

## Inside-Out 型の社会事業システムの提示

－公文教育研究会の事例－

早稲田大学商学部  
井上達彦ゼミナール 7 期  
林田 綾



|                                 |      |
|---------------------------------|------|
| 1. はじめに                         | p.3  |
| 2. 先行研究                         | p.3  |
| 2.1 ソーシャルビジネス                   | p.3  |
| 2.2 ジャイプール・フット「貧困層に無償の義足を提供」    | p.3  |
| 2.3 北海道グリーンファンド                 | p.4  |
| 2.4 Outside-In 型の社会事業システム       | p.5  |
| 2.5 Outside-In 型の問題             | p.5  |
| 3. 枠組みの構築                       | p.6  |
| 3.1. Inside-Out 型の提示            | p.6  |
| 4. 調査概要                         | p.7  |
| 4.1 調査対象                        | p.7  |
| 4.2 調査方法とデータ収集                  | p.7  |
| 5. 事例                           | p.7  |
| 5.1 公文式と指導者たち                   | p.7  |
| 5.2 おにぎり文庫                      | p.8  |
| 5.3 障害児指導                       | p.10 |
| 6. 分析                           | p.11 |
| 6.1 公文の本業と、利用されうる資源             | p.11 |
| 6.2 本業を補完した社会事業活動～おにぎり文庫～       | p.11 |
| 6.3 本業を拡張した社会事業活動～障害児指導～        | p.12 |
| 6.4 プラットフォームの視点から               | p.12 |
| 6.5 本業を基軸とした Inside-Out 型のメカニズム | p.13 |
| 7. おわりに                         | p.13 |
| 8. 謝辞                           | p.14 |
| 9. 参考文献                         | p.14 |
| 10. 調査概要(表)                     | p.16 |

## 1. はじめに

現代の社会は、貧困問題、地球環境問題、障害者雇用、高齢化社会など、社会的に解決が困難な問題に直面している。これらの問題の中には、地球環境問題のように一国だけでなく世界規模で取り組むべき大きな問題がある一方で、社会的弱者とされた人々への就職支援など一つひとつ扱うには小さすぎる問題もある。このように多元化した問題を、解決に導くのは政府なのか非政府組織なのか、それとも市場に任せるのかというように誰がどのようなスタイルで解決するのが問われている。

その中で、事業を通じて問題を解決するソーシャルビジネスに焦点が当てられてきている。ソーシャルビジネスとは、社会的ミッションをビジネスモデルに落とし込み、継続的に事業を進めていくことである(谷本, 2009)これまで議論されてきた多くのソーシャルビジネスの事例では、外部から資源を調達し外部の資源を組み合わせることで新たな価値創造の仕組みを作り上げる、というものが中心であった。しかし、外部から資源を調達し新たな価値創造の仕組みを作り上げるにはいくつかの問題点が存在する。そこで、本稿ではその問題点を明らかにするとともに、公文教育研究会の事例を通して新しい社会事業システムを提示することとする。

## 2. 先行研究

### 2.1 ソーシャルビジネス

昨今、社会的企業に注目が集まる中、ソーシャルイノベーションという言葉をよく耳にする。イノベーションとは、新しい商品・サービスやそれを提供するための方法を開発することを指し、その方法を通して社会問題を解決することをソーシャルイノベーションという(谷本, 2009)。そして、それをビジネスモデルに落とし込み、継続的に事業を進めていくことをソーシャルビジネスという(谷本, 2009)。その代表例として、ジャイプール・フットと北海道グリーンファンドを紹介する。

### 2.2 ジャイプール・フット「貧困層に安価で義足を提供」

インドのバグワン・サハヤタ・サミティ(以下、BMVSS)は、ジャイプール・フットという 30 ドルという安価な義足を作り、BOP<sup>(1)</sup>の人々に豊かな生活を提供した組織である。

アジアやアフリカなどの発展途上国では、地雷事故で多くの人が足を失っている。その犠牲者のほとんどが、兵士ではなく戦争地域に住む女性や子供である。地雷事故によって犠牲を負った子どもの数は 30 万人までに達している。そして、BOP の国々では地雷事故によって足を失い、松葉杖で一生を過ごすことが余儀なくされている。

なぜなら、質の高い義足を作るには、平均 8000 ドルもかかり貧しい人々には手が届かないからである。さらに、公共病院は財政が厳しく、貧しい人も治療費や薬代を払わなければならないため、多くの患者が適切な治療を受けられないでいる。

