

【特集:COVID-19 後の世界を創る】

## ジェフ・マルガン先生の基調講演に関する討論

日本からの論点提示と今後に向けての疑問

### Discussion on the Keynote by of Sir Professor Geoff Mulgan Issues from Japan and Questions for the Future

新川 達郎 (日本ソーシャル・イノベーション学会・同志社大学)  
NIIKAWA Tatsuro (Japan Society for Social Innovation・Doshisha University)

#### 1. はじめに

2023 年度第 4 回日本ソーシャル・イノベーション学会研究大会 (2023 年 11 月 26 日) におけるジェフ・マルガン教授の基調講演に関して、討論者として日本におけるソーシャル・イノベーション (以下、本文中では固有名詞の場合を除いて SI と略称) の発展について紹介するとともに、そこにおける論点を質問事項として提示し、ディスカッションを進めることとした。

そのために、第一には、この 20 年間の日本の SI について、その発展の歴史を振り返った。そして第 2 に、日本における発展についての分析を行い、日本の SI は誰が何を变えようとしているものであるのかという観点から検討を行った。暫定的な結論としては、個人レベルが強く、現実的な市場組織つまりは企業や事業者レベルでの活躍が弱く、とりわけ社会および政治レベルへの関与が弱いという観察結果が導かれる。第 3 には、こうした日本型 SI の特徴を整理し、日本で把握されている SI 理解について、その表面的な性質のもつ問題点が指摘される。結論的にいえば、日本の SI にとってそれを取り巻く障害や障壁、あるいは SI 自体が陥っている行き詰まりを乗り越えるのは大変困難かもしれないと危惧している。

#### 2. この 20 年間の日本のソーシャル・イノベーションについて

この 20 年間の日本の SI について、それが受容されてきたプロセスとそこにおける発展のプロセスを、5 つのフェーズに分けてたどってみたい。

フェーズ 1 は、「導入期」ととらえることができるが、1990 年代後半から 2000 年代前半の時期が該当する。とりわけ欧米から輸入された

ソーシャルビジネスやソーシャル・アントレプレナーのアイデアに焦点を当てている。日本では米国流のソーシャルビジネスの発想が強く影響し、民間ビジネスと非営利活動の刷新を、社会的な意味を持つ事業展開として意図することが多いように思われる。米国における社会的な起業の隆盛からも影響を受けている。

フェーズ 2 は日本における「成長期」として位置づけられる。2005 年頃からソーシャルイノベーターの教育やそのインキュベーションに関心が高まり、SI のためのスクール設置や、中間支援による活動の支援などが活発になっている。

フェーズ 3 は「発展期」とみることができる。2010 年頃から、SI を目指した社会システムや公共政策の革新が、幅広く議論され、実践されるようになった。もちろん市場経済部門における事業刷新のための SI もあれば、民間非営利部門における多様な革新的活動による社会課題解決が着目された。公共部門においても、SI を推進することが当然とされるようになった。フェーズ 4 は「普及期」ということができる。2015 年頃から政策メニューが多様化し、SI は、公共部門、民間営利部門、民間非営利部門の内部に限られず、セクター横断的な様々な文脈で語られる。それは、従来の方法によっては解決できない問題への接近が求められるようになってきたことと、これまでの方法によっては必要とされている社会課題解決への革新的なアプローチができないことが明らかとなり、SI を通じて解決することができるという認識が共有された。

フェーズ 5 は SI の「再定義期」ということができる。SI が当たり前のものとして広がっていく中で、それにとってかわるような新たな概念 (例えば、共創) が登場して、あえて SI という必要性が感じられなくなり、意識が薄弱になりつつある時期に来ているかもしれない。SI

概念の根本的な価値に変化はないのであるが、拡大し拡散しつつある SI について、2020 年頃から SI の概念の再構築と SI の教育・研究・実践・推進・評価までの新たな課題設定、そしてその教育研究および実践の発展に向けての探索が始まったといえる。複数の大学において、SI の教育研究が、学部レベルでも大学院レベルでも主要な専門領域として取り入れられるようになってきた。また、日本ソーシャル・イノベーション学会が設立されたのも 2017 年のことであり、共通の問題意識と設立目的を持っている。

### 3. 日本型ソーシャル・イノベーションの 2 つの基層

今日までの日本の SI においては、誰が何を、どのように変えようとしてきたのか。それは、個人なのか、事業者であるのか、大企業組織なのか。また、社会的な目的を持った各種団体であるのか、あるいは政治的活動から生まれるのか。それらは社会問題の何を、あるいはどこを変えようとしてきたのか。

