

社会的企業家と制度変革

ーヤマトグループとヤマト福祉財団による障害者支援事業を通してー

土 肥 将 敦

要 旨

1. 本論文の概要と構成

本論文では、ヤマト運輸の小倉昌男が私財を投じてヤマト福祉財団を創設して以降、ヤマトグループを中心にして展開されてきたさまざまな障害者支援事業に注目する。これらの事例を検討することは、今日懸案となっている社会的企業家（social entrepreneur）やソーシャル・イノベーション（social innovation）といった新しい概念を理解する上で有効なものである。特に本論では、これまで既存の社会的企業家研究において看過されてきた社会的企業家の「制度変革（institutional change）」という側面に目を向ける。その考察の過程においては、本事例は「個人」ではなく「チーム」としての企業家理解にも貢献するだけでなく、これまで既存研究において十分に明らかにされてこなかった、社会的企業家によるソーシャル・イノベーションの創出プロセスや普及プロセスの解明にも貢献するものである。

本論文では、多岐に渡るヤマトグループおよびヤマト福祉財団による障害者支援事業のうち、第3章ではヤマト福祉財団の自主事業として展開されてきた、「パワーアップセミナー事業」と「小倉昌男賞事業」を分析対象としている。第4章では、ヤマト運輸とヤマト福祉財団により事業展開されている「障がい者のクロネコメール便配達事業（以下、メール便事業）」、第5章では、ヤマト運輸とヤマト福祉財団により創出された「スワンベーカーリー事業（以下、スワン事業）」を分析対象とする。以下では、各章で明らかになった事実とそこから得られた知見について各章ごとにまとめていくことにする。

2. 第1章 イントロダクション：研究課題と調査方法

第1章では、本論の研究課題を明らかにするとともに、本研究で用いる調査方法について述べる。まず、本論文のキー概念となる社会的企業家やソーシャル・ビジネスに関する基本的な定義を確認する。本論文でいう社会的企業家とは、いま解決が求められている社会的課題に取り組み、新しいビジネスモデルを提案し、ソーシャル・イノベーションを遂行する社会変革や制度変革の担い手を指す。またこの社会的企業家によって創出された社会性・事業性・革新性をもつ事業体を、本論文ではソーシャル・ビジネスと呼ぶ。

ソーシャル・ビジネスは、社会志向型企業や事業型 NPO による取り組みのみならず、既

存企業内における新事業としても取り組まれる。本論の事例として取り上げるスワン事業は、社会志向型企業としての(株)スワンを新規に設立して取り組まれたものであり、一方でメール便事業はヤマト運輸社内の新事業として取り組まれているものであり、ヤマトグループにおけるそれらの位置づけは異なるものである。

本章では、ヤマト運輸リタイア後の小倉昌男が関心を抱いた障害者就労の状況について概観する。とくに小倉が問題視したのは、小規模作業所とよばれる国や地方自治体からの支援の少ない障害者就労施設であり、またそこでの福祉的就労と呼ばれる障害者特有の就労のあり方であった。福祉的就労の下では、障害者は各種の労働法規の適用外におかれ、それ故に、月給1万円という経済的に自立するには程遠い状況がある。小倉はこうした小規模作業所に民間企業の発想を導入し、経営力を高めていく必要性を唱えた。

さらに小倉は、この作業所における工賃の低さが、障害者たちの能力の問題以上に、作業所で働く職員たちの「経営面に関する意識の低さ」、「工賃を向上させようとする意識の低さ」、「作業内容の貧困さ」に見出した。つまり、小倉自身がヤマト福祉財団の活動を通して目指したものは、こうした障害者就労支援分野において半ば「当たり前」となっている認知的な側面や「障害者就労はこうあるべき」という規範的価値などの了解や物事の捉え方を変革することであった。

こうした現状把握から、本論では次の理念に関する2つの問いを導出した。

(1) 小規模作業所のビジネス化をめぐる問い——小規模作業所は、障害者福祉の理念を失わずにビジネス化し、障害者の賃金（工賃）を向上させることはできるのか？

(2) 社会的企業家の制度変革をめぐる問い——障害者就労の制度変革は、誰によってどのように進められているのか？

本稿で言うビジネス化とは、障害者が働く場としての小規模作業所が、マーケティングや顧客管理、商品開発等の企業的手法を導入することによって、自主事業による収入を拡大し、補助金に依存しない自立した組織となっていくプロセスを指すものである。そして、このビジネス化を進める上で小倉らが提案したものが、パワーアップセミナー事業であり、ビジネス化の模範例としてのスワン事業であった。スワンは2010年末現在で直営店3店、チェーン店24店舗にまで広がりを見せ、また障がい者のクロネコメール便配達事業も全国335の障害者施設が取り組むまでに普及している。本論ではこうした現実認識の下でさらに実践的な2つの問いを導出した。

