

査読論文

# 地域再生分野におけるソーシャルアントレプレナーの役割 ——英国：マナーハウス開発トラスト他2団体を事例として——

三宅 由佳

関西学院大学大学院人間福祉研究科

キーワード：英国、社会的企業、ソーシャルアントレプレナー、住民参加、地域再生

## 1. 研究目的

全世界において危機と捉えられている貧困問題に対し、貧困の削減は国・行政の重要な責務であるが、地域において具体的な活動を展開する社会的企業・ソーシャルアントレプレナーの役割は大きい。我が国においても、公的扶助に頼らず、地域での共助を促す政策が近年打ち出されている。英国では地域のネットワークを構築し、住民のエンパワメントを図りながらソーシャル・イノベーションにより地域再生を目指す社会的企業・ソーシャルアントレプレナーが注目を集めている。本稿では英国での実地調査から、地域再生に活躍するソーシャルアントレプレナー個人が掲げるミッション、具体的な活動に着目し、サステナブルな経営のための要件を分析する。また、主体性を持った住民参加を促し、行政側へも当事者として政策を提言する英国のソーシャルアントレプレナーのあり方を通し、今後、地域再生分野においてソーシャル・イノベーションを創発することが期待される、我が国のソーシャルアントレプレナーへの示唆を提示することが本稿の目的である。

## 2. 研究方法

英国・社会的企業3団体の公表資料ドキュメント分析、及び2019年8月に当該団体のCEO及び広報担当者への非構造化インタビューを実施した。今回の調査では3団体ともイングランドにおいて活動する貧困対応型社会的企業であり、イングランドにおいて特に貧困地域とされる地域で活

動している。マナーハウス開発トラストは持続的開発を表彰する英国女王賞（企業部門）を2017年に受賞した社会的企業である。また、AYグループはアフリカ系の若者を対象にした就労支援型の社会的企業、ユース・エンプロイメントUKは義務教育レベルを受けなかった若者を対象にした就労支援型の社会的企業である。

トンプソンとスコット（John Thompson and Jonathan M. Scott, 2013, pp.15-20）を参考にソーシャルアントレプレナーの特徴をまとめると、①より明確なアイデアをもっていること、②必要な資源を兼ね備えていること、③明確な成果をイメージしていること、④成果を定量的に測定できること、⑤その事業活動によってどのようなインパクトを社会に与えるか、一貫性がある（ミッション）、⑥絶えずメッセージを発信できること、⑦経営者としての鍛錬ができていないこと、が挙げられる。各団体のソーシャルアントレプレナーについて上記要件を踏まえ、定性分析を実施した。なお各対応者へは研究目的を説明し、論文化している。また、インタビューにおいて対象者の個人的情報は得ていない。

## 3. 日英間の社会的企業に対する捉え方

本稿は英国の社会的企業・ソーシャルアントレプレナーの実践分析であるが、先立って日英間の社会的企業の捉え方に関する共通点を整理し、英国の事例を取り上げる理由としたい。

### 3.1. 英国における定義

英国では2001年、貿易産業省に社会的企業局（Social Enterprise Unit）が設置され、省庁間や民間との調整を行い、社会的戦略を進めている。ここで社会的企業を「基本的に社会的な目的を持ったビジネスで、事業で得られた利益は、株主や事業主の利益を最大限に増やすためではなく、主にその社会的な目的のために、ビジネス或いはコミュニティに再投資される。また幅広い社会問題及び環境問題に取り組むことで、あらゆる経済分野に影響を及ぼす。強力かつ持続可能な、そしてインクルーシブな経済の創造において明確かつ重要な役割を果たす」組織と定義した。

なお英国ではチャリティに限らず、営利企業についても社会的企業として認定・登録するCIC制度が存在する。CICとはCommunity Interest Companyの略であり、第三セクターに位置する法人であるチャリティとしての認定・登録の途を選択するのではなく、第二セクターのなかで社会貢献をしながら企業活動をする途を選択する法人向けの組織であり、性格的には営利と非営利双方の目的を有するハイブリッド事業体の一つとみることが出来る（石村2015、pp.199-201）。特徴は、利益分配の制限、政府から独立した監査人によるコミュニティ利益テスト、チャリティとの二重資格の禁止、コミュニティ利益年次報告書の作成、が挙げられる。

### 3.2. 日本における定義

我が国においては政府から明確な定義が示されていない。三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2015）が内閣府からの委託事業として「我が国における社会的企業の活動規模に関する調査」を実施し、その報告書で7つの要件<sup>1)</sup>を全て満たす法人と定義している。その要件とは、①「ビジネスを通じた社会的課題の解決・改善」への取り組み、②事業の主目的は、利益の追求ではなく、社会的課題の解決であること、③利益は出資や株主への配当ではなく主として事業に再投資（営利

法人のみの条件）、④利潤のうち出資者・株主に配当される割合が50%以下（営利法人のみの条件）、⑤事業収益の合計は収益全体の50%以上、⑥事業収益のうち公的保険（医療・介護等）からの収益は50%以下、⑦事業収益（補助金・会費・寄付以外の収益）のうち委託事業収益は50%以下、とされている。

