

The Meaning of “Social Entrepreneurship”

J. Gregory Dees¹

Entrepreneur in Residence

Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership

Ewing Marion Kauffman Foundation

and

Miriam and Peter Haas Centennial Professor in Public Service

Graduate School of Business

Stanford University

October 31, 1998

日本語翻訳：国保祥子²

慶應大学大学院経営管理研究科博士課程

October 2005

「ソーシャル・アントレプレナーシップとは何か」

ソーシャル・アントレプレナーシップという概念は人の琴線に触れる。この語句は時宜にかなっており、ソーシャル・ミッションに対する情熱と、シリコンバレーのようなハイテク業界のパイオニアにつきものの営利追求のための規律、イノベーション、強い意志を同時に連想させる。今日、社会問題に対するアントレプレナー的アプローチを行うための期は熟したと言えよう。政府またはフィランソロフィーによるアプローチの多くは期待に応えられずに失敗しており、ソーシャル・セクターの多くは非効率で非生産的、そして無責任だと見られている。今こそ、ソーシャル・アントレプレナーが新たな時代のための新たなモデルを作り上げる必要がある。

ソーシャル・アントレプレナーシップという言葉自体は目新しいかもしれないが、現象そのものは決して近年のものではない。ソーシャル・アントレプレナーシップという呼称は用いていなくとも、現在我々が当然のように感じている社会的機関などの例は昔から存在していた。しかし新しい言葉を使うことは、これまでは別ものとして捉えられてきた複数のセクターに活動領域がまたがっている存在を明確化することが可能になるという点で非常に意義深い。例えば革新的な非営利ベンチャーに加え、営利目的の地域開発銀行のような社会的な目的を持ったビジネス・ベンチャー、ホームレスを保護・教育してビジネスにするシェルターのような営利と非営利双方の要素を持ち合わせる組織などもソーシャル・アントレプレナーシップに含まれる。このように広義に定義することで、ソーシャル・アントレプレナーはその活動領域を制限されず、ソーシャル・ミッションを果たすための最も効果的な

¹ The Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership provided the funding for this paper. This paper has benefited tremendously from comments and suggestions by the members of the Social Entrepreneurship Funders Working Group, particularly Suzanne Aisenberg, Morgan Binswanger, Jed Emerson, Jim Pitofsky, Tom Reis, and Steve Roling. However, this is still a draft. The definition proposed here has not been formally adopted by the group (yet) and should not be understood as representing the views of the group or any of the named individuals.

² 日本語訳に関する文責と著作権は国保祥子 (akiko_kokubo@yahoo.co.jp) にあります。日本語訳を転用する際は、国保までご連絡いただくと幸いです。

手法を探索しうる。

ソーシャル・アントレプレナーシップのコンセプトは徐々に浸透しつつあるものの、人によって解釈が異なっているために混乱を招きやすい。多くの方は、ソーシャル・アントレプレナーシップという言葉から営利目的または給与所得のための事業を始めた非営利組織を連想する。一方で、社会的責任を自らの事業に取り入れている経営者を指して言う人もいる。いったいソーシャル・アントレプレナーシップの本当の意味は何であろうか？この問に答えるために、我々は“アントレプレナー”という言葉のルーツの探索から始めることにする。

“アントレプレナー”という言葉の起源

一般的にアントレプレナーとは会社を興すことと結び付けられるが、その言葉の歴史と深い意味を鑑みると、これは適切な解釈とは言えない。アントレプレナーという言葉は、もともと17世紀から18世紀もの昔のフランス経済界で生まれている。フランス語では、この言葉は重要なプロジェクトや活動を「企てる」人を意味する。より具体的に言うと、新奇性または改良点のある手法を以って、経済的な進歩を促進する冒険心に溢れた個人を定義するために使われた。Jean Baptists Sayは、何よりも強くこの意味を重視してアントレプレナーという言葉を用いたフランス経済学者である。19世紀頃、Sayは「アントレプレナーは、生産性の低いところからより高いところへ資源を移動させ、より多くの収益をもたらす」と述べている。つまり、アントレプレナーは価値を創造するのである。