(3) ソーシャル・ビジネスの創出をめぐる問い——障害者の新しい就労の場となるビジネスは、誰が、どんな目的を持って、どのようにして創出したのか？

(4) ソーシャル・ビジネスの広がりをめぐる問い——特定の地域で生み出された障害者の新しい就労の場となるビジネスは、どのようなプロセスを経て全国に広がっていったのか？

以上のような大きな4つの問いに答えていくため本論では、第3章から第5章にかけての事例研究を行った。その具体的な手法は、①資料分析と②インタビューを中心とする

フィールド調査を通じた記述的手法による定性分析を用いた考察である。①の資料分析には、公刊されている資料だけでなく会議資料等の内部記録文書も含まれている。

3. 第2章 社会的企業家研究にかかわる理論：先行研究のレビューと分析枠組みの提示

第2章では、第3章以降で検討される事例研究の理論的基礎となる既存の文献研究を行う。まず、企業家と制度変革の関係を考えていく上で、社会的企業家研究と制度的企業家研究を検討する。その上で、新しいソーシャル・ビジネスがどのように創出され、またどのように普及していくのかという本稿の目的を明らかにするために、イノベーションの源泉に関する研究とイノベーションの普及に関する研究に注目する。

それらの既存研究のサーベイから明らかになったのは、次のようなものである。

第1に、分析対象の問題である。社会的企業家研究は個人、組織、社会や制度という、多様な視点を持っているが、本論では小倉昌男個人の特質のみに焦点を当てるのではなく、小倉（個人）やヤマト運輸（組織）が障害者福祉セクター（制度）にどのような影響を及ぼしたかという視点が求められる（もちろん、その反対方向のベクトルの影響もあり得る）。

第2に、既存の制度的企業家（institutional entrepreneur）では、①企業家の特質、②企業家の立ち位置、③企業家が焦点を当てようとするフィールドの状態、④企業家が動員する資源が企業家と制度をめぐる視座として研究が進められていた。とくに、制度的企業家研究においては、②の企業家の立ち位置と、④の企業家が動員する資源に関わる議論として、「埋め込まれたエージェンシーのパラドックス」と呼ばれる問題がある。これは本来的に制度に埋め込まれてしまっているはずの企業家が、どのように制度を変更をする動機や気づきを得て、制度を変革していくための諸資源を獲得するのかという問題である。これらの4つの分析視点は本稿の上記（2）の問いを考察する上で有効といえる。

第3に、イノベーションの源泉に関しては、期待利益仮説や情報の粘着性仮説を参考とし、とくにその中でも情報の粘着性仮説において重視される、ニーズ情報の移転や翻訳という視点は本研究において有効である。また既存のイノベーション普及研究における集中型普及システムと分散型普及システムの2つのモデルは、メール便事業とスワン事業の広がり进行分析する上で重要な示唆を与えてくれるものである。さらに、小倉昌男賞受賞者による障害者制度の変革プロセスを検討する上では、チェンジ・エージェント概念が有効であると考えられる。

4. 第3章 ヤマト福祉財団と障害者支援事業

第3章では、ヤマト福祉財団を設立し、多層的な障害者支援事業を行った社会的企業家としての小倉昌男の動機と目的を明らかにした。小倉は、当初より具体的な動機や明確な目的を持って活動を開始したわけではなく、障害者分野を牽引してきたリーダーたちとの出会いの中で具体的な目的としての「小規模作業所の低工賃」や「障害者施設職員たちの経営意識の希薄さ」という点に、問題意識を向けるようになっていた。つまり、小倉の行

動や問題設定の背景には、複数のステイクホルダーの存在があり、社会的企業家を理解する上で「チーム」概念を検討していく必要性が指摘できる。

また本章では、小倉昌男が目指した制度変革の具体的な内容を既存の障害者就労にかかわる諸制度との対比において提示した。小倉昌男が提案する諸制度は、ヤマト福祉財団が選定している小倉昌男賞受賞者をチェンジ・エージェントとしてパワーアップセミナー等で登用することで全国に普及されていることが明らかとなった。またそのパワーアップセミナー開催の成果として、参加者たちのネットワーク化が進み、新制度派組織理論において指摘されてきた組織フィールドが構造化されていく現象も見られた。とくに、障害者施設同士による新しい取引量の増加や障害者就労にかかわる情報交換の増加などが成果として挙げられる。

さらに、ヤマト福祉財団の諸活動が政府、とくに厚生労働省の諸政策に少なからず影響を与えていることが明らかとなった。具体的には、「障害者の就労支援に関する有識者懇話会」や「工賃倍増5カ年計画」といった諸政策にその影響がみられていた。

