

ソーシャル・イノベーションにおける個人と組織の役割

丁 圏鎖[※]

I はじめに

現代社会がICT、SNS、AI、Roboticsなどで特徴づけられるほど、科学技術のイノベーションは過去に類を見ない勢いで発展し、人類もその利便性を享受している。そもそもイノベーションには、技術革新だけでなく、新しいアイデアから新たな価値を創造し、社会的に大きな変化をもたらす社会的革新の意味も含まれているものの、技術革新の成果が日常生活に多大な便益をもたらしたが故に、社会的革新の必要性や関心は疎かにされてきた。こうした社会的革新と社会的事業が今日の経営学や組織理論の重大な研究課題たる所以である。

昨今の新型コロナウイルスの感染拡大と予防対策が遅れてしまった原因が現代医学の知識や医療技術では究明できない限界にあることは否めないが、感染予防および対策に関する制度や社会システムの問題をはじめ、個人と組織としての対処方法をめぐる問題点も多々指摘されている。本稿の目的は、社会的革新が要請されている現代社会において、個人と組織の役割を究明し、その役割を果たすための効果的な取り組み方を示すことにある。

II ソーシャル・イノベーション(SI)の意義

これまで企業が中心となって行った社会貢献活動や社会的事業は、社会性よりも事業性を重視する企業側の価値観や経営戦略を優先し、活動対象も企業側にメリットのある社会的課題に絞り込まれてきたため、一定の経済的成果は得

られたものの、社会的成果は期待に届くほどのものではなかった。そこで、企業が既存社会の仕組みを使って支援・貢献するという社会的活動とは違って、既存社会の仕組みを変えたり、新たに作ったりして社会的課題の根本的かつ持続可能な解決を目指すソーシャル・イノベーション(以下、SIと記す)が求められる。

1. SIの概念

野中(野中編:2014,p.20)は、SIを「社会のさまざまな問題や課題に対して、より善い社会の実現を目指し、人々が知識や知恵を出し合い、新たな方法で社会の仕組みを刷新していくこと」、「ある地域や組織において構築されている人々の相互関係を、新たな価値観により革新していく動き」と定義している。こうした相互関係は時代の流れとともに様々に変化していき、人々が蓄積している知識や知恵を活用し、既存の物事から新しい社会的な仕組みや社会的価値を創造し、能動的に未来へ向けて変化をもたらしていく。

また谷本(谷本編:2013,pp.8-9)は、SIを「社会的課題の解決に取り組むビジネスを通して、新しい社会的価値を創出し、経済的・社会的成果をもたらす革新」と定義している。ここでいう革新は、新技術の開発のみならず、新しいソーシャル・プロダクトから、新しい仕組み、ビジネスモデル、組織形態にかかわる活動を指しており、SIの特徴として次の4点をあげている。

①社会的課題の解決を目指す。社会的課題は、ローカルおよびグローバルなコミュニティにおいて顕在化する環境、福祉、教育、途上国支援など、国や地域、時代により多岐にわたる。②

※ 青森公立大学教授

ビジネスの手法を用いる。これまで社会的課題を解決する方法はマクロ政策的アプローチ、社会制度的アプローチ、あるいは市民団体によるボランティア的アプローチが多かったが、SIに求められるのはビジネス活動を通して持続的に課題を解決することである。③経済的成果と社会的成果が求められる。これまでのイノベーション研究では基礎研究・開発から商業化までのプロセスと、その普及・採用にかかわるプロセスが分かれていたため、企業の経済的成果に還元されるものが多かったが、今日のSIでは、消費者や投資家、地域社会といったステーク・ホルダーがイノベーションの利用・関与によって変化していく視点（即ち社会的成果）までも注目される。④新しい社会的価値を創出する。SIは経済的・社会的成果の達成のみならず、新たな社会的価値を創出し、既存の諸制度を変革していく側面も持っている。

2. SIのレベル

SIに関する諸活動を考察する際に、社会という対象領域の相違による3つのレベルで分析することが望ましい（谷本編：2013,pp.10-13）。

(1) 国家レベル：公共政策

政府と行政が主体になって行う活動レベルである。急速な技術・経済変化によって生み出された新しい社会的課題（例えば、旧来の政策によって生じた構造的な失業問題や社会的・地域的格差など）が顕在化することによりSIが求められる。そこで政府や行政が社会改革および制度改革を通して、新しい社会的な実践を導き、さらに経済的・社会的な成果を改善するような規制や社会的な規範に共有される心的な変化をもたらす。

(2) 市場レベル：ビジネス活動

企業やNPOなどが主体となり、ビジネス活動を通して多様な社会的課題の解決を目指すレベルである。日本経済産業省（2011,p.4）は、ソーシャルビジネスを「様々な社会的課題（高齢化問題、環境問題、子育て・教育問題など）を市場として捉え、その解決を目的とする事業」と定義しており、事業推進の結果として、経済の活性化や新しい雇用の創出に寄与する効果が期

待されるという。このような事業では3つの要件、すなわち現在解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとする「社会性」、ミッションをビジネスの形に表し、継続的に事業活動を進めていく「事業性」、新しい社会的商品・サービスや、それを提供するための仕組みを開発したり、活用したりする「革新性」、が求められる。

(3) コミュニティ・レベル：地域共同体活動

政府や行政の政策に頼らず、地域コミュニティのような市民社会組織（CSO；Civil Society Organization）が主体となって、ビジネス・アプローチをはじめ、市民運動的なアプローチなどの様々な取り組みで社会の変革を目指すレベルである。社会的変化は、複雑系といわれる社会システムのなかで起きるため、システム全体にかかわる関係者たちが其々の役割を果たさなくてはならない。今日の社会発展には自助、共助、公助が要請されているが、SIは地域コミュニティを中心とする自助や共助が特に重視されている。

そこで本稿は、第3及び第2レベルに視点をおき、個人（諸関係者）が協働活動に果たすべき役割と、組織が持続可能な事業活動に取り組むべき役割について考察する。

III 個人の役割

ドラッカー（Drucker,P.F.:1986）は、イノベーションを技術やモノに限らず、社会に大きな影響力を与えるものとして捉え、イノベーションを起こす7つの機会（sources）を指摘している。①予期せぬ成功と失敗、②現実にあるものと、かくあるべきものとのギャップ（incongruities）、③既に存在するプロセスの弱みや欠落（process needs）、④産業および市場構造、⑤人口構造、⑥認識の変化、⑦新しい知識、である（pp.30-36）。このうち、「新しい知識」が強調されており、新しい知識の活用からイノベーションが生まれるという。こうして生まれるイノベーションの特徴として、リードタイムが長いこと、科学や技術以外の知識を含め、いくつかの異なる知識の結合によって行われること、固有の条件（分析、

戦略、マネジメントを必要とする)を伴うこと、を指摘している(pp.107-119)。

本節では、野中郁次郎の知識創造理論に基づいて、イノベーションの成功事例から見られる革新的リーダーの役割を分析したうえで、イノベーションの原動力ともいえる知識を創造する仕組みについて考察する。