### 3.3. 共通点

英国においても行政より公式な数値基準は示されていないものの、ソーシャルモデル認定機関であり、ビジネスモデルが倫理性、信頼性、及び商業性を維持することを保証する明確な基準を提供するソーシャルエンタープライズマークCIC<sup>2)</sup>により数値基準を含む認定基準が示されている。その内容は、①主に社会的、及び（又は）環境的目的に専念すること、②公的機関や政府機関、他の民間企業が意思決定を行わない、独立組織であること、③助成金や投資による収益、寄付、借入以外の取引による収入で、収入全体の50%が確保されること、④事業収益の主要な割合（少なくとも51%）は上記①の目的に専念したものであること、⑤解散した場合、社会的又は環境目的のため残存資産を分配しなければならないこと、⑥社会的／環境的目標が達成されていることを示していること、である。

この認定基準の設定内容は3.2.にて紹介した基準に類似しており、我が国の調査は、英国の整理を参考にしていると捉えることができる。組織の法整備については体系が異なるものの、社会的企業が取り組む活動の捉え方については共通するところがある。

### 3.4. 小括

英国では伝統的な社会貢献組織であるチャリティ団体につき登録制を設け、営利企業であっても社会貢献事業を積極的に実施する場合、資産処分に制限を設けるなどの縛りを設けたCIC法を整備することで一般的な営利企業との差別化を行政

が保障する。また、登録チャリティに対し関連会社としてCICを所有することを奨励し、個人や企業からの寄付に係る税制優遇制度を設けることで自己財源を確保させ、コミュニティ再生を促す仕組みを構築している。

我が国においては数多くのNPO法人が活動するものの、従来から欧米と比較して寄付文化は根付いておらず、事業規模が小さく財政基盤が弱い法人が大部分を占める。目の前の課題に対応するだけでなく、社会的インパクトを与える活動を継続的に展開するには財政基盤が必要であり、寄付や助成に頼ることができないのならば、我が国では特に法人が「事業性」を備えなければ成り立たない。また、公的扶助に頼らず、地域での共助による社会問題の解決には、行政の手法では不足する「革新性」が求められる。

よって、次節からの事例分析にあたっては、観察からの知見を通して「事業性」及び「革新性」についての検討を実施する。

#### 4. 事例分析：マナーハウス開発トラスト (Manor House Development Trust)

CEOのサイモン・ドノバン (Simon Donovan) 氏に対し、2019年8月19日(14～16時)インタビュー調査を法人拠点であるレドモンド・コミュニティ・センターにおいて実施した。

##### 4.1. 概要

居住者の過半数が理事会を構成する、住民主導の組織である。2007年に結成し、ウッドベリー・ダウン地域再生スキームのコミュニティ開発部分を手がけてきた。第2次世界大戦後に整備された社会住宅を取り壊し、ハード面の開発が進められたが、昔からの住民と新しい住民が混在する地域となり、住民の手によるコミュニティ再生が望まれた。

当初、自治体からの財源によりスタートアップしたが、2013年からは自治体からの財源のみに頼らず、他の財源を積極的に取り入れている。また、

2014年からは現在の拠点であるレドモンド・コミュニティ・センターをハブ拠点とした住民活動支援を積極的に実施している<sup>3)</sup>。ハックニー区は東部が工場地帯であるが、貧困層が居住するととても貧しい、犯罪が多い地域になっている。英国では複合的貧困剥奪(デプリベーション)指標により貧困状態が公表されており<sup>4)</sup>、ハックニー区内のLSOA (Lower Layer Super Output Area) という住民人口1500人程度の極めて小さな住区の11.1%が、英国全体において最も貧しい地域上位10%以内に入っている。

CEOであるドノバン氏はハックニー自治体に採用された行政職員であったが、自治体からのスピンアウトで設立されたマナーハウス開発トラストにおいて当初より活動してきた。当初ボードメンバーはサイモン氏を含め2名であったが、現在は22名の各方面の専門家が参画し、アイデアを創出し事業化する、まさにソーシャル・イノベーションを具現化するプラットフォームを構築してきた。ドノバン氏自身も貧困地域出身であり、当事者として住民のエンパワメントを支援したいという強い思いがある。また行政出身という経歴を活かし、助成金だけではなく行政からの事業受託を実現させ、近年の社会的企業に対する法整備の動向を捉えた組織整備にも積極的である。2016年度にはナショナル・ウェストミンスター銀行による「NatWest SE100 アワード」において、リーダーシップ部門のファイナリストとしてドノバン氏個人が表彰された。

##### 4.2. インタビュー等の結果

ドノバン氏へのインタビュー内容を、第2節におけるソーシャルアントレプレナーの要件としての観点から表1に整理した。

社会的企業の数が増えたのは2000年以後のことであるが、インタビューにより、2007年設立のマナーハウス開発トラストは創成期から次の段階へ移行していると確認できた。現在の活動内容や組織運営体制は、設立当初からは異なってきた



る。地域再生案件がハックニー区以外の地域から寄せられ、ボードメンバーがそれぞれ担当するプロジェクトの進捗・インパクト管理を受け持ち、組織全体でのプログラム管理に関するミーティングが必要となっている。社会的企業は少人数で経営している割合が高いため<sup>5)</sup>、マナーハウス開発トラストの組織マネジメントに関する事例から得ら

