

Open Social Innovation オープン・ソーシャル・イノベーション

一つの地域で複数の企業やNGO・NPO、大学や自治体が集まり、技術や人材・資金などのリソースを供出し合うことで、社会課題を解決する動きが目立ってきた。日本でも企業とNPOなどによるパートナーシップ（協働）は数多く生まれたが、最近ではより多くの参加主体による「多角形」的な活動が特徴だ。この動きを「オープン・ソーシャル・イノベーション（OSI）」と名づけたい。

（大室 悦賀＝京都産業大学経営学部准教授）

オープン・ソーシャル・イノベーションの構造



フェーズⅠ： 社会的課題の認知

フェーズⅡ： ソーシャル・ビジネスの開発

フェーズⅢ： 市場社会からの支持

フェーズⅣ： ソーシャル・イノベーションの普及

出典：『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』（谷本寛治ほか、NTT出版）を基に編集部作成

5つの条件

- ⑤ 根幹は「つながること」と「人」にある
- ④ 「俯瞰力」を持ち、多様性を受け入れる
- ③ 市場に振り回されない「企業の憲法」を
- ② 社会・環境の相互関係をみるために哲学を
- ① ステークホルダーの「対立」を最小化



人も社会も発酵する「発幸場」を提唱する
寺田本家24代目当主の寺田優さん

協働と協調で課題解決

近年、「ソーシャル・イノベーション」という言葉が企業の領域だけでなく、政治や社会運動など広い領域で使われるようになった。



震災後、石巻市子どもまちづくりクラブのメンバーが描いた「夢のまちプラン」をもとに建設された、石巻市子どもセンター「らいこ」（提供：セーブザ・チルドレン・ジャパン）

ここでは、ビジネスの領域に焦点を当て、社会的課題解決に資する新しい商品やサービス、それらを提供する仕組み、社会的課題を生みにくい経営スタイルとして俯瞰してみよう。

「革新」に3つのタイプ

右ページの図のような4つのフェーズを経て、「ビジネスの創出」「市場社会の変化」「個人や制度の変化」の3つをもたらすものである。イノベーション関係においても、社会的課題の解決をもたらすような新しい技術や仕組みの開発と通常のビジネス・イノベーションという2つの側面をもつ。

現在のイノベーションのシステムは、企業内部と外部のアイデアを組み合わせ、革新的で新しい価値を創り出す「オープン・イノベーション」

である。

「オープン・イノベーション」のコアプロセスは、3つのタイプに分けられる。1つ目は「インサイドアウト型」で、アイデアや技術を外部環境へ移転するなどして、市場に投入すること。

2つ目は「アウトサイドイン型」で、供給者・顧客などから知識を調達して、自社の知識基盤を拡張していくこと。3つ目は連結型で、2つを併用し、補完的パートナーと「価値共創」(CSV)を行うこと。基本的にこれらのコアプロセスは相互に関連している。

本稿では、この「ソーシャル・イノベーション」と「オープン・イノベーション」を組み合わせた「オープン・ソーシャル・イノベーション」の領域を見ていく。当然、「ソーシャル・イノベーション」は、いかに社会的課題を解決するかという視点だけでなく、社会的課題を増加させない・生み出しにくい社会をいかにつくるかという視点も重要である。

同時にそれを実現するために、企業などの組織がどのような経営スタイルに変化したらよいのか、という組織のあり方そのものを考えることも必要である。このことを踏まえ、「オープン・ソーシャル・イノベーション」を創出する経営スタイルに焦点を当てながら見ていこう。

「対立・競合」の最小化を

まず考えてみたいのは、社会的課題がどのように生まれてくるかというメカニズムである。そのためには現在の企業などの経営スタイルをみる必要がある。

一般的に企業経営者の関心は株主を筆頭に顧客や従業員、取引先に、自治体の関心は議員や一部の市民に、NPOの関心は特定の社会的課題にあった。

その結果、ステークホルダー

(利害関係者…株主、顧客、従業員、取引先、生活者、NPO、行政、地域、自然環境など)間の「対立・競合」が拡大し、自然環境や弱者といった抵抗力の弱いステークホルダーにシワ寄せがいった。

つまり、社会的課題を解決し、そもそも課題を生まないためには、事業における多様なステークホルダーの対立・競合を最小化することが求められる。

しかも、単体の組織ではできないため、「協働」が必要になるが、それを実現するカギは、それぞれが経済的・社会的に自立していること、そして共有する価値や経営スタイルにある。

