

査読論文

就労支援と農業を組み合わせたソーシャル・ビジネスの研究 —— NPO 法人から派生した(株)泉州アグリの事例研究から ——

太田 光昭

大阪公立大学大学院都市経営研究科
博士後期課程

＜要旨＞

ソーシャル・ビジネスは、社会的課題の解決をビジネス手法によって実現することを目的としている。社会的課題が年々輻輳化し深刻化するなか、社会性と事業性を結びつけるソーシャル・イノベーションには、効果的、効率的で、かつ持続可能な新たな解決策が求められている。ソーシャル・ビジネスは社会的価値の創出を行う事業であり、その組織形態は、非営利組織から営利企業まで多様である。本研究においては、ソーシャル・ビジネスがどのようなパターンで、どのようなプロセスを通して行われ、どのような要因が必要になるのかについて事例の詳細な分析を通じて明らかにすることである。調査においては福祉制度に依存せず、就労支援を目的に農業分野で社会的課題の解決を目指す(株)泉州アグリを対象に、事業創出から事業普及に至るまでのプロセスを検証した。具体的には、これまでの事業プロセスを社会性、事業性、革新性から精査するとともに、従来は個別に論じられてきたソーシャル・イノベーション・プロセスと場を融合したフレームワークを用いて分析を行った。分析の結果、就労支援だけでは課題解決が難しいものが、農業の課題と融合することで、これまでにない新たな解決策を創造することができ、かつソーシャル・イノベーション・プロセスは単に直線的、段階的に進行するのではなく、行きつ戻りつのプロセスを伴いながら展開することが確認された。

キーワード：ソーシャル・ビジネス、ソーシャル・イノベーション、就労支援、農業、場

1. はじめに

わが国においては、これまで福祉、健康、教育、労働、住まい、環境問題等、様々な社会的な問題に直面している。このような課題に対して、行政等が中心となり、特定分野ごとに諸制度を制定し個別の対応を図ってきた。しかし、近年、社会的な問題は多様化、複雑化、中長期化し、個別の制度だけでは根本的な課題解決にまで至らない状況が顕著になってきた。このような流れをうけて、公共だけではなく、民間団体等が、知識や人材、資源を集め、これまでの多元化した社会的な問題を

ビジネス手法で解決するソーシャル・ビジネスが生まれてきている。これは、社会的な課題をビジネス手法で解決することを目指し、経済的な利益のみならず事業活動を通して社会的な価値を創出するものである。様々な分野においてソーシャル・ビジネスは、柔軟で迅速な解決を提供できることから注目が集まっている。以上のようなことから、本研究では、ソーシャル・ビジネスを実践している(株)泉州アグリを事例に取り上げ、就職困難者と農業とを結び付けたソーシャル・ビジネスの形成と展開がどのようなプロセスで行われ、どのよう

に社会的な課題を解決したか、また、どのような要因が必要であるのかを明らかにする。

2. 先行研究と分析フレーム

2.1 ソーシャル・ビジネス

ソーシャル・ビジネスとは、社会的な課題にビジネスの発想を融合させて、福祉、労働、教育等の社会的な課題の解決を目指すものである。企業形態としては、NPO法人、社会福祉法人、協同組合、株式会社等があり、いずれの形態においても、主に活動で得られた利益を将来の事業運営に還元する特徴がある。藤井他（2013）は、このような民間団体による社会課題を解決する概念は、米国と欧州における2つの理論潮流の基盤があると指摘している。一つは、米国のビジネス・スクールの研究者によって担われてきた社会的企業論の流れで、特にイノベーションに焦点を置いた議論が活発になされてきた（Dees, 1998）。もう一つは、ヨーロッパの社会的企業研究ネットワークである EME ネットワーク（Emergence of Social Enterprise in Europe）を中心とした社会的企業論であり、私的な利益を追求するのではなく、人々の暮らしや地球環境を軸とした連帯経済の流れを受けて、社会的排除の解決という文脈において捉えている。日本においてソーシャル・ビジネスが大きくクローズアップされたのは、川村他（2015）によると、2006年にムハマド・ユヌスのグラミン銀行の活動が、ノーベル平和賞を受賞したことである。そのような流れをうけて、2007年に経済産業省がソーシャル・ビジネス研究会¹⁾を立ち上げ、そのなかでソーシャル・ビジネスには社会性、事業性、革新性が必要とされ、新たな公共の担い手として、社会的な課題を解決するためにビジネス手法を用いると定義されている。なお、社会性、事業性、革新性の関係について、谷本他（2013）はソーシャル・ビジネスで重要なのは革新性であると言及されており、本来、社会性と事業性は容易に結びつくわけではなく、それをつなげていくには、何らかのイノベーションが必要であると指

摘している。つまり、社会性と事業性だけでは、ソーシャル・ビジネスとして、維持、発展することは難しいといえる。

2.2 ソーシャル・イノベーション

ソーシャル・ビジネスを維持、発展させるために必要なソーシャル・イノベーション（以下、SI という）の分析は、様々な観点から研究が進められている。SI の概念の台頭は、大室（2009）によれば、古くは1960年代から登場してきているが、その多くは2000年代に入ってから注目されてきた。清水（2022）は英国においてSIが注目されたのは、同国のニューレイバーと呼ばれる労働党政権が「第三の道」を打ち出し、非営利セクターを拡充する政策をとったからであるという。また、山本他（2018）によれば、SIは社会貢献や社会問題解決のためのアイデア、モデル、枠組みの3層からなると述べている。谷本他（2013）はSIのプロセスの論考を進展させ、このプロセスを「社会的な課題の解決に取り組むビジネスを通じて、新しい社会価値を創出し社会的成果をもたらす過程」と定義した。また、SIを創出のプロセスと普及のプロセスに区分し、創出のプロセスでは社会的課題の認知（フェーズⅠ）とソーシャル・ビジネスの開発（フェーズⅡ）とし、普及のプロセスでは市場社会からの支持（フェーズⅢ）とSIの普及（フェーズⅣ）に分けた。

