

日欧社会的企業比較研究センター
サンダーランド SES シンポジウム

Japan-Europe Social Enterprise Comparative Research Centre
Symposium with 'Sustainable Enterprise Strategies', Sunderland

英国インフラストラクチャー組織の成功に学ぶ—雇用創出、自治体との協働、ネットワーキング—

Lessons from the Succession of an Infrastructure Organisation in the UK: job creation, collaboration and networking



2014 年 11 月 1 日 14~17 時
明治大学グローバルフロント 2 階 4021 教室
1st November, 2014 14:00-17:00 at Global Front 2F 4021
Meiji University, Tokyo, Japan



**Moderator of the symposium:
Professor Takashi KOSEKI, Meiji University**



**Professor Yuichiro NAKAGAWA,
Meiji University**



Director, SES, Mr. Kevin Marquis



Professor Atsushi FUJII, Rikkyo University



**Director, SES,
Mr. Mark Heskett-Saddington**



**Professor Kohki HARADA,
Rikkyo University**



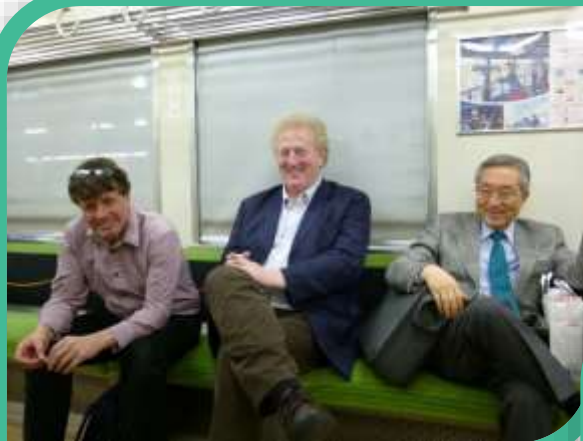
**Professor Toshikatsu YANAGISAWA,
Meiji University**



**At Palsystem (a consumer
co-operative) in Tokyo ↓ →**



**At Kyoto Foundation for Positive Social
Change**



On a train in Kyoto



**Study meeting at Kurashitokyo
Research Institute in Kyoto**

Lessons from the Succession of an Infrastructure Organisation in the UK

英国インフラストラクチャー組織の成功に学ぶ



1st November, 2014 at Global Front 2F 4021, Meiji University, Tokyo

2014 年 11 月 1 日 於 東京・明治大学グローバルフロント 2 階 4021 教室

Foreword

In 2012 a research centre on social enterprise in Japan and European countries was set up at Meiji University as a 'designated research project unit.' Initially, we named this centre the 'Japan-UK Social Enterprise Comparative Research Centre'. But as some distinguished practitioners who engage in business and movement of social enterprises and co-operatives in UK and Korea, not just researchers in Japan and UK, including graduate students at our University, have come to take part in our centre, the research area and content have grown more broad and diverse. Therefore the coverage of the countries we targeted for social enterprise research has spread, to France, Italy and Spain (mainly the Basque autonomous region). So we changed the name of our centre to the 'Japan-Europe Social Enterprise Comparative Research Centre'. It is this kind of theoretical and practical research process of our centre, actually, the ethos, that has been creating opportunities for 'consciously interlacing lively research activities and practical activities at home and overseas by every member' and this was what we have been aiming for.

And so, our centre organised an international symposium on 1st November, 2015 named 'Lessons from the Succession of an Infrastructure Organisation in the UK: job creation, collaboration and networking' with Mr. Mark Heskett-Saddington and Mr. Kevin Marquis who run an infrastructure organisation for social enterprise mainly in Sunderland in England. We would like to feel proud of having demonstrated, in some point through this symposium, the economic and social function of social enterprise at home and overseas and the entity of civic governance in local communities. Nevertheless, this international symposium is, if I may, a 'first try' for our centre. Therefore we must co-create the 'process of effort' which enables us to visualise future international symposiums and crystallise the 'capability' to share those fruits.

The international symposium above was developed based on the composition of 'reviews of subject, presentations and comments' as below:

Review of subject 1 **Impact of the Discovery of SES**, Yuichiro Nakagawa, Meiji University

Presentation 1 **SES's Business: How to set up Business and Assess its Value?**, Mark Heskett-Saddington, SES

Presentation 2 **SES: Promoting, developing and supporting Co-ops and Social Enterprise**

in the North East of England, Kevin Marquis, SES

Comment 1 **Public policy in the city of Sunderland**, Kohki Harada, Rikkyo University

Comment 2 **How we see the advantage of SES?**, Atsushi Fujii, Rikkyo University

Review of subject 2 **SES: Implications for Japanese researchers/practitioners**, Toshikatsu Yanagisawa, Meiji University

This book was compiled as a report of this first international symposium. The anterior half is written in English and the latter half is in Japanese. The reason of the compilation of these two languages is basically that our membership demand it though more than that. That is because of our goal of universality: we hope to contribute to the development of social enterprise (including co-operative and not-for-profit organisation) at home and overseas by transmitting the achievements of our 'Japan-Europe Social Enterprise Comparative Research.'

February, 2015

Japan-Europe Social Enterprise Comparative Research Centre
Professor, Department of Political Science and Economics, Meiji University

Yuichiro NAKAGAWA



はじめに

日本とヨーロッパ諸国の社会的企業の研究センターが「特定課題ユニット」として明治大学に登録されたのは2012年のことである。当初、われわれは本センターの名称を「日英社会的企業比較研究センター」としていたのであるが、本センターのメンバーシップとして、本学院生を含む日本およびイギリスの研究者だけでなく、イギリスと韓国において社会的企業や協同組合の事業と運動に指導的に関わっている著名な実践家にも参加してもらうようになるや、社会的企業の研究領域と研究内容が次第に広がりかつ多様となり、したがって、社会的企業研究の対象国もイギリスの他にフランス、イタリア、スペイン（特にバスク自治州）と増えたことから、われわれは本センターの名称を「日欧社会的企業比較研究センター」と改めた。本センターのこうした社会的企業の理論的と実践的な研究プロセスこそ、じつは、本センターが目標としてきた「すべてのメンバーによる国内外での活発な研究活動と実践活動の成果を意識的に結び合わせる」という機会を創り出してくれたエートスなのである。

本センターは、こうして、2014年11月1日（土曜日）に本学のグローバル・フロント（4021教室）において、イギリス・サンダーランド市を中心に社会的企業のインフラストラクチャー（中間支援組織）を担っているマーク・サディントン氏とケヴィン・マークイズ氏を招聘して、「英国インフラストラクチャー組織の成功に学ぶ：雇用創出、自治体との協働、そしてネットワーキング」と題した国際シンポジウムを開催した。われわれは、このシンポジウムを通じて、国内外の社会的企業の経済的、社会的な機能と地域コミュニティにおける市民的ガバナンスの役割の実体（entity）とをある程度示唆することができた、と自負したいところである。とはいえ、本センターにとってこの国際シンポジウムは「最初の試み」という一少々遠慮した一位置づけであり、したがって、われわれとしては今後、次回および次々回の国際シンポジウムを透視し得る「努力のプロセス」を共に創造し、かつその成果を共有する「capability」を具体化しなければならないだろう。

さて、上記の国際シンポジウムは「解題・報告・コメント」を中心に以下のような構成に基づいて展開された。

解題 1「SES 発見のインパクト」中川雄一郎（明治大学）

報告 1「SES の事業：ビジネス立ち上げの方法と社会的インパクトの測定」マーク・サディントン

報告 2「SES：協同組合の促進・発展・支援とイングランド東北部の社会的企業」ケヴィン・マークイズ

コメント 1「サンダーランド市の行政政策」原田晃樹（立教大学）

コメント 2「SES の優位性を見る視点」藤井敦史（立教大学）

解題 2「SES の実践が日本の社会的企業の研究・実践に与える示唆」柳澤敏勝（明治大学）

本書は、このようにして開催された第1回の国際シンポジウムの内容をまとめたものである。本書の前半は英語で記載し、後半は日本語で記載されている。英語と日本語の併記としたのは、基本的には本センターのメンバーシップがそうすることを求めているからであるが、それだけではない。それは、われわれの「日欧社会的企業比較研究」の成果を本センターから発信することによって国内外の（協同組合や他の非営利・協同組織を含め）社会的企業の発展に寄与したい、とのわれわれの普遍性を求める意識によるものでもある。

2015年2月

日欧社会的企業比較研究センター 代表
明治大学政治経済学部 教授
中川 雄一郎

Contents 目次

Foreword はじめに	1
Contents 目次	4
English 英語ページ	
Review of subject 1 Impact of the Discovery of SES, Yuichiro Nakagawa	5
Presentation 1 SES's Business: How to set up Business and Assess its Value?, Mark Heskett-Saddington	9
ppt slides of Mr. Saddington	17
Presentation 2 SES: Promoting, developing and supporting Co-ops and Social Enterprise in the North East of England, Kevin Marquis	29
ppt slides of Mr. Marquis	37
Comment 1 Public policy in the city of Sunderland, Kohki Harada	50
Comment 2 How we see the advantage of SES?, Atsushi Fujii	56
Q&A Session	61
Review of subject 2 SES: Implications for Japanese researchers/practitioners, Toshikatsu Yanagisawa	70
Japanese 日本語ページ	
解題1「SES 発見のインパクト」中川雄一郎	72
報告1「SES の事業:ビジネス立ち上げの方法と社会的インパクトの測定」マーク・サディントン	75
サディントン氏 プレゼン資料	80
報告2「SES: 協同組合の促進・発展・支援とイングランド東北部の社会的企業」ケヴィン・マーキズ	92
マーキズ氏 プレゼン資料	97
コメント1「サンダーランド市の行政政策」原田晃樹	110
コメント2「SES の優位性を見る視点」藤井敦史	114
質疑応答	118
解題2「SES の実践が日本の社会的企業の研究・実践に与える示唆」柳澤敏勝	124

解題 1

SES 発見のインパクト

明治大学 教授 中川 雄一郎

私は、本日のシンポジウムの最初の報告者として、「SES 発見のインパクト」について語ることにします。話は 2002 年に遡ります。私は、柳沢敏勝教授(明治大学)、佐藤誠教授(立命館大学)、そして押尾直志(明治大学)などの先生方と 2002 年 9 月初旬に SES を訪問しました。その当時の SES の名称は Social Enterprise Sunderland でした(現在は Sustainable Enterprise Strategies)。私たちの訪問の目的は SES に「社会的企業とはどのようなものか」を訊ね、その事業活動を理解することでありました。



私たちとしては、最初に訪問した SES で見聞きした事柄を認識することによって、日本における社会的企業の最初の本格的な研究を始めよう、との心意気をもって臨みました。この最初の訪問に立ち会ってくださり、さまざまなことを説明あるいは教えてくださったのが、今日ここに居られるマーク・サディントンさんとケヴィン・マークイズさん、それにもうお一人、ここには居られませんがジェフ・ドッツさんでした。この方たちにはいろいろ教えを請うことができました。

もちろん、私たちも社会的企業とそれに関連する物事についてまったく学習せずに SES を訪問した訳ではありません。私たちはイギリスでは労働党が大勝利を収めた 1997 年の総選挙後に、首相に就任したトニー・ブレア氏がその年の 12 月 8 日に次のような演説を行って、労働党の政策を示唆したことを認識していました。その政策はかなり明確なものでした。その演説の一部をここで読み上げます。

私の政治哲学は簡単明瞭である。個人一人ひとりとは私たち市民によって創り出される、健全で活動的なコミュニティにおいて繁栄する、というものです。しかし、現実はどうでしょうか。3 世代にわたって失業を経験している家族がかくも多く存在しているイギリスは、頻繁に犯罪を生み出し、外出するのにもためらうような公営住宅でかくも多くの年金生活者が生活しているようなイギリスは、そして学校をずる休みした何人もの子どもたちが一日中街角でぶらぶらして時間を浪費しているようなイギリスは、健全なコミュニティの国であるとも、また市民たる人びとが一体となっている国であるとも、到底言えるものではありません。

彼のこの演説は社会的排除(ソーシャル・イクスクルージョン)を防ぐための「社会的排除対策室」を設置して、イギリス社会に「社会的包摂」(ソーシャル・インクルージョン)を広げていこう、という訴えであったのです。じつは、私たちも、トニー・ブレア氏がそう考えたのと同じように、社会的企業と社会的包摂とを結びつけていました。

その後しばらくして、2001年に貿易産業省のパトリシア・ヒューイト大臣が「社会的企業は公的セクターの改革および恵まれない条件の下に置かれている地域コミュニティでの設立という二つの分野に挑戦していく」ことを主張しました。彼女のこの主張は翌2002年7月に貿易産業省が公表した報告書『社会的企業：成功のための戦略』につながっていきます。これには、言うまでもありませんが、社会的企業は「ダイナミックな企業であり、かつ向上する企業であり」また「社会を進歩・発展させていく事業を成功裡に遂行していく企業である」から、社会的企業を成功させるためにどうすべきか、そのための戦略が示されています。私たちがSESを訪ねたのが2002年9月、報告書はその2か月前に刊行されていたので、私たちもその報告書を読んでおり、したがって、社会的企業についてはある程度の知識を持つようになっていました。

さて、私たちは、ヨークでレンタカーを借り、柳沢教授の運転に私たちの運命を任せ、サンダーランドのSESを初めて訪問しました。私たちには、1970年代におけるスコットランドにおけるコミュニティ協同組合やコミュニティ・ビジネスやコミュニティ・エンタープライズの試みについて、また80年代から90年代にかけて展開されたICOM(産業共同所有運動)について相応の知識がありましたので、それらの知識を踏まえて「SESを訪問したい」旨の手紙をSESに送り、SESから「訪問OK」の返事をいただき、訪問することができた、と私は記憶しております。

SESは、周知のように、私たちが日本語で「社会的企業の―中間支援組織」、すなわち、「社会的企業の設立や事業を指導する」組織です(現在では、英語で「インフラストラクチャー」と称するようになっていました)。2002年9月の最初の訪問時にはSES傘下の社会的企業は19であった、と私は記憶しています。それが現在では、SES傘下の社会的企業は80ほどになっており、ネットワークで結ばれている社会的企業や関連組織を含めると、およそ250もの大組織になっています。

SESのこのような発展プロセスとの関連で、私たちの研究チームが経験したことの一つが、SESメンバーの協同組合アイデンティティや社会的企業アイデンティティによってインパクトを与えられたことでした。例えば、私は、従業員所有制のケア協同組合であるSHCA(Sunderland Home Care Associates)のマーガレット・エリオット理事長から「コミュニティケアを通じた人間の尊厳の尊重」が「SHCAのアイデンティティ(identity)」であると聞かされ、アイデンティティあるいはイデオロギー(ideology)の重要性を思い知らされました。

私は、翌年もSESを訪ねました。SESが支援した「コミュニティ小学校」が2002年12月に設立されたからです。この小学校の管理運営責任者(the Chair of Governors)はSESのジェフ・ドッズさんですが、彼はこの小学校の目的を「地域コミュニティの再生を長期的なスパンで実現していくこと」だと私に語ってくれた。ドッズさんのこの言葉は私の関心を引きました。そして私は、この学校のガバナーやSESのメンバーはどのようなアイデンティティやイデオロギーに基づいてその目的を達成し、実現しようとするのだろうか、と思いをはせました。

この小学校の名はValley Road Community Primary School(VRCPS)です。私は2003年9月に提示されたVRCPSの「設立趣意書」を読み、アイデンティティあるいはイデオロギーがいかにこのような運動の核心を成すものであるかを改めて認識しましたし、協同組合に取り組むにせよ社会的企業に取り組むにせよ、それらの組織の協同のアイデンティティあるいは協同のイデオロギーの重要性を抜きにしてはそれらの組織の目的や目標の達成はあり得ないことを理解しました。

持ち時間が迫って来ましたので、今日はその「設立趣意書」の一部を読みあげて報告を終わらせていただきます。

本校の管理運営者 (governors) のビジョンは、コミュニティの中心的存在、すなわち、コミュニティの中のコミュニティとなるような学校を創ることである。私たち管理運営者は、コミュニティ全体のニーズを満たすサービスを提供し、実行するための施設、スタッフそれに資源を整え、用意することを本務とする。スタッフ、施設および資源がハイ・クオリティであれば、利用者は最高可能な教育水準に到達することができるだろう。

私たちはまた、本校の施設は「いつでも開放されている」状態にあり、本校の管理運営 (governance) は公開され、透明であり、直ちに対応し、前進していくものである、と確信している。要するに、本校は、子どもに対しても大人に対しても、彼らのニーズが何であれ、彼らの持つ潜在能力を引き出し、高めるために、各人に応じた専門レベルで彼らに接して彼らの能力を発現させたいと願っているのである。

私は、この趣意書を読んで「インパクト」というよりもむしろ心地よい「ショック」を受けました。「ああ、これだ」、と私は思いました。社会的企業はイギリス中に数多く存在しています。したがって、各々の地域コミュニティあるいはその周辺の状況を踏まえて、VRCPS のビジョンが他の社会的企業にも適用できるのではないかと私は考えます。そこで、われわれがなにをアプローチするかを考えてみましょう。もしわれわれが VRCPS と共に VRCPS のビジョンの基礎を成すアイデンティティやイデオロギーを理解し、認識するのであれば、われわれは地域においてコミュニケーション・コミュニティとして活動し、計り知れない重要性和積極的な意義を持つ社会的企業を育成するであろう、との思いに至ったのです。

SES の名称は Social Enterprise Sunderland から Sustainable Enterprise Strategies に変わりましたが、SES のアイデンティティあるいはイデオロギーは変わらない、と私は確信していますし、ますます大きくなる期待を SES に寄せています。

