

社会起業家と企業のパートナーシップを目指して

─プラカデミアサロン実況中継

野村恭彦(のむら・たかひこ)

国際大学 GLOCOM 主幹研究員/

富士ゼロックス株式会社 KDI (ナレッジダイナミクスイニシアティブ) シニアマネジャー



服部篤子(はっとり・あつこ)

国際大学GLOCOM 客員研究員/CAC-社会起業家研究ネットワーク代表

1. プレゼンテーション: 社会起業家とイノベーション行動科学

◇野村恭彦

社会起業家は、すごく「あり方」を問われていると思います。何のためにその仕事が必要なのか、なぜ起業家自身がその仕事をしようと思い立ったかを語る必要があります。では、企業人はなぜ「あり方」を問われないのでしょうか。「儲かるかどうか」ということは、すごく問われますね。企業の中で企画を出すと、「本当にその市場はあるのか?」と常に問われるのですが、「本当に社会のために役立つのか?」という質問はなかなかされません。そこで、たとえば「ライバル会社もやっています」というと、「それなら、早くやれ」みたいな話になります。「他の会社がすでにやっているのなら、わざわざやらなくてもよい」というのが社会起業家的な発想ですから、ここはすごく違う発想があるのです。

「何のために」というところをすごく突きつめていく、というのが社会起業家だと思います。これまでブラカデミアサロンにいらしていただいた社会起業家の皆さんは、必ず幼少期の話からプレゼンテーションを始められます。「なんで私がこんなことをやろうと思ったか」を話さなければいけないみたいで、そこを必ず話すのです。話を聞く側は、「だからこの人は社会起業家になったんだ」と安心します。その安心感を与えないと、「きれい事を言っているだけかもしれない」、「今思いついただけで、途中でやめちゃうんじゃないか」と思われてしまう。だけどその人に、自らの人生を投げ出してもいいような原体験があれば、「私の人生にとっては、これが大事なのです」というところに共感が得られる。つまり、「この人だったら寄

付してもいい」、と思わせるだけの人生を持っている。

では、なぜ企業人はそういう風な生き方ができないのでしょうか、私は、でき ると思うのです。実際、そういった生き方をしている人はたくさんいると思うので す。ただ、それが全く目立たなくなっているのではないでしょうか。こうなってし まった背景には、家族主義的な日本経営への批判として、「われわれは株主のおか げで成り立っている | という考え方が声高に語られるようになり、「企業というの は利益を追求するために存在する」ということを平然と言い切る経営者が増えてき たということがあります.

株主や利益の重要性に対して、全く異論を唱えるつもりはないのだけれど、平た く言えば 「それが一番大事ということもないだろう | という気持ちを持っていても、 言い出しにくい雰囲気になっている。それでも、「ずれてる」とか「空気読め」と か言われても、もっと大事なことをみんなが話すべきだと思います。今こそ、企業 人の「あり方」が問われていると思うのです。

このような気づきを持った企業人が「正当な意志」の実現に動き出せるよう、こ の研究会では、「社会のためによりよい行動を起こそう」とすることが、企業の持 続的なイノベーションの実現に、不可欠な行動原理であるということを示していこ うと考えています.

社会起業家の行動原理は、きわめてストレートです、どの社会起業家も、何らか の社会的不均衡に対して、すごく怒っているのです。この強い動機付けが、彼ら彼 女らの「あり方」の原点です。社会的不均衡の解決のために、使われていない潜 在的な知識資産を上手く活用する。多様な専門知識や能力を少しずつ提供しても らって、小さな成果を集めていきます。その総和が、ソーシャルインパクトとなり ます、ソーシャルインパクトを最大化するために、できるだけ、ある地域には知識

がたくさんあるのだけれど使われていない。一方でそ の知識が不足している地域があり、 すごいギャップが 大きいものを見つけます。この角度がすごく大きいも のを見つけて怒るわけですね、「なんとかせにゃあか ん」と、そして知識や資源のムダに余っている地域か ら、必要なのに不足している地域へと移すのです。こ のように、ムダと必要のギャップが大きければ大きい ほど、テコの原理が働いて、大きなソーシャルインパ クトを生み出す。このメカニズムに注目すると、企業 でも、こういったことをできるのではないか、という のが私のアイデアです.