イノベーション・プロセスの研究では、Zaltman et al（1973）によると、イノベーションの始動段階では知識の認知、態度の形成、意思決定としており、イノベーションの成功の鍵となる抵抗という現象について、組織と個人の枠組みでミクロ、マクロの両方にいくつかの源泉があると指摘している。また、武石（2012）は知識創造と資源動員のいずれが欠けても、イノベーションは成立しないと述べている。イノベーションの普及については、Rogers（2007）は、イノベーションがあるコミュニケーション・チャンネルを通じて、時間の経過のなかで、社会システムの成員の間に伝達さ

れる過程と指摘している。これらの点から、普及のプロセスでは、様々なステイクホルダーと出会い、知識の創造が生まれ与え合う場の形成が必要である。

そこで、イノベーションを促す場を考える上で重要なのが、蓋然性である。国領（2013）はこの蓋然性を高めるために大きな役割を演じるのがプラットフォームであると指摘している。したがって、ソーシャル・ビジネスの分野においては、新しいイノベーションを生み出すための社会的価値を共創する場（プラットフォーム）を如何に形成するかが鍵となる。

2.3 場（プラットフォーム）

SIに関連するプラットフォーム理論として小見（2011）は、プラットフォームを編集モデル、公開モデル、協働モデルの3つの類型に分け、この中でプラットフォーム協働モデルは、社会の諸問題解決のために社会技術等を活用し、複数の関係者と協働しながら行うモデルとしている。また、国領（2011）はプラットフォームをビジネス領域から社会活動領域に広げ、その概念を多様な主体が協働を促進するコミュニケーションの基盤となる道具や仕組みと定義している。さらに、国領（2013）によれば、情報を介して多様な主体がつながり相互作用する中で、部分の総和を超えた価値が生まれる創発現象が起り、その創発がイノベーションの源泉となると論じている。ただし、ソーシャルなプラットフォームにおいては、小見（2011）が指摘するように、ビジネスモデルを構築する際に、利益を創出するための仕組みの検討や当事者間の利害調整に手間暇がかかり、需要における規模の経済性を獲得することも難しく、容易に利益が生まれないことを提起している。

一方で、伊丹（1992、1999、2005）は場のマネジメントという新しい経営のパラダイムを提示し、場の成立要件として、メンバーシップ、アジェンダ、解釈コード、情報のキャリア、連帯欲求の5つの変数をあげている。金井（1999、2004）

は、地域を場という視点から分析を行っており、伊丹（1992）が提示する場の5つの要素の中で、アジェンダとそれに基づくメンバーシップが場を有効に創造し機能させるうえで最も重要な要件であるとしている。さらに、イノベーションを起こす場づくりに必要な要因について、金井（2012）は、新事業創造や既存企業における企業家活動だけでなく、社会的プラットフォームを形成する企業家活動の重要性を指摘している。

2.4 分析フレーム

本研究の分析フレームは図1である。この分析フレームワークの特徴は、谷本他（2013）の4つのソーシャル・イノベーション・プロセスに、場（プラットフォーム）の議論を重ねて統合させたものである。

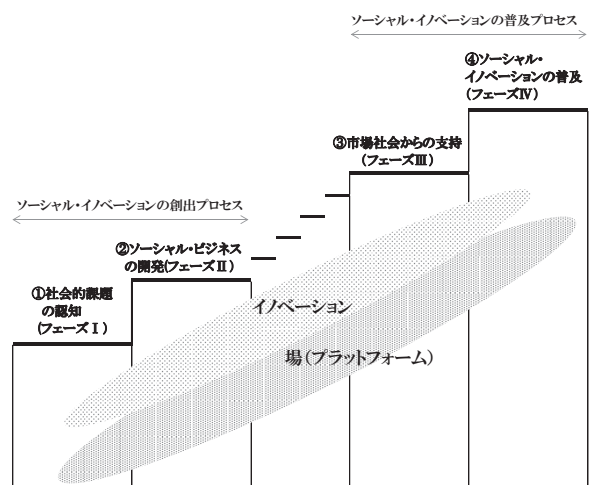


図1 分析フレーム

先行研究によれば、SIを創出するプロセスは、継続的に革新を生み出すことによって社会性、事業性を実現していく過程である。本研究の分析のために場に関する先行研究を組み合わせ、図1のフレームワークを構築し事例をみていく。ここでは、企業と組織内外の様々なステイクホルダーとの相互関係性を捉え、ステイクホルダーからの資源獲得や支持等を得るプロセスに着目する。ソーシャル・イノベーション・プロセスにおいては、場がどのように生まれ、どのようなインタラクション