そこを非政府、非宗教、非営利組織の BMVSS はそのような人々に 30 ドルという安価でジャイプール・フットと呼ばれる義足を提供したのである。さらにその義足は、裸足で歩いたり、あぐらをかいて座ったりする途上国の生活スタイルのニーズに合致させたものであった。安価でニーズに合致した義足を提供できた要因は、資源となる硫化ゴムと熟練職人の外部調達にある。硫化ゴムはタイヤの原料として利用されており、義足の資源としては今までみなされてこなかった。そのために安く手に入れることが出来たのである。そして今までの義足についていた靴は重いスポンジ製だったために、雨のなかや水田で働く農家の人々にとっては不便であった。一方、硫化ゴムを使った義足をつくることで、水にも強く、しゃがんだりあぐらをかいたりするのも容易に出来るようになったのである。また、BMVSS は設計図を保有していることで、安価で豊富なインドの熟練職人を外部調達するだけで育成を必要としなかった。

このように BMVSS は設計図だけを持ち、義足の資源となる硫化ゴムと熟練職人を外部から調達することで、安価で途上国のニーズにあった義足を提供することに成功したのである。その結果、途上国の人々は元の生活を取り戻すことが出来た。

## 2.3 北海道グリーンファンド

北海道グリーンファンドとは、市民が出資した電力発電事業である。市民が出資し風力発電事業を行うことは既にヨーロッパでは広がっていた。日本でも、発電事業はこれまで電力自由化によって新たな発電事業者の参入が認められたが、市民が参入することはなかった。北海道グリーンファンドは市民が出資した電力発電事業として前例のない取り組みであった。

北海道グリーンファンドは 1999 年 7 月に環境 NPO として札幌に設立された。設立のきっかけは、環境 NPO の設立者がチェルノブイリ原発事故の影響によって放射能汚染された野菜に直面したことである。その後も、北海道電力の泊原発建設への反対運動が起こったが、結局止めることが出来ず、反対運動の限界を感じたのである。そこで、反対運動で止めるのではなく、市民自らがエネルギー変革の主体となることを目指して、北海道グリーンファンドを設立したのである。

しかし実際には、北海道グリーンファンドは何も資源を持っておらず、NPO 法人ということもあって、出資を受けるのにも制約があった。そこで、周りからの協力と資金を集めることが必要となった。まず、資源となる自然エネルギーの可能性を調査するのに、大学教授のアイディアを参考にした。そして、ヨーロッパにならい、市民の力で風力発電機を設置、売電する事業計画を作成した。資金面に関しては、北海道グリーンファンドの別途会社を作ることで調達した。周りからの協力の結果、北海道市民風力発電を正式に設立させることが出来たのである。

これらソーシャルビジネスの代表例であるジャイプール・フットや北海道グリーンファ

ンドには共通点がある。それは、自ら資源を持たず、外部から資源を調達し結びつけることで新しい仕組みを作っている点である。

BMVSS であれば、今まで義足の資源としてみなされていなかった硫化ゴムと安価の熟練職人を外部から調達し、自身の持つ設計図を結びつけることで新しい仕組みを作っていた。

NPO 法人北海道グリーンファンドであれば、知識も資金もなかったために、大学教授やヨーロッパのアイデアを参考に事業計画を作成し、別途会社を設立し資金を集めた。周りからの協賛や支援など様々なステイクホルダーを結びつけることで、新しい仕組みを作ったのである。

## 2.4 Outside-In 型の社会事業システム

今まで議論されてきたソーシャルビジネスの大半を占めてきたのは、自ら資源を持たず外部から資源を取り込んで新しい仕組みを作って社会的問題を解決するという内容のものである。社外の資源を社内に活かすという意味では、オープンイノベーションといえる(チェスブロウ, 2008)。既存のイノベーション論では、社外の知識は重要だが、補完的な役割を果たすものとして捉えられてきた。そして、イノベーションの中心は企業であり、企業内の活動こそがイノベーションであるという考えがなされてきたのである。

しかし、オープンイノベーションでは、自社の目的にかなうのであれば、利用できる資源は社内・社外問わず活用すべきだという考えがなされているのだ。そのため、オープンイノベーションの観点からソーシャルビジネスを見ると、ミッションをより効果的に達成できるのであれば、外部の資源を活用することは十分考えられるのである。そして、外部の資源を内部に活かすという意味で、今まで議論されてきたソーシャルビジネスを Outside-In 型の社会事業システムとする。

