

Research Paper Series

No. 189

ソーシャルビジネスにおける同型化と事業の展開
：一般社団法人ラバルカグループの事例分析

高橋 勅徳 †

木村 隆之 ‡

2017年11月

† 首都大学東京大学院社会科学部研究科

‡ 九州産業大学経営学部

1. はじめに

本論文の目的は、社会企業家 (social entrepreneur) によるソーシャルビジネス (social business) の形成と事業展開について、制度派組織論における同型化

(isomorphism) 概念の再考を通じて新たな分析枠組みを提示するとともに、具体的な事例分析を通じて見いだされる発見事実から、新たな理論的知見を得ることを目的としている。

具体的に本論文では、2節において、まず、ソーシャルビジネスおよび社会企業家に関する先行研究の理論的検討を通じて、この研究領域が同型化概念を用いることで抱える理論的課題を指摘する。その上で、制度派組織論における同型化概念の再考を通じて、この理論的課題が同型化概念の誤解に起因することを指摘し、この概念が持つ本来の含意から社会企業家によるソーシャルビジネスの形成および展開を捉える分析視角を提示する。この分析視角に基づき、3節において一般社団法人ラパルカグループの詳細な事例記述を行い、4節ではこの事例記述から見いだされる発見事実から本論文の理論的・実践的貢献を明らかにしていく。

2. 先行研究の検討

2.1 先行研究における同型化の罫

ソーシャルビジネスおよびその設立・運営主体としての社会企業家は、大きく、様々な社会問題を (営利・非営利双方を含む) 事業の構築によって解決する主体として捉えられている (藤井・原田・大高, 2013, 39頁)。このソーシャルビジネスと社会企業家という概念は、社会的課題に対して行政とも市場とも異なる、新たなソリューションを提供する主体を捉える感受概念 (conceptive attractor) である (原田・藤井・松井, 103頁)。それ故に、ソーシャルビジネス・社会企業家概念の理論的内包を厳密に定義することで現象を分析していくのではなく、この概念の持つ外延 (イメージ) を手がかりに、一方で従来の議論からは見いだされなかった当事者の実践を把握しつつ、他方で研究者に対して、この概念を用いた研究活動の展開によって社会に関与していくという研究実践を期待する研究領域として拡大してきた。

それでは、社会企業家・ソーシャルビジネスに関する先行研究は、どのように展開されてきたのだろうか。

藤井・原田・大高 (2012) によれば、ソーシャルビジネス・社会企業家にかんする先行研究は大きく二つに大別される。

第一に、米国のビジネススクールを中心に展開されてきた研究群 (便宜的にビジネススクール学派と呼ぶ)

である。レーガノミクス以後の新自由主義の進展を背景として、社会企業家というヒロイックな主体を鍵概念として、営利企業の設立と運営によって社会的課題が解決されていく現象に迫る。ここでは、社会的企業は事業収入のみで財政的に成り立つべきものとされ、事業収入こそが、社会的企業における自立、持続可能性、財政的な自由、規模拡大、社会的インパクトを産み出すのだというレトリックが創られてきた (e.g., Battle and Dees, 2006)。このレトリックの下で、社会企業家がいかに社会的課題を解決するソーシャルビジネスを市場において成立させるのかという、具体的な手法が提示されてきた (藤井・原田・大高, 2012, 26-27頁)。我が国においても、このビジネススクール学派を基盤として、谷本・大室・大平・土肥・古村 (2013) によってソーシャルイノベーションのプロセスモデルが提示されている。このモデルはソーシャルイノベーションを、社会企業家が提示する理念が共有化され、市場に受け入れられる形で普及するプロセスとして捉える。更にフィールドワークに基づくケーススタディが提供され、社会企業家の教育が試みられてきた (e.g., 谷本編, 2015)。

このビジネススクール学派は、社会的企業家が倫理的な存在であることを仮託した上で、ソーシャルイノベーションにおける個別具体の行為を類型化してきた。しかし、経営学の側から社会企業家による市場での解決が、同時に異なる社会的課題を助長しているという批判的研究 (e.g., Khan, Munir and Willmott, 2007; Karim, 2008) が提起されるに至り、その理論的前提が揺らぐことになった¹。社会企業家が必ずしも社会的課題を解決しないのであれば、そこで捉えられるのは剥き出しの営利企業の論理である。いわば、市場へ過剰適応していくことで社会的課題から利益を生み出しつつ、社

¹ Khan et al. (2007) は、社会企業家の成功例として知られるシアルコットにおけるサッカーボール縫製業からの児童労働の撤廃について、メーカーと地元縫製業者が共同で設立し、NGOが監視するサッカーボール縫製工場の設立によって、各家庭の収入が減少し、児童の就学すらままならない貧困という新たな問題が引き起こされたことを指摘する。シアルコットにおいて児童労働が発生していたのは、パキスタンに女性差別、職業差別が原因であった。表立って働くことのできない母親たちは、仲介業者を通じたサッカーボールの縫製を子供達と共に細々と行っていた。しかしサッカーボールの縫製が工場で行われることにより、女性達は逆に仕事を失い、現金収入を失ってしまった。その結果、サッカーボール縫製における児童労働は撤廃されたものの、ソーシャルビジネスの陰で女性差別と職業差別が隠蔽され、メーカーと地元縫製業者が利益を上げ続ける構造だけが維持されたのである (Khan et al., 2007, pp.1060-1061)。

会的企業家を隠れ蓑に社会的課題の未解決や新たな問題の発生を隠蔽する当事者の実践に、研究者が正統化してしまうという理論的課題を抱えてしまうのである (Khan et al, 2007, pp.1071-1072)。

このビジネススクール学派に対して欧州に展開されてきた研究群は、非営利組織の基盤となってきたコミュニティと、これを支える法制度に注目してきた(本論文では便宜的に、制度設計学派と呼ぶ)。この制度設計学派は、1980年代の欧州における新自由主義の展開によって削減された福祉予算に対して、コミュニティーベースの相互扶助や支援に注目する。1990年代後半からの「第三の道」によって、これらコミュニティーベースの相互扶助や支援を政策的にエンパワーメント(empowerment)していく中で、ソーシャルビジネス・社会企業家という概念が受容されていった(藤井・原田・大高, 2012, 35-38頁)。ここでは社会的企業を行政と市場の間をブリッジし、双方の問題点を克服する「いいとこ取り」を図るハイブリッド構造を有する必要性の指摘に始まり、社会的企業に対するエンパワーメントを効果的に実施する政策立案に研究者が関与していった(e.g. Borzaga and Deforny, 2001)。

ここにあるのは、ビジネススクール学派のようにソーシャルビジネス・社会企業家に倫理を仮託するのではなく、研究者が中立の第三者として積極的に倫理の実現に介入していくという独自の視座である。ハイブリッド構造を提示することで過剰な市場への同型化を防止する構造を準備しつつ、社会的企業の与える影響をソーシャルインパクトとして測定し、法制化によって社会的企業への事業委託を円滑に進めつつ、行政による過剰な投資や、社会的企業を財政抑制のための下請けとして用いることを抑制していくことを目指した。制度設計学派は、社会企業家・ソーシャルビジネスの倫理性を担保するハイブリッド構造を前提に、社会的課題とソーシャルビジネスに対して政策立案に係わっていく点で、米国のビジネススクール流の社会企業家研究とは一線を画す理論的視座を提供してきた。

