

(2016年11月15日講演)

8. 「三菱UFJリサーチ&コンサルティングのソーシャルビジネス支援プログラムおよびソーシャルビジネス支援において必要なことについて」

水谷委員

日経調からは、ソーシャルビジネス支援プログラムというわが社がやっている社会貢献のプログラムと、ソーシャルビジネスの現状について何か考えるところがあれば話してほしいという依頼だったので、その順番で話していきたいと思う。

自分は、ソーシャルセクターは次世代のイノベーションを生み出す源泉になっていくのではないかと思っている。だからこそ大企業も、ソーシャルベンチャーやソーシャルビジネスと付き合うことで、自分たちの価値の再発見や人材の育成に繋げていけるのではないかと思っている。

ソーシャルビジネスやソーシャルベンチャーの担い手となっている若手や、支援する側のプロボノ人材は、好奇心が旺盛で情報収集に熱心な層も一定数存在する。新聞やテレビよりキュレーションメディアやSNSから情報収集しているような人たち。新しいことが好きで、チャレンジするのが好きな人たち。好奇心が強くて新しいことをやりたくて、情報収集に熱心で、自分の組織に閉じこもっていない、新しい発想で自分たちの事業を考える人材は、同様に企業経営にもプラスになり得る。ソーシャルビジネスでプロボノプログラムを運営することは、そういった意味でもポジティブである。ソーシャルビジネスとかソーシャルベンチャーは、大企業にとっても非常に面白いコンテンツだと思う。人がどう育っていくか、人がどう変わっていくかというところに、プロボノプログラムは非常に寄与すると思っている。

社会起業塾というプログラムは半年間社会企業家に伴走して、実際に事業を起こすところまで手伝う。複数社がスポンサーになり、プラットフォームが作られている。年間7~8人から10人ぐらいの起業家の卵をサポートしている。自分はこれに7年~8年ぐらい関わっていて、多くの学びを得ている。

私は、「借り物競争」する力がソーシャルビジネスにはあると思う。これは普通のビジネスとは違うと思っている。課題が真ん中にあるからこそ実現することだと思う。社会起業塾のような場所では、自分の組織を真ん中に置くのではなく、課題を真ん中に置こう起業家に伝える。もうけ第一ではないからこそ取り組める事業があることも魅力である。チャレンジャーを育む土壌を作るという意味でも、ソーシャルビジネスは非常に魅力的ではないかと思っている。(資料P4)。

資料P5は先ほど話した社会起業塾の話である。NPO法人ETICが主催し、NEC社会起業塾として始まった。その後花王と横浜市が、さらにNN生命、NTTドコモがスポンサー

として参画した。

もう一つ、自分が今日この後話すソーシャルビジネス支援プログラムに関係して影響を受けているものが SVP 東京による取り組みである。SVP 東京とは Social Venture Partners Tokyo の略であるが、10 万円を 1 人の個人が出して、その集まった金を「投資」という感覚を持って「助成」という仕組みである。このモデルを見ていく中で、自分が動くことと、相手が動くことと、それを仲間で支えることがチャレンジを促していくことに繋がると感じた。(資料 P6)。

続いて具体的なソーシャルビジネス支援プログラムの中身について話をしていきたいと思う。資料 P8 にある通り、本プログラムは弊社の社会貢献活動の中核的なプログラムに位置づけられている。弊社では、2011 年の東日本大震災の後、気仙沼市の復興を手伝っていた。その後会社の中にも社会貢献的な活動をもっとやっていきたいという機運が生まれた。偶然、SVP 東京のパートナー（会員）に個人的になっている同僚が在籍していたため、その同僚に「何かやらないといけないのではないか」とメールを送った。そうしたら、彼が非常に能動的に動いてくれて、若手中心で提案ペーパーを取りまとめて社長を含む経営層に提案をした。したがって、弊社の社会貢献プログラムは、経営がトップダウンで作ったものではなく、ボトムアップでできたものである（資料 P9、10）。

中身は、資金の支援とプロボノ支援の 2 つで構成されている。資金の支援はあまり高額ではなく、合計 250 万円である。賞金として提供し、社員の投票数に応じて配分する。プロボノ支援は、半年間プロボノチームが、選定された団体に対して経営支援、事業支援という観点から伴走するという方法をとっている。

