

ソーシャル・イノベーションと SECI プロセス

廣瀬文乃*

Social innovation is about innovation by the social enterprises and social entrepreneurs that create new social values by pursuing social change. Social enterprises and social entrepreneurs change the way of doing things or processes in existing political, administrative, and economic structures in order to solve the social issues they face. Attention to social innovation has been increasing globally, and Japan is not an exception. Accordingly, the researches on social innovation, social enterprises and social entrepreneurs are increasing their numbers.

On the other hand, knowledge-based view has focused mainly on the activities of the firms and the areas of social innovation remain to be further explored. Since the innovation in business context is explained by SECI model and its spiral up process, this paper seeks to answer the research question “Is SECI model and its spiral up process can be identified also in the context of social innovation? If yes, then are there any unique features?”

This paper attempts to answer this question by analyzing cases on Japanese social enterprise introduced by the existing literatures. By identifying SECI model and its spiral up process and unique features for social innovation, this paper will be a first step in founding the knowledge-based view of the social innovation, which will be able to offer a framework and a direction to the existing and future social enterprises and social entrepreneurs to accelerate their social innovation.

キーワード：ソーシャル・イノベーション, ソーシャル・エンタープライズ, 知識創造, SECI, 場

I はじめに

社会的起業や社会起業家の活動に対して、2000年頃から国内外で関心が集まってき

* 一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 博士課程後期

ており、経営学、経済学、社会学や行政学の分野においては新しい研究領域として注目されている（塚本，2008）。この理由として、社会的起業や社会起業家の活動は社会貢献という目的とビジネス手法とを調和させるという点で、従来の慈善的な社会貢献活動や、利潤のみを追求するビジネスの研究とは異なる知的関心を呼び起こすためである（Dees and Anderson, 2006）。社会起業家は変化を起こすエージェント（Change Agent）であり、社会的起業は社会に新たな仕組みを構築しや価値観に変化をもたらすソーシャル・イノベーションである（Dees, 1998；Nicholls, 2005；Nicholls, 2006）。海外では、米国を中心に社会起業家という個人に対する関心が高い一方、欧州諸国では社会的起業（企業）という組織に対する関心が高いとされ、また日本では、こうした海外の先行研究を取り込みながら独自の研究アプローチや理論構築を模索している段階にある（塚本，2008）。

ソーシャル・イノベーションに関する研究は、海外でも日本でも知識創造理論の観点からの研究はほとんど行われていない¹⁾。知識創造理論は、これまで企業経営を主な研究対象としてきており、NPOやNGO、コミュニティや自治体などソーシャルな組織の経営は未開拓である。一方、実践においても、地方経営や自治体経営などというように、ソーシャルな組織に企業経営の手法を取り入れる取り組みが始まっている。しかし、経営の合理化やコスト管理など財務面でのハウツーや情報発信におけるマーケティング的手法などが中心で、知識創造経営の取り入れはまだ行われていない。

そこで、本論文では、知識創造理論の観点からソーシャル・イノベーションの分析を試みる。知識創造理論においては、企業におけるイノベーションはSECIモデルの各プロセスのスパイラルアップで示されることから（野中・竹内，1996；野中・遠山・平田，2010）、本論文では「ソーシャル・イノベーションにおいてもSECIモデルの各プロセスのスパイラルアップが起きているか。起きているとすれば、どのような特徴があるか」という研究問題を設定し、次項で設定する分析の枠組みにもとづいてソーシャル・イノベーションに関する先行研究にあげられている事例を分析する。SECIモデルがソーシャル・イノベーションにも適用できることを明らかにしその特徴を指摘することによって、ソーシャル・イノベーションの知識創造理論（Knowledge-based View of the Social Innovation）の構築の第一歩となると同時に、社会的起業や社会起業家の活動の推進、支援や育成の一助になるものと考えらる。

II 用語の定義と分析の枠組み

1. ソーシャル・イノベーションとは

ソーシャル・イノベーションとは、前述のとおり、社会的起業や社会起業家によってもたらされる社会の新たな仕組みや価値観の変化である (Dees, 1998; Nicholls, 2005; Nicholls, 2006)。ところが、社会的起業や社会起業家の定義はいまもまだ確定していない (Dacin, Dacin & Matear, 2010; 洪澤, 2010など)。また、前述のように、社会的起業という組織を対象とする研究アプローチや社会起業家という人を対象とする研究アプローチがあり、研究の仕方もさまざまである。これは、社会的起業や社会起業家、さらにはソーシャル・イノベーションなどの活動が2000年ごろから注目されるようになったばかりだという歴史の浅さに関係するものと推測される。本論文では分析単位を、社会的起業を行っている組織とし、その知識創造活動について見る。