しかしながら、制度設計学派内でも問題として指摘されているように、この学派で捉えてきたソーシャルビジネスがいかにかにソーシャルイノベーションを引き起こしたのかについて、現象としても分析的にも不明瞭になるという理論的課題を抱えている。ソーシャルビジネスへのエンパワーメントとソーシャルインパクトの測定は、欧州の財政削減の潮流の下で、エンパワーメントの名の下で行われたソーシャルビジネスの下請け化を助長した側面を有する(e.g., Bode Evers and Schultz, 2006; 岸・金川・尹・浦野, 2017)。奇しくも、

ビジネススクール学派を市場への同型化として批判したのと同様に、制度設計学派はハイブリッド構造を提示しソーシャルインパクトを測定していくことで、非営利組織の行政への同型化を過度に助長することになったと考えられる²(e.g., Luke, Belinda and Eversole., 2013)。

市場と行政、双方への同型化という理論的・実践的課題に対して、藤井・原田・大高(2012)らが提示するのが、「闘う社会的企業」という新たな理論的視座である。彼らは制度設計学派のハイブリッド構造を受け継ぎつつ、市場と行政、双方からの同型化圧力に抵抗しつつ、双方から得られる便益を「いいとこ取り」し、どちらにも依存しない自立的な生存領域を確立する肯定的媒介(positive synergetic mix)として社会企業家・ソーシャルビジネスを位置づける(藤井・原田・大高, 2012, 81頁)。

その上で彼らは、闘う社会的企業が遂行し得るソーシャルイノベーションの遂行を、学習概念から基礎づけていく(藤井・原田・大高, 2012, 104-108頁)。

第一にハイブリッド構造を有するソーシャルビジネスは、多様なステイクホルダーと対話が求められるが故に、当事者の生活を巡る多様な文脈に根ざした現場の知識(local knowledge)が蓄積される。この現場の知識の蓄積は、社会企業家が当事者の潜在的ニーズや資源(能力)の顕在化を可能とする組織学習の根幹となる。第二に、ハイブリッド構造を有するが故に社会企業家は、多様なステイクホルダーから専門的知識や技術を動員し、市場や行政では解決し得ない、当事者に根付いた形で問題解決、すなわちソーシャルイノベーションの遂行が可能となる。第三に、ハイブリッド構造のソーシャルビジネスは、多元的な財源構成を持つが故に、収益性のある程度度外視したフレキシブルな実験可能性を持つ。公的資金や寄付といった資源は、組織にスラック資源を産み出し、社会企業家にソーシャルビジネス内での組織学習を可能とするのである。

本論文もこの「闘う社会的企業」という理論的視座と軌を同じくする。しかしながら本論文では、ハイブリッド構造を前提とした上で、学習を鍵概念としたとき固有の理論的課題を有すると考える。

まず、ハイブリッド構造の下で社会企業家が獲得する当事者性に基づく「現場の知識」は、その知識が文

² Luke et al. (2013) は、異なる組織においてSROIの値を比較することは、実質的な意味をなさないにも係らず、サードセクターに奨励することによって、模倣的・規範的な同型化が興り、強力なステイクホルダーである資金提供者を意識して正当性を示すことになると指摘している。

脈依存的であることに注意が必要である。社会企業家はソーシャルビジネスの構築を通じて当事者を取り巻く文脈に埋め込まれる (embedded) ことによって、現場の知識を獲得していく。だとすれば、何故、社会企業家はこの文脈への埋め込みを超えて、当事者性を基盤とした社会問題の発見を可能とするのであろうか。

次に、組織間学習を通じた学習についても、マルチステイクホルダーという概念を踏まえた時に問題をはらんでいる。ハイブリッド構造のソーシャルビジネスは、多様なステイクホルダーから「いいとこ取り」を果たしていくことで、「労働市場の失敗」を超えて、当事者の権利要求を求める運動体となるとされる (藤井・原田・大高, 2012, 105 頁)。しかしながら、ソーシャルビジネスがマルチステイクホルダーの下で実現していると言うことは、社会企業家は各ステイクホルダーに対する説明責任 (accountability) を果たす必要がある (e.g., Hannan and Freeman, 1977)。それでは何故、各ステイクホルダーに対するアカウンタビリティを果たしつつ、社会企業家が固有に見いだした社会的課題に対して随意にステイクホルダーが持つ資源や技術を動員できるのであろうか。

最後に、各ステイクホルダーに対するアカウンタビリティという観点で捉え直したとき、多元的財源に基づく余剰資源の蓄積をもとにした実験可能性についても、疑問を提示せざるを得ない。経営学における余剰資源とは、事業の再構築に伴う余剰人員の発生、利潤の内部留保に基づく研究開発への投資として測定される (e.g., Penrose, 1959)。これらの余剰資源の所有権は、企業自体が有する。それ故に、株主に対する説明責任を果たせる限りにおいて、余剰資源を実験的な事業に投資することが可能になる。しかしながら、ハイブリッド構造を持つソーシャルビジネスは、助成金は行政に対して、寄付金は寄付者に対して説明責任を有する。非営利組織にかんする各種法規制が厳格に定められつつある現在、これらの資金は必ずしも、社会企業家が自由に処分できる余剰資源ではない。逆に考えれば、市場に適応し潤沢な収益を上げるソーシャルビジネスほど、自らの説明責任の下で実験的な事業が可能である。

ここで改めて注意せねばならないのは、ハイブリッド構造のソーシャルビジネスとは、彼らが仮想敵としたビジネススクール学派流の市場に過剰適応したソーシャルビジネスより、遙かに強力かつ複雑な権力関係の場 (すなわち組織フィールド: organizational field) として構成されている (e.g., DiMaggio and Powell, 1983)。この場を維持するために、社会企業家は各ステイクホルダーとの対応関係において説明責任を果たし続けな

い限り、ソーシャルビジネスを維持することは出来ない。このような同型化圧力に晒されつつ、社会企業家は固有の社会問題の解決を図るために、多様なステイクホルダーから諸資源を獲得し、余剰資源を実験的な事業につき込み学習することは可能なのであろうか。

藤井・原田・大高 (2012) の議論は、それが「出来る」ことを前提にせねばならず、それを「闘う」という概念の外延に求めた。しかしながら、この「闘う社会的企業」という概念の持つイメージは、彼らが批判したビジネススクール流のヒロイックな社会企業家へ、奇しくも近似していくという論理的矛盾を導くことになる。むしろ彼らが問うべき問題は、いかにして社会的企業、ひいてはこの企業を設立・運営する社会企業家が「闘う」ための能力を獲得していくのかという点である。

2.2 同型化概念の再考

本論文では先行研究が抱える以上の理論的課題に対して、制度派組織論における同型化 (isomorphism) 概念の再考を通じて解決を図りたい。

同型化概念は、制度への適応をイメージさせる概念であるが故に、通説的には行為の同質性を説明する概念として理解されてきた (桑田・松嶋・高橋, 2015, xi 頁)。それ故に、ソーシャルビジネスは市場、政府・コミュニティに過度に同型化し、それぞれが持つ短所 (市場の失敗や政府・コミュニティの失敗) を受け継ぎ、社会的課題の解決から遠ざかってしまうものとして説明されてきた (藤井・原田・大高, 2012, 80-81 頁)。確かにこの通説に基づいた場合、先行研究において課題として指摘されてきた、ソーシャルビジネスの過剰な営利企業化や、行政の下請け化は、同型化圧力の所産として説明可能であるだろう。その結果、制度設計学派はハイブリッド構造を基盤としつつ、ステイクホルダー間を媒介する主体として社会企業家を位置づけたり、学習を鍵概念としつつヒロイックな「闘う社会的企業」という社会企業家像へと近似してきた。

