

地域資源をつなぐソーシャル・イノベーション
－神戸市職員有志の取組事例から－

佐々木 宏昌

商大ビジネスレビュー

第8巻 第1号

2018年(平成30年)9月

地域資源をつなぐソーシャル・イノベーション

－ 神戸市職員有志の取組事例から －

佐々木 宏昌

キーワード：ソーシャルビジネス、地域資源のネットワーク、公務員の地域貢献、社会的価値

1. はじめに

日本は、「課題先進国」と呼ばれる。すなわち、世界の国々に先駆けて、様々な課題に直面している国であることを意味しており、世界で最も早いスピードで進んでいる少子高齢化がその典型である。具体的には2017年の出生数は過去最少を更新し、65歳以上の高齢者も27.7%と過去最高を更新、国内の日本人も過去最大の減少数（前年比37万4055人の減少）となった¹。こうした人口動態は、縮む日本の姿を数字で示したものであるが、実際の現場では、地域の活力、住民生活をどう維持していくのかといった課題に各地で住民組織が高齢者を支援したり、近隣の市町村が垣根を越えて協力したりする等の試みが広がっている。

今後も続く人口減少・少子高齢化は、経済の縮小や税収の減少を招き、総額1000兆もの借金を抱える国や自治体の行政機能を低下させることになろう。自治体戦略2040構想研究会²が「公共私それぞれのくらしを維持する力が低下する」と指摘するとおり、高齢化率が3割を超え、主要な産業も去っていく地方都市は、こうした厳しい日本の未来を既に先取りしている。日本全体を見ても、「一億総中流」と言われたのは遠い過去の話となり、今や子どもの7人に1人は貧困状態にある³。今まさに「日本」という

¹ 総務省「人口動態調査」（2018）

² 総務省が設置した諮問機関で2018年8月に第二次報告を発表

³ 厚生労働省「国民生活基礎調査」（2016）

国の底が抜け始めており、徐々にこれまでの仕組みが成り立たなくなっている。子育て支援にしろ、高齢者介護の問題にしろ、貧困問題にしろ、行政の手が回らない部分については、とりあえず自分たちで手を動かして穴を埋めなければ、我々はゆっくりと沈むしかないかもしれない。そして、これまでの「お役所任せ」の発想ではなく、一人ひとりが、もっと地域社会に参加する社会を構築していくことが必要になるのではないだろうか。それは「行政はもう要らない」と見切りをつけようということではなく、「社会を支える」という仕事を政治や行政だけに任せるのではなく、市民一人ひとりも社会を支える「公共」の一員となる取り組みが必要ではないかという問題提起である。そういう観点から、そうした人々の社会参加や新たに「公共」をつくっていくための受け皿となり得るのが、何らかの「仕事」によって社会的課題を解決するソーシャルビジネスではないかと考える。

特に、公務員が職務外で地域の課題に取り組む事は日本の社会的課題を解決する大きな原動力になると考えられる。この場合、一時的で自己満足的な活動に終わらせるのではなく、持続可能なビジネスモデルとして全国に発信し具体的に実践していくことが必要である。そして社会のために役立ちたいという志を持って奉職したはずの眠れる全国約30万人の公務員が各地で行動を起こし、地域社会にあっても「公共」の一員となって社会を支え、社会を次のステージへと導く「ソーシャル・イノベーション」の源となることが予想できる。

そこで、本論文では、地域資源が生み出すソーシャル・イノベーションの可能性を検証し、その意義について考察する。とりわけ、公務員が地域の課題を自らの課題と位置づけ、地域資源としての大学、企業、行政それぞれに求められる役割を抽出しながら、それらをネットワーク化することにより社会的課題を是正する仕組みについて、子どもの学習支援という具体的な活動事例を踏まえながら再考する。

本論文は以下の構成である。第2節では、ソーシャルビジネスの定義を明確にした上で、そうした活動に身を投じようとする心のメカニズムに迫るとともに、ビジネスモデルとの関係性について整理する。第3節では、ソーシャルビジネスが成立するための地域資源、そしてそれらを結び付ける人的資源としての公務員の役割と課題を整理する。第4節では、社会的価値の測定について検証するとともにソーシャルビジネスの収益モデルを整理する。第5節では、具体的な取り組み事例として神戸市職員有志による学習支援事業を取り上げ、社会性、事業性、革新性の観点からソーシャル・イノベーションの創出と普及について考察する。最後に、第6節で本論文をまとめて議論を結ぶこととする。

2. ソーシャルビジネスについて

2-1 ソーシャルビジネスの定義

ソーシャルビジネスという用語は、そうした活動を行う事業者（研究者）によって様々に定義されており、厳密な意味でその内容が統一されているわけではない。経済産業省が設立した「ソーシャルビジネス研究会」報告書（2008）において、ソーシャルビジネスとは、社会的課題をボランティアとして取り組むのではなく、ビジネスの形で行うという新たな「働き方」を提供し、価値観が多様化・複雑化した社会の中で、自己実現の満足感や生きがいを与える活動であるとした上で、その要件として、①社会性：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こと、②事業性：①の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こと、③革新性：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こと、また、その活動が社会に広がることを通して新しい社会的価値を創出することの3つの要件について言及している⁴。

とりわけ、革新性には、人々のニーズが高まっているにもかかわらず提供されてこなかったサービスを開発したり、従来から存在したサービスであっても人々が不便を感じているようなケースで、それらを改良したり、新たな供給方法を実現することが含まれており、ここにソーシャルビジネスがソーシャル・イノベーションを生み出すと言われる所以があるといえよう。ソーシャルビジネス研究の第一人者である谷本（2013）も、経済的成果を追求するビジネスイノベーションと、社会的成果をも求めるソーシャル・イノベーションは同じメカニズムで説明されるわけではないとした上で、ソーシャル・イノベーションを「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⁵。

一方、こうした社会性、事業性、そして革新性を目指すソーシャルビジネスについて、社会性はあるが事業性または革新性のない事業もソーシャルビジネスと呼ばれている場合があり、言葉として一定の認知度は広がりつつあるものの、具体的内容については明確になっていないと考えられる。そこで、本論文では、社会性、事業性、革新性の3つの要件を備える事業をソーシャルビジネスと明確に定義した上で、その創出及び普及メカニズムについて各構成要素の先行研究をおさえながら5節の具体事例を踏まえて整理していきたい。

⁴ 経済産業省「ソーシャルビジネス研究会」平成20年4月

⁵ 谷本寛治ほか（2013）PP. 47～48

2-2 マズローの5段階欲求

ソーシャルビジネスの実施主体は、NPO やボランティア団体などの非営利組織である場合も多く、そこで働くスタッフは無償である場合も多い。では何故、無償で働くのか、これは理解しづらい問題であるかもしれない。しかしながらこのメカニズムが理解できなければソーシャルビジネスの本質は理解できないし、もっと言えば、ビジネスの本質も理解できない。

ソーシャルビジネスはビジネスではない、いかがわしい活動だと勘ぐる人も多い。確かに政治的な意図を持った団体があることは否めないし、実際、そうした意図が活動動機になっている起業家も多いと思われる。否、もしかしたら、何らかの形でよい社会をつくろうと行動を起こす人は、善し悪しは別にして既に政治家なのかもしれない。

心理学者アブラハム・マズローは、すべての人には5段階の欲求（生理的欲求・安全の欲求・社会的欲求・承認の欲求・自己実現の欲求）があると提唱した上で、個人の欲求は、ある段階から次の段階へと一段ずつ進んでいく（図1）と主張する。そして、5つの欲求を低次と高次に分け、生理的欲求と安全の欲求は低次の欲求、社会的欲求、承認の欲求、自己実現の欲求は高次の欲求とし、低次の欲求は主に外的要因で満たされるのに対し、高次の欲求は内面的要因で満たされるという。

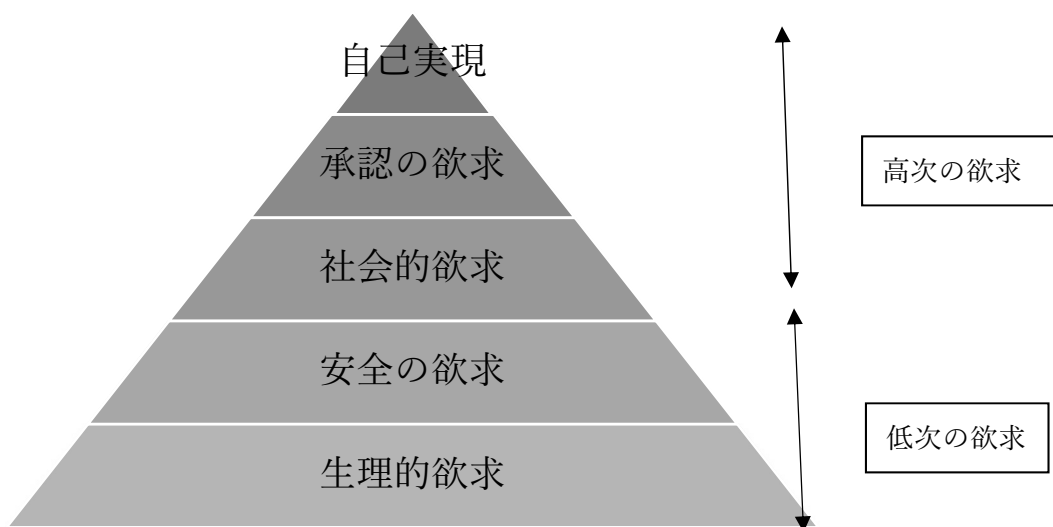


図1. マズローの5段階欲求（イメージ）

この理論は、モチベーションアップを図るためのマネジメント手法によく使われる

理論であるが、本来、人に備わっている欲求であるなら、アップさせなくても湧き出てくる、または既に湧き出ていると考える方が普通ではないだろうか。例えば、生理的欲求はアップさせなくても湧き出ている場合が多いように、高次の欲求も外部から見えない、評価できないだけで、実は湧き出ていると考えるのが普通ではないだろうか。