1. 革新的リーダーの役割

野中・勝見のイノベーション研究(野中編:2004,2007,2010a)で紹介された35事例から見られる共通の特徴は、様々な逆境を乗り越えながらミッションを成し遂げたリーダーが存在する点である。事例を分析した結果、イノベーションに成功したリーダーたちが果たした役割は次の6つに要約される。

(1) 共通善に向けた絶対価値を追求する

革新的リーダーは、現実社会で起きている問題や潜在的な課題に危機感を抱き、その解決をミッションとして受け入れ、明確なビジョンを示し、強い信念を持ってやり抜く。その際に自分の利益ではなく、共通善(Common Good)というより善い社会の実現に向けた絶対価値を追求する。企業が新製品開発をする際に、相手との競争に勝ち抜くことを最優先にする場合は競争優位への相対価値を追求することになり、それが達成されたら目指すものはなくなってしまふ。一方、共通善の実現を目指す場合は絶対価値を追求することになり、それが達成されても世のため、人のため目指すべき新たな目的が現れ、新たな動機を誘発する。

閉園の危機におかれた北海道旭山動物園(野中編:2010a,pp.33-54)を再生したリーダーは、単なる観客数を増やすための目先の対策ではなく、「動物園とは何なのか」、「何のために存在し、人々はなぜやってくるのか」など、そもそもの動物園の存在意義を問い直した。そこで、動物が動物らしく生きている姿をありのままに伝えることで人々を元気づけることに存在意義があると認識し、動物たちが訓練された芸ではなく、自分の意思で動き、固有の能力を発揮できる「命を伝える動物園」に変えるという強い目的意識を抱いていた。

(2) 三現主義を重視する

イノベーションには、現実をありのままに見て多様な事象の本質と複雑な関係を見極め、目の状況を瞬間で判断しタイムリーに対応していく直観力が欠かせない。直観力は、見抜く力や見通す力を意味する「洞察力」や、些細なことでも気づく力を意味する「察知力」で培われる。強い目的意識を持っていても、現実が正確に把握できなければ、夢や空想のまま机上の空論に終わってしまうため、現場に向いて、現物に直接触ってみて、現実を見つめることを基本にする「三現主義」が要請される。

サントリーのDAKARA開発チーム(野中編:2004,pp.25-48)は、「スポーツドリンクはスポーツ中、またはスポーツ後に飲むのが最も多い」という定量的調査結果に頼らず、実態調査を行い、二日酔いのときや仕事の合間に飲む人が圧倒的に多いことが分かった。これまで当たり前として受け入れていた、もうひと頑張りできる働く男のスポーツ飲料という、現実とは離れていた「表のコンセプト」のウソを暴いてゆき、不摂生不規則な現代人のライフを守ってくれる、ちょっと頼りになるカラダ・バランス飲料という「真のコンセプト」を見つけたのが成功の主な要因になった。

(3) レトリック(rhetoric)を用いて共感を形成する

レトリックとは、巧みな表現技法をいう。目的意識と現実に対する直観は言葉で表現し難いため、集団や組織のメンバーに伝えるには適切な言葉に表現する修辞能力、いわば暗黙知を形式知に転換する表出化能力が求められる。新製品開発においては、コンテンツ(中身、機能など)の特徴を如何に凝縮したコンセプトに表すかが成功のカギとなる。広告にも、消費者の感覚に訴えて強い印象を与える謳い文句としてのキャッチ・フレーズが極めて重要視される。

キャッチ・フレーズの本意がメンバー間に理解され、共感が形成されると、有事の際にも葵の御紋のように正当化されたシンボルとして目指すべき方向性が再認識できる。黒川温泉の例(野中編:2004,pp.185-204)では、温泉街の再生過程で意見の衝突や対立が起きる度に、活動開始時点で共有していた「黒川温泉一旅館」(旅館

は部屋で道は廊下、地域全体が一つの旅館という意味)を合言葉としながら、共同体意識を再認識し、個々の利益と温泉街全体の利益を同時実現する方向へ進むことができた。

その他にメタファー (metaphor) を用いることもよくある。富士通プラズマ・ディスプレイパネル製作の例 (野中編 :2004,pp.143-166) で、ガラス板状にできた極微な凸凹隙間から電気の漏れを防ぐための手作業研磨過程で作業員が何度も凸凹を壊してしまった。そこでリーダーが用いたメタファー「技術は愛だ」の一言が作業員に響き渡り、心を動かして神業のようなヤスリがけを引き出すようになった。さらにメタファーとしての隠喩的表現は大まかなイメージを与え様々な解釈や捉え方を生み出すため、製品開発プロセスで多様なアイデアが生まれる。

(4) 文脈連鎖によりモノからコトを紡ぎ出す

文脈 (context) とは、様々な物事の流れやその背後にある状況や関係性を指す。イノベーションやビジネスのチャンスは、通常なら途切れ途切れにみえる個別具体のものや異質のものを結び付ける文脈連鎖から生まれる。第一・第二・第三次産業を連係して新しい付加価値を生み出した六次産業、個別のものや情報・技術をインターネットに結びつけ高付加価値の連携機能を生み出す IoT(Internet of Things) が急激に増えつつある。

「幸運は誰でも簡単に見つけるものではなく、常に用意された人にもみ訪れる ; Luck favors the prepared mind.」と言われるが、偶然から予期せぬことを発見する能力、幸運を見つける能力をセレンディピティ (serendipity) という。JR 東日本エキュート開発 (野中編 :2010a,pp.83-109) のリーダーは、「通過する駅」から「集う駅」へと、鉄道と商業を結び付けて電車の乗降時に通過する場所 (モノ) に過ぎなかった駅を、買い物をするコト、食事をするコト、時間を過ごすコト、すなわち集うコトを楽しむ場へ変えた。駅に空間的な意味合いと時間的な流れも組み入れて、人間が「いま、ここで」起こっているコトを楽しめる場、つまり、駅と人間の間に様々な出来事 (コトづくり、関係づくり) が紡ぎ出される施設を生み出したのである。

(5) 清濁併せ呑む勇ましい行動力を発揮する

強い目的意識を持っていても行動力が伴わないと、夢や空想のまま机上の空論に終わってしまう。革新的リーダーは、動きながら考え抜く (contemplation in action) という知識の作法を身につけている。イノベーションは論理的推論 (logical thinking) だけでは生まれず、現場で個別具体の世界から入りながら普遍と結びつけ、最善の判断を行う実践的知恵 (practical wisdom) が要請される。それは理想や究極の価値実現を構想しながら、現実的な対応や現実への目配りを忘れず、目指すものを具現化していく「理想主義的プラグマティズム」への原動力となる (野中編 :2010a,pp.69-80)。

リーダーが変革を進める過程で避けられない反対や障壁を乗り越える際に、果敢な行動を伴う策略が求められる。例えば、①全員の賛成や理解を得てから着手しようとするとは始まらないか、始まっても手遅れになって失敗するため、周囲から大きな反対がなければ了解されたと解釈してどんどん進めていく「見切り発車方式」、②自分の考えを一貫して通すために途中内容を一切公開せず上司の決裁を省いて強行する「ハンコ・ゼロ方式」、③新しい挑戦に反対する上司に対して、社会的貢献やチャレンジ精神を勧めている会社方針を前面に出して同じ船に乗るのか乗らないのかと迫る「上司に同船してもらう方式」がある。果敢な行動に踏み込んだリーダーは大義や共通善の達成のためなら、手段や通常の手続きに拘らず正当化する「清濁併せ呑む政治力」を発揮する (野中編 :2007,p.104)。