が行われるのか、それがイノベーションにつながっていくのかについて分析を行う。

3. (株)泉州アグリの事例

3.1 調査対象及び調査方法

調査対象は、ソーシャル・イノベーションの創出から普及に至るプロセスを概念化し、分析フレームに照らして検証できる NPO 法人おおさか若者就労支援機構（以下、当該 NPO）と、(株)泉州アグリ（本社：大阪府泉佐野市、以下、泉州アグリ）とする。調査方法としては、調査対象の2団体の設立等に筆者が関わっているため、バイアス低減の視点から泉州アグリの二次資料（濱田（2016）、小川他（2018）、植田（2021））を基に、公的事業報告書や筆者を除く加藤秀樹代表取締役（ヒアリング A）、辻野奨悟取締役（ヒアリング B）²⁾ を対象にヒアリング調査方法を用いた。

3.2 NPO 法人おおさか若者就労支援機構の誕生と課題

泉州アグリは、NPO 法人おおさか若者就労支援機構から派生した株式会社である。そもそも当該 NPO は、大阪市内のまちづくり活動がきっかけとなり、2000 年より任意団体としてニート・引きこもりの若者の相談事業を独自に実施していた。そのなかで、若年無業者の増加という現実に直面し、その課題に取り組むために、2002 年に法人化したのが当該 NPO である（農林水産省、2021）。当時は1995年まで20万人台であった若年無業者が、2000年には急増しフリーターも200万人³⁾となっていた。このような状況にも関わらず、行政は中高年層のリストラ問題に力を入れ、若年無業者問題には目を向けていなかった。漸く国は2004年に若年者支援では初めての「若者の自立・挑戦のためのアクションプラン」を取りまとめた。そうしたなか、同年に、ニート（NEET）と呼ばれる若年無業者の存在がクローズアップされるようになった（ヒアリング A）。

当時の課題はニート自らが相談には来ないこと

であり、必要な支援をどのようにニートに届けるかが鍵であった。そこで、有効な解決策として保護者への働きかけに注目し、2005年から当該 NPO では親や家族向けの就労支援ワークショップを開始した。一口にニートといっても、ひきこもりの有無や就労経験など背景は様々で、いくつかの段階に分けられる為、親からは子どもの状況が把握できず、全く違う相談機関に行っていたケースが多くあった。一方、ニートに限らず若者当事者を対象にしたワークショップでは、一度の失敗が再挑戦を困難にする社会的閉塞感に加え、再挑戦を支援する仕組みや制度の不足が課題として挙げられた。あわせて、分野横断的な支援体制が必要であることが指摘された（大阪府、2005）。しかしながら、当該 NPO だけではこれらの課題解決には限界があり、重層的な社会的課題に対して、本人、家族、学校、地域のそれぞれの役割が必要であることから、様々な専門家等に相談し、若年者就労問題を議論する場を設けた。当初は当該 NPO が中心となり、行政、保健センター、社会福祉法人等が参加し、「若年者就労問題研究会」を立ち上げた。この研究会での議論が国事業に取組むきっかけとなった（ヒアリング A）。

国の動きとしては、2005年からはじめて厚生労働省事業として若者自立塾が全国の30カ所で実施され、当該 NPO もその内の1カ所として採択された。若者自立塾は3カ月の宿泊型の支援で、2009年までの4年間で100名以上の若者が入塾し、その内7割が一般就労に結びついている。さらに、2007年からは国の地域若者サポートステーション事業を受託し、南大阪エリアの通所型の支援拠点として現在も取り組んでいる（植田、2021）。

3.3 働きたくても働けない若者

全国の地域若者サポートステーションでは、2008年頃から就労にたどり着けない若者や、一旦は就労に就くがすぐに辞めてしまう若者が増え、大きな問題となっていた。当該 NPO においても同じ現象が起きていた。従来の就労見学、体験や

ハローワークとの連携だけでは就労には結びつかず、別のアプローチが求められていた。例えば、2、3時間しか働けない方や、対人不安によるコミュニケーションができない、広汎性発達障害、軽度の知的障害の問題等も絡み合っ、8時間労働である一般就労に馴染まない若者の支援をどのようにしていくのが課題となっていた。このような若者は福祉分野で生活保護の予備軍とまで言われていた（ヒアリング A）。この働きたくても働けない層を示したのが図 2 である。

当該 NPO では支援策を国や府と協議したが、新たな支援策にまではつながらなかった。そこで、制度に頼らず、当事者に合った新たな受け皿を法人内でつくることを目指した。まずは「新たな受け皿のプロジェクト会議」を当該 NPO で発足させ、行政や他の支援機関、学識経験者とも議論する場を準備していった。

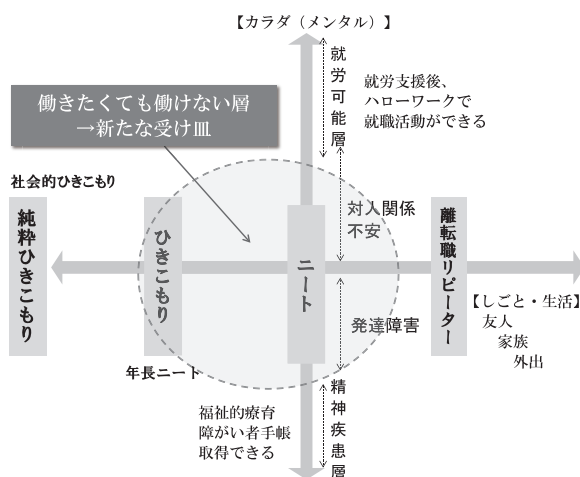


図 2 働きたくても働けない層

同会議では、これまでの就労体験の取組みを振り返り、当事者のニーズ、得られた効果、満足度等を含めて検討した。その結果、就労支援の新たな選択肢として農業に着目すべきだとの意見が支援者等から相次いだ。農業は作業の細分化が比較的容易で、参加者の技能水準に応じた段階的な参入が可能であるため、就労支援プログラムを構成しやすい。これらの検討経過を受け、当該 NPO は 2010 年にアグリ事業部を新設した（ヒア

