

成功する日本の社会起業家の資質とふるまいの構造化

— 半構造化インタビュー及び修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチを用いて抽出したソーシャルビジネス成功の要因 —

慶應義塾大学 今井道子, 叡啓大学 保井俊之, 慶應義塾大学 前野隆司

要旨: 本研究の目的は, 近年日本で注目を集めつつある, ソーシャルビジネスを成功させる社会システムデザイナーの担い手である, 日本の社会起業家に特有な資質とふるまいを明らかにすることである. ソーシャルビジネスを成功させている13名の日本社会起業家への半構造化インタビュー及び修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ(M-GTA)による分析により, 日本の社会起業家が社会イノベーションを起こす際の資質とふるまいに関する8つのカテゴリーと42の概念を導出した. さらに文献による比較分析により, 8つのカテゴリーのうち, 強さ弱さを併せ持つリーダーシップ, 利益は社会課題の解決手段とする思考, 及びゆるいつながりの組織作りの3カテゴリーについては, 英米などと比較して日本の成功する社会起業家に特有な資質とふるまいであることを特定した.

Structuring the qualities and behaviors of successful Japanese social entrepreneurs:
Factors of social business success extracted from semi-structured interviews and modified grounded theory approach.

Keio University Michiko Imai, Eikei University of Hiroshima Toshiyuki Yasui,
Keio University Takashi Maeno

Abstract: This study is to prevail the unique qualities and behaviors of Japanese social entrepreneurs, who have successes in social business and bearers of social system design, in terms with emerging public attentions paid to them in recent years in Japan. Through semi-structured interviews with 13 successful Japanese social entrepreneurs and analysis using a modified Grounded Theory Approach (M-GTA), the authors identified 8 categories and 42 concepts as the qualities and behaviors of Japanese social entrepreneurs when they initiated social innovation. In return they identified 3 categories among those the leadership with strength and weakness, the way of thinking to regard profits as the means to solve social problems, and organizational development with weak ties as the qualities and behaviors that are unique to Japanese successful social entrepreneurs compared to those in the United Kingdom and the United States through comparative analysis of the literatures.

Keywords: social system, social business, social entrepreneur, support from market society, M-GTA

1. 研究の目的及び背景

気候変動, 急激な少子高齢化, 介護, 子どもの貧困, 格差の拡大, 環境問題, 若者の早期離職などの社会課題解決の手段として, ソーシャルビジネスが近年注目を集めている. ソーシャルビジネスは, 社会課題の解決のために, 社会性, 事業性, 及び革新性を満たす新

しいビジネス手法を用いて取り組む事業活動で, 株式会社, 一般社団法人, 及びNPO法人などの法人格を持つ主体により営まれる[1]. 貧困層のための銀行を創設し, ノーベル平和賞を受賞した社会起業家ムハマド・ユヌスはソーシャルビジネスについて「利益の最大化ではなく, 貧困, 教育, 環境等の社会問題

を解決すること」[2]と述べるように、ソーシャルビジネスは社会課題を解決することを一番の目的に置き、市民参加及びマルチステークホルダーによる協働の二つの意義を持つ[3].

ソーシャルビジネスは大きな経済効果を持つ。米国では、小売業、卸売業に次ぐ第三番目の産業に成長しており、米国経済のけん引役となっている[4] (p. 3). また経営学者ドラッカーが「アメリカではボランティアが基幹になって」「時間の多くを自らを選んだ組織のために使って」「非営利組織が最大の雇用主になって」「9千万人が無給のスタッフとして働く」[5] (p3) とかつて述べたように、ボランティアも参画するソーシャルビジネスは、多大な雇用効果と社会課題解決を米国の社会経済にもたらしている。

ソーシャルビジネスを起業し、社会課題を解決する[6]のために社会システムをデザインし、社会イノベーションを実行する[7][8]のが、社会起業家である[9]. システムとは、目的を達成するための要素の相互作用のつながりであり[10] (p32), ソーシャルビジネスは、原因が絡み合い高い複雑性を示している社会課題(wicked problem)[11]を解決するために、人及び人工物の要素をつないで社会システム[12]を生成する事業である。例えば、スイスの大手食品企業ダノンのリブーCEOは、2006年に前述のユヌスとともに貧困層向けの栄養改善事業を開始した際、ソーシャルビジネスは山積する社会課題を解決するためにあらゆる組織と人をつなげ、その「システムに従うこと」[13] (p22)だと述べている。

日本は主要先進国の中でも少子高齢化や過疎などの社会課題の状況が厳しく、課題先進国といわれる[14]. これまでの社会課題解決の担い手であった中央政府及び地方自治体等は財政事情の悪化等により住民サービスの提供に制約が加わるとみられており[15], これら公的セクターに加え、社会起業家が社会課題解決のためのソーシャルビジネスを起業し、社会イノベーションのためのシステムデザインを行うことが期待されている[16]. 日本の大手ソーシャルビジネス育成組織である株式会社ボーダレス・ジャパンの創設者田口一成は「社会起業家の数=解決できる社会課題の数」[17] (p. 41)と述べている。

このような社会潮流を背景に、日本における近年のソーシャルビジネスの伸びは著しい。日本のソーシャルビジネスの規模は日本のGDPの3%, 全有給雇用者数の13%を2010年代前半に占めるに至ってい

る[18]. しかし日本のソーシャルビジネスの規模は、企業数及び収益の規模で見れば、ソーシャルビジネスが大きな産業となっている米国及び英国[19]に大きく水を開けられている状況にある。日本、米国及び英国のソーシャルビジネスの企業数及び収益合計のデータを以下に記す(表1).

表1 日米英のソーシャルビジネスの企業数及び収益合計

国名	企業数	収益合計
米国	NPO法人 150万団体	115.3兆円 <small>小売業、卸売業に次ぐ3番目の規模の産業</small>
英国	ソーシャルビジネス 97.2万社	34.1兆円
日本	ソーシャルビジネス 20.5万社	10.4兆円

(表出所) Crutchfield & Grant2008『Forces For Good』/「Cabinet Office 2013 『Social Enterprise Market Trends』/経済産業省『ソーシャルビジネス研究会報告書2015』をもとに、2022/1/5のレートにより筆者作成

したがって課題先進国である日本において、社会起業家の数を増やし、ソーシャルビジネスの担い手を多く育成することは、喫緊の政策課題となっている[20]. ソーシャルビジネスの成長にとって最も重要な要素は、社会起業家のアントレプレナーシップの興隆[21]であり、ソーシャルビジネスの起業に成功する社会起業家の数が増え、その資質とふるまいが明らかになれば、社会起業家の育成及び社会課題の解決のビジネスモデルも一般モデルとして構造化できることになる。また構造化の際には、欧米と異なり日本固有の社会イノベーションの文脈と課題に注意を払う必要がある[22].