社会的起業と社会起業家の定義は、先行研究 (町田, 2000; 斎藤, 2004; 谷本, 2006; 内閣府経済社会総合研究所, 2008; 今, 2008; 洪澤, 2010など) に基づいて次のように設定する。社会起業家とは「社会的課題に対して、新たな手法や仕組み、サービスを構築して社会に変革を起こして社会的価値を創造し、問題解決をはかろうとする、信念とコミットメント、情熱を持つ人々」である。また、社会的起業とは「組織形態 (非営利・営利) や対象分野 (環境, 医療, 教育, 福祉, 文化など) を限定せず、社会的課題の解決と新たな社会的価値の創造を目指す事業」と設定し、以後ソーシャル・エンタープライズと呼ぶこととする。また、日本で使われているソーシャル・ビジネスやコミュニティ・ビジネスという概念もこれに含むものとする。

2. ソーシャル・エンタープライズとコマーシャル・エンタープライズの違い

では、具体的にソーシャル・エンタープライズとはどういうものであろうか。社会貢献をビジョンやミッションに掲げる営利企業とソーシャル・エンタープライズはどのように区別できるのだろうか。以下では、具体的に、ソーシャル・エンタープライズとコマーシャル・エンタープライズ (商業的企業) との違いはどこにあるのかを明らかにする。

ソーシャル・エンタープライズとコマーシャル・エンタープライズの間には、大きく5つの点で違いが存在する (Dees, 1998; Kerlin, 2006; 谷本編, 2006; 原田・塚本編, 2006; 塚本・山岸編, 2008など)。その5つとは、組織形態, 評価基準, 価値

表1 ソーシャル・エンタープライズとコマーシャル・エンタープライズの違い

	ソーシャル・エンタープライズ	コマーシャル・エンタープライズ
組織形態	非営利・営利組織	営利組織
評価基準	社会面や環境面での貢献度。営利の場合には、売上高、投下資本効率などの財務数値	売上高、利益率、投下資本効率などの財務数値
価値命題	新たな社会的価値創造による社会的課題の解決	新商品・サービス、経験の創造による経済的価値の提供
ステークホルダー	受益者、顧客（買い手） 供給者 協働団体・個人 従業員、ボランティア 地域行政、政府 大学、研究機関 ネットワーク型の関係性	顧客（買い手） 供給者 競合他社 提携・連携企業 従業員 地域行政、政府 大学、研究機関 バリューチェーン型の関係性
組織内外の力関係	主に個人間の信頼関係に立脚—内発的動機付けが圧倒的に有効	主に制度的、金銭的な利害関係に立脚—内発的・外発的動機付けの両方が有効

出所：著者まとめ。

命題、ステークホルダー、組織内外の力関係であり、その対比を表1に表す。

組織形態については、ソーシャル・エンタープライズでは営・非営利のいずれでも構わないが、コマーシャル・エンタープライズはその名の示す通り営利組織である。したがい、評価基準は、コマーシャル・エンタープライズや営利のソーシャル・エンタープライズでは利潤、投下資本効率などの財務数値であり、利益をあげたかどうかで評価されるが、非営利のソーシャル・エンタープライズの場合には目的の達成度が主となり、持続性を確保できるだけの収支バランスがあればよい。

価値命題とは、企業／起業がどのような独自の価値を顧客／受益者に提供するかを表す文章やその内容のことである。ソーシャル・エンタープライズでは、新たな社会的価値を創造することによって社会的課題の解決を図ることが価値命題である。一方のコマーシャル・エンタープライズでは、新商品・サービス、経験の創造による経済的価値の提供である。先行研究のなかには、こうした内容をミッションやビジョンとするものもあるが、本論文では価値命題と置く。なぜなら、コマーシャル・エンタープライズを行う企業でも、ミッションやビジョン、経営理念に社会貢献を掲げるところがあるためである。つまり、両者を分けるためには、現実的、かつ具体的に、どの

