

周縁からの制度的変革

土肥将敦（高崎経済大学）

本報告の目的は、新しい社会的商品・サービスの開発や新しい仕組みの開発を通じて、社会的課題の解決へと導くソーシャル・イノベーションが、多様なステイクホルダーのかわりあいの中から創出され、その普及による帰結としてさまざまな制度的変革をもたらすことを定性的な調査をもとに明らかにすることである。

調査対象は、ヤマト運輸ならびにヤマト福祉財団が 2004 年 10 月から開始している「障がい者のクロネコメール便事業」¹である。本事業は、ヤマト運輸のメール便配達業務を障害者（とくに精神障害者）に新たな仕事として斡旋する事業であり、2010 年 11 月末時点で 335 カ所（累計 376 カ所）の障害者作業所が参入しており²、ヤマト運輸の本業を活用したソーシャル・ビジネス（以下、社会的事業）として注目を集めている。本事業は、一般的には、ヤマト運輸本体ならびにヤマト福祉財団といった「ヤマトグループ本体」が新しい社会的事業を創出したものとして理解されている。しかし、本調査を通して明らかになったのは、この社会的事業は 1998 年からその翌年にかけて、ヤマトグループ本体の意図せざる場所、具体的には、沖縄で障害者支援活動を長年に渡り行ってきたリーダー永山盛秀や、沖縄ヤマト運輸関係者、大学研究者等の、ヤマト本体からすれば遠く離れた現場のアイデアから「ボトムアップ」で生み出されたという事実である³。さらに注目すべきは、この事業アイデアが創出される契機となったのは、小倉昌男（ヤマト福祉財団創設者）を中心に展開されていた「小規模作業所パワーアップセミナー」という場（arena）であった点である。このパワーアップセミナーは、それまでに出会うはずのなかった多様な（異質な）ステイクホルダーを引き合わせて、新たな事業を創造する場として機能していた。

本報告の事例においては、ソーシャル・イノベーションは個人のカリスマ的な企業家のみによってではなく、現場の社員、専門的支援者、大学関係者などの複数の主体による相互関係性の中で彼らが相互に学習する中で創出され、またその過程の中で組織の社会的使命やビジネスモデルが生み出されたことが指摘できる。

さらに、本報告では、ソーシャル・イノベーションの帰結としての制度変化には 2 つの側面を指摘できる。1 つは、ヤマトグループ内において、障がい者のメール便配達事業という新たな障害者支援事業が創出され、ヤマトの本業と障害者との関係性が大きく変化したという側面である。ヤマトグループでは、小倉昌男のリーダーシップにより、1998 年から

¹ 本報告におけるヤマト運輸、ヤマト福祉財団、ふれあいセンター、沖縄ヤマト運輸にかかわる記述は、発表者が 2008 年 9 月～2010 年 12 月までに実施したインタビュー調査に基づいている。またヤマト福祉財団は「障がい者のクロネコメール便配達事業」という名称を掲げている関係で、事業名として扱う場合のみ「障がい者」と表記することとする。

² 2010 年 9 月時点で、1,276 名の障害をもつメール便配達事業者がおり、そのうち精神障害者は 690 名、知的障害者 492 名、身体障害者が 52 名、その他 42 名となっている（ヤマト福祉財団提供資料）。

³ ここで本事例がボトムアップというのは、後述するスワンベーカー事業がヤマト福祉財団創設者の小倉昌男のトップダウンにより進められたことと対照的な意味合いを持つために使用している。

スワンベーカーリー事業を通じて障害者支援活動を推進していたが、それらはあくまでもヤマト福祉財団の活動の一環であり、実際のところヤマト運輸の本業と障害者の関係性はそれほど密接なものではなかった。もうひとつの制度的な側面は、障害者就労にかかわる組織フィールドにおいて、障害者の新しい働き方が生み出され、当事者たちの可能性が大きく開かれたという点である。とくに、この事業の創出と広がりに伴い、新たな就労の場が創出されたという実践的な側面だけでなく、従来の障害者支援分野の通説や常識に少なからず変化がもたらされたという認知的・規範的な変化の側面を見出すことができる⁴。つまり、ソーシャル・イノベーションの意味する革新には、社会的課題の解決に寄与する新たなビジネスモデルの構築や新たな社会的商品・サービスの開発という側面に加えて、「世の中の通念や常識を打破するとともに、社会のルールや仕組みを根本的に変えていくこと」という認知的・制度的な側面の変化が存在するといえる。