本研究の目的は、以上のような背景と問題意識を踏まえ、ソーシャルビジネスを成功させる日本の社会起業家に特有な資質とふるまいを明らかにすることである。

2. 先行研究

2.1 起業家の資質とふるまいに関する先行研究

起業家の資質に関する研究はドラッカー(1985)まで遡るとされ[23], これまでアントレプレナーシップ研究が蓄積されてきた。

Bornstein[24]は、社会起業家を「社会の重要な問題を解決に導くために新しいアイデアを抱き、不屈の精神でビジョンの実現を目指す人々、頑として弱音を吐かず、けっして諦めずに、どこまでもどこまでもアイデアを広げていく人々である」[p4]と定義

し, 成功する社会起業家の資質とふるまいとして下記の6つを挙げている [pp. 225-231].

- (1)間違っていると思ったらすぐに軌道を修正する
- (2)仲間と手柄を分かち合う
- (3)枠から飛び出すことをいとわない
- (4)分野の壁を越える
- (5)地味な努力を続ける
- (6)強い倫理観に支えられている

また, Elkingtonら[25]は, 社会起業家の気質の特徴として, 社会起業家は「70%クレイジーだ」(p. 26)というユヌスの言葉を引用し, 「無謀なほどに野心的」(p. 34), 「常識を超えている」(p. 52)存在だと分析している. このように最も注目される社会起業家の資質とふるまいは, 殻を破り新たなビジネスモデルを創出する社会イノベーションの担い手としての行動である. 「かつてない方法で既存の産業構造を崩壊させ, 未来への新たな道を創造しようとする」[25](p. 21)ためには, 破壊的なイノベーション[26]を起こす資質とふるまいが必要になるからである.

一方, ヨーロッパではOosterbeek et al. [27]が起業家教育の効果に関する実験を行い, 起業家精神を測る評価項目として, ①目標達成への意欲, ②自立への欲求, ③力への欲求, ④社会性, ⑤自己効力感, ⑥忍耐力, ⑦リスクを恐れない, ⑧市場への意識, ⑨創造力, 及び⑩柔軟性を設定した. ここからは社会起業家に求められる最大の資質とふるまいは, 目標達成へのコミットメントであることが読み取れる.

また日本では土肥[28]がリーダーシップ論の立場から, 社会起業家には事業性(ビジネスとして成り立たせる能力), 革新性(新しい仕組みの構築に挑戦しようとする能力), 社会性(社会的ミッションを掲げ, 社会課題にかかわる新しい秩序や規範を創出していく能力)の3つの能力が求められているとした. 事業性と革新性と社会性はソーシャルビジネスの成立要件であり, 日本では社会起業家がソーシャルビジネスの成立にバランスよくアプローチすることが重視されていることが読み取れる.

以上をまとめれば, 社会起業家に求められる最も重要な資質とふるまいは, 柔軟な枠外思考を持ち, 破壊的イノベーションを社会で起こしていくことを目標に持ち, コミットメントを続けることである.

2.2 社会起業家がつくる組織づくりに関する先行研究

社会起業家は多くの場合, 個人として社会イノベーションを起こすのではなく, 組織を構築し, ソーシャルビジネスとして社会イノベーションを起こす. したがって, 社会起業家の組織づくりに関する研究は重要である. そのため社会起業家研究とともに, 起業家がつくる組織に関する研究も蓄積されてきた. Bornstein[24]は, 世界最大の社会起業家の支援組織アショカ財団, 前述のユヌスのグラミン銀行などのソーシャルビジネスのための組織づくりの成功事例を調査し, 社会イノベーション創出の組織づくりの成功事例の特徴として以下の4つを挙げている (p218).

- (1) 苦境にある人々の声に耳を傾ける
- (2) 予想外の出来事からひらめきを得る
- (3) 現実的な解決策を考える
- (4) 適材を見つけ出して大切にす

また, Crutchfield & Grant[4]は, 社会に大きな影響を与えるNPOの原則として次の6つを挙げる.

- (1) 政策アドボカシーとサービスを提供する
- (2) 市場の力を利用する
- (3) 熱烈な支持者を育てる
- (4) NPOのネットワークを育てる
- (5) 環境に適応する技術を身につける
- (6) 権限を分担する

これらの先行研究からは, 課題発見に長け, 支援者をはじめとする社会ネットワークの形成に力を注ぐソーシャルビジネスの成功事例の組織づくりの在り方が見えてくる.

2.3 本研究の位置づけ

上記の先行研究で見てきたように, 社会イノベーションに成功する社会起業家は, 柔軟な枠外思考を持ち, 社会での破壊的イノベーションへのコミットメントを続け, 絶えず社会課題の発見を行い, 社会ネットワークの形成を続ける.

しかしソーシャルビジネスがまだ発展段階にある日本においては, それらの資質とふるまいに加え, 日本に固有な資質とふるまいを持っていることが予期される. しかしこれまでの欧米中心の, 成功する社会起業家の資質やふるまいに関する研究に比べ, 日本のソーシャルビジネスに成功する社会起業家を分析対象とした研究は萌芽段階にある. 日本の社会経済の構造を踏まえた社会起業家の資質やふるまい

を特定することは、日本の社会起業家の数を増やし、ソーシャルビジネスをさらに興隆するという政策課題に資するものである。本研究はこのような先行研究の学問的潮流に立ち、欧米で成功している社会起業家とは異なる、日本型社会起業家の資質とふるまいを明らかにする。

3. 分析方法

3.1 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ

本研究は、質的調査法の中の1つである修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ(Modified Grounded Theory Approach 以下「M-GTA」と略す)を用いて分析を行った。M-GTAは1967年に社会学者のグレーザーとシュトラウスが開発し、主に看護の分野で応用されたオリジナル版グラウンデッド・セオリー・アプローチを、木下康仁が再構成した方法論であり、グレーザーらが用いたインタビューデータの切片化の代わりに、分析者の視点で記すフィールドノートを使用するところに特徴がある質的調査法である[29][30]。

分析方法としてM-GTAを選択した理由は、次のふたつである。

まず本研究の目的である、社会起業家の資質とふるまいを明らかにするためには、分析対象者の資質とふるまいを、定量的データを以て演繹的に分析す

ることは困難であり、分析の視点を社会起業家に置くことは定性的かつ質的調査が適している。M-GTAは分析の視点を社会起業家に置き、そこに研究者の視点を重ね合わせて構造化するのに適した手法であるからである。

さらに、社会起業家の資質とふるまいを検討するためにはソーシャルビジネスの複雑な社会システムにおける分析対象者である社会起業家の行動を分析する必要があるが、日本のソーシャルビジネスの現実を反映した観察枠組みを作り、分析対象者から得られる個別性が高い質的データから概念を生成し、さらに概念を理論化するのは、グラウンデッドすなわち現実から理論を生成するM-GTAをはじめとするグラウンデッド・セオリー・アプローチが適している。

