

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 5 月 7 日現在

機関番号：34304

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2012～2014

課題番号：24530429

研究課題名(和文) マルチステイクホルダー学習システムによるリサイクル活動の生成と移転メカニズム

研究課題名(英文) Generation and transfer mechanism of recycling activities by multi-stakeholder learning system

研究代表者

佐々木 利廣 (SASAKI, Toshihiro)

京都産業大学・経営学部・教授

研究者番号：80140078

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,800,000円

研究成果の概要(和文)：複数のセクターの協働に成立したソーシャル・ビジネスのモデルを他地域に移転し定着させる過程とキーになる要因の抽出を分析することが目的である。山形県新庄市の新庄方式の移転、青森県八戸市の環境対応型屋台村モデルの移転、大分県別府市のオンパクモデルの移転、長野県塩尻市の塩尻モデルの移転など全国の移転先へのインタビュー調査を通じて、スケールアウト過程での創発的現象と移転請負人の役割がキーワードになることが明らかになった。また徹底的マニュアル化戦略によるソーシャルビジネス・モデルの他地域に移転方法は、初期の状況ではうまく機能するが、持続可能な方法としては不十分であることも明らかになった。

研究成果の概要(英文)：Social businesses, which solve diversity social problems by using a business approach, have been the subject of public attention for some time. One issue that has been hotly debated over the last several years is how to scale business models for social businesses. Focusing on three models, we analyzed their characteristics and how they were transferred to other areas. Our analysis has revealed that in all cases, companies, local governments, and NPOs collaborated in transferring prototypical models to other areas for the purpose of revitalizing local communities. However, the scaling of a prototypical model was carried out either on an organizational basis or on an individual basis. There were also differences between an approach aimed at increasing the duplicability of a model through visualization and quantification and an approach aimed at reconstructing the culture and values that lie at the foundation of a business model.

研究分野：経営学

キーワード：組織間協働 スケールアウト ソーシャルビジネス

1. 研究開始当初の背景

さまざまな社会的課題をビジネスの手法で解決するソーシャル・ビジネスが注目されている。マルチステイクホルダーによるリサイクル活動システムもその一つである。そして、ここ数年大きな課題になっていることは、マルチステイクホルダーによるリサイクルモデルともいべき原型が形成された後、そのモデルを他の地域さらには他の国へどのように移転し定着させていくかという問題である。これは組織間学習システムのテーマでもある。さらにその学習システムは、主体としての組織だけでなく、それを越えた地域社会やより広い社会そのものを改善し改革していくことを目標にするという視点が強調されている。

すなわち地域における多様な組織のソーシャル・ビジネスの協働システムは、その地域だけのアウトプットに終わらずに、他の地域に移転し普及することで社会全体の変革に繋がることを期待される。その意味では、地域協働のコンテンツや過程についての知識やノウハウをいかに移転可能なものにしながらか、他の地域にスケールアウトしていかかが重要なポイントになる。スケールアウトの方法としては、閉鎖的体質から脱却して協働システムのオープンリソース化をどのように進めるかが戦略的問題になる。さらに移転先の組織が協働システムをどのように自らの地域にフィットする形に修正するかがポイントになる。こうした協働システムのスケールアウト戦略と地域変革のありようを考える。

2. 研究の目的

ソーシャル・ビジネスは通常、企業やNPO、さらには行政など複数のセクターの協働により成立することが多い。それでは、ある地域で複数セクターの協働により成功したソーシャル・ビジネス・モデルを、他の地域に移転しうまく着地させるためには何が必要なのだろうか。

ある地域で成功したソーシャル・ビジネスのモデルを、他の地域に移転させ定着させる方法としては、明白知の移転という方法と暗黙知の移転という方法に二分される。前者は徹底的にマニュアル化することで見える化を促進するやり方であり、後者は伝道師的役割を持った人や組織による直接的伝聞化というやり方である。前者は、マクドナルドやコンビニの出店のようにより必要事項を可能な限り明示化し文章に表すことで移転を促進する方法であり、経済産業省もこのマニュアル方式を支援しオンパクも似たようなやり方を採用している。ただしマニュアル通りにやれば良いわけではなく、移転に成功しているケースでは地域の状況に合わせてマニュアルの微調整ができています。さらにそうした地域には移転請負人とも言うべき人物や組

