

アジアにおける 社会イノベーション・エコシステム 調査研究事業 報告書

Research on Social Innovation Eco-System in East Asia

トヨタ財団 2016 年度助成事業

アジアにおける
社会イノベーション・エコシステム
調査研究事業 報告書

Research on Social Innovation Eco-System in East Asia

Contents 目次

序文 04

I 中国における社会イノベーション・エコシステム 04

第1章 中国における第3セクターの環境 05

第2章 中国における社会イノベーションのエコシステムのキープレイヤー 06

資金提供者 07

中間支援者 08

リサーチ 08

コンサルティング 09

インキュベーター/アクセラレーター 09

メディア 09

教育とトレーニング 09

ソーシャルイノベーター 10

登記の種類 10

団体規模 11

資金源 11

第3章 ケーススタディ 11

ケース1 中国の“Amber Alert System”: GISテクノロジーとSNSによる行方不明の子供の救出 12

中国の子供人身取引問題 12

公安と不正取引に対する市民による初期の取り組み 12

SNSとテクノロジーによるキャンペーンへの参加 13

公安が採用したモデル 13

ケース2 人々の寄付活動への参加を促す: Tencent9/9 フィランソロピー・デイ 14

チャリティー基金への低い参加率 14

人々とビジネスを動員するためのキャンペーン 14

第4章 考察: 課題と可能性 15

参考文献 15

略語 17

II 日本における社会イノベーション・エコシステム 18

第1章 日本におけるソーシャルセクター 19

1.1 歴史 19

1.2 社会セクター組織の種類と概数 19

1.3 社会的課題 19

1.4 資金(寄付・財団・政府等) 19

第2章 社会イノベーションに関連するステークホルダー 20

2.1 公的セクター 20

2.1.1 内閣府 20

2.1.2 中央省庁 20

2.1.3 地方自治体 20

2.1.4 公的金融機関・助成組織 21

2.2 企業セクター 21

2.2.1 三菱商事復興支援財団 21

2.2.2 民間金融機関 / クラウドファンディング 21

2.3 社会セクター 21

2.3.1 中間支援組織 21

2.3.2 人材育成機関 21

2.3.3 財団 22

2.4 研究機関 22

第3章 社会イノベーションの育成に必要なもの 22

3.1 社会セクターの規模的な拡大 22

3.2 地方に根ざした政策決定と資源 23

3.3 財団の支援 23

3.4 社会の未来像 24

第4章 日本における社会イノベーションの事例 24

4.1 環境運動と公害対策 24

4.1.1 背景 24

4.1.2 経緯 24

4.1.3 事例から学べること 25

4.2 地域包括ケア 25

4.2.1 背景 25

4.2.2 経緯 25

4.2.3 事例から学べること 25

4.3 再生可能エネルギー 26

4.3.1 背景 26

4.3.2 経緯 26

4.3.3 事例から学べること 26

4.4 有機食品 26

4.4.1 背景 26

4.4.2 経緯 27

4.4.3 事例から学べること 27

4.5 コミュニティ財団 27

4.5.1 背景 27

4.5.2 経緯 27

4.5.3 事例から学べること 28

第5章 国を越えた展開の可能性 28

5.1 個別組織・個人のレベル 28

5.2 セクターとしてのレベル 28

III 韓国における社会イノベーション・エコシステム 29

第1章 韓国の社会イノベーションと制度化 30

1. 韓国の社会イノベーショントレンド 30

(1) 希望製作所: 異なる視点からの社会問題への取り組み 30

(2) 社会的企業と経済: 社会イノベーションの異なるコンテキストを用いて開発・普及する社会イノベーションとは別の重要なパートナー 31

(3) 社会イノベーション政策: ソウル特別市 32

2. 韓国の社会イノベーションの現状を説明することの困難 33

3. 社会イノベーションの制度化 33

第2章 教育における社会イノベーションの制度化 34

1. なぜ教育における[社会イノベーションの制度化]なのか? 34

2. 韓国教育制度の大きな課題 35

(1) 優秀な大学への過剰競争 35

(2) 私立教育への情熱 35

(3) 暗記と創造の限界 35

(4) 教育の代替案に対する需要の高まり 36

3. イノベーションの目的 37

第3章 ケース1: イノベーションスクール 37

1. 取り組むべき社会的課題 37

2. 現状 37

3. イノベーションスクールの始まりと拡散 37

(1) 始まり 37

(2) 拡散 38

4. 事例分析 38

5. イノベーションスクールの革新的側面 39

(1) 公的教育制度における小規模実験の成功 39

(2) 自発的で、ボトムアップにより広く認められたイノベーション 39

(3) 制度化に寄与する社会的・政治的要因 39

6. イノベーションスクールの社会的影響 39

第4章 ケース2: フューチャークラス・ネットワークの反転授業 40

1. 取り組むべき社会的課題 40

2. 今日のフューチャークラスネットワーク 41

3. 始まり 41

(1) テレビドキュメンタリーが韓国の公立教育制度の新たな希望に光を当てる 41

(2)ドキュメンタリーが全国にメッセージを届ける 41

(3) 教師と生徒が参加し、韓国全体に広がった反転学習 41

(4) フューチャークラスネットワークの誕生 41

4. ケース分析 42

5. フューチャークラスネットワークの革新的側面 42

(1) 教育分野での積極的なプログラムの採用による急速な普及 42

(2) 公教育制度への適用の容易さ 42

(3) 短期間での具体的な成果 43

(4) 反転学習の広範なネットワーク 43

(5) 多様なチャネルを通じたフューチャークラスネットワークの評判の広がり 43

(6) 実験の成功を支援するエコシステム 43

6. フューチャークラスネットワークの社会的インパクト 43

第5章 主な調査結果と提案 44

1. 社会イノベーションの制度化への示唆 44

2. 教育における社会イノベーションの制度化 45

3. 今後の研究の提案 45

参考文献 45

IV シンガポールにおける社会イノベーション・エコシステム 47

第1章 シンガポールのソーシャル・セクター 48

1.1 シンガポールの社会経済状況 48

第2章 社会イノベーション・エコシステムにおける主要なステークホルダー 49

2.1 行政部門 49

2.1.1 日立社会イノベーションハブ 49

2.1.1 社会・家族開発省 (MSF) 49

2.1.2 公務員研修所 (CSC) 49

2.1.3 raiSE | 社会的企業のためのシンガポールセンター 49

2.1.4 情報通信メディア開発庁 (IMDA) 50

2.1.5 シンガポール国際財団 (SIF) 50

2.1.6 社会起業家&フィランソロピーのためのアジアセンター (ACSEP) 50

2.2 ビジネス・セクター 50

2.2.2 raiSEの社会的企業一覧 50

2.2.3 DBS財団 51

2.3 ソーシャル・セクター 51

2.3.1 国家社会福祉協議会 (NCSS) 51

2.3.2 国立ボランティア・社会奉仕センター (NVPC) 51

2.3.3 SG Enable 52

2.3.4 Social Innovation Park (SIP) 52

2.3.5 DBS-NUS 社会的企業チャレンジ 52

2.3.6 社会イノベーション・リエンセンター (LCSI) 52

第3章 社会イノベーション・エコシステムのギャップ 53

3.1 サイロでの働き 53

3.2 社会イノベーション企業の発展 53

第4章 システムチェンジ・ソーシャルイノベーションのキーケース 53

4.1 18Chefs 53

4.1.1 シンガポールの元受刑者の雇用 53

4.1.2 組織について: 現在のサービス: 2番目のチャンス 54

4.1.3 社会イノベーション: 企業との社会的融合 54

4.1.4 挑戦と道筋 55

4.1.5 主要な取り組み 55

4.2 MINDS 55

4.2.1 Context: シンガポールでの知的障害 55

4.2.2 組織について: MINDSと知的障がい者の雇用 56

4.2.3 社会イノベーション: 新たな雇用形態としての社会的企業 56

4.2.4 挑戦と今後の道筋 57

4.2.5 主要な取り組み 57

4.3 BoP Hub 57

4.3.1 Base of Pyramid 57

4.3.2 組織について: RASからWTO、BoP Hubへ 58

4.3.3 ソーシャルイノベーション: 貧困解消のためのビジネスの設計 58

4.3.4 挑戦と道筋 59

4.3.5 主要な取り組み 59

第5章 クロスボーダーアプリケーションの可能性 60

参考文献 60

V タイ王国における社会イノベーション・エコシステム 65

第1章 タイ王国におけるソーシャルセクター 66

1.1 タイ王国におけるソーシャルセクター 66

第2章 社会イノベーションエコシステムにおけるステークホルダー 66

2.1 パブリックセクター 66

2.1.1 タイ健康増進財団 (THAI HEALTH PROMOTION FOUNDATION, THAI HEALTH) 66

2.1.2 タイ・ソーシャルエンタープライズオフィス (THAILAND SOCIAL ENTERPRISE OFFICE, TSEO) 67

2.2 プライベートセクター 67

2.2.1 タイ王国証券取引所 (THE STOCK EXCHANGE OF THAILAND, SET) 67

2.2.2 CSRクラブ (CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) CLUB) 68

2.2.3 B-KINDミューチュアルファンド (B-KIND MUTUALFUND) 68

2.2.4 社会的企業向けインキュベーションプログラム (INCUBATION PROGRAMS FOR SOCIAL ENTERPRISES) 68

2.3 ソーシャルセクター 69

2.3.1 チェンジフュージョン (CHANGEFUSION) 69

2.3.2 コーンタイ財団 (KHON THAI FOUNDATION) 69

2.3.3 オックスファム (OXFAM) 70

2.3.4 オレンジ・アセアン (ORANGE ASEAN) 70

2.3.5 Ma:D Club for Better Society 71

2.3.6 一般市民による社会運動 71

2.4 アカデミックセクター 71

第3章 社会イノベーションエコシステムの障害 72

第4章 システム革新を行う社会イノベーションの鍵となるケース 74

4.1 B-KINDミューチュアルファンド (B-KIND MUTUAL FUND) 74

4.1.1 B-KINDミューチュアルファンドの背景 74

4.1.2 B-KINDミューチュアルファンドの構造 74

4.1.3 要点 75

4.2 社会イノベーション財団 75

4.2.1 タイ王国における障害者の雇用統計 75

4.2.2 タイ王国における障害者の雇用に関する規制 76

4.2.3 現在の雇用状況 76

4.2.4 社会イノベーション財団の活動 77

4.2.5 異なるセクターとの連携によるシナジー創出 77

4.2.5.1 ソーシャルセクター 77

4.2.5.2 パブリックセクター 78

4.2.5.3 プライベートセクター 78

4.2.6 要点 78

4.3 ソーシャルヘルスエンタープライズ (SOCIAL HEALTH ENTERPRISE, SHE) 79

4.3.1 社会問題の背景 79

4.3.2 ソーシャルヘルスエンタープライズの背景 79

4.3.3 ソーシャルヘルスエンタープライズの仕事 80

4.3.4 分野横断的なサポート 80

4.3.4.1 ソーシャルセクター 80

4.3.4.2 パブリックセクター 81

4.3.4.3 プライベートセクター 81

4.3.5 要点 82

第5章 国境を超えた社会イノベーション促進の可能性 82

Contents

I Social Innovation Ecosystem Study in China

SECTION 1 Environment of 3rd Sector in China	84
SECTION 2 Key Players in Social Innovation Eco-System in China	85
Capital Provider	86
Intermediaries	87
Research	87
Consulting	88
Incubator Accelerator	88
Media	88
Education and Training	88
Social Innovators	88
Registration type	89
Organization size	89
Funding source	89
SECTION 3 Case Studies	90
Case 1 Chinese "Amber Alert System": Save missing children with GIS technology and social media	90
Child-trafficking issue in China	90
Public security and early civic efforts to tackle child trafficking	91
Social media and technology joined the campaign	91
Model adopted by public security	92
Case 2 Engaging the public in giving : recent 9/9 Philanthropy Day	92
Low civic engagement in charitable donation	92
A campaign to mobilize both public and business	92
SECTION 4 Discussion : Challenges and Opportunities	93
References	94
Abbreviations	95

II Social Innovation Eco-System Study in East Asia Japan

SECTION 1 Social Sector of Japan	97
1.1 History	97
1.2 Types And Numbers of Social Sector Organizations	97
1.3 Social Issues	97
1.4 Funding (Donation, Philanthropy, Government, Etc.)	97
SECTION 2 Stakeholders in The Social Innovation Eco-System	98
2.1 Public Sector	98
2.1.1 Cabinet Office	98
2.1.2 Line Ministries	98
2.1.3 Local Governments	98
2.1.4 Governmental Financial Institutions	99
2.2 Private Sector	99
2.2.1 The Mitsubishi Corporation	99
2.2.2 Financial Institutions/Crowd Funding Platforms	99
2.3 Social Sector	99
2.3.1 Umbrella Organizations / Networks	99
2.3.2 Capacity Builders	100
2.3.3 Philanthropies / Funders	100
2.4 Academic Sector	100
SECTION 3 Gaps in The Social Innovation Ecosystem	101
3.1 Social Sector's Failure To Scale-Up	101
3.2 Policy Space And Resources For The Central And Local Governments	101
3.3 Use of Philanthropic Resources	102
3.4 Consensus Building For Social Change	102

SECTION 4 Key Cases of System-Changing Social Innovation	102
4.1 Environmental Movement And Anti-Pollution Regulation	102
4.1.1 Background	102
4.1.2 Processes	102
4.1.3 Key Takeaways	103
4.2 Community-Based Integrated Elderly Care	103
4.2.1 Background	103
4.2.2 Processes	103
4.2.3 Key Takeaways	103
4.3 Renewable Energies	104
4.3.1 Background	104
4.3.2 Processes	104
4.3.3 Key Takeaways	104
4.4 Organic Food	104
4.4.1 Background	104
4.4.2 Processes	104
4.4.3 Key Takeaways	105
4.5 Community Foundations	105
4.5.1 Background	105
4.5.2 Processes	105
4.5.3 Key Takeaways	106
SECTION 5 Potentialities For Cross Border Application	106
5-1 Individual / Institutional Level	106
5-2 Sectoral Level	106

III Social Innovation Eco-System Study in East Asia : South Korea

SECTION 1 Social Innovation and Institutionalization Thereof in Korea	108
1.1 Social Innovation Trend in Korea	108
1.1.1 Hope Institute: Tackling Social Problems from Different Directions	109
1.1.2 Social Enterprises and Economy: Developed and spread with Different Context of Social Innovation A Separate but Important Partner to Social Innovation	109
1.1.3 Policy on Social Innovation: Focusing on the Case of Seoul City	110
1.2 The Difficulties of Describing the Current Status of Social Innovation in Korea	111
1.3 Institutionalization of Social Innovation	111
SECTION 2 Institutionalization of Social Innovation in Education	112
2.1 Why Education for the Institutionalization of Social Innovation?	112
2.2 Major Issues of the Korean Education System	114
2.2.1 Excess Competition Stemming from the Need to Get into Good Universities	114
2.2.2 Fever for Private Education	114
2.2.3 Rote Learning and the Death of Creativity	114
2.2.4 Growing Demand for Alternative Styles of Education	115
SECTION 3 Case 1 : Innovation Schools	115
3.1 Social Issues to Tackle	115
3.2 Current Status	116
3.3 Beginning and Diffusion of Innovation Schools	116
3.3.1 Beginning	116
3.3.2 Diffusion	116
3.4 Case Analysis	117
3.5 Institutionalization of Social Innovation	117
3.5.1 Successful Experiments within the Public Education System on a Small Scale	117
3.5.2 Spontaneous, Bottom-Up and Widely Accepted Innovation	118
3.5.3 Key Social and Political Factors Contributing to Institutionalization	118
3.6 Social Impact of Innovation Schools	118

SECTION 4 Case 2 : Future Class Network's Flipped Classroom	119
4.1 Social Issues to Tackle	119
4.2 Future Class Network Today	120
4.3 How does it start?	120
4.3.1 A TV documentary sheds light upon new hopes for the Korean public education system	120
4.3.2 The documentary sends a resounding message throughout the nation	120
4.3.3 Flipped learning spreads across Korea as teachers and students begin to participate	120
4.3.4 The Future Class Network is born	120
4.4 Case Analysis	121
4.5 Innovative Aspects of Future Class Network	121
4.5.1 Rapid diffusion, thanks to the active embrace of the program by interested parties in education	121
4.5.2 Ease of application to the public education system	121
4.5.3 Tangible results in a short span of time	122
4.5.4 Extensive network on flipped learning	122
4.5.5 Spreading Future Class Network's reputation through diverse channels	122
4.5.6 A supportive ecosystem enabling the success of the experiment	122
4.6 Social Impact of the Future Class Network	122
SECTION 5 Key Findings & Suggestion	123
5.1 Implications for Institutionalization of Social Innovation	123
5.2 Education as the Perspective of Institutionalization of Social Innovation	123
5.3 Suggestions for Future Research	124

IV Social Innovation Eco-System Study in Singapore

SECTION 1 Social Sector of Singapore	127
1.1 The Socioeconomic Context in Singapore	128
SECTION 2 Key Stakeholders in the Social Innovation Ecosystem	128
2.1 Public Sector	128
2.1.1 Ministry of Social and Family Development(MSF)	128
2.1.2 Civil Service College(CSC)	128
2.1.3 raiSE Singapore Centre for Social Enterprise	128
2.1.4 Infocomm Media Development Authority(IMDA)	128
2.1.5 Singapore International Foundation(SIF)	129
2.1.6 Asia Centre for Social Entrepreneurship & Philanthropy(ACSEP)	129
2.2 Private Sector	129
2.2.1 Hitachi Social Innovation Hub	129
2.2.2 raiSE's Social Enterprise Directory	129
2.2.3 DBS Foundation	130
2.3 Social Sector	130
2.3.1 National Council of Social Services(NCSS)	130
2.3.2 National Volunteer and Philanthropy Centre(NVPC)	130
2.3.3 SG Enable	130
2.3.4 Social Innovation Park(SIP)	131
2.3.5 DBS-NUS Social Enterprise Challenge	131
2.3.6 Lien Centre for Social Innovation(LCSI)	131
SECTION 3 Gaps in the Social Innovation Ecosystem	131
3.1 Working in Silos	131
3.2 Developing Social Innovation Firms	132
SECTION 4 Key Cases of System-Changing Social Innovation	132
4.1 18Chefs	132
4.1.1 Context: Employment amongst Ex-Offenders in Singapore	132
4.1.2 About The Organisation - Now Serving: Second Chances	132
4.1.3 Social Innovation: Melding the Social with the Enterprise	133
4.1.4 Challenges and the Way Forward	133
4.1.5 Key Social and Political Factors Contributing to Institutionalization	133
4.2 MINDS	134
4.2.1 Context: Intellectual Disability in Singapore	134

4.2.2 About the Organisation: MINDS and PWID Employment	134
4.2.3 Social Innovation: Social Enterprise as a New Avenue of Employment	135
4.2.4 Challenges and Way Forward	135
4.2.5 Key Takeaways	136
4.3 BoP Hub	136
4.3.1 Base of Pyramid	136
4.3.2 About the Organisation: From RAS, to WTO to BoP Hub	136
4.3.3 Social Innovation: Designing Businesses to End Poverty	137
4.3.4 Challenges and Way Forward	137
4.3.5 Key Takeaways	137

SECTION 5 Potentialities for Cross Border Application

V Social Innovation Eco-System Study in East Asia Thailand

SECTION 1 Social Sector Of Thailand	143
1.1 Social Sector Of Thailand	143
SECTION 2 Stakeholders In The Social Innovation Eco-System	144
2.1 Public Sector	144
2.1.1 Thai Health Promotion Foundation(Thai Health)	144
2.1.2 Thailand Social Enterprise Office(TSEO)	145
2.2 Private Sector	145
2.2.1 Stock Exchange Of Thailand(SET)	145
2.2.2 Corporate Social Responsibility(CSR) Club	146
2.2.3 B-Kind Mutual Fund	146
2.2.4 Incubation Programs For Social Enterprises	146
2.3 Social Sector	146
2.3.1 Change fusion	146
2.3.2 Khon Thai Foundation	147
2.3.3 Oxfam	147
2.3.4 Orange Asean	147
2.3.5 Ma:d Club For Better Society	148
2.3.6 Social Movements Generated By The General Public	148
2.4 Academic Sector	148
SECTION 3 Gaps In The Social Innovation Ecosystem	149
SECTION 4 Key Cases Of System-Changing Social Innovation	150
4.1 B-Kind Mutual Fund	150
4.1.1 Background Of The B-Kind Mutual Fund	150
4.1.2 The Fund Structure	151
4.1.3 Key Takeaway	152
4.2 Social Innovation Foundation	152
4.2.1 Employment Statistics Of The Disabled In Thailand	152
4.2.2 Thailand Regulations On Disabled Employment	152
4.2.3 Current Employment Situation	153
4.2.4 Work Of Social Innovation Foundation	153
4.2.5 Synergy Creation Through Collaboration With Different Sectors	154
4.2.5.1 Social Sector	154
4.2.5.2 Public Sector	154
4.2.5.3 Private Sector	155
4.3 Key Takeaway	155
4.3 Social Health Enterprise	155
4.3.1 Background Of Social Issue	155
4.3.2 Background Of Social Health Enterprise (SHE)	156
4.3.3 Work Of Social Health Enterprise	156
4.3.4 Cross Sector Support	157
4.3.4.1 Social Sector	157
4.3.4.2 Public Sector	157
4.3.4.3 Private Sector	157
4.3.5 Key Takeaway	158
SECTION 5 Potentialities For Cross Border Application	158

第1章 中国における第3セクターの環境

I

中国における 社会イノベーション・エコシステム

Shuang Lin

第1章 中国における第3セクターの環境

第2章 中国における社会イノベーションのエコシステムのキープレイヤー

資金提供者／中間支援者／リサーチ／コンサルティング／インキュベーター・アクセラレーター／
メディア／教育とトレーニング／ソーシャルイノベーター／登記の種類／団体規模／資金源

第3章 ケーススタディ

ケース1 中国の“Amber Alert System”: GISテクノロジーとSNSによる行方不明の子供の救出／
中国の子供人身取引問題／公安と、不正取引に対する市民による初期の取り組み／
SNSとテクノロジーによるキャンペーンへの参加／公安が採用したモデル／

ケース2 人々の寄付活動への参加を促す: Tencent 9/9 フィランソロピー・デイ／
チャリティー基金への低い参加率／人々とビジネスを動員するためのキャンペーン

第4章 考察: 課題と可能性

参考文献／略語

IMFによると、2016年、中国は世界で最も経済規模が大きな国となった。中国は、極端に高い世界の貧困率の低下に大きく貢献している。しかし、中国社会は未だに収入格差、高齢化社会、環境問題、都市化問題、教育格差とその質の問題等の社会的な課題に直面している。

第3セクターは公的機関と民間企業を補完し、社会問題を解決するために努力をしている。このセクターは次の主な3つのパワーにサポートされ、しかし制限された環境の中で活動している: 政策と法令、関連する文化的規範、そしてその他の関連のある機関。

過去数年間、中国の第3セクターはさらなる注目を集め、中国史上最も早く成長した。この高まる注目は、公共市民福祉組織が活躍を見せることになる2008年の四川大地震に始まった¹。それ以来、SNSの拡大もあり、第3セクターによる社会問題を解決するためのサポートへの一般市民の参加が過去数年間で大きく増加することとなった。例えば、2016年、大手インターネット企業、Tencentによって始められたthe99GivingDay (9/9フィランソロピー・デイとしても知られる) キャンペーンは、4000近くの団体やチャリティープログラムのために、3日間で6億人民元を集めた²。

しかし、中国の第3セクターは発展の危機に直面している。第一に、チャリティー寄付金への市民の参加は依然としてとても少なく、地域によってまちまちである。2016年、中国はGallupの調査結果で、世界140カ国の中で最下位であった³。2014年、寄

付の割合は、米国の2%に比べ、中国はGDPのわずか0.1%にとどまった⁴。2015年の中国の寄付者上位100人に関する調査により、57.2%の寄付は、寄付者たちの企業の本部と同じ省で行われたことがわかった⁵。その結果、社会問題が深刻な発展途上の地域には寄付金が行き渡らなかった。

さらに、第3セクターは専門能力と人材の欠如、社会からの信用不足、そして時折発生する政府からの支援不足に苦しんでいる。ここで、中国における第3セクターのユニークな担い手に言及しなければならない。Government-organized Non-Governmental Organizations (GONGOs)、すなわち、政府によって組織されたNGOの存在である。GONGOは非営利部門における強力なポジション、そして草の根のNPOにおいて、経済的、そして人材リソースという意味で多くのアドバンテージを保持してきた⁶。

第3に、最も重要な点が、政策と法令が草の根のNPOに対して様々な制約を課す点である。例えば、2016年、正式登録システムが社会団体に大きな障害をもたらした。2016年6月時点では、中国には約670,000の登録された社会団体と46000の未登録の社会団体が存在していた⁷。社会団体が自らを正式に登録できない状況が、彼らの法的な登録をする資質、資金調達能力、そして発展の可能性を制限する結果となった。

社会問題の新たな解決策をもたらす構造的アプローチと定義される、社会イノベーションは、社会的変化をもたらすため、異なる部門からのリソースを結

1. "China Social Enterprise and Social Impact Investment Development Report", Shanghai University of Finance & Economics Social Enterprise Research Center et al., 2013. Available at <https://uhnw-greatwealth.ubs.com/media/7622/china-social-enterprise-and-investment-report-aug-2013-en.pdf>. 2. "99公益日3天善款破6亿, 677万人次网民共创新记录", 腾讯公益, 2016年9月10日, <http://gongyi.qq.com/a/20160918/035289.htm>. 3. "2016 Global Civic Engagement", Gallup. Available at <http://www.shqiperiajone.org/sites/default/files/pdf/2016%20Global%20Civic%20Engagement%20Report.pdf>. 4. Yong Lu, "Why Giving is Harder than Earning: Philanthropy in China", China Research Center, http://www.chinacenter.net/2017/china_currents/16-1/giving-harder-earning-philanthropy-china/. 5. Edward Cunningham, "China's Most Generous: Understanding China's Philanthropic Landscape", Ash Center for Democratic Governance and Innovation, Harvard Kennedy School, 2015. Available at [https://chinaphilanthropy.ash.harvard.edu/uploads/files/584b0548-2339-4af0-8932-f0d3a2b42942-2015%20Report%20\(Updated%20links%204-25-17\).pdf](https://chinaphilanthropy.ash.harvard.edu/uploads/files/584b0548-2339-4af0-8932-f0d3a2b42942-2015%20Report%20(Updated%20links%204-25-17).pdf). 6. Booke Avory & Adam Lane, "Catalyzing Social Investment in China", BSR&Ciyuan, Nov 2011. Available at https://www.bsr.org/reports/Catalyzing_Social_Investment_in_China_BSR_Ciyuan_November_2011.pdf. 7. Zuofu Lai & Hongyun Zhou, "Making Strides in Social Innovation", Social Innovation and Social Transition in East Asia, Stanford Social Innovation Review, Spring 2017. Available at https://ssir.org/articles/entry/making_strides_in_social_innovation.

びつける重要な形とされてきた。社会イノベーションの効果は3つのレベルに影響を与える：社会問題への世の中への関心を引き起こすこと、社会問題への直接的な解決策を生み出すこと、解決策、または、その計画的な適用法を提示すること(例えば、持続可能な方法という観点からの評価法や、政策との連携など)である⁸。そして多くの場合、発展と社会問題への計画的解決策の評価プロセスの中で、常に3つの部門全てに関わっていることはない。

国家的レベルにおいて、中国政府は社会問題への解決策をもたらすメカニズムの重要性を認識し、“社会管理システムイノベーションの促進”を第12次5カ年計画に組み込んだ⁹。また、2016年、社会団体の発展のためのより大きなスペースを創造するために役立つと考えられている新たな「慈善法」が発令さ

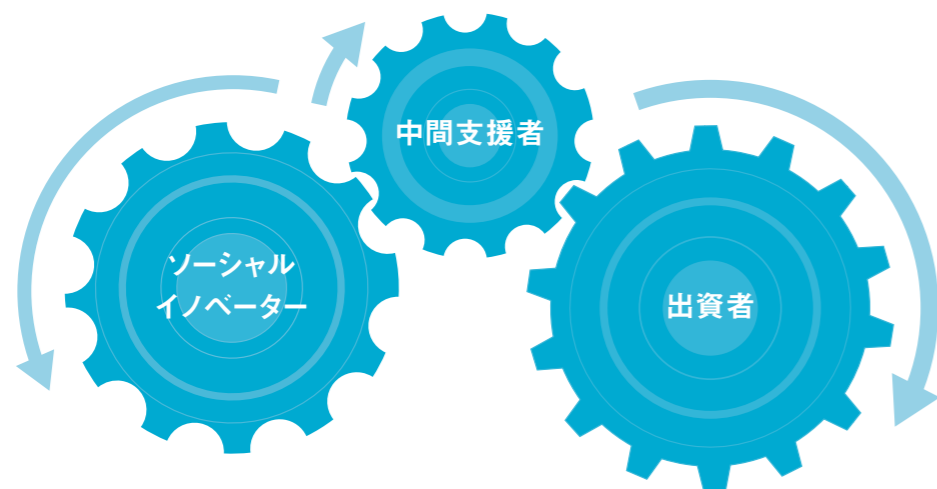
れたが、そのいくつかの条項はなお、それらの団体の効果的な成長策を制限する要因となっている。

地方自治のレベルでは、上海政府は、NPOと連携を形成するという点において先駆的であり、2010年に社会的企業を促進し、ソーシャルイノベーターを支援するための上海イノベーションパークを造った。2011年には、北京政府が社会的企業へのサポートを表明した。これは、中国政府が“社会的企業”という言葉を公的文書で使用した初めての事例である¹⁰。

社会イノベーション、もしくは社会的企業に関連する法律の欠如にもかかわらず、過去数年間で政策環境、社会イノベーションへの市民の参加カルチャーの向上が見られたと言って間違いはない。社会イノベーションの担い手が数、分野、与える影響という点において成長しているのも、また驚くべきことではない。

第2章

中国における社会イノベーション・エコシステムのキープレイヤー



このレポートでは、中国における社会イノベーションのエコシステムのキープレイヤーを3つのカテゴリーに分ける：

経済的支援を行う存在を資金提供者と呼ぶ。このレポートでは、自らをインパクト投資家、ベンチャー

フィランソロピー、またはそういったプログラムを行っている財団と位置付けている民間基金のみを社会イノベーションへの資金提供者として考える。よって、従来のようなチャリティー財団は含まない。ソーシャルイノベーターと資金提供者、または、コンサル

ティングサービスや情報機関(メディア)、インキュベーションサービス、研究者、教育、トレーニングなどに代表される、このエコシステム全体をサポートする、幅広い非財務的サポートを行う存在を中間支援者と呼ぶ。社会問題を解決するための構造的アプローチを行う個人、プログラム、NPO、企業をソーシャルイノベーターと呼ぶ。

中国における社会イノベーションの担い手の数に関しては、社会イノベーションをサポートする団体の計画を立てるためにいくつかの調査が行われた。2013年の、中国の社会的企業についてのある研究¹¹は、7つの社会イノベーション支援団体が存在すると述べている一方、ブリティッシュ・カウンシル中国は21の社会的企業の支援団体が存在すると述べている¹²。日本総合研究所とMultilateral Investment Fund(MIF)によるさらに最近のレポート¹³は、それぞれの分野¹⁴で1~2の中間支援者が、いずれかの形式¹⁵で経済的支援を行う団体が3つ以下存在すると述べている。我々の研究では、中間支援者と経済的支援者のそれぞれの数が急速に伸びてきたが、ソーシャルイノベーターの数を実際に推定することは困難であると認識している。

1. 資金提供者

中国における社会的投資は未だに発展途上だと言えるが、政府、財団、そして企業が徐々に社会イノベーションに経済的支援を投入しようという動きが見えてきている。

自治体レベルでは、例えば、2012年に上海民政局と上海チャリティー開発財団が、社会サービス団

体と高齢者ケアを目的としたプロジェクトをサポートするため、他のいくつかの都市で採用されたものと似たようなモデルに倣い、\$750,000のベンチャー・フィランソロピー基金を立ち上げた¹⁶。

公的もしくは民間の大きな財団もまた、社会イノベーションを支援するためのプログラムやネットワークの構築を行っている。例として、楽平基金会楽平基金会は過去20年間、地方や低収入女性の雇用やエコ・トラスト農業、地方の就学前教育やマイクロファイナンスの分野で、代表的な投資財団、そして社会的企業の実践者として君臨してきた。楽平基金会は2016年にはそれらの社会的企業への継続的な支援に加え、社会イノベーションへの戦略的な投資を目的とした、SVP中国社会投資ファンドを立ち上げた。

楽平基金会だけでなく、南都公益基金会と友成企業家扶貧基金会もまた、社会イノベーション支援のパイオニアである。2010年、代表的な民間財団である南都公益基金会の理事長と、高い知名度を誇る社会的企業であるCanyouグループのトップにより、中国社会的企業と社会投資アライアンス(China Social Enterprise and Social Investment Forum, CSESIF)が設立された。このアライアンスは17の設立メンバーから成り、その数はなお、増え続けている。財団の数については、中国財団センターによると、25の財団が社会イノベーションに関与しているという¹⁷。

政府と財団以外では、民間ファンドもまた、社会イノベーションの価値を理解していると言える。中国の地方を支援する民間インパクト投資も、発展途上段階ではあるが、確認されている¹⁸。

8. Program materials, Social Innovation Ecosystem Study in Asia, funded by Toyota Foundation. 9. Zuofu Lai & Hongyun Zhou, "Making Strides in Social Innovation", Social Innovation and Social Transition in East Asia, Stanford Social Innovation Review, Spring 2017. Available at https://ssir.org/articles/entry/making_strides_in_social_innovation. 10. 《社会企业ABC》, 中国公益研究院资本精神研究中心, 2014年. <http://www.bnu1.org/uploads/soft/140305/2-140306151022.pdf>.

11. "China Social Enterprise and Social Impact Investment Development Report", Shanghai University of Finance & Economics Social Enterprise Research Center et al., 2013. Available at <https://uhnw-greatwealth.ubs.com/media/7622/china-social-enterprise-and-investment-report-aug-2013-en.pdf>. 12. "Key Actors in China's Social Enterprise Sector", British Council China, <https://www.britishcouncil.cn/en/uk-china-social-enterprise-social-investment-partners>. 13. Japan Research Institute; Multilateral Investment Fund "Study of Social Entrepreneurship and Innovation Ecosystems in Southeast and East Asian Countries", Inter-American Development, Oct 2016. Available at <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8100/Study-of-Social-Entrepreneurship-and-Innovation-Ecosystems-in-South-East-and-East-Asian-Countries-Final-Reflections.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 14. レポートから: 1) 人材 2) プロダクト&サービス 3) 情報、その他のサポート 15. 1) 慈善支援 2) 主要金融機関 3) インパクト投資ファンド 16. Zuofu Lai & Hongyun Zhou, "Making Strides in Social Innovation", Social Innovation and Social Transition in East Asia, Stanford Social Innovation Review, Spring 2017. Available at https://ssir.org/articles/entry/making_strides_in_social_innovation. 17. This is search result from using "social innovation" as a key word for fuzzy search at China Foundation Center database on May 14, 2017. <http://data.foundationcenter.org.cn/foundation.html>. 18. Japan Research Institute; Multilateral Investment Fund "Study of Social Entrepreneurship and Innovation Ecosystems in Southeast and East Asian Countries", Inter-American Development, Oct 2016. Available at <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8100/Study-of-Social-Entrepreneurship-and-Innovation-Ecosystems-in-South-East-and-East-Asian-Countries-Final-Reflections.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

しかし、利用可能なデータの欠如により、どの程度の資本が社会イノベーションに投資されたのか、そして、どのようなものが投資家たちの関心を最も引くものなのかわかっていない。この調査は23のイン

パクト投資とベンチャー・フィランソロピー分野の財団とファンドを特定した(表1参照)が、それらが合計でどの程度の投資を行ったのかは明らかになっていない。

【表1】インパクト投資、ベンチャー・フィランソロピー財団・ファンド

青云创投 Tsing Capital
创思 Transist
LGT公益创投基金会 LGT Venture Philanthropy
SA Capital
浩盈优世基金:浩盈创投 Avantge Ventures Impact Fund
心苗亚洲基金 Sow Aisa
社会创新合作伙伴SVP China Social Investment Fund
新湖-育公益创投基金 XinhuYu Social Venture Philanthropy
友成企业家扶贫基金会 Youchange China Social Entrepreneur Foundation
三一基金会 Sany Foundation
敦和基金会 Dunhe Foundation
恩派社会创投基金 NPI Foundation
南都公益基金会 Narada Foundation
成美慈善基金会 Chengmei Charity Foundation
恩熠社会影响力基金 Enyi Social Impact Fund
中国影响力基金 China Impact Fund
中诚公益创投发展促进中心 ZhongCheng Venture Philanthropy Development and Promotion Center
中国影响力基金 China Impact Fund
岚山社会基金 Lanshan Group-Lanshan Social Fund
億方公益基金会 Yifang Foundation
增爱公益基金会 More Love Foundation
圆恩基金 Yuan En Fund
弘毅影响力投资中心 Hongyi Impact Investing Center

2. 中間支援者

ここ数年間、中国における社会イノベーションの中間支援の数と種類は急速な発展を見せた。我々は次の非財務的サービスを含む、少なくとも50の中間支援者を発見した:

●リサーチ

例として、2015年、楽平基金会と清華大学人文学部が中国社会イノベーション&近現代史研究中心(the Research Center for China Social Innovation & Modern and Contemporary History)を共同設立した。楽平基金会はまた、中国と東アジアにおける社会イノベーションに関する

研究を発表するため、スタンフォード・社会イノベーション・レビュー (Stanford Social Innovation Review)とも協力している。その他の著名な研究機関は、社会的企業研究センター (Social Enterprise Research Center)、中国フィランソロピー研究所(China Philanthropy Research Institute)、北京大学市民社会センター (Center for Civil Society in Peking University)、そして、清華大学イノベーション・社会的責任研究センター (Innovation, Social Responsibility Research Center in Tsinghua University)、Aha社会イノベーションセンター (Aha Social Innovation Center)が挙げられる。

これらの多くが、このトピックに関するフォーラムを開催している。例えば、社会的企業研究センターは社会イノベーション&社会投資サミットフォーラム(the Social Innovation and Social Investment Summit Forum)を2012年から開催している。

●コンサルティング

第3セクターがそのポテンシャルを最大限に活かし、社会問題を解決するためには、研究開発、計画、人材管理、そしてその他の面での専門的な指導とトレーニングが必要であることがわかった。民間のコンサルティングファームや非営利団体が政府、NPO、社会的企業、企業のCSR部門などを顧客としてターゲットにするケースが徐々に増えてきている。

例として、ソーシャルインキュベーターとして始まったNPIが立ち上げた、NPI Philanthropy Consulting Groupがあり、これは政府とGONGO(政府によって組織されたNGO)に専門的コンサルティングサービスを提供することを目的としている。2013年に設立されたSynTaoは、CSRコンサルティングに特化したコンサルティングファームの代表例のひとつである。NPOであるA Better Communityは2009年以来、専門家たちをボランティアという形で集め、中小規模のNPOにコンサルティングサービスを提供している。

●インキュベーター/アクセラレーター

社会イノベーションのためのインキュベーションに資源を投資するための部門を超えた協力が中国で見られるようになったのは素晴らしいことである。例えば、上海社会イノベーション公園(SSIP)は2010年に中国で初の試みである、政府、社会団体、社会的企業の連携を強化し、社会問題解決、社会の進歩の後押しに取り組むことを目的としたプログラムを発表した。Ginko財団、NingXiaソーシャルインキュベーションセンター、Shunde社会イノベーションセンター、NPI、SEED、FYSE、Youthinkセンター、SowAsia、Aha社会イノベーションスクール、そしてLezhu社会イノベーション研究所の様な他の機関もまた、社会イノベーションをインキュベートまたは促進している。

●メディア

NPIは2009年に社会的企業家を扱う雑誌を発売した。しかし、社会イノベーションに関するレポートは、SNSなどの新たなメディアが進歩するまで頻繁に見られなかった。例えば、BottleDreamは2011年から世界中の社会イノベーションに関する話題をレポートしている。PhilanthropyCapitalはWechat上で48,700人のフォロワーがいるとされるファイナンス¹⁹、経済、フィランソロピーに特化した新たなメディアである。最近設立されたDiinsiderは、東南アジアでの社会イノベーションの話題を専門に扱う団体である。2016年には、CSESIFが、社会的企業のレポートを対象とした初のジャーナリズム・コミュニケーション・アワードを創設した。

●教育とトレーニング

教育とトレーニングプログラムは社会イノベーションに取り組む多くの人々の主な課題の一つとなっている。社会的企業のキーサポーターの一つであるブリティッシュカウンシル中国は2009年から2016年までの間に3200人の社会的企業家にトレーニングを施し、117の社会的企業の3700万元の社会投資機会をサポートした²⁰。他の最も注目すべきイニシアチブとしては、2015年に著名な中国人と米国人である、

19. Estimation made by Newrank as of May 15, 2017, <http://www.newrank.cn/public/info/detail.html?account=gongyizibenlun>.

20. "Key Actors in China's Social Enterprise Sector", British Council China, <https://www.britishcouncil.cn/en/uk-china-social-enterprise-social-investment-partners>.

Bill Gates、Ray Dalio、Niu Gensheng、He Qiaonyu、そしてYe Qingjunによって創設されたChina Global Philanthropy Institute (CGPI)が挙げられる。CGPIは中国のフィランソロピー活動家と非営利団体の経営者に対し、効果的な支援の方法、それらが社会に与えるインパクトを拡大する方法、そしてそれらの結果を改善する方法に関するトレーニングを行った。その他に、例えばPhilanthropy inもソーシャルイノベーターに様々なトレーニングを提供している。

中国における中間支援者によるサービスは多くの場合、一つに限らないことを覚えておく必要がある。例えば、NPIはコンサルティングとインキュベーションの両方のサービスを行っているし、Aha社会イノベーションスクールは彼ら自身を教育と研究センターと位置付けているが、実際は社会的企業アクセラレーターである。また、社会イノベーションの担い手が新たなイニシアチブを作るため、もしくはソーシャルイノベーターへのコンペティションや賞を創設するために協力することも珍しくない。

3. ソーシャルイノベーター

社会イノベーションは個人、プログラム、キャンペーン、NPO、企業（もしくはCSR部門）によって主導されるものである。しかし、社会イノベーションという言葉の共通の定義が存在しないこともあり、中国国内にどれだけの数のソーシャルイノベーターが存在するのかを把握することは難しい。だが、参考になる代替のデータがある：今回の研究では、23の資本提供者からの投資を受ける236以上の社会イノベーションが確認された（表1参照）。ブリティッシュカウンシルは2009年から2016年にかけて139の社会的企業を支援してきた²¹。2010年と2012年の第1、2回中国社会イノベーション・アワードには410の候補が集まった。

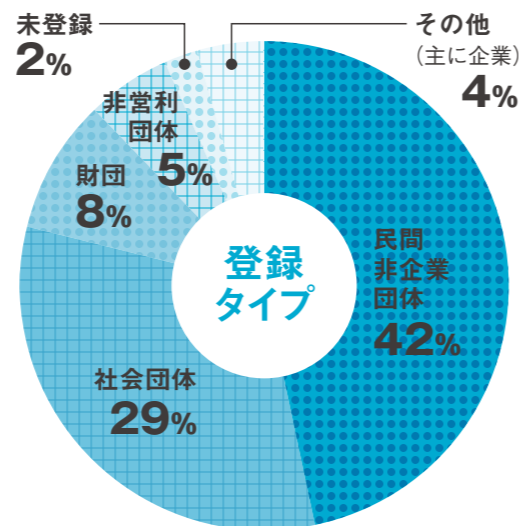
中国における社会イノベーションの登記の種類にはどのようなものがあるのだろうか？それらはどのくらいの規模のものなのだろうか？投資や資金援助はどこから来ているのだろうか？社会イノベーション団体全てを網羅したデータベースが存在しないため、

我々は中国社会イノベーション・アワード(CSIA)の候補に関する研究のデータを用い、それらの疑問への答えを探ることにした。

2010年に北京大学と中共中央編訳局（共産党シンクタンク）によって創設されたCSIAは社会イノベーション分野で最も有名なプラットフォームの一つである。このイベントは2年に1回開かれ、毎回10の社会イノベーションに賞が贈られる。2010年と2012年の最初のイベントでは、410の応募が集まった。次のチャートはそれらの応募の登記の種類、規模、団体の資金源、プログラムの期間などを表したものである。

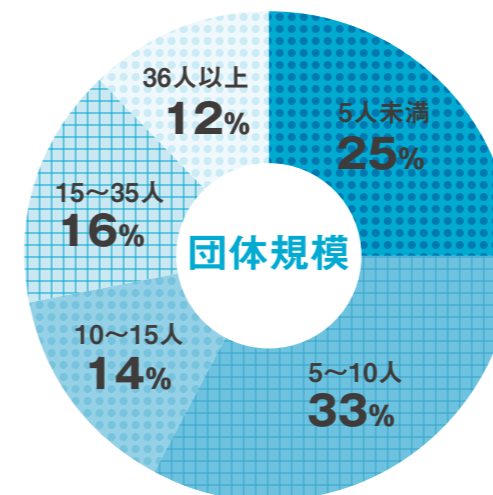
●登記の種類

下のチャートにあるように、社会イノベーションの大部分は、教育、ヘルスケア、社会福祉等々の幅広い人的サービスを提供する非営利の民間非企業団体によって担われている。その他には、中国市民により、共通の目的を達成するために自発的に組織されたとされる社会団体、支援者が経済的リターンを受けとらない、もしくは経営権を有していない非営利団体（この用語は2008年の企業収入税法、その他の多くの中国の税制規則で使用されている）、そして、個人もしくは法人、または他の団体からの寄付金を頼りに我々の活動を公共の利益のために役立てることを目的として設立された、非営利法人である財団がある。企業はごく少数である。



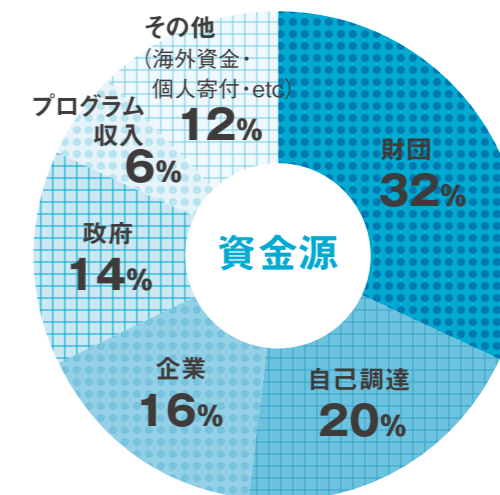
●団体規模

団体の規模に関しては、半分以上の団体(55%)では5-10人、わずか12%の団体で35人以上が働いていることがわかった。社会イノベーションによって変化をもたらすにはどの程度の規模が妥当なのかを述べるのは難しいが、少なくともこのデータは多くの団体の構造がまだ成熟していないことを示しているだろう。



●資金源

それらの団体の主な資金源は財団であり、次に自己調達、企業や政府からの援助と続き、プログラムからの収入はわずか6%にとどまった。これは、中国における社会イノベーションは外部からの経済的支援に大きく依存していることを意味する。彼らの自立、もしくは営利化までの道程はまだ長そうである。



このサンプルには留意しておかなければならない点が存在する。このサンプルで使われている社会イノベーションの定義は、この研究で扱っている社会イノベーションのそれと一致しない可能性がある点：社会問題への新たな解決策を提供するための体系的アプローチ；サンプルは中国のすべての社会イノベーションを代表している訳ではない点。

第3章 ケーススタディ

2002年から2015年にかけて、地方の女性が北京で家政婦の仕事を得られるよう、38,000人以上ものにトレーニングを提供したことや、業界の基準の設定や国内労働者に関する政策の変更を助けたことで知られるFuping Domestic Services Training & Job Placement（職業斡旋）の様な有名な社会的企業には、社会イノベーションに関する比較的包括的な研究が存在する；障害者に雇用に関する手助けを行っているハイテク企業であるShenzhen

Canyouグループもまた、その一つである。Canyouは現在、3700人以上の従業員を抱えているが、その98%は障害者である²³。その他の成功例はマイクロファイナンス、教育、エコ農業、高齢者ケアなどの分野に見られる。

繰り返しになることを避けるため、今回の研究はそれらについて詳しくは述べないが、中国においてどのように社会イノベーションが変化を生み出しているかを理解するためには、それらについて学ぶこと

21. 《中英社会企业及社会投资名录》, British Council China. <https://www.britishcouncil.cn/programmes/society/index>. にて閲覧可能。 22. 周红军:《中国社会创新的现状与问题---基于两届“中国社会创新奖”项目数据的实证分析》,《经济社会体制比较》,2014年7月,第170-183页。

23. “China Social Enterprise and Social Impact Investment Development Report”, Shanghai University of Finance & Economics Social Enterprise Research Center et al., 2013. Available at <https://uhnw-greatwealth.ubs.com/media/7622/china-social-enterprise-and-investment-report-aug-2013-en.pdf>.

をお勧めする。

近年、中国におけるハイテク自転車シェアリングのブームが世界の注目を集めている。Ofobike、Mobike、Bluegogoなどのスタートアップ企業による自転車シェアリングは急速に中国国内の約50年に広がった。最も大規模なOfobikeは2017年4月現在、そのサービスを43都市、220万台の自転車で展開している²⁴。自転車シェアリングは人々の移動手段を間違いなく変えたと言える。このブームにより、人々は中国の都市は自転車よりも車優先にデザインされてきたという問題についても認識してきている。ソーシャルチェンジの大きな可能性はここにある：もっと環境に優しい移動手段、そしてもっと自転車フレンドリーな都市。しかし、自転車シェアリングはまた、不法駐輪や交通違反などの問題も引き起こす。そして、このビジネスが経済的に持続可能なものであるのかということについても議論の余地がある。このイノベーションが体系的に成功するのかわからない。

本稿では、新たなテクノロジーの発展や、人々の交流手段を利用している点、もしくは社会問題解決に取り組む人々のためのより良いエコシステムの創出を助けているという点で、次の2つのケースを選択した。

ケース1

中国の“Amber Alert System”：GISテクノロジーとSNSによる行方不明児童の子供の救出支援

●中国の子供人身取引問題

子供の人身取引問題は中国で長く存在してきた問題である。これは世界中で問題になっていることであるが、中国のその規模は特に大きく、多くの人々は1980年代前半に一人っ子政策が始まってから特に悪化したと考えている。幼児や子供、特に男児が多くの場合、1)違法な養子縁組、そして2)強制労働といった理由で誘拐されている。どの程度の子供達が誘拐されたのかについての公式なデータは存在しないが、2万～7万人が誘拐されたと推

測され、100万～150万人の子供の乞食もしくはホームレスが中国には存在すると言われている。公安による公式な数値では、2009年から2011年にかけて、全国で17,647人の子供と32,966人の女性が警察により救出された²⁵。一人っ子政策が中国における子供の人身取引問題を悪化させた理由の一つであるように思える。また、中国の多くの親が女子よりも男子を望む、男子優先文化も、家族に男子がいない場合に起こる女性の行方不明現象や男子売買などの深刻な問題を生み出している。もっともこの問題が深刻な地域での研究によると、誘拐された子供達の92%は、他の家族に不法に養子縁組されるために取引されているという²⁶。このことが、人身取引されたそれらの子供達の特定期間や救出を困難なものにしている。それに加え、子供達の人身取引は、中国政府にとってタブーな話題とされる。政府はこの問題が存在することを認めているが、誘拐された子供達、もしくは養子縁組のために取引された子供達の数に関する公的な統計を作成していない²⁷。

●公安と不正取引に対する市民による初期の取り組み

中国公安部はこの問題に取り組める唯一の機関であった。2009年、中国公安部は不正取引に対応する部隊を創設し、行方不明の子供達のDNAのデータベースを作成した。しかし、未だにそれらが効果を発揮しているとは言い難い。米国では行方不明になった子供達が99%救出されているのに比べ、中国ではわずか1%しか救出されていないとされている。

市民による取り組みはほとんどの場合、子供を失った親によって組織される。それらはインターネットを使って情報をシェアしたり、助けを求めたりしている。例えば、Zhang Baoyanとその夫は2007年に行方不明の子供達の情報を投稿している親たちや、彼らとボランティア同士の連携を助ける目的で、“Children Go Back Home宝贝回家寻子网(子供を家に返そう)”というウェブサイトを立てた。2015年までに、このサイトは1,323の家族の元に子供を返すのを手伝い、そのリストには15,000の情報が載っている。

●SNSとテクノロジーによるキャンペーンへの参加

しかし、主要なSNSプラットフォームであるWeibo(中国版Twitter)が一般化し、人々がこの問題に注目し、解決に向けて動き出したのは2010年以降のことである。2010年、ジャーナリスト兼活動家のDengFeiがWeiboで初めて行方不明の子供達の情報を投稿、またはシェアするキャンペーンを開始した。2011年、Yu Jianrong教授は“Take a photo and save child beggars(写真を撮って乞食の子供を救おう)”キャンペーンWeiboで開始した。これらの取り組みは多くの子供を救える結果とはならなかったが、子の問題に対する世間の関心を高めることや、人々が積極的に関与していくことの助けにはなった。2012年、GONGOの一つであるChina Social Assistance Foundation(中国社会支援財団)はDengFeiとその他がWeibo上で反人身売買の協働を目的とした“Anti-human Trafficking Fund(Weibo反人身売買ファンド)”の公式アカウントを立ち上げるのをサポートした。

テクノロジーはそれらのWeiboでの取り組みより少し遅れてキャンペーンに参加し始めた。中国における代表的なインターネット企業であるTencentはInternet Explorerの“ページが見つかりません”というページに行方不明の子供達の最新の情報を掲載する取り組みを始めた。また、Baidu(百度)は、行方不明の子供達の情報を投稿できるBaidu Xunren百度寻人というページを立ち上げた。さらに、社会的企業であるIyiyunは、全国の行方不明の子供達の情報と場所を地図化できるIyiyun Children's Safety Mapを作った²⁸。

2015年、マイルストーンはGISテクノロジーとSNSのさらなる発展と共にやってきた。ZhongShe Social Work Development Foundation(社会労働発展財団)がChildren's Safety Science&Technology Fund(子供の安全のための科学&テクノロジーファンド、CSST)を創設したのである。そしてファンドはその後、間もなく、China's Child Safety Emergency Response 儿童安全预警(中国子供の緊急安全レスポンス)アプリとWechatアカウントを開始した。プラットホー

ムに登録された人々は、公安によって確認を受けた行方不明の子供達の情報をプラットフォームに投稿したり受け取ったりできる。しかし、このプラットフォームの弱点は、このプラットフォームのシステムに自動的に登録をした人々のみが参加でき、その他の人々は閲覧ができない点である。

●公安が採用したモデル

1年後、China's Child Safety Emergency Response 儿童安全预警のアプリのモデルを、中国公安部が自らのアプリを作るために模倣した。The Lost Children Information Platform公安部儿童失踪发布平台アプリは2016年、警察が情報を投稿できるようにするために作られた。最も重要な点は、行方不明の子供達の情報が周辺のスマートフォンユーザーにAlipayやDidiなどの10以上のアプリを通じて送信される点である。このアプリが開始されてからの半年、286の行方不明情報があり、なんとそのうちの90.91%にあたる、260人の子供達が救出された²⁹。

アプリの他に、CSSTがより包括的な公安部の管理システムを作るため、公安部と動き始めた。同時に、CSSTは行方不明児童保護活動を促進するため、China Behavior Law Association(中国の行動モラルに関する法律協会)。

子供の人身取引の根本的な原因を解決するためには、男児優先文化や面倒な養子縁組手続きのような課題を解決する必要がある。Lost Children Information Platform公安部儿童失踪发布平台は未だにいくつかの弱点を抱えているが、このケースはどのように、過去数年間で中国の市民社会がSNSとインターネット技術の発展と一般化を次の4点で上手く利用してきたかを示している

- 1) 児童の行方不明問題に関する世の中の関心を高めること
- 2) 行方不明の子供達の救助をサポートするために、どうインターネットを使うべきか
- 3) 民間セクターをキャンペーンに巻き込むこと
- 4) この問題にさらなる努力を行うよう、またインターネットの活用法を学ぶよう、政府に働きかけること

24. Josh Ye, "Why China's bike-sharing boom is causing headaches", South China Morning Post, April 24, 2017. 25. 王锡章:《拐卖儿童犯罪的现状与遏制对策---以F省为例的实证研究》,《中国人民公安大学学报(社会科学版)》,2015年第5期,第21-31页。 26. 王锡章:《拐卖儿童犯罪的现状与遏制对策---以F省为例的实证研究》,《中国人民公安大学学报(社会科学版)》,2015年第5期,第24页。 27. Charlie Custer, "Kidnapped and Sold: Inside the Dark World of Child Trafficking in China", The Atlantic, July 25 2013.

28. <http://map.iyiyun.com/2.html>. 29. “公安部”儿童失踪信息紧急发布平台”二期上线,中华人民共和国公安部,2016年11月16日。<http://www.mps.gov.cn/n2254098/n4904352/c5548254/content.html>.

ケース2

人々の寄付活動への参加を促す：
Tencent9/9フィランソロピー・デイ

●チャリティー基金への低い参加率

社会変革とは参加型の性質を持ち、それゆえに社会的なものである。そしてそれは、知能と道徳の化学変化を必要とする。しかし、継続的な変革は多くの人々を巻き込み、彼らに影響を与えることで実現するものだ。

—Dr. Larry Brilliant, Skoll Global Threats Fund (国際脅威ファンド)

この論文の始めに述べたように、中国の非営利セクターの発展が直面している大きな課題の一つが低い市民参加率である。Gallupの調査結果によると、2016年、中国は世界140カ国のうち、最下位に位置している³⁰。2014年、チャリティー基金はパーセンテージにして、米国の2%に対し、中国はGDPのわずか0.1%であった³¹。

この問題は、非営利団体への人々の信用の低さや公的募金に対する政策による制限より、一層困難なものとなっている。草の根のNPOはGONGOに比べ、募金を集める能力に乏しく、政府による支援を受けにくいという、不利な立場にある。

●人々とビジネスを動員するためのキャンペーン

代表的なネット企業のTencentは2015年、数百万の中国のネットユーザーとチャリティーの距離を近づける目的で、有名なビジネスや公共福祉団体、有名人と協力し、9/9フィランソロピー・デイ-中国で初のフィランソロピー・デイを開催した。

団体またはプログラムはプラットフォームに募金のリクエストを投稿でき、個人による募金はTencent

やその他のビジネスによる募金とのマッチングが行われる。これはNPOがその数日間は募金活動にエネルギーを集中できるよう、とても強いインセンティブを与え、それと同時に人々が決められたタイムフレームの中で募金し、それが確実に民間セクターのそれと組み合わせられるようにする効果がある。

小規模団体や草の根の団体、もしくは非営利プログラムにとっては、このプラットフォームは簡単で儉約的な募金方法である。さらに、人々が友達同士で募金のリクエストをシェアするため-たいいてい、知り合いの範囲内であれば、そういったリクエストは信用を得やすく、より効果的なものとなる。

Tencentの強力なソフトウェアであり、毎月8億600万人のアクティブユーザーが存在するWeChatを通じ、9/9フィランソロピー・デイから急速に始まった募金のリクエストは広く拡散され、その募金の勢いは数日間続いた。2016年、このキャンペーンは4000のチャリティープログラムと団体とともに6億人民元を3日以内に集めた。680万人近くの参加者がこのキャンペーンに参加した。比較として、2014年、Tencentがまだこのキャンペーンを始める前の2014年、Tencent Gongyi, Alibaba CSR2, Ant Love, Sina Gongyiによる最大の第3勢力の募金プラットフォームは426万人民元を集めた³²。

9/9フィランソロピー・デイの成功は、効果的な人々と民間セクターの動員は、革新的な戦略があってこそ、成し遂げられることを示している。また同時に、社会問題を解決しようとする意思のある個人やビジネスリーダーの数が増えていること、そしてそういった寄付文化を育てていくことが可能であること-社会イノベーションの将来の発展のポジティブなサイン-も示している。

30. "2016 Global Civic Engagement", Gallup. Available at <http://www.shqiperiajone.org/sites/default/files/pdf/2016%20Global%20Civic%20Engagement%20Report.pdf>. 31. Yong Lu, "Why Giving is Harder than Earning: Philanthropy in China", China Research Center, http://www.chinacenter.net/2017/china_currents/16-1/giving-harder-earning-philanthropy-china/. 32. CAFPA Research, "Online Fundraising in China: A Research Report on Third Party Platforms in 2014", China Association of Fundraising Professionals, Nov. 2015. Available at <http://sofii.org/images/Translations/Chinese/online-fundraising-in-China.pdf>.

第4章 考察：課題と可能性

中国は決して革新的スピリットの欠けた国ではない。マッキンゼーはその中国のイノベーションの発展に関する研究の中で、“中国はイノベーションのスポンジ-グローバル技術を吸収し、取り込む存在-からリーダーに飛躍する可能性を秘めている。イノベーションは2015年までに、3~5兆弱程度の、GDPへの貢献を果たした”と結論づけている³³。

中国の社会イノベーションは数多くの資本提供者、中間支援者、そして成長し続けるソーシャルイノベーター自身と共に急成長の段階に入った。異なるセクターの担い手たちが責任あるステークホルダーとして振る舞うことの重要性を認識したことで、セクターの垣根を越えた協力がより一般的になった。特に、この研究は社会イノベーションの中間支援者グループの動向に着目した。また、中国の多くの純資産を持つ個人は、彼らが一度社会に関心を持てば、社会イノベーションをサポートする強い力があることを見せた。

しかし、社会イノベーションの発展は未だに大きな課題に直面している。第一に、未だこの分野の主要な担い手であるNPOが、その平均的低給与が一部原因となり、優秀な人材を獲得することに苦心していることがある。最近のある調査により、2015年の北京の平均給与が7086人民元だったが、そのサンプルの労働者のうちの77%は7000人民元

以下の給与しか稼いでいないことがわかった。彼らのうち、34.9%は3001~5000人民元、23.2%は3000人民元以下の給与しか稼いでいない³⁴。

もっと多くの公共もしくは民間財団がリソースを社会イノベーションに注ぎ込んだとしても、NPOの能力の限界が、成功に向けた政策変更、経済的な持続性の実現、そして大規模なインパクトを起こすこと-この研究が述べてきた、社会イノベーションが社会イノベーションである基本-の足かせとなる。

さらに、中国の経済成長はスローダウンしたが、中国社会と政治家達はさらなる努力を社会問題に注いでおり、政治議論は時々、環境問題、人権、平等、透明性などなどの分野で白熱している。ソーシャルイノベーター達がインパクトをもたらす変化を起こすためには政府の支援が不可欠である。同時に、彼らは、政府の一線を越えないよう、注意深く彼らの事業モデルを作り上げる必要がある。

中国の社会イノベーションに関する研究はまだあまり行われておらず、限られた数のデータしか存在しない。中国の社会イノベーションがどのくらいの速度で、どの方向に向かっているのかを結論付けることは難しい。しかし、多くのソーシャル、ビジネスイノベーター達がいる北京や上海のようなパイオニア的地域により多くの成功例を求めることは可能である。

参考文献

- “China Social Enterprise and Social Impact Investment Development Report”, Shanghai University of Finance & Economics Social Enterprise Research Center, Peking University Center for Civil Society Studies, the 21st Century Social Innovation Research Center, and the University of Pennsylvania School of Social Policy & Practice, 2013. Available at <https://uhnw-greatwealth.ubs.com/media/7622/china-social-enterprise-and-investment-report-aug-2013-en.pdf>.
- McKinsey Global Institute, “The China Effect on Global Innovation”, McKinsey&Company, October 2015. Available at <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/gauging-the-strength-of-chinese-innovation>.

33. McKinsey Global Institute, “The China Effect on Global Innovation”, McKinsey&Company, October 2015. Available at <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/gauging-the-strength-of-chinese-innovation>.

34. 中国发展简报,《2016中国公益组织从业人员薪酬调查报告》。

参考文献

- “99公益日3天善款破6亿, 677万人次网民共创新记录”, 腾讯公益, 2016年9月10日, <http://gongyi.qq.com/a/20160918/035289.htm>.
- Dongshu (Jaff) Shen & Fan Li, “East Asia’ s Role in Global Social Innovation” , Social Innovation and Social Transition in East Asia, Stanford Social Innovation Review, Spring 2017. https://ssir.org/articles/entry/east_asias_role_in_global_social_innovation.
- Yulin Li, “Using the Internet to Transform Giving:How the internet giant Tencent is using its online platform to help increase charitable giving in China” , Feb 16, 2017, Social Innovation and Social Transition in East Asia, Stanford Social Innovation Review, Spring 2017, https://ssir.org/articles/entry/using_the_internet_to_transform_giving.
- “2016 Global Civic Engagement” , Gallup. Available at <http://www.shqiperiajone.org/sites/default/files/pdf/2016%20Global%20Civic%20Engagement%20Report.pdf>.
- Booke Avory & Adam Lane, “Catalyzing Social Investment in China” , BSR&Ciyuan, Nov 2011. Available at https://www.bsr.org/reports/Catalyzing_Social_Investment_in_China_BSR_CiYuan_November_2011.pdf.
- Zuofu Lai & Hongyun Zhou, “Making Strides in Social Innovation” , Social Innovation and Social Transition in East Asia, Stanford Social Innovation Review, Feb. 16 2017. Available at https://ssir.org/articles/entry/making_strides_in_social_innovation.
- 周红云:《中国社会创新的现状与问题---基于两届“中国社会创新奖”项目数据的实证分析》,《经济社会体制比较》, 2014年7月, 第170-183页。
- Edward Cunningham, “China’ s Most Generous:Understanding China’ s Philanthropic Landscape” , Ash Center for Democratic Governance and Innovation, Harvard Kennedy School, 2015. Available at [https://chinaphilanthropy.ash.harvard.edu/uploads/files/584b0548-2339-4af0-8932-f0d3a2b42942-2015%20Report%20\(Updated%20links%204-25-17\).pdf](https://chinaphilanthropy.ash.harvard.edu/uploads/files/584b0548-2339-4af0-8932-f0d3a2b42942-2015%20Report%20(Updated%20links%204-25-17).pdf).
- 《中英社会企业及社会投资名录》, British Council China. Available at <https://www.britishcouncil.cn/programmes/society/index>.
- Yong Lu, “Why Giving is Harder than Earning:Philanthropy in China” , China Research Center, http://www.chinacenter.net/2017/china_currents/16-1/giving-harder-earning-philanthropy-china/.
- Japan Research Institute; Multilateral Investment Fund “Study of Social Entrepreneurship and Innovation Ecosystems in Southeast and East Asian Countries” , Inter-American Development, Oct 2016. Available at <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8100/Study-of-Social-Entrepreneurship-and-Innovation-Ecosystems-in-South-East-and-East-Asian-Countries-Final-Reflections.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- 庄爱玲:《中国公益支持机构发展现状调研报告及公益支持机构名录》, 上海映绿公益事业发展中心, 2014年12月。 <http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn/news-17597.html>.
- 《社会企业ABC》, 中国公益研究院资本精神研究中心, 2014年。 <http://www.bnu1.org/uploads/soft/140305/2-140306151022.pdf>.
- Pan Xiao, “Private non-enterprises institutions in China in an era of charity law reform” , (Thesis) . University of Hong Kong, Pokfulam, Hong Kong SAR. Retrieved from http://dx.doi.org/10.5353/th_b5689246.
- 王锡章:《拐卖儿童犯罪的现状与遏制对策---以F省为例的实证研究》,《中国人民公安大学学报(社会科学版)》, 2015年第5期, 第21-31页。
- 李春雷, 任韧, 张晓旭:《我国被拐卖儿童救助保护现状及完善对策研究---基于对今年133个公开报道案例的分析》,《中国人民公安大学学报(社会科学版)》, 2013年底6期, 第16-25页。
- 许崇峰:《拐卖儿童犯罪刑法规制体系的完善》, 吉林大学硕士学位论文(刑法学方向), 2016年5月。
- 中国发展简报,《2016中国公益组织从业人员薪酬调查报告》。

参考文献

- Yulin Li, “Using the Internet to Transform Giving:How the internet giant Tencent is using its online platform to help increase charitable giving in China” , Social Innovation and Social Transition in East Asia, Stanford Social Innovation Review, Feb. 16, 2017. https://ssir.org/articles/entry/using_the_internet_to_transform_giving.
- CAFP Research, “Online Fundraising in China:A Research Report on Third Party Platforms in 2014” , China Association of Fundraising Professionals, Nov. 2015. Available at <http://sofii.org/images/Translations/Chinese/online-fundraising-in-China.pdf>.