## 2.5 Outside-In 型の問題

今までの議論で大半を占めてきた Outside-In 型であるが、その Outside-In 型のソーシャルビジネスには 2 つの問題が存在する。

1 つ目は、資源を探索するのにはコストがかかってしまうことである。ソーシャルビジネスを起こす組織は基本的に資源を持っていない。そのために、外部から資源を調達する必要があるのだが、自身のミッションを達成するのに適応する資源を獲得出来るとは限らない。それは、情報の粘着性が発生してしまうからである。情報の粘着性とは「情報をその受け手が利用可能な形で移転するのに必要な費用」のことを指す(小川, 2000)。情報を移転するのが困難であれば、情報の粘着性が高いということになる。ここでいう、「受け手が利用可能な形で情報の移転」とは、ある情報の存在を発見し、その意味を理解し、操作出来るというところまでの活動全てを含んでいる(小川, 2000)。つまり、外部から資源を調達しても、その資源を自身のミッションを達成するように活かしきれない場合がある点で情

報の粘着性が高くコストがかかってしまうのである。

2つ目は、誘因と貢献のデザインを工夫する必要がある点である。ソーシャルビジネスを起こす組織は外部から資源を調達する。外部から資源を調達するということは、資源を持つ組織は自身とは異なる組織であるために、組織が持つ理念も異なれば、権限関係も違うことを指す。そのため、外部から資源を調達する際は、その組織との誘因と貢献をうまく設計する、貢献を引き出す必要が出てくるのだ。価値ある資源を時間をかけて見つけることが出来たとしても、資源をもった組織との誘因と貢献の関係を上手く設計出来なければ、仕組み作りから実践に移行するまでに多くの時間とコストがかかるのである。

以上のように、今までのソーシャルビジネスの多くの型であった **Outside-In** 型では、探索コストがかかる、誘因と貢献のデザイン設計が必要、といった問題点が挙げられるのである。

### 3 枠組みの構築

#### 3.1 Inside-out 型の提示

**Outside-In** 型では二つの問題点が挙がったが、その要因として、資源を調達する外部の組織が自身と異なる組織であることがいえる。異なる組織のために、利害が異なり、どういった資源をもった組織なのかも分からず、マネジメントコストがかかってしまうのである。

そこで本稿では、これらのマネジメントコストを解消する新たな型として **Inside-Out** 型を提示する。オープンイノベーションでは、先ほども述べたが自社の目的にかなうのであれば、利用できる資源は社内・社外問わず活用すべきだという考えがなされている。オープンイノベーションの1つの型として外部資源を内部に活かす **Outside-In** 型を説明したが、オープンイノベーションにはもう1つ別の型が存在する。それは社内のアイデアを活用して市場（社外）に新しい価値を創出する **Inside-Out** 型である。**Outside-In** 型が外部から資源を調達し新しい仕組みを作る社会事業システムであれば、**Inside-Out** 型は本業を既に持った、本業を基軸とした社会事業システムといえる。

本業を持つということは、既に資源が蓄えられていることを意味するため、社会事業活動を行うのに全ての資源を外部の資源に依存しなくて済む。外部の資源に依存しなくて済むということは、**Outside-In** 型のマネジメントコストの解消に繋がるのである。その理由は2つある。1つ目は、本業の中で蓄積された資源をベースとしてもつことで、蓄積された資源と組み合わせる価値を発揮出来る資源に限定して探索すればいいため、探索コストを下げる事が出来るからである。2つ目は、誘因と貢献の関係をコントロールしやすいからである。本業の資源を利用するということは、資源をもつ外部の組織との誘因と貢献の関係ではなく、自身の組織に属するプレイヤー間での誘因と貢献の関係をコントロールすることになる。そのため、本業の資源を利用することは、誘因と貢献の関係をコントロール

を容易にするのである。

以上の 2 つの理由から、**Inside-Out** 型はコストをかけずに、社会事業活動を生み出すことが出来るのである。そこで、**Inside-Out** 型の社会事業システムの典型例として、公文教育研究会を紹介する。

## 4. 調査概要

### 4.1 調査対象

本稿では、教育サービス業を営む公文教育研究会(以下、公文)を調査対象とした。公文は、1958 年に前身である大阪数学研究会として設立された。フランチャイズ方式で、教材と指導ノウハウを提供しており、2010 年 3 月現在では日本全国に 17000 教室まで拡大した。通っている生徒の層は、学生だけに限らず乳幼児からお年寄りまでと様々である。

公文を調査対象とした理由として、このように教育サービス業を本業としながらも、社会的問題を解決する無数の活動を次々と生み出し、実践している点である。それを担うものとして、指導者が自発的に集まって行われる自主研という活動がある。自主研のテーマは指導者が決めるのだが、その中には社会的に解決が困難とされてきた問題を解決する活動がある。おにぎり文庫や障害児研究が、そういった活動の 1 つである。

