

非営利組織とソーシャルビジネス —企業家的実践を通じた社会性と収益性の相克—

Social business in Not-for-profit Organization:
Psychological Conflict in Social business and Resolution Process
through the Entrepreneurial Practice

石川 敬之*

Takayuki ISHIKAWA

要 旨

本研究では、ソーシャルビジネスの実践の中で生じる組織的コンフリクトがいかに解決されていくのかを記述していく。ソーシャルビジネスで求められる社会性と収益性という二つの組織目的は、その相反する志向性から携わる人々に心理的不安と葛藤をもたらすが、それらは人々の妥協や調整によってではなく、「社会性のもとでの収益性の追求は必然的に社会性を伴ったものになる」という事実のなかで解消されることを明らかにする。ソーシャルビジネスにおける社会性と収益性は、二項対立というよりも表裏の関係であり、現場の人々はソーシャルビジネスを実践するなかで社会性と収益性の相克を乗り越えていくのである。
<キーワード>: ソーシャルビジネス、社会性と収益性の相克、目的コンフリクト、企業家的実践

1. はじめに

1.1 本研究の目的

現在、ソーシャルビジネスとよばれる活動に注目が集まっている。ソーシャルビジネスとは、これまで解決が困難だとされてきた社会的課題についてビジネスの視点や手法を用いて取り組んでいくものである¹⁾。本研究の目的は、そうしたソーシャルビジネスに携わることになった人々の具体的活動とそこに伴う感情について検討していくことにある。とりわけ注目するのは、社会的課題の解決と同時にビジネスという側面を意識せざるを得なくなった人々の感情についてである。ソーシャルビジネスでは社会的課題の解決だけでなく収益性の確保も求められるが、それは社会性と収益性という二つの価値観を現場に持ち込むことになり、結果としてソーシャルビジネスの担い手に戸惑いや葛藤といった心理的

* 北九州市立大学地域創生学群 准教授

不安をもたらすことになる。本研究が対象とするのは、そうした状況のなかで生じる人々の行動や感情、そしてその対応と結果についてである。社会性と収益性を同時に意識せざるようになったソーシャルビジネスの担い手は一体どのような思いを持ち、どういった行動をとるようになるのか。また、そうした行動やその感情はどのように変化していくのかといったことを分析していく。そして、そのような現場の人々の感情を理解することでソーシャルビジネスの現実的な姿を描いていくと同時に、ソーシャルビジネスにおける社会性と収益性の本質的な問題について考えていく。

1.2 分析対象

ソーシャルビジネスに向き合う人々の行動と感情について考えていくうえで、本研究では非営利組織が実施するソーシャルビジネスを分析対象とする²⁾。社会的な活動の推進を目的とする非営利組織がソーシャルビジネスに取り組む際、そこには社会性と収益性という二つの組織目的がより顕著に現れることになる。そうした状況の中での人々の振る舞いや対応のあり方を見ることは、ソーシャルビジネスというものを深く理解するうえでより適切であると考えられるためである。

1.3 本稿の構成

本稿の構成は以下のとおりである。2.では先行研究のレビューを行い、非営利組織のソーシャルビジネスにおける本質的な課題を論じる。特に従来の議論がソーシャルビジネスの社会性と収益性に対する感情の問題について十分に組み込んでこなかったことを指摘する。3.では、本研究の分析対象の概要とその選定基準、また調査方法を説明する。4.では、調査対象となる組織での社会性と収益性について確認する。5.では、この二つの組織目的をめぐり、現場の人々が複雑な感情を有しながらもそれらを追求し、そうすることでその相克を乗り越えていく様子を詳述する。またその要因についても考察する。最後に、これまでのソーシャルビジネスをめぐる議論に対し、本研究での発見事実の重要性を述べる。

2. 先行研究のレビューと研究課題

2.1 非営利組織とソーシャルビジネス

ソーシャルビジネスとは社会的な課題の解決をビジネスの手法や視点を用いて取り組んでいくものとされている。こうした活動は1980年代頃から欧米で台頭しはじめ、現在で

は広く知られるようになってきている (Borzaga and Defourny,2001 ; Bornstein and Davis,2010 ; Dees,Anderson and Wei-sküllern, 2004 ; Defourny and Nyseens,2006 ; 谷本、2002 ; Yunus, 2010)。

こうしたソーシャルビジネスの担い手は様々であるが³⁾、近年では非営利組織による取り組みが盛んになっている。非営利組織はこれまでも政府や民間ではない立場から社会的課題の解決に取り組んできており、行政サービスの隙間で見過ごされてきた問題や市場取引に乗らない課題の解決に重要な役割を果たしてきた (Salamon,1992 ; Salamon and Anheir,1994 ; 山内、1997)。ただ、多くの非営利組織はその活動資金を外部からの補助金や助成金、寄付などに依存する傾向にあり、組織として継続した活動を行っていくための財政上の問題が存在していた (馬場他、2010 ; 小島、1998 ; 原田他、2010)。また、こうした資金面での問題から多くの非営利組織では専従スタッフの確保が困難となり、人材育成や組織運営も難しくなっていた⁴⁾。そうしたなかソーシャルビジネスという概念は非営利組織に目指すべき一つの方向性を提示することになった。社会的活動の実施と収益性の確保を同時に目指すべきという考え方は多くの非営利組織の関心となり積極的に取り組まれていくことになる。こうして非営利組織はソーシャルビジネスの担い手として存在感を増すことになっていくのである。

2.2 非営利組織のソーシャルビジネスと二つの組織目的

非営利組織によるソーシャルビジネスの意義や有効性が喧伝され、またその実践が広まっていくにつれて、そうした現象を対象とする議論もなされるようになっていく。例えば、非営利組織のソーシャルビジネス化は「NPOの商業化」や「事業型NPO」といった概念で捉えられ、実際の活動の特徴が具体的に論じられるようになる (Oster,1995 ; Skloot,1987 ; 谷本、2000 ; 谷本・田尾、2002 ; Weisbrod,1998)。また非営利組織によるソーシャルビジネスの成功要因を探る研究なども進み、事業活動を通じた社会性と収益性の同時的達成を果たすのに必要な仕組みや方法なども検討されるようになっていく (Dees, Emerson and Economy,2001 ; 谷本、2009 ; 大室、2003 ; Porter and Kramer,2011等)。そこでは非営利組織のソーシャルビジネスが問題解決のプロセスとして捉えられ、その活動に必要な要件の抽出やさらなる普及のあり方などが問われていくのである。

一方、非営利組織のソーシャルビジネスをめぐるのは、ひとつの重要な問題が残されることになる。それは非営利組織が収益事業を行うことで生じる問題、すなわち社会性と取

益性という二つの目的が生み出す組織的な問題である。本来、非営利組織の活動は社会的、公共的な目的の達成を目指して行われる。しかし非営利組織にてソーシャルビジネスが実施されると、そこには収益性の確保という新たな目的が設定されることになり、組織目的の二重化が生じることになる。当然、組織とはその基本的な定義からして目的を持つものであり (Barnard,1932)、時としてそれが複数存在することもある。しかしそれらの目的が互いに独立したり、もしくは相反していたりする場合にはそれぞれを同時に達成することは困難になる。マーチ＝サイモン (1958) は、組織のなかに明確な優先順位が存在しない複数の目的がある場合、言い換えれば同じウエイトを持つ組織目的が存在する場合においては、そのいずれの目的を優先させるかについてコンフリクトが生じるとした。彼らは、そうした複数の組織目的の存在に伴うコンフリクトを「目的コンフリクト」と呼び、「個人もしくは集団が、行為の代替的選択肢の中から一つを選ぶのに困難を体験する原因となるような意志決定の標準的メカニズムの故障」として捉えた (March and Simon,1958:p169)。つまりこうした議論からも理解されるように、非営利組織のソーシャルビジネスは、まさに目的コンフリクトが発生する状況となる。そこでは本来の社会的活動とそれを維持するための収益活動が同時に求められることで組織目的間のコンフリクトが発生し、意思決定の停滞が生じることになるのである。では、非営利組織によるソーシャルビジネスは、この二つの組織目的から生じる問題にどう対応していくのだろうか。以下、詳しくみていくことにしたい。