日本の SI を支えてきた第 1 の基層となるのは、個人や事業者である。民間部門における SI が焦点になるとき、それは、既存のビジネスを再構築し、あるいは新たな事業を起こすためのソーシャルビジネスとその起業家精神を持った人々によると考えられてきた。そこでは個人や小集団への関心が中心となる。実際には、産業分野で見ても、従来の慣行農法によらない有機農業や農業起業、従来のマーケットによらないファーマーズマーケット、環境配慮型商品開発、伝統工芸・産業の活性化、ベンチャー企業、ICT・AI 産業、ネットワークビジネス等が、SI の名の下で、あるいはソーシャルビジネスとして進んでいる。

日本版 SI の基層の第 2 は、非営利分野の活動である。個人への注目がされる場合もあるが、その公益性に着目して法人あるいは任意団体としての活動に焦点が当たりやすい。こうした民間非営利セクターへの注目によって、NPO、NGO、あるいはボランティア活動などにおいて、SI を革新的な事業モデルによってプロデュースし推進する社会起業家が注目されることになった。具体的には、社会福祉では子どもたちや高齢者のこれまで見過ごされてきた福祉への取り組み、保健分野では在宅の健康づくりや見守り、そのほか教育文化や環境分野などにも広がっている。例えば、ホームレス支援、認知症高齢者支援、周産期にわたる母子保健活

動や子育て相談、子ども食堂、障害者雇用、病児保育など枚挙にいとまがない。これらはその担い手たちが SI と言おうが言うまいが、SI であることは確かである。

### 4. 今日の日本型ソーシャル・イノベーションを考える

日本型ソーシャル・イノベーションが、NPO や NGO などの民間非営利部門と個人事業者を主とする営利部門を出発点として広がったことに触れた。しかしながら今日的には、民間部門における広がりも公共部門の取り組みも変化の兆しはある。

SI は、確かに個人的な発想から始まることが多いが、その一方では企業の革新をもたらす活動でもあり、企業と経済社会を変える可能性を持っている。もちろん、経済や社会を変える SI は、第 1 段階においては、社会起業家の登場とそれへの注目があり、競争市場ではなく社会性を基盤とした新たな市場開拓や市場ニーズの発見という起業家精神に起因する社会起業家の出現によって進められてきた。しかしながら第 2 段階では、企業イノベーションの新たな展開として、地域経済を支える中小企業・地域企業の再生あるいはコミュニティビジネスのように、企業活動それ自体を維持発展させることが社会性を帯びる場合が注目されるようになった。第 3 段階では、大企業などの企業社会それ自体が SI を自らの課題として考え始めている。グローバル経済の中で生き残りをかける日本経済と企業にとって、21 世紀に入ってからの世界経済の新たな動向の影響は大きく、ESG (Environment, Society, and Governance) 投資、SDGs (Sustainable Development Goals) 宣言、CSV (Creating Shared Value) 経営、DEI (Diversity, Equity and Inclusion) 経営などが主唱され、導入が進んでいる。その中で、第 4 段階として、日本企業の新たな目標としての SI が登場し、日本経団連が SI の推進をその運動として取り上げ、また大企業の CSR 報告書が統合報告書として組み替えられるようになってきたことなどからは、SI は市場セクターにとって不可分のものとみられている可能性もある。

一方、公共部門の SI について、日本の政策課題を大きく二つに分けて考えてみたい。まず、第 1 に、政府部門（パブリックセクター）そのものの SI が注目される。SI は、政府やその行政機関にとって、改革の目的となり、改革活動の手法となり、組織体制の刷新方法となっていたのである。政府改革あるいは行政改革にお

いて SI とは言わない SI が進むことになる。1980 年代から 90 年代にかけて進んだ NPM (New Public Management) 改革や行政経営論、民営化や市場化による行政改革は、社会性を持ったサービスの資源調達、提供手法や提供組織などを社会や市民（民間営利と非営利双方）との関係において改革する SI でもあった。そして 21 世紀に入って以降は、官民連携、あるいは協働政策が行政改革の定番となる。まさに協働による SI が目指されることになり、指定管理者制度の導入、PFI (Private Finance Initiative)、コンセッション（長期包括委託契約）などが進むことになる。

政府部門の SI における第 2 の政策課題とは、長引く経済社会の停滞状況に対して、社会経済発展政策としての SI による問題解決への注目である。2000 年前後からは中小企業政策としてのコミュニティビジネスやソーシャルビジネス戦略が導入された。2010 年代には地方創生や地域の雇用開発のために、社会性を持った起業を目指してきた。そして、新型コロナウイルス感染症の流行などの影響もあって、新たな事業ニーズやシーズの発見と企業イノベーションの促進のため SI 政策を採用するようになっていく。そこでは、社会的価値を生むことで市場開拓の可能性が高い事業を、従来とは異なる事業形態や経営手法によって実現しようとする、まさに SI に基づくモデルづくりのような政策展開を試みている。