簡単な報告でしたが、社会的企業としての SES の「真髄」(essence) を知らせる最初の役割をある程度果たせたかと思えます。ありがとうございました。

報告 1

SES の事業： ビジネス立ち上げの方法と社会的インパクト の測定

SES ディレクター マーク・サディントン氏

SES の価値と事業概要

まず、私とケヴィン・マーキズを東京の明治大学にご招待くださった、明治大学の中川雄一郎教授にお礼を申し上げたいと思います。この度の訪問は、我々にとって得るところの多いものであり、特に日本経済の公共サービス供給の再編成との関連で、日本の社会的企業セクターに関する多くの知識と理解をもつことができるようになりました。



SES は社会的企業としてサンダーランドで 30 年以上も活動しております。1970 年代のサンダーランドにおける住宅協同組合運動に根ざしております。SES のビジョンは、30 年以上も変わっておりません。体制、組織は変わってまいりましたが、ビジョンは変わっておりません。それは、イングランド東北部における、貧困や不平等という課題に挑戦するため、科学的根拠に基づく、エビデンスベースのアプローチによって、あらゆる企業形態の事業も支えるというものです。

次に SES の価値であります。これもやはり長年変わっておりません。4 つあります。①より公平かつ包摂的な社会に価値を置くということ。②個人としてすべての人を尊重し、価値を認識すること。体制に個人を押し込む、合わせることを無理強いするというのは、我々間違っていると思っています。個人のニーズに合わせて、体制、組織を整えるということがあるべき形だと考えています。③協同と自助は、変革のための創造的な力になるという信念。そして、④誠実さ、身近であること、親しみやすさ、そして投資家とステークホルダーへの説明責任です。

SES の中核的な業務は 5 つあります。1 つは、社会的企業や協同組合の全ての側面に関するメンタリングとアドバイス、ガイダンスであります。一対一でのメンタリングも行っています。これを補足するのが、ビジネス・サポートのトレーニングです。ここではビジネス・プランや会計、ガバナンス、税務、クレジット・コントロール（資金獲得）、マーケティング、広報、損益、キャッシュフローなどに関するワークショップを行っています。それから、有償のコンサルタントの業務です。ここでは、我々は次のことに対するコンサルタントをし、収益を得ております。すなわち、ビジネス・プランの実施、大規模な協同組合との協働、投資のためのビジネス・プランの作成などで、Children

Co-opに投資をしている Seaham Harbour Marina CIC の事例を含みます。我々は、個々の社会的企業や協同組合に貸与する、社会的企業のためのワークスペースをデザインし、構築しています。現在、我々は社会的企業のためのワークスペースを2つもっています。サンダーランドにある「協同組合センター (Co-operative Centre)」と、タイン・サイド北部にある「ミッション (Mission)」です。これらのワークスペースは、より多くの協同組合や社会的企業を育成していくための触媒あるいはハブの役割を果たしています。

我々の活動の背景をご理解頂くために、サンダーランド市の概要をお話します。市の人口は27万人、生産年齢人口は17万8千人です。自己雇用率は、英国全国平均の9.8%に比べて低く、5.1%になっています。また失業率は、全国平均約7%に比べて高く11.3%。そして主要な失業手当も、全国平均の10%と比べて高く、15%です。人口10万人あたりの起業を見ると、ロンドンが75%、サンダーランドは22%と大きな開きがあり、ロンドンとイングランド北東部との隔たりがおわかり頂けるかと思います。サンダーランドは、ウォリントンやグリムズビーといった大都市圏と、経済的・社会的には近いところがありますが、それでもこれらの都市ではサンダーランドの倍の数値、44.9%、46.9%を示しています。

我々のやっていることは、何も新しいものではありません。協同組合というものは、1848年から存在しています。しかしながら、この過去100年の協同組合と社会的企業の動向は、4つのトレンドに分けて見る事ができると思います。

まず、最も長い歴史的な先例である、1848年のロッチデール先駆者組合をはじめとする協同組合運動です。7つの協同組合の原則に基づいた「ビジネス」であり、協同組合の最も純粋な人たちです。スペイン、イタリアそしてフランスに良い事例が多くあります。

2つ目は、1970年代後半に登場したコミュニティ・エンタープライズ・ビジネスであり、欧州の経済的包摂という視点とでも呼べるものです。この70年代後半に、コミュニティ・ビジネスが出てきます。この頃は経済的にも、造船所の閉鎖、あるいは金鉱山の閉鎖といったような社会的な背景がありました。当時70年代、80年代、失業率は25から30%、そして北東部の非常に困窮している地域では、70%というようなコミュニティもありました。そこで出現したのが、コミュニティ・エンタープライズやコミュニティ・ビジネスで、地域の失業者を雇用するものでありました。ここから Govern Workshop のような革新的な協同組合が多く生まれました。

3つ目は、1997年に表舞台に登場したトニー・ブレア氏に関連します。彼は、社会的企業というものをほぼ定義しました。「非営利」、「価値主導」、「市場志向の」組織という定義です。しかし、全ての人々のための全てのものを含むという事実からすれば、私としては、社会的企業を表現するものとして少し広すぎる定義のように思います。このモデルは、ビジネスを通じて不平等や貧困に立ち向かう集合的(コレクティブ)なアクションということではなく、個人の礼賛するものでありました。

4つ目は、「ミュニシパル・ミューチュアリズム (Municipal Mutualism)」と言われるものです。保守派、キャメロン政権の「ビッグ・ソサイエティー」や ResPublica というシンクタンクによって支持されているものです。私は、これらの考えに多少の共感を覚えます。それは、英国における公共セクター民営化の潜在的な「バックドア・メソッド (backdoor method)」です。しかしながら、「ミュニシパル・ミューチュアリズム」運動は、協同組合の起業や発展の機会を提供してくれました。

SESの独自性

SESは他の社会的企業と比べて、どのように特別で、どのように異なるのかをご説明します。それは、我々は、外に出て行って、ビジネスのアイデアや企業としてのアクションを見通しているということです。幸運というのは

空から降ってくるわけではありません。自分から、自ら機会を見つけに出なければなりません。ですから我々は、受身であったり事後対処的であるのではなく、プロ・アクティブ、非常に積極的なのです。

そして次に、困窮している、あるいは代表者が不足しているようなグループを対象としています。例えば女性ですとか、あるいは長期失業者、あるいは少数民族といったような方々です。そして、個人を全体として捉えます。つまり、満たすべきニーズだけではなく、潜在的なニーズ、例えば家族の背景、家族の事情というところまで考えを広げるということです。例えば識字率の問題ですとか、そういったことも考え併せます。これにより、貧困や社会的孤立を、社会的企業や協同組合へと、成功裏に「転換」していくのです。

我々は自然体であったり、受身であったりしません。積極的に介入していきます。英国で使う表現で言えば、手を汚す覚悟をもって、現場主義で、身近にある仕事に向き合います。つまり、我々は受身のプレーヤーではなく、物事をどんどん進めていく(get on with it)のです。我々はこのアプローチを非常に支持しており、地域の人々とともに働き、人々を励まし、人々を喚起し、そして人々を自己雇用や社会的企業へと仕向けていくのです。

また我々は、システムの一部、政府の一部といったような形では見なされていません。それらから独立した、そして信頼された組織として存在しています。加えて、SESは持続的な開発に対して連邦主義的な視点をもっています。社会的企業を育てるにあたって、個人や集団がそのソーシャル・ビジネスの取引のアイデアを発展させていくときに、SESが基礎的なビジネスに関するアドバイスを提供するとしても、彼らが自立することが重要であると考えています。

次の2つのスライド[スライド番号:7,8]は、写真です。1つ目がヘンドンにあるオフィスです。これはリサイクルした輸送用コンテナでつくった建物で、社会的企業にこの場所を貸しています。そしてその次が、シーハム・ハーバーにあるものです。こちらはサンダーランドから3マイル離れたところにある古い炭鉱であるシーハム・ハーバーにあります。SESは、社会的企業のための事例の開発をしており、社会的企業のワークスペースをつくるために、380万ポンドの投資をしました。Seaham Harbour Marina CICという企業は、30万ポンドの売上げを、将来の社会的企業の持続的な発展のためのハブ、あるいは、触媒として存在しています。いわば、社会的企業のレガシーです。Seaham Harbour Marina CICはSESに依存しておらず、このことはSESの連邦主義的なアプローチの良い事例であります。彼らは自らのビジネスの開発プロセスを自ら決定し、作り出しているのです。

起業支援のプロセス

次のスライド[9]は、我々の仕事を説明するものです。最も重要なステージは、新しいビジネスの立ち上げを手助けするために、いかに人々の想像力を取り込んで、個人や集団の関与を引き出すか、というところ です。個人への支援を促進し、触媒としての関係性をもつことが最も重要です。もしこれができなければ、社会的企業や伝統的なビジネスを、コミュニティの中に生み出し、それを促進することはできないでしょう。

もし、最初の段階で人々の関与を引き出せないとすれば、ビジネスを立ち上げることはできません。ビジネスの技術的な側面は、難しいものではありません。財務であったり、マーケティングや戦略といったようなもの、これは教えることのできるものです。しかし、人々の想像力を捕らえ、意欲を持った人や、前に進むことに対する情熱やビジョンを持った人々の関与を引き出すことができないならば、ビジネスはできないのです。このスライドをご覧になると、我々がビジネスの技術的な側面について話しているのではない、ということがおわかりになるかと思います。

我々は、種をまき、人材を育成し、それからビジネスの技術的な側面に目を向けます。スライドの下の部分 は、準備段階から立ち上げ、そして成長までの伝統的なビジネス・サイクルを記しているだけです。

次のスライド[10]は、上述のメッセージをより強調するためのものです。このプロセスの中でいちばん重要なのは第1段階です。スタートアップ前の段階です。どのようにして、各個人の想像力を捕えて、小規模ビジネスを積極的な役割モデルとして開始しようとしている人々を支援し（人間関係を構築していくことでもあります）、活用できるかという部分が重要です（我々は、有力な企業家ではなく、コミュニティにいる、地元のお店の経営者や配管工などの人々の活躍を支援しています）。この段階は、「信頼」を構築し、個人が直面している障壁を取り除くものです。この段階にある障壁とは、「ビジネスの技術的な側面」というよりはむしろ、家族の問題、負債を抱えていたり、自信を失っていたりすることなどです。この段階は、我々のアプローチの中で最も重要な部分です。我々は、最も多くの資源を、SESのビジネス立ち上げの他の4段階よりも第1段階に投じています。

そして2番目です。アイデアのステージです。ここではアイデアの種まきをし、きちんとその方の1年後、2年後の姿が想像できるように、視覚化します。この段階で我々は、個人がそのビジネスのアイデアを実現する道程で直面する障壁を取り除くための道筋をデザインするように努めています。

そして3、4段階、この部分は、ビジネス立ち上げのプロセスにおいて、比較的簡単なものと言えます。財務管理、マネジメント、マーケティング戦略やプロモーション、ガバナンスに関する調整、独自のセールス・ポイントを認識し、商品やサービスに付加価値を付けていく段階です。

第5段階、成長のステージは、個人や彼らのビジネスを、持続・成長させ、新たな市場・商品・サービスのマトリックスの開発を手助けしたり、ビジネスへの投資の準備を助けたり、複製や協働の機会を探ったりします。

しかしながら、ビジネス立ち上げのこれらの5段階の中で、「個人」は不可欠なものです。次のスライド[11]は、この5段階を通じて使っている、我々のビジネス・トレーニング・マトリックスです。多くは一对一の支援です。不定期のトレーニング・ワークショップは、ビジネス・プランの作成のためであったり、商業的モデルの構築や、財務がうまくいくか検証したりします。これがビジネスの運営を強化します。

この次のスライド[12]ですが、2012から14年度の業績を示しております。左側にあるように、324の新しいビジネスが始まりました。これは社会的企業ではなく、個人による起業です。厳しい状態にあるコミュニティにおいて失業していた人々により起業が82%を占めています。45%は女性による起業ですが、これは驚きの数字であります。これは全国平均の3倍になります。また2年後以降の継続率、これが70～75%ということで、非常に持続可能であることも検証されています。長期的な失業者によって立ち上げられたビジネスが82%を占めるということのインパクトについてお話ししたいと思います。これらの小規模なビジネスは、本当に小さなものです。1人の人が、1～2人のメンバーやスタッフを雇用しており、売上げも小さなものですが、それらは持続可能なビジネスです。つまり、2年後に生き残っている確立がとても高いのです。

一方でスライドの右側について、SESが直接支援をした社会的企業数は、215であります。年間の売り上げの合計は3千5百万ポンド、2000人以上を雇用しています。これらは、多くの場合は、困窮した貧しい地域の方を雇用しています。

SESの支援した伝統的な小規模ビジネスの立ち上げと比べると、社会的企業はたいてい、より大きな売上高を計上しています。これらの社会的企業のうち78%は、女性主導あるいは代表者が女性であるもので、イングランド北東部の女性たちの一側面を物語っている、あるいは、SESの活動の手法が女性に対して効果を発揮しているということを物語っているかと思います。英国全土での社会的企業の女性比率は約50%です。

社会的インパクト

SESは、独自に検証した社会会計と社会監査の報告書をデザインし、実行しています。それらは、SESが違いを生み出していることを証明しています。例えば、87%の事業は人々の生活を改善し、89%はビジネスへの理解を深めた、と報告されています。ですから、彼からはコミュニティの人々に変化をもたらしていると言えると思います。

次のスライド[13]は、協同組合や社会的企業を取り巻く環境について説明しています。公的セクターにおける民営化という、この環境が出てきたことによって、協同組合や社会的企業にとっては機会が生み出されていると思います。それからこの過去1年ほどのあいだに、世界でどのような見方が出てきたかという、「グローバルな資本主義は、私たちが考えていた、「こうあるべきだ」と思われるような便益を生み出さないかもしれない」という考えが出てきています。これもまた一つ、社会的企業にとっては追い風となっています。また、グリーン・エネルギーは社会的企業の素晴らしい牽引力となると思います。クリエイティブ産業もそうです。また、医療・介護、レジャー、スポーツ、住宅の需要を高める高齢化社会もまた、イギリスの社会的企業の牽引力となると思います。

なぜ社会的なインパクトの測定が重要なのかということをご説明します。こちらに示しているのが[17]、社会会計の4つの段階です。つまり、我々が行っているアクティビティによって、どのようなインパクトが個人に対して、また社会に対してもたらされるのかということを知るための重要なものです。まず第1段階は、その変化を理解するということです。これはいわゆる変化の理論になるわけですが、または因果関係を特定することにも関係してきます。我々が行っているアクティビティによって、それがもたらす結果がポジティブなものなのか、ネガティブなものなのか、そしてどのような変化なのか、我々はどのような段階で、何をしようとしているのかということをも把握する。これが「変化の理論」と呼ばれるものです。

第2段階は、いかにして変化をもたらすことができるのか、ということです。全てのステークホルダーが、データ収集の手法や、意図的・非意図的な変化やインパクトを測定するための共通の測定法や指標について、合意を形成します。

第3段階は、作り出している特異点は何か、ということです。データ分析や測定に関連するもので、変化の理論や気づき、所見、提案を具体化するための報告書の下書きの作成です。

第4段階は、違いを生み出すことができたかどうか、を問うものです。独立した社会監査委員会の役割がここに出てくるわけですが、彼らは社会会計報告書の下書きにある所見や気づきを検証します。つまり、我々が勝手に「こうだった」ということを宣言するのではなくて、外部の人が我々の記帳している帳簿であったり、また記録を見ることによって、本当に我々が表明していることが正しいのかということを検証してもらう。これは極めて重要なことだと思っています。

お時間を頂きありがとうございました。より多くの情報や説明を必要とされる方は、Mark@ses.coop までご連絡頂るか、我々のウェブ・サイト <http://www.ses.coop> をご覧ください。

SESの活動とインパクト

2014年11月1日 於・明治大学 シンポジウム
 英国インフラストラクチャー組織の成功に学ぶ
 —雇用創出、自治体との協働、ネットワーキング—
 明治大学日英社会的企業比較研究センター
cse@meiji.ac.jp

マーク・ヘスケット・サディントン
 SES ディレクター
mark@ses.coop
<http://www.ses.coop>

1



SESのビジョンと価値

SES: 株式を発行するCICとして登記されている社会的企業。ウェアサイドとノース・イーストで32年以上事業活動をしている。SESは、1970年代初期のウェアサイドにおける協同組合運動に根差している。

SESのビジョン:

イングランド東北部の貧困や不平等という課題に挑戦するために、あらゆる企業の形態を利用する— SESの活動は科学的証拠に基づくアプローチによって支えられている

SESの価値:

- より公平かつ包括的な社会に価値を置く
- 個人としてすべての人を尊重し、その価値を認識
- 協同と自助は変革のための創造的な勢力になるという信念
- 誠実さ、身近であること、親しみやすさ、そして責任

2



SESの中核

- メンタリング(*)とアドバイス—ミューチュアルや伝統的ビジネスの立ち上げや成長に関する全ての事業計画の側面に関して— SFEDI
- ビジネス・サポート・トレーニング— 伝統的ビジネス、協同組合、ミューチュアル、社会的企業、CVS(Community Voluntary Sector)の運営にかかる全ての側面に関して
- コンサルタント—ビジネスケースの開発、プロジェクトの実現可能性、インパクト測定、事業評価、事業計画、潜在的なビジネス・ドライバー(**)を特定し、調査する
- ワークスペース—様々な会議室やビジネス・ユニットが、ノース・タインサイド(The Seaman's Mission) とサンダーランド市(The Co-operative Centre) の各事務所に部屋を借りている
- コミュニティ・アンカー

*メンタリング: 熟練者が未熟練者に助言をしながら育成する(訳者注)

**ビジネス・ドライバー: 変化の必要性を作り出す内的／外的な環境要因(訳者注)



3

サンダーランド市の概要

<http://www.labourmarketnortheast.co.uk>

サンダーランド市の人口 276,100

生産年齢人口 178,200

	サンダーランド	英国
自己雇用	5.1%	9.8%
失業	11.3%	7.2%
失業手当(JSA)	3.7%	2.4%
主要な失業手当	15.6%	10.6%

サンダーランド市の路線バスは、昨年との比較で8.6%少なくなった

http://www.centreforcities.org/assets/files/2014/Cities_Outlook_2014.pdf

<http://www.centreforcities.org/research/2014/06/24/businessoutlook14/>

人口10万人当りの起業

ロンドン	75.5%
グリムズビー	46.6%
ウォリントン	44.9%
サンダーランド	22.5%

事業所密度

ロンドン	463.8
サンダーランド	175.5
最下位(64ある都市のうちで)	

JSA

サンダーランド	4.4%
ケンブリッジ	1.4%



4

社会的企業: Not New!

