
研究ノート

ソーシャル・アントレプレナー教育の現状と可能性 ——米国ビジネススクール HBS と Haas の事例から——

柴 孝 夫
大 木 裕 子

目 次

1. はじめに
2. HBS におけるソーシャル・アントレプレナー教育の特徴
3. Haas におけるソーシャル・アントレプレナー教育の特徴
4. ソーシャル・アントレプレナー教育における今後の課題

1. はじめに

米国では非営利セクターに対する関心が高く、経営学の中でも社会領域のマネジメントについては多くの大学やビジネススクールでカリキュラムの中に関連科目が設置されている。この分野の教育としては、東海岸ではソーシャル・エンタプライズのマネジメントに取り組むハーバード・ビジネススクールとコロンビア大学ビジネススクール、西海岸ではスタンフォード大学の公共政策プログラムとカリフォルニア大学 Haas ビジネススクールの CSR 教育が著名である。本稿ではその中から HBS（ハーバード・ビジネススクール）および Haas（カリフォルニア大学パークレー校 Haas ビジネススクール）の特徴をまとめ、ソーシャル・アントレプレナー教育の今後の展開について考察する。公開資料に加え、2007年11月にハーバード・ビジネススクール、2008年3月に HAAS ビジネススクールにて実施したインタビューに基づいている。

米国では160万のNPOが存在し、ヘルスケア・教育分野を除いたNPOセクターは国内総生産の7%、労働力の11.7%を占めている¹⁾。これだけ多くのNPOの存在を支えているのが民間からの寄付金で、個人・財団・企業からの寄付は年間2400億ドルにも及ぶ²⁾。しかし「株主のため」に存在する営利セクターの企業とは異なり、NPOではステークホルダーが幅広く、誰が顧客なのかという定義も曖昧である。NPOでは重要な労働力の一部をボランティアに依存し、利益を得る仕組

1) Murray S. Weitzman and Nadine T. Jalandoni (2002). The New Nonprofit Almanac and Desk Reference. San Francisco: Jossey-Bass.

2) 2002年実績. American Association Fundraising Council. (2003) Giving USA 2003, Bloomington, Indiana: AAFRC Trust for Philanthropy

みが企業より複雑であることから、NPOセクターの規模の大きさの割にNPOのマネジメントは必ずしも効率的ではなく、マネジメント体制は脆弱であると言われている。フィランソロピー資本市場は、一般市場より複雑で不安定であるために、NPOの経営者の多くは日々資金調達に追われているのが現状である。「NPOはよい仕事をしている」と組織活動の過程に満足し、活動の成果そのものを直視せず、明確な成果測定基準を設けることを好まないNPOの経営者も多い。

現存する多くの社会的課題を解決するために、NPO側からも経営テクニクに興味を持たれ、非営利セクターに携わった企業人からもミッション・ドリブンの組織が持つ課題に興味を持たれるようになった。ポーターも指摘するように、「経済と社会の目的は異なったものであり競争的ですからあると捉えられてきたが、これは間違いである。企業はとりまく社会から孤立して機能することはないし、関連ビジネスにおいていっそう社会と関わることで、経済利益にもつながっていく」³⁾ことになる。その意味で企業も社会に貢献していく必要に迫られている。社会的課題を解決しながらよりよい社会を実現し、自らも発展していくために非営利・営利双方からの関心が集まっている。

このような社会のニーズから、特にこれまで十分ではなかったNPOセクターのマネジメント人材の育成が強く望まれるようになったことが、ソーシャル・エンタプライズ（社会的企業）という概念を生み出し、ビジネス・スキルを持った人材による社会的課題の解決の必要性が強く謳われるようになった背景にある。ソーシャル・アントレプレナーは、社会的課題解決のために強い意志をもってソーシャル・エンタプライズを立ち上げるアントレプレナーである。そこで本稿では、事例研究により大学におけるソーシャル・アントレプレナー教育の可能性について探ることにする。