公文の仕組みを明らかにすることで、マネジメントコストを抑えた **Inside-Out** 型の新しい社会事業システムを提示したい。

### 4.2 調査方法とデータ収集

われわれはおにぎり文庫と障害児指導に関わる指導者に対する対面でのフォーマルインタビュー、それらに関係するイベントや勉強会への参加を通して調査を行った。フォーマルインタビューは 3 回にわたって計 3 名に対して行い(12.5 時間)、3 回にわたって計 3 名の局員に対して行った(7 時間)。自主研にかかわるイベントには、計 1 回(8 時間)参加した。

また公刊資料として『つくしんぼ、のびた』を参考にした。

以上、合計 27.5 時間の調査から得られたデータと公刊資料から分析を行った。

## 5. 事例

### 5.1 公文式と指導者たち

公文は、「われわれは個々の人間に与えられている可能性を発見しその能力を最大限に伸ばすことにより健全にして有能な人材の育成をはかり地域社会に貢献する」という理念のもと、公文式という教育サービス業を確立させた。公文式とは、生徒が自学自習で自分のレベルにあったプリントに取り組んでいき基礎学力を向上させることを目的とした学習法である。公文式はこの自学自習、そして生徒のレベルに合わせてのちよほどの学習を特徴としている。普段教室では、自学自習を主としているため生徒が教室に来る時間も定まっ

ておらず、生徒は自分のプリントに取り組み、その採点が終われば宿題をもらって帰るのである。プリントは公文式の創始者である公文公が息子の自習勉強のために作ったものが始まりで、プリントは標準化されており、数学、国語、英語の科目がある。アルファベット順に進度が規定されており、アルファベットごとに 200 枚のプリントが用意されている。

公文ではフランチャイズ方式によって、標準化されたプリント教材と指導ノウハウが指導者に提供される。標準化されたプリント教材と指導ノウハウが提供されるために、生徒を指導するのにあらかじめ特別な指導能力が備わっている必要はない。そこで公文が指導者の人材として目を付けたのが、子育て経験のある女性である。子育て経験のある女性が指導者と聞くと最初は驚くかもしれないが、公文式では子育て経験のある女性が生徒の学力を最大限に伸ばす指導者として適切だったのである。なぜなら、まず公文式では生徒の自学自習が基本であるために、指導というよりも、いかに生徒を机に向かわせ集中して勉強出来る環境を作るかが大切になるのである。その点では、子育てを経験している女性の方が、子育てを通じてコミュニケーション能力が高く、生徒の扱いにも慣れているのである。また子育てを経験している女性としても、結婚して家庭に入り、また仕事を始めるとなった時に、自分の子育て経験を活かせる公文の指導者というのは魅力的な仕事だったのだ。そのため、今までの学習塾の講師は高学歴という固定概念の枠から外れて、標準化されたプリント教材と子育て経験のある女性という新しい組み合わせで公文はスタートした。

公文では、フランチャイズ方式によって教育ノウハウを指導者に提供するわけだが、その他にも教育制度や研修制度などの学ぶ機会が多く用意されている。具体的にはインストラクター研修、教室を開く前に指導法や教室のアレンジの仕方を学ぶ開設前研修、そして1年に60単位取得が必須となっている単位制度などがある。これら指導者が一堂に集まる機会では、理念の共有や指導の向上などが行われ、こういった機会を通して指導者間同士のコミュニティが誕生する場合もある。指導者間でのコミュニティとして、講座、ゼミ、自主研という三つがある。研修でも理念を共有するのだが、毎年度の初頭にビジョン共有講座が設定されているなど、指導者間で活発に活動が行われている。特に自主研は、公文本社側からの強制は特になく、同じ考えをもった指導者同士が集まって自発的に作られた活動である。自主研のテーマは、教材の開発や社会的問題を解決する方法などについてなど様々である。今回は、社会的問題を解決する活動として、おにぎり文庫と障害児指導を紹介する。

## 5.2 おにぎり文庫

おにぎり文庫とは、子どもに多くの本を読ませたいという想いのもと、指導者たちが自発的に始めた活動である。参加する各教室は1万円ずつ出資し、8冊の絵本を購入し、1ヶ月毎に参加している教室間で絵本を回していく。本来であれば教室に置いてある絵本しか



