

平成 26 年度

# 研 究 報 告 書

平成 27 年 3 月

盛岡市まちづくり研究所

## 本報告書の構成

○巻頭言	1
○盛岡市まちづくり研究所の概要	3
○研究報告	12



岩手県立大学から岩手山を望む



盛岡広報キャラクター「モリィ」まち研 Ver.



岩手県立大学  
Iwate Prefectural University

## 巻頭言

盛岡市まちづくり研究所では、盛岡市の市政に資する調査研究が行われています。この市政の研究には、2名の共同研究員が2年間常駐し毎年異なる研究テーマに取り組んでいます。この市政研究は、共同研究員の方々が主体的に取り組むとともに、岩手県立大学の教員が所長兼アドバイザー的な存在としてゼミナール形式で進めています。基本的にゼミナール形式で研究を進めるといっても、常に研究室のデスクに向かうことが研究ではありません。研究は、デスクに向かうと同じぐらい研究所の外へ出て行って、フィールドワークに取り組んでくる必要があります。そこで現場で起こっている最新の状況を理解し、新しい研究テーマを持つ意味を共同研究員の方々が知る機会にもなります。そしてこうして得てきたデータを元に予備調査を重ね、報告書という形で2年間の研究期間を終えることとなります。

今年度の砂子田氏の研究は、「盛岡市における社会的企業」に関するものです。社会的企業という言葉は世の中で一般化されているようですが、実のところそれが何を意味するのか良く分かっていない状況にあります。これは社会的企業という対象に対して、組織論、企業論、マーケティング論、社会的責任論等々様々な分野からのアプローチがなされており、それぞれの視点から多様な議論が論じられていることに起因しています。例えば組織の観点から社会的企業を取り上げますと、営利を目的としない企業は果たして企業と言えるのか。営利を目的としない組織が永続的な発展を遂げるにはどのような仕組みが組織内部で成立しているのか、という解明すべき大きな課題があります。こうした諸課題は、今日の社会科学、より焦点を当てると経営学では未解明の課題として存在しているのです。

砂子田氏の研究は、前述の諸課題のレビューを多角的かつ入念に精査し、盛岡市においてどのように社会的企業の萌芽が見られるのか、言い換えると営利を目的とする企業がどのようなことを契機として非営利組織へと進化していくことができるのか、その方向性と発展段階の可能性を示唆したものです。方向性を示唆するために、富士ゼロックスのような大手資本が社会貢献活動の一環として遠野市などでワークショップを開催し、地域が抱えている問題解決に資する姿を克明に記述しています。そして地域課題の解決には、富士ゼロックスが地域の行政機関やNPO、そして大学などと連携関係を構築することが不可欠となっていることが明らかになりました。このことは、社会的企業は多様な地域の利害関係者との連携によって、地域の課題を解決する形で存在しうる可能性があることを示唆しています。さらに利害関係者との連携関係の構築は、どの問題についてどのような連携が良いのか、あるいはどの地域においてどのような連携が

求められるのか、さらには果たしてそれらの条件は何か、というように、砂子田氏の研究は、今後岩手県や盛岡市の中で社会的企業の卵が孵化するヒントとなることが期待されています。

最後に盛岡市まちづくり研究所は、盛岡市の政策課題に関して盛岡市の共同研究員の方々と岩手県立大学の研究者が共にシナジーを発揮することによって成り立っています。今後は盛岡市職員の方々の研究の場として、またはスキルアップの場として、多様なニーズを充足できる組織として位置づけて参りたいと存じます。今後とも多様な方々のご支援をお願いし、巻頭言の結びといたします。

平成 27 年 3 月 盛岡市まちづくり研究所長 松本力也

# 盛岡市まちづくり研究所の概要

## 1 研究所の設置目的

地方分権の進展に伴い、市の現状及び課題を分析し、緊急度又は優先度の高いテーマについて、大学等の研究機関と共同して研究することにより、新たな政策立案に資するとともに、市職員の政策形成能力の向上を図るものである。

## 2 研究所設置の背景

- (1) 地方分権の進展に伴い、市の現状と課題を分析するとともに、住民ニーズを的確に把握することにより、具体的な政策を立案することが地方自治体に求められている。
- (2) 「ローカル・オプティマム」（それぞれの地域が選択する地域ごとの最適状態）を実現するためには、職員の政策形成能力の向上と自治体そのものが事業執行機関から政策立案機関に変貌することが重要であるほか、基礎（学術）と応用（実践）の融合する研究が必要となっている。
- (3) 市長が公約として、新県都創造に向けて、平成20年度中に大学等との連携による「シンクタンク」の設立を掲げていた。

## 3 研究所の設置方針

平成20年度に市から岩手県立大学への共同研究の申し入れを受けて、両者が盛岡市まちづくり研究所に関する協定を締結することにより、岩手県立大学が、新たに地域連携研究センター（平成23年度より地域政策研究センターに変更）内にプロジェクト研究所の1つとして、盛岡市の市政課題及び新たな政策を共同研究するために盛岡市まちづくり研究所を設置するものである。

（岩手県立大学を選定した理由）

当初、大学のほかNPO等の民間との連携も検討したが、総合政策学部があり、地域貢献に力を入れている岩手県立大学を選定したものである。



研究所が入居している岩手県立大学地域連携棟

#### 4 構成 (H26年度)

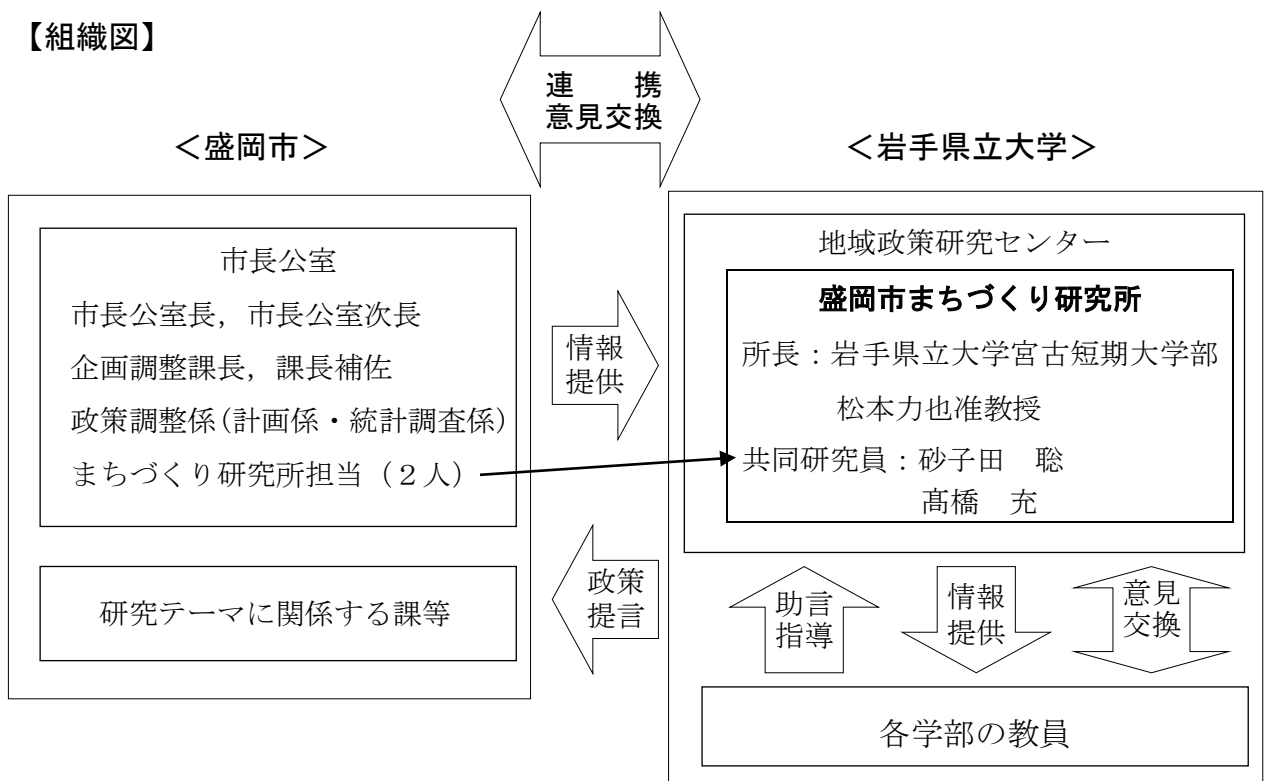
- (1) 所 長 1人 (岩手県立大学宮古短期大学部 松本力也准教授)
- (2) 共同研究員 2人 (盛岡市市長公室企画調整課まちづくり研究所担当  
研究1担当：砂子田聡, 研究2担当：高橋充)
- (3) その他 共同研究契約書により市及び岩手県立大学の同意に基づき研究協力者を参加させることができる。

※共同研究員は岩手県立大学への派遣ではなく、盛岡市の職員として研究に従事するものである。

#### (参考) H20～25年度

- (1) 所長 (1人) 岩手県立大学副学長 幸丸政明教授 (H20～21年度)  
岩手県立大学宮古短期大学部学部長 植田眞弘教授 (H22～25年度)
- (2) 共同研究員 (2人)

#### 【組織図】



## 5 研究テーマ

### (1) 研究内容 (H26 年度)

研究 1 「盛岡市における社会的企業の展開の可能性について」  
(H25～26 年度)

研究 2 「盛岡市における中山間地域の特性・魅力に関する研究について」  
(H26～27 年度)

今日、少子・高齢化が進行するとともに、中山間地域においては、一次産業の衰退等により都市（中心）地域への人口移動の傾向も見られる。

本市においても、中山間地域における人口減少、産業や生業の衰退、担い手不足等の課題が浮き彫りになっている。また、中山間地域においては、美しい自然景観、地域に生きる哲学、技術、地域のコミュニケーションなどの独自の文化を持ち合わせていることや、農業だけでなく水源かん養、洪水の防止、土壌の浸食や崩壊防止など多面的機能を持ち、都市部の生活環境に与える影響も大きい。

よって、中山間地域の変遷と実態を把握し、その特性・魅力の分析・評価に基づき、中山間地域づくりの政策や方向性を提言するものである。

### (参考) H27～28 年度

「盛岡広域圏における潜在的地域資源の活用の可能性について」

盛岡市，八幡平市，滝沢市，雫石町，葛巻町，岩手町，紫波町及び矢巾町で形成される盛岡広域圏は，優れた産業や観光資源に恵まれているとともに，活用可能な潜在的資源が多くあるものと想定される。

このことから，経済，文化などあらゆる分野を通じた盛岡広域圏の地域資源の活用の可能性について研究する。

(2) 研究実績 (H20～25 年度)

研究テーマ	年度	研究内容
<H20・21 基礎研究> 人口等の統計, 市の現状及び課題等政策の企画立案に必要な情報に関する調査分析	20	テーマ 「人口と世帯」 1 社会動態分析 2 人口の将来推計 3 世帯の将来推計 テーマ 「雇用と所得」 1 市民所得推計分析 2 事業所・企業統計調査分析 3 所得格差の状況
	21	テーマ 「人口と世帯」, 「産業と経済」 1 地域メッシュ統計による盛岡市の小地域分析 2 盛岡市産業連関表による地域経済分析
<H20・21 個別研究> 自治・協働の新たな仕組みづくりについて	20	1 文献調査 (地域自治会やコミュニティ政策の変遷等) 2 地域コミュニティの状況把握と現状分析のためのアンケート調査 3 問題点の抽出と整理 4 他都市の地域コミュニティの課題の情報収集
	21	1 新しい仕組みの検討における基本視点 2 地域活動等に関する市民意識調査の結果について 3 他都市の動向について 4 盛岡市における新しい自治協働の仕組みについて 5 制度導入に当たっての検討事項
<H22 基礎研究> 市民経済計算を活用した政策分析について	22	1 市民経済計算の整備 2 平成17年盛岡市産業連関表の作成 3 市民経済計算・産業連関表と政策分析 4 貸借対照表と世代間負担の政策分析
<H22・23 個別研究> アセットマネジメントによる公有資産保有の在り方について	22-23	1 施設保有の現状と課題 2 先進自治体の取組み 3 先進自治体の取組手法と盛岡市への適応可能性 4 盛岡市における公共施設マネジメント手法



<p>&lt;H23・24 研究&gt; 盛岡市における高齢者支援の今後のあり方について～福祉の多元化と当事者意識との関わりを中心に～</p>	<p>23- 24</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 高齢者福祉に関する政策の現状と今後に関する理論的考察</li> <li>2 高齢者福祉に関する政策と市民意識の現状</li> <li>3 高齢者福祉における関心を高めるための「当事者性」という考え方</li> <li>4 盛岡市の高齢者福祉政策における今後の方向性</li> </ol>
<p>&lt;H24・25 研究&gt; 盛岡市における若者世代の活性化に向けた支援の在り方について</p>	<p>24- 25</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 若者世代を取り巻く社会情勢の変化</li> <li>2 盛岡市で暮らす若者の意識の現状</li> <li>3 興味関心をきっかけとした社会参加を後押しする事例からの考察</li> <li>4 社会参加から社会参画への橋渡し</li> </ol>

研究成果は、以下のホームページに掲載している。

**盛岡市まちづくり研究所のホームページ**

<http://www.city.morioka.iwate.jp/machizukuri/thinktank/003554.html>

盛岡市公式ホームページ「トップページ」→「市政情報」→「まちづくり」→「大学等との連携によるシンクタンク事業」→「盛岡市まちづくり研究所の概要」

## 6 研究の成果

共同研究の成果については、市と岩手県立大学それぞれが権利を有する。

なお、研究成果については、毎年4月に研究成果報告会を開催し、市職員・市議会議員・岩手県立大学教職員・関係団体に対して報告を行うとともに、研究報告書を盛岡市のホームページ上で公開することとしている。

## 7 費用負担（H22～26年度）

### (1) 人件費

共同研究の趣旨から、市及び岩手県立大学が自己の職員分をそれぞれ負担するものである。

### (2) 研究所維持費（スペース確保、光熱水道費等）

市が負担する。（400千円）

### (3) 共同研究員受入経費（電話、コピー代、事務用品等）

市が負担する。（@100千円×2人）

- (4) 共同研究の直接経費（旅費（岩手県立大学教職員の費用弁償を含む）、需用費（研究報告書作成用）、郵便料、委託料、図書購入費等）  
市が負担する。

**(参考) H20～21年度**

(1) 人件費

共同研究の趣旨から、市及び岩手県立大学が自己の職員分をそれぞれ負担するものである。

(2) 研究所維持費（スペース確保、光熱水道費等）

市が負担する。（400千円）

(3) 共同研究員受入経費（机、書架、パソコン、電話、コピー代、事務用品等）

市が負担する。（@420千円×2人）

- (4) 共同研究の直接経費（旅費（岩手県立大学教職員の費用弁償を含む）、需用費（研究報告書作成用）、郵便料、委託料、複写機使用料、図書購入費等）  
市が負担する。

**8 予算関係（H26年度）**

- (1) 施策の柱      8 信頼される質の高い行政  
(2) 施 策      6 自治の確立を目指す取組の強化  
(3) 歳出予算      2款1項6目 003-04 大学等との連携によるシンクタンク事業

節	名称	当初予算額
09	旅費	403千円
11	需用費	181千円
13	委託料	101千円
19	負担金	1,042千円
歳出合計		1,727千円

(参考)

項目	平成20年度 決算額	平成21年度 決算額	平成22年度 決算額	平成23年度 決算額	平成24年度 決算額
研究費	1,596千円	1,349千円	1,405千円	551千円	1,021千円
回線使用料等	368千円	340千円	170千円	0千円	0千円
共同研究等負担金	1,240千円	1,240千円	600千円	600千円	600千円
歳出合計	3,204千円	2,929千円	2,175千円	1,151千円	1,621千円

項目	平成25年度 決算額
研究費	1,078千円
回線使用料等	0千円
共同研究等負担金	600千円
歳出合計	1,678千円

※平成20～22年度における歳入予算は、合併市町村自立支援交付金による(充当率10/10)。

## 9 その他

これまでの研究成果は、公益財団法人日本都市センター主催の都市調査研究グランプリ及び法政大学主催の地域政策研究賞において次のとおり受賞している。

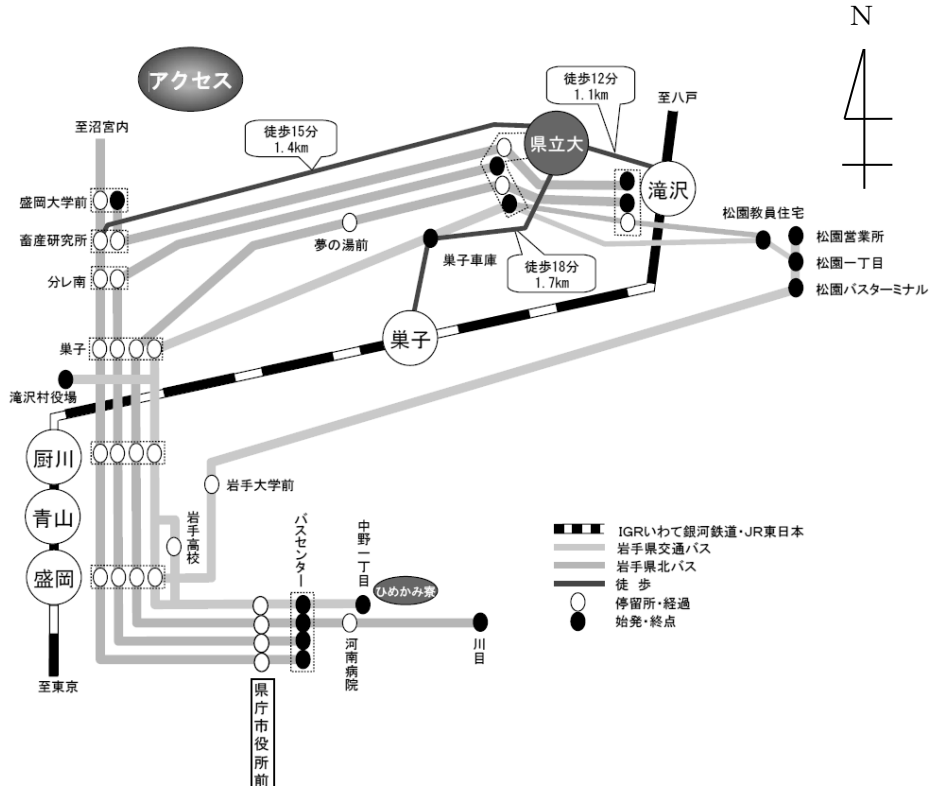
### (1) 公益財団法人日本都市センター主催「都市調査研究グランプリ」

受賞年度	表彰名	研究テーマ	研究期間
平成22年度 (第1回)	自治体実施調査研究部門優秀賞	基礎研究「人口等の統計、盛岡市の現状及び課題等政策の企画立案に必要な情報に関する調査分析～盛岡市の社会動態及び人口の将来推計～」	平成20年度～21年度
平成24年度 (第3回)	自治体実施調査研究部門優秀賞	アセットマネジメントによる公有資産保有の在り方について	平成22年度～23年度

