

### ③ 社会起業家との共創の可能性

1 なぜ、いま社会起業家なのか？

#### ① 「社会起業家」とは

近年、社会起業家あるいは社会的企業という言葉がよく聞かれるようになってきた。

社会起業家とは、「社会変革の担い手として、社会の問題を、事業により解決する人」のこと。社会問題を認識し、社会変革を起こすために、起業という手法をとるものを指す。」とされている。また、社会起業家が起こす企業は一般に「社会的企業」と呼ばれ、その形態は事業型NPOという形態をとることもあるし、当然、株式会社等の事業形態をとることもあり、法人形態にとらわれず幅広い認識を持つ必要がある。

社会的企業は、自らの活動を持続させるために、自ら資金を確保すべく事業（例えば有料でのサービス提供）を行う。その点では一般の企業活動と同様であるが、自らの事業を通じて社会問題を解決し、社会に革新性や新たな価値を提供するという「社会的ミッション」の達成を目指す

という意味で、利潤の最大化を最終目的とする一般の営利企業と区別されるべきである。この点ではむしろボランティアーな組織体と共通する。

社会的企業として世界的に有名なのは、ムハマド・ユヌス氏が創設した「グラミン銀行」であろう。ノーベル平和賞受賞のきっかけともなったこの事業は、バングラディッシュの主に農村部で、マイクロクレジットと呼ばれる貧困層を対象にした比較的低金利の無担保融資を行っている。特筆すべき点は、グラミン銀行が、最貧困層への融資という道を切り開いただけでなく、融資を受けた人々に、「自ら稼ぎ、社会のために役立っている」というやりがいや達成感」という新たな価値を提供した点である。

#### ② 社会起業家（社会的企業）が近年増えてきている理由

社会起業家（社会的企業）が近年増えてきた理由として、主に3つあると考える。

1つ目は、行政サービスの外部化が徐々に拡大していることが挙げられる。社会起業家が、継続して事業を行って

いくためには、事業を支える収入が必要となる。公共の領域は、儲かる市場ではないものの、2000年の介護保険導入や、2003年の指定管理者制度導入など、サービスの提供の対価として一定程度の事業収入が得られる市場ができたことは、事業収入を基盤とする社会起業家のすそ野を広げた。

2つ目は、これからの知識社会においては、仕事の報酬が「給料・役職」から「働きがい」へと移りつつあるということである。ある中間支援組織で職員募集を行ったところ、給与水準は決して高くないにも関わらず、大学院卒も含め、多くの優秀な学生が手を挙げたという話もあり、若い世代を中心に、仕事の社会的価値への関心が高まっていることの表れともいえる。

3つ目は、社会の多様化・個別化である。社会的課題の解決に向けて、第一義的には行政が主体となることが多かったが、市民ニーズの多様化・個別化が進んでいる中で、均質のサービスの提供が求められる行政は、動きが遅

くなったり、必要な人に必要なサービスを提供できなかつたりすることが多い。この点、社会起業家の活動の自由度は高く、行政ではきめ細かい対応が難しい地域の公共的なニーズに応えることができると、社会の多様化・個別化を背景として、社会起業家が活躍できるフィールドが拡大してきた。

#### ③ 人工的な日本の社会問題と社会起業家の可能性

そもそも「社会的課題」とは、どのようなものだろうか。途上国での社会的課題は、インフラの未整備により、生活水準の低下や衛生上の問題が生じていることが多い。一方、先進国では、インフラが一通り整備され、人工的につくられた社会規律のもとで生活を営んでいる。日本の社会的課題は、法律や施策など我々が作り出した環境に起因した問題であり、自然的要因に対するインフラが整備されていないために発生する途上国の問題とは大きく異なっている。

こうした「人工的」な問題に対して、制度そのものを抜

執筆

社会起業家支援に関わる局・関係団体による  
横断執筆チーム

本的に改善する解決アプローチと、その問題を引き起こしている「人工的環境」の欠点を補完する解決アプローチが可能である。既存の制度そのものを改善するアプローチは、利害関係等がすでに形成されているため、現実的には非常に困難である。一方で、後者のアプローチは、創意工夫やアイデアにより、様々な解決策が考えられる。日本の社会問題の性質という観点から見ても、社会起業家は、その課題を解決し、新たな価値をもたらす可能性を大いに秘めていると考えられる。