5. 第4章 障がい者のクロネコメール便事業の創出と広がり

第4章では、ヤマト運輸とヤマト福祉財団によるメール便事業の創出と広がり具体的なプロセスを検討した。本章で明らかとなったのは次の4点である。第1に、メール便事業が現場からの提案により創出されていたという事実である。一般には、当該事業はヤマト運輸ならびにヤマト福祉財団によって開発・普及が行われたものと理解されているが、実際には、当時ヤマト本体からは程遠い「周縁」に位置していた沖縄ヤマト運輸の関係者や障害者支援のリーダーの存在であった。これらの検討作業は、ソーシャル・イノベーションの源泉に関する研究を進める上において、新たな一歩を加える意味合いを持つ。第2に、当該事業のアイデア創出の契機となっていたのは、第3章でみたパワーアップセミナー事業であり、そこでは沖縄ヤマト運輸社員と障害者就労支援者という異質なステイクホルダーの対話と交流が促進されてイノベーションが創出されていた。

第3に、この事業の創出から普及に至る一連のプロセスにおいては、多様なステイクホルダーが関与し、互いに協力しあいながらイノベーションを成立させていく状況がみられた。第4に、当該事業の発展過程において、精神障害者支援の分野での制度変革が促進されつつあることが明らかとなった。具体的には、規制的ルールとしての「精神障害者の運転免許に関わる欠格条項」の改革や、精神障害者の就労にかかわる規範的あるいは認知的な側面においても貢献しており、その結果として全国300カ所以上の施設参入が達成されている。

6. 第5章 スワンペーカーリー事業の創出と広がり

第5章では、ヤマト福祉財団とヤマト運輸によって設立された、障害者就労モデルとしてのスワン事業の創出と広がりの一連のプロセスを明らかにした。本事例の考察を通して、

次の4点が明らかとなった。第1に、スワン事業が、小倉昌男のカリスマ的リーダーシップによって、多くのヤマト運輸関係者を巻き込み、ヤマト運輸による異分野への新規ベンチャーとして創出されたということである。第2に、スワンが知的障害者への就労の場を開拓し、新しい障害者雇用の「象徴」としての機能を果たしてきたことである。第3に、スワン直営店の経営状況を確認することで、小倉が提唱し続けた、補助金に依存しない障害者雇用ビジネスの理想と現実の姿を明らかにした。スワン直営店の経営は、ヤマトグループ17万人の社員の支援の上で成り立つものであり、チェーン加盟店は、行政の各種補助金制度を活用していく柔軟な姿勢が必要不可欠であることが明らかとなった。第4に、そうした厳しい経営状況にも関わらず全国24のチェーン展開を可能とさせている要因には、スワンチェーン特有の“疑似フランチャイズ・システム”とでも呼ぶべき、本部が加盟金やロイヤルティなどの見返りを求めない利他的なシステムが構築されていることが挙げられる。

7. 第6章 事例分析による理論的含意

第6章では、本稿における4つのリサーチクエスションに対して答える形で、第3章、第4章、第5章で行った事例検討をもとに考察を行った。まず社会的企業家の制度変革機能を考えるにあたって、各事例における多様なステイクホルダーの整理を行った。社会的企業家として小倉昌男だけでなく、アイデアを共同で生み出していった障害者団体のリーダーや、メール便事業においては沖縄における障害者団体リーダーの存在を確認した。つまり、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においては、小倉昌男というカリスマ的な「個人」としての社会的企業家の存在だけではなく、多様なステイクホルダーによる「関係性」や、場合によっては集団的な「社会的企業家チーム」としての視点が必要である。このように社会的企業家を「チーム」として捉えれば、制度的企業家研究で議論されてきた埋め込まれたエージェンシーのパラドックスの問題も一見すると解決するように思われる。つまり、これは小倉昌男と障害者分野のリーダーという両者の2つの異なる立ち位置を、状況に応じて上手く活用することによって、それぞれの経営資源を動員し、制度変革が推し進められてきたと見るものである。しかし、たとえ障害者就労分野の外部に位置していた小倉が障害者就労の問題点に気づいたとしても、なぜ障害者運動のリーダーが埋め込まれた障害者福祉制度からのさまざまな声を退けて、長期に渡って協働事業を推進しうることが出来たのかについては、さらなる検討が必要であると思われる。

次に、ソーシャル・イノベーションの創出と普及に関する2つの問いに答えるために、メール便事業とスワン事業を、「アイデア創出の契機」、「ソーシャル・イノベーションの場所」、「ソーシャル・イノベーションの動機」、「説明のロジック」、「ニーズ情報」、「全国展開の契機」、「普及におけるキーマン」、「情報の翻訳」、「普及要因」、「全国展開の方法」という視点で比較検討しながら考察を行った。その結果、両事業は、創出から普及に至る中

で対照的なプロセスを経ていることが明らかとなった。例えば、メール便事業はヤマト本体の関与していない現場の「周縁」から創出されたものであり、後者は小倉昌男個人のカリスマ的なリーダーシップにより、障害者就労の諸制度を変革する意図を持って立ち上げられたものであった。