2. HBSにおけるソーシャル・アントレプレナー教育の特徴

(1) 概要

HBSは世界をリードするビジネススクールで、MBAでは年間平均880名の学生が学んでいる。HBSのソーシャル・アントレプレナー教育の特徴はSEI（Social Enterprise Initiative）と呼ばれる取り組みを実施していることにある。現在はMBAとエグゼクティブ教育において、ソーシャル・エンタプライズに関連する科目を設置し、幅広い知識とビジネス・スキルを持ち世界の営利・非営利の両セクターで活躍する人材を育成している。

このプログラムは元学長ジョン・マッカーサーとこの取り組みに興味を持つ教職員が中心となって1993年に開始された。契機となったのは1990年代初頭に、営利・非営利・行政の各セクターで優れた業績を持つ1947年MBA卒業生ジョン・ホワイトヘッド⁴⁾が、当時HBSの学長だったジョン・

3) Adapted from Michael Porter and Mark Kramer, "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy," *Harvard Business Review*, December 2002, p. 59

4) John Whitehead

マッカーサーにNPO マネジメントの研究・教育に対し1000万ドルの寄付をもちかけたことにある。ホワイトヘッドは、民間セクターではゴールドマンザックスの共同会長、行政セクターではレーガン大統領の副事務官、非営利セクターでは多様なNPOで理事として活躍しており、NPO マネジメントの実態を変えていく必要性を感じていた。「プロフェッショナルなキャリアのための大学院は多いが、非営利の管理職のためのものはない。非営利のキャリアに興味を持つ人々を育成したい」という思いが強かった。

そこにはHBSの卒業生の81%がNPOセクターに関わり、そのうち57%はNPO理事として活動しているという現実があった。「社会の福利に貢献する際立ったリーダーたちを育成する」というHBSの本来のミッションに添ったこの取り組みは、設立当初はそれ程期待されていたわけではなかったが、時流にうまく乗ることで人気を高め、今ではHBSの教育の特色のひとつとなっている。米国のビジネススクールではいち早くこの分野の問題に目を向け、特に非営利セクターだけでなく、企業の社会領域への関わりや、クロス・セクターのコラボレーション、非営利組織と営利的側面の融合或いは営利企業と非営利的側面の融合といった点から教育の枠組みを捉え、新たに「ソーシャル・エンタプライズ」という言葉を生み出した。広く世界に発信を続けてきたSEIの取り組みは、当初の10年間は社会的価値の創造に関する新しい見識とマネジメント知識の開発、現在の非営利、営利、公的セクターにおける現在・未来のリーダーたちの知的拠点をベースとした学習体験の提供の二点にフォーカスしてきた。

(2) カリキュラムの特徴

非営利セクターのマネジメントは営利セクターとの違いを真剣に議論されることなく進められてきたこともあり、ビジネス・スキルの応用がうまくいっていなかった。そこでSEIでは、営利と非営利のビジネスの違いを明確に認識した上でビジネス知識をNPO マネジメントに適用するということを念頭に置き、図1に示すように、戦略・マネジメント、ガバナンス、企業の社会的セクターへの関わり、社会的・財政的資源の動員の4側面からカリキュラムが検討されてきた。設立後10年間で、SEIは主にソーシャル・エンタプライズ教育に携わる7名の教員をコアグループとして、主たる研究・教育テーマを他分野に持つ教員も一時的にこのテーマに取り組むことで、これまでに総数で40名を超えるHBSの教員が、ソーシャル・エンタプライズの研究や教材用ケース執筆、SEIエグゼクティブ教育やMBAコースでの教育、フィールド・スタディやビジネス・プランの指導、教員のための研究セミナーなど、何らかの形で非営利に関連するプログラムに関与してきた。これは、大学側がこの分野の研究資金を教員らに提供することで、SEIの研究・教育に戦略的に取り組んできた結果であり、これまでに作成されたケースは300以上に及ぶ。現在でもケース作成に熱心な教員は年間6～12本、通常でも4～6本のケースを作成しているという。

SEIは現在、①社会的企業のマネジメント、②社会的企業の性質を持つビジネス（CSR）、③社会志向のビジネス（ヘルス・教育セクター）の三分野をカリキュラムに加えている。受講生は



図1 SEIにおけるカリキュラムの開発

出典：HBS 'The Harvard Business School Social Enterprise Initiative at the Ten-Year Mark' p. 5.