(6) 自己組織をプロデュースする

革新的リーダーは、メンバーが自律的に集まり、相互作用を通じて混沌の中からそれぞれの総和よりも質的に高度で複雑な秩序を創発する自己組織 (self-organization) を作る。自己組織のメンバーは制御なしに挑戦的な取り組みを通して自己超越の意志を持つため、傍観者ではいられなくなり、「ひとごと」ではなく、「じぶんごと」として当事者意識を強く持つようになる。こうしたメンバーたちは上下関係を無くし、コミュニケーション経路を最短にする、いわば「球体組織」を追求する。球体は立体の表面積を最

小化しながら体積を最大化する形であり、組織が球体のように機能すれば、多様な環境に対応するための時間および場所のコストを最小化しながら、組織内部で多様な知識を最大限に共有し、活用することができる（野中編：2010a, p. 271, pp.281-282, pp.295-296）。

（株）いろいろ（野中編：2010a, pp.223-244）のリーダーは、事業が成長段階に入っても町の人々がリーダーに頼り過ぎていたため、後継者育成の重要性を実感し、トップダウン型リーダーからボトムアップ型プロデューサーへと役割を変えた。その結果、変革を望むメンバーなら誰もがリーダーになれるという認識をもって、各自がその時々「居場所と出番」を自覚し、積極的に取り組むようになった。さらに売り上げの成績を全員に公表してメンバー同士で競争心を煽り、個々人が懸命に成果を上げた結果、いろいろのブランド力が高まり、「個が光れば全体が光る」の仕組みを生み出した。

2. 知識創造とその仕組み

野中（野中編：2010b, p.7）は、これまでの知識経営に関する理論および実践的方法論の問題点が知識を物体のように固定した静的概念として取り扱ってきたことにあると指摘したうえで、知識を様々な関係性のなかで流動し、個々人の経験と結びついて創造されるプロセスとして捉えている。そこで彼は、知識を「個人の信念が真実へと正当化されるダイナミックな社会的プロセス」という動的概念として定義している。

(1) 知識創造

前述した事例分析を通して、革新的リーダーは社会的プロセスから得られた知識、言い換えると、直接的経験と実践を通じて様々な関係性から得られた実践的知識（practical wisdom, phronesis）を用いながらイノベーションに取り組んでいたことが分かる。こうしたイノベーションの原動力となる知識が如何にして生み出されるのかを考察する。

① 垂直的相互作用

野中（野中編：2007, pp.188-191, 野中編：2010a, 68-80）は、知識創造に「大前提 → 小前提 → 結論」に展開される論理的推論は不適切であると

唱えている。演繹的推論（deduction）では、マクロの潮流や大前提は分かってもミクロの個別的な事象が見えないことが多いため、推論が正しいかどうか真偽が問われる。一方、帰納的推論（induction）では、個別具体的な事象は分かっても目指すべきマクロのコンセプトに結びつかないことが多い。何ごととも論理分析的に考える人は、自分で論理的に説明できないことを否定したり、排除したりするため、ミクロをマクロに結びつけることができなくなる。それ故に、演繹法や帰納法は与えられた前提から命題の真偽を問うだけの推論に過ぎない。

それに対して知識創造に相応しい仮説設定推論（abduction）は、論理を超えた気づきや直観的な発想法で仮説を設定する方法であり、目に見えている事象や見かけの次元よりもさらに深く洞察し、それはなぜなのか、何を意味するのかと追求し、そこでつかんだものを基に自分なりの仮説を生み出していく方法である。このような実践的推論では「目的 → 手段 → 行動」という三段階、すなわち目指すべき目的、実現する手段、起こすべき行動について、仮説を立て、実践した結果を検証し、修正していくプロセス（実践的三段論法）が展開されるため、単なる知識の蓄積ではなく経験から得られる実践的知識が重視される。

こうした知識を創造するには理想と現実の間の垂直的往還、言い換えると「鳥の目」と「虫の目」という複眼的な観点が要請される。マクロの流れ（マクロ的構想）を吸収しつつ、具体的なコンセプトを求めて現場に足を運び、現場を見て触れるというミクロの世界（ミクロ的直観）に徹底して、そこから普遍性を見つけ出すことである。強い目的意識を持って最善の手段を見出し、行動へ踏み込むプロセスを繰り返す垂直的相互作用から知識が創造される。

② 水平的相互作用

知識の根源は一人ひとりの主観にあるものの、各自が独りよがり陥って自分の主観にとどまっている限り、知識は創造されない。個の主観を互いに共有しながら、それを超えてより大きな主観を確立していくとき、新しい知識が生み出される。自分の主観と他者の主観を共有

すること、つまり個を超えたより大きな主観が成立することを「相互主観性」という。相互主観性は、人々が「対話」と「実践」を通じて共同体験する「場」で生まれることが多い。場のメンバーが共同体験しながら水平的相互関係を築き、相手と全人的に向き合うとき、精神や意識より先に身体の共振・共感・共鳴が起きる（野中編：2010a,pp.283-284）。

このような相互作用は、「主語論理」と「述語論理」でも説明できる。前者は主語である「わたし」が前面に出て全体（他者）を支配する原理であり、後者は「わたし」も全体（他者）の関係性の中の一員として包摂され支配される原理である。知識創造活動においては、全体が個に影響を与えるだけでなく、個も全体に影響を与えるため、一人ひとりが主語的であると同時に述語的でもある。主語論理と述語論理がせめぎ合いながら、「わたし」と、わたしと全体の関係性を重視する「われわれ」とのバランスがとれた「一即多・多即一」や「One for all ,all for one」の原則を守り続けることで知識は創造される（野中編：2004,pp.198-199、2010a,pp.207-210）。

③文脈連鎖

野中（野中編：2010b,p.7,pp.12-16）は、知識を単一個体として独立的に存在するものではなく、モノやヒトなどの様々な相互作用と関係性から生まれるものとして捉えている。彼の知識創造理論の根幹を成すのは、プロセス哲学である。それによれば、「世界は相互に関係するプロセスや出来事の繋がりからなる有機的な網であり、すべては関係性のなかにある」、言い換えれば、世界がモノ（things, substance）ではなく、生成消滅するコト、すなわち出来事（event）によって構成されていると捉えられる。

例えば、製品それ自体は固定的な物体であっても顧客に使用されることによって関係性（知識、製品に対する評価など）が生まれ、その関係性はメーカーへとフィードバックされ、改良された製品が作られ、それがまた顧客に利用されるというプロセスを繰り返す。同じく、人も世界との相互作用のなかで統合されるプロセスとして捉えられる。人は個別具体の出来事や経験の複雑な集合体であり、人の経験自体も自己