ソーシャル・イノベーションと企業家研究

ソーシャル・イノベーションの担い手は社会的企業家 (social entrepreneur) であり、この社会的企業家については、近年グローバルなレベルで活発に議論されている (Mair, Robinson & Hockerts 2006, Ziegler 2009)。これらの社会的企業家に関する研究は、概念整理や定義といった段階が中心であり未だ萌芽期にあると言える。本報告では、企業家と制度変革にかかわる研究として、一定の先行研究の蓄積がある制度的企業家研究を参考にする。制度的企業家は、DiMaggio(1988)により創出された概念であり、既存の制度を支持したり、破壊するため、あるいは新しい制度をつくるために、制度的なルールに影響を与えたり変化させるように資源動員することができるエージェントとして捉えられてきた。制度的企業家の使命は、新しい規範や行動様式を確立することであり、営利セクターだけでなく非営利セクターの制度変革を行う場合もある。これに関連する概念として、制度的アントレプレナーシップがあり、これは特定の制度の再編に関心をもち、また新しい制度を創造し、既存制度を転換するために資源を利用しようとする主体による活動を意味する (Maguire et al. 2004)。これらの制度的企業家研究は、次のような理論的な問題提起がなされてきている (Garud, Hardy & Maguire 2007)。

第 1 に、制度的企業家は制度的なフィールドに埋め込まれて、かつ、規制的、規範的、認知的なプレッシャーを受けていることが多いにもかかわらず、どのようにして新しいアイデアを思い描いて立ち向かっていくのかが明らかにされていない。つまり、その組織フィールドにおいて中心的で支配的な立ち位置にいる主体は、確かに制度的な変革に挑戦することが可能かもしれないが、常に既存制度に埋め込まれてしまっている (embedded) 中心的な人々が、斬新なアイデアを生み出していくというのは考えにくいというものである。

⁴ 例えば、「精神障害者が運転免許を取得して配達業務にかかわってはいけない」というものや、「精神障害者が働くことによって障害が悪化する可能性がある」といった従来の組織フィールドでの通説や常識の変化である。

第2に、制度的企業家は、埋め込まれたフィールドの中からどのようにして新しい実践を制度化していくためのメンバーや資源を獲得していくのかが明らかになっていない。新たな制度変革を想起しやすい環境にあるのは、その制度的なフィールドの周縁部分(periphery)に立ち位置を構える主体であり、もしそうであるならば、彼らは制度変革を遂行するにあたって必要な権力や諸資源を持ち合わせていないことが多いであろう。

イノベーションや革新的アイデアの創出に関する研究においても、中枢(中心)―辺境(周縁)にかかわる議論は、古くは加護野(1988a, 1988b)が一企業や特定業界内におけるマージナルな個人の存在に注目し⁵、近年ではJeppesen & Lakhani(2010)が、後述するような専門的周縁性(technical marginality)や社会的周縁性(social marginality)に注目している。同様に、制度的企業家研究においてもHensman(2003)は、ナップスターがアメリカ音楽業界の周縁部分にいたからこそ、破壊的な挑戦者／創造者としての音楽配信事業が達成できたことを指摘している。その一方で、Greenwood & Suddaby(2006)のように、制度的企業家としてのカナダの五大会計事務所を制度の中心的な部分に位置づけ、会計業務からM&A業務にかかわるコンサルティング業務を開始するようになる変化に注目するものもある。彼らは、専門職の資格制度へのコミットメントが深い関係性にあれる中心的位置にいたからこそ、自らの専門領域を拡大させることが出来たと指摘されている。こうした制度的企業家が動員する資源にかかわる議論は、DiMaggio(1988)が指摘したように制度を変革したり、新たに制度を生み出したりするには、十分な資源が必要であるという認識に基づくものである。もともと、こうした制度的企業家研究におけるこうした企業家の立ち位置や資源動員のあり方に関しては、研究者による企業家の配置の恣意性が指摘されており(松嶋・高橋2009)、理論的な行き詰まりをどのように克服するかが問われている。

事例考察からのインプリケーション

当該事例におけるソーシャル・イノベーションによる制度変化を理解するにあたって、中心―周縁という場合、Jeppesen & Lakhani(2010)が指摘するように、周縁性の2つの側面に注意が必要である。1つは、当該問題フィールドからの専門的な意味合いでの隔たり(専門的周縁性)である。例えば今回のアイデア創出の契機となる場を設定した小倉昌男は、ヤマト福祉財団設立当初、障害者問題に関しては素人同然であり、障害者問題への専門的知識が不足し、周縁に位置づけられていたからこそ産業界の常識とのズレに気づきを得ることに成功している。また、当該イノベーションの普及の契機となったメール便の対施設契約の導入においても、ヤマト運輸の部外者であった永山盛秀であったからこそ、自由にヤマト本体(小倉昌男本人)に提言し制度化を達成できたと理解できる。周縁性のもうひとつの側面は、中心部の秩序や体系からの社会的な意味合いでの隔たり(社会的周縁性)

