公共問題解決のための適材の参画と協働④

ソーシャルアントレプレナー（公益志向の起業家）とイノベーション企業

矢代隆嗣 有限会社アリエールマネジメントソリューションズ代表
text by Yashiro Ryuji

1. ソーシャルアントレプレナー

前回ソーシャルエンタープライズとして紹介したETCグループ、Scojo財団、株式会社アモールトーワなど、公益と収益の両方の成果（ダブル・ボトムライン）を求め、新たなビジネスモデルを構想・構築し、展開している起業家はソーシャルアントレプレナー（公益志向の起業家）と呼ばれている。ニューヨーク市マンハッタンにおいてコモングランドを展開しているロザンヌ・ハガティー氏など、多彩なソーシャルアントレプレナーの活動が報告されている。

さて、ソーシャルアントレプレナーの活動を紹介している、“ How to change the world: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas ”の著者であるバーンスタイン（David Bernstein）氏は、成果を出しているソーシャルアントレプレナーの特徴について、「①自己修正を厭わない」、「②賞賛を共有し独り占めしない」、「③既存構造、固定観念から自由である」、「④多領域、異分野と融合している」、「⑤静かに仕事に専念し、やっていることをむやみに吹聴しない」、「⑥倫理観を持つ」の6つを挙げている。その上で、彼は更に大きな成果を出しているソーシャルアントレプレナーが他と最も異なる点は、「想い（Motivation）の深さ」であり、目指した成果を実現していること、と加えている。成果を実現している人材は、「想いが深い」からこそ目指す成果の質（Quality）と効率（Efficiency）にこだわり、問題に対する機会探索、障害予測、モニタリング、そして、長期的視点から先を見越した計画策定などが体系的に行われているとまとめている。Motivationを筆者は「想いの深さ」と表現しているが、「想い」はソーシャルアントレプレナー誰もが持つであろう。しかし、大きな成果を出しているソーシャルアントレプレナーは、成果に向けて何をすることが有効で、効率的、かつ実現可能なのかを、事前および実施中にプロアクティブに行っていることに、その「深さのレベル」が大きく影響していることが読み取れる。

2. アショカ：ソーシャルアントレプレナーの支援団体

どの起業家でも事業草創期には多様な障害に直面する。アショカ（Ashoka）は、ソーシャルアントレプレナーを支援する団体として1980年に設立され、支援・育成に実績を残している。ベンチャーキャピタルモデルによるアショカの活動内容は、独自の選定基準により選ばれた人々（フェローと呼ぶ）に対しての、財政面と活動面から事業活動を軌道に乗せるための支援である。現在、アショカでのフェロー選定基準は「新しいアイデア」、「創造性」、「起業家としての質」、「アイデアの社会への影響力」、「倫理感」の5つである。

先のバーンスタイン氏がアショカのキーメンバーであるドレイトン（Bill Drayton）氏からこれらの基準に込めた想いを聞き出していく中で、興味深いものとして、「アイデア」自体を重視するという点が挙げられた（なお、ここでのアイデアとは具体的なプログラム内容、またはビジネスモデルであると考えられる）。問題解決に貢献できる手段として、イノベーティブなアイデア自体が持つ汎用性を重視しているためである。問題解決に直面している人々に実用・実現可能と認められたアイデアは、その活用に興味を持たせるだけでなく、試行への動機付けをさせることになるからだという。特定の人物の属人的なプログラムでなく、誰もが活用可能なレベルのプログラムを求め、特定の