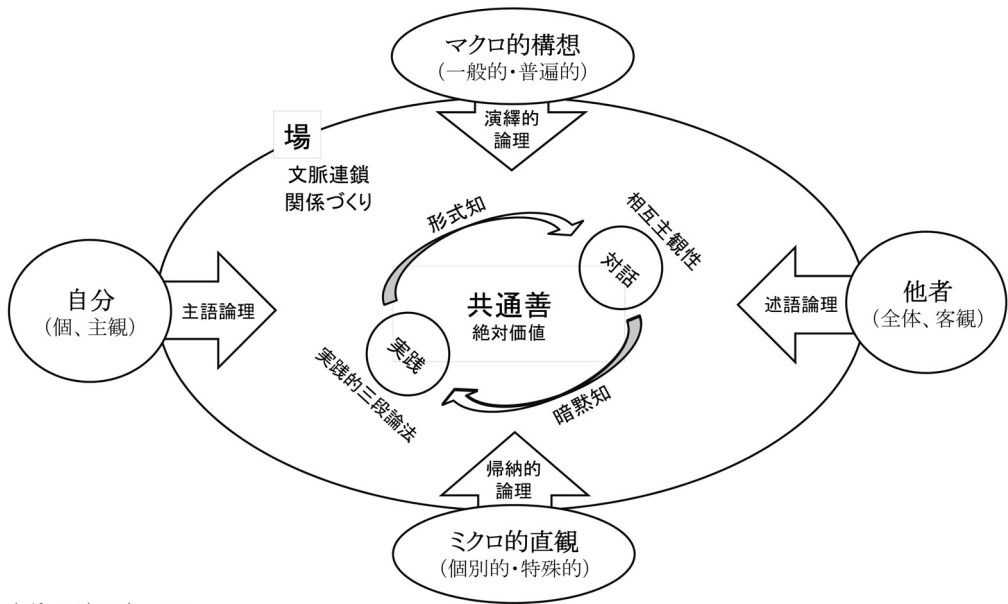
完結したものではなく、他の出来事と有機的に関わって全体の関係性のなかで成立する。これは人を、ある存在（being：～である）と捉えるか、成る存在（becoming：～になる）と捉えるかの違いである。前者が人を静態的存在として捉えているのに対し、後者は人を未完成の状態にありながら未来に向かって開かれ常に何かを生成していく動態的存在として捉えている。人は人との関わりを通じて、絶えず自ら生成し続け、何かになっていくので、常に未来の自分へと「成る」状態にあり、現在の自分として「ある」状態は「成る」状態の一側面にすぎない。「～である」に目が向くと、固定的な役割関係や意味合いが前面に押し出され、何であるかという「名詞」が重視されるのに対し、「～になる」に目を向けると、何をするか、何になるかという「動詞」が常に重視されるため、いま、ここで、周りどどのような関係性を結び、どのような文脈を創り出していかかが問われ、文脈連鎖による知識が創造される（野中編：2010a,p.184）。

このような関係性は、仏教の基本的教理の一つである「縁起」を用いて説明できる（森：2013,pp.174-175）。それによると、心の働きも含めて全ての物事は、因（直接原因）のほかに、非常にたくさんの縁（間接原因）の力を借りて起こる（生じる）ものであり、そこで生じた物事は、さらに他の物事が生じる縁となってゆき、縁は無限につながるといふ（ただし今日、縁起という言葉は、良いこと悪いことのまえばれとして、縁起が悪いとか縁起をかつぐとかという言い方で使われている）。我々が普段考えている因果関係は、直接原因の「因」と結果である「果」だけに目が行って、間接の原因である「縁」が抜け落ちてしまっている。種から芽が出る場合、因である種と果である芽とをただ一本の線のように直接的につなげて理解している。しかし、雨が降って適当に種が湿ることも縁であり、太陽の光も縁である。このように縁を知れば、全ての物事はすべての物事に無限に関係していることが分かるので、その有様は直線ではなく面あるいは立体としての無限に広がった網に例えられる。網の糸の結び目がそれぞれの物事で、糸が関係、すなわち縁を示すのである。

(2) 知識創造の仕組み

上述した水平的および垂直的相互作用、文脈

連鎖により知識が創造される仕組みを表したものが図1である。



出所：丁(2020), p. 254

< 図1 > 知識創造の仕組み

このような社会的プロセスから生まれる知識はSIの原動力となるため、この仕組みはイノベーション活動への効果的取り組み方を示唆している。

垂直的および水平的相互作用は、「場」を形成して、「暗黙知」と「形式知」を転換しながら、「対話」と「実践」を繰り返すことにより展開されるが、その過程で生じる二律背反的な要素を調整し合い、総合するときの判断基準になるのが絶対価値としての「共通善」である。つまり知識は、理想とする共通善の実現に向けて、互いに矛盾する諸要素を総合していくプロセスの中から創造されるものである。

こうした矛盾の仕組みは、田坂の弁証法的思考(田坂:2005, pp.20-23, pp.158-173)でも説明できる。正・反・合のプロセスを抱えている弁証法は「矛盾の哲学」とも呼ばれている。それによると、世の中の物事には内部に矛盾が含まれているが、その矛盾を止揚(即ち、新しい調和と秩序のもとに高次の段階へ統一)するとき社会は発展するため、矛盾こそが社会発展の原動

力にもなる。そこで田坂は、物事の発展過程を、一直線ではなく螺旋的に進歩していく「螺旋的發展」と名付けた。螺旋階段を登る人を、横から見てみると階段を上に登っていくが、上から見てみると柱の回りをぐるっと回って元の所に戻ってくるように見える。同じく社会の発展も、より高い位置へと「進歩・発展」していくことと、昔の場所に「復活・復古」していくことの繰り返しにより成し遂げられる。

IV 組織の役割

組織は社会を構成している一主体として、社会に多大な影響を与えている。とりわけ企業は、従業員や投資家をはじめ、消費者、地域住民など様々な利害関係者に影響を及ぼすため、法律や内規など基本的なルールを遵守する消極的責任だけでなく、社会の発展や変革に貢献する積極的責任が問われる。本節では、企業の社会的

責任に対するこれまでの取り組み方の問題点を考察したうえで、企業が事業を通して社会に価値提供するモデルを紹介・分析し、そのモデルの効果的活用方法を示す。

1. CSR から CSV へのパラダイム転換

ポーター (Porter, M.E., et al.:2006,2011) は、CSR (Corporate Social Responsibility) に対する従来の取り組みや考え方の問題点を指摘したうえで、その解決策として企業と社会が相互依存関係を築いて共通価値を創造することを強調している。

まず、これまでの企業の CSR 活動の問題点として、①矛盾する複数の価値観、利害、コストの間に均衡を取ることが強いられる場合が多いため「道徳的義務」の基準が曖昧であること、②長期的目標よりも短期的目標を優先視するため「持続可能性」が実現され難いこと、③直接関連する利害関係者との議論よりも外部圧力団体を懐柔する手段として「事業継続の許可」を用いること、④平素の「企業の評判」を良くするための PR 活動として用いられること、が指摘される (Porter, M.E., et al.:2006, pp.81-83)。