もう少し詳しく説明したい。投票方法について、社員は支援票と共感票という 2 種類の票を持っている。これは入社したばかりの 1 年生も社長も 1 人 2 票で等しく、自分がプロボノとして応援したいというところには支援票を入れ、「いいね」と共感した団体に共感票を入れるという仕組みにしている。つまり、「応援したい」と思う人が集まらないと選ばれないという、社員の自発性をかなり重視している仕掛けになっている。社会貢献活動を通じて社員の能動性や、社員が社会課題に対して関心を持っていくことを強く推していくという発想で、こういう形を取っている。3 月ぐらいに募集が開始され、決まるのが夏ぐらいで、その後 12 月まで伴走するような感じで毎年行っている（資料 P11~14）。

資料 P15~17 が具体的に支援している先である。毎年 60 団体ぐらいから応募がある。説明会も開催しているが、多くは自分の周りにいる社会起業家の人たち、社会起業塾卒業生、自分が今までいろいろなところで講演した中で会ってきた人たち、あとは SVP のネットワークなどで 60 団体ぐらいの応募が集まっている感じである。もちろん、ウェブサイトにはチラシを載せたりもするし、プログラムの公募のときにはイベントをやったりもするが、100 とか 200 の応募があっても選べるのはせいぜい 3 団体なので、自分たちのプログラムを活かしてくれる団体と出会うことを重視している。

ソーシャルビジネス支援プログラムのチラシの後ろに、2 つインタビュー記事を載せてい

る。これは私が社員に実際にインタビューをして、自分でまとめたインタビュー記事である。社員に話を聞くと、やはり普段の仕事とは違う体験ができるというところに魅力を感じているとか、社会に対するアンテナが立つという意見が多い。弊社はシンクタンクなので社会的な課題に対しては普段から触れているメンバーが比較的多いが、やはり自分のやっている領域のこと以外は知らないとか、あるいは普段会っている人たちの中にソーシャルビジネスに関わる人たちはあまりいないので、社員にとっては非常に新鮮な機会になっている。このプログラムで初めてリーダー的な役割をしていく機会を持ち、本業ではなかなかできないようなプロジェクトをリードしたり、設計したりして周りを巻き込んで期限内に仕上げる練習になったケースもあり、そういう意味でも人材育成の場になっているかと思う。

写真を見てもらうと、ワイワイやっている様子を感じてもらえるのではないかと思うし、フェイスブックにも写真などが掲載されている。チラシの写真は本年度の支援先のNPO法人スマイルスタイルである。このように社員が活動の現場にお邪魔して話を聞いて、どのようなことが応援できるかを考えながら進めていくことも重視している。また弊社のファシリティーも積極的に使ってもらっている。このように、社員と触れ合うことを通じて支援先の皆さんにも学んでもらっていると感じている。(資料 P18、19)。

まとめると、プログラムは先ほど言ったとおりボトムアップでスタートしているところが一つ大きな特徴かと思う。会社発や組織発でCSRプログラムとか社会貢献プログラムが行われることが多いと思うが、その点弊社はかなり独特だと思っている。幾つかのMUFUGグループのCSR担当者の方に、プログラムに関心を持ってもらっている。あとは知見の提供である。シンクタンクらしい価値提供をしたいということで、本プログラムは取り組んでいる。一方で、弊社には、研究員やコンサルタントしかいないかという、そうではなく、人事や業務管理、経理などを業務としている社員もいるため、そういったバックオフィス部門の社員にも活躍してもらいたいと思っている。またチームの中に入って、研究員やコンサルタントが普段どのように仕事をしているのか理解する機会にもなる。そういうポジティブな効果もあるかと思う。

応募団体となるソーシャルビジネス事業者の皆様には、シンクタンクらしい社会貢献活動で、専門的な支援をするという話をしつつも、実際に採択後に実際のサポートを考える段になると、団体側が非常に基礎的なことで苦勞されていたり、サポートが必要だということのほうが圧倒的に多い。人材採用や労務管理や労務規定などについて人事の担当者がサポートしたケース、個人情報の規定を一緒に作成したケース、などもある。シンクタンクらしい、コンサルタントらしい支援ということで、例えば白書の発行サポートとか、アンケートデータの分析支援のようなこともやっているが、一方で、組織の基盤のサポートもやっているという感じである(資料 P20)。

私たちはあくまでも本プログラムを社会貢献であり、業務外の活動と位置付けている。それは自発性と共感性を重視していることによる。弊社のプログラムでは、半年間と支援

期間を定めているが、期間後に例えば支援先の理事になるとか、一緒にイベントを実施する、あるいは一緒に省庁に提案に行き共同で事業を受託する、といったことも起こっているし、かなり波及効果はあると思っている。