	1994年	1997年	2000年	2003年	
関わった教員数	10	23 ('98)		40	
エグゼクティブ教育	コース	2	4	9	
	受講生	0	124	278	951
MBA	コース	1	2	5	7
	受講生	70	171	236	361
	SE 出身者	440	51	42	67
	SE 就職者	8	8	17	n/a
教材	ケース	11	16	24	24
HBR 記事		5	5	3	4

図2 SEIの推移

注) MBA 登録者数平均 880 教材用ケース合計 227

出典：HBS 'The Harvard Business School Social Enterprise Initiative at the Ten-Year Mark' p. 17 より抜粋

MBAの学生とエグゼクティブ・プログラムを受講する実務家で、特にSEIは後者への需要が高いという。カリキュラムはクラス授業の他、リサーチ、学生主催のイベント、教員主催のイベントなど多彩だが、経験の浅いMBA学生と、経験豊かなエグゼクティブの受講生を一つのカリキュラムで融合していくことは難しく、今後の課題でもあるという。

米国の他のビジネススクールでもSEIと同様な取り組みが行われているが、HBSの取り組みと大きな差異はないという。HBSのSEIはソーシャル・エンタプライズというテーマに対し強い共感を持ったグループである。強いて差別化の要素をあげるならば、HBSは帰納法（現実から理論へ）なのに対し、他校の取り組みは演繹法（理論を現実に応用）であり、現実・実践を重んじそれを一般理論とするHBSのビジネススクールの伝統に則り教授されている。同じケースを使用しても教員によって授業の内容や結果は異なり、HBSで教える内容とは異なったものになるので差別化は

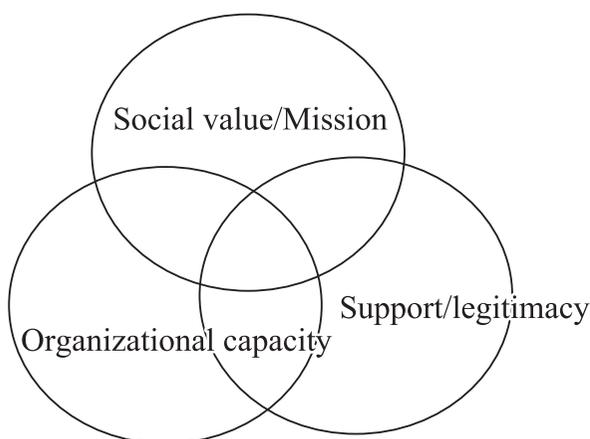


図3 ソーシャル・エンタプライズのバランス
出典：HBS 提供資料より

必要ない，ということらしい。

(3) ソーシャル・エンタプライズとソーシャル・アントレプレナーの定義

前述のようにHBSでは敢えてNPOマネジメント・イニシアティブではなく「ソーシャル・エンタプライズ・イニシアティブ」という言葉を使っている。これは、社会に必要とされているこの分野の課題解決が必ずしもNPOとは限らず、営利企業やセクター間の連携も視野に入れていかななくてはならないからである。他校ではソーシャル・エンタプライズにNPOや行政を除いた自活する企業だけに絞った狭義の定義を使用しているところもあるが、HBSでは広義に捉え、「社会的目的を持つミッション・ドリブンな組織体」としてその形態は営利・非営利を問わないとしている。