略語

- Government-organized Non-Governmental Organizations(GONGOs) 政府によって組織されたNGO
- Non-profit Organization(NPO) 非営利組織
- Corporate Social Responsibility(CSR) 企業の社会的責任
- Shanghai Social Innovation Park(SSIP) 上海社会イノベーション公園
- Children’s Safety Science&Techonology Fund(CSST) 子供の安全のための科学&テクノロジーファンド

II

日本における 社会イノベーション・エコシステム

青尾 謙

第1章 日本におけるソーシャルセクター

1.1 歴史 / 1.2 社会セクター組織の種類と概数 / 1.3 社会的課題 / 1.4 資金(寄付・財団・政府等)

第2章 社会イノベーションに関連するステークホルダー

2.1 公的セクター / 2.1.1 内閣府 / 2.1.2 中央省庁 / 2.1.3 地方自治体 / 2.1.4 公的金融機関・助成組織 /
2.2 企業セクター / 2.2.1 三菱商事復興支援財団 / 2.2.2 民間金融機関 / クラウドファンディング /
2.3 社会セクター / 2.3.1 中間支援組織 / 2.3.2 人材育成機関 / 2.3.3 財団 / 2.4 研究機関

第3章 社会イノベーションの育成に必要なもの

3.1 社会セクターの規模的な拡大 / 3.2 地方に根ざした政策決定と資源 / 3.3 財団の支援 /
3.4 社会の未来像

第4章 日本における社会イノベーションの事例

4.1 環境運動と公害対策 / 4.1.1 背景 / 4.1.2 経緯 / 4.1.3 事例から学べること /
4.2 地域包括ケア / 4.2.1 背景 / 4.2.2 経緯 / 4.2.3 事例から学べること /
4.3 再生可能エネルギー / 4.3.1 背景 / 4.3.2 経緯 / 4.3.3 事例から学べること /
4.4 有機食品 / 4.4.1 背景 / 4.4.2 経緯 / 4.4.3 事例から学べること /
4.5 コミュニティ財団 / 4.5.1 背景 / 4.5.2 経緯 / 4.5.3 事例から学べること /

第5章 国を越えた展開の可能性

5.1 個別組織・個人のレベル / 5.2 セクターとしてのレベル

第1章 日本におけるソーシャルセクター

1.1 歴史

江戸時代までの日本において、民衆の相互扶助的な活動や、寺院や商人等によるフィランソロピーが存在したことが知られている¹。しかし明治以降は、財団を含めた公益活動は政府の管理下におかれ、社会福祉政策を補完する役割を果たしてきた。第二次世界大戦後には様々な社会組織やボランティア組織が生まれた²。更に1998年にいわゆるNPO法(特定非営利活動促進法)が施行され、2008年に公益制度の改革が実施されたことにより、社会セクター組織の設立に関する規制は大幅に緩和され、政府の社会セクターに対する統制も大きく弱められた。

1.2 社会セクター組織の種類と概数

日本では社会セクター組織の中に多くの法人格が存在する。例をあげれば、特定非営利活動法人(いわゆる「NPO法人」)52,251団体、そのうち1,237団体が税制優遇を受ける「認定」法人)、公益法人(税制優遇を受けられる財団および社団、9,470団体)、一般法人(税制優遇を受けない財団および社団、47,591団体)、医療法人(53,408団体)、社会福祉法人(20,733団体)、学校法人(8,020団体)等である³。その他に協同組合、自治会・町内会ほか法人格を持たないボランティア団体(任意団体)等がある。

社会的企業のための法人格は存在せず、そうした組織は営利企業もしくはNPO法人としての法人格を持つことになる。例えばソーシャルベンチャーとして知られる、病児保育を運営するフローレンスは

特定非営利活動法人である。ある推定によれば、日本には20万以上の社会的企業が存在するという⁴。本報告書では、社会的課題を第一の目的とする社会的企業を、法人格に関わらず社会セクターに含めるものとする。

1.3 社会的課題

日本における社会セクター組織は、その法人格にもよるものの、ほとんどの社会課題やセクターに関与することができる。多くの組織が教育、保健医療、障がい者、ホームレス、高齢者ケア、環境保全、スポーツや文化活動等の分野において直接サービスの提供や活動を行っている。活動のために政府による補助金や公的保険制度による資金を受けることもある。中には子どもの貧困や教育格差等の最近注目されてきた分野で活動する団体も存在する。

その一方で、ペッカネン⁵の指摘するように、日本の社会セクターにおいては政策対話やアドボカシー分野で専門的に活動する人材や専門性を持った組織は多くないのが現状である。

1.4 資金(寄付・財団・政府等)

ある推計によれば、日本の社会セクター全体が生み出す経済的付加価値は2兆4,000億円(名目GDPの4.8%)、雇用は約500万人(労働総数の7%)とされる⁶。しかし個別の組織としては多くの規模は小さく、NPO法人の75%は年間の収入が5,000万円以下、35%は1,000万円であり、有給職員の数も限られる⁷。

同じく収入の72%はサービス収入であり、14%が補助金や助成金である。個人からの寄付は多くの

1.林雄二郎・山岡義典編著(1993)『フィランソロピーと社会—その日本の課題』ダイヤモンド社; テツオ・ナジタ著、五十嵐暁郎監訳(2015)『相互扶助の経済:無尽講報徳の民衆思想史』みすず書房 2.辻中豊・山本英弘・久保慶明(2010)『日本における団体の形成と存立』辻中豊・森裕樹編著(2010)『現代社会集団の政治機能—利益団体と市民社会』木鐸社 3.法人格ごとの概数は公益法人協会(2017) Charitable and Non-profit Organizations in Japan. より <http://www.kohokyo.or.jp/english/File/Data%20Book%202017.pdf> 4.三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2015)『我が国における社会的企業の活動規模に関する調査』 5.Pekkanen, R. (2006) Japan's Dual Civil Society: Members without advocates. p.27, Stanford University Press 6.三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2010)『非営利セクター・社会的企業の雇用等について』 7.内閣府(2016)『平成27年度特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査報告書』

場合名の通った団体に集まることが多く、セクター全体の収入としては寄付は4%、会費が2%にすぎない⁸。社会セクター全体が市民の寄付やボランティア

アといった参画の基盤を作ることなしに、次第に政府サービスの委託や下請けに依存してきているという懸念も広がっている⁹。

第2章

社会イノベーションに関連するステークホルダー

日本において社会イノベーションは、よく知られていないか、あるいは新奇な概念である。一般的な定義では、社会イノベーションは社会課題を解決するための新たな製品やサービス、活動であり、新しいアイデアから実験や普及段階を経て、最終的には新たな法律や政策、あるいは社会における価値観や規範、行動様式として定着するまでの一連のプロセスを指す¹⁰が、実際にはメディア等で社会的起業家(ソーシャル・アントレプレナー)と同義で使われることも多い。それにも関わらず、日本でも多様なセクターや組織が、社会イノベーションという言葉を用いることはなくとも、実際にはそれに相当する活動を実施している例が数多く見られる。

2.1 公的セクター

●2.1.1 内閣府

内閣府は総理大臣直轄の政府機関であり、省庁間の調整および複数の省庁にまたがる施策を推進する役割を持ち、その権限は近年拡大しつつある。2009年から2012年の民主党政権においては、「新しい公共」と名付けて、地域社会における多セクターの協働推進や非営利組織への税制優遇の拡大等を推進した。2012年に自民党を中心とする政権になってからは、個別の政策として「地方創生」「共生社会」「公共サービスイノベーション」等が実施されている¹¹。

●2.1.2 中央省庁

現在日本には12の省があり、各自分掌の政策を実施する役割を担っている。いくつかの例をあげれば、経済産業省は「ソーシャルビジネス」やソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)等の推進を行っており、総務省は地方行財政、地方再生、情報通信分野を所掌する。また厚生労働省は保健医療や幅広い社会福祉政策について責任を持つ。

他の先進国に比べると、日本の中央省庁のスタッフ数は相対的に少ない。そのため、中央政府は地方自治体に施策の実施を委任している。その一方で省庁は政治家や利益団体と共同しながら、法律や政策を策定・改定する政策立案者としての役割を持っている¹²。また省庁が試験的な社会イノベーション事業に対して補助金や助成金を出すことも多い。

●2.1.3 地方自治体

日本の自治体には47都道府県と1,718の地方自治体(市・町・村および特別区)の2層が存在する¹³。戦後改革の結果として地方自治体の権限は強化され、首長や議員の選挙による選出、条例の制定を行うことができる。地方自治体はあわせて公的支出の75%を支出しているが、地方に入る収入は限られており、また中央が制定した施策を実施するため、独自の政策を実施できる余地は限られる¹⁴。それでも首長は、議会や役所の支援を得て独自の

政策を実施し、それが中央にとっての先事例となることもありうる。その例として1970年代の東京都による独自の高齢者医療制度¹⁵や、宮城県の浅野知事が1996年に県庁による情報公開を支持した事例¹⁶等があげられる。

2017年2月には神戸市と八王子市が、それぞれ糖尿病予防と大腸がん検診に関するソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)について、複数年の予算を成立させた¹⁷。また同年4月には、横浜市が「オープンイノベーション推進本部」を設置し、今後横浜の社会課題解決のためにオープンデータ活用や公民連携を進めていく方向性を打ち出しており、今後の推移が注目される¹⁸。

●2.1.4 公的金融機関・助成機関

G8社会的インパクト投資タスクフォース日本委員会の報告書によれば¹⁹、政府出資による金融機関である日本政策金融公庫の2015年度融資額(ソーシャルビジネス向け)が約600億円となるなど、国内最大の非営利組織および社会的ビジネスに対する資金の出し手となっている。その他に科学研究に対して日本学術振興会や科学技術振興機構、途上国向けに国際協力機構等が資金を出している。

2.2 企業セクター

伝統的に日本の企業は「公益」を重視する傾向が見られる。しかし、社会的課題に関わる全ての私企業を「ソーシャルビジネス」としてしまふことは適当ではない。以下では民間企業セクターから、CSRあるいは事業展開として実践している事例を紹介する。

●2.2.1 三菱商事復興支援財団

日本における最大の商社の一つである三菱商事は、2011年の東日本大震災の後に三菱商事復興支援財団を設立した。同財団は奨学金の支給や助成

金の提供に加えて、日本の財団としては異例ながら、被災地域の企業に対する投融資を行っている。2016年までの投融資実績は50件、20億円に達する²⁰。

●2.2.2 民間金融機関 / クラウドファンディング

政府系金融機関(2.1.4参照)の他に、銀行、労働金庫、信用金庫等の民間金融機関が、社会セクター組織への融資を行っている。また、ソーシャルベンチャーに対する投資家・投資ファンドや、オンラインの寄付や融資を受けるクラウドファンディング・プラットフォーム(Yahoo!、JAPANGIVING、セキュリテ、ReadyFor、CAMPFIRE等)も多数存在する。

2.3 社会セクター

●2.3.1 中間支援組織

社会セクターの中間支援組織は多数あり、その例をあげれば社団や財団の組織である公益法人協会²¹、助成財団や助成組織向けの助成財団センター²²、NPO法人や各地NPOセンターを支援する日本NPOセンター²³、国際協力NGOの組織である国際協力NGOセンター(JANIC)²⁴、コミュニティ財団のネットワークである全国コミュニティ財団協会²⁵等がある。各都道府県や自治体をカバーするNPOセンターも存在する。社会的企業や社会セクターの新しいネットワークである新公益連盟は社会課題解決のためのコレクティブ・インパクトの推進や政策対話を推進している²⁶。

その他の中間支援組織には1990年代以降非営利法人制度のアドボカシーを行っているシーズ²⁷、企業CSRプログラムと非営利組織を仲介する市民社会創造ファンド²⁸等がある。

●2.3.2 人材育成機関

上記の中間支援組織の多くは会員・対象組織の研修など、人材育成事業を実施している。その他

8.内閣府(2016)「平成27年度特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査報告書」 9.田中弥生(2011)「市民社会政策論—3.11後の政府・NPO・ボランティアを考えるために」明石書店 10.社会イノベーションの定義はEuropean Commission(2013) Guide to Social Innovation.; Young Foundation(2010) The Open Book of Social Innovation. Young Foundation 等より 11.内閣府ウェブサイト <http://www.cao.go.jp/seisaku/seisaku.html> 12.村松岐夫(1994)「日本の行政—活動型官僚制の変貌」中央公論社 13.総務省ウェブサイト <http://www.soumu.go.jp/kouiki/kouiki.html> 14.税収の約3分の2は中央に入るため、地方自治体は恒常的に中央から財政的な補填を受ける必要がある。村松岐夫・伊藤光利・辻中豊(2001)「日本の政治(第2版)」有斐閣

15.14.と同上(2001) 16.Kingston, J. (2004) Japan's Quiet Transformation. pp.46-49, RoutledgeCurzon 17.経済産業省ウェブサイト <http://www.meti.go.jp/press/2016/03/20170331014/20170331014.html> 18.横浜市ウェブサイト <http://www.city.yokohama.lg.jp/seisaku/seisaku/oisuishin/> 19.G8社会的インパクト投資タスクフォース日本国内諮問委員会(2016)「日本における社会的インパクト投資2016」 <http://impactinvestment.jp/images/sii2016.pdf> 20.三菱商事復興支援財団(2016)「2015年度報告書」 http://mitsubishicorp-foundation.org/outline/pdf/report_2015.pdf 同財団は三菱商事から独立した組織だが、本報告書では同財団の役員構成(会長・副会長・代表理事が三菱商事の役員)等から、企業セクターとして位置づけている。 21.<http://www.kohokyo.or.jp/> 22.<http://www.jfc.or.jp/> 23.<http://www.jnpoc.ne.jp/> 24.<http://www.janic.org/> 25.<https://www.cf-japan.org/> 26.<http://www1.shinkoren.org/> 27.<http://c-s.or.jp/> 28.<http://www.civifund.org/index.html>

の人材育成を行う機関としては、社会セクター人材の育成を行うETIC²⁹、NPOの資金調達や社会的投資を支援する日本ファンドレイジング協会³⁰、同じく社会的投資に関する研修事業やコンサルティングを提供するSROIネットワークジャパン³¹、NPOおよび地域組織の人材育成を行うIIHOE³²、社会セクター事業への資金提供とプロボノ支援を行うソーシャルベンチャー・パートナーズ東京³³等がある。

●2.3.3 財団

助成財団センターによれば、日本の助成財団のプログラムのうち、半数程度が研究と奨学金プログラムとなっている³⁴。「社会イノベーション」という言葉を使う財団は少ないが、その中で日本財団は、その姉妹財団である笹川平和財団とともに有力な財団である。日本財団はTNFソーシャルイノベーションフォーラムを主催し、また過疎地の再生プログラムやSIB等の社会的投資促進を行っている³⁵。トヨタ財団は日本の有力助成財団の中で1990年代より、市民活動に対する助成を最初に行った組織の一つであり、以来国内外で社会課題に取り組む研究者や実践者に対する助成を行っている³⁶。

その他の財団は多く企業によって設立され、特定の分野に対する助成活動を行っているところも多い。例えば日本生命財団(高齢化)、ヤマト福祉

財団(障がい者)、自然エネルギー財団(自然エネルギー財団)等である。またこの10年ほどの間に、各地域でコミュニティ財団が設立されてきており、これまで注目されてこなかった社会課題を掘り起こし、地域の企業等の協力を受けながら、助成プログラムとして対処する試みを行っている。

2.4 研究機関

日本において、社会イノベーションに特化した研究・教育機関は多くない。その中では同志社大学総合政策科学研究科におかれた修士プログラムであるソーシャル・イノベーション研究コース³⁷、慶應大学大学院政策・メディア研究科におかれた社会イノベータコース³⁸等があり、また明治大学非営利・公共経営研究所では社会的企業や社会的投資分野を中心に、海外研究者等との協働を行っている³⁹。

また、有力な民間シンクタンクである日本総研や三菱UFJリサーチ&コンサルティング等は、政府や民間に対して、社会課題やSIB等の社会イノベーション分野に関する調査研究やコンサルティングを提供することによって、その推進者となっている。

今後、日本において社会的に必要となる社会イノベーションの動きを推進していく環境を整備するために、必要と考えられるものは以下の通りである。

好事例を他の地域まで拡大していくような展開は起きていない。

有機食品の販売を行う社会的企業「大地」の創設者である藤田氏が指摘するように、日本の非営利セクターには活動の質を重視する一方で「完璧」を求め、互いの些細な違いを強調するあまり小さな規模に留まる傾向が見られ、それが規模の拡大や連携の動きを妨げてしまうようにと思われる⁴⁰。

しかし、社会セクターがその目的とする社会課題の解決を目指すのであれば、各地域でのサービス提供や活動を行うだけでなく、その規模を広げ、拡大していくプロセスにも関わっていく必要がある。そのためには以下のような方法が考えられる。

- ① 持続的なビジネスモデルやIT等のツールを活用し、自らの活動の規模を大きくしていく
- ② 私企業等とパートナーシップを結び、規模を拡大していく
- ③ 中央あるいは地方自治体レベルにおける政策対話に関与し、政策に影響を及ぼす

こうした動きは日本の社会セクターが苦手としてきた、他のセクターとの交渉や妥協を意味すると思われるが、それによって社会に対する、より大きなインパクトをもたらすのではないか。

3.2 地域に根ざした政策決定と資源

日本の政府は欧米や他国とは異なり、これまで「社会イノベーション」を政策目標として打ち出していることはなかった。そのことは社会イノベーションを進めるために本質的な問題とはならず、むしろ政府による支援に頼ることなく、持続的な取組を進める個人や組織が育ってきた面もある。

より問題となるのは、地方自治体や地域コミュニティの自由になる政策の場や予算が限られていることである。歴史的な経緯もあり、中央省庁は政策や予算の詳細について決定を行っているが、それらは分野によって細分化されている。社会福祉で言え

ば高齢化、子ども、障がい者、外国人、貧困、住まいとそれぞれ異なる区分であり、行政としてもそれを超えた連携を行うことは難しい。これらの区分にあてはまらない新しい課題が出てきても、すぐにそのための予算を見つけることは困難である。

とはいえ、政府部門の財政赤字を考えれば、公的セクターが全ての課題に対して十分なサービスを提供することは、今後ますます難しくなっていくと考えられる。政府も次第に非公式な形で将来の社会福祉の水準が下げられていくとのメッセージを発信し始めている⁴¹が、それに替わる方法は「共助」や「高齢者を地域で支える」といった理念もしくはスローガンにとどまっており、具体的な方策は明らかにされていない。

今後、地域コミュニティのニーズに根ざした社会福祉、またそれを効果的に行っていくための社会イノベーションを推進していくためには、自治体や企業、NPOや住民等、地域のオーナーシップによる、従来の政策枠組みによらず地域の課題を特定し、対処していくための政策空間や予算・資源を作り出していくことが必要になる。

3.3 財団の支援

誤解されがちだが、財団の助成金は政府の予算や個人寄付に比べれば、小さい金額でしかない。助成財団センターの集計によれば、2014年度に938財団・団体が支出した助成金の額は約1,000億円であった⁴²が、2014年度の政府当初予算は100兆円弱でその約1,000倍、個人寄付や会費も同年で1兆円を超え⁴³、財団助成金の10倍に達する。

したがって、財団の資金は政府の支出を代替するのでも、あるいは個々の助成金に見合った「目に見える成果」を求めるのではない、別の用いかたをすることによって、社会にとってのより大きな成果につなげることができると考えられる。財団の助成プログラムの中には小規模な先駆的な事例を作り出すことに注力するものもあるが、それも実際には地域の多くの関係者が試行錯誤を繰り返すプロセスで

第3章 社会イノベーションの育成に必要なもの

3.1 社会セクターの規模的な拡大

セクション4の事例で述べるように、1960年代から1970年代の公害防止運動は各地域の草の根における運動として発生し、次第に規模を拡大しな

がら、法律や制度の変化に至る原動力となっていった。しかし近年NPO等の社会セクターは、それに匹敵するような大きな社会的インパクトを生み出すことができずにいる。またネットワーク活動を行う中間支援組織等は多数存在しているものの、ある地域の

29.<http://www.etic.or.jp/> 30.<http://jfra.jp/> 31.<http://www.sroi-japan.org/> 32.http://blog.canpan.info/iihoe/category_8/1
33.<http://www.svptokyo.org/> 34.<http://www.jfc.or.jp/bunseki/b5/> 35.日本財団ウェブサイト <http://www.nippon-foundation.or.jp/>;
笹川平和財団ウェブサイト <https://www.spf.org/> 36.<https://www.toyotafound.or.jp/> 37.<http://sosei-si.doshisha.ac.jp/files/Intro-SI.pdf> 38.http://www.sfc.keio.ac.jp/gsmg/education/pro/social_innovator.html 39.<http://www.kisc.meiji.ac.jp/~inpm/>

40.吉田忠則(2017)「大地を守る会とオインックス 統合決断の真意―大地を守る会 藤田和芳社長に聞く」『日経ビジネスONLINE』 <http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/15/252376/022300086/?rt=nocnt> 41.内閣府社会保障制度改革推進本部(2016)「今後の社会保障改革の実施について」 http://www.kantei.go.jp/jp/singi/shakaihouhoukaikaku/pdf/kettei_h281222.pdf 42.助成財団センターウェブサイト <http://www.jfc.or.jp/bunseki/b4/> 43.日本ファンドレイジング協会編(2015)『寄付白書2015』日本ファンドレイジング協会

あり、1、2年で容易に成果が出るものではないことに注意が必要であろう。

財団が取りうる他の方法として、すでにある好事例を拡大、あるいは他に広げていく方法が考えられる。そのためには、以下の手法がある。

- ① 中間支援組織やネットワークを支援することによって、社会セクター内の知識や経験の共有と拡散を促進する
- ② 特定の地域における地方自治体や地域の関係者と協働しながら、小規模な事例を他地域に拡大・定着させていく
- ③ 中央政府・地方自治体との政策対話の場を作り、多様な関係者の参加を促す
- ④ 社会課題や手法についての調査研究を行い、その結果を政府や企業、一般社会を含めた広い層に伝えていく

3.4 社会の未来像作り

戦後の日本社会にとって、高度経済成長期のよいうな「黄金期」はすでに過ぎ、バブル経済の崩壊か

らも20年以上が経過した。しかし今となっても、自らの目指す経済・社会に関する未来像が合意されているとはいいがたい。雇用や経済など、色々な形で「昔とは違う」社会となってきたことについては漠然とした感覚と不安が共有されてきているが、それに替わる高齢化と人口縮小、あるいはポスト工業生産型の社会経済がどのようなものであるのか、未だに答えは出ていない。自らの目的とする未来像を描き、社会的なコンセンサスを作っていくことは、将来の社会イノベーションの方向性を定めるための大きなステップとなる。

更に、社会イノベーションという単語の外来性、異物性と、それが日本の社会や文化においてどのように活かすかについても認識しておく必要がある。グローバルな流行語のまま社会イノベーションを推し進めることは、たとえ一部の層には訴えかけるとしても、より広い社会に根付くものとはならない可能性がある。むしろ、伝統的、土着的な価値観—例えば自然に対する感覚や、相互の支え合い—を再評価し、現在の社会に活かしていくことにより、より強固な「日本的な」社会イノベーションを作り出していくことができるようにも思われる。

第4章 日本における社会イノベーションの事例

4.1 環境運動と公害対策

●4.1.1 背景

公害問題をどのように解決したかは、戦後日本にとって最も顕著な社会イノベーションの事例と言えるであろう。戦後復興と経済成長を第一の目的として発展してきた日本社会で、環境汚染と公害は大きな問題となり、何万もの人に深刻な健康被害が及ぶようになった。1960年代初めにはその害は無視できないも

のようになっていたが、当時は有効な環境基準を伴う規制が存在しなかったこともあり、対策がとれずにいた⁴⁴。

●4.1.2 経緯

中央政府が公害に対して有効な手段を取れずにいた間に、地域の住民や被害者が自ら公害反対運動を開始していった。特に1963年から1964年にかけて静岡の沼津・三島・清水でコンビナート反対運動が建設を止めたことが契機となり、同様の住民運

動が全国に拡大していった⁴⁵。また1960年代にはいわゆる革新自治体を含む多くの自治体において、飛鳥田市長下の横浜市のように独自の条例や規制、企業との協約を締結していった⁴⁶。更に1960年代後半以降、地域住民による環境汚染や健康被害に対する訴訟が相次いだ。

これらの動きを受けて、政府は1967年に先進国で最初の環境基本法となる公害対策基本法を制定し、1970年のいわゆる「公害国会」では14の関連法が制定・改定された。またこれらの運動や公判を通じて、「環境権」という新たな概念が生まれ、社会に根づいていった。これらの運動はその後各地の環境保護運動や団体として発展していった⁴⁷。

●4.1.3 事例から学べること

公害防止の事例ではその問題の深刻さもあり、法制度や社会の価値観まで、様々な変化が比較的短い期間に急速に起こったことが大きな特色である。各地域の住民運動が政府や企業に対する圧力となり、また当時はNPO法人のような法人格を持った社会セクター組織は少数だったが、医師や研究者、教師、法律家等の専門家が住民運動や公害訴訟に協力したことも大きい。地方自治体が果たした役割は重要であり、自治体による独自の規制や協約が中央政府にとっての先行事例となった。その結果、環境保護は日本社会において企業やその他の関係者を含め、基本的な価値観として共有されるに至り、1970年代以降の様々な環境保護運動やCSR活動として広がっていった。

4.2 地域包括ケア

●4.2.1 背景

日本における高齢者福祉は1963年制定の老人福祉法によって法的な基盤を得た。しかし高齢者のための施設・サービスは限られており、2000年には介護保険制度が施行された。介護保険制度はそれ自体、高齢者のケア負担を家族だけでなく、社会で

負担しようとする画期的な制度であった。しかし当初は施設介護に重点が置かれていたことにより、高齢化の進展に伴って財政・介護人材の両面において持続的でないことが問題であった。また施設に移らず、住み慣れた家や地域で暮らしたいという高齢者の希望も強かった⁴⁸。

●4.2.2 経緯

介護保険制度以前から、各地域や施設ベースで訪問介護や地域によるケアを提供している事例は存在した。その例が1970年代から御調病院や尾道市医師会が実施してきた在宅ケアの試みや、2003年より和光市が行ってきた介護予防の取り組みである⁴⁹。2003年に厚生労働省の設置した高齢者介護研究会はその知見を集約することによって、高齢者ケアの地域ケアへの転換を提言した⁵⁰。2005年以降、関連する法律や政策が改定され、地域密着型サービス等が介護保険制度に導入されていった。制度改定によって、営利企業・非営利法人の両方を含めた多数の事業者がサービスに参入するに至ったが、介護業界および一般社会の双方で、施設ケアから地域ケアへの移行についての混乱が見られる。更に地域包括ケアの制度設計について責任を追うことになった市町村では、特に地域ボランティア等の参画を促し、高齢者を支えるシステムの構築・実施に問題を抱えるところが多い⁵¹。

●4.2.3 事例から学べること

厚生労働省は短期間のうちに地域の先進事例から知見を吸い上げ、法律や政策の改定を行った。地域ケアへの転換を促した2003年の研究会メンバーには多く地域の実践者が含まれており、また制度設計のために和光市の施策を進めてきた職員を厚生労働省に出向させるなど、様々な経路によって知見の伝達が行われていたことは興味深い。しかし、施設ケアを中心とする介護保険制度は既に社会における期待値の基準となっており、それを再度地域ケアに転換することは政策改定をもってしても

44.1950年代より排水等を規制する法律はあったが、明確な環境基準を伴わず、実効性が乏しかった。宮本憲一(2014)『戦後日本公害史論』岩波書店

45.飯島伸子(2000)『環境問題の社会史』有斐閣 46.岡田一郎(2016)『革新自治体—熱狂と挫折に何を学ぶか』中公新書 47.宮本(2014)前掲書 48.高齢者介護研究会(2003)『2015年の高齢者介護～高齢者の尊厳を支えるケアの確立に向けて～』<http://www.mhlw.go.jp/topics/kaigo/kentou/15kourei/3.html#2-1> 49.高橋紘士編(2012)『地域包括ケアシステム』オーム社 50.高齢者介護研究会(2003)前掲書 51.浅川澄一「介護保険の「新総合事業」開始で一体何が変わるのか?」『ダイヤモンド・オンライン』<http://diamond.jp/articles/-/129131>

容易なことではないように思える。それが社会に定着するまでには、地域での取組事例を地道に積み重ねていく必要がある。

4.3 再生可能エネルギー

●4.3.1 背景

1950年代以降、日本のエネルギー源は石油や天然ガスといった輸入化石燃料に頼っており、それを補う原子力発電は2011年の福島第一原子力発電所事故以来、その信頼性が大きく揺らいでいる。太陽光、風力、水力、バイオマス、地熱といった再生可能エネルギーは各地域に賦存し、戦前の日本においては水力や木炭など、有力なエネルギー源であったが、長く重視されずにきた⁵²。近年再生可能エネルギーは新たなエネルギー源として世界的に着目を浴びており、また過疎化の進む地域において収入と雇用を生み出す効果も期待されている。

●4.3.2 経緯

日本においては1970年代以降、経済産業省(2000年までは通商産業省)や他の政府系機関が断続的に新エネルギーへの補助金等の支援を行ってきた。1995年の電気事業法改正を受けて、各地方自治体や広く一般から資金を集め風力発電に投資する「市民風車」プロジェクト、あるいは民間企業等が再生可能エネルギー事業に進出した。2011年福島事故の後、民主党政権でいわゆる「FIT(固定価格買い取り制度)法」が成立し、多くの各自治体で再生可能エネルギー利用に関する条例や施策も制定された。しかし、FITによって設定された高い買い取り価格は多くの企業等事業者の参入を促し、「太陽光バブル」と言うべき現象を引き起こした。また権利の転売等を目的とした事業者も存在し批判の対象となった⁵³。また技術的な問題や不完全な電力市場の自由化のため、再生可能エネルギーの系統接続に課題が残っている。これらの問題により、再生可能エネルギーの導入拡大は当初の予測ほど急速には進んでいない。また長

野県飯田市のような官民協働の取組みや、いわゆる「ご当地電力」と言われる地元利益を還元する事業者⁵⁴も存在するものの、多くの再生可能エネルギー事業が外部の事業者所有によるものとなっている。

●4.3.3 事例から学べること

この事例は、政策や制度によるインセンティブが様々な反応や行動を誘発し、場合によっては当初目的としていなかった結果につながってしまう一例と言える。しかし、市民出資や地域による再生可能エネルギーの着実な拡大は、今後の可能性を感じさせるものと言えよう。また本事例では、専門性を持ったNPO等の社会セクター組織が各地の事業者に対して知識や技術のサポートを行っていることも注目すべき点である。将来的には、ただ補助金や固定価格による支援を行うのではなく、対象となる組織の構成やオーナーシップによって支援内容を定めることも検討に値するであろう。例えば地域の代表が運営に参加しており、一定の利益を地域に還元する仕組みを持った事業者のみを補助の対象とするなどの方法が考えられる。また、各地域の事業者を支援するために電力・送電システムや制度自由化などのインフラをも整備していく必要がある⁵⁵。

4.4 有機食品

●4.4.1 背景

1960年代以降、公害や環境汚染に対する意識が高まる中で、都市部の中間層を中心に食品の安全性に懸念を持つ層が増えてきた。有吉佐和子が1974年から1975年にかけて連載した小説『複合汚染』は化学物質による生態系や健康に対する影響を説いた作品で、ベストセラーとなった。しかし日本の農業は政府による規制や保護を受けるとともに、多くは農業協同組合に組織・管理されており、消費者の求める有機農業などの「安全な」食品を供給することができていなかった。

●4.4.2 経緯

1970年代には都市部の消費者グループが、有機農業や自然農法など、農薬等の化学薬品を用いない、あるいは減らした農業に取り組む生産者から直接購入する「提携」と呼ばれる小規模な仕組みが生まれた⁵⁶。1975年には大地を守る会が共同購入グループとして結成され、2年後には株式会社 大地となった。1980年代以降大地は産地からの商品買付ルートを開拓するとともに、購入者への配送システムを充実させていった。後に秋川牧園(1979年)、らでいっしゅぼーや(1988年)、オイシックス(2000年)等の事業者も加わり、オイシックスのような新規参入者は、ネット購入を好む若い親世代など新たな顧客層を開発し、セクターとして成長していった。大手である大地やらでいっしゅぼーやは年間100億円以上の売上をあげ、数百人の従業員を雇用するに至った。コンビニのローソンが大地と提携して「ナチュラルローソン」というブランドを立ち上げるなど、スーパーやコンビニ、生活協同組合など大手の流通業者も参入している。

農林水産省でも2006年の「有機農業の推進に関する法律」や有機農業の認証制度など、有機農業を支援するための政策を実施しているが、これらの施策は大地のような有機食品販売者とはほとんど関係を持っていない⁵⁷。また農水省による有機農業推進は目標をマーケットの全体の1%に置いており、これは現状に比べれば倍増であるが、全体としてはニッチに留まるものである。

●4.4.3 事例から学べること

40年間の有機食品マーケットの展開から学べることは多い。一つは社会的価値に立脚したビジネスが政府の支援を受けることなしに小さな運動から発した動きを広げうる可能性である⁵⁸。しかし大地の創設者である藤田氏は、市場の大きさを広げる自分たちの努力に限界があったという。藤田氏によれば日本のオーガニック市場は約1,000億円程度しか

なく、アメリカやヨーロッパの10分の1以下に過ぎないという。また藤田氏は日本の市民運動や有機農業運動が互いの「純粋さ」にこだわり、小さな違いを批判し合う欠陥があるという。それによって運動が閉じられた狭い世界で留まり、外に開いていくことのできないという問題を指摘する⁵⁹。市民運動の経験や強い思いを持つ藤田氏によるこの指摘には、日本の社会イノベーションを考える上での大きな示唆が含まれているように思える。

4.5 コミュニティ財団

●4.5.1 背景

日本の非営利組織の多くが収入源を多様化できず、その結果として規模が小さく留まるという課題を抱えている⁶⁰。個人による寄付は多くの場合、大きく有名な組織(赤十字や中央共同募金)や国際的な組織に集まる⁶¹ため、地域の小さなNPO法人は行政の補助金や委託に依存を強めていく傾向がある⁶²。それによって、次第に行政委託事業以外の活動を行う能力を失っていくことになる。行政の予算にも限界があり、中長期的には減少していく可能性もあるため、地域で資金を集め、的確な活動を行っている非営利組織に資金を供給する仕組みが求められている。

●4.5.2 経緯

日本における近代的なコミュニティ財団は、1991年に大阪商工会議所と地方自治体によって大阪コミュニティ財団が設立されたことを嚆矢とする。2009年には京都NPOセンターを母体として京都地域創造基金が設立され、その後10を超えるコミュニティ財団が続いた⁶³。大阪コミュニティ財団を除けば、これらコミュニティ財団の規模はさほど小さくなく、大きなものでも5,000万円程度である。それでもこれらの財団の中はそれぞれ地域の課題を発見し、資金やボランティア等の資源を集め、助成を通じて

52.小澤祥司(2013)『エネルギーを選び直す』岩波書店 53.日本経済新聞 2017年5月13日朝刊http://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ011G_R00C17A5MM8000/ 54.一例として、23の地域による再生可能エネルギー事業のネットワークである「全国ご当地エネルギー協会」がある。<http://communitypower.jp/> 55.諸富徹編著(2015)『電力システム改革と再生可能エネルギー』日本評論社

56.枘湯俊子(2008)『有機農業運動と「提携」のネットワーク』新曜社 57.その一因は、農水省による有機食品認証を守ることが(高温多湿な日本の環境では)生産者にとっては多大な負担となるため、大地等の販売者は多くの場合、生産者に一定の化学薬品利用を認めていることにある。 58.興味深いのは、大地やらでいっしゅぼーやの創設者には市民運動や消費者運動の経験や発想が強く見られることだが、彼らは自身をNGOではなく「社会的企業」と定義している。 59.吉田忠則(2017)『大地を守る会とオイシックス 統合決断の真意―大地を守る会 藤田和芳社長に聞く』『日経ビジネスONLINE』<http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/15/252376/022300086/?rt=nocnt> 60.田中(2011)前掲書 61.日本ファンドレイジング協会編(2015)前掲書 62.田中(2011)前掲書 63.深尾昌峰(2014)『市民性を支える「市民コミュニティ財団」の定義と役割』『電谷政策論集』3(2)pp.73-83

課題に対処するためのプログラムを開発してきており、また地域の自治体や企業、その他の関係者をつなぐ役割を果たすようになってきている⁶⁴。こうした努力が実を結べば、地域の資源を有効に活用し、非営利組織を強化育成していくことができるものと思われる。またコミュニティ財団が2016年に成立した休眠預金活用法等の資金を受け、地域のために活用していく担い手となることも期待されている。

●4.5.3 事例から学べること

コミュニティ財団が地域における本格的な仲介役となりうるかの判断を下すのは、未だ尚早であるように思われる。それでも、コミュニティ財団が特定の資金源に依存することなく、地域のステークホルダーによる信頼と貢献を得ながら発展していくことができれば、地域における多セクター協働の中心となっていく可能性もあると思われる。

第5章 国を越えた展開の可能性

5.1 個別組織・個人のレベル

日本の社会セクターやそれに関わってきた個人で、高齢化や環境といった、現在アジア各国における大きな関心となっている分野で長い経験や知見を持ち、それを共有できる者は多い。また日本の社会セクターは特に地域レベルにおいて、異なるセクターとの協働を積み重ねてきた経験を持ち、それも他国に紹介する意味があろう。問題となるのは言語であり、また他国の歴史的な経緯や現状を理解せず話すことによって、相手にとって得られる価値を減じてしまう可能性もある。その際には、言語上の通訳だけでなく、両方の文化や事情を理解し、それぞれのニーズにあわせて情報を伝えることのできる「仲介者」を加えることによって、その効果を最大

に発揮することができると思われる。

5.2 セクターとしてのレベル

日本のNPOや財団等の社会セクターは、数十年にわたって法制度の改定やプログラム作り、人材育成等の経験を積み重ねてきた。これらは他のアジア諸国にとって有用な知見となりうる。一方で近年のアジア諸国における社会的企業、社会的投資、ITの活用の発展等について知ることは、日本の社会的セクターにとっても非常に有益なものとなる。日本においては各種の中間支援組織が発達しており、これらの組織が各国との窓口となることにより、継続的かつ効果的な交流を行うことができると思われる。

III

韓国における社会イノベーション・エコシステム

C. (シードット)

第1章 韓国の社会イノベーションと制度化

1.1 韓国の社会イノベーショントレンド / 1.1.1 希望製作所：異なる視点からの社会問題への取り組み / 1.1.2 社会的企業と経済：社会イノベーションの異なるコンテキストを用いて開発・普及する社会イノベーションとは別の重要なパートナー / 1.1.3 社会イノベーション政策：ソウル特別市 / 1.2 韓国の社会イノベーションの現状を説明することの困難 / 1.3 社会イノベーションの制度化

第2章 教育における社会イノベーションの制度化

2.1 なぜ教育における「社会イノベーションの制度化」なのか? / 2.2 韓国教育制度の大きな課題 / 2.2.1 優秀な大学への過剰競争 / 2.2.2 私立教育への情熱 / 2.2.3 暗記と創造の限界 / 2.2.4 教育の代替案に対する需要の高まり / 2.3 イノベーションの目的

第3章 ケース1：イノベーションスクール

3.1 取り組むべき社会的課題 / 3.2 現状 / 3.3 イノベーションスクールの始まりと拡散 / 3.3.1 始まり / 3.3.2 拡散 / 3.4 事例分析 / 3.5 イノベーションスクールの革新的側面 / 3.5.1 公的教育制度における小規模実験の成功 / 3.5.2 自発的で、ボトムアップにより広く認められたイノベーション / 3.5.3 制度化に寄与する社会的・政治的要因 / 3.6 イノベーションスクールの社会的影響

第4章 ケース2：フューチャークラス・ネットワークの反転授業

4.1 取り組むべき社会的課題 / 4.2 今日のフューチャークラスネットワーク / 4.3 始まり / 4.3.1 テレビドキュメンタリーが韓国の公立教育制度の新たな希望に光を当てる / 4.3.2 ドキュメンタリーが全国にメッセージを届ける / 4.3.3 教師と生徒が参加し、韓国全体に広がった反転学習 / 4.3.4 フューチャークラスネットワークの誕生 / 4.4 ケース分析 / 4.5 フューチャークラスネットワークの革新的側面 / 4.5.1 教育分野での積極的なプログラムの採用による急速な普及 / 4.5.2 公教育制度への適用の容易さ / 4.5.3 短期間での具体的な成果 / 4.5.4 反転学習の広範なネットワーク / 4.5.5 多様なチャネルを通じたフューチャークラスネットワークの評判の広がり / 4.5.6 実験の成功を支援するエコシステム / 4.6 フューチャークラスネットワークの社会的インパクト

第5章 主な調査結果と提案

5.1 社会イノベーションの制度化への示唆 / 5.2 教育における社会イノベーションの制度化 / 5.3 今後の研究の提案 / 参考文献

64. 例としてはあいちコミュニティ財団 <http://aichi-community.jp/>; 京都地域創造基金 <https://www.plus-social.jp/>; みんなでつくる財団おみやま <http://www.mintuku.jp/>; 地域創造基金さなぶり <http://www.sanaburifund.org/shien/> 等がある。

第1章 韓国の社会イノベーションと制度化

2000年代半ばの韓国の社会イノベーション論はヨーロッパからの社会イノベーションの概念を発見し、採用されることにより生じた。それ以来10年が経過し、政策決定と市民社会のさまざまな分野でこのキーワードが重要となっている。韓国は実践の分野で社会イノベーションの多様な実験を試みており、その中には具体的な成功を収めているものもある。韓国の社会イノベーションは急速な進歩とそれを達成した比較的短期間でのスケールと積極的な政府の支援のおかげで、世界中のメディアとグローバルネットワークを通じて、韓国の人々だけでなく世界中の人々の注目を集めるようになった。

社会イノベーションの多様且つ可視的な実験が韓国で支持を得たという好意的な反応にもかかわらず、現在の社会イノベーションの現状、背景、特徴については詳細に分析されていない。韓国の社会イノベーションにおける継続的な理論と実践のギャップは、これまで社会イノベーションが導入され、試みられた様々な状況に照らして理解することができる。

韓国の社会イノベーションにおける実践と理論との間の継続的なギャップの主な理由は、韓国で社会イノベーションがどのように理解され解釈されるべきかについて一般的な合意が欠如していることである。社会イノベーションを構成するようなケースが増えているかどうか、社会イノベーションが韓国に実際に根づいて成長する方法があるかどうかなどの現在台頭しつつある韓国における社会イノベーションの本質について議論されたことはほとんどない。社会イノベーションに関する広範な論議や用語の頻繁な使用にもかかわらず、韓国における社会イノベーションがどのようなものであるべきかについて十分な議論がなされていない。

この研究はそれゆえ、韓国の社会イノベーションとその制度化に対する理解をし、要約することから始まる。この研究の学者は世界中の社会イノベーションに関するさまざまな研究で分析された特定のプロジェクトまたは例を基礎または出発点として参

照するのではなく、社会イノベーションがどのように始まり、発展したかを説明しようとしている。社会イノベーションの制度化が起こるためには、従来の問題解決の論理とはまったく異なる自発的な実験が最初に行われ、その解決策が継続的な実施と改善によっていくらか成功することが重要である。そのような成功がなければ社会イノベーションの試みは実際の政策への道を見つけることができない。学者たちは教育において韓国の成功した社会イノベーションの例を見出し、特にイノベーションスクールとフューチャークラスネットワークの反転教室という2つのケースに焦点を当てている。

1.1 韓国の社会イノベーショントレンド

韓国の教育における社会イノベーションの具体的な事例を分析する前に、まず社会イノベーションに関する深く理論的な議論が欠如していること、そしてその欠如が韓国の社会イノベーションのさまざまな分野にどのように影響したかを理解する必要がある。我々の分析の3つの主題は韓国の社会イノベーション政策を紹介する非政府組織である希望製作所、社会的企業と経済の領域、社会イノベーションを促進する官民パートナーシップを發展させているソウル市政府である。

● 1.1.1 希望製作所:異なる視点からの社会問題への取り組み

希望製作所は社会イノベーションのための市民参加を促進するため、2006年3月に設立された。研究所は従来の論理と市民社会と行動主義の限界を超えて、さまざまな社会問題の代替アプローチを開発することを目指している。実証的な事実に基づいて市民との社会問題を特定し解決するための研究所の努力は、当時ヨーロッパで広がっていた社会イノベーションに対応していた。現ソウル市長であった朴元淳(Park Won-soon)市長は当時の希望製作所のCEOであり、この変化を導く上で中

心的な役割を果たした。希望製作所は市民参加、社会的発明、部門を越えての協力を通じて、自発的かつボトムアップ的な社会変化の根底を築く上で不可欠な役割を果たした。希望製作所は社会イノベーションの課題(社会イノベーション、コミュニティ・ビジネス、コミュニティ構築、高齢者の社会への貢献、ソーシャル・エコノミーなど)に大きな問題を導入した最初のNGOだった。これらの問題は依然として対処されるべき大きな課題だ。希望製作所は市民が根本的なレベルで変更が必要なることを支援する多様なプロジェクトを組織化している。市民のイノベーション的なアイデアの実現を支援する希望製作所の一環である社会発明センターは、わずか6ヶ月で約2,000件、3年間で3,400件の発明とイノベーションの提案を受け取り、発足からわずか3年間で多くの関心を集めた。根本的な民主主義と持続可能な開発の実現に関心を持つ韓国の地方自治体であるMokmingwan Clubは、2013年末現在57の地方自治体を関連機関として構成され、韓国全体のイノベーションの普及を促進している。

希望製作所の社会イノベーションのような大胆な実験にもかかわらず、社会イノベーションは決して実際にそのアイデアを実践するために使用できる多くのツールや、市民社会の特定のカテゴリーを形成しなかった。社会イノベーションは希望製作所やその他の市民社会のための独立したトピックにはならなかった。希望製作所の研究者でさえ希望製作所の活動範囲を拡大するための主な手段として、社会イノベーションそのものよりも市民のおよび社会的な参加を優先させる傾向があった。言い換えれば希望製作所は社会イノベーションに関する公的言論

を生み出すことはできなかった。社会イノベーションの実験は韓国の社会イノベーションの歴史の瞬間を捉えたものの、市民社会が社会イノベーションを理解し、受け入れ、適用する方法について十分かつ社会的な合意を導き出すことはできていない。

● 1.1.1 社会的企業と経済:社会イノベーションの異なるコンテキストを用いて開発・普及する社会イノベーションとは別の重要なパートナー

希望製作所が導入した社会イノベーションのアイデアが市民社会に浸透し始めた一方で、韓国政府はソーシャル・エコノミー(特に社会的企業)に関する政策を導入し始めた。90年代後半のアジア金融危機の余波の中で経済・社会が両極化し、急上昇した失業率は、韓国で社会的企業への関心が高まるきっかけを形成した。韓国のソーシャル・エコノミーの歴史は1945年に日本の植民地支配から解放され、協同組合、地域社会、信用組合、貧困撲滅キャンペーンから始まった。信用組合は1960年代に急速に普及し、1990年代初めに労働組合や生産組合も設立され始めた。2000年、国家基本生活保障法に基づいて導入された自己啓発支援プログラムは、疎外された雇用を支援し、経済的自給自足を目指す自助政策を導入し、それによって社会的企業を育成するための正式な法的手段を提供した。しかし最も決定的な弾みは2007年の社会的企業促進法(SEPA)の施行であった。雇用労働省(MOEL)と中央政府は社会的企業の育成政策を先導し、ソーシャル・エコノミーが出現し始めた2010年以降、地方自治体が社会的企業に対する積極的な支援を開始した。様々なソーシャル・エコノミー的問題の主要な解決策としてMOELの認証を受け

希望製作所の社会イノベーションアジェンダ(2012年現在)

社会発明	市民の革新的なアイデアを実現するプロセスと成果。
コミュニティビジネス	現地の問題に取り組み、解決するビジネスモデルを開発するために地域のリソースを調査、動員、組織するよう地域に奨励。
コミュニティ構築	積極的な参加を通じて、恵まれない地域を活性化し、再活性化する方法を市民に奨励。
ソーシャル・エコノミー	地方レベルで小企業、社会的企業、協同組合などの代替経済主体を考え出し、支援。
高齢者の社会への貢献	退職者が地域社会に貢献するための新しい機会と場を見つけるのを支援。

た社会的企業が1,710社あり、地方政府がソーシャル・エコノミーの最も重要な支持者であるソウルでは2016年に3,318の社会的企業(わずかに5年で4倍)、2017年には2,803の協同組合が誕生した。

社会イノベーションの範囲は確かに幅広く、社会的企業や起業家と密接に関連している。新興経済システムの失敗、財政赤字による社会福祉の縮小、世界的な社会保障の不安定化は第三セクターが社会イノベーションという名目で自助努力するよう要求を高めた。社会的企業や協同組合は世界的に急速に普及し、代替的な解決策を提供しており、社会イノベーションの重要な役割を果たしている。ソーシャル・エコノミーと社会イノベーションとの関係は国ごとに異なって形成されている。韓国では社会イノベーションに先駆けてソーシャル・エコノミーが発展し始めた。社会福祉、自助努力、市民社会の強い後ろ盾があり、韓国のソーシャル・エコノミーは代替経済の枠組みの中で驚異的なペースで成長した。社会イノベーションに関する理論的な議論は依然として弱いものの中央政府の強力な政策イニシアチブのおかげで、ソーシャル・エコノミーは急速に拡大している。ソーシャル・エコノミーが分野として成長するにつれて、ソーシャル・エコノミーと社会イノベーションを結びつける傾向は結果として年々弱まっている。

それにもかかわらず、社会問題を解決し持続可能なビジネスモデルを通じてプラスのインパクトを発揮しようとするハイブリッド組織と非営利団体のおかげで、韓国の従来のソーシャル・エコノミーとは異なる新しい傾向が出現している。これらの新しいソーシャル・エコノミー組織は「イノベーション」や「社会イノベーション」を実際の活動のキーワードとして強調している。創造的なアイデアや大胆な精神を持つ若い起業家によって創造されるこれらの組織は、従来の社会的企業よりもイノベーションを重視し、従来の社会的企業と区別するために「ソーシャル・ベンチャー」という用語を好む。大企業はまた革新的な経済主体を支援するための非営利部門を設立し、「社会イノベーション」という言葉をその重要な使命と目的として使用している。これらのソーシャル・ベンチャーや財団は企業の効率性や企業の専門知識に対する積極的な姿勢をもち、起業家精神

を積極的に受け入れ、環境意識の変化、環境にやさしいライフスタイル、経済の共有などを含む社会的価値観を生み出し、ソーシャル・エコノミー主体の試みを促進する。

●1.1.3 社会イノベーション政策:ソウル特別市

ソウル市長として選出された朴元淳は、社会革命の初期の宣教師の一人であり、希望製作所の創始者であり、2011年にソウル市市長に選出された。朴議員の選挙は韓国における社会イノベーションの加速と拡大の道を開いた。実際の市民生活の場で政策の解決策を見つけることができると確信し、国民日常生活に直接関連する問題について、社会イノベーションを促進するための行政と政策の手段を積極的に採用した。新市長との協議のもとソウル市は市民参加型の新憲法問題を特定し、ソウル市政府のすべての社会イノベーション政策とプログラムの監督を担当するソウルイノベーション局(SIB)を設置し、社会イノベーションを政策決定の中心かつ重大な目的として強調した。社会イノベーションに対するソウル市政府の支援は、社会イノベーションの実験と実践の統治のための官民パートナーシップにとって不可欠であり、政策形成のすべての分野における市民参加を重視する新たな政策枠組み(例えば、紛争解決、人権、官民パートナーシップ、青年層への支援)をもたらした。ソウル市政府のこの新しい政策決定のためのガバナンス構造は、ソウル市政府によって設立された中間支援組織の管理を、民間セクターおよび非政府部門の関係者に委託することによって主に機能してきた。これらの仲介組織は非政府組織の専門家の専門知識を公共政策と結びつけ、関連する政策の効果を最大化するために、社会イノベーションに関する官民パートナーシップの道筋を示すものとして役立っている。またソウルイノベーションパークを設立して社会イノベーションを促進し、総面積約10万平方メートルの32の建物と屋外エリアでイノベーターの活動とコラボレーションのための物理的空間とインフラを提供している。

ソウルの社会イノベーションの普及を促進する最も強力な動機は、決意と確立したビジョンを持つ一人の行政家だった。社会イノベーションに強い決

意を持った市民社会のリーダーが市長選挙に勝利し、1000万人の大都市のリーダーとなったのはまったく偶然だった。朴元淳市長は、独立した財政と行政権限を持つソウル市長として、社会イノベーションの理想を政策に変え、実際に具体的な効果をもたらすことで良い結果を出している。つまりソウルの社会イノベーション政策の根幹をなすのは、30の部署と1万7000人以上の公務員からなる単一のリーダーの政策ビジョンと推進である。それと同時に社会イノベーションの本質を理解し、協調して持続的な政策資源と注意を必要とする問題として体系化するための議論と努力は依然として極めて不十分なままである。その限界にもかかわらず「社会イノベーション」という言葉は朴市長がその名前で多数の政策的取り組みを行っている現在、概念となっている。心配な事実、社会イノベーションのための政策措置の普及とその用語の使用が理論的レベルで社会的性質を分析し理解する必要性をカバーしているということである。

1.2 韓国の社会イノベーションの現状を説明することの困難

世界の社会イノベーションに関する出版物や動向については、韓国ではほとんど調査や研究が行われていない。残念なことに、今日の韓国市民社会で起こっている様々な現象を解釈し社会イノベーションの観点から政策を立て、真に社会イノベーションを構成するものを理解するための研究はさらに深刻である。韓国の社会イノベーションに関連するケース、傾向、政策を調査し要約するために近年多くの研究が行われているが、その大部分はソウル市政府の社会イノベーション政策に焦点を当てている。社会イノベーションとして見なされるべき事例やテーマは、社会イノベーションの分野ではそれとはみなされず完全に無視される。社会イノベーションは多様な分野や分野を網羅しており、これらの分野と分野の協力は、社会的影響を大きくする上で極めて重要である。今日の韓国の社会イノベーションの分野の厳密な区画化は社会イノベーションへの断片的な理解をもたらしている。分野にまたがる社会イノベーションの崩壊した理解は、社会イノベーションとその

将来の可能性について一般的な合意の達成を不可能にしている。したがって社会イノベーションとして理解できる曖昧なケースとプラクティスは、異なる分野では受け入れられない。

1.3 社会イノベーションの制度化

社会イノベーションは日々の生活の中でマイクロレベルでの変化と局所的な変化をもたらすのに効果的である。社会イノベーションのこの力を証明する多くのケースが存在する。したがって社会イノベーションの制度化は、社会イノベーションが実験や実践を超えて社会の構造的変容を誘発できるかという疑問を提起する。社会イノベーションの最終段階である第六段階は、社会イノベーションスパイラルの理論によればシステムの変更である。社会イノベーションと制度変更の制度化に関する徹底的な理論的研究がなければ、社会イノベーションスパイラル理論は社会イノベーションが構造的または組織的变化に対する直接的に役立つ可能性があることを示唆している。世界的な社会イノベーションアジェンダは、マクロレベルの問題にもその範囲を拡大している。体系的な問題に取り組む成功したイノベーションの重要な事例もまた、社会イノベーションの制度化に影響を及ぼしている。

社会イノベーションの制度化はシステムの社会変化の前提条件である。イノベーションの例が元々の地域社会から広範な地域に広がりはじめるにつれて、成功するためには政策的サポートが不可欠となるであろう。特定の社会の社会的および政治的状況も重要である。韓国では国家政府や地方自治体のいずれかが、社会イノベーションの成功した事例を実際の政策に応用し、開発した。政府のこの積極性は韓国における社会イノベーションの急速な普及に大きく貢献している。しかし社会イノベーションスパイラルが推奨するように、韓国における全国的な政策へのローカライズされたイノベーション的慣行を規制する体系的プロセスは存在しない。政策に転換する前に、社会的にイノベーション的慣行の有効性を検証するための確立された措置(例えば試作、実施、評価など)もない。

市長が社会イノベーションの力を確信しており、

市民活動に豊富な経験を持っていることから、ソウルの社会イノベーションは政策決定の中心的な事柄となっている。したがってリーダーシップ特有の要因を考慮せず、ソウルや韓国の政策立案を通じて社会イノベーションの制度化を議論することは、非常に非現実的で不正確である。

ここまでは、社会イノベーション政策の官民パートナーシップとソーシャル・エコノミーの急速な成長と発展に重点を置いて今日の韓国の状況を説明した。この2つの柱には何も欠点はないが、この研究は韓国の未発達な社会イノベーションの理論と不

均衡を明らかにすることを目的としている。本研究では韓国の教育における社会イノベーションに焦点を当て、社会イノベーションの現状とその意味を探る。韓国の学生が学力の国際比較において高いパフォーマンスを示しているにもかかわらず、韓国の教育制度はそれが生み出した多様かつ複雑な問題に対して広く批判されてきた。しかし最近の教育イノベーションの試みは、厳格な教育制度に対して、真の問題解決につながる新たな可能性を生み始めている。

第2章 教育における社会イノベーションの制度化

2.1 なぜ教育における「社会イノベーションの制度化」なのか?

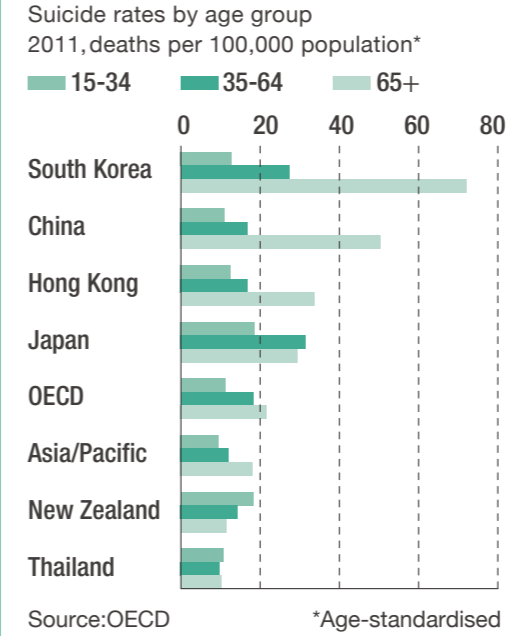
社会イノベーションは多様な分野や社会の問題に影響を与える広範な現象である。教育は韓国で深刻な改革を必要とする最優先の社会問題として長い間指摘されてきた。公立の教育制度は子どもや十代の若者の成長に決定的な役割を果たしており、教育に関する大部分の問題は、今日、韓国のこの制度に起因することが多い。最近、公的教育の分野で実施され、進化し、制度化された多くの実験が行われている。これらの実験は韓国の社会イノベーションの制度化の潜在性に影響を及ぼしていることから、本研究の中心的なテーマとして扱うことにする。

すべての韓国人は小学校6年間、中学校3年間の計9年間の義務教育を受ける。韓国の政権の多くは、韓国の誕生以来、教育改革を約束してきた。しかし、子供の大学進学にのみフォーカスしてきた公的教育制度は20年以上にわたって学生、教師、

保護者を完全に満足させることができなかった。公的教育システムに対する信頼は失われ、学生は自分たちの生活の12年間の目標を良い大学に入ることの奴隷になり、民間教育市場は不釣り合いに成長し、高価な民間の教育に頼るしかなかった。非人道的な競争、教室での教師の権限の喪失、家庭における民間教育による財政負担の増加、学生の多様性を尊重しないカリキュラム、大学への入学の教育システムの過度の焦点は、韓国の教育制度の徹底的な変革を必要とする問題であった。教育は韓国の人々の生活に大きな影響を与え、公的教育制度に参加することなく韓国で生活することは不可能であるため、他のどの分野よりもイノベーションと改革が急務になっている。

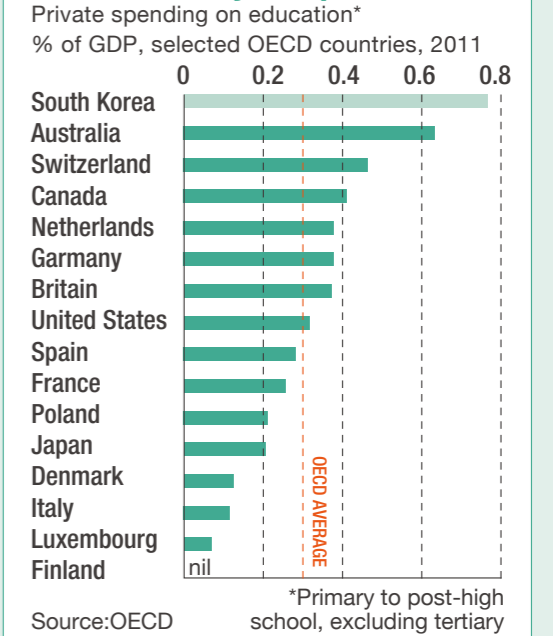
教育は韓国経済の急速な発展と工業化に重要な役割を果たしてきた。しかし現在の教育制度の時代遅れの価値観やパラダイムに起因して、韓国はそれに由来する多様な問題に直面している。今韓国の教育制度を改革しイノベーションを起こす時が来たと言える。

South Korea's shame



2011年の人口10万人あたりの自殺件数(出典:The Economist)

Because they're special



GDPのパーセンテージとしての教育への個人消費(出典:The Economist)

上に挙げた韓国の教育システムの主要な問題はさまざまな形で現れているが、一般的に要求される解決策は、ほとんどの場合公的教育制度の改革とそれに対する正常性の復帰である。しかし教育制度の改革を目指した過去の政策は失敗し、社会全体の不信と憤りをかうことになった。小規模で革新的な実験を試みた少数のイノベーターがおり、そのうちの何人かは実際に実りある結果をもたらし、公的教育制度の改革の可能性を示している。この研究では主に教育におけるこのようなイノベーションの2つの例について論ずる。

2.2 韓国教育制度の大きな課題

2.2.1 優秀な大学への過剰競争

韓国の公教育の最終目標はレベルの高い大学に入学することである。韓国の有名な大学に入学することを目標としている韓国の学生は、小学校以来大学進学に特化した教育サービスの消費者となっている。以前は高校3年間に勉強に集中するだけで大学に入ることができた。しかし今日では希望の大学に進学するために、小学校時代から教師

や保護者が戦略的に学生を準備することになっている。これは教室での競争レベルをかなりの程度まで上昇させることになる。競争的な学習環境は、学生に慈悲と友情を犠牲にして共食いする世界の心情を学び、内気になるように強制することになる。

2.2.2 私立教育への情熱

競争の社会的風潮と子供たちをレベルの高い大学に入学させようという親の強い熱望が民間教育市場を前例のないペースで繁栄させた。今日韓国の公教育には不信感が広がっている。主に塾のような形式で実施されている私立教育は、公教育制度の改革への努力を無効にしている。また塾や機械的な学習は、将来的に知識よりも創造的な問題解決スキルが必要となるため韓国人学生の見通しを暗くしている。

2.2.3 暗記と創造の限界

現在の公教育制度は急速な産業化を通じて貧困から国を救出することを主目的とした政策立案者によって設計され形成されてきた。厳格に標準化され中央集権化されたカリキュラムは、学校で先に進

めるために必要なスキルを子供たちに教えることに専念している。学生は同じ教室で退屈な授業を受けることを余儀なくされ、学業成績の独占的な基準に従って評価され、判断される。これは韓国の学校から多様性と創造性を取り除くことになる。政府および政策立案者は、今日より創造的で相互作用な教育を奨励する必要性をますます認識しているが、これまでのところ重要な政策変更はない。

●2.2.4 教育の代替案に対する需要の高まり

当然のことながら韓国の公教育制度の複雑で深刻な問題を考えると、代替教育の需要は急速に拡大している。世界は第4次産業革命に突入した。将来の社会の変化を察知することは不可能に等しく、労働者は知識を習得するのではなく知識を適用する必要がある。創造性や新しいものを創造する力や集団的知性がますます重要になるであろう。韓国の教育制度では、雇用市場が必要とする創造的な労働力を育成することが欠落している。このような事情から、韓国人の学生と保護者は外側を向いている。社会や教育を新たに形成するマクロレベルの変化を理解し、価値の方向性を更新し新しい具体的なプラクティスを考案することによって、これらの変化に適切かつ柔軟に対応することが重要である¹⁾。

韓国の公教育制度を内部から改革しようとする試みは大変な努力が必要となるだろう。韓国政府

は教育制度とその改革の唯一の作成者であり、その制度におけるすべての教育活動は単一の国内カリキュラムに従って行われている。これらの事実は改革の試みがいかに真に効果的であるかという疑問を煽る。1990年代半ばから代替教育運動の指導者や参加者など、公的教育制度の外で活動している活動家たちは、革新的な実験を行い韓国の厳格な学校制度に亀裂を生じさせてきた。

代替教育は韓国の公的教育制度に代わるものであり、代替的なものである。しかし近年ではこれらの学校の革新的な実践が、公教育制度に直接影響を及ぼし始めている。いわゆるイノベーションスクールと反転授業が良い例を示している。これらの2つの実験は別々の経路で生じ進化してきたが、それらの実験は広く議論され、その効果は実験段階を通じて現場で確認されたという共通点を持つ。これらの革新的なプログラムは公的教育の財産のためのビジネスモデルに基づいているとは言い難い。しかし彼らが達成した成功は、従来の教育システムの欠点を明らかにし、数多くの教師、政策立案者、および保護者に積極的な行動を促した。この点でこれらのプログラムは本研究の主題である社会イノベーションの適切な例を提供している。

韓国の学生はOECD生徒の学習到達度調査(PISA)の得点に示されているように、一貫して最も高いレベルを維持している。韓国の学習施設や環境は他の先進国と同じレベルにある。韓国の高

等教育システムは優秀な教師を引き続き排出している。韓国の保護者の子どもの教育への熱心さと学生の勉強に対する集中力は、韓国教育システムのユニークな資産でもあるとも言える。教師、保護者、学生のモチベーションと情熱は、全国および地方自治体のカリキュラムと教育法の内容を改善するための継続的な努力を持続させた。韓国では教育は知識を得、快適な生活を確保するための単なる道具としてではなく、それ自体が目的としてみなされる。これらすべての要因が識字率と教育レベルに貢献している。しかしこれらの要因はまた、過度の教育から生じる多くの問題を引き起こしている。

2.3 イノベーションの目的

今日、韓国の教育制度の改革が要求される第一の目的は、公教育と教室を正常化することである。教師、学生、そして保護者は、競争に代わりに協力と暗記学習の代わりになる問題解決を望んでいる。彼らは公立の教育が、新しい発見をし、卒業後に有能で自信を持って社会に挑むことを可能にすることを望んでいる。この研究が論じる教育におけるイノベーションのケースは、教師、保護者、学生が教室での役割を果たし、興奮と楽しみを教えることに焦点を当てている。

第3章 ケース1:イノベーションスクール

3.1 取り組むべき社会的課題

今日、韓国の公立教育は、学生、保護者、教師を遠ざけている。生徒は早朝から深夜まで勉強しなければならない、学校と塾を行き来する。学校でのいじめや暴力が増えている。子どもを塾に通わせる費用も親にとって大きな財政負担であり、保護者の退職後の財政を脅かしている。教師もまた不幸である。彼らは自分の仕事の中に自己尊重と自己効力感をほとんど感じることがない。今日のシステムは画一的な基準で評価を行い、積極的に参加して教育の構造を変えることのできる手段をほとんど与えないことによって教師保守的に育てる。このような背景から積極的に参加型の学習環境を創造し、生徒に対話型の教育を提供し、教室を修復することによって韓国にイノベーションスクールが登場した。

3.2 現状

韓国の政治家であり、京畿道の教育長であるKim Sang-gonは2009年に13の学校でイノベーションスクールを開始した。以来このプログラムは

2017年2月現在までに韓国全土の17の主要都市および州の1,085の学校に導入されている。

3.3 イノベーションスクールの始まりと拡散

●3.3.1 始まり

この革新的な実験は京畿道の農村部の南漢山小学校で始まった。学校の総生徒数は2000年には26人に減り、教師と保護者は学校の差し迫った恒久的な閉鎖を恐れていた。学校の存続に動機づけられ、教師と保護者は一緒に小規模学校の独自のモデルを開発し、それを南漢山学校に適用した。このモデルには単に学校を存続することを越えた取り組みが含まれていた。このような小規模の学校だけが新しいことを試す機会とリソースを獲得し、教師と保護者は学生の一人一人に教室で十分な注意を払うようにし、主に実践に焦点を合わせたさまざまな学習と経験に焦点を当てた。その過程で、教師と保護者は学校の運営に関する重要な問題についての議論に積極的に参加する新しい文化を生み出した。導入されたこの制度は学生に広く浸透し、生徒は休暇中で

〈注〉今日の韓国教育システム

システム	韓国の公的教育制度は政府が設計した国家カリキュラムに基づいている。全ての生徒は6年間の小学校と3年間の中学校を修了することが求められる。大多数の学生はこの単一のカリキュラムの下で3年間の高校教育と4年間の大学教育を修了する。公立の教育カリキュラムとは異なるカリキュラムに従った「代替」学校の卒業生は、一般的な卒業証書と等価のものを得るために全国的に行われている資格試験を受ける必要がある。現在韓国では小中学教育は無償である。
教育パフォーマンス指標	バラク・オバマは2009年の就任直後、議会、市役所の会合、学校への訪問などにおいて、韓国の教育制度を公式に称賛し始めた。韓国の学生は学問の業績は国際的に比較して優れているので、外部からは公的な教育制度の成功例としてよく挙げられる。

1. Shin Hyeon-seok, 2016, The Reality of Educational Administration and the Tasks of Education Studies in Korea, Korean Education Research Association's Annual Conference at Korea University.

