

## 研究ノート

# 組織ポートフォリオとソーシャル・イノベーションの関係<sup>1)</sup>

大 室 悦 賀

## 要 旨

本稿ではNPO法人北海道グリーンファンドの事例を利用し組織ポートフォリオとソーシャル・イノベーションの関係をセンズメーカーの視点から分析する。組織ポートフォリオは異質なステイクホルダーの集積システムとして、センズメーカーを促す多義性をはぐくむ企業家チームと異質なステイクホルダーの参加システムを提供し、ソーシャル・イノベーションを創発させている。それらは、組織ポートフォリオの特徴であるステイクホルダーとの関係が、リードユーザーイノベーションの原動力やイノベーションを誘発するスペースをつくりだしている、ということ結論付けている。

## 1. はじめに

### (1) 目的

近年多くの社会的企業（ビジネスを利用し社会的課題の解決を主たる目的とする組織）が異なった組織形態あるいは複数のNPOを組み合わせる形態をとるようになってきている。本稿の目的は、この組織形態がソーシャル・イノベーション（社会的課題の解決に市場を利用した新しいサービス・商品やその提供の仕組み）とどのような関係があるかを考察することである。そして、本稿はソーシャル・イノベーションプロセスの理論的探求のための基礎研究と位置づけ、今後の研究の基礎的地図を描くことも合わせて行なっていく。

### (2) 組織ポートフォリオとその特徴

組織ポートフォリオとは社会的ミッションを達成するために複数の異種または同種の組織形態を組み合わせることと定義する。現在確認している形態は、株式会社＋NPO、NPO＋株式会社、生活協同組合＋NPO、NPO＋NPO、NPO＋社会福祉法人、NPO＋LLP（Limited Liability Partnership）＝有限責任事業組合、社会福祉法人＋株式会社（もしくは有限会社）、NPOのコンソーシアムの組み合わせが存在している。

組織ポートフォリオを活用する理由は、ミッションの希薄化や歪曲の防止<sup>2)</sup>、協働する組織の不

1) 本研究の一部は財団法人住友財団及び財団法人トラスト60の助成を受けて行った。ここに謝意を表す。

2) NPO法人ねおす理事長高木晴光氏へのインタビュー（2007年10月26日滋賀大学大津センター）

存在や資金調達<sup>3)</sup>、事業のため<sup>4)</sup>の4つがある。その背後には特定非営利活動法人法の認証法人（以下「NPO 法人」と表す）の制約が3つの視点から指摘でき、NPO 法人の事業化を難しくしている。それは第1にNPO 法人が非分配制約を持っているがゆえに、投資を受け取るができないというものである。それはNPO 法人が事業を行う上で直接金融を利用できないというものである。第2にNPO 法人は民主的な意思決定を行う必要があり基本的には総会もしくは理事会等の意思決定が必要である。それゆえに、意思決定に時間がかかるという制約を持っている。第3にNPO 法人は理事の1/3以上に報酬を払ってはいけないという制約がある。この制約がプロの経営者やスタッフを雇用できなくしている。

一方組織ポートフォリオの主たる特徴は次のような2つの点か指摘できる。第1には、社会的ミッションや組織形態に応じて多様なステイクホルダーが参集している。具体的に、NPO の場合には主に行政、社会運動家、労働組合、社会的意識をもった人々、企業の社会貢献部など、株式会社等の場合には主に企業の企画部門、企業から転職するプロのスタッフなどが関わってくる。第2には、株式会社形態で事業を展開することによって、社会的ミッションに関わりなく、単に商品やサービスのみを購入する目的でかわるステイクホルダーもいる。それらの購入者は商品やサービスを購入後、その背後にある社会的ミッションを学習していくことも確認されている<sup>5)</sup>。

## 2. 先行研究とリサーチクエッション

ここでは関連する先行研究をサーベイし、本稿でのリサーチクエッションを提示する。

### (1) 組織ポートフォリオ

組織ポートフォリオは、谷本（2005）が提案した概念である。この概念は企業とNPOの境界を越えて、企業がNPOをつくったり、NPOが企業をつくったりする機会が多くなったことを捉えたものである。しかし、組織ポートフォリオの研究はそれ以上の進展を見ていない。本稿では前項で示した組織ポートフォリオの特徴である異質なステイクホルダーの参集に注目して議論を展開していくこととする。

### (2) 事業ポートフォリオ

類似する概念として一般企業における事業ポートフォリオがある。この概念は企業の多角化研究とみることができる。企業の多角化研究はChandler（1962）をその嚆矢と見なすことができる。

---

3) NPO 法人北海道グリーンファンド代表杉山さかえ氏へのインタビュー（2004年1月29日事務所）

4) 社会福祉法人こころみ福祉会佐井正治氏へのインタビュー（2006年9月2日アカデミーヒルズ）

5) 西城戸・古屋（2008），pp. 46-49.

Chandler (1962) では、企業が新たな分野へと進出すると、効率的に活動するために企業構造はその複雑性を増すとされている。すなわち、組織構造と戦略との一致こそが、企業が多角化し効率的に活動するために決定的に重要であるということである。

企業の分社化や多角化に関する研究においては事業領域をどの範囲まで定義するのかという問題でもある。土屋 (1984) は、事業領域の定義を次のように分類している。すなわち、①横並びに見たときの業種、②垂直的に見た段階、③地域的に見た市場圏の3つの視点である。①は水平統合のことを指し、製品の品種・業種ごとに分けたり、単一業種でも製品ごとの水平的な事業の広がりを意味している。事業領域を広げると、その企業は多角化企業と呼ばれるものになる。多角化は、リスク分散や範囲の経済の追及、シナジー効果といったものを動機として実行されると考えられる。②は垂直統合であり、川上から川下まである単一の製品を生産する過程を別々の企業が担うものである。③はある地域から別の地域へ、日本から海外へとといった形で事業を営む地域を広げていくものである。

この視点から組織ポートフォリオを見た場合には水平統合による多角化戦略と類似する概念だともいえる。その中でもこの2つの概念の大きな違いは組織形態の法的制約と参集するステイクホルダーの活用という視点である。どちらかという第3セクターや財団法人などを活用する行政組織の事業ポートフォリオと考え方が類似している。