2.3 組織における目的コンフリクト問題

一般的に、組織の意識決定に不調を及ぼす目的コンフリクトに対しては二つの解決の方向性があるとされる。すなわち、同時極限化、および妥協という方法である。前者は目的間に優先順位を設定せず、あくまで同時に取り組んでいくものである。相反する目的を同時に達成しようとするため問題解決型とも呼ばれている。一方、妥協という方法は、一時的にその達成を犠牲にする目的を定めることで目的間の緊張を解消するものである。同時極大化とは違い、目的間に優先順位を設定することでコンフリクトの緩和が図られることになる⁵⁾。

これらの方法は組織目的の対立に伴うコンフリクトに対して一つの解決策をもたらすが、逆に課題も存在する。同時極大化は解決の方向性としては理想であるが、そもそも同時極大化に至ることの困難さがコンフリクトをもたらしているため実現が難しいというジレン

マが残る。一方、妥協については、その対立する目的間のコンフリクトはある程度緩和されるが、優先されなかった目標の達成は犠牲にされてしまうことになる。加えて、妥協はあくまで一時的な対応であり、コンフリクトが再び発生する可能性もある。さらに妥協という手段が安易に用いられ続けられれば、組織における問題解決に向けた努力が阻害されることにもなってしまうのである⁶⁾。

こうして目的の同時極大化にしても妥協にしても、それらは目的コンフリクトの根本的な解決策にはなりにくいことになる。そして非営利組織のソーシャルビジネス化の場面においてもまさにこうした状況が当てはまることになる。社会性の実現と収益性の確保という互いに独立し、かつ相反する方向性を持った組織目的は、その同時的極大化も、また妥協という解決策も適切な選択オプションになりにくくなる。つまり非営利組織によるソーシャルビジネスでは目的コンフリクトの問題がより顕著に現れることになるのである。

2.4 非営利組織における目的コンフリクトとモーダルチェンジ

以上で示したように、非営利組織のソーシャルビジネスは社会性と収益性に伴う組織の目的コンフリクト問題をもたらすことになるが、これについて先駆的に取り込んだのが松田（1997、2001）である。松田は非営利組織の事業化に伴って生じる目的コンフリクトの問題は、同時極大化や妥協という一般的な解決方法では十分に対応できず、あらためて別の解決方法を指摘した。それはモーダルチェンジ（modal change）という解決法である（松田、1997）。

モーダルチェンジとは、時間を区切ってそれぞれの組織目的に焦点を合わせる方法のことをいう。ある時点ではAの目的、別の時点ではBの目的というように各段階でひとつの目的に焦点を当て、そのもとで意思決定を行うのである。このとき特定の組織目的のもとに採用される組織的志向性がモード（様式）であり、そのモードが逐次的に移動していくためモーダルチェンジと呼ばれている。

松田によれば、このモーダルチェンジという方法はある時点でひとつの組織目的しか追求されないために組織内の判断の合理性が評価しやすく、意思決定が行われやすいという。またモーダルチェンジでは二つの組織目的のもとのモードが時間の経過とともに移動するので、二つの矛盾した目的間にバランスが取られやすく、一方への偏向や安易な妥協といった問題も回避できるという⁷⁾。そして、その結果として目的コンフリクトにおける意思決定の麻痺状態が回避されやすいというのである。事実、高い成果を上げている事業基

盤型の非営利組織ではこうしたモーダルチェンジが生じており、社会性と収益性という二つの組織目的への対応がなされているという⁸⁾。つまりモーダルチェンジという手法は、非営利組織の収益活動に対するひとつのあり方を提示するものとしたのである。

2.5 目的コンフリクトのもとでの個人とその心理的葛藤

こうしてモーダルチェンジは非営利組織の収益事業に伴う問題への解決策を示したが、その一方で、組織目的の多重化には前述のように、もうひとつの問題が存在する。すなわち、組織に属する各個人のなかで生じる目的コンフリクトの問題である。心理学の分野で議論されてきたように、人は拮抗する複数の動機の中から一つを選ばなければならない際に強いストレスを感じる。レヴィン（1935）の古典的研究によれば、人々は①同程度の誘意性を持つ望ましい結果が2つ以上ある場合 [接近-接近]、また、②同程度の回避をもたらす望ましくない結果が2つ以上ある場合 [回避-回避]、そして、③望ましい結果ひとつを實現すると望ましくない結果も同時に實現されてしまう場合 [接近-回避] において選択を求められると強い心理的コンフリクト状態に陥るとされている。このことからすると、非営利組織における社会性と収益性の同時的追求に伴うジレンマは [接近-接近] 型にあてはまり、その状況は組織メンバーにコンフリクトをもたらすことになる。つまり非営利組織のソーシャルビジネス化に伴う問題は組織のレベルだけにとどまらず個人の心理的問題にも及ぶのである。では、こうした非営利組織における個人レベルの心理的コンフリクト問題はどのように解決されるといえるのだろうか。

実は、近年のソーシャルビジネスに関する議論のなかでこうした個人レベルでの目的コンフリクトの問題は十分に議論されてきたわけでない。松田（1997）が提示したモーダルチェンジという概念は、確かに非営利組織の収益事業に伴う目的コンフリクトの問題に理論的貢献をもたらしたが、その議論の対象は組織全体の意思決定という全体レベルのものであり、目的コンフリクトによる個人への影響やその対応は議論されなかった。しかし、実際の組織において複数の目的が同時に存在する場合、その直接的な影響を受けるのは現場で働く個々人である。特に相反する複数の組織目的のもとでの活動は人々に強い心理的葛藤を与えることになる。非営利組織における社会性と収益性の同時的追求というのは、まさにこの状況に当てはまるといえるのである。では、非営利組織のソーシャルビジネスの現場において人々はどのような葛藤を感じ、そして、それにどのように対処しているのか。また、目的コンフリクトの問題はどのように解消されるのか、あるいは解消されないのか。

以下では、こうした点について探索的に検討していくことにする。

3. 調査デザイン

3.1 研究対象の選定

非営利組織における個人レベルの目的コンフリクトの問題を検討する際、その研究対象としては、非営利組織としての実績を有しつつ、かつそのもとで継続的な収益事業がなされていることが求められる。すなわちそれは、分析の対象となる非営利組織において実際に社会性と収益性の追求がなされているということである。