よって本研究は、仮説検証型の演繹的分析手法ではなく、M-GTAの手法を用い、半構造化インタビューから抽出された概念を理論化し、ストーリーラインとして組み上げ、帰納的かつシステミックな分析を行った。

3.2 分析対象者

分析対象者は、日本で最も社会起業家の育成について成果を上げ、注目されているソーシャルビジネス人材育成の組織[31]のうち、NPO法人ETIC.、及び

表2 インタビュー対象者一覧

事業名	取り組む社会課題	事業内容	所属	起業家名
1 ビジネスレザーフクトリー	バングラデシュの就職困難者の貧困	ビジネスパーソン向けレザーアイテムの販売	ボーダレス・ジャパン	原口瑛子氏
2 ポストアンドポスト	日本のゴミ問題	子ども服・ベビー用品に特化したリユースショップの運営	ボーダレス・ジャパン	吉田照喜氏
3 ステップ就職	日本の若者の早期離職	働くことに不安をもつ若者向け就職と定着サポートサービスの提供	ボーダレス・ジャパン	高橋大和氏
4 ピープルポート	日本に住む難民の就労と生活環境	個人・法人向け中古パソコンの回収および修理・販売	ボーダレス・ジャパン	青山明弘氏
5 Tomoshi Bito	日本の市民参加意識	社会発信者を増やすためのコミュニティサービスの運営	ボーダレス・ジャパン	廣瀬智之氏
6 Enter the E	日本のアパレル産業の衣類ロス	人や環境に配慮したエシカルファッションのセレクトショップ運営	ボーダレス・ジャパン	植月友美氏
7 スマイルパトン	日本の教員のエンパワーメント	教員向け教育メディアコミュニティの運営	ボーダレス・ジャパン	三原菜央氏
8 アンルーフ	日本の精神/発達障害者の就労	革職人の育成及び革小物の製造・販売	ボーダレス・ジャパン	太田真之氏
9 NPO法人サンカクシヤ	学校や社会に馴染めない子ども・若者の自立と社会参画	居場所の運営・家庭訪問進路・就職のサポート	NPO法人ETIC.	荒井佑介氏
10 ツナガリMusicLab.	発達障害のある子どもの自己肯定感を育てる	発達障害のある子どもの音楽教室	NPO法人ETIC.	武藤紗貴子氏
11 株式会社Helte	分断のない活力ある社会を創る	日本人シニアによる日本教育を通じたグローバル連携強化のための高度日本語人材育成	NPO法人ETIC.	後藤学氏
12 NPO法人がんノート	がん闘病患者の悩みや不安の解消	がん経験者によるがん経験者のためのインターネット生放送番組	NPO法人ETIC.	岸田徹氏
13 NPO法人となりのかいご	家族による高齢者虐待の防止	介護に悩む個人、企業に対するコンサルティング、情報提供	NPO法人ETIC.	川内潤氏

株式会社ボーダレス・ジャパンに所属する13名のソーシャルビジネス立ち上げに成功した社会起業家を著者らが選定し、分析対象とした。

NPO法人ETICは、1997年にNPO法人として社会起業家を育成する事業を本格化させており、2021年までに1,805名の社会起業家を輩出している。同NPOはスタンフォード・ソーシャルイノベーション・レビュー日本版01[32]で、「社会起業家の育成に日本で最も早くから取り組んできた」とされ、「ETICをとりまくエコシステムは、求心力の強さ、遠心力の創造性において、日本でも突出した存在」[p52]という評価を受けている。

一方、株式会社ボーダレス・ジャパンは2007年に設立され、2021年には16カ国で49のソーシャルビジネスを展開している。2019年には「社会起業家の『相互扶助システム』、『恩送り経営』により、年間10以上のソーシャルビジネスの立ち上げを実現」したとしてグッドデザイン賞を受賞した[33]。また、同社代表の田口一成は、日経ビジネス「世界を動かす日本人50」(2019)、Forbs Japan「日本のインパクト・アントレプレナー35」(2019)に選出されている。

分析対象の社会起業家を選定するに当たり、社会起業家が取り組む社会課題のテーマにも偏りが起きないように、途上国支援、障害者就労支援、ゴミ問題、若者の就職支援、難民支援、市民参画支援、環境対策、教員支援、若者の自立支援、発達障害の子ども支援、国際協力、医療、及び介護の13の社会課題の領域を設定し、各領域から分析する社会起業家をひとりずつ選定した。なお起業活動の国際比較調査であるGlobal Entrepreneurship Monitor (GEM)が、起業後3.5年経過していることをビジネス継続の指標と規定していることを踏まえ、起業からの年数が3.5年に満たない者を分析対象者から除外している(註1)。

分析対象者13名のリストを表2に示す。

3.3 半構造化インタビュー

M-GTAによる分析を行うため、まず半構造化インタビューを行った。インタビューの実施概要を表3として以下に示す。

表3 インタビュー概要

期間	2021年10月~12月
場所	Zoomを利用したweb面談
方法	対象者と調査者による1対1のインタビュー
回数	調査対象者1名につき1回実施
時間	調査対象者1名につき約1時間
5 対象者	NPO法人ETIC.,株式会社ボーダレスジャパンに所属し、起業後3.5年以上ビジネスが継続しており、各領域を代表する社会起業家

(表出所) 筆者作成

インタビュー項目については、Oosterbeek et al. [27], 及び土肥[28]が社会起業家には変化対応力、自己効力感、リスクを恐れずに挑戦する力、及び市場への意識等が重要とされていることを踏まえ、10の質問項目を設定した。

分析対象者に対しては、本研究の目的およびインタビューへの協力が任意であり、途中で拒否できることを事前に文書にて説明し、了承したことを確認の上、慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科倫理委員会の方針に則り、倫理的配慮の徹底を図った。

3.4 分析の手順

半構造化インタビューによって得られた逐語録のテキストデータをもとに、M-GTAを用いて分析を行った。

木下[29][30]による手順に則り、

- ① 録画データを元に逐語録を作成
- ② 概念化の実施
- ③ カテゴリーへの統合
- ④ 概念とカテゴリーの検討
- ⑤ 全体の整合性確認
- ⑥ ストーリーラインの作成
- ⑦ 結果図の作成

というプロセスで分析を行った。

4. 分析の結果

4.1 42の概念と8つのカテゴリーの導出

分析対象者13名のインタビューデータから、M-GTAにより、8つのカテゴリーと42の概念が導出された。

導出された8つのカテゴリーは以下の通りである。

- (1) 強さと弱さを併せ持つリーダー
- (2) 次の世代に向けてソリューションをつくる信念を持っている
- (3) 利益は社会課題を解決する手段である
- (4) ゆるいつながりの組織をつくる
- (5) 失敗を恐れず挑戦する
- (6) 社会に向けて思いと情熱を発信する
- (7) 柔らかい頭で変化に対応する
- (8) 市場社会からの支持を得る