Drucker. P (2007) は、「ボランティア活動が活発になった原因は、社会サービスの需要が増したからではない。ボランティアの側が、コミュニティ、参画、貢献の場を求めたからだ。しかも、今日大量に参加してくるボランティアの新人は退職者ではない。十分な教育を受け、専門の職業をもつ 30 代、40 代の共働きの人たちである。豊かで忙しい夫であり、妻である。すでに本業をもっている。その彼ら彼女らが、世の中を変えることのできる場所で何かをしたいという強い欲求をもっている。いまや NPO にとって、サービスの受け手に何を提供できるかよりも、ボランティアに何を提供できるかが重要な意味をもつ」と指摘する⁶。

2-3 ビジネスモデル

一方、社会的課題を解決したいとの極めて強い意志はあるものの、また、いかに素晴らしい理念があっても、事業を継続・展開できる経営能力と新しい取組へのイノベーション力が不足しているため、それが一時的なもので理念を実現できずに自己満足で終わる場合も少なくない。また、歴史的・文化的・心理学的な理由から「ビジネスなんて糞食らえ」という学問的・社会的集団がいることも承知しているが、真に社会的な問題を解決するためには、事業が継続できる仕組みを作ること、具体的に理念をシステムに落とし込んだビジネスモデルをイメージすることが必要となろう。

國領 (1999) は、ビジネスモデルについて (1) 誰にどんな価値を届け (2) そのために経営資源をどのように組み合わせ、その経営資源をどのように調達し (3) パートナーや顧客とのコミュニケーションをどのように行い (4) いかなる流通経路と価格体系のもとで届けるかについてのビジネスのデザインの設計思想であるという⁷。

ソーシャルビジネスが主に営利追求型の株式会社等に適用されるビジネスモデルを重視するのは、社会的課題を解決するための経営資源を直接的に適用される局部で見るのではなく、こうした全体の設計の中で見るべきだという考え方に基づいている。なぜなら、具体的に社会の底流に流れている人、物、金、情報を、現実の価値創造の仕組みとして具現化していくというビジネスモデルは、個々の経営資源を結合させて新

⁶ Drucker. P (1993) (上田惇生 (2007)) P. 224

⁷ 國領二郎 (1999) p. 26

たなビジネスモデルを創造することで社会・経済に大きな役割を果たし、現実社会の中で大きなインパクトを与えるというソーシャル・イノベーションが起こるプロセスに共通する設計思想だからである。

ソーシャルビジネスの多くは、利用料を払うことのできない低所得層を顧客とし、一時的と思える寄付や補助金を財源にして衝動的で不安定なボランティアによる自己満足的なサービスが施されるものというイメージから、到底ビジネスモデルと呼べるようなものではないと嫌悪感すら覚える人がいるかもしれない。しかしながら、この仕組みが(1)誰にどんな価値を届け(2)そのために経営資源をどのように組み合わせ、その経営資源をどのように調達し(3)パートナーや顧客とのコミュニケーションをどのように行い(4)いかなる流通経路と価格体系のもとで届けるかについてのビジネスのデザインであるならば、それはビジネスモデルと言えるのではないかと。

ビジネスと言えば、利用者からいかにして料金を徴収できるかばかりを考えている経営者が多いかもしれない。しかしながら、そうした経営者には価格0円でサービスを提供する仕組みによってしか得ることのできない貴重な経営資源が巷に満ち溢れていることに気が付いていない場合がある。それは、教育レベルもモチベーションも高い人的資源であり、駅前一等地の施設が無償で使用できる物的資源であり、自ら進んで寄付したいと申し出てくる市民や企業、財団などの経済的資源である。さらに無料で情報提供してくれる報道機関という情報資源もある。これら最強の経営資源をほぼ無償で獲得できる夢のビジネスモデルがソーシャルビジネスなのである。

思慮すれば、寄付を財源に何十年も存続し続けている団体や、検索エンジンなどの価格0円のビジネスモデル、Linuxがボランティアのプログラマーに支えられている事例やベライゾンのボランティアが技術的な問題について顧客の質問に無償で答えるといったビジネスモデル⁸が成立していることから、むしろ、こうしたまさにイノベティブと言えるビジネスモデルと、ソーシャルビジネスの指向する設計思想とは何か近いものがあると感じるのは私だけだろうか。それは「所与の目的を達成するために、新しい手法を発見するのではなく、既存の手段で何か新しいものを作る⁹」という熟達した起業家の行動原則にも通ずるものであり、今自分が持っている既存の資源(能力、専門性、人脈等)に基づいて動き出そうとするエフェクチュエーション¹⁰の考え方に極めて近いものがあると考えられる。

⁸ Stephen P. Robbinsほか(2013)(高木晴夫(2014)) p. 211

⁹ Sarasvathy (2008) p. 19.

¹⁰ 熟達企業家の5つの行動原則からみられる「行為の論理」と「行動プロセス」の総体として、Sarasvathyが定義した熟達企業家の思考法

2-4 オープン・イノベーション

Chesbrough (2003) のいう、新しい仕組みの開発をオープンなシステムとして扱い、外部の個人発明家、スタートアップ企業、大学・研究機関などの技術、知識を利用していくというオープン・イノベーションの考え方も、ソーシャル・イノベーションに共通する部分が多いように考えられる。なぜなら、オープン・イノベーションの本質は、イノベーションのスピルオーバーが社会全体に影響を及ぼすことにより、社会的課題の解決が促進され、社会的な効用が高まることにあると考えられているからである。つまり、ソーシャル・イノベーションに役立つ知識も、企業家個人や特定の組織の内部にあるわけではなく、ステイクホルダーや広く社会にあり、そうした知識をどのように発見し、結びつけていくかが重要と考えているのである。

こうした外部資源を活用してイノベーションを実現しようとする試みは既に小川 (2013) のユーザーイノベーションなどでも同様の発想で議論されていたものであるが、ここで改めてオープンさを強調する理由は、単一主体では解決困難な社会的課題にあって、多様なステイクホルダーの参加と協力は不可欠であり、かつソーシャル・イノベーションを生み出し普及していくためには、ステイクホルダーが自由に参入・退出できる場が必要であるという視点と強く結びつくからである。

Clayton M. Chistensen (2011) が「イノベータは人と違う考え方をするが、実はつながっていないものをつなげることによって違う考え方をしているにすぎない¹¹⁾」と言うように、また、Sarasvathy (2009) が「関わらないかもしれない潜在的な関与者についての機会コストを考えるのではなく、実際にコミットした関与者を考慮に入れる¹²⁾」と熟達企業家の行動原則を分析したように、イノベータの行動プロセスは、積極的に人々の中に入り込んで一見偶発的と思われる関与者と相互作用するところから始まる。そして交流する人々の一部は自発的にコミットし、プロセスに参加し、そこで得られたコミットメントの一つひとつが新たな手段と目的をもたらしネットワークを拡大、資源を蓄積していくのである。そして、それは同時に制約条件が付いて誰がネットワークに入ってよいか、よくないかを制限しながら新しいサービスへと同時発生的に収束していくというプロセスでイノベーションを起こすのである。

趙・李 (2016) も「全方位の協働関係の構築」が事業の成否を分けると分析した上で、政府と企業に対して市民組織側が独自の存在感と存在理由を示す形で交わっているかどうか、ソーシャル・イノベーションを実現する鍵になる¹³⁾と分析している。

¹¹⁾ Clayton M. Chistensen ほか (2011) p. 47

¹²⁾ Sarasvathy (2008) p. 116

¹³⁾ 趙瑋琳、李妍焱 (2016) pp. 17-18

3. 地域資源のネットワーク

3-1 ソーシャルネットワーク（見えざる資産）

谷本（2013）は、Lundstrom and Zhouの研究成果を通じて、資金的な資源動員がビジネスイノベーションの成立に決定的な役割を果たすのに対し、ソーシャル・イノベーションにおいては、資金面のみならず、政治的な承認やボランティアやフィランソपीといったビジネスイノベーションではあまり見られない多様な資源動員が必要であると指摘している¹⁴。つまり、資源動員の観点からも一般のビジネスイノベーション理論を応用することによってかなりの部分は説明できるものの、社会的課題の解決に取り組むという要素が中核であるため、それだけでは説明しきれない部分があるということである。それは、その社会や多様なステイクホルダーとの相互関係性がより重要になるという点であり、その意味において、地域資源をつなぐソーシャルネットワークをいかにして築くのか、築くことができるのかという問題は、ソーシャル・イノベーションを起こすための重要な視点となる。