ような価値をどのような目的のために創造しているか、を明らかにする必要がある。

ステークホルダーは、コマーシャル・エンタープライズの場合には、ポーター(1980, 1985)の5つの力による業界分析やバリューチェーンにあるような、顧客や供給者、競合他社や、提携・連携企業、政府などが対象となる。ソーシャル・エンタープライズの場合もほぼ同じであるが、若干の違いがある。たとえば、顧客の代わりに、社会的価値創造によって社会的課題の解決の恩恵を受ける受益者がステークホルダーとして存在する。一方で、競争という概念がソーシャル・エンタープライズにはなじまないため、競合他社は基本的には存在しない。そのため、関係するステークホルダーは協働団体や個人である。また、組織内には、有償で従事する従業員に加えて、ボランティアとして無償で従事する人々も存在する。ステークホルダー間の関係性も異なる。コマーシャル・エンタープライズの場合には契約や金銭や商品・サービスのやり取りを行う固いバリューチェーン型の関係性を築くが、ソーシャル・エンタープライズの場合には信頼や行為のやり取りを行うゆるいネットワーク型の関係性を構築する。

組織内外の力関係とは、たとえば、指示や命令がどのように伝達され、どのような動機付けや報奨によって実行されるかを表す。コマーシャル・エンタープライズにおいては、組織内においては組織図や職位によって部門間や個人間の関係が規定されており、組織外においては金銭的な関係（たとえば、買い手・売り手の関係）によって規定される。そのため、個人を動機付けるには、賞罰や報酬などの外発的動機づけが有効に働く。一方、ソーシャル・エンタープライズはそもそも価値命題を共有する人々や組織が集まっているため、組織内外の関係の基盤は個人間の信頼である。したがって、外発的動機づけの効力はさほど有効ではなく、満足感、達成感などの内発的動機づけが有効に働く。コマーシャル・エンタープライズでは「馬ににんじん」が有効だが、ソーシャル・エンタープライズでは「馬を水辺に連れて行けても水は飲ませられない (You may lead a horse to the water, but you can't make him drink.)」のだ。

3. 調査方法と分析の枠組み

本論文は、先行研究における事例に基づく。ソーシャル・エンタープライズに関する先行研究に記述されている事例において、SECIモデルの各プロセス（以下、SECIプロセス）を見出すことができるかどうか、見出すことが出来る場合は具体的にどのような内容であるかを抽出して、リスト化した。ただし、リストにあらゆる出来事を記述することは不可能なため、代表的なエピソードを抽出し記載した。

事例を選ぶにあたり、先行研究を基にしたのは、ソーシャル・エンタープライズの事例として認知されているものを多く集めることが容易なためである。また、事例探索の際、本または冊子にまとめられているものを対象とした。その結果、ソーシャル・イノベーションに関する書籍や事例集の中から、ソーシャル・エンタープライズと社会イノベーションを対象とする書籍と事例集に記載されている15の事例をリスト化した（土肥・唐木・谷本，2006；塚本・土屋，2008；内閣府経済社会創造研究所，2009）。

なお、リスト化を行うにあたっては、表2に示すSECIモデルの各プロセスの具体的な内容に照らした。SECIプロセスは、直接経験を通じて共感し、暗黙知を獲得・共有する共同化（Socialization）、暗黙の気づきの本質を対話・思索・たとえなどを用いて言葉やコンセプトに表す表出化（Externalization）、言葉やコンセプトによる形式知を関係づけて体系に変換する連結化（Combination）、連結された形式知を技術、商品、ソフト、サービスに価値化し、そこから得られる経験から暗黙知を得る内面化（Internalization）の4つのステップからなる。内面化で得られた暗黙知は組織・市場・環境の新たな知を触発し、再び共同化につながる。イノベーションはこのSECIプロセスのスパイラルアップ、すなわち、持続的な向上によってもたらされるのである。

表3は、各事例の基本情報と、SECIプロセスの主な内容である。

表2 SECIプロセスの各項目

共同化（S） 身体・五感を駆使、直接経験を通じた暗黙知の獲得、共有、創出（共感） 1. 組織内外の活動による現実直観 2. 感情移入・共振・気づき・予知の獲得 3. 暗黙知の伝授、移転	表出化（E） 対話・思索・喩えによる概念・図像の創造（概念化） 4. 自己の暗黙知の言語化 5. 言語から概念・原型の創造
内面化（I） 形式知を行動を通じて具現化、新たな暗黙知として理解・体得（実践） 9. 実験・仮説検証を通じた形式知の血肉化 10. 行為のただ中の熟慮	連結化（C） 形式知の組み合わせによる情報活用と知識の体系化（分析・モデル化） 6. 概念間の関係と仮説の生成、モデル化 7. 形式知の伝達・普及・共有 8. 形式知の編集・操作化、IT化