このように企業が社会的責任を十分に果たせなかった根本的原因は、企業と社会が緊張関係、即ち企業が社会から常に監視され、圧力を受けている関係にあるという。そこで、CSR が本来の意味通り正常に推進されるには、企業と社会が次のような具体的な相互依存関係 (interdependence) を築くことが求められる。①企業と社会の接点を明らかにし、両方にとって有益な関係を維持する。そのために企業は、企業のバリューチェーンが社会に及ぼす影響と、社会が企業に及ぼす影響という双方向性の相互関係を分析しなければならない。②取り組むべき社会的問題を選択する。そのために受動的 CSR と戦略的 CSR を区別して自社事業との関連性の高い社会問題を優先的に選択すべきである。③企業からの影響と社会からの影響を統合する。そのために企業の競争優位と社会の発展を両立させるアプローチが欠かせない。④価値提供 (value proposition) ができる社会的環境を創造する。企業戦略の核心は、自社が独自の価値を提供できるか否か、

言い換えれば他社にはできない方法によって特定の顧客が抱えているニーズに応えるか否かにある (Porter, M.E., et al.:2006, pp.83-91)。

このうち価値提供は、企業と社会が相互依存関係を維持しながら発展するための最も重要な対策である。企業は社会のニーズや課題に積極的に取り組むことによって社会的価値や経済的価値が生まれる。つまり企業の成長と社会の発展は、企業と社会に共通する価値を創り出す CSV (Creating Shared Value) によって実現できるのである。ポーター (Porter, M.E., et al.:2011, p.66, p.76) は、CSV を「企業が事業を営む地域社会の経済的および社会的状況を同時に改善しながら、企業の競争力を高める方針および事業活動」と定義しており、共通価値を創出するにあたって重視すべき点は、社会的発展と経済的発展の関連性を明らかにし、その関連性を拡大しながら双方を実現することにあるという。CSR が外部の評判を重視し当該事業との関わりも限られているため、長期的に正当化し続けるのが難しいのに対して、CSV は企業の独自の資源や専門的能力を活用し、社会的価値を創出することにより経済的価値を生み出す。それ故に、現代社会では企業の社会的役割に対するパラダイムが CSR から CSV へシフトしている。

2. 戦略目標としての CSV

CSV は、企業が経済的な活動を通じて社会と共に社会的価値を創り出すことによって実現できる。ポーター (Porter, M.E., et al.:2006, pp.83-85, 2011, pp.67-75) は、CSV が現代企業の最も重要な戦略目標であると指摘し、それに取り組む具体的方法を3つあげている。

第1に、製品と市場を見直す。製品の見直しは、味や量を重視してきた食品メーカーが体に良い栄養製品へ立ち返ること、廃棄汚染を極力減らして環境にやさしい製品を作ることなどを指す。GE社の2005年事業成長モデル「ecomagination」は、ecology と imagination の造語であり、環境と経済を両立させ持続可能な社会の実現を目標としたCSVの一種である。一方、市場の見直しには、企業が先進国よりもむしろ貧困国や開発途上国を対象として社会的ニーズや課題に応えること

により、持続可能な市場を開拓することが考えられる。

第2に、バリューチェーンにおける生産性を見直す。企業は次のような方策を通じて、バリューチェーンを改善しながら社会に貢献できる。①資源利用において、環境意識の高揚と技術革新により水利・絶水、原材料、包装などを見直しリサイクルや再利用を広げる。②仕入において、良質の原料を安定的に供給できるサプライヤーを確保するため調達プロセスを見直す。③流通において、オンラインで製品が販売できる取り組みに変えて流通費の節約だけでなく紙やプラスチックの資源使用を大幅に節約する。④人的資源において、その地域での一定水準以上の生活に必要な最低賃金、安全、健康増進、教育研修、昇進機会を積極的に保障して従業員の生産性を高める。⑤ロケーションにおいて、六次産業でみられるように市場側に小規模な工場を建設して地元の原材料を利用し、現地の住民を採用して教育を行うことで加工コストおよび輸送コストの削減だけでなく雇用創出という社会的価値も生み出す。

第3に、地域クラスターを造成する。地域クラスターは、企業が競争優位を保てるように企業活動を支える競争基盤が特定地域に集積されている状態を指す。企業の活動および発展は周囲の関連企業や社会的生産基盤 (infrastructure) に左右される。企業が生産性を高めつつ、イノベーションを引き起こすためには、関連企業だけでなく、拠点地域にある大学、研究機関、行政、地域コミュニティなどの公的資産も利用できる地域クラスターを造成する必要がある。まずロジスティクス、サプライヤー、流通チャネル、教育訓練、取引所、教育機関などの欠陥や不備を明らかにしたうえで、自社の生産性と成長において最大の制約となる弱点に焦点を当て、自ら直接取り組むべき領域と、地域社会と協同してコスト効率を高める領域を棲み分けし、共通価値を生み出す仕組みを作らなければならない。

こうした CSV の実現を目指している製品・サービスの特徴として3点が指摘されている (赤池編 :2013,pp.24-28)。①社会・環境問題を解決する

という大義があるため、公的機関から資金提供が得られやすく、幅広いパートナーシップを築くのが容易になる。②事業のインキュベーション段階に社会貢献活動として展開することが可能となり、大失敗のリスクを免れる。収益モデルが描けない段階では、とりあえず社会貢献活動としてスタートし様々なパートナーとの協業などを通じて、徐々に収益モデルへ拡張していくことができる。③社会に貢献したいという使命感があるため、事業推進への原動力が得られ易い。失敗や周囲の反対があっても、確固たる社会貢献へのパッションが保たれ、成功へ至ることが多い。

このような企業としてのメリットがあるものの、社会とともに競争基盤を強化していくための具体的な協力活動も要請される。例えば、①地域の人材育成、社会インフラの整備など、事業を強化するために必要なインフラを整備する「事業インフラ整備」、②流通業者、サプライヤーなど、事業推進に必要な関連業界のプレーヤーを育成し、事業を強化する「関連業界の育成」、③国内の法体制、認証制度、国際基準など、社会にとっても自社事業にとっても有用なルールや基準整備を働きかける「競争ルールの整備」、④社会に役立つ商品の普及を促進する場合に知識啓発をはじめ、消費者教育なども行う「需要条件の創造」、⑤顧客や関係者との関係強化を通じて社会問題を解決したり、新しい価値を生み出したりする「ステーク・ホルダーとの関係強化」という活動モデルを展開して、企業価値と社会価値を両立する CSV を生み出すことである (赤池編 :2013,pp.36-43,p.67)。

3. 価値提供の仕組みと CSV への取り組み

オスタワールド (Osterwalder,A.,et.al.,:2010,2014) は、企業が事業活動を通して、誰を対象にどのような製品やサービスをどのように提供すべきかをモデル化して表している。そのモデルは、前述のポーターが指摘した、企業が社会との相互依存関係を築きながら実現すべき価値提供 (value propositions) の仕組みを表したものであり、今日の様々な業界で事業を企画・運営する際にワークショップ及びシミュレーションの教材として

