

(2016年9月5日講演)

3. 「ソーシャル・イノベーションの実現に向けたETICの歩みと挑戦」

加勢委員

アニュアルレポートの4ページ、5ページを参考にしながら話をさせてもらえればと思う。ETICは緑色の次世代リーダー育成領域、青色のソーシャルイノベーション領域、茶色のローカルイノベーション領域の3つの事業部編成で事業を行っているが、私自身は2つの事業部のマネージャーと、これ以外に本部に横断的にやる部署があるが、そのマネージャーも兼任をしている。

業務を効率化するために事業部制を実施しているが、新しい案件とか、領域がミックスしている案件を実施していくことが難しい。そのため横断的に担えるマネージャーとなっている。実施するときは、事業部を横断してタスクフォースを組んでやるという立場になっている。

ETICは1993年に設立され2000年に法人化をした。常勤の役員が3人いて、代表宮城が一番有名かもしれない、事務局長の鈴木、事業統括ディレクターの山内の3名である。それ以外に外部の理事を3名入れている。石川治江氏という、K2の岩本委員がよくご存じの、日本の介護保険制度の基を作ったと言われる人である。あとソフトバンクの孫氏の実弟の孫泰蔵氏、マネックス証券の松本大氏、監事は樋口哲郎氏という公認会計士で、大手企業やベンチャー企業の監査等もやっているような方である。そういう意味では、NPOと言っても、比較的ガバナンスをきちんと作ってやっている。フルタイムのメンバーが53名、年間予算は大体10億円である。

全体の事業の概要を説明していくが、今日はソーシャルイノベーションにフォーカスして話をしたいと思っている。事業としては大学生を中心とした若い人の育成を1997年から、基をただせば1993年からやってきた。今も継続的にやっている。社会起業家やNPOの支援は2002年から実施している。岩本委員のK2も2007年にサポートした。2004年から地方創生という流れのなかで、いわゆる地域の中での中小企業だったり、大学生だっりの支援をやってきている。その後、損保ジャパンにもお世話になりながら東北復興支援を2011年からやってきて、今も継続的している。実は東北復興支援とローカルイノベーションに関しては、今年から融合していてローカルイノベーションという枠組みで実施させてもらっている(資料P2)。

私の自己紹介であるが、大学卒業後はスポーツNPOを行っていた。もともとスポーツビジネスとかスポーツマネジメントを勉強していたこともあり、大手のメーカーに就職するのではなく、自らNPO法人の経営に参画して2年ぐらいやっていた。その後ETICに参画して学生のインターンや社会起業家など多くのことをやってきた。一番大きな転機は、2010

年から2年間、内閣府の地域社会雇用創造事業という施策のなかで社会起業家を100名輩出するというのがあった。事務局が配布していただいた新聞記事にもあるクロスフィールドなどもここから生まれてきていて、最近有名な方々は、この制度の中で助成金を使いながら支援をした。金額は非常に大きく、総額1億6,000万円の助成金の、選考・審査を行った。事業規模的には1年間で2億円ぐらいの事業を行わせてもらった。その後、東日本大震災の資金調達やユニクロ、Google、ユニリーバなどのCSR活動のアドバイザーや事業支援を実施した。先ほど岩本委員とも話し合っていたが、東京都の引きこもり等若者支援プログラム事業選定評価委員というのがあり、いわゆる引きこもりやニート、フリーター状態の若者を支援する団体を東京都が認定しているスキームがあり、その選定の評価も行わせてもらっている。

この研究会ではソーシャルインパクトなどを議論しているが、改めて我々ETIC.としてソーシャルイノベーションをどのように定義しているのかを少し説明させてもらう。

スタンフォード大学ビジネススクールの定義では、現在の解決より新しい解決策とか、より効率的・効果的、持続可能、適切であるとか、個人というよりは社会に対して価値がもたらされるものであるとしている（資料P4）。

社会の変化が非常に早い中で、そういう意味では今までの延長線上では解決できない中に、新たなやり方だったり、新たな手法だったりが必要になってくるのではないかということで、通常で言えば資料P5の青い線のところをイメージしているが、そこを赤い線で加速度的に解決していくことをやっていかないと、個人が頑張ってもなかなか解決されないということを提示している。

川北秀人氏が使っている資料によると、このまま高齢化、特に後期高齢者がどんどん増えていくことや、政府が定める希望出生率が、我々が考えているより圧倒的に高い数字が出ている中で、果たしてこれだけの出生増が起こるのかを考えると、社会環境が非常に大きく変わっていく中で、ソーシャルイノベーションが重要だろうと考えている。

一方で、私どもが社会起業に関わっている中で、当初は非常に希少な人が頑張っているような状態から、かなり多様な人がプレーヤーとして出てきているかと考えてきている。その意味では専門性ネットワークを生かして変革に挑むような、例えば為末大氏や、研究者から起業をして事業を実施しているADDSという組織をやっている方々がいる。一方で、学生の身近な問題を感じてアクションしていくような団体もある。それだけではなく専門性が高い、ビジネススキルがある人たちも最近非常に増えてきていると感じている（資料P6）。

そういう人たちの話を聞いていると、起業への思いや原動力はやはり現状への疑問や不満、怒りがある。特に課題に直面した現状への不満、憤り、あとは出会いもあるが、やはりそういうところがフォーカスされているのだろうと思っている。