実は、制度派組織論において、同型化圧力から超越したヒロイックな主体、あるいは媒介できる位置にいる特異な主体を仮定することでイノベーションを説明する論理は、埋め込まれたエージェンシーのパラドクス (paradox of embedded agency) として理論的課題とされてきた (e.g., DiMaggio, 1988; Graud, Hardy and Maguire, 2007)。制度派組織論においてイノベーションは、制度に起因する同型化圧力を前提とした上で、一方で制度の影響を受けない特異なカリスマとして企業家を位置づけたり、制度的圧力の弱めることで企業家の変革へ

の指向性を説明し、他方で変革に必要な不可欠となる資源動員に際しては、再度、制度がもたらす同型化圧力が可能とする資源動員や理念・アイディアの普及として説明されてきた。埋め込まれたエージェンシーのパラドクスとは、制度と企業家をめぐる以上のような論理矛盾を指摘すると共に、この矛盾を克服することで制度派組織論が本来的に目指していた理論的含意を回復するための問いかけであった (e.g., Greenwood, Oiver, Sahlin and Suddaby, 2008)。

ソーシャルイノベーション・社会企業家研究においても、一方で社会企業家の存在を理論的前提とし、ハイブリッド構造を前提とした上で媒介する主体として社会企業家を位置づけることで変革への動機を説明し、他方で資源動員を説明する際には、市場、政府、コミュニティに埋め込まれ (適応し)、資源動員を実現していく過程として説明されてきた。更には、ソーシャルビジネスの課題や困難を説明する際には、その力を同型化圧力として反転させ説明するという論理矛盾を招いている。その結果、先行研究においてソーシャルビジネスを成功させる社会企業家とは、制度のもたらす働きを都合良く「使える」主体として定位せざるを得ず、制度と社会企業家・ソーシャルビジネスの論理一貫した説明が困難に陥っていったのである。

近年の制度派組織論は、この埋め込まれたエージェンシーのパラドクスに対して、同型化概念に込められた理論的含意を再考していく形で克服を図っている。

まず、制度派組織論における同型化とは、同質化を意味するものではない。同型化とは制度への単純な適応ではなく、諸制度を前提に特定の組織構造を採用することで、個々のアクターが抱える利害 (interest) を達成していく、実践の多様性を捉える概念として提示された (e.g., DiMaggio and Powell, 1983, p. 151-153)。すなわち、社会問題を解決する運動体を維持するために株式会社組織を作ることも、補助金や事業委託を獲得するために非営利組織の法人格を取得することも、同型化圧力の下で可能となるソーシャルイノベーションの多様な実践として把握される。

次に組織フィールド概念もまた、同様の理論的視座から捉え直す必要がある。組織フィールドとは、市場や組織・コミュニティに過剰適応し組織構造もサービスの内容も同質化した個体群を捉える概念では無い。むしろ組織フィールドとは、多様な制度からの同型化圧力を前提に、独自の利害を見いだした主体が生まれ、その主体が自らの利害を達成するために、利害調整を行い独自の生存領域を確立していく関係的实践の場として提示された (Wooton and Hoffman, 2008, p.134)。す

なわち、先行研究において指摘されたハイブリッド構造とは、社会的問題の解決を利害として見いだした社会企業家が構築する、組織フィールドとして再定位置されると考えられる。

最後に、同型化圧力の下で可能となる多様な実践と、そこから導かれるイノベーションは、制度と主体の関係から説明される。そもそも、制度派組織論において人々は、制度にプログラミングされた行動を取る存在として定義されている訳では無い。制度とは正しさを帯びた自明の社会的事実であり、社会において人々は制度を参照することで、そこから得られる利害を見いだすと共に他者の利害を計算し、利害関係を調整し自らの目標を達成するための正当な手段を獲得し、遂行し得る。先行研究において指摘されてきた社会企業家による「いいとこ取り」とは、ソーシャルビジネスを取り巻く諸制度を前提にして初めて可能となる、戦略性を帯びた制度的営為 (institutional work) として説明可能になると考えられる (e.g., Lawrence, Suddaby and Leca, 2011)。

2.3 本論文の分析視角

以上の制度派組織論における同型化概念の展開を踏まえた上で、本論文は下記の分析視角の下で社会企業家によるソーシャルビジネスの構築と展開を把握していきたい。

第一に、人々は自らを取り巻く諸制度を参照していく中で、構造的不利益として社会問題を認識し、社会企業家として活動する動機を獲得していく。

制度設計主義において社会企業家による社会的課題の発見は、ローカルな文脈に埋め込まれていることによって得られる当事者性から説明が試みられてきた。確かに、当事者性の獲得は社会的課題の発見において必要不可欠な過程であると考えられる。しかし、その社会的課題が市場あるいは行政やコミュニティへの適応で解決されるのであれば、社会企業家として行動する必要は生じない。彼らが見いだした社会的課題が、市場や行政・コミュニティでは解決し得ない構造的不利益として見いだされた時に、その解決方法として「いいとこ取り」を手段とするソーシャルビジネスを構築する必要性が見いだされ、社会企業家という社会的役割を担う動機を獲得していくのである。

第二に、社会企業家は、自らを取り巻く諸制度との関係から社会的課題の解決を目指して巻き込みうる他者や動員可能な資源を見だし、逐次的に同型化してステイクホルダーとして獲得していくことで、ハイブリッド構造としてのソーシャルビジネスを構築してい

く。ビジネススクール学派、とりわけ谷本らの指摘するソーシャルイノベーションのプロセスモデルは、この過程に注目することで、現場の実践に繋がる行動類型を見いだしてきた (e.g. 谷本ほか, 2013; 谷本 (編), 2015)。他方で彼らは、社会企業家の理念が市場で普及し、行政による法制化等によって追認される (あるいは独占的地位を与えられる) という、市場原理に基づいた説明を行ってきた。しかしながら、人々がソーシャルビジネスという手段を選択するのは、市場や行政への適応だけでは、自身が見いだす社会的課題を解決し得ないためである。それ故に社会企業家は、ステイクホルダーの利害を計算に入れつつ、個々のステイクホルダーから獲得しうる諸資源を計算に入れながら、諸制度との係り合いの中で逐次的に同型化していく形で個別の事業を構築し、ハイブリッド構造としてのソーシャルビジネスが構築されていく。

第三に、社会企業家はソーシャルビジネスのハイブリッド構造を維持・拡大、時には縮小していく形で、ソーシャルビジネスを展開していく。既に指摘しているように、社会企業家は多様かつ複雑な制度的圧力に晒されている。ソーシャルビジネスが多面的財源によって維持されていると言うことは、同時にその財源に紐つけられるステイクホルダーに対する説明責任を果たしていかなければならない。いわば、ハイブリッド構造のソーシャルビジネスとは、多様な財源とそこに紐つけられるステイクホルダーへの説明責任が、社会企業家が構築する事業とミックスされた形で構成されると考えられる。それ故にソーシャルビジネスの維持に際しては、ステイクホルダー間の利害衝突や、諸制度からの同型化圧力と事業展開の不適合などが必然的に生じる。社会企業家は自身が見いだした社会的課題の解決を図るため、これらの衝突や不適合を克服するための抵抗戦略 (藤井・原田・大高, 2012, 119-121 頁) を遂行していく必要がある。

3. 事例分析：一般社団法人ラバルカグループの事例

我が国において障がい者の就労支援は、福祉的就労支援と一般就労支援に分かれるが、ともに国の法制度のもとで事業を営むため、補助金依存の事業所が多くあることは否めない³。特に、福祉的就労支援は安定的な雇用対象から排除されてきた障がい者の支援を重点的に行うため、福祉的傾向が強くなり事業収入を通じた事