ソーシャル・アントレプレナーシップについては、社会領域において効果的な組織の機能を創造しリデザインするリーダーシップ活動と定義している。HBSのソーシャル・エンタプライズの定義に基づき、ソーシャル・エンタプライズの中核にある社会的価値を創造し発展させていくリーダーを育てることが、教育の目的であるという。ソーシャル・エンタプライズは図3に見るように、社会的価値・ミッション、組織のキャパシティ、支援・妥当性の3つの輪のバランスによって成立する。どれかが不足してもうまく機能することはないのが特徴だ。

NPOのマネジメントでは、本質的にミッションを遂行しようとしても、資源や収入がその遂行に十分ではなく合致していない。従ってNPOの最大の課題はいかに平凡から超越（transcending mediocrity）するかということにかかっているという。多くのNPOは凡庸なサービスや財を提供することで存続できるが、これは成果の測定が難しく、消費者にとっては代替品が存在しないからである。NPOはミッションと資源・収入を合致させるために、明快さ、成果測定のツール、透明性が必要とされている。営利企業の場合にはミッションと資源・収入の合致が自然であるばかりか、

強力で、利益追求のために明確な基準を持った運営に順応しやすい。このように、営利と非営利では本来的に経営の土台が異なることに留意しながらマネジメントしていく必要がある。

(4) 学生の関わり方

学生とNPO分野への関連は正確な数字を出すことは難しいが、MBAでは学年の約15～25%の学生が卒業までに、SEIの授業を一科目以上受講している。卒業生全体では約5%がNPOセクターの管理職か社員で、MBA学生の約10%がNPOセクター出身という。MBA卒業生の3～5%が卒業後すぐにNPOセクターに就職する道を選び、大多数の学生はMBAの前や後にすぐにNPOに従事することは少ないものの、将来何らかの形でNPOに携わっており、長期的に見るとMBA卒業後20年たつと約半数が理事などの形も含めNPOに関わっていることがわかっている。

学生に対しては、NPOでのインターンシップは給与も低いいためSummer Fellowship Fundという制度を設け、年間約50人の学生が1年生、2年生の間にソーシャル・エンタプライズでインターンすることを資金面で支援している。また、HBS Leadership Fellowは卒業後1年間給与をHBSが補助し政府機関やNPOで働く機会を与える制度で、非常に倍率が高くなっている。更に政府機関やNPOで働くことを条件にHBSがローン返済を援助するLoan Assistance Programや、Business Plan Competitionでソーシャル・エンタプライズのカテゴリーを設立するなど、様々な方法で学生にインセンティブを与えている。

(5) HBSのソーシャル・アントレプレナー教育

HBSではソーシャル・アントレプレナー教育はビジネススクール（大学院）に徹している。学部レベルではワークショップという形で多少取り組みに参加させてはいるものの、この分野を実務経験のない学生に教えていくことは非常に難しいという。MBAの学生がエグゼクティブ・プログラムに参加する受講生と異なる以上に、実務経験のない学部学生にソーシャル・エンタプライズのマネジメントを教えることには困難がつきまとう、というのが理由である。

ビジネススクールで用いるテキストとしては、大学から与えられる十分な予算をインセンティブとして教員が果敢にケース教材を作成することで、常にアップデートな事例を授業で取り上げることが可能となっている。営利セクターで働きながら無償で経営知識を提供し非営利セクターの理事を務めるエグゼクティブたちは、巨大な米国の非営利セクターの経営を支える重要なKFSである。日頃から寄付の習慣を持ち、相互扶助の精神により建国された歴史を持つ米国では、困っている人々に手を差し伸べるのは当然で、エリートも庶民もその精神に変わりはない。特にHBSのようなトップスクールで社会的課題について考え、ビジネスとしてどう成り立たせるかという観点から取り組む姿勢を教授することは、健全な社会のために必要不可欠となっている。