本稿ではこのような相違を区別して使うために、事業ポートフォリオと組織ポートフォリオを区別して使う。事業ポートフォリオの研究において見つけることができない異なるステイクホルダーの集積との関係がもっとも異なった観点を提供している。

### (3) ソーシャル・イノベーション

社会的課題の解決に関わるソーシャル・イノベーションの先行研究は概ね2つの流れがある。第1には社会的課題の解決をはかるために、制度、習慣などの社会構造の革新に関するマクロ研究 (Hamalainen et al. (2007) と、社会的課題の解決をビジネスの手法で解決する事業を対象とした研究 (Mulgan (2006), Mulgan et al. (2007)) である。本稿での興味は後者の議論にある。

Mulgan (2007) では、ソーシャル・イノベーションの広がりについて関心をもって議論し、その普及には4つの段階があると述べている。それは第1に社会的課題を発見し、それを解決しようとする人もしくは組織の有効需要形式の“Pull”, 第2にそれらのイノベティブなアイデアを生成・発展の“Push”, 第3にそれらの“Pull”と“Push”を結び付ける効果的な戦略、第4に学習と適用である。

第1の有効需要の“Pull”は、社会的課題の認識とそれらを広く知ってもらうためのキャンペーンで、しばしば社会運動がイノベーションの空間を広げている。そしてビジネスの広がりという視点から直接的消費者と間接的な消費者を定義している。直接的消費者とはこのような社会的課題の解決に関心のある消費者で、少々高くともフェアトレード商品を買うような消費者の存在である。

間接的消費者とは、社会的課題のためにこのような商品を購入する組織のことで、財団や地方自治体、教育機関などの存在である。この2つのカテゴリーの需要が存在することが必要であると述べている。

第2の生成・発展の“Push”は、それらのイノベーションに信頼を付与する投資家や政府を引き付け、そのアイデアをオーソライズする人々や組織の押し出す力が必要であるということである。そのためには以下のような4つのポイントで優位である必要があると述べている。第1には既存の方法よりも相対的に優位であること。第2にはその優位性を結果として明らかにできること。第3には既存のサービスや商品などとの互換性とすでにあるサービスや商品の補完性があるということである。

第3はソーシャル・イノベーションの分野は非常に厳しい資金需要であるので、いかに“Push”をひきつける戦略を持つことが必要であると述べている。第4の普及と成長において、もっとも重要なことは当該ソーシャル・イノベーションをもたらす組織が競争力をもち、財政的にも持続的な組織でなければならないと述べている。その上で、メディア、本、カンファレンスなどを通じたコントロールできない普及、フランチャイズではない親組織のもつこと、大企業との合併、そしてそれぞれの組織が独自の市場を構築し近接する事業と関連しながら幅広い普及を図っていく、という4つの方法に分類している。

この議論はイノベーションの普及のプロセスを分析しているのみで、イノベーションの発生そのものを議論しているわけではないし、従来のイノベーションの議論を前提として議論しているわけでもない。

#### (4) イノベーション

上記でも述べたように、ソーシャル・イノベーションの議論は一般企業のイノベーションと関連付けて分析されてきた優れた先行研究はほとんど存在しない。しかし、ソーシャル・イノベーションはイノベーションに研究の1つと考えれば、イノベーション研究をサーベイしておくことが必要となる。一方でイノベーション研究はシュンペータ以来様々な議論が展開されているので、ここで全体を網羅することは不可能である。本稿では組織ポートフォリオの特徴として“異質なステイクホルダーの集積”をあげているので、ステイクホルダーとイノベーションの関係を分析する先行研究をサーベイしていく。ここではソーシャル・イノベーションにとって有益と思われる Hippel (2005) の民主化するイノベーションと Prahalad (2004) の経験イノベーションを検討する。

Hippel (2005) ではメーカー主導の製品開発が終わり、リード・ユーザーによる製品開発の時代が到来し「民主化するイノベーション」という概念を創出した。リード・ユーザーによるイノベーションは単なるユーザー・イノベーションではなく、重要な市場動向の最先端に位置している人々が、自分のニーズに対する解決策を獲得することにより高い効用を得ることができるため、その多くがイノベーションを引き起こす。ユーザーはカスタム製品を望むコアなユーザーとそのまま利用

するユーザーの2種類が存在し、前者のユーザーがイノベーションをリードするというもので、製品に対する多様性と支払い意欲をもち、さらに自分がイノベーションに参加することに価値を持つユーザーといえる。最後の参加することに価値を持つユーザーの存在は Prahalad 流の価値の共創とも重なる部分である。

それではなぜリード・ユーザーがイノベーションを生むのだろうか。その理由は情報の非対称性で、それらは2種類あると述べられている。第1の情報の粘着性はある所与の単位の情報とその情報の受け手に利用可能な形で、ある特定の場所に移転するのに必要なコストとして定義され、簡単にはユーザーの持っている情報の移転が困難な場合があるというものである。さらにその要因はユーザー本人さえ認識していない暗黙知であったり、受けて側の企業にそのような情報を受けるチャンネルや能力がないということである。

一方で、このようなリード・ユーザーを探すコストというものも存在している。それを解消するためには、リード・ユーザーのネットワークにアクセスすることであり、このようなユーザーへのアクセスにピラミッティングという手法を提案している。これはある特定の話題や分野に強い関心を抱く人は、その分野を調査している研究者を、自分よりも専門性の高い人々に導いてくれることができるかと想定しているので、比較的容易に情報提供者を特定できる。

Hippel の議論は本稿においても非常に示唆に富む内容である。しかし、既存の市場においては探すのが困難とはいえコアとなるリード・ユーザーが多数存在すると考えられるが、それに比較して社会的領域のリード・ユーザーが限られている<sup>6)</sup>。つまり、リード・ユーザーを育てる視点がないとソーシャル・イノベーションを創出することはできない、という部分を補足する必要がある。