出所：野中・遠山・平田，2010（29頁）に基づく。

Ⅲ ソーシャル・エンタープライズにおける SECI プロセス

1. 各事例に見る SECI プロセス

表2にリストした15の事例すべてにおいて SECI プロセスが存在することが確認できた。それぞれについて、以下に解説を加えていく。

(1) 共同化 (S) と表出化 (E)

共同化のプロセスにおいてすべてのソーシャル・エンタープライズに共通するのは、創業者が現場を歩き回って得た気づきや共感、思いが創業のきっかけとなっていることである。たとえば、「雨水利用市民の会」の村瀬は、大雨が降るたびに下水道が逆流し地下の飲み水用のタンクが汚染されるという問題に接して、地元墨田区の仲間と自主研究を始めた。すると、東京の下水道は降水量の50%が地面に浸透する前提で作られているにもかかわらず、実際にはアスファルトで覆われているためにほとんど浸透せず、それが下水道に流れこみ洪水の原因となっていることが分かった。この気づきが「雨を流さず溜める仕組みを作ればいい」というコンセプトへと形式知化されていった。「アサザ基金」の飯島も「日本で最初に環境保護運動を行った田中正造の現場主義に倣って、とにかく湖を歩いてみようと思った。現場に出ることで新しい発想が生まれるのではと、1日12時間ぐらい湖を歩き、湖への理解を深めた」と語っている（内閣府経済社会創造研究所，2009：16）。そして、子どもたちをともなって湖岸を歩きまわるうちに、「霞ヶ浦の宝物」と飯島のいう「アサザ」の群生を見つけるに至った。こうした創業者、すなわち社会起業家の熱い思いが創業者やその仲間たちを現場へと駆り立て、現場での身体による直接的な経験が現実の背後に潜む本質の直観へとつながっている。また、「株式会社安全センター」の大村のように、自分の母が倒れて救助が間に合わなかったという経験から、「自分と同じ思いを誰にもして欲しくない」という気持ちから企業を興した例もある。あるいは、「ふわり」の戸枝や「ぱれっと」の谷口のように、障害者が社会から隔離され、地域に根ざした自立した生活を送ることができていないという現実違和感や疑問を感じて、「自分がなんとかしなければ」という気持ちで起業した例もある。

次の表出化のプロセスでは、いずれの事例においても対話や思索によるコンセプト作りが行われている。また、共同化で得た気づきを誰もが理解できる言葉やコンセプトにして表し協力者を増やしていくことも行われている。ここでのコンセプトが事業

表3 ソーシャル・エンター

名称	雨水利用市民の会	アサザ基金	NPO Birth	古野農場	大地を守る会	ケア・センターやわらぎ	ふわり
代表	村瀬誠	飯島博	佐藤留美	古野隆夫	藤田和芳	石川治江	戸枝陽基
組織形態	NPO	NPO	NPO	任意団体	株式会社	NPO	NPO
分野	環境	環境	環境	農業	農業	福祉	福祉
価値命題	雨水活用が地球を救う	霞ヶ浦の再生にむけた循環・ネットワーク型の事業	環境入会による緑のあるまちづくり	合鴨と稲作を同時に作る有機農法	有機野菜の生産・流通・消費のネットワークづくり	介護サービスの可視化とシステム化	障害者も安心して暮らせるまちづくり
革新性	雨水は流せば洪水、溜めれば資源	市民を軸とする市民型公共事業	市民が中心の里山再生	農業を使わない、古来の循環型農業の復活	市民運動と営利事業の二人三脚	有料の在宅ケア・サービス	ノーマライゼーション
共同化(S)	大雨で洪水が起きるのは雨水が地面に浸透しないから	湖岸植生帯の復元にはアサザが役立つ	自然と人との共存のためには身近なことから	有機農法で社会に貢献したい	既存の生産・流通に代わる有機農業運動を進める	ボランティアには限界がある。でも、障害者が地域で暮らせるようにしたい	障害者でも社会参加し地域で暮らせる仕組みをつくる
表出化(E)	雨を流さずに溜める仕組みをつくらう	アサザの里親制度で、アサザを栽培、植え付け	自然、社会、経済が調和する環境入会という価値観を共有	田んぼの雑草や駆除と同時に合鴨を育てる	農業の危険性を10万回叫ぶより、1本の無農薬大根を作らう	介護はプロに、家族には愛を	障害者とその家族のための施設を地域に作らう
連結化(C)	国技館に雨水タンクを設置	小学生、農協、漁連、企業、地元産業との連携	協働と助け合いのまちづくり、公園づくり	合鴨稲作同時作を確立	生産者と消費者がともに無農薬の安心な食品を育成	在宅福祉サービスを可視化、システム化、効率追及とともに有料化	個別のニーズに合わせた小規模の仕組みや施設づくり
内面化(I)	雨水利用を社会にビルトインする	地域ぐるみの環境学習によってネットワーク拡大	参加・継続しやすい環境・プログラムづくり	循環型農業という伝統農法の復活	おいしい商品が新たな消費を生む	介護保険制度の制度モデルに。自主自立の活動を継続	障害の特性や個性を生かす仕事と収益の安定
出所	内閣府経済社会創造研究所(2009)	内閣府経済社会創造研究所(2009)	内閣府経済社会創造研究所(2009)	内閣府経済社会創造研究所(2009)	内閣府経済社会創造研究所(2009)	内閣府経済社会創造研究所(2009)	内閣府経済社会創造研究所(2009)