リング A）。

アグリ事業部では、農家の高齢化で農作業ができなくなる課題と、当該 NPO が農業技術を学びたいというニーズをつなぐ仕組みとして、「アグリヘルパー事業」を構想した（濱田、2016）。当初、農家は人手不足により外部支援の受入れに前向きであると予想していたが、行政および農業関係機関に複数回にわたり働きかけたが、農家からの協力を得ることは困難であった。漸く、知人の親戚の農家から、わずか 3 畝（0.03ha）の農地で農業を教わることになった。こうして、アグリヘルパー事業が小規模ながら稼働し始めたことから、当事者の意欲は次第に高まった。しかし、生産活動を起点として経験を蓄積し、品質の向上も見られたが、NPO 法人名義では市場取引が困難であった。このため、農家に倣い屋号を「ねね屋」として、市場への出荷、販売を開始した。加えて、経営の安定化を図り 6 次産業化（生産・加工・販売）を推進し、水ナスの漬物等の加工品にも取り組んだ。販売面ではマルシェへの出店を重点的にを行い、その後、スーパーマーケット等との取引契約にまで至った。さらに 2015 年には、なんば駅構内に泉州ブランド野菜の直売店「ベジステ」を開設し、同店を拠点として繁華街の飲食店からの受注も獲得するようになった。また、6 次産業化とは別領域であるものの、関西の堆肥会社から事業承継に関する相談を受けたことを契機に、新たに堆肥事業を展開した（ヒアリング A）。

一方で、就労支援分野では、アグリ事業部で能力に応じた就農支援プランを作成した。具体的には農作業の仕事の分解をして、個々に参加者とのアセスメントをしながら、参加者のレベルに応じた作業内容と時間配分を行った。このように、働きたくても働けない層に対して「働きながら学ぶ場」の仕組みが生まれた（農林水産省、2021）。

3.4 NPO 法人から(株)泉州アグリ誕生

アグリ事業部は、生産規模および販路を拡大し、市場取引も順調に推移した結果、NPO 法人

という枠組みにとらわれない事業展開へと発展していた。

事業規模の拡大に伴い、組織体制の再編が求められる段階にあった。6次産業化の基盤が整いつつあるなかで、福祉や就労支援の延長として評価されやすいNPO法人では市場取引における事業性が十分に認識されにくく、また、体験中心の支援だけでは就労に結びつけるのに限界があった(農林水産省 2021)。そこで、新たな組織形態を検討する「社会的事業検討会」を立ち上げた。農業関係者の知見を踏まえて収益性や市場性の観点から事業の成立条件を整理するとともに、行政等との協議を通じて制度的要件と制約を確認し、将来の経営体の設計および事業ドメインの再定義に向けた議論を継続的に行った。このような検討経過を踏まえ、2015年に社会的課題をビジネス手法により解決する社会的企業の実現を志向し、「株式会社泉州アグリ」へと大きく転換した。当初は代表取締役や取締役の全員を、若者自立塾の塾生が務めており、当事者がつくった株式会社と位置づけられた(ヒアリングA)。

株式会社設立時の事業内容は、農地が約1町(1.0ha)であったが、2025年には50種類以上の野菜や米をつくり7.5町(7.5ha)にまで広がっている。社員は常時22名で、(JA大阪泉州選果場稼働時は別途延べ約45名)その中にはニート・引きこもり等の当事者も多数いており、当該NPO時代と同じく、個々の状況に応じた就労支援を継続している(植田、2021)。

しかしながら、すべて順調にNPO法人から株式会社への移行されたわけではなく、就労支援から始めた農業であったため、職員の中には事業性を優先した経営スタイルに馴染めなくなった職員も出てきた。規模の拡大や市場での競争等により業務が変化したこと、職員間では不満や抵抗感が生まれ、会社としての対応を余儀なくされた。ついに、退職する職員も出るようになり、社内の事業内容や体制の見直しが急務となった。このような状況を変えるために、何回も職員との協議を

重ねて、複数の課題を整理し職員が望む新たなビジョンを策定した。具体的には、社会性と事業性を双翼として、補助金に依存しない自立かつ持続可能な経営を目指す方針を定めた。あわせて、方針に適した組織体制へ移行するため、ニート当事者であった代表取締役は退任し、就労支援に従事してきた支援員が代表取締役に就任した。その結果、職員に新たな目標が生まれ市場での激しい競争の中でも、百貨店、ホテル、鉄道会社等の大手企業との契約を取るようになり、事業の収益性が確保されていった。さらに安定した収益性のために、JA大阪泉州の水ナス、玉ねぎの選果場の請負、ECマート等、事業は多角化していった(ヒアリングB)。このように、事業性の観点から6次産業化を推進する一方で、社会性の面から就労支援の機能強化にも取り組んでいる。

