

地域イノベーションの現状と課題

——主体的な行動・選択が「当たり前」になるために

法政大学
地域研究センター
客員教授
富沢 木実

一 地域の取り組みを確かなものにする

鳩山政権が政策の大きな柱として「本場の国民民主権」、「内容のともなった地域主権」の実現は、これからの日本にとって極めて重要だ。これを実現するためには、地方分権等の制度改革が不可欠ではあるが、それだけでは叶わない。地域の住民一人ひとりがどのような暮らしをしたいのか自ら考え、主体的に行動・選択することが「当たり前」にならなければ、実は伴わないだろう。

私たちは、学校で言葉として主権在民を習うものの、これまでは、選挙で投票するだけで、望む暮らしを得るた

めに、自ら汗を流すことへの認識が薄かった。しかしこれからは、遅まきながら、汗の流し方を身に付けていくことが求められている。

もつとも、これまでも、さまざまな人たちが地域に活気を取り戻したり、地域の課題を解決することに奮闘してきた。しかしながら、成功事例として国から顕彰され、マスコミで取り上げられても、その後立ち消えてしまうケースも多い。これまで取り組んできた活動をさらに確かなものにしたたり、ある地域での取り組みを他地域に伝播させることができれば、真の国民主権・地域主権の実現を加速させ、日本全体の活力増進につながると思われる。

近年、日本でも、貧困、医療、福祉、教育、環境など社会問題に取り組んでいる社会起業家やその活動（社会イノベーション）が注目されている。欧米ではこの分野での活動が進んでおり、実際の取り組みに加え、それを評価する方法や取り組むための手法の開発も進められている。これらは、日本における地域での取り組みを確かなものにするうえで非常に参考になる。

二 イノベーション事例の評価

そのひとつに、社会イノベーションを評価する試みがある。ファストカンパニーとモニターグループは、二〇〇三年から〇八年にかけて社会起業家賞

を実施した。この賞の目的は二つあって、一つは、アメリカの代表的な非営利

組織の優れた実績を評価し、多くの人の目に見えるようにすること、もう一つは、非営利組織のパフォーマンスを評価する指標を開発することであった。

評価項目は、(一) 社会インパクト、(二) 成長戦略、(三) 起業家精神、(四) イノベーション、(五) 持続性の五つからなっている。

(一) 社会インパクト

社会イノベーションの分野では、弱い立場にある人を直接支援する(Direct Service)のではなく、社会システムを変化させることにより問題の原因を取り除く(Systemic Change)

方法が採られる。負のスパイラルが生じている原因をつきとめ、何をレバレッジポイント(テコ)としたらシステムが良い方向に回り始めるかを考えて

方策を練る。この項目では、社会変革モデル(方法論)が優れているかどうか、変革を評価する測定基準を持っているかどうか、直接的インパクトはどの程度か、システムのインパクトはどの程度かが評価される。

(二) 成長への大望

社会的なインパクトを大きなものにしたという強い思いがあるかどうか、が問われる。長期的にどのようなインパクトを社会に与えたいと思っているか、大きなインパクトを与えるには、組

織の成長戦略が必要であり、そのための手立てを取っているかが評価される。

(三) 起業家精神

変革によって生じる軋轢にめげず、変革を推し進める強い意志があるか、社員、ボランティア、パートナーなどを惹きつけ、伴に社会変革にまい進するようにできるか、寄付金などの資金を引き寄せる力があるかが評価される。

(四) イノベーション

社会問題を解決するためのビジネスモデルはユニークかどうか評価される。これまでとは異なる方法論、これまでない資源の結合、新しい資源の発見、新しいサービスの発見、新しいサービスの提供方法などである。

(五) 持続性

社会変革を長期にわたって実施するために、資金や人材戦略を持っているか、リスクを認識し、それへの対応をしているかが評価される。



とみさわ 一のま

一九四七年、東京都生まれ。銀行の調査部門で産業調査、地域調査等を手がける。二〇〇一から〇四年、道都大学経営学部教授、二〇〇五から〇六年、北海道で文科省の知的クラスター創成事業(札幌ITカレッジ)に携る。二〇〇七年から法政大学大学院で地域イノベーション論を講義。著書「新・職人の時代」など。

での活動事例をみると、特に、(一)社会インパクト、(二)成長戦略、(五)持続性が弱い。

第一に、日本の事例の場合、社会システムを変化させるという明確な認識を持っていないことが多い。自らの活動を評価する測定基準まで決めていない事例は少なく、やったという高揚感や満足感だけに止まっている。こうしたケースでは、数年経つと当事者が燃え尽きてしまう。