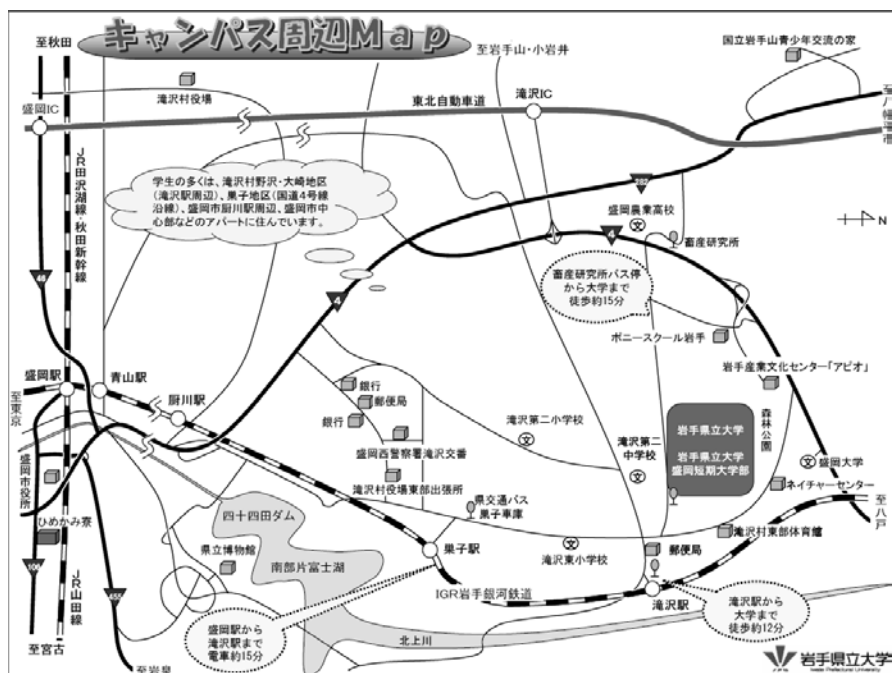
(2) 法政大学主催「地域政策研究賞」

表彰年度	表彰名	研究テーマ	研究期間
平成23年度 (第9回)	優秀賞	「盛岡市における政策分析のための定量的情報の整備と活用 市民経済計算・産業連関表・貸借対照表からのアプローチ -」	平成22年度
平成24年度 (第10回)	奨励賞	アセットマネジメントによる公有資産保有の在り方について	平成22年度 ～23年度

## 【岩手県立大学までのアクセス】



## 【キャンパス周辺Map】



# 研究報告

盛岡市における社会的企業の展開の可能性について

共同研究員 砂子田 聡

# 目次

第1章 序論.....	15
1 社会的企業をめぐる背景と問題の所在 .....	15
2 研究の基本概念 .....	17
(1) 「社会的企業」の用語の取扱い .....	17
(2) 社会的企業の定義 .....	17
(3) 社会的企業の事業領域 .....	17
第2章 先行研究の系譜 .....	19
1 社会的企業をテーマとした先行研究 .....	19
(1) 研究者.....	19
(2) 社会的企業を生み出す実践を行う事業者 .....	29
(3) 公的機関 .....	33
2 社会的企業を直接的なテーマとしない先行研究 .....	35
(1) 公的機関 .....	35
(2) 研究者.....	41
3 小括.....	43
(1) 先行研究におけるイノベーション（革新性） .....	43
(2) 社会的企業と企業の連携・協働の形態について .....	43
(3) 社会的企業の展開の可能性 .....	44
第3章 予備調査.....	45
1 予備調査にあたって .....	45
2 予備調査の考察 .....	46
(1) 盛岡市保健福祉部との連携による社会的課題の抽出・設定 .....	46
(2) イノベーション（革新性）を創出するツールの導入 .....	46
(3) ステークホルダー間のネットワーク形成 .....	48
第4章 事例研究.....	50
1 ネットワーク形成 .....	50
2 事例研究の経過 .....	51
第5章 考察.....	53
1 「福祉事業所の工賃の改善」について .....	53
(1) 事例研究から得られた知見 .....	53
(2) 福祉事業所、企業の多様性を反映した輻輳する社会的課題への対応 パターン.....	54

2	ネットワーク形成	55
	(1) 地域内ネットワーク形成	55
	(2) 地域外ネットワーク形成	58
3	岩手ネットワークシステム（岩手SDM研究会）との連携	61
4	イノベーションを創出する課題発見型ツールの導入	61
5	揺籃期的なソーシャル・イノベーション・クラスターの形成	62
第6章	結論	64
1	研究のまとめ	64
	(1) 社会的企業の萌芽	64
	(2) 輻輳型社会課題解決に対応するコミュニティの成長ステージモデル	68
2	政策提言	70
	盛岡方式ステークホルダーマネージメント	70
3	今後の展望	73
	(1) 盛岡方式ステークホルダーマネージメントにおける行政機関の役割	73
	(2) 盛岡方式ステークホルダーマネージメントを業務として位置付ける 上での留意点	73
	(3) ネットワーク形成力の養成	74
	参考文献	75
	参考資料	
資料1	イノベーション創出ツール導入ワークショップの概要	78
資料2	平成26年11月28日開催 ワークショップ	82
	* 参加者の意見	85
資料3	平成26年12月5日・6日開催 観察フィールドワーク等	88
資料4	平成27年1月24日開催 ワークショップ	94
資料5	平成27年2月15日開催 ワークショップ	101
資料6	平成27年2月28日開催 ワークショップ	114
	* 参加者のコメント	119
資料7	「デザイン思考」を活用したワークショップ実践例 1	124
資料8	「デザイン思考」を活用したワークショップ実践例 2	140



## 第1章 序論

### 1 社会的企業をめぐる背景と問題の所在

#### 背景

少子高齢化の進展，都市部への人口集中，ライフスタイルや就労環境の変化等に伴い，高齢者の介護，障がい者福祉，共働きや家庭環境の改善などへの対応が求められており，その解決に当たっては様々な社会的課題が顕在化している。

従来，こうした社会的課題に対しては，公的セクターである行政により対応が図られてきたが，社会的課題が増加し，質的にも多様化・困難化している現状においては，それらの課題のすべてを行政が解決することは難しい状況にある。

そのような中，社会的課題を解決する行政以外の担い手として，市民ボランティアや慈善型NPOが存在するが，近年，社会的課題を市民自らが当事者意識を持ち，ビジネスとして積極的に事業性を確保しつつ解決しようとする動きが注目されつつある。

これまでも，こうした活動は行われてきたが，それに加え，「社会的企業家」「社会的起業家」「ソーシャルビジネス」等と呼ばれる新たな主体は，現状ではまだ萌芽段階であるものの，近い将来には，行政，企業の協働パートナー又は新しい公共の担い手として社会的課題解決に取り組み，産業，雇用を創出し，社会経済全体の活性化を担う主体となることが期待されている。

#### 国の動向

平成20年4月に経済産業省が「ソーシャルビジネス研究会報告書」を公表し，政府はソーシャルビジネスの関係者が集う「ソーシャルビジネス推進イニシアティブ」において，「ソーシャルビジネス／コミュニティビジネス」に係る全国規模での活動の在り方について提言を行った。

また，新しい公共を推進する動きの中で，ソーシャルビジネスへの期待が高まり，平成22年6月に閣議決定された「新成長戦略」のほか，「産業構造ビジョン2010」（経済産業省）においてもソーシャルビジネスの推進が掲げられ，関係府省で支援策が充実しつつある。

特に内閣府は，雇用対策の一環として，ソーシャルビジネスにおける人材育成や雇用創出に対して支援を行う「地域社会雇用創造事業」を展開し，平成23年度以降は，新しい公共の担い手となるNPO等の

自立的活動を後押しする「新しい公共支援事業」を展開している。

平成 23 年 3 月には、「ソーシャルビジネス推進研究会報告書」（経済産業省）が公表され、その中で、ソーシャルビジネスを推進する意義は多面的だが、重要なのは、その推進に当たってソーシャルビジネスを新たな産業として位置付け、「経済の活性化」「新たな雇用の創出」という観点から「産業政策」の一環として取り組むことであるとしている。

また、ソーシャルビジネスが地域の媒体として機能できるような仕組みづくりを、政府が推進することで、経済活動の基盤となる地域社会のつながりが充実、強化され、足腰の強い地域社会づくりや福利向上につながっていくとしている。

ソーシャルビジネスの推進に当たっては、民間主体の分野横断的な活動を推進しながら、その取組みの多様性を確保していくことが重要であるとし、そのためには、多様な主体や関係機関の連携、協働が大きなポイントであり、国や地方自治体の内部においても、部署横断的な連携による推進体制の構築が必要であるとしている。

### **大都市圏における先進事例**

横浜市では、ソーシャルビジネス事業者支援・支援体制強化事業「Yokohama changemaker's CMP」を実施している。

本事業は、横浜市が、専門性や技術を有する N P O 法人 E T I C（事業委託先）とともに、地域の課題解決や地域資源の有効活用につながる社会的企業の育成を支援するものである。

このように、大都市圏では、社会的企業と、企業・行政との橋渡しを行う、卓越したコーディネート能力を有する主体（横浜市の事例では N P O 法人）が存在し、社会的企業の萌芽を促す育成支援事業が展開されている。

### **問題の所在**

国の報告にあるとおり、社会的企業は足腰の強い地域社会づくりに貢献する可能性があり、社会経済全体の活性化を担う主体となることが期待されている。

現在は、大都市圏を中心に社会的企業の育成支援が展開されているが、人口減少や地域経済の停滞に直面する地方においても、社会的企業の醸成が望まれる。

大都市圏と比べ、地方では社会的企業の担い手や育成支援を行う主

体が希少であり、参入基盤も脆弱である。そのため、地方特有の環境下で、社会的企業が生起されるための条件や仕組みを明らかにすることは重要かつ喫緊の課題である。

このことから、本研究は、地方都市（本市）における社会的課題の解決に向け、社会的企業の展開の可能性について研究するものである。

## 2 研究の基本概念

本研究において、社会的企業の基本概念を次のとおり設定する。

### （１）「社会的企業」の用語の取扱い

「社会的企業」の用語は、「ソーシャルビジネス」「ソーシャル・エンタープライズ」などとも呼称されており、研究者、政府報告書等により用語の取扱いには違いがある。

本研究では、引用文献による用語の踏襲を基本とする。

### （２）社会的企業の定義

社会的企業は、社会的課題（高齢者問題、環境問題、子育て・教育問題等）を市場として捉え、その解決を目的とする事業とし、「社会性」「事業性」「革新性」の3つを構成要件とする。

#### 社会的企業の3要件

##### ・社会性

現在、解決が求められてい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

##### ・事業性

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こと

##### ・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提供すること

### （３）社会的企業の事業領域

政府の報告書では、社会的企業の事業領域を広義に捉えているが、本研究では事業領域を限定し、その範囲内において有効と評価する政策提言を試みる。

具体的には、本市の福祉分野を対象とし、本研究における事業領域を、「ニート・ひきこもり，路上生活者，シングルマザー・シングルファーザー，障がい者，高齢者等が社会的な目的を持ち，社会参加する仕組みを継続的に事業展開する領域」と設定する。

## 第2章 先行研究の系譜

本章では、社会的企業をテーマとした先行研究及び社会的企業を直接的なテーマとしない先行研究についてレビューする。

社会的企業をテーマとした先行研究は、研究者、社会的企業を生み出す実践を行う事業者、公的機関による各研究をレビューする。

社会的企業を直接的なテーマとしない先行研究は、公的機関、研究者による各研究をレビューする。

### 1 社会的企業をテーマとした先行研究

#### (1) 研究者

##### ①谷本寛治「ソーシャル・エンタープライズ」2006年

谷本（2006）は、社会的課題の解決に様々なスタイルで取り組む事業体を、「ソーシャル・エンタープライズ」（社会的企業）と総称する。

また、社会的課題とニーズをつかみ、新しいビジネススタイルを提案・実行する社会的変革の担い手を「ソーシャル・アントレプレナー」（社会的企業家）と呼び、社会的商品・サービスの開発やそれらを提供する新たな仕組みの創出を「ソーシャル・イノベーション」と呼んでいる。

ソーシャル・エンタープライズの特徴を、谷本（2006）は次のとおり示している。

#### 1) ソーシャル・エンタープライズの3要件

##### i) 「社会性」社会的ミッション

ローカル又はグローバル・コミュニティにおいて、今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。

そのベースには、それぞれの領域において、どのような社会を求めていくかという価値やビジョンがある。

社会的なミッションに、地域社会やステークホルダー（利害関係者）からの支持が集まることで、ソーシャル・エンタープライズの存在意義が認められ、事業が成立する。

##### ii) 「事業性」社会的事業体

社会的ミッションをわかりやすい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。

##### iii) 「革新性」ソーシャル・イノベーション

新しい社会的商品・サービスやそれを提供する仕組みを開発するこ

と。又は、一般的な事業活動を活用し、（提供する商品自体は従来のものと変わらないが）社会的課題に取り組む仕組みを開発すること。

## **2) ソーシャル・エンタープライズの事業領域**

### **i) 政府・行政の対応を超える領域**

第一に、福祉，教育，環境，健康，貧困，コミュニティ，再開発，途上国への支援など，政府・行政がそのサービス供給を独占的に行ってきた領域のことである。大きな政府の行き詰まりや価値の多様化などにより，政府・行政による従来の方法では対応しきれなくなっている領域である。

第二に，政府・行政の縦割り対応によってこぼれ落ちてきた領域のことである。縦割りの隙間領域のほか，障がい者がコンピュータを学び就労の可能性を探るような，複数の領域がクロスするケースも含まれる。このような活動への対応は，これまで政府・行政が苦手とする領域であったが，そこに柔軟に対応できるソーシャル・エンタープライズが台頭し，支持されている。

### **ii) 市場の対応を超える領域**

政府が独占的に供給してきたサービスについて，法的規制により他の参入の可能性が制約されてきた領域，又は，規制が無くとも公的サービスが当たり前と受け止められ，他の参入の可能性を考えてこなかった（求めてこなかった）領域のことである。

## **課題の認識**

前述の事業領域は，固定的，確定的なものではなく，一般企業の事業領域との間に必ずしも明確な境界があるわけではない。

また，「今解決が求められる社会的課題」の内容は，時代とともに変化し，国や地域によってもその内容は異なる。

領域の捉え方が千差万別で，不明確であることが，社会的企業に係る政策展開を一層困難にしている。

## **3) ソーシャル・エンタープライズの形態**

日本，アメリカ，ヨーロッパ諸国において，ソーシャル・エンタープライズの位置付けや活動スタイルには違いがある。つまり，社会的課題への取り組み方や事業形態は，市場社会の構造，市民政府間の関係，国や地域の歴史の違いによって異なる。

このことを踏まえつつ，ソーシャル・エンタープライズの基本形態

を探ると、非営利組織と営利組織の2つに分類される（図1）。

非営利組織として、事業型NPOがある。NPOとは、わが国では主に特定非営利活動法人を示すが、ここでは社会福祉法人等による社会的事業も含まれる。

非営利組織と営利組織の中間領域には、中間法人や協同組合などが存在する。

営利組織としては、会社形態によって運営されるものを「社会志向型企業」と呼んでいる（ソーシャル・ベンチャーなど）。さらに、既存の一般企業による社会的課題への取組み（社会的事業、社会的責任ある企業）も含まれる。

非営利組織 形態	事業型NPO(NPO法人, 社会福祉法人等)	
	中間法人, 協同組合等(ヨーロッパでは多様な形態)	
営利組織 形態	株式会社 有限会社	社会志向型企業
		企業の社会的事業(CSR)

図1 ソーシャル・エンタープライズの形態

(出典：谷本寛治「ソーシャル・エンタープライズ」2006年)

図2は、縦軸の市場性、横軸の社会的課題との関係性から、各事業体の位置付けを表す。

一般企業のうち、社会的責任ある企業は最も右寄りの部分に位置付けられるとされ、四角の点線で囲まれた部分がソーシャル・エンタープライズである。

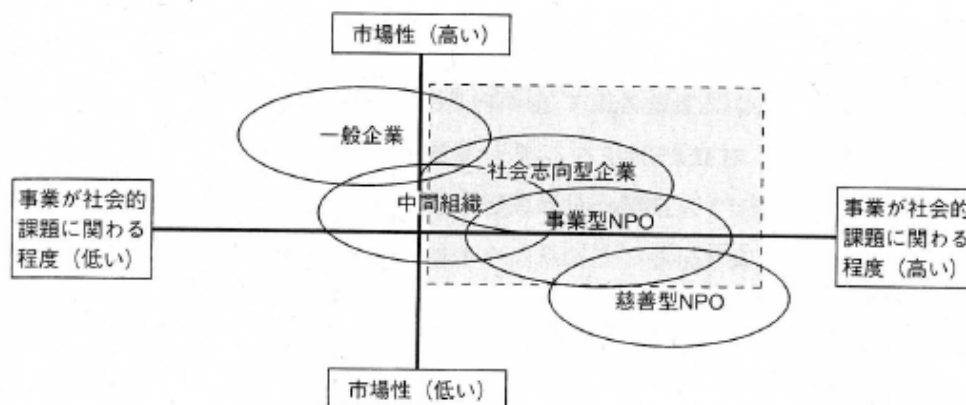


図2 各事業体の位置付け

(出典：谷本寛治「ソーシャル・エンタープライズ」2006年)