8つのカテゴリーを構成する42の概念を表4に示す。

表4 8つのカテゴリーを構成する42の概念

カテゴリー	概念	No.
強さと弱さを併せ持つリーダー	目的がぶれない	2
	やれるかやれないかは考えない。やるしかない	8
	起業家としての孤独に耐える	9
	フォロワーシップ	18
	謙虚で倫理観を大切に感謝の気持ちを持つ	24
	壊れやすい弱さを抱えている	26
	怖くて迷う毎日。でも挑戦するように自分に言い聞かせる	27
	日々自身のメンタルをコントロールする	31
次の世代に向けてソリューションをつくる信念	人の力を頼りまくれば解決できないことはない	37
	ソリューションを進化させる	1
	長いスパンで社会に受け皿をつくっていく	3
	信念を曲げるくらいならこの事業を辞めた方がよい	11
	存続することを目指す	12
	取り組む人がいない領域を掘り続ける	13
	一日一日の小さな積み重ねができなければ大きなことはできない	23
	蓄積されたリソースを生かしてスケールする	25
柔らかい頭で変化に対応する	5年後10年後の社会を想定してビジネスを考える	41
	事業性と社会性のバランスをとる	6
	社会の変化に合わせてビジネスモデルを変える	14
	競合と共存する方が社会課題はより解決される	29
ゆるいつながりの組織をつくる	トラブル解決はビジネスの欠点を見直すよい機会	35
	組織の成長とともに自分の役割を変える	21
	楽しい&やりたい	32
	メンバーが疲弊しないように笑いを大切に	33
失敗を恐れず挑戦する	自分が自分らしくメンバーも組織に縛られず自分らしく	36
	シンプルで運営しやすい組織	42
	ピンチはチャンス	4
	挫折を経験し危機感を持っている	7
	世の中に存在していない新しいシステムをつくる	16
	失敗することが大前提	17
市場社会からの支持を得る	諦めずに続けていれば必ず機会がくる	28
	このビジネスを始める動機となる原体験があった	30
	社会の強まるニーズにのっかる	5
	やっていることに間違いはなかったという手応え	15
	周り幸せにする社会循環をつくる	19
利益は社会課題を解決する手段	みんなの課題だから地域や社会が手を貸してくれる	38
	オンライン空間での支援を広げる	40
	売上やお金が目的では長続きしない	20
	資金がなくなるといつらい経験を乗り越える	22
社会に向けて思いと情熱を発信する	資金集めは社会の支持を集めるという意味合いがある	39
	社会に向けてCasis to beを示す	10
	思いを伝えることを大切に	34

(表出所) 筆者作成

4.2 統合されたストーリーラインと結果図

導出されたカテゴリー、並びに概念を統合したストーリーラインを以下に示す。カテゴリーは【 】, 概念は< >で示している。またストーリーラインをもとに分析対象の概念構成の全体像を描いた結果図を図1に記す。これは、前述の分析手順の⑦で作成された結果図として得られた、分析対象者の社会起業家としての資質とふるまいを示すモデルとなるものである。ストーリーラインにおいて、導出された8つのカテゴリーのうち、資質は次の3つである。

資質(1)【強さと弱さを併せ持つリーダー】は、<ぶれない目的>を持ち、<やるしかない>という強い意志をもっている一方で、<起業家としての孤独に耐える>こともあり、実は<壊れやすい弱さも抱えている>。弱さを抱えているからこそ、困っている人や社会から置き去りにされている人々に寄り添うことができる。そのような自分の弱い面をよく理

解しているからこそ、<怖くて迷う毎日でも挑戦するように自分に言い聞かせ>、自分を奮い立たせるようにしている。そして、<人の力を頼って問題を解決する>姿勢は、<フォロワーシップ>にも重なる。周囲の人々がこの人についていこうと思う心理は、<謙虚で倫理観を大切に感謝の気持ち>を忘れないでいるリーダーの姿に引き寄せられている。

資質(2)【次の世代に向けてソリューションをつくる信念】をもっているリーダーは、自分が生きている間に遠大な社会課題が解決できるとは考えていない。<長いスパンで社会に受け皿をつくる>ことを考え、自分が得たノウハウや技術を次の世代に引き渡すことが大事だと考えている。さらに<信念を曲げるくらいならこの事業を辞めた方がよい>というゆるぎない気概を持ち、<5年後10年後の社会を想定してビジネスを考えている>。そして、<一日一日の小さな積み重ねができなければ、大きなことはできない>という実直さも兼ね備えている。<取り組む人がいない領域を掘り続ける>うちにその領域の第一人者となり、第一人者となれば自然とリソースが集まってくる。リソースが集まれば、不可能が可能になる。その上<蓄積されたリソースを生かしてスケールする>術も身につけており、長い目線で自分のビジネスの行き先をとらえている。

資質(3)【利益は社会課題を解決する手段】であると考えている。起業家の常として資金がないことには事業が回らないが、一方で<売上やお金が目的では長続きしない>というゆるぎない価値観を持っている。<資金がなくなるといつらい経験を乗り越え>なければならなかったし、そのプロセスで<資金を集めるという行為には社会からの支持を集める>という意味合いがあることが血肉化されている。

社会起業家は、これら3つの資質を土台として4つのふるまいを有している。4つのふるまいとは、(4)【ゆるいつながりの組織をつくる】、(5)【失敗を恐れず挑戦する】、(6)【社会に向けて思いと情熱を発信する】、及び(7)【柔らかい頭で変化に対応する】である。これら4つのふるまいを続けているうちに、やっていることに間違いはなかったという手応えを感じるようになり、(8)【市場社会からの支持を得られる】ようになる、というつながりを結果図は示している。