2015年には、泉州アグリはより高い社会性を実現するため、泉佐野市に対して「都市と地方をつなぐ就労支援カレッジ事業」を提案する。これは、泉佐野市と青森県弘前市の自治体連携事業として、内閣府の地方創生事業に採択されるに至った(特別区協議会、2018)。この事業は両市の連携協定のもと、泉佐野市でニート・引きこもり等の人々を支援付き就労による就農訓練を実施した上で、深刻な労働力不足に直面している弘前市のりんご農家で農業体験を経て、移住へ繋ぐことを狙いとしている。また、2017年からは泉佐野・弘前モデルが目ざされたことで、石川県加賀市も参画し新たな自治体連携が始まり、就農体験から加賀市の梨農家へ移住するものも出てきた(小川他、2018)。泉佐野・弘前・加賀モデルが全国で注目され、地方創生事業の枠を超えて、独自に2018年より北海道小清水町、愛媛県八幡浜市が加わり全国循環をするまでに至っている(植田、2021)。

3.5 自立化にむけた検討

泉州アグリは、前述の地方創生事業を端緒として、補助金に依存せず全国の産地を巡回する「就労支援型ヒト・モノ・シゴト循環モデル事業」(以

下、循環事業)を独自に展開した。循環事業は、地方創生事業終了後の継続を見据え、独立採算による事業運営を目標とするものである(農林水産省、2021)。地方創生事業期間中の試行を通じて事業化に向けた課題としては、大阪府と青森県では最低賃金が月額約3万円以上の賃金格差となり、この格差が事業推進の阻害要因となっていた。そこで、関西では出回らない輸出向けの高級リングを、体験先の協力で安く仕入れて関西で販売し、その特産品の高い付加価値で収益を生み、賃金格差を補うビジネスモデルをつくり上げた。

このように、泉州アグリは、就労支援および農業分野の補助金を活用して農業関連事業を展開し、補助金に依存しない経営体制の確立を段階的に進めてきた。その成果として、2024年以降は補助金事業を採択せず、小売事業者への卸売業や空農地の委託事業等を通じて収益源の多角化を推進している(ヒアリングA)。

4. 分析

4.1 ソーシャル・イノベーション・プロセスの分析

4.1.1 イノベーション・プロセス

図3で明示されているように、当該NPOの設立は社会的課題の持ち込みがトリガーとなった。NPOとして10年近く就労支援に関わるなかで就労支援のある部分については、事業化まで進み一定の社会的支持を獲得することができた。つまり、第1段階目の就労支援という社会的課題解決についてはNPOの設立、運営の中でフェーズIIの途中までは進展することができたのである。このプロセスを理論的に検討すると、当該NPOが実施した就労支援問題の解は他の多くの社会的組織が実施していたやり方の採用であり、社会全体の視点から見ると新規性のあるものでなく、既存の解決策のプロセスの一端を担ったものと考えることができる。しかし、当該NPOにとって就労支援サービスは、ソーシャル・ビジネスのスタートという意味を持っており、Zaltman et al (1973)の個別組織の新規性を基準にイノベーションを定義す

るという考え方に依拠するとイノベーションに該当する。

事例で興味深いことは、当該NPOが他の組織でも実施している就労支援サービスで事業をスタート(フェーズIII)した後、多様な就労支援サービスの中で全く無視されていた「働きたくても働けない層」に向けた就労支援に注目したことである。そして、当該対象層の就労問題にアプローチするためには、適切な「就労の場」の発見が必要であるという課題を認識していることである。つまり、就労支援問題という社会的課題の再定義が必要であることが明らかになった。これは、イノベーション・プロセスの視点からは、一旦、フェーズIIIのステージを行った後、フェーズIへリバーシブルし、イノベーションの解の見直しを行ったことを意味している。このプロセスのなかで、対象とした就労困難者の問題と農業という就労の場の課題が結びつき(フェーズII)、独自のイノベーションとして結実し、フェーズIIIへとステップアップしていったのである。さらに、当該事業は、全国の産地を循環する事業へと普及しているのである。

通常であれば1つの社会的な課題の認識であるが、今回は就労困難者と農業という就労の場の課題が段階的に起き、重なりあった課題が融合したことがわかる。そこで、課題解決には新たな働く場の創造が不可欠となり、事業化の検討が始まったことが確認できる。このように、社会的な課題の認知が就労困難者の問題だけで終わっていれば、支援は個人に対しての個別支援のみである。しかし、社会的課題の認知が就労困難者と就労の場のダブルであったことが、個人の支援ではなく幅広い層の支援につながっている。この融合した課題の解決するために、多様な場の創造から就労支援という枠を超えて、ビジネス分野での農業に踏み出している。

また、泉州アグリは農業を遂行するなかで、農業そのものが抱えている高齢化、担い手不足、耕作放棄地の増加等に対する課題が見えてきた。就労困難者や就労の場がテンタティブに解決したと

はいえ、すべての解決には至らず新たに農業問題も出現し、これまでの就労支援問題とも輻輳しトリプルの課題解決に迫られた。通常は社会的な課題の認知は単独の発見で終わるが、今回の事例では「新しい問題の発見」が解決につながっていることがわかる。つまり、就労支援単独では課題解決が難しいものが、農業の課題と融合することで、これまでになく解決策を創造したと言える。

