

ソーシャル・イノベーションの創出と場のマネジメント — 特定非営利活動法人スポネット弘前の革新性と地域住民との関係性から —

大西晶子^{*}

要旨：

現代社会は、地球規模の温暖化やごみ問題、人権、経済、教育、福祉など多岐に渡る社会的課題が山積している。従来、社会的課題の解決は政府・地方自治体などの行政が担ってきたが、時代の変遷に伴う新たな問題や介入の困難な小さな問題なども生じ、行政任せでは解決できない問題が増えている。こうした状況において、社会的課題に対しビジネスの手法で取り組むソーシャル・ビジネスが注目されている。既存の研究では、ソーシャル・ビジネスの成功要因としてソーシャル・イノベーションに着目したものが多くみられる。

本稿では、社会的課題の解決に寄与する革新的な商品やサービス、あるいはそれを提供する仕組みであるソーシャル・イノベーションが、どのようなプロセスで創出されるのかを、青森県弘前市にある総合型地域スポーツクラブNPO法人スポネット弘前の事例を通して検討する。本事例からは、ソーシャル・イノベーションを創出するにあたり、マルチ・ステイクホルダーが相互に関わることのできる場の存在が重要であったことが確認された。

キーワード：ソーシャル・イノベーション、マルチ・ステイクホルダー、資源動員、場

The creation of the social innovation and “Ba” management: The Innovativeness of Sponet Hirosaki and the relationships with local community

Shoko ONISHI

Abstract：

In the contemporary society, there are various social problems such as global warming, garbage problems, human rights, economy, education, and welfare. Previously, the government has addressed social problems. However, as social problems have become more complex, the government can no longer solve social problems alone. In such a situation, social business is attracting attention as an effective vehicle for solving social problems. Existing researches have explored the social innovation as successful factors of social business. So, this paper focuses on social business. The purpose of this paper is to explore the process of the creating social innovation through the case of Sponet Hirosaki.

The results show that social innovation was created by the providing resources from multi-stakeholders and the existence of “Ba”. In particular, the core stakeholders participated in the project because their goals were achieved. In these “Ba”, the sharing of information was promoted

^{*} おおにししょうこ 弘前大学大学院地域社会研究科地域産業研究講座
onishishoko333@gmail.com

and a sense of solidarity was created among stakeholders. “Ba” in Sponet Hirosaki has characterized by self-organization through open and free relationships.

Key words: social innovation, multi-stakeholders, resource mobilization, Ba

I. 研究の背景と目的

本稿の目的は、社会的課題に対してビジネスの手法を用いて取り組むソーシャル・ビジネスという事業形態に着目し、その事業展開において社会的課題の解決に寄与する革新的な商品やサービス、あるいはそれらを提供する仕組みであるソーシャル・イノベーションが、どのようなプロセスを通して創出されるのかを明らかにすることである。

「2016年版 厚生労働白書」によると、日本は人口減少・高齢化の進行が著しく、今後さらに人口減少と超高齢化が加速し、高齢人口が総人口の40%を占める時代が到来することが推測されている。さらに、環境・教育・経済・福祉・国際・地球など多分野においても社会的課題を抱えている。こうした社会的課題に対しては、従来、政府や地方自治体などの行政が取り組んできたが、小さな政府化により取り組みの限界が指摘されており（谷本，2006）、ビジネスの手法を用いて社会的課題の解決を図る「ソーシャル・ビジネス」に注目が集まっている（谷本他，2013）。経済産業省が2011年にまとめた「ソーシャルビジネス研究会報告書」によると、ソーシャル・ビジネスの経営主体は、NPO法人46.7%、営利法人（株式会社、有限会社）20.5%、個人事業主10.6%、組合6.8%とあり、多様な組織が参入している。

例えば、東京都立川市にあるNPO法人ケア・センターやわらぎでは、日本初の24時間365日の在宅介護サービスというビジネスモデルを生み出した。設立者である石川治江は、1978年から障害者支援のボランティア活動に関わる中で、障害者に十分な介護サービスが提供されていないという課題を把握した。また、その課題を克服するためには資金・人材確保の面でボランティアでは困難であるという点も認識することとなった。そこで石川は、ボランティアではなく有償の介護サービス事業を立ち上げ、障害者に加え高齢者に対する持続的な支援を行うための仕組みの整備に取り組んだ。具体的に、要介護者と介護サービスを提供するケア・ワーカーを仲介し、24時間365日の在宅介護を実現するという、従来介護業界にはなかった革新的な介護サービスを生み出した。

また、1980年代の介護業界では介護サービスが標準化されておらず、費用等についても不明瞭な部分が多かったため、介護サービスの標準化・可視化にも取り組んだ。こうした新しい介護サービスの創出に加え、地域社会のニーズに応えるため、どんなケースも小さな仕事も断らないことを方針に運営を行うことで、ケア・センターやわらぎは地域社会の支持を得ていった。そして、有償サービスが広まったことによって事業規模が拡大し、継続的な事業が可能となった（大倉，2015）。ソーシャル・ビジネスでは、社会的課題を市場と捉え、事業収入を得ることで自立し、継続した取り組みが可能となるため、社会性と事業性を結ぶ何らかのイノベーションが必要となる（大室他，2011）。

一般的に、イノベーションは市場から受け入れられて初めて成立し、経済適正化を伴うことが求められる（一橋大学イノベーション研究センター，2001）が、ソーシャル・イノベーションでは、社会的、経済的成果の達成のみならず、新たな社会的価値を創出し、既存の諸制度を変革していくことが求められる。また、ソーシャル・イノベーションをいかに生み出すのかという点については、多様な背景をもつステイクホルダーが関わる場を作り出すことの重要性が指摘されている（大室他，2011）。ソーシャル・ビジネスを立ち上げる社会的企業家と呼ばれる人物は、こうした場においてステイクホルダーとの協力関係を構築することで、事業化に必要な資金や人材などの経営資源を確保し、ソーシャル・イノベーションを生み出すためのアイデアを発見していくことになる（谷本他，2006）。

このように、ソーシャル・ビジネスの成功要因としてソーシャル・イノベーションが注目される一方、その創出プロセスについては萌芽期の段階にある（谷本他，2013）。本稿ではソーシャル・ビジネスを立ち上げる社会的企業家が、ステイクホルダーとの協力関係の場を構築し、維持する中で、いかにして資源動員に取り組み、ソーシャル・イノベーションを生み出していくのかというプロセスについて、事例研究を通し明らかにしていく。具体的に、青森県弘前市にある総合型地域スポーツクラブNPO法人スポネット弘前（以下、スポネット弘前）が生み出したスポーツ・プログラムというサービスを事例として取り上げる。