⁵ 例えば加護野(1988a, 1988b)では、McClelland(1961)やKoestler(1981)らの議論を参考にしながら、創造における意思や情熱という心理的エネルギーの重要性を説き、辺境に位置する企業家が窮地を打ち破ろうとする心理的エネルギーをためこみ、現状打破の原動力とすることを指摘している。

である。例えば沖縄ヤマト運輸はヤマトグループ内においてもある種特殊な位置づけがなされており、現在においてもヤマトホールディングスには組み込まれていないため、中心部の秩序や体系に組み込まれていなかったからこそ、沖縄という地において比較的自由度の高い事業活動ができ、ソーシャル・イノベーションを創出できたという理解が可能である。ただし、これらのソーシャル・イノベーションの創出から普及に至る一連のプロセスを詳細に検討すると、アイデアの想起や資源動員という観点においても当該事業は、障害者支援団体のリーダー、企業経営者、元労働組合の幹部、メール便の現場を担う社員たち、大学研究者など実に様々なステイクホルダーがそのプロセスに関与し、互いに学習を重ねながら新しいビジネスモデルが構築されていることが明らかになっている。

本報告では、このソーシャル・イノベーションを創り出してきたこれらのプレイヤーたちを、立ち位置と動機や目的がそれぞれ異なる企業家チームとして捉えることを試みる。さらに、多様な利害を有するマルチステイクホルダーによる相互学習プロセスの視点を導入することによって、これまで明らかにされてこなかったソーシャル・イノベーションの創出や普及、さらには制度変革のダイナミックなプロセスを描きだすことが可能になると考えられる。

主要参考文献

- DiMaggio, P. (1988), "Interest and agency in institutional theory" in *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*. L. G. Zucker (ed.), 3-21. Cambridge, MA: Ballinger
- Garud, R. Hardy, C. & Maguire, S. (2007), "Institutional entrepreneurship as embedded agency: An Introduction to the special issue", *Organization Studies*, 28(7), pp957-969
- Greenwood, R. and Suddaby, R. (2006) "Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Five Accounting Firms," *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 1, pp. 27-48
- Greenwood, Oliver, Sahlin and Suddaby. (2008) , *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage
- Hensman, M. (2003) "Social Movement Organizations: A metaphor for strategic actors in institutional field", *Organization Studies*, 24(3), pp355-381
- Jeppesen ,Lars Bo & Lakhani, K R (2010), "Marginality and Problem Solving Effectiveness in Broadcast Search", *Organization Science*
- Leca, B. & Naccache, P. (2006), "A Critical realist approach to institutional entrepreneurship", *Organization*, 13(5), pp627-651
- Maguire, S., Hardy, C. & Lawrence, T. (2004) "Institutional Entrepreneurship in Emergence Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada," *Academy of Management Journal* , 47(5), pp657-679.
- Mair, J., Robinson, J. & Hockerts, K.(2006), *Social Entrepreneurship*, Palgrave macmillan
- Mair, J. & Marti, I. (2009), "Social Entrepreneurship as Institution Building" in Robinson, J. , Mair, J. & Hockerts, K.(2009), *International Perspectives on Social Entrepreneurship*, Palgrave Macmillan
- Ziegler, R.,(2009), *An Introduction to Social Entrepreneurship: Voices, Preconditions, Contexts*, Edward Elgar Publishing Limited
- 加護野忠男 (1988 a) 『組織認識論』千倉書房
- 加護野忠男 (1988 b) 『企業のパラダイム変革』講談社現代新書
- 谷本寛治編 (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 (2009) 「ソーシャル・ビジネスとソーシャル・イノベーション」『一橋ビジネスレビュー』第 57 巻 1 号
- 土肥将敦 (2009 a) 「ソーシャル・ビジネスとは何か」佐々木・味水編『地域政策を考える—2030 年へのシナリオ—』勁草書房
- 土肥将敦 (2009 b) 「ソーシャル・アントレプレナーシップ研究の視点」『地域政策研究』第 12 巻 3 号
- 土肥将敦 (2010) 「ソーシャル・ビジネスの構造とビジネスモデルの普及過程」『社会・経済システム』第 31 号, pp37-44
- 松嶋登・高橋勅徳「制度的企業家を巡るディスコース：制度派組織論への理論的含意」神戸大学大学院、ディスカッションペーパーシリーズ、2009-21