#### 5. 日本型ソーシャル・イノベーションの特徴：その限界と問題点

SI は、日本社会の中に定着しているように思えるが、その一方では、その理解においてもまた実践においても、いまだ多くの限界を露呈している。その限界と問題点について触れておきたい。

第 1 には、日本の SI は個人や個別企業によって行われているという主流の認識が変わっていない点である。別言すれば、自らの目的のためにのみ活動する社会イノベーターの活動であり、独自の孤立した活動とみられることも多い。これらは SI を狭い範囲に押し込め、その可能性や広がりやを制約する恐れがある。

第 2 には、ビジネスニーズに発する民間で SI を目指す社会起業の活躍が進もうとしている点であり、それが持つ負の効果への懸念である。それらは、ビジネスイノベーションを目指し、社会課題や目的分野でのイノベーションを模索し、ビジネスチャンスに結び付ける。例えば、

健康や福祉の分野で行き詰っている住民や事業所が立地するようないわば荒廃した地域の活動を再生するための新たな医療保健福祉連携は、事業モデルとして迫られるとき、その SI は目的と手段を取り違える恐れがあり、SI としての本質を見失うことになる懸念がある。

第 3 に、NPO・NGO・ボランティアに求められる SI は、通常、革新的な取り組みをニッチ分野で働かせるよう要請している。実際多くの民間非営利団体がその期待に答えてきた。これらの風潮は、いわば民間非営利の起業家精神を強調するが、そうすればするほど、民間非営利の活動は過剰な期待と負荷の下で、限界や混乱を経験し、その意欲を喪失させることになる。こうした過剰な期待は、市民社会組織とその活動領域を自ら縮小させることになる。

第 4 には、官民一体で SI の支援と普及を目指すことが今進もうとしている。国や地方公共団体の推進政策、経済団体や中間支援団体の推進活動は活発である。しかし、どちらのセクターも自らを変えることはなく、SI の部外者のままで、企業活動の一部や、民間非営利活動を変えようとする。公共セクターや企業セクターそれ自体の SI をどのように進めるのかは大きな課題である。

最後に、第 4 の問題をさらに広く見ていくなら、日本の文化、社会経済システム、公共政策を SI 志向に変えることが大きな課題である。残念ながら、その具体的な突破口を見つけるのが困難な状況にある。

#### 6. マルガン教授への問いかけ：グローバルなものとの日本の SI との関係から考える

マルガン教授は、今日の世界について、社会的紐帯が失われ、経済格差が拡大していることを指摘し、SI が取り組むべき課題やその糸口を提示した。具体的には、SI は、政治の民主化、ベーシックインカムのような福祉実験、これら SI 実験結果の実証とエビデンスの蓄積、限られた資源である資金の新しい循環、デジタル技術とその活用、循環型経済や脱炭素社会への移行、労働や平均余命などの時間への注目、そして集合的知性による問題解決などにおいて働くことが期待されたのである。SI それ自体の今後については、マルガン教授は、SI のラディカリズムとして社会のあらゆる分野に浸透し広がる姿を想定しつつ、その実現のためには想像力（イマジネーション）、とくに未来への想像力が必要であり、理想の世界を創造するためのアイデアを具体化する方法を提示する。マル

ガン教授の講演を受けて、日本の現状を考えると、以下のような疑問や論点を解明する必要があると考える。

第1の疑問は、SIの価値に関する問題である。確かに、SIは本来規範的な行為であり、実践的な社会的価値を持っている。しかしながら日本ではSIの概念を表面的に社会で実施されている事業や活動を変えるというレベルでの理解にとどまっている。SIの持つ根源的な価値を日本の公共部門や民間営利部門そして民間非営利部門にどのように啓蒙し浸透させるかは大きな課題である。世界ではこの問題をどのように考えているのであろうか。

第2に、SIとは具体的な社会的価値の配分を実現する活動であるという観点に関するものである。社会的価値配分の活動は、どのようにすれば促進できるのであろうか。マルガン教授が指摘された資金や時間あるいは循環経済

などの方法は、具体的にその活動を持続させるためにはどのような政策や社会システムが必要なのであろうか。

第3の疑問としては、実際のSI活動では、その直接的な目的は別にあるとしても、間接的にそして本来的には社会経済・政治システムをSI志向に変えることを目指しているのは間違いないのではないか。

関連して、その趣旨を実現していくためには、SIの実践活動を通じて、生涯学習が実践されていくことが出発点かもしれない。翻ってそうした学習機会の提供が求められていること、その効果的な方法を実現することを通じてSI活動の活性化を再度試みることができるのではないか。

これらの問題について、マルガン教授はどのようにお考えになるのであろうか。