彼らに、もうからないし、食えないのになぜ起業するのか質問をすると、起業することで既存の社会システムや業界内の慣行を変えたいという、まさにソーシャルイノベーショ

ンを意識してやっていることが数字として出ている（資料 P7、8）。

一つの事例であるが、皆さんよくご存じの NPO 法人かものはしプロジェクトは、いわゆる人身売買と言われる問題に取り組んでいるが、世の中ではどうしても職業を作ろうとか、そのようなものだけに終わってしまうが、警察と連携して、問題そのものを解決するようにした。カンボジアに関しては課題がほぼ解決して撤退をされていて、現状では一番問題が多いインドの北部に入っている。インドの北部に関しては、自分たちでやるのではなく、複数の団体と連携しながら実施していて、グローバルな財団から資金調達をしてやっている（資料 P9）。

もう一つが、先ほども出ていた ADDS という団体であるが、彼らは学生時代から起業している組織であるが、担い手が不足していたり、公的資金のカバーができない中で、レバレッジを掛けるイノベーションのポイントとして親に着目した。彼らがやっているのは自閉症の領域で、親を自閉症の領域ができる人材に支援していくというスキームを取っていくことによりコストをダウンさせて、より有効的なサポートをやっている。彼らは IQ がどれくらい上がるかなどのエビデンスを全部取っているもので、学術的にも対外発表されている。（資料 P10）。

NPO 法人 ETIC.として起業家を支援していく中では、やはり社会のインパクトを拡大していく、課題解決していくというところの応援をさせてもらっていて、いわゆる組織規模が大きくなることとか、組織規模が大きくなることは重要視していないと考えている（資料 P11）。

共通していることとしては、個人の思いがないと始められないのがやはり起業家としてあり、これは個人の思いがないまま始めると、なかなか、特に社会起業という分野においては非常に難しいだろうと思っている。一方で、社会や地域のニーズを捉えなければいけないというところがある。したがって、社会や地域のニーズだけを捉えてしまうと、どうしても持続性とか、場合によっては自己犠牲等になってしまいがちで、いわゆるボランティアのようなものに近くなってしまう。一方で、個人の思いだけだと自己満足で、やりたいことだけやっているような形になってしまうのだろうなと思っている（資料 P12）。

改めて ETIC.のアプローチはどのように取っているのかであるが、ETIC.は人だと決めている、私どもの名刺の裏にも「人をつくる 社会をつくる 日本をつくる」と書いてあるが、人づくりそのもの自体が社会変革につながっていくと位置付けているので、当初から人というものを非常に重視している。私どもは社会起業とか、ゼロイチの起業家を輩出していると言われることが多いが、まさに人に着目しているところが大きな取り組みかと思っている。したがって、年間何千人という人に会うことが我々の一番の仕事で、地方の何々市とか何々町とか何々村などにも行くが、そういう町とか村という単位よりは、ただ単にそこにいる人を見ている。ETIC.が例えば今 50 地域のカバーをしているとして、そこには必ず地方のキープレイヤーがいると考えていて、私どもが勝手に子供の貧困の問題を立ち上げるようなことはやらない。というのは、そこにプレイヤーがいることが一番重要だと

思っているからである。特にそのプレーヤーを潜在的に育てていくことをやっているのが学生部門で、最近だと高校生もやらせてもらっている（資料 P15、16）。

特に東北では、東日本大震災以降何十年も先の課題を抱えているという話も出ているが、実はこういう取り組みができたのはこの 2011 年ぐらいからである。我々もようやく力がたまってきて行動しながら、変化もしつつ、こういうことができる。もっと早くできたのではないかという質問をもらうが、我々自体に知見やノウハウがたまっていなかったが、東北では非常に戦略的に取り組めたかと思っている。

東北で最初にやったことが、東北の事業者に対して復興のための右腕派遣というプログラムで、人を通した支援をやらせてもらっている。東北の 38 市町村の 114 団体に、214 名の方を半年から 1 年間送り込むことで、まず人への投資をやってきている。

その後、東北に残り続けるのではなく、地域に根差して、地域のために活動できる団体を育成することに取り組んだ。というのは、我々が地域でやっていく中で、我々としては、地域の中の ETIC のような存在をもっと作っていかなくてはいけないのではないかということで、最初は地域に人を送っていったが、人を自分たちで探してこられるような状況を作ることに取り組んでいる。我々自体も中間支援組織であるが、例えば子供に関する中間支援組織を作ろうというような動きが、なかなかできなかったところもある中で、東北では意図的にそれをやろうとした。そのためには最初にその担い手となる人を先に送り込んでおいて、その後彼らを支援して、そういう組織をつくる。したがって、その組織の中の人たちは、実は「右腕」で行った人たちがいたりする。最初は東北に入っていったが、その後支援するスキームを自分たちで作っていくようなことをさせてもらっている。

最近では、今「ローカルベンチャー」と言っていて、いわゆるその人たちを中核としながら地域の中で今度起業家を育てていくような取り組みができないかということに取り組ませてもらっている。

最後にあらためて、これまでとは違う変化の早い社会が出てくる中で、我々としてはやはりいろいろなやり方があるとは思いながらも、私どもができることで一番効果が高いのは、担い手である人材に投資することが最も重要なのではないかと思っている。人を通して事業を応援する、人を通してソーシャルイノベーションの加速を応援していくことに取り組ませてもらうことが、私どもが今取り組んでいる内容である（資料 P17）。