業所経営という点で課題を抱えている。そのため、社会福祉法人という経営形態をとる共同作業所で働く障がい者の多くは月給1万円以下で働いている⁴。

この現状に、強い問題意識を持ち、障がい者雇用の促進を図る目的で設立された社団法人がラバルカグループである。愛知県豊橋市に本拠地を置き、現在は久遠チョコレートブランドを中心として全国展開している。代表理事の夏目浩次氏は、障がい者の賃金を最低賃金レベル支払うことができるよう、障がい者雇用の構造変革を掲げて事業展開を開始した。

彼は、福祉的就労支援業界が障がい者支援において当たり前のように取りこぼしてきた事業性の高い事業所運営を実現している。本ケースを通じて、夏目氏が制度を利用しながら、どのように組織形態を変化させることで福祉就労支援の業界を変革しているのかについて考察する。

3.1 我が国における福祉的就労支援制度の持つ構造的不利益：1ヶ月1万円の衝撃

障がい者福祉事業に携わる前、夏目氏は土木系のコンサルティング会社で、ユニバーサルデザインに基づく都市計画に携わっていた。公共施設を利用するすべての人が活用しやすい空間設計を行うことが求められているにもかかわらず、仕事の多くは経済的制約があり思うとおりに進まなかった。障がい者が利用できるようエレベーターを作りたくてもプランを変更されてしまっていた。

そのなか彼の人生を大きく変えることとなったある本と出会う。それは、小倉正男の『福祉を変える経営』であった。都市計画を行う際、障がい者との接点も多く、その情報収集として手に取った本だったが、そこに書かれていた「月額賃賃1万円」という現実には夏目氏は驚愕した。実際に、豊橋市内にある障がい者支援施設の月額賃金を調べたところ、月額3千円程度だった。そこにみられた状況は、支援員や事業所が悪いのではなく、月額3千円でも構わないと言わせている福祉業界の構造があることに気づいた。そこでは、障害レベルが低賃金につながっているのではなく、そもそも事業として収益を上げることができないような店舗経営をしていたり、収益を上げなくても「仕方ない」とあきらめてしまう雰囲気強い状況が見られた。

我が国の障がい者の福祉的就労支援は、障害者総合

³ 福祉的就労支援は「障害者の日常生活及び社会生活を総合的に支援するための法律 (以下、障害者総合支援法)」を、一般就労支援は「障害者の雇用の促進等に関する法律 (以下、障害者雇用促進法)」を法的根拠とする。

⁴ 小倉正男 (元ヤマト運輸会長) がこの事実に関し強い問題意識を持ち、ヤマト福祉財団を立ち上げたことは有名である。詳しくは、小倉正男 (2003) 『福祉を変える経営』、日経 BP 参照。

支援法のもとで訓練等給付の就労移行支援事業及び就労継続支援事業（A型、B型）において行われている。障害者支援施設は、これらの事業の実施において、訓練等給付費、利用者負担金、その他関連制度からの補助金をもとに運営を行っている。就労移行支援事業は、比較的軽度の障がい者を対象としており、福祉的就労から一般就労への移行を目的とするものである。事業所内や企業において作業や実習を実施し、一般就労に必要な知識・能力を養い、適性に合った職場に就労することを旨とする。この事業の実施期間は24か月という限定が加えられる。他方で、就労継続支援は、通常の事業所に雇用されることが困難な障がい者に就労の機会や生産活動にかかる知識・能力を提供することを目的とする。A型（雇用中心）は、比較的生産性の高い障がい者を対象としており、利用者を雇用することが原則である。B型（非雇用中心）は比較的生産性が低い障がい者を対象としており、障がい者に生産活動その他の活動の機会を提供することを目的とする。

これら福祉施設の収入は大きく分けると2種類で成り立っている。ひとつは物販などの事業収入であり、もうひとつが事業内容によって受けることができる補助金である。例えば、1人の障がい者が一日来ることによって、就労継続支援であれば6千円前後（事業所規模や自治体によって金額が異なる）が支給される。これがほぼ施設の運営費として活用されており、職員の人件費などもそこから支出されている。それに対して、障がい者の作業によって生み出された売り上げは必要経費を除いて障がい者に分配される。つまり、障がい者の支援をすることで福祉施設は運営できるように保護されている。ちなみに、障がい者の賃金は都道府県によって異なるが、B型事業の場合、全国平均月額工賃は14,437円（平成25年度）である⁵。

他方で、社会企業家／社会的企業への注目が高まるなか、小倉氏のように障がい者雇用施設においてもビジネスを通じて課題解決を目指す事業所が増えはじめていた。社会的企業とは社会問題を政治的な次元ではなく、ビジネスを通じて社会の在り方そのものを変革する社会企業家／社会的企業の存在は、障がい者雇用における課題を解決するうえで大きく期待されていた（米澤,2011）。夏目氏も、障がい者問題を解決していくためには、従来の障がい者支援制度に頼るのではなく、障がい者も参加できるビジネスとして事業を構築していく必要性があると考えようになった。

小倉正男さんの本を読んで、そこで障がいのある人の給料が月1万にも満たないことが書いてあって、驚いてですね、地元戻ってきて休みの日に当時は..そこをグルグル廻ってみたんですよ、月3千円ぐらいだったんですよ。確かに金額はほんとなんだなって驚いて、ショックだったのがそのフィールドで働いている支援員さんがそれはその人達が悪いのではなくて、仕方ないからこれで良しとする、みたいな、そういうもんなんですよって感じだったので..その人が悪いんじゃないかってそういう風に言わせている福祉の構造があるんだなあと思って。何でもそうなんですけど、これで仕方ないんですって言ってしまったらそのフィールドは絶対成長しないじゃないですか。領域を広げていく努力をしないとチャレンジをしないとそのままだなあと思って。そうするとその狭い領域の中だけでしか彼らは生きられないと思って。

そこで、夏目氏は職場を退職し、平成15年3月30日に、小倉氏の展開するスワンベーカーを目指した10坪の小さなパン屋「花園パン工房ラ・バルカ」を開業する。まずは、愛知県の最低賃金で知的障害を持つ3名を雇用した。当初、経営はうまくいかず7か月で赤字となる。そこで夏目氏は当時、パンの移動販売でも注目を集め始めていたメロンパンに着目し、10種類のメロンパンを取り扱う店舗と移動販売車の二本立てで営業展開しはじめた。ちょうど、NPO／NGOやボランティア活動に着目した「愛・地球博」の開催時期も重なったこともあり、敷島パンがメロンパンのレシピを買い取って会場で販売することとなる。

移動販売車を導入することで、販売先も広がっていった。夕方に職員室や病院に赴き、翌日の朝食用として働く女性向けの販売が可能になった。この移動販売を切っ掛けとして、地元のビジネスホテルからの朝食用のパンの受注を受けることに繋がっていく。ビジネスホテル向けには、一口サイズのパンを製造し、朝食バイキングで提供するサービスを行ったところ、今度は保育園からも注文が入ることになった。更に、一口パンをホテルの朝食で食べた旅行代理店からも声がかかり、機内食としておやつに提供するサービスとして活用されることとなった。これらのパン事業の展開の結果、平成16年には2号店を含めて16人程度の障がい者を雇用することとなり、彼らの月額賃金は8万円～13万円程度となった。