#### 4) ソーシャル・イノベーション・クラスター

パイオニア的な社会的企業が単独で存在することは少なくないが、関連する企業やNPOが地理的に隣接して存在することで、相互に影響し合い、ソーシャル・イノベーション（革新性）を創発させ、次々と新しい社会的事業を生み出している事例がある。このような事例がみられる地域内でのまとまりを、「ソーシャル・イノベーション・クラスター」と呼ぶ。

ソーシャル・イノベーション・クラスターは、社会的企業、中間支援組織、資金提供機関、大学・研究機関等が地理的に集中し、これらが協力的・競争的な関係を構築することで、多様な社会的課題への新しい解決手法や社会的価値が生み出され、新しい社会的事業が形成される組織の集積状態である。

ソーシャル・イノベーション・クラスターは、特定の地域が核となり形成されるが、基本的にオープンな場であり、そこに多様な人材が出入りすることで、ソーシャル・イノベーションが地理的な制約を超えて広がるものである。



図3は、ソーシャル・イノベーションの構成主体を表す。

社会的課題に取り組むソーシャル・エンタープライズが、ソーシャル・イノベーション・クラスター内に存在している場合、地域社会における様々なマルチ・セクター（中間支援組織、NPOなど）により構成される主体が、マルチ・ステークホルダーとして位置付けられている。

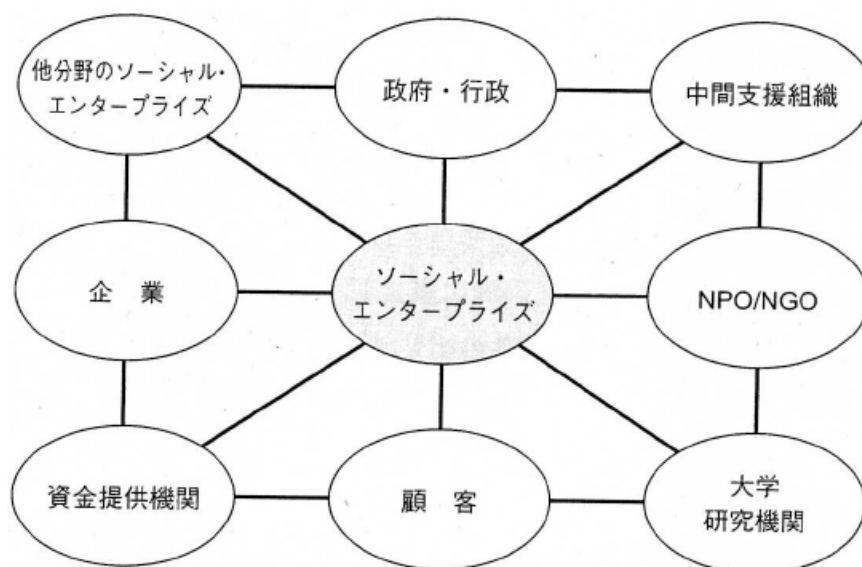


図3 ソーシャル・イノベーション・クラスターの構成主体  
(出典：谷本寛治「ソーシャル・エンタープライズ」2006年)

谷本（2006）は、ソーシャル・イノベーション・クラスターと産業クラスターの相違点を次のとおり整理している。

第一は、「分野」の概念の違いである。ソーシャル・イノベーション・クラスターに分野の特定はなく、社会的課題の多分野に関わる幅の広さを持つ。地域における社会的課題は単一ではなく、多様に存在するが、課題解決の手法や支援の方法が、ソーシャル・イノベーション・クラスター内で共有される場合が少なくない。ある分野における事業戦略や組織戦略、サービス供給の仕組みなどにおけるイノベーションの手法が、他の分野においても利用されることがある。

第二は、ソーシャル・イノベーション・クラスターでは、地域の市民、顧客との相互作用の関係が重要なポイントとなる。ソーシャル・エンタープライズは、クラスター形成のプロセスにおいて、事業を通

して関連する機関や地域の人々の意識に影響を与えると同時に、地域の人々に受け入れられ、支持・支援を受けることで存在し得る。

第三は、ソーシャル・イノベーション・クラスターというオープンなネットワークに多様な人材が出入りすることで、そこから新しい出会いや発見が生まれ、クラスターの地理的な制約を超えて、新しい仕組みや社会的価値、ミッションが広がる特徴がある。

### **課題の認識**

地方都市では、社会的企業の担い手を育成支援する基盤が脆弱であることから、社会的企業の創発を考える上で、クラスター的な形成を試みるのが望ましく、そのために、谷本（2006）のソーシャル・イノベーション・クラスター理論は、地方都市において応用できると考える。

ただし、谷本（2006）は地理的な制約を前提としていたが、現在のようにフェイスブック等による交流が広く普及する時代においては、地理的に隣接することは決して必要条件ではない。地理的な制約を超え、共通のミッションに向けて邁進することをいとわず、事業に対する共感と共通の価値観を持つことで、地理的に隣接するコミュニティとネット上のコミュニティが相互に補完し合えると考える。

一方、オープンなネットワークへの多様な人材の出入りと、イノベーションにつながる新しい仕組みや社会的価値の創発との因果関係は、必ずしも明確ではない。

## **②大室悦賀「ソーシャル・イノベーションが変える社会」2006年**

### **1) イノベーションと社会的課題**

大室（2006）は、イノベーションと社会的課題との関係を次のとおり示している。

まず、シュンペーターによると、イノベーションとは新しい製品、新しい生産手段、新しい市場、新しい原材料・半製品、新しい組織という5つのフェーズの新たな組合せであり、それによって経済の新次元が開かれるとしている。

これに対し、近年は、社会的課題の解決をイノベティブに取り組むソーシャル・エンタープライズが、世界各地に出現している。ソーシャル・エンタープライズにおけるイノベーションは、社会的課題の解決を意図したシステム、製品、サービスを供給、提案することであり、このイノベーションをソーシャル・イノベーションと捉えている。

これは、シュンペーターの言うイノベーションとは相違し、ソーシャル・イノベーションの焦点が、今問われている社会的課題の解決であり、その解決のためには顧客満足の獲得のみならず、顧客やステークホルダーの意識の変化や新しい社会的価値を創造することにある。

新しい社会的価値を創造するためには、ソーシャル・イノベーションを前述の5つのフェーズの新たな組合せとして位置付け、ステークホルダーとの相互関係を通して社会を変えていく必要がある。なぜなら、ソーシャル・エンタープライズは、一般企業と比べ市場や資金の規模が小さいため、理解者・支援者からの知識・資金によって支えられるからである。また、社会的ミッションがぶれないよう、価値分化が促進され、ソーシャル・イノベーションが創発されるからである。

ソーシャル・イノベーションは、ステークホルダーの参加が鍵となり、ソーシャル・エンタープライズは、ステークホルダーの参加を促す環境をどのように構築するかが鍵となる。

## 2) ソーシャル・イノベーションのパターン

図4は、大室(2006)が社会的企業の代表的な事例をパターン分類した表である。

事業化 のパターン	解決手法	新しい社会的商品やサービス、その提供の仕組みの開発	一般的な事業を活用して社会的課題の解決に取り組む仕組みの開発
モデリング		(株)フェアトレード	(特活)北海道グリーンファンド
脱モデリング		(株)池内タオル	安全センター(株)

図4 ソーシャル・イノベーションのパターン

(出典：大室悦賀「ソーシャル・イノベーションが変える社会」2006年)

社会的課題の解決手法には、2つの側面がある。

第一は、新しい社会的商品・サービス(社会的課題に配慮したもの)やその提供の仕組みを開発する側面である。

第二は、一般的な事業を活用し、(提供する商品自体は従来のものと

変わらないが) 社会的課題に取り組むユニークな仕組みを開発する側面である。

この解決手法の事業化には、2つのパターンがある。

第一は、既に他国や地域に存在している社会的事業を、日本やそれぞれの地域の社会的背景に合わせてリファインしたり、新しい仕組みを取り入れたモデリングをしたりするパターンである。

第二は、社会的ミッションに共鳴しながらも、これまでと異なったコンセプトの事業を展開するもので、既存の技術やシステムを援用し、社会的課題の解決のために新しい使い方やシステムを組み入れるパターンである。

### **3) ソーシャル・イノベーションのプロセス**

ソーシャル・イノベーションの発生のプロセスは、社会的課題の認識、「想い」の事業化、社会的場の形成、制度と個人の価値・行為の変化の4つのステップに区分ができる。

#### **i) 社会的課題の認識と解決したい「想い」**

ソーシャル・アントレプレナー(社会的企業家)になる条件の1つが、「想い」を形にすることである。ソーシャル・アントレプレナーとは、社会的な課題とニーズをつかみ、新しいビジネススタイルを提案・実行する社会的変革の担い手である。

#### **ii) 「想い」の事業化**

ソーシャル・アントレプレナーは、「想い」を事業化する、新しいソーシャル・エンタープライズを立ち上げる。ソーシャル・アントレプレナー1人で事業化するのではなく、様々なステークホルダーとの協働によって事業化する。特に専門家による知識の参加が、市場で社会的事業を行うためには重要である。

#### **iii) 社会的場の形成**

ソーシャル・エンタープライズが持つミッションとコンセプトを共有する人々にとって、事業に参加できる社会的場の形成が必要である。

社会的価値を共有できる場が形成されなければ、ステークホルダーの支持は得られず、事業の継続が困難になる可能性がある。

#### **iv) 制度と個人の価値・行為の変化**

事業化された「想い」が社会に認識され、ステークホルダーとともに社会的価値を共創するプロセスでは、これまでにはない仕組みが制度化されたり、個人の価値・行為を変えたりする。この結果、事業が認

知され社会的価値が広がっていく。社会的価値に共鳴されるようにならないければ、一部の人々が騒いでいるだけで社会的課題の根本的な解決には至らない。

#### **課題の認識**

社会的価値の変容を伴う、根本的な社会的課題の解決を図るソーシャル・エンタープライズの出現が望まれるが、それは大都市圏において生み出される可能性の高い革新的な事業体の姿である。

地方都市において、価値観の変化を伴う事業体の出現を期待することは想定し難く、逆に社会的企業の出現のハードルを高めてしまう恐れがある。

#### **4) ステークホルダーが支えるソーシャル・イノベーション**

ソーシャル・エンタープライズは一般企業と比較し、社会的課題のそれぞれの領域の対象者数や市場規模が小さく、市場として成立することが容易でないケースが多いことから、ステークホルダーの支援が必要である。支援を受けることで、ソーシャル・イノベーションの発生が期待できる。

ソーシャル・アントレプレナーは、最初から能力のある経営者であるとは限らず、従業員も最初から素晴らしい能力を有しているわけではない。人との出会いや学習を通して知識を獲得し、様々な能力を発揮できるように成長していく。

#### **課題の認識**

ソーシャル・エンタープライズの担い手としてソーシャル・アントレプレナーが想定されているが、地方都市においては既存事業体が現実的な担い手になると想定される。

厚生労働省の統計資料によると、事業者の廃業率は開業率と拮抗している（図5）。統計資料は大都市圏を含む数値であり、地方都市では新規開業数がより少なく、社会的課題の解決を目的とするソーシャル・アントレプレナーが出現する可能性はさらに低いと考える。

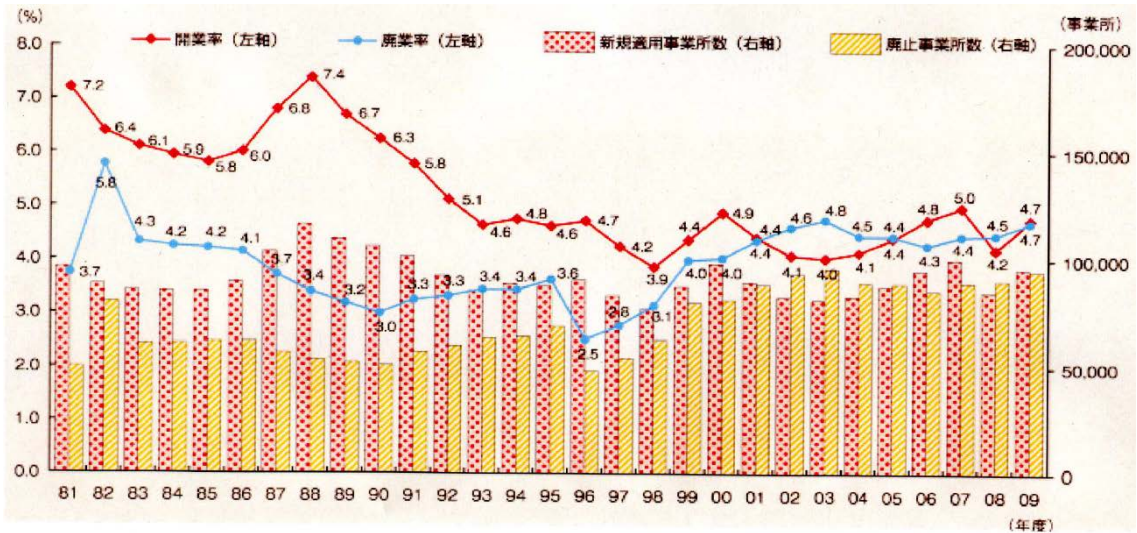


図5 出典：厚生労働省「雇用保険事業年報」1981年度～2009年度

## 5) 学習する組織の構築

ソーシャル・エンタープライズには、企業家とステークホルダーがともに学び続ける組織が必要で、学習する組織の構築がソーシャル・イノベーションにも有用である。

学習する組織の構築には、次の2つの視点が必要とされる。

- ・社会的ミッションに関連する分野に参加できるような組織体制を構築すること
- ・社会的ミッションとは直接関係しなくても多様な人々とのネットワークを作る体制を構築すること

組織の内外でステークホルダーとの交流を通して、既存の思考習慣を破壊するような価値分化の体験を積み、個人的価値の革新をもたらすことで、新たに暗黙知が形成・形式知化する。

しかし、漠然とした交流では何も生まれず、個人が従来の価値を超えるような社会的ミッションに従った正当化基準を持ち合わせていないことには、革新性は生まれない。そのような暗黙知の形成が、個人的価値の変質を経て、形式知と組織知に変化し、ソーシャル・イノベーションを発生させることから、学習する組織が必要である。

### 課題の認識

すでに社会的課題の解決に取り組む主体は、個人的価値を超えるようなミッションを抱き、ステークホルダーとの交流を図っていると考えられるが、ソーシャル・イノベーションが頻出している状態は見受

けられない。

社会的ミッションに従った正当化基準を持ち合わせることで、ソーシャル・イノベーションが創出されることが事後検証的に見受けられるとしているので、今後、その発生のプロセスについて明確になることを期待する。

## **（２）社会的企業を生み出す実践を行う事業者（関内イノベーションイニシアティブ㈱）**

関内イノベーションイニシアティブ㈱は、ソーシャルビジネスを中心とした起業家等の育成を通じて、横浜市内の関内・関外地区における業務機能の再生を図るとともに、創業支援、産業観光振興、クリエイティブシティの推進等の総合的なまちづくりの課題を一体的に解決する「地域イノベーション」を導出することを企業理念とする。

本法人は、平成 25 年度厚生労働省「社会福祉推進事業」の成果報告として、「フクシを変える 地域を変える 社会的企業ガイドブック ～選ばれるまちづくりについて考える～」(平成 26 年 3 月)を発行している。

この「社会的企業ガイドブック」では、次のことを指摘している。

### **1) 社会的企業の位置付け**

図 6 は、社会的企業を理解するために、既存の組織・団体との関係を整理したものである。主たる財源、主たる目的、所有形態、剰余金の分配、資源の処分といった視点は、社会的企業への共通理解を得る上で重要である。

主たる財源は、取引活動による事業収入と助成金・寄付金の 2 つの財源がある。剰余金の分配、資産の処分については、図 6 がイギリスの制度をもとに作られていることもあり、日本の制度とは少し異なるが、考え方や大きな枠組みについて参考となる。

	営利企業	社会的責任企業 倫理的企業	社会的企業	非営利組織	政府・自治体
主たる財源	取引活動による事業収入			助成金・寄附	税金
主たる目的	私的 目的 (利潤の追求)		社会的 目的		公共的 目的
所有形態	私的 所有			社会的 所有	公共的 所有
剰余金の分配	利害関係者で分配		基本的に社会目的へ再投資、 利害関係者への分配は制限	社会目的へ再投資	—
資産の処分	自己の規制にもとづき自由に処分		基本的に資産は保全される、 処分は制限	認められず、 資産は保全される	—

出所◆中島哲人(2011)「社会的企業研究に関する一考察：ビジネス・モデルの視点から」  
<http://www.sanno.ac.jp/univ/library/publication/rakc1q0000001tgx-att/310202.pdf>

図 6 社会的企業の位置付け

(出典：関内イノベーションイニシアティブ㈱「社会的企業ガイドブック」  
平成 26 年)

## 2) 社会的企業のビジネスモデル

社会的企業が持続的な活動を行うためには、社会的目的を達成する活動と、その活動に必要な経営資源の獲得を可能にするビジネスモデルの構築が必要である。

ビジネスモデルとは、経済活動において次の 4 つの課題に対するビジネスの設計思想である。

- ・ 誰にどんな価値を提供するのか
- ・ その価値をどのように提供するのか
- ・ 価値を提供するに当たって必要な経営資源で対価を得るのか
- ・ 提供した価値に対してどのような収益モデルで対価を得るか

ハイブリッド組織としての社会的企業は、様々な資源の組合せが求められる。その場合、資金を提供する利害関係者の貢献は、金銭的なものに限らず様々な誘因によって引き出されるため、資金調達の視点は特に重要である。

また、社会的企業は、財やサービスの提供による直接の対価（受益者負担）のほか、寄付や補助金・助成金を含めた多様な利害関係者からの対価の獲得が、持続可能な収益モデルを構築する上で不可欠な視点となる。



### 3) 社会的企業におけるネットワークの構築

社会的課題の解決には、課題を取り巻く関係者間のネットワークづくりの視点が欠かせない。自らが構想する事業を進めるに当たり、どのような関係者を巻き込むか、どの段階で協力を呼びかけるかという配慮は、常に頭に入れておくべきである（図7）。