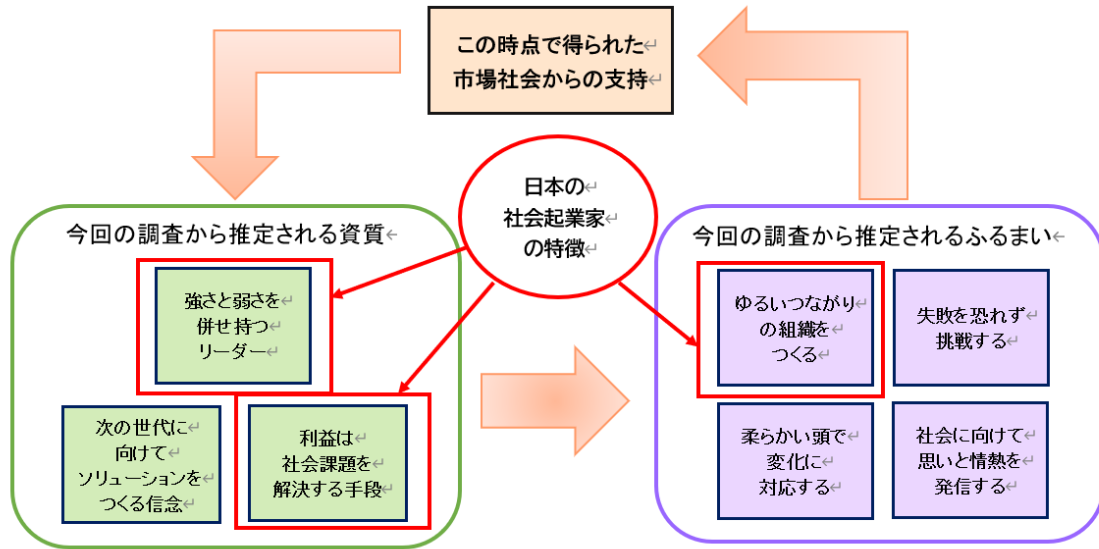


図1 社会起業家の資質とふるまいを示すモデル
(図出所) 筆者作成

3つの資質を持っていることから、4つのふるまいが誘発され、その活動の場である市場社会がこのソーシャルビジネスを支持するという構造が成立している。

4.3 カテゴリーを支持する概念について

成功する社会起業家の資質とふるまいは、8つのカテゴリーで形成された。さらに8つのカテゴリーを支持する概念のうち、特に日本型ソーシャルビジネスの社会起業家の特長として注目すべきものを記す。

(1) 【強さと弱さを併せ持つリーダー】

社会起業家が事業を継続するには、<目的をぶらさない>信念、<やるしかない>という強固な意志が必要となる。しかし、その半面で、社会課題と真に向き合うには、社会的弱者の気持ちやニーズを察知できる共感性も必要となる。自らもそのような弱さを抱えているからこそ、弱者と言われる人々に寄り添うことができる。

したがって、強さだけでも、また弱さだけでも十分とはいえず、強さも弱さも併せ持つことによって社会起業家が成功する資質が高まるようになる。

・ダメダメなリーダーで、すごくセンシティブだと思います。ぐいぐい行くリーダーではないと思っています。内向的で、旗を振りまくるのではなくて、一人一人に寄り添うというか、気を使うというか、

すごくこわれやすい弱さを抱えているリーダーだと思います。だからこそ、不安を感じている人や自信を失くしている人をすごく理解できたり、察知出来たりしますね。

・うまくいっている時期と、一方でうまくいっていない時期もあります。うまくいかなかったり、辞めていく人がいたり、そういう時はまだ自分も不安で不安定で、やれるのかなとグラグラしながら続けている感じです。

(2) 【次の世代に向けてソリューションをつくる信念をもつ】

社会課題を解決するには、<長いスパンで社会に受け皿をつくっていく>構想が必要となる。究極的には、社会の随所に支援の受け皿が出来上がり、次の世代にはこの事業がなくなっても当たり前のように支援が続く状況をつくることを目指している。

そのためには、<一日一日の小さな積み重ねができなければ大きなことはできない>というふるまいの継続を口にする。また、今もっている<ソリューションを常に進化させていく>という前向きに継続する姿勢の重要性について語る社会起業家が際立つ。

・難民という人々が生まれなくなる社会をつくるのがゴールかもしれないです。社会全体で受け皿が出来上がればもっと規模も出てくるし、手を差し伸べ

る人を選ばなくていいので、うちのような会社が特殊ではなくて当たり前にならなくていいという風に変わればいいと思います。もしかしたら自分が生きているうちには出来ないかもしれないですが、次の世代に「こういうやり方が上手かったよ」「こういうやり方が上手いかなかったよ」というバトンを引き継いでいけたらと思います。

・環境にも作り手にも経済活動においても良いことで、それが最終的には次の世代に対してもリサイクルしやすくなり、社会に負担にならずに土に還るような、ソーシャルグッズ、ソーシャルプロジェクトの支援に繋がっていくということです。

(3) 【利益は社会課題を解決する手段】

社会起業では、資金集めにかかるエネルギーが必要となる。社会から資金を集めるという行為では、このビジネスによって皆の課題を解決できることに賛同してもらわなければならない。だからこそ、＜資金集めは社会の支持を集めるという意味合い＞がより研ぎ澄まされ、起業家の資質が鍛えられる。また、資金集めには多様なステークホルダーの思いが詰まっていることを確認する機会となる。

＜資金がなくなるというつらい経験を乗り越える＞という試練について複数の起業家が語る。この事業を今日にも畳まなければならないと追い込まれた時、手を差し伸べてくれる投資家は、この事業の公共性、必要性、及び起業家の人物を見ると言う。資金難という試練に立ち向かうなかで、起業家の資質がさらに鍛えられる。

社会起業家は社会思想家であり、ステークホルダーの力を結集して社会インフラを作り上げていく存在であることから、＜売上げやお金が目的では長続きしない＞という大前提も語られる。

・お金の集めをすることでいろんな人の思いが乗っかってこの活動ができているという意識を持てるか持てないかはとても大事だと思っています。そういう意味でクラウドファンディングは分かりやすいなと思った。スタッフの心を一つにして集めてください、と伝えたんです。

・資金難の時に出会った方々は今もすごく大切な存在で、そのうちの一人のある経営者が僕たちのビジネスを、これは社会防衛的なインフラになる、と評価して株主になってくださり、涙が出るほど嬉しく心強くなりました。その時、他にも出会った3、4名

の方が出資してくださり、今も良好な関係を続けています。その縁が今の僕たちの事業を支えていて、そこで身に付いた考え方や哲学が今の事業を進める中でもとても役に立っています。

(4) 【ゆるいつながりの組織をつくる】

組織のマネジメントで失敗した経験を語る起業家も多くいる。そこから得たことは、メンバーが無理なく、やりがいをもって取り組める環境をつくることだった。＜自分が自分らしくメンバーも組織に縛られず自分らしく＞活動すること、＜メンバーが疲弊しないように笑いを大切にする＞という秘訣があった。一人ひとりが自主的に動いて力を発揮し、ヒエラルキーではないゆるい組織づくりを意識しているようにうかがえる。

また、組織を束ねるリーダーとして、＜シンプルで運営しやすい組織＞をつくること、＜組織の成長とともに自分の役割を変える＞という知見を得ていた。現場の仕事が一番楽しいことは間違いないが、事業が安定したらスタッフに現場を任せて、組織を成長させる役割を担わなければならない時が来るという認識を得ていた。

・リーダーシップという言葉はあまり好きではないので、自分が一番自分らしくいるということを大事にしています。あなたたちも組織に関係なく自分らしく生きてくれと要求しています。それが大事だと思います。

・僕自身は、テンション高く進めるというタイプではないし、コミュニケーション能力がそれほど高いわけではないので、ゆるいつながりの方が自分としても居心地が良いです。一緒に事業やろうよ、応援するよ、出資するよと言ってくれる人は、等身大のところに共感してくれるのだと感じています。