織が存在していることが多い。移転や定着による社会イノベーションには、いくつかのパターンがある。多くの事例研究を通じて、イノベーションが起こるプロセスやスケールアウトが起こる段階でのキーファクターを抽出し、その知見を地域振興に活かすことが本研究の目的である。

3. 研究の方法

研究の方法としては、理論的研究と実証的研究の両方からソーシャル・ビジネスのスケールアウト過程を分析してきた。理論的研究の基盤としてデューク大学のP.N.ブルームによるソーシャルベンチャーのスケールアップ要素を基本に考えた。彼はスケールアップ要素に関して、人的資源マネジメント、コミュニケーション、アライアンス構築、ロビイング、収益確保、ビジネスモデルの普及、マーケットの創出の7つの要素を挙げ、各要素の頭文字をとってSCALERSモデルという視点を提起している。

また実証的研究としては、ソーシャル・ビジネスの生成の場での関係者に対するインタビュー調査をもとに、その後の移転先の関係組織や関係主体に対するインタビュー調査を行った。さらにうまく移転が進んだケースと一時的には移転という現象が存在したが、その後長期的には定着せずに休止あるいは中止に追い込まれているケースの両方について調査を行った。

4. 研究成果

2012年度は、屋台村方式、オンパクモデル、新庄方式という3つのソーシャル・ビジネス・モデルが、どのような特徴を持ち他の地域にどのように移転したかについて調査を行った。新庄方式のスケールアウトに大きな役割を果たした東海創研、環境対応型屋台村の立ち上げとスケールアウトに大きな役割を果たした中居容器、オンパクモデルの構想と全国にオンパクモデルを広めることを主要活動にしているジャパン・オンパクのそれぞれの代表者にインタビュー調査を行った。またマルチステイクホルダー協働の構造と過程を分析するための概念モデルとして、組織学習論、制度化論、組織間協働論などの先行研究をレビューしながら、次年度以降のフィールド調査のための準備作業を行った。

2013年度も、企業とNPOと行政のマルチステイクホルダー協働によるソーシャル・ビジネスが他国あるいは他地域に横展開する過程について調査を行った。具体的ケースとしては、ドイツで生まれた視覚障がい者の社会参加をめざすダイアログ・イン・ザ・ダークがどのような過程で日本に移転し定着してきたのかについて調査を行った。さらに大分県別府で生まれたオンパクが函館の湯の川温泉や岡山の吉備の工房ちみちに移転された後の経緯は全く異なるものであった。吉備

の工房ちみちのモデルは、東北の震災復興地域をはじめ多くの地域に拡大しているにもかかわらず、函館の湯の川温泉ではオンパクモデルは定着せずに 10 年間の活動の末に休止に追い込まれている。こうした差はどこから生じるのかについて関係者に聞き取り調査を行った。

また広域レベルで多くのマルチステイクホルダーが一体になって地域課題を解決する取組が進んでいる現状を背景に、「しまなみ海道」で結ばれた尾道地域と今治地域で活動している企業や NPO や行政がしまなみコットンロードなどの共同プロジェクトを推進しようとしている現状について調査を行った。具体的には、NPO 法人工房おのみち帆布、尾道帆布株式会社、オーキッド向島、織鶴タオルの代表者にインタビュー調査を行った。こうしたソーシャル・ビジネスの生成・移転過程を通じて、ビジネスモデルの学習可能性や拡張可能性はどこから生まれるのかについて理論的考察を進めている。

さらに複数の地域 NPO が行政機関の支援を受けながら様々な企業と協働することで、社会課題を解決しながら地域ブランドの構築までを考えながら活動しているケースをもとに、地域で活動している複数の NPO がどのように協力しあっているのか、また地元企業や地元行政とどのような関係をつくろうとしているのかを考えながら、トライセクター協働の在り方について分析を行ってきた。その一つが塩尻モデルであり、長野県塩尻市で活動している 3 つの NPO 法人を中心にした活動である。3 つの NPO 法人は、NPO 法人長野サマライズセンター、NPO 法人ジョイフル、NPO 法人持続可能な松本平創造カンパニーわおんである。第一の NPO 法人長野サマライズセンターは、聴覚障がい者のためのパソコン要約筆記通訳者の養成や要約筆記事業、コールセンターを活用した情報仲介事業、携帯電話を活用した情報提供事業などである。こうした事業を進めていくうえで、パートナー企業や行政機関とどのような協働関係をつくってきたかについて調査してきた。また第二の NPO 法人ジョイフルは、若者就労支援事業を中心に活動を進めてきたが、それぞれの段階でどのようにパートナー企業や行政機関と協働を行ってきたかについて調査を行ってきた。とくに「おもちゃ箱のレストラン」事業は、PSC 主催の第 7 回企業と NPO 協働アイデアコンテストで最優秀賞を獲得している。第三の NPO 法人持続可能な松本平創造カンパニーわおんは、環境教育や持続可能な地域づくりなどを主に活動している。そして CM による NPO 広報力アップ事業は、PSC 主催の第 6 回企業と NPO 協働アイデアコンテストで最優秀賞を獲得している。行政機関としての塩尻市役所も、NPO 法人との良好な関係を維持発展させるべく様々な施策を考え実行に移している。そして企業もまた域外企業や域