ソーシャルビジネスにこういう形で伴走していくことで、弊社の社会貢献活動は大きく変わっていった。例えば熊本地震の義援金・支援金の寄付である。東日本大震災の際には、日本赤十字に全額寄付した。熊本地震の際には、ソーシャルビジネス支援プログラムという、私たちとしてもかなり時間とコストを掛けているプログラムが存在していることから、**Chance for Children**、ふれ愛名古屋、やさしくなろうよという、過去の支援賞・共感賞受賞団体に被災地での活動に対する「支援金」として寄付する形とした。事務局側は、過去の共感賞・支援賞受賞団体にメールや電話で連絡を取り、熊本の支援に関して何かやっていることはあるかヒアリングをした。その中でより有用なもの、緊急度が高いものを支援した格好である。寄付額は、75万円、50万円といった金額で決して大きくはない。しかし、会社としてのアクションを変える際には、何か理由付けや背景等がないと難しい。今回の震災をきっかけに、自分たちが培ってきた関係先に活動支援の寄付を提供できたのは、私たちにとっては大きな成功体験だと思っている。

ここまで私が運営事務局として関わっているソーシャルビジネス支援プログラムであるが、あとは研究員としていろいろ動いている中で、これからもソーシャルビジネスに必要なと思うことを幾つか話して終わりたいと思う。

1つは、先ほども少し言ったが、チャレンジする人をどのように増やしていくのが非常に大事だと思っている。ソーシャルビジネスは、社会の課題について自分がやると手を挙げる人がいないと始まらないものだと思っていて、そういう人を増やしていくことが非常に大事である。

例えば、先日社会起業塾のプログラムで訪問した西粟倉村の例。小さなローカルベンチャーが無数に生まれてくる地域になっている。地方部であっても、チャレンジャーがチャレンジすることを許容していく風土が場所によっては産まれている。一つ一つのローカルベンチャーは、企業としては小規模だが、足し上げていくと8億円程度と聞いている。人口1,600人の村にとっては決して小さくはない。(資料 P22~26)。

もう一つは、先ほど話したローカルベンチャーへの右うで支援の経験から感じていることである。ソーシャルビジネスやローカルビジネスを考えたときに、一つは人材確保、それから定着支援が鍵だと思っていて、どのように良い事業をやっても、人が付いて行かなかったらうまくいかない。若手人材が、新しい企業やソーシャルベンチャーと出会っていく機会を作っていくことが非常に大切で、そのときにインターンシップであったりとか、あるいはプロボノであったりとか、そういうことが一つの鍵になっていくと思っている(資料 P28~31)。

ソーシャルビジネスを自分なりに見てきて、これからどのようにやっていけばソーシャルビジネスのボトムアップが進んでいくかと考えたときに、成果志向を促していくことが

非常に大事だと思っている。成果志向は、言葉にすると競争主義的という感じもあるが、やはり到達目標に対してグリップが甘いとか、評価されたり競争関係になることに対する意識が甘いとか、あるいは単純に力量不足でそこまで頭が回らないようなことは、この先ソーシャルビジネスという世界が成長していくときにハードルになるのではないかと思っている。こうした価値観をどうソーシャルセクターの人たちと共有していくのが非常に大事だと思っている。(資料 P36)。

では、そのために何をしていたらよいのかをまとめたのが資料 P37 である。モデルを作るとか、知恵を共有するとか、優良例を積極的に褒めるとか、負担を押し付けない仕組みを作るとか、こういったところがあると、成果志向を阻害する要因、負のサイクルをひっくり返していくことができるのではないかと思っている。

先日、地域仕事づくりプロデューサー戦略会議というセミナーで分科会に登壇した。いわゆる地域の中小企業のインターンシップの定着支援をしている人たちが集まっている会議であるが、そこで今回初めて社会的インパクト評価という分科会を設けたところ、参加者が非常に多かった。話していると、自分たちが作っている価値の可視化に対して非常に渴望感があると感じた。

価値創造型のソーシャルビジネスこそ、成果志向になり、価値を可視化していくことで良い意味での競争環境ができ、より良い団体が成長していくという環境をつくるのが大切ではないかと思っている。

マクロには先ほどの社会起業塾のようなチャレンジしたい人たちがいろいろインキュベーションされていく世界があり、それを応援していく環境整備としてチャレンジャーを許容していく寛容的な社会というものがあり、成長してきた人たちがさらに成長していくために成果志向の考え方とか、あるいは価値の可視化があり、そういうソーシャルなセクターの横に大企業や、都会で働くサラリーマンたちがプロボノという形で関わっていくことで、その人たちの人材育成とか、その人たちのポテンシャルアップとか、あるいは自分たちのビジネスマンとしての力量形成につながっていく世界を作っていくことが非常に大事なことではないかと思っている。