本研究ではこの条件を満たすものとして、「財団法人たんぼぼの家」の「エイブルアートカンパニー」を取り上げる。エイブルアートカンパニーは奈良市に拠点を置く財団法人たんぼぼの家で展開されているソーシャルビジネスであり、障がいのある人がアートを仕事にできる環境をつくることを目指して2007年4月に設立されたものである。同組織は障がいのある方々の作品やデザインを著作物として管理し、第三者がそれらを使用する際の著作権料を収集するという事業をソーシャルビジネスとして展開している。デザインの使用を通じて発生した著作権使用料をそれぞれの作家に還元することで、障がいのある人々に就労と収入獲得の機会を提供している。

このエイブルアートカンパニーを本研究の分析対象として取り上げるのは、なによりもエイブルアートカンパニーのなかに社会性と収益性の追求という明確なミッションとその間で葛藤するスタッフの存在を確認することができたためである。エイブルアートカンパニーは財団法人たんぼぼの家の一事業としてスタートしたため、そこで働くスタッフたちは同組織が設立される2007年まで障がいのある方々のケアなどに関わる仕事を行ってきた経歴を持つ。そのためエイブルアートカンパニーの運営に携わることになったスタッフたちは、その事業の必要性を理解しつつも、突如、収益を目指す仕事に関わるようになったことに対して少なからず不安や戸惑いを感じることになる⁹⁾。その意味でエイブルアートカンパニー内では、その事業担当者の個人レベルにおいて社会性と収益性の相克にまつわる目的コンフリクトが顕著に表れ出たものとなっていたのである。

またエイブルアートカンパニーで実施されている事業がビジネスとして十分に成り立っていたということも大きな理由である。エイブルアートカンパニーの売り上げは2007年の設立当初から順調に伸びており、いわゆるソーシャルビジネスとしての体制が十分に確立されていたことも事例選択の理由となった¹⁰⁾。

最後に、本事例がデータの収集に関して多くの利点を有していたということも重要であった。エイブルアートカンパニーは、その設立からそれほど時間が経過しておらず、聞き取り調査を行った時点においてインフォーマントからの詳細で明確なデータの収集が可能であった。過去の出来事などを思い出してもらって回顧的インタビューなどでは当事者の記憶の曖昧性が問題となるが、本調査ではその点がかかり回避されていた。事業開始からの時間がそれほど経っていないことで当事者の記憶が鮮明であり、より正確な調査データを得ることができたのである。また、エイブルアートカンパニーでは継続的にイベントの案内や日頃の活動の様子をHPやブログなどに掲載しており、いつでもその詳細な情報にアクセス可能であった。こうしたデータが蓄積されていることは当時の状況を理解するのに貢献するだけでなく、インタビュー時にインタビュアーとインタビューイの双方が共通の認識を持ってスムーズにコミュニケーションを行うことを可能にする。このような意味でも、エイブルアートカンパニーを事例対象とすることは優れた妥当性を持っていたといえる。以上がエイブルアートカンパニーを分析対象とした理由である。

3.2 調査の概要

調査方法としては、エイブルアートカンパニー、およびたんぼの家の関係者に対する聞き取り調査、また直接参与観察を実施した¹¹⁾。とりわけ今回の調査では、エイブルアートカンパニーの中心的スタッフである柴崎由美子氏に対するインタビューを通じて定性的データの収集に努めた。また、たんぼの家の施設長である成田修氏にもインタビューを行い、全体を見渡せる立場から意見や考えなどを伺った。今回、定性的データの収集に特化したのは、本研究がソーシャルビジネスの現場での人々の思いや考え、またその解釈の仕方などについて理解することを目的としたからである。ソーシャルビジネスをめぐる社会性と収益性の問題について当事者がどのように考え、またそれがどのように変化していくのかといった感情の問題を捉えるためには現場の人々の実際の声が必要になる。そのため柴崎氏には複数回のインタビューを受けて頂き、これまでの経験や当時の記憶、また現在の状況などについて細かな聞き取りを実施した。また分析の過程で新たに生まれた関心や疑問などについては後日メールなどを通じて回答を頂いた。さらにエイブルアートカンパニーに関連した内部資料などの提供も受け、それらも分析対象とした。こうしたデータによって、ソーシャルビジネスに携わる当事者の考え方に深く迫ることができたと考えている。

以下、まずはエイブルアートカンパニーの概要を述べ、続けてエイブルアートカンパニーに存在する社会性と収益性を説明する。その後、柴崎氏へのインタビュー内容を中心に、エイブルアートカンパニーに関わった現場のスタッフがその社会性と収益性の両立をどのように捉え、それが時間の経過とともにどう変化していったのかを記述する。そして最後に、本研究の調査結果からあらためて非営利組織における社会性と収益性の問題について議論していく。

4. 非営利組織のソーシャルビジネス:エイブルアートカンパニーにおける社会性と収益性

4.1 エイブルアートカンパニーの概要

エイブルアートカンパニーは障がいのある方々がアート活動を通じて収入を得られるように支援することを目的として設立されたソーシャルビジネスである。具体的には、障がいのある方々が制作した作品（絵画・イラスト・書・オブジェ・アクセサリーなど）の販売やレンタル、また著作物として管理したデザインのライセンシング業務などを行っており、これらの活動を通じて収益を上げ、それを各作家に還元することを事業としている¹²⁾ (図1)。エイブルアートカンパニーでは、こうした事業によって障がいのある人々がアーティストとして自立する可能性を探るとともに、アートを媒介とした障がい者の社会参加の実現や自己表現の場を提供している。

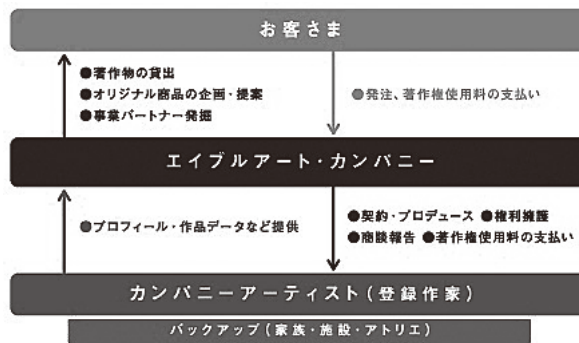


図1 エイブルアートカンパニーの事業モデル

4.2 エイブルアートカンパニーにおける社会性への意識

それではまず、エイブルアートカンパニーの社会性から確認していく。その事業内容からも確認できるようにエイブルアートカンパニーでは強く社会性を志向しているが、その

理由は設立母体である「たんぼぼの家」との関係にある。たんぼぼの家は、障がいのある人々の自立をサポートする運動を行ってきた市民団体であり、1976年の設立当初より「アート」と「ケア」を軸とした多彩な活動を国内外で行ってきたこの分野における草分け的な存在である。エイブルアートカンパニーは、このたんぼぼの家から独立するかたちで2007年に設立されたが、その際の思想的背景になったのがたんぼぼの家による“ABLE ART MOVEMENT”（可能性の芸術運動）という考え方であった。たんぼぼの家では1995年より「障がいのある人たちの生み出すアートを新しい視座で捉えなおし、その表現活動の展開を実践する」というABLE ART MOVEMENTを進めていた。これは、それまで社会的に十分に評価されてこなかった障がいのある人々による表現、いわゆる〈障害者アート〉に新たな価値を提示しようとするものであり、「芸術の社会化、社会の芸術化」を実現させようとするものであった。エイブルアートカンパニーの設立は、このABLE ART MOVEMENTをもとにして進められたものであり、その意味において組織的志向としての社会性を明確に有することになったのである。また、この社会性を背景とした設立経緯はエイブルアートカンパニーのスタッフにとっても影響を与えるものとなり、現場のスタッフも同組織の社会的な志向性をその設立当初から十分に認識することになる。こうしてエイブルアートカンパニーの内部には社会性に対する意識が明確に存在することになったのである。