4.1.2 ソーシャル・イノベーションの創出

泉州アグリはまさに社会的問題を解決するという社会性からはじまり、ビジネス領域の中での社会性に挑んでいる。一般的な農業経営をしながら就労困難者に対して働く場を創造し就労に結び付けており、これはイノベティブな取組みであるといえる。もう一つのイノベーションは、当該NPO法人から株式会社（社会的企業）への移行である。国が力を入れている農福連携⁴⁾は福祉領域のものであり、就労支援と一体となった農業をビジネス手法で展開することは、農業関係者や就労支援機関等にインパクトを与えている。

次に、事業性の観点からみると、従来から福祉的要素を出さず屋号を取り、市場で野菜を取り引するなどビジネスに関しての意識は高い。株式会社に移行し、さらに事業性の意識を高めビジネス領域に踏み込んだことは、ソーシャル・ビジネスの開発の段階であると確認できる。

一方で、株式会社の移行による内部の影響においては、NPO法人から株式会社への移行期には社内での職員の抵抗が生じ、危機的な状況に追い込まれた。就労支援をベースに運営していた組織から、農業で収益性を上げるための組織変革が行われたといえる。清水（2022）によるとイノベーションのプロセスでは、各段階でのイノベーションを阻害する抵抗という現象が重要な要因と論じている。明らかに、組織変革を受入れられない職員が個人の抵抗として離職が起り、全体のモチベーションの低下を生み出した。

この課題に対して、議論する場をつくり時間をかけたことで、場の凝集性が高まり議論が活発化し再び事業化の検討に戻り、リーダーの変更やミッションの再定義がされている。Zaltman et al

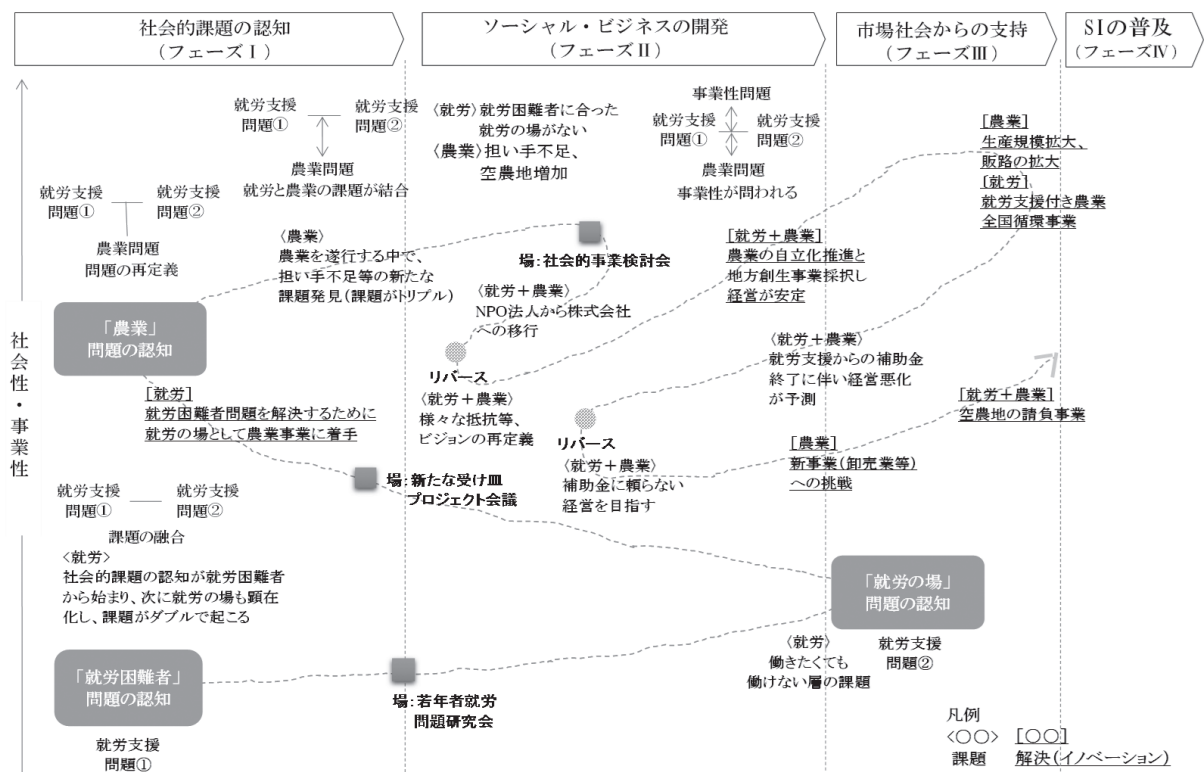


図3 ソーシャル・イノベーション・プロセス

(1973)においてもイノベーションの成功の鍵となるのが抵抗という現象の対応としている。

次に、イノベーションを生み出す場について見ていきたい。小見(2011)は社会的な課題のために、問題解決の方向を協働で模索していきながら共通の場を構築していくことが重要と述べている。今回のフェーズⅡでは、NPO法人から株式会社への移行期において、いかなる経営形態が適切かについて事業ドメインを含め各関係機関と継続的に協議を重ねている。その検討過程で、社会的課題をビジネス手法により解決する社会的企業に共感し、これがNPO法人から株式会社への移行を促進する要因となっている。

4.1.3 ソーシャル・イノベーションの普及

一般的なイノベーションの普及では、Rogers(2007)によると、イノベーションがコミュニケーション・チャンネルを通して、時間の経過の中で社会システムの成員の間に伝達されるプロセスと定義している。このような就労支援付きの農業システムが、市場社会からの支持を得てSIが連鎖的に広がり普及していったかといえば、SIの普及(フェーズⅣ)にまでは至っていない状況である。

