

# 参加者の多様性の確保と共通課題設定を特徴とする社会課題解決型事業開発プロセスの構築

## —コープこうべを事例に—

真木 まどか<sup>†1</sup> 坂倉 杏介<sup>†2</sup> 保井 俊之<sup>†3</sup> 西村 勇哉<sup>†1</sup> 前野 隆司<sup>†3</sup>

<sup>†1</sup> NPO 法人ミラツク <sup>†2</sup> 東京都市大学 <sup>†3</sup> 慶應義塾大学

本稿では、京都を本拠とする NPO 法人ミラツクがこれまで手がけてきた社会課題解決のための産学官連携事業の事例をもとに、オープンイノベーションの概念を用いた社会課題解決型の社会事業開発の新たなプロセスを構築し、そのプロセスの4つの特徴とその有効性を示した。4つの特徴とは、①個人同士で構築される関係性によるオープンさの確保、②社会課題解決という共通課題の設置によるオープンさの確保、③取り組みを通じて、場に参加できない個人の意見を取り込むこと、ならびに④未来の利害関係者の意見を取り込むこと、である。当プロセスの有効性は、NPO 法人ミラツクが生活共同組合コープこうべの次代コープこうべづくり推進部と協働して行った事例を用いて確認した。本事例は、高齢者の孤立を解消するという社会課題を用い、新規事業開発プロジェクトに取り組んだものである。その結果、オープンイノベーションの概念を導入した社会課題解決型事業開発プロセスの設計は有効であることを示した。

## 1. 研究の背景

### 1.1 研究の目的

人口高齢化や少子化、貧困や格差など社会課題解決のためには、多様な課題の当事者に開かれた、課題解決の場の設計が必要との指摘がしばしばなされている[1],[2]。そして課題解決の場を課題の当事者への開放性の確保のために、オープンイノベーション[3]の概念を導入した社会事業モデルの構築の必要性が論じられている[4]。他方でこうした社会課題解決の担い手として期待されている NPO 法人等が事業構築する際の開放性の確保が十分ではなく[5]、さらに、オープンイノベーションの概念を本格的に導入した社会課題解決のための事業モデルの構築は萌芽段階との指摘がある[6]。

本稿の目的は、社会課題解決の事業開発プロセスにはオープンイノベーションの概念を具体的に盛り込む必要があるとの上記の問題意識に立ち、4つの特徴を含む社会課題解決型の新たな事業開発プロセスを示し、実例を用いてその妥当性を示すことである。

オープンイノベーションの概念を用いる社会課題解決の事業開発プロセスの特徴は4点あり、以下である。①個人をつなげて構築される関係性によるオープンさの確保、②社会課題解決という共通課題を設置することで

オープンさを確保すること、③取り組みを通じて場に参加できない参加者の意見を取り込むこと、ならびに④未来の利害関係者の意見を取り込むこと。

本稿では次いで、この4点の特徴が組み込まれた社会課題解決型の事業開発プロセスの事例として、生活共同組合コープこうべ（以下、コープこうべ）と特定非営利法人ミラツク（以下、ミラツク）が協働した事業について述べる。その結果として、この事業開発プロセスが有効であることを示す。

### 1.2 研究の背景

Chesbrough[3]は、オープンイノベーションとクローズドイノベーションという2つの言葉を対比し、クローズドイノベーションが崩壊の危機に直面していると述べた。一方で「オープンイノベーションは、企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造することをいう」と定義し、Chesbroughは表1のようにクローズドイノベーションとオープンイノベーションを比較している。

Chesbroughの議論では、クローズドイノベーションとオープンイノベーションの両方において企業を主として対象としたものであり、イノベーションの担い手は企業であることを想定している。他方、谷本ら[4]はオーブ

表1 クローズドイノベーションとオープンイノベーションの比較 (Chesbrough)

クローズドイノベーション	オープンイノベーション
最も優秀な人材を雇うべきである。	社内に優秀な人材は必ずしも必要ない。社内に限らず社外の優秀な人材と共同して働けばよい。
研究開発から利益を得るためには、発見、開発、商品化まで独力で進めなければならない。	外部の研究開発によっても大きな価値が創造できる。社内の研究開発はその価値の一部を確保するために必要である。
独力で発明すれば、一番にマーケットに出した企業が成功する。	利益を得るためには、必ずしも基礎から研究開発を行う必要はない。
イノベーションを初めにマーケットに出した企業が成功する。	優れたビジネスモデルを構築するほうが、製品をマーケットに最初に出すよりも重要である。
業界でベストのアイデアを創造した者が勝つ。	社内と社外のアイデアを最も有効に活用できた者が勝つ。
知的財産権をコントロールし他社を排除すべきである。	他社に知的財産権を使用させることにより利益を得たり、他社の知的財産権を購入することにより自社のビジネスモデルを発展させることも考えるべきである。

