

博士学位申請論文

ソーシャル・イノベーション生成過程の研究
—徳・卓越性の実践、使用価値の協創、そしてレバレッジ—

梅田 一見

2014年9月30日

要旨

本稿は、人びとが持続的な事業活動を通じて、より善い社会をめざし、社会の様々な課題を解決しようとして挑むソーシャル・イノベーション生成の過程を動的、全体論的に捉え、更にそれを促す上で有用となる概念的フレームワーク(思考・実践・省察の枠組み)を提起するものである。

その背景として、今、時代が大きな転換期にあるということが言える。かつて経済は人々の暮らしから切り離されず社会の諸関係の中に「埋め込まれ」ていた[ポランニー 1944]。近代以降の市場経済の発展は社会の繁栄をもたらしたが、成長と効率の追求が環境破壊、経済格差、コミュニティの崩壊、社会的排除などの弊害を生み、又、マネー経済が我々の暮らし・労働を翻弄するなど、市場の論理が社会の多くの領域に入り込み、「市場社会」と呼べる状況にある。

そして、経済と社会の関係を問い直し、経済至上主義を超える新たな働き方、生き方、社会のあり方が模索される中で、GDP成長率に替わる指標として、ウェルビーイング(善き生)やGNH(国民総幸福度)なども検討されている。

さらに、東日本大震災・福島原発事故は、多大な災禍をもたらすと同時に、経済成長を前提にした官民協調の安定雇用・社会福祉モデルが機能不全に陥っていたことを顕在化させた。真の復興は元に戻すことにはなく、新しい現実を創造することにあると言われる所以である。

政府の失敗、市場の失敗を批判したり、カリスマリーダーや新たなイズムに委ねることもなく、ローカルに普通の人びと、民間の事業者が、多様化、複雑化する地域の課題解決をめざしてソーシャル・イノベーションに挑み、より善い地域づくりに参画しはじめている。

かような変化の中で、事業を通してソーシャル・イノベーションに挑む新たな主体として、官、民、市民の既存セクターから派生したり、また新生種として起業したりと、その出自、形態も一様ではないが、ソーシャル・エンタープライズ(社会的企業とも訳される)として括られる諸事業体がある。

社会的経済と市民連帯の伝統の上に福祉国家の明暗も経験し、社会的包摂などの新たな担い手としてソーシャル・エンタープライズを官民で応援する欧州、そして草の根の市民活動、プロの非営利組織経営、ヒーロー的社會起業家を生む米国と比べて、日本の実践・研究は質、量ともに発展途上にある。であるからこそ欧米の経験も参照しつつ、ローカルな実践に寄り添い、広く先人たちの実践知からも学びながら、日本の状況に適した生成モデルを探ることが求められる。

又、イノベーションの研究は企業などの技術革新をはじめ、生産要素を「新結合」する内発的な行為とそれによる経済的価値の創造として捉えたシュンペーター(1912)以来の蓄積があるのと比べ、社会的価値の創造をめざし、外発的要素とも関わりながら行う人びとの営為の中に創発する社会経済現象として捉えられるソーシャル・イノベーションの研究は端緒についたばかりと言える。

このような状況に鑑みれば、ソーシャル・イノベーションの原点に立ち戻って、社会変革そして新たな価値創造の主体としての普通の人びとによるイニシアティブが誕生し、成長、発展していく中で一人ひとりが可能性を発揮し、イノベーションが起こり、又、それによってより善い社会に変わっていく過程を、次のように“物語”として構想することの意味は大きいと考える。

本稿は、ソーシャル・イノベーションは、その主体である人びとが、徳・卓越性(virtue)をその基層とする諸動機から、より善い社会をめざして、ソーシャル・エンタープライズをそのビークルとしながら持続的な事業活動をつうじて社会課題に取り組み、技術革新に限らず、ヒト・モノ・カネ・情報・知識・関係性その他の資源を「新結合」し、利用者・協働者と共に、実体的な使用価値を協創(co-creation)する中に創発するものであり、その過程で利用者満足そしてメンバーの働く喜びも充たされるものとして提起する。

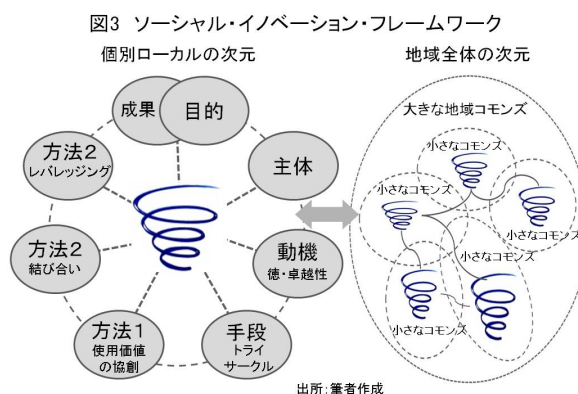
その際には、市場交換に加えて非市場的な互酬、再分配[ポランニー 1977]を事業モデルに組み込みながら持続性を高め、又、多元的経済活動をつうじて社会課題を解決することで、社会から離床した経済を社会の諸関係の中に埋め戻す。

さらに、個別ローカルの次元で協創した価値、課題解決策、育んだ関係性などをレバレッジング(テコの力として活用)して地域内外へその社会的インパクトを拡げていく過程も含めて、同様のイニシアティブが地域内で多層的に生まれ、互いに結ばれもしながら、地域全体がより善い“総有的”な経済社会へ転換する素地をつくっていく可能性を探るものである。

その目的はソーシャル・イノベーションの生成過程を洞察すると同時に、それをもとに、より善い未来の創生に積極的に影響を及ぼしうる一人ひとりが、又、集合的にその可能性を開花させられるよう、その助けとなる思考・実践・省察の枠組みを構想することにある。

又、イノベーション生成の駆動力として、一人ひとりが正しいことをしようとする「意志」をもち、かつ正しいことをどのように上手く行うかという「技能」を併せ持った実践的知恵をもって、自らも生成変化しながら、日々の活動のなかで徳・卓越性を実践するよう提起するものである。それは事業をつうじて創造しようとする社会的価値そして事業的価値との間に、働く喜びなど個人的価値を伴って、相乗的相互作用を生むことになる。

そして、個別ローカルの次元で、イノベーション生成の前提としてこの実践的知恵の「意志」に対応する〈目的〉〈主体〉〈動機〉、そして「技能」に対応する〈手段〉〈方法〉に〈成果〉を加えた諸要素が相互作用しながら有機的に結合する循環過程と、同様のイニシアティブが地域内に多層的に起こり、地域全体が変化していく過程とが連関する動態モデルを提起する。



研究方法は、ソーシャル・イノベーションが境界領域にあることから、アクション・リサーチを含む諸事例の帰納的研究を基盤に、関連する先行研究、さらに近現代の経済思想家の知見、先人の暮らし・労働の実践知を重ね、仮説形成的推論で枠組みを構想する多面的で複合的なものであって、枠組み仮説を事例に適用して更なるイノベーションを探りながら、その論理的整合性、経験的妥当性を検証し、改良を加える構成的アプローチをとる。

そして、個別ローカルのイノベーション過程に着目する〈虫の目〉、同様のイニシアティブが多層的に起きて地域そして経済全体が転換していく過程をみる〈鳥の目〉、さらにマイクロとマクロのイノベーション過程を構造的に連関させて、より善い社会を創り出す智恵を時代を遡って経済思想に探る〈魚の目〉といった複眼レンズを通して動態的構造を捉える。

本稿は8章から成る。1章は問題意識、先行研究レビューに加えて本稿の新たな視点を提起する。2章ではアリストテレス、アダム・スミス、マルクス、ケインズ、シュンペーター、ポランニーを経済思想史的にとりあげ、彼らの経済と社会の関係、社会変革そしてイノベーションの捉え方からの示唆を得て、それと事例研究からの着想を総合して構想した枠組みの概要を3章で提起する。続く4～7章では生成過程の構成要素ごとに当該事例とともに論考する。

4章では、諸〈動機〉の基層にはアリストテレスが唱えた善き生のための徳・卓越性があり、その大きな〈目的〉を入会地・コモンズにもみられ“誰かのものであっても皆のもの”といった心の習慣が活きる“総有的”(コモンズ的)な社会モデルに探り、そこで営まれてきた修行と貢献は徳・卓越性の実践に通じることを提起する。そしてソーシャル・イノベーションがもつ可能性を、世界80カ国で低所得・被災家族の住宅を建てるNGOの実証例で示す。

5章の実践要素の〈手段〉では、スミス(1759)の「同感」を援用しながら、社会的、事業的そして個人的に自ら重んじる諸価値の中で互いに共鳴する領域—それを“トライ・サークル・モデル”と呼ぶ—から事業目的、事業領域、顧客価値提案を導き出す過程を“志”(mission)とし、事例とともに提起する。又、公開調査結果からソーシャル・イノベーションでの若者の動機・出番を探る。

6章の〈方法1〉では、イノベーションの潮流からも学び、外部性も含む社会課題の解決にむけて諸要素を「新結合」しながら、実体的な有用性をもたらす使用価値を利用者・協働者と協創する中にそれが起こり、顧客満足そしてメンバーの働く喜びも充たされることを渡植(1986)の「半商品」を援用して提起する。貨幣化しにくい使用価値を協創しながら事業の持続性を確保するためにも、市場交換に加え非市場的な再分配・互酬を多元的に事業モデルに組み込み、又、それにより経済を社会に実体的に埋め込むことを事例とともに示す。この価値協創を促すための、インフォーマルな相互学習・扶助の実践コミュニティ、人的資源の開発・活用、ガバナンスについて考察する。

7章の〈方法2〉では、個別ローカルで、「人ベース」に結び合い、価値協創する中にイノベーションが創発し、そこに総有的な“小さなコモンズ”が生まれていく過程と、同様のイニシアティブが多層的に起こり、地域全体が“大きなコモンズ”に転換する素地をつくっていく過程とともに、ローカルで協創した課題解決策、関係性、協働者の資源などをレバレッジして地域内外へ普及、政策・制度化するなど社会的インパクトを拡充していく過程を、諸事例を伴いながら構想する。加えて、そのレバレッジのひとつでもある官民・地域協働を日英比較しながら、そして最後の要素として事業の〈成果〉評価がもつ戦略的な意味合いを考察する。

そして8章では、本稿で取り上げた諸事例を比較考察しながら、“徳・卓越性の実践”、“使用価値の協創”そして“レバレッジ”を、ソーシャル・イノベーション生成の鍵要素として総括する。

目次

要旨

第1章 はじめに	1
1.1 問題意識.....	1
1.2 ソーシャル・イノベーションとソーシャル・エンタープライズ.....	7
1.3 ソーシャル・イノベーションに関連した先行研究.....	12
1.3.1 欧米の動向そして日本への示唆.....	13
1.3.2 ソーシャル・イノベーションの前提要素:主体、動機、目的.....	23
1.3.3 ソーシャル・イノベーションの生成メカニズム.....	28
1.3.4 使用価値の協創そして働く喜び.....	38
1.3.5 「埋め込み」概念と多元的経済.....	40
1.4 研究方法.....	43
第2章 ソーシャル・イノベーションをめぐる経済思想の考察	47
2.1 社会における経済の位置の変化.....	48
2.2 アリストテレス.....	54
2.3 アダム・スミス.....	61
2.4 カール・マルクス.....	70
2.5 ジョン・メイナード・ケインズ.....	78
2.6 ヨーゼフ・A・シュンペーター.....	81
2.7 カール・ポランニー.....	86
2.8 ソーシャル・イノベーションに対して経済思想家たちが示唆するもの.....	95
2.8.1 ヴィジヨニング.....	97
2.8.2 メンバーの動機と働く喜び.....	99
2.8.3 イノベーション.....	100
2.8.4 新しい経済社会モデルの構想.....	104
2.8.5 経済社会の動的構造.....	107
2.8.5.1 経済社会スペクトラム仮説.....	111
2.8.5.2 多元的経済社会構造モデル仮説.....	113
2.8.5.3 セクター構造仮説とソーシャル・エンタープライズ.....	114
2.8.5.4 ソーシャル・イノベーション・フレームワークの構想に対する示唆.....	115
第3章 ソーシャル・イノベーション・フレームワークの提起	119

第4章 ソーシャル・イノベーション生成の前提要素	126
4.1 普通の人びとによる“徳・卓越性”(virtue)の実践	126
4.2 “総有的”(commons-based)な社会モデルを探る	132
4.2.1 これまで:メンバーのあいだでの“総有的”な関係性	132
4.2.2 これから:不特定多数との“総有的”な関係性	141
4.2.3 多職の先人たちが実践してきた「仕事」と「稼ぎ」、「修行」と「貢献」	145
4.3 米国のNGO、ハビタット・フォー・ヒューマニティの事例研究	149
4.3.1 コイノニア	150
4.3.2 “志”:住宅・コミュニティ・希望を協創するパートナーシップ・ハウジング	151
4.3.3 “使用価値を協創”する多面的事業モデル	152
4.3.4 ボランタリーと市場交換を統合した事業構造	156
4.3.5 実績と社会的インパクト	159
4.3.6 “結び合い&レバレッジ”:協創モデルを全米そして世界にスケール・アウト	160
4.3.7 新たな挑戦と機会	162
第5章 ソーシャル・イノベーションを志す (Mission)	164
5.1 社会的な課題を“自分ごと化”する動機	164
5.2 トライ・サークル・モデル	168
5.3 ソーシャル・イノベーションにおける若者の出番	173
5.3.1 若者のボランティア・寄付行動の動機—公開調査結果から読み解く	174
5.3.2 丸山真男による個人の析出パターン	181
5.3.3 起業家	183
5.3.4 メンバーとしての参画	183
5.3.5 ボランティア	184
5.3.6 新たなボランティア形態としてのプロボノ	185
5.3.7 従来型の寄付	187
5.3.8 ネット寄付サイト	189
5.4 事業領域・顧客価値提案	191
5.5 事業領域・顧客価値提案の諸事例:高齢者介護・障害者支援事業者	193
5.5.1 NPO法人 福祉サポートセンターさわやか愛知	193
5.5.2 NPO法人 ケア・センターやわらぎ・社会福祉法人 にんじんの会	195
5.5.3 株式会社 元気広場	195
5.5.4 元気な亀さん	196
5.5.5 NPO法人 デイサービス このゆびとーまれ	197
5.5.6 社会福祉法人 浦河べてるの家	201
5.5.7 NPO法人 わっぱの会	204

第6章 使用価値の協創がイノベーションを生む (Co-Creating Use Value)	208
6.1 イノベーションと「価値協創」	211
6.1.1 「新結合」と「価値協創」.....	212
6.1.2 本稿におけるソーシャル・イノベーションの捉え方.....	217
6.2 使用価値の協創と働く喜び.....	220
6.2.1 使用価値	221
6.2.2 作り手と使い手の「半商品」的な関係性からつくられる使用価値.....	224
6.2.3 使用価値の協創が生起するソーシャル・イノベーション	227
6.2.4 使用価値の協創がもたらす働く喜びと事業の持続可能性	230
6.2.5 ソーシャル・イノベーションが求められる3つの次元.....	235
6.3 事業モデル・事業ポートフォリオ	238
6.3.1 事業構造チャート	241
6.3.2 [市場交換] 自主運営事業	243
6.3.3 [再分配] バウチャー(保険)制度事業・行政受託事業.....	244
6.3.4 [互酬] ボランティア・小口募金・賛助会員事業.....	245
6.3.5 [贈与・互酬] 大口寄付・助成金・CSR協働事業	250
6.3.6 アドボカシー・政策提案・社会運動	251
6.3.6.1 毎金曜日夜の官邸前、反原発デモ.....	252
6.3.6.2 社会運動家で「年越し派遣村」元村長の湯浅誠.....	255
6.3.7 事業モデル・事業ポートフォリオに関連する事例研究	257
6.3.8 特定非営利活動法人ケア・センターやわらぎ	259
6.3.9 米国のホームレス支援のコモン・グラウンド.....	263
6.3.10 生活困窮者支援のNPO法人自立支援センターふるさとの会.....	275
6.3.11 ネット寄付プラットフォームを提供する英国のジャスト・ギビング社.....	289
6.3.12 アフリカと社員食堂をむすぶNPO法人テーブル・フォー・ツー	293
6.4 学び合い、助け合い、価値協創する場としての実践コミュニティ.....	294
6.4.1 実践者がつくるインフォーマルな学習コミュニティ.....	295
6.4.2 実践コミュニティと職人的な働き方・生き方	297
6.4.3 イノベーションを生み出す実践コミュニティの育て方.....	299
6.4.4 使用現場のユーザーに学び、共に物語を紡ぐ、コミー株式会社の事例研究.....	302
6.5 人的資源・ガバナンス	310
6.5.1 実践的知恵.....	312
6.5.2 サーバント・リーダーシップ	314
6.5.3 ソーシャル・キャピタル	316
6.5.4 ガバナンス―「総会的」と「協治」.....	317
6.5.5 外部との接点であり、同僚であるボランティア	319

第7章 結び合い、拡がるソーシャル・イノベーション (Ties & Leverage)	320
7.1 起業で地域とつながり、結び合う.....	323
7.2 アソシエーションが多層的に生まれ、地域全体を大きなコモンズに変えていく.....	332
7.3 ふんばろう東日本支援プロジェクトの事例研究.....	336
7.4 より大きな社会的インパクトを目指しての“レバレッジング”.....	341
7.4.1 ソリューション、事業モデルのスケール・アウト.....	341
7.4.2 CSR協働による広域活動と地元の平行展開.....	343
7.4.3 実践コミュニティと広域ネットワーク.....	344
7.4.4 ボランティア・寄付者・支援者のエンパワーメント.....	346
7.4.5 アドボカシーと社会制度化.....	347
7.5 地域協働.....	351
7.5.1 イギリスの経験と比較して.....	353
7.5.2 キャパシティ・ビルディング.....	357
7.6 成果評価.....	360
7.7 若者の就労・自立を支援するNPO法人育て上げネットの事例研究.....	363
7.7.1 起業の志そして賛同者の参画.....	364
7.7.2 自主事業:利用者と価値協創する「ジョブトレ」「御用聞き」、「結」「学習支援」.....	369
7.7.3 行政委託事業:地域の若者へアウトリーチする「地域若者サポートステーション」...	373
7.7.4 広域事業:企業とのCSR協働で全国にスケール・アウト・寄付インフラづくり.....	377
7.7.5 多数の事業が併存する事業ポートフォリオ.....	379
7.7.6 “結マップ1”:人そして仕事・組織で結び合う.....	382
7.7.6.1 自主事業クラスター.....	383
7.7.6.2 行政委託事業クラスター.....	384
7.7.6.3 広域事業クラスター.....	385
7.7.7 “結マップ2”:実践知で結び合い、さらなる価値を協創する可能性の提起.....	386
7.7.8 成果評価—社会的投資収益率(SROI).....	390
7.7.9 生活困窮者自立支援法(2013年成立)がもたらす事業構造への影響.....	391
7.7.10 社会的インパクトの拡大とさらなるイノベーションの可能性(仮説提案).....	395
7.7.10.1 アドボカシーと自社ソリューションの社会制度化.....	396
7.7.10.2 スケール・アウト.....	396
7.7.10.3 ソリューションの開発と進化.....	397
7.7.10.4 個人の能力開発・組織の力量形成.....	398
7.7.10.5 ナリワイづくり、地域づくりの「テツダイ」プロジェクト(試案).....	401
7.7.11 地域ケア・コモンズの協創に向けて.....	410

第8章 結びに:ソーシャル・イノベーションでより善い社会への転換を	411
8.1 社会に「示唆」を与えつづけた出光佐三の哲学と実践.....	412
8.2 “徳・卓越性の実践”そして“トライ・サークル・モデル”	419
8.3 “使用価値の協創”そして”レバレッジング”	423
8.4 ローカルでの価値の協創が“物語”を紡いでいく.....	428
8.5. 今後の研究課題—“物語”の交換と協創の「場」づくり.....	430
引用文献・参考文献	432

第1章 はじめに

1.1 問題意識

本稿は、人びとが持続的な事業活動をつうじて、より善い社会をめざし、社会の課題を解決しようとして挑むソーシャル・イノベーション生成の過程を包括的・全体論的に捉え、更にそれを促す上で有用となる概念的フレームワーク(思考・実践・省察の枠組み)を提起するものであるが、人びとの営為の中から創発するこの社会的現象の考察は始まったばかりである。そして、新たな経済社会モデルが模索される今、社会変革そして新たな価値創造の主体としての「普通の人びと¹」によるイニシアティブが誕生し、成長、発展していく中で一人ひとりが可能性を開花し、イノベーションが起き、より善い社会に転換する素地をつくっていく道程を構想しようとするものである。

人は、何かのきっかけで、不正義や不条理なことで辛い思いをしている人たち、破壊されていく自然、活力を失っていく町・村落などに遭遇する。心を動かされ、それを自分事として受けとめて、「何か私にできることは」と思い立ち、寄付、ボランティアにはじまって、その支援、解決に自らをコミットし行動を起こすことがある。これはまさに私たちが東日本大震災(2011)で経験したことである。

又、同時に起きた原発事故では、人間の安全保障の問題として問われるべき13万人(発生3年後)の避難者、そして「原発村」と呼ばれる産官学の利権構造の存在と対峙し、「何かがおかしい」と立ち上がり、脱原発の集会・デモを呼び掛ける人、それに参加する人、地域で再生エネルギーに挑む人たちがいる。被災当事者として自ら立ち上がる人たちの存在も忘れてはならない。

一方で、震災以前から、戦後の経済成長を前提に国が産業・企業を、企業が社員を、そしてそこで働く父親が家族全員を支えるといった、国家が主導しそれに企業が連携することによって維持されてきた安定雇用・社会福祉モデルが機能不全に陥っていた。又、成長と効率を追い求めてきた経済至上主義の弊害が、環境破壊、地域農業の衰退、失業、経済格差、コミュニティの崩壊、社会的排除など構造的な問題として現れていた。さらに「市場は全域的ではなく、家族は万全ではなく、国家には限界がある」[上野 2011: 455] つまり、この未曾有の自然・文明の災禍は多くの犠牲・災難をもたらすと同時に、発生以前から抱えていた諸課題を顕在化させたのであり、真の復興は元に戻すことにはなく、新しい現実を創造することにある。「我々の直面する重要な問題は、その問題を作った時と同じ考えのレベルで解決できない」(A・アインシュタイン)のである。

国の失敗、市場の失敗を批判することにとどまらず、地域に根ざした普通の人びと、民間の事業主体が、自分たちの地域の課題解決をめざしてイノベーションを起こし、より善い地域づくりに参画しはじめている。インド独立の父、マハトマ・ガンジーが「見たい世界の変化にあなた自身がなれ」を自らの行動で示したように。

¹ カール・ポランニーは、1943年の米国のペンシントン大学での講演で、ジャン・ジャック・ルソーの偉業を、「マルチチュード(多数の群集)を意味する政治用語でも、貧民を意味する経済用語でもない、人間の正当な代表者としての『普通の人びと(the common people)』—あるがままの人びと—を発見したことである。(中略)『普通の人びと』が感じたこと、考えたこと、行ったこと、彼らの労働の仕方や生活の仕方、伝統や忠誠心にはすべてに価値があり、それらは純粋で健全である」とした[若松 2011: 233]。

又、経済社会全体の視点からは、カール・ポランニー(1944)が指摘したように、経済活動はかつて人々が共に暮らし労働を営む社会の諸関係の中に「埋め込まれた」(embedded)ものであった。近代以降の市場経済の発展は社会の繁栄をもたらしたが、成長と効率を追い求めた経済至上主義が、環境破壊、経済格差、地域農業の衰退、コミュニティの崩壊、社会的排除などの弊害を生み、又、マネー経済によって我々の暮らし・仕事が翻弄されるなど、経済が社会を飲み込むほど大きな影響力をもつに至っている。

歴史をさかのぼると、自由放任の市場主義を擁護したとされるアダム・スミスは、『道徳感情論』(1759)と『諸国民の富』(1776)の2著作を生涯、幾度も改定し、「人は社会的存在である」とした上でアリストテレスらが唱えた「徳性」(virtue)も受け継ぎながら、道徳哲学から経済理論に発展させた。人の情感、動機、行動を捉え、人と人が互いに「同感(sympathy)」と「世話の交換」を生活次元で実践するものであるとしながら、虚栄心・自己愛・貨幣愛といった人間の弱さが経済を成長させることも認めた上で、その暴走をフェア・プレイのルールそして「徳の道」で抑えるといった実用主義を併せもって、社会の秩序(公正)と繁栄(豊かさ)につながる道程を構想した。

しかし彼の死後、産業革命を経て資本制市場経済の進展とともに、彼の「見えざる手」を市場の自動調整メカニズムとして狭く解釈し、市場・貨幣・価格システムを中心に経済合理性に基づく人間活動の一側面のみを扱う純粋経済理論が生まれ、経済は社会から分離していった。

19世紀には、資本主義経済が生み出す経済格差、社会的不公正が広がっていった。カール・マルクスは史的唯物論を唱え、労働者階級による革命で資本主義の廃棄と社会主義社会の建設を企図した。ジョン・M・ケインズは、スミスも警告していた貨幣愛の危険性を指摘しつつ、国家介入による有効需要の創出で生産・雇用を拡大し経済秩序の回復をめざした。一方、ヨーゼフ・A・シュンペーターは起業家の「新結合の遂行」(後にイノベーションと呼ぶ)による価値創造が国民経済を発展させると説きながらも、起業家精神が経済的成功とともに失われ「資本主義は成功するがゆえに衰退し、社会主義に変質する」とし、経済と社会、政治、文化などとの相互関係の媒介としてイノベーションを捉えた。そしてカール・ポランニー(1977)は、アリストテレスの経済論を受け継ぎ、人間は生活のために自然および仲間たちに依存し、それらとの相互作用の中で生き、その過程において物質的欲求を満たす手段を継続的につくり提供することが経済であり、人の暮らし、生業(livelihood)を実体＝実在的(substantive)に捉えた。そして、市場交換だけではなく、互酬、再分配、家政といった非市場・非貨幣経済も含めた多元的な経済活動を人びとの社会的諸関係の中に位置づけようとした。つまり、経済人類学の知見をもとに市場経済の論理では捉えきれない経済活動もあり、市場経済の考え方で全ての経済社会を捉えることに無理があることを提起した。

だがその後、ソ連の国家社会主義の破綻とともに市場自由主義経済が暴走し自然環境を破壊し、さらには市場原理の純粋型であるマネー資本主義が、私たちの暮らし、労働を翻弄している。

そのような中で、改めて経済と社会の関係を問い直し、経済至上主義を超える新たな人の働き方、生き方、善き生(well-being)、善き社会のあり方を模索する動きがある。かつてマルクスらが唱えたような革命論でも、又、新たなイズムや観念論でもない。事業を通じたイノベーションで地域の課題を解決し新たな価値を創造しながら、経済活動を社会に埋め込み直し、人が人、社会、自然

と共に生きる関係性をつくろう²との実践がローカルに起き始めている。そして、そのような個別多様なイニシアティブを課題、地域を横断し、マイクロからマクロ次元までより善い経済社会に転換させる過程を構造的に捉え、それを促進できる枠組みを構想することは有用であろう。

このような時代の転換期にあつて、それが復興支援、福祉介護、教育、環境、地域づくり、海外支援その他のいずれであれ、人が何かのきっかけで関わり始めたとして、その展開次第で、社会の変革につながることもあれば、又、自らの働き方、生き方に大きな影響を及ぼすことは確かである。その状況、動機も様々で、寄付・ボランティアにとどまる人、NPOなどで働く人もいれば、自らある特定の社会目的を掲げて起業し、より大きなソーシャル・イノベーションに挑む人もいる³。

起業したら、個人の共感、利他や自己犠牲の精神だけでは続かない。その思いを組織ミッションにまで昇華させ、賛同者・支援者を募り、新たな関係性を育てながら、持続可能な運営、つまり、社会性、事業性それに自分たちの生活と働く喜びも担保することが求められる⁴。その上で、ローカルで創出されたソリューション(解決策)が地域内外、全国、海外にまで普及し、国・自治体の社会制度となったりして、より大きな社会的インパクトを与えていく可能性も秘めている⁵。

そして近年、社会的課題を自分ごと化し、持続的な事業活動を通してイノベーションを起こしてその解決に挑みながら、より善い地域社会にむけた貢献が期待される新しい民間の事業体が生まれている。企業、市民・NPO、行政といった既存セクターのアクターがその枠から派生して活動を広げたり、複数のセクターの特質をハイブリッドしたり、又、新たな新生種として起業したりと、その出自も様々で、実践が先行する。かように様々な社会的イニシアティブ、社会的目的の組織を、本稿ではソーシャル・エンタープライズ(social enterprise)⁶としてゆるく括弧することにする。

² かつての入会地、コモンズでは、人びとが自主的に共同して萱、薪炭・木材・肥料、食糧、水などの共通資源“common pool resources”を利用・管理していた。本稿では、先人たちの暮らし・労働の実践知、近現代の経済思想家の知見を援用しながら、ソーシャル・イノベーションの向こうに描くより善い社会のカタチを探る。私的所有と合理的選択に基づく市場経済的なものではなく、“誰かのものであっても皆のもの”といった精神の習慣が生きる“総有的”(commons-based)な社会モデルを第4章2節で提起し、その思想を実践する諸事例に言及する。

³ アダム・スミスもその道徳哲学の中に受け継いだアリストテレスの“virtue”(ギリシャ語のアレテーの英語訳であり、徳性、卓越性などを意味する)のもつ倫理性・道徳性・審美性に、フロネーシス(実践的知恵)を加え、職人にその起源があるとしながら、共同体の伝統に学び、自らの徳・卓越性(virtue)を実践する中に共通善としての善き生(well-being)が実現するとしたのがA・マッキンタイア(1981)である。本稿は、この徳・卓越性を、人を向社会的行動、社会的な起業に向かわせる動機の基層にあるものとして3. 2節、第4章1節で提起する。そして、若い世代を中心に、彼らのボランティア、寄付そして仕事、生活などでの意識・行動をとらえた複数の公開調査結果を分析し、それと関連させながら、彼らの関心、未充足の欲求に応えるものとして、徳・卓越性を実践し働く喜びを経験できる場としてのNPO、ソーシャル・エンタープライズなど社会目的組織がもつ潜在力を第5章3節で示す。

⁴ 社会目的で起業する際の動機をとらえるフレームワークとして、“トライ・サークル・モデル”を第5章2節で提起する。まず、社会的、事業的そして個人的の3つの価値領域を3つのサークルで表わし、それぞれに自らが重んずるキーワードを選び、その中から領域を超えて共鳴できる諸価値の領域を見つけ、そこから、事業目的、そして事業領域そして顧客に提供する価値命題を戦略的に導き出すプロセスを支援する枠組みである。

⁵ “Everyone a Changemaker”(誰もが社会を変えられる)と唱えながら、世界中の社会起業家を発掘・支援するアショカ財団の創設者のBill Drayton(2006)によれば、「彼らは魚を困った人に分け与えること(チャリティ・慈善)、釣りの仕方を教えて自分で魚を獲れるように支援すること(ソリューション提供)では満足せず、根本的な問題解決のために漁業界の全体システムまでも変革する」としている。

⁶ 欧米においても、さまざまなソーシャル・エンタープライズによる実践が先行しており、国ごとの事情・歴史の違いもあり、その定義、捉え方は一様ではないことを次の2節で詳述する。米国に倣い、ビジネスの手法で社会課題を解決する事業体として「社会的企業」とする邦訳もあるが、「企業」では営利目的の企業のイメージに重なることもあり、それを敢えて使わないことで、既存の枠を超えてイノベーションの可能性を広く探ることにする。又、“enterprise”の原意には、(困難なこと、大胆なことを)企てる、(冒険的な)事業もあつて、企業、会社に限定されない。

事業型NPO法人、社会志向型の企業そして協同組合、さらには営利企業によるCSR事業なども含み、営利・非営利を問わず、さまざまな法人形態をとり、その定義も一様ではない。

それは、企業と比べてより社会性を帯び、市場交換に再分配、互酬を含めた多元的経済活動を、行政と比べてより革新性と起業家精神を、そしてNPOに比べて事業性、持続性、安定雇用の要素を付加させたようなもので、共通する特質として、社会性、事業性、革新性の3つが挙げられるだろうが、その中で、特に注目すべきが革新性、いいかえればイノベーションである。

前出のシュンペーター(1912:第2章2節)にとって、イノベーションは技術革新に限らず、アイデアの発明家でもなくそれを実行、実現する起業家が、広く生産手段の「新結合の遂行」により新たな財貨、生産方法、販売先、仕入先、組織をつくりだし価値創造することであって、それが国民経済を発展させるものであった。それと比べると、社会的な課題に挑むソーシャル・イノベーションは、技術も含めその解決策にはじまり、人と人そして社会との新たな関係性と働き方、地域を超えてより大きい社会的インパクトへとレバレッジする方法、創出価値を収益化し持続性を担保する事業モデルなども含め、社会との関係性の中で見いだされる新しい物事の切り口、捉え方、価値の創造であり、より幅広く動的なものであると言える⁷。

そして、金銭的な動機以上に着目した起業家特有の、勝利者にならんとする意志、創造の喜びなどのエートスそして彼らの社会・政治・文化的側面と経済的成功との相互作用を動的に捉えたシュンペーターの視点は、P・F・ドラッカーそして経営学に受け継がれ、近年の社会起業家論などにもその影響が見受けられる。

又、商品開発、マーケティング、ソフトウェアなどの分野では、消費者を使用現場での価値の創造者として捉え、彼らが商品開発に関与する“ユーザー・イノベーション”ならびに作り手と使い手による“価値の協創”(co-creation)がすでに始まっている⁸。対人社会サービスにおいても利用者・被支援者との間で同様の取り組みがあり⁹、ソーシャル・イノベーションへの応用が期待される。

さらに、自然、治安、教育など市場価値化しにくい外部性も含めた社会課題の解決などで実現する社会性と、それを担う組織の持続性、経済性を含めた事業性。二項対立的に捉えられがちなこれら二つの要素が対立せず、かつその担い手である起業家そしてメンバーの働く喜びも同時に満たしながら、いかにソーシャル・イノベーションを起こすのかの実践知が求められている¹⁰。

以上のように我々に提示されている機会と挑戦に鑑みれば、次のような問いを設定することができるであろう。

⁷ ソーシャル・イノベーションは、イノベーションと比べるとより新しくより広い概念であって、その捉え方も研究・実践分野によって違いがあり(3節で詳述)、企業そして行政の政策・制度改革でもイノベーションは起きるが、本稿では、新しい民間主体であるソーシャル・エンタープライズに着目して考察をすすめる。そして、シュンペーター以来のイノベーション関連の研究も概括し、本稿なりのソーシャル・イノベーションの捉え方を第6章1. 2節で、そしてそれが対象とする、ソリューション、マネタイズ(収益化)、レバレッジの3つの次元を同2. 5節で示す。

⁸ von Hippel(2006)、Prahalad and Ramaswamy(2004)、他を第6章1節で詳述する。又、筆者自身も戦略コンサルタントとして、企業、NPOと協働して、対話と価値協創のプラットフォームの実証実験を行ってきた。

⁹ Pestoff and Brandsen(2009)、さらに日本の高齢者・障害者ケア(第5章5節)、低所得世帯の住宅建築(第4章3節)、若者の就労・自立支援(第7章7節)の分野での事例がその取り組みを示している。

¹⁰ 社会性と事業性を新結合する基層的な動機として、徳・卓越性の実践を3. 2節、5章2節で提起する。

《人はいかなる動機・きっかけで、より善い社会の姿を思いながら、社会のある特定課題を自分ごと化し、ソーシャル・エンタープライズを起業、又はそのメンバーとして参画するのか。その社会目的を達成するために、どのように事業を定義し、実践するのか。又、いかに人、地域と関わり、顧客の満足とメンバーの働く喜びを充たし、持続性も確保しながら、課題を解決し、価値を創造するのか。さらに、このイノベーションの社会的インパクトをどのように地域内外に広げ、社会を変えていくのか》

つまり、本稿で考察すべきは次のことであると考え。人がソーシャル・イノベーションに挑む動機とそれによって目指すより善い社会の姿を探るとともに、持続的な事業活動を通じていかにイノベーションを起こし、社会的インパクトを与えていくのかといった実践過程とその方法、さらに、様々な主体によってイノベーションが起き、社会の課題解決・価値創造に経済活動が埋め込まれ、より善い社会に構造転換する素地をつくっていく過程を動的に捉えることである。

それは「正しいことをする意志(moral will)をもち、正しいことをどのように上手く行うかという技能(moral skill)を併せ持った実践的知恵(practical wisdom)¹¹」を一つのフレームワーク(思考・実践・省察の枠組み)として提起することで具体化される。正しい意志があっても技能がなければ課題解決には繋がらず、スキルがあっても志がなければソーシャル・イノベーションは成立しない。

つまり、本研究は、事業活動をつうじて挑むソーシャル・イノベーションの生成過程に着目し、その実行主体である人そして人の労働に視座を置きながら、そのためのビークル(乗り物、手段)としてソーシャル・エンタープライズを捉え、社会課題の解決、新しい価値の創造、そしてより善い社会への転換を促すものとしてのソーシャル・イノベーションの可能性を探る。

又、ソーシャル・イノベーションの生成を洞察するだけでなく、それを促進することを目的とすることからも、イノベーションの実践者である人びとにとり有用であり、かつ彼ら一人ひとりがもつ可能性を開花させられるよう、支援できる枠組みでなくてはならない。一方で、経済社会が提示する多様な複雑な課題、機会を捉えて、さまざまな人びと、組織が営む多様な事業活動に理論モデルを一律に適用することは妥当とはいえないであろう。

個別の実践に寄り添い、彼らの方法論としてのベスト・プラクティスを抽出するというより、例えば、どのような状況下で誰によっていかに課題解決され普及したのか、自らの変化も含めて何を学んだのかといった一つの“物語”(narrative)としての実践知を、他の実践例とともに、より大きな視野に入れて共有、交換し、各自が、そして集合として、それからの学び・気づきを導き出せるような一連の思考・実践・省察の枠組みが求められる。

¹¹ Schwartz and Sharpe (2010) *Practical Wisdom: The Right Way to Do the Right Thing*. Riverhead Trade は実践的知恵を、アリストテレスが『ニコマコス倫理学』第6巻第5章の中で説いた「フロネーシス(慎慮)」として捉え、それは、行為・実践の中で、より善く生きるために、どうあるべきか、何をなすべきかを慎慮するものであるとした。アダム・スミスは、『道徳感情論』6版6部 1 篇 VI.i.15 の中で、「慎慮はあらゆる可能な事情と境遇において自らが置かれた状況で最も適宜性をもって行為するという、技術、才能、習慣または性向を想定させる。それはもっとも完全な徳と結合したもっとも完全な英知である」とした。『道徳感情論』で社会の秩序(公正)と繁栄をめざす「意志」を、『諸国民の富』で経済的な繁栄を実現する方法である「技能」を示したとも言える。実践的知恵に関しては第6章5. 1節で詳論する。

さらに、研究対象となるソーシャル・イノベーションそしてそのピークルとして着目するソーシャル・エンタープライズは、ともに新しい概念で実践が先行する。その捉え方も幅広く、研究分野としても境界領域であることから、次のように、空間軸、時間軸、智軸の3軸を複合した多面的で学際的な研究アプローチが必要になるであろう。

まずは、多様で個別具体のソーシャル・エンタープライズによるソーシャル・イノベーションの実践事例から着想を得た上で、非市場経済も含めて経済社会を広く捉え直すとともに、個別ローカルなイノベーションが集散的に地域社会全体の構造転換を促す動的な過程も含めた空間軸。次に、学際的に関連分野の先行研究の知見に学ぶとともに、より善い社会のかたちを探るモデルとして、先人たちの暮らし・労働の実践知を現代に編み直すことも含めた時間軸。

そして、前出のスミス、マルクス、ポランニー、シュンペーター、ケインズそれにアリストテレスの6人の思想家たちを選び、彼らが経済と社会の関係をどのように捉え、それぞれの時代が提示した挑戦と機会といかに対峙したのか、その彼らの思索の道程を追体験し、ソーシャル・イノベーションそしてそれを捉える枠組みを構想する上での示唆を得ようとする智軸である。

本稿では、これら3軸を使って多面的、相乗的にアプローチすることで、ソーシャル・イノベーションを動的、構造的に洞察し、それを促進できるフレームワークを構成的¹²に構想する。そして、その枠組み仮説をさまざまな実践事例の分析に適用し、事例ごとに異なるソーシャル・イノベーションの可能性を探り、又、その論理的な整合性、実践的な妥当性を検証しながら枠組みをさらに改良していく。

加えて、以上のような問題意識を、第2章2節で言及しアリストテレスが世の中で起きる現象(motion, change)の本質を捉えようと提唱した「四原因説」を援用して整理する。その前に、シュンペーターが起業家による生産手段の「新結合の遂行」という内発的な行為そしてその成果として国民経済の原動力となる価値創造¹³を捉えてそれをイノベーションとしたのと比べて、社会的課題を対象とするソーシャル・イノベーションの生成には外発的要素の影響がより大きくかつそれとの交通が不可欠となり、より創発的で社会(経済)的な現象として捉えるのが自然であろう。

そして「四原因説」に当てはめてみると、ソーシャル・イノベーションの生成(過程)とその成果が、その現象そのものの実体であり本質を言い表す「形相因」となる。又、ソーシャル・イノベーションを成立させる要素である諸々の事業活動が「質料因」、社会的課題の解決、利用者満足とメンバーの働く喜び、そしてより善い経済社会への転換が、イノベーションによってその実現をめざす「目的因」、さらに、起業家と参画メンバーの動機そして彼らがイノベーションを起こすピークルとして運営する事業体であるソーシャル・エンタープライズが、イノベーションを引き起こす「始動因」にあたると思われる。その上で「形相因」だけを観念的に探求しても、ソーシャル・イノベーションとい

¹² 理解しようとする対象を分解、分析するのではなく、構成的(constructive)につくることで理解しようとする。本研究は、さまざまな事例研究からの帰納的推論に加えて先行研究、先人の実践知から着想を得て枠組みをつくり、それを使って個別事例の考察、理解を深め、その過程からの気づきで枠組みを改良していくアプローチをとる。

¹³ Dees, J.Gregory(1998,2001)によれば、起業家と訳される“entrepreneur”の語源は、「セイの法則」で知られる19世紀初期のフランスの経済学者の Jean Baptise Say(1767~1832)が、低い効率と収穫の分野からより高い分野に経済資源を移動し価値創造する者を称して使ったフランス語にあつて、そのまま英語になっている。この(経済)価値創造者という意味で、シュンペーターは起業家を捉え、それが経済発展をもたらすとしたと推測できる。

う現象の本質は掴めず、この四原因を実体的に、かつ相互関連するものとして全体論的に考察することが必要となる。

そこで次節で本稿の主題であるソーシャル・イノベーションに関連する先行研究をレビューするにあたり、まずはその「始動因」となるソーシャル・エンタープライズの実践とそれを対象とする先行研究の概括から始めることにする。又、それには次のような背景もある。

第2章2節で後述するように、イノベーションは古代ギリシャの時代から起きていたとされており、実に2千年を超える実践があった後に、それをシュンペーターらが概念化してから百年足らずである。それと比べて、近年になって新たな概念語とともに注目されはじめた現象が本稿の主題であるソーシャル・イノベーションであって、その生成過程に関連した研究の蓄積は限られている。

イノベーションの先行研究から広く学びながらも、それとは別にソーシャル・イノベーションという現象に特化した洞察、研究が必要である。それには、そのような現象がより多く生起することが前提となる。そしてその主体としては、官、民、市民の各セクターの参加者さらにクロス・セクターでの地域協働も重要であるが、本稿では、ソーシャル・イノベーションに真正面からその事業目的として挑む新たな民間主体としてのソーシャル・エンタープライズにまず着目する。

又、ソーシャル・イノベーションの先行研究と比べて、ソーシャル・エンタープライズとして括られる多様な事業体の実体そして制度的な研究には、欧州を中心とした協同組合やアソシエーションなどを対象とする社会的経済論、米国の非営利組織論、社会起業家(起業家精神)論などの蓄積がある。又、ソーシャル・エンタープライズの本来的な目的としてソーシャル・イノベーションが改めて注目されるとともに、近年、事業活動を通してソーシャル・イノベーションで社会的課題の解決をめざす起業家にはそのビークルとしてソーシャル・エンタープライズを活用する者も多い。

故に、ソーシャル・イノベーションに着目し、その生成過程を「形相因」として捉えようとする本研究にとり、その「始動因」である人がそのためのビークルとして事業運営するソーシャル・エンタープライズ、「質料因」である彼らの実践活動、さらにその「目的因」も含めて、それらの実践動向そしてそれを対象とする先行研究をレビューすることは有用であるばかりか、むしろ不可欠である。

1.2 ソーシャル・イノベーションとソーシャル・エンタープライズ

本節では、ソーシャル・イノベーションの担い手として、民、官、市民の3つのセクターが置かれた状況を概観し、人びとがイノベーションに挑む際の新たなビークル(乗り物、手段)にソーシャル・エンタープライズとして括られるような様々なイニシアティブ、事業体が生まれてきたことの背景を考察する。その上で、先行する欧米の実践動向と先行研究を概括し、それから得られる日本への示唆とともに、それをソーシャル・イノベーションに関連する先行研究のレビューにつなげる。

ところで、企業、行政そして市民・NPOなど地域の各セクターに参加するアクターには、より善い地域社会に向けたさらなる貢献を期待したいところではあるが、彼らもまたそれぞれに難しい課題に直面している。

又、地域社会といっても、そこに一つの大きな社会があつて、私たち全員がそこに暮らしているという訳ではない。“社会”という言葉も“society”の訳語であり、明治以降に一般化したのだが、それ以前には、「交際」「仲間」「社中」など原語の意味合いにより近く解釈されていたようだ。つまり、人々の相互関係、共同的な営みをする人のまとまりとしての多様なソサエティ、言い換えれば、コミュニティが地域に数多く存在し、しかも同じ人が複数のコミュニティに所属したり、コミュニティ同士が重なっていたり、地域外とも繋がっていたり、といった意味をこめて多層的に共存しており、それらが総体としての地域社会をつくっていると考えられる。さらに、地域を超えて、より広く社会を捉えたとすると、そのような地域社会がさらに数多くそこにある訳で、社会を、いわゆる「入れ子」構造として捉えることもできるだろう。

そして、このような地域社会において、多様化、複雑化する社会課題を解決すべく、従来のセクターの枠を超えて様々な参加主体が、ソーシャル・イノベーションに挑みはじめている。既存のセクターから派生したものや、新たな実践のカタチとして生まれたものなど、さまざまな出自、形態をとりながらも、既存の枠には収まりきらない、それでいてある共通する特質をもつ事業(体)が、国内でも生まれてきている。未だその萌芽期にあつて、規範的に定義される新たなセクターというより、それぞれの実践が先行している。そして彼らも含めて地域の様々な営み、活動によって育てられた“コモンズ”(第4章2節で提起する“総有的”なコミュニティ)が徐々に重なり合つて、総体としての“総有的”な地域社会を形成していくといったイメージで、新しい動きを捉えることを提起する。

本稿では、それらの新しい事業体を、「ビジネスの手法で社会課題を解決する(非営利)組織」といった一般的なイメージで捉えられることの多い邦訳の「社会的企業」とは敢えて呼ばずに、欧米でも、それぞれの環境そして発展の歴史の違いからも、実践的にも理論的にも幅を持たせた捉え方がされている“ソーシャル・エンタープライズ”(social enterprise)という原語を、そして“社会的な起業、社会的に起業する”といった表現を、同様の意味合いで使うことにする。そして、人がその主体となって事業運営するソーシャル・エンタープライズによる様々な実践に寄り添いながら、それがどのようにソーシャル・イノベーションの生起につながっていくのかの可能性を広く探る。

かくして、既存の3つのセクターの現状をレビューした上でソーシャル・エンタープライズの動向と先行研究を概括し、それをソーシャル・イノベーションの先行研究レビューへ繋げることにする。

まず、戦後の長い間、経済成長そして実質的に人々の社会保障を支えてきた企業そして協同組合などを含む民間セクターであるが、特に、企業経営には、グローバル競争で生き残り、株主の四半期毎の業績期待にも応え、失われた20年とも揶揄される国内の閉塞状況から抜け出すためには、製品・サービスに留まらず、ビジネス・モデル、企業・組織のあり方、顧客、社員そして広く社会との関係性も含むイノベーションそして新たな価値創造が求められている。

又、従来は、経済活動からの剰余益をメセナ、フィランソピー(チャリティ)として寄付したり、ボランティア活動に参加して、直接の対価を求めずに“余力で善いことをする”といった社会貢献活動が中心で、経団連にも1%クラブや社会貢献推進委員会などが生まれていた。それが、2000年代初頭以降、自らの活動がもたらす環境・社会への負の影響を及ぼさないように対応を要求さ

れるCSR(企業の社会的責任)、コンプライアンス(法律および倫理基準の遵守)、企業市民、サステナビリティなどが提唱されようになる。国連のミレニアム開発目標(MDGs)、さらに2010年に発行された企業に限らずあらゆる組織を対象とする国際規格であるISO26000など、グローバルな基準での企業行動の規律を求められ、新たに人間の安全保障、社会的包摂も含む社会課題解決へのさらなる貢献が、企業全体として求められる時代に入っている。

株主への利益配当という経済的責任に加えて、企業の経営・行動倫理が問われ、環境・社会問題解決への貢献とCSR報告書といったカタチでのアカウンタビリティも求められている。社会の要請に応えるためのコストが増える一方で、事業活動との接点を見つけあぐねている。

その一方で、後述するCSV(共有価値の創造)など、フィランソロピーやCSRとしてではなく、自らが活動する地域の環境・社会の課題解決を事業機会として取り組み、イノベーションと生産性向上につなげ、経済価値と競争優位性を確保しようといった考え方、実践もはじまっている。

又、企業が従う市場・貨幣経済のメカニズムの限界もが明らかになってきた。市場経済の外部性として扱われてきた自然環境、社会の劣化が進んでいる。老人・弱者への対人ケア・サービスなどでは、対価に見合った賃金労働と交換すればよいのではなく、そこには支援者と被支援者との関係性の質も問われる、言い換えれば、貨幣的な交換価値以上の、ある意味では文化性をともなう経験の価値が創造され交換されている。寄付やフィランソロピーだけでは社会的責任を果たしたことになる。経済効率・合理性だけでは、自然、人、社会とも良好な関係性を築けない。

そして、企業利益を確保できたとしても、従業員、顧客さらには地域社会が健全で幸せでなくては長続きしない。戦後、企業がある意味で提供してきた「カイシャ共同体」の機能も弱まり、人々の孤立化も進み中、他国と比べて、人々の労働意欲・幸福感の低下も指摘されている。エンパワーメントが叫ばれると同時に、非正規雇用がシステムとして組み込まれている。又、個人の業績評価とも相まって、いまだに工業化時代を引きずった条件反射的な「アメとムチ」のインセンティブで社員の働くモチベーションを管理している。ワークライフ・バランス、ダイバーシティが経営課題になった。不安定な雇用状況の中、働くことの意味、人や組織の在り方が問い直されている。

かたや、行政は、財政難に加えて行政システムの制度疲労も重なる中、民主党の鳩山内閣が「新しい公共」を掲げ、公的サービスの民間への外部委託化、市場化に加えて、市民・NPOらとの協働(Public-Private Partnership)を模索しはじめたが、その後の政権交代で中断した。さらに、地方分権の方針も定まらず、平等原則にのっとり最大公約数的で全国一律的な行政サービスには多くを期待できないことも、東日本大震災を機に明らかとなった。

又、多様化・複雑化する住民ニーズに対応して、より創造的なサービスを新たに開発・提供しようとするインセンティブも働きにくい。介護の分野に見られるように、民間に対人社会サービスを業務委託する意味は、コスト削減もさることながら、本来はよりパーソナルで統合的なサービスを民間業者に委ねることにあるのではないだろうか。

行政にとって、住民はあくまでも納税者でかつ行政サービスの利用者である。我が国と比べると、フランス、スウェーデン、ドイツなどでは、親協同組合保育のように、利用者、住民自らも公共サー

ビスの開発、提供に参加するといった協働形態が実践されている。それを Victor Pestoff & Taco Brandsen(2009)は”co-production(共同生産)”と呼び、福祉国家の限界に対応した対人社会サービスの提供方法として提唱している。

そして、市民社会そしていわゆるNPOセクターであるが、神戸淡路大震災(1995)、NPO法の成立(1998)以来その数も増え、いわゆる政府の失敗、市場の失敗を補うサード・セクターとして期待を集めてきた。一方で、かつての市民・社会運動としての出自もあり、その活動はアドボカシー型でボランティア集団的なものも多く、事業型の場合もその収入源は、補助金・助成金、そして行政からの業務受託に頼りがちで、財政的に脆弱な団体も多い。2011年の寄付税制改革の効果が期待されているが、米国などに比べて寄付が占める割合も低い。

又、あくまでも利益分配が制限されているだけなのに、NPO＝ボランティアといった一般的なイメージの影響もあるのだろうか、コスト・収益に関しての規律も比較的弱く、経営の持続性、自立性の点で課題を残している。自主運営事業では市場での競合も想定され、社会的使命を実現するためには、自立的・持続的な経営、ガバナンス機構、資金調達、協働力など、組織・経営力の強化が必要になる。

さらに、社会課題の解決がその目的であったとしても、働きたい、働く喜びも必要である。何よりも、労働条件が改善されずに社会的な志に頼るだけでは、メンバーも疲弊し持続的な運営も難しい。『エクセレントNPOを目指そう』市民会議がNPOの芽を育てようと、市民性、社会変革性、組織力を33の客観的基準で、優れたNPO、民組織を表彰する「エクセレントNPO」大賞を始めた。

以上のように3つのセクターを概観してみると、多様化し複雑化する社会ニーズに応え、かつ厳しい財政状態を考慮すると、行政サービスに委ねるだけではなく、地域に根ざした民間主体(営利、非営利を問わず)が、それぞれの課題を抱えながらも、自らの持続的な事業活動を通じてソーシャル・イノベーションに挑み、より善き地域社会づくりに参画する時代に入ったことは確かだ。

対人ケア・サービスに言及しながら社会学者の上野千鶴子は「市場は全般的ではなく、家族は万全ではなく、国家には限界がある」[上野 2011]という。又、山脇直司によれば、「お上の公」、言いかえれば「政府をその担い手とする公」としての公共性から、「民(人々)を担い手とする公共」への思考回路を切り開く公共哲学に対しても期待が高まっているという[山脇 2004]。

ここで、社会の主な参加主体である、「官」—行政、「民」—市場・企業、それらの限界を補完する意味も含めたサード・セクターとしての「市民」、これら3つのセクターの関係性を、次項の図1. 2で示すように、3つのサークルとして捉えてみる。

「市民セクター」(citizens sector)には、家族、地縁、地縁、コミュニティ、そして寄付とボランティアで活動する市民運動や従来型のNPO法人、公益財団なども含まれている。この「市民セクター」(citizen sector)ということだが、政府の公式文書に初めて現れたのも民主党政権下の「新しい公共」の中であって、欧米的な意味では、日本の市民セクターは発展途上にある。

Victor Pestoffの「福祉トライアングル」は、国家、市場、コミュニティ(家族、地縁など私的、非公式なもの)の3極を置き、その三角形の中央に協同組合、NPO、ソーシャル・エンタープライズなど公式組織のアソシエーションにより構成されるサード・セクターを位置づける[Pestoff 1998: 48]。

ペストフの三角形を参考にしながらも、本研究では寄付、ボランティアを活用しながらアドボカシーを主な活動とする従来型のNPOそして様々な市民活動をコミュニティと同じ市民セクターに広義に区分した上で、事業型NPO、さらに社会志向の企業そして協同組合、企業のCSR事業など、ペストフの区分に従えばよりフォーマルな組織での事業活動を通じて社会目的のためにイノベーションに挑む様々な事業体をソーシャル・エンタープライズとして括ることにする。

そして、「官」「民(市場)」「市民」の既存セクターを右図 1.2 のように、3つのサークルで表わし、それぞれとの境界もあいまいで、互いに重なりあう部分を持ちながらも、少し距離をおいた中央の位置に概念的に置くことにする。つまり、それは各セクターからの派生、ハイブリッド(混合種)、そして全く新生種としても生まれうる新たなイニシアティブ、事業体などを、緩く括ったものである。

ソーシャル・エンタープライズとの呼び名は、米国では1980年代くらいから使われるように

なるが、新しい概念で、国、活動分野によって様々な実践が見られ、国の対応も一様ではない。この境界領域に関する先行研究での捉え方を概括すると、次のように共通する傾向が見てとれる。

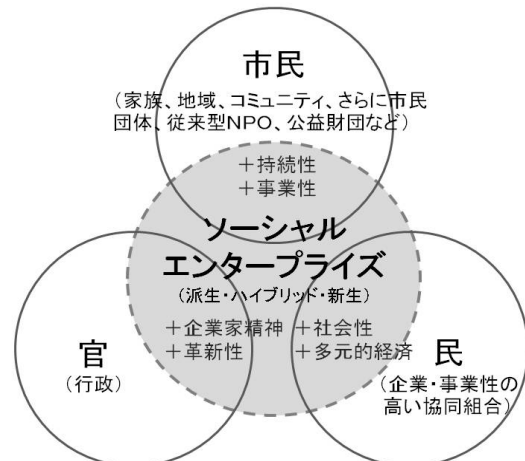
まず、株主価値を中心に労使関係をベースに事業経営する営利企業に比べると、より社会的使命や目的、マルチ・ステークホルダーによるボランティアな参加やメンバー間の平等性(民主的な運営)を重んじ、又、市場に再分配、互酬も含めた多角的な経済形態をとる。募金・助成金やボランティアに支えられアドボカシーを中心とする従来型の市民組織・NPO法人に比べたら、持続的な事業活動を行い、安定雇用と経営効率をめざし、イノベーション志向である。さらに、公平原則から一律的な再分配サービスを提供する行政に比べると、多様な住民、コミュニティのニーズに対応して創造的にソリューションを提供する民間組織であるといえる。

3つのセクターの既成概念を外して、また新たな制度的な枠にはめようともせずに柔軟に捉えることで、ソーシャル・エンタープライズを窓口にしてソーシャル・イノベーションの可能性を広く探れる。

このように、官(行政)、民(市場)の二元論を超えて、そして行政の失敗・市場の失敗論に引き込まれることなく、かつ市場・貨幣経済の独占も許さず、既存セクターから派生しても状況に応じて生成変化しながら、人が担い手となり持続的な事業を通してソーシャル・イノベーションに挑む、地域の新しい参加そして変革主体としてソーシャル・エンタープライズを捉えることにする。

次に、先行する欧米での実践そしてそれを対象とする研究の動向を概観し、それからの示唆を含めて、研究仮説としてのソーシャル・イノベーション・フレームワークの提起につなげる。

図1.2. セクター構造仮説



出所: VPestoff(1998), JDefoumy & MNyssens(2012)等を参考に筆者作成

1. 3. ソーシャル・イノベーションに関連した先行研究

人間の社会が生まれて以来、先人たちも自らの暮らし・社会をより善いものにしてきたことであろう。それが近年、社会・環境の劣化が速まる中で、それに対抗する新たな動きが生まれ、それがソーシャル・イノベーションと呼ばれ、新たな研究対象にもなっている。

シュンペーター(1912)が経済発展のために「新結合の遂行」による新しい価値創造—後にその成果そして生成過程を含めてイノベーションと呼ばれるようになる—とその担い手としての起業家(entrepreneure)に着目して以来、企業の技術革新を中心にその成果、過程そして起業家精神などを対象とする先行研究の蓄積がある。このイノベーションに、おそらく社会的な目的といった意味をこめてソーシャルが付加されソーシャル・イノベーションという概念語が生まれたのであろうが、実行する主体、目的、動機そして方法もさまざま、その捉え方も一様ではない。又、それを、シュンペーターの「新結合の遂行」のように個別の人、事業体の行為としてとらえるのか、それとも、マクロの社会経済総体としての変革の過程として捉えるのかのパースペクティブの違いもある。

その実行主体に関しても、企業、行政そして市民といった既存の3つのセクターの多様なアクターが、私益、公益、共益などその行動の動機、さらにコミットメントの強弱はあるにせよ、より善い地域社会をめざして活動している。セクターを超えた協働というアプローチもあるが、本稿はそれを“価値の協創”という視点から捉える。但し、協働する場合でも、実施主体そしてそれを研究する者としても、その中での自らの立ち位置を見定めながら、協働全体を捉えることが必要となる。

本研究は、ソーシャル・イノベーションの生成過程に着目し、その実行主体である人、そして人の労働に視座を置きながら、ローカルでの事業活動、地域レベルでの関わり合い、そして広く経済社会全体の構造転換までもその射程に入れている。そして、その人がイノベーションに挑むための手段、つまり、より善い社会という目的に向かって、荒波を乗り越えんとブルー・オーシャン¹⁴へ漕ぎだす“舟”(乗り物のビークル)としてソーシャル・エンタープライズを選んだ。

イノベーションそして企業をはじめ非営利団体など様々な事業体を意味するエンタープライズに関しては、これまでの豊富な実践そしてそれぞれの学問分野での先行研究の蓄積がある。一方、ソーシャルという修飾語が付加されると、実践、研究ともにその範囲が拡がり、それを捉えるには、業際的、学際的で多面的な取り組みが必要となる。従って、研究者にも、複数分野の知見に学び、実践と理論の対話と協創に挑む起業家精神が求められる。

本節では、まず、ソーシャル・エンタープライズ、ソーシャル・イノベーションが先行する欧米の動向を概観し、わが国への示唆を加える。次に、このように新しい境界領域での先行研究を4つの論点でレビューするとともに、それぞれと関連づけながら本研究の新たな視点を提起する。

¹⁴ W.Chan Kim and Renee Mauborgne (2005) *Blue Ocean Strategy* Harvard Business School Press (有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略』ランダムハウス講談社 2005) 競争の激しい既存市場を「レッド・オーシャン」として、又、いまだ競争のない未開拓市場を「ブルー・オーシャン」として、企業と顧客の両方に高い価値を提供する「バリュー・イノベーション」の必要性を説いた。彼らは企業の競争戦略の立場から提言している。本稿が主題とするソーシャル・イノベーションは競争の世界と比べて、皆で協働して課題を解決し、新たな価値を創造する、つまり、第6章1節で論述する“協創”(co-creation)の機会の存在とその活用が鍵となる。

1. 3. 1 欧米の動向そして日本への示唆

欧州の動向

英国そして欧州の諸国では、かつての福祉国家から路線修正し、公共サービスの民間組織への業務委託などの民営化がすすめられてきた。1980年代以降、チャリティ(慈善)団体が、減少する寄付・政府補助金を、行政からの業務受託も含めて、事業運営からの収入で補おうとして、社会的経済(social economy)の協同組合、アソシエーションをはじめ、障害者支援、社会的包摂、労働統合、地域活性化などの事業分野で、様々なソーシャル・エンタープライズが生まれている。

19世紀の英国のロッチデール先駆者協同組合にはじまる協同組合の歴史は長く、なかでもスペインの労働者協同組合の集合体である**モンドラゴン協同組合企業**(Mondragon Corporation Cooperative)の発展ぶりは注目される。スペイン内乱後の荒廃の中の1943年、地域コミュニティを再生しようと聖職者が小さな町に開設した技術系学校に端を発し、1956年には5人の労働者がパラフィン・ヒーターをつくる工房を創業、その後、地域の資金循環をうながす信用協同組合、保険事業、生活者協同組合、そして大学までが開設され、今では金融、工業、小売、知識・情報の4つの事業領域で国際的に250を超える企業、8万人を超える従業員、140億ユーロの売上でスペイン国内では7位の一大企業グループである。一人一票の原則に則る組合員組織で、協同・参加・社会的責任・革新として掲げる企業のコア・ヴァリューは、“Humanity at Work”(人間らしい労働・職場)というスローガンにも表れており、巨大企業群になった今も堅持されている。

イタリアでは、1991年に社会的協同組合法¹⁵が制定され、その後のEU15カ国の研究者たちのネットワークであるEMES(L’Emergence des Entreprises Sociales en Europe)などの欧州でのソーシャル・エンタープライズ論につながっていった。この社会的協同組合法は、社会・医療サービスと教育サービスを行うA型と、労働者の3割を社会的に不利な立場の人々が占める社会統合促進のためのB型からできている。彼らに学び、日本でも障害者などの社会的弱者と共生・共働する社会的事業所の法制化に向けて共同連が運動を展開している。

英国では、前労働党政権下の2005年の会社法改正で、利益の地域還元は求められるが営利会社同様の資金調達ができるCommunity Interest Company(CIC)¹⁶という新しいタイプの会社が、ソーシャル・エンタープライズを念頭に設けられた。彼らには、準公共財的なサービスの提供者(行政受託も含む)として、企業家精神を発揮しながら、サービスの向上と地域コミュニティにおける雇用創出効果が期待されている。

¹⁵ 1978年のバザーリア法のもと、1980年代、患者を地域に戻そうと閉鎖されていた精神病院の元患者たちと協同組合をつくった実話をもとに、2008年に公開された映画 *Si Puo Fare*(やればできるの意味、日本語版は『人生ここにあり』)は当時の様子を伝える。日本では、入院の診療報酬に依存する民間経営が9割を占める精神病院の入院患者は約31万人(平成23年)で入院患者全体のほぼ4人に1人にあたる。精神科のベッド数は、人口1人あたり、先進国平均の約4倍で、入院期間も長い。10年ほど前に、厚労省が、入院数を短縮し、住み慣れた地域で訪問診療・看護を受けられるようにとの方向性を示したが、その後も大きな変化は見られない。

¹⁶ CICはチャリティではなく、株式会社、保証有限会社の形式をとり、CICとしての法人格を規定するものでもない。ソーシャル・エンタープライズ、コミュニティ・ビジネス、ソーシャル・ビジネス、協同組合、共済組合などを含む。

又、それ以前より政府主導の New Public Management(NPM)による公共サービスの民間委託、Public Private Partnership(PPP 官民協働)、Local Compact、Local Strategic Partnership(LSP)をはじめ、地域自治体とボランティア・コミュニティ・セクター(voluntary community sector)との協働の仕組み・手段をつくってきた。これは第7章5. 1節で詳述する。

次の保守連立政権では、ボランティア・セクターに限らず、地域コミュニティに権限と同時に責任も移し、政府主導で資金投入する“Big Government(大きな政府)”ではなく、市民社会組織(civil society organization—ボランティア・コミュニティに加えて、チャリティ、協同組合、共済組合、ソーシャル・エンタープライズを含む)との協働による“Big Society(大きな社会)”を目指している。

国からの自治体への交付金が削減され、バリュー・フォー・マネー(金額に見合った価値)とサービス品質での成果(アウトカム)重視の出来高払いの考え方も導入され、その影響が市民組織に及んでいる。その一方で、社会的インパクト投資の視点から、服役者の社会復帰などの社会課題解決とそれに要する公費の削減を自治体が狙い、民間投資家、民間サービス提供者を中間支援組織がつなぐソーシャル・インパクト・ボンド(social impact bond)のような仕組みも生まれている。

このような様々な実践の中、前出の欧州の研究者集団であるEMESでは、ソーシャル・エンタープライズの主な活動領域として、対人社会サービスそして労働統合(work integration)を挙げており、福祉の受給者を就労へ導こうとする”From Welfare to Workfare”という概念のもと、“Work Integration Social Enterprise”(略称WISE 労働統合社会的企業)に注目している。このWISEなどを参考にしながら、韓国でも、2006年に社会的企業育成法が成立している。又、わが国においても日本版WISEとも言える実践が見られ、第7章7節でその一つの事例を研究する。

EMESのアプローチと中間報告書をもとに1999年にOECDがまとめた報告書の中で、ソーシャル・エンタープライズを経済的、社会的の両面から次のように定義した。つまり、経済的には、財・サービスの生産・供給の継続的活動、行政その他の組織からの高度の自律性、高い経済的リスク、最少量の有償労働とボランティアとの混合。又、社会的には、コミュニティへの貢献という明確な目的、市民グループが設立する組織、資本所有に基づかない「1人1票制」の民主的な意思決定、顧客そして他のマルチ・ステークホルダーの参加、を挙げた。加えて、ポランニー(1977)らが提唱したように、市場経済に再分配、互酬も含めた多元的な経済活動を行うものとして、市場経済に限らずに、経済をより大きな社会の諸関係の中に位置づけている。

このEMESのソーシャル・エンタープライズを理念型とし、そのハイブリッド性に注目して前出の社会的包摂型の労働統合型社会的企業(WISE)モデルを日本の労働者協同組合、ワーカーズ・コレクティブに適用し、制度環境を捉えるのがNPO論・社会学の藤井敦史ら(2013)である。彼らは、米国に見られヒーロー的な社会起業家が市場経済を中心にビジネス手法を使って社会的課題を解決するものとして日本へ紹介されてきたソーシャルビジネスに対して批判的である。

以上のように、欧州はかつての福祉国家から混合型福祉(new welfare mix)への移行過程にあり、国ごとの事情の違いもある中で、伝統的な協同組合・共済組合などの社会的経済そして非営利組織、アソシエーションなどを括るサード・セクターの中にあって社会的目的で起業家精神を發揮

する経済領域、つまり協同組合で社会性を強調し、非営利組織で生産活動により集中した性格を併せもった形態をソーシャル・エンタープライズと捉えている[Borzaga and Defourny 2001:22]。

ところで、このサード・セクターの捉え方での米欧の違いをフランスの経済社会学者である Laville(2010: 203-204, 211-214)は次のように指摘している。米国では、サード・セクターを、市場の失敗・政府の失敗に対して、それを補完する第3の制度的選択論の立場から、利益の分配を認めない非分配制約を特徴とする非営利組織をもって捉え、協同組合や共済組合を除外する。

それと比べて、欧州では、19世紀以来、資本家以外の者でも所有できる法人形態として協同組合、共済組合、アソシエーション(非営利組織)による社会的経済の歴史があり、彼らの利益分配は制限されているが米国のように禁止されている訳ではない。それより、社会の課題を市民による助け合い、共助、協同労働によって解決しようとする伝統の上に、資本より人とその労働を重視した利益分配であって、利益より構成員間またはコミュニティへのサービスを優先し、自主的な経営と民主的な意思決定プロセスを重んじるなどの特徴があり[ibid.: 221-228]、このように社会的経済をベースにソーシャル・エンタープライズが捉えられている。

そして、英国をはじめ行政による支援も積極的な欧州では、組織の民主的運営にも重点を置きながら、C. Borzaga, V. Pestoffをはじめ、社会的経済に視座をおくEU諸国の研究者ネットワークのEMESなどにより、社会的包摂、労働統合、対人社会サービスなどに着目しながら実証的研究が進められてきており¹⁷、ソーシャル・イノベーションへの関心は高まっている。

欧州委員会は、EMESと比べるとメインストリームの市場経済の視座から、2008～2013年に汎欧州のソーシャル・ベンチャー550社を、LSE, ハーバード・ビジネス・スクール等とも協働しながら、大規模調査するSELUSI(www.selusi.eu)プロジェクトを実施した。経済学、経営学、社会学、心理学の専門知識、方法論を駆使して、次の5つのテーマで実態調査そして実験を行った—(1)社会起業家の価値観・個人特性、それが表れる組織運営の仕方とパフォーマンス、(2)市場経済との齟齬と相互作用、(3)多角化、イノベーションそして政策立案への影響、(4)組織文化と向社会行動そして生産性、そして(5)倫理性の高い銀行を事例として倫理とビジネスの関連性、そして企業のソーシャル・イノベーション活用の可能性の研究。同時に、社会起業家を“リード・ユーザー”として既存の企業と協働して新奇性の高いサービス・デザイン・コンセプトの創出を目指すオープン・サービス・イノベーション¹⁸の可能性を探るアクション・リサーチを実施した。

そしてSELUSIに続き、2013年には、ソーシャル・イノベーションの支援団体300社をネットワーク化し、イノベーションのインキュベーションと域内普及(スケーリング)を促進するための広範なコンソーシアムである、BENISI(<http://www.benisi.eu>)に着手した。有望なアイデアを欧州内に普及するための、普及モデル、アイデアの交換、方法と資金調達、事業モデルを探している。

¹⁷ Borzaga and Defourny (2001) *The Emergence of Social Enterprise (Routledge Studies in the Management of Voluntary and Non-Profit Organizations)*. Routledge (内山哲郎・石塚秀雄・柳沢敏勝訳『社会的企業-雇用・福祉のEUサードセクター』日本経済評論社 2004)

¹⁸ リード・ユーザーと協創をめざすオープン・イノベーションに関しては、第6章1. 1節で言及する。

又、ドイツの Howaldt and Schwart¹⁹は“Working-Learning-Developing Skills-Potential for Innovation in a Modern Working Environment”(労働・学習・技能開発・近代的労働環境でのイノベーションの可能性)研究プログラムの中でソーシャル・イノベーション研究動向を概括しているが、技術革新との関連でも労働研究の伝統のあるドイツにおいては、イノベーションでの価値創造そして生成過程を、労働組織、コミュニケーションそして協同の構造、企業文化と管理、必要となるスキル、そしてよく考えられた技術の使い方などのレベルにまで落とし込んで捉えられているとする[Howaldt and Schwarts 2010: 37]。又、社会的経済とその市場経済との関わり、カリスマ起業家の影響を受けるイノベーションにおける創造性、そしてローカル・地域レベルでのソーシャル・イノベーションなどの研究が行われてきたとする[ibid.:38-39]。彼らは、イノベーションを生む力量(innovation capacity)の拡大とともに、ソーシャル・イノベーションの重要なドライバーである労働・雇用も含めて、イノベーション生成にとり必須の社会的条件にかかわる問い掛けが、技術に偏りがちなイノベーション関連のプログラム・計画に組み込まれる必要性を示した[ibid.: 63-64]。

米国の動向

一方、米国では、建国以来の連邦政府からの自主独立の精神、住民参加のタウンシップ自治、寄付・ボランティアなど草の根の市民活動、アソシエーション(結社)の伝統²⁰の上にノンプロフィット(nonprofit、not-for-profit—米国ではNPOという呼称より一般的)の組織経営・募金活動のプロフェッショナル化、そして地域を超え全国規模のネットワーク化が進み、その数・規模ともに拡大を続けてきた²¹。そして、欧州と同様に、政府の財政事情から、行政の補助金などの削減に対応して、非営利団体が、寄付に加えて自主事業運営により財源確保する、事業志向が進んでいった。

本研究の関連分野では、1990年代に入ると、米国の経営大学院をはじめとして、非営利組織論、ベンチャー経営論、社会起業家論、イノベーション論、企業の社会的責任などの講座そして経営学的な視点からの実証的な研究活動²²がすすめられてきた。そして、90年代半ば以降、営利と非営利の垣根が曖昧となっていく傾向が見られるようになる。1993年には「資本主義のウェスト・ポイント(陸軍士官学校)」とも称され市場経済志向の雄でもあるハーバード大学の経営大学院において、James E. Austinらが他大学ですでに講義されていた従来型の非営利組織経営に新し

¹⁹ Howaldt and Schwarts (2010) “Social Innovation: Concepts, Research Fields and International Trends”
 <www.internationalmonitoring.com/fileadmin/Downloads/Trendstudien/IMO%20Trendstudie_Howaldt_englisch_Final%20ds.pdf> (参照 2013-10-10)

²⁰ フランスの政治思想家、アレクシス・ド・トクヴィル(1806~1859)が19世紀前半の米国を旅して記した『アメリカの民主主義』(1835)の中で、多数のアソシエーション存在、タウンシップ自治などが米国の民主主義を草の根でささえる心の習慣、エートスとなっているとしたことを、第7章2節で詳しく述べる。

²¹ 1984年にケース・ウェスタン・リザーブ大学に開校したNPOマネジメント・プログラムをはじめ、多くの大学でNPO経営でのMBAコースが提供されている。又、1990年には、マネジメント・グル(第一人者)とされるピーター・ドラッカーが、市場経済でのビジネス・マネジメントの方法論を適用するのではなく、非営利団体特有の経営課題への指南書、*Managing the Nonprofit Organization*, Harper Collins, New York を刊行した。

²² 後出の *Forces for Good*も Jim Collins 著の *Built to Last*(邦訳『ビジョナリカンパニー』)を範としながら、非営利組織の事例分析からベスト・プラクティスを抽出し、帰納的に成功法則を導き出す研究アプローチをとっている。

い視点を加えた Social Enterprise Initiative を始め、営利・非営利、法人形態にかかわらず社会的ミッションを掲げた事業体をソーシャル・エンタープライズと名付けた。

J.G.Dees(1996)は「ソーシャル・エンタープライズ・スペクトラム」(Social Enterprise Spectrum)で、純粹に商業的な組織から純粹に慈善的なものまで、その組織運営の力点の置き方によって幅広い捉え方を提示した。それは、CSR活動に積極的な社会志向型の企業そして事業型NPOなど、スペクトラムの両側から内側に向けて、持続的な事業活動を通じて社会課題の解決そして新たな社会的価値創造をめざす多様なソーシャル・エンタープライズの可能性を示したものである。

その後、2000年にはスタンフォード大学が The Center for Social Innovation、そして2002年にはハーバード大学出身で社会起業家の研究者で前出の J.G.ディーズがデューク大学に The Center for Advancement of Social Entrepreneurship と、それぞれの研究所を立ち上げた。

営利目的の企業経営の視点からも、1999年にハーバード・ビジネス・スクールの Rosabeth M. Kanter(1999)が企業の先進事例の研究から、Corporate Social Responsibility(CSR)を超えて、社会的課題を事業活動を通して解決しようとする中で企業内に、そして地域社会にイノベーション、Corporate Social Innovation(CSI)が起きていることを示した²³。その後、同大学の競争戦略論の Porter and Kramer(2011)が、従来のフィランソロピー、CSR活動の域を超えて、市場経済の外部性とされてきた環境、社会などの地域課題を内部化し、それをポジショニング、ヴァリュー・チェーンの再定義、地域クラスターなどのビジネス手法で解決をはかることで、社会的価値を提供しながら、市場での競争優位性、事業性を確保できるとする”Creating Shared Value²⁴”(社会と共有できる価値の創造)という考え方を2011年に示した。

そして、経済、社会、環境の3つとも価値(トリプル・ボトムライン)を創造しようとする”Blended Value Proposition²⁵”といった考え方が提唱されたり、株主価値だけではなくマルチ・ステークホルダーへのリターンを経営のベースにおいた”Conscious Capitalism²⁶”、社会的意識を高めた資本主義を”Creative Capitalism²⁷” と称するアプローチも提唱されている。

又、前出のディーズ(1998,2001)によれば、”entrepreneur”(起業家)を、古くは「セイの法則」で知られる19世紀初期のフランス経済学者、Jean Baptise Say が、低い効率と収穫の分野からより高い分野に経済資源を移動し価値創造する者としたことに始まったとしている。それをシュンペーターが「新結合の遂行(後にイノベーションと呼ぶようになる)」により価値創造する起業家として捉え、彼が国民経済を発展させるとした。それをP・F・ドラッカーなどが引き継ぎ、ビジネス・スクールの

²³ Kanter, Rosabeth M. (1999) “From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation,” *Harvard Business Review*, May-June 1999, pp.123-132

²⁴ Porter, Michael E. (2011) “Creating Shared Value,” *Harvard Business Review*, January 2011 (「共通価値の戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』 June 2011)

²⁵ Emerson, Jed and Sheila Bonini (2005) “Maximizing Blended Value—Building Beyond the Blended Value Map to Sustainable Investing, Philanthropy and Organizations”

²⁶ 米国の健康食品スーパー・チェーンである Whole Foods Market の創業者で共同経営者の John Mackey が提唱する考え方で、第5章2節で詳述する。

²⁷ マイクロソフト社創業者の Bill Gates が提唱する考え方。Clarke, Conor and Michael Kinsley (2008) *Creative Capitalism: A Conversation with Bill Gates, Warren Buffet and Other Economic Leaders*. Simon & Shuster

起業家論、リーダーシップ論となる流れの延長線上で、ソーシャル・イノベーションに挑戦する“social entrepreneur”(社会起業家)の活躍に関心が寄せられてきた。

ディーズら(1998,2001)は、社会起業家をその名称からも、例えばシリコンバレーのハイテク・ベンチャー起業家に通じる「ビジネス的な規律」「イノベーション」「強い意志」といったイメージを持ちあわせ、時代の潮流に乗るものとしながら、彼らをソーシャル・セクターにおける「チェンジ・エージェント(変革の担い手)」であるとして、それを次のように定義した:

- ・(私的価値だけではなく)社会的価値を創造しそれを維持することをミッションとする
- ・そのミッションに役立つあらゆる機会を認識し常に探求する
- ・継続的に革新、適応そして学習をおこなう
- ・手持ちの資源に制約されることなく、果敢に行動する
- ・支援者に対して、そして活動のアウトカム(成果)に対して責任をもつ

この社会起業家支援の先駆者である Bill Drayton が1980年に“Innovators for the Public”(現在の Ashoka 財団)を創業して以来、“Everyone a Changemaker(誰もが変化を生みだせる)”とのスローガンのもと、世界60カ国で3000人に及ぶ社会起業家を「アショカ・フェロー」と認定し、コンサルタント、弁護士、会計士、PR など一流の専門家と協働で支援している。ドレイトン(2006)は、社会起業家は「単に人に魚を施すだけでも、彼に魚の獲り方を教えるだけでも満足しない。フィッシング産業全体を改革するまでは満足しない」としながら、「アイデアの斬新さ」「ソーシャル・インパクト」「企業家としての資質・人柄」「創造性」を基準に、フェローを選考し支援している。

アショカ・フェローの中には、全米一流大学の卒業生を2年間、学習困難地域の学校に常勤教師として赴任させるプログラムで注目を集める非営利組織、**ティーチ・フォー・アメリカ**(Teach for America)の創業者、ウェンディー・コップがいる。就職内定学生を就業前の2年間、このプログラムへの参加支援をおこなっている有力企業も多く、大学生の就職希望ランキングの上位に選ばれるなど大きな社会的インパクトをもたらす団体である。

又、ニューヨーク、マンハッタンの繁華街で荒れ果てたホテルを、行政からの融資と民間から調達した資金で買い上げ、ホームレスの人のための手頃な家賃で安全で健全なアパートとして改修し、彼らの就労・自立支援を行う非営利組織の**コモン・グラウンド・コミュニティ**(Common Ground Community)を創業したロザンヌ・ハガティもフェローの一人である。彼女の事業モデルは、ホームレス対策に要していた公的費用を劇的に減らし、かつホテルの資産価値、その周辺環境美化と不動産価値の上昇といった社会的効果をもたらし、ニューヨーク州で最も働きたくなる企業ベスト20にも選ばれている。そして、このモデルが、米国内そして海外にまでスケール・アウト(移植・普及)している。日本でホームレス問題に取り組むNPO法人**自立支援センターふるさとの会**などとも比較しながら第6章3. 8節で事例研究を行う。

さらに、バングラデシュの最貧女性層の起業・自立支援のために無担保でマイクロ・クレジットを提供する**グラミン銀行**の創設者でノーベル平和賞受賞者であるムハマド・ユヌスもフェローの1人

である。彼は、利益配当せずに事業に再投資する彼らの事業体を”social business enterprise”と定義し、”profit-making enterprise”と呼ぶ通常ビジネスと区別する。前者のソーシャル・ビジネスのもつ可能性に、社会的利益の追求と、貧しい人みずからが働き所有し貧困をなくすことを挙げ、彼の銀行はそれらを実践し、彼のビジネス・モデルは世界中にスケール・アウトされている。

経済学者のユヌスは、貧困救済プロジェクトで地元の住民たちと関わる中、彼女たちが銀行から融資を受けられない現実を知り、小口の無担保融資の活動を始める。近所の女性仲間数人で相互扶助のセルフ・ヘルプ・グループをつくり、それが借り手側の一つの単位となって、融資そして起業支援、生活指導を通じて、互いの関係性を育て、その中からの気づき・学習から更なるイノベーションの種を見つけていくことになる。田舎の小さな村を巡回する融資担当者は、彼女たちから兄弟、姉妹と呼ばれ、女性が働くことに対しての文化的な偏見とも共に闘い、通常の商取引とは違った親密な関係が生まれた。素人の彼女たちが始めた零細コミュニティ・ビジネスの成長とともに、借金の返済率は高まり、彼女たちがグラミンの活動を自分ごと化し、地域コミュニティをグラミンとともに自分たちでつくっていく、協創(co-creation)のモデルが育っていく。そして、この関係性と事業モデルが、国内外にスケール・アウトされるだけではなく、その後、携帯電話をはじめとする他の事業展開に活用され、テコの原理のようにレバレッジされていった。

又、アショカ財団が生まれる以前にも、グラミン銀行と同じく1976年に米国南部ジョージア州で元弁護士で事業家のミラード夫妻が全財産を教会へ寄進して創業したNGO **ハビタット・フォー・ヒューマニティ**(Habitat for Humanity)がある。世界80カ国以上の国の荒廃した地域の175万人の貧困層に、必要コストの3分の2を寄付、その残りを無担保・無金利の融資によってマイクロ・ファイナンスし、ボランティア、寄付者そして被支援者も一緒に参加して、協働で住宅をセルフ・ビルドし、それが地域コミュニティづくりに寄与するといった独創的な事業モデルである。

市場交換に、ボランティア・寄付といった贈与・互酬的な活動がハイブリッドされた多元的経済モデルが世界規模で普及した、スケール・アウト、社会的インパクトの観点からもソーシャル・エンタープライズの可能性を示す代表例として、イノベーションの実践要素の考察を始める前の第4章3節で事例研究する。彼ら社会起業家、そして彼らが育てたソーシャル・エンタープライズに共通するのは、社会が直面する多様な課題の中から、自らが選んだ問題の解決を志ざし、共鳴する人の力を結集し、創造的な方法で事業化し、内から現れ出る徳、卓越性(次節、第4章1節で詳論する)の勇氣ある実践としたたかさにより、世界にスケール・アウトしたことである。特に、社会的インパクトの拡大を、自組織の規模拡大(スケール・アップ)ではなく、実証モデルを、多くの地域でそれぞれ地元のパートナーとの協働によりスケール・アウトしている点が注目される。

但し、世界的な事業に発展したグラミン銀行そしてハビタットではあるが、彼らのモデルの加速度的な普及が始まったのは、前者は創業20年、後者においては実に30年を過ぎてからであり、それまでの地道で持続可能な活動があるから故のことである点は留意しておくべきである。

この社会的インパクトに関連して、1965年から1991年の間の創業で成功している在米の、非営利団体の詳細調査をもとに Crutchfield and McLeod Grant が書いた *Forces for Good* (2007)によると、彼らの卓越性は一般に捉えられてきた規模や組織経営の質ではなく、いかに高い社会的

インパクト(high impact)を与えているかで判断する。そして、成功の秘訣には、(1)アドボカシーと事業のバランス、(2)従来のチャリティに甘んずることなく市場を活用する、(3)ボランティア・寄付者・支援者をエバンジェリスト(伝道者)に、(4)他のNPOとネットワークを組む、(5)環境変化に柔軟に適応する、(6)分散型リーダーシップ、の6つの実践知がある。さらに、自社のもてる限られた能力・資源だけに頼らず、セクターを超えて外部と積極的に協働し、関わる人・組織に影響を与え、彼らの力量を社会変革のためのテコの力(レバレッジ)として活用することで、より大きな社会的インパクトを与えることができるとする。

又、非営利団体研究の第一人者のL・M・サラモンは、最新の“New Frontier of Philanthropy”(フィランソロピーの新フロンティア)研究プロジェクト²⁸で、フィランソロピーを、営利も含めて民間資源を社会・環境目的に動員することとしてその範囲を拡げた。これにより、従来の助成金供与(grant making)に加えて、社会インパクト投資、マイクロ・ファイナンス、コミュニティ・ファンド、社会責任投資などの“social investing”(社会的投資)、そして近年増加する“レバレッジド・フィランソロピー”²⁹(leveraged philanthropy)などのアクターとツールも新たに取り込んだ。第6章3. 10節でNPOの資金調達を支援するネット事業会社、**ジャスト・ギビング**社の事例を示す。

このような資金提供者の新しい動きを、前出の著書で非営利団体の社会的インパクトとレバレッジ志向を示した Crutchfield et al.が *Do More Than Give*(2011)でとりあげ、寄付するだけでなく、社会的インパクトを目指しさらに踏み込んで、(1)変革のためのアドボカシー、(2)利益と社会目的のブレンド、(3)他のノンプロフィット団体との協働、(4)人々のエンパワーメント、(5)順応型のリーダーシップ、(6)成果評価し学習する組織、の6つの実践とともに、“catalytic donors”(自らは変容しないが他の化学反応を促進する触媒としてのドナー)としての助成団体の新しい姿を提唱した。

その事例として、ビル・ゲイツ財団による貧困、食糧問題での触媒型フィランソロピーを紹介した。ビル・ゲイツ財団は、巨額の基金を持ちながらも、製薬、農薬分野での企業提携、政府 ODA などの支援をとりつけ、助成金額以上にさらに大きな社会インパクトを与えるといった意味でのレバレッジ(テコの原理)を利かした方法を取り、それを“フィランソロキャピタリズム”(philanthrocapitalism)と呼び、寄付の世界での資本主義の有効性を示した³⁰。

欧米の比較と日本への示唆

ここで、これまでみてきた欧州と米国の動向を比較すると、欧州は、福祉国家とチャリティそして協同組合をはじめとする社会的経済の背景をもち、労働者も一人一票に代表される経済の民主化、ガバナンスの仕組みなどを社会的目的と同じく重視するとともに、市場経済に限らず多面的

²⁸ The Johns Hopkins New Frontiers of Philanthropy Project, Center for Civil Society Studies, <http://ccss.jhu.edu/research-projects/new-frontiers-of-philanthropy/about-the-new-frontiers-of-philanthropy>

²⁹ 自らの寄付が他の助成財団等からの追加寄付の呼び水となり、より多額の寄付となるようなテコの原理のことを意味することにはじまり、さらに、資金供与するだけでなく、自らの専門性、能力、強み、関係なども提供しそれがテコとなって、より大きな社会的インパクトを与えるべく寄付者が関与することを意味する。

³⁰ <http://www.forbes.com/sites/randalllane/2012/09/18/bill-gates-my-new-model-for-giving/> 又、Matthew Bishop (2009) *Philanthrocapitalism: How the Rich Can Save the World*

な経済活動を志向してきた[Defourny and Nyssens 2012]。失業対策、社会的包摂などの課題を中心に、官民協働、国そしてEU委員会が政策としてのソーシャル・イノベーション、ソーシャル・エンタープライズの推進に積極的に関与するが、その実践そして政策に国ごとの違いが見られる。又、ポスト経済成長のパラダイム・シフトを目指して、OECDが、ウェルビーイング(善き生)や社会的結束性を提唱している(第2章1節で言及する)。

一方、米国には、草の根の市民活動そして”enlightened self-interest”—A・トクヴィル(1835,1840=1987: 第2篇8章)は欧州と比べて、この“啓蒙(啓発)された自己愛(利益)”と徳は有用であるとする実利説から、私利の追求を否定することなく、又、富の一部を国家の福利のために自発的に犠牲にもするとして—により市場経済での事業成功者がフィランソロピーで寄付する文化があり、行政からの独立心も強く、又、ヒーロー的な社会起業家が注目される。

NPOも事業型で、ビジネス手法も駆使しながら、“レバレッジ”と“スケール・アウト”で、より大きな“社会的インパクト”を目指す。営利企業が市場経済を活用して社会的価値を創造することで、事業価値を向上させるイニシアティブや、資金提供者も資金だけでなく、より包括的な支援を行い社会的インパクトの拡大を目指す動きが活発で、それら実践と実証的な研究が相乗的にすすめられている。

このように、米国と欧州そして欧州内の国によって、ソーシャル・エンタープライズといっても、その歴史的な背景、展開の仕方は多様である。それを対象とする研究も事例研究を中心に進められてきており、それらを横断的に概念的に捉えようとする動きが欧州のEMES³¹などに見られる。

そして欧米と比べて日本でも、近代史を遡ってみれば、事業を通して社会的価値を提供してきた実践の歴史は古い(第5章2節で示す)。例えば、日本でのセツルメント運動、協同組合運動の生みの親であり、その社会運動家そして社会企業家としての業績そして彼の著書 *Brotherhood Economics*(1937)で示した、経済を経済する人間の側から目的論的に捉える人間経済学を実践した思想家としても世界的に知られた賀川豊彦(1888~1960)がいる。

さらに、日本の資本主義の父とも呼ばれ、日本で最初の民間銀行、第一国立銀行に始まり500以上の企業、そして日本赤十字社、聖路加病院など社会的事業の設立に関わり、『論語と算盤』(1916)の中で、経済発展による富を独占するのではなく、国全体を豊かにするために、社会全体で共有するものであるとして「道徳経済合一説」を唱えた渋沢栄一(1840~1931)がいる。

近年では、神戸淡路大震災(1995)そしてNPO法の成立(1998)を契機に市民活動が注目を集め、東日本大震災(2011)の復興支援が続いているが、欧米に比べるとソーシャル・エンタープライズの実践そしてそれを対象とする研究は、量、質ともに未だ発展途上にあると言える。それが故に、欧、米の双方の実践・研究からそれぞれの良いところを学ぶとともに、わが国の先人たちの実践知を現代に編み直しながら、日本の条件に合った実践モデルを探る機会が残されている。

³¹ EMESによるソーシャル・エンタープライズ・モデルの国際比較プロジェクトである ICSEM が進行中である。
<<http://www.emes.net/what-we-do/research-projects/social-enterprise/icsem-project/>> (参照 2014-2-14)

地域住民による入会地などの共同利用・管理に表わされるように住民自治の伝統と文化があったところに、明治政府による官僚主導の国民国家の運営がはじまり、それが今も色濃く残っている。行政サービスの下請け業者となることなく委託事業など行政との関係性をうまく活用する術を学ぶ必要がある。又、地域経済にとり自営業の占める割合は小さくなく、地域密着でコミュニティ・ビジネス型のソーシャル・エンタープライズの可能性もある。このような意味合いからも、米国型のヒーロー的な起業家の育成に偏ることなく、欧州型の社会的経済や官民協働の実践も参考になる。一方で、社会的インパクトを重視し、ソリューションの普及さらにレバレッジや触媒型(catalytic)などで表わされる実践と理論研究が相乗的に行われている米国の動向は参考になる。

さらに、既存のソーシャル・エンタープライズをエンパワーし、彼らの力量、社会的インパクトを拡大すること、そして新たな起業を促進することを同時に進めなくてはならない。そのためにも、ソーシャル・エンタープライズの経営やイノベーションの創出・普及なども含めた実践方法つまり「技能」に偏ることなく、その前提要素であるとも言える主体、目的、動機も含めた「意志」の部分バランスさせながら、包括的に社会イノベーションの生成過程を捉える必要がある。これは本稿が提起する「正しいことをしようとする意志をもち、それを上手く行うという技能を併せ持った実践的知恵」をともなした徳・卓越性の実践とも呼応し、これに関しては次節で詳述する。

その動機の基層に徳、卓越性の実践を置きながら、公共サービスでもなく、NPOのアドボカシーや慈善事業でもなく、自らの事業活動を通して社会目的を実現しようとする普通の人びとが、これまでにない新たなイノベティブな解決策を見つけ、起業家精神をもって事業運営するものとしてソーシャル・エンタープライズを捉える。わが国ではその制度的な枠組みも、企業、協同組合や非営利組織などと比べて未整備である今、人をソーシャル・イノベーションの主体であるとする本研究の前提に立つと、人が育む創造性、関係性を開花させ、それをより善い社会の実現に向けていかに“レバレッジ”（テコの原理を活用）するかに挑むことが望まれる。

行政、市場（企業）、市民（NPO）が、互いに政府、市場の失敗さらには脆弱な非営利組織を指摘しあうのではなく、セクターの違いを乗り越えて自らの事業活動を通じてより善い社会を創っていく創造的かつ持続的なイニシアティブがソーシャル・エンタープライズである。

以上、本研究の関連分野で先行する欧米の動向を概括し、日本も含めてソーシャル・イノベーション・フレームワークを構想する上での示唆を得た。

次に、イノベーションの生成過程を包括的・全体論的に捉えようとするそれが主な論点となり、かつ本稿が提起する枠組みの構成要素とも関連する分野ごとの先行研究に言及し、加えて本稿がとる新たな視点、アプローチを示す。

1. 3. 2 ソーシャル・イノベーションの前提要素: 主体、動機、目的

2006年には、前出のJ・G・デーズらが“Social Entrepreneurship (社会的起業)”分野の実践・研究には二つの流れがあるとした上で、それらを統合した理論研究の枠組みを提唱した³²。

流れの一つは、寄付・助成金や行政補助金などを補う収入源を事業活動に見いだす非営利組織経営そして営利・非営利を問わず社会課題の解決のための事業経営に関心を寄せる「ソーシャル・エンタープライズ」学派である。もう一つは、前出のアショカ財団そしてダボス会議を主催するスコール財団らの活動に代表されるように、シュンペーター、ドラッカーらの起業家精神とイノベーション研究の流れをうけた社会起業家、社会起業家精神、そして特定の社会課題の解決以上に彼らがもたらすソーシャル・イノベーションの成果としての社会的インパクト、社会変革に焦点を当て、起業家の発掘・支援・促進までも視野に入れた「ソーシャル・イノベーション」学派である。

そして、この2つの実践・研究の流れを統合し、ビジネスの手法とフィランソロピー(慈善・寄付・利他的活動)の動機・手法の両方を活かし、持続的で大きな社会インパクト効果をもたらす社会的価値を創造すべくソーシャル・イノベーションを起こす“Enterprising Social Innovation”に学術研究の焦点を当てることを提唱した。それは“ソーシャル・イノベーションを事業化する、事業活動を通じて社会革新を起こす、もしくは、事業型ソーシャル・イノベーション”とでも訳せるであろう。そしてそれを市場vs非市場、営利vs非営利、商業(利己)vs寄付(利他)のような二元論ではなく、両方のアプローチの混合度合いによるグラデーションとして捉えている。

このデーズの提起に対して、ノンプロフィット業界重鎮で全米社会起業家センターの元CEOの Jerr Boschee は、「ノンプロフィットは、イノベーションを起こし社会課題を解決はできるが、自らの事業収入で自立できない団体は事業とはいえない。創造的なプログラムを開発し実施することと、それを持続して行えることとは別である。ソーシャル・エンタープライズこそはソーシャル・イノベーションを持続的にかつ経済的に自立しながら起こすための有力な手段である」としながら、実践知から理論を構築しようとする考え方にも賛同を示した[Boschee 2007]。

ビジネス手法を非営利組織の運営に適用するだけではなく、ビジネスとフィランソロピーの両方をブレンドしようとしている点、そして法人形態や組織構造より事業の目的を重視する点などは、本研究の問題意識と共通である。一方、デーズは社会起業家をその主体として捉え、市場そしてビジネス手法を活用する経済学・経営学に視座をおき、互酬、再分配なども含んだ多元的な経済活動を明示していない。デーズは市場vs非市場、商業的vs寄付的などの二元論を超えるとしているが、市場経済をベースにした捉え方であり、二元論を超えているとは言えない。

さらにデーズ(2006: 56-60)は、学際的な関連研究分野として、非営利組織経営、イノベーションに加えて、ソーシャル・マーケティング、企業の社会との関係性・企業の社会的責任、経済行動

³² Dees, J.Gregory and Beth Battle Anderson (2006) “Framing A Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thoughts,” *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field, Association for Research on Nonprofit Organization and Voluntary Action, Occasional Paper Series, vol.1 No.3* pp.39-66

(行動経済学)を挙げた。そして市場の活用度合いやその経済活動の形態、社会的目的志向と利益志向の間でのバランスをとる起業家の動機、換言すれば社会性と経済性との兼ね合いとそれに応じた市場経済との関わりと形態を挙げた。そして、ソーシャル・セクターとビジネスのそれぞれの要素の効果的な結合方法とそれにとともなうリスクと限界を知ることなどの重要性を指摘した。この動機、目的、市場経済との関係性は、本稿の研究パースペクティブに含まれている。

又、この動機、目的に関連して、経済産業省(2008)の『ソーシャルビジネス研究会報告書』では、ソーシャル・イノベーションを目的とする観点から、社会的課題の解決のためにビジネスの手法を用いて取り組む事業を「ソーシャルビジネス」と定義し、株式会社、NPO法人など、その組織形態は問わないが、その要件として、社会性、事業性、革新性の3つを挙げている。一方、その3要件の間関係性については触れていない³³。

ディーズが社会起業家の研究をはじめたハーバード経営大学院で、戦略論のマイケル・ポーター(2011)が従来型のCSRの考え方を超えるものとして提唱する“Creating Shared Value”においても、経済の外部性とされてきた環境・社会的な課題をビジネス手法で解決し事業の競争優位と収益性も確保し事業的価値を生みながら、社会的価値を創造するとしていることは前述した。一般に「共通価値」と訳されているが、外部性を事業目的にとり入れ、イノベーティブなビジネス手法で解決することであり、「共通価値」より「社会と共有できる(経済)価値」の方が相応しい。つまり、企業戦略論の中で社会性を捉えるものであって、社会性 vs 事業性の二元論はそのままである。

そして、経済同友会(2010)は、前出の Jed Emerson(2005)のトリプル・ボトム・ライン(経済・社会・環境)を考慮した“Blended Value Proposition”に言及した上で、2003年の第15回企業白書で示した、社会的価値、経済的価値、人間的価値のバランスと調和により企業価値を創造し、そして市場はそれを評価する次元に進化しなくてはならないとする提起を再掲し、3つの価値の間の trade-off の関係を、イノベーションによって trade-on させる独自の考え方を示した。人間的価値を加えることで、イノベーションの担い手である人に着目した点では、後述するように本稿に近い問題意識に立っている。一方で、日本では伝統的に経済的持続性と社会的持続性を同時に考えられており、時代の変化と市場の進化の中で、それとエマーソンらの思想とが近づいてきているとしながら、この事は学問的に検証する必要があると指摘するにとどまっており、社会的価値、経済的価値、人間的価値のあいだでの調和のとりかたは明示されていない³⁴。

³³ 研究会のメンバーである谷本寛治の論文、「ソーシャルビジネスとソーシャル・イノベーション」『一橋ビジネスレビュー』2009 SUM pp.26-39、の中では、「革新性(ソーシャル・イノベーション)・・・社会性と事業性は容易に結びつくわけではない。そこにはイノベーションが存在する。社会的課題の解決に資する新しい社会的商品・サービスやそれを提供するための仕組みを開発すること、そしてその活動が社会に広がることを通して社会的価値を創出すること」とある。これは、イノベーションが起きなければ、社会的価値と事業的価値は結合しないことを示唆している。社会イノベーションが起きることを想定した上で、あくまでも結果として3要件がそろったものを、他の事業形態と比べてソーシャルビジネスと定義しているだけで、社会性と経済性は二項対立するという前提に立っている。

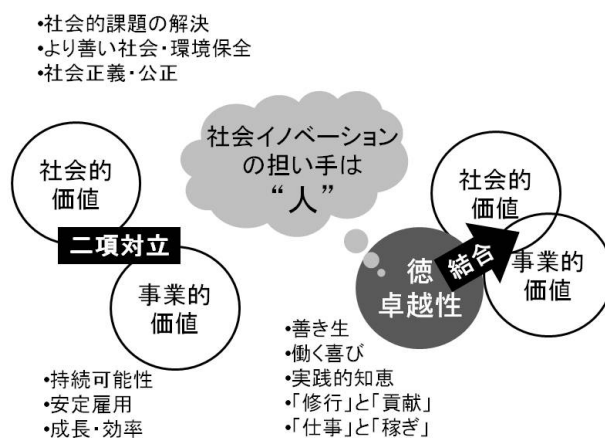
³⁴ 経済同友会『市場を活用するソーシャルビジネス(社会性、事業性、革新性)の育成—日本の市民社会の構築に向けて』2010年7月 No.2010-15、同じく『第15回企業白書—「市場の進化」と社会的責任経営 企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて』2008年3月。企業白書の理論編第2章で、経済思想の佐伯啓思が「進化した市場の一考察—新たな市場経済に向けて」の論考で、本稿が、埋め込み概念、多元的経済などキー概念を援用するポランニーも引用しながら、ポスト雇用社会・ポスト希少社会・ポスト福祉社会への対応、市場経済システムへの信頼回復、ローカルコミュニティの形成を挙げ、新たな市場経済への進化の必要性を説いた。

これらの先行研究そして先のディーズ提起とも比べて、本研究では、社会的課題の解決、そしてより善い社会、環境保全などその実現をめざす社会的価値と、その担い手である社会起業家やソーシャル・エンタープライズをはじめとする社会目的組織(営利・非営利、法人形態にとらわれない)の持続可能性・経済性などを含む事業的価値を、二項対立的なものとして捉えない。

先行研究が、社会性・事業性・革新性の要素間の相互関連性に言及していないのに対して、本研究は、次項の図 1.3.2 が示すように、概して二律背反するものとして捉えられている社会的価値と事業的価値を「新結合」する第3の価値要素として、より善い社会を目指して、人が人となりがり働くことを通じて実践する“徳・卓越性”(virtue³⁵)を提起する。そして、その実践をソーシャル・イノベーションの生成過程を通じて鍵となる駆動力として捉える。

人は何かの経験、気づき、インスピレーションなどがきっかけとなり、内発的な徳・卓越性の実践をその基層とする諸動機から、事業を起し、またそれにメンバーとして参画し、そこでの持続的な活動をとおして社会的な課題を解決し、新たな価値を創造しようとする中に、ソーシャル・イノベーションが起こり、それがより善い社会を生む素地をつくることになる。つまり、人びとが徳・卓越性を実践することで、創造しようめざす社会的価値と事業的価値との間に相乗的相互作用が生まれ、それがイノベーションを起こすエンジンとなるとの仮説を提起するものである。

図1.3.2 徳・卓越性と社会性、事業性



加えて、ソーシャル・イノベーションはその担い手つまり(主体)を社会起業家に限ることなく、参画メンバー、ボランティア、そして利用者も含めた人々の交通(interchange)、協創(co-creation)の中から生成されるものであり、又、人により程度の違いはあるにせよ、事業に関わる人びとの動機の基層に“徳・卓越性の実践”があるとの仮説を置く。

本研究においては、社会変革の主体としての人、そして人が人と関わり合いながらおこなう労働をつうじた徳・卓越性の追求と、それに伴うものとしての働く喜びの視点を、社会課題を解決し社会をより善くしようと挑むソーシャル・イノベーション(社会性)、そして、そのための手段として選ぶソーシャル・エンタープライズの持続的経営(事業性)と等しく重んじる。従って、前出のドレイトン(2006)の「誰もが社会を変える主体になれる」という考え方を共有しながらも、彼そしてディーズが社会起業家にフォーカスしていたのとは異なる捉え方をする。

³⁵ “virtue(ヴァーチュ)”はギリシャ語の“アレテー”の英語訳で、徳(倫理性、道徳性、審美性)、優れた実践能力、卓越性などを意味し、アリストテレスが唱えた概念。そして、その起源はアルチザン(職人)にあるとしながら、A・マッキンタイア(1981)が、卓越性を達成しようとする人間の性格や実践的知恵(フロネーシス)が徳であり、その活動の中に共同体の共通善が実現すると再評価した。第2章2節、第4章1節で詳しく論考する。

社会的なイニシアティブは、辛い思いをしている人たち、活力を失っていく町・村落などに対する個人的な体験・気づきから、社会的な課題に共感しそれを“自分ごと化”し、ボランティアや寄付など何らかの行動を起こすことから始まる。そしてその動機には、利他的(さらに自己犠牲的)だけではなく利己的なものも含めながらも³⁶、その基層には、「正しいことをしようとする意志(moral will)をもち、正しいことをどのように上手く行うかという技能(moral skill)をあわせ持つ実践的知恵」をもって実践する“徳・卓越性”があることを、アダム・スミス、アリストテレス、A・マッキンタイアらの知見から学ぶとともに、若者の向社会的行動・動機の公開調査結果(第5章3節)も含めて、提起する。

加えて、日本の農山村など伝統的な共同体では、山道・水路の修理など村の共同的な「仕事」と森林組合などに雇われて枝打ちや下草刈りなど現金収入を目的とする「稼ぎ」が今でも使い分けられており、そのバランスがとれた労働をよしとしてきた。又、「修行」を通して技と判断力を高めていくことが働く喜びであり、一人前になったら自分を育ててくれた様々なものに対してお返しとして「貢献」という労働観があり、これが徳・卓越性の実践に通じることを第4章2. 3節で示す。

そして、アリストテレスの“virtue”を受け継ぎながらアダム・スミス(1759)が『道徳感情論』を基盤に社会の秩序と繁栄をめざして唱えた「同感」「中立的な観察者」「徳の道」の考え方に、マッキンタイア(1981)がアルチザン(職人)にそのルーツがあるとして再評価したアリストテレスの「卓越性」「実践的知恵」を総合して、“徳・卓越性”として捉えることによって、社会的価値そして事業的価値に加えて、イノベーションの主体であるメンバー各人が地域の共通善を意識しての「修行」と「貢献」を通じて追求する卓越性と働く喜びを創造する意味合いも生まれることを第5章1節で提起する。

このように賢人たちの知見そして先人の実践知を現代に編み直し実践に活かせ、さらに前出の調査結果からも、雇用・収入の不安の上に重なる自らの成長、やりがい、社会貢献欲求など、若者の未充足ニーズに応じて、彼らが「修行」と「貢献」を通じて徳・卓越性を実践すると同時に働く喜びを得られる場としてのソーシャル・エンタープライズがもつ潜在力を第5章3節で示す。

又、この徳・卓越性そして実践的知恵に関連して、知識創造理論のパイオニアである野中郁次郎によれば、「美德(virtue)とは、共通善を志向する卓越性の追求であり、(中略)美德を実践に結びつけるための知が、アリストテレスが掲げた高質の暗黙知としての賢慮(フロネシス)である」[野中・紺野 2007]。

又、「アリストテレスによれば、実践知とは、『何が社会にとって善いことであるか』という共通善の価値基準を持って、個別のその都度の文脈の只中で、最善の判断と実践を行う力だ」とし、先の賢慮(フロネシス)が実践的知恵を意味し、それを実践知と呼んでいる。その上で、知識(ナリッジ)そしてその創造が企業の持続的成長の決定的要因となるこれからの時代の企業経営に必要な「実践知(フロネシス)リーダーシップ」の能力を提示している[野中 2011]。

³⁶ ボランティア・寄付など利他的、自己犠牲的に個人が起こす向社会的な行動の域を超えて、それが社会的に起業するまで昇華する過程に着目した枠組みとして、第5章2節で“トライ・サークル・モデル”を提起する。起業により自らが創造しようとする価値を表わすキーワードを、社会的、事業的、さらに徳・卓越性、利他性に加えて利己的な要素も含んだものとしての個人的3つの価値領域(サークルで表わす)で書き出す。その中から、互いにおり合い共鳴できるものとして括れる領域—それを“総有的(common)価値”と呼ぶ—を見つけ、そこから事業ミッション、事業目的、事業領域、顧客価値提案など、事業を起こす“志”とそれを実践に落とし込む(手段)を導き出す過程を示し、その事例として高齢者介護・障害者支援に携わる複数の事業者を第5章5節で比較研究する。

さらに、情報とは異なり、知識においてはまず、「私がどう思うか」「それは私にとってどういう意味があるのか」という主観による価値判断(解釈)の過程が重要であり、又、知識は人が人との関係性の中でつくる資源であって、個人のもつ価値観が組織の価値創造に影響を与えるとする[野中ら 2010]。その上で、企業事例研究を中心に知識創造プロセスを解明し、暗黙知と形式知の交換と移転のプロセスを通じて新しい知識が創造されるとする独自のSECIモデル(次節で詳述する)を示し、それをもとにデザインされた対話と実践の「場」と実践知のリーダーシップが、イノベーションを持続するコミュニティをつくる、と説いている[野中 2011]。

又、本稿はソーシャル・イノベーション生成を包括的・全体論的に捉えるものであるが、イノベーションを起こすこと自体を目的としない。イノベーションをとおして自然環境も含めて人々が共に生きるより善い(well-being)社会の姿を探り、それに向けて経済社会が転換していく素地をつくること(大きな目的)であり、ソーシャル・イノベーションはそのための(手段)として捉える。

そして、より善い社会の姿を探る上で、日本の農山村で古くからある「入会地」、そして西欧では“コモンズ”(commons)と呼ばれ、その他の地域でも見られる、そこで暮らし働く人々が自主的に共同で利用・管理し、“たとえ誰かのものであっても皆のもの”といった“総有”的な網がかかっているかのように共助の心の精神が息づく社会—それを本稿では“総有的”(commons-based)な社会と呼ぶことにする(第4章2節で論考する)—のあり様が一つのヒントを提供している³⁷。

ノスタルジックにかつての共同体的な世界に還るのでも、又、ユートピア的に新たな社会像を提示するのでもなく、後述するように、社会起業家、メンバーをはじめ利用者も含む地域の様々な参加主体が一緒になって新しい価値を協創(co-creation)し、ソーシャル・イノベーションが生起してくる中に、より善き社会の姿が現れ出てくるものとして構想する。つまり、イノベーションを通じて創造される諸価値と共に生まれ育つものとしての“総有的”な社会のあり様であり、そこでは、個別の事業活動を通じた徳・卓越性の実践が、多層的に起きる他のイニシアティブともつながり、結ばれもしながら、その相乗効果もあって地域全体を“総有的”なものに変えていく(第7章2節)。

これは「自利」と「他利」のバランスから「共助」が導かれ、さらに「公利」とも調和した社会を民族社会学の視座から構想する恩田守雄(2008: 225)の考え方にも近い。入会地の共同利用・管理の仕方にあるように伝統的な農山村の共同体においては、「共産村落」のような「共益」だけを認めるのではなく、かといって己の利益のみを求める「私利」を容認するものでもなかった。

以上、先行研究に言及しながら、「意志」と「技能」を併せ持った実践的知恵をもって徳・卓越性の実践がソーシャル・イノベーションを生起させる過程を動的に捉えようとする本フレームワークの中の、「意志」を構成する(主体)〈動機〉〈目的〉の要素をとりあげ、又、その「意志」を実行するための(手段)として、事業目的、事業領域などへの可視化する要素を脚注で加えた。

³⁷ Lohman, Roger A. (1992) *The Commons: New Perspectives on Nonprofit Organization and Voluntary Action*. Jossey-Bass, Inc. はコモンズの視点から非営利・ボランティア行為を捉えたが、ソーシャル・エンタープライズ、ソーシャル・イノベーションまでは言及していない。

次節では、この「意志」をもってそれを上手く行うための「技能」にあたる実践の〈方法〉に関連する先行研究を概括し、論点とともに本研究は加える新たな視点を提起する。その論点には、ソーシャル・イノベーションの生成メカニズム、使用価値の協創と働く喜び、そしてポランニー(1944)の「埋め込み」概念を援用しての個別のイノベーションと地域全体の構造転換の連関がある。

1. 3. 3 ソーシャル・イノベーションの生成メカニズム

J・A・シュンペーター(1912)にとって、国民経済の発展が主題であって、それは人口増加とか自然環境の変化など外在的要因がもたらすものではなく、生産手段の「新結合の遂行」(のちにイノベーションと呼ぶ)による経済価値の創造という内在的な要因がもたらすもので、起業家をその担い手として捉えた³⁸。そして本稿は、より善い経済社会への転換を大きな〈目的〉としながら、起業家そして参加メンバーたちがその担い手である〈主体〉となり、そのための〈手段〉としてソーシャル・エンタープライズを事業経営し、利用者、協働者などとともに社会的価値の協創に挑むソーシャル・イノベーションの生成過程を包括的・全体論的を捉え、それを促進しようとするものである。

本節では、特徴的なソーシャル・イノベーションの生成過程モデルを複数取り上げ、それらと比較、概観するとともに、それに加えて本研究がとる新たな視点の提起を行うことにする。