このように、事例ではフェーズⅠやフェーズⅡのプロセスは確認ができた。しかし、事業普及にあたる市場社会からの支持(フェーズⅢ)では、農業生産の拡大や補助金を活用した就労支援付き農業の全国展開が進展している一方で、市場社会からの支持の広がりには途中段階であり、前段階のフェーズⅡとフェーズⅢを前後しながら進んでいるといえる。つまり、単独で事業創造し実施していくなかで、社会的課題の再定義の必要性を感じ、前の段階に戻ってリスタートアップし新たな事業開発を見いだすことになる。

4.2 場(プラットフォーム)からの分析

前述したソーシャル・イノベーション・プロセスから、全体を見据えどのような場が生まれたのかについて検証する。そこで、金井(1999, 2004)

が言及するネットワークと場との相違が参考になる。金井はネットワークが弱連結であるのに対して、場は中連結を持つ主体間の関係を意味し、ネットワークに比較して場はコンテキストの共有度が大きい特徴があると述べている。事例ではステイクホルダーと課題に対しての協議の場が活用されている(若年者就労問題研究会、新たな受け皿のプロジェクト会議、社会的事業検討会)ことが理解できる。そして、このような場がイノベーションの創出において大きな役割を果たしている。しかし、課題に対しての協議はされているが、解決策が決まると単独で動き出しており、行政や専門機関等とは短期のネットワークレベルの弱連結で共通の場を構築しているとはいえない。したがって、これまでを見る限り、ネットワークはあるが場の構築にまでには至っていないといえる。

ここで改めて、理論的には谷本他(2013)がいうSIの普及プロセス(フェーズⅢ、Ⅳ)には、ユーザーの増加、ビジネスモデルの普及、ステイクホルダーの変化が重要と述べているが、事例を踏まえると市場での「競争」の視点が欠けているといえる。普及のプロセスにおいてはユーザーやステイクホルダーの増加や協力のみならず「競争」も普及を促進する重要なメカニズムといえる。

5. おわりに

本研究は、就労支援と農業を組み合わせた社会的企業を事例に、社会性、事業性、革新性の観点から検討し、ソーシャル・イノベーション・プロセスおよび場の視点を踏まえて考察した。その結果、結論として以下の3点が指摘できる。

第1に、社会的課題の解決を探索していく中で、新しい社会的課題に遭遇し、その新しい社会的課題が当初の社会的課題の解決の糸口として浮かび上がってきた。1つの課題に対して一時的には解決するが根本的な解決に至らないケースが多い。事例では、新しい問題の発見に取り組むことにより、社会課題の細分化という現象につながったが、それらを総体的に俯瞰することによって、解決方法

を見出すことができたことが明らかになった。つまり、就労支援単独では課題解決が難しいものが、農業の課題と融合することで、これまでにない解決策を創造したのである。就労支援の課題は就労困難者が多く存在することで、当事者に合った就労の場がないことでもある。一方で農業の課題は担い手不足があり、この2つの課題を結合させたことで全く新しい解決策につながったのである。今後、他の分野においても課題と課題を合わせ広げることで、ダイナミックな課題解決を導き出せる可能性がある。

第2に、ソーシャル・イノベーション・プロセスの4つのステージは順序よく進むのではなく、行きつ戻りつ螺旋的に進んでいくことである。つまり、多様な側面を持つ複雑化した社会課題に対して、自社だけの事業開発で対応しようとした当初の解決方法が行き詰まりを感じた結果である。今回のSIのプロセスにおいては、谷本他(2013)の議論を援用し、4つのフェーズから分析を行った。分析結果として、泉州アグリは混沌とした社会課題に対して自社だけで解決しようとして、単独での限界がSIの普及(フェーズⅢ、Ⅳ)の定着につながらなかった原因と推測された。そして、単独で事業創造し実施していくなかで、ビジョンとミッションの再定義の必要性を感じ、前の段階に戻って新たな事業開発を見いだすことになる。また、2度目は様々な要因から補助金に頼らないソーシャル・ビジネスを目指して、同じく前の段階にリバースしている。一方で、ここでは明らかに、SIの普及においては当然ながら「競争」の視点が必要であり、事業開発段階で緊密なインタラクションのあるプラットフォームでの議論が重要であることがわかる。

第3に、場(プラットフォーム)に関しての議論である。小見(2011)は社会的な課題解決のプラットフォームにおいては、容易に利益が生まれてこないことを提起している。SIにおいて、イノベーションを生み出すための場づくりは簡単ではないが、個別の限界を超えるための重要な要素

であることがわかる。事例分析では、泉州アグリを場の観点から分析した結果、社会的課題に対して関連のステイクホルダーとの協議はされているが、短期のネットワークレベルの弱連結であった。解決策が決まると事業開発については単独で動き出しており、他機関と共通の場を構築しているとはいえなかった。

事例を踏まえて検討するなかで、谷本他(2013)がいう場合はSIの普及以降から必要であると言及しているが、場はSIの創出から存在する方が、明らかに場の広がり生まれるといえる。また、谷本はソーシャル・イノベーション・プロセスのなかで個々の要因がどのようにインテグレートされれば、次のプロセスに行くかの提案はされていない。今後、今回の事例のように現実の課題を細分化して、それぞれのソリューションを見つけることによって、谷本のいうSIに関する新たな理論展開へ発展する。