読めないところを、たった一万円を出資することで毎月新しい 8 冊を読むことができ、結果的に年間で 96 冊の本に生徒は出会えるのである。

もともと公文では、子どもを育てるための家庭教育に必要なものとして「歌 200、読み聞かせ 10,000 かしい子」が掲げられている。また、教室では子どもが保護者のお迎えを待つ間などに本を読めるように、くもん文庫という読書コーナーがある。これらのことから、公文がプリント教材だけではなく読書も重視していることが分かる。しかし、実際には読書コーナーのスペースの狭さや資金面での問題によって、置ける本は限られていたのだ。そこで、東京に教室を開設している T 先生のもと、おにぎり文庫が誕生したのである。

誕生のきっかけは、東京の教室に通う小学 1 年生の言葉である。夏目漱石の『こゝろ』を読んで彼女は、登場人物の自殺した K の気持ちが分かってと言って涙を流したのである。

その子が、『こゝろ』で自殺した人の気持ちがわかると言って、泣いたっていうのを聞いて、私はなんだかゾクッとしたんです。その子が言うには、「私も小学校で、お友達が遊んでくれない時があった」と。「遊んでくれなくてすごくさみしくて、翌日は学校行くのがいやになっちゃったんだけど、でも行ってみたら、その日はみんなが遊んでくれたからよかった。でも、そういうことが毎日毎日続いたら、きっと自分は学校行くのがいやになっちゃったかもしれない。そういうことがもっともっと続いたら、なんとなく死にたくなっちゃうのがわからなくもない」と。

(T 先生より)

このことから T 先生は、生徒は自分自身が直接体験しなくても、読書を通じて登場人物の心情を追体験できると強く感じた。また読書は子どもの心を豊かにしてくれることを確信し、子どもに多くの本を読ませたい、と思ったのである。

そして、T 先生の思いに共感した地区担当の O 局員と共同で、各教室の指導者に呼びかけをおこなったのである。

なにか良い方法はないか、とずっと考えていて、ある時ふと思いついたのです。「ああ、同じような人がいっぱいいるだろうから、みんなで手を組んだら何かできないかな」と思ったのがおにぎり文庫の最初です。

(T 先生より)

その結果、15 名の指導者が呼びかけに賛同したのだ。その指導者は T 先生とそれまで面識のなかった指導者ばかりであったが、その 15 名は「読み聞かせ」の大切さを理解した、子どもに多くの本を読ませたいという目的を持った指導者たちであった。そして、T 先生、O 局員とこの 15 名によって 2000 年の 3 月におにぎり文庫という自主研はスタートしたの

である。

『あらしのよるに』という 6 冊シリーズ<sup>②</sup>が私の教室に来た時です。月の終わりには次の教室にまわすことになっているのですが、ある時、中学 2 年生の大きい子が、「先生、少し前にあったおにぎり文庫はどこにいったんですか？」と訊いてきたので、「次の教室に回したよ」と教えたら、「僕、〇巻は読んでいなかったのに…」と言ったのです。つまり、6 冊を 1 回ずつ楽しみに読んでいたようなのです。気づいていないところで、こういう風に読んでいるのだと、ものすごい実感しました。

(Y 先生より)

おにぎり文庫は 2011 年で 11 年目となり、事務局も正確には把握しきれない程の教室が参加するようになっている。そして、生徒が毎月おにぎり文庫を読めることを心待ちにしている。

### 5.3 障害児指導

障害、特に知的障害を抱えた子どもの多くは、知的教育を受けられる場所がほとんどない。義務教育である小学校にさえなかなか受け入れてもらえず、また受け入れてもらえても教科書を一度も開かないままに卒業していく生徒もいる。

ご存知かどうか分からないんですけど、多くの、今は特別支援級という、特別支援クラスとか、あるいは、特別支援、旧養護学校ですよね、というところは、教科書を 1 回も開かないで卒業というところも結構あります。

(障害児サポート室 N さんより)

また、障害児は椅子に座って落ち着くことが出来ない場合もあるため、一方的に授業を聞くスタイルである学習塾も難しかったのである。こういった状況が多い中で、どうして公文は障害児を受け入れることが出来たのだろうか。

公文の障害児指導は就労を目標としている。障害児が就労するには、1 人で出社し、また身の回りのことも自分 1 人で行うことができるのが最低条件だが、それ以外に小学 1 年生レベルの読み・書き・計算が必要最低限の学力のレベルとされる。<sup>③</sup>公文に通う生徒の中には、就労のレベルまで達していない生徒もいる。しかし、公会長は「作業量を増やすことで能力は伸びる」とし、プリントを繰り返し取り組む公文式が知的障害を抱える生徒に有効であることを説いたのである。