まず、スタンフォード大学 Center for Social Innovation の J.A.Phillis et al.(2008)は、社会的価値の創造(creating social value)そして社会変革(social change)を〈目的〉としながら、それを解明しかつ促進する〈手段〉としては、元々は非営利セクターのコンテキストで捉えられてきた社会的起業・起業家、ソーシャル・エンタープライズより、ソーシャル・イノベーションの方が相応しいとして、その生成のメカニズムを解明しようとする³⁹。

彼らはソーシャル・イノベーションを、「社会課題に対して既存のものとは比べてより効果的、効率的、持続的かつ公正な解決策を提供することであり、個人にだけでなく社会全体に価値をもたらすものである」と定義する。そして、ソーシャル・イノベーションの生成過程を、〈アイデア出し〉〈プロトタイプでのパイロット・テスト〉そしてそのモデルの〈普及〉の3段階で捉えており、普及段階に移る前にキャズム(深い溝)があり、これを越えて急拡散するまでに、前出の**グラミン銀行**ですら20年を要したとする⁴⁰。さらに、社会起業家そしてソーシャル・エンタープライズに限らず、営利・非営利、組織形態を問わず、企業、行政との協働からもソーシャル・イノベーションが起きるとして、セクター枠を超えて、民、行政、市民セクター間の協働によるアイデア・価値の交換、役割・関係性の相互交替、官民資金の融通を通じた“Cross-Sector Fertilization”(セクター間交配)を提唱する。

セクターの枠をこえて社会イノベーションを広く捉える彼らの定義を評価しながらも、本研究は、普通の人びとをイノベーションの主体におき、彼らが起業そして事業経営するソーシャル・エンタ

³⁸ J.A.シュンペーターのイノベーションに関する考え方は、第2章6節、第6章第1.1節で論考する。

³⁹ Phillis, James A. Jr., Kriss Deiglmeier & Dale T. Miller (2008) “Rediscovering Social Innovation,” *Stanford Social Innovation Review*, Fall 2008, PP.34-43

⁴⁰ 前出の Kriss Deiglmeier の TED^xでの講演ビデオ<http://www.tedxsv.org/?page_id=1267>(参照 2013-1-8)

ープライズを主なビークルとして、イノベーションの可能性を探る立場をとる。地域協働に関しては、クロス・セクター、マルチ・ステークホルダー協働を第7章5節で考察するが、その視点は、上述のフィルスらや後述するカルガリーのLBNが実験する Collaborative Social Innovation(CSI)モデルのように地域総体としての社会変革というより、そのリーダーもしくはファシリテーター機能を果たす可能性も含めながらも、その一員として協働参画する視点である。そして、そのような視点に立って、本稿のソーシャル・イノベーションの捉え方を、シュンペーターが生産要素の「新結合」としたイノベーションの定義に立ち戻りながら第6章1. 2節で示し、そのイノベーションの対象となる3つの次元として、“ソリューション”(解決策)、協創する使用価値の“マネタイズ”(換金化)、地域内外への普及そして社会制度化する“レバレッジング”(テコの力の活用)を挙げる(第6章2. 5節)。

次に、前出の欧州ソーシャル・エンタープライズ研究者コミュニティであるEMESが、その2013年次大会の研究テーマ・ラインの中で、ソーシャル・イノベーションを、社会目的のプロダクトそしてその生成プロセスを示す包括的な概念であると評価し⁴¹、官、民、市民のセクターでのイノベーションの生成過程は解明できておらず、そこでのソーシャル・エンタープライズの果たす役割に注目が注がれるべきだとする。この指摘は、まさに本稿の問題意識と重なり、それが未開拓の分野であることを証明している。又、世界各国でのソーシャル・エンタープライズの実践例をモデル化し、それを国際、課題分野際で比較する研究プロジェクトである ICSEM が2013年に始まっている。

又、英国の伝説的な社会起業家である Michael Young(1915～2002)が1954年に創設した The Institute for Community Studies をその前身とする The Young Foundation は長年、ソーシャル・イノベーションの研究、助成財団・行政・政策担当者・研究者・実践者のネットワーク、市民参加型のイノベーション生成支援プログラムであるTEPSIEの開発と提供を行っている。彼らの研究はアクション・リサーチであって、実践に寄り添いながら得た知見を現場で実践していく。ヤング財団の幹部で元行政官だった Geoff Mulgan(2006)は、これまでのソーシャル・イノベーション関連の研究は個別の事例研究が中心で、業界、対象課題、地域を超えて共通パターンを見つけたり、知見を共有、総合化もされておらず、理論研究の質も低かったと指摘する。NGOやボランタリー・セクター組織の公共サービス提供におけるイノベーションをとらえた研究があるが、個別のサービス分野に特化したもので、分野を超えて広くソーシャル・イノベーションを捉えたものではない。又、ボランタリー・セクター組織のイニシアティブの普及過程をとらえた研究もあるが、実施主体、その動機・きっかけ、アイデア出し、などを含めたイノベーションの前工程が含まれていないと指摘する。

業際的かつ包括的なソーシャル・イノベーションの枠組みを構想する本稿はこのマルガンの問題意識を共有するものである。彼の論文(2006)でもその概略に言及しているが、より詳細にはヤング財団が運営するウェブ・プラットフォームの Social Innovator で開示する *The Open Book of Social*

⁴¹ Thematic Lines, 4th EMES International Research Conference on Social Enterprise, Liege, July 1-4, 2013
 <<http://www.emes.net/what-we-do/events/conferences/4th-emes-international-research-conference-on-social-enterprise/thematic-lines/>> (参照 2013-1-8)

Innovation (2010)⁴²の中では、ソーシャル・イノベーション過程が、Prompts (問題把握) から、Proposals (アイデア出し)、Prototyping (ソリューションの試作)、Sustaining (試行)、Scaling & Diffusion (スケールリング&普及)、Systemic Change (社会システムの変革)に至るまで、包括的な6段階で構成されており⁴³、それらは必ずしも順次的なステップではないとしている。そして各段階で行政官、助成団体、実践者が活用できるツール、方法、政策提案が多数提供されている。

但し、このイノベーション過程には、前述のようにマルガン(2006)自身が指摘した実施主体、動機一本稿では、これに目的を加えてソーシャル・イノベーションの前提要素として前節でとらえた一は含まれておらず、方法論を集めたものとなっている。

又、第6章1. 1節でも言及する米国のイノベーション&デザイン会社、IDEO社は、多国籍企業との豊富なコンサルティング経験から、ニーズ把握とアイデア出し、製品・サービス・環境・組織・関係性などのソリューション(問題解決策)創出、プロトタイピングとデリバリーまでの一連の考え方と方法論を“Design Thinking⁴⁴”というフレームワークで可視化し、それを前出のスタンフォード大学のCenter for Social Innovationも採用している。又、ビル・ゲイツ財団の助成を受けて、マイクロ灌漑システムなど製品・サービス・事業モデルのイノベーションによって世界の貧困農村地域の開発支援するNGO団体のiDE(International Development Enterprises)との協働で“ベース・オブ・ピラミッド(Base of Pyramid, BoP)”(40億人といわれる世界の最貧層)を対象にするNGOや非営利団体が支援活動にできるガイドブックとして、人間(利用者)中心のデザインのプロセスと方法、ツールを解説したHuman-Centered Design(HCD) Toolkit⁴⁵を作成し、ウェブ上で公開している。

iDEをはじめ開発支援の専門家がよかれと思って開発したソリューションが農民のニーズやコンテキストに合致しないといった経験を教訓に、まず最初に、現地の利用者にとっての“Desirability”(ニーズに合っており彼らにとって望まれるものであること)を正しくとらえることから始まる。その上で、“Feasibility”(技術的に、運営組織的にも実現可能であること)、さらに“Viability”(財務・経済的に持続可能であること)が検討する3つのレンズを使って、ソリューション開発を行う。そのイノベーション過程を、フィールド調査で利用者にも耳を傾け彼らの物語を集める“HEAR”、それら個別具体の情報を抽象化・パターン化し、開発テーマと機会を探索し「ラピッド・プロトタイピング」で試作・テストを繰り返しソリューションにかたちづくる“CREATE”、そしてそのソリューションを市場導入するための収益モデル、ケイパビリティ評価、導入計画を含む“DELIVER”のHCD3段階で構成し、又、このキットを使って利用者の農民とともに開発支援者が自分たちだけで開発できることを意図して、それぞれにテクニック、方法、ヒント、ツール、ワークシートなどを提供している。想定されるソリューションは製品・サービスに限らず、汎用性が高いモデルである。

⁴² <<http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf>>

⁴³ The Process of Social Innovation <<http://www.socialinnovator.info/process-social-innovation>>

⁴⁴ Brown, Tim (2008) “Design Thinking,” *Harvard Business Review*, June 2008

⁴⁵ <http://www.ideo.com/images/uploads/hcd_toolkit/IDEO_HCD_ToolKit.pdf>

IDEO社のCEOであるTim Brown(2011)は、デザイン・シンキングは事業の拡大にも対応しスケーラブルであって、既存製品の追加的改善から、根本的に新しい方法をつかった破壊的イノベーションにも使えるとする。そしてソーシャル・イノベーションへのデザイン思考の導入の要点として、正しい問いをたてる、最終利用者の現実の生活に寄り添う、プロトタイプをつくって試しながら改良をするラピッド・プロトタイピング、商品・サービスだけではなく全体のシステムとしてデザインする、お腹を空かせている人に魚を施すのではなく自分で魚を獲れるように支援をする、を挙げる。

さらに、イノベーションの対象を社会システムの変革にまで拡大したモデルとして、C.Otto Scharmer(2009)の「U理論」をベースに、世界中で、環境、エネルギー、食糧、紛争、対立など、多様な利害者が絡み複雑かつ変化する(adaptive)ような難問解決のために、その当事者、支援者、利用者などマルチ・ステーク・ホルダーから成るグループによる対話と協創(co-creation)の場(space)をつくりファシリテートする Reos Partners⁴⁶が提供する **Change Lab** のUプロセスがある。

このUプロセスは、現場にグループで訪れ(“learning journey”)、インタビューし、既成概念・思い込み・価値観などをはずしながら、観察、聴き、体感、共感し、現実世界と一体化する“Co-Sensing”から始まる。その後、Uカーブを下り、その体験を共有し、対話するなかで意見の衝突も経験しながら問題の構造を理解していく。

問題の複雑さに抵抗するのではなく受け入れ、その問題への答えを希求するのではなく、その場が、過去を再生産するものから、出現しつつある未来を顕在化させ、実現するものになってしまう“Co-Presensing⁴⁷”の段階では、自分自身の変化も体験しながら、その場に、事の本質、解決のアイデアが現れ出てくることをUカーブの底で迎え入れる。次に、今度はUカーブを上がりながら、そのアイデアを、前出のIDEOのデザイン思考と同様にプロトタイピングなどで試作と実証テストを繰り返しながらソリューションを共創する“Co-Creating”。そして、ソリューションを実践し、スケールアップし、社会システムの変革が起きる“Co-Realizing”から構成され、全過程を通して、対話、内省、協創が進行する。このプロセスを支援する仕組みとして、ラーニング・ジャーニー、シナリオ・エクササイズ、参加型リサーチ、ワークショップ、研修を提供している。

又、カナダのカルガリーにある仲介型ファンドレイジング団体、United Way of Calgary and Area がNPOなどの個別の団体だけでは解決できない複雑な地域課題⁴⁸の解決を、地域の総力を結集したイニシアティブとしてLeading Boldly Network(LBN)を2012年に開始した。LBNは地域の社

⁴⁶ <<http://reospartners.com/>>

⁴⁷ Senge et al.(2004) *Presence: Human Purpose and the Field of the Future* (『出現する未来』講談社 2006)

⁴⁸ Heifetz et al (2004) “Leading Boldly.” *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2004 は、社会課題を、その解決方法そして誰が解決できるかもほぼわかっている“technical”な課題と、課題を正確に把握できておらず解決策もなく課題自体も変化するようなもので、その解決には課題の捉え方もさまざまなマルチ・ステークホルダーによる協働が必要となるような“adaptive”な課題に分ける。そして後者の課題に対しては、その参加メンバーそれぞれが価値観、信条、行動の変化も辞さず、利害のバランス調整、トレードオフも含め、地域にとって何が重要であるか明らかにし共有できる勇気ある大胆なリーダーシップ(lead boldly)が求められるとするが、その名称が示すように、LBNの目指すところは、この後者の複雑な地域課題への大胆で協働的な挑戦であると理解できる。

会変革にはネットワーク・モデルが有効であるとの仮説のもと、Collaborative Social Innovation(CSI 協働的ソーシャル・イノベーション)のフレームワークを示し、ネットワークの力、この新しいCSI推進のための地域の力量形成、そしてCSIアプローチをつかった課題解決に着手している。

CSIの枠組みは、前出のヤング財団が提示する包括的なイノベーション過程を、チェンジ・ラブのマルチ・ステークホルダーによる協創的な「Uカーブ」上に重ねたような型で、“Co-Initiate, Co-Sensing, Co-Presence, Prepare for Prototyping, Co-Create Prototype, Co-Evolve, Scale-out, Scale-up”の8段階から構成されている。彼らはCSIモデルの実証実験に着手した段階にある。

そして、ヤング財団ほど包括的でもなく、スタンフォードの3段階モデルを基本にしながら、社会イノベーションの対象をIDEO社のHCDモデルと同様にBoPに絞り、チェンジ・ラブのとする協創的(co-creative)な考え方を加味したモデルであるとも言える Embedded Innovation Paradigm(EIP)(埋め込み型イノベーション・パラダイム)がある⁴⁹。BoPとされる海外の低開発国で持続可能な開発を事業化しようと、企業自らがローカル・コミュニティに入りこみ現地住民と対話を重ね、住民も事業モデルづくりに参加し、彼らとの間に親密な関係性—それを“business model intimacy”と呼ぶ—を育みながら地域に事業を起こし、イノベーションを創発させる枠組みである。

カール・ポランニー(1944)が、近代化以前には経済が社会の諸関係に埋め込まれていたとして使った“embedded”(埋め込み)の概念を援用したもので、BoP市場に参入しようとする企業が、現地で彼らの商品・サービスの顧客・利用者となる住民ともに地域コミュニティに深く入り込んで、関係性を築き、住民とともに価値を“協創”(コ・クリエイション)しようとする考え方を、バングラデシュのグラミン銀行やスペインのモンドragon協同組合企業などの事例に言及しながら示している。そして、EIPと対比するモデルとして、企業が自社製品を現地の潜在的ニーズに合うように適応し、通常の売り手と買い手の間の“より良く、早く、安く”の商取引関係の延長でイノベーションに挑む従来型アプローチをStructural Innovation Paradigm(SIP)(構造的イノベーション・パラダイム)と呼びながら、その失敗例としてインドでユニリーバ社が女性消費者たちを個包装した石鹼、洗剤などの販売員に使ったシャクティ(エンパワーメントの意味)事業を挙げる。

彼らのEIPモデルは、多国籍企業のグローバル活動への反発が高まる中、企業活動で利益を上げつつ、世界の貧困層の生活レベルを向上させ、後世のために生態系の健全性を守るビジネスを創造するという民間主導の開発アプローチを提唱する経済学者のStuart Hart⁵⁰らが中心となって、コーネル大学のThe Center for Sustainable Global Enterpriseの産学協働プロジェクトが考案したもので、メンバーの多国籍企業パートナーがインド、ケニアなどで実証実験を行った。

先のフィルスからスタンフォード大学が提起する、〈アイデア創出〉〈プロトタイプづくり〉〈普及〉の三段階モデルとの違いでは、最後が、現地の人たちと〈共に起業すること〉であること以上に、この全

⁴⁹ Simanis and Hart (2009) “Innovation from the Inside Out,” *MIT Sloan Management Review*, Summer 2009

⁵⁰ Hart (2005) *Capitalism at the Crossroads: Next-Generation Business Strategies for a Post-Crisis World*. Wharton School Publishing (石黒薫訳 『未来をつくる資本主義—世界の難問をビジネスは解決できるか』 英治出版 2012)

プロセスを通じて現地コミュニティとの“関係性”(エンゲージメント)そして“協創”(コ・クリエーション)がイノベーションのドライバーとして織り込まれている点が大きく、後者の点は、後述するように“使用価値の協創”を提唱する本研究のアプローチとも通じるものである。

一方で、彼らのモデルの前提には、イノベーションの主体として、彼らの研究所名が示すように既存のグローバル企業をおき、その動機も、彼らの企業理念のもとに製品・技術の活用そして現地への最適なローカリゼーションの可能性を探ることにある。モデルの範囲としては、参入方法を探ってそれを実行するまでの過程を捉え、住民との親密な対話や事業モデルなどのコ・クリエーションは、その実践プロセスを促進する(方法)として構想されたのではないかと思われる。(手段)と(方法)に照準を合わせている点では先のスタンフォード・モデルと同様である。

さらに、元々はソーシャル・イノベーションの生成過程に着目して構想されたものではないが、近年、社会変革やソーシャル・エンタープライズへの適用が示されている枠組みに、前出の野中郁次郎が竹内弘高との共著、『知識創造企業』(1996)で組織的知識創造論の視点から示した、暗黙知と形式知の継続的な相互変換から知識は生成され、変化し続けるプロセスを捉え構築した**SECIモデル**がある。それは、組織内外の活動による現実直観と共感により暗黙知を獲得する「共同化(Socialization)」、その暗黙知を対話、思索、比喩などをつかって形式知として概念化する「表出化(Externalization)」、形式知の組み合わせにより知識の体系化、モデルする「連結化(Combination)」、そしてそのモデルを行動によって具現化し暗黙知として理解、体得する「内面化(Internalization)」の4つの変換モードから成る。

そして、自社が「かく成りたい」という「生き方」を表わした未来ヴィジョン(WHAT)を掲げ、人を動かし、未来へと向かわせる駆動目標(何の価値をどのように提供するのかを示したものを)を定め、実践(HOW)と対話(WHY)といった人間の相互作用を起こして知識を創造するための「場」が必要であるとする。「場」とは物理的な場所ではなく、知識が創造、活用され共有される動的文脈であるとし、本稿第6章4節で援用する Wenger et al.(1991, 2002)の“Community of Practice”(CoP—実践コミュニティ)に近い概念であるが、野中ら(2010: 66)は、CoP は学習の場であるとして、「場」との違いを指摘する。これに対して本稿は、CoP を実践知の交換、共有、相互学習・扶助の場としながら、それが故に参加者の価値の交換そして新たな価値の創造の場になると考え、野中らの定義する「場」に類似した概念でCoPを実践モデルとして捉える。

野中自身、チェンジ・ラボの脚注で言及した『出現する未来』(Presence)の監訳者であり、その中で、彼らの“プレゼンシング”は、主体と環境が直接経験を通じて一体化され、行為を通じて未来を出現させることだとし、主体と客体の二元論を超える能力を磨く仏教の瞑想に近いものであるとしている。U理論のC・オットー・シャーマーと並んで、その共著者の一人であり、かつ『学習する組織』(1990)の著者であるピーター・センゲと野中はつながりを持ち、センゲの理論の流れを受け、かつ知識創造論の研究者であり、第6章4節で援用するE・ウェンガーらの邦訳本『コミュニティ・オブ・プラクティス—ナレッジ社会の新たな知識形態の実践』(2002)にも解説文を寄せている。

知識創造—それがもたらす価値創造—のプロセスをとらえるSECIモデルであるが、先のスタンフォードの3段階モデルや、それより包括的にイノベーションの生成過程を捉えるヤング財団モデル、さらにデザイン思考の視点から最終アウトプットに落とし込む実践的なIDEOモデルなどと比べると、イノベーションの主体としての人に着目し、それを問主観的に捉え、人と人の関係性から知識が創造され、イノベーションが生成する過程を捉えている。主観性、実践知に着目し、「場」（本稿での実践コミュニティ）を通じた価値創造の捉え方は本稿と共通する。

又、近年は、ソーシャル・イノベーションにも言及し、東日本大震災からの復興における「コミュニティ・エンタープライズ(共同体的企業)」つまり「ソーシャル・エンタープライズ(社会的企業)」の可能性を示し⁵¹、そのような企業には次のような組織運営が求められるとする。つまり、「知識創造理論では、我々を取り巻く環境を多様な知が埋め込まれた『潜在的な知の貯水池』として捉え、知と知が結びついて『共創の場』が作られると、『知のエコシステム』(生態系)が生まれると考える。地域づくりは、その地域のエコシステムの中で産学官を結びつけ、地域と地域を結び付けていかなければならない。そして、地域に埋め込まれたニーズやウォンツを掘り起こし、顧客とも共創しながら、新しい知を生み出していく。新しい価値はその地域での関係性の中でしか生み出せないから、当然、それぞれの組織は自律分散型⁵²で、従来型の中央コントロール型とは逆転した組織運営となる」と説く。又、富士通総研とともに、ソーシャル・イノベーションと21世紀の資本主義を探るトピクス会議を2012年より開催しており、又、彼が提唱する「知識創造理論でのイノベーション理論は『生き方』の実践論である⁵³」ともしている。

さらに、これまでのビジネス・スクール的な分析的で論理整合的な経営や「きれいな戦略」あるいは企業のあるべき論の限界を指摘し、主体的に人は常に未来の自分へと「成る(becoming)」という意味をこめての「人のありかた」に焦点をあてた野中ら(2010)の研究からは大いなる刺激と示唆を受け、基本的な考え方、アプローチにおいては本稿と共通する部分も多い。

野中らの知識創造論の視座から、ソーシャル・イノベーションを可能とし促進する要因を、三鷹市の市民協働の町づくりの事例をつかって探る研究もあり、形式知的次元での「社会的課題」、「ビジネス活動」、「仕組み革新」の3要素に、暗黙知的次元での「思い入れ」、「つながり」、「価値創造」の3要素を加えた6要素が相互関連するものとして提起されている[廣瀬 2011]。地域課題を対象に地域としていかにイノベーションを起こせるかといった廣瀬の視点は、前出のスタンフォードが提唱する官・民・市民のクロス・セクター協働やカルガリーのLBNが地域課題を地域のさまざまな参加主体が協働的に解決しようと実験しているCSIモデルに近く、野中との共著『実践ソーシャルイノベーション—知を価値に変えたコミュニティ・企業・NPO』(2014)で事例研究している。

⁵¹ 勝見明 「地域との協働で事業を創造する社会的企業を目指せ：野中郁次郎・一橋大学名誉教授に聞く」『日経ビジネスオンライン』2012年3月15日
<<http://business.nikkeibp.co.jp/article/interview/20120301/229368/>>

⁵² この自律分散型で、かつ本稿で提起する“使用価値の協創”(第6章)と“結び合い&レバレッジ”(第7章)を被災地の人びとと共に、全国の支援者となぎながら実践してきた事例に、ふんばろう東日本支援プロジェクトがあり、第7章3節で事例研究する。

⁵³ 野中郁次郎 「イノベーション理論は『生き方』の実践論である—哲学の新潮流を知識創造理論に包括する試み」『一橋ビジネスレビュー』2013 SUM.

それと比べて、ソーシャル・イノベーションの生成過程を洞察しそれを促進する枠組みを構想するという問題意識では共通するが、本稿は、大目的としての、より善い社会を協創していく手段としてソーシャル・イノベーションをとらえ、その変革主体を人そして人の労働に視座をおき、人が人々が共に営むソーシャル・エンタープライズをビークルに、持続的な事業活動をととしたイノベーションの生成過程、そしてそのような個別具体的なイニシアティブが多層的に起こり、それが地域そして広く経済社会が構造転換していく素地をつくっていく過程も含めて研究対象としている。又、この地域協働に関しては、第7章5節で、行政主導で官民協働、地域協働が促進されてきた英国の経験をレビューし、それと比べて力量形成が不十分な日本の市民組織、ソーシャル・エンタープライズが行政主導の地域協働に参加することへの示唆を加えた。

そして、野中の知識創造モデル、「場」の概念、Everett Rogers の『イノベーションの普及』(1962, 2003)などをつかって3事例を分析しながら、ソーシャル・イノベーションをその創造と普及の過程として捉えるのが、前出の経済産業省の研究会(2008)の委員として、ソーシャルビジネスを市場経済でビジネス手法を使って社会課題の解決に挑むものとして、社会性・事業性・革新の3要素で定義した経営学者の谷本寛治である。社会性と事業性を両立させるものとしてイノベーションをとらえ、その創出の鍵となるものが、組織内外の専門家、行政、地域の人びとなどのもつ多様な資源の動員と、いわゆるマルチ・ステークホルダーが支持、共感、参加し、協働する「場」での知識創造であり、ソーシャル・イノベーション・クラスターであるとする。それは前出のカナダのLBNのような地域協働モデルに近く、又、欧州で実績のある市民風力発電事業、ドイツのリユース食器レンタル事業の日本市場への適用、そして宅急便会社のCSR事業としての障害者雇用といったビジネス展開を既存理論を援用して分析している[谷本 2013]。

又、前出の米国アショカ財団が唱える「誰もがチェンジ・メーカー」にならって、ソーシャル・イノベーションを、社会的な新しい結びつきをつけること、関係性をかえることによって「変化をつくる」ものとして捉えるのが金子郁容らの『社会イノベーターへの招待―「変化をつくる」人になる』(2010)である。分析志向の谷本らと比べて、「変化をつくる」ためのスピリットとスキルをもった人の育成を目ざして金子らが慶應SFCで提供する社会イノベーターコースは、人びとの倫理観や社会への責任感に訴えるだけではないとしながら、変化をつくるための手段、組織、(IT・ネットをはじめとする)技術、普及そして成果評価までも含めスキル寄りの構成となっている。

そして、事業性を「お金を儲けること」の個益、社会性を公益としながら、個益と公益を両立させるものとして、多様な動機をもって人びとが自発的に参加するプラットフォームを提起し、それをインターネットの特徴とされる自律・分散・協調型の情報システムと相性の良いものとして捉える。その上で、ボランタリズムから市場原理までのスペクトラムの中で、新しい発想による「インセンティブシステム」を考案し、それによって多様な動機に応じて彼らを誘因し、協働し、その見返りとしてのインセンティブを提供する仕組みの中からイノベーションが創発されるとともに、ソーシャル・キャピタルが形成されることで個益と公益が調和されるとする[金子 2010]。

加えて、リーダーシップ論の Linda A. Hill et al.(2014)は、その解決策が明らかでない課題に挑むイノベーションにおいては、賢いリーダーにとり、彼がヴィジョンを示しそれに向けて皆を束ねる従来型のリーダーシップを発揮するのではなく、メンバーたちがイノベーションを起こすことに対する意欲(willingness)と、そのための技能(ability)を持ちあわせたコミュニティを時間をかけて育てることが鍵となるとしている。

つまり、目的意識、価値観、関与・協働のルールをメンバーで共有しコミュニティとしての意識を高めることでイノベーションを起こすことへの意欲を醸成すること。それと、一人の天才に頼るのではなくグループとして、討論・ディベートをつうじてアイデアを生み出す創造的摩擦、困難で対立するアイデアを統合して意思決定する創造的解決、そして時間をかけずにアイデアを実験・省察・改善できる創造的俊敏さから成る力量を形成することがイノベーションを生む組織を育てることになるとして、それを“Collective Genius”(集合としての天才)と呼ぶ⁵⁴。ソーシャルに特化しない、イノベーション一般に対する知見であるが、筆者が提起する、意志(moral will)と技能(moral skill)を兼ねそなえた実践的知恵と徳・卓越性をもって価値協創する中にイノベーションが創発するとの考え方に通じるものがある。

フィルスら(2008)のスタンフォード・モデル、IDEO社のHCDモデルをはじめ、先行モデルの多くが〈課題の把握〉〈解決策の創出〉〈普及〉といったソリューション創造の実践的な過程に焦点を合わせている—その中で、チェンジ・ラブは社会変革過程を幅広く捉えている—のと比べて、本研究が提起するソーシャル・イノベーションの枠組みは生成過程をより包括的・全体論的に捉えるものである。

つまり、前述したように、イノベーションの〈主体〉として人、そして人の労働に視座をおきながら、人がソーシャル・エンタープライズを起業またはそれにメンバー、ボランティア、支援者として参画するに至る〈動機〉、さらに彼らとその〈目的〉として描く新しい社会の姿など前提要素をとらえた上で、イノベーションの実践過程の考察を行う。実践過程は、〈手段〉として、何の事業を行い、どのような顧客価値を提供するのかなどを定義していく“志”(Mission 第5章)の要素、その〈方法〉として次節で提起する“使用価値の協創”(Co-Creating Use Value 第6章)と、“結び合い&レバレッジ”(Ties & Leverages 第7章)の2つの相補的な要素から構成される。先行研究と比べると、動機、目的をより重視し、又、課題解決策の創出とその普及に分けずに、包括的に捉える。

本稿は、ソーシャル・イノベーションを生起する駆動エンジンを、その主体である人が正しいことをしようとの「意志」とそれを上手く行うための「技能」を併せ持った実践的知恵をともなった徳・卓越性の実践におくが、〈主体〉〈動機〉〈目的〉が「意志」に、〈手段〉〈方法〉が「技能」に対応する。

又、日本におけるソーシャル・イノベーション、ソーシャル・エンタープライズの実践そしてそれに関連する研究は量・質ともに発展途上にあり、さらなる社会的インパクトをめざした既存の事業体

⁵⁴ Hill, Linda A., Greg Brandeau, Emily Truelove and Kent Lineback (2014) “Collective Genius: No Longer Casting Themselves as Solo Visionaries, Smart Leaders are Rewriting the Rules of Innovation,” *Harvard Business Review*, June 2014

の力量形成と同時に新たな起業を促進する必要があることに鑑みても、多くの研究者が着目する〈手段〉〈方法〉に加えて、普通の人びとの営為に視座をおきながら、〈主体〉〈動機〉〈目的〉の要素も総合してソーシャル・イノベーションの生成過程を幅広く全体論的に捉えることは有用であろう。

そして、諸要素は順次的に起こるとも限らず、事業の成果評価からの〈手段〉〈方法〉そして前提要素へのフィードバック・ループも含めて、要素間で相互に作用しながら、状況変化にも対応する動的な構造として構想する。つまり、ソーシャル・イノベーションを成立させる諸要素を個別要素としてではなく、諸要素が結びれ循環しながら展開していくものとして捉え、マッキンタイア(1981)が提起したように⁵⁵、一つのナラティブ、つまり物語性をもった枠組みとして提起することになる。

又、フィルス(2008)らのソーシャル・イノベーション生成の3段階モデルが、創造したソリューションをうまく普及させることで大きな社会的成果を達成することに重きを置いているように、社会的インパクトの視点からも普及過程に着目する研究もある。技術イノベーションの普及に関する教科書ともいえる Everett M. Rogers の『イノベーションの普及』(1962, 2003)が提起した、立ち上がり時期の「イノベーター」(革新派)層、続く「アーリー・アダプター」(初期採用者)層から、次の「アーリー・マジョリティ」(初期多数派)層にまで、その支持層を広めるためには、その間に横たわるキャズム(深い溝)を越えるためのイノベーションが必要であると、ハイテク業界を中心に Geoffrey A. Moore が提唱した「キャズム理論」(1991)もある。

それらと比べて、本研究では、〈方法1〉の“使用価値の協創”の過程においても、そしてそれによって生まれた社会課題の解決策が地域内外に普及し社会的インパクトを拡大していく過程においても、ソーシャル・イノベーションの主体である人が、人、自然、社会とつながり、働きかけ、働きかけられ、「新結合」しながら関係性を紡いでいくことが重要と考える。この問題意識から、ソリューションの創造と普及とを順次的な段階として分けて捉えることをせずに、〈方法1〉の“使用価値の協創”(第6章)と相補的な要素〈方法2〉として、“結び合い”そしてテコの原理を使って大きなインパクトを与える“レバレッジ”の意味を込めた“結び合い&レバレッジ”を第7章で取り上げる。

人と人がつながるだけではなく、社会が必要とする価値を創造しようとの思いをもって深く関わり合い、結び合い、そこで育まれた関係性もレバレッジとして働き、普及を促すものとして提起する。社会課題を解決し価値創造することと、それを普及させることを、別個で順次的なものではなく相補的な要素として捉える。解決策の社会制度化はロジャーズ(1962)が示した集中型、トップダウンの普及にあたるであろうが、多くは分散型、水平ネットワークからはじまる。

前出の谷本ら(2013)は、事業創出に続き、普及においてはアントレプレナーがチェンジ・エージェントとしてリードしながら、新たなエージェントを生むという連鎖によって、社会的価値を広め、共有されるように働きかけていくプロセスを事例の中で捉えている。本稿は、起業家に限らず、“使用

⁵⁵ マッキンタイア(1981)は、本稿のキー概念でもあり、アリストテレスが示した“virtue”(ギリシャ語のアレテー)を、徳・卓越性と捉え、アルチザン(職人)にその起源があるとしながら、職人としての日々、徳・卓越性を追求して自らの技を磨き、顧客に喜ばれ感謝されることも経験しながら、良き仕事、良き仲間、良き顧客との関係性がつくられながら物語が生まれ、そのような物語をもつことで、自らの徳・卓越性の一貫性も生まれ、自分の善き生を送ることにもなるとして、人生の「物語的統一性」を重視した。第4章1節で詳述する。

価値の協創”そして“結び合い&レバレッジ”をつかって、人、仕事、関係性が結ばれていく過程を洞察しそれを促進する際に、組織論の高木晴夫(2007)がエージェント・ベース・アプローチに依拠しながら提唱する「人ベース」「仕事ベース」の枠組みを第7章1節で援用する。

加えて、第4章3節で事例研究するハビタット・フォー・ヒューマニティは創業30年、マイクロ・クレジットのグラミン銀行も20年以上を経て、加速的な普及期を迎えたこと、そしてそれまでの長い年月は、彼らの価値創造モデルの実践と進化そしてそれに伴う社会的関係資本の形成に費やされてきた。彼らの経験も示唆するように、本研究では、普及をソーシャル・イノベーションの短期的なスパンで捉えない。社会的インパクトは、ベンチャー・キャピタルが狙う投資回収とは異なる。

事例研究を踏まえながら、より大きな社会的インパクトをめざした戦略的なレバレッジの方法を第7章4節で探る。

1. 3. 4 使用価値の協創そして働く喜び

Simanis and Hart(2009)が提唱する“Embedded Innovation Paradigm”モデルと同じく、本研究でも利用者・地域住民との関係性は重要であるが、関係づくり、それ自体を目的化しない。まず本研究では、社会課題を解決し、さらにより善き社会への転換を駆動すべくソーシャル・イノベーションに挑むにあたり、生活次元での実体的な有用性を提供するものとしての使用価値を、通常の市場経済＝貨幣経済で交換されている交換価値にも増して重んずる。

使用価値は、商品・サービスが消費・利用される場において生まれるものであることから、その使い手は気づかないうちに使用価値の創造に関与していることになる。高齢者介護など対人社会サービスにおいては、サービスを提供するその場その時点において利用者も関与したうえで、つまり、人と人の関係性の中で使用価値はつくられる。

この使用価値は、アリストテレスにはじまり、その後もアダム・スミス、カール・マルクスらによって、それを使用することで、人々の暮らしの営みを豊かにする実体的な有用性をもつものとして考察されながら―第2章で詳述する―、使用する人・状況・目的などによって変容するために、量的に計測できないとされ、その後、国富の増加と経済秩序の体系を合理的に捉えることをめざした経済学から横に追いやられた。そして、その代わりに、交換の媒介手段である貨幣の数量によって他の財貨に対する購買力として表わして使用前の交換(売買)段階でつくられる交換価値を中心に資本制市場経済の歴史は進んできた。

一方で、貨幣の自己増殖で駆動される資本主義経済がその成長と効率を追求するあまり、自然環境破壊、経済格差などの弊害がもたらされ、さらには市場原理主義の純粋型であるグローバルな金融投機が実体経済、私たちの暮らし・働きを翻弄してきた。

そして、今、この経済成長至上主義を超える、新たな人の働き方、生き方、より善き社会のあり方が問われており、使用価値の創造に着目しながらソーシャル・イノベーションを起こし、前出のポランニー(1944)が警鐘を鳴らしたように、暴走する経済活動を人の生活次元の社会の諸関係に埋め込むことの意味は大きく、次節でもこの件について考察する。

本稿では、社会課題の解決にむけて、この使用価値を戦略的に、それも利用者・協働者と共に“協創”することで利用者満足を充たすとともに、提供者が徳・卓越性を実践し、働く喜びを得ようと利用者とも意志をもってつながり、働きかけ・働きかけられながら関係性を育てていく中に、ソーシャル・イノベーションが生起し、又、新しい価値が創造されものとしてとらえる。

言いかえれば、ソーシャル・イノベーションは、その主体である人が、徳・卓越性をその基層とする動機から、ソーシャル・エンタープライズなど社会的目的で起業し、介護、障害者支援、就労支援、自然保護、コミュニティの再生など社会課題の解決の中に経済活動を埋め込み、技術革新に限らず、ヒト、モノ、カネ、情報、組織、関係その他を「新結合」し、利用者・協働者と関わり合いながら実体＝実在的な有用性である使用価値を協創していく中で創発され、そこで生まれる関係性とともに利用者の満足、働く喜びが充たされていくものであるとして、第6章2節で提起する。

又、支援者から被支援者に一方向に支援・モノ・サービスが提供され、それが金銭的対価を伴う場合は市場交換的で、支援者が行政の場合は再分配的な経済形態となる。それと比べて、本稿が示す使用価値を協創する関係においては、一方向の動きではなく、双方向の交通、やりとり、関わり合いを前提としている訳で、それはより互酬的な形態を示すことになる。このように、事業を通してソーシャル・イノベーションに挑むことで、市場交換に加えて互酬、再分配を含む多元的な経済形態をもつことになることを、次節、さらに第2章8. 6. 2節、第6章3節で示す。

ところで、この使用価値の協創は、企業のマーケティング、商品開発などのイノベーションにおいても取り組みが始まっている。特に近年、成熟化・コモディティ化する市場では、新たなイノベーションの機会として、顧客を購入者・消費者としてではなく、“生活現場での使用価値の生産者”としてとらえ、彼らとの対話からの気づきとユーザー・インサイト(使い手の深層心理、本音の洞察)を商品開発に活かし、使い手も関与して企業と価値を共創する「価値共創」が提唱されている⁵⁶。

このようにイノベーションの主体を作り手に限ることなく、ユーザーが関与するユーザー・イノベーション、さらに、ユーザーとの相互作用を通じて使用価値の協創を目指す“Service-Dominant Logic”(サービス中心論理)を Vargo and Lusch(2004)が提唱しており、これは価値が内在した「モノ」をベースに捉えてきた“Goods-Dominant Logic”(製品中心論理)からの転換を意味している。

又、産業資本主義からポスト産業資本主義への移行にともなって、利益の源泉が、規格品を大量に効率よく生産する工場・機械から、商品・サービスの付加価値にはじまり、生産・流通・販売の仕方、ビジネス・モデルなど、競合他社との「差異」を生み出す能力や知識をもった人に移っていく[岩井 2003: 273]。つまり、21世紀は、知識やスキルといった専門的なコンピタンスを活用するという意味での「サービス」が価値を生む世界となる。「モノ」も「サービス」を提供する手段となり、交換過程、相互性、そして使用価値の協創の相手としての使い手との関係性が重要になる。

さらに、同様の動きはマーケティング以外にも見られ、福祉国家スウェーデンの社会的対人サービスにおいては、支援者、当事者、さらに行政も含めた地域アクターによる協働と価値協創をとらえた「共同生産」(co-production)と呼ばれる取り組みが始まっている[Pestoff 2009, 2013]。

⁵⁶ Prahalad, C.K. and Venkat Ramaswamy (2004) *The Future of Competition*. Harvard Business School Press (有賀裕子訳 『価値共創の未来へ：顧客と企業の Co-Creation』 ランダムハウス講談社 2004)

加えて、この使用価値の協創の意味合いは、組織としてイノベーションを起こすための方法論としてだけでなく、事業に関わる人々にとっての働く喜び、働きがいといった点からも大きい。利用者をはじめステークホルダーと協創を経験した社員・職員、ボランティアの働きがい、モチベーションは向上する。自らの能力向上にもつとめ、その結果、利用者に喜ばれ、感謝され、さらに「修行」に励むことになる。そして、利用者は、作り手と彼らの使用体験を共有し、なおかつ自分の意見が商品・サービスの改善、開発に活かされることを経験することで親密感を深め、その商品・企業への愛着心は高まる。顧客との関係は、交換価値を売る人と買う人の関係を越えている。

顧客満足、職員満足の両方を満たしながらイノベーションを起こすエンジンとなるものが、「半商品⁵⁷⁾」的な関係を作りながらの使用価値の協創の中にある。さらに、そのイノベーションの創発を促すと共に、互いの経験、実践知を交換し技能を磨き、プロとしてのアイデンティティと相互扶助も期待できるインフォーマルな場としての実践コミュニティの育成を第6章4節で提起する。

このように、使用価値の協創から生まれる働く喜びは、より善き社会の実現を志して自ら起業をする人、そして一般企業より労働条件が厳しいとされながらも志に賛同して事業参画する人にとっては、3. 2節で触れ、4章2. 3節で詳述する「仕事」と「稼ぎ」、「修行」と「貢献」によって実践する徳・卓越性とも相まって、社会的目的の実現と同じく強い動機になると考えられる。そして使用価値の協創を通じたイノベーションがもたらす顧客満足、メンバーのモラル向上が事業的価値を高め、第5章2節の「トライ・サークル・モデル」で示す社会的・事業的・個人的の3つの価値領域が共鳴することにつながっていく。

使用価値に関しては、アリストテレスが実体的なモノをつくる家政の経営術と貨幣の獲得を目指す金儲けを分けて経済を捉えたことも受け継ぎ、アダム・スミスが交換価値と使用価値として整理し、カール・マルクスも使用価値を考察していたことを第2章で彼らの思索の道程を追体験し、その示唆も含めて第6章2節の使用価値の協創とソーシャル・イノベーションの考察へ繋げる。

1. 3. 5 「埋め込み」概念と多元的経済

Simanis and Hart(2009)の“Embedded Innovation Paradigm”モデルにある「埋め込み⁵⁸⁾」概念は、本研究の鍵概念の一つでもある。経済はかつて社会の諸関係に埋め込まれたものであったとした

⁵⁷⁾ 明治生まれの経済社会学者、渡植彦太郎(1986)『仕事が暮らしをこわすー使用価値の崩壊』(農文協)によれば、職人は経済合理性だけでものをつくっておらず、自分の技を磨き、自分で納得いく卓越したものをつくり、そのために、相当以上の時間をかけてしまうこともある。一方、使い手も、そういう職人の技と気質を評価し、だからこそ買いたいと思う。生産・流通・消費の過程とともに作られる世界が見え、作り手と使い手の間に、商品の合理性だけでは律することのできない人間関係が生まれ、だからこそ、そこに文化的な営みを見つかることもできるようなものを「半商品」と呼んだ。第6章2. 2節で詳述する

⁵⁸⁾ ポランニーが提唱した概念を再評価したのが Granovetter (1985) “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness,” *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3., November 1985, pp 481-510.であり、彼は、市場経済にも「埋め込み」が適用できるとし、又、経済的利害だけではなく、是認・地位・社交・勢力などの社会的動機も含めて捉えた。前者に関しては、ポランニーも『人間の経済』(1977)では、交換を市場経済に限定することなく、互酬、再分配とともに経済の統合形態の一つに捉えていた。後者に関しては、ポランニーに加えて、第2章で追体験するアダム・スミスが、『道徳感情論』で捉えた「同感」「説得」「虚栄」など社会的動機の上に、『諸国

カール・ポランニーがそれに関連して示した多元的な経済形態を、ソーシャル・エンタープライズ⁵⁹さらに連帯経済⁶⁰(solidarity economy)に援用するのが仏経済学者の Jean-Louis Laville である。彼は、カール・ポランニー経済研究所の欧州コーディネーターでもあるラヴィルとともにEMESの研究者は、市場と政府の二元論を超えて、互酬、再分配など非市場形態も含めて、経済をより広く生活次元の実在的なものとして捉え、その中にソーシャル・エンタープライズを位置づける⁶¹。

米国の非営利組織経営論の Peter Frumkin は、非営利の活動そして向社会的な(pro-social)ボランティア行動を、それがもつ機能が、需要・供給のどちら側をもつものであるか、そして、それが手段的もしくは意志表示的なものか、の2軸でとらえ、次の4つのタイプに分類している。まず手段的なものとして(1)供給側に立つ(行政サービスの委託など)社会サービス提供(social service provision)、(2)需要に応えようとする社会的起業(social entrepreneurship)、そして意志表示的(expressive)なものとして、(3)アドボカシー・政策提案(civic and political engagement)、そして(4)(ボランティア、寄付などを活用した)価値観・信仰の表現活動(value and faith)に4分類したもので、これらの機能をバランスよく備えた経営が非営利組織にとり重要であるとする[Frumkin 2002]。

又、分類軸が違えども、後者の2つを自ら直接的に事業を手掛けるのではなく間接的な社会活動・運動(social activism)として括りながら大きく3分類したフレームも提唱されている⁶²。

どちらのモデルも、実態としての行政の再分配的な委託事業、ボランティア・寄付などの互酬的な活動を捉えてはいるが、ラヴィルらのような非市場経済形態も包摂した経済社会学的な視点からではなく、あくまでも市場経済を前提にした、経済学的な視座からのプラグマティックな捉え方であると言える。

この市場経済との接点に関しては、前出のディーズ(2006)も研究すべき課題として指摘したことは3. 2節で言及したが、それも含めて欧米の実践事例と先行研究を整理した内閣府のソーシャル・イノベーション研究会の成果をとりまとめた渡辺孝(2009)は、「必然的に社会的企業も市場経済の仕組みにかかわらざるをえない」としながら次のように指摘した。「市場経済と大きなかわりをもつが、完全には市場経済の仕組みに取り込まれない経済主体の存在は、視点を変えれば多く存在している。市場経済と公共の他に別の大きな経済空間が存在している。」その例としてBoPでのインフォーマル経済そして起業家のM・ユヌスを挙げる一方で、成熟した国では、英国政

民の富』で社会の秩序と繁栄を構想した。彼ら二人の思想を依拠する本稿は、グラノヴェッターの考え方も通底している。グラノヴェッターは第4章2. 2節で言及し、「埋め込み」概念は第2章6節、8. 6節で論考している。

⁵⁹ Borzaga and Defourny (2001) *The Emergence of Social Enterprise* の18章3節で、ラヴィルは互酬・市場・再分配をハイブリッドした多元的経済がソーシャル・エンタープライズに必要なだと説く。

⁶⁰ Laville, Jean-Louis (2007) *L'Économie Solidaire: Une perspective Internationale*. Hachette Littératures の第1章で、ラヴィルは、協同組合をはじめとする一人一票の原則にもとづく社会的経済の伝統に立ちながらも、それに、社会に尽くすという社会的目的、マルチ・ステークホルダー参加、そして、互酬・再分配も含めた多元的な経済活動を加え、共に生きる世界をつくらうとする連帯イニシアティブを連帯経済としながら、同書で、南米、欧州、カナダのケベックなどの事例を示した。

⁶¹ Defourny and Nyssens (2012) “The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective,” WP no. 12/03 *EMES European Research Network* 2012

⁶² Martin, Rogers and Sally Osberg (2007) “Social Entrepreneurship: The Case for Definition,” *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2007, pp.29-39

府がCICの法制化でしたように、わが国でも成功事例を生み出す活動と同時に、そのアウトカムを適切に測定するなどして社会的企業の社会的ミッションの正当性の認知が必要であるとした。

これらの研究と比べて本稿は、市場交換に再分配そして互酬的な活動も加えて、経済を実体的、多元的に社会との関係性の中で捉える⁶³。そしてこの観点から、経済社会をより善いものに変えていくことを大目的としながら、その手段としてのソーシャル・イノベーションに着目しており、ラヴィルらの問題意識を共有し、さらにそれを実用的な枠組みとして提起しようと企図するものである。

ところで、かつては社会の諸関係の中に埋め込まれていた経済であったが、希少性と利得目的の合理的判断のもと交換価値をベースに動く市場経済・貨幣経済が社会から離床し、その暴走が始まり、それが環境破壊そしてさまざまな社会課題を引き起こしてきた。そして今、この経済至上主義に代わる新たな働き方、生き方、経済社会のあり方が問われている。

この問い応えて、本研究は、人びとがソーシャル・エンタープライズなどの事業活動をつうじて個別ローカルにソーシャル・イノベーションを起こすこと、それと経済社会全体の構造転換を促すこと、そしてこの二つの動きを連関させながら提起するものである。そして、まず、内外のさまざまなソーシャル・エンタープライズによる個別具体的な実践の事例研究を行い着想をえるとともに、その解への糸口を見つけようと、近現代に登場した経済思想家、経済学者であるアダム・スミス、カール・マルクス、ジョン・M・ケインズ、ヨーゼフ・A・シュンペーター、カール・ポランニーに古代ギリシャのアリストテレスを加えて選び、彼らが生きた時代の経済と社会との関係をどのように捉え、いかにその課題と機会と向き合っていたのかその思索の道程を第2章で追体験し、そこから得た知見を第2章8節で総括する。そして、それを活かしてソーシャル・イノベーションの生成そして地域社会の構造転換への洞察と促進のためのフレームワークを構想し、その枠組みの概要を研究仮説として第3章で示し、続く第4～7章ではそれを構成する要素ごとに論考する。

そして、次節では本研究がとる多面的、複合的な研究方法を示すが、ミクロとマクロの空間軸と歴史軸を併せ持った視点から、互酬、再分配などを組み込んだ多元的経済活動で使用価値を協創し、個別具体的な社会的課題の解決に挑むソーシャル・エンタープライズのような民間イニシアティブが地域に多層的に起きることで、非市場経済そして相互的で互酬的な経済活動の占める割合が漸増し、市場経済至上主義の社会から、経済が社会に埋め込み直された地域社会へ転換する素地をつくっていくものとして構想する。

これは、埋め込み概念を経済社会のマクロ・レベルでの観念論やスローガンでとどめることなく、このようなミクロ・レベルでの社会イノベーションに挑む実践が積み重なることで、マクロの経済社会構造の転換につながると考えるからである。

そして、このミクロの個別ローカルでのソーシャル・イノベーションの生成とマクロの経済社会全体としての転換をつなぐ枠組みとして、非市場経済を含めたポランニーの諸経済形態を援用した

⁶³ 第4章3節で示す米国のNGOは、この多元的経済を卓越した一つの事業モデルに落とし込んだ事例である。

“多元的経済社会構造モデル仮説”を第2章8. 6. 2節で提起し、そのマイクロ・レベルでの実用版として、協創した使用価値をマネタイズ(換金化)して持続性を担保しながら社会的ミッションの達成を可能とする事業モデルを考案する際に有用な“事業構造チャート”を第6章3節で示す。

このように本研究は、「埋め込み」概念そして多元的経済の枠組みを2つの次元で援用する。一つはソーシャル・エンタープライズなど民間主体によるソーシャル・イノベーションへの挑戦というミクロで個別ローカルな次元。もう一つは、非市場・非貨幣経済も含めて経済社会全体を構造的に捉え直し、多様な主体による同様のイニシアティブが多層的に起きることで、それが相乗的にマクロの地域社会全体をより善いものに構造的に転換する素地をつくっていく過程を捉える次元である。そして個別ローカルの次元と地域社会全体の次元の動きを連関させようとするものである。

1. 4 研究方法

本研究が着目するソーシャル・イノベーション、ソーシャル・エンタープライズは、それぞれ既知の単語に“ソーシャル”という修飾語が「新結合」され生まれた新しい概念語である。さまざまなカタチで実践が先行し、その捉え方の幅は広く、研究対象としても境界領域であることから、自ずと多面的なアプローチ、複合的な研究方法を採ることになる。

ソーシャル・イノベーション生成の過程を動的、全体論的に捉えかつそれを促進するに有用な枠組みを構想するに当たり、イノベーションへの解をイデオロギーや発展段階説といったものに求めるのではなく、まず内外のソーシャル・エンタープライズをはじめ様々な事業主体による個別ローカルな実践事例研究(16事例)ならびに文中で言及した諸事例から帰納的に探っていく。

その中でも特に、次の複数事例から鍵となる着想を得ている。ソーシャル・イノベーションのダイナミズムとその広いスコープを示す事例として、米国南部で1976年創業、今や世界80カ国で低所得者・被災者の住宅建築・地域コミュニティづくりを支援する巨大NGOのハビタット・フォー・ヒューマニティ(第4章3節)。制度の枠を越えて地域密着型の小規模多機能、共生型ケアで高齢者・障害者・子どもを支援する1993年創業のNPO法人このゆびと一まれ(第5章5節)。1990年、東京山谷でのボランティア活動からはじまり、生活困窮者の利用者そして地域との価値協創による独自の地域埋め込み型生活支援モデルが社会制度化されようとしているNPO法人自立支援センターふるさとの会(第6章3. 10節)。そして、日本版WISE(労働統合社会的企業)として自主事業、委託事業そしてCSR協働による広域事業を平行展開し、政策制度にインパクトを与える若者無業者の就労・自立を支援する2001年創業のNPO法人育て上げネット(第7章7節)。

つまり本研究では、課題、地域、事業規模も様々な事例研究から、帰納的推論により着想を得て枠組みのプロトタイプをつくり、それを使って個別事例の考察、理解を深め、新たなイノベーションの可能性を探りながら、枠組みの論理的整合性、経験的妥当性いいかえれば実践の有用性を検証し、それをもとに改良するといった構成的(constructive)なアプローチをとった⁶⁴。

⁶⁴ これは3. 3節で示した IDEO 社が提唱し、スタンフォードのソーシャル・イノベーション・センターも採用する、ラピッド・プロトタイピングを活用した「デザイン思考」に通じるアプローチとも言える。

さらに、事例研究に加えて、関連する先行研究から学際的に学ぶとともに、イノベーションの先に描くより善い社会像の手がかりとして先人たちの共同的な暮らし・労働の実践知を現代に編み直し、又、複数の公開調査結果の分析からボランティア・寄付など向社会的行動の動機を探った。これらと事例研究を総合することで洞察を深め、ソーシャル・イノベーションにおいて何が意味ある問いであるかを探りながら、仮説形成的推論(アブダクション⁶⁵)により枠組みを構想した。

このように複数の方法を組み合わせることにより、様々な実践事例を洞察する平面軸そして先人の知見に学ぶ時間軸を併せ持つことになるが、それはローカルで個別具体のソーシャル・イノベーションが生成される現場に着目した、いわゆるミクロの「虫の目」で捉えたものである。

その上で、ソーシャル・イノベーションをより集合的にとらえ、より善き社会の実現を企図するためには、ローカルの集合の地域(メソ)そして経済社会全体(マクロ)を「鳥の目」で俯瞰し、構造的に捉え直し、それを転換させること、さらに、それをミクロ・レベルのイノベーション過程と関連させることも必要であると考え、そのヒントを「魚の目」をつかかって歴史の中に探った⁶⁶。つまり、近現代を中心に経済思想家、経済学者たちが、それぞれが生きた時代の経済社会をどのように捉え、又、その時代が提起した課題そして機会といかに向き合ってきたのかを第2章で追体験し⁶⁷、それからの示唆を得ながらソーシャル・イノベーションの枠組みをより確かなものにしていった。

これによって、時間軸とともに、マクロの視点が加わり平面が空間軸に拡がり、さらに時空を超えた経済思想の智軸が足される。そして、この多面的なパースペクティブのもとで、ミクロ・レベルのソーシャル・イノベーションが経済社会全体の構造転換と関連していく動態のプロセスとして仮説提起することになる。

つまり、ソーシャル・イノベーションへの解を探すのに、協同組合など社会的経済と官民協働の欧州、そして事業性と社会的インパクト重視の米国の双方を参考にしながらも、日本でのさまざまな個別具体的な実践に寄り添い、その上に、先達の叡知、そして先人たちが営んできた共同的な暮らし・労働の実践知を現代に編み直すなど、多面的かつ複合的な研究方法を採用する。

又、ソーシャル・イノベーションを全体論的かつ動態的に、しかもイノベーションの担い手である人そしてその労働に視座を置きながら捉えようとする本研究は、経済学、経営学、コモンズ論・コミュニティ論などの社会学、そして“virtue”(徳・卓越性)など哲学的な考察も含めた学際的(tans-disciplinary)なアプローチをとる。

このように本稿はシュンペーターの「新結合」概念に依拠しながら、その研究方法も複数の視座そして方法を「新結合」したものととなった。それは異なる分野・概念が交差点のように出会い、関連付け、結合し新たなものを生み出す「交差的イノベーション」的なものであり、既成のものを予測可能な段階を踏んで改良、調整する「方向的イノベーション」を超えるものである[Johansson 2004]。

⁶⁵ 波平恵美子・小田博志 (2010) 『質的研究の方法 いのちの〈現場〉を読みとく』春秋社 pp.170-176

⁶⁶ 本研究のアプローチが、個別現場に立ち会い複眼で観察する「虫の目」、高い位置から全体を俯瞰する「鳥の目」、さらに過去の歴史の流れを現代そして未来の視点から読み直す「魚の目」を組み合わせ、多面的で総合的なものであることを示している。

⁶⁷ 経済学、社会学、哲学をはじめとする彼らの深淵なる思想、理論それ自体を論考し、その学説史的な正確さを期することは本研究の能力と範囲を超えるものであり、あくまでも彼ら一人ひとりが生きた時代の経済と社会の関係をどのように捉えようとしていたのかを、彼らの立場に身をおいて追体験しようと試みたものである。

一方で、わが国では社会運動をルーツに数十年の歴史ある生活クラブや大地を守る会などのような成功事例も限られている。未だその萌芽期にあるソーシャル・イノベーション、ソーシャル・エンタープライズを対象に、そのベスト・プラクティス(成功事例・法則)の抽出を目指すものではなく、視点はイノベーションの生成現場にあって、行政への政策・制度提言を企図するものでもない。

個別具体的な実践からの気づき・学びと、賢人・先人たちから得た知見とを総合させアブダクションしながら、イノベーションの挑戦者たちが正しいことをしようとする意志を持ち、それを上手く行うために有用で、かつて能の世阿弥が説いた「離見の見⁶⁸」ともなるであろう技能向上と省察の枠組みを構想するものである。つまり、ソーシャル・イノベーションを客体としてとらえ、その生成メカニズムの解明にとどまらず、筆者自身も含めて、より善い社会を創っていくことに積極的に影響を及ぼしうる人びとの可能性を開花させようとの目的をもって構想する枠組みである。

加えて、このような多面的かつ複合的な方法論のもとに、イノベーションの生成過程を、その主体となる人そして人の労働の視座から捉えるに際して、その実践者の思考・行動原理として、目的—手段—行為の実践的推論(practical reasoning)があるとの前提を置いた。

演繹的命題に照らして事象を分析し、仮説命題との整合性は問うが、必ずしも行為や新しい知を生まない論理的推論(logical thinking)と比べて、実践的推論では、現実の課題・事象を捉え、まず〈目的〉を定め、そのための〈手段〉を検討し、実現する〈方法〉を探り、卓越した〈行為〉に結びつける。さらに行為中も対話、省察(reflection-in-action⁶⁹)を伴いながら、〈手段〉そして〈目的〉にフィードバックをかけていく。つまり、実践者にとって論理的に正しいことを証明すること自体が目的ではなく、目標に向かって行為・行動することが目的となる[野中・紺野 2007: 76-100][MacIntyre 1981=1993: 197-198]。

そして、実践的推論で動くソーシャル・イノベーションの生成過程を、空間軸、時間軸、智軸の3軸で構造的に捉える中で、それを成立させる要素を個別要素に還元することなく、諸要素が互いに結ばれ、作用し合いながら展開していく動的な構造をもつ物語として構想するに至った。

すなわち、徳・卓越性をその起動力に、その担い手である人がその労働を通じて、人、組織、社会と関わり、結ばれ、新たな価値を協創していく中でソーシャル・イノベーションがダイナミックに生成される過程を、〈主体〉〈動機〉〈目的〉〈手段〉〈方法〉〈成果〉の諸要素からなる一つの物語(narrative)として提起するものである。

これは、徳・卓越性の実践には「物語的統一性」が必要であるとしたA. マッキンタイア(1981)の考え方にも沿っている。又、今後もさまざまな実践者たちが、それぞれの想いでソーシャル・イノベ

⁶⁸ 室町時代の世阿弥が記した能学論の『花鏡』の中で、「我見」(舞台から役者の見えるものだけで観客の反応を判断する)だけではなく、「離見」(見所つまり観客の目から見える自分の姿を意識する)の両方をもつことを「目前心後(眼は前をみるが、自分の背後ろから自分の後ろ姿そして観客を見る心をもつ)」といい、自分の姿、振る舞いが観客からどのように見えているかを意識しながら、独りよがりにならないよう、本当の自分の姿を見極めることの重要性を説いた。社会イノベーションは正しい意志とそれを上手く行う技能を併せ持った実践的知恵をともなった“徳・卓越性”の実践であり、自らの「修行」として「貢献」の実践であるとする本稿の提起からも、それ自体が「離見の見」となるようなフレームワークの構想を企図するものである。

⁶⁹ Schon, Donald A.(1995). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Ashgate Publishing Limited (佐藤学・秋田喜代美訳『専門家の知恵-反省的実践家は行為しながら考える』ゆみる出版 2001) ショーンは、専門家が事象が起きた後で振り返るのではなく、行為、実践の最中に省察することを説く。

ーションを実践し、新たな物語を紡いでいくであろうから、本稿はその原型と呼べるものを仮説提起するものであるとも言える。

本研究では、ソーシャル・イノベーションが起り、より善き社会を創っていくプロセスは、企図どおりにマネジメントできるものとして捉えていない。イノベーションを起こす(主体)は人であり、人と人が関わりあい、協創し、共に物語を紡いでいく中に起きるものである。そして、社会の課題は多様で、又、それに挑戦する人、事業体、そして彼らのアプローチも様々で、相応しいイノベーションのカタチも一様ではない。今後も多くの起業家とその仲間たちが紡いでいく様々な物語を、実践者、支援者、研究者が共有し、学び合い、共に新たな価値を協創する場が必要となる。

そして本稿は、一つのフレームワーク仮説を物語の原型として提起しながら、ソーシャル・イノベーションを醸成する場づくりを呼び掛けるものであって、その場を通して“人が変わり、社会が変わる”にしたがい、物語の原型も進化していくものとする。

次章では、本稿がソーシャル・イノベーションの生成過程の枠組みを構想するにあたり採った複眼的な視点、つまり「虫の目」、「鳥の目」、「魚の目」の中から、まず、過去の歴史の流れを現代そして未来の視点から読み直す「魚の目」から始める。

つまり、近現代をはじめとする経済思想家たちが、各自が生きた時代が提起した課題そして機会といかに対峙したのか、彼らの思想の道程を追体験し、それから得た示唆を、事例研究からの着想と総合してアブダクションしたソーシャル・イノベーション・フレームワークを、続く3章で仮説提起する。

第2章 ソーシャル・イノベーションをめぐる経済思想の考察

本研究は、持続的な事業活動をつうじて、社会のさまざまな課題を解決しようと挑むソーシャル・イノベーションのダイナミックな生成過程を洞察し、且つ、それを促進することのできる概念的フレームワークを提起するものである。又、ソーシャル・イノベーションを、その主体である人が、徳・卓越性をその基層とする諸動機によって、ソーシャル・エンタープライズなどを起業もしくはメンバー参画し、持続的な事業活動を通して社会課題に取り組み、技術革新に限らず人・モノ・金・情報・組織・関係性などを「新結合」し、利用者・協働者と関わり合いながら新たな価値を協創していく中に創発されるものとして捉える。

さらに、ゆきづまる市場経済、福祉国家、環境制約を超えようと新たな経済社会発展のパラダイムの模索が行われている中、本研究はソーシャル・エンタープライズを中心とした民間主体による価値協創のイニシアティブが地域内外で多層的に起こり、新たな関係性も生まれ、その担い手である人びとも生成変化していく中に、より善い社会の姿を探ろうとするものである。

その目的は、ソーシャル・イノベーションの生成過程を解明することに留まらず、それをもとに、より善い未来の創生に積極的に影響を及ぼしうる一人ひとりが、又、集合的に、持続的に経済活動を営みながら、その可能性を開花させられるよう、その助けとなる思考・実践・省察の枠組みを構想することにある。

又、カール・ポランニー(1944)が、かつて経済は社会の諸関係の中に埋め込まれていた(embedded)としながら⁷⁰、社会における経済の位置づけとその変化を洞察し続けたように、経済と社会とは相互に関連し、その関係性は時代とともに変化してきた。つまり、経済と社会の関係を正しくとらえようとすることなくして、ソーシャル・イノベーションへの解を探ることはできない。

一方、本研究のテーマとしてソーシャル・イノベーションに着眼するきっかけに、近年、メディア、行政が、やれ社会起業家や社会的企業などと煽る中で、それぞれの社会課題に淡々と挑み、社会をより良くしようと実践する人びととの出会いがあった。そしてそのようなローカルなイニシアティブが、彼らが接する顧客・利用者、地元コミュニティ、そしてさらには経済社会全体にどのようなインパクトを与えることができるのか、逆に、マクロの経済社会環境が、彼らの活動、ソーシャル・イノベーションの生成にどのような影響を与えうるのだろうか、といった問いが生まれた。

このような問題意識から、個別具体の実践現場の視点に加えて、経済社会全体の視点からソーシャル・イノベーションを捉える方法として、歴史の中にそのヒントを探ることにした。つまり、かつての経済思想家たちが経済と社会の関係をどのように捉え、それぞれが生きた時代が提起した挑戦と機会にいかに向き合ってきたのかを、文献を通して彼らの経験、思索の道程を追体験し、それから得る示唆を、より善い社会への転換を促す社会イノベーションの考察に活かすことにする。

⁷⁰ 経済社会学者のKarl Polanyi(1886~1964)が提唱した概念で、人は自然そして仲間たちに依存し、それらとの相互作用(交換)の中で生きており、実在する欲求を充足する手段をつくり提供することが経済活動であり、経済は社会の中に埋め込まれているとした。自らの欲求を、希少性、経済化、そして最小の支出で最大効果を得ようとする最大化原則など合理的な行為で満たそうとする「経済的人間(エコノミック・マン)」を前提にした純粋経済理論とは異なる捉え方を示した。これは本研究が援用するキー概念であり、本章2.7節ならびに第6章3節で詳述する。

2. 1 社会における経済の位置の変化

賢人たちの追体験をはじめると、まず、われわれの経済社会の現状をどのように捉えることができるかの一つの仮説を提示することにする。先に結論とも呼べるものを示すと、かつては、人と人、人と自然、人と社会が関わり、共に働き、暮らす社会の諸関係に埋め込まれたものであった経済活動が、そこから離床するだけでなく、近年、ますます社会そのものを飲み込むほどまで大きな影響力をもつに至っている。

又、それを使用することで、人の暮らしを豊かにする有用性をもつものとされながら、その有用性が、使用する人、状況、目的などによって変わるために、量的に計測できないとされた使用価値⁷¹(use value)に代わって、交換の媒介手段である貨幣の数量によって他の財貨に対する購買力として表すこともでき、使用前の交換(売買)段階でつくられる交換価値(exchange value)を中心に資本制商品・市場経済の歴史はすすんできた。

さらに、現代の私たちの労働・暮らしは、投機マネーをはじめ、貨幣増殖を自己目的化し国境を越えて暴走する市場＝貨幣経済、それが純粋化した金融資本主義に翻弄されている。

一方で今、自然、環境、教育、治安など地域社会共通の資源⁷²であり、また市場経済のロジックでは括りきれないものの劣化がすすみ、その問題が多様化、複雑化している。高齢者・障害者、子育て、若者就労を支援する社会的対人サービス需要も拡大し、従来の画一的な行政サービスだけに頼ることもできない。それらに対応すべく、官、民、市民など幅広い参加主体による、新たな価値の創造が求められている。そして、それに追い討ちをかけるかのごとく東日本大震災・原発事故が起きた。その経済的なダメージもさることながら、真の意味での復興を遂げるためには、人と自然、人と人、人と社会との関係性を根源的に見直さなくてはいけないとの機運が生まれている。

ここで、経済に目を向けると、実体経済から乖離して資産価格が一時的に大幅に高騰したバブルが崩壊してから20年、日本経済そして日本社会はその後遺症に悩まされてきた。そして、貿易や工場設備などに投資されるのではなく、国境を超えて飛び交う投機マネーが経済を動かし、それが我々の社会そして生活に大きな影響を及ぼしている。

一方、長い歴史の中で、かつてのように、戦争、植民地化そして資本帝国主義によって先進国が利益を蒐集してきた時代は終わり、工業化した新興国がグローバル競争に加わり、商品価格は下がり、デフレ状態から脱却できないで来た。生産過剰、資本過剰に陥り、工場などの設備投資以外に投資機会を求め、金融・不動産バブルを引き起こすと同時に、工場の稼働率は下がり、長期を要するイノベーションより短期的なコスト削減に走り、非正規雇用の拡大で雇用が不安定化し平均賃金が下がり、その結果、消費は減退する、いわゆる負のスパイラルにある。又、環境・社会への負荷が外部不経済として表面化し、成長と効率を追い求めてきた経済運営のツケが、環境破壊、資源枯渇、経済格差、社会的排除などに回っている。和製英語であるグローバル・スタンダ

⁷¹ 第6章2. 1節で Adam Smith(1723～1790)に言及しながら、使用価値、交換価値について考察する。

⁷² “common pool resources(共通プール資源)”として、Elinor Ostrom (1994)が提起した概念で、本研究で使用する“総有的(communs-based)”な考え方も通底しており、第4章2節で詳述する。

ード⁷³の名のもとに米国流の実力主義、株主価値重視、雇用の流動化をすすめる中で、戦後高度成長期の終身雇用・年功序列・企業別労組の三種の神器[Abeggren 1958]に支えら、「国が産業・企業を、企業が社員を、そこで働く父親が家族を支える」企業依存型の社会福祉システムも崩壊し、それに替わる福祉国家も存在しなければ、貧弱な国家財政ではその建設もかなわない。

かつての工業化、経済成長で手に入れたはずの物質的な豊かさと共同体からの自由であったが、核家族化そして少子高齢化が進み、年間自殺者が3万人を超え、貧困も拡がり、つながりを失えばらばらになった個人が将来不安に怯える社会にある。国の統治能力への不信、医療・年金をはじめ将来への不安もあって、金を使わず貯め込み、経済も活性化されない。

新自由主義への批判が高まる一方で、自民党の安倍政権下では、前民主党政権が掲げた「新しい公共」はお蔵入りし、金融・財政・成長の3本の矢から成る、いわゆるアベノミクスによる円安・株高誘導のバブル景気浮上策がとられた。経済が閉鎖的な国民国家体系を前提とすることなく余剰資金が瞬時にグローバルに移動する今や、円安のメリットも限られている。さらに輸出への好影響を期待する製造業で働く人の数も1千万人に満たない。

過去の教訓を忘れ、バブルに乗じようとする者の陰で、経済的、社会的に排除される層が広がっている。福島原発事故により県外での避難生活を強いられている人の数は5万人を超え、人間の安全保障が海外の問題ではないことを証明した。つまり、成長と効率を追い求める市場経済と、富の再分配・人権保護を含む社会正義・公正との間のバランスが失われている。さらに、代表制民主主義の根幹にもかかわる全国の選挙区間の「一票の格差」の問題もある。これらは、資本制市場経済、国民国家そして民主主義の3つのシステムの相互性を特徴とした近代社会が制度疲労を起していること、そして「国家」と「市場」の二元論がその限界にあることを示している。

貨幣で表わされる市場経済のパイの縮小をスケープゴートに、経済成長さえとり戻せば社会の諸課題は解決されるのだろうか。資本主義の駆動力は生産性の向上と資本の自己増殖にあって、成長なくして維持できない構造にあるとされるが、現代の閉塞感を、経済の低迷だけに還元できるのだろうか。そもそも、かつての経済成長は物質的な充足をもたらしたはしたが、果たして人の豊かさ、幸福感は増したのだろうか？アリストテレスの時代から最高善(greater good)として希求されてきた善き生(ウェルビーイング、well-being)を、われわれは生きていると言えるのだろうか。

GDP成長率にかわる豊かさの指標：ウェルビーイング、GNH

先進国の集まりであるOECDは、経済成長＝GDPの増加＝豊かさ、といった単純な図式はすでに限界にあるとの問題意識に立って、10年以上前から、経済生産の指標を超えて、人びとそして家族・家計の多様な経験、生活状況に着目し、人びとのウェルビーイングそして社会の発展(social progress)の度合いをよりの確に測定し、それによって、より善き生のためのより善き政策提

⁷³ 海外では“de facto(デ・ファクト)standard”と呼ばれ、法令上の“de jure(デ・ジュール)”や規格上でのものではなく、慣習的に標準化されている状態を表すのに使われることばであるが、グローバル・スタンダードには、デ・ジュール的な意味合いが示唆される。米国の経営慣行が海外に普及したとしても、あくまでもデ・ファクトである。

案を促進してきた。それには、経済的な富と経済成長だけでは人びとの豊かさを測ることはできないという問題意識がある。貧困をなくすための人間の潜在能力(capability)の開発を唱えるアマルティア・センそしてJ・E・スティグリッツらの提案⁷⁴(2009)を受けて、個人のウェルビーイングを表わす(1)「物質的状况」(収入・資産、仕事・雇用、住居)、(2)「クオリティ・オブ・ライフ」(生活の質:健康、ワーク・ライフ・バランス、教育・技能、社会的つながり、市民参加・統治、環境、安全、主観的ウェルビーイング)に加えて、(3)自然資本・人間資本・経済的資本・社会的資本の次世代への「持続可能性」を、3本柱とする *OECD Framework for Measuring Well-Being and Progress* (OECD ウェルビーイングと発展を測るフレームワーク)を公表した⁷⁵。

2011年5月には、*Better Life Initiative* (www.oecd.org/betterlifeinitiative)が始めた。2年ごとにOECD加盟国ならびに非加盟主要国のウェルビーイングを物質的状况とクオリティ・オブ・ライフの諸指標を使った測定値を公表する *How's Life?*そして市民が自分の状況を他の国の人びととウェブ上で比較参照できるツールである *The Better Life Index* の2つの事業を立ち上げた。

OECD開発センターが新興国の発展・社会問題をとらえて刊行した *Perspectives on Global Development 2012: Social Cohesion in a Shifting World* (『グローバル発展の展望 2012: 富の新興国シフトと社会の一体性』)は、新興国の急速な経済発展—高い成長率そして世界の中産階級に非加盟国が占める割合が50%から2030年には80%に上昇すると予測する—が、失業者、社会的排除、差別、社会的分断をつくりだし、「社会の一体性(結束性、凝集性)⁷⁶」を高める政策は、それ自体で価値ある目標だが、長期的な経済成長の維持に寄与するものであるとする。

そして、(1)社会的包摂(social inclusion)、(2)社会関係資本(social capital)、そして(3)社会的移動可能性(social mobility)の3要素を組み合わせて政策に反映させることの必要性を説いた。社会的包摂には、ソーシャル・エンタープライズなどとの官民連携、社会的弱者を包摂する連帯経済、行政の透明性・アカウンタビリティの確保、社会関係資本には、地域コミュニティをつうじた互助の精神、人間力の発揮、そして社会的移動性(社会で出世する機会の均等)には、教育、職業訓練、ジェンダー対策などを含んでいる。

これに関連した貧困対策、経済発展で使われる“inclusive growth”(包摂的成長:社会的弱者も含め、全ての人びとが平等にその恩恵が受けられる経済成長)がある。貧困削減が貧困層だけを対象にするのに対して、彼らに加えて低所得、中所得層も含めてGDP経済成長の恩恵、そして教育や職業訓練、女性・若者・高齢者エンパワーメント、起業支援、貧困対策などの社会サービスを平等に受けられ、さらにセーフティネットが用意されていることも含まれた概念である。

⁷⁴ Stiglitz, J.E., A. Sen and J.P.Fitoussi (2009) “Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress” <www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport_anglais.pdf> (参照 2014-1-15) Stiglitz, J.E. and A. Sen (2010) *Mismeasuring Our Lives: Why GDP doesn't Add Up?* New Pr

⁷⁵ <<http://www.oecd.org/std/Measuring%20Well-Being%20and%20Progress%20Brochure.pdf>> (参照 2014-1-15)

⁷⁶ 全ての人のウェルビーイング(幸福、善き生)のため、帰属意識を高め、社会排除・疎外に抗い、信頼感を高め、社会で出世できる機会が均等な社会を“cohesive society”とする。これを内閣府政策統括官は「共生社会」と訳し、より狭い、子ども・若者育成、障害者・外国人、交通安全・薬物対策を対象に共生社会政策を担当する。2005に学者6名からなる内閣府の研究会による『「共生社会」の提唱—共に生きる新たな結び合い』の中で、目指すべき社会像として、(1)しっかりした自分と帰属意識、(2)異質性・多様性の受容、(3)年齢・障害・性別などの属性で排除・差別しない、(4)相互扶助で全員参加・貢献、(5)多様なつながり、を挙げ、共生度指標を提言していた。

先進国の集まりであるOECDが、ポスト経済成長時代の新たなパラダイムとして「ウェルビーイング」、「社会的な一体性」を提起するのに対して、南側それも人口わずか70万人のアジア山岳地域の小国、ブータン王国が1970年代より、GDPに替わって国民の幸福をその国家目標とし、近代性と伝統を、物質的なものと精神的なものをバランスさせ国家の新たな富と繁栄の指標として掲げるGNH(Gross National Happiness 国民総幸福度)そして彼らの国家建設の哲学に関心が集まっている。その背景には何が起きているのだろうか。それには E.F.Schumacher の著書 *Small is Beautiful* (1973) 以来の、グローバリズムに対抗するローカリズムの浸透があるのだろうか⁷⁷。それとも、経済成長の限界に苦慮した行政による政策的な意図のあらわれなのだろうか。

ブータンのジグミ・ティンレイ首相は、2010年4月に日本の全国経済同友会セミナーで行われた講演⁷⁸の中で、これまでのGDP中心の消費型、市場中心のマクロ経済モデルからパラダイム・シフトするには、われわれの暮らし方、生き方、そして富と繁栄の概念も変わらなくてはならないと説いた。富とは、人間の暮らしを持続可能な環境のもとで高めてくれるものであり、将来をより予見可能な安心なものにし、そして地域社会と家族の中で人間関係を強化してくれるものでなければいけない。もっともっと物が欲しいという欲望を抑えてくれるものでなければならない[ティンレイ 2011:31-32]。又、自分たちがどのような経済開発・発展をさせたいのかという目的を理解・定義できないまま経済成長に走ってきたが、その目的が定まらなくては、適切な手段を考案することができない。仏教思想の思いやりや利他の精神を大切にすブータンでは、(一人ひとりさらには社会皆の)幸福こそが人生の目的であると考え、それを自らが知ることで人間は明晰な精神をもてるし、国民一人ひとりが幸福を追求できるようにすることが国の義務であるとする。その意味から、幸福を目指した国家の開発プロセスの主導原理として、(1)持続可能かつ公正な社会経済開発、(2)伝統文化の保存・振興、(3)国土の6割を占める山岳環境の保護、(4)良いガバナンス、の4本柱を置く。そして、幸福(happiness)とは、物質的な富とは異なるものであるとし、物質的なものと精神的なもののバランスをはかりながら、その幸福の度合いがどれくらい進んでいるかを測り示す指標がGNHであり、以下の9つの領域で72項目ある。(1)基本的(物質的)な生活、(2)健康、(3)教育・教養、(4)環境の多様性と弾力性、(5)伝統文化、(6)地域社会の活力(人のつながり、関係性、信頼、家族を超える大家族制 extended family)、(7)時間の使い方、(8)精神的な幸福(社会の状況、暮らしの結果としての幸福であり、地域社会の健康度を示す)、(9)ガバナンスの質(政治的意思決定への参加、法の公正、透明性、アカウンタビリティ、腐敗の有無)、の9領域である。

⁷⁷ 例えば、E.M.シューマッハーそして M.ガンジーの思想を受け継ぎ、英国でシューマッハー・カレッジを創設し、エコロジー&スピリチュアル雑誌の「リージェンス」編集長のサティッシュ・クマール(Satish Kumar)らの活動がある。又、映画「幸せの経済学(原題 *Economics of Happiness*)」(2010)を監督したヘレナ・ノーバーク・ホッジ、そして彼女の団体 The International Society for Ecology and Culture (ISEC)は、「グローバリゼーション」と対極にある「ローカリゼーション」を提唱する。地域の力を取り戻すローカリゼーションにより、切り離されてしまった人と人、人と自然とのつながりを取り戻し、地域社会の絆を強め、持続可能で自立した暮らしを目指すコミュニティづくりが世界的に広がりがつつある。この映画では、日本の小川町での有機農業を地域で支える”Community-Supported Agriculture”や地域自然エネルギーの取り組みも紹介され、NPO法人「懐かしい未来」がその普及に当たっている。さらに、英国で始まった Transition Town という市民が自らの創造力を発揮しながら、地域の底力を高めるための実践的な提案活動も、2008年以来、神奈川県藤野市をはじめ日本15か所にまで広がっている。

⁷⁸ ティンレイ・ジグミ (2011)『国民総幸福度(GNH)による新しい世界へ:ブータン王国ティンレイ首相講演録』芙蓉書房出版

さらに2012年4月には、国連の *High-Level Meeting on Happiness and Well-Being: Defining a New Economic Paradigm* (新しい経済パラダイムを規定する幸福とウェルビーイングに関する上級レベル会議) が開かれた⁷⁹。これはブータン王国政府の呼びかけで開かれた会議であり、北側OECDの動きと南側ブータンの実践が国連の場で一つに収束することになった。2014年がその最終年となる「ミレニアム開発目標」(MDGs)に替わる開発目標として提案されることになっている。

ハン・キム事務総長は、この会議を「幸福」、「ウェルビーイング」、「豊かさ(prosperity)」の関連性を議論するものであるとした⁸⁰。この会議に先んじて、物質的な豊かさは重要であるが、それはブッダやアリストテレスの教えにさかのぼるウェルビーイングの唯一の決め手ではありえないとする、グローバル・サステナビリティ研究パネルの答申も受けながら、又、前出のOECDによるGDPに替わり新しく経済パフォーマンスと社会発展の度合いを測る指標の取り組みなどにも言及した。

GNPは経済そして政治家たちの評価基準であったが、それは経済発展にともなう社会的、環境的コストを考慮しない。持続的発展・開発の3本柱を等しく重んずる新たな経済パラダイムが必要であり、その3本柱である社会、経済そして環境のそれぞれのウェルビーイングは分ちがたく、それらが一緒になって“gross global happiness”(グローバル総幸福)を規定するものであるとした。

以上、世界レベルでポスト経済成長へのパラダイム・シフトをめざす動きが起きていることは明らかであり、それは本稿が着目するソーシャル・イノベーションに挑もうとする人たちやソーシャル・エンタープライズにとっては追い風のマクロ環境である。同時に、ブータンのティンレイが指摘するように、人びとの考え方、生き方が変わらなければパラダイム・シフトは起きないのも確かであろう。

一方、このような海外にならって民主党政権下で「幸福度に関する研究会」(2011)が「幸福度指標体系」を提案したが、成長回帰をめざす安倍自民政権のもとで影を潜め、今では生産人口の減少を考慮して一人当たり実質GDP成長率への指標変更が答申される程度である。

暴走する市場自由主義とマネー経済

ここで、このようなパラダイム転換が世界的なアジェンダとなっていた背景として、改めてこの30年余りの世界経済の動向を概括してみる。思い起こせば、1989年のベルリンの壁の崩壊に始まる東欧の民主化、そして1991年のソ連邦の解体により、グローバル化の垣根が取り払われ、世界が一つの市場になり、新たな成長・利潤の機会を求めて西側の余剰資本が投入されていた。そして、それに乗じて拵がったのが、80年代より高まりを見せていた新自由主義であった。

これはケインズ的な財政政策そして福祉国家路線を修正し、労働組合との対決も辞せず英国病からの脱出を目指したサッチャー政権の下で進められた国営企業の民営化、金融ビッグバンをはじめ様々な規制撤廃、社会保障の見直し、行政に民間企業の運営方式を導入して効率化を図るニュー・パブリック・マネジメントなど、社会全体に市場原理を適用する流れであった。

⁷⁹ <http://www.uncsd2012.org/content/documents/519BhutanReport_WEB_F.pdf> (参照 2014-1-20)

⁸⁰ “Secretary-General. In Message to Meeting on ‘Happiness and Well-Being’ Calls for ‘RIO+20’ Outcome That Measures More Than Gross National Income” <www.un.org/News/Press/docs/2012/sgsm14204.doc.htm>

米国ではスタグフレーションからの脱出策としてレーガンそしてブッシュ政権による規制緩和、さらに「トリクルダウン⁸¹(富めるものが富めば、貧しい者にも富が浸透する)」仮説による高額所得者減税なども実行された。日本でも、中曽根、小泉政権などで新自由主義的な施策が実施された。そして、アベノミクスで成長回帰をめざす安倍自民党内閣で再び取り沙汰されている。

新自由主義のグローバル展開にともなって蓄積されていた過剰資本は、マネタリストで自由放任主義思想の新古典派経済学派の代表とも言える経済学者、ミルトン・フリードマンのお膝元であるシカゴの先物市場へも流れ込んでいった。それまでの穀物などの先物に加えて、外国通貨、政府住宅抵当証券といった金融商品の先物取引、さらには先物を売買する権利である先物オプションまで取り扱うようになる。分離課税で高額所得者の税率負担は一般勤労者より低く抑えられ、グローバルにマネー資本主義が加速化した。ヘッジファンドなどにより引き起されたとされる1997年のアジア通貨危機、1999年には商業銀行と投資銀行の垣根として世界恐慌以降の金融危機の発生を抑えてきたグラス・スティーガル法が廃止され、融資資金も投資・投機に流れ込んだ。その後のサブプライムローンの破綻とリーマン・ショック、欧州危機というように、信用的裏付けを喪失していく金融商品、金融マネー、通貨が、世界の实体经济に深刻な影響を及ぼしてきた。

フリードマンら新自由主義的なグローバル市場＝貨幣経済を信奉する者もあれば、それを批判し、新しい資本主義を提唱して⁸²、前述のローカリズムのようなオルタナティブな思想・実践を提唱する者もあるが、行き先が見定まらない混迷の時代にあることは疑う余地もない。

そして、この混迷をさらに深めさせるものに、価値判断を廃して高度な数学を駆使しながら「科学」に仕立てようとしてきた経済学の専門家の存在がある。金融経済、労働経済など専門化された知識をもとに政策提言する結果、そのような「部分」を加算しても「全体」が善きものになるといった保証はなく、いわゆる「合成の誤謬」が生じている、と社会経済学者の佐伯啓思(2013)は指摘する。その上で、まず善き全体のイメージがあって、そのイメージを組み込んで「部分」が論じられるべきであり、「部分」を加算して「全体」になるのではなく、「部分」のうちに「全体」がなければならぬ、そして、この「全体」のイメージを与えるものが、どのような社会が善いのか、どのような人生を生きたいか、といった問いに答える「価値」であるとする[佐伯 2013]。

これはまさに、前出の厚生経済学者のアマルティア・センが *On Ethics and Economics*(1987) (『経済学の再生—道徳哲学への回帰』 2002)の中で、アリストテレスの『ニコマコス倫理学』、『政治学』に言及しながら、経済学の研究が倫理学、政治哲学から切り離されてきたことを批判し、「人はいかに生きるべきか」という倫理的な問いにかかわる人間行動の動機、そしてその社会的成果として「人間にとっての善」の達成という目的に結びつけて経済学を捉えたことと通底する。

⁸¹ “Trickle-Down”仮説の着想は、バーナード・デ・マンデヴィル(1670～1733)の著書、『蜂の寓話：私悪すなわち公益』(1714)の副題である“Private Vices, Public Benefits”を「悪徳(利己心)にもとづく個人の行動が、全体の利益(公益)をもたらす」とされており、マンデヴィルの考え方は、その後の自由放任主義につながっていった。

⁸² 第5章2節では、株主価値重視で市場原理主義の立場から、企業は利益追求に専念し、配当を受けた株主が自らの判断で社会的目的に寄付すべきと主張するフリードマンに、株主に加えてマルチ・ステークホルダーへの配慮し、フェアトレードも実施し、自社の判断で慈善寄付も行うという“conscious capitalism”(意識の高い資本主義)という立場をとるホールフーズ・マーケット社のジョン・マッキーが挑む、両者の対談を取り上げている。

さて、このように我々が直面している資本主義・貨幣経済のもつリスクを、かつての経済思想家たちは予見していたのであろうか。そしてこの「価値」の問題とどのように向き合ったのだろうか。次に、アリストテレス、アダム・スミス、カール・マルクス、ジョン・M・ケインズ、ヨーゼフ・A・シュンペーター、カール・ポランニーを取り上げ、彼らがそれぞれの生きた時代の経済社会、そしてそれが提起した課題そして機会をいかに捉え、より善い社会に向けてどのような変革シナリオを描いたのか、その思索の道程を追体験することにする。

彼らのヴィジョンそしてアプローチから学ぶとともに、時を超えた彼らの思想のパースペクティブの中に本研究の問題意識と視座を見つけようと試みる。但し、哲学、経済学、社会学をはじめ彼らの深遠な思想、理論それ自体を論考したりすること、又、その際に学説史的な正確さを期することは本稿の力量を越えるものであることをまずは了解いただきたい。

加えて、西洋社会の歩んだ道—それも、西洋として一つに括れないほど、国、地域そして時代によって違いもある—が、そのまま現代の日本に適用できるものとも考えておらず、本研究では我が国の先人たちの暮らし・労働の実践知を現代に編み直すことも第4章2節で行う。つまり、本稿では、あくまでも賢人たちが生きたそれぞれの経済社会をどのように捉え、それと対峙したのかを追体験し、それからソーシャル・イノベーションを考える上での示唆を得ようとするものである。

2. 2 アリストテレス

前節の末尾で示したように、専門化した「部分」の加算による「合成の誤謬」を起こさずに、まず「全体」としての善き社会・生き方を「価値」の問題として真正面から取り組んだ事例として、人びとが共に哲学し、実践し、又、芸術、学問、科学そして多くのイノベーションを生んだ、今から2500年前の古代ギリシャのアテネ都市国家まで遡ることにする。そしてその時代に登場した賢人の中から、プラトンの弟子で「万学の祖」とも呼ばれ、物理学、天文学、動物学などの自然科学、論理学、政治学、倫理学、文学に至るまで、森羅万象の本質を考えたアリストテレス(BC384～BC322)、そしてその中でも彼の倫理学、政治(経済)学に着目するとともに、彼の思想が生まれたアテネ市民共同体の政治(経済)的、社会的なアーキテクチュア、又、その時代の精神の習慣のようなものを文献を通じて探ってみる。

アリストテレスは、「論理学」(ロゴス)を「道具」にして、学問体系を「理論」(テオリア)、「実践」(プラクシス)、「制作」(ポイエーシス)で捉えた。その上で、自然学、形而上学を理論学、政治学、倫理学を実践学、詩学を制作学に分類した。又、世界に生起する現象(運動、変化)の本質を捉えるのに、「形相因」、「質料因」、「目的因」、「始動因」からなる「四原因説」を唱えた。

『ニコマコス倫理学』に代表されるアリストテレスの倫理学では、人間のあらゆる営為それぞれに目的(テロス)があり、その目的の最上位にあって究極的、自足的なもの、つまり「最高善」(ト・アリストン、英訳の“the greater good”)が、「幸福」(エウダイモニア、英訳は“well-being”であり、「善き生、善く生きている、善くやっている」の意味)であるとした。さらに、その「幸福=善き生」は、「徳・

卓越性」(アレテー、英訳は“virtue”)を追求する実践がもたらすものであって、たんに快樂⁸³を得ることだけではない。そしてこの「徳・卓越性」は、より善く、人間的に存在し振るまおうとすること、そしてそのように行為できる能力であり、それには倫理(エートス、性向、性格)的なものと知性(ディアノイア)的なものがあるとした。

倫理的な徳(性格の徳、エーティケ・アレテー)は、本性的に生まれてくるものではなく、又、徳が何であるかを論理的に知ることが目的でもなく、人がその時々状況に応じて正しいことを自らが考え、行ない、それを習慣づけることで徳を獲得する。つまり、正しい行為を行うことで正しい人に、節制的な行為を行うことで節制的な人になるとする。建築することで大工になるように。そしてその時には、例えば、戦いにおける死に対して「恐怖(臆病)」と「平然(蛮勇、向う見ず)」というように「行き過ぎ、多すぎ」と「足りなさすぎ」の二つの悪徳の間の「中庸」(メソテース)である「勇敢」、同様に、「放蕩(浪費)」と「無感覚(ケチ)」の中庸の「節制(気前のよさ)」といったように、極端な行為ではなく、状況に応じて適切に行為できる、つまり情念を感じたり表出することができることで善き人になり、善き生をもたらすとした。勇敢、節制に加えて、この「中庸」なる徳として、(引込み思案と恥知らずの間の)慎み、(ねたみと悪意の間の)憤り、(愛想と意地の悪さの間の)友愛、(悪ふざけと野暮の間の)機知、(「ほら」と「とぼけ」の間の)正直さ、(怒りっぽさと怒りの欠如の間の)温厚、(名誉愛と名誉心の欠如の間の)矜持、(虚栄と卑下の間の)高邁、(悪趣味とさもしさの間の)度量の大きさ、などを挙げた⁸⁴。

又、知性的(思考的)な徳・卓越性(ディアノエーティケ・アレテー)として、技術(テクネー)、学問的知識(エピステーメー)、思慮(フロネーシス)、智慧(ソフィア)、直観的な知性(ヌース)の5つを挙げた。そして、「思慮ある人」は、善く生きるために何をすべきか、そしてある目的を達成するためにそれをいかによくやるかを思慮できる人であるとした。どのように行為をすべきかを説くのではなく、自らのおかれた状況ごとに、最適な行動を選択し、中庸の性向をもってどのようにふるまうのがよいかを、自ら思慮できる能力を体得して、善き生を生きることを説いた。つまり、アリストテレスの倫理学は、道徳的な徳目を特定したり、慈愛、利他などを説法する⁸⁵のではなく、又、近代以降の権利と義務を中心とした道徳でもなく、「正しいことをしようとする意志(moral will)をもって、それを上手く行える技能(moral skill)を併せ持った実践的智恵(practical wisdom)」[Schwartz and Sharpe 2010]を自らが仕事、生活を通じて修得、実践することの重要性を説いたものである。

そして、『政治学』でアリストテレスは、共同体は善(well-being)のために自然に生まれてくるもので、そしてその最高のものが国家(ポリス)であって、最高善をめざす本性をもっており、ただ人びとと一緒に暮らすためにあるのではなく、卓越性を追求する場所であるとする。又、人と人、男と女の結びつきが家庭をつくり、家庭が集まり村、そして村があつまり国家が自然に生まれてくるも

⁸³ 近代経済学では、この快樂を、功利主義的に効用概念とともに、利己的・物質的な経済人(ホモ・エコノミカス)による経済合理的な選択として捉えたが、その後、その限界の指摘に対応して、限定合理性、利他性といった概念、さらには実際の観察および心理学などをもとに研究する行動経済学などが生まれていった。

⁸⁴ アリストテレス 朴一功訳『ニコマコス倫理学』京都大学学術出版会 2002 P.77

⁸⁵ 智恵(prudence)、勇気(fortitude)、節制(temperance)、正義(justice)の4つの徳目を特定したプラトンの四元徳や、孔子が説いた徳目を学び、徳を積み、体得するものとされる論語、キリスト教などの影響で中世以降には、神への信仰(faith)、慈愛(charity)、希望(hope)などが徳目に加えられた。

のであって、人間は国家を形成するようできている生き物であるとする。さらに、人間の知性には限界があるために、国家には法が必要であるとするが、その法は人びとによって受け入れられなければならない、時間を費やしてでも慣習にもとづく法の必要性を説いた。そして、国家の規模も、丘の上から一目で見渡せるポリスの規模を善しとしたが、彼がかつて家庭教師をしたアレクサンドロス大王以降、時代は世界国家形成に向かっていった。

アテネ市民共同体のアーキテクチュア

アリストテレスは観念的に「徳・卓越性」そして理想としての「国家」概念を構想しただけではなく、アテネ市民共同体の歴史から学び、又、実際の市民たちの行為、実践も観察しながら体系化したものと考えられる。では、その共同体での人びとの暮らしはどのようなものであったのだろうか。

ところで、ポスト産業資本主義の時代に知識労働者のモチベーションを上げるには従来の「アメとムチ」の報酬システムではなく彼らの能力とコミットメントの活用が鍵となるとされているが(第6章5.1節)、企業が行っているエンパワーメントも限定的であり、ふさわしい手本がない。そのモデルを古代アテネに求めた経営学者、Ober and Manville(2003)によると、4万人に満たない⁸⁶アテネ市民国家では、市民参加の構造、価値の共有、慣例の数々など、市民たちが学びながら作り上げた民主的な仕組みがあり、そこでは個人の利益とコミュニティの利益が一致していたという⁸⁷。

紀元前480年、アテネ沖のサラミス島の戦いで、強大なペルシャ帝国の艦隊に対して、小さな市民共同体の市民軍が大勝利をおさめた背景には、市民としての強い責任感、創意工夫、モチベーション、コミットメントがあったとし、その後アテネによるエーゲ海周辺地域での影響を拡大するとともに、エーゲ海を安全な交易の場に変え、彼らの商業は栄えたという。アテネ市民共同体(ポリティア)は開放的で実験的な空気と起業家精神に溢れ、それを支えたのが個人の自由であり集団行動であり、開放的かつ民主的な文化に根ざし市民自らが創ったガバナンス・システムであった。又、市民一人ひとりが社会の統治で積極的な役割を果たす義務と権利を有していた。

彼らのガバナンス構造はフラットで、評議会、裁判所、集会、行政府は明確に規定され、プロセスと制度がヒエラルキーを最低限に抑え、支配階級の増大を防ぎながら、市民を信頼し彼らの統治と司法への参加を促した。成人男子は、500人の市民が構成する評議会によりほぼ毎週開催される大市民集会に参加できた。又、選挙またはくじ引きで選出される執行役がいて、市民の大半は生涯のある時期にリーダーとして参加し、市民による業績評価によって退職時には賞罰を受

⁸⁶ Lynch and Papanicolas(2007)の調査によると、アテネ市民国家の人口は4万人ほどで、そのうち市民権をもち政治参加した人たちは6~8000人程度で、残りが女性、子どもそして奴隷であったとされている。女性、奴隷が市民として認められていないからと、アテネは現代的な意味では民主的ではないとの指摘もされるが、そこには時代背景の違いもある。彼らの民主的な都市国家、共同体の在り方から学ぶところは多く、その時代に遡って、彼らの思想、時代精神とそれを生んだ社会構造との関係を捉え、それから示唆を得ることの意義はある。今の国レベルというよりも、基礎自治体、それも小さな規模の市町村の規模の市民参加を考察する上で参考になり、彼らが育んだ諸価値、協働の仕組みなど、本稿のテーマであるソーシャル・イノベーションが学ぶことは多い。

⁸⁷ Ober, Josiah and Brook Manville (2003) "Beyond Empowerment: Building a Company of Citizens," *Harvard Business Review*, January 2003 (「古代アテネに学ぶ組織民主主義:市民の組織を実現させるモデル」『ハーバード・ビジネス・レビュー』 March 2003 pp.118-125)

けた。司法もオープン参加型で、係争の大半は仲裁者が解決し、失敗したときは市民全体を代表する陪審員が判決した。専門知識は尊重されたが、新しい知識の共有が進んでいたために、専門家による運営・管理よりアマチュアが関与したほうが好ましいとされ、専門家が常任の官僚機構の一部にならなかった。法律、政策も平易なことばで綴られていたし、時間制限が特定グループによる議論の支配を防ぎ、又、合意による決定が中心だが、投票の際は無記名投票が行われた。

このような構造を支えたのが市民による高邁な目的—運命共同体としての「最高善」や「共通善」(common good)のようなもの—意識が、私的なものは共同体のものに、共同体のものは私的なものにしていった。それは、各人の自決の権利、機会均等、安全保障が守られ、個人という存在に最高の価値を置き、かつ互酬的な観念が共有されていたからである。市民として共同体への貢献が求められると同時に、共同体には一人ひとりの可能性を実現する機会を提供する義務があった。相互依存性で両者は結びついていたのだ。先の民主党政権では「誰にでも居場所と出番のある社会」が掛け声に終わったが、古代のアテネ市民は皆でそれを創りあげていったのだ。

このように民主主義の構造と共有の価値観に支えられた市民権の枠組みであるが、市民権を行使するだけではなく、全市民が公共広場や評議会における行動、人との付き合い、あるいは陪審員、執行役といった役割を持ち回りで果たし、民主主義の機能を学んでいった。そして官僚主義とは異なり、プロセス自体を目的とせず、実践的かつ具体的な成果の達成に重きをおき、いかなる決断も地位、待遇、偏見に左右されずに、最高の論拠に基づいて下すといったアカウンタビリティが確立していた。プロセスに異議を唱え、悪しき政策に抗議することを義務と考えていた。

アテネ人が創りだした市民文化は、個人に自らの卓越性を追求することを促し、自治プロセスをつうじて共通善に向けて努力することへのコミットメントを引き出し、そこでは個人と共同体の利益は一致していたとした上で、Ober and Manville(2003)は、市民権は上から押しつけることはできず、市民自身の行動と信念から生じるもので、このような文化を育成するには時間を要したとする。

イノベーションを生む“シナジー”そして“コ・クリエイション”を支える諸価値

又、このようなアテネの市民共同体の構造、文化は古代ギリシャでも最も卓越したものであったが、そのような環境の中に、市民個人がもつ創造性に加えて、市民どうしが協働を通してイノベーションを起こす共同作用・相乗効果(synergy)と協創(co-creativity)の源流を見いだすのが Lynch and Papanicolas(2007)である。古代ギリシャの建築、医学、文学、哲学、演劇、数学、天文学などを生みだしたイノベーターたちは、協働であれ単独であれ、最高善の実現を目指していた。彼らがいる共同体を前進させるため、お互いの理解を共有し全ての船が高潮を乗り越えられるように。よって、高尚な目標とか夢が明らかに意識されやすくなり実現されやすくなる。集団としての目的意識が明確化した。

複数の要素が相互に作用して、個別がもたらす価値・効果の総和より大きなものを生むことを意味する“synergy”(シナジー)の語源はギリシャ語の“synergos”(シネルゴス)で、それは「共に働く」を意味する。そして、その言葉が意味する「協働プロセスと実践」を2500年前の古代ギリシャに探

した結果、彼らの協働さらに協創(共に創造する、コ・クリエイション)を支える5つのコア・ヴァリューを表わすキーワードを Lynch and Papanicolas(2007)は見つけた。アレテー(Virtue、徳・卓越性)、ピロティモス(Love of Honor、名誉愛)、ソフィア(Wisdom、智慧)、コイノニア(Spiritual Community、コミュニティ)、メタノイア(Mind Shifting、スピリチュアル)の5つの言葉で示される哲学、価値観に支えられた協働作業はより相乗効果、イノベーションを生んだとする⁸⁸。

アレテーは、倫理的・道徳的な徳・卓越性だけではなく、人の野心であり、効率よくことを行い、広く名声を勝ち取ろうとする資質でもあり、アテネの若者はアレテーを欲していたという。自分だけの利益ではなく共同体全体の利益を考えた最高善・共通善を目指した徳・卓越性の追求はイノベーションの必須要素である。

ピロティモスは名誉愛、功名心で、尊厳、自尊、義務であって、勇敢、高貴さ、矜持などを生む男性の魂・精神をくすぶる繊細な領域である。この言葉そして概念に相応する英語はない。ギリシャ人にとり最も大切な資質であって、アレテーと対になると、協働によるイノベーションにとり最も強力な基盤である、(相互)信頼と最高善(個人の利益より全体の利益を優先する)を創出する。

ソフィアは智慧であり、真実をつげる女神のソフィアがそのシンボルであって、ギリシャ語では知識(gnosis)と智慧(sophia)は区別されている。旧約聖書にある「ソロモンの智慧」はギリシャ語で書かれた古代イスラエルのソロモン王にまつわる知恵文学であるが、ギリシャ人をエンパワーした。智慧を神聖な観念とらえていたことで、知識や、財産、地位で虚勢を張るのではなく、人びとが新しいアイデアを探求し受容するようになった。智者であるソクラテス、ホメーロスは貧者であった。

アレテー(徳・卓越性)、フィロティモ(名誉愛)、ソフィア(智慧)の3つの徳、価値を共有し、統合するものがシネルゴス(シナジー、仲間として協働すること)であり、古代ギリシャ人は、協働することで、シナジーが生まれると考えられていた。

そして4つ目の価値であり、共通・共有(common)を意味するギリシャ語のコイノス(koinos)の派生語であるコイノニア⁸⁹(koinonia)には、コミュニティ(community 目的・関心の統一)、コミュニオン(communion 交わり)、共同参画(joint participation)、分かちあい(sharing)、親密性(intimacy)、共同の施与・享受(jointly contributed gift)、仲間意識(fellowship)、共同・団体(association)など複数の意味があり一語に訳せない。又、ギリシャ語の“コイノス”(koinonos)は、人に施す(giving)、分け合う(sharing)、仲間(companion)、パートナー・共有者(joint owner)を意味する。

コイノニアという単語が初めて登場したギリシャ語訳の新約聖書ではコミュニケーションの基層に神との交わり(communion)があって、それがあって他の信者との交わりがあるとされている。そしてパン(キリストのからだ)を弟子たちで分かちあう(sharing)といった文脈の中に“コイノニア”という言葉が使われている。結婚、スピリチュアルな関係、パートナーシップ、アソシエーションなどとし

⁸⁸ Robert Porter Lynch and Ninon Prozonon Papanicolas “How the Greeks Created the First Age of Innovation: Tracing the Roots of Synergy and Co-Creativity” Draft Version 1.33 updated August 8, 2007

⁸⁹ 第4章3節で事例研究する米国のNGO、**ハビタット・フォー・ヒューマニティ**は“コイノニア”と称するキリスト教系の社会奉仕活動から生まれた。共同性、分かちあい、仲間意識などの価値が彼らの事業モデルそして文化に埋め込まれており、古代のコイノニアの現代の実践例である。又、同章2節で、本稿がソーシャル・イノベーションの向こう側に、その目的(目標)として探る、かつての入会地やコモンズにつながる“総有的(communs-based)”という概念にも通底すると考える。

て表現され、そしてそれは、共にそこに存在することだけを意味するのではなく、何かの行為・行動を共に行うといった能動的な関係を意味する。コイノニアは、個人の内面的な善(good)つまり徳(virtue)と、外面的な善つまり社会的な関係性に向けた善き行動へのコミットメントを示唆している。

5つ目の価値のメタノイア(マインド・シフト)は、メタ(超越する)とヌース(最高善、宇宙の根源、真理に届く)を組み合わせた言葉で、マインドを意識と理解のより高次で超越的なレベルにシフトすることを意味し、知覚・認識を日々の経験レベルからスピリチュアルなものにシフトさせる。つまり、考えたり、判断したりする視点、立場を移すことを意味する。アインシュタインは、「創造性は知識より重要である。今日の問題を、その問題をつくったものと同じ次元の思考方法で解決できない」と言った。メタノイアは「悔いる(repent)」、「赦す(forgive)」といった言葉とともに使われ、聖書の中でも「悔い改めよ」とされているが、元々の意味は、怒り、恨み、報復などの感情が癒されて再生へ向かうことを意味した。

そして、コイノニアで仲間の絆を深め信頼を高め、それにピロティモス、アレテー、ソフィアそしてメタノイアなどの諸価値を兼ね備えることによって、古代ギリシャの人びとは人間の最も深い恐怖、不安である裏切りや屈辱感に打ち勝つことができ、さらなる高みを目指して、協働し、協創し、シナジーを生むイノベーティブな共同体を創り出した。

このようなギリシャ人の諸価値、文化は、ローマ帝国により征服された後、ローマ・キリスト教会のドグマの中に埋没してしまい、暗黒の時代を経て、千年後のルネッサンスの時代になって、再発見されることになる。そして今、これらの諸価値を再生し、シナジーと協創によるイノベーションを復活させる意味があると Lynch & Papanicolas (2006) は言う。

オキノミア(経済)

ところで、経済に関するものは「家政」(オキノミア)と呼ばれ、政治学、倫理学の中で取り上げられている。“economy”(経済)の語源は、ギリシャ語の“okinomia”、つまり“oikos”(家)と“nomos”(法、ルール)の組み合わせだったもので、「家計を管理する方法」といった実在的な言葉であり、さらには、「共同体の在り方、共同体国家を管理する」という意味でも使われていた。

『政治学』第1巻で、アリストテレスは、たくさんの家庭から成り立っているのが国家であるとした上で、家庭の経済、家政のこと、そして金儲けのことを論じた。その前に、主人と奴隷、夫と妻、父と子の支配被支配の関係については議論の分かれるところであるが、本稿では立ち入らない。

まず基本には、家庭の経営とは財産を使うことであり、財産獲得は財産を手に入れることであるとする。そして、後者に関して、家庭の経営術の一部であるものと、それ以外のものに分ける。その上で、家政の一部に、遊牧、漁師、狩猟、農民がそれぞれに食料を獲得(自給自足)するように、自然の摂理に合っていて、生きていくための必需品、便宜品—それを真の財産(家庭や国家を営む技術をもつ人たちが必要とする道具の集まり)—を入手して蓄える家庭の技術があり、その必要とする財産には限りがあるとする。これは、近代以降の経済学がその前提においてきた手段の希少性ではなく、共同体をベースにした実体的な経済の捉え方を示している。

一方、財産獲得に限度がないとされるのが金儲けで、それをクレマティスティケと呼びオキノミアと分けてとらえた。経験に培われた技術をつかって物をつくり、それを必要に応じて他のモノと物々交換する限りは、それは自然の摂理にあった自給自足だけでは不足するモノと交換するのであって、金儲けにはならない。次に、このような交換の利便性を上げるためにコインが生まれたことで、元々は必要から生まれた物々交換が金儲けになった。金儲けの技術は、コインの交換のしかた、より多くの財産を獲得する方法となり、より多くのコインを獲得することが財産となっていった。つまり、財貨の交換の技術だったコインが、金儲けの目的となり、それは、上述の生活に実体的に必要な財産と違って、無制限に自己増殖していく。

そして、家庭の経営として漁師、農民のように自然の摂理にしたがって食料を供給するのは自然の仕事であって、そこからの余剰物資をコインと交換することで金儲けしたとしても、それは自然で望ましい方法であると言える。一方、高利貸しのようにコイン本来の役割を離れて金儲けのためのコインの交換では利子の自己増殖が起こり、これは自然の摂理に反するとした。

交換による金儲けの技術には、商売、金貸しそして賃金労働がある。商売の方法には、船をもつ、荷物を運ぶ、そして販売するがある。賃金労働は熟練労働と技術をともなわない肉体労働があるとし、機械的、単純な肉体労働は奴隷向きであり、金儲けの技術は、家庭や国家を営業者がもつもので、主人、政治家は人間を活用している訳で、自然の恵みとしての食料をしかるべき形で再分配するのが彼らの仕事であるとした。そして、家庭の経営において、奴隷には、辛抱強さ、勇敢さ、責任感などの美德があるのと同じように、妻、子どもにもそれぞれの美德があるとしながら、支配者である主人、そして家庭を束ねた国王、政治家には、それに応じた美德が求められた。

このように、アリストテレスは『政治学』全8巻の大作の第1巻第1章で経済の問題を取り上げた。市民が最高善・共通善を目的としながら徳・卓越性を追求する市民共同体の政治・社会制度の中で、貨幣経済を含めた経済の構造を自然の摂理にあった実体的な経済と、金儲けを目的とする貨幣経済に分けて論じた。初期の市場交易が出現しつつある時代で、すでに貨幣愛のリスクに警鐘を鳴らしながら、共同体との関係の中で、経済を実体的に定義した。

コイノミアという分かち合い、コミュニティ、協働の精神がベースにあって徳・卓越性の追求が個人、そして共同体、国家としても行われ、彼らの心の習慣(エートス)をつくっていた。同時に、その精神をもつ市民が学びながら民主主義の仕組みを協創していた。そして、家庭、都市国家共同体を実体的に支えるための経済であり、マルクスの言う上部構造が下部構造を規定していた。

カール・ポランニーは、「アリストテレスによる『経済』の発見」(1957)の中で、アリストテレスを「経済が社会の中に占める位置の問題について真正面から提起した最初の思想家」として評価した。人間の欲望や必要は無限ではなく、ポリス(共同体)の存続、自足性が重視されること。そして、財・サービスの交換比率は共同体の身分、地位を反映しながらも、正義の規則に従う。交易も価格も共同体の紐帯を強化するように制御されていたとする。

ポランニーによれば、アリストテレスの経済論は中世までは影響力を保っていたが、市場経済が発展し古典派経済学が確立する19世紀以降の経済学においては、「希少性の原理 対 共同体の原理」という、手段の希少性に関しての和解しがたい対立が存在した[若松 2011: 193]。

2.3 アダム・スミス

次に、経済学の父と呼ばれ、「見えざる手⁹⁰」による市場の自動調整機能が働くとして、自己利益を前提に自由放任⁹¹の市場主義を唱えたとされているアダム・スミス(Adam Smith 1723-1790)をとりあげる。よく知られた『諸国民の富の本質と原因の考察(An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations)、もしくは国富論』(1776年の初版から4回改定)と、それより17年も前の初版にはじまり、デイヴィッド・ヒューム⁹²の影響を受けた道徳哲学者として最晩年も含めて5回も改定した『道徳感情論(The Theory of Moral Sentiments)』(1759)。生涯この2作しか刊行しておらず、主に前者が、彼のイメージを形作っていると言ってよいであろう。一方で、この2冊を重ねて読むことで、一般的なイメージとは異なる解釈と彼の人間観、社会観が読み取れる⁹³[堂目 2008]。

スミスの生きた18世紀のイギリス社会は、明暗を併せもっていた。明るい面は、17世紀のオランダ、フランスとの覇権競争に勝利し、北アメリカ、西インド諸島、西アフリカ、東インドの植民地支配と交易独占により、金・銀が流入する重商主義を推しすすめ、国富を蓄積していく商業革命の時代であったこと。国内では、それ以前の毛織物のマニファクチュア(工場制手工業)の基盤の上に、18世紀後半からは紡績機、蒸気機関などの新たな生産技術革新が起き、その後には製鉄・石炭などの産業も興り、他国に先がけて産業革命が進行していくことになる。但し、スミス自身は、産業革命が本格化し、大規模工場生産が始まる以前に他界してその様を見るに至っていない

又、ピューリタン革命(1646)、名誉革命(1689)を経て、立憲君主制(王は君臨すれど統治せず)に移行し、土地に対する国王の封建的な支配権・恣意的課税や独占権の濫発が縮小され、従来からのジェントリー(貴族の下地主貴族層で、郷紳とも訳されている⁹⁴)による大土地所有化そして独占貿易などで財を成した新興ジェントリーらの勢力が増していた。

囲い込みによる農地の集約化と農業革命により農業生産力を強めたジェントリーが毛織物・綿織物の工場生産、さらに貿易・金融そして海外投資へと活動を広げ財と権力を拡大していった。と同時に、離農者が都市へ移動し、安価な労働力を提供した。さらに、ニュートン力学などの自然科学の進展とも相いまって、宗教的な縛りからも自由になる啓蒙思想の時代で、書籍が英語、仏

⁹⁰ 「見えざる手(invisible hand)」は両作ともに1回ずつしか記述されておらず、又、スミスは市場での相互信頼とフェア・プレイの必要性を示していたにもかかわらず、いつの頃からか原文になかった「神の」がつけ足され「神の見えざる手」と強調されて、利己心に動かされた自由放任の利益追求が、市場の自己調整機能により社会の繁栄につながるとの解釈が一般化していった。

⁹¹ 自由放任(laissez-faire「成すに任せよ」の意味)はフランスの重農主義者、Vicent de Gournay(1712~1759)が示した思想であって、スミスは、著書の中でそれに直接言及していない。自由放任の考え方は、その後、19世紀後半の新古典派経済学派に受け継がれていった。