Prahalad et al. (2004) の価値の共創をベースとした「経験イノベーション」という概念を提案している。そのようなイノベーションが可能になった背景は、以下のような理由をあげている。消費者の IT の利用による情報量の拡大。競争の激化と少量多品種の生産体制が消費者の選択肢を増加させ合わせて不満足が増加するとともに、企業はイノベーションの種の必要としている。消費者の役割が変化し、消費者がお互いに他者の経験を学べるようになり、知識量が増加した。

このような環境変化にともなって、これまでの企業が中心となって価値を提供する産業体系では消費者が満足せず、共創によるイノベーションが求められるようになった。この場合の価値は製品そのものにあるのではなく、特定のタイミング、場所、出来事に関連した特定の共創経験から生まれる」と述べている (Prahalad et al. (2004), 邦訳 pp. 28-38)。価値は製品のもつ品質や技術だけでなく、文脈、つまり意味に依存するということである。このような共創を支える要素は対話、

---

6) この分野で、イノベーションや経営に関係する研究者は全国で10人程度である。また、東京で社会的企業を支援する専門家集団である Social Venture Partners 東京はメンバー60人ほどで構成されているが、それと類するものを名古屋で立ち上げたいと思う Will Platform の岡田敏克氏にその実現性をうかがったところ、名古屋ではこのような分野に関心を持つ人々が多くないので無理ではないかと回答があった (2006年2月4日：全国コミュニティビジネス大会にてインタビュー)

利用, リスク評価, 透明性で, 企業との関わりの増加させる要素は①消費者はいくつもの入り口を求める, ②自身の価値観にあった選択をしたいと考える, ③好みの流儀や言葉で企業とコミュニケーションをとりたい, ④対価を払うことでどのような経験を得られるかどうかを考えながら判断する, といった経験環境の多様化, 価格と経験がもっとも重要になってくる。

このような経験イノベーションを発展させるてこは, 技術を経験促進要因として生かすような①きめ細かさ, ②進展性, ③連携性, ④進化する力である。これらをマネジメントすることが効率的な経験イノベーションをもたらし, 経験のパーソナル化や経験の演出といったことが大切になってくる。そして消費者のもつ市場感が①商品やサービスを提供し対価を得られる場, ②消費者の集合体ということから, 価値創造の舞台やフォーラムとしての市場に変質してきている。ゆえにイノベーションの軸足は製品空間やソリューション空間から経験空間に変える必要がある。

Prahalad の議論は, 消費者を生かす経験イノベーションという本稿にとって示唆に富む議論を展開している。特に企業との関わりを増加させる要素は多様なステイクホルダーをもつ社会的企業に参考になる。しかし, この議論の中で Praharald が事例としてあげている企業は, 大企業ですでにネットワークが構築されている企業を対象とし, それらに近接する企業群や専門家群がすでに存在しているところからスタートしている。しかし本稿で扱うような社会的企業は中小零細企業で, 市場も成立しないことがほとんどであるので, 経験イノベーションの環境について欠落する点である。

また, 社会的企業はこれまでの市場とは異なった価値を交換しなければ事業が成立しない。たとえば, 環境にやさしい商品は大事だと思っても, 環境に配慮した商品は購入しようと思わない人が多く存在している<sup>7)</sup>。これは環境という社会的価値が市場の交換価値にプラスされなければ成立しない事業である。ソーシャル・イノベーションは経済的価値と社会的価値の両方の共創が必要である。

## (5) リサーチクエッション

本報告では, ここまでの先行研究のサーベイから以下の3点の視点から理論化が必要である。それは, 第1にイノベーションそのものの議論が必要, 第2にそれらを創発するリード・ユーザーを発見・育成していくプロセスの検討が必要, 第3に経済的価値と社会的価値の共創が必要, ということである。本稿ではこれらの課題を解決するために本稿のテーマであるイノベーションに焦点をあて, 以下の2つのリサーチクエッションを設定することとする。それはソーシャル・イノベーションのプロセスにどのように社会企業家もしくは社会的企業が関わっているのか, そしてそれらプロセスに参加するステイクホルダーはどのような役割を持っているのか, という2点である。

---

7) (株) フェリシモ (2007) 『フェリシモ環境としあわせ感に関する調査』

### 3. 研究の方法と分析視点

#### (1) 研究の方法

本研究は2つのリサーチクエッションに応えるために定性的研究方法を利用した。定性的研究はダイナミックなプロセス、特にそのプロセスが連続する個々の行為を研究する場合にフィットする(Hining, 1997)。定性的研究方法は、参加者の視点から形式的に問題を考察することができ、組織メンバーの相互行為を考察するのに特に適切である(坂下, 2002; 高橋, 2005)。定量的な分析よりもそのプロセスに参加し、そのプロセスを分析することが必要である。さらに、組織的文脈の認識や行為の一連の流れに焦点を当てる研究にとっては、ダイナミックなプロセスを調査するのに貴重な意味をもっている。

本稿の目的は組織ポートフォリオとソーシャル・イノベーションの関係の探求にある。この研究では、イノベーションを創発している組織の事例をおおよそ4年間におよぶ期間探求し、いまだ明らかにされていない組織ポートフォリオのもつ組織とステイクホルダーとの相互作用がいかに関係・イノベーションに関わっているかを明らかにするために、このような研究手法を活用する(金井, 1990; Yin, 1984)。

#### (2) 分析視点

本項ではWeick (1995) のセンスメイキングと谷本 (1993) の企業社会システム論の視点から分析を行っていく。センスメイキングと企業社会システム論は谷本の〈相互作用—関係〉図式のプロセスを具現的に展開するためにセンスメイキングの理論を活用する。ただし、社会心理学的ミクロな視点ではなく、マクロとミクロの中間の立ち位置から分析をおこなっていく。

##### 1) センスメイキングとその特徴

センスメイキングとは「意味を形成する」ことであり、「未知を構造化する」ということで、「あるフレームワークの中に異なるもの置くこと」と定義される。つまり、人や組織は無意識的・意識的に将来を予測しながら仮定を形成しながら行為している。これが予測の範囲内であれば新たな意味が形成されないが、予測の範囲外であったり、予測内でもその行為からまったく異なった意味を受け取れるときに、新たな意味が形成されると考える。そして、異なる人や組織の間の相互関係は常に異なった経験と異なった文化を共有し、新たに共有する意味や価値を作り出すプロセスでもある。つまり、センスメイキングは人や組織の相互作用を動態プロセスから分析することができる。特に意味が形成され、新たな価値が生まれるプロセスは、イノベーションを発生させるための価値の共創が必要であるという議論と通じることになる。本稿ではソーシャル・イノベーションの分析ツールとしてセンスメイキングを活用する。