出所：著者まとめ。

プライズの事例一覧

ビッグイシュー日本	かものほしプロジェクト	フローレンス	ナカノ	安全センター	イー・エルダー	アットマーカーニング	ばれっと
佐野章二	青木健太, 本木恵介, 村田早耶香	駒崎弘樹	中野聰恭	大村弘道	鈴木政孝	日野公三	谷口奈保子
有限会社	NPO	NPO	株式会社	株式会社	NPO	株式会社	NPO
福祉	人種	福祉	環境	福祉	福祉	教育	福祉
ホームレスの自立支援	カンボジアの児童買春撲滅	病児保育問題の解決	繊維資源のリサイクルによる循環型社会の実現	高齢者の緊急時の安全支援	高齢者や障害者による中古 PC 再生やホームページ作成	株式会社立の高校の運営	知的障害者が普通に地域で暮らせる仕組みづくり
ホームレスに販売を委託し、市民の意識を変革	村民に給料を払い、子どもの売買を未然に防ぐ	病児保育の代行	古着や古繊維の再生をリサイクルの先端へ変革	高齢者が緊急時に容易に通報できるシステムの構築	高齢者と PC の再生の両立	インターネットによる、自立的な在宅学習	知的障害者が地域で働き暮らせる居場所づくり
ホームレスの自立支援をしたい	児童買春の原因は貧困にある	子どもが病気になるとう保育園に預けられないため、仕事にいけない	古着や古繊維の再生産事業の意義は何か	自宅で倒れた母親の救助が通報が後れて間に合わなかった	PC にも定年退職者にも残存価値はある	不登校や学級崩壊の原因は生徒の学習意欲の多様化にある	知的障害者を隔離するのは不自然
援助ではなく仕事を提供しよう	農村部の支援が児童買春撲滅にかかせない	仕事と子育てが両立可能な仕組みをつくろう	古着、古繊維の再生に環境という社会性を入れる	高齢者自ら容易に通報できる仕組みを作ろう	高齢者も PC も再生して社会貢献できるようにしよう	個別の学習ニーズに応えられる eラーニングを提供しよう	障害者が作ったから、ではなく美味しいから買ってもらえるようにしよう
若者向けの雑誌をホームレスに販売してもらう仕組み	手工芸品の生産により給料を払う	月会費制と地域の小児科や保育経験者の連携	サプライ・リサイクル・チェーンにより再生産事業を循環化	NTT との連携（後に解除）、地方行政との協働によるサービス確立	日本 IBM やマイクロソフトと連携し中古 PC の再生と寄贈を実施	eラーニングとスクーリングの活用により、個別の学習ニーズに対応	障害者が良い商品、サービスを提供できる仕組みづくり
7割の固定客と3割の新規顧客がホームレスに勇気をもたらす	現地リーダーの育成と CSR 推進企業の協賛	仕事と育児の両立には企業の構造的変化も必要	行政や市民、同業者との協働による強化	緊急事態の予防や、健康相談などの分野への拡大	企業の社会貢献活動とタイアップして高齢者支援を実施	ホームスクールという新しい学び方を提案	クッキーという従来商品からスリランカ料理という新しい分野へ進出
内閣府経済社会創造研究所(2009)	塚本・土屋(2008)	塚本・土屋(2008)	塚本・土屋(2008)	土肥・唐木・谷本(2006)	土肥・唐木・谷本(2006)	土肥・唐木・谷本(2006)	土肥・唐木・谷本(2006)