⁹² David Hume(1711~1776) イギリス経験論の代表的な哲学者、経済学者。『人間本性論(A Treatise of Human Nature)』(1739)の中で、人間の知覚(perception)を、印象(impression)と、そこから作り出される観念(idea)とに分け、全ての観念は印象から生まれると説いた。そして、人は、他人に感情や行為から相手の心の情念を推論する中で共感し、その共感から倫理が生まれる、つまり、倫理は人々の相互作用の中で「自然に」形成されると主張した。これに影響を受けて、アダム・スミスは「同感」という概念をもとに、『道徳感情論』を著した。

⁹³ 第3章第1節では、『道徳感情論』が示した「同感」と「中立的な観察者」の概念を援用し、社会の課題を自分ごと化し、事業活動を通じて社会イノベーションを目指しソーシャル・エンタープライズを起業する動機を考察する。

⁹⁴ それぞれの地域の領主・有力者が、貴族に仕えることで、“gentry(地主貴族層)”として扱われた。16世紀以降、商業などでの成功者が、国が没収していた旧教会領地などを買い取り、新たにジェントリーになることもできた。

語などでも出版されるようになり、アカデミーや街中のコーヒーハウス、パブなども生まれ、知的活動が広まっていた時代でもある。

一方、特権貿易商人や新興工場主、大規模ジェントリー、銀行家などが政府官僚とも結びつき、ますます財を成していく重商主義の拡大の陰で、農地を失い都市へ移動し労働者化が進む中で、失業者、浮浪者なども増え経済格差を生んでいった⁹⁵。又、フランスをはじめ外国との度重なる戦争の費用捻出のために長期国債を発行し、銀行を創設し銀行券を刷り、将来的な税負担の増加と貨幣をベースにした経済の浸透と不安定化が危惧された。ジェントリーの中には、農業経営から貿易・金融に活動を広げたり、公債・信用貨幣への投資に利潤を求める“moneyed interest (貨幣愛)”に生きる層が現れるとともに、従来からの土地に根ざした地主経営をする小規模ジェントリーとの二極化が進んでいった。又、1776年には、重商主義の要でもあったアメリカ植民地が独立し、植民地貿易からの既得権益を失うことになっていく。

このような経済成長にともなう明暗の時代に生きたスミスは、社会の秩序(正義)と繁栄(豊かさ)をもたらし、市場経済を「確実なもの」の上に基礎づける一般原理を見つけようとした。それが資本主義と呼ばれる前の時代に、人は社会的存在である⁹⁶との前提に立つて[Smith 1759:第2部2篇3章]、道徳哲学から始まり、それを経済理論に発展させたのであった。というのも、スコットランドのグラスゴー大学で、スミスが講じていた道徳哲学講座の一部が、後に『国富論』として出版されたことから、彼の主題は、人間の潜在能力は等しく与えられており、人が人とともにいかによく生きることができかにあつて、富はその手段であると考えたのではないだろうか。

まず、スミスが示す社会の繁栄には、最低水準の営みすら獲得できない人の数を減らし、彼らに「施し」ではなく「雇用」を創出し、彼らを世間の軽蔑や無視から自由にするのが含まれていた。そして、獲得した金・銀の量を富の尺度としてとらえる特権商人や輸出向けの大製造業者らが、大規模ジェントリー、政府高官とも結託して自由な交易を阻害し市場を独占する重商主義を、一般国民や植民地の人たちに利益をもたらさず国富につながらないと批判した。この批判のベースには、労働こそ富の源泉であるとの彼の考え方があり、人間の労働生産物である必需品、便益品そして外国製品も含む物質的な富の総量を増やすべく生産力を高めることが国富であるとした。

その為に、労働生産性を向上させ、生産的労働比率を高めることが必要であり、繁栄の一般原則として、「分業」と「資本蓄積」を説いた。「分業」によって、生産性が向上するだけではなく、生産物が社会の最下層にまで分配されるとした[Smith 1776:1篇1章]。

⁹⁵ スミスの想定した文明社会は、地主、資本家、労働者の三階級からなり、聖職者は描かれていない。労働者には就業者と失業者がいる。貿易・商業などで蓄財した新興の資本家は、上流階級(貴族、ジェントリー地主)に憧れ野心をもって競争し、財力をもとに新たにジェントリーになる者も現れた。彼らが「虚栄」を動機に「財産への道」を歩みながらも、その過程で、慎慮、正義、不動、節制などの諸徳を身につけていけば、彼らの拡大再生産によって資本蓄積され、経済は成長し、労働需要も増加することで、社会は繁栄するとスミスは考えた。

⁹⁶ 佐伯啓思は『アダム・スミスの誤算』(2009a: 57-58)で、スミスの道徳哲学を次のように解釈している。聖書でもなく、理性でもない、人間の感情こそが道徳を導き出す素材となり、人間の社会性を作り出すことになる。人間の自然性(human nature)は、人間を「社会的」存在としてこのように送り出しているのである。感情や情念、情緒は、即自的に他の人間に対して反応する。いや、情念が作用するためには他者の存在が不可欠であろう。そして、そこに道徳が社会的なものとして形成される理由もある。道徳や倫理は、プロテスタンティズムの場合のように、神と個人との孤独な契約ではなく、人と人との関係を秩序づける自然の業の作用にほかならないのだ。(中略)(スミスは=引用者注)自然状態では利己的な人間は闘争するとしてホブブスの思想や社会契約論に批判的であった。

さらに、実際には、その逆の方向で歴史は進んできたのだが、(重商主義政策のような政府の干渉がなければ)「ものごとの自然のなりゆき(natural course of things)」にしたがって、生活の必要性、投資の安全性、かつ田園生活への愛着からも、資本はまず農業に向かい、そこでの余剰生産物を利用した国内製造業が起り、そして両部門の生産が拡大した後に貿易に向かうとした[ibid.:3篇1章]。この「自然のなりゆき」そして生活の必需品をベースにした実体的な経済の捉え方は、前節で追体験したように、金儲けより家政に重きを置いていたアリストテレスを受け継いでいるのではないかと思われる。

又、人は公共の利益を推進しようと意図せずとも、「見えざる手」によって、国内に投資が行われ、国内の労働を支え、その生産物が最大の価値をもつようにつとめる、とする。[ibid.:4編2章] このように、スミスは、土地(自然)に働きかけることが人間の労働の基本であるとした。

そして、このような『国富論』での経済(political economy)の議論の根底には、『道徳感情論』がある。後者では、デイビッド・ヒュームと同じく、道徳(morals)は理性によるものでも、上から人々を統括する徳目を説くのもなく、他人との関係性の中で起こる情念から導き出されるものであるとした。そして、市民社会を支える根本には、自愛心とともに、「同感(sympathy)」があるととした。それは、自分が観察している他人が示す諸感情を自分の心の中に写しとり⁹⁷、仮に自らを相手の状況に置いたと想像しその内でわき起こるであろう感情や行為と比べて、相手のその適宜性を判断する心の作用だとする。同様に、他人からも自らの感情・行為に対する「同感」を得て、それを「尊敬、称賛に値する」ものとして「是認(approbation)」して欲しいために、他人との関わりあいの経験から自らの胸中に形成される「中立的な観察者(impartial spectator)⁹⁸」に照らしてそれを調整する。

又、人は、相手から「同感」を得ようと、相手と言葉を交換し自分の感情・意志そして意見を伝え、「説得⁹⁹」する中に、相互に「同感」が起き、「交換」が成立するとした。スミスは、前述の「分業」を前提に『諸国民の富』の議論をすすめたと思われるが、「分業」がまずありきではなく、他の物と交換しようとする性向が人間にあって、その結果として「分業」があるととした[Smith 1776:1篇2章]。つまり、それを交換できる場があるから、特定品の生産に特化できるのである。かたや、『道徳感情論』(2部2編3章)では、人は他人からの援助(世話)がなければ生きていけず、社会は、見知ら

⁹⁷ この他人が示す感情を自分の心の中に鏡のように「写しとる」機能が人間の脳の神経細胞にあることが近年、発見されており、「ミラー・ニューロン(mirror neuron)」と呼ばれている。第5章1節で詳述する。

⁹⁸ 「中立的な観察者(impartial spectator)」の“spectator”は、演劇などの「匿名」の観客・見物人のことを意味する。「この見知らぬ誰か、家族でもなく、貴族でもなく、友人でもなく、有名人でもなく、見知らぬ誰か、それをスミスは『中立的な観察者』と呼んだのであった」[佐伯 2009a: 75-79] 当時は、観劇が一般化されつつある時期で、知識人たちが主な読者層として、演劇批評からはじまり、社会批評も行う雑誌 *Spectator* (1711~1714)が出版された。『感情道徳論』(2003 岩波文庫)の訳者、水田洋は解説の中で(460-461)、スミスは、この雑誌名から思いついたのではないかとし、雑誌発行人が創刊号で、自らをスペクテイターと名のり、次のように自己紹介したとしている。「私は世間で、人類の一部としてではなくその観察者として生きている。そうすることで私は、生活の実際的な部分のどれにも従事することなく、思索的な政治家、軍人、商人、職人になった。私は・・・生計、事業、娯楽における人びとの失敗を、当事者よりもよく見分けることができる。私は・・・ウィッグとトーリー(二大政党のこと)とのあいだで厳格な中立性を守ろうと決心している」さらに水田は、スミスのいう観察者では、フィールドと観客席がわかれていない、つまり相互に当事者(観察対象)にも観察者たりうるとしている。

⁹⁹ 「説得」は『道徳感情論』の中では示されておらず、『国富論』の出版前にグラスゴー大学で行った『法学講義』(水田洋訳 岩波文庫 2005)の中で、相手に自分の感情、意志、意見を伝え、同感を得ようとつとめることを意味し、説得性向にもとづいて相手との関係ができれば、商品の交換ができるようになることとある[堂目 2008: 159-161]。

ぬ者同士が、家族や友人のような相互の愛情がなくとも、損得勘定にもとづいて、互いに提供しあう「世話の交換¹⁰⁰」の場であるとする。つまり、「交換とは、同感、説得性向、交換性向、そして自愛心という人間の能力や性質にもとづいて行われる互恵的行為である。そして、市場とは、多数の人が参加して世話の交換を行う場である。したがって、市場は本来、互恵の場であって、競争の場ではない。』[堂目 2008: 164] このように、「分業」から生まれる自家消費を超える余剰部分や自らの労働生産物で欲求を充足できない部分を、他人との交換によって充足するようになり、言い換えれば、皆がある程度商人になるのであり、このような社会をスミスは“commercial society”（商業社会）と呼んだ[Smith 1776:1篇4章]。

一方で、それは人間の弱さでもあるのだが、他人からの「同感」を欲し、富や社会的地位を得ようとする“vanity(虚栄)”が、野心と競争を生む。そして、この虚栄心から、奢侈品を買ったり使用人を雇用したり、又、自家消費分を超える畑の収穫物を貧しい人々と分け合う。裕福な人びとの利己性や貪欲にもかかわらず、「見えざる手¹⁰¹」に導かれて、仮に土地が平等に分割された場合になされたであろうものとはほぼ同一の、必需品の分配を行なう。こうして、それを意図することなく、それを知ることなしに、社会の利益を推しすすめることになる。大地が少数の領主的な地主にだけ分割されていても、大地の恵みのうち、彼らの分け前を享受する。人間生活の真の幸福の本質においては、貧乏な人々も、彼らより上だと思われるだろう人びとに劣らない、とスミスは説く。

但し、人間の野心と競争心が社会の秩序を乱すこともあり、そのリスクを、胸中に「中立的な観察者」をもつ賢人は「徳(virtue)への道(知恵の研究と徳性の実行)」をすすむことで回避することもできる。一方、富と地位、名誉を欲する多くの弱い人は、フェア・プレイに則り[Smith 1759:2部2編2章]、野心を自己規制しながら「財産の道(富と上流の地位の獲得)」を歩むと同時に、慎慮、正義、不動、節制などの諸徳を学ぶ必要を説く[ibid.:1部3篇3章]。

このように、『国富論』と『道徳感情論』と重ねて読むことで、スミスは、一般にイメージされているような、楽観的、予定調和的な「見えざる手」とともに利己心による自由放任の経済活動を、条件抜きに容認している訳ではなかったことが分かる。

ところで、スミスが、金・銀・貨幣の獲得をめざし独占的に植民地貿易をすすめた重商主義を批判し貿易の自由化を主張しながら、土地に働きかける労働こそが自然な富の源泉であるとしたこと。それに加えて、社会の繁栄の起動力として、人の弱さでもある虚栄心、野心、競争心を認めながらも、貨幣・信用経済が浸透するなかで、それらが暴走することを「徳の道」によって回避しようとしたこと。これらの主張は、彼の観念論からではなく、激変する当時の経済社会を生きる人々の経験、観察をもとに行われたものであろう。そして、そこにはそれまでも地主として地域に根ざして相応の社会的な役割をつとめ、かつ胎動する産業社会において新たな資本家にもなっていた、地主ジェントリー、いわゆるジェントルマンの存在があった。

彼らは、代々受け継がれた広大な土地を守り、土壌改良につとめ、農民・使用人の雇用を守り、戦時には先頭に立って国を守り、弱者を救済し、慈善活動も行うなど、土地所有者としての責任

¹⁰⁰ “a mercenary exchange of good offices(世話の損得勘定での交換)”[Smith 1759:2編2部3章 II.ii.3.2]

¹⁰¹ Adam Smith(1759)『道徳感情論』4部1章 IV.i.10 「見えざる手」はこの一か所しか登場しない。

を果たし、それを実際に示すことで、地域住民より「是認」されてきた。このような土地に根ざした労働・営みの延長上に、毛織物でのマニュファクチュア化もあった。換言すれば、ジェントリーとしての「徳」を実践してきたわけで、それが自然だったのであろう[佐伯 2009:第4章]。

ところが、17世紀以降、植民地など海外交易を独占する商人がその財力で新興ジェントリーになったり、大規模な地主ジェントリーを中心に、貿易そして金融業などに参入したり、公債・株式などへの投資からの利潤追求に向かっていったことは前述した。それまでの、地主として、スミスの言うところの、自分たちの労働で自然の大地に働きかけ、その恵みを享受するといった生業と比べて、貨幣を元手に貨幣を増殖させる、いわゆる貨幣愛が生まれていった。その過程で、伝統的な徳の実践が後退していったのではないだろうか。『国富論』は、重商主義、貨幣経済の浸透のリスクは勿論のこと、このような道徳的退廃に対しても警笛を鳴らしたのではないだろうか。

又、貧困のメカニズムを明らかにした厚生経済学者でノーベル経済学賞を受賞したアマルティア・センは *The Theory of Moral Sentiments*, Penguin Classics 版(2009)の裏表紙に掲載された推薦文で、「自己利益(self-interest)の擁護者と思われているスミスであるが、経済的な自己利益とは正反対の、“greater good”(アリストテレスが唱えた共同体全員にとっての最高善のこと=引用者注)の利益を考察しており、実業界そして政治の世界でも改めて重要になってきている善行、正義、共感を促し、社会的責任の指針を提供している」と評価した。

さらに、センは以下のように指摘する¹⁰²。市場そして利潤追求に全面的に依拠するような経済システムに、大きな欠陥があることを示したのは社会主義者のみならず、スミスにとっても明白なことだった。まずは、『国富論』でよく知られた肉屋、酒屋、パン屋のほんの一例をとりあげ、人は慈愛心からではなく自己愛(self-love)、自己利益から取引をするといったように解釈されているが[Smith 1776:1篇2章]、この例は流通や生産ではなく取引それもその取引において労働の分業がなぜ、どのようにおこなわれるのかを説明するための章の中で書かれたほんの数行であって、それをもとにスミスは自己利益を称賛していたと解釈されてきた、とする[Sen 1987: 23]。

セン(2009)によれば、スミスは持続的な取引には、互いの信用や信頼が必要であることを、約束手形を例に指摘したりして、自己利益以外に人の行動に影響を与える他の動機・誘因の重要性を示していた。

又、「福祉国家」が誕生するかなり以前において、国家の役割として教育などの公共サービス、貧民の救済(しかも、当時の「救貧法」のような被援助者の自由を奪う制度ではない、より自由な援助)を要求しており、市場が有効に機能していたとしても、不平等や貧困が依然として残存することを憂慮し、介入の必要性も説いていたという。

さらに、スミスはあくまでも市場を排除するような介入を批判していたのであって、市場を維持した上での介入、市場が果たすことができないような機能を補完するような介入までを否定はしていなかった。市場は、学校をはじめとする公共サービスまた利潤追求とは異なる価値によって支えられる必要があるとした上で、その不安定性や不平等、不正の防止のために、例えば金融市場の

¹⁰² Sen, Amartya (2009) “Capitalism Beyond the Crisis,” *The New York Review of Books*, volume 56, March 26, 2009 (寺沢拓敬訳「危機を越える資本主義」『at プラス』02号、2009年11月 pp.32-43)

規制¹⁰³や国家による貧困者救済など別の制度によって制限・補正される必要があるとした。スミスは自由市場に限らない多元的な経済制度、そして自己利益を超える社会的価値を擁護していたとセンは指摘する。

ここで本節の問題意識に戻り、スミスの2つの著作を関連付けて読み直してみれば、彼は今から250年も前に、市場経済そして国家の富を貨幣を軸にして捉えながらも、そのリスクも予見していたと言える。又、経済と社会の関係に関しては、両著をつうじて、ヒュームからも影響を受けた道徳哲学の視点から、そして遠くはアリストテレスの”virtue”を受けつぎながら、「同感」という概念をもとに社会の秩序形成を考え¹⁰⁴、さらに相互同感を欲しての「世話(assistance)の交換」が市場をつくり、その市場を前提にして「分業」による生産性の向上と繁栄への道程を構想した。

彼は、労働生産物としての商品が提供する「世話」がもつ実在的な有用性である使用価値を認めた上で、それを見知らぬ人とでも交換しあう場を市場とみなし、あくまでも、その交換を促す媒介手段として貨幣を捉え、貨幣をそれ以上でもそれ以下とも捉えていなかった。このように、少なくとも、アダム・スミスまでは、アリストテレスの実体的な経済そして貨幣の捉え方は、徳性の哲学とともに継承されていたといえる。

そして、人の賢明さが「徳の道」を歩ませ社会秩序をつくる一方で、多くの人がもつ弱さでもある虚栄心が野心と競争を生み、それが経済を成長させる。と同時に、その暴走を制御するためにフェアプレイに則り、慎慮を学ぶことにより、彼らにも「徳の道」が開けると考え、人間の弱さも認めながら、社会の秩序と繁栄を捉えようとした。

従って、スミスは、経済は社会の一部として埋め込まれたものと認識し、ジェントリーなどが貨幣愛に走って徳性が衰退していくのを危惧しながら、重商主義を批判し、より確実なものとして、土地と労働に根ざす農業、国内の製造業から産み出される労働生産物を増やすことこそが国富であるとした。又、同時に、重商主義から産業資本主義への移行を促し、国民国家の形成期にあたって国富を合理的にとらえる必要も認め¹⁰⁵、貨幣を手段とした交換価値にもとづく経済秩序の把握への道筋、つまり価値創造の構造を解明しようとした。

その後、彼の意図に反して自由放任主義をベースに古典経済学が生まれ、市場経済が拡大していった。又、人の虚栄心の功罪を認めた上に、当時でも穀物、綿花、鉄道建設などへの投機と

¹⁰³ 利潤追求のために過剰なリスクもいとわない人々を“prodigals and projectors(浪費家と、悪徳事業者・投機家・バブル会社の仕掛け人などの意味が含まれている)”と呼び、国家による監督・規制が必要であると『諸国民の富』で述べている。又、Sen(2009b)によれば、2008年のサブ・プライム・ローンに端を発した金融危機では、市場経済には自浄作用があるといった暗黙の信仰により、米国にそれまであった規制が撤廃され、浪費家と悪徳事業者の悪行に対して、見て見ぬふりをしてきたところに起きたものであるとする。そして、その結果として金融市場や商取引全般への不安・不信が高まったとしながら、こうした問題点は、18世紀の時点ですでに、スミスによって明らかにされていたとする。

¹⁰⁴ 「社会的存在としての個人が、胸中の公平な観察者の是認という制約条件のもとで、自分の経済的利益を最大にするように行動する。これが、スミスが仮定する個人の経済行動なのである」[堂目 2008: 272]

¹⁰⁵ 近代国家が生まれ、国家間の対立の中で、ある意味で国家の経済思想として追求されていた重商主義をスミスは批判したが、「国家という人間の生活からみれば外化した主体は、経済の面においても、使用価値からみれば外化した価値、すなわちそれ自体としてはいかなる使用価値ももたないが、地域や職種ごとの生活とは無関係に普遍的に通用する価値を必要とする。こうして、金、銀、宝石、そして貨幣が重商主義時代の国家には必要になった」[内山 1997: 27]

バブル崩壊、公債・株など信用経済の浸透があったことから、「スミスの経済学において、貨幣は必要でもあり、有効でもある魔物であった。ここでは今日の私たちが貨幣をみるときに矛盾までがすでに描かれており、そして解決できない矛盾として残されていたのである」[内山 1997: 99]

人々の暮らしでの実体的な有用性をあらかず使用価値の重要性を認めながら、他の経済学者・経済思想家が、それと量的にも把握できる交換価値との関連づけにこだわり苦戦したのと比べて、スミスは異なっていた。その考えられる理由として、使用価値と交換価値とは次元が異なり、両者を関連づけることは本質的に難しく、又、国富をとらえ易いが、貨幣を軸とする市場経済にはリスクが内在し、それを監督・規制や社会サービスなどで補完はできるが、市場経済原理の中だけで、そのリスクを制御し経済社会の秩序を保つには限界がある、と考えたのではないだろうか。

さらに、道徳哲学の教授にして経済学の始祖となったスミスの視座は道徳哲学にあって、社会的存在である人間への洞察と貧困層救済も含めた人、社会の”well-being”(幸福・善き生)が目的としてあった。そして、その問題意識から経済に及ぶ議論では、生活次元での有用性としての使用価値をベースにしている訳で、『国富論』の一作だけで全てを語ろうとはせず、『道徳感情論』との対となって、社会の秩序と繁栄の思想そして経済の原理を提示したのではないだろうか。

これは、もし人の営みと豊かさを生活次元で捉えようとするのであれば、経済を市場＝貨幣経済の文脈だけで議論するのではなく、それを社会の一部として捉え、かつ、人の動機・感情・行動・目的に関わる倫理・哲学的な視点があってこそ全体を捉える事ができることを示唆している。

又、前出のセン(1987=2002: 47-48)は、「動機と市場に対するスミスの複雑な見解が誤って解釈され、また感情と行動に関する倫理的な分析が看過されたことは、現代経済学の発展とともに生じた倫理学と経済学の乖離と呼応している。(中略) 経済と社会に関するスミスの著作の他の部分、すなわち困窮に関する論考、共感の必要性、人間行動における倫理的思考の役割、そしてとりわけ行動規範の用いられ方に関する部分は、テーマ自体が経済学の流れの中ですたれていったため、相対的に看過される結果になった」とする。

そして、アダム・スミス晩年の18世紀後半から19世紀にかけて、産業革命とともに産業資本主義は進展し、又、封建体制が崩れ国民国家の形成、市民革命そして市民社会の誕生へと、西欧の近代化が進んでいった。次に、フランスを中心に、近代化と市場経済化が進むに従い、資本主義経済に内在するリスクそして経済と社会の関係がどのように捉えられてきたのかをみでみる。

啓蒙思想家のジョン・ロック¹⁰⁶(1632～1704)やジャン・ジャック・ルソー¹⁰⁷(1712～1778)が社会契約説を唱え、その影響を受けてアメリカ植民地が自由・平等を掲げて独立(1776)を遂げる一方で、

¹⁰⁶ 王権神授説に支えられた絶対王政の時代に、啓蒙思想の立場から、人間は生まれながらにして自然権として、自らの生命、自由、財産に対する所有権をもっているとし、その自然権、私的所有権を保護する目的で、市民の合意による国家が必要であるとした。そしてロックが唱えた抵抗権は、人民により信託された政府による権力の不当な行使に対して人民が抵抗する権利のことであり、体制が行き詰まった時、革命その他の方法でその体制を壊し、新しい体制をつくることを認めたものでもあり、その後の市民革命、社会主義運動、マルクスの革命思想につながっていった。ロックの社会契約説の中では、市民階級を政治主体そして経済主体の両方でとらえていた。

¹⁰⁷ ルソーはアリストテレスの時代に最高善をめざした市民国家(ポリス)をその理想としながら、自由で平等な市民が、個人的・利己的な利益をめざす「特殊意志」ではなく、普遍的で市民全員の共通の「一般意志」をめざす

対外戦費と宮廷の浪費による財政危機の中で、絶対王政と聖職者・特権貴族・地主などが特権支配するアンシャン・レジーム(旧制度)に対する反発が高まり、フランス革命(1789)が起きた。

最初は徴税に反対する貴族がそのきっかけをつくりながらも、都市に台頭してきていた有産市民層(ブルジョアジー)を中心にした民衆¹⁰⁸の蜂起により、自由、平等、人民主権、私有財産の不可侵、抵抗権を唄った人権宣言¹⁰⁹を採択し、その後、立憲君主制の憲法(1791)が公布された。

但し、革命後、ブルジョアを中心とした私的利益と秩序安定を重視するジロンド派が多数派を占めていたが、オーストリア・プロイセン連合軍が干渉しパリにせまり来る中、革命で勝ち取った自由・私的利益より国益を優先するムードとなり、都市の民衆、農民の支持をえて革命路線を守ろうとするジャコバン派が優勢になった。そして、ロベスピエールらの恐怖政治の後、彼が失脚して穏健派による総裁政府ができたが、左右両派からの攻撃をうける。そのような状況の中、共産主義の原則にもなる完全平等主義の立場からから私有財産の廃止を訴えたバブーフの陰謀も起きた。このように、フランス革命後10年間ほど政治的に不安定な状態が続いた後、革命派軍人のナポレオンによる強いリーダーシップが生まれた。

フランス革命では、絶対王政と聖職者・貴族の封建領主制を倒し、市民階級による政治的自由と社会的平等の獲得を目指したが、結果として、国家の中央集権化と官僚化が進み、ナポレオン独裁に至った。一方、市民革命を経て、封建地代は無償廃止され、聖職者などから没収した土地が農民に払い下げられ自作農が生まれた。これは第2次囲い込みで土地を失った農民たちが都市に移動、工場労働者になって産業革命を支え、貨幣経済も進んでいたイギリスとは異なる。

又、反革命のオーストリア・プロイセンの連合軍による干渉に対抗するために、全国からの義勇兵¹¹⁰や民衆がパリに集結したり、ナポレオンによる対外侵攻を機にフランス人の国民意識が高まるとともに、封建体制からの自由の解放者として、ナショナリズムを欧州に広めていくことになる。そして、欧州大陸をほぼ支配した皇帝ナポレオンであったが、モスクワ遠征以降、諸国民による解放戦争が起こり、1814年に退位、エルバ島に流された。ナポレオン後の復古的なウィーン体制のもと、フランスで起きた王政復古に対する不満が高まり、1830年、パリで学生・労働者を中心とした民衆が蜂起しバリケードを築いた(7月革命)。国王は退位し、ルイ・フィリップが即位したが、その後、ブルジョア寄りの政策を推し進めた。そして1848年2月には、その前年に恐慌も起こり、都市に増加した労働者そして革命で自作農となっていた農民たちが選挙権の拡大を要求し、パリでデモ・ストライキを起こし(2月革命)、第2共和制に移行し王政は廃止された。同時にドミノのようにドイツ、オーストリアなどで革命を誘発し、復古的なウィーン体制を崩壊に向かわせることになった。

トワイエン(citizen)となって、全員の権利・利益を共同の責任で実現しようと考えた。自己利益を追求するブルジョアによる商業行為の暴走をよとせず、政治主体としての市民を前提にした社会契約説を唱えた。

¹⁰⁸ 当時は産業革命以前で、工場労働者は少なく、パリに住む伝統的手工業(大工、左官、仕立屋、印刷工、靴屋など)の職人、大道商人、小商人など地域内で結ばれた民衆が、市民革命で大きな役割を果たした。

¹⁰⁹ 英国では名誉革命(1688)を経て議会在国王の権限を制限できるようになっていたが、それから百年遅れてフランスでは、国王・聖職者らの政治的・精神的な支配からの「自由」、聖職・貴族・平民の身分制度にかわる社会的・政治的な平等、さらに私的所有権、安全・抵抗権などの自然権が革命後の人権宣言(1789)で唱われた。

¹¹⁰ マルセイユからの義勇兵たちの行進曲『ラ・マルセイエーズ』が、フランスの国家になっている。

イギリスに後れをとっていたフランスだが、ナポレオン失脚以降、19世紀中頃には産業革命もはじまった。ブルジョア階級の台頭とともに、従来の共同体が壊れ生まれた労働者階級との貧富の差の拡大と困窮化などの社会問題や社会不安が顕在化していく。それまでのブルジョアジーが中心になって封建体制からの自由、私的所有の不可侵、選挙権を勝ちとる市民革命であったものが、1840年代には市場経済の浸透にしたがって経済格差も拡がり、ブルジョアジーと労働者¹¹¹との間の階級闘争へと様相を変えていくことになる。

又、すでに18世紀後半より、貨幣経済、産業資本主義の進展ともなった市民社会の自由と私的所有を実現し、自由放任の経済をすすめると、社会の平等を維持できないといった問題意識も含めて、さまざまな社会主義思想がフランス、ドイツで生まれていった。

フランスのサン・シモン(1760～1825)は、経営者、労働者を等しく産業階級とし、彼らによる富の生産を重視した産業主義を説き、暴力革命ではなく平和的な社会変革を唱えた。政治家でもあったルイ・ブラン(1811～1882)は、労働時間の短縮をおこなう国立作業所を設立したが、社会主義派は自作農化していた農民からの支持をえられず、閉鎖に追い込まれた。彼の「各人がその才能に応じて生産し、その必要に応じて消費する」という言葉は共産主義者に影響を与えた。シャルル・フーリエ(1772～1837)は、国家そして革命、どちらの暴力も疑問視し、国家の支配を受けない自給自足で効率的な農業アソシアシオン(協同体)である「フランジュ」を提唱した。元印刷職人のピエール・ジョセフ・プルードン(1809～1865)は、印刷所経営、研究者、国家議員、社会運動家、そして人民銀行の創設を企てるなど多様な経験をもとに『所有とは何か』(1840)、『経済的矛盾の体系—貧困の哲学』(1846)などを著し、私的所有の問題をはじめ経済学を踏まえた彼の科学的社会主義はマルクスにも影響を与えた。労働者生産協働組合(association ouvriere)を通じて生産力を増大しつつ不平等を解消するカトリック的社会主義のビュシェ(1796～1865)もいた。

ドイツのユダヤ人で、砂糖精製所を経営する家に生まれたモーゼス・ヘス(1812～1875)はヘーゲル左派の出身で、人と自然、人と人などの「交通」、つまり人間の生命活動の交換・協働の中に「類」的存在としての人間をとらえた。そして、商品そして商品化される労働によって孤立化し利己的になる人間を解放するための「有機的共同体」をつくり、貨幣を廃止することを唱えた。婦人服仕立て職人出身で、農民、職人が芸術家や思想家でもある共同社会で貨幣を必要としない「財産共同体」を唱えた共産主義、革命運動家のヴェルヘルム・ヴァイトリング(1808～1871)もいた。

又、当時の労働者運動として、フランスでは、リヨンの蜂起(1831, 1834)、シレジアの労働者蜂起(1844)などが起きた。イギリスでは19世紀初頭には、産業革命にともなう機械化により失業を嫌う手工業者や労働者が機械を破壊するラッドイト運動が起き、労働者の結社の権利が認められ(1824)、職人組合的な労働組合が生まれ、選挙権拡大を要求するチャーティスト運動(1815～

¹¹¹ フランス革命が自作農を生み、イギリスのように囲い込みで離農者が都市へ移動し労働者化しておらず、又、パリには伝統的な手工業者が多く、小規模の親方的アトリエ(仕事場)が密集しており、1848年革命の頃でも、パリの勤労大衆、労働者階級は成立していない。労働者の基本形態は、<工場プロレタリアート>ではなく、近代的生産力をなうことのできないギルド的小親方・小商人・職人ないし手工業労働者であり、この基本構造は、パリ・コミューンにおいても存在していた。フーリエ、ルイ・ブラン、カペーなどマルクスが称した空想的社会主義思想家も、このような手工業者を背景にしていた[中川 2002:212]。市民革命を経ないドイツでも、手工業徒弟の関係が色濃く残っていた点は同様で、ヴェルヘルム・ヴァイトリングのような共産主義運動家も生まれている。

1832)が起きた。ロバート・オーウェン(1771～1858)は工場経営者として、児童労働者の教育、工場法の制定(1833)、協同組合を実践し、更に米国で共産主義的な共同体づくりも試みた。又、労働者による運動の中で、1844年に設立された Rochdale Pioneers Co-operative(ロッチデール先駆者協同組合)は、減給の中、生活必需品の品質の劣化や不公正な取引から労働者を守ることを目的とした生活者協同組合であり、後の1937年には、彼らの運営原則が国際協同組合同盟公認のロッチデール原則となっている。

ところで、前述した1848年2月革命後、翌年には王政は廃止されたものの、ルイ・ナポレオン(かつてのボナパルトの甥)が大統領に選ばれ、労働者の蜂起は鎮圧されることになる。フランス革命以来、市民革命とその後の新たな独裁の歴史を繰り返されてきた。新たな独裁者ナポレオンは、中央集権と安定政権により、鉄道建設、スエズ運河建設、産業化を加速化させた。そして、植民地からの利益を国内還元したり、度重なる戦争を起し国債で資金を集め、生産力を増大させ、景気を浮揚させ、国民にその恩恵をもたらした。又、革命家も含む外国人排除によって、自国の労働者を守ることで、彼らの不満を抑え、以前に比べて社会主義運動は退化していった。

一方、大英帝国は、産業革命、植民地貿易から蓄積される資本を鉄道建設、石炭鉄鋼などの国内産業投資に加えて、海外投機・投資からの利潤で国家運営するようになる。国家経済の繁栄の陰で、資本主義の進展が労働者の困窮を生みだし、労働運動、協同組合運動が活発化した。

2. 4 カール・マルクス

このような時代を背景に、共産主義・労働運動の理論的指導者となるカール・マルクス(Karl Marx 1818～1883)は、1848年革命の後、パリからロンドンへ亡命し、そこで残りの半生を、イギリスを対象として経済研究に費やし、後に『資本論: 経済学批判』(1867)を発表することになる。その副題にもあるように、それまでの経済学を批判し、マルクスに言わせれば、歴史的発展過程として資本制生産様式およびその生産・交易関係を秩序ある運動法則として科学的に研究したものが、その中で、彼が必然的に次なる段階とする共産主義の未来モデルは提示されていない¹¹²。

マルクスは、プロイセン＝ドイツのラインライトでユダヤ教のラビ(聖職者)の家系に生まれ、6歳でプロテスタントに改宗している¹¹³。大学では、学問は現実を的確に説明しうるものでなければならぬとするヘーゲル哲学左派の学徒であり、市民革命も経験せずに封建的な専制政治に甘んじていたドイツの後進性を批判した上で、革命の可能性を予感した。25歳でパリに移って以来、共産主義運動に関わり始め、65歳で死去するまで、母国ドイツを外から批判する亡命生活を続けながらヘーゲル哲学左派の基本信条を貫いた。

¹¹² 共産主義社会のモデルが最初に公表されるのは、『共産党宣言』(1848)の第2章の末尾部分であって、それに関しては後述するが、そこでも詳細説明はされていない。『経済学・哲学草稿』(1844)の第3草稿で若干、そして『ゴータ綱領批判』(私信としては1875年、その公表はマルクス死後の1891年)の中で示されている。

¹¹³ ドイツ統一前のプロイセンのラインライトはフランス占領下(1794～1814)にあつて、フランス革命の影響で、1791年、ユダヤ人が解放された。マルクスの父は、公職として弁護士になったが、ナポレオンが撤退しプロイセンに返還された後、ユダヤ人迫害が復活したのを機にプロテスタントに改宗した。マルクスも6歳のときに改宗している。

ここで、マルクスが、フランス革命そして市民社会、それと連動した資本主義の進展をどのように捉え、それに立ち向かっていったのかを、概観してみることにする。まず、当時、26歳のジャーナリストだったマルクスが1843年に発表し、その後の階級闘争と革命人生を方向づけることになる、『ユダヤ人問題によせて』、『ヘーゲル法哲学批判』の2つの論文を取り上げる。

前書は、彼がかつてヘーゲル哲学左派で影響を受けたブルーノ・バウアー(1809～1882)の『ユダヤ人問題』、『現代のユダヤ人とキリスト教徒の自由になりうる能力』(1843)を批判することから始まる。バウアーが、ユダヤ人がキリスト教国家で専制王政のドイツから政治的に、公民として解放されるためには、ユダヤ教を廃棄しなくてはいけない、と主張したのに対して、宗教と政治的国家との関係ではなく、アメリカの憲法にも言及しながら、宗教からの国家の解放を主張した。

さらに、ブルジョア革命による政治的解放がかえって専制政治を生んだフランス革命後の歴史からも、政治的解放の限界を指摘するとともに、さらなる人間的な解放の必要性を説いた。前述のように、フランス革命で絶対王政を倒し、市民は人権宣言、憲法で自由・平等・私的所有を勝ちとり市民社会が発展するかと思いきや、ジロンド派を支えるブルジョアジーが私利私欲に走る中、都市の民衆・農民が支持し革命を推進しようとするジャコバン派が彼らを議会から追放し、ロベスピエールによる恐怖政治が起こり、さらにナポレオンによる独裁を招くに至った。

マルクスによれば、市民革命がもたらした政治的な解放・自由とは、それまで属していた共同体、身分、職業団体などの一員としての「類的存在」—後には、人間の本質を社会的諸関係のアンサンブル(総和)であるとするようになる(『フォイエルバッハ・テーゼ』(1845)—であって、それらを通じて公的な世界とも間接的につながっていた人民を、ばらばらな国家市民、法的人間に還元することであった。さらにそれは封建制を解体し私的所有を得るための自由であって、相互に垣根をつくり、他人の害にならない限りは、自由に行ったり行わせたりできる権利であり、利己的な人間への解放でもあった。

人権とは、ルソーのいった公民(citoyen)の権利から分離された人間(homme)の権利、市民社会の成員の権利、つまり、利己的な人間の権利、人間および共同体から切り離された人間の権利にほかならないという。それは、人間を個人に分解し、公民としての人間ではなく、ブルジョアとしての個人の利己主義を承認するものであるとともに、類的な存在としての自己から疎外されることになると言う。又、自由と言う人権の実際上の適用は私的所有という人権であり、平等とは、万人に等しく私的所有が認められているという意味での自由の平等である。

そして、フランス革命の研究からも、利己的に解放された人は、私的な領域での経済的・社会的な関心を優先し、公的な領域、政治への関心は下がると考えた¹¹⁴。つまり、政治的解放の限界

¹¹⁴ マルクスが、自由＝私的所有が人を利己主義的にして政治に無関心になるとしたのは逆に、自由によってフランスの人々が祖国の事を考えられるようにしたと捉えるのが、この時代を生きたフランス貴族出身の政治家・歴史家であるA・トクヴィル(Tocqueville, Alexis de 1805～1859)である。彼はアメリカ視察をもとに著した『アメリカの民主主義』(1835)の中で、アメリカの制度・仕組み以上に、一般市民がもっている「心の習慣(仏語のモーレス、英訳はhabits of the heart)」が民主主義を支えているとした。その彼が、米国の経験した後で、フランス革命を通じて市民が勝ちえた自由が最大の価値であるとした。自由だけが、拝金主義と私事という日常の煩悩から彼らを解放し、祖国のことを認識・意識させることができる。自由だけが、人々に、富の取得以上に、大きな目的を与え、人間の悪徳

を「市民生活」の「国家」からの分離にみた。ルソーの社会契約説のように、人民が「立法者」を媒介に「より大きな全体の部分」になれば—それをマルクスは、オムからシトワイアンへの転化、つまり政治的解放ととらえるが—両者が分離すると批判し、両者の統合である人間的解放を唱えた。

さらに、ユダヤ人問題を宗教的に考えるパウアーを批判し、現実のユダヤ人が見せる、実際の欲求、利己性、商人気質、貨幣崇拜などの反社会的要素と、それと同時に彼らが实际的に政治力を持っている現実をとらえ、さらに、ブルジョア革命での政治的解放によりキリスト教徒をはじめ市民がユダヤ人化していることこそが問題であるとする。したがって、ユダヤ人をキリスト教徒に改宗するのではなく、人間を、私的所有とともに表れる利己主義から解放することが必要であるとし、ユダヤ人の社会的解放は、ユダヤ教からの社会の解放であると主張した。

そしてもう1冊の『ヘーゲル法哲学批判』(1843)の中では、近代化に後れ専制政治下のドイツでは、ブルジョア階級が国王に従順で、保護主義、市場独占というかたちで彼らの利害に結びついて復古性を維持していると批判し、ヘーゲルの思弁的法哲学¹¹⁵では国家と市民社会との分離を解決できないとした。ドイツでの人間の解放—それには、フランス革命の経験からも、政治的だけではなく経済的・社会的解放が必要であると考え—の担い手としてブルジョア階級には期待せず、私有財産の否定をみずから体現するプロレタリアートに求めた。そして、人間的解放には、プロレタリアートによる革命の実践と哲学が必要であるとした。

このように、当時、プロレタリアートの実態も、経済学も知らない若いマルクスは、政治的解放による自由と私的所有を実現することでは、市民社会の平等を維持できないとし、又、ブルジョア市民社会に内在する問題に、フョイエルバッハの「人間の自己疎外」を適用しようとした。そして政治的解放を超えた人間的解放(目的)—それは、かれにとって共産主義社会の実現を意味することになるが、この時点ではそれが意味することは不明確であった—のために、プロレタリアートをその担い手(実行主体)として、私有財産の廃棄を大前提にした社会革命(手段)を志し、自らは哲学と経済学を武器に、革命を主導していくことを決意する。つまり、まず革命による社会秩序の改革ありきで、経済学はそれを正当化する手段であり、労働者も改革の手段である。

マルクスは、ある意味で3つの秩序をとらえることで、思想を科学へと転換しようとした。第1に、資本主義の経済、国家、社会秩序を、第2に、この秩序のもとでの労働者の矛盾を解決する社会主義的な社会秩序を、そして第3に、資本主義から社会主義、共産主義へ向かう歴史変革の秩序を見つけること[内山 1997: 190]。

その後、スミス、リカードの古典経済学の研究を始め、社会思想家、労働運動家などと交流し、彼らの実践、思想から学ぶとともに批判しながら自説に取り込んでいくことになる。

と美德を識別し判断する知識を作り出すとした上で、この自由を支える意味で、公的社会である官僚機構と中央集権化は自由と矛盾しないとした。(トクヴィル『旧体制と大革命』小山勉訳 ちくま学芸文庫 1998年 p.89)

¹¹⁵ ヘーゲルは『法哲学要綱』(1821)の中で、人間の制度(客観精神)形成を、主観的ルール、普遍的道德そして法体系・慣習などの社会秩序の3段階でとらえ、最後の「人倫」の段階を、家族、自己利益をめざして経済競争する市民社会、そしてその競争関係を統一する国家の3段階を経て秩序を形成するとした。利己的に経済競争する市民社会を融和する力は市民社会自身にはないとし、国家は市民社会の矛盾を経済から政治のレベルに引き上げ、倫理的な秩序へとかえる人倫であるとした。これに対してマルクスは、市民社会内部でおきる葛藤、矛盾を国家が解決することはできないとし、プロレタリア革命の必要性を説いた。

ここで、当時の主流であった人間中心主義的な社会思想に、新たに経済学的視点を加え、マルクスにも大きな影響を与えたピエール・ジョセフ・ブルードンの著作、『所有とは何か』(1840)、『経済学的矛盾の体系—貧困の哲学』(1846)、そして、それらへのマルクスの反応を含めて、両者の経済社会のとらえ方、問題意識を比べてみる。

ブルードンは、固有(所有)と共有、自由と秩序(権威)、消費と生産、使用価値と交換価値、競争と独占といったように、現実の経済社会には、どちらも重要であるが、そこに内在するアンチノミー(二律背反・矛盾)を認めた。そして対立・矛盾が社会にダイナミズムを生み、いったんバランスをとってもやがてくずれ、次の運動につながる故に、矛盾を系列的な連鎖として捉えた。そこに静態的な秩序はなく、それゆえに社会にダイナミズムを与え前進させ、動的に均衡されていく¹¹⁶、言い換えれば、よっぱらいが揺れて歩くようにつねにバランスを崩しながら前進していくようなものであるとした。その上で、私的所有への一義的反発から共有制・共産主義へ向かうのは分かりやすいが、それには個人の自由を抑圧してしまう危険性が伴うと警戒視した。

社会主義には固有性も共同性もともに重要だ。そして、社会的正義と社会の繁栄・福祉(効率)の両方が必要だが、ブルジョア経済学は正義を実現できず、共産主義は、社会の活気を失わせる。さらに、労働をとおして成長し自己実現する、主体的に考え、生き生きとした生産労働を行い、イノベーションを起こして生産性を向上させることも自らの関心事とするのが本来の労働者の姿だとした。元印刷職人のブルードンの思想には、当時の市民革命、社会主義運動の担い手であった都市の手工業職人たちに通じるものがあつた。

このブルードンの『経済学的矛盾の体系—貧困の哲学』(1846)に対して、マルクスは、なかば中傷的な題名の『哲学の貧困』(1847)の中で、彼を痛烈に批判するのだが、自らが構想する秩序体系にもとづいたプロレタリア革命を目指すマルクスを大いに刺激したことは確かであろう。

そして、ブルードン批判の翌年、「今日までのあらゆる社会の歴史は、階級闘争の歴史である」ではじまり、生産力(生産・交通手段)の発展により、ブルジョア的生産関係・所有関係を変革せざるを得なくなるとの歴史的必然性を示しながら、その革命の担い手である万国のプロレタリア団結を訴える『共産党宣言』(1948)、つまり共産主義者のマニフェストを発表することになる。

その中で、無産階級であるプロレタリアートだけが革命を担える階級であるとして、プロレタリア階級の形成、ブルジョア支配の打破、プロレタリア階級による政治権力の奪取を当面の目的とし、ブルジョア的な私有財産の廃止を掲げた。そして、国家による財産没収、信用創出、生産計画を含んだ、最も進んだ段階での生産様式を10項目として挙げ、ブルジョア生産様式を廃止した後、プロレタリアは自ら勝ちとった支配階級を廃止し、その代わりに、そこでは、一人ひとりの自由な発展が、すべての人々の自由な発展にとっての条件であるとする「アソシアシオン(association 協団体)」が現れるとするが、それまでと同様に、その説明はない[Marx and Engels 1848: 第2章]。

¹¹⁶ ブルードンは、私的所有と共有のように、経済社会に現存するもの(制度)の合理性と非合理性をともにみて、アナルシー(二律背反)、矛盾の系列の中に社会のダイナミズムを見出そうとした。アナーキズムは無政府主義と訳されるが、そのルーツは、訳のイメージとは異なるブルードンの思想にあるとされている。フランス革命後に勢力をもち、平等を第一義としたジャコバン派の国家主義的な社会主義ではなく、国家に頼らない、自己統治の考え方がそのベースにあつたと言える。これに近い理念を実践した事業家に出光佐三がおり、第8章1節で取り上げる。

この最後の「協力体」の部分には、私有財産を廃止するヴァイトリングの「財産共同体」のような共産主義的な考え方や、フランスを中心とした社会主義思想そして生産者協同組合(association ouvrière)、社会的作業所のような実践にみられる社会主義的な考え方の二つの要素が統合されているようである。

『共産党宣言』の第3章では、科学的社会主義の創始者とされていたプルードンから影響を受けて経済研究をはじめながら、プルードンをブルジョア社会主義と呼んだ上に、自らを科学的社会主義と称した。ただ、マルクスのいう科学的な資本主義の運動法則の解明は、『経済学批判』(1859)にその一部、さらに『資本論』の第1部(1867)まで待つことになるのである。

加えて、同じく第3章では、当時のマルクスに先行する彼らの実践・思想から学びながらも、サン・シモン、フーリエ、ロバート・オーウェンを批判的・空想的社会主義および共産主義者と呼び、彼らの活動は社会的ではなく個人の空想的な活動—それは本研究の主題である起業家らによる創造力、社会イノベーションにも相通ずるものであるのだが—であるとして、又、それはマルクスのいうところの解放の歴史的条件にそったものではないために、プロレタリア階級が形成、組織化されていく一助とはならないと批判している。

その後、1862年にはヨーロッパ諸国の労働者と社会主義者の国際組織である第一インターナショナルが設立されたが、マルクスらの進め方を権威的だとして、それに反対する無政府主義者のバクナーニン派との間で互に、批判しあい、組織は崩壊した。

又、1871年には、プロイセンとの戦いに敗れて国家が分離し内乱状況の中、労働者階級による世界初の社会主義の革命政権、パリ・コミューンが誕生したが、わずか72日間で崩壊し、革命家たちは国外追放になった。

その頃、議会政治が発達するにしたがい、労働者階級の支持を得た社会主義政党がイギリス、フランス、ドイツなどで勢力を拡大した。イギリスでは、1884年設立のフェビアン協会が、後の社会民主主義や労働党の源流ともなった。ドイツでは、1875年に、ラサール派のドイツ労働者同盟とマルクス派の社会民主労働党が合同して社会主義労働者党を結成した。ラサール派の「労働者全収益論」をマルクスが批判して¹¹⁷送った『ゴータ綱領批判』(私信としては1875年、その公表はマルクス死後の1891年)の中で、革命の最終目標である高度に発展した共産主義社会の姿を描いた。それは、私有財産を廃棄し、生産手段を共有する協同組合的社会である。そこでは、能力・才能の差はないものとなる。ルイ・ブランの言葉を借りた「各自はその能力に応じて働き、各自はその欲求にしたがって受けとる」社会であり、ヴァイトリングの「交易時間」を援用した「労働証書制」により賃労働は廃止されるとした。

1862年以来、プロイセンの首相となった地主貴族(ユンカー)出身のビスマルク(1815～1898)は、オーストリア、フランスとの戦争に勝利し、プロイセン王を皇帝とするドイツ帝国(1871～1918)の統一を遂げる鉄血宰相ぶりを発揮し、社会主義者鎮圧法(1878)で社会主義や労働運動を弾圧すると同時に、世界初の疾病・養老保険制度を整備する「飴と鞭」政策を実施した。

¹¹⁷ 未来社会は労働者による社会が支配するのではなく、すべての人々による社会の実現を目指すマルクスの考え[Marx and Engels 1848: 2章]に反して、全収益を労働者の中で分配しようとしたことを批判した。

マルクスの死後、エンゲルスの加筆により『資本論』の第2部(1885)と第3部(1894)が出版され、1889年にはマルキストを中心に第二インターナショナルが結成された。その中心的な存在となったドイツ社会民主党の内部で、ベルンシュタインらの議会制民主主義による平和革命を志向する派と暴力革命やプロレタリア独裁を堅持すべきとするカウツキー派との間に「教条主義論争」が起き、後にはカウツキーも合流して社会民主主義を体系化した。その後1914年に第一次世界大戦が勃発。各国の社会主義者が自国の戦争を支持したため、第二インターナショナルは崩壊した。

このような近代化にともなう諸矛盾と向き合ったカール・マルクスは、若き20代半ばにおいて、市民革命で勝ちとった自由、私的所有は、公民というより孤立し利己的な市民を生みだし、資本主義経済の進展は拝金主義と社会の不平等をもたらすとの洞察から、私有財産・賃労働・貨幣を廃棄し、人間の解放をめざす、プロレタリア独裁による革命人生を歩むことを志した。

実際には、彼が目指すとした共産社会の理想像を明示し自らがそれを創造するというより、革命を組織化すると同時に、革命の必然性を論証するために、ブルジョア資本主義社会を均衡体系として、その秩序法則とそこに内在する諸矛盾を明らかにすることに、心血を注ぐことになった。換言すれば、手段であったはずのプロレタリア革命が目的化し、まずは古い社会秩序を廃棄するといった、革命ありきのものであったと言える。さらに、その実現方法・過程にも秩序立ったものを求めた。新たな共産的な社会を創造するための、哲学とプロレタリア革命、それが20代のマルクスが志したものであり、生涯それに邁進したことは、ロンドンにあるマルクスの墓石に刻まれた次のようなことばが物語っている。

「哲学者たちは、これまで世界を解釈してきたに過ぎない。

しかし、大切なことは、それを変革することである」

実際のところは、現実社会の矛盾つまりブルジョア的生産・所有関係を批判し、弁証法でいうところのアンチテーゼとして、賃労働を廃止した「労働証書制」、生産手段の共有、労働者共同組合などの制度的な要素で構成される共産主義の(彼がオーウェン、サン・シモンらを批判したのと同じように)ユートピア的社会のイメージを示すにとどまっている。プルードンが諸矛盾の連鎖の中に社会の動的な平衡と、本研究の主題であるイノベーションの可能性を探ったのとは対照的である。プルードンが、現実の矛盾を暴力革命で廃棄するのではなく、現実的な折り合いをつけながら進めた企て(人民銀行の創設などを含むと思われる)を、マルクスは、『共産党宣言』の中で、「行政的改善」であるとした。

又、資本論の中身の議論は本節の範囲を超えるものであるが、リカードの投下労働価値説を受け継ぎながらも、マルクスは、労働者を労働力を提供することで賃金をえる労働力商品としてみなし、資本制生産過程の一要素として扱うことで、資本の運動法則を明らかにしようとした。そして、労働力の再生産費によってきまる労働賃金を超えて提供された労働時間との差額の剰余価値、協業と分業により創出された価値、それがブルジョア資本家による労働者の搾取分だとした。労働を賃労働だけに限定してとらえ、有用性をもたらす労働の使用価値を、その質で問わずに(平均的な)時間で表わし、さらに資本家による搾取の対象としている。さらに、生産過程と労働過程を一応分けて捉えはしたが、後者は、素朴な労働といった意味として、生産過程を中心に理論をつ

くった。それまでの労働主体である小生産者の時代に存在した共同性をともなった労働過程と生活過程を否定し、バラバラの個である近代プロレタリアートが生まれることになった。

マルクス経済学によれば、個々の労働者の労働能力を問わず、又、彼らを所有することもしない資本家が、彼らの労働力に使用価値を見いだす。そして生産過程が、投入される労働力を決め、機械や油などと同じように、テーラーシステムのような流れ作業の一要素として消費するとした。資本制商品生産様式の普及とともに、労働者は、かつてのように自らの労働に主体性をもって、その目的(対象)、手段、方法を決め、必要な能力をもって向き合うことができなくなっていったと言い換えてもよいだろう。

『ユダヤ人問題によせて』では、公民と市民が統合された人間の解放、労働者の解放のための革命を目的としたマルクスであったが、「労働者が、自分の主体的な世界をみること抜きに、どうして歴史の主体的形成者としてのプロレタリアートになることができるであろうか。資本制社会総体を、自分の存在のなかで把握せずに、どうして現代社会を自己の力で変革することができるだろうか」[内山 1976, 1984: 172]

「マルクス経済学は、それがいかに真実であったとしても、労働者の存在にとって外部の思想にすぎない。この理論からは、その担い手である労働者の存在それ自体をとらえることも、またその帰結として、資本制生産様式を否定する契機をみつけだすこともできない」[ibid: 257]

又、『共産党宣言』では、ブルジョア的生産関係・所有関係を廃棄する革命の担い手にプロレタリアートを位置づけるが、プロレタリア独裁後は、彼らにその支配から降りることを強いている訳で、彼らに重荷を負わせる割には彼らへの実利的なリターンが過小評価されており、当時でも、労働者階級からの評判は必ずしも良くなかったとされている。労働者は、生産過程に投入される労働力商品とされ、また革命の道具になっていると感じなかったであろうか。

国と市民社会との関係については、若くしてヘーゲル哲学左派としてドイツ社会の後進性を批判して以来、国の政治経済的な発展を念頭においた上での、私的領域でのアソシアションの議論であるようだ。それは、『共産党宣言』の2章で、プロレタリア独裁下での、私有財産の収奪をはじめ国家中心の施策に表れている。例え、それに続いて示される協同体社会へ向かう過渡期の措置であって、かつ、『ゴータ綱領批判』で国家の補助なしに協同組合の設立を求めていたとしても、プルードンが、社会契約で国家に国民の権限を信託するルソー的な考え方を批判し、国家なり組織なりに各人が全面的に帰依することを嫌ったのとは温度差がある。

マルクスは、労働者協同組合のような実践そして彼らの連帯に言及しながらも、個々の民間イニシアティブをきっかけにした経済社会変革ではなく、まずは政治的、全体的な革命のイメージを持っていたようである。企業家の利己性を認めず、私的所有を完全否定するのではあるが、アダム・スミスのように彼らに徳の実践を求める訳でもなく、個々の企業家、労働者、運動家の存在より、彼らを集合的に、それも対立する階級としてとらえて、社会、国全体の秩序に重きをおいて構想を進めたのではないだろうか。

又、オーウェン、ルイ・ブラン、ヴァイトリング他、多くの実践から刺激を受け、それを彼の理論的な構想にも使ったであろうが、後に彼らを空想的社会主義、ブルジョア社会主義などと批判し、彼

らの存在・活動を全体の社会変革のためにレバレッジしようとはしなかった。労働運動、協同組合運動、社会主義運動は、マルクス以前からも各地の個別・特殊な状況下で起きており、その後も現在に至るまで連綿とつながっている。

そして、フランスのアソシアシオン(NPOのような性格の団体も含めて)をはじめ、英国、イタリア、スペインその他での協同組合、共済組合は1970年代頃から、ソーシャル・エコノミー(社会的経済)という概念で括られ、高齢者介護、託児所、地域づくり、社会的包摂、就労支援などの社会的ニーズに対応した活動を広げている。

『共産党宣言』、『ゴータ綱領批判』で示されたアソシアシオンも、個々の団体・組合のメンバーたちの福利(well-being)向上・発展というより、彼らが互いに連帯し、地域・国を超えて、その輪が広がり、革命の機運を高めることにマルクスの当面の関心があったとも言える。全体秩序のための労働者の存在であり、限定的ではあるが、アソシアシオンの理念そして制度的な主要条件を提示しているが、それが個々の創造的なイニシアティブを妨げることになりはしなかったのだろうか。¹¹⁸

地域ごとの歴史、政治、経済、社会などの状況の特殊性に対して、科学的で、秩序あるものとしながらも、マルクスたちの発展段階論、革命理論を汎用的に適用することにおける限界はなかったであろうか。「理想の秩序の創造が人間を解放するのか、それとも現実の秩序を破壊していく自由が、新しい社会をつくりだしていくのかという問題である」[内山 1997: 194]

そして、19世紀末以降、社会主義運動は、大きく二つの流れに分かれていった。一つは、1917年のロシア革命でのマルクス・レーニン主義から、スターリンによる共産党独裁、一国社会主義へ進む動きであり、その動きは20世紀末には、東欧革命そしてソ連の崩壊につながる一方で、中国、ベトナムでは混合経済のもと、経済発展が著しい。もう一つの流れが、イギリス、スウェーデン、フランス、ドイツなどでの社会民主主義政党の進展であり、ソ連型の社会主義独裁を批判し、世界恐慌そして第二次大戦の経験を経て福祉国家をめざした動きである。英国では石油ショックをきっかけに新自由主義的なサッチャー政権下で「小さな政府」に路線変更されたが、労働党のブレア政権の官民に市民セクターを加えた「第三の道」で揺り戻したものの、現在の保守党連立政権は財政支出を抑えながら「ビッグ・ソサイエティ」を模索中である。又、今世紀に入り中南米諸国では社会主義政権が、社会的公正と経済成長を同時にすすめる動きもある

又、経済の面では、1825年から1866年まで、ほぼ10年周期での生産設備の過剰もあって恐慌が起きていた。軽工業から重工業へ産業構造が変化する中、鉄道建設が落ち着いた後の鉄鋼需要を戦艦建造に見出し、各国の帝国主義と相いまって第一次世界大戦を引き起こすことになる。大戦後の混乱の中、イギリスでは、アダム・スミスが重商主義で批判した頃よりさらに、貴族などの

¹¹⁸ これは理論と実践そして制度と実践に関連した問いである。例えば、それまでの多様な市民活動の歴史の上に、彼らに法人格を付与することにより、ボランティア活動をはじめとする市民が行う自由な社会貢献活動を促進し、もって公益増進に寄与することを目的として1998年に施行された特定非営利活動促進法(通称NPO法)であるが、今度はその制度的な枠組みに準拠することが目的となり、自由で創造的な活動が妨げられるリスクがないとは言えない。又、その通称の“non-profit”にもあるように、“for profit”つまり営利目的の企業のアンチテーゼとして、法人格を設定した意味合いからも、この二項対立の枠に縛られていては、活動での柔軟性、創造性の発揮が抑えられる可能性も否定できない。

利子生活者たちがかつての土地と労働の世界から離れ、ロスチャイルドなどの国際的な銀行家と結ばれながら、海外投資を進め、貨幣＝資本が国内から逃避する、いわゆる金融グローバリズムが加速化され、産業そして国民経済との対立が生まれていた。欧州から大量の金が米国へ流れ、1920年代、イギリスは失業に悩まされていた。

一方、米国は大戦による輸出景気を享受し、自動車工業も躍進する反面、鉄道、石炭などの不振、欧州経済の停滞もあって生産過剰になっていたにもかかわらず、投機マネーで株式市場は長期の上昇を続けていた。自動車・家電製品などの耐久消費財の大量生産と大量消費が高度成長をもたらす、いわゆるフォードイズムが始まっており、株式投資も大衆化していた。そして、1929年、ニューヨーク株式市場での株の暴落をきっかけに、世界大恐慌が起きる。その影響は長引き、ブロック経済化がすすみ、1939年には第二次世界大戦を招くこととなる。

2.5 ジョン・メイナード・ケインズ

このように第一次世界大戦後の混乱と長期にわたり10%を超える失業率¹¹⁹にあえぐ中、米国にその覇権を奪われたかのように低迷するイギリスの国民経済の安定を取りもどすべく奮闘したのが、経済学者のジョン・メイナード・ケインズ(John Maynard Keynes 1883～1946)である。一般には、アダム・スミスらの自由競争的な市場主義を批判し、国家による経済管理を推奨した人物とされているが、大蔵省に勤務しその後も顧問として影響力をもったケインズは、貨幣そして貨幣経済を正面からとらえ、投資家の私的利益である金融グローバリズムから、公的利益である国民経済をいかに守るかを考えていた。

さらに、その手段として国家の金融・財政政策を動員して、海外への資本逃避を抑え、国内の社会インフラなどへ公共投資することを提唱した。それ以前の完全雇用を前提とする古典派経済学とは異なり、需要の飽和、生産能力過剰、不完全雇用状態での均衡の可能性を認めた上で、財政支出・減税・金融緩和により有効需要を創造することで、生産と雇用の拡大を目指した。

まず、『貨幣改革論』(1923)では、金本位制を廃止して各国の中央銀行による貨幣管理の方向性を示唆した。主題は、市場メカニズムに委ねることなく貯蓄が投資にまわるように物価を安定させることにあって雇用ではなかった。この考え方は、長引く大恐慌の中から引き起こされた第二次世界大戦の戦後処理と、新たなパックス・アメリカナのもとでの世界秩序を議論するブレトン・ウッズ会議(1944)にイギリス代表として参加したケインズにより提案され、ボンドが基軸通貨であり続けられるようにと、資本統制、失業対策、社会福祉、労働組合などの国内介入主義でもあった。ここでは、金本位制を持続し、国内介入に反対する金融界との対立もあった。結局、ケインズの才覚をもってしても、急伸する米国との国力差には勝てず、金・ドル体制に移行していった。

この貨幣に関しては、遠くはアリストテレスそしてアダム・スミスが、それ自体は有用性を持たず、つまり使用価値がないもので商品交換の媒介手段として捉えられると同時に、高利貸し、悪徳事

¹¹⁹ 1921年から第二次世界大戦が始まる1939年まで英国の失業率は10%を下回ったことはなかった。

業者、投機家などに言及しながら、貨幣の自己増殖を目的化する貨幣愛の危険性を指摘した。一方で、ケインズは、消費者や投資家の心理、そして将来への期待や予測といったものを彼の考察の基礎として捉えた。貨幣は腐るものでもないで、すぐに使わないで将来のためにとっておけて、どのようなモノとでも、いつでもどこでも交換できるという自由を提供してくれるものでもあり、それ自体が一つの商品であるかのように欲望される。債権や株など利子を生む資産があっても、それらの将来の価値が不確実であればあるほど、貨幣そのまま保有しようとするのを、ケインズは「流動性選好」(liquidity preference)と名付けた。そして、貨幣それ自体の役割を果たし、ひとつひとつの行動動機や意思決定に影響を与えるような経済、すなわち、貨幣の振る舞いに関する知識を含めて「貨幣経済」と呼んだ。ケインズの『雇用・利子および貨幣の一般理論』(1936)は、この貨幣経済が実体経済に与える不安定さを分析した書物であり、投資の不安定さこそが経済変動の主因であるとした[岩井 2000: 199-200]。

さらに、この『一般理論』の第12章で、株式への投資行動に関して、当時、新聞紙上ではやっていた美人コンテストを例にとって、個人の基準や平均的な基準でもなく、多くの投資家の好みを予想しながら、それに合わせて投資を行うとした。互いに相手を予想し合いながらの投機家の行動はバブルを生み、そして弾けることを理論づけた。資本が生みだすであろう将来の利潤に対する所有権を表わしたものが株式であり、将来への期待に依存するものなのだが、一方で、それは企業に必要な資金を提供するものであるがゆえに、実体経済を不安定なものにしてしまうリスクをもつことになる。加えて、両親が学者でケンブリッジ育ちのケインズ自身も金利生活者で、外為、株式、商品相場の投機家であったことも忘れてはならないであろう。

このように、ケインズは、資本主義市場経済を支える貨幣のもつ利便性・効率性ととも、それがもたらす不安定さを明らかにした。その上で、製造設備などに長期投資する事業家と、短期的に利潤を追求してグローバルに資金を動かす投資家の行動の間に対立が生まれ、国民経済の立場からは、国内投資が促されるような国の政策が必要となる。そして、国内の産業インフラ、住宅建設、田園環境の整備といった公共投資を行い、有効需要そしてそれに伴う雇用機会をつくることで、投資家の「アニマル・スピリット」を刺激し国内への投資を促すことになる。加えて、公共投資を政府の官僚エリートが管理するものであるとした。アダム・スミスに批判的であったとされるケインズであるが、産業革命が始まろうとする150年前との状況の違いはあるにしても、スミスが、自然にまかせて、まずは国内の投資が行われるべきだとした点と共通するものがある。

以上のように、続く大恐慌そして失業の原因は、労働市場の価格メカニズムにあるのではなく、国内の過剰生産設備に、「欲望の飽和」による消費の縮小が重なり、「豊かさの中の停滞」が起き、有効需要が不足していることにあるとマクロ経済の視点から捉えた。

かたや産業革命とともに産業資本主義が生まれる前の時代に生きたアダム・スミスは、相互同感という人と人、人と社会の関係性をとらえ、ミクロ・レベルからはじまって社会の秩序と繁栄を模索する中で、経済活動を捉えた。経済は社会から離れたものではなく、個々人の自由と主体的なイニシアティブを前提に経済社会を捉えていった。

スミスの100年後、市民革命そして産業革命のダブル革命の嵐の中で、新たな経済社会の矛盾と対峙したカール・マルクスにとって、人と社会をとらえようとしたスミスとは異なり、資本家と労働者の階級闘争ありきであった。革命を起こして資本主義を揚棄し、共産的社会に向かうことの必然性を史的唯物論から主張した。そのために資本主義の矛盾・限界を示すべく、その運動法則をみつけようとした。彼は、揚棄しようとする資本主義の仕組みにしても、そして革命プロセスにしても、秩序だったものを求め、国・地域・歴史の違いにもかかわらず、汎用モデルを適用しようとした。

スミスにとっては個人そして社会、マルクスには階級であったのと比べると、市場経済・貨幣経済がさらに進展し、二度の世界大戦も経験したケインズにとって、眼前で凋落していくイギリスの国民経済の安定が最大の関心事となった。それは、国家官僚による税金を投入した施策によって有効需要をつくって失業率を下げ、そしてグローバルに動く貨幣の不安定さからいかに国民経済を守るかにあった。

対象は、国民経済であり貨幣経済である。人々の生活次元からも、資本家対労働者の政治的な階級闘争からも離れて、ケインズは、あくまでも国民経済の構成要素として、金利生活者である投資家(investing class)、企業家(business class)そして勤労者(earning class)¹²⁰を捉えたに過ぎなかった。そこに社会学的な考察はなく、社会から離脱した経済、それも国家の金融・財政政策・運営のためのマクロ経済学であり、国民総所得の増大、経済全体の秩序であって、社会的弱者への配慮、富の分配や社会福祉などに関心を向けることは少なかった[Sen 2009]。

一方、いわゆるケインズ経済学による国内への公共投資は米国のニューディール政策などにも適用され、経済の回復がもたらされた面もあったが、その後の各国の軍事支出の膨張にも結びついて、軍部の拡大と第二次世界大戦につながっていった。

戦後の復興と高度成長期には、再度その効力を発揮したが、1973年には第四次中東戦争が勃発し、石油ショックが起り、又、金・ドル交換停止、変動相場制への移行などブレトン・ウッズ体制が崩壊する中、インフレと不況が同時に起こるスタグフレーションに対しての有効策を提供できなかった。

そして、ケインズ経済学に代わって、新古典派マイクロ経済学をベースにした新自由主義の考え方にもとづいて、イギリスのサッチャー、米国のレーガン両政権の運営が行われ、日本の中曽根政権で採り入れられることになる。80年代以降、新自由主義、市場原理主義のもとで、経済、特に金融グローバリズムが拡大暴走し、投機マネーによる通貨危機、2008年にはリーマンショックに始まる世界的な金融危機を生んだ。

¹²⁰ 当時のイギリスでは、貯蓄そして投資を行うのはごく一部の金利生活者であって、一般の賃労働者は、その対象とはされていなかったことが、ケインズの3分類にも表れている。一方、第一次大戦後、1920年代のアメリカの経済は好況で、株式市場は1924年から上昇トレンドに入り、投機マネーに加えて、一般個人投資家による株式投資・信用取引も増加し、1929年の大暴落が起きるまで、ダウ平均株価は5年で5倍に急拡大していった。

2.6 ヨーゼフ・A・シュンペーター

産業革命、市場経済で先頭を走っていた英国だが、前出のケインズは、需要の飽和、実物経済に不安定な影響を及ぼす貨幣経済(投機)の浸透、さらに長期の失業など、母国の凋落ぶりを眼前にして、金融政策と公共投資を動員して不況から脱却し、国民経済の均衡に取り組んだ。

そのケインズとも比較されるのは、彼と同じ1883年にオーストリア＝ハンガリー帝国に生まれ、イノベーション論、起業家論の開祖とされる経済学者、社会学者の J.A.シュンペーター(Joseph Alois Schumpeter 1883～1950)。彼は600年に及び第一次大戦をもって終焉するハプスブルグ家の晩年のオーストリアで、空前の経済成長によりGDP規模で英国を抜き¹²¹、又、多民族・多文化・多言語を背景に、芸術・文化・学問が飛躍的に発展する時代に青小年時代を過ごしていた。

彼は、「不況はお湿りにすぎない」とのことばに表わされているように、不況はイノベーションがもたらす経済発展の調整であり循環の一部であるとして、ケインズとは異なりより楽観的な視点から、『経済発展の理論』(1912)を、29才で発表した。二人とも恵まれた環境で育っていながら、英国、オーストリアというそれぞれの国が置かれた状況の違いが、少なからず各人の問題の捉え方、考え方、そして彼らのヴィジョンにも影響を与えた。

経済学の分野では、それまでの労働価値説に代わる限界効用説が生まれた。シュンペーターはその中心学者の一人で新古典派のレオン・ワルレスの「一般均衡理論」をウィーン大学で学んだ上で、その静態的視点を批判し、資本主義の本質そして経済発展の原動力を「創造的破壊」(creative destruction)、つまりイノベーションに求め、経済学そして経済社会学を併用しながら、動態理論を展開していった。シュンペーターが意味する経済発展は、自らの内から生まれるものである。人口増加、自然的与件の変化など外部要因によって動かされる経済変化ではなく、それらはあくまでも経済発展の条件である。30年近く後になって出版する『景気循環論』(1939)において、彼はイノベーションという言葉を使いはじめたが、それまではイノベーションという言葉は使わず、それを生産要素の「新結合(new combinations)の遂行」と呼んだ。

「生産するという事は、われわれの利用しうるいろいろな物や力を結合することである。生産物および生産方法の変更とは、これらの物や力の結合を変更することである」[Shumpeter 1912:第2章]とした上で、「新結合の遂行」の形態として、それまでとは違った新たな財貨、生産方法、販売先、仕入先そして組織の5つの場合を挙げている。

そして、それを遂行する主体であり、最も資本主義的な人間類型としての「起業家」—翻訳本では“entrepreneur(アントレプレナー)”は「企業者」と訳されているが、新しく「企業」を起こすといった意味合いも含めて、一般的に使われる「起業家」を本稿をつうじて使うことにする—、そして彼らに対して信用創造し、投資資金を提供する「銀行家」が結ばれることによって創造、発展の過程が

¹²¹ オーストリアは、1880年頃には英国を抜き、90年代以降、その差は2割以上に広がっていった。ちなみに隣国ドイツは、オーストリアも超える GDP と成長率を示した。(Maddison A.(1995) *Monitoring the World Economy 1820-1992*, Paris, OECD, Table B-10a) 一方、英国はヴィクトリア女王を継いだエドワード7世の治世(1901～1910)は「停滞の時代」とも呼ばれたが、それはケインズの20歳代に当たる。

始まる。彼らの盛衰が資本主義の経済領域だけではなく社会全体の盛衰に関係するものとして構想された。

シュンペーターは「新結合の遂行」を、アイデアを生み出す発明家でもなく、それを実行、実現する「起業家」が行うもので、一般にイメージされる技術革新より広く捉えている。旧来の「慣行の軌道(routine course)」を踏襲するのではなく、物事を新しい切り口で捉えなおす、社会に新たな経済価値を産み出すことを意味していると言える。そして、それは、内生的で、自発的に起きるものであり、非連続的で、かつそれによってもたらされる均衡中心点も静止したものではなく推移していく循環的なものであるとして、動的な経済発展のヴィジョンを提示した。

この非連続性、創造的破壊の例えとして「郵便馬車」(「駅馬車」と翻訳されたが、19世紀後半に鉄道が普及すまでは「郵便馬車」が英国・欧州の広範囲での輸送手段であった)から「汽車」への変化を挙げ、「馬車を何台つなげても汽車にはならない」としながら、馬力を蒸気機関に代える「新結合」の必要性を説き、その変化を起こした者も郵便馬車の運営者ではなかったとした。

リカードら完全雇用を前提にしたマイクロ古典派経済学や、失業の存在を前提にしながらも、それを国家のマクロ金融・財政の力でとり除き国民経済の均衡を目指したケインズとも異なり、経済発展の鍵を握るのは、起業家によるイノベーションであり、それはダイナミックな循環過程であるとした。そして、英国を中心に経験されていた「需要の飽和」に対しても、公共投資による有効需要を創造しようとしたケインズに対して、シュンペーターは、国家による需要創出ではなく、供給側、つまり起業家たちが新しい欲望を消費者に教えることで克服できるとした。

又、「起業家」は、財産・事業体の有無を問わず、農民、手工業者、自由業者でもなりうるものであり、一方で工場主、産業家、商人だからといって、彼らが起業家になるとも限らない。それは生涯の職業や階級として分類されるものでもなく、又、日常の事務管理に埋没するマネジメントとも異なるとした上で、次のよう特質を求めた。それまでの慣行の領域の外に自ら出るために、洞察力をもち、意志を新しい方向に向けられ、社会環境からの抵抗に打ち勝てる起業家精神が必要であるとする。この「起業家」のリーダーシップに関する考え方は、後世の経営学に影響を与えた。

加えて、彼らの動機として、金銭的なもの以上に、自らの帝国をつくらうとする夢想と意志、勝利者にならんとする意志、そして創造することでの喜び、の三点を挙げている「Schumpeter 1912:第2章第3節」。これら「起業家」の特質・性向の論述に対して、それは心理分析であって経済学ではないとの批判を受けながらも、その後も、経済学的な数式などを加えることもなく、シュンペーターの「総合的社会科学¹²²⁾」としてのヴィジョンが描かれていき、後述する『資本主義・社会主義・民主主義』(1942)でそれがまとまった形で提示されることになる。

¹²²⁾ シュンペーターの世界像の構想を、静態、動態そして全体としての社会文化発展の3つ研究領域を総合する「総合的社会科学」として捉えるのは、塩野谷祐一(1995)『シュンペーター的思考』(東洋経済新報社)である。シュンペーター自身はグスタフ・シュモラーを「普遍的社会科学」、カール・マルクスに対して「統一的社会科学」という言葉を使っていた。塩野谷によれば、『経済発展の理論』(1912)のドイツ語初版の最終第7章「国民経済の全体像」の中で、経済の静態、動態を、経済の領域を越えて、政治、芸術、科学、社会、道徳など、社会科学の対象となる諸領域を含む、包括的な社会科学の捉え方を示した。ところが当時は、資本主義経済の特徴分析が求められており、シュンペーター自身もその章を「文化社会学の断片」と呼んで、2版(1926)以降からは削除した。そして、30年後の『資本主義・社会主義・民主主義』(1942)で、彼の総合的な世界観が結実したとしている。さらに、この

次に、事業資金に関しては、起業家が自己資金を用意する必要はなく、資本家たちの資金・貯蓄が集まる「銀行家」が、資金を提供し、起業家と生産設備の提供者との間をつなぎ、「交換経済の監督者」の役割を果たすものであるとした。このように、シュンペーターは、新結合を遂行するために必要な機能として企業体、起業家そして銀行家の三要素を挙げる一方で、そこに労働者を加えていない。これは、彼があくまでも「起業家」が「慣行軌道」を「創造的破壊」する段階に着目しており、それに続く定常の事業運営は彼のイノベーションの枠外だからであろう。マルクスは労働者を革命の担い手としながら、プロレタリアートという労働者の塊としてでしか捉えられておらず、シュンペーターはイノベーションの実践主体として起業家に焦点を当てた。

さらに、経済循環に関するシュンペーターのロジックは次のようである。非連続的に起きるイノベーションに際して、その起業家を模倣する人がたくさん現れて、市場そして景気は拡大するが、模倣者の参入のために競争は激化し価格は下がり、経済は静止均衡に向かい、不況となる。一方で銀行への負債返済は続き、かつ新たな信用需要も、先行きへの不確実性のために生まれなくなる。だが、さらなるイノベーションが非連続的に起きることにより、再び循環が続くとする。この考え方は、彼が29才で、オーストリアの景気拡大期に発表したものだが、その後、世界恐慌を経験した後に出版された『景気循環論』(1939)でも変わることなく、金融と有効需要のマクロ政策による不況克服を訴えたケインズの『一般理論』(1936)を静的均衡アプローチだとして批判した。

一方、後年、『資本主義・社会主義・民主主義』(1942)においては、経済の領域を越えて政治、社会、文化などの領域を含めて包括的な社会現象をとらえるパースペクティブから、「総合的社会科学」として資本主義の発展理論を展開するようになる。

その中では、引き続き、起業家によって古いやり方が新しいやり方で置き換えられる、いわゆる創造的破壊が経済発展をもたらすとしながらも、資本主義はその成功から巨大企業、寡占化を生み出し、それゆえに官僚的になり活力を失っていくと説いた。そして、逆説的であるが、資本主義経済の発展が自動機械化し、その「新結合」の推進者であった起業家の機能を無用化する。合理化の進展により、資本主義そして起業家を支えてきた道徳、規律、エートス¹²³が失われていく。経済が静止状態にある社会においては、独創性・起業家精神あるエリートたちは、官僚化した企業、経済領域より、未開拓の非経済の領域、例えば社会福祉、公共経済、教育などの分野に革新の機会を求めるとした。さらに、起業家が成功し豊かになり、現状生活の維持から少子化も進み、社会には多くの知識人が生まれ批評家となる。自己中心的な考え方が拡がり、資本主義

「文化社会学」を20世紀前半のドイツ文化社会学の文脈でとらえ、社会生活の諸領域を理念的・文化的領域と実在的・社会的領域とに二元化する発想に基づき、「社会文化」は、社会と文化との二元化された全領域の間の相互作用を含んだ全体を表わすものであり、経済的な静態・動態論とより大きな文脈である「文化社会学」の相互関係を媒介するものとして、シュンペーターはイノベーションそしてその担い手としての起業家を捉えたとする。その上で、彼の世界観を、経済領域を越えた「総合的社会科学」であると評価している。

¹²³ 古代ギリシャ語でもととは「住み慣れた場所、故郷」といった意味だが、そこから派生する集団が守る慣習・習慣であり、そのような慣習によって社会の成員によって共有されている意識や実践のことをさす。ギリシャ語のエートスのラテン語訳がモーレス(モスの複数形)で、英語のモラルの語源である。エートスは人々が共に暮らす中から、生まれてくる慣習であり、アリストテレスは『ニコマコス倫理学』の中で、日常生活の反復的行為の中で修得される徳、技術であるとし、徳、倫理的卓越性は本性的に生まれるのではなく、習慣づけによって完成するとした。このエートスを社会学者のマックス・ウェバー(Max Webber 1864~1920)が、生活態度、心的態度、倫理的態度の三つの性向をもつ社会認識の基軸として捉えなおした。

は衰退していき、事物、精神ともに社会主義的生活様式に従いやすいようになっていく。これが、「資本主義は成功するがゆえに衰退し、社会主義¹²⁴に変質する」というシュンペーターの逆説である。そして、かつてウィーン大学の学生時代にルドルフ・ヒルファールディング、オットー・バウアーなどの社会主義者から受けた影響もあり、第3部16～17章で、社会主義の青写真を描いている。

ケインズは、欲望の飽和と投資機会の消滅により経済が衰退していくことを、政府による有効需要の創出で打破しようとしたのに対して、シュンペーターは、欲望の飽和を否定し、それはイノベーションによって新しいモノ・サービスが登場しないからであり、資本主義は、その担い手である起業家の士気が維持される限りはイノベーションが起きる、但し、彼らの起業家精神が衰えることによって資本主義は自壊するとしたのである。

市場経済だけを捉えれば、「創造的破壊」が景気循環を繰り返していくであろうが、経済はより大きな社会の一部であって、経済に加えて、政治、文化、価値など多様な領域を持っている。経済的に成功し豊かになったことで、非経済的なものが変化し、それが経済活動に影響を与えていく。このように、経済学に経済社会学を加えた総合社会科学的な視点から資本主義の発展論を捉えることで、前述の逆説が生まれた。

このように、同じ時代に生きたシュンペーターとケインズであるが、経済社会の捉え方においては好対照である。ケインズは貨幣経済と対峙し、国家政策の視点から、国際通貨ポンドの信用の回復、マクロ財政金融政策を動員した有効需要創造によって不況・失業から脱却し、国民経済の均衡と安定を目指し、短期的な政策課題と貨幣経済に重心のある彼の理論研究が連動した。

それに比べて、シュンペーターは、ミクロの供給側に着目し、実物経済を含むより大きな社会的な文脈の中でとらえ、起業家(ヒト)によるイノベーションが経済社会の長期的発展の原動力になるとする動的なビジョンを提示した。但し、短期間ではあったが1919年、オーストリア共和国最初の選挙で社会民主党を第一党とする連立政権下の大蔵大臣、そして有力銀行の頭取への就任経験にもあるように、ケインズと同様に政策決定への関与に関心があったし、そこでの挫折感が彼のその後の言説に影響を与えた可能性は否定できないであろう。

又、自らも投機家であることを公言したケインズは、流動性選好、貨幣愛そして将来への「期待」といった貨幣がもたらす不安定性と魅力を認めた上で、それを実際の政策に適用した。片や、シュンペーターは、金銭以外の起業家の動機、彼らの資本主義のエートスにも着目しながら、それが資本主義の進展とともに失われ、それが社会そして経済活動にも影響を与えていく可能性を理論化した。イノベーションが媒介となり、経済的成功と社会的関係性が相互に作用し合う、資本主義経済の運動法則の解明が彼の関心であった。

¹²⁴ 『資本主義・社会主義・民主主義』(1942)の第15章で、社会を、“commercial society(商業社会)”と“socialistic society(社会主義社会)”に二分する。前者を、生産手段の私的所有、生産過程の私的契約(経営、創意)による規制、信用創造で表わす。後者は生産手段そして生産自体に対する支配が中央当局に委ねられた「中央集権的社会主義」を意味する。これに関して塩野谷(1995: 294-295)によれば、旧ソ連・東欧、中国などのような資本主義的経済発展の遅れた国が採用する開発志向型社会主義ではなく、最高の発展段階における資本主義のことを意味している。さらに、資本主義が自動的に社会主義の事実上の到来をもたらすのではなく、資本主義の中に存在する傾向が作用しつくすならば、社会主義は実現可能なものになるということであり、政治的選択がなされて始めて実現されるのであって、自然に出現するものではない。シュンペーターは、満期満了以前にある経済的未成熟国が社会主義を導入することは、経済的に失敗であり、政治的に弾圧しかもたらさないと述べていたとする。

二人の着目点はそれぞれ国家と起業家、そして静態モデルと動態モデルといった違いはあるにせよ、どちらも経済理論の構築が主題であって、人々の生活次元から距離をおいた国民経済全体への洞察と理論モデル化という点では共通している。シュンペーターにしても、起業家に焦点を当てながらも、個々の起業家がイノベーションをいかに上手く起こすかといった方法論を考察するのでもない。彼らを経済発展のエンジンとして、又、彼らの経済的成功と彼らのエートス、社会的生活との相互関係を媒介するものとしてイノベーションを捉えたマクロ的な洞察が中心である。

スミスが実践的な道徳哲学の視座から個人・社会の関係性、社会秩序さらには経済的繁栄を捉えたのと比べて、心理分析と批判されたように起業家と社会との関係性を視野に入れながらも、実践への言及はなく、経済社会全体を対象にした経済理論の域を超えなかったシュンペーター。

彼は、マルクスから、社会的物事は一定の秩序に従うということと資本主義の内生的発展と崩壊のヴィジョンを学び、それを基礎にして、資本主義崩壊論を『資本主義・社会主義・民主主義』の中で描こうとした。マルクスは、史的唯物論をもとに、下部構造の経済が上部構造の政治、社会を支配するとして、下部の生産関係における資本家と労働者の関係を階級闘争と規定し、それを出口と見定めた上で、資本主義経済の秩序立った運動法則を解明しようとした。

シュンペーターは、経済を含む社会全体のパースペクティブの中でイノベーションを捉えようとした。そこには、政治、階級、考え方、エートス、価値、生活様式なども含み、第二部の「資本主義は生き延びうるか」で論じている。つまり、経済の領域と非経済の領域の間の動的な相互依存関係を媒介するものとしてイノベーションを捉えており、下部構造の経済が上部の政治・社会・文化といった非経済領域を規定するという発想はない。

言いかえれば、マルクスは、本来は共産主義の実現のための手段であったプロレタリア革命を目的化し、それを正当化するための資本主義の経済の仕組みを秩序として理論化し、革命の担い手とされた労働者はあくまで階級の塊として捉えられた。シュンペーターは、経済発展の原動力としてのイノベーションに加えて起業家(ヒト)に焦点をあてることにより、マルクスのような上部構造との相互関係も視野に入れている。社会主義社会への移行も、マルクスの暴力革命を否定し、それを予測するでもなく、その可能性を科学的に叙述する経済社会学¹²⁵にあったと言える。

シュンペーターの動態理論は、その後の理論経済学の主流にはならなかったが、イノベーション論、起業家論、リーダーシップ論は経営学に大きな影響を与えることになる。P・F・ドラッカーの『イノベーションと企業家精神』(1985)など、米国の経営大学院を始め広く研究が行なわれてきた。

¹²⁵ 塩野谷(1995: 58-59)によれば、経済社会学は、社会文化発展の全体、すなわち社会生活のあらゆる領域間の相互作用を全面的に扱うのではなく、経済という研究領域に焦点を置きながら、それに密接に関連した制度的要因を通じて、非経済的要因の作用を総括し、総体としての社会的文化発展に迫ろうとするものである。経済社会学が、経済と言う領域に焦点を置くのは、あくまでも人間の経済行動を中心問題とするためであり、その経済行動の動機や目的を規定するものとして制度をとらえる。そして、シュンペーターの理解では、経済社会学はドイツ歴史学派の伝統に属するものであったが、アメリカでは制度学派とよばれるものに相当し、彼は両者を経済社会学に含めていたと塩野谷は示している。その後、社会学理論や組織研究の主要概念の一つとして、「社会の文脈にしたがって、個人や組織など行動主体の振る舞いを理解する」という“institutional logic”(制度の論理)が(Roger Friendland and Robert R. Alford, *Powers of Theory: Capitalism, the State and Democracy*, Cambridge University Press, 1985)が経営学などにも影響を与えた。Rosabeth Moss Kanter(2011) “How Great Companies Think Differently” *Harvard Business Review*, Nov. 2011 は、制度の論理で、社会的志向の企業の特性を議論している。

2.7 カール・ポランニー

スイスのリゾート地ダボスに、世界の政治家、企業のトップ、知識人ら3000人以上が集まり、毎冬に開かれる世界経済フォーラム(World Economic Forum)、通称、ダボス会議。その2012年の会議のテーマは“The Great Transformation”(大転換)であった。

このテーマは、ウィーン生まれの経済史家・経済人類学者・経済社会学者のカール・ポランニー(Karl Polanyi 1886~1964)が第二次世界大戦中に執筆し1944年に刊行した著書の題名と同じものである。その中でポランニーは、第一次世界大戦、世界大恐慌、ファシズムの台頭そして第二次世界戦を引き起こすまでに至った原因に、自己調整的な自由市場経済(self-regulating market economy)およびその考え方がありと批判した。

それから70年後、これが資本主義の象徴ともいえるダボス会議のテーマになった背景には、直近のヨーロッパの金融危機そして2008年のリーマンショック以降、先進各国を悩ます不況、失業そして広がる経済格差など資本主義の将来への危機感がある。

ポランニーは前述のシュンペーターと同様、オーストリア・ハンガリー帝国のウィーンで、さらにシュンペーターそしてケインズと同じ1880年代に生まれており、彼ら3人は、激動の同時代を生きた。但し、彼の歩んだ人生は、後の二人とは異質のものであった¹²⁶。

ユダヤ系ハンガリー人の父、ロシアのユダヤ教ラビの娘の母、そして父親のスパルタ教育で鍛えられた兄弟の中には2人の社会主義活動家がおおり、そして本人も社会主義者でジャーナリストでもあった¹²⁷。ナチス・ドイツの迫害を受け、3回の移住(そのうち2回はナチスから逃れてのウィーンそしてロンドンへの亡命で、3度目はカナダへの移住)。一流の学者との交流はあったものの、晩年の米国の大学での数年間を除き、その大半を市民大学講師として一般民衆との接点の中で生き、そして又、彼の妻は反戦活動家であった。時代の不条理に翻弄されながらも、生涯、現実と向き合いながら、大きな歴史観のもとに社会の本質をとらえようとした彼の人生とそこから生まれた思想がある。

ポランニーは、ブタペスト大学法学部の最終学年のときに、ハンガリーの進歩的知識人の民主化運動の思想的支えであるスペンサー哲学を提唱したピクラー教授を擁護した学生運動に関わったということで停学処分を受け、別大学で法学位を取得した。その後、進歩派の学生らで、読み書きのできない民衆の文化啓蒙活動を行う「ガリレオ・サークル」を立ち上げ、初代委員長となる。ポランニー兄弟はブタペスト大学での社会主義者・反体制運動の創成期のリーダーであった。

¹²⁶ ポランニーの人生遍歴に関しては、『大転換』の翻訳者の野口建彦(2011)『K・ポランニー市場自由主義の根源的批評者』(文真社)ならびに若松みどり(2011)『カール・ポランニー市場社会・民主主義・人間の自由』(NTT出版)を参考にしている。

¹²⁷ 1890年代、ハンガリーにおけるユダヤ人同化のマジヤール化に適応して、カルバン派プロテスタントに改宗している。名前のカール・ポランニーも、ハンガリー語の本名では、ポラーニェイ・カーロリュイ。教育熱心な家庭で育ち、弟のマイケル・ポランニーは「暗黙知」の概念の提唱者として知られている。長男のオットーはイタリアで事業家として成功した後に、イタリアの社会改革をめざす社会主義の新聞を創刊し、ファシストのムッソリーニとも交流をもった。次男のアドルフは、技術コンサルタントとして事業に成功した後、ブラジルに渡り、「新生ブラジル運動」を起こす。長女のローラは10代から農村の民主化と協同組合の設立を唱えて活動を広げ、後のユーゴスラビアのチトーやイスラエルのキブツの発案者オッペンハイマーらは、彼女の信奉者であった[野口 2011: 34-40]。

その後、第一次世界大戦に従軍し、それからの心身の病みがいまだ癒されぬ1918年に、第一次ハンガリー革命がおきて、ポランニーは民主連合政権の法相に任命されるが、すぐに共産党政権、そしてそれを嫌う右派・民族派の保守政権に代わっていった。彼らの「ガリレオ・サークル」は非法化され、保守派が自由主義的な勢力の台頭を抑えようと、ヒトラー・ナチスに先駆けてユダヤ人知識人の追放・排斥を始めようとするのを察知し、ウィーンへ亡命する。そして、難民用ホテルで、後に妻となる反戦活動家のイローナと出会うことになる。

ウィーンでは、1918年、カール一世が退位させられ、ハプスブルグ王家が終焉した。共和制に移り、社会民主主義労働党政権による「赤いウィーン」とよばれる福祉・保険改革で社会的住宅の建設、労働条件の改善、市民大学・労働者教育などの教育改革が行われた。市場自由主義者のメンガーが「社会主義の時代」と呼んだ時期である。

ポランニーは、第一次ハンガリー革命の主導者で歴史家のヤーシとハンガリー難民を対象にした『ウィーン・ハンガリー新聞』(1921～1923)を発行するが、ヤーシの米国への亡命を機に廃刊となり、職を失う。だが、その実績が買われて、イギリスの『エコノミスト』誌の欧州大陸版として評価されていた『エスターライヒツェ・フォルクスヴィルト(通称、オーストリアン・エコノミスト)』誌(1908～1938)の編集者になる。進歩的な編集メンバーには、彼の理解者で友人となる経営学者ピーター・F・ドラッカーの父親で出資者でもあるA・ドラッカーもいた。投稿者の中には、ミーゼス(Ludwig von Mises 1881～1973)、シュンペーター(Joseph A Schumpeter 1883～1950)、ハイエク(Friedrich August von Hayek 1899～1992)をはじめウィーン大学経済学部を拠点にして、後の「オーストリア学派」と呼ばれる市場自由主義(market liberalism)の重鎮がいた。

さらに、この編集の仕事を始め数年後、ウィーン市民大学で講義を担当するようになるとともに、自宅でも小さな研究会を始めている。だが、この充実した生活も長くは続かない。1927年にウィーンで労働者の抗議デモでの警官隊による発砲を機に、ナチスの動きが活発化し、1931年にはオーストリアの有力投資銀行が倒産、そして中央銀行が破産する。ドイツでは1932年の総選挙でナチスが第一党になり、ヒトラーが首相に就任。オーストリアでは、右翼のドルフスが社会民主党政権を追い込み、議会を解散、非常事態を宣言した。そして、リベラルな論調の『フォルクスヴィルト』に自己検閲を強いたために、ポランニーは1933年、辞職し、ロンドンへ亡命することになる。

ヒトラーの影響で、ミーゼス、ハイエク、他のウィーンの市場自由主義の経済学者は、イギリスやアメリカに向かい、英米の経済学と合流することになる。ハイエクは、ミルトン・フリードマン(Milton Friedman 1912～2006)らに大きな影響を与え、新自由主義のシカゴ学派を形成していく。

そして、第一次世界大戦による混乱のなか、1917年に起きたロシア共産主義革命の影響はドイツ、オーストリア=ハンガリーにも波及した。レーニンは、私有財産、市場経済を否定し、中央集権的な計画経済を宣言した。それにとまって生産要素の価格を撤廃したことを受けて、市場構造と私有財産制度がなければ合理的な経済計算ができないため社会主義経済は存立できないとの論文を、新古典派経済学の最高峰にいたウィーン大学のミーゼスが1922年に発表した。

この「社会主義経済計算論争」にポランニーも論文で参加し、財の交換価値や生産手段の私的所有に基づく市場経済だけでは解決にはならないと反論した。市場と国家、市場と非市場とい

う対立を超えた「機能的民主主義¹²⁸」に基づきポランニーの考える、機能的組織間の交渉や調整をベースにした分権的な機能的(ギルド的)社会主義モデルでは経済計算は可能であると、ミーゼスを批判した。この論文によりポランニーの名は世間に知れるようになり、彼も社会主義の計画経済における価格形成市場の可能性についての洞察を深めていくことになる。

加えて、第一次戦後のウィーン時代の著述の中に、ポランニーの社会哲学の源流を読みとることができる。まず、戦争体験をもとに「ガリレオ・サークル」で発表した「われわれの世代の使命」の中で、自らの意図ではないにしても全ての人が戦争を避け難いものにする一因となったと語った。それからは、「責任からの自由ではなく、責任を負うことを通しての自由」といったポランニーの自由観が見てとれ、それは行為や選択が他の人々に及ぼす影響や帰結に対する責任を問わない自由主義的思想とは異なっている。さらに、ウィーン時代の初期に書かれた草稿、「ビヒモス」の中で、歴史法則や経済法則の必然性に固執するマルクス主義や実証主義的な科学的世界観には倫理的な自由の観点が欠落していると強調した。人間は、意志をもつ自由な存在であるからこそ、自己の行為による意図せざる結果に対しても責任をもつのである。そして、それらの法則を自明のものとして受け入れる受動的な存在ではなく、未来の社会的現実の構築に影響を及ぼしうる積極的な存在であるとしながら、彼は社会科学の課題を、法則の発見ではなく、人間の自由を拡大することのなかに見出していく[若松 2011: 45-46, 50-55]。

又、個人の利得目的の交換市場社会は、18世紀末から19世紀前半のイギリスに登場した特異なもので、その前の長い人間の歴史には見られず、伝統社会では社会的存在としての人間にとって経済は人々の暮らしから切り離されたものではなく、「経済は社会的諸関係に埋め込まれたいた(embedded)」という仮説を、2度目の亡命先となるロンドン(1933~1947)で検証していくことになり、それが後の『大転換』の骨子となっていく。

ロンドンへの亡命と『大転換』の刊行

ナチスを逃れロンドンに亡命したものの、またしても職探しが始まる。クウェーカー教徒中心のキリスト教左派の社会主義者グループに属し、反ナチ・キャンペーンに参加した。1934年には、オックスフォード大学とロンドン大学が共同主催する「労働者教育協会¹²⁹」の社会人向け公開講座の

¹²⁸ 「機能的民主主義」は、ギルド社会主義のコール(G.D.H.Cole)の機能的社会理論を継承して、ポランニーが提唱したものである。後にロンドンでコールが主宰する「労働者教育協会」でポランニーが講師を務めることにもなる。「機能的」は「諸個人に共通の努力と協力を『本来の協団体』(労働組合、協同組合、地方自治体、文化団体など)のレベルで要求する諸機能(生産、消費、居住など)に基づいて社会を組織化する」という意味で使われている。ポランニーのいう機能的民主主義とは、機能に応じて自主的に組織されたアソシエーション(機能的組織)の意志決定と運営に諸個人が参加することを意味する[若松 2011: 31]。さらに若松によれば、ポランニーの分権型の機能的社会主義モデルとして、コミュニン(自治共同体)、生産者アソシエーション、消費者アソシエーションという三つの機能的組織から構成される共同体(ゲマインシャフト)のイメージが想定されている。そして、アソシエーション間の交渉によって生産と消費の対立、公共交通などの都市インフラと私的消費の対立などを調整する、参加型民主主義により社会的合意がつけられるとした[ibid: 31, 58-60]。

¹²⁹ ポランニーがウィーン時代から思想的影響を受けていたイギリス社会主義の理論家コールと歴史家トニーが関わっていた組織[若松 2011: 36]

講師の職を得る。国際問題、社会構造の変化、イギリス社会経済史などを担当するのだが、後者に関しては未経験であった。イギリスの文献を読み、小さな町へ夜間講義に出向き、そこで出会った労働者家族の経済的境遇と文化的貧困を目の当たりにした。当時、彼は50歳になっていた。

研究成果が *The Great Transformation* (1944) (『大転換』) の出版で結実し、その3章の冒頭で、ポランニーは、18世紀の産業革命の核心には、生産用具の奇跡的な進歩とともに一般民衆の生活の破局的な混乱があったことを、ウィリアム・ブレイクの「悪魔のひき臼」を使いながら示した。

困り込みにより社会的な紐帯を失い賃労働者化し、困窮化していく農民の生活保護が目的であったスピームランド法(1795～1834)が、労働者の公的救済への依存体質と怠惰を生み、救貧税が上がり、産業の活力も失われていった。そして「施しは慈善にあらず、貧民の世話は市場に任せよ」として、それを廃止し、改正救貧法(1834)を制定し、市場社会に適合した市場自由主義的な救貧の考え方が生まれていった。

そのような時代に工場経営者で社会主義者のロバート・オーウェン(Robert Owen 1771～1858)は、正義の理想に従って社会を転換させる必要があるとし、食糧、住居、教育、労働環境など人間の性格が形成される日常生活の問題に対して「協同の原理」のもとに連帯して取り組んだ。彼が複雑な社会の現実を「覚悟して受け入れ、身を任せる」(resignation)、つまり宗教的・道徳的次元における「責任を通しての自由」をもとに、より創造的な生活の希望を示したとして、Polanyi (1944:9章、21章)は高く評価した。

一方、このような社会的な劣化の裏で、重商主義そして産業革命を経て、18世紀末から19世紀にかけて市場経済の発展があった。初期の工業化の混乱に対して、リカード(David Ricardo 1772～1823)やマルサス(Thomas Robert Malthus 1766～1834)らにその始まりをみる、自己調整的(self-regulating)な市場自由主義(market liberalism)の理念のもと、社会のなかに自立した経済領域をつくり、本来は社会的存在である人間を経済領域に従属させようとする考え方が生まれ、市場自由主義の理念が制度化されていった。ポランニーは、それまで人類史上に存在しなかった「市場社会」(Market Society)が登場したとして、それを最初の大転換であるとした。

彼によれば、19世紀に現れたこの特異な市場社会文明は、自己調整的市場経済、国際金本位制、国家間のバランス・オブ・パワー、自由主義的国家の4つの「制度」の上に成立していた。その上で、この文明—その実体とエートス(精神の習慣)—の誕生、興隆、そして20世紀前半における滅亡の過程を、人間の制度の変化という観点からの説明を試みたものが『大転換』であった。

18世紀末から19世紀の100年位の間には内戦、革命と干渉は日常茶飯事であったのと比べて、国家間の長引く戦争もなく平和な経済発展を遂げたが、それと同時に陰の部分も進行した。本来は、社会から切り離なすこともできなければ、それらを商品としてみなすことは道徳的にも正しくないのにもかかわらず、人間(労働)、自然(土地)そして貨幣が、ポランニーの造語である「擬制商品」(fictitious commodity)とみなされ、商品市場経済の中に組み込まれていった。

そして、まず「自己調整的市場という考えはまったくのユートピアである」とした上で、それにも拘わらずそれを進める動きと、それを抑えようとする保護的な動き—その二つをポランニーは「二重運動」(double movement)と呼び、自由放任市場の拡張の為の金本位制、競争的労働市場、自由

貿易諸制度などの制度と、それに抵抗しての穀物関税、工場法、労働法、ストライキ権などの社会保護的な諸制度、さらに普通選挙などの民主主義の制度との間の緊張、ジレンマとして捉えた一が起きる中で、社会における人間的実在そして自然的実在を破壊させ、20世紀の世界大戦、大恐慌、ファシズムなどが、人間を破局へ追い込んでいったとした。

つまり、「経済が社会的諸関係に埋め込まれている」状態を人為的に破壊することを通じて市場経済が創られたのであり、「互酬」や「再分配」が解体されてはじめて競争的な労働市場が機能する。このような市場経済では、社会的諸関係が経済システムのなかに埋め込まれていると論じた。

このポランニーの命題の根拠には、彼がイギリスに来てからB・マリノフスキーやR・C・トゥルンヴァルトら人類学者たちの文献¹³⁰から学んで、市場原理に頼らない19世紀以前の伝統的社会の経済生活をモデル化しそれを19世紀の市場経済と対比させたことがある。そこでは、経済は人々の暮らしから切り離されたものではなく埋め込まれていた。そして、生産と分配の行動原理として、「互酬」、「再分配」そして「家政」という三つを挙げた。そのなかの「家政」は、後の遺稿集の『人間の経済』(1977)では、「再分配」の項の一部として扱われることになる。

さらに、失業・雇用、貨幣供給と信用、環境・土地規制は、国家の重要な機能であり、国家を経済の外部に存在するという市場自由主義者は間違っているとした。販売のために生産されたものでない労働、土地、貨幣を「擬制商品」として市場メカニズムに包摂し、労働市場、土地市場、貨幣市場を組織し、自由放任(laissez-faire)の原理に任せようとする自己調整的な市場自由主義は、自然発生的なものではなく意図的に計画されたものであり、それに対抗する保護主義的な動きは自然発生的であるとした[Polanyi 1944]。

又、自己調整的な市場経済が、人間存在としての労働、人間の自然環境である土地を社会的諸関係から切り離したが、本来はそうであってはならない。そして、特定の人びとの苦境は、階級、階層を超えて社会の他の勢力の理解、支援を受けることで、それが経済的利害だけに還元することなく、社会の全体的の利害を擁護することになる。だからこそ保健衛生、社会保険、最低賃金制度、教育、転職支援などの法制化が実現できた、と考えていた[Polanyi 1944:13章]。

このような彼の社会の捉え方は、社会課題を資本家に対するプロレタリアの階級闘争と規定し、他の階級や、階級の枠を超えた他の人々の賛同、共感を求めなかったマルクスとは異なっていた。又、ポランニーの見た19世紀の歴史のダイナミズムは、自由放任に自己調整的市場を拡大させようとする勢力(商人、金融・銀行業者、工場経営者など)と、それに抵抗して自己を防衛しようとする勢力(農業関係者、労働者など)の「二重運動」であって、階級闘争による段階的発展法則を唱えたマルクスと比べて、より複眼的視点をもっていた[野口 2011: 77]。

そして、20世紀に入ると、市場経済がグローバルに拡がり、各国の帝国主義がぶつかりを見せるようになる。第一次世界大戦後のヴェルサイユ体制での国際秩序の目標も、民主主義や平和ではなく、債権国やシティ、ウォール街など債権者の利害が優先され、通貨と財政の健全化が重視された。ウィーンの自由主義的経済学者を主導とする経済自由主義者がこれを導いたのだった。

¹³⁰ B・マリノフスキー(1930)の『西太平洋の遠洋航海者』(*Argonauts of the Western Pacific*)やR・C・トゥルンヴァルト(1932)の『人間の社会』(*Die menschliche Gesellschaft*, Book III)などであった。

そして、これも含めて、その後の、世界大恐慌、ヒトラーの国家社会主義ドイツ労働者党などに代表されるファシズムの台頭、アメリカのニューディール政策、ソ連の第一次五カ年計画までにいたる社会変動の原因は、19世紀的な「自己調整的市場経済を再建しようとした経済自由主義のユートピア的企て」にあり、その企てに対する抵抗運動の表れであるとポランニーは考えた。

ファシズムに関しては、第一次大戦後に社会民主主義政権が各国に誕生し、それを警戒した市場自由主義者たちはファシズムの経済改革を傍観し、彼らの勢力拡大を計画経済や社会主義の問題にすり替え、又、自由放任主義に対しての抵抗運動側も危機への解決策を提供できなかったことが、ファシズムの暴走を許す結果となったと考えた。つまり、彼ら、市場自由主義者たちの試みの失敗が、19世紀型の諸制度の最終的な崩壊と、ファシズム、共産主義、ニューディールなど自己調整的市場経済にとって代わる、新しい政治的、経済的、国際的な制度への第2の大転換を引き起こしたのであった。このように、『大転換』では、1930年代の大変動とそれが第二次世界大戦に帰結する悲劇的展開を招いたとして市場自由主義者を批判した。

カナダへの移住とコロンビア大学での研究成果としての遺稿『人間の経済』

そして、『大転換』の刊行後、彼は1947年からコロンビア大学で5年間の客員教授に就任し、一般経済史を教えることになる。ところが、当時は東西冷戦対立が始まった時期で、妻のイローナが元共産党員で反戦運動家ということで、米国への入国許可が下りず、カナダのトロント郊外に山荘をかまえ、そこから鉄道でニューヨークまで通う生活が始まった。3度目の移住である。

講義のためにも、マックス・ウェバー(Max Weber 1864～1920)の『一般社会経済史概論』(1923)、『経済と社会』(1922)を批判的に継承しながら、ポランニーなりの経済社会学を構想していった。制度から経済・社会を捉え、その制度が人に影響を与えるといった制度論的な考え方をウェバーから継承している。又、同僚で人類学者のアレンスバーク、ピアソンと「社会における経済の位置とその変化」の考察をテーマに共同研究を行った。

そして、その成果として共編著の『初期帝国における交易と市場』(1957)へ寄稿した論文「制度化された過程としての経済」「アリストテレスによる『経済』の発見」(1957)があり、この2つの論文は、ポランニーの死後、ピアソンの尽力で出版された遺稿集としての *The Livelihood of Man* (1977) (『人間の経済』)¹³¹の中の第2、3章として刊行された。著書の題名にある“livelihood”は「経済」と邦訳されているが、原語では生活、生計、生業などの意味があり、市場経済が生まれる以前からの長い歴史的スパンの中で、人々の暮らしから切り離された(separate)されたものではなく、“embedded”つまり「経済は社会の中に埋め込まれていた」と捉えながら、社会における経済の位置を考察しようとしたポランニーの想いが込められている[Polanyi 1977=2005:105]。

彼によれば、市場経済とは、飢えの恐怖と利得(gainful)の希望とのただ二つの誘因により動機づけられ、私的所有の保護と契約の強制のもとに、需要と供給というそれ自体の法則により物的

¹³¹ 『人間の経済』の構想は生前のポランニーにとっても未完成で、章立て、構成もピアソンによるものであるが、マックス・ウェバーとアリストテレスから触発されたポランニーの経済社会学の形跡を確認できる[若松 2011:178]。

財の生産と分配がもたらされるものとして捉えられている。そして、経済行為を取引、交換と同一視し、社会の他の部分から制度的に区別され、分離したものとして19世紀に確立され、「市場社会」が生み出された[Polanyi 1977: 訳 104]。

さらに、社会における経済の位置を考察するにあたり、“economic”(経済的)という言葉に二つの意味があることを指摘する。一つは、己の欲求を、「稀少性」(scarcity)「経済化」(economizing)さらに最小の支出をもって最大の結果を得ることを規範とする「最大化原則」により満たそうとして交換する「経済人」(economic man)を前提にしながら、これらが現れる人間活動の一側面のみを扱う、形式的な純粋経済理論が示すところの“経済的”である [Polanyi 1977=2005:58-62]。

もう一つは、人間は生活のために自然および仲間たちに依存し、それらとの相互作用、「交換」(interchange)の中で生きており、その過程において物質的欲求を満たす手段を継続的に作り提供することが経済であり、それらの諸関係のなかで相対的に存在する人の暮らし、生業(livelihood, subsistence)を“substantive”(実在的)なものとして捉えるものである。

この実在的な経済の捉え方は、ピアソンたちとの協働研究を通じて、交易・貨幣および市場の出現と制度化された過程としての経済を主題に、先史から現代にいたる人間の実体=実在的な経済の営みの歴史の中に、近代以降の西欧文明を位置づけようとしたことを表わしており、形式的な経済合理性だけで“経済的”とすることを批判した。

ところで、“economy”の語源は、ギリシャ語の“oikonomia”、つまり“oikos”(家)と“nomos”(法、ルール)の組み合わせだったもので、「家計を管理する方法」といった実在的な言葉であり、さらには、「共同体の在り方」という意味でも使われていたことは、2節で触れた。さらに、ポランニーは、「アリストテレスによる『経済』の発見」(1957)の中で、アリストテレスを「経済が社会の中に占める位置の問題について真正面から提起した最初の思想家」として評価した。

アリストテレスが『政治学』の第1巻そして『ニコマコス倫理学』第5巻で示していた経済観にポランニーは着目した。市民共同体の存続と自足性に沿った実体的な経済は自然に合うとして是認し、商業的な交易は金儲けであって自然に合わないとして否定した。又、経済において人間の欲望や必要は無限ではなく、ポリス(共同体)の存続、自足性が重視された。アリストテレスの時代は、初期の市場交易が生まれた頃で、交易も価格も共同体の紐帯を強化するように制御されていたとする。そして、アリストテレスの経済論は中世までは影響力をもっていたが、19世紀以降の手段の希少性の原理に立つ経済学者たちには受け入れがたかったとした。

社会における経済の位置とその変化—交換・互酬・再分配の3形態

又、『大転換』の段階では、自己調整的市場・擬制商品・二重運動からなる市場経済に対して、それ以前の経済が社会に埋め込まれていた非市場経済といった二項対立の立場をとり、市場経済を19世紀に出現した特異なものとして捉えていた。ところが、ピアソンらとの共同研究を経た後の『制度化された過程としての経済』(1957)そして『人間の経済』(1977)では、市場経済を、交換行為が変動価格・市場システムにより制度化されたものとして捉え直し、互酬、再分配に交換を加え

て3つの経済統合形態とした。言い換えれば、市場か非市場かの二項対立を超えて、「社会的に制度化された経済の位置とその変化」といったより大きな枠組みで捉え直した。

さらに、ポランニーは、経済過程を、その諸要素、つまり物的資源および労働生産から財の輸送、貯蓄そして分配までを統合して、人間とその環境・社会との間の相互作用の過程として捉えた。その際に、マックス・ウェバーの「専有」(appropriert、英語の appropriation)の概念を援用している。それは、モノに対する排他的支配を意味する近代的な所有概念ではなく、個人あるいは社会集団などのさまざまな「持ち手」に割当てられている、財、貨幣、サービス、それらに対する権利や威信などが単純に有利な状態にあることを表わすものである。

そして輸送過程に生産過程も含めた「場所の移動」、「専有の移動」の二種類の移動から経済過程が安定的に繰り返されて生じる制度的な状況を、その経済過程が制度化されたものとした。その上で、場所・専有の移動から生まれる人間の移動が作り出す相互依存を全体としての社会に統合し、経済過程を制度化する形態として、経済が社会に埋め込まれていた伝統社会に見られる「互酬」、「再分配」に、純粹経済理論そして市場経済が対象とする「交換」を加えた3形態を示した[Polanyi 1977=2005: 88-98]。

彼の3形態を、本稿では、まず8節において多元的にマクロの経済社会の構造をとらえるモデルに、さらに第6章3節では、互酬、再分配などの非市場経済活動も含むソーシャル・エンタープライズの事業モデルや複数の事業の組み合わせる際の枠組みとして援用する。そこにはポランニーが言うところの3つの形態が併存したり、またハイブリッドする多元的な経済活動が、さらにそれを支える社会的、経済的な関係性が見えてくる。

「互酬」(reciprocity)は、ひとつまたはそれ以上の対象軸に関して対象的に並列する点を結合する動きとして表わしている。集団や諸個人の間で、贈与(gift)、返礼贈与(counter gift)のように、モノ・金・サービスを循環させる形態であって、相互信頼を前提に人と人とのつながり、社会的関係性を土台にした経済活動である。人類学者の B・マリノフスキーによれば、「純粹贈与(free gift)は異例なもので、慈善は必要でもなく奨励もされておらず、返礼贈与と絡み合っている」

それと比べて、「再分配」(redistribution)は、星状の図で表され、中央に向けた動きと中央から広がって出ていく動きとして捉えている。中央権力があって徴集、分配する構造であり、その一つの形態に近代国家の租税システムがある。