まずWeick (1995) のセンスメイキングについて概説することからスタートする。Weick によれば、センスメイキングとは回顧的に進行事象に意味付与する社会的な行為プロセスのことをいう。セン

スメーキングは、単なる解釈（すでに文脈として埋め込まれているものから受動的に取り出すという作用）とは違って、より能動的な作用を示す。例えば、「幼児虐待症候群」の発見を、Weick はセンスメーカーの事例としてとりあげている。今日、児童虐待として知られるこの症候群の「存在」が医学的に理解されるようになったのはごく最近のことである。1946 年、放射線医の論文ではじめて幼児の外傷が触れられたものの、X 線写真に見られるそれは、当初「不適切な手当て」「親の外傷放置」ということで片付けられた。そこには親が子どもに暴力を日常的にふるうことはあり得ないという社会的通念が専門家の思考にも影響していたとされる。こうして 1961 年、米国小児学会「幼児虐待症候群」の公開討論会で多数の症例が報告されるまで、この問題は専門家の死角であり続けた。その後、全米の州で幼児虐待の報告が義務付けられることとなり、該当者は 7000 人（1967 年）、50 万人（1976 年）と認知される件数は年々増加していった。

この症候群の発見の事例では、センスメーカーのいくつかの特性を見ることができる。まず、当初 X 線でこの問題の存在が知られたとき、進行中の出来事に対して振り返る中で、専門家たちはもっともらしい推測（両親が外傷を放置していた、など）を立て、世界の環境の一部（医学界による認知）をつくった。その後、「不適切な手当て」という緩和された表現が「幼児虐待」という赤裸々な表現に変化することで、人々の多様なイメージを換気し、センスメーカーに影響を及ぼし、刑事罰の規定対象となるほど行為類型としての意味が高まった。抽出された手がかりをもとに、もっともらしい推測を講じていくところはセンスメーカーの主観的なプロセスの特徴を最も示すものである。それらの特徴は以下のような 7 つの特徴からみることができるので、簡単に概説しておこう。

#### ① アイデンティティの構築に根付いたプロセス

センスメーカーを行う人は、Mead (1934) の言葉を使えば、複数の自己から構成された一つの政府である。これは無数の自己をもつことであり、アイデンティティは相互作用のプロセスで構成され、相互作用を変えれば自己も変わるということである。そしてアイデンティティが変われば、そこにあるものの意味が変わるということである。センスメーカーはセンスメーカーする人のアイデンティティによってまったく異なったものになるということである。

#### ② 回顧的プロセス

意味形成は経験や行為に付着しているわけではなく、経験やすでに行った行為に向けられる注意の中にあると考えられている。つまり知的に考察される対象物は常に過去にあり、現在にあるのではないということである。そして、センスメーカーは未知を構造化することであるならば、過去に起こった出来事を構造化することであり、その構造化する視点がアイデンティティであり、その構造にしたがって未来を予期する道具立てのことでもある。この結果、環境というものは回顧的プロセスの中で意思形成され創造されると考えられる（Weick は「イナクトメント (enactment)」ということ表現する）。



### ③ 価値の創造

センスメイキングする人は、多義的なアイデンティティとそれによって定義された環境の中で多様な行為を統合する活動である。つまり、センスメイキングする人の直面する問題は多義性であり、不確実性ではない。問題は混乱であり、無知ではない。そこで必要となるのが行為を選考する価値である。価値が明確になると、過ぎ去った経験の中で何が重要かが明確になり、方向性を見出すことができる。

一方でこのような価値はどこから創出されるのだろうか。センスメイキングは毎瞬繰り返されるが、その過程でセンスメイキングが個人もしくは組織の中で社会化したものであると考えることができる。そのセンスメイキングが社会化した価値が方向性を見出す選考を行う基準となる。

### ④ 社会的プロセス

センスメイキングは決して一人で行うものではない。常に一人以上の人の存在があって初めてセンスメイキングが起こる。ただし、この場合に実在の人とコミュニケーションする必要はなく、想像上の事であってもセンスメイキングは発生する。センスメイキングの視点から組織を定義すると次のようになる。組織とは「共通の言語の開発と使用、および日常の社会的相互作用を通して維持される間主観的に共有された意味のネットワークである（Walsh and Ungoson, 1991）。このようにセンスメイキングは何らかの社会的関係の中で発生している。

### ⑤ 進行と中断と省略

センスメイキングのプロセスは、3つの部分に分けることができる。ただしセンスメイキングする人は常に過去を振り返って焦点をあてていることなので、始まりというものは存在しない。センスメイキングにとっては常に流れの中にある進行中のプロセスなのである。そして、進行中のプロセスでセンスメイキングしようと思えば、進行中の状況の中に自らを投げ込まれるか、あるいは投げ込まざるをえない。

一方で、中断はどのようにときに起こるのだろうか。センスメイキングそのものがあるフレームに異なるものをおくことなので、中断とは予期の中断に他ならない。通常の場合には異質なものが入ってきたとして予期できれば中断が回避できるが、予期を超えるようなものが置かれた場合にどのようにセンスメイキングしてよいか変わらなくなり中断が発生する。このような中断が起こった場合には次に感情的な行動に出たり、興奮状態になると考えられている。つまり中断を中断させるためには興奮が収まらなければ、次のセンスメイキングが発生しない。

最後に省略について考えておこう。センスメイキングは常に異なる状況の中で起こっているが、いつも同じパターンに入るとセンスメイキングが省略される。たとえば、会社に通うときいつも同じ道を通るとそのプロセスはセンスメイキングできないことが多い。それは本来センスメイキングしているのに省略してしまう。また、企業におけるルーティンワークは意図的にセンスメイキングを省略している。それは異なった個人が異なった経験に基づいてセンスメイキングした場合には完全な意味の共有が発生しないので、同じことをさせても異なった行動をする。これは企業にとって