使われている。ここでは、モデルの仕組みを解説したうえで、組織がそのモデルを効果的に活用しながら持続可能な共通価値を創造する取り組みを示す。

(1) 価値提供モデル

企業は、顧客、事業、環境の3レベルにおいて社会が必要とする製品やサービスを提供することにより社会的価値を生み出す。

①顧客レベル

顧客の事情を調査・分析し、それに適合させるように製品・サービスの内容を企画するレベルである。第一に「Customer Profile」では、顧客をより正確に理解するために顧客を観察・分析する。まず顧客セグメントを絞る際の基準となる顧客の職業や課題などを表す「Jobs」を決める。そして顧客が望んでいる結果や恩恵を示す「Gains」と、顧客が感じる不満や心配、リスクなどを示す「Pains」を明らかにする。第二に「Value Map」では、顧客にどのような価値を提供するかを分析する。まず企業が価値提供可能な「Products & Services」を決める。そして製品・サービスを通して顧客の利得や満足を生み出したり、増加させたりする「Gain Creators」と、製品・サービスが顧客の苦痛や心配を取り除いたり減らしたりする「Pain Relievers」を明らかにする。

ここで重要なのは、顧客の大切な仕事に役立たせながら、深刻な不満や心配を和らげ、必要な利得や恩恵を与えるように、Customer Profileの内容とValue Mapの内容を適合(Fit)させることである。両者を適合させる活動は一度では終わらず、顧客や市場の状況を見極めながら調整し続けるプロセスを通して実現できる。

②事業レベル

顧客レベルで分析した結果を事業活動へ展開するレベルである。このレベルでは、何を、誰に、どんな方法で提供するかに関する9要素を分析する。

CS (Customer Segments) では、企業が関わろうとする顧客を決める。誰をターゲットにして価値を創造するか、最も重要な顧客は誰かを示す。VP (Value Propositions) では、特定の顧客に向けて価値を生み出す製品・サービスを決める。顧客にどんな価値を提供するか、どんな問

題解決を手助けし、どんなニーズを満たすかを示す。CH (Channels) では、顧客に価値を届ける経路を決める。どんなチャネル形態を利用するか、どんなチャネルの費用対効果が高いか、複数のチャネルをどのように統合するかを示す。CR (Customer Relationships) では、企業が築くべき顧客との関係を明らかにする。顧客とどんな関係を構築・維持したいか、それに見込まれるコストはどれくらいかを示す。RS (Revenue Streams) では、収益がどこから発生するか、顧客は何にお金を払っているかを把握する。特に、一見客から生じる取引収益と、既存顧客から継続的に生じる二次収益を調べる。KR (Key Resources) では、製品の生産やサービスの提供に投入される主要資源(モノ、ヒト、カネ、情報・知識)を決める。自社が所有する資源だけでなく、他社からリースしたり、購入したりするものも示す。KA (Key Activities) では、事業を展開するうえで欠かせない活動を決める。企業が価値を創造し、市場へ届け、顧客との関係を維持し、収益をあげる際に重要な活動を示す。KP (Key Partners) では、事業を展開する際の協力者を決める。様々な協力者と協力関係を築くことは、事業活動の土台となる。CS (Cost Structure) では、事業活動で発生する主な費用を把握する。固定費と変動費をはじめ、既存の競合業者、打ち寄せる新規参入業者、規模及び多角化による経済的メリットを示す。

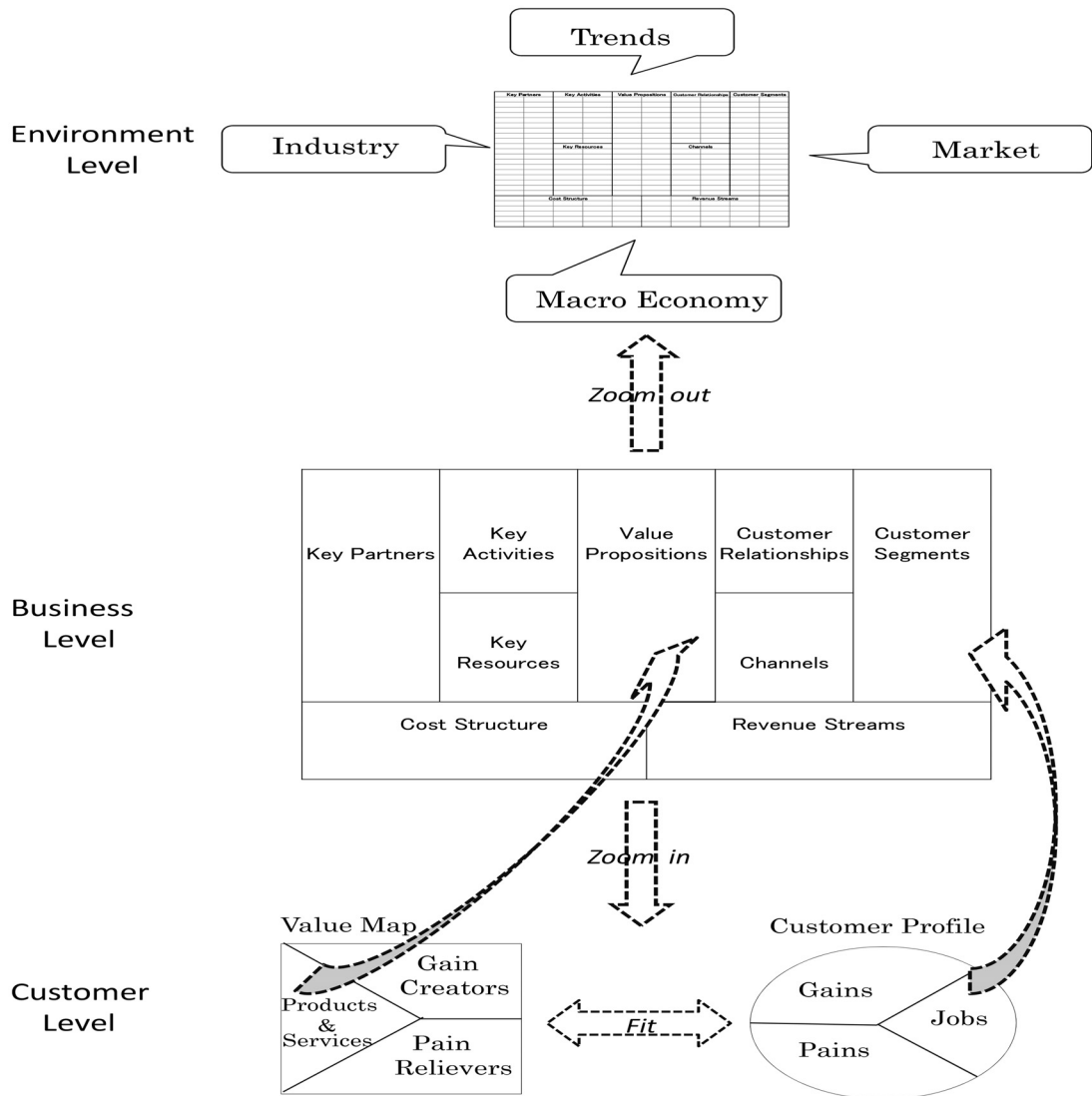
③環境レベル

価値を提供する事業活動を行う際に、影響をうける外部の状況を分析し、対応するレベルである。ここでは、Market Forces (市場の論点、市場セグメント、需要と供給、切り替え費用、収益の魅力)、Industry Forces (既存競合、新規参入、代替品・代替サービス、供給業者とバリューチェーンに関わる業者、利害関係者)、Key Trends (技術のトレンド、規制のトレンド、社会・文化的トレンド、社会経済のトレンド)、Macro-Economic Forces (グローバル市場の状況、資本市場、原料と他の資源、経済インフラ)、の4要素を正確に把握しながら、価値を提供し続ける活動が求められる。