の中心的な活動となっている場合が多い。たとえば、「NPO Birth」では、自然、社会、経済が調和する「環境入会」というコンセプトを地域の人々と共有することによって、自然をベースにそのうえにコミュニティを作ってそこで経済活動を行うという里山再生や雑木林保全、体験農園などの活動を行っている。あるいは、「大地を守る会」では「農業の危険性を100万回叫ぶより、1本の大根を作ろう」というコンセプトによって、美味しい無農薬の有機野菜を生産者がつくり、そのコンセプトに賛同した消費者が購入するという仕組みを行っている。また、「フローレンス」では「仕事と子育てが両立可能な仕組みを作ろう」というコンセプトによって、保育園では預かってくれない病気の子どもを預かり保育する事業を行い、働く女性たちの支援を行っている。

(2) 連結化 (C) と内面化 (I)

連結化と内面化のプロセスは、いずれの事例においても試行錯誤を重ねて行われている。共同化と表出化によって創業者やその仲間たちのやりたいことは明らかになりやすい一方で、それをどのような方法で実行し実現するかは難しい。連結化で新たな社会的価値を生み出す仕組みやビジネスモデルを作り上げることは簡単ではない。そのため、内面化では、やりながら考え抜くというアプローチが有効だと考えられる。そして、得られた知見を元に、再び共同化と表出化のプロセスを経て、連結化において仮説を立て、内面化において実践してみる。そして、うまく行った部分を残し、うまくない部分を直して再び SECI プロセスをまわしていく。

たとえば、合鴨農法の古野農場では、合鴨農法に出会うまでさまざまな有機無農薬農法を試してみたが苦しいことの連続で、「有機農法は手がかかる」という常識通りだった。あるとき合鴨除草法に出会ったが、田んぼの合鴨が野犬に襲われるなどして、3年間も対策に悩んだ。ある日山でイノシシ防御の電気柵に出会い、野犬対策に田んぼを電気柵で囲うことにしたら野犬の害がなくなり、合鴨と稲作を同時に行う「合鴨水稲同時作」を確立することができた。古野は「ふたつを組み合わせることで、従来の日本の農業では邪魔モノ扱いされてきた雑草や虫が、合鴨のエサという資源に変わるんです」と語っている（内閣府経済社会創造研究所、2009：24）。実は、古くアジアの各地域ではアヒルや合鴨を田んぼに放し草や虫を食べさせるというやり方が行われていたが、農薬を使うようになって廃れたのだという。古野は電気柵での囲い込みという新しい方式を取り入れて伝統農法を復活させたのである。

2. ソーシャル・エンタープライズの SECI プロセスの特徴

分析の結果、ソーシャル・エンタープライズの SECI プロセスの特徴として、大きく 2 点をあげることができる。ひとつ目は関係性の柔軟さ、ふたつ目はプロデューサーとしての創業者の役割である。

(1) 関係性づくりの柔軟さ

ソーシャル・エンタープライズにおいては、創業者やその従業員、あるいはボランティアたちが、社会的課題の解決という社会性のある問題に取り組むために、切羽詰った状況に追い詰められながらも、日々様々なものごとに注意を払い、その中から柔軟にアイデアを得て関係性を作っていると考えられる。事例で言えば、大地を守る会の藤田は虫食いの有機野菜を売ってやると安請け合いしたものの、あてにしていた生協に断られ、苦肉の策で週末に団地に青空市場を開いたところ、美味しいと主婦の評判になり予想外の売れ行きになった。そして、ここから共同購入という仕組みが生まれ、大地を守る会へと発展したのである。また、イー・エルダーの鈴木は「PC も定年退職者にも残存価値はある」と考えて両方を再生する事業を立ち上げた。いずれも、当初の想定とは違う関係性を作ったり、一見関係のないもの同士を組み合わせる新しい関係性をつくったりする関係作りの柔軟性を示す事例である。