本稿の構成は以下の通りである。まず、ソーシャル・ビジネスの成功要因に関する先行研究の主要な論点を確認した後、既存の研究を振り返りながら分析の枠組みを提示し、事例研究を進めていく。最後に、本稿の分析をまとめるとともに、その分析から得られる含意と課題を検討する。

II. 先行研究

1. ソーシャル・ビジネス

ソーシャル・ビジネスは、社会的課題を市場と捉え、その解決を目的として事業を行うものである（ソーシャル・ビジネス推進研究会，2011）。環境保護、高齢者・障害者の介護・福祉から子育て支援、まちづくり、観光など、多種多様な社会的課題が顕在化する中、社会的企業家・社会的企業とされるさまざまな主体が社会的課題を新たな事業の機会として位置づけ、協力をしながら課題解決に取り組んでいる（谷本，2006）。事業として継続的に取り組むことで行政コストが削減されるだけでなく、新たな起業や雇用の創出等を通じた地域の活性化につながる点から、ソーシャル・ビジネスへの関心は高まりを見せており、研究の蓄積も進みつつある（大室，2004；谷本，2006）。特に、事業を成功に導く要因に着目した研究がみられる。

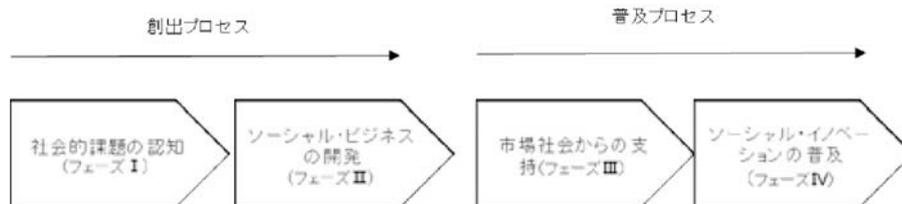
例えば、村山（2017）は、事業継続における資金確保の問題を取り上げている。具体的には、寄付・会費、助成金・補助金、事業収入の3つをバランスよく調達することに加え、借入金を含めたファンドレイジングが重要であるとしている。また、奥村（2010）は、ソーシャル・ビジネスを進めていくためのマネジメント課題について、事業の質を高め、利益を生み出すために人材の質を担保する必要があるとし、NPOで働く人の賃金水準を高めることで、事業の成長と人材の成長が関連し合い、持続的成長につながるとしている。ソーシャル・ビジネスにおいて意義のある仕事を行い、ジョブ・エンラージメント（職域拡大）を通じて多様な専門能力を育成することでマネジャーが育ち、さらなる事業継続が期待される。

大室（2011）は、ソーシャル・ビジネスにおいてはステイクホルダーからの支援が必要であるとしている。ソーシャル・ビジネスでは、一般企業と比較し、社会的課題それぞれの領域の対象者数や市場規模が小さく、市場として成立することが容易ではないことが多いため、政府、企業や市民などの人的・資金的支援、寄付の税控除の拡充、社会的事業の社会的認知を向上させるための法人制度の整備が必要となる。また、資金提供者と財・サービスの利用者が異なる場合は、資金提供者の理解はもとより、利用者にもその財・サービスが必要であることを説得する役割などの支援が必要である。社会的ミッションを事業化するプロセスにおいては、社会的企業家がステイクホルダーと価値やコンセプトを共有し、多様な考え方や価値観を取り入れることで、独善的な事業になることを回避できる。さらに、社会的企業家は、最初から能力のある経営者とは限らないため、人との出会いや学習を通して知識を獲得し成長することや、ステイクホルダーとの交流を通して、知識を模倣するモデリングと、ステイクホルダーの知識を観察しながら異なる知識を生み出す脱モデリングを発生させていく。組織外部の知識を活用するためにも、事業に対して多様な人から関心を持ってもらい、事業の価値を共有し、知識の創造に参加してもらうことがソーシャル・イノベーションの源泉につながる。

2. ソーシャル・イノベーション

上記のように、ソーシャル・ビジネスについては共創という要因が事業の成功において重要になることが示されている。そうした中、ソーシャル・ビジネスの重要な成功要因として、近年、ソーシャル・イノベーションへの関心が高まっている（大室2003, 2004；松野・横山, 2011；谷本他, 2013；小川・遊橋・西垣, 2017）。

ソーシャル・イノベーションとは、社会的課題の解決に取り組むビジネスを通して、新しい社会的価値を創出し、経済的・社会的成果をもたらす革新（谷本他, 2013）である。ソーシャル・イノベーションには図2-1に示されるように、社会的課題の認知、ソーシャル・ビジネスの開発、市場社会からの支持、ソーシャル・イノベーションの普及という4つの段階がある。そして、そのプロセスにおいて、社会的課題を認知した社会的企業家の強い「想い」から生み出されたオリジナルなアイデアが、発展・進化しながら進んでいく。ただし、新しい課題が生じた場合は再設計が行われ、ニーズの再確認やソーシャル・ビジネスの再開発が行われる場合もある。また、普及のプロセスにおいては、取り組む主体や地域によって新たな工夫、イノベーションが求められる場合もあることから、創出と普及のプロセスは、単純に切り離して考えることはできず、行きつ戻りつしながら帰結することなく進み、プロセスを通してイノベーションが洗練されていくことになる（谷本他, 2013）。



出所：谷本他 (2013) p.19 より作成

図2-1 ソーシャル・イノベーションのプロセス

また、こうしたソーシャル・イノベーションをいかに生み出すのかという点については、マルチ・ステイクホルダー・プロセスに関する研究がみられる（谷本, 2010）。事業を通して社会的課題を解決するというミッションを達成するためには、ステイクホルダーから受け入れられなくてはならない。武石他 (2012) は、イノベーションのプロセスとは、新しい知識創造のプロセスであると同時に、その知識がイノベーションとして実現するために必要な資源が動員されるプロセスでもあり、両者は相互に依存しているとしている。ソーシャル・イノベーションでは、社会的課題の解決が目的となるため、社会の変化を目指し、ステイクホルダーに新しい社会的価値を浸透させ、自発的な貢献を引き出す必要がある。しかしながら、人々の価値は強制的に変化させることはできないため、ステイクホルダー自らが変化し、自発的な貢献が引き出されるよう、どのような社会的課題があるのか、それをどのような方法で解決するのかというミッションとコンセプトの共有によって、支持と共感を得ることが鍵となる。