両事業の共通点は、パワーアップセミナーにおける異質なステイクホルダーとの出会いと対話から新しいアイデアやイノベーションが創出されている点であり、既存のイノベーション研究においても指摘されているように、イノベーションを創出するためのコミュニティの重要性がソーシャル・イノベーション分野においても指摘できる。

8. 第7章 結論と今後の課題

第7章では、各章における議論の概要を改めて整理した上で、本論文の貢献と今後の課題を述べる。本論文の貢献は、以下の3点である。

第1の貢献は、社会的企業家の機能の一つとしての制度変革を、具体的な制度の内容を示しつつ明らかにした点である。既存の社会的企業家研究では、社会的企業家が遂行するソーシャル・イノベーションの帰結として社会的課題の解決や社会的価値の創出として議論されてきたが、そこで示される内容は具体性に乏しいものであることが多かった。

第2の貢献は、事例研究を通して、ソーシャル・ビジネスやソーシャル・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明らかにしたことである。その結果、例えばメール便配達事業においては、ヤマト福祉財団が当該事業を本格的に開始する5年以上前から沖縄県ふれあいセンターでの先行的な取り組みが行われ、ヤマト本体からすれば「周縁」からの提案により当該ソーシャル・イノベーションが創出されたことが明らかになった。

第3の貢献は、上記の貢献に関連して、ソーシャル・ビジネスやソーシャル・イノベーションの創出プロセスにおいては、カリスマ的な「個人」の存在だけでなく、多様なステイクホルダーとの「関係性」や「チーム」から新しいイノベーションが創出されることを明らかにしたことが挙げられる。本稿の事例においては、多様な異質のステイクホルダーが出会い、対話を通して学習する場やコミュニティとしてのパワーアップセミナーが重要な役割を果たしており、そうした場を通して従来出会うことのなかった者同士によるイノベーションが創出されることが考えられる。

以上の貢献がある一方で、本論文には主に次の4つの問題点がある。

第1に、社会的企業家による制度変革の対象である。本論文では、障害者福祉施設および政府・地方自治体における制度面での変化に注目したが、それらは社会的企業家や彼らが遂行するソーシャル・イノベーションの帰結としての制度変革のひとつに過ぎない。例えば、メール便事業による制度変革には、「ヤマト運輸社員の変化」や「障害者本人たちの変化」、「地域住民の変化」などが含まれるはずである。これらの制度変革を捉えるためには、定性的調査だけでなく定量的な調査手法も導入していく必要があるであろう。

第2に、社会変革と制度変革の位置づけ方である。本論文では、社会的企業家の制度変

革という側面に注目してきたが、既存の社会的企業家研究で議論されている社会変革との概念整理が不十分である点である。もっとも、既存の社会的企業家研究においても、その研究領域自体が萌芽期にあるため、社会変革概念について十分な議論がなされているとは言い難い。今後、これらの概念に関する整理を行い、また異なる事例研究からの経験的事実を蓄積することで、社会的企業家による社会変革と制度変革の位置づけを検証する作業が必要だと考える。

第 3 に、ヤマト福祉財団小倉昌男賞受賞者のチェンジ・エージェント概念適用における分析の不十分さである。チェンジ・エージェントの基本的特性として、①社会システム間のギャップを埋め、普及機関と普及対象者をつなぐ存在である、②2つの世界にまたがるマージナル・マン（境界人）としての役割葛藤がある、と指摘されている。本稿では、実際に小倉昌男受賞者が具体的にどのように普及機関と普及対象者をつなぎ、また2つの世界の境界人として、どのような役割葛藤があったのかについて詳細な分析を行っていない。これらの分析については、今後の研究課題としたい。

第 4 に、ソーシャル・イノベーションの「創出プロセス」と「普及プロセス」の位置づけである。本研究では、分析の単純化のため、便宜上、ソーシャル・イノベーションの「創出」と「普及」という2区分を採用した。つまり、「創出プロセス」に引き続いて「普及プロセス」に進んでいくモデルとして設定しているが、実際にはこれらの両者の位置づけや関係性は、必ずしも線形的なものではなく、普及段階に入ったあと、再びイノベーションの再設計・再開発が行われるということも考えられ得る。とくに、本論文においては、創出プロセスと普及プロセスの境界線上に位置づけられる、イノベーションの普及開始の決断のタイミング等の検証が不十分であることは否めない。また、ソーシャル・イノベーションの有効性や安全性といった要因を誰がどのように判断、評価したのかについて必ずしも明確な答えを見いだせている訳ではない。これらの分析については、異なる事例分析による研究の蓄積を積み重ねることにより、ソーシャル・イノベーションの発展プロセスの精緻化に努めていきたい。