ネットワークの構築により、事業に必要な資源を幅広く迅速に調達することが可能となる。また、利害関係者が名を連ねることにより、単体での活動と比較し、事業の正当性や周囲に対する説得力が増す効果が期待できる。特に、公平性を重んじる行政からの支援を受けるためには、重要な視点となる。

ネットワークの意義は、ネットワークに参加する当事者の利益追求よりも、受益者にどのような利益がもたらされるかという点にある。

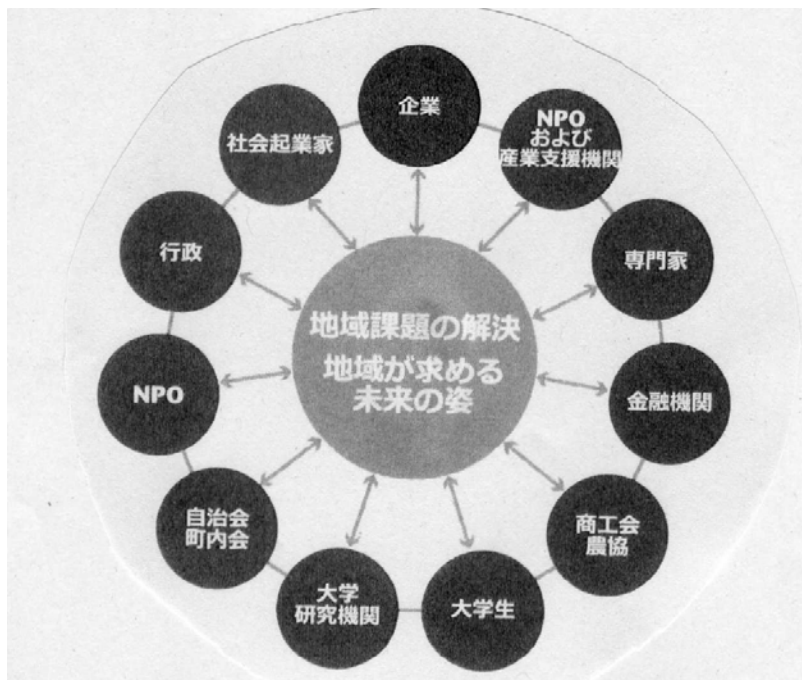


図7 ステークホルダー・マップ

(出典：関内イノベーションイニシアティブ(株)「社会的企業ガイドブック」  
平成26年)

#### 4) ソーシャル・イノベーションの2つの革新性

ソーシャル・イノベーションには2つの革新性がある。

第一の革新性は、製品（モノ）やサービスの提供に関する革新性である。具体的には、新しい社会的なニーズに対応するために、これまでなかったようなモノやサービスを開発したり、必要な製品やサービスを新しい方法で提供したりすることである。

必要とされる社会的サービスのすべてを国・地方自治体による供給で賄うことは、財政的・技術的に困難である。また、営利を目的とした企業によるサービス提供は、市場性がないためサービスが提供されなかったり、経済力がある利用者にサービス提供が限定されたりと、真にサービス提供を必要とする人が利用できるとは限らない。

その満たされないニーズについて、これまでにないサービスや新しい方法でサービスを提供することがソーシャル・イノベーションであり、社会的目的を持ち、利用者を巻き込み、利用者に寄り添いながら必要なサービスを提供する担い手が社会的企業である。

第二の革新性は、モノやサービスを提供するための仕組みや資源調達における革新性である。具体的には、モノやサービスを提供するための仕組みをどのように作り出すか、モノやサービスの生産・提供に必要な経営資源をどのように調達するかという問題である。いくら満たされないニーズに対応した革新的なモノやサービスを開発しても、それを持続的に提供できなければ社会のニーズを満たしたことはない。

ソーシャル・イノベーションとは、これまで使われていなかった資源を発掘したり、異なる資源を組み合わせることで資源に新しい価値を見出したり、市場での交換によらない支援的な資源を獲得するなど、資源調達に革新をもたらす可能性がある。ソーシャル・イノベーションは、その革新の担い手が継続的な事業体として、主体的に社会的課題の解決を目指すために必要不可欠な取組みである。

#### 課題の認識

第一の革新性が注目されがちだが、第一と第二の双方の革新性が必要であることは、関内イノベーションイニシアティブ(株)（平成26年）が指摘のとおりである。

また、第一と第二の革新性は別物と捉えられがちであるが、社会的企業家を生み出すコミュニティ又は谷本（2006）が指摘するソーシャル・イノベーション・クラスターに類するコミュニティが形成されて

いる場合は、第一と第二の革新性が一体的に展開される可能性が高い。

一方、地方都市においては、社会的企業を生み出す土壌が醸成されている地域とそうでない地域の特性の違いを考慮することが必要である。多くの地方都市において、自然発生的に第一・第二の革新性を創出することは困難であり、これらの革新性を人為的に創出する仕掛けが必要である。

### **(3) 公的機関（経済産業省）**

平成 20 年 4 月に経済産業省が公表したソーシャルビジネス研究会報告書では、ソーシャルビジネスの推進は、「ソーシャルビジネスの普及・啓発とソーシャルビジネス事業者に対する支援」が中心であった。

その後、平成 23 年 3 月に公表されたソーシャルビジネス推進研究会報告書（経済産業省）では、それまでの推進状況を総括するとともに、今後の推進の在り方について検討がなされ、その結果、「ソーシャルビジネス事業者の更なる成長に向けた環境整備」とともに、これまでの推進において必ずしもなかった視点として、「ソーシャルビジネス市場の成長」と「ソーシャルビジネス事業者と企業の連携・協働」が新たに加えられた。

### **課題の認識**

多様な主体によるソーシャルビジネスの展開は、従来の主体や産業構造の枠を超え、地域内の連関を生み出す契機となり、市場の成長につながることを期待できる。

一方、企業のソーシャルビジネスに対する意識が高まりつつあるものの、ソーシャルビジネス事業者との連携・協働は必ずしも進んでいない。

ソーシャルビジネス事業者と企業の連携・協働を考える場合、単一事業者と単一企業との連携・協働を進めていくのか、複数ソーシャルビジネス事業者と複数企業との枠組みを想定しているのか、明確ではない。また、企業は地域内企業と地域外企業のどちらを想定しているのか、その連携協働の形態も明確ではない。

地方都市におけるソーシャルビジネス事業者の担い手は、前述のとおり既存事業者が想定されるが、既存事業者は地域内企業と個々に連携・協働し事業活動を展開していると推測される。したがって、地方都市においては、複数ソーシャルビジネス事業者と地域内外の複数企業が連携・協働することで、展開の可能性がさらに広がるものと考え

る。

**参考**

ソーシャルビジネス事業者と企業の連携・協働における課題等の整理

(出典：経済産業省「ソーシャルビジネス推進研究会報告書」平成23年)

項目	ソーシャルビジネス事業者	企業
連携・協働において期待される要素	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業にない様々な強みの提供</li> <li>・直接的な(地域)社会貢献の実現</li> <li>・様々な(地域)社会関係者とのネットワーク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ソーシャルビジネス事業者に不足しがちな様々な資本の提供</li> <li>・カネ(寄付等)</li> <li>・モノ(遊休資産の提供等)</li> <li>・ヒト(プロボノ, 出向等)</li> <li>・チエ(事業スキル・ノウハウの提供等)</li> </ul>
連携・協働がもたらす主なメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業からの様々な資本の獲得による事業力の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業の社会的責任(CSR)の積極的な実現</li> <li>・環境等に配慮した持続可能な社会づくり</li> <li>・企業としての新たな成長可能性</li> <li>・ソーシャル・マーケティングによる販促</li> <li>・社内の活性化</li> <li>・社員の育成, リテンション</li> </ul>
連携・協働を進める上での主な個別課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業と連携するために必要な事業性やマネジメントの不足</li> <li>・企業の連携対象としての組織やネットワークの規模が小さすぎる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業の「社会的リターン」が評価されにくい</li> <li>・本業に資する形で必ずしも展開できない</li> <li>・部署間の連携がとれないことも多い</li> <li>・国内のソーシャルビジネス事業者と連携しながら地域社会へ再投資する発想と仕組みが必要</li> </ul>

## 2 社会的企業を直接的なテーマとしない先行研究

### (1) 公的機関

#### ①イノベティブ基盤としての産業人材に関する研究会－第1次報告書（内閣府経済社会総合研究所）平成26年4月

報告書では、社会全体が大きく変化する中で、日本の国際競争力を維持・強化するためには、社会の変化に柔軟に対応しつつ、付加価値を生み出すイノベーション創出に寄与できる人材（イノベーター）を恒常的に輩出するシステムの整備が不可欠であると提言している。

10～15年後の日本の社会潮流(想定され得る将来像)を念頭に置き、社会においてイノベーションを創出できるイノベーターについて議論がなされ、産業人材としてのイノベーター像について整理を行っているほか、イノベーターが活躍できる環境・状況についても検討を行っている。

#### 1) イノベーター（交流型）が必要とされる背景

人口減少傾向となっている日本において、付加価値の増加をもたらすイノベーションを創出しない限り、日本は長期的な縮小傾向から脱することは困難である。平成19年度の年次経済財政報告で指摘されているように、これまで日本は欧米の技術を吸収し、低費用で製品化することを目指して改善・改良を行う、課題解決型のアプローチによる付加価値を生み出してきた。

しかし、効率化等の技術面での改善がある程度極限まで達した今、これまでと同じ方向性での付加価値を創出するには限界がある。容易に発見可能で万人に共通する課題の多くは既に発見済みであり、課題解決型のアプローチ以上に、気付かれない課題を創造的に発見する「課題発見型」のアプローチによる付加価値の創出を必要としている。

このような状況下では、固定観念から脱却し、新しく意外性のある視点・発想を持つことが強く求められる。新しく、意外な視点・発想を得るためには、多様な人材が参画して課題発見・解決することが近道である。

また、課題発見型タイプのイノベーション戦略では、創造的に課題を発見する能力と、実際に課題を解決する能力は、別の人材が保持していることが多い。そのため、異なる視点・能力をもった人材同士がチームとして共に活動する動きが必要とされる。

一方、ネット（バーチャル）とリアルの双方にコミュニティを築く人が増加しており、ネット上で築かれたコミュニティを活用し、リア

ルな場での活動を起こす人が増えることが予想される。単に会社内や取引先、協業先との人的なつながりだけではなく、地域内でのつながり、SNS（ソーシャルネットワーク）等を活用したネット（バーチャル）上でのつながり、企業の枠を超えた同職種や類似した目標・興味をもつ人同士でのつながりなど、コミュニティが多様化する。これらの多様なコミュニティをイノベーション創出の種として活用することも、イノベーションが多く創出される社会を目指す上で重要である。

## 2) イノベーター（交流型）が形成されるプロセス

課題発見型のアプローチによるイノベーションを創出するためには、異なるコミュニティに属する多様なメンバーがつながりを築き、様々な視点・能力を持ち寄って、目的を共有した上でシーズ・ニーズの発見と新たな製品・サービスの創造に取り組み、実際に顧客・市場へ届けることで何らかのインパクトを社会に与える一連のプロセスを、一気通貫で行うことが求められる。

このような形でイノベーション創出に取り組むイノベーターを、「交流型イノベーター」としている。交流型イノベーターは、様々なコミュニティを活用し、企業同士の連携や社内の連携、個人と社会の連携等を生み出すことを通じてイノベーションの創出を行う。

そのためには、様々なコミュニティをつなげることで、課題発見・解決のために異なる視点・能力をもった人材を参画させること、新しい発見・発想の転換・気づきを促すこと、必要に応じて当該コミュニティの外に発信すること等が求められる。

新たなつながりを生み、新たな気づきを通じて変化を促すためには、コミュニティや人々の触媒となる人材も必要である。触媒となる人材の例としては、「ハブ人材」や「異種人材」が挙げられる。

ハブ人材とは、複数のコミュニティと同時に係わり、多くの人脈を持つと同時に、必要な人と人とをマッチングする役割を担う人材である。このような人材は、同質性を持つコミュニティが異質なコミュニティとつながるきっかけを提供すると同時に、異なるバックグラウンドを持つ人々の仲立ちをし、コミュニケーションを円滑化させる役割を果たす。

異種人材とは、コミュニティに属するメンバーとは異なる経験・知識・視点などを持ち、イノベーターが新しく意外性のある視点・発想に気付くきっかけをもたらす人材である。

図8は、交流型イノベーターが形成されるプロセスを示した図であ

る。様々なコミュニティが分散して存在する中、ハブ人材や異種人材を媒介にして、分散したコミュニティの間につながりが生まれる。新たなつながりは、同質性が高くなりがちなコミュニティに対し、異なる視点・能力をもった人材を参画させるきっかけになるとともに、新しい発見、発想の転換、気づきを促す働きが期待される。

このように形成されたつながりを基盤として、イノベーションの創出に取り組む集団が形成される。なお、コミュニティの触媒役となるハブ人材や異種人材は、あらかじめ特別な素養をもった人材ではなく、自らが属する複数のコミュニティの間で動き回り、多様な人材と接触する中で活性化し、触媒役となることも多い。さらに、形成された人のつながりを活用し、コミュニティ外部への発信に取り組み、イノベーション創出の成果を広めることも重要である。

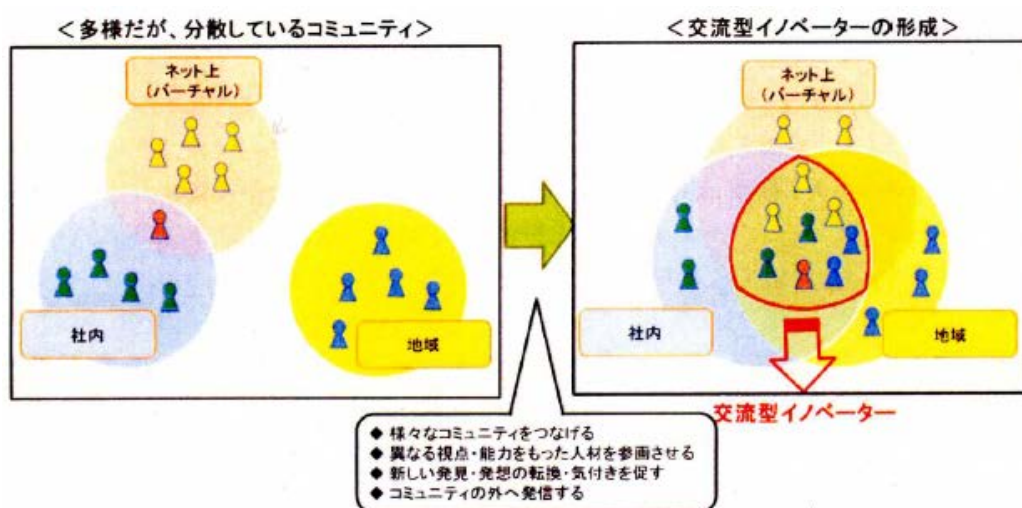


図 8 交流型イノベーターの形成プロセス

(出典：内閣府経済社会総合研究所「イノベティブ基盤としての産業人材に関する研究会－第1次報告書」平成26年4月)

### 3) 交流型イノベーター

交流型イノベーターに求められる特性，能力，動機の例は次のとおりである。

- ・ 強い動機，ぶれない軸の共有
- ・ 目的，目標に応じた経営管理，マネジメント手法の実践
- ・ 新たな価値の創造を目指す姿勢

これらの要素は，特定の個人が一人で全てを兼ね備える必要はなく，

複数の人材が異なる要素を担い、役割・機能をカバーし合う形でもよい。イノベーション創出は、シーズ・ニーズの発見から市場へ届けるまでの一連のプロセスを一気通貫で行うため、個人レベルよりもチームによるものの方が想定されやすく、交流型イノベーターは多くの場合、チームであることを念頭としている。

#### 4) 「交流型イノベーター」を支え、育む環境

交流型イノベーターを支え、育む環境は、次のとおりである。

- ・ 多様な担い手を許容，育成できる
- ・ 挑戦者，成功者を応援，称賛する
- ・ 評判という資本を重視する
- ・ 起業，企業投資の多様化を図る
- ・ 膨大な投資が必要な資源のシェアを行う
- ・ 職業に関する既存概念に捉われない
- ・ 技術及び技術シーズに対する目を育てる

#### 課題の認識

報告書では、異なるコミュニティを結びつけ、触媒役となるハブ人材・異種人材は、自らが属する複数のコミュニティの間で動き回り、多様な人材と接触する中で活性化するとしているが、地方都市において、社会的課題に取り組むそのような潜在的能力を有する人材がいても、自らが属する組織体の事業の多忙性を考慮すると、ハブ人材を生み出しにくいのが現状である。

また、ハブ人材が複数のコミュニティに属することは理想的であるが、属するとは、単に所属することを意味するのではなく、属するコミュニティから一定の信用・信頼感を得ているものとする。

リアル、ネット双方において、異なる視点・能力を持った人材のつながりを基盤として、イノベーションの創出に取り組む集団が形成されるとするが、異なる視点・能力を持った人材がつながりを形成することで、自然発生的にイノベーションが創出されるとは想定し難い。イノベティブな能力を有する人材同士がつながりを持つことで、イノベーションが創出されることは想定されるが、地方都市においてそのような人材は見出し難い。

交流型イノベーターは、様々なコミュニティを活用し、企業同士の連携や社内の連携によりイノベーションの創出を行うとしているが、交流型イノベーターはコミュニティの連携を担うと同時にイノベシ



ヨンの創出を担う人物である。地方都市においてそのような人物像は想定し難い。

ハブ人材・異種人材を媒介して交流型イノベーターが形成されるプロセスが示されているが、大都市圏においては有効であると想定されるプロセスであり、地方都市においては想定し難いプロセスである。

また、報告書が想定するハブ人材・異種人材と交流型イノベーターには大きな乖離があり、交流型イノベーターを育成することは容易ではない。報告書では、10～15年後を見据えた人材像とし、長期的な視点で交流型イノベーターを養成するとしているが、地方都市においてそのような施策を展開することは妥当性に欠ける。

課題解決型から課題発見型に対応する人材の必要性について、社会的背景も含め詳述されているが、交流型イノベーターの特殊性であるイノベーションを創出する能力を身に付ける方法、人材育成法、発想の仕方等について記述がないことから、その具体化が待たれる。