一方、こうしたエイブルアートカンパニーの社会性は設立当時の時代的背景にも大きな影響を受けたものであった。エイブルアートカンパニーが設立されたのは2007年であるが、その当時の日本は、障がいのある人々を取り巻く環境が変わりつつある時期であった。特に2005年に成立した「障害者自立支援法」は、日本の福祉関係者に大きな影響を与えるものとなった。「障害者自立支援法」は障がいを持つ方にも出来るだけ仕事をするを求めたものであったが¹³⁾、実際のところ、同法が目指すような障がいのある人が就労することは簡単なことではなく、結果として障がいのある方々への負担が増すことになっていた。そうした中、たんぼぼの家は障がいのある人とアートを結びつけることで実際の仕事をつくりだそうとしたのである。たんぼぼの家の施設長である成田修氏は、当時のことをふまえて次のように語る。

結局は、障がい者って、そんなに生産性を求められてもなかなか、そういうところで勝負できるわけでもないし、仕事仕事って言ったって、何を仕事にするのかという問題というのがあったわけで

す。そこでアートというものが、そういう意味合いの中で出てきた。……障がい者の施設も、当時、アートの活動をやっていたのを辞めてしまうとか、あんまり生産性のないことは辞めましょうみたいなことになっていって、アートから離れていくみたいなことがあって。でも、それもちゃんとやれば、彼らの能力とか、本当の意味での価値を生かして、それが仕事にもなるんだということを見せたかったというところもあったんです。(成田氏)

こうしてエイブルアートカンパニーは現実の切迫した問題に対応するかたちで設立されることになった。その意味でエイブルアートカンパニーは、その設立目的から社会的意義を強く意識した存在であった。収益を確保するための仕組みを有してはいたが、その事業の本質は社会性の追求にあり、その理念は現場で働く人々にとっても深く認識されたものであった。ここにエイブルアートカンパニーにおける社会性の存在を認めることができるのである。

4.3 エイブルアートカンパニーにおける収益性への意識

それでは次にエイブルアートカンパニーの収益性について見ていきたい。組織として社会性を求めるエイブルアートカンパニーであるが、その一方で収益に対するシビアな考えも存在している。同組織では社会的なミッションの追求だけでなく、事業を通じて利益を上げるということもスタッフ間で共有された目的となっているのである。では、なぜエイブルアートカンパニーでは明確な収益性の意識が存在するのであろうか。

実は、このこともまたエイブルアートカンパニーの設立経緯と深く関係している。たんぼぼの家がエイブルアートカンパニーを設立したのは2007年であるが、この当時、たんぼぼの家の財務的状況は厳しいものであった。その理由のひとつは日本における非営利組織の急増であった。日本での非営利組織は1995年の阪神淡路大震災と1998年の「特定非営利活動促進法」の施行を契機に増え始め、その数は3万を超えるほどになっていた。こうした動きは日本での市民活動の広まりとして評価された一方で、多くの非営利組織が行政や企業などの助成金申請を行うこととなり、激しい獲得競争を招くことにもなった。結果、十分に活動資金を獲得できない団体も現れるようになり、また長引く不況で助成金や補助金の削減や廃止が相次いだこともあり、多くの非営利組織は苦しい状況にあったのである。当然、こうした状況はたんぼぼの家にとっても同じであり、助成金などの獲得は従来より厳しくなっていた。そのため自主事業による継続的な収入確保の必要性が唱えられることになり、その結果、エイブルアートカンパニーが構想されることになっていく。こうして

エイブルアートカンパニーと収益性追求の関係性が生まれることになっていくのである。

さらに言えば、この時期にはもうひとつ別の重要な変化があった。それは先にも述べた「障害者自立支援法」の施行であった。「障害者自立支援法」は障がいのある人に福祉サービス利用時の一割負担を定めたものであった。しかしこの変更は障がいのある人々にとって大きな負担となり、結果として各地で福祉サービスの利用が減少することになった。そのため多くの福祉施設では利用サービスの減少による減収の影響を受けることになったのである。たんぼぼの家でも、この「障害者自立支援法」の施行は組織運営のあり方を考えていくうえで重要な契機となり、制度の変更によってサービスの利用者が減少したとしても必要とされる福祉サービスを継続するための手段を確保しなければならなくなった。そこで、制度や社会状況に左右されない経営基盤の仕組み、すなわち自主事業によって収入を得る仕組みであるエイブルアートカンパニーの設立が目指されることになったのである。

こうしてエイブルアートカンパニーは、その社会的な課題の解決を目指すだけでなく、自らの存続に必要な収益も確保するというミッションを追求することになった。現実的な問題として「お金を稼がなければならない」という状況がエイブルアートカンパニーの設立を後押しし、またその現実が現場のスタッフ全員によって共有されたものになっていったのである。ここにエイブルアートカンパニーの収益性に対する意識の発生と存在を確認することができるのである。

4.4 社会性と収益性に対する個人の意識と目的コンフリクト問題

ソーシャルビジネスは社会性と収益性を同時に求めようとするものであり、エイブルアートカンパニーでもこの二つの目的の達成が目指されていた。しかし、社会性と収益性の同時の実現は簡単なことではない。社会的課題の多くは提供される活動に対価を支払うことのできない構造特性を持つからである。またソーシャルビジネスにおける社会性と収益性の同時追求の困難さは、前述のように、それに携わる各個人の心理的負担という問題とも関係する。社会性と収益性という相反する志向性は、その活動に関わる個人にとっての目的コンフリクトとなり、行動そのものへの葛藤をもたらすからである。おそらくエイブルアートカンパニーにおいても人々はこのようなソーシャルビジネスにまつわる問題を経験していたと考えられる。では、そうした困難さに対してエイブルアートカンパニーの人々は実際にどう対応していたのであろうか。また、そもそも現場の人々が感じる心理的な葛藤とは具体的にどのようなものだったのであろうか。先行研究のレビューでも確認したよ

うに、非営利組織における社会性と収益性の相克に関しては組織レベルでの議論はなされてきたが、個人を対象としては十分になされてこなかった。しかし、目的コンフリクトの問題は組織を構成する個人レベルでも生じるものである。したがって人々が組織の目的コンフリクトをどのように感じ、またいかに対応していくのかについても考えていかなければならない。逆にそうすることで、非営利組織におけるソーシャルビジネスの理解も進むと考えられる。以下では、非営利組織からの流れを有したソーシャルビジネスであるエイブルアートカンパニーの事例を通じて、より明確な形で社会性と収益性の間に揺れる人々のありようを記述し考察していくことにする。

5. ソーシャルビジネスにおける社会性と収益性の相克

5.1 ソーシャルビジネスにおける人々の心理的葛藤

非営利組織にて社会性と収益性を追求することになった際、人々は自らの内部に生じる目的コンフリクトによって心理的葛藤を持つようになる。では、その心理的葛藤とは一体どのようなものなのか。ここでは引き続きエイブルアートカンパニーの事例を通じて、その葛藤の内容やそこに至る経緯、またその要因などについて考えていくことにする。エイブルアートカンパニーを分析対象とするのは、これまでも確認してきたように、同組織内に明確な社会性と収益性の理念が存在していたためである。さらに、この二つの価値観がエイブルアートカンパニーの設立経緯と相まって、現場のスタッフらに目的コンフリクトを生じさせていたと考えられるためである。実際、本研究の聞き取り調査のなかで明らかになっていったのも、そうしたエイブルアートカンパニーのスタッフたちが感じていた戸惑いや不安感であった。現在のエイブルアートカンパニーの中心的スタッフである柴崎由美子氏は、エイブルアートカンパニーの担当になった当時の思いについて、まずは次のように語ってくれた。