従来も、企業とNPO、行政とNPOの協働が盛んに提唱されてきたが、総じてうまくいっていないことが多い。

その原因は、進むべき方向性が一致していないことや、または価値や経営スタイルの共有がなされていないこと、それぞれが依存関係になって「相乗効果」が得られないこ

などがある。

その問題を解決するために、何らかの共有すべき価値、あるいは未来を協創できる「オープンな組織」が必要だ。

ビジョンなき協働はない

ではオープンな組織をつくるためには何が必要か。それは市場に振り回されないため、組織を環境から分離させる経営理念や経営哲学、すなわち『ビジョナリーカンパニー』（日経BP社）でもおなじみの「理念型経営」である。

これは、意思決定において利潤だけではなく理念を重視し、その理念を達成しようとする経営スタイルをいう。この理念や哲学を持たない企業は、利潤のみに振り回されることになる、オープンにした

いが拠り所がなく、組織が不安定になる。

そしてオープンにできないがゆえに、イノベーションが創出できない組織となり、持続的なビジネスが難しくなる。

ただし、この経営理念を確立する際にも注意が必要だ。

それは、多様なステークホルダーとの相互関係と未来志向（ほしい未来を目指すこと）の2つを前提とした確立が求められるからで、この点が内部完結型の「ビジョナリーカンパニー」と異なる点である。

多様なステークホルダーとの相互関係の中で、未来志向で民主的に決定された経営理念や哲学は「企業の憲法」とも言えるもの。これができる、対立・競争の最小化に向かっていくと同時に、その過程で価値の共有がなされるため、少なくとも利己的なものにはならず、協働の基礎ができあがるのである。

協働を前提とすると、企業のみならず行政やNPOにも同様の「理念型経営」が必要である。これが後段で説明するように、京都市が1999年に策定した「京都市基本構想」という理念ベースの都市経営に切り替えようとしている理由である。

俯瞰力が多様性生み出す

そして企業の憲法である経

営理念が成立すると、外部環境から自らの組織を際立たせ、それによって外部環境を俯瞰することができるようになる。

この「俯瞰力」を持つことで、組織の内外の多様性を許容できるようになり、縦割りでない、それぞれの事業の相互関係・協働関係などが見えるようになる。

ステークホルダー間、あるいは情報間の対立・競争を俯瞰できることが、知識創造や資源動員を誘引し、イノベーションの源泉を生み出すことになるのである。

しかし、「俯瞰」だけではまだ足りない。効率性・合理性だけを考えれば、得られた情報を整理したくなるのが通常であるが、多様なステークホルダーとの「オープン・ソーシャル・イノベーション」を前提とすると、あえて情報を整理分類せず、「曖昧なままに保持しておくこと」も重要になる。

情報を曖昧なままに保持しておくとは、例えば、情報の善し悪しではなく生かす視

点、あるいは分析ではなくつなぐという視点のことだ。

このように、情報を曖昧なままにすることで多様なステークホルダーとの創造的な関係をつくれ、コミュニケーションという摩擦を通して知識創造がなされる。

このあたりは事例として説明する「パタゴニア」や「ラッシュジャパン」の事例を読み解いていただきたい。

利害関係者の引きつけ方

では、ここからは多様なステークホルダーや知識などの資源をどのように引きつけ、

「オープン・ソーシャル・イノベーション」につなげていくか、そのポイントを見ていこう。

キーワードは「組織やプロジェクトに人格を与えること」「フューチャーセッション」「場」「経済的価値・社会的価値のマイナー利用」という4つの視点にある。

第一の視点は、事業やプロジェクト、製品やサービス、組織に対して効果的なコンセプティングやブランディング

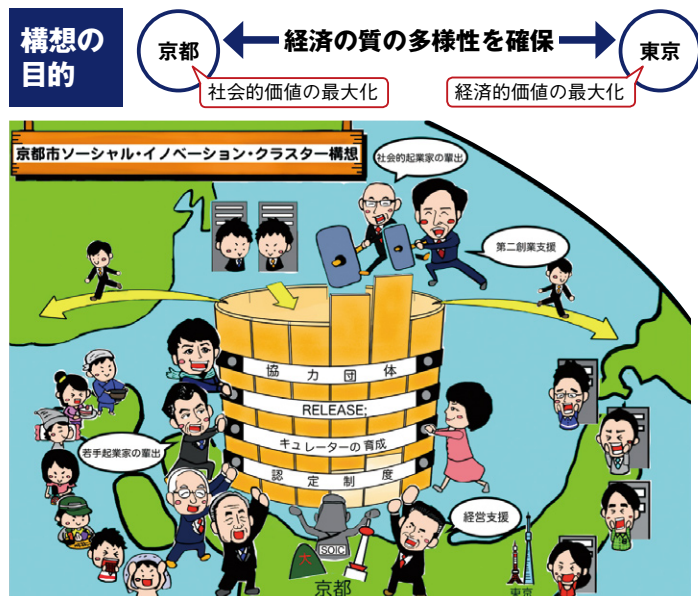
がなされると、それが人格となつて自ずと必要な資源が集まるという視点だ。

「IKEUCHI ORGANIC」（愛媛県今治市）の池内計司社長がよく指摘する視点だが、つまり先述した組織の理念や哲学を実現する「分かりやすいコンセプト」の提示が、優秀な人的資源を集めるために必要だ。