「交換」(exchange)は売り手と買い手の2点間でのバーター的な相互的移動を表すもので、互酬、再分配にはない利得動機と市場メカニズムがその前提となる。『大転換』では交換行為・変動価格・市場システムを前提にして市場経済を、『人間の経済』では交換を市場経済に限定せず広く捉え直した。

又、『大転換』では、「互酬」、「再分配」と並び挙げていた、ヴァナキュラー(家庭、土着の)な生業としての「家政」(householding)を、『人間の経済』では「再分配」に包含し、人間は彼自身のことそして家族の世話をすることから始まった、という見解は誤りで、農業社会の進展した後になって家政は実際的なものとなったとして、分類し直している。

ところで、この家政に関して、ポランニーから大きな影響を受けたとする哲学者で産業社会批判で知られるイヴァン・イリイチ(1926～2002)は、第6章2.1節で詳述するように貨幣価値化されずにある意味で差別的な領域とされてきた主婦による家族内労働を「シャドウ・ワーク¹³²」と呼び、その価値化を進めることにより、資本主義的貨幣経済の限界を乗り越え、コモンズ(共有地)的な“convivial”(いきいきとして共生的、共に愉しむ)な生き方、社会への転換を提唱した。

この「シャドウ・ワーク」の中には家事、育児そして家族の中の病人・老人介護なども含まれるが、女性の社会進出、核家族化などの家族をとりまく状況変化もあり、これらの仕事の外部化、市場化が進んできた。介護保険制度のように、家族内労働を社会化し、女性を中心に無賃労働から解放する方向に動いてきたが、それをフェミニズム運動の観点からのみ捉えるのではなく、誰かがやらなくてはならないという意味も含めてその使用価値は暗黙的に認められていながらも、それが女性を中心とする自己犠牲的な労働に支えられてきたという事実がある。その家族内労働を社会サービス化し見える化することにより世の中で再認識し、個人責任という文脈から離れて、社会的により公正で効果的に負担するありかたが模索されてきた。

いずれにせよ、ポランニーが、そしてイリイチも類似のものとして想定していたであろう新しい社会モデル—それは『大転換』では、分権型の機能的社会主義、複合国家と呼んでいたものだったが、その後の『人間の経済』も含めて、その詳細な説明はないものの、経済社会学的、哲学的な意味合いも込めた、人間の自由を拡大できる実体的＝実在的な経済社会であったとは言えるであろう—は、本論考で、ソーシャル・イノベーションがその目標とする社会像としての可能性をさぐる総有的(common-based)な社会の考察(第4章2節)にとって示唆的である。

又、ポランニーの3つの経済形態モデルも同様に、そのような文脈で議論されたものであり、外部不経済とも正面から対峙するソーシャル・イノベーションにとっての挑戦と機会、社会性と経済性との関係を議論する上で、有用な概念的フレームワークであると言える。純粋なエコノミック・マンの合理的判断からすれば、外部性とされてきた—長期的には社会全体として負担しなくてはならず、すでにその必要に迫られているものも多くあるのだが—環境・社会などの課題解決に挑戦するソーシャル・エンタープライズの経済活動には自ずとその外部性が含まれる訳で、企業活動が通常対象とする「交換(市場)」だけではなく、「互酬」そして「再分配」も含めた多面的なものになる。

さらに、そこには、貨幣的な交換価値の世界、それも近年荒れ狂う金融グローバリズムに支配される市場経済の世界にいながらにして、貨幣ではその価値を評価しにくい社会課題の解決を目指し、さらには、本研究で提唱するように実体的な有用性である使用価値の創造により重きをおいた事業活動をするソーシャル・エンタープライズにとって、市場経済だけに頼らずに持続的な事業展開を可能にすべく、自らの事業収益構造をイノベーションするヒントがある。このことは、さらに第6章3節で論考する。

¹³² イヴァン・イリイチ(1982) 玉野井芳郎・栗原彬訳『シャドウ・ワーク』岩波書店

2.8 ソーシャル・イノベーションに対して経済思想家たちが示唆するもの

以上、古くはアリストテレスから、スミス、マルクス、ケインズ、シュンペーター、そしてポランニーに至るまで、賢人たちが、それぞれの生きた時代をどのように捉え、経済社会が提起する課題そして機会といかに向き合ってきたのかを、駆け足で追体験した。

古代ギリシャのアテネ市民共同体に生きたアリストテレスの思想を受け継ぎ、アダム・スミスは金儲けに偏重する重商主義を批判し、市場経済の勃興期に徳性の哲学を伴いながら経済を捉えた。しかし、彼の後、リカード、マルサスそして彼らにつながる経済学の歴史は、スミスを自己利益をもとに自己調整的な自由放任の市場主義を擁護したとし、経済を社会から分離し純粋で合理的な秩序として捉えようとしてきた。そして、スミスから約200年後、カール・ポランニーはアリストテレスを再評価し、経済を実体的＝実在的で社会に埋め込まれたものとして捉え直そうとした。

18世紀以降の経済社会史をどのように解釈するかは、本研究の範囲外であるとしても、ポランニーの「埋め込み」概念を頼りとしながら、一つの整理を試みるとすれば、次のようになるであろう。

土地と人の労働に根ざして経済が社会に埋め込まれていた伝統社会から、金銀貨幣・重商主義、そして市場・貨幣経済への移行期に、スミスは道德感情論の視座から相互同感、世話の交換を生活次元で実践するものとしての道德哲学と、自己愛・貨幣愛といった人間の弱さの暴走をフェア・プレイと徳の道で抑えるといった実用主義を併せもって、社会の秩序そして人びとの雇用とそれをつじた国富への道程を構想した。

そして、18世紀後半から19世紀にかけて、封建社会からの解放をめざした市民革命、資本制商品経済のエンジンとなる産業革命をとおして、市民社会、産業資本主義そしてポランニーのいう「市場社会」が生まれる。経済が社会から離床し独自の世界をつくっていく、最初の大転換期を迎えることになる。資本制市場経済に内在する負の部分が顕在化してくるのを目の当たりにして、さまざまな社会思想、社会主義思想、そして活動家、労働組合、協同組合などの実践が生まれる中、カール・マルクスは、階級闘争としてのプロレタリア革命を目的化しながら、資本主義の仕組みの解明に後半生を費やし、彼の発展論・歴史観を秩序ある普遍的なものとする史的唯物論を示した。一方で、彼により革命の担い手とされた労働者階級に対して、その革命が行きつく先の社会ビジョンそしてそこでの彼らの処遇を説得力もって描くには至らなかった。

19世紀末から20世紀初頭にかけては、市場経済のグローバル化が各国の帝国主義と相まって、大恐慌を挟んで2度の世界大戦世界が起き世界秩序が崩壊する、ポランニーのいう第2の大転換の時代である。私有財産、貨幣を廃止し中央集権的な計画経済を目指したソ連の国家社会主義の誕生、それを危惧し市場自由主義を守ろうとする勢力、そのなかでファシズムが台頭した。貨幣経済の不安定さを認め、国家の金融・財政介入により国民経済の均衡を取りもどそうとしたケインズによりマクロ経済学が生まれたとされているが、一方でそれは、経済がますます生活の次元から離され、国家官僚により管理されるものとなっていく始まりでもあった。

国民、社会の課題に国家が対処する福祉国家が生まれていこうとする一方で、シュンペーターは、起業家をその担い手として「創造的破壊」が起き、循環しながら経済は発展していくとしたが、

それはマイクロそして新たなマクロ経済学も超えた動的な彼のヴィジョンを提起するものであった。シュンペーターは経済発展の担い手いかにあれば、その手段としての人、起業家とそのエートスに着目し、彼らを経済と社会的諸関係をつなぐ媒介としながら、経済学の領域での新機軸を提示しようとした。しかし、合理的な秩序・理論をめざす経済学では新たな潮流になれず、その後、ドラッカーなどの経営学に受け継がれていくことになる。

又、19世紀に起きた第1の大転換により創出された、自己調整的な市場自由主義の矛盾が顕在化し、それへの抵抗運動が起こる第2の大転換の時代に自らが翻弄される人生を送ったのがポランニーである。だからこそ複雑な社会の現実を覚悟して受け入れ、身を任せることによって得るものとして自由を捉え、未来の構築に影響を及ぼし得る積極的な存在としての人間の自由を拡大していくことのなかに社会科学の課題を見出していった。

ポランニーは、アリストテレスを、社会の中の経済の位置に関して真正面から提起した最初の思想家であると評価した。又、近代化以前の共同体的な労働・暮らしを研究し、その大きな歴史の流れの中で、当初、自動調整的市場、生産手段の私的所有などに基礎をおく市場交換経済を19世紀に出現した特異なものとしていたが、晩年は、互酬、再分配に市場交換を含めて3つの経済の統合形態として捉えるように変化した。自らが社会主義者でありながら、経済社会の現実も受け入れ、その中で最善策を考える彼の姿勢、というより彼の思想は、先行きの見えない現代を生きる我々にとっても示唆的である。

又、ポランニーの、非貨幣的な経済活動も含め、社会に埋め込まれた実在的な経済の捉え方は多元的な経済活動と共に、市場経済の外部性も含めた社会・環境課題の解決をめざしソーシャル・イノベーションに挑むソーシャル・エンタープライズが、行政サービスの下請化することなく自律的、持続的に事業運営を行っていかうとする上で重要な示唆を与えてくれる。

そして、第二次世界大戦後の復興、それに続く高度成長期には、19世紀に生まれた社会主義思想がソ連型の国家共産主義という形に歪められ東西冷戦という政治対立となる一方で、産業資本主義はグローバルに発展を遂げた。その経済成長を原資にして、社会民主政権のもとで、ケインズ的な国家の役割を重視した福祉国家の建設が進められたが、1970年代、中東戦争そしてオイルショック、金ドル兌換の停止、変動相場制への移行により、その壁にぶつかることになる。

地球温暖化、自然破壊に石油をはじめとする資源の枯渇、いわゆる成長の限界が叫ばれるなど抵抗運動が起きる一方で、イギリス病に代表される福祉国家が行きづまるを見せた。ポスト産業資本主義への移行期に際して、ポランニーが批判したミーゼスらオーストリア学派の流れにあるフリードマンらシカゴ学派の新自由主義が勢力を増し、貨幣経済がますます社会から離床するどころか、金融グローバリズムが実体経済を翻弄し、社会を飲み込むほどまでに至っている。

そして、2011年には、自然の災禍である東日本大地震・津波と文明の災禍である原発事故が同時に起きた。地域コミュニティの復興(社会)とナリワイづくり(経済)、そしていわゆる原発村として利権構造化されて経済効率一辺倒ですすめられてきた原子力行政である。国そして地域レベルでの経済社会の本質的な見直しが求められているのだが、遅々として進まない。官(国・行政)か民(企業・市場)かの二元論では、多様化し複雑化する社会経済の問題の解決は難しい。

ここまで、アリストテレス、そしてスミスからはじめる近現代の賢人それぞれの立場に身をおいて、彼らが生きた時代の課題をどのようにとらえ、いかなるソーシャル・イノベーションに挑戦したのかを追体験してきた。そして、スミスの言うように、彼らに「同感」しながら、見えてくるものがある。

それは、彼らが、それぞれの先達を建設的に批判し、新たな思想として結合し、それが一般にひろがり制度化され、それに疲労がたまると、新たな勢力により壊され、新たな実践、思想が生まれ、それがまた新たな制度を・・というように人の営み、そして実践・思想は連綿とつながっている。

そこには、一人ひとりの想い、生き方が込められており、葛藤・苦悩があり、喜びがあり、より善き生を願ってのイニシアティブがあった。それが多くの人を巻き込み、ソーシャル・イノベーションのうねりをつくり、その時代の精神になっていき、それが、ひとつの制度となっていく。人がつりだした制度によって人が支配されるようになると、その制度を刷新する新たな動きが生まれる。そうやって人々が社会を共に形成し、変革してきた。

古典から学ぶべきものは、その偉大さを認めながらも彼らが導き出した結論ではなく、彼らの問題のとらえ方であり、それに取り組んだ思考、態度であり、その過程にあると考える。

彼らの叡智と彼らのイニシアティブから何を学び、そして、いかにそれを現代そして来るべき未来に編み直すことができるであろうか。又、今の問題意識をもって、彼らの足跡を追体験することで、どのような気づきがあるのだろうか。本研究のテーマである、ソーシャル・エンタープライズをはじめ持続的な事業を通したイノベーションの生成過程の考察、そして経済社会の構造的な転換にとっての、経済思想家たちの追体験からの示唆・教訓を以下のように読み解くことにする。

2.8.1 ヴィジョンング

まずは、ヴィジョン(vision)の重要性が挙げられる。現実を正しく読み、そして厳しい現実を受け入れる、つまりポランニーの言った“resignation”(覚悟して現実を受け入れ、身を任せること)により得た自由をもとに、自らが実現したいとして将来望まれる姿(ヴィジョン)を描き、人びとを巻き込み、その実現にコミットしていくヴィジョンングのパワーは大きい。問題の把握と解決、そして目指すべき方向を示し自らが歩み始めることである。その際に、物事の根源的なものへの洞察力、先見力さらに哲学が必要となる。それも観念的なものではなく、実践にもとづいた智慧が求められる。

それは「正しいことをする意志(moral will)を持ち、正しいことをどのように上手く行うかという技能(moral skill)を併せ持った実践的知恵(practical wisdom)」をもって大きな目的に向かって実践する中で、人々を巻き込みながら、変革のうねりをつくっていく、ヴィジョンングである。

そして、この実践的知恵をもって実践するためには、ヴィジョンが〈目的〉(何のために、何をめざすのか)であるとする、〈動機〉(そもそも何故それをやろうとするのか)、それを実現するための〈手段〉(何をするのか、どの社会的な課題・機会を選ぶのか)、そしてその〈方法〉(実際にいかに行うのか)とのセットで捉えなくてはならない。

経済学、統計学で国民経済、特に貨幣経済をテクニカルに捉え、政府による総需要創出といった新たな〈手段〉を提起した理論家であり政策官でもあったケインズはその功績を認められなが

らも、彼はヴィジヨナリーではなかったのではないだろうか。シュンペーターは国民経済の発展を〈目的〉としながら、その実現方法として、ケインズのような国家によるマクロ政策介入ではなく、その担い手として起業家をとらえ、社会的側面も含めながら彼らが果たす機能に着目し、彼らの民間イニシアティブを〈手段〉としたヴィジョンを描いた。但し、彼らが個別にイノベーションをいかに上手く起こすかといった実践の〈方法〉にではなく、それが集合的にどのように国民経済の発展に寄与するのかといった経済全体の理論構築に彼の関心はあったといえる。

アダム・スミスには、〈目的〉としての人びとの善き生があり、その〈手段〉として人と人との関係性から社会の秩序と繁栄を捉えようと、人の情念をベースにした道徳哲学的なヴィジョンがあった(『道徳感情論』)。そして、その実現の〈方法〉として『諸国民の富』で経済社会の構造を捉えようとした。前者が実践的知恵でいう意志で、後者が技能にあたると言えるであろう。

一方、マルクスは、アソシアシオンに言及しながらも、彼が目指す共産社会の具体像とその実現方法を明示することなく、プロレタリア革命を〈手段〉に、既存の資本主義を揚棄することを当面の〈目的〉とし、資本主義の運動法則の解明をその〈方法〉とした。アソシアシオンは、職人ギルド的であったコルポラシオンと比べて、ギルドからは外れた都市の手工業職人、熟練労働者が、彼ら労働者どうして、相互扶助、自主管理で形成したものであって、彼らの実践はマルクスを待たずしてそれ以前から存在していた。スミスとは異なり、マルクスは、人々が生活次元でいかに善く生きるかのヴィジョンを描かずに、労働者階級を塊として革命の担い手にした。

そして、ポランニーはロバート・オーウェンらの実践からも学び「機能的社会主義」を提唱した。若い頃はガリレオ・サークルでの社会事業の実践家であり、又、妻のイローナも生涯、活動家であったが、その後の彼は、研究者として経済史、人類学に学びながら、オルタナティブな社会像を構想し続けた。又、彼は、歴史法則や経済法則の必然性に固執するマルクス主義を批判しながら、人間は、必然性の法則を受け入れる受動的な存在ではなく、未来の社会的現実の構築に影響を及ぼす積極的な存在であるとした「若松 2011: 54」。

さらに、経済思想家たちの思索の追体験からは、もし社会変革、ソーシャル・イノベーションのためのヴィジョンを提示し、人々を巻き込み、変革のうねりをつくろうとするのであれば、そのヴィジョンが躍動感と説得力あるものでなくてはならず、かつそれを実行するメンバーたちの利他性、自己犠牲に頼るのではなく、彼らの働く喜びを満たせる価値提案が必要になることが示唆される。

働く喜びに関しては次節で詳述するとして、まず、縦・横に広がる“空間”と、過去、現在そして未来がつながる“時間”の両方の観点から、我々のいる「今、ココ」を捉え、かつ今後の方向性を眺めるパースペクティブのもとで、全体論としてのヴィジョンングが求められる。

何故なら、経済社会の抱える課題の多様性、複雑性そして動態性に対応した事業展開に、一つの理論モデルを普遍的に適用させること—いわゆる”One size fits all”—は難しいからである。そうではなく、ローカルで個別具体的な社会課題、それと向き合うイニシアティブに寄り添いながら、彼らの中のベスト・プラクティスの抽出にとどまらず、どのような状況下で誰によって、解決できたのか、自らの変化を経験したか、それから何を学んだのかといったものも含めて一つのナラティブ(物語)としての実践知を、他のさまざまな実践とともに、それをより大きな視野に入れて比較、共有し、

各人がそれぞれの学びを導き出せるような一連の思考・実践・省察のフレームワーク(枠組み)が求められる。個別の実践を捉えるだけではなく、そのような実践が多層的に起きて地域社会全体として変革していく過程を捉える視点を併せもった“空間”軸が必要となる。

そして“時間”のパースペクティブとは、本節で行ったように、先人たちの経験、知恵から学ぶということである。その際には、賢人たちの思想・叡智に限らず、市井の人々の生活次元での労働・暮らしの実践知を現代そして将来に向けて編み直すことの意味は大きい。E・H・カーが(『歴史とは何か』1962)で言った「歴史とは歴史家と事実との相互作用の不断の過程であり、現在と過去との間の対話である」にもあるように、現時点での将来へのヴィジョンを描き、語り、人々を巻き込む際には、先人たちとの対話は極めて重要である。

つまり、空間と時間の両方のパースペクティブを併せ持つ、枠組みの構想が求められる。そのうち本章は時間軸での洞察を始めたものであり、本稿を通じて取り上げる多くの事例研究は空間軸での考察ということになる。

2.8.2 メンバーの動機と働く喜び

次に、ソーシャル・イノベーションを起こし、より善い社会への転換を目指すのであれば、制度としてのソーシャル・エンタープライズや、シュンペーターが経済発展のエンジンとした起業家(企業者)だけに着目するのではなく、彼らの組織に参加するメンバーそして協業者、さらには商品・サービスの利用者たちも、「新結合」による新しい価値の創造に参加することが望まれる。

何故ならば、ソーシャル・イノベーションは、その主体である人が、人、社会、そして自然と関わり合う中から創発されるのであって、企業経営のCEOやその組織運営に比べて、より分散型リーダーシップ(第6章5.2節で論考する)、さらには人がつながり、結ぶ合う社会的な関係性その鍵となると考えるからである。

この主体としてのメンバーの参画、その個人的な動機に関しては、アダム・スミスを除いて、正面から取り上げられていなかった。シュンペーターは起業家に着目し、それは後の経営学の“entrepreneurship”(起業家・起業家精神)につながり、社会起業家論もこの流れにある。

マルクスは、労働者の解放を革命の目的に掲げ、かつ彼らを革命の担い手としながら、彼の経済理論では、生産過程の主体は資本であって、人の労働を労働力商品とみなし、その主体的な存在としてとらえることがなかったため、それは労働者の存在にとって外部の思想であった。

このことから学び、人が主体となるソーシャル・イノベーションの生成過程を構想するにあたっては、人の労働をその主軸に置く必要がある。ヴィジョンナリーの存在も重要であるが、社会的に起業し事業を実行していくのは、起業家そして多くの参加メンバーたちである。そして、その過程を通じた動機の基層にあるものとして“virtue”(徳・卓越性)を第4章1節、第5章2節で提起する。

人によりその程度の差もあるであろうが、シュンペーターも論じたように、価値創造に関わる一人ひとりが金銭・名誉欲などにも増して内発的な動機をもちながら、なおかつ実際に働きがい、働く喜びを持てることが重要になる。さらにソーシャル・イノベーションにおいては、自然、人そして社

会と関わり合いながら人が起こすのであり、又、企業などのイノベーションと比べて報酬インセンティブも弱いことも考慮すると、働く喜び、そしてより魅力的な新しい働き方とは何かは問われなくてはならない(第6章2.4節で論考する)。

又、ソーシャル・イノベーションの成果として、新しい社会制度ができれば、それで課題解決できたということにはならない。例えば、介護保険での制度外サービス需要の存在のように、一つの制度で全ての課題ニーズに対応するのは難しい。NPO制度ができて、それに準拠しようとしていると、時には制度に縛られて、本来の社会的目的、ソーシャル・イノベーションが二義的になってしまっても意味がない。

制度の支援も受けて人・組織の能力形成が進んで、制度疲労したら、制度を代えるのも人のイニシアティブである。環境が変化しているのに、制度に限らず、長年の慣習、やり方、考え方から抜け出せずにいることは、官民共通する課題である。実践知から新たな制度を生む人の創造性と共に、互いの関係性を育てることも必要である。

そもそも、都市に出て賃労働者になる以前、つまり土地、自然そして共同体とともに生きていた時代は、貨幣的収入に限定されずに地域との関係性の中で営まれていた仕事があり、生き方があった。そこでは関係性が相互扶助の世界を作り、経済は社会の中に埋め込まれていた。

人間の労働が価値をつくり、商品には固有の労働価値が存在しているとの認識のもとアダム・スミスにはじまった労働価値説であるが、それを受け継いだリカード、マルクスらの理論からは労働のもつ創造性、関係性も含めた働く喜びが感じとれない。かつての労働、暮らしをつうじて存在していた自然、地域、共同体との関係性が切れ自由ではあるが孤立した賃労働者にとり貨幣的収入、地位、名誉などがより大きな動機となって他人との競争をする中からは、安定して安心できる創造的な関係性は生まれてこない。

マルクスが唱えた「世界のプロレタリアートよ団結せよ」だけでは、持続的な運動にならないことは、度重なるインターナショナルの挫折が物語っている。ましてや、多様な争点そして利害が衝突しあう今日、連帯、団結の掛け声だけでは、人々の賛同もイノベーションも難しい。又、連帯もただ人びとがつながるだけでは意味がない。互いに繋がり、価値を交換し、協働し、互いの資源・能力を新結合して、新たな価値を共に創り出すことを可能にする仕組み、つまり人々の暮らし・働き方、協働・協創の仕方の探求が必要となり、第6章2節で論考する。これにより、ヴィジョンが実体化する。それによって、若いマルクスが志した人間の解放も射程距離に入ってくるだろう。

2.8.3 イノベーション

そして、賢人たちの迫体験からの第3の示唆として、彼らが生きた時代と比べても、今ほど経済的にも社会的にもイノベーションが求められたことはかつてなかったということがある。需要の飽和した市場経済、拡大する貧困と経済格差、環境破壊、天然資源の枯渇、外部性扱いされてきた環境・社会の問題も山積みである。一体それらを誰が解決するのか、国は財政難、企業は利益・

株主志向、互いに責任を押しつけあっても解決しない。あらゆる資源、能力を新結合してでも、この難局を乗り越える必要がある。

市場経済の発展の歴史とイノベーション

そして、ふり返ってみると、資本主義市場経済の進展と共に、それぞれの時代で生まれたイノベーションの形態も変化してきた。

古代アテネの都市国家では、市民たちがつくる、分かち合い・共同体・協働のコイノニア、そして名誉愛・功名心であるピロティモスなどに代表される時代精神とともに徳・卓越性の追求が、科学、芸術、政治、学問など多くの分野で、イノベーションが生んでいった。

アリストテレスから2000年後、彼の思想を受け継ぎながらアダム・スミスが示したように、自然の成り行きに従えば土地とつながりのある労働である農業にまず投資が行われるべきであろうが、重商主義を経て貨幣が資本となり初期産業資本主義の勃興期のジェントリーの中には、初めは彼らの農場で綿工業を工場制手工業化(マニュファクチュア)していたものが、海外から輸入される綿花の荷揚げの都市にも大規模工場を建て、生産性向上を進める者が現れていった。

手工業の時代は、職人、労働者が各自の技能をもって労働生産物をつくり彼らが生産の主体であったのが—フランソワ・ケネーの影響も受けながら、農業は、各人がその主体として自然に働かかけ、それぞれの技能を高めながら、農産物ををつくれるという意味で、創造的な仕事であるとスミスは考えていた—、資本が投下され機械化した工場システムが生産の主体となり、熟練労働は不要となり、そのシステムに依存する賃労働者になっていった。

その後も、産業革命と産業資本主義の進展は、紡績機械、蒸気機関車と鉄道、鉄鋼業など、重工業化していく新たな技術イノベーションにより支えられていった。工場も大規模化して人間が労働商品化しながら、循環的な生産過剰により恐慌は起きるなど資本主義の矛盾を『資本論』で解明し、それをプロレタリアート革命で廃棄しようとしたマルクスである。20世紀に入ると世界大戦、大恐慌を経て、ケインズが国家の介入による有効需要の創出で生産・雇用を拡大し経済秩序を回復させようとした。シュンペーターによれば、需要の飽和もそれは起業家による生産要素の「新結合の遂行」つまりイノベーションの欠如であるとされ、彼によってイノベーションが概念化された。そしてシュンペーターは、貨幣欲に動かされる資本制市場経済が進展していく時代に、起業家をかりたてる動機として、夢、意志、成功欲、創造の喜びといった非貨幣的なものに注目した。それらも含め、二千数百年前に共通善にむけた彼らの協働とイノベーションを支えたものとして古代アテネの市民共同体の人びとが育んだ諸価値に通じるものがある。

自動織機などからはじまった機械化、技術イノベーションにより市場経済が拡大した時代で、今と比べれば、モノを作れば、基本的には売れる時代であった。又、労働者の熟練も必要とせず、農村からの安価で大量の労働力の供給があり工場を建てる資本さえあれば、利潤を期待できた。工場の機械化によって労働能力に頼らずとも、生産性を向上させることができ、画一的な規格品

を大量生産することで交換価値はつくられ、使用価値を考慮する必要もなかった。工場・機械に資金が要ることから、資金提供者である株主主権主義も生まれていった。

その後、産業革命の先頭を行くイギリスでは、国内の産業投資から、海外への投資ビジネス、それを支えるシティの投資銀行など金融業が拡大していくことになる。20世紀には国境を越えて産業資本主義がグローバル化し、モノだけではなく、標準化可能なサービスも新興国へ移っていった。かつての自給自足そして地域国内で生産・消費が完結していた時代と比べると、作り手と使い手の距離がますます離れ、その関係性は希薄化し、コスト削減と効率化によるポランニーが指摘した経済化が最も進み、経済が社会から分離した状態である。

そして先進工業国で起きた環境・社会課題も同時に世界中に拡がっていった。経済格差も拡がり、今度はそれに対応して、低所得層にも購入可能な商品を開発して、健康を増進させ、ローカルな雇用創出にも寄与しようとする BoP(Base of the Pyramid)モデルも生まれている。

産業資本と比べてマネー資本主義の方は、新古典派経済学が示すところの純粹に形式的な経済論理によって動いており、金融工学では市場は効率的、完全なものという前提のもとで、グローバルに投機マネーが動き回っている。イギリスでも製造業は外資系企業に圧倒されながらも、金融業は拡大してきた。ノーベル経済学賞受賞者の金融理論まで動員して投機、先物取引でのリスク・ヘッジからはじまって様々なデリバティブ(派生)商品の開発競争が行われてきた。

ポスト産業資本主義への移行期に求められるイノベーション

そして今、金融グローバリズムが暴走すると同時に、産業資本主義からポスト産業資本主義に移行する時代でもある。先進工業国では、物質的な豊かさの点では、ケインズの時代以上の需要の飽和状態であるともいえ、モノが余り、作っても売れない。本来は満たされていない潜在ニーズをとらえ新たなイノベーションを起こさなくてはいけないはずなのだが、中国、インドなどの新興工業国が技術開発力を高め、競争力ある商品を安価に提供するようになると、コスト競争に負けまいと、非正規雇用を増やし、低賃金で経営を維持する仕組みづくりに奔走し、自らを新たなイノベーションを起こしにくくさせている。給与が下がり消費が伸びず、それが売り上げを減少させている。

このような状況を、企業の競争戦略の視点から捉えた *Innovator's Dilemma* (1997) をはじめイノベーション研究の第一人者のクレイトン・クリステンセンが、今度はイノベーションの成果としての経済成長・雇用創出の視点から、それに資金投入を意思決定するキャピタリストの立場に着目して発表した *Capitalist's Dilemma* (2014) で批判している。その中で、企業自らが投資の際に疑わずに使っているROA(資本利益率)、IRR(内部収益率)、EPS(一株当たり利益)などの指標・ツールが、彼らの投資判断を資産・従業員の削減、短期の投資回収に誘いがちなバイアスをかけている実態を明らかにした。

長期的繁栄にとり正しい「市場創造型」に投資するのではなく、もはや稀少ではないにもかかわらず稀少な資本の効率配分という前提に縛られ、人減らしにつながる「効率型」投資を行い、現金を貯め込んでいる状況を捉えて「キャピタリストのジレンマ」と呼んだ。

年金基金など長期の資金運用を行うとされてきた機関投資家が短期の高利回りを求め、将来性あるベンチャーを初期段階で発掘し投資したベンチャー・キャピタリストも、数年で大企業への転売による資金回収を狙ったレイトステージ投資が多くを占めるようになってきていることを指摘した。そして、経済成長そして雇用創出に効果のある新たな市場創造型イノベーションをめざして、資本をより稀少で高価である有能な人財のさらなる能力向上、新たな人財の発掘と維持、そして時間を稀少資源として優先順位を上げることを提起した¹³³。

又、ポスト産業資本主義の時代には、利益の源泉が、稀少性と最小コストで最大の効果を狙う経済化を訴求しながらの規格品を大量に効率よく生産する工場・機械から、商品・サービスの付加価値にはじまり、生産・流通・販売の仕方、ビジネス・モデルなど、競合他社との「差異」を生み出す人間の知識や能力へと移行していく。そして、工場・機会はおカネで買えるが、人の知識や能力は買えない[岩井 2003:第9章]。

マーケティングの世界でも、これまでの製品に内在する機能・効用・仕様そして価格などで勝負する“Goods-Dominant Logic”に代わって、商品が使用されることで実現する使用価値に焦点を合わせて利用者との接点・関係性も含めた“Service-Dominant Logic”のアプローチが模索されている[Vargo and Lusch 2004]ことを第1章3.4節で先行研究として言及した。

又、顧客・利用者の製品使用への洞察を深めるとともに、彼らを「プロシューマー」(prosumer 消費者でありながら生産者として製品開発などにも参加協力するという意味の造語)として関与度を高めていく取り組みも行われている。顔の見えない不特定多数の消費者に商品を売り切り、交換価値として換金して終るのではなく、顧客の使用体験の演出、さらには、提供する体験をつうじて顧客の変容(transformation)支援を行うことまで含めて、提供する価値の幅が広がっている。

第6章1節で詳述するが、このように利用者との関係性がより近づき、さらには使用価値を共に創っていくような動きは“co-creation”(共創とも呼ばれるが、本稿ではより相互性をイメージする協創をつかう)、“co-production”(共同生産)などとも呼ばれている。マーケティング、ソフトウェア関連に加えて、大量生産では充足できない多様なニーズが拡大している社会的対人サービス分野などでもこの動きは注目されはじめている。

ポスト産業資本主義では、工場ではなく人が価値を生む。アダム・スミスが唱え今でも生産性向上の要素である分業は産業資本の大量生産においては有効であるが、ポスト産業資本主義、特に社会的対人サービスに及んでは、専門性をもった人間が顧客・利用者との直接的な関わり合いの中で使用価値をつくるのであって、他の専門家とのチームワークも含めて、その個人の能力、創造性が価値を創造する。それは工場の単純労働とは違い、個別対応で、使用価値を利用者とともに創るサービスであり、経験と実践知が必要となる。

農山村の多職の民としての百姓、町の職人など先人たちが修行と貢献を通して実践してきた職人的世界に通じる。本章でおこなった追体験からは、18、19世紀のフランス、ドイツのギルド的な手工業者、職人たちが育んだエートス、さらに多くのイノベーションを生んだ古代アテネの市民共

¹³³ Christensen and van Bever (2014) “Capitalist’s Dilemma,” *Harvard Business Review*, June 2014

同体で人びとのシナジーと価値協創を促し、徳・卓越性の追求に向かわせた諸価値を再生させる時であろう。第4章2. 3節で考察する、

そして「創造的破壊」や画期的な発明だけがイノベーションではない。人の体験、発見、気づき、洞察、他人との協働がきっかけになって、イノベーションは起きる。改善もその諸要素が「新結合」されながらより大きな革新につながる。前出の Lynch and Papanicolas(2007)によれば、ルネサンスの天才、ミケランジェロはピエタを制作したとき、彼が石を彫刻したというより石の中に隠れていたものが現れ出たと言い、1903年ライト兄弟が人類史上初めて空を飛んだ後、彼らは飛行機を発明したのではなく、それまで長年知られていなかった飛行の秘密に気づいたのだと言ったという。

そして、ソーシャル・イノベーション

さらにソーシャル・イノベーションでは、人がその主体となって、人に、自然に、社会に働きかけ、働きかけられながらその関わり合いの中でイノベーションが起きるのであって、安価な単純労働と原料を確保し、機械制工場を建てれば生産性向上そして利潤が期待できるといった話とは違う。

又、市場経済で弱肉強食の競争をする企業に求められるイノベーションではなく、ソーシャル・イノベーションを起こし、共に生きるより善い世界をつくらうとするのであれば、全てが貨幣による交換価値に還元されて社会の諸関係から分離された経済を、実体＝実在的な有用性をもたらす使用価値をベースに、もう一度、生活次元のものとして取り戻し、経済が社会に埋め込まれたもの(embedded)として創生する必要がある。この問題意識は、ポランニーが提起したように、人間は、生活のために、自然および仲間たちに依存し、それらとの相互作用の中で生きており、その過程において、物質的欲求を満たす手段をつくり提供することが経済であり、人の暮らし、生業(livelihood, subsistence)を実在的なものとして捉えようとする視座に立ったものである。

貨幣換算された交換価値をベースにしなが、近代化を牽引してきた資本主義市場経済が今、その行き詰まりを見せている。経済成長の負の配当として自然・環境資源の破壊・枯渇、低迷する経済と失業、広がる所得格差、障害者・高齢者を含む社会的弱者の排除、いじめの急増そして働き甲斐や幸福感の低下など難問が山積みである。

広く社会の課題を、これまでのように市場経済の外部性として看過できない今、アダム・スミスらによって考察されながら、その後、交換価値をベースにする経済学により横に追いやられてきた使用価値の重要性が再認識されるべき時代を迎えている。この使用価値とソーシャル・イノベーションとの関連性については第6章2節で詳論する。

2. 8. 4 新しい経済社会モデルの構想

第4には、資本主義・貨幣経済の弊害がこれほどまでに大多数の人々に共有されたことはかつてなく、それを被った自然、社会、人々からの反動がポランニーのいう二重運動を始めてからも久しい。市場原理主義的な発想を超える、新しい経済社会モデルの構想が求められている。

それを制度的にバージョンアップしようと、私有財産・賃労働そして貨幣を廃棄して共産主義への移行を提唱したマルクス。自己調整的な市場自由主義のゆきづまりを打破するために国家介入を強化しようとしたケインズ。機能的社会主義を提示するとともに、市場と非市場を併せ持った経済の統合形態モデルによって経済社会全体の実在的な捉え方を示したポランニー。19世紀に西欧で生まれた社会思想、社会主義思想は、一人一票制のような経済の民主化を唱え、それが協同組合、共済組合、アソシエーションを発展させ、20世紀の「社会的経済」(social economy)へとつながっていった。

一方で、協同組合、社会主義運動、協同組合運動など資本主義社会において発展してきた伝統的な社会運動は、産業社会の論理・価値観の枠の中でのいわゆる労働者階級の運動としての性格があったのに対して、1970年代頃から生まれた新しい女性運動、反原発・反核兵器、自然と人間の共生、民族・文化の多様性など新しい社会運動には、自立した個人の自由時間、自発的な連帯に基づく新たな多様なアソシエーションが担い手として登場している¹³⁴。

さらに、近年、障がい者雇用、社会的排除・孤立など新しい社会課題に対して、従来の社会的経済の制度的な枠組みを超えて、ローカルで広く市民の分かち合い、助け合いの経済を推進しようとフランスの経済社会学者の Jean-Louis Laville(2007)らが「連帯経済¹³⁵」を提唱する。

フランスの経済哲学者で長年、アフリカ、アジアの村落共同体のフィールド調査をしてきた、セルジュ・ラトゥーシュ(Serge Latouche)は、『もったいない』精神をもち自主規制の実践に始まりながらも、贈与の精神の再生と“conviviality¹³⁶”(共愉)の倫理をもとに、経済規模を徐々に小さくして本当に必要なものだけを消費するといった《脱成長》をすることにより、つましくも豊かな社会の実現を提唱する。《脱成長》社会では、経済成長市場主義の社会をしばってきた希少性・欲求・経済的計算・合理的経済人(ホモ・エコノミカス)から解放された生産活動ができる。そのような社会への大転換のための、「再評価する」「概念を再構築する」「社会構造を組み立て直す」「再ローカリゼーションを行う」「再分配を行う」「削減する」「再利用する」「リサイクルを行う」の八つの「再生プログラム」をラトゥーシュは示す[勝又・アンベール 2011:33, 35, 38-39]。さらにバブル崩壊後の「失われた20

¹³⁴ 丸山茂樹(2012)は、フランスの社会学者、アラン・トゥレーヌ(1982)の『ポスト社会主義』を引用しながら、彼が1970年代に仮説提起していた「新しい社会運動」、そしてそれが表れているICA(国際協同組合連盟)第27回大会におけるレイドロウ報告第V章でなされた、食糧問題への解決策、もうひとつの産業革命の手段になる労働者生産協同組合、企業との競争を超える消費者協同組合、都市の異業種協同組合の集合体、の4つの優先課題を、今こそ実践に移す時であるとする。そして、この「新しい社会運動」の観点から、ワーカーズ・コレクティブによる運動を支援してきた。

¹³⁵ 第1章3.1節でも言及したジャン・ルイ・ラヴィル(2007: 4-5, 29-30)は、フランスの哲学者で“社会主義”という言葉を始め用いたとされるピエール・ルルー(Pierre Leroux 1797~1871)の言葉を引用しながら“連帯”を説明する。それは「人間が存在しお互いに関係をもつ、ただそれだけによって社会は存在するのだ」であり、またルルーがキリスト教を人間性の宗教におきかえることを望んだ訳として挙げた「今日、隣人愛で言わんとすべきことは、人々の相互的な連帯である」であり、連帯経済の目的は社会的、文化的、環境的な不平等とたたかいコミュニティにつくすこと、その政治的手段は資本ではなく一人一票の意志決定権をもつ代表制民主主義、そして経済的手段はカール・ポランニーを援用しながら、市場に限らず互酬性、再分配の資源も活用するものとして定義する。

¹³⁶ イヴァン・イリイチが提唱した“conviviality”(共愉、共に生き活きと生きるといった意味)の概念を継承し、「人びとが市場への依存を縮小し、欲求製造の専門家たちによって数量化されない、数量化が不可能な使用価値を創造することに技術や道具が真っ先に役立てられるようなインフラストラクチャーを政治的手段を通じて保護することで到達するポスト産業経済における生活様式」としてイリイチが「近代のサブシステム」と呼ぶものを基礎にした、つましく豊かな社会の再構築が可能になるとする。[勝又・アンベール 2011: 35]

年」と呼ばれ低成長の中で幸せを感じられない日本に対して、経済成長至上主義のまま低成長になると、人が生きていくのに厳しい社会になり、経済だけで問題は解決しないと指南する¹³⁷。

又、新しい経済社会を構想する際には、経済社会が抱える課題を特定の階級間闘争として捉えるのではなく、勢力や職業などの枠組みを超えた根源的な捉え方が求められるであろう。政治哲学者でマルクス主義者の Antonio Negri and Michael Hardt は、ウォール街などで世界的に起きているオキュパイ運動も、労働者といった社会の特定の階層に還元できない多様な利害・関心をもった人々の群れ—それを17世紀の哲学者スピノザから援用した「マルチチュード¹³⁸」(multitude)と呼んでいる—が、暴走する市場原理主義に対抗する抗議行動であると評価している[Negri and Hardt 2005]。2010年、チュニジアで起きエジプトなどに広がっていったジャスミン革命、2013年のトルコ、そしてワールドカップ開催への巨額の出費に反対するブラジルでの民衆デモなど、マルチチュードの抗議行動は全世界で広がっている。

ネグリら(2005)は、新自由主義は自然資源と社会資源を際限なく私的所有化してきたが、社会主義もそれに抗うべく国有化してきた。どちらも私有か公有かという二項対立に囚われている。「共有」—それを「コモンウェルス」(commonwealth)と呼ぶ—こそが、所有への呪縛を乗り越えるもので、マルチチュードが依拠し蓄積すべきものだと言っている。

資本主義の帰結として、人々の需要が飽和し、構造的な生産過剰の中で、「過剰による貧困」そして地球レベルでの資源・環境制約に直面しているとの問題意識のもと、「成長」後の新たな社会像として、「地域自給プラス再分配モデル」の「創造的福祉社会」を提示する広井良典は、市場経済を超える領域として、創造性・生産性を定義し直し、高齢者・障害者・弱者などを対象としながら、ローカル地域ごとでの対応が求められる「ケア」という労働集約的な分野に行政の再配分機能として資源配分をするように政策提言する。何故ならば、この分野は貨幣に換算するのが難しく、十分な貨幣的評価がなされにくく、経済的自立が難しいからだと言う。その上で、近代以来、農村型ボンディング(絆)の共同体の束縛から自由になった個人に起点をおきながら、「都市型コミュニティ」概念をその結節点にして、環境と経済、あるいは平等と持続可能性・効率が再定義され互いに相乗的な関係を持ちうるとする[広井 2011]。

マクロの視点からの政策提言をする広井と対照的に、藻谷浩介は、平成合併前のほぼ全市町村を訪問し、ローカルで起きていることを実見し、それをデータそして郷土史に照らし、多面的に地域をとらえてきた経験から、『里山資本主義』(2013)を提唱する。地域の資源を活用し「金銭換算できない価値」を創出し、マネー経済に依存せず循環型で、人、自然、社会がつながりながら地域経済を起こしている全国の実践例を挙げながら、課題先進国を救うモデルを里山に見出す。

さらに、本章で追体験したポランニー、シュンペーター、ケインズと同時代を生きた、日本のキリスト教社会運動家で、戦前の労働運動・協同組合運動で重要な役割を担った者に1章3.1節で

¹³⁷ ラトゥーシュのインタビュー記事「幸せのカギ 脱成長にあり」朝日新聞 2013年6月4日 P.3

¹³⁸ 「多様な主体が国家と対立しながら現場で協働して統治にかかわっていく、共同体的な民主主義。私有財産や私的権利を今とは違った位置づけにすること。参加と協働を基盤に、市民が共に統治する社会である」と朝日新聞のインタビューにネグリが応えている(2013年4月9日 P.27)。

言及した賀川豊彦(1888～1960)がいる。プロテスタントの牧師である賀川は、神戸のスラム街での慈善活動からはじめ米国留学を境に、活動を救貧から防貧にシフトし、社会運動家として、警察・憲兵隊に検挙されながらも、協同組合をつつじた「キリスト教的兄弟愛の経済」(*Brotherhood Economics*¹³⁹)の実践を主導した。

ポランニーは、市場自由主義を批判し、それへの「二重運動」としてファシズム、共産主義、ニューディールをとらえ、1930年代の大変動、第二次世界大戦が起きるに至ったと批判した。彼はナチスのユダヤ人迫害をうけ亡命人生を送りながら、社会の諸関係に「埋め込まれた」実体＝実在的な経済と「機能的社会主義」を構想した。それと比べて、賀川は自己中心的な搾取のシステムとしての資本主義を批判すると共に、愛という精神的な基礎のないマルクスの唯物論的経済学、暴力革命による中央集権的なロシア共産主義、そして、信条主義的なキリスト教を退けた。又、プロテスタント・リベラリズムは資本主義体制と結びつき、本来の兄弟愛は教会外で実践されてきたと批判する。自由と愛は相対立せず、それらを調和させるのが兄弟愛を実践する協同組合運動であるとする。兄弟愛は、宗教的価値と経済的価値を結合し、協力の経済、社会連帯を醸成するとして、経済を経済する人間の側から、可能性への信仰に基づく目的論的に捉える「主観経済学」を提唱した[賀川 1936=2009]。

他にも多くの経済社会像が提唱されているが、これ以上詳しく立ち入らないことにする。本稿では、ユートピアやイデオロギーとしてではなく、社会課題の解決に経済活動を埋め込んだ社会的な起業、そして価値協創のイニシアティブが地域内外に多層的に起こる中に、より善い経済社会の形成の可能性を探る。そのためのヒントを提供してくれるものとして、先人の労働・生活の智慧を現代に編み直し、入会地やコモンズなど住民自治による共同利用・管理にもみられる、“誰かのものであっても皆のもの”といった心の習慣が生きる“総有的”な社会モデルを第4章2節で探る。

2. 8. 5 経済社会の動態的構造

第5の示唆として、新しい経済社会モデルを探り、それを実現していくためにも、まず、経済活動を再び社会の中に位置づけ、経済社会全体そして個別ローカルな実践の両方の次元で、経済を動態的、構造的にとらえることの重要性が挙げられる。

まず、これまでの経済学は、経済構造を総合的に解明したと言うには不十分なのではないだろうか。市場経済の構造は解き明かしたといえるだろうが、経済とは人間のさまざまな営みによって成り立っている。市場交換に加えてポランニーが経済統合形態として提起した互酬的、再分配的、家政的なもの、例えば、それらが社会課題の解決をめざして実践されているNPOやソーシャル・エンタープライズなどの活動も含めて、市場経済の論理では捉えきれない経済活動も存在する。したがって、市場経済の考え方で全ての経済社会を捉えることに無理があると言える。

¹³⁹ 賀川豊彦(1936) *Brotherhood Economics*. Harper & Brothers (『友愛の政治経済学』2009) 本書は大恐慌の時期に米国の神学校に招かれ講演した「キリスト教的兄弟愛と経済再建」をもとに出版されており、それから70年経ってはじめて邦訳出版された。

さらに、経済社会的な現象としてのソーシャル・イノベーションを対象とする本稿は、地域で営まれるさまざまな経済・社会活動にそれらの相互の関係を含めて、地域全体を静態的な構造としてモデル化し分析することを目的としない。全体の構造が個別のプロセスを規定するのではなく、経済社会の諸活動の主体としての人々が人とともにつくる事業体の目的、行為とその過程が、その構造に影響を及ぼすことを織り込んだ動態的な構造(dynamic structure)である。

個別主体によるさまざまな経済・社会活動がローカルで起こり、つながり、結び合いながら地域社会を形成している。ミクロの個別具体的なイノベーション・イニシアティブの中で、人々が行う価値創造活動のプロセスも動的であり、又、そのような活動が多様に多層的に起きる地域社会全体をマクロ的に俯瞰して見えてくる関係性の束も、そしてそれが地域全体をより善いものに転換していく構造も動的である。

個別と全体そしてその連関もふくめて動的、構造的に捉え直し、それにより更なるソーシャル・イノベーション、価値創造を促す素地をつくるのが本稿の意図するところである。

経済社会全体からみると、社会の中に埋め込まれているさまざまな経済活動の全体構造が明らかではないこともあり、その構成要素の一つである市場経済の暴走を経験してきている。その影響で、自然環境、地域の教育、治安など市場経済のロジックに括りきれない社会共通資源も劣化してきており、市場経済の純粋合理原則が貫かれたマネー経済が実体経済を翻弄している。

一方、経済学の歴史を振り返ると、経済学者、経済思想家たちは経済の全体構造を再構築しようとしていたことも確かである。例えば、アリストテレスの実体的な経済観そして徳性論を受け継いだアダム・スミスは、「人は社会的存在である」としながら、人と人をつなぐ「同感」をベースにした道徳哲学から始まり、社会の秩序(正義)と繁栄(富)をもたらす一般原理を見つけようとした。そして、重商主義を批判し、より確実なものとして、土地と労働に根ざす農業、国内の製造業から産み出される労働生産物を増やすことこそが国富であるとし、その価値創造の構造を示そうとした。

シュンペーターは、経済を含む社会全体のパースペクティブから、経済発展の原動力として起業家によるイノベーションをとらえ、それが経済の領域と非経済の領域の間の動的な相互依存関係を媒介するものであるとした。その上で経済的な成功が彼の起業家精神を劣化させ、それが経済全体にも影響を及ぼし、資本主義は成功するがゆえに衰退し、社会主義に変質するとした。

マルクスは、生産力そして生産関係(誰が生産手段を所有しているか)といった生産様式である経済的下部構造が、政治、社会、文化、精神などの上部構造を規定するとした上で、下部構造の労働者—資本家の階級構造に着目し、史的唯物論による発展段階説から資本主義の破綻と共産主義への移行の歴史的必然性つまり「歴史的法則」を説いた。

一方、構造人類学の祖であるクロード・レヴィ=ストロース(Claude Levi-Strauss 1908~2009)は、*De Pres et De Loir*(1998)、『遠近の回想』2008: 198, 226-227)の中で、マルクスを「社会科学の分野でモデル思考を体系的に用いた最初の人間です。『資本論』は全体としてそのまま実験室で作られたモデルであり、マルクスはそのモデルを動かして得られた結論を観察された事実を照らして検証している」とした上で、マルクス主義者を「現実の具体的な歴史を、彼らの頭の中にしか存在

しない歴史発展の大法則に置き換えている」と批判した。何故なら、レヴィ＝ストロースは、「歴史の持つ何者にも還元できない偶然性はそのまま認めなければならない。(中略)構造論的分析は、この偶然性と『うまくやっていく』のでなければならない」からだとして、「歴史的法則」を否定した。

マルクスと比べると、ポランニーは、機能的社会主義への移行の可能性を示しながらも、イデオロギーとしてではなく、時代そして地域の違いを超えて、経済社会の構造をその要素間の相互関係を含めて、より多元的に捉えようとした。又、制度の変化を通して、経済社会を捉えようとした。経済過程の統合形態としての互酬、再分配、交換もそれぞれ制度であり、自己調整的な市場自由主義経済も一つの制度であって、人々の思考、行動、関係性を規定する。そこには、市場と国家、市場と非市場といった二元論を超えた、彼流の経済社会の構造的な捉え方が表されている。ポランニーは経済社会の法則を解明するのではなく、未来の構築に積極的な影響を及ぼしうる人間の可能性を開花させることを目指したのであって、本稿はこのアプローチを受け継いでいる。

しかし、その後、このような彼らの問題意識は正統に継承されてこなかった。そして今、そのことが問われている。実体経済から乖離した株・土地投機のバブルが崩壊して以来の失われた20年、日本経済そして社会はいまだそこからの出口を見いだせないでいる。自然、教育、福祉など経済の外部性とされてきたものも含めて地域社会共通の課題が多様化、複雑化している。高齢者介護・子育て・就労支援など、従来の大量生産の規格商品サービスでは対応できない社会的対人サービス重要も拡大し、行政サービスだけに頼ることはできない。そこに、東日本大震災・原発事故が起きた。そこで、人と自然、人と人、人と社会との関係性を根源的に見直し、被災地そして日本全国で、経済社会の創生と、セクターを超えて新たな価値を創造するソーシャル・イノベーションが求められており、それに対応した動きも生まれている。

この動きを促進するためにも、非市場経済もふくめた経済の全体構造を明らかにする作業は必要である¹⁴⁰。そして、その際には、賢人たちの叡知と経験そして市井の先人の暮らし・労働の実践知を現代に編み直すとともに、ソーシャル・イノベーションに挑戦する等身大の人々による個別具体的な実践に寄り添い、それからの気づきをもとに、実際にイノベーションが生起する動的な構造を探らなくてはならない。

又、経済を再び社会に埋め込みより善い社会を、といった観念論、掛け声だけでは、そのような経済社会は形成されない。制度的に大転換する方法として、マルクスはイデオロギーと暴力的なプロレタリア革命をとった。わが国の介護保険制度改革ではそれまでの応能負担から受益負担への転換を市場原理もとりこみながら、大がかりなトップ・ダウンの方法をとった。社会制度化には国民的なコンセンサスと財源も含めて、その実現には時間と多くの調整を必要とする。

¹⁴⁰ 言語学者のソシュール(Ferdinand de Saussure, 1857～1913)の流れを受ける言語・民俗学者のロマン・ヤコブソン(Roman O. Jakobson 1896～1982)、そしてマルセル・モースの社会学・人類学思想の二つの流れを受け継ぎ、構造主義(structuralism)を文化人類学に適用したクロード・レヴィ＝ストロース(Claude Levi-Strauss 1908～2009)。彼が婚姻体系の構造を説明する際に、それを要素還元せず、要素間の関係性を重視し、「全体を構成する要素はそれに内在する意味をもっているのではなく、その意味は全体の中での位置からうまれるものである」とした考え方は本研究にも通じるもので、ソーシャル・イノベーション生成の過程を全体論的に、構造的に、そしてそれが変化することも含みながら動的に捉える。

一方、イノベーションを必要とする経済社会の課題は、それを一挙に行政的な制度化により解決するには余りにその数は多く、多様で、個別特殊であり、それぞれのローカルでの民間のイニシアティブが促進されなければならない。民間のボトム・アップで社会課題を根本的に解決するためには、ソーシャル・イノベーションの生成過程を動態構造的にモデル化するとともに、レヴィ＝ストロース自身が実践したとする「ドンキホーテ的な精神＝不正を正すことへの、抑圧された者の希望の星とならんとすることへの偏執狂的情熱」[Levi-Strauss 1988:第9章]が必要となるであろう。

このように、経済至上主義を省み、経済を社会に埋め戻すためにも、マクロ・レベルで経済社会の全体構造を捉え直しただけでは不十分である。実体として、持続的な事業活動を通して、個別具体的な社会課題の解決に経済活動を埋め込んだソーシャル・イノベーションが、ローカルで多層的に生まれることによって、地域社会が構造転換する素地をつくっていくことになる。そしてイノベーションの生成を促すためには、その構造を動的に把握することが必要となる。非市場経済も含めた経済全体の構造を捉え直すことと、現実社会イノベーションを起こしていくことの二つが相まって、より善き社会へ近づくのではないだろうか。そして、その歩みを促すフレームワークを構想することは有用であろう。

次に、ポランニーの「埋め込み」概念そして経済統合モデルを、実体＝実在的な経済社会の再生に活かしながら、マクロからマイクロ・レベルまで重層的に構造的に経済を捉え直そうと試みる。

まず、“経済社会スペクトラム仮説”で4つに形態分類しながら経済社会全体を経済史的にも俯瞰し、非市場・非貨幣経済も含めた“多元的経済社会構造モデル仮説”と、官・民・市民の3セクターにソーシャル・エンタープライズを加えた“セクター構造仮説”とを組み合わせ、それをもって地域全体を構造的に捉える。これは経済社会全体をとらえたマクロの次元である。

それとともに、この構造モデル仮説を“事業構造チャート”(第6章3節)に適用し、個別ローカルでのイノベーションのダイナミックな生成過程をとらえるマイクロの次元が重要であって、この二つの次元でのイノベーション過程を相互に関連した構造として捉える。

そうすることによって、これらの構造分析を観念論でとどめることなく、人々の生活次元に経済活動を埋め込みながら社会課題の解決に挑むソーシャル・エンタープライズなどのローカル・イニシアティブを支援・促進する方法であり、同時に、同様のイニシアティブが地域内で多層的に起きて地域全体が構造転換する素地をつくっていく方法となり、それらを本稿の主題であるソーシャル・イノベーション・フレームワーク仮説(第3章)の構想につなげる。

言い換えれば、本稿では、事業活動を通じて社会イノベーションを起こし社会課題を解決し、人と自然、人と人、人と社会が共に生きる関係性を再構築することによって、マイクロからマクロ・レベルまで重層的に、経済を社会に埋め戻す実践的なアプローチを仮説提起する。そして、このマイクロでの個別のイニシアティブが、地域内外で関係性を育て、地域社会の構造転換にレバレッジされていききっかけを創出する過程を第7章の“結び合い&レバレッジ”で提起する。

2.8.5.1 経済社会スペクトラム仮説

まず、ポランニーの「埋め込み」概念を援用しながら、経済活動の社会への埋め込み度合いによって、“social”(社会中心) “embedded”(社会に埋め込まれた経済) “separate”(社会から分離する経済) “economic”(経済中心)の4形態でとらえ、それを“経済社会スペクトラム仮説”と呼ぶことにする。そして、その中に経済が社会から離床した今を位置づけ、そこから社会に埋め戻された新たな経済社会への大転換を駆動する手段としてソーシャル・イノベーションを位置づける。

ポランニーの「埋め込み」概念を再評価し市場経済・社会も含めて広くその概念を適用したMark Granovetter(1985)によれば、経済の影響力が大きく過小社会化された状態では人の原子化が起き、その反対概念として「埋め込み」を捉えた。彼の言う「過剰社会化」の状態が、本節でいう“social”で、「過小社会化」つまり「原子化」の状態が、“economic”に相応すると考えられる。

“social”(社会中心)としては、まず、マルクスが、ルイ・ブランの言葉を援用して「各人はその能力に応じて働き、その必要に応じて与えられる」と示したように、賃労働を廃止し、国家の計画経済の下で、生活のための労働そして貨幣も揚棄され、利潤追求の資本主義的な経済活動がない理想的、理論的な社会主義・共産主義の経済社会像があげられる。一方、シュンペーターは、最高発展段階の資本主義が、中央集権的な国家社会主義へ向かう可能性を示した。

又、伝統的で自給自足的な家族・家政(householding)、そしてその近隣の互助的な共同体。さらに、実際は民間企業や市民組織などが存在し、彼らも社会的ニーズに対応している訳だが、税収入をもとに再分配機能として行政府が中心となっていく「福祉国家」の究極のカタチもこの形態に近く、社会福利・厚生などの領域での民間そして市場アクターの関与は大きくない。

次は、一つ飛んで、“separate”(社会から離床する経済)であり、これは産業資本主義の時代、市場経済が発展し、物質的豊かさが増して、経済活動が個人・社会生活全体に影響を及ぼすようになる、ポランニーのいうところの「市場社会」に相当する。伝統的な共同体社会と比べて、経済が社会から離れて独立した活動となっていく。そこでは、働く人々も経済活動に関心が偏りがちで、社会のことへの関心が低下していく傾向にある。個人の自由な経済活動が許容されるかわりに、自己責任が求められる。マルクスは、市民革命、産業革命の結果、個々人が自由そして私有財産も取得するようになると利己的になり政治、社会への関心が低下していくとした。

そして、産業資本主義の発展とともにグローバルに経済活動が拡がり、効率、生産性そして利潤を追求するあまり、自然、社会など市場経済の外部性とみなされてきたものへの弊害が生まれていく。基本にあるのは、民間の経済活動が社会の活力、成長をもたらすものと考えながらも、ケインズ的な政府介入で景気変動への対応も行う。アダム・スミスは、農業をはじめ土地と労働を基盤とした社会の良さを維持し、商業資本(重商)主義の暴走を諫め、貨幣欲などのリスクを指摘しながら、産業革命の勃興、産業資本主義への移行がはじまらんとする時期に生きた。つまり、“embedded”を保持しながら“separate”を条件付きで受け入れたとも言える。

又、4つの形態の中で、市場経済が最も進んだものが、“economic”(経済中心)であり、貨幣経済、特に金融グローバリズムに象徴されるように、最も純粋に経済合理性を追求し、“social”の対

極に位置し、個人の原子化の進んだ形態である。18世紀のイギリスの重商主義も含まれるだろうが、実体経済規模よりはるかに大きく膨れ上がった投機マネーに代表される金融経済である。アジア通貨危機、リーマンショックなど、実体経済を不安定にさせ、人間をあくまでも抽象的な存在としてとらえる貨幣の自己増殖運動が主導する世界であり、ミーゼス、ハイエクからM・フリードマンら新自由主義者が提唱する形態である。自らも投機家であったケインズが、株式投資を美人投票のようなものであるとしながら、金儲けの動機と私有財産制度をベースに、規制と制限のもとでの貨幣ゲームを許すことで、危険な人間性質を比較的害の少ない方向へ導けると言っただけで、利己心と貨幣欲が闊歩する形態である。それと比べて、アリストテレスは市民共同体の維持・繁栄を第一義に考え金儲けを否定した。その流れを受け継ぐスミスはその危険性を道徳と規制によって抑えることを唱え、マルクスは貨幣の廃棄を目指した。

そして最後に残るのが、先ほど飛ばした“embedded”（社会に埋め込まれた経済）である。その原型は、いわゆる近代以前の農山村をはじめとする自然・共同体とともに生きた伝統的な社会に見いだすことができ、人々の互いの関係性も含めた生活が前提となって、そのための経済活動は自然に地域社会に埋め込まれていた。そこでは生活、労働、交流が三位一体で営まれていた。

アリストテレスにとって、多くのイノベーションを生んだポリス共同体の善き生を守るためにある経済であり、貨幣はその交換手段でしかなく、この考え方はスミス、ポランニーに継承されている。

但し、この形態はノスタルジックに古き良き時代への回帰を示唆するものではない。イノベーションに関連して8.3節で前述したように、我々は今、大規模な機械制工場での大量生産が利益の源泉であった産業資本主義の時代から、情報・知識・アイデア・デザインなどの付加価値が競争優位をもたらすポスト産業資本主義への移行期にあり、それと同時に、本論考のテーマであり、様々な社会課題の解決をめざすソーシャル・イノベーションを必要とする時代にいる。

そこでは、ヒューマン・パワーとも呼ばれる人的資源が価値の源泉となり、人と人、人と社会、人と自然との関係性、さらに市場経済の外部性も含めた組み直し、言い換えればシュンペーターのいう「新結合」が新たな価値を創造する。そして、商品制資本主義の基盤でもある市場＝貨幣経済にその経済活動を限定するのではなく、人間・社会の可能性を解放できるように、経済を再び大きな社会の一部として捉え直すことが求められる。同時に、活用できる資源つまり〈手段〉、「新結合」つまりイノベーションの担い手である彼らの〈動機〉、さらに何を〈目的〉にして、つまりどのような新しい社会をめざしてイノベーションを起こすのかが重要になる。

以上のように、社会人類学の視座から“embedded”の世界を研究し、それを現代に編み直し、将来の方向性を「機能的社会主義」に置いたポランニー。土地と労働の“embedded”の世界を守りながら“separate”な市場経済を受け入れはするが、それを道徳哲学の視座から社会の秩序と繁栄に繋げようとしたスミス。“separate”を経験し、かつ“economic”の暴走を危惧しながら国家介入で均衡維持を企図したケインズ。資本主義を廃棄して“social”な共産主義を目指したマルクス。そして“separate”な経済の発展をけん引する起業家に着目しながら最後は社会主義への移行の可能性を説いたシュンペーター。各人それぞれの経済社会の捉え方をしていたことを追体験した。

2.8.5.2 多元的経済社会構造モデル仮説

次に、経済を社会に埋め込みなおすには、経済活動を市場に限らず多元的な構造として捉え直す必要がある。特に、事業を通して社会課題に挑むソーシャル・イノベーションでは、貨幣的に評価が難しい外部性、受益者負担の難しい社会ニーズも取り込むことにもなる。この意味において、ポランニーの互酬、再分配、交換、家政の経済統合形態を援用し、経済社会を多元的に捉えるモデル仮説を提示する。

この枠組みは、経済社会全体のマクロの構造を捉えるものであると同時に、個別のソーシャル・エンタープライズが事業の持続性を確保しながらソーシャル・イノベーションを可能にする事業モデル・事業ミックスを考察する際に有用であり、後者に関しては“事業構造チャート”と改めて、第6章3節で実践事例とともに提起する。つまり、この共通の概念的な枠組みが、全体と個別をつなぐ役割を果たす。換言すれば、様々な主体によるマイクロ・レベルのイノベーション・イニシアティブが地域に多層的に起こり、それらが繋がり、互いに刺激しあい、結ばれもする。そして、生活次元での使用価値をより重視し経済活動が社会に埋め込まれた経済社会に構造転換していく素地をつくっていくモデルとして構想する。

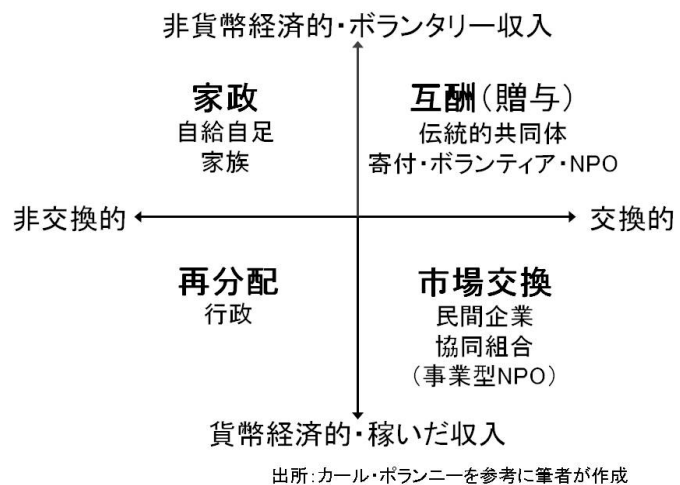
ポランニーは、経済社会史そして B・マリノフスキーらの社会人類学から学び、交換経済それも自己調整的な自由市場経済は、18世紀から19世紀に生まれた特異なものであって、それ以前の社会はより多元的なものであったとした。この彼の知見を、ソーシャル・イノベーションを視野に入れた現代の非市場・非貨幣経済の潜在性に適用し、資本主義経済を支える交換と貨幣という二大要素を座標軸として、さまざまな形態で構成される経済社会全体そして個々の事業体の活動を構造的に捉え直そうとするものである(下図 2.8.6.2)。

横軸に交換的かそうでないのか、縦軸には貨幣経済的かそうでないのかを置く。縦軸は、事業活動を通して稼いだもの(earned)なのか、それとも寄付・ボランティア・家政のようにボランティア(voluntary)な収入や労働による活動なのかを表わしている。

4つの象限に貼られた名称は厳密にその象限に限定されたものではない。実際の経済活動は、

単独の形態で行われることもあれば、象限をまたいだり、複数を組み合わせて行われることもある。この枠組みでは、それが市場交換を中心に行われるものであったとしても、経済を人々の生活次元に取り戻し、再び社会の中に埋め込もうとする意志が内包されている。

図2.8.6.2 多元的経済社会構造モデル仮説



そこは、貨幣で個の自由と豊かさを買う世界ではなく、人と人、人と自然が共に生きる世界である。スミス、リカードそしてマルクスらもその有用性、重要性を認識していながら、その扱い方に悩まされてきた使用価値が実体化されるような関係性を育てていくことにより使用価値を成立させる世界である。

「古典派経済学は経済秩序理論であった。だが、今は、未来をさし示す秩序は必要でない。必要なのは、関係の創造とともに変容する世界であり、人間の可能性を解き放していけるような関係の創造である」「関係が価値を生みだす。価値は人間的。人々の営みとともに価値が成立し、人々の試みによって価値は変容していく。価値が人間を支配していない」[内山 1997: 219, 226]

つまり、未来の社会や生き方を明示することを主な目的とするのではなく、現状を超克しようとする意志そしてその働きかけの中に、未来の社会の姿を見いだそうと考える。

そして、このポスト産業資本主義的で、社会イノベーションを生成するにふさわしい土壌としての“embedded”な世界から生まれる一つの可能性として、協働者、利用者とともに価値を協創していく民間イニシアティブが多様に多層的に起きていく中に創出される“総有的(communs-based)”な社会のあり方を、第4章2節では考察する。

さらに、賢人たちを悩ませた貨幣に関しては、その存在を認めながらも、貨幣に換算できない経済活動の存在の両方を認める前提に立つ。その上で、貨幣がもたらす弊害を、マルクスのように制度的に廃棄しようとするのではなく、「貨幣を必要としない関係をつくりだすことによって、貨幣の領域を減少させていく。そして貨幣を単なる交換の地位にまで引き下げることがここでの課題である」[内山 1997: 225]

2.8.5.3 セクター構造仮説とソーシャル・エンタープライズ

加えて、1章2節で論考したように、経済社会を構成する民、官そして市民の各セクターそれぞれに、ますますイノベーションが求められるようになってきた。各セクターからの派生、ハイブリッド、新生のイニシアティブ、事業体も生まれてきている。それらを緩く括る総称として、ソーシャル・エンタープライズをとらえると、官(国)、民(市場)の二元論を超え、市民社会も含めた、セクターを捉える枠組みが必要となる。

第1章2節で示した図1.2は、セクター構造仮説を表わしたもので、3セクターの関連は前節で示した“多元的経済社会構造モデル仮説”と見比べると、市民セクターが、チャートの上半分の非貨幣的・ボランタリー収入の2象限に、民、官はそれぞれ下部の象限に対応している。

そして、前節の多元的経済社会構造モデル仮説を個別ロ一カル次元でのソーシャル・エンタープライズごとの事業モ

図1.2. セクター構造仮説

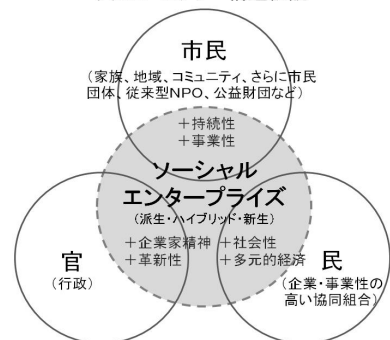
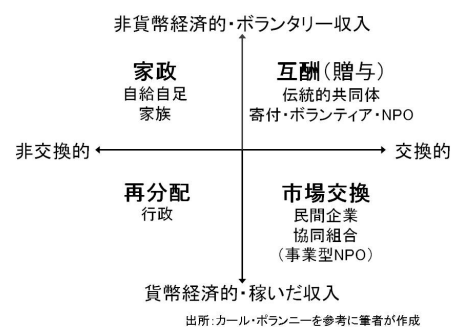


図2.8.6.2 多元的経済社会構造モデル仮説



デルに適用して経済を社会に位置づけ直し、又、同様のイニシアティブが地域で多層的に起きることによって、それと連関して地域全体が構造転換していく素地をつくることにつながる。

そして、図1.2の市場経済の民、もしくは福祉国家の場合は再分配の官に偏った構造を、後述するミンツバーグが提唱するように「リ・バランス」することになる。過去の歴史においても、国家は戦争は起こすが、蒸気機関車、自動車、鉄鋼業などの技術革新は民間のイニシアティブ主導であって、そのような環境整備と支援を行うのが行政の基本であった。

そして、経済学者の岩井克人は『資本主義から市民主義へ』(2006:206-207)、『会社はだれのものか』(2005:94)の中で、資本主義は貨幣経済であり、それには効率とともに不安定性がともなうもので、不均衡なものであるとした上で、「国家および資本主義を超える何か」としての市民社会の意義を、次のように捉えている。

つまり、資本主義的な自己利益、自己責任という意味での責任にも、国家における法的な義務としての責任にも還元できない、それを越えた責任が社会的責任であり、そのような責任を共有している個人こそ市民社会を構成する市民にほかならない。(中略)たとえば市民社会で障害者の権利について主張がはじまり、それが政治的なコンセンサスまで高まると、法律化されて国家の側に吸収されてしまい、社会的責任を果たすべく、NPOとかで活動してうまくいくと、そのうちに採算がとれて資本主義に吸収されてしまう。市民社会とは、その意味で、確定した領域をもっているわけではなく、つねに自分の領域をつくりつづけていかなければならない、としている。

又、伝統的な戦略経営論やMBA型教育に批判的な経営学者、ヘンリー・ミンツバーグ(Henry Mintzberg)は、企業には、現場の人々を励まし巻き込むことで、人々の自発的な行動を促す「ほどよいリーダーシップ」—それを個人のリーダーシップと集団のシティズンシップの中間的な概念として「コミュニティシップ」(communityship)と呼ぶ—が求められており、戦略は計画されるものではなく、習得されるものであるとする¹⁴¹。

そして、コミュニティシップのある人たちが起こす社会的課題の解決に挑むソーシャル・イニシアティブが、「パブリック」(政府・行政)、「プライベート」(企業・市場)そして「プルーラル」(NPO、NGO、コミュニティ)の3セクター間でプライベートに傾いた不均衡を是正する—それを“Rebalancing Society”と呼ぶ—ことに期待している[Mintzberg 2014]。

2.8.5.4 ソーシャル・イノベーション・フレームワークの構想に対する示唆

本節では、経済思想家たちが辿った思索の道程を体験したことからの気づき・示唆を含めて、ポランニーが示した経済の社会への「埋め込み」概念を援用して“経済社会スペクトラム仮説”で経済社会を4分類化した。又、彼の経済統合形態をつかって“多元的経済社会構造モデル仮説”(図2.8.6.2)に“セクター構造仮説”(図1.2)を関連づけて、非市場経済も含めて社会に埋め込まれたものとして経済全体の構造を捉え直した。

¹⁴¹ Henry Mintzberg (2013) “Communityship-Beyond the Management Crisis”『マネジメントの危機を超えて コミュニティシップ:社会を変える第3の力』ハーバード・ビジネス・レビュー、ダイヤモンド社、July 2013、pp.11-19

だが概念的に全体構造を捉え直しただけでは”embedded”な経済社会は実現しない。実体として、社会課題の解決に経済活動を埋め込みながらソーシャル・イノベーションがローカルに多層的に生まれることで、地域社会がそのように転換する素地をつくっていくものとするからである。

かくして、本稿の主題であり、事業活動をつうじて社会の課題解決そして価値創造する主体である人が、ソーシャル・エンタープライズをそのピークルにしながらかつ挑むソーシャル・イノベーションのダイナミックな生成過程を全体論的、構造的に捉え、かつそれを促進する上で有用となる概念的フレームワーク(思考・実践・省察の枠組み)を構想することになる。

個々のソーシャル・エンタープライズによる事業活動を通じた価値協創プロセスに着目すると同時に、地域に同時併行して起きる多様な社会的イニシアティブともつながり、結ばれ、その相乗効果もあって、地域総体としての構造転換を促すものとして構想する。つまり、ソーシャル・イノベーションを起こして地域社会を変えようとするには、個々の事業体によるイニシアティブそして彼らの経営・組織能力の形成のみならず、彼らが組織内外で紡ぎ出す関係性、さらには、地域で併行して起きている様々な事業体によるイニシアティブ間での相互の関係性も捉え、新結合を図ることが不可欠となる¹⁴²。

その際には、ネットワーク(つながること)は相互の交通、コミュニケーションの点では意味があるが、それだけでは不十分で、まず、コラボレーション—何かを共につくろうと協働する—を通じて結び合い、新しい価値を共に作る関係性、言うならば、互いを思いやり共に生きるコミュニティのような関係性を育てることが重要になるとの仮説を提起し、第7章で論考する。

又、ソーシャル・イノベーションの生成過程を構造的に捉えるにあたり、スミスは道徳哲学と政治経済学の両輪、ポランニーは経済と社会、シュンペーターは個別起業家によるイノベーションと全体としての経済発展との相互連関など、多くの有益な視座が提供されている。但し、本稿は、マルクスが行ったように、経済＝生産活動とした上で全ての要素の運動法則を体系的に明らかにしようとはしない。あくまでも、社会イノベーションが成立する上で、必要な要素と、それら要素間のダイナミックな関係性も含めて、全体を動的、構造的に捉えようとするものである。

そこでは社会と経済に関連する様々な要素が絡み合う中、それらを結び合わせ、利用者、協働者と共に価値創造する変革主体(チェンジ・エージェント)として、起業家のみならずそれに参画するメンバーに同時に焦点をあてる。そして、イノベーションの生成プロセスをその構成要素に還元して考察するのではなく、それら諸要素間の相互に変化する関連性も含めた総体としてとらえ、ソーシャル・イノベーションが生成する構造を、動的で循環的な枠組みとして捉えるものである。

そして、追体験から得た示唆をもとに、そのフレームワークを構想するに当たって、その前提として、次の3点が考えられる。

¹⁴² 福岡伸一・大澤真幸(2012)「生命から社会を考える—適応度の物語とは別のかたちで」『a プラス』2012年11月 p.10,12 の対談の中で分子生物学者の福岡伸一は、「生命は「設計的」ではなく「発生的」である。個々のパーツは全体像が見えないまま、隣近所の関係性だけを頼りにしてきた。それを事後的にみると設計的に見える。(中略) DNA の二万数千種類の部品は解明されたが、部品が一か所に集められただけでは、生命は動かない。ひとつの酵素と塩基と呼ばれる物質を入れると、化学反応は起きる。だけれど複数以上の酵素の関係を必要とする反応は立ち上がってこない。『場』が必要である」と言う。部分と全体の動的な関係性は地域社会にも通じる。

(1) 持続的な活動を通じて社会課題を解決しようとするには、一人ひとりが、エンタープライズのチームのメンバーとして、又、地域社会の一員として、「正しいことをする意志を持ち、正しいことをどのように上手く行うかの技能を併せ持った実践的知恵」[Schwartz and Sharpe 2010]の体得が伴うことになる。

正しい意志・動機を持っていても、技能が伴わなければ課題解決にはつながらず、スキルがあっても志がなければソーシャル・イノベーションは実現しない。

フランス革命は自由・平等・博愛という理想を掲げながら急激な社会転換を企てたために、かえって無秩序を生み、結局はナポレオンの独裁を招くことになった。一方、スミスは『感情道徳論』で意志・動機を、『諸国民の富』で経済の実践方法・技能を示し、これらを総合することで、社会の秩序(公正)と繁栄(豊かさ)への道程を構想した。

上手く行うための技能は、単なるベスト・プラクティス(成功事例)の抽出にとどまらない。実践ごとに、それが置かれている状況・課題、動機、目的、手段、実践方法そして成果と経験則を一組にして紡ぎ出される“物語”を、他の実践者、研究者とも共有し、相互学習、協働、協創できる一種のプラットフォームを構築し、それに参加する各人がそれぞれのフレームを持てるように支援することが有効であろう。その一つの実践方法として実践コミュニティの育成を第6章4節で論考する。

又、何をすればソーシャル・イノベーションが起きるかといった、いわゆるハウツーやソリューション型ではなく、イノベーションを志す動機・目的からはじまり、その生成を促す考え方、進め方、関係性の育て方などの諸要素が相互関連する全体として提示するのであって、非営利組織論などで議論されるマネジメントとネットワーク、事業と運動といった二分法的なアプローチとも異なる。

(2) 人が正しいことをしようとの意志をもって、それを技能を用いて上手く行おうと挑む中に、ソーシャル・イノベーションが創発されるとの前提仮説からも、実践者が日々行っていると想定される“実践的推論”に沿って枠組みを構想するのが自然であろう。これは研究方法の項でも示した。

それは誰が〈主体〉、どのような理由、きっかけで〈動機〉、何のために、何を目指して〈目的〉、そのために何をするのか〈手段〉、どのようにするのか〈方法〉、といった“物語”のような流れに沿って思考(計画)、実践、省察が行われる動的構造が基本と考えられる。さらに、主体からはじまる構成要素はそれぞれの機能をもちながらも、相互作用し合い、総合的に事業サイクルを回す中でイノベーションが生起する、動的で循環型のフレームワークである。

この枠組みに沿ってさまざまな“物語”—それは各イニシアティブが体得した実践的知恵を体現したものでもある—が紡がれ、互いに交流し、相互学習し、集合として新たな知恵を協創する「場」が生成されていくことにもなる。

又、かつてマルクスが企図したように、目指すべき社会像に向かってリニアに発展段階的に進んでいくのではなく、個別事業が持続的に循環しながら、地域内外の他のイニシアティブともつながりながら、地域全体としても螺旋状にスパイラル・アップしていくイメージとして捉えるものである。

(3) ソーシャル・イノベーションは、その主体である人が、人、社会そして自然と関わり合いながら創発されるものであるとする本研究の前提からも、起業家に限らず参画メンバーも含めて、個人としての問題意識、そして向社会的行動に向かわせる動機が、ソーシャル・エンタープライズの起業そして組織的な動きに昇華していく過程も重要になる。一般的に二律背反するとされる社会性と事業性といった、事業体として直面するジレンマに、個人の思い、働く喜びなどの個人的なアジェンダも加え、社会的、事業的、個人的の三つの価値領域でのバランスをいかにとるかといったことも重要な課題になる。

マルクスは全体の秩序を重んじ、革命の担い手である労働者も、彼らの塊としてのプロレタリアートという階級として捉え、労働者一人ひとりの次元の動機を考慮することがなかったため、彼の革命思想は協同組合的なアソシアシオンではなく、ソ連の国家社会主義という形で実体化し、彼が志した人間の開放につながらなかったのではないだろうか。シュンペーターはイノベーションの担い手とし、起業家精神という特質をもった起業家にフォーカスし、その他のメンバーを対象としなかった。マルクスのように起業家を階級としては捉えなかったが、実体的な人というより、彼が果たす概念的な機能として、マクロの経済発展そして結果としての社会主義への社会転換のエージェントに位置づけていた。

これら3点、そしてソーシャル・イノベーションの実践事例からの着想を総合し、イノベーション生成のフレームワークを構想することが本稿の主題となり、その概要を次章で提起する。

この枠組みには、社会的な起業動機にスミスの「同感」、アリストテレスによる実践的知恵である“徳性”の哲学を援用し、ポランニーのいわゆる「埋め込み」概念を援用した“多元的経済構造モデル仮説”で、経済外部性を取り組んだソーシャル・エンタープライズの多元的な事業活動の社会性と持続可能性を担保すると共に、官・民・市民の3セクターとそれから派生するソーシャル・エンタープライズを包含した“セクター構造仮説”と関連しながら、クロス・セクター協働も含めて、イノベーションの可能性も探ることにもなる。

以上、本章ではアリストテレスそして近現代の5人の経済思想家たちが経済と社会の関係をどう捉え、それぞれの生きた時代が提起した挑戦と機会にいかに向き合ってきたのか、その思索の道程を追体験し、概観を試みた。

そして今、多様化、複雑化する環境・社会の課題を解決し、これまでの経済至上主義を省み、新しい働き方も含めて、より善い社会への転換が求められている。

そのためには、非市場＝非貨幣経済も含めて経済社会の構造を正しく捉えること、そしてさまざまな民間主体によるソーシャル・イノベーションを起こしていくことの必要性、そしてその動きを促進するための概念的フレームワークの有用性を追体験は示唆している。

次章ではフレームワークの概要を示し、それに続く第4～7章では、それを構成する要素ごとに、それに該当する実践事例研究を伴いながら、論考を行う。

第3章 ソーシャル・イノベーション・フレームワークの提起

本稿は、人びとが持続的な事業活動をつうじて、社会のさまざまな課題を解決しようとして挑むソーシャル・イノベーション生成の過程を動的、全体論的に捉え、かつそれを促す上で有用となる概念的フレームワーク(思考・実践・省察の枠組み)を構想するものである。

そして本章では、ソーシャル・イノベーション生成に関する研究仮説を示し、そしてその生成過程を構造的にとらえた枠組みの概要を、その構成要素とともに提起する。続く第4～7章では、その要素ごとに関連する事例研究をともないながら、その詳細を論考する。

第1章4節の研究方法で示したように、本研究は実践事例の研究、関連分野の先行研究そして6人の経済思想家の知見、さらに先人たちの共同的な暮らし・労働の実践知から学ぶなど、多面的で複合的な方法をもとに、次のような研究仮説をつくり、それを事例分析に適用して更なるイノベーションの可能性を探りながら、仮説の論理的整合性、経験的妥当性を検証するとともに、その仮説を改良するといった構成的なアプローチをとっている。

本研究では、ソーシャル・イノベーションは、その主体である人びとが、“徳・卓越性”(virtue)をその基層とする諸動機から、より善い社会をめざして、ソーシャル・エンタープライズをはじめとする持続的な事業活動をつうじて社会課題に取り組み、技術革新に限らず、ヒト、モノ、カネ、情報、知識、関係性、その他の資源を「新結合」して課題を解決し、利用者、協働者と共に、実体的な有用性をもたらす“使用価値を協創”する中に創発するものであり、その過程で利用者の満足そしてメンバーの働く喜びも充たされるものとして仮説提起する。

さらに、ローカルでの“結び合い”の中で協創した課題解決策、価値、その過程で育んだ関係性、さらに協働者のスキル・資源などを“レバレッジ”(テコ力として活用)して、地域内外へその社会的インパクトを拡げていく過程も含めて、このようなイノベーションに挑む個別多様なイニシアティブが地域内外で多層的に生まれ、互いに結ばれもしながら、地域全体がより善い経済社会へ転換する素地をつくっていく可能性を探ろうとするものである。

その目的は、ソーシャル・イノベーションの生成過程を洞察することに留まらず、それをもとに、より善い未来の創生に積極的に影響を及ぼしうる一人ひとりが、又、集合的にその可能性を開花させられるよう、その助けとなる思考・実践・省察の枠組みを構想することにある。

そして、より善い社会をめざしソーシャル・イノベーションを生成する駆動力として、アリストテレスが唱えたところの、一人ひとりが「正しいことをしようとする意志をもち、かつ正しいことをどのように上手に行うかという技能を併せ持った実践的知恵」[Schawartz and Sharpe 2010]をもって、自らも生成変化しながら、日々の活動のなかで徳・卓越性を実践するよう提起するものである。

正しい意志を持っていても、技能が伴わなければ課題解決につながらない訳であり、スキルがあっても志がなければソーシャル・イノベーションは成立しない。又、人びとがソーシャル・エンタープライズをそのピークルとしながら、実践的知恵をもって徳・卓越性を実践することが、事業活動をつうじてその創造をめざす社会的価値そして事業的価値—この両者は二律背反すると概して思

われている一との間に相乗的相互作用を生み、働く喜びをはじめとする個人的価値も伴いながら、イノベーションを起こすエンジンになると考えられるからである。

さらに、実践者の思考・行動原理として目的—手段—方法—実行といった実践的推論をおき、先の実践的知恵のフレームと対応させながら、次のようにその生成過程を構想する。つまり、実践的知恵を「意志」と「技能」に大別した上で、まず「意志」を構成するものとして〈主体〉〈動機〉〈目的〉の3要素を挙げ、これらをソーシャル・イノベーション生成のための前提要素とする。そして「技能」を構成するものとして〈手段〉〈方法〉それに〈成果〉を加えて実践要素とする。

そして、ソーシャル・イノベーションの生成過程を、前提要素の〈主体〉〈動機〉〈目的〉そして実践要素の〈手段〉〈方法〉〈成果〉の各要素に還元するのではなく、相互に作用しながら有機的に結合され一つの“物語性”をもった動態プロセスとしてとらえる。これはA・マッキンタイア(1981)が人生の「物語的統一性」の中でこそ、一貫して徳・卓越性を実践する自分を統一的に理解でき、共同体の共通善とともに善き生(well-being)を生きることになるとしたことに通じる。

この「意志」の要素と「技能」の要素からなる構造は、第2章の経済思想家たちの追体験から得た示唆を反映したものである。例えば、第2章3節でとりあげたアダム・スミスは『道徳感情論』で徳性の哲学を、『諸国民の富』で経済原理を示し、生涯この2作品の版を重ねながら、個人間の「相互同感」からはじまり、社会の秩序(公正)そして繁栄(富)につながる道程を構想した。又、第1章1節で言及しアリストテレスが世の中の現象の本質をとらえようと提起した「四原因説」でいう「目的因」が〈目的〉、「始動因」が〈主体〉〈動機〉、「質料因」が〈手段〉〈方法〉にあたり、それらと総合して「形相因」にあたるソーシャル・イノベーション生成の過程とその〈成果〉を探ることになる。

そして、この一連のソーシャル・イノベーション生成過程を図式化したものが下図3であり、個別ローカルでのイノベーションと地域全体の構造転換の2つの次元で捉える。左側がローカルで個別の事業活動を通じて生成される次元で、右側がそのようなイニシアティブが多様な事業主体によって地域に多層的に起こり、集合的に地域全体をより善いものに転換していく素地をつくっていく過程を捉えた次元で、この二つの次元の生成過程を相互関連した動態モデルとして捉えるものであり、逆方向で地域全体の構造的環境が個別ローカルのイノベーションを促すことにもなる。

図3 ソーシャル・イノベーション・フレームワーク

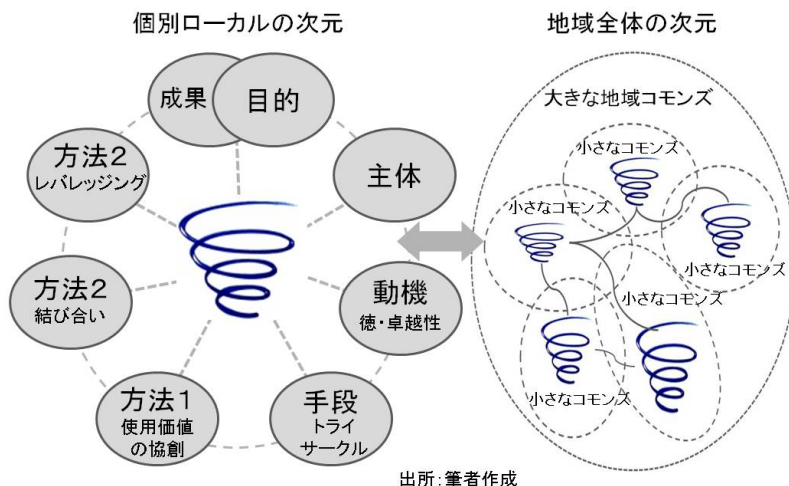


図3左側の個別的、そして結び合いのなかに生きることも含意したローカル[内山 2014: 41]の次元では、〈主体〉〈動機〉つまり「誰がどうして」、〈目的〉つまり「何をめざして」、〈手段〉つまり「そのために何をするのか」、そして〈方法〉つまり「どのようにするのか」、それに〈成果〉評価を加えた諸要素が相互に作用しながら結合し、それが循環する構造として仮説提起する。

それは目指すべきある社会像に向かって直線的に発展していくのではなく、事業が持続的に循環し、地域内外との関係性を育てながらイノベーションを創発し、価値が創造されるとともにローカル地域に“総有的”(commons-based)―第4章2節で詳述する―で小さなコモンズが形成されていく過程を捉えようとするものである。

構成要素の中の〈方法〉は次の2つの相補的なサブ要素から成る。〈方法1〉は、社会課題の解決をめざして、生活次元の実体的な有用性をもたらす使用価値を、利用者、協働者とともに創造する“使用価値の協創”(Co-Creating Use Value)とそれに関連する機能、活動である。

〈方法2〉は、より大きな社会的インパクトを与えるべく、個別ローカルで協創した課題解決策、価値そしてその過程で人と人、組織、社会が“結び合い”(ties)ながら育んできた関係性、協働者のスキル・資源などを“レバレッジ”(leveraging テコの力として活用)して、地域内外に活動・成果がスケール・アウトされたり、自らのソリューションが社会制度化されていく過程をとらえた“結び合い&レバレッジ”(Ties & Leverage)である。これら二つの方法は順次的であるとは限らず、“結び合い&レバレッジ”を使いながら“使用価値の協創”も行われる。

そして図3の右側は、地域全体としての構造転換をとらえるものである。つまり、地域内に他のさまざまな事業主体による社会的イノシアティブ―それぞれがイノベーションを起こし、“小さなコモンズ”を形成しながら―が多層的に起こり、互いに結ばれもしながら、新たに実体的な価値が生み出されるとともに、時間をかけて地域の参加者が共有する共同的、相互扶助的な働き方、生き方、価値観、慣習、作法など―古代ギリシャの市民共同体(第2章2節)そして伝統的な農山村の共同体(第4章2節)などにみられたエートスのようなもの―を育みながら、周りの自然環境も含めて地域全体が一つの生態系(エコシステム)のごとく、総有的でより善い、“大きなコモンズ”へと構造転換する素地をつくっていく過程を示している。

言い換えれば、人びとそして彼らが営むソーシャル・エンタープライズが地元で起こした“さざなみ”が周囲に働きかけ、働きかけられながら、さらに、同様の“さざなみ”が他の地域主体により起こされ、相互に交通しながら拡がり、地域内に大きな“うねり”をつくっていくイメージで捉えられる。つまり、ソーシャル・イノベーションの観点からは、政治的統治システムの国―県―基礎自治体といった、まず全体があってそれを構成する部分があるといった捉え方ではない。

人びとが個別ローカルで持続的な経済活動とともに関係性を培い、そこに“小さなコモンズ”が生まれ、そのような多様な“小さなコモンズ”が併存し、そして集合的に地域全体を“大きなコモンズ”へと変えていく。それは第4章2節で後述するように、伝統的な農山村で集落、神事、職業ごとに多層的にいくつもの共同体が併存し、同じ人が複数の共同体にも入りながら、それらが共同体的な地域を生んでいた[内山 2006b]イメージに近いものである。

さらに、総有的でより善い社会のモデルを探ろうと、経済と社会の関係をとらえ直して経済社会総体として構造転換させるヒントを求めて、第2章で6人の経済思想家たちの思索の道程を迫体験した。その中から、カール・ポランニーが提示した経済統合形態を援用しながら考案したものに、市場交換に互酬、再分配など非市場・非貨幣経済も含めた“多元的経済社会構造モデル仮説”がある(第2章8. 6. 2節)。それは、個別ローカルで特定の社会課題の解決に経済活動を埋め込む中から生起するソーシャル・イノベーション過程と、地域内に同様のイノベーションが多層的に生成され地域全体として経済が社会により埋め込まれたものに転換していく素地をつくっていく過程とを連関させる枠組みである。つまり、人びとが起こし運営する個々の事業活動、彼らが組織内外で紡ぐ関係性、彼らの経営・組織能力形成に着目すると同時に、地域に起きる多様な社会的イニシアティブとの相互のつながりも含め、地域全体としてのソーシャル・イノベーションを重層的に促進し、より善い地域社会に転換する素地をつくっていくことを企図するものである。

次に、生成過程を構成する要素ごとにその概略を示す。そして、次章からは要素ごとに章立てし、それぞれの要素の詳細について、当該の実践事例研究を伴いながら、実践と理論のあいだの対話と協創の形をとって構成的に論考を進めていくことになる。

〈主体〉〈動機〉誰が、どのような動機で (第4章 と 第5章1, 3節)

人は、何かのきっかけで、不正義や不条理なことなどに遭遇し、心を動かされ、それを自分事として受けとめて、寄付、ボランティアにはじまり、その支援、解決に自らをコミットし行動を起こすことがある。そしてこのような行動の諸動機の基層には“徳・卓越性(virtues)の実践”があり、それは「人のために役立つ正しいことをしたい、そのために自らの技能を高めたい」との実践的智恵を伴うもので、ソーシャル・イノベーションの生成過程をつうじた鍵となる駆動力として提起する。

さらに、ボランティアなど個人的にとる向社会的な行動以上に、ソーシャル・エンタープライズを起業、又はメンバー参画して、組織的、持続的にイノベーションに挑むには、利他性・自己犠牲を超える動機が必要となる。そして本稿ではそれを、アリストテレスの「アレテー」(virtues 美德、卓越、力など)、「フロネーシス」(慎慮、実践的知恵)を受け継ぎながらアダム・スミス(1759)が『道徳感情論』を基盤に提唱した「同感(sympathy)」 「中立的な観察者」 「徳の道」(第2章2節)に、マッキンタイア(1981)がアルチザン(職人)にそのルーツがあるとして再評価したアリストテレスの「卓越性」「実践的知恵」を総合して“徳・卓越性”として提起する。そうすることによって、事業を通じて提供しようと挑む社会的価値だけではなく、持続性をはじめとする事業的価値、さらにイノベーションの主体であるメンバー各人が地域の共通善を意識しての「修行」と「貢献」(後述する)によって追求する卓越性と働く喜びといった個人的価値とともに価値創造する意味合いも生まれてくる。

又、若者のボランティア・寄付行為そして労働に関する意識・行動をとらえた公開調査結果を、丸山真男(1968)の「個人の析出パターン」も援用しながら、分析し、雇用不安そして自らの成長、仕事のやりがい、社会貢献など彼らの未充足の欲求に応じて、徳・卓越性を実践し働く喜びを体感できる場としての潜在力がソーシャル・エンタープライズにあることを第5章3節で示す。

〈目的〉 何をその目的とするのか、つまり、どのようなより善い社会をめざすのか（第4章2節）

シュンペーター(1912)はイノベーションを起業家による価値創造であるとし、それが国民経済を発展させるものとして捉えたが、ソーシャル・イノベーションは社会的課題を解決しようとするもので、その向こうに大目的として描く、善き生(well-being)、より善い社会の構想と切り離せない。

その一つのモデルとして、私的所有に縛られることなく、古くから入会地、コモンズ(communs)などと呼ばれ、E.オストロム(2009)が示した“common pool resources”の住民自治による共同利用・管理にも見られ、“そこは誰かのものであっても皆のもの”といった心の習慣が活きる“総有的”(commons-based)な社会の可能性を探る。但し、過去に還ることを企図するものではない。

伝統的な農山村など共同的で“総有的”なコミュニティでは、ポランニー(1944)が指摘したように、経済は社会の諸関係に埋め込まれていた。村の共通善のために皆で行う「仕事」を金銭収入を目的とする「稼ぎ」と分け、周りの助けも受けながら「修行」して一人前になったら地域に「貢献」(恩返し)する、といった先人たちが実践してきた暮らし・労働の実践知を「懐かしい未来」として現代に編み直し、ソーシャル・イノベーション、ソーシャル・エンタープライズへの応用を試みる。

又、古代ギリシャでは、市民たちが育んだ徳・卓越性、共同性、協働、創造性のエートスの上に、市民参加の構造、慣例の数々があって、多くのイノベーションが生まれていった。そのように彼らが育てる文化が、個人に自らの卓越性の追求を促し、自治プロセスをつうじて共通善に向けて努力することへのコミットメントを引き出す一方で、共同体には一人ひとりの可能性を開花させる機会を提供する義務があり、そこでは個人と共同体の利益は一致していたという(第2章2節)。

〈手段〉 その目的達成のために、何の事業を行うのか—“志”(Mission)（第5章2、4、5節）

人が、寄付・ボランティアなどの個人的行為を超えて、組織的に社会イノベーションに挑もうとソーシャル・エンタープライズを起業する際に抱く事業への“志”、そしてそれを実行に移すために、決定すべき戦略的なアジェンダ(検討・実行すべき課題)を考察する。

起業の際に、社会的、事業的、個人的の3つの価値領域を3つのサークルで表わし、それぞれに自らが重んずる価値のキーワードを書き込み、その中から互いにおりあい共鳴する領域—そこにおいては、変革主体である人が実践する徳・卓越性が、一般に二項対立するとされている社会的価値と事業的価値との間に相乗的相互作用を生み、個人的価値とともに地域社会の共通善とも結ばれる—を見つけ、それを“総有的価値”(common value)とする。この作業過程を“トライ・サークル・モデル”と呼び(2節)、トライ・サークルのバランスのとり方により各事業体のパーソナリティが形づくられ、それが人的資源・ガバナンスに影響を及ぼすことになる(第6章5節)。

次に、この総有的価値から事業ミッション、事業領域(business domain)、顧客価値提案(value proposition)、成果目標を導き出し、次の実践にむけて戦略的に準備を行う(4節)。それは、自らの存在理由であるとともに、何のために起業するのか、どのような事業体になろうとしているのか、そして社会的に期待される成果を組織内外に明示するものである。

そして、5節で、この基本戦略の構想過程を、高齢者・障害者支援に携わる7つの事業者に適用于、彼らの戦略を比較しながら事例研究し、次の実践の〈方法〉の考察につなげる。

〈方法〉どのように事業を実践し、その成果を拡げ、社会的インパクトを拡大するのか

“志”を実行して社会的課題の解決に挑む中で、ソーシャル・イノベーションの創発を促す方法とその実践過程を、2つの相補的なサブ要素で捉える。それは個別ローカルでの事業活動を通して“使用価値を協創”する〈方法1〉であり、そこで生まれるソリューション、関係性さらに協働者のスキル・資源などを“レバレッジ”（テコとして活用）しながら地域内外に拡げ、より大きな社会的インパクトを与えようとする“結び合い&レバレッジ”の〈方法2〉である。

シュンペーター（1912）の「新結合」「起業家」に依拠しながらも、彼がイノベーションを、稀少性と利得目的のもとに経済価値を生産要素の新結合により創造し、それが国民経済の原動力となるとしたのとは比べて、本稿はソーシャル・イノベーションをそれより幅広く動的な意味合いをもつものとして捉える（第6章1. 2節、2. 5節）。百年前の彼が生きた産業資本主義の時代とポスト産業主義の今との違いもあるが、ソーシャル・イノベーションは、多様で複雑な社会課題をより多くのステークホルダーと関わり彼らのスキル・資源も活用しながら解決しようと挑む中で創発する現象として捉える。人、組織がその徳・卓越性を実践し、イノベーションに挑むにあたっての実践的アジェンダを、当該事例の研究とともに、人・モノ・金・情報・関係性などの資源との関連で論考する。

〈方法1〉“使用価値の協創”(Co-Creating Use Value)（第6章）

先行研究にも方法論をその対象としたものはあるが、以下のように新たな視点からそれを提起する。まず、商品・サービス・体験などの受け手も、その使用現場での価値の創造に参加する価値協創(co-creation)と呼ばれるイノベーションの新しい潮流を概観し、それをソーシャルに応用する。経済外部性も含めた社会課題の解決には、交換価値にも増して、実体的な有用性をもたらす使用価値を協創するソーシャル・イノベーションが求められる。それは、徳・卓越性を実践し、利用者・協働者との関係性の中で生まれ、それには「修行」と「貢献」が伴うものである。この使用価値の協創が、使い手(利用者)の満足と同時に作り手(支援者)の働く喜びも充たし、その潜在力を開花させ得ることを、渡植(1986)の「半商品」概念を援用しながら提起する(2節)。

又、外部性もとりこみ、受益者負担を期待しにくい社会的な事業で、貨幣化しにくい使用価値に着目しながら、かつ事業の持続性や雇用の安定性を保つためには、利潤増殖を目的とする企業にも増して、事業モデルそして有限の経営資源を事業間で効率配分する事業ポートフォリオが重要となる。ポランニー(1977)が唱えた互酬・再分配・交換の統合形態を援用した“事業構造チャート”を提起し、それを複数の事例分析に適用する(3節)。このように非市場・非貨幣も含めて多元的経済活動で社会課題を解決しようとする事自体が、社会から離れ暴走する経済を社会の諸関係の中に埋め込み、より善い経済社会へ転換する素地をつくることにもつながる。

そして、メンバー、ボランティアも含め、徳・卓越性を実践する人々の能力開発、職業的アイデンティティの醸成と、ソーシャル・イノベーションという組織の戦略を結びつけ、実践知の共有と新たな価値協創のインフォーマルな場となる実践コミュニティの育成を、事例とともに提起する(4節)。さらに、前述の“トライ・サークル”のバランスのとり方により異なる事業体の“パーソナリティ”が、人的資源の開発・活用、リーダーシップ、組織ガバナンスに影響を及ぼすことを論じる(5節)。

〈方法2〉“結び合い&レバレッジ”(Ties & Leverage) (第7章)

実践方法のもう一つの要素である〈方法2〉の“結び合い&レバレッジ”は機能の異なる2つの方法—(1)人、仕事、組織などの“結び合い”と、(2)地域を超えてより大きな社会的インパクトをめざした“レバレッジ”(テコの原理の活用)—から成る。

まず、個別ローカルで社会課題の解決や新しい価値の創造といった、何かを“共につくる”という思いをもって人と人がつながって新たな“コンテキスト”が生まれ、そこで“結び合い”(ties)ながら使用価値を協創し課題が解決されるとともに、ローカルにおいて総有的でより善い“小さなcommons”が形成されていく過程を1節で考察する。その際に、ソーシャル・イノベーションは人が人と結び合い、仕事をつくり、協創する中から創発されることから、事業そして価値創造の構造として、「人ベース」の組織アーキテクチャ[高木 2007]を基本に置きながらも、徐々に仕事がシステム化され集団としての力量形成にともなって、「仕事ベース」とのハイブリッド化も起きることを示す。

そして、トクヴィル(1835)を引用しながら、多様で多くのアソシエーション(自発的結社)の存在が米国の民主主義を支えていたこと、さらに日本の伝統的な共同体においても集落、職業、祭りなどで様々な集団が多層的にあって、又、外へも開かれていたことを示す。それと同じように、地域内で多様なイノベーション・イニシアティブが起こり、それぞれが“小さなcommons”を育み、結ばれもしながら、社会的関係資本を形成し、地域で共有する総有的な心の習慣も培われ、地域社会全体が“大きなcommons”に転換する素地がつくられていく過程を構想する(2節)。

加えて、人と人が結び合いから仕事をつくり、それによって協創されるソリューション、仕事の進め方などの実践知も含めて、前出の実践コミュニティのように、人、仕事そして実践知をベースに組織のフォーマルな枠をこえて重層的に結ばれていく過程を図式化した“結マップ”を提起し、それを使った事例分析を第7章7.6節で示す。

もう1つの方法は、ローカルで協創したソリューション、その過程で生まれた関係性、協働者のスキル・資源などを、“レバレッジ”(テコ之力、影響力、効力として活用)して、地域内外、全国さらに海外へ拡がり、又、社会制度化するなど、より大きな社会インパクトを与えていく過程を捉えるものである。事例分析をもとに、“レバレッジ”方法として、(1)ローカル地域で生じたイノベーションそして事業モデルの地域外へのスケール・アウト、(2)CSR協働による広域活動と地元との“パラレル展開”、(3)実践コミュニティと広域ネットワーク、(4)ボランティア・寄付者・支援者のエンパワーメント、そして、(5)アドボカシー(政策提言)と社会制度化、の5つを4節で挙げる。

加えて、自社だけでは解決できないか、年月を要するような地域課題に対してレバレッジを効かした方法として、英国の経験をベンチマークしながら、官民協働、地域協働を考察するとともに、それを機能させるために必要な能力形成に関する実践アジェンダを示す(5節)。

そして、枠組みの最後の要素である事業活動の〈成果〉評価に関して、ビジネス・イノベーションが商品・サービスの市場での成功率で測れることに比べて、ソーシャル・イノベーションのそれは難しく、SROI(社会的投資収益率)などの方法には、行政そして広く世間にその価値を示すだけでなく、自らの仕事の価値の再確認とエンパワーメント効果が期待できることを論考する(6節)。

7節では、本稿の総括事例として、若者の就労・自立を支援する事業型NPOを取り上げる。

第4章 ソーシャル・イノベーション生成の前提要素

4.1 普通の人びとによる“徳・卓越性”(virtue)の実践

A Paradise Built In Hell (2010)(『災害ユートピア』)の著者、Rebecca Solnit は、「過去の戦争や9.11、セント・カタリーナなどの大災害後の一時期に、一般の人々が自分のことは後回しにして互いに支えあう、パラダイスのような理想社会、束の間のユートピアが生まれた。既存のシステムが機能しなくなった時、そこで見られたのは人々の寛大さ、利他主義、勇敢さ、そして深い創造性だ。災害時には一般市民のパニックが起こると想定しながら実際にパニックに陥るのはエリートたちだった」「災害ユートピアは新しい世界を作ることにつながるかもしれないし、はかなく消えてしまうかもしれない。」と言う¹⁴³。

そして、2011年3月に起きた東日本大震災・原発事故では、生活者ひとり一人、そして企業、行政、市民・NPOなど、あらゆるセクターから、「わたしたちの地域、社会にとって大切なものは何？」と投げ掛けられた本質的な問いに答えて、「わたしに出来ることを」と被災地で、また地元で行動を始めた多くの普通の人びとがいる。被災地そして日本の創生に向けて、人と自然、人と人、人と社会がつながり共に動きはじめている。

震災以前にも、経済成長を前提に、国が産業・企業を、企業が社員を、そしてそこで働く父親が家族全員を支えるといった国家主導の安定雇用・福祉モデルがすでに働かなくなっていた。

さらに、それに追い討ちを掛けたのが東日本大地震・津波という「自然の災禍」であり、近代技術、巨大システムさらには産官学の利権構造の象徴でもある原子力発電所の瓦解という「文明の災禍」であった[内山 2011a:第1章]。

そして今こそ、被災地復興にはじまり、それぞれの地域で積み残されてきた課題を解決し、より善い生き方、社会の在り方を探り、新たに価値創造するソーシャル・イノベーションの好機である。

このように、犠牲者を悼み、被災者への共感と思いやりに始まり、それにより自らも変わり、さらにこれを機にコミュニティづくりや地域エネルギーその他の活動で社会を変えようと人びとが見せる行動—前出のソルニットの**ことば**を借りれば、人々の寛大さ、利他主義、勇敢さ、そして深い創造性—を“virtue”(ヴァーチャー、ラテン語の“virtus”の英語訳で、原語はギリシャ語の“アレテー”で、徳、優れた実践能力、卓越性、力・勇気などを意味する)の実践であると呼べないだろうか。

これまでの社会を動かしてきた近代合理思想、科学技術万能主義、資本制市場主義などの限界が見え始め、先行き不透明な混迷の時代に我々はいる。古くはアリストテレスの時代にはじまり、“greater good”(最高善)、共同体の“common good”(共通善)としての“well-being”(ギリシャ語の“エウダイモニア”で、「善き生、善く生きる、幸福」の意味)とその実現のための“virtue”の実践がもたらう現代的な意味合いは大きい。第2章2節でアリストテレスとその時代の精神を追体験し、それが協創的(co-creative)な多くのイノベーション生む環境、文化を醸成していたことに言及した。

¹⁴³ Solnit (2010)の著書そしてDiamond Online インタビュー2011年6月23日 <http://diamond.jp/articles/-/12839>

徳を中心としたアリストテレスの倫理、正義は、個人の権利、義務や功利主義を扱う近代道徳哲学とは異なる。倫理的に徳目を特定したり利他を説法するような道徳論でもなく、自制心、勇気、清廉潔白、寛大、優しさ、誠実さ、卓越性などの徳(アレテー)の実践をつうじて、日常の生活、仕事において花開き、成功し、善き生を生きるための実践的な智恵を説くものであった。そして、正義を補うものとして、“フィリア(友愛)”(互いの善を願い、それを互いに知っている)を挙げ、両者が合わさることで“コイノニア¹⁴⁴”(分かち合い、善き共同体)が実現するとした。

しかし、この徳の考え方も、近代以降の個人の権利としての自由¹⁴⁵を基軸価値として、共同体の拘束から離れて、私的所有とともに自己利益の追求が社会全体の利益になるといったロジックのもとに発展した資本主義経済の陰で忘れられていった。そして、それまでの共同体の成員に恩恵をもたらすものとしての“善”(good)よりも、個人の“権利”(right)が重んじられるようになる。

その後、徳のもつ倫理性、道徳性、審美性に加えて、アリストテレスが『ニコマコス倫理学』の中で示した実践的智恵(practical wisdom)としての“フロネーシス”(思慮)に再び光をあて、アルチザン(職人)にその起源があるとしながら、共同体の伝統に学び、自らの徳・卓越性の実践の中に共通善の実現をみようとしたのが徳倫理学の主唱者の一人でコミュニタリアニズムの思想家として知られる Alasdair MacIntyre(1929～)である。

マッキンタイアは *After Virtue* (1981) (『美徳なき時代』1993)の中で、個人主義に傾いた西欧近代を批判し、かつ道徳的な危機感から、共同体の中で社会的に支えられる徳・卓越性の実践の中でこそ共同体全体としての善が実現するとした。彼は、「実践」(practice)を、社会的に確立された首尾一貫した複合的な形態の協調的人間活動であるとし、その活動形態にふさわしく、又、その活動形態を規定している卓越性の基準を達成しようとするにより、その活動に内在的な善が実現され、その卓越性を達成するような人間の性格や個々の能力を徳であるとした。

さらに、マッキンタイア(1981:第15章)は、人の行為を「意図」「目的」「動機」などに還元しても理解できる訳ではなく、又、実践とそれに伴う徳は多様であり、一貫した徳を実践し、統一した自分を理解するには、物語の中に自分を置ける、人生の「物語的統一性」(narrative order)が必要であると述べる。行為者は物語の俳優で共同脚本家でもあり、「私たちはみな自分の人生で物語を生きているのであり、その生きている物語を基にして自分自身の人生を理解している」からだと言っている。

職人は、労賃や名声などの外的要因だけではなく、自分の技を磨き、顧客に喜ばれ感謝されるといった内的な動機により卓越性を追求する中で仕事にまつわる物語が生まれ、善き仕事、善き友、善き人生そして共通善も実現する。一方、仕事の全体像もつかめず流れ作業の一部として働いているだけでは、自分の物語をもつこともできず、意義ある仕事にならないということであろう。

¹⁴⁴ この“コイノニア”を名乗ったクリスチャン・コミュニティにおいて1970年代に始まった社会奉仕活動が40年後の今、世界80カ国で活動する国際NGOに発展した事例研究を3節で行う。第2章2節で、コイノニアの概念、そのルーツに言及したが、共通善をめざして、古代ギリシャの建築、医学、哲学、数学その他のイノベーターたちが創造性を共に発揮し合ったように、それはアレテー、ピロティモス、ソフィア、メタノイアとともに協働・コラボレーション、シナジーなどの行動を起こさせる価値観をあらわした言葉である[Lynch and Papanicolas 2006]。

¹⁴⁵ 他人の自由を侵さない限りは自分の自由を制限するものはない、といった意味での自由権である。その後、権利(right 元々は、正しいという意味)には、社会権、生存権なども含むようになり、社会民主主義のもとで福祉国家を志向し政府が介入するようになるが、この福祉国家政策も80年代以降、転換を迫られることになる。

徳・卓越性を実践に結びつけるフロネシス(実践的知恵)

前出の知識創造論の野中郁次郎によれば、美德(virtue)には、社会の共通善にもつながる倫理的な善い行いに加えて、競争における公正性も含めた審美性・価値判断・独自の美学、さらに、美德を為すのにふさわしい度量・知力(マキャヴェリが『君主論』の中で唱えた“virtu(力量)”も含めて)の3要素が必要である。それは、利己主義ではなく、利他主義的な価値観、全体的な社会的な善のために個人が貢献するという心に基づいて行動する際に生まれる力であり、人間の知や行動の本質であり、今また求められている卓越性であるとする[野中・紺野 2007: 26-30]。

これまでの近代的合理思想、科学技術万能主義、個人主義、資本制自由市場経済などの限界が明らかとなり将来の先行きが見えないカオス状態の今、アリストテレス哲学を源とする”virtue”が見直す時期にあるのだろう。今は苦悩する米国オバマ大統領も、国民的支持を受けての大統領就任演説の中で、“We must ask, not just is it profitable, but is it right”というフレーズと共に”virtue”の重要性を訴えていた。

そして、野中・紺野(2007:iii,iv)は続けて、「美德とは、共通善を志向する卓越性の追求であり、(中略) 美德を実践に結びつけるための知が、アリストテレスが掲げた高質の暗黙知としての賢慮(フロネシス)である」とする。

同じように、心理学と経済学を専門とする Barry Schwartz and Kenneth Sharpe は、「人のために役立ちたい、自らの技能を高めたい」という”virtue”(徳・卓越性)を実践する実践的智恵—practical wisdom で、それはアリストテレスが提唱した賢慮・慎慮(フロネシス)を意味する(筆者注)—が、アメとムチのインセンティブにかかわって、21世紀の人のやる気と組織のパフォーマンス向上のカギとなるとし、アリストテレスから学ぶことの必要性を説く¹⁴⁶。