3. Haas におけるソーシャル・アントレプレナー教育の特徴

(1) 概要

Haas はカリフォルニア大学バークレー校にあるビジネススクールで、フルタイムの学生数 240 名と米国では小規模の MBA である。Haas では CSR 教育に定評があり、CSR 教育では Financial Times で米国一の評価を受けている。現在 CSR 教育の中心となっているのは Center for Responsible business で、5 年前に設置された。既に多くのビジネススクールが社会的課題解決のための人材育成に取り組む中で、Haas ではビジネススクールの本来的な使命である「企業」に焦点をあて、戦略の中で CSR を捉えることに重点を置いてきた。CSR, SRI, ソーシャル・アントレプレナーに関しては需要が増大しており、全体の約 30～40% の学生が関連科目を履修しているという。特に企業との連携プロジェクトが充実しており、企業採用者からの評価が高い。

更に NPO/ ソーシャル・アントレプレナープログラムが 4 年前より開始され、NPO の実務家を育成している。

(2) カリキュラムの特徴

CSR に関するプログラムでは、クラス授業の他、スカラープログラム (GAP, Johnson & Johnson, McDonald's), スピーカーシリーズ, SRI 投資プログラム, 他大学との連携によるコンファレンス, ソーシャル・ベンチャー・コンペティションなど企業との連携を重視したカリキュラムが組まれている。クラス授業では HBR, 雑誌記事, ニュースなど, 最新の時事問題を扱った教材が使用されている。SRI 投資プログラムは 2008 年にスタートしたカリキュラムで、学生がシミュレーションではなく実際に 50 万ドルのファンドを運用している。これらのファンドは卒業生らの寄付によるもので、将来的には 100 万ドルまで増資する予定である。

また NPO/ ソーシャル・アントレプレナープログラムでは、NPO 戦略マネジメントなどのクラス授業の他、スピーカーシリーズ, Social Sector Solutions などのカリキュラムが組まれている。Social Sector Solutions はコンサルティング会社のマッケンジーと提携し、マッケンジーのコンサルタントと共に 5 人で 1 グループを組み実際に NPO に対してコンサルティングをおこなうプロジェクトで、現在 11 プロジェクトを回している。グループには MBA の学生に混じって 1 グループ 1 名まで学部生も参加することができる。

このようなプロジェクト授業は、学生にとって馴染みの少ない NPO 事業への理解と関心を促すとともに、新しい分野での事業の可能性や、ソーシャル・インパクトの測定方法、戦略プランや国際的展開について企画するという実務経験を踏むことができると好評である。

(3) ソーシャル・エンタプライズの定義

Haas では HBS のように学内での統一見解を持っているわけではないが、NPO/ ソーシャル・ア

ントレプレナープログラムのディレクターであるノラ・シルバー教授は、「ソーシャル・アントレプレナーシップとは社会に存在する大きな課題に対して異なる方法で解決しようとする事」であると述べている。ソーシャル・アントレプレナーに関しては異なるグループで言い方も異なり、米国ではグラスルーツ・リーダーという人たちもいるが、いずれにしても活動している本人たちは「自分はソーシャル・アントレプレナーだ」と思っているわけではないという。

NPO と企業は、ガバナンス、ステークホルダー、成果の測定方法、ファイナンス（資金調達の方法、会計報告の方法）、ミッション、アライアンス（クロス・セクター、アドボカシー（ロビー活動をどのように展開するか）、ボランティア（どのようにマネジメントするか）など、多くの異なる点がある。NPO の事業というのは企業での製造や新技術の創造といったものとは全く異なるものであり、多くの異なるグループとの協働が必要だということをまず理解しなければならない。そのためにベストプラクティス、パートナーシップ、コラボレーションについて理解し、組織の発達段階に存在する多くの異なるステージを理解することが必要だ。実際にソーシャル・アントレプレナーは資金調達に多くの時間と労力を費やしている。

(4) 学生の関わり方

Haas の MBA 240 人の学生の中で実際にソーシャル・アントレプレナーになりたいと思っている学生は 10 人程度いるという。現実のソーシャル・アントレプレナーは、「ソーシャル・アントレプレナーになろう」と思って事業を決めるのではなく、この社会的課題を何とか解決したいというところから始めるので、教育によってソーシャル・アントレプレナーが育成されるわけではない、というシルバー教授の言葉は、実際に NPO で活躍してきた経験に裏付けされているだけに重みがある。