Robert Putnam（1993）はソーシャル・キャピタルを「調整された諸活動を活発にすることによって社会の効率性を改善できる、信頼、規範、ネットワークといった社会組織の特徴¹⁵」と定義した上で、そうしたソーシャル・キャピタルが豊かな地域は、政治的コミットメントの拡大、子供の教育成果の向上や、近隣の治安の向上、地域経済の発展、地域住民の健康状態の向上など、経済面社会面において好ましい効果をもたらしていると指摘した。

また、Wayne Baker（2000）は、「ソーシャル・キャピタルとは個人的なネットワークやビジネス・ネットワークから得られるさまざまな資源のこと」と定義した上で、情報、アイデア、指示方向、ビジネスの機会、金融資本、影響力、精神的なサポート、善意、信頼、協力などをその資源として例示し、そして、そうしたソーシャル・キャピタルに恵まれた組織は、ベンチャー・ビジネスの資金調達を可能にするとともに、組織全体での習得をさらに深め、人から人へ口コミで普及するマーケティングの力を利用しながら、戦略的アライアンスを創出する能力を手に入れることができる¹⁶と結論付けた。

こうしたソーシャル・キャピタルは、直面する課題が多岐にわたり、事業者単体では効果的・効率的に解決することが困難な場合が多いソーシャルビジネスにあって、必

¹⁴ 谷本寛治ほか(2013) p14

¹⁵ Robert Putnam (1993) (河田潤一 (2001)) pp. 206-207

¹⁶ Wayne Baker (2000) (中島豊 (2001)) pp. 40-41

要不可欠な資産であり、また、それはソーシャル・イノベーションを創出しようとするアントレプレナー自身にも蓄積されていなければならない資産ではないかと考えられる。つまり、ソーシャルアントレプレナーには、図2で示す行政（国、自治体）、企業、商工会、経済団体、中間支援機関、金融機関、大学、住民などの様々な地域資源を結びつけネットワーク化する能力（人脈・関係性・信頼・ノウハウなど）が求められるということである。ただし「ソーシャル・キャピタルを活用することは、リクエストすると言うよりも投資することである。もらうよりも与えることである」¹⁷とWayne Baker（2000）が言うように、それは短期的スパンで蓄積できるような代物ではない。

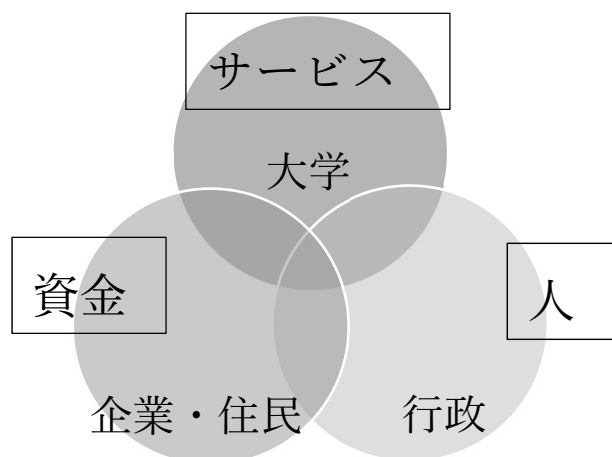


図2. 地域経営資源のネットワーク（出所）筆者作成

3-2 地域資源としての大学

文部科学省は2015年に「地（知）の拠点大学による地方創生推進事業（COC+）」として、大学が地域の課題解決に資する様々な人材や情報・技術を集め、地域コミュニティの中核的存在としての機能強化を図る取組みを始めている。しかし、こうした取組みは一過性で持続的に地域の課題を解決するといったレベルにはないというのが実情であり、活動費用の課題から、文部科学省の支援期間終了後には活動を続けられずに断念するケースも多く、持続可能な仕組みづくりが喫緊の課題となっている。

そうした中、兵庫県立大学も「ひょうご・地（知）の五国豊穡イニシアティブ」としてCOC事業に参画し、6つのプロジェクトを兵庫県下の各自治体と連携する取組みを行っているが、ここで注目したいのは、事業の成否はともかく、参加する学生達の声であり、以下表1にその声をまとめた。

¹⁷ Wayne Baker（2000）（中島豊（2001））p.245

表 1 兵庫県立大学学生の地域に対する声

学生への問い	学生の声
学生にとって地域とは	<ul style="list-style-type: none"> ・次に地域を支えるのは私達の世代である。地域で良い経験をした人材が育てば将来の地域を支えることができる。
地域に大学や学生が入ると	<ul style="list-style-type: none"> ・大学生はまた未熟だけど、多少は専門的知識があるし発想が柔らかいと思う。 ・私達が参加すれば地域の取り組みに次世代が参加していくきっかけになると思う。 ・ふだん交流を持たないような世代の人や様々な考えの人、多彩な経験を積んできた人と交流できるチャンスだと思う。
大学が地域と関わる意味は	<ul style="list-style-type: none"> ・教室の講義だけでは見えてこない社会の課題がわかると思う。 ・学んできたことが実際の現場で使われている様子を知れば学ぶ姿勢も変わると思う。 ・自分のことだけではなく、地域のことを知り、その最善をともに考えることができる。その経験は、いずれ社会に出る学生にとって貴重な学びになると思う。
大学には何が必要か	<ul style="list-style-type: none"> ・地域に出れば特別な経験は得られるだろうが、それだけでは何が学べるのかははっきりしない。 ・具体的な学びの内容が提示されれば、より有意義な経験になると思う。

(出典) 兵庫県立大学COCの取り組みの概要より筆者作成

このように大学生がソーシャルビジネスにとって重要な人的資源に成り得る一方、研究機関としての大学には、例えば、社会的価値を測定・評価する第三者機関としての役割や、資金供給の仕組み、そして何よりソーシャル・イノベーションをリードしうる人財を社会に輩出するといった役割が期待されていることは言うまでもない。

3-3 人的資源としての公務員

ソーシャルビジネスを担う人材には、社会性と事業性の両立が求められることから、通常のビジネスよりも運営が難しく高いイノベーション力とマネジメント能力が求められる。にもかかわらず、現状においては管理運営できるマネジメント人材・専門人材の不足感は強く、特に日本においては、米国等と異なり、大学院レベルでソーシャルビジネスを担う人材を育成できる機関は殆ど存在せず、いわゆる「ベスト&ブライテスト」人材がソーシャルビジネスに参画するという流れも強くは見られない。

「ソーシャルビジネスの経営実態 - 社会的問題と事業の関わり方に関するアンケートから (2014) ¹⁸⁾」によると、ソーシャルビジネスを行っていく課題として最も多く挙げられたのが人材の確保であり、それは自助努力では解決困難だと指摘している。また、ソーシャルビジネス研究会のアンケート結果 (2008) では、人材確保・育成上の課題として「十分な給与を払えない」(66.0%)、「人材育成にかかる資金的余裕がない」(38.1%)、「人材育成にかかる時間的余裕がない」(28.5%) 等が大きなウエイトを占めており、これは人材確保・育成面での課題と資金面や事業運営面での課題とが、相互に影響を及ぼしあっていることを示している。また、ソーシャルビジネスのサービスを利用しなかった理由として「信用できない」と答えた者 (61.5%) の多くは、「公的な認証のなさ」を信用できない理由に挙げている¹⁹⁾。

こうした運営人材の給与面やサービスの信頼性といった課題に加え、行政、企業、大学などの様々な地域資源を結びつけネットワーク化できる能力 (人脈・関係性・信頼・ノウハウなど) が求められるという観点から、近年、公務員の職務外での地域活動や副業としてのソーシャルビジネスが注目されている。なぜなら、公務員には職務上の経験から社会的課題の深刻さや複雑さを熟知するとともに、地域の (準) 公的施設の活用や地域の人的ネットワークの構築手法など、物的・人的資源を上手く活用するノウハウを心得ている場合が多いと想定されるからである。

政府の「未来投資戦略2018²⁰⁾」においても、ソーシャルビジネスなどの社会的活動に限って国家公務員の副業を解禁する方針が示される一方、こうした国の動きに先駆けて既に副業を解禁して公務員の職務外での社会的活動を積極的に推進しようとする自治体も出始めている。今後、人生100年構想や働き方改革などの動きとも連動する形で、人的資源としての公務員のあり方が議論されるのではないかと期待している。

¹⁸⁾ 日本政策金融公庫総合研究所 (2014) pp. 16-17

¹⁹⁾ ソーシャルビジネス研究会報告書 (2008) p. 5, p16

²⁰⁾ IoT、ビッグデータ、AI、ロボットなどの第4次産業革命の技術革新を存分に取り込み、「Society 5.0」を本格的に実現するプロジェクト

3-4 公務員活用の取り組み

ソーシャルビジネスの新しい担い手として貴重な人的資源となり得るという観点から、具体的に公務員を地域の社会的課題に積極的に活用できるよう制度を創設するなどの取り組みを実施している自治体があり、その先駆的な取り組みとして神戸市の「地域貢献応援制度」を取り上げたい。これは神戸市職員の職務上の経験や知識、人脈を職務外の地域活動に活用できるよう、ソーシャルビジネスなどの社会的な活動に限って営利企業等の従事制限を柔軟に運用する制度であり、2017年4月、全国に先駆けて神戸市が創設した制度である。