自制心、勇気、清廉潔白、寛大、優しさ、誠実さなどの“アレテー”(徳)の王者が実践的知恵であり、それなくして他の徳をうまく行使できない。実践的智恵とは、正しいことをしようとする意志(moral will)をもち、正しいことをどのように上手く行うかという技能(moral skill)を持ちあわせることであり、意志とスキルを結び合わせるものである。正しい目的をなし遂げようという意志のないスキルは相手の利益を忘れ、自分の利益につなげようとして他人を無慈悲に操ることに繋がりがかねない。又、スキルの伴わない意思は、無闇に振り回すだけに終わってしまいかねない。

又、実践的知恵は技であり、職人と同じように正しい経験を積むことで訓練される。アリストテレスは、人は勇敢などを実行することで勇敢になれると語り、正直さ、正義、忠誠、思いやり、傾聴、助言についても同じことがいえる[Schwartz and Sharpe 2010]。この実践的知恵については第6章 5. 1節で詳述する。

そして倫理と経済に関連して、前出の厚生経済学者、アマルティア・セン(1987=2002:第1章)によれば、経済学には、アリストテレスの「人はいかに生きるべきか」「人間にとっての善」という倫理的な問いに起源をおく「モチベーション(動機)の倫理的な捉え方」(ethics-related views of

¹⁴⁶ Schwartz, B. and K. Sharpe (2010) *Practical Wisdom: The Right Way to Do the Right Thing*. Riverhead Trade (小佐田愛子訳 『知恵 清掃員ルークは、なぜ同じ部屋を二度も掃除したのか』 アルファポリス 2011)

motivation)としての要素と、BC4世紀のインド、カウティリヤの「実理論」に起源をおき、17世紀のウィリアム・ペティ、19世紀のレオン・ワルラスなどがきづいた「工学」(engineering)的であって前者の倫理的な要素を達成するための手段的な要素との両方があるのだが、前者の倫理的な要素が軽視されてきたと批判する。さらに、第2章3節で言及したように、アダム・スミスが自由放任の自己利益の追求が社会の繁栄をもたらすと擁護したように都合よく解釈されてきたことを批判し、スミスの思想の大きな部分を占める“sympathy”(同感、共感)とアリストテレスの“フロネーシス”を意味する“prudence”(ストア哲学から援用した自制を含む慎慮)に着目しながら、スミス(1790: 140)は、「人間を世界の一市民として、自然と言う広大な共同体の一員とみなすべきであり、(中略) この大いなる共同体のために、いつの時も自らの小さな利益を犠牲にすることを少しもいとわぬべきである」としたと指摘している。

又、マネジメントをモラル・サイエンスであるとした経営学者のP・F・ドラッカーは、アリストテレスのフロネーシス(実践的知恵)は知的でかつ道徳的な徳であり実践によって修得するもので、共通善と個人の成長を切っても切れないものとして提唱した[Meynhardt 2010]。そして企業組織とともに非営利組織の経営にも力を注ぎ、「非営利機関の役員が自分自身の開発のために最も優先すべきは卓越性の追求であり、そこから満足と自尊が生まれる」[Drucker 1990=1991: 231]とした。

我が国を代表する事業家の稲盛和夫は、『働き方』(2009)の中で、「よく生きる」ためには「よく働くこと」、「働くことが人をつくる」とした上で、他と比較してその中では最もいいといった意味でのベストではなく、他がどうであれ絶対的な価値としてのパーフェクト(完璧)を目指して働く。そしてイノベーションは、「専門家」ではなく自由な発想のできる「素人」による、日々のたゆまぬ努力と創意工夫こそが真の創造と成功を生む、と説いている。

さらに、経済学者の塩野谷祐一は、『経済と倫理—福祉国家の哲学』(2002: 382)の中で、戦後の経済成長至上主義のもとでの日本社会での道徳と「公共的理性」の衰退を指摘し、経済そのものの中からは新しい時代の理念は出てこないとした上で、徳・卓越性の実践が、経済原理である「効率」「成長」と社会保障での「正義」との間の整合性をとり、さらに「民主主義」とも相まって、人間の創造的能力が発揮され、共通善としての卓越した社会の実現に導くものであると説く。

共通善にむけた徳・卓越性の実践—これまでと、これから

第2章2節で言及したように、古代アテネの市民共同体では、人びとが創りだした市民文化が、個人に徳・卓越性を追求することを促し、自治プロセスをつうじて共通善に向けて努力することへのコミットメントを引き出す一方で、共同体には一人ひとりの可能性を実現する機会を提供する義務があつて、そこでは個人と共同体の利益が一致していた。

又、この徳・卓越性そしてそれにとまなう実践的の知恵を、わが国の先人たちの暮らし・労働の中に見いだすことができる。次節で詳述するが、日本人の労働観には、「修行」を通して技と判断力を高めていくことで一人前になっていくことが労働の喜びであり、一人前になったら、自分を育ててくれたさまざまなものにお返しをする、その意味で「貢献」することによって、真の一人前になる

のだといった心の習慣がある。さらに、伝統的な共同体では、「仕事」と「稼ぎ」が、今でも使い分けられているという。直接の収入になるかどうかは別にして、村の営みを維持していくためには必要とされる山・畑仕事、山道の修理、村の寄り合い、そういった共同体に使用価値をもたらす全てのものが「仕事」(広義の労働)とされる。一方で、時には、森林組合などに雇われて枝打ちや下草刈りなどをした、労働の交換に現金を得ることを「稼ぎ」(狭義の労働)という[内山 2006a]。

このように、共に生きる関係性の中で共通善を意識しておこなう「仕事」、そして「修行」と「貢献」の要素からなる先人たちの労働の慣行そして実践的知恵を現代に編み直すことの価値はある。

というのも長年にわたり経済が停滞し、首相交代が頻繁に繰り返され、政治システムも機能不全を起こす中、老人介護、経済格差、非正規労働、障がい者など弱者の社会的排除、そして福島原発事故であらわになった人間の安全保障、「原発村」の利権構造・・・山積みの難問を前に、だれか強いリーダーが現れ解決してくれないかと期待するのではなく、一人ひとり自らの徳・卓越性の実践が試される時期にあるのではないだろうか。

それが今回の震災復興であれ、福祉、教育、環境、地域、また海外支援であれ、何かのきっかけで社会課題に関心を持ち、一人のボランティアとして関わり始めたとして、その徳・卓越性の実践の展開いかんによっては、大きく社会課題の解決につながることもある。自らの生き方に大きな影響を及ぼすことは確かだ。又、置かれた状況そして参加の動機によって、寄付やボランティアでとどまる人、最近ではプロボノといって持てる専門知識を無償で提供する人もいれば、自ら任意団体やNPOなどを起業して、より大きなソーシャル・イノベーションに挑戦する人もいる。ソーシャル・エンタープライズなどの起業を選択したら、個人ボランティアにはない大きな負荷がかかることになる。自分の思いや自己犠牲だけでは続かない。その思いを組織のミッションにまで昇華させ、それに賛同する仲間・支援者を募り、資金を集め、新たな関係性をつくっていく必要もある。

東日本大震災の被災地では、当初の物資・義援金・ボランティアといった緊急支援の段階から、被災地域の暮らし・生業の復興に向けて被災者どうしが、そして外部の人が一緒になって仕事をつくりだす動きに移っている。老人介護や子供支援などととも、農家と都市の消費者がつながり交流をはじめ、地域で再生エネルギー事業が立ち上がり、工場の機械設備の有効利用、新たな販売経路、資金調達方法などの解決策を共に考え実践する人たちがいる。彼らが新たな賛同者をあつめ事業を持続していくためには、震災当初の「災害ユートピア」にみられた共感的、利他的、自己犠牲的な動機に訴え続けていくわけにはいかない。

又、原発事故を契機に、「原発村」と称される業界、研究者、管轄行政機関の専門家の間でお互いに了解されている常識が、村の外にいる多くの国民のいなく良識とかけ離れたものであったことが明らかになった。原発は極端な例だとしても、コミュニティ、組織、業界の内輪で常識とされるような既成概念にとらわれてきた人たちの良識に訴えようと、新しい情報、知識、メリット・デメリットで説得し、購買や賛同、寄付、参加といった行動に誘引しようとする試みにも限界がある。それを乗り越えるには、人びとに内在する徳・卓越性に訴えかけ、それを引き出すことが考えられる。

それは、徳・卓越性は、マズローの欲求段階説でいうところの自己実現欲求に属し、残りの生理、安全、所属・愛情、承認・自尊心の4段階では、欲するものが欠乏している状態でそれを獲得する

ことが動機付け(インセンティブ)となり得ると比べて、Schwartz and Sharpe(2010)も提唱するように、実践的知恵の修得—それを先人たちは「修行」と「貢献」をつうじておこなってきた—とともに徳・卓越性を実践することが、アメとムチのインセンティブを超えて、人のやる気を起こさせることになるからである。

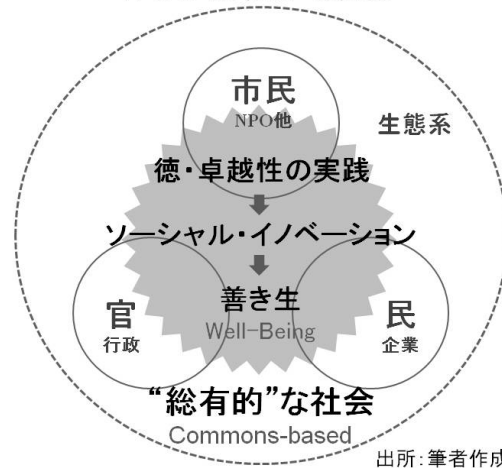
次節で詳述するが、伝統的な村落共同体、町の職人や商人たちの共同体、さらには寺と檀家との支えあいとの関係など、そこでは、人びとの暮らし、労働、社会が切り離されたものではなく、共に生きる世界をつくるために各人の「修行」と「貢献」が行われてきた。そして今、東北をはじめ、外部の支援者とも結びつきながら、等身大で持続可能な地域、コミュニティを創生しようとする上で、先人たちの実践的知恵から学ぶことは多い。

ところで、自然環境も含めた地域社会の健全さ、そこで暮らす人々の“well-being”(善き生)、幸せ・充足感、そして彼らが働く企業、NPOなどの事業組織のパフォーマンス・競争力の間には、相互依存の関係があり、地域にあるさまざまな課題と機会、皆により“総有”(次節で論述する)されている。その上で、私たちが暮らし働く地域社会をより善いものにするためには、東北の災害復興でも明らかになったように、もはや行政サービスに委ねてばかりいられない。生活者一人ひとり、そして企業、NPOなど、民間の様々な参加主体がそれぞれの立場で、地域と関わり、課題を発見し、革新的な実践を通じて新しい価値を共に創り出す社会イノベーションを必要としている。

一人のイニシアティブにはじまり、それが組織的な動きともなりながらソーシャル・イノベーションを起こしていく動機の基層に、善き生(ウェルビーイング)を目指した一人ひとりの徳・卓越性の実践があり、地域内外の他のイニシアティブともつながり、それぞれが創りだす価値が交通し、新たな関係性を育む中で、新たな価値が生まれ、自然環境も含めて、地域社会をより善いものに変えていく。このプロセスに関しては第7章の“結び合い&レバレッジ”で詳述する。

第2章で追体験したアダム・スミスの「同感」、「中立的な観察者」そして「徳の道」への一連のロジックに、アリストテレス、マッキンタイアらが提唱した思想を、徳・卓越性の実践として総合することによって、ソーシャル・イノベーションの主体である1人ひとりの「修行」と「貢献」を伴った新しい働き方を創造する意味合いも生まれる。そして、この徳・卓越性をその基層的な動機とした事業活動での卓越性の追求が、地域の他の参加主体による同様のイニシアティブ—それぞれが対象とする社会的課題は違っても—とも相まって、地域がより善い社会に転換していく素地をつくっていくことになるものとして構想する。第5章2節では、徳・卓越性の実践が、社会的価値、事業的価値そして個人的価値を共振させる“トライ・サークル・モデル”を提示する。

図4.1 “徳・卓越性”の実践が育てる“総有的”な社会



そして、より善い社会の姿を探る上で、日本の農山村で古くからみられる「入会地」、また西欧の「コモンズ」、さらにその他広く世界中で実践されてきた、人々の共同的、共助の精神の習慣がいきる“総有的”もいえる社会のあり様が一つのヒントを提供しており、次にそれを論考する。

4. 2 “総有的”(commons-based)な社会モデルを探る

農村共同体の地縁・血縁などの伝統的なしがらみから逃れ、自由と豊かさを求めて都会へ移動する大量の労働者が生まれ¹⁴⁷、金の卵とも呼ばれ戦後の経済成長を支えたとされてきた。

そして今、失われていく農村共同体をとりこんで企業社会が提供してきた擬制コミュニティも空洞化し、都市を中心にバラバラになった個人を受け入れる地域コミュニティも存在しない中、近年、若い世代で、Uターン、Iターンによって、地域に根ざした暮らし・労働を始める人が増えている。

かつては、人と人、人と自然、人と社会が関わり、共に暮らし労働を営み、カール・ポランニー(1944)が指摘したように、社会の諸関係に「埋め込まれた(embedded)」ものであった経済が、それから離床するだけではなく、ますます社会そのものを内包するほどまでに大きな影響力をもつに至っており、多くの弊害をもたらしている。さらに自然の災禍である東日本大震災そして文明の災禍である原発事故が同時に起こり、それからの復興の中で、暮らしや労働、人と人、人と自然そして人と社会との関係性を問いなおそうとする機運も高まっている。

ソーシャル・イノベーションを起こし、その先に描く新しい社会の姿を探る手がかりとして、先人たちの労働観、伝統的な共助の暮らしの智恵、文化、心の習慣から学べることがある。

但し、これは単に伝統的な社会への回帰を意味しない。何故ならば、「過去の人間の暮らし、精神や存在、社会や出来事が未来に向かって意味をもってくるのは、『読み直し』の作業のなかにおいてである。(中略)過去を新しい視点から『読み直す』ことによって現在を克服する方法を発見するのである」[内山 1989: 194]

4. 2. 1 これまで:メンバーのあいだでの“総有的”な関係性

入会地

かつての農山村には「入会(いりあい)地」とよばれ、村落の生業を支える共同の基盤であり共通の資源として皆が利用できる、薪炭・建築用材・肥料になる落ち葉・食料となるキノコなどを採取する入合山(惣山、モヤイ山、総持山)、屋根を葺くカヤを採る萱刈場などがあった。自然の食糧、木材、エネルギー、水・空気の浄化、土壌保全、景観など多面的な自然の恵み—それらは

¹⁴⁷ 政治思想の宇野重規によれば、中世ヨーロッパの土地に隷属する農奴にとり自由都市に逃げ込むことで自由を獲得することができ、都市こそが多様な人びとが出会いコミュニケーションできる場所と考えられてきたが、現代においては、「都市＝自由とネットワーク」「地域社会＝束縛と閉鎖性」といった図式は見直されつつある。(中略)近代化の過程で土地から切り離された人びとが地域社会を再発見しつつあり、それは土地への「再封建化」ではないとしながら、成熟社会での労働の新たな可能性を、〈地域〉で〈働く〉に見いだす[猪木ら 2014: 173-174]。

“ecosystem services“(生態系サービス)と総称される一を受け、それらが枯渇しないように有効活用しながら自然とともに生きる住民の共生、協働と彼らの知恵の表れである。

明治政府による近代化、耕地区画整理のもとで、山林などの私有化・公有化が進んだ後も、そこがたとえ地域の誰かの私有または共有であったとしても、皆で協力して利用し、共同の村仕事として管理維持され、そこは「みんなのもの」という習慣的に“総有¹⁴⁸”の網がかかった総有地がある。そこでは所有者が勝手に売却もできなければ、“自分のものでも、集落の人が納得するようなカタチで利用しないと村が落ち着かない”といった、地域共同体の共助の精神とそれを実践する「作法」が残されてきた。たとえ個人所有の山であっても、立木以外は村民の総有であって、カヤ刈り日を境にだれでもカヤを刈ってもよいことになっていた[内山 2006b: 77-83]。

つまり、何世代も同じ地域に住み、恵みと災禍をもたらす自然ともつきあいながら、お互いに信頼し、皆で協力して働き暮らしてきた村民だからこそ、彼らの助け合いの精神、文化が入会地の扱い方、そして“総有”という言葉に表されているのだ。そして、そのような“総有的”な関係をこわさない作法、慣習があり、取り決めのないあいまいな総有として実現していた。

入会地の活用以外にも、家屋の新築、屋根替え、橋架け、道作り、雪かき、道路清掃、夜番、水車使いなど、多くの共同作業が行われていた[上野村誌編集委員会 2001: 55-57]。

又、皆の共同労働として入会山の立木を伐採販売して得た収益で、道路や橋の補修、消火器具など、本来は行政が払うべき公益に関わる費用を、入会地の有効活用により村民自らが負担していた¹⁴⁹。ここでの共同労働とは、一人ではできないことを共同して行うことを意味している。さらに、各自の役割分担を明確にして他者と協力することが協同行為、その上に責任(義務)を自覚して成果(利益)を共有することが協働行為となる[恩田 2006: 3]。

さらに、内山(2006b: 170)によれば、「山上がり」といって、借金が返せなくなった家が1年間ほど、集落や親戚から十分な味噌を持たされ家族で、誰の山でもよいから山に入って金の要らない暮らしを行い、その間に青年や中年の男たちは都市に出稼ぎにいくといった互助の仕組みもあった。この「山上がり」の仕組みは、彼が居をかまえる群馬県上野村でも昭和20年代まではあったようで、昭和の農村恐慌の時には山村の方が農村より被害が少なかったとされている。村から生活困窮者が出ることを村全体の恥じともとらえ、そのような状況にある家族に、単に施しを与えるのではなく、生活を立て直し自立できるように皆の裏山の生態系サービスが活用されたのだ。

¹⁴⁸ 単独所有を原則とする民法の定めるところでは、「共有」は一つのを複数名で共同所有することを意味し、それぞれ共同所有の割合としての持分を有し、各共有者は、自己の持分を自由に処分することができ、また、他の共有者に対して共有物の分割を請求することができる。それと比べて、「総有」は団体全体で所有する形態であって、目的物の使用や利用が団体的規則により制限されるし、団体メンバー各人は持分を有せず、したがって、持分の処分も分割請求権も認められない。一方で、本研究での「総有」の捉え方は、民法上の定義に縛られることなく、農業経済学者の守田志郎(2003)が『日本の村-小さい村落』(農文協)の第9章で示している「共同体的所有」そして環境社会学者の鳥越皓之(2007)、嘉田由紀子(2007)らが示す「重層的共有観」に近い概念である。海外では、フィンランドの森の恵みはみんなの共有とされており、私有森であってもそこでのベリー、キノコなどの採取が認められている。イギリスでは総有的な利用を公衆の権利とした「カントリーサイド歩く権利法」(2000)が認める12万kmに及ぶパブリック・フットパス(公共遊歩道)があり、牧場や森といった私有地内の中も含めて公衆の通行・散歩を認める制度となっており、たとえそれが個人の所有地であっても、皆が利用できるものとして扱われている。

¹⁴⁹ 恩田守雄(2006)『互助社会論—ユイ、モヤイ、テツダイの民族社会学』世界思想社 p.145

これは、現在、厚労省で検討が進んでいる、困窮者に生活保護として施すカタチ(welfare)から、民間との協働による中間就労支援(workfare)と家計再建支援(貸付)、住宅扶助を組み合わせた「生活支援戦略」(第7章7.9節、若者就労支援の事業型NPOの事例で詳述する)への移行策が学ぶべきモデルとも言えないだろうか。何故ならば、かつては、その支援の原資も含めて、共に生きる地域住民が総有する社会的・自然的資源を活用して仲間を支援する、民のイニシアティブで行われていたからである。

今でもこのように共に生きるための慣習、作法そして精神の習慣が残る農山村はあるだろうが、かつての日本の共同体は、さらに人と自然、そして生と死が共生する社会で、そこでは人と人が助け合い、ともに生きる場であったのだ。単なる利害で結びついたものではない。子どもが生まれたらそれは村皆のものとして大事に育て、死期を迎えたら、「あの人は十分に生きた」と村への貢献を評価され、集落として葬儀を行い、死者は裏山に還っていき、村人の暮らしを見守っていると信じられている[内山 2010: 167-169]。

本稿では、総有を土地所有の制度としてではなく、私有、共有とも異なり、人と人、人と自然、人と社会とが共に生きる世界で、共に利用・管理していく慣習、実践知としてとらえる。

ユイ、モヤイ、テツダイ

又、入会地の共同利用・管理をはじめとする互助的な行為は、広くごく普通に行われており、その名称も様々で、それを記述して残している文献も少ないとしながら、民族社会学の視点から、以下のように、ユイ、モヤイ、テツダイの3タイプに分類しているのが恩田守雄である。

恩田(2006)によると、ユイは「結(ゆい)」であって、もともとは結合、相結ぶ、結集するなどを意味するが、田植えのときなどに人を雇う(賃労働ではなく無償も含む労働提供)ことなどを意味し、村民たちが協力する時に「寄り合う」から転じてユイとなったという解釈もあるという。

寄合は「寄り合うこと、集合」を意味し、室町時代の農民たちの自治的な会合である「惣(そう)」が寄合であり、そこで村掟、惣掟をつくり、村の総(惣)有財産として山林を自主管理した。田植え、稲刈り、屋根の葺き替え(白川郷のユイ仕事の事例を後述する)など、お互いの作業に無償労働を提供しあう、双方向(双務)の「互酬的」な行為がユイと呼ばれた。

一方、モヤイは「舫い」のことで、停泊する時に舟をつないで波に負けないようにすることで、持ち合う、持ち寄る、人と寄り添って共々になす、出し合う、など、一人ではできないことを協同して行うことを意味している。入会山はモヤイ山ともよばれ、そこでの薪炭材、建築資材、肥料、カヤなど総有資源を皆で採取し、それを皆で分け合う。前述の道路工事(道普請)、水田への水路工事、河川工事など、村共通の作業に皆で労働を提供し、その恩恵を皆で共有すること、つまり、ユイのように一人対一人の相対関係ではなく、中央に向かって村の全員が「務め」として働き、その恩恵が分配される、つまり集約された行為の成果は仲間内で再分配される、「再分配的」な行為が、モヤイである。労働だけではなく、信頼のおける仲間どうしで定期的集まり、全員が一定金額を拠出し、それを困った仲間に通しあい、返済金は再度別の仲間の支援に使われるといった「無尽

講]、「頼子講」なども金銭モヤイ的な互助行為であり、それが今も続く川崎の事例を後述する。さらにこの無尽講と類似のマイクロ・ファイナンス・モデルを低所得家族の住宅建設に適用し、さらにボランティアそして融資を受ける家族も一緒になって住宅をセルフ・ビルドする米国のNGOであるハビタット・フォー・ヒューマニティの事例を次の3節で示す。

さらに、ユイやモヤイのように、双方向(双務、集務)的な行為に対して、見返りや返礼を伴わない一方(片務)の行為をテツダイ(手伝い)と呼び、地域によってはスケ(助)、カセイ(加勢)ともいわれてきた。手伝いは手を伝えることで、この伝えるは「授ける、譲り渡す」ことであり、労働力の道具として「手を授ける」、すなわち他者に何らかの支援あるいは援助の「手」を差し出すことを意味する。「手」を助ける行為としてのテツダイの類縁語にテゴ(手子)、テマ(手間)があるが、前者は、多くの手(労力)を一緒にして仕事を楽に進めることであり、後者は、或る事のために費やす時間、また、その間の労力のことを意味する。

テツダイの中には、後述の白川郷の事例に見られるように、自宅は茅葺きではなくユイの恩恵は受けられないけれど、隣人の葺き替えを手伝う、つまりヨコの関係で、仲間を助ける支援的行為と、村の篤志家が持たざる者に施しを行う援助的行為がある。どちらも自発的に行う行為ではあるが、手間借りをしたら、その返礼としてテマガエシ(手間返し)をしないと「義理を知らぬ」とか「ジんギを欠く」と非難される地域もあったという。すぐに返礼を求められ訳ではなく、長期的に義理を返し貸し借りを相殺していたようだ。援助的行為の場合も、援助を受ける側に返礼の務めは無いのだが、ご恩に対する奉公という親分(パトロン)と子分(クライアント)、本家分家、地主小作関係などまで内包しており、恩寵的行為を相手に期待させる身分的片助の関係を示している。換言すれば、村民としての恩恵を受けるにはそれ相応の貢献、テツダイが村の付き合いとして日頃から求められ、貢献せずに利益だけ受けるだけの、ただ乗りは許されなかったのだ、と恩田は言う。そのような“総有的”な共同体では、G・ハーディン(1968)の「コモンズの悲劇」は起こりにくかったであろう。

このような互助的な結びつきある暮らし方は、中世の下剋上の時代、農民たちが、戦乱から村落を守り、国人、荘園領主に抵抗するために自治力を高めていく中で、発達していったが、江戸時代になると、行政支配のために利用されることにもなっていった。村単位で村方三役(名主・組頭・百姓代)を置き、年貢米の納入、戸籍などを管理したり、村民を五人組とよばれる数戸ごとに編成した組をつくらせ、年貢の納入の遅れや犯罪が起きた場合の連帯責任を負わせたりするようにもなった。一方で、近世の貢租は、夫役(賦役)と年貢からなり、河川や道路工事の際に義務的に労力提供(地方普請、じかたふしん、と呼ばれ、公務型のモヤイと考えられる)を求められ、それによる公益の享受者である村民が同時にその担い手でもあった。

又、恩田(2006)は、このような互助社会が、どのように変遷してきたかを次項の図4.2.1のように表わしている。上述したように、明治政府の近代化で土地の私有化・公有化がすすめられる中、それ以前の村落ごとの共有的な社会、つまり公・共・私の区別のない状態から、公と私の領域が分離されていながらも、共の領域は残されていたのが、戦後、農村の過疎化、高齢化が進むと同時に、行政サービスと民間の市場サービスが増大し、共助的な領域が失われているとする。その上で、公共性、公益などの議論において、「公」のみに重点が置かれているが、互助社会の崩

壊は、「共益」を求める「共」領域の欠如によるところが大きいとして、入会地つまり共有地(コモンズ)の復権を唱えている。その方法として、タテの「血縁」でもヨコの「地縁」でもない、ナナメの「助縁」としての市民によるボランティアの行為に期待している[恩田 2006: 11-12,450-455]。後述の白川郷の事例はこのボランティアの「助縁」を物語っている。

このように、入会地の利用のし方、そしてユイ・モヤイ・テツダイに代表される暮らしの作法の中に、地域の共助の関係性、心の習慣が表われていることからすれば、これらを先人たちの総有的な世界が作り出した思想としてとらえることもできる。そしてそこには、地域社会を支えるセーフティネットとして

の経済的基盤と同時に互助社会ネットワークとしての社会的基盤が提供されており、経済活動は社会的な諸関係の中に埋め込まれていた。それはまた、都市も含めた現代社会が直面する課題を解決し、今後の社会の在り方を探る上で貴重な視座を提供するものであると考える。

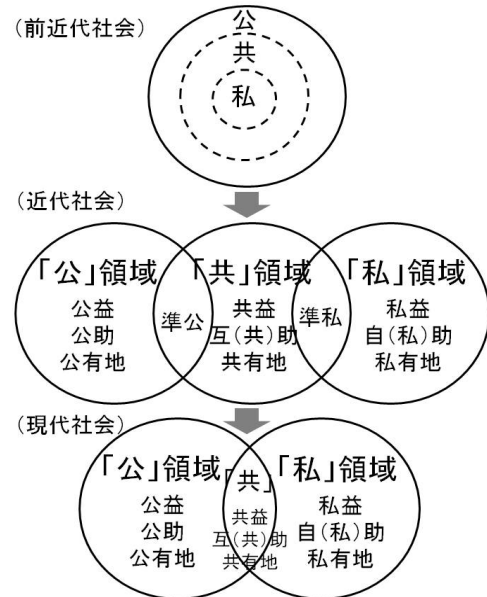
“総有的”なコモンズそして互助的な地域慣行・文化

西欧の“commons”は、「コモンズ」とカナ表示されるか「共有地」と邦訳されているが、英国を中心に領主・地主が(後には議会在立法により)それを囲い込んで私有化し集約的農業を導入するまでは、開放耕地を牧草地として村の構成員が共同で利用・管理していたことからすれば、日本の入会地そして総有地に近い概念であるとも考えられ、本稿では、同義語として扱う。

そして、水資源、森林、共同漁場、牧草地など幅広い用途で、アジア、南米など広い地域のコモンズで利用される“common pool resources”(共通資源)のガバナンスを研究テーマとし、2009年ノーベル経済学賞を受賞した政治学者のElinor Ostromによれば、所有権もなく、そして(灌漑施設のような場合に)遅れた技術や道具を使用しているにもかかわらず、自分たちが決めた罰則ルール・規範のもとに村のメンバーにより自主・共同的な協働・管理が実践されているところは相互信頼性も高く、行政や市場原理に任せたと比べて、生産性も高く、フリーライダーによる乱利用や資源の枯渇も少なく、「コモンズの悲劇」を回避してきたとしている[Ostrom 2009]。

又、米国80か所の都市圏にある警察システムの調査をもとに、複数か所の機能が一極に集中統合された都市圏と比べて、小さなローカル地域に根差したサービスに一部統合サービスを併存させた都市圏の方がサービス効率が高いことを実証し、皆の共有資源の管理には、その利用者自らが長期的にコミットして相互信頼を築きあげることが重要であるとした。一極集中でシンプルなシステムより、複雑に見えてもそれぞれのローカルに自主権限がある「多極的ガバナンス」の方がより効率的であると説く。複雑性は問題ではなく、簡単な万能薬はないとする[Ostrom 2009]。

図4.2.1 共助の衰退



出所: 恩田守雄 (2006)「互助社会論:ユイ、モヤイ、テツダイの民族社会学」p.454

わが国においても、政府主導の平成の大合併で全国の市町村の併合が進められ、広域統合されたために、以前のようにローカル・レベルでの意思決定・実行ができずに一例えば外部アウトソーシング業者も自分たちで選べなくなる—サービス効率が低下するなど、その弊害が多く散見されており、東北大震災からの復興においてもそのことが指摘された。

一方で、市町村合併後も、**富山市**では地域密着型の行政を守っている。行政サービスの出先機関である「地区センター」は、基本的に小学校区に一か所の割合で、79ヶ所に設けられている。中核市(人口30万人以上で政令指定都市を除いた41都市)の平均の17ヶ所と比べて圧倒的に多い。一機関あたりの人口は中核市平均で2万4000人に対して、富山市は5300人である。介護予防のステーション機能をもつ地域包括センターは32ヶ所、公民館、図書館分館、消防団の分団などの数も、同規模の自治体のなかでは極めて多い。市民が歩いて行ける距離に市の行政サービスの窓口をつくることは、地域を支えていく大きな力になるし、災害時を想定しても「あの家はおばあちゃんが一人暮らしだ」と職員が知っていることで対応の早さは違う。「効率化して統合する」という行政改革のトレンドに逆行しているように見えるかもしれないが、地域密着は行政には重要で、再雇用などで、職員数を減らさずに、人件費を削減している、と富山市長の森雅志は、福祉政策論の宮本太郎との対談で話している¹⁵⁰。

さらに、森は次のように続ける。3世代同居率が高く、兼業農家が多い富山市には、農村地帯を中心に、江戸時代から受け継がれてきた住民による共同作業や共同負担の「万雑(まんぞう)文化」が、今も健在である。「万雑」とは特別な町内会費で、税金とは別個に、集落を維持するために財源として、集落の長老が各世帯の資産や格式に合わせて割り振った金額を自発的に負担する。そして、街灯、ごみステーションなど地域のインフラ整備・修繕や公共募金などに使われる。また、田植えの時期の水路の一斉清掃などのよう集落で話し合っ共同作業が今も行われている。(中略)農村地帯と新興住宅地とが隣接する地域も増えているため、新しい入居者の中には万雑を受け入れない人もいるだろうが、そうした家を排除しようという閉鎖性はない。集落単位で祭りや運動会をすところも多いし、老人クラブなど地域組織の結成率も高い[宮本 2011: 96-98]。

富山市では、昔ながらの共助の精神とその実践、相互信頼、市民参加そして社会的なつながり、といった、本節で後述する R.パットナム(2000)が示す「ソーシャル・キャピタル」が蓄積されている。そのような土壌の中で、自治体も「万雑文化」を活かすことはあっても頼ることなく、保育サービスをはじめ地域密着型で、前述のオストロムのいうところの多極的ガバナンスによる行政サービスを展開している。このような総有的そして互助的な地元の社会環境もあって、労働年齢(15~64歳)の女性の有業率は70%と、隣の福井県と並んで全国1位。正規就業者比率も7割を超え、全国1位。3世代同居と保育行政の充実で、富山市には待機児童はゼロだという。よって世帯収入も高く、持家比率も高く、雇用も拡大し、Uターン、Iターンも多い。

このような住民たちの伝統的な「万雑文化」、地域密着型の行政、つながりを大切にする地域、そして高齢者介護での地域包括ケアのネットワークの中でユニークなデイサービスを展開するこ

¹⁵⁰ 宮本太郎 (2011)『弱者99%社会 日本復興のための生活保障』 幻冬舎新書 pp.100-102

のゆびと一まれ(第5章5. 5節で事例研究)のようなNPOが地域に新しいつながりをつくり、それが上述のような好循環を生み出し、「富山モデル」と呼ばれている。

又、第2章2節で示した古代アテネの市民共同体(それが都市国家ポリスとなっていた)は、推定4万人ほどの人口のうち、市民権をえて政治参加した成人男子が6~8千人、残りは女性、子ども、奴隷が占めていた。女性に参政権がなく奴隷の存在など民主的でないという批判もあるが、この規模感—それをアリストテレスは重視していた—のもとに、市民たち自らが市民参加の構造をつくり、共同体の共通善の善き生(well-being)をめざし徳・卓越性をはじめとする諸価値を共有し、それを実践する慣例の数々をつくり、一人ひとりの可能性を実現する機会が提供されていた。ポリスは今の国家というより、小さな基礎自治体の規模での市民自治であり、本節でソーシャル・イノベーションの対象として総有的な地域モデルを探るのには相性が良く、参考になるであろう。市民による参加型民主制の基盤には、政策の決定や紛争の解決、管理活動への参加構造、一般市民全員の幅広い参加を保証した契約などのアーキテクチャーに加えて、「我々は運命共同体である」という意識があり、それゆえに、私的なものは共同体のものに、共同体のものは私的なものになっていたという¹⁵¹。

さて、議論を E.オストロム(2009)に戻すと、彼女はコモンズの共有資源の自主管理の研究をつうじて、人々は自分たちで約束事を決め、それによってお互いの利害の対立を防ぎ、コモンズの悲劇をおこすこともなく、協働、共存できることを示した。世界各地でのフィールド調査、実験結果そして理論・モデルなどを包含するメタ・フレームワークとして彼女たちが開発した *The Institutional Analysis and Development(IAD) Framework* は、生物物理的な状況、共同体の属性そして実践規範(ルール)など外部変数の影響を受けた複数の行動主体が、どのように相互に反応し、それがどのような結果・成果を生むことになるかをシステムとして捉えた制度的分析・開発のための枠組みである。その中で、諸個人はルールに制約を受ける受け身的な存在ではなく、彼らの行動が影響してルールそのものも変化するとしている¹⁵²。

世界規模のフィールド調査とデータを取り込んで解析した結果、重要な外部環境変数として、住民たちによる自主的なルール・規範が行動主体の境界、その役割そして行為の選択にまで大きな影響を与えていることがわかった。そして、社会的ジレンマに直面した時に人々は冷静な判断・行動ができなくなるから国(公)有や私的管理にしたほうがよいとの一般的な合理的意思決定理論の考え方に異論を唱えた。

人々は経験から学び、試行錯誤し、発見する。規範に学び、そして協力・協働において最も重要なのが、他人を信頼することを学ぶことだとした。気候変動に関しても、グローバル・レベルでの

¹⁵¹ Ober, Josiah and Brook Manville (2003) “Beyond Empowerment: Building a Company of Citizens” *Harvard Business Review*, January 2003

¹⁵² 制度(institution)をオストロム(1990:51)は、効果をもって実際に作動しているルールの総体として捉え、国家が制定した公式の法的ルールだけではなく、共同で利用・管理する人たちにより共有されているインフォーマルで慣習的なルールの役割に注目している。その上で、日常的な行為に直接作用するルール(operational rule)に加えて、コモンズそのものを管理するルール(collective choice rule)、コモンズを管理する組織を創ったり権限を付与したりするためのルール(constitutional rule)の3層のルールが多層的に存在しているとする。

政府間の協約に委ねていても解決せず、多極的にローカルごとに住民がイニシアティブをとることで初めて解決につながるとした。これは、より善い生き方、より善い地域としての総有的な社会の協創デザイン、そしてそのためのソーシャル・イノベーションを企図する我々にとり含蓄ある。

さらに、オストロムがコモンズの所有権より利用・管理に着目し、resource(資源)を property(所有・資産)から区別している点は、前述の入会地の議論とも共通している。生態系サービスを提供してくれる共有資源の管理は、政府でも市場でもなく、その地域で資源を利用しながら暮らしている住民の共助・扶助・相互信頼にもとづく管理に委ねるのが良いという点は示唆に富む。

森林の所有と管理について、森林社会学の井上真(2004: 56-58)は次のように言う。

「近代的な所有権は、自己の欲するままに財産を使用し、そこから収益を獲得し、その財産自体を処分できる権利のことで、これに対して利用権とは役に立つ物を用いる権利であって、売却などの権利が認められていない。(中略)熱帯諸国では、法的には国有(公的所有)の森林を、実質的には地域住民が利用しているのが現状である。(中略)日本においても、他人の水田で魚などを採取したり、他人の山で山菜類を採ったりすることが認められているケースが見られる。このような、重層的な利用、およびそれによるセーフティネットとしてのローカル・コモンズの意義を正確に把握し考察するためには、法的な所有より利用の実態に着目する方が都合がよい。

一方、管理とは財産の保存・利用・改良を計ることであり、管理権とは自分や他人の財産を管理する権利である。(中略)所有から利用・管理へという視点の転換は、所有を軽視するというのではない。土地や資源の所有が重要であることを大前提にしたうえで、現存する重層的で複雑な所有関係を解きほぐすためにも、利用・管理の実態に着目することが必要なのである。」

東日本大震災の被災地で集落の高台移転が議論されているが、そのための海岸地域で津波で流された自宅跡の地価評価と行政による買い上げを含む処置は難しく、そして少ない候補地も細切れに私有されており移動先の土地の確保も容易ではない。土地の私的所有権が制約要因となり、人間の安全保障にも関わる住居の手当てが進まないのは、制度がボトルネックとなり社会正義が達成できないことを物語っている。土地の所有権から利用権に焦点を移し、定期借地権の活用も含めて解決策を探すことは、過去の所有にとらわれずに、未来の自分たちの善き生をめざして総有的な社会を創生するソーシャル・イノベーションであると言える。

又、経済学者の宇沢弘文(2000)は、オストロムの“common-pool resources”(共通資源)が示す総有的な概念イメージを共有しながらも、彼女が、資源を共有・共用する共同体の人々が自主管理とするのに対して、自然環境資源に社会的インフラ(道路、橋、水道、電気など)、制度(教育、医療、金融、司法など)も含め、社会共通の財産として「社会的共通資本」(social common capital)と定義した上で、それぞれの職業的専門家集団により管理・運営されると提唱している。

ところで、総有的な社会の一つのモデルとして、沖縄のゆいまーる(助け合い、友愛の意味)という古くから共同体に根ざした助け合いの「結い」の精神があり、今でもその精神が活かされた暮らしの慣習・仕組みが根付いている。ユイ(雇い)がマール(順番に廻る)ことを意味して、賃金を受け取らずに近所の者どうしが順番に働くことをさしているという[牧野 1975: 245-246]。

昔から村の皆が利用し管理してきた入会地としての萱場、牧草地などに加えて、過疎化していく村の住民たちが、読み終わった本を持ち寄ってできた「ゆいまーる」文庫や、共同売店などがある。村の全戸出資の協同組合で運営する共同店は、沖縄全県に70店以上あり、村の人は店においてあるノートに記帳すれば半年間、無利子のついで購入できる。

さらに、共同店からの利益を、自分たちの精米機、運送、泡盛工場、銀行、発電所などに投資、運営したり、奨学金や医療費の無利子貸付などの互助プランなどを共同体のメンバーに提供してきている。共同店の価格は商業資本スーパーに比べて高めであるが、そこからの利益が再投資されることを知っているために、「(共同店で買う)高いビールは美味しい」ということにもなっている。

さらに、農山村で伝統的にみられた共同体に関して、内山(2006b: 239-240)によると、伝統的共同体、特に農山村の共同体では、一般に一つの地域社会に地域のメンバーが結ばれ、そこに縛られているようなイメージを持たれてきたが、実のところ、より多層的で外にも開かれた社会をつくってきたという。一つの地域共同体のなかにも集落単位、いくつかの集落が結合した広い地域、神事などを司る人たち、職業別の集まりなど、多様な小さな共同体が重なって並存して、全体として共同体的な地域が生まれ、それを内山は「多層的共同体」と呼ぶ。人は複数の共同体に属しながら、それぞれの共同体が助け合いながら暮らす自治の仕組みをもっていたとする。又、自然、死後の世界も含めて共同体をもとうとすれば、人間同士の取り決めだけでは十分ではなく、自治の方法の中に、祭りや年中行事が大きな意味をもつものとしてあり、伝統的な地域文化と呼んでいるものは、文化であると同時に自治の仕組みであるとする。

又、共同体は「家業」の社会でもあり、継続が大切で、その為にも家訓が信用を第一とする家業気質をつくり、村の道徳、作法の伝承が尊ばれ、祭りは跡取りを教育する場となっている。そして、地域で獲れる作物による程度の差はあれ、閉じた村内での自給自足を営んできたのではなく、物資の交換や農閑期の出稼ぎなど、つねにソトの世界との交通があったという。

さらに、このような共同体は農山村だけではなく、江戸のような都市にも存在していた。町内会、火消しや職人など職業ごとの集まり、家業ののれん分けをとおしてつくられた「本家と分家」の関係、長屋の共同生活、氏子や檀家、同じ出身地の人たちの共同体、さらには、施しではなく無担保・信用融資で返すことが前提の為に負い目を感じずに済む「無尽講」「頼子講」のといった町衆の自治活動、相互扶助の仕組みがあった [内山 2010: 118-120]。

そして今も、この「講」の習慣を今も守り続けている地域もある。2010年秋に公開されたドキュメンタリー映画、『うつし世の静寂(しじま)に』では、川崎市宮前区の新興住宅街の中に残る、40軒ほどの旧住民の暮らしがまるでタイムスリップしたかのように映し出されている。困ったときにお金を工面しあう「無尽講」に加えて、先祖を供養する「念仏講」など、持ち回りで家に集まる「講」を中心に話しはすすんでいく。

その中で印象に残るのが、農家は天職と笑う中年女性の次のことばである。

「人に世話になるって大事なのね。迷惑をかけることで人との交わりもでき、行き来もするでしょ」

4. 2. 2 これから:不特定多数との“総有的”な関係性

ところで近年、村落の過疎化、私有地の売却で乱開発も起こり、高齢化が進み、兼業農家が増えサラリーマン化も進んでいる。村仕事の担い手である若者も減り、かつての村の共同労働、モヤイ仕事が行政サービス化し、民間企業も生活の様々な領域でビジネスとして互助行為を行い、かつてのような共助つまり総有的な関係性が弱まっている農山村が増えている。

前出の内山(2006b:80-81)は、新しい関係性に関して次のように示唆する。

「地域共同体のメンバーだけで成り立っていればよかった森をめぐる総有関係も、域外の人も含めた『森はみんなのものだ』と考えられるようになってきた。かつては、ある特定の集落といった地域共同体のメンバー間の、一種の会員制の中で総有関係がつくられていたのだが、今日では、会員制とはいえない総有関係が必要になってきた。(中略)このような不特定多数との間で、総有関係をつくりだすことは可能なのでしょうか」

伝統的な総有関係が成り立ってきた背景には、メンバーによる共同行動があった。山道の修理、水の管理などを共同で行うから、その恩恵を受ける際にも総有的であったのだが、共同労働も行政サービス化する中で、不特定多数との間で共同労働をつくりだすことは可能なのだろうか。

この新しい総有的な関係を示す例として、**白川郷の大屋根葺き**を取り上げることとする。ユネスコ世界遺産に登録された岐阜県白川郷では、伝統的に、「結(ゆい)」仕事で田植えや冠婚葬祭などの際に人手を出し合い、伝統の祭り・文化を共に守って暮らしてきた。その象徴ともいえるものが、持ち回りで助け合う、合掌造りの茅葺き屋根の80年ほどに一度の葺き替え作業である。

NHKドキュメンタリーで紹介された大屋根葺き¹⁵³では、一軒のために、村の皆が「結」の精神で手伝い、1年ほど前の入会地での茅刈りにはじまり、同じ村そして隣村から熟練者61名一当日、屋根の上で作業をする人たちで、各人の強みを理解して役割を決める一の家を一軒一軒まわって協力を「結願い」し、葺き替えの伝統の技を学び、当日は無償参加した数百人の村民、域外からのボランティア120名を、数名の茅葺き職人が先導して、一日がかりで完成させる。

合掌造りの結束には、ワラ縄とネソ(マンサクの若く細い幹)が使われており、釘は一切使われていない。ネソによって実に1400か所に及ぶ結び目が人の手によってつくられ、一つ一つがしっかりと結んであれば、雪の重さなどで軋んでもいつかは元にもどるとされ、それを“総持ち”と言うが、なわの結び方をはじめ、数多くの技、知恵が継承されてきた。今では大き過ぎる合掌ではあるが、昔は2, 3階で、数少ない換金作物である養蚕、カイコの飼育がおこなわれ、使用人も含め大家族、数十人が住んでいた。柱や桁、梁などの骨組み部分は大工、サスや屋根下地の材料の確保と組み立て、茅葺き作業は村人の共同作業「結」で行われた。村の材料を使い、費用をかけずに村総掛かりで行う作業は、山間奥地に生きる先人たちの知恵であり、技と「結」の心の継承であった¹⁵⁴。

¹⁵³ NHK スペシャル 『80年ぶりの大屋根ふき 白川郷 “結”復活の記録』 2001年初回放映、2010年再放送、NHK BS プレミアム 新日本風土記 『白川郷』 2014年2月7日

¹⁵⁴ 世界遺産 白川郷合掌造り集落 <http://tokuzo.fc2web.com/2003/sirakawa/sirakawa.htm> 2013年7月10日

最近では、人も減り住民同士の絆も薄れ、テツダイが集まらず、数千万円を払って業者に委託したり、その費用が賄えずに合掌を取り壊す家もある。ドキュメンタリーの中では、「結」を甦らそうと、地域住民総出に全国からのボランティア150人も加わり、総勢500人、ユイ、テツダイとして集まった熟練から素人、中学生から年配者、全ての人の名は、“結帳”に記帳された。

8時間の結い仕事で葺きあがった大屋根を見上げながら、当主は「この大屋根は自分のものであって、皆のもの」と言い、トタン屋根住まいでお返しを期待できない村の住民は、「皆でやっているうちに自分のもののように思えてくる」と満足げに話した。そして、500人の大仕事を監督した葺き職人は言った。「先祖の技を皆に披露でき、かつそれを若い世代に継承できることにやりがいを感じる」

この白川郷の事例は、伝統的な互助社会の復活を、地元そして、いわゆるヨソ者である全国のボランティアが「結い」仕事を通じて試みたもので、地域共同体のメンバーに限定することなく、外にも開かれた総有的な地域コミュニティづくりのヒントを提供している。ヨソ者が、大屋根葺きを自分ごととし、協働を通して、ウチワにもなっていく。

「地域もまた、そこに暮らす人たちだけのものではない。その地域とつながることによって、そのあり方に自己の存在を諒解できる世界を感じる、そういう人たちにとっても地域は存在する」[内山 2011b: 169]

合掌造りを所有し居住する人だけではなく、何の関わりもなかった地域外の人が旧家の保存に関心を示し、時間と労力を無償提供し、共に価値創造している。私有財産ではあるが、人と人との新しい関係性の中で、いわゆる「みんなのもの」に変わっており、総有的な世界が生まれている。

白川郷とは対極に位置するのが、地方でシャッター街化する商店街のストーリーであろう。少子高齢化での人口減少に加えて郊外の大型ショッピングセンターの影響で、代々受け継いできた商店も閉めることに。自分の所有物であるのだからその使い方は自由であるといえばそうであるが、そのような理由でシャッターを閉める店の数が増えると、商店街の活気がなくなり魅力は薄れ、さらに来店客を減らす負のスパイラルに陥ることになる。それが地域の活力そして治安などいわゆる経済の外部性にまで影響を及ぼすことになる。自分の店だが、自分だけの店ではないのだ。

所有権そしてその貨幣・資産価値にこだわっても、使用しないとそのモノが持っていた本来の使用価値はない。貨幣に換算できないような人的サービス、情報なども含めて、それぞれの提供する使用価値を交換しながら、先人たちは、共に暮らし、そこに総有的な世界をつくってきた。

この白川郷の事例は、限られた住民たちだけで、暮らしの知恵で決まりごとをつくり、皆で助け合い総有的なコミュニティをつくっていた伝統的な集落が、どのように時代・環境の変化に対応してきたかを示しており、彼らの対応が示唆するものを三つの概念を援用しながら次に考えてみる。まず、互酬の規範と相互信頼性のもとでの集合としての人々のつながり、関係性を、R.D.パットナム(2000:22-23)はソーシャル・キャピタル(社会的関係資本)と呼び、それには2つの形態があると

した。内輪の絆そして共助を大切にする“bonding”(結束型・排他的)、そして外とのつながり・連携を促進する“bridging”(橋渡し型・包摂的)である。

次に、マーク・グラノヴェッター(Mark Granovetter 1973)の「弱い紐帯の強み」(The Strength of Weak Ties)によれば、身近なつながりである家族、友人などよりも、遠方にいたり、普段からのつきあいのない弱いつながりで結ばれた知り合いの方が、求職などの情報探索の上で重要となるとするが、村内の共助だけでは人手が不足し、古民家再生に関心のある団体に相談したところ、全国からボランティアが手伝いに来たのは、まさに「弱い紐帯の強み」をあらわしている。

そして、もう一つ概念は、R.M.マッキーヴァー(1920:47)によれば、「コミュニティは、社会生活の、つまり社会的存在の共同生活の焦点であるが、アソシエーションは、ある共同の関心または諸関心の追求のために明確に設立された社会生活の組織体である。アソシエーションは部分的であり、コミュニティは統合的である。」

以前の白川郷は、結束型ソーシャル・キャピタルが上手く働いて総有的コミュニティが営まれていた。彼らをとりまく環境の変化から、数十年に一度の頻度で共同作業で行ってきた大屋根葺きを実施することが難しくなったときに、自らの挑戦をコミュニティ外部にまで知らせ、外の人たちの関心・共感を呼び、彼らとつながり、これまでの村内の結い仕事を外部のボランティアも含む大屋根葺きという参加プログラムとしてリポジショニング(再定義)した。

つまり、昔ながらのコミュニティは維持しながらも、とりあえず金銭をとまなう雇用関係ではなく、域外の人たちの知恵、人脈さらに無償労働を組み入れたアソシエーション的な動きをしたことによって、人不足で不可能であろうと思われていた作業を無事終了した。村の内側での結束はさらに強まった。それに外部の人たちとの体験共有が新たな関係性を構築することにつながった。これを機会に、外部のボランティアも含めた、新しい形の結束型コミュニティが創生したということもできる。彼らは白川郷とは縁もゆかりもなかったのに全国から集まった無償ボランティアに、出番と居場所を提供した訳で、これに類似するモデルを世界レベルで展開する米国のNGO、**ハビタット・フォー・ヒューマニティ**の事例を次の3節で示す。そして第7章3節では、東日本大震災の被災地支援で、全国のボランティアネットワークを自らは「市民意志機能体」と呼ぶ一がソーシャル・メディアをとおして自己増殖的に広がり、被災地、被災民とのつながりから各人が仕事をつくり、それが多層的に形成されていった**ふんばろう東日本支援プロジェクト**の事例研究を行う。

又、海外で多くの森林保全プロジェクトに携わってきた前出の井上(2004: 139-140,148-153)は、「木材生産からレクリエーションの場の提供まで、森には多様な機能があり、さまざまな人々が森とかわるようになってきた。かわりの中身も、人により様々なのだ。地域住民が中心になりつつも、外部の人々と議論して合意を得たうえで協働(コラボレーション)して森を利用して管理する。そういう『開かれた地元主義』(open-minded localism)でなければ持続的な森林管理につながらない。この理念が具体的な仕組みとして結晶化したのが、地域住民を中心とする森林の『協治』(collaborative governance)である。(中略)『協治』の思想とは、当該地域の人々を中心としつつも外部との協働に価値をおく考えのことである。この思想の担い手は、『素民』と『有志』を含むさまざまな利害関係者であり、彼らの協働が入れ子状態のスケール(行政村—郡—県・市—州—国家)

の枠を超えて成立する」としている。さらに、マルチ・ステークホルダーによる協働と資源管理の協治の思想に代表される「コモンズ思想」を、当該地域を超えてインター・リージョナリズムまですすめることで、「サステイナブル・ソサイエティ」を実現したいとする¹⁵⁵。

第2章8. 5で言及したセルジュ・ラトゥーシュ(Serge Latouche)そして彼が影響を受けたイヴァン・イリイチ(Ivan Illich)らが唱えた“conviviality”(いきいきとして共生的、共に愉しむな生き方)は「自分たちの入会地・コモンズを守ってきた隣人たちの絆」に語源をおくもので、総有的な社会のあり方に通底する。第6章2. 1節で詳述する。

又、地域社会といっても、そこに一つの大きな社会があつて、私たち全員がそこに暮らしているという訳ではない。「社会」という言葉も“society”の訳語であり、明治以降に一般化したのだが、それ以前には、「交際」「仲間」「社中」など原語の意味合いにより近く解釈されていたようだ。つまり、人々の相互関係、共同的な営みをする人のまとまりとしての多様なソサエティが地域に数多く共存しており、又、それらが総体としての地域社会をつくっていると考えられる。

前述したように、伝統的な共同体の中にも、これまでの一般的イメージと異なり、いくつもの人々の互助的な集まり、小さなコミュニティが存在し、人々は複数に同時に所属するといった、多層的なコミュニティ構造があつた。このことと総合して考えると、各地の古いコミュニティの再生に、白川郷のように、地域外の人とも関わるアソシエーション的なプロジェクトが、同一の地域で複数生まれ、生まれ変わったコミュニティどうしが刺激しあい、地域全体が活性化される。一つの家族のイニシアティブがきっかけで、つまり自らの殻を破って変わることによって、地域の内外の人と人との関係性が新たに結ばれ、村も変わっていく。そこには、「自分のものであつて、みんなのもの、他人のものであつて私のもの」といった総有的な網のかかった世界が生まれていた。

この視点も含めて、地域社会の変革プロセスは、まず、その中の一つの地域社会でローカルに抱える課題解決へのイニシアティブが起き、地域に新たな“コンテキスト(文脈)”をつくり、それが古くからある文脈そして他の新しい文脈ともつながり、新しい価値が協創され、その地域がより総有的(コモンズ)なものに育っていくことから始まる。さらに、本稿では、事業活動を通して社会イノベーションを創発し、社会的価値、事業的価値とも相まって、それに関わる人々の働く喜びも創造しながら、地域の社会課題を解決するとともに、そのソリューションが地域・国を超えてスケール・アウトしたり、それがモデルとして国の政策・制度に採り入れられ、ローカルで始まった物語が拡張、普及してさらに大きな社会インパクトを与えていく過程を第7章1, 2節で論考する。

つまり、一人の徳・卓越性に端を発して、賛同者と共に、使用価値の協創を積み重ね、それを実践知化し、人・組織との関係性を育て、地域に総有的価値を実現することで見えてくるイメージ自体が、徳・卓越性の善の循環が螺旋状に上り拡がっていく“virtuous spiral-up”である。いいかえれば、大きな社会変革も、ローカル地域での小さなイニシアティブから始まる。

¹⁵⁵ 井上真(2004)の協治そしてコモンズ思想には、本論考が提起する総有的社会に通じるものがある。又、東日本大震災そして福島原発事故により避難生活を強いられている多くの住民と福島の復興、さらに、基地問題で大きな負担を強いられてきた沖縄県民。どちらの問題にしても、自分の権利を主張するだけではなく、彼らの置かれている苦しい状況を他人事ではなく国民の総有的な課題として受け入れ、その解決に参画できるかどうか、日本の民主主義の方向性を決める局面にあると言えるのではないだろうか。

又、そのローカル性の中に、グローバルでユニバーサルな課題とその解決のヒントも潜んでいる。それに気づきながら、より善い生という共通善に向かって、他のステークホルダーと共にローカルにコミットし、かつ地域外ともつながりをもつ。自らの卓越性を追求し、互いに働きかけ・働きかけられる関係性を育て、それぞれの持つ価値が交換され、その中から新しい価値が生まれてくる。自らも生成変化しながらイノベーションに挑むことが、より善い地域社会へ転換する素地をつくっていくものとしてソーシャル・イノベーションを捉える。そして、次節では、農山村の共同体で先人たちが営んできた暮らし方、働き方の中に、より善い社会のモデルを描くヒントを探ることとする。

4. 2. 3 多職の先人たちが実践してきた「仕事」と「稼ぎ」、「修行」と「貢献」

多職の民としての百姓

ソーシャル・イノベーションの向こうにその可能性を探る、新たな“総有的”社会モデルを探る上で、経済活動が共に生きる地域の営みの中に埋め込まれる中で、先人たちが実践してきた労働、共助の暮らしの智恵、文化、精神の習慣から学び、それを現代に編み直すことは有用であろう。

前出の内山(2006a)によると、専業農民をその理想とするような我々の一般的なイメージとは異なり、農民とは、その地域の自然体系を利用しながら、実に多能で多様な生業をこなす多職の民であって、そのような暮らし、労働、文化が昔からあったと言う。群馬県上野村でも、田畑を耕すけれど、ときには自然の恵みを加工する家内職人にもなる。又、用水路や水田は、川とともに漁場であった。山も木材の生産の場以上に、薪炭林、山菜、茸狩りの場所でもあり、農民とは、そうした自然体系を上手く利用する技をもって、一年の労働体系をつくりだしている多職の民であった。

そして、この多職の民を「田畑農民」に閉じこめようとしたのが、農業近代化、特に戦後の農政であったのだが、専業農民化は、農民の生活基盤の半分を奪うことになってしまったから、当然彼らの暮らしは厳しくなり、結果として、兼業農家が増えていき、地域の自然体系からも、農民の技術からも遠ざかっていった。

又、農民が「百姓」と呼ばれるようになったのは江戸時代に入ってからのものであるが、一般庶民という捉え方に加えて、百(たくさん)の姓(職業)、つまり、たくさんの知識、技をもった人といった意味合いもあり、元々は農民の意味で使われていなかった。要は、自然の恵み・災禍と共に生きながら、一つの仕事、能力に縛られない多職の民としての暮らしが農山村にはあった。1件で300万円よりも10件で300万円の収入になるような働き方のほうが村での信任を得やすい、と内山は言う。

武士たちも元々は、それぞれの土地で農業をしながら「いぎ鎌倉」というように、戦時に召集されたのだが、徳川の時代になると、土地から離され城下町に移り住み、主君への忠誠を誓われる武士としての単一能の職業人に変容されていった。どこか、戦後の農政に通じるものがある。いずれにせよ、自らが仕事をつくりながら生きていた時代から、雇われる時代へと変化していった。

新しい働き方として若者たちが模索する「半農半X」(農業で自給しながら別の職業、活動もする)は、今に始まったのではなく、先人たちの生き方への回帰として捉えることもできであろう。

生活・労働・接客機能の一体化

又、民俗学者の今和次郎(1989)は、農山村の最小単位は家族であって、その一軒の住居の中には、土間、縁側、囲炉裏があり、生活だけではなく労働、そして接客機能まで完備した、ソトにも開けた、マルチ用途の場であった、と言う。要するに、伝統的共同体の暮らしでは、生活、労働そして共同体メンバーとの交流が互いに分離されずに共存していた。この中の接客機能も、村人のコミュニケーション的な面が中心で、生活・労働・接客が分離できないかたちで連続的に実現しているからこそ、地域社会も成り立つし、農家の労働が結などの地域の協同労働に支えられるということも実現できた[内山 2006a: 31]。

さらに、境界の不明確さ、そして機能の一体化は、住居の外でも見られた。森の草で牛馬を飼い、堆肥をつくり、農地は仕事場であり、作物が育つなかで生活を楽しみ、田植えの時は結で共同労働し、共同の水管理で水は一軒の田から隣へ流れ、さらに時には農地が接客の場にもなる。つまり、仕事は生活とともにあり、家も田畑も集落もともにあったと、内山は、守田志郎著、『むらの生活誌』(1975)に解説を加えている。

そして、同書で守田自身は、このような農民の暮らしに表れているように、自然、家、集落の循環と継承がうまくいっていることを、農業が、農村が健全でいられる三つの条件としてあげている。

伝統的な家の機能形態そしてコミュニティとの関係と比べると、現代の家、特に都市の家では、職場(労働)と家が分離され、近所との接客機能が弱まり、家族内もそれぞれ個の集合体のような状態にある。家の一部を仕事場とした SOHO(Small Office Home Office)的な働き方、複数の家族が、企画・建設段階から協働し共生するコーポラティブ・ハウスや、又、その中にはフリーランス的な働き方をする者も含めて、複数の若者が、共同して部屋や一軒家を借りて住み、その中から仕事の関係も生まれるルーム・シェアやシェア・ハウスといったスタイルも、費用の共同負担といった実利的な意味もあるが、先人たちの多機能の家の現代的都市版とも言えないであろうか。特に、2040年には10軒のうち4軒ほどが空き家になると言われ、私的所有の最大の対象である家、さらにそこに住まう家族のあり方も変わっていくであろうことを考慮すると、その意味合いは大きい

「仕事」と「稼ぎ」

さらに、内山によれば、上野村を例にとり、日本の伝統的な共同体では、「仕事」と「稼ぎ」が、今でも使い分けられているという。直接の収入になるかどうかは別にして、村の営みを維持していくためには必要とされる山・畑仕事、山道を修理したり、「結」のような協同作業、村の寄り合い、助け合い、そういった全てのものが「仕事」とされる。一方で、時には、森林組合などに雇われて枝打ちや下草刈りをしたり、近所のキノコ栽培専門家から繁忙期に臨時で雇われたりして現金を得ることを「稼ぎ」という。

言い換えれば、地域コミュニティとの関係をもちながら実体的な有用性＝使用価値を生み出す営みが「仕事」であり、貨幣収入を得ることを目的とする労働とを分けているという。そして両

者のバランスをとることが村で生きていくために重要であり、子供の教育費など出費がかさむライフステージにおいては、「稼ぎ」を優先せざるえないことは共有されているが、その時期を超えても「稼ぎ」に偏り、村の「仕事」に参加協力しないと、信用力を失うことになる。

内山(2006a: 69-79)は、「仕事」を「広義の労働」、「稼ぎ」を「狭義の労働」と呼び、広義の労働の一部に狭義の労働があるとしながら、貨幣的経済価値を生み出す行為だけを労働とはみなしていない。そして、労働は有用性、つまり使用価値を生み出すものとし、貨幣を媒介に商品を交換するときに発生する交換価値と分けている(使用価値に関しては第6章2節で考察する)。そして経済学的な思考が強まれば強まるほど、労働がつくる関係的な世界も、生活・労働・接客が一体化した世界もみえなくなり、労働は資本制市場経済のための手段にされていったと説く。

さらに、労働は「労働とは何か？」を考えてからつくりだされたものではなく、人類が生まれてから人はずっと働いてきたとした上で、労働とは(関係や文化も含めて)何かをつくることであるとする。村での畑仕事は、作物を作りながら暮らし、村人と関係性をつくる。彼自身も、上野村で畑を始めてから村人と話ができるようになったが、それが「稼ぎ」の畑仕事だけになってしまえば、農薬をつかい効率化を図り、村の人も寄りつかなくなり、話のネタにもならず、関係性は生まれれないと言う。

ギリシアの都市国家の時代には、肉体作業を中心に労働は奴隷にさせ、遊休な市民が熟議に参加していたのと比べて、日本の農村そして町人社会では、そこにある共同体の生活、つまり関係性の一部として労働が存在していた。そして、先人たちがそうしてきたように、労働は労苦ではなく、何かをつくりだす創造的なものであるとの前提に立ち、それならばどのような働き方をするか、したいかを、それも人、社会との関係性の中で捉える事が、ソーシャル・イノベーションをテーマとする本研究によりふさわしいアプローチであると考えられる。

さらに、地域社会との関係性の中で、「仕事」と「稼ぎ」の定義を拓げる可能性を示すものとして、沖縄のシマ集落をフィールドにする民俗研究者、松井健の提唱する“minor subsistence”がある。八重山諸島の新城島のジュゴン「ザン」漁、沖縄本島名護湾の「ヒーテウ」(イルカ)漁などの漁労活動、さらに狩猟活動、採取活動などにみられる、主要生業そして副次的生業以外で、季節限定的に自然の恵みを収穫する、それも娯楽性を伴いながらその習熟には技能を要し、少しは経済的意味もある、地元で受け継がれてきた生業的活動のことを、松井は「マイナー・サブシステム」と呼ぶ。毎年繰り返される活動であり、季節的に自然に働きかける生業活動によって、強く人々の心のなかに印象づけられていく、伝統的、文化的な活動だとしている[松井 1998]。

「修行」と「貢献」

加えて、先人から学べることの中に「修行」と「貢献」がある。日本人の労働観では、「修行」を通して技と判断力を高めていくことで一人前になっていくことが、労働の喜びであり、一人前になったら、自分を育ててくれたさまざまなものにお礼をする、お返しをする、その意味で、「貢献」することによって、本当に一人前になるのだという精神の習慣がある。

そして、「日本の人々にとって一番幸せな労働は、修行と貢献という一連のプロセスが成立していく、しかもこの過程のなかで生活も成り立ち、一定の富も得ることができるというものではないか」と内山(2006a: 61)は提起する。

さらに、この精神の習慣は、基本的には農山村社会が育んだように思えるという。農地を含む自然に対しても、共同性に支えられた地域の営みを維持していくためにも、実に多様な能力が要求され、その能力を身につけることが一人前になることである以上、労働をとおして「修行」していくことは不可欠であり、それとともにその「修行」を支えてくれた自然と人間の風土に貢献していく人がいなければ、農山村を維持させるさまざまな要素を継承させていくことはできなかった。

この「修行」と「貢献」は職人や商人の世界でも見られ、親方に弟子入りして修行しながら一人前になったら親方に恩返しをしたり、商店への丁稚奉公にはじまり、無給で仕事を覚え、「のれん分け」されて独立する、等、日本人の労働・生き方を支える一つの精神の習慣であるといえる。

さらに、企業人生から定年したら「狭義の労働」はなくなるわけで、それと同時に社会との関係も途絶えてしまうとの不安を覚え、ボランティア活動に従事する人が増えているが、このような無償労働に意義を感じていくのは、そこに貢献がはっきりとみえているからではないか、とする[ibid.: 58-63]。一方、現代の労働の現場では、厳しい経済状況と変化する経済社会構造の中、有名企業で働きながらも、仕事のやりがいを感じるができずに、「なるべく楽しんで、収入を稼いで暮すために働く」という若者もいれば、「世の中の為になることをしたい」と願い行動する者もいる。

「仕事」と「稼ぎ」が矛盾することのない働き方、それが難しくとも両者の何らかの折り合いがつけられるようなバランスを探している人が増えてきたと思われる。そして彼らに「修行」と「貢献」の機会を提供していくことの意味は大きい。

この点に関連して、第5章3節では公開調査結果の分析と示唆を示し、又、第6章3. 12節で取り上げる事例のNPO法人テーブル・フォー・ツの小暮真久(2012)は、NPOで働く人たちにとってのWinをつくるため条件として、仕事の全体感が感じられて、誰かのために役立っているという実感を持ちながら、自らが課題を設定・解決する能力を修得できることを挙げている。

以上、本章では、ソーシャル・イノベーション生成の前提要素として、〈主体〉としての人そして人の労働に着目し、人が起業あるいはメンバー参画するソーシャル・エンタープライズをイノベーションに挑むためのビークル(乗り物、手段)としてとらえ、アリストテレスにはじまりマッキンタイアにより再評価された徳・卓越性を、起業してイノベーションに挑もうとする(動機)の基層にあるものとしながら、それが対象とする特定の社会課題の解決の向こうに目指す大きな社会的な〈目的〉としての総有的な社会のモデルを探った。

そして次節では、ソーシャル・イノベーションの生成過程を考察するにあたり、このような前提要素からはじまって、それがどのようなダイナミックな過程を経て大きな社会的インパクトを与えるまでに発展する潜在力があるのかを包括的に実証するものとして米国のNGOの事例研究を行う。そして、それをベンチマークとしながら、それに続く第5章～7章では、ソーシャル・イノベーション・フレームワークの実践的要素の考察を行う。

4. 3 米国のNGO、ハビタット・フォー・ヒューマンティの事例研究

2011年10月、ケニアのマアイ・マヒウに住むリア・ワイリム・ヌンギと彼女の孫たちは、Habitat for Humanity (以下、ハビタットと略称)の創立以来、支援して建てた累計50万軒目となる家が完成し、その建築を手伝ったボランティアたちが祝福するなか、新居に移り住んだ。彼女たちは、2007年末の大統領選後に起きた暴動—多数の死者を出し、通称、ケニア危機と呼ばれる—により国内避難民になった数千家族のうちの一つであった。

ハビタットは、1976年、米国南部のジョージア州アメリカスで創業以来、貧困や災害で住居を必要とする家族、そしてそれを支援するボランティア、寄付者、地域の支援者とが協働して、全世界でこれまでに60万家族の住宅を新築・改築・修繕し、そこに300万人が住み、3000ヶ所以上の地域コミュニティを再生してきた、非営利・非政府団体(NGO)である¹⁵⁶。

今や世界80カ国で2000以上の地域ごとのローカル・アフィリエイト(地域提携団体)をもち、国内外の提携団体を含めて年間収入の合計が15億ドルと推定される巨大NGOであり、創業者が2005年に組織を離れた(2009年に他界)後も、新しい経営陣のもとで成長を続けているが、本稿では、37年の歴史の草創期までさかのぼって、文献資料など2次情報をもとに事例研究を行う。

1935年、米国南部のアラバマ州生まれのミラード・フラー(Millard Fuller 1935~2009)は、弁護士かつ通販ビジネス経営者として成功していたが、仕事中心の生活は家族生活に影響を与えた。1968年、29歳の時に全ての財産を慈善寄付し、キリスト教信徒として奉仕活動に生きようと、ジョージア州アメリカスで1942年にクラレンス・ジョーダン(Clarence Jordan)が始めた人種差別なく平和で自然な共同生活を営むクリスチャン・コミュニティである「コイノニア農場」(Koinonia Farm)を家族で訪れ、様々な奉仕活動(ministries)をしながら5年余りを暮らすことになる。

ジョーダンとフラーは、隣人への神の愛をいかに行動によって示すかを共に模索する中で、コイノニア農場を「コイノニア・パートナーズ」として改組した。そして、新しく始めたプロジェクトの中で、最も力を入れた奉仕活動が「パートナーシップ・ハウジング」(Partnership Housing 皆で協力して住宅をつくる・持つ)であった。彼らは、経済的な困窮者が必要としているのは施しではなく資金支援であるとの考えの下、コイノニア・コミュニティのメンバーたちも加わり、建築費用をまかなうための「ファンド・フォー・ヒューマンティ」(Fund for Humanity 人道的な資金・基金)を生み出した。

さらに、金銭的な寄付そして建築資材などの寄付者、住宅の持ち主になる家族そして無償の労働ボランティアが一緒になって、“simple, decent and affordable housing”(簡素、健全で手の届く価格の住まい)をつくる仕組みを考案した。住宅オーナーは、施されて住宅を入手するのではなく、無利子で借りた金を返済し、その返済金が新たな利用者に再融資され、支援を受けた者も支援者になり、お互いに助け合う関係をつくる。協働での住まいづくりを通して、人種的・経済的に分断したコミュニティを再生し、住民が地域に愛着と希望を持てるようになっていくモデルである。

¹⁵⁶ 宗派の違いを超えて聖書の教えのもとに統一しようとする“ecumenical”(全教会運動)とされていたが、FY2011の年次報告書では“nondenominational Christian ministry”(無宗派のキリスト教系奉仕団体)と紹介されている。

その後、1973年から3年間、フラー一家は、伝道士としてアフリカのザイールに渡り、そこで地元政府から土地を譲渡され、「ファンド・フォー・ヒューマニティ」のスキームを活用しながら、貧困層向けの100戸の住宅を“パートナーシップ・ハウジング”で建てた。

1976年に帰国、ザイールで実証したモデルをもとに Habitat for Humanity を創立、テキサス州サンアントニオ市のスラム街で、ボランティアと共に住宅づくりを始め、5年余りで全米4州、海外7か所に、それぞれの地域でハビタット・モデルを実践するローカル・アフィリエイトが生まれた。

4. 3. 1 コイノニア

フラー夫妻にとり人生の転機となったコイノニア農場の名称でもあり、かつ本論考のテーマにも関連する“コイノニア”という言葉については、第2章2節でアリストテレス、ギリシャの市民社会に関連して前述したが、本事例の理解にとり重要な概念でもあるために、その一部を再掲する。

Lynch & Papanicolas(2006)の論文“*How the Greeks Created the First Age of Innovation: Tracing the Roots of Synergy and Co-Creativity*”(ギリシャ人はいかにイノベーション草創期を創ったか: シナジーと共創造性のルーツにさかのぼる)によれば、“コイノニア”は、ギリシャ語で“common”(共通、共有)を意味する“コイノス”(koinos)の派生語であって、コミュニティ(目的・関心の統一)、コミュニオン(交わり)、共同参画、分かちあい、親密性、共同の施与・享受、仲間意識、共同・団体など複数の意味合いが含まれ一語で言い表せない。又、その類語である“コイノス”は、人に施す、分け合う、仲間、パートナー、共有者などの意味をもつ。

“コイノニア”という単語が初めて登場したギリシャ語訳の新約聖書ではコミュニケーションの基層に神との交わり(コミュニオン)があって、それがあって他の信者との交わりがあるとされている。そしてパン(キリストのからだ)を弟子たちで分かちあうといった文脈で“コイノニア”という言葉が使われている。結婚、スピリチュアルな関係、パートナーシップ、アソシエーションなどと表現され、「共にそこに存在するだけを意味するのではなく、何かの行為・行動を共に行うといった能動的な関係」を意味している。

“コイノニア”は、仲間の絆を深め、お互いの信頼を高めるものであり、それに、“アレテー”(徳・卓越性)、“ソフィア”(知恵)そして“フィロティモス”(名誉愛)などの古代ギリシャで重んじられた諸徳を兼ね備えることによって、人間の最も深い恐怖であり不安ともなる裏切りや屈辱感に打ち勝つことができる。コイノニアは、個人の内面的な善(good)つまり徳(virtue)と、外面的な善つまり社会的な関係性に向けた善き行動へのコミットメントを示唆する言葉でもあるとする。

古代ギリシャの建築、医学、文学、哲学、演劇、数学、天文学などを生みだしたイノベーターたちは、協働であれ単独であれ、共同体の最高善であるウェルビーイング(善き生、善き社会)の実現を目指していた。彼らがいる共同体を前進させるため、お互いの理解を共有し全ての船が高潮を乗り越えられるように。よって、高尚な目標、夢が明らかに意識され、実現されやすくなり、集団としての目的意識が明確化したのだと Lynch and Papanicolas(2006)は言う。

そして、このような含蓄のある言葉の“コイノニア”を彼らの共同体の名前にしたのだった。

4. 3. 2 “志”:住宅・コミュニティ・希望を協創するパートナーシップ・ハウジング

ハビタットに話を戻し、5章～7章で考察する志(手段)―使用価値の協創(方法1)―結(方法2)の実践要素の枠組みに沿って、彼らの志、顧客価値提案からみることにする。

30歳を前にして、フラー夫妻の徳・卓越性は、私財を慈善目的に寄付した後の人生をキリスト教的奉仕活動に身を捧げることの中で実践されていくこととなった。彼ら家族の生活は慎ましく、パートナー家族の家にはエアコンが標準装備されていないとの理由から、自宅でもエアコンなしの生活を長らく続けた。最初は弁護士活動との二足のわらじで生計を立てており、ハビタットからの収入は2万ドル以下であった。80年代半ばには、ハビタットの活動が拡大し、弁護士を辞めてこれに専念することになる。

彼らの社会的な起業の動機を“トライ・サークル・モデル”(次の第5章2節で詳述する)を使って捉えると、社会的価値の輪が大きく、それより小さい個人的価値の輪はそれとほぼ重なる。それらと比べて事業の持続性は重視しながらも、経済性を含めた事業的価値の輪は小さく社会的価値の輪に内包されたものとして起業したものと言えるだろう。

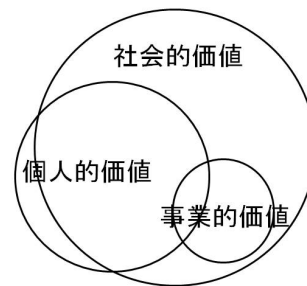
彼らにとって、住居建築は目的ではなく手段であり、又、それは彼らの事業(活動)ドメインとして選ばれた。聖書にある隣人愛、分かちあい(それが協働にもつながる)、そして見返りを求めず手助けするなどの教えに従う信仰心と奉仕活動の上に、個人の生活・価値観を重ね合わせ、それを実際の行動で示す方法として、まず隣人で経済的に困難な家族が彼らの隣人愛の対象となる。そして彼らの自立を助け、彼らが暮らす地域コミュニティをより善いものすることが彼らの提供する価値であり目指す社会的成果となった。

そしてその効果的な手段として選ばれたのが住宅建築であり、それも彼らに住宅を慈善活動として施すのではなく、ボランティアと共にセルフ・ビルドし、かつそのコストも手頃な価格で抑えると同時に、無利子・無担保融資と地域のコミュニティづくりがセットされ、社会活動の中に経済が埋め込まれたソリューションをもとに、ソーシャル・イノベーションを起こしてきたのである。

一方、彼らの活動の基盤には聖書の教えの実践があるものの、それは自己犠牲的なものではなく、進め方も準備周到で、1976年のハビタットの創設までの8年間、コイノニア農場そしてザイールでの伝道生活を通してハビタットの事業モデルの持続可能性を検証している。

又、宗教性に訴えるだけではなく、オーナー家族、ボランティア、寄付者、教会・学校・企業などの地域の支援者ら、住宅建築プロジェクトに参画するパートナー各位のニーズにも応えるモデルを考案している。これには2章3節で追体験したアダム・スミスが倫理的な利他性ではなく、人々の相互同感と世話の交換をベースに、社会の秩序(公正・正義)と繁栄(豊か)を構想したことに通じるものがある。

図4.3.2 ハビタット・フォー・ヒューマニティ
草創期のトライ・サークル・モデル



出所: ハビタットの文献研究をもとに筆者作成

ハビタットは、「人種、宗教、貧富の違いにかかわらず、誰もがその尊厳と安全が守られる“住まい”そして“地域コミュニティ”を確保し、“希望”をもって暮らせるような世界を目指すこと」をビジョンに、「隣人愛を実行すべく、人々が集まり協働して住居を建て修繕し、貧困住宅を無くし、地域コミュニティを活性化し、災害復興を果たし、希望を築くこと」を、そのミッションとして掲げる。これは、価値観の違いを超えて本稿が提起する価値の“協創”(共につくる)を体現したものである

聖書の教えの実践とはいうものの、「その隣人愛そして利益を求めない行為が、住宅建築という実業において可能なのか？なぜ報酬もなく他人の家をつくるのか？何のために？」など、当初は疑問をもたれ、近隣の反発も買った。それを乗り越えられたのは、パートナーシップ・ハウジングに参加する人々のニーズに応える事業モデルとボランティア・プログラムの構築であり、持続可能性を担保する事業的価値であった。但し、フルーはそれを事業ではなく、運動(movement)と呼ぶ。

彼らの顧客価値提案をコピー的に表現すると「簡素で健全かつ入手しやすい住まい」であり、パートナーシップ・ハウジングを表わした“The Theology of the Hammer¹⁵⁷”(カナヅチの神学)になる。前者の意味は上述したが、後者には、キリスト教の宗派ごとに習慣や作法の違い、個人の価値観・スタイル、さらに教会、企業や学校など所属組織により文化・考え方そしてそれぞれがおかれた事情の違いもあるだろうが、聖書が教える隣人愛と分かち合いを、カナヅチを持って共に隣人の住居を共につくる行為においては、それらの違いは何ら意味をなさないとのハビタットの思想が表れている。誰もが参加でき誰も排除しない。住居の持ち主になる家族も、手伝うボランティア、支援者も、共に汗を流すことでは皆同じであるとの思いがこめられた顧客価値命題である。

さらに重要なことには、かような価値創造がどうして可能なのかの納得いく説明ができるかどうかである。それに答えるのが、貨幣・市場経済の既成概念にとらわれない彼らの事業の仕組みであり、次節では、それをフレームワークの次の要素である使用価値の協創に沿って考察する。

4.3.3 “使用価値を協創”する多面的事業モデル

ハビタットの活動は、家族の住まいと健全な地域コミュニティといった実体的な有用性を意味する使用価値を、住宅オーナー、市民ボランティア、個人・企業などの寄付者・資材提供者、教会・学校などのローカル・パートナーズ、そしてハビタットの地域ごとのローカル・アフィリエイトがそのとりまとめ役となり、マルチ・ステークホルダーが参加し“協創”(co-create)する仕組みでできている。

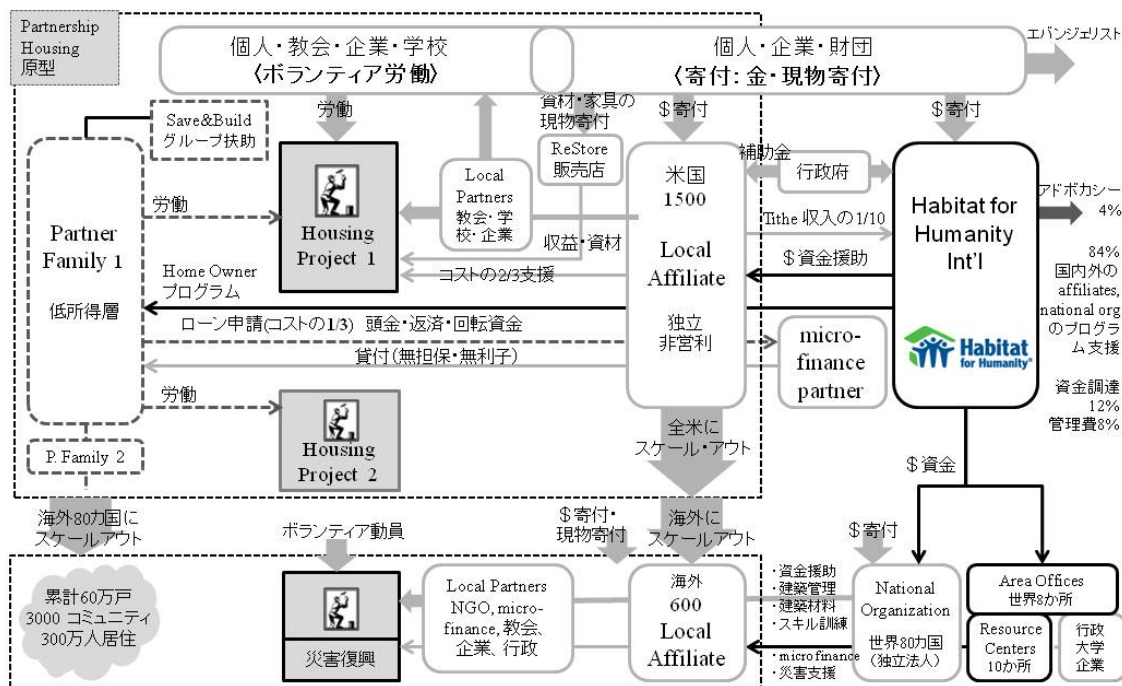
それは、次項の図4.3.3のように、複数の参加主体そして多元的経済活動から成る多面的事業モデル(multi-sided model)であり、それが相乗的な事業展開を可能にしている。その構造要素としては、(1)住宅を取得するパートナー・ファミリー、(2)彼らの住宅建築を寄付・現物寄付・労働ボランティアにより支援・協働する寄付者・企業・ボランティア、そして(3)ハウジング・プロジェクトを企画・運営するハビタットと彼らと地域ごとに提携するローカル・アフィリエイト組織からなる“3面モデル”である。

¹⁵⁷ Fuller, Millard (1994) *The Theology of the Hammer*, Smyth & Helwys Publishing

(1) パートナー・ファミリー

まず住宅取得を申請する低所得層の家族をパートナー家族と呼び、彼らを単に慈善を受ける者としてではなく、ハビタットの活動のパートナーとして位置づける。そして建設コストの3分の1に対してマイクロ・クレジット会社と協働して無担保・無利子の融資を提供すると同時に、残りの3分の2をハビタットが集めた一般市民・企業など支援者からの寄付金、現物寄付、ボランティア労働でまかなう。返済能力評価の上での無理のないローン返済に加えて、パートナー家族には次の条件が課せられる。すなわち、自らの住宅の建設に300～600時間の現場作業に無償で参加し、同じく無償で一般から集まる市民ボランティアと共に汗を流すこと—それは資金を出す代わりに無償の“汗”つまり労働を拠出という意味から“sweat equity”（汗の資本）と呼ばれる—、ハビタットが提供するホームオーナー教育プログラムに参加すること、さらに近隣コミュニティでハビタットが手掛ける別の住宅建築プロジェクトにボランティアとして参加することが条件となっている。

図4.3.3 ハビタット・フォー・ヒューマニティ 事業モデル



出所 Habitat for Humanityのウェブサイト, Annual Report 2012, Forces for Good by Crutchfield and McLeod Grant, GuideStar, Social Impact Researchを参考に筆者が作成

パートナー家族にとっては、自分の私有財産となる住宅取得の支援を受けながら、その建築作業に参加することで住宅への愛着心も高まり、かつ地域でハビタットのプロジェクトが普及するとともに、隣人の家の建築にも汗を流す。自らのローン返済金が隣人へのローンの原資ともなることで、隣人そしてボランティアらとともに地域コミュニティ形成に参加貢献していることを体感でき、それが彼らの張り合い、誇りにもなる。この回転資金の実践コミュニティは、2.1節で前述した日本の共同体に見られる無尽講や頼母子講などにも通じる非営利の相互扶助の金融の仕組みである。

さらに、ハビタットのパートナー家族(ホーム・オーナー)になるための通常契約条件に満たない低所得世帯がグループをつくり、共同で住宅建設用費用を貯蓄、その資金を活用して一気に全住宅の建築を行い、通常より早期着工、そして規模の経済で建築コストを抑えようとする”セイブ&

ビルド” (Save & Build) という独自のプログラムも効果を発揮している。2～6年という通常より短いローン返済期間での全住宅の建設を可能にすると同時に、グループに属する全ての家族の住居が完成されるまで続くために、コミュニティの絆そして相互の責任感を培い、貯蓄の習慣も生み出してきた。その結果、自立が促進されるとともにローンの返済率も向上し、財務的にもハビタットのより健全な事業経営を可能にしている[Habitat for Humanity 2012]。

このように、ハビタットの事業モデルが卓越していることの最大なポイントは、住居を買えない低所得者層に対して、それが高額であるということもあるが、チャリティとして家を施すのではなく、コストの3分の1を無担保・無利子のマイクロ融資としながらその返済金が地域の他の家族に回転するという仕組みと、残りの3分の2を現金・建築資材の寄付そして無報酬の労働ボランティア、さらに支援を受ける家族も建築に汗を流すことで工面し、地域のボランティアとともにセルフ・ビルドという価値協創に参加することで、住居を得ながら地域の一員としての自覚・プライド・責任感を醸成する。つまり、市場交換に贈与、互酬の経済形態を複合させ、プロジェクトの経済的持続性も確保しながら、一軒の家の建築がその地域コミュニティづくりに繋がるモデルを構築したことにある。

ハビタットと比べて、前出のバングラデシュのグラミン銀行は、融資を受ける担保も信用もなく、かつ事業経験もない貧しい村の女性たちに、施すのではなく、彼女たちがつくる相互扶助のグループを単位にして、マイクロ・クレジット(信用)を供与し、コミュニティ・ビジネスの起業支援を行う、彼女たちの尊厳と自信とともに経済自立支援を、社会的目的のために市場交換を上手く活用しながら可能にしたモデルである。そして両者に共通するのは、彼らがソリューションとして産み出した支援モデルが地域を超え、国境を超えて広く普及するに値するものであったことであろう。

(2) 市民・企業などからの寄付・建築ボランティア

次に2つ目のサイドとして、ハビタットのミッションに賛同する一般市民、企業などが、建設コストに充当する寄付金・建築資材を提供し、又、彼らが無償ボランティアとして住宅建設に参加して汗を流す。建築の専門的なスキルを必要とする作業は大工、工務店などに外注される。慈善目的の寄付に比べて、自分の寄付が直接的にどの住居の建設、どの地域の安定化に使われるかが分かり、又、ボランティアとしてそのオーナー家族と建築作業を共有体験することで親交を深めることになる。自分の浄財と汗が、貧困者の住宅取得そして地域コミュニティづくりに寄与することを実感できる。これは、2. 3節で前述した、賃金獲得を目的とする「稼ぎ」からは味わえない、共同体、社会とのつながりを感じながらの「仕事」を、ボランティアたちが体験していることにもなる。

プロジェクトが実施される地域のニーズそしてボランティアに参加する人たちの多様なニーズに応えるべく実に幅広いボランティア・プログラムが提供されている。Collegiate Challenge(1989年に始まった、春休みを中心に大学生のグループが全米のアフィリエイト団体で1週間のボランティア体験)、アフィリエイトとパートナーシップで大学ごとに学生が主体的に活動をすすめる Campus Chapters(日本でも上智や立命館などが参加している)、夏休みの1週間、16～18才の若者が離れたコミュニティでハビタットのアプローチを学び住宅をつくる Learn and Build Experience 他、若者・大学生向けのプログラム、Global Village Trips(8～15人のチームで9～14日間の海外ボラ

ンティア経験)、Women Build(1991年スタートの女性だけのチームによる住宅建築)、A Brush with Kindness(低所得世帯の家屋の外壁の修理やペンキ塗り)、後述するカーター元大統領夫妻が支援する全国ベースのイベント、全国のアフィリエイトが持ち回りでホスト団体となり、AmeriCorps と組んで、全国からボランティア動員するイベント、さらには、海外の貧困地域、災害復興支援も含めて、実に多様なプログラムが用意されている。そして、このようなボランティアを経験した人は寄付も行う可能性が高い傾向にあることを、公開調査結果をもとに次の第5章3節で論考する。

さらに、住宅建築の素人でも、参加できるように、必要スキルを学ぶプログラム、情報センター機能も整備されている。住居の建築は複雑で多様な資材と技能を必要とする総合的な仕事であるが、それが故に、徳・卓越性の実践ともなる「修行」と「貢献」(2.3節で前述)の両方を、短期間で体験する。個人のボランティアとしても、ハウジング・プロジェクトのチームとしても、卓越性を追求し、その進捗とパートナー家族、地域コミュニティへの貢献を実感する機会でもある。

又、一つのハウジング・プロジェクトの参加者が、別の地域のプロジェクトに参加することで、彼らの経験・ノウハウ・スキルは、新たな地域のボランティアと交換され、共有されることになる。アフィリエイト団体間の交流にも増して、ボランティア各人の交流を通じて日常的に実践知が交換され、互いに知り合い同胞感情を高める自然の仕組みがビルトインされており、第6章4節で提起する実践コミュニティが機能している好例である。

加えて、彼らは自らの体験を自発的に周りに発信するエバンジェリスト(伝道者)となり、ハビタットによる広報にも増して強力なボランティア動員、募金、政策提言のエンジンとなっている。新たに社会的な運動を起こそうとする際に、それを始めるリーダーは勿論のこと、そのムーブメントを拡散する初期の重要な役割を果たすのが、先導者を追って参加する複数のフォロワーであり、この最初のフォロワーの行動を見て、より多数の参加が生まれる臨界点を越える(5章3.3節で詳述)。

(3) ローカル・アフィリエイト、ローカル・パートナーズ

そして、3つ目のサイドとして、ハビタット・インターナショナルそしてその地域ごとの提携団体でハビタットから独立した事業法人であるローカル・アフィリエイトが全米に約1500、海外に約600組織あり、それぞれの地域にいる彼らが、寄付(金銭・建築資材)、ボランティアの募集、パートナー家族の募集、申請受付とローン貸付代行、そして建築プロジェクトの進捗管理の全てを行い、ハビタットの事業モデルの推進役となる。

ローカル・アフィリエイトは、教会、学校、企業などそれぞれの地域のローカル・パートナーと連携し、寄付・資材・労働力を現地調達し、建築方法も地域風土に合うものを採用する。海外80カ国には、ハビタットとは独立した団体がナショナル組織として提携し、当該国内でのローカル・アフィリエイトなどの活動の支援・モニタリングを行う。

又、企業そして個人からは寄付金に加えて、建築資材や家具なども現物寄付され、それらは個々に独立経営され、ボランティアの販売支援をうける小売業態で全米750か所にある“リ・ストア”(ReStore)で販売され、その収益が地域の住宅建築コストを補てんする支援金に使われる。

ハビタットの場合、本格的なアドボカシー機能を本部に置き議会へのロビー活動を始めたのは創業30年経った2005年からであり、PRの面でも、ボランティア参加した個人の発信力が大きなカギとなってきた。創業者で理事長のフラー夫妻は表に出るより実務に専念するタイプであったこともあるが、1984年にボランティアとして参加して以来、ジミー・カーター前大統領夫妻はハビタットの応援者であり、PR、募金活動での団体の顔の役を演じており、今も、毎年恒例の Jimmy & Rosalyn Carter Work Project Blitz Build に参加している。

大企業の寄付・ボランティアなどは、ハビタットの本部レベルで冠をつけたキャンペーンとして行われることもあるが、地域のアフィリエイト組織レベルで実施される。個人の寄付・ボランティアも、同様に、上述のようなハビタットが企画するプログラムもあるが、その多くはアフィリエイト・レベルで行われている。ハビタット・インターナショナルは、総経費の12%を募金活動に使っている。

アジア太平洋地域の10か所にあるハビタット・リソース・センターは、住宅建築に関する情報・知識・ローカルネットワークの蓄積・提供を行い、ハビタットのイノベーション・センターの役割を演ずるとともに、彼らの高い専門性と実践知、卓越性の追求の姿勢を表わしたものである。当センターは建築技術の蓄積が限られている貧困地域、さらに大規模災害地域の支援し、主要な機能には、住宅建築プロジェクトの管理、建築資材の調達・開発、建築技術スキル訓練、マイクロ・ファイナンス、大規模災害からの復興支援などがある。ハビタットのスタッフそして専門家ボランティアにより運営されており、世界中の技術・ノウハウの交流・蓄積がリソースセンターを介して行われている。

加えて、前述したように、ローカル・アフィリエイト団体が、それぞれの地域内で、地域連携しているのが教会、学校、企業、町内会などのローカル・パートナーである。彼らが地域で培ってきた繋がり、相互信頼そして互恵的関係性で表わされる社会関係資本(ソーシャル・キャピタル)が、ハビタット・モデルの実行に欠くべからざる条件となる。この連携はハビタット・インターナショナルが、地域ごとの事業モデルの推進役としてローカル・アフィリエイトと提携し、彼らがそれぞれの地域のローカル・パートナーズを支えるといったように、いわゆる“入れ子構造”となっている。

このようなマルチ・サイド(多面的)の事業モデルに関しては、第6章3. 10節で、多くの人から寄付を集める“クラウド・ファンディング”(crowd funding)と呼ばれるネット募金の事例研究で詳しく考察する。英国のジャスト・ギビングなどの募金サイトは、NPO・NGOらの募金活動を代行し、集めた総額の一定割合を業務委託料として課金しやすいのと比べて、ハビタットは、活動の原資を自ら直接調達する訳で、支援を受けるパートナー家族に加えて寄付者・ボランティアなどの支援者にもより高い使用価値を提供し、それが寄付や無償労働としてマネタイズ(貨幣化)されるべく、さらなる魅力ある事業モデルに求められることになる。

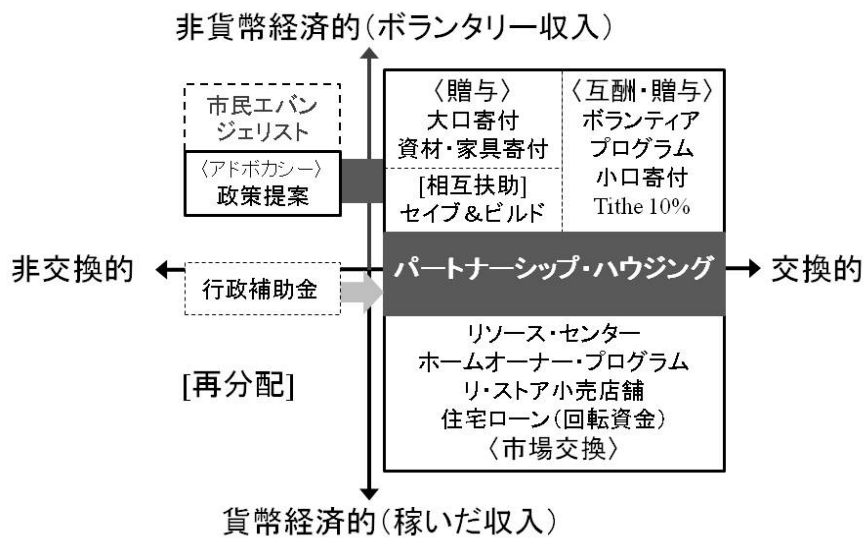
4. 3. 4 ボランティアと市場交換を統合した事業構造

次に、2章8. 6. 2節で提起した多元的経済社会構造モデル仮説、そしてそれを個別事業モデル策定のために適用した事業構造チャート(第6章3節)をつかってハビタットの事業収益構造の特徴を捉えることにする。まず、民間で独自の事業運営を通じて、社会的価値の創造、つまりソー

シャル・イノベーションに挑戦するものであって、行政の再分配的な補助金を得ての業務委託的な事業も近隣地域安定化計画のように彼らのミッションに合致するものだけに限られている。

そして、彼らの自主運営事業には、ボランティア・寄付など互酬・贈与形態のボランタリー(自発的・自主的)経済をベースにしなが、リ・ストアや住宅ローンなどの市場交換の経済形態がハイブリッドされ、それにボランティア体験者・パートナー家族によるエバンジェリスト効果も含めたPR・アドボカシー活動が相乗的に加わり、パートナーシップ・ハウジングとして統合された一つの事業モデルとなっている。社会的に善いことをしているのだから賛同そして寄付、ボランティアを求めるのではなく、それらのボランタリーな支援行為が、彼らの事業モデルにビルトインされており、非金銭的な満足感、やりがいを感じられるような事業・収益構造になっている。これは、事業活動と募金活動が切り離されて行われている多くの非営利団体や社会貢献活動との大きな違いである。

図4.3.4 ハビタット・フォー・ヒューマニティ 事業構造



出所 Kボランタリーの経済統合モデル、Habitat for Humanityのウェブサイト、Annual Report 2012、*Forces for Good* by Crutchfield and McLeod Grant(2012)等を参考に筆者が作成

ハビタットは、実は、住宅建築業界で全米6位といった経済規模をもちながらも、彼らの提供している価値は、不動産投資に代表される交換・貨幣価値としての住宅商品にあるのではなく、簡素だけれど健全な住居で営まれる家族の生活、つまり実体的＝実在的な使用価値にある。パートナー家族の生活支援であり、より善き地域コミュニティの形成であり、彼らの希望づくりにある。つまり、人々の暮らし、家族そして社会づくりの中に住宅建築という経済活動が埋め込まれている。

まず経済的には、住宅という、多くの人にとり生涯で最も高い買い物を、低所得層にも届く価格にまで下げ、そのコストの3分の1を無利子・無担保のマイクロ・クレジットを提供し、3分の2を現金・現物寄付と、パートナー家族も含めた労働ボランティアとが協働してセルフ・ビルドする、つまりヒト・モノ・カネの資源をフル動員した事業モデルによって、イノベーションを起こしてきた。

しかも彼らのイノベーションは経済的なものでは終わらない。むしろ住宅建築は彼らの創業以来の志を实践するための手段であって目的ではなかった。パートナー家族も人から施しを受けるのではなく、パートナーシップ・ハウジングに主体的に参画し自らの住居づくりに汗を流す。借金

の返済金がファンド・フォー・ヒューマニティに蓄えられ、次の家族の住宅の建築資金に回転融資される。さらに、その隣人のハウジング・プロジェクトに自らの労働を提供することを通じて、今度は地域づくりのパートナーとなり、自らも汗を流しながら獲得した自宅そしてみんなのコミュニティの使用価値を享受する。と同時に、責任あるホーム・オーナーとして、家計、住宅維持など啓蒙・教育目的のホーム・オーナー・プログラムを受講し、かつ地域づくりにも貢献しようとする自分に変容するきっかけを提供している。

つまりハビタットによるソーシャル・イノベーションの醍醐味は、個人所有となる住居を協働でセルフ・ビルドし、地域づくりをしながら、それが彼らの善き生(well-being)につながるように、地域コミュニティの皆で総有できる価値を創造することにある。その価値創造は、それらの使い手となるパートナー・ファミリー、そしてコミュニティの住民、さらには作り手側のボランティア・資金提供者の協働なくしては不可能である。それも一軒の住宅建築から始まって、そこに住む当事者も含めてその協創の輪が徐々に拡がり、多くの近隣住民も巻き込み、2.2節で示したような“だれかのものであっても皆のもの”といったコモンズ的な地域づくりが進んでいくことになる。

それは、再分配形態の行政主導による福祉施策や、市場交換形態としての営利目的の開発業者による地域開発とも異なるアプローチであり、「官」でも「民」でもない、「共」の世界である。はじめから最終的なカタチが見えなくても、関わる人の数が増え、関わる度合いが深まるにつれ、住民が変わり、彼らが住む地域が変わっていき、それでいて貨幣的経済も回るといった有機的な進化モデルがそこに展開される。第6章2.3節でも触れる、三鷹市のような行政支援で組織的に市民参画を求めるタイプの町づくりとも異なる。

又、東北震災復興で懸案となっている防潮堤の建設や高台への集団移転をはじめ、時間をかけて地域ごとの住民合意がみられても、行政の制度の谷間で、予算が執行されずに地域がほころび始めている例もある。それぞれの状況・歴史の異なる地域に、予算をにぎる中央政府主導の一律の制度の押し付けが震災後3年を経た今も続き、復興予算の30%強が未消化のままであるのと比べると、ハビタットの完全なる民主導のパートナーシップ・ハウジングの卓越性が際立つ。

支援されるパートナー家族、支援するボランティア・寄付者が、被支援・支援の境を越えて、個人が所有する住まいでありながら、それに関わった人、みんなのものであるといった総有的な価値の協創が行なわれており、それぞれの満足、やりがいを高め、それがみんなの地域コミュニティづくりに貢献する環境・文化を醸成している。

さらに、地元の協力団体、マイクロ・ファイナンス組織、それに彼ら地域を束ねプロジェクト管理・調整を引き受けるローカル・アフィリエイトが、住宅建築という一つの機能プロジェクトのもとに、有機的に地域連携し、協働し協創が行われている。このことが、創業者のフレーが唱えた「カナヅチの神学」が実践されていることを示している。

又、回転資金さらにグループ支援のセーブ&ビルドなどの金融支援プログラムは、2008年の金融危機の引き金となったサブプライム・ローンとは異なり、信用担保が不足している低所得者に、金融機能としてマイクロ・クレジットを提供するだけではなく、住宅取得に向けた貯蓄・フィナンシャル・マネジメントを習慣づけ、セルフ・ビルドと回転資金の仕組みもあり、ホームオーナーそして地

地域の住民としての責任と相互貢献意識さらに自尊心をもたらし、それが自分たちのより善い地域コミュニティを作っていく土壌を培っている。

地域協働による地域づくりだといって、このような人・団体を集め、繋げただけでは同様の効果は期待できないであろう。個人のボランティアが汗で、寄付者が資金で、全てのステークホルダーが、共に住宅を建築することに参加し、その共有体験をもとに相互理解、共感が促進され、それが結果としてコミュニティ形成につながる。自らが支援する家族が特定できるだけではなく、彼らと一緒に汗を流すことで、関与する一人ひとりが等身大で自分の貢献へのフィードバックとやりがい、つまり働く喜びを感じられる仕組みである。

そしてこのモデルが全米そして世界にスケールアウトしていくには、それぞれの地域を担当するアフィリエイト団体の選択と彼らへのサポート、そしてアフィリエイトのネットワークが必要であり、これに関しては、枠組みのもう一つの要素である「結」(続く3.6節、さらに第7章)で詳述する。

このように、様々な人々の協働によって私的所有財産となる住宅をつくるのであるが、それらの住宅は、プロジェクトに参加した人たち皆によって総有されているといった感覚があるのではないだろうか。これには、先に2.2節でとりあげた岐阜県白川郷の大屋根葺きに共通するものがある。何十年に一度の葺き替え作業を、地元共同体のメンバーが「結い」仕事として行うには、住民の数も減り、地域の絆も弱くなっており、又、外部の業者に頼めば3~4千万円の費用が掛かるために、何代も受け継がれた合掌造りの維持を断念する家族もでてくる状況下で、全国からボランティアも多数集まり総勢500人で、葺き替え作業を終えることができたという話であった。

この白川郷と比べると、ハビタットの場合は、何世代も共に暮らしてきた地元の「結」の精神がないコミュニティに、地元住民とは限らないボランティアが自発的に集まり、資金・資材も支援を受けながら、他人の住居のために自らの汗を流している訳で、協働のハードルはより高い。その地域でゼロもしくはマイナスの状態からの歴史・文化・絆づくりを、独創的な仕組みによって行ってきた。

以上のように、1976年に、フラー夫妻が自らの信仰と徳・卓越性に突き動かされ、ボランティアと寄付の支援を集め、自らの汗を流して近隣の低所得者の住居作りをはじめた、そのパートナーシップ・ハウジングのモデルは進化し、草の根的に自己増殖し発展してきた。地域ごとに独立しながらハビタットのブランドを掲げるローカル・アフィリエイト団体は全世界に2000以上あり、ホームオーナー募集選考、資金・ボランティア・資材集め、工期管理、ローン管理、さらに教会・企業・行政・学校などのローカル・パートナーズを繋ぎ合せることなど、ハウジング・プロジェクトを成功させるために必要な業務の全てを地域ごとにマネジメントする仕組み、システムを完成させ、それが世界中にスケール・アウトされている。

4.3.5 実績と社会的インパクト

ハビタットは、全米の1500、海外600の地域で自立運営されるローカル・アフィリエイト団体と提携している。海外8か所にハビタット直轄の事務所、さらに80カ国に彼らが提携する独立のナショナル・オーガニゼーションがあり、米国のように、彼らが各国でローカル・アフィリエイトと提携関

係にある。創設以来37年の間に、累計で60万家族の住宅を新築・改修し、300万人の家族が暮らし、3000の地域コミュニティを活性化してきた。近年、その拡大のスピードを加速化し、年間100万人のボランティアを動員し、9万5千戸の住宅を完成させている。それぞれ独立法人として運営されている世界中のローカル・アフィリエイトそして国ごとのナショナル・オーガニゼーションの全世界の収入の総計は、2012年会計報告書で15億ドルと推定されている。

又、その世界的ネットワークの本部である、Habitat for Humanity International の2012年単年度の収入3億ドルで、その内訳は、個人（現金寄付、株式、不動産）・企業・財団その他からの寄付が47%、企業などからの建築資材・家具などの現物寄付が19%、政府からの助成金が26%—但し政府助成金の7割を2012年度の住宅・都市開発省の近隣地域安定化策（Neighborhood Stabilization Program）が占めており、通年はその構成比は小さい—そしてその他で8%。その他には、全米750か所で2000人以上を雇い、寄付された建築資材・家具など76百万ドルあまりを小売りするリ・ストアからの営業利益も含む。

又、収入の中には、彼らの米国内ローカル・アフィリエイト団体や海外のナショナル組織から、彼らの収入の10分の1を”tithe”—そのルーツは、収入の10分の1を教会などへ寄付する慣習にあり、10分の1税として徴収した歴史もある—として受け取った収入が13百万ドルあり、海外支援などに使われた。彼らの総支出の84%、2億8千万ドルを国内のアフィリエイト団体そして世界各国の提携団体を通じて実施されたハウジング・プログラムに、12%は資金調達費用、8%がPR・アドボカシー、そして8%が一般管理費に使われた。

4. 3. 6 “結び合い&レバレッジ”：協創モデルを全米そして世界にスケール・アウト

40年近く前にジョージア州アメリカスのコイノニア農場で生まれたパートナーシップ・ハウジングというモデルは、それを地域で実践するローカル・アフィリエイト団体とのネットワークの拡がりに伴って、世界中にスケール・アウトされてきた。次に、枠組みのもう一つの要素である“結び合い&レバレッジ”（第7章）に沿いながら、事業モデルをいかに“レバレッジ”（テコの作用の意味で、第7章4節で詳述する）して、世界規模で社会的なインパクトを与えるに至ったかをレビューする。

前述したように、フラー、ジョーダンたちの信念の上に、パートナー家族・ボランティア・支援者など協働への参加者それぞれのニーズ・動機への洞察をもとに考案された持続可能な価値協創モデルであって、さらに、地元でそして伝道士として渡ったザイールでの実証実験も含めて、年月をかけて準備をしてきた彼らの事業モデルの地域外へのスケール・アウトは早く、はじめの5年間で全米4州、海外7か所に、ローカル・アフィリエイトが生まれている。

彼らのパートナーシップ・ハウジングは事業（運動）の実践モデル（仕組み）であり、かつ彼らの信条が現れている理念でもある。聖書の教える隣人愛とお互いの信仰・人種などの違いを乗り越えて協働して住居そしてコミュニティづくりをしようとする“コイノニア”ともいえる彼らの理念に当初より理解を示し、ハビタットの運動を支え、現在も地域活動の重要なパートナーであるものの中に各地域の教会がある。その宗教性にも増して彼らが長年蓄積してきた社会関係資本とそれをレバ

レッジしたヒト・モノ・カネを動員する力量が、ハビタットのモデル普及の駆動力となっている。彼らのミッションに賛同し、ボランティアを動員し、寄付金を集め、そして学校、行政、企業など地域の他のパートナーとのつながりのローカル・コンテキスト(文脈)を提供しているともいえる。

草創期からしばらくは、このような草の根のコンテキストづくりと、それらがつながっていくとともに徐々に彼らの活動が広がっていく、有機的な成長過程であったのと比べると、この10年、その中でも直近5年ほどの急成長ぶりは、それ以前のペースとは比較にならない。ハビタットがもたらした社会インパクトの一つの指標として建築・改修戸数の推移がそれを示している。累計ベースで建築戸数が5万戸に達するのに最初の20年を要した。それと比べて、累積10万戸を越えるのにその次の4年。その次の5年で20万戸に、そして直近の7年で60万戸までに達している。

マルチ・ステークホルダーによる使用価値の協創ともいえる彼らのパートナー・ハウジングのモデル—それは日々の実践の中で進化を続けているであろうが—の完成度は高く、他の地域にも適用でき拡散しやすい、つまりレバレッジしやすかったということもあるが、急成長ぶりを説明するには、そのモデルに加えて、それを地域で実践するローカル・アフィリエイトの果たす役割の大きさが重要ではないだろうか。彼らは規模、そしてその性格の点でも様々であるが、全てに共通していることは、アフィリエイトとして認定を受けるためには、7項目以上に及ぶ長い選定プロセスを経ていることである。その中には、各種委員会そして理事会の設置、資金調達、地元からの協力支援などが含まれる。そして、このような厳しい基準で選ばれた彼らの地域活動を促進するために、ハビタット・インターナショナルによる魅力あるボランティア・プログラムの開発、アフィリエイト団体の協力イベントの開催、資金協力、さらに近年実施されている連邦政府の地域安定化計画との地域協働など全国のアフィリエイト向けの支援策での創意工夫がある。

又、コイノニア農場ではじまったパートナーシップ・ハウジング、そしてその3サイドからなる事業モデルが、地域を超え、全米に、そして海外80カ国までに広がっていく過程は、3層構造的にとらえる事ができる。まずモデルの原型は、それぞれ“ローカル地域”で培われた人と人、人と組織・社会のつながり、関係性、相互信頼、そしてそれとともに協働する「結」の精神とその実践にある。つまり、前述したように、地域での「分かちあい」を、共につながってそこに存在するだけを意味するのではなく、隣人の住まいを、地域コミュニティを皆で協創するといった能動的な関係性を、経済をまわしながら実践してきたのである。この地域社会に埋め込まれた原型が全てのはじまりであって、この原型が、世界中のハビタットの実践に複製され、また日々、進化している。

次なる“マルチ・ローカル”な階層として、フラーたちが構想そして実現したこの原型を、彼らの地元を超えて全米1500か所そして海外600か所にまで広めていったエンジンに、ハビタットとは自立独立して経営されている地域ごとのローカル・アフィリエイトが挙げられる。当初は、海外も含めて、創業者であるフラーたちとの個人的なつながりからアフィリエイトになった団体もあるであろう。彼らが実践を通して学んでいった地域のステークホルダーとの関わり方、協働そして価値創造での経験・智慧が、前述のようなアフィリエイト団体の厳正なる認定基準、そして彼らが当該地域で協働していくことでのコーチング支援のベースになっていったことであろう。但し、この“マルチ・ロ

ーカル(多地域)”へのスケール・アウトは、ハビタットからの一方通行だけでなく、アフィリエイトによる地域内でのローカル・パートナー、寄付者・ボランティアなどとのソーシャル・キャピタルの蓄積があつて初めて可能なものであつて、各アフィリエイトが自律、分散し、地域内外で協働することをベースにしたネットワークが有機的に広がっていったものとして捉えることができる。

そして、第3層が、“マルチ・ナショナル(多国籍)”レベルでの拡がりであり、80カ国において、アフィリエイトと同様に、ハビタットとは自立独立したナショナル・オーガニゼーションと提携している。海外に関しては、草創期に限らずナショナル組織認定以前に、ローカル・アフィリエイトが生まれたこともあつただろうが、ハビタットの世界的なネットワークそしてガバナンスの点からも、国ごとにアフィリエイトとの関係性を育て支援し、行政府へのアドボカシーも行うナショナル組織である。

このように3層構造としてハビタットをとらえると、ハビタット・インターナショナルが頂上にいる3階層のピラミッド構造、もしくは彼らを中心に置き、それを取り巻くナショナル組織、その外にローカル・アフィリエイトといった二重環をイメージできるかもしれない。

ところが、ハビタット・インターナショナルの2012年の年次報告書では、自らを、巨大NGOの頂上でも、その中心で統治するハブとしてでもなく、車輪のスポークと位置づけている。これは明示されてはいないが、パートナーシップ・ハウジングという理念・ミッションをそのハブに置き、それと世界中のアフィリエイト、パートナー団体そして彼らを通して寄付者、ボランティアとがつながり、協創するきっかけ、仕組みを提供しているのが彼らであるとは考えられないだろうか。その実績と影響力をアドボカシー政策提言に、かつブランド力をレバレッジして寄付・ボランティアを誘引する。さらに世界中のマルチ・ローカルでの実践知をつなぎ、シュンペーターが言うように新結合し新たな組織知として10か所のリソース・センターを通して分かちあい、本稿で提起する実践コミュニティのファシリテーターの役割も果たしている。

ハビタットは、低所得者・災害被害者のための住宅そして地域コミュニティのセルフ・ビルドという、本稿で提起するところの使用価値の協創をつうじた徳・卓越性の追求をその理念に掲げ、その理念を卓越した事業モデルと3層構造でレバレッジし、世界2100か所の自律・分散・協働するアフィリエイトにスケール・アウトしているソーシャル・イノベーションの成功例であるといえる。

4. 3. 7 新たな挑戦と機会

このように高い理念のもとに、独自の事業モデルとスケール・アウトの方法が考案され、それが世界的に広がってきた。一方で、創業者で30年の長きに渡ってハビタットを率いてきたミラード・フラーが、女性職員とのハラスメント疑惑で、理事長を辞したのち、それも含めて、カーター元大統領が仲介を試みたにもかかわらず、今度は守秘義務契約違反でフラーが解雇されることになったのが2005年、新しいマネジメントの下でハビタットが急成長をはじめたのも同じ時期であった。

一方で、フラー自身は、その社会的な功績を称えられ、クリントン、ブッシュ両政権から、民間の社会貢献では最も名誉ある表彰を受けている。創業者からのリーダーシップの継承はどの組織でも経験することであるが、その移行期に起きる諸問題を、ハビタットも経験しているように思える。

新しいマネジメントの下、その移行時期にも重なって発生した世界的な災害復興支援へ舵を切り、2005年には本部にアドボカシー部門が設けられ専門のロビイストも雇い議会への働きかけを本格化させている。連邦政府の住宅・地域安定化策のプログラムとの協働も始まっている。

フラウ夫妻が始めた草の根的な運動の伝統から脱皮して、世界的な大ネットワーク組織を専門性の高いマネジメント・チームによる効率重視の経営の流れに変わってきているとも言える。

一方で、ボランティア労働に頼る彼らのサービス・モデルではあるが、大量のボランティアが費やす労働時間そして彼らの訓練にかかる費用や海外ボランティア・プログラムに要する旅費交通費なども含めると、その費用対効果は高くないとの批判が出たり、ハリケーン・カトリーナの復興では、地域アフィリエイトに頼るモデルが故に、大規模な災害への対応が十分ではなかったという指摘もなされている。ホームオーナーからは建築品質での苦情があったり、ボランティア参加者の満足度の問題もある。パートナー家族の選定プロセスにおける所得基準やハビタットの本部によるアフィリエイト団体所有の資産や運営への影響を懸念するような動きもある。

又、そもそも住宅をセルフ・ビルドする概念自体も聞き慣れない日本にとって—それもハビタットの日本での活動自体も、海外支援のグローバル・ビレッジ・トリップへの参加者の募集から始まったくらいで—ハビタットの事業モデルが参考になるのかといった見方もあるかもしれない。

企業経営でも多用されてきたベスト・プラクティスも、それと状況の異なる自らの地域、事業にそのまま適用とすること自体に無理があることに気づきだしている。ハビタットが、どのような状況下でどのような思いを志として掲げ、それをいかに実現していったのか、そしてその成果はいかなるものであったのかといったプロセスを迫体験しながら、彼らの実践知に学び、それをいかに自らの挑戦に活かすかが重要であり、さもなくば、卓越したイノベーションも期待できないであろう。

彼らの「簡素で慎ましく健全かつ手の届く価格の住居を皆で建て、近隣コミュニティをつくる」というミッションは今でも多くの人々に支持されているといえるだろう。一方で、メガNGOに育った今、これまでその成長を牽引してきた、パートナーシップ・ハウジング・モデル、そしてローカル・アフィリエイトを中心とするスケール・アウト方法とローカル・パートナーとの協働の仕方も、時代・環境の変化に応じて進化していく渦中にあると言えるのではないだろうか。

いずれにせよソーシャル・イノベーション、それもソーシャル・エンタープライズのよう持続的な事業をとおして社会変革を企図する上で、多くの貴重な示唆を提供してくれる事例であり、次章からはじまるソーシャル・イノベーション生成過程の実践要素の考察の前にこれを示すことにした。

第5章 ソーシャル・イノベーションを志す (Mission)

第4章では、ソーシャル・イノベーション生成の前提であり、実践的知恵の「意志」にあたる要素として、人そして人の労働をその〈主体〉に、人が起業あるいはメンバー参画するソーシャル・エンタープライズをビークルにしながら、それに向かわせる諸〈動機〉の基層にあるものとして徳・卓越性の実践を捉え、又、特定の社会課題の解決の向こうに、より大きな〈目的〉としての総有的な社会の姿を探った。そして、ソーシャル・イノベーションのダイナミックな可能性を示す成功事例として米国に生まれ世界規模に発展したNGOを研究し、本章からの実践過程の考察につないだ。

本章から始まるソーシャル・イノベーション・フレームワークの実践要素は、「意志」と「技能」から成る実践的知恵の「技能」にあたる部分である。それは、その社会的な〈目的〉の実現のための〈手段〉として事業体の戦略を構築すること(第5章)と、その戦略を実行するための〈方法〉として二つの要素(第6、7章それぞれに)から成り、本章ではまず〈手段〉の要素をとりあげ、それを起業に際して抱く、“志”(Mission)と呼ぶことにする。

ここではまず、自ら選んだ社会課題を解決し、より善い地域社会といった共通善(common good)の実現を志し(社会的価値)、内から行動を起こさせようとする徳・卓越性とともに個人が希求する働き方・生き方・美意識・価値観(個人的価値)、そして、どのような事業体を持続的に運営していくのかといった事業経営への想い(事業的価値)といった、時には矛盾する3つの価値領域の間で折合い、さらに共鳴しあえる諸価値の集まった領域を探す。そして、そこから事業体のミッション(使命)、事業目的(purpose)を導きだし、さらにそれを基に、事業領域(domain)、顧客そして広く社会に提供する価値提案(value proposition)などの戦略項目を策定し、次の実行段階に移るための準備を行う。つまり、「どこに向かうのか、そのために何をするのか」を構想することになる。

そして、この本題に入る前に、人がある社会的な課題—不正義、不条理、社会的排除など耐えがたい問題や状況—に接し、それを他人事ではなく自分事としてとらえ、ボランティアや寄付にはじまり、その解決に個人的にコミットし行動するに至る諸動機について考察する。複数の公開意識調査結果と合わせて、若者の向社会的行動と、ソーシャル・イノベーションの担い手としての可能性を探る。その上で、このように個人として意識・行動することと、さらに大きな社会インパクトを目指して、仲間と共にアドボカシーなど社会運動を始めたり、自らが課題解決を志し賛同者を募り、リスク覚悟で起業し、持続的に事業実践することの間には、心理的、物理的なキャズム(谷、溝)があり、それを乗り越えて起業したり、メンバーとして参画するに至る過程を考察することになる。

5.1 社会的な課題を“自分ごと化”する動機

人は何かのきっかけで、社会課題で辛い思いをしている人たち、破壊されていく自然、活力を失っていく町・村落などの存在に心を動かされ、同情、憐れみ、共感し、ある時は衝動的に、ある時は熟考した後の決断として、行動を起こすことにもなる。例えば、東日本大震災・原発事故の直後に、とにかく被災者・被災地の役に立ちたいという思いから、いてもたってもいられずボランティ

アとして現地入りする人、募金活動をする人など、共感を行動につなげた多くの人がいた。ソルニットのいう災害ユートピアも含めて、ボランティア (voluntary 誰からも強制されることなく自発的¹⁵⁸) に、そして慈悲的、愛他的、時には自己犠牲的とも見てとれるように、彼らを行動に駆り立てる動機も様々であろう。そこで、次のような問いが生まれる。

震災はその中でも特別なケースであるとしても、広く向社会的な行動を起こす動機は利他なのか、利己的な部分はあるのか。人間どうして精神的・感情的に結び付き、互いに理解できるのか。他人の状況、感じていること、考えていることが分かるのだろうか。

人間の本性、倫理に関して、長い歴史の中で哲学、倫理学をはじめ、心理学、認知科学、神経科学などの分野で多くの賢人たちによる論争が繰り返されてきており、近年では、本研究にも関連するボランティア・寄付・チャリティなどの自発的行為の研究やボランティア経済論などもある。

その中の神経科学の分野で“mirror neuron”と呼ばれ、他人の行動をきわめて微妙なところまで「鏡」のように映しだし(精神分析的には「取り込んで」)、彼の意図を理解する共感の基盤とされる脳のある細胞群を1996年にイタリア、パルマの研究者たちが発見した。それまでの研究が、知覚、行動、認知は相互に分離された脳の機能としてきたのに対して、知覚と行動は分離されずに、「全体論」的に関わっていることを示唆した。

神経学者の Marco Iacoboni によれば、「自分ではない別の誰かが苦悩や苦痛にさいなまれているのを目にすると、ミラー・ニューロンが働いて、私たちにその表情を読み取らせ、他人の苦悩や苦痛をその通りに感じさせる。こうした瞬間こそが共感の土台であり、道徳の土台であるかもしれないと私は思う。道徳とは人間の生物としてのあり方に深く根ざすものだと考えるからだ」、「私たちは決して孤独ではなく、互いに深く連結するように生物学的に配線され、進化的に設計されてきたことを、この細胞は教えているように思われる。(中略)私たちは生まれつき共感を覚えるようにできており、だからこそ社会を形成して、そこをさらに住みよい場所に変えていくことができるのであろう」[Iacoboni 2008: 13, 326-327]

霊長類学者の山極寿一は、「アフリカで野生のマウンテンゴリラを観察中に、そのゴリラが私に近づき、顔をのぞきこんで凝視する。その行為は、私に対する誘いかけであり、身体の動きを私に合わせようとしたようだ」としながら、我々は、相手と同調できる部分を自分から相手に提示し、身体でわかることを十分に経験として積み、その結果、共感という資本から、もっと多くの「報酬」を享受できるはずだとする[山極 2011]。

又、進化論のチャールズ・ダーウィン(1809～1882)は *The Expression of the Emotions in Man and Animals*(1872)で、ビーグル号での5年間の航海で訪れた土地で言葉が通じないにもかかわらず顔の表情で感情を読み取れたことからの経験から、人間の普遍的な特性としての“empathy”(共感)をとりあげた。それを誰か他人の苦しみを終わらせることにより自分自身の不快感を和らげようとする欲望であると定義した。

¹⁵⁸ 金子郁容(1992)『ボランティア もうひとつの情報社会』(岩波新書)によれば、「ボランティアとは、その状況を『他人の問題』として自分から切り離れたものとはみなさず、自分も困難を抱えるひとりとしてその人に結びついているという『かかわり方』をし、その状況を改善すべく、働きかけ、『つながり』をつけようと行動する人である」

それから140年後、心理学者で微表情研究の一人者である Paul Ekman がチベット仏教指導者のダライ・ラマと行った対談¹⁵⁹の中で、ダライ・ラマは、仏教の教えでも共感はやや利己的な動機によるものとされており¹⁶⁰、これを“seed of compassion”(慈悲・思いやりの心の種)と呼び、又、思いやりや道徳に対するダーウィンの見方がチベット仏教の考え方と同じである、としている。

さらに時代が前後するが、ミラー・ニューロンが発見される240年前、そして彼の代表作とされる *The Wealth of Nations* (『諸国民の富』)刊行の20年近くも前に、経済学の父とされるアダム・スミスが生涯で著したたった2作のうちのもう1作である *The Theory of Moral Sentiments* (1759) (『道徳感情論』)が出版された。経済学者である前に道徳哲学者であったスミスはこの『道徳感情論』を死去する1790年も含めて5回も改定した、彼の肝入れの著作であった。実は、個人の利己心にもとづく利益追求行動も、彼のいうところの“invisible hand”—「見えざる手」であって、よく言われる「神の見えざる手」ではなく、さらに両作とも、一か所でしか言及されていない—によって、社会全体の利益につながり、利己心にもとづく自由市場主義を提唱するかのようにつまみ取られてきたが、『道徳感情論』からは、それとは異なる解釈と彼の人間観、社会観が読み取れる[堂目 2008][Sen 2009a]。

アダム・スミスについては、彼が生きた時代の経済社会をどのように捉え、それが提示した課題と機会といかに対峙したかを、第2章3節で、他の経済思想家とともに、彼の思索の道程を追体験したが、ここでは、本章の議論に関連する部分に焦点をあてて論考する。

その題名の“Sentiments”の複数形にもあるように、スミスは、社会秩序に導く道徳の基礎は、人間のさまざまな感情が作用しあうことによって形づくられるとし、そのプロセスで“sympathy”(同感)に注目した。人間は利己的なものであると想定するにしても、他人の悲惨な様子を見て、哀れみ、同情し、自分も悲しくなる。さらに、彼の運不運に関心を持ち、想像力により彼の境遇に自らを置き、それによって彼と同じ責苦をしのいでいる自分を心に描くものであるとする[Smith 1759]。

これは、その後のダーウィンの共感論やミラーニューロンの説にも通ずるものとも思われるが、同情という情動で留まらずに、関心をもって相手の境遇・立場にいる自分を想像することによって自らの内でわき起こる感情や行為と比べて、実際に観察している他人の感情・行為の適宜性を判断する心の作用を、スミスは「同感」と呼び、その判断のもとに是認あるいは否認する。それにより、それが伝わった相手にとり、そして自分にとっても愉快にも不愉快にもなるとしている。さらに、当事者は相手から同感してほしいと望むであろうから、自らの感情・行動が観察者の目にどのように映っているのかに注意を払い、観察者がそれを受けとめられる程度に低めること、そしてその際には、自分でも相手の視点でもなく、自分の心の内にもつ“impartial spectator”(中立的な観察者)の

¹⁵⁹ Ekman, Paul (2008) *Emotional Awareness: Overcoming the Obstacles to Psychological Balance and Compassion: A Conversation Between The Dalai Lama and Paul Ekman*, Ph.D. Times Books.