・社会貢献活動を我慢してやっているように見えているとしたら、そこを変えたい。楽しいから、魅力的だから、やりたいからやっている。

・関心のない人々にも届けたいので、知ってもらえるきっかけとして「笑い」を意識して大事にしています。

(5) 【失敗を恐れず挑戦する】

社会課題に立ち向かうにはオリジナルの答えを見つけなければならない。正解は誰にもわからないし、1度でできる人はいない。だからこそ失敗するこ

とが大前提>で、失敗しながら学びながら解決策を見つけていくことを語る人が多い。そのプロセスで自然と<挫折を経験し、危機感を持つ>に至る。

また、マイナス局面になったときに、それを上手に切り抜けてなおかつプラス局面に変える道があるという「知恵」を持っている。マイナス局面のときには、普段できないことをする絶好のチャンスだという柔軟な考え方をする。それは、ほとんどの起業家が、コロナ禍を<ピンチはチャンス>と捉えてビジネスモデルを変えたことから窺える。

なぜ、社会起業家たちが<失敗を恐れず挑戦する>ことができるのかについては、<このビジネスを始める動機となる原体験があった>ことがある。原体験で感じたことが心に強く残り、それが、失敗を恐れずに挑戦を続ける原動力となる。多くの社会起業家たちが強烈な原体験と動機を口にしていく。

・たまたま大学の帰り道に新宿駅で具合悪そうなおじさんが横にいたので、大丈夫ですかと聞いたら絡まれて、俺はホームレスだという身の上話を2~3時間聞かされた。また話そうと言われて、このおじさんと交流し始めたのが最初のきっかけです。この経験から面白くなっちゃって、それが大学で勉強するより全然楽しかった。なぜ路上に出ちゃったのが気になる、ボランティアを始めてこの道にすっぽりはまってしまったんです。

・その中で、虐待を受けている高齢者が大勢いたんです。私が帰ったらまた繰り返されるのだろう。自分はなんと無力だろうと思った。こんなに追い込まれてしまう前に支援を届ける必要があるんじゃないかと思い、家族による高齢者虐待を防止する今の仕事を始めたのです。

・自分と同じように苦しい患者さんも大勢いるだろうと思った。一緒に頑張っていこうと伝えることができたかと思い、その時初めてブログという形でサポートさせてもらいました。暗いトンネルの中にも見通しとなるような情報に出会ったとき自分がどれだけ救われたことか。それならば、患者さんの見通しとなるような情報を発信しようと、それを知っているのは患者さんだと思った。

(6) 【社会に向けて思いと情熱を発信する】

社会起業家は、このまま進むとこの社会課題がどうなるかというネガティブな姿と、こう変えられるというポジティブな姿を人々の頭の中に描いてあげ

る必要がある。そのためには、理念だけではなくて具体的な数字を提示することが有効なことを口にする起業家が多い。われわれの選択と行動で未来を変えられるという説得力が必要なのである。

さらに、その一段階先として、こうすれば変えられるというソリューションを自ら実践し、それを見せてあげることができなければ人々は動いてくれないというリアリスティックな本音も聞かれた。

・普通のオーガニックコットンをチョイスすると、お水が9割削減できて、CO₂排出も半分になるんです。捨てる洋服を1年長く着続けたら、廃棄総量が4万トン減るんです。私は自分たちの選択や行動で未来を変えられるし、人々にその力があると思っている。この数字をポジティブに見せたら社会が変わると思うんです。

・自分がやってみせるしかない。理論的にどうだ、統計的にどうだということではなくて、こういうふうに困っている人々がいて、そこに対するソリューションがこれですという考え方を常に伝えていくしかできないと思っています。

(7) 【柔らかい頭で変化に対応する】

ソーシャルビジネスは、<社会の変化に合わせてビジネスモデルを変える>ことについて、通常のビジネスよりもさらに敏感である必要がある。社会が変化すると新たな弱者が生まれるので、より困っている人、より増えている困りごとに対して対応できるように、ビジネスモデルを適合させていくというふるまいが見られた。

また、通常のビジネスではいかにして競合に勝つかが求められるが、社会起業家からは、競合と共存して救える人の数を増やした方がよいという柔軟な価値観が語られた。

さらに、顧客から寄せられるクレームがなぜ起きたのかをじっと見つめることによって、ソリューションをより磨き上げることができる。それによって、困っている人をもっと助けられるという実感を口にする人もいる。

・コロナ禍で多くの企業が採用を控えた中で、契約を切られなかった仕事があって、それは教育や研修でした。僕たちが人材紹介屋にいる限り、また不況時に切られてしまうので、採用した人材を定着させるという仕事に切り替えたんです。

・もともと対面で介護相談やセミナーをすることにこだわっていましたが、企業さんの要請に応じてオンラインでもやりますよと伝えました。

・僕の中で競合という概念があまりなくて、共存していきたいという考えの方が多かったです。

・競合という意識よりも仲間という感じがあります。教育をより良くしていこうというプレイヤーが大勢いないといけないと思っています。役割分担じゃないでしょうか。同じ問題を解決しようとするプレイヤーが多くいた方が、救われる先生の数が増えると思うんです。

・クレームが来たときは、このクレームを納める方法を考えるのではなくて、親御さんと先生の双方からお話を聞いて、長期的にどうすることが子どもさんにとって一番いいのかを考えます。クレームが来たということは、よりよいソリューションに磨き上げる機会をもらえたということだと思っています。

(8) 【市場社会からの支持を得る】

事業が市場社会からの支持を得ていると感じることが、何よりも事業を持続する原動力になることを語る社会起業家も多い。

事業を始めて試行錯誤の後に、顧客やステークホルダーから、この事業が社会や弱者のためにどのように役に立っているかという声や反響を聞いたり、肌感覚で受け止めたりすることがある。そのとき、<やっていることに間違いはなかったという手応え>を得られる。

さらに、この事業が<周りを幸せにする社会循環をつくっている>ことがわかると、事業の存在意義がますます高まると述べる社会起業家もいる。

・変わっていくんですね、初めて出会った時、就職して1年後の顔は全然違うし、そんな変化や成長を見届けられる仕事ですし、企業側から感謝される仕事でもあります。

・社会に必要とされているかは、見てくださっている人がいることだと思っています。毎回 You tube が数日で 1000 回以上再生されているというのは、You tube の数%くらいですから支持くださっていることを感じます。

・障害のあるお子さんをお持ちのお母さんが、(子どもの)自己肯定感を高めるために受けさせたいというニーズをすごく感じています。一方で、一般のお

子さんの親御さんからも、受けさせたいという声をいただいています。

・手作業が好きで時間を持て余しているおばあちゃんたちが、自分がつくったもので子どもたちが笑顔になるだけではなくて、認知症の予防になり、新しい仕事を生み出すという価値が設定できて、この社会循環は美しいと思います。

・日本のシニアの方々がもっている経験、知恵、哲学が、違う国々の若い層の役に立つし、それがシニアの方々の生きがいになっていくし、ひいては海外に日本のファンを増やす結果につながるという良い循環になっています。これは、地球規模で有益なことと感じます。