一方で、小柴(2017)は、ニート・引きこもり等への就労支援は障がい者と異なり補助金制度が乏しく、当事者の支援に伴う人件費や農業施設整備への補助金がないことから経営面で難しいと指摘する。植田(2021)も、障がい者の就農支援では公的助成により就労継続支援事業所が多いが、ニート・引きこもり等では制度的支援がなく、就農支援組織は極めて少数であると述べる。そこで、本研究の含意は、一般に株式会社が社会貢献の一環として特例子会社や一般社団法人等を設立する事例は一定数みられる一方、非営利組織が福祉制度に依拠せず株式会社(社会的企業)へ移行する事例は多くない点にある。こうした事例を、SIのプロセスおよび場の観点から分析した研究は限定的である。また、これまでソーシャル・イノベーション・プロセスとプラットフォームは別々に論じられ、今回、それを融合した形の分析を行った結果、ソーシャル・ビジネスは、事業開発や事業普及期においては、資金調達、新規顧客の獲得や市場での競争、内部組織の変革、サプライチェーンの拡大等の様々なタスクが生まれ

る。ソーシャル・ビジネスが社会において普及するというのとは簡単なことではなく、そのためのノウハウや体系化が求められ、谷本他（2013）のフレームワークではこのような視点を内包しておらず、本研究では図1に示す概念をもとに、その有用性を検証した。

謝辞

本論文において、2名の査読の先生方より大変貴重なご指摘とご助言を賜りましたことに、衷心より御礼申し上げます。あわせて、本研究の遂行にあたり、旧大阪市立大学大学院の金井一頼先生（大阪大学名誉教授）から格別のご指導を賜り深く感謝申し上げます。

注

- 1) 経済産業省（2008）『ソーシャル・ビジネス研究会報告書』。
- 2) ヒアリング対象者は泉州アグリ代表取締役加藤秀樹（A）、同社前泉州アグリ代表取締役（現在は取締役）辻野奨悟（B）。ヒアリング日時は2022年11月19日、26日、2025年8月30日に泉州アグリ会議室にて実施。
- 3) 厚生労働省（2003）『2003年度労働経済白書』。
- 4) 農福連携とは障害者等が農業分野で活躍することで社会参画を実現していく取り組み。

参考文献

Dees, J. G. (1998) "Enterprising nonprofits," *Harvard Business Review*, 76, pp. 55-66.

Everett, M. Rogers. (2007) *Diffusion of Innovations*. (三藤利雄訳『イノベーションの普及』翔泳社、2007年)

Geraid, Zaltman & Robert, Duncan & Jnny, Holbek. (1973) *Innovations and Organizations* (首藤禎史・伊藤友章・平安山英成訳『イノベーションと組織』創成社、2012年)

伊丹敬之（1992）「場のマネージメント序説」『組

織科学』26（1）、79-84頁。

伊丹敬之（1999）『場のマネージメント 経営のニューパラダイム』NTT出版。

伊丹敬之（2005）『場の論理とマネージメント』東洋経済新報社。

植田剛司（2021）「ニート・引きこもり等の人々への就農に向けた組織的支援の抱える課題について」『農林業問題研究』57（4）、125-135頁。

大室悦賀（2009）「ソーシャル・イノベーション理論の系譜」『京都マネジメント・レビュー』第15号、22頁。

大阪府（2005）『ニートにむけた職業意識向上プロジェクト提案公募型事業報告書』4-60頁。

小川勇樹・戸田敏行（2018）「地方創生関係交付金を活用した越境連携事業の実態把握」『日本建築学会技術報告集』24（56）、345-350頁。

小柴有里江（2017）『農業と福祉の連携による農業・農村の活性化に関する研究』農林水産政策研究所 29-55頁。

小見志郎（2011）『プラットフォーム・モデルの競争戦略』白桃書房。

金井一頼（1999）「地域におけるソシオダイナミクス・ネットワークの形成と展開」『組織科学』32（4）、48-57頁。

金井一頼（2004）「地域における産学官連携の推進と「場」の機能」『龍谷大学経営学論集』44（3）、1-10頁。

金井一頼（2012）「企業家活動と地域イノベーション」『VENTURE REVIEW』20、3-13頁。

川村暁雄・牧里毎治（2015）『これからの社会的企業に求められるものは何か』ミネルヴァ書房。

国領二郎（2011）『創発経営のプラットフォーム』日本経済新聞出版社。

国領二郎（2013）『ソーシャルな資本主義』日本経済新聞出版社。

清水洋（2022）『イノベーション』有斐閣。

武石彰（2012）『イノベーションの理由』有斐閣。

谷本寛治・大室悦賀・大平修司・土肥将敦・吉村公久（2013）『ソーシャル・イノベーション

の創出と普及』NTT出版。
特別区協議会（2018）『特別区制度研究会報告書』第5期、27-44頁。
農林水産省（2021）『農業を通じた自立へ向けて』一般社団法人全国農業会議所 42-51頁。
濱田健司（2016）「生活困窮者の農業就労訓練に

関する地域間連携」『JA 共済総研レポート』第146、66-73頁。
藤井敦史・原田晃樹・大高研道（2013）『闘う社会的企業』勁草書房。
山本隆・武田丈（2018）『社会起業を学ぶ』関西学院大学出版会。