協同組合／民主的なマネジメント: (Rochdale 1848) この定義には、最も古い先例がある。それは社会的企業を、ミューチュアリズムや協同組合原則の文脈において、企業の協同的マネジメントの民主的形態とともに捉えるもの。イタリアやスペイン等の欧州諸国は協同組合に強い。

1970年代後半から90年代 欧州の経済的包摂: (Delores) ここ30年欧州で盛んな政策。これは、社会的包摂のアジェンダや、積極的な雇用への介入、コミュニティの関与、起業や協同組合の活動に根ざしている - 学習、労働、地域の起業へのルートに。

社会的企業: (Blair) 広義には、「非営利(not for profit)」と定義される。相対的に一般市場で活動する企業を「**価値主導 - 市場主導**」というエートスで見ると、補助金から、収入やCIC組織、そして個人の礼賛。

地方自治体のミューチュアリズム: (Camron Big Society Republica) 公共セクターの変革 - 世界的な金融危機に際し、国家は非効率的な供給主体であるという考え。各省庁は、新しく、より効率的な商品・やサービスの購入方法を模索せざるをえなかった。新しいサービス供給のモデルは、ミューチュアルや、チャリティーと取引をする協同組合であった - 助成金から収入へ - **New EU 2014-20** にも組み込まれている。

5



SESの独自性 - 想像力を捕える!

- 企業への「プロ・アクティブ」なアプローチ
- 切迫した状況にある人や、非典型的な人々をターゲットに
- 証拠ベースの活動 - SA & SROI
- 総合的・統合的なパッケージを提供
- より「実践的」で「徹底的」で「泥臭い」アプローチ
- ビジネス・モデルとして社会的企業を推進
- 主流よりもより広い範囲をカバー
- 「システム」の一部とみなさない
- 地域性、親しみやすさ、信頼
- 市場の失敗に対処するというアイデンティティを「起業する」
- 起業家精神、自助・自治のセンス
- ストロベリーフィールド・アプローチ

6



SES Mutual Enterprise Anchors: Strawberry Field Approach



7



SES Mutual Enterprise Anchors: Strawberry Field Approach (SHCIC)



8

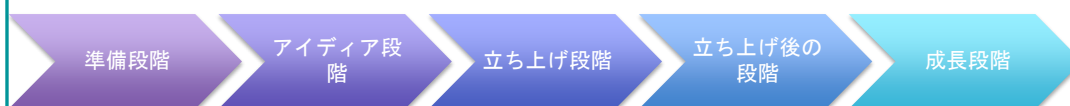


SES: 起業のビジョン™ – プロセスとビジネス・サイクル

プロセス



ビジネス・サイクル



9



SES: 企業のビジョン™ ビジネス支援の5段階

1) 準備段階

- 以下のものを通じて、地域住民の関心をターゲットにし、関与し、生成する:
- 逍遥学派のような、不動産ベース(事務所をベースにした)関与モデル
- 「地域の」起業ヒーローを認識する
- 「テイスター(味見役)」ワークショップの提供
- 機会と障壁について話し合う
- Money MOT Check – 利益の転換

2) アイディア段階

- 信頼を築く、ニーズを評価する
- ターゲットとした企業ワークショップを提供
- 1対1のビジネス・サポートを提供
- アイディア・バンク – ビジネスのアイディアを生成し、テストする
- 財務能力 – 「利益の転換」

3) 立ち上げ段階

- 次のことによりビジネス・プランを展開する:
- スキルと資源を検討する
- 財務能力 – 「利益の転換」
- ビジネス・プランを立案する
- 投資の準備
- コンプライアンス、税金、NI、健康/安全、銀行取引

4) 立ち上げ後の段階

- 次のことによりビジネスを実施する:
- 事業運営の開始
- コミュニティ・エンタープライズ・メンタリング
- モチベーションの維持と、ビジネスの支援

5) 成長段階

- モチベーションとビジネスを維持
- 強みと弱みを観察し特定する
- 成長を持続する

10



SES:起業のビジョンのためのマトリックス™

優先分野	第一レベル	第二レベル	第三レベル
ビジネス・プランの作成	ビジネス・プラン	商業モデルの策定	フィナンシャル・プランの策定
法律に関するアドバイス	法人形態	契約に関する計画	契約の引渡しとコンプライアンス
市場調査	機会の特定	機会の評価	市場テストの実施
マーケティング・セールス	マーケティング戦略	マーケティング・デザイン	マーケティングの実施
フィナンシャル・プランニング	予算策定	キャッシュフロー／損益計算	信用管理
業績指標	危機管理計画	戦略マネジメント	ビジネス・レビュー
インパクトUSPの分析	キャプチャー測定	KPIと業績のモニタリング	製品やサービスの分析と付加価値創出
政策・メソッドに関する声明	人的資源管理に関するアドバイス	経営とコンプライアンス	学習と評価

11



SESの業績:2012~2014年のPerformance SROIと社会的会計(仮)

- 324の新しいビジネスが開始
- うち265 (82%)は失業者による立ち上げ
- うち45%は女性による立ち上げ (全国的には15%)
- 375の仕事が地域に創出された
- 事業継続率73% @ 52 週
- 事業継続率71% @ 78 週
- 事業継続率69% @ 102 週
- これらのビジネスの合計売上げ高6.7百万ポンド
- これらのビジネスの英国歳入関税局への税は529,000ポンドの価値に相当
- これらのビジネスによる雇用年金局の福祉費の削減は2.39百万ポンドに相当
- 可処分所得は1.2百万ポンド上昇
- **2年後の平均売上げ高 23,789ポンド**
- **2年後の平均従業員数 1.26**
- 36の新しい社会的企業
- 215の社会的企業
- 年間売上高合計 26.2ポンド
- これらの社会的企業の被雇用者数合計 1,438
- **2年後の平均売上げ高 168.565ポンド**
- **78%は女性主導**
- **2年後の平均従業員数 8.5**
- 87%の事業は、SESが効果的だったと報告
- 89%の事業はビジネスへのよりよい理解ができたと報告
- 89%の事業は、SESを通じて業績が上がったと報告

12



協同組合にとっての諸要因

- 公共セクター改革 – 例えば、コーポラティブ・カウンスル・ネットワーク – ミューチュアライゼーション
- 経済の再編 – 再考
- グリーン – エネルギー／風力／リサイクル／アップサイクル
- 創造的な産業、芸術、音楽、文化
- 医療・介護サービス
- レジャー／スポーツ
- 住宅 – HA, RSL's

13



なぜ社会的インパクトの測定が重要か？

- 私たちがやっている活動を説得力のある話として伝えるため？
- 実証された変化やインパクトを描き出す
- **証明し、改善し、説明するための証拠ベースの手法**
- 社会的企業の中核事業は、社会的、環境的、経済的インパクトと価値 – だからそれを実証する.....!
- その他の理由.....

内的には...

戦略策定
新たなUSPの商品とサービス
学習／開発
継続的な改善
コミュニケーション

外的には...

投資家を魅了する
認証評価／規制
入札契約
投資利益アプローチ
関係性を築く
パートナーやコンソーシアムを認識

15



なぜインパクトを測定するのか？

- 私たちが何をしようとしているのかを、説得力のある話として伝える
- ミューチュアルー 証明し、改善し、説明するための証拠に基づく手法
- 投資家は価値とインパクトを求める
- 投資や入札
- Social Value Act 2012
- GP fund holding
- 公的医療の統合
- 医療・社会的介護法
- Open Public Service Act
- 外部化
- ローカリズム
- ミューチュアルと「営利」を区別する
- ミューチュアルの信頼性を向上させる
- スタッフやボランティアの動機付け
- 資本を魅了する？
- Children's and Family Bill 2013
- 財務面での厳格さ
- 競争の激化
- とても混雑した電車のプラットフォーム
- USPの帰属化
- ビジネス・リレーションシップを育成
- 新しいコンソーシアム／パートナーシップ
- マーケティングのための良い素材
- 歳出見直し＝ミューチュアル

16



SESの活動の効果とは何か？ – SESの社会会計の4段階

変化を理解する。 ステークホルダー分析(受益者、ユーザー、投資家、顧客、そして訪問者)をすることを約束し、SESの変化の理論、ヴィジョン、ミッション、価値、インプット、活動、基準、指針、アウトプット、業績そしてインパクトに合意する。

SESが効果を発揮することはどのようにしてわかるのか？ 全てのステークホルダー(投資家、ユーザー、受益者、事業者、供給者)はデータ収集システムのデザインに貢献する(フォーカス・グループ、ユーザーへのアンケート、構造的インタビュー)。それは、合意した指標や、私たちが意図するインパクトのためのSESとのカジュアルな関係性を通じて、情報を記録し測定するため。

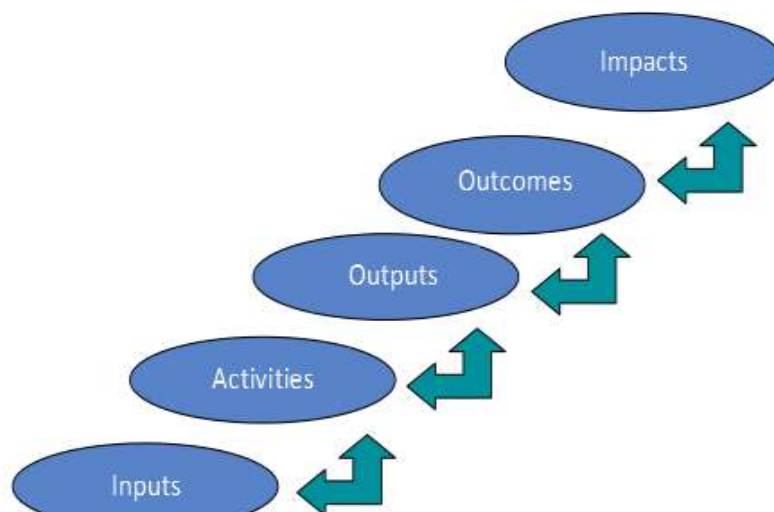
SESが生む効果とは？ データ分析や社会会計のドラフト版をつくることは、上述のものを包含している。変化の理論、スコープ、脱漏、業績、基準、ステークホルダー・アンケート／インタビュー、ケース・スタディ、フォーカス・グループ、要因分析、重要な所見、アドバイス。

効果を生んだことをどう証明できるか？ その後、独立した社会監査会が証拠に基づいて尋問をすることで社会的会計を検証する。監査会は、時期会計年度(次年度)に取り組まれるべき課題を特定した報告書を発行する。

17



SES Theory of Change

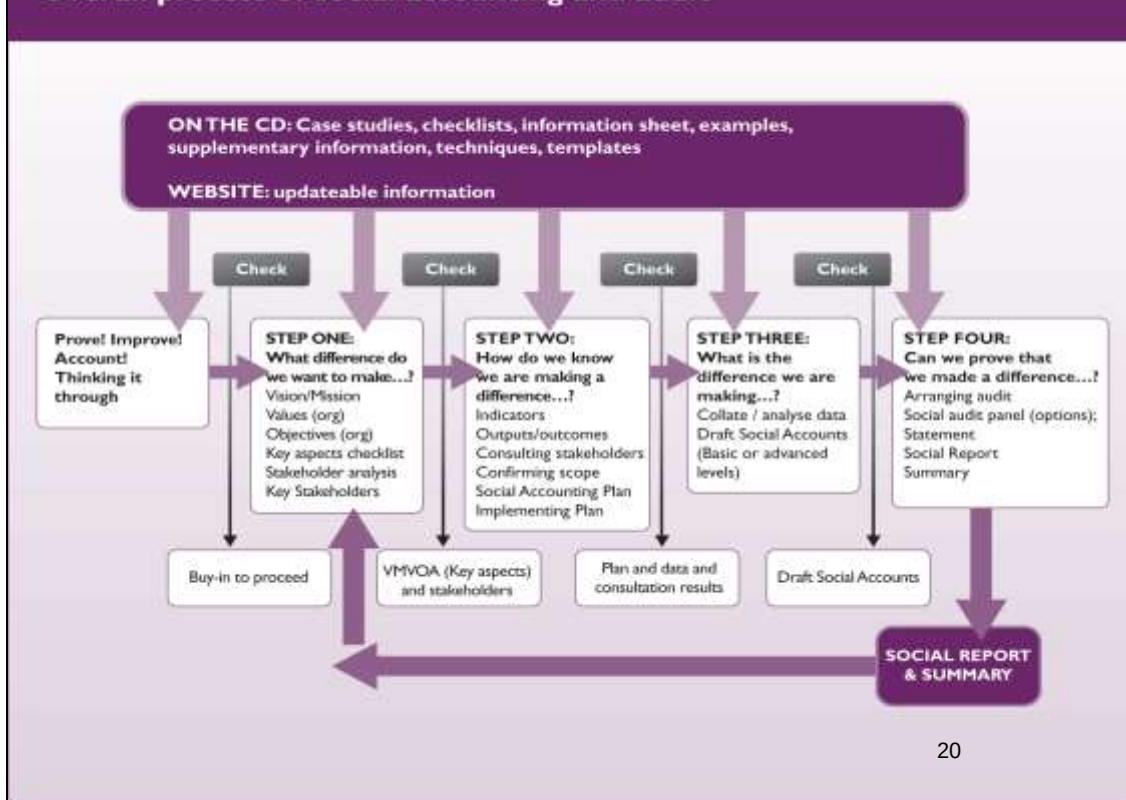


18



SES Theory of Change 2013-14				
INPUTS	ACTIVITIES	OUTPUTS	OUTCOMES	IMPACT
Staff & Management costs £295,000 ERDF £120,000 MSP Cabinet office £30,000 NEA £26,000 Capital Build £1.8m	Business Start-up	324 new businesses 265 business starts were unemployed 145 Female business-starts 375 jobs created £6.7m turnover among these businesses	Reduction of shadow economy Increased economic resilience Increased self-employment growth	69% survival rates @ 24 months 87% of starts said SES made a difference to them 89% had a better understanding of business £1.2m increased disposable personal income £2.39 welfare benefits saved (Treasury)
	Social Enterprise Start & Growth	36 new social enterprise (SE) start-ups 345 Social Enterprises Supported SE's have £24.2m annual turnover SE's employ 1,438 people	Increased personal wealth Increased NE jobs created among unemployed	93% survival rate @ 24 months 186 (76%) female directors/managers 89% reported increased performance via SES
	Asset Development	SES Co-op Workspace Open Seaham Harbour Marina CIC opens	Increased spend in the local economy	28 social enterprises trading 87 jobs created
	Mutual Externalisations	3 LA Externalisations £962,000 turnover 19 Employees 1 LATIC = 1,300 employees £33m annual turnover	Increased confidence Increased business growth in the local economy	1,235 sqm new workspace opens 39 SME workshop units for rent 1 x 75 berth pontoon 1 hectare of land purchased 4 hectares of brownfield site improved

Overall process of social accounting and audit



Example of SE Outcome

C) Commissioner / Business Perspective

Overall Aim: To enable organisations to become more effective and efficient in delivering services that reflect the specific needs of children and young people.