さらに、こうしたマルチ・ステイクホルダー・プロセスの場では、それぞれの主体が自らコミットしていくことによって、多様な主体が集積するソーシャル・イノベーション・クラスターが形成される（谷本他, 2006）。ソーシャル・イノベーション・クラスターの形成は、新たな社会的価値を受け入れていく地域社会の土壌を育成・成熟させていくことでもあり、社会的課題の存在を認識し共鳴し、コミットしていくプロセスでもある。

一方、イノベーションの実現過程においては、経済的にも社会的にも成否が不確実であるのに、さまざまな資源を動員しなければならない矛盾をはらんでいる（武石他, 2012）。革新的だが不確実性の高いミッションに対し、ステイクホルダーはどのようにして正統性を付与し、資源を提供するのか、なぜ社会的企業家のもとに集まってくるのかということは、経済合理性だけでは説明しきれない主観的な

要素が多いことから、ステイクホルダーに対し事業への想いや価値が受け止められ共感・支持されるために、社会的ミッションを共有し、相互に交流し、影響するための場が必要となる（谷本他，2013）。武石他（2012）は、イノベーションに付与された理由と固有性は動員される資源量に影響するとし、そもそもイノベーションは社会的企業家による主観的「固有の理由」ではじまり、最初に正当性を付与しようとするステイクホルダーの主観によって受け止められるものであるが、より多くの社会的同意を得、多様な資源を動員するためには、固有性の低い「理由」によって人々が参集できる場であることが重要である。

谷本や武石・青島・軽部の議論ではイノベーションを生み出すための場をどのようにして作り出し、維持するのか、また、そうした場に参集したステイクホルダーとの関係性をどのようにマネジメントするのかについては十分に議論されていない。

そうした点を踏まえ、本稿では、ソーシャル・ビジネスを立ち上げる社会的企業家が、ステイクホルダーとの協力関係を構築し、維持していく中で、いかにして資源動員に取り組み、ソーシャル・イノベーションを生み出していくのか、またどういう場が生み出され、維持されていくのかについて検討していく。

Ⅲ. 分析の視点

上記の通り、ソーシャル・イノベーションの創出については、資源動員におけるステイクホルダーの重要性については指摘されているが、多様なステイクホルダーが参集する場をどのように設定し、マネジメントするのかについての議論は十分ではない。ステイクホルダーはなぜ集まったのか、その場はどのようにして維持されたのかを明らかにするために、以下では伊丹の「場の論理」の議論を整理していく。

伊丹（2005）は、「場とは、人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする。その状況の枠組みのことである」と定義した上で、その枠組みは、人々間の情報的相互作用と心理的相互作用の容れものと言ってよく、その容れものの中で、人々がさまざまな様式やチャンネルを通じて情報を交換し合い、刺激し合うとしている。人間の情報交換の様式は、言葉だけによらず、顔や表情やしぐさ、声のトーンやボディランゲージなどがあり、人間は互いに観察し合うだけで情報交換になったりもする。この情報交換の一つの行動自体がそのまま心理的相互作用のための行動にもなることが多く、情報と心理的刺激が同時に伝わるということも起きる。そのため、人々は情報を交換し合い、相互に影響を与えながら何らかの意思決定をしている。これらは場という容れものがない場合でも起きうるが、場という容れものによって境界が区切られることで、継続的で密度の濃い相互作用が起きる。つまり、それらの相互作用が自己組織的に動き始めるためには、焦点や集中といった密度の濃さが必要であると言える。場という容れものの中で、情報的相互作用が濃密に起きると、第一に、人々間の共通理解が増し、第二に、人々がそれぞれに個人としての情報蓄積を深め、第三に、人々間の心理的共振が起きる。特に、組織の中において個々人の決定や学習がバラバラなものではなく、整合性のある一つのまとまりを持って協働するためには、人々の共通理解が必要である。人は自由で自律的であることを欲するため、タテの命令の関係ではなく、ヨコの相互作用の関係での共通理解が自己組織的に起きるような、関わりたくなくなる居心地のよいつながりを生む場を設定することが有用となる。

本稿では、上記の伊丹による場の議論を踏まえ、スポネット弘前では、ソーシャル・イノベーションを創出するにあたり、どのような場がいかにして作られ、維持されたのかについてみていく。

IV. 調査の概要

本稿では、スポネット弘前の理事長である鹿内葵が、いつ、どのようにして社会的課題に気づき、どのような行動をとったのか、さらにはステイクホルダーとの出会いや資源動員のプロセスについて詳しくみていく。そのために、調査の手法としてはインタビュー調査を採用しており、鹿内や彼を支えた複数のステイクホルダーに対してインタビューを実施した¹⁾。具体的な調査対象者は、鹿内と共に弘前バスケットボールクラブを立ち上げた小山内武文、青年プロジェクト塾を主催した弘前中央公民館館長（当時）田中弘子、担当職員柴田賢、青年プロジェクト塾同期竹森朝子、ひろさき創生塾卒業生水戸光宣、スポネット弘前初代理事長清水紀人、渋谷拓弥、山崎均、創業期に学生として関わった金沢蘭子である。さらに、スポネット弘前の内部資料及び報道資料による調査と参与観察を行った。

V. 事例研究

1. 事例概要

NPO法人スポネット弘前（以下、スポネット弘前）は、「スポーツで創る元気なまち」を合言葉に、2004年に鹿内葵によって設立された（2005年にNPO法人格を取得）。同組織は、いつでも、どこでも、だれでもがスポーツを楽しむ場とスポーツ・プログラムをサービスとして提供することによって、弘前市周辺地域において交流拠点機能を実現した。

現在は、①定期活動事業（ダムダム&ガチンコバスケ、個人参加型エンジョイフットサル、登山、卓球を楽しむ会、みんなのバレーボールなど約20種類）、②イベント事業（弘前城リレーマラソン）、③派遣事業（親子レクリエーション）④広報事業、⑤参画事業、⑥委託事業（弘前市児童のスポーツ環境整備支援事業、弘前市高齢者健康トレーニング教室など）、⑦指定管理事業（弘前市南富田町体育センター、弘前市民文化交流館及び弘前駅前こどもの広場）を展開し、事業による社会的課題解決に挑んでいる。2018年度の収入は65,451,011円、職員数は16名である。

表5-1 組織概要

組織名	特定非営利活動法人スポネット弘前
設立	2004年4月（2005年4月特定非営利活動法人格取得）
所在地	青森県弘前市大字南富田町
理事長	鹿内葵
収入	65,451,011円（2018年度）
職員数	16名
主な事業内容	①定期活動事業②イベント事業③派遣事業 ④広報事業⑤参画事業⑥委託事業⑦指定管理事業