2. ダイアローグ(1):経済的リターンと社会的リターンの評価

◇嶋田一義さん(JST)

価値というのは、お金ではない。確かにそうだと思います。それは要するに、非常にたくさん給料をもらえるけれども、家庭が荒んでいたり病気になってしまったりという状態と、あまりお金はもらっていなくても、家族がすごく優しくて、健康でスポーツも毎日やっているという状態と、どちらが良いかというような極端な例で考えれば、お金がすべてではないことは疑いの余地がない。だけれども、その間はすごく細かいグラデーションがあって、判断に個人差もあります。その価値を何か一つの基準に揃えて語ろうとすると、どうしてもお金に換算するしかないという、シンプルな問題なのではないでしょうか。先日の野村さんにもご参加いただいたワークショップでも、知識創造支援という研究領域に対して国がお金を投資しようかと考えた時に、どのように成果が出たのかということを示さないといけない、という話になりました。その成果がお金に換算できる形で示されなければ、皆が「そうだね」とは言わないのではないか、という話になりました。

≫野村

そうですね。この問題は、私たちが社会リターンを何か統一的な基準に換算するテクニックを持っていないからではないかと思います。お金に換算するスキルは、たくさん持っていますが、社会リターンには、誰もが納得する基準がありません。貧困層の問題のように、本当に見るからに困っている人がそこにいれば、その問題を解決することに異論を挟む人はいないと思います。ですが、必要な社会リターンはそういった問題だけではなく、もっとわれわれの生活に染み込んでいるもので、何を「社会的課題」だととらえるかが非常に重要で、かつ難しいのです。つまり、社会リターンを定量的に表したり、異なる社会リターン間の効果を比較するといったスキルというものが、あまりにもわれわれの中に欠如している。そのような気がします。いかがでしょうか。

◇◆菊池史彦さん(ケイズワーク代表)

先ほどの野村さんの「ドロドロの組織」についてコメントすると、結局、個人を個人として扱っていないということがそのドロドロの原因なのだと思います。「不機嫌な職場」や「ぎすぎすした職場」というのも同じで、やっぱり個人として扱われないというのがすごく大きい。実は、社会起業家の方だけではなくて、われわれのような営利組織の人間も個人として扱われたいと思っていて、多分イノベーショ

ンというものは、そのあたりに何か元気のもとがあるのではないでしょうか.

ところが評価とかリターンというのは、基本的にお金で表現されます。お金には個人や個性というものがありません。だからお金なのです。貨幣に換算されることによって、個人の影が消える。それが企業の利益というものを一番わかりやすい形で表現している。だから、やっぱりギャップがあるような気がする。個人として扱われて個人として表現して、個人として頑張るというのと、お金で評価されるということが、何か埋まらないというところがある。これが、経済価値と社会価値の「ブレンド価値」がなかなか理解されない、大きな原因なような気がします。

3. ダイアローグ(2):大企業の中での社会起業家

◇◆瀬川秀樹さん(リコー)

先ほどのプレゼンテーションの通り、やはり個人という視点はグタグタな組織の中で埋もれてしまいやすい。そして個人は言いたいことを言わずに、長らくずっと黙っていた。それは、企業といってもいろいろな企業があるのですけども、今日来られているリコーとかゼロックスとかそういうレベルの大きな企業だったら、実は社員は別に「お金のためだけに働く」と言うほど給料をもらってはいないので、個人が個の想いを抑えつけて我慢するという理由が私にはよくわからない。では、個人が個として何か「私はこういうことをやりたい」と言ったらクビになるかと言ったら、もちろんならない。何も怖くないのに、会社のせいにして自分からグタグタになっているだけで、ルールがあろうがなかろうが関係なく、やれる奴はやれるはず、先ほどおっしゃったみたいに、昔はそういう人がたくさんいた。では、なぜ絶滅していっているかということが、本当に不思議でわからない、というような悩みを抱えて

います. 先ほどイノベーションハブのチャート (p. 018, 図2参照)で、中性子核が飛んで行って分裂するみたいに描かれていましたが、私のところでは、飛んで行っても何にもぶつからないのです。そのままスーっとどこかに行っちゃうのです。その数がある程度ないと核分裂みたいなものが起きないので、それがなぜ減っていってしまったのかというところです。個人は、もっと会社を利用していいのだと思います。悪いことをしているわけではないのだから。結果的には、企業も営利を出せるわけですから。実はこう言いながら、おっしゃっていただいたように、「あ、自分も社会起業家なんだな」と今あらためて思いました(笑).