## ②国際競争力強化のためのデザイン思考を活用した経営実態調査報告書（経済産業省、㈱野村総合研究所）平成26年3月

実態調査では、デザインの意味を広義に定義し、イノベーションの誘発や問題発掘・解決の手法として「デザイン思考」を活用している民間企業へヒアリング調査を行い、各企業の取組事例と今後の課題について考察した結果を報告書にまとめている。

### 1) 調査に至る背景

我が国の「デザイン」に対する理解は、単に色形を製品に付与することと認識されることが多いが、英語の「design」という言葉には、「ある役割、目的、効果のために何かを計画する」といった広い意味がある。

欧米では、デザインとは社会の課題や生活者のニーズに目を向け、その解決策として商品やサービス等を開発し、その価値をストーリーとして伝えていくことであると理解されている。こうしたことで、商品やサービス等の付加価値が醸成され、デザインがユーザーの商品・サービス購入の理由付けとなっている。

デザインが商品・サービス等の開発におけるマーケティング、企画、広告、ブランディング等企業活動のすべてに関係するものであると認識し、企業活動に取り入れることは、「人間中心設計」や「デザイン思考」と呼ばれ、特に近年、欧米の著名企業や大学等では、企業活動に

おけるイノベーションの誘発や問題解決の手段としても活用されている。同様の動きは一部の国内企業においてもみられる。

## 2) イノベーションを構成する要素

イノベーションの定義は様々あるが、「Ten types of innovation」では、イノベーションにおいて操作すべき要素を 10 項目（利益モデル、ネットワーク、組織構造、プロセス、製品性能、製品システム、サービス、チャンネル、ブランド、顧客エンゲージメント）に分類し、更に各様相を 3つのカテゴリーに再整理している。

- ・ 製品、システムデザイン
- ・ 経験デザイン
- ・ 組織デザイン

イノベーションとは、製品・システムなどの「visible」なデザインだけでなく、より広義には経験や組織などの「invisible」なデザインまでを対象としており、製品・サービス、更には経験、組織を一体的に設計し、それぞれの段階において付加価値を高め、収益に結びつけていくことが必要とされている。

デザインとは、物事の本質に迫り、計画し、価値をストーリーとして伝えることである。上述の「製品・システム」「経験」「組織」のデザインとは、我が国において広く理解されているところのデザインとは異なる。

## 3) デザイン思考

デザイン思考は、イノベーションを創出するために有効な打ち手のひとつとされるが、イノベーション同様、デザイン思考も様々な定義がされている。共通要素として、次の 3 点が包含されている。

### i) ユーザー視点での問題理解

複雑な要因が絡み合っている問題の本質を、人間中心視点で紐解いていく。

### ii) 多様な選択肢と統合

多くの問題解決につながる選択肢を用意し、吟味、統合し、適切な解決策を導き出す。

### iii) ビジュアライゼーション

解決策の良し悪しは、アイディアの段階では判別できないと考え、物理的に形にする、又は視覚化することでアイディアを手にとれるようにし、試すことで改善を積み重ねる。

## **(2) 研究者（慶応義塾大学大学院）**

### **「システム×デザイン思考で世界を変える」平成 26 年**

本書では、日本が直面する複雑な問題を解決するためには、物事を全体として捉え、システムティックに分析し、創造的にマネジメントする新しいアプローチが必要であるとしている。

そして、部分最適ではなく、全体として整合性のとれたイノベータイブな問題解決手法の1つに、「システム思考」と「デザイン思考」を融合させる「システムデザイン・マネジメント（SDM）」があるとしている。

#### **1) イノベーションとシステムデザイン・マネジメント**

イノベーションのために重要なのは、それを生み出す人と組織である。人の発想と熱意によってイノベーションが決定付けられるからである。

本書の著書である慶応義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科は、もの・こと・組織・人を創り出すデザインに基づくイノベーションの実現を提唱している。「システムとしてデザインし、マネジメントも刷新する」というやり方である。

単に、製品・サービスの機能・性能を強化するだけではなく、顧客が潜在的に求めている価値を発掘・理解し、更にその価値を高める新たな方法を提供できる人材育成や組織改革、外部との連携方法まで一体的に進める活動である。そのために不可欠な思考法や手法を「システムデザイン・マネジメント（SDM）」という学問に体系化している。

#### **2) 価値主導型のイノベーション**

イノベーションを実現するためには、画期的な新しい技術を開発するという技術革新型イノベーションのみならず、人の心の中にある価値を再構築する価値主導型イノベーションを目指すことが有効である。なぜなら、イノベーションの3つの条件（見たことも聞いたこともないこと、実現が可能なこと、物議を醸すこと）のうち、「実現が可能なこと」を追求する際には、使いこなすことができる技術を適切に使っているケースが少ないからである。

社会のニーズを把握するに当たって重要なことは、企業や社会において、消費者がまだ気付いていないけれども潜在的に求めているような、意識化されていない価値の種を見つけ出すことである。

イノベーションを生み出すためには、「価値（社会や顧客にとっての

価値)のイノベーション」が重要である。なぜなら、人々や自身も気付いていない本質的な価値を明らかにすることによってこそ、機能や性能を強化するだけの改善型ではなく、新たな価値の創造を追求する革新型のデザインを実現できるからである。

しかしながら、過去のデータの分析や市場調査といった定量的な手法だけでは、企業が意識していなかった領域にある本質的な価値を見出すことは困難である。

### 3) イノベーションと協創

既成概念を乗り越え、縦割りや系列の弊害を打ち破り、様々なステークホルダーがオープンに協力して、斬新な全体のコンセプトを生み出し、使う技術からビジネスモデルまで吟味することを「協創」と呼ぶ。

優秀で高度な専門知識を備えた人であっても、課題を解決に導く手法・アイデアを生み出すことには限界があるため、大きな価値を生み出すためには協創によるアプローチが重要である。

しかしながら、様々な人が集まり、ただ議論を繰り返してもイノベーションは生まれにくい。イノベーションは、やるべきことに対して、やるべき方法で取り組まなければならない。そのためには、「システム思考」と「デザイン思考」が必要である。

### 3 小括

これまでの先行研究について、次の3つの視点から課題を整理し、最後に本研究の方向性を示す。

#### (1) 先行研究におけるイノベーション（革新性）

社会的企業をテーマとした先行研究では、「社会性」「事業性」「革新性」を社会的企業の3要件としているが、「革新性」を生み出すプロセスは明らかにされていない。

大室（2006）は、ソーシャル・イノベーションを4パターンに分類するが、イノベーションを生み出すプロセスについては言及していない。

「社会的企業ガイドブック」では、モノやサービスの提供に関する革新性に加えて、そのモノやサービスを提供するための仕組みや資源調達の革新性について言及しているが、双方の革新性を生み出すプロセスについては言及していない。

社会的企業を直接的なテーマとしない先行研究では、内閣府経済社会総合研究所による「イノベティブ基盤としての産業人材に関する研究会報告書」において、「課題解決型」から「課題発見型」に対応する人材として交流型イノベーターの育成について記述されているが、地方都市において実践適用可能な具体的なプロセスは明確にされていない。

革新性は、社会的企業に限らず一般企業においても喫緊の重要課題となっている。その中でも、特に社会的企業は、収益を上げることが困難な事業領域において継続的な事業展開が求められるため、革新性は不可欠である。しかしながら、革新性を生み出す仕掛け・プロセスについては必ずしも明らかにされていないのが現状である。

#### (2) 社会的企業と企業の連携・協働の形態について

社会的企業と企業の連携・協働を考える場合、単一事業者と単一企業との連携・協働を進めていくのか、あるいは、複数の社会的企業と複数企業との枠組みを想定しているのか、明確ではない。また、企業は地域内企業と地域外企業のどちらを想定しているのか、その連携協働の形態も明確ではない。

地方都市における社会的企業の担い手は、前述のとおり既存事業者が想定されるが、既存事業者は地域内企業と個々に連携・協働し事業活動を展開していると推測される。したがって、地方都市においては、

複数の社会的企業と地域内外の複数企業が連携・協働することで、展開の可能性が更に広がるものとする。

### **(3) 社会的企業の展開の可能性**

先行研究を概括し課題を整理した結果、社会的企業に必要とされる3要件（社会性、事業性、革新性）や社会的企業の環境要因であるイノベーション・クラスター等については、一般論として明らかにされているものの、地域現場において社会的企業を生み出す仕組み、その過程等、社会的企業の展開については必ずしも明確にされていない。

また、大都市圏で展開されているモデルは、大都市圏の環境条件下で成立し得るモデルであり、地方都市においては地域の特性に応じた展開策が必要とする。

以上のことから、本研究では、本市における特定の社会的課題を抽出・設定し、イノベーションを人為的に創出する仕掛けの導入と、多様なステークホルダー間のネットワーク形成を試みる事例研究を行うことで、社会的企業をめぐる本市の地域特性、課題、展開の可能性を明らかにする。

### 第3章 予備調査

#### 1 予備調査にあたって

先行研究の考察により，本研究では事例研究を行うこととした。これに先立ち，次の3項目に着目し，予備調査を実施する。

- ・本市における特定の社会的課題を抽出，設定すること
- ・イノベーションを人為的に創出する仕掛け（イノベーション創出ツール）を導入すること
- ・揺籃期（発展初期段階）的なソーシャル・イノベーション・クラスターを人為的に形成することを志向し，多様なステークホルダー間のネットワークを形成すること

図9は，特定の社会的課題を取り巻くステークホルダーと，イノベーション創出ツールの導入との関係性を示した想定図である。

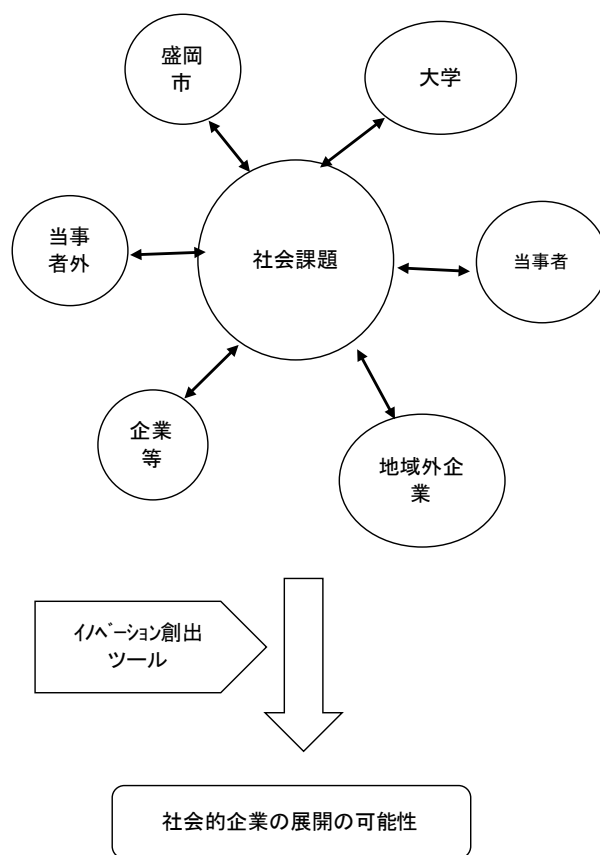


図9 ソーシャルイノベーションクラスターと社会的企業の展開の可能性

## 2 予備調査の考察

### (1) 盛岡市保健福祉部との連携による社会的課題の抽出・設定

事例研究に先立ち、本市における特定の社会的課題を抽出・設定するため、他分野における事業者、行政機関等から情報収集した結果、本研究では盛岡市保健福祉部と連携することとした。

福祉分野における社会的課題は、行政の施策と密接につながっており、各種制度を理解することが、社会的課題の解決に取り組む第一歩である。今回、市保健福祉部と連携することで、国・県・市で実施される各種制度、事業の歴史的経緯、制度の特徴を踏まえることが可能となる。また、社会的課題に関わる諸団体との連携が、円滑に行われることが期待できる。

市保健福祉部との協議において、福祉分野では多種多様な課題がある中で、「障がいがある人が働く福祉事業所の工賃の改善」を、事例研究で取り扱う社会的課題として抽出・設定した。この課題は、本市が「もりおか福祉ブランド推進事業」の中で、福祉事業所に対し販路拡大等の支援を行い、障がいがある人の工賃改善に取り組んでいるものである（平成21年度から盛岡市社会福祉事業団に事業委託）。

また、これに伴い、本研究における社会的企業の事業領域を、「ニート・ひきこもり、路上生活者、シングルマザー・シングルファーザー、障がい者、高齢者等が社会的な目的を持ち、社会参加する仕組みを継続的に事業展開する領域」と設定することとした。

### (2) イノベーション（革新性）を創出するツールの導入

イノベーション（革新性）を人為的に創出するツールの導入を志向するため、岩手SDM研究会（岩手ネットワークシステムの研究組織）及び懶富士ゼロックス総合教育研究所と連携することとした。

#### ① 岩手SDM研究会

同研究会は、岩手大学が平成25年度文部科学省「大学等シーズ・ニーズ創出強化支援事業（イノベーション対話促進プログラム）」の事業採択を受け、ワークショップ等を開催する実行母体として組織化された団体である。

この事業の目的は、多様な参加者の知見を活用した「デザイン思考」による対話型ワークショップを運営することで、岩手大学から発信される小中規模のイノベーションを創出する確率を高めることである。

また、イノベーション対話促進プログラムに基づくワークショップ



は、文系理系を問わず、様々な課題解決に有用なツールとされ、日本の高度なものづくり技術に、新たな思考技術が加わることで、地域における諸活動に大きな変化が生まれる可能性があるとされている。

「デザイン思考」による対話型ワークショップの適用可能性については、同研究会と協力し、行政課題（盛岡市立都南図書館）及び地域課題（青森県立木造高等学校）への適用について成果を得ている。（後述「参考資料」のとおり。）

「デザイン思考」による対話型ワークショップは、イノベーションで社会的課題の解決を図ることを主目的とはしていない。しかし、前述のとおり、「デザイン思考」は他領域に渡る課題解決のイノベーションを創出するツールとして適用可能であることから、事例研究において、「デザイン思考」の手法をイノベーション創出ツールとして採用することとした。

## ② ㈱富士ゼロックス総合教育研究所（\*注1）

同社は、企業向けの総合的な教育プログラムを有しており、平成25年に社会課題解決とイノベーションをプロデュースする「Societal Leaders」プロジェクト（\*注2）が立ち上がったことにより、本研究においても、同社の「デザイン思考」を活用したプログラムの支援を受けることが可能となった。

先行研究の考察のとおり、社会的課題を解決するにはイノベーションが必要とされているが、地方都市において適用できる手法は必ずしも明確にされていない。

事例研究において、同社からイノベーション創出プログラムの提供を受けることで、イノベーションを人為的に創出する経過の検証が可能となる。

また、同社が本市の社会的課題に係る諸団体と結ばれることで、地域現場での実践活動が可能になるほか、本市の福祉事業所が同社のプログラムに参加することで、課題解決へのプロセスを経験し、イノベーション創出に係る知見の習得が期待できる。

### \*注1 ㈱富士ゼロックス総合教育研究所

同社では「人と組織の無限の可能性の追求」をテーマに、コンサルティングや教育研修機会の提供、人事制度・教育設計等を通じ、人材開発や組織力強化の支援を行っている。

## **\*注2 Societal Leaders プロジェクト**

個人・企業・社会をつなぎ、社会的課題解決とイノベーションをプロデュースすることを目的に、平成25年に立ち上がった。

CSR経営の中で、社会との接点をより戦略的な観点から見つめ直し、社会的課題解決を図ることが、企業に新たなイノベーションをもたらすとしている。

また、企業の価値が経済性であるとする、資本の論理の壁を打ち破り、社会が求める本質的価値を徹底追及することで、企業が社会に対して確固たる責任を果たす時代であるとしている。

### **(3) ステークホルダー間のネットワーク形成**

ステークホルダー間のネットワーク形成について、次の3つの視点から考察する。

#### **① 既存コミュニティとの協力**

本市では、「もりおか福祉ブランド推進事業」が福祉事業所間のコミュニティの機能を果たし、市社会福祉事業団がコミュニティの結節点として主要な当事者となっている。

市社会福祉事業団では、障がいがある人が働く福祉事業所で構成される「もりおか福祉ブランド連絡会議」を定期的を開催しており、事例研究を進める上で、市社会福祉事業団と密接な協力関係を構築することが有効である。

#### **② 拡大コミュニティの形成手法**

思考に多様性を生み出すためには、福祉事業所以外の企業関係者、個人事業主、学生等にもプログラムへの参加を呼びかけ、既存コミュニティを拡張した概念を持つ拡大コミュニティを形成する必要がある。

既存コミュニティの主要な当事者である市社会福祉事業団が、ネットワークの中心となり、その他のリアル・ネット上の既存ネットワークを活用することで、拡大コミュニティ形成を試みることにした。

#### **③ 岩手ネットワークシステムとの連携**

イノベーションを人為的に創出するツールを扱う研究機関である、岩手ネットワークシステムとの連携が必要である。

(株)富士ゼロックス総合教育研究所との連携は、岩手ネットワークシ

システムの研究組織の1つである岩手SDM研究会との連携が契機になっており、産学官連携に長年の経験実績を有する岩手ネットワークシステム及びその研究組織である岩手SDM研究会との連携は、事例研究の円滑な進行に寄与する。

また、事例研究では、収益性の有無にかかわらず、様々な事業者によるプログラム参加を想定しており、産業界を中心に産学官連携を進めてきた岩手ネットワークシステムとの連携により、必要な知見が提供されることが期待される。

## 第4章 事例研究

予備調査により、事例研究で取り扱う社会的課題として「障がいがある人が働く福祉事業所の工賃の改善」を抽出・設定し、イノベーションを人為的に創出するツールとして「デザイン思考」を採用することとした。

なお、本研究では、「工賃の改善」のための直接的・具体的な解決策を導き出すことを主目的とはしていない。社会的課題の事例を通して、社会的企業の展開の可能性を確認するものである。

事例研究では、社会的課題に対し、ソーシャル・イノベーション（新しい解決手法・社会的価値）が創出される過程を観察する。具体的には、社会的課題の解決に向け展開される、次の各過程を観察する。