また、既得権益のある人たちが主体になっている活動の場合、本質的な問題解決にはつながりにくい。たとえば、商店街活性化を目指す場合、時代や環境の変化に合わせて商店構成を変える必要があったとしても、自らの利益に反することまではやらず、イベントや歩道の改修など表面的な対策に止まってしまふ。

第二に、日本の事例では、地域の課題に応える形で活動が始まるため、地

域内に止まっていることが多い。

社会イノベーションでは、社会インパクトを大きくするために、事業を標準化し、他地域への展開がなされる。こうした動きは「スケールアウト」と呼ばれている。これは、コンピュータ用語で、一台のサーバーの能力を増強するスケールアップに対し、サーバーの台数を増やすことによりシステム全体の性能を上げるという意味である。

日本でも、香川のNPO法人わははネットが始めた子育てタクシー、四日市のコミレスネットこらぼ屋のワンデイ・シェフ・システム、旧滋賀県環境生協の菜の花プロジェクトなど、スケールアウトしている事例も増えている。ワンデイ・シェフ・システムは、当初から他地域展開を意識していたが、他の例は、他地域からの強い要望があり、結果としてスケールアウトすることになった。各地域で活動している人たちが、スケールアウトによって

社会に大きなインパクトを与えたいと当初から意識していれば、日本全体の変革が加速されることになるだろう。

第三に日本の事例では、持続性への認識が薄いことである。

成功事例では、強力なリーダーによって成し遂げられていることが多い。このため、リーダーに依存しすぎ、組織化、権限移譲、財務・会計・営業など専門家の導入、後継者育成が疎かになりがちである。リーダー自身が、持続性についての認識を持つこと、そのために、成長段階に応じて経営資源を充実させることが必要であろう。

もっとも、日本の場合、後継者や専門家を得たいと思っても、地方には、そうした人材が居ないという問題もある。最近では、日本でも、一流大学の学生が進路を社会イノベーション分野にしたり、地域イノベーションに魅力を感じて地方にI・Uターンする傾向も強まっており、期待したいところだ。

三「変革の方法論」の導入

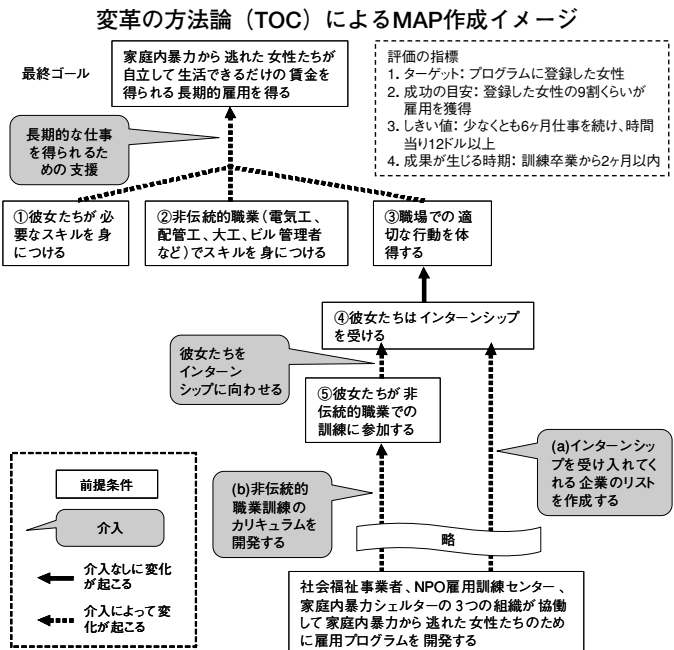
社会イノベーションの分野では、事業にあたってしばしば「俯瞰図(MAP)」が作られる。MAPは、達成したい長期目標(最終ゴール)を実現す

るには何が必要ならなければならないか(前提条件)、それには何をしなければならぬか(干渉)について、ゴールの方から順を追って書き出す手法で作成される。天気予報は現在から未来を予測するforecastingであるのに対して、これは、想定される未来をもたらずには今どうしたらよいかを考える(backcasting)手法である。

ある。

まず、最終ゴールを実現するには、①女性がスキルを得る、②事務補助などの伝統的な女性の仕事ではなく、配管工や電気工など給与水準が高く昇給の可能性のある仕事のスキルを得る、

③女性が仕事場で適切な行動を取れるようになることが必要である。この①から③は、最終ゴールにとつての前提条件である。次に、この前提条件を可能にするには、たとえば③には、④インターンシップを受けることが必要であり、④には、⑤訓練に参加することが必要である。また、④には、③の前提条件である。また、④には、