20世紀には、経済学者はアントレプレナーという言葉の主としてJoseph Schumpeterの定義と関連付けるようになった。Schumpeterは、アントレプレナーを資本主義の“創造的破壊”プロセスをもたらすイノベーターであると表現した。彼の言葉を借りると、「アントレプレナーとは生産形態の改善や変革を行う者」であり、「新商品開発や新奇性のある製造手法の発明または技術的可能性の発見、新たな原料供給源や製品の新たな販路の確保、業界再編など」の様々な方法でそれを実現する。Schumpeterの言うアントレプレナーとは、経済の変革推進者であり、新市場の開発や新奇性に富む手法などを通じて経済を発展させるのである。

SayやSchumpeterの指すアントレプレナーの多くが収益を得るために事業を興していることは事実だが、会社を興すことそのものはアントレプレナーシップの本質ではない。経済学者はアントレプレナーという言葉を経済学において用いるが、現代のアントレプレナーシップ概念は、SayとSchumpeterによる経済発展における媒介者でありイノベーターであるという定義が基礎となっている。

近年のアントレプレナーシップ理論

現代の経営学やビジネスに関する著者は、広範なアントレプレナーシップ理論を提供している。多くの思想家は、多少変化を加えているものの基本的にSayとSchumpeterの定義に則している。例えばPeter Druckerはアントレプレナーの特徴を述べるにあたり、Sayの定義に加えて機会の活用を強調している。Druckerによると、アントレプレナーは必ずしも変革を行うわけではないが、技術や消費者嗜好、社会規範における変化が生み出す機会を最大限に活用していると述べている。曰く、「機会の活用こそがアントレプレナーとアントレプレナーシップを定義するものである。アントレプレナーは常に変化を探し、反応し、機会として活用するのである」。この“機会活用”という概念は、近年でも多くのアントレプレナーの定義の中心であり、近年の経営理論においてこの“機会”とは、Sayの概念である生産性のより高いエリアへの資源移動という手段をもって価値を生み出す機会のことを意味していると推測される。いずれにせよアントレプレナーは、変化を解決すべき問題というよりは可能性の宝庫であるという捉え方を要する。

Druckerによると、会社を興すことはアントレプレナーの必要条件でも十分条件でもない。彼は「スモール・ビジネスが全てアントレプレナー的やアントレプレナーシップを表現するものというわけではない」と明確に述べている。彼は「アメリカの郊外に食料品店またはメキシコ料理店を開く夫婦」を例に挙げている。ここにイノベーションや変革志向は存在しない。非営利組織も同様であり、新しい組織の全てがアントレプレナー的であるとは限らないのである。Druckerはまた、アントレプレナーシップは利益による動機付けを必要としないとしている。彼は著書「Innovation and Entrepreneurship(邦題:イノベーションと起業家精神)」の中で、「アントレプレナーの歴史は、近代大学、特に近代のアメリカの大学に見ることができる」と述べており、当時において大学の創造が如何に革命的な出来事であったかを説明している。彼はまた、後の本で公共サービス機関におけるアントレプレナーシップに一章を割いて説明している。

アントレプレナーシップ理論の第一人者であるハーバード・ビジネス・スクールのHoward Stevensonは、独自の調査に基づき、アントレプレナー的なマネジメントを他の“管理者的な”マネジメントから区別する判断要素として“機会に対する高い処理能力”という定義を挙げている。彼は様々な面を調査した結果、アントレプレナー的なマネジメントの真髄を「現有資源に制約を受けず機会を活用する」と定義している。またアントレプレナー的なマネージャーは、管理者的なマネージャーは見逃すような機会をも見つけ出して実行するだけでなく、現有資源によって選択肢が制限されることをよしとしない。つまりElizabeth Barrett Browningのメタファーを借りると、彼らは手が届く範囲以上のものを掴もうとするのである。アントレプレナー的なマネージャーは、目的を達成するためなら他所の資源ですら動員するが、管理者的なマネージャーは既存の資源を受け入れ職務記述書に記載されている以上のビジョンや行動には関与しない。繰り返しになるが、我々のアントレプレナーシップの定義は会社を興すことに制約されるものではない。