HANA（「アートセンター HANA」たんぼぼの家が運営するアートスタジオ）の中でも一番おもしろかった仕事は、造形活動とかに興味のないメンバー（「アートセンター HANA」で作業する障がいを持ったアーティストの人々）が表現活動を介して、自分とは何かとか、自分とはこういう人間だとか、その人なりにアイデンティティが形成されて、一人の個人として、すごく自立した魅力的な人間になるというか。そこがたんぼぼ（の家）がやろうとしたアートの本質だったし、そのことにすごい興味を持っていたし。あと、私、人が育つとか、成長するとかいうことに大変興味を持っていたし。HANAのなかで好きだった仕事はその部分だったんです。……そういうところがアートセンターのなかで一番楽しい仕事だったので。だから、カンパニーの、その、アートを仕事につ

なげるというキーワードを投げかけられたとき、当時、私にとって仕事というのは、要は、お金を生むものっていう、自分の中で狭い認識しかなかったので、すごく抵抗がありました。(柴崎氏) (括弧内、筆者補足)

こうした発言からも分かるように、当時の柴崎氏にとってみれば、エイブルアートカンパニーという存在はやはりお金を生むためのビジネスであり、それは彼女にとって純粋な意味での社会的活動とは言えないものであった。したがって、たんぼぼの家のスタッフだった彼女にとって、エイブルアートカンパニーの仕事は、「当時は一番やりたくない仕事 (柴崎氏)」であった。実際、アートと福祉に関心をもっていた柴崎氏にとっては、そもそも「ビジネスなんてやりたくなかった (同氏)」のである¹⁴⁾。

また柴崎氏にはもうひとつの思いがあった。それはビジネスの世界にかかわったことのない自分がビジネスを行わなければならないことへの不安、また不満であった。

それこそ、契約書をつくるとか、見積もりをつくるとか、お金の交渉をして企業と張り合って頑張るとか、そういうベクトルは無かったんですね。要は、そういう経験を仕事の中でもしたことがなかったから。アートを生む環境をどうしたらいいのかというのはできたけど。唯一お金のことで、メンバーの普段の仕事の中での給料の出し方とか、そういうのはちょっとはやりだしていたけど、まあそんなに実績とかもできてなくて。(柴崎氏)

つまり以上の発言からも理解できるように、ビジネスをしたことのない柴崎氏にとって、エイブルアートカンパニーというソーシャルビジネスを引き受けることは非常に大きな心理的負担だったのである。おそらく柴崎氏をはじめ、非営利組織に身を置いてきた人々というのは、その組織が掲げた社会性に共感し、またそうであるからこそ活動を行うのだと言える。そして、そうであるがゆえに社会性のもとで利益を求めるようなことに対して大きな違和感をもつようになると考えられる。しかし、そうした違和感を憶えつつも組織として利益を求めるソーシャルビジネスが必要であることに変わりはなく、担当する業務を進めていかなければならないという現実も進んでいく。ここに心理的な葛藤が生まれ、人々を苦しめることになるのである。

5.2 ソーシャルビジネス研究への新たな視点

実は、ここまでの柴崎氏の発言やそこから展開してきた議論というのは、従来のソーシャルビジネス研究に対して重要な意味を投げかけるものとなっている。これまでのソーシャ

ルビジネスに関する議論はソーシャルビジネスの実践者をいわゆる社会性と収益性の同時に追求しようとする人物として捉え、そうした人々が社会性のなかで収益をあげようとする姿を描いてきたといえる¹⁵⁾。しかしながら、非営利組織をはじめ、社会性を軸として活動を行ってきた人々がソーシャルビジネスを行う場合は少し状況が異なる。実際の現場にてソーシャルビジネスに携わることになった人々は、そもそも社会性のなかで利益を追求すること自体に戸惑いや葛藤を感じるようになる。つまり、いかにして収益をあげるべきかという悩みのまゝに、収益をあげることに悩むのである。その意味で従来のソーシャルビジネスに関する議論の多くは、そうした初期の葛藤をクリアした人物、あるいは社会的活動を通じて収益をあげることに對して疑問を持たない人物の物語であったといえることができる。

さらに非営利組織のソーシャルビジネスを分析対象とすることは、次のような新たな問いを導くことにもなる。すなわち、ソーシャルビジネスの現場の人々がどのようにして社会性と収益性の問題に関わり、またそれにどう対処していくのかという問いである。実はこうしたことも、従来の議論ではその分析前提の違いから十分に扱われてこなかった問題である。しかし非営利組織においてソーシャルビジネスが実施され、またそこでソーシャルビジネスの根源的な問題に悩む人々が存在している以上、我々はこれについても検討しなければならない。また、そうすることでソーシャルビジネス研究、また社会企業家研究は深みを持つものになっていく。したがって次はこの点について考えていくことにしたい。先に結論を述べるとすれば、非営利組織のソーシャルビジネスに関わる収益性の問題は、本来の社会性を求める行動のなかで自然に解決されていくことになる。これは、非営利組織でのソーシャルビジネスがいわゆる一般的な営利的活動とは違うあり方で進むためであり、ビジネスとして収益を求める実践がなされるほど自らの活動の社会的意義について気づく機会を得ることができるという特徴を有するからである。したがって現場の人々は、ソーシャルビジネスを実際に行っていくなかで社会性と収益性の相克を超えていくことになるのである。以下では、再びエイブルアートカンパニーの事例から、その具体的な内容とプロセスを見ていくことにする。

5.3 ソーシャルビジネスの実践を通じた社会性と収益性の邂逅

エイブルアートカンパニーは、前述のように、障がいのある人の作品を著作物として管理し、第三者がそれらを使用する際に発生するライセンス料から一定の手数料を得た上で

作者に還元するという事業を行っている。したがってエイブルアートカンパニーが収入を確保するには作品の使用や商品化の促進が重要になるため、日頃からそれに向けたプロモーションや販売を兼ねたイベントが行われている。2007年6月にエイブルアートカンパニーが初めて開催したイベントである「9 days shop works」もそうした方針や考えを受けて実施されたものであった。そこでは障がいのある方と各分野のクリエイターが協働で作成したTシャツが展示されると同時に、店頭での販売も積極的に行われることになったのである¹⁶⁾。さらにエイブルアートカンパニーは、この「9 days shop works」を明確にビジネスとして位置づけ、より積極的な展開を試みた。例えば事前に販売促進に向けた戦略が策定され、売り上げの目標額なども設定された¹⁷⁾。またその方針はスタッフ全員に伝えられ、それにもとづく行動が求められた。つまり現場では、文字通りビジネスとしての事業が実施されたのである。では、このような状況に対して現場のスタッフたちはどのような感情を持ち、またどのように振る舞ったのだろうか。