そして公文の理念の中には、学びたい気持ちは皆一緒、健常児も障害児も変わらない、

という考えが存在した。公文の理念で個々の人間とは、健常者であるか障害者であるかを問わずすべての人間をさし、すべての人間が可能性を持っていることを意味しているのだ。だから公文は、障害児は知的には劣っているかもしれないが、ひたすら教材を繰り返す公文式の教育によって、その可能性を発見出来ると考えたのである。こうして、公文全体で1985年を障害児元年とし、障害児指導はスタートしたのである。

公文では、普通の教室でも障害児を受け入れているが、障害児だけを受け入れる「つくしんぼ教室」を開設し、障害児指導を積極的に行った。そして、指導者もそれぞれの思いをもって障害児指導に取り組んでいる。例えば、障害児指導の先駆者といえる工藤先生は、もともと医療関係の仕事に従事しており、社会福祉センターに「障害児に関わりたい」という希望を出したことがきっかけで、障害児を生徒として受け入れ始めた。また、ある指導者は自分の子どもがダウン症であったことがきっかけで、障害児指導を希望して公文の指導者を始めている。

公文では、障害児指導を開始するにあたって、特別に教材を作成したり、新たに指導者を呼んだりすることはなかった。今までの指導とは変えずに、障害児を指導したのである。それを可能としたのは、標準化されたプリント教材の存在であり、標準化されたプリント教材を繰り返し取り組む公文式である。普通の生徒と同じように公文で学ぶことで着実に障害児は能力を伸ばし、就労することが出来ているのだ。

知的教育を受けること自体ままならなかった障害児が、公文の学習で能力をあげ、そして就労するまで成長することができたのである。卒業してもなお、教室には卒業生から手紙や仕事場で製造した作品が届いている。

## 6.分析

本稿の目的は、Inside-Out 型の社会事業システムがいかにしてマネジメントコストをかけずに社会事業活動を実践できているのかを解き明かすことにある。先行研究のレビューから、Inside-Out 型の社会事業システムならば外部の資源や組織に依存するのではなく、内部の資源を活用することでマネジメントコストを解消できるという考えに至った。ここでは、公文のケースと対応させて、内部の資源を活用することでマネジメントコストをかけずに社会事業活動を実践出来ることについて検討する。

### 6.1 公文の本業と、利用されうる資源

公文は、教育サービス業を本業としている。教育サービス業とは、主に標準化されたプリント教材による指導のことを指し、生徒は自分のレベルにあったプリントを繰り返し取り組むことで、着実に能力を伸ばしていくことが出来る。

また指導者は本業や研修を通して理念の共有を行っている。「われわれは個々の人間に与えられている可能性を発見し、その能力を最大限に伸ばすことにより健全にして有能な人

材の育成をはかり地域社会に貢献する」という企業理念のもと、公文では赤ちゃんからお年寄りまで年齢層を問わず受け入れていている。そして公文の指導は、「歌 200、読み聞かせ 10,000 かしこい子」という指導理念からも分かるように、標準化されたプリントによる指導だけに止まらず、読書や歌の指導も大切にしている。

ここで注目すべきなのは、本業で蓄積された資源がどのようにそれぞれの社会事業活動に活かしているのか、ということである。

## 6.2 本業を補完した社会事業活動～おにぎり文庫～

おにぎり文庫は、読書を通して生徒の心を豊かにする社会事業活動である。

指導者は本業を通して、「歌 200、読み聞かせ 10,000 かしこい子」という指導理念を大切にしており、教室に読書スペースを設けて読書指導を行っていた。しかし実際は、読書スペースが狭く、常に新しい本を買うのには資金面で厳しいために、思うように読書指導を実現できていなかった。

この問題を解決したのがおにぎり文庫である。各教室が 1 万円を出資することだけで、毎月新しい本が生徒の手元に届き、読書スペースという限られた範囲でしか読書指導が実現できていなかったところを他の教室を巻き込むことで、無限の読書指導を実現したのである。

おにぎり文庫の活動は本業では手の届かなかった分野を可能とした点で、本業を補完した社会事業活動と言うことが出来る。また活動に共感した指導者のネットワークを利用しているために、理念の異なる組織を新たに巻き込む必要がない。よって、**Outside-In** 型が抱えていた誘因と貢献の関係のデザイン設計にコストをかける必要がなくなったのだ。

## 6.3 本業を拡張した社会事業活動～障害児指導～

障害児指導は、今まで知的教育を受けることが出来なかった障害児の能力を伸ばし就労まで導いた社会事業活動である。

障害児は、今までまともに知的教育を受けることが出来ない状況であった。また、就労にはある程度の読み・書き・計算が最低必要な学力のレベルとされているが、そのレベルまで達している障害児は多くなかった。