実際の NPO の事業は段階を踏んで展開していくし、混沌としており、マーケティングなどの科学ではできない部分もあるというのが、実務家としての実感らしい。その中で教育によって可能なのは NPO の立ち上げ方法、ソーシャル・ミッションとは何か、成果とインパクトをどのように考え、成果をどのように測定するかといったことになる。NPO の管理職に対し、明確かつインスパイアすることができるガイドができればよいと考えている。

(5) Haas のソーシャル・アントレプレナー教育

CSR 教育が高く評価されているビジネススクールだが、積極的に企業にこの評価を売り込み、企業からのプロジェクトの提供を呼び掛けている。学部生もプロジェクトクラスを履修することができる。企業側にとっても、自社の CSR を見直すと共に学生への企業の知名度を高め、Haas ビジネススクールとの関係を深めることで、優秀な学部生をリクルートするチャンスになると唱っている。対象となるプロジェクトの内容は、CSR 戦略、コーズリレイテッド・マーケティング、SRI 投資、ステークホルダー関連、コミュニティ関連、環境問題、CSR レポート、ソーシャル・アントレプレナーシップ、従業員の権利、人権など幅広い。

またプロフェッショナルを交えてのNPOでのコンサルティングの体験は、実務経験が必要なビジネスを学ぶ学生と、コンサルティング・フィーを削減しながらアドバイスを受けられるというNPOとの双方にメリットをもたらしている。学部学生と多少なりともビジネス経験のあるMBA学生が同じプロジェクトに入ることによって、学生にとって貴重な訓練の機会になると共に、教員にとってもリスクが軽減されるメリットがある。

実務重視のビジネススクールとしては当然ながら、社会的課題に立ち向かう現場での体験を重んじることで、学生に広い視野を持たせることに意義があると捉えている。

4. ソーシャル・アントレプレナー教育における今後の課題

1980年代半ばからの急激なグローバル化と情報化の進展は、社会のありように大きな変化をもたらすと共に、社会的なひずみを拡大させた。既に前世紀半ば頃には、工業化の行き着くところ、一方では物質的に極めて豊かな地域や階層がその成果を満喫しているながら、他方で、そうした余慶にあずかりえないか、もしくは疎外された地域や階層が解消せず、むしろその格差に伴うひずみが増大しているという事態が顕在化していた。そのひずみが、20世紀後期にはより深刻な様相を示すようになったのである。その結果、大げさにいえば、地球上のあらゆる地域で、従来以上に多様な社会的問題が噴出するようになった。こうした状況に対して、これまでそうした社会的問題解決の主たる担い手であった政府や行政組織は十分に対処する能力を示すことが出来ず、次から次へと新しく起こってくる問題は解決されないまま累積して社会を大きく圧迫するようになった。もちろん、そうした社会的問題の増大は、企業にとってはその存立基盤を脅かす要素であり、したがって、その解決を志向する企業も現れてきたが、いかんせん営利を目的とする企業体において、そうした問題領域で活動し得る幅はさほど大きくはなく、自ずからその動きには限界が存在していた。こうした状況の中で、政府や行政組織、企業が見いだし得なかったり、十分に対処し得ない社会的問題を的確に認知し、それに対する解決策を講じると共に、それを実行し得る能力を持った組織が社会各層で求められるようになった。そうした組織の必要性が前世紀末から強く認識されるようになったのである。それに応じて、現実にはそうした組織が、世界各国や地域で、澎湃として生み出されるようになった。いわゆるNPOの誕生と増大という現象が生じたのである。しかしながら、そうした生み出されたNPO組織が必ずしも、十分な機能を発揮しているわけではない。それはひとつには、社会的な問題についての的確な認識と把握が十分でなく、組織を構成するメンバー間の目的意識の共通化が不十分なままで組織が形成されてしまった結果、活動の過程で組織内にコンフリクトが生じてしまい、組織の活動力が削がれてしまいがちな点に原因を求めることが出来るが、それとともに、目的意識が鮮明でありながら組織としての本質的な要件を構成員が十分に認識し得ないために組織活動が行き詰まってしまうことも大きな原因となっている。当然こうした組織は私利私欲の追求を目指すものではなく、したがって非営利組織という形式をとることになるが、たとえ、その活