「9 days shop works」の現場はまさに社会性と収益性が追求され、非営利組織によるソーシャルビジネスのジレンマが顕在化する場面になった。したがって、これまでの議論を踏まえるならば、現場のスタッフたちはその社会性と収益性の同時的追求という組織目的のなかで不安と葛藤を感じるようになったと考えられるが、実は実際の現場ではそのような状況にはならなかった。「9 days shop works」に関わったエイブルアートカンパニーのスタッフたちは、その現場において自らの活動に対するネガティブな感情を持つことはなかったのである。それどころか、各スタッフたちはソーシャルビジネスが有する可能性を目の当たりにし、新たな認識を持つようになっていったのである。では、なぜこのようなことが起こったのだろうか。

これはソーシャルビジネスが持つ本来の目的と深く関係したものであった。実は「9 days shop works」の会場でスタッフたちに求められたことは単にTシャツを売るということではなく、社会的活動そのものであった。現場のスタッフたちは一枚のTシャツを売るために、そのTシャツがどのようなものなのか、また自分たちは何者なのかということの人々に伝えなければならなかった。特に、初めてエイブルアートカンパニーの活動を目にする人々に対しては、あらためて自分たちの活動の目的を伝える必要があった。いわば、収益を上げ、ビジネスとして成立させるために、スタッフたちはそれに先立つ形で社会的活動を実践しなければならなかったのである。このことは言われてみれば当たり前のことであるが、ビジネスをしなければならないと思い込んでいたスタッフたちにとっては大き

な驚きであった。ソーシャルビジネスの現場というのは、はじめに考えていたような自分たちの社会性を犠牲にするような場ではなく、むしろビジネスを通じて自分たちの社会的ミッションを実現し、事業の継続も可能にするものだったのである。その意味で現場のスタッフたちは、これまでと同じように、あるいはそれ以上に自分たちの活動の意義を感じるようになった。そして、そうした経験を通じて自分たちが行っている収益追求の活動がいわゆる一般的なビジネスとは違うものであることを理解していった。つまりソーシャルビジネスとは、利益を得ようとすればするほど社会性が求められるものであるということを見出したのである。こうして現場のスタッフたちはソーシャルビジネスに対する理解を得ながら、それが不安や葛藤を伴うものではないことを身をもって理解していったのである。

5.4 スタッフの成長とソーシャルビジネスへの再認識

ソーシャルビジネスは文字通りビジネスであるが、しかし実際の現場ではビジネス的な側面よりもむしろ社会的活動としての意味合いが強くなる。ソーシャルビジネスがビジネスとして収益をあげるためには本来の社会性をより一層必要とするからである。結果、現場のスタッフたちはソーシャルビジネスを行うことで自分たちの社会的なミッションにも立ち返る機会を得ることになっていくのである。

またビジネスとしてのソーシャルビジネスはもう一つの重要な側面をもたらした。それはビジネスとしての活動がそれまで会えなかった人々との出会いを生み、それが再び自分たちの活動の社会的意義を再確認する機会になるということであった。柴崎氏は、実際にソーシャルビジネスを経験した後で次のような文章を寄せている。

6月30日(土)の昼は、新聞をみて来場されたお客様が本当に多い一日でした。なかでも、ご家族に障害のあるお子さんがいて将来についての考え方をきいてみたいという方、作業所で造形活動をしているけれどもアウトプットの方法がわからないという方、地域の障害者活動支援にかかわっているがカンパニーアーティストたちの住む地域(地方)の環境を知りたいという方、などがそれぞれ事務局をたずねてきてくださいました。この期間中、幸いにも企業やさまざまな団体のみなさまから、カンパニーがめざす仕事の像をさしめしていくようなお話やチャンスをいただいています。その一方で、未来の「カンパニーアーティスト」をとりまく人たちもまた、この事業に期待している、注目していることを必死と(ママ)感じる一日でもありました。¹⁸⁾

こうして、はじめはソーシャルビジネスに不安を持っていた柴崎氏も、実際の経験を経ることでそのイメージは変わっていき、その可能性に期待を寄せるようになっていく。事実、柴崎氏はメディアからの取材において「概念の普及とあわせて作家の夢やチャンスが増えるようにしていきたい」と語っており¹⁹⁾、イベントを通じてエイブルアートカンパニーの社会的意義を広めていこうとしていることが見てとれる²⁰⁾。さらに、ソーシャルビジネスの経験は自身の仕事に対する考え方にも影響を与えることになったと言う。柴崎氏は次のように語る。

カンパニーの仕事をするなかで、仕事をする新しい自分ができるというか。……やりながら少しずつ学んでいったと思います。だから、変化というよりは、ベースにしている自分は変わらないけど、そこに新しい仕事人としての柴崎、その人格形成はできたかなと。(柴崎氏)

そして、最終的に収益に対する考え方にも変化が生まれてくる。

カンパニーは明らかに仕事を増やさないとアーティストへの還元も組織としてのカンパニーという仕事も成り立たないから。……結局、アーティストに価値やお金や描ける環境の維持、それが出来るかもしれないと思ったら、仕事って割り切ったらいいやんって。ゴールが利益じゃないから。(柴崎氏)

こうして非営利組織でのソーシャルビジネスに携わる人々は、その実際の経験のなかで多くの気づきを得ることになる。ソーシャルビジネスの現場は収益性と社会性が密接に関連しているため、収益を求める実践はすぐ本来の社会性に結びつく。したがって、そのような状況では利益追求が前面に出てくることはなく、逆にビジネスを成り立たせるための社会性が強いメッセージを持つようになる。そうしたなか、現場の人々は社会性と収益性の同時的追求の意義と可能性を感じながら自らの思いと向き合うことになる。そしてこのことが、それまでの社会性だけを軸とした活動からは得ることのできなかった経験となり、人々の新たな変化につながっていくのである。非営利組織のソーシャルビジネスの現場には、このようなメカニズムが存在していたのである。

また、こうしたソーシャルビジネスの経験は人々の社会的な活動に対する自信にもなっていく。エイブルアートカンパニーは2011年3月に起こった東日本大震災に対して復興プロジェクトを立ち上げるのだが、その実行にあたり柴崎氏は、それまでのエイブルアートカンパニーでの経験をとても貴重なものとして振り返っている。

今回、被災地の仕事をする時に、この仕事を4年間やって良かったなと思いました。これまでだったら、アートスペースづくりの提案ぐらいしかできなかったのを、今の人たちが本気で困っている仕事をつくるという点で、紹介できるクリエイターやメーカーができたので、すごい大きかった。この仕事をやっていなかったら、この被災地支援はできなかったなと。(柴崎氏)

以上のように、当初は収益のためにやらざるを得ないと考えていたソーシャルビジネスも、実は自分たちの活動の可能性を広げるものであるという認識が変わっていく。それまで抱え込んでいた社会性と収益性の間に存在する葛藤は、実際の現場での様々な経験がもたらす豊かな意味のなかではそれほど深刻なものにはならず、逆にビジネスとしての活動は自分たちに新たな世界をもたらすものとして捉えられるようになっていくのである。確かに、エイブルアートカンパニーの販売現場はアパレルショップの現場と大きく変わらない。コストを考え、交渉を行い、利益の確保を求める。しかし現場のスタッフたちは、そうした仕事が社会性の達成と深く結びついていることを身をもって知る。一枚のTシャツを売ることは単に売り上げを確保するというのではなく、自分たちの思いを実現させることにつながっていることを知るのである。そして人々は、そこからいかにしてビジネスを成り立たせていけばいいのかということを中心に考えるようになる。つまり社会性と収益性を同時に追求しようとするソーシャルビジネスを自ら行うようになる。ここにソーシャルビジネスにおける社会性と収益性の相克が果たされることになるのである。「大学に4年間いかせてもらった」。柴崎氏は、ソーシャルビジネスを実施してきた過去をこのように表現するのである。