¹⁶⁰ ダライ・ラマが、共感の動機をやや利己的なものとする背景には、仏教における利他、自利の関係があるのではないと思われる。仏教哲学の佐々木閑によれば、ブッダの言葉を集めた『ダンマパダ』つまり「釈迦の仏教」では、彼がそうしたように出家し仏教者として修行して自らのさとりを求めることを自利とし、自分の悟りをもとに一切衆生を救済すること、あるいは他の一切衆生とともに救済されることを利他とする、つまり自利→利他の構造を基本にしている。一方、日本に伝わった大乘仏教では、出家し修行をせずとも、他人への善行をつむこと—自己犠牲があれば「般若経」や念仏などを唱えること—で涅槃に入れるとしており、利他という自己犠牲の利他を考えて、自分を鍛錬するという自利の産物としての利他はなかなか思いつかないようである[佐々木 2011, 2014]。よって、他人の不幸、不条理などに会ったら自己犠牲的に利他的に行動することが善しとされていると推測できる。

視点に合わせて調整することになると説く。この中立的な観察者の視点は、社会の経験から、多くの人が是認、否認する諸感情、諸行為を知りながら形づくられていく。そして、この中立的な観察者を通して、ある人による別の他人に対する行為の「動機・意図」と、その行為を受ける側が感謝するか、もしくは憤慨するか「結果」の適宜性を判断し、その行為が「称賛もしくは非難に値するか」といった感覚を持つことになる。偶然の影響を受けながらも、人は称賛され愛されることを欲する。

この“spectator”ということばは、第2章3節の脚注でも言及したように、当時、観劇が一般化し、匿名の観客・見物人のことを指すとともに、同名の批評雑誌が発刊された背景もあって着想されたようである。そして、スミスより遡ること400年、かのシェイクスピアの200年ほど前の室町時代に能を大成した世阿弥は、父、観阿弥から継承した能の奥義を家伝として子孫に伝えるために、『風姿花伝』、『花鏡』という能楽論を書き遺していた。その中に、観客と役者との関係をとらえた「目前心後」、「離見の見」があるが、これには「中立的な観察者」に共通する部分がある。舞台上立って、目は前を見ているが、心を後ろにおいて、そこから舞っている自分そしてその向こうに観客をみることによって、自分が見る(我見)観客の反応だけではなく、見所(観客席)から見る(離見)自分の姿を意識しながら、客観的に自分の姿を見ること(離見の見)の重要性を説いている。

又、スミスの『道徳感情論』では、同感という人間の本性が、社会の繁栄—それは富と人口の拡大をもたらすものと考え—を導くものとして捉えてている。人は便利さや快適さなど自分の境遇の改善を欲するだけではなく、他人からの同感を得るために、富や社会的地位を得ようし、胸中の中立的観察者が自分を評価する以上の評価を世間に求める、いわゆる“vanity”(虚栄)が、その人の属する経済的な階層にかかわらず、野心と競争を引き起こすことになると説く。

そして、この虚栄、野心が、人々の勤労をかきたて、物質的により豊かにし、文明も進歩する。例えば、富める地主は、地主の地位にふさわしい快適で、優雅で、他人から羨ましがられる暮らしがしたいとの虚栄心から、奢侈品を購入したり使用人を雇ったりする。その対価には、彼の土地から収穫される小麦から自家消費分を超過した残りを充当する。利己的で貪欲で、虚栄心のために地主がとった行動が、「見えざる手」に導かれ、余剰分の小麦をすべての住民に分配することになり、それが社会の繁栄につながると、スミスは考えた。

但し、自らの富と地位を追い求める野心と競争心は、社会の秩序を乱すリスクでもありと考え、それに対して、「徳への道」と「財産への道」の二つがあることを、最後の第6版(1790)で新たに加えた1部3編3章で論じた。前者は「賢人」が選び、後者は多くの「弱い者」が選ぶ道であり、後者を選び強欲などに陥るリスクを回避するには、「フェア・プレー」による自己規制と、アリストテレスの唱えた諸徳を学ぶことが必要であり、それがあって「見えざる手」が働く。そしてその諸徳の中でも、第4章1節で示した思慮(フロネーシス、prudence)つまり実践的知恵が重要であった。

前出のアマルティア・センによれば、スミスは、経済行動における自己利益、自己愛という動機を認めながらも、共感と慎慮(自制を含む)が彼の思想の大きな存在を占めていたこと—そのことが見落とされる傾向にある—からも、いわゆる「経済人」の行動としてとらえられる自己利益の最大化と合理的選択を信じていなかった[Sen 1987=2002:第1章]。

このようにスミスは、人間の本性であり基本の行動原理としての「同感」に注目した。他人から同感されたいがために示す勤勉さ・競争・向上心と併せもった虚栄心そしてその表れとしての富と地位を貪欲に求める人間の「弱さ」をフェア・プレーの規律を条件に認めた。その「弱さ」と“virtues” (徳性)の実行による「賢明さ」とのバランスの中に、社会の秩序と繁栄を見つけようとした。

以上、社会的な課題で辛い境遇に置かれている人に接して、それへの共感から課題解決に向けて社会的に起業するに至る動機そしてその行動を洞察しようとの問題意識から、ミラー・ニューロン、ダーウィンそしてチベット仏教にとっての共感、アダム・スミスの「同感」と虚栄の暴走を抑える慎慮、さらに世阿弥の「離見の見」、それぞれの捉え方の概括を試みた。

さらに、スミスがその経済行動主体として想定した人びと一般と比べたら、ソーシャル・エンタープライズの起業者、それに参画する者、そしてさまざまな賛同者たちには、社会的な価値・目的を志向している者がより多くいるとも想定できるであろうが、だからといって、共感力あって利他的な個人が、そのまま起業家精神あふれる社会企業家になるとは限らない。前述したように、ここに乗り越えなくてはならぬハードルの存在がある。

5. 2 トライ・サークル・モデル

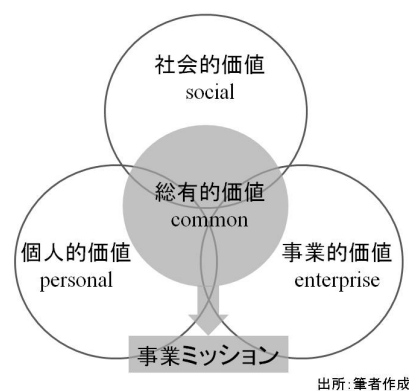
本研究には、自らの意識を変え、まずは個人ができる範囲での行動を起こさせるに足るような動機に比べて、他人を巻き込み、組織的な事業活動を行い、より大きな責任を担いながら、持続的に社会課題を解決していこうと決意し行動させるには、哀れみ、慈悲、思いやり、利他、自己犠牲など、広くとらえた共感的な動機だけでは足りないのではないかといった問題意識がある。

そして、ソーシャル(社会的)・エンタープライズ(事業、事業体)という名称にも象徴的に内在されている社会性(社会正義、利他を含む)と事業性(経済効率、利己を含む)の二項対立を前提として交わされてきた議論を超えるためにも、新たに第3の価値軸を加えることも含めて、起業そしてメンバーとしての参加する動機に関する一つの仮説を提起する。

本稿が提起するソーシャル・イノベーション生成の枠組みは、自らが重きをおき起業によりそれを創造しようとする諸価値を表わすキーワードを、社会的(social)、事業的(enterprise)、個人的(personal)の3つの価値領域—それを3つの輪の意味での“トライ・サークルモデル”と呼ぶ—ごとに書き出し、その中で互いに居り合い、さらに共鳴できるものとして括れる諸価値の領域—それを“総有的”(common)価値と呼ぶ—を見つけ、そこから事業ミッション、事業目的、事業領域を戦略的に導き出すことから始まる。

この3つの価値領域を、(1)自らが選んだ社会・環境課題の解決を通じて、地域社会をより善いものにしたいとする社会的価値、(2)その社会的価値の実現に事業活動を通じて貢献しながら、

図5.2 トライ・サークル・モデル



顧客満足、自社の競争優位、をもたらす持続可能な事業体でありたいとする事業的価値、そして(3)働く喜びを求め、技能を高め社会に役立とうとする徳・卓越性の実践をその基層におきながらも、そのほかに利己的なものも含めた個人的価値、と規定する。

ここでいう総有的価値とは、それが理念や文化的なもの、顧客提供価値、さらには具体的なモノ、サービス、情報、体験などとして体現されるものであれ、それらの価値の作り手と、使い手をはじめ、それに関わる人々との相互性が創り出す共有価値のことであり、同時にそれは特定のメンバーによってのみ共有されるものではなく、広く地域社会に開かれ享受され総有される価値のことを意味する。第4章2節で示した入会地や「共通資源」の共同利用・管理、地域外からのボランティアも含めた協働による白川郷の大屋根葺き等にも通底し、第6章で論じる“使用価値の協創”を通じてイノベーションを起こし総有的な社会に転換する素地をつくろうとするものである。

この“トライ・サークル・モデル”を使うことで、人がソーシャル・エンタープライズを起業またはメンバーとして参画する動機を、個人の共感・利他的行動だけに求めるのではなく、個人そして事業組織としての徳・卓越性の実践をその基層としながら、社会的・事業的・個人的な諸価値の中庸¹⁶¹、それも事業の発展、状況の変化に応じて変化するダイナミック・バランスとして捉えることが可能になる。さらに、社会性と事業性、利他と利己といった二元論に縛られない道を開くことになる。

地域社会そして事業体のどちらのメンバー、ステークホルダーでもあり、ソーシャル・イノベーションの主体である個人による徳・卓越性の実践、つまり正しいことをする意志をもち、それをいかに上手く行かせるかの技能を併せもった上での実践により、二律背反するとされる社会性と事業性との間に相乗的相互作用が生まれ、それがイノベーションの生成過程を通じてその駆動力として働くものとして第1章3. 2節においても図 1.3.2 を示しながら仮説提起した。

さらに、前節で提起したように、スミスの「同感」「中立的な観察者」そして「徳の道」といった一連のロジックに、アリストテレスそしてマッキンタイアが提唱した“virtue”、実践的知恵を、徳・卓越性として総合することで、社会的価値、事業的価値の創造に加えて、イノベーションの主体である一人ひとりの「修行」と「貢献」を伴った新しい働き方を創造する意味合いも生まれてくる。

第2章4節で言及した、元印刷職人でマルクスに影響を与えた社会活動家のプルードンは、私的所有と共有、自由と秩序といったアンチノミー(対立・矛盾)が社会のダイナミズムをもたらすとした上で、共産主義もブルジョア経済学も完全でなく、制度に委ねずに、主体的な労働をとおして成長し、イノベーションを起こし生産性向上に挑むのも本来の労働者の姿だとしていた。

又、トライ・サークルの3領域それぞれでどのような価値を重んずるか、さらに3領域間のバランスをいかにとるか、社会的に起業するにあたっての重要な選択であり、事業体の“パーソナリティ”(第6章5節で詳述する)を形成する。例えば、利他的な行動から課題解決に集中し、事業性さらに個人の働く喜びへの考慮を怠ると事業は持続せず、自己犠牲的な労働を強いることになり、たとえ社会インパクトを与えられたとしても、それは一過性で終わってしまう。逆に、事業性、スタッ

¹⁶¹ 第2章2節で示したように、アリストテレスは、他の多くの賢人と違って、望ましい徳目を特定することなく、例えば、蛮勇と臆病の間で偏りなく現れる中間的な状態、「メソテース(中庸)」で現れるものとして徳をとらえ、この中庸を知る徳性が実践知の思慮(フロンネーシス)であるとした。

フの福利に偏ると、本来の志であった社会的価値が軽視され、ソーシャル・エンタープライズとしての存在意義を危うくする。

これは、「自利」と「他利」のバランスから「共助」が導かれ、さらに「公利」とも調和した社会を構想する恩田守雄の考え方にも近い。彼は、入会地の共同利用・管理のしかたに表れているように伝統的な農山村の共同体においては、「共産村落」のような「共益」だけを認めるのではなく、かといって己の利益のみを求める「私利」を容認するものでもなかった、としている[恩田 2008: 225]。

第4章3節で示したハビタットは、私的所有となる住宅そしてその集積であり皆で共有される地域コミュニティの形成に、多様なボランティア参加を誘い込み高い事業性を確立した事例である。

次に、“トライ・サークル・モデル”にあるような、自らが追求し互いに矛盾することもある複数の価値の間のバランスをどのようにとってきたのかを、先達たちの実践例に見ることにする。

先達たちにみるトライ・サークル・モデル

まず、1566年創業の(寝具の)西川産業をはじめとした近江の商人に古くから伝わる、いわゆる「売り手よし、買い手よし、世間よしの三方よし」の理念には、信用を大切にしながら近江国外での他国行商である「持下(もちくだ)り商い」が生み出した実践知であり、利他・利己を超えた総有的な思想にまで昇華されたものであるとも言える。

「始末(無駄を廃し儉約・節約すること)しながら、正当に稼いだ利益を、行商先の他国での慈悲や寄付など「陰徳事業」に提供することで、それも何世代にもわたって実行することで信用という財産を築いてきた。それは、豪商などの「義務」ではなく、奉仕することそのものを喜びとする、仏教の「喜捨」や「布施」の精神であり、社会奉仕という宗教的経済精神である、という[有馬 2010]。

東京通信工業(現、ソニー)の設立趣意書(1946)¹⁶²の中で、創業者の井深大(1908～1997)はその設立目的の第1項に「真面目ナル技術者ノ技能ヲ最高度に發揮セシムベキ自由闊達ニシテ愉快ナル理想工場ノ建設」を挙げた。戦時中、すべての悪条件のもとに、技術者としてその意義と興味を有する技術的テーマに情熱と能力を發揮し、新兵器の試作・製作をした仲間約20名が終戦を迎え、これらの人たちが、真に人格的に結合し、堅き協同精神をもって、思う存分、技術・能力を發揮できるような状態におくことができたなら、理想の工場を構想した。小さな研究所でスタートしたものが、逡信院、運輸省などの通信・テレビ試験放送・ラジオ放送などの再建日本の動きと一致し、新会社設立に至った。設立目的の2項以下には、日本再建・文化向上、技術の国民生活への応用などの社会貢献、そして、無線通信、ラジオセットとラジオサービスといった事業ドメインに関することが続くが、“トライ・サークル・モデル”の中の、卓越性の追求に代表される個人的価値に重点をおき、技術者が自由闊達そして愉快地働ける職場づくりをめざすことが、社会的価値そして事業的価値につながるとした。そこには、終戦当時の経済社会の状況も反映されているだろうが、その後もソニーが育ててきた企業のパーソナリティが色濃く表現されている。

¹⁶² 井深大(1946)『東京通信工業株式会社設立趣意書』ソニー株式会社ウェブサイト
<www.sony.co.jp/SonyInfo/CorporateInfo/History/prospectus.html> (参照 2012-9-27)

又、出光興産の創業者、出光佐三(1885~1981)は、「人間尊重」「互譲互助」「和の精神」をその根本原理におきながら、人間の搾取がなくて平和、福祉、幸福といった社会的価値、そして人間の矛盾性をつつしみながら「自らが顧みて尊い人になれ」との人間の尊厳、愛情・信頼による鍛錬、悪平等より処遇の公平さと生活の保障に重きおいた個人的価値、そしてそれらからダイレクトに導き出された、外部資本にたよらない独立経営、全員経営、大家族主義、事業に経営、首切りなし・定年なし・出勤簿なし・労働組合なしの四無主義をはじめとする事業的価値が、共鳴するトライサークルを実践した。彼そして出光興産の事例研究を第8章1節で行う。

前節で言及した能の世阿弥にとっては、能楽を社会的に認知された芸能文化として確立すること(社会的価値)、家族そして一座の生業としての成功と持続性(事業的価値)、そして能の役者として「修行」と「貢献」を通じた徳・卓越性の実践(個人的価値)の3つのサークルが調和していた。

又、米国で30年以上続く高業績と社員の待遇を確保しながら、健康的で持続可能な栽培方法で育てた食品そして雑貨のスーパー300店の全国チェーンである **Whole Foods Market** の創業者で共同CEOのJohn Mackeyは、営利企業でありながら利益や株主価値だけではなく、より高い社会的目的を大切にす。顧客、従業員、投資家、サプライヤー、地域社会、環境の6つのステークホルダーとの関係がゼロ・サム・ゲームにならないように考慮した“Stakeholder Model”を実践し、それを“Conscious Capitalism”(意識高い資本主義)と呼んでいる[Mackey 2011]。

彼は、企業もコミュニティと同じようなものとどとして、至高の価値観としてプラトンの“Truth(真)・Good(善)・Beauty(美)”を採用する。さらに、最も重要な企業目的として、世界を変え、より善くすることに挑戦するという意味の“Heroic”(高潔さ、勇敢さ)を挙げる。実は、彼は長年、自分たちは一種の“service”(奉仕)をしているのであって善行を積みばよいと考えていたのに対して、社員たちは別の目的があるはずだと主張し、それが高潔さであったのだ。共通善をめざした卓越性の実践と言い換えることもできる。

マッキーは、2005年、リバタリアン派雑誌 *Reason.Com* に掲載された新自由主義の代表とされるMilton Friedmanとの往復書簡[Friedman et al. 2005]の中で、企業ビジネスの社会的責任について激論を交わした。彼らの“5% Day”(一日の売上の5%を非営利団体に寄付)などのフィランソロピー活動を、専門家でもない企業には効率よく支援先団体を選ぶ能力がなく、利益は株主配当して、株主が自らの判断で寄付をすればよいのであって、企業は利益拡大に専念すべきだとフリードマンは批判した。マッキーは、どのような社会問題にどのように資金を投じれば社会全体にとっての価値が最大化されるかについての正解はないとしながら、マルチ・ステークホルダーへの配慮なくして企業利益はなく、利益重視だけでは人の働く動機にもならないと異議を唱えた。

マッキーは、株主への利益配当に反対しているのではなく、企業の目的は、株主価値以外にも、顧客、従業員、取引先、地域社会、環境など、企業活動とも相互依存の関係にある多様なステークホルダーにとっての価値の創造も含めて、全体のなかでの最適バランスを各社それぞれの考え方、状況に合わせて見出すことの重要性を主張している。これこそ“トライ・サークル・モデル”で意図するところの考え方である。

又、農村の貧困女性の支援を志し、マイクロ・クレジットという革新的なビジネス・モデルでソーシャル・ビジネスを世界中に広めたバングラデシュの**グラミン銀行**創始者でノーベル平和賞受賞者のムハマド・ユヌス氏。オックスフォード大学での講演を、株主利益を目的とする“profit-making enterprise”と対比しながら、利益を株主配当せず社会目的に再投資する彼が企業モデルとする“social business enterprise”の紹介をもって、次のように締めくくった。

「・・・私たちは最初、世の中には2種類の人がいると想定していた。それは、お金儲けがしたい人と、世の中の為になることをしたい人。でも、現実には違っていた。1人の同じ人がどちらにも興味があって、ただ人によってそのミックスの割合が異なるだけ。大切なことは、私たちビジネスの世界には、この二つの関心があることを認識することです。何故なら、それは人類にとっても地球にとっても重要だからです・・・この認識の最も大切なプロセスとして、ソーシャル・ビジネス・エンタープライズを世に広めていくのです¹⁶³」

このように、営利・非営利を問わず、自ら志した地域の総有的価値の実現に果敢に挑戦する社会起業家(social entrepreneur)が見せる、既成概念にとらわれない発想力、構想力、行動力など事業家としての卓越性、そして業界・社会のパラダイムやゲームのルールを変えてしまう可能性を秘めたチェンジ・メーカーそしてソーシャル・イノベーターとしての可能性に関心が高まっている。

CSRをはじめ、社会、環境などの持続可能性に与える影響の大きさからも、企業としての「あるべき姿」が問われ、それへの対応を求められている大企業。そとは対照的に、等身大で地域の社会的課題に共感、自分ごと化し、当事者としてさらにその解決を志して自ら起業し、働くことそのものが彼らの自己実現や自己表現の手段にもなっている社会起業家である。

一方で、彼ら起業家の志に賛同し参画する他のメンバーの存在なくして、事業の組織的、持続的な発展はない。ソーシャル・イノベーションの現場、ローカルからの取り組みとして、事業を起こす人はもとより、それに参画、協働するひとり一人、その集まりとしての組織を突き動かす動機には、本論でも提起してきたように、「世の中を良くしたい」という徳・卓越性の実践があると同時に、各人の真摯な働く喜び、働きがいの希求があると考えられる。自らも共鳴する社会的な“志”を実現する場であると同時に、家族の生活を守る「稼ぎ」の場でもありながら、自らが働く喜び、生きがいを体感できる「仕事」の場の創造である。この意味からも、本研究では、総有的価値の創造そしてソーシャル・イノベーションの重要なドライバーとして、それを起こす人の働く喜びを捉える。

すでに第4章2. 3節では、この働く喜びのモデルを、より善き社会の姿を考える手がかりとして捉え、先人たちが営んできた総有的な社会において彼らが実践してきた労働観、伝統的な共助の暮らしの智慧、精神の習慣の中に見だし、それを現代に編み直すことを提起した。

さらに、次節では、公開意識調査の結果を読み解きながら、近年、若者たちに広がる「世のため人のため」になる仕事がしたいとNPOなどで働いたり、企業に勤めながらプロボノや寄付などで社会的活動に関わろうとする彼らの動機を探り、それとこの働く喜びのモデル、先人たちの労働観、共助の暮らしの知恵との関連性を考察することにする。

¹⁶³ Yunus, Muhammad (2006) “Social Business Entrepreneurs are the Solution,” *paper presented at the Skoll World Forum on Social Entrepreneurship at Said Business School, Oxford University*

5.3 ソーシャル・イノベーションにおける若者の出番

第4章の冒頭で言及したソルニットは、“emergency(緊急事態)”は”emerge(現れ出る)”からの派生語であって、それは普通の状態からの分離であり新しい空気の中への突入を意味する。それにうまく対処することが求められるとしながら、大災害の最中に普通の人びとに現れ出る利他主義、勇敢さ、創造性などを”A Paradise Built in Hell”と呼び、『災害ユートピア』と邦訳された。

東日本大震災で、家族、友人、家、仕事を一瞬にして失くした被災地の人たちが見せた、冷静かつ互いを思いやる姿を海外のメディアが称賛した。これは人びとの内から現れ出た”virtue”であると同時に、彼らの中には、アダム・スミスが唱えた「中立的な観察者」がいたとも言えるだろう。

ところで、本節では、被災地支援そして他の社会的な支援活動で、特に20、30代の若い世代¹⁶⁴を中心に、人々が見せた自発的、自己犠牲的、慈善的ともいえる行動そしてその動機を、公開されている調査結果を参照しながら、仮説的に探ってみる。そして、第4章2.3節で言及した総有的な先人たちの暮らし、特に、働くことに関する彼らの実践知とも関連させて考察する。

これまで提起した動機仮説と丸山真男(1968)の個人化・社会化の枠組みをもとに、彼らを、社会課題の解決に持続的に挑戦するソーシャル・エンタープライズにとっての、ステークホルダーでかつ“アクター”(例えば、起業家、メンバー、支援者、協働者など)として、いかに“キャスティング”、つまり彼らにとっての居場所と出番を創り出すことができるかの一つのシナリオを描くことにする。

そして、社会的目的のボランタリー活動における、若者たちの向社会的行動のとりかたによって、5つの類型化を試みる。まずは、少数派ではあるが、震災復興支援をはじめ何らかの社会的課題を「自分ごと化」し、すでに活動を行っている人たちで、例えば東日本大震災で行動を起こし、組織的な取り組みを始めている人たち。次に、そのきっかけや動機が何であれ、少なくとも一度は被災地まで赴き、ボランティア・ワークで汗を流した人たちで、その中には寄付を行った人もいであろう。又、現地まで足を運ばずとも、街頭やネットを通じて義援金・支援金を寄付した人たち。さらには、関心はあるが、きっかけがつかめずに、まだ行動に出ていない人たち。そして最後に無関心派の人たち。本節では、一番目のすでにソーシャル・エンタープライズなどで何らかの形で支援活動を実践している人たちと最後の無関心派を除いた、残りの3パターンの人たちを中心に、彼らの動機を捉えるとともに、社会起業家もしくは参画メンバー候補、ボランティア、支援者、寄付者などソーシャル・エンタープライズの事業遂行に不可欠な人材の候補としての彼らの出番の可能性を質的、仮説的に探る。したがって量的考察は他の研究に委ねることとする。

もちろん、メディアを通じてリアルタイムで、そして何度も繰り返して放映される衝撃的な映像、絶望的な状況にありながらも見せる被災者の気丈な姿に同情し、その情動が即、支援行動に繋がる人もいる。一方で、何らかの行動に出ようとする人たち、又、出られない人たちの心中には、本人がそれを意識するしないにかかわらず、複数の思いが共存しているのではないだろうか。

¹⁶⁴ 厚生労働省による若者の定義は15歳～39歳、JAICA 青年海外協力隊の募集資格は20歳～39歳であり、起業や転職のタイミング、さらにはボランティア労働の提供者としても、又、今後の社会的動向を予測するためにも、この年代層に着目してみる。

又、彼らの動機を考察するにあたって、16年前の阪神淡路大震災の時の社会環境との違いを指摘しておかなければならない。一つは、阪神淡路ではボランティアが何かも分からず無我夢中で汗を流していたのだが、その3年後の特定非営利活動促進法(通称NPO法)の成立を機に市民権を得て、その法人数も全国で4万5千を超えるまで普及したことと共に、NPO＝ボランティア＝無償労働といった漠としたイメージが持たれているように思えることである。

もう一つの違いには、ソーシャル・メディアの普及がある。個人がアクセスできる情報量が飛躍的に増えたのと同時に、誰もがコストをかけずに情報の発信者になれる。情報の拡散、つまり誰もがマス・メディアを持てるようになったとも言える。ブログ、ツイッターの拡散効果は大きく、ちょっとした有名人になるのも難しくはなく、フェイスブック、ツイッターも、ある意味での自己承認欲求を満たしてくれる。読者、フォロワー数を増やせば、アフィリエイト広告などで稼ぐこともでき、自由な働き方を求めたフリーランスも可能になった。

ジャーナリストの津田大介(2012: 5)は、シンポジウムや公開討論会などは、たくさんの人を集め問題意識を共有し、それがメディアにとりあげられ社会全体の問題として広がっていくといった効果はあるのだが、コスト、場所、手間などの制約要因があったとした上で、「時間と場所という制約を超える特性を持つインターネットを使って中継を行い、自動的に集客まで行ってくれるソーシャル・メディアを組み合わせると、そうした物理的制約はほぼゼロになる。(中略)ソーシャル・メディアがリアル(現実の空間・場所)を『拡張』したことで、かつてない勢いで人を『動員』できるようになった」として、社会変革の可能性を説く。

ボランティア情報入手も寄付もネット・サービスを使えば簡単にできるし、ソーシャル・メディアの普及が、復興支援活動への参加のハードルを下げた。例えば、次のような会話も聞こえてくる・・・

- 「ボランティアって無償で世のため人のために汗を流すことで、余裕ある人のやること？」
- 「ボランティアの語源は”voluntary”で、誰かにいわれなくとも自発的にやろうとすること」
- 「サークルでボランティアを計画しているのだけれど、参加しないとまずいかな・・・」
- 「ただ働きだし、やりたいようにしていいでしょ？単位も認めてくれるし、就職にも有利だし」
- 「でも、したいことを、したいようにする、にこだわると、してほしくないこと、になるのでは」
- 「仕事にやりがいはないし、週末はプロボノでNPO支援している、二足のわらじも悪くはないよ」
- 「被災地まではちょっと遠いけれど、ネットのワン・クリック募金は手軽で便利だしね」

5.3.1 若者のボランティア・寄付行動の動機—公開調査結果から読み解く

ここで、公開されている複数の調査データをもとに、20代前半の若者のボランティア参加の実態や社会的意識を観てみることにする。まず、内閣府が1972年以来5年おきに、諸外国との比較で実施している「世界青年意識調査(18～24歳)」の最新版はいにく2007年11月実施(日本、アメリカ、韓国は2007年、イギリス・フランスは翌2008年の9月実施)ものであり、それ以降に起きたリーマンショック、東日本大震災などが彼らにも影響を与えたことは確かである。一方で、諸外国との相対比較の視点は、5年後の現時点でも有用と考えられよう。

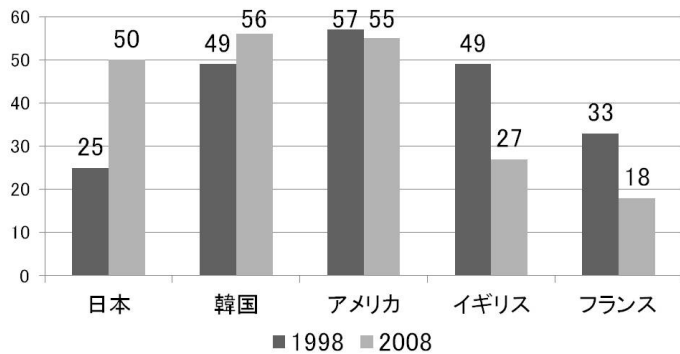
NPO法が成立した1998年と比べて、10年後の2008年に日本の青年のボランティア参加率（「現在活動している」と「これまでに参加したことがある」の合計）は25%から50%へと倍増し、アメリカの55%に近付いた。同期間にイギリスは49%から27%へ激減している。韓国は10年前から50%前後と高い。アメリカの55%の内、現在参加中の割合では18%で日本とは3倍の開きがあるが、日本でもこの10年の間で急速にボランティア活動が普及したことが確認できる。

次に、ボランティア活動への興味の有無では、日本が56%で最も高い。韓国(50%)、フランス(44%)、アメリカ(42%)、イギリス(30%)の順となっている。2013年実施予定の第9回の調査結果で確認できるであろうが、5年前では、ボランティア参加熱は日本が高かったとみてもよいだろう。

では、その興味の理由(複数回答)を、コントラストの大きいアメリカと比較すると、「困っている人を助けたい」が共に一番高く、それは5カ国共通であった。アメリカでは、「地域や社会をよくしたい」(62%)が次に高いのに対して、日本では「いろいろな人と出会いたい」(56%)、「新しい技術や能力を身につけたり経験をつみたい」(38%)が上位に続く。

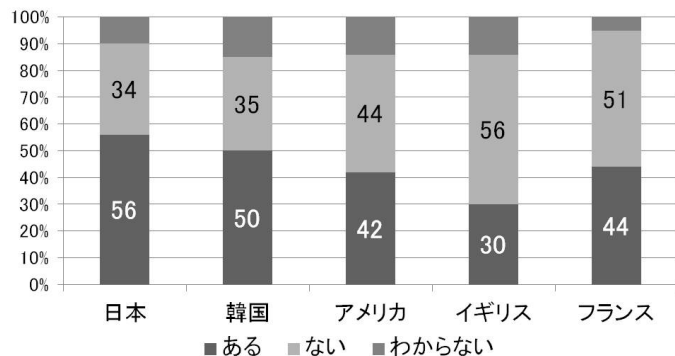
さらに、「どんなときに充実していると感じるか」との問いに対しては、アメリカでは「家族といるとき」が67%で最も高いのに比べて、日本では、「友人や仲間といるとき」(75%)、「スポーツ・趣味に打ち込んでいるとき」(60%)というように、学校の部活・サークル活動なども含めた友人との関

図5.3.1-1 青年(18~24歳)ボランティア参加率
現在ボランティアに参加している+過去に参加したことがある(%)



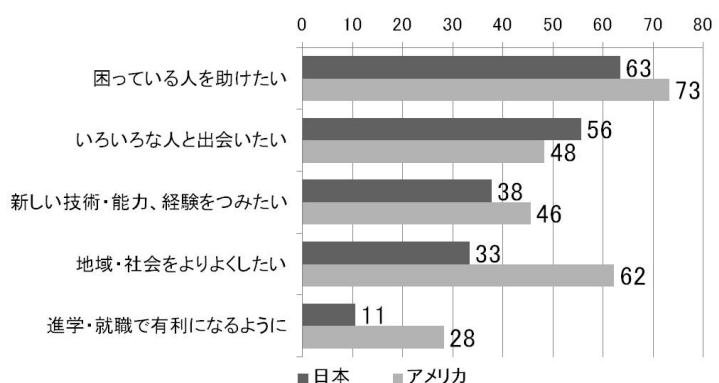
出所: 『第6回(1998)・第8回(2008)世界青年意識調査』(内閣府)をもとに筆者作成

図5.3.1-2 青年(18~24歳)ボランティア参加意向(2008)
ボランティア活動に興味がある(%)



出所: 『第8回世界青年意識調査』(2008)内閣府をもとに筆者作成

図5.3.1-3 青年(18~24) ボランティア活動に興味がある理由
日米比較 (%、複数回答)



出所: 『第8回世界青年意識調査』(2008)内閣府をもとに筆者作成

係性が高く評価され、「家族といるとき」は42%で、アメリカの67%の3分の2である。「社会に役立つことをしているとき」に関しては、アメリカは36%に対して日本は16%と半分以下である。

又、地域への愛着度は50%強で同程度であるが、その理由をみると、アメリカは、「友だちがいる」(84%)に続いて、治安、利便性

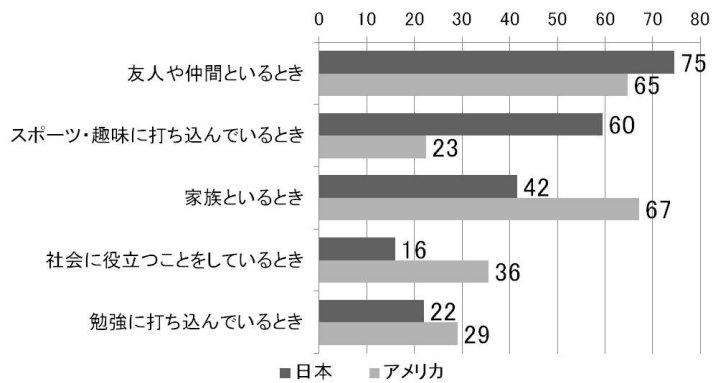
などインフラ要因、さらに、遊べる場所、祭り・行事、歴史・伝統、文化・芸術などの具体的魅力を挙げているのと比べて、日本では「友だちがいる」(60%で対米マイナス24ポイント)の後には、自然、治安などインフラ関連が中心である。米国ほど身体性を通じた地域への愛着を感じておらず、上述のボランティアに興味がある理由の「地域・社会をよりよくしたい」での日米の大きな差異に関連しているのかもしれない。

以上のデータから一つの仮説を推論すると、ボランティアは十分に普及しているが、その直接的な参加動機としては、よく聞かれる「世のため人のため」といった利他的なものもあるであろうが、人との出会い、新しい能力・経験といったより利己的ともいえるものが意識されているようだ。その裏には、彼らの日常生活において、何よりも友人・知人との関係を大切にしており、家族を差し置いて、彼らの第一の「親密圏」であり、そこでの相互承認の関係性をベースにした上で、非日常体験としてのボランティアがあると言えるのではないだろうか。そして、支援活動をきっかけにして、新たな人との出会い、さらには、(これらの調査では質問されていないが)無償ボランティアの対価として、相手から感謝されること、さらに自分の価値・存在を承認してほしいといった期待もあるのではないだろうか。つまり、支援相手そしてその状況への共感と共に、アダム・スミスのいうところの相手による自分の行為に対する「同感」欲求、その適宜性の「是認」欲求が動機として働いている。

又、東日本大震災を直接、間接的に体験し、「きづな」と並び、「自分に何ができるかを考えた」というフレーズを言うことで、ひとまずは仲間内で安心できるといった空気感が漂う中で、日本人の社会貢献意識に何か影響はあったのであろうか。

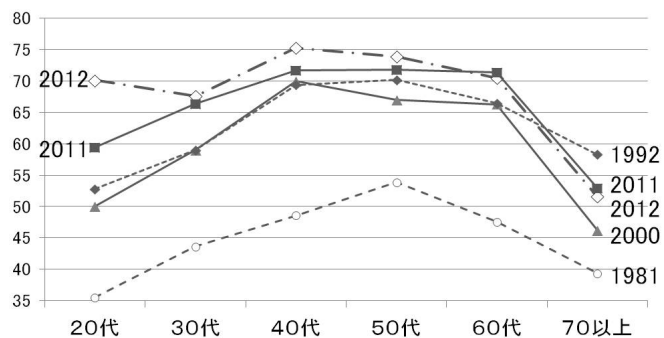
毎年、日本国内の20歳以上を対象に内閣府が実施している「社会意識に関する世論調査」によると、「何か社会に役立ちたいと思っている」人の割合は、過去30年

図5.3.1-4 青年(18~24歳) 充実していると感じるとき 日米比較 (%、複数回答)



出所:『第8回世界青年意識調査』(1998)内閣府をもとに筆者作成

図5.3.1-5 社会貢献意識 何か社会のために役立ちたいと思っている(%)



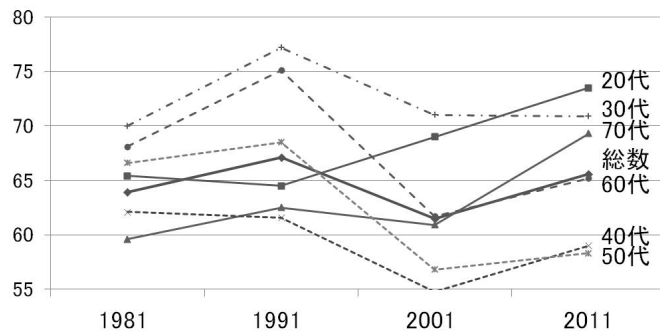
出所:『社会意識に関する世論調査』(内閣府)をもとに筆者作成

あまり上昇傾向を維持してきた。世代別には、30年前ほどではないにしても、震災前年まで、20代、70代以上でより低く出る傾向が見られた。ところが、ポスト震災の2012年1月のデータでは、70代は相変わらず低いのに対して、20代では、対前年11ポイントの大幅上昇で過去最高値の70%となり、初めて、40～60代と肩を並べるに至っている。

加えて、「震災後、強く意識するようになったこと」の上位には、「家族や親戚とのつながり」(67%)、「地域でのつながり」(60%)、「社会全体として助け合うこと」(47%)、「友人や知人とのつながり」(44%)などが挙げられているが、「NPOやボランティア団体の活動への参加意欲」は16%と他に比べると目立たない。果たして、この20代の社会貢献意識アップが、次の第9回世界青年意識調査(2013)において、ボランティア参加の動機としての「地域・社会をよりよくしたい」、そして生活の充実感としての「社会に役立つことをしているとき」のそれぞれの項目で、どれだけアメリカのレベルに近づくかを注目したい。

又、同じく内閣府が毎年実施している「生活意識に関する世論調査」によると、40～60代の自分の生活に対する満足度は過去30年間、低下傾向にあったのに対して、20代そして30代のそれは上昇を続け、2011年1月の時点では、20代は74%と世代的に最も高く、70代以上(71%)、30代(69%)が続く。前述した世界青年意識調査(2008)の結果から推測した仮説と合わせて考えると、自分の友人・知人とつくる「親密圏」の中では、若い世代は満足度の高い生活をしている。

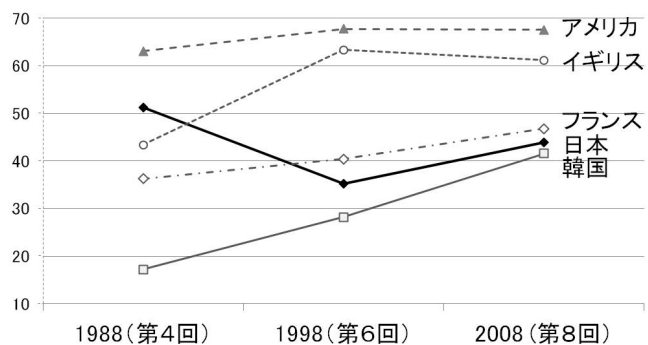
図5.3.1-6 現在の生活に対する満足度(%)



出所：『国民生活に関する世論調査』 内閣府をもとに筆者作成

一方で、同調査の5カ国間比較における、社会に対する満足度(満足+やや満足)では、日本の青年は44%と、アメリカ(68%)、イギリス(61%)と比べると明らかに低い。そして国が抱えている問題として、特にその5年前の前回調査から急上昇したのものとしては、老人・身体障害者などに対する社会福祉の不十分さ(51%、+16ポイント)、貧富の差(31%、+20ポイント)を挙げており、他には、政治(48%)、学歴社会(45%)、環境破壊(39%)がある。日本と同レベルの韓国(42%)では、学歴社会、就職難、貧富の差、それぞれ65%で、最大の問題であるとしている。

図5.3.1-7 青年(18～24歳)の社会への満足度(%)



出所：『世界青年意識調査』(内閣府)をもとに筆者作成(第8回は2007年11～12月と、2008年9～10月に実施し、英国・フランスはリーマンショックと若干重なっている)

これらの調査で示された、高い生活満足感そして低い社会満足感を総合すると、それまでも社会への不満を募らせていた20代が、東日本大震災という特大級の「非日常」に直面し、仲間との居場所であり相互承認の場所である「親密圏」から少し抜け出し、さらにソーシャル・メディアにも煽られ、自らも社会と関わり、「私に何ができるか」を行動に移す一つのきっかけを掴んだとはいえないだろうか。

『絶望の国の幸福な若者たち』(2011)の中で古市憲寿(1985年生まれ)は、カンボジア、バングラデシュなどの海外でボランティアをおこなう学生団体の活動の裏には日常の閉塞感があり、東北の「被災地」がカンボジアと機能的に等価な「非日常」になったという。そして、現代の若者たちは「今、ここ」に仲間と「村々」として過ごす生活に満足しながら、同時にどこかかわらない毎日に閉塞感を感じており、それが彼らの「何かしたい」「このままじゃいけない」といった台詞に表れている。どこかでその出口を探している。この何かをしたいという「ムラムラ」した気持が、彼らを募金活動やボランティアに向かわせる。

そして、4年ごとの(非日常としての)ワールドカップという時限の盛り上がりの中で出現する「日本」という国家と試合に負けても「お疲れ、4年後にまた会おう」とお互いに晴れ晴れとした顔で別れる若者、そして東日本大震災では「震災を通じて日本が一つになれる」「日本が好きということを再確認した」のような発言が聞かれた、とする。

さらに、「東北」が「(学生たちが集めた150万円の募金で学校を建設した)カンボジア」と交換可能なものとしたら、いくら「日本」が強調されているとしても、結局それは「自分たち」のことでなく、「自分たち以外」の問題ということになる、としている [古市 2011: 112, 119-120, 201-203]。

ここで少し視点を変えて、20代が見せる働き方の変化を示すいくつかのデータと関連させながら、彼らの寄付・ボランティア活動などへの参加動機を考察してみる。その際に、第4章でもとりあげた先人たちの労働の仕方、考え方との類似性にも着目する。

まず厳しい就職環境が続く中で、1990年以来、日本生産性本部が毎年実施してきた新入社員意識調査によると、「今の会社に一生勤めようと思っている」と回答した人の割合は、2000年の21%以来、上昇傾向にあり、2012年度は60%と過去最高、逆に「きっかけ、チャンスがあれば、転職しても良い」との回答は、過去最低の27%となっている。さらに、「自分のキャリアプランを考える上では、社内で出世するより、自分で起業して独立したい」と回答した人の割合も10年前には3割あったものが下がり続け、過去最低の13%となっている¹⁶⁵。

又、労働政策研究・研修機構による20代を対象にした「第3回若者のワークスタイル調査」(2012)においても、10年前と比べると、自分のやりたいこと志向が減退し、フリーター的な自由な生き方は不利と考え、能力向上志向も高く、「正社員として一つの企業に長く勤めるほうがトク」といった安定・堅実志向が20代の正規、非正規雇用ともに見られる一方で、男性・正規雇用の4割(10年前より5ポイント増)が、「できれば仕事はしたくない」ともしている。

¹⁶⁵ 公益財団法人日本生産性本部(2012)「2012年度 新入社員 春の意識調査」日本生産性本部 経営開発部主催の新入社員教育プログラム等への参加者(2012年3月下旬から4月)2089人回答

このように、以前と比べてさらに安定した雇用を求め、転職・起業のリスクも認めながら、苦勞して就職した若者であるが、厚生労働省によると、新規大卒就労者の入社3年以内の離職率は、90年代中盤以降、30%+と高止まりをしままだ。中学・高校・大学卒業者それぞれの離職率は、おおよそ7割、5割、3割で、厚労省ウェブサイトでは「7・5・3」といった表現まで使われている。

又、雇用者の3分の1は非正規雇用者と言われる中で、週60時間以上働く人、週30時間未満しか働かない人の割合が増加するといった労働の二極化が起きている。その結果、正規雇用者の「心の病」が増加、友人とは普通に過ごせるのに出勤しようとする不調を訴える「新型うつ病」も登場する一方で、若者の社会保険未納者、貧困層が増えている。現行の少子高齢化に追い打ちをかけるように、現行の社会保障スキームでは若者が老人コストを負担できなくなるどころか、彼ら自身が将来大きな社会コストになることも危惧されはじめている。

一方で、大学進学率が5割を超える高学歴社会で、失われた20年であったとしても今なお世界第3位の経済大国である我が国には、モノが溢れ、生活は便利さをきわめ、モノ・サービスが「フリー」の時代にあってお金をかけずに楽しむこともでき、親の持ち家で世話になり、若いうちならアルバイトでも食べていける。上の世代ほど金銭的な豊かさを望まず、うつ病・貧困を身近に接することもなく、仲間との「親密圏」の中で互い承認欲求を満たしあっている。このような若者を、前述の古市は『絶望の国の幸福な若者たち』と呼んだ。

以上のように一見、アンビバレントのようにも映る若者の労働観の詳しい分析はその専門家に委ねるとしても、近年の企業組織が提供している働く環境では、彼らのニーズを満たしきれていないことは確かのようにである。厳しさを増す経済環境に反応して、以前と比べて、同じ会社により長く勤めようと合理的に判断するようになってきているようだが、だからといって、彼らが経済性重視にシフトしたり、又、かつての先輩世代のように組織へコミットメントしているとは限らない。

特に、本節で問題としているボランティア、寄付などの向社会的行動(pro-social behavior)一反社会的行動の一般的反意語として生まれたようで、そこには利他的な動機と利己的な動機の両方が働いていると考えられている一を起こさせる背景には、若者の内発的な社会意識の高まりに加えて、勤め先以外にも、彼らの働きがい、働きやすさといった欲求を、個人の価値観・ライフスタイルとも大きく矛盾することもなく等身大で満たすことができる場、機会を探しはじめており、それと社会的活動とがつながっている、と仮説的に考えられる。

2007年に英国の調査会社FDS International(2007)が世界23カ国の会社従業員(対象を20代に限定していない)を対象に実施した労働意欲の調査(仕事の満足度、雇用主との関係性、ワークライフ・バランス)では、オランダが1位(64 morale index)、そしてイギリス(54)、フランス(52)、アメリカ(46)、韓国(43)と続き、日本(33)は23カ国中、最下位となった。

その翌年、2008年の、労働政策研究・研修機構による「平成21年度 日本人の就業実態に関する総合調査(全国の従業員数100人以上の企業で働く7439人の正規社員を対象)」では、2005年と比べて働く意欲が向上した主な理由(複数選択)として、仕事での学び、達成感、責任・裁量性、職場環境、がある一方で、妥当性を欠いた賃金、評価は最も意欲を下げたとしている。

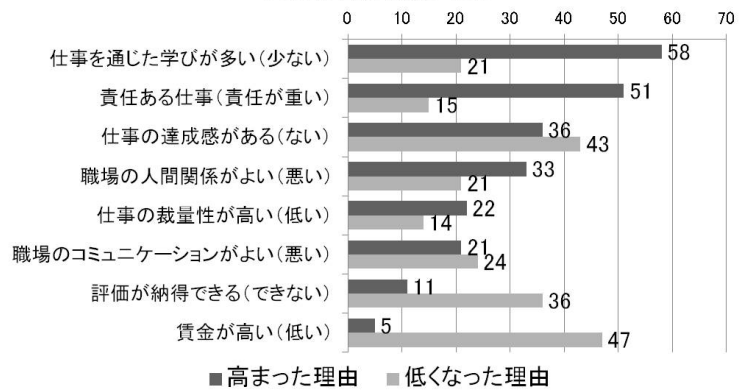
特に若者に関しては、2005年と少し前の調査ではあるが、野村総合研究所が上場企業に勤める20～30代の正規社員、1000人を対象に行ったネット調査によると、「仕事で自分の能力がいかされていると感じている」(43%)、「3年前より職業人として成長した実感がある」(39%)、そして「仕事を通じて社会的使命感を感じている(どちらかといえばも含む)」は3割にしかならない。現在の仕事に対して無気力感をよく感じることもある(16%)、ときどき感じる(59%)を合計すると若者の実に75%までが無気力を感じているとした。

さらに世代別にみると、NTTデータ経営研究所が2010年に1000人のビジネスパーソンを対象にしたネット調査¹⁶⁶では「働きがいを感じている・やや感じている」とした人の割合が、50歳以上では62%であるのと比べると、20、30代は14ポイントも低い。役職別には事業部長・部長クラスでは75%であるのに、一般社員クラスでは30ポイントも低い。

これらのデータは、まるで「ムラ社会」に戻ったかのように、仲間たちとの「島宇宙¹⁶⁷」の中では幸福な生活をしている若者たちも、勤める会社組織の中では、雇用・収入の安定も危ぶまれ、又、自らの成長、やりがい、労働環境、社会貢献などに関しての欲求が満たされずにいることを示している。そしてその充足を、職場の外に求める動きが進行しており、それが社会課題への関心の高まりと相まって、寄付、ボランティアにはじまる社会的活動への参加動機の一つになっていると考えられる。仲間との「親密圏」で満足しながらも、「困っている人を助けたい」、「いろいろな人と出会いたい」、「何か社会に役立ちたい」と、ボランティア活動への関心を示している。

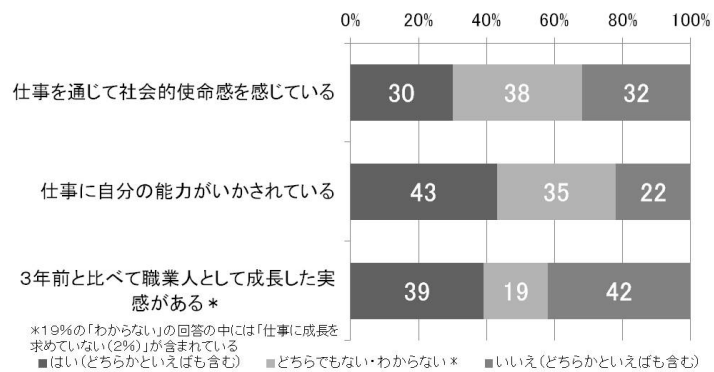
ここまでは、公表されている第三者機関による調査データから、若い世代を中心に彼らをボランティア・寄付をはじめとする社会的行動に向かわせる内発的な動機を考察してきた。

図5.3.1-8 3年前より労働意欲が向上(低下)した主な理由 2008 (%, 複数回答)



出所:『従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査』2008 (労働政策研究・研修機構)をもとに筆者作成

図5.3.1-9 20～30代の従業員の仕事のモチベーション 2005



出所:『仕事のモチベーションに関するアンケート』2005 (野村総合研究所)をもとに筆者作成

¹⁶⁶ 株式会社NTTデータ経営研究所「働きがいに関する意識調査」2010年9月 有効回答数 1013人

¹⁶⁷ 社会学者の宮台真司による造語で、若者が同じ価値観をもった者だけで場をつくることを指し、ディスコミュニケーション状態を表わしている。

次に、一民間主体として社会イノベーションを起こそうとするソーシャル・エンタープライズの側から観て、かつての公害訴訟の被害当事者のイニシアティブによる社会運動のようなものではなく、当事者ではない我々ひとり一人が、例えば、原発・エネルギーのような未来の子供たちに大きな影響を与える問題を、今の、そして自分事として受けとめ、さらに何らかの行動を共に起こさせるように働きかける機会そしてアプローチを探る。

5.3.2 丸山真男による個人の析出パターン

まずは、丸山真男がかつて提示したフレームワークを援用しながら、人が変わり社会が変われるきっかけをいかにつくれるかの視点から、民主的な集合としての社会的行動に向かわせる一人ひとりの「個人化」「社会化」について考える。

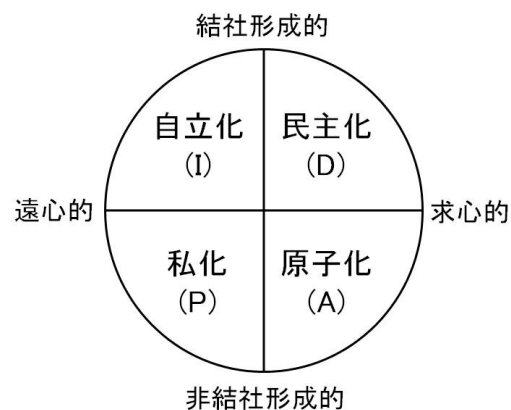
丸山(1968: 383-392)は、伝統的な共同体社会から近代化とともに個人が析出されるパターンを、個人の社会に対する態度が結社形成的(associative)もしくは非結社形成的(dissociative)であるかといった縦軸と、政治的権威に対して求心的な(centripetal)態度もしくは遠心的な(centrifugal)態度という横軸の座標軸を使って、自立化:I (Individualization)、民主化:D (Democratization)、私化:P (Privatization)、原子化:A (Atomization)の4つに区分した。

民主化(D)した個人は集団的な政治活動に参加するタイプである。自立化(I)した個人のタイプは、他者とはつながるという意味では結社形成的であるが、政治的には(D)ほどではない。民主化タイプが中央権力を通じる改革を志向するのに対して、自立化タイプは市民的自由の制度的保障に関心をもち、地方自治に熱心。私化(P)した個人は、民主化タイプの正反対で、政治活動とは距離をおき私的な世界にひきこもるタイプだとした。

私化(P)した個人は政治参加しないが、原子化(A)した個人は、「過政治化と完全な無関心」の間を往復する。(P)の関心は私的な事柄に向かい、政治的には無関心であるが、原子化した個人(A)は浮動的である。前者は社会的実践からの隠遁であり、後者は逃走的である。(A)は、普段は公共の問題に対して無関心であるが、突如としてファナティックな政治参加に転化することがある。孤独と不安を逃れようと焦るまさにそれがゆえに、このタイプは権威主義リーダーシップに全面的に帰依したりする傾向をもつとした。

丸山(1968)は、「ある人間が、四つのうちのある型に全面的かつ純粋に属し、生涯を通じて変わらないということは稀である」とし、それは社会全体としても、こうした諸タイプの分布によって構成され、またその分布の度合いは文化的社会的条件によって異なるとした。

図5.3.2 丸山真男 個人の析出モデル



出所: 丸山真男(1968)「個人析出のさまざまなパターン」『丸山真男集』第9巻、岩波書店 p385

次に、丸山のフレームワークを使って最近の状況を観てみる。組織化率の低下した労働組合をはじめとしたデモが勢いをなくしてきたのに比べて、若者を中心にサウンド・デモとも呼ばれるような新しい形態の抗議行動が、特に3.11以降、注目を集め、1万人以上が参加するものもある。

海外に目を向ければ、ジャスミン革命でソーシャル・メディアの果たした役割は現代的であるが、長年の圧政下にあった民衆が一斉蜂起し、民主化への集団行動にでたことは、(P)から(A)原子化への変容であり、理想的には、さらに(D)に向かうパターンではないかと考えられる。

では、ジャスミン革命などにも刺激され、成熟民主主義の米国で始まった Occupy Wall Street (OWS)はどうか。丸山の言うところの、私化(P)が自立化(I)する、さらに既に(I)化している人も含めて、彼らを(D)民主化し政治勢力を増すだけではなく、従来のアドボカシーの域を超え、自らが実践者として新しい社会モデル(D+ α)を共に創りだそうとしているとは言えないだろうか。

“We are the 99%”というスローガンのもとに、数十年来、米国では上位1パーセントの富裕層が所有する資産が増加し続けている状況を批判し、資本主義の限界そして新しい民主主義のカタチを求めるといった問題意識を共有しながらも、一つの政治思想やイデオロギーのもとに組織され単一要求を掲げることもなく、多種多様な課題、事情を抱える個人がどこからともなく結集し、世界の金融街に程近い公園を占拠する。OWSには、それまでの主流であった抗議運動の枠を越えて、社会の根源的な変革への志向性を孕んでいる。平等性と多様性を重んじて、一つのリーダーシップの下に統治されるのではなく自己生成的な対話と協働により、新たな共同体そして直接民主主義のモデルを構築しようとしている。ウェブサイトが閉鎖されるなど米国政府には好まれなかったようだが彼らの抗議行動には労働組合、知識人、文化人、進歩派の幅広い支持が集まった。

「ジェネラル・アッセンブリー」(general assembly)という全員直接参加での討論そして全員一致での合意にもとづく運動の方法論を自らの実践から確立し、それを公開し、それを使って世界中にスケールアウトし運動が広がっている。99%というスローガンはあるが、具体的な要求を行う運動というより、そこに参加する人たちが、今の社会と変わりえる新たな民主主義のカタチを探しながらそれを実践している。第2章7.5節で言及したNegri and Hardt(2005)の言うところの「マルチチューード」の動きである。又、それぞれのローカルでゼロから起こすのではなく、効率よく展開し、かつそれぞれの都市でのやり方を共有、学び合う、いわゆる Community of Practice(実践コミュニティ、第6章4節で論考する)化も進んでいるようだ。

OWSは、直接的な社会的合意形成を目指した動きではないが、彼らの関係性の作り方、コミットメント、そして自らのコミュニティによる実践重視の姿勢・方法論は、そこに参加していない市民にもデモとは違った大きな影響を与え、(P) > (I) > (D+ α)の新しいモデルの可能性を示している。

次に、本節の冒頭で述べた問題意識に戻って、これらの調査データを参照しながら、東日本大震災の復興支援において若い世代が見せた行動を、彼らの関与度合いに応じて、あくまでも質的に類型化し、それぞれの内発的な動機を仮説的に探る。さらに、この動機仮説と丸山真男の社会化のフレームワークをもとに、彼らを社会課題の解決に持続的に挑戦するソーシャル・エンタープライズにとっての“ステークホルダー”(利害関係者)、さらに“アクター”(実際に行動を起こす者、

例えば起業家、スタッフ、支援者、協働者、など)として、いかに“キャスティング”できるかの可能性を探る。つまり、いかに彼らの居場所と、役割そして出番をつくれるかである。

これは、前提としてソーシャル・イノベーションの主体が人であることの上に、その人により構成される自分たちの事業構造をメタで捉えようとする視点と、事業を運営するに必要なメンバーをどのように誘引し、彼らとうまく協働できるかの視点を併せ持ったものである。又、次章の使用価値の協創(第2節)、そして、組織の人的資源・ガバナンス(第5節)での議論を準備するものでもある。

5.3.3 起業家

まず、震災からの復旧・復興に持続的にかつ組織的に関わっている人たちは、本研究で提起してきた徳・卓越性の実践をすでに始めている。災害ユートピアに現れ出た利他的・自己犠牲的な動機から行動にでた人もいるかもしれないが、篤志家・慈善家でもない限りそれは持続できないのであり、復興支援の助成金に頼り続けることもできない。アダム・スミスの言う“enlightened self-interest(啓発された自己利益)”にも通じるであろう自らの立ち位置を確認する必要がある。

彼らの活動を、例えばソーシャル・エンタープライズの起業にまで発展させ、さらなる事業家としての責任を担うために飛び越えなくてはならないハードルは決して低くはない。まずは“トライ・サークル・モデル”を使って、起業の動機となる自らの社会的価値、事業的価値、個人的価値の折合う中庸ゾーンを探し、それを事業ミッションとし、それをもとに想定顧客そして広く社会に提供する価値提案を定義する。社会的価値の輪だけが大きくても持続しないことは前述した。そして賛同者・協働者・支援者を集め、社会性と事業性を両立すべく、自らの事業家としての「修行」と「貢献」を課すとともに、「仕事」と「稼ぎ」のバランスをとりながら卓越性を実践することが求められる。

又、丸山モデルでいえば、P(私化) > I(自立化) > D(民主化)のパスが考えられる。社会的課題を自分ごと化して、彼らの親密圏である(P)から(I)化する。ソーシャル・エンタープライズというアソシエーションを通じて、イノベーションを起こし、自らの製品・サービスを通じてソリューションを提供するとともに、アドボカシー活動を通じて、自らのソリューションを社会政策・制度に反映させることにより、更なるソーシャル・インパクトを目指す行動は、自組織そして社会をD(民主化)させる動きであると言える。

この起業家タイプの事例、それも東日本大震災の復旧・復興支援に関連するの活動事例として、**ふんばろう東日本支援プロジェクト**がある。第7章3節では、彼らの活動を、本研究のフレームワークに沿って、いかにムーブメントを起こし社会インパクトを拡大していったかを事例研究する。

5.3.4 メンバーとしての参画

起業家と共に現地を支援し、それがソーシャル・エンタープライズに発展した場合にはそのメンバーとして参画しようとする人たちの動機には利他的なものも含まれるであらうが、加えて、リーダーの魅力、つまり「この人と一緒に働きたい」といった個人的なものもあるのではないだろうか。

愛知のNPO法人55団体のスタッフ595人のサンプル調査¹⁶⁸によると、そこで働くきっかけ(3項目まで選択)の上位には、「生きがいのある活動仕事(33%)」「賃金(26%)」「友人・知人の勧誘(25%)」「自分の能力の活用(23%)」など個人的なものが挙がり、「社会に役立ちたい(18%)」「地域社会と関わりがほしい(13%)」と社会的なものはそれほど意識されていない。又、辞めたいと感じた理由(3項目まで選択)でも、「組織内の人間関係(36%)」「忙しすぎる(31%)」「対価が少ない(28%)」「能力が追いつかない(21%)」などで、社会的な理由は目立たない。

前述の起業家型と比べると、トライ・サークルの中の個人的価値が社会的価値より大きいとも言える。それと事業価値との相性を冷静にチェックすること、そして現在の仕事の魅力度と比べることで、参加するにあたっての自らの期待値をより正しくセットすることができる。さらに新たな起業にメンバー参画する場合は、リーダーの事業ミッション策定に積極的に関与すればよい。

そして、リーダーとともに卓越性を追求するのだが、先人たちのように「修行」と「貢献」の動機づけがうまく機能するように、メンバーの能力開発と自立的・自主的な働き方が可能な環境と仕組みづくりが望まれる。これは、金銭・地位・権力などの報酬という「アメ」と厳しい課題・評価・罰といった「ムチ」をつかった従来型のインセンティブに頼らず、“autonomy(自律性)・mastery(熟達)・purpose(目的)”という3つの要素により人を内発的に動機づけようという、Daniel Pink(2009)が唱えるところの「モチベーション3.0」とも近いアプローチである。

5.3.5 ボランティア

前述の調査結果が示唆しているように、それが友人、学校のサークル、趣味のグループであれ、絆・つながり型の「親密圏」、つまり「ウチ」での満足感・幸福感を確保できている人でも、「ソト」、特に職場では、働きがい、成長、社会貢献などの欲求が満たされない人がいる。東日本大震災のような「非日常」の出来事をきっかけに、社会的目的といった仲間からも共感を得やすいフラッグを掲げ、彼らの「島宇宙」から抜け出し、ソーシャル・メディアにも煽られて、現地まで出かけボランティアに汗を流す人たちがいた。彼らは、丸山真男の言うところの私(P)から、メディアなどの刺激を受けて原子化(A)し、求心性をもつボランティア・ワークという行動にまで至った人で、「現地の人に感謝された」、「社会の役に立った」という実感をもとに自己承認欲求を満たすこともできた。

彼らの次の展開の可能性としては、一時の「非日常」体験が終わると、元の「親密圏」へ戻り不満をもちながらも「稼ぎ」の場としての職場通いを続けることがあるが、それでは個人の変革にもソーシャル・イノベーションにもつながらない。“トライ・サークル・モデル”でみると、個人的価値が中心で、社会的価値の輪も小さく、さらに、個としての参加なので事業価値の輪は存在しない。

別の可能性としては、ボランティア・ワークで出会った仲間と新たな「親密圏」を誕生させ、そこが、ある社会課題解決をミッションとするアソシエーション化するに伴い、彼自身も「ウチ」に満足する個人(P)から抜け出し、自立化(I)に向かうことが考えられる。「ソト」の「公共圏」でボランティアを

¹⁶⁸ ボランティア・ネイバーズ(2011)『NPO法人における雇用と働き方～現状・課題・今後に向けて』愛知県NPO雇用状況等調査事業

体験し、新たな「親密圏」—今度は橋渡し型でありながら居心地もよい—をつくるパターンである。社会とのつながりをさらに深め、社会課題を自分ごと化することになれば、彼らがソーシャル・エンタープライズの支援者、協働者、もしくは、本人のコミットメント度合いによって、内部スタッフ化する道も残されている。寄付にとどまった人と比べたら、被災者をはじめ新たな人との体験共有を通じた自己変容の体験が、集合的にはソーシャル・イノベーションに好影響を与えることになる。

このイノベーションの事例として、紛争、災害からの復興支援を国際的に行う特定非営利活動法人ジェンが、2004年の新潟県中越地震の被害を受けた十日町市池谷・入山集落に入り、6年間で若者を中心に2000人のボランティアと共に始めた、6世帯13人の限界集落への緊急支援から「村づくり」にまで活動を進化させたことがあげられる。一方通行に復旧するまでの支援を提供するのではなく、被災者とボランティアが互いに支えあいながら、信頼できる関係性を築きあげてきた。彼らの集落との関わりあいは、平坦なものではなかったろうが、復旧作業を行う>楽しいからやる>関わりが深くなれば気になる>他人ごとが自分ごとになるとのスパイラル効果が生まれ、ボランティアも現地の人たちも変わり、地域も新しく蘇る、まさに社会イノベーションが起き、その担い手の若者も最初はボランティアとしての参加であったが、今はその中から集落への移住者がでるまでになっており、限界集落から見事に脱している。

一方、同調圧力にも慣れて且つ相互承認欲求も満たしてくれる「親密圏」グループ、例えば大学のサークル単位で、ボランティア活動を計画した場合、個人的には社会貢献意識は低くとも、仲間内の同感を求めて、グループの一員としてボランティア・ワークに参加することも考えられる。

このような場合、ボンディング型の「島宇宙」をそのまま、有効な活動単位として、さらに大きな復興支援の公共圏の中に位置づけることができる。ソーシャル・エンタープライズが掲げる社会的目的への賛同も重要だが、彼らの「島」を壊し、バラバラな「私」として原子化(A)したり、また、敢えてアソシエーションの自立化(I)した個人メンバーに迎え入れることも効果的ではない。彼らの「親密圏」ごと、支援者ネットワークの中に取り組みむことも一考に値する。

第4章3節で事例研究した米国のNGOハビタットでは、各種ボランティア・プログラムを用意し、大学の任意のグループ単位でも主体的に活動参加できるようなボランティアの動員そして地域、大学ごとの組織化と相互のネットワーク化の仕組みと構造がある。

5.3.6 新たなボランティア形態としてのプロボノ

被災者の役に立ちたいとの思いから、三陸まで出かけ瓦礫処理に汗を流すことをはじめ無償の労働力を提供するといった従来型ボランティアのイメージとは異なり、現地支援のための情報データベースやウェブサイトを作成したり、会計処理を手伝ったりといった、自分のもつ専門的なスキルと時間を提供することで貢献しようという、新しい形態のボランティア・ワークが生まれている。“pro bono publico” (for public good 公共の利益ために)を語源にするプロボノである。

瓦礫処理の参加者の中にも専門的能力を持つ人も多くいるであろうが、彼らはそれにこだわらずに肉体労働を提供しているのと比べて、プロボノの提供者は、社会的目的も意識しているであ

ろうが、それにも増して、自らの専門性を職場以外で試したり、新たな経験を積んだりして、自己の能力アップをすることに関心が高く、その機会として世間の関心を集める社会課題解決に照準を当てているとも言える。又、さらに前述した調査結果からも、やりがいある仕事、又、学びがあり能力向上が期待できるような仕事への欲求が満たされない部分を補ったり、より積極的に「2足のわらじ」の可能性を探る動機でプロボノを実践することもあるであろう。

ワークライフ・バランスも含めてより自由で柔軟なフリーランスのような仕事の仕方、独立した生き方を模索する若者も出始めている。中には、「自分の強みを活かし、小額でも数多くのプロジェクトで関係性を大事にしながらリスク分散し、やりたくない仕事は断りながら、仲間が増えていく」ような仕事の仕方をする若者もいる。第6章4.2節でその事例を示す。

彼らには、すでに「修行」と「貢献」、「多職の民」、「仕事」と「稼ぎ」などの先人たちの実践に通じる精神の習慣は備わっているし、プロフェッショナルとしての卓越性の追求こそが彼らの最大の起動力である。一方で、社会的課題・目的は、その実践のためのフィールド・手段であって、仕事の技、方法論に偏る傾向も否めない。彼らのトライ・サークルでは、個人的価値が社会的価値にも増して大きい。(P)より結社形成的な(I)に移動してはいるが、あくまでも、利己的な部分もある。

但し、個別のプロジェクトでソーシャル・エンタープライズのメンバーとの協働を通じて、特定の課題を自分ごと化し、協働チームとしての達成感を体験することで、トライ・サークルのバランスが再調整されることにもなる。勿論、ソーシャル分野への転職を考えている人にとっては、無償労働で自分の能力を磨きながら、協働するNPO、企業との相性を確かめることもできる。

プロボノをボランティアとして受け入れる側からは、経費をかけずに自社内にない専門知識と彼らの能力を活用できるわけで、営利企業では享受できないソーシャル・エンタープライズならではのメリットであり、戦略的にバリュー・チェーンの構築にプロボノを組み入れることも可能であろう。

又、NPOで働く20～39歳の男女492人のサンプル調査で彼らの活動理由を尋ねたところ、有給スタッフに比べて、無給スタッフのほうが社会貢献欲求(+22ポイント)をはじめ、人・社会とのつながり(+8)、能力開発(+15)、仕事の達成感(+5)などの項目をより重視している¹⁶⁹。

無給スタッフの中でも、プロボノに該当する人ならば、さらにその傾向は高いことが予想できる。NPOの低賃金が問題視される一方で、有給・無給と働く動機とは必ずしも関連しないことを示唆している。雇用する側の知恵が試されており、その詳論は次章で行う。

ところで、労働対価を求めず自発的に、他者そして社会に役立ちたい行動することを、ボランティア、ボランタリー・ワークというのならば、リナックスの開発、ウィキペディアへの投稿、アマゾンの書評、ツイッターへの震災情報の投稿、ヤフー知恵袋などのQ&Aサイト、その他、ネット上での匿名、不特定多数の人々による行動もボランティアに該当する。

クリス・アンダーソンは彼の著書、*FREE: The Future of a Radical Price*(2009)の中で、ネットの世界に「贈与経済」が生まれているとする。オンラインの世界では、ますます多くの製品、サービスが無料で提供されていくのと同時に、他人からの「注目」、「評判」といった非貨幣的な報酬を求め

¹⁶⁹ 北村安樹子(2008)「NPOにかかわる若者の働き方と仕事観」『LifeDesign Report』2008.3-4

て、自分の時間と情報・知識を無償で提供する人が増え、プロとアマチュアとの垣根は低くなっている。さらに、注目、評判を測定可能にして、貨幣のように交換可能なものにする動きもある。そして、彼はこの贈与経済を動かしているのは人々の寛大な心、利他心ではなくて、アダム・スミスのいう“enlightened self-interest”（啓発された自己利益）からであるとする。人々が無償で何かをするのは、多くの場合、自分の内に理由があるからで、それは楽しいから、何かを言いたい、注目を集めたい、自分の考えを広めたいからであり、他にも無数の個人的な理由がある、と言う。

さらに、2007年に Olily Media の編集者が、多くのユーザーが自発的にマニュアル作成に参加した動機を調査したところ、その上位には、「コミュニティ」、つまり、コミュニティの一員であることを感じ、その繁栄に貢献したいとの思いがあり、その次に、マズローの欲求段階では最上階にある自己実現に当たる「個人の成長」、そして「助け合い」という結果が出たという。

アンダーソン(2009: 238-251)は提起する。私たちには、仕事では活かしきれていないエネルギーや知識、仕事では満たしきれていない精神面の欲求があり、自分が重要だと思う領域で無償労働することによって、尊敬や注目や表現の機会や観客を得ることができる。報酬なしでも喜んですることは、給料のための仕事以上に私たちを幸せにしてくれる。(中略)人々は創造的になり、何かに貢献をし、影響力を持ち、何かの達人であると認められ、そのことで幸せを感じる。

5.3.7 従来型の寄付

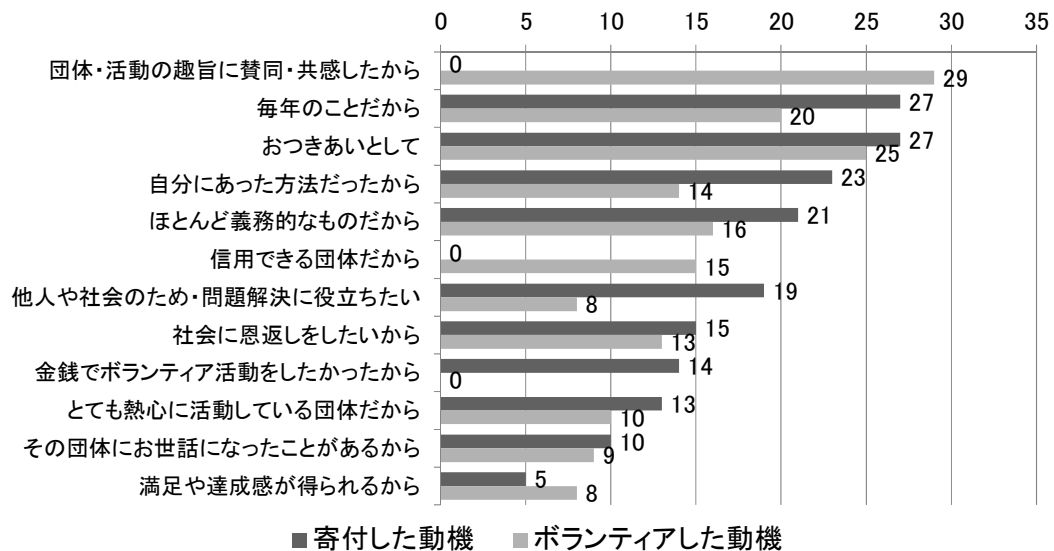
日本ファンドレイジング協会の「寄付白書 2011」は、2011年5月、20～79歳までの男女8420人を対象にしたネット調査とともに、東日本大震災に対して、その前年(2010)に比べると2倍以上にあたる、約8500万人(15歳以上の人口の実に約76%)の人々が金銭もしくは物資による寄付をしたと推定している。又、被災者に渡る個人からの義援金が3600億円、中間支援団体・NPOへの支援金が290億円、被災地の自治体へ534億円。この他に、企業などの大口寄付がある。

又、東日本大震災が発生する前年の2010年の1年間に寄付・ボランティアの両方とも行った人が調査サンプルの18%、寄付だけが16%、ボランティアだけが7%、そしてどちらも行わなかった人が59%であった。両方とも行った18%の社会貢献意識の高い人の中で、ボランティア(自治会・町内会、日本赤十字社、共同募金会が主要3活動であるが、年齢が上がるに従い参加率も着実に上昇する)に参加した一番の動機が、「団体・活動の趣旨に賛同・共感したから」(29%)であることを除けば、寄付・ボランティアの動機としては、「おつきあいとして」、「毎年のことだから」「自分に合った方法だから」といった、「つきあい」や「習慣」としての非自発的動機が高い点で、共通している。「他人や社会のため、問題解決に役立ちたい」といった「社会的動機」が寄付としては19%あるが、ボランティアでは8%と低い。

そして、寄付をしたきっかけとしては、まず、「自治会・町内会が集めに来た」「街頭での呼びかけ」「きっかけがないくらい昔から知っていた」「家族や知人の団体から頼まれて」など、受動的な傾向が見られる。

図5.3.7-1 寄付・ボランティアをした動機 2010

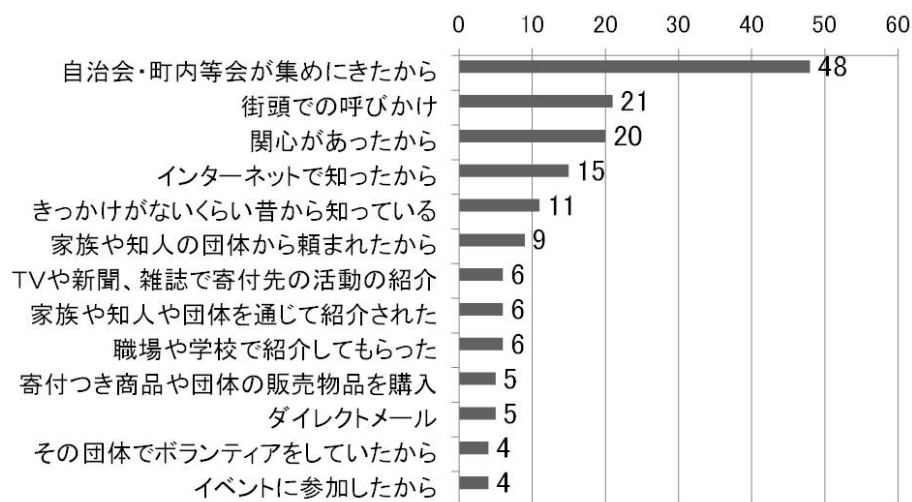
寄付・ボランティアの両方をした人 サンプルの@18%(%、複数回答)



出所：『寄付白書 2011』2012（日本ファンドレイジング協会）をもとに筆者作成

図5.3.7-2 寄付をしたきっかけ 2010

(%、複数回答)



出所：『寄付白書 2011』2012（日本ファンドレイジング協会）をもとに筆者作成

東北の被災地へ出向きボランティア・ワークをするにあたっては、「困った人を助けたい」という利他的な動機と同時に、友人との「親密圏」さらには職場で充足されない「役に立ったという実感」「感謝されたい」といった自己承認、自己効用感といった利己的な動機が働いているのと比べて、寄付は多くの場合、匿名で、その善意が誰に届くのかもわからない、いわゆる「隠徳」としての社会貢献(チャリティ)行為だと思われがちであるが、個人の自発的な利他行動とは言いきれない。

年配者を中心に、日本赤十字社のような定番の寄付の情報提供そして依頼が一方方向でなされ、義援金の配分・使途などでの募金団体の信頼性が担保されている限りは、地縁・血縁・社縁

などの関係性の中で、寄付が実行されてきた。“トライ・サークル・モデル”でいう社会的価値も個人的価値もそれほど意識されることなく、ある意味で共同体的な共助の関係性のなかで、それこそ一つの慣習として実践されてきたとも言える。

一方で、この社会的関係性をレバレッジしながら、そのミッション、目的、意義をより効果的に伝え、寄付の意義をより理性的にも納得できるような関係性を構築するチャンスがソーシャル・エンタープライズ側にある。彼らの活動が地域に根差したものである場合は特に、その地域の一員として受け入れられながら、同時に、それが利用者、支援者または協働者の立場であれ、年配者も含めて地域住民をステークホルダーとして取り込むことにより、従来から地域にある寄付・ボランティアのリソースを獲得することになる。これは、商品・サービスの提供等による地域課題の解決と資金・ボランティアの獲得が同一地域で相乗的に実施されることを意味し、その副産物としてソーシャル・キャピタルも形成され、それがさらに地域でのイノベーションを促進していくことにつながる。これを事業モデルに取り組んだ事例として米国のハビタットを第4章3節で研究し、又、第7章7節の事業型NPOの事例では、それを活用した新たな事業展開を仮説提起している。

又、同じく『寄付白書 2011』によれば、寄付の手段としては、上の「寄付のきっかけ」とも関連した自治体・町内会での手渡し(19%)が一番多く、クリック募金(17%)、ポイント還元(15%)、募金箱(10%)、街頭募金(6%)、寄付商品の購入(6%)、郵便振替(3%)、銀行振込(2%)などが続く。特に、30代、50代の女性では、クリック募金が20%を超えて、時間・場所を問わず、簡単に寄付できる簡便性が評価されている。

日本赤十字社をはじめとする従来型の募金団体に加えて、被災者支援を行うNPOの活動資金への寄付を集め助成する日本財団 Canpan プロジェクト、サイト上に掲載されているNPO団体の中から支援したい団体のバナーをクリックするとその団体への支援を表明している企業の情報PRが提供されるかわりに企業が1円をNPOに寄付する仕組みのイー・ココロ、などインターネットのもつ情報拡散機能とマッチング機能を活用したサービスが登場してきた。

上述の「寄付をしたきっかけ」での3番目の「関心があったから」、4番目の「インターネットで知ったから」は、従来からの受身的な寄付行為と比べるとより能動的な新たな動機としてとらえることもできるが、クリック募金をはじめとするインターネット・インフラの発達とは相補的な関係にある。

このクリック募金に関連した動きであり、かつ神戸淡路大震災との違いの一つがソーシャル・メディアの普及であり、それにより一般の人たちによるちょっとした行動が、大きなソーシャル・インパクトを生む可能性があることが示された。

5.3.8 ネット寄付サイト

ソーシャル・メディアの新しい動きの中で、若者の関心・行動と親和性が高いと思われるネット募金サイトに、英国で2001年に創業した JustGiving がある。NGOなど資金を必要とする社会活動組織とそれに対して寄付を行う一般ユーザーとをつなぐソーシャル寄付仲介サイトで、10年間で約1200億円(円換算)の寄付の仲介を行い、海外へは米国、デンマークに次いで日本でもNPO

法人チャリティ・プラットフォームがライセンス契約でジャスト・ギビング・ジャパンを設立、東日本大震災の前年、2010年に活動開始し、累計7億円(2013年)が寄付されている。

彼らの活動プログラムさらにそのビジネス・モデルの詳細は次の第6章3.10節で事例研究するが、従来型の寄付との違いの一つが、個人が本人の意向によっては記名式で、どの社会課題、活動団体を応援するかをパブリックに意思表示し、それに応えて、寄付者も個人名、もしくはニックネーム等なんらかのカタチで身元を明らかにしながら、寄付を行うという点である。

『寄付白書 2011』では、6割の人が匿名での寄付が望ましいとしているが、東日本大震災での著名人による寄付の浸透もあり、JustGiving そして復興支援に特化したミュージック・セキュリティーズのように実名での寄付が受け入れられてきた感がある。

ミュージック・セキュリティーズのスキームでは、被災者は被災状況と共に必要となる資金計画をサイト上で開示し、それに共感する人々が、資金を提供する。半分は義援金、半分は融資さらに総額の5%を手数料としてとる仕組みになっており、一方向の寄付に終わらず、その後の復興の進捗を報告し、資金をつかって改修した工場からの生産品を提供したりと、資金の受け手と貸し手の間の関係性が、支援の大きな動機にもなっている。

このような第三者により提供されている中間支援的な新規サービスは、単なる寄付集めとその分配というロジスティクスを超えたものであり、寄付者をはじめそれに関与するステークホルダーが、社会目的に加えてそれぞれの利己的なニーズにも応える仕組みであって、ネットを習熟した“netizen”の若者世代のものといった範疇を超えて、新しい寄付の実践の可能性を示している。

寄付行為の簡便性にはじまり、寄付者の自己認知・承認欲求、そして寄付を受ける側との関係性など複合したニーズに対応できるように募金活動そのものを、参加意欲をそそる魅力あるものへと改善していくこと、さらには、第4章で示した米国のNGO法人**ハビタット**のように、寄付そしてボランティアを自らのコア・ビジネスに組み込むなどして事業トータルでイノベーションを起こしていくことが、ソーシャル・エンタープライズ側のイニシアティブとしても必要である。

以上のように、ボランティア、寄付など向社会的行動の動機には、利他的なものと同時に、感謝され、認められたい、人と出会い、相手が自分の行為に「同感」してほしい、「是認」「承認」してほしいなど、より利己的な欲求とともに、自らの専門性を活かすプロボノのような卓越性の追求といったものもある。ネットの普及も追い風となり、社会貢献により参加しやすい環境も整ってきた。収入などの利得欲求か、もしくは社会貢献かの二元論ではない。そして、社会イノベーションの担い手を増やす意味からも、彼らに、「仕事」と「稼ぎ」のバランスをとりながら、「修行」と「貢献」の機会を提供できる、言い換えれば、働く喜びそして徳・卓越性の実践の場としてのソーシャル・エンタープライズの潜在力は高い。

5. 4 事業領域・顧客価値提案

本章では、先ず社会的な起業の基層的な動機を利他的、自己犠牲的なものに限らず、社会課題を自分ごと化し、仕事化する、起業家たちによる徳・卓越性の実践の中に求めた。

自らの生き方・働き方も投影しながら、社会的・個人的・事業的の3つの領域での諸価値が共鳴する領域を総有的価値(common value)とし、その価値が実現される総有的社会を目指して、“志”(mission)を定義した。それは、自らの存在理由であるとともに、社会的に期待される成果を示すもので、何のために起業するのか、どのような事業体になろうとしているのか、に答えるものだ。

この起業の最初のステップでは、社会的な起業の特質からも、自分がしたいこと、望むこと、出来ること、といった視点より、共通善を念頭に、「社会・世の中が一体、自分(たち)に何をすることを期待しているのか(What does the world expect of us?)」という視点がより重んじられる。

そして、本節では、向社会的なボランティアや寄付など個人的な行動を超えて、ソーシャル・エンタープライズという持続的な事業活動を通じて、社会課題を解決し総有的価値を実現するためにも、先に定めた“志”(ミッション)をもとに、事業領域を決め、顧客そして広く社会に対して、より実践的な価値提案(value proposition)を戦略的に定義する過程を考察する。

つまり、その価値提案の要素としては、どこの事業領域で、誰(顧客・利用者・支援者など)に対して、どのような価値(課題解決・機能・顧客満足・喜び・変革支援など)—そして競合より魅力的な価値—を、どのような自らの強み(コア・コンピタンス、技能、ノウハウ)を活かしながら、創造し提供しようとするのかを定めることである。強みは、価値提供が可能である根拠であり、同時に、もしそれがクリティカルな場合は、弱みの改善も伴うものでもある。この時点では、“志”を実践に移すことへのコミットメントを組織の内外に表明することになり、トライ・サークル・モデルの中の事業的価値の窓を通して、顧客・社会のニーズに応じた価値の創造と提供に重心が置かれることになる。

ところで近年、企業の中には、株主への配当責任を求められながらも、社会的価値vs経済的価値といった二項対立ではなく、いわゆる“ダブル・ボトムライン”とも呼ばれ、その二項間の折り合いを戦略的に自社の事業活動の中に見つけていこうとする動きがあることを第1章3節で示した。

さらに、事業組織としての経済合理性一辺倒ではなく、それを構成するメンバーそれぞれの労働・暮らしという視点、つまり社内、顧客、取引先といった「仕事集団」だけではなく、家族、友人、地域、趣味・関心といった地域の「生活集団」の両方に属しながら、働きがい・生きがいを求めているという一人ひとりの働き手の視点からも、地域の総有的価値の創造をとらえることもできる。これは第3章3節で言及した、「稼ぎ」ではなく「広義の仕事」に通じる考え方である。

つまり、地域社会にとって大切な価値、一事業者として顧客・社会に提供する価値、そしてその事業に関わる人々の働く喜びの3つの価値系が折り合い共鳴できる価値領域を見つけ、それぞれの事業者が創造し、地域に提供しようとするものであり、その実践例を、古くは近江の商人の三方よし、ソニーの設立趣意書、そして米国のホールフーズなどにみた。そして、それらの上に、他の参加主体の事業活動が起こすイノベーションそして価値創造とも相いまって、地域全体がより善いものに転換していく素地をつくることになる。

又、この価値創造プロセスにおいて、いわゆる「自利」と「利他」が二律背反することなく、ソーシャル・イノベーションを視野に入れた最適のバランス点を見つけ、これをもとに顧客さらに広く社会に提供しようとする価値提案(value proposition)を定義する。そして、このバランスは、事業体の価値観、さらには起業家そして事業体固有のパーソナリティの表れであるとも言える。

さて、事業(体)のミッションが定まったことを前提にして、次にそこに込められた起業の意志を現実の事業活動にコミットさせる意味合いをもつものが顧客価値提案である。そしてそれを定める準備方法として、マーケティング戦略策定の入口段階で広く使われているSWOT分析がある。

右図のような4象限に、自らの組織に内在し自らが働きがけでき影響を及ぼせる強み(strengths)と弱み(weaknesses)、さらに、自分たちの事業にとって追い風となるような機会・チャンス(opportunities)、そして事業にとって向かい風、つまり障害、脅威(threats)、リスクとなるような自らがコントロール不可能な環境要因を書き出してみる。

次に、4象限に挙げられた多様な項目間での相互関連性、因果関係などをひも解いてみる。自分たちの強み・弱みそして制約条件も含めて置かれている状況を皆で共有し、今後の事業展開の可能性をシナリオに描いていくことになる。

このSWOT分析も参考にしながら、次に、顧客ニーズ、市場セグメント、技術・ノウハウなどコア・コンピタンスなども含めて、その中から当該事業に適した切り口を見つけ、それを座標軸にしながらから事業領域(ドメイン)を定義する。その上で、想定する顧客、市場・社会セグメントのニーズに応じて提供する自らの価値のスコープを顧客価値提案として定める。事業組織全体としての価値提案、さらに事業領域に含まれる(複数)セグメントごとに事業展開をするのであれば、事業ごと、商品・サービスごとの価値提案に落とし込む。

そして、それが、機能・価格・使い勝手などでの競合との差別化を意識した相対的な“ポジショニング”や提供される商品・サービスのもつ情緒的なキャラクターも含めた“ブランディング”のベースとなる。価値命題をそのまま一文で表現する方法もあれば、その価値をより具体的にイメージしやすいように、“物語(narrative)”にする方法もある。

企業マーケティングでは、全社的なコーポレート・ブランディング、そして事業部ごとの商品・サービスなどを対象とするブランディングがあるが、複数の事業やプログラム(第6章3節)を展開するソーシャル・エンタープライズにとり、後者型のブランディングも参考になる。

SWOT分析、事業領域、顧客価値提案、ポジショニング、ブランディング等は、広く普及したマーケティング・プラクティスであるので、本論考では詳述しないが、第7章7節の総括的な事例研究の中で、この戦略策定の過程を示している。ここでは、特に、次の2点を指摘しておく。

まず、SWOT分析は、目指すゴールに到達し期待される成果を出すために、どのような資源が必要で、それをどのような事業・活動に効率的かつ効果的に配分していくかを、複数のメンバーで

図5.4 SWOT分析

強み (Strengths)	弱み (Weaknesses)
機会 (Opportunities)	脅威 (Threats)

ブレインストーミングなどを活用しながら検討していくフレームワークであって、方程式のように自動的に解を導いてくれるものではない。思いつくあらゆる要素を一枚の紙の上に書き出し、皆で喧々譁々の議論の中から自力で方向性を見つけていくものである。

さらに、以上のような価値提案に至る一連の作業からは、次のような効果が期待できる。(1)志(意志・思い)が行動に変わっていく、(2)目標とするベクトル(方向)へ進む上で必要となる資源とやるべきプロジェクト(複数の場合はその優先順位も含めて)が見えてくる、(3)自分たちの社会的な存在意義、アイデンティティが関係者の中で共有される、(4)ミッションがより具体的なイメージで表現されるために、顧客・利用者・被支援者のみならず、ボランティア・寄付者・支援者も共感して支援がしやすくなる、(5)事業をはじめるときだけではなく、環境の変化に応じて時折、作業を繰り返し行うことで、それまでの活動をレビューし、もし必要があれば方向修正するきっかけとなる。その上で、ミッションそして顧客価値提案にも込められている、事業運営を通じてその実現を目指すとする、実際的な社会的成果(アウトカム)やインパクトを、できるだけものは数値化して定める。これは、第7章6節で議論する成果評価の前提となる目標設定の意味をもつ。

次節では、事業ドメインそして顧客価値提案の策定に関する実践事例として、高齢者介護や障害者支援などの社会的対人サービスの分野で特徴的な事業展開を行う複数のNPO法人他の事例を取りあげ、彼らが自らの事業をポジショニングする上での切り口を相対的に論じる。但し、取り上げた事例数にも限りがあり、業界を網羅的に分析することを目的としていない。

対人的社会サービスの事業者群であって、彼らの支援ソリューションに関しては、その専門分野に応じて、より専門的な考察が必要となるであろうが、本論考ではあくまでも、それぞれのソリューションの特徴的な部分には言及するが、彼らがいかに戦略的に事業領域そして顧客提供価値を定義しているかといった観点から比較し考察を加えるものである。

5. 5 事業領域・顧客価値提案の諸事例:高齢者介護・障害者支援事業者

5. 5. 1 NPO法人 福祉サポートセンターさわやか愛知

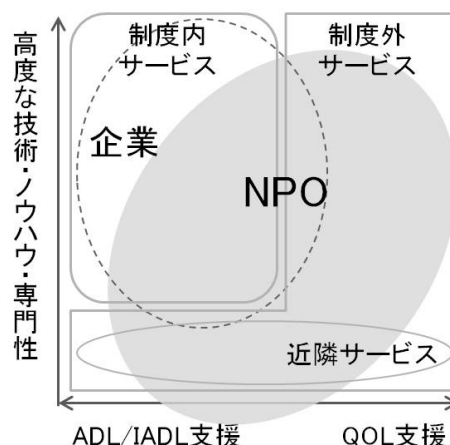
NPO法人福祉サポートセンターさわやか愛知は、愛知県大府市で1994年に任意団体「たすけあいの会」として活動をはじめ、1999年にNPO認証を受け現在の名称に変更し、2000年には介護保険指定事業所となった。

『誰もが住みなれた地域で安心して暮らせるふれあい社会づくり』をミッションとして掲げ、訪問介護、通所介護、居宅介護支援、障害者支援、老人憩いの家の委託管理、地域の宅老所の運営、制度外の各種在宅サービス、子育て支援など、幅広い事業を展開し、地域密着型ケアを提供している。事業規模は3億7300万円となっている(平成23年度)。介護系NPOの彼らは事業領域を、次頁の2軸で捉えている¹⁷⁰。

¹⁷⁰ 2012年7月31日に経済産業研究所主催のRIETI シンポジウム「『新しい公共』の担い手としてのサードセクター」での、中間支援組織・市民フォーラム21・NPOセンターの藤岡喜美子氏の講演資料を参考に筆者が作成。

縦軸は、サービス提供者として、どれほど高度な技術・ノウハウ・専門性を必要とするか、いわゆる必要とされるコンピタンス(能力)レベルの軸である。横軸は、利用者ニーズからの視点で、ADL(日常生活動作:食事、排泄、入浴、移動など)そして IADL(手段的日常生活動作:買い物、洗濯、掃除、家事全般、金銭管理、趣味のための活動など)を支え基本的な生活力を強化するサービスから、豊かな生活の質(QOL)や「その人らしさ」を支えるサービスまで幅広いスペクトラムで、利用者ニーズを捉えようとするものである。

図5.5.1 高齢者介護・障害者支援サービス-1



出所:2012年7月31日に開催されたRIETI政策シンポジウムにおける、NPO法人 市民フォーラム21・NPOセンター事務局長、藤岡喜美子氏の発表スライドをもとに筆者が作成

チャートの左上には、より専門性が要求され、かつ基礎の生活力支援を必要とするものとして介護保険、障害者自立支援の制度枠内サービスを、右側には制度枠外サービス、そして専門性を必要としない下部には、ゴミだし、部屋の模様替え、庭の水やり、買い物・趣味の外出の付き添い、ペットの世話など、近隣サービスとしてセグメント化している。

民間企業は介護保険制度事業の左上セグメントとその周辺(点線部分)に多く見られるのに対して、彼らは企業と競合する制度枠内セグメントに加えて、企業があまり手をつけない、QOL ニーズも充足できる制度枠外サービスさらに近隣ニーズにも対応している。

そして、彼らが描く事業領域は、介護保険制度、障害者自立支援制度の枠内のサービス(デイサービス、訪問介護、ケアプランなど)だけではなく、創業時からの「たすけあいの会」をブランド名とする制度外サービス、近隣サービスも含まれた領域(影の部分)として定義する。その上で、上述のミッションの実現を目指すところから、「暮らしのお手伝いまるごとします」という顧客価値提案として明快なキャッチフレーズが生まれた。

その上で、「まるごと」が示唆する支援サービスには、介護保険・自立支援の制度枠を超えて、QOLを重んじた在宅サービス、会員制で24時間対応の緊急ナイトサービス、ナースサービス、介護認定を受けていない人も利用できる宅老所、行政委託の配食サービスや老人憩いの家の運営などがあり、受益者負担のサービス群である。その上に、さらに、高齢者・障害者の領域を超えて、子育てサービス、病児病後児保育も手掛けている。

そのように彼らが掲げたミッション、事業領域、顧客価値提案が、業績にも反映されている。平成23年度の彼らの制度内・制度外を含めた活動時間の割合では、介護保険事業と障害者福祉事業が全体の約4分の1づつ、そして制度外の「たすけあいの会」サービスが半分を占める。制度内事業に自治体から委託事業も足した公的な事業からの収入が約6割で、制度外サービスを中心に自主事業で4割を稼ぐ構造になっており、会費・寄付・助成金などの割合は僅かである。

5. 5. 2 NPO 法人 ケア・センターやわらぎ・社会福祉法人 にんじんの会

次に、「さわやか愛知」に先んずること1987年に任意団体として在宅福祉サービスからはじまり、介護保険制度の導入を前にNPO法人化するとともに、導入後には新たに社会福祉法人を設立し、大規模の老人介護・保険施設も含む7ヶ所の拠点を展開し、非常勤も含め600余人、グループ合計の事業規模でも、さわやか愛知の10倍強の、NPO法人ケア・センターやわらぎそして関連する社会福祉法人にんじんの会がある。彼らの創業からの事業発展の推移と事業モデルは、第6章3. 8節の事例研究で詳述するが、彼らの事業群を、先の事業領域マップにプロットするとすれば、営利企業の活動エリアとした点線ゾーンにより近いものとして捉えることができるだろう。

『介護はプロに、家族は愛を¹⁷¹⁾』を提唱しながら、ケアの技術・専門性さらにISO認証も取得し高めたサービス品質・効率性が発揮されて、その中には長年、顧客に支持されてきた在宅介護も含まれるが、今や制度内サービスが9割を占め、制度外の自主事業の割合は限定的である。

前出のさわやか愛知と比べると、在宅ケアでの実践知の蓄積の上に、社会福祉法人による老人ホームなどの施設運営で事業規模が拡大し、制度外の QOL より規模の拡大にも応じた運営効率・品質の向上が経営課題としての重要性を増している。

介護保険制度が始まり、そして福祉法人の設立以降、彼らの事業規模は拡大し事業モデルが変化したことにより、彼らの総収入に占める自主運営事業の割合は一割程度になった。

5. 5. 3 株式会社 元気広場

ケア・センターやわらぎ以上に、介護保険制度枠内だけに事業領域を特化させた企業がある。静岡の老舗企業が異業種からの多角化事業として、介護保険の要支援を対象にフィットネスクラブ感覚のリハビリテーション的アプローチによる介護予防に集中して、50坪程度の通所サービスを2010年から展開する、株式会社元気広場である。

『元気で長生き～寝たきり老人のいない町づくり』を事業理念として、介護保険制度の中でも「要支援1・2」だけに特化した100%制度枠内サービスで、運営ノウハウと介護予防の効果測定データを蓄積し、それをもとに日本全国の地場で遊休不動産のある有力企業に対して、多角化策として、事業としても持続可能なSC (Social Contribution 社会貢献) 運動として提供している。

身体機能向上、生活機能向上、脳活性の3つのメソッドを使い、高齢者が自ら体力をつけ、楽しく生活でき、精神面でもタフに暮らせ、寝たきりにならず元気に自立した生活ができるように支援する介護予防通所介護施設である。

元気広場では、要支援から自立に改善したり、要支援2から1に改善する利用者が10%を超え、又、要支援から要介護もしくは要支援1から2へ悪化する割合は8%に抑えられており、この健康への効果は、1施設当たり年間で介護などの国家予算支出の1千万円削減に繋がるとする。

¹⁷¹⁾ 創設者で現理事長の石川治江の著書『介護はプロに、家族は愛を。』2000年 ユーリーグ株式会社

彼らは、事業領域マップに示された制度内サービスでも、さらにその一部分に特化した事業を行っている。自社の直営は6か所に限定し自らの規模の拡大を目指していない。

ノウハウ、スタッフ教育、施設器具などをパッケージにして全国にスケールアウトし、その対価を収入源とする事業モデルで、全国17か所(直営6か所、SCが11か所)においてSC(導入企業をフランチャイジーFCではなく Social Contribution のSCと呼んでいる)企業が元気広場を展開している。そして、彼らが言うところの、利用者、利用者の家族、スタッフ、国、取引先、SC運営会社の「六方よし」の考え方で事業をすすめている。

以上の事例とは異なる佇まいをもつ形態として、1986年に厚生省(当時)が痴呆性高齢者対策を始める以前から、普通の家で普通の生活を送るという思いから、その後、託児所の「託」ではなく自宅の「宅」の字を用いた「宅老所」と呼ばれる民間の「小規模多機能施設」が活動していた¹⁷²。その多くは木造民家を改装して、デイサービスを中心に、1日の利用者数も10~20名程度で小規模。施設によりその組み合わせは様々であるが、通い(通所)、泊まり(ショートステイ)、住む、訪問(居宅)、制度外サービスを組み合わせた運営が行われてきている。先駆的な実践としては、群馬の「デイセンターみさと」(1983年開設)、埼玉の「元気な亀さん」(1986年)、宅老所という名称を初めて使った福岡の「宅老所よりあい」(1991年)などがある。

5. 5. 4 元気な亀さん

迅速な対応の必要性から敢えて法人組織や後援組織をつくらず、自らを「ピープル福祉事業社」とよぶ「元気な亀さん」代表の瀧本信吉は、老人病院の看護婦をしていた妻と開所した。ボケ老人と呼ばれた時代から認知症の高齢者を受け入れ、収容・隔離・管理・拘束を否定し、大家族の雰囲気の下、個々人の意志を尊重し、より人間的な生き方を追求しながら、思いやりの精神でそれを実践してきた。今は、幼児から高齢者まで障害の有無を問わず、他の介護施設になじめず行き場を失った人も含めて、すべての人を受け入れ、各人のニーズに合わせて24時間365日、終身、ショート・ロングステイ、デイケア、在宅介護、訪問介護、家事代行などを提供する小規模多機能施設である。そこには、サービスを売る(助ける人)、買う(助けられる人)といった境を越えて、3世代同居生活の大家族のような関係があり、ドキュメンタリー映像がその様子を伝えている¹⁷³。

瀧本は、制度化すると機能優先となり、利用者を制度に合わせることになるし、行政がいくら受け入れ態勢を作っても、そこからはみ出す人は必ずでてくる、と言う。又、「一律に決められた(やらされる介護)はしたくない、一人ひとりに相応しい介護を見つけていきたい」とも。