動目的が私的利潤を目指すものでなかったとしても、それが組織体である以上、組織の存続・成長を可能とする資金や資源の獲得は不可欠であり、また、その目的を達成するための組織管理も必要となる。しかしながら、社会的な問題解決を目指す組織の場合、組織活動の目的の性格上、しばしばその組織の理念的性質が組織としての本質的に必要な要素を後景に追いやってしまい、それが最終的には組織の行き詰まりをもたらし、本来の組織目的の達成さえも妨げる場合が多いのである。

このように政府や行政が解決し得ず、他方で企業もそれへの対処が制限されているにも関わらず、それらの問題解決の担い手として期待されて出現してきた組織も十分にその組織目的を機能化しえないという事態が明らかになってくる中で、後者の組織を有効に構築し、さらにその機能を持続させ得る人材を養成する必要がある、多くの国や地域で強く認識されるようになってきた。そして、そうした人材、すなわち社会的な問題の存在を的確に認知し得、その問題解決のための組織を構築するとともに、私的な利潤は追求しないが、組織の本質的要件を十分に了知しつつ、組織運営が行える人材（これが社会的企業家であるが）の養成を目的とした教育が、特に経済発展を遂げた国々で模索され、それらの国々や地域で様々なプログラムが作られるようになってきている。その代表が米国で、前述のようにその教育の最高峰であるハーバード大学ビジネススクールでは夙にソーシャル・エンタプライズ部門を創設し、そこでそうした社会的な活動の担い手の養成を始めている。このほか、同国では様々な高等教育機関がそうした社会的企業家の教育に乗り出している。

また、イギリスをはじめ欧州諸国でも、Social Enterprise や Social Entrepreneur の養成を標榜している高等教育機関が多数出現していると言われている。翻って、我が国を見た場合、そもそも組織としてのNPOのあり方をめぐる議論さえまだ活性化されておらず、ましてや社会的企業家については、その存在性や必要性が知られるようになった段階にとどまり、そうした人材を組織的に養成する状態にはなっていない。ようやく、社会領域に関する組織活動を経営学教育の中に取り入れようとする大学が現れているに過ぎず、社会的企業家の教育まで視野に入れた教育体系を構築している高等教育機関はほとんど出現していないのである。しかし、上述のような世界的な潮流を考えれば、我が国においてもこの社会的企業家の養成が喫緊の課題になっていることは疑いようがない。

こうした日本の社会的領域における組織運営についての教育の遅れをいかに埋め、我が国において適的なソーシャル・アントレプレナー養成のための教育モデルをどのように構築すればよいのか、それを明らかにしようとするのが、本研究の目的であった。

貧困、教育、福祉、医療、人権、環境問題など現存する社会的な課題は多岐に渡るが、各国の状況はそれぞれに異なっている。アフリカ、南米、アジア諸国では、まず貧困を解決することが先決で、マイクロファイナンスなどのコミュニティに根ざした自立を促す取り組みが必要とされている。更に女性が人権を持ち社会進出ができるような意識改革を進めるソーシャル・アントレプレナーも多い。一方で、ヨーロッパや日本などの先進国では、ホームレス、不登校、DVといった社会問題の解決から文化・芸術を通して社会の元気を取り戻すといった取り組みが盛んである。