関係作りの柔軟さは、多層多重の場のネットワークの拡大へとつながっていく。場とは共有されている動くコンテクスト (Shared Context-in-motion) である。場はその参加者が複数の場に存在することによって多重多層に結びつくことができ、大きなネットワークを構築することが可能である。社会的ネットワークの研究によって、社会的ネットワークの影響の広がりには「3 次の影響のルール」に従うことがわかっており、われわれは 3 次のつながりにある人たちからは影響を受けやすいとされる (クリスタキス・ファウラー, 2010)。ソーシャル・エンタープライズの創業者は、さまざまなステークホルダーをつなげることによって、社会的価値の創造という価値命題を実現しようとする。ビッグイシュー日本の佐野は、市民が自由に社会問題について話し合う「市民研究講」で、イギリスの「ビッグイシュー」の取り組みに出会い、そこに参加していた水越洋子氏の熱意に押されて、出版業界からの否定的な意見に組せずビッグイシュー日本版を創刊した。ソーシャル・エンタープライズにおいては、1 人の説得が別の 1 人を動かし、その 2 人の説得がさらに多くの人々を動かしていくという人伝によるネットワークの多重化、多層化が起きているのである。

(2) プロデューサーとしての創業者の役割

ソーシャル・エンタープライズにおいて、創業者、すなわち社会起業家の役割が重要である。具体的な役割として、事業の目的や方向性を指し示すリーダーとしての役割や、従業員や受益者、ボランティアを動機づけたり勇気づけたりするメンターやコーチ、チアリーダーとしての役割もある。そして、さまざまなステークホルダーをとりまとめるファシリテーターとしての役割や、時にはこちらの思惑に乗ってもらうように説得する政治家としての役割もある。こうしたさまざまな役割を持つのはプロデューサーである。プロデューサーは、企画、立案、人事、制作から予算管理まですべてに責任がある。そして、関係者全員が同じ目標に向かって動くよう進行管理をし、演出や広告など見せ方も考えなければならない。リーダーであると同時に裏方でもあり、トップであると同時に現場の最前線にも行かなければならない。

事例では、アサザ基金の飯島は2010年5月20日に谷津田再生の田んぼプロジェクトに参加している企業、取れた米から酒を製造している酒造企業、霞ヶ浦湖畔に工場を持つ企業、また研究者などを一堂に集めて交流会を開催した。筆者もこの交流会に参加したが、そこで飯島は「100年後にトキが舞う谷津田・霞ヶ浦」の実現にむける熱意を冗談も交え気さくな雰囲気ですべて述べた。参加者は3分間スピーチで飯島との関わりを話したが、異口同音に「飯島さんに乗せられました」、「飯島さんの熱意に負けました」と話し、飯島がプロデューサーとして参加者をリードし説得したことは明らかであった。顕著な例は損保ジャパン退職後にアサザ基金の顧問となった牧文一郎である。交流会の会場で牧にインタビューを行った際、筆者が牧に飯島との関わりを尋ねると「飯島さんに無給でって言われて、えーっと思ったけど、それでいいって受けたんだ。やりがいがあって楽しいからね」と答えた。飯島は、各社の谷津田の米で醸造した各社それぞれの酒を勧めて回り、参加者を引き合わせていた。飯島の気さくな雰囲気と霞ヶ浦の再生にかける熱意とがあいまって参加者同士の話も弾み、新しい発想や取り組みを話し合う姿もあった。プロデューサーとしての飯島は、交流会という場を創ることによって参加者同士の共同化と表出化のプロセスを促進したのであった。

IV おわりに

本論文では、知識創造理論の観点からソーシャル・イノベーションの分析を試みた。「ソーシャル・イノベーションにおいても SECI モデルの各プロセスのスパイラルアップが起きているか。起きているとすれば、どのような特徴があるか」という研

究問題を提起し、15の事例を検討した。その結果、ソーシャル・イノベーションにおいても SECI プロセスは起きており、特に、関係作りの柔軟さによる場の多層多重性や、プロデューサーとしての社会起業家の役割に特徴があることが明らかとなった。

この結果に基づき、ソーシャル・イノベーションを促進する方法として、SECI プロセスの組織への埋め込みと、プロデューサータイプの社会起業家の育成を提案する。その具体的な方法については今後の研究課題としたいが、知識ベース組織のダイナミックモデルの7要素や、実践知のリーダーシップの6つの要件、実践知を育成する基本としての新たな徒弟制度などの枠組みが適用可能だと考える。地域の地縁をつなぐ場から知が創造されソーシャル・イノベーションを起こす「知域知縁のまちづくり」をテーマに、さらに研究を進めたい。