6. 結び—本研究の発見事実と貢献—

6.1 これまでのソーシャルビジネス研究と本研究の意義

現在、社会性と収益性を同時に達成するソーシャルビジネスに関し、その革新性をもたらす特徴や実現に至るまでの経緯などについて様々な検討がなされている。また事業を創り出す担い手にも関心がもたれ、彼／彼女らがいかにして画期的なアイデアを生み、それをどう事業化していくのかといったことにも関心が寄せられている。こうした議論が活発になされるのは、そこにソーシャルビジネスに対する大きな期待が存在するからであろう。ソーシャルビジネスを成功に導く要因を明らかにすることで、より持続的な社会活動の実現と普及が目指されているといえる。しかしながら、ソーシャルビジネスの議論に求められるのは社会性と収益性の同時達成に関する問題だけではない。社会性と収益性が同時に

求められると、そこには目的コンフリクトが発生する。とりわけ、長らく非営利で社会的活動を実施してきた現場では、その問題はより大きくなる。したがってソーシャルビジネスというものを成し遂げていくためには、この社会性と収益性のジレンマをいかに乗り越えていくのかということも考えなければならなくなる。そして、本研究が取り上げてきたのもまさにこの点であり、非営利組織でのソーシャルビジネス事業を対象として、現場の人々がいかにソーシャルビジネスにおける社会性と収益性の問題を捉え、またどのように対応していくのかを検討してきたわけである。結果、明らかになったのは、ソーシャルビジネスというものを少しずつ理解していく人々の姿であった。ソーシャルビジネスに携わらざるを得なくなった人々は、当初、社会的活動にビジネスの要素を取り入れるということに対して複雑な思いを持っていた。しかし人々は、実際にソーシャルビジネスを経験することでその社会的活動と収益性の確保が密接に関係することを知るようになる。そうすることで初めてソーシャルビジネスの本質を理解することができ、その可能性にも期待を持つようになっていくのである。したがって、現場の人々が事業を通じた収益性というものを考えるようになるのも、まさにこの時点からとなる。繰り返すが、ソーシャルビジネスに携わる人々にとって収益にまつわる問題は非常に深刻なものである。特に、非営利組織にて社会的活動に従事してきた人にとってはそうであった。そのため、そのような人々には社会的活動の中で収益をあげるという問題意識はすぐには出てこない、あるいは出さずにはいけないものであった。しかし、実際にソーシャルビジネスを経験し、その本質に触れることによって人々は次第に収益を求めることへの心理的な葛藤を解消していく。そして、そうしたなかで人々は社会性と収益性の両立のあり方に真剣に向き合うことができるようになり、その具体的な方法を考えるようになっていくのである。実際のところ、これまでのソーシャルビジネスに関する先行研究が対象としてきたのは、まさにそうした社会性と収益性のジレンマが解消された状況下におけるソーシャルビジネスの議論であった。社会性と収益性をいかに両立するのか、また収益性を高めるにはどうすればよいのか、そしてそのあり方をどのように普及させていくのか、といったことが議論の中心であった。しかしソーシャルビジネスの現場では、こういった問題よりも前に、まずは社会性と収益性の相克が存在していたことを見逃してはいけない。社会的活動と収益性の確保をいかにマネジメントするかということは、現場の当事者の社会性と収益性の相克を乗り越えた、そのあとなのである。

6.2 ソーシャルビジネスのさらなる理解に向けて

ソーシャルビジネスが広まりつつあるなかで、我々はその担い手に対して関心を高めてきた。なかでも社会的な課題の解決と収益の確保を革新的なアイデアで成し遂げようとする社会企業家に対しては、ソーシャルビジネスにおける象徴的な存在として注目してきた。そしてソーシャルビジネス研究は、主にそうした社会企業家による活動を取り上げ、社会性と収益性の両立を可能にするあり方を明らかにしようとしてきた。

ただ、ソーシャルビジネスの世界は多様である。社会企業家によるソーシャルビジネスもあれば、本稿が見てきたように非営利組織によるソーシャルビジネスも存在する。そしてこの両者、すなわち当初から収益を得ることを目標にできた社会企業家によるソーシャルビジネスと、収益を求めること自体に苦悩していた非営利組織の人々によるソーシャルビジネスは異なるものである。これはソーシャルビジネスの議論を展開するうえでは特に留意しなければならないことである。その意味で、今回、本稿が非営利組織のソーシャルビジネスを取り上げたことは、ソーシャルビジネスをより深く理解するうえで意味を持つものであったといえる。ここに本稿が果たした役割がある。

一方で、本研究はソーシャルビジネスの当事者による意味世界を理解しようとしてきたが、今後はその発見事実をソーシャルビジネスのマネジメントにつなげていく必要がある。さらに本研究は単一事例によるインタビューをもとにした研究であるため、当然、発見事実の一般化についてはさらなる検討を必要とする。今後は他の事例による追試に加え、分析者の前提に拠ることのない研究の進展を目指すものとなる。

(注)

¹⁾ 社会的課題の解決については、これまで行政や民間のボランティア、あるいはNPOなどによってなされてきたが、ソーシャルビジネスはそうした公的支援や慈善的な活動に依存することなく、自立性と継続性をもった事業として社会問題の解決に取り組んでいくものである。

²⁾ 本来、非営利組織は社会的な課題の達成を主たる目的としており、営利そのものが追求されることはない。ただ、近年においては、自らの活動を継続させるうえで収益の確保が課題として捉えられており、そうしたなかでソーシャルビジネスへの展開も広く見られるようになってきている。

³⁾ 例えば、ソーシャルビジネスの担い手としては社会企業家に注目が集まっている。社会企業家とは、いま解決が求められている社会的問題に対し、従来とは異なるアプローチによって取り組んでいくものである。一方、ソーシャルビジネスは社会企業家だけによって行われているだけでなく、NPOをはじめとする民間の組織や行政によってもなされている。

⁴⁾ さらに言えば、ボランティアに依存する組織運営では専門性を有する活動への対応やさらなる事業の展開でも問題を抱えていた (桜井、2007)。

⁵⁾ 例えば、Blake, R., Shepard, H. and Mouton, J. (1964)、Thomas (1976)、Likert and Likert (1976) など。