も学校に通いたいと思うようになった。近年、韓国の公立教育制度では南漢山小学校が著しい例外として議論されている。従来の学校での教え方を批判していた保護者は、このイノベーション的なタイプの学校に子供を通わせることを希望して南漢山地区に移り始めた。生徒数は2010年までに150人に増えた。

●3.3.2 拡散

この小規模学校の成功はすぐに韓国の他の同様の学校に影響を与え、全国の小規模学校のモデルの普及に貢献した。2005年には小規模学校の教育のための連盟が組織され全国的な動きに素早く発展し、実験を行う学校間のネットワークの発展につながった。

2009年に一般投票で直接選出されたKim Sang-gonが京畿道の最初の教育長になった。Kimは地方教育制度の改革運動に乗り出し、すぐにイノベーションスクール・プログラムの名の下、管

轄下で実験を行った。生徒の性格と学業成績とのバランスを保つことを目指し、イノベーションスクールの成功は公立教育制度への代替案を提示した。

当時の李明博政権は、自治的な私立高校、全国規模の学力テスト、スコアによる公立学校のリストアップなど、一連の新自由主義的で最終的には効果のない教育改革の施策や評価システムを推進していた。これらの措置に対する保護者の強い憤りはイノベーションスクールと連携し、教育改革のための革新的施策の普及につながった。その結果革新的な教育長の候補者たちは2010年に16の首都圏と州の教育長官の座を獲得した。京畿道のイノベーションスクールが広く賞賛され普及するにつれて、革新的な政策立案者はイノベーションスクールを自分の管轄区域に導入するという公約守っていた。このようにイノベーションスクールは京畿道の6つの市町村から広がり始めた。しかし韓国の公教育改革に関する真の論議はイノベーションスクールで始まったとは言い難い。

〈注〉韓国の教育長

教育長はそれぞれの首都圏の都市または州の教育および職業教育に関する高い権限を持っている。彼らは4年の任期に選出され、最大3回の任期を務めることができる。教育長は他の選出された教育職員からの同意を得て、独立した予算を準備し、それぞれの国の教育状況を改善するために必要な教育税を課す権限を有する。この法律では、大統領が教育長の決定の妨害を禁止している。これらの教育長と教育関係者の直接選挙は2006年に始まった。

3.4 事例分析

	アイデア	創出	促進/スケーリング	政策変更/制度化
ソーシャルセクター	●2000年に南漢山小学校で抜本的な実験が開始された。	●南漢山小学校の実験は続けられた。 ●2005年に「スモールスクール」運動を開始された。		
公共部門			●2009年京畿道の教育長であるKim Sang-gonは、13のイノベーションスクールを原型として「スモールスクール」運動を採択した。	●イノベーションスクールは教育長の重要な政策となった。そして急速に全国規模で広がった。
社会政治的状況	●中央政府の教育政策(李明博元大統領下)での批判を受け、クラスにおける競争力を加速させる。 ●2009年地方教育長に投票する選挙制度は、間接から直接選挙に改革された。 ●2010年には16の市町村のうち6つで、2014年には17の市区町村のうち13つで教育長が選出された。			

※イノベーションスクールは公教育改革の一例であり、市民社会や政策立案者のイニシアチブをもとに発展・進化してきた。ビジネス・セクターとの関係はない。

3.5 イノベーションスクールの革新的側面

●3.5.1 公的教育制度における小規模実験の成功

イノベーションスクールが出現する前はほとんどの教育実験は公立の教育システムの外で行われ、通常は代替学校が主導で行われていた。これとは対照的にイノベーションスクールは、公的教育制度の中で成功した最初のイノベーション事例を示している。従来の行政慣行では南漢山小学校についての閉校の議論があったが、教員や保護者は、小規模の学校を利用して革新的な学習活動を試みることでこの状況を打破しようとした。教育長の選挙はこの小規模な学校モデルを残りの公立の教育システムに広め、最初は単一の道で実施し、その後は全国に広がった。イノベーションスクールの教育方法はより民主的で競争力の低い学習環境を育成し、学生の学業成績を向上させるのに効果的であることが証明された。イノベーションスクールの成功は韓国の公的教育制度の潜在的な可能性をその中から変えることを強調した点で重要である。

●3.5.2 自発的で、ボトムアップにより広く認められたイノベーション

数々の研究者、教師、専門家がイノベーションスクールが登場する前に韓国の公的教育制度を改革しようとした。しかし彼らの努力はすべて、子供たちの大学の進学に大きな関心を持つ保護者を説得することができなかったために失敗した。学生の優秀な大学への入学を侵害し、大学の入学手続きに影響を与えるような改革の試みは学生と保護者の強い反対に直面した。

ほとんどの韓国における教育改革の試みは、大学の入学手続きの変更に関心を当てていた。しかし国民はそのような変化が子供たちが良い大学に行くのを妨害する恐れから、この急進的な変化を受け入れることにはあまり寛容ではなかった。イノベーションスクールは初めに小学生を対象としていたため例外的に成功した。子供たちを大学に進学させることを心配して不要な競争を強いることを最小限に抑えることができる時間がまだあったためだ。子どもたちに多様な学習経験を積み、少なくとも小学校の間は楽しい日常が送れるようにと願う親が増加した。イノベーションスクールはこのような親の希望に合致し

た。このような状況から、保護者はプログラムの実験を受け入れることに好意的だったのだ。

韓国教育開発協会(KEDI)の2013年の調査では、イノベーションスクールプログラムを少なくとも2年間運営していた157の学校の9,530人の教員と親は協力的な学習環境の育成、教育と学習のプロセスに効果的であったとし、学校の学生の満足度を向上させた。このプログラムの親が満足したことは導入当初の様々な問題や懸念にもかかわらず、イノベーションスクールが継続的に成功し普及するための大きな弾みとなった。

●3.5.3 制度化に寄与する社会的・政治的要因

韓国の社会的・政治的環境の変化は、イノベーションスクールプログラムの小規模モデルの制度化の成功にも重要な役割を果たした。地方教育長の最初の直接選挙は適切な時期に開催されたものではなかった。国家の競争力の強い教育政策に憤慨していた保護者は、最終的に全国の公的教育機関によるイノベーションスクールの積極的な採用につながる制度変更への機会が与えられた。教育長はイノベーションスクールの採用と支援に公共資源を投資し始めた。イノベーションスクールは京畿道からソウル、全州、光州、その他の都市や地域に急速に広がっている。公立教育制度がイノベーションスクールを受け入れてから8年が経過した。2017年3月現在京畿道だけで435のイノベーションスクールがあり、全県の全小・中・高校の18.6%を占めている。これまでの他の教育改革措置はこれまで韓国で達成されていない。

3.6 イノベーションスクールの社会的影響

イノベーションスクールは公教育制度の希望を明らかにし肯定的な変化を引き起こした。イノベーションスクールにはまだ取り組まなければならない課題や改善の余地が存在する。それにもかかわらずこれらの学校には、単に公立教育の新しい基準を確立し始めている。これらの学校の人気は民主的な教室の雰囲気、学生主導の学習方法の開発、学生の人権の保護、学校の地域社会とのパートナーシップの強化、地域の法律やネットワークがこれらをサポートすることから成っている。

4.1 取り組むべき社会的課題

フューチャークラスネットワークは、今日の急速に変化する世界での韓国の公教育システムの生存可能性についての危機感と疑問から始まった。それは韓国の公教育制度をそのまま放置すれば、個人と韓国社会の両方がすぐにこの予測不可能な時代に生き残り競争力を失うことになるのではないかと懸念から生まれた。しかし危機はまた変化する世界に適応する学生の能力を活用し、それによって創造性で彼ら自身の将来の道を開拓する、学校の変革と教育のイノベーションの重要性を明らかにした。韓国の公立教育制度の危機に深く関心を持ち、効果的な解決策を模索していたフューチャークラスネットワークは反転教室プログラムを開始した。

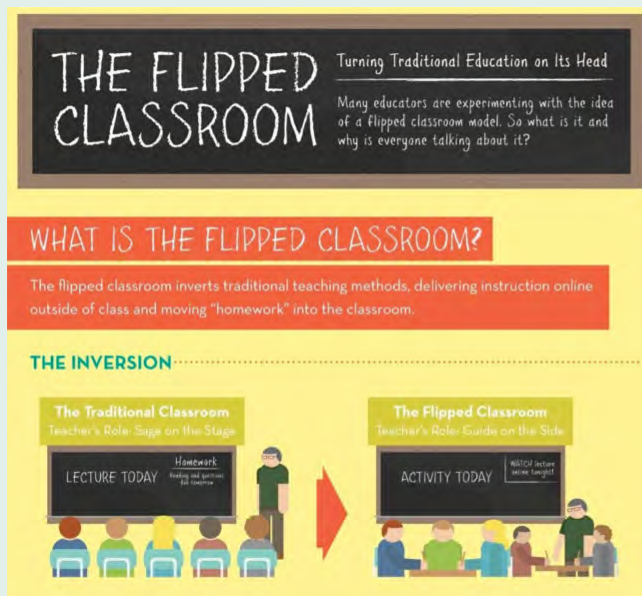
毎年60,000人以上の学生が韓国の学校を中退する。これらの脱落の多くは朝起きて学校に登校し勉強するというモチベーションの欠如から成っている。学校は学生にとって厄介なものになっている。退屈な講義や教室の雰囲気が悪いということは、韓国の公教育制度がいかに深刻であるかを直接表しているようだ。教師も失望しているが、現在のシステムでは、教師には重大な変化をもたらすような影響力はほとんどない。常に保守的な雰囲気があり、誰もが学習のイノベーションの夢をあきらめさせる。教師は反転教室プログラムを最後の手段として受け入れた。この実験は生徒や教師の教育への取り組みを変革することによって教室の雰囲気を払拭することに成功した。成功したプログラムは全国に広がっている。

反転授業とは?

反転授業はオンラインでの講義を聞いたり、授業に出席する前に他の形式で知識を習得して課題を解決したり、議論に参加したり、教室での問題を解決したりすることによって、従来の学習プロセスを逆転させることだ。反転された学習の実験は米国から始まりまった。コロラド州の高校の化学教師であるJon BergmannとAaron Samsは2006年にこのモデルを採用して、学校の暴力やいじめを減らし、学校システムを崩壊から守っていきたいと考えていた。実験は非常にうまくいった。教育におけるより多くの創造性と問題解決能力に対する需要の高まりに応え、効果的な自主学習の新しいモデルを提示し、すぐに米国の他の地域にも広がった。

従来の学習プロセスの中の教室モデルを反転させるには、退屈な講義を排除して、代わりに議論やその他の多様な刺激的な活動で満たす必要がある。それはまた教師と学生のそれぞれの役割の反転を必要とする。反転学習モデルでは教師は生徒に単なる知識を教えるのではなく、学生にアプローチして共に働き、学びを発見するのに役立つ友好的なガイドになります。反転された学習はまた、親が子供の学習パートナーになることを求め、新しい発見し彼らの知識を共有するように促す。

出典: Flipped Learning Network Hub
(<http://flippedlearning.org/>).



4.2 今日のフューチャークラスネットワーク

フューチャークラスネットワークは、2014年10月にJang Hyeokを最高責任者、元KBSテレビ局のJung Chan-Pilを事務総長として非営利団体として設立された。2016年時点で組織は38の教員養成キャンプを開催し2,920名の教員が参加した。組織のキャンペーンのおかげで、現在全国で9,676のクラスと3,256名の教師が韓国で反転授業を実践している。

2017年3月フューチャークラスネットワークは、反転キャンパスと呼ばれる大規模な実験を開始し、教室だけでなく学校全体を変えるという野心を持っていた。同団体は京畿道政府と協定を結び、京畿道の英語学校を反転キャンパスに変更し、学年ごとのカリキュラムの代わりに学生に必要なものを選択して学ぶことができる革新的な学校カリキュラムを導入した。

4.3 始まり

●4.3.1 テレビドキュメンタリーが韓国の公立教育制度の新たな希望に光を当てる

現在、フューチャークラスネットワークの事務総長であるJung Chan-pilは、韓国放送システム(KBS)のテレビプロデューサーとして米国での反転実験を目撃した。21世紀の世界的な教育危機を対応するために、2013年に米国の教育者のために主要な会議が開催された。Jungはこの会議に出席して教育改革の重要な性質と緊急性を認識し、テレビのドキュメンタリーを制作してこの発見を共有することにした。数ヶ月後にドキュメンタリーのためのインタビューとして米国に帰国したときに反転授業を知り、ドキュメンタリー「反転授業」を制作し始めた。

●4.3.2 ドキュメンタリーが全国にメッセージを届ける

2014年ドキュメンタリーで米国の反転学習実験を紹介したことで、韓国・釜山の2つの学校に、韓国の背景に合わせて修正した反転学習モデルを適用してパイロットプロジェクトを立ち上げた。このプロジェクトはいくつかの顕著な成果をあげた。授業中

に他の無意味な活動に夢中になったりしていた学生は、実際に学ぶことに集中し始めた。親たちは子供たちが学習に夢中なことを喜んで驚いた。学生の成績も大幅に改善され、東平中学校の3年生の半数以上がパイロットプロジェクトに参加しており、プロジェクトの平均スコアはプロジェクト終了後少なくとも20ポイント上昇した。Jungのプロジェクトは韓国全土ですぐに話題になった。

●4.3.3 教師と生徒が参加し、韓国全体に広がった反転学習

ドキュメンタリーが2014年に放映された後、感銘を受けた教師は反転学習モデルを採用することに強い関心を示し始めた。Jung氏はドキュメンタリーが放送されてから5ヶ月後に教師のための最初の反転学習のトレーニングキャンプを開催した。参加した教員の数は毎年3000人増加した。このような「アメリカ」モデルが韓国で効果的に適用されるかどうかについて懐疑的だった教師たちも、実験によってもたらされた変化を自分の目で目の当たりにして改心した。この教師たちは自分たちで反転授業を広げた。反転学習は全国に急速に広がり、2016年まで15,000以上のクラスが採用している。

●4.3.4 フューチャークラスネットワークの誕生

2014年には学生、保護者、教師の反転学習の熱意に応じて、Jungは2014年に教師のためのトレーニングキャンプを組織し始めた。初期のキャンプに参加した教師は、実験への関心と参加により新しい学習モデルのための熱心な宣教師となった。2014年10月には韓国の教育制度のイノベーションと改革の可能性を確認し、JungはTVプロデューサーを退職し、フューチャークラスネットワークを設立した。2009年に初めてモデルを発明した2人のアメリカ人のように教室での経験をより効果的にすることが目的である。一方フューチャークラスネットワークは、国家における教育のパラダイムを変えるという大きな目標を持ち始めた。2016年までにネットワークのメンバーは、全国の教師の2%に相当する小中高校の教師12,500人を数えた。韓国の文部科学省はまた2018年に始まる韓国の科学授業に反転学習を適用することに同意した。

4.4 ケース分析

	アイデア	創出	促進/スケーリング	政策変更/制度化
ソーシャル セクター	<ul style="list-style-type: none"> 反転学習は米国の Aaron SamsとJon Bergmannによって考案された。 Jung Chan-pilはテレビのドキュメンタリーを通じて、反転学習を導入し韓国のいくつかの教室で実験を行った。 	<ul style="list-style-type: none"> 現地の教師からの肯定的な反応が返ってきた。 反転学習を普及させるためのフューチャークラスネットワークが設立された。 それを採用したい教師のためのトレーニングキャンプが開催された。 教員のネットワークが形成され教育資源が共有された。 	<ul style="list-style-type: none"> フューチャークラスネットワークにおける教師のネットワークはより多くの教師を引き付けた。 これは公立教育システムの革新的かつ新しい選択肢として強調された。 	
公共部門				<ul style="list-style-type: none"> 一部のイノベーションスクールでは、学習方法として反転学習を採用した。 教育省は2017年に全国の科学科目に反転学習を採用することを決定した。
社会政治的 状況	<ul style="list-style-type: none"> イノベーションスクールの普及は、反転学習が公的教育制度に拡散して採用されるのに好ましい環境を作り出した。 			

※フューチャークラスネットワークは公的教育改革の一例であり、市民社会や政策立案者のイニシアチブをもとに発展・進化してきた。ビジネス・セクターとの関係はない。

4.5 フューチャークラスネットワークの革新的側面

●4.5.1 教育分野での積極的なプログラムの採用による急速な普及

教育改革の成功の鍵は、教師と学生の態度の変化である。反転学習が最初に導入されたとき教師は即座にそれに反応し、クラスにそれを適用する強い決意を示した。退屈な講義と淀んだクラスの雰囲気はこれ以上悪化させることができなかった。教師は必死に最後の手段として反転学習に移行し、実験に専念した。教師の積極的な参加のおかげで

特定のテクニックを共有し、反転学習の内容を学習するネットワークが急速に発展し拡張された。反転学習は退屈な学生に対してですら効果的であることが判明したのですぐに全国に広がった。

●4.5.2 公教育制度への適用の容易さ

文部省は教育改革を推進するために国家カリキュラムを何度も改訂したが、マクロレベルの政策の変更は実際の教室には浸透しなかった。一方、反転学習は既存の学校システムに適用するのが容易だった。教師と生徒はあまり抵抗することなく実

験に参加した。このアプリケーションの容易さも、プログラムの急速な普及に貢献した。

だけでなく、社会イノベーターとしてのキャリアも強調された。

●4.5.3 短期間での具体的な成果

反転学習はクラスに適用されるとすぐに学生の態度とパフォーマンスに目に見える違いを生じさせる。従来の学習モデルでは、教師は講義でクラスの中央に位置し学生はその講義を受けていたが、反転学習は教師をガイドに変え生徒自身が導くことができる。学生は従来の学習モデルに飽きて孤独になっていた。反転学習が導入されたときその差を埋めるために、より積極的に参加した。反転学習の明確かつ具体的な違いが瞬間的に理解され、韓国全土の学校に広がり政府の教育政策に反映された。

●4.5.4 反転学習の広範なネットワーク

ドキュメンタリーが2014年に全国の視聴者に放映された後、教師たちは反転学習をどこに、どのようにして自分の教育に適用するかを考え始めた。教師は自分たちのネットワークを組織し、積極的に授業の難しさを互いに共有し、他の興味を持っている教師を招待することにも積極的になった。フューチャークラスネットワークはこれらの教師の活動を支援するようになった。10,000人以上の教師がフューチャークラスネットワークのトレーニングプログラムとWebプラットフォームを使用して、インスピレーションと経験を共有している。プログラムでは、またオンラインでのビデオ録音や学習教材をオンラインで共有し、教師のために反転学習を共同体験として提供し、オフラインプログラムを通じて相互に継続される。

●4.5.5 多様なチャネルを通じたフューチャークラスネットワークの評判の広がり

反転学習の急速な普及の中で教師が果たした中心的な役割の他に、テレビドキュメンタリー、ニュース発信、ビデオクリップ、その他のコミュニケーション・チャンネルでのインタビューもまた反転学習のアイデアの普及に重要な役割を果たした。2016年にJung Chan-pilがアショカ・フェローに選ばれたことで反転学習の宣教師としての役割

●4.5.6 実験の成功を支援するエコシステム

反転教室のフューチャークラスネットワークは、社会イノベーションに根ざした多様なステークホルダーの支持を得ていたため、大規模な"反転キャンパス"実験に大きな影響を与えた。非政府組織の実験とイニシアチブは、公共セクターまたはビジネス・セクターのいずれにも左右されない実験の持続可能性と影響力を利用するため、無数の課題を克服する必要がある。彼らが直面している障害にもかかわらずこれらの実験をより成長させるためには、リソースと資金援助をすることが不可欠である。韓国ではベンチャーフィランソピー組織などの社会イノベーションを専門的に支援する団体が登場し、社会的ミッションとイノベーションのため、支援的な環境を育成し始めた。フューチャークラスネットワークは、社会イノベーションを支える国際的なネットワークであるアショカと、革新的なプロジェクトを支援するベンチャー慈善団体C Programの助けを借りて、次のレベルでの使命を果たした。

4.6 フューチャークラスネットワークの社会的インパクト

反転教室プログラムは教育省の全面的承認を得て、2018年に始まる科学科目の公的教育カリキュラムの一部として適用されるほど大きな影響を与えた。この成功はこの実験が公教育制度の最後の希望と可能性を明らかにしたことを考慮すると当然である。反転学習を取り入れることで、過度の競争、受動的な学習、教師の権限の低下によって特徴付けられたクラスの雰囲気再現実、学生は自らの方法で問題を提起し解決する能力の向上に効果的に寄与した。言い換えれば、教師や学生が積極的に変化に参加すれば小さな実験でさえ、政府主導の改革の試みよりも大きく変化する可能性があるという証拠となった。中学校、高等学校、大学に適用される反転学習は学習プロセスの新しい方向性を提示している。

反転教室による変更

- 学生と教師間のコミュニケーション時間の増加、教室での学生間のコミュニケーション時間の増加。
- 学生と教師間の、また学生自身の間の関係の質の向上。
- 教室活動における学生の参加と関与の改善。
- 学習する学生のより強い動機づけ。
- スマートフォンとコンピュータを新しく使用。(注意散漫ツールから学習ツールへ)
- コラボレーションとテクノロジーに基づく遊びと学習のダイナミックな組み合わせ。
- 教室での学習に対する新しい態度。(一方的な講義から遊びと学習を組み合わせ活動へ)
- 個々の生徒の特定のニーズに合わせて強化する教師の能力。

出典: 韓国の教育研究とイノベーションセンター

http://21erick.org/bbs/board.php?bo_table=11_2&wr_id=34

第5章 主な発見と提案

5.1 社会イノベーションの制度化への示唆

この研究によって調査された2つのケースでは、ミクロレベルおよびローカライズされた実験がマクロレベルの国家政策に成功するプロセスが明らかになった。このプロセスには次の共通特性が存在する。

- **ボトムアップダイナミクス:** 非営利団体によって開始された実験は、持続可能性を達成し制度化される前に規模を拡大する。
- **ステークホルダーによる積極的な参加:** どちらの場合も成功の重要な要素であり、制度化やシステムの変更にも大きな影響を与える。
- **政治:** 政治は社会イノベーション実験を拡散させ、その実験の体系的および構造的な問題に対する可能な解決策として宣伝する上で中心的役割を果たす。特にイノベーションスクールの場合に見られるように、社会的な革新的な試みの制度化には政策支援が欠かせない。

- **分野を横断するパートナーシップとガバナンス:** パートナーシップとガバナンスは、成熟した革新的な実験を実際の政策に応用するための潤滑油としての役割を果たす。現時点でこのようなパートナーシップと効果的なガバナンスを保証する仕組みはない。政策プロセスの一環として社会イノベーションが議論される確立された手続きがまだ存在しないため、セクター間パートナーシップとガバナンスの有効性は、政治の助けなしにはまだ一般化されたり普遍化できない、外生変数とみなされる。

社会イノベーションの制度化は単一の段階に限定されるものではない。社会イノベーションの制度化は革新的な実験が実施され、成熟し、自発的に広がり、起源を超えて地域社会に影響を及ぼし、最終的に国家政策へと導くプロセス全体として理解されるべきである。これは言い換えれば、局所的な革新的な実験が構造変化の要因として浮上するプロセスである。

5.2 教育における社会イノベーションの制度化

教育は国家の成長と発展に決定的な役割を果たす。教育への投資は、国家が将来の見通しを確保できる確実な方法である。経済発展と政治的進歩の可能性を秘めた世界の重要な地域としてアジアが浮上していることから、アジア諸国の政府は教育を全国の生活水準向上の手段として重要に捉えている。これらのアジア諸国は教育の効率性とパフォーマンスを最大化するために、長期的な教育政策を策定し国家資源を配分して投資するようになった。この戦略はアジア諸国が客観的に学生のパフォーマンスの国際比較に非常に強く取り組んでいるため、世界中で関心が高まっている。それにもかかわらず、アジア諸国はより良い質と教育の方向性などの共通の問題を抱えている。講義中心の学習モデル、学生の受動的な態度、そして各国政府が標準化した一枚岩的なカリキュラムは、アジア全域の公的教育制度で普遍的に使用されているからである。

韓国と日本は競争に焦点を絞った教育制度に適応しておらず、結果としてますます多くの学生が疎外されている。この点でよりよい方法で変化と改善を研究する必要がある。また公立の教育システムが子供の幸福に対応しているかどうか、今日のますます複雑で予測不能な地球規模のコミュニティで生き残るために必要な能力とスキルを持つ人材を育成できるかどうかについても疑問を抱かせる必要がある。

5.3 今後の研究の提案

本研究の目的は関係する5カ国すべての社会イノベーション分野における共通の課題を見出し、成

功例を模索することを前提としており、この研究課題の韓国の研究者はアジア地域での教育が重要であると考え、国境を越えて特に教育方法を取り入れることが比較的容易であるため韓国の教育における社会イノベーションに重点を置いた。

研究者たちがすべての国からの研究をレビューし、社会イノベーションの共通の課題を特定した後、来年の研究のためにここで行うべき提案が行われるだろう。この提案は分析された社会イノベーションのケースに適用されたフレームワークに関連する。この研究は5カ国における社会イノベーションの制度化から見られる共通のパターンをどのように特定するかについてのいくつかの提案を終了させることができる。第一にイノベーションの各プロセスに伴う課題と困難を特定し、成功したケースの普及を促進するために、このような困難をどのように克服したかを特定することが重要である。第二に社会イノベーションの成功に寄与する内的要因と外的要因の両方を考慮することが重要である。考慮すべき外的要因には、社会政治的要因だけでなく社会イノベーションを取り巻くエコシステムや資金支援構造の動向も含まれるべきである。第三にイノベーションプロセスの様々な段階(アイデア、創出、促進/スケーリング、政策変更/制度化)をより複雑な形で理解することが重要である。これらの段階は時系列に沿って発生しない。いくつかの段階が同時に行われるか、逆に順序が変化することがある。これらの提案をもとに初年度調査の結果を分析することにより、研究者はより明瞭な5つのアジア諸国における社会変革につながる社会イノベーションの発展過程を観察し特定することが可能になる。

参考文献

[書籍・研究報告書]

- Choi Min-seon, 2010, Innovation Schools: A New Hope of Education Born of the Crisis of a School's Closure, Saesayon.
- Jeong Mi-na, 2016, What Is Social Innovation? Characteristics of Social Innovation and Social Change, Seoul Innovation Center's Social Innovation Research Lab.
- Kim Byeong-gwon, 2017, New Policies for New Seoul: Part 3 - Social Innovation, Seoul Institute.
- Bonno Perl and Tom Bauler, 2015, "The Institutionalization of Social Innovation between Transformation and Capture," Transit.

- Seo Yong-seon, 2014, "Directions and Tasks of the Innovation School Movement," Journal of Educational Progress 30(11).
- Seong Ji-mi et al., 2014, Fostering Social Enterprises through Support for Social Ventures, Korea University of Technology and Education.
- Shin Hyeon-seok, 2016, The Reality of Educational Administration and the Tasks of Education Studies in Korea, Korean Education Research Association.
- Rachel Sinha and Ti Draimin, 2016, "Mapping Momentum: A Snapshot of the Emerging Field of Systems Change," Social Innovation Generation.

[NEWSPAPER ARTICLES]

- Lee Myeong-ho, 2017, "Educators' Own Attempt at Educational Reform: Flipped Classroom," The Chosun Ilbo, <http://it.chosun.com/news/article.html?no=2830608>.
- Koh Je-gyu and Lim Ji-yeong, 2011, "Innovation Schools Achieve Remarkable Success and Shed Its Leftwing Label," Sisa-In, <http://www.sisain.co.kr/?mod=news&act=articleView&idxno=10423>
- Seon Dae-shik, 2015, "Unlicensed Private Tutorials Paved Start of Innovation Schools," Ohmynews, http://ojs7.ohmynews.com/NWS_Web/Mobile/at_pg.aspx?CNTN_CD=A0002080706&CMPT_CD=MSPW17#cb.
- Kim Do-gyun, 2012, "MB' s Autonomous Private High Schools Fail, Proving Kim Sang-gon' s Innovation Schools Right," Ohmynews, http://www.ohmynews.com/nws_web/view/at_pg.aspx?CNTN_CD=A0001685027
- Kim Ji-hye, 2016, "Over 10,000 Teachers Now Practice Flipped Classroom," Science Times, <http://www.sciencetimes.co.kr/?news=거꾸로-교실-교사-1만명-넘었다>

[WEBソース]

- Hope Institute, <http://www.makehope.org>.
- Korea Social Enterprise Promotion Agency, www.socialenterprise.or.kr.
- Future Class Network, <https://www.futureclassnet.org>.
- Gyeonggi-do Office of Education's Innovation Education Support Center, <https://edup.go.go.kr/hs/hsMain/main.do>.
- Google Impact Challenge, <https://impactchallenge.withgoogle.com/korea2016>.

IV

シンガポールにおける
社会イノベーション・エコシステム

Jonathan Chang

(Executive Director, Lien Centre for Social Innovation, Singapore Management University)

第1章 シンガポールのソーシャル・セクター

1.1 シンガポールの社会経済状況

第2章 社会イノベーション・エコシステムにおける主要なステークホルダー

2.1 行政部門 2.1.1 社会・家族開発省(MSF) 2.1.2 公務員研修所(CSC)

2.1.3 raiSE | 社会的企業のためのシンガポールセンター 2.1.4 情報通信メディア開発庁(IMDA)

2.1.5 シンガポール国際財団(SIF) 2.1.6 社会起業家&フィランソロピーのためのアジアセンター(ACSEP)

2.2 ビジネス・セクター 2.2.2 raiSEの社会的企業一覧 2.2.3 DBS財団

2.3 ソーシャル・セクター 2.3.1 国家社会福祉協議会(NCSS)

2.3.2 国立ボランティア・社会奉仕センター(NVPC) 2.3.3 SG Enable

2.3.4 Social Innovation Park(SIP) 2.3.5 DBS-NUS 社会的企業チャレンジ

2.3.6 社会イノベーション・リエンセンター(LCSI)

第3章 社会イノベーション・エコシステムのギャップ

3.1 サイロでの働き 3.2 社会イノベーション企業の発展

第4章 システムチェンジ・ソーシャルイノベーションのキーケース

4.1 18Chefs 4.1.1 シンガポールの元受刑者の雇用

4.1.2 組織について-現在のサービス:2番目のチャンス 4.1.3 社会イノベーション:企業との社会の融合

4.1.4 挑戦と道筋 4.1.5 主要な取り組み

4.2 MINDS 4.2.1 Context:シンガポールでの知的障害

4.2.2 組織について:MINDSと知的障がい者の雇用

4.2.3 社会イノベーション:新たな雇用形態としての社会的企業 4.2.4 挑戦と今後の道筋

4.2.5 主要な取り組み

4.3 BoP Hub 4.3.1 Base of Pyramid 4.3.2 組織について:RASからWTO、BoP Hubへ

4.3.3 ソーシャルイノベーション:貧困解消のためのビジネスの設計 4.3.4 挑戦と道筋

4.3.5 主要な取り組み

第5章 クロスボーダーアプリケーションの可能性

参考文献

第1章 シンガポールのソーシャル・セクター

1.1 シンガポールの社会経済状況

過去50年での社会政策によって強化された世界レベルの教育と医療セクターは、シンガポール人の生活を大きく改善した。(Bhaskaran M. et. al., 2012) それにも関わらず、シンガポールでは先進工業国に特有の問題が発生している。シンガポールのジニ係数は0.458であり、550万人のシンガポール人たちは所得格差が拡大し、社会の流動性が低下するリスクがある。(Yong, C., 2017)

グローバル化や、急速な技術変化と政府の既存政策では、公平かつ包括的な成長を確保する上で現在の社会契約(政府と民の関係性)では不十分になる。(Bhaskaran M. et. al., 2012)これをさらに悪化させるのは、高齢化、外国人労働者の流入、賃金の伸び悩み、シンガポールの逼迫した資源の制約が招く公的住宅への投資不足などである。こうした社会から疎外されているコミュニティに対しては大きな社会的インパクトを必要とする。(Bhaskaran M. et. al., 2012)社会的課題の性質や受益者のタイプはシンガポール特有のものではないが、シンガポールのエコ・システムと経済は、国の成長に寄与するのは国外に頼った経済構造であるという、特有の社会経済環境を示している。(Jacobs, M., 2013)

政府は、資金援助と社会的支援を提供する上で最大のファシリテーターであった。しかし、急激に変化する社会経済状況の中で、シンガポールの自立目標を達成するためには、行政、ビジネス、ソーシャル・セクター間のより協調的なパートナーシップを発展させる必要がある。(Wu, C., 2016)

これらの目標は社会保障のための主要な社会的な財へのアクセス、購入可能性、その質を確保することによって効果的に達成される。特に以下の領域に集約される。

- (a) 公共住宅
- (b) ヘルスケア

- (c) 教育
- (d) インフラ
- (e) 環境

シンガポールのソーシャル・セクターの更なる進化のために、シンガポール社会・家族開発省(MSF)は拡大する高齢者層を支援するための持続可能な制度を確保し、シンガポールが強力なコミュニティを構築し続けられるようにしている。(MSFa, 2016) MSFによると、ソーシャルおよびコミュニティセクターでは現在10,200人を超える職員を雇用している。この中には、ソーシャルワーカー、セラピスト、心理職、看護師、特別教育のための教員、早期介入のための教員、およびその他の類似の職種が含まれる。

さらにシンガポールの中立性、グローバルな接続性、優秀な人材のプール、フィランソロピー活動への関心の高まり、イノベティブなフィランソロピー領域でのプレゼンスの向上などから、2006年の2億7000万ドルから2014年の8億9000万ドルへと慈善団体への寄付が増えている。(Your Singapore, 2017) 現在、シンガポールには150以上の国際的な非営利団体があり、インパクト投資家、フィランソロピーの実践者、社会起業家、グローバル・リーダーがソーシャル・セクターのエコシステムに新しい社会イノベーションを創造する革新的な拠点となっている。(Your Singapore, 2017)

政府は社会イノベーションの成長を大きく支援し、シンガポールのソーシャル・セクターの認知度を継続的に高め、社会構造に大きな影響を与えた。シンガポール社会・家族開発大臣Tan Chuan-Jinによると「シンガポールの社会サービス部門は支援を必要とする人々にとってだけでなく、支援側にとっても変革のきっかけとなる、変化をもたらす社会的な手段の一つである。」と示されている。(Othman L., 2016) だからこそ、シンガポールでは将来的な多くの社会変革とイノベーションについて楽観視することができている。

第2章 社会イノベーション・エコシステムにおける主要なステークホルダー

社会イノベーションは旧来からの問題に対する新しい解決策を提供するが同時に、多様な個人間の垣根を超えた、コラボレーションの敷居を下げることを必要とするプロセスでもある。これらのアイデアは、異なる組織の能力、経験、専門知識が組み合わせられることにより最も効果を発揮する。現在の支援スキームでは満たさない幅広い社会ニーズを満たすために、シンガポールでは3つの主要なステークホルダー、すなわち行政、ビジネス、ソーシャル・セクター間が協働している。このセクションでは、地域の社会イノベーション・エコシステムにおける各主要ステークホルダーの役割について論ずる。

2.1 行政部門

●2.1.1 社会・家族開発省(MSF)

2012年以降、地方自治開発省(MCYS)は社会・家族開発省(MSF)に改組された。MSFのミッションは、政策、コミュニティ・インフラストラクチャ、プログラム、サービスを通じてシンガポールの社会構造をより良くするために、不測の事態に対する対応力の高い個人、強固な家族関係、将来の課題を共に克服する社会を育てることだ。

Tan Chuan-Jin大臣が率いるMSFには、企業支援、社会開発と支援、家族開発と支援、幼児発達の4つの部門がある。これらの部門を通じ、MSFは、子供、女性、青少年、貧困者、および経済面での困窮にある個人および家族に対する支援を提供している。(Singapore Government Directory, 2016).

2014年には、新規および既存の持続可能な社会的企業に開業資金を提供するComCare Enterprise Fund (CEF)も開始した。CEFは恵まれない人々に対して自立支援することを目指している。ソーシャルサービス部門に認可された社会的企業は、総事業費の80%まで付与される。(MSF, 2016b)

●2.1.2 公務員研修所(CSC)

政府のみではシンガポールの社会契約(政府と民の関係性)に対処できないため、公務員研修所(the Civil Service College:CSC)がシンガポールのソーシャル・セクターに新しい戦略性とパートナーシップのパラダイムを提供する。

複雑なニーズ(住宅、雇用、健康など)により、貧困層と社会的弱者が直面している社会課題はますます複雑化し、多様化している。したがって、CSCはネットワークを活用した社会課題を察知する基礎能力の向上、課題を理解する能力の開発、また戦略的計画を立案することで、複雑な社会問題に対するより包括的な解決策をサポートすることを目指している。また政府や公的部門とのより良い政策やプログラムを共同で創造・制作し、彼らのクライアントを直接的に理解することによって社会サービス部門の再構築とアップグレードを目指している。(Wu, C, 2016)

●2.1.3 raiSE | 社会的企業のためのシンガポールセンター

シンガポールにおける社会起業家精神の向上と支援を目指し、社会的ニーズに対応する持続可能な方法として、社会的企業の成長を促進することをraiSEの目標としている。より強固な支援の環境を作り出すために、raiSEはアイデア一つで創業できる支援や、既存のスタートアップがさらに発展するための幅広い支援を提供する。(RaiSE, 2015)

資金調達、アドバイザーサービス、トレーニング、関連リソース、ネットワークを活用して、シンガポールは新興および未対処な社会的ニーズに対するインパクト創出に集中することができ、また彼らのプロジェクトを徐々に大きなプラットフォームにまで拡大することが可能となる。今日までに雇用機会、教育、技能開発、基本的な生活ニーズ、医療サービス、メンタルヘルスと福祉向上のための製品を提供する企業など350社以上の社会的企業が存在する。

セクターの成長を促進する上で、raiSEは行政および民間セクターと緊密に連携しており、シンガポー

ルの社会起業家の発展をサポートする企業や個人を継続的に奨励している。

●2.1.4 情報通信メディア開発庁 (IMDA)

情報通信メディア開発庁は、集約された情報通信およびメディア分野を総合的に開発および規制し、技術革新、研究およびテクノロジー企業を育成すると同時に競争力のある持続可能な情報通信メディア産業の構築を目指している。(IMDA Singapore, 2016)

デジタル・インクルージョンと社会イノベーションを促進することを念頭におきながら、社会サービス部門の福祉ボランティア団体 (VWO) が最終受益者向けのITソリューションを導入しやすくすることを目的として、2016年、社会イノベーション・プログラムは取り入れられた。SI Grantは、10件のプロジェクトに対して、1プロジェクトあたり100,000ドルを上限としてプロジェクト費用の75%までの資金を提供する。これにより、受益者により良いサービスとケアを提供するための支援を拡大することができるであろう。(IMDA Singapore, 2016)

●2.1.5 シンガポール国際財団 (SIF)

シンガポール国際財団 (SIF) は、「より良い世界のために」というモットーを掲げ、ポジティブな社会変革を促進するためにグローバルで協働的なリーダーを育てている。文化的多様性、豊富なスキルと経験を活かすことで、SIFはシンガポールと国際社会の間により深い理解を創ることができるであろうと考えている。SIFの最終的な目標は、平和で包括的であり、すべての人に機会が提供されるようなより良い世界を、世界中のコミュニティを結集して創ることだ。(SIF, 2017)。

ソーシャル・グッドにフォーカスした革新的なビジネスアイデアを支援するという目的に沿って、SIFは2017年に、様々な国民性の若者たちがシンガポールにおいて社会的企業の創業やスケールアップ、そしてその更に上を目指す原動力となり、必要なものを備え、そしてそれらを可能にするための若手社会起業家プログラムを開始した。好成績を残した参加者は、最大2万ドルの資金を自身の社会的企業の発展のために得ることができる。(SIF, 2017)

●2.1.6 社会起業家&フィランソロピーのためのアジアセンター (ACSEP)

社会起業家&フィランソロピーのためのアジアセンターはシンガポール国立大学 (NUS) ビジネススクールの一部である。ACSEPのビジョンは、研究と教育を通してアジアにおける社会起業家とフィランソロピーへの理解を促進し、効果的な実践を推進することだ。(NUS Business School, 2016)

2017年ACSEPは、(1)社会起業家分野での研究成果を議論するための著名な研究者および実践者を招いた社会起業家国際シンポジウム (NUS Business School, 2017) (2) 必要とする創業資金は起業家にとって多大である一方で、インパクト投資の対象とするには小規模すぎるという社会的企業のギャップを埋めることを主題としたキャズム理論チャレンジ (Crossing the Chasm Challenge, 2017) の2つのイベントを主催した。

ビジネスセクターリーダー、財団関係者、慈善家そして実践者だけではなく、政策立案者や非営利組織が関心あるトピックや課題として、コラボレーション研究が注目されることにより、ACSEPがリソースやナレッジのハブとなり、社会的価値の熱量を促進することが期待されている。

2.2 ビジネス・セクター

●2.2.1 日立社会イノベーションハブ

日立社会イノベーションハブは1910年に設立され、生活を向上させ、地域社会を改善し、行動を促す革新的な製品や最先端の技術を開発してきた歴史を誇っている。高度なITと運用技術 (OT) および製品/システムを組み合わせ、斬新な社会イノベーションを創出することにより、社会や顧客が直面する問題を解決することに焦点を当ててきた。“Inspire the Next”がキャッチコピーの日立ソーシャルイノベーションは、水、エネルギー、製造、生活・経済、研究開発、輸送、都市開発などの分野で貢献している。(Hitachi Ltd., 2017)

●2.2.2 raiSEの社会的企業一覧

raiSEの社会的企業一覧には、スタートアップと既存の社会的企業の両方が業界別に揭示され

ている。raiSEの指導下で、これらの社会的企業は社会的価値を創造し、シンガポールに存在する社会課題を解決するために成長した。(RaiSE., 2017)シンガポールで疎外されたコミュニティの人々を対象に、社会的企業は以下の点で地域社会に影響を与えてきた。

- (a) 芸術、文化、保全
- (b) 金融排除への対応
- (c) 雇用機会の創出
- (d) 元受刑者/薬物乱用者の社会復帰サポート
- (e) 精神の病を持つ人の社会復帰サポート
- (f) 社会的弱者である子どもと青少年の社会復帰サポート
- (g) 健康と福祉の向上
- (h) 教育と識字率の向上
- (i) 動物保護
- (j) 環境保護
- (k) 購入可能な価格の住宅提供
- (l) その他の社会的企業/組織の支援

最も著名で大きい社会的企業には、聴覚障がい者を雇用する菓子の包装紙のeコマースを運営するAiii、非行少年、元受刑者、聴覚障がい者、車いすが必要な身体障がい者を雇用するイベントの企画・運営をしているthe Adrenalin Events & Educationがある。持続可能性、社会的インパクトの高さ、イノベーションに賛同して、両プロジェクトはDBS財団から最大10万シンガポールドルを獲得した。(Social Enterprise Buzz (2012)

●2.2.3 DBS財団

社会起業家を擁護する観点から、DBS (DBS財団の親会社) は最低月額残高要件の初期預託を必要としない、取引の優遇税率を提供する社会的企業パッケージを作成した。DBS財団は2012年の創業以来、アジア全域の100以上の社会的企業に助成金を提供し、非財務資源や調達の機会を提供するという点で200以上の社会的企業に協力している。(DBS Foundation, 2012)

さらにDBS財団は社会的企業グラントプログラムを使用して社会的企業をサポートしている。社会的

企業グラントプログラムは、革新的な社会的企業が健康や教育へのアクセス、雇用、廃棄物管理などのニーズを満たすことを奨励している。この助成金を導入することにより、事業モデルのプロトタイプを開発したり、既存のプロセスを改善したり、持続可能性を達成するための重要な機能を追加したり、スタートアップの既存事業を拡大して社会的インパクトを増大させることができる。(DBS Foundation, 2012)

2.3 ソーシャル・セクター

●2.3.1 国家社会福祉協議会 (NCSS)

社会サービスのニーズを提唱し、戦略的パートナーシップを強化する使命を果たすため、国家社会福祉協議会 (NCSS) は、シンガポールの450以上の社会サービス組織の中央に位置する機関だ。NCSSにおいてコミュニティー・チェストは資金調達とエンゲージメントを管理し、ソーシャル・サービス・インスティテュート (SSI) は人的資本開発部門にあたる。(National Council of Social Service, 2017)。

NCSSはメンバーの能力とキャパシティを強化するためにリーダーシップの発揮と方向性を提示し、効果的な社会サービスエコシステムの構築を目指している。これまでNCSSは高齢者、スペシャル・ニーズを持つ児童および青少年、身体障がい者、メンタルヘルス面の問題を抱える個人、児童および青少年、家族、介護者にアウトリーチし、ポジティブな影響を与える6つのプロジェクトを開始した。

●2.3.2 国立ボランティア・社会奉仕センター (NVPC)

国立ボランティア・社会奉仕センター (NVPC) は独立した非営利団体であり、シンガポールでのギビング・カルチャーの啓蒙を行っている。ボランティア活動やフィランソロピーの発展により、NVPCはさまざまな慈善団体、企業、行政、団体、地域社会とコラボレーションしてきた。2004年以来NVPCは73団体に620万ドル以上の助成金を授与しており、現在までに、助成先団体は39,800人を超えるボランティアと他のリソースから15.3百万ドルの資

金を共同で調達している。(NVPC, 2017a)

NVPCは「シンプルで楽しく有意義なもの」を提供するというビジョンを掲げ、ギビング・スピリットを広め、シンガポールで「ギビング・エコシステムを生み出す」ことに強い情熱を持っている。こうして、NVPCの4つのイニシアティブ - the President's Volunteerism Philanthropy Awards (PVPA)、Giving Week、CoLABS、Philanthropy in Asia (PIA)は、コレクティブな力の結集を通じてより大きな社会的インパクトを達成するためのプラットフォームを提供している。(NVPC, 2017b)

●2.3.3 SG Enable

SG Enableは障がい者の雇用に特化した機関であり、情報や紹介サービスへの容易なアクセスを可能にし、障がい者の雇用可能性と雇用機会を増やすことで、包括的な社会に住む障がい者と介護者をより大きなコミュニティに参画させることを目指している。

現在SG EnableにはEnabling VillageとTech Ableという2つのイニシアティブがあり、障がい者のためのワンストップ機能とトレーニングサポートサービスを提供し(SG Enable, 2016a)、障がい者と雇用側、それぞれにITソリューションの活用を奨励している。(SG Enable, 2016b)

●2.3.4 Social Innovation Park (SIP)

2006年に設立された株式会社Social Innovation Park (SIP)は、シンガポールで発展した公平性と非営利を目的とした組織である。3P分野(Private, Public, and People)から社会起業家とイノベーターを育成、強化することを目的としている。(Social Innovation Park, 2016)

SIPは世界中のチェンジメーカーたちにアウトリーチし、高いインパクトとクロスセクターによる解決策を通じて、社会的ニーズに対応するより包括的で持続可能な世界を構築するビジョンを持っている。設立以来、the Global Social Innovators Forum (GSIF)、Pop and Talent Hub (PaTH)、Social Entrepreneurship and Eco-park Development (SEED)、Giants In Conversation (GIC)、the SIP Academy、そし

てSIP Chaptersの6つのプロジェクトを開始している。(Social Innovation Park, 2016)

ソーシャル・セクターへの努力と貢献が認知され、SIPは2009年に「栄誉ある最優秀ブランド賞」を受賞し、2016年書籍「世界を変える、コンテナを活用した小規模飲食店でのプロフェッショナル社会起業家事例トップ50」を出版しさらにソーシャル・セクターに貢献した。(Ong A., 2016)

●2.3.5 DBS-NUS 社会的企業チャレンジ

DBS-NUSソーシャル・ベンチャー・チャレンジ・アジアは、DBSとNUSエンタープライズのコラボレーションであり、社会問題に対してビジネスソリューションを持つ情熱的なスタートアップの起業家を支援することを目指している。アジアでポジティブかつ持続可能なインパクトを創出するという目標を掲げて、同チャレンジは受賞チームにSGD\$150,000以上の賞金を与え、コンテスト終了後も6ヶ月間に渡ってサポートする。(Social Venture Challenge Asia, 2017)

●2.3.6 社会イノベーション・リエンセンター(LCSI)

社会イノベーション・リエンセンターは、リエン財団とシンガポールマネジメント大学(SMU)の共同で2006年に設立された。それは、行政、ビジネス、ソーシャル・セクター間のリサーチとキャパシティ・ビルディングを通じて、社会的ニーズに対するイノベティブな化学反応を起こすことを目指している。社会イノベーションを支援することで組織はビジネスと政府のギャップを橋渡しし、より包括的にシンガポール社会に貢献することができる。(Lien Centre for Social Innovation, 2017a)

最も主要なプロジェクトの1つはシンガポールの疎外されてきた社会ニーズを調査、対応する研究モデルであるSMU Change Labだ。このプロジェクトの主な目的は、コミュニティメンバー、VWO、学生を対象に、シンガポールの3つの主要な社会的弱者(高齢者、障がい者および片親家庭)のため、新規または改善された支援メカニズム、サービス、慣行、または政策を提案することだ。(Lien Centre for Social Innovation, 2017b)

第3章 社会イノベーション・エコシステムのギャップ

シンガポールにはソーシャル・セクターに熱心にコミットメントする組織が複数存在するにもかかわらず、社会イノベーションのエコシステムの進展を妨げるいくつかの主要な問題がある。このセクションでは、現地のイノベーター、起業家、組織が直面している現在のギャップや問題について詳しく論ずる。

3.1 サイロでの働き

シンガポールのソーシャルイノベーションを推進するために、行政、ビジネス、ソーシャル・セクターはソーシャル・チェンジの促進を育むための様々なプロジェクトを開始してきた。各組織は各々の専門分野における能力と専門性を伸ばしており、だからこそ特定分野に貢献することができている。しかし、社会・家族開発省大臣のTan Chuan-Jinは、組織は大部分がサイロで活動しているため複数のセクター間の調整が不十分であり、最大限のプラスの変化が達成されていないとの見解を述べている。(Othman L., 2016)

よりシステムチックな変化を確立するためには、シンガポールは複数セクターにまたがる組織間調整をファシリテートし、様々な機関間の相互作用を促進

する必要がある。(Siong, O., 2017) コラボレーションの機会が増えることで、各機関はソーシャル・セクター内の組織に対する信頼を高め、社会課題への理解を深めることになる。こうしたこれまでの慣習を変えることで、シンガポールは疎外されてきたグループに対してポジティブな社会変革をもたらすことができるだろう。

3.2 社会イノベーション企業の発展

副首相Tharman Shanmugaratnamによると、先駆的な企業は非常に生産的で革新的だが、スタートアップや発展中の企業は生産性や成長が低いということに直面する。現在リーディングカンパニーは常に革新的であり、新しいアイデアを広げR&Dからの多くの収益を得ているが、大部分の企業は研究開発投資が収益に繋がっていない。(Lee, J., 2017)

シンガポールはグローバル産業に大きく依存しているため、イノベティブな産業のより健全で進歩的な成長を促すために、創業年数が浅く、発展中のソーシャルイノベーション企業の大多数に焦点を当てる必要がある。

第4章 システムチェンジ・ソーシャルイノベーションのキーケース

4.1 18 Chefs

●4.1.1 シンガポールの元受刑者の雇用

社会的に恵まれない人々であっても、シンガポールの刑務所に収容された人々は、能力主義であるシンガポールの環境下では、大変不名誉な状況に直面することになる。加えて薬物に対する厳しい姿勢と処罰により、シンガポールは人口に対

する囚人比において先進国で3番目に高い国となった。(Tang, 2017) 2年後の再犯率は27.4% (Hussain, 2014)で北欧の最低値である20% (Sterbenz, 2014)と比較して相対的に低いが、社会的な不名誉やその結果起こる不利益(出所後の雇用機会の低さ等)が強く存在する。

1993年Se Teoが出所したとき(Jagdish, 2015)、再犯率は今日よりもかなり高く(Leong,

2010)、雇用機会は今日よりも非常に少なかった。彼が6社に送った履歴書は全て「非常に丁寧に拒絶」され(Jagdish, 2015)、イエローリボン(注:出所した受刑者の社会復帰を支援する機関)は、警戒心や懐疑心、偏見から彼の復帰を妨げる「第二の刑務所」期間となることに気が付いた。("Why Give 2nd Chances?", n.d.)この経験から彼は経営者となって元受刑者に雇用機会を提供することを誓った。

● 4.1.2 組織について - 現在のサービス: 2番目のチャンス

しかしSe Teoはすぐに、成功するには情の厚さ以上のものが必要とされるのだと理解した。彼の最初の企業Goshenは、90%の元受刑者を雇い、ひねりをきかせた中国料理を提供するレストランを開いた。250人を収容できるレストランは経営難に陥り、2年も経たずに閉店した。同じタイミングにSe Teoは、社会的に不利益なバックグラウンドを持つ18歳から24歳の若者に対して一人前のシェフになるための訓練する非営利レストランFifteen (英国)を知った。Jamie Oliverによって設立されたこのビジネスモデルは、失業者や雇用されていない青少年に大きな影響を与えた。興味をもったSe TeoはやがてインターンシッププログラムのキッチンヘルプとしてFifteenで迎えられた。

Se Teoが理解した最初の事は、90%の元受刑者がビジネスにとって不合理的な比率であったということだった。代わりにFifteenでは2名のプロのシェフを1名の実習生に配置し、スキルからプライベートな生活まで徹底的に指導していた。プロを2対1の比率で元受刑者に配置するという品質指導は、Se Teoの主要な指針となった。

2007年に復帰したSe Teoは、次のベンチャー企業Eighteen Chefsを設立した。手頃な価格の地元料理とウエスタンスタイルが融合した料理、例えば「塩玉子のエビパスタ」や「ダブルチーズ・サンバルフライ」などを提供するカジュアルなレストランには若者や新し物好きな人、学生が興味をそそられた。2007年から2009年にかけてビジネスは繁盛した。Se Teoは2009年のグローバル金融危機を活用して対応するための魅力的なプロモーションを作

成し、認知を高めるために10代のブロガーを巻き込んだ。

Eighteen Chefsは規模を拡大することで、競争力のあるサプライヤー・レートを取得し、規模の経済を達成することができた。しかし3つの店舗は大きな損失を被り2010年初めに閉店し、Eighteen Chefsが破産の危機に瀕することになった。Se Teoは仕入先や債務者との間で返済条件を交渉し、ブランド改革によるマーケティング戦略の強化に注力し、徐々にビジネスは持ち直した。現在までにEighteen Chefsには13の店舗(Eighteen Chefs: Good People, Great Foodなど)があり、約400名の従業員、100名以上の受益者がいる。Se Teoは2011年にChannel NewsAsiaからAsia of the Year賞を受賞した。

● 4.1.3 社会イノベーション: 企業との社会の融合

「Eighteen Chefs」の「Eighteen」は、地元のギャングを象徴的に表す3つの数字「サラク ガウ(sa lak gau)」(福建語(Hokkien)の3、6、9つの数字)の合計だ。(Tan, 2013) Eighteen Chefsというレストランの名づけ方は、リスクに晒されている若者と現在のギャングメンバーにとっての新しい手段を見つけるというSe Teoのやり方でもある。それはまたレストランが社会的使命を持っているというSe Teoの価値を思い起こさせるものとしても機能した。Se Teoから見て、元受刑者は仕事を探しているのではなく、夢を求めている。だからこそ彼の目標は彼らが夢を構築するのを助けることだった。

このように、元受刑者のニーズへの共感、Eighteen Chefsの社会的使命となり、日常業務に組み込まれている。例えば元受刑者が採用された日に、Se Teoは研修生のキャリアを構築する。例えば、最初は英語の読み書きもできなかった元受刑者が最終的には月4000ドルをも稼ぐ最上位のコックになったという事例もある。Se Teoは元受刑者に対する差別のない企業方針を表すため、魅力的な報酬を強調している。Eighteen Chefの従業員は業界平均の1.1ヶ月分に比べて3ヶ月分のボーナスを受けとった。再犯防止のための支援として、Se Teoは先輩が後輩の相談役となりカウンセリングや感情面でのサポートを提供するための支援シス

テムを確立した。

また同時に、ここでは社会的ミッションと起業家精神が事業の繁栄を支えている。シンガポールの逼迫した労働市場に対し、Eighteen Chefsの雇用ポリシーは経営的センスがあった。元受刑者の雇用は高い訓練費用を要するが、元受刑者は長期間勤務し、より生産的に働く傾向にあった。Se TeoはFifteenで学んだ教訓に従い、彼のスタッフの元受刑者の割合を30-35%にとどめた。成長とスムーズな運営を確保するため、Se Teoは経理からマーケティングまで、ボランティアではなく専門家に、市場価格に基づいた相場で仕事を依頼し、人材を採用している。

● 4.1.4 挑戦と道筋

Se Teoは従業員には二度目のチャンスを、顧客にはイノベティブで手頃な価格での食事を提供することに成功した。2012年、Eighteen ChefsはPresident's Challenge Social Enterpriseオブザイヤーを受賞した。これは社会と企業を融合させるSe Teoの柔軟性と能力が評価された結果だった。Eighteen Chefsの継続的な成功は彼の両サイドの架け渡し能力によるだろう。シンガポール社会が西洋の食に明け渡した志向性は、将来に渡り継続はしないだろう。健康意識の高まりから「心臓発作を誘発するチャーハン」から健康的な選択肢へと味や好みが生ずる可能性があるためだ。(Ng, 2016) Eighteen Chefsはイノベティブで、要となる能力があり、そしてビジネスとしての収益をあげてインパクトをあげている。またEighteen Chefsの収益性は、元受刑者や非行に走る青少年のための第二のチャンスとなるべく、Se Teoの社会的使命を駆り立てている。現在13の店舗と約400名のスタッフを抱えるSe Teoは、これまでに増してさらに多くの責任を持っている。

● 4.1.5 主要な取り組み

Eighteen Chefsの成功は元受刑者が飲食業界で働く道を拓き、元受刑者雇用の汚名を減らした。シンガポール復員技訓企業管理局(SCORE)は、飲食業界やサービス業での雇用者が雇用の28%を占めていることを明らかにした。(Lim, 2012)

例えば、Nando'sは200人以上の元受刑者を雇っている。(Ng, 2017) Eighteen Chefsの成功により元受刑者が比較的簡単に職に就けるようになっていながらも関わらず、Se Teoは元受刑者に対する社会的態度について悲観的だ。(Jagdish, 2015)

他に何が必要なものなのだろうか。それは文化的な変化だ。Se Teoは政府が元受刑者を雇うならば、社会の許しの姿勢が促進され、完璧ではない過去を考慮する意欲になると信じている。(Jagdish, 2015) 具体的には、メディアの描写は元受刑者に対する社会的態度形成に大きな役割を果たしていると指摘する。この点において、Se Teoのパーソナルストーリーは、彼の社会的企業が提供するものと同様に強力である。

Se Teoの成功事例は刺激的だが、同時にメディアの描写に関する彼の主張は、彼についてもっと多くのことを聞く必要があることを示唆している。また、他の成功した元受刑者は全く彼の事例に似ていない。「元受刑者」は現在、一元的に0か1かでしか見られておらず、メディアが彼らを元々の夢や目標があり、成功への道筋を持つ個人としてより意味を捉えて深く描写することで、元受刑者の人間性の伸長を促進する可能性がある。

同時に個別的な理解は、システム全体レベルの機会拡大と対になるべきだ。SCOREと提携している雇用主は現在、食品飲料、ホスピタリティ、物流業界において展開しているが、更に多くの業界が釈放された元受刑者にオープンな業界として拡大されるべきだろう。たとえば、Sunny Sweetは現在国立技術大学で数学を学んでいる元受刑者だ。彼は先生になりたいと考えているが、公立教育で働く可能性には否定的である。「教育省が犯罪歴を持つ人を雇うとは思わない。」とSunnyは言う。(Wong, 2016)

4.2 MINDS

● 4.2.1 Context: シンガポールでの知的障害

18-49歳のシンガポール人口の約1.7%は、知的障害または自閉症スペクトラム障害に苦しんでいる。("Number And Profile Of Persons With Disabilities", 2017)「知的機能と適応能力に重

「大きな制限を特徴とする障害」として定義されるこの知的障害は、18歳までに起きる傾向があり、賃金の高い仕事を得ることに重大な影響をもたらす。また知的障がい者(PWID)と知的障がい者の家族に財政的、感情的、社会的な負担を強いられることになる。

最も注目すべきなのは、知的障がい者の家族に配慮した介護負担だ。知的障がい者を持つ家族の大部分が低所得層なので、デイケアは現実的に可能な選択肢ではなく、両親はまた知的障がい者患者の兄弟に介護の負担がかかることを望まない。雇用は知的障がい者を低コストで仕事に従事させる良い方法のように思われるが、実際には適切な仕事を見つけることについて、独自の課題もある。

●4.2.2 組織について： MINDSと知的障がい者の雇用

1962年に設立されたシンガポールの知的障がい者運動(MINDS)は、知的障害児に教育を提供することを目標としていた。(MINDS : Movement for the Intellectually Disabled of Singapore, n.d.)それ以降、知的障がい者に仕事を提供し社会に貢献できる職業技能を身につけるという使命を広げている。

学校を卒業した後、18歳以上の者は職業訓練を受けるのに適しているかどうか評価される。資格基準には、自分自身で食事ができるか、排便ができるか、日常生活に必要な活動を行えるか、少なくとも15分間何かに注意を払えるかといった能力などが含まれている。

職業訓練に適さないと判断された場合、知的障がい者は、例えば身だしなみを整えたり、衛生的な生活を送れるというような日常生活でのスキルの習得を提供する日中の活動センターに参加することができる。作業能力または医療面の問題から職場への参加が難しいと判断された知的障がい者も、日中の活動センターに参加できる。しかし介護者は日中の活動センターへの参加に典型的な2つの問題を抱えている。1つ目はセンターに空きがなく、介護者は自分の子供を終日ではなく半日しか預けることができない。2つ目には、日中の活動センターが有料であったため、一般的に低所得の家族に追加の財

政的な負担を生じることである。

職業訓練に適している場合、知的障がい者は職業開発センター(EDCs)の一種であるワークショップで職業訓練を受けることができる。ワークショップでは、知的障がい者は6か月間の実習期間、ジョブ・ローテーション、訓練を受け、また習得したスキルや様々な種類の仕事の志向性が評価される。課程を終了した場合、受講生は雇用を探したり、MINDS以外の地域で働いたり、ワークショップに残ったり、Social Enterprises and Employment Development(SEED)に運営されている社会的企業で働くことが可能である。

上記の4つの選択肢の中で、MINDS外のエリアで働く場所を探すことは珍しい選択肢であり、39人の知的障がい者が働いている。またMINDS外のコミュニティと関わりを試みる際には知的障がい者は課題に直面している。知的障がい者は公共交通機関を一人で利用することができず、そのため誰かに職場に連れてもらっている。他の従業員は彼らを避けたり、雇用主は知的障がい者のために仕事を再設計する努力を惜む可能性もあり、彼らの仕事を排他的かつ困難なものにしている。

MINDSの参加者の多くには、職業開発センター(EDCs)が運営している請負作業から技能作業、リサイクルショップまで幅広い仕事が提供される。契約作業の一例はシンガポール航空との取引で、MINDSの知的障がい者がヘッドセットの洗浄を行うことで相応の賃金とボーナスを得ることができる。MINDS Craftは冷蔵庫のマグネット、祝儀袋、ハンドバッグフックなどの記念品アイテムを創りたい企業向けに製品を提供し、雇用をサポートする形態である。MINDS ThriftはMINDS Craftと同様に、MINDSが運営する店舗で、寄付された販売アイテムの陳列を知的障がい者が行うことで雇用が生まれている。しかし雇用の必要性がさらに高まるにつれて、EDCプログラムの範囲は時間の経過と共に拡大される必要があるだろう。

●4.2.3 社会イノベーション： 新たな雇用形態としての社会的企業

2000年にSEEDは新しい雇用手段を可能にするために社会的企業を立ち上げた。SEEDの知的

障がい者を雇用して生産を行うことを除いて、ビジネスは通常の企業のように運営されている。SEEDの代表Jeff Kwanは、この社会的企業はマインドセットの変化を表していると述べる。社会的企業ではこれまで知的障がい者雇用を考えてきたのとは対照的に、最初に市場ニーズを考えた。この視点から、社会的企業のシニアマネージャーであるSg Rei Naは、プライベートブランドが満たすことができる市場のギャップがあることを認識したと語った。SEEDSは価格競争力のあるペットボトルウォーター、MINDS Waterを売ることにした。

企業がビジネスとして継続可能であることを確実にするためには、安定した品質水準を保つ必要があった。この厳しい水準は製造工程で始まらなければならない。SEEDは知的障がい者がそれらを実行できるように再設計する必要があった。したがって知的障がい者は特別な作業環境を必要とするかもしれないことを念頭に置いて、作業プロセスは個別のタスクに分割された。たとえばMINDS Waterの知的障がい者には、注意散漫を最小限に抑える特別な作業室があった。これらの作業室のほかに彼らは雑音を排除するためのヘッドフォンを提供され、トレーニング担当者が配置された。ボトル入りの水を梱包するためには、知的障がい者はボトルにラベルを貼り、24本のボトルをカートンに詰めなければならない。SEEDは、知的障がい者がカートンの梱包を完了するとトレーニング担当者が来て仕事を確認するというように、プロセスを再設計した。

しかしビジネスとしての持続可能性に焦点を当てていたにもかかわらず、Ngは知的障がい者の雇用を第一の目標として挙げている。作業プロセスでは、知的障がい者がラベルが長すぎて貼り付けるのが困難であることが分かったと、ラベルを適正なサイズに再設計するなど、絶えず評価と設計が行われている。

●4.2.4 挑戦と今後の道筋

SEEDは知的障がい者のために数多くの雇用機会(MINDS Water、Bakers、Craft、Car Wash、Thrift Shopsなど)を設けたが、製品の品質を一定に保ちながら知的障がい者に優しいプロセスに適応させるという課題に直面している。それ

は知的障がい者を持つ社会的企業を運営する際の独自の困難の一つである。Kwanは以下のように説明する。「これは、すばらしいビジネスマンでも、依然として失敗する可能性がある事業です。もしクライアントができれば、知的障がい者にも出来ません。」

同時に社会的企業チームとシェルタード・ワークショップチームの間の人材のバランスをとることが課題となっている。社会的企業の目標は、知的障がい者に再配分されるような利益を上げることだった。しかし社会的企業のスタッフは、ワークショップから引き継がれた。これは社会的企業を経営する最初のチームが生理学者または心理学者で構成され、スキルセットがニーズに合致しなかった。そこで、まず2007年に最初の専任スタッフ1名が社会的企業のために雇用され、2017年には5人へと徐々に成長した。

●4.2.5 主要な取り組み

SEEDはトイレトーパーロールを手作業で数える、ボトル入りの水を梱包する、クッキーを焼く、車を洗う、工芸品を作る、寄付アイテムを陳列するなど、知的障がい者にやりがいのある仕事を提供するために長い道のりを歩んできた。たとえば運営5年目になるMINDS Bakersには、彼らが供給できる以上の市場ニーズがあった。Kwanは、これは本当の需要の兆候であると考えている。社会的企業は知的障がい者の訓練、コンセプトを証明するためのトライアル、スケールアップへと至る、今や明確な道を歩み始めている。

4.3 BoP Hub

●4.3.1 Base of Pyramid

Base of Pyramid (BoP)とは、世界人口の60%にあたる貧困層を指し、1日あたり0~10ドルで生活する約40億人の人口である。ほとんどの企業が富裕層や中産層を対象とした商品やサービスを提供しているため、この層は一般的な経済活動からは除外されている。BoP層は人口統計的に5兆ドルほどの購買力を持っているにも関わらずBoPの消費者は購買力が低いため、通常安全な飲料水、

基本的な衛生環境、または銀行施設にアクセスすることはできない。(Strauss, 2013)

BoP Hubの創設者であるJack Simはこれを改善する必要があると考えている。「事実、貧困層には、衣類、食料、水フィルター、炊事用ストーブ、車、エンターテインメント製品、ソーラーランプ、低コスト住宅、衛生、教育、ヘルスケア、医薬品などあらゆる種類のものが必要だ」—こうしたさまざまなニーズを満たす可能性に刺激を受けてSimは、貧困を解消するビジネスを実現するBoP Hubを立ち上げた。

●4.3.2 組織について： RASからWTO、BoP Hubへ

BoP Hubは、Simが以前設立した2つの組織、シンガポール・トイレ協会(RAS)と世界トイレ機構(WTO)に最初のルーツがある。1998年にSimはRASを設立し、設立時に世界各地に同様の団体があり、それぞれが国の公衆衛生施設を改善しようとしていることを発見した。(World Toilet Summit - World Toilet Organization, n.d.) Simはこうして一つのフォーラムの下でこれらのような団体を結集させ、相乗効果を生み出し知識を共有する必要があると考えた。2001年には世界中の衛生施設を改善することにコミットする世界的な非営利団体である世界トイレ機構が創設された。

WTOでの経験を通して、SimはBoP層にコミットメントするビジネスが、同様に失業、基本施設へのアクセス不足、市場への非効率的な供給に悩まされていることを理解した。(Water Facts: Facts About the Global Water Shortage, n.d.; Worstall, 2013)世界各地の衛生関連団体をグローバルなプラットフォームに巻き込む必要性和同様に、SimはBoP層をターゲットとした製品開発を支援するため、BoP層をターゲットとするスモールビジネスを一つの傘下に巻き込む必要があると感じた。2011年には、知識を共有し、デザインを開発し、貧困層を巻き込み、シンガポールと南アジアの社会的企業のベストプラクティスを拡大するためのビジネス・プラットフォームであるBoP Hubが立ち上げられた。

しかしBoP層向けのソリューションを設計することは簡単ではなかった。発展途上国のBoP層は基本

的ニーズを満たすことでさえ難しく、さまざまな収入・支出のレベルに応じた需要が存在していた。農村部のBoPコミュニティは遠隔地にあり、また過酷な気候条件で、ニーズに応じたソリューションを設計することをさらに困難にしていた。またBoPコミュニティは地理的に遠隔地に位置し、知識の普及を遅らせていた。BoPコミュニティの識字率は低く、典型的なマーケット機能とコミュニケーションを阻害していた。政府の施策は低品質な製品の容認や歪んだ価格認識を誘導して、不十分に、もしくは無節操に実行される傾向があった。農村市場の市民的および民間インフラストラクチャーが不足し、主製品の参入障壁を生み出し、困難な物流の金銭的負担を増大させた。

Simが特定し解決しようとした1つの重要な問題は「貧困ペナルティ」だった。貧困層は市場インフラの不足のため、より多くを支払う傾向にあった。またBoP市場は十分に発達していないため、市場インフラと競争が欠けていた。このことは、社会的で小規模な企業が勝負できる土壌であるとSimは感じていた。(Pralhad, 2002)

●4.3.3 ソーシャルイノベーション： 貧困解消のためのビジネスの設計

BoP Hubには3つの主な目標がある。一つ目はシンガポールと南アジアの社会的企業が知識を共有し、BoP層のための実用的なソリューションを作るビジネスプラットフォームを提供する必要がある。二つ目には、貧困層の訓練と雇用を目的とし、BoP市場を刺激しサプライチェーンを作り上げることである。最後は、現在のベストプラクティスと確立されたビジネスモデルとテクノロジーをステークホルダーのコラボレーションによって加速することだ。SimはBoPデザインセンター(the BoP Design Centre)とBoPワールドコンベンション(the BoP World Convention)という2つのプラットフォームを通じてこれらの目標を達成することを目指している。

BoPデザインセンターは設計ソリューションのコーディネートションをファシリテートし、プロトタイプとテストのためのスペース、また調達、訓練、配布、プロモーションの場を提供することを目的としている。センターは24時間利用可能で、時差を超えてシーム

レスなコラボレーションを実現している。Simは、シンガポールにセンターを設置するのは思慮深い選択の結果であり、35年の間に第3世界から先進国になったという実績を持つシンガポール自体がアジアの国の一員であることからアジアの貧困に関するアドバイスには適任であり、また必要な技術を持っていると考えた。

Simは貧困対策について、短期的と長期的な両方をソリューションを提供しようと考えた。前者は貧困層にテクノロジーとソリューションへのアクセスを提供することによって達成することができるが、後者は自給自足でしか達成できないとSimは主張した。これはリソースへのアクセスだけでなく、貧困層にリソースを得る能力を備えさせることを意味する。そのためには製品を提供し、雇用を創出する市場ベースのモデルが必要だった。(Winn & Kirchengorg, n.d.)