- ・「デザイン思考」を地域現場に実践導入し、従来の枠組みを超える新しいアイデア、仕組みが導出される過程
- ・多様なステークホルダーが関係性を構築し、揺籃期的なソーシャル・イノベーション・クラスターが形成される過程

### 1 ネットワーク形成

事例研究では、まちづくり研究所は、地域内の既存コミュニティと、既存コミュニティに必ずしも属さない他事業者・個人とのネットワーク形成を図る（図10 拡大コミュニティ）。

また、岩手ネットワークシステムと連携することで、(株)富士ゼロックス総合教育研究所と間接的に連携を図る（図10 新たなコミュニティ）。

(株)富士ゼロックス総合教育研究所は、岩手ネットワークシステムと連携し、イノベーション創出ツールである「デザイン思考」を活用したプログラムを事例研究に導入する。

まちづくり研究所は、福祉事業所・拡大コミュニティ間において、ソーシャル・イノベーションが創出される過程を第三者的な立場で観察する。

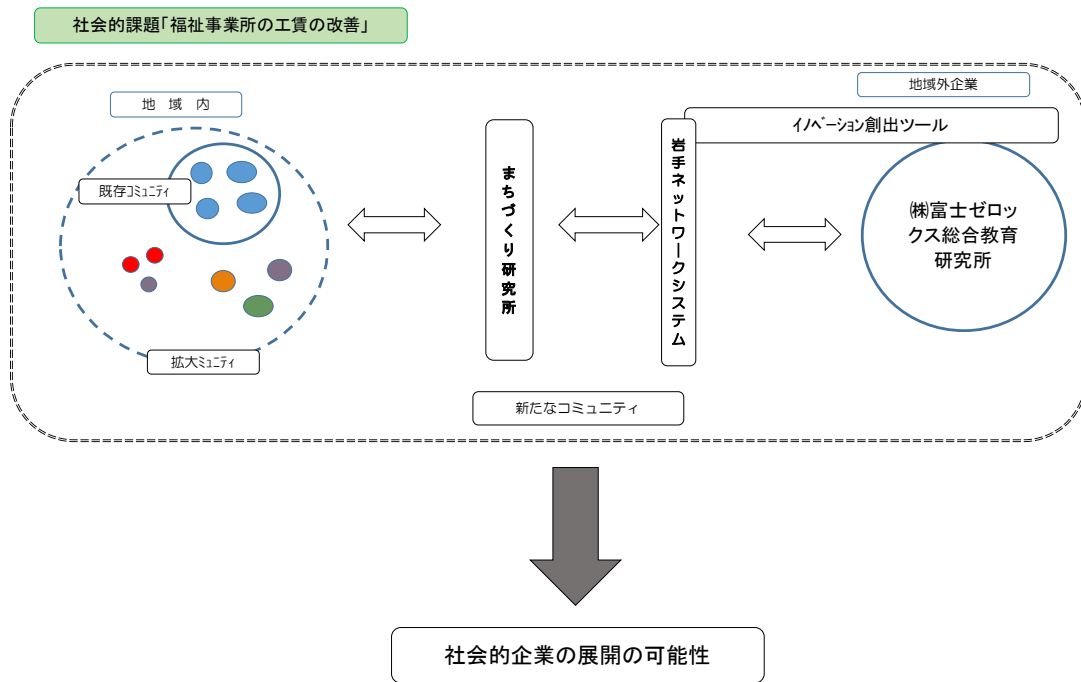


図 10 事例研究におけるネットワーク形成図（ステークホルダーの関係性）

## 2 事例研究の経過

事例研究は，図 10 のネットワーク形成の仕組みづくりを行いながら，(株)富士ゼロックス総合教育研究所から間接的にプログラム提供を受けている。その経過を次のとおり整理する。（後述「参考資料」のとおり。）

日時等	プログラム内容等
平成 26 年 9 月 26 日 (金) 11:00～19:00 場所：各事業所等 ヒアリング人数：14 人	<b>ヒアリング調査</b> <b>対象者</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・福祉事業所（2箇所）－施設長，職員，利用者</li> <li>・盛岡市社会福祉事業団職員</li> <li>・盛岡市障がい福祉課職員</li> <li>・利用者家族会</li> <li>・もりおか福祉ブランド前担当者（盛岡市職員）</li> </ul>

<p>平成 26 年 11 月 28 日 (金) 16:00~20:00 場所: コラボMIU 参加者: 34 人 ・福祉事業者 ・市福祉事業団 ・市保健福祉部職員 ・NPO, 地元企業, 市民, 学生, 首都圏大 手企業</p>	<p>ワークショップ ・主催者の思い/ねらい ・ショートプレゼン(盛岡市の障がい福祉の現状とそれ ぞれの立場での取り組み, 問題意識) ・ディスカッション(盛岡市の障がい福祉の新たな可能 性を考える, 今後の障がい福祉に必要なこと)  →参加者の反応として, 障がい福祉の可能性につい て, もっと議論したい, 考えていきたいという意欲が 見られた</p>
<p>平成 26 年 12 月 5 日 (金) 13:00~18:00 場所: 盛岡駅周辺, 岩手県立大学アイーナ キャンパス 参加者: 14 人</p>	<p>観察フィールドワーク ・オリエンテーション ・チーム編成によるルート観察・聞き取り調査 (売れ筋/ロングラン/役に立っているモノコト/盛岡なら ではの資源) ・結果の共有</p>
<p>平成 26 年 12 月 6 日 (土) 9:00~17:00 場所: 岩手大学産学連 携推進機構 参加者: 17 人</p>	<p>ワークショップ ・観察結果の全体共有 ・価値カードづくり ・価値のグルーピング/特定 ・価値を創り出す構造の見える化 ・因果関係図づくり ・発表/全体共有</p>
<p>平成 27 年 1 月 24 日 (土) 9:00~17:00 場所: コラボMIU 参加者: 17 人</p>	<p>ワークショップ ・プロトタイプづくり ・ロールプレイ</p>
<p>平成 27 年 2 月 15 日 (日) 9:00~17:00 場所: コラボMIU 参加者: 18 人</p>	<p>ワークショップ ・チームを超えた意見交換/ワールドカフェ ・アイデアの実現のための今持っている資源を生かす ・アイデアの実現可能性 ・アイデアの相関, 目的の要約/共通化</p>

\* 報告書作成上, 平成 27 年 2 月 15 日開催分までの記載とする。

\* コラボ M I U・・・盛岡市産学官連携研究センター

## 第5章 考察

### 1 「福祉事業所の工賃の改善」について

#### (1) 事例研究から得られた知見

福祉事業所へのヒアリング調査や多様な参加者により構成されるワークショップ等の開催を通じて、参加者から提起された意見等の概要を、次のとおり整理する。(全文は後述「参考資料」のとおり。)

#### **意見等の概要**

「工賃の改善」は、障がいがある人やその家族が抱える課題の1つで、その解決のためには多面的な視点を併せ持つ必要があることは、福祉事業所間において共通の認識であった。

福祉事業所の中でも、事業所の運営方針、事業所形態、事業規模、利用者の障がい程度、職員個々の考え方により、「工賃の改善」に対する捉え方は様々であった。

福祉事業所以外の参加者からは、それぞれの立場から固有の認識に基づき、意見・対応策が提起された。

今回の事例研究では、意見の集約化や調整を図ることを目的としていないが、参加した人数分の多様な考え方があることを改めて認識させられた。

今後も引き続き、「工賃の改善」について議論を深め、福祉事業所以外の主体の意見も取り入れ、意見調整することで、多くの参加者の納得感が得られる対応策を生み出すことは可能である。しかし、そこで生み出される対応策は、これまで福祉事業所が取り組んできたものの域を出ず、類似したものに止まる恐れがある。

「工賃の改善」は、解決すべき重要な社会的課題であるが、他の社会的課題と併せて解決することが望ましい。それ故に、その対応策は困難度を増し、福祉事業所は苦慮している。

## (2) 福祉事業所、企業の多様性を反映した輻輳する社会的課題への対応パターン

図 11 は、事例研究で明らかになった、福祉事業所・企業が有する「課題」と「対応策」の関係性を分類したものである。

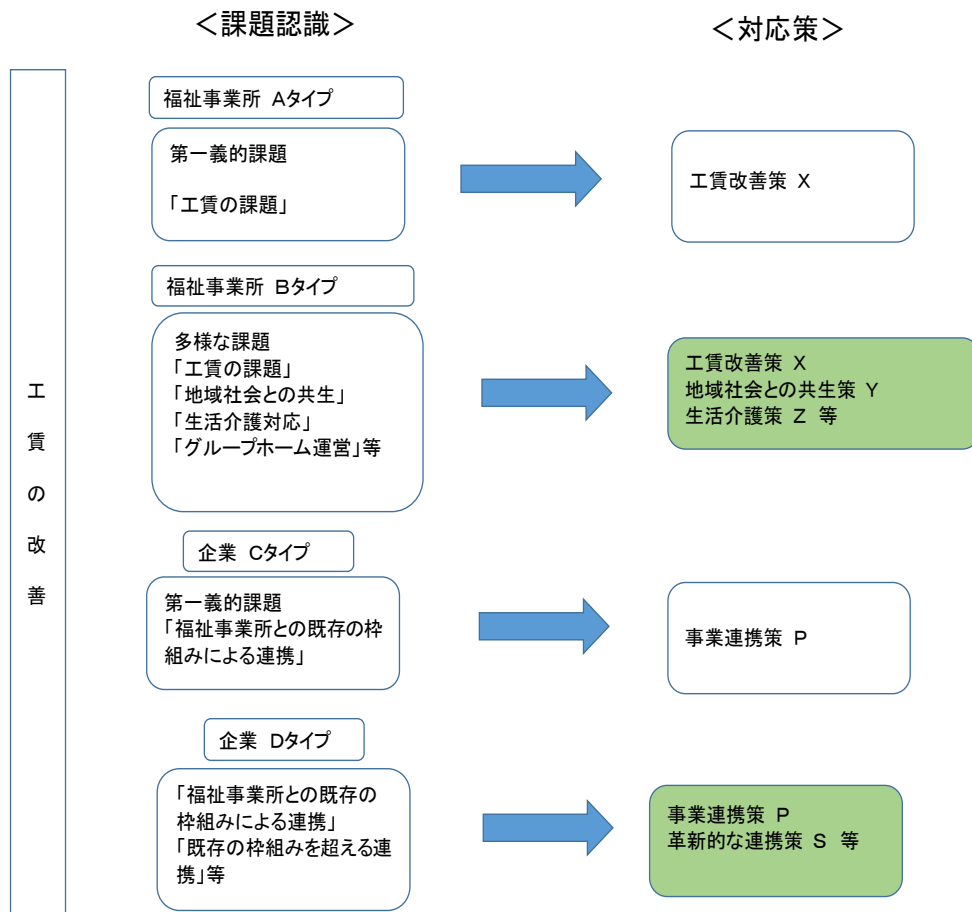


図 11 課題に対応するパターン分類

予備調査の段階では、事業所間に価値観の相違はあるものの、「工賃の改善」を社会的課題として、より望ましい事業運営に向けて、同じ方向を志向していると捉えていたが、事例研究の結果、課題の認識について事業所間に乖離があることが明らかになった。

福祉事業所は、社会的課題である「工賃の改善」について、直線的に解決を図ろうとする「Aタイプ」と、「工賃の改善」以外の課題にも同等の価値を置きながら解決に取り組む「Bタイプ」（輻輳課題解決型事業所）に分類される。

福祉事業所は、「工賃の改善」を第一義的な課題として捉えるか否か



で、事業所の運営方針に相違が生じ、それにより「工賃の改善」への対応策にも相違が生じることとなる。

一方、直接的な当事者ではない企業の場合は、自社の既存の事業戦略の枠組みで福祉事業所との連携策を志向する「Cタイプ」と、既存の枠組みを超えて福祉事業所との連携策を模索する「Dタイプ」に分類される。

前述（「意見等の概要」）のとおり、参加者が各々の立ち位置から意見を述べ、議論がかみ合わないのは、参加者が意図する方向性や課題への対応策の方向性が乱交しているからである。図 11 の分類のとおり、異なる志向性（パターン）があるにもかかわらず、同じ籠に入れようとするから議論がかみ合わない状態が生じている。

予備調査の段階では、立場・認識の相違を前提としながらも、「工賃の改善」を基点とし、革新性を創出するツール「デザイン思考」を導入することで、従来の枠組みを超える「工賃の改善」に結び付く新しいアイデア・仕組みが導出され、より収益性を兼ね備える社会的企業が出現すると想定していた。

しかし、事例研究の結果、「工賃の改善」に接近するためには、これを単一的な社会的課題として捉えるのではなく、障がいがある人やその家族、福祉事業所等をめぐる様々な社会的課題に「工賃の改善」を包含する形で、同時並行的に扱わなければ、社会的企業の発生プロセスにつながらないことが明らかになった。

つまり、図 11 で見ると、接近すべき社会的課題は、A～D全タイプの共通課題である「工賃の改善」ではなく、福祉事業所Bタイプが抱える輻輳する多面的な課題（工賃の課題も含まれる。）であることが明らかになった。

## 2 ネットワーク形成

### （1）地域内ネットワーク形成

#### ①既存コミュニティ（福祉事業所間ネットワーク）が形成されていることの強み

本市において、事業を長く継続している福祉事業所の経営者間においては、従来から一定の事業者間連携がなされている。各事業所の職員間においては、ネットワークが組織化されていなかったところ、「もりおか福祉ブランド推進事業」が契機となり、情報交換の場が提供され、ネットワークが形成されたことで福祉事業所職員によるコミュニティが形づくられてきた。

事例研究を進める上で、「もりおか福祉ブランド推進事業」を核とした既存コミュニティが形成されていたことで、福祉関係者、障がいがある人が利用する事業所間のネットワークに円滑にアクセスする道が開かれた。

社会的課題に取り組む多様な当事者を組織化し、新たなコミュニティを形成することは、著しく困難である。人と人がつながるネットワーク形成は、相応の時間と調整が必要である。

複数の福祉事業所が同じ場で顔を合わせ、協議し、お互いに信頼感や共感を醸成することは、一朝一夕には成し遂げられない。人間関係が醸成されることで、利害を超えた協働を進めていく土壌が形成される。

互いに知己であることは、同好会的に、現状を維持する傾向が生じる場合があるが、もりおか福祉ブランド事務局の市社会福祉事業団は公益的な団体であるため、各事業所とも公平な関係を継続できる特徴がある。

## ②既存コミュニティへのアクセス

本研究では、もりおか福祉ブランド事務局である市社会福祉事業団の協力を当初から全面的に得ることができたこと、実務担当者から真摯な支援を得ることができたことで、事例研究の実践が可能となった。

市社会福祉事業団と各福祉事業所（経営者、職員）との間には、日常の業務・イベントを通じて、相応の期間をかけながら信頼関係が構築されており、市社会福祉事業団を介して本研究への協力依頼を行ったことで、円滑に福祉事業所との接点を持つことが可能になった。

既存コミュニティに良好にアクセスでき、必要とされる支援を得ることによって、多様な主体が参加する拡大コミュニティが形成されることが明らかになった。

## ③福祉事業所に対する協力依頼

福祉事業所への協力依頼は、市社会福祉事業団を介して行ったが、協力依頼に先立ち、市社会福祉事業団が主催する「もりおか福祉ブランド連絡会議」（福祉事業所、盛岡市、岩手県社会福祉協議会により構成され、団体間や職員間の情報交換を月1回夜間開催）において、事例研究の趣旨説明を行うとともに、連絡会議におけるチーム・ワーキングでは、チームメンバーとの良好なコミュニケーションを図ることができた。機会を捉えてコミュニケーションを図り、面識を得ておく

ことで、個別の協力依頼も可能となった。

福祉事業所との接点を得た後は、各福祉事業所へ個別対応した。個別の協力依頼は、時間を要することではあるが、信頼関係を構築し、本研究への良好な協力を得るためには必要不可欠である。

福祉事業所の反応は様々であるが、福祉事業所内では紙媒体で周知されることが多く、個々の職員は仕事の合間に案内を見ることはあっても、一般的に参加の意思を表明することは容易ではない。福祉事業所の多くは必要最小限の人数で運営されており、研修・会議等の他業務が入ると、事例研究への参加は難しくなる。

ただし、個別に福祉事業所に協力依頼をした際、参加に前向きな姿勢を持っていた職員は、その後も所属内で参加に向け調整されるケースが少なくなかった。

#### **④既存コミュニティに属さない新たな人材とのネットワーク形成**

既存のコミュニティに加え、新たな人材を含めた多様性のあるコミュニティを形成し、共に社会的課題の解決を図ることの必要性は、「ソーシャルビジネス推進研究会報告書（平成 23 年）」「イノベーティブ基盤としての産業人材に関する研究会－第 1 次報告書（平成 26 年）」で報告されたとおりである。

地域現場において、テーマの話題性、新規性、業務への関わりの程度にもよるが、個々の業務に直結しない取組みに、面識のない、つながりのない新たな人材を巻き込むことは、事実上期待し難い。

障がい福祉に関与していない人材を巻き込むためには、取組みに理解を示し、協力する意志を持つ、友人・知人・関係者等の個人的なネットワークにより参加依頼することが現実的な対応となる。

新たな人材とのネットワーク形成において、多様なバックグラウンドを持つ人材とネットワークを構築する必要性はあるものの、近視眼的なビジネス上の利益を主眼とする人材が継続的に参加することは困難である。

福祉への理解と自身のビジネスにおいて、新たな価値基準に基づき可能性を見出し、前向きな提言ができる人材が適材である。また、年齢、職階、性差、年齢等のヒエラルキー構造について寛容性を有する人材が適任である。

#### **⑤専門家も参加するコミュニティ形成**

事例研究に法律専門家が参加したことで、収益性を確保しながらビ

ビジネスを立ち上げる段階において、法的側面からの支援体制が期待できることになった。

複数の企業間・事業所間連携、産学連携において事業を進める場合、事業実施前において取り決め事が必要であるものの、軽視する傾向がある。リスク配分、費用の負担配分等、契約条件等を事前に法律専門家が吟味した上で事業を進めることが望ましい。事業連携の枠組みとなるコミュニティに法律専門家が参画することで、コミュニティ間に一定の法律事項を踏まえた事業連携が進む。