スポネット弘前は、誰もが気軽に参加できるスポーツ・プログラムの開発とサービスの提供により、世代を超えた地域住民の交流拠点となることで、地域社会の構成員としての生きがいややりがいを生み出す地域活性を実現した。

スポーツは本来、誰もが思い思いに楽しんでよいものであるはずだが、日本では競技スポーツ志向が強く、好きなスポーツを気軽に楽しむという価値観は一般化されていないという課題がみられた。そこで鹿内葵は、スポーツの文化的側面を強調したスポーツを楽しむための場とスポーツ・プログラムを提供するサービスを事業化した。バスケットボールやランニング等、一般的なスポーツを楽しむ場の提

供に留まらず、ニュースポーツの導入及びストレッチング、コーディネーション系のゲームを取り入れたレクリエーションの実施、指導員の育成及び派遣によって、誰でもが参加しやすい環境を提供した。小学校の親子レクリエーションの受注や年齢や障害の有無を問わず集団で楽しむことができるスポーツ・サービスの開発は弘前という地域において革新的な事業として受け入れられた。

本稿では、こうしたスポーツ・サービスをソーシャル・イノベーションと捉え、そうしたサービスが生み出され、事業化がなされていくプロセスを見ていく。

表5-2 スポネット弘前の略年表

事業フェーズ	年	月	出来事
準備期	2002	4	鹿内葵が小山内武文と共に「弘前バスケットボールクラブ」設立
		3	「弘前バスケットボールクラブ」解散
		5	鹿内葵が青年プロジェクト塾（弘前市立中央公民館主催）に参加
		10	総合型地域スポーツクラブ設立を目指しメンバーを募る
		11	スポネット弘前として初めてのイベント（パブリックビューイング）を実施
創業期	2004	4	スポネット弘前としての活動を開始
		5	青森県教育委員会の補助事業「キッズスポーツひろば」を受託
		12	特定非営利活動法人スポネット弘前の設立総会を開催
	2005	4	特定非営利活動法人格取得
普及期	2007	6	総合型地域スポーツクラブスポネット弘前設立総会を開く
	2008	4	総合型地域スポーツクラブとしての活動が始まる
	2013	6	「第一回弘前城りレーマラソン」実施
	2014	4	体育施設「南富田町体育センター」の指定管理者となる
	2015	2	「第一回弘前城りレーマラソン」冬の陣実施
		4	「特定非営利活動法人スポネット弘前」として10周年を迎える
		11	「弘前市高齢者健康トレーニング教室」事業受託
	2016	6	「弘前市民文化交流館及び弘前駅前こどもの広場」指定管理者となる
			「第四回弘前城りレーマラソン」実施

2. 社会的課題の認知

2002年、鹿内は友人である小山内武文と共に「弘前バスケットボールクラブ」を立ち上げた。これは弘前市内にある公立中学校の学校開放を利用した活動で、何らかの理由で部活動から離脱したり、学校内に活動の場がなかったりした中学生が参集していた。しかし、クラブ創設からわずか一年後、練習会場として使用していた中学校にバスケットボール部が創設されることとなり、クラブは解散した。

鹿内自身、高校生までプレーヤーとしてスポーツを経験している上、大学以降は指導者としてスポーツの現場に身を置いていた。弘前バスケットボールクラブを設立したのは、学校や能力の垣根を越えてバスケットボールを軸に人が集まる場を作りたいという想いからだったが、クラブはわずか1年で解散してしまう。この経験は、鹿内が抱いていたスポーツを取り巻く問題への意識を明確なものにした。そして、「スポーツを楽しむ」という自由を疎外しているのは「自分たちが作っている社会」ではないかと考えるに至った。限定されるスポーツ環境、指導者の問題、バーン・アウトの問題等は、個人の問題ではなく、地域社会が抱える問題だと認識した。

スポーツは目的のおき方によって、競技スポーツとレクリエーションなスポーツとがある。ヨーロッパにおける「スポーツ」は、一人ひとりの人生を豊かにするための「文化」として生活の一部にあ

り、地域の活動拠点としてスポーツクラブがある。しかしながら日本では競技志向が強く、スポーツは楽しむものというよりも「できる・できない」「勝つ・負ける」といった価値観で測られる傾向が強い。加えて、利便性の高い現代は、あまり肉体を使わなくとも生活を営むことができるため、日本人のスポーツ離れは顕著であるのに、時々、趣味程度にスポーツを楽しみたいという人が、気軽に楽しむという価値や場はない。一般的にスポーツクラブといえば、入会金・年会費・利用料を支払うことで会員となり、インストラクターの指導の下、エアロビクス、水泳、筋肉トレーニングを行うことができるフィットネスジムを指す。フィットネスジムでは、個人がトレーニングを行う環境は提供されているが、「スポーツを楽しむ」ためのサービスは提供されていない。こうした状況において、初心者や子ども、シニアの多世代の個人が、スポーツを通して日常生活を楽しむためのプログラムや、スポーツを楽しむための場の提供は革新的なサービスとして市場に受け入れられた。スポネット弘前がこのような革新的なサービスを生み出すことができた背景には、多様なステイクホルダーからの支援が存在している。鹿内は、社会に存在する課題を認知し、改善するための方法として「総合型地域スポーツクラブ」設立への想いを描き、事業化に向けて自ら積極的に行動した。

ソーシャル・イノベーションの創出にあたっては、ステイクホルダーからの多種多様な資源動員とステイクホルダーとの協働による知識創造の場が必要である(谷本他, 2013)。弘前バスケットボールクラブの解散は社会的課題を認知する機会であると同時に、自らの知識や経験の不足を実感する機会でもあった。想いを事業化するためには多様な資源が必要であり、そのためには発信するミッションが社会に受け入れられなければならない。土肥(2006)は、社会的企業家には、社会的なミッションを掲げ社会的課題を社会に認識させ新しい常識を創出していく能力、社会的なミッションを事業として持続的に成り立たせる能力、手持ちの資源や現状の枠組みに制約されずにリスクを負って新しいことに挑戦できる能力が必要であるとしている。想いを事業化していくためには、ミッションを発信し、ミッションが共感されるようなコミュニケーションやアカウンタビリティが必要である(岸他, 2014)。

3. スポーツ・プログラム事業化のプロセス

弘前バスケットボールクラブを解散し「誰もがいろいろなスポーツを楽しむことによって、豊かなスポーツ文化を築き、地域コミュニティの活性につなげていきたい」と考えた鹿内は、問題意識を具現化するために自らの学習の場を求め「青年プロジェクト塾」に参画した。これは、地域青年団の衰退に危機感を持った弘前市立中央公民館館長(当時)である田中弘子が発案した地域人材育成事業である。事業の目的は、「まちづくりプランナーとしての知識・技能を修得し地域の活性化に資する人材を育成すること²⁾」と明確であり、期間は2年、定員は10名とした。行政主導による、誰にでも開かれた公共の場であり、地域に存在する社会的課題の解決を目指した事業提案の専門的・実用的技術、手法、知識を習得することができる。