この制度は公務員の「副業推進」という見出しで報道されたことから、賛否両論様々に議論されることとなったが、久元（2017）は、「地域活動が広がり、厚みを増し、活動に参加する市民が増えることによる『顔の見える地域社会』が孤独と疎外、そして貧困との闘いを進める上でも明るい展望をもつことができる・・・地域という具体的な場所に人々が立ち会い、共通の目的をめざして汗を流す風景を増やしていくことが大切」とした上で、「職員が地域活動に積極的に関わることは、自治体の意思決定や行政サービスに地域社会における日々の生活感覚を反映させていくことにもつながります。さまざまな手法を組み合わせることで地域社会への参加を促していくことが、大都市における自治を豊かなものとし、大都市経営を持続可能なものにしていく方途であると信じます²¹」と述べている。

また、こうした制度の活用等により市職員が地域社会でその潜在能力を余すところなく発揮することができるならば、とかく必要以上に働かない一部の公務員の振舞いから抱かれている悪い印象を払拭し、そうではない職員がプライドを持って本来の職務を遂行できるという公務員最大の課題であるモチベーションの向上、職員満足度向上などの副次的効果も期待できよう。

2017年5月18日に産業構造審議会総会の配布資料として公開され話題となった「不安な個人、立ちすくむ国家～モデル無き時代をどう前向きに生き抜くか～」というレポートは、菅原郁郎事務次官（当時）と20代・30代の省内若手有志30名が職務外の領域で「富の創造と分配」「セーフティネット」「国際秩序・安全保障」という社会的課題について検討、方策を議論したものである。こうした優秀で能力の高い公務員の社会的課題への関心は、本来業務とは別に、実際に地域に出て行動しソーシャル・イノベーションを起こしてみたいという高次の欲求が溢れ出している証しでもあり、志ある公務員の中では静かに醸成され高まっていることを示唆するものと言える。

²¹ 久元喜造、増田寛也（2017）PP.194-195

3-5 公務員副業の課題

しかしながら、社会貢献の意識が高くアイデアはあるが、実際に副業している公務員は少なく、先駆的に地域貢献応援制度を創設した神戸市においても、NPO等の役員報酬規定の関係で許可を得た職員が2名（2017年度末現在）いるだけであり、実際に公務員の身分を保持したままソーシャルビジネスを副業として起業した者はこの日本には誰もいない。

この原因として、子育てや介護などのライフステージの問題もあるが、公務員特有の法令等のリスクがあると考えられる。具体的には国家公務員法99条や地方公務員法33条に定める身分上の義務と呼ばれるもので、いわゆる信用失墜行為の禁止規定である。これは職務の内外を問わず、信用を傷つけ、又は職員全体の不名誉となるような行為をしてはならないという規定であり、違反者は懲戒処分の対象となることから、事業経営を経験したことのない公務員が、会計・税務・法務などの手続きに不備があった場合や、運営上、参加者や消費者等の事故、トラブルが発生した場合のリスクを負うこととなるほか、国家公務員法100条、地方公務員法34条の守秘義務違反のリスク、国家公務員法101条、地方公務員法35条の職務専念義務に反するのではないかといたるあらぬ疑いに身をさらすことにもなりかねない。また、そうしたリスクを見越した人事当局が問題発生を想定して職務上あまり影響の出ない職場に異動させるか、忙しい職場に異動させて実質活動が出来ないようにさせるなど、職務上不利益な取り扱いをされるのではないかとというリスクもある。

こうした法令や職務上のリスクが、優秀で志の高い公務員のソーシャルビジネスの起業を阻んでいるとするならば、そうした様々な障害を乗り越えたロールモデルの存在が必要不可欠であり、勇気ある先駆者によってもたらされた成功事例（本業への反映等）や失敗事例を公開、分析、改善することによって、公務員によるソーシャル・イノベーションの実現性及び普及可能性が高まっていくのではないかと考えられる。

「人生100年時代」という言葉がブームである。政府もLynda Gratton²²をメンバーに入れた人生100年時代構想会議²³を立ち上げ、副業や働き方改革について議論しているが、こうした動きは、公務員がソーシャルビジネスを起業しようとする動きとも連動すると考えられる。実効性の高いものとなるよう、具体的に過去のNPO法人等の失敗事例などをきめ細かく分析、検証し、その結果と対策を共有してリスクを軽減していかなければ、それこそ本当にブームで終わってしまうかもしれない。

²² ロンドン・ビジネススクール教授。人材論、組織論の世界的権威。2016年発刊の「100年時代の人生戦略」著者

²³ 人生100年時代を見据えた経済・社会システムを実現するための政策のグランドデザインに係る検討を行う会議

4. 社会的価値の経済

4-1 社会的価値の測定

「社会的価値」は測ることができるのか、またどのように測れるのかという問題がソーシャルセクターの関係者の間で大きな関心事となっている。これまで社会的事業の多くが行政によるサービスが主流で税金で賄われてきたが、内閣府の調査（2018年1月の社会意識に関する世論調査）では、63.3%の人が「社会の一員として、何か社会のために役立ちたい」と答えているように、個人や企業の間でも社会貢献への意識が向上し「社会に良いことにお金をかける＝社会的投資」への関心が高まっている。

2014年には首相の諮問機関である経済財政諮問会議の「骨太の方針」でも寄付や社会的責任投資の推進が謳われ、2015年6月には後述するソーシャル・インパクト・ボンドを日本で進めることを盛り込んだ基本方針が閣議決定された。また、2013年からG8に社会的インパクト投資タスクフォースが設置され、2015年5月にはその日本国内諮問委員会の提言書が発表されるなど、国内外で社会的インパクト投資を進め、その成果を測ろうという流れが広まりつつある。

一方、これまで多くのNPOや社会起業家、財団、企業経営者の方と直接話しをする中で、社会のために何かをしたいと考える人や組織が大きな壁に苛まれていると感じてきた。それは例えば「みんな良いことをやっているのは分かるが、成果や変化が見えない」という支援者側の声とともに「自分たちの活動が生み出した社会的な変化を説明できない」という事業者側の声にも表れているように、「社会的な変化を測る」という作業を行うだけの余力のある事業者は少ないというのが現状と言えよう。

それは、ソーシャルビジネスが事業活動の成果として生み出している様々な新しい社会的価値を適切に評価する基準を作ることの重要性が認識されるようになって久しいが、その評価手法は容易でなく、社会的課題が様々な分野に亘っていることから統一的な基準を作ることは難しいという問題があるためである。

しかしながら、事業の成果を明らかにしていくことは、ソーシャルビジネスに対する社会的な理解を深め、資金的支援や協働のパートナーを拡大していくことに貢献すると考えられることから、やはり社会的価値に関する指標や評価手法を検討していくことが重要であり、事業者は自らの活動を分かりやすい形で外部に公開する一方、大学、行政等には、事業者と協力して社会的価値を評価する仕組みを構築して具体的に試算して公表するとともに、事業者には簡便な評価手法を提供するなど、その普及・拡大に積極的に関わっていくことが期待される。

4-2 社会的損失の測定

社会的価値を逆説的に測定した事例として、子どもの貧困を放置することによる社会的損失を可視化した「子どもの貧困の社会的損失推計レポート」が2015年12月に日本財団と三菱UFJリサーチ&コンサルティングより発表され、話題となった。

これは、日本で初めて子どもの貧困が経済に与える影響を試算したものであるが、この試算方法を簡単に説明すると、貧困世帯の子どもの高校進学率および中退率を非貧困世帯並みに改善し、かつ大学進学率が22%上昇した場合の就業形態の変化（非正社員または無業者の減少）による所得増等の「改善シナリオ」と、「現状放置シナリオ」との差額であり、それは貧困状態にある子ども（0～15歳）が一生（19歳～64歳）に得る所得として42兆9000億円、それに伴う所得税や社会保険料の減少で15兆9000億円が社会的損失額として試算された。その他、医療給付や生活保護費といった社会保障給付額の増加とともに、測定対象外ではあるが、治安への影響、結婚や出産への影響などの損失についても言及されている²⁴。

こうした社会的損失の可視化は、子どもの貧困を福祉政策としてだけでなく社会的な投資として位置づけることの重要性を示している。すなわち、貧困によって生じている教育格差を解消するためにそれなりの費用を要することは確かであり、例えば子どもに対して学習支援を行うためには、講師の人件費や教材費、教室の賃料などの諸々の経費が必要で、その時点のみに着目するとコストになってしまうが、教育格差が解消することによって進学できる子供たちが増えれば、そうした子どもたちが社会に支えられる側から支える側へ転換することで将来的に財政収入が生み出されることとなる。つまり、子どもの貧困対策は、当事者である子どもにとってメリットがあるだけでなく、測定可能な「社会的価値」として認識できれば、その社会的価値に対して市民、企業などから投資を得てビジネスモデルを構築することが可能となる。