ンイノベーションとソーシャルイノベーションの類似性について述べた上で、イノベーションを起こすのは誰なのかという議論に対し、「それは企業家個人にとどまらず、組織内部・外部における従業員、専門性を有した人あるいは組織、顧客・ユーザが主体となることが確認された」と述べており、社会課題解決を目的とするソーシャルイノベーションにおいて、オープンイノベーションの担い手が職員、専門家、顧客等多様な人である可能性を示唆している。しかし谷本らは、これらの多様な人が関与して発生する社会事業のオープンイノベーションのプロセスの設計は行っておらず、オープンイノベーションの概念を取り入れた社会課題解決の事業開発プロセスの具体的な設計とその手法の確立が待たれている状況にある。

このため、本研究は、Chesbroughのオープンイノベーションの概念を、谷本らが示唆する人が関与する社会事業開発プロセスに適用した。オープンイノベーションの概念を導入した社会課題解決型の事業開発プロセスには4つの特徴があることを示し、さらに実例を用いて同プロセスの有効性を示すことで、社会事業における新たなプロセスを確立するものである。

## 2. 社会課題解決型の事業開発プロセスの流れ

### 2.1 社会課題解決型の事業開発プロセス

まず、ミラツクが創立以来取り組んできた、多様な参加者に開かれたワークショップおよび事業開発の9個の事例を一覧し、その特徴を分析した。分析した事例を

表2に示す。この事例は、日本全国の各所で行われ、多様な利害関係者が企画からかわり、実行のときには開催地域や参加者へ開き、運営が行われた事例から成る。

事例1では、最終成果の代表的例としてKINOWAプロジェクト、NPO法人ハナラボの設立、スターバックスのハミングバードカードプロジェクトが立ち上がった。事例2では、最終的成果の一部として地域密着型のミュージアムの設置と運営や、地域資源の竹を生かし新たなお祭りの開催が行われた。

上記の事例を細かな段階に分け、一つひとつの事例がどのような段階を経て現在に至るのか可視化した。つまり、事業内容を詳細化し分析した。その結果社会課題解決型事業開発プロセスがオープンイノベーションの概念を取り入れ事業を実行できる確率を高めるためには、以下に述べる取り組みA～Eを実施することが有効であることが分かった(図1)。

事業コンセプトの企画・立案が取り組みA～Eに代わることに伴う社会課題解決型事業プロセスの不利な点

表2 ミラツクがこれまで取り組んできた多様な参加者に開かれたワークショップおよび事業開発事例の一覧

タイトル	場所	期間
関東エリアにおけるプラットフォームづくり(事例1)	東京	2008年4月～ 続行中
利害関係者、分野を超えた協働を生み出すプラットフォーム形成		
地域の未来を創る対話の場(事例2)	山形県 鶴岡市	2011年1月～ 続行中
地域の課題を解決するための世代間・世代内の協働を生み出す場づくり		
復興に向けた対話プロジェクト(事例3)	東北沿岸部	2011年10月～ 2014年3月
若手のリーダーを中心にして対話を通し、被災地の未来を内側から生み出すための取り組み		
地域の未来を創る対話の場(事例4)	和歌山県 那智勝浦町	2011年10月～ 2011年12月
地域の課題を解決するための世代間・世代内の協働を生み出す場づくり		
関西エリアにおけるプラットフォームづくり(事例5)	京都	2011年11月～ 続行中
利害関係者、分野を超えた協働を生み出すプラットフォーム形成		
地域の未来を創る対話の場(事例6)	滋賀県	2013年4月～ 2014年3月
地域の課題を解決するための世代間・世代内の協働を生み出す場づくり		
地域の未来を創る対話の場(事例7)	札幌	2013年8月～ 続行中
地域の課題を解決するための世代間・世代内の協働を生み出す場づくり		
大学等シーズ・ニーズ創出強化支援事業(事例8)	徳島大学	2013年10月～ 2014年3月
利害関係者、分野を超えた協働を生み出すプラットフォーム形成		
「適正技術」ワークショップシリーズ(事例9)	大阪大学	2013年10月～ 2014年3月
大阪大学コミュニケーションデザインセンターとともに適正技術をテーマにしたワークショップシリーズを設計・実施		