米国では南米の貧困や社会問題が身近にあるために、HBSでも特に社会的価値を高めるという

場合にマイクロファイナンスに代表される社会のボトムアップに焦点が当てられている。ソーシャル・アントレプレナーというのはこの社会の課題を解決したいという強い思いからくるもので、基礎的なスキルは教育で培うことはできるが、教育を受けたからソーシャル・アントレプレナーになれるわけではない、というのがインタビューでの一致した意見だ。実際に米国のソーシャル・アントレプレナーを推進しているのはビジネススクールのような教育機関というよりは、支援組織としてのNPOの存在が大きい。米国にはスコール財団やシュワップ財団のように世界中のソーシャル・アントレプレナーを支援する大規模な組織や、パーパス・プライズのように米国の中高年のソーシャル・ベンチャーを支援するNPOが数多く存在する。社会的課題の解決に向けた強い思いを持つ人々を社会が支援する社会的インフラが整備されていることが、ソーシャル・アントレプレナーを育み、世界で活躍するソーシャル・アントレプレナーを排出することにつながっている。

我が国においては、近年社会的な問題解決をめぐる組織活動の必要性やそのあり方についての研究が活発に出されるようになってきている。また、ソーシャル・アントレプレナーについても、その存在と意義についての啓蒙書や研究も出されるようになってきている。しかし、ではそうした社会領域での組織活動をいかに行っていくのかについての教育や社会的企業家の養成そのものを目指した教育モデルについての研究が存在するかというと、それはまったくといってよいであろう。そもそも高等教育機関において、そうした教育を標榜する学科や学部自体がようやく出現した状態であり、この分野は、教育という視点からいけばようやく緒に就いた段階であると言わざるを得ない。特に、現段階では社会的課題を解決するというNPOやNGOの活動自体に力点が置かれており、社会的課題を解決するために必要な経営的な視点が欠如している。人間が一人で行うことは限られており、まわりの人々を巻き込みながら組織を作り、組織運営をしていかなければ大きな社会的課題の解決には結びついていかない。その意味でもソーシャル・アントレプレナー教育を経営学部で取り組むこと、特に学部教育で幅広い知見を持った人材を育成していくことが不可欠であると思われる。行政、民間、非営利といった伝統的な組織の枠組みを超え、組織横断的なアライアンスによって社会的価値の向上に臨む経営者が求められている。

インタビューリスト

Herman “Dutch” Leonard, Professor, Harvard Business School

Michael Chu, Professor, Harvard Business School

Laura Moon, SEI Program Director, Harvard Business School

Nora Silver Director and adjunct professor HAAS NPO/Social Entrepreneur program

Nancy Gross Program Manager Center for Entrepreneurial Studies Stanford University

SatKartar Khalsa Associate Director Public Management Program Center for Social Innovation Stanford University

Katharine Brewer Director Center for Responsible business Haas School of Business at UC Berkeley

Jim Emerman Vice President Director, Purpose Prize

Marcus Chung Gap Corporation CSR

参 考 文 献

- 'The Harvard Business School Social Enterprise Initiative at the Ten-Year Mark' Harvard business School, 2003.
Haas School of Business, University of California, Berkeley 'Center for responsible business'.
Miller, J. 'Harvard to Establish Center To Study Nonprofit Sector' New York Times 1997.4.12.
Mohr, K. 'HBS Grad John Whitehead, Leader of N.Y.C. Rebuilding Effort, to Address EC Class' 2002.4.29. <http://media.www.harbus.org/media/storage/paper343/news/2002/04/29/News/Hbs-Grad.John.Whitehead.Leaders.Of.N.y.c.Rebuilding.Effort.To.Address.Ec.Class-247345.shtml>
http://www.hbs.edu/news/releases/041404_social_enterprise.html

Social Entrepreneurship and Education: Business schools in the U.S.

Takao SHIBA

Yuko OKI

ABSTRACT

This research paper shows case studies about education of social entrepreneur in HBS and Haas business school in U.S. HBS established "social enterprise initiative" in 1993 and has provided over 200 cases for education material. On the other hand, Haas has gained No.1 reputation of CSR education in the states. Both of the schools, their curriculums are closely connected with practical business, and the students are able to get training in the practical experience. As well as in Japan, it is necessary to establish the professional education system for social entrepreneur to solve the social problems.