この社会的問題を解決したのが公文式である。就労レベルまで学力を伸ばすには、作業量を増やすことが大切だという公会長の思想があった。それには自分のレベルにあったプリントを繰り返し取り組む公文式が適していたのだ。それらの指導は普段と変わらないために、普段の指導を障害児にそのまま転用することで障害児の能力を伸ばすことができたのだ。

障害児指導は、本業のプリントを繰り返し取り組む公文式学習を障害児にも転用させた点で、本業を拡張した社会事業活動といえる。また、社会事業活動を実践するにあたって

本業をそのまま障害児指導に適応できるため、新たに資源を探索する必要がなかった。つまり障害児指導は、**Outside-In** 型が抱えていた探索コストをかけずに実現した社会事業活動なのである。

#### 6.4 プラットフォームの視点から

公文が、本業で蓄積した資源を活用、転用することで、**Outside-In** 型が抱えてきた探索コストや誘因と貢献をデザインするのにかかるコストを解消出来ることがわかった。では、本業があるだけで、社会事業活動が誕生するのかという疑問である。なぜなら、本業があるだけでは、それぞれが本業に従事するだけで、指導間のインタラクションが生まれず、指導者が独立した状態に陥るからである。そのため社会事業活動を誕生させるためには、本業はありながらも、それぞれ独立した指導者を横でつなぐ何かが必要だと考える。

そこで、プラットフォームという視点から、指導者間の社会事業活動の誕生について分析していくこととする。ここでは、プラットフォームを会社や個人の間におけるコミュニケーションをつなぐもの(国領, 2001)と定義し、本業をプラットフォームと置くこととする。プラットフォームを置くだけで、そこでのプレイヤー間にインタラクションが生まれるかというとそれは難しい。プレイヤー間を結びつける何かが存在しなければ、インタラクションは生まれないのである。そこで、物事を標準化した共通の「ことば」をプラットフォームに置くことが、プラットフォームでの取引の活性化に繋がるのである(国領, 2001)。

公文でも、共通の「ことば」として、標準化されたプリント教材や理念が存在している。実際におにぎり文庫は、本業を通して「歌 200、読み聞かせ 10、000 かしこい子」という指導理念が共有出来ていたから指導者同士が自発的に結び付くことが出来た。また障害児指導においては、「個々の能力を発見し、その能力を最大限に伸ばす」「学びたい気持ちは一緒」という理念が共有されていたことによって、指導者は障害児を受け入れることに何も抵抗を感じなかったのだ。

標準化されたプリント教材の存在も大きい。標準化されたプリント教材があることで、指導者は同じ話をする事が出来るのだ。研修や研究大会で初めて顔を合わせた人とも、1日で仲良くなれてしまうのである。また標準化されたプリント教材が存在するだけでなく、それを使う指導者が、子育て経験のある、普段からコミュニケーションの優れた女性たちだからこそ、上手く指導者同士の結びつきを促進させた。

本業というプラットフォームを持ち、プラットフォームの中に共通の「ことば」を置くことで、プレイヤー間のインタラクションが生まれ、社会事業活動が誕生するのである。

#### 6.5 本業を基軸とした Inside-Out 型のメカニズム

本業を基軸とした **Inside-Out** 型は、本業を補完もしくは拡張するかたちで社会事業活動を実践できる。補完もしくは拡張するということは、同時に誘因と貢献の関係をデザイン

する必要がなく、また探索コストをかけなくて済むことを意味し、**Outside-In** 型のマネジメントコストを解消できているのである。

そして本業があるだけで、社会事業活動が誕生するわけでない。本業をプラットフォームとおいた上で、理念や標準化された教材といった共通の「ことば」を置くことが大切である。共通の「ことば」は、プラットフォームでの取引を活性化させ、社会事業活動の創造を促進させる。

つまり、本業をプラットフォームとしそこに共通の「ことば」を置くことで、社会事業活動が誕生しやすくなる。そして本業を基軸とすることで、本業を補完もしくは拡張した社会事業活動はマネジメントコストをかけずに実践出来るのである。

## 7 おわりに

まず、先行研究からソーシャルビジネスというのは外部から資源を調達し新しい仕組みを作る **Outside-In** 型が大半であった。しかし、**Outside-In** 型のソーシャルビジネスには、資源を探索するコストや外部の組織との誘因と貢献のデザイン設計の必要性があるなど、マネジメントコストがかかるといった問題点があった。