リスクになり、センスメイキングさせないルーティンワークのほうが合理的になってくるのである。これはマニュアルに関しても同様のことが起こっている。

#### ⑥ 手掛かりの抽出

人は何にでも意味を付与することができる。しかし、この意味の付与には何らかの構造を元に、今生じつつあることの意味を膨らませていく。つまり意味は何からかの手掛かりを元に意味が付与されるということです。この“何らか”の中心を成すのが「コンテキスト」であり、それには2つの段階がある。コンテキストは何が手掛かりとして抽出されるかに影響を及ぼし、抽出された手掛かりがどのように解釈されるかに影響を及ぼす。センスメイキングする個人もしくは組織のこれまでに構造化されてきたコンテキストが意味生成の行方を決めてしまうということである。

もう一つ手掛かりにおいて重要な視点は、抽出された手掛かりが確信され、それがセンスメイキングの準拠点となる、ということである。なぜ重要かといえば、こうした手掛かりが認知的要素と結びつき、推定上の結びつきも行為によって実質的な結びつきとなるからである。つまりセンスメイキングはいったん動き始めると、単なる想像だったものを実態に変える行為に影響をおよぼす行為によって、確信を現実化する傾向がある。

## 4. 事例研究

本稿では組織ポートフォリオとソーシャル・イノベーションの関係を探求するに当たり、国内でもっとも成功している事例の1つを取り上げ、研究する。

### (1) 事例の概要

ここではNPO法人北海道グリーンフアンド（以下「HGF」）を事例検討に活用する。その理由は市民出資のスキームを初めて利用した市民風車を作った点や後にグリーン電力基金という形態で全国10の電力会社で実施された「グリーン電気料金制度」を作るなどのソーシャル・イノベーションを発生させ、経済的にも社会的にも成功しているからである。本稿で扱うHGFのデーターは、企業家やステイクホルダーに対するインタビュー、関連書籍、広報誌、その他のインタビュー記事、イベントへの参加によって集められ、エスノグラフィー（ある社会における集団、組織や制度ばかりではなく、相対的に自己充足的な社会そのものを調査するのに使用され、方法としては参与観察、公式・非公式のインタビュー、内部資料収集、写真、録音などの多様なタイプのフィールドワークからなる<sup>8)</sup>）の手法を活用し、記述していく。

---

8) 金井 (1990), p. 47.

表1 事例の概要

名称	NPO 法人北海道グリーンファンド
所在地	北海道札幌市
代表	杉山さかえ
設立年月日	1999 年
母体	生活クラブ協同組合北海道
母体との関係	杉山は生協の元理事長、生協の代表が理事を兼務
組織ポートフォリオ	(株) 市民風力発電 (市民風力発電のコンサルティング)、 (株) 自然エネルギー市民ファンド (市民出資の受け皿会社)、 (株) ウィネット秋田 (秋田市民出資の受け皿会社)、 中間法人グリーンファンド石狩 (石狩市民風車事業主体) etc
企業家	代表杉山さかえ氏 (社会運動家タイプ) 事務局長鈴木亨氏 (企業家タイプ) プロジェクトマネージャー大谷明氏 (技術経営者タイプ)
ガバナンス	代表に事務局長の鈴木亨 役員にグリーンファンドの理事
主な事業	グリーン電気料金制度と市民風力の建設・運営・普及
専門家	社会運動家・研究者・弁護士・公認会計士・企業 (複数)
ステイクホルダーの特徴	株式会社は一般の消費者 (約 3000 人が出資)、企業の経営企画部門が関係。NPO には研究者、労働組合や生活協同組合の人々、環境系および他分野 NPO 関係者
従業員	元生活協同組合スタッフ・元風車系企業スタッフ
アプローチ	既存の市場メカニズムを活用した自然エネルギーの普及
口癖	経済性が無ければ、環境意識は普及しない。
社会運動のきっかけ	1987 年チェルノブイリ原発事故の影響から生協で販売していたお茶から放射能が検出された。
起因となる社会運動	1988 年「泊原子力発電所原 1 号機の運転開始を道民投票条例の制定をもとめる直接請求運動、泊原子力発電施設 3 号機建設反対運動の敗北、社会運動への疲弊感と限界。
中間支援組織	NPO 法人環境政策エネルギー研究所 NPO 法人北海道 NPO サポートセンター
大学	北海道大学・北海学園大学・北星学園大学など
関係する企業	北海道電力・(株) ユーラスエナジージャパン・(株) アレフ・(株) モロオ・(株) カタログハウス
資金提供機関	労働組合・北洋銀行・市民出資家・NEDO など
行政との関係	石狩市と共同事業を実施。
事業の基本的な考え方	人間は基本的に怠惰であるという認識からの出発点が大事である。そして自分が行ったことの成果や評価が常にわかるような仕組みさえあれば、多くの人々に広がっていく (g:p10) ⇒この発想が市場を利用するという起点となった。

## ・ソーシャル・イノベーションⅠ：グリーン電力料金制度

(1) きっかけ	1996年10月学習会で取り上げた東北大学の長谷川公一教授によるカリフォルニア州サクラメント市電力公社のプロジェクト「PVバイオニア」の事例紹介 (S:p75, C:p123). 関与者 飯田哲也氏 (環境政策エネルギー研究所代表) 大友詔雄氏 (株) 北海道自然エネルギー研究センター代表取締役)
(2) 運動スタイル転換	常に国や電力会社から「仕掛けられて」抵抗するスタイルから、コラボレーションをキーワードに、市民自らが電力事業に参加し、オルタナティブを実践するスタイルへの転換 (g:p12) 関与者 長谷川公一氏 (東北大学)
(3) 利用できそうな事業	そのとき思いついたのが「灯油の共同購入のノウハウの活用」 (S:p75)
(4) 北海道電力の協力	HGFの鈴木氏は北海道電力の常務取締役と飯田氏の仲介で東京で出会うところから関係がスタート <sup>9)</sup> . 北海道電力が朝日新聞の新聞記事が掲載されたのをきっかけに営業部からHGFにアプローチしてきた. そのときの北海道電力のスタンスは、これからは地域独占ではやっていけないということを感じていた (C:p79) 基本的に合意した後も法的制約があり通産省 (現経済産業省) との複数回のやり取りを経て、何とか許可になった <sup>10)</sup> .
(5) 事業のスタートと 北海道グリーンファンド	1998年通常総代会で「グリーン電気料金運動」を議決. 1999年4月生活協同組合北海道の会員60名でスタート. 口座振替のシステムを活用すれば給与労働者にすべて適用できる (g:p10-11). 北海道に住む人が参加できるように同年7月北海道グリーンファンド設立. ⇒「提案型の新しい市民運動をつくろう」 (S:p75)
(6) 制度変化	グリーン電気料金制度は、全国10の電力会社に「グリーン電力基金」制度として普及.