れる示唆は大きい。

また組織が大きくなっていく中でも変わらないものはミッションであり、メンバー間で共通認識として持つものであり、プロジェクトを採用するか否かの判断基準となっている。そして、ドノバン氏のリーダーシップによりこの組織は牽引されていると確認した。

表1 ドノバン氏へのインタビュー結果（マナーハウス開発トラスト）

| 項目                      | 言説                                                                                                                                                 | 観察からの知見                                                                                  |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①明確なアイデアの存在（戦略）         | コミュニティ再生過程において、その時々課題に対し財源と資源をマッチング（ローカルレイバー・ハイヤーCICなど）最近では他地域からのコミュニティ再生案件の相談対応が増加し、ボードメンバーによる会議ではできる限り多くの案件に対応しようとしている。                          | コミュニティ再生事業の展開の段階に入っており、財源確保の手法等は定量化している可能性はあるが、地域の抱える課題はそれぞれ異なるため、常にその地域に沿った戦略が求められる。    |
| ②必要な資源の所有（強み）           | （ドノバン氏独自の）経験、地域や行政との繋がりがプロジェクト促進に活かされている。不動産（レッドモンドコミュニティセンター）を活用できる。                                                                              | 行政や企業等に対し、地域住民を紹介可能な労働資源として紹介できる。財団からの資金確保実績が蓄積されている。                                    |
| ③明確な成果イメージ（個々の活動ゴール）    | 社会起業の「セオリー・オブ・チェンジ」に基づき、住民個人のポジティブな変化をマップに表示している。プロジェクト毎に進捗管理を実施。                                                                                  | プロジェクト全体としての成功だけではなく、住民に対し利益が生じたかに着目している。                                                |
| ④成果の定量測定可能性（評価）         | SR01評価はエンパワメントに関するプロジェクトのみに採用し、組織全体のインパクトは測定できないと考えている。科学的であり出かせではなく、行政や出資者に対する説明には有効だと捉えている。                                                      | 住民個人のポジティブな変化を定量評価することは困難であるとのドノバン氏の認識を確認できる。                                            |
| ⑤社会に与えるインパクトの一貫性（ミッション） | 「住民の自立を支援したい」地域課題対応は継続性を持って取り組まなければならないが、その時の政権の力関係や政策により行政の対応策は変化するため、それを担えるのは社会的企業であるとドノバン氏は考えている。                                               | 政策やプロジェクトに柔軟に対応し、新たな組織の組成や廃止を実施しているが、住民の自立促進のために活用できる政策や財団補助を積極的に利用していくために組織を柔軟に対応させている。 |
| ⑥情報発信（説明責任）             | 経済的、環境的、社会的な取組を実施しているため、それぞれ別の団体に監査を依頼し質を確保している。                                                                                                   | 年次報告書、社会的インパクト報告書、その他報告書をホームページで公表している。                                                  |
| ⑦経営者としての鍛錬              | 必要なのは、「組織をまとめる力」「資金確保能力」また現場で学びながら経験を積みながら行動力も重要である。そして自分に自信を持つこと。自分自身で深刻に問題を抱え込まないこと（行政がやるべきことまで抱えない）。そして現代では、IT関連の広い知識が求められる。また、人を好きであることも大切である。 | 活躍するフィールドからの事業収益による資金確保は難しい。IT関連の知識については、産業構造の変化、情報発信だけではなく、若者の関心がITに向けられていることも関係深い。     |

（筆者作成）

#### 4.3. 「事業性」及び「革新性」に関する考察

「事業性」に関し、チャリティ活動からの収入、及び事業活動からの収入の確保が事業基盤を強固にし、事業継続性を高めると考えるならば、コミュニティ関連財団の役割は大きい。マナーハウス開発トラストは自治体からの助成金だけではなく、事業受託を促進し、他の省庁やコミュニティ関連財団からの収入を得ている。特にビッグロタリー財団からは、12万ポンド以上（2018年3月期実績）の収入を得ている。また、自らの事業展開としてチャリティ本体の外に事業会社を目的に合わせて設立するなど、マルチエンジェンシーとの協働、財源の多様化、組織戦略等による事業展開を確認することができる。また、行政や専門機関、営利企業だけではなく、地域住民が事業者となり、受益者となっていることが特徴的であり、ドノバン氏が掲げる「住民の自立を支援」するミッ

ションに沿った事業展開がなされている。

ドノバン氏はセオリーオブチェンジマッピングによるアプローチを採用し、組織が社会的インパクトをどのように達成しているかを理論的に説明している。セオリーオブチェンジマップはスタッフ、プロジェクトパートナー、資金提供者、私たちの活動に参加した人々との会話に基づいており、現在は担当するボードメンバーが責任をもって進捗管理を実施している。ドノバン氏いわく、組織全体としての社会的価値は測定できないが、プロジェクト毎には把握できているとする。そして、このインパクト評価はプロジェクトの成否判定のためではなく、マナーハウス開発トラストに関わりを持ったことで、地域住民にどのような変化がもたらされたか、その変化の重要性を地域住民と共に探求することに意義があり、特徴的である。