成功した市場ベースのモデルの例はWTOのSanishopプロジェクトで、45ドルの手頃な価格の衛生設備を製造する地元の起業家をトレーニングする、マイクロフランチャイズプログラムである。成功したもう一つのプロジェクトはインドの宗教団体World Toilet Collegeで、農村部の貧困層がトイレを販売し、雇用を得ながらインドの人々に衛生設備を提供している。("Unilever's hygiene brand domestos to break taboo of the loo", 2012).

BoPワールドコンベンションは、実務家、公的機関、NGO、社会起業家のセクター間のコラボレーションを促進することを目的としている。コンベンションは、成功事例とイノベティブな解決策を集約し、議論し、BoPの市場の潜在性について学び、同様の指向を持った組織や新たなベンチャー企業を立ち上げる機会を提供する、グローバルレベルでの意見交換ができる年次大会だった。

新しく成功したビジネスベンチャー企業の例は、Danoneとグラミン銀行によるジョイントベンチャーだった。(Melik, 2009)事業では、子供の毎日のタンパク質要件を満たし、かつBoP層が購入することができる価格に設定した栄養が強化されたヨーグルトを製造した。製品の材料は現地調達され、地元企業のビジネスと雇用が改善された。

●4.3.4 挑戦と道筋

BoP Hubはシンガポールの小さなチームによって運営され、ボランティアのサポートを受けている。ほとんどの非営利団体と同様、BoP Hubが直面した重要な課題は、限られたリソースと資金でプロジェクトを効率的に実行することだった。メディアの報道によって、BoP Hubはさまざまなステークホルダーからの注目を浴びたが、資金調達への影響は限定的であった。BoP Hubは依然としてスケールアップと、開発セクターの効率を最大化する大きな可能性をがあり、より多くの協働関係を構築し、投資を誘致することでアウトリーチを拡大したいと考えている。またSimはBoP Hubがスケールアップしなければならないと感じており、また広く資金を調達する戦略と効率的な組織体制を計画する必要があると考えている。

●4.3.5 主要な取り組み

BoP Hubは、リソースへのアクセスをもたらすだけでなく、主流の経済にBoPを繋げることに焦点を当てて、BoP層周辺の経済エコシステムに関心を持っている。成功したプロジェクトは「貧困ペナルティ」を解消しBoP世帯の所得を効果的に増加させ、雇用を提供するだけでなく市場ニーズを満たすという二つの目標を達成した。

発展途上国では、中小・零細企業にとって、事業上、あるいは規制上の要件が課題となっていた。しかし、中小企業が伝統的な経済の中で彼らのビジネスを推進することに認識が高まり、中国やミャンマーなどの多くの国々が最低資本要件を下げ、多くのBoP層が起業家になることを後押ししている。(Hammond, Kramer, Katz, Tran & Walker, 2007) 国際的には、途上国における中小企業の成長をサポートする投資を複数の開発機関が開始しており、コラボレーションやゼロからの取り組み企業への道を切り開いている。BoP Hubは既存の社会サービス組織のサポートや、未来のコラボレーションのための知識と相互利益の利用を促進する最も適切な時期に設立された。

第5章 クロスボーダーアプリケーションの可能性

社会イノベーションは原理的には社会的ニーズを満たすことに動機づけられた斬新なアイデア、活動、サービスを指し(Lim & Yeap, 2009)、社会全体に利益をもたらす。“Defining Social Innovation”, n.d.)シンガポールで社会イノベーションを育成するためには、(1)社会的動機づけ、(2)斬新なアイデア、活動、サービス、(3)社会的便益という3つの成長要素がある。

シンガポールには、地域を超えた問題に対する社会的意識の向上を促すプログラムがある。例えば全国青年協議会(The National Youth Council)は地域社会の幅広い視点を獲得するため、またこれらのコミュニティのニーズに応えるために、教育機関や登録団体の青少年への資金提供を行っている。(Youth Expedition Project, n.d.)同様にシンガポールマネジメント大学は、学生が地域社会の関与と社会的責任を果たすことを奨励するために、80時間の社会奉仕を卒業要件を定めている。“Community Service & You”, 2017)これら2つのプログラムは社会問題への意識を高め、シンガポールの社会イノベーションの礎を築いている。

しかし、社会的動機を超えて情熱を斬新なアイデア、活動、サービスに変革するため、さらなる推進力が必要だ。イノベティブなソリューションを考える上で協調的努力を奨励するプラットフォームが存在する場合に変革が発生する。アジアソーシャルイノベーション賞は、まず都市問題を選択し、次にビジ

ネスソリューションを考えるという2つの簡単なステップで皆がソーシャルイノベーションを起こすことを奨励する、そのような積極的な推進力の1つとして役立っている。“The Award”, n.d.)

社会的影響を克服するには社会的情熱を斬新なアイデアに変えること以上に、効率性、有効性、持続可能性のある実行力が必要だ。(Defining Social Innovation, n.d.)ここでクロスセクターの協調性がしばしば必要となる。例えば社会起業家に関するアセアン会議では、プロジェクトの連携先を探している社会的企業やパートナーのためのプラットフォームを提供している。会議の目的は社会的企業、国家パートナー、エコシステムリーダー(ASEAN社会起業家会議)の間でコネクションを創り、知識を共有し、ベストプラクティスを強調し、コラボレーションを構築することだ。

このようにトップダウン・プログラムが普及したことを考えると、シンガポールの社会イノベーションは、現在底上げ的な取り組みを必要としている。重要なステークホルダー(個人、企業、コミュニティ)には、プログラムのポテンシャルを十分に発揮してさらにイノベーションをもたらすための責任がある。Eighteen ChefsとBoP HuBのケーススタディから分かるように、覚悟を決め、意欲的な個人はシンガポールのサポーターなエコシステムの中で社会変革を引き起こす力を持っている。

参考文献

- ASEAN Conference on Social Entrepreneurship.(n.d.). Retrieved May 21, 2017, from <http://aseanfoundation.org/event/asean-conference-on-social-entrepreneurship>
- Bhaskaran M. et. al.(2012). Inequality and the Need for a New Social Compact. Singapore Perspectives 2012.
- Community Service & You.(2017, February 02). Retrieved May 21, 2017, from <https://c4sr.smu.edu.sg/community-service-you/community-service-you>
- Crossing the Chasm Challenge(2017). Retrieved from <http://www.crossingthechasmchallenge.com/>
- DBS Foundation(2012). Our 12 Change Makers of Asia. Retrieved from <https://www.dbs.com/dbsfoundation/grant-programme/default.page>

参考文献

- Defining Social Innovation.(n.d.). Retrieved May 21, 2017, from <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi/definingsocial-innovation>
- Definition of Intellectual Disability.(n.d.). Retrieved May 21, 2017, from <https://aaid.org/intellectual-disability/definition/#.WSFWghOGNE4>
- Eighteen Chefs: Good People, Great Food.(n.d.). Retrieved May 21, 2017, from <http://www.eightenchefs.com/v2/>
- EMPOWERING LIVES, ENABLING POSSIBILITIES (Rep.) . (n.d.) . Retrieved May 21, 2017, from MINDS website: <http://www.minds.org.sg/eBook/MINDSAnnualReportforFY2015-2016.pdf>
- Glints(2016). Career Discovery & Development Platform. Retrieved from <https://raise.glints.sg/>
- Hammond, A. L., Kramer, W. J., Katz, R. S., Tran, J. T., & Walker, C. (2007) . The Next 4 Billion:Market size and business strategy at the base of the pyramid. Retrieved May 21, 2017, from https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/3c2787004cc75e6094d7b59ec86113d5/Pub_009_The%2BNext%2B4%2BBillion.pdf?MOD=AJPERES21
- Hitachi Ltd.(2017). Social Innovation. Retrieved from <http://socialinnovation.hitachi.sg/>
- Hussain, A.(2014, February 12).Rate of recidivism on the rise. Retrieved May 21,2017, from <http://www.todayonline.com/singapore/rate-recidivism-rise>
- IMDA Singapore.(2016). Retrieved from <https://www.imda.gov.sg/>
- Jacobs, M. (2013, May 14) . Social innovation:lessons from Singapore, South Korea and Taiwan. Retrieved May 20, 2017, from <https://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2013/may/14/socialinnovation-singapore-south-korea-taiwan>
- Jagdish, B. (2015, October 17) . 'The Govt should start hiring ex-offenders themselves': Benny Se Teo. Retrieved May 21, 2017, from <http://www.channelnewsasia.com/news/singapore/the-govt-should-start-hiring-ex-offenders-themselves-benny-se-teo-8236972>
- Lee, J. (2017) . Singapore needs to narrow gap in innovation:DPM Tharman. Retrieved May 21, 2017, from <http://www.businesstimes.com.sg/governmenteconomy/singapore-needs-to-narrow-gap-in-innovation-dpm-tharman>
- Lien Centre for Social Innovation(2017a). Home. Retrieved from <https://lcsi.smu.edu.sg/>
- Lien Centre for Social Innovation(2017b). SMU Change Lab. Retrieved from <https://lcsi.smu.edu.sg/research/smu-change-lab>
- Lim, J., & Yeap, D.(2009, January). Social Innovation. Retrieved May 21, 2017, from <https://www.cscollge.gov.sg/Knowledge/Pages/Social-Innovation.aspx>
- Lim, Y.(2012, October 09). Career Resources. Retrieved May 21, 2017, from <http://www.stjobs.sg/career-resources/job-seeking-guide/hospitality-fandbbiggest-hirers-of-ex-convicts/a/88823>
- Melik, J. (2009, July 08) . Danone's yogurt strategy for Bangladesh. Retrieved May 21, 2017, from <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/8100183.stm>
- MINDS ::Movement for the Intellectually Disabled of Singapore.(n.d.) .Retrieved May 21, 2017, from <http://www.minds.org.sg/>
- Ministry of Social and Family Development (2016a) . Social Service in Singapore. 22 Retrieved from <https://www.msf.gov.sg/policies/Social-Service-in-Singapore/Pages/default.aspx>

参考文献

- Ministry of Social and Family Development (2016b) . \$100,000 Award to Improve Lives of Persons with Disabilities. Retrieved May 20, 2017, from [https://www.msf.gov.sg/media-room/Pages/\\$100,000-Award-to-Improve-Lives-of-Persons-with-Disabilities.aspx](https://www.msf.gov.sg/media-room/Pages/$100,000-Award-to-Improve-Lives-of-Persons-with-Disabilities.aspx)
- Ministry of Social and Family Development (2016c) . National Council of Social Service. Retrieved from [https://www.msf.gov.sg/about-MSF/ourorganisation/Statutory-Boards-and-Councils/Statutory-Boards-under-MSF/Pages/National-Council-of-Social-Service-\(NCSS\).aspx](https://www.msf.gov.sg/about-MSF/ourorganisation/Statutory-Boards-and-Councils/Statutory-Boards-under-MSF/Pages/National-Council-of-Social-Service-(NCSS).aspx)
- National Council of Social Service(2017) . Home. Retrieved from <https://www.ncss.gov.sg/home>
- National Volunteer and Philanthropy Centre(2017a) . Grants. Retrieved from <https://www.nvpc.org.sg/grants>
- National Volunteer and Philanthropy Centre(2017b) . What we Do. Retrieved from <https://www.nvpc.org.sg/what-we-do>
- Ng, H. (2017, February 14) . More employers working with Score to hire ex-offenders. Retrieved May 21, 2017, from <http://www.straitstimes.com/singapore/moreemployers-working-with-score-to-hire-ex-offenders>
- Ng, W. (2016, July 26) . Healthier-choice food products getting popular. Retrieved May 21, 2017, from <http://www.straitstimes.com/singapore/health/healthierchoice-food-products-getting-popular>
- Number And Profile Of Persons With Disabilities. (2017, February 6) . Retrieved May 21, 2017, from <https://www.msf.gov.sg/media-room/Pages/Number-andprofile-of-persons-with-disabilities.aspx>
- NUS Business School (2016) . Asia Centre for Social Entrepreneurship & Philanthropy (ACSEP) . Retrieved from <https://bschool.nus.edu.sg/acsep>
- NUS Business School(2017) . International Symposium on Social Entrepreneurship 2017. Retrieved from <http://bschool.nus.edu.sg/acsep/internationalsymposium/isse-2017/call-for-papers>
- Ong A. (2016, April 21) . Social Innovation Park launches book; reveals plans for a lifestyle area. Retrieved May 21, 2017, from <http://www.straitstimes.com/singapore/social-innovation-park-launches-bookreveals-plans-for-a-lifestyle-area>
- Othman, L. (2016, March 15) . Social sector is society' s vehicle of change: Tan Chuan-Jin. Retrieved from <http://www.channelnewsasia.com/news/singapore/social-sector-is-society-svehicle-of-change-tan-chuan-jin-8147858>
- Prahalad, C., & Hart, S. L. (2002, January 10) . The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Retrieved May 21, 2017, from <https://www.strategybusiness.com/article/11518?gko=9a4ba>
- RaiSE. (2015, May 27) . Retrieved from <https://www.raise.sg/>
- RaiSE. (2017) . Social Enterprise Directory. Retrieved from <https://www.raise.sg/directory/>
- SGENable(2016a) . Enabling Village. Retrieved from <https://www.sgenable.sg/pages/content.aspx?path=/initiatives/enabling-village>
- SGENable(2016b) . Tech Able. Retrieved from <https://www.sgenable.sg/pages/content.aspx?path=/initiatives/enabling-village>
- Singapore Government Directory(2016) . Ministry of Social and Family Development Retrieved from <https://www.gov.sg/sgdi/ministries/msf>
- Singapore International Foundation(2017) . About Us. Retrieved from <https://www.sif.org.sg/about/vision-mission>
- Singapore International Foundation(2017) . Our Work. Retrieved from <http://www.sif.org.sg/our-work/gb/yse/about>
- Siong, O. (2017, April 03) . Collaboration key to improving community initiatives: Tan Chuan-Jin. Retrieved May 21, 2017, from http://www.channelnewsasia.com/news/singapore/collaboration-key-toimproving-community-initiatives-tan-chuan-j-8589516#cxrecs_s

参考文献

- Social Enterprise Buzz (2012, October 18) . DBS Bank Grants \$1 Million to Social Enterprises. Retrieved from <http://www.socialenterprisebuzz.com/2012/10/18/dbs-bank-grants-1-million-tosocial-enterprises/>
- Social Innovation Park (2016) . Retrieved from <http://www.socialinnovationpark.org/24>
- Social Venture Challenge Asia(2017) . Retrieved from <http://socialventurechallenge.asia/>
- Strauss, D., (2013) . Planet Entrepreneur: The World Entrepreneurship Forum's Guide to Business Success around the World. Somerset, USA: John Wiley & Sons.
- Sterbenz, C. (2014, December 12) . Why Norway' s Prison System Is So Successful Retrieved March 22, 2, from <http://www.businessinsider.sg/why-norwaysprison-system-is-so-successful-2014-12/#WwZxhG4bhlbvqBtd.99>
- Tai, J. (2014, July 14) . Better job prospects for ex-offenders. Retrieved May 21, 2017, from <http://www.asiaone.com/singapore/better-job-prospects-exoffenders>
- Tan, J. (2013, July 9) . Wonders of 18 Chefs. Retrieved May 21, 2017, from <http://www.foodrink.asia/news/2013/07/post-2560.php>
- Tang, H. (2017, October 9) . CNA Insider. Retrieved May 21, 2017, from <https://www.facebook.com/cnainsider/videos/1159384000750942/?pnref=story>
- The Award. (n.d.) . Retrieved May 21, 2017, from <https://www.socialinnovationaward.asia/award.html>
- Unilever's hygiene brand domestos to break taboo of the loo. (2012, November 06) . Retrieved May 21, 2017, from <https://www.unilever.com/news/pressreleases/2012/12-11-19-Unilevers-hygiene-brand-domestos-to-break-tabooof-the-loo.html>
- Water Facts : Facts About the Global Water Shortage. (n.d.) . Retrieved May 21, 2017, from <http://water.org/water-crisis/water-sanitation-facts/>
- Why Give 2nd Chances?(n.d.) . Retrieved May 21, 2017, from <http://www.yellowribbon.org.sg/home/about-us/what-we-do>
- Winn, M. I., & Kirchgeorg, M. (n.d.) . Bottom of the pyramid (BOP) . Retrieved May 21, 2017, from <https://global.britannica.com/topic/Bottom-of-the-Pyramid>
- Wong, K. (2016, November 05) . It Changed My Life: Ex-convict helps others stay out of trouble. Retrieved May 21, 2017, from <http://www.straitstimes.com/singapore/ex-convict-helps-others-stay-out-oftrouble>
- World Toilet Summit - World Toilet Organization. (n.d.) . Retrieved May 21, 2017, from <http://worldtoilet.org/what-we-do/world-toilet-summit/>
- Worstall, T. (2013, March 24) . More People Have Mobile Phones Than Toilets. Retrieved May 21, 2017, from <http://www.forbes.com/sites/timworstall/2013/03/23/more-people-have-mobilephones-than-toilets/#3dfb932772c0>
- Wu, C. (2016, February) . New Strategic Capabilities and Partnership Paradigms for Singapore' s Social Sector. Retrieved from <https://www.cscollge.gov.sg/Knowledge/Ethos/Ethos%202016/Pages/New%20Strategic%20Capabilities%20and%20Partnership%20Paradigms.aspx>
- Yong, C. (2017) . Income inequality in Singapore lowest in a decade, monthly household income grows but at slower rate. Retrieved from <http://www.straitstimes.com/singapore/income-inequality-lowest-in-a-decademonthly-household-income-grows-but-at-slower-rate>

V

タイ王国における 社会イノベーション・エコシステム

チェンジフュージョン (ChangeFusion)

第1章 タイ王国におけるソーシャルセクター

1.1 タイ王国におけるソーシャルセクター

第2章 社会イノベーションエコシステムにおけるステークホルダー

2.1 パブリックセクター 2.1.1 タイ健康増進財団 (THAI HEALTH PROMOTION FOUNDATION, THAI HEALTH) /

2.1.2 タイ・ソーシャルエンタープライズオフィス (THAILANDS SOCIAL ENTERPRISE OFFICE, TSEO) /

2.2 プライベートセクター 2.2.1 タイ王国証券取引所 (THE STOCK EXCHANGE OF THAILAND, SET) /

2.2.2 CSRクラブ (CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) CLUB) /

2.2.3 B-KIND ミューチュアルファンド (B-KIND MUTUAL FUND) /

2.2.4 社会的企業向けインキュベーションプログラム (INCUBATION PROGRAMS FOR SOCIAL ENTERPRISES) /

2.3 ソーシャルセクター 2.3.1 チェンジフュージョン (CHANGEFUSION) /

2.3.2 コーンタイ財団 (KHON THAI FOUNDATION) 2.3.3 オックスファム (OXFAM) /

2.3.4 オレンジ・アセアン (ORANGE ASEAN) 2.3.5 Ma:D Club for Better Society /

2.3.6 一般市民による社会運動

2.4 アカデミックセクター

第3章 社会イノベーションエコシステムの障害

第4章 システム革新を行う社会イノベーションの鍵となるケース

4.1 B-KIND ミューチュアルファンド (B-KIND MUTUAL FUND) /

4.1.1 B-KIND ミューチュアルファンドの背景 4.1.2 B-KIND ミューチュアルファンドの構造 4.1.3 要点

4.2 社会イノベーション財団 4.2.1 タイ王国における障害者の雇用統計 /

4.2.2 タイ王国における障害者の雇用に関する規制 4.2.3 現在の雇用状況 /

4.2.4 社会イノベーション財団の活動 4.2.5 異なるセクターとの連携によるシナジー創出

4.2.5.1 ソーシャルセクター 4.2.5.2 パブリックセクター 4.2.5.3 プライベートセクター 4.2.6 要点

4.3 ソーシャルヘルスエンタープライズ (SOCIAL HEALTH ENTERPRISE, SHE) 4.3.1 社会問題の背景

4.3.2 ソーシャルヘルスエンタープライズの背景 4.3.3 ソーシャルヘルスエンタープライズの仕事

4.3.4 分野横断的なサポート 4.3.4.1 ソーシャルセクター 4.3.4.2 パブリックセクター /

4.3.4.3 プライベートセクター 4.3.5 要点

第5章 国境を超えた社会イノベーション促進の可能性 /

第1章 タイ王国におけるソーシャルセクター

1.1 タイ王国におけるソーシャルセクター

従来、タイ王国におけるソーシャルセクター、特に比較的大規模の非政府組織(NGO)や非営利組織(NPO)の主要な支援源は、国際開発機関および財団からの資金調達であった。しかしながら、タイ王国が豊かになるにつれ、過去10年間の国際寄付は減少した。このような状況であるにもかかわらず、タイ王国は、海外資金の減少によってもたらされたギャップを埋めるためのソーシャルセクターへの投資に向けた国内の慈善的文化を効果的に確立することができていない。代わりに、タイ王国における公的寄付のほとんどは宗教的要請から寺院に対し行われる。

タイ王国は成功裏に中所得国へと進化したにも関わらず、経済発展は幅広い社会問題にも関わってきた。第一に、タイ王国は2つの軍事クーデターと偏極した政治体制からなる10年の長い政情不安を経験している。この政情不安は、同国政府が長期的な開発計画を策定し実施する上で大きな障害をもたらしたが、さらに重要なことに、国の経済的・社会的進歩をとどめる結果をもたらしたため、タイ王国は近年、東南アジアで最も経済成長が遅い国の1つとなっている。この期間中、政府は貧困層に恩恵をもたらす、所得格差を緩和するため、最初の自動車購入の際の補助金や政府による米買い上げ制度等、いくつかの大衆向け政策を採用した。しかし、国の予算が社会福祉や社会保障制度の強化に向けられなかったため、所得格差の緩和という目標達成に効果がなかっただけでなく、長期的な経済成長に影響を及ぼす公的債務の増加を促進することとなった¹。現在では、タイ王国はASEAN諸国の中で第2位の所得格差を持つ国である。タイ王国の世帯の上位5分の1が国全体の資産の約70%を保有している一方で、下位5分の2の世帯は国全体の資産の4%未満しか保有していない²。こ

の極端な所得格差は、低所得層を他の所得層から分断し、タイ王国における社会の分極化を悪化させている。貧困問題は、教育、保健、雇用等の、その他の社会問題にも間接的に関連している。

社会経済的格差の他にも、タイ王国は持続可能な解決策が必要な多くの環境問題に直面している。例えば、同国の森林面積は、1963年には53%であったが、2015年には25%に減少している。過剰漁獲と持続不可能な漁業慣行は、過去数十年に渡り漁獲量を90%減少させる結果をもたらした¹。したがって、天然資源に基づく経済成長の促進は実現可能な選択肢ではない。また、農業はタイ王国の経済にとって重要な役割を果たしていることから、環境の悪化は必然的に農業生産に影響を及ぼし、経済成長を阻害することとなる。

このように、社会問題の次元がますます複雑になるにつれ、社会問題に対処するための社会イノベーションの機運を高める必要がある。ソーシャルセクターは、社会イノベーションへの取り組みが遅い政府や、社会問題に取り組むインセンティブが存在しないビジネス・セクターに対する存在として、公的分野およびビジネス・セクターでは解決が困難な問題に対処することが求められている。しかし、タイ王国の大部分のNGOやNPOは、常に限られた不安定な資金提供下で活動することを強いられていたため、社会問題解決に向けた長期的かつ戦略的な計画を立てることは困難であった。このような中であって、ここ4-6年で社会的企業がタイ王国における牽引力を発揮し始めたことは、この趨勢に反する新たな流れである。実際のところ、タイ王国における社会的企業は長年に渡り実質的活動を続けていたが、そのほとんどは協同組合や社会事業の形で運営されていた。近年の同国における社会的企業の台頭は、社会的企業の活用による(主に経済発展に重点を置いた)社会問題解決の成功という海外の事例にも部分的に影響を受けている。

1.Thailand Development Research Institute (2013) TDRI:Income gap widens despite populist outpouring. Retrieved from <http://tdri.or.th/en/tdri-insight/tdri-income-gap-widens-despite-populist-outpouring/> 2.Dietrich, M. (2015) Trends and status of Social Entrepreneurship Supporting System in Philippines and Thailand. Report Thailand - V1. Philippines.

タイ王国のソーシャルエンタープライズオフィス(The Thai Social Enterprise Office, TSEO)は、持続可能な経済を目指すプロトタイプとしての社会的企業活動の促進を行う政府戦略として2010年に設立された。TSEOが設定した社会的企業に関する5か年の基本計画では、社会問題に取り組む上で支援が必要な以下6つの主要分野が特定された。

- (1) 持続可能性のための有機農法
- (2) 文化コミュニティの洗練化
- (3) マイクロファイナンス
- (4) 代替エネルギーと環境
- (5) 健康
- (6) 教育

加えて、タイ王国における異なる地域の社会的企業は、それぞれ異なる特徴を持っている。タイ王国北部では独自の技能を必要とする手工芸品やその地域の文化的・宗教的価値を示す製品を宣伝することにより、地域の文化を維持し、地域社会の恵まれない少数民族に対して雇用機会を創出することに重点を置いている。一方、南部の社会企業はより環境問題にフォーカスしている。例えば、漁業、および沿岸観光や廃棄物処理を支援するための建設といった人間活動が地域の海洋生態系のバランスに強い悪影響を及ぼしているため、海岸やサンゴ礁の保全を行っている。また東北地方では、農業問題が大きな関心事であり、急速に変化する市場環境に対応するために、農家の貧困問題を解決し、農産物の生産性と多様性を向上させることに高い優先順位が設定される³。

沿ったソーシャルプログラムやプロジェクトを支援するための助成金を提供するオープンな助成金プランを運営している。2011年から2014年にかけて、3,409件のプロジェクトが支援を受けており、そのうち2,949件のプロジェクトは財団のパートナーシップネットワークに属する組織により実施されている⁴。助成金はタイ王国の全ての地域で提供され、特に北部および東北部への提供が多かった。パートナーによるリソースの分散化は、より効果的に多様な属性を持つ受益者へ支援や利益を到達させることを可能とするとともに、地域レベルのソーシャルプロジェクトを開始する上でのボトムアップアプローチを促進した。

●2.1.2 タイ・ソーシャルエンタープライズオフィス (Thailand Social Enterprise Office, TSEO)

タイ・ソーシャルエンタープライズオフィス(Thailand Social Enterprise Office, TSEO)は、2010年にタイ健康増進財団のスピノフ組織として設立され、同財団により複数年に渡る資金提供を受けた。TSEOはタイ王国の社会的企業を支持し支援を行う最初の政府機関であり、2010-2014年の社会的企業に関する5か年基本計画を実行する上での最高執行機関を務めた。基本計画は、タイ王国の社会的企業の成長を促進する有効なエコシステムを構築するためのTSEOのワークプランであった。基本計画には、以下3つの主要な戦略が組み込まれていた。

- (1) タイ王国における社会的企業の認知形成・向上
- (2) 社会的企業の構造および能力の開発
- (3) 社会的企業が資金およびリソースを得るためのチャンネルの構築

TSEOの究極のミッションは、首相官邸の承認を得るため、4年間の任期中に社会的企業推進に関する覚書を作り上げることであった。この覚書は既に承認を得るため議会に提出されており、TSEOの活動は2016年1月31日より一時的に休止されているが、社会的企業推進法が可決された後に再度活

動を再開する予定である。

社会的企業推進に関する覚書には、企業が社会的企業として認定されるための基準が定められており、その基準とは例えば、「社会的目標を主要なビジネス目標とすること」「フェアトレードや環境を考慮したプロセスの採用」「利益の少なくとも50%を、社会的目標の拡大のために再投資すること」等である。また覚書では、社会的企業の認定システムおよびプロセスに関する詳細や、TSEOの新しいガバナンス体制・義務についても取り上げられている。

2017年4月現在、覚書の一部、すなわち社会的企業の利益税制上の優遇の部分が承認された。しかし、タイ王国の社会的企業のほとんどは未だアーリーステージで、比較的小規模なため、優遇制度に求められる利益水準に達していないのが実情である。事実、覚書においては、社会的企業を支援するための中央政府基金の設立が提案されていた。これは英国のBig Society Capitalモデルに影響を受けており、資金が銀行の休眠預金口座からローンやベンチャーキャピタルといった様々な形式で社会的企業に送金される仕組みである。この仕組みが有する柔軟性は、基金の到達範囲を様々なステージにいる社会的企業のより広い範囲に拡大し、伝統的な助成金モデルを脱した自己資金調達メカニズムによって基金の持続可能性を保証することとなる。しかし、このような基金の概念はパブリックセクターにとって比較的新しいものであったために、社会的企業推進法の通過に際しては政府からの強い抵抗があった。覚書において提案されている中央政府基金からの資金援助がなければ、社会的企業推進法におけるその他の部分の実施の推進に大きな困難が伴うと考えられる。

2.2 プライベートセクター

●2.2.1 タイ王国証券取引所 (The Stock Exchange of Thailand, SET)

タイ王国証券取引所(The Stock Exchange of Thailand, SET)は、ビジネスプロセスと投資の持続可能性を強く支持してきた。SETのミッション

4.Thai Health Promotion Foundation.(n.d.)Health Promotion Innovation and Open Grant Plan. Retrieve from <http://en.thaihealth.or.th/THAIHEALTHPLANS/17/Health%20Promotion%20Innovation%20and%20Open%20Grant%20Plan/>

第2章 社会イノベーションエコシステムにおけるステークホルダー

社会イノベーションは、多くの場合、個人や単一の組織の努力のみにより推進されるものではなく、複数の主体によるコラボレーションプロセスであり、異なるセクター間の協調的な努力を必要とする。タイ王国における公共、民間、社会、および学術分野の主要なステークホルダーを以下に示す。

2.1 パブリックセクター

●2.1.1 タイ健康増進財団(Thai Health Promotion Foundation, Thai Health)

タイ健康増進財団は健康増進財団法に基づき、自治政府機関として2001年に設立された。同財団は首相が代表を務め、理事会は9つの省庁の代表者と様々な専門分野の独立した専門家により構成されている。同財団のミッションは、タイ王国における全ての個人や組織に、健康的なライフスタイルと幸福を追求し、健全な社会と環境を創り出す能力を

与えることである。

同財団の年間売上は約1億2000万ドルであり、タバコとアルコールの生産者および輸入業者から直接徴収されるタバコとアルコールに対する物品税に上乗せされる2%の付加税によりもたらされている。同財団における基金は、財団の運営を支援し、健康と幸福を促進する社会プログラムやプロジェクトに出資するために使用される。

同財団には15の戦略的投資分野があり、それはタバコやアルコールの管理、個人・世帯・組織・地域社会・社会的弱者の健康増進、健康増進分野のイノベーション、ヘルスサービスシステムの開発等である。そのためにカバーする作業領域としては、公共政策の支援、研究、ヘルスリテラシーと知識開発の促進、健康増進キャンペーン、社会的弱者を支援するための支援メカニズムの構築、地域の健康管理支援のための情報システムの開発等が対象となっている。また、同財団は、財団の目標や戦略に

3.Social Enterprise Master Plan [Draft - translated] (2010) Provided by Sunit Shrestha

の一部は、資本市場の長期的かつ持続的成長のための強力な基盤を構築することである。SETはこのミッション遂行のため、上場企業と投資家における持続可能な開発の推進と社会的インパクト投資の拡大という2つの戦略を有している⁵。持続可能性のアセスメントやビジネスプラクティスの改善等、上場企業における持続可能性に関する教育と実施を支援する既存のツールも存在するが、さらにSETは環境・ソーシャル・ガバナンス(environmental, social and governance, ESG)面で優れた業績をあげた上場企業を認定するため、2006年よりSET sustainability awardを設立した。SET sustainability awardは、よりよい企業イメージを構築し、より多くの投資家を惹きつけるのに役立つため、受賞企業の持続可能性に関する一層の進歩を促すことに資する。また受賞企業は、その他の企業に対するロールモデルとしても機能する。また、SETは、社会的責任を有する民間企業と社会的企業、またはCSRプロバイダーとを結ぶネットワーキングプラットフォームとして機能することが見込まれる、社会的インパクトに関するウェブページを公開している(www.setsocialimpact.com)。

●2.2.2 CSRクラブ(Corporate Social Responsibility (CSR) Club)

CSRクラブは、SET、証券取引委員会(SEC)、およびタイ上場企業協会(TLCA)の取り組みにより、資本市場における企業間のCSRに関するコラボレーションのためのプラットフォームとして2009年に設立された⁶。CSRクラブは28の上場企業の代表から構成される委員会によってマネジメントされており、「共有のためのつながり」というビジョンのもと、CSRや持続可能性に関するプログラムにより上場企業とパブリックセクターや社会的発展を目指す団体との連携およびシナジーを生み出す中間支援団体を目指している。また、CSRクラブは、社会的責任を果たすビジネス手法とそれらがもたらす数々の社会問題へのインパクトに関する認知向上のために活動している。2009年の創業以来、上場企業のコミュニティ発

展への関与や、環境問題に対するオーナーシップの感覚が顕著に向上している。

CSRクラブは、国内の関係団体のコラボレーションの促進に加えて、2011年以来ASEANのCSRネットワークのメンバーになっており、他のASEAN諸国のビジネス・セクターとの地域レベルの知見の共有およびコラボレーションを可能にしている⁷。

●2.2.3 B-KINDミューチュアルファンド(B-KIND Mutual Fund)

B-KINDミューチュアルファンドは、タイ社会にプラスの影響を及ぼすソーシャルプロジェクトを支援するため、総資産価値の0.8%に相当する管理報酬の40%を寄付するタイ王国初の投資信託として、2014年に設立された⁷。地域レベルで開始されたソーシャルプロジェクトや、アーリーステージの社会的企業が助成金を申請することができる。平均的に、毎月約100万バーツが1つのプロジェクトに付与されている。この用途自由な助成金は、新しいモデルやプロトタイプをテストする上で大いに有益と考えられる。Lamsonthiの地域ケアプロジェクトは、B-KINDの助成金によって支援されたプロジェクトの1つである。このプロジェクトはロブリー県の医師が開始したもので、地域のボランティアに医療訓練を施し、在宅看護患者の世話や、適切かつ十分なケアを受けられる環境を整えるための家族との協働を行うことを目指している。このモデルは、他県の病院にも同じモデルの採用可能性を検討させたという点で、成功であったことが証明された。ロブリー県政府は、このモデルを県内の他地域にも拡大することを予定している。この事例は、B-KINDミューチュアルファンドが支援したパイロットプロジェクトが持続可能なコミュニティ企業に発展することに成功した1つのケースである。

●2.2.4 社会的企業向けインキュベーションプログラム(Incubation Programs for Social Enterprises)

いくつかの大規模な地域企業が提供する、スタートアップのためのインキュベーションプログラム

が存在する。中でも、Banpu Public社のBanpu Champions for Changeは、特にスタートアップを対象としたインキュベーションプログラムである。このプログラムは2010年に開始され、年間10-20件のソーシャルスタートアップを支援してきた。シード資金は、次の段階にビジネスを展開する能力を示したスタートアップに与えられた。電気通信会社が企画したAIS the Startup、Dtac Acccelerate、True Incubeといったその他のインキュベーションプログラムについては、社会的企業のみならずフォーカスしているわけではないが、それでもソーシャルな要素をプログラムに組み込んでおり、例えばAIS the Startupにおいて、ソーシャルビジネスは3つの主要な重点領域の1つとされている。また、Dtac AcccelerateおよびTrue Incubeにおいても、社会起業家がプログラムに参加するよう促している。特にTrue Incubeについては、2017年にスタートアップ助成金の一部をソーシャルスタートアップにのみ配分する予定である。

2.3 ソーシャルセクター

●2.3.1 チェンジフュージョン(ChangeFusion)

チェンジフュージョンは、王室の後援を受けるタイ農村復興運動基金(The Thai Rural Reconstruction Movement Foundation)下にある、バンコクに拠点を置くNPOである。チェンジフュージョンのミッションは、社会的企業を支援し、社会的企業を支援するエコシステムを構築することで、タイ王国の社会におけるイノベティブで持続可能な変化を推進することである。

チェンジフュージョンは、タイ王国において2つのソーシャルインキュベーションプログラムを企画・実施した。1つはBanpu Public社と共同で企画したBampu Champions for Changeであり、もう1つはUnLtd Thailandであった。UnLtdは、英国発のスタートアップ段階にある社会的企業の支援プログラムであり、チェンジフュージョンは2010年にこのモデルをタイ王国に持ち込んだ。UnLtd Thailandは4年間に渡り運営されており、年間約20の案件を支援している。UnLtd Thailandは最初の3年間、タイ健康増進財団(Thai Health)とTSEOから資

金提供を受け、4年目にはJPモルガンの資金提供を受けている。

チェンジベンチャー(ChangeVentures)は既にスタートアップ段階を通過した社会的企業を支援するための投資拠点として設立され、シード基金や助成金以外の財政的支援のための準備を整えている。チェンジベンチャーは、社会的企業が活動を拡大し、社会的インパクトをより高める上で必要なサポートについて、社会的投資家や社会的投資基金が提供するためのファンド立ち上げを助ける役目をする。チェンジベンチャーの投資には、社会的企業のニーズに応じて、低金利の株式とローンの両方が含まれる。財政面以外でのサポート、例えばマーケティング、ネットワーキング、ビジネス相談、会計も提供しており、社会的企業の能力を強化することを目指している。

●2.3.2 コーンタイ財団(Khon Thai Foundation)

コーンタイ財団は、様々な社会問題のステークホルダーが連携・協力し、専門性・ボランティア・資金調達等のリソースをシェアするプラットフォームの開発に積極的に取り組んでいる社会的組織である。関係組織のコラボレーションにより、より大きなコレクティブインパクトをもたらすソーシャルプロジェクトに向けたシナジーを創り出すことが期待されている。コーンタイ財団は、Thailand Collaboration For Change、Our Hands For Better Thailand、Taejai.com等、様々なコラボレーションの形を促進するためのプラットフォームを設計している。

Thailand Collaboration For Change(TCFC)は、コラボレーションを通じたNGOや社会的企業の能力強化を目指すプラットフォームである。TCFCは、公共、民間、社会と各セクターにまたがる幅広いパートナーと協力することで、専門知識、ネットワーク、金融資本、知識等の必要なリソースを連携させ、協力可能性のあるパートナーとのマッチングを行うことが可能となった。

Our Hands For Better Thailandは、タイ王国のNGOや社会的企業の活動を紹介する、毎年開催されるソーシャルな博覧会である。この博覧会は、NGOや社会的企業がさらなるコラボレーションのためのパートナー候補とのマッチングの機会提供を手

5.The Stock Exchange of Thailand. (n.d.) About Social Responsibility Center. Retrieved from https://www.set.or.th/sustainable_dev/en/sr/about/about_p1.html 6.CSR Club. (n.d.) About CSR Club: Message. Retrieved from <http://www.thailca.com/csr/about> 7.AVPN. (2016) ChangeFusion - Mutually building the mutual fund. Retrieved from <https://avpn.asia/2015/08/13/changefusion-mutually-building-the-mutual-fund/>

助けした。さらに、社会的活動に対する人々の認知を高め、ソーシャルな部門への参加と関与を高めることを目指している。

Taejai.comは、2012年から2016年にかけて累計で1700万パーツの寄付金を集めた、タイ王国のソーシャルプロジェクトを支援する大規模なクラウドファンディングのためのプラットフォームである。Taejai.comは環境保全、教育、青少年育成、健康増進等の、幅広い領域をカバーしている。スタートアップ段階の社会的企業は、このプラットフォームを利用して、プロトタイプやビジネスモデルをテストするための短期プロジェクトの資金調達を行うこともできる。したがって、Taejai.comは、社会的企業家にとってインキュベーションプログラム以外でのシーズ資金を集める手段となる。

●2.3.3 オックスファム(Oxfam)

オックスファムのGender Transformative and Responsible Agribusiness Investment in South East Asia (GRAISEA)プログラムは、スウェーデン政府が資金を提供する地域プログラムであり、バンコクにあるオックスファム英国地域センターがプログラムを実施している。このプログラムは、小規模農家、中小企業、大手農業関連企業といったサプライチェーン内のすべての関係者の協力により、東南アジアにおける持続可能な農業サプライチェーンの創造を促進することを目的としている。また、社会的企業がサプライヤーである小規模農家との仕事をより促進するためのサポートシステムを強化することも目的の1つである。チェンジフュージョンはこのプログラムのタイ王国におけるパートナーであり、このプログラムを通じてGlobal Impactors Networkを開始した。このネットワークは、農業サプライチェーンにおける社会的企業の能力強化のため、スキルを提供する用意のあるビジネス専門家と構成されている。このネットワークは、社会的企業が必要とするスキルやネットワークにしたがってビジネス専門家とのマッチングを支援し、彼らビジネス専門家は社会的企業のメンターとなる。このマッチングとメンタリングの仕組みは、社会的企業のビジネスと社会的インパクト拡大を支援する上で成功している。GRAISEAプログラムはまた、UnLtd

Indonesiaとのネットワークをテストした。将来的には、Global Impactors Networkが、他分野の社会的企業を支援するため、一層拡大することが期待される。

●2.3.4 オレンジ・アセアン(Orange ASEAN)

オレンジ・アセアンは2016年、オランダ外務省によって、東南アジア地域におけるイノベティブで持続可能な事業開発促進のため、オランダの優秀な学生と若手専門家をASEANの学生を結びつける戦略として発足した。オレンジ・アセアンには、Orange FactoryとOrange Nestの2つの主要な要素がある。Orange Factoryは、主要なASEANの都市で開催される3週間の集中ワークショップで、ASEANとオランダの若手専門家と学生を集め、地域の持続可能性に関する課題を解決するためのイノベティブな解決策を生み出すことを目的としている。ワークショップにおいては、文化的多様性に富む各チームが、実際のビジネスケースに取り組みむとともに、ワークショップの最後には、クライアントに持続可能な結果をもたらすような市場分析、新製品、ビジネスモデル等のアイデアをプレゼンテーションすることが求められている。このワークショップ中、Orange Factoryは、プロフェッショナルとして活躍するサステナビリティコンサルタント、専門家、デザイナーを招き、参加者に向けた指導を行う。ワークショップ参加者は、新しいスキルやネットワークを獲得する一方で、ビジネスケースを提供しているパートナー組織は、参加者が提案する持続可能な解決策に関する提案から利益を得ることとなる。

一方、Orange Nestは、東南アジアで事業を始めたいオランダの社会起業家のためのビジネスインキュベーションプログラムである。このプログラムでは、バンコクのオランダ大使館にある作業スペースの提供のみならず、地域全体の広大なネットワークやビジネスサポートサービスへのアクセスの機会も提供している。

以上、オレンジ・アセアンの活動はタイ王国および東南アジアにおいては比較的新しいものではあるが、今後の地域間の持続可能な発展の進展例を表している。

●2.3.5 Ma:D Club for Better Society

Ma:Dは、様々な社会問題に対する人々の認知を高め、社会的関心を持つ人々をつなぎ、社会にプラスの影響を与えるためのコラボレーションを促進することを目的とした社会的企業である。Ma:Dは、2014年のインキュベーションプログラム(Bampu Champions for Change)の優勝チームの一つであった。2015年以降、Ma:Dはインキュベーションプログラムの共催者に加わり、その主な役割は、プログラム内容の調整や、プログラムで形成されたソーシャルスタートアップ同士のコミュニティの維持である。Ma:Dは、スタートアップ間の相互サポートおよび外部ネットワークとの連携に関する支援活動を行っている。

Ma:Dは、Bampu Champions for Change以外の地域レベルのいくつかのインキュベーションプログラムにも関わっている。そのうちの1つは、タイ軍人銀行(Thai Military Bank, TMB)が主催するCSRプログラムの一環である、Fai-Fahというプログラムである。Fai-Fahプロジェクトは、低所得のコミュニティ出身の10代の若者にリソースを提供し、彼らのコミュニティにおける人々の収入を向上させる可能性のある潜在的なアイデアについてブレインストーミングし、実際にテストを行うまでをサポートしている。このプログラムにおいて、Ma:Dは提案されたアイデアを実際に実行可能なビジネスモデルに昇華させるサポートを行う役割を担った。Ma:Dはまた、タイ王国南部のパッタルン県のタクシン大学と連携し、パッタルン県および近隣地域の社会・環境問題を解決するソーシャルアントレプレナーシップを醸成するためのSongkhla Lake Basin Social Entrepreneurship (SLBSE)コースを設立した。さらに、国連開発計画(United Nations Development Program, UNDP)は、Ma:Dに対し、腐敗防止プロジェクトのメンタリングを提供する3日間のプログラムである、ウボン大学の学生のための「ソーシャルイノベーションキャンプ」の運営を委託した。

Ma:Dはまた、社会問題に関心を持つ人々が、Ma:Dのチームやその他の人々と関連に議論することができるオープンなオフィススペースを提供している。時には、同じ問題に関心を持つ人々を集めて解決策を見つけるため、イベントやミートアップを企

画することもある。その際、その分野に関わる様々な専門家等も、問題解決のために招聘される。

●2.3.6 一般市民による社会運動

ソーシャルメディアの台頭により、ニュースが即座に拡散するばかりでなく、同様の関心を持つ人々がより簡単につながるできるようになり、社会問題に対する一般市民の認知は徐々に増加している。Change.orgのようなキャンペーンのためのプラットフォームは、個人が低コストまたは全くコストをかけずに独自のキャンペーンを開始することを可能にし、キャンペーンページの閲覧者は自由に寄付、あるいは参加することが可能である。事実、様々な社会問題に焦点を当てた多数の市民ネットワークが存在しており、例えば都市緑地の利用について議論するために、様々な分野の関係者を集めるマカサンネットワーク等がある。このようなボトムアップの手法は、最初から個人間のコラボレーションを前提とするため、柔軟性が高く、社会的活動を行う上での適切なターゲットおよび組織に到達するための代替手段となり得る。これらの市民ネットワークによって提供されるサポートは、社会的意識の高い個人に対し、活動への参加やアイデアの提供を促すという点でも期待されている。

●2.4 アカデミックセクター

タイ王国には、ソーシャルアントレプレナーシップや社会イノベーションに関する講座を提供する大学がいくつか存在する。タマサート大学では、グローバルスタディーズ学部において、グローバル研究とソーシャルアントレプレナーシップに関するプログラムが提供されている。社会イノベーションはコースにおける主要な焦点の1つであり、学生は研究を通じて社会イノベーションプロジェクトに参加する必要がある。また、タマサート大学のグローバルスタディーズ学部には、共同創造プロジェクトを通じて社会イノベーションを促進する社会イノベーションラボ(Social Innovation Lab, G-Lab)がある。G-Labは、政府機関、民間企業、NGO、社会的企業等、様々な部門の組織と協力している。G-Labは、これらの協力組織に社会エコシステムにおける組織間相互作用の全体像を示し、ステークホル

ダー相互の一層の理解促進を促すことにより、より大きな社会的インパクト達成のために提案されたモデル、プロセス、製品、コラボレーション等におけるイノベーションを支援することができた。グローバルスタディーズ学部で行われた様々な社会問題に対する調査研究は、パートナー組織のベースとなる知識を構築することにも役立つ。さらに、G-Labでは、

社会的企業に対してのインキュベーションサービスを提供している。このサービスは、社会的企業の特定のニーズと課題に合わせてケースバイケースで作られている。

タマサート大学以外には、シーナカリンウィロート大学やArsom Slip美術大学で社会起業家のための短期間の公開講座が用意されている。

第3章 社会イノベーションエコシステムの障害

前述の通り、各分野には、すでにコラボレーションやソーシャルイノベーションを促進するための主要なプレイヤーがいくつか存在しているが、全体としてのソーシャルイノベーションプロセスが潜在性を最大限発揮することを妨げる大きな障害がいくつか存在する。

(1) 中間支援団体の不足

現在、組織とリソースを連携させる社会イノベーションエコシステムの中間支援団体の数はまだ限られている。中間支援団体のサポートにより可能となるであろう未開拓のコラボレーション機会が多く存在している。異なるセクター間の広範な組織間ネットワークを活用することで、中間支援団体は支援組織のニーズを把握し、ニーズに合った適切なリソースやパートナーをマッチさせる役割を十分に担うことができる。実際、前セクションにて言及した組織のほとんどは既に中間支援団体としての役割を果たしているが、多くの組織は未だ小規模で、リソースや能力が不足していることが多い。結果として、組織間コラボレーションは散発的かつ断片化している。

解決策としては、エコシステムにおける中間支援団体の数を増やすと同時に、既存の中間支援団体が活動の拡大をできるよう支援することと考えられる。さらに、既存の中間支援団体は、リソースの重

複の回避および一層の協力に基づく精緻な戦略を生み出すような、より良いシナジー創出のための協力機会を他組織と模索することが可能である。

組織レベルのコラボレーションの他に、中間支援団体は社会イノベーターと彼らに必要な知識を結びつける重要な役割も担っている。タイ王国では、大学や研究機関で行われている、様々な社会問題に関する幅広い研究が存在する。しかし、ほとんどの場合、研究は実際に事業を行う上ではあまりにも複雑で理論的であり、また、知的財産権料等のコスト面の障壁のために社会起業家にはアクセスできない状況となっている。実際、社会的企業推進に関する覚書では、特許を受けた研究へのアクセスに対し助成することを提案している。しかし、これは最初のステップに過ぎない。実用性の問題に対処するために、より多くの実証研究が行われるべきである。さらに、一層重要なのは、社会イノベーター、研究者、ステークホルダーを集めて特定の社会問題の解決策を模索するための効果的な仕組みを整備することである。そうすることで、社会イノベーターは、知識面のサポートとステークホルダーからの直接的なフィードバックにより、問題に対しより深い理解を得ることができる。また、研究者は、リソースの効果的な活用のため、焦点を当てるべき研究分野についてより良く理解することが可能になると考えられる。

(2) 首尾一貫性に欠ける政府

タイ王国は10年以上の政情不安を経験しており、経済・社会の進歩に大きく影響を与えている。政治体制の頻繁な変化は、短期的な利益に重点を置いた政策や、政策そのものの度重なる変化をもたらした。即ち、政府が首尾一貫してコミットすべき長期的な国の方向性や目標に欠けていた。

軍事政権は、「中所得国の罫」から脱するため、新たな戦略である「タイ4.0」を2016年後半に発表した。なお、タイ1.0～3.0までの戦略は、それぞれタイ王国が進化する上で異なる発達段階において発表・実施されたものである。タイ1.0は、伝統的な経済モデルについて言及しており、主に農業分野に依存するものであった。タイ2.0は農業から軽工業に焦点を移行させ、低所得国から中所得国への発展に資するものであった。タイ3.0は、継続的な経済成長を促進するため、重工業に重点が置かれた。そしてタイ4.0は、研究開発、科学技術、創造的思考、イノベーションを重視した、価値・知識ベースの経済を志向している。また、持続的な成長と開発という社会的目標の達成や、市民が発展と繁栄の成果に公平にアクセスできる包括的社会へとタイ王国を発展させることを強調している。

政府は、研究開発やイノベーションを促進するための税制優遇やその他の財政的インセンティブの提供、ソーシャルアントレプレナーシップ促進のための産業部門と学術部門との連携の促進等、この長期計画に基づく政策を既に策定し始めている。このような措置は社会イノベーションを促進する上で有用と考えられるが、2018年に新しい政府が選出されるため、設定した目標へのコミットメントや政策の継続性については不明である。

(3) 認知の不足

現在のところ、社会イノベーションは散発的であり、体系的に文書化されておらず、伝達もされていない。主な理由の1つは、多くの社会イノベーターは自身の領域で活動しており、各領域は十分に連携していないという点が挙げられる。中間支援団

体はこの連携を強化する上で重要な役割を果たすが、中間支援団体の数は未だ不足している。中間支援団体の数を増やすこともさることながら、様々な中間支援団体と協働し、社会イノベーションのプロセスを追跡し記録する中央データベースもしくはナレッジセンターを設置することは有益と考えられる。このような中央機関はまた、最新の社会イノベーションの発展や成功したイノベーションの事例を紹介することにより、一般市民またはステークホルダーを教育・啓発するような効果的なコミュニケーションの仕組みを確立すべきである。このような方法により、エコシステムの知的リソースが社会イノベーターの間で有効に活用されるだけでなく、人々の認識や関心が高まることで、一般市民における社会イノベーションに対する賛同を得ることを容易にするものと考えられる。

(4) 社会的企業への投資格差

タイ王国におけるほとんどの社会的企業はアリーステージに属し、比較的小規模である。シード資金はインキュベーションプログラムによりもたらされる場合もあるが、一般的にそれら企業を成長ステージに押し上げるうえでは不十分であり、持続的な資金は不足している。しかし一方で、大規模な社会的企業は株式投資の形で資金を集め、さらに規模を拡大させることができる。実際、多くの社会的投資家は投資を行う準備があるが、投資を行う社会的企業の選択肢は限られている。社会的投資家は保守的になりがちであり、普通はよりリスクの高い中規模や小規模の社会的企業とは距離をとる傾向にある。社会的企業側は規模を拡大する準備ができていないものの、財政的支援は非常に限られているという点が大きなボトルネックである。端的に言えば、現在の社会的投資と資金調達状況は分断されている。その結果、社会的企業における強固なパイプラインを維持することは困難である。成長ステージの社会的企業のニーズに対処するためには、よりイノベティブな資金調達方法が求められる。

4.1 B-KINDミューチュアルファンド
(B-KIND Mutual Fund)

●4.1.1 B-KINDミューチュアルファンドの背景

タイ王国における社会的企業セクターは、一般的な他のアジア諸国の場合と同様、持続可能な資金のパイプラインの維持、および投資資本に合致する十分な社会的企業の確保という点で課題に直面している。この課題の主な理由の1つは、投資資本の不均衡な分配である。社会的インパクト投資のほとんどは投資に対する準備ができていない比較的大規模な社会的企業に限られる一方で、アーリーステージに属する社会的企業はソーシャルベンチャーキャピタルや株式方式のベンチャーフィランソピーによる資金によって支えられている。しかし、社会的インパクト投資の資金は、その間の規模の組織、即ち成長ステージにある社会的企業にとっては利用可能ではない。このような中規模組織に対する財政的支援の欠如は、成長ステージにある社会的企業が一層の発展をすることを妨げ、結果として前述した投資資本の不均衡な分配が生まれる。異なるレベルの社会的企業にそれぞれ適した資金調達のための仕組みがなければ、健全なエコシステムの維持がままならない。また他の問題としては、限られた成長機会により、多くのプロフェッショナルな人材が社会的企業に加わることを避けてしまい、貴重な人的資源がさらに不足するという点もある。

実際、地域への投資に対する意識は高まっている。チェンジフュージョンは、社会的責任投資のための新たな、より魅力的な仕組みを設計することにより、アーリーステージおよび成長ステージの社会的企業をより効果的に支援し、最終的にはより充実したパイプラインを構築できると見込んでいた。そこで、チェンジフュージョンは、コーンタイ財団とBBLアセットマネジメント社との既存のパートナーシップを活用し、タイ王国の社会的企業の成長を促進する基金の仕組みを模索していた。

コーンタイ財団は、チェンジフュージョンの社会的企業の成長を促進するというビジョンに基づき、社会問題を解決するための投資家を含む広範な市民の参加を促したいと考えていた。タイ王国の上場企業に年間14兆バーツが投資されていることを鑑みると、そのうちの1%でも社会的利益のために投資されれば、その額は大きなものとなる。適切な仕組みが整うことで、資本市場は社会的企業だけでなく、ソーシャルセクター全体をサポートすることとなる。

以上の背景を踏まえ、BBLアセットマネジメント社の支援とタイ証券取引委員会(Exchange Commission of Thailand, SEC)の協議のもとで投資信託(ミューチュアルファンド)が設計された。7か月後、2014年11月に正式にB-KINDミューチュアルファンドが開始された。

●4.1.2 B-KINDミューチュアルファンドの構造

B-KINDミューチュアルファンドは、公開株式会社であるバンコク銀行により資本金500億バーツで登録され、BBLアセットマネジメント社が管理を行っている。B-KINDは、タイ王国で初めてのEXGC(Environment, Society, Good Governance and Anti-Corruption)ファンドであり、環境、社会、ガバナンス、腐敗防止の分野で社会的責任を果たすビジネスにのみ投資を行い、持続的に成長し、長期的リターンを提供する。B-KINDは、各会計年度において、タイ証券取引所(SET)、あるいは代替投資市場(MAI)、またはその他の流通市場に上場している企業の株式に沿う資産価値の平均80%以上を投資する。残りの資産は、非上場有価証券、債券、金融商品あるいは預金、有価証券や、SECにより規定および承認されたその他の手段による収益や資産といった金融商品に投資される。B-KINDは、非上場企業に対しファンド規模の15%まで投資を行うことが許可されており、将来の規模拡大が見込める社会的企業への投資への道を開いている⁸。

ESGC基準を満たす企業への投資を行うB-KINDは、資産価値の0.8%に相当する管理報酬の40%を寄付するタイ王国初の投資信託でもあり、タイ社会にポジティブな影響を与えるソーシャルプロジェクトへのサポートを行っている⁹。ソーシャルプロジェクトの選択基準は、第一に生み出される社会的インパクトが具体的かつ測定可能で、持続可能であるとともに、再現性と拡大性を有していることであり、第二に、教育、(主に農業部門における格差是正)、腐敗防止、環境保全、復興といった主要な改革課題にフォーカスしていることである⁹。プロジェクトパイプラインの構築にあたり、チェンジフュージョンとコーンタイ財団は、Ashoka Thailandをプロジェクト調達と選定プロセスの支援における戦略的パートナーとして参加させることを決定した。この三者は対象プロジェクトの選定に関与し、B-KINDの先行委員会における最終承認のために有望なプロジェクトについて提案を行う。プロジェクト選考委員会は、タイ王国の社会問題に精通している、信頼でき経験豊富な5人のメンバーで構成され、BBLアセットマネジメント社から2名、チェンジフュージョン、コーンタイ財団、Ashoka Thailandのからそれぞれ1名ずつ、タイ金融プランナー協会のディレクターおよびアドバイザーが1名、という顔ぶれである。サポートを行うプロジェクトが承認された後、作業チームはプロジェクトの進捗状況をモニタリングし、四半期ごとに投資家に報告を行う¹⁰。

以上を要約すると、第一に、投資家はB-KINDに投資することにより、公開上場企業が社会的責任を果たすことに間接的に関与することになる。第二に、その投資は、タイ社会における持続可能な利益の創出の貢献になる。第三に、長期的には、アーリーステージの社会的企業が成長ステージに進むにつれて、投資資金はそれら企業の資金調達に資すると考えられる。この投資機会のイノベーションにより、投資家は利益を得る機会に投資を行うだけでなく、以上述べた三点において社会への還元を行うことになる。

●4.1.3 要点

成長・拡大可能性を持つ社会的企業への投資を促進するための投資信託であるB-KINDミューチュアルファンドが設立されているにもかかわらず、投資に対し準備ができていない社会的企業の数はまだ限られている。さらに、B-KINDはタイ王国初の社会的事業にフォーカスした投資信託であることから、他のファンドの追随を促すためにも成功が求められるので、投資ポートフォリオは相対的に保守的であり、果たすべき社会的責任を持つリスクの低い多国籍企業に集中している。結果的に、社会的企業投資の目的は完全には実現されていない。より多くの投資を受けるためには、アーリーステージの社会的企業の実力開発について一層の努力が必要である。それでも、B-KINDのケースは、イノベティブな投資ツールの構築が、新たな資金源(この場合は社会的企業やソーシャルプロジェクトのための一般市民の投資資本)を引き付けるのに役立つことが実証された。

寄付の面では、リスクテイクのレベルが異なり、プロジェクトの好みも異なる様々な当事者間で意見の不一致が生じた場合があった。この意見の不一致は、寄付を行うパートナーと投資先候補との間の期待値に摩擦や不一致をもたらす可能性がある。この問題を解決するために、より厳密かつ詳細なプロジェクト選択基準が設定されるとともに、選択プロセス、アプローチ、および方向性が明確に定義され、合意された。このように確立された共通の基盤は、潜在的な衝突を最小限に抑えることに寄与した。さらに、効果的なアウトカムを生み出し、衝突を最小限に抑えるために、関与する全てのパートナーにおける効果的なコミュニケーションを準備することが重要である。

4.2 社会イノベーション財団

●4.2.1 タイ王国における障害者の雇用統計

タイ開発研究所の2016年の報告によると、タイ王国には15歳から60歳までの労働年齢である身

8. Bangkok Bank. (2015) BKIND Fund. Retrieved from <http://www.bangkokbank.com/BangkokBank/PersonalBanking/BuildYourWealth/MutualFunds/BBLAM/EquityFund/Pages/BKIND.aspx>

9. BBL Asset Management Co., Ltd. (2015) BKIND Fund Summary. Retrieved from <http://www.bblam.co.th/asset/ffs-bkind-en.jpg>

10. Impactconnect.asia (2014) Thailand launched first ESGC Mutual Fund. Retrieved from <http://impactconnect.asia/updates/news/Thailand-launched-first-ESGC-Mutual-Fund/1/>

体障害者が756,748人登録されているが、そのうち26%に相当する203,117人しか雇用されていない。また、失業者は56%であり、身体的条件に起因する重大な困難のために働くことができなかった者は17%であった。障害者の過半数は失業の問題に直面しており、生活維持のために家族や政府の支援に頼る必要があることが分かった。

● 4.2.2 タイ王国における障害者の雇用に関する規制

2007年以降、政府は障害者の雇用を支援する以下のような規制を設けていた。

第33条

全ての雇用主は、雇用する100人の従業員ごとに1人の障害者を雇用する義務を有する。

第34条

第33条を遵守できない雇用主は、最低賃金に本来雇用すべき障害者数を乗じた額のペナルティを政府の障害者開発基金に対し支払う必要がある。

第35条

第33条または第34条を遵守することができない雇用主については、障害者が彼らの製品やサービスを売ることのできる場所の提供、障害者が提供するサービスの購入、障害者のための訓練、施設、設備の提供といった条件を満たすことで譲許が与えられる。

第23条

障害者の生活水準を向上させ、教育開発を支援するために、障害者基金を設立する。この基金は社会開発・人間安全保障省の子会社により管理され、障害者の支援に関連する活動を行っている団体も支援する。起業家に転身したいと考える障害者については、60,000パーツから120,000パーツの間の額で基金を通じて創業ローンを得ることができる。

● 4.2.3 現在の雇用状況

2015年に第33条の下で雇用された障害者は28,614人に過ぎなかった。第34条の下で障害者開発基金に支払われた金額は2,485,268,259パーツに達し、これは障害者の高い失業率と一貫した

傾向であった¹¹。障害者のための雇用創出という意味では、現状の規制がまだ非効率であることが示された。

高い失業率の理由としては、教育レベルの低さ、消極的な姿勢、ソーシャルスキルの欠如、通勤の困難さが挙げられる。第一に、身体的な制約から、ほとんどの障害者は小学校を超えた教育を受けることができない。その結果、タイの障害者の90%は初等教育以下の教育水準となっている。複雑なタスク実行のための必要なスキルが欠如していることから、雇用主が障害者を雇用することをためらわせる。もし雇用されたとしても、ほとんどの障害者は月額7,000-9,000パーツの最低賃金にとどまると想定される。加えて、障害を持つ従業員に割り当てることができる仕事は限られており、単調であるために、障害者側に働くインセンティブが働かない可能性がある。

第二に、タイ王国の障害者は一般的に自尊感情が低く、自身の能力を過小評価している。彼らは、他者への貢献を行う者としてより、他者からの援助を受ける者として自身をみなすことが一般的であるため、雇用されるということに自信を持っていないという点が考えられる。

第三に、限られた教育によって仕事に関するスキルが不足しているという点もさることながら、障害者は同僚との交流や関係構築に必要なソーシャルスキルが限られている。結果、コミュニケーション上の問題や同僚との軋轢により辞職してしまう傾向が強くなる可能性がある。障害者の辞職は、雇用主が第33条を遵守できなくなり、第34条に従ってペナルティを払う必要性が出てくることから、雇用主にもさらに迷惑をかけることとなる。以上のような障害者雇用上のリスクは、雇用主の第33条の遵守を遠ざける。

最後に、仕事が集まっている都市で働くために通勤することは、通勤時等に障害者を支援する施設が限られていることから、通勤も障害者にとって働く上での大きな障害となっている。多くの障害者が、家に近い職場を見つけることができれば就職に興味はあるものの、そのような仕事はなかなか存在しな

いのが実情である。

雇用主に関して見ると、多くの雇用主が障害者雇用による経済的利益に関して考えていない。雇用主達は障害者のための仕事をデザインするためのノウハウを知らず、またどのように障害者の仕事をサポートするためのリソースを準備すればよいかも分かっていない。

● 4.2.4 社会イノベーション財団の活動

社会イノベーション財団(The Social Innovation Foundation, SIF)は2012年に設立された。SIFは基本的に、障害者の雇用機関として機能する。障害者の人口が全国に分散している中でのSIFの障害者雇用促進手段の1つは、(ほとんどの人が家族を離れて都市で働くことが難しいために)地域社会内で障害者のための雇用を創出することである。したがって、SIFは様々な県の社会目的団体(SPO)と協力して、障害者が働ける可能性のある仕事を特定する。その際、「障害者雇用を行う」という目的のためだけに本来必要性のない仕事をあえて準備するのではなく、障害者がSPOのために働くことでより意義のある雇用経験を創出できるよう留意している。同時に、これらのSPOは、障害者の雇用や仕事をCSR活動や持続可能プログラムの一環として含めることもできる。あるいは、SIFは、第33条に従って障害を持つ従業員を雇用することに関心のある企業にアプローチして、地域社会でどのような職務を遂行できるかを精査する。

求人があることが確認されると、SIFは障害者と働く組織や地方自治体を通じて候補となる障害者を探す。次いで、SIFは候補となる障害者の知識、技能、興味分野を評価し、地域社会内の適切な職種へのマッチングを行う。

マッチングの後、SIFは、雇用条件および従業員の権利と福祉に関するコンセンサスを得るために、障害者、雇用主、SPOを含めた関係者全てにオリエンテーションを行う。その後の雇用を通じて、SIFは引き続き従業員のパフォーマンスを追跡し、その能力を高めるためのサポートや追加的なトレーニングを提供する。

より複雑な仕事を扱うことができ、自らの事業を立ち上げることに関心のある障害者については、SIF

はアントレプレナーシップに基づき支援を行う。

結論として、SIFによりサポートされる雇用には3つの主要なタイプがある。1つ目は、地域のSPOにおける就職斡旋である。職務範囲はSPOによって指定され、SPOは障害のある従業員の作業を直接監督することになる。例えば、地方病院の管理職員、地元の学校のティーチングアシスタント等がある。2つ目は、サービス業である。障害者は企業によって支持される社会的大義を説く地域レベルの運動員として、あるいは障害者の福祉に関する認知を高め、必要リソースへのアクセス方法をアドバイスするカウンセリングスタッフとして雇用される。しかし、これらの仕事は比較的高いスキルと知識を必要とする。3つ目は、参加企業の基金による起業家を志向する障害者のサポートである。

● 4.2.5 異なるセクターとの連携によるシナジー創出

4.2.5.1 ソーシャルセクター

SIFは、タイ障害者開発財団やDon't Drive Drunk財団のような、障害者と緊密に連携したNGOや財団を通じて障害者へのアプローチを行った。これは、SIFの強みが、これらの組織を民間企業と結びつける能力にあるためである。当初、SIFはバンコク内の組織として活動を始め、ネットワーク内の障害者を求人として結びつける支援を行ったが、徐々にNGOや財団が民間企業と協働するためのサポートを行うことで、バンコク以外でもサポートを行うことが可能となった。SIFは現在、民間企業との連携のために、これらの組織(NGOや財団)の代表として活動している。障害を持つ人々へのアクセスに加え、様々なNGO等との連携によって、障害者のための就労のパイプラインを提供した。

NGOを民間企業と結びつけることに加えて、SIFはそれらの組織を障害者開発基金と結びつける上で主要な役割を果たした。前述の通り、多くの企業は第33条に基づく障害者雇用を行っておらず、代わりに第34条に定められたペナルティを支払っているため、障害者開発基金には十分な資金が集まっている。SIFは、障害者への就職斡旋業務に際しNGOや財団を支援するという目的に対する障害者開発基金の可能性を見込んでいる。基金やネット

11. Thailand Development Research Institute. (2016) First Progress Report, pp. 6-1 to 6-8. Bangkok. Social investment in sustainable health development - Support for the physically disabled.