場所に限定するのでなく、広範囲での問題解決を求めているのである。アショカが基準の中で挙げている創造性については、実現したい成果目標そのものと、その目標実現への障害をどう乗り越えるかという2種類を求めている。これは、先に述べたアイデアの普及を考えると、後者の創造性資質が強い人材を見逃さないようにしたい。何故なら、世界中で問題が積み残されている実情では、同じアイデアを別のところで実現し得る人材を見つけることが重要となる。異なる問題対象において成果を出していくためには、アイデア先行ではなく、アイデアが実行できる環境なのかを見極めた上で、問題対象に適応する処方箋をつくり、それが効くための環境整備を、受益者、行政、NPOなどとの協働により構築することができる人材である。そして、実施後の修正・調整を機動的、柔軟にできる人材である。問題現象に類似性はあれ、問題が起きている対象または起こしている原因は同じであることはない。その状況にどう対応するかという心構えと、対処を辛抱強くできる能力も、ソーシャルアントレプレナーには求められるのである。このようなイノベーティブなアイデアを有効活用できる資質・能力を発揮しているソーシャルアントレプレナーを発掘し、参画機会を与えることも、アショカのような団体には期待される。

さて、草創期を乗り切った起業家の次なる課題は「家業」から「協業」への脱皮である。家業とは起業家自身が全てに関係せざるを得ない事業運営の状態である。事業運営が起業家の信用だけで成り立っていたり、ほとんどの意思決定が起業家だけで行われ、また、日常活動も全て取り仕切ることになっている状況を指している。一方、「協業」とは組織内外の参画メンバーが一定の仕組み（ビジネスモデル）の中で責任を持ち、分担で事業運営をしている状態である。アショカのような団体との連携は「人」への強い依存リスクを回避することにもつながり、「属人」から「仕組み」で動く事業運営により、結果として事業の継続性に貢献する。

3．イノベーション企業の参画

貧困対策として、国連やNGOが中心となって行われている、従来からのプログラムの成果に疑問を持つプラハード（C.K.Prahalad）は“ THE FORTUNE AT THE BOTTOM OF THE PYRAMID：Eradicating Poverty Through Profits ”において、新たなアプローチを提唱している。従来のプログラムがプログラム実施者の一方的、かつ物資提供が中心の支援であるのに対して、彼の提案は、貧困地域の住民を積極的に巻き込み、住民自らの選択による自立の促進が必要であるとし、その自立のための手段として民間企業の製品を提供させることとの両立が重要であるという。所得階層をピラミッドで表現した場合、BOP（Bottom of Pyramid）と呼ばれる底辺に位置する貧困層（1日2ドル以下で生活する40億人の人々）におけるビジネス機会があると認識すること、そして多国籍企業（MNC）がここに参入することは、短期の収益だけでなく、長期的な新たなビジネス機会の享受が可能であると述べている。ただし、貧困層の消費力を促進するためには、参入する企業には従来のビジネス手法ではなく、BOPに適したイノベーションが求められるとともに、成果のための課題としてステークホルダーの協働や公正、透明な商取引が行われるための環境整備が必要であると主張している。克服しなければならない制約条件は多いが、イノベーティブな発想である。

ソーシャルアントレプレナーで述べたことと同様に、著者が提案する貧困コミュニティが主体的に問題解決していくための手段として民間企業の知恵、ノウハウを梃子にするアプローチも、企業自体が既存のビジネス発想を変え、BOP市場に適したビジネスモデル開発と運営というイノベーションが求められるとともに、現地の状況に詳しい行政やNPOなどとの協働が不可欠である。参画するステークホルダーの個々の役割分担遂行による協働という「協創プロセス」が重要なことに行き着くのである。

ニューヨーク大学（MS－国際公共機関マネジメント）、エディンバラ大学（MBA）卒業。大手コンサルティングファームにて組織・業務・人材構造革新、営業革新、行政評価、事務事業評価等を中心に活動後、有限会社アリエールコンサルティング設立（http://www.ariel-cbm.com）。2005年10月、社名を有限会社アリエールマネジメントソリューションズに改称。現在、キャパシティ・ビルディング・マネジメントをテーマに民間企業、公共機関へのコンサルティング、研修、講演を行っている。また、公益志向の事業経営に関して、NPOマネジメント、コミュニティビジネス、ソーシャルエンタープライズについての研究、論文発表も行っている。中小企業診断士。LEC東京リーガルマインド大学教授、明治大学講師。