¹⁷² 2006年度の改正介護保険法において、小規模多機能居宅介護など地域密着型サービスが新設されることになった。ここで先行事例として取り上げた組織・団体が取り組んできた、高齢者、障害者、子育て支援を、近隣の生活圏において提供するという考え方が定着していくことになる。

¹⁷³ 4か所の宅老所の日常を映像にした大宮浩一監督ドキュメンタリー映画『ただいま それぞれの居場所』(2010)、同パンフレットに掲載の瀧本信吉と大宮浩一の対談『亀さんの、僕らの十五年』、同監督作品『季節めぐり それぞれの居場所』(2012)、「元気な亀さん」のウェブサイト <http://www17.ocn.ne.jp/~genkame/>を参考にした。

近年、「宅老所」を始めた若い事業者の中には、大規模な介護施設での勤務経験のある者が多く、自らの経験も踏まえ、理想の介護を具現化すべく、創造的な介護事業を立ち上げている。

5. 5. 5 NPO法人 デイサービス このゆびと一まれ

次に、NPO法人デイサービス このゆびと一まれ¹⁷⁴は、80年代から実践されていた宅老所に刺激を受けながら、富山県初のデイケアサービスを1993年に富山市内に開設し、その後、彼女たちの事業モデルを地元自治体が独自に補助金とともに支援を行い、それが「富山モデル」と呼ばれ、全国にその影響を及ぼしている。

代表の惣万佳代子を含め、日赤病院に勤務していた3人のベテラン看護師が、退職金をもとに中古住宅を改造した民家を使って、異なる制度のタテ割を超えて、高齢者、障害者そして障害児、健常児と一緒に、住み慣れた地域の同一施設である“デイケアハウス”に迎え入れ、その後、いわゆる「共生型ケア」と呼ばれるようになる活動を行ってきた。開所して最初の利用者は、なんと高齢者ではなく、障害児と何年も美容院にいけていない彼の母親であったという[惣万 2002: 25]。

今は、従来からのデイサービスに加えて、ショートステイ(短期入所施設)、認知症対応型グループホームなどの機能を持つ4施設を市内2か所で運営する。利用者は一日約30人、基本利用料金は一日2,500円で、介護保険、障害者自立支援法などのバウチャーも利用できる。スタッフは職員28名、有償ボランティア6名、無償ボランティア40名。

起業の動機は、病院で看護婦として働いている時に、最後の場面になると「家に帰りたい、畳の上で死にたい」とお年寄りが泣いている場面によく立ちあい、そこで働いていることの限界を感じたからだという。さらに、惣万が訪れた老人ホームでは、まるで生きる気力を無くしているかのようにお年寄りたちが全く話もせず一日を過ごしている姿を見て違和感を持ち、「子どもといっしょに笑ったり、怒ったり、歌をうたったりすることはどんなリハビリよりもよい」と思ったからとも言う。

これは、第2節で提起したトライ・サークル・モデルを使って言いかえるとすれば、お年寄りの置かれている介護状況を変えたいとの社会的価値、病院とは異なる仕事をしたいという個人的価値、そして地元の普通の家で高齢者・障害者・子どもと一緒に過ごせる「場」をつくるのが解決策になるとの事業的価値が共鳴し、彼女たちの徳をもって卓越性の追求に向かわせたと言える。

事前に実証実験もしていないのに、彼女たちに「共生型ケア」モデルが機能すると思わせた背景には、第4章2節で総有的な社会の例として挙げた富山県では3世代同居、兼業農家が多く、伝統的な共同作業や共同負担の「万雑(まんぞう)文化」が今でも健在であることがある¹⁷⁵。女性の有業率も全国1位で、子どもを地域で育てる環境そして社会的関係資本の蓄積もある。これは、このような文化、人と人の関係性がない他の地域に「共生型ケア」の方法論だけ移植しても、同様

¹⁷⁴ 「このゆびと一まれ」に関する記述は、ウェブサイト <http://www.geocities.jp/kono_yubi/>、惣万佳代子代表の著書(2002)『笑顔の大家族このゆびと一まれ「富山型」デイサービスの日々』(水書坊)、平野隆之(2005)『共生ケアの営みと支援 富山型「このゆびと一まれ」調査から』(CLC)、惣万のインタビュー画像「第4回【福祉編】1/3 NPO 法人このゆびと一まれ」YouTube<<http://www.youtube.com/watch?v=B7qPhz1qfg>>を参考にしている。

¹⁷⁵ 「万雑文化」については第4章2. 1節で詳述している。

の効果を期待できるとは限らないことを示唆する。又、彼女たち3人がベテラン看護師だったことで、さまざまな属性と事情をもつ利用者が「場」を共有することへの不安・懸念を軽減することに役だったという。

その彼女たちでさえ最初の1年間は利用者が来なかったとのことだが、その後の活況が証明しているように、医療の専門家、介護の専門家そして何よりもその利用者たちと共にお互いに寄り添い彼らのニーズに応じた「場」をつくること、つまり次章の第2節で論ずる「使用価値の協創」が利用者そしてその家族のみならずそこで働くスタッフ、関わる地域の人たちに与える効果は大きい。

そして、彼女たちは、『住み慣れたところで最後まで尊厳をもって、自分らしく生きる』ことをミッションとしながら、それをボランティア活動ではなく、持続可能な事業として取り組んできた。これは、自らがプロの病院看護婦としてのキャリアを辞めて、第4章3節で示した、単なる「稼ぎ」ではなく、人・地域との関係性の中に新たな価値をつくる「仕事」を目指して起業したことを物語っている。

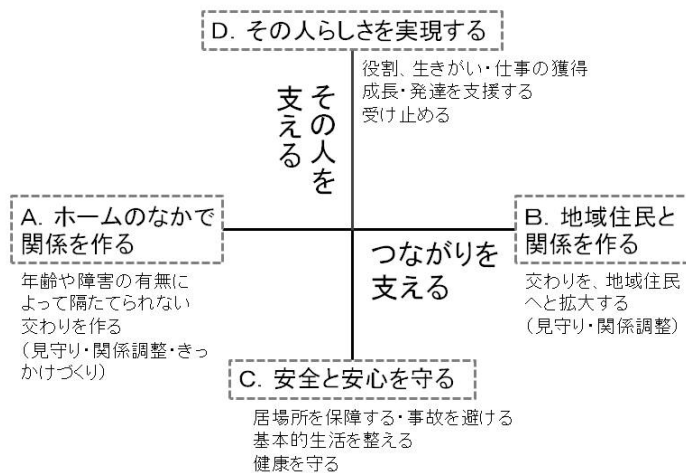
その理念を実践すべく立てた彼女たちの運営方針として、まず、年齢、障害の有無に関わらず「誰もが必要なときに必要なだけ利用できる」、「誰もが主役で、認め合い支え合う、地域の大家族」、そして介護保険や障害者自立支援法など「制度にとらわれることはないが、制度資金は活用する」などが挙げられる。さらに、職員スタッフの中には、惣方ら看護師をはじめ他の専門家、そして有給・無給のボランティアには障害者も含まれていたり¹⁷⁶、高齢利用者が子守りをしたりというように、「世話される側から、世話する側へ」という、もう一つの考え方が実践されている。

「このゆびと一まれ」の理念でもあり運営方針でもある「共生型ケア」は、上から強制された理念ではなく、自発的にその「場」に生まれてきたものであり、その「場」づくりと日々の実践がシンクロしている。スタッフの運営マニュアルはなく、「自分が気づいて行動する」が行動指針となっている。

社会福祉学者の平野隆之は、聞き取り調査ならびに日誌調査から、右図のように、スタッフたちが日々の活動の中で「その人を支えるケア」に加えて「つながりを支えるケア」のどちらか単独もしくは、両方の軸を組み合わせて、時には2軸の間のトレードオフも含めてケアを行っているとする[平野 2005: 70-72]。

その人だけを支えるのと比べて、人と人との関係性、全体としての「場」づくり、そして地域住民との関係性にまで関心と注意を払うには負担が増えると考えが

図5.5.5-1 ケアを組み立てる2つの基本軸の構図



引用: 平野隆之(2005)『共生ケアの営みと支援 富山型「このゆびと一まれ」調査から』(CLC) p.71 図2-6 ケアを組み立てる2つの基本軸の構図を転載

¹⁷⁶ 2013年4月には、障害者就労が地域共生型障害者就労支援事業B型の指定を受け、デイサービスで掃除、食事補助、食器洗いなどの仕事を提供する「はたらくわ(和と輪の両方の意味)」に発展している。

ちであるが、逆に自分ひとりで支援するのではなく、利用者どうし、地域も含めて支え合うことにもなる。そのことにより、その人は支えられる人から、支える人としての役割そして生きがいを得ることにもなる。そして、ここにこそ「共生型ケア」の醍醐味があるのであろう。多様な年齢や立場、生活課題をもつ人が集い、世代や障害を超えた関係が形成され、相手によって変化する多様な役割を持てる場として特徴づけている。

平野は、共生ホームといわれる空間に形成されるスタッフや利用者相互の関係や結びつきを、各メンバーがどのように「うけとめ」ているのかを把握することで、共生ケアの構図を解明できるとする。利用者および家族は「このゆびと一まれ」を、さまざまな人・スタッフとのかかわりあい、ふれあいができ、何でも頼める場と感じている。また専門職としての職能を信頼できる存在として、さらに利用者本人にとり意味があって、自らが選択している場としてうけとめている。知的障害をもつスタッフは、生活者としての力を獲得していく場であり、有償であること自体が目的ではないが、そのことによるプレッシャーも含めてその意味を考え、自らが働くことを選択し自らの存在を知る場であるとうけとめている。そして、町内の住民、ボランティアたちは、地域で生活していくために心強い存在であり、誰かのためではなく自分にとって意味のある場であると同時に、安全面での確保が重要であることと、彼らの営みを知ることで、自分たちの地域社会の理解が深まるものとして、うけとめている[平野 2005: 3, 87-110]。

ところで、開設1年目は利用者が集まらず、全国からの寄付金で持ちこたえたが、制度の枠にとらわれずに利用者のニーズに民間で柔軟に応えようとした彼女たちの取り組みも受け入れられ3年目には安定した、と惣万は富山NPOチャンネルのインタビューで答えている[惣万 2012]。

そして、彼らの先駆的な自主運営事業は、富山県の単独補助事業、「在宅障害児(者)デイケア事業」(1996)、「民間デイサービス育成事業」(1997)として条例化され、経営の基盤が安定することになる。介護保険制度がスタート(2000)する以前に、障害者、高齢者、託児所など国の縦割りの制度に横断的な支援を地元自治体が踏み切ったのである。サービスは保険給付、住宅取得は行政負担、制度外サービスは利用者負担の複合的財源が確立した。その後は1999年にはNPO法人認定、さらに、2003年には、特区により介護保険通所介護の障害者利用が可能となり、「富山方式の共生ケア・モデル」として、県内外そして全国に普及していくことになる。2013年10月には第6回共生ホーム全国セミナーin 富山を開催し、全国から880名が参加した。

又、同様に制度的な枠を超えた小規模多機能の介護モデルを地元自治体が支援した成功事例に「広島方式¹⁷⁷」がある。

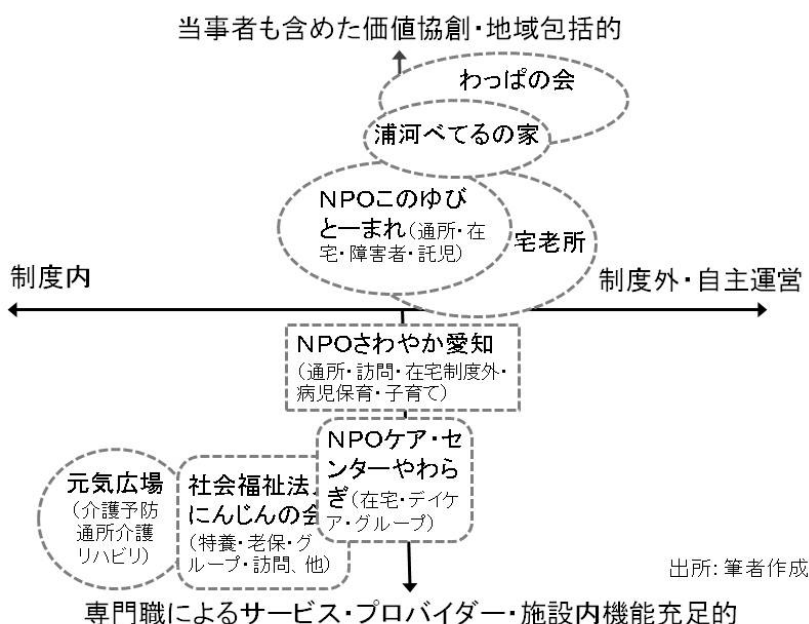
さらに、「このゆびと一まれ」の共生ケアの原点は前出の「元気な亀さん」のような宅老所にあるとも言われ[平野 2005: 18]、両者の実践には共通項も多い。彼らが提供する個々のサービスの内容から判断して、先に示した図 5.5-1 の事業領域マップ上では、制度外そして子育て支援も行う「さわやか愛知」に近いものとして位置づけられるかもしれないが、その理念、運営方法には違い

¹⁷⁷ 同じ頃に、広島県庄原市総領町で、**社会福祉法人優輝(ユーシャイン)福祉会**が、各戸に外玄関を用意しながら6軒の高齢者や障害のある人たちが、住み慣れた地域で自宅と同様の個人生活ができるグループホームの「トータルケア・ホームゆう愛」を開設。広島県が単独補助し、「広島方式」として全国に知られている。

があり、彼らの特徴を表しきれないので、異なる軸を使った新たなマップを提起する。後述する精神障害者支援に取り組む浦河べてるの家のような事例も含めて、同一の座標軸を基に配置するには難しい面もあるが、地域の社会的弱者に対するケアを提供する多様なソーシャル・イノベーターたちの取り組みの特徴を相対的に捉えようと試みるものである。

最初の事業領域マップ、図 5.5-1 の縦軸には、サービス提供者に必要とされるコンピタンス（技術・専門性）をおいたが、下に示した改定版の図 5.5-2 においては、利用者・被支援者との関係性をどのように捉えながら、又、地域（の人々）も巻き込みながら、支援者としての力量（専門性も含む）を発揮しようとしているのか、言い換えれば、それぞれの事業体の理念、事業活動方針（目標を達成するための戦略）、のようなものを示す軸として捉えている。

図5.5.5-2 高齢者介護・障害者支援関連サービス-2



NPO法人ケア・センターやわらぎ、および社会福祉法人にんじんの会、そして要支援セグメントに特化する株式会社「元気広場」は、制度に沿って専門性とサービス効率で卓越性を追求するプロのサービス・プロバイダーとしての位置づけで、民間企業との市場競争にもさらされている。

一方で、利用者はあくまで被支援者であり、再分配的であるが基本的には市場サービスによってもたらされる交換価値の受け手である。そしてスタッフには、標準システム化された手順に沿って目標サービス品質を提供することが求められる。

それと比べると、地元で根ざして小規模で多機能であることも含めて、「元気な亀さん」のような小規模多機能の宅老所そして「このゆびと一まれ」のような共生ケアでは、利用者一人ひとりのニーズに柔軟に応じてその人を支えるケアと同時に、人と人とのつながりを支えるケアが実践されており、利用者は受け身の被支援者から、互いに支え合う支援者の役割を自然に演ずるような「場」づくりが行われており、共に生きるコミュニティを生みだしている。サービス・プロバイダー同様にスタッフ個々人の専門性・経験・スキルも必要であるが、それ以上に、事業体の理念、価値観、活動

方針への共感にもとづいて、利用者そして場の関係性への洞察力と共に自分で気づき考え行動することが期待される。多様なニーズをもつ利用者との関わり合いにはマニュアルでの対応が難しい反面、それだからこそ、利用者もまた他の利用者への支援者としての役割を見だしやすく、それがエンパワーメント効果をもつことになる。

サービス・プロバイダーが創造する交換価値としての市場(制度)価格に見合ったサービスを選んで享受するというより、利用者も一緒になって使用価値を創造する場への参加といった意味合いが大きくなる¹⁷⁸。

「このゆびと一まれ」を修正した事業領域マップ-2(図5.5.5-2)の上に示すには、制度外のニーズへの対応も含めて、右上の象限にありながら、行政の制度も活用するので、一部は左上の象限にも入り込む位置になると想定できる。さらに、地元自治体が単独支援し「富山型」と称されるまでに公共的な取り組みとして県内外にも普及されているので、宅老所より少し左寄りの位置とした。

5.5.6 社会福祉法人 浦河べてるの家

次に取り上げるのは、自分の病気を自分で研究する「当事者研究」の実践で知られ、統合失調症などを抱える人たちが共に働き、暮らす共同体、北海道浦河町にある社会福祉法人 浦河べてるの家である。仮説的に、事業領域マップ-2の縦軸を上延ばし、右上の象限に位置づける。

1978年に、精神障害からの回復者数名が、浦河教会の片隅で昆布の袋詰めの下請け作業をはじめたのがきっかけで、1984年、社会的支援の乏しさや弱体化する地域経済が、精神障害を抱えながら生きようとする当事者自身の生きづらさと重なり合ったとき、「地域のために、日高昆布を全国に売ろう」との動機から「べてるの家」が設立された。今では、精神科だけではなくいろいろな障害を持った人たちが160人が20人のスタッフと共に、自分たちで起業した昆布作業、清掃、福祉機器、カフェ運営、講演・ワークショップ企画などに加えて地元の会社でも働き、共同住宅、グループホームなど13ヶ所で共同生活をし、それを地域の日赤病院、保健所、社会福祉協議会、学校、役場などが支えている。障害者が町とともに暮らしており、全国から年間2000人以上の見学者が訪れるほど、その取り組みが広く知られている¹⁷⁹。

精神病院の入退院を繰り返す患者¹⁸⁰をより理解したいとの思いから、ケースワーカーの向谷地生良が、障害者たちと共に働き、暮らす中で、精神科医師とも協働しながら、病院ではない、生活

¹⁷⁸ 交換価値、使用価値、さらに使用価値の協創に関しては、第6章2節で詳述する

¹⁷⁹ べてるの家のウェブサイト『べてるねっと』<http://bethel-net.jp/> 向谷地生良(2006)『安心して絶望できる人生』(NHK出版)等の著書、映像『べてるの家』YouTube<<http://www.youtube.com/watch?v=-mzCeqpZo5g>>、2012年12月9日に横須賀市総合福祉会館で開催の「当事者研究会」他の研究会、講演会等を参考にしている。

¹⁸⁰ 第1章3.1節で、イタリアでは1980年代に精神病院が廃止され、地域に戻された患者たちを迎え入れて共に働く社会的協働組合が生まれていったことに言及した。それと比べて、日本の精神科のベッド数は人口あたりで先進国平均の4倍近くある。1年以上入院している患者は約20万人いる。その原因には、精神科の診療報酬が、内化や外科の3分の1であること、地域に受け入れる準備ができていないことなどがある。2014年7月に発表された厚労省の有識者会議の報告書でも、障害者の地域移行—ピアサポート・生活支援・就労支援・自治体からの補助—よりなる地域協働での支援を受けながら地域で暮らすことを Assertive Community Treatment (ACT) と呼ばれている—が提言されたが、病院・地域どちらの事情も配慮して、病院施設内でのグループホームでの仮住まいが争点

の中で、そして働くことの中での治療方法として見つけていったのが、2001年にスタートした彼らのソリューション、「当事者研究」である。

向谷地は、「一緒に金もうけをしよう」という彼の誘いに患者たちが最も目を輝かしたといいながら、社会と接点を持ちながら自ら働くという体験からの気づき、そして自発的な取り組みの重要性を説く。ところが、一緒に仕事を始めてみると、出勤してこない、急にいなくなる、疲れるとすぐ帰る、そして爆発する・・・このような人たちと助け合って働くにはどうしたらよいのだろうか、との思いから、「自分のことを研究でもするか」との一言で、当事者研究は始まった。

そして、料金を払って専門家の指導を仰ぐといった、これまでの障害者の受け身的な生活から脱却し、自分たちの経験知を大切に、自分を知り自分の助け方を自らが語り、仲間と伝えあうことで、その場全体が豊かさを取り戻す。つまり、悩みを苦労に変え、苦労をテーマとして研究し、個人苦を世界苦に変え、互いの仲間の治療に役に立つことを実証してきた[向谷地 2006: 36]。

統合失調症などをかかえる人たちと、べてるの家を起業し、「働く」ことを通じて、他人を蹴落とす競争や自己否定にもとづいたガンバリではなく、自他にやさしい生き方、暮らし方ができて、当事者の経験に学ぶ地域社会をめざしてきた。

「回復とは、単に個人がかかえる症状の改善ではなく、人のつながりあう場としての家族や職場、地域そのものの回復により、人が人として尊重される人間の復権こそが大切である」と向谷地は、日本労働者協同組合(ワーカーズコープ)連合会主催の全国ケアワーカー集会2013(2013年12月16日)の講演で話した。

彼らの合言葉は、「自分の中に、仲間の経験の中に知恵がある」であり、そこには、当事者同士が互いに支え合う、いわゆるピア・サポート(peer support)が実践されている¹⁸¹。

当事者研究は、「統合失調症内部爆発型発熱タイプ」といったように自分の実感をもとにしたオリジナルな自己病名をつけることから始まる。向谷地(2006: 45)が精神科病棟の専属のソーシャル・ワーカーとして感じた、患者が専門家に囲い込まれ、管理されて、服従するという構造とは異なり、専門家に「当事者自身が持つ回復しようとする力を認め、信じる」ことを迫ることを意味する。そして病気の悪いところを治すという医療モデルではなく、健康的な部分に着目する希望志向のモデルとともに、我々一人ひとりが持つ無力、専門家の無力、家族の無力、当事者の無力、これがうまく繋がりがあったとき、つまり、「弱さと弱さ」が集まった時に「強さや優しさ」が生まれる、と語る。

これを、彼らは「弱さの情報公開」と呼び、生きにくい、働きにくいというのは個人の問題だけではなく社会皆の問題であるとする。第4章2節でソーシャル・イノベーションの〈目的〉として提起した“誰かのものであっても皆のもの”といった“総有的”(コモンズ的)な社会観に通じるものがある。

となり、障害者団体からの反発が起きている。このような点からも、地域の中で専門職の人が統合失調症患者と共に働き暮らすべてるの家は民間による先進のACT事例であり、地域協働のソーシャル・イノベーションの一つのカタチを示している。

¹⁸¹ 精神保健福祉領域では、ピアサポートを一段進めて、当事者そして元当事者が、プロシューマー(prosumer)として、福祉サービスの受け手に加えて、その送り手として働き、その対価を報酬として受けるといった取り組みが行われている [相川 2012]。プロシューマーに関しては、第6章2. 3節で詳述する。

さらに、専門家が治療やケアの主導権をにぎるパターナリズム¹⁸²に陥ることなく、又、援助の主役は当事者自身であるという「自助の援助(自分を助ける-セルフ・ヘルプ)」とも違い、彼らが掲げる『自分自身で、共に¹⁸³』との理念には、専門家の関与や影響力を否定することなく、専門家が持っている知識・技術と、当事者の持っている経験・知恵は対等であって、専門家との共働と連携が含まれている。その中から、研究者、専門家たちも、エビデンス(科学的根拠)にもどづく治療ではなく、彼ら自らに対しても当事者研究をして変化していく、つまり支援者・当事者の違いを超えて共に研究しているのである[向谷地 2013b]。

そして、浦河では、いくら自己決定といっても、人とのつながりを失い、孤立と孤独の中での自己決定は危険といった経験則から、「自分のことは、自分だけで決めない」という原則もある。それは、自分が最も力を発揮できるのは、自分の無力さを受け入れ、さまざまなこだわりやとらわれの気持ちから開放され、自分自身と人とのゆるやかな信頼を取り戻すことができたときだということを知っているからで、「当事者」であるということは、単に医学的な病気や障害を抱えたことのみをもっていうのではなく、自分自身の「統治者」になろうとするプロセスであるということもできる、とする[向谷地 2006: 67-68]。

彼らの一日は、全員参加の朝ミーティングで、各人が自分の体調と当日の作業時間を自ら決め皆に告げることから始まる。ここには自発的な取り組みを重要視していることが表れている。又、当事者研究の進捗状況を仲間同士で伝えあうだけではなく、定期的に町の人たちに向けて、自分の言葉で自分の世界を語る機会を設けており、障害を笑い飛ばしながら地域の絆を作ってきた。

自らの障害と向き合いながら、仲間とともに地元で働き、地元住民との関わり合いがソーシャル・キャピタルを形成し、それが地元経済の循環にも寄与し、「べてるの家」が日高昆布、競争馬に並ぶ地元の顔となり、障害をもった人たちが地域活性化のチェンジ・エージェントとなっている。

要介護の高齢者や身体障害者が直面する身体的な不自由さと精神障害者の抱える困難さを同列に捉えることはできないにしても、自分が地元地域の中に自らの居場所と役割を持ちたいとする基本的な欲求は同じであろう。この欲求に応えようとする点において、先に示したサービス・プロバイダーとの違いは、当事者主体での治療、労働による地域参加、そしてそれを支える「浦河べてる」が利用者そして地域と共に創るコミュニティがもつエンパワーメント効果にあると考えられる。

彼らの当事者研究が始まって10年、当事者と向谷地の協働は全国に広がっている。2013年には「当事者研究ネットワーク」というウェブサイトも開設され、彼らのソリューションというよりも、理

¹⁸² 向谷地は、パターナリズム(父権主義)によって、専門家が、治療やケアの主導権をとることによって、当事者は絶望的な現状の中で「見ない」「聞かない」「言わない」という態度によって現実との直面を避けようとし、さらに管理と無気力が強化されるという悪循環に陥る、としている[向谷地 2006: 66]。

¹⁸³ 向谷地(2013b)は、2013年12月21-22日開催の東京大学 UTCP/PhDC X べてるの家討論会「当事者研究の現象学」(4)の中で、フッサール(Edmund Husserl 1859~1938)が現象学で使った「自分で考える人」[ともに哲学する]に通じる考え方であるとした。討論相手の谷徹(2002)『これが現象学だ』(講談社現代新書)は、現象学を「事象(現実、直接体験)そのもの」を自らが直観し、さらに他の「自分で考える人」とともに哲学することで、事象そのものに真に接近でき、「現れる」という現場性と、それを他の人と「語る」ことで、見えているものがもう一段階よく見えるようになると捉えた。ことば、表情、しぐさ、さらには、べてるの家の場合は、協働により獲得する金などが「媒体」となってつくる私と相手との二人称での関係性の中で行われる「当事者研究」では、「モノド共同体」ではなく、対立、異質な経験をもつ人々を共同化させる「現象学的共同体」がつけられているとの討論が行われた。

念と方法論が普及するとともに他地域での当事者研究活動とも交流しながら—これは第6章4節で提起する「実践コミュニティ」の形成を意味する—、新たな実践知の創造の段階に入っている。

つまり、本稿で提起するフレームワークを構成する〈方法〉である、地元での“使用価値の協創”（第6章）を続けながら、第7章で示す“結び合い&レバレッジ”の要素が加わり、彼らの実践がより大きな社会的インパクトを与えようと新たなスタートを切ったことを意味する。これは、第6章3.8節で事例研究する米国のホームレス支援NGOが、20年の実績を経て、今度は包括的なコミュニティづくりで全国にスケール・アウトするべく別の組織を立ち上げことに通じるものである。

5.5.7 NPO法人わっぱの会

最後に、1971年、「障害者への差別とたたかい、障害有る人もない人も地域の中で共に働き、共に生活する、相互扶助の共同体づくり」を目指して斎藤縣三が名古屋市で、障害者と共同生活を始めたNPO法人わっぱの会を取り上げる。

180人(内100人は障害者)が、共働事業所(ペットボトル・リサイクル、パン・クッキーづくり、農産加工、自然食品の製造小売り、発砲スチロール・トレイ回収)、障害者の就労援助(就業・生活支援、職業開拓)、4か所での障害者の生活援助、名古屋市内13ヶ所の共同生活体(障害のある人47名、ない人6名)、知多の3軒での共同生活、それにアドボカシー活動(障害者との共同労働をすすめる共同連、共育、わっぱの会が送った市会議員)と多岐にわたる仕事を行い、障害の有無、仕事の効率にかかわらず一律に基本分配金と生活加算金を受け取っている¹⁸⁴。

これまで示した実践例では、高齢者・障害者を支援の対象者と捉えて彼らにサービスを提供することを基本としていたのと比べて、わっぱの会は、障害者を福祉施設での職員と訓練生といった指導・訓練の関係ではなく、共に働く関係性をベースにした共同体であり、障害者差別のない社会づくりを目指した運動体である。地域の障害者向けに就労・生活支援活動も行っているが、基本は、自分たちが障害者と一緒に働き、暮らすことで、障害者への差別のない社会をつくってきた。その反面、そこで働く人たちだけの事業体、共同体になってしまった、と斎藤は言う¹⁸⁵。

そして今後の方向として、開設40年が経ち会員障害者の高齢化も進むのと同時に、障害に限らず社会的排除をうける人の増加にも対応して、共に働くだけでなく、共に暮らしていける地域社会をつくること、さらに多くの仕事の創出を目指して、行政からの優先発注、総合評価入札、企業やNPOなどとの連携を拡げながら、障害のない社会的排除者の会員も増やし、共同労働を促進する「社会的事業所促進法」制定を政府に働きかけている。その彼らをマッピングするには、「浦河べてるの家」の辺りにありながらも、障害治療を目的とせず、自主事業での共同労働・共同生活の実践による社会変革運動が中心で、浦河の右に位置するものと推定する。

¹⁸⁴ わっぱの会40周年記念企画『とことんわっぱれ40 共生共働どこまでも』2011年10月29-30日、ウェブサイト<<http://www.wappa-no-kai.jp/>>。そして第29回共同連全国大会(2012年9月1-2日)の資料を参考にした。仕事の出来高に関係なく公平な分配金制度は、伝統的なモヤイそしてポランニーの再分配とも言える。

¹⁸⁵ わっぱの会40周年記念企画『とことんわっぱれ40 共生共働どこまでも』pp.48-51

高齢者・障害者を含む地域の社会的弱者を支援し、より良い地域社会をつくろうとの思いは共通であっても、行政の制度事業と制度外の自主事業との割合(横軸)そして専門家が主導する社会的サービス・プロバイダーの立ち位置をとるか、もしくは、利用者が地域で暮らすための能力アップを、自助と共助をブレンドしながらエンパワーし、彼らと協働しながら地域参加を促すような立場で事業をすすめるのか(縦軸)によって、事業の理念そして事業領域も変わってくる。又、行政の政策も、制度の運営だけではなく、課題解決のための地域の様々な主体との連携のデザインであり、その実践であって、制度だけでは地域の課題の全てをカバーできないのだから、その境界領域にこそ、市民による活動、協働が求められる¹⁸⁶。さらに、彼らの地域のイニシアティブが、政策、制度として採用され、より大きな社会的インパクトを与える可能性も大きい。

本節では、自らの持続的な事業活動を通じてソーシャル・イノベーションを起こし、より善き地域づくりを目指すソーシャル・エンタープライズにとって、どのようにミッション、事業領域、顧客提供価値を定めるのか、そのプロセスでどのような枠組みが使えるのか、その一つ考え方を提示した。それは、高齢者介護・障害者支援などケアの領域を超えて、次の6章からの実践アジェンダの議論、事例研究において応用される。

加えて、本節の主旨である事業領域・顧客価値提案の議論のために、地域ケアの特徴的な実践例を取り上げてきたのだが、そこからの気づきもある。それは、家族のシャドウワーク¹⁸⁷に頼ってきた介護が社会制度化されたが、今度はその制度の維持が目的化してしまい、その制度から恩恵を受ける人—介護を受ける当事者はもちろん、制度のもとに事業をすることで利益を受ける人—のみならず、制度がその人のニーズに応えられない人—施設のキャパ不足のために入れない人、介護認定されない人、認知症・精神疾患などから施設での生活が困難と判断される人、そして必要な介護支援内容が介護保険の対象外で自己負担が必要な人、近所・地域に人とのつながりがなく孤独・独居で制度の利用のしかたがわからない人、他—もつくってしまうリスクがある。

まずは、制度が提供するサービスの拡充と品質改善は必要であるが、結果として制度から除外されている人たちを、どのように包摂するのか。全国一律の介護制度の限界はないのか。「官」(国、自治体)、「民」(営利・非営利のサービス提供者)、「共」(地域、近所、職場、家族)、そして地域包括ケアセンター¹⁸⁸などの役割分担、協働のしかたに改善の余地はないのだろうか。

ところで、1979年に政府は、「新経済社会7カ年計画」の中で、福祉国家ではなく、日本が目指す新しい福祉社会は、個人の自助努力、家族、近隣、地域社会の相互扶助連帯を基礎としつつ、効率のよい政府が適正な福祉を重点的に保障する、としていた。それから33年が過ぎた。

そして、2013年8月、翌年の消費増税を前に、与野党で合意した税と社会保障の一体改革として、有識者で構成される社会保障制度国民会議の提言が公表された。男性労働者の正規雇

¹⁸⁶ 加藤哲夫 (2011)『市民のマネジメント 市民の仕事術 II』メディアデザイン pp.171-173

¹⁸⁷ イリイチ(1981)は主婦がその中心の担い手である家庭内労働をシャドウワークと呼んだ。第6章2. 1節を参照。

¹⁸⁸ 2006年の改正介護保険制度において、地域包括支援センターが新たに設置された。従来の施設・病院依存モデルから、支援付き住宅などの整備を前提に、医療・介護・生活支援の再構築をめざしている。

用・終身雇用と専業主婦を前提にして「現役世代は雇用、高齢者世代は社会保障」といった「1970年代モデル」から「21世紀型モデル」への転換を提言した。そこでは、社会保障の支えられる側、支える側という従来の考え方を乗り越えて、女性や若者、高齢者、障害者を始め働く意欲のあるすべての人が働くことができる社会を目指し、支え手に回る側を増やすことにチャレンジすべきであること。そして、高齢者介護・医療と若者就労・子育て支援に代表されるような世代間で財源の取り合いをするのではなく、それぞれ必要な財源を確保するように、「年齢別」から「負担能力別」に負担の在り方を切り替えること。そして、医療・介護サービスだけではなく、QOLの点から、住み慣れた地域に暮らし続けるためには、住まいや移動、食事、見守りなど生活全般にわたる生活支援することを提言した。

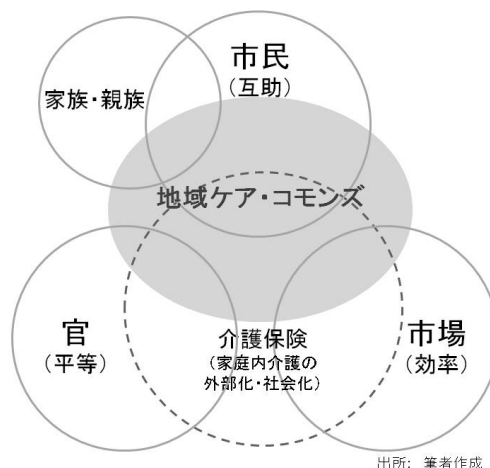
さらに、「自助」を基本としながら、「自助」の共同化の仕組みとしての「共助」は負担の見返りとして受給権を保証する社会保険方式を基本とし、自助・共助を補完するものとしての「公助」を最適組み合わせるとしながら、地域の「互助」、社会福祉法人、NPOなどが連携し支援ネットワークを構築する「21世紀型のコミュニティの再生」を挙げる¹⁸⁹。

一方で、本節でも取り上げた「小規模多機能型居宅事業所」、「認知症対応型デイサービスセンター」など、2006年から始まった、いわゆる「地域密着型」の介護サービス事業について会計検査院が調査したところ、約8割の施設で利用率が5割を下回っていたことがわかった。「小規模多機能型」は通所利用者が多いと想定していたが、実際には宿泊ニーズが多く、「認知症対応型」は料金が高く、認知症であることを知られたくない人たちが利用を控えているとしている¹⁹⁰。

さて、さらなるイノベーションはどこから生まれるのだろうか？地域ケアの領域は、本節でも論じてきたように、当事者・支援者を含む多様な人々の関わり合い、協働を通して使用価値がつくられる現場での実践知から、更なるソーシャル・イノベーションが生まれる可能性は大きい。民間イニシアティブにより地域に総会的なケア・commonsの可能性を構想する筆者の問題意識を国民会議の提言は共有していると言えるが、会計検査院の調査は、制度化された地域密着型にも運営の難しさがともなうことを示唆している。

さらに、社会福祉(社会正義、基本ニーズの充足、well-beingの実現、ポジティブな社会保障)と経済効率(社会的サービス事業者の持続可能性、全体としての社会保障制度)を二項対立するものとしてとらえるのではなく、両者をつなげる一つの考え方に、本論考の鍵概念の一つである徳・卓越性の実践があるのではないかと思わる。

図5.5.7 地域ケア・commons仮説



¹⁸⁹ このコミュニティ再生の先進事例として、東京の台東区・墨田区などでホームレス・低所得高齢者の支援を地域包括的に実施しているNPO法人自立支援センターふるさとの会を第6章3.9節でとりあげる。

¹⁹⁰ 朝日新聞「地域密着型介護の2事業 8割、利用50%未満」2013年10月10日付け夕刊 p.14

この徳・卓越性に関連して、第4章1節でも言及した塩野谷祐一は、『経済と倫理 福祉国家の哲学』(2002)の中で、社会保障を、「良き生」の実現を下支えするセーフティ・ネットとして、基礎的ニーズのシビル・ミニマムを提供する制度であると同時に、「良き生」を追求する人間を積極的に支援するスプリング・ボード(もしくはトランポリン)であると捉えている。そして、通常、社会保障の倫理的基礎として主張される正義と効率に対して、卓越を強調している。卓越は「制度」の下で「行為」する人間「存在」の原点を示す規範であると同時に、公共的空間における「正義」と私的空間における「効率」とを媒介するものであると論じている[塩野谷 2002: 312]。

これは、福祉事業に限ったことではなく、社会的サービス事業をつうじてソーシャル・イノベーションを起こそうとするソーシャル・エンタープライズに共通のチャレンジである。事業者は社会性、利他性、公益の最大化を要求しても、それが持続可能でなくては、社会的インパクトは限定的になる。このジレンマに対する一つのヒントが、第4章2. 3節で論じた「仕事」と「稼ぎ」のバランス、「修行」と「貢献」を通じた徳と卓越性の実践と、それを可能にする実践的知恵にあるのではないかと考え、次章では、その実践、つまりソーシャル・イノベーションの実践過程とその〈方法〉について論考をすすめる。そして、本節でとりあげたNPO法人ケア・センターやわらぎも含めて、社会福祉関連の事例として、ホームレス・高齢者へ居住・生活支援する米国と日本の事例を3節で示す。

第6章 使用価値の協創がイノベーションを生む (Co-Creating Use Value)

前章では、フレームワークの実践要素の中で最初の〈手段〉をとりあげ、事業を始めるうえでの戦略的アジェンダ(検討・実施項目)を論考した。まず、徳・卓越性に動かされ、ある特定の社会課題を自分ごと化し、自らの働き方・生き方も投影しながら、起業家自らが選んだ社会的・個人的・事業的価値の共振する領域を総有的価値(common value)として定義した。そして、総有的価値を創造し提供することを、起業にあたっての“志”(mission)とした。

それは、何のために社会的に起業するのか、つまりその目的・目標(purpose)であり、事業体の存在理由を表わし、いわゆる“WHY”に答えるものである。又、どのような成果(social impact)をめざし、そしてその向こうにどのようなより善い社会をヴィジョンングするかといったものでもある。

次に、この“志”をいかなる手段で、つまり何の事業活動を行い、いかなる課題解決そして新たな価値を顧客そして広く社会へ提供しようとするのか(value proposition)を一つの顧客価値命題として“WHAT”を定義した。それは、誰にどのような価値・課題解決策を、どのような事業活動(製品・サービス・体験・変革機会などの提供)を通じて、又、自らのどの強みを活かしながら提供するのか、を定めることで、“志”(意志)の実行へのコミットメントを組織内外に明示することであった。

但し、これでは事業のスタートラインに立ったにしか過ぎない。この価値創造を、どのように実践していくのか。ゴールに到達し目指す成果を実現するまでに立ちふさがるハードル(挑戦・課題)をどのような方法で越えていくのか。ヒト・モノ・カネ・情報・技術・社会関係資本など必要な資源をいかに調達し、効率よく効果的に具体的な事業・プログラムに資源配分していくのか。顧客・利用者の満足とともに、それに関わる人々の成長欲求に応え彼らの働く喜びを確保しながら、個人そして組織としての徳・卓越性をいかに実践していくのか。

つまり、掲げたミッションそして顧客価値提案を実現していくための〈方法〉、“HOW”が問われる訳で、それに答えようとするのが本章であり次章である。この実践の段階では、トライ・サークルの3つの領域で選んだ諸価値が共鳴する方向に徳・卓越性に駆動されながら価値創造していくダイナミックな視点が重要になる。それは、「正しいことをする意志(moral will)をもち、正しいことをどのように上手く行うかという技能(moral skill)を併せ持った実践的知恵」[Schwartz and Sharpe 2010]の後半の「技能」部分に対応するものである。

そして本章では、〈方法1〉の要素—それを“使用価値の協創”(Co-Creating Use Value)と呼ぶ—として課題解決・価値創造の過程に焦点をあて、その実践アジェンダを論考する。価値を利用者・協働者と共に創る上で、人と人をはじめ、組織、地域などの“結び合い”(ties)は不可欠な要素であり、組織内外の多様なステークホルダーとの協働・協創はソーシャル・イノベーションの駆動エンジンである。自らの限られた力量以上に、より大きな社会的インパクトを与えるには、外部パートナーとの関係性、彼らの資源・能力などを「テコの力」として活用、つまり“レバレッジ”(leverage)して、自分たちのソリューションを地元を越えてスケール・アウト(普及)したり、社会制度化することが重要となり、この2つの要素を〈方法2〉の“結び合い&レバレッジ”(Ties & Leverage)として分けて続く第7章で論考する。これらの要素は、順次的なものとして区分したのではなく、“志”(ミ

ッション)を達成するための実践過程を構造的に捉えて、異なる機能をもつ要素群として大きく2つに括ったものである。ソーシャル・イノベーションの生起には、“使用価値の協創”と“結び合い&レバレッジ”の相補的な掛け合わせが必要となる。

又、この実践過程では、起業の志への賛同者を集めるとともに創業資金の調達が必要となる。本稿では、この資金調達を切り離して個別の考察対象とはせず、第1章3.5節で示したボランタリーの多元的経済を援用して市場交換に加えて再分配的、互酬的な非市場的な経済形態そしてそれによって獲得する諸資源も含めて事業モデルそして事業の組み合わせである事業ポートフォリオを包括的に捉える中において資金の問題を取り上げることとする。何故ならば、営利企業のように資本増殖を目的とするのではなく、人と人が協創して効率良く効果的、持続的に事業を運営しながら社会的な目的を達成するには、どのような事業を行うかに先ず着目するからである¹⁹¹。加えて、ソーシャルに限らずベンチャー起業における創業資金はベンチャー・キャピタリストではなく、家族、友人、知人などエンジェルからの援助を受けることが米国でも一般的とされている。

ソーシャル・エンタープライズは、営利企業と違って資本の所有に基づく経営ではないのに市場でも活動し、また公営企業ではないのに公的補助金も利用し、又、ボランティアや寄付金なども活用するといった特質が見られることから、最初は、1つのプロジェクトから始めても、複数の選択肢を考慮しながら、そして後には実際に複数の事業形態をハイブリッドして事業モデルとしたり、それらを組み合わせて事業ポートフォリオとして運営することの意味は大きい。

その事業モデル、事業ポートフォリオを検討する際の事業区分の目安になると思われるものに、第1章3.5節で言及した Frumkin (2002) の4象限フレームがある。彼は非営利そして向社会的 (pro-social) な活動を、(1) (行政サービスの委託をはじめ) 制度サービス提供、(2) 社会的起業、(3) アドボカシー政策提案、そして(4) (ボランティア、寄付などを活用した) 価値観・信仰の表現活動、に4分類した。

又、すでにある事業体が、新たに打ち出した社会的ミッションの達成のために、新たに株式会社など別組織を立ち上げたり、既存事業をスピノフしたりするものも含めた複数の異なる法人形態の組織の組み合わせ、例えば株式会社とNPO、社会福祉法人とNPOなど、を「組織ポートフォリオ」として捉えることもできる[谷本 2006]。

その上で、商品・サービス・体験など、それぞれの事業目的に最適で、顧客価値提案を創造・提供するためのバリュー・チェーン (value chain 事業活動の価値連鎖) が展開される。この機能的な活動をつなぎ価値創造する事業システムの構築そしてその実践方法によっては、たとえそれが同じ課題をテーマとしたとしても、異なる価値を創造することにもなる。

この点は、従来からの企業の事業開発でも行われてきた訳だが、競争優位戦略そしてバリュー・チェーンの提唱者であるマイケル・ポーターが、ソーシャルへの時代の流れに乗じて、経済的

¹⁹¹ 第5章2節、そして第8章1節で詳述する出光興産の創業者、出光佐三は、第2次世界大戦の敗戦時の難局を、人員整理することなく、外部資本を導入することなく乗り越え、「資本は人、資金はカネ」、さらに「人は事業をつくり、事業は資金をつかっていった。人と金の順序についても信念をもつようになった」とした。

価値と社会的価値を同時実現する“Creating Shared Value(CSV)”という新しいコンセプトの下で、環境保全、フェア・トレードなどこれまで外部不経済ととられてきた要素も含めたバリュー・チェーンの生産性の再定義を提唱している。例えば、単なるフェア・トレード推進(コーヒーなどを企業のコスト増を受け入れながら適正価格でサプライヤーからの買い取る)といったCSR活動としてではなく、サプライヤーへの技術支援、品質向上の協働プロジェクトなどを通じて、共有価値を創造することで、企業は経済的メリットも確保できるとする[Porter 2011]。

その後、彼らのコンサルティング事例の研究から、CSVつまり社会ベネフィットを提供しながらビジネス価値の実現に成功している企業に共通する5つの相補的な要素として、事業に埋め込まれた社会的目的、社会的ニーズの把握、共通価値の測定、最適なイノベーション生成の構造、そして外部のステークホルダーとのコ・クリエーション(協創)を挙げている¹⁹²。

第1章3. 1節で言及し、社会企業家を世界的ネットワークで支援するアショカのビル・ドレイトン は、企業が経営ノウハウや資金調達力を、社会的企業や市民組織がソーシャル・ネットワーク、低コスト運営などを提供しあうといった、企業と社会的企業との相互補完的なパートナーシップを「ハイブリッド・バリューチェーン」(Hybrid Value Chain)と称して提唱している[Drayton 2010]。

彼らが、機能に着目して仕事・組織をつくり人を配置し、まずは「仕事ベース」の考え方と市場経済を前提に価値連鎖を捉えているのと比べて、本稿は、人により注目し、人が人につながり仕事をつくりそれが組織をつくっていく「人ベース」と多元的経済をもとにソーシャル・イノベーションをとらえ、第7章の“結び合い&レバレッジ”ではその生成プロセスを考察する。

加えて、“トライ・サークル・モデル”(第5章2節)をつかった事業目標として社会的・事業的・個人的の3つの価値領域間でのバランスのととり方が事業体の“パーソナリティ”を形づくり、それが自分たちの強み・弱みとも相まって、機能中心ではなく人中心のアプローチとして、それが事業体の独自性を生み、競争優位性そして持続可能性の源泉ともなると考える。

又、社会的サービスの中でも、特に社会的弱者支援の場合は、一般の市場ビジネスと比べても受益者負担の課金モデルが難しく、それをマネタイズ(金銭化)できるイノベティブな事業モデルが求められる。それに対して、無料からお金を生み出す新戦略としての「フリー」という考え方や¹⁹³、直接の受益者とコストの負担者が異なる「2面ビジネス・モデル」¹⁹⁴なども援用しながら、先進的な諸事例の研究を行う。その中には、米国のNGOハビタット(第4章3節)、英国のジャスト・ギビング(第6章3. 11節)、復興支援のふんばろう東日本支援プロジェクト(第7章3節)、事業型NPO育て上げネットとのアクション・リサーチ(7章10. 5節)が含まれる。

さて、次の1節では、より実践的アジェンダの議論(3～5節)に入る前に、本研究の鍵コンセプトでもあるイノベーションについて、特に、その新たな方法論として議論されている「価値の協創」

¹⁹² Pfitzer, Marc, Valerie Bockstette and Mike Stamp (2013) “Innovating for Shared Value,” *Harvard Business Review*, Sept. 2013 pp.100-107

¹⁹³ Anderson, Chris (2009) *FREE: The Future of A Radical Price*. Hyperion (小林弘人監修 『フリー(無料)からお金を生み出す戦略』NHK出版 2009)

¹⁹⁴ Eisenmann, Thomas, Geoffrey Parker and Marshall W. van Alstyne (2007) “Strategies for Two-Sided Markets,” *Harvard Business Review*, Oct. 2006 (「ツー・サイド・プラットフォーム戦略」『ハーバード・ビジネス・レビュー』 June 2007)

(value co-creation)とは何か、それらの動向が、ソーシャル・イノベーションにとって示唆するものを考える。ここでは、商品・サービスなどの作り手だけが価値をつくるのではなく、その対価の支払い者である顧客、さらに重要な実際の利用者も価値創造に参加するといった考え方である。

その次の2節では、ソーシャル・イノベーションを通じた新たな価値創造をめざすにあたり、通常の経済活動の前提になっている市場での交換価値ではなく、生活次元で実体的な有用性をもたらす使用価値に着目し、それが提供する顧客・利用者そして社会に価値提供するだけでなく、その価値創造に携わるメンバーの働く喜びの視点からも重要であることを提起する。

つまり、総有的価値を創造すべく徳・卓越性を実践しソーシャル・イノベーションを起こそうとするには、戦略的に事業運営の仕組みを整えることとで、事業の収益性・持続性を確保するだけでは十分ではない。又、組織そしてそこで働く個人々人にとっての報酬・福利厚生などの経済的、つまり「稼ぎ」としてのベネフィットだけでは不十分である。事業体が掲げた社会的ミッションへの共感、その実現にむけて築かれていく顧客・利用者、そして他のステークホルダーとの関係性、そして働く喜び、仕事の手ごたえが実感できることが重要となる。その対象とする課題の持つ社会性の観点からも、社会の諸関係に埋め込まれた等身大の“livelihood(生業)”としての仕事の仕組みと働く環境を整える必要があり、またそれがソーシャル・エンタープライズとして競合優位性さらには事業性を高めることにもつながることを考察する。

そして第3節からは、社会イノベーションを目指したソーシャル・エンタープライズの実践的アジェンダとして、次のような項目で論考する。資金源とも深く関わる事業モデル・事業ポートフォリオ(3節)、事業活動を通じて蓄積されイノベーションを駆動する実践知をインフォーマルに共有し新たな知恵を協創する場である「実践コミュニティ」(4節)、そして人的資源(人材開発、インセンティブ)とガバナンス(統治、意思決定)(5節)である。

6.1 イノベーションと「価値協創」

日々の実践の中に、改善、イノベーションの機会を見つけ実行しながら人、組織は学び、育ち、事業は発展していく。もし、人、資源、資金、技術、時間、情報さらには社会的関係資本も有効活用して、今行っていることをさらに良くしながら、顧客満足、組織の生産性を上げようとする持続的な活動を改善と呼ぶとするならば、それとの比較において、イノベーションは、日々の改善を積み重ねながらも、これまでのやり方を新しい視点から根本的に見直し、より大胆に構造的な変革、革新を目指すものということもできる。だが本稿では、「すでにうまくいっていることを改善する」[ドラッカー1991:77]も含めて、社会的な目的に有効な策であるかぎり、たとえそのきっかけが“改善”的なものであっても、展開しだいでは、「創造的破壊」的なものになる可能性もあると考える。

又、イノベーションといえば、技術革新と同義的にとらえる傾向もあるが、後述するように、本来は、より幅広い変革を意味するものである。確かに、産業革命の時代には工場の機械化、蒸気機関の発明などが、生産性を向上させたし、1958年の経済白書が、それに技術革新という訳語をあて、戦後復興、高度経済成長の駆動エンジンに技術の発展を捉えたことも影響している。また

逆に、マルクスの時代から、資本制商品生産において労働能力に頼ることなく生産性向上のために機械化、技術革新が図られてきたが為に、それが労働疎外にもつながったという見方もある。

一方で、経済至上主義からの社会経済の転換も射程に入れながらソーシャル・イノベーションの可能性を議論するに際しては、技術の革新に限定せずに、J・A・シュンペーターの提起に立ち返り、より幅広い意味での価値創造として捉えられなくてはならない。

シュンペーターの「新結合の遂行」にはじまり、イノベーションの意味合いは時代によって変わってきたことを、経済思想家たちの思索の道程の追体験からの示唆として第2章8.3節で示した。さらに、その流れの中で、今の時代が求めるイノベーションのかたちを捉えた。

そして、本研究の主題であるソーシャル・イノベーションは、ソーシャルとイノベーションの二つのターム、概念を組み合わせた新しい概念語であり、その定義に関しては、研究者たちによる議論[Phills et al. 2008]もあることを第1章3.3節で言及した。又、ソーシャル・イノベーション、ソーシャル・エンタープライズなどを対象とする研究には、非営利の組織経営からの視点と、営利・非営利、組織形態を問わず社会起業家の資質である起業家精神とともにソーシャル・イノベーションそのもののメカニズムとその社会的インパクトなどに着目するといった大きく二つの流れがあって、その中であって本稿は、ソーシャル・エンタープライズなどの持続的な事業をつうじたソーシャル・イノベーションの生成過程を、その大きな目的とする経済社会像、そして実践主体である人、つまり起業家そしてメンバーたちの動機も含めて捉えようとするものであることを示した。

本節では、まずはソーシャルに限定せずに、より広くイノベーションに関する近年の動向を概観した上で、ソーシャル・イノベーション、特にソーシャル・エンタープライズのような持続的な事業運営を通して起きる、又、起こそうとするソーシャル・イノベーションについての示唆を加える。

6.1.1 「新結合」と「価値協創」

シュンペーターの「新結合」

第2章6節で追体験した経済思想家の1人で、イノベーションそして起業家論の開祖とも言われる J.A.シュンペーター(1926)は、国の経済発展の原動力としてのイノベーションに着目し、それを生産要素を「新結合」(new combinations)し、それまでとは違った新たな財貨・生産方法・販売先・仕入先・組織を実現することで(経済)価値を創造することとして捉え、それを実行する主体である起業家(entrepreneur)に銀行家が信用創造による事業資金を提供することにより価値創造の過程がはじまるとした。これは、概して持たれている「技術革新」といったイメージより幅広く、物事を新しい切り口で捉え直すことにより、社会に新たな価値を産み出すものとして捉えられている。

彼は「馬車を何台つなげても汽車にはならない」といいながら、馬力を蒸気機関に代えるための「新結合」の必要性を説き、さらにその変化を起こした者は郵便馬車を運営していた人ではなかったとし、アイデアを生み出す発明家と比べて起業家はそれを実行し実現する者であるとした。

又、シュンペーター(1942)は起業家によって古いやり方が新しいやり方で置き換えられる、いわゆる“creative destruction”(創造的破壊)が経済成長をもたらすとしながらも、資本主義はその成功から巨大企業を生み出し、それゆえに官僚的になり活力を失っていくと説いた。そして、経済が静止状態にある社会においては独創性あるエリートは、官僚化した企業より未開拓の社会福祉や公共経済の分野に革新の機会を求めものともしている。これこそ、ソーシャル・イノベーションの生成そしてその担い手の出現の必然性を示唆するものではないだろうか。

シュンペーターの言う“new combinations”の中の“combine”は、“結ぶ、結合する”という意味だが、例えば、AとBが結ばれてCになる、Cをつくる、といった使われ方がされる。元素の数には限りがあるが、それらが結合することにより、新たな性質をもつ無数の化合物が生まれるように、結ばれるものがその原型を留めずに、新たな物質として生まれ変わるのだ。

一方、それと同じ文脈でも使われる“connect”(つなぐ、つながる)がもつ意味合いでは、AとBはつながり、連結されるが、それぞれは元の形を保ったままである。言い換えれば、つながりは切れ易いが、結合は新たな構造物をつくり、その結びを解除しにくいとも言える。

第7章の“結び合い&レバレッジ”の要素として詳述するが、ソーシャル・イノベーションにおいては、概して、人と人、人と組織、人と地域というような様々な“つながり”がその前提となるが、繋がただけでイノベーションは起きない。つまり、つながり、互いに関わり合い、働きかけ働きかけられ、互いが持つ価値の交換も行われる。それを通じて、互いの価値が新たな結ばれ変容し、新たな価値として創出されることをして、シュンペーターの「新結合」に近いものであると捉える。

第5章1節でアダム・スミスの「同感」「中立的な観察者(impartial spectator)」に通じるものとして能の世阿弥が唱えた「離見の見」に言及したが、今から600年以上も前に世阿弥が書いた能楽論である『風姿花伝』、『花鏡』は、一種のイノベーション論であり、彼自身が能役者、能作家であり起業家であったとも言える¹⁹⁵。

歌・舞い・物語からなる能は、田楽・猿楽などさまざまな芸能の要素を新結合した。さらに、『源氏物語』や『伊勢物語』など周知の物語や和歌のゆかりの場所にワキとして旅の僧と、古の物語に登場した人物の亡霊であるというシテが現れる「前場」、間狂言の中入りを挟んで、その僧がみる夢の中にシテが往時の物語の姿で現れ、出来事を再現するという「後場」から構成される「二つ切れの能」の物語の原型を確立した。ワキが現実界と異界をつなぐ「あわい」(媒介)となりながら、有名な物語の場面との結合を組み込んだ、能の量産体制が出来上がった。このような新結合による能楽システムを確立した上で、新しいものこそおもしろいという意味の「珍しきが花」という格言に表れているように、常に新しいものをとりいれて革新を続けながら観客の驚き、うれしさを提供することの重要性を説いていた[土屋 2014]。

又、「能」とは、何かを引き出すことを意味し、役者のすごさはあるけども、彼は古の物語に関わり、それが持つ「才」を引き出すのと同様に、職人も素材と対話し耳を傾けそれがもつ「才」を引き出すと松岡・ブラウン(2010:143-145)は言う。

¹⁹⁵ 土屋恵一郎(2014)『風姿花伝 世阿弥』100分 de 名著、NHK テレビテキスト、2014年1月、片平秀貴(2009)『世阿弥に学ぶ100年ブランドの本質』ソフトバンク・クリエイティブ

価値協創によるマーケティング・イノベーション

第2章8.3節で賢人の追体験からの示唆として産業革命以来のイノベーションの推移を概観したが、企業活動でイノベーションが重要なものとして探求されてきた分野に、技術開発、商品開発がある。特に近年、成熟化・コモディティ化する市場・業界では、従来の消費者調査のように客体としての彼らのニーズを調査手法を通して探るだけではなく、彼らを受身の消費者としてではなく、“生活現場での価値の生産者”—それは“producer”と“consumer”を合わせた“prosumer¹⁹⁶”とも呼ばれている—としてとらえ、アイデアの探索から使い勝手の評価、さらには販売促進といったより幅広い作り手の活動にも関与(engagement)してもらおうとする動きがある¹⁹⁷。

そして、消費者・顧客の体験そして彼らとの対話からの気づきとユーザー・インサイト(使い手の深層心理、本音の洞察)を商品開発に活かすだけではなく、使い手も関与しながら企業と価値を共創する、いわゆる「価値共創」(Co-Creating Unique Values with Customers)という考え方がある¹⁹⁸。つまり、後述する「経験」、つまり企業と消費者とが関わり合い支えるインフラを「経験環境」「経験ネットワーク」と呼びながら、それを通じて、個々の消費者とその消費者にとって有意義な交流をし、その交流をとおして価値を生み出していく営みが価値共創であるとする。

「製品やサービスではなく、共創経験を基盤として、各人にユニークな価値をもたらす。市場はフォーラムのような性格を帯びていき、そこで各人は、製品やサービスを受け身で購入するのではなく、共創経験を培っていくのだ」[Prahalad and Ramaswamy 2004: 39]

そして、ユーザーの中でも、特にリード(先進的)・ユーザーの智恵を活かし、彼らも開発に参画・体験しながらの共創を通じた製品イノベーションが“Democratizing Innovation(イノベーションを民主化する)”としてEric von Hippel(2006)により提唱されている。近年、後述のDesign Thinking(デザイン思考)とも相まって、「顧客との共創」に取り組む企業が増えている。

又、“co-creation”(コ・クリエーション)と並び、脱コモディティ化のもう一つのパラダイムシフトとして、提供する商品・サービスの大量生産・消費の規模の経済の競争から抜け出して、製品を小道具にサービスを舞台にして顧客を魅了する最高の“experience”(経験)をステージング(上演・演出)し、さらに経験を通じて顧客の望む姿に“transformation”(変革、変容)を支援するといった価値を提供する“experience economy”(経験経済)への移行がある[Pine and Gilmore 1999]。

さらに、価値共創を唱えたプラハラド(2004)は、インドなど世界の貧困市場とされていた地域を眠れる巨大市場として喚起し、第1章3.3節で示した“The Bottom of the Pyramid(BOP)”という概念を提唱した。そして、貧しい人々は犠牲者であり、重荷であるといった先入観を捨て、「貧困層」を「顧客」に変えるのではなく、「個人の権利の尊重、情報技術と組織化を通じた、農村と都市、

¹⁹⁶ Toffler, Alvin(1984) *The Third Wave*. Bantam.は“professional”と“consumer”の組み合わせとした。

¹⁹⁷ ユーザーの声を商品開発に活かすプラットフォームを提供する空想生活を運営するエレファントデザイン株式会社は、無印良品とともに空想無印、レゴ社とLegoCuussoなどを展開している。

¹⁹⁸ Prahalad, C.K. and Venkat Ramaswamy (2004) *The Future of Competition*. Harvard Business School Press (有賀裕子訳『価値共創の未来へ:顧客と企業のCo-Creation』ランダムハウス講談社2004) Co-Creationを“共創”と訳しているが、本稿は、一人ではできないことを協働して創るという意味合いの“協創”を一貫して用いる。

富裕層と貧困層の格差の軽減、環境的に持続可能な解決策の重視」を掲げ、貧困層との価値共創の可能性を示した。

価値共創をプラハワードと共に提唱したラマズワミーは、共創とは人間の経験を企業の設計の中心に位置づけ、経験を共有することで、すべての関係者が相手側で起こっていることを深く理解し、双方にとってより新しい経験を考え出すことができる、としながら、ステークホルダーの経験価値を共有する人間中心の共創型事業(Co-Creative Enterprise)を提唱している¹⁹⁹。

一方で、生活者側には、買い手、使い手としての感性を高め、インターネットなどで情報の収集そして発信力も手にし、より自分らしく創造的な暮らし方、働き方を実践する、いわゆる「クリエイティブ・クラス」が増えている²⁰⁰。彼らの欲求、ライフスタイルにより合った商品・サービスを求め、企業の商品開発に関与し、作り手と使い手の垣根を越えた対話と協業の機運が高まっている。

又、消費者を製品・メッセージでコントロールしてきた広告、ブランド・マーケティングの業界でも、体験共有、共感、絆といったことばにも表される消費者のエンゲージメント(関与・関わり)をベースに、企業ブランドと生活者との新たな関係性づくりに移ってきている。ブログ、SNS、Twitter、Facebookなどのソーシャル・メディアを活用して、ユーザーとの新しい関係性を育て、それをブランディング、商品開発、マーケティングに活かそうとする動きは活発化している。

第1章3.3節で取り上げた米国のデザイン会社、IDEO社は、商品にはじまりサービス体験、町づくり、ビジネス・プロセス、その他の広い分野に、使い手・利用者・消費者を巻き込みながら、彼らの体験を観察、共有し、その中から気づき、インサイトをもとにアイデアを生み、それを“rapid prototyping(早い時期から試作品をつくり、試験・フィードバックをえながら繰り返す方法)”し再度ユーザーのフィードバックを受けながら完成品に近づけていくといった一連の思考プロセスを“Design Thinking”と呼び、数々の成功例を世の中に産み出すと共に、彼らの「デザイン思考」が、P&G,ユニリーバなどの大企業に採用され、彼らのマーケティングならびに組織イノベーションに効果を発揮している²⁰¹。スタンフォード大学の経営大学院に属するソーシャル・イノベーション・センターでは、IDEO社と組んで、デザイン思考をソーシャル・イノベーションに応用している。

又、3Dプリンターやデジタル工作機械をつかって、個人、小企業がモノづくりをおこなう「デジタル製造革命」呼ばれる新しい潮流がある。大企業の技術者などが独立し、自らが目指す品質の製品を企画し、ネット上のクラウド・ファンディングを活用して、アイデアそしてプロトタイプを提示するなどして、一般の消費者からの予約注文と前受け金をもとに製品製造し、彼らに届ける。大組織では柔軟に対応できない顧客ニーズにも応えながら、又、ユーザーが資金・アイデアなどで開発に参加する、オープンかつコ・クリエイティブな動きである。

¹⁹⁹ Ramaswamy, Venkat and Francis Gouillart (2010) “Building the Co-Creative Enterprise,” *Harvard Business Review*, Oct. 2010 (「人間中心の共創型事業をつくる:すべてのステークホルダーの経験価値を共有する」『ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー』 Aug.2011)

²⁰⁰ Florida, Richard (2002) *The Rise of the Creative Class*, Basic Books (『クリエイティブ資本主義:新たな経済階級の台頭』ダイヤモンド社 2008)

²⁰¹ Brown, Tim (2008) “Design Thinking,” *Harvard Business Review*, June 2008

価値協創とソーシャル・イノベーション

さらに、企業経営の枠を超えてより広く私たちをとりまく社会環境に目を向けると、組織、社会、さらに地球規模での課題は山積みで、相互に複雑に絡み合い、その解決には、より持続可能な生き方が求められている。又、知職・情報のサイロ化、タコソボ化も進む中、それらをいかに社会として意味あるように横断的に共有できるかということも重要である。その際には、それぞれが情報発信し合うだけでは不十分であり、経験、知職、問題意識の異なる多様な人たちの間でインタラクティブなダイアログ(対話)が必要となる。この新しいコミュニケーションの実験をすすめ、私たちの暮らし、仕事そして社会を進化させる必要に迫られている。

このダイアログは、世界の紛争、地球レベルの環境問題など、多様な関係者の利害がからむ複雑な問題解決にも使われており²⁰²、このようなマルチ・ステーク・ホルダーによるダイアログの場のデザインとそれをつかった社会変革や未来創造を目指した国際的な民間イニシアティブに、World Café、Open Space Technology などもある。対話と共有体験をとおしたイノベーションのフレームワークである Theory U [Scharmer 2009]も発表されており、社会変革のコンサルティング会社であるレオス・パートナーズによって「チェンジ・ラブ」として世界中の複雑な課題解決に応用されていることは、第1章3.3節で示した。さらに、欧州を基点にしながらか日本でも動きのある、行政組織、一般市民、企業、NPOなどマルチ・ステーク・ホルダーによる対話と協業を通じて、公共、社会サービスの改革に取り組んでいる Future Center がある。

社会福祉の分野でも価値協創は進んでいる。スウェーデンの Pestoff and Brandsen (2009) は、福祉、ヘルスケア、託児所など社会的な対人福祉サービスへの市民(組織)の参画を“co-production”(共同生産)そしてその協働によるサービス提供の仕組み(能力、活動、パラダイム)の改革を“innovation”と呼んでおり、福祉の分野でのコ・クリエーション(協創)を提示する。

例えば、第5章5節で諸事例を比較研究した高齢者介護・障害者支援の分野では、富山型とも呼ばれる「共生型ケア」のこのゆびと一まれや、統合失調症など精神障害者と共に働き暮らしながら自らの困難さと向き合い研究する「当事者研究」を实践する浦河べてるの家などでは、利用者と提供者、支援者と被支援者といった枠を超えた課題解決、価値の協創が行われている。第6章3.10節で取り上げる自立支援センターふるさとの会は、「ケア付き居住支援」と「地域埋め込み型生活支援」を結合し、地域密着型で価値協創型の独自モデルを展開してきたが、厚労省による制度化に向けたパイロット事業段階にある。

このように、それが企業の商品開発であれ、知識経営であれ、紛争解決や環境のような複雑な問題解決であれ、社会福祉のような対人社会サービスの分野においてまで、商品・サービス・情報・体験・支援などの作り手・送り手と使い手・受け手の関係性が、これまでの大量生産そして広告・販促に煽られた大量消費に象徴される一方通行のものから、その形態はさまざまであっても対話を伴った双方向的、相互的そして協創的なものに変化してきていることは確かである。

²⁰² Kahane, Adam (2010) *Power and Love* Berrett. Koehler (由佐美加子監訳・東出顕子訳 『未来を変えるためにほんとうに必要なこと—最善の道を見出す技術』 英治出版 2010)

以上のような背景のもとに、筆者は、企業と消費者との体験共有と対話の場を提供し商品・サービスなどでの“コ・クリエーション”を目指したイノベーション・プラットフォームの“Dialogue Café”の実証実験を行ってきたが、その基本概念は本研究で提示するフレームワークに継承されている。

6.1.2 本稿におけるソーシャル・イノベーションの捉え方

前節では、作り手からの一方通行ではなく、使い手が利用現場での価値の創造に加わる、いわゆるコ・クリエーション(価値協創)と呼ばれる、商品、サービス、経験そして対人支援サービスも含めた諸領域で見られるイノベーションの新しい動向を概観した。それも含めて、本研究が着目する持続的な事業活動を通じたソーシャル・イノベーションを、以下のように捉えることにする。

(1) ソーシャル・イノベーションは、それを起こすこと自体が〈目的〉ではなく、主体としての人が、自らが志した社会課題を解決し、社会的・事業的・個人的価値が共振する領域としての総有的価値を創造しながら、第4章2節で提起したような、より善い地域社会を実現していくための〈手段〉として捉える。つまり、個々の事業ミッション・事業目的に合致していて、かつ状況の変化に応じて、その最適な手段として、またそのような実践の中から創発するものとして捉える。従って、ローカルで個別具体的な状況に応じて、中には“改善”的なアプローチが課題解決に最適な場合もあるであろうし、「創造的破壊」にイメージされる革新的な方法論に限定するものでもない。

この〈目的〉と〈手段〉との関係に関しては、2章で行った経済思想家の追体験からの示唆が反映されている。シュンペーターにとって国の経済発展が〈目的〉であって、そのためにはケインズが示したような国による総需要の創造ではなく、起業家を担い手とするイノベーションをその〈手段〉として捉えた。

カール・マルクスは、人間(労働者)の解放(そしてそれを体現した形態としての共産主義社会)を〈目的〉として、それを実現する〈手段〉としてプロレタリアート革命をおきながら、〈手段〉の〈目的〉化が起きた。さらに、資本主義に内在する矛盾を解明することから革命を正当化しようとしながら、彼のいう資本制製品生産過程の中に、革命そして共産主義社会での〈主体〉である労働者の存在が見いだせない、労働者の存在にとって外部にある経済理論であった。

革命の〈主体〉としての労働者は、本研究でのソーシャル・イノベーションの主体としての起業家そしてそれに賛同・協働する組織内外のメンバーにあたり、本稿では、徳・卓越性の実践に動機づけられた彼らを変革〈主体〉として主軸に据えながら、ソーシャル・イノベーションの生成過程を捉え、その過程での彼らの働く喜びを重視する。この点は、3つ目のポイントとして後述する。

さらに、働く喜びを体感するメンバーを担い手に、ソーシャル・エンタープライズなどのイノベーションにより開発提供できたとしても、彼らの商品・サービスそしてソリューション(課題解決策)を直接享受する利用者に限られた顧客満足では社会変革の始まりでしかない。一方で、地元で実証済みの解決方法であっても、その有効性が汎用的であるとは限らず、取り扱う課題の範囲の違い、

地域差などの影響も受ける。つまり地域内外にスケール・アウトする方法、さらに現地パートナーとの協働の方法も、「新結合」としてのソーシャル・イノベーションの対象となる。

後述の2.5節では、ソーシャル・イノベーションへの挑戦を、ソリューション(課題解決策)、マネタイズ(換金化)に加えて、より広く大きく社会的インパクトを与えるためのレバレッジ(テコの原理)の活用の3つの次元で捉える。

又、自主事業の運営と合わせて、対象とする課題に関して広く一般への啓蒙活動さらに政策決定者へのアドボカシー活動なども進めながら、直接の商品・サービス・体験などの受益者を超えて、ボランティア・寄付者・スタッフなど幅広い賛同者を増やし、彼らを巻き込んで“social movement”(社会運動)の渦を巻き起こすことも期待される。

それでこそ、レスターM.サラモン(1997)のいう「運動であり事業である」のだ。地域での持続的な事業活動、地域内外へのスケール・アウト、そしてアドボカシー活動など複数の手段・方法のあいだの相互補完、相乗効果により、賛同者・協力者を広く獲得しなくてはならない。

(2) 第1章3.3節で先行研究との関連で議論したように、増加する社会課題の解決において、政府の失敗、市場(企業)の失敗とも言われるように、彼らを批判するだけではなく、利用者を含む住民・市民そして官、民の壁を越えた“クロス・セクター”での価値の協創が、ソーシャル・イノベーションの一つの鍵をにぎる。

そして、本稿ではこの協創イニシアティブにおいても、その参加(主体)としてのソーシャル・エンタープライズの視点から捉えるのに比べて、フィルスら(2008)は、アイデア・価値・人材の交流、互いの役割・関係性の交替、さらに官の制度資金・民間資金の融通なども含めた、セクター間での自由でダイナミックな交流それ自体がソーシャル・イノベーションを促すとの捉え方で、第1章3.3節で示したカルガリーの地域協働体がすすめる Collaborative Social Innovation(CSI)と共通する。

さらに、ここでいう協働・協創は、同一セクター、たとえば市民セクター内でも同様に必要である。第5章2節で提起した“トライ・サークル・モデル”からも読みとれるグループ・組織ごとのパーソナリティ、思想、そして戦略、利害の違いを認め合った上で、互いの持ち味を出しながら共通の目的の達成を目指して、働きかけ・働きかけられ、コ・クリエイションを実践する中で学び進化していくものとする。予算を握る者が必ずしも強いわけでもないが、弱者連合では実効性に欠ける訳で、自らの力量と併せて集合としての力量の形成が重要となる。

地域協働そして自らの能力形成に関しては第7章で詳述する。3節では、民間イニシアティブで自己増殖的に拡充していく中で、他セクターを巻き込んでいったふんばろう東日本支援プロジェクトを事例研究する。続く5節では、行政主導のパブリック・プライベート・パートナーシップ(PPP)など地域協働そしてキャパシティ・ビルディングに関して論考する。

(3) 企業を中心に、技術、工場設備、資金などの物的資源の投入を伴って起きる商品・サービスのイノベーションと比べて、ソーシャル・イノベーションでは、その主体は人であり、人が人、社会そして自然・環境との関係性を組み直し、言い換えれば「新結合」することが、そのきっかけとなり、

駆動エンジンとなる。その際に、彼らの内発的な徳・卓越性の実践に頼りきることなしに、その担い手である彼らの“働く喜び”をいかに担保できるかが重要となる。

第2章で追体験したマルクスはプロレタリア革命による労働者の解放まで唱えながら、人間の主体としての労働を労働力商品化して資本制生産過程に組み込むことで資本増殖の経済理論を構築した訳で、「マルクス経済学は労働者の存在にとって外部の思想でしかなかった」[内山 1976]。

したがって、次節で提起するように、実体的な有用性である使用価値の協創によるソーシャル・イノベーションの生成を構想することからも、その過程で、イノベーションの主体として関わる人々の徳・卓越性が実践され、かつ第4章2.3節で示した「修行」と「貢献」の場、そして彼らの働く喜びを見いだせるものでなくてはならない。

特に、一般企業と比べて金銭的報酬、労働条件等で不利なNPOやソーシャル・エンタープライズなどで働くスタッフや協働者(ボランティアも含めて)に、創造的で生産的な働きを期待するためには、有償・無償かにかかわらず、彼らの働く喜び、充実感、つながり、自己承認欲求などを満たすような環境、仕事の仕組み、そして風土・文化づくりが重要になる。これにより、社会的価値、事業的価値に加えて、個人的価値も含めた“トライ・サークル”が共振することになる。

本節の冒頭で触れたように、それがより大胆な「新結合」と呼べるようなイノベーションであろうが、日頃の実践の中の“改善”であろうが、この両者とも、社会の課題を解決し、より善き社会を実現するためには相補的なイニシアティブとして必要である。そして、それが前例のない創造的なものであればあるほど、なおさら実行面でのリスクを伴い、実践者への負荷も大きくなる。

自分たちのミッション・事業目的に合致する限り、変化する状況に照らし合わせながら現場での実践の自由裁量度を認め、第4章3節で先人たちの実践知として示した、貨幣的な稼ぎだけではなく関係性をもとにした「仕事」の場、そして「修行」と「貢献」の場、つまり名実ともに徳・卓越性を実践できる場をつくり、社会実験としての実証的实践とさらなる社会的インパクトを及ぼすことに挑戦する職場文化を育てることが肝要である。

その方法として、実践者たちが自発的に集まり、自らの能力開発と職業的アイデンティティを感じられて、かつ、その活動が組織のミッション・事業戦略と結びつくことにより、多様な価値が創発するイノベーションの場のモデルとして、実践コミュニティの導入を第6章4節で提起する。

又、事業目的と、彼らが「構造構成主義」と称する実践方法論をメンバーが共有している限り、現場ごとに最適な支援方法を選択・創造する裁量を委ねるという運営の仕方によって、旧来のピラミッド型ではなくフラットなアメーバ構造で全国のボランティア・寄付者と被災地をつないだ**ふんばろう東日本支援プロジェクト**の事例を第7章3節で研究する。

6. 2 使用価値の協創と働く喜び

本節では、経済思想家の追体験からの示唆(第2章8節)もあって、ソーシャル・イノベーションを起こして“志”として掲げた総有的価値を創造し、地域社会をより総有的なものに転換していく上で有用な方法であり、且つそれ自体が一つの思想であるとも言える“使用価値の協創”(co-creating use value)を提起する。

その前に、これまでの議論を整理する。前章では“トライ・サークル・モデル”を提起し、社会的価値、事業的価値そして個人的価値の三系統の諸価値が共鳴する領域を総有的価値と称し、それをもとに事業ミッションそして顧客・社会に提供する価値を定義した。

そして前節では、コ・クリエーション(co-creation、協創)というイノベーションの新しい潮流を概観し、そのソーシャル・イノベーションにとっての示唆を加えた。さらに総有的価値の創造のためのバリュー・チェーン(機能別の一連の事業活動の連鎖)を作り手だけで完結するのではなく、そのプロセスに、提供する商品・サービスの使い手(利用者)、作り手側の外部協業者も一緒に関わり、体験を共有し、対話し、共に価値を創造する。つまり、彼らとの協働を通して紡がれる関係性の中から、総有的価値の協創が促され、顧客満足が向上し事業性も高まるものとして提起した。

その上に社会課題の解決を目ざすソーシャル・イノベーションでは、商品開発の場合のように技術革新がトリガーになることもあるが、人と人、人と社会、人と自然・環境との関係性の組み直し、それらをシュンペーターの言葉を借りるとすれば、「新結合」することが鍵となる。一般の市場交換のように、作り手により開発された商品・サービスが一方向的に使い手に提供・販売され、それが実際に使われる前に貨幣と交換されるだけでは、使い手の役に立ったのか、使ってみて満足したのかどうかを知る由もない。マーケティングの世界では、アンケート回答の信ぴょう性を疑いながらも後追いの使用実態・満足度調査のようなものでそのことを間接的に掴もうと試みられてきた。

一方、顧客の満足そして問題解決なくして、ソーシャル・イノベーションはなく、総有的価値の創造もない。ましてや、標準規格の大量生産商品をできるだけ高値で売りきり、交換価値のマネタイズ(換金化)に重きを置く営利活動とは異なり、対人サービス比率の高い社会的サービスにおいては、利用者に直接、サービス、体験、支援を提供するわけで、それをたとえ提供者が意識せずとも、利用者も使用現場において価値の創造に関与しており、協創の意味合いがさらに大きくなる。

又、この総有的価値の創造のために協働・協創することの意味合いは、前節で述べたように、事業者としてイノベーションを起こす新たな方法論としてだけではなく、事業に関わる人々にとっての「働く喜び」、「働き方」、「生き方」といった等身大の視点からも大きい。この「働く喜び」つまり自らの労働の質そして充足感、地域の共通善をめざして自ら社会的な起業をする人、そして一般に企業に比べて労働条件が厳しいとされながらも起業に賛同して事業参加する人にとっては、社会的価値の実現に等しく重要な動機になると考えられる。先の“トライ・サークル・モデル”に、社会的、事業的に加えて個人的価値を加えた理由もここにある。

6. 2. 1 使用価値

使用価値と交換価値

以上の問題意識を踏まえて本節では、この「協働・協創」と「働く喜び」とを結ぶ鍵となるコンセプトとして、アダム・スミス、カール・マルクスらの時代からその重要性を認識されていながら、貨幣で表わされる交換価値(exchange value)を軸に経済学が語られるようになって以降、その影に隠れてしまっていた使用価値(use value)に着目する。さらに作り手と使い手の間の関係性を大切にしながら使用価値を協創する「半商品」的な経済形態、働き方をとりあげる。

ところで使用価値とは、第2章3節でも論考したように、人間の労働によってつくられた財やサービスを受けとった人が実際にそれを使用、消費することで欲求が満たされるといった実体＝実在的な意味での有用性のことであり、使用価値が増えることにより人の暮らしは豊かになると考えられてきた。一方で、同じ商品でも使う人、使う状況、そして作る人との関係などにより、使用価値のとらえ方は異なり、その価値量は定まらない。スミスが指摘したように、同じコップ一杯の水でも、砂漠の民とモンスーン地域に住む人ではその使用価値は異なる。言い換えれば、使用価値は商品に内在する固有の価値ではなく、作り手と使い手の関係性の中で創られるもので、作り手はその価値の源泉に値するものをつくっていることになる。貨幣の登場以前の余剰物資を物々交換していた時代には、人と人の中で、この使用価値を認識し合いながら交換がなされていたのであろう。

一方、資本制商品経済の下では、投下した貨幣資本を増殖させるために商品生産が行われる。そして貨幣を介して商品が市場で交換されることによって生まれる価値が交換価値とされている。労働価値説では、商品価値はその生産に投入された労働量—それも使用価値をつくるための実際に投入された具体的な労働量ではなく、単なる人間の労働力の再生産を可能にする最低限度の平均的生活費を稼ぐための支出としての抽象的な労働量—がつくりだす労働価値以上の剰余価値(residual value)を創り出すものとしてとらえられ、投入された労働価値も含めてすべて貨幣換算でその交換価値が表示され、交換つまり取引される。

そして、資本増殖のために、人間の労働、土地、貨幣が商品化され生産過程に投入され、技術革新—産業革命、初期産業資本主義の時代におけるイノベーションの中心は技術的なものであった—により生産性を向上させ、労働能力にたよらなくてよい生産・労働過程をつくってきたのが資本制商品経済である。経済主体は資本家であり、賃労働者は労働力商品とみなされた。

又、それが自然の恵みであれ人間が加工したものであれ、商品には仕様・機能・品質など生来、固有の価値(indigenous value)が備わっており、その上にデザイン、ブランドなどの付加価値も加わり、それが貨幣という対価をえて交換取引された時に、売り手から買い手に価値が移動するとされてきたものが交換価値である。

それと比べて、使用価値の源泉は自然にあって、人間がみずからの労働によって自然に働きかけ加工し、有用性をつくることから始まる。但し、作り手だけでは成立せず、その製品・サービスの使い手がいて彼らに消費・利用されることで使用価値は生まれる。つまり、労働者だけで使用価

値をつくることはできず、自然から労働へ、労働から消費(利用)へという三つの流れを経ることで、換言すれば、自然、労働、消費が結ばれた関係にあることで生まれる[内山 1989: 149-152]。

例えば、農家がつくる自家消費の野菜や家族が行う在宅介護のように、生産活動はあるが市場に向けて商品化されないモノ・サービスにも使用価値があることは認められても、経済価値は伴わないことになる。又、使用価値は受け手によって価値の受けとめ方が異なるために数量化が難しいのと比べて、貨幣の一定量として表現される価格が(希少性のある)商品がもつ交換価値の量を表わすものとして、貨幣を軸にして経済秩序を捉える方向に経済学はすすんできた。

さらに、1870年代、カール・メンガーら新古典派経済学者の限界効用説により、稀少性と利得目的で経済化をめざす市場経済が正当化され、実在的な使用価値から離れ、交換価値中心になってきた。マクロの経済からみた「富」の数字と、我々の生活実感としての「豊かさ」が乖離した。

さらに、生態系サービスである自然資源や治安、教育などを供給してくれる社会資源を地域の共有のものとしてそれらの使用価値を享受しながら、貨幣価値に換算できなそれらを経済学は市場経済の「外部性」(externalities)としてとらえてきた。産業革命そして近代経済学の誕生以来、生産規模拡大と経済価値を産み出すためには環境・地域社会の犠牲が伴う、つまり両者がトレード・オフ(二律背反)の関係にあるものとする認識もあった。

ところが、この交換価値をベースに近代化を牽引してきた資本主義市場経済がその行き詰まりを見せはじめた。経済成長の負の配当として自然・環境資源の破壊・枯渇、低迷する経済と失業、広がる所得格差、障害者・高齢者を含む社会的弱者の排除、そして働き甲斐や幸福感の低下など、難問が山積みとなり、外部不経済として看過できない今こそ、実体的な使用価値が再認識されるべき時代である。第2章1節で言及した「ウェルビーイング」や「GNH」など多国間での新しい経済指標づくりも、交換＝貨幣価値では測れない使用価値のもつ意味合いが再認識されていることの現れである。

使用価値とサブシステム

このような資本主義市場経済のリスクを、今から60年も前に「市場社会」と表現しながら指摘していたカール・ポランニー(1977)は、貨幣を尺度に交換価値で動く市場経済が生まれる以前から、使用価値をベースにした経済の統合形態として互酬、再分配そして家政があったとした。さらに、人間は生活のために自然および仲間たちに依存し、それらとの相互作用の中で生きており、その過程において物質的な欲求を満たす手段を継続的につくり提供することが経済であり、それらの諸関係のなかに「埋め込まれ」ていて、そのなかで相対的に存在する人びとの暮らし、なりわい(livelihood, subsistence)を、実在的(substantive)＝実体的なものとして捉えた。そしてそれと、形式的で経済合理的な「経済人」を前提にした純粋経済理論が示す経済と対比させたことは、第2章7節で示した。次節でも、彼の思想そして経済統合形態モデルに詳しく言及する。

そして今、投機マネーをはじめ貨幣増殖を自己目的化し国境を越えて暴走する市場＝貨幣経済、そしてそれが純粋化したマネー資本主義によって、私たちの労働・暮らしが翻弄されている。経

済を再び社会のなかに「埋め込み」、我々の生活次元の「サブシステム」なものとして経済を取り戻す必要がある。

毎冬、スイスのダボスに世界の政治家・企業のトップ・知識人ら3000人以上が集まり開かれる世界経済フォーラム(World Economic Forum)、通称ダボス会議の2012年のテーマは、ポランニーが1944年に刊行した著書の題名“The Great Transformation”（邦訳は『大転換』）であった。没後50年、ポランニーの亡霊が出るとも噂された。会議は、世界的な失業と広がる経済格差の中、多様性、協働性、相互依存性、そして株主を超えた幅広いステークホルダーを考慮しながら経済成長の“質”を問い、若者の能力開発と起業を支援する、新たな経済社会モデルへの大転換の時期にあるとの警笛を鳴らした。

又、ポランニーの影響を受けたイヴァン・イリイチ(Ivan Illich)は、生態的環境のもつ「有用性」(utility)を使用価値として取り出す行為の価値を、環境の「有用化価値」(utilization value)としながら、市場・官僚によるコントロールの枠の外で、自らの「サブシステム²⁰³」(生存、生業)のために、非貨幣的使用価値に方向づけられ、社会関係に埋め込まれた「ヴァナキュラー²⁰⁴」な経済活動を提唱し、「自分たちの入会地・コモンズを守ってきた隣人たちの絆」に語源をおく“convivial”(いきいきとして共生的、共に愉しむ)な生き方を説いた²⁰⁵。

内発的発展論の社会学者、鶴見和子が朝日新聞の投稿小論(1980)の中でイリイチに関して語った。「かれは『ユートピアはもたないが、希望をもつ』という。ユートピアは外発的であり、おしつけになるからだ。かれが希望を託すのは『浪費と影法師(鶴見による“shadow work”の訳=引用者注)の仕事をやめて』、それぞれのしかたで『使用価値を志向する、生存のためのくらしのスタイル』を内発的に創造しようとする『数万の小さな運動が、今、世界中でおこりつつあること』である」

ポランニーとイリイチ、この二人の賢人の思想に共通するものとして、貨幣・交換価値に動かされる市場経済・産業経済への警鐘があり、かつての共同的な暮らしの中にはあった、実体的＝実在的な有用性をもたらす使用価値をベースにした、社会に埋め込まれた経済活動への回帰を願っていたのではないだろうか。30年以上経った今、彼らの言葉の重みがさらに増している。

そして、ポランニーの影響を受ける前出の仏経済学者であるラヴィル(2007=2011)は、市場経済だけではなくポランニーの多元的な経済形態を包含しながら、欧州伝統の協同組合・共済組合の流れにある社会的経済で、ローカルで市民たちが広く連帯しての、分かち合い、助け合いの要素を強調した「連帯経済」を提唱している。

²⁰³ イリイチの *Shadow Work* (1981=1990) を訳した経済学者の玉野井芳郎は、サブシステムを地域の民衆が生活の自立・自存を確立するうえの物質的・精神的基盤といった意味で捉え『人間生活の自立・自存』と訳している。

²⁰⁴ ヴァナキュラー (vernacular) は、ラテン語では「家で飼っているもの、育てている、作っているもの」といった意味であったが、その後、土着のもの、地域そして共有地に由来するものも含み、イリイチは、貨幣価値にすぐ換算できず市場で交換できない使用価値的なもの、日々の生活の必要を満たす行為を指しており、ヴァナキュラーなものとして家庭で主婦が行ってきた家事労働を挙げた。その上で、主婦がいなければ、夫は外に賃労働に行けなかった訳で、長い歴史の中で貨幣価値化されてこなかった主婦労働を“shadow work”と称した。そして、資本主義経済そして貨幣化された社会の混迷から抜け出すためには、この「シャドウワーク」を開放して、ヴァナキュラーでコンヴィヴィアルな生き方に変えることを主張する。これはポランニーのサブシステムのなものに通じると思われる。

²⁰⁵ Illich, Ivan (1973) *Tools for Conviviality*, Harper & Row (岩内亮一訳『自由の奪回』 佑学社 1979)、Illich, Ivan (1981) フォーラム・人々の希望編 『イリイチ日本で語る 人間の希望(新版)』 信評社

一方、第4章2節で示したように、日本の農山村の伝統的な共同体でも、水資源や入会地の共同使用・管理により資源が枯渇することを防ぎ、又、山上がりや無尽講などのように集落から経済的な落伍者が出ないように共助の精神と仕組みがあった。そこでは、山・森・川・海・畑などを一その中には貨幣的交換価値の対象ともなる個人的所有財産も含めながらも一資産価値の対象としてではなく、E・オストロムのいう“common-pool resources”とも通底する総有的な資源として、それらの使用価値に重きをおいた生業そして暮らしの営みが行われており、そこには総有的な社会があった。そして、そこにイリイチの提唱するコンビビアリティとの共通性を見いだせる。

使用価値とソーシャル・イノベーション

そして、この使用価値の意味合いは、ソーシャル・イノベーションの文脈で捉えるとさらに大きい。本節のはじめでも指摘したように、たとえ作り手の卓越性した革新により新たな商品・サービス・ソリューションが生まれ、それを交換価値あるものとして提供・販売でき貨幣収入があったとしても、それが実際に使われ、その使用価値が実感され、使い手に有用性と満足をもたらさなくては意味がない。さらに社会的インパクトの点からも、より広く社会の問題解決につながるように使用価値がレバレッジされなくては、イノベーションが地域社会に総有的価値を提供したことにはならない。

例えば、使い手も、商品・サービスの単なる購入者の立場で買ったり、以前の社会福祉事業における行政の措置制度のように、行政がニーズの判定、サービス提供内容、費用負担等を決定して、社会福祉サービスを給付し、利用者はそれを受けるだけでは、自分のニーズと提供されるものとのミスマッチも起こり得る。それを解消するためには、自ら欲する商品・サービスを受けるには、相互に関わる必要があると、それを通して、お互いの価値の交換も起きる。そしてそのプロセスで、相互の理解、共感も生まれながら、使用価値も創り出される。作り手からの商品・サービスの一方通行ではなく、現場での利用のされ方の理解、相互の関与があつて、利用者は満足し、使用価値は生まれる。満足体験をした顧客は友人・知人への紹介意向も上がる。

前節でみた“協創”という方法が、使用価値の創造をめざすソーシャル・イノベーションであるからこそ求められるのである。この点に関しては、後の2. 3節で詳述する。

6. 2. 2 作り手と使い手の「半商品」的な関係性からつくられる使用価値

ところで、前出の内山(2006a: 67,71)によれば、労働は何かを作りだす行為であり、その過程で創造されるものが「関係」であつて、家族のなかで、友人のなかで、地域や社会のなかで、私たちは日々関係を創造しながら何かをつくりつづけているのだとする。そして、自然のなかの使用価値の源泉を加工することにより本物の使用価値に変えることが人間の労働であり、「使う」という行為、あるいは、その使用価値を引き出していくのが人の「消費」であるとする。

さらに、第4章2. 3節で引用したように、農山村社会での労働は、いわゆる「仕事」と「稼ぎ」とに大きく二分されるものとして諒解されてきたという。そして、前者を関係性の中で使用価値をつくり

だす「広義の労働」、後者を金銭取得のための「狭義の労働」と呼び、広義の労働の一部に狭義の労働があるとしながら、貨幣的経済価値を生み出す行為だけを労働とみなしていない。

その上で、労働は有用性、つまり使用価値を産み出すものとし、貨幣を媒介に商品を交換するときに発生する交換価値と分けている。そして経済学的な思考が強まれば強まるほど、労働がつくる関係的な世界も、生活・労働・接客が一体化した世界もみえなくなり、労働は資本制市場経済のための手段にされていったと説く[内山 2006a: 67-79]。

さらに、この使用価値に関連して、明治生まれで、東京日本橋の商家出身の経済社会学者の渡植彦太郎(1899～1990)が提唱した「半商品」という考え方を紹介している。作り手(職人)は、使い手の依頼を受けて労働を投入して商品をつくり、使い手は合意された対価を貨幣で払う。ところが、職人は経済合理性だけでもものをつくっておらず、自分の技を磨き、自分で納得いく卓越したのをつくり、そのために、相当以上の時間をかけてしまうこともある。一方、使い手も、そういう職人の技と気質を評価し、だからこそ買いたいと思う。

渡植(1987: 88,93-94)によると、ポランニーが指摘したように経済が社会に埋め込まれていた時代には、自家用もしくは(販売目的の)他者用であっても、その使用価値にはほとんど相違はなかったであろうし、注文生産の場合でも注文主を顔見知りである以上、職人氣質も助け、自家用を上回る品質を提供していた。それと比べて、商品市場経済下で他者向けの生産物中心になると、他者は面識のない他人であるし、需要を上回る量を生産するに至っては、その使用価値の質は低下すると指摘した。かたや、質的生産においては、生産者は量的利益の獲得欲から解放され、生産の楽しさを味わえ、消費者も質の享受において、目前の欲求の充足から制御され、そこに創造としての文化が生まれると説いた。

これは第4章1節で、人をソーシャル・イノベーションに向かわせる動機の基層にあるものとして本稿が提起した徳・卓越性の実践であり、A・マッキンタイア(1993)がアリストテレスにより示された”virtue”をアルチザン(職人)が顧客に喜んでもらおうと技能を磨き卓越性を追求し、それを物語的統一性の中におくことで一貫した徳を実践することになり、その中に共通善が実現するといったコンテクストに共通するものでもある。渡植(1987)はそのことを、かなり早くから指摘していた。又、仕事をつうじて育まれる顧客との関係性の中に文化的要素があることも指摘していた。

渡植(1987:V章)は、近代合理主義のもとで資本制商品経済を生んだ西欧と、明治の近代化の中でそれを移入してきた日本を比較しながら、「技術知」と「技能知」、「仕事集団」と「生活集団」、そして「仕事知」と「生活知」との二分法で、生産活動と人間の労働に関する洞察を示した。

西欧の科学技術の進歩が資本主義経済と相まって、資本増殖をめざし、「技術知」をもとに交換＝貨幣価値の生産のために結成された「仕事集団」が「仕事知」をつくってきたのに対して、近代以前の日本の社会は、人々がそこで生きるために働く「生活集団」であり、体をつかい働くことで「技能」を身につけ、それがポランニーのいった実体＝実在的な有用性をつくりだす「生活知」となっていた。それが、明治の近代化で、「仕事集団」が「生活集団」を優先するようになっていった。そこでは、人は、かつてのように技能を磨き高い使用価値を提供するような労働主体的な働き方から、労働力を売る賃労働者へ変わっていき、いわゆる労働疎外が生まれていった、とした。

そして、内山は渡植(1986:197-198)の解説の中で、「渡植は、国全体が経済・生産力拡大にひた走りした高度経済成長期にすでに、資本制商品経済社会のなかに、人間の存在にとって解決のつかない矛盾が生起してくるのをみており、技能と生活知を活用してつくる使用価値にもとづく新しい社会、人間関係を築くことを唱えていた」と指摘した。

このように、生産・流通・消費の過程とともに作られる世界が見え、作り手と使い手の間に、商品の合理性だけでは律することのできない人間関係が生まれ、だからこそ、そこに文化的な営みを見つかることもできるようなものを渡植は、「半商品」と呼んだ²⁰⁶。

さらに、渡植は寄席の芸人の世界にも「半商品」をみた。木戸銭を払った観客に対して、その対価としての芸という商品を提供しているのだが、芸人にしてみれば、自らが追及している芸の世界がそこにある。観客の方にも、商品としての芸をみている感覚はなく、芸を楽しんでいる。つまり、そこには、商品を超えた芸人と観客との結びつきがある。それが故に、観客の厳しい批評眼にも応えるべく、芸人も技を磨き続けることになるとした。これには、前述した世阿弥の『離見の見』にも通じるものがある。

又、落語家、立川志の輔は、「落語家の技に観客の参加・想像があって価値が創造される」というが、観客は、噺を聞きながら、一人ひとりの世界を想像して楽しむのであって、噺家一人で価値を提供しているのではなく、観客と共に使用価値を協創しているとも言える。

今にみる「半商品」的な関係性

規格品の大量生産・大量消費を中心とした現代と比べれば、明治生まれの渡植にとって、作り手と使い手(受け手)が相対しながら経済活動が行われことを目にすることが多かったに違いないが、彼の「半商品」の考え方は、今でも大いに通用する。

むしろ資本制商品・市場主義の限界、経済格差の拡大、低迷する経済のもと、収入も伸びないまま長時間労働を強いられ、効率第一主義で規格化された仕事への不満を持ちながら、自分の仕事が顧客・社会に役立っているという手ごたえもなく、やりがいや満足感、労働のモチベーションも下がり、さらには、うつ病などメンタルヘルスも悪化する人が増加する現状。自分たちの仕事、働くを見直す際に、この「半商品」的な関係性を取り込むことはタイムリーでありかつ意義深い。

「半商品」的な関係づくりの試みの一つともとらえることのできる、農山村と都市の生活者を直接つなぐ産直の取り組みが増えている。戦後、農林水産省、JA 農協などの指導と大手スーパーなどの要求に応えるべく、まるで規格商品かのような農産物を作ってきた農家の中にも、健康的で安全安心な食べ物そして農的暮らしへの関心が高まる消費者と直接つながろうとする動きがある。

「消費者は買っているのだけれど、そのことを通して、農業をつくる側にまわる。農民は作物を売っているのだけれど、消費者の生活を支える側にまわる。そのことによって、共同で、農業や農

²⁰⁶ 渡植彦太郎(1986)『仕事暮らしをこわす—使用価値の崩壊』農文協。この「半商品」的な関係性の潤滑油のようなものと考えられるのが「実践的知恵」で、人のために役立つ正しいことをしようとする意志(moral will)とそれを上手く行う技能(moral skill)を兼ね備えたもので、第4章1節で示した徳・卓越性の実践でもある。

民、農村と消費者の文化的な暮らしを創造する。そういう共同の「場所」をつくりながら、この場所の中で諒解できる交換ルール、交換習慣をつくる。その結果、儀礼的な手段として貨幣もやりとりされる。完全な商品生産者になってしまったら、自分の労働はあまりおもしろくないわけで、具体的な他者との関係をもちながら、そこでの役割を感じ、働いているときのほうがずっといい」と内山(2006a: 203)は言う。

そして、作り手が規格品を大量生産した規格商品を、少しでも高い対価で販売することを目指し、販売と同時にその価値も買い手に移ると捉えてきた交換価値とは違って、使用価値はその性格からも、作り手だけで完成品として作られ一方的に提供されるものではない。ある意味、作り手から「半商品」としてその価値・機能を提案、提供されるが、その商品・サービスの使用現場において、使い手もその価値創造に関与し、完成商品になり、そこで使用価値は実現するのである。

ところで、全国組合数710、組合員950万人、職員22万人を擁するJA、つまり農業協同組合グループのダイナミズムの再生シナリオを示す『現場からのJA運動』(2012)の中で、グループのシンクタンクであるJC総研の松岡公明は、厳しい状況にある第1次産業に近年、参入してくる若年層には、農山漁村での労働・暮らし、都市の消費者と農村の生産者との関係づくりなど、組合員たちが忘れてきた農業・農村が提供する「見えない価値」、つまり使用価値が見えているのではないかとする。その上で、生産・流通・消費の分断から、いかにして良好な関係を形成していくのか、身体感覚と調和するような豊かさや幸福感をどのように取り戻すのか、という課題に対して、この使用価値への理解と共感を広げていくことで、彼らのJA運動のダイナミズムを再生することを提唱している[松岡 2012:93-94]。使用価値には、商品価値に加えて、あの人が丹精込めてつくってくれたといった非合理的ともいえる追加の価値も必要となる。

又、職人の世界では、修行を通じて、自分の技能を高めることに価値があり、交換価値としての商品ではなく、使用価値という「質」をつくることに、卓越性の実践があったのではないであろうか。それが、大量生産の工場労働者になってしまったら、使用価値という「質」ではなく、効率よく交換価値の「量」を生産する者になる。そしてかつて工賃の範囲を超えてまで時間をとり自らの技能の卓越性とそれに働く喜びを覚えていた者が、貨幣インセンティブだけで働くことになってしまう。又、職人にとり仕事はつくるものであって就くものではなかったのだ。この考え方を今の時代に実践する若い世代による自らのナリワイづくりの事例を4. 2節で取り上げる。

6. 2. 3 使用価値の協創が生起するソーシャル・イノベーション

ところで、企業経営に目を向けると、厳しい株主期待に応え、グローバル競争で生き残り、失われた20年と揶揄される国内の閉塞状況から抜け出すためにも、製品・サービスをはじめ、ビジネス・モデル、企業・組織のあり方、顧客そして広く社会との関係性までも含むイノベーションそして新たな価値創造が求められていることを追体験からの示唆に関連して第2章8. 3節で示した。

そして、このイノベーションの主体を、商品・サービス・情報・体験などの作り手である企業だけに限ることなく、ユーザーが関与する「ユーザー・イノベーション」、そして「半商品」の考え方にも

相い通じ、ユーザーとの相互作用を通じて使用価値の協創を目指す“Service-Dominant Logic”といったアプローチが提唱されていることを示した²⁰⁷。19世紀以来、天然産物や工業製品など価値が内在した「モノ」をベースにとらえてきた“Goods-Dominant Logic”の世界から、21世紀は、知識やスキルといった専門的なコンピタンスを活用するという意味での「サービス」が価値を生む世界となる。そして、「モノ」も「サービス」を提供する手段となり、交換過程、相互性、そして顧客(使い手)自身が使用価値の協創の相手となり、顧客との関係性が重要になるとしている。

さらに、同様の動きはマーケティング以外にも見られ、福祉国家スウェーデンの社会的対人サービスの世界でも支援者、被支援者にはじまり、さらに行政も含めた地域アクターによる協働と価値協創をとらえた“共同生産(Co-Production)”と呼ばれる取り組みにも言及した。

市場で競争する企業が、イノベーションの新たなアプローチとして利用者・顧客を巻き込んだ使用価値の協創による製品開発、顧客との関係性での顧客満足の上を目指し動きがあることを示したが、この動きは、市場経済の外部性もとりこみながら生活次元での実在的な使用価値の創造をめざすソーシャル・イノベーションにとっては、さらに重要な意味合いをもつ。

例えば、「公」でも「民」でもない「協」セクターによる当事者主権の福祉社会を提唱する社会学者、上野千鶴子(2011:261)は、高齢者・障害者などを対象とする社会的対人サービスを「受け手と与え手の相互行為としてのケア」として捉えた上で、ケアという相互行為に複数のアクターが関与するならば、ケアの質を、その一方の当事者である「消費者満足」だけで判定することはできない、ともする[上野 2011:261]。

それが在宅であれ施設であれ、ケア・ワーカーが生産するその時その場で利用者によって消費されることは、両者がともに使用価値を創造していることであるとも言える。家庭内ケアの社会化、市場化が必ずしも課題解決につながらず、利用者と価値協創する事例として、複数の高齢者介護・障害者支援事業者を第5章5節でとりあげた。

顧客・利用者の満足なくして、そして問題解決なくして、ソーシャル・イノベーションはない。又、次節で考察するように、提供者・支援者の働く喜びなくして、顧客満足もない。ましてや、標準規格の大量生産品をできるだけ高値で売りたい営利活動とは異なり、対人サービス比率の高いソーシャル・エンタープライズにおいては、利用者に直接、商品、サービス、体験、支援を提供するわけで、たとえそれを作り手・使い手双方が意識していなくとも、利用者も使用現場において使用価値の創造に関与しており、“協創”(co-creation)の意味合いは大きくなる。

このような使用価値の協創の試みは、精神保健福祉の分野でも始まっている。統合失調症などを抱える当事者たちが、当事者仲間や関係者、支援者とともに暮らし働きながら、自らの症状を「当事者研究」する社会福祉法人浦河べてるの家がよく知られている(第5章5.6節)。

彼らのような、いわゆるセルフヘルプそしてピアサポートの実践に加えて、ピアサポート・サービスの受け手(利用者・消費者/コンシューマー)でありながら、受けている当該領域において、自らの当事者としての体験をもとに、サービスの送り手(提供者/プロバイダー・生産者/プロデューサ

²⁰⁷ Vargo, Stephen and Robert F. Lusch (2004) “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing,” *Journal of Marketing*, vol.68 January, 2004 pp.1-17

一)による支援サービスを手伝い、その労働報酬を得る「プロシューマー」の取り組みが札幌市の**精神障害者回復者クラブすみれ会**などで実践されている[相川 2012]。

これらは、専門職の限界と共に、セルフヘルプやピアサポートは有効であるということが概ね認識されてきていることを示している。ピアサポートは、自主性を重んじ、自然発生的なインフォーマルなつながりを大切にしてきたが、有効ならば、意図的に導入しようとする動きが近年見られ、医療・福祉サービスの利用者を雇用する機関が増えている。「プロシューマー」は、ピアサポートを意図的に導入することで効果的なサービスを提供しようとする取り組みで、被支援者であった当事者が支援側の役割を演じる。

そして、地域づくりにおいては、**東京都三鷹市**の自由公募による市民らの自立的な活動を行政が支えるといった協働による町づくりの実践例を第1章3. 3節で言及した。

岐阜県可児市文化創造センターala(アアラ)²⁰⁸は、その基本構想から2004年の開館まで6年の期間を要したが、その計画の最初の段階から市民参加を貫いている。市民グループは、文化センター基本構想市民懇話会(1996)で基本設計に貢献したことに始まり、市民活動研究会(1998)、それがホールの運営を請け負うalaクルーズ設立発起人会(2012)に発展し、現在はNPO法人化しホールの運営に携わっている。市民とともに創る経験価値を提供することで、人口10万人の町で年間延べ43万人の来館者を迎え、公立ホールを、生きる喜びを提供する積極的な福祉政策としての文化事業として運営しており、第7章1節で詳述する。

このように、使用価値の協創の実践が多様な社会的分野でも始まっており、地域の総有的な価値の創造を目指すソーシャル・イノベーションとの親和性は高い。

さらに、人びとが共に生きる社会として地域コミュニティが活力を持続するためには経済という血の循環が必要である。様々な主体により持続的な事業展開が多様に多層的に行われ、相互に関わり、新結合しながら新たな価値が創造されていく過程の中で、ソーシャル・イノベーションは生成される。関係性をベースにした循環的な営みがイノベーションを生む土壌を耕す。

そして、経済が社会から分離し、独自の市場経済を拡大しながら、生産力は拡大してきたが、同時に、人と自然、人と人、人と社会との距離は開き、かつての関係性は壊れている。洋の東西を問わず、かつての“embedded”な共同社会にはあった循環が失われてきた。

豊かな使用価値を創出して享受するためには、いくつかの循環が維持されている必要がある。その一つは自然の循環であり、自然が損なわれることなくその循環を維持するとき、人々は自然からさまざまな使用価値をえることができる。第二に、生活次元での労働と暮らしの循環が必要となる。第三には、地域社会がひとつの循環系としてつくられているときにも、そこででの交換や協力、労働などをとおして使用価値は生まれる。そして第四に、作りだされた労働生産物の循環からも

²⁰⁸ 清水裕之(2011)『可児市文化創造センターにかかる市民参加の詳細』

<<http://www.kpac.or.jp/outline/shimizu.pdf>> 又、建設から運営に至るまでの理念の一つとして「市民と専門家と行政のコラボレート」を標榜してきた可児市文化創造センターalaのこれまでの活動の歴史ならびに公共劇場の抱える課題を、民間出身の館長と、行政出身の事務局長が彼らのウェブサイト上で語っている。

<<http://www.kpac.or.jp/column/index.html>>

使用価値はつくられる。そして、交換価値化されるのは、第四の過程にすぎないのである。このように、経済活動のなかには、交換価値化されない経済も存在しうるのであり、使用価値はつくっても交換価値は生み出されない経済である[内山 1997: 90-93]。

ところで、この使用価値は、スミス以来、多くの賢人たちを悩ませ続け、経済学の領域では貨幣、交換価値にとって代わられてきており、本来は国民の幸福の増進をその目的としながらも、GDPに表れるように歳入を管理する国家は、使用価値に有用性を見出さない。一方で、国連のもとでは、北側のOECDのウェルビーイングそして南側のブータン王国が唱えるGNHを統合して、GDPに替わって経済と社会の質・量的な発展状況を捉える新たな指標を提唱しはじめている。

さらに、使用価値は、リカードやマルクスらが考えたような、労働力、労働生産物そして自然の中に内在する固有の有用性ではなく、関係的価値であり、それとどのような関係をとり結ぶかによって、つまり、使用価値を成立させる交通のあり方によって、どのようにでも変わる²⁰⁹。したがって、実在的な有用性をもたらす使用価値をつくれるような関係性を育てる必要がある。

そして第2章8. 3節でも論考したように、ポスト産業資本主義の時代には、医療、介護、子育て、教育などの対人社会サービスが経済のより大きな割合を占めるようになり、又その価値の源泉は他との差異にあつて、その意味からも利用者との関係性の中で創られる使用価値が見直される。介護、障害者支援、就労支援など対人的社会サービスをはじめ、自然保護、コミュニティの再生などを対象とするソーシャル・イノベーションは社会の課題解決、価値創造に経済活動を埋め込み、顧客、協働者、地域の住民などとの関係性を編み直し、互いの資源・能力・社会関係資本などを新結合しながら、実体的な有用性を協創する取り組みである。

6. 2. 4 使用価値の協創がもたらす働く喜びと事業の持続可能性

利用者との関係性がもたらす働く喜び

さらに、使用価値の協創は、社会変革に挑む起業家そしてメンバーとして参画したり、パートナー、ボランティアとして協働する人たちの労働、働きがい、モチベーションにも好影響を与える。

ところで、資本制商品・市場主義の限界、グローバル競争、所得格差の拡大、というように厳しい経営環境の中、貨幣市場経済にどっぷり浸かってきた現代の労働の現場では、J・C・アベグレン(1958)が分析した、戦後の日本企業の、終身雇用、年功序列、企業内組合という「三種の神器」も崩れ効力を失った。人員削減そして非正規雇用が増加する一方で、リストラを免れた人も仕事

²⁰⁹ 「使用価値も交換価値も、関係的世界とともに変容する価値である。商品経済の構造と交換価値との関係が、実体として価値を成立させる。その結果、その商品の価値実体が価格としての貨幣量を定めるのではなく、貨幣化された価値が逆にその商品の価値実体を生じさせるという顛倒が構造化される。実体に基づいて関係性がつくられるのではなく、関係が実体をつくりだす過程の中に私たちの世界はあるのだ」[内山 1997: 217-218]。同様に、重商主義時代の金は別としても、貨幣そのものに内在する価値はなく、それを皆が信用して、貨幣として使用するといった関係性がある限りは、交換手段としての有用性をもつ。一方、貨幣そのものの増殖、蓄積が目的化して、固有の絶対的な価値をもつがごとくの貨幣愛が生まれ、貨幣増殖の暴走が始まり、国家の財政破綻が起されれば、貨幣への信頼も消滅したただの紙切れとなる。つまり、貨幣との関係性の変化とともにその価値は変わる。

量は増え、組織のフラット化で昇進チャンスも減り、個人の業績評価は厳しくなる一方で給料は増えない。仕事のやりがいを感じられるのならまだしも、就職難を乗り越え希望した企業で働いているのに、大卒入社3年での離職率は3割で高止まり、「なるべく楽しく暮らしたい、そのために必要な収入を稼ぐために働く」といった若者もいる。第5章3節で公開調査に言及のように、国際比較で日本人の働くモチベーションは著しく低い[FDS International 2007]。

政治家に向けられる批判と同様に、自分たちにも強いリーダーシップの発揮が求められていると感じる経営者は、イノベーションそして顧客志向などを社員に対して自らが鼓舞しようとするが、もっと働かせようとしていると疑われもすれども、社員の心に火をつけることは容易ではない。

50年に及ぶ知的障害者雇用で知られるチョーク・メーカーの日本理化学工業会長の大山泰弘は、今では工場の7割を占める障害者から「働く幸せ」を学んだとして次のように語る。

「人は仕事をすることで、ほめられ、人の役に立ち、必要とされるからこそ、生きている喜びを感じることができる。家や施設で保護されているだけでは、この人間としての幸せを得ることができない。だからこそ、彼らは必死になって働こうとするのです。」[大山 2009]

社員をやる気にさせるのはリーダーだけではない。商品・サービスの恩恵を受けるエンド・ユーザーと社員をつなぎ、彼らが働く喜びを体感することで、モチベーション・アップが可能になる。自分の仕事がいかに人の役に立っているかを知る、ユーザーから感謝される、そして生活現場での実際の使われ方、彼らのニーズをより深く理解し共感できるようになる、これらを通じて、もっと役に立つように頑張ろうという気持ちが社員の中に湧いてくる²¹⁰。

この考え方は、顧客との関係を貨幣経済的に対価を払ってくれる相手としてだけでとらえるのではなく、彼らを使い手さらに使用価値の作り手、価値の協創者としてとらえる、ある意味では「半商品」的な関係性をつくることを意味しているとも言える。それによって、協創と働く喜びがつながる。

顧客をはじめとするステークホルダーとの関係性を経験した社員・職員の働きがい、モチベーションは向上する。そして、作り手と彼らの使用体験を共有し、なおかつ自分の意見が商品・サービスの改善、開発に活かされることを経験したユーザーはより親密感を感じ、その商品・企業への愛着心・ロイヤリティ(忠誠度)を上げる。彼らの関係は、価値交換としての売る人と買う人の関係を超えている。顧客満足、社員・職員満足の両方を達成しながらイノベーションを起こすエンジンとなるものが、「半商品」的な関係を作りながらの使用価値の協創の中にある。