マナーハウス開発トラストでは、社会的価値の

試算や公表に積極的である。例えば2011年、建設現場における就労支援プログラム（Built2Work）の26人の参加者全員が、ロンドン暴動には参加しなかったが、プログラムに参加しなければ参加していたとの当事者による語りに対し、このプログラムが逮捕、裁判、留置、コミュニティをさらに破壊するリスクを軽減したと分析している。金銭価値に換算すると、4万2332ポンドの社会的価値に相当するとしている。また、PACT（Prepare Adapt Connect Thrive）プログラムでは、家庭訪問事業によりエネルギーの専門家を750世帯以上に派遣している。主に光熱費を捻出できない貧困な家庭を対象としており、生活支援や省エネ設備を提供している。簡易測定や家庭用調整器具を提供し、エネルギー消費や光熱費を節約する方法を助言している。この事業だけで180万ポンド以上の社会的価値を生み出している。また、資金を外部から獲得したプロジェクトについては資金提供者への報告書とは別途、インパクトレポートを公表し、説明責任を果たしている。

これらの取り組みや組織経営は今までにない手法を発展させ、社会問題の解決に取り組む活動であり、進捗管理を実施しつつそのアウトカムを公表するモデルには学ぶべきところが多い。

#### 4.4. 小括

社会的企業は、地域住民が能動的に活動することによって事業が促進し、その様々な事業のプラットフォームとなり、財源調達やマルチエージェンシーとの調整を行い、事業の進捗確認や評価を通して社会にその成果を伝える役割を担っている。よってソーシャルアントレプレナーの、慈善事業家や一般事業家との違いは、社会課題を抱える当事者が受益者であるのと同時に自立できるよう支援し、財源獲得にも当事者を参加させるところにも現れるだろう。

また、組織としては安定期に入ったマナーハウス開発トラストは、他地域における地域再生を手掛け始めている。地域再生においては、その地域

の社会資源（住民や企業、支援団体等）に当事者意識を持たせ、ソーシャルアントレプレナーを育成し、自治体やコミュニティ財団との連携を地域住民の手で醸成させていくことが求められる。その活動を支援することが、まさに社会的企業の次段階の活動であり、今後も着目していきたい。

### 5. 事例分析：AYグループ（AY Group）

CEOのダニー・バーネス（Danny Barnes）氏に対し、2019年8月22日11～12時に法人事務局（ハマスミス・アンド・フラム区）においてインタビューを実施した。

#### 5.1. 概要

バーネス氏は2012年、若者の就労支援を目的に起業した。活動エリアはタワーハムレッツ区、ハマスミス・アンド・フラム区を中心にロンドン全域にわたる。起業以来、3000人以上に関与し、800人以上が就労訓練コースやワークショップ等に参加し、うち600人がフルタイム勤務となった実績がある。

バーネス氏自身が元受刑者であり、ホームレスであった経験を持っている。多くの障害を乗り越えるには現在の教育制度では不足する部分があり、この問題は行政が単に財源を投じても解決しないという考えから、自ら障害を抱える者たちへの支援に取り組み、彼らが自尊心を取り戻すための活動を展開している。対象者の属性は「教育、雇用または訓練を受けていない若者」「精神疾患を含む障害や健康上の問題がある者」「言語に困難を抱える者」「元犯罪者」「元ホームレス」「低賃金により貧しい財政状態にある者」等であり、基礎的能力が不足するケースも多いため、基礎的能力を身に付けるための講座を多く設けている。

特徴的な支援コースとして、応急処置コースがある。近年、ロンドンでのナイフ犯罪は増加し続けており社会問題となっている。若者は学校や社会等を嫌悪し反社会的行動を起こすが、特にナイフ犯罪に巻き込まれやすい。応急処置資格は教育

現場では教える機会がないが、人を傷つけるだけではなく人を助ける技術を習得することで、他者とのコミュニケーションに関心を持たせることを目的としている。また3年に一度資格更新が必要であるため、対象者に継続的に関与し見守ることが