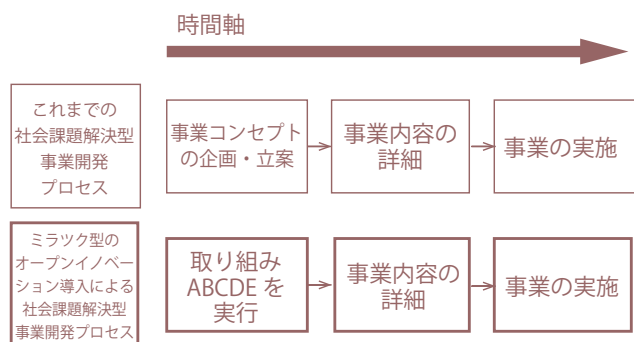


図1 上段：従来のプロセスの流れ，下段：オープンイノベーションの概念を導入した社会課題解決型の事業開発プロセスの流れ

は、これまでのプロセスよりも時間がかかってしまう点である。一方の有利な点は後述する4つが特徴である。

取り組みAは、産官学の利害関係者の方々等に広報をし、開催する対話中心のイベントである。これは3カ月程度の長さをかけて行う。このイベントは、後で紹介する取り組みCへ参加者の興味をひくことも目的の一部としている。取り組みBは、社会課題に直面している人や、その社会課題に専門的に取り組む人の協力を得て行う調査研究である。ここでは調査を担当する担当者を決め、3カ月程度の間にさまざまな人へインタビューを行い、声を集める。時には舞台となる開催地域全体を歩き、情報収集を行う。この取り組みから、社会課題の中でも開催地域が今取り組むべき社会課題を発見し、課題背景を明らかにする。取り組みCは、取り組みBで明らかにされた調査結果を利用して行うワークショップである。ここでは、取り組みBで明らかになった社会課題を解決するためのアイデアを考える。取り組みDは、取り組みCで発案された社会課題解決のためのアイデアが実現するように対話を通して考えるためのイベントである。ここには取り組みCに参加してくださった参加者を中心に召集する。最後に、取り組みEは、開催地域全体を巻き込み、社会課題解決型の事業について大規模なワークショップを開催することである。開催地域で活躍する企業人をゲストとして招聘し、その後参加者が小さなグループに分かれ対話を行う。

次に、取り組みA～Eを取り入れた社会課題解決型事業開発プロセスの中には以下のような4つの特徴を見出した。4つの特徴について以下に述べる。

なお、用語の定義として以下からは、プロセスを実行する人や、プロセスを管理する人を実行者と呼び、この社会課題解決型プロセスで取り組まれるワークショップに参加する方や、開催地域に住む方を参加者と呼ぶ。

### 2.1.1 個人同士で構築される関係性によるオープンさの確保

組織内において新規事業開発をする際に、組織同士協力を得るのではなく個人同士協力を得る必要がある。実行者と参加者、参加者個人同士が交流できるようデザインした。

この結果として多くの利害関係者で構成される参加者と、実行者や参加者同士が編み目のようにつながり合う関係性のネットワークを構築することができる。

参加者と実行者の両者、または参加者同士が個人を基点とした直接的な関係性を構築したことで、個人が自発的に行動する。こういった個人同士で構築されるネットワークが、オープンイノベーションの概念を取り入れた社会課題解決型の事業プロセスの基盤を構築しているといえる。

### 2.1.2 社会課題解決という共通課題の設置によるオープンさの確保

1つの組織のみ、または役職がある人のみが新規事業開発を担当することは、クローズドイノベーションのまま社会課題解決型事業開発には適さない。社会課題解決型事業開発プロセスでは社会の課題と実行者が属する組織が興味を持つ社会の課題の接点を見出し、中心テーマとして据えることで、参加者が容易にかかわれるようにしている。これを共通課題と呼ぶ。

参加者と実行者が協働して社会課題解決型事業開発プロセスを前に進めるためには共通課題が必要である。さらにいえば、参加者と実行者が互いに共通課題を捉えなければならない。結果として、開発から利益を得るために開発から商品化まで独力で行わなければならない[3]というクローズドイノベーションの概念とは逆に開発プロセスから開催地域と実行者の共通課題を取り入れることで、オープンさの確保につながるといえる。

### 2.1.3 取り組みを通じて場に参加できない個人の意見をとり込むこと

参加者の中には、地理的な制約や時間的制約によって行きたい気持ちがあっても、取り組みが行われる場所へ行けない人がいる。しかし、社会課題解決のためには、課題の当事者や社会課題の専門家の存在が不可欠である。また、社会課題解決のために重要なアイデアや意見を持っている方が遠方に住んでいる状態、または時間の都合が合わないといった制約は、事業開発プロセスを実行するとき、高い品質を担保できるかどうかにかかわってくる。さらに社会課題解決型事業開発プロセスが事業実施の段階までに至った際、課題の当事者や課題の

専門家から協力を得られなくなる可能性がある。そこで、取り組みCの研究調査はプロセスに参加できない参加者の声を取り入れることができるようにプロセスをデザインした。

その結果、実行者が社会課題に専門的に取り組む人と課題の当事者からの情報を収集し、事業開発プロセスの中でその情報を参加者に提供することができた。また、参加者には自らの力で社会課題の当事者に連絡を取ってもらい、情報を得てもらうことで、その社会課題に対し、参加者が課題の当事者意識を持つことを促進することができた。前者は事業プロセスにやむを得ない理由で参加できない参加者を取り込むことでオープンさを担保でき、後者は、課題の当事者意識がばらつきやすいというプロセスが抱える問題の解消をもたらしている。

### 2.1.4 未来の利害関係者の意見を取り込むこと

本プロジェクトでは、未来の利害関係者と一から関係構築を行う取り組みを行った。具体例として、社会課題解決型事業開発プロセスが実行された後にも、実行者とともにその他新規事業開発を行う可能性がある参加者を積極的に取り組みへ招集した。また、取り組みAやCでは、社会課題解決型の事業を行う先駆者をゲストに招聘し、意見を取り込んだ。

上記4つの特徴を図にまとめると、図2のようになる。舞台となる地域は、参加者が在住する範囲である。取り組みAにて登壇されるゲストの方々の組織は未来の利害関係者となる。まとめると、4つは開催地域と開催地域外の利害関係者で大きく分かれるが、個人や組織を越境するという点で関連しており、開催地域やそれぞれの組織、または個人の境界線は境界線の外にいる利害関係者でも簡単に越えられるようになっていることが分かる。