#### 2 社会起業家の取組をみる（国内）

##### ① 革新的アプローチで新しい価値を生み出す

それでは、「社会性」と「事業性」を巧みに駆使し新たな価値を生み出している社会起

業家の取組を紹介する。  
**■ワンコイン検診という革新的アプローチで潜在市場を開拓し、医療費を削減**

ケアプロ株式会社の代表の川添高志氏は、看護師の経験から、発見が遅れ重い疾病を患う確率の高い「検診弱者」(注1)を減らすことが「医療費の削減」につながると、ワンコイン(500円)で血液検診をおこなう予防医療サービスを提供している。

このサービスが支持されているのは、ワンコインという「安さ」と、採血後1分で数値が確認でき看護師のアドバイスが受けられる「早さ」を、ショッピングセンター等の出張店舗で「気軽」に「ハードル低く」検診弱者にアプローチしている点であり、ケアプロの方から「自覚のない潜在層の検診弱者に歩みより、予防医療を意識づける」という新しい価値を提供している。

超高齢社会を迎え「医療費」が増大し、財政のひっ迫が予測される日本において、ワンコイン検診は「医療費削減」への市民意識の変革をもたらす新しいモデルである。企業の営利主義や行政が担いきれていない領域で、柔軟なアプローチで「新しい価値」とともにサービスを継続的に

提供している。

ケアプロ株式会社の活動(東京都中野区)



■コミュニティカフェで人のつながりを再生

株式会社イータウンの経営する「港南台タウンカフェ」は、「カフェサロン」や手作り品等展示・販売のレンタルスペースの「小箱ショップ」等の収益事業と合わせて地元商店会等と連携した地域情報の発信や地域交流イベント等を担う複合的機能のコミュニティカフェであり、この仕組みは全国的に注目を集めた横浜を代表するモデルである。

その成功要因は「人の循環を生む仕組み」と代表の斉藤保氏による「人を巻き込む力」と言われている。

地域情報提供をはじめ、カフェ利用客や小箱ショップのオーナー、インターシップの受入れ等カフェを訪れる動

株式会社イータウンの活動(横浜市)



機を「ハードル低く」地域住民に「多数提供」し、一度訪れたことをきっかけに地域イベントやカフェの運営側に関われる仕組みが準備され、さらに、関わりを持つことで意識が芽生え、ここから地域プロデューサーとして巣立っていく「人材育成」の好循環が生まれている。

ウッディーで暖かな雰囲気のカフェは、居心地が良く、「人との関わりを楽しむ」「ボランティアのやりがい」「地域参加や地域コミュニティとの関わり方」を経験することができ、また、人と人の関わりを作り、育み、成長させる「縁側機能」になっている。コミュニティカフェは「人を巻き込む魅力的な仕組み」として全国に波及している。

②安心、やりがいのある居場所、働く場を社会に提供する

労働の対価としての賃金だけでなく、お金では計ることができない「安心」や「やりがい」という対価を得る働き方を提供している社会的企業の取組を紹介する。

■安心、やりがいのある居場所づくり

K2インターナショナルグループは、株式会社、NPO法人、有限会社などの様々な事業形態の団体が役割分担、連携しながら、不登校、ひきこもり、ニート、家庭内暴力など、社会に馴染みにくい若者の自立を支援し、共に生きる場を作っている。

生きづらさを抱える若者にとって欠かせない視点が、①若者が孤独にならない生活の場(安心できる住まい)がある、②毎日の食事が安心してとれる、③仲間がいる、④必要とされる場(活躍の場・働く場)があることである。

特に働くメニューに関しては、接客ができる人はお好み焼き店で、コミュニティショップがうまくとれない人は厨房での下ごしらえ、食材や調理した料理の配送部門もあるといった具合に、多様である。若者就労支援拠点で運営ス

K2インターナショナルグループの活動(横浜市)



タッフとして従事させ、若者に働く自信をつけさせることにもなる。

K2インターナショナルグループの事業を通して社会に出た人を卒業生としない点もユニークだ。「ダメだったら戻ってきていいよ」という心の拠り所があるとこの安心感が、歩み始めた若者の挑戦を後押ししている。

(注1)「検診弱者」とは、定期健診を義務付けられた企業等に属さない主婦や自営業、フリーター、ホームレス等で、家事・育児や仕事等の理由で、また費用負担の問題などで、定期的に検診を受ける機会に恵まれない人々のことである。

■助け合いによる安心のある働く場づくり

NPO法人ぐるーぶ藤は、「福祉豊かなまちづくり」という理念を大切にしながら、訪問介護事業を中心に、通所介護、高齢者住宅、精神障害者のグループホーム、幼児教室などの複合福祉マンション「ぐるーぶ藤一番館・藤が岡」の運営をしている。