◇◆栗田祐一さん(NTTデータ)

イノベーションハブの個人が、なぜ絶滅してしまうかというと、やはり先ほどの 組織のミッションというところだと思います。バブルの頃は拡大路線だったので、 新しいこともどんどんやれというような感じだったのですが、やはりここ10年く らいは、とにかく「利益」だということになってきています。その「利益」という ミッションを与えられると、現場はやはり成功確率の高いところに絞って考えなけ ればならない。新しいことに当然種を播かなければいけないのですが、種を播くこ とよりも今年の事業計画を守ることのほうが優先されてしまいます。

納得していようがいまいが、優先順位をつけると今年の数字をつくることのほうが先に立ってしまったときに、結局、先ほどの「ドロドロの組織」の負のスパイラルに入ってしまう現状というのがありました。そこで、今まさに私の部署もそれを打破しようとしているのですが、効率のための分業だけではない、横断的な組織に変えようとしています。実際は、二つあるいは複数の組織に属しながら働けるような人間をつくりましょう、というのを局所的にやっています。そして、人をつくったらどんどん組織として大きくしていこうとしています。もう社員個人に対して、「お前やっていいんだから、やれよ」というレベルではなくて、そういう仕組みをつくることがすごく大事だと思っています。

◇◆三坂 健さん(HRインスティテュート)

ここまでの話を聞いていて思ったことは、今は「社会起業家を求めている時代」なのだ、ということです。それはなぜかというと、私のイメージでは、今の時代には「東ねる概念」がないような気がしています。ソニーができた頃というのは問題解決の対象が、ある意味ものを作って国を豊かにしようという「点」で明確だった。しかし豊かになるにつれ、問題解決の幅が広がってきているのですが、企業はまだ、その問題解決の幅が広がったものを束ねるだけの概念を提示できていないのではないかと思います。

国家レベルで「環境」が重要だと言うようになりましたが、たとえばみんなが環境にリソースを統合すれば、世の中のあらゆる問題が、ここを起点に解決されていくということもあり得るのではないかと思います。社会起業家も、ひょっとしたらそこに東なっていくことができるかもしれない。ところが、組織で社会起業家を抱えられない、想いを持った人が辞めていくというのは、その人たちが統合されてリソースを「東ねる概念」が提示されないからではないかと思う。これからは、組織にもその概念を求める必要がやはりあると思います。

社会起業家というのは、あくまでも私のイメージでは、今は発散段階にあって、

またそのうち収束していく. では、その収束していく時は、何が「東ねる概念」になるのかな、ということが一つの興味でもありますし、そこを提示していくのは誰なのでしょうか. 国のトップなのか、服部さんなのか、野村さんなのか、そういう風に、今お話を聞いていて思いました.

4. ダイアローグ(3): CSRとイノベーション行動

◇中本映子さん(リコー CSR室)

私は去年CSR室に異動したのですが、それまでは事業部の中で商品企画をやっていました。その時はもうお客様のために、お客様の望むことばかり見ていましたので、「社会の視点」というものはほとんどありませんでした。もう8年も10年も企画をやっていたのですが、常にお客様のリクエストにどう応えるかという、目先のことしか考えていませんでした。思い切ってCSR室に移ってみると、今までと違う視点での社会的課題がいっぱいある、ということに初めて気づきました。それはもう衝撃で、「これを私が商品企画にいる頃に知っていたら、もっと違うチャレンジができたかも」ということを非常に強く感じました。

事業に組まれていると、目先の事業目標を達成するのに一生懸命にならざるを得ません。たとえ「こんなことを目指して、こんな考え方でやると面白そうだ」と言っても、「そんな余裕はないんだよ」という状態になってしまいます。だからこそ、具体的な面白い事例を一つでもつくることができれば、みんなも「お、面白いな」と気づいてくれるのではないかと思うのです。