なお、本研究では、日本で今最も成果を挙げ注目されている社会起業家財団法人に所属し、社会課題の各領域の代表とされる 13 人の社会起業家を調査対象としており、13 人に対するインタビューで 12 人目からは新たな概念が導出されなくなったことから、本研究のカテゴリー及び結果図は理論的飽和に至ったと判断している。

5. 考察

本研究では、日本でソーシャルビジネスの起業に成功した社会起業家のインタビューデータを M-GTA で分析することで、3つの資質と4つのふるまいが導出され、これらはいずれもこれまでの社会起業家の特質とは異なる、日本型社会起業家の資質とふるまいと考えられる。以下、資質とふるまいのふたつに分けて考察する。

5.1 日本の社会起業家が持つ資質

1つ目の資質【強さと弱さを併せ持つリーダー】の構成概念として挙げられる<壊れやすい弱さを抱えている>、<怖くて迷う毎日でも挑戦するように自分に言い聞かせる>については、ヨーロッパで起業家精神を測る評価項目とされている「力への欲求」(Oosterbeek et al.) [27]とは明らかに異なっている。強固な意志と信念がなければ社会課題解決には立ち向かえないが、他方で、壊れやすい弱さを抱えつつ迷うからこそ、困っている人や社会から置き去りにされている人に寄り添うことができる。本研究で実施した 13 人の社会起業家のインタビューでも、後藤学氏、武藤紗貴子氏、川内潤氏、高橋大和氏、植月友美氏、岸田徹氏、及び吉田照喜氏など多

くの起業家が、強固な意志と信念を持つと同時に、人々に寄り添うセンシティブな感性を表現していた。いずれの起業家も【強さと弱さを併せ持つ】リーダーであると言えよう。

これまで欧米型のリーダーシップ研究では、リーダーはフォロワーを導く強い存在として捉えられることが多かった[33]。しかし、近年ではオーセンティック・リーダーシップ[34]として『自分らしさ』を貫くリーダーは、自らの目標に情熱的に取り組み、自らの価値観をぶれることなく実践し、知識だけでなく感情の面から人々を引っ張っていく」(p.17)として感情をあらわにするリーダーシップ論を展開している。しかしオーセンティック・リーダーシップ論は、感情の表出を要素としているものの、弱さの併存という概念までは立てておらず、【強さと弱さを併せ持つ】リーダーは、感情面からも人々を牽引し、強弱ともに自分らしさを貫くという日本型の特徴を備えた社会起業家像であると言えるだろう。

二つ目の資質【利益は社会課題を解決する手段】は、一般企業とソーシャルビジネスを比較した場合に、本来の目的と手段が逆になっていることが背景にある。一般企業ではステークホルダーの利益を最大化する目的を持ってビジネスを遂行するのに対して、ソーシャルビジネスでは社会課題を解決するという目的のために利益を得ようとする。【利益は社会課題を解決する手段】を構成する概念のうち、<売上やお金が目的では長続きしない>、<資金集めは社会の支持を集めるとい意味合いがある>にも、このようなソーシャルビジネスの本質が明示されている。

5.2 日本の社会起業家が持つふるまい

導出されたふるまいのうち、【ゆるいつながりの組織をつくる】は、<メンバーが疲弊しないように笑いを大切に>、<自分が自分らしくメンバーも組織に縛られず自分らしくいる>という概念から構成されている。無理をしながら社会貢献を続けて疲弊してしまうのではなく、自分もメンバーも自分らしく、笑いを大切に<シンプルで運営しやすい組織>であるという特徴を持っている。

これらは旧来型のヒエラルキー組織とは明らかに異なっており、一人ひとりが自分らしくありのままに進化していくという、LaLoux(2014)のティール組織[35]の特徴とも相通じるところがある。しかし本分析からは、ティール組織論が直接の分析対象とし

ているチームとしての事業体組織の成長とは異なり、日本の社会起業家が主体性(ホールネス)、存在目的を重視する、ゆるやかにメンバーがつながる生命体としての組織という意識を強く有している。

例えば、分析対象者の一人であるポストアンドポスト株式会社の吉田照喜氏は、メンバーには社会で果たす役割と方向性を指し示すのみに留めてゆるいつながりの組織をつくり、メンバーが自由にソリューションを提案し実現してきた経緯を述べている。

分析対象者が所属するETIC.及びボードレス・ジャパンでは、社会起業家のグループ内で水平で流動的な社会ネットワークがつけられ、互いに影響し合い支え合う構造を持っている。欧米の社会起業家がBornstein[24]が描写するような、どちらかというカリスマ的リーダーシップを特徴とするのとは対比的に、日本では水平かつ流動的、かつゆるやかなつながりでお互いに影響し合う社会システムが機能しており、社会起業家同士が支え合っていることが特徴的である。

6. 結論及び今後の研究課題

6-1 結論

本研究は、近年日本で注目を集めつつある、ソーシャルビジネスを成功させ社会システムデザインの担い手である、日本の社会起業家に特有な資質とふるまいを、ETIC.及びボードレス・ジャパン所属で、ソーシャルビジネスを成功させている社会起業家13名への半構造化インタビュー及びM-GTAによる分析により明らかにした。

日本の社会起業家が社会イノベーションを起こす際の資質とふるまいに関する8つのカテゴリーと42の概念が導出され、さらに文献による比較分析により、8つのカテゴリーのうち、【強さと弱さを併せ持つリーダー】、【利益は社会課題を解決する手段と考える】、及び【ゆるいつながりの組織をつくる】の3カテゴリーについては、英米などと比較して日本の成功する社会起業家に特有な資質とふるまいであることを特定した。

6-2. 今後の研究課題

本研究はその萌芽的研究分野の特性から、半構造化インタビュー及びM-GTAによる定性的かつ質的調査法による分析を行ったが、本研究の結果から得られた知見をさらにロバストなものにするためには、さらに多数の標本数による定量的な検証へと進み、

8つのカテゴリーの関係性が統計的に検証されることが望ましい。

また、社会起業家の3つの資質については、先天的に持っている資質と後天的に獲得する資質に分けることができると考えられ、先天的資質と獲得的資質の特定及びその比較研究が今後進展することが期待される。

さらに本研究の概念及びカテゴリーとしては導出されなかったが、半構造化インタビューにおいて、ビジネスの競合相手とは競争するよりはむしろ協働し、社会課題を解決する可能性を広げたいと述べた社会起業家が多かった。ソーシャルビジネスの起業に成功する日本型社会起業家のふるまいとして、競争ではなく協創を志向する考え方について、研究を深めていく可能性がある。