弘前市では、1995年から行政主導による人材育成事業「ひろさき創生塾」が開講されていた。ひろさき創生塾では、主に30代をターゲットに次世代を担う人材の育成が行われ、市民が相互に学習し、ネットワークを構築する場として機能した。後には、NPO法人コミュニティネットワークCAST³⁾、NPO法人harappa⁴⁾などのソーシャル・ベンチャーが立ちあがるなど、まちづくりへの参画につながっている。こうした成果を踏まえ、田中は若年層に特化した「青年プロジェクト塾」を発案、実施した。

青年プロジェクト塾に参画した鹿内の目的は、「まちづくりでも、スポーツのことを考えながらしたい」と明確であり、塾生の中でリーダーシップを発揮した。塾では、座学のみならず、企画を事業化する実践を経験することもできる。事業の実践は、ネットワークの構築と資源動員のための社会的な場を構築する目的もあるため、鹿内はサッカーのパブリックビューイングイベントを発案・実施した。スポーツに親しみのある人だけではなく、日常的にスポーツを行っていない人に対してもスポーツ文化を浸透させるために、観て応援するという楽しみ方を伝える。参加する市民にとっては、観戦を通じて一体感や高揚感を味わうことができるという相互にメリットを得られる内容である。地域活動を自立し

た事業として展開していくための前段階として、活動資金を得るための物販を伴う事業性も付加した。スポーツを軸に人が集まる場を設定することで、テーマ・コミュニティ創発のきっかけや潜在的ニーズの発掘といったスポーツ・サービスの事業化へ向けた場の形成を成果目標としたものであった。

次に鹿内は、スポネット弘前設立に向けた専門的かつ組織的な場の形成を目指した。初めに、弘前大学教育学部保健体育講座教授清水紀人に協力を仰いだ。清水は、青森県主催のクラブマネージャー養成講座⁵⁾の講師を務め、青森県主催のスポーツ養成講座委員長や総合型地域スポーツクラブの啓発活動の中心となっている人物である。体操競技のスペシャリストであり、オリンピック選手の育成経験もある清水は、突然来訪した鹿内を受け入れ、協力を決めている。清水は当時は振り返り、「素人の集まりだから何からどうしていいかわからない。でも鹿内君の頭には夢がある。あるからなんとかしたい。」と語っている。しかしながら、ヒト・モノ・カネといった資源をどう確保するかという現実的な側面については、清水も苦慮し、学園都市であるという特性による学生という人的資源の可能性を見込んだ。

清水はウイーン大学留学時に、本場の総合型クラブを経験していた。ヨーロッパではスポーツは文化として捉えられ生活に不可欠であることも、総合型クラブがスポーツ文化に不可欠なものであることも充分に知る人物であった。鹿内の目指す「人生を豊かにするためのスポーツ」に造詣の深い清水との出会いは運命的だといえる。清水は、教師として、指導者として、スポーツのスペシャリストとして経験と方法論及び人的な資源提供を行い、スポネット弘前の初代理事長として事業の基盤づくりと組織の立ち上げに尽力した。清水は組織づくりを振り返り以下のように述べている。

組織を作るのが一番難しかった。組織の中のメンバーをみるとみんな共通した意識を持っている人だけじゃないし、学生は活用しやすいけれど、4年間で卒業してしまい地域に根づく人材の確保はほぼ期待できない。最低これだよっていうマニュアルがないまま、なあなあで見切り発車をした感じで、それが続いた結果、同好会の延長のような運営になってしまったように思えた。その後、NPOの認可を取得できそうな状況になるにつれ、商工会（注：商工会議所）の方にも意見を聞き、ユースサミットにも参画することができたことで、青年会（注：青年会議所）、商工会（同前）の人達の話聞いて、「商いってそういうもんじゃないよ」とか、「会計資料はこうじゃなきゃいけない」というノウハウを教えてもらうことで意識も高まり、そういう人にも運営面での中心的役割に携わってもらったり、監事についてももらったりしましたね。

清水に加え、組織化・事業化に尽力した一人に渋谷拓弥がいる。2004年当時、渋谷は弘前青年会議所理事長を務めており、これからの時代はヨコのつながりを強めていく必要があると「ユースサミットカンファレンス in 弘前（現在のユースサミット弘前）」を発起人として立ち上げた人物である。「ユースサミット弘前」は現在も約13の青年団体が加盟しており、多くのイベントの企画・運営を担っているまちづくり集団である。このユースサミットにスポネット弘前が加わることで、青年会議所、商工会議所青年部、法人会青年部、町会・商店街連合会青年部などビジネス分野の若手との協働につながった。社会的課題に対して、フィランソロフィー活動やチャリティー活動、ボランティア活動などの意義は大きいですが、活動の専門性と持続的に活動するための事業性という能力をもつためには、事業そのものの持続性を確保する必要がある（土肥, 2006）。そのため、ユースサミットに参加したことは、ネットワークの構築のみならず、事業体としてのビジネススキルを蓄積する場となった。

スポネット弘前は2003年に活動を始め、2004年には団体として稼働し、同年に法人設立と、スピーディに事業化を進めている。これは意図的に事業化を促進したためである。鹿内はインタビューの中で、まちづくりを目指した時点で将来的なビジョンが見えていたと話している。加えて、弘前バスケットボール解散の経験から組織化は必須であると考えていたため、ステイクホルダーや地域社会に対し、コンセプトとビジョンを示し、共有することで地域社会とコミュニケーションを図った。また、自らに不足している資源を開示することで、事業化に必要な資源を得ていった。2004年度のスポネット弘前