(2) CSV への取り組み

以上で述べた、企業の価値提供の仕組みを表したものが<図 2>である。このような事業活

動を通して持続可能な共通価値を社会に提供する役割が、今日の組織にも要請される。



出所：Osterwalder Alex., et al.(2014); 関美和訳(2015),INTROを修正して作成。

< 図 2 > 価値提供の仕組み

こうした価値提供モデルを用いながら、組織が社会的役割を果たすための効果的取り組み方を提示する。

第一に、価値を提供する事業レベルの仕組みを正確に理解し、諸要素をシステムとして機能

させる。

事業レベルにおいて、価値提供 (VP) を中心に、左側は企業が資源 (KR) を用いてパートナー (KP) と協働活動 (KA) しながら価値を創る仕組みを表しており、右側は特定顧客 (CS) と良い関係

(CR) を築きながら様々なチャネル (CH) を通して価値を効率よく届ける仕組みを表している。事業活動が成果を高めるためには、モデルが一つのシステムとして動くこと、つまり諸要素が相互依存関係で結ばれ、全体としてまとまった機能を果たすことが前提となる。言い換えると、「我々は〇〇顧客に対し、〇〇関係を築きながら、〇〇チャネルを通して〇〇価値を提供したい。その際に、予想される〇〇費用および〇〇収益を十分に分析しながら、〇〇資源を用いて〇〇パートナーと共に〇〇活動を行う」という価値創造のストーリーを作ることである。

イノベーションにおいてシステムの戦略は欠かせない。電球開発の技術はイギリス物理学者の方が優れていたが、エジソンはガラス球、真空、密閉、フィラメントなどの技術研究だけではなく、事業全体のシステムの構想を描いて電力会社の電力に合った電球を考え、利用者に電気を引く権利や電球の流通システムまでを開発した。つまり、イギリス物理学者は製品を生み出したが、エジソンは産業（電力産業）を生み出したことになる。また、IBM の成功要因も単なるコンピュータの製造・販売にあるのではなく、リース戦略をはじめ、ソフトウェア、プログラム、プログラマーに対する教育、顧客に対する教育、その他諸々のサービスを系統的に提供したことにある (Drucker,P.F.,1986:pp.117-119)。

第二に、事業活動を基軸として戦略の方向性を決める。

事業レベルを基軸としながら、顧客レベルへ攻略する「zoom in 戦略」にするか、環境レベルへ攻略する「zoom out 戦略」にするかを決める。前者は顧客プロフィールとバリューマップとの適合を図りながら、その結果を顧客セグメント (CS) と価値提供 (VP) へ組み入れていくミクロ的アプローチであり、後者は環境の変化を分析しながら、環境要素に積極的に働きかけていくマクロ的アプローチである。

同じく、顧客レベルでは、顧客プロフィールからバリューマップへ接近する「pull 戦略」にするか、バリューマップから顧客プロフィールへ接近する「push 戦略」にするかを決める。前者は先に顧客のゲインとペインを調査・分析し、

それに合わせてゲインを創出・増大しつつ、ペインを解消・軽減できる製品・サービスを提供する方法であり、後者は先に自社の利用可能な資源の強みを分析・研究し、製品・サービスとして開発してそれを求める顧客を調べて提供する方法である。

このような複数の事業戦略は、どちらかを一つ選択するよりも、組織の内部事情と外部要因を考慮して、優先順位を付けたり比重を変えたりして柔軟に適應することが望ましい。組織がイノベーションを通して価値を創造するには、既存のものと新しいものの両者間の緊張関係を受け入れ、常に創造的な対立状態を育むことが大切である。その際に、トップマネジャーはメンバー間の縄張り争いを止めさせ、相反する目的やニーズ、制約などを巧みに利用する両面型リーダー (ambidextrous leader) としての役割が求められる (Tushman,M.L.,et.al.:2011,pp.74-80)。

画期的新商品開発だけでなく、既存商品の継続的改善を並行することがイノベーション成功のカギになるというレイリ・タスマンの研究 (O'Reilly,C. A. III & Tushman,M.L. (2004:pp.75-76) がある。それによると、イノベーションに成功したのは、収益を得るための既存能力を耕すことに焦点を合わせる事業と、成長のための新しい機会を開発する事業を併せ持つ両面型組織 (ambidextrous organizations) が多く、互いに異なる組織構造、プロセス、組織文化などを併せ持つて、既存改良 (exploiting the present) と将来開発 (exploring the future) の両立に功を奏している。

第三に、製品・サービスの開発に限らず、価値創造の対象を業界のパートナーや顧客まで伸ばして、諸関係者と共創 (co-creation) 関係を築く。

これまで CRM (Customer Relationship Management) に基づいて管理の対象とされた顧客関係から、新しい価値を共に創る顧客関係が必要とされる。ブラハラード (Prahalad,C.K.:2004; 有賀訳 :2013) は、企業の独自の競争能力 (core competence) の源泉やイノベーションの軸足が時代の流れとともに変わっていくことを指摘している。初期段階では、競争能力の源泉が自社にあり、イノベーションの軸足を製品空間におく。社内の利用可能な資源を用いながら、製造や物流の基盤を低

コストで組み立て、製品を市場に送り出すことを目指して顧客セグメントに相応しい製品を如何に創り出すか、競合他社と比べてコスト、効率、品質、多彩さの面でどれほど競争優位を持つかを重視する。次の段階では、競争能力の源泉が事業パートナーにあり、イノベーションの軸足をソリューション空間におく。IT 関連会社は、自社の能力だけに限定せずに、協力業者のソフトウェア、ハードウェアを組み合わせて、顧客にとって最適のソリューションを提供している。さらに発展した段階では、競争能力の源泉が消費者や消費者コミュニティにあり、イノベーションの軸足を消費者経験空間におく。その段階になると、企業は消費者が持っている能力をはじめ、時間と努力を活かして個別の経験（付加価値）を共創する（有賀訳：2013,pp. 239-257）。

消費者とともに経験空間を築くための要件として、DART があげられる（有賀訳：2013,pp. 59-73）。まず、対話（Dialogue）を通して知識及び情報の共有だけでなく、相互理解を得ながら価値観を共感する。そして、消費者が財やサービスを利用（Access）する機会を増やし利便性を高める。そのために、販売・購入による「所有と利用の一致」から、レンタルやリースによる「所有と利用の分離」への変化が必要とされる。また財やサービスに対するリスク評価（Risk assessment）が正しく行われるように、難解な専門用語ではなく理解しやすい言葉でリスクを説明する。さらに企業と消費者が正しい情報を迅速に共有し合っただけで情報の非対称性（格差）を解消し、透明性（Transparency）を保つことも求められる。