⁵ 東京都の場合は、14,588円（平成25年度）。その他、各自自治体の公式サイトを参照。

3.2 社会福祉法人を活用とした民福連携の展開

販路の拡大と雇用者数の増加に伴って、ラパルカの仕事量も増加していった。噂を聞きつけて障がい者の就労希望者も増加し、配達や経営のスタッフが足りなくなっていた。夏目氏は親族の手伝いに依存していたが、店舗数を増やしてより多くの障がい者を雇用するとなると新たな事業展開が必要となった。そこで、平成17年に、NPO法人格を取得し、デイサービスセンター実践就労支援事業所「豊生ら・ばるか」を開設する。当時は、就労支援系事業（旧授産施設）は、社会福祉法人にしか許可されていなかったが、デイサービスの制度を活用することで就労支援事業を行うことが可能となるという計算が夏目氏にはあった。

ここで一つ問題があった。デイサービスは障がい者に、日中の居場所を作ることを目的として作られた制度である。そのため、デイサービスを利用している障がい者がどのような労働をしても、賃金を支払うことが認められていない。そこで夏目氏は、家族会をつくりそこに寄附をするという形をとることで、障がい者にラパルカの売り上げを分配する仕組みを作った。この制度利用は日本初の取り組みであり、その後、多くのNPO法人がこの仕組みの模倣することで、平成18年の就労支援事業制度の制定へとつながっていく。

**NPOって何が障害福祉の制度で使えたかって言う
と、デイサービス。ところがこれがデイサービスってのは日中の居場所の制度なので、賃金払っちゃダメです、不可思議な制度だったんですけど、デイサービスって制度活用してみんなでパンを作るんですけど賃金は払っちゃダメですと言われる。当然ですけど就労の制度は変わってきました、当時は障がい持った人が通所して就労して賃金もらうってのを制度化されていなくて、ただ僕らは授産施設できないから、デイサービスやっけていろんな人受け入れたんですけど、働いてくれるから賃金出したい、制度としてはダメだと、家族会に賃金の寄附をして、分配するような形で、そうするとやりづらさもあって、税法上のにも…色々窮屈なこともあって。**

順調にラパルカの製パン事業が拡大していった結果、夏目氏が雇用する障がい者の人数は37名となっていた。しかし、税法上の問題もあり、これ以上人数を増やし続けていくことは困難であった。そこで、夏目氏は社会福祉法人の設立を検討することとなる。ここで直面したのが、営利事業であるラパルカと社会福祉法人制度の間のミスマッチであった。

どんどん働きたいって来て頂んですけど、叶えられないんですよ、で断るしかなく一方で福祉の社会法人とか福祉の方でもう少しやりようがある、そうするとこの人達をもう少し救えるんじゃないか、そう主張すると・・・あなたは民間のパン屋、私達は社会福祉法人っていう切り分けかたをされてしまうんですよ。そこじゃないんだけど、冠が株式会社でも個人事業でも社会福祉法人でもやるべき事は同じだと思うし、やれる事は絶対にあると思うんですよ、じゃあこれを何とかせないかん、まあそれ言っても切り分けられちゃうんだったら社会福祉法人になって行くしかないなと。

一般的に、社会福祉法人を設立すると、行政に施設を建設してもらうことを待つ事業所が多い。社会福祉法人の設立手続きそのものは法制度的に整えられ、行政にも窓口と担当者が設置されている。しかし、我が国の福祉は交付金依存であるため、社会福祉法人を志す事業者はその認可に必要となる施設の建設資金を用意することができない。特に、社会福祉事業という公益性の高い事業のため、安定的、継続的に経営していくことが求められ、財政面において確固とした経営基盤を持っていなければならない。地域の必要性に迫られて行政主導で建設する福祉施設が多く、その方法で設立するためには一般的に平均で5~10年要した。

逆に考えれば、法制度と手続きが決まっているため、施設と資金を用意すれば社会福祉法人の設立は可能である。そこで、夏目氏は資本金を自ら用意⁶、施設に適している建物を探すことから始めた。社会福祉法人に最適の物件として、豊鐵工株式会社から土地・建物（旧社員寮）・運営資金の贈与を受けることができ、平成17年10月、「社会福祉法人豊生ら・ばるか」として豊橋市から認可を受けることとなる。翌年2月には、身体・精神障害の受け入れも可能となるように相互利用制度を適用し、知的障害者通所授産施設「豊生ら・ばるか就労訓練工場」が開設された。夏目氏は半年で認可にこぎつけ、日本最速・最年少の社会福祉法人設立者となった。

社会福祉法人の設立にこぎつけたとはいえ、従来通りの補助金依存の経営をしていけば、ラパルカ時代の給与水準を維持することはできない。夏目氏が目指したのは、社会福祉法人であることを利用した、更なる事業拡大であった。

⁶ 旧制度では資本金が1億円必要であったが、制度改正があり1千万円での開設が可能となった。

社会福祉法人として、最初に行った事業は印刷業であった。ただし、大きな印刷会社を設立することはできない。そこで目を付けたのが名刺の作成であった。ほとんどの印刷会社が名刺作成は単価が低いと嫌う。しかもインターネットで作成すれば、個人でも1500円程度でできてしまうため、営利会社の仕事として成り立ち難い。その点、社会福祉法人は行政寄付金が人数分入ってくるため安価で引き受けることができる。そのメリットを活用してアスクルに業務提携を持ち掛けた。営業活動をアスクルに任せ、名刺作成の部分だけをら・ぱるかで請け負った。今日の民福連携の先駆けである。

行政の寄付金に加えて事業収益が確保された経営により、ら・ぱるかでの障がい者の賃金は月額10万円前後を実現させ、かつ健常者のパートを雇用できるため手厚い支援も可能となった。アスクルネットとの連携により、収入源が確保され、名刺事業のサービスクオリティは向上していった。障がい者にとっては、自分の力でiPadを買ったり、好きなタレントのコンサートに行ったりと、彼らが生き生きと働く現場を実現につながった。

今までのパンのコンテンツのほかにもう1つは食品じゃないものを作りたい。PC事業部って形で入らだとか、印刷を、大きな印刷社は設立できなかったんで、名刺をと思ってやってたんですけど、なかなか商売にならなかったんで、どうしようって考えてた時に、アスクル総務用品の宅配業者が5社あったんですけど、その内の1つにアスクルネットのものがあって。色々調べていくと、どうもどこも名刺はやりたがらないらしいですね。町の印刷屋さん聞いても名刺は単価が安いってどう頑張っても二千三千、今ネットでやれば1500円とか1000円切るものもあると、手間は一緒だし、大きいチラシやDMやった方がいい、アスクルって文具宅配業者に聞いても、あれはできます、これはできません紙やペンは配達しますけど、名刺はやりませんってなる。・・・アスクルネットさんに提案したのが僕らがやるので営業だけして下さい。・・・僕らの社会福祉法人になってる強みは、そこに40人きてるので、40人分の行政寄付金が毎月入ってきますから。社会福祉法人になっても言われ続けたのが「商売上手く行ってますか〜」とかチクチク言われました。君のここは社会福祉法人とは認めてないよ、みたいなの。何言ってるのかよく思ったんですけど、でも人がどんどん来るし、みんな自己実現していくし、給料でiPad買ったりとか、好きなジャニーズのコンサート行ったり