また、事例研究には、社会変革を観察・研究し、未来の働き方、働く場を提案するため、(株)イトーキ オフィス総合研究所所長 谷口政秀氏が参加した。「デザイン思考」を用いながら、社内・他社との連携、地域課題について実践的な活動をする専門家である。

## (2) 地域外ネットワーク形成

上述の谷口氏が、(株)富士ゼロックス総合教育研究所によるプログラム提供が契機となり、地域の可能性を見出す目的で事例研究に参加した。書籍・ネット上の二次情報ではなく、一次情報として大都市圏の大手企業の悩みや地域課題とのつながりについて、率直に意見を伺うことができた。

平成 26 年 11 月 28 日実施のワークショップでは、谷口氏から、日本の企業が置かれている現状や経営・マーケティング戦略、新しいビジネスモデルを見出そうとする大手企業（(株)イトーキを含める。）の方向性について講演があった。内容を次に整理する。

### 谷口氏の発言要旨

- ・ 皆さん（福祉事業所）が企業側と同じ視点で同じようなモノを作ろうとすると勝てないのはそのとおりだが、実は企業側もかなり行き詰まっている。
- ・ 図 12 は、価格とマーケットの関係性であるが、価格は高いとモノは売れない。価格が高いモノはあまりマーケットが広がらない。価格が安いモノはたくさん売れていた。日本のメーカー・企業は①のポジションにいた。そんなにブランド品のように高価格帯で売れるものではないし、アジアのように安かろう、悪かろうとたくさん売るのではない。あまり特徴なく、品質は良いと、価格も適当なところであった。
- ・ 競争力がだんだんなくなってきて、世界の中で、中国とか安いと

こから追いかけて、①のポジションが危なくなってきた。どうしたかという、①と②のポジションはトレードオフの関係がある。縛りがある、安いのは、たくさん売れて、これをどうにかして変えていこうとした。トレードオフを超えて、私どもの商品でオフィスチェアがあるが、デザイナーが入りデザインで差別化しようとした。もう1つは機能を付加した。例えば、3万円の洗濯機であれば3つの機能、5万円であれば5つの機能といったことである。その上にデザインを付けることで差別化を図り、トレードオフの関係を①のポジションを超えようとした。

- 今何が起きているかという、②のポジションも限界が来てしまっていて、トレードオフの関係で③のポジションにいけないかと、生き残りをかけている。③のポジションにどうやって行くかということは、たぶん皆さんが今アプローチされていることに実はある。ストーリーとか一点モノもそうかもしれない。障がいがある人が作られたモノ（マフラー）にもヒントの断片があると思う。それが何となくそうだなと思っているけど、じゃあどうしたらここに行くかという道筋がきつとあると思うし、企業側は②のポジションで既に限界に来ていて、どうやっていったらいいのかと。たぶん、3つの機能を5つにすることで3万円を5万円にするのはもう無理。
- 企業側はマーケティングや大きな設備投資をするということではなく、本当に望まれているモノは何なのかということにフィットしていない。そこが大事なところである。本当に望まれているモノにたどりつく力は、大企業のマーケティングや分析ではいくらやってもたどりつけない。そこにたどりつく方法論を考えて、ここからサービスとか商品を引き出していく方法がきつとあるのだろうと考えている。大企業自身は今できない。皆さんが身近に持っているものにきつとあるのだろうと思っている。これが企業側の悩み。

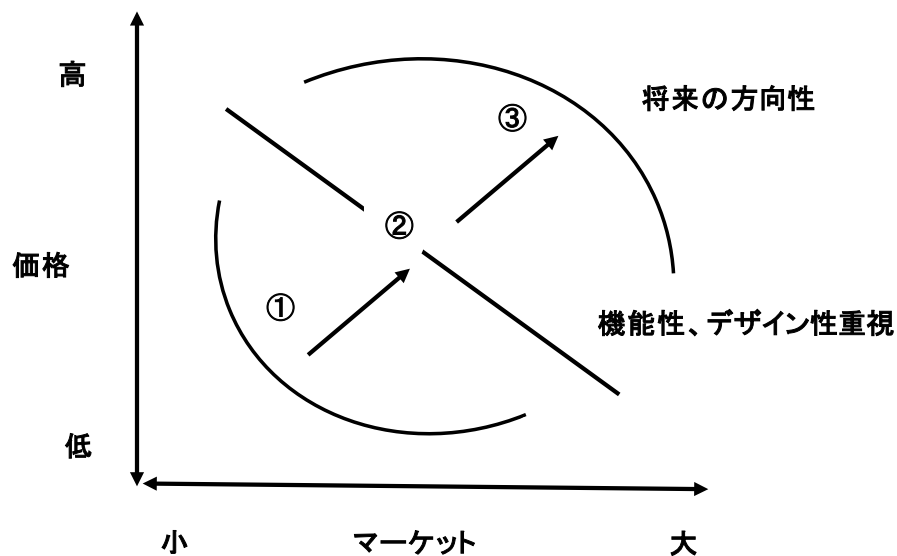


図 12 大手企業のマーケットにおけるポジションの変遷

観察フィールドワーク・ワークショップ（平成 26 年 12 月 5 日・6 日開催）では、チーム編成によるワーキングを実施し、谷口氏との共同ワーキングを通して、谷口氏がこれまで㈱イトーキ社員として新規事業に取り組んできた経験や、業務で培ってきたアカデミックな理論をビジネスの現場に落とし込み、実践してきたアイデア創出能力手法など、多様なスキルに直接触れることができた。

谷口氏の参加は、地域外企業である㈱富士ゼロックス総合教育研究所と地域内福祉事業所を含めた事例研究に取り組んだことで実現したものである。このことは、地方都市から大都市圏に向け、価値のある取組みを提案・実施することで、想定し得ない創発的なネットワーク形成が可能なことを意味する。

また、谷口氏は類似するプログラムを自社で実施していることから、今回のワークショップ運営においても側面的な支援を受け、円滑な事例研究が可能となった。

### 3 岩手ネットワークシステム（岩手SDM研究会）との連携

関係者へのヒアリング，フィールドワーク，ワークショップなど，地域現場における実践において，岩手ネットワークシステムの研究組織である岩手SDM研究会の大学教員が共に参加し，専門家として客観的な視点から発せられる意見には，参加者に安心感を与える。

参加者の中には，教育機関で講義を行う人や学問的な理論を現場で実践する活動家，企業に導入されている新規性のあるビジネスモデルを地域現場で実践しようとする事業者などがいる。これらの参加者に対し，岩手ネットワークシステムの協力を得られる効果は大きい。

岩手SDM研究会は，学生を中心に，イノベーションのための対話手法を活用し，地域の様々な課題解決を目指していることから，本研究においても学生との接点を得て，信頼関係を醸成することで，事例研究に学生が参加することができた。学生との共同ワーキングを通して，学生が求める価値にも目を向けることで，学生の立場にも立脚した方向性を見出すこととなった。

（株）富士ゼロックス総合教育研究所によるプログラムは，岩手SDM研究会が蓄積しているプログラムと同一ではないが，類似性・補完性があるプログラムである。そのため，ワークショップ等の実施に当たっては，設計・運用のほか，参加者がプログラムに適応しやすい環境づくりなど，岩手SDM研究会から必要な支援を受けることができた。

### 4 イノベーションを創出する課題発見型ツールの導入

事例研究を進める中で，参加者から，「工賃の改善」と「利用者の支援」「職員の業務量増大」には二律背反的な課題があることが指摘された。

たとえば，「工賃の改善」を図るために，福祉事業所が販路拡大を行うと業務量が増大する。しかし，利用者（障がいがある人）の利用時間（作業時間）には制約がある上，業務量の増大に利用者が柔軟に対応することは難しい。結果として，その対応は職員が引き受けることになり，職員の負担が増大するという課題である。

一方，「工賃の改善」を図るため，製作品のデザイン性を高めたり，一品製作を行ったりする方向性もあるが，その取組みは他事業所でも努力が重ねられており，現状を打破する方策は見出し兼ねている。

このような状況下で，二律背反する課題を解決するには，従来の発想を超えたところで課題を解決するイノベーションが必要である。

輻輳する社会的課題を解決すると同時に，収益を生むビジネスモデ

ルの設計には困難が伴うが、事例研究では「デザイン思考」の導入を試みた。

その結果、「工賃の改善」を単一の社会的課題と捉えた場合、販路拡大やデザイン性の向上など、方向性は想定される範囲の領域に止まるが、利用者に必要とされる幅広い支援、利用者の個性の尊重、その能力の発掘、職員が働く価値観の向上など、複数の社会的価値の実現に向かうことに、社会的課題解決の可能性の端緒があることが見出された。

## 5 揺籃期的なソーシャル・イノベーション・クラスターの形成

図 13 は谷口（2006）によるソーシャル・イノベーション・クラスター構成主体図，図 14 は事例研究の構成主体図である。

本研究において、社会的企業の展開の可能性とは、福祉事業所の製作品のデザイン性向上や新規販路開拓など、すでに手掛けられている手法で福祉事業所の収益性を高めることを必ずしも意図していない。

福祉事業所や障がいがある人の潜在的な可能性を引き出すことで新たな価値を見出し、その価値を対価に結び付けることで、事業所の収益性を高めることを意図している。

本研究の目的は、単にネットワークを形成すること、新たなコミュニティを形成することに止まらず、イノベーション（革新性）を創出する手法・ツールを事例研究に導入することで、社会的企業の萌芽を見出すことである。

このことを踏まえ、事例研究で試行がなされた後の構成主体の関係性（図 14）を、図 13 と比較すると、クラスター形成の発展初期の兆候がみられ、揺籃期的なソーシャル・イノベーション・クラスターを形成している姿が確認できる。



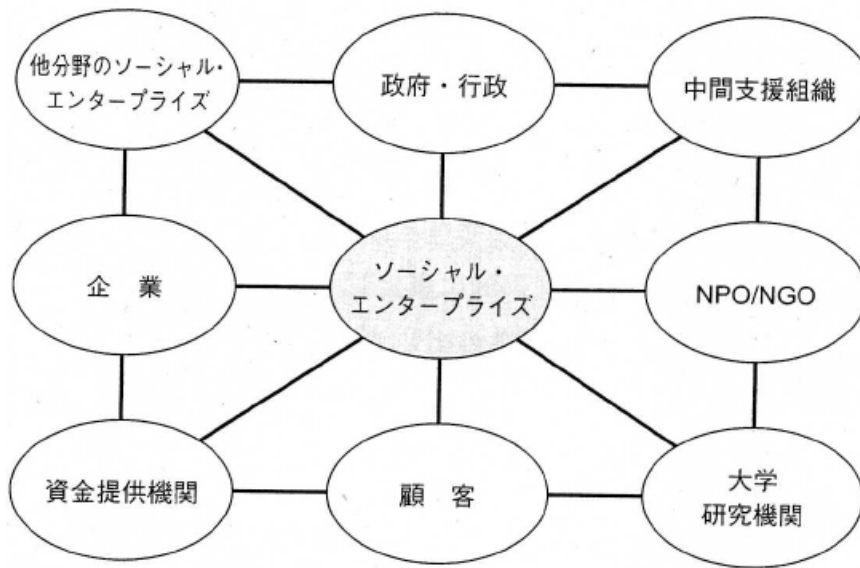


図 13 ソーシャル・イノベーション・クラスター構成主体  
 (出典：谷口寛治「ソーシャル・エンタープライズ」2006)

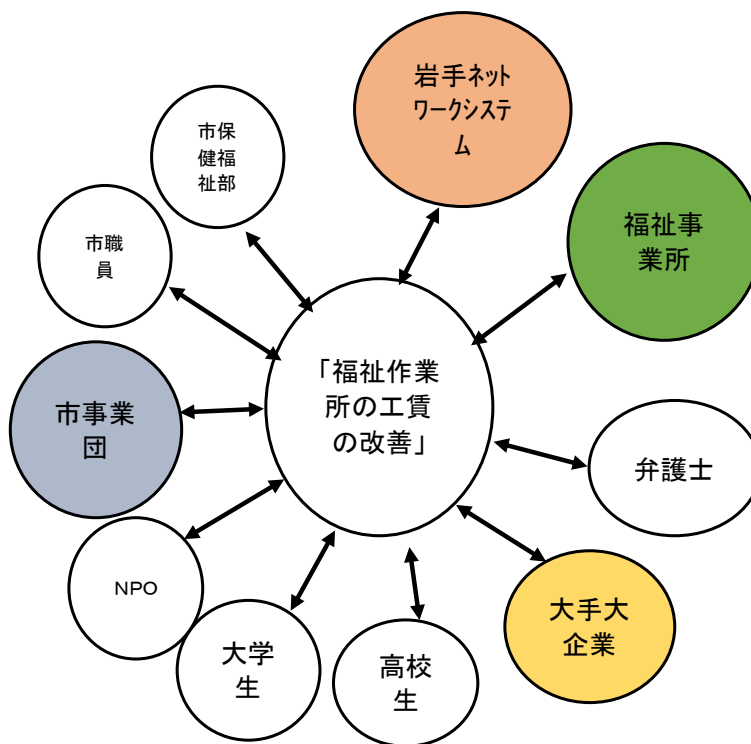


図 14 盛岡市における揺籃期的ソーシャル・イノベーション・クラスター構成主体

## 第6章 結論

### 1 研究のまとめ

#### (1) 社会的企業の萌芽

##### ① ネットワーク形成からステークホルダー間の関係性構築，揺籃期的なソーシャル・イノベーション・クラスター形成へ

本研究を，ネットワーク形成の視点から振り返ると，研究初期において，「福祉事業所の工賃の改善」に関わる当事者の既存コミュニティに，直接的な当事者ではない専門家等が加わることで，ネットワーク化が図られ，拡大コミュニティが形成された（図 15）。

本研究の当初においては，「福祉事業所の工賃の改善」を解決することについて，当事者間には認識の差異がないものと想定していたが，事例研究の結果，課題に対する認識や課題解決に対するアプローチ手法・方向性には，多様な価値観が存在することが明らかになった。また，当事者ではない拡大コミュニティの構成員にも，多様な価値観が存在した。

これらの構成員は，継続的に事例研究に参加する中で，構成員同士による価値観の多様性はあるものの，多面的な価値を実現するには従来の手法による取り組みでは限界があり，新たな手法を取り入れる必要性を感じ始めた。つまり，イノベーションによりその実現可能性を見出したいとする「共通の価値」をもとに，新たなコミュニティに転換・形成された（図 16 第三期，価値共有コミュニティ）。

この新たなコミュニティは，単一の社会的課題について具体的な解決策を実現すべく形成されたコミュニティではなく，新しい手法を取り入れることを共通の価値観として実現していこうとするコミュニティである。

この現象は，拡大コミュニティの構成員間で，新たな関係性が構築されたことで，価値観の転換が図られたものである。福祉事業所，企業，専門家等を含めた多様な人材のコミュニティ参加により，集合知が結成され，イノベーションの創出に向かう土壌が醸成された。

以上の経過観察により，事例研究の結果，ネットワーク形成の視点から捉えると，揺籃期的なソーシャル・イノベーション・クラスターが形成されたことが明らかになった。

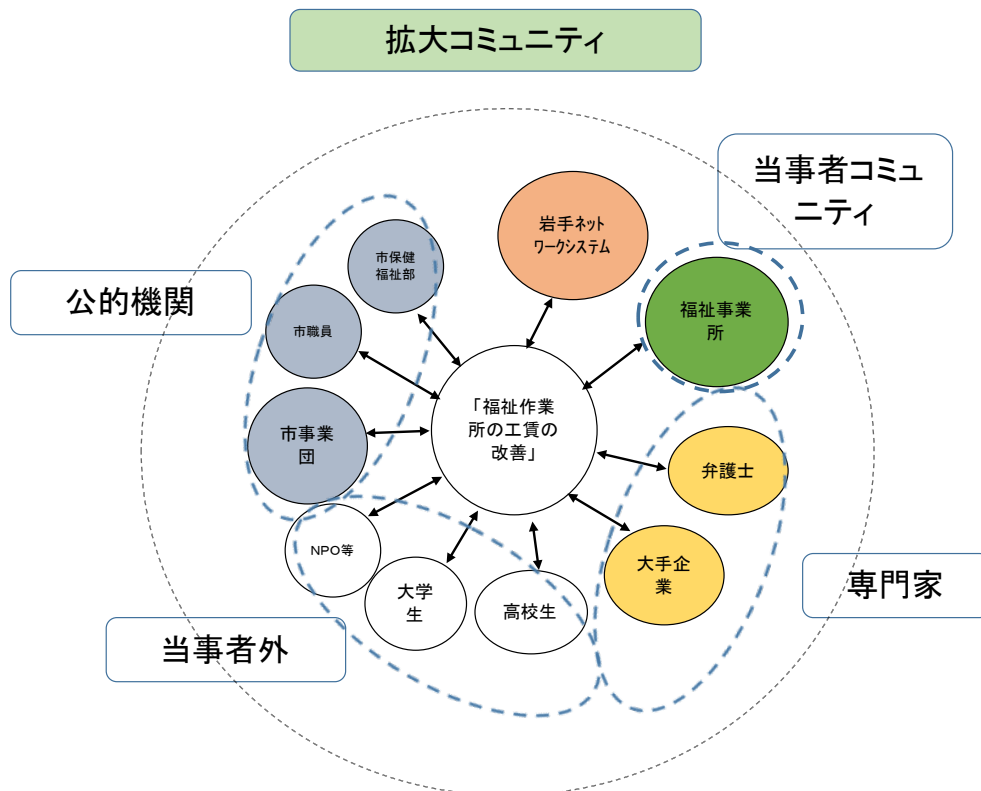


図 15 拡大コミュニティ構成主体

## ②ソーシャル・イノベーションを創出する手法「デザイン思考」の導入

本研究では、ソーシャル・イノベーションを創出する手法として、「デザイン思考」を導入した。

「デザイン思考」の導入により、通常のマーケティング手法（インタビュー、アンケート調査等）では気付かない潜在的価値を探索したところ、新規性のある事業コンセプトの萌芽状態が見られた。