こうした要件は価値を共創する際の土台になるが、実際に企業と消費者が共創経験を効果的に生み出すためには、次のような更なる関わり合いを築く必要がある。①共創経験のチャネルを増やす。対面方式に限らず、SNS を活用してバーチャル環境を設け、対話や経験を共有する機会を増やす。さらに顧客のニーズ、経験、興味・関心、知識や器用さなどに合わせて、複数のチャネルから使い分けができるソフトウェアを用意する。②共創経験の選択肢を広げる。サプライチェーンの効率化とイノベーション期間

の短縮化、ネットワークの整備を行い、製品が早く、安く提供できるマス・カスタマイゼーションを実現し、消費者が求める用途や使用法に応えられる機能（コンテンツ）をカスタマイズする注文生産を増やす。③取引を軸とする価値を共創する。不要な機内サービスを抑えた格安航空会社（LCC）やセルフサービス方式のガソリンスタンドでみられるように、企業と消費者が取引プロセスで発生するコストを分担する。注意すべきは、取引コストの削減だけを狙うと、価値共創の機会を失ってしまう点である。④価格に見合った経験をもたらす。従来は企業の提供する「製品・サービスの質」が重視されていたが、これからは企業と消費者が価値共創する際の「経験の質」が問われる。デジタルカメラを購入する人は、価格よりもそれを使ってどれだけ楽しい経験ができるかに関心を持つ（有賀訳；2013,pp. 93-107）。

V おわりに

組織のなかで、既に活力を失ったもの、陳腐化したもの、生産的でなくなったものを放棄することは、問題解決に直結する方策ではない理由で既存体制から強く反対される場合が多い。しかしながら、限られた資源やエネルギーをイノベーションへ積極的に投入するためには疲弊した活動を取りやめる創造的破壊（creative destruction）が必須的である。あらゆる有機体が老廃物を排泄して自らの健康を維持するのと同じく、組織の衛生（organizational hygiene）も創造的破壊により始まり、守られる所以である（Drucker,P.F.:1986,p.152）。

本稿は、SI の効果的実現において、協働活動のなかで主役として果たすべき個人の役割と、持続可能な事業活動の主体として果たすべき組織の役割について考察を行った。

第一に、知識創造理論に基づき、個人の役割を知識創造として捉えた。まず、35 の事例を分析し、イノベーションに成功したリーダーから共通してみられる6つの役割を究明した。これらの役割は、革新的リーダーに求められる能力

に他ならない。そして垂直的および水平的相互作用、文脈連鎖を通して知識が生み出される仕組みを図で表し、知識創造を用いたイノベーションへの効果的取り組み方を示した。

第二に、現代企業の社会的責任に対するパラダイムがCSRからCSVへシフトされ、CSVが企業の新たな戦略目標として掲げられたことに関する先行研究を踏まえて、組織の役割をCSVとして捉えた。それは、単発的取り組みによる個別目的達成とかボランティア活動などから得られるものではなく、組織が他の組織や社会と相互依存関係を築きながら、持続可能な事業を通して生み出す共通価値である。そこで、本稿は事業活動を中心とする価値提供モデルを分析したうえで、組織が共通価値を効果的に創造するための方策を示した。

最後に、個人と組織により創造された知識やCSVを普及するための具体的方策、そして価値提供モデルを用いた実証分析、さらにはSI実現における政府及び行政の役割を今後の研究課題としたい。

(2021年11月30日受付、2022年1月13日受理)

<参考文献>

- ・赤池学・水上武彦 (2013) 『CSV経営』NTT出版.
- ・入山章栄 (2019) 「イノベーションが止まらない両利きの経営とは？」『日経ビジネス』.
- ・丁 圏鎮 (2020) 『組織設計と個人行動 増補版』文真堂.
- ・田坂広志 (2005) 『使える弁証法』東洋経済新報社.
- ・谷本寛治編 (2006) 『ソーシャル・エンタープライズー社会的企業の台頭ー』中央経済社.
- ・谷本寛治編 (2013) 『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』NTT出版.
- ・名和高司 (2015) 『CSV経営戦略』東洋経済新報社.
- ・日本経済産業省 (2011) 「ソーシャルビジネス推進研究会報告書」.
- ・野中郁次郎・勝見明 (2004) 『イノベーションの本質』日経BP社.
- ・野中郁次郎・勝見明 (2007) 『イノベーションの作法』日経BP社.
- ・野中郁次郎・勝見明 (2010a) 『イノベーションの知恵』日経BP社.
- ・野中郁次郎・遠山亮子・平田透編 (2010b) 『流れを経営する』東洋経済新報社.
- ・野中郁次郎・徳岡晃一郎編 (2012) 『ビジネスモデル・イノベーション』東洋経済新報社.
- ・野中郁次郎・廣瀬文乃・平田透編 (2014) 『実践 ソーシャルイノベーション』千倉書房.
- ・野中郁次郎・勝見明編 (2015) 『全員経営』日本経済新聞出版社.
- ・森政弘 (2013) 『仏教新論』佼成出版社.
- ・Drucker,P.F.(1986),*Innovation and Entrepreneurship – Practice and Principles –*,Harper & Row Publishers, Inc.
- ・O'Reilly,C.A.III & Tushman,M.L. (2004) ,"The Ambidextrous Organization," *Harvard Business Review*.
- ・Osterwalder, A.,et.al.(2010),*Business Model Generation*, John Wiley & Sons (『ビジネスモデル・ジェネレーション』小山龍介訳、翔泳社、2012) .
- ・Osterwalder, A.,et.al.(2014), *Value Proposition Design*, John Wiley & Sons (『バリュー・プロポジション・デザイン』関美和訳、翔泳社、2015) .
- ・Porter,M.E. & Kramer,M.R.(2006), "Strategy and Society," *Harvard Business Review*.
- ・Porter,M.E.&Kramer,M.R.(2011) "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*.
- ・Prahalad C.K. & Ramaswamy V.(2004),*The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business Review Press (『コ・イノベーション経営ー 価値共創の未来に向けてー』有賀裕子訳、東洋経済新聞社、2013) .
- ・Tushman,M.L.,et.al.(2011), "The Ambidextrous CEO," *Harvard Business Review*.

The Roles of Individual and Organization in Social Innovation

Kwonchin CHUNG

Abstract

This paper contemplates the roles of individual and organization required in SI(Social Innovation).

First, based on knowledge creation theory, the role of the individual was regarded as creation of knowledge. This research suggests six common roles of leaders by analyzing 35 cases. Also, this research illustrated the mechanism by which knowledge is generated through vertical and horizontal interactions and contexts, and suggested practical approaches to activities that create knowledge, which is the driving force of innovation.

Secondly, considering that modern company's social responsibility paradigm has been shifted from CSR(Corporate Social Responsibility) to CSV (Creating Shared Value), the role of organization was regarded as CSV, which is set as a strategic goal. After clarifying specific methods for an organization to create shared value while building interdependence with society, this research introduced a practical model for an organization to create sustainable shared value through its business. Based on that analysis, this research presented how to utilize the model effectively.