Activity 1: To enhance the efficiency and effectiveness of the organisation's service delivery

Specific Aims	Outcomes	Outcome Indicators	Data Collection Methods	By Whom?
a) To increase the reach and involvement of strategic investors in service development and delivery	Customer / organisation will gain; • Verified evidence based work. • Increased opportunities of working with CYP to improve service delivery • Increased national recognition of quality mark	Extent to which customers report they have; • improved access to young people centred research • Quality of research reported by external organisations • improved services that meet the specific needs of children and young people	• Membership data Base • Representative sample of Structured Interviews with customers • Membership Survey • CYP satisfaction Surveys	???? to delegate and monitor methods of data capture to respective workers ??? to provide monthly/quarterly membership report
b) To increase CYP voice in shaping future service delivery.	• Increased understanding of Result Based Management • Increased knowledge of social impact measurement • Increased consortia opportunities	• improved monitoring and assessment skills • improved knowledge of social impact measurement	• Minutes of Customer Focus Group • Mystery shopper reports	??? via monthly /quarterly reports ensure compliance and direction
c) To enable CYP to become active citizens	• Increased USP's / added value • Increased understanding of best practice / guidance in service delivery	• improved partnership working and increased opportunities for partnership working with other members		
d) To increase access to kite mark awards among membership organisations		• No. of kite mark awards/reports • Customer data base Profile analysis • Increased recognition of evidence Results Based Management via quality mark		

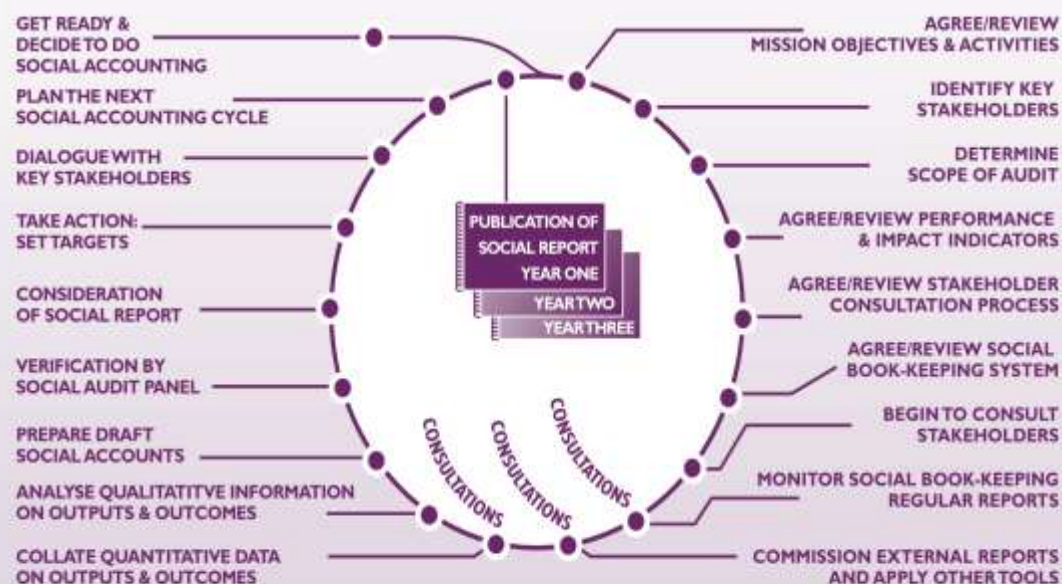
Social Accounting and Audit on One Page!

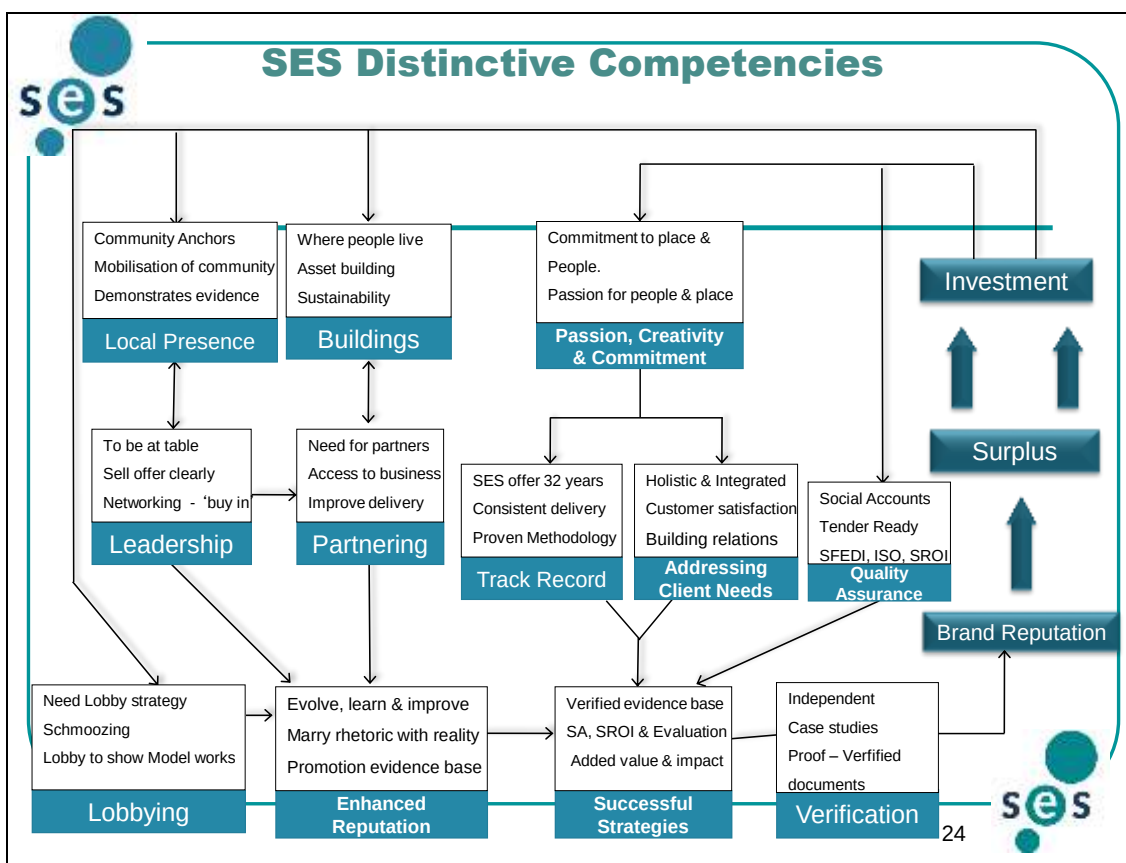
An example of a **vision**: We shall always and constantly work to improve the quality of life of our residents

An example of a **mission**: We improve the quality of life for residents in the area through creating local employment and providing services.

Step One: What difference do we want to make...		Step Two: How do we know we are making a difference...		Step Three: What is the difference we are making...	Step Four: Can we prove that we made a difference...
Objectives (social, environmental and local economic)	Activities	Social Bookkeeping Records/Indicators		Draft Social Accounts	Audited Social Accounts or Social Report
		Outputs	Outcomes		
For example... 1.To create jobs for locally unemployed people	For example... by: Providing jobs in the businesses Helping unemployed people find work	For example... The number of people employed; employment details, etc The number of business advice clients, etc	For example... Changes: Opinions, views of clients, staff, etc. from annual questionnaires/ Interviews, etc Evaluation forms, etc	Collating and analysing: Collect and collate information throughout the year and analyse it. Gather all the information together and ensure it can all be located. Draft Social Accounts: All the social bookkeeping records and the results from consultation with stakeholders are gathered into Draft Social Accounts . These Social Accounts explain the performance and impact of the organisation. The completed Key Aspects Checklist is attached to the Draft Social Accounts.	The Social Audit Panel is chaired by an approved Social Auditor who checks the Draft Social Accounts. They verify the data, findings from the consultation, the economic and environmental impact The Social Audit Panel is impartial and checks that the draft Social Accounts are based on data which has been competently gathered and reasonably interpreted and a true reflection of what the organisation has done in the social accounting period The organisation makes alterations and presents the revised social accounts or Social Report . The Social Auditor will approve the Social Report and issues a Social Audit Statement on behalf of the Social Audit Panel The Social Report may be condensed into a summary version and distributed widely.
1.To be a good employer	by: Providing training for staff Giving career guidance	Amount of training Number of career guidance sessions, etc	Changes: Opinions, views from the staff questionnaires/ Interviews.		
1.To provide services for the community	by: Checking on elderly and housebound; etc.	Number of visits; amount of time spent; etc	Changes: Opinions, views from a survey, or feedback sheets, etc		
1.To.... etc	by: Etc...	Etc...	Etc...		
Values (which underpin everything you do)		Collect information on values			
Stakeholders For example, customers/clients; local community; directors; staff; volunteers; partners; funders; suppliers etc.		Records: Quantitative information kept monthly or quarterly... Questionnaires and interviews annually... Feedback and evaluation sheets collected throughout year... Keep methods of recording SIMPLE and don't keep irrelevant information; use a variety of consultation techniques; ensure questions are clear and relevant. Key Aspects Checklist: Keep annually			

Social accounting and audit cycle





Useful Contacts for Impact

www.socialauditnetwork.org.uk

報告 2

SES: 協同組合の促進・発展・支援とイングランド東北部の社会的企業

SES ディレクター ケヴィン・マークイス

はじめに

ありがとうございます。私もマークと同じように、明治大学との関係を非常に誇りに思っております。明治大学との関係は、もう 12 年になります。我々のオフィスには、中川教授の著書や、明治大学と一緒にやってきた様々なこと、頂いたお土産などを飾ってあるディスプレイがあります。明治大学の原理原則、あるいは持っている価値観というのは、我々と、あるいは我々の協同組合運動と非常に共通していると思います。例えば、自由、独立、自治、自助、そして個人のエンパワーメントといった意味においてです。



先ほどマークからは、SES が何をやっているのか、戦略、あるいはアプローチについて話がありましたが、私からはもう少し実践面での話を申し上げたいと思います。我々がイングランド北東部において支援している協同組合や社会的企業の詳細や、支援の成果についてです。また、自治体の「コーポラティブ・カウンシル」という、特に労働党が行っている新しいイニシアティブについても、我々がどのように支援をしているかお話しします。そして、英国におけるコーポラティブ・グループのイニシアティブ、コーポラティブ・エンタープライズ・ハブについても触れることとします。多くの方に関心をもって頂けると幸いです。ちなみに私は、マークより早口でまいります。

SES の支援する社会的企業

このスライド[スライド番号:3]から始めます。マークからありましたように、SES ではソーシャル・アカウントを 10 年やっております。我々のビジネスにも大きな影響が及ぼされています。2012 年には、SES が設立支援をしてきた社会的企業が 215 ありまして、合計売り上げが 2330 万ポンド、地元の住民を 1334 人雇用しています。

ソーシャル・アカウントは 2 年ごとに行っていますので、2012~14 年の分の推定値では、先ほどマークからもご紹介させていただいた通り、これら社会的企業の売上合計は 3540 万ポンド、2070 人以上の雇用に達する見込みです。この 30 年間、協同組合セクターが縮小するという事はなかったのですが、2 年間で 30% から 50% の伸びというのは、中でも素晴らしいものです。

SESが支援して来た社会的企業の分野は、すべてのセクターを包含していますが、特に注力をしているのが介護と福祉、チャイルド・ケア、スポーツ、健康、クリエイティブ産業、コミュニティ開発、その他です。これから紹介するすべての事例は、私自身が関与したものです。

介護と福祉が、一番大きな割合を占めています。ここには、医療サービスや、成人向け社会サービスが含まれます。215の社会的企業のうち、3分の1がこのセクターで活動しています。例えばすでに話がありましたが、高齢者と障がい者へのケアとサポートを行う「サンダーランド・ホームケア・アソシエイツ(SHCA)」、カウンセリング・サービスを行う「Derwentside Counselling」、薬物乱用者やアルコール中毒から更生した人々へのサービスを行う「NERAF」、元犯罪者ないしは犯罪者に対する取り組みをする「Make Your Way CIC」、問題を抱える家族への取り組みをする「IMPACT North East」、などがあります。

昨日もこの話をしておりましたが、とても重要な点があります。これらすべてがビジネスであるということです。補助金で成り立っているものではありません。きちんとお金を請求している。官民との契約を締結して行っている、ビジネスであります。一部の業務は、補助金を受けてやっているところもありますが、基本的にこれらのサービスは、補助金によって成り立っているのではない。ビジネスとして運営されているのです。

我々のグループにおける輝かしい存在は、このあと話します「サンダーランド・ホームケア・アソシエイツ(SHCA)」であります。これは1994年にマーガレット・エリオット氏が立ち上げたものであります。これはこのサンダーランドにおいて、在宅で生活している脆弱な方々、主には高齢者ですが、そういった人々ができる限り自宅で長く、自立した生活を送れるように支援してゆくものです。これがひいては、国の公的資金をきちんと節減することにつながります。これは労働者協同組合として立ち上げられました。当初から持っていた明確な目標というのは、サンダーランドにおいて大規模な協同組合を設立し、「民間企業と競争できるんだ」ということを証明するということです。

SHCAは2000年に、労働者協同組合から従業員所有企業に組織形態を変えました。すなわち、労働者が従業員利益トラスト(Employee Benefit Trust)を設立したのです。すなわちこれは、従業員が株式を持てるということであります。そのビジネスの成功、業績に応じて、報酬が得られる。長く働けば働くほど、株式の価値は上がる、ということになりました。今、SHCAの事業はいろいろな形に多様化されてきましたが、引き続き高齢者、障がい者、脆弱な人々が自宅で自活、自立して生活するための支援を行っています。また、サンダーランド大学に在籍する障がいを持った学生のアカデミックサポートやメンタリングサポートも、24時間、365日行っています。さらに、障がい者がいる家族へのサポートも行っています。

そしてもう一つ、SHCAの近年の多角化の一つの例が、「インディペンデント・フューチャー」というプロジェクトです。ここでは学習障がいを持った方々で、長期間施設に入って、現在自宅に住んでいる人を支援するものであります。これも24時間365日の支援になります。さらにその対象者、あるいは介護者が、ビジネスを開始できるように支援しています。例えば、カフェや園芸用品店、車のクリーニングなどのビジネスを立ち上げることによって、自分たち自身が働くことができるようになります。このSHCAは現在、470人の従業員を抱えています。これらの人びとはそれぞれ、ビジネスを所有する所有者です。昨年の売上高は670万ポンド、利益は50万ポンドでした。そして利益の一部は従業員利益トラストに投資されます。これがこのメンバー、従業員の株の価値を高めます。

その後2003年に、ケア・アンド・シェア・アソシエイツ(CASA)が立ち上げられました。これは従業員所有モデルです。CASAは、SHCAという従業員所有の成功モデルを複製することを企図して立ち上げられました。CASAは、SHCAをトップとして、5つの複製企業(replication company)を展開してきました。それらは、「North Tyneside」、「Newcastle」、「Manchester」、「Knowsley」、「Leeds」にあります。これらはそれぞれ、自立したビジネスであります。従業員の権利に基づく従業員所有企業で、それぞれがCASAにリンクしています。ご覧の通り、従業員数は合計で1000人以上、売り上げ1600万ポンドです。

次のスライド[9]には、介護や福祉事業を行う、協同組合および社会的企業の事例があります。こちら、高齢化社会を迎えていらっしゃる皆さんには、関心の高いところだと思います。まずはこの高齢者向けの運動、エクササイズを提供する「B Active N B Fit」であります。これは個人の生活の質を改善し、国が払う費用の削減にもつながってくるものであります。「Sundearland Dance」は、健康を改善するためにダンスを提供する団体です。医師からダンスの処方箋をもらって、クラスに参加するという形をとります。

「Fuscia」は、薬物中毒になってしまった家族によって家庭崩壊してしまった人々に対応するものです。退役軍人、兵役経験者のための「About Turn」という組織もあります。

次に、子供に関する分野です[10]。チャイルド・ケア、託児所、あるいは学童といったようなところを含めたサービスになります。「Shiney Row Childcare」は、年間 20 万ポンドの売り上げ、22 名の従業員が携わっている労働者協同組合になります。他、「Childsplay Claremont」と「Stepping Stones」は、30 年以上の歴史を持つ労働者協同組合で、託児所を運営しています。そのほか「Play for Kids」、「Playdays for Kids」、「Get Set Kids」、「Success4all」は、子供や若者を対象としたサービスで、成績の良くない子供たちに対するサポートといったようなこともしています。

次に、スポーツ、健康、レジャー分野です[11]。15%ほどがこの分野に従事しています。特に大きい組織は「Raich Carter Sport Centre」です。売り上げ 120 万ポンド、55 人のスタッフを雇用しています。自治体とつながっていますが、独自の運営委員会を持っています。サンダーランドの中でも貧しい地域で、スポーツやレジャーを貧困削減に取り組む手段として使う団体として、全国的にもリーダー的存在となっています。同様の活動をしている協同組合や社会的企業の事例もあります。

クリエイティブ産業には、我々が支援している社会的企業のうち 25%が従事しています。私は実はファインアートの学位を持っておりまして、ファインアーティストとして活動していた時期もあるのですが、その経歴がこの分野での成長を手助けしたかな、と思うところもあります。様々な種類がありますが、まず「Monumental Music CIC」、これは 30 年の歴史を持っていて、今も発展しているものであります。音楽を使ったサービスを行い、雇用可能性(エンプロイアビリティ)を高める職業訓練も手がけています。現在売り上げは 50 万ポンド、そして 18 人を雇用しています。「Media 19」は 1984 年からやっているもので、売り上げは 22 万ポンド、そして 6 人を雇用しています。その他、様々な良い事例があります。

次はコミュニティ開発分野です。この分野にも多くの社会的企業が活躍しています。サンダーランドのコミュニティ・ビジネスは 80 年代ごろから見られます。例えば、「Sunderland North Community Business Centre」は 1980 年に始まり、売り上げは 300 万ポンド、90 人を雇用しています。政府の就労のプログラムと連携しています。また、「Fiscus」は、SES のサービスを外部化したものです。ビジネス立ち上げに際しては、人々が働く上での受益権についてのアドバイスをするため、ベネフィット・アドバイザーを雇用しました。売り上げ 37 万ポンド、9 人を雇用しています。

その他、重要な分野について紹介します。ここにいらっしゃる方々にも何回か来ていただいているので、ご存じのものもあるかと思います。まずは「Compass Community Transport Ltd.」です。ここは、コミュニティ・トランスポートの分野で、もう何年も前から急速に伸びているところで、120 万ポンドの売り上げで、30 人を雇用しています。次の「Bridges Credit Union」と「North East Sharing Fair Co-operative Ltd.」というのは、ネパールやアフリカといった途上国から物を輸入して、それを英国で販売することによって、作っている途上国の人たち、生産者の利益を最大化するというような活動をしているところです。

コーポラティブ・カウンスルについて

ここまでで、今まで我々がサポートして来た各分野の協同組合や社会的企業話をさせていただき、だいたい感触をつかんでいただけたかと思います。次に、もう一つ我々がサポートしている、コーポラティブ・カウンスルについてお話ししたいと思います。