## ・ソーシャル・イノベーションⅡ：市民風力発電施設モデル

(1) きっかけ	市民共同発電構想⇒グリーン電力料金で「市民の市民による市民のための発電所」をつくる. そのモデルとなっているのがデンマークの協同組合方式の市民共同発電施設 (O:p213). 同時に北海道電力の常務取締役から風力をつくったらどうかという提案があった <sup>11)</sup> . また、杉山氏は飯田氏の存在なくしてはこのビジネスは成立しなかったかもしれない、とも述べている <sup>12)</sup> . 関与者 飯田哲也氏 (環境政策エネルギー研究所代表)
(2) 基本的な発想	北海道の風を資源に、未来の環境と地域の経済という2つの利益を地元に戻元できる仕組み

9) NPO 法人環境政策エネルギー研究所飯田哲也氏へのインタビュー (2006年7月13日事務所)

10) 杉山理事長へのインタビュー (2004年1月28日; 2005年7月29日事務所)

11) NPO 法人環境政策エネルギー研究所飯田哲也氏へのインタビュー (2006年7月13日事務所)

12) 杉山理事長へのインタビュー (2004年1月29日; 2005年7月29日事務所)

(3) 建設の協力	(株) トーメンパワー・ジャパン札幌支店長からオファーがあり場所の提供 <sup>13)</sup> 、地元との協議、各種許認可の申請などあらゆる面でサポートを受け、電力事業に参入する様々な出来事を学んでいった (Sp77)。トーメンとしては規制の壁があったので市民の力を利用したいとして、NPO との協働を選択した <sup>14)</sup> 。
(4) 事業調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ NEDO の「地域草の根」補助金が様々な制約によって使えなくなり、全面的に計画を見直した</li> <li>・ 総工費 2 億円の内、6 千万円を自己資金で集めれば、事業的にも成立し、金融機関が融資してくれるという交渉が成立する (Sp77)。</li> </ul>
(5) 自己資金調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 株式会社方式⇒株主が多数になり、会社の運営上のリスクと財務局への届出・認可の問題があって断念。</li> <li>・ 他の方法の模索⇒鈴木目の目にふと止まった住友不動産のチラシにあった「匿名組合契約」。匿名組合出資を聞きにさくら総合事務所を訪問。(株) 自然エネルギー・コムと共同で匿名組合方式の市民出資スキームの構築<sup>15)</sup>。その背後では飯田氏と河合氏（さくら法律事務所）で市民風車研究会で金融機関でないもののお金を集める仕組みを研究しており、政策投資銀行、さくら総合事務所、電力事業者の参加を経て、重要事項説明書を作成し、募集に至る。</li> </ul> <p>関与者 飯田哲也氏、(株) 自然エネルギー・コム、さくら総合事務所 さくら法律事務所</p>
(6) 出資の募集	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 初期の出資を支えた生活クラブ生協北海道のメンバー。そのときには杉山や鈴木に信頼を寄せていたが、最終的には捨てるつもりで出資した<sup>16)</sup>。</li> <li>・ 3000 万円程度集まった段階で、北海道新聞で取り上げられて、それ以降爆発的に出資が伸び、最終的に 1 億 4 千万円を集めることができた<sup>17)</sup>。</li> <li>・ 最終的に 2001 年 2 月 (株) 北海道市民風力発電（後の (株) 市民風力発電）を出資の受け皿会社として設立する。</li> </ul> <p>関与者 北海道内の労働組合の組合員が協力 生活クラブ生協北海道の会員の協力 北海道内の NPO 関係者の協力</p>
・ イノベーションの段階	
(1) パイロットモデルの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生活クラブ生協のメンバー、研究者、弁護士、会計士などの社会運動の延長線上として構築されている。</li> </ul>
(2) 基礎モデルの構築	<p>トーメンのスタッフとして参加していた大谷明氏が HGF に参加<sup>18)</sup></p> <p>⇒風車に関する基本的知識や気象などの関連する知識の獲得</p> <p>⇒(株) 市民風力発電がコンサルティングファームに転進するきっかけをつくる。このチームが全国に普及するベースをつくっている。</p>

13) 杉山理事長へのインタビュー（2004 年 1 月 29 日；2005 年 7 月 29 日事務所）および NPO 法人環境政策エネルギー研究所飯田哲也氏へのインタビュー（2006 年 7 月 13 日事務所）

14) 杉山理事長へのインタビュー（2004 年 1 月 29 日；2005 年 7 月 29 日事務所）およびトーメン・ジャパン元会長堀俊夫氏へのインタビュー（2008 年 5 月 13 日事務所）

15) 事務局長鈴木氏へインタビュー（2005 年 2 月 17 日・2006 年 7 月 13 日事務所）

16) 出資者二人へのインタビュー（2004 年 7 月 16 日）

17) 鈴木亨氏へインタビュー（2005 年 2 月 17 日・2006 年 7 月 13 日事務所）

(3) 普及モデルの構築	市民風車を応援する団体が道内で続々設立されて、それらはみな市民風車建設を希望していた。さらに全国から市民風車建設の希望の声(仙台、東京など)が広がった。それらの地域がばらばらに動くよりもセンター機能を設けた方がよいという結論に至った <sup>19)</sup> 。それらを元に環境政策エネルギー研究所と一緒に(株)自然エネルギー市民ファンドを設立し、市民風車の普及を担っている。合わせてこのノウハウを活用して風車以外の自然エネルギーの出資の受皿会社ともなっている <sup>20)</sup> 。また、NEDO に対し非営利組織への補助金枠の新設を要望し、現在では活用できるようになった <sup>21)</sup> 。
(4) ビジネスの拡大	(株)カタログハウスの参加⇒石狩の市民風車では出資者の55%がカタログハウス経由で出資し <sup>22)</sup> ビジネス拡大のキーとなっている。
(5) モデルの進化	・関係会社である(株)自然エネルギー・コムによるグリーン電力証書の導入により、買い取り価格の低下をカバーするとともに、リスクはあるが経済性を高めたビジネスモデルに変革。