そこで、本研究では **Inside-Out** 型の社会事業システムを提示した。**Inside-Out** 型の社会事業システムでは、本業を基軸とすることで本業を補完もしくは拡張する形で社会事業活動を実践することが出来る。本業を補完もしくは拡張する社会事業活動は、本業で培った資源ベースを活用する為に、新たに資源を探索する必要がなく、また資源をもつ外部の組織との誘因と貢献の関係をデザインする必要がないため、**Outside-In** 型が抱えていた問題点を解消できる。しかし、**Inside-Out** 型の社会事業システムをマネジメントする上では留意点がある。それは、本業をプラットフォームとした時に、共通の「ことば」を置く必要があることだ。本業を置くだけでは、プレイヤー間のインタラクションは生まれない。共通の「ことば」を置くことで、プレイヤー間のインタラクションが生まれ、社会事業活動が誕生するのである。

さらに、**Inside-Out** 型の社会事業システムは理論的貢献だけでなく、実務的貢献もある。それは、大企業に活かせることだ。大企業には、株主などのステイクホルダーが存在する。企業の経営者は事業を行う上で、経営の方向性を決めて実践していくわけだが、株主などステイクホルダーの意向を無視することは出来ない。そして短期の利益を追求する株主が多い中で、外部の資源や組織に依存して本業と離れた活動を行う **Outside-In** 型の社会事業活動は株主から受け入れられにくいのである。

一方、**Inside-Out** 型の社会事業システムは違う。なぜなら、本業から離れることなく、本業の資源をベースに社会事業活動を実践出来るからである。また、大企業の場合、資源が蓄積されており体力もあるために、社会事業活動を行うのに向いているのである。

最後に、本研究の課題を挙げる。それはシングルケースだということだ。公文という一

企業でしか調査を行うことが出来ていないために、**Inside-Out** 型の社会事業システムが他の企業にも適用できるか分からない。そのため、今後は他の企業を例に **Inside-Out** 型の社会事業システムの有効性について調べていく必要がある。

## 8. 謝辞

本稿を執筆するに先立ち、公文教育研究会、局員、指導者、公文に通われている生徒の方々には多大なご協力、ご尽力をいただきましたことを深く感謝いたします。

そして、井上先生をはじめ院生の方々、先輩、後輩、同期のみんな、そして家族には、執筆の際にご指導頂き、支えて下さったことを深く感謝いたします。

## 9. 参考文献

小川進(2011)「イノベーション発生の論理：情報の粘着性仮説について」『国民経済雑誌』182(1)pp.85-98.

稲葉祐之・井上達彦・鈴木竜太・山下勝(2010)『キャリアで語る経営組織』有斐閣アルマ

井上達彦・真木圭亮(2010)「サービスエンカウンタを支えるビジネスシステムー公文教育研究会の事例ー」『早稲田商学』第 426 号

加護野忠男・井上達彦(2004)『事業システム戦略』有斐閣アルマ

公文教育研究センター編『できる喜びをどの子にもー私の障害児指導 つくしんぼ、のびた』くもん出版

谷本寛治(2006)『ソーシャルエンタープライズ社会的企業の台頭』中央経済社

谷本寛治(2009)「ソーシャルビジネスとソーシャル・イノベーション」『一橋ビジネスレビュー』pp.26-41.

C. K. プラハラード(2010)『ネクスト・マーケット』英治出版

## 10. 調査概要(表)

| 実施日      | 調査内容                        | ※調査対象：人名（役職）/イベント内容 | 調査時間<br>(分) |
|----------|-----------------------------|---------------------|-------------|
| 2010/3/1 | 教室見学/指導者インタビュー/<br>局員インタビュー | A 教室 a 先生           | 270         |
| 3/2      | 指導者インタビュー/<br>局員インタビュー      | 同上                  | 120         |
| 3/31     | 局員インタビュー                    | おにぎり文庫担当局員（市ヶ谷）     | 180         |
| 4/19     | 指導者インタビュー/<br>局員インタビュー      | B 教室 b 先生           | 180         |
| 6/26     | イベント見学/指導者インタビュー            | おにぎり 10 周年記念総会（東池袋） | 480         |
| 8/9      | 局員インタビュー                    | 障害児サポート室局員（市ヶ谷）     | 120         |
| 11/9     | 局員インタビュー                    | 障害児サポート室局員（市ヶ谷）     | 120         |
| 11/29    | 教室見学/指導者インタビュー              | C 教室 c 先生           | 180         |

※調査対象の役職や部署名は、すべて調査時のもの

### 脚注

- (1) 世界的な経済ピラミッドの底辺に位置する貧困層のこと
- (2) 『あらしのよるに』は 2010 年時点で全 7 冊シリーズである。このエピソード時点では、7 冊目が刊行されていなかった可能性がある。
- (3) 障害児サポート質の中村さんの話より