先ほどの、ネットワークの「ハブ」となる人、うちの会社のイノベーションハブ

が、まさに瀬川さんです。「何か、そういうことができないかな、できないかな」と言っていると、ヒュッと現われて「面白い、やろう、やろう!」となっています

企業の中でこのようなことを本当に実現していくためには、理想を語っているだけではだめで、ロジカルに社会的価値を示していかなければならないと思います。少しでもいいから、一つずつ積み重ねて事例をつくっていくようなことができれば、もしかしたら企業にいる私たちも徐々に変わっていけるのではないかと感じています。



≫野村

最近は企業の受付の脇にCSR報告書が置いてあることが多くなりましたが、私は趣味で必ずもらうようにしているのですが(笑)、必ず良いことしか書いていません。「うちの会社はなんでこんなに社会的に責任を果たしていないんだ」と書いてあるCSR報告書は見たことがありません。「良いことをやっています」ということばかりを外に発信するので、そこに対しての「欠乏感」みたいなものが会社に感じられません。CSR部としてぜひ検討していただきたいのですが、「今の会社は社会的責任を果たせていない。このままではダメだと思う」とはっきりと書いて、みんなをびっくりさせることです。

◇佐伯貴志さん(富士ゼロックス CSR部)

実際、私は2年前に「サステナビリティレポート」を作ったのですが、その時に心がけたのは「課題を書こう」ということでした。それは、外の方に見ていただくというよりは、「社員に向けて課題を書く」ということが大事だと考えました。また、第三者の意見をもらう際には必ず「課題をはっきりご指摘ください」と最初にお願いをしたうえで意見をいただいています。課題を明らかにすることで、次にやることが見えてくる。やった結果をまた公表する。「サステナビリティレポート」はそのサイクルを回す手段だと考えています。

少し話が戻りますが、イノベーションハブの人をつくっていくことについて、実は会社ができることがあるのではないかと思うことがありました。私は「環境長期ビジョン」というものを担当していたのですが、今世の中にどんな環境問題があるかということをたくさん話したうえで、「会社の使命は何でしょう?」と聞きますと、みんなすごい勢いで発言してくれました。先ほど「確かにそうだな」と思ったのは、その時はそうやってしゃべるのですが、自席に戻るとまた違う世界が待っている、ということであってはいけない。それをフォローしていくためには、上の人にまた同じことを言ってもらうとか、あるいは、その人の上司が約束するとか、「それをやる」ということの約束。たとえば社長に対して、その人の部門の役員が「やります」と約束をする、そういう仕組みをどんどん組み込んでいくと、そういう想いを持った人が活躍できるのではないかと思いました。こういうことは、CSR部としてやるべきことだな、できることだなと思いました。

それともう一つ、実は富士ゼロックスの「サステナビリティレポート」では、物語を書くということを必ずしています。社内には、良いことをやっている人が必ずいるのですが、やはり社会リターンの評価ということともつながるのですが、直接的な利益につながらないものは、なかなか表に出てこないのです。だからこそ、社

会的に意味がある活動を見つけたら、「ハイライト」というところで「こんな人がいますよ」と紹介をして、そういう人を活気づけたいと思っています。そして社員には、「こういうことに価値があると外からは思われているのだ」という意識を植え付けたいと思っています。

- 今後に向けての提案 - : 社会イノベーションのエコシステムマップを作る

◇野村

これからは、NPOなどの社会セクターの組織と、事業セクターの営利企業とが、活動領域の近いところでマッチングしたり、あるいはだんだん社会価値と経済価値がブレンドされていくのではないでしょうか。その潜在的な関係性を可視化するための手段として、「エコシステムマップ」という考え方が使えるのではないかと考えています。

社会イノベーションのエコシステムマップを持つことによって、営利企業は、自社のステークホルダーを非常に広い観点で、特に社会的な観点で見ていくことが可能になります。どういうことをすれば、できるだけ少ない投資で最大の社会リターンを得られるのか、社会リターンと自分たちの経済リターンをどうバランスをとっていくのかなどを考える土台になるでしょう。このようなエコシステムマップを作っていけないだろうか、というのが基本的な発想で、このエコシステムマップから未来のシナリオを描いていこうと思っています。それは、企業が「この市場に打って出るぞ」ではなくて、「社会起業家の動きをみると、こういう社会をつくっ

ていける可能性がありそうだ。今はまだビジネスになっていない領域にも、協力し合えばこんなビジネスがつくっていけそうだ」ということを考えることを意味します。それぞれの企業の存在意義に近いところで社会的課題に応えていくこと、つまり企業の社会的使命をどう果たすか、というレベルの議論ができるのではないかと期待しています。