一方で、今回取り上げたのは15の日本の事例に留まっている。今回得られた知見については、今後の研究課題としてさらに検証を重ねていく必要がある。

最後に、ソーシャル・イノベーションは、われわれひとりひとりに「何のために生きるのか」という哲学的な問いを投げかける。ソーシャル・イノベーションは、われわれの生き方や知の創り方を変える動きである。ソーシャル・イノベーションの研究は知識創造理論の今後の発展に貢献すると確信する。

注

- 1) 最近の研究として、平野真『地域発「価値創造」企業』2008年株式会社ケー・ユー・テーにおいて、地域の共同体や企業による社会起業を SECI モデルや場の概念を援用して考察している。また、野中郁次郎・勝見明『イノベーションの知恵』2010年日経 BP 社において、「むそう」の戸枝や「アサザ基金」の飯島の事例などソーシャル・イノベーションに関する事例を取り上げている。
- 2) インタビュー：牧文一郎（2010）アサザ基金顧問 牧文一郎氏へのインタビュー 2010年5月20日実施。

参考文献

- クリスタキス, N. A. ファウラー, J. H. (2010) 『つながり 社会的ネットワークの驚くべき力』講談社。
- 今一生 (2008) 『社会起業家に学べ』アスキー新書。
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., and Matear, M. (2010) "Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here," *The Academy of Management Perspectives* 24 (3), pp. 37-57.
- Dees, J. G. (1998) "Enterprising Nonprofits," *Harvard Business Review* 76 (1), Harvard Business School Press, pp. 56-66.
- Dees, J. G. and Anderson, B. B. (2006) "Framing a Theory of Social Entrepreneurship," *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field. ARNOVA Occasional Paper Series* 1-3. pp. 39-66.
- 土肥将敦, 唐木宏一, 谷本寛治 (2006) 「日本におけるソーシャル・エンタープライズの胎動」谷本寛治編『ソーシャル・エンタープライズ』中央経済社。

- 原田勝弘, 塚本一郎編 (2006) 『ボーダーレス化する CSR』 同文館出版。
- 服部篤子, 武藤清, 洪澤健編 (2010) 『ソーシャル・イノベーション』 日本経済評論社。
- 平野真 (2008) 『地域発「価値創造」企業』 株式会社ケー・ユー・テー。
- Kerlin, J. (2006) "Social enterprise in the United States and abroad: Learning from our differences," *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field, ARNOVA Occasional Paper Series* 1-3.
- 町田洋次 (2000) 『社会起業家』 PHP 新書。
- 内閣府経済社会総合研究所 (2008) 『社会イノベーション事例集2008』 内閣府経済社会総合研究所。
- Nicholls, A. (2005) "Measuring Impact in Social Entrepreneurship: New Accountabilities to Stakeholders and Investors?" *Working Paper*.
- Nicholls, A. (2006) "Introduction" in A. Nicholls (ed). *Social Entrepreneurship*. Oxford University Press.
- 野中郁次郎, 竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』 東洋経済新報社。
- 野中郁次郎, 遠山亮子, 平田透 (2010) 『流れを経営する』 東洋経済新報社。
- 野中郁次郎, 勝見明 (2010) 『イノベーションの知恵』 日経 BP 社。
- ポーター, M. E. (1980) 『競争の戦略』 ダイアモンド社。
- ポーター, M. E. (1985) 『競争優位の戦略』 ダイアモンド社。
- 斎藤慎 (2004) 『社会起業家』 岩波新書。
- 洪澤健「市民社会の王道を導く社会起業家」, 服部篤子, 武藤清, 洪澤健編『ソーシャル・イノベーション』 2010年, 日本経済評論社。
- 谷本寛治編著 (2006) 『ソーシャル・エンタープライズ』 中央経済社。
- 塚本一郎, 土屋一歩 (2008) 「日本におけるソーシャル・エンタープライズの動向」 塚本一郎, 山岸秀雄編著『ソーシャル・エンタープライズ』 2008年, 丸善株式会社。
- 塚本一郎, 山岸秀雄編著 (2008) 『ソーシャル・エンタープライズ』 丸善株式会社。