(出所) Theory of Change. orgのHPに掲載されている事例から、説明用に抜粋して作成

「被害者の女性が経済的に安定した生活を送れるようにする」プロジェクトのMAP作成例で

解決のための方策を練るところまではプロジェクトの実施主体など少数の関係者が行うが、最終ゴールを決め、MAPを作り、評価指標を設定するにあたっては、多くの利害関係者が参加し、議論しながら作成する。このプロセスを経ることにより、多様な立場の人たちがプロジェクトの内容を納得し、上手く協働しやすくなる。いわば、MAPは、コミュニケーションの道具でもある。

このMAPを作成する手法は、変革の方法論 (Theory of Change / TOC) と呼ばれ、作成された計画も「私たちの変革の方法論 (Our Theory of Change)」と呼ばれる。この手法を日本の地域の課題解決に導入すれば、次のようなメリットがあると思われる。

第一には、市民を巻き込むことにより、資源がムダになることを防げることである。

日本では、しばしば意欲のある首長助金などに依存してきた。補助金事業の場合、縦割り行政の弊害があり、地域の事情に合わせた使い方をしにくい。また、補助金の採択基準は、「何かやること」に力点が置かれており、イノベーションを根付かせ、発展させる基準ではないため、補助金が続く間のみ実施されるが、その後立ち消えてしまいがちだ。プロジェクトをTOCで評価することが普及し、評価ノウハウが蓄積されれば、地域の金融機関や企業、個人などによる「もう一つの」資金ルートが生まれる可能性が出てくる。

四 支援サービスの充実

ビジネスの分野では、ベンチャーに対し、資金を提供するだけでなく、成長段階に応じて必要な人材の紹介、販路開拓の支援、経営戦略についてアドバイスを受けられる機会の提供など、さまざまな支援インフラが充実している。欧米では、社会イノベーション

が目玉プロジェクトを打ち出すのが、そのプロジェクトが本場に地域のためになるのか、どの程度実現可能性があるかなどの客観的な検討はなされないことが多い。このため、任期内に成果があがらないと、首長が批判を受けて交替し、プロジェクトは中断され、注ぎ込んだ資源がムダになってしまう。

プロジェクトの最初から、TOCを活用し、市民を巻き込んで計画を策定すれば、透明性が増し、計画の実現可能性が大きくなる。たとえ首長が交替しても、市民がこのプロジェクトでどのような変化が起こるかを理解していれば、長期的なゴールに向けて事業を続けることになるだろう。

第二に、同じような課題を抱える地域同志がノウハウを共有できることである。

優れた成功事例は、一般に数十年の紆余曲折を経て成功しており、個性、特殊性があり過ぎて、そこから学べる分野についても、ベンチャーを支援するインフラが充実している。

たとえば、アシヨカ財団にフェローとして選ばれた社会起業家は、三年間、事業を軌道に乗せることに専念できるよう、生活給を支給され、プロのコンサルタントのアドバイスを受けたり、アシヨカの持つ世界のネットワークを活用することができる。社会起業家向けファンドも複数存在し、その多くは、資金だけでなく経営支援も提供している。

日本の地域イノベーション分野でも、学生のインターシップを手がけてきたETICが若者が地域活性化に参加するプログラムを実施している。また、NPO法人地域産業おこしに燃える人の会では、問題を抱えたり悩んでいる地域に対し、多彩なメンバーが持つノウハウやノウハウを提供している。しかしながら、まだほそぼそとした動きでしかない。地域イノベーション分

ぶのは難しい。しかし、多くの地域でTOCを活用するようになれば、同じような課題を抱える後進地域の人たちには、MAPに入れ込む前提条件や介入について先進地域の成功のポイントを最初から入れ込むことが可能となる。さまざまな地域の実績がMAPとして積み重なれば、日本全体で地域の課題解決についてのノウハウを共有できるようになるだろう。

第三には、プロジェクトをTOCで評価することが普及すれば、「もう一つの」資金ルートが生まれる可能性があることである。

欧米の社会イノベーション分野でTOCが使われる背景には、プロジェクトの実現可能性を示したり、透明性を確保することによって、財団などから寄付を得たり、企業からの支援を得られるからである。

日本では、これまで地域の課題を解決するにあたっては、主として国の補助金を活用してきた。地域イノベーションという言葉を使い、また社会イノベーションと比較してきた。

まちおこし、地域活性化、地域再生ではなく、地域イノベーションという言葉を使ったのは、既存の枠組みのまま補助金等に依存するのではなく、社会システムを変化させるという考え方に立つて、なんらかのイノベーションを起す活動が増えて欲しいとの期待による。

その意味では、社会イノベーションも地域イノベーションも変らない。前者については、途上国の貧困問題に取り組みイメージが強いが、先進国内の教育、医療、生活支援、コミュニティビジネス支援等に取り組み活動も多い。ただ、わざわざ「地域」をつけたのは、地域の課題に取り組み活動を通して、日本に真の民主権・地域主権が進むことを願っているからである。