英国のいくつかの(主に労働党が主導権を握っている)自治体は自らをコーポラティブ・カウンスルと宣言しています。このうち SES が協力しているのは、ニューカッスルとサンダーランドです。加えて、ダラム・カウンティ・カウンスルとも協力しています。こちらは、まだコーポラティブ・カウンスルとの宣言はしていないのですが、社会的企業や協同組合の発展に対して多くのことに取り組んでいます。

こういった所に、我々がどのようなサポートを提供しているのかというと、例えば、協同組合や社会的企業に関して、自治体職員やスタッフへのアドバイス、コンサルティングをやっています。労働組合に対する支援もしております。特に、協同組合や社会的企業とはどういうものなのか、それらは何かできるのか、ということについてアドバイスしています。つまり、コーポラティブ・カウンスルに対して、我々はかなり深くかかわっているのです。

おそらく、このコーポラティブ・カウンスルというものを説明するのに、最もわかりやすいのは、「オルダム・スペクトラム(Oldham Spectrum)」というモデルです。オルダムというのは、英国のオルダム市という自治体のことです。ここは、まだコーポラティブ・カウンスルとしての宣言はしてないのですが、このモデルを使って説明するのがいちばんわかりやすいと思います。オルダム・スペクトラムとはこのようなものです。およそ4ステージほどに分かれています。最初の段階では、カウンスル、地方自治体の内部において、どのように自分たちが提供している自治体サービスを、協同的な形に、再編をすることができるかということを考えます。これまで自治体では、部門ごとに、縦割り組織の中でサービスを提供してきましたが、そうではなく、もっと協調的、協同的な形にどのように再編することができるのか。そしてまた、自治体がどのようにその購買力を発揮できるか、という点にも目を向けさせます。大学もそうだと思いますが、自治体は強力な購買力をもっていて、そのお金の使い道としてより多くの協同組合や社会的企業からサービスを購入することにより、それらの組織を支援することにつながります。こうして自治体自らも協同的な形でサービスを提供するようになるのです。

次の段階はといいますと、さまざまな利害関係者をエンゲージさせてゆく、関与させていくということです。つまり、サービスを創成し、提供する段階に至るまで、様々なステークホルダーをどのように巻き込んでゆくか。例えば、サービスを定義することから始めて、その提供に至るまで、地域の住民であったり、コミュニティであったり、またカウンスル、地方自治体のスタッフ自身であったり、または選挙を経て選ばれた議員であったり、またカウンスルのオフィサーや役員など、管理者のレベルだけではなく、すべての利害関係者をどのようにエンゲージしていくかということを考える段階になります。

今までのところについても我々サポートはするのですが、最も我々が積極的に関与して、支援しているところというのが、パワーポイント資料[16]の一番右端のところになります。つまり、サービスを提供する段階において、最も良いポジションを得て、外部化することができるようにする。そのサポートが、我々が最も関与しているところです。つまり、自治体の内部にあったサービスを外部化していくにあたって、社会的企業や協同組合に出してゆく。それが、サービス提供にあたって、より良い方法だと思います。

これが、先ほどマークが政府による公共サービスの民営化にも関わってきます。我々は、こうした政策に賛成しているわけではないのですが、多くの場合、それによって我々の機会が増えるという側面があると思います。実際に我々は、自治体サービスの外部化の際に、新しい協同組合を設立しているわけですから。

これから数枚のスライドを使いまして[17-22]、SESによる外部化へのアドバイスの例についてお話ししたいと思います。まず1つ目、公共セクターにおけるサービスの外部化を手伝った事例です。SHCAで1990年代に行われたもの

だったのですが、在宅ケアをソーシャル・ビジネスとしてどのように外部化するか、というものでした。「Hendon Community Care Centre limited」もこの時期の事例の一つです。

次のスライドに示されているのは、政府の政策と関連して、公共サービスを外部化した事例ですが、これらがほぼ全て協同組合となっています。

確か私のほうから論文を一本こちらにお送りしているので、おそらく日本語に訳されているのではないかなと思うのですが、協同組合と、コミュニティ・インカレスト・カンパニー(CIC)の二つというのは、法的な形態、つまり構造として別物だ、ということを説明した論文になります。ぜひお読みいただければと思います。それを読めば協同組合とCICとのあいだの違いがおわかりになると思います。こちらに例として挙げてあるのは、ほとんどが協同組合の形態をとっているものばかりです。「Success North East」も、協同組合(CIC)であります。

コーポラティブ・エンタープライズ・ハブとの連携

最後の3枚のスライド[23-25]は、英国コーポラティブ・グループというところが始めた、コーポラティブ・エンタープライズ・ハブに関するものです。これは、2009年にコーポラティブ・グループが作ったものなのですが、このコーポラティブ・グループとはスライド25ページにありますとおり、サービス内容は、食品、葬儀、銀行、保険、薬局、農場、旅行を含んでいます。このビジネスは、コーポラティブ・バンクの倒産により落ち込んできました。コーポラティブ・バンクが計上した18億ポンドの赤字の埋め合わせのためにコーポラティブ・フードとコーポラティブ・フュネルケアが残ったことを除けば、他のサービスは全て売却されました。コーポラティブ・バンクは最早、協同組合銀行ではなく、投資家たちによって買収されてしまいました。なぜ私がこのことに言及したかと申しますと、このコーポラティブ・グループが2009年にコーポラティブ・エンタープライズ・ハブを立ち上げたことは、過去20年間で協同組合の発展のためになされた投資のうちで最も大きなものであったからです。それは、起業したいと思う人へのコンサルティング・サポートや、協同組合の立ち上げとその後の運営を行うためのサポートを行ってきました。こういったことは、協同組合の全国的なネットワークを作る手段ともなっています。

コーポラティブ・エンタープライズ・ハブは、協同組合を発展させるための組織の全国的なネットワークを構築することに有益なものでした。そうした地域組織のための開発やコンサルタントに関する業務を開発してきました。このことは、プロフェッショナリズムをもたらし、協同組合実践家の登録リストも出来、そして専門的な開発を継続するためのセクター内のコミットメントを生じさせました。それは、こうした協同組合の発展を専門的なものにしたのです。そこにお金を投じたのです。しかし現在では、コーポラティブ・バンクの解体により、この取り組みは停止状態になっています。

これで私のプレゼンテーションをまとめたいと思います。ありがとうございました。

マークイズ氏 プレゼン資料

SES: 協同組合の促進・発展・支援と、イングランド 東北部の社会的企業

2014年11月1日 於・明治大学 シンポジウム
英国インフラストラクチャー組織の成功に学ぶ
—雇用創出、自治体との協働、ネットワーキング—
明治大学日英社会的企業比較研究センター
cse@meiji.ac.jp

ケヴィン・マークイズ
SES ディレクター
Kevin@ses.coop
<http://www.ses.coop>



1

本報告がカバーする領域

- 1 SESがイングランド東北部で直接的に支援している協同組合や社会的企業のネットワーク
- 2 コーポラティブ・カウンスルと、それに対するSESの支援活動
- 3 英国コーポラティブ・グループの取り組み:「コーポラティブ・エンタープライズ・ハブ」



2

SES'がイングランド東北部で直接的に支援している協同組合や社会的企業のネットワーク

- 2012年5月のSES「社会会計」報告書より:
SESの支援を受けた215の社会的企業は、2330万ポンドの売上げを計上し、1,334の地域住民を雇用している
- 2014年には大幅な成長を見込んでいる(彼らのビジネスが20年以上続いていることから)。2014年10月の推計は:
売上げ3540万ポンド、2070人の雇用
- 社会的企業は全てのセクターを包含するが、次のものに特化している:
 - 介護と福祉
 - チャイルド・ケア、保育所、学校サービスの拡大、遊戯
 - スポーツ、健康、レジャー
 - クリエイティブ産業
 - コミュニティ開発 (community development)
 - その他重要なもの
- これから紹介する全ての事例は、私自身がアドバイスをしたり支援したもの

3



介護と福祉

- 介護と福祉は、医療サービスや成人向け社会サービスを含む
- 215の社会的企業のうち、約33%がこのセクターで活動。彼らの提供するサービスには以下のものを含む:
 - 高齢者や障がい者のケアとサポート e.g. Sunderland Homecare Associates Limited (an employee ownership)
 - カウンセリング・サービス e.g. Derwentside Counselling Co-operative Ltd
 - 薬物乱用 e.g. NERAF (North East) CIC (Community Interest Company) – 更生後のアルコール中毒患者へのサービス
 - (元)犯罪者への取り組み e.g. Make you Way CIC
 - 問題を抱える家族や親への取り組み e.g. IMPACT (North East) CIC
- 我々のグループにおける「輝かしい存在」は、サンダーランド・ホームケア・アソシエイツ

4





サンダーランド・ホームケア・アソシエイツと、そのブランドの立ち上げーCASA: ケア・アンド・シェア・アソシエイツ

- サンダーランド・ホームケア・アソシエイツLtd (SHCA):
- SHCAは、1994年7月4日から、サンダーランドに在宅で生活している脆弱な人々のためのパーソナル・ケア・サービスを開始した。
- 総代会で選出された理事たちは、「大きな事業」となることを意識的に決議した。彼らは人々が、労働者協同組合を真摯に捉え、大規模な企業がこうした活動を支援することを望ましいとした。
- 2000年には、その組織形態を労働者協同組合から従業員所有企業に変革することを決定した。このことは、労働者が「従業員利益トラスト」(EBT)から会社の株式を与えられることを意味する。彼らは、従業員が会社のために働き、彼らのもつ株式の価値をより高めていくことを望ましいとした。

5



サンダーランド・ホームケア・アソシエイツと、そのブランドの立ち上げーCASA: ケア・アンド・シェア・アソシエイツ

- 現在提供しているサービスは次のものを含む:
- 高齢者、障がい者、そして脆弱な人々が、出来る限り在宅で自立して生活するための支援を、パーソナル・ケア・サービスを通じて行っている
- サンダーランド大学に在籍する障がいをもった学生へのアカデミック・サポートやメンタリング・サポート
- 障がいをもつ子どもと、その家族へのサポート
- インディペンデント・フューチャー (IF)というプロジェクトは、学習障がいをもった人々で、長期間の施設入居を経て自宅に住んでいる人々を支援するもの。様々なビジネス(カフェ、園芸洋品店、洗車など)を立ち上げることで、顧客に対し、支援や雇用創出など様々な機会を提供している。
- SHCAは現在、470人の従業員を抱え、売上高は670万ポンド、そして500万ポンドの利益を計上
- 利益の一部は、従業員利益トラストに投資される。トラストは、メンバー／従業員の株式の価値を高める。

6





サンダーランド・ホームケア・アソシエイツと、そのブランドの立ち上げー**CASA**: ケア・アンド・シェア・アソシエイツ

従業員所有のメリット

協同組合のマネジメントにスタッフを関与させ、また、「利害関係」を供与することで企業の成功以外の報酬をもたらす:

- SHCAは業界で最もスタッフの離職率が低い。公共セクターや民間セクターでは、モラルの低さのためにスタッフの離職が多い。
- SHCAのスタッフの常習的欠勤や病欠も、最も低いレベルにある(公共セクターでは20%だがSHCAでは3%)。これは今や「事実」としてみなされており、公共セクター・サービスを独立した協同組合へ「外部化」(公共セクター・ミューチュアル)するために、常習的欠勤や病欠を減らすことがもたらす(公費の)節減効果も算定している。
- SHCAは、しばしば労働市場で最も不利な状況にある地域の人々を採用のターゲットにしている。SHCAはこうした人々に投資し、企業内で訓練・育成をしている。

最も重要なのは、高いモチベーションをもち報酬を受けている従業員が、顧客への最上の質のサービスを生み出したという点

7



サンダーランド・ホームケア・アソシエイツと、そのブランドの立ち上げー**CASA**: ケア・アンド・シェア・アソシエイツ

ケア・アンド・シェア・アソシエイツ (CASA):

- 2003年の設立以来、CASAは独立した民主的な介護セクターの構築のための組織を発展させてきた
- SHCAモデルに基づき、商業的に複製可能な5つのユニットをもつ。これらは:

Sunderland Home Care Associates Limited	470	6700000
Care and Share Associates Limited	10	530000
CASA - North Tyneside	110	1400000
CASA - Newcastle	250	3000000
CASA - Manchester	112	1800000
CASA - Knowsley	117	1,200,000
CASA - Leeds	117	1500000
SUB TOTAL	1186	16130000

8



介護と福祉 その他の事例

日本は人口高齢化というますます重大な問題に直面しているため、他の社会的企業のサービスも関心事となるだろう:

- **B Active N B Fit CIC** – 高齢者の自立した生活を(主に長期間へと)延ばすため、介護が必要となる直前の状態にある高齢者に適切なエクササイズを提供する。この団体は、個人の生活の質を改善することや、国家や家族が支払う介護費用を1000余ポンド削減する。
- **Sunderland Dance CIC** – 顧客の健康や生活をよくするためにダンスを活用する。現在は、高齢者や心臓発作患者むけの「ダンスの処方箋」を提供している。この団体もまた、顧客の利益のための「予防」や国家の予算削減を目指している。

多くの社会的企業は、薬物乱用の問題に取り組んでいる。例えば:

- **Fuscia CIC** – 配偶者や子どもが薬物中毒になってしまった家族の支援を目的に設立 – 裕福な家庭の場合や、そうでない場合も含め、家庭崩壊を最小限にとどめる。

軍隊での兵役経験者のための取り組み:

- **About Turn CIC** – 兵役経験者のための様々な支援

育児、保育、学童保育サービス、遊戯

215の協同組合・社会的企業のうち、約10%相当の社会的企業が子供に関わるサービスを実施している。それらの活動として以下のものがある。

- **Shiney Row Childcare Co-op Ltd** – サンダーランド地域内での移動型保育サービス(mobile childcare services)の入札、契約。この労働者協同組合は1999年に事業開始。現在、22名の従業員が在籍、年間20万ポンド以上の売り上げがある。
- **Childsplay Claremont Nursery Co-op Ltd** – 1982年に事業を開始し、ニューカッスルに‘73カ所’の労働者協同組合による幼稚園を運営。23人の従業員が在籍。
- **Stepping Stones Nursery Ltd** – 1997年に事業を開始し、コンセット地域において‘43カ所’のワーカーズ・コープによる幼稚園を運営。25人の従業員が在籍。

その他

- **Playdays for Kids CIC** – グリンドン・コミュニティー・センターで自主的活動から生まれた日中保育・託児サービス
- **Get Set Kids CIC** – ダーラムで11歳以上の子供がいる家庭向けの雑誌、ウェブサイトを運営。
- **Success4all (co-op) CIC** – 学校で潜在能力を発揮しきれていない子供たちへのサポート

スポーツ、健康、レジャー

スポーツ、健康、レジャーといったサービスを提供する協同組合や社会的企業も存在する(215の社会的企業のうち、約15%がこのセクターに従事)。彼らの活動は:

- **Raich Carter Sport Centre Limited** – 独立した理事会をもつこの会社は、自治体(Local Authority)によって所有されている。これはスポーツセンターだが、貧困地域における健康や福祉の再生を支援するためのスポーツやレジャーを提供する「ナショナル・リーダー」としても認識されている。売上高120万ポンド、従業員55名。
- **NE Sports CIC** – 2009年から事業を開始し、健康やエクササイズを推進するために学校や地域組織などでスポーツや保健活動を提供している。売上高15万ポンド、常勤スタッフ2名、非常勤スタッフ12名、ボランティア20名。

その他(簡潔に)

- **Sunderland Young Peoples Bike Project CIC** – 2009年に地域の青少年プロジェクトによって立ち上げられたCIC。若い人々が「アクティブに外出する」ようにサイクリングを推奨している。
- **Get Set Kids CIC** – 子どもたちが「アクティブに外出する」ように、乳幼児から11歳までの子どもとその家族を対象とした雑誌・ウェブサイトを提供。受賞歴も。ドラムで活動している。

11



クリエイティブ産業

クリエイティブ産業に従事する協同組合や社会的企業は、215の社会的企業のうち約25%。次の事例は様々なアイデアを提起している:

- **Monumental Music CIC** – コンサート会場として30年の歴史をもち、サンダーランドの音楽業界において中心的な役割を担っている。専門的で手ごろな価格の音楽サービスや施設をコミュニティへのアクセスを、地域にいる全てのメンバーに提供している。「雇用可能性を高める職業訓練」も手がける。売上高5百万ポンド、従業員18名。
- **Media 19 Ltd** – 1984年から取引を開始したデジタル・メディア会社。受賞歴のある事実主義のテレビ番組の製作の豊富な経験をもつ。売上高2200万ポンド、従業員6名。
- **Jack Drum Arts** – 1986年創業。ドラムで最も古い労働者協同組合の一つ。地域内外で質の高いクリエイティブ・アート・プログラムを幅広く提供。
- **Media Savvy Training Solutions CIC** – 2010年設立。デジタル・アートやメディアを通じて、雇用可能性(円プロ為アビリティ)、教育そして創造性を促進する。サンダーランド大学の学生によって立ち上げられた。
- **Deja Crew Ltd** – 2012年立ち上げ。文化的・歴史的遺産に関する教育のスペシャリストのグループ。職人たちは、彼らのサービスを売り込むためにLLP協同組合も立ち上げ。
- **Stage (Darlington) CIC** – 2007年設立。学習障がいを抱える人々との活動のために、劇場や舞台公演を利用。
- **The Star And Shadow Cinema CIC** – 様々なアーティストやミュージシャンのための場を提供。「独立した」プログラムや映画を出来る限り安い価格で提供。

12



コミュニティ開発 (community development)

215の社会的企業のうち約25%はコミュニティ開発の分野で活動している。その活動は:

- **Sunderland North Community Business Centre Ltd** – 1980年代からコミュニティ・ビジネスを行っている。政府の就労プログラムと連携しながら、雇用サービスを提供。売上高300万ポンド、従業員90名。
- **Fiscus North Ltd** – 起業しようとしている人々に、専門家による財務アドバイス・サービスを提供。売上高37万ポンド、従業員9名。
- **Greening Wingrove Co-op CIC** - コミュニティ・パートナーシップ・プロジェクト。ウィングローブやニュー・ミルズ・エステート、ニューカッスル・アポン・タインで活動。成長・リサイクル・省エネルギーを通じて持続可能な生活を送るための支援をするために設立された。このプロジェクトは、4年半のプロジェクトで、BIG Lottery's Communities Living Sustainably Fund からの豊富な資金提供を受けている(100万ポンド)。
- **ICOS North East Community Solutions CIC** – 多民族で構成されるCIC。サンダーランドやノース・イーストで、社会的一体性(Social Cohesion)を広めるために、亡命希望者や移民を含む人々の生活の質を改善するために活動。
- **Farringdon Community Shop** - サンダーランドのファリントンという地域で、特定の近隣住民の間でプロジェクトへの資金提供のために寄付された物品を販売する「古物」商。地域のボランティアによって運営される。

13



その他重要なもの

その他のセクターで活動する協同組合や社会的企業も存在する。それらのうち重要なものは:

- **Compass Community Transport Limited** – 売上高120万ポンド、従業員30名
- **The Bridges Credit Union** – 売上高100万ポンド、従業員14名
- **North East (UK) Sharing Fair Co-operative Ltd** – 新興国から商品を輸入し、英国市場で販売することにより、商品の対価を最大化する一彼らの活動は、そうした取り組みの一つの例。
- **Co-operative Housing in Partnership Ltd** – 住宅供給の代理をする協同組合で、サンダーランドの住宅協同組合の支援を第一義とする。このセクターは、SESが生まれた分野でもある。

14



コーポラティブ・カウンスルと、それに対するSESの支援活動

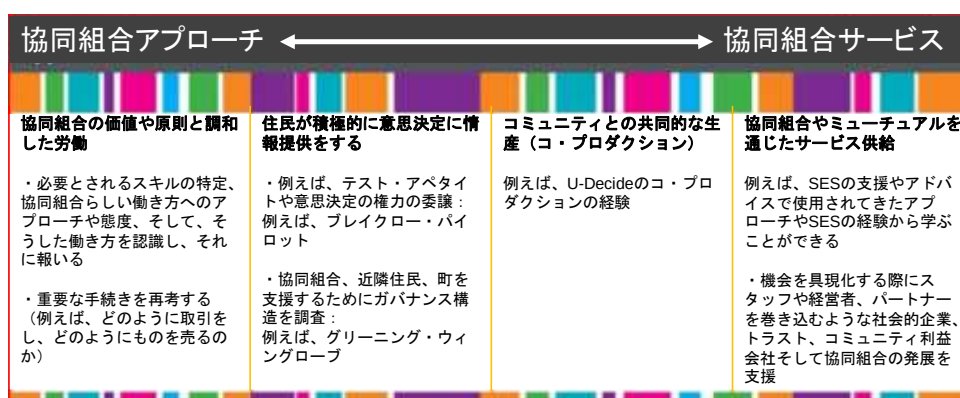
- SESは、ニューカッスルとサンダーランド市で活動している。これらの地域は、「コーポラティブ・カウンスル」を宣言している。
- ダラムでも活動している。ここは、地方自治体サービスを独立した社会的企業に外部化することを検討している。しかし、自らをコーポラティブ・カウンスルとは宣言していない。
- SESは、協同組合や社会的企業の分野でのアドバイスをしている。具体的にはこの活動は、次のことを検討している。すなわち、これらの地方自治体(council)*が協同組合を活用できるようにすること、そして協同組合アプローチが潜在的なサービスの外部化に関する課題に取り組むと同時に、独特のサービス供給をできるようにすること。
- コーポラティブ・カウンスルを実現するための様々なアプローチは、オールダム・スペクトラムとして知られている(オールダムもまたコーポラティブ・カウンスルである)。

*以下、カウンスル:councilは、「地方自治体」と訳す(訳者注)

15



コーポラティブ・カウンスル オールダム・スペクトラム



16



SESによる外部化へのアドバイス

- 公共セクターのスピンアウトの実績を積む
- サンダーランド・ホームケア・アソシエイツは、1990年代の公共サービスの外部化の成果であった。その他の事例は:
- **Hendon Community Care Centre Ltd**, 1994年から事業開始。売上高50万ポンド、従業員65名。この企業は、Hendon Advise and Support Centre(現在は取引無し)の活動から生まれた。この企業の存在はサンダーランド市の在宅ケアに関するソーシャル・ビジネスとして意義深いものだが、サンダーランド・ホームケアへの注目度から比べると、相応の評価を受けていない。
- 社会的企業への地方自治体サービスの外部化に関する他の「SESの」事例は:

17



SESによる外部化へのアドバイス

- **Sunderland City Council Adult Service**
- SESは自治体がサービスを外部化しようと検討している協同組合、ミューチュアル、そして社会的企業についてのアドバイスをしている
- SESの主な役割は、経営陣がビジネス・プランや財務予測に示された成長に対して「商業的」側面に重点的に取り組むよう請け負うことである。
- サンダーランド市成人向けサービスは、まずLATCになることにより過渡的段階の調整を行うことを選択した。

注: LATC (Local Authority Trading Company):

地方自治体会社 (LATC) は、民間企業と同様に運営される法人形態。しかし、地方自治体によって所有される。地方自治体とは異なり、LATCは経済取引が可能な商業的な組織である。

- LATCは当面の調整手法としてみなされていた。彼らはSESに、LATCを独立したミューチュアルとして立ち上げ、完全に外部化するためのサポートを依頼した。独立した社会的企業への転換は、現在進行中。
- 売上高3300万ポンド、従業員900名 (SESの統計には含まれていない)

18



SESによる外部化へのアドバイス

- ITEC /Riverside Training Centre および Sunderland City Council
- SESは、将来の方向性を検討するにあたり支援を必要としている2つの職業訓練センターを所有・運営していたこれら2つの「地方自治体」から、そのスタッフとの連携を委託された。
- 我々の最初の報告書は以下のことを結論とした。すなわち、彼らは地方自治体の一部として残留すべきであるが、「取引」の自由を保証されるべきであり、「抑圧的な」地方自治体の政策から切り離されるべきである。
- その際、サービスを「外部化」という政策決定がなされた。そしてSESは、彼らの外部化への準備としてビジネス・プランの作成や財務予測を委託された。
- 我々はこれを、外部化へのアプローチが無い場合の事例としている。何年にもわたる不決断状態、当初スタッフの関与や「株購入」がなかった点、労働組合の関与がないことといった全ての要因は、対立と不信を引き起こしていた。
- センターの閉鎖が決定された。

19



SESによる外部化へのアドバイス

- Investing in Children (IiC) CIC(協同組合)
- インヴェスティング・イン・チルドレンは、1990年代半ばにダラムに設立された。目的は、子どもや若年者の人権を促進することであった。
- これは、ダラム州(自治体)のサービスであり、議会の一翼として運営されることによる確かな制限があった。この制限から自由になるための代替的な組織モデルを通じて提供されうる組織として認識されていた。
- SESは、この経営者やスタッフと、外部化に関する課題に取り組み、ビジネスプランの策定や財務予測を行った。
- この団体は、当初乗り気でなかったが、プロセスを通じてSESからの提案によって熱心に取り組むようになった。
- この仕事は、地方自治体のシニア・マネジメント・チームの最終承認を得るために、ビジネス「ピッチ」をするというビジネス・プランを扱う「サービス」マネジメント・チームの結成という成果に結実した。
- この団体は、今年の早い時期に協同組合CIC(マルチ・ステークホルダー)として登記され、6月に完全に外部化された。
- 600万ポンド規模のビジネスであり、12名の従業員がいる

20



SESによる外部化へのアドバイス

- Derwentside Counseling Co-operative Ltd
- 6人のカウンセラーが、国民保健サービス(NHS)を次の決断に伴う協同組合への外部化に際して、NHSのために活動している。その決断とは、NHSの仕事を外部の供給者へ移すというものであった。
- この協同組合が契約を望み、勝ち取った。
- この協同組合(コンソーシアム)は、2012年4月に登記され、**現在の売上高は17.5万ポンド、6名のカウンセラーが雇用されている。**
-
- * SUCCESS(NE) CIC (協同組合)
- この協同組合は、学校の予算削減に際し、サービス拡大の取り組みを継続するためにいくつかの学校の連合体によって立ち上げられた。
- それらの学校やスタッフは、2012年9月に創業されたマルチ・ステークホルダー協同組合として登記されている。**現在7.5万ポンドの売上高まで成長し、3人のスタッフが働いている。**

21



SESによる外部化へのアドバイス

- PlayinNewcastle CIC (協同組合)
- ニューカッスル市議会は、ニューカッスルにおけるplay work分野への資金提供を昨年の6月から打ち切った。
- 余剰労働者となった4人は、その差を埋めるために社会的企業の立ち上げを決意した。
- 彼らは2013年5月に協同組合CIC(労働者協同組合)を立ち上げ、6月から経営を開始した。
- **小規模ではあるが、5千~1万ポンド相当の契約を獲得しようとしているところである。**
- * County Durham and Darlington Fire and Rescue CIC
- SESはダラム消防サービスが職業訓練チームをコミュニティ利益会社(協同組合ではない)に外部化する際のサポートをしていた。
- 目標は、より広い「職業訓練」市場においてファンドを募ったりすることにより、消防サービスへの追加的な収益を創出するためにCICになることであった。
- **初年度で25万ポンド、3年で75万ポンドの売上高を計画している(最初の6ヶ月で既に12万8千ポンドを計上)。**

22



英国コーポラティブ・グループの取り組み

「コーポラティブ・エンタープライズ・ハブ」

- SESは、ノース・イースト、ヨークシャー、ハンバーにおいてコーポラティブ・エンタープライズ・ハブの「リード・ボディ」となっている。これは、英国コーポラティブ・グループの取り組みである。
- コーポラティブ・エンタープライズ・ハブは、英国の協同組合の発展と成長を支援するために設立された
- 2009年に立ち上げられたが、SESとしてはこれは、1980年代以降の英国における協同組合発展のための投資としては最も大規模なものと考えた
- コーポラティブ・グループはサービス提供を、地域の協同組合開発の実践家に委譲した
- 既存の協同組合を成長させるために協同組合を立ち上げようとする人々を、協同組合のエキスパートにより支援する4日間のコンサルタントを提供
- 小規模協同組合「立ち上げ」助成金や協同組合ローン・ファンドの支援を受けている
- これは、協同組合の開発機関や実践家が「つながる」全国ネットワークの構築にとって不可欠な存在である。
- 資格、経験、品質規格、そしてCPDへのコミットメントに基づく協同組合の実践家の「登録簿」がつけられた

23



英国コーポラティブ・グループの取り組み

「コーポラティブ・エンタープライズ・ハブ」

- SESは、地域に集まる全ての申請書の評価をし、地域の実践家に仕事を割り振る。
- SESは、タイン・アンド・ウィアとダラムのコンサルタントを請け負ったこともある
- SESはリード・ボディであり、249の申請者に対応：
- 結果68の新しいビジネスが開始
- 49の既存の協同組合をより持続可能なたちで拡大・成長させるための支援
- コーポラティブ・エンタープライズ・ハブは、国レベルでも協同組合の発展のための優先分野の促進・資金提供をしている。それらは：
- 再生可能エネルギー
- 協同組合学校
- 従業員による企業買収
- 若い協同組合企業
- サッカーなどのスポーツ・クラブのファンによる所有
- コミュニティ協同組合の店舗や郵便局

24



英国コーポラティブ・グループの取り組み

「コーポラティブ・エンタープライズ・ハブ」

- 2009年時点で英国「コーポラティブ・グループ」は130億ポンドを超える取引高を計上し、世界で最も大きい協同組合の一つとなった。
- グループは、以下のものから構成される:
 - Co-operative Food (食品)
 - Co-operative Funeral care (葬儀)
 - Co-operative Bank (銀行)
 - Co-operative Insurance (保険)
 - Co-operative Pharmacy (薬局)
 - Co-operative Farms (農業)
 - Co-operative Travel (旅行)
- コーポラティブ・バンクとともに倒産寸前になった結果、10.8億ポンドの赤字となった。これを埋めるため、食品と葬儀部門を除いて全て売却
- コーポラティブ・エンタープライズ・ハブは、今年1月には「沈黙」の状態を保っており、その将来について結論を出していない。近いうちに「沈黙」が破られるようには見受けられない

25



SES

私のプレゼンテーションは以上です。
ご清聴ありがとうございました。

Kevin Marquis
Director SES

Kevin@ses.coop

<http://www.ses.coop>

26



コメント1

サンダーランド市の行政政策

立教大学教授 原田晃樹

社会的企業の可能性

立教大学の原田と申します。地方自治と行政学が専門です。この2月に二人のところにお邪魔して、自治体の職員の方にインタビューもさせていただきましたことでもありましたので、今日は私の関心から、日本に対する示唆ということで、日本のサードセクターや、それから行政関係者が学ぶべき点があるなどいくつか思いました。その点について今日は少しお話をしたいと思います。



ケヴィンさんからの報告で私がまず感じた点が2つあります。1つは「そもそも社会的企業とは何か」ということです。つまり、今までのお二人の話を聞いていて、おそらく日本でいろいろ出ている出版物で紹介されている社会的企業のイメージとは少し違うのではないかとということです。そういうふうに思われた方は、かなり多いのではないかと思います。社会的企業の特性として、ケヴィンさん、マークさんのお話でいろんな事例を見ると、1つはやっぱりいちばん大きなものは社会的目的、つまり地域のニーズや課題というものが解決を事業に結びつけているということをおげることができます。

2つ目は、民主的なガバナンスということを非常に重視しているということです。この考え方は日本の社会的企業にはなかなかないというか、あるのだけれども、あまり重視されない視点ではないかと思います。

3つ目の労働者の経営参加については、これはちょっといくつかバリエーションがあります。

それからもう1つ、それに関連して、サンダーランドにおいて、社会的企業の位置づけというのはどうなっているかということを、いま一度確認させていただきます。まず背景としてこのサンダーランドという地域は労働市場から排除されている、いろんな層の人たちがいるところであるということ。若年失業者であったり、移民であったり、高齢失業者であるとかいろいろなタイプの方がいる地域です。2つ目に企業の立地が非常に困難な地域であって、事業展開に必要な資源が非常に十分でない地域があるということです。

そのような環境のなかで、やっぱり社会的企業というものが非常に可能性をもっているのです。そのポイントとして私が感じたのは2つです。1つは組織内外において、よくいう民主的な連帯関係とか、相互扶助関係を作り上げている、紡ぎ出しているということ。2つ目は、これはマークさんが自助とか自治という話で引用していましたが、労働者のエンパワーメントということをととても重視されているということです。それは非常に特徴的なもので、社会的企業の特徴であり、可能性であるというふうに思います。SESは、これを下支えして、そういう事業体

を増やす取り組みをしていて、そこからいろんな雇用や社会問題の解決に結びつけているということがいえるのではないかと思います

時間の関係で、ここは割愛をさせていただきますが、コーポラティブ・カウンスルについて、私はよくわからなかったので、パブリック・サービス・スピナウトといって、要は公務員が社会的企業を立ち上げることを考えて作った図もあるのですが、ちょっと文脈が違うかもしれないのと、時間がないのでここは省略します。

先程のコーポラティブ・カウンスルの話にあったように、ケヴィンさんはコーポラティブタイプの事業体に、公共サービスの担い手として、そういったコーポラティブタイプの組織の立ち上げ支援をされています。先ほどの二人は可能性があると、非常にビジネスチャンスがあるというふうにとらえていました。現地で実際話を伺ったり、状況を見ると、SESを取り巻く環境というのは非常に厳しいです。この数年間で、市からの財政的な資金提供はほとんどゼロに近いと聞いていますし、職員もかなりカットせざるを得ない状況にある。

その中でも、実績を上げていて、今の困難な状況、逆境をある意味ビジネスチャンスとしてとらえるという、逆転の発想だと思います。これには2つの意味があって、一つはミューチュアル型のコーポラティブタイプの組織というものが、アウトソーシングの新たな受け皿として位置づけられようとしていて、それをある意味発想の転換でそれをチャンスにコーポラティブタイプの組織を増やし、そしてそのネットワークを作っていくという、それからそのことによって、結果としてそういったものの事業体の社会的価値というものを、きちんと自治体に対して表明しているという、そういう戦略があるのではないかなというふうに思いました。

中間支援組織の役割と社会会計

それからマークさんの報告について、私としては2つ印象に残った点があります。1つは、社会的企業の立ち上げ支援策の実際を考えたときに、日本の中間支援組織のイメージや取り組みとかなり違うということです。サンダーランド地域ではいま申し上げましたように、非常に厳しい環境の中で雇用を作り出していかなければなりません。その際に組織の立ち上げから、メンバーの能力開発に至るまでの幅広い支援が必要であること。特にマークさんが最初に強調されていたのは、いろんなビジネス支援の段階の中で、いちばん最初、初発のところにいちばん力を入れていると言っていたのは、まさに本人のエンパワメントや能力開発ということを非常に重視されているということだと思います。それは単に誘致で企業が来て雇用が生まれればいいということだけではない、本人のエンパワメントにもっと踏み込んだアプローチではないかと思います。

あらためていつも思うのですが、非常に驚異的な支援力を有しているわけです。マークさんのお話にもあったように、立ち上げた事業所数の多さ、それから3年後、5年後といった、経年でちゃんとフォローアップしていて、7割ぐらいの事業所が生き残っているということ。それからビジネスとは無縁の人たちを巻き込んで起業させているということです。非常にすばらしい支援だと思うのですが、そのへんはまた次のときにぜひ聞いていただきたいと思います。