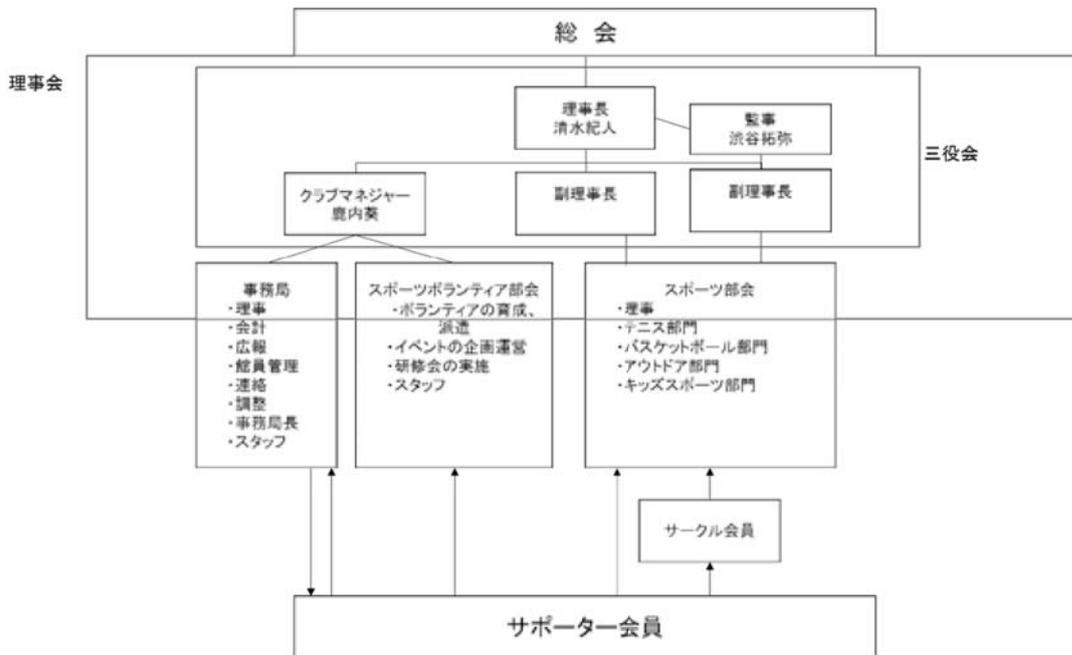
の組織図(図5-1)をみると、管理(団体の運営)と実働(クラブの運営)を分業する組織構造であることがわかる。クラブ運営を円滑に進める母体として法人があり、知識と経験の豊富なステイクホルダーが磐石な組織形成のために、管理運営を行っている。専門的知識の提供はもとより、事務的な業務や事業構造の構築といった経営の根幹を形作る支援、助成金の獲得による資金確保や不足している資源を外部から獲得することによって、法人としての体制は整えられていった。

クラブ運営はクラブマネジャーとして鹿内が担い、スタッフや会員である市民と直接的に関わりコミュニケーションを図ることで信頼関係を構築し、地域社会の支持を得ていった。組織とクラブを橋渡しする鹿内が全体を調和し、「スポーツで作る元気なまち」「エンジョイスports」というわかりやすいコンセプトメッセージを繰り返し発信し、ポジティブに「社会変革」というミッションをスポネット弘前に関わるすべての人と共有することで、協働の場を形成していった。

資源動員の正当性について武石他(2012, p150)は、「誰かが主観的に『優れている』と信じて、イノベーションのプロセスを牽引していくのである。」と指摘している。主観的な意味で「優れている」と信じられるものに対し、商品化、事業化に向けた資源動員の創意工夫と努力があってはじめてイノベーションは実現する。スポネット弘前内の「活動」「サークル」という誰でも気軽に参加できるスポーツ・プログラムの事業化においては、多くのステイクホルダーが「スポーツで創る元気なまち」というコンセプトメッセージに共感することで、社会的ミッションを学習し、社会的価値を共有した。事業開発においてコアとなったステイクホルダーは清水をはじめ社会的地位にある者が多く、次世代の人材育成と地域課題解決能力をもった事業体の形成を自らのミッションとしていた。清水をはじめとするステイクホルダーは、スポネット弘前に関わることで、将来の担い手の育成と仕組み作りというステイクホルダー自身の目的が達成できると考え、知識と経験、人材、情報、場所、資金など多くの資源を提供していったのである。

さらに、武石他(2012)では、ステイクホルダーは経済的成果や社会的成果が不確実な中で資源動員を行う。しかし、イノベーションにおける創造的正当性を得るためには、多くの平均的な人々の支持を獲得する必要があるとしている。つまり、「変わったアイデア」をイノベーションとして実現するために「変わった」人々の支持を獲得して、資源を動員し事業化を進めていくが、事業成果実現のためには、「普通」の人々による「普通」の理由による広範囲な支持が必要である。そもそもイノベーションに付与された理由と固有性は動員される資源量に影響する。イノベーションは社会的企業家による主観的「固有の理由」ではじまり、最初に正当性を付与しようとするステイクホルダーの主観によって受け止められるものであるが、より多くの社会的同意を得、多様な資源を動員するためには、固有性の低い「理由」によって人々が参集できる場であることが重要となる。

スポネット弘前では、ニュースポーツの導入によって、障害の有無や年齢にとらわれることなく楽しめるスポーツ・プログラムの開発・提供や、初心者でも参加してよいという雰囲気醸成に努め、市民が参画しやすい環境を整えていった。また、専門的にスポーツに関わっている指導者だけではなく、保護者や高校生、大学生など、広く地域のスポーツに関係する人たちに対しても、ワークショップや講習会等の学習・研修機会を設けることで、スポーツ環境を支える技術・知識のボトムアップとヨコの関係性をつなぐネットワークの構築に努め、スポーツを軸に多様な主体が参集する場が形成されていった。人が集まるところでは感情と情報が流れ、心理的共振が作用し、場が機能していく。地域社会に新しい価値をもたらす場は、わかりやすいコンセプトメッセージと気軽に楽しむことができるスポーツという体験を共有することで、地域社会の普通の人々の支持と共感を得ることができた。特に、スポーツをする人、支える人、見守る人等にも門戸を広く開放し、オープンな場を作ったことによって、幅広く市民の支持を集め、イノベーションのプロセスは進んだ。



出所：スポネット弘前内部資料より筆者作成

図5-1 スポネット弘前活動組織図

4. スポネット弘前における複数の場

スポネット弘前の事例では、機能の異なる複数の場が重層的に折り重なっているという特徴がある。

伊丹（2005）は、場の設定の基礎条件として「組織のメンバーが場での相互作用へ自律的に参加する意欲をもっていること」としている。場とは自律的な容れものであるため、参加も自律的なものとなる。他者との相互作用に無関心な人であれば、場への参加を呼びかけても個人の参加はみこめないかもしれないが、組織のありようとして条件が整うと、他者との連帯欲求が生まれ、その組織に自律的に参加しようとする気になると思われる。そうした連帯欲求の源泉となる組織的条件とは、行動の自由、リーダーへの信頼、アジェンダへの信頼という三つであり、自分の行動について行動を決める自由をもつことは、場への参加意欲をもつ原点となる。リーダーは、場を設定し場を生成させようと関与するものであるから、あの人の言うことならという信頼感は、場への自律的参加意欲を生む。アジェンダへの信任については、基礎的情報共有として、大きなアジェンダだけではなく、具体的に細分化されたアジェンダを設定することで場の成立の設定のマネジメントとして有用であるとしている。それぞれの組織における具体的な内容として細分化されたアジェンダを共有することで、人々が連帯欲求をもって相互作用をする一体感をつくりだすことができる。