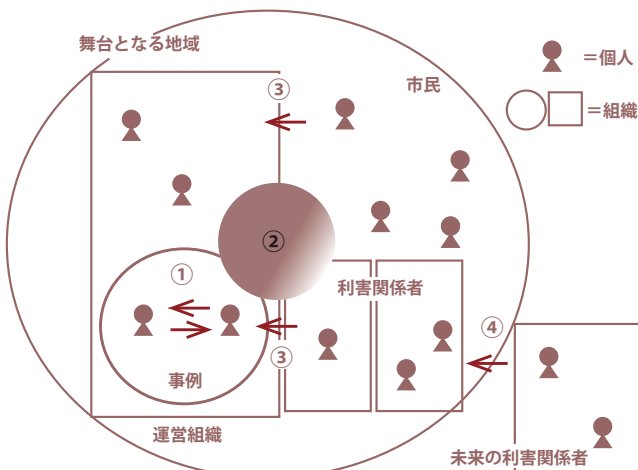


図2 社会課題解決型の事業開発プロセスの設計の4つの特徴図

## 3. 実例

### 3.1 協働した組織の背景

以下に、ミラツクが協働したコープこうべの事例について述べる。

ミラツクは2008年に任意団体として活動を始め、2011年にNPO法人化された。ミラツクのミッションは、「既にある未来の可能性を実現する」ことである。また、ミラツクが取り組む事業として①多様な利害関係者、職種、業種のイノベータが集い、互いの協力を通じて社会イノベーションが加速するためのプラットフォームづくりであり、②主に民間企業を対象に社会的な価値を取り組んだ新規事業開発とイノベーション創出の支援を行っている（図3）。

坂倉らは、特定の地域に限定しない超域型プラットフォームの構築がほかの地域づくりに携わる組織との違いとして提示している[7]。

一方のコープこうべは、1921年に「有限責任神戸購買組合」という名前で創立された[8]。2015年現在、正職員が2,429名勤務している[9]。組合員数は1,677,858名であり、「コープこうべは、単一の民間・市民組織として世界最大の規模をもっている」といわれる。創業の祖は、賀川豊彦氏であり、賀川氏が直接書き残した「利益共楽 人格経済 資本協同 非搾取 権力分散 超政党 教育中心」と、スローガンの「愛と協同」がコープこうべにおける定式化された価値と原則となっている[10]。商品生産の歴史も古く、購買組合期には組合員宅を一軒ずつ回り注文を聞き購買品を配置する「御用聞き」がスタートしており、1924年には組合員自らが生活知識を学習するとともに、物価や経済、品質の調査と研究を行うなどし、生活の豊かさを消費活動によって実



図3 ミラツクの事業全体図

現しようとする「家庭会」が始まっている[8],[11],[12]. 本稿で紹介するプロジェクトは、2021年の創立100周年を基軸に、次の100年に向けた組織変革と事業開発を進める次代コープこうべづくり推進部とともに行われている。

2013年には次代コープづくり推進部が設置され、創立100周年に向けて組織規模での改革がスタートした。背景としてコープこうべは創立初期から代名詞の御用聞きを基盤に、消費者が必要とする商品を製品化してきたが、時代の流れもあり御用聞き役割が薄れ、高度経済成長に合わせて組合員が急激に増加したことも加わり、地域に寄り添う生活協同組合の在り方や、コープこうべ組合員は、今何に困っているのかを明確化し、商品開発や、新規事業へと結びつけることが難しくなっているという問題意識を抱えていた。そこで、100周年を迎えるためだけでなく、その次の100年も続いていくためにはどうすればいいのか改善策を模索し、独自に理念を見直すために組織横断型の対話の場を設けてきた。この取り組みから「社会課題を解決する事業体のトップランナー」という理念を掲げるに至る。ミラツクと協働で開始したプロジェクトは、社会課題に寄り添いつつ、新規事業を生み出すことが目的とされた。同時に、新規事業は事業開発部だけが単独で行うのではなく、コープこうべが組織全体として新規事業やそれに準ずるアイデアを社会課題起点で生み出せる組織に変容する組織変革の実現を目指す。

### 3.2 実例の詳細

以下に、本実例では、第2章で述べたAからEのプロセスおよび4つの特徴が組み込まれていることについて述べる。

なお、ここでいうワークショップとは、「先生や講師から一方的に話を聞くのではなく、参加者が主体的に議論に参加したり、言葉だけでなくからだやこころを使って体験したり、相互に刺激しあい学びあう、グループによる学びと創造の方法」と定義する[13].