第二には、意図的・固定的でない形で行われる、異質なメンバー同士の同時多発的かつ多様な「フューチャーセッション」が必要であるという視点だ。

例えば筆者は、学生・社会人・行政マンが企業と協働しながら、自らほしい未来を作り出す「RELEASE（リリース）」というプロジェクトを京都市と展開している。

これは大学、カフェ、オフィスなどの空間で、異質な人が入れ替わりながらフューチャーセッションを繰り返し広げるといふものだが、それは参加企業のフューチャーセッションとしても機能している。



「京都市ソーシャル・イノベーション・クラスター構想」は、多様な主体を生み、育て、誘致する「桶」のようなイメージ。桶の「立て板」部分は、「社会的企業をトータルで育成する経営支援」を、桶の「箍（たが）」部分は、「立て板部分の支援策と複合的に連携する支援策」を表している

近年、よく似た言葉で「フューチャーセンター」というコンセプトがよく使われるが、これは、意図的かつ固定的にフューチャーセッションする場を設けることを言う。

だが、組織内に安易に場を設置してしまうと、集まる人々が多様化しないという弊害が生まれる。

同じメンバーで継続すると同質化し、異質性が失われるからである。これらは、CSR

におけるステークホルダー・ダイアログ（対話）がうまく機能しない理由と同様である。

より多くの人を巻き込む

第三の視点は、事例で紹介する「寺田本家」の考え方で、「発幸場」という表現に象徴される。

生物・人間・組織は常に「悪い側面」と「良い側面」の両方を持つが、場を整えることによって、「良い側面」が生かされる。

れるというものだ。つまり、あらゆる人が役割を果たせるような場を構築する必要がある。後ほど詳しく紹介する。

第四は、多くの人の「市場的行動（習慣）」を利用して、社会的課題の解決に参加してもらったり、「ソーシャル・イノベーション」の創出に参加してもらったりするという視点である。

これは、社会的課題に関心を持たないステークホルダーの巻き込みに有効な視点であり、社会的課題の解決にビジネスを利用する理由ともなっている。

早稲田大学商学大学院商学部の谷本寛治教授は、『新装版 企業社会のリコンストラクション』（千倉書房）のなかで次のように説明する。

「市場や株式会社といった制度や公共施設などに問題がある場合、それを否定し、無くしてしまおうのではなく、その利用法をマイナーチェンジすること、本来持つ機能を使ってシステムを変えていく手段とすることである」

根幹は「つなぐ」と人

この4つの視点をひと言でいうと「プラットフォーム型経営」（複数のステークホルダーのニーズを仲介し、ステークホルダー間の相互作用を誘発する場を提供するビジネス形態）ということになるだろう。

「プラットフォーム型経営」の根幹は「マインドセット」（考え方の基本的な枠組み）と解釈の異質性、異質なものをつなぐこと、そしてキュレーション（無数の情報の海の中から、自分の価値観に基づいて情報を拾い上げ、そこに新たな意味を与え、そして多くの人と共有できる能力）である。

さらに言えば、理念型経営の根幹は「つなぐ」とこと、それを担う「人」に帰着する。つなぐという意識が、競争・模倣・コストの考え方を変えていくのである。

それも、異質な価値観・解釈・ネットワークをもった人同士をつなぐことで初めて、

ステークホルダーを育てることになり、それがソーシャルイノベーションの源泉となる。

この「つなぐ意識」を持つことが、思考を停止しないための手段となり、そして結局のところ、経営哲学を理解し、一緒に「オープン・ソーシャル・イノベーション」を創出していく人の存在が成否を決めていくのである。

そして最後になるが、経営哲学を持ってオープンするにしても、そこに協働する異質な個人や組織が存在しなければ、「ソーシャル・イノベーション」は創出されない。

そこでポイントとなるのが、異質な人々が参集する「場」を創出することである。後段で事例として紹介するように、京都市では「京都市ソーシャル・イノベーション・クラスター構想」を来年度から開始する。

この構想の狙いこそが、異質な人々や組織を参集・育成し、多様な主体間の関係をつなぎ、「ソーシャル・イノベーション」を創発させていくことである。