スタッフが約160人のほとんどがメンバーの紹介による地域住民である。お互いさまの気持を大切に、スタッフ同士の助け合いがぐるーぶ藤を支えている。また、メンバーの満足がなくては、利用者への温かいサービスはできないと考え、子育て・親の介護・引きこもり・障害など家庭環境や本人の希望等にに応じて働き方を考慮している。引きこもりがちだった若者にも資格取得のうえ仕事の機会を提供して数年かけて独り立ちを促したケースもある。

ともにまちづくりを進める仲間と捉えているので、収入だけを目標にするスタッフはいないという。設立当時から行っている助け合いの事業も大切に、運営をはじめ情報・事業収支等をメンバー皆で共有しようという安心感のある組織文化を様々な仕掛け

を通して貫いている。

NPO法人ぐるーぶ藤の活動（藤沢市）



3 社会起業家と行政がパートナーを組んだ取組をみる（国外）

次に、社会課題の解決に向けて、新しいスタイルで社会起業家と行政がパートナーを組んでいる事例を紹介する。

①「負の経済抑制効果」によって活動資金を生み出す

アメリカ・ニューヨークで活動するコモン・グラウンド・コミュニティは、1980年代、タイムズスクエア周辺が荒廃している時期に、倒産したホテルを買収し、ホームレスの自立支援施設を立ち上げた団体である。当時、多くのホームレスが地域に存在しており、その

ことによる税金投与（負の経済）は凄まじいものだったところに、代表のロザンヌ・ハガティ氏が、ホテルを彼らの宿へと変貌させ、職業訓練やセラピーなどを行う施設を立ち上げた。その資金を得るために彼女が行ったのが、「負の経済抑制効果」（図1・注2）の測定である。彼女は、この活動を行うことで負の経済を抑制することができると

数値的根拠を示した上で、これによって縮減した公的資金の一部を活動費用にあてがいたい、ニューヨーク市と交渉を行ったのである。始めはしぶっていたニューヨーク市も、彼女の熱意と説明の合理性を理解し、団体に対する融資を決定した。

負の経済抑制により、公的資金を投入する行政が利益を得るため、その一部を活動へと還元させることで持続した活動の仕組みを創っている。

②公的資産を使って活動資金を生み出す

活動を持続させるための仕組みとして、イギリスの公的資産の活用の仕方がとても面白い。遊休地や未利用施設などの公的資産をまちづくりなどの活動団体に市場価格よりも安価に提供することで、ラ

ンニングコストを縮減したり、資産を活用した経済サイクルを構築し、持続的な活動のための資金を捻出している。

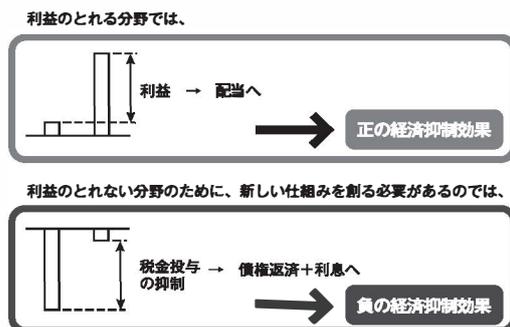
まちづくり事業体（Development Trust Association）と呼ばれる組織の多くが、この手法により持続的な組織運営を行っている。その事例のひとつが、ロンドン中心部の西側に位置するアクトンタウンで活動するアクトンタウンである。行政から中心地のマーケット運営の権利の委譲を受け、そこで得られる利益を活動資金に充て、失業者のジョブトレーニングや、起業サポート、就職斡旋などを行っている。

ここで注目すべきは、行政による金銭的な支援だけでなく、活動資金を捻出する経済サイクルが、活動団体に対する公的資産の提供によって創られていることである。そして、その多くが、行政から99年などの長期間1ポンドなどの破格の条件で高速道路の高架下や土地などの公的資産を借り受けている。もちろん、行政と事業体が上下の関係ではなく、対等な立場で信頼を得ていることも、このような持続的な活動を行う上で非常に重要なポイントである。

Acton Market（ロンドン）



図1 「正の経済促進効果」と「負の経済抑制効果」



（注2）「負の経済抑制効果」とは、採算が取れない社会課題（生活保護、医療費、不法投棄など）に対して、その課題を解決する取組によって、必要な税金投与（負の経済）が縮減される効果のことをいう。この縮減された公的資金の一部を取組団体が享受できれば、社会起業家等の参入を促し、公民によって課題解決に取組むことができるようになると考えられる。

## 社会起業家と行政がパートナーを組むためには

これまで社会起業家が増えてきた背景、国内外の事例を紹介してきたが、これらを踏まえ、社会起業家と行政がパートナーを組むためのカギとなる事項を整理すると、次のようなことが言える。