まず取り組みAの対話型ワークショップは、2部構成になっており、第1部では、以下に示した社会イノベーション分野で活躍する先駆者(ゲスト)を招聘し(表3)、神戸一円の課題に対する感度が高い参加者にとって魅力を感じやすい設定を行った。結果、多くの先駆的な取り組みを行う参加者や、変化に対して肯定的な意見を持つ参加者が利害関係や職種、立場を超えて参加する場となった。

第2部では、参加者から自らが実際に取り組んでいる活動に対する話題を先着順で提供してもらった。話題提供を行わなかった参加者がグループに集まり、各4名のグループになり、20分程度の対話の後にグループメンバーを変更してさらに20分程度話し合う。計3回の開催で、約140名程度のコープこうべ職員と、約140名程度の参加者が参加した。結果67個の話題が提供され、参加者の関心事が可視化された(表4)。

この取り組みBには、今後続く取り組みCに積極的に協力的な層を一定数確保する狙いが含まれている。

取り組みBとして、神戸市の社会課題を掘り起こすための調査が行われた。事前調査として、コープこうべ職員と神戸市市役所職員、合計19名の方へインタビューが行われた(表5)。この事前調査の目的は、これからプロジェクトにかかわると予想される利害関係者の方々の関心事の確認と、コープこうべの各部署におけるスタッフの関心事の確認である。

表3 取り組みA開催日と先駆者(ゲスト)一覧

2014/5/29 (木) ゲスト: issue + design K氏
2014/7/16 (水) ゲスト: NOSIGNER (株) T氏
2014/8/19 (火) ゲスト: (株) READYFOR M氏

表4 取り組みA: リーダシップを発揮する参加者との協働を促す対話型ワークショップで提供された話題一覧の一部

1) 買い物依存のおばあちゃん
2) サプリメントと水の大切さ
3) NPO 法人とコープこうべが一緒に何ができるのか
4) イクメンへの第一歩
5) 高齢者の一人暮らしをどう支えるか
6) 得意を仕事にするにはどうしたらいいか
7) シェアする暮らしと普通の人のメンタルヘルス

表5 コープこうべインタビュー受け手一覧

所属	性別	日時
コープ長田	女	2014/5/1 (木) 10:00~11:00
コープベル	男	2014/5/13 (火) 9:30~10:30
コープベル	女	2014/5/13 (火) 11:00~12:00
商品部バイヤー	女	2014/5/13 (火) 15:00~16:00
商品開発室	女	2014/5/13 (火) 16:30~17:00
宅配事業部	男	2014/5/19 (月) 9:40~10:40
店舗事業部	男	2014/5/19 (月) 11:10~12:10
宅配事業部	女	2014/5/19 (月) 13:00~14:00
防災・事業継続	男	2014/5/19 (月) 14:30~15:30
環境推進室	男	2014/5/19 (月) 16:00~17:00
北大阪共済担当	女	2014/5/14 (水) 17:10~18:10
組合員活動部	女	2014/5/14 (水) 14:30~15:30
協同購入センター	男	2014/5/17 (土) 14:30~15:30

コープこうべ職員に向けたインタビューは、次代コープこうべづくり推進部とミラツクがインタビュー対象を選出するための基準を相談し決定した。

また、神戸市役所の協力を得て、市役所内の職員のインタビューを実施した (表6)。

最終的にインタビュー結果および収集したデータをもとに、神戸市の課題を分類し、「高齢者」「子育て」「ニュータウンのオールド化」「震災復興」が挙げられた。これら4つの課題のうち、コープこうべ職員のインタビューから関心事として繰り返し現れた、「高齢者」を2014年度のテーマとして扱うこととした。

次に高齢者に関する全国のデータ、神戸市のデータ、全国で行われている高齢者に関するサービスなどを調査した。結果、区ごとに状況が大きく異なり、特徴的な区において一人暮らしの高齢者の割合が非常に高まっていることから一人暮らしの高齢者に注目し、特に一人暮らしの高齢者の課題として「孤立感」という仮説を形成した。

高齢者の孤立について、課題の現状を深く知るために、専門家へのインタビュー (表7)、高齢者へのインタビュー (表8)、高齢者が集まる平日の集いの観察を実施した (表9, 図4)。得られた知見は、取り組みCのための基礎データとして使用した。

表6 神戸市職員インタビュー受け手一覧

所属	性別	日時
神戸市市役所企画調整局 デザイン都市推進室	男	2014/5/28 (水) 14:30~15:30
神戸市須磨区北須磨支所 保健福祉課こども保健係	女	2014/5/28 (水) 16:00~17:00
神戸市須磨区 まちづくり課	女	2014/5/29 (木) 13:00~14:00
神戸市保健福祉局 高齢福祉部介護保険課 地域包括支援係	女	2014/5/29 (木) 9:00~10:00

表7 専門家へのインタビュー受け手一覧

所属	性別	日時
北須磨訪問看護 ・リハビリセンター	女	2014/8/7 (金) 13:30~14:30
神戸市市役所 介護保険課介護予防担当	女	2014/8/15 (金) 13:30~14:30
神戸市市役所 前介護保険課住宅支援係	女	2014/8/15 (金) 14:30~15:30

表8 孤立した高齢者へのインタビュー受け手一覧

居住場所	性別	日時
神戸市須磨区	女	2014/8/13 (水) 10:00~12:00
神戸市須磨区	男	2014/8/15 (金) 10:00~11:00
京都市左京区	夫婦	2014/8/25 (月) 15:00~17:00

取り組みCとして、課題に対して具体的なアイデアを出すための新規事業開発ワークショップを実施した (表10)。ワークショップの中心課題は、事前調査で挙げた「高齢者の孤立」に設定された。まず、ワークショップ参加者の候補を集めるために全職員を対象にアイデア募集を実施。結果200名から300のアイデアが得られた。アイデアを応募した職員を対象に、ワークショップ参加への意向を確認した後に、投稿されたアイデアの質の評価、および人事評価を用い、最終的に12名の参加者を選抜した。