4-3 ソーシャル・インパクト・ボンド

自治体が公的な課題を解決するために事業を民間に委託することはよくあるが、その際に銀行や投資家が資金を拠出し、そして第三者の評価機関が事業者の提供したサービスの成果を評価して、自治体はその評価に応じて事業者に報酬を支払う「ソーシャル・インパクト・ボンド」という仕組みが広がっている。逆に、成果が乏しければ事業者が受け取る報酬は減り、投資家の運用利回りも下がるため、事業者には改善に向けた規律が働く一方、事業が失敗した場合のリスクは投資家が負う点で、従来の民間

²⁴ 青柳光昌ほか（2016）p. 84

委託とは一線を画す仕組みとなっている。

2017年7月に三井住友銀行と神戸市が糖尿病患者100人を対象に食事療法や運動などの保健指導を実施して症状の悪化を防ぐ事業を始めた。業務終了後に市は事業費の約4割を最低保障額として事業者に支払い、その後の検証で完遂と評価されれば、神戸市は事業予算に抑制できた医療費の一部を上乗せして支払い、銀行や投資家は拠出額に5%超を上積みした金額を受け取るという仕組みである。生活習慣が改善し人工透析への移行を妨げたといった成果を中立的な第三者機関が判定するが、100人全員が重症にならずにすめば、10年間で約1億7千万円の医療費を減らせると市は試算する。

また東京都八王子市では同8月、みずほ銀行などと連携し、大腸がんの検診率などに応じて市が報酬を支払う試みを始めた。人工知能で個人の受診歴を分析し、効果的な方法で検診を受けるよう促し、病気の予防や早期に発見できて抑えられた医療費の一部が事業者への上乗せ報酬として投資家に還元されるという仕組みである。

医療費の削減を目指す横浜市も具体策を検討中で、三井住友銀行によると、浜松市や札幌市など20程度の自治体がソーシャル・インパクト・ボンドに関心を寄せている²⁵ように、確かに医療費などのある程度客観的に数値化できる事業については、財務指標等を用いれば比較的客観的かつ明確な評価を行いやすいと考えられる。一方、社会性に関しては、事業者毎に異なる事業分野、地域、ユーザー等を対象として社会的課題の解決に取り組んでいることや、社会性評価の重点についても、評価する側の評価目的に応じて変化する（例えば、投融資なのか、協働相手の選択なのか等によって、評価の重点は異なる）ことから、一律に社会性の高低を評価する万能の「ものさし」（評価指標）を開発することは容易ではない。しかしながら、REDF²⁶など欧米を中心に社会性を何らかの手法で評価し資金供給等を行っている組織がある²⁷のも事実であり、こうした事例を踏まえれば、客観的指標だけでなく主観的要素も加味しながら出来る限り合理的な評価指標を開発していく必要がある。

4-4 クラウドファンディング

資金を募りたい人や団体が、ネットを通じて小口の資金を多数の人たちから集める「クラウドファンディング」は、それまでは身近な人たちの間でやり取りされていたお金の流れを、インターネットを通して遠隔地にいる不特定多数の人たちにまで広げるといったイノベーションを起した。それは単なる募金ではなく、資金供給される側が

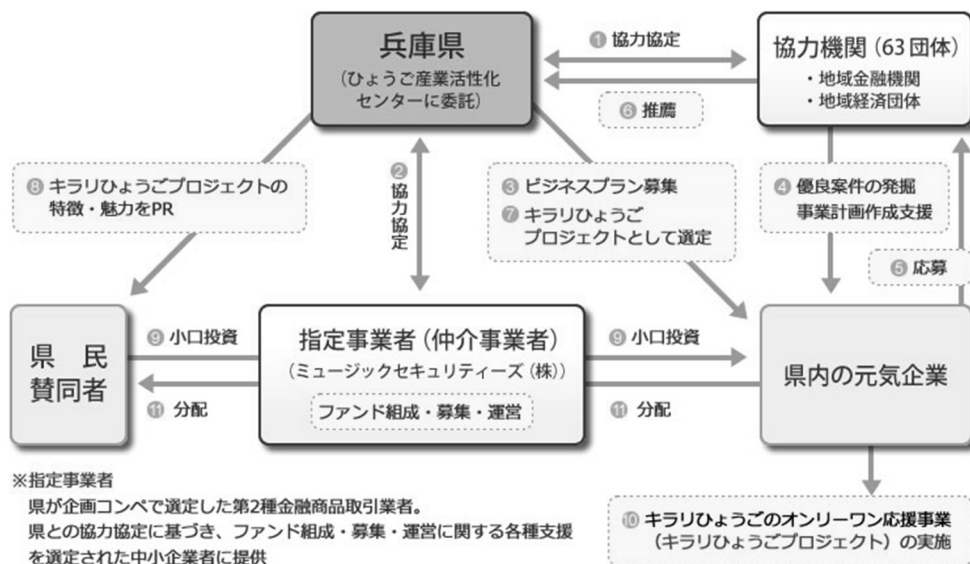
²⁵ 日経新聞（2017年12月13日付）

²⁶ ジョージ・ロバーツが設立した財団で、社会的なインパクトの測定を重視し、SROIという評価ツールを開発した

²⁷ 服部篤子ほか（2010）p. 69

具体的な社会的価値を提示しているという点に特徴があり、資金提供者にしか見えない社会的価値に投資するという現象である。そうした意味からも資金提供者が投融资等を行いたくなる事業のアイデアを提案し、また、具体的・魅力的な事業計画を策定できるのであれば、金融機関から資金を確保することが容易ではないソーシャルビジネス立ち上げ時の一時的な収入源として有効な調達手段といえよう。

例えば、和歌山県を地盤とする紀陽銀行は商品開発を進める中小企業などにクラウドファンディング事業者を紹介して資金調達などを後押しして有望な取引先の発掘につなげている。例えば、梅干し製造の紀の誉食品（和歌山県すさみ町）は同行の仲介でクラウドファンディング事業者「マクアケ」を利用し、中野物産（堺市）と共同開発した昆布風味の梅干し「こんぶ梅」で目標の2倍近い56万円余りを資金調達、桐の家具製造の「家具のあづま」も桐製のロックグラスの開発で目標の3倍を超す108万円あまりを調達した²⁸。また、兵庫県も、地域金融機関と協力して、県内中小企業者を対象に、ふるさとの応援・成長に資する優れたビジネスプランを募集・選定した上で、ふるさと投資²⁹を活用した資金調達等の各種支援を行っている（図3）ほか、兵庫県中小企業団体中央会と「マクアケ」が連携して、県内の中小企業に対し、専門チームによるプロジェクトのブラッシュアップやWeb制作を支援する事業を2018年8月より開始している。



²⁸ 日経新聞（2018年2月23日掲載）

²⁹ 地域資源の活用やブランド化など、地域活性化に資する取組みを支えるさまざまな事業に対するクラウドファンディング等の手法を用いた小口投資であって、地域の自治体や地域づくり団体の活動と調和が図られたもの

4-5 企業の社会的責任投資

株式投資の際に、財務的分析に加えて、企業の環境対応や社会的活動などの評価、つまり企業の社会的責任の評価を加味して投資先企業を決定し、かつ責任ある株主として行動する社会的責任投資が広がっている。企業も、今日では、利潤を得て利益を継続し拡大させることだけでなく、その社会的な面での貢献が問われるようになっており、企業が長期的に活動していくためには、その地域や社会でその存在が評価されなければならない時代となっている。そのために、企業は、寄付等の資金面や社員の地域活動への参加等を通じて、その利益や知識等を社会に還元するような取組みを積極的に行うようになっている。例えば、みたと銀行の地域貢献寄贈型銀行保証付私募債は、CSRの観点から地域社会の発展に貢献することを希望する企業の私募債を無担保で引き受け、その発行手数料の一部を企業が指定する事業に寄付・寄贈する仕組みを2016年7月に商品化し、2018年6月1日時点で延241件、215億円の私募債を発行して62百万円を寄付、寄贈している³⁰。

こうした動きは大企業を中心に見られるようになってきたが、多くの金融機関、企業など、資金供給を行いうる主体の間では、ソーシャルビジネス等の実態に関する理解が必ずしも進んでいるというわけではない。そもそも金融機関の融資や企業の寄付に際しては、財務面だけでなく、ソーシャルビジネスの社会性と事業性を両立したビジネスモデルに関する目利きが必要であり、その判断が難しいという課題がある。

国連が2030年までの達成を目指す「持続可能な開発目標（SDGs）」では、企業と一体となって貧困や環境、教育といった社会課題を解決することを目指しており、それを達成していくには企業が目先の利益を追うのではなく、会社の方向性を明確に定義して社会的価値に見合う成長を遂げていく必要がある。日本企業はビジネスの将来は過去の延長線上にあるととらえがちであるが、今や自社事業さえ否定するディスラプションを前提とした戦略が必要になっており、SDGsから逆算した経営戦略が企業に変革と新たな思考回路をもたらす可能性があるかもしれない。

欧米ではSDGsに則ったビジネススクールの整備が進んでおり法的な拘束力は無くても規範となる「ソフトロー」になっている。一方、日本企業は蚊帳の外にあり危機感が薄いが、すでに地球温暖化対策やビジネスと人権・不正といったコーポレートガバナンスにおける評価の定量化・数値化が進んで順位付けされており、日本企業の社会的課題に対する対応の遅れは長期的な資金調達に影響してくる可能性もある³¹。