註

1. 13人の社会起業家のうち、アパレル産業の衣料ロス解決に取り組む「Enter the E」の植月友美氏、教員のエンパワメントを目指す「スマイルバトン」の三原菜央氏、若者の自立と社会参画をサポートするNPO法人サンカクシャの荒井佑介氏、市民参加意識向上に取り組む「Tomoshi Bito」の廣瀬智之氏、発達障害のある子どもの自己肯定感を育てる「ツナガリ Music Lab.」の武藤紗貴子の5名は、起業後3.5年未満であるが、正式に会社を立ち上げる以前より同活動をスタートし経験を蓄積していることから、本調査対象者の基準を満たしているとして、分析対象者に加えた。

参考文献

- [1] 経済産業省ソーシャルビジネス研究会：ソーシャルビジネス研究会報告書，2008年4月
https://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/sbkenkyukai/sbkenkyukaihoukokusho.pdf
(最終閲覧2023年1月12日)
- [2] YUNUS JAPAN ホームページ：「ユヌス・ソーシャル・ビジネスとは」
<https://www.yunus.japan.jp/113370.html>
(最終閲覧2023年1月28日)
- [3] 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，2006
- [4] Leslie R. Crutchfield, Heather McLeod Grant：世界を変える偉大なNPOの条件，ダイヤモンド社，2008
- [5] P.F. ドラッカー：非営利組織の経営，ダイヤモンド社，2007
- [6] Dees, J. G.：‘The Meaning of “Social Entrepreneurship”’，The Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, Ewing Marion Kauffman Foundation and Graduate School of Business, Stanford University, 1998
https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Dees_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf，
(Last Access on January 31, 2023)
- [7] 谷本寛治，大室悦賀，大平修司，土肥将敦，古村公久：ソーシャル・イノベーションの創出と普及，NTT出版，2013
- [8] 玉村雅敏(編著)，横田浩一，上木原弘修，池本修悟：ソーシャルインパクト 価値共創(CSV)が企業・ビジネス・働き方を変える，産学社，2014
- [9] Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O’Regan, N., & James, P.：Social Innovation and Social Entrepreneurship, A Systematic Review, *Group & Organization Management*, Vol. 40, No. 3, pp, 428-461, 2015
- [10] ドネラ・H・メドウズ：世界はシステムで動く，英治出版，2015
- [11] Buchanan, R.：“Wicked Problem in Design Thinking”，*Design Issues*, Vol. 8, Nos. 2, pp, 5-21, 1992
- [12] Checkland, P. and Scholes, J.：*Soft Systems Methodology in Action*, Chichester, UK, John Wiley & Sons, Ltd., 1990, 邦訳：ピーター・チェックランド，ジム・スクールズ著：妹尾堅一郎監訳，木嶋恭一，平野雅章，根来龍之訳：ソフト・システムズ方法論，有斐閣，1994
- [13] ムハマド・ユヌス：貧困のない世界を創る，早川書房，2008
- [14] 小宮山 宏：課題先進国日本 キャッチアップからフロントランナーへ，中央公論新社，2007
- [15] Kettle, D.F.：The Next Government of the United States Why Our Institutions Fail Us and How to Fix Them, New York, W.W, Norton and Company, 2008, 邦訳：ドナルド・ケトル

- 著: 稲継裕昭監訳, 浅尾久美子訳, なぜ政府は動けないのか アメリカの失敗と次世代政府の構想, 勁草書房, 2011
- [16] M・ミントロム著: 石田 祐, 三井俊介訳: 政策起業家が社会を変える ソーシャルイノベーションの新たな担い手, ミネルヴァ書房, 2022
- [17] 田口一成: 9割の社会課題はビジネスで解決できる, PHP 研究所, 2021
- [18] 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社(内閣府委託調査): 我が国における社会的企業の活動規模に関する調査報告書, 2015
https://www5.cao.go.jp/kyumin_yokin/shingikai/sanko/shiryou_3_3-1.pdf/(最終閲覧 2023年1月15日)
- [19] 内閣府政策統括官(経済社会システム担当): 社会的企業についての法人制度及び支援の在り方に関する海外現地調査報告書, 2011
<https://www5.cao.go.jp/npc/pdf/syakaiteki-kaigai.pdf> (最終閲覧 2023年1月15日)
- [20] 近藤利彦: 社会的企業を考える3つの尺度 社会的企業の定義を再考する, 日本経営倫理学会誌, 第24号, pp.243-258, 2017
- [21] Huybrechts, B., Nicholls, A.: "Social Entrepreneurship: Definitions, Drivers and Challenges", in Volkmann, C., Tokarski, K., Ernst, K. (eds), *Social Entrepreneurship and Social Business*. Wiesbaden, Germany, Gabler Verlag, 2012
https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7093-0_2, (最終閲覧 2023年1月28日)
- [22] 木村隆之: 「厚生」概念に基づく日本型ソーシャル・イノベーション研究の再考, 経営学論集, 第28巻第2号, pp.83-108, 2017
- [23] ピーター・ドラッカー: イノベーションと企業家精神, ダイアモンド社, 1985
- [24] David Bornstein: 世界を変える人たち, ダイアモンド社, 2007
- [25] John Elkington & Pamela Hartigan: クレイジー・パワー, 英治出版, 2008.
- [26] Dyer, J., Gregersen, H., Christensen, C.M.: *The Innovator's DNA Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, Boston, MI, Harvard Business School Press, 2011 邦訳: クレイトン・クリステンセン, ジェフリー・ダイアー, ハル・グレガーセン著: 櫻井祐子訳: *イノベーションのDNA*, 翔泳社, 2010
- [27] Hessel Oosterbeek, Mirjam C. van Praag, and Auke Ijsselstein: *The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship competencies and intentions*, 2008
- [28] 土肥将敦: ソーシャルアントルプレナーとは何か, 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*, p.121~p.147 中央経済社, 2006
- [29] 木下康仁: 定本M-GTA 実践の理論化をめざす 質的研究方法論, 医学書院, 2020
- [30] 木下康仁: *グランデッド・セオリー・アプローチの実践 質的研究への誘い*, 弘文堂, 2003
- [31] ポラリス: 「ソーシャルビジネス」とは? ポラリスホームページ, 2022
<https://polaris-npc.com/2022/10/14/8376/> (最終閲覧 2023年1月15日)
- [32] 勝見明: スタンフォード・ソーシャルイノベーション・レビュー日本版VOL.01, ソーシャルイノベーションの始め方, 「自分らしさを増幅する」社会起業家のエコシステム, 日本的な知識創造体としてのETIC., 2022
- [33] GOOD DESIGN AWARD: 「GOOD DESIGN AWARD 受賞対象一覧2019」, GOOD DESIGN AWARD ホームページ, 2019
<https://www.g-mark.org/award/describe/49665> 最終閲覧 2023年1月25日)
- [34] Northouse, P.G.: *Leadership Theory and Practice, Third Edition*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc., 2004
- [35] ハーバード・ビジネス・レビュー編集部: *オーセンティック・リーダーシップ*, ダイアモンド社, 2019
- [36] Frederic Laloux: *Reinventing Organization ティール組織*, 英治出版, 2014