取り組みCには、コープこうべ職員向けの取り組みと、一般参加者とコープこうべ職員が混合する取り組みの2種類がある。

始めに、コープこうべ職員向けワークショップは、NOSIGNER (株) T氏を講師に招聘し、全体の進行役は、ミラツク代表理事の西村勇哉が務めた (図5)。

全3回のワークショップにおける第1回目では、神戸市の課題の実情と、高齢者の実際の姿について、リサーチによって得られた知見をミラツクが共有した。その後、T氏によるデザインについての講義をもとに、アイデア形成のための方法論を学んだ。次に参加者は、高齢者のペルソナをグループごとに設定、そのペルソナが持っている欲求とペルソナが抱える課題を掛け合わせ議論を

表9 高齢者の集いの会の場所・日時・実施時間

東灘区福祉協議会	2014/8/26 (月)	14:00~15:30
----------	---------------	-------------



図4 集いの様子

表10 取り組みC (職員向け) 日程一覧

第1日目	2014/8/27 (水)	14:00~18:00
第2日目	2014/9/8 (月)	14:00~17:00
第3日目	2014/9/22 (月)	14:00~17:00

行った。2日目へ向けて、3人1組のグループが形成され、各グループ3名ずつ課題の当事者である高齢者に対して1～1.5時間程度のインタビューを実施することが課題として出された。

第2回目は、課題だったインタビュー結果の共有を行い、高齢者の実態について知見を広げるとともに、T氏の指導を得ながらアイデアを進化させる活動を行った。デザイナーの思考プロセスに基づいた活動を複数回試行した後に、最終的なアイデア案を形成した。第3回目へ向けた課題として、第2回目で考えたアイデアを第1回目の課題でインタビューした高齢者に直接伝えて、感想を聞くという課題が出された。

第3回目には、T氏から直前アイデアをさらに実現可能性を高めるための面談を行った。参加者からの代表者数名が、T氏と1対1で話しをする形式で行われた。最終的に、新規事業につながる14個のアイデアが発表された。

次に、一般参加者とコープこうべ職員が混合する公開型ワークショップについて説明する。このワークショップは、issue + designのK氏が監修した(表11)。進行役は、ミラック代表理事の西村勇哉が務めた。取り組みBの対話型ワークショップの参加者を中心に合計40名の参加者が集まった。

第1回目は、ゲストに神戸市市役所介護予防担当のM氏とメロウ倶楽部のY氏<sup>☆1</sup>をお呼びし講演していただいた。その後、参加者はグループに分かれ、高齢者の孤立を解決するにはどのようなアイデアが考えられるか手順に沿ってブレインストーミングを実施した。ワークショップ終了後には、課題として3人1組のグループで課題の当事者である高齢者3名に対して1～1.5時間程度のインタビューを実施することが提示された(図6)。

第2回目では、宿題として行った高齢者のインタビューの結果をグループごとに共有した。その後、前回考えたアイデアをさらに詳細に詰めていく時間となった。その場での簡単なフィールドワークなども行いながら、「課題を解消する」×「ニーズを満たす」ことを両立するアイデアを考え、アイデアのシナリオを作り、会場中に掲示した。最終的には計40の事業アイデアが得られ、参加者による投票、コープこうべ事業開発部による投票、神戸市役所による投票の3つの視点から3つのアイデアが優秀賞として選ばれた。

2種類のワークショップを経て得られたアイデアか

<sup>☆1</sup> Y氏は、ご自身も単身の高齢者であり、同時に高齢者向けのITサークルを形成している。

ら、優秀なアイデアを取り上げ、実現可能性を高めるための取り組みDを開催した。取り組みDの特徴は対話を通して考えることである。厳選されたアイデアは①高齢者と若者のための多世代シェアハウス②高齢者が理想の人生の終わり方を考える終活ツアーである。コープこうべ役員、コープこうべ事業開発部、神戸市役所職員ら20名弱が集まった。ここでは、アイデアの提案者が10～15分程度の短いプレゼンテーションを行い、その後対話を行った。

最後に取り組みEとして神戸市と共催による「Social Innovation in Action - ソーシャルデザイン都市神戸の可能性」と題したシンポジウムを行った。シンポジウムの前半は、NOSIGNER(株)T氏に基調講演をしていただき、その後神戸で社会貢献度の高いデザインに先駆的に取り組む3名の実践者に発表をしていただいた。



図5 職員向けワークショップの様子

表11 公開型ワークショップの日程一覧

第1日目	2014/9/1 (月)	18:30～21:00
第2日目	2014/9/15 (月)	13:30～17:30



図6 公開型ワークショップの様子

シンポジウム後半の意見交換は「ソーシャルデザイン都市神戸になるには何が必要か」というテーマのもと、参加者全員が参画し対話するワークショップを行った。

最終的に、社会課題解決型プロセスを通じて2つの新規事業が提示された。そのうちの1つは、高齢者の終活を考えるツアーを企画し実施するという案だったが、これは実際に提案として組合内を通過し、現在も試行されている。