一方で、エコシステムマップの中に多くの社会起業家の人たちがマッピングされることになります。これは、社会起業家のみなさんが、企業の未来戦略の中に重要なパートナーとして位置づけられるということを意味します。社会起業家の人たちから見て、その企業







とのパートナーシップが、儲かるかどうかではなくて、自分たちが目指す未来をつくり出していくうえでの重要なパートナーであり得るか、つまり、企業のあり方が問われることになります。

≫服部篤子

今年1年、今みたいな議論をずっとしてきました。そして一番強く感じたことは、なんでこんなに凹凸なのだろう、ということでした。企業には本当に多くの資源があって、人もいて、だけど市場や社会のニーズがわからなくなってきている。一方、私たち社会起業家の場合、「これはおかしい」と思ったところから入るわけですね。「おかしいから、なんとかしなくちゃ」って。それはもしかしたらニーズかもしれない。で、市場がなかったら創ればいいと言って始めて、成功する人もいれば小さくなってしまう人もいる。

企業の方を見ると、こっちはお金もあるし人もいる、戦略もあるじゃないですか、もし企業が、われわれ社会起業家の人たちの考えていることを同じようにやったら、すごく大きなことができると思います。そんな凹凸を感じるわけです。ならばもしかして、社会起業家にもいろいろな定義がありますけれど、新たなニーズを発掘し、市場を創っている社会起業家は、企業の人から見たらビジネスチャンスに見えるのではないでしょうか。一緒にやると何か起こるのではないでしょうか。だって、不思議でしょう? 一緒にやればできることがありそうなのに、お互いに悩んでいるって不思議だなと思って、そんな単純な発想です。

◇野村

「未来シナリオ」を作ろうという動きは、いろんな企業に広がり始めています。 ただそこには、未来が不安だからシナリオが欲しいのであって、そのシナリオに 沿って生きていけば、自分たちが生き残っていけるのではないかとすがる気持ち がある。でも、ウソなんですよね、それは、どんなに優れた未来シナリオであって も、可能性がいくつか示されているにすぎない。未来は自分たちでつくっていかな ければいけない.

そういうときに、社会起業家がビボット(要)になって、いろいろな企業が協力し合うことも可能かもしれない。そういう「可能性」です。結局、社会起業家が持っている「社会的不均衡を是正したい」という強い想いが、企業間の関係性を変えて、やる気にさせる可能性があるのではないでしょうか。そこで今日のように、企業の内側から、社会起業家の側から、両方の視点でいろいろな課題を共有し合って、次世代のイノベーションを起こすエコシステムマップを皆でつくっていけないでしょうか。それを真剣にやるような人たちが集まる場がつくれないでしょうか。冷やかしじゃなくて、「本当にやろう」という人たちが集まる場で、社会リターンと経済リターンが高度にブレンドされた価値を生み出す、エコシステムマップと2015年ビジネスモデルを定義する。まぁこれはハッタリですけれども(笑)。

一番重要なことは、すごいマップができることではなくて、こういうことをやっていく中で、新しいものが生まれる可能性を増やしていこうではないか、ということ。あるいはそういう仲間を増やしていって、やっぱりそういう会社を増やしていくということがGLOCOMの社会的ミッションであると思います。ぜひ、こういった活動にご賛同いただきたい。新しい未来をつくる方法論もたくさんつくっていきますので、方法論に関心のある方にも参加していただきたい。その成果は、皆さんがいろいろな企業のコンサルティングに使っていただいても構いませんし、会社の中で実践していただいてもよいですし、そんな形で広がることを期待しています。ぜひ最初のランナーとして、富士ゼロックスとリコーさんが一緒に進んでもらえればいいのではないかな、と思います。

≫服部

もう完璧ですね. イノベーション行動科学は、社会 起業家の研究をするために始めたわけじゃないんで すよね. だけど気がついたら、野村さんが「社会起業 家」ってすごく力入れて話すようになっていらっしゃ るので、素晴らしくうまい洗脳ができたかな、と思っ ています(笑). これが私のこの1年の最大の成果だと 思っています. 皆さん、長らくお付き合いいただいて ありがとうございました.

≫野村

ありがとうございました!