できる事業と位置付けている。

当初は労働年金省（DWP）による就労訓練等の受託事業による財源確保が主であったが、2016年以降は自主事業が主となり、補助金等は得ていない。

## 5.2. インタビューの結果

表2 バーネス氏へのインタビュー結果（AYグループ）

| 項目                      | 言説                                                                                                                                                                  | 観察からの知見                                                                        |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| ①明確なアイデアの存在（戦略）         | 若者に直接話しかけ、若者ができることを伸ばしていく。国語や数学、面談スキル、服装、PCスキル、電話応対などの基礎的なスキルを身に付けさせる。SNS等の影響を受け、志願する職と現実的な職とのギャップを埋める。国からの補助（犯罪防止など）がない、教育機関では提供できていない教育や雇用訓練を担う。                  | 若者に味方であることを説明し、訓練をし続けることでモチベーションを向上させ就労に繋げる、一人一人に寄り添った支援を実施している。               |
| ②必要な資源の所有（強み）           | 起業するまでも人に深く関わる仕事をしてきたので、コミュニケーションをとる方法などを自分の強みと捉えている。支援団体で働いたことはない。ギャングにいた経験は役に立っている。自分の経験があったから起業したのではなく、若者を支援したいと考えて立ち上げた事業に自分の経験を活かしている。                         | 若者とコミュニケーションをとり続けることが重要だと考えられており、提供する応急措置スキル訓練にもその考え方が表れている。                   |
| ③明確な成果イメージ（個々の活動ゴール）    | 基礎的なスキル不足に対し、教育を徹底させていくこと。採用時に考慮されるため、ボランティア活動に積極的に参加させること。これらを通して、エンプロイアビリティを向上させる。                                                                                | 若者に対する個別支援を提供するため、成果は就労であると捉えている。                                              |
| ④成果の定量測定可能性（評価）         | ジョブセンタープラス（日本でのハローワーク）にて30～40人集めて技能訓練を実施する、179人の参加者を集めたこともある。                                                                                                       | 左記の内容はアウトプットとしての評価に留まる。社会的インパクト評価については取り入れていない。                                |
| ⑤社会に与えるインパクトの一貫性（ミッション） | 子どもたちは将来そのもの、次世代を支える存在。教育を与えて技能をつけさせたい。我々の団体はそれに対し、できるだけ支援していきたい。若者は学校や社会、組織を嫌悪し行動を起こすが、行動のみに着目するのではなくその根本原因を理解しなければならない。                                           | シングルマザー向けコワーキングスペースの確保など、新たな取り組みはエンプロイアビリティ向上のための施策の拡大と考えられる。                  |
| ⑥情報発信（説明責任）             | HPにおいて活動報告や外部機関からの評価公表を実施している。ただし、成果の報告は必ずしも求められるわけではなかったとのこと。                                                                                                      | 現在、国からの補助は受けていない。寄付者に対する事業の透明性確保をHPにうたっているが、収支に関する報告は記載されていない。                 |
| ⑦経営者としての鍛錬              | 起業時70ポンド拠出で始めたが、政府からの補助や13の契約事業により250,000ポンド提供された。しかし過去3年は補助金が途切れDanny個人の年金30,000ポンドをつぎ込んでいる。継続性のある事業を展開したいが財源は課題である。ファンドレイジングや法務等、専門的知識についてアドバイスは受けず、自身で研究し対応している。 | 自治体とのパートナーシップに懐疑的であり、自分たちの力で解決したいという想いが強い。ただし、ご本人も認識されている通り、継続するためには財源面で課題が多い。 |

（筆者作成）

バーネス氏へのインタビュー内容を、第2節におけるソーシャルアントレプレナーの要件としての観点から表2に整理した。

明らかになったのは、行政に頼らず自ら資金調達し、自ら地域に足を運び、自ら対象者と関係性を構築しながらエンプロイアビリティ向上を目指すリーダー像である。アウトリーチし、徹底的に話を聞き、コミュニティに参加させ、訓練から就労に繋ぎ、就労を継続していることを見守り続ける活動は、まさにソーシャルワークである。

活動の成果については評価を実施しておらず、インプット（アプローチした数）とアウトプット（講座への参加人数、就労数）の把握に留まる。個人財産や自主事業からの財源により活動を展開しているのならば評価説明を外部から求められることはないが、今後広く支援を求めていくならば、

就労支援によるアウトカムに併せ、公的教育では提供できていない部分の教育によるアウトカム評価に挑戦し、公表することが有効であると考ええる。英国では中央政府から地方自治体への財源移譲に当たってもアウトカム評価に基づく成果払い（Pay by Results）が採用される等、公共部門におけるアウトカム評価が必須項目となりつつある。

## 5.3. 「事業性」及び「革新性」に関する考察

2016年以降、行政からの受託事業はないが、支援対象者からの事業収入による財源確保は困難であるため、寄付に頼るところが大きい。AYグループでは寄付を促すために、新たな取り組みとして、キャッシュレス及び接触を必要としない寄付端末（グッドボックス）を導入している。この寄付端末を地域の企業やコーヒーショップ、ショッ



ピングセンター等に設置することで、少数の資金提供者から財源を確保するのではなく、広く活動への認知度を高め、多くの住民から1回5ポンド等、負担にならない少額の寄付を得るという戦略を立てている。またこの寄付端末を導入するための費用（1台当たり5000ポンド、10台導入目標）に対する寄付をホームページ上で求め、端末を通したスポンサーシップの構築を目指している。また収益獲得事業としてポロシャツやキャップの販売を実施し、その収益により就職活動の際に必要なスーツ等の購入にあてるプロジェクトを実施しているが、これらの成果についてはまだ報告されていない。

また応急処置コースは、対象者個人にとって有益だけではなく、対象者が所属するコミュニティにとっても有益であるところに革新性が見いだせる。応急処置スキルは、家庭、職場、または公共の場所で活用可能であり、事故や緊急事態が発生した際に救急搬送までの間の支援を担うことが出来る。したがってナイフ犯罪が増加する現代において、コミュニティの安全性を高めることになり、社会的意義のある事業である。