ワークへの適切なアクセスに基づき、NGPや財団はSIFに定められた作業を継続することができる。

4.2.5.2 パブリックセクター

2016年6月現在、タイ王国において登録された身体障害者は合計1,597,775人であり、国の人口の2.43%に過ぎない。しかし、世界保健機関(WHO)が2011年に発表した「障害に関する世界報告書」によると、調査対象59か国の中で、18歳以上の成人人口における障害を持つ者の割合は15.6%であった¹²。タイ王国における障害を持つ者の割合が他国に比べ例外的に低いという可能性はあるものの、タイ開発研究所の2016年の報告によれば、60歳以上の成人における障害を持つ者の割合は49.25%であり、国全体の統計と大きな乖離を示している。タイ開発研究所の報告は、国の障害を持つ者の割合を300-400万人と見積もっており、既に登録されている障害者との乖離を踏まえ、250万人が未登録であることを意味している。政府は障害者に対し、彼らが受けられる福祉に対する認知を高め、登録のプロセスを簡素化することで、より多くの障害者の登録を促そうとしている。多くの障害者がシステムに登録されるにつれて、SIFが提供しているような雇用に関するサービスの到達度が高まると考えられる。

また、タイ開発研究所の報告によれば、障害者を雇用から遠ざける障害の1つは、第33条および第35条に基づく障害者雇用や譲許を申請するにあたっての非常に煩雑な手続きであるとされている。したがって、関連する政府部門は、申請にあたる煩雑さを緩和するため、プロセスを修正し合理化することが求められる。

今後、政府は、第33条に基づく障害者雇用数について、現状の従業員100人あたり1人という数から増加させることもできる。この障害者雇用数の調整は、障害者のための雇用機会をより開いていくことにつながると考えられる。

4.2.5.3 プライベートセクター

SIFはその初期段階から、いくつかの企業と協力して、パイロット的なワーキングモデルを模索してい

た。この目的は、他企業が参照できるような成功事例の構築を行うことであった。その後、SIFはタイ王国証券取引所(SET)のようなネットワーク、銀行協会のような様々な産業の団体や連合、商工会議所、といった主体に徐々に手を伸ばし、サービスを提供した。3年間に渡って、SIFは6,000人を超える障害者の雇用をサポートした。

現在、SIFは、タイ健康増進財団や障害者エンパワーメント部門(the Department for Empowerment of Persons with Disabilities)からの資金提供に依然として頼っている。しかしながら、現状のモデルは持続可能でないため、SIFは自身を社会的企業へと転身させようとしている。まず最初の計画としては、企業が障害のある従業員をアサインすることができる特別な職場を作ることである。この特別な職場は、障害者が効果的に就労可能な設備等のサポートがある共同作業スペースとなる。このようにして、障害者雇用を行うことの費用対効果が向上し、雇用主は既存の作業と統合可能となる障害者の仕事をより容易にデザインすることができるようになる。雇用主は障害者を雇用することにより減税を受けられるため、SIFは共同作業スペースの利用料についてその減税率に基づいた請求を検討している。最終的には、障害者を雇用した企業はペナルティを支払う必要がなくなり、障害者は企業の中核的な活動に貢献することにより、企業にとってより大きな価値を創造することができる。

● 4.2.6 要点

既存の法律や規制は、障害者の雇用を促進するものとなっているにもかかわらず、雇用主は一般に障害者にとって意味のある雇用を創出する知識が不足しており、障害者を雇用することの価値を見出していないため、せつかくの法律や規制も非効率で適切な運用からは程遠い。SIFはイノベティブかつ実用的な雇用創出方法を導入して障害者雇用における障壁を取り除くことに成功し、政策と実務の乖離を埋める上で重要な役割を果たした。この事例は、既存の政策の利点を最大限活用するため、各セクター間の協力が重要であることを明確に示している。

また、SIFは、政府の障害者開発基金等の外部リソースを活用し、障害者を協働するNGOや財団に自身が用いたモデルを再現するイノベティブな組織である。このような方法により、SIFはずっと短い時間で組織の影響力を拡大することができる。

4.3 ソーシャルヘルスエンタープライズ (Social Health Enterprise, SHE)

● 4.3.1 社会問題の背景

2015年にロンドン大学パークベック犯罪政策研究所で発表された世界女性収監リストによれば、タイ王国は世界で最も高い女性の収監者率を有しており、人口100,000人あたり66.4人である。また、女性収監者の人数では米国、中国、ロシアに次ぐ世界で四番目に位置しており、44,715人となっている。2005年に28,452人だったときと比べると、57.3%の急激な上昇を見せている¹³。タイ王国における女性収監者のうち、80%以上は薬物関連の犯罪で有罪判決を受けた。しかし、タイ王国ではほとんどの薬物犯罪は深刻な罰を受けるわけではなく¹⁴、そのうち約60%は5年以下の刑期を言い渡されている。

タイ政府は、薬物問題に対処するための一連の政策および措置を導入した。そのうちの1つは、薬物を使用しない労働環境を促進する「ホワイトファクトリーキャンペーン」であった。このキャンペーンの理論的根拠は、薬物使用者の過半数が15-50歳の就業年齢であったことである。したがって、政府は民間企業との連携によりより効果的に薬物問題をモニタリングし、撲滅できると見込んだ。民間団体や企業に対し、従業員の薬物乱用防止方法や薬物を乱用する従業員のリハビリ治療に関する支援方法についての詳細な指導およびマニュアルを提供した。これらの民間組織や企業は、指導やマニュアルの内容を企業方針に組み込み、職場で持続可能なモニタリングシステムを確立することが求められた。さらに、従業員の定期的なトレーニングを行い、組織内キャンペーンにより従業員の問題に対する意識を高め、従業員の身体検査も手配しなければならない。政府の担当部門は年1回の検査を

行い、ガイドラインに定められた作業をすべて実行できた場合には、薬物に関与がない「ホワイトファクトリー」として高い評価を受けることとなる。

アジア諸国における状況と同じように、タイ王国においても薬物乱用や刑務所に収監されているということに対する偏見はまだまだ蔓延している。元収監者は、社会においてその後も非難される。結果として、雇用主は元収監者の雇用を敬遠する傾向にあり、その傾向は「ホワイトファクトリーキャンペーン」によってさらに助長された。なぜなら、雇用主は「ホワイトファクトリー」であるとの評価を求め、薬物乱用のリスクが相対的に高い元収監者を雇ってリスクを冒したくないためである。元収監者の雇用を義務とする規制等は存在しないが、そのことは元収監者が雇用を確保する上でより困難な状況をもたらす。限られた雇用機会に加えて、ほとんどの場合元収監者は新生活を始めるにあたってのサポートを受けることができず、彼らを社会的弱者に追いやってしまう。彼らの中には、帰宅するための家やシェルターすら持っていない場合がある。刑務所から出所してすぐに、様々なリソースへのアクセスが限られていることから、多くの場合は財政難に直面する。この問題を首尾よく解決することができないと、彼らは古い習慣や薬物にまた依存してしまい、結果的に再び逮捕されて、投獄されてしまうことになる。以上のような悪循環が、元収監者が薬物から足を洗い、適切な生活を送ることを困難にしている。

● 4.3.2 ソーシャルヘルスエンタープライズの背景

ソーシャルヘルスエンタープライズ(Social Health Enterprise, SHE)は、2012年にPoonchai Chitanuntavitaya博士によって設立された。Poonchai博士は、トレーニングを積んだ心臓専門医であった。心痛の患者の治療を通じて、彼は身体の様々な部分の筋肉の弛緩を促進する一連のマッサージ技術を体得するに至った。Poonchai博士はまた、「オフィス症候群」とも言うべき、長期間同じ姿勢を維持することで筋肉の硬直を引き起こしてしまう症状の患者の治療を通じ、そのような患者にも自身のマッサージが役に立つことを実感した。「オフィス症

12. World Health Organisation. (2011) World Report on Disability, pp 21-31. Malta. Disability - a global picture.

13. Institute for Criminal Policy Research, Birbeck University of London. (2015) World Female Imprisonment List (Third edition), pp. 8. 14. Windle, J. (2016) Drugs and Drug Policy in Thailand. London: University of East London.

候群」は、仕事における長時間のパソコン作業により運動不足に陥ってしまうことしばしば関連していた。タイ王国では、都市部の人口の80%がこの「オフィス症候群」に苦しんでおり、10代後半と20代前半は特に危険にさらされている¹⁵。

以上を踏まえ、労働者の健康維持に資する手段の1つとして彼のマッサージ手法を普及するため、ソーシャルヘルスエンタープライズクリニックが創業された。

クリニックでは、社会保障の対象となっているものの労働者の認識の低さから活用されていない、歯科衛生サービスや子宮頸がん検診も提供された。Poonchai博士は、このスキームにより一層多くの人々が利益を得られるようにしたいと考えている。

Poonchai博士は、マッサージセラピストを採用する過程で、女性の元収監者に就業機会を与えることができるのではないかと思い至った。マッサージという手段そのものは、高度な専門知識やスキルを必要としないためである。そのため、元収監者は適切なトレーニングさえ受ければサービスを提供できるし、彼女達が安定した仕事と収入を得ることは、自立を促し、再犯を防止することに役立つと考えられる。

● 4.3.3 ソーシャルヘルスエンタープライズの仕事

Poonchai博士は、女性収監者に出所後のクリニックでのマッサージの仕事をできるようにするために、出所前のトレーニングの実施について刑務所と調整を行った。彼は120時間の訓練プログラムを設計し、女性収監者は週2回のトレーニングを4カ月間受ける形である。出所後は、トレーニングおよび検査に合格した元収監者はクリニックに雇用され、毎日の賃金を受け取るようになる。この迅速な雇用までのプロセスは、元収監者が財政的困難から再度薬物に手を出してしまうことを最小限に食い止める。クリニックはまた、帰る場所がない者にとっての暫定的な宿泊施設としても機能した。

クリニック以外に、SHEは要望に応じてオフィスや工場といった現場に出向きサービスを提供するチームを持っている。この出前サービスは通常、従業員の福利を促進し、健全な職場を作り出すため

の福利厚生の一部として雇用主が注文を行う。

2015年以降、SHEのマッサージサービスの費用は、社会保障制度により賄われることとなった。Poonchai博士が提唱したマッサージサービスは、SHEのサービスに対する興味と需要を鑑み、労働者のメンテナンスを行う仕組みとして認められたのである。

Poonchai博士の現在の計画は、製造業や貿易における強大な役割を担ってきたタイ王国の東西経済回廊(the East Economic Corridor, EEC)にSHEのサービスを拡大することである。タイ王国の東西経済回廊はラヨン県、チョンブリー県、チャチュンサーオ県の3つの県にまたがり、総面積は13,000平方キロに及ぶ。Poonchai博士の見積もりによれば、この地域の需要を満たすためには約1,200人のマッサージセラピストが必要となるとされる。Poonchai博士は現在、バンコク内外の8つの刑務所でトレーニングを行っており、またその他の地域の刑務所にもその動きは拡大している。現在のところ、彼の構想は各地域の県政府によって歓迎されており、収監者のためのトレーニングプログラムは、タイ赤十字社および内務省によっても支援されている。さらに、Poonchai博士は最近、マッサージ時間を10分に短縮するため、サービスのフローを再設計した。マッサージを受ける者は、服を脱ぐ必要すらなく、必要なのは椅子のみとなるというこのシンプル化により、サービスの回転や効率が大幅に上昇し、より提供が容易となった。SHEのマッサージサービスはクリニックだけで行われるものではないため、出前サービスのような形で今後も大幅に拡大を重ねることが可能である。

● 4.3.4 分野横断的なサポート

4.3.4.1 ソーシャルセクター

Poonchai博士は、彼が提唱したマッサージサービスが女性の元収監者達の雇用を助けることに加え、社会的弱者を支援することにもつながると考えている。最近では、王室の支援のもと運営されているMae Fah Luang財団(Mae Fah Luang Foundation, MFLF)と協力して、チエンラーイ県

の山岳部の人々のためのマッサージトレーニングプログラムを行った。MFLFは民間のNPOであり、貧困層の人々のQOLを向上させるため、主にタイ王国北部で持続可能な開発プロジェクトに関わっている。MFLFとPoonchai博士は、山岳部の人々が森林の焼却や破壊を伴う農作業に頼る必要をなくし、生活環境をこれ以上悪化させずとも済むように、マッサージサービスによる収入向上の機会を生み出せるのではないかと見込んでいる。もしこのモデルが実現可能と証明されれば、MFLFはマッサージサービスの利益の20%を森林保全プロジェクトに配分する予定である。同モデルは、例えばナン県のような森林破壊の問題に直面している他の県や、森林破壊が下流域にネガティブな影響を与えてしまうような、主要河川の水源に位置する県等でさらに拡大することが期待されている。

国連薬物犯罪事務所は、消費者の力を社会変革の力に変換するSHEのモデルに関心を示しており、他国の政府機関、特にASEANの政府機関とSHEを結び付けて、マッサージトレーナーやセラピストを他国に輸出することでさらにSHEのサービス範囲を拡大することをサポートする見込みである。

4.3.4.2 パブリックセクター

毎年、麻薬管理委員会(the Office of Narcotics Control Board, ONCB)は元収監者を薬物から遠ざける支援を行うための予算を用意している。SHEは、その創業以来、効果的に元収監者の犯罪の常習化を食い止める支援を行っていたため、ONCBの助成金の対象として認定された。

また、SHEは、様々な見本市や展示会への参加のため、タイ健康増進財団、法務省の保護観察部門、地方自治体の更生課といった様々な政府機関等から助成金を受けている。SHEは政府機関内でマッサージサービスを実施することも認められた。

中には、タイ王国の薬物使用者が広く摂取しているメタンフェタミンとカフェインの混合物である「ヤバ」の使用について、政府が設ける罰として最も厳

しいカテゴリ1から、それよりは厳しくない罰が課せられるカテゴリ2に分類し直すべきと主張する者もいる¹⁶。「ヤバ」の使用を長年にわたり厳しい犯罪としていたため、使用者は深刻な非難にさらされ、元収監者は社会復帰が非常に難しくなっていたのである。また、政府によって提供されていたリハビリテーションプログラムは効果的でなかった。薬物使用者は、軍や修道士が運営する軍隊さながらの訓練プログラムに送られるが、不法である薬物はこれらの収容所で完全に断たれるため、薬物中毒者は過度に苦しむことになる。ほとんどの者は15-20日語に出所できるが、すぐさま薬物使用を再開してしまう。したがって、「ヤバ」をカテゴリ2に分類し直した上で、薬物中毒者を犯罪者ではなく患者として扱う公衆衛生的なアプローチにより、よりサポート型なリハビリテーションシステムを構築することは、元収監者の悪循環を止める助けとなり、元収監者に対する偏見を減少させることにつながる。

4.3.4.3 プライベートセクター

タイ王国証券取引所(SET)は、プライベートセクターとの繋がりや自身が開始したキャンペーンを通じて、社会的企業を支援する上での積極的な役割を果たしてきた。2010年には、企業の社会的責任に関する研究所(Corporate Social Responsibility Institute)がSETにより設立され、民間企業の持続的成長を促進している¹⁷。SETは、2014年にSHEをCSRプロバイダーとして認定し、上場企業全てにSHEを通じて社会的投資を行うことを承認した¹⁸。民間企業は、SHEの出前サービスを購入し福利厚生として従業員に提供するか、「1人買うと1人無料」クーポンを購入し従業員・パートナー・顧客に配ることでSHEの間接的なマーケティングを行うかのどちらかの手段でSHEをサポートできる。事実、民間企業はSHEのサービス購入をCSR活動の一環として含めることができるとともに、SHEのサービスにより一層健康的で満足した従業員を得ることができるとい意味で、SHEのマッサージサービスにより2つの利益を

15.Pundee, C. (2015) Understanding Office Syndrome. Retrieved from <https://www.samitivejhospitals.com/en/understanding-office-syndrome/>

16.Thalang, J. and Wongkiat, P. (11 September 2016) Meth in the madness. Bangkok Post. Retrieved from <http://www.bangkokpost.com/print/1083380/> 17.Initiative for Responsible Investment. (2017) CSR. Retrieved from <http://iri.hks.harvard.edu/csr> 18.The Stock Exchange of Thailand. (2016) Creating double win for "SHE". Retrieved from http://www2.set.or.th/sustainable_dev/th/social_impact_investment/files/20160114_SHE.pdf

得ることができる。また、SETが持つソーシャルメディアのチャンネルは、SHEのサービスを一層宣伝することにつながる。

さらに、SHEは物理的なクリニックよりむしろ出前サービスの形での拡大を目論んでいるため、スーパーマーケットの空きスペースや、ショッピングモールや、大規模な駅、あるいは民間企業のオフィスがある建物までが、SHEの拡大に資することとなる。

4.3.5 要点

SHEの事例では、社会的企業が、社会的弱者の雇用機会を創出する上で有効な手段となること示された。パブリックセクターやプライベートセクターはこのような事業に消極的であり、NPOは財

政的制約があるため、社会的企業がもたらす利益は有望である。社会的企業の実行可能なビジネスモデルは、社会的弱者の雇用を持続可能な形で保証すると考えられる。

元収監者のような社会的弱者に対する偏見は一般的である。社会的弱者と協働する社会的企業にとって、顧客からの信頼をより容易に得るためには、パブリックセクターやプライベートセクターからの支持を得ることが有益と考えられる。

ほとんどの国では、通常、社会的弱者を支援する政策や政府基金が存在する。したがって、既存の政策の枠組みや支援スキームに社会的企業の活動やモデルを組み入れることができれば、社会的弱者と協力して資金調達や規模拡大を行う社会的企業にとって良いチャンスとなる。

第5章

国境を超えた社会イノベーション促進の可能性

多国間規模での社会イノベーションを促進するためには、複数の国々に関わる研究を行い、国境を超えた学習や連携を行うことが不可欠となる。専門家や実務家が協力して行う実証研究は、得られた知見の適用可能性を向上させるために強調されるべきである。社会イノベーターは、他国のイノベーション事例から学ぶことで、トライアルのプロセスを短縮し、既存の知見を強化することができる。

多国間に渡って社会イノベーションモデルを再現したり、地域コラボレーションプロジェクトを実施する際に考慮すべき重要な要素としては、文化的背景、政府の政策、既存のステークホルダー等が挙げられる。ある国の成功事例がほかの国でそのまま適用可能とは限らない。例えば、社会イノベーション財団(SIF)のような既存の政策を活用する社会イノベーションのケースは、複数の国家に渡る解決

策というよりは、国家レベルの解決策である。各国の政策的枠組みの差異は、SIFが解決可能な問題からの逸脱という問題を生み出す可能性がある。他方、SHEはSIFの場合のように国の政策といった外部要因に依存する面が少ないため、活用可能なビジネスモデルを多国間に渡って再現することがより容易であると考えられる。各国における政策立案者、研究者、社会イノベーター等の各分野の専門家を集めて、それぞれの国において最も適した解決策やモデルを構築することは有益である。

結論として、多国間レベルでの調査を実施し、他分野に渡る専門家同士の交流を促進することは、多国間レベルの社会イノベーションを推進する新たなアイデアやコラボレーションの一層の発展を促すことに資すると考えられる。

I

Social Innovation Ecosystem Study in China

Shuang Lin

Abstract

Despite being in its early-development stage, the past several years has seen a rapid growth of the eco-system for social innovation in China, with an improved policy environment, increasing number of capital providers, social innovators and intermediary.

SECTION 1 : Environment of 3rd Sector in China

SECTION 2 : Key Players in Social Innovation Eco-System in China

Capital Provider / Intermediaries / Research / Consulting / Incubator Accelerator / Media / Education and Training / Social Innovators / Registration type / Organization size / Funding source

SECTION 3 : Case Studies

Case 1 Chinese "Amber Alert System" : Save missing children with GIS technology and social media / Child-trafficking issue in China / Public security and early civic efforts to tackle child trafficking / Social media and technology joined the campaign / Model adopted by public security /

Case 2 Engaging the public in giving : Tencent 9/9 Philanthropy Day / Low civic engagement in charitable donation / A campaign to mobilize both public and business

SECTION 4 : Discussion: Challenges and Opportunities

References / Abbreviations

Section 1 Environment of 3rd Sector in China

In 2016, China has risen as the largest economy in the world according to the International Monetary Fund. China has contributed significantly in the decrease of extreme poverty rate in the world. However, Chinese society still faces many urgent social challenges such as income inequality, aging society, deteriorating environment, urbanization, education equality and quality and so on.

The third sector strives to complement the public sector and private sector to solve social problems. This sector operates in an environment, surrounded, supported or restricted by three major forces: policy and regulations, related cultural norms, and other relevant institutions.

In the past several years, the 3rd sector in China has attracted more attention and grown faster than ever in China. The growing attention has to do firstly with the occurrence of 2008 Wenchuan Earthquake which was followed by a flourishing of civil public welfare organizations¹. Since then, with the popularization of social media, civic participation in supporting the 3rd sector to solve social issues has increased tremendously in the past few years. For example, in 2016, the 99 Giving Day (also known as 9/9 Philanthropy Day) campaign initiated by Tencent, a leading internet company raised 600 million RMB in 3 days for nearly 4000 organizations and charitable programs².

However, challenges face the development of third sector in China. First of all, civic engagement in charitable donation continues to be very low and geographically unequal. In 2016, China ranked the lowest among 140 countries in the world according to Gallup's survey results.³ In 2014, charitable giving as a percentage is only 0.1% of

China's GDP, compared to 2% in the U.S.⁴ A study of the top 100 donors in China in 2015 found that as high as 57.2% of the giving was donated in the same provincial level jurisdiction as the donor's corporate headquarters⁵. As a result, less developed regions where some social issues are most serious received the least donations.

Moreover, the 3rd sector has been struggling with lack of professional capacity and talents, lack of trust from the public, and sometimes weak support from the government. It is important to note a unique player in China's third sector: Government-organized Non-Governmental Organizations (GONGOs). GONGOS have enjoyed a dominant position in non-profit sector and considerable advantages over grassroots non-profit organizations (NPO) in terms of accessing financial and human resources⁶.

Third and probably the most importantly, policies and regulations often set various restrictions to grassroots organizations. For example, before 2016, registration posts a major obstacle for social organization. By June 2016, there were about 670,000 registered social organizations in China and an estimated 4.6 million unregistered social organizations⁷. Unable to register formally limits social organizations' ability to legally register, capacity to fundraise and opportunity to expand.

Social innovation, defined as a systematic approach to provide new solution to social issues, has emerged as an important form of channeling resources from different sectors to bring about change. Social innovate effect impacts on three levels: create awareness of a social issue; provide direct solution to the social issue; demonstrate a solution model and its systemic application (by for

example scaling in a sustainable way or being adopted by policy).⁸ It often though not always involves all three sectors along the development and scaling process of a systematic solution to a social issue.

At the national level, Chinese government recently has recognized the importance of supporting mechanisms providing solutions to social problems and integrated "promoting social management system innovation" into its 12th five-year plan (2011-2015)⁹. Also, in 2016, a new Charity Law was issued which is believed to help create greater space for the development of social organizations, despite certain clauses which still restrict effective capacity building of organizations.

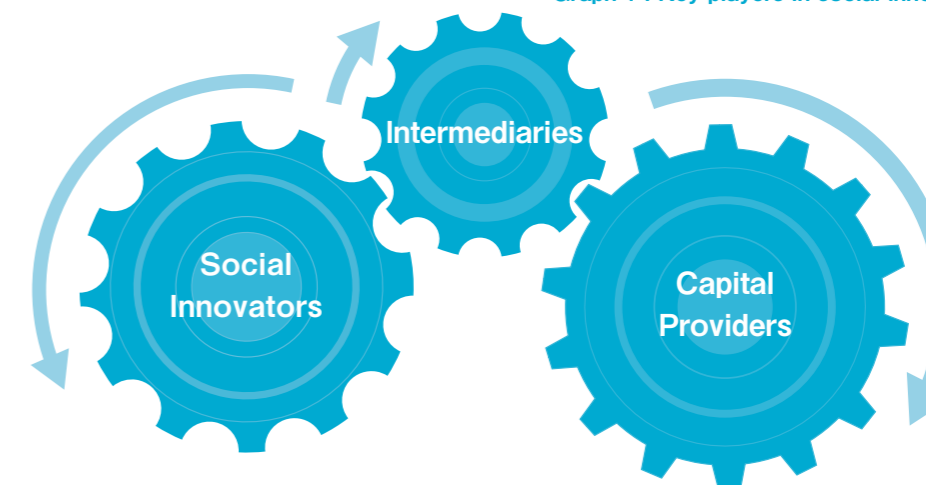
At local government level, Shanghai government

has been a pioneer in forming collaboration with NPOs and established Shanghai Innovation Park in 2010 to promote social entrepreneurship and support social innovators. In 2011, Beijing government announced that it will provide support for the development of social enterprises, the first time Chinese government mention the term "social enterprise" in its official document¹⁰.

Despite the lack of a Social Innovation or Social Enterprise Law, it's safe to say that in the past several years there has been an improvement of policy environment and civic engagement culture for social innovation. It is not surprised that players involved in social innovation are increasing in number and variety and expanding in their influence.

Section 2 Key Players in Social Innovation Eco-System in China

Graph 1 : Key players in social innovation in China



In this report, players in the ecosystem of social innovation in China are divided into three categories:

Capital providers as those providing financial support. In this report only private funds who define themselves as impact investor or venture philanthropy, or foundations that have such programs are considered social innovation capital providers. Therefore, traditional charitable

foundations are not included. Intermediaries as those providing a wide variety of non-financial support for social innovators and capital providers, or even for the ecosystem as a whole, for example consulting services, information (media), incubation services, researches, education and training. Social Innovators as individuals, programs, NPOs, corporations that are developing a systematic approach to solve

1. "China Social Enterprise and Social Impact Investment Development Report", Shanghai University of Finance & Economics Social Enterprise Research Center et al., 2013. Available at <https://u.hnw-greatwealth.ubs.com/media/7622/china-social-enterprise-and-investment-report-aug-2013-en.pdf>. 2. "99公益日3天善款破6亿, 677万人次网民共创新记录", 腾讯公益, 2016年9月10日, <http://gongyi.qq.com/a/20160918/035289.htm>. 3. "2016 Global Civic Engagement", Gallup. Available at <http://www.shqiperiajone.org/sites/default/files/pdf/2016%20Global%20Civic%20Engagement%20Report.pdf>. 4. Yong Lu, "Why Giving is Harder than Earning: Philanthropy in China", China Research Center, http://www.chinacenter.net/2017/china_currents/16-1/giving-harder-earning-philanthropy-china/. 5. Edward Cunningham, "China's Most Generous: Understanding China's Philanthropic Landscape", Ash Center for Democratic Governance and Innovation, Harvard Kennedy School, 2015. Available at [https://chinaphilanthropy.ash.harvard.edu/uploads/files/584b0548-2339-4af0-8932-f0d3a2b42942-2015%20Report%20\(Updated%20links%204-25-17\).pdf](https://chinaphilanthropy.ash.harvard.edu/uploads/files/584b0548-2339-4af0-8932-f0d3a2b42942-2015%20Report%20(Updated%20links%204-25-17).pdf). 6. Booke Avory & Adam Lane, "Catalyzing Social Investment in China", BSR&Ciyuan, Nov 2011. Available at https://www.bsr.org/reports/Catalyzing_Social_Investment_in_China_BSR_Ciyuan_November_2011.pdf. 7. Zuofu Lai & Hongyun Zhou, "Making Strides in Social Innovation", Social Innovation and Social Transition in East Asia, Stanford Social Innovation Review, Spring 2017. Available at https://ssir.org/articles/entry/making_strides_in_social_innovation.

8. Program materials, Social Innovation Ecosystem Study in Asia, funded by Toyota Foundation. 9. Zuofu Lai & Hongyun Zhou, "Making Strides in Social Innovation", Social Innovation and Social Transition in East Asia, Stanford Social Innovation Review, Spring 2017. Available at https://ssir.org/articles/entry/making_strides_in_social_innovation. 10. 《社会企业ABC》, 中国公益研究院资本精神研究中心, 2014年. <http://www.bnu1.org/uploads/soft/140305/2-140306151022.pdf>.

social issues.

As for the number of players in social innovation in China, several researches were done for mapping out supporting organizations for social innovation. A study¹¹ in 2013 on China's social enterprises identified 7 supporting organizations for social innovation. British Council China identified 21 supporting organizations for social enterprises¹². A more recent Report¹³ conducted by the Japan Research Institute and Multilateral Investment Fund identified 1-2 intermediaries refereed in each support area¹⁴ and less than 3 organizations providing financial support in each forms¹⁵. Our study found that the numbers of both intermediaries and financial supporters have grown rapidly, but it's difficult to make an estimation on the number of social innovators.

1. Capital Provider

Social investment in China is still in its premature-stage, but increasingly, government, foundations, and corporations are joining the efforts to inject financial resources to social innovations in China.

At local government level, for example, in 2012, the Shanghai Bureau of Civil Affairs and the Shanghai Charity Development Foundation launched a venture philanthropy fund of \$750,000 to support social service organizations and projects aimed at eldercare, followed by similar model adopted by several other cities.¹⁶

Large foundations both public and private foundation are also developing programs and building networks to support social innovation.

Leping Foundation, for example, has been a leading investor and practitioner of social enterprises in the past two decades on areas like employment for rural and low-income women, eco-trust agriculture, rural pre-school education and microfinance. In 2016, on top of its continuing support for social enterprises, Leping launched SVP China Social Investment Fund for strategic investment on social innovations.

Not only Leping Foundation, Narada Roundation and Youchange China Social Entrepreneur Foundation are also two pioneers of social innovation supporters. In 2010, China Social Enterprises and Social Investment Alliance (Forum) was initiated by the President of Narada Foundation, a leading private foundation and the President of Canyou Group, a renowned social enterprise. The Alliance has 17 founding members and the number is still growing. Another proxy of the number of foundations looking into social innovation is that 25 foundations are involved in social innovation according to China Foundation Center¹⁷.

Apart from government and foundations, private funds also are recognizing the value of social innovations. It is observed that China's private impact investment in taking the lead in the region, despite being still premature¹⁸.

However, due to lack of available data, it is not known how much capital has been invested in social innovation, or in which causes are investors most interested. This study identified 23 foundations and funds on impact Investing and venture philanthropy (see Table 1), but it is not known how much investment in total these institutions have made.

Table 1 Impact Investing, Venture Philanthropy Foundations and Funds

青云创投 Tsing Capital
创思 Transist
LGT公益创投基金会 LGT Venture Philanthropy
SA Capital
浩盈优世基金:浩盈创投 Avantge Ventures Impact Fund
心苗亚洲基金 Sow Aisa
社会创新合作伙伴SVP China Social Investment Fund
新湖-育公益创投基金 XInhuYu Social Venture Philanthropy
友成企业家扶贫基金会 Youchange China Social Entrepreneur Foundation
三一基金会 Sany Foundation
敦和基金会 Dunhe Foundation
恩派社会创投基金 NPI Foundation
南都公益基金会 Narada Foundation
成美慈善基金会 Chengmei Charity Foundation
恩熠社会影响力基金 Enyi Social Impact Fund
中国影响力基金 China Impact Fund
中诚公益创投发展促进中心 ZhongCheng Venture Philanthropy Development and Promotion Center
中国影响力基金 China Impact Fund
岚山社会基金 Lanshan Group-Lanshan Social Fund
億方公益基金会 Yifang Foundation
增爱公益基金会 More Love Foundation
圆恩基金 Yuan En Fund
弘毅影响力投资中心 Hongyi Impact Investing Center

2. Intermediaries

The last several years has seen a rapid growth in the number and variety of intermediary support for social innovation in China. We have found at least 50 intermediaries providing non-financial services including:

• Research

For example, in 2015, Leping and the School of Humanities at Tsinghua University co-founded the Research Center for China Social Innovation & Modern and Contemporary History. Leping

also has worked with Stanford Social Innovation Review to publish researches on social innovation in China and East Asia. Other well-known research institutes include Social Enterprise Research Center, China Philanthropy Research Institute, Center for Civil Society in Peking University, and Innovation, Social Responsibility Research Center in Tsinghua University, Aha Social Innovation Center.

Many of these players also organize forums on this topic. For example Social Enterprise Research Center has been organizing the Social Innovation and Social Investment Summit Forum since 2012.

11. "China Social Enterprise and Social Impact Investment Development Report", Shanghai University of Finance & Economics Social Enterprise Research Center et al., 2013. Available at <https://uhnw-greatwealth.ubs.com/media/7622/china-social-enterprise-and-investment-report-aug-2013-en.pdf>. 12. "Key Actors in China's Social Enterprise Sector", British Council China, <https://www.britishcouncil.cn/en/uk-china-social-enterprise-social-investment-partners>. 13. Japan Research Institute; Multilateral Investemnt Fund "Study of Social Entrepreneurship and Innovation Ecosystemes in Southeast and East Asian Countries", Inter-American Development, Oct 2016. Available at <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8100/Study-of-Social-Entrepreneurship-and-Innovation-Ecosystemes-in-South-East-and-East-Asian-Countries-Final-Reflections.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 14. レポートから:1)人材 2)プロダクト&サービス 3)情報、その他のサポート 15.1)慈善支援 2)主要金融機関 3)インパクト投資ファンド 16. Zuofu Lai & Hongyun Zhou, "Making Strides in Social Innovation", Social Innovation and Social Transition in East Asia, Stanford Social Innovation Review, Spring 2017. Available at https://ssir.org/articles/entry/making_strides_in_social_innovation. 17. This is search result from using "social innovation" as a key word for fuzzy search at China Foundation Center database on May 14, 2017. <http://data.foundationcenter.org.cn/foundation.html>. 18. Japan Research Institute; Multilateral Investemnt Fund "Study of Social Entrepreneurship and Innovation Ecosystemes in Southeast and East Asian Countries", Inter-American Development, Oct 2016. Available at <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8100/Study-of-Social-Entrepreneurship-and-Innovation-Ecosystemes-in-South-East-and-East-Asian-Countries-Final-Reflections.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

• Consulting

It is realized that the 3rd sector needs professional guidance and training for its research and development, strategizing, human resource management and other aspects for it to unleash full potential to solve social issues. Increasingly, private consulting firms as well as non-profit groups are targeting social innovators including governments, NPOs, social enterprises and corporations' Corporate Social Responsibility (CSR) departments as clients.

For example, NPI, which started as a social incubator, created its NPI Philanthropy Consulting Group to provide professional consulting services for governments and GONGOs. SynTao, founded in 2003, is one of the leading firms focusing on CSR consulting. A Better Community, a NPO itself, has brought together professionals as volunteers to provide consulting services for small and medium NPOs since 2009. Other consulting.

• Incubator/Accelerator

It's great to notice that cross-sector cooperation has emerged in China to invest resources for incubation of social innovation. For example, the Shanghai Social Innovation Park (SSIP) launched in 2010 is the first of its kind in China with the aim of reinforcing cooperation among the government, social organizations and social enterprises, solving social problems, and promoting social progress. Others like Ginko Foundation, Ning Xia Social Innovation Center, Shunde Social Innovation Center, NPI, SEED, FYSE, the Youthink Center, Sow Asia, Aha School of Social Innovation and Lezhu Social Innovation Institute are also incubating or accelerating social innovations.

• Media

NPI created one of the earliest magazines of its kind Social Entrepreneurs in 2009. However, reports about social innovation were not frequently seen until the advancement of social media and new media. For example, BottleDream has been reporting social innovation stories around the world since 2011. Philanthropy Capital, a new media focusing on analyzing finance,

economy and philanthropy with estimated 48,700 subscribers¹⁹ on Wechat. Diinsider, a recently founded organization focuses on social innovation stories in Southeast Asia. In 2016, China Social Enterprises and Social Investment Alliance (Forum) created the first journalism and communications award for reporting on social enterprises.

• Education and Training

Education and training programs have become part of the agenda of many social innovation actors. British Council China as one of the key supporters for social enterprises has trained over 3200 social entrepreneurs, facilitated 37 million in social investment opportunities to 117 social enterprises from 2009 to 2016²⁰. Another most notable initiative would be China Global Philanthropy Institute (CGPI) founded in 2015 by prominent Chinese and American Bill Gates, Ray Dalio, Niu Gensheng, He Qiaoyu, and Ye Qingjun. CGPI rains Chinese philanthropists and nonprofit executives how to launch effective giving, expand their social impact and improve outcomes. Besides, Philanthropy in Motion for example, also provides various trainings for social innovators.

It is important to note that intermediaries in China often provide services in more than one aspects. For example, NPI provides both consulting and incubation services. Aha School of Social Innovation defines itself as an education and research institute, but a social enterprise accelerator. It is also not rare to see collaboration of players working together to create a new initiative, or organize a competition/award event for social innovators.

3. Social Innovators

Social Innovation can be led by individuals, programs or campaigns, NPOs, corporations (or CSR department), or the government. It is difficult to come up with a number as how many social innovators are in China, partially because there is no common definition of what is social innovation. Some of the proxies for reference here are: There are about over 236 social innovations that have

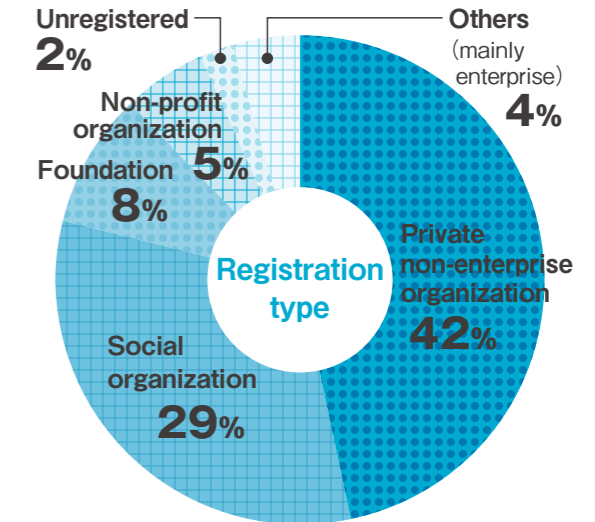
received investments from the 23 capital providers identified in this study (see Table 1); British Council has supported 139 social enterprises from 2009 to 2016²¹; in the first and second China Social Innovation Award in 2010 and 2012, there were 410 candidates²².

What are the breakdown of registration types of social innovations in China? How big are they? Where do they get funding/investment? As there is no comprehensive database of social innovation organizations, below we used data from a study²³ on candidates for China Social Innovation Award (CSIA) to shed some light on these questions.

Launched in 2010 by Peking University and the Central Compilation & Translation Bureau (a Communist Party think tank), CSIA is one of the most well-known platform in social innovation field. The event is held once every two years, and each time 10 social innovations are selected for the award. In the first event in 2010 and second in 2012, there were 410 candidates that submitted their applications for the award. The following charts show the registration type, size, funding source of the organization and length of the program submitted for award.

• Registration type

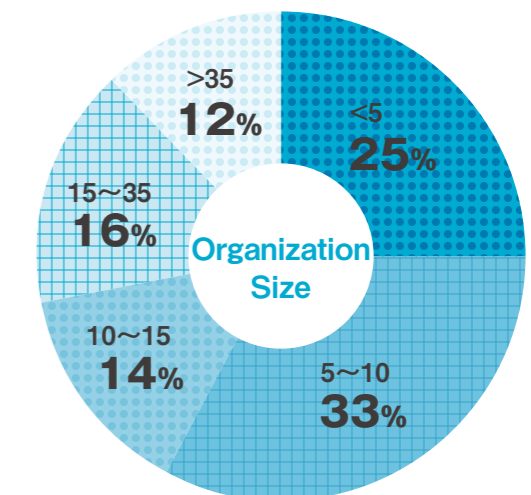
As shown in the chart below, a large percentage of social innovations are registered as private non-enterprise organizations (民办非企业), which are nonprofit organizations providing a wide range of human services such as education, health-care, social welfare and so on. Others as social organizations (社会团体), defined as nonprofit organization voluntarily organized by Chinese citizens for the purpose of achieving the members' shared goals; nonprofit organization (非营利组织), established for nonprofit purposes, where resource providers are entitled neither to financial returns nor to ownership (this term was adopted by the Enterprise Income Tax Law of 2008, and a number of tax-related regulations or rules in China); and foundation (基金会), a nonprofit legal person that is established to carry our activities for public benefit purposes, relying on donations



from natural persons, legal persons or other organizations.²⁴ Very few are enterprises.

• Organization size

As for organization size, over half of the organizations have 5-10 employees (55%), and only 12% organizations have more than 35 employees. It is hard to say what size of social innovation will be most effective in driving change, but the data here at least indicate that organizational structure of many social innovations is not mature.

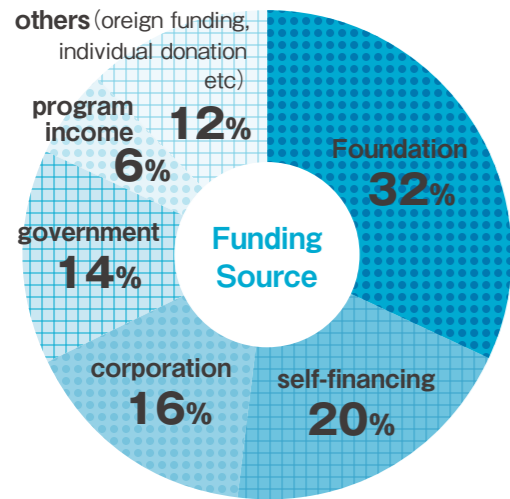


• Funding source

Foundation is a major source of funding for these organizations, followed by self-financing

19. Estimation made by Newrank as of May 15, 2017, <http://www.newrank.cn/public/info/detail.html?account=gongyizibenlun>.
 20. "Key Actors in China's Social Enterprise Sector", British Council China, <https://www.britishcouncil.cn/en/uk-china-social-enterprise-social-investment-partners>.

21. 《中英社会企业及社会投资名录》, British Council China. <https://www.britishcouncil.cn/programmes/society/index>. にて閲覧可能。
 22. 周红云:《中国社会创新的现状与问题---基于两届“中国社会创新奖”项目数据的实证分析》,《经济社会体制比较》, 2014年7月, 第170-183页。
 23. 周红云:《中国社会创新的现状与问题---基于两届“中国社会创新奖”项目数据的实证分析》,《经济社会体制比较》, 2014年7月, 第170-183页。
 24. Definitions of terms are referred from Pan Xiao, "Private non-enterprises institutions in China in an era of charity law reform", (Thesis). University of Hong Kong, Pokfulam, Hong Kong SAR. Retrieved from http://dx.doi.org/10.5353/th_b5689246.



and support from corporations and government, while income from programs only account for 6%. This implies that social innovations in China still depend a lot on external financial support. There is still a long way to go to become self-sustainable or even profitable.

Note several limitations to this sample: The definition of social innovation used in the case of the sample may not align with the definition of social innovation in this study: a systematical approach to provide new solution to social issues; The sample is not representative of all social innovations in China.

Section 3 Case Studies

There have been relatively comprehensive studies on several well-known social innovations like Fuping Domestic Services Training & Job Placement, a social enterprise which has trained over 38,000 women from rural areas to obtain domestic service jobs in Beijing from 2002-2015, and helped set industry standard and driven policy change on domestic workers; Shenzhen Canyou Group, a high-tech enterprise that provides employment solutions for disabled people. Canyou now has over 3700 employees, 98% of whom are disabled.²⁵ Other successful cases exist in areas like microfinance, education, eco-agriculture and elder-care.

To avoid redundancies, this study will not go into details about these cases, but it is highly encouraged to learn about these successful cases to understand how successful social innovation drives change in China.

Recently the high-tech bike sharing boom in China has attracted world attention. Shared bikes by start-up companies like Ofo, Mobike, Bluegogo and so on have quickly spread to about 50 cities in China. Ofo, the biggest operator has 2.2 million bikes in 43 cities by April 2017.²⁶ Bike-sharing has definitely changed people's choice of transportation. Thanks to the booming, people are

realizing the problem that many of China's cities are designed more for cars than bicycles. The potential of social change is large here: more environmentally friendly transportation choice, and more bicycle-friendly cities. However, bike sharing also causes some problems like illegal parking and traffic violation. Whether or not this business will be financially sustainable is also debatable. It is yet to see if this innovation will be systematically successful.

The following two cases are selected because they have utilized new development of technology and ways of interaction between people, or have helped creating a better eco-system for social problem-solvers.

Case1

Chinese "Amber Alert System": Save missing children with GIS technology and social media

• Child-trafficking issue in China

The issue of child trafficking has been a long existing problem in China. Though it's a universal problem, the scale of it in a unique phenomenon

in China, which many believe has grown especially since One-Child Policy in the early 1980s. Babies and children, especially boys are kidnapped mostly for 1) illegal adoption and 2) forced labor. There is no official data as how many children are kidnapped, but estimates range from 70,000 to 20,000, and there are estimated 1,000,000-1,500,000 child beggars and homeless children in China. Official figures from public security show that police across the country rescued 17647 abducted children and 32966 women from 2009 to 2011²⁷.

One-child policy is seen as part of the reason why child trafficking is so rampant in China. Also, a son-preference culture in China where a lot of parents prefer a boy than a girl also add to the horrible issue of missing women phenomenon and getting(buying) a boy if a family doesn't have one. A study on child trafficking in a most notorious province shows that 92% of abducted children are sold to families to be illegally adopted²⁸. This makes identifying and saving those trafficked children even more difficult. Adding to that is that the child trafficking issue is sometimes a taboo topic for the Chinese government, which acknowledges the problem exists but also does not make public statistics about the number of children kidnapped or the number of children sold into adoption²⁹.

• Public security and early civic efforts to tackle child trafficking

Chinese public security was almost the only capable agency to tackle this issue. in 2009, the Ministry of Public Security established an anti-trafficking taskforce and created a database for missing children's DNA. But still, the efforts were far from being efficient. It is estimated that only 1% missing children are saved, compared to 99% in the U.S.

Civil efforts, mostly formed by parents who lose their children have been trying to use internet to share information and seek help. For example, Zhang Baoyan and her husband created "Children Go Back Home 宝贝回家寻子网" website in 2007 to help parents post information about missing children and for parents and volunteers to help

each other. By 2015, this website has helped 1323 families bringing back their lost children, and around 15,000 number of listings are on the website.

• Social media and technology joined the campaign

However, it is until 2010 when weibo a major social media platform started to become popular that more people began paying attention and participation in trying to solve the issue. in 2010 Journalist/activist Deng Fei first started this campaign to post and share missing children's information on weibo. in 2011, Prof. Yu Jianrong started "Take a photo and save child beggars" campaign on weibo. Although the initiatives didn't end up in a large number of children saved, they did help raise public awareness of this issue and provided a new channel for people to actively participate. in 2012 China Social Assistance Foundation, a GONGO, supported Deng Fei and others to establish "Weibo Anti-human Trafficking Fund" official account to coordinate anti-human trafficking efforts on weibo.

Technology joined the campaign shortly after the weibo initiatives. Tencent, a leading internet company in China launched an initiative to present information about missing children to Internet Explorer's "page not found" pages. Also, Baidu created its Baidu Xunren 百度寻人 page for posting missing children's information. Moreover, Iyiyun, a social enterprise launched its Iyiyun Children's Safety Map which can map out missing children information and locations across the country³⁰.

With the further development of GIS technology and social media, the milestone came in 2015 when ZhongShe Social Work Development Foundation, established Children's Safety Science&Technology Fund (CSST). And soon the fund launched China's Child Safety Emergency Response 儿童安全预警 APP and wechat account. People registered at the platform can post and receive missing children' information, which will be verified with public security by the platform. However, one weakness of this platform is that it only reaches people who voluntarily register with the system, not the wider public.

25. "China Social Enterprise and Social Impact Investment Development Report", Shanghai University of Finance & Economics Social Enterprise Research Center et al., 2013. Available at <https://uhnw-greatwealth.ubs.com/media/7622/china-social-enterprise-and-investment-report-aug-2013-en.pdf>. 26. Josh Ye, "Why China's bike-sharing boom is causing headaches", South China Morning Post, April 24, 2017.

27. 王锡章:《拐卖儿童犯罪的现状与遏制对策---以F省为例的实证研究》,《中国人民公安大学学报(社会科学版)》,2015年第5期,第21-31页。 28. 王锡章:《拐卖儿童犯罪的现状与遏制对策---以F省为例的实证研究》,《中国人民公安大学学报(社会科学版)》,2015年第5期,第24页。 29. Charlie Custer, "Kidnapped and Sold: Inside the Dark World of Child Trafficking in China", The Atlantic, July 25 2013. 30. <http://map.iyiyun.com/2.html>.

• Model adopted by public security

One year later, the model of China's Child Safety Emergency Response 儿童安全预警 APP was copied by Ministry of Public Security to create their own APP. The Lost Children Information Platform 公安部儿童失踪发布平台APP was launched in 2016, which enables policemen to post information. Most importantly, missing children's information will be sent to smart-phone users nearby through over 10 other APPs, including Didi and Alipay. 6 months since the APP was launched, there have been 286 listings, and 260 children were saved, reaching a high saving rate of 90.91%³¹.

Apart from the APP, CSST started working with Ministry of Public Security on establishing a more comprehensive public security ministry-managed system. At the same time, CSST also started working with China Behavior Law Association to promote the issue of Lost Children Protection Act.

In summary, to solve the root cause of child trafficking, challenges like son-preference culture and inconvenient adoption procedures need to be tackled. Although Lost Children Information Platform 公安部儿童失踪发布平台 still has many weakness, this case has shown how over the past several years, civil society has taken advantage of the development and popularization of social media and internet technology in China to

- 1) raise public awareness of child trafficking issue
- 2) showcase how to use internet technology to help save trafficked children
- 3) engage private sector to join the campaign
- 4) push government to put more efforts into the issue and learn about the use of internet.

Case2

Engaging the public in giving: Tencent 9/9 Philanthropy Day

• Low civic engagement in charitable donation

Social change is participatory. That's what

makes it social. It has always required intellectual and moral catalysts. But lasting change happens by engaging and affecting large numbers of people.

—Dr. Larry Brilliant, Skoll Global Threats Fund

As discussed in the beginning of the paper, one major challenge facing China's nonprofit sector development is the low civic engagement level in China. In 2016, China ranked the lowest among 140 countries in the world according to Gallup's survey results.³² In 2014, charitable giving as a percentage is only 0.1% of China's GDP, compared to 2% in the U.S.³³

This issue is further complicated due to people's distrust in nonprofit and policy restriction on public fundraising. Grassroots NPOs compared to GONGOs are even more disadvantaged in fundraising, with weaker capacity to fundraise and less access to government resources.

• A campaign to mobilize both public and business

Tencent, a leading internet company, collaborated with renowned businesses, public welfare organizations and celebrities and launched 9/9 Philanthropy Day---China's first internet philanthropy day in 2015, with an aim to bring charities closer to China's millions of internet users.

Organizations or programs can apply for post their fundraising requests at the platform, and individual donations will be matched by donations from Tencent and other businesses, which provides a very strong incentive for NPOs to focus their energy to fundraise in that few days, and for people to donate within the designed timeframe to ensure their donations are matched by private sector.

For small and grassroots organizations or simply nonprofit programs, the platform is an easy and economical way for fundraising. Moreover, because people are sharing the fundraising requests in their friends' circle---usually with people they know, the requests got more trust and fundraising turned out much more effective.

Through Tencent's powerful social software WeChat which has around 806 million monthly

active users, the fundraising requests got distributed widely and quickly starting from the 9/9 Philanthropy Day and the momentum of giving continue for a few more days. In 2016, this campaign raised 600 million RMB in three days, with over 4000 charitable programs and organizations benefited. Nearly 6.8 million participants joined the giving campaign. As a comparison, in 2014 when Tencent hasn't launched this campaign, Tencent Gongyi, Alibaba CSR2, Ant Love, and Sina Gongyi, the biggest

third party fundraising platforms raised 426 million RMB in 2014.³⁴

The success of 9/9 Philanthropy Day demonstrated that with innovative strategy, effective mobilization of public and private sector can be achieved. This also shows that the number of both individuals and business leaders willing to support efforts trying to solve social issues is growing, and it is possible to nurture the culture of giving ---a positive sign for future development of social innovation.

Section 4

Discussion: Challenges and Opportunities

China is not a country that lack innovative spirit. McKinsey & Company has concluded in their research on China's innovation evolution that "China has the potential to evolve from an innovation sponge---absorbing and adapting global technologies and knowledge---to an innovation leader. Innovation could contribute much of the \$3 trillion to \$5 trillion a year to GDP by 2015."³⁵

Social innovation in China has entered a stage of fast growing, with the numbers of capital providers, intermediaries, and social innovators themselves growing. Cross-sector collaboration has become more common, indicating a stronger recognition of players in different sector on the importance of being a responsible stakeholder. In particular, this study has observed a fast growing social innovation intermediary group. Also, high net-worth individuals in China presents a strong potential for supporting social innovation, once these individuals become more socially-aware.

However, the development of social innovation still faces crucial challenge. First, NPOs, which are still the major players in the field, continues to suffer from difficulty recruiting the most talented people, partly because of low average salary. A

recent study shows that while average salary in Beijing is 7086 RMB in 2015, 77% of employees in the sample receive a salary lower than 7000RMB. 34.9% of them receive a salary between 3001RMB and 5000RMB, and 23.2% receive a salary lower than 3000 RMB.³⁶

Even with more public foundations and private funds providing resources into social innovation, the limited capacity of NPOs often put barriers to their successfully driving policy change, or becoming financially sustainable and achieving large scale impact---which is fundamental for what's called social innovation we are discussing in this study.

Moreover, although as economic development in China slows down, Chinese society and policy-makers are directing more of their energy into social issues, political discourse still sometimes tightens in certain areas like environment protection, human rights, equality, transparency and so on. Social innovators may need to carefully strategize their model to avoid crossing red-lines of the government in order to drive impactful change which often requires government endorsement and support.

31. "公安部"儿童失踪信息紧急发布平台"二期上线, 中华人民共和国公安部, 2016年11月16日。 <http://www.mps.gov.cn/n2254098/n4904352/c5548254/content.html>. 32. "2016 Global Civic Engagement", Gallup. Available at <http://www.shqiperiajone.org/sites/default/files/pdf/2016%20Global%20Civic%20Engagement%20Report.pdf>. 33. Yong Lu, "Why Giving is Harder than Earning: Philanthropy in China", China Research Center, http://www.chinacenter.net/2017/china_currents/16-1/giving-harder-earning-philanthropy-china/.

34. CAFP Research, "Online Fundraising in China: A Research Report on Third Party Platforms in 2014", China Association of Fundraising Professionals, Nov. 2015. Available at <http://sofii.org/images/Translations/Chinese/online-fundraising-in-China.pdf>. 35. McKinsey Global Institute, "The China Effect on Global Innovation", McKinsey & Company, October 2015. Available at <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/gauging-the-strength-of-chinese-innovation>. 36. 中国发展简报, 《2016中国公益组织从业人员薪酬调查报告》。

References

- “China Social Enterprise and Social Impact Investment Development Report”, Shanghai University of Finance & Economics Social Enterprise Research Center, Peking University Center for Civil Society Studies, the 21st Century Social Innovation Research Center, and the University of Pennsylvania School of Social Policy & Practice, 2013. Available at <https://uhnw-greatwealth.ubs.com/media/7622/china-social-enterprise-and-investment-report-aug-2013-en.pdf>.
- McKinsey Global Institute, “The China Effect on Global Innovation”, McKinsey&Company, October 2015. Available at <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/gauging-the-strength-of-chinese-innovation>.
- “99公益日3天善款破6亿, 677万人次网民共创新记录”, 腾讯公益, 2016年9月10日, <http://gongyi.qq.com/a/20160918/035289.htm>.
- Dongshu (Jaff) Shen & Fan Li, “East Asia’ s Role in Global Social Innovation”, Social Innovation and Social Transition in East Asia, Stanford Social Innovation Review, Spring 2017. https://ssir.org/articles/entry/east_asias_role_in_global_social_innovation.
- Yulin Li, “Using the Internet to Tranform Giving:How the internet giant Tencent is using its online platform to help increase charitable giving in China”, Feb 16, 2017, Social Innovation and Social Transition in East Asia, Stanford Social Innovation Review, Spring 2017, https://ssir.org/articles/entry/using_the_internet_to_transform_giving.
- “2016 Globa Civic Engagement”, Gallup. Available at <http://www.shqiperiajone.org/sites/default/files/pdf/2016%20Global%20Civic%20Engagement%20Report.pdf>.
- Booke Avory & Adam Lane, “Catalyzing Social Investment in China”, BSR&Ciyuan, Nov 2011. Available at https://www.bsr.org/reports/Catalyzing_Social_Investment_in_China_BSR_CiYuan_November_2011.pdf.
- Zuofu Lai & Hongyun Zhou, “Making Strides in Social Innovation”, Social Innovation and Social Transition in East Asia, Stanford Social Innovation Review, Feb. 16 2017. Available at https://ssir.org/articles/entry/making_strides_in_social_innovation.
- 周红云:《中国社会创新的现状与问题---基于两届“中国社会创新奖”项目数据的实证分析》,《经济社会体制比较》, 2014年7月, 第170-183页。
- Edward Cunningham, “China’ s Most Generous:Understanding China’ s Philanthropic Landscape”, Ash Center for Democratic Governance and Innovaiton, Harvard Kennedy School, 2015. Available at [https://chinaphilanthropy.ash.harvard.edu/uploads/files/584b0548-2339-4af0-8932-f0d3a2b42942-2015%20Report%20\(Updated%20links%204-25-17\).pdf](https://chinaphilanthropy.ash.harvard.edu/uploads/files/584b0548-2339-4af0-8932-f0d3a2b42942-2015%20Report%20(Updated%20links%204-25-17).pdf).
- 《中英社会企业及社会投资名录》,British Council China. Available at <https://www.britishcouncil.cn/programmes/society/index>.
- Yong Lu, “Why Giving is Harder than Earning:Philanthropy in China”, China Research Center, http://www.chinacenter.net/2017/china_currents/16-1/giving-harder-earning-philanthropy-china/.
- Japan Research Institute; Multilateral Investemnt Fund “Study of Social Entrepreneurship and Innovation Ecosystemes in Southeast and East Asian Countries”, Inter-American Development, Oct 2016. Available at <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8100/Study-of-Social-Entrepreneurship-and-Innovation-Ecosystems-in-South-East-and-East-Asian-Countries-Final-Reflections.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- 庄爱玲:《中国公益支持机构发展现状调研报告及公益支持机构名录》,上海映绿公益事业发展中心, 2014年12月。 <http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn/news-17597.html>.
- 《社会企业ABC》,中国公益研究院资本精神研究中心, 2014年。 <http://www.bnu1.org/uploads/soft/140305/2-140306151022.pdf>.
- Pan Xiao, “Private non-enterprises institutions in China in an era of charity law reform”,(Thesis). University of Hong Kong, Pokfulam, Hong Kong SAR. Retrieved from http://dx.doi.org/10.5353/th_b5689246.

References

- 王锡章:《拐卖儿童犯罪的现状与遏制对策---以F省为例的实证研究》,《中国人民公安大学学报(社会科学版)》, 2015年第5期, 第21-31页。
- 李春雷,任韧,张晓旭:《我国被拐卖儿童救助保护现状及完善对策研究---基于对今年133个公开报道案例的分析》,《中国人民公安大学学报(社会科学版)》, 2013年底6期, 第16-25页。
- 许崇峰:《拐卖儿童犯罪刑法规制体系的完善》,吉林大学硕士学位论文(刑法学方向), 2016年5月。
- 中国发展简报,《2016中国公益组织从业人员薪酬调查报告》。
- Yulin Li, “Using the Internet to Transform Giving:How the internet giant Tencent is suing its online platform to help increase charitable giving in China”, Social Innovation and Social Transition in East Asia, Stanford Social Innovation Review, Feb. 16, 2017. https://ssir.org/articles/entry/using_the_internet_to_transform_giving.
- CAFP Research, “Online Fundraising in China:A Research Report on Third Party Platforms in 2014”, China Association of Fundraising Professionals, Nov. 2015. Available at <http://sofii.org/images/Translations/Chinese/online-fundraising-in-China.pdf>.

Abbreviations

- Government-organized Non-Governmental Organizations(GONGOs)
- Non-profit Organization(NPO)
- Corporate Social Responsibility(CSR)
- Shanghai Social Innovation Park(SSIP)
- Children’s Safety Science&Techonology Fund(CSST)

II

Social Innovation Eco-system Study in East Asia Japan

Ken Aoo

SECTION 1 : Social Sector of Japan

- 1.1 History / 1.2 Types And Numbers of Social Sector Organizations /
- 1.3 Social Issues / 1.4 Funding (Donation, Philanthropy, Government, Etc.)

SECTION 2 : Stakeholders in The Social Innovation Eco-System

- 2.1 Public Sector / 2.1.1 Cabinet Office / 2.1.2 Line Ministries /
- 2.1.3 Local Governments / 2.1.4 Governmental Financial Institutions /
- 2.2 Private Sector / 2.2.1 The Mitsubishi Corporation /
- 2.2.2 Financial Institutions / Crowd Funding Platforms / 2.3 Social Sector /
- 2.3.1 Umbrella Organizations / Networks / 2.3.2 Capacity Builders /
- 2.3.3 Philanthropies / Funders / 2.4 Academic Sector

SECTION 3 : Gaps in The Social Innovation Ecosystem

- 3.1 Social Sector's Failure To Scale-Up /
- 3.2 Policy Space And Resources For The Central And Local Governments /
- 3.3 Use of Philanthropic Resources /
- 3.4 Consensus Building For Social Change

SECTION 4 : Key Cases of System-Changing Social Innovation

- 4.1 Environmental Movement And Anti-Pollution Regulation /
- 4.1.1 Background / 4.1.2 Processes / 4.1.3 Key Takeaways /
- 4.2 Community-Based Integrated Elderly Care / 4.2.1 Background /
- 4.2.2 Processes / 4.2.3 Key Takeaways / 4.3 Renewable Energies /
- 4.3.1 Background / 4.3.2 Processes / 4.3.3 Key Takeaways / 4.4 Organic Food /
- 4.4.1 Background / 4.4.2 Processes / 4.4.3 Key Takeaways /
- 4.5 Community Foundations / 4.5.1 Background / 4.5.2 Processes /
- 4.5.3 Key Takeaways

SECTION 5 : Potentialities For Cross Border Application

- 5-1. Individual / Institutional Level / 5-2. Sectoral Level

Section 1

Social Sector of Japan

1.1 History

In pre-modern Japan, traditional systems of mutual support and philanthropy existed among different areas and social groups¹. However, after the modernization in the late 19th century, social welfare or “public interest” activities including private foundations were largely controlled by the government to complement its welfare programs. After the Second World War, various forms of social and voluntary associations flourished². Finally, the establishment in 1998 of the so-called “NPO Law” (Act on Promotion of Specified Non-Profit Activities) and the revision of public interest corporation related laws in 2008 greatly eased the restrictions on establishing social sector organizations, and the power of governmental control of the social sector has been reduced.

1.2 Types and Numbers of Social Sector Organizations

There are different legal statuses for social sector organizations in Japan. Some of them (with recent numbers of entities) are Specified Nonprofit Corporation (so-called “NPO corporation” in Japan, 52,251 – of those, 1,237 with tax benefit); Public Interest Corporation (both foundations and associations with tax benefit, 9,470); General Non-profit Corporation (foundations and associations without tax benefit, 47,591); Medical Services Corporation (53,408); Social Welfare Corporation (20,733); and Private School Corporation (8,020)³. Other actors working in the social sectors are cooperatives, neighborhood associations, and volunteer organizations without a legal status.

There is no specific legal entity for social

enterprise in Japan, so it usually takes the form of a for-profit company or a nonprofit. For example, the well-known social venture Florence, which runs nurseries for sick children, is technically a nonprofit organization. According to one estimate⁴, there are over 200,000 social enterprises. This paper categorizes all social enterprises whose primary purpose is a social cause, regardless of their legal status, as social sector organizations.

1.3 Social Issues

Social sector organizations in Japan can work with almost any issue or sector, depending on their legal status. Many work as service providers for education, health, disabilities, homelessness, elderly care, environmental protection, sports and cultural events, and other issues, sometimes with support from government subsidies and/or public insurance schemes. There are some organizations who work on emerging issues such as children's poverty or educational inequality.

On the other hand, as Pekkanen⁵ points out, there are not many professionalized nonprofit organizations which work in advocacy or policy areas.

1.2 Funding (donation, philanthropy, government, etc.)

As a whole, the social sector creates a considerable amount of total value added (2.4 trillion yen, or 4.8% of the nominal GDP) and workforce (approximately 5 million or 7% of total workforce) to the national economy⁶. But as individual organizations, many of them stay small –

1.Hayashi, Y. and Yamaoka, Y. eds. (1993) *Philanthropy and Society: Japanese Questions*. Diamond Sha / 林雄二郎・山岡義典編著 (1993) 『フィランソロピーと社会—その日本的課題』ダイヤモンド社; Najita, T. (2009) *Ordinary Economies in Japan: A historical perspective*. University of California Press (Japanese translation テツオ・ナジタ著、五十嵐暁郎監訳 (2015) 『相互扶助の経済: 無尽講報徳の民衆思想史』みすず書房) 2.Tsujinaka, Y., Yamamoto, H., and Kubo, Y. (2010) “Formation and Existence of Organizations in Japan” in Tsujinaka, Y. and Mori, H. eds. (2010) *Political Functions of Social Organizations in Contemporary Japan: Faces of Interest Group and those of Civil Society*. pp. 33-64, Bokutaku Sha / 辻中豊・山本英弘・久保慶明 (2010) 『日本における団体の形成と存立』辻中豊・森裕樹編著 (2010) 『現代社会集団の政治機能—利益団体と市民社会』木鐸社 3.All figures are from The Japan Association of Charitable Organizations (2017) *Charitable and Non-profit Organizations in Japan*. <http://www.kohokyo.or.jp/english/File/Data%20Book%202017.pdf> 4.Mitsubishi UFJ Research and Consulting (2015) *Research Report on the Operational Volume of Social Enterprise in Japan*. / 三菱UFJリサーチ&コンサルティング (2015) 『我が国における社会的企業の活動規模に関する調査』 5.Pekkanen, R. (2006) *Japan's Dual Civil Society: Members without advocates*. p.27, Stanford University Press

nearly 75% of nonprofit corporations have an annual income of less than 50 million yen (approx. USD450,000) and 35% even less than 10 million yen (USD90,000)⁷, with a limited number of paid staff.