とか、生き活きと働いてくれてるわけですよ、更に行政からの寄付金と事業の売り上げがあるから収入構造が二重になってるから、支援者で人を増やせるんですよ。

平成19年、夏目氏は長野県から、民福連携の仕組みを長野県に導入を依頼され、長野県健康福祉部障害者支援課の工賃アップアドバイザーに就任することとなった。平成21年には、障がい者の働くタリーズコーヒー店を信州大学病院に開く。タリーズコーヒーは、病床数600床以上の病院にしか出店しない。これが福祉制度と絡めて事業展開した場合、病床数250床まで落ちても収益を上げることが可能となる。障がい者にとっては、タリーズコーヒーの制服をきて、おしゃれなカフェで仕事が出来、タリーズコーヒーとしては今まで出店できなかったところに出店可能となるということで、お互いの利害が一致した。時を同じくして、第一次安倍内閣が障がい者の工賃アップは国の成長戦略の1つに位置付け、全国的に工賃アップ施策が実施されていくこととなる。

そこから長野からオファー頂いて県下の人に対してそういう民福の発想を入れていってくれて、仕事づくめアドバイスしてくれて。当時の僕の展開の方法として、民福で色々な企業さんにプレゼンして仕事作って行って。当時タリーズコーヒーは病院のベッド数が600ないと収支がでないってことで出店しなかったんですね、福祉の制度と絡めていくと、ベッド数が250ぐらいまで落ちても充分大丈夫ですよってことで、それで、彼らのかっこいい働く場所ができて、タリーズコーヒーとしても今まで出店できなかったところが出店できるってことで、民福がガチッとして行って。

以上のように夏目氏は、民福連携を促進させていくために、会社に事業そのものを提案するところから始め、ビジネスが実現可能であることを説明できなければならなかった。そこで経営参画という形で連携先の内部に入っていく方法を検討する。その1つが、平成22年のジョイコンサルティング株式会社への出資と経営参画である。

身体障害者の人材紹介会社に、福祉制度を活用してトレーニングセンターを開設し、育成した後に企業に紹介する仕組みを構築する。これまでは面談をして紹介するだけだったため、マッチングに失敗するケースが多かったが、時間をかけてトレーニングすることで、

よりマッチングした人材を紹介することができるようになった。これは、民間の資金だけでは到底実現しえなかったものだったが、制度を利用することで実現可能となったのである。

ちょうどそのころから規制緩和が始まり、社会福祉法人でなくても福祉制度が利用できるようになり、就労継続A型・B型事業所が開設されていく。そこで、夏目氏は、経営が困難になって廃業しなければならない地域の商店に注目した。例えば、店をたたまなければならないとんかつ屋があれば、そこに経営参画して就労継続A型とする。そうすることで、とんかつ屋は事業を継続でき、障がい者の雇用の場も生まれる。まさしく、地域の商店を救済するビジネスであった。障がい者雇用による商店街活性化事業を展開するため、ジョイコンサルティング株式会社を、株式会社アイエスエフネットの子会社化した。株式会社アイエスエフネットは従業員3000人程度の会社で、そのうち障がい者を100人程度雇用していた。2020年までに障がい者を1000人雇用する目標を掲げていたため、株式会社アイエスエフネットの資金を活用して、全国の廃業するクリーニング店を買収し障がい者の雇用の促進していたのである。

ジョイは身体障害者の人材紹介会社だったんで、こちらから半年入って障害の制度を使って、トレーニングセンターを作ったんです。今までは、面談して紹介できそうだったら紹介する、会社としては限界が来ちゃってた、面談の時しかその人見れないから、本当に軽度な即戦力になりそうな人しか紹介できなかった。トレーニングセンターを作ることによって、育成をするってことができるんで、そうすると、時間をかけてその人のことがわかっていくんで、よりマッチングするところに紹介しやすい。・・・民間の資金だけではできなかったんですよね。そんなころから規制が緩和されて、社会福祉法人じゃなくても株式会社でも福祉制度が使える、就労継続AとかBとか移行支援とかそういう制度ができてきたんで、ハンズオンって制度を促進させていったんですけど。こないだも店閉めちゃうっていうトンカツ屋さんとか経営参画をしてお店一個を就労継続A型に、すると雇用の計画はできる店は閉めなくていい、彼らの働く場もできる。アイエスエフネットって、当時3000人くらいいて、100人くらい障害者雇用してる会社だったんですけど、そこにジョイコンサルティングを子会社にしてもらったんです。それで社名がアイエスエフネットです。2020年までに1000人雇用したいと掲げてたので、僕が入ってハンズ

ウのスタイルを提供して、アイエスエフネットのマナーで全国の廃業するクリーニング店を買って、それこそリノベーションじゃないですけど...

3.3 久遠チョコレートへの事業展開

順調に民福連携を拡大し、障がい者の雇用拡大と賃金上昇を実現していった夏目氏であったが、社会福祉法人に特別監査が入ることになった。夏目氏は各種法制度を遵守しており、実際、行政からの指摘事項は罰則項目ではなかったが、急速な展開に行政がついていくことができなかつたことが監査の原因であった。この時期、土木建築業者のなかには、A型事業を悪用する業者も現れ始め、行政の警戒が強くなっていた。とんかつ屋やオムライス屋に出資して、障がい者の雇用の場と変えていた夏目氏の活動が、制度の悪用として行政の目に映ったのである。

この特別監査を受けたことによって、内部の職員の不安を抱き始めたのと共に、社会福祉法人を利用した民福連携の限界も見え始めていた。そこで夏目氏は、平成24年にハンズオンのビジネスを社会福祉法人から切り離すとともに、一般社団法人ラパルカを立ち上げることとなる。

2年前からハンズオンのスタイルで、これが今はこの国の限界だと思ったんですけど、社会福祉法人に特別監査されまして、結論からいくと、指摘事項は3個だけで大した事なく、罰則のあることじゃなかったんですけど、要は展開が派手だったんですけどね。それで役所の人が理解できない。1番は地域のトンカツ屋さんとかオムライス屋さんを出資をして、働く場に変えてた時に、それで理解されなかったってことと、いろんな行政機関が警戒するようになったんですよね・・・制度を悪用しているように見られてしまつて・・・実際に愛知県であったんですけど、土木業者、建設業者さんがA型事業を悪用して、それを逆にコンサルしちゃう人が出てきて、やっтерことがだんだん違う人が悪用するようになってしまつて、更に輪をかけて行政が警戒するようになってんです。社会福祉法人での動きは限界があったんで特別監査もあって、内部のマネジメントが結構ギクシクシしちゃつて、何もわからない職員達は自分達が特別監査受けて、経営層が悪いことしてんじゃないかって理事会でもゴタゴタあって、じゃあ社会福祉法人はやめようって切り分けて社団法人にしたんです。

社団法人の設立によって組織内の動揺が治まる共に、社会福祉法人の経営者として営利事業にタッチしない構造を作ること、夏目氏はひとまず特別監査を実施した行政の懸念事項を一旦克服した。しかし、民福連携を進める中で夏目氏が構築したハンズオンの仕組みは、行政の理解が進まなければ、遠からず同じような問題が再発することが目に見えていた。

そんな時、夏目氏はショコラティエの野口和男氏と出会った。野口氏と民福連携ができないかと考えた夏目氏は、野口氏の工房に実際に働きに行った。そのとき野口氏の元で働いている工員は日本語学校の外国人など言語の壁を抱えている人たちだった。夏目氏は野口氏より、チョコレートを作る作業は誰でもできるものであり、本物の素材と、正しい知識があれば、高級チョコレートも誰もが触れることができるカジュアルなものとも変わることを教わった。

夏目氏は野口氏との出会い、チョコレートと向き合う中で、この仕事の性質が障がい者に適しているだけでなく、これまで手がけてきたパンや名刺では実現できなかった、障がい者の働く現場を根本的に変える製品だと確信する。