³⁰ みたと銀行ホームページより

³¹ 日経新聞（2018年1月17日掲載）

5. 神戸市職員有志による学習支援

5-1 本事例の概要

2016年4月に神戸市西区在住の神戸市職員により創設された任意団体「神戸市職員有志」は、「すべての子供たちに等しく教育の機会を」をコンセプトに、経済的な事情等で塾に通うことのできない中学生を対象に学習支援事業を行っている。

本節では、神戸市職員有志による学習支援事業を、神戸市内の様々なステイクホルダーとの協働関係の中で実現させたことを、社会性、事業性、革新性の観点から、ソーシャル・イノベーションと位置づけて検証していきたい。この事業は、公務員が地域の核となって、京都大学、神戸大学、神戸外国語大学等の学生ボランティアの学習支援をコーディネートするとともに、資金提供する企業等がCSRとしてその活動を広報する権利を得るというビジネスモデルで全国に展開していこうとするものである。

3-4で述べたとおり、神戸市では社会的課題を解決する活動に限って市職員に副業を認めるという「地域貢献応援制度」を創設して市長自ら積極的に市職員の地域貢献を推奨しているが、この学習支援事業の肝も、まさしく市職員（公務員）という人的資源の活用にある。なぜなら、市職員には、これまでの職務で得た知識・経験・人脈に加え、特に阪神淡路大震災を経験した市民と職員との間に連帯するノウハウが蓄積されている場合も多いからである。そして、市職員を核とした学習支援をPRすることにより、社会のために役立ちたいという志を持って奉職したはずの眠れる全国の公務員が各地で行動を起こすことを期待している。

事業効果としては、経済的事情等で塾に通えない中学3年生の一番大変な時期に、地域の大人達が寄添い、励まし、伴走することにより、「お金ではない大切なもの」を受験生・講師ともに感じ取ってもらう事が、本事業最大の目標であり効果である。なぜなら、こうした体験は、高校合格以上に、彼らの今後の人生により良い影響を与え、また、そうした1人1人への寄添いが社会をより良い方向へ変化させる効果があるからである。具体的には、学習することの意義や、保護者とは違う職業観を感じることで子供たちの学習意欲を高め、将来の展望を思い描く切欠を与えるとともに、「やり抜く力」や「他人への優しさ」等を身につけることが期待される。そして高校中退を抑制し大学進学に繋がることで貧困の連鎖を防止（社会的損失の減少）するだけでなく、ある種特殊な環境にあった彼らこそが、実は新たな価値を創造してイノベーションを起こす可能性が高いという筆者の仮説（直感）を証明してほしいとの願いも込められている。

5-2 社会的課題の認知と行政の限界

生活保護世帯の子どもの2017年度の大学進学率は19.0%で全世帯平均52.0%より33%も低い。専門学校などを含めた進学率も35.3%と全世帯平均73%の半分以下に留まっている。高校卒業後の就職率は47.9%と全世帯平均18.3%の2.6倍、一方、高校などへの進学率は93.6%で約5%低く、高校中退率は4.1%で約2.7%も高い³²ことから、最終学歴中卒率（推計）は17.9%と、全世帯平均5.2%の3倍以上になっている³³。

そうした課題に対して行政による無料の学習支援（国庫補助制度）も行われているが、その対象が生活保護等の行政のフィルターを通った子供たちに限定されていることから、そうした場所は利用しづらい（恥ずかしい）といった声や、実はその何倍もの子供たち（生活保護を受けないひとり親家庭等）への支援が行き届いていないという潜在的な問題がある。具体的には、神戸市内だけで25,777世帯（2015年神戸市母子世帯53,855世帯×54.6%《ひとり親家庭の相対的貧困率：2014国民生活基礎調査》＝29,404世帯－3,627世帯《神戸市の生活保護母子世帯》）の子供たちが貧困状態であるにもかかわらず公的支援の対象から漏れている可能性がある。

また、行政からの補助金等で学習支援を行う場合、その補助金等への依存度が高くなればなる程、例えばその補助金で採用したスタッフの雇用を守ろうと、騒がしくて学習できるような場所になっていないにもかかわらず兎に角ケースワーカーが引っ張ってきた子供たちを受け入れて補助金受給を優先せざるを得ないという現状もある。これを「補助金の罫」と呼ぶ社会起業家もいるように、補助金を受け取ることにより様々に制約された条件の中で本来の目的とは異なる運営を強いられている場合も多いということを組長は知らない。

さらに、塾に通っていない理由は経済的事情だけでなく、親の教育への意識の低さが原因の場合があり、親が何不自由なく生活できてきた経済成長期、あるいは国債発行により過保護なまでに過剰なサービス・給付を受けてきた親世代の中には、子供への教育投資に価値を見出せず、またそうした家庭に育った子供も学習する意味を見出せず、知らず知らずのうちに将来の選択肢が狭められている場合がある。また授業料の安い公立高校しか受験せず、不合格なら働くという安易な選択をする傾向もあり、貸付制度の情報が十分に行き届いていない等の情報格差の課題もある。そして何よりこうした課題に対応する良質な学習支援が一向に広がっていない現状を見るにつけ、どうすれば早く広げる事ができるのかという根本課題があることは言うまでも無い。

³² 内閣府（平成29年度子供の貧困の状況と子供の貧困対策の実施状況）より

³³ 日本財団・三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2015）「子どもの貧困の社会的損失推計」p.24

5-3 事業性（ビジネスモデル）

こうした課題を解決しようと、これまで多くの学習支援事業が立ち上っては消えていった。特に印象的な事例として、2010年に（当時）東京大学2年の花房が立ち上げた受験応援サイトmanaveeの事例を取りあげたい。学生有志で立ち上げた当団体は、「日本の教育における機会格差」を社会的課題と定め、ボランティアで現役東大生が行う授業を撮影しユーチューブで無料配信するというサービスを開始した。この仕組みはマスコミにも大々的に取り上げられ、後に商品化された「スタディサプリ」³⁴のビジネスモデルにも影響を与えたと言われており、2014年には全国35以上の大学生や社会人300人以上のスタッフにより6,300を超える授業動画を配信し、月間ユーザーは19万人に達した³⁵が、2017年3月31日、急遽、そのサービスを終了した。

サービス終了の理由として、花房は、大学生サークルを主にした団体では一定規模以上に拡大していく中で安定的に運営を継続できなかつたとした上で、①動画コンテンツの著作権を講師に帰属させたことからコンテンツの新たな利活用（ビジネス化）が法的に困難であったこと、②組織の信用を高めようとNPO法人化したことによる多数決原理による意思決定の制約や経理・総務コストの増加、③補助金受給によるエビデンスや厳格な成果物への対応などによる人的資源の不足を挙げており、創業当時から指摘されていたビジネスモデルの脆弱さと、花房のソーシャルアントレプレナーとして必要な人的・物的資源をつなぐ能力の欠如によるところが大きいと考えられる。

神戸市職員有志による学習支援は、こうした失敗事例も踏まえ、図4のとおり、事業立ち上げ時の一時金をクラウドファンディングで調達するとともに、図5のビジネスモデルをイメージしながら、図6のとおり、大吉財団³⁶が窓口となって地元企業から集めた寄付金（広告料）で運営する収益システムを構築している。その他、出来る限り事務的な煩雑さを回避するためにNPO法人化はせずに、地域在住の市職員有志が無理なくローテーションで運営できる体制を構築している。今後は、市民、企業から直接資金を調達する仕組みを導入するなどの多様な収益モデルを確立するとともに、図7のとおり、神戸ソーシャルブリッジ³⁷に参加したプロボノや、講演会や勉強会で当事業の趣旨に共鳴した市民、企業、財団、コープ等の中間支援機関、大学、そして何より腰の重い行政など、あらゆる資源に接触して共鳴し、その中からより良質な経営資源を抽出してつなぎ合わせることでイノベーションを起こそうとしている。