72% of their income comes from service fees and 14% from subsidies and grants. While individual donations tend to go to a few large and

famous nonprofits, as a sector, only a small portion of income comes from donations (4%) and membership fees (2%)⁸. There is a growing concern that the social sector is becoming increasingly dependent on outsourcing of governmental services, without building a concrete basis of civic participation such as donation or volunteering⁹.

Section 2

Stakeholders in the Social Innovation Eco-system

Social innovation is still a largely unknown, if not a strange word in Japan. It is often (mis-)used as an equivalent of social entrepreneur, and misses the dynamic processes of social innovation from ideation to systemic change, or “institutionalization” – which means the initiative is accepted as a social norm, value, and behavior, as well as regulatory frameworks and policies¹⁰. Still we can see numerous actors in Japan working on different social innovation initiatives on a practical level, many of them without using the term.

2.1 Public Sector

•2.1.1 Cabinet Office

The Cabinet Office, which is positioned directly under the Prime Minister, is increasing its role to promote cross-cutting policies as well as coordinating different ministries. The Democratic Party government (2009–2012) introduced a policy initiative named “New Public Commons” to promote multi-sectoral collaboration and to expand taxation benefits for nonprofits. After the Liberal Democratic Party came back to power in 2012, it has been broken down into individual policies, including “Regional Revitalization,” “Cohesive Society,” and “Public Service Innovation”¹¹.

•2.1.2 Line Ministries

There are 12 ministries in the Japanese central government, which are in charge of their policy implementation. Just to name some, the Ministry of Economy, Trade, and Industry is promoting “Social Businesses” and Social Impact Bonds (SIBs), the Ministry of Internal Affairs and Communication is in charge of local regeneration, local governments, and telecommunications, and the Ministry of Health, Labour and Welfare is in charge of health and other social service sectors.

Compared to other developed countries, the number of staff in central ministries is relatively small. So, they commission local governments to implement the policies. And ministries work as policy makers by actively working with politicians and other interest groups to formulate or change laws and policies¹². They also provide subsidies and grants for numerous “pilot” projects related to social innovation.

•2.1.3 Local Governments

There are two levels of local government in Japan. First is the 47 prefectural level governments, and second is 1,718 municipalities (cities, towns, villages, and wards)¹³. After the post-war reform, local governments were given more power and are able to elect their heads and

assembly members, and set bylaws. Altogether, local governments incur around 75% of public spending. However, the budgetary and spending gap between central and local governments¹⁴ and projects that are commissioned by the central government constrain the scope of their policies. Still, directly elected heads of local governments, with support from local assemblies and bureaucrats, can develop and implement their own policies, and they may become pilots for new policies at a national level, such as the cases of the welfare policies of the Tokyo Metropolitan Government during the 1970s¹⁵, and of Governor Asano of Miyagi Prefecture supporting information disclosure of local government in 1996¹⁶.

Recently in February 2017, the Kobe City and Hachioji City governments approved multi-year budgets for Social Impact Bonds (SIBs), for diabetes prevention and colorectal cancer examination respectively¹⁷. Also in April 2017, the Yokohama City government established the “Open Innovation Promotion Headquarters” to support open data management and public-private partnership to solve Yokohama’s social issues¹⁸.

•2.1.4 Governmental Financial Institutions

According to The G8 Social Impact Investment Task Force Japan Committee report¹⁹, Japan Finance Corporation, a public financial corporation owned by the government, is the single largest source of financing for nonprofits and social businesses (approximately 60 billion yen, or USD 500 million loans in fiscal year 2015). There are other public organizations providing funding for research (Japan Society for the Promotion of Science and Japan Science and Technology Agency) and overseas development (JICA).

2.2 Private Sector

Traditionally, businesses in Japan emphasize their “publicly beneficial” characteristics, though

it may be problematic to include all private businesses working on social issues as “social businesses”. Hereunder are some remarkable examples of the private sector working to promote social innovation through either CSR activities or their main business operations.

•2.2.1 The Mitsubishi Corporation

The Mitsubishi Corporation, one of the biggest trading companies in Japan, set up a foundation after the Great East Japan Earthquake and Tsunami in 2011. The foundation gives scholarships and grants, and it also invests in businesses in the disaster-hit Tohoku area – which is a quite unusual method of operation for a Japanese foundation. The total amount of investment by the end of 2016 was 2 billion yen (USD 18 million), for 50 projects²⁰.

•2.2.2 Financial Institutions / Crowd Funding Platforms

Other than government-owned financial institutions (as described in 2.1.4), there are private financial institutions providing loans for social sector organizations, including private banks and financial cooperatives such as Labor Credit Associations and local Credit Associations.

There are also investors / investment funds for social ventures and various online crowd funding platforms (such as Yahoo!, JAPANGIVING, Securite, Readyfor, and CAMPFIRE, among others) both for donation and loans / investment.

2.3 Social Sector

•2.3.1 Umbrella Organizations / Networks

There are different umbrella organizations to support social sectors in Japan, including the Japan Association for Charitable Organizations (for associations and foundations)²¹, the Japan Foundation Center (for grant-making foundations and other grant-makers)²², Japan NPO Center (for

6.Mitsubishi UFJ Research and Consulting (2010) Job Creation and Other Aspects Created by Non-Profit Sector and Social Enterprise. Report prepared for Ministry of Health, Labour and Welfare (三菱UFJリサーチ&コンサルティング (2010) 「非営利セクター・社会的企業の雇用等について」) 7.Cabinet Office (2016) Fiscal Year 2015 Report on the State of NPO Corporation and Citizen’s Social Contribution. / 内閣府 (2016) 「平成27年度特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査報告書」 8.Cabinet Office (2016) ibid. 9.Tanaka, Y. (2011) Civil Society Policies. pp.226; 238-239, Akashi Shoten / 田中弥生 (2011) 『市民社会政策論—3.11後の政府・NPO・ボランティアを考えるために』明石書店 10.European Commission (2013) Guide to Social Innovation.; Young Foundation (2010) The Open Book of Social Innovation. Young Foundation 11.Cabinet Office, Government of Japan website: <http://www.cao.go.jp/seisaku/seisaku.html> (in Japanese) 12.Muramatsu, M. (1994) Administration in Japan: Changing dynamic bureaucracy. Chuo Kouron Sha / 村松岐夫 (1994) 『日本の行政—活動型官僚制の変貌』中央公論社 13.Ministry of Internal Affairs and Communication website: <http://www.soumu.go.jp/kouiki/kouiki.html> (in Japanese)

14.More than two thirds of tax revenue are central, so local governments need to be subsidized from central government. Muramatsu, M., Ito, M. and Tsujinaka, Y. (2001) Japanese Politics: Theoretical perspectives and reality. Yuhikaku / 村松岐夫・伊藤光利・辻中豊(2001) 『日本の政治(第2版)』有斐閣 15.Muramatsu, M., Ito, M. and Tsujinaka, Y. (2001) Ibid. 16.Kingston, J. (2004) Japan’s Quiet Transformation. pp.46-49, RoutledgeCurzon 17.METI website: <http://www.meti.go.jp/press/2016/03/20170331014/20170331014.html> (in Japanese) 18.Yokohama City website: <http://www.city.yokohama.lg.jp/seisaku/seisaku/oisuishin/> (in Japanese) 19.The Global Social Impact Investment Steering Group(GSG) Japan National Advisory Board (2016) Current State of Social Impact Investment in Japan 2016. http://impactinvestment.jp/doc/Current_State_of_Social_Impact_Investment_in_Japan_2016_eng.pdf 20.TMitsubishi Corporation Disaster Relief Foundation (2016) Annual Report 2015-2016. http://mitsubishicorp-foundation.org/outline/pdf/report_2015.pdf (in Japanese). Although the foundation is an independent entity from the Mitsubishi Corporation, I put it here under “private sector” since it seems to be somewhat directly managed by the corporation (for example, the foundation’s Chair, Vice Chair, and Representative Director are all corporation employees). 21.http://www.kohokyo.or.jp/english/eng_index.html 22.<http://www.jfc.or.jp/eng/english-top/>

nonprofits)²³, JANIC (for NGOs working overseas)²⁴, and Japan Community Foundations (community foundations)²⁵. There are also NPO centers covering each prefecture, and in some municipalities. A new network is the Japan Association of New Public, which is a network of social entrepreneurs (both nonprofit and for-profit) who are advocating for collective impact actions and favorable policies for social sectors²⁶.

Other intermediaries include C-s, who has been working as an advocate for nonprofit-supportive legislation since the 1990s²⁷, and Civil Society Initiative Fund, which connects business CSR programs to nonprofit organizations as an intermediary²⁸.

●2.3.2 Capacity Builders

Most of the umbrella organizations and networks mentioned above conduct capacity building activities for their member / target organizations. Some other capacity builders are ETIC., a nonprofit focusing on social sector leadership development²⁹, Japan Fundraising Association, supporting nonprofits for both fundraising activities and social investment³⁰, SROI Network Japan, which provides training and knowledge service on social returns on investment³¹, IHOE, a capacity builder for nonprofits and community organizations³², and Social Venture Partners Tokyo, which provides pro bono support to social ventures and nonprofits, together with seed funding³³.

●2.3.3 Philanthropies / funders

According to the Japan Foundation Center, around half of Japanese foundations' grant programs fund scientific research and/or scholarship programs³⁴. There are a few foundations who use the word "social innovation", and the Nippon Foundation, together with its sister foundation the Sasakawa Peace Foundation, is a

major player among them, by supporting the annual TNF Social Innovation Forum and conducting programs ranging from rural regeneration to promotion of social investment initiatives including SIBs³⁵. The Toyota Foundation was one of the first major grant-making foundations in Japan to support civic activities in the 1990s, and since then has been supporting various stakeholders working on social issues both in and out of Japan³⁶. There are other foundations (mostly from a corporate background) who have been focusing on specific issues, such as The Nippon Life Foundation (aging), Yamato Welfare Foundation (social inclusion of groups with disabilities), and Renewable Energy Institute (renewable energies). In the last decade, new community foundations emerged and are working on identifying unmet social issues, developing programs to tackle those issues and to mobilize local resources.

2.4 Academic Sector

There are not many academic institutions that specialize in social innovation, but a few exceptions are first, Doshisha University, which has a Social Innovation masters course under its Graduate School of Policy and Management,³⁷ and second, Keio University's Social Innovator Course under the Graduate School of Media and Governance³⁸. The Institute of Nonprofit and Public Management Studies, Meiji University works with overseas scholars and practitioners on the area of social investment³⁹.

Also, major private think-tanks such as Japan Research Institute and Mitsubishi UFJ Research and Consulting are strong advocates for social issues and social innovation tools such as SIBs. They provide both research work and consulting for government and nongovernmental funders.

Section 3

Gaps in the Social Innovation Ecosystem

Hereunder are some of the gaps we can see in the Japanese ecosystem to foster social innovation processes in the future.

3.1 Social Sector's Failure to Scale-up

As described below in Section 4, anti-pollution movements in 1960s/1970s emerged as grass-roots local groups, but developed quickly in scale and became the driving force for social change. Nevertheless, social sectors have not recently been able to make an impact on such a scale, nor to replicate the successful models in many other areas. There are numerous intermediaries and networks working on networking, but perhaps it stems from the preference of Japanese nonprofits to stay small and to be "flawless", or making no mistake, as Mr. Fujita of Daichi Corporation, a well-known leader of social enterprise points out⁴⁰. Yet if they really want to maximize their impact and solve the social issue they are working on, they may need to get involved in the scale-up processes even though it means negotiating and even compromising with other sectors, either by a) growing larger by themselves, by applying sustainable business models / tools (such as IT tools); b) getting involved in the expansion process partnering with businesses and other sectors; c) participating more in policy dialogues, on both national and local levels.

3.2 Policy Space and Resources for the Central and Local Governments

So far, the government of Japan has never positioned "social innovation" as a major policy target. Yet this may not be as essential a problem for social innovation as it seems to be. Indeed, this can actually avoid attracting rent-seeking and "spoiling" of related sectors.

What may be more of a problem is the rigidity

of central governmental policies and financial resources. Reflecting the historical path as described in Section 2.1, the central government and ministries have a strong control over detailed policies and budgets, including social services. But they are divided by issues – for example, social welfare is separated between elderly, children, persons with disabilities, citizens with foreign backgrounds, poverty, housing, etc. and it is not easy for government agencies to cooperate across sectors. If there are new or emerging issues in a community, there are often no resources to be found for it.

Yet with a huge government budget deficit, it is becoming difficult for the public sector to provide an adequate level of service for each sector. So the government has started to release some unofficial statements indicating that they are planning to gradually lower the level of social welfare⁴¹, without providing much in the way of alternative systems other than slogans like "mutual support" or "bringing back the elderly to the community".

To promote social innovations to meet the real needs of local communities, it may be helpful to create more policy spaces and resources owned by local stakeholders, including local governments (especially at the municipal level), businesses, civil society and local communities, to identify their own issues and to decide how to respond, regardless of policy issues.

3.3 Use of Philanthropic Resources

Although often misunderstood, philanthropy's resources are quite limited compared to governmental resources, or even to individual donations. For example, according to the Japan Foundation Center, the total grant amount of 938 Japanese foundations and organizations in 2014 was about 100 billion yen (approx. USD 900 million)⁴², but the initial Governmental budget for

23.<http://www.jnpoc.ne.jp/en/> 24.<http://www.janic.org/en/index.html> 25.<https://www.cf-japan.org/> (in Japanese)
26.<http://www1.shinkoren.org/> (in Japanese) 27.<http://c-s.or.jp/> (in Japanese) 28.<http://www.civilfund.org/index.html> (in Japanese)
29.<http://www.etic.or.jp/english/index.html> 30.<http://jfra.jp/en/> 31.<http://www.sroi-japan.org/> (in Japanese)
32.http://blog.canpan.info/iiohe/category_8/1 (in Japanese) 33.<http://www.svptokyo.org/english/> 34.<http://www.jfc.or.jp/bunseki/b5/> (in Japanese) 35.The Nippon Foundation website: http://www.nippon-foundation.or.jp/en/social_innovation/ / The SPF website: <https://www.spf.org/e/> 36.<https://www.toyotafound.or.jp/english/> 37.<http://sosei-si.doshisha.ac.jp/files/Intro-SI.pdf> 38.<http://www.sfc.keio.ac.jp/gsmg/en/education/pro/> 39.http://www.kisc.meiji.ac.jp/~inpms/english/english_index.html

40.Yoshida, T. (2017) "The True Meaning of Merger of Daichi-wo-mamoru-kai and Oisix: Interview with Chairman Kazuyoshi Fujita of Daichi-wo-mamoru-kai" Nikkei Business Online. / 吉田忠則(2017)「大地を守る会とオイシックス 統合決断の真意—大地を守る会 藤田和芳社長に聞く」『日経ビジネスONLINE』 <http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/15/252376/022300086/?rt=nocnt> (in Japanese) 41.Social Security System Reform Headquarter, Cabinet Office (2016) Implementation of Future Social Security. http://www.kantei.go.jp/jp/singi/shakaihoshoukaikaku/pdf/kettei_h281222.pdf (in Japanese) 42.Japan Foundation Center Website: <http://www.jfc.or.jp/bunseki/b4/> (in Japanese)

Fiscal Year 2014 was a little less than 100 trillion yen (approx. USD 900 billion), 1,000 times bigger than foundations. Even the total of individual donations and memberships in the same year was over 1 trillion yen (USD 9 billion)⁴³, 10 times bigger than the foundations' grants.

Therefore, it is clear that this limited amount of philanthropic money should not be used to replace government funding, nor to request "tangible outcomes" from their grantees, but can create more impact if used differently. Some foundations target to create "pilot" success cases on a local level, but we need to be aware that this too is a lengthy process and cannot happen within a year or two, which is the regular funding cycle for most foundations.

Alternatively, foundations may support other stages of social innovation programs in order to scale-up and diffuse successful cases by: a) supporting networks or intermediaries to transfer knowledge and experience; b) support local governments and other stakeholders in specific areas to apply (and adjust) the successful model in a wider area; c) coordinating and participating in policy dialogues with different levels of governments; d) researching and disseminating the results to a wider audience, including the general public.

3.3 Consensus Building for Social Change

Above all, the biggest gap may be the confusion of Japanese society about their future goals and vision. There is a general feeling that things have changed since the "golden age" of the Japanese economy, but people are still not sure which direction to go. It has been more than two decades since the collapse of the bubble economy in the 1990s, but Japan has not been able to develop a new vision as a post-industrial economy with an aging (or shrinking) population. Perhaps such discussion and consensus within the society may be the basis for social innovations in the future.

Still, we need to keep in mind the foreignness of the word "social innovation", and how it can be applied in another cultural context. In Japan, there is still no fixed translation for the word and though it may sound fashionable to some people, the mere translation of a Western concept may not take deep root into the society. Therefore, we may need to revisit more traditional, or indigenous values like the idea of mutual support or love for nature, which may give more strength to the "Japanese" version of social innovation processes.

cases to recover the damages caused by pollution.

Finally, the government set the 1967 Basic Law for Environmental Pollution Control, the first basic law on environmental protection among industrialized countries. In 1970, the so-called "Pollution Parliament" set / revised 14 related laws. And as a result of these actions and lawsuits, the new idea of "environmental rights" developed and became widely accepted in society. It became the origin of numerous environmental protection movements / nonprofit organizations in Japan⁴⁷.

● 4.1.3 Key Takeaways

Perhaps because of the seriousness of the problem, the change developed rather quickly, and the local people's actions created the pressure on governments and businesses, becoming the driving power to move the process. Although there were not many civil society organizations with legal entity in those days, the support from experts such as doctors, researchers, teachers, and lawyers supported these movements greatly. Also, the role of local governments was big, as creating regulatory frameworks and agreements with businesses served as a pilot for the national government. As a result, environmental protection remained a strong value in Japanese society including businesses, and various environmental movements flourished afterwards in the 1970s/1980s.

4.1 Community-Based Integrated Elderly Care

● 4.2.1 Background

Welfare for older people in Japan had its first legal basis in the 1963 Act on Social Welfare for the Elderly. But the amount of public nursing homes and home based care services were limited. In 2000, the Long-term Care Insurance System (LTCIS) started, which was a major shift to transfer the burden of elderly care from the family to the whole society. However, the LTCIS was

heavily dependent on institutional care, and soon it became clear that the system is not sustainable with the increasing number of older people, both in terms of financial and human resources. Also, there were older people who preferred staying in their own home and community with appropriate care support⁴⁸.

● 4.2.2 Processes

There have been a variety of local-level initiatives to coordinate different stakeholders to provide community-based elderly care, some dating back well before the LTCIS. Some attempts have been made by Mitsugi Hospital and Onomichi Medical Association since the 1970s and the Wako City government since 2003⁴⁹. In 2003, a study group under the Ministry of Health, Labour and Welfare drew upon the experience gained from these cases (many of the study group members were invited from local initiatives), and proposed the shift of elderly care to community-based care⁵⁰. Since 2005/2006, related laws and policies were revised and community-based integrated care was officially included in LTCIS as a paid service. Following the revision, service providers (both nonprofit and for-profit) joined in this field, but there is confusion both within the industry and general public related to the shift of mindset from institutional care to home / community-based care. Also, many local governments are struggling to develop their own network and system for community care implementation, especially to enhance participation from local residents and volunteers to the system.⁵¹

● 4.2.3 Key Takeaways

The Ministry of Health, Labour and Welfare was very quick to draw upon the experience and knowledge from small local-level projects and develop it into national policy. Many members of the 2003 study group were from local practitioners, and one official from Wako City was even stationed at the Ministry to develop a national plan for community-based integrated care. However, the institutional-based LTCIS had already raised

Section 4

Key Cases of System-changing Social Innovation

4.1 Environmental Movement and Anti-Pollution Regulation

● 4.1.1 Background

How Japan dealt with serious environmental pollution is one of the most outstanding examples of social innovation in post-war Japan. While Japanese society put priority on economic and industrial growth, environmental pollution became serious, causing major health hazards for thousands of people. It became obvious in the 1960s, but governments did not have effective regulations to stop pollution⁴⁴.

● 4.1.2 Processes

While the central government was reluctant to take measures to regulate businesses, local residents / victims engaged in public movements protesting pollution. The success of the 1963-64 public action in Shizuoka prefecture to stop developing a petrochemical complex became an epoch event which was replicated in other areas⁴⁵. Also in the 1960s, some heads of local governments, including Mayor Asukata of Yokohama City, set stricter regulations in their municipalities and made mutual agreement with businesses⁴⁶. In the late 1960s, local residents filed

43. Japan Fund Raising Association ed. (2015) Giving Japan 2015. Japan Fund Raising Association / 日本ファンドレイジング協会 (2015) 『寄付白書2015』日本ファンドレイジング協会 44. There were some existing laws and local government bylaws since the 1950s, but they lacked concrete regulation standards. Miyamoto, K. (2014) Historical Discussion of Environmental Pollution in Post-war Japan. Iwanami Shoten / 宮本憲一 (2014) 『戦後日本公害史論』岩波書店 45. Iijima, N. (2000) Social History of Environmental Issues. Yuhikaku / 飯島伸子 (2000) 『環境問題の社会史』有斐閣

46. Okada, I. (2016) Progressive Municipalities: What we can learn from enthusiasm and failure. Chuo Kouron Sha / 岡田一郎 (2016) 『革新自治体—熱狂と挫折に何を学ぶか』中公新書 47. Miyamoto, K. (2014) *ibid.* 48. Elderly Care Study Group (2003) Elderly Care in 2015: Towards establishment of elderly care to support the dignity of elderly. <http://www.mhlw.go.jp/topics/kaigo/kentou/15kourei/3.html#2-1> (In Japanese) 49. Takahashi, H. ed. (2012) Community Integrated Care System. Ohm-sha / 高橋紘士編 (2012) 『地域包括ケアシステム』オーム社 50. Elderly Care Study Group (2003) *ibid.* 51. Asakawa, S. (2017) "What are the Changes Caused by the Start of "New Comprehensive Program" in LTC Insurance System?" Diamond Online. / 浅川澄一「介護保険の「新総合事業」開始で一体何が変わるのか?」『ダイヤモンド・オンライン』<http://diamond.jp/articles/-/129131> (in Japanese)

people's expectations about the service level and it is not easy for the public to re-adjust to home / community-based care, even with national policies in place. It may be helpful to create more local-level practices before community care can be widely accepted by society.

4.3 Renewable Energies

●4.3.1 Background

Since the energy shift in the 1950s/1960s, Japan's energy policy relied on imported fossil fuels (oil and natural gas). Nuclear energy was the other major source to complement the use of fossil fuels, but its credibility has been greatly damaged by the 2011 Fukushima Nuclear Power Disaster. Renewable energies (REs) such as solar, wind, hydropower, biomass, and geothermal are locally available. It was a major source of energy (mostly hydropower and charcoal) in pre-war Japan but has been underdeveloped for a long while⁵². Recently it is receiving more attention as a new source of energy, and as a potential means to create income and jobs in depopulated rural communities.

●4.3.2 Processes

In Japan, the Ministry of Economy, Trade and Industry (Ministry of International Trade and Industry until 2000) and other governmental agencies have provided intermittent subsidies and support to develop REs since the 1970s. After the 1995 Electric Utility Industry Law, nonprofits (known as "civic windfarms", collecting money from citizens to invest in a windfarm), local governments, and businesses started to establish prototype RE power plants. In 2011 after the Fukushima Disaster, Democratic Party of Japan government introduced the so-called "Feed-in-tariff (FIT) Law", and local governments also passed bylaws to develop their own RE policies. However, the high FIT price created an incentive for businesses to join in RE, especially in solar power projects, and led to a "solar power bubble" and even some cases of improper business conduct.⁵³ And partly due to incomplete power

sector reform, electric companies are refusing some RE connections to the power grid. Because of these issues, RE development is slower than expected. And although there are some locally-owned RE projects including Iida City and so-called "Community Power" projects which returns benefit to the local community⁵⁴, many are owned by big businesses in Tokyo and other urban areas.

●4.3.3 Key Takeaways

This may be a case to show how policy signals and incentives can send messages to different kinds of actors, and lead to unexpected or even undesirable results. Still, the steady growth of "civic windfarms" or locally-owned RE projects may be a potential which can be developed further. Another thing is the use of social sector organizations which can provide technical support to local projects. Rather than providing blanket subsidies or premiums, it may help to specify the ownership status (for example, cooperatives or social businesses with a local presence / ownership) that can enjoy the benefit, and to empower them. Also, power grids and infrastructure and regulatory frameworks need to be developed to support the local stakeholders⁵⁵.

4.4 Organic Food

●4.4.1 Background

The rise of environmental protection movements in the 1960s / 1970s (as described in 4.1) created a concern about the safety of the food, mainly among urban middle class groups. The novel "Complex Contamination," written by Sawako Ariyoshi and published in 1975, introduced health hazards caused by chemicals and became a best-seller. But the agriculture sector in Japan was highly protected by governmental policies and regulations, organized by agricultural cooperatives, and unable to provide the "safe" products demanded by those consumers.

●4.4.2 Processes

In 1970s, direct linkages (called Teikei, meaning "partnership") between producers who practice

organic or "natural" farming, with no or reduced use of chemical fertilizer, pesticides, and other chemicals, and urban consumer groups started to emerge⁵⁶. In 1975, Daichi-wo-Mamoru-kai (Daichi) was established as a co-purchasing group, but it became a private company and an NPO in 1977. Daichi developed their own marketing and delivery systems, as well as buying products directly from local producers. Other companies including Akikawa Bokuen (1979), Radish Boya (1988), and Oisix (2000) joined later, and the sector grew. Latecomers like Oisix developed a new group of customers, like young parents who prefer using web-based ordering. Each of the major companies like Daichi or Radish Boya records 10-20 billion yen (USD 90-180 million) in sales per year and hires 200-300 employees. Other mainstream players joined the market, including consumer cooperatives, supermarkets, and convenience stores (one major brand, Lawson, developed a special chain called "Natural Lawson" together with Daichi).

An interesting fact is that although the Ministry of Agriculture, Forestry and Fishery has its own set of legislations (the 2006 Act of Promotion of Organic Agriculture) and policies to support organic agriculture, it has almost no connection with organic food suppliers like Daichi⁵⁷. Also, the policy target of MoAFF is to increase the organic volume of product to 1% of the total market size, which is double the current share, but the results seem to be rather negligible.

●4.4.3 Key Takeaways

Over 40 years of experience in the organic products market in Japan shows how business based on social value can scale up the size of an initiative which started as small consumer movements – even without meaningful support from the policy side⁵⁸.

Still, Mr. Fujita of Daichi sees the limitation to their effort to increase the size of the market,

saying it is still small as a total (around USD 1 billion), compared to the size of the organic products market in the US or the EU, which are more than ten times bigger. He emphasizes the need to "open up" the group from a closed circle to wider society, but sees the problem of civic and organic movements in Japan staying niche, blaming other groups for their small differences and not forming alliances, and not accepting diversity within the movement⁵⁹.

4.5 Community Foundations

●4.5.1 Background

Many of the nonprofit organizations in Japan have problems diversifying their funding sources, and they tend to stay small⁶⁰. Individual donations mostly go to a small number of big and famous nonprofits (like Japan Red Cross or Central Community Chest of Japan) or international organizations⁶¹, and local-based nonprofits become dependent on government subsidies and subcontracting⁶², losing the capacity to do much more than what is outsourced by governments. With a limited (and shrinking) amount of governmental spending, there is a need for mechanisms to raise funds locally and transfer it to social sectors working in the area.

●4.5.2 Processes

Previously, there was only one community foundation, Osaka Community Foundation, set up by Osaka Chambers of Commerce and local governments and operating since 1991. In 2009, Kyoto NPO Center established the Kyoto Foundation for Positive Change, followed by dozens of others⁶³. Aside from Osaka Community Foundation, their annual income is not very big, around USD500,000 even for the largest foundations. Yet they are conducting creative issue-based or area-based grant programs,

52. Ozawa, S. (2013) *Rechoosing Energies*. Iwanami Shoten / 小澤祥司 (2013) 『エネルギーを選び直す』岩波書店 53. Nikkei Shinbun, May 13, 2017 http://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ0111G_R00C17A5MM8000/ (in Japanese) 54. For example, Community Power Japan (Zenkoku Gotouchi Enerugi Kyokai) is a network of 23 locally owned RE projects <http://communitypower.jp/> (in Japanese) 55. Morotomi, T. ed. (2015) *Electric Power System Reform and Renewable Energies*. Nihon-hyoron Sha / 諸富徹編著 (2015) 『電力システム改革と再生可能エネルギー』日本評論社

56. Masukata, T. (2008) *Organic Farming Movement and "Teikei" Network*. Sinyo-sha / 榎湯俊子 (2008) 『有機農業運動と「提携」のネットワーク』新曜社 57. It is partly because the certification standard for organic products becomes too burdensome for producers in hot and humid environments, so Daichi and other suppliers usually accept minimal use of chemicals. 58. It is a bit tricky to put them as a business, since many of them, including Mr. Fujita of Daichi and Radish Boya has a civil society or consumer activity background and momentum. However, they now define themselves as "social businesses" rather than NGOs.

59. Yoshida, T. (2017) "The True Meaning of Merger of Daichi-wo-mamoru-kai and Oisix: Interview with Chairman Kazuyoshi Fujita of Daichi-wo-mamoru-kai" *Nikkei Business Online*. / 吉田忠則 (2017) 「大地を守る会とオイシックス 統合決断の真意—大地を守る会 藤田和芳社長に聞く」『日経ビジネスONLINE』 <http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/15/252376/022300086/?rt=ocnt> (in Japanese) 60. Tanaka, Y. (2011) *ibid.* 61. Japan Fundraising Association ed. (2015) *ibid.* 62. Tanaka, Y. (2011) *ibid.* 63. Fukao, M. (2014) "A Definition and Role of "Civil Foundation for Our Community" Supporting Citizenship" *Ryukoku Journal of Policy Science*. 3(2) pp. 73-83 / 深尾昌峰 (2014) 「市民性を支える「市民コミュニティ財団」の定義と役割」『竜谷政策論集』3(2) pp.73-83

volunteering and pro bono programs, investigation of local issues, and networking of local governments, businesses and other stakeholders⁶⁴. Through these initiatives, they can mobilize and make better use of local resources, as well as capacitating local nonprofits. Also, there are expectations that they may become a recipient of new funding raised by the 2016 Dormant Account Law.

●4.5.3 Key Takeaways

Perhaps it is still too early to make any concrete judgement on whether these community foundations can develop into full-scale local intermediaries. Still, if they can avoid being too dependent on one source of income and can develop steadily by winning the trust of and contribution from local stakeholders, there is a good chance for them to become a coordinator of local multi-sectoral collaboration platforms.

Section 5

Potentialities for Cross Border Application

5.1 Individual /Institutional Level

It will be easy to find individual people or organizations who can share their longtime experience or knowledge with other countries on various issues, including aging or environmental issues. Another advantage of the Japanese social sector is their ability to build multi-sectoral collaboration platforms, especially on the local level. Nonetheless, the language barrier is still a major problem, especially among the older generation who have such great experience. And there is a risk of communicating without understanding the different context of each country. Therefore, it may help to have a “middle-man,” someone who knows both countries and their cultures well and can “interpret” the communication for both parties.

5.2 Sectoral Level

The decades-long experience of social sector development (such as regulatory frameworks and human resource development) in Japan will be useful knowledge for other Asian countries. And considering the recent development of social enterprises/ventures, social investment tools, and the use of IT technologies for social causes in other Asian countries, Japanese social sectors can also benefit from exchange with their neighboring countries. Fortunately, there are a good number of umbrella organizations and intermediaries in Japan who can serve as counterparts for other countries, and exchange between these organizations may be a good opportunity.

⁶⁴.Some examples are Aichi Community Foundation: <http://aichi-community.jp/>; Kyoto Foundation for Positive Social Change: <https://www.plus-social.jp/>; Okayama Share Foundation: <http://www.mintuku.jp/>; The Sanaburi Foundation: <http://www.sanaburifund.org/shien/> among others(all in Japanese)

III

Social Innovation Eco-System Study in East Asia : South Korea

C.

SECTION 1 : Social Innovation and Institutionalization Thereof in Korea

1.1 Social Innovation Trend in Korea / 1.1.1 Hope Institute: Tackling Social Problems from Different Directions / 1.1.2 Social Enterprises and Economy: Developed and Spread with Different Context of Social Innovation A Separate but Important Partner to Social Innovation / 1.1.3 Policy on Social Innovation: Focusing on the Case of Seoul City / 1.2 The Difficulties of Describing the Current Status of Social Innovation in Korea / 1.3 Institutionalization of Social Innovation

SECTION 2 : Institutionalization of Social Innovation in Education

2.1 Why Education for the Institutionalization of Social Innovation? / 2.3 Major Issues of the Korean Education System / 2.2.1 Excess Competition Stemming from the Need to Get into Good Universities / 2.2.2 Fever for Private Education / 2.2.3 Rote Learning and the Death of Creativity / 2.2.4 Growing Demand for Alternative Styles of Education

SECTION 3 : Case 1 : Innovation Schools

3.1 Social Issues to Tackle / 3.2 Current Status / 3.3 Beginning and Diffusion of Innovation Schools / 3.3.1 Beginning / 3.3.2 Diffusion / 3.4 Case Analysis / 3.5 Institutionalization of Social Innovation / 3.5.1 Successful Experiments within the Public Education System on a Small Scale / 3.5.2 Spontaneous, Bottom-Up and Widely Accepted Innovation / 3.5.3 Social and Political Factors Contributing to Institutionalization / 3.6 Social Impact of Innovation Schools

SECTION 4 : Case 2 : Future Class Network's Flipped Classroom

4.1 Social Issues to Tackle / 4.2 Future Class Network Today / 4.3 How does it start? / 4.3.1 A TV documentary sheds light upon new hopes for the Korean public education system / 4.3.2 The documentary sends a resounding message throughout the nation / 4.3.3 Flipped learning spreads across Korea as teachers and students begin to participate / 4.3.4 The Future Class Network is born / 4.4 Case Analysis / 4.5 Innovative Aspects of Future Class Network / 4.5.1 Rapid diffusion, thanks to the active embrace of the program by interested parties in education / 4.5.2 Ease of application to the public education system / 4.5.3 Tangible results in a short span of time / 4.5.4 Extensive network on flipped learning / 4.5.5 Spreading Future Class Network's reputation through diverse channels / 4.5.6 A supportive ecosystem enabling the success of the experiment / 4.6 Social Impact of the Future Class Network

SECTION 5 : Key Findings & Suggestion

5.1 Implications for Institutionalization of Social Innovation / 5.2 Education as the Perspective of Institutionalization of Social Innovation / 5.3 Suggestions for Future Research

The discourse on social innovation in Korea began to spring up in the mid-2000s as Koreans came to discover and adopt the concept of social innovation from Europe. A decade has passed since then, and the term has become a major keyword in various areas of policymaking and the civil society. Koreans have attempted diverse experiments of social innovation in the fields of practice, and some of them have gone on to bear tangible successes. Social innovation in Korea now garners attention not only from the Korean public, but also around the world via the media and the global networks of social innovation, thanks to the rapid pace at which it progresses, the scale it has attained to in a relatively short span of time, and active governmental support.

Despite the favorable responses that the diverse and visible experiments of social innovation have won in Korea, there is little in-depth and extensive analysis on the current status, background, and characteristics of social innovation in the country. The persistent theory-practice gap in Korean social innovation may be understood in light of the various contexts under which social innovation has been introduced and attempted in the country so far.

A major reason for the persistent gap between practice and understanding in Korean social innovation can be found in the conspicuous absence of a general consensus on how social innovation is to be understood and interpreted in Korea. Few have ever attempted to discuss the nature of social innovation in Korea, asking such questions as whether the term itself is merely in vogue without any fundamental changes occurring in Korean society, whether the number of cases that seem to constitute social innovation is on rise (irrespective of whether such cases could indeed be understood as social innovation), and whether the current rise of social innovation is indicative of the way social innovation is actually taking root and growing in Korea. Notwithstanding the growing public discourse on social innovation and the frequent use of the term, there have not

yet been sufficient discussions on what social innovation is and should be in Korea, and what phenomena we—aptly or incorrectly—refer to as social innovation in this country.

This research therefore starts by introducing and summarizing Koreans' understanding of social innovation and institutionalization thereof. Rather than referring to the specific projects or examples analyzed in various studies on social innovation worldwide¹ as the base or the starting point, we, the authors of this research seek to explain how social innovation started and has evolved through the changes in institutions and systems in Korea. In order for the institutionalization of social innovation to occur, it is important for grassroots and spontaneous practices that are quite distinct from the conventional logic of problem-solving to take place first, and for those solutions to make some successes through continued implementation and improvement. For, without such successes, attempts at social innovation cannot find their ways into actual policies. The authors find examples of such successful social innovation in Korea in education, and particularly focus on two cases: the Innovation Schools and the Flipped Classroom of Future Class Network.

1.1 Social Innovation Trend in Korea

Before analyzing the specific Korean cases of social innovation in education, firstly we need to understand the contextual factors contributing to the absence of an in-depth and theoretical discourse on social innovation, and how that absence has affected different areas of social innovation in Korea. The three main subjects of our analysis are the Hope Institute, which was the nongovernmental organization to introduce the concept of social innovation in Korea, the realm of social enterprises and economy, and the social innovation policy of the Seoul Metropolitan Government that has been developing public-private partnerships to promote social innovation.

• 1.1.1 Hope Institute: Tackling Social Problems from Different Directions

The Hope Institute was established in March 2006 to promote civic participation for social innovation. The organization aims to move beyond the conventional logic and limits of the civil society and activism, and to develop alternative approaches to various social problems. The organization's efforts to identify and solve specific social issues with citizens based on empirical facts corresponded to social innovation that was spreading and rising in Europe at the time. Park Won-soon, incumbent Mayor of Seoul today, was a executive director of the Hope Institute at the time and played a pivotal role in leading this change. The Hope Institute has been playing an indispensable role in paving the ground for spontaneous and bottom-up social changes through civic participation, social invention, and cross-sector cooperation. The Hope Institute was the first NGO in Korea to introduce major issues on the agenda of social innovation, such as social invention, community businesses, community building, seniors' contributions to the society and the social economy. Those issues are still big agenda that was dealt with. The organization has organized diverse projects to help citizens make the changes they want at the grassroots level. The Social Invention Center, a part of the Hope Institute that supported the realization of citizens' innovative ideas, received nearly 2,000 proposals for invention and innovation in just six months, and over 3,400 ideas in just three years of its launching, garnering much interest and support from citizens. The Mokmingwan Club, an association of the heads of local governments in Korea interested in realizing grassroots democracy and sustainable local development, counted 57 local governments as affiliates as of the end of 2013, facilitating the

spread of innovation at the local level throughout Korea.

• 1.1.2 Social Enterprises and Economy: Developed and Spread with Different Context of Social Innovation A Separate but Important Partner to Social Innovation

While the idea of social innovation, introduced by the Hope Institute, began to seep into the civil society at large, Korean government introduced and began to foster the social economy—particularly social enterprises—on their own by making policy. The growing socioeconomic polarization and the soaring unemployment rate in the aftermath of the Asian Financial Crisis of the late 1990s formed a fertile soil upon which the interest in social enterprises began to grow in Korea. The history of the social economy in Korea dates back to 1945, when cooperatives, communities, credit unions, and anti-poverty campaigns began to be active after the country was liberated from Japanese colonial rule. Credit unions quickly spread widely in the 1960s, and workers' unions and producers' cooperatives also began to emerge in the early 1990s. The Self-Help Support Program, introduced according to the National Basic Livelihood Security Act in 2000, introduced an economic self-help policy centered on helping the marginalized find jobs and find economic self-sufficiency, thereby providing an official legal ground for fostering social enterprises. However, the most decisive impetus came in the form of the Social Enterprise Promotion Act (SEPA) of 2007. The Ministry of Employment and Labor (MOEL) and the national government spearheaded the policy for fostering social enterprises, and the social economy began to emerge as a major alternative solution to various socioeconomic problems as local governments began to provide

Social Innovation Agenda of the Hope Institute (as of 2012)

Social invention	The processes and outcomes of realizing citizens' innovative ideas into action.
Community businesses	Encouraging locals to survey, mobilize, and organize local resources in order to develop business models that tackle and solve local problems.
Community building	Encouraging citizens to find ways to revitalize and reenergize underprivileged neighborhoods through active participation.
Social economy	Incubating and supporting small businesses, social enterprises, cooperatives, and other such alternative economic actors at the local level.
Seniors' contributions to society	Helping retirees find new opportunities and outlets for contributing to their communities and society.

1. Geoff Mulgan et al, 2007, Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated; Robin Murray, Julie Caulier-Grice, and Geoff Mulgan, 2011, The Open Book of Social Innovation, NESTA; Julie Caulier-Grice, Anna Davies and Robert Patrick and Will Norman, 2012, Defining Social Innovation, TEPSIE.

active support for social enterprises, too, in and after 2010.² There are currently 1,710 MOEL-certified social enterprises and 11,280 cooperatives across Korea. Seoul, whose metropolitan government is by far the most focal supporter of the social economy, was home to 3,318 social enterprises (having quadrupled in just five years) in 2016 and 2,803 cooperatives in 2017.

The spectrum of social innovation is indeed wide and bears close relations to social enterprises and entrepreneurship as well. The failure of the neoliberal economic system, the shrinking social welfare due to budget deficits, and the growing insecurity of the social security net worldwide have all increased the demand for the Third Sector to have self-help solutions in the name of social innovation. Social enterprises and cooperatives have been spreading rapidly worldwide to provide substantial alternative solutions, and are thus emerging as important actors of social innovation. The relationship between the social economy and social innovation has formed differently from country to country. In Korea, the social economy started developing ahead of social innovation. Backed by strong roots in social welfare, self-help projects, and the civil society at large, the social economy in Korea has been growing at a remarkable pace within the framework of alternative economic solutions. While the theoretical discourse on social innovation remains weak, the social economy has been expanding rapidly, thanks to the strong policy initiatives of the central government.³ As the social economy has grown as a sector, the tendency to associate the social economy and social innovation together has been weaker over the years as a result.

Nevertheless, a new trend has been emerging that is different from the conventional social economy in Korea, thanks to hybrid organizations and nonprofit foundations seeking to solve social issues and exert positive impacts through sustainable business models. These new organizations of the social economy emphasize “innovation” or “social innovation” as the keywords for describing what they do. Created

and run mostly by young entrepreneurs with creative ideas and bold spirits, these organizations stress innovation more than do conventional social enterprises, and prefer the term “social ventures” to refer to themselves and seek distinction from conventional social enterprises. Large corporations have also set up nonprofit foundations to support these innovative economic actors, using the term “social innovation” as their key mission and purpose. With positive attitude to the organizational efficiency and expertise of the corporations, these social ventures and foundations actively embrace the entrepreneurial spirit and facilitate the attempts of social economic actors to generate and promote new social values, including the transformation of the public awareness, eco-friendly lifestyles, and the sharing economy.

• 1.1.3 Policy on Social Innovation: Focusing on the Case of Seoul City

Park Won-soon, a social pioneer and a founder of the Hope Institute who was one of the earliest missionaries of social innovation in Korea, was elected as the Mayor of Seoul Metropolitan City in 2011. Park’s election paved the way for the accelerated growth and diffusion of social innovation in Korea. Convinced that policy solutions could be found on the actual fields of citizens’ lives, Mayor Park actively employed administrative and policy means to promote social innovation, particularly on issues with direct relevance to citizens’ everyday living. With the new mayor at the helm, the Seoul Metropolitan Government (SMG) began to identify new policy issues based on civic participation,⁴ and set up the Seoul Innovation Bureau (SIB) in charge of overseeing all social innovation policies and programs of the SMG,⁵ accentuating social innovation as the central and overarching objective of policymaking. The SMG’s support for social innovation has been indispensable to the public-private partnership for the governance of social innovation experiments and practices, and also gave rise to a new policymaking framework that

emphasizes civic participation in all areas of policymaking (e.g., neighborhood community building, conflict resolution, human rights, public-private partnership, and support for young adults). This new policymaking governance structure of the SMG has been working mostly by commissioning private-sector and nongovernmental actors with the management of intermediary and support organizations set up by the SMG.⁶ These intermediary organizations serve as conduits of public-private partnership on social innovation, matching the nongovernmental activists’ expertise with public resources toward maximizing the effectiveness of related policies. Moreover, the SMG also set up the Seoul Innovation Park to promote social innovation, providing physical spaces and infrastructure for innovators’ activities and collaboration in 32 buildings and outdoor areas that make up nearly 100,000 square meters in total area.

The strongest motivating factor for the spread of social innovation in Seoul was a unique one—that is, a single administrator with a firm determination and a vision. It was purely incidental that a leader of the civil society with a strong conviction in social innovation happened to win the mayoral by-election and became the leader of a major metropolis with a population of 10 million. As a mayor of Seoul Metropolitan Government who owns the independent financial means and the sweeping range of powers for public administration, Mayor Park Won-soon has been making good results in translating the ideal of social innovation into policies and actually enforcing them to tangible effects. In other words, it is the policy vision and drive of a single leader, with 30 departments and over 17,000 government employees at his disposal, that forms the backbone of the social innovation policy in Seoul today. At the same time, the discussions and efforts on understanding the true nature of social innovation and systematizing it as a matter requiring concerted and sustained policy resources and attention still remain quite insufficient. Despite the limits, the term “social innovation” has become a household notion now that Mayor Park’s SMG has been undertaking numerous policy endeavors under that name. The worrisome fact is that the prevalence of policy measures for social innovation and the use of the term covers up the need to analyze and understand social nature at

the theoretical level.

1.2 The Difficulties of Describing the Current Status of Social Innovation in Korea

Little survey or research has been done in Korea on the publications and trends concerning social innovation worldwide. Unfortunately, there is even a more grave dearth of studies that make serious attempts to interpret the diverse phenomena taking place in today’s Korean civil society and policymaking from the perspective of social innovation, and to understand what truly constitutes social innovation in the Korean context. Although a number of studies have been undertaken recently to survey and summarize the cases, trends, and policies pertaining to social innovation in Korea, the vast majority of them focus on the SMG’s social innovation policy, and none of them offers in-depth consideration and analysis. Even the cases and subjects that should be seen as social innovation proper are not regarded as such or are completely ignored on the field of social innovation. Social innovation encompasses diverse areas and sectors, and collaboration across these areas and sectors is crucial to generating greater social impacts. The strict compartmentalization of disciplines and areas of social innovation in Korea today has engendered fragmented understanding of social innovation. The broken understanding of social innovation across disciplines and fields makes it impossible for a general consensus to rise on social innovation and its future potential. Hence the ambiguous cases and practices that can be understood as social innovation, but that actual actors of innovation in different areas refuse to accept as such.

1.3 Institutionalization of Social Innovation

Social innovation has been effective in bringing about micro-level and localized changes in everyday life. There are many cases attesting to this power of social innovation. The institutionalization of social innovation therefore raises the question: Can social innovation induce

2. Social Enterprise Promotion Act in 2007 (The Ministry of Employment and Labor), Cooperative Basic Law in 2012 (The Ministry of Strategy and Finance), Social Economy Basic Law is under discussion. 3. The SEPA was enacted in 2007, followed by the enactment of the Framework Act on Cooperatives (FAC) in 2012. The bill for the Framework Act on the Social Economy is currently pending at the National Assembly. 4. The SMG, for instance, launched the Cheongchaek Debates in 2011, which involved organizing town hall meetings to invite and hear from citizens on the issues regarding new policies. Forty-one such debates were held in the first year alone, hearing 717 civic propositions from 456 participating citizens in total. Of these propositions, 75 percent or 538 became actual policy measures. 5. With 107 employees, 21 teams, and a budget of KRW 83 billion in 2016 (New City Vol. 3: Social Innovation).

6. Examples include the Seoul Community Support Center, Seoul Social Economy Center, Seoul Youth Hub, Seoul Innovation Center, and Seoul NPO Support Center.

the structural transformation of our society beyond experiments and practices?

The final and sixth stage of social innovation, according to the theory of the social innovation spiral,⁷ is system change. In the absence of in-depth theoretical studies on the institutionalization of social innovation and system change, the social innovation spiral theory still suggests that social innovation may well be capable of serving as a direct catalyst on structural or systemic change. The global social innovation agenda is indeed expanding its scope onto macro-level issues as well. The important cases of successful innovation that tackled systemic problems head on are also rife with implications for the institutionalization of social innovation.

The institutionalization of social innovation is a precondition to system change. As examples of innovation begin to spread onto wider regions out of their original local communities, they will crucially require policy support in order to be successful. The particular social and political contexts of given societies also matter. In Korea, it was either the national governments or local governments that identified and developed successful practices or cases of social innovation into actual policies. This proactiveness on the part of governments accounts significantly for the rapid spread of social innovation in Korea. However, there is no systemic process regulating the translation of localized innovative practices into systemic nationwide policies in Korea, as recommended by the social innovation spiral.

There are also no established measures (e.g., prototyping, implementation, evaluations, etc.) to verify the effectiveness of socially innovative practices before turning them into policies.

Social innovation has become a pivotal part of policymaking in Seoul mainly because the mayor pushing for it is a firm believer in the power of social innovation and has extensive experience with activism. It would be therefore quite unrealistic and inaccurate to discuss the institutionalization of social innovation through policymaking in Seoul and elsewhere in Korea without taking into account the idiosyncratic factors of leadership.

So far, social innovation Korea today has been described around the public-private partnership on social innovation policy, and the stress on the rapid growth and development of the social economy. While there is nothing to fault these two pillars with, this research is intended to uncover the underdeveloped theory and imbalances of social innovation in Korea. This research explores the actual state of social innovation and its implications by focusing on social innovation in Korean education. Despite Korean students' strong performance on international comparisons of academic capabilities, the Korean education system has been widely criticized for the diverse and complex problems it has engendered. The recent attempts at innovation in education, however, have begun to create new cracks through the rigid education system that could potentially lead to true breakthroughs.

Section 2 Institutionalization of Social Innovation in Education

2.1 Why Education for the Institutionalization of Social Innovation?

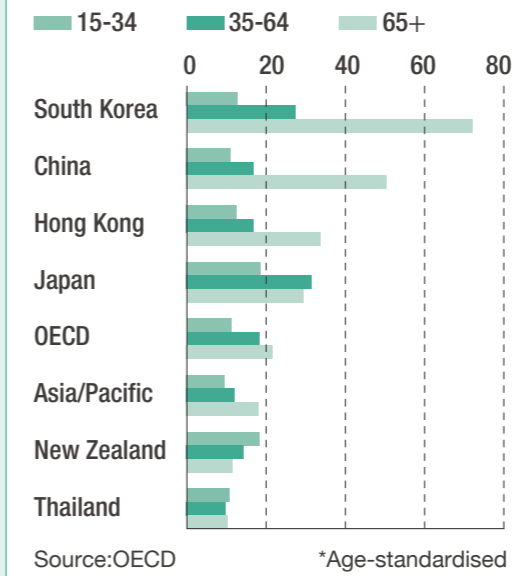
Social innovation is a broad-ranging phenomenon that can affect diverse sectors and issues of society. Education has long been pointed out as a top-priority social issue in need

of serious reform in Korea. The public education system plays a decisive role in the development of children and teenagers, and the vast majority of issues regarding education are often attributed to that system in Korea today. There have been a number of recent experiments that have successfully taken place, evolved, and become institutionalized in the area of public education. As these experiments are rife with implications for the

7. Robin Murray, Julie Caulier-Grice and Geoff Mulgan, 2010, *The Open Book of Social Innovation*, The Young Foundation. The authors posit six stages of social innovation, i.e., prompts, proposals, prototyping, sustaining, scaling, and systemic change. The relationship among these six stages needs not be linear or chronological. Some cases of social innovation may skip one or more of these stages.

South Korea's shame

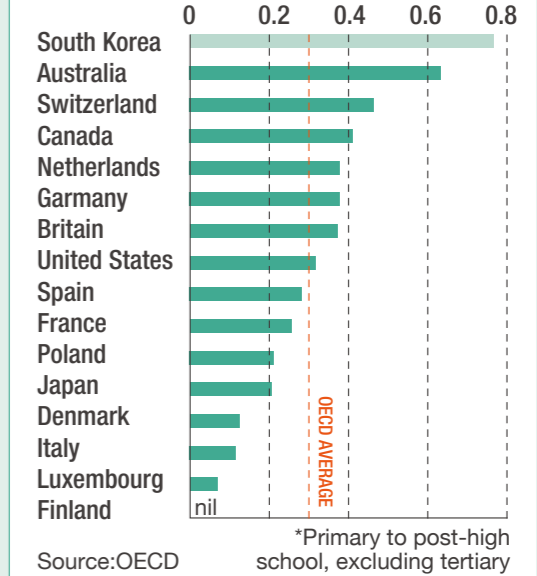
Suicide rates by age group
2011, deaths per 100,000 population*



Number of Suicides per 100,000 Population, 2011 (Source: The Economist)

Because they're special

Private spending on education*
% of GDP, selected OECD countries, 2011



Private Spending on Education as a Percentage of GDP (Source: The Economist)

potential of institutionalization of social innovation in Korea, they are treated as the central subject topic in this research.

All Koreans are required to complete nine years of mandatory education, which include six years in elementary school and three years in middle school. Almost all presidential administrations in Korea have promised and launched educational reforms since the birth of the Korean republic. Yet the public education system that has been almost exclusively focused on sending kids to universities has utterly failed to satisfy students, teachers, and parents alike for over two decades. Having lost their faith in the public education system and its ability to equip students with the skills and abilities necessary to enter prestigious universities, parents have been resorting to expensive private education, leading the private education market to grow disproportionately, while students remain enslaved to the goal of entering good universities for 12 years of their lives. The inhumane intensity of competition, the loss of teachers' authority in classroom, the increasing financial burden imposed by private education on households, the curriculum that fails to respect the diversity of students, and the excessive focus of the education system on university entrance are major problems requiring a thoroughgoing transformation of the

education system in Korea. As education exerts a decisive impact on people's lives in Korea and it is impossible for Koreans to live and function in Korea without submitting themselves to the public education system, innovation and reform are all the more urgently required of education than any other areas.

Education has played a key role in enabling the rapid development and industrialization of the Korean economy. Yet due to outdated values and paradigms of the current education system, Korea has faced diverse issues that are derived from that. Now is the time to reform and innovate the Korean education system.

The major issues of the Korean education system listed above manifest themselves in diverse ways, but the commonly demanded solutions are almost always the reform of the public education system and the return of normalcy to it. Yet the past policies aiming at reforming the education system have failed, breeding and raising society-wide distrust and resentment. There have been a few innovators who have constantly attempted at small-scale and localized innovative experiments, some of which have actually borne fruitful results, revealing the potential for reforming the public education system. This research mainly discusses two examples of such innovation in education.

2.2 Major Issues of the Korean Education System

• 2.2.1 Excess Competition Stemming from the Need to Get into Good Universities

The ultimate goal of public education in Korea is getting into a good university. Having set their eyes on entering prestigious universities, Korean students become compulsive consumers of university-tailored education services since elementary school. In the past, Koreans were able to get into universities by focusing on their study during the three years of high school. Today, however, it has become a major trend for teachers and parents alike to prepare their students strategically for entering the desired universities even from elementary school period. This raises the level of competition in the classroom to an unimaginable extent. The fiercely competitive learning environment compels students to learn and internalize the dog-eat-dog world mentality at the expense of compassion and friendship.

• 2.2.2 Fever for Private Education

The societal atmosphere of competition and parents' fervent desire to send their children to good universities have triggered to make the private education market thrive at an

unprecedented pace. There is pervasive distrust in public education in Korea today. Private education here, mostly practiced in the form of cram schools, stresses learning by rote and renders efforts for reforming the public education system ineffective in the end. Cram schools and rote learning also hurt Korean students' future prospects, as they will face an economy that will increasingly require creative problem-solving skills rather than memorized knowledge in the future.

• 2.2.3 Rote Learning and the Death of Creativity

The current public education system has largely been designed and shaped by policymakers whose chief goal was to rescue the nation out of poverty through rapid industrialization. The rigidly standardized and centralized national curriculum has thus exclusively focused on teaching children the skills necessary to get ahead in schools and on the job market. Students are forced to take boring lessons in the same classroom, and evaluated and judged according to the exclusive standard of academic performance. This has forced diversity and creativity out of classrooms in Korea. Although the public and policymakers today increasingly realize the need to encourage more creative and interactive education, no serious policy changes have come about so far.

<Note> Education System in Korea Today

System	The public education system in Korea is based on a national curriculum designed by the government. All students are required to complete six years of elementary school and three years of middle school, and the vast majority of them also go on to complete three years of high school and four years of university, under this single curriculum. Graduates of "alternative" schools that follow curricula different from the public education curriculum are required to take nationally designed qualification examinations to obtain general equivalency diplomas. In Korea, elementary and middle-school education is free today.
Educational performance indicators	<p>Shortly after his inauguration in 2009, Barack Obama began publicly praising the Korean education system, in his address to Congress, town hall meetings, and visits to schools. Korean students excel on international comparisons of academic performances, so much so that outsiders often cite Korea as an example of a successful public education system.</p> <p>South Korean students have consistently performed at the top level as indicated by their scores on the Programme for International Student Assessment (PISA) tests. The learning facilities and environments in Korea are also on a par with those of other advanced countries. The Korean higher learning system continues to produce competent and well-qualified teachers. Korean parents' fervent desire for the education of their children and students' own ability to stay focused on studying are also unique assets of the Korean education system. The motivation and passion of teachers, parents, and students alike have fueled and sustained the national and local governments' continued efforts to improve the content of the national curriculum and pedagogics. In Korea, education is regarded as an end in and of itself, and not as a mere instrument for acquiring knowledge or securing prospects for a comfortable life. All these factors have contributed to the high literacy rate and educational level of the entire public. Yet these factors have also been causing a host of problems that are from over-education.</p>

• 2.2.4 Growing Demand for Alternative Styles of Education

Unsurprisingly, given these complex and deep problems of the public education system in Korea, the demand for alternative education is growing rapidly. The world has entered the Fourth Industrial Revolution. Sweeping social changes will take place in an even more unpredictable manner in the future, and the workforces will be required to apply knowledge rather than acquire it. Creativity or the power to create new things and collective intelligence will become all the more important. The Korean education system is utterly ill-equipped to educate and produce the creative workforces that today's job market requires. That is why Korean students and parents look to outside sources for glimpses of hope. It is critical now to understand the macro-level changes newly shaping society and education, and to plan and take appropriately flexible responses to these changes by updating our value orientations and devising new specific practices.⁸

It will be a Herculean endeavor to attempt and succeed with reforming the Korean public education system from the inside. The Korean government has been the sole architect of the education system and even its reforms, and all the educational activities in that system take place according to a single national curriculum.

These facts fuel the skepticism regarding how truly effective the attempts at reform could be. It has so far been actors operating outside the public education system, such as the leaders and participants of the alternative education movement since the mid-1990s, that have led innovative experiments and creating cracks in the rigid school system in Korea.

Alternative schools have been "alternative" and secondary to the public education system in Korea. In the recent years, however, the innovative practices of these schools have begun to spill over into, and exert direct impacts on the public education system. The so-called Innovation Schools and the Future Class Network's Flipped Classroom provide good examples. These two experiments have arisen and evolved in separate paths, but they share in common the fact that their experiments were widely debated and the effectiveness thereof has been tested on site through experimental phase. It is difficult to say that these innovative programs are based on business models because of the property in public education. However, the successes they have achieved have revealed the shortcomings of the conventional education system and inspired numerous teachers, policymakers, and parents into taking active actions. In this regard, these programs provide fit examples of social innovation that is the subject of this research.

Section 3 Case 1 : Innovation Schools

3.1 Social Issues to Tackle

Public education in Korea today alienates students, parents, and teachers alike. Students are forced to study from early in the morning to late at night, making their trips back and forth between schools and cram schools. Bullying and school violence are on rise. The cost of sending their children to private cram schools also is a significant financial burden on parents, threatening parents' post-retirement financial prospects. Teachers, too, are unhappy. They

find little sense of self-respect and self-efficacy in their jobs. Today's system breeds pervasive mannerism in teachers by subjecting them to evaluation by monolithic standards and giving them few channels through which they could actively participate and change the structure of education. Innovation Schools began to appear in Korea against this backdrop, inspired by the dream of creating a more active and participation-friendly learning atmosphere, and with the aims of providing interactive education for all-rounded students and of restoring the classroom.

8. Shin Hyeon-seok, 2016, The Reality of Educational Administration and the Tasks of Education Studies in Korea, Korean Education Research Association's Annual Conference at Korea University.

3.2 Current Status

Kim Sang-gon, a leading figure in Korea's progressive politics and the superintendent of education in Gyeonggi-do, began the Innovation School with 13 schools in 2009. The program has since spread onto 1,085 schools in 17 major cities and provinces across Korea as of February 2017.

3.3 Beginning and Diffusion of Innovation Schools

• 3.3.1 Beginning

The innovative experiment began with Namhansan Elementary School in a rural part of Gyeonggi-do. The school's total student count had been reduced to 26 by 2000, leading the teachers and parents to fear the imminent and permanent closure of the school. Motivated to keep the school open, these teachers and parents together developed their own model of small schools and applied it to Namhansan school. The model involved efforts that went beyond simply keeping a school open. Seizing the opportunities and resources that only such a small school could offer for trying new things, the teachers and parents made sure that each and every student got sufficient attention in the classroom, and organized a wide range of activities, mostly focusing on hands-on learning and experiences. In the process, the teachers and parents also gave rise to a new culture in which both sides participated actively in debating and discussing important matters of running the school. The changes they introduced were widely popular among students, so much so that students wanted to be at school even on holidays. Namhansan Elementary School soon emerged as a remarkable exception in the Korean public education system, with the media reporting on the school's successful experiment nationwide. Parents who had been critical of the way students are taught and treated in conventional schools began to move to the Namhansan neighborhood

〈Note〉 Superintendents of Education in Korea

Superintendents of education are high authorities on education and learning crafts in their respective metropolitan cities or provinces. They are elected for a term of four years, and can serve up to three terms. Superintendents have the power to prepare independent budgets with the consent from other elected officials of education and to levy education taxes necessary to improve the state of education in their respective jurisdictions. The law limits the ability of the President and other elected officials to interfere with superintendents' decisions. The direct popular elections of these superintendents and education officials began in 2006.

with the hopes of sending their children to this innovative type of school. The number of students had multiplied to 150 by 2010.

• 3.3.2 Diffusion

The success achieved by this small school soon inspired other similarly situated schools across Korea and contributed to the diffusion of the model of small schools nationwide. In 2005, the Solidarity for Education at Small Schools was organized and quickly developed into a nationwide movement, leading to the development of networks among schools undertaking experiments.

It was amid this confluence of factors that Kim Sang-gon became the first superintendent of education for Gyeonggi-do to be directly elected by popular votes in 2009. Kim ran on a campaign of reforming the local education system, and soon applied the small school experiment across his jurisdiction under the name of the Innovation School Program. Aspiring toward maintaining the balance between students' character and academic performance, the Innovation Schools soon became successes, presenting a viable alternative to the public education system.

The Lee Myung-bak administration at the time had been pushing for a series of neoliberal, and ultimately ineffective, reform measures for education, such as autonomous private high schools, nationwide academic performance tests, the public listing of schools by score, and the teacher evaluation system. Parents' strong resentment against these measures conspired with the Innovation Schools, leading to the rise in the popularity of progressive measures for educational reform. As a result, progressive candidates won most of the elections of superintendents of education in 16 metropolitan cities and provinces across Korea in 2010. As the Innovation Schools in Gyeonggi-do were widely praised and emerged, progressive policymakers and superintendents began to promote the Innovation Schools as major reforms in the increasing discourse on public education. The progressive superintendents

that won the elections had run on the pledges of introducing the Innovation Schools into their own jurisdictions. The Innovation Schools thus began to spread out of Gyeonggi-do, starting with six

cities and provinces. It is not much say that the real discourse on the reform of public education in Korea began with the Innovation Schools.

3.4 Case Analysis

	Ideation	Incubation	Acceleration/Scaling	Policy Change / Institutionalization
Grass roots	<ul style="list-style-type: none"> In 2000, Namhansan Elementary School's grassroots experiment was initiated. 	<ul style="list-style-type: none"> Namhansan Elementary School's experiment continued Grassroots groups started "Small School" movement in 2005. 		
Public Sector			<ul style="list-style-type: none"> In 2009, Kim Sang-gon, superintendent of education in Gyeonggi, province adopted "Small School" movement in province for 13 Innovation Schools as prototype. 	<ul style="list-style-type: none"> Innovation Schools became a signature policy of the progressive superintendents of education. It spread at national scale rapidly.
Socio-Political Situation	<ul style="list-style-type: none"> Mounting criticism on the education policy of the central government (under former president Lee Myung-bak) accelerating competitiveness in classes in a top-down way. In 2009, the electoral system voting for the local superintendents of education was reformed from indirect to direct election. Progressive superintendents of education were elected in 6 out of 16 cities and provinces in 2010, and in 13 out of 17 cities and provinces in 2014. 			

※The Innovation Schools provide an example of public education reform, and have developed and evolved with the initiatives of the civil society and public policymakers. No ties to the private sector were found.

3.5 Institutionalization of Social Innovation

• 3.5.1 Successful Experiments within the Public Education System on a Small Scale

Prior to the emergence of Innovation Schools, most educational experiments occurred outside the public education system, usually led by alternative schools. Innovation Schools, on the contrary, mark the first instance successful innovation occurring within the public education system. The conventional administrative practice required the permanent closure of Namhansan Elementary School, but its teachers and parents sought to break through this situation by taking

advantage of the small size of the school and trying out a wide range of innovative learning activities.⁹ The election of a progressive superintendent of education has aided the spread of this small school model onto the rest of the public education system, first in a single province, and later nationwide. The teaching and learning activities of Innovation Schools were proven to be effective in fostering a more democratic and less competitive learning environment, and also improving students' academic performances. The success of Innovation Schools is significant in that it highlighted the potential of the Korean public education system to change from within.

⁹Parents who had been tired of the rush to get into good universities played a leading role in this process. The parents of students at Namhansan Elementary School held good understanding of social welfare and the trends worldwide, and had been studying the Finnish model of education. It was the open-mindedness and the innovative spirit of these parents that led to the success of the school's experiment.

3.5.2 Spontaneous, Bottom-Up and Widely Accepted Innovation

Countless scholars, teachers, and experts sought to reform the public education system in Korea before the Innovation Schools emerged. All their efforts, however, failed because they failed to persuade parents who were very concerned with the university prospects of their children. Reform attempts that seemed to compromise students' ability to get into good universities and affected the university admissions process directly ran into strong opposition from students and parents alike in all cases.

Most of the attempts at educational reform in Korea focused on changing the university admissions process. The Korean public, however, was not quite open to accepting such a radical change out of the fear that such change would disrupt their children from going to good universities. The Innovation Schools were exceptionally successful because they targeted elementary school students first, whose parents still had years before they could start worrying about sending their kids to universities, and thereby minimized unnecessary conflicts. An increasing number of parents in Korea today want their children to have diverse learning experiences and be happy at least while they are in elementary school. The Innovation Schools appealed to this desire of parents. That is why parents were all the more favorably inclined to accept the program's experiments.

The Korean Educational Development Institute (KEDI)'s poll, in 2013, on 9,530 teachers and parents of 157 schools that had run the Innovation School Program for at least two years revealed that the program had been effective in fostering a cooperative learning atmosphere, improving the educational and teaching-learning processes, and improving students' satisfaction with schools.¹⁰ Parents' satisfaction with the program was the major impetus behind the continued success and spread of Innovation Schools despite various issues and worries they presented in the early days of implementation.

3.5.3 Social and Political Factors Contributing to Institutionalization

The changing social and political environment

in Korea also played a pivotal role in the successful institutionalization the small school model into the Innovation School Program. The first direct election of local superintendents of education could not have been held at a more opportune moment. Parents who had been resentful of the national government's competition-driven educational policy were finally given a chance to change the system by electing progressively leaning superintendents, leading to the active embrace of Innovation Schools by the public education system nationwide.

Progressive superintendents began to invest public resources in adopting and supporting Innovation Schools, which quickly spread out of Gyeonggi-do into Seoul, Jeonju, Gwangju, and other cities and regions. Eight years have passed since the public education system's embrace of Innovation Schools. As of March 2017, there were 435 Innovation Schools in Gyeonggi-do alone, making up 18.6 percent of all elementary, middle and high schools across the province. No other educational reform measures have ever attained to such outward growth in Korea before.