以上、本実例ではプロセスA～Eおよび4つの特徴が組み込まれていることについて、詳細に説明した。

### 3.3 インタビューによるプロセスの確認

本実例の効果と社会解決型事業開発プロセスへの評価をコープこうべ職員のM氏とO氏へのインタビューにより確認した。なお、M氏とO氏は社会解決型事業開発プロセスに中心人物としてかかわった職員である。

取り組みを個別に評価すると、特に取り組みAが効果を示した。M氏によると、取り組みAを実行したことにより、経営層が「この取り組みで組織が変革していくかもしれない」という期待感を抱いたという。取り組みAに参加したコープこうべの職員は会が終わると楽しそうに帰宅していた様子に経営者層が着目し、取り組みの評価につながった。

次に、社会課題解決型事業開発プロセスを行ったことで起こった組織内の変化を述べる。M氏は、社内変革のための勢いがあったと言及した。M氏によると、生活協同組合は組合員から構成されているが、その枠組みを超えて、神戸市近辺で暮らす人という意識が組織内に醸成されたという。

両氏は、社会課題解決型事業開発プロセスを行うことで外部組織から、コープこうべは興味深い取り組みを最近始めていると声をかけられる機会が増加したと発言した。したがって、外部組織の方から具体的な提案をいただくことや、新たな人脈のつながりを構築することができたという。

O氏は、社会課題解決型事業開発プロセスが4つの特徴を取り込んだことで、人とのネットワークを拡張できたそうだ。特に未来へつながる利害関係者に出会えたことが組織にとっては一番大きなことだったと評価した。

M氏は、社会解決型事業開発プロセスを経たことで、コープこうべ創立100周年に向けて次に取り組むべきことを決めたという。具体的にM氏は、組織変革をする際には経営者層の承認があるかないかではなく、まずはアクションを起こしてみる必要があることや、素

質がある職員に武者修行をしてもらい育成する必要があると考え外部組織へ出向するという新しい事業に取り組むことであった。

また、O氏によると、組合員や参加者と一緒に社会解決型事業開発プロセスを行うことができると他職員に伝えることができたという。さらに社会解決型事業開発プロセスは組織として初めての試みであり、ミラツクが伴走していたため新しい事業開発プロセスに飛び込めたと評価した。

最後にO氏によると社会解決型事業開発プロセスの初期段階から神戸市市役所デザイン都市推進室の方々とコープこうべが親密な信頼関係を構築できたという。コープこうべは今までNPO法人と事業開発を取り組んだ経験がなかったため、経験者である神戸市市役所デザイン都市推進室の方々に話しを聴いてもらい、適切な助言を得る機会があり、支えになったという。

さらには、取り組みCに参加したコープこうべ職員が、他組織への職員出向事業で、取り組みAで招聘された先駆者が代表を務める組織に派遣されていた。職員出向事業受け入れ先は全4カ所、4名の職員が出向したが、その内2名が取り組みCに参加したコープこうべ職員だった。O氏によると2名のうちの1名は、取り組みCで出した福祉のアイデアと関連し、福祉系の組織へ出向した。もう1名の職員はコープこうべ内SNSにて、取り組みCが自分の転換契機であったと述べていたと語る。O氏は、取り組みCを起点にして新しいところに飛び込んだというのは人の人生を変えているかもしれないため、それは大きなことだと評価している。

以上より、取り組みA～Eおよび4つの特徴を組み込んだことの有効性を確認した。すなわち、オープンイノベーションの概念が社会課題解決型の事業開発プロセスの多様性の幅を積極的に拡張する助けができていたことを確認した。さらに、必要な領域内において利害関係者とのつながりを獲得することを手助けできたことを確認した。特にオープンさを確保することで、他組織との良好な関係を構築できたことが分かった。加えて、暗中模索の中でも次のステップを指し示す外部組織にいる相談役を発見することにつながったことが分かった。

## 4. 結論と今後の展望

本稿では、オープンイノベーションの概念を用いた社会課題解決型の事業開発プロセスを分析することによって4つの特徴を導き出した。4つの特徴は、①個人をつ



なげて構築される関係性によるオープンさの確保②社会課題解決という共通課題の設置によるオープンさの確保③取り組みを通じて場に参加できない参加者の意見を取り込むこと④未来の利害関係者の意見を取り込むことである。また、コープこうべとミラツクの協働を事例に社会課題解決型の事業開発プロセスの有効性を確認した。

Fleming[14]の研究によると、多様性が高まるにつれてイノベーションの質の平均値は下降していくことが示されている。一方で、平均値ではなく飛び値のイノベーションが起こることが多様性を保持することの強みである。本プロジェクトでは参加者の多様性の確保のみならず関係性の質のデザインも試みた。言い換えれば、4つの特徴を通して参加者の多様性や共通課題の設定によってオープンさと関係性の質の2つの側面を掛け合わせることを試みた。実用するにはインタビューの確認にて最も効果的だったと確認した取り組みAを手始めに実施できるだろう。

本研究では1つの組織の事例のみを取り上げたが、今後は社会課題解決型の事業開発プロセスがその他組織でも応用され得るのかを検討する余地が残されている。また、ほかの地域やプロセス運営者がかかわった場合についても検討していく必要がある。