既存の手法、既知の事業領域で短期的な解決策を志向することと、ソーシャル・イノベーションを創出することとの親和性は希薄である。

当事者、専門家、その他の参加者がソーシャル・イノベーションの創出という共通の価値を有することで、ソーシャル・イノベーションを生み出すドライブが働く。今回の事例研究でも、ソーシャル・イノベーションの創出を共通の価値として共有する参加者が、課題解決に向け自主・自立的に活動した。

事例研究を通して、福祉事業所からの参加者が、従来の課題解決手法を超えて、新たな方向性を見出していきたいと思い始めている。その他の参加者にも、事例研究に参加したことで、今後も継続的に活動を続け、多種多様な社会的課題を同時並行的に解決しながら新規ビジネスを志向しようとする意識が芽生えつつある（下記「発言」参照）。

これらの現象は、ソーシャル・イノベーションの視点から捉えると、ソーシャル・イノベーション・クラスターの揺籃期的な状態が出現しつつある姿である。

### 参加者の発言

（新規ビジネス関係を抜粋。全文は後述「参考資料」のとおり。）

#### ・NPO職員

自身が所属する事業所は、収益を伴う事業の柱を見出していかなければならない状況に置かれているが、ワークショップに参加したことで、その可能性を見出すことができたので、引き続き業務として活動に参加したい。

#### ・弁護士

新しい事業を生み出す業務を開拓していきたいと考えていたところ、ワークショップにより、事業者間連携におけるリスク管理や、障がいがある人、福祉事業所に関わる法律上の様々な課題は弁護士業

務と密接不可分の領域でもあり、弁護士として貢献できる分野があることから、引き続き参加したい。

- 福祉事業所職員 A

デザイン思考を含め、新しい思考法、発想法、課題解決手法に触れたことで、今後の事業所の事業の組み立て方、ビジネスモデルを作り上げる上で、有意義なことから今後も是非参加したい。自身の事業所運営にアドバイスももらいたい。

- 福祉事業所職員 B

従来の発想法によらない全く新しい手法に戸惑ったが、思いもよらない事業コンセプトが導かれた。具体的な事業化においては、様々なハードル、実施できない理由が出現してくるが、何とかその壁を乗り越えていきたい。

- 学生

ワークショップの参加により、障がいがある人の事業領域での新規ビジネスを、学内での活動も視野に入れて活動したい。(起業を志している学生であり、ビジネスプランを作成、ビジネスプランコンテストにも参加する意欲が高い学生)

- 団代職員

ワークショップの場を継続していくことで、新規ビジネスに向けたチャンスが続いていくと思う。

- 大手企業社員

大手企業の従来のマーケティングや分析によるビジネスモデルが限界にきているが、本当に望まれていることは皆さん(地域)の身近なところにあると思われることから、全日程参加した。

## (2) 輻輳型社会的課題解決に対応するコミュニティの成長ステージモデル

図 16 は、輻輳する社会的課題に対応する社会的企業の萌芽状態を、変遷するコミュニティの成長プロセスから捉えたものである。

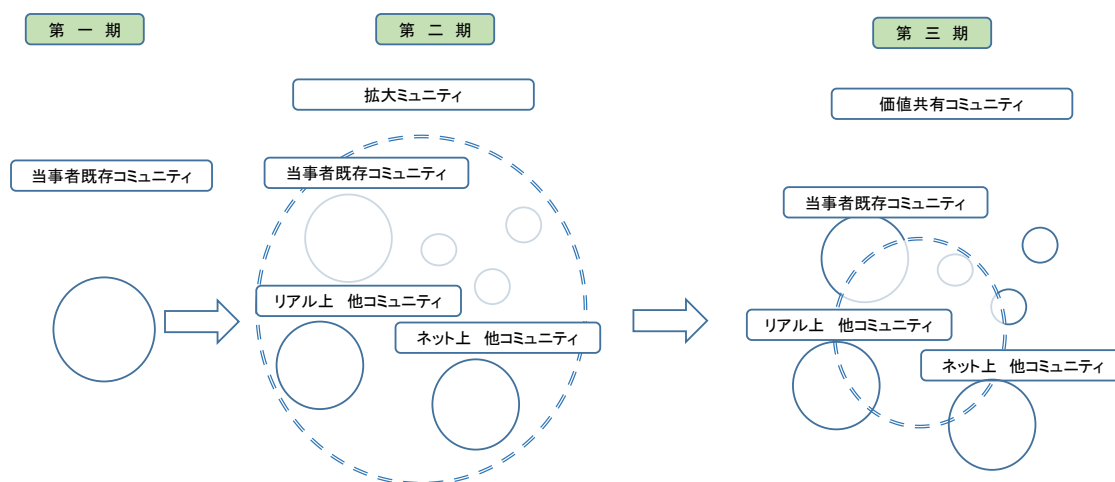


図 16 変遷するコミュニティの成長プロセス

成長ステージ	内容
第一期 当事者既存 コミュニティ	社会的企業の展開の前提として、社会的課題に関わる当事者による既存コミュニティが形成されている時期
第二期 拡大 コミュニティ	当事者既存コミュニティに加え、リアル・ネット上のコミュニティ、個人への参加を働き掛けることにより、コミュニティが拡大する時期
第三期 価値共有 コミュニティ	一時的に拡大したコミュニティの構成員の内、ソーシャル・イノベーションを生み出す価値を共有する構成員で、コミュニティを再構成する時期

前述のとおり、事例研究の参加者により形成されたコミュニティは、第三期の価値共有コミュニティに分類され、揺籃期的なソーシャル・イノベーション・クラスターを形成する過程に位置する。

本研究では、社会的企業の担い手を、現に事業を行っている事業者を想定して事例研究を進めてきたが、研究を経て、社会的企業の萌芽

がみられる現環境下では，関連するステークホルダーも社会的企業の担い手となり，自主・自立的なコミュニティが運営されることを期待する。

## 2 政策提言

### 盛岡方式ステークホルダーマネージメント

図 17 は、これまでの議論を総括したモデル「盛岡方式ステークホルダーマネージメント」である。

本研究での「ステークホルダーマネージメント」とは、特定の社会的課題の当事者である既存コミュニティを核として、既存コミュニティに接続していない新たな多様な人材や専門的知識を有する人材（ステークホルダー）とのネットワーク形成を、人為的・意図的に創り上げるマネージメントである。

「ステークホルダーマネージメント」により、自然発生的には接続し得ない、様々なステークホルダー間とのネットワークが形成されることで、新たな関係性の構築につながる。

本モデル（図 17）の特徴として、①盛岡地域において特異的な組織である岩手ネットワークシステムと連携協調すること、②イノベーション（革新性）を人為的に創出する可能性が高いツールとして「デザイン思考」を導入すること、の 2 点が挙げられる。

盛岡市における社会的企業の展開の可能性を高めるため、「ステークホルダーマネージメント」の機能に、「岩手ネットワークシステムとの連携協調」「デザイン思考の導入」を併せ持つ、総合的なマネージメントが、盛岡方式と呼称する所以である。

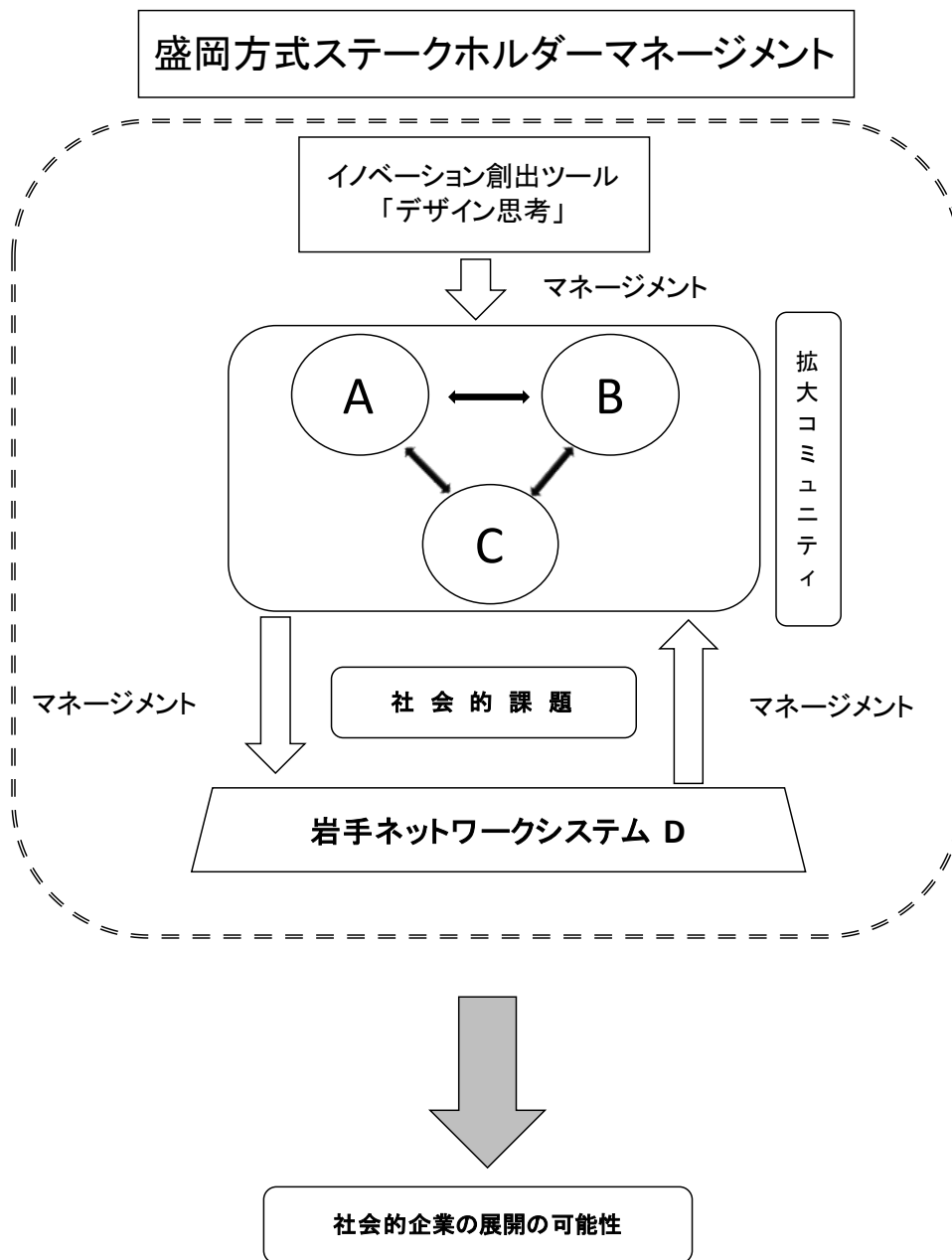
本研究では、社会的課題「障がいがある人が働く福祉事業所の工賃の改善」については、社会的企業の萌芽がみられた。そのため、「盛岡方式ステークホルダーマネージメント」は、社会的課題に対して有効に機能する可能性があると評価でき、その他の社会的課題に対しても応用が期待できる。

#### \* 「ステークホルダー」「マネージメント」の表現について

「ステークホルダー」とは、一般的には利害関係者を意味する。「ステークホルダーマネージメント」の対象者となる「ステークホルダー」は、ネットワーク形成を図る初期段階においては、必ずしも利害関係を有するとは限らないが、利害関係を有さない多種多様な人材とのネットワーク形成を図り、共通の価値を醸成していくことから、「ステークホルダー」と表現する。

「マネージメント」とは、一般的には管理を意味するが、「ステークホルダーマネージメント」の対象者となる「ステークホルダー」は、組織の上下関係に基づき管理される対象者ではないので、「マネージメント」と表現する。





- ① 当事者既存コミュニティ
- ② 地域内事業団体，個人
- ③ 専門家（大手企業，弁護士，大学教員等）

図 17 盛岡方式ステークホルダーマネージメント

## 「盛岡方式ステークホルダーマネージメント」を構成する3機能

### ①ステークホルダー間のマネージメント機能

- ・当事者既存コミュニティへのアクセスと，当事者既存コミュニティ内のマネージメント（図 17 A）
- ・当事者既存コミュニティに接続していない地域内の事業団体・個人を，当事者既存コミュニティに接続し，拡大コミュニティを形成するマネージメント（図 17 B）
- ・地域内外（リアル・ネット）の大手企業や専門的知識を有する人材を接続するマネージメント（図 17 C）
- ・上記 A B Cにより構成された拡大コミュニティ内のマネージメント

### ②岩手ネットワークシステムと連携協調するマネージメント(図 17 D)

### ③イノベーション創出ツール機能

イノベーションの創出の可能性を高める人為的な創出ツールは，他種多様にあるが，事例研究で導入した「デザイン思考」をイノベーション創出ツールとして想定する。

「デザイン思考」以外のツールの適用可能性については，他の事例研究の蓄積を待つ。

### 3 今後の展望

盛岡市における社会的企業の展開の可能性を高めるため、「盛岡方式ステークホルダーマネージメント」の有効性を提言したが、マネージメント機能を実践運用するに当たっての課題を述べ、今後の展望とする。

#### (1) 盛岡方式ステークホルダーマネージメントにおける行政機関の役割

「盛岡方式ステークホルダーマネージメント」は、イノベーション創出ツール「デザイン思考」を導入することで、ソーシャル・イノベーションを創出する可能性があるモデルである。

しかしながら、「デザイン思考」を実践運用できるのは、今のところ大都市圏の企業や一部の大学研究機関に限られている。

「デザイン思考」は、観察フィールドワーク、ワークショップ等を通して、課題設定そのものから見直しを行い、課題を再発見する手法であるから、「デザイン思考」の概念を理解し実践するためには相応の時間を要する。

したがって、「デザイン思考」を実践運用する組織体とのネットワーク形成を同時に図ることが必要である。

「デザイン思考」の経験を有しない者が、「デザイン思考」の導入を前提としたマネージメントを実践することは想定し難い。実践者育成のほか、行政機関が「盛岡方式ステークホルダーマネージメント」的な機能を担うことが期待される。

#### (2) 盛岡方式ステークホルダーマネージメントを業務として位置付ける上での留意点

ステークホルダーマネージメントは、前述のとおり3つの機能から構成されるが、大別し、ネットワーク形成マネージメント機能とイノベーション創出ツール機能の2つの視点から述べる。

##### ① ネットワーク形成マネージメント機能

マネージメント機能は、個々の職員の自主性に基づき、ネットワーク形成を図る技術・経験を蓄積することで、業務としてもマネージメント機能を発揮することが可能となる。

職員自身がネットワーク形成を図る経験値を十分有せず、業務としてステークホルダー間のマネージメント機能を発揮することは期待

し難い。

職員が通常業務内において、自主・自立的に多種多様な主体とネットワーク形成を図ることは困難であることから、職員が業務としてステークホルダー間のマネジメント機能を果たす上では、その前段階で、ネットワーク形成を図る技術・経験を蓄積できるような業務上の配慮が望まれる。

## ②イノベーション創出ツール機能

「デザイン思考」は、大都市圏の企業、大学研究機関等で運用されているが、岩手県内では岩手ネットワークシステムが運用し、技術・経験を蓄積している。岩手ネットワークシステムは、その技術をセミナー、ワークショップ等の形式により公開提供しており、職員が業務として技術を習得できるような弾力的な体制が望まれる。

### (3) ネットワーク形成力の養成

ネットワーク形成力は、講義形式による研修等で養成されるものではなく、現場での実践を通して、その能力が養われる。

現状では、職員個人の自主性による自己研鑽の域を出ないが、職員研修制度の一環としてネットワーク形成力の養成を位置付けることで、必要な能力の養成が期待できる。

また、公的な性格を持つ社会的課題解決に向け、すでに当事者等による実践活動が行われている場合、業務として職員が参加することを可能とすることも方策の1つである。公的性格を有する事業活動については、所要の手続きを経ることにより、業務として従事する方策が望まれる。

## 参考文献

- ・経済産業省『ソーシャルビジネス研究会報告書』2008年
- ・経済産業省『ソーシャルビジネス推進研究会報告書』2011年
- ・内閣府経済社会総合研究所『イノベーション基盤としての産業人材に関する研究会－第1次報告書』2014年
- ・経済産業省，(株)野村総合研究所『国際競争力強化のためのデザイン思考を活用した経営実態調査報告書』2014年
- ・谷本寛治『ソーシャル・エンタープライズ』中央経済社，2006年
- ・前野隆司『システム×デザイン思考で世界を変える』日経BPマーケティング，2014年
- ・塚本一郎，山岸秀雄『ソーシャル・エンタープライズ』丸善(株)，2008年
- ・関内イノベーションイニシアティブ株式会社『フクシを変える 地域を変える 社会的企業ガイドブック』2014年
- ・『ソーシャルビジネスに関する調査・研究報告書』2008年，2011年
- ・特定非営利活動法人アイディング，盛岡市企業立地雇用課『社会起業家支援プロデューサー養成事業 事業報告書』2013年
- ・文部科学省『大学等シーズ・ニーズ創出強化支援事業（イノベーション対話促進プログラム）実施状況報告書』2013年
- ・『盛岡市の福祉』2014年
- ・『平成26年度ドリカム人づくり推進事業“人と人がつながるつがる 地域の魅力を発掘・発信プロジェクト”研究報告書』2014年
- ・スコット・ドーリー，スコット・ウイットフト『メイク・スペース』阪急コミュニケーションズ，2012年
- ・炭谷俊樹『ゼロからはじめる社会起業』日本能率協会マネジメントセンター，2010年
- ・野村恭彦『フューチャーセンターをつくろう』プレジデント社，2012年
- ・ハーバード・ビジネス・レビュー『行動観察×ビッグデータ』2014年
- ・慶応義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究会『イノベーション対話ツールの開発』2013年
- ・内田和成『仮説思考』東洋経済新報社，2006年
- ・内田和成『論点思考』東洋経済新報社，2010年
- ・御立尚資『戦略「脳」を鍛える』東洋経済新報社，2003年
- ・ビバリー・シュワルツ『静かなるイノベーション』英治出版，2013年
- ・ヤン・チップチェイス『サイレント・ニーズ』英知出版，2014年

# 平成26年度研究報告書

平成27年3月 発行

編集・発行 盛岡市まちづくり研究所  
〒020-0611  
岩手県滝沢市巢子152-89  
岩手県立大学 地域連携棟内