3.6 Social Impact of Innovation Schools

Innovation Schools revealed the remaining hopes of the public education system and induced sweeping and positive changes therein. There are still issues to be tackled and rooms for improvement to be made to Innovation Schools. These schools nonetheless have already begun to set new standards for public education rather than providing mere alternatives to it. The popularity of these schools have also inspired other related innovative attempts in education, such as establishing a democratic classroom atmosphere, developing student-led learning methods, protecting students' human rights, and strengthening schools' partnership with local communities, with local laws and networks emerging to support these attempts.

10. Seon Dae-shin, 2015, "Unlicensed Private Tutorials Paved Start of Innovation Schools," Ohmynews, http://ojs7.ohmynews.com/NWS_Web/Mobile/at_pg.aspx?CNTN_CD=A0002080706&CMPT_CD=MSPW17#cb. 11. Gyeonggi-do Office of Education, <http://www.goe.go.kr/>.

Section 4

Case 2 : Future Class Network's Flipped Classroom

4.1 Social Issues to Tackle

The Future Class Network had its beginning in a sense of crisis and questions about the current Korean public education system's viability in today's rapidly changing world. It arose from the fear that, if the Korean public education system were to be left as it was, both individuals and the Korean society as a whole would soon lose their ability and skills to survive and compete in this day and age of unpredictability. The crisis, however, also revealed the importance of changing the schools and innovating education so as to harness students' ability to adapt to the changing world and thereby pioneer their own future paths with creativity. Deeply concerned with the imminent crisis of the Korean public education system and motivated to find effective solutions, the Future Class Network launched its Flipped Classroom Program.

Over 60,000 students leave schools in Korea

every year. Many of these drop-outs often fault their lack of motivation to get up in the morning, go to school and study as the main reason for leaving schools. Schools have become onerous to students. Boring lectures and depressing classroom atmospheres seem to directly represent how serious the Korean public education system is. Teachers are disappointed, too, but they have little ability and power in the current system to bring about serious changes. There is a pervasive defeatist atmosphere, making everyone give up on the dream of innovating the learning experience. Teachers thus embraced the Flipped Classroom Program as a last resort, out of the desperation that they had no other options to try. The experiment, however, succeeded in dispelling the lethargic classroom atmosphere by transforming the ways in which students and teachers engage in education. The successful program has gone on to spread across the nation.

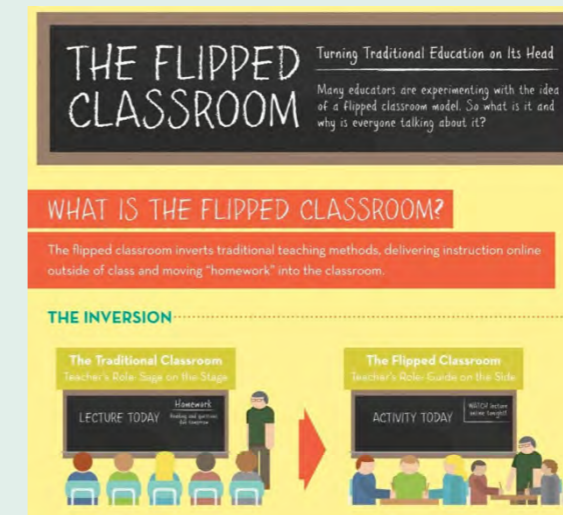
What Is the Flipped Classroom?

Flipped learning inverts the traditional learning process by letting students to listen to online lectures and acquire other forms of knowledge before they attend a class so that they could do their assignments, engage in debates, or solve problems in the classroom. The flipped learning experiment originates from the United States. Jon Bergmann and Aaron Sams, both high-school chemistry teachers in Colorado, first experimented with this model of learning in 2006 in the hopes of engaging students better, reducing school violence and bullying, and saving the school system from collapsing. The experiment worked remarkably well. It presented a new model of effective self-directed learning that responded to the growing demand for more creativity and problem-solving skills in education, and quickly spread onto the rest of the United States.

To flip the classroom model of learning around and challenge the conventional learning process requires

forcing boring lectures out of the classroom and filling it instead with debates and other diverse exciting activities. It also requires the flipping of the respective roles of teachers and students. In the flipped learning model, teachers are not some impeccable sages imparting knowledge single-handedly to students, but are friendly guides who approach students and help them work together and discover knowledge on their own. Flipped learning also requires parents to become learning partners of their children, encouraging them to make new discoveries and share their knowledge.

Source: Flipped Learning Network Hub (<http://flippedlearning.org/>).



4.2 Future Class Network Today

The Future Class Network was established as a nonprofit foundation in October 2014, with Jang Hyeok as the CEO and Jung Chan-pil, a former TV producer at KBS, as the secretary-general. As of 2016, the organization had hosted 38 training camps for teachers, with 2,920 teachers participating in total. Thanks to the organization's campaign, there are now 9,676 classes and 3,256 teachers nationwide practicing flipped learning in Korea.

In March 2017, the Future Class Network launched a larger-scale experiment named the Flipped Campus, with the ambition of flipping not just classrooms, but entire schools. The organization entered an agreement with the Gyeonggi Provincial Government and transformed the Gyeonggi English Village into a flipped campus, introducing a radically innovative school curriculum that lets students to select and learn what they want and need, instead of forcing them to follow a monolithic grade-by-grade curriculum.

4.3 How does it start?

• 4.3.1 A TV documentary sheds light upon new hopes for the Korean public education system

It was while Jung Chan-pil, currently secretary-general at the Future Class Network, was working as a TV producer at the Korea Broadcasting System (KBS) that he discovered the flipped learning experiments in the United States. A major conference was held for educators in the United States in 2013, addressing the global crisis of education in the 21st century. While attending the conference, Jung came to realize the critical nature and urgency of educational reform, and decided to share his discoveries by producing a TV documentary. When he returned to the United States several months later as part of interviewing people for his documentary, Jung encountered flipped learning at a conference, and went on to produce a documentary entitled *The Magic of the Flipped Classroom*.

• 4.3.2 The documentary sends a resounding message throughout the nation

Having so introduced the United States' flipped learning experiment through the documentary in 2014, Jung went on to organize a pilot project,

applying the flipped learning model, modified to suit the Korean context, to two schools in Busan. The project made some remarkable results. Students, who used to doze off or preoccupy themselves with other meaningless activities during the class, began to focus actually on the materials they learned. Parents were pleasantly surprised by how much their children enjoyed learning. Students' academic performance also improved significantly, with over a half of the Year-3 students at Dongpyeong Middle School participating in the pilot project seeing their average scores rise by at least 20 points after the project. Jung's project became an instant sensation across Korea.

• 4.3.3 Flipped learning spreads across Korea as teachers and students begin to participate

After the documentary was aired in 2014, impressed teachers began to express a strong interest in adopting the flipped learning model. Jung organized the first flipped class training camp for teachers in five months after the documentary was aired. The number of participating teachers soared rapidly by over 3,000 every year. Teachers who were skeptical about whether such an "American" model could be effectively applied to Korea were also converted after witnessing the real and powerful changes brought about by the experiment with their own eyes. These teachers became spreader of Flipped Classroom by themselves. Flipped learning quickly spread across the nation, with over 15,000 classes practicing it as of 2016.

• 4.3.4 The Future Class Network is born

In response to the growing enthusiasm of students, parents, and teachers to try flipped learning, Jung began to organize training camps for teachers in 2014. Teachers who participated in the early camps became zealous missionaries for the new model of learning, inducing fellow teachers' interest and participation in the experiment. Convinced in the potential of flipped learning to innovate and reform the education system in Korea, Jung left his job as a TV producer and founded the Future Class Network in October 2014. The two American high-school teachers who first invented the model in 2009 had a humble objective of making the classroom experience more effective for students' learning. The Future Class Network, on the other hand, started out with a much bigger ambition of changing the paradigm

on education in a nation. By 2016, the network counted 12,500 elementary, middle, and high school teachers (two percent of all teachers in

Korea) as its members. The Ministry of Education has also agreed to apply flipped learning to science classes across Korea beginning in 2018.

4.4 Case Analysis

	Ideation	Incubation	Acceleration/Scaling	Policy Change / Institutionalization
Grass roots	<ul style="list-style-type: none"> • Flipped learning was invented by Aaron Sams and Jon Bergmann in USA. • Jung Chan-pil introduced flipped learning through a TV documentary and did experiments in a few classrooms in Korea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enthusiastic responses from on-site teachers arrived. • Future Class Network was established to spread flipped learning. • Training camps were held for teachers who wanted to adopt it. • Teachers' network was formed and education resources were shared. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teachers' network in Future Class Network became vibrant and attracted more teachers. • It was highlighted as an innovative and new alternative for public education system. 	
Public Sector				<ul style="list-style-type: none"> • Some Innovation Schools adopted flipped learning as learning method. • In 2017, Ministry of Education decided to apply flipped learning to science classes nationally.
Socio-Political Situation	<ul style="list-style-type: none"> • Spread of Innovation Schools made a favorable environment for flipped learning to be diffused and adopted into public education system. 			

※ The Innovation Schools provide an example of public education reform, and have developed and evolved with the initiatives of the civil society and public policymakers. No ties to the private sector were found.

4.5 Innovative Aspects of Future Class Network

• 4.5.1 Rapid diffusion, thanks to the active embrace of the program by interested parties in education

A key of successful educational reform depends on the positive change in the attitude of teachers and students. When flipped learning was first introduced, teachers instantly responded to it and showed a strong determination to apply it to their classes. The boring lectures and the depressing class atmospheres had no way of becoming worse. Teachers thus turned to flipped learning as a last resort out of desperation, and dedicated themselves to the experiment. Thanks to active participation by teachers, the network on sharing the specific techniques and learning

content of flipped learning quickly arose and extended. As flipped learning turned out to be effective in engaging even the most bored of students, it quickly spread across the nation.

• 4.5.2 Ease of application to the public education system

The Ministry of Education had revised the national curriculum a number of times to push for educational reform, but changes in the macro-level policy never penetrated into the actual classroom experience on a daily basis. Flipped learning, on the other hand, was easy to apply and adapt to the existing school system. Teachers and students experimented with it without much resistance. This ease of application also contributed to the program's rapid diffusion.

●4.5.3 Tangible results in a short span of time

Flipped learning begins to produce visible differences in students' attitude and performance almost as soon as it is applied to classes. Whereas the conventional model of learning puts teachers at the front and center with their unilateral lectures and subjects students to accepting those lectures, flipped learning transforms teachers into guides and enables students themselves to lead their classroom experiences. Students used to be bored and alienated in the conventional model of learning. When flipped learning is introduced, however, they become more active and eager to participate, as they are the first ones to experience the difference. The clear and tangible differences that flipped learning produces almost instantaneously has helped it spread onto schools of all levels throughout Korea and make its way into the government's education policy.

●4.5.4 Extensive network on flipped learning

After the documentary was aired to the audience nationwide in 2014, teachers began to make requests on where and how they might learn to apply flipped learning to their teaching. Teachers were also proactive in organizing their own network, actively sharing their lessons and difficulties with one another and inviting other interested teachers to join. The Future Class Network came into being to support these activities of teachers. Over 10,000 teachers use the Future Class Network's training programs and web platform to get inspirations and share their experiences. They also share video-recordings and learning materials of their classes online, making flipped learning a collaborative experience for teachers as well, while also continuing interactions with one another through offline programs.

●4.5.5 Spreading Future Class Network's reputation through diverse channels

Aside from the central roles played by teachers in the rapid diffusion of flipped learning, the TV documentary, a series of interviews with news outlets, video clips, and other such channels of communication also played important roles in popularizing the idea of flipped learning. As Jung Chan-pil was selected as an Ashoka Fellow in 2016, that also highlighted not only his role as a missionary of flipped learning, but also his career

as a social innovator.

●4.5.6 A supportive ecosystem enabling the success of the experiment

The Future Class Network with the Flipped Classroom has worked so well and evolved quickly into a larger-scale "flipped campus" experiment in major part because its endeavor had the support of diverse stakeholders rooting for social innovation. The experiments and initiatives of grassroots or nongovernmental organizations need to overcome countless challenges as they harness the sustainability and influence of their experiments to the extent not to be swayed by either the public sector or the private sector. Mobilizing resources and financial support are crucial to enable these experiments to grow stronger despite the obstacles they face. In Korea, venture philanthropy organizations and other groups supporting social innovation professionally have begun to emerge, fostering a supportive environment for social missions and innovation. The Future Class Network was able to take its mission to the next level with the help of Ashoka, an international network supporting social innovators, and C Program, a venture philanthropy organization supporting innovative projects.

4.6 Social Impact of the Future Class Network

The Flipped Classroom Program became so influential that it will be applied as part of the regular public education curriculum for science beginning in 2018 with the full approval of the Ministry of Education.¹⁰ This success is natural, given the effectiveness with which the experiment revealed the last remaining hopes and potentials of the public education system. By embracing flipped learning, the class atmosphere that had been marked by excess competition, passive learning, and the declining authority of teachers was revitalized, and students were effectively transformed with increasing ability to raise and solve problems in their own ways. The flipped learning, in other words, has become an evidence that even a small experiment can lead to big change beyond the pervasive feeling of despair and disappointment with the government-led reform attempts if teachers and students actively

participate in making changes together. Applied to elementary, middle and high schools as well as

universities, flipped learning presents a new direction of learning process.

Changes effected by the Flipped Classroom

- Increased time of communication between students and teachers, and between students themselves in classrooms;
- Improved quality of relationships between students and teachers and between students themselves;
- Improved participation and engagement of students in classroom activities;
- Stronger motivation of students to learn;
- New use of smartphones and computers (from tools of distraction to tools of learning);
- Dynamic combination of play and learning based on collaboration and technology;
- A new attitude to classroom learning (from unilateral lectures to activities combining play and learning); and
- Enhanced ability of teachers to tailor to the specific needs of individual students.

Source: Educational Research and Innovation Center of Korea,
http://21erick.org/bbs/board.php?bo_table=11_2&wr_id=34

Section 5 Key Findings & Suggestion

5.1 Implications for Institutionalization of Social Innovation

The two cases surveyed by this research reveal the process by which micro-level and localized experiments successfully make their way into macro-level national policies. The process is marked by the following common characteristics.

●**Bottom-up dynamics:** Experiments initiated by grassroots or nonprofit organizations are incubated, achieve their sustainability and grow their scales before becoming institutionalized.

●**Active participation by direct stakeholders:** A significant factor of success in both cases, which exerts a great influence on institutionalization and system change as well.

●**Politics:** Politics plays a pivotal role in diffusing grassroots social innovation experiments and touting such experiments as possible solutions to systemic and structural problems. Policy support is indispensable to the institutionalization of social innovative attempts, particularly as seen in the case of Innovation Schools.

●**Cross-sectoral partnership and governance:** Partnership and governance serve as the precondition and lubricant for the translation of mature innovative experiments into actual

policies. There are no mechanisms guaranteeing such partnership and effective governance at this point. As there are still no established procedures by which social innovation can be discussed as part of policymaking process, the effectiveness of cross-sectoral partnership and governance should be regarded as an exogenous variable that cannot yet be generalized or universalized without the help of politics (particularly the vision and dedication of local government leaders).

The institutionalization of social innovation is not confined exclusively to a single stage. Institutionalization of social innovation should be rather understood as an entire process in which innovative experiments arise, grow mature, and spontaneously spread to affect communities beyond their origins, and finally make their ways into national policies. It is a process, in other words, by which localized innovative experiments emerge as factors of structural changes.

5.2 Education as the Perspective of Institutionalization of Social Innovation

Education plays a decisive role in the growth and development of a nation. Investing in education is a sure way in which a nation can secure its future prospects. Now that

¹⁰ Flipped learning will be first applied on a trial basis in 2017 before being applied phase by phase in 2018.

Asia is emerging as an important region of the world, harboring much potential for economic development and political progress alike, the governments in Asia have all seized upon the importance of education as a way for improving the welfare of their entire nations. These Asian states have developed to design long-term education policies and allocate and invest national resources toward maximizing the efficiency and performance of education. This strategy has been garnering increasing interest worldwide, as Asian states fare quite strongly on objective international comparisons of students' academic performances. Nevertheless, Asian countries share common issues such as the better quality and direction of education they provide. Because the lecture-centered model of learning, the passive attitude of students, and the standardized and monolithic curricula imposed from above by national governments are universally observed in the public education systems across Asia.

Both Korea and Japan are witnessing an increase in the number of students who fail to adapt to the competition-focused education system and who are increasingly alienated as a result. In this regard, it is necessary to study on the change and improvement in a better way. Also, we should continue to question whether the public education system caters to the happiness of children, and whether the system is capable of producing individuals with the necessary abilities and skills to survive in today's increasingly complex and unpredictable global community.

5.3 Suggestions for Future Research

On the assumption that the purpose of this research is to find out common issues in the field of social innovation in all the five countries involved, explore and replicate successful cases,

the Korean researchers for this research task focused on social innovation in education in Korea because education is commonly regarded as important in Asia region, and relatively easy to adopt and replicate across border especially around educational method.

The suggestions to be made here for next year's research will be applicable after the researchers review the first-year studies from all the countries and identify common topics of social innovation. The suggestions pertain to refining the framework that was applied to the cases of social innovation analyzed. We would like to end this research by making a few suggestions as to how to identify common patterns discernible from the institutionalization of social innovation in the five countries. First, it is crucial to identify the tasks and difficulties involved in each process of innovation and how the given experiments overcame such difficulties in order to facilitate the replication and diffusion of successful cases. Second, it is important to consider both the endogenous and exogenous factors contributing to the success of social innovation. The exogenous factors to be considered should include not only socio-political factors, but also the trends in the ecosystems and financial support structures surrounding social innovation. Third, it is important to understand the various phases of the innovation process—ideation, incubation, acceleration/scaling, and policy change/institutionalization—in a more complex manner. These stages do not occur chronologically. Some stages may take place simultaneously or change turns in reverse. By analyzing the findings of the first-year studies with these suggestions, it will become possible for researchers to observe and identify the evolving process of social innovation leading to social change in the five Asian countries with greater clarity and acuity.

Bibliography

[BOOKS AND RESEARCH REPORTS]

- Choi Min-seon, 2010, *Innovation Schools: A New Hope of Education Born of the Crisis of a School's Closure*, Saesayon.
- Jeong Mi-na, 2016, *What Is Social Innovation? Characteristics of Social Innovation and Social Change*, Seoul Innovation Center's Social Innovation Research Lab.
- Kim Byeong-gwon, 2017, *New Policies for New Seoul: Part 3 – Social Innovation*, Seoul Institute.
- Bonno PerI and Tom Bauler, 2015, "The Institutionalization of Social Innovation between Transformation and Capture," *Transit*.
- Seo Yong-seon, 2014, "Directions and Tasks of the Innovation School Movement," *Journal of Educational Progress* 30(11).
- Seong Ji-mi et al., 2014, *Fostering Social Enterprises through Support for Social Ventures*, Korea University of Technology and Education.
- Shin Hyeon-seok, 2016, *The Reality of Educational Administration and the Tasks of Education Studies in Korea*, Korean Education Research Association.
- Rachel Sinha and Ti Draimin, 2016, "Mapping Momentum: A Snapshot of the Emerging Field of Systems Change," *Social Innovation Generation*.

[NEWSPAPER ARTICLES]

- Lee Myeong-ho, 2017, "Educators' Own Attempt at Educational Reform: Flipped Classroom," *The Chosun Ilbo*, <http://it.chosun.com/news/article.html?no=2830608>.
- Koh Je-gyu and Lim Ji-yeong, 2011, "Innovation Schools Achieve Remarkable Success and Shed Its Leftwing Label," *Sisa-In*, <http://www.sisain.co.kr/?mod=news&act=articleView&idxno=10423>
- Seon Dae-shik, 2015, "Unlicensed Private Tutorials Paved Start of Innovation Schools," *Ohmynews*, http://ojs7.ohmynews.com/NWS_Web/Mobile/at_pg.aspx?CNTN_CD=A0002080706&CMPT_CD=MSPW17#cb.
- Kim Do-gyun, 2012, "MB's Autonomous Private High Schools Fail, Proving Kim Sang-gon's Innovation Schools Right," *Ohmynews*, http://www.ohmynews.com/nws_web/view/at_pg.aspx?CNTN_CD=A0001685027
- Kim Ji-hye, 2016, "Over 10,000 Teachers Now Practice Flipped Classroom," *Science Times*, <http://www.sciencetimes.co.kr/?news=거꾸로-교실-교사-1만명-넘었다>

[WEB SOURCES]

- Hope Institute, <http://www.makehope.org>.
- Korea Social Enterprise Promotion Agency, www.socialenterprise.or.kr.
- Future Class Network, <https://www.futureclassnet.org>.
- Gyeonggi-do Office of Education's Innovation Education Support Center, <https://edup.goe.go.kr/hs/hsMain/main.do>.
- Google Impact Challenge, <https://impactchallenge.withgoogle.com/korea2016>.

IV

SOCIAL INNOVATION ECO-SYSTEM STUDY IN SINGAPORE

Jonathan Chang

(Executive Director, Lien Centre for Social Innovation, Singapore Management University)

SECTION 1 : Social Sector of Singapore

1.1 The Socioeconomic Context in Singapore

SECTION 2 : Key Stakeholders in the Social Innovation Ecosystem

- 2.1 Public Sector / 2.1.1 Ministry of Social and Family Development (MSF) /
- 2.1.2 Civil Service College (CSC) / 2.1.3 raiSE | Singapore Centre for Social Enterprise /
- 2.1.4 Infocomm Media Development Authority (IMDA) /
- 2.1.5 Singapore International Foundation (SIF) /
- 2.1.6 Asia Centre for Social Entrepreneurship & Philanthropy (ACSEP) / 2.2 Private Sector /
- 2.2.1 Hitachi Social Innovation Hub / 2.2.2 raiSE's Social Enterprise Directory /
- 2.2.3 DBS Foundation / 2.3 Social Sector / 2.3.1 National Council of Social Services (NCSS) /
- 2.3.2 National Volunteer and Philanthropy Centre (NVPC) / 2.3.3 SG Enable /
- 2.3.4 Social Innovation Park (SIP) / 2.3.5 DBS-NUS Social Enterprise Challenge
- 2.3.6 Lien Centre for Social Innovation (LCSI)

SECTION 3 : Gaps in the Social Innovation Ecosystem

- 3.1 Working in Silos / 3.2 Developing Social Innovation Firms

SECTION 4 : Key Cases of System-Changing Social Innovation

- 4.1 18 Chefs / 4.1.1 Context: Employment amongst Ex-Offenders in Singapore /
- 4.1.2 About The Organisation - Now Serving: Second Chances /
- 4.1.3 Social Innovation: Melding the Social with the Enterprise /
- 4.1.4 Challenges and the Way Forward / 4.1.5 Key Takeaways / 4.2 MINDS /
- 4.2.1 Context: Intellectual Disability in Singapore /
- 4.2.2 About the Organisation: MINDS and PWID Employment /
- 4.2.3 Social Innovation: Social Enterprise as a New Avenue of Employment /
- 4.2.4 Challenges and Way Forward / 4.2.5 Key Takeaways / 4.3 BoP Hub /
- 4.3.1 Base of Pyramid / 4.3.2 About the Organisation: From RAS, to WTO to BoP Hub /
- 4.3.3 Social Innovation: Designing Businesses to End Poverty /
- 4.3.4 Challenges and Way Forward / 4.3.5 Key Takeaways

SECTION 5 : Potentialities for Cross Border Application

Section 1

Social Sector of Singapore

1.1 The Socioeconomic Context in Singapore

In the past 50 years, world-class education and healthcare sectors, augmented by fiscally responsible social policies, have greatly improved the lives of many Singaporeans, old and young alike (Bhaskaran M. et. al., 2012). Nonetheless, Singapore's first world status has unfortunately resulted in an increasing proliferation of problems endemic to industrialised countries. With a Gini coefficient of 0.458, Singapore's 5.5 million population is facing an increasing income disparity, and an associated risk of lower social mobility (Yong, C., 2017).

With globalisation, rapid technological change and government policies in place, the current social compact will be insufficient in ensuring equitable and inclusive growth (Bhaskaran M. et. al., 2012). Exacerbating this is an ageing population, an influx of foreign workers, wage stagnation and a lack of investment in public housing, where Singapore is facing a strain in its limited resources. This necessitates a greater social impact on the marginalised community (Bhaskaran M. et. al., 2012). However, the nature of social challenges, or types of beneficiaries are not unique to Singapore. Singapore's ecosystem and economy are largely defining of her socio-economic context, where it comprises of an outward-facing structure, which is more conducive for growth (Jacobs, M., 2013).

The Government had been the biggest facilitator of providing funding and social assistance. However, in face of a fast-changing socioeconomic context, Singapore will need to evolve into a more collaborative partnership between the public, private and social sector in order to achieve the goal of self-reliance amongst Singaporeans (Wu, C., 2016).

This will be effectively achieved by ensuring access, affordability and quality in key social goods of social security, namely:

- (a) Public Housing
- (b) Healthcare
- (c) Education
- (d) Infrastructure
- (e) Environment

To improve the social sector in Singapore, the Singapore Ministry of Social and Family Development (MSF) has ensured a sustainable system to support the growing old, and continues to build a strong community in Singapore (MSFa, 2016). According to MSF, the social and community sector employs more than 10,200 people today. These include Social Workers, Therapists, Psychologists, Nurses, Special Education teachers, Early Intervention teachers, and other similar occupations.

Furthermore, with Singapore's neutrality, global connectivity, excellent talent pool and rising interest in philanthropy, she has enjoyed a growing presence in innovation philanthropy, and a surge in charitable donations, from US\$207M in 2006 to US\$809M in 2014 (Your Singapore, 2017). To date, Singapore is home to more than 150 international non-profit organisations, and is hailed an innovative hub where impact investors, philanthropy practitioners, social entrepreneurs, and global leaders build new social innovations for the social sector ecosystem (Your Singapore, 2017).

The government has greatly supported the growth of social innovation, thus allowing Singapore's social sector to continuously gain recognition, and establish a greater impact in our social fabric. As defined by Singapore's Social and Family Development Minister Tan Chuan-Jin, the social service sector in Singapore is "society's vehicle of change, triggering a chain of transformation, not only in the people who need help, but those who help them as well" (Othman L., 2016). We can thus be optimistic about more social changes and innovations in the future.

Social innovation provides new solutions for old problems, and is a highly demanding process made easier with collaboration among various individuals. These ideas are often best effected when combining talent, experience and expertise from different organisations. To better meet a wide spectrum of social needs unmet by current assistance schemes, Singapore works with three key stakeholders -- the public, private and social sector. This section seeks to discuss the role of each key stakeholder in our local social innovation ecosystem.

2.1 Public Sector

• 2.1.1 Ministry of Social and Family Development (MSF)

Since 2012, the Ministry of Community Development, Youth and Sports (MCYS) was restructured to become the Ministry of Social and Family Development (MSF). Seeking to better the Singaporean social fabric through its policies, community infrastructure, programmes and services, MSF's mission is to nurture resilient individuals, strong families and a caring society to overcome future challenges together.

Led by Minister Tan Chuan-Jin, the MSF has four departments: Corporate Support, Social Development & Support, Family Development & Support, and Early Childhood Development Agency. Through these divisions, the MSF provides support for children, women, juvenile delinquents, destitute persons, and individuals and families in financial difficulty (Singapore Government Directory, 2016).

In 2014, the MSF also launched the ComCare Enterprise Fund (CEF), which provides seed funding for sustainable new and existing social enterprises. The CEF aims to help the needy disadvantaged by more self-reliant. Approved social enterprises within the social services sector will be granted up to 80% of the total project cost (MSF, 2016b).

• 2.1.2 Civil Service College (CSC)

The government alone will be unable to deal with Singapore's social compact, and thus the Civil Service College (CSC) provides new strategic

capabilities and partnership paradigms for Singapore's Social Sector.

Due to an intricate map of needs (including housing, employment and health), social problems faced by the poor and vulnerable have become increasingly more complex and diverse. Hence, the CSC aims to leverage on its networks to improve groundsensing and develop sense-making capabilities, inform strategic planning and support more comprehensive solutions to complex social problems. It also seeks to restructure and upgrade the social services sector, by first-hand knowledge and ground understanding in their clients to co-create and co-produce better policies and programmes with the government or public sector (Wu, C, 2016)

• 2.1.3 raiSE | Singapore Centre for Social Enterprise

Seeking to raise awareness and support for social entrepreneurship in Singapore, raiSE's goal is to encourage the growth of social enterprises as a sustainable way to address social needs. In order to create a more supportive environment, raiSE provides a range of assistance to build enterprises from an idea, to evolve into an established start-up and more (RaiSE, 2015).

With funding, advisory services, training, relevant resources and networks, Singaporeans can focus on creating an impact on emerging and unmet social needs, and gradually scale their projects up to a greater platform. To date, there are currently more than 350 social enterprises, which has aimed to impact by providing employment opportunities, education, skill development, basic living needs, healthcare services, and products to improve one's mental health and wellbeing (Glints, 2016).

In facilitating the growth of the sector, raiSE works closely with the public and private sectors, and continues to welcome the support of corporations and individuals who are keen to help advance social entrepreneurship in Singapore.

• 2.1.4 Infocomm Media Development Authority (IMDA)

The Infocomm Media Development Authority develops and regulates the converging infocomm

and media sectors in a holistic way, and aims to build a competitive, sustainable infocomm media industry while nurturing the seed of technological innovation, research and enterprise (IMDA Singapore, 2016).

In order to promote digital inclusion and social innovation, the Social Innovation programme was inceptioned in 2016 to support Voluntary Welfare Organisations (VWOs) in the social service sector to adopt IT solutions for their end-beneficiaries. The SI Grant will fund 10 projects up to 75% of the project cost, with a cap of \$100,000 per project. This will allow them to extend their assistance to provide beneficiaries with better service and care (IMDA Singapore, 2016).

• 2.1.5 Singapore International Foundation (SIF)

With a motto 'for a better world', Singapore International Foundation (SIF) fosters a global collaborative culture to incite a positive social change. Tapping on cultural diversity, and wealth of skills and experiences, SIF believes in creating greater understanding amongst Singaporeans and international community. SIF's ultimate goal

is to bring world communities together to do good, and to create a better world - one that is envisioned as peaceful, inclusive and offers opportunities for all (SIF, 2017).

In line with its goal to support innovative business ideas focused on social good, the SIF

had started the Young Social Entrepreneurs Programme in 2017, which "inspires, equips and enables youth of different nationalities to start or scale up their social enterprises in Singapore and beyond". Successful participants will be able to develop their social enterprises with up to \$20,000 in funding (SIF, 2017).

• 2.1.6 Asia Centre for Social Entrepreneurship & Philanthropy (ACSEP)

The Asia Centre for Social Entrepreneurship & Philanthropy is part of the National University of Singapore (NUS) Business School. ACSEP's vision is to advance understanding and the impactful practice of social entrepreneurship and philanthropy in Asia, through research and education (NUS Business School, 2016).

In 2017, the ACSEP hosted two events, (1) the International Symposium on Social Entrepreneurship, which invited renowned academic speakers and practitioners to discuss their research findings in the field of social

entrepreneurship (NUS Business School, 2017); and (2) the Crossing the Chasm Challenge, which sought to bridge the gap between social enterprises which were too large for seed funding, and too small for impact investing (Crossing the Chasm Challenge, 2017).

By focusing on collaborative research regarding topics and issues of interest to policymakers, non-profit as well as for-profit leaders, grant makers, philanthropists, and practitioners, the ACSEP hopes to become a resource and knowledge hub, to aid those passionate about doing good (NUS Business School, 2016).

2.2 Private Sector

• 2.2.1 Hitachi Social Innovation Hub

The Hitachi Social Innovation Hub was founded in 1910, and boasts a distinguished history in developing leading-edge technology and innovative products that enhances lives, improves communities and inspires action. It focuses on resolving issues faced by society and customers, by combining advanced IT with operational technology (OT) and products/systems, to produce fresh social innovations. Seeking to 'Inspire the Next', Hitachi Social Innovation has contributed in areas including water, energy, manufacturing, life & economy, R&D, transportation and urban development (Hitachi Ltd., 2017).

• 2.2.2 raiSE's Social Enterprise Directory

The raiSE Social Enterprise Directory showcases both start-ups and established social enterprises by industry, with a primary area of impact. Under raiSE, these social enterprises have grown to create social value, and solve social challenges present in the Singaporean society (RaiSE., 2017). Targeting the marginalized in Singapore, the social enterprises have impacted in community in terms of:

- (a) Arts, culture and conservation
- (b) Addressing financial exclusion
- (c) Create employment opportunities
- (d) Empower ex-offenders/drug abusers
- (e) Empower persons with mental health issues
- (f) Empower vulnerable children & youths
- (g) Improve health and wellbeing
- (h) Promote education and literacy
- (i) Protect animal welfare

- (j) Protect the environment
- (k) Provide affordable housing
- (l) Support other social enterprises/organizations

The most prominent raiSE social enterprises includes Aiii, a candy wrapping ecommerce company that employs hearing impaired individuals, and the Adrenalin Events & Education, which hires youths-at risk, ex-offenders, hearing-impaired and wheelchair-bound individuals to manage and plan events. Lauded for its sustainability, high level of social impact, and innovation, both projects won grants from DBS Foundation worth up to SGD\$100,000 (Social Enterprise Buzz (2012).

• 2.2.3 DBS Foundation

In light of championing social entrepreneurship, DBS (the commercial parent of DBS Foundation) created the Social Enterprise Package, which allows for no initial deposit of minimum monthly balance requirements, and offers preferential rates for transactions. Since its inception in 2012, DBS Foundation has provided grant funding to over 100 social enterprises across Asia, and worked with more than 200 social enterprises in terms of providing non-financial resources, and business procurement opportunities (DBS Foundation, 2012).

Furthermore, DBS Foundation supports social enterprises with its Social Enterprise Grant Programme, which encourages social enterprises with innovations to fulfill needs including access to health and education, employment, waste management and more. With this grant, start-ups are able to develop prototypes into working models, improve existing processes or add critical capabilities to achieve sustainability, or scale up the start-ups' existing business that leads to greater social impact (DBS Foundation, 2012).

2.3 Social Sector

• 2.3.1 National Council of Social Services (NCSS)

With a mission to advocate social service needs and strengthen strategic partnerships, the National Council of Social Services (NCSS) is the umbrella body for over 450- member social service organisations in Singapore. The Community Chest manages fundraising and engagement, while the Social Service Institute (SSI) is the human capital development arm of the NCSS (National Council

of Social Service, 2017).

The NCSS provides leadership and direction in enhancing the capabilities and capacity of our members, and aims to create an effective social service ecosystem. To date, NCSS has initiated six projects, which outreaches and positively impacts seniors, children and youth with special needs, disabled adults, persons with mental health issues, children and youth, family, and caregivers (MSF, 2016c)

• 2.3.2 National Volunteer and Philanthropy Centre (NVPC)

The National Volunteer & Philanthropy Centre (NVPC) is an independent non-profit organisation, seeking to inculcate a giving culture in Singapore. By increasing development in volunteerism and philanthropy, the NVPC collaborates with various charities, corporates, public sector agencies, institutions as well as the community. Since 2004, the NVPC has awarded more than \$6.2 million in grants to 73 grantees. To date, grantees have collectively raised over 39,800 volunteers and \$15.3m in funds/income from other sources (NVPC, 2017a)

With a vision to make giving 'simple, fun and meaningful', the NVPC is strongly passionate about spreading the giving spirit, and creating a "Giving Ecosystem" in Singapore. As such, NVPC's four initiatives -- the President's Volunteerism & Philanthropy Awards (PVPA), Giving Week, CoLABS and Philanthropy in Asia (PIA) has provided platforms for a greater social impact to be achieved via collective effort (NVPC, 2017b).

• 2.3.3 SG Enable

SG Enable is an agency dedicated to enabling persons with disabilities, and aims to empower the disabled and caregivers by providing easy access to information and referral services, enhancing employability and employment options for persons with disabilities, and engaging the larger community in enabling them to live in a more inclusive society.

Currently, SG Enable has two initiatives, the Enabling Village and Tech Able, which provides a one-stop facility and training support service for persons with disabilities (SG Enable, 2016a), and which promotes the implementation of IT solutions amongst these people and their employers respectively (SG Enable, 2016b).

• 2.3.4 Social Innovation Park (SIP)

Founded in 2006, the Social Innovation Park Ltd (SIP) is a home-grown, impartial, not for profit organization. It aims to Educate, Empower and Enhance social entrepreneurs and innovators from the Private, Public, and People (3'P') sectors (Social Innovation Park, 2016).

The SIP outreaches to change-makers around the world, and has a vision to build a more inclusive, sustainable and mindful world, through high-impact and cross-sector solutions for social needs. Since then, the organisation has launched 6 projects, including the Global Social Innovators Forum (GSIF), Pop and Talent Hub (PaTH), Social Entrepreneurship and Eco-park Development (SEED), Giants in Conversation (GIC), the SIP Academy and SIP Chapters (Social Innovation Park, 2016).

Recognising its efforts and contributions to the social sector, the SIP has won the meritorious Most Prestigious Brand Award (Singapore) in 2009, and has further contributed to the sector in 2016 by launching the book: Top 50 Social Innovations Changing Our World, and promoting professional social entrepreneurship in containerstyle food and beverage stalls (Ong A., 2016).

• 2.3.5 DBS-NUS Social Enterprise Challenge

The DBS-NUS Social Venture Challenge Asia is a collaboration between DBS and the NUS Enterprise, aiming to support passionate early-stage entrepreneurs, who have business solutions to social issues. With a goal to create a positive and sustainable impact in Asia, the

Challenge will reward teams prize money worth over SGD\$150,000, on top of a six-month post competition support (Social Venture Challenge Asia, 2017).

• 2.3.6 Lien Centre for Social Innovation (LCSI)

Established in 2006, the Lien Centre for Social Innovation is a collaboration between the Lien Foundation and Singapore Management University (SMU). It seeks to catalyse innovative responses to social needs through applied research and capacity building between the public, private and social sector. By supporting social innovations, the organisation bridges the gap between business and the government, and better contributes to a more inclusive Singaporean society (Lien Centre for Social Innovation, 2017a).

One of the most prominent projects is the SMU Change Lab, which is a research model that investigates and responds to unmet social needs in Singapore. Involving community members, VWOs and students, the main aim of the project is to suggest new or improved support mechanisms, services, practices or policies for the three main vulnerable groups of Singapore - the elderly, persons with disabilities and single-parent families (Lien Centre for Social Innovation, 2017b).

Despite having multiple organisations passionately committed to the social sector in Singapore, there are still a few major obstacles hindering the progress of our social innovation ecosystem. This section will further elaborate on current gaps and obstacles faced by local innovators, entrepreneurs and organisations.

Section 3

Gaps in the Social Innovation Ecosystem

3.1 Working in Silos

Driving social innovation in Singapore, the public, private and social sectors have initiated various projects to nurture the growth of social change. Each organisation has grown to be competent and professional in their specialisation, and are thus better able to contribute to a specific sector. However, according to Social and Family Development Minister Tan Chuan-Jin,

organisations are largely working in silos, resulting in a lack of coordination between multiple sectors, and thus preventing a positive change to be achieved to its maximum (Othman L., 2016).

To establish a more systematic change, Singapore needs to better facilitate interorganisational coordination across multiple sectors, and encourage greater interaction amongst various agencies (Siong, O., 2017). With more opportunities to collaborate, agencies will

develop greater trust towards organisations within the social sector and thus inculcate better understanding for social causes. By changing the work culture, Singapore will be better able to deliver a positive social change to the marginalized.

3.2 Developing Social Innovation Firms

According to Deputy Prime Minister Tharman Shanmugaratnam, trailblazing firms have been

highly productive and innovative, but start-up and developing enterprises face little to no productivity and growth. Currently, leading firms are constantly innovating, spreading new ideas and enjoying strong returns from R&D, but the majority of companies are not reaping as many returns from R&D investments (Lee, J., 2017).

As Singapore is greatly dependent on global industries, more light needs to be shed on the majority of young, developing social innovation firms, so as to encourage a more wholesome and progressive growth for innovative industry.

flourished: Se Teo engaged teen bloggers to drive awareness and devised attractive promotions to leverage and respond to the 2009 Global Financial Crisis.

It appeared an opportune time for Eighteen Chefs to achieve economies of scale – expansion would allow them to reduce cost by obtaining competitive supplier rates. However, the three outlets opened suffered heavy losses and closed early 2010. Eighteen Chefs was on the brink of bankruptcy. Se Teo negotiated repayment terms with vendors and debtors, focused on strengthening the marketing strategy with a brand revamp, and business gradually turned around. To date, Eighteen Chefs has 13 outlets (Eighteen Chefs: Good People, Great Food, n.d.), nearly 400 employees, over 100 beneficiaries, and Se Teo has been honoured with the Asian of the Year award from Channel NewsAsia in 2011.

accompanied by an enterprising spirit that allowed it to flourish. In response to Singapore's tightening labour market, Eighteen Chefs hiring policy made economic sense: while hiring ex-offenders incurred higher training costs, ex-offenders tended to remain longer and work more productively. In keeping with the lessons learnt from Fifteen, Se Teo maintained that ex-offenders comprise only 30–35% of his staff. In growing and ensuring smooth operations, Se Teo

demanded professionals, not volunteers: from accounting to marketing, he hired the best in the market with competitive pay.

Section 4

Key Cases of System-Changing Social Innovation

4.1 18 Chefs

4.1.1 Context: Employment amongst Ex-Offenders in Singapore

Amongst the socially disadvantaged, the prison population in Singapore faces strong stigma in our meritocratic context. Additionally, Singapore's harsh stance on drugs and the consequent stringent punishments administered have placed Singapore as the country with the 3rd highest prisoner-to-population ratios in developed economies (Tang, 2017). While our recidivism rate post 2 years remains relatively low – 27.4%¹ (Hussain, 2014) compared to the Nordic global lowest of 20% (Sterbenz, 2014) – there remains considerably social stigma and associated consequences (i.e. low employment opportunities).

When Se Teo left prison in 1993 (Jagdish, 2015), recidivism rates were significantly higher (Leong, 2010) and employment opportunities rarer than they are today. His six job applications were all “rejected very politely” (Jagdish, 2015), and he found himself in what the Yellow Ribbon meaningfully terms a “second prison”, with wariness, scepticism, and prejudices barring him from reintegration (“Why Give 2nd Chances?”, n.d.). This experience left him with a determination to provide employment opportunities for ex-convicts, vowing to provide employment for them if he was a business owner.

4.1.2 About The Organisation - Now Serving: Second Chances

Se Teo soon found, however, that success required more than good-hearted determination. His first enterprise, Goshen, took on 90% of ex-offenders to provide Chinese cuisine with interesting twists. The 250-seater restaurant struggled and closed in less than two years. Within the same span of time, Se Teo learnt of Fifteen, a nonprofit restaurant training 18–24 year olds from disadvantaged backgrounds to become qualified chefs. Set up by Jamie Oliver, this business model helped unemployed and underemployed youth to largely positive results. Intrigued, Se Teo was eventually accepted into Fifteen as kitchen help under a modified internship program.

One of the first things Se Teo realised was that 90% ex-offenders was an unhealthy ratio for a business – instead, Fifteen deployed two professional chefs to one apprentice, making for thorough mentorship ranging from skills to personal life. Quality mentorship, driven by a two to one ratio of professionals to ex-offenders, became a guiding principle for Se Teo.

Upon his return in 2007, Se Teo set up his next venture: Eighteen Chefs. A casual dining establishment serving up affordable local-Western fusion fare, dishes like ‘Salted Egg Prawn Pasta’ and ‘Double Cheese Sambal Fries’ attracted young, curious, student diners looking for pocket-friendly options. From 2007 to 2009, business

4.1.3 Social Innovation: Melding the Social with the Enterprise

The ‘Eighteen’ in ‘Eighteen Chefs’ is a sum of the numbers ‘sa lak gau’ (three six nine in Hokkien), used to reference a local gang (Tan, 2013). Calling the restaurant Eighteen Chefs is thus Se Teo's way of illustrating an alternative to at-risk youth and current gang members. It also serves as a reminder of Se Teo's values: that the restaurant has a social mission. For Se Teo, ex-offenders were not in search of a job, but of a dream; his goal, therefore, was to help them build their dreams.

This empathic identification of what ex-offenders need thus became the Eighteen Chefs' social mission and is embodied in the company's daily operations. From the day an ex-offender is employed, Se Teo carves his or her out career progression: a cook who could barely speak or read English at the beginning, for example, eventually rose through the ranks and became an Executive Sous Chef with a pay of \$4000 per month. To illustrate the company's policy of non-discrimination against ex-offenders, Se Teo emphasises attractive remuneration: employees at Eighteen Chef received a 3-month bonus, compared to the industry average of 1.1 months. As a bulwark against recidivism, Se Teo established a support system: older workers buddied up with juniors to provide counselling and emotional support.

At the same time, the social mission was

4.1.4 Challenges and the Way Forward

Se Teo's succeeded in delivering both second chances to his employees and innovative, affordable meals to his customers. In 2012, Eighteen Chefs received the President's Challenge Social Enterprise of the Year award, a recognition of Se Teo's resilience and ability to meld the social and the enterprise. Moving forward, the success of Eighteen Chefs depends on his continued ability to deliver on both ends. The insight that Singaporean society yielded towards Western food might not hold true in the future, as a growing health consciousness might shift taste and preferences away from the ‘Heart Attack Fried Rice’ to healthier choices (Ng, 2016). Eighteen Chefs ability to innovate, pivot, and implement changes impacts its profitability as a business, and Eighteen Chefs profitability drives Se Teo's social mission as a second chance for ex-offenders

and delinquents. Now with 13 outlets and almost 400 staff, Se Teo has a lot more at stake than he did before.

4.1.5 Key Takeaways

The success of Eighteen Chefs paved the way forward for ex-offenders to work in the food and beverage industry and reduced the stigma of hiring ex-offenders. The Singapore Corporation of Rehabilitative Enterprises (SCORE), revealed that food and beverage and hospitality employers made up 28% of their employing partners (Lim, 2012). Nando's, for example, has employed more than 200 ex-offenders (Ng, 2017).

However, despite Eighteen Chefs' success and the relatively growing ease of ex-offenders obtaining a job even before one's sentence ends, Se Teo remains pessimistic about societal attitudes

¹.As of 2014

towards ex-offenders (Jagdish, 2015), What else is needed? A cultural change, Se Teo argues (Jagdish, 2015), believing that if the government hires ex-offenders, it would encourage society to adopt a posture of forgiveness, and a willingness to look past a less than perfect record. More practically, he points out that media portrayals play a huge part in shaping societal attitudes towards ex-offenders. In this aspect, the publicity surrounding Se Teo's personal story could be just as powerful as the opportunities provided by his social enterprise.

At the same time, while the success story of Se Teo is inspiring, his argument about the media portrayals suggest a need to hear both more about him, and also more about other successful ex-offenders quite unlike him. As 'ex-offender' is currently a one-dimensional binary label, more meaningful, in-depth media portrayal could encourage greater humanising of ex-offenders, looking at them as individuals with unique dreams, goals, and pathways to success.

Simultaneously, individualised understandings should be paired with an expansion of opportunities on a systemic level. Employers partnering with SCORE currently lie within the food and beverage, hospitality, and logistics industries (Tai, 2014) but more could be done to expand industries open to ex-offenders post release. Sunny Swee, for example, is an ex-offender who currently studies mathematics in National Technological University - he aspires to be a teacher, but with a shrug dismisses the possibility of working in public education. "I don't think the Ministry of Education will hire anyone with a criminal background," Sunny says (Wong, 2016).

4.2 MINDS

• 4.2.1 Context: Intellectual Disability in Singapore

Approximately 1.7% of Singapore's population between ages 18-49 suffer from intellectual disability or autistic spectrum disorder ("Number And Profile of Persons With Disabilities", 2017). Defined as disability "characterised by significant limitations in intellectual functioning and adaptive behaviour" ("Definition of Intellectual Disability", n.d.), intellectual disability tends to originate before 18 years of age and poses a significant barrier to obtaining meaningful and paid work, thus impacting both the person with intellectual

disability (PWID) as well as imposing financial, emotional, and social burdens on PWIDs families.

Most notable is the caregiving burden placed on PWIDs' families. As a bulk of the families with a PWIDs came from the low income spectrum, daycare was not a viable option. Parents were also unwilling to burden the siblings of the PWIDs with caregiving. Employment seemed like a good way to keep the PWID occupied at a low cost, but also had its own set of challenges, such as finding an appropriate job.

• 4.2.2 About the Organisation: MINDS and PWID Employment

Founded in 1962, the Movement for the Intellectually Disabled of Singapore (MINDS) had the initial goal of providing education to children with intellectual disabilities (MINDS :: Movement for the Intellectually Disabled of Singapore, n.d.). Since then, it has expanded its mission to equip PWIDs with vocational skills that would allow them to find work and contribute to society.

After leaving school, clients above the age of 18 were evaluated to see if they were suited to undergo vocational training. Qualification criteria comprised ability to feed oneself, independently visit bathroom, carry out activities required for daily living, and pay attention to something for at least fifteen minutes.

If unsuited for vocational training, a PWID could participate in daytime activity centres that provided daily living skills such as personal grooming and hygiene. PWIDs who had met with reduced ability to work or medical issues impairing their participation in the workforce were also cared for at the daytime activity centres. However, caregivers typically faced two issues with the daytime activity centres: firstly, there was a lack of vacancies and caregivers could only leave their child for a half, instead of full, days; secondly, daytime activity centres were chargeable, incurring an added financial burden

on typically low income families.

If suited for vocational training, a PWID could undergo vocational trainings at sheltered workshops, a kind of Employment Development Centres (EDCs). The sheltered workshops would put PWIDs on six months' probation, rotating, training, and assessing their skills and preferences for different types of work. Upon successful completion, clients could either seek open employment, work in an enclave outside MINDS,

remain at the sheltered workshop, or work in a social enterprise run by Social Enterprises and Employment Development (SEED) (an arm of MINDS managing EDCs providing employment).

Of the four, open employment and working in an enclave outside MINDS were options rarely taken up, with 52 and 39 PWIDs working in them respectively (Empowering Lives, Enabling Possibilities, n.d.). This was in keeping with the challenges PWIDs faced when attempting to integrate with the community outside MINDS. PWIDs were unable to take public transport independently, and thus were dependent on someone to take them to their place of work. Other employees may shun them, and employers may not invest effort to redesign jobs for the PWID, thus possibly making work an exclusive and difficult experience.

The bulk of MINDS' clients remained at the sheltered workshops, an EDC running a range of activities from contract work to craft and thrift shops. An example of contract work is a deal with Singapore Airlines where MINDS PWIDs would clean their recyclable headsets for a decent allowance and bonuses. MINDS Craft was a form of supported employment where MINDS PWIDs would produce items like fridge magnets, red packets, and handbag hooks for companies looking for commemorative gifts. MINDS Thrift, similar to MINDS Craft, was also supported employment where MINDS PWIDs would sort donated items as part of preparing them for sale at a MINDS-run shop. However, as the need for employment became more pressing, the scope of EDC programmes had to expand over time.

• 4.2.3 Social Innovation: Social Enterprise as a New Avenue of Employment

In 2000, SEED started the social enterprise as a possible new avenue of employment. The enterprise was to be run like a normal business, except it employed SEED's PWIDs to produce the output. Jeff Kwan, Director of SEED, remarked that the social enterprise represented a change in mindset. With the social enterprise, they thought first market needs - as opposed to how they have traditionally first considered PWID jobs. With this perspective, Sg Rei Na, Senior Manager of Social Enterprises, shared that they realised there were gaps in the market a private label product could fill. SEEDS decided to start MINDS water, a social enterprise selling competitively priced bottled water.

To ensure the enterprise was commercially viable, the output had to be pegged at a consistent commercial standard. This exacting standard had to begin in the production process, and SEED had to redesign them such that PWIDs could carry them out. Thus, the process was broken into discrete tasks keeping in mind special work environments that PWIDs might need. For example, PWIDs in MINDS Water had special work rooms to minimise distractions. Apart from these work rooms, they were provided noisereducing headphones and assigned a training officer. To package bottled water, PWIDs

had to stick labels on the bottle and pack 24 bottles into a carton. SEED redesigned the process such that once a PWID had completed a carton, they would squat down as an indication for the training officer to come to them and check their work.

Despite a focus on commercial viability, however, Ng continues to hold to PWID engagement as the primary goal. The process is constantly evaluated and re-designed, he said, such as redesigning the label to the correct size when we observed PWIDs had difficulties sticking the label due to it being too long.

• 4.2.4 Challenges and Way Forward

While SEED has set up a number of employment opportunities for PWIDs (such as MINDS Water, Bakers, Craft, Car Wash and Thrift Shops), they face the continuous challenge of adapting processes to make it PWID-friendly while keeping product quality consistent. That was one of the unique difficulties of running a social enterprise with PWIDs, Kwan detailed. "You may be a brilliant business person, but you may still fail—if the clients can't do it, they can't do it."

At the same time, balancing manpower between the social enterprise team and the sheltered workshop team is proving to be a challenge. The social enterprises goal was to be profitable, such that profits could be redistributed to PWIDs. However, manpower headcount for social enterprise continued to be taken from sheltered workshops. This meant the initial team running social enterprises comprised physiologists or psychologists, will ill-fitting skillsets. It was only in 2007 that the first dedicated staff was hired for social enterprises, and in 2017, the team has gradually grown to consist five people.

● 4.2.5 Key Takeaways

SEED has come a long way in providing meaningful work to PWIDs, from rolling toilet paper by hand to counting and packing bottled water, baking cookie, washing cars, making craft items, or sorting donated items. For example, MINDS Bakers, now in the 5th year of business, was receiving more demand that they could meet – a sign of genuine demand, Kwan believes. The social enterprises now had a clear way forward: train PWIDs, test the proof of concept, and scale up.

4.3 BoP Hub

● 4.3.1 Base of Pyramid

Base of Pyramid (BoP) refers to the 60% of the world population that lives in poverty – an approximate 4 billion people living on USD \$0 to \$10 a day. This demographic is under-served and excluded from the formal economy, with most companies providing goods and services aimed at the rich and middle-class segments. With their low purchasing power, BoP consumers typically do not have access to safe potable water, basic sanitation, or banking facilities (Strauss, 2013) – this despite them having a purchasing power of USD \$5 trillion as a demographic.

Jack Sim, founder of BoP Hub, believes this should be changed. “The fact is that the poor need all kinds of things—like clothing, food, water filters, cooking stoves, vehicles, entertainment products, solar lamps, low cost housing, sanitation, education, healthcare, pharmaceutical products—the list is long.” Motivated by the possibility of meeting these multifarious needs, Sim envisioned designing businesses to end poverty – thus, BoP Hub, was born.

● 4.3.2 About the Organisation:

From RAS, to WTO to BoP Hub

The BoP Hub derives its initial roots from two organisations previously founded by Sim – the Restroom Association of Singapore (RAS) and the World Toilet Organisation (WTO). In 1998, Sim established RAS and upon establishment, discovered there were like associations around the world, each attempting to improve their country's public sanitation facilities (World Toilet Summit – World Toilet Organization, n.d.). Sim thus saw a

need to bring these like associations under one forum, to create synergies and share knowledge. In 2001, the World Toilet Organisation, a global non-profit organisation committed to improving sanitation facilities worldwide, was thus created.

Through his experiences on WTO initiatives, Sim noticed that businesses serving the BoP demographic were similarly plagued with issues of unemployment, lack of access to basic facilities, and ineffectual delivery to a market (Water Facts: Facts About the Global Water Shortage, n.d.; Worstall, 2013). Akin to the need to bring like sanitation associations across the world into a global platform, Sim felt there was a need to bring small business targeting BoP consumers under one umbrella, to aid them in creating products targeting BoP consumers. In 2011, the BoP hub, a business platform intended

to share knowledge, create designs, engage the poor, and replicate and bring to scale best practices for social enterprises in Singapore and South Asia, was thus created.

However, designing solutions for the BoP consumer proved challenging. BoP consumers in developing economies found it difficult to satisfy even basic needs, creating a demand set subject to varied income and expenditure levels. The rural base of the BoP community was remote and experienced harsh climatic conditions, making need-specific solutions even more difficult to design. The BoP community was also

situated in geographically remote conditions, leading to slow knowledge dissemination. Literacy levels within the BoP community were low, inhibiting typical marketing and communication. Government schemes tended to be poor or inconsistently executed, inducing the acceptance of low-quality products or skewed perception of price points. Civic and private infrastructure in rural markets was lacking, creating an entry barrier for mainstream products and adding the financial burden of difficult physical distribution.

One key problem Sim identified – and sought to resolve – was the ‘poverty penalty’: the poor tended to pay more due to lack of market infrastructure. As the BoP market was not well-developed, it tended to lack market infrastructure and hence competition. This, Sim felt, was to be the playing ground of social and small scale enterprises (Pralhad, 2002).

● 4.3.3 Social Innovation: Designing Businesses to End Poverty

The BoP Hub was to have three key objectives. It should provide a business platform allowing social enterprises in Singapore and South Asia to pool knowledge and craft practical solutions for BoP peoples. It aimed to train the poor and employ them, weaving them into the supply chain to stimulate the BoP market. Finally, it should accelerate the replication and scaling of current best practices and established business models and technologies in a way that allowed stakeholder collaboration. Sim set out to achieve these objectives via two platforms – the BoP Design Centre and the BoP World Convention.

The BoP Design Centre aimed at facilitating coordination of design solutions, providing spaces to prototype and test, and providing a location for procuring, training, distributing, and promoting solutions. It was open 24 hours a day, making for seamless collaboration across time zones. Singapore was a deliberate choice by Sim, he explained, as she had a proven track record of moving from third to first world within years, is an Asian country herself and thus well-positioned to advise on poverty in Asia (important as 70 percent of the poor lived in Asia), and has the requisite technology.

Sim sought to provide both a short and long term solution to poverty. The former could be achieved by providing the poor with access to technology and solutions; the latter, he argued, could only be achieved with self-sufficiency. This meant providing not just access to resources, but equipping the poor with the ability to earn the means by which they could afford resources. For this, a market-based model providing products and creating employment was required (Winn & Kirchgeorg, n.d.). An example of a successful market-based model is WTO's Sanishop project, a micro franchising programme training local entrepreneurs to construct affordable sanitation facilities of US\$45. Another successful project was the World Toilet College, a religious group in India where the rural poor sold toilets on commission, thus gaining employment and also providing sanitation facilities to the people in India (“Unilever's hygiene brand domestos to break taboo of the loo”, 2012).

The BoP World Convention aimed at facilitating cross sector collaborations between industrial players, public organisations, NGOs and social

entrepreneurs. It was an annual global trade convention providing organisations an opportunity to gather and discuss best practices and innovative solutions, learn about BoP's market potential, and build new ventures with similarly-oriented organisations.

An example of successful new business ventures was a joint venture by Danone and Grameen bank (Melik, 2009). Together, they created a fortified yoghurt cup that could meet a child's daily protein requirement and priced it such that it could be purchased by the BoP population. Materials for the product were locally sourced, improving business and employment for the locals.

● 4.3.4 Challenges and Way Forward

BoP Hub is run by a small team in Singapore and supported by volunteers. Akin to most non-profit organisations, a key challenge BoP Hub faced was in efficiently executing projects while receiving limited resources and funding. Although media coverage had helped Sim increase the attention BoP Hub received from various stakeholders, it had limited impact in way of fundraising. BoP Hub still had great potential to scale up and maximise efficiency in the development sector; it also would like to expand its outreach by building more collaborations and attracting investments. Going forth, Sim believed

BoP Hub had to scale up, and should do so by planning a comprehensive fundraising strategy and efficient organisation structure.

● 4.3.5 Key Takeaways

BoP Hub was concerned with the economy eco-system around the BoP population, focusing not only on bringing about access to resources, but also on engaging the BoP in the formal economy. Successful projects thus met dual goals of meeting needs as well as providing employment – thereby eliminating the poverty penalty and increasing effective incomes of BoP households.

Within developing countries, operating and regulatory requirements were a challenge for micro and small businesses. However, a growing recognition that enabling small and medium business propelled them into the formal economy (Hammond, Kramer, Katz, Tran & Walker, 2007) has led many countries (such as China and Myanmar) to lower minimum capital requirements and thus encourage more BoP peoples to become

entrepreneurs. Internationally, several development agencies have initiated investment funds supporting the growth of small and medium size businesses in developing countries, thus paving the way forward for collaborations and ground-up

enterprises. BoP Hub was established at a most opportune time to catalyse support for existing social service organisations and use of knowledge and mutual interest for future collaborations.

Section 5

Potentialities for Cross Border Application

Social innovation fundamentally refers to novel ideas, activities, and services, motivated by meeting social needs (Lim & Yeap, 2009) and accruing benefits to society at large ("Defining Social Innovation", n.d.) Decomposed, it has three essential components: (1) socially motivated, (2) novel ideas, activities, and services, and (3) societal benefits - cultivating social innovation in Singapore thus requires the growth of all three components.

Within Singapore, there are programs aimed at spurring increased social awareness for issues across the region. The National Youth Council, for example, provides funding for youth in educational institutions or registered organisations to gain a broader perspective of local and regional communities and to serve the needs of these communities (Youth Expedition Project, n.d.). Similarly, Singapore Management University stipulates a 80-hour community service graduation requirement to encourage students to commit to community engagement and social responsibility ("Community Service & You", 2017). Both these programs encourage social awareness in a bid to ignite passion for social issues, laying the bedrock for social innovation within Singapore.

Beyond social motivation, however, there has to be additional impetus for the transformation of social passion into novel ideas, activities, and services. This transformation typically occurs when there are platforms encouraging concerted efforts

anchored in thinking of innovative solutions. The Asia Social Innovation Award serves as one such positive impetus, encouraging everyone to socially innovate in two simple steps of firstly, choosing an urban issue and secondly, thinking of a business solution ("The Award", n.d.).

Reaping societal impact necessitates going beyond transforming social passion into novel ideas, it requires meaningful implementation that checks the boxes of efficiency, effectiveness, and sustainability (Defining Social Innovation, n.d.). Here, cross-sector fertilisation is often required. The Asean conference on social entrepreneurship, for example, provides a platform for social enterprises and partners looking for projects to link up. The goal of the conference is to foster connections, share knowledge, highlight best practices and build collaborations amongst social enterprises, country partners, and ecosystem leaders (ASEAN Conference on Social Entrepreneurship, n.d.).

Given the widespread availability of top-down programs, social innovation in Singapore now requires a ground-up undertaking. The onus thus lies on key stakeholders - individuals, corporations, and communities - to fully exercise the potentialities in the program to innovate further. As seen from the case studies of Eighteen Chefs and BoP HuB, determined, motivated individuals have the power to invoke social change in Singapore's supportive eco-system.