内企業に関わらず協働関係をつくってきたが、関係そのものが破綻したり新たな関係が創出される場合も多い。

最終年度の 2014 年度は、地域に埋もれた固有の資産や資源を活かしながら、さまざまなアクターと共同しながら新しい製品やサービスの開発を行い、さらに製造販売も手掛けるような地域に密着した 2 つの事業型 NPO を中心に、そうした事業型 NPO が企業や行政や市民とどのような協働関係を作り上げてきたか、そしてその協働が地域活性化にどのようなインパクトを与えたかについて調査を行った。一つの事業型 NPO は新潟にある NPO 法人あおぞらポコレーション（本多佳美施設長）であり、障害のあるなしに関係なく楽しく働く楽しく暮らすことを通じて地域社会の中でなくてはならない存在になることを目指して活動している NPO である。利用者の工賃の向上のために様々な事業を立ち上げてきたが、そのほとんどが請負事業であり工賃の向上にはつながっていないという課題に直面する。そこで自ら稼ぐ体制作りのために、福祉起業家経営塾を受講し、これまでの下請け依存から脱却するための自主製品の開発を目指すことになる。そして新潟地方の杉の端材を使ったりネンウォーター「熊とブナの水」を開発し製造販売するまでになっている。この過程では、開発とプロデュースに関してはオーガニックコスメメーカーの（株）クレコスとの協働、デザインに関してはヒッコリー03トラベラーズとの協働、さらに多くの企業や大学等の連携をしながら自主製品の開発に繋がっている。

もう一つは、エイブルアートの分野で障がい者の社会参加を進めながら事業型 NPO に転換しつつある NPO 法人まるの活動である。具体的には、（株）サヌイ織物と NPO 法人まるの協働が進められてきた「INORI」プロジェクトと「Marugococi」プロジェクトについて、そのプロジェクトがスタートしたきっかけ、協働の過程、協働の成果、意図せざる結果などについて（株）サヌイ織物代表取締役社長の讃井勝彦氏と NPO 法人まる代表樋口龍二氏にインタビュー調査を行った。また原画になった障がい者の描くエイブルアートの工房の観察も行いながら、障がい者の社会参加や自立に向けた取り組みの現状についてのデータを収集した。現在 NPO 法人まるは（株）サヌイ織物以外の多くの企業とも共同プロジェクトを推進している段階であり、障がい者の創る商品を販売する販売組織を立ち上げるなど事業型 NPO に脱皮しつつある。

こうした過程を振り返ることで地域 NPO が誰とどのような協働をしながら事業型 NPO に脱皮してきたかについて分析したい。

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者
には下線)

〔雑誌論文〕(計2件)

— 佐々木利廣「ソーシャルビジネスモデルのスケールアウト ビジネスモデルの模倣と移転」日本マネジメント学会『経営教育研究』第16巻第1号、2013年2月、査読無、pp.17-28.

— 佐々木利廣「新庄方式の生成移転過程：マルチセクター協働によるリサイクルシステム」企業と社会フォーラム編『持続可能な発展とマルチ・ステイクホルダー』千倉書房、2012年、査読無、pp.122-141.

〔学会発表〕(計1件)

— 佐々木利廣、ソーシャルビジネスのスケールアウト戦略、戦略研究学会全国大会、2013年4月20日、京都産業大学(京都市)

〔図書〕(計1件)

— 児玉敏一・佐々木利廣・東俊之・山口良雄『動物園マネジメント：動物園から見えてくる経営学』学文社、2013年、pp.142-178.

6. 研究組織

(1) 研究代表者

佐々木 利廣 (SASAKI, Toshihiro)

京都産業大学・経営学部・教授

研究者番号：80140078