私が現場を見て思ったのは、徹底した現場主義なわけです。現場の人たちの関係性の中から、いろんな課題とか、可能性を見いだしているということ。それからいろいろな対人援助の中でなかなか形になりにくいものを、できるだけ客観化してその達成度を評価しようという取り組みをされているということ。これは社会監査ということになると思うのですが。

それからSESを核とした地域のネットワーク、これは2つの意味があって、事業連携という意味と、いろんなネットワークを作ることによる政治的な影響力を作ることだと思うのですが、そういうことにかかなり努力されているということ。それから公的機関との関係も、労働党政権のときの公的な制度であるパートナーシップの仕組みはなくなってしまいました。そのような状況でも個々のフロントラインの自治体職員との日常的な関係を大変に重視

していて、協同の価値を認めてもらうような信頼関係を作っているということが挙げられます。果たしてこういうことをやっている中間支援組織が日本にあるかということを考えると、なかなか希有な事例だなと思いました。

2つ目に感じたことは、企業の社会的活動というのは、いろんな評価の手法を駆使して、効果をどのように測定するかということをしています。SESにおける成果の量的な測定というのは、SROIのような手法を使ってアウトプットだけではなくて、アウトカムとかインパクトの測定をされているということなのですが、この方法は日本でもよく導入されていたり、紹介されていたりするのですが、決定的に違うのは、こういった数量的なインパクト評価というもの、広く社会監査とか社会会計の枠組の中でとらえられているということなのです。

つまり事業の成果、そのみの結果のみを対象としない評価書、言ってみればある意味プロセス評価というふうに、ここでは言わせていただきましたけれども、各支援の段階の中で、必ずユーザーとか、あるいは地域の利害関係者の意見をフィードバックして、それを客観化するために、外部評価の仕組みを入れているということです。ともすれば自己評価になりがちな社会監査を、できるだけ客観化して、しかも見えにくい私的評価を数字で表す努力をしているということ。だから、これは私の考えですが、数字で表した数字自体がすごいのではなくて、それを生み出すプロセスとか、なかなか見にくい価値を表に出しているということが重要なことだというふうに思いました。

この意義というのは、先程のコーポラティブ・カウンスルのように、行政とのネットワークとか、それからいろんな社会的企業のネットワークを作ることによって、一つは資金提供者である行政に対して政治的な影響力を行使する、こういうことを認めさせるためのネットワークを作って、それを数字として視覚化することによって、インパクトを与えるということ。もう一つは現場で働いていらっしゃる方が、実際数字で自分たちの事業を客観的に振り返ることで、自分たちがやっていることの意味とか、意義が、そこで理解できる。先ほど中川先生が冒頭に伝えたのは、SESのコーポラティブの価値とか理念というものを、この社会監査の手法を使うことによって、ステークホルダーが自己認識できるということです。これは非常に大きな意味があるのではないかなというふうに思います。

二つ目は、その上でこの社会的価値をどういうふうに、例えば公契約の中に落とし込めるかということです。私の印象では、なかなか壁は厚いかなと思ったのですが、しかし実際に現場を見て、いろんな方の話をお聞きすると、フロントラインのオフィサーの人たちは、マークさんたち、ケヴィンさんたちの価値というのを結構理解していて、それをどう具体の契約に反映させるかということで、結構苦悩というか、努力されています。

そこでマークさんたちは、常に日常的に自分たちの活動や、関係する団体の情報を提供したり、彼らのニーズを聞くような努力をされていると。これは一例かもしれませんが、社会サービスの分野の自治体の責任者が言っていたのは、例えばEUの法律、ルールでは、「オープンなマーケットにしなければいけない」となっていますが、例えばサンダーランド市をエリアごとに小さく区切って入札条件を示すことで、大手の多国籍企業が参入できないような形にしたりする。サンダーランド地域の情報がないと、事実上参入できないようにしたり、あるいはサードセクター間のコンソーシアムを組むような支援をしたり、それから利用者や地域の実情に応じたサービスメニューというのが、要は一定のいろんな付加的な条件を付すことによって、ロンドンにある事業者では、そのまま入札に加わるのが難しくなってしまうよう工夫されているということがありました。

ですから、コーポラティブ・カウンスルであるとか、あるいは中間支援組織のネットワークを広げることによって、一つの可能性としては、コーポラティブの価値を公契約に盛り込むための、今の線では必ずしもフォーマルになってないのですが、これをフォーマルにして、仕組みとして落とし込める可能性があるのではないかなというふうに感じました。これは日本においても非常に重要な、示唆的な点ではないかなというふうに思いました。

日本の社会的企業の課題

最後に、日本の社会的企業にとっての課題ということで2点挙げたのですが、一つは個々の社会的企業というのは、自らの社会的価値をどう表明できるのかということです。特にいま日本で、社会サービス系の NPO の主戦場というのは、介護保険です。介護保険なり、保育サービスだと思うのですが、それは準市場といって、オープンなマーケットの中で営利企業と競争しなければいけないわけです。ともすれば、そのサービスのアウトプットだけで比較されてしまうと、まったくアドバンテージというのが発揮できないわけですが、ただ非営利セクターや社会的企業が持つ、民主的な連帯関係や相互扶助関係というものが、実は付加価値として直接的なサービスのアウトプット以外の部分で意味があるだとか、それからそこで働く人たちが、エンパワメントされているというようなこと。一般の労働市場ではなかなか受け入れられない人も包摂されているといった可能性があるということを、きちんと見せていく、主張していくことが、すごく大事なのではないかなというふうに感じました。

二つ目は中間支援組織の役割で、これは繰り返しになりますが SES を核とした地域のネットワークというものが実は、マークさんも強調されていたのですが、個別具体のビジネスの支援というのは、ある意味民間のコンサルタントでもできるわけです。そうではなくて、地域のネットワークを作るとか、それから政治的なロビーイングをするとか、そういった支援をするというのが実は中間支援組織としての極めて重要な役割ではないかなというふうに感じました。

また、公的機関との関係というものも、フォーマルなパートナーシップの仕組みはないにしても、インフォーマルな関係性をきちんと作り上げていくということも、非常に大事だなと思います。こういう役割というものが、なかなか日本の中間支援組織では重視されていないのではないかなと、私も個人的に非常に強く思いましたので、ちょっとこの点は挙げさせていただきました。

時間になりましたので、これで終わりにしたいと思います。ありがとうございます。

コメント2

SES の優位性を見る視点

立教大学教授 藤井敦史

はじめに

立教大学の藤井と申します。私は、これまでずいぶんイギリスの中間支援組織の研究を続けてきました。今年はイーストロンドンで、中川先生、柳沢先生にご紹介いただいたアカウント3という団体で、学生のインターンシップをさせていただいています。そのアカウント3が行っているものも、中間支援的な機能ということで、そういった経験を土台にしながら、お話をさせていただければと思います。先ほどケヴィンさんはまだ話し足りなかったと思ったので、むしろこれから、ケヴィンさんたちのお話を引き出せるように、基本的にはたくさん質問をさせていただこうと思っています。



中間支援組織の持続可能な資金調達とは？

質問として挙げたいこととして、2つの大きな点と、いくつか個別具体的なことと、2種類のことをうかがいたいと思っています。一つ大きめの話としては、イギリスの中間支援組織というのは、インフラストラクチャー・オーガニゼーションというふうに普通呼びますけれども、そういった中間支援組織というのは、すごく多様です。こういった協同組合タイプのもの以外にも、例えば地域に密着した CVS (Community Voluntary Sector) だとか、それからデベロップメント・トラストだとか、障がい者に特化したソーシャルファウンズ UK であるとか、色々なものがあります。Social Enterprise UK のように社会的企業に特化したものもあります。

イギリスには、このような多様な中間支援組織があるのですが、実はキャメロン政権になって、公的資金が非常に削減される中で、経営危機に陥っている組織も多いです。CVS のように地域に密着した中間支援組織などは、かなりつぶれているのを、私自身も知っています。

そういった中で、色々な制度、例えば「ビッグアシスト」という準市場化の仕組みが入ってきたり、ナショナル・ロッターリーといって、公営宝くじのお金とかも入ってくるわけですが、それはものすごく競争が激化しているということで、非常に大変な状況にあります。中間支援組織の経営そのものが、非常に厳しい状況にあるのが現在だというふうに思っています。

協同組合については、先ほどケヴィンさんがお話ししてくれた、コーポラティブ・エンタープライズ・ハブというコーポラティブ・グループから多額の資金が入ってくる資金のスキームがあることで、どうにかやってきた部分とい

うのがあると思います。しかし、先ほどのお話があったように、コーポラティブ・バンクが問題を起こして、コーポラティブ・エンタープライズ・ハブがストップしてしまったわけです。

そういう状況の中で、どのようにして中間支援組織としての持続可能な資金調達をしていったらいいのか。先ほど原田さんの話にもあったのですが、SESも公的な資金がかなり失われていっている中で、頑張ってやってもらっていると思います。どのようにして中間支援組織自体が経営していったらいいのか、どうやって資金を得ていったらいいのか、そのへんの話をつつ伺いたいと思います。

キャメロン政権下でのコーポラティブ・カウンスル

2番目に大きな問題としては、キャメロン政権になって、先ほどからもいろいろお話が出てきているみたいに、コーポラティブ・カウンスルという議論が出てきていました。ミュニシパル・ミューチュアリズム(municipal mutualism)というのでしょうか、自治体に協同組合的なものを取り込んでいくという流れが出てきていますし、それから協同組合の法律も確か制定されたのだと思います。

それらは、非常にポジティブにもとらえられます。一方で、Co-operatives UKに一度ヒアリングに行ったときに、実は政府のミューチュアルに対する認識というのが非常に弱いのではないかと、本当の協同組合のことをわかっていないのではないかとということで、批判もしていたのです。そこで、現政権下における協同組合政策というものを、どう評価されているのか、というネガティブな面も含めて、お話をさせていただけるとありがたいというふうに思いました。

協同組合のインフラストラクチャー組織の特徴

それから3番目に、最初にお話ししましたように、イギリスのサードセクターの中にもすごく多様な種類のインフラストラクチャー組織があるのですが、協同組合のインフラストラクチャー組織の特徴というのは、どこにあるのかということです。独自のセールス・ポイントがどこにあるのか、そのことについてどうお考えかというのを伺いたいと思っています。

私の体験からすると、イーストロンドンのアカウント3という団体で、インターンシップをさせていただいたりしている中で、実際に支援の仕方というのを見てきています。そのときにぼく自身の仮説としては、やっぱり協同組合間協同みたいなものが、強く発揮されているということが、大きな強みになっているのではないかとということです。例えばアカウント3であれば、支援した相手の団体とアカウント3との関係というのは継続的なものになっていて、支援された団体とアカウント3が共同で事業を行っていくようなことも見られます。また、地域でのある種の連帯経済みたいなものが本当に強く形成されていて、その連帯の結節点にあるのがアカウント3になっているのですね。

ですからSESについても、このような地域での協同組合間協同を作り出してきたというところが、実はすごく大きな強みなのかなと、勝手に仮説として持っているのですが、そういう理解でいいのかどうかということ、伺いたいと思います。

SESの起業支援と「イチゴ畑アプローチ」

以上が大きな話で、ここから先は、二人の発表に直接関わる部分なのですが、まず一つ目はマークさんにお聞きしたいことがあります。

マークさんのお話の中では、かなり具体的な起業支援のプロセスについて、お話が出てきたかと思います。そのときに、レジュメを見ていてよくわからないことがいくつかありました。

例えば一つは、「ストロベリーフィールド・アプローチ」という言葉が出てきました。これがイタリアの社会的協同組合に取材に行ったときにも、同じように「イチゴ畑」という言葉が使われていました。そのとき聞いた話というのは、要するに協同組合が、一つの組織が大規模化するのではなくて、イチゴのように株分かれをする。ある程度の規模になっていったら、株分かれ、要するにスピノフをしていって、スピノフしたものがコンソーシアムを組んで、ネットワークを組みながら一緒に発展していくということを、イタリアでは「イチゴ畑」というふうに言っていたんですね。勝手にそういうものを想像して聞いていたのですが、SESで使っている「イチゴ畑」という言葉は、どういう意味なのかというのを、伺いたいと思いました。

それからもう一つ、さっき聞いていてすごくおもしろいなと思ったのは、起業をしていくときに、実際のビジネスに入る前の段階でのサポートがすごく大事だというお話です。普通は日本での中間支援組織の方々と話をしていると、そういったことあまり話題になりません。基本的には起業したときに、どこからお金を持ってくるのか、ビジネス・プランをどう作るかという話になりがちなので、今日のお話はそこがとてもおもしろかったです。

マークさんのプレゼンテーションの4ページ目でいいますと、例えば「プロバイディング・テイスター・ワークショップ(providing “taster” workshop)」という言葉が出てきますね。こういった言葉であるとか、Money MOT Check、「ベネフィットランジション」(“benefit transition”)という言葉が出てきたり、それから「プロバイディング・ワンポイントワン・ディビジュアル・ビジネス・サポート(providing 1.1 individual business support)」、これも「ワン・ポイント・ワン」というのは、「0.1」ととらえることなのだろうとか。今日サラッと流して報告されたところに、実はいろんなヒントがいっぱい隠されているような感じがしています。どうしても私はこういう場に立ってしまうと、ヒアリングしているような気分になってしまうので、すごく詳細に知りたいというところがあるので、説明をしていただければと思います。

公共サービスのミューチュアライゼーション

最後に、ケヴィンさんにご質問したいことがあります。コーポラティブ・カウンスルについて、お話を伺いたいというふうに思っています。コーポラティブ・カウンスルについては、先ほどのオルダム・スペクトラムというのがありまして、これを見てみると、単純に協同組合に公共サービスをアウトソーシングするのではない、ということがわかるのです。むしろその中で、協同組合の価値や原則を重視する形でもって、公共サービス自体を再編していくというふうなことが謳われています。地域住民を上手く巻き込んでいって、コ・プロダクションを行うなど、実は結構すごいことを言っていると思うのです。

これが本当に可能なのであれば、地方自治体にとってもかなり大きな改革だし、もしかしたらある種、地方自治体の協同組合化みたいなどころまで発展していることなのかなという感じがしました。これがどの程度まで、本当の意味で公共サービスのミューチュアライゼーションとして成果を上げているのかということ。仮にそれが上手くいっているとして、そういうことがなぜ可能だったのか、ということです。おそらくその背景には、SESのかなり強力なロビーイングがあったり、いろんなことがあったと思うのですが、そのあたりのことも、少しお話していただければと思います。

従業員所有企業における民主主義の維持

あともう一つだけなのですが、サンダーランド・ホームケア・アソシエイツ(SHCA)のことです。労働者協同組合から、従業員所有企業へと変化をしたというお話がありました。このときに従業員所有企業と労働者協同組合というのは、結構連続したものというイメージがぼくの中にあります。では、従業員所有企業になったということがどういう意味を持つのか。例えば法人格が CIC なのか、あるいは CLS: company limited by shares、あるいは company limited by guarantee とか、そういった会社法的な法人格を取るというような変化が、そこで見られるかどうか。また、従業員所有企業では従業員が株を保有しているということが、すごく強調されています。しかし、株を所有するようになると、株をいっぱい持っている人が意思決定の中で強くなっていくのだとすれば、結局は一般の株式会社と似てきてしまうような気がします。そういった中で民主主義はどうやって担保されているのでしょうか。そういったお話もぜひ伺えればと思いました。

ありがとうございました。

質疑応答

質疑応答 マーク・サディントン氏

1. SESのロールモデルを、他の国、他の地域、特に発展途上国に輸出、応用することは可能か。または、実行中の具体的な計画はあるか。

おそらく、先進国は、発展途上国の知識や経験を過小評価しているように思います。我々も途上国から学ぶことが多くあります。例えば、ジュネーヴに拠点をおく国際労働機関(ILO)は、社会的企業や協同組合のトレーニング・モジュールを多く開発していますが、これらのいくつかについて我々も編集をしたことがあります。SESのそもそものコンセプト、目指しているのは生活を改善することです。これは国際開発の手法に由来しています。つまり、協同組合、社会的企業や小規模ビジネスのような自助によって、貧しい地域における貧困や不平等を解消しようとするものです。サンダーランドでやっていることとの類似性があると思います。よって、私は国際開発の実践と英国国内でのコミュニティの経済開発という2つのプロセスは、分けて考えるべきものではなく、むしろ双方で学び合い、全ての人々の生活の改善をしていくものであると思います。

途上国から学べる一つの事例として、インドのムンバイの事例があります。家庭内暴力を受けていた(薬物中毒などに起因したパートナーからの暴力など)女性1000人が立ち上げた社会的企業があり、産業用の衣類のデザインや生産をしています。この社会的企業は、女性が自由にできるお金を稼ぎ、子どもたちとともに新たな人生を歩んでいくことをサポートしています。共通しているのは、これらの女性たちは、男性の飲酒や薬物中毒の結果として、男性から暴力を受けたり、負債を抱えたりしていたということです。さらに言えば、私はイングランド北東部のサンダーランドにおいて、同様の結果を得た女性たちの事例を示すこともできますが、それはムンバイの事例のように取引をしている社会的企業ではありません。ですから私は、かえってインドから学べることの方が多いようにも思うのです。

2. 社会的企業の組織のあり方について。社会的企業が公的機関、政府、自治体など、公的機関の補助金に依存するだけでなく、社会的企業のネットワークが、自前の金融機関を作る構想や計画はあるか。スペインのモンドラゴン型のようなネットワークを作る構想はあるか。