ここでは、スポネット弘前の場合どのような場が形成され、その場において何が起こっていたのかをみていく。

スポネット弘前にみられる場の一つに、初動の人材と知識を得た青年プロジェクト塾を代表とする鹿内自身の学習の場がある。塾では経験豊かな講師陣との出会いや共に学ぶヨコの繋がりが生まれ、継続的な交流と同じ価値観を共有する組織との有機的な結びつきを拡げている。

次に、コアメンバーと外部の専門家が参集する組織としてのスポネット弘前という場がある。ここでは、組織としての事業性と社会性を担保する働きがあり、組織に統一性をもたらす共有価値を決定している。この場に参集している人々は、組織を運営する立場であると同時に、自らがインフルエンサーとなることで、イノベーションの普及に貢献している。スポネット弘前は誰にでも開かれた場であるという特徴があるが、組織運営についてはクローズドな場として存在している。専門性の高い知識と経

験を有する者が参集することで、情報を蓄積し、事業性の高い組織であることと安定した経営力を担保している。

人的資源発掘のために開催しているシンポジウムや研修会の中では、組織内外の人と共に学ぶことによって、指導者としての専門知識の共有やスポーツ技能の継承とネットワーク形成が行われている。スポネット弘前の会員のみならず、地域スポーツに関係するすべての人に参加の自由を解放している場であり、研修に参加することで技術・知識のボトムアップ効果が期待されることに加え、参加した人々が相互に学習し得たものを、各々が参画しているコミュニティに持ち帰ることで、間接的に関わる人へも影響を与える場であり、イノベーションの普及に寄与している。2008年2月に開催された「部活動・スポーツ少年団のあり方を考える」シンポジウムでのアンケートには、「今まで真剣に考えたことがなかったが、いい勉強になった」「たいへん意義深い活動をされていると思う」「同じ悩みを持っている人がたくさんいてよかった」など、活動の意義に共感する記述がみられた。

イベント運営など短期的な活動の場は、クラブスタッフやボランティアスタッフとして学生や市民が自由に入出入りしている。例えば、ボランティアスタッフとして参加する場合、数時間のみの参加や単発回参加が可能であるものも多い。一回だけ参加したい人、継続的に参加したい人など、個人が自分の時間や都合に合わせた協力が可能であるという自由度が、スタッフの安定的確保につながっている。また、人が流動し新陳代謝することで、場に新鮮さがもたらされるだけでなく、相互が適度な緊張感を保つことによって、スポーツ現場での事故や怪我などのリスク管理につながっている。

そして、スポネット弘前の会員によって構成されている場がある。スポネット弘前には、誰でも気軽に参加できるスポーツサークルやスポーツ教室などがあり、通常はチームスポーツであるフットサルやバスケットボールなどでも、一人から参加可能な仕組みを備えている。キッズスポーツひろばwith、ランニングクラブ、バスケットボールを始めとする20以上のクラブやサークルが任意の場として存在している。これらのスポーツ・サービスはスポネット弘前の会員になることで、受けることができる。会員となっているのは、幼児からシニアまでの多世代であるが、小学生と一般（20代～50代）が多い。一カ所だけではなく、複数にまたがって参加している人も多く、情報が共有しやすい。「スポーツで創る元気なまち」というわかりやすいアジェンダを共有価値としていることによって、ヨコの関係性が保たれ、連帯感のある協働の場として自己組織化している。共通理解の得られる場では、人は自分の位置が確かめられ安心できることから、場の論理が働き自己組織化が進む（伊丹，2005）。

さらに、スポネット弘前の特徴的な仕組みとして「スタッフ会員」という会員種がある。これは、サークル等の各活動において会員証の確認や参加費の徴収などマネジャーとして運営を担う人のことである。スポネット弘前の会員になる場合、入会金・年会費を支払い、所属するサークル・クラブを一つ選ぶ。基本となる所属が決まっていれば、他のスポーツ・プログラムにも参加することができる。月謝制のプログラムもあるが、基本的にはスポーツ・プログラムに参加する際に100円、200円など、少額の参加費を支払う。スタッフ会員には、毎回の参加費の支払い義務がないというインセンティブが与えられている。さらに、運営者として総会への出席権利があるため、スタッフ会員は活動の場のマネジャーであるという自覚を持つようになる。自覚をもったマネジャーの存在は、特定多数が出入りする場の維持に規則性と秩序を与える仕組みとして機能し、各活動の場に自律性を与えている。伊丹(2005)は、人々が自律性をもって振る舞う場が生成すると、自己組織性ゆえに場のプロセスが動いていくとしている。マネジャーだけではなく、一般の会員にとっても、参加している場の自律性が高いことは、組織の一員であるという自覚を芽生えさせ、自己組織化を促す。これを小さな場として捉えると、「会員」の場には複数の自律的で自己組織的な小さな場が集積している。

以上のように、スポネット弘前の内外にある複数の場は、それぞれ細分化された基礎的情報共有をしながら連結し合い、全体において「スポーツで創る元気なまち」という大きなアジェンダで連携している。鹿内は、個人の居場所づくりの視点を欠かさず、サークルごとの交流の場や全体での交流の機会を設け、コミュニケーションを大切にすることで、重層的に折り重なる複数の場の維持に努めた。そ

それぞれの場が相互に連結し、構成する人々が複数の場に自由に入出入りする場は、かかわりたくなる居心地のよい場所として人々に受け入れられた。

VI. 結論

本稿では、ソーシャル・ビジネスの成功要因として注目されるソーシャル・イノベーションが創出されるプロセスについて、NPO法人スポネット弘前の事例を通じて分析を行った。

スポネット弘前のソーシャル・イノベーション創出のプロセスは、多くのステイクホルダーと共に、地域住民の交流拠点機能を持つコミュニティを創造するという社会的価値を共有し、相互に学習する中で生み出されていった。社会的企業家である鹿内は、スポーツを軸にしたテーマ・コミュニティを構築することによって、文化的なスポーツ環境を地域社会に創造するために、「スポーツで創る元気なまち」「エンジョイスports」というわかりやすく平易なコンセプトメッセージを繰り返し発信した。平易で明るいメッセージは多くの人にポジティブに社会変革というミッションを示した。