#### 参考文献

- 1) 野中郁次郎, 廣瀬文乃, 平田 透: 実践ソーシャルイノベーション: 知を価値に変えたコミュニティ・企業・NPO, 千倉書房 (2014).
- 2) 玉村雅俊 (編著): ソーシャルインパクト: 価値共創 (CSV) が企業・ビジネス・働き方を変える, 産学社 (2014).
- 3) ヘンリー・チェスブロウ (著), 大前恵一朗 (訳): OPEN INNOVATION: ハーバード流イノベーション戦略のすべて, 産業能率大学出版部 (2004).
- 4) 谷本寛治, 大室悦賀, 大平修司, 土肥将敦, 古村公久: ソーシャルイノベーションの創出と普及, NTT出版 (2013).
- 5) 小野奈々: 地域環境保全ボランティア活動の対外閉鎖性と活動の非継承性: 「行政奉仕の習慣」と「相互鑑賞欲求」の動機づけからの考察, 滋賀大学環境総合研究センター研究年報 10 巻 1 号, pp.27-36 (2013).
- 6) 日本経済団体連合会: 国際競争力強化に資する課題解決型イノベーションの推進に向けて, 2008年5月20日, <https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2008/027.pdf> (2015年12月29日現在)
- 7) 坂倉杏介, 西村勇哉, 真木まどか, 早田吉伸, 前野隆司, 保井俊之: NPO法人「ミラツク」の超域型場づくりフレームワークによる地域活性化の特徴分析-場づくりの比較分析や共同行為における自己実現の段階モデル分析を通じて-, 地域活性研究, Vol.6, pp.155-164 (2015).
- 8) 碓井 崧, 長谷部剛, 吉村恵理子, 山本剛郎, 沢田善太郎, 清水哲郎, 長谷川計二, 高橋純平: コープこうべ-生活ネットワークの再発見, ミネルヴァ書房 (1996).

- 9) コープこうべについて, <http://www.kobe.coop.or.jp/about/organization/info.php> (2015年10月9日現在)
- 10) 小田桐誠: 巨大生協の試練と挑戦, 三一書房 (1994).
- 11) コープこうべのあゆみ [2. 芦屋支部から配達に出る御用聞き係御用聞き制度発足], <http://www.kobe.coop.or.jp/anohi/anohi2.html> (2016年2月18日現在)
- 12) コープこうべのあゆみ [3. 家庭会の発足], <http://www.kobe.coop.or.jp/anohi/anohi3.html> (2016年2月18日現在)
- 13) 中野民夫: ワークショップ-新しい学びと創造の場-, 岩波新書 (2001).
- 14) Fleming, L.: Perfecting Cross-Pollination, Harvard Business Review, 00178012, Sep. Vol.82 (2004).

真木まどか (非会員) singer.1114mm@gmail.com

元NPO法人ミラツク研究員。2013年よりミラツクに参画。社会課題解消のため、さまざまなセクターの人が協力しあえるパウンドリーオブジェクトを紡ぐリサーチを担当する。2016年英国立レスター大学大学院修士課程修了。2013年度昭和女子大学成績優秀奨学金受賞。2016年4月より日本科学未来館勤務 (2016年3月現在)。

坂倉 杏介 (非会員) kyosuke@sakakura.jp

2003年慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科修士課程修了。東京都市大学都市生活学部准教授、慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任講師、三田の家LLP代表。多様な主体の相互作用によってつながりと活動が生まれる「コミュニティ・プラットフォーム」という視点から、地域コミュニティの形成過程やワークショップの体験のデザインを実践的に研究している。

保井 俊之 (非会員) toshiyasui2014@gmail.com

慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科特別招聘教授。1985年旧大蔵省入省。金融庁参事官、財務省政策金融課長、ならびに同地方課長等を歴任し、2008年より慶應義塾大学大学院で教壇に立つ。国際基督教大学博士 (学術)。米国PMI認定PMP。九州工業大学客員教授を兼務。研究テーマは、システム思考、デザイン思考、社会システム論、地域と社会のイノベーション、地域活性化等。

西村 勇哉 (非会員) nishimura@emerging-future.org

NPO法人ミラツク代表理事。大阪大学大学院にて人間科学の修士を取得。人材育成企業、(財)日本生産性本部を経て、2008年より開始したダイアログBARの活動を前身に2011年にNPO法人ミラツクを設立。社会起業家、企業、NPO、行政、大学など異なる立場の人たちが加わる、セクターを超えたソーシャルイノベーションのプラットフォームづくりと、企業が社会課題を基盤に社会とともに進める事業創出、事業コンセプトデザインに取り組む。

前野 隆司 (非会員) maeno@sdm.keio.ac.jp

1984年東京工業大学卒業。1986年同大学大学院修士課程修了、同年キヤノン (株) 入社。1993年博士 (工学) 学位取得。1995年慶應義塾大学専任講師。同大学助教授を経て現在教授。システムデザイン・マネジメント学、イノベーション教育、幸福学などの研究に従事。

採録決定: 2016年2月19日

編集担当: 澤谷由里子 (東京工科大学)