- 6) さらにいえば、組織目標間のウエイトにそれほど大きな差がない場合には、妥協という解決策は、ある程度許容されるといえるが、その差が決定的に大きい場合には、そもそも妥協の余地が残されているのかどうかは難しいといえる。
- 7) さらには、異なる目標が存在し続けることが組織にとっての刺激となり、緊張が保たれるとされている。
- 8) 松田では、生活協同組合が対象となる。
- 9) もしエイブルアートカンパニーの事業を新たに採用する人材によって実施したとするならば、社会性と収益性にまつわる問題はそれほど大きなものにならないといえるかもしれない。そのような可能性については、比較事例分析などを通じてあらためて検討する必要がある。
- 10) ただ、スタッフの件費に関しては、現時点でその全てをまかなうことは出来ておらず、母体である財団法人から出向という形態がとられてはいる。それでも、事業の拡大に伴ったアーティストへの著作権料の支払いなどは着実に維持されている。
- 11) 筆者はたんぼの家におけるフィールドワークを2011年7月より実施している。
- 12) 現在では、オリジナル商品の企画・製作・販売や企業との共同商品開発、他の施設等との共同事業なども行われている。また、2011年に発生した東日本大震災の復興プロジェクトでも、現地のNPO法人などと連携し、障がい者の雇用促進のための事業を展開している。
- 13) 財団法人たんぼの家 施設長 成田 修氏へのインタビューより。
- 14) 2011年8月15日インタビューより。
- 15) 社会企業家やソーシャルビジネスにまつわる文献の多くは、社会性と収益性を同時に達成しようとして奮闘する姿をある種ヒロイックに描こうとしてきたといえる。例えば、渡邊 (2005)、Bornstein (2007)、Elkington and Hartigan (2008) 等。
- 16) 2007年6月22日から7月1日までの9日間、東京の代官山にて開催されたこのイベントには、3000人以上の来場者がいた。
- 17) 当時、この9 days shop works を行うということで、イベントコンセプトの立ち上げとカンパニーのロゴやwebデザインにおける統一したブランディングの策定などが行われた。また、web上のデータベースの構築もこの時実施されている。他には、雑誌社やマスコミやデザイン事務所への告知を行われて、実際に、多くの取材がなされている。そして、その記事、報道をみた企業などが実際の現場を訪れ、商談契約に至っている。
- 18) エイブルアートカンパニーブログ (2007,07,01, Sunday エイブルアート・ムーブメント雑感② author : 柴崎) <http://www.ableartcom.jp/blognplus/index.php?m=200707&page=2>
- 19) 奈良新聞2007年7月4日朝刊。
- 20) また、同じくエイブルアートカンパニーの東京事務局の太田好泰氏も、「もっと障害者アーティストの作品を社会に発信し、知ってもらいたい。障害者の作品と社会との距離が縮まれば」とのコメントを新聞の取材に寄せている。

<参考文献>

- 馬場英朗・石田祐・奥山尚子 (2010) 「非営利組織の収入戦略と財務持続性—事業化か、多様化か?—」 *The Nonprofit Review*, Vol.10, No.2, pp101-110.
- Barnard, C. (1938) *The function of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹 (訳) 『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年)
- Blake, R., Shepard, H. and Mouton, J. (1964) *Managing intergroup conflict in industry*, Gulf Publishing. (土屋晃朔 (訳) 『葛藤の行動科学 - 行動科学による企業内紛争の解決』産業能率短期大学出版部, 1967年)
- Bornstein, D. (2007) *How to change the world*, Oxford University Press. (有賀裕子 (訳) 『世界を変える人々: 社会起業家たちの勇気とアイデアの力』ダイヤモンド社, 2007年)
- Bornstein, D. and Davis, Susan. (2010) *Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know*, Oxford University Press.
- Borzaga, C. and Defourny, J. (2001) *The emergence of social enterprise*, Routledge (内山哲朗・石塚秀雄・柳沢敏勝 (訳) 『社会的企業—雇用・福祉のEUサードセクター—』日本経済評論社, 2004年)
- Dees, J.G., Battle, Anderson and Wei-skilern, J. (2004) "Scaling Social Impact. Strategies for spreading social innovations", *Stanford social innovation review*, Vol.1, No.4, Spring.
- Dees, D.J., Emerson, J. and Economy, P. (2001) *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*, John Wiley & Sons.

非営利組織とソーシャルビジネス
—企業家的実践を通じた社会性と収益性の相克—

- Defourny, J. and Nyseens, M. (2006) "Defining social enterprise", in Nyseens, M. (ed) *Social Enterprise*. Routledge.
- Elkington, J. and Hartigan, P. (2008) *The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World*, Harvard Business Review Press. (関根智美 (訳) 『クレイジーパワー 社会起業家—新たな市場を切り拓く人々』 英治出版, 2008年)
- 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。
- Lewin, K. (1935) *A Dynamic Theory of Personality*, McGraw-Hill. (相良守次・小川隆 (訳) 『パーソナリティの力学説』 岩波書店, 1957年)
- Likert, R. and Likert, J.G., (1976) *New ways of managing conflict*, McGraw-Hill, (三隅二不二監 (訳) 『コンフリクトの行動科学：対立管理の新しいアプローチ』 ダイヤモンド社, 1988年)
- March, J.G. and Simon, H.A. (1958) *Organizations*, John Wiley and Sons. (土屋守章 (訳) 『オーガニゼーションズ』 ダイヤモンド社, 1977年)
- 松田良子 (1998) 「非営利組織における組織目的の modal change」 『六甲台論集』 第44巻第3号。
- 松田良子 (2001a) 「多目標間コンフリクトと解決法—modal changeと成果の関係—」 『大阪学院大学企業情報学研究』 第1巻第2号 pp.271-292.
- 松田良子 (2001b) 「目標志向の変化についての分析—コープこうべを対象として—」 『大阪学院大学企業情報学研究』 第1巻第1号 pp. 127-145.
- Nyseens, M. (ed) (2006) *Social Enterprise*. Routledge.
- 大室悦賀 (2003) 「事業型NPOの存在意義：ソーシャルイノベーションの主体として」 『社会経済システム』 第24号 131-143頁。
- Oster, S.M. (1995) *Strategic Management for Nonprofit Organizations*, Oxford University Press.
- Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011) "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, January-February, pp.62-77.
- 桜井政成 (2007) 『ボランティアマネジメント：自発的行為の組織化戦略』 ミネルヴァ書房。
- Salamon, Lester M. (1992) *America's nonprofit sector: a primer*, Foundation Center (入山映 (訳) 『米国の「非営利セクター」入門』 ダイヤモンド社, 1994年)
- Salamon, Lester M., and Anheier, Helmut K., (1994) *The emerging nonprofit sector: an overview*, Johns Hopkins University (今田忠 (監訳) 『台頭する非営利セクター：12カ国の規模・構成・制度・資金源の現状と展望』 ダイヤモンド社, 1996年)
- 柴崎由美子 (2008) 「障害のある人と新しい仕事をつくる—エイブルアート・カンパニーの挑戦—」 『部落解放』 603号。
- Skloot, E. (1987) "Enterprise and Commerce in Nonprofit Organization," in Powell, W. W. *The Nonprofit Sector*, Yale University Press.
- 谷本寛治 (2000) 「NPOと企業の境界を越えて—NPOの商業化とNPO的企业」 『組織科学』 vol.33 no.4 pp.53-65.
- 谷本寛治 (2002) 『企業社会のリコンストラクション』 千倉書房。
- 谷本寛治 (2009) 「ソーシャル・イノベーションとソーシャル・ビジネス」 『一橋ビジネスレビュー』 第57号 第1巻 pp.26-41。
- Thomas, k. (1976) "Conflict and Conflict Management," in Dunnette, M(ed), *Handbook of Industrial and Organization Psychology*, Rand McNally College.
- 山内直人 (1997) 『ノンプロフィット・エコノミー：NPOとフィランソロピーの経済学』 日本評論社。
- Yunus, M. (2010) *Building social business: the new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*, *Public Affairs*. (千葉敏生 (訳) 『ソーシャル・ビジネス革命：世界の課題を解決する新たな経済システム』 早川書房, 2010年)
- Weisbrod, Burton, A. (1998) *To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, Cambridge University Press.
- 渡邊奈々 (2005) 『社会起業家が世の中を変える』 日経BP社。