ビジネス・アントレプレナーとソーシャル・アントレプレナーの差異

Say, Schumpeter, Drucker, Stevensonの発想は、ビジネス・セクターだけでなくソーシャル・セクターにも容易に適用が可能であるために興味深い。これらはどのような場でも明白に現れる類の思考傾向と行動の種類を記述しており、今日のようにセクター間の境界が緩やかになっている状況でも利便性が高い。ソーシャル・アントレプレナーシップを理解するときには、まずは伝統的なアントレプレナーシップ論と研究を踏まえるべきである。ソーシャル・アントレプレナーはアントレプレナーの一種であり、ソーシャル・ミッションを抱いたアントレプレナーなのである。しかしながら、他にもないこのミッションのために独特の課題を抱えており、よってソーシャル・アントレプレナーの定義はそれを表現するものでなくてはならない。

ソーシャル・アントレプレナーにとって、ソーシャル・ミッションは明確かつ中心議題である。ゆえにソーシャル・アントレプレナーの機会に対する認識と解釈に大きな影響を与える。彼らにとって主要な判断基準はミッションとの関係であり、富はほとんど意味を持たない。一方でビジネス・アントレプレナーは資源利用の結果としての価値創造の成否を市場原理によって判断されるため、富の創造は自らの成果を測るものとなる。資源をより経済的かつ効率的に使用していなければ、市場から退出させられるのである。

市場は完全ではないが、私的な価値創造、特に支払能力のある顧客への価値創造の評価としては合理的に機能している。競争社会において、資本・労働力・設備などの資源を集めるアントレプレナーの能力は、その企業が他の競合よりも生産性の高い資源利用を行っているかどうかを表す合理的な目安である。ここでのロジックはシンプルで、通常は資源に対してより高値を支払う能力のある

アントレプレナーは、より高い付加価値で資源利用のできる者である。製品やサービスの生産で生じたコスト以上の金額を顧客が望んで払うとき、ビジネスにおける価値が創造される。よって企業が生み出す利益(売上からコストを減じたもの)は創造された価値に対する合理的な評価指標だと言える。もしアントレプレナーが適切な数の顧客に、適切な価格で提供できず利益を出すことが出来なければ、資源利用を正当化するには不十分な価値しか生み出せていないわけで、即ち資源を非効率に使用しているという強い証拠となる。価値創造に失敗した企業は資源や資本を入手できず廃業に追い込まれ、自動的に資源移動が行われる。最も多くの経済的価値を生み出す企業は、成長に必要な資源獲得のためのキャッシュをより多く持つことができる。

しかし市場はソーシャル・アントレプレナーに関しては上手く機能しない。特に社会環境改善・公共財や公害・支払能力の無い人々に対する便益を正確に評価することができない。とはいえこれらの要素はソーシャル・アントレプレナーにとっては最も必要なものである場合が多く、ソーシャルたる所以でもある。結果として、ソーシャル・アントレプレナーがその資源利用を正当化するだけの適当な社会的価値を生み出しているか否かを決定することは非常に困難である。ソーシャル・エンタプライズの生存や成長も評価指標としては弱く、社会状況の向上における効率性や有効性を証明するものではない。

ソーシャル・アントレプレナーは市場で活動するが、ほとんどの場合において正確な市場原理は適応されない。多くの社会的目的を持った組織は、彼らの提供するサービスに料金を課したり、寄付やボランティア等のサポートを募ったりする。しかし通常これらの“市場”で機能する原理は、ソーシャル・アントレプレナーのミッションに沿ったものというよりは、誰が料金を払うか、資源を提供するか、何に動機付けされているか、生み出された社会的価値をどのように評価しているかで決定される。社会的価値創造の評価は本質的に困難だと言えよう。河川の環境汚染を減らすことで、フクロウを保護することで、高齢者に交流を提供することで、どれだけの社会的価値を生み出しているのだろうか？これらの評価は困難だけでなく、議論の余地が存在する。また仮に改善度が測定できたとしても、その要因を特定することは困難な場合が多い。例えばある地区の犯罪率の低下は、新しい警備システムに起因するのか、それとも単に景気の上昇が原因なのかをどのように判断するのだろうか？さらに例え改善度が測定可能で要因も特定できるとしても、ソーシャル・アントレプレナーが資源利用の対価として提供した価値を経済的に算定し徴収することは非常に困難である。河川の清掃や警備システムの対価をいったい誰に求めるのか？便益を得た人をどのように特定しどのように支払わせるのか？これらの問題を解決するためにソーシャル・アントレプレナーは助成金や寄付、ボランティアなどを活用するが、この結果市場原理はさらに機能不全に陥る。ソーシャル・アントレプレナーがフィランソピックな資源を入手する能力は、一見すると価値創造の証拠に見えるかもしれないが、これも強い指標ではない。金銭や労働力の提供で人が得る心理所得と、実際の社会的な影響との相関はささやかなものである。