³⁴ 一流講師による動画配信を月980円から見放題で配信するというサービス

³⁵ 花房孟胤（2014）p.254

³⁶ 元沈陽電気社長の山本大吉が2017年7月に私財を投じて設立した一般財団

³⁷ 「NPOや地域団体等」と「社会貢献活動を希望する人材」をつなぐ神戸市のプロジェクト

『神戸市職員有志×大学生』が運営する無料学習塾を継続させたい

兵庫県 神戸 社会にいいこと 子ども・教育

成立!! すべての子どもたちに
等しく
教育の機会を。



佐々木 宏昌

支援総額 **411,000円**

目標金額 200,000円

支援者数 53人

残り日数 終了しました

購入型 All or Nothing

プロジェクトが成立しました!
このプロジェクトは
2017年11月10日(金)23:00 に成立しました。

図4 クラウドファンディングによる資金調達 (出典) ready forホームページ

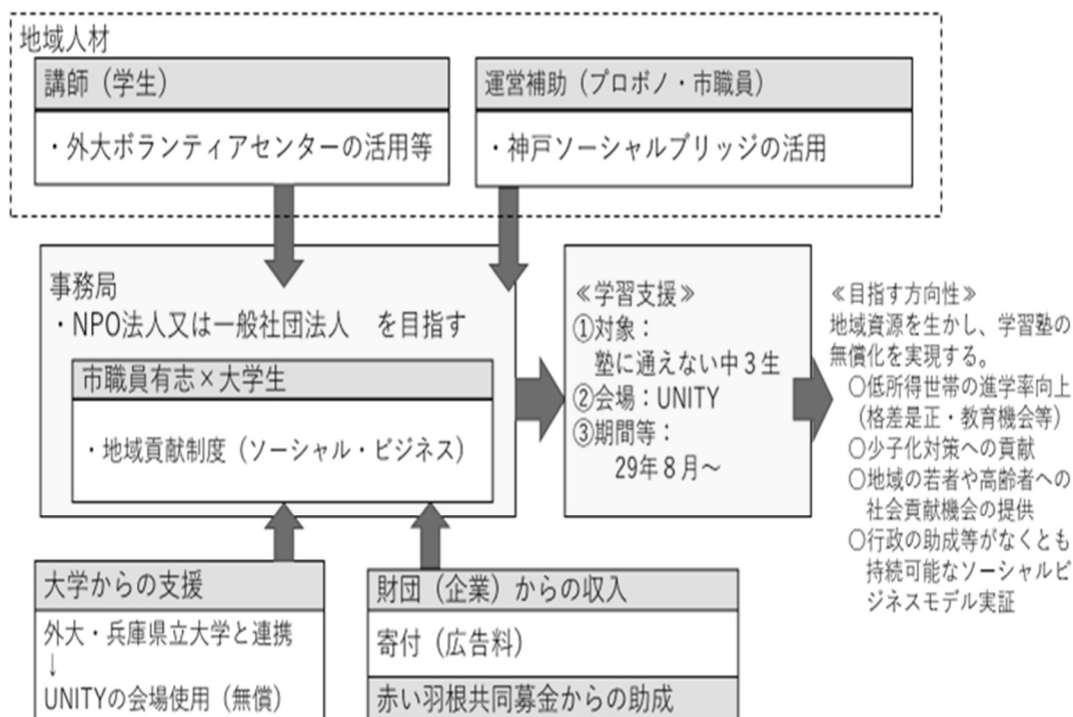


図5 神戸市職員有志による学習支援のビジネスモデル (出典) 筆者作成



図6 神戸市職員有志による学習支援の収益モデル（出典）大吉財団作成

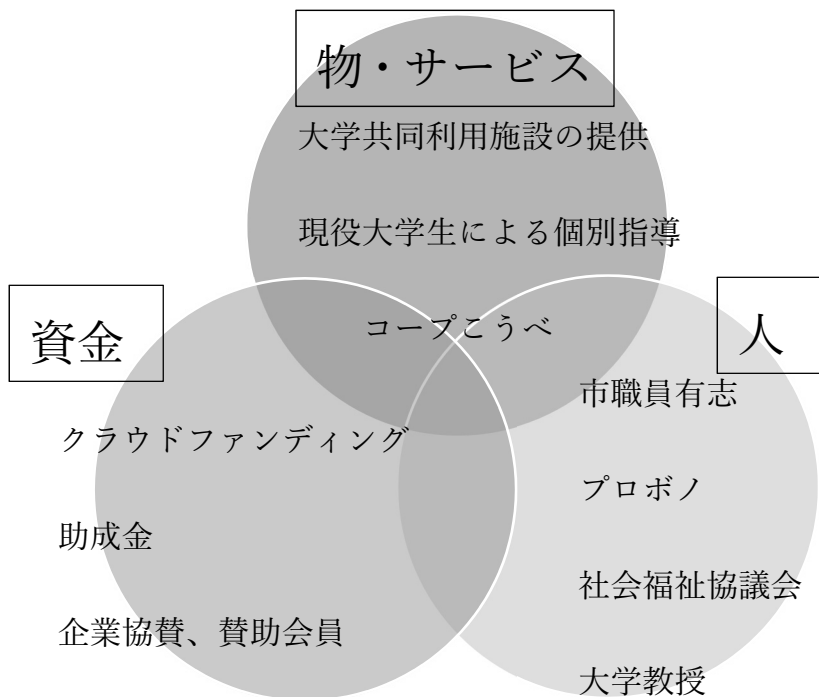


図7 神戸市職員有志がつないだ地域資源（出典）筆者作成

5-4 革新性（破壊的ソーシャル・イノベーション）

学習塾はオーバーシュート³⁸業界であり、Clayton M. Chistensen (2008) が「破壊的イノベーション」の機が熟している³⁹と指摘したように、学校別出題傾向とその対策教材は出尽くし、映像授業や（脱落率の高い）オンライン授業などの類似のビジネスモデルで差別化を図ることが難しい業界となっている。

こうした業界では、安価で使い勝手のよいサービスを提供できれば破壊的イノベーションが起きると言い、それは今まで利用されなかった新規顧客による新市場型と、既に水準以上のサービスを受け過保護な状況にある顧客に対して安価でシンプルなサービスを提供し侵食していくローエンド型という2つの破壊的イノベーションが考えられる。すなわち、他の選択肢が何もないような「無消費」にぶつけなければ成功させることはできない⁴⁰という破壊的イノベーションの理論は、図8のとおり、学習支援というソーシャルビジネスにも当てはまると言えまいか。

破壊的イノベーションの顧客

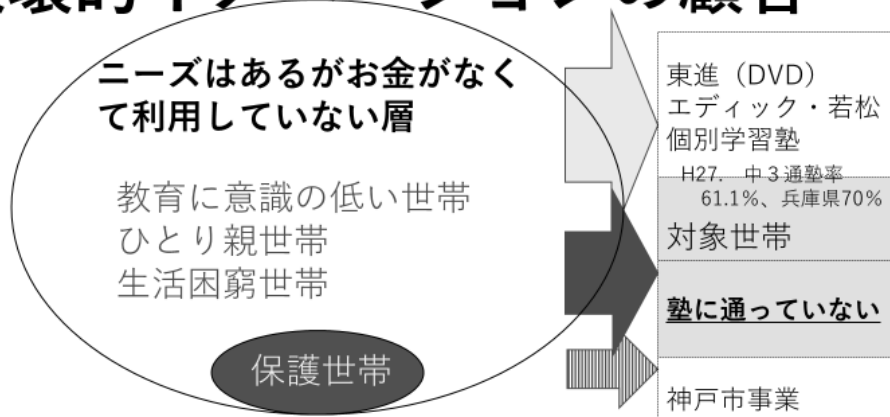


図8 破壊的イノベーション（イメージ）

つまり図5の経済的な事情等で塾に通う事ができない「無消費」の中学生に無料で学習支援するというビジネスモデルは、まさに新市場型の破壊的イノベーションであり、さらに、その他の過保護な状況にある子供たちにも低価格でサービスを提供するならば、ローエンド型イノベーションを起こす可能性もあると考えることができる。

³⁸ ある程度水準まで来た産業で「より安い」「より便利」「使いやすい」といったことの方が重要になっている状態

³⁹ Lynda Gratton and Andrew Scott (2016) p.366

⁴⁰ Clayton M. Chistensen (2008) p.73

5-5 革新性（広域化・普及）

そもそも社会的課題の解決は、公的機関やソーシャルビジネス事業者のみが成し得るものではなく、社会全体が一体となって解決すべきものである。こうした意識を醸成するため、様々な関係者が社会的課題の解決を自らの問題として捉え、立場を超えて具体的な行動を起こし、さらには、他の関係者と連携してネットワークを作るきっかけを与えられるような「場」が重要と考えられる。

例えば、神戸市役所には若手職員を中心に地域の課題を職務外でも解決しようという非公式の場があり、そこに市長も参加して意見交換を行ったほか、兵庫県内の行政職員からなる「兵庫こどもカフェ」、地域課題をITで解決することを目的に全国各地で地域の行政職員と民間企業を繋ぐ活動をしている「Code for Japan」など、様々な交流する「場」がSNSを通じて自然発生的に立ち上がってきている。

神戸市職員有志の活動においても、そうした「場」の活用が事業の普及に重要な役割を果たしており、具体的には「Code for Japan」にクラウドファンディングを紹介いただいたほか、大学生をつなぐ神戸ソーシャルキャンパス、プロボノをつなぐ神戸ソーシャルブリッジ、そして収益モデルを提案した財団との出会いの場もあった。2018年8月5日には生活協同組合コープこうべ⁴¹より場所及びスタッフの提供を受け神戸市東部拠点となる本山校が開講したが、これも神戸市職員有志が登壇した「兵庫こどもカフェ」にコープの役員が参加していたことが切欠で実現したものである。

このようにソーシャル・イノベーションが普及する過程においても、これまで議論してきたリソースの活用とネットワークが不可欠であり、武石ほか（2012）が「固有の理由からイノベーションの実現を目指す推進者が、同じく固有の理由からそれを支持する人びとと出会い、必要な資源をなんとか獲得し、一步一步前に進み、その積み重ねによってやがて普遍的な経済合理性が見出され、大きな経済成果が生まれる⁴²」と主張したように、「多様な理由で、多様なルートを開拓して、多様な人びとに働きかける」、そうした創意工夫と努力の総体が継続的な資源動員を可能にする。