チョコレートと出会って、やればやるほどこれはいなくなって排除される人がいない、ずっとパン屋からスタートして、色んな事業作り出してやっても、必ず一定のクオリティ保つためには誰かが排除される。チョコレートはそれがなくて人に合わせてくれる、人が遅かったらそれなりに遅い仕事しても、価値は単価高い物を出せる、しかも役場にも成功法の起爆剤が作れるんじゃないか。パン屋クッキーじゃない。働く現場を根本的に変えると思ったんで、色んな出資形態を整理して徐々に縮小して今チョコに。チョコレートってコンテンツをしっかりと物にしたら、またハンズオンっていうスタイルを導入して、色んな企業に出資して。例えば飲食店を展開してる居酒屋さんに、中小企業に出資をして入って行って、デザートでチョコレートだす。

チョコレート菓子の加工に際して重要なのは、チョコレートを溶かして練る（テンパリング）する際の温度管理である。この加工を経た後は、溶かしたチョコレートを型に入れたり、乾燥果物と合わせるといった単純作業が残るだけである。この工程では作業の早さは求められない。そのため、作業の早さや効率化という点から障がい者が排除され難いのである。

更に、チョコレートビジネスを障がい者支援に結び

つけることで、雇用された障がい者はショコラティエという専門職の肩書きを得ることが可能になる。専門職の肩書きは、名刺作成では得られない。製パン事業であればパン職人の肩書きを得ることも可能であるが、作業の早さや量の面で、一般的なパン職人としては扱われない。しかし、ショコラティエであれば健常者と障がい者が同等の立場で仕事ができるのである。

そこで夏目氏は、これまで展開してきた民福連携事業を縮小し、チョコレートに特化していくことを決める。チョコレートブランドが確立されたとき、改めてハンズオンの手法を活用して出資した企業にチョコレートを提供する状況を作り出せばいいという長期的な視点を持つての事業縮小であった。

平成26年に公益財団法人日本財団と、全国夢のチョコレートプロジェクトを開始する。まずは、京都市堀川商店街に第1号店として「New Standard Chocolate」を開業する。チョコレートのブランド名は「久遠チョコレート」となった。久遠チョコレートブランドはスーパーで売っているものほど安くはないが、デパートで売ってある高級チョコレートブランドのものよりは安い。久遠チョコレートの価格設定は600円～1000円である⁷。デパートなどで販売されるプレゼント用のチョコレートは3000円以上が普通だが、自社販売の場合は原材料費が高いチョコレートであっても、パッケージを素朴にするなどしてコストをさげることが可能である。通常、商店街で買い物をする人が買うケーキなどは400～500円であり、そのお客さまの手に届く価格帯に設定したのだ。もちろん、味はピュアチョコレートと同じ原材料を使っているため本物である。そのため、連日顧客の足が絶えることなく、ひと月の売り上げは京都店をはじめとする全国のショップで200万円を超えるまでに成長した⁸。

このショップでの久遠チョコレートブランドでの展開と同時に、OEMの受注も重要な収入源となった。OEMによって発注されてくるものは主として企業の贈答用の品であり、主力商品となっている乾燥果物にチョコレートをかけたものである。これは大量生産でつくる板チョコレートとは違い、機械では製造不可能な、障がい者が手作業で産み出す「作品」である。OEMを発注する企業側も、このような「作品」であることに、付加価値を見いだしていた。

⁷ 京都店のメイン商品である「京テリーヌ」は6枚入りで960円である。

⁸ チョコレートは原材料の入手が非常に困難なため、参入障壁が高いビジネスである。その点、野口氏のルートがあることで良質のカカオを原材料から入手することが可能となった。

プロジェクトを開始してから2年目となる2015年度の実績は、年間総売上が8,035万7千円、障がい者ショコラティエの年間平均給与は153万6千円である。障がい者の就労者数は67名で、月額平均工賃は5万3,724円となっている。現時点で（平成29年2月現在）、久遠チョコレートショップは全国15か所に拡大しており、今後も開店予定の計画が進行している。

4. おわりに

本論文ではここまで、社会企業家およびソーシャルイノベーションに関する先行研究の抱える理論的課題に対して、制度派組織論の近年の理論的展開に基づいた分析枠組みを導出した上で、具体的な事例の分析的記述を行ってきた。多元的な諸制度に埋め込まれる中で構造的不利益として社会的課題を見いだした社会企業家は、諸制度から動員可能な資源や特定の制度に適應することで得られる便益を計算に入れつつ、自身が見いだした社会的課題を克服する手段としてソーシャルビジネスを構築していく。本論文で取り上げた夏目氏も、障がい者を取り巻く労働賃金に社会的課題を見だし、障がい者支援に係わる諸制度を利用していくことで、社会的企業を設立し、事業を展開していった。

本論文では最後に、この事例記述から見いだされる理論的貢献を指摘していきたい。

本論文の事例記述を通じて注目すべきは、夏目氏が純粋な営利企業（製パン事業）から事業をスタートし、NPO法人・社会福祉法人を利用した民福連携事業へと展開し、最終的に民福連携事業を縮小しつつ営利企業（チョコレート事業）に回帰していった点である。

この夏目氏の事業展開から、二つの理論的貢献が見いだされる。第一に、ビジネススクール学派において支配的パラダイムであるソーシャルイノベーションのプロセスモデルとは異なり、社会企業家の事業が市場に受け入れられ、法制化されたことが、逆に夏目氏の事業展開に困難を招く結果になったことである。

夏目氏の構築した民福連携の仕組みが法制化されたことで、民福連携の社会的事業を成立させる計算が成り立つ状況になったことで、この制度を悪用する模倣者が現れてしまった。いうなれば、民福連携という仕組みが普及したことで、逆にこの仕組みの倫理性に疑いが生じ、夏目氏は新たな仕組みの構築を図る必要性に迫られた。ビジネススクール学派において、ソーシャルビジネスの倫理性は、社会企業家という存在そのものに帰着させた上で、その具体的行為としてソーシャルイノベーションのプロセスモデルが提示され、段階毎に取るべき行為の類型が追求されてきた。それに

対して夏目氏の事例からは、ソーシャルビジネスの構築と発展のプロセスが法制化に帰結するモノでは無いことが明らかになると共に、法制化の後に生じ得るソーシャルビジネスの不可避の課題に対して、社会企業家がいかに対応していくのかという現在進行性の実践への注目が、当該事業の倫理性が担保するという新たな理論的視座が見いだされると考えられる。

第二に、制度設計学派は社会企業家の学習に基づいたハイブリッド構造の維持によって、社会的課題を解決し得る独自の生存領域が維持・拡大されていくと捉えてきた。それに対して夏目氏の事業展開は、諸制度に逐次適応しつつソーシャルビジネスを展開していくことで不可避に生じた課題に対して、最終的にはNPO法人や社会福祉法人を利用した民福連携事業を縮小し、営利事業へと回帰していくことで解決を図った。すなわち社会企業家が採用しうる抵抗戦略とは、制度設計学派が主張する「いいとこ取り」だけではなく、事業展開の上で生じる課題の源泉となった制度と関わりを一時的に「断つ」という方法が存在すると考えられる。

制度設計学派が提示してきたソーシャルビジネスのハイブリッド構造は、社会企業家が諸制度との関わりの中で多元的な財源を確保し、独自の生存領域を構築していくための戦略的行為を捉えていくための理念型として、非常に有効に機能してきた。他方で、「いいとこ取り」を可能とするハイブリッド構造を前提とするが故に、その構造の確立と維持に分析の焦点があてられることにもなった。