ソーシャル・アントレプレナーシップの定義

ビジネス・アントレプレナーと異なりソーシャル・アントレプレナーには市場原理が正確に機能しないため、ソーシャル・ベンチャーが非効率的かつ非効果的に資源利用を行っているからといって自動的に退出されることはない。この点を踏まえた上でソーシャル・アントレプレナーシップの定義は行われなくてはならない。以下の定義は、Sayの価値創造、Schumpeterのイノベーションと変革推進者、Druckerの機会活用、Stevensonの高い処理能力(機知)の概念に関する説明と原理を統合したものである。定義は次のようになる。

ソーシャル・アントレプレナーとは、ソーシャル・セクターにおいて、以下の方法で変革推進者の役割

を果たすものである：

- ・ 個人的な価値だけでなく、社会的価値を創造し持続させるためのミッションを採択し、
- ・ そのミッションを実現するための新しい機会を認識かつ粘り強く追及し、
- ・ 継続的なイノベーション、環境適合、学習の一連のプロセスに携わり、
- ・ 現有資源に制約されることなく大胆に行動し、
- ・ 支持者や顧客に対し、その成果に関する説明責任を果たす

これは理想化された定義である。ソーシャル・セクターのリーダーは、これらの特徴を異なる方法・異なるレベルで実証し、より多くのこれらの条件を満たすようになればよりソーシャル・アントレプレナーのモデルに適合するようになると言える。またよりイノベティブな仕事や、より偉大な社会的改善、業界にとって意義深い変革や改革を行った者はよりアントレプレナー的であると言える。これらの定義のより詳細な説明を以下に述べる。

ソーシャル・セクターの変革推進者となる

Schumpeterによると、ソーシャル・アントレプレナーはソーシャル・ミッションを持った変革者であり革命者である。彼らはソーシャル・セクターにおいて根本的な変革を起こす。そのビジョンは大胆である。彼ら是对症療法ではなく、問題を根本原因から絶とうとする。ニーズの見直しと構造化を行い、必ずしも全てに答えようとはしない。体系的な変化を作り出し、持続的な改善を促す。彼らは例えローカルに活動しているにせよ、教育、医療、経済発展、環境、文化、またはその他のソーシャル・セクターの領域であろうと、当該活動領域におけるグローバルな改善を促進するための潜在力を持つ。

個人的な価値だけでなく、社会的価値を創造し持続させるためのミッションを採択する

これはソーシャル・アントレプレナーと、社会的責任ビジネスを含むビジネス・アントレプレナーを区別する最大の要因である。ソーシャル・アントレプレナーにとって、ソーシャル・ミッションは基本原理である。これは社会の改善に関するミッションであり、経済的リターンなどの私的利益の創出によって減じられることはない。利益を生み出すこと、富を得ること、顧客の要求に応えることは当モデルの一部ではあるが、それらは目的なのではなく、社会的な目的に向けての手段にすぎない。価値創造の測定基準は社会的インパクトであり、利益や顧客満足ではない。ソーシャル・アントレプレナーは投資に対する社会的リターンを長期的かつ持続的な形で求める。

そのミッションを実現するための新しい機会を認識かつ粘り強く追及する

他者は問題だと捉えるところに、アントレプレナーは機会を見出す。ソーシャル・アントレプレナーは単に社会的ニーズの認知や同情によって動かされるのではなく、寧ろ改善をなしうるためのビジョンを見出し、さらにそのビジョンが機能することを確信するから行動するのである。彼らは粘り強い。彼らが創造するモデルやアプローチは、学習効果によって変化していく。鍵となる要素は、変化への適合意欲と粘り強さである。困難に出会ったときアントレプレナーは自らに問う。「どうすればこの困難を克服できるだろうか？我々に何ができるだろうか？」

