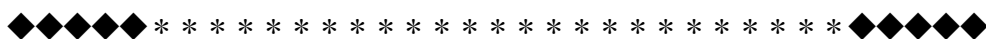


第19期サステナビリティ経営研究会 第5回研究会プログラム報告

《テーマ》『ソーシャルアントレプレナーと事業創造』



☆講演:「ソーシャルイノベーションのためのエフェクチュエーション」

佐藤 正和氏

神戸大学 バリュースクール 客員教授

<講演要旨>

近年の「ソーシャルアントレプレナー思考」「事業創造における組織改革での難所」などを広く解説し、企業自体が新規事業(投資等含む)や CSR 事業などの現場において参考になることをお話する。イノベーションは持続可能なものではない、むしろ持続的なイノベーションをしたければ、イノベティブな組織風土を作る必要がある。そのような風土をどうすれば作れるかについて後半で伝えていく。

「Stanford Social innovation Review」によれば、ソーシャルイノベーションとは、「社会課題」に対するまったく新しい解決策で、既存のものよりも高い効果と効率を生み、公正かつ持続可能であることを実現し、顧客にとっての価値創出はもちろん、社会にとっての価値創出をも目指すものである。ソーシャルアントレプレナーとは「ソーシャルイノベーションの担い手」であり、ソーシャルエンタープライズは経済的価値と社会的価値を同時に目指す企業のことを指し、ESG 投資・社会的インパクト投資で更に加速する領域である。

このような定義の中、まず社会課題は多岐にわたる概念だが、自然と人類の関係性を起因とする諸問題と人から構成されるコミュニティの歪み・不合理を起因とする諸問題がある。ただし、社会の課題・合理と市場の課題・合理は完全に合致するわけではないため、産業・市場・社会の行動は、価値観もそれぞれであり、通常は噛み合わないことが多い。これらの問題の解決は国・自治体主導だけではなく、われわれも主体となる。三者が同じ価値観で紡ぎだす新市場が創出されることが必要性だ。その中で、政府主導でイノベーションを起こすパターンも重要だが、新市場というのは決められた中で生まれてくるものばかりではなく、偶発的に生まれてくるという考え方のもとで、不確実な環境において、非予測的コントロールを基に偶然性を重視し、共創的に新市場を紡ぎ出す理論(エフェクチュエーション理論)を紹介する。もう一つは産業・企業から主導で自己起点のアート思考(A点からB点まで、できるだけいい方法で行く方法ではなく、B点自体を生む出すプロセス)の下で新市場を作る方法だ。

これまでの議論を踏まえ社会課題を解決する事業を促進させるためには、企業(産業)が、①社会の理想を示して、②顧客にとっての意味を提起し、③顧客・社会を巻き込みながら、及び④ソーシャルイノベーションを実践すると四つのプロセスを経る必要があるだろう。社会の理想を一言で表現することは難しいが、現状から課題を引き算してみると理想に向かって前進出来ることが多い。未来起点で、理想を映像化し、それに至っていない今は何が課題なのかを考えると自然と人間が前向きでそれを取っ払っていかうと考える。

それはバックキャストリングの考え方につながる。具体的な例として、ムハマド・ユヌス氏が社会課題（格差解消）と顧客の課題（貧困からの脱却・独立）を結びついて作り上げたグラミン銀行、特定の社会課題(二酸化炭素の排出抑制)と顧客の理想(現状+意味)を合致させる Allbirds、日本茶産業界での新たな意味を紡ぎだす取り組みが挙げられる。このような社会課題と顧客課題がかけ離れたケースでは、両立したビジネスモデルの構築は容易ではない。むしろ、社会の理想と顧客の理想は異なる動きをする場合がほとんどである。そうした中で、両者を「バランス良く結びつける・一見無関係同士を組み合わせる」のがアントレプレナーの役目である。

ここから、理想・意味を紡ぎだす力について、アート思考とデザイン思考の基本を説明する。アート思考は脱固定観念思考であり、自己起点で、少なくとも自分は価値を感じる場所から出発する考えである。自分の信念、哲学に神経を向け、内発的動機・原体験・パーパスと結びつける。本物的、精神的、象徴的な価値を追求し、自分が顧客を選ぶ(問題提起中心→課題解決)。一方で、デザイン思考は進化系(アート思考寄り)も複数存在するが基本的には、顧客起点で、顧客が価値を感じるものから出発する。顧客を喜ばせることに神経をむけるがあまりに長期的には他社との差別化もしにくい結果となりやすい。短期的、合理的、社会的な価値を追求し、顧客が自分を選ぶ(課題解決中心→課題提起)。したがって、アート思考を軸足にデザイン思考との両立が鍵となり、順番はアート思考が先になるだろう。最終的に、自分が顧客を選ぶことと顧客が自分を選ぶことが同時成立(自利利他二利円満)を目指す。

エフェクチュエーションについて。「連続する変化の波」に対し、企業は「変化を敵と看做し、予測の精度」を頼りに臨むのか、「変化を味方と看做し、対応手段の精度」を頼りに臨機応変に臨むのか? 「意図された偶然を通じて、未来は拓かれる。」この「偶然」をいかに生み出すかを仕掛けていくことがエフェクチュエーションである。エフェクチュエーションはサラス・サラスバシー教授が提唱される理論であり、熟達起業家を対象に「新規事業を進めるうえで生じる仮想的諸問題に対する意思決定テスト」を実施し、その結果について認知科学を応用して体系化された理論である。予測可能な社会では、機会発見アプローチ(コーゼーション)は有効であり、予測に基づき新しいアイデア・事業を生み出し市場・社会を形作る。企業は機会の発生源に最も近づくことで競争優位による持続可能性を狙う。一方で、予測不可能な社会では、機会創造アプローチ(エフェクチュエーション)は有効であり、「偶然性」に基づき、新しいアイデア・事業を生み出し市場・社会を形作る。企業は共に機会を作り出すことで共創優位による持続可能性を狙う。世界の名だたる優良企業をみても当初は現状とかけ離れた事業からスタートし、時間の経過のなかで、アイデアや機会は偶然的共創を通じて市場化している。