そして、伊丹（1980年）が「目に見えない資源がじつは戦略を考える際、もっとも基本に置かれるべきである重要性をもっている⁴³」と言うように、ノウハウ、ブランド、信頼、情報の蓄積などの「見えざる資産」が、そうした資源をつなぎソーシャル・イノベーションを創出・普及させる源泉になることも忘れてはならないだろう。

⁴¹ 兵庫県神戸市東灘区に主たる事務所をおく消費生活協同組合。組合員数は日本の地域生協で最多の約168.8万人、総事業高でもコープさっぽろに比肩する大規模な生活協同組合で、単一生協としては世界的に見ても最大クラスである

⁴² 武石ほか（2012）p.483

⁴³ 伊丹敬之（1980）p.49

6. まとめ

本論分は、Drucker, P や Chesbrough, M. Chistensen や Sarasvathy などの先行研究を踏まえながら、一般のビジネスイノベーションとソーシャル・イノベーションの創出メカニズムを対比して、その共通点、相違点を炙り出すとともに、並行して筆者自身が実際にソーシャルビジネスを立ち上げて検証するという一風変わったものとなった。これは他者の立ち上げたソーシャルビジネスをインタビューや文献等で後追いで分析、検証してイノベーション理論を当てはめ課題発見するという論文ではなく、筆者自身が本業とは別に激務の合間を縫って大学、企業、行政などの地域資源をつなぎ合わせてソーシャル・イノベーションを創出しようと試みた実証実験でもある。

これは、三木谷 (2009) が「行動するために、自分は考える。そう考えるのが、そもそも間違いの元だ」とした上で「仮想現実、本物の現実のフィードバックがあって初めて意味を持つ。つまり、行動があって、初めて考えることに意味が生じるのだ」との一般ビジネスの極意にも基づくものである。

そうした観点から、ソーシャル・イノベーションの創出について次のようにまとめてみたい。まず何といてもソーシャルアントレプレナー自身が社会的課題を強く認知していることが必須条件となる。なぜなら、これがないと様々な困難を乗り越える気力やステイクホルダーの共感を得ることができないからである。その上で、その情熱とは裏腹に冷静に地域資源を分析して持続可能なビジネスモデルのイメージを描き、実現していくための戦略を持つことが必要となる。特に収益モデルの構築は困難が想定され、財団や基金からの寄付だけでなく、直接企業や市民から収入を得る仕組みをいかに構築していけるかが活動を維持、拡大するための勝負の分かれ目となる。さらに、あらゆるステイクホルダーへ積極的に働きかける行動力と、人の心の琴線に触れることができる共鳴力と確信が必要であり、こうした見えざる資産がアントレプレナー自身に蓄積されていないとビジネスの3要素である人的・物的・経済的地域資源を獲得(資源動員)し、ネットワーク化して、ソーシャル・イノベーションを創出することは難しい。

最後に、実際にソーシャルビジネスを立ち上げて気付いたことが3つあるので、それを述べて本論分を終えたい。一つ目は「事業は走りながら考える部分が多い」ということである。クラウドファンディングや財団を窓口とする収益モデル、大学や行政との関係も全て事業を進める中で構築されたものであり、ビジネスモデルも偶然出会った関与者との相互作用から創発的に出来上がってきたものである。

2つ目は、大学生をはじめステイクホルダーのボランタリー精神の偉大さであり、2-2で人間の高次の欲求と述べたが、詰まるところ、実はそれが（ソーシャル）イノベーションの核であるということに改めて気づき、驚かされた。

3つ目は、神戸市職員のブランド力である。それは常にリスクとの裏返しであるが、公務員が起業してソーシャル・イノベーションを展開しようという筆者独自の視点は、具体的な事例が少ないことから検証には不十分であるという課題もあるが、本論文で取り上げた事例ではその効果は絶大であったとすることができ、今後、ソーシャルビジネス研究者の間で、公務員の起業について議論されることを期待する。

<謝辞> 本論文作成にあたり、兵庫県立大学大学院経営研究科の貝瀬徹教授から特に客観的な視点でのアドバイスを受け、以後完成に至るまで多大なるご協力を賜った。また、本論文で取り上げた事業を実施するにあたり、いつも相談にのっていただいた地域一般イノベーションコースの同期の皆様にも心から感謝申し上げます。本稿は、私的な見解が多く、若干客観性に欠ける箇所がある点については容赦願いたい。この論文が皆様の諸活動の一助となれば、甚だ幸いである。

<参考文献>

【日本語文献】

- 青柳光昌ほか（2016）『子供の貧困が日本を滅ぼす - 社会的損失40兆円の衝撃 - 』文藝春秋。
- 伊丹敬之（1980）『経営戦略の論理-ダイナミック適合と不均衡ダイナミズム』日本経済新聞出版社。
- 小川進（2013）『ユーザーイノベーション』東洋経済新報社。
- 岸真清ほか（2014）『ソーシャル・ビジネスのイノベーション』同文館。
- 國領二郎（1999）『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社。
- 経産省若手プロジェクト（2017）『不安な個人、立ちすくむ国家』文藝春秋。
- 佐竹隆幸（2017）『現代中小企業のソーシャル・イノベーション』同友館。
- 武石彰ほか（2012）『イノベーションの理由-資源動員の創造的正当化』有斐閣。
- 谷本寛治（2013）『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』NTT出版株式会社。
- 服部篤子（2010）『ソーシャル・イノベーション-営利と非営利を超えて-』日本経済評論社。
- 花房孟胤（2014）『予備校なんてぶっ潰そうぜ。』集英社。
- 久元喜造・増田寛也（2017）『持続可能な大都市経営-神戸市の挑戦-』ぎょうせい。
- 増田寛也編著（2014）『地方消滅』中央新書。
- 三木谷浩史（2009）『成功の法則927条』幻冬舎。

【日本語学術論文】

- 趙瑋琳・李妍焱（2016）「ソーシャル・イノベーションの仕組みづくりと企業の役割への検索」『富士通総研 経済研究所 研究レポート』
- 見吉英彦（2016）「競争戦略論におけるエフェクチュエーションの可能性に関する考察」『サービス経営学部研究紀要』29号

【外国語文献】

- Robert Putnam（1993）MAKING DEMOCRACY WORK.（邦訳 河田潤一（2001）『哲学する民主主義』NTT出版。）
- Wayne Baker（2000）Achieving Success Through Social Capital.（邦訳 中島豊（2001）『ソーシャル・キャピタル』ダイヤモンド社。）

Chesbrough, H. (2003) Open Innovation. (邦訳 大前恵一郎 (2004) 『OPEN INNOVATION-ハーバード流イノベーション戦略のすべて』 産業能率大学出版部。)

Stephen P. Robbinsほか (2013) Fundamentals of Management (邦訳 高木晴夫 (2014) 『マネジメント入門-グローバル経営のための理論と実践-』 ダイヤモンド社。)

Saras D. Sarasvathy (2008) Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise (邦訳 高瀬進・吉田満梨 (2015) 『エフェクチュエーション-市場創造の実行理論-』 碩学舎。)

Drucker P. (1993) Post-Capitalist Society. (邦訳 上田惇生 (2007) 『ポスト資本主義社会』 ダイヤモンド社。)

Clayton M. Christensenほか (2008) How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns. (邦訳 櫻井祐子 (2008) 『教育×破壊的イノベーション』 翔泳社。)

Clayton M. Christensen (2010) “How Will You Measure Your Life?” Harvard Business Review, July-August 2010.

Clayton M. Christensenほか (2011) The Innovators DNA (邦訳 櫻井祐子 (2012) 『イノベーションのDNA』 翔泳社。)

Lynda Gratton and Andrew Scott (2016) THE 100 - YEAR LIFE (邦訳 池村千秋 (2016) 『100年時代の人生戦略』 東洋経済新報社。)

【参考資料】

キラリひょうごプロジェクト <http://kirari-hyogo.com/business>

子どもの貧困の社会的損失推計レポート (2015年12月)

<https://www.nippon-foundation.or.jp/news/articles/2015/img/71/1.pdf>

ソーシャルビジネスの経営実態 - 「社会的問題と事業の関わり方に関するアンケート」から (2014年11月)

https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings141118.pdf

ソーシャルビジネス研究会報告書 (2008年4月)

http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/sbkenkyukai/sbkenkyukaihoukokusho.pdf

内閣府 (子供の貧困の状況と子供の貧困対策の実施状況)

http://www8.cao.go.jp/kodomonohinkon/taikou/pdf/h29_joukyo.pdf

兵庫県立大学COC事業紹介ムービー (平成26年度版)

www.u-hyogo.ac.jp (2018年8月26日現在)

manavee.comは、2017年3月31日を以って、サービスの運営を終了いたしました

<http://manavee.com/> (2018年8月26日現在)

株式会社みなと銀行ホームページ、地域貢献寄贈型銀行保証付私募債

<http://www.minatobk.co.jp/corporate/financing/advance/> (2018年8月26日現在)

『神戸市職員有志×大学生』が運営する無料学習塾を継続させたい

<https://readyfor.jp/projects/hiro4317> (2018年8月26日現在)