### ① 社会起業家と行政の相互理解

一般的に、行政は全体向けの均質のサービス提供を得意とし、社会起業家は地域の特性に起因する課題や多様化・個別化されたニーズに対して、様々な人や社会を巻き込む力や自由度の高い発想力、行動力を駆使してきめ細かいサービスの提供を得意とする。社会起業家と行政がパートナーを組むためには、このようにお互いの強み・弱み、考え方や行動様式を理解しあい、それらを尊重する関係を構築する必要がある。

2010年にスタートした社会起業家の育成講座であるiSB公共未来塾(注3)では、高齢者福祉、若者就労、地産地消などの講座のテーマに合わせて、横浜市の関係部署が交代で講師を担当し施策紹介をしている。受講者から

は、行政職員から話を直接聞き、行政の考えが理解できたと好評だった。また、本年1月には、職員向け研修「共創アクションセミナー」[公共を共に担うパートナー]社会起業家の可能性」において、iSB公共未来塾や経済観光局が実施する横浜社会起業塾(注4)等に係わった新鋭社会起業家が自らの事業についてプレゼンテーションを行い、参加した職員からは、「価値観が変わった」、「連携の必要性を感じた」などの感想が寄せられた。

相手を知る、相手に知ってもらうという行動を起こすことが相互理解を深める第一歩となり、こうした取組を継続的に行うことが重要である。

### ② 社会起業家と行政の相互補完

社会起業家と比較して行政は様々な資産を持っている。それは、委託費などのカネであったり、用途廃止施設などの利用していない公的資産や行政だからこその得られる情報というモノであったり、企業や大学、地域住民などのネットワークなどである。

これらの行政の資産を活用して、社会起業家の取組を継続させる経済サイクルや環境

を創り出すことが必要である。先述したK2インターナショナルグループは国の委託事業等を、ぐるーぶ藤は介護保険という公的資金を活用し、イギリスでは公的資産を活用して活動費を捻出している。

起業家とのパートナーシップ構築は進むと考えられる。パートナーを組むために必要となる評価指標の確立が早急に求められるが、それは、公民双方の視点を持つて作成・改善されるべきであり、さらに、誰をパートナーに選ぶべきなのか、責任の定義や所在など、これらの判断基準も新しい考え方にしていかなければならない。

### ③ 課題解決に向けた目標の共有と明確化

相互理解と相互補完のパートナーシップを構築した上で、共に行おうとする取組が「何のため」に、または「誰のため」に行われるのか、さらに、「課題が解決」した、または「目標を達成」したとはどういう状態なのか、目標の共有と明確化が行われなければならぬ。

そのためには、取組の効果に対する評価指標を持つ必要がある。しかし、現在のところ、活動の効果測定に有効な評価指標は見出されていない。先述したロザンヌ・ハガティ氏の取組のように、その効果が可視化され、的確に評価されるようになれば、社会

## 5 おわりに

横浜市が取組む共創とは、「社会的課題の解決を目指し、民間事業者と行政の対話により連携を進め、相互の知恵とノウハウを結集して新たな価値を創出すること」と定義している。社会起業家と行政が双方向のコミュニケーションを通じて、パートナーシップを構築し社会的課題の解決に取組むことは、まさに共創の取組と言える。

これまで紹介してきた取組事例を参考に、横浜が抱える多種多様な課題の解決に向けて、社会起業家と横浜市が良きパートナーとして共に考え、共に行動することは、今後ますます大切になっていくだろう。

(注3) iSB公共未来塾は、地域社会の課題をビジネスの手法を用いて解決し、「公共の未来」を切り開く社会的企業の起業家やスタッフを養成するビジネススクール(内閣府の「地域社会雇用創造事業」)である。実施主体の一つである公益財団法人起業家支援財団と横浜市は、共創フロントを通じて、横浜における講座開催の協力関係を構築している。

(注4) 横浜社会起業塾は、企業、行政、NPOといった多様な主体(NEC、花王、横浜市経済観光局、NPO法人ETIC)で構成されたプラットフォーム「社会起業塾イニシアティブ」が運営する、社会起業家の育成プログラムで、社会起業家の創出の輪を広げる目的で創設されている。

「社会起業家支援に関わる局・関係団体による横断執筆チーム」

公益財団法人起業家支援財団 事務局長 治田友香

コトラボ合同会社 代表 岡部友彦

共創推進事業本部 共創推進課担当係長 谷口智行

都市経営局 都市経営推進課長 宮本正彦

健康福祉局課長補佐 (企画課企画係長) 梅澤厚也

健康福祉局 企画課担当係長 野上和義

経済観光局 経営・創業支援課 中城佳子