#### 5.4. 小括

小規模な組織であり収益内容は公表が義務付けられていないため詳細は不明であるが、職員3名のみで活動しており、直近で確認できる純利益は61ポンドである<sup>6)</sup>。バーネス氏の個人財産を投入する等、財源の安定性が確保できていない。特徴的なコースである応急処置コースを通して継続的に対象者と繋がり続けることを目指すからには、組織が継続することが求められる。山本（2017、pp.29）は、社会的企業は貧困地域においてその地域の社会的課題に取り組む活動する傾向があると指摘しているが、貧困地域では、対象者からの収入確保が困難であることが多いため、他の安定した財源確保を検討しなければならないだろう。応急処置コース実施による対象者個人のスキル向上は、このプログラムにおけるアウトプットであ

り、コミュニティの安全性向上をアウトカムと捉えれば、コミュニティ再生に係る予算を行政やコミュニティ財団から得ることも検討できる。また、応急処置スキル習得を通して他者を思いやることを教えることは、今後教育機関においても導入が望ましいと考える。

## 6. 事例分析：ユース・エンプロイメント UK (Youth Employment UK)

広報担当のアベド (Wael Al Abed) 氏に対し、2019年8月23日14～16時にロンドンのコミュニティハブにてインタビューを実施した。

### 6.1. 概要

2012年、CEOのローラジェーン・ローリング (Laura-Jane Rawlings) 氏が1人で起業し、若者を就労に繋げることを目的として活動している。現在スタッフは7名であるが、事業拡大に伴いローラの役割を徐々に他のスタッフへ移行している過渡期であり、組織の方向性はソーシャルアントレプレナーである彼女の意思決定により決まる。現在、下記3つの事業を展開する。

#### ①若者へのキャリアアドバイス事業

ウェブサイトを用意し、自分自身の人生の選択肢を知らない若者に選択肢を伝える事業を提供している。累計約10万人の若者が登録し、登録年齢は14歳から義務教育を終える18歳が多い。また英国では女性の大学進学率が高いことも影響し、登録者の約65%が男性である。

#### ②企業向けメンバーシップ制度の構築

企業規模は問わず、若者に対してどのように働きかけていくべきか、企業側の姿勢を若者に理解してもらうための仕組みを構築し、ユースフレンドシップエンプロイメントマークを企業に付与している。

#### ③若者への調査に基づく政策提言

若者をユースアンバサダーとして常時約40人確保し、若者の声を政治に繋げる活動を実施している。全ての党派の議員が参加可能な勉強グルー

プである APPG を組成し、若者の声を反映させた報告書を提出して政策提言を行っている。この勉強グループでは地方議員が議長を務め、その他、

地方議員が約10名、調査会社やチャリティ、非営利団体からの参加者、官僚、国会議員にて構成されている。

## 6.2. インタビューの結果

表3 アベド氏へのインタビュー結果（Laura-Jane Rawlings 氏に関する：Youth Employment UK）

| 項目                      | 言説                                                                                                                                                                | 観察からの知見                                                                                       |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①明確なアイデアの存在（戦略）         | 若者はSNS普及によりITに関心があるが、情報過多により現実的なロールモデルを持つことができていない。また、インフラ整備が遅れているため就労訓練を提供するにも通いにくい若者が存在する。英国では人種が多様で様々な文化が混在しているので、一緒に何かを行うことには興味が無い。これらのことからウェブによるサービス提供を展開した。 | 若者の就労困難を解決するために、若者側への情報提供、企業側の体制向上、行政への政策提言の3方向から活動しているところに革新性がある。企業が求めるものを的確に捉え、事業収益を確保している。 |
| ②必要な資源の所有（強み）           | 組織が小さいので全員で活動しているが、経験豊富な個々のスタッフ能力、タイムリーな情報共有が経営の強みである。Highriseというメールソフトを開発し、何が起きているかを常に共有し合っている。                                                                  | 常勤はCEOのみ、本部Ketteringとは別の場所で開催するスタッフもあり、全ての業務にCEOが関与し、求心力を保有している。                              |
| ③明確な成果イメージ（個々の活動ゴール）    | 組織の人員が少ないので、若者に対する一対一の支援はできない。できるのは、若者の声を取り入れて、調査結果を出して報告書を作成し、提言していくこと。また、APPGは開始したばかりなので、今後フィードバックが増えてインパクトを与えることができると考えている。                                    | 若者の声を政治へ繋げる面に関しては、大学等でユースアンバサダーを個別にスカウトしているため、意見にフィルターがかかっている可能性は懸念される。                       |
| ④成果の定量測定可能性（評価）         | 定量評価は必要だと認識しているが、現段階では着手できていない。ただし、メンバーシップ制度に参加している企業側では、何らかの成果測定を実施している可能性はある。                                                                                   | 参加している若者は会員登録をしているため、参加時の状況と支援後の状況をウェブ上で入力を求め、集計する土壌は確保できている。                                 |
| ⑤社会に与えるインパクトの一貫性（ミッション） | 自分自身が16歳で学校をやめ、20数種類の仕事を転々とする中で経験した困難さから若者を守りたいと考えている。私たちは社会問題の根本的な解決は残念だができない。そういった問題のある社会を止めることはできないが、最低限の悪いことが起こらないように、寄り添って支援したい。                             | 当事者としての問題意識が起業動機であるが、対象としている若者は社会的弱者とは限らない。雇用者側の意識変革を求め、雇用者側と被雇用者側との対等な関係を構築しようとしている。         |
| ⑥情報発信（説明責任）             | 3つの事業を通し、得られた知見をレポートにして公表している。教育から雇用までの経路に関するレポート等。                                                                                                               | 若者、企業、行政いずれに対してもフィードバックを実施している。                                                               |
| ⑦経営者としての鍛錬              | 自分自身が全てをこなせるわけではなく、専門分野はその専門家の意見を取り入れる、採用することが必要だと考えている。                                                                                                          | その考え方は、スタッフ採用に限らず若者をスカウトして意見を聞く、勉強グループを組成してそれぞれの立場からの意見を聞く等実践に繋がっている。                         |