社会的企業の資金に関してスペインのバスク地方のモンドラゴンに好例をみることができると思います。英国においては現在、社会的企業に対して無償供与ではないのですが、有償でのローンの仕組みがあります。ローン、貸与という形で融資を受けることができるのです。アイデアが良くて、そして非常に実現可能性が高い社会的企業ということであれば、そのような融資が提供されます。英国においては、良いアイデアがあれば大半がそのような融資を認められます。

ですから、イングランド北東部において社会的企業へのローンの仕組みはあるのですが、社会的企業側が投資の準備をできていません。つまり、ローンを受けるための良いガバナンスや良い財政管理システムがないのです。社会的企業がその潜在可能性やキャパシティを増やし、投資を受ける準備をするための資源というものがないのです。

コーポラティブ・グループはコーポラティブ・バンクを通じた協同組合へのローン・ファイナンスに貢献してきましたが、モンドラゴンのような事例はイングランドにはありません。

3. SESの年間の予算、財源はどれぐらいか。また、その財源はどこから出ているのか。SESのスタッフは何名か。スタッフはどこで能力や専門性を獲得したのか。

年間予算ですが、年間で今は70万〜75万ポンド程です。3年前ですと130万、140万ポンドでありましたが、この公共部門の部分が削減ということで、今は金額が減っています。スタッフであります、かつて26人いたのですが、今は売り上げ、利益が少し下がっているということもあり、12人という状態です。このうち8人が現場の最前線でビジネス開発に携わっています。

我々は次の事業から収益を得ています。ワークスペースの提供(14万ポンド)、ビジネス・トレーニング契約(25万ポンド)、伝統的な職業訓練の契約(8万ポンド)、コンサルタント業務(15万ポンド)、外部化に関する契約(8万ポンド)です。

そして、その方々のスキルの能力の醸成、開発にも努めておりまして、内部でもトレーニング・プログラムがあります。また、学位を取得するということもありますし、それから専門的開発トレーニングというものもやっております。例えば税務、あるいは会計、財務、あるいはマネジメント、ビジネス、経営に関するスキルをつけるようなトレーニングなども行われています。採用の前提要件というのは、とにかく我々の価値観、ビジョンそしてアプローチを共有してくれる人たちということです。ビジネスのスキルに関しては、時間をかければスタッフに知識として教えることができます。しかし、スタッフが正しい価値やビジョンを持ち、コミットしてくれるかどうかは、「教える」ことができないのですから。

4. サンダーランド地域での社会的経済の規模はどのぐらいか。

サンダーランドにおける社会的企業の規模について。いま215と申し上げています。我々が直接サポートをした社会的企業数は215あります。ほかにも我々のサポートをしなかった社会的企業がありまして、ですのでこの数字に3割4割増しということになるでしょう。我々が携わったもののみを、今回はご報告しました。

SESが直接サポートをした社会的企業の規模であります、先ほどケヴィンから話があったように、2070人の雇用、売り上げ3400万ポンドということから、その規模がおわかりいただけるかと思います。

5. 社会的企業は、すべてビジネスとしてやっているということだが、サービス業の収入はどれほど大きいのか。また、スライド13ページに関連して、グローバル資本主義経済が、価値を生み出さないということについて、もう少しお話しいただきたい。

我々が携わっている社会的企業のうち補助金を受けていないものについて、彼らは実際にサービスを提供する取引をしています。我々が直接サポートした社会的企業のうち、事業立ち上げ時に投資を受けることに関心をもったものは少ないと思います。正確な数字は覚えていないのですが、例えばサンダーランド・ホームケア・アソシエイツ(SHCA)は大学生の学習障がいの方やサンダーランド市の自治体内のソーシャルワーク課による事業に対して、ケアを提供しています。彼らの収入である500万ポンドというのは、これはすべて取引の扱い高です。

13枚目のスライドの、「経済の再編」という話に関してですが、イギリスの銀行を国営化するなんていうことは、私はこれまで想像もできませんでした。2007〜2008年にグローバルに、特に欧米において失敗してしまった金融のグ

ローバル・システムという資本主義社会と、経済の再編成について私が言いたかったのはこの点です。世界的な金融危機について、そのイギリスへのインパクトは非常に大きなものでした。これにより、国内における貧困も高まり、また富める者と貧しいものとのあいだの格差は拡大していきました。そしてこのことは、イングランドの人々の考え方にもインパクトをもたらし、人々は「よりよく考え、実行すべきオルタナティブがあるべきだ」と考えるようになりました。

6. 藤井氏からの質問について

ストロベリーフィールドについてですが、国際開発に関する1つ目の質問にどうつながるかを考えますと、非常に面白いと思います。私は別に園芸の専門家ではないのですが、イチゴというのは、1株植えると、そこから茎が伸びていって、また別の株ができて、またそれが大きくなって茎を伸ばして、別の株ができて、成長するという、そういう環境をつくっていくという、これはとてもおもしろいと思いました。

ストロベリーフィールド・アプローチは、「フェデラル・コンセプト」です。つまり、開発における連邦的なコンセプトということと非常に関係性があります。イタリアにおける定義の仕方ととても似ています。イチゴ畑の考え方、我々のアプローチも、イタリアのそれと似ています。国際開発ということでは、昔の考え方というと、ある国に行ってダムを造って、それで終わり。そうすると何も生み出すものがないのです。しかし、国際開発が現在やろうとしていることは、コミュニティのエンパワーメント、自助を通じた個人のエンパワーメント、そして収入になる資源を創造していくことなのです。

最後の質問について、スタートアップの随分前の最初の準備段階についてのご質問がありました。例えば私がオフィスに座っていて、貧しい人が入ってくるのを待っていればいいのかというと、そんなことはない。この社会的企業という考え方は、彼から見れば非常に遠い、よく知られていない考え方であるからです。我々から、自ら出ている、探し求めなければなりません。人々の想像力を取り込むために、我々から出ていかなければいけない。彼らからやってきて、「ビジネスをスタートアップしたいんだけど」なんていうことを期待しても、それは絶対にできないでしょう。

収益のうちの4割は、ビジネスのスタートアップの段階ではなくて、その開発、準備の段階のプロセスに使われています。1.1ということで質問がありましたけれども、これは一対一、フェース・ツー・フェースでのアドバイス、相談です。略語です。

Money MOT Checkということについても、ご質問がありましたけれども、サンダーランドとか、イングランド北東部については、貧困も非常に大変な問題なのですが、債務者の負債の比率も非常に高いのです。ですから、ビジネスを行うことができないような状況であると、負債を抱えている状態から抜け出すことも極めて難しいでしょう。ですから、負債を解消することに取り組むと同時に、ビジネス・プランやビジネス・トレーニング・ワークショップを我々が提供することが不可欠なのです。

質疑応答

ケヴィン・マーキズ氏

1. サンダーランド・ホームケア・アソシエイツ(SHCA)は、大規模な事業となつて、民間企業と競争できるように決めたとのことだった。民間企業の競争力が強さの源泉となるのは、何か。例えば資本とか、スキル、労働力、賃金か。(藤井氏からの質問に関連)

エンployee・オーナーシップ(従業員所有企業)と労働者協同組合の違いについて、エンployee・オーナーシップというのは、株式の51%を従業員が持っているということが、まず一つの目安です。49%はメンバーでなくてもいい。つまり保有しているのがエンployeeでなくてもいいわけです。51%が従業員保有ですから。サンダーランド・ホームケア・アソシエイツ(SHCA)の場合、100%従業員の所有であります。従業員である場合のみ、SHCAの株主になっているということです。従業員以外の所有者への引当金はなくてもいいわけです。

それから、所有している株式の価値と、株主の権限についてのご質問ですが、SHCAのそれぞれの従業員の持っている株式の保有価値は、その人の勤続年数や職種によっても違います。しかしながら、SHCAは、1人1票という協同組合原則に則っているため、株式の所有に左右されません。理事についても、7名の理事は、1人1票で従業員の中から選出された人たちですが、理事も1人1票の権限が与えられています。メンバーはまさに企業を所有し、自らの代表として理事を選んでいます。

SHCAが大規模になった競争力の源泉は何か、という質問に関して、エンployee・オーナーシップとワーカーズ・コーポラティブの便益についてのページ[スライド番号:9]をご覧ください。これらが立証されている事実なのです。エンployee・オーナーシップであるといかにインパクトがあるかということは、既知の事実だと言えると思います。例えば公的セクターの在宅介護では士気が低いので、病欠が2割にも達するのですが、スタッフが実際にビジネスに関わり、そのインパクトが直接ありますので、SHCAの場合は3%で済みます。

介護業界は、報酬金額が低く士気も低いので、公的な、また民間のサービスの多くは、離職率が非常に高くスタッフが辞めてしまうのです。けれども、サンダーランド・ホームケアでは、離職しないというベネフィットもあります。もちろんサービスの質も良くなるということもあるのですが、いま地方自治体は、自治体サービスを外部化するベネフィットも織り込んで、外部化を検討するようになっています。

対民間、対公共の競争力ですが、従業員の支持があるということが、独特の強み、競争力になっていると考えます。

2. コーポラティブ・カウンスルのコンセプトがよく想像できなかった。コーポラティブ・カウンスルの特徴をいくつか教えてほしい。(藤井氏の質問に関連)

我々が携わっているコーポラティブ・カウンスルは、我々が事務所を構えるサンダーランドやニューカッスルにおいて上手く言っています。外部化が上手くいっているコーポラティブ・カウンスルはスタッフ主導の小規模なものです。スタッフ主導ですので、そのスタッフの支持が取り付けられている。あるいは取り付けられる。そして労

働組合の支持もある。その中で非常に現実的な、実利的な形でビジネスに基づいた外部化を行うということです。そして、カギとなる利害関係者であるスタッフ主導であるということです。

スライド番号 18 と 19 にあるサンダーランド・アダルト・サービス、ITEC、リバーサイド・トレーニングは、外部化すべきでない事例です。私はサンダーランド、あるいは北東部に主眼を置いてやっていますが、例えばサンダーランド・アダルト・サービスのような、900 人を雇用し、売り上げが 3300 万ポンドの大規模な外部化になりますと、マネジメント、経営層、あるいはシニアオフィサー主導になってくる。どちらかという、スタッフの関与というよりは、MBO（マネジメント・バイ・アウト）のような形になってきます。

ですので、この質問に答えるとすれば、私が見るにはまだこれは発現していません。より大規模な外部化のために、資金もいま取り置かれているのですが、しかしだれもまだこれには参画していないのです。政府もこれは懸念しています。このコーポラティブ・カウンシルへの我々の関与は、カウンシルのオフィサーが、我々のところに来るだけでなく、労働組合も協同組合や社会的企業を活用するための助言を求めて来ます。

このコーポラティブ・カウンシルについては、それほど上手くいっていません。月が欠けるような感じで、2 年前に比べると、関心が低くなってきているように思われます。

3. SES は、内部で共同基金、ミューチュアルファンドといった SES の会員たちが助け合う基金の仕組みを持っているか。

SES の内部におけるミューチュアルファンドは、ありません。

4. 公営セクターの民営化には、どうしても財政的要請に基づく、外部組織の下請け化というイメージがつきまとうが、そのような問題はないのか。

コーポラティブ・カウンシルのところで触れたように、私たちも同様の問題を抱えていますが、私たちの立場は、労働組合が私たちを支持していることに示されています。

5. 社会的企業が 215 あるということで、その社会的企業の大半が補助金なしでの経営をしているということだが、サービスの価格を高くしないと、実際運営できないのではないか。ビジネスとして成立するのか。その工夫は何か。

最後は助成金についてです。私たちが話した社会的企業はいずれもビジネスとして生存できています。彼らは、グラントは受けていない。先ほどのリストに入っている社会的企業は、CVS(Community Voluntary Sector)でもないし、実際に社会的便益を提供するための企業です。それ以上私から言えることはないと思います。これが現実です。

* マーク氏の回答 No.2 への補足

マークが、社会的企業や協同組合に対して多くの融資があると発言したことについて、補足します。

我々から見て政府がしたことは、英国における一対一の事業立ち上げやカウンセリング・サポートなど、我々の活動の基礎になっているものの廃止でした。社会的企業の立ち上げや発展などのための、フェイス・トゥ・フェ

イスあるいは一対一の支援への資金は削減されました。これが、SESが事業規模を縮小しなくならなかった要因でもありました。

昨日パルシステムでもお話ししましたが、ここ20年間は価値主導型でした。サッチャー政権下の1980年代から90年代初めは、協同組合や社会的企業を推進することは、壁に向かって話をするかのようで、不可能でした。そのため、SESには協同組合や社会的企業を推進する資金がない時代が長く続きました。そこで、地域の労働者や失業者のための雇用創出のためには、従来型のビジネス・サポート・プログラムを使いました。つまり、我々の協同組合や社会的企業の発展のためにクロス・サブシダイズ、つまり採算部門の利益を投じなければならなかったのです。これは、多くの支援組織がやっていることではありません。そしてこれこそ、従来型の起業支援と社会的企業育成を行ってきた理由であります。なぜなら、多様な市場のなかで社会的企業が事業を営む必要があり、将来的には多くの協同組合や社会的企業が生き残って活躍することになるでしょう。私たちは、現在はコンサルティングで収入を得られていますが、そうでない時は従来型の起業支援を行って、採算部門の利益を（協同組合や社会的企業に）投じることができます。しかしこうした多様性のために、私たちは事業を続けることができました。その核となっているのは、価値主導型です。我々の価値こそが、我々のしている事業や活動を定義するものです。

解題 2

SES の実践が日本の研究・実践に与える示唆

明治大学教授 柳沢敏勝

大変ご示唆に富む話を教えてくださいましたケヴィン、マーク、ありがとうございました。そしておそらくマーク、ケヴィンの話に、いま現在日本で最も適切にコメントをしてくださるお二人、原田先生と藤井先生にも感謝申し上げたいと思います。ありがとうございました。

マーク、ケヴィンに来ていただいた経緯については、いちばん最初に中川先生からお話があったと思うのですが、来ていただいた理由について、私からごくごく簡単に話をしてみたいと思います。

先ほどの話にもありましたように、30年以上にわたって崩壊したサンダーランドにへばりついて、しかしながら、悲壮感に、ということではなくて、ここまでやってきたという二人です。それだけでもすごいことで誇りだと思います。特に、仕事を起こして、その人々をサポートして、なおかつそれが地域づくりに結びついているという、こういう彼らの経験が、我々にとって大変貴重なものであるだろうというふうに考え、今回の招聘にいたったという次第です。

特に失業している人々が、自ら起業して、自分の足で立っていくという、こういう自立していることをサポートする、専門家集団というのは、日本にあるようで実はないということでありまして、彼らのそうした実践を聞くということが、とても重要なことだと考えています。

とりわけ日本は、今後急速に高齢化が進みます。2050年には65歳以上の方が40%を超えるという、こういう状況になります。それだけではなく、バブル崩壊後のグローバリゼーションの中で、日本の社会は急速に、本当に急速に劣化しているのです。

そういう状況の中で、これまでのように営利セクターと、公的なセクターだけでは、まったくこういう事態に対応できない、不可能だ、ということを考えれば、マークやケヴィンたちが実践してきたことが、今後日本にとっても大変に求められることになるのではないかと。そういう意味で、彼らの実践を貴重な話として聞く機会をぜひ持ちたいということが、今回お二人においでいただいた最大の理由であります。

今後こうしたSESの人々との交流を通じて、彼らがいったいどういう理念の下で、どういうふうにしてここまで活動が続けてきたのか、特に地域の人々と信頼関係をまず作ることによって、それをネットワークまで広げていく、さらにはそれを維持し続けていくということについて、我々も彼らといろいろな話をしながら、サジェスションを受けていく必要があるのではないかと考えています。



特に今日、ここにおいでいただいている、ワーカーズコレクティブやワーカーズコープに携わっている方々は、ぜひマークやケヴィンとお話をして、交流を深めていただければというふうに思っております。サンダーランドまで出かけてもよし、あるいはサンダーランドからお二人をお招きして、いろいろな話を聞いてもいいだろうというふうに思うのです。こういう交流を今後も続けていただければ、大変ありがたいと思っております。

お金がかかることです。時間もかかることです。そこまでできないという方は、今日このあと懇親会を予定しております。ぜひご参加いただいて、この機会にケヴィンとマークと、いろいろ話をしていただければというふうに思います。

お聞きのように、なかなか理解するのが難しい英語ではありますが、そこは努力によってコミュニケーションを交わせばできるのではないかと思います。私も中川先生も英語がほとんどしゃべれないのですが、なんとかこれまで交流できてきたのも、それは彼らの人柄によるものだと思っています。

この機会を使って、あるいは今後ぜひサンダーランドの方々と、日本との交流を深めていただければ、私たちが今日こういう形で企画したことが生きてくるといふふうに思います。ぜひそのようにお使いいただければ、大変ありがたいと思います。

最後にお二人に、あらためて感謝を申し上げることで終わりたいと思います。マーク、ケヴィン、どうもありがとうございました。

明治大学日欧社会的企業研究センター2014 年度シンポジウム報告書
「英国インフラストラクチャー組織の成功に学ぶ
—雇用創出、自治体との協働、ネットワーキング—」

発行日：2015 年 2 月 20 日

編集：明治大学日欧社会的企業比較研究センター

発行者：中川雄一郎

発行所：〒101-0011

東京都千代田区神田駿河台 1-1 明治大学グローバルフロント 410L

E-mail: cse@meiji.ac.jp

編集者：中川雄一郎、柳沢敏勝、小関隆志、久保善慎、今井迪代、熊倉ゆりえ（p.82-93, 99-111 資料和訳）、ノイズ・マット（p. 1-2, 5-8, 50-60, 70-71 和文英訳監訳）、中島亮子（p. 9-16, 29-36 英文校正と一部文字起こし）