References

- ASEAN Conference on Social Entrepreneurship.(n.d.). Retrieved May 21, 2017,from <http://aseanfoundation.org/event/asean-conference-on-socialentrepreneurship>
- Bhaskaran M. et. al.(2012). Inequality and the Need for a New Social Compact. Singapore Perspectives 2012.
- Community Service & You.(2017, February 02). Retrieved May 21, 2017, from <https://c4sr.smu.edu.sg/community-service-you/community-service-you>
- Crossing the Chasm Challenge(2017). Retrieved from <http://www.crossingthechasmchallenge.com/>
- DBS Foundation(2012). Our 12 Change Makers of Asia. Retrieved from <https://www.dbs.com/dbsfoundation/grant-programme/default.page>
- Defining Social Innovation.(n.d.). Retrieved May 21, 2017, from <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi/definingsocial-innovation>
- Definition of Intellectual Disability.(n.d.). Retrieved May 21, 2017, from <https://aaid.org/intellectual-disability/definition/#.WSFWghOGNE4>
- Eighteen Chefs: Good People, Great Food.(n.d.). Retrieved May 21, 2017, from <http://www.eighteenchefs.com/v2/>
- EMPOWERING LIVES, ENABLING POSSIBILITIES (Rep.) . (n.d.) . Retrieved May 21, 2017, from MINDS website: <http://www.minds.org.sg/eBook/MINDSAnnualReportforFY2015-2016.pdf>
- Glints(2016). Career Discovery & Development Platform. Retrieved from <https://raise.glints.sg/>
- Hammond, A. L., Kramer, W. J., Katz, R. S., Tran, J. T., & Walker, C. (2007) . The Next 4 Billion:Market size and business strategy at the base of the pyramid. Retrieved May 21, 2017, from https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/3c2787004cc75e6094d7b59ec86113d5/Pub_009_The%2BNext%2B4%2BBillion.pdf?MOD=AJPERES21
- Hitachi Ltd.(2017). Social Innovation. Retrieved from <http://socialinnovation.hitachi/sg/>
- Hussain, A.(2014, February 12).Rate of recidivism on the rise. Retrieved May 21,2017, from <http://www.todayonline.com/singapore/rate-recidivism-rise>
- IMDA Singapore.(2016). Retrieved from <https://www.imda.gov.sg/>
- Jacobs, M. (2013, May 14) . Social innovation:lessons from Singapore, South Korea and Taiwan. Retrieved May 20, 2017, from <https://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2013/may/14/socialinnovation-singapore-south-korea-taiwan>
- Jagdish, B. (2015, October 17) . 'The Govt should start hiring ex-offenders themselves': Benny Se Teo. Retrieved May 21, 2017, from <http://www.channelnewsasia.com/news/singapore/the-govt-should-starthiring-ex-offenders-themselves-benny-se-teo-8236972>
- Lee, J. (2017) . Singapore needs to narrow gap in innovation:DPM Tharman. Retrieved May 21, 2017, from <http://www.businesstimes.com.sg/governmenteconomy/singapore-needs-to-narrow-gap-in-innovation-dpm-tharman>
- Lien Centre for Social Innovation(2017a). Home. Retrieved from <https://lcsi.smu.edu.sg/>
- Lien Centre for Social Innovation(2017b). SMU Change Lab. Retrieved from <https://lcsi.smu.edu.sg/research/smu-change-lab>
- Lim, J., & Yeap, D.(2009, January). Social Innovation. Retrieved May 21, 2017, from <https://www.cscollege.gov.sg/Knowledge/Pages/Social-Innovation.aspx>
- Lim, Y.(2012, October 09). Career Resources. Retrieved May 21, 2017, from <http://www.stjobs.sg/career-resources/job-seeking-guide/hospitality-fandbbiggest-hirers-of-ex-convicts/a/88823>
- Melik, J. (2009, July 08) . Danone's yogurt strategy for Bangladesh. Retrieved May 21, 2017, from

References

- <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/8100183.stm>
- MINDS :: Movement for the Intellectually Disabled of Singapore. (n.d.) . Retrieved May 21, 2017, from <http://www.minds.org.sg/>
 - Ministry of Social and Family Development (2016a) . Social Service in Singapore. 22 Retrieved from <https://www.msf.gov.sg/policies/Social-Service-in-Singapore/Pages/default.aspx>
 - Ministry of Social and Family Development (2016b) . \$100,000 Award to Improve Lives of Persons with Disabilities. Retrieved May 20, 2017, from [https://www.msf.gov.sg/media-room/Pages/\\$100,000-Award-to-Improve-Lives-of-Persons-with-Disabilities.aspx](https://www.msf.gov.sg/media-room/Pages/$100,000-Award-to-Improve-Lives-of-Persons-with-Disabilities.aspx)
 - Ministry of Social and Family Development (2016c) . National Council of Social Service. Retrieved from [https://www.msf.gov.sg/about-MSF/ourorganisation/Statutory-Boards-and-Councils/Statutory-Boards-under-MSF/Pages/National-Council-of-Social-Service-\(NCSS\).aspx](https://www.msf.gov.sg/about-MSF/ourorganisation/Statutory-Boards-and-Councils/Statutory-Boards-under-MSF/Pages/National-Council-of-Social-Service-(NCSS).aspx)
 - National Council of Social Service(2017) . Home. Retrieved from <https://www.ncss.gov.sg/home>
 - National Volunteer and Philanthropy Centre(2017a) . Grants. Retrieved from <https://www.nvpc.org.sg/grants>
 - National Volunteer and Philanthropy Centre(2017b) . What we Do. Retrieved from <https://www.nvpc.org.sg/what-we-do>
 - Ng, H. (2017, February 14) . More employers working with Score to hire ex-offenders. Retrieved May 21, 2017, from <http://www.straitstimes.com/singapore/moreemployers-working-with-score-to-hire-ex-offenders>
 - Ng, W. (2016, July 26) . Healthier-choice food products getting popular. Retrieved May 21, 2017, from <http://www.straitstimes.com/singapore/health/healthierchoice-food-products-getting-popular>
 - Number And Profile of Persons With Disabilities. (2017, February 6) . Retrieved May 21, 2017, from <https://www.msf.gov.sg/media-room/Pages/Number-andprofile-of-persons-with-disabilities.aspx>
 - NUS Business School (2016) . Asia Centre for Social Entrepreneurship & Philanthropy (ACSEP). Retrieved from <https://bschool.nus.edu.sg/acsep>
 - NUS Business School(2017) . International Symposium on Social Entrepreneurship 2017. Retrieved from <http://bschool.nus.edu.sg/acsep/internationalsymposium/isse-2017/call-for-papers>
 - Ong A. (2016, April 21) . Social Innovation Park launches book; reveals plans for a lifestyle area. Retrieved May 21, 2017, from <http://www.straitstimes.com/singapore/social-innovation-park-launches-bookreveals-plans-for-a-lifestyle-area>
 - Othman, L. (2016, March 15) . Social sector is society' s vehicle of change: Tan Chuan-Jin. Retrieved from <http://www.channelnewsasia.com/news/singapore/social-sector-is-society-svehicle-of-change-tan-chuan-jin-8147858>
 - Prahalad, C., & Hart, S. L. (2002, January 10) . The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Retrieved May 21, 2017, from <https://www.strategybusiness.com/article/11518?gko=9a4ba>
 - RaiSE. (2015, May 27) . Retrieved from <https://www.raise.sg/>
 - RaiSE. (2017) . Social Enterprise Directory. Retrieved from <https://www.raise.sg/directory/>
 - SGenable(2016a) . Enabling Village. Retrieved from <https://www.sgenable.sg/pages/content.aspx?path=/initiatives/enabling-village>
 - SGenable(2016b) . Tech Able. Retrieved from <https://www.sgenable.sg/pages/content.aspx?path=/initiatives/enabling-village>
 - Singapore Government Directory(2016) . Ministry of Social and Family Development Retrieved from <https://www.gov.sg/sgdi/ministries/msf>
 - Singapore International Foundation(2017) . About Us. Retrieved from <https://www.sif.org.sg/about/vision-mission>

References

- Singapore International Foundation(2017) . Our Work. Retrieved from <http://www.sif.org.sg/our-work/gb/yse/about>
- Siong, O. (2017, April 03) . Collaboration key to improving community initiatives: Tan Chuan-Jin. Retrieved May 21, 2017, from http://www.channelnewsasia.com/news/singapore/collaboration-key-toimproving-community-initiatives-tan-chuan-j-8589516#cxrecs_s
- Social Enterprise Buzz (2012, October 18) . DBS Bank Grants \$1 Million to Social Enterprises. Retrieved from <http://www.socialenterprisebuzz.com/2012/10/18/dbs-bank-grants-1-million-tosocial-enterprises/>
- Social Innovation Park(2016) . Retrieved from <http://www.socialinnovationpark.org/24>
- Social Venture Challenge Asia(2017) . Retrieved from <http://socialventurechallenge.asia/>
- Strauss, D., (2013) . Planet Entrepreneur: The World Entrepreneurship Forum's Guide to Business Success around the World. Somerset, USA: John Wiley & Sons.
- Sterbenz, C. (2014, December 12) . Why Norway' s Prison System Is So Successful Retrieved March 22, 2, from <http://www.businessinsider.sg/why-norwaysprison-system-is-so-successful-2014-12/#WwZxhG4bh1bvqBtd.99>
- Tai, J. (2014, July 14) . Better job prospects for ex-offenders. Retrieved May 21, 2017, from <http://www.asiaone.com/singapore/better-job-prospects-exoffenders>
- Tan, J. (2013, July 9) . Wonders of 18 Chefs. Retrieved May 21, 2017, from <http://www.foodrink.asia/news/2013/07/post-2560.php>
- Tang, H. (2017, October 9) . CNA Insider. Retrieved May 21, 2017, from <https://www.facebook.com/cnainsider/videos/1159384000750942/?pnref=story>
- The Award. (n.d.) . Retrieved May 21, 2017, from <https://www.socialinnovationaward.asia/award.html>
- Unilever's hygiene brand domestos to break taboo of the loo. (2012, November 06) . Retrieved May 21, 2017, from <https://www.unilever.com/news/pressreleases/2012/12-11-19-Unilevers-hygiene-brand-domestos-to-break-tabooof-the-loo.html>
- Water Facts: Facts About the Global Water Shortage. (n.d.) . Retrieved May 21, 2017, from <http://water.org/water-crisis/water-sanitation-facts/>
- Why Give 2nd Chances? (n.d.) . Retrieved May 21, 2017, from <http://www.yellowribbon.org.sg/home/about-us/what-we-do>
- Winn, M. I., & Kirchgeorg, M. (n.d.) . Bottom of the pyramid (BOP) . Retrieved May 21, 2017, from <https://global.britannica.com/topic/Bottom-of-the-Pyramid>
- Wong, K. (2016, November 05) . It Changed My Life: Ex-convict helps others stay out of trouble. Retrieved May 21, 2017, from <http://www.straitstimes.com/singapore/ex-convict-helps-others-stay-out-oftrouble>
- World Toilet Summit - World Toilet Organization. (n.d.) . Retrieved May 21, 2017, from <http://worldtoilet.org/what-we-do/world-toilet-summit/>
- Worstall, T. (2013, March 24) . More People Have Mobile Phones Than Toilets. Retrieved May 21, 2017, from <http://www.forbes.com/sites/timworstall/2013/03/23/more-people-have-mobilephones-than-toilets/#3dfb932772c0>
- Wu, C. (2016, February) . New Strategic Capabilities and Partnership Paradigms for Singapore' s Social Sector. Retrieved from <https://www.cscollge.gov.sg/Knowledge/Ethos/Ethos%202016/Pages/New%20Strategic%20Capabilities%20and%20Partnership%20Paradigms.aspx>
- Yong, C. (2017) . Income inequality in Singapore lowest in a decade, monthly household income grows but at slower rate. Retrieved from <http://www.straitstimes.com/singapore/income-inequality-lowest-in-a-decademonthly-household-income-grows-but-at-slower-rate>

V

Social Innovation Eco-System Study in East Asia Thailand

ChangeFusion

SECTION 1 : Social Sector of Thailand

1.1 Social Sector of Thailand

SECTION 2 : Stakeholders in The Social Innovation Eco-System

2.1 Public Sector 2.1.1 Thai Health Promotion Foundation (Thai Health)

2.1.2 Thailand Social Enterprise Office (TSEO) 2.2 Private Sector

2.2.1 Stock Exchange of Thailand (SET)

2.2.2 Corporate Social Responsibility (CSR) Club 2.2.3 B-Kind Mutual Fund

2.2.4 Incubation Programs For Social Enterprises 2.3 Social Sector

2.3.1 Changefusion 2.3.2 Khon Thai Foundation 2.3.3 Oxfam

2.3.4 Orange Asean 2.3.5 Ma:d Club For Better Society

2.3.6 Social Movements Generated By The General Public 2.4 Academic Sector

SECTION 3 : Gaps in The Social Innovation Ecosystem

SECTION 4 : Key Cases of System-Changing Social Innovation

4.1 B-Kind Mutual Fund 4.1.1 Background of The B-Kind Mutual Fund

4.1.2 The Fund Structure 4.1.3 Key Takeaway 4.2 Social Innovation Foundation

4.2.1 Employment Statistics of The Disabled in Thailand

4.2.2 Thailand Regulations On Disabled Employment

4.2.3 Current Employment Situation 4.2.4 Work of Social Innovation Foundation

4.2.5 Synergy Creation Through Collaboration With Different Sectors

4.2.5.1 Social Sector 4.2.5.2 Public Sector 4.2.5.3 Private Sector 4.2.6 Key Takeaway

4.3 Social Health Enterprise 4.3.1 Background of Social Issue

4.3.2 Background of Social Health Enterprise (SHE)

4.3.3 Work of Social Health Enterprise 4.3.4 Cross Sector Support

4.3.4.1 Social Sector 4.3.4.1 Public Sector 4.3.4.2 Private Sector 4.3.5 Key Takeaway

SECTION 5 : Potentialities For Cross Border Application

Section 1

Social Sector of Thailand

1.1 Social Sector of Thailand

In the past, funding from international development agencies and foundations had been a major source of support for the social sector in Thailand, especially the non-government organizations (NGOs) and non-profit organizations (NPOs) of relatively larger scale. However, international donations have dwindled over the last decade as Thailand climbed up the income ladder. In spite of this, Thailand has not effectively established its own philanthropic culture towards investing in the social sector to fill the gap left behind by the withdrawal of overseas funding. Most of the Thai public donations go to temples as religious offerings instead.

Even though Thailand has successfully evolved into a middle-income country, the economic development came hand in hand with a wide range of social issues. Firstly, Thailand has experienced a decade long political instability that consisted of two military coups and polarized political regimes. It has created major hurdles for the government to strategize and implement long-term development plans and more importantly dragged on the country's economic and social progress, resulting in Thailand being one of the countries with the slowest growth in Southeast Asia in recent years. Several populist policies such as the first car subsidy and rice pledging scheme had been adopted during this period as the government's attempts to benefit the poor and relief income disparity. However, not only did it prove to be ineffective in achieving its goals because the budget was not used to strengthen the social welfare and social security system, it also encouraged an increase in public debt which would affect economic growth in the long term¹. Currently, Thailand is the second country among its ASEAN neighbours to have the highest income inequality. The top quintile of Thai families owns around 70% of the national assets while the two lowest quintiles or bottom 40% of the population collectively own less than 4% of assets.² This

extreme income inequality is tearing the low-income population from the rest of the income groups and thus exacerbating the polarization of the Thai society. The poverty issue is also indirectly linked to other social problems in education, health, employment and so on.

Apart from socio-economic inequality, Thailand is also facing numerous environmental issues that pressingly require sustainable solutions. For example, the forest areas in Thailand have been reduced from 53% in 1963 to less than 25% in 2015. Over-fishing and unsustainable fishing practices have also reduced fishing yield by 90% over the last few decades.¹ Hence spurring growth by further depleting the natural resources is not a feasible option. Besides, since agriculture plays a significant role in Thailand's economy, environmental degradation would inevitably affect productivity and impede economic growth.

As the dimensions of the social problems become increasingly complicated, an increased degree of social innovation is required to address the social issues. Whilst the government is slow to initiate social innovations and the business sector is not incentivized to address social issues, the social sector is supposed to address whatever that is left out from the public and private spheres. However, as most NGOs and NPOs in Thailand were constantly grappling with limited and inconsistent funding, it had been a challenge to lay down long term strategic plans to solve social problems. It was against this background which social enterprise started to gain traction in Thailand in the last 4 to 6 years. Indeed, social enterprises in Thailand had practically been established for a long time but most operate in the form of cooperative or community enterprises. The movement was also partly inspired by overseas experience and success in using social enterprises to solve social problems that had been derived from the over-emphasis on economic development.

The Thai Social Enterprise Office (TSEO) was established in 2010 as the government's initiative to promote social enterprise as the prototype

¹.Thailand Development Research Institute (2013) TDRI:Income gap widens despite populist outpouring. Retrieved from <http://tdri.or.th/en/tdri-insight/tdri-income-gap-widens-despite-populist-outpouring/> ².Dietrich, M. (2015) Trends and status of Social Entrepreneurship Supporting System in Philippines and Thailand. Report Thailand - V1. Philippines.

for sustainable economy. In the 5-year Social Enterprise Master Plan set up by TSEO, it had identified 6 major areas that required support in addressing the social issues therein, as follows:

- (1) Organic farming for sustainability
- (2) Cultural community refinement
- (3) Micro-finance
- (4) Alternative energy and environment
- (5) Health
- (6) Education

On top of that, the social enterprises in different regions of Thailand have distinct characteristics. In Northern Thailand, emphasis is put on maintaining the local culture and creating employment opportunities for the disadvantaged and minorities in the community through the promotion of handicraft products that require local skills to produce or other products that demonstrate the

cultural and religious values of that community. Social enterprises in the South focus more on the environmental issues instead, in the form of beach and coral reef conservation since human activities such as fishing, construction to support coastal tourism and waste disposal are having strong negative impacts on the marine ecological balance in the region. As for the Northeastern region, agricultural issues are the major concern. Priorities are given to solving poverty problem of the farmers and improving productivity and variety of agricultural products to cope with the fast-changing market conditions.³

Social innovation is often a collaboration process which cannot only be driven by individuals or efforts from sole organizations. It requires concerted effort from actors across different sectors. The major stakeholders in the public, private, social and academic sectors in Thailand are discussed below.

• 2.1.2 Thailand Social Enterprise Office (TSEO)

Thailand Social Enterprise Office was established as a spin-off organization of the Thai Health Promotion Foundation in 2010 and was funded by the foundation on a multi-year basis.⁵ TSEO was the first government body to endorse and support social enterprises in Thailand. It acted as the executive authority in carrying out the Social Enterprises Master Plan 2010-2014. The Master Plan was indeed TSEO's work plan on creating an enabling ecosystem to stimulate growth of social enterprises in Thailand. The plan encompassed 3 main strategies:⁶

- (1) create and promote awareness of social enterprises in Thailand
- (2) develop structure and capacity for social enterprises
- (3) develop channel to capital and resources for social enterprises

The ultimate mission of TSEO was to construct a Social Enterprise (SE) Promotion Memorandum during its 4-year term for the approval of the Prime Minister office. The memorandum had already been presented to the Parliament for approval. TSEO had been closed down temporarily since 31 January 2016 but would be reactivated once the SE Promotion Act is passed.

The SE Promotion Memorandum has laid down the criteria under which businesses could be qualified as social enterprises, such as having social goals as the prime business objectives, adopting fair trade and environmental friendly process and reinvesting at least 50% of the profit to expand the social goals. It also included details regarding the social enterprise certification system and process. The new governance structure and duties of TSEO has been covered in the memorandum as well.

As of April 2017, only part of the memorandum was approved, namely the profit tax benefits for social enterprises. However, since most social enterprises in Thailand are still in their early stage and are relatively small scale, many still have not yet reached the profit threshold required. As a result, only a small proportion of the relatively larger scale social enterprises were able to reap the

benefits. Indeed, the memorandum had proposed setting up a central government fund to support social enterprises. It was inspired by the Big Society Capital model of the UK under which funds are channeled from dormant bank accounts to social enterprises in various formats such as loans and venture capital. The flexibility would expand the fund's reach to a wider spectrum of social enterprises in different stages and the self-financing mechanism that deviates from the traditional grant model will also ensure the sustainability of the fund. However, as the fund concept is still relatively new to the public sector, it was met with strong resistance from the government which poses the biggest challenge to the passing of the SE Act. Without the support of financial resources from the central fund proposed, there would be considerable difficulty in driving the execution of the other parts of the SE Promotion Act as well.

2.2 Private Sector

• 2.2.1 Stock Exchange of Thailand (SET)

The Stock Exchange of Thailand has been a strong advocate of sustainability in business process and investment. Part of its mission is to build a strong foundation for the sustainable growth of the capital market in the long run. SET has 2 main strategies in pursuing this mission, namely fostering sustainable development and expanding social impact investment among listed companies and investors.⁷ Tools are given to listed companies to support sustainability education and implementation, such as sustainability assessment and business practice improvement. On top of that, SET has set up the SET Sustainability Awards since 2006 to recognize listed companies that have outstanding performance on environmental, social and governance (ESG) aspects. The SET Sustainability Award helps incentivize the awardees to further advance towards sustainability since it would help build a better company image and potentially attract more investors. The awardees would also act as role models to inspire other companies to follow. In addition, SET has a social impact webpage (www.setsocialimpact.com) that serves as a networking platform to connect socially responsible corporations with social enterprises or CSR providers.

4. Thai Health Promotion Foundation. (n.d.) Health Promotion Innovation and Open Grant Plan. Retrieve from <http://en.thaihealth.or.th/THAIHEALTHPLANS/17/Health%20Promotion%20Innovation%20and%20Open%20Grant%20Plan/> 5. Chhina, S., Petersik, W., Loh, J., Evans, D. (2014). From Charity to Change – Social investment in selected Southeast Asian countries. Social insight research series, pp 100-101. Singapore: Lien Centre for Social Innovation, Singapore Management University. 6. Kanjanapaibul, P. (2011). Conceptual and legal frameworks of social enterprise. Legal Entity for Social Enterprise, pp. 20. Thailand: Thammasat digital library.

Section 2 Stakeholders in the Social Innovation Eco-system

2.1 Public Sector

• 2.1.1 Thai Health Promotion Foundation (Thai Health)

Thai Health Promotion Foundation was founded in 2001 under the Health Promotion Foundation Act as an autonomous government agency. It is chaired by the Prime Minister and the board is composed of representatives from 9 ministries and also independent expert from different disciplines. Its mission is to empower all individuals and organizations in Thailand with the capacity to pursue healthy lifestyle and well-being and to create a healthy society and environment.

Thai Health has an annual revenue of around USD 120 million. It is generated from the 2% surcharged tax taken on top of the excise tax imposed on tobacco and alcohol which is directly collected from tobacco and alcohol producers and importers. The fund is used to support its operation and sponsor social programs and projects that promote health and well-being.

Thai Health has 15 strategic focus areas, including tobacco and alcohol control, health

promotion for individuals, families, organizations, communities and vulnerable population, innovation in health promotion, health service system development and so on. The work scope covers public policy advocacy, research, promotion of health literacy and knowledge development, health promotion campaigns, creation of support mechanisms to support vulnerable groups, development of information systems to support community health management and more. Thai Health also operates an open grant plan that gives out grants to support social programs or projects that align with Thai Health's targets and strategies. From 2011 to 2014, a total of 3,409 projects were supported, among which 2,949 were implemented by members in its partnership networks.⁴ The grant was also provided in all regions in Thailand, especially the northern and northeastern regions. The decentralization of resources through partners enables support or benefits to reach a more diversified profile of beneficiaries more effectively. It also encouraged a bottom up approach in initiating social projects at a local level.

3. Social Enterprise Master Plan [Draft – translated] (2010) Provided by Sunit Shrestha

• 2.2.2 Corporate Social Responsibility (CSR) Club

Corporate Social Responsibility Club was founded in 2009 as a platform for inter-company CSR collaboration in the capital market under the initiatives by SET, the Securities and Exchange Commission (SEC) and the Thai Listed Companies Association (TLCA).⁸ It is managed by a committee comprised of representatives from 28 listed companies. Under the vision “Connect for Sharing”, it seeks to be an intermediary that connects listed companies with the public sector and social development agencies using CSR or sustainability programs as the collaboration tools to create synergies. CSR Club also aims at arousing members’ awareness towards socially responsible business practices and their implications on various social issues. Since its inception in 2009, there has been noticeable progress in corporate involvement in community development and a greater sense of ownership over environmental issues among the listed companies.

On top of fostering collaborations within the country, CSR Club has become a member of the ASEAN CSR Network since 2011 which enables regional level sharing and collaborations with the private sector players in the other ASEAN member countries.⁷

• 2.2.3 B-KIND Mutual Fund

B-KIND mutual fund was set up in 2014 as Thailand’s first mutual fund that donates 40% of its management fee, which is equivalent to 0.8% of the total asset value, to support social projects that create positive impacts for the Thai society.⁹ Social projects initiated at the community level or social enterprises at their early stages could apply for the grant. On average around 1 million baht is granted to 1 project each month. The free grant is largely beneficial for testing out new models and prototypes. One of the projects supported by B-KIND grant was the Lamsonthi community care project. It was initiated by a doctor in the Lopburi province in Thailand, aiming to provide medical care training to volunteers in the community and deploy them to take care of home-based long term care patients and work with their families to create proper and adequate care-taking environment. The model was proved successful

which attracted hospitals from other provinces to study the feasibility of adopting the same model. The provincial government of Lopburi is also planning to expand this model to other communities in the province. It is one of the successful cases which the pilot project supported by the fund can proceed to become a sustainable community enterprise.

• 2.2.4 Incubation Programs for Social Enterprises

There are a few incubation programs for startups provided by several large local corporations. Among them, Banpu Champions for Change under Banpu Public Co., Ltd. is an incubation program that specifically targets social startups. The program first started in 2010 and supported around 10 to 20 social startups per year. Seed funding was given to the startups that showed the competency in taking their businesses to the next stage. Other incubation programs organized by telecommunications companies including AIS the Startup, Dtac Accelerate and True Incube do not have an exclusive focus on social enterprise but they have incorporated some social elements nonetheless. Social business is one of the 3 main business categories focused on by AIS the Startup. Dtac Accelerate and True Incube also encourage social entrepreneurs to join their program. In 2017, True Incube is planning to allocate a portion of its startup grant specifically to social startups.

2.3 Social Sector

• 2.3.1 ChangeFusion

ChangeFusion is a Bangkok-based non-profit institute under the Thai Rural Reconstruction Movement Foundation under the Royal Patronage. Its mission is to support social enterprises and to create a more supporting ecosystem for the social enterprises in order to drive innovative and sustainable changes in the Thai society.

ChangeFusion had designed and implemented 2 social incubation programs in Thailand. One was the Banpu Champions for Change which was co-organized with Banpu Public Co., Ltd. The other was UnLtd Thailand. UnLtd was an early stage

social enterprises support program originated from the UK and ChangeFusion brought the model into Thailand in 2010. UnLtd Thailand had been run for 4 years, supporting around 20 teams per year. The program received funding from Thai Health and TSEO in the first 3 years and the fourth year was funded by JP Morgan.

ChangeVentures was set up as the investment arm to support social enterprises that have already passed the startup phase and are ready for other forms of financial support beyond seed fund and grant. ChangeVentures helps raise funds from social investors and social investment funds to support these social enterprises to scale up their social impact and operation. ChangeVentures’ investments include both equity and loan at a low interest rate, depending on the needs of the social enterprises. Support in non-financial areas, for example marketing, networking, business consultation and accounting are also provided to help build the enterprises’ capacity.

• 2.3.2 Khon Thai Foundation

Khon Thai Foundation is a social purpose organization that has been active in developing platforms that enable stakeholders of various social issues to connect, collaborate and share resources such as expertise, volunteers, funding and so on. The collaborations are expected to create multipliers for social projects to deliver larger collective impact. Khon Thai Foundation has set up several platforms to facilitate different forms of collaborations, including Thailand Collaboration For Change, Our Hands For Better Thailand, Taejai.com and so on.

Thailand Collaboration For Change (TCFC) is a platform that aims to build capacity into NGOs and social enterprises through collaborations. By working with a wide spectrum of partners spanning the public, private and public sectors, TCFC was able to connect them with the needed resources such as expertise, network, financial capital and knowledge and match potential partners for collaborations.

Our Hands For Better Thailand is an annual social expo that showcases the work of Thai NGOs and social enterprises. It helped increase the exposure of these organizations to potential partners to foster further collaborations. On top of that, it also aims to raise public awareness and increase their involvement and participation in the social sector.

Taejai.com is a crowd funding platform in Thailand for supporting social projects with a cumulative sum of donation of 17 million baht

from 2012 to 2016. It supports a wide range of projects covering areas such as environmental conservation, education and youth development, health promotion and so on. Early stage social enterprises can also use this platform to raise funds for short-term projects to test out their prototypes or business models. Taejai.com thus serves as another source of seed funding for the social startups apart from the incubation programs.

• 2.3.3 Oxfam

Oxfam’s Gender Transformative and Responsible Agribusiness Investment in South East Asia (GRAISEA) program is a regional program funded by the Government of Sweden and is led by the Oxfam Great Britain regional centre in Bangkok. The program aims at promoting the creation of sustainable agriculture supply chains in South East Asia through collaboration of all actors in the supply chain, namely the smallholders, small and medium enterprises and leading agribusiness companies. The objectives also include strengthening the support systems for social enterprises to empower their work with smallholders who are their suppliers. ChangeFusion is the program’s country partner in Thailand and has through this program started the Global Impactors Network. It is a network composed of business professionals who are ready to contribute their skills to build capacity into the social enterprises in the agricultural supply chains. The network helps match the professionals according to the skills or network required by the social enterprises and they will become mentors of the enterprises. The matching and mentoring mechanism has proved successful in helping the social enterprises grow their business and impact. The GRAISEA program has also piloted the network with UnLtd Indonesia. In future, it is expected that the Global Impactors Network would be able to expand to assist social enterprises in other areas as well.

• 2.3.4 Orange ASEAN

Orange ASEAN was launched in 2016 by the Dutch Ministry of Foreign Affairs as an initiative to connect talented students and young professionals from the Netherlands with those in ASEAN to accelerate innovative and sustainable business development in the Southeast Asian region. Orange ASEAN has 2 main components, Orange Factory and Orange Nest.¹⁰ Orange Factory is a 3-week intensive workshop organized in major ASEAN cities that group together young

7.The Stock Exchange of Thailand. (n.d.) About Social Responsibility Center. Retrieved from https://www.set.or.th/sustainable_dev/en/sr/about/about_p1.html 8.CSR Club. (n.d.) About CSR Club: Message. Retrieved from <http://www.thailca.com/csr/about> 9.AVPN. (2016) ChangeFusion – Mutually building the mutual fund. Retrieved from <https://avpn.asia/2015/08/13/changefusion-mutually-building-the-mutual-fund/>

professionals and students from ASEAN and the Netherlands to develop innovative solutions for sustainability challenges in the region. Culturally diverse teams have to work on real life business cases and present at the end of the workshop their ideas such as market analysis, new product or business model that will lead to a more sustainable outcome for the client. In the process, Orange Factory would also bring in professional sustainability consultants, specialists and designers to provide guidance for the participants. While the participants gain new skills and network from the program, the client which is the partnering organization providing the business case also benefits from the sustainable solutions. Orange Nest, on the other hand, is a business incubator for Dutch social entrepreneurs who want to startup their business in Southeast Asia. It provides not only working space at the Dutch Embassy in Bangkok, but also opportunities to connect with vast networks and business support services throughout the region. Although still relatively new in the region, the initiative by Orange ASEAN has set an example for advancing interregional sustainable development in future.

• 2.3.5 Ma:D Club for Better Society

Ma:D is a social enterprise that aims to raise public awareness on various social issues, connect social-minded individuals, and facilitate collaborations to create positive impact to the society. Ma:D Club for Better Society (Ma:D) was one of the winning teams of the Banpu Champions for Change incubation program in 2014. From 2015 onward, Ma:D became one of the co-organizers of the incubation program and its main role is to coordinate program activities and maintain the community of social startups from this program. Ma:D helps facilitate mutual support among the startups and also connect them to outside networks.

Apart from Banpu Champions for Change, Ma:D is also involved in a few other incubation programs at community level. One of them is part of a CSR program sponsored by the Thai Military Bank (TMB), called Fai-Fah. The Fai-Fah project provided resources to teenagers coming from low income communities and encouraged them to brainstorm and test out ideas that could potentially raise the income of the people in their communities. Ma:D was brought in to help incubate the ideas into viable

business models. Ma:D also partnered with Thaksin University in Phatthalung province in Southern Thailand to set up the Songkhla Lake Basin Social Entrepreneurship (SLBSE) course to promote social entrepreneurship in solving social and environmental problems in Phatthalung and the nearby provinces. In addition, United Nations Development Program (UNDP) had also commissioned Ma:D to organize a “Social Innovation Camp” for students from the University of Ubol which was a 3-day program that provided mentorship for their anti-corruption projects.

Ma:D also provides an open office space where individuals interested in any social issues are welcomed to go and discuss with the Ma:D team and also others at the office space. From time to time, Ma:D would organize events or meet-ups to bring those who are interested in the same issues together to brainstorm solutions. Subject-matter experts or other professionals working in that particular field would also be brought in to provide the resources needed.

• 2.3.6 Social Movements Generated by the General Public

There has been a general increase in awareness and attention among the general public on various social issues thanks to the social media which enables news to be spread faster and people of the same interests to connect more easily. Campaigning platform like Change.org allows individuals to start their own campaigns at low or no cost and the page audience are free to contribute or participate. There are also a large number of civil networks that focus on different social issues, for example the Makkasan Network which brings together players from different sectors to discuss the usage of the urban green space. This bottom up approach which involves collaboration among individuals from the beginning is more flexible and personal connections would be an alternative way in reaching the right targets and organizations. The support provided by these networks is also expected to encourage more social-minded individuals to participate and contribute their ideas.

2.4 Academic Sector

There are a few universities in Thailand that provide courses on social entrepreneurship and social innovation. At Thammasat University, an

undergraduate program on global studies and social entrepreneurship is offered under the School of Global Studies. Social innovation is one of the major foci of the course and students are required to participate in social innovation projects throughout their studies. Besides, Thammasat’s School of Global Studies has a social innovation lab, G-Lab, which facilitates social innovations through co-creation projects. They work with organizations from various sectors including government offices, private companies, NGOs and social enterprises. By providing these organizations a more holistic perspective of the interactions in the social ecosystem and a better understanding of their stakeholders, G-Lab was able to assist

them in innovating new models, processes, products or even collaborations that proceeded to achieve bigger social impacts. Research studies conducted at the School of Global Studies on various social issues also help provide a base of knowledge for the partner organizations. In addition, incubation service is provided at G-Lab to social enterprises on a case-by-case basis. Services are tailor-made for the specific needs and challenges of the incoming social enterprises.

Apart from Thammasat University, short public courses on social entrepreneurship are also available at Srinakharinwirot University and Arsorn Silp Institute of the Arts.

Section 3

Gaps in the Social Innovation Ecosystem

Although there have already been some key players in each sector working to foster collaboration and social innovation, a few major obstacles are still preventing the overall social innovation process from reaching its full potential.

(1) Lack of intermediaries

Currently, the number of intermediaries in the social innovation ecosystem that links up organizations and resources for collaborations is still limited. There are still plenty of untapped collaboration opportunities which would best be facilitated by intermediaries. By working with expanse networks of organizations across different sectors, intermediaries would be in the best position to identify needs and match the right resources or partners to the needs. Indeed, most of the organizations mentioned in the previous section have already been playing the role as intermediaries. However, many are still small in scale and often lack the resources and capacity to expand their effort. As a result, collaborations are sporadic and fragmented.

The solution would be to increase the number of intermediaries in the ecosystem and at the same time empower the existing intermediaries to scale up their effort. Besides, the existing intermediaries could also investigate cooperation opportunities to create better synergies which would avoid overlapping of resources and result in a more coordinated strategic plan in nurturing collaborations.

Apart from collaborations at the organizational level, intermediaries also play a critical role in linking social innovators with knowledge. In

Thailand, there are extensive research studies on various social issues conducted at the universities and research institutes. However, most of the time the researches are either too complex and theoretical for actual adoption or inaccessible to social innovators especially social entrepreneurs due to cost barriers such as the intellectual property fee. Indeed, the SE Promotion Memorandum has proposed subsidizing the access to patented researches. Yet, this should only be the first step. More action research should be done to address the practicality issue. More importantly, there should be effective mechanisms that bring together social innovators, researchers and stakeholders on the ground to formulate solutions for specific social problems. In this way, social innovators would gain greater insights into the problems with the knowledge support and direct feedback from the stakeholders. Researchers would also understand better the areas to focus on in their researches so that resources could be utilized more efficiently.

(2) Inconsistency within the government

Thailand has experienced over a decade of political instability which has significantly dragged on its economical and social progress. The frequent change in political regimes meant frequent changes in policies and policies that were relatively focused on short-term gains. It lacked a long-term national direction or goals which the government was consistently committed to.

In late 2016, the military government has

¹⁰ Orange ASEAN. (2015) Two initiatives, one goal. Retrieved from <http://www.orangeasean.com/>

announced the new strategy “Thailand 4.0” in pulling the country out of the middle income trap. Thailand 1.0, 2.0 and 3.0 were the different developmental stages through which Thailand evolved. Thailand 1.0 refers to the traditional economic model that relied mainly on the agricultural sector. Thailand 2.0 started shifting focus from agriculture to light industries, which helped upgrade the country from low income to middle income status. In Thailand 3.0, a greater emphasis was put on the heavy industries to drive continued economic growth. Thailand 4.0 would be a value-based and knowledge-based economy that emphasizes on research and development, science and technology, creative thinking, and innovation. It also stresses the social goal of attaining sustainable growth and development and transforming Thailand into an inclusive society in which citizens will have equitable access to the fruits of development and prosperity.

The government has already started devising policies to support to support this long-term strategy such as providing tax benefits and other financial incentives to promote research and development and innovation, fostering collaboration between the industrial sector and academic sector to promote entrepreneurship, and so on. Such measures would be beneficial in driving social innovations however, as a new government will be elected in 2018 and the commitment to the set goals and continuation of the policies are still uncertain.

(3) Lack of awareness

Currently, social innovations are sporadic and have not been documented and communicated systematically. One of the main reasons is that most social innovators are working in their own spheres and these spheres are not sufficiently connected. Intermediaries would be helpful in making the connections but the amount of intermediaries is still scarce. Apart from increasing the number of

intermediaries, it would be beneficial to set up a central database or knowledge centre to keep track of and document the social innovation progress by working closely with different intermediaries. The central body should also establish effective communication mechanisms to educate and inspire the general public or interested parties by showcasing the latest social innovation developments and successful innovation cases. In this way, not only will the intellectual resources in the ecosystem be used more efficiently among the social innovators, but it will also raise public awareness and interests in the matter which will potentially increase the ease in getting buy-in from the general public on social innovations.

(4) Social investment gap for social enterprises

Most of the social enterprises in Thailand are still at their early stages and are relatively small in size. Some seed funding is available from the incubation programs but usually the amount would not be sufficient for sustaining them into the growth stage. Patience capital in general is scarce. On the other end of the spectrum, social enterprises of larger scale could leverage their size to attract funding in the form of equity-style investment. Indeed a lot of social investors are ready to make their investment but are often met with a limited pool of investment ready social enterprises. Social investors tend to be more conservative and hence would normally stay away from middle or smaller scale social enterprises that are more risky. A major bottleneck is present where the social enterprises are ready to scale but sources of financial support are the most limited. In brief, the current social investment and funding landscape is fragmented. As a result, it is difficult to maintain a robust pipeline of social enterprises. More innovative funding methods would be required to address the needs of the growth stage social enterprises.

ready whilst the early stage social enterprises are supported by social venture capital and equity-style venture philanthropy funds. However, social impact financing is relatively inaccessible to those in between, i.e. the social enterprises in the growth stage. The lack of financial support hinders them from proceeding through the growth pipeline and thus resulting in the gap aforementioned. Without interconnected financing mechanisms appropriate for social enterprises on different levels, the pipeline would not be solid enough to support a healthy ecosystem. Another problem derived from the situation is that many professionals are deterred from joining the social enterprise sector due to the limited growth potential presented, which further deprives the sector of valuable human resources.

Indeed there has been an increase in awareness on impact investing in the region. ChangeFusion believed that through designing new and more attractive mechanisms for socially responsive investment, capitals could be directed to support the early and growth stage enterprises more effectively and eventually create a more robust pipeline. ChangeFusion thus leveraged on its existing partnerships with Khon Thai Foundation and BBL Asset Management to investigate on the mechanisms of a fund that would drive the growth of social enterprises in Thailand.

On top of ChangeFusion’s vision of driving the growth of social enterprises, the Khon Thai Foundation would also like to see a wider public participation, including investors, in solving social problems. With an amount of 14 trillion baht invested in the Thai public listed companies annually, if only 1% is invested for social good, the amount would be significant. With proper mechanisms in place, the capital market will not only be able to support social enterprises, but also the social sector.

With the assistance from BBL Asset Management and also the consultation from the Securities and Exchange Commission of Thailand (SEC), they managed to design a mutual fund structured based on the aforementioned principles. After 7 months since initial contacts were made, the B-KIND mutual fund was finally launched in November 2014.

• 4.1.2 The Fund Structure

B-KIND mutual fund was registered by the Bangkok Bank Public Company Limited with a registered capital of 5,000 million baht¹¹ and is managed by BBL Asset Management Co., Ltd. B-KIND is Thailand’s first ESGC fund that seeks to invest only in businesses that exercise social responsibility in the areas of Environment, Society, Good Governance and Anti-Corruption, which also grow sustainably and provide good returns in the long run. The fund invests an average of not less than 80% of its Net Asset Value in equities of companies listed on the Stock Exchange of Thailand (SET) and/or Market for Alternative Investment (MAI) or other secondary market in each accounting year.¹² The remaining assets would be invested in other equity instruments, namely unlisted securities, debt instruments, financial instruments and/or deposits, as well as securities or other assets or earnings by other means that are stipulated and approved by the SEC. B-KIND is allowed to invest up to 15% of its fund size in non-listed companies, which helps pave the way for equity investment in scalable social enterprises in future.⁸

Apart from investing in companies that meet the ESGC criteria, B-KIND is also the first mutual fund in Thailand that donates 40% of its management fee, which is equivalent to 0.8% of the total asset value, to support social projects that create positive impacts for the Thai society.⁸ The selection criteria of these projects are that the social impact generated must be tangible and measurable, projects should be sustainable and their results duplicable or expandable, and they should focus on major reform issues such as education, inequality reduction especially in the agricultural sector, anti-corruption, and environmental preservation and restoration.¹³ In setting up the project pipeline, ChangeFusion and Khon Thai Foundation also involved Ashoka Thailand as a strategic partner in sourcing for projects and assisting in the screening process. So the three help screen for eligible projects and propose them to the project selection committee of B-KIND for final approval. The project selection committee is composed of 5 members who are reputable and experienced individuals known to

11. Bangkok Bank. (2015) BKIND Fund. Retrieved from <http://www.bangkokbank.com/BangkokBank/PersonalBanking/BuildYourWealth/MutualFunds/BBLAM/EquityFund/Pages/BKIND.aspx> 12. BBL Asset Management Co., Ltd. (2015) BKIND Fund Summary. Retrieved from <http://www.bblam.co.th/asset/ffs-bkind-en.jpg> 13. Impactconnect.asia (2014) Thailand launched first ESGC Mutual Fund. Retrieved from <http://impactconnect.asia/updates/news/Thailand-launched-first-ESGC-Mutual-Fund/1/>

Section 4 Key Cases of System-Changing Social Innovation

4.1 B-KIND Mutual Fund

• 4.1.1 Background of the B-KIND Mutual Fund

The social enterprise sector in Thailand, as similar to those in other Asian countries in general, faces the challenges of maintaining a sustainable

deal pipeline and sourcing enough viable social enterprises to match the investment capital. One of the main reasons for the gap is the uneven distribution of investment capital. Most of the impact investment focuses only on the relatively larger scale social enterprises that are investment-

be familiar with the social issues in Thailand, with 2 representatives from BBL Asset Management, 1 representative each from ChangeFusion, Khon Thai Foundation and Ashoka Thailand, and 1 public figure who is the director and advisor of the Thai Financial Planners Association. After the projects are approved, the working team would continue to monitor the progress and make quarterly report to the fund investors.¹²

In summary, by investing in B-KIND, investors play a part in encouraging public listed companies to be socially responsible. At the same time, their investment also contributes to the creation of sustainable benefits to the Thai society. Furthermore, in the long run as more early stage social enterprises proceed to the growth stage, the fund would be instrumental in their financing. With this innovation of investment instrument, investors can not only invest for profit opportunities but also give back to the society in three different dimensions.

• 4.1.3 Key Takeaway

Even though the mutual fund is set out to facilitate investment in social enterprises that have good potential to grow and scale, there are still very limited number of social enterprises that are investment-ready. Furthermore, being Thailand's first socially-focused mutual fund, it is supposed to be successful in order to encourage other funds to follow its example. Therefore, the investment portfolio is still relatively conservative, which is concentrated on low risk and large multi-national companies with socially responsible mandate. As a result, the objective of investing in social enterprise is still not fully realized. It will require more effort in capacity building among the early stage social enterprises so that more would be eligible for the investment capital. Yet, the B-KIND case has demonstrated how setting up innovative investment tools can help attract new sources of capital which in this case is the investment capital from the general public for social enterprises and social projects.

On the donation front, there have been occasions when disagreement arose due to the different risk-taking level and project preferences of different parties. It could potentially lead to friction and mismatch in expectations among sourcing partners and potential investees. In order to solve

this problem, more rigorous and detailed project selection criteria were set up under which the selection process, approach and direction are clearly defined and agreed upon. The common ground established helped minimize potential conflicts. Furthermore, it is crucial to set stage for effective communication for all parties involved in order to ensure effective execution and minimize conflicts.

4.2 Social Innovation Foundation

• 4.2.1 Employment Statistics of the Disabled by the General Public

According to the 2016 progress report of Thailand Development Research Institute, there were a total of 756,748 registered disabled persons in Thailand who were in the working age of 15 to 60. Among them, only 203,117, equivalent to 26%, were employed. Apart from that, 56% was unemployed whereas 17% was unable to work due to major difficulties caused by their physical conditions.¹⁴ It was observed that a majority of the disabled population faced the problem of unemployment and thus needed to rely on the support from the government and their families to sustain their livelihood.

• 4.2.2 Thailand Regulations on Disabled Employment

Since 2007, the government had set up regulations that support the employment of the disabled.

Article 33

Every employer is obligated to employ 1 disabled person for every 100 employees that they hire.

Article 34

Employers who are unable to comply with Article 33 would need to pay a penalty to the government's disabled development fund at the annual rate of minimum wage multiplied by the number of disabled persons the employer is supposed to hire.

Article 35

Concession would be given to employers who are unable to fulfill either Article 33 or 34 on condition that they would provide space for the disabled to sell their products or service, purchase services provided by the disabled, or provide training, facilities or equipments for the disabled.

Article 23

The disabled development fund would be established to improve the living standard of the disabled and support their education and development. It would be managed by the subsidiary of the Ministry of Social Development and Human Security. The fund would also support organizations whose work is related to supporting the disabled. For the disabled who wish to turn themselves into entrepreneurs, they could also obtain start-up loan through this fund at the amount between 60,000 baht and 120,000 baht.

• 4.2.3 Current Employment Situation

In 2015, only 28,614 disabled persons were employed under Article 33. Up to 2,485,268,259 baht was paid to the Disabled Development Fund under Article 34 in the same year which was coherent with the high unemployment rate mentioned at the beginning.¹³ It indicated that the regulations in place were still inefficient in creating employment for the disabled.

The main reasons for the high unemployment rate are low education level, negative attitude, lack of social skills and difficulty in commuting among the disabled. Firstly, due to their physical limitation, most disabled people are unable to pursue education beyond primary school. Hence, up to 90% of the disabled in Thailand has the education level of primary school or below. The lack of necessary skills for performing complex tasks dissuades employers from employing the disabled. Even for those who were successfully hired, most of them would earn a minimal salary, at the range of 7,000 to 9,000 baht per month. On top of that, very often jobs that can be assigned to the disabled employees are limited and monotonous. As a result, the disabled may not have a strong incentive to work as they are not motivated.

Secondly, the disabled in Thailand have low self-esteem in general which causes them to underestimate their own abilities. They might not have the confidence to take up employment because it is common for them to view themselves more as receivers of support and assistance from others than contributors.

Thirdly, apart from the lack of working skills due to limited education, the disabled also lack the social skills required to interact and build relationships with their fellow colleagues. It could lead to communication problems and misunderstanding with their colleagues, resulting in a high tendency to resign. Their resignation would cause trouble to their employers further because

the employer would need to pay the penalty according to Article 34 as they no longer fulfill Article 33. The higher risks involved in employing disabled persons discourage other employers to comply with Article 33.

Lastly, commuting to work in cities where jobs are concentrated is another major obstacle for the disabled due to the limited disabled supporting facilities available. Many are indeed interested in taking up employment if they were able to find a workplace that is close to home but such jobs are not always available.

On the employer front, many of them do not see the economic benefits in hiring the disabled. Even if they do support this cause, they may not have the knowhow on how to design jobs for the disabled and resources to support the work of the disabled, which is also a major barrier to disabled employment.

• 4.2.4 Work of Social Innovation Foundation

The Social Innovation Foundation (SIF) was set up in 2012. SIF basically works as an employment agency for the disabled. As the disabled population is distributed throughout the country, one of SIF's means to promote disabled employment is to create jobs for the disabled within the local communities because it is difficult for most of them to leave their family and work in the cities. Therefore SIF works with the local social purpose organizations (SPOs) in various provinces to identify job positions that could be taken up by the disabled. Thus, instead of making up some unnecessary tasks to be done at the company's office for the sake of employing disabled employee, the corporations are given the alternative to hire disabled employees to work for these SPOs which would create a more fulfilling and meaningful employment experience for the disabled. At the same time, the corporations could also include the employment and the work done by the disabled employees at the SPOs as part of their CSR or sustainability program. Apart from that, SIF also approaches corporations that are interested in employing disabled employees following Article 33 to investigate whether any job tasks could be conducted at the local communities.

Once the job vacancies are identified, SIF would seek potential disabled applicants through organizations that work with the disabled and the local government. SIF would then assess the knowledge, skills and interests of the applicants and match them to appropriate jobs within their communities.

¹⁴Thailand Development Research Institute. (2016) First Progress Report, pp. 6-1 to 6-8. Bangkok. Social investment in sustainable health development – Support for the physically disabled.

After matching, SIF would provide orientation for all the parties involved, including the disabled employee, the employer, and the social purpose organization in order to reach a consensus on the terms of employment and the rights and welfare of the employee. Throughout the employment, SIF would continue to track the employees' performance and provide support and additional training to raise their competency.

As for the disabled who are capable of handling more complex tasks and are interested in setting up their own businesses, SIF would also support them in pursuit of entrepreneurship.

In conclusion, there are 3 main types of employment supported by SIF. First is the job placement within local SPOs. Job duties are specified by the SPOs and the SPOs would be directly supervising the work of the disabled employees. Examples include administration staff at district hospital and teaching assistant at local school. The second type is service job. The disabled may be hired by corporations as campaigner at the local level to advocate social causes supported by the corporations or as counseling staff to promote the awareness of welfare for the disabled and advise on methods to access resources. However, these jobs would require relatively higher working skills and knowledge. The last one would be supporting the disabled to become entrepreneurs with the fund contributed by the participating corporations.

● 4.2.5 Synergy creation through collaboration with different sectors

4.2.5.1 Social Sector

As mentioned earlier, SIF approached the disabled through NGOs and foundations that worked closely with the disabled, for example the Thai Disabled Development Foundation and Don't Drive Drunk Foundation. It is because SIF's strengths lie in its ability to connect these organizations with private corporations. Initially SIF started with organizations inside Bangkok and helped match the disabled in their networks to jobs offered. Gradually SIF supported these organizations to build up their own capacity in working with the private sector which allowed SIF to assist those outside Bangkok. SIF thus now mainly acts as the representative of these organizations in Bangkok to liaise with the private corporations. Apart from getting access to the

disabled population, cooperation with various NGOs provided a pipeline of upcountry jobs for the disabled as well.

In addition to connecting NGOs with the private sector, SIF played a major role in linking them up with the Disabled Development Fund. As mentioned, currently there is plenty of funding in the Disabled Development Fund since more corporations are paying penalty as regulated by Article 34 instead of hiring disabled employees. SIF saw the potential of using the fund to help the NGOs and foundations with the job placement operation for the disabled. With proper access to funding and networks, the NGOs and foundations would be able to continue the work laid down by SIF.

4.2.5.2 Public Sector

In June 2016, there are a total of 1,597,775 registered physically disabled persons in Thailand, which constitute only 2.43% of the country's population. However, according to the World Report on Disability published in 2011 by the World Health Organization, among the 59 countries surveyed, the average prevalence rate of disability in the adult population aged 18 years and above was 15.6%.¹⁵ Whilst it is possible that Thailand has an exceptionally low disability rate, according to the 2016 progress report of Thailand Development Research Institute, the disability rate among adult of age 60 and above was up to 49.25%, which showed a large gap when compared to the overall country figures. TDRI estimated the total disabled population in Thailand to be around 3 to 4 million, which meant that up to 2.5 million was still unregistered. The government could set up campaigns to raise awareness among the disabled on the welfare they are entitled to and simplify the registration procedures so as to encourage more to be registered. As more disabled are included into the system, employment services like SIF would be able to reach them more easily.

Besides, according to TDRI, one of the obstacles that hinder the disabled from getting employed is the overly complicated procedure involved in the execution of Article 33 and 35. So related government departments shall revise and streamline the process to lower the user barrier.

In future, the government may also adjust the disabled employment ratio under Article 33 to more than 1 disabled employee per 100

employees. These would significantly open up more employment opportunities for the disabled.

4.2.5.3 Private Sector

SIF had worked with a few established corporations to set up pilot working models since the initial stage. The objective is to set up successful references to inspire other corporations to follow their examples. SIF then progressively reached out to networks such as the Stock Exchange of Thailand (SET), associations and unions of various industries such as the bank association, and Chamber of Commerce to promote their services to the members. Over the course of 3 years, SIF had helped over 6,000 disabled persons get employed.

Currently SIF still relies on funding from the Thai Health Promotion Foundation and the Department for Empowerment of Persons with Disabilities for its operations. However, the current model is not sustainable and SIF is now planning to transform itself into a social enterprise to achieve sustainability. The initial plan is to set up specialized workplace where corporations can assign their disabled employees to work in. It would be a co-working space supported by disability facilities that enable the disabled to work effectively. In this way, it becomes more cost-effective to hire the disabled and is easier for employers to design jobs for the disabled employees that can integrate with the existing operation. Since employers would be able to obtain a tax reduction by employing the disabled, SIF is considering charging a service fee base on the exempted tax rate for using their workplace. In the end, the corporations hiring the disabled do not need to pay the penalty and the disabled employees are able to create more value to the company by contributing to the company's core activities.

● 4.2.6 Key Takeaway

Even though the existing law and regulations are supposed to promote employment of the disabled, it is ineffective and is far from reaching its targets because employers in general still lack the knowledge in creating meaningful employment for the disabled and do not see the value in employing them. SIF has been successful in

removing the barriers by introducing innovative and practical ways of creating employment and thus played a significant role in bridging the gap between the policies and the actual execution. It has clearly showed the importance of cross sector collaborations in maximizing the benefits of the existing policies.

4.3 Social Health Enterprise

● 4.3.1 Background of Social Issue

According to the World Female Imprisonment List published by the Institute for Criminal Policy Research at Birbeck, University of London in 2015, Thailand had the highest female prison population rate in the world, at 66.4 per 100,000 of the national population and a total number of female prisoners of 44,715 which was the fourth highest in the world, after the United States, China and Russia. It was also observed that there had been a sharp increase of 57.3% since 2005 during which the total female prison population was 28,452.¹⁶ Among the female prisoners in Thailand, over 80% was convicted of drug-related offences. Yet, most drug offences in Thailand are essentially non-violent¹⁷ and around 60% was sentenced to a prison term of less than 5 years.

The Thai government had introduced a series of policies and measures to combat the drug problem. One of them was the "White Factory Campaign" to promote a drug-free working environment. The rationale for the campaign was that a majority of drug-users was in their working age, between 15-50. Hence the government believed through joint efforts with the private sector, it would be more effective in monitoring and combating drug issues. Detailed instructions and manual were given to private organizations and enterprises to guide them on ways to prevent employees from drug abuse and assist drug affected employees in obtaining rehabilitation treatment. These private organizations and enterprises were expected to incorporate the principles into their company policy and establish a sustainable monitoring system in the work place. Furthermore, they have to organize regular trainings for employees, run campaigns within their work facilities to promote awareness and arrange body check for the employees. The government unit in charge would conduct annual inspection and those

¹⁵.World Health Organisation. (2011) World Report on Disability, pp 21-31. Malta. Disability - a global picture.

¹⁶.Institute for Criminal Policy Research, Birbeck University of London. (2015) World Female Imprisonment List (Third edition), pp.8. ¹⁷.Windle, J. (2016) Drugs and Drug Policy in Thailand. London: University of East London. ¹⁸.Pundee, C. (2015) Understanding Office Syndrome. Retrieved from <https://www.samitivejhospitals.com/en/understanding-office-syndrome/>

who are able to fulfill all the work tasks specified in the government guidelines would be given the highest recognition as a drug-free “White Factory”.

As the same situation in many Asian countries, the stigma of drug abuse and having been in prison are still prevalent in Thailand. Ex-convicts are still scorned by the society. As a result, employers tend not to hire ex-convicts in their organizations, which is further reinforced by the “White Factory Campaign” as employers are incentivized to attain the “White Factory” status by not risking themselves to associate with any personnel with drug use record. While there is no regulation in place that compels organizations to hire ex-convicts, it results in an even more difficult situation for the ex-convicts to secure employment. On top of limited employment opportunities, most of the time the ex-convicts get little or no support in starting their new lives, rendering them a vulnerable group in the society. Some of them may not even have a proper home or shelter to return to. Soon after their release, they are often faced with financial difficulties due to their limited access to various resources. Unable to cope with these challenges, they become susceptible to returning to their old habits and drugs. Eventually these ex-convicts would be re-arrested and imprisoned again. It constitutes a vicious cycle which is difficult for ex-convicts to escape from and rebuild a proper drug-free life after their release.

● 4.3.2 Background of Social Health Enterprise (SHE)

Social Health Enterprise (SHE) was founded by Dr. Poonchai Chitanuntavitaya in 2012. Dr. Poonchai was a cardiologist by training. Through the treatment of a patient with heartache, he was inspired to create a set of massage techniques that facilitates the relaxation of muscles in various parts of the body. Dr. Poonchai soon realized that the massage could indeed help patients with office syndrome as well since office syndrome is the result of staying in the same posture for a prolonged period that cause stiffness to the muscles. It is often associated with long screen time at work with limited movement in between. In Thailand, up to 80% of the city population suffers from this syndrome, with late teens and early twenties at particular risk¹⁹. With the objective of promoting his massage as a part of human maintenance scheme for the working class, the Social Health Enterprise clinic was set up as a result.

Dental hygiene services and quick Pap Smear

are provided as well at the clinic because Dr. Poonchai observed that these 2 types of services which are covered by social security are often under-utilized due to a low awareness among the workers. Hence, he would like to promote these so that more people can benefit from the scheme.

In the process of hiring massage therapists for the clinic, Dr. Poonchai believed that opportunities could be given to female ex-convicts since the massage does not require highly specialized knowledge and skills. The ex-convicts should be able to deliver service after proper training. Furthermore, a stable job and income for the ex-convicts would help them attain self-reliance and prevent them from re-offences.

● 4.3.3 Work of Social Health Enterprise

In order to prepare the female convicts for the massage job at the clinic, Dr. Poonchai coordinated with prisons to arrange training for the female convicts prior to their release. He had designed a training program of 120 hours that was given to the convicts twice a week and would last for 4 months. Upon release, the convicts who have passed the training and examination would be hired by the clinic and receive daily wages. The just-in-time employment minimizes the chances for them to return to drugs due to financial difficulties. The clinic also serves as a transitional accommodation for those who do not have a home to return to.

Apart from the clinic, SHE also has a mobile team that offers on-site services. The mobile team would visit factories and offices on demand. The order for mobile service is usually the initiatives of the employers as part of the company's benefits to promote the well-being of their employees and thus create a happy workplace.

Since 2015, citizens' expenses on human maintenance services could be reclaimed through the social security system. The massage designed by Dr. Poonchai was qualified as a human maintenance service which stimulated interests and demand for SHE's services. Dr. Poonchai's current plan is to pilot SHE's expansion in the East Economic Corridor (EEC) of Thailand that has been the region's powerhouse in manufacturing and trade. It spans 3 eastern provinces, Rayong, Chonburi, and Chacheongsao, with a total area of 13,000 square kilometers. According to Dr. Poonchai's estimation, around 1,200 massage therapists would be needed to meet the demand of the region. Dr. Poonchai is currently providing training in 8 prisons both inside and outside of

Bangkok and he has already started expanding his reach to other prisons in the region. So far, his initiatives have been welcomed and supported by the provincial governments and the training program for the prisoners is also sponsored by the Thai Red Cross Society and the Ministry of Interior. Besides, Dr. Poonchai has recently re-designed the service process flow to reduce the massage time to 10 minutes. The person receiving the massage does not need to undress and only a chair is needed. The simplification has made it easier to execute and largely increased the mobility and efficiency of the massage service. It will allow SHE to expand much faster in the form of micro mobile service units as the massage is not necessarily administered within a clinic setting.

● 4.3.4 Cross Sector Support

4.3.4.1 Social Sector

On top of helping female ex-prisoners find employment, Dr. Poonchai believes his massage could be used to help other vulnerable groups as well. One of the latest developments is the collaboration with the Mae Fah Luang Foundation (MFLF) under Royal Patronage in piloting massage training program for the hill tribe people in the Chiang Rai province. MFLF is a private non-profit organization that implements sustainable development projects mainly in Northern Thailand to improve quality of lives of people in poverty. MFLF and Dr. Poonchai saw the opportunities of using massage service to improve the income of the hill tribe people so that they do not need to resort to crop plantation which often involves burning and destruction of the forest and as a result deteriorates their living environment. If the model is proved feasible, MFLF also plans to allocate 20% of the profit from the massage service on forest conservation projects. It is expected that the same model can be further expanded to other provinces that also face the problem of forest destruction for example, Naan province, and also provinces located at the river source of the major rivers since destruction of forest in those areas would amplify the negative impacts at the downstream areas.

The United Nations Office on Drug and Crime had also expressed interest in SHE's model in converting consumer power to social power and could potentially help link SHE with the governmental agencies in other countries, especially those in the

ASEAN in the initial stage, to facilitate the export of massage trainers and therapists to promote SHE's services in a wider scope.

4.3.4.2 Public Sector

Each year, the Office of Narcotics Control Board (ONCB) would set aside a budget to help ex-convicts stay away from drugs. Since its inception, SHE had proved that their work had supported ex-convicts effectively in preventing recidivism, which qualified them for the grant fund from ONCB.

SHE had also received subsidies from various government departments and offices, including Thai Health Promotion Foundation, Department of Probation, Ministry of Justice, and Department of Corrections for participating in different trade shows and exhibitions. SHE was allowed to promote their massage services within the government offices as well.

Some argue that the government should re-classify “Ya ba”, a mixture of methamphetamine and caffeine widely consumed by drug users in Thailand, from Category 1, which carries the harshest penalties to Category 2 with less severe punishment.¹⁹ The long period of criminalizing Ya ba users had left them deeply stigmatized which made it difficult for ex-convicts to re-integrate into the society. At the same time, rehabilitation programs provided by the government have not been effective. Drug users are often sent to army-style boot camps run by the military or monks. Illicit drugs are completely cut off in these camps and drug addicts are left to suffer excessive cravings. Even though most of them would be released after 15 to 20 days, very often they would resume drug use soon afterwards. Therefore, re-classifying Ya ba and creating a more supportive rehabilitation system base on a public health approach, i.e. treating drug addicts as patients instead of criminals, should be able to help stem the vicious cycle of the ex-convicts and reduce the stigma towards drug users and ex-convicts.

4.3.4.3 Private Sector

SET has played an active role in supporting the social enterprise sector by leveraging on its connections with the private sector and various self-initiated campaigns. In 2010, the Corporate Social Responsibility Institute was set up by SET to promote sustainable growth among private

¹⁹.Thalang, J. and Wongkiat, P. (11 September 2016) Meth in the madness. Bangkok Post. Retrieved from <http://www.bangkokpost.com/print/1083380/>

who are able to fulfill all the work tasks specified in the government guidelines would be given the highest recognition as a drug-free “White Factory”.

As the same situation in many Asian countries, the stigma of drug abuse and having been in prison are still prevalent in Thailand. Ex-convicts are still scorned by the society. As a result, employers tend not to hire ex-convicts in their organizations, which is further reinforced by the “White Factory Campaign” as employers are incentivized to attain the “White Factory” status by not risking themselves to associate with any personnel with drug use record. While there is no regulation in place that compels organizations to hire ex-convicts, it results in an even more difficult situation for the ex-convicts to secure employment. On top of limited employment opportunities, most of the time the ex-convicts get little or no support in starting their new lives, rendering them a vulnerable group in the society. Some of them may not even have a proper home or shelter to return to. Soon after their release, they are often faced with financial difficulties due to their limited access to various resources. Unable to cope with these challenges, they become susceptible to returning to their old habits and drugs. Eventually these ex-convicts would be re-arrested and imprisoned again. It constitutes a vicious cycle which is difficult for ex-convicts to escape from and rebuild a proper drug-free life after their release.

• 4.3.2 Background of Social Health Enterprise (SHE)

Social Health Enterprise (SHE) was founded by Dr. Poonchai Chitanuntavitaya in 2012. Dr. Poonchai was a cardiologist by training. Through the treatment of a patient with heartache, he was inspired to create a set of massage techniques that facilitates the relaxation of muscles in various parts of the body. Dr. Poonchai soon realized that the massage could indeed help patients with office syndrome as well since office syndrome is the result of staying in the same posture for a prolonged period that cause stiffness to the muscles. It is often associated with long screen time at work with limited movement in between. In Thailand, up to 80% of the city population suffers from this syndrome, with late teens and early twenties at particular risk¹⁹. With the objective of promoting his massage as a part of human maintenance scheme for the working class, the Social Health Enterprise clinic was set up as a result.

Dental hygiene services and quick Pap Smear

are provided as well at the clinic because Dr. Poonchai observed that these 2 types of services which are covered by social security are often under-utilized due to a low awareness among the workers. Hence, he would like to promote these so that more people can benefit from the scheme.

In the process of hiring massage therapists for the clinic, Dr. Poonchai believed that opportunities could be given to female ex-convicts since the massage does not require highly specialized knowledge and skills. The ex-convicts should be able to deliver service after proper training. Furthermore, a stable job and income for the ex-convicts would help them attain self-reliance and prevent them from re-offences.

• 4.3.3 Work of Social Health Enterprise

In order to prepare the female convicts for the massage job at the clinic, Dr. Poonchai coordinated with prisons to arrange training for the female convicts prior to their release. He had designed a training program of 120 hours that was given to the convicts twice a week and would last for 4 months. Upon release, the convicts who have passed the training and examination would be hired by the clinic and receive daily wages. The just-in-time employment minimizes the chances for them to return to drugs due to financial difficulties. The clinic also serves as a transitional accommodation for those who do not have a home to return to.

Apart from the clinic, SHE also has a mobile team that offers on-site services. The mobile team would visit factories and offices on demand. The order for mobile service is usually the initiatives of the employers as part of the company's benefits to promote the well-being of their employees and thus create a happy workplace.

Since 2015, citizens' expenses on human maintenance services could be reclaimed through the social security system. The massage designed by Dr. Poonchai was qualified as a human maintenance service which stimulated interests and demand for SHE's services. Dr. Poonchai's current plan is to pilot SHE's expansion in the East Economic Corridor (EEC) of Thailand that has been the region's powerhouse in manufacturing and trade. It spans 3 eastern provinces, Rayong, Chonburi, and Chacheongsao, with a total area of 13,000 square kilometers. According to Dr. Poonchai's estimation, around 1,200 massage therapists would be needed to meet the demand of the region. Dr. Poonchai is currently providing training in 8 prisons both inside and outside of

Bangkok and he has already started expanding his reach to other prisons in the region. So far, his initiatives have been welcomed and supported by the provincial governments and the training program for the prisoners is also sponsored by the Thai Red Cross Society and the Ministry of Interior. Besides, Dr. Poonchai has recently re-designed the service process flow to reduce the massage time to 10 minutes. The person receiving the massage does not need to undress and only a chair is needed. The simplification has made it easier to execute and largely increased the mobility and efficiency of the massage service. It will allow SHE to expand much faster in the form of micro mobile service units as the massage is not necessarily administered within a clinic setting.

• 4.3.4 Cross Sector Support

4.3.4.1 Social Sector

On top of helping female ex-prisoners find employment, Dr. Poonchai believes his massage could be used to help other vulnerable groups as well. One of the latest developments is the collaboration with the Mae Fah Luang Foundation (MFLF) under Royal Patronage in piloting massage training program for the hill tribe people in the Chiang Rai province. MFLF is a private non-profit organization that implements sustainable development projects mainly in Northern Thailand to improve quality of lives of people in poverty. MFLF and Dr. Poonchai saw the opportunities of using massage service to improve the income of the hill tribe people so that they do not need to resort to crop plantation which often involves burning and destruction of the forest and as a result deteriorates their living environment. If the model is proved feasible, MFLF also plans to allocate 20% of the profit from the massage service on forest conservation projects. It is expected that the same model can be further expanded to other provinces that also face the problem of forest destruction for example, Naan province, and also provinces located at the river source of the major rivers since destruction of forest in those areas would amplify the negative impacts at the downstream areas.

The United Nations Office on Drug and Crime had also expressed interest in SHE's model in converting consumer power to social power and could potentially help link SHE with the governmental agencies in other countries, especially those in the

ASEAN in the initial stage, to facilitate the export of massage trainers and therapists to promote SHE's services in a wider scope.

4.3.4.2 Public Sector

Each year, the Office of Narcotics Control Board (ONCB) would set aside a budget to help ex-convicts stay away from drugs. Since its inception, SHE had proved that their work had supported ex-convicts effectively in preventing recidivism, which qualified them for the grant fund from ONCB.

SHE had also received subsidies from various government departments and offices, including Thai Health Promotion Foundation, Department of Probation, Ministry of Justice, and Department of Corrections for participating in different trade shows and exhibitions. SHE was allowed to promote their massage services within the government offices as well.

Some argue that the government should re-classify “Ya ba”, a mixture of methamphetamine and caffeine widely consumed by drug users in Thailand, from Category 1, which carries the harshest penalties to Category 2 with less severe punishment.¹⁹ The long period of criminalizing Ya ba users had left them deeply stigmatized which made it difficult for ex-convicts to re-integrate into the society. At the same time, rehabilitation programs provided by the government have not been effective. Drug users are often sent to army-style boot camps run by the military or monks. Illicit drugs are completely cut off in these camps and drug addicts are left to suffer excessive cravings. Even though most of them would be released after 15 to 20 days, very often they would resume drug use soon afterwards. Therefore, re-classifying Ya ba and creating a more supportive rehabilitation system base on a public health approach, i.e. treating drug addicts as patients instead of criminals, should be able to help stem the vicious cycle of the ex-convicts and reduce the stigma towards drug users and ex-convicts.

4.3.4.3 Private Sector

SET has played an active role in supporting the social enterprise sector by leveraging on its connections with the private sector and various self-initiated campaigns. In 2010, the Corporate Social Responsibility Institute was set up by SET to promote sustainable growth among private

¹⁹.Thalang, J. and Wongkiat, P. (11 September 2016) Meth in the madness. Bangkok Post. Retrieved from <http://www.bangkokpost.com/print/1083380/>

sector businesses.²⁰ SET recognized SHE as a CSR-provider in 2014 and endorsed all listed companies to make social investment through SHE²¹. Private businesses could support SHE by either purchasing their on-site service and providing that to their employees as employee benefits or purchasing their “buy 1 get 1 free” coupons and distribute among their employees, partners and customers which serves as indirect marketing for SHE. Indeed, the private businesses get double benefits from purchasing SHE’s services since they could include that as part of the CSR program and at the same time they also get healthier and more content employees as it shows that the company cares for their well-being. The social media channels of SET have also helped promote the service of SHE.

Besides, as SHE will be expanding in the form of micro mobile units instead of physically clinic branches, provision of space in supermarkets, shopping malls, stations of mass transit systems or even office buildings by private businesses would be one of the key factors in supporting SHE’s expansion.

4.3.5 Key Takeaway

The case of SHE showed that social enterprise could be a useful tool in creating employment opportunities for the vulnerable population when the public and private sectors are reluctant in doing so and the NPOs are restrained by financial resources. The viable business model of the social enterprise would ensure the employment of the vulnerable population is sustainable.

Stigma is common among vulnerable population like ex-prisoners. For social enterprises that work closely with the vulnerable population, it would be beneficial to obtain endorsement from both the public and private sector so as to increase credibility and gain trust more easily from customers.

In most countries, there are usually some policies or government funding that support the vulnerable population. Hence, there are good chances for social enterprises that work with this population segment to obtain funding or to scale if they can incorporate their regime into the existing policy framework or support schemes.

Section 5

Potentialities for Cross Border Application

In order to promote social innovation on a regional scale, it would be vital to conduct researches that involve multiple countries in the region so as to foster cross border learning and collaborations. Action research that brings together experts and people working on the ground to study and tackle problems should be emphasized to increase the applicability of the findings. By learning from the innovation examples from other countries, social innovators could potentially shorten their trial process and build on the existing knowledge base.

In replicating social innovation models across countries or staging regional collaboration projects, cultural context, government policy, existing stakeholders are important factors to be considered. What works in one country may not be completely applicable in another. For example, social innovation cases that leverage on existing policies such as

SIF would be more of a country-specific solution rather than a regional one. The difference in policy framework in different countries may have given rise to problems that deviate from the ones SIF set out to solve as well. On the other hand, SHE would be relatively easier to replicate across countries since it has a viable business model and its operation is less dependent on external factors like government policy as in the case of SIF. It would be beneficial to bring together sector experts for example policy makers, researchers, and social innovators in different countries to share their insights and to find out the solutions or models that are most suited for each country.

In conclusion, conducting researches on a regional level and facilitating exchanges among sector experts would help foster the development of new ideas and regional collaborations which will further drive social innovations in the region.

²⁰.Initiative for Responsible Investment. (2017) CSR. Retrieved from <http://iri.hks.harvard.edu/csr> ²¹.The Stock Exchange of Thailand. (2016) Creating double win for “SHE” . Retrieved from http://www2.set.or.th/sustainable_dev/th/social_impact_investment/files/20160114_SHE.pdf

アジアにおける 社会イノベーション・エコシステム 調査研究事業 報告書

2018年04月01日 初版第1刷発行

[編者] 伊藤 健

[著者] Jonathan Chang, Haidy Leung, Shuang Lin,
Sunkyung Han, Ahyoung Park, 青尾謙

[連絡先] <http://socialinnovation.asia/>

※本報告書は、2016年度トヨタ財団助成事業「アジアにおける社会イノベーション・エコシステム調査研究事業」の報告書として発行されました。