（筆者作成）

アベド氏へのインタビュー内容を、第2節におけるソーシャルアントレプレナーの要件としての観点から表3に整理した。CEOのローリング氏は自らが就労に困難を抱えた経験から、若者就労支援に乗り出したが、少人数のスタッフでは関わることでできる若者の数は限られると考え、一対一の支援を実施するのではなく、若者を取り巻く環境を改善する戦略を採った。また、専門分野に関してはその専門家に任せることを最善とし、人件費（固定費）が増加しないよう非常勤としてスタッフを募り、チームとしてリアルタイムに連携を取りながら社会にインパクトを与える活動を実施している。

## 6.3. 「事業性」及び「革新性」に関する考察

この組織は寄付を募っていない。上記6.1. ②におけるメンバーシップ制度により財源を確保しており、ウェブサイトでは制度体系が明確な料金表として掲載されている。一般企業に対し、若者への調査データやコンサルティングを提供して対

価フィーを得ているため、事業として成立している。このビジネスモデルにおける当事者は若者、一般企業、及び行政であるが、若者へはキャリアアドバイス、一般企業へは人事サービスやイメージ戦略アドバイス、行政へは若者の声を届けることで三者にとっていずれもメリットがあるところに革新性が見いだせる。また APPG は政策提言だけではなく、地域社会におけるマルチエージェンシーの連携の場としての役割が期待される。

## 6.4. 小括

ユース・エンプロイメント UK では若者をウェブ上で集め、情報収集及び情報提供を実施すると同時に、一般企業のメンバーシップに関してもウェブ広告を通じて募っている。また、組織運営についても各スタッフは勤務場所や時間に縛られずに情報共有を図っている点が特徴的である。ローリング氏はリサーチ担当や議員担当など、各業務に適切な人材を配置しつつ全ての業務に関与し、求心力を保持している。ユースアンバサダー



のスカウトについても「一番状況を把握している者に聞く」点では同じ考え方であり、組織構成員が少ない傾向にある社会的企業においては、様々な属性を有するマルチエージェンシーを巻き込み、社会問題解決に参加させることが有効であることがわかった。ただし、ユースアンバサダーの選定にあたりバイアスがかかる可能性や、メンバーシップ企業に認証マークを悪用される可能性等は否定できず、提供するサービスの質の確保に留意する必要がある。

## 7. 総括

表4 事業性（→財源）と革新性

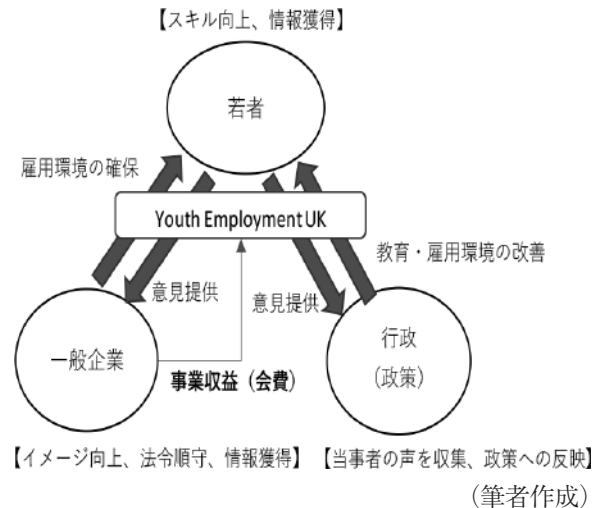
|                  | 財源                                                   | 革新性                                                                                        |
|------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| マナーハウス<br>開発トラスト | 財源の多様化<br>コミュニティ財団からの助成金（チャリティ）／事業収入／寄付／子会社を活用した営利活動 | 住民主体、住民のエンパワメント向上<br>組織自体や環境の変化に応じた事業展開<br>インパクト評価、説明責任を果たしている<br>ソーシャルアントレプレナー個人→組織マネジメント |
| AYグループ           | 寄付がメイン（行政による補助等の役割には懐疑的）                             | 若者のエンパワメント向上<br>社会問題（ナイフ犯罪）に対応した実技<br>ソーシャルアントレプレナー個人の事業に留まる                               |
| ユースエンプロイメントUK    | 事業収入（グローバル企業から地元の中小企業まで）／寄付や助成金なし                    | 行政、企業、若者のトライアングル<br>若者の声を反映した政策提言力<br>ソーシャルアントレプレナー個人→専門性の高いチーム                            |

（筆者作成）

今回訪問した3団体の支援方法は三様であるが、対象者個人を取り巻く地域を再生することによって、その個人がスキルを持って自立することができる社会を構築するべく活動している。