継続的なイノベーション、環境適合、学習の一連のプロセスに携わる

アントレプレナーは革新的である。新しいフィールドを開拓し、新規モデルを開発し、新しいアプローチの先駆者となる。但しSchumpeterはイノベーションは多様な形式をとりうる」と述べており、必ずしも新しいものをゼロから作り出すことだけを意味するわけではなく既存のアイデアを新しい方法や新しい状況に適応させることも含むとしている。アントレプレナーは必ずしも発明者である必要は無く、既存の発明を他のやり方に適応することができるだけの創造性を備えていればよい。彼らのイノベーションは、彼らのプログラムの核を構造化する方法や、資源や資金を集める方法に存在するかも

しれない。資金面では、ソーシャル・アントレプレナーは彼らの事業による社会的価値の創出が資源の入手につながるような革新的な手法を探索する。このイノベーションに対する意欲はアントレプレナーの特性の一部であり、単発的に創造性を発揮するのではなく、探索・学習・改善という継続的なプロセスを採る。当然ながらイノベーションは不確実性や失敗の可能性をはらんでいるが、アントレプレナーは不明瞭性に対する忍耐強さを持ち、リスク管理の手法も学習する。さらに、失敗は悲劇ではなく学習機会であると考え、傾向が強い。

現有資源に制約されることなく大胆に行動する

ソーシャル・アントレプレナーは現有資源によってビジョンの追求を制約されることを好まない。彼らは少ない資源で多くを実現することや、他所の資源を引き寄せることに長けている。少ない資源を効率的に利用し、パートナーや他との協働によって限られた資源を活用する。純粋なフィランソロピーからビジネス・セクターの商業的な手法まで、セクターの概念や伝統に囚われず考える全ての可能性を探索し、ソーシャル・ミッションに沿った形での資源戦略を考案する。リスクを計算し軽減に向けて努力をすることで失敗の可能性を減らすとともに、ステークホルダーの許容範囲を考慮し、リスクの分散に努める。

支持者や顧客に対し、その成果に関する説明責任を果たす

ソーシャル・ベンチャーに対しては市場原理が機能しないため、資源利用が非効率的かつ非効果的でも自動的に退出させられることはない。つまりソーシャル・アントレプレナーは自らが価値を創出しているという証拠を提供し、彼らの支援者や顧客に対して納得性を得、事業領域におけるコミュニティのニーズや提供価値を理解していることを提示する必要がある。そのためにはコミュニティとの強い繋がりが必要とされる場合もある。アントレプレナーはお金や時間や専門性を投資しサポートしてくれる“投資家”の期待値や価値を理解していなければならない。“投資家”達は彼らの投入資源に対する魅力的な社会的または経済的リターンとともに、受益者やコミュニティが享受することのできる社会的環境の改善を期待している。投資家に対する価値とコミュニティのニーズを合致させることは、アントレプレナーの重要な課題の1つである。ソーシャル・アントレプレナーは、説明を補足するために可能であれば市場のようなフィードバック・メカニズムを用いる。彼らは、単に規模・成果物・プロセスだけでなく、社会・経済・経営上の成果などの観点からも進捗を評価する。彼らはこの情報を元に、必要な形に方向性を修正していく。

ソーシャル・アントレプレナーという類稀な種

ソーシャル・アントレプレナーの一連の行動は例外的である。これらの行動は奨励され、またこの類の仕事をするための能力や性質を持つ人たちは評価されなくてはならない。全ての人にはソーシャル・アントレプレナーを目指すべきだろうか？答えは否である。全てのソーシャル・セクターのリーダーがアントレプレナー的だとは限らない。また同様のことがビジネスに関しても言える。全てのビジネスリーダーがSay, Schumpeter, Drucker, Stevensonが想定するようなアントレプレナーとは限らない。我々は双方のセクターにおいてより多くのアントレプレナー的な行動を望む一方で、社会は異なるタイプやスタイルのリーダーシップを必要としている。ソーシャル・アントレプレナーはリーダーの特別な種であり、そのように認識されるべきである。この定義は彼らの特殊な立場を保護し、ソーシャル・アントレプレナーシップが軽率に扱われないことを保証するものである。次世代に向かって社会的環境改善に向けての道のりを歩むために、我々はソーシャル・アントレプレナーを必要としている。