※ c: 21 世紀のエネルギーを考える会 (2002) s: 「自然エネルギー促進法」推進ネットワーク編 (2002)  
g: 北海道グリーンファンド編 (1999) O: 生活クラブ生活協同組合 (1998)

## (2) 組織ポートフォリオが果たした役割

### 1) 組織ポートフォリオとステイクホルダー

組織ポートフォリオに組み合わせる組織の違いが、集まるステイクホルダーの相違を作り出している。HGF のステイクホルダーは多様で、特に株式会社は社会的ミッションや社会運動に関心のない一般の人や組織を集めている<sup>23)</sup>。これはビジネスに関心のある人や組織を集めているということであるが、ビジネスに関わった人が転職して来たり<sup>24)</sup>、何度も出資するなど<sup>25)</sup>、社会的ミッションに引き付けられている。これは HGF の事業に関わることで価値観を変えていったといえる<sup>26)</sup>。つまり、社会的ミッションに関心のなかった人も、ビジネスに関わることを通してセンスメイキングしていると理解できる。当初社会的ミッションに関心なかった人や組織が、HGF の事業との相互作用を通して、HGF の社会的価値を学習していったと理解できる。

18) (株) トーメンパワー (現ユーラスエナジー) で苫前風力発電所の立上げなど国内の発電事業の自由化分野で先兵として活動。全国初となる市民風車「はまかせちゃん」では、北海道グリーンファンドのカウンターパート役を務め、これを機に市民風力事業に転身。全国各地の NPO とグローバルな市民風車の事業化に取り組んでいる (2004 年 11 月 6 日「パネルディスカッション「自然エネルギーを選ぶ暮らし・グリーン電力を使う暮らし」プロフィールより)。

19) (株) 自然エネルギー市民ファンド加藤氏へのインタビュー (2006 年 7 月 13 日事務所)

20) 鈴木氏も杉山氏でなかったら、このような動きはできなかったと述べている (2008 年 2 月 24 日事務所)

21) (株) 自然エネルギー市民ファンド加藤氏へのインタビュー (2006 年 7 月 13 日事務所)

22) 西城戸他 (2008), p. 41 の表 8 を参照

23) 西城戸他 (2008), p. 42 の表 9 を参照。

24) 孤軍奮闘鈴木氏のもとには、商社で風車を建てていた人、メーカーで風車を製造していた人、気象予報士の資格を持ち風の精査を行う人など、それぞれ異なる専門性を持った人材が集まってきている (<http://www.innovative.jp/interview/2005/0608.php>: 2008 年 4 月 6 日確認)

25) 出資者の北海道 NPO サポートセンターの K 氏へのインタビューにより作成 (2008 年 2 月 24 日事務所)

26) 西城戸他 (2008), p. 47 の表 20-23 を参照。

## 2) 組織ポートフォリオとイノベーション<sup>27)</sup>

表1のイノベーションの段階で示しているように、パイロットモデルの段階では反原発の社会運動に関わった人を中心として、海外のモデルをベースに専門家とともに作り上げていった。その後は2つの株式会社を中心に様々な専門家の人々が関わりながらビジネスモデルが進化していることがわかる。このように組織ポートフォリオがなければ、このビジネスモデルが構築されたかわからないとも考えられる。

このように組織ポートフォリオを実施したことが、多様なステイクホルダーを集め、ソーシャル・イノベーションを進化させていることが理解できる。ここで結論付けることはできないが、ソーシャル・イノベーションにとって組織ポートフォリオは欠かせない戦略であるかもしれない。

## 3) 組織ポートフォリオを生かす企業家

組織ポートフォリオもそれを生かす人々が存在しなければならない。組織ポートフォリオを生かす企業家について2つの点で指摘しておこう。第1にはエージェントの多義性についてで、HGFの杉山氏は生活協同組合や社会運動の出身でありながら、企業なども排除せず社会的ミッションを達成するためにはどのような人も受け入れる。その結果として様々な多様な専門家（研究者、弁護士、自然エネルギープロデューサー）との協働で、市場メカニズムを活用した市民出資をつくりだした<sup>28)</sup>。

第2にはHGFでは杉山氏と全く異なった思考をもつ企業家とも言える事務局長の鈴木氏やプロジェクトマネージャーの大谷氏の存在である。鈴木氏は事務局長に加えて株式会社の代表取締役として実力を発揮し、また大谷氏は風力発電の専門家であると同時に、企業サイドから社会運動を見れる立場にあり、社会的ミッションのブレを指摘できる立場にある。このように複数の異質な性格を有する企業家の共同がうまくいっていることが、組織ポートフォリオを生かすことになっている。

## 4) 組織ポートフォリオとイノベーションスペース

社会運動がソーシャル・イノベーションのスペースを確保するという視点からは、社会運動が十分に展開されてこなかった日本においてはその機能は十分に機能しているとは考えにくい。しかし一方で札幌エリアでは長らく反原発運動を展開してきており、パイロットのモデルの構築においてはMurgan (2007) の指摘と一致しているように思える。

しかしそれ以降の段階を見ていくと、株式会社形態を活用する組織ポートフォリオは、市場を利用して社会運動とは関係ないステイクホルダーを引きつけイノベーションスペースを拡大する役割を担い、コアのリード・ユーザーによって引き起こされたイノベーションが一般への拡張を担っている。これは西城戸他 (2008) が指摘するように従来の社会運動に比べ経済的誘引が伴うので、社会運動には興味がないが、環境意識の高い人々をひきつける結果になっておりイノベーションのス