言ってしまうと、イノベーションの文脈におけるゴールは永遠に定まらない(変化し続ける)ものだが、両者は不確実性(ゴールや目的)の予測度に応じて使い分けられることが望ましい。エフェクチュエーションの活用幅は不確実性の度合いに比例する。予測しにくい局面(特に事業構想初期)ではエフェクチュアル行動が合理的である。エフェクチュエーションの考えで、5つの原則(手中の鳥の原則、許容可能な損失の原則、クレイジーキルトの原則、飛行機のパイロットの原則及びレモネード原則)が提唱されている。これらの原則の展開について、エフェクチュアルな曲線・収斂モデルからコーザルな直線展開が現

実的な流れである。新規事業を起こそうとする際に、エフェクチュエーションを経過しコーゼーションに切り替えることは有効であるものの、予測外の事象や計画修正をネガティブ視してしまうなど、コーゼーション段階でよく陥るケースにも注意する必要がある。

最後にエフェクチュエーションとアート思考を組み合わせるベネフィットについて。スターバックスのように、創業者がエフェクチュアルな新米起業家だったからこそ、市場トレンドを無視した創業が実現し、その後、高い市場性が見出されたからこそコーザルな経営者による経営に関する論理が変化することが出来たわけである。

起業から市場が成熟するまで、エフェクチュエーションがコーゼーションへと切り替わるが、近年、日本で行われている典型的な起業家教育やイノベーション促進の傾向を鑑みると、起業家予備軍や新規事業部門担当者にとってのコーゼーションから始まらないエフェクチュアル行動をさらに充実させることが新規性の高い事業創出エコシステムの構築への足掛かりとなるだろう。アスリート教育と同じように起業家予備軍へのエキスパート（熟達起業家）の方法論教育の整備も急務だ。

革新的アイデア創発の多くは偶発的共創が伴う。機能的価値よりもむしろ意味的価値を必要とされるソーシャルイノベーションにおいては、エフェクチュアルなアートシンキングが有効である。熟達起業家的（エフェクチュアル）行動へ導くためにアート思考やエフェクチュエーションの組み合わせの実務的導入が今後促進されることを期待している。

<講演要旨>

2017 年から Mistletoe Japan 合同会社にて介護プロジェクトを中心に活動している。今私たちがやっている「まめな」のミッションは、「くらしを、自分たちの手に取り戻す」ということである。具体的には、久比という地域に、「相互扶助コミュニティ」とこれからのライフスタイル探究拠点を創るという活動である。久比の人口は約 450 名、7 割が高齢者です。建物は約 300 軒あるが、その 4 割は空き家であり、限界集落と言える場所だ。ここで、「子どもの遊び&学び場、若者が自分を見つける場、高齢者が働ける場」をつくらうと考えている。第 1 の柱としては、相互扶助コミュニティを作り、未来農業の探究・実践（第 2 の柱）をしていく。それらの事業をテクノロジーの開発でサポート（第 3 の柱）する。また、現行教育について、大きな疑問を持っているので、これからの学び・学育生涯学習を探究することも第 4 の柱として考えている。この四つの柱をテーマにして、地域を再開発し、多世代・外来者のためのオープン拠点をしていく。

介護について、現状課題は根本的に解決できていないため、「介護の無い世界」を念頭に置いてみた。人々は最後の最後まで、自分の頭と体を使って生き抜ければ、介護の必要性が減る。そのため、街ぐるみの介護と介護予防を考えた。①介護・看護師の育成、②交流の場を提供、③高齢者を日常的に見守り支援の 3 つである。

テクノロジー開発・調査、実証実験が可能な拠点について、高齢者の生活支援、過疎、遠隔地の医療受診、および未来農業のための技術開発という 3 つのテーマで活動をしている。

これからの学びについて、多様性や個性に対する配慮が足りない現行教育に対しカリキュラムや学年の無い学びの場、さらに子どもだけでない生涯学習の場を提供している。これらの目的を達成のために、久比地域内に複数の施設（「分散型ホテル」Giancarlo Dall'Ara、1980 年代）を作っている。さらに多拠点生活という都市と地方の関係性を取り直すワークスタイル、ライフスタイルを考えた。自分もこの 4 年間東京と広島が多拠点生活を実践し、とても快適に暮らしている。

地域の活性化には、土の人（地域住民）、風の人（我々のように外から違う考え方をもち込む）、水の人（地域を育む個人、企業）という三つのポイントが必要だと考える。そこで「稼げる」仕組みを考えることは大きなテーマだ。「まめな」を持続的に円滑に運営するために、地域の個人、企業がヒト、モノ、カネを支援、寄付し支えて、地域の福祉などの社会事業に取り組むという、新たなお金の流れを考えている。地域の福祉は、地域の企業、個人が責任を持つ形にすべきなのではないか。「まめな」がインキュベーターとして機能し、地域に企業を育てること。久比・「まめな」の環境を活用した企業が成長し利益を生んで、久比地域・まめなに利益の一部を寄付するという流れだ。これからの世代のために我々がすべきことは、世界を良くし、「世界を良くする仕事」をする人を増やすことだ。久比再生は単に久比地域の復興を目指すだけでなく、未来を良くすることに繋がってゆくと確信している。