「社会性」は当然であるが、社会的企業及びソーシャルアントレプレナーには、「事業性」をもって自らの財源確保を行うことが求められる。今回の調査にて明らかになったのは、財源確保についても三様であり、行政とのパートナーシップ、コミュニティ財団からの受託、寄付、事業収入等を組み合わせる活動に取り組んでいる。ただし、対象者からの収益確保が困難であるケースが多いため、寄付や事業収入等をどこから確保するかは事業の継続性に影響を与える。その点では、AYグループの財源基盤は弱い。ユース・エンプロイメントUKの事例の通り、自ら民間企業と同様に事業収入を得て財源とし、政策提言等によるミッション実現を目指すパターンは、我が国においても有効

図1 Youth Employment UK のトライアングル



と考える。いずれも少人数で迅速に対応できる、その分野の支援スキルに長けた社会的企業だからこそ可能なソーシャル・イノベーションである。

また活動展開について、今回の調査で明らかになったことは、ソーシャルアントレプレナー個人が社会問題を抱える対象者に対して一方的な働きかけをするのではなく、対象者を主体としていたことである。そして活動が促進するに伴い、専門性の高いチームを構成し、イノベーションを加速していく。これらの活動は、行政から提供されるものではなく、対象者の声を聞き、対象者のエンパワメントを高めながら社会を変革しようとする。これは、支援終了後も対象者が自らの力で自立が継続しなければ、少人数で活動する社会的企業にとっても、常に新たな社会問題や対象者に対するアンテナを地域に持ち、新たな支援策を生み出し続けることはできないともいえる。ソーシャルアントレプレナー・社会的企業は、対象者と相互にエ

ンパワーする点において革新性を有している。我が国においても地域共生社会の構築に向けて民間非営利組織の活躍が期待されるが、住民をいかに巻き込み、主体性を持たせ、エンパワーするかが重要なポイントとなるだろう。

社会課題に取り組むソーシャルアントレプレナーにはミッション追求と同時に財源確保、組織形態の選択を含む経営戦略等への知識が必須であり、マルチエージェンシーとの協働が求められる。また、行政は顕在化した社会問題に対し対処することを求められるが、まだ顕在化していない問題に対する予防に財源を充てることは困難である。しかし、予防段階で対策を打つことにより、結果として将来発生する支出を抑えられることもある。この予防段階での活動こそ、社会的企業・ソーシャルアントレプレナーに期待を寄せられる部分であり、行政の手法では不足する革新性が求められると考える。また活動の評価として、望ましいアウトカム（社会問題の解決）、及び財政的なアウトカム（効率性）が生じているかを測定し、それが持続可能かを併せて判断すべきである。

## 注

- 1) 特定非営利活動法人については、①及び②について、全ての法人が満たしているものと前提を置いている。
- 2) <https://www.socialenterprisemark.org.uk> (2019年9月5日閲覧)
- 3) 例えば事例として、ローカルレイバーハイヤーCICを挙げる。ハックニー区やその他のロンドン自治区において、大型の3つの社会住宅建設案件が存在したが、その受託会社では自治体との契約によりアプレンティスを採用する必要があったものの対応が不可能であったため、営利企業と共に人材派遣会社を設立し、現場へ送り込む仕組みを構築した。営利企業とのジョイントであったことから、住民に帰属する社会資源が流出することを防ぐため、資産処分制限や配当制限のあるCIC形態を選択した。

- 4) 最新版は住宅・コミュニティ・地方自治省 (Ministry of Housing, Communities & Local Government) から2019年9月に公表されている。(<https://www.gov.uk/guidance/english-indices-of-deprivation-2019-mapping-resources#open-data-communities> 2019年10月1日閲覧)
- 5) デジタル・文化・メディア・スポーツ省による2017年社会的企業に関する統計データ ([https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/644266/MarketTrends2017report\\_final\\_sept2017.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/644266/MarketTrends2017report_final_sept2017.pdf) 2019年10月7日閲覧) によると、従業員ゼロの組織が全体の76%、9人以下の組織では全体の95.7%となる。
- 6) 2017年1月期の事業報告書による。会社登記所ウェブサイト参照 (<https://beta.companieshouse.gov.uk/company/07912772/filing-history> 2019年10月10日閲覧)

## 参考文献

(外国語文献)

- John Thompson and Jonathan M. Scott. (2013)  
“Social enterprise or social entrepreneurship: which matters and Why?” in Seddon Denny and Fred Simon, *SOCIAL ENTERPRISE Accountability and Evaluation around the World*. Routledge

(日本語文献)

- 石村耕治 (2015) 「イギリスのチャリティと非営利団体制度改革に伴う法制の変容」『白鷗法学』21 (2)、61-251 頁。
- 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株) (2015) 『我が国における社会的企業の活動規模に関する調査』 ([https://www5.cao.go.jp/kyumin\\_yokin/shingikai/sanko/shiryou\\_3\\_3-1.pdf](https://www5.cao.go.jp/kyumin_yokin/shingikai/sanko/shiryou_3_3-1.pdf) 2019年10月1日閲覧)
- 山本隆 (2017) 「英国の貧困と社会的企業」『人間福祉学研究』10 (1)、19-36 頁。