確かに夏目氏の民福連携事業は、先行研究が指摘するハイブリッド構造の構築であった。しかしながら、この民福連携事業が成功事例として法制化されることで、制度の悪用という社会的課題が生じてしまったのである。ハイブリッド構造そのものが問題を生み出している限り、ステイクホルダーのマネジメントだけで事業を維持することは困難であると共に、その構造を採用することで倫理性が逆に失われていくという危機に直面することになる。それ故に、夏目氏は民福連携事業を縮小し（一旦は制度との関係を断ち）、営利事業であるチョコレート事業を通じた障がい者支援へと回帰していったのである。

本論文は、制度設計学派が提示するハイブリッド構造と闘う社会的企業という議論に基づいて、制度派組織論における近年の展開を踏まえて改めて社会企業家の行為に焦点化する分析枠組みを提示してきた。この分析枠組みに基づくことで、ハイブリッド構造がソーシャルビジネスにもたらす課題を浮き彫りにすると共に、社会的企業が諸制度からの圧力に対して闘うため

の新たな行動類型として、制度との関わりを一時的に「断つ」ことを見いだした。もちろん、夏目氏の実践した「断つ」は単に市場主義への回帰を意味するのでは無い。夏目氏が事業を展開していく中で構築した民福連携の仕組みと、チョコレート事業を将来的に結合していくことを見据えた上での、一時的な事業の縮小と新展開である。だとすれば、ソーシャルビジネスはハイブリッド構造を維持する社会企業家の抵抗戦略によってのみ実現するのでは無く、諸制度との関わりの中で社会企業家が多様な資源やステイクホルダーを組み合わせ、時には特定の制度との関係を立つことによって実現する、社会的課題を解決しうる新たな価値(例えば、障がい者への高い給与やショコラティエという専門職の肩書き)の提示によって、実現していくと考えられる。

参考文献

- Battle, Anderson, B and Dees, J. Gregory (2006) "Rhetoric, reality and research: building a solid foundation for the practice of social entrepreneurship" in A. Nicholls (ed.) *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Pres, pp. 144-168.
- Bode, Ingo., Evers, Adalvert. and Schultz, Andreas (2006) "Social enterprises: Can hybridization be sustainable?" M. Nyssens (ed.) *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Routledge, pp. 237-258.
- Borzaga, Carlo and Deforny, Jacques (2001) *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge (内山哲朗・石塚秀雄・柳沢敏勝訳 (2004) 『社会的企業 (ソーシャルエンタープライズ) : 雇用・福祉の EU サードセクター』 日本経済評論社) .
- DiMaggio, Paul.J. and Powell, Walter.W. (1983) "The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, Vol.47, No.3, pp.657-679.
- DiMaggio, Paul. J. (1988) "Interest and Agency in Institutional Theory," in L.G Zucker(ed), *Institutional Pattern and Organizations : Culture and Environment*, Ballinger Publishing Company, pp.3-21
- 藤井淳史・原田晃樹. 大高研道 (2013) 『闘う社会的企業：コミュニティ・エンパワーメントの担い手』 勁草書房.
- Greenwood, Royston, Oliver, Christine, Sahlin, Kerstin and Roy Suddaby (2008) "Introduction" In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, and R. Suddaby (Ed.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, SAGE, pp. 131-147.
- Hannan, Michael. T., and Freeman, John (1977) "The Population ecology of organization". *American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 5, pp. 929-964
- 原田晃樹・藤井敦史・松井真理子 (2010) 『NPO 再構築への道』 勁草書房.
- Karim, Lamia (2008) "Demystifying Micro-Credit The Grameen Bank, NGOs, and Neoliberalism in Bangladesh", *Cultural Dynamics*, Vol.20, No.1, pp.5-29.
- Khan, Farzad, R., Munir, Kamal, A. and Willmott Hugh (2007) "A Dark Side of Institutional Entrepreneurship: Soccer Balls, Child Labour and Postcolonial Impoverishment" *Organization Studies*, Vol.28, No.7, pp.1055-1077.
- 岸昭雄・金川幸司・尹大栄・浦野充洋 (2017) 「英国における Social Value Act と公共調達」『経営と情報』 (印刷中) .
- 桑田耕太郎・松嶋登・高橋勅徳 (2015) 『制度的企業家』 ナカニシヤ出版.
- Luke, Belinda, Barraket, Jo and Eversole, Robyn (2013) Measurement as legitimacy versus legitimacy of measures, *Qualitative Research in Accounting & Measurement*, vol.10,no.3/4,pp.234-258.
- Lawrence, Thomas. , Suddaby, Roy and Leca, Bernard. (2011) "Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization" *Journal of Management Inquiry*, Vol.20, No.1., p.52-58.
- Penrose, Edith (1959) *The Theory of Growth of the Firm*, Oxford University Press (日高千景 (訳) 『企業成長の理論』 ダイヤモンド社, 2010年) .
- 谷本寛治・大室悦賀・大平修司・土肥将敬・古村公久 (2013) 『ソーシャルイノベーションの普及と創出』 NTT 出版.
- 谷本寛治編 (2015) 『ソーシャル・ビジネス・ケース』 中央経済社
- Wooten, Mellssa. and Hoffman, Andrew. J. (2008) "Organizational field: Past, present and future" In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, and R. Suddaby (Ed.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, SAGE, pp. 131-147.

要約

本論文の目的は、社会企業家及びソーシャルビジネスに関する先行研究における、同型化圧力の誤解から生じる理論的課題に対して、近年の制度派組織論における理論的展開を踏まえた分析枠組みを提示する。更に、この分析枠組みに基づいた具体的な事例分析を通じて、社会企業家の新たな行動類型を見いだしていくと共に、この行動類型から新たな理論的知見を得ることを目的としている。

具体的に本論文では、2節において、先行研究の理論的検討を通じて、この研究領域が同型化概念を用いることでヒロイックな社会企業家像に陥るという理論的課題を指摘し、近年の制度派組織論を踏まえた新たな分析視角を提示する。この分析視角に基づき、3節において一般社団法人ラバルカグループの詳細な事例記述を行い、4節ではこの事例記述から制度との関係を一時的に「断つ」という社会企業家の新たな行動類型と、この行動類型が持つ理論的・実践的意義を明らかにする。

キーワード：ソーシャルビジネス 社会企業家 埋め込まれたエージェンシーのパラドクス 同型化

Business Development of Social Business under Isomorphism : Case of General Incorporated Association La Barca Group

Tokyo Metropolitan University Graduate School of Social Science
Associate Professor Misanori Takahashi

Kyushu Sangyo University Faculty of Business
Lecturer Takayuki Kimura

Researches of Social entrepreneur and Social Business has expanded at USA, EU and Japan. These studies has provided theoretical and practical contributions. For example, Social innovation process and case studies of building social business, hybrid structure of social business and measurement scale of social impact, concept of strife social business and learning of social entrepreneurs. However, to explain social innovation process or maintaining hybrid construction of social business, these research need heroic social entrepreneur escaped isomorphism pressure from market and public service. This theoretical discourse is viewed as a theoretical problem - paradox of embedded agency- in institutional theory. The cause of this theoretical is misunderstanding for isomorphism. Isomorphism is not meaning homogenization, but a concept to analyze various practices referring legitimated organizational form, procedure, criterion et al. Therefore, isomorphism pressure produces motivation of a social entrepreneur, provide a social entrepreneurial skill to construct and maintain a social business. Under this theoretical perspective, this paper discusses a startup process of General Incorporated Association La Barca Group. As a result of our analysis, authors find out disconnection to institution as new behavioral type of social entrepreneur and clarify the theoretical and practical contribution of this behavioral type.

Key Word: social business, social entrepreneur, paradox of embedded agency, isomorphism