清水など、事業開発においてコアとなるステイクホルダーは、次世代の人材育成と地域課題解決能力をもった事業性の高い組織体の形成を自らのミッションとし、鹿内の取組みがステイクホルダー自身の目的達成に寄与することを確認した上で参入した。そして、「活動」「サークル」と銘打った誰でも気軽に参加できるスポーツ・プログラムというサービスが開発され、広く一般市民に提供された。スポネット弘前の会員及び事業への参加者は、サービスを利用することでミッションを共有し、協働の場を形成していった。

スポネット弘前には複数の重層的に折り重なる場の存在が確認された。それぞれ規模、機能及び構成する人物が異なるが、オープンな場が多いことと、複数の場にまたがって所属してもよいという自由さがある。特に、会員が所属する場には小さなテーマ・コミュニティが多数存在し、スタッフ会員制度によって秩序が保たれていることが確認された。これら重層的に折り重なり合う場では、つながりの自由、メンバーへの信頼、創発の正当性という、場が創発するための基礎条件が働き、自己組織的に秩序を保ち、維持されている。また、スポネット弘前に存在する複数の場を往来する人々がキャリアとなることで情報の共有は進み、人々の間に連帯意識が生まれた。これらダイナミックな場が生成されたことによって、全体は調和し、誰でもが気軽に楽しみながら参加できるスポーツ・プログラムの提供という革新的なスポーツ・サービスは生み出されていった。

本稿では、ソーシャル・イノベーションの創出するプロセスについて、場の創発とマネジメントという新しい分析の視点を提示した。しかしながら、本研究の結論は単一組織の事例から導き出されているため、分析結果を一般化するために他の事例との比較分析をしていく必要がある。また、スポネット弘前のサービスがどのようにして地域に広まり、社会変革を促したのかについてはさらに検討する必要がある。

参考文献

- 石丸哲史 (2019)『地方におけるソーシャルビジネスの実態と起業環境』日本地理学会発表要旨集2019s(0), 279, 2019
伊丹敬之 (2005)『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社
伊丹敬之・加護野忠男 (2003)『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞出版社
大倉邦夫 (2015)「特定非営利活動法人ケア・センターやわらぎ - 24時間365日の在宅介護サービスを通じた高齢者・障害者支援の取り組み -」谷本寛治編著『ソーシャル・ビジネス・ケース - 少子高齢化時代のソーシャル・イノベーション』中央経済社、pp.203-252
大室悦賀 (2004)「ソーシャル・イノベーションの機能と役割」社会・経済システム25(0), 83-196, 2004
大室悦賀 (2003)「事業型NPOの存在意義: ソーシャル・イノベーションの主体として」社会・経済システム24(0),

131-143, 2003

- 小川哲司・遊橋裕泰・西垣正勝 (2017) 「ソーシャル・イノベーション創出プロセスにおけるソーシャル・キャピタルの影響」2017秋季全国研究発表大会
- 金井壽宏・高橋潔 (2004) 『組織行動の考え方』東洋経済新聞社
- 金井壽宏 (1999) 『経営組織』日本経済新聞社
- 経済産業省 (2011) 『ソーシャルビジネス研究会報告書』
- 厚生労働省 (2011) 『厚生労働白書』
- 古村公久・大室悦賀・大平修司・土肥将敦・谷本寛治 (2011) 『社会的企業とステイクホルダーによるソーシャル・イノベーションの創出－NPO法人スペースふうのリユース食器事業を事例として－』社会・経済システム学会
- 岸真清・島和俊・浅野清彦・立原繁・中島治久 (2014) 『ソーシャル・ビジネスのイノベーション』同文館出版
- 武石彰・青島矢一・軽部大 (2012) 『イノベーションの理由 資源動員の創造的正当化』有斐閣
- 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 (2013) 『ソーシャル・ビジネス・ケース 少子高齢化時代のソーシャル・イノベーション』中央経済社
- 谷本寛治・大室悦賀・大平修司・土肥将敦・古村公久 (2013) 『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』NTT出版
- 辻朋子 (2009) 「自己組織化する共同体:進化型ネットワークを概念化するスパイラルモデルの創造とその実現に向けての行動指針」日本経営診断学会全国大会予稿集2009(0), 46-49, 2009
- 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、pp121-147
- 沼上幹 (2010) 『組織デザイン』日本経済新聞社
- 一橋大学イノベーション研究センター (2001) 『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞出版社
- 平田譲二 (2012) 『ソーシャル・ビジネスの経営学－社会を救う戦略と組織』中央経済社
- 弘前市教育委員会 (2006) 『青年プロジェクト塾報告書』
- 松野光範・横山勝彦 (2011) 「まちづくりとスポーツの関係性「第4次杜警町まちづくり総合計画」事例に」同志社政
策科学研究12(2), 9-62, 2011-03
- 村山貞幸 (2017) 「日本におけるソーシャル・ビジネスの現状と課題」経営・情報研究:多摩大学研究紀要(21), 61-76, 2017
- NPO法人harappa「これまでの活動」<https://harappa-h.org/harappa-wp/> 2019/10/30アクセス

注

- 1) インタビュー調査

鹿内葵	2016年7月19日、8月2日、8月16日、8月19日	計4回
清水紀人	2016年10月6日	田中弘子 2016年10月6日
水戸光宣	2016年10月27日	竹森朝子・柴田賢 2016年11月1日
渋谷拓弥	2016年11月1日	山崎均 2016年11月8日
小山内武文	2018年4月8日	金沢蘭子 2018年4月23日
- 2) 弘前市教育委員会 (2006) 「青年プロジェクト塾報告書」p2
- 3) 市民参加型メディア。1998年アップルフェア推進協議会によるイベントFM放送が実施。2000年常設のコミュニティFM放送局 (現FMアップルウエーブ) が設立され、NPO法人CASTも設立された。
- 4) 2002年8月4日から9月29日まで、弘前市吉野町の煉瓦倉庫で開催された「奈良美智展 弘前」は実行委員会が企画・運営を担い、市民ボランティアがスタッフとしてイベントを支え、全国各地から58,724名もの来場者を迎えた。その際、ひろさき創生塾卒塾生のネットワークも運営ボランティアを支えた。このムーブメントは後にNPO法人化され現在もアートの世界を提供する団体として活動している。
- 5) 県体育協会が2007年度から始めた、総合型クラブ啓発講習会やクラブマネジャー養成講習会。スポネット弘前の鹿内は、2003年に県教育委員会主催の総合型地域スポーツクラブマネジャー養成講習会に参加。当時、県内各地において総合型クラブの設立・育成に悪戦苦闘している中、鹿内は日本体育協会の総合型クラブマネジャー資格を県内で初めて取得した。