27) 鈴木亨氏へのインタビュー（2006年7月13日・2008年2月24日事務所）

28) 詳しくは大室 (2006), pp. 73-80 を参照。

29) (株) 兵左衛門浦谷兵剛社長へのインタビューによる（2005年5月13日福井県立大学にて）

ペースを広げていることが見て取れる。

一方イノベーションのスペースという視点は、浦谷兵剛氏が述べる「イノベーションを創発するためには戦略的にネットワークの種となる点を打っていくことが重要である」<sup>29)</sup> という指摘と一致する。それはネットワークがすでにあるものを結ぶだけではなく、イノベーションのために戦略的にネットワークの種を打ち込んでおき、その種が開花するとともにイノベーションが創発することである。この点がイノベーションのスペースを作ることにもなり、ステイクホルダーイノベーションの起点にもなっていると考えられる。

## 5. 考察と展望

まず組織ポートフォリオについては異質なステイクホルダーの集積システムとして位置づけられる。組織ポートフォリオは、異なった法人形態が異なったステイクホルダーを集め、ソーシャル・イノベーションを発生させている。たとえば、従来の社会運動が市場メカニズムを拒否していたのに対して、市場メカニズムを活用することで今までに社会的ミッションに関心のなかったステイクホルダーを引きつけ、組織ポートフォリオが社会的価値の受容という広がりやソーシャル・イノベーションスペース構築を支援している。

### (1) 企業家を生かすシステム

本稿ではセクスメーキングをマネジメントする役割を担っているシンボルとして企業家は多義性をもつ存在である。しかし、1つの組織形態ではその多義性を担保できないので、共同企業家の性格を十分機能させることはできない。一方組織ポートフォリオは企業家を組織の性格とあわせて明確に定義することができるようになる。このような企業家チームのような存在は従来補佐役という概念でさまざまな形で議論されてきたが、経済性と社会性の両立を図る場合には組織ポートフォリオの形態をとった方がその性格を鮮明にすることができ、企業家の役割が効率的に行うことができると考えられる。このような点から組織ポートフォリオは企業家チームを生かすシステムでもある。

### (2) ステイクホルダーを生かすシステム

一方でステイクホルダーにとっても企業家同様のシステムが存在している。従来このような社会的課題に関する領域は社会運動の延長やNPO形態による新しい市民社会の確立という視点から議論されることが多く、これらに関心のある一部のステイクホルダーにのみ開かれたシステムであった。しかし組織ポートフォリオは株式会社を併設することで社会的課題に関心の無かった人を巻き込み、これらの人をイノベーションの構築に巻き込んで、それらのステイクホルダーを生かすシステムとなっている。



この視点はイノベーションのスペースを作るという視点とも重なり、イノベーションを引き起こすために戦略的にイノベーションの種となるような点を植つけ、それが将来線として繋がっていくことでイノベーションが創発されていくとも考えることができる。

#### 参 考 文 献

- Chandler, A.D. (1962) *Strategy and Structure*, MIT press (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004年)
- Hippel, E. (2005) *Democratizing Innovation*, The MIT Press (サイコム・インターナショナル監訳『民主化するイノベーションの時代』ファーストプレス, 2006年)
- 金井壽宏 (1990) 「エスノグラフィーにもとづく比較ケース分析：定性的研究方法への一視角」『組織科学』Vol. 24, No. 1
- Hamalainen, T. J. and Heiskala, R. (2007) *Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance*, Edward Elgar Publishing
- Mulgan, G. (2006) *Social Innovation*, The Young Foundation
- Mulgan, G., Ali, R., Halkett and Sanders, B. (2007) *In and Out of sync*, NESTA ( [http://www.youngfoundation.org/files/images/In\\_and\\_Out\\_of\\_Sync\\_Final.pdf](http://www.youngfoundation.org/files/images/In_and_Out_of_Sync_Final.pdf) )
- 西城戸誠・古屋将太 (2008) 「市民風車事業・運動の現在と今後の展開」法政大学人間環境学会『人間環境論集』8(1): 37-60 頁
- 大室悦賀 (2006) 「ソーシャル・イノベーションが変える社会」谷本寛治編著『ソーシャル・エンタープライズ-社会的企業の台頭-』中央経済社, pp. 47-93.
- Prahalad, C. K. and Ramaswamy, R. (2004) *The Future of Competition*, Harvard Business School Pres. 坂下昭宣 (2002) 『組織シンボリズム論』白桃書房
- 佐藤郁哉 (2002) 『フィールドワークの技法-問いを育てる, 仮説をきたえる』新曜社
- 高橋正泰 (2005) 『組織シンボリズム：増補版』同文館出版
- 谷本寛治 (2006) 『ソーシャル・エンタープライズ-社会的企業の台頭-』中央経済社
- 谷本寛治 (2005) 「企業とNPOの組織戦略-ソーシャル・エンタープライズの組織ポートフォリオ」, 『組織科学』Vol. 38, No. 4
- 谷本寛治 (1993) 『企業社会システム論』千倉書房
- 土屋守章 (1984) 『企業と戦略 事業展開の論理』リクルート出版
- 土肥将敦 (2006) 「ソーシャル・アントレプレナー (社会的企業家) とは何か」谷本寛治編著『ソーシャル・エンタープライズ-社会的企業の台頭-』中央経済社, pp. 121-147.
- Weick, K. E. (1995) *Sensemaking of organization*, Sage Pubs.
- Yin, R. K. (1984) *Case Study Research: Design And Methods*, Sage Pubns (近藤公彦訳『ケーススタディーの研究』, 千倉書房, 1996)

## The Relations of Organization Portfolio and Social Innovation

Nobuyoshi OHMURO

### ABSTRACT

I use the example of the Hokkaido Green Fund by this report and analyze an organization portfolio and relations of the social innovation from a viewpoint of sensemaking. The organization portfolio as integrated system of heterogeneous stakeholder offers emergence of social innovation by joint entrepreneurs and a participation system of heterogeneous stakeholder bringing up ambiguity to promote sensemaking. They conclude that relations with stakeholder which is the characteristic of the organization portfolio create innovation space and a driving force of the lead user innovation.