個人の幸せを追求するだけでなく、より良い社会の実現を望むこと、それとそこで働く者としての視点から望むこと、つまり、前述の「仕事」と「稼ぎ」とが矛盾することのない働き方、あるいは、そこまでは難しくとも両者の折り合いをつけた働き方をする人が増えている。収入も大切だが、仕事を通じて、専門性、知識、経験などを身につけながら自らの卓越性を追求し、その「修行」の成果として手応えのある仕事をして世の中に「貢献」したいと願う若者が増えていることを調査結果から示した(第5章3節)。これは、社会的課題への関心も高く、ボランティア、プロボノなどへの参加を手始めに、身の丈に合った課題解決を志して徳・卓越性の実践をはじめている人、言いかえ

²¹⁰ Grant, Adam (2011) "How Customers Can Rally Your Troops," *Harvard Business Review*, Oct. 2011

れば、より善い社会を思い描きながら、「半商品」的な働き方を潜在的に求める若者が増えていることを示唆しているとも言える。そのような働き方を提供できるソーシャル・エンタープライズのポテンシャルは高い。

いいことをしても食っていけない現実—制度とマインド・セット

本節では、志として掲げた社会課題を解決しようとする際に、使い手そして地域の他のステークホルダーと関わりながら共に使用価値を創造することが、利用者・顧客の満足感を高めるとともに、自らも働く喜びを感じながら、ソーシャル・イノベーションを起こすことにも繋がることを述べてきた。

一方、イノベーションの担い手として期待されるNPOなどの市民組織には“非営利”の“ボランティア”—その本来の意味合いは、自らの意志で自発的(ボランティア)な行為なのだから—から無償、もしくはたとえ有償であっても多くを期待できないといった漠としたイメージが世間一般にあるようで、それがそこで働く人たちにも、「そういうものなのだから仕方がない」といったマインド・セット(先入観、思い込み、既成概念)を持たせているのではないだろうか。

官でも民でも解決できていない社会の課題、ニーズに挑みながら、彼らと比べて見劣りする給与・労働条件に甘んじていたり、又、例えば貧困者を支援しながら、自らがギリギリの生活しかできずに、独身の間はまだよいが結婚さらに家族をもつとなると転職する、さらには、無給ボランティアの仲間もいる中で条件の改善を要求しにくい、といった現状は看過するわけにはゆかない。

厚労働省所管の財団法人「介護労働安定センター」が公表した2013年度介護労働実態調査によると、全国の介護事務所の57%で従業員が不足しており、その原因として賃金が低いこと—平均賃金は常勤で月22万円、全産業平均より10万円以上低い—、そしてその結果として採用が困難であることを挙げた。介護職員が約150万人いる現在から、次の10年で最大で100万人の増加が必要とされており、有効求人倍率も、全産業平均数値の2倍を超える。

又、彼らが働く特別養護老人ホーム(特養)の待機者は52万人に達し、フィリピンで認知症など24時間介護を必要とする日本人を受け入れる施設をはじめNPOまで出始めている²¹¹。需要は大きくかつ確実に成長する分野であるのに、制度により給与水準が低く抑えられ、必要な労働移動が起きていない。国の制度に管理される介護分野が、社会的目的を掲げる全ての事業者の状況を示している訳ではないにしても、多額の税金投入そして介護福祉士をはじめ専門家資格が新たにつくられた分野ですらこの状況である。

一方、介護に限らず、NPO、社会的活動一般に対する寄付文化を醸成しようとする日本ファンド・レイジング協会や日本財団などの民間の助成団体、そして2012年の寄付税制の改正のように、彼らを資金的に応援しようとする動きは大いに歓迎されるが、同時に有償・無償にかかわらずそこで働く人たちのマインドのリセットも必要であろう。まず、彼らはNPOや法人格をもたない市民団体といった法人・組織形態ゆえに、「いい事をしても食っていけない」のではない。長らく経済外

²¹¹ 朝日新聞「介護 フィリピンで 調布のNPO、施設を試験運転中」朝刊 2014年9月8日 p.37

部性として見て見ぬふりをされてきた課題、あるいはその重要性に気づかれてもいなかったような社会・環境の課題に自分たちは果敢に取り組み、イノベーションを起こそうとしていることを再認識することから始まる。

それら外部不経済は、交換価値の市場経済ではそのコストそして解決した場合のベネフィットを貨幣数量化しにくいものが多い。特に、苦しい立場にいる人を支援する行為は、交換価値ではなく、長らく経済の世界では忘れられてきた生活次元での使用価値に関わることであり、さらには、そこには経済効率、生産性向上が生みだした大量規格品を売り切るといったような手離れの良いビジネスではなく、その多くは、個別の状況に応じて利用者と関係を育てながら使用価値を協創することが求められる性格のものであることを改めて認めなくてはならない。

かりに使用価値が協創できたとしても、それに要した労働時間をはじめとするコストを価格に転嫁して回収しようとしても、往々にして、利用者に支払い能力が不足している場合が多い。そこで実践現場では、自己犠牲労働によって社会的目的を優先させようとしたり、無償ボランティアに頼ったりしてきたが、どちらも持続可能性の問題をはらんでいる。行政からの受託事業においては、そもそもその目的がコスト削減の外注化で、個別顧客のニーズ対応より仕様に縛られながら、しかも直接コストだけで事業体を維持する間接経費が支払われていない点が問題である。

さらに、介護は、もともと家族やコミュニティの中で相互扶助を含む長期にわたる関係性のもとでなされてきたものを、個々の行為に分解し市場経済の枠組みに乗せると、どうしてもそうした「ケア労働」は、短期の効用のみに着目して低く評価されてしまう[広井 2011: 119]。

社会の課題解決のために、理念をもって一最近のケアの分野では、理念というより財政的な理由から制度が作られたり、公助を減らすために自助・共助を求める傾向も見られるが一制度をつくり、社会的対人サービスの場をつくったとしても、その先に、制度を実際に動かして支援する人、支援される人がいる訳で、彼らの“手触り”感なくして、課題解決は語れない。

前出の上野千鶴子(2011)は、身体介護と生活介護の報酬一元化により、ケア労働賃金を上げることが提案する。家庭内労働を市場化した介護保険制度だが、賃金が低く、介護職のなり手が減り、国民の老後の安心が保証されない危険性を説く。

現実打破に挑む民間イニシアティブ

一方で、完全ではない制度の下で、社会的弱者に寄り添い、「隣人」となろうとするケア・ワーカーもいる²¹²。大きな施設で交替制の保育士が集散的に子どもたちの世話をするという通常のやり方ではなく、「子どものための子どもの施設」をめざす児童養護施設で昭和60年開設の社会福祉法人**光の子どもの家**(2011年10月現在、子ども36名、大学生6名、18歳以上自立未満3名に対して職員24名)では、一人の保育士が子ども五人程度を担当し、小舎で彼らと共に暮らし

²¹² この施設での日常生活を8年間にわたり刀川和也監督が撮影したドキュメンタリー映画、『隣人』(2012) ならびにそのリーフレットを参考にしている。映画では、一人の保育士と彼女が担当する二人の小学生との暮らしぶりを、脚本、ナレーションなく映し出されている。

ている。担当の子どもが高校卒業するまで、保育士は寝食をともにする中で「居続け」、「血より濃い水」になろうとしている。暮らすことそのものを仕事とする彼女たちと子どもたちは疑似家族をつくっていき、思春期までに子どもたちが「隣人²¹³」を内在化することができれば、子どもはその後、一人で生きていけるとする。彼女らは子どもたちと居続け、ともに暮らすことで、本稿でいうところの徳・卓越性を実践し、使用価値を協創しているのである。

社会的弱者の支援をはじめ社会課題を解決しようとする普通の人びとが見せる「意志」(moral will)に加えて、それを上手く実行できる「技能」(moral skill)を各人、それにも増して彼らが共に働く事業体が併せ持つことにより、利用者の満足を提供するとともに、メンバー1人ひとりの働く喜びと事業の持続性を担保する実践的知恵が求められている。

この際、自給自足を基本にしながらか余剰物資の使用価値を認めて物々交換してきた時代の精神を現代に蘇らすことはできないだろうか。ボランティアとして社会的活動したことの使用価値を評価し、その報酬として「タイム・ダラー」のような地域通貨を配布し、それを媒介に地域内での価値の交換を促進しようとする試みや、その対象がソーシャルに限ったものではないが、需要と供給のマッチングを得意とするインターネットの世界では、使用価値をベースに物々交換のプラットフォームを提供するサービスも始まっている。

例えば、埼玉県戸田市のNPO法人「ワーカーズコープぽけっと」は、地域高齢者の身の回りのヘルプをしたボランティアに地域の商店で使える利用券を提供し、社会的弱者支援を地域で行い、地域経済にも効果が期待できる取り組みをしている。第7章7. 10. 5節で言及する。

ソーシャル・イノベーションは、それが商品、サービス、体験そのほかのどのようなカタチをとろうとも、社会課題に対して未だ市場に存在しない新たな解決策を、生活次元での実体的な有用性である使用価値を重視しながら創造しようとするものである。

それ故に、既存市場に競合したり比べたりするものはない、つまり提供する使用価値に見合った市場価格も容易にはつかないということ、そしてそれは市場経済の文脈では働く人の貨幣的収入にも繋がりにくいということを示唆している。

したがって、いかに高い徳・卓越性を持ち合わせていようと、このハードルを乗り越えるには、更なるイノベーション、つまり社会的諸関係に埋め込まれた互酬、再分配など非市場経済・非貨幣経済も含めた多元的な経済をベースにした事業モデルや複数事業の組み合わせである事業ポートフォリオが必要になるのであり、それを次の第3節で考察する。

又、前出の内山(1997: 226)は、価値は、価値を実体化しうる関係によって生み出され、使用価値を実体化する関係を創造することをおして貨幣を実体化しうる関係を縮小していくことを説く。

²¹³ リーフレット p.24 で、新約聖書のルカ伝で、イエスが隣人を説明するために比喩として述べた、絶対の窮地にある人に手を差し伸べたサマリア人のエピソードにヒントを得た造語であると、評論家の芹沢俊介が説明している。

6. 2. 5 ソーシャル・イノベーションが求められる3つの次元

本節を結ぶにあたり、持続的な事業運営を通じて社会的課題を解決しようとするには、大きく次の3つの次元でのイノベーションが求められるとしながら、1. 2節に続いて、本稿の捉えるソーシャル・イノベーションの生成を示し、次節からの実践方法の論考に繋げる。

(1) まず、ソーシャル・エンタープライズをはじめ地域の参加主体がそれぞれのミッションとして選んだ社会課題に対する実体＝実在的な“ソリューション”（解決策）そのものを創出するイノベーションの次元が挙げられる。それは新たな商品、サービスの開発であり、又、支援・体験プログラムやパートナーとの協働の仕方なども含めたソーシャル・イノベーションである。

先行研究（第1章3. 3節）で言及したモデルの中でも、BoPを対象にIDEO社が提唱する“Human-Centered Design Toolkit”やコーネル大学の“Embedded Innovation Paradigm”などはこのソリューションの創出方法に対応している。又、より大きく幅広い社会変革を想定したチェンジ・ラブのUプロセスもある。

この次元でのイノベーションに着目し、顧客との関係性の中で使用価値の協創を事業戦略の柱に据えながら、その関係性からの体験学習を共有して、“物語”を紡ぎ、個人の能力開発そして組織の実践知として競争優位につなげる「実践コミュニティ」（4. 3節で後述）を活用しながらイノベーションにつなげている特殊ミラーの製造販売企業の事例を4. 4節で取り上げる。

又、栃木県那須塩原の株式会社パン・アキモトの救缶鳥プロジェクト（www.daily-ad.jp/kyucancho/）がある。神戸淡路大震災の救援物資として自社のパンを被災地に送ったが、賞味期限が切れたパンが廃棄されているのを目の当たりにし、又、カンパンでは味わえないやわらかいパンを人びとが欲しているのを知って、ロング・ライフの密封缶入りのパンを開発した。技術的には解決できたがコスト高となり1缶800円となり、一般消費者向けには高く、アイデア商品や、好きなラベルを貼れるラベリング・サービスを付加することで動き出しはしたが、それを災害用の備蓄品として自治体、企業、学校、病院などに販売するようになる。新たな用途開発により高コストでもその機能美を正当化する方法に気づいたのだ。

そして、次の気づきが、自治体の職員から賞味期限の3年が過ぎようとしているので処分を頼まれたことであった。時を同じくして、スマトラ沖地震が起きて海外の災害、貧困地域への支援品としての提供も計画していた。そこで、この二つを結合してソリューションとして思いついたのが救缶鳥プロジェクトである。その仕組みは、企業、自治体などで備蓄後2年になると、それを一括回収し、1缶100円引きで新しい商品を販売する。回収した救缶鳥は、NGOを通じて海外支援に流用される。企業にしてみれば備蓄品の賞味期限を守りながら、古くなったものを廃棄することなく海外支援というCSRに活用されるというウィン・ウィンの仕組みとなった。

これらのソリューションは課題解決に直接インパクトをもたらす重要なイノベーションであるが、ある意味では狭義の社会変革である。その社会的インパクトをさらに拡大したり、事業の持続性を担保するためにも、次に示す次元のイノベーションが必要となる。

(2) 本節でも提起してきた社会的課題へのソリューションのベースには使用価値の協創があり、その使用価値を顧客・社会にいかにも認められ金銭的收入に換金化するなど、持続可能なカタチで提供できるか、いわゆる“マネタイズ”(monetize)する上でのイノベーションを必要とする次元がある。さもなくば、ソリューションは一過性のものとなり、そこに携わるメンバーの仕事も不安定なものになる。そして、この次元でのイノベーションへの一つの解が、次節で取り上げる互酬、再分配といった非市場・非貨幣経済もふくむ多元的経済活動をベースにした事業モデルであり、又、いくつかの事業を組み合わせるcross-subsidize(内部相互補助)する事業ポートフォリオである。

シュンペーターは、起業家が生産手段を「新結合」して創造する(貨幣的、交換)価値が、国民経済の発展の原動力となると捉え、イノベーションにより創出される経済価値を目的としていたのに対して、本稿では社会課題を解決しより善い社会への転換をうながすものとしてソーシャル・イノベーションを捉え、その実践方法として生活次元の実体的な使用価値の協創を提起した。そして事業の持続性の点からも、この使用価値をいかに収益化するかが問われることになる。

ソーシャル・イノベーションでは使用価値の受益者が必ずしも対価負担できない場合も多く、受益者負担モデルではなく、受益者以外の第3者が負担するような“マルチ・サイド・モデル”の可能性を探るであろうし、市場交換的なものではなく、互酬(贈与)、再分配的な経済形態も含めた事業モデルや、営利事業も含めた複数事業を相補的にすすめる方法もある。介護保険、障害者自立支援法のような社会的な「バウチャー制度」を活用して再分配事業の受託をベースにおきながら、市場原理をとりこんだハイブリッドな事業展開も考えられる。

第4章3節でとりあげた**ハビタット**は持続的な社会的価値の創出と提供を卓越した事業モデルが可能にしている事例であったが、事業モデルの観点から複数の実践事例を次節で研究する。

又、価値とはベネフィット(便益)からそのために要したコスト(費用)を差し引いたものとの経済学的な捉え方をするとすれば²¹⁴、ソーシャル・エンタープライズの活動がもたらす社会的な成果を自他ともに正當に評価する仕組みが必要であり(第7章6節)、行政の再分配事業の民間受託の際に、直接経費だけではなく、一般管理費も含めたフル・コスト・リカバリーできるようにならなくては事業の持続性は担保されないし、受託事業だけに偏っては自立性そして新たなイノベーションに挑む創造性が弱まるリスクを生むことにもなる(第7章5. 2節)。

前述の**救缶鳥プロジェクト**では、缶入りのパンという技術革新だけではなく、その用途で備蓄品とその賞味期間に着目し、1年を残して製品交換するとともに旧品を海外援助に再利用するという事業モデルを編み出した。だが、備蓄品の回収コストが追加費用になり彼らの収益を圧迫した。そこで、宅配業者と協定し、新品の配送と旧品の回収を同時に行うことで、費用削減に成功している。継続的な事業をつうじた救缶鳥プロジェクトの持続性をそのマネタイズでのイノベーションも含めて担保している。基本は市場交換にあるにせよ、備蓄する企業そして配送会社にCSRという互酬的な動機を付加させながら、缶入りパンという使用価値を貨幣価値に換えている。

²¹⁴ 企業は売上から掛かったコストを引いた利益でパフォーマンスをはかり、ベネフィットの観点から社会課題に取り組むことは稀であり、非営利組織は、実現された社会的便益、もしくはそのために費やされた資金(寄付をはじめとする)の額で測定し、便益とコストの両方を考慮した価値の視点から捉える事は少ない[Porter 2011: 11]

(3) 使用価値の協創をつうじて個別課題の解決策(ソリューション)を創造し、その使用価値を“マネタイズ”する、これら2つの次元でのイノベーションに加えて、地元地域で実証したソリューション、その方法論や事業モデルを、地域内外にスケール・アウトしたり、条例や社会制度化して、より大きな社会的インパクト—それを“collective impact”(自社だけではなく集合的に与えるインパクト)でもある—を与えられるように”レバレッジ”(leveraging 小さな力で大きなものを動かすテコの原理を活用する)するという意味でイノベーションする次元が必要となる。それはスケール・アウト/アップを含めた“スケーリング”(scaling)とも呼ばれている。

又、自らが事業体としてスケール・アウトしなくとも、地元で創出したソリューションを、第3者が、それを地域外へスケール・アウトしたり、社会的ムーブメントを起こしたりする、つまり、自らは変化しないが“触媒”(catalyst)の役割を果たす支援機関や助成財団の存在が米国を中心に注目されている。第1章3.1節で言及した“Catalytic Investment”などでは、資金提供するだけではなく、同時に他の資金提供者を誘引したり事業発展のためにサポートも提供している。

かつてシュンペーター(1912)は起業家のイノベーションは他の事業者に模倣され価格競争が起きて、経済は静止均衡に向かい不況となるが、新たなイノベーションによって新たな成長がもたらされるとした(第2章6節)、ソーシャル・イノベーションでは、実証されたソリューションの複製、普及も社会的インパクトの点からは奨励され、互いの実践知を共有、交換しながら、さらなる変革が起きる環境を育てることも重要となる。

又、政府・行政を批判するだけの要求運動ではなく、ローカルで自らがソリューションを創造し、それを提供する。さらに自分たちの実践知をいかに政策・制度に反映させることができるのか、言い換えれば、いかに行政官・政治家に影響を及ぼすことができるか、そのためにも彼らと協働そして協創をいかに進めることができるのかもソーシャル・イノベーションの一つである。

これに関しては第7章の“結び合い&レバレッジ”の要素で詳述するが、これら3つの次元でのイノベーションを実践し、行政・企業とも協働しながら、彼らのソリューションを全国レベルにレバレッジする若年者の就労自立支援を行うNPO法人育て上げネットの事例研究を同章7節でとりあげる。又、第3章3節のハビタットの事例では、彼らの独自の事業モデルが、世界80カ国まで普及していったプロセスとその成功の要因を考察した。

次節では、(2)で提起したように、社会的課題の解決をめざして、どのように上手く使用価値を協創し、且つ、それをマネタイズし事業の持続可能性を担保するかを事業モデル、事業ポートフォリオを通して考察する。

6.3 事業モデル・事業ポートフォリオ

本稿では、社会課題を解決し、より善い社会を目指すための手段としてのソーシャル・イノベーションを、人、組織が起こすためには、「正しいことをする意志(moral will)をもち、正しいことをどのように上手く行うかという技能(moral skill)を併せ持った実践的知恵」が必要であると提起した。そして、その実践的知恵の「技能」にあたる要素の中で、事業の社会的目的と同時に持続可能性を実現する上でより戦略性が求められるのが、本節のテーマである事業モデルや複数事業を組み合わせた事業ポートフォリオであり、それは、ポランニーが指摘したように、実体＝実在的な有用性である使用価値を創出する互酬、再分配など非市場・非貨幣経済的な形態を含むものである。

又、前節では、ソーシャル・エンタープライズだけが作り手として商品・サービスを提供するのではなく、現場で実際にそれを利用する使い手も含めたステークホルダーと関わり合う中で、使用価値を協創(コ・クリエーション)することが、利用者の満足と同時に、そこで働く人々のやりがい、働く喜びを充たしながら、ソーシャル・イノベーションの創発につながることを提起した。

一方、“トライ・サークル・モデル”で示される3つの価値領域のバランスの取り方は事業体ごとに違いうにせよ、市場経済の外部性も含めた環境や社会の課題を自らの事業目的に取り込み、その解決を持続的な事業運営を通じて挑戦し、同時にそこで働くメンバーにとって修行と貢献の機会があり働く喜びを実感できる場を創造することのハードルは一様に高い。

さらに本節では、人がもつ価値創造の潜在力を開花させ、このような難しい社会的課題を解決するために必要なイノベーションのテコとして、通常の交換価値より換金化(マネタイズ)が難しい実体的＝実在的である使用価値の協創に着目することからも、社会的目的の達成と同時にその事業の持続性を担保できるように事業モデル・事業ポートフォリオなど事業構造を戦略的に構築し、かつ環境の変化に応じてそれを進化させていくことの重要性を提起する。

但し、ソーシャル・イノベーションの主体が工場や資本ではなく、人であることは変わらない。この事業構造はマネジメントだけの仕事ではなく、現場にいるメンバー一人ひとりが、全体の中での自らの役割を主体的に考え行動するように、組織全員が戦略を共有できるフレームとなる。

又、第2章では、経済思想家の追体験からの示唆に学び、又、経済至上主義を省み、ポランニーが提唱したように経済がその中に埋め込まれた社会への構造転換を図るために、(1)暴走する経済を制御し非市場・非貨幣経済を組み込みながら、マクロ・レベルで経済と社会の関係を構造的に捉え直すこと、(2)それを観念論に終わらすことなく、ミクロの個別具体的な社会課題の解決のために経済活動を通じてソーシャル・エンタープライズをはじめソーシャル・イノベーションに挑戦すること、そして、(3)このマクロ、ミクロの両レベルの連関が必要であるとし、重層的に経済の埋め込みをとらえる方法として“多元的経済社会構造モデル仮説”(第2章8.6.2節)を提起した。

その4象限モデルを本節では、事業モデル・事業ポートフォリオの構築に適用し、改めて“事業構造チャート”と呼ぶことにする。つまり、経済社会の構造転換を、革命や上からの制度改革などのような手段を用いて市場経済、貨幣経済を廃棄—それが難しいことを歴史は証明している—することで実現しようとしたりするのはなく、ゼロ・サム競争的市場を介することなく、その交換に

貨幣を必要としないような新たな関係性も事業活動をつうじて構築しながら、経済がそれにより埋め込まれた経済社会に転換していくきっかけを地域社会に産み出し、その結果として既存の経済至上主義のパラダイムを時代遅れなものにすることを企図するものである。

さらに、このような事業モデル、事業ポートフォリオの取り組みは、財政的にも脆弱なソーシャル・エンタープライズにとり、社会的課題を解決し総有的価値を実現するためのさまざまな資源（人、モノ、金、情報、設備、社会関係資本、他）の最適な調達・活用・配分の指針を与えうるものとなる。つまり、従来型の非営利団体とは違って、ボランティアそして寄付・助成金・会費・基金などの“voluntary”（自発的に無償提供される）な資源だけに頼ることなく、かつ、一般の営利企業のような株主資本はおろか外部借入もままならない中で、持続的な事業活動をとおして“earned”（非貨幣的なものも含めて、自らの事業活動の対価として稼いだ）な資源の獲得を目指すソーシャル・エンタープライズにとり、資源の使途（use）と獲得（source）の両方の視点から、そして資金を地域に有効に循環させる視点から、最適な事業モデル・事業ポートフォリオを構築することが重要となる。

さらに、ソーシャル・イノベーションの主体は人であり、その人が実体的な有用性である使用価値の協創をめざして「新結合」しながらつくりだす“関係性”が事業モデルを考える上でも、さらにそのモデルを実践する上でもその成功の鍵を握る。いかに卓越した事業モデルであろうと、アイデア、着想、戦略思考に偏ったものでは不十分である。

ソーシャル・イノベーションでは地域におけるステークホルダーとの間に育てられてきた社会関係資本の蓄積なくして、非市場経済、非貨幣経済的なものも統合した事業モデルは難しく、又、過去のソーシャル・キャピタルを活用したモデルであっても、さらなる関係性の形成を組み込んでいない実践は持続的ではない。かつてシュンペーターはアイデアを生み出す発明家と対比しながら、それを実行し実現するのが起業家であるとしたことに通底する。

この社会関係資本なくしてレバレッジの効いたソリューション開発もその普及も難しいことを、を考察する第7章の“結び合い&レバレッジ”の要素で詳述する。

多元的経済

まず、カール・ポランニー(1977)が、全体としての社会に経済活動を統合する諸形態として示した「互酬」「再分配」「交換」（そして「家政」）のモデルを援用しながら考案した“多元的経済社会構造モデル仮説”をつかかって、事業型NPOをはじめとするソーシャル・エンタープライズの事業活動を観てみる。そこには彼の言うところの経済統合の諸形態が併存そしてまたハイブリッドする多元的な経済活動が、さらにそれを支える人々の社会的・経済的関係性が見えてくる。

その上で、持続的な事業を行いながら社会的、事業的、個人的の3つの諸価値が共鳴する領域としての総有的価値を創造しソーシャル・イノベーションを起こすためには、経済統合の3形態の間での相乗（synergy）効果、相互補助（cross-subsidization）効果も含めて、いかにうまく事業モデルを実現できるか、事業の組み合わせである事業ポートフォリオをつくるかが一つの鍵となる。

前述したように、この3形態が提示された著書 *The Livelihood of Man* は『人間の経済』と邦訳されているが、“livelihood”という言葉には、生活、生計、生業などの意味があり、19世紀に市場経済が生まれる以前からの長い歴史的スパンの中で、経済は人々の暮らしから切り離されたものではなく“embedded”つまり経済が社会の中に「埋め込まれ」ていたとしながら、社会における経済の位置とその変化を考察しようとしたポランニーの想いが込められている。

ポランニー(1977: 58-62)は、市場経済を多様な人間活動の一側面のみをとらえた経済であるとして批判する。飢えの恐怖と利得の希望といった二つの誘因を究極的手段として動機づけられ、私的所有の保護と契約の強制のもとに、需要と供給という自己調整的メカニズムにより財の生産と分配がもたらされる。己の欲求を、「稀少性」「経済化」さらに最小の支出をもって最大の結果を得ることを規範とする「最大化原則」により満たそうとする経済合理的なエコノミック・マンを前提にするもので、形式的な純粋経済理論が示すところのものであるとする。

それと比べて、人間は生活のために自然および仲間たちに依存し、それらとの相互作用の中で生きており、その過程において物質的欲求を満たす手段をつくり提供することが経済であり、人の暮らし・生業(livelihood, subsistence)は「実体＝実在的」なものある。「互酬」「再分配」など、市場社会の誕生以前、経済は社会と切り離されることなく営まれていたとする[Polanyi 1977: 104]。

一方、純粋な経済合理性からは市場の外部性とされてきたものも含めて環境・社会の課題解決を事業目的とするソーシャル・エンタープライズの活動は、(市場)交換だけではなく、互酬そして再分配も含めた多元的なものであり、その事業モデル自体もイノベーションの対象となる。

本節では、第2章7節で追体験したのポランニーのこれら3形態を取り上げ、その概念を現代に編み直して提起した“多元的経済社会構造モデル仮説”(第2章8. 5. 2節)を個別の事業体によるソーシャル・イノベーション過程に適用し、後に示す図6.3の“事業構造チャート”として改めて提起する。

まず、互酬は、ひとつまたはそれ以上の対象軸に関して対象的に並列する点を結合する動きをあらわしている[Polanyi 1977: 88-102]。集団や諸個人の間での、贈与(gift)、返礼贈与(counter gift)のようにモノ・サービス・金銭の相互移動がその原型となる。又、文化人類史的にも純粋贈与はまれで返礼贈与が絡んだものであったことから、寄付・助成金(donation, charity, philanthropy)や賛助会員による会費などは、相互信頼を前提に人と人とのつながりといった社会的関係性を土台にした双方向の交通であり、ボランティアもこれに含まれ、交換的ではあるが貨幣的ではない経済活動と考えられる。

ところで、第4章2節でも示したように、日本の伝統的共同体では、この「互酬」そして「再分配」の経済形態のカタチとしての「ユイ」「テツダイ」「モヤイ」と呼ばれる互助的行為が先人たちの合理的、共同的な生活システムのベースをなしていた[恩田, 2006]。それによって、貨幣を介した交換的な市場取引が未発達な時代において、彼らは総有的な地域社会を育てていたのだろう。

同節で言及した白川郷の事例のように村落のお互いの屋根の葺き替えを手伝い合う互酬的な「ユイ」。自分の家や数寄屋造りではなく従って返礼を期待することなく近所の葺き替えを無償ボランティアとして行う「テツダイ」。そして村の道路工事や治水のように村総出で協働したり、皆で資

金を出し合って再分配的に困った仲間に金銭的な支援を共同して行う「無尽講」や皆で困窮世帯が誰かの山で一定期間生活することを支援する「山上がり」のような相互扶助の「モヤイ」。

一方で、現代版の「テツダイ」とも言えるボランティアや寄付行為を一方向の贈与的なものであるともとれるが、第5章3節で示したように、その中には利他的な要素もあれば、それぞれの個人の思い、利己的な目的、期待もバランスされ、より広く互酬的な行為として捉える事もできる。この互酬の中には、民間の企業からの大口寄付、助成財団などからの助成金、さらには企業のCSR活動において活動資金の拠出を受けながらNPO、ソーシャル・エンタープライズなどが企業とプロジェクトで協働することも含まれるだろう。

それと比べて再分配を、ポランニー(1977)は星状の図で表し、中央に向けた動きと中央から広がって出ていく動きとしてとらえている。いわば生産と分配を中央権力に委ねる原則であり、ソーシャル・エンタープライズの活動するコンテキストにあてはめると、社会制度・ルールに則り徴税し、税金を原資として行政がサービス・現金・現物給付などによる再分配が該当する。

福祉国家がこの典型であり、政府、行政による経済活動であって、彼ら自らが直接活動するものもあれば、行政サービスを民間事業者(企業、NPO、他)に業務委託する形態も増加している。後者には、単なる運営コスト削減目的とするものもあれば、官民協働の「新しい公共」を目指した新しい取り組みもあったが、今では自民党政権に替わって影をひそめている。

介護保険制度のように保険金と税金からの拠出を原資に、介護サービス該当者に対して、いわゆるバウチャーが提供され、1割負担で利用者がサービス業者を自由選択できるような、再分配と市場交換をハイブリッドした形態もこれに含まれる。NPO法ができ、介護保険制度がスタートして以降、このような受託事業がNPOの大きな収入源となっている。

そして、(市場)交換は市場の原則であり、そこでは生産されるモノ・サービスなどの需給調整が価格によってなされ、売り手と買い手の2点間での双方向のバーター的な動きを表すもので、契約に基づき、交換価値中心で、利得動機のエコニック・マンの舞台である。

但し、「見えざる手」による自由放任主義者とイメージされがちなアダム・スミスですら、『道徳感情論』の中で、その交換、市場の概念においても、社会の秩序は、人々が他人に責務や感謝を感じずとも、ある一致した評価のもとで損得勘定にもとづいた世話の交換することで維持されており[Smith 1759: 2部2編3章]、それは、第5章1節で言及した「同感」にもとづいた互恵的な行為をベースにした交換であり、市場とは、多数の人が参加して、世話の交換を行う場で、本来は競争的な場ではないとする見方もある[堂目 2008: 164]。

6.3.1 事業構造チャート

次に、これらの多角的な経済活動をその性格から、横軸に交換的もしくは非交換的かどうか、縦軸に貨幣経済的か否か、つまり自らの事業で対価を稼ぐのか、もしくは寄付・ボランティアなどボランタリーな資源を活用するのか、を表わす2軸に沿って複数の活動をプロットした“事業構造チャート”を次項の図 6.3 で提起する。

これは第2章8.6.2節で示した“多元的経済社会構造モデル仮説”を個別事業に適用したものであることは前述した。その目的は、あくまでも異なる経済形態の相対的なポジショニングにあって、象限もふくめてその位置の正確さを問うものではない。さらに、複数の事業形態を組み合わせた事業モデルでは象限を跨いで位置づけられるし、それぞれの事業規模をその相対的な大きさで表わすことで、複数の事業間での事業の貢献度とその戦略性から比較検討することになる。

右下の象限には、自らが提供する商品・サービス対価を受益者が負担する自主運営事業、左下は、障害者支援事業、管理者制度事業など再分配活動である行政サービスの民間業者による業務受託が該当し、一部受益者負担の介護保険のようなバウチャー制度にもとづく事業は、市場交換が位置する右下の象限ともまたがって位置づけできるであろう。

そして、右上の象限には、無償で提供を受けるボランティア労働、個人からの小口寄付、さらには賛助会員からの会費で

運営される事業形態が該当する。その左横には、企業などからの大口寄付、民間財団からの助成金などにより贈与的なもの、さらに資金供与ともなったCSR協働がプロットできる。さらに、伝統的な社会運動そしてNPOなどによる収益を度外視したアドボカシー活動（プロテスト、市民啓発そして行政への政策提案、ロビーイングなど）を左上の象限に、その下に、再分配的な性格をもつ行政からの補助金を位置づけることにする。これらがすべての事業形態の可能性を言い表しているとは限らない上、さらに、より創造的な構造の捉え方の可能性も否定するものでもない。

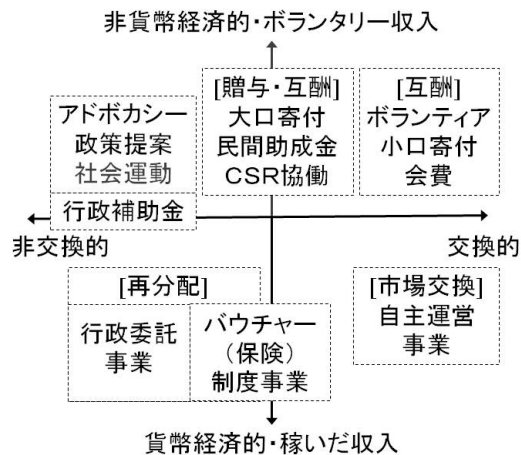
“事業構造チャート”を使うことにより、ソーシャル・イノベーションを起こすのに、どのような事業活動を行い、また、同時にその活動資金をどのように獲得しながら、社会性と事業性の両立を図るのかといった事業モデル・事業ポートフォリオを考察することになる。

事業それぞれの志（ミッション）実現のための価値創造活動であるが、同時に、事業の持続可能性を担保するためにも、活動資金を効率よく効果的に獲得する必要もある。それを収入源として個別にとらえるのではなく、どのような事業活動から得たものか、つまり財・サービスなどの提供の対価として「稼いだ収入(earned income)」なのか、それとも寄付・補助金のように「善意でもらった収入(voluntary income)」なのかが考察のポイントとなる。

さらに、このチャートは、外部ならびに内部環境の変化に対応して事業モデル・事業ポートフォリオならびに資金源を見直す際にも有効である。又、経年的に事業ポートフォリオの変遷をふり返り、自分たちの成長のストーリーを読むことにもなり、将来のシナリオづくりの枠組みにもなる。

この変遷過程をとらえた事例として、本章3.8節で高齢者介護・障害者支援のケアセンターやわらぎ、そして第7章7節で若者の就労・自立支援の育て上げネットを示す。

図6.3.1 事業構造チャート



出所: Kボランニエの経済統合モデルを参考に筆者が作成

次に、“事業構造チャート”が示すそれぞれの形態ごとの経済活動の特徴、そしてそれが事業者に提示する機会と挑戦について考察する。

6.3.2 [市場交換] 自主運営事業

これは基本的に交換原則に則る市場において、独自の事業(製品・サービス・体験・支援)を行い、その対価を利用者から受ける事業で、社会志向の高い営利企業にとっては主要もしくは唯一の活動分野となる。又、旧来からのアドボカシー型NPOから事業型NPOを分かち特徴的な事業形態なのがこの自主運営事業であり、受益者負担の貨幣収入を期待するものである。

多様な市場ニーズにも対応し、他の民間組織とも競争し、かつ地域内外のステークホルダーとの協働・協創も活用しながら、自律的に、クリエイティブに、提供商品・サービスでのイノベーションが期待できる事業分野である。従来からのNPOそして社会運動グループらによるアドボカシー・政策提言活動もこの自主事業としても区分できるが、ソーシャル・エンタープライズを中心にしたソーシャル・イノベーションをとらえる本稿では、製品・サービス・体験などの提供をともなう事業運営に焦点を置く。

さらに、ある地域で自ら起こしたイノベーションを、地域外にスケール・アウトし、全国の事業者にも、有償もしくは無償で提供したり、協働での事業展開も考えられる。ローカルで蓄積した経験・ノウハウをソリューションとしてマニュアル化し、有償・無償で提供することもできる。このような地域外との交流・協働の中から新たなイノベーションの糸口が現れることにもなる。

又、自らの経験・知見をもとに政府行政へ政策提案し、それが制度化され、その全国レベルでの運用展開では民間組織への委託事業化を支援することもできる。これは、民間のイノベーションの果実を「制度化」、「社会インフラ化」し、自組織だけでは難しいより大きな社会的成果を目指すもので、市場交換事業で育てた種を再分配事業としてレバレッジする可能性を示している。

加えて、例えば、事業のターゲット利用者に経済的困窮者が含まれる場合、生活保護などの制度を活用したり、寄付金(CSR協働も含む)を充当したり、自社スタッフに加えてボランティアを活用することで運営コストを抑え、受益者負担を軽減し、利用者層を拡大し、ソーシャル・イノベーションを深化させることもできる。互酬原則の活動で得た資金、ボランティアなどの経営資源に加えて、再分配原則の行政受託事業を通じて行政との間に形成したソーシャル・キャピタル(社会的関係資本)を自主運営事業に活かすといった3つのモデル間の相補的運営の可能性を示す事例として、ホームレスなどの生活困窮者を支援するNPO法人自立支援センターふるさと会を、この後の3.10節で取り上げる。

又、第4章で示した米国NGOのハビタットは、市場交換と互酬形態をハイブリッドした統合モデルであり、第7章7節のNPO育て上げネットの事例では、自主事業で創業しながら、そこでの実践が行政の制度設計に反映され、それから生まれた新たな再分配事業の受託事業にも事業ポートフォリオを拡げ、後者が収入の大きな部分を占めるに至り、再度、自主事業とのバランスを見直す時期にきている可能性を示す。

6.3.3 [再分配] バウチャー(保険)制度事業・行政受託事業

これは、行政、公的機関が社会福祉的な再分配形態にのっとり、サービス・現物・金銭支給などを通じて行なう社会的サービスの実施を、民間が請け負う事業などを意味する。事業受託の対価は貨幣で支払われるが、市場交換原則の自主事業とは異なり非市場交換的で再分配的な活動とも言える。それには、行政サービス事業の受託、指定管理者制度による事業、医療保険制度、障害者自立支援法、公的介護保険制度などに基づく事業運営が含まれ、介護保険制度では利用者に提供されるバウチャーをサービス対価として受け取る仕組みになっている。

行政サービスの基本は、全国一律の公平原則であるが、そのうちの地域ごとの運営を地元の企業、NPOなどに業務委託している。公的サービスの外部委託の背景には、最大公約数的な公的サービスでは、高齢者介護、雇用問題、経済格差など、多様化、複雑化する社会課題に対して、よりきめ細かい対応を求める住民ニーズに応えるのが難しくなっている事情がある。そして又、財政難から外部化によるコスト削減効果を狙ったものでもある。社会福祉法人や、介護の社会化である介護保険制度の導入にともなって、保険制度からの収入や委託料をあてに参入した民間(営利企業も含む)の介護サービス事業者などは、正しくこの再分配事業の最たる例である。

一方で、東日本大震災のような緊急支援の初期段階では、いわゆる行政機能の空白地帯も生まれ、NPOなど民間組織による迅速で柔軟な対応がそれを穴埋めする。さらに、復興資金をはじめ公的な支援が本格化した後も、官民での役割分担や協働は期待される。

又、かつての高度成長時代の行政主導型サービスから、官民パートナーシップへの移行期にもあり、制度の枠はあれども、地域で業務受託する民間主体によるイノベーションが期待される事業分野である。その反面、民間主体が、業務受託により行政の下請け化してしまうリスクもある。利用者のニーズが現場で顕在化しており、かつ自分たちのミッションとも合致している場合でも、与えられた業務仕様を超えている(したがって収入にならない)という理由だけで、制度外のニーズにも応えられなくなると民間の自主性が失われる。介護保険のような国の制度が整備される以前から、介護サービスを提供しながら、政策提案いわゆるアドボカシー活動に積極的であった事業者もあるが、制度後の受託業務で行政の要求仕様への対応に追われ、アドボカシーが手薄になり、NPOらしさが発揮できないリスクも抱えている。

又、制度のもとでは、営利企業も事業者として参加しており、委託収入が担保されているので、制度前のように善意の寄付を集めにくくなったという事情もあり、資金源でのリスク分散の点からも、行政受託事業以外に、自主事業の開拓が望まれる。

さらに、自主運営事業の継続は、自らの判断と経営力しだいでコントロールできるものであるのに比べて、行政委託サービスには、単年度主義、競争入札、そして3年毎の政策見直しのように、期間限定の事業もあれば、政府の方針如何で中断されることもあり、事業収入が委託事業に偏ることのリスクがある。又、委託料の対象は直接経費が中心であって、一般管理費も含めたフル・コストが回収できずにいる。加えて、活動にともない費用が発生した後、数カ月から1年経ってからしか入金されないために財務体質の脆弱な組織に資金繰りの負担を強いている。介護保険制度も

2000年の施行以来、需要の急拡大、財源不足に対応して、2014年までに6回もの改定が行われ、事業者の対応負担は大きく、顧客サービスより役所の動向に気がとられている向きもある。

行政側にも、「新たな公共」を目指すというのであれば、いまだ脆弱な民間組織を単なる行政サービスのアウトソーシング先としてコスト削減、効率化するだけでなく、彼らを支援、育て、官民パートナーシップを共に実践、学習していく姿勢が求められる。

かたやソーシャル・エンタープライズ側には、自らが経営の持続可能性と自立・自律性を担保できる自己規律が求められる。行政の要求仕様どおりにアウトソーシング事業をこなすだけでなく、被支援者対応を第一義にとらえて、そこでの実践知をもとに行政とともに活動する「コ・ソーシング (co-sourcing)」のパートナーとして取り組むことが一つ。さらに、受託事業とは別に、魅力ある自主運営事業の柱を育てるのみならず、寄付・会費を含む行政に頼らない資金調達、さらにはそれを事業化していくことも含めた、構想力、実行力が必要であり、ここにもイノベーションが必要となる。

一方で、福祉国家からボランタリー・セクターとの“Public-Private Partnership (PPP)”への移行で先行していたイギリスでは、2010年の保守連立政権が、“Third Way” (第3の道) から “Big Society” (大きな社会) へ方針転換し、Renewed Compact からは1998年の最初の Compact で掲げた「共有ビジョン」「共有原則」といった合意項目が削除され、“value for money”つまり、委託金額に見合った“outcome” (成果) を強く求める動きになっている。この新しい動きには第7章5.1節で言及するが、力の弱いボランタリー組織、“civil society organization (CSO)” (市民社会組織) をとりまく環境は厳しさを増している。中間支援組織で政府からの補助金に依存していたところは政権交代後に苦しくなっている。日本でも同様に、民主党は彼らの動きをフォローし「新しい公共」を掲げ補助金のNPOバブルを起こしておきながら実績もなく政権から降りた訳だが、国の財政逼迫は深刻で、より脆弱な日本のNPO組織にとっても、さらに自助努力と能力形成が求められる。PPPそして地域におけるマルチ・ステークホルダーによる協働に関しては第7章5節で考察する。

6.3.4 [互酬] ボランティア・小口募金・賛助会員事業

以上の2形態つまり事業構造チャートの下半分は、製品・サービス・体験などを提供した対価として貨幣収入を自らが稼ぎ出す事業であった。それと比べて、上半分には、事業の目的、活動に共感・賛同した上での自発的 (ボランタリー) 行為で無償労働力としてのボランティア、寄付、会員による会費その他の自発的な善意を受けておこなう活動がある。第5章3節の調査でも示したように、支援者の動機には利他的、贈与的なものもあれば、利己的な部分も含め、より互酬的である。

ボランティア

東日本大震災後の復旧支援では、自らの身の危険もかえりみずに被災地まで足を運び、または遠隔地であっても後方支援として無償で汗を流し知恵を出す多数のボランティアの存在があった。そしてそこまでコミットしなくとも、支援活動を資金的に応援しようと、賛助会員として月・年会費

を負担する人、又はたとえそれが単発的であろうとも、幅広い層の個人、人の集まりとしての町内会、市民団体、企業組織が善意の募金を行っている。

その中でも、ボランティアはソーシャル・イノベーションにとっての重要な資源である。交換価値をベースに動く営利企業における最大の固定費には、工場、倉庫、店舗、IT サーバなどの設備投資があり、それらは減価償却の対象ともなる資産である。戦後の高度成長に乗じてはじまった企業の終身雇用であったが、成長が止むと臨時雇用・非正規雇用を増やし、明らかに人を変動費化してきた。一方で、自らの汗、知恵を投入しながら使用価値の源泉ともなる人間の労働は減価償却の対象ではないが、彼(女)のもつ知識資産、社会的関係資本を含めて大きな無形資産であり、その気になればその恩恵を最大限に活用できるのが—それが災害復興支援であれソーシャル・エンタープライズのような事業経営であれ—社会的目的を掲げる団体、事業体である。

ボランティアは、コストの掛からない無償の労働力だけではない。自らが活動の趣旨・目的に賛同して、もしくはそこまでの思いがなくとも何らかのきっかけで、自発的、自立的に参加していることが重要である。そしてもし意味ある活動体験を提供できたら、彼らは強力な賛同者になる可能性を秘めている。ここでのポイントは、参加前に深い理解・共感がなくとも、参加しようと行動にでるだけでまずは十分であるということである。人は活動の趣旨説明を読んだからといって頭で理解し共感するのではなく、それには体験、体感が必要になる。それに関連して、体験の魅力そして参加者の自己変容の機会を提供する経験経済の動向を本章1.1節で示した

活動体や事業者だけが社会課題への効果的な解決策を見つけ提供するのではなく、その実践にボランティアが参加・協働することで、新たなダイナミズムも生まれ、その中から新たなイノベーションも生まれる。つまり、彼らは使用価値の協創パートナーであり、したがって、地域の総有価値協創のパートナーでもある。5.5節でパートナーとしてのボランティアとの協働を考察する。

震災後の緊急支援にはヒト、モノ、カネの全ての資源が必要となるのだが、第7章3節で取りあげる**ふんばろう東日本プロジェクト**の事例は貴重な教訓を提示している。人が被災地に赴き、被災者とかかわり、共に作業で汗を流し、人と人がつながり、その中から現地の状況、ニーズが見えてくる。それを自分ごととしてプロジェクト化することで、他の多くの人たちの参加の機会を提供できる。そしてプロジェクトが定まれば、物資、寄付などで支援しようとする人の出番が生まれる。

カネも必要だが、徳・卓越性が現れ出て行動を起こす人たちの存在が重要である。そして最初にプロジェクトとして始めるリーダーにも増して重要になるのが、初期の段階で彼に賛同して参加行動する「フォロワー」の存在であり、そのイニシアティブをより広く認知させ、さらなる協力者を巻き込む上での鍵となる人たちであり、このフォロワーの有力候補がボランティアであり、ボランティア経験者が、続けて活動・事業にスタッフとしてよりコミットする可能性も大きい。支援する対象である被災者・地のニーズを理解することは重要であるが、同様に支援に加わり実践するボランティアの思い、ニーズを理解することで、両者のマッチングを促すだけでなく、これがさらなる社会運動(ムーブメント)を起こすことにつながる。

これに関連して、Derek Sivers が TED (Technology, Entertainment, Design) コンファレンスの中で、社会運動が起きる、または起こそうとする際に、フォロワーの重要性を説いているが、それはボ

ランティアに通じるものがある。何かの関心・問題意識に突き動かされて、最初の動きをする人―彼(女)のことを一般にはリーダーと呼び、そして多くの場合その功績を讃えられるのだが―を追いかけて勇気をもって行動にでるフォロワーの存在そのもの、そして彼らがどのようにフォローするのかを他の人に見せることで、さらに多くの人々の参加を誘発し、それがある臨界点を超えると、急速に参加者が増えていき、今度は参加しないことの方が奇異に思われるようなことにもなる。一人二人とフォロワーが参加することで、それは一人の行動ではなく、次は彼ら「チーム」が社会運動、ムーブメントの普及拡大のカギを握ることになる。広場で裸踊りをする一人の姿に触発されて、最初にそれに習って踊り始めるフォロワー、それを観てさらに多くの人々が仲間に入って大勢で踊っていくビデオを聴衆に見せながら、シヴァーズは「フォロワーが、最初にはじめた一人の変わり者をリーダーにするのだ」と説く[Sivers 2010]。

これこそ、本稿が、ヒーロー的な社会起業家だけではなく、それに賛同して参加するメンバー、ボランティア、協働者も含めて、変化主体として着目している所以である。さらに、一人ひとりの潜在力が発揮されることによって、個人そして集団、ひいては地域の善き生(ウェルビーイング)を実現していくことにつながると考えるからである。

募金活動

そして、このような互酬的な活動の中でも、右寄りの象限に位置する活動の一つが、交換市場においてより幅広い支持者から、たとえ小口であっても、いかに使途自由の寄付を安定して集めることができるかでのイノベーション効果が期待できる活動領域である。又、独自事業の安定的な利用者または支援者として賛助会員になってもらいその対価として会費収入を得ることもである。

ところで、2012年の米国大統領選挙で、オバマ陣営はネットを活用し、日本円換算で640億円を集めたといわれているが、その90%は1万円以下の小額であった。選挙の目的は献金を集めることではなく、たくさんの人から支持と票を集めること、つまり大衆的な基盤を固めることである。同様に、NPOをはじめ社会的な事業活動の受益者、支援者からより多くの共感を集め、彼らの意識、行動を変えることによって、社会的な問題を解決することが求められる。

一方、わが国では2012年、認定NPO法人等への寄付にともなう税制優遇措置が拡大した。又、改正NPO法により、年間3千円以上の寄付者が年平均100人以上いれば、寄付金控除の対象となる認定NPO法人になることができるようになった。これらの改正によって、より多くの人にとって寄付がしやすくなり、より多くのNPOが寄付を受けやすくなった。1998年に制定されたNPO法で持ち残していた制度的なハードルが下がった今、個々の団体が、いかに自分たちの活動への共感をあつめ寄付へと繋げるかの自助努力が望まれている。

赤十字やユネスコなど大規模で伝統的なNGOなどが従来からブランド力・組織力をテコに行ってきた、より多くの人に対しての情報提供>理解>共感>寄付といったPR・マーケティング手法をつかった“fund-raising”(募金)からのさらなる進化が始まっている。例えば、寄付の用途を特定しながら、寄付者のエンゲージメントを高め、より自分ごととして共感、さらにはボランティアとし

て協働参加してもらえようプログラムも付加させながら、中長期的な支持基盤、さらには協働パートナーシップを目指しての“fund-development²¹⁵”（資金源開拓）を指向する動きも見られる。

NPOをはじめとする社会的事業者の資金調達を支援する募金プラットフォームを提供する第三者サービスとして、**ジャスト・ギビング**や**ミュージック・セキュリティーズ**社などの動き、さらにボランティアの新しい形態としてのプロボノについて、第5章3節でそれらへの参加動機について仮説提起し、本章3.11節では、**ジャスト・ギビング**を事業モデルの視点から事例研究している。

これらの取り組みは、コア事業と募金活動を別々にとらえることなく、言い換えれば、「いい事をしているから寄付してください」から、「一緒に活動しませんか」の協働さらには協創的なアプローチに変え、「他人ごとの応援」から「自分ごと化」することの意味は大きく、募金活動においても、一つの魅力ある事業活動としてプログラム開発する動きがあることを示している。この点で、第4章3節でとりあげた**ハビタット**は、寄付、ボランティアが一つの事業モデルの中に埋め込まれていて、関与する人たちが同じミッションのもとに協働しているという実感が持てるようになっている。

ポランニーの互酬原則にそったものとして捉えられる寄付や贈与も、単なる利他主義の表れではなく、集団や個人の間で、相互信頼をベースに財やサービスを循環させることだとされているが、その動機は利他と自利が入り混じったものではないかとも考えられる。5章でアダム・スミスの「相互同感」、「世話の交換」を援用しながら、利他的・自己犠牲的な動機にたよることなく“トライ・サークル・モデル”で社会的・事業的・個人的価値のバランスに配慮しながら、向社会的行為や社会的起業の動機を捉えることを提起した。

ファンド(資金)・レイジング=フレンド(友人)・レイジング

又、東日本大震災では、多額の義捐金と共に、現地で活動するNPOなどへの支援金、ボランティア参加も高まりを見せた。これは政府・行政に任せてはおけないという市民、民間企業の意思の現れでもある。また同時に、被災者のニーズそして支援団体の組織としてのニーズを明確に説明し、納得して寄付してもらおうような透明性、説明責任が重要になる。

ボランティア参加者は寄付でも積極的であることもあり²¹⁶、無償労働力のメリットだけではなく、事業の協働者として関係性を育てなくてはいけない。これに関連して、ソーシャル・キャピタル論のR・D・パットナムは、寄付を行うきっかけとして、自発的で利他的な動機というより、「知り合い、友人、家族など周りの誰かから誘われて、頼まれて」をあげ、コミュニティ、友人、近所などとの関係性の重要性を指摘ながら、“fund-raising”(資金集め)は“friend-raising”(友人づくり)であるとす[Putnam 2000]。ボランティア体験を通じて新たなコミュニティとの出会いそして自分もその一員となったと体感することが、寄付行為をより活発化させることになる。

²¹⁵ Drucker, Peter F. (1990) *Managing the Nonprofit Organization*. Harper Collins Publishers (上田惇生・田代正美訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社 1991) pp.71-72 ドラッカーは、NPO組織の理事会メンバーが資金調達・寄付集めで主役を果たす必要があるとしている。

²¹⁶ 松永佳甫 (2012)『新しい公共と市民社会の定量分析』大阪大学出版会

この点からも、マーケティング・コミュニケーションによる資金調達ではなく、自分たちのミッション・活動を体感でき価値協創にも参加できるような機会も含めて、支援者が共感し自分ごと化できるものとして事業を捉え直す必要がある。又、無償労働を提供するボランティアと有給支援者、有給スタッフなどの間で、金銭的インセンティブの有無、仕事・活動内容と負荷レベル、などの点での不公平が起きないように、作業のミッションの共有、具体的な作業での役割分担、公平な報酬スキームも含めた事業化が必要になる。

ボランティア、寄付、賛助会員などを通じての市民参加(civic engagement)には、無償の資金・労働力の獲得といった実利的なものだけではなく、「支援した相手からの直接の返礼を期待することなく、いずれ他の誰かから助けられることもあるだろうと思いながら手を貸す」と説いたパットナム(2000: 134-137)が言うところの「一般的互酬性」(generalized reciprocity)が生まれることが期待できる。これには、「情けは人の為ならず(広辞苑によると、情け(=親切)は、いずれ巡り巡って自分に良いことが返ってくる(だから人に親切にしておいたほうがよい)」という考え方に近いものがある。この「一般的互酬性」は、見知らぬ他人も含めた「一般的信頼性」そして「社会的ネットワーク」と共に「社会的なつながり」さらには「社会的関係資本」を形成することにつながる。

そして本稿では、このソーシャル・キャピタルが、地域の共通善に向けたソーシャル・イノベーションを起こす土壌を培うことになると考える。

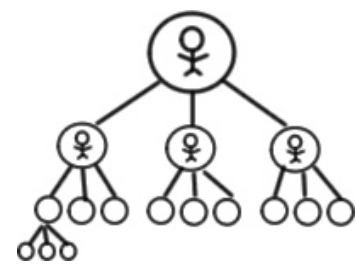
ペイ・イット・フォーワード

ソーシャル・キャピタルを培う一般的互酬性の意味することに近いように見えてそれとは異なる一つの行動原理に **Pay it Forward** がある。それは後述する「恩送り」に近い。「誰かから受けた恩を、直接その人に返すのではなく、別の人に送る。その送られた人がさらに別の人に渡す。そうして恩が世の中をぐるぐる回っていく」

Catherine Ryan Hyde が個人的な体験に触発されて書いた小説、*Pay It Forward* が同名で映画化されたのが2000年。11歳の少年が社会科の授業で出された「世の中を変えるアイデアを考え、それを実行せよ」との課題に対して出した答えがペイ・イット・フォーワード。自分が受けた思いやりや善意をその相手に返すのではなく、新たな3人に返すというシンプルなモデルである。

それが麻薬であれ、アルコール中毒であれ、家庭内暴力であれ、それがたとえ良くないとわかっているとしても、それぞれの事情を抱えなかなか改めることができないと悩む。それを他人が支援しようとするときにさらに難しい。最初から無理とあきらめるのではなく“possible(可能性がある)”としてとらえ、相手の心の声に耳を傾けながら、助けになろうとする。その行為の中に、自分自身への気づきがあり、また助けを受ける人にとっては、それを不審や重荷に感じることなく、自分の課題に向き合うばかりではなく、他の人の助けとなろうとする行為の中で自分の変容、生成変化を経験する。そこには新しい関係性も生まれ、恩を受けて人は自分が受けたように、他の3人に恩を返していく。

図 6.3.4 Pay It Forward



ハイド女史は、この運動を現実の世界に広めていこうと財団、Pay It Forward Foundation を2000年に創立している。彼女たちのウェブサイトのサブタイトルには“*Innovation of the Human Mindset*”とあり、その名前には、助ける、そして助けられるの両側での、人々のマインドセット(思い込み、旧習)の革新を目指していることが表現されている。

一方、井上ひさし(2001: 270)によると、江戸時代には、これに類似のことが「恩送り」と呼ばれ普通に行われていたという。井上自身も児童養護施設で暮らしていた幼少期、本屋で辞書を万引きしようとしたのを店主のおばあさんに見つかり、彼女から薪割りを命じられた後、「働けば、こうして買えるのよ」と、辞書とその金額を差し引いた労賃をもらった体験を紹介している。井上は、晩年、郷里の山形に図書館を寄贈し、本屋のあった岩手県一関市で、同僚とともに無料文章講習を開いていた。それが『井上ひさしと141人の仲間たちの作文教室』のあとがきで紹介されている。

知り合いの厚意を受けたいとも思うのだが、彼への借りを返さないといけないと思うと二の足を踏む。もし「恩送り」が社会の慣習として定着すれば、もっと快く助けを受けられる人が増えるであろう。自らも変わり、他の一人が変わるのを助ける、それが広まって社会を変えていく。それが、ボランティア、寄付であれ、あるいは後述するデモをはじめとする社会運動への参加であれ、自らも含めた身の丈に合った変容と、他者そして社会を変える仕組みづくりの両方が相まって、ソーシャル・イノベーションが起きるのではないだろうか。

ところで、個人的寄付の提供者としての高齢者の潜在力は大きい。団塊の世代も引退し高齢者への仲間入り時期を迎える。これまでの子孫に美田を残すから、美田を社会に残すという傾向も出始めているという。シニア層の中には独居老人、生活保護、介護など支援の対象となる人も多い一方で、地域で活動する機会を求めたり、ボランティア参加への意欲の高い人たちも多い。地域の多様な年齢層の住民ニーズを理解し、高齢者世代間、世代を超えた互酬的なプログラム、互助・共助の仕組みを、彼らと協働して作り運営することの実現可能性は高い。これに関連して、第7章7節では、若年者の就労・自立支援の育て上げネットによる地域での取り組みを研究する。

6.3.5 [贈与・互酬] 大口寄付・助成金・CSR協働事業

チャートの上半分で、小口寄付・会費・ボランティアの左となりに位置できるのが、同じく(自らの事業で稼がないという意味での)非貨幣的で贈与的・互酬的形態をベースにしながらも、民間の大口寄付(donation)、財団からの助成金(grant)、行政からの補助金(subsidy)、さらには特定企業のCSR活動や cause-related marketing (社会目的と連動した販売促進策)などとの連携も含めた活動分野である。プロジェクトの範囲・規模によっては、特定少数の提供者より提供されるまとまった額の資金であって、小口の寄付と比べて資金調達の観点からは効率は良いとも言える。

又、CSR協働では、活動資金を企業から提供(寄付)される上に、企業のバリューチェーン、ネットワークも活用しながら、地元地域に限定することなく、より広域を対象とした活動もできるという利点がある。又、協働パートナーの企業から、業務の進め方、プロジェクト・マネジメントを学ぶこともできるし、社会的認知度・ブランド力のある彼らとの協働実績ならびに人的ネットワークが、ソー

ソーシャル・キャピタルとしてはたらく、地域コミュニティとの関係性が重要な自主運営事業をはじめ他事業にも好影響を与える。企業と協働することにより自分たちのソリューションを地域外へスケール・アウトしたり、その実績をもとに社会制度化にレバレッジしながら、より大きな社会インパクトを狙うことも可能になる。

その反面、チャート左下の再分配形態にそった行政受託事業と同様に、事業支援期間は限定的であり、持続性のリスクも伴う。さらに、行政の補助金をはじめ、助成金の使途が限定され、時には資金提供者の意向の影響も受け、事業の自律性、独自性を制約することもある。大口寄付や助成金を受けるだけでなく、協働事業提案として資金提供者に能動的にアプローチし、企画段階から協働することにより、互酬的なメリットを享受しながら、自主事業的に進めることも可能であろう。そのためにも、協働、協創の経験とノウハウの蓄積が必要になる。

それぞれの利害をもちながら、利用できる場所は利用するといった、互いに活用・協力しあう“協働”に比べて、CSR共同プロジェクトとして、掲げる社会目的を総有しながら、共に使用価値を創造する“協創”の方が、より深い関係性を育み、ひいては、それがソーシャル・イノベーションを促すことにつながると考えられる。これに関連して、官民協働も含めて、7章5節で論考する。

又、助成財団、企業など、特に大口の資金提供者の側からも、単なる“グラント・メイキング”（チャリティ団体を選び、助成し、活動レポートをもらうといった従来型の助成活動）にとどまらず、自らが更に社会的インパクトを拡大すべく、自らの助成が呼び水になって第三者の助成を促し（自己資金以外に借入金で投資総額を大きくしてより大きなリターンを目指すことからきた言葉である“レバレッジ”）、又、資金以外にも行政に向けたアドボカシーなども含めその活動支援を拡げる助成団体が米国で生まれていることを第1章2節で示した。これは、自らが“触媒”となって、クロス・セクターでの協働を促進し、部分の合計より更に大きな社会的なインパクトをめざす“catalytic philanthropy”（触媒的フィランソピー）と呼ばれている。

6.3.6 アドボカシー・政策提案・社会運動

地域、社会、環境をとりまく問題の解決を事業目的に掲げ、イノベティブな方法で挑戦するソーシャル・エンタープライズであるが、そのアプローチは多様である。本節では、ポランニーの経済統合モデルを援用して考案した“事業構造チャート”を使いながら、それらを類型化してきた。

市場・交換的な自主事業であれ、行政の再分配事業の受託であれ、それらが課題解決に向けてダイレクトに労働しかつその対価を稼ぎながら社会変革を目指す事業タイプであるのと比べて、その行動・活動・運動そして労働への直接的な貨幣的対価を望むこともなく、自分たちが大切だとして事業目的においた課題に関してのアドボカシー（advocacy 主張、利害の擁護・代弁といった意味）活動も、従来型の非営利団体と同じくソーシャル・エンタープライズが担う機能の一つである。市民が行政や企業の行動を監視・批判する機能からはじまり、それに政策提案が加わってきた。その性格からして、事業ポートフォリオの下部ではなく上部に位置づけられ、かつ、課題解決を行政政府などに対して働きかけるという意味では、より左側に寄った活動であると捉えられよう。

公害や原発反対運動などのように、ある時は自らが問題の当事者・被害者として、又、ある時はその問題を自分ごと化してとらえる社会運動家 (social activist) として、環境破壊に抗議する保全運動家として、そして困難で不利な立場にいる者の代弁者として、デモ・集会をはじめとする手段を講じて人々を動員して、その問題への社会の関心を喚起し、その解決を行政府、当該企業・業界などに訴える伝統的な社会運動である。米国のオバマ大統領も社会人としての生活を、シカゴの荒廃地域でのコミュニティ・オーガナイザーとして始め、地域政治に進み、“change” (変革) を掛け声に大統領になった。

そして、抗議運動 (protest) から始めたものが一歩踏み込んで解決案を自らが政策担当者・政治家などに提案・説得 (lobbying) そして合意形成までにも関与しながら、課題解決を目指すアドボカシー活動へと進化してきた。1960年代、市民による安保闘争の後の全共闘らによる学生運動は、ある意味で、まずはそれまでの社会・政治システムの“破壊”を目指し、その為に、戦う同士間の連帯を重んじ、それに替わる新しい姿を創ることに重きが置かれていなかった。それに比べて、新たな価値創造に重きをおいた運動・活動が事業という形態も取り込みながら拡充してきた。

例えば、主婦たちのボランティア団体であった**生活クラブ**が生活協同組合になったり、食の安全・健康の社会運動としてはじまった**大地を守る会**が、野菜・食料の宅配事業へと、アドボカシーから独自の事業展開に進化発展しながら、「食える社会運動」としてより大きな社会インパクトを提供してきた先行事例もある。

自然エネルギー推進派の社会運動家である**田中優**は、執筆、講演、大学講師などをおして啓蒙活動、政策提言を行うと同時に、その主張・提案をNPOバンク、天然住宅バンク、ap bankなどの具体的な仕組みに落とし込み、事業活動を行うことによって、社会変革を加速化させている。

参考までに、社会民主主義福祉国家の典型とされるスウェーデンでは、“folkrorelse” (国民運動) として、伝統的にアドボカシーをコアの活動とするサード・セクターが、政策決定過程において重要なアクターとして位置づけられてきた。そして1980年代以降は、伝統的に“fran rost” (声の意味) と呼ばれるアドボカシー活動に加えて、保健医療や社会サービスの分野で、徐々にサービス供給の役割を増してきており、福祉サービスへのニーズの多様化に応じて、政治学者であるV.Pestoff が提唱する“co-production” (協働、協創) により利用者、サービス事業者が共に福祉サービスを協創する動きが進んでいることは示唆に富む。

6.3.6.1 毎金曜日夜の官邸前、反原発デモ

ところで、第5章3.2節では、伝統的共同体からどのようにして個人が析出されるのかとの問題意識から公共性と個人をとらえようとした丸山真男の「個人析出のさまざまなパターン」(1968) のモデルを援用しながら、人が変わり社会がかわるきっかけとしての街頭デモなどの集団抗議行動の様相そしてその社会的効果の変化を考察した。

かつての主流であった労働組合などによって組織化されたデモが勢いを失くす一方で、雑貨店主が先導し雑多な人々が参加するサウンド・デモには、原発事故をきっかけに1万人以上が集

まり、13団体がつくる首都圏反原発連合による「非暴力直接行動」のネットでの呼びかけで2012年3月末に300人ほどで始まった毎週金曜日の夜の官邸前のデモ(といっても行進はない)に、幅広い層から一時は10万人が参加するまでに至った。事故後3年経った今も続いている。

中沢新一は、サウンド・デモは新しいものでも海外からの移入したものでもなく、日本の歴史にも同様なデモは存在し、その中で、影響力を持ったものとして、明治時代の自由民権運動で、川上音二郎らが音楽を多用して行ったオッペケペー節をあげる²¹⁷。

かたや、宮台真司は、同じ価値観をもつ者同士だけで“場”をつくる「島宇宙化」する今、かつてデモ参加者の周りに多くのシンパサイザー(同調者)がいて拡がり、それをマスコミも報道しながら、大きな社会運動となり、それにより政策に影響を及ぼそうとしたような状況とは異なり、デモの周辺に共感の輪はないと言った²¹⁸。一部メディアを除いて、デモ報道は今でも限定的である。

ところが、阪神淡路大震災の時にはなかったソーシャル・メディアのもつ動員力にも支えられ、原発事故発生以来の全国でのデモ行動、特に毎週金曜夜の首相官邸前の抗議活動は、震災・事故後3年が過ぎた今なお続いている。社会学者で1968年の学生運動を分析し、自らも毎月どこかのデモに参加している小熊英二は、朝日新聞のインタビューに次のように応えている²¹⁹。

「もう一過性のブームの域を超えている。60年安保が一番盛り上がったのは1カ月、パリ5月革命は2カ月ぐらいでした。ブームなら半年以上は続きません。官邸前が収まっても、またどこか出てくるでしょう」「もちろん原発事故や放射能への恐れはある。政治が自分たちを無視している、という怒りも大きい」「『やってみたら楽しい』ということもあるでしょう。同じ思いの人が大勢集まり、久しぶりに会う知人もいる、見知らぬ人と握手もできる、という空間は魅力的です」「中心がある運動は分散すると致命的だ。この運動には中心がない。指導者もいない。それが楽しそうじゃないですか」「～原発事故があって見えてきたのが、政界・官界・財界の複合体だった。(中略)『再稼働反対』という声には『日本のあり方』全体への抗議が込められていると思います」

一方で、脱原発の国民投票を求める750万人を超えて集められた署名に対しても、政府の対応は距離を置いたものであり、国会が諮問した事故調査委員会による最終報告書を待たずして、大飯原発の再開を強行した。自らの官邸前で毎週金曜夜に繰り広げられるデモを無視してきた野田首相もデモ主催者代表たちからの再三の要望に応えざるを得なくなって面談した。

小熊は続ける、「政治家も大手新聞の政治部記者も、ある種のムラ社会で動いていると外の世界が目に入らない。ムラ社会に影響を与えない限り、大した問題ではないと思ってしまう。」

原発反対の立場をとる鳩山・菅前総理との関係への気遣いからとされているが、2012年8月2日、野田総理は抗議運動の代表らと会うことを受け入れた。但し、20分間の面談では、運動側からの要望に対して、総理は政府の方針を一方向的に告げただけだった。さらに「連合体のみな

²¹⁷ 津田大介 (2012) 『動員の革命 ソーシャルメディアは何を変えたのか』 中公新書 p.251

²¹⁸ 宮台真司 (2011) 「『ニコ生社会学ゼミ』デモ論～デモで社会は変えられるのか』 『ニコニコ動画』 2011年1月19日放映 <http://live.nicovideo.jp/watch/lv70923911>

²¹⁹ 小熊英二 (2012) 「インタビュー&ルポ 金曜の夜、官邸前で」 『朝日新聞』 2012年7月19日 p.15 小熊は、この後、『社会を変えるには』(講談社現代新書)を刊行している。

んとの話はこれで終わり」との官房長官の一言であり、そこに対話はなかった。そして、抗議運動はその後も続いている。

所謂、政治家は票にならない者には耳を傾けないと言われる中、彼らデモの参加者も含めて、名もない多くの人々のニーズ、要求に対して政治家に応えさせることができるのだろうか。やはり、業界、労組、知縁など中間団体の再生が必要なのか。しかしながら、新しい社会的な困難に直面する人たちが自ら、もしくは彼らの声を代弁するような団体を組織する率は低下してきている。

小熊が出会った、毎金曜夜デモをはじめ被災者支援や政府への抗議運動で走り回っている人たちを称した「有能で知識もあるのに、収入は低くて生活は不安定」に共通する人たちが、第5章3節で言及した米国の”Occupy Wall Street(OWS)”でも活動していた。OWSでは、ウォール街近くの公園を占拠し、そこで特定の課題解決や法案制定などを要求するのではなく、“general assembly”(ジェネラル・アセンブリー)と称する方法論で、全員参加でコンセンサスによる合意形成を実践する新しい民主主義のカタチを示しながら、世界中にその方法論を拡散させた。

又、2014年4月10日、台湾の立法院(国会)を23日間にわたり占拠していた学生たちは要求が受け入れられたとして議場から撤収した。拙速な中台接近に抵抗する学生が連日数万人集まり、3月末には50万人集会が整然と行われた。占拠した議場内や周辺では台湾の未来や民主主義を和やかに語り合う姿が見られたと言う。立法府から撤収した学生らは、各地で運動を拡げると言う。占拠学生に触発され、市民の間でも有権者として社会に参画する「公民」意識が高まった²²⁰。

柄谷行人は、毎金曜夜デモを、集団示威運動でも、表現の自由の行使でも、「指導者」たちの群れの運動でもない、一般市民による「アセンブリー」であるとした²²¹。代表制民主主義が機能しなくなった今、かつての氏族社会にあった「寄り合い」の直接民主主義的な要素を取り戻そうとする動きとして彼は捉えている。確かに流れとしては通じるものがあるが、毎金曜夜デモは、むしろ人が集まるという意味での「集会(アセンブリー)」である。さらに、柄谷は、和辻哲郎が指摘した日本人の「公共性への無関心」を言及しながら、70年代以降、下火になっていた一般市民によるデモ活動が最近、復活してきたことを評価し、これまでのような何かを政治的に要求・達成するための「手段」としてではなく、デモをすることで「人がデモをする社会」に変わっていくという、デモそれ自体を目的とすることに意味を見いだしている。これには、前述のインタビューでの小熊の「毎週金曜日に官邸前に行けば、抗議運動が行われている。そんな状況を作り出したことはすごい」との発言やOWSの存在理由にも通じるものがある。

又、第5章3.2節でも援用している丸山真男のモデルに沿って、消費社会・大衆社会の進展とともに私化(privatization)してきた日本人が、原子化(atomization)し、ポピュリズムに流されることなく、市民として自立化(individualization)していくチャンスにあり、そのためにも、さまざまなアソシエーション—それは、村、町、労働組合、同業組合などこれまでの共同体が解体した後に生まれたもの—を創りだすことが可能な時であると柄谷(2012)は言う。さらに、ばらばらに切りはなされたアトム的な個人がデモにくることはなく、このアソシエーションがデモへの参加を可能にするとも言う。

²²⁰ 朝日新聞「台湾 対中交流に黄信号 立法院占拠23日間 学生が退去」2014年4月11日 p.13

²²¹ 柄谷行人(2012)「人がデモをする社会」『世界』2012年9月号 pp.94-101

毎金曜夜デモが、原子化への方向の表れとなる懸念が多少残されている一方で、柄谷のアソシエーションに関する提起には、本稿の趣旨でもある、総有的な社会を目指したソーシャル・エンタープライズをはじめとする多様な民間イニシアティブに共通するものがある。

そして、2012年12月の東京都知事選挙に、「脱原発」を目指す市民たちに推されて立候補した、サラ金問題、震災後の二重ローン問題などに取り組んできた社会派弁護士、宇都宮健児の選挙戦最後の夜、新宿西口には老若男女、多くの市民ボランティアと支持者が集まった。組織力もなく、準備不足も認めながら、東京のあちこちで“勝手連”と称して、普通の人々が手弁当で草の根の選挙活動を繰り広げた。夕方6時から始まった集まりでは、20人を超える勝手連の代表者たちが選挙カーに上がり、演説下手が上達したものだと言いつつ褒めながら敬愛する宇都宮候補への応援もしつつ、初めて参加したゼロからの選挙活動を終えた満足感と高揚感を口にした。

「一人でも多くの人が明日の投票に！そして万一、残念な結果に終わったとしても、われわれの運動は終わらない」

彼らにとり、選挙に勝つことは目的ではなく、手段であったのだ。政党と組織の集票マシーンに乗っかるプロの政治家による勝つための選挙活動とは対極の、ボランティア一人ひとりの役割と出番を大切にしながら、まるで彼らの運動を支えたのが宇都宮候補であったかのようにであった。

そして2014年3月、猪瀬知事辞任にともなう都知事選挙では一番目に立候補を宣言し、ボランティア活動の成果もあり、投票率が前回より16ポイントも低い46%にもかかわらず、得票率を5.6ポイント上げて、次選と健闘したと彼らは総括した。彼らの草の根の運動は前に進んでいる²²²。

6.3.6.2 社会運動家で「年越し派遣村」元村長の湯浅誠

ところで、リーマンショックの起きた2008年の「年越し派遣村」の村長であった社会運動家、湯浅誠は、NPO法人「自立支援サポートセンター・もやい」で自主事業を運営しながら—その意味で、彼もソーシャル・アントレプレナーである—彼の要求運動の相手側、彼の言葉では「あっち側」である内閣府の参与を2年間勤めた後、2012年に辞任した。

「社会運動によって世論の3割までは動かせるが、目的実現までもっていくためには、その後の行政をはじめとしたステークホルダーとの調整がカギとなる」

このように湯浅は、2012年12月10日、第7章7節の事例研究で取り上げる、NPO法人育て上げネットで行われた講演の中で、社会運動の限界を語った。

さらに、参与を辞任した後に行われた朝日新聞とのインタビュー²²³は、ソーシャル・イノベーションの担い手にとっての示唆に富み、長文だがその一部を抜粋すると・・・「社会運動家としては、問題を世の中に提起し、世論を喚起することに全力を傾注してきました。でも『こっち側』の仕事は

²²² 「KU希望のまち東京をつくる会 わたしたちは、宇都宮健児を応援します」 <<http://utsunomiyakenji.com>>
「市民選挙の到達としての2014宇都宮選挙」 <http://utsunomiyakenji.com/pdf/20140316soukatsu_final.pdf>

²²³ 湯浅誠 (2012) 「政権を出た派遣村村長」『朝日新聞』 2012年4月13日 p.15 さらに、このインタビュー内容も含めた、湯浅誠 (2012) 『ヒーローを待っていても世界は変わらない』(朝日出版)が刊行されている。

『あっち側』に問題を投げ込むまで。そこから先の調整や決定はブラックボックスの中で行われていて自分は関係ない、排除されていると思っていました。しかし参与になって、『あっち側』が複雑な調整の現場であることがわかりました。民間活動であれば、最終的に反対派の意見を無視することができるが、行政の政策や政府の場合は税金を使う。つまり反対派のお金も使うので彼らとの調整も必要となる」

「『こっち側』と『あっち側』は現実には地続きで、私たちももともと調整の当事者だったということが見えてきた。これまでは自分で提訴していながら裁判に欠席していたようなもので、納得のいく判決を得られるはずがありませんでした」

「政治家や官僚が『頑張ったができなかった』と言っても私たちは許さない。結果責任を求めます。だったら私たちも頑張った、で済ましてはいけません。これは私自身の反省でもあるのですが、もう『言いつばなし』の社会運動はしたくない」

「こういう社会を目指す、という原理原則を持っていることは大事だし、政権批判も大いにやるべきです。しかし、原則的な立場を堅持していれば原則が実現するわけではない。課題によっては調整や妥協をしながら取れるところを取っていく。そこは二正面作戦だと考えます」

「どんな立場になっても、やっていることは結局『角のないオセロ』のようなものだと実感しています。オセロでは角を取れば一気に多くのコマをひっくり返せますが、現実にはそんな角はない。一個ずつ地道に反転させていくしかないのです」

「若い人によく聞かれるのですよ。『自分は何をやればいいんですか？』と。世の中をガラガラと変えるような大きなことをやらないと意味がないと思っている人がいる。だから私は、『限りのある時間と能力の中で、あなたが最も有効だと思うことをやってください。魔法のボタンはどこにもありません』と答えます」

「少なくとも、社会運動家として何ができるのか、そのことで頭がいっぱいです。日本の民主主義の現状は危機的です。『おまかせ』の回路をなんとしても変えたい。主権者としての力を示したい。この2年間の経験を持ち帰り、社会運動に何ができるのかを追求したいですね」

そして、彼が参与として携わっていた生活支援法案が2013年末に国会で可決され、2015年春の施行に向けたモデル事業が全国で行われている。

湯浅(2012)は、それまでの社会活動家としての要求運動の限界に気づき、多様な利害の調整機能の重要性を指摘している。現実的には確かに政治・行政には利害調整が必要ではあるが、それぞれの立場に固執する関係者の間で、行政官の権力行使、説得ならびに貸し借りも含めた、いわゆるゼロサム・ゲームでの「歩み寄り」や「妥協」としての調整だけでは意味がない。互いの違いを認めた上で、衝突も辞さない政策議論と協働の中から、もう一つの解を協創しようとするイノベーター的なアプローチの経験を官民ともに積むことの必要性を本論考は提起する。

本節では、ポランニーの互酬、再分配、交換の経済統合形態を援用して、非市場経済、非貨幣経済もとりにこんだ事業モデル、事業ポートフォリオの構築のための“事業構造チャート”を提起し、多角的な経済活動を議論してきた。次節では、この枠組みを使いながら、内外の5事例を示す。

6.3.7 事業モデル・事業ポートフォリオに関連する事例研究

本稿が構想するように、社会の共通善を目指し総有的な社会を多様なステークホルダーと協創していくソーシャル・エンタープライズにとっての経済活動とは、非市場経済形態も含めた事業を通して、社会課題の解決をめざし実体＝実在的な有用性である使用価値を関係性の中で創造していく訳で、ボランティアが提起した、社会の諸関係の中に「埋め込まれた」ものである。それは、人と人、人と社会、そして人と自然の相互の「交通」、つまり、関わりあい、交換、協働を通じたイノベーションにより新たな価値を創造するものがある。そして本章では、5つの事業形態を含めその価値創造活動の可能性をとらえる枠組みとして“事業構造チャート”を提起した。

創業期はそのうちのどれかの形態から事業活動をスタートするであろうが、人の暮らし・なりわいが多面的なものであるのと同じように、活動・事業形態も多面的そして多元的な展開をしながらソーシャル・イノベーションを起こしていくものと考えられる。一般企業では、事業の成長には規模の拡大を伴うものと考えられているが、ソーシャルな文脈では質的な進化がより問われよう。

つまり、挑戦と機会の両方をもたらす事業環境の変化に対応するだけではなく、自らの能力形成の進捗にも合わせて、事業形態が変容したり、複数の事業形態が生まれたり、又、複数の形態をミックスさせた新たな事業モデルを生み出していくことになる。協創する使用価値を“マネタイズ”して事業の持続可能性を担保しながら、相乗的、相補的かつ創造的に事業体・組織そして自らも生成変化させながら、課題を解決し、それが地域・社会を変えていくことにつながっていく。

言い換えるならば、一つの事業形態を維持しているだけでは、例えば、再分配的な行政受託事業だけでは、行政サービスの下請け業者化してしまい、その結果、事業打ち切りのリスクや、営利企業も含めて同業他社との競争に巻き込まれる可能性も高くなる。創業時に志した社会的ニーズの発見やイノベーションによるその解決より、安定収入との引き換えに行政委託の仕様に合わせた運営に追われてしまうことにもなりかねない。事業型NPOをはじめとして、市民ボランティアとの協働や資金援助そして企業CSR協働、その他のソーシャル・エンタープライズならではの諸社会資源—ある意味では、第4章2節で言及した E.オストロムが示した「コモン・プール資源」(本稿で提起する“総有的”な資源ともいえる)—を有効活用することもなく、また行政へのアドボカシー・政策提案もせずに、一受託業者になってしまう。それでも、地元地域で直接対応する利用者への価値提供はできるだろうが、それではソーシャル・インパクトには限りがある。

一方、市場交換的な自主事業だけでは、業種、顧客ターゲットによっては、民間の営利企業との競合状況に自らをさらすことになりかねない。又、寄付・助成金などの支援金に頼りすぎて、自主財源をもたないと、自立性、持続性を保つのが難しくなる。ファンド・レイジングにおいても、従来型の寄付集めの方法論には限界があり、自主事業でのボランティア体験とセットにしたプログラムを開発したり、**ジャスト・ギビング**(3.11節)のように寄付行為そのものとしての体験価値を市場的にも魅力あるものに高めるためのイノベーションが求められる。

又、ソーシャル・ファンディング(投資)やNPOバンクなどのソーシャル・ファイナンスなど、ソーシャル・エンタープライズなど社会的な取り組みをカネの面から支援する動きも出始めているが、

第7章5節で示すベンチャー・フィランソロピー組織のREDFをはじめとして米英に比べて日本では未開拓の領域であり、その一部に関しては、第1章2.2節でも触れたが、本論考の範囲を越えており、今後の研究課題として残される。

そして、このような個々のイニシアティブによる社会課題解決、いいかえれば社会的な諸関係に埋め込まれた経済活動が増えることで、その地域総体としても、埋め込み比率が徐々に高まっていき、そのような経済活動に接することで地域市民の中に、市場経済中心主義に代わる新たな経済社会モデル像が描かれていくようになると考えられる。

第4章3節で事例研究した米国のNGOの**ハビタット**は、利用者で地域の社会的弱者あるパートナー家族、それを支援する寄付者・ボランティア、ハウジング・プロジェクトをコーディネートするハビタットと地域ごとの要である彼らのローカル・アフィリエイトそして彼らが地域でつながるローカル・パートナーズといったマルチ・サイドの事業モデルであった。皆で共にパートナー家族の住居のセルフ・ビルドに参加しながら家族の暮らし、そしてその地域づくりといった使用価値を協創し、そこには、互酬、市場交換、贈与形態がハイブリッドされていた。行政からの助成金そして受託事業といった再分配的な形態の割合はごく小さく、自主財源によって持続的な運営を行っている。このユニークな事業モデルを、ローカル地域、国そしてグローバルの空間的に3つのレベルでレバレッジする仕組みを組み合わせており、世界80カ国にその事業モデルがスケール・アウトされていることを示した。

次に、内外5件の成功事例を取り上げ、彼らが、いかに事業ポートフォリオを進化させながら、又、ユニークな事業モデルによってソーシャル・イノベーションを起こしながら持続的発展を遂げてきたかを示す。最初は、前章5節の事業目的、事業領域の設定の議論の為に比較研究した高齢者介護・障害者支援事業者として登場した特定非営利活動法人**ケア・センターやわらぎ**を詳論する。1970年代の社会運動、障害者支援ボランティア活動から始まり、独自の在宅福祉サービス事業を手掛け、自らも介護保険制度づくりに寄与し、その後、介護保険・障害者自立支援法など社会制度化された再分配的事業を中心に、多くの有給職員も雇用する幅広い事業ポートフォリオへと進化・事業拡大してきた過程をレビューする。

2つ目は、1991年、ニューヨークのマンハッタンの繁華街にあつて、荒廃した歴史的建物であるホテルを調達資金で買い取り、それをホームレス・低所得者など社会的弱者を対象に、行政が行ってきた一時的救済のシェルターとは異なる、生活支援つきで恒久的住宅に改修し、路上生活からの脱出と社会復帰の支援を行い、同時にその周辺地域の治安・衛生を向上させ不動産の価値も上げる事業モデルを開発、実践する非営利組織の**コモン・グラウンド・コミュニティ**。

3つ目は、コモン・グラウンドの日本版とも言え、同じく1991年に山谷のホームレス支援のボランティア活動として始まり、台東区、墨田区など5区で老朽した空き家を改修した居住支援と家族代わりの日常生活支援を地域互助の中で行うNPO法人**自立支援センターふるさとの会**である。

そして残る2件は、前の3件とは様相が異なり、NPOの資金調達をネットを活用しながら支援する2社で、その仲介事業の性格からも最初からスケラビリティを重視した統合型のビジネス・モデルである。一社は、ネットを活用して、慈善団体、非営利活動団体とそれを応援しようとする寄付

者とのマッチング仲介サイトを2001年以来運営している英国の社会的企業のジャストギビングである。NPOそして寄付者との間に“volunteer fund raiser”というボランティアで寄付集めを呼び掛ける第三者をキーパーソンとして登場させ、3者それぞれのニーズに応えながらも互酬的な関係性を築くプラットフォームを提供し、その手数料として寄付額の5%をNPOから徴収するスキームを考案し、社会的ミッションをもちながら株主配当も行う企業のケースである。そしてもう一社は、ジャスト・ギビングに近いマルチ・サイド・プラットフォームの事業ビジネス・モデルを日本発で海外へスケール・アウトしているNPO法人テーブル・フォー・ツールの事例研究である。

6.3.8 特定非営利活動法人ケア・センターやわらぎ

立川市に本拠をおくNPO法人ケア・センターやわらぎの創業者で理事長の石川治江によれば、活動の原点は、1970年代、彼女が障がい者ボランティアを始めた頃に出会った一人の重度障がい者の、地域で自立して生活したいとの希望から生まれた、立川駅のエレベーター設置の要求運動であったという。そしてそこから、彼女の考える福祉のカタチである、「社会にはりめぐらされた網の目のようなしくみ」作りがはじまった。

「お嫁さんがいるのに、おばあちゃんを老人ホームにいれるなんて・・・」「目の黒いうちは福祉のお世話にならない」といった介護をとりまく「空気」を変えたい。手助けのニーズがあれば、家族の誰がそれをやるべきかを考えるのではなく、社会に張り巡らされたさまざまな網の目のどこかに引っかかり、必要なサービスを受け取ることができるのが福祉²²⁴であると、石川はいう²²⁵。

そして、16年後にエレベーター設置は実現し、全国の移動運動(移動の権利を保障する運動)として波及していくことになる。又、この運動と併行して、8年間、ボランティアとして障がい者と接する中で、「自立」に関する大切な気づきが生まれ、それが1987年に非営利の民間福祉団体、ケア・センターやわらぎを起し、持続的に在宅福祉サービス事業をしながら、社会の仕組みづくりに向かわせることになる。

「自立とは、多くの人がとらえるような『自分のことは自分でできること』ではない。そこには他者との関わり合いはなく、個の段階から広がることはない。さらに、もしそうだとしたら、体の自由が利かない障がい者や高齢者の人は自立できないことになる。

自立の条件とは、『自分で決める、発信する、移動する』の三つであり、そのためには個の問題ではすまなくなり、社会構造と意識を変えることが必要になる。『私』の問題を『社会』の問題にしていく。自分の意味を社会の中で成立させる。そうすると、一人ひとりの力と地域の力が加わって、その地域の力がグイーンと上がる」[石川 2000:22-23]

²²⁴ かつては福祉国家を目指し慈善(charity)の伝統もある英国における福祉(welfare)には、救貧、お恵み、施し、といった意味合いがあるが、社会政策としては福祉から「アクティベーション」(社会参加することを支援する)へと方向修正している。又、スウェーデンで1930年代にはじまった福祉国家の理念は、自分たちの国を家族とみなしお互いに助け合おうとしたのだが、近年は、“social service”という表現が使われている。

²²⁵ 石川治江(2000)『介護はプロに、家族は愛を』ユーリーグ株式会社 のまえがきより。

この障がい者の自立を実現するには24時間365日、継続して支援サービスを提供できるしくみをつくる必要があると考えたが、当時そのような在宅福祉サービスを提供しているところはどこにもなかった。個人の意志だけが担保であり、「たまたま時間があればボランティアする」というボランティア活動ではそれを提供できない。新たに、ケアする人とされる人の関係をプロの有償サービスとしてつなぐ第三者の仲介者として自らを位置づける独自の事業モデルの実践がはじまった。

両者の責任を明確にするためにも、サービス対価が、ケアするワーカー、看護婦に支払われる仕組みとして、非営利の任意団体であるやわらぎの運営費は、利用者の会費と行政の助成金、賛同者の寄付金で賄われる。これを石川は、地域の中で必要な機能をつくり出す機能運動と呼んだ。エレベーター運動のような要求運動ではなく、自らが課題解決の方法を見つけそれを有償で提供していく事業活動に進化していった。利用者の自殺なども経験しながら、ケア・サービスには、身体的、精神的の両面での支援が必要であると認識した上で、個別の「家族の歴史」にまでは関わることなく、介護のプロとして利用者の自立に必要な機能提供を行うこととしてきた。

と同時に、「介護は返し縫い」という石川の言葉に表れているように、介護される側との関係づくりの中で、自らの行動を振り返りながら、丁寧に一針一針飽きずに、美しい返し縫いをしていくことの重要性を指摘している[石川 2000: 136-140]。

その後、全国に先駆けた24時間365日の在宅サービス事業で蓄積されていった実践知、そして構築されたシステムを学ぼうと来訪者が増える中、そのエッセンスは当時、厚生省で進められていた新たな福祉政策そして介護保険の制度設計に活かされていくことになる。

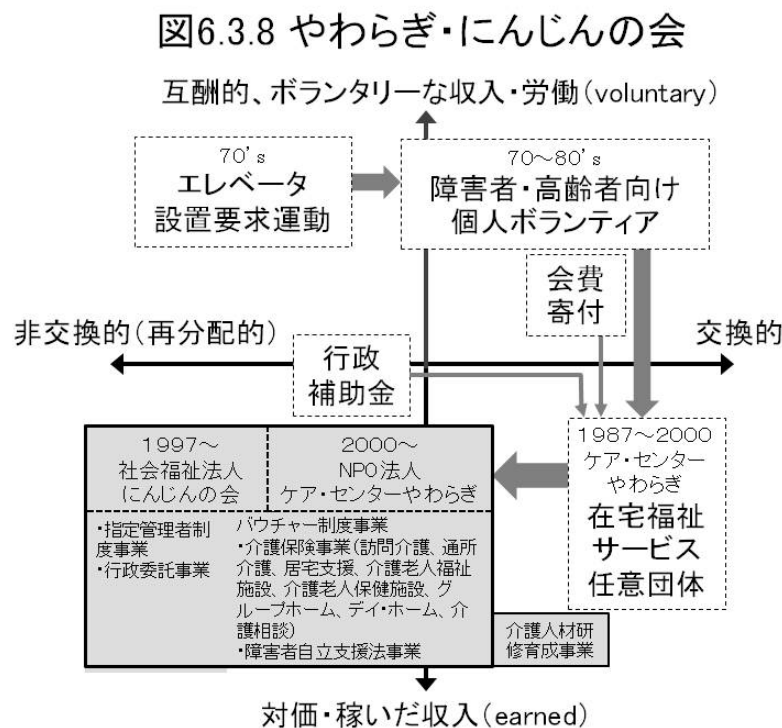
これは、政策提案、いわゆるアドボカシーを要求運動として行うのではなく、その課題解決の方法論を自らが事業モデルとして実践し、利用者の満足度を上げ当該地域への社会インパクトを実証することで、国の政策立案に影響を及ぼし、それが社会制度化され、日本全国の問題解決に寄与していったソーシャル・イノベーションの一つのモデルを示している。

介護が家事労働やボランティア・ワークではなく、専門の職業であること、そして、高齢者そして障がい者の自立の条件は、自律した判断、発信そして移動であるとの彼女の理念を、実践を通じて実証してきた。家庭内で「見えない」労働であったシャドウ・ワークを、130のケアメニューに分けて、業務の標準化とサービスを可視化し、メニューの中から、必要な項目を選んで自分に最適メニューができる仕組みをつくり、利用者によるスタッフの評価も組み込んだ。介護に関する知識・ノウハウをパッケージにしたスタッフの教育プログラムやサービス管理システムを開発した。そしてその理念と実践は、応能負担原則に則った行政の措置制度から利用者の応益負担の介護保険制度への政策・制度の転換において社会的に大きくレバレッジされることになった。自分たちの事業だけでは不可能な、より大きな社会的インパクト・成果を生む方法として、政府の政策立案・決定プロセスに影響を及ぼし、社会制度化したのである。

1997年には、関連法人として社会福祉法人にんじんの会を設立、老人ホームなどの施設運営に新たに乗り出す。介護保険制度がスタートした2000年には、任意団体のやわらぎをNPO法人化し、この二つの法人組織を通して、自らもその設計に関与した新たな介護保険制度、そして障害者自立支援制度をフル活用して、多岐にわたる事業ミックスを展開していくことになる。

その中には、介護保険事業、障害者自立支援法指定事業者として、創業以来の訪問介護に加えて、デイ・サービスを運営する通所介護、居宅介護支援、ケアプラン作成を含む介護相談。又、にんじんの会では、ユニットケアの特別養護老人ホーム、リハビリテーションを中心とした医療と介護を提供する介護老人保健施設、グループ・ホーム、デイケアサービスなど、東京杉並から西部地域そして山梨にまで及ぶ13拠点での事業展開をするに至っている。2000年には、訪問介護・看護、デイサービス、ケアプランでISO9001 認証を取得し、サービス品質・効率の向上に努めてきた。さらに、介護に携わる人材育成研修事業を実施するとともに、介護・福祉の領域に限らず、多くのソーシャル・イノベーションを起こしてきた経験から、石川自らが国の政策提案そして次の社会変革のエージェントとして期待される社会企業家の育成にも尽力している。

さて、やわらぎ、にんじんによる事業の進化過程を、本節で提示した“事業構造チャート”に沿ってレビューしてみる。障害者の声に共感・賛同して、JR立川駅に対して彼らの要求に応えるように働きかけたアドボカシー・社会運動、そして個人ボランティアとして障害者・高齢者を支援した8年、どちらも互酬的というより贈与的・献身的ともいえる実践からはじまった。



出所: 参考文献、インタビューをもとに筆者が作成

その経験から、社会の網の目のような仕組みとしての福祉を実現するためには、要求運動でも、一人の無償ボランティア・ワークでもなく、機能運動として、持続的かつ組織的な取り組みが必要であると気づき、当時だれも手掛けていない独自の有料福祉サービス事業を始めた。

それにより、自らも経営責任を負いながら、市場交換的な事業へ進化することで、地域の中に新たな仕組みづくりのイノベーションに挑戦していった。非営利の社会的な起業に対して行政からの助成金ならびに賛同者からの寄付、そして利用者からの会費、さらに元利用者による生前に受けたサービスへの感謝の気持ちから遺産の一部が寄付としてやわらぎを支えた。つまり、交換と

互酬形態とをハイブリッドし、介護サービスにシステム思考を導入し、顧客満足そして従業員の働く喜びを高めながら、持続的な運営を可能にした。

そして、介護保険のスタートと合わせて、新たに社会福祉法人も設立し、NPOとの2法人で、自らも制度設計に関わった介護保険制度に加えて、障害者自立支援制度を最大限に活用し、多岐にわたる事業が展開され、非常勤スタッフも含め総勢600余名の雇用を提供しながら、網の目の仕組みをつくり続ける事業へと発展した今、再分配的な制度の受託事業に軸足が移っている。その結果、事業収入は安定しているが、制度そして行政の仕様・ガイドラインへの準拠がより厳しく求められ、制度前の任意団体の頃に比べてその経営・運営の自由度はより制限された面もある。

又、介護制度が始まる以前は、任意団体として会費、受益者負担、寄付、補助金でまかなう自主事業で、幅広い介護ニーズに答えていた。それと比べて、開始後は、制度事業中心の運営になり、在宅で制度外ニーズに受益者負担で応える自主事業は、NPO法人やわらぎの事業収入の1割程度で、制度以前のように寄付は集まらない。又、自主事業収入の割合は5割を超えないようにするのが一つの目安だと石川は言う。

事業の幅・規模の拡大、複雑化に伴い、人材の確保と育成、ガバナンスの強化、情報開示などをはじめ、石川の経営負担が増えて、以前のような社会運動・アドボカシー活動に注力できないと言う。介護保険以降に入所してきた職員にとり、今のシステム化された制度事業をこなすのが仕事であり、70年代の創業時の石川の思いを共有するのが難しくなっているのかもしれない。

「事業と運動のバランスが大切。そして事業を持続し社会の仕組みづくりには活動の血液となる“カネ”の流れ、情報提供・啓蒙・市民動員のための“メディア”、さらに、実践を基に政策立案・決定者に対して説得力ある提言と社会的合意形成にもちこむ“政治力”が必要」と、石川は言う。

第5章5節でとりあげたさわか愛知や共生型ケアのこのゆびと一まれなどの事例にもあるように、高齢者介護、障害者支援、児童保育をはじめ多様化・複雑化そして増大する地域ケアのニーズに答えて、地域包括ケアの重要なアクターであり、地域住民でボランティアなど互助的に関わる人々(将来の介護需要者)も巻き込みながら²²⁶、制度内外の未充足ニーズにも応えた更なるイノベーションが生まれることであろう。

又、少子化の流れの中で、若者が高齢者を支える世代間扶助だけでなく、世代内扶助も必要となるであろう。2013年の介護保険制度の見直しでは、一律応益負担から、高齢者でも一定額以上の収入のあるものは自己負担比率を上げるなど一部、応能負担へのふり戻しが見られる。

ところで、やわらぎ理事長の石川治江は、彼女のさまざまな活動の中で、池袋周辺のホームレスを支援するNPO法 TENOHASHI にも関わっている。次に、ホームレス支援の先進事例として、米国のコモン・グラウンド、さらに台東区・墨田区を中心にホームレス、独居高齢者などに住居・生活支援するNPO法人ふるさとの会をとりあげ、彼らの事業モデルの比較を試みる。

²²⁶ 3. 10節でとり上げる、ホームレス、独居高齢者、障害者など社会的弱者に住居支援、生活支援をおこなうNPO法人自立支援センターふるさとの会では、同一地域に住宅をはじめ様々な機能の施設を開設運営するとともに、職員と利用者の互助づくり、そして彼らが「地域リハビリ」とよぶ地域の祭り・イベントを実施し、コミュニティ・カフェなども運営し、地域の互助づくりに努めている。

6.3.9 米国のホームレス支援のコモン・グラウンド

1990年の創設以来、ニューヨークのマンハッタンをはじめ米国東部の大都市16か所で、ホームレス、精神・身体障害者、低所得者、薬物依存者、AIDS患者などに対して、行政が提供するシェルター（一時宿泊所）とスープキッチン（配食）ではなく、繁華街にある荒廃したホテルなどを買い取りそれを改修した「手頃な価格(affordable)で恒久的(安定的)な住居アパート」に加えて「継続的な生活支援」を組み合わせた「サポーターティブ・ハウジング」(supportive housing)を提供する、非営利組織のコモン・グラウンド(Common Ground²²⁷)がある。

そして創業から20年を経た2011年、創業者のロザンヌ・ハガティ(Rosanne Haggerty)自らが、それまでの経験、ノウハウを全国に普及させ社会的インパクトを拡大すべく、コミュニティ・ソリューションズ(Community Solutions)という新たなNPOを立ち上げた。自分たちの建物にこだわらず、該当地域の事情に相応しい解決策をローカル・パートナーと協力しながら提示し実現するのであって、コモンズ・グラウンドとは事業モデルも収益構造も異なる。そして彼女らは、2014年までに、ホームレス、低所得者などの社会的弱者のために新たに10万戸の開発・確保を目標としている。

ところで、“Housing First”(福祉は住宅に始まり、住宅に終わる²²⁸)という考え方がある。それがどのような原因、きっかけからだとしても、人間の尊厳が失われた長期間の路上生活の状況(homelessness)から脱出するためには、シェルター、配食、バウチャー(金券、現金給付の一つの形)といった一時しのぎの生活保護的な救済では解決しない。

その根本的な解決には、健康、住宅、雇用、教育、職業訓練など包括的な生活支援が必要になる。その中でも、恒久的な住まいの確保それも手頃な価格で安全、快適な住宅に住むことで得る自己尊厳が、社会復帰・自立の鍵をにぎることを、ロザンヌは持続的な事業を通して実証した。

起業の背景

彼女は1980年代前半にニューヨークのホームレス問題と関わりはじめ、そして1990年にコモン・グラウンドを創業した。その起業の背景となる1980年代の住宅事情を概観すると、それはレー

²²⁷ 「コモン・グラウンド」の団体名の由来は、創業者のロザンヌ・ハガティが読んだ、1970年代のボストンでの人種差別をテーマにしたJ. Anthony Lukas 著の *Common Ground: A Turbulent Decade in the Lives of Three American Families*(1985)の題名にあると言う。公立学校での人種的な偏りを平準化する条例が遵守されずにいたのを裁判所が問題として、通学バスの送り迎えで強制的に通う学校を変更させようとしたことに、住民が反対して、“Boston Busing Crisis”ともよばれる状況が10年以上続いた。特に、黒人が多数を占める学校へ自分の子供たちが通学させることに反対した、低所得層のアイルランド系を中心にした住民とアフリカ系との衝突が起きた。人種の混成をめざした政策であったが、それが中止された1988年までには白人家族は子どもを私立に通わすようになり、公立校の通学生数が10万人から5.7万人に減少、白人は15%となった。本作品は、人種の異なる3家族を描いたノンフィクション作品で、その題名には、互いの違いを乗り越えた共通の場、つまり、相互理解をめざした当事者たちが同意する立場、着地点、落とし所といった意味が込められたものと考えられる。この言葉は、行政の失敗、自由な学校選択に現れた自己調整的市場の失敗を乗り越えて、ホームレスをはじめ社会的弱者の社会的包摂(social inclusion)を目指す彼女たちの団体に相応しく、又、本稿(第4章2節)で提起する“総有的”(commons-based)の考え方に合い通じるものがある。

²²⁸ 高橋紘士 (2013)「福祉は住宅に始まり住宅に終わる」『月刊福祉』November 2013 が北欧諸国の福祉政策の基盤としての住宅のあり方を示した言葉として紹介している。

ガン政権による新自由主義的なニュー・パブリック・マネジメント(New Public Management)のもと、公営住宅の市場化つまり民営化が進められた時代であった。そして市街地の郊外へのスプロール化とともにインナーシティ(中心市街地)の衰退が深刻化していった²²⁹。

連邦政府は、全国一律に、サブプライム・ローン(低所得者向けの住宅ローン)、住宅バウチャー(公営住宅の家賃支払いに充当できる金券)そしてアフォーダブル・ハウジング(民間による手頃な価格の住宅供給を促進するための、税の減免、低金利融資、補助金)をすすめた。しかし、この政策は、移民が流入し毎年10万人の人口増加と多様な住民構成、単身世帯も多く、戸建ての購入ではなく集合住宅の賃貸が主であるニューヨーク市の状況には合わず、又、ハーレムなどの地域で住宅の放棄—持ち主が保険金目当てに火事をおこすこと—もあり、70から80年代にかけて約30万戸が減少し、その影響が中・低所得者層に及んでいた[青山 2013:163-165]。

そのような状況を改善しようと、ニューヨーク市当局は、地方債で調達した44億ドルを使って、ハーレム、ブロンクスで放棄されたビルを低所得者向けの集合住宅にコンバート(異なる用途に改修すること)したり、大規模なアフォーダブル・ハウジングの建設をすすめた。又、タイムズスクウェアをはじめ、治安が悪化し、歴史的な建造物、ホテルなども廃れゆく繁華街にホームレスが増加し、その対策として、体育館のようなところに数百の簡易ベッドを並べた災害避難所のような大規模シェルターをマンハッタンに開設していった。但し、反対する地元住民による訴訟が起き、その建設そして管理運営コストも大きな財政負担となっていた[青山 2013:第2部1]。

ここで、ロザンヌが起業にいたるまでの背景をみとみることにする²³⁰。彼女は、コネティカット州ハートフォードの郊外で、アイリッシュ・カトリック系の8人兄弟の長女として、二人ともに教師の両親に連れられ、週末になると家族で、衰退がすすむ中心市街地にある教会に通い、そこで出会う貧困者、一人住まいの単身高齢者たちを自宅に招き、ごく自然なこととして彼らを支えるような家庭に育った。又、彼女が高校生の時に他界した父親は、脚注で言及した書籍『コモン・グラウンド』の舞台となったボストン出身であった。そして、ロザンヌは当時をふりかえって話す。

「車である老人を迎えにいった時に、彼が私の兄弟のためにプレゼントを探していることを知って、アシストを必要としている人でさえも、単に人から助けをもらうことをよしとしない、そのような相互主義みたいなものが重要であるということ、身をもって感じた。」

又、大学卒業後の1982～1983年、ニューヨークのボランティア団体で家出少年の支援活動をしている時に、シェルターへの出入りを繰り返すホームレスを近くで見ながら、シェルターでは問題の根本的な解決にならないと気づき²³¹、恒久的な住宅の供給に関心をもつようになった。その後の7年間を、ニューヨークのブルックリン、クイーンズ地区でアフォーダブル・ハウジングの建設と

²²⁹ 日本でも、モータリゼーションの進展とともに、住民の生活行動や企業活動が広域化し、その過程で大型商業施設の開発が乱発し、各地域の中心市街地の空洞化が起きた。米国ほどの治安の悪化、貧困層の集中などは見られないが、都市機能を集約したコンパクト・シティへ移行することが議論されている。

²³⁰ 本事例では、元東京都副知事で貧困問題に取り組んできた青山侑との対談、『青山侑対談>ロザンヌ・ハガティ 10万人のホームレスに住まいを!』藤原書店、2013、それにコモン・グラウンドのウェブサイト、が提供する二次情報をもとに、筆者が分析、解釈を加えている。

²³¹ 行政が用意した広い体育館のような場所に数百の簡易ベッドが並べられ、監視員はいるものの風紀・治安も良くないシェルターに行くことを拒むホームレスの状況を、映画、『Saint of Fort Washington (1993)』は示している。

管理をおこなう団体、ブルックリン・カトリック・チャリティで働き、低所得者層に住宅を提供する実践の中でファイナンス、行政からの資金援助の仕組みなどを学んでいった。さらに、88～89年には昼間働きながら、夜間にコロンビア大学の不動産開発関係の大学院に通い、土地利用、ファイナンス、都市計画、法律、建築などを学んだ。

このように、20代前半でホームレス支援を志し、その手段としてはシェルターではなく恒久的な住宅が必要であるとの信念から、着々とそのための経験を積み技能を身につけてきた。

それは、本稿で提起する「正しいことを行おうとする意志をもって、正しいことをどのように上手く行うかという技能を併せ持った実践的知恵」を修得する時期であったといえることができるだろう。

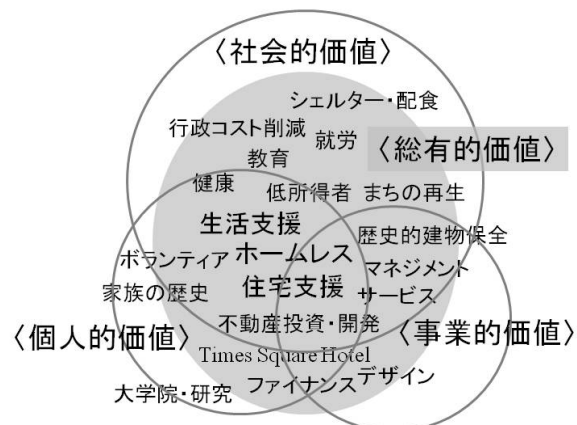
タイムズ・スクウェア・ホテルの購入とコモン・グラウンドの起業

そして、1989年末、彼女にとり、運命の時がやってきた。8年前のボランティアの時に宿泊していたビルの隣にあったタイムズスクウェア・ホテルが破産しオークションにかけられるとの新聞記事を目にして、幼い息子と現地に出向いた。かつての華やかな時代からタイムズスクウェアにある歴史的な建物で700室をもつ大規模ホテルであるが、幾度、持ち主が変わろうとも収益を改善できず、今や「ホームレスの地獄」とも呼ばれるような荒廃ぶりであった。ニューヨーク市も、そのうちの400室をシェルターとして借り上げていたが、ホテルのメンテナンスも悪く、麻薬、売春も行われる状態であった。そこには不動産投資、ホテル経営での「市場の失敗」と、そこをホームレス・シェルターに活用しながら、近隣の治安悪化させるまで荒廃してもその対策を見いだせない「行政の失敗」の両方があり、誰からも身放された状態がさらされていた。

だが8年前と比べて、経験と専門的スキルを兼ね備えたロザンヌは、そのホテルをサポーター・ハウジングにコンバートすることにより、ホームレス支援のコスト効果を向上させ、同時に創造的な資金調達でホテルを買い取り、施設、マネジメント、サービスを改善し、周辺地域も含めて不動産価値を上げながら、持続的な社会サービス事業を可能にするシナリオを描いたのであった。

第5章2節で提起した“トライ・サークル・モデル”をコモン・グラウンドの創業時にあてはめると、右図のように描くことができるであろう。つまり、社会的価値が大きく、個人的価値はほぼそれと重なっている。当初はホテルの再建主体としての第三者を探していたように、起業そのものを目的とするものではなかった。だが、話に興味を示す者が見つかからない中で、このように難しい条件に挑戦できるのは自身しかいないと気づき、起業を決意した後も、あくまでも

図6.3.9-1 コモン・グラウンド(創業時)



出所: Common Ground Community ウェブサイト、
青山倫<対談>ロザンヌ・ハガティ『10万人のホームレスに
住まいを!』藤原書店, 2012をもとに筆者が推測し作成

ホームレス支援のための住宅・生活支援が目的であって、不動産ファイナンスをはじめとした事業スキームは、それを実現させるための手段であり、その専門知識を主体的に身につけていった。後述するように、ホテルの買収の目途がたった段階になって、非営利法人のコモン・グラウンド・コミュニティを設立したように、社会起業家になること自体が彼女の目的ではなかったのだ。

社会・事業・個人の3つの価値領域にはそれぞれのキーワードがプロットできるであろうが、ロザンヌの場合は、両親の影響そして育ち方も含めて、長年、ホームレスをはじめ社会的弱者の支援が個人的な関心事としてあって、自分ごととしてその課題解決のための修行を20代に続け、ホテルの案件をきっかけに本格的そして組織的に社会貢献する段階へと移っていった。まさに徳・卓越性を実践し、コモン・グラウンドの起業、発展とともに、そして、創業20年を経て、全国レベルでその社会的インパクトを拡大するべく新たに立ち上げたコミュニティ・ソリューションズを通して卓越性を追求し続けている。

入手した公開資料には、彼女自身、そしてコモン・グラウンドがどのような社会の将来ヴィジョンを描いているのかは明示されていないが、いわゆる“social inclusion”（社会的包摂）—それを青山侑（2013:第2部3）は「社会的包容力」と呼ぶ—、つまり社会的な弱者を排除するのではなく、各自が尊厳をもって生き、互いに支え合う社会を、その活動の目的に想定しているものと察する。

それよりも重要な点は、それを観念的に提唱したりアドボカシー（政策提言）で終わるのではなく、ウェブサイト彼女たちの事業ミッション（事業目的）—それは第5章で示した“志”である—そして事業モデルとして明示されているように、事業活動を通して、コスト対効果を追求した実利的で持続的なソリューション（課題解決策）を開発し、支援を必要とする社会的弱者へ提供していることである。創造的な方法で住宅を開発し、路上生活者にアウトリーチして、一人ひとりのニーズと住居支援、生活支援を適切にマッチングさせていることである。

さらに、これはサイトにも明示されていないが、現状を打破できないでいる行政そして不動産オーナー、地域社会に対して、又、彼らと協働しながら構造的な問題解決策を提供できていることで、彼女たちの事業モデルを魅力的にしていることである。彼女たちを、経験と専門性に裏づけされたプロのソリューション・プロバイダーとして、また、行政、不動産所有者、地元などを巻き込んだプロジェクトのオルガナイザーとして位置づけることができる。

ホームレス問題はシェルターなどの一時的救済では解決しないという彼女の20代前半の気が信念となり、先ほどのトライ・サークルでも見てとれるように、実践的な顧客価値提案が「サポータティブ・ハウジング」という形で導き出されたのであった。これは社会的弱者へのソリューションであり価値提案であるのだが、政府そして市場の失敗に対する創造的な代替策でもある。ロザンヌは、前出の元東京都副知事で貧困問題に取り組んできた青山侑との対談[青山 2013: 106]の中で、コモン・グラウンドのようなソーシャル・エンタープライズが果たせる役割を、次のように話している。

「長期にわたって解決されない問題の多くは、社会的な問題であると思います。そこには社会企業（ソーシャル・エンタープライズ）が必要とされる。なぜかという、そういう問題の多くは、一方で市場経済的な考え方とともに、もう一方で人々へのインパクト、世の中のバランスというものをもとめられるのです。（中略）例えば、ホームレスの問題、老人の単身世帯の問題、こういう問題はす

べてお金の問題だけでは解決できるものではありません。そういう問題に対して公的な部門は、施設などのハードの面と、経済面をうまくブレンドするのが余り得意ではありません。(中略)社会企業の方が、その両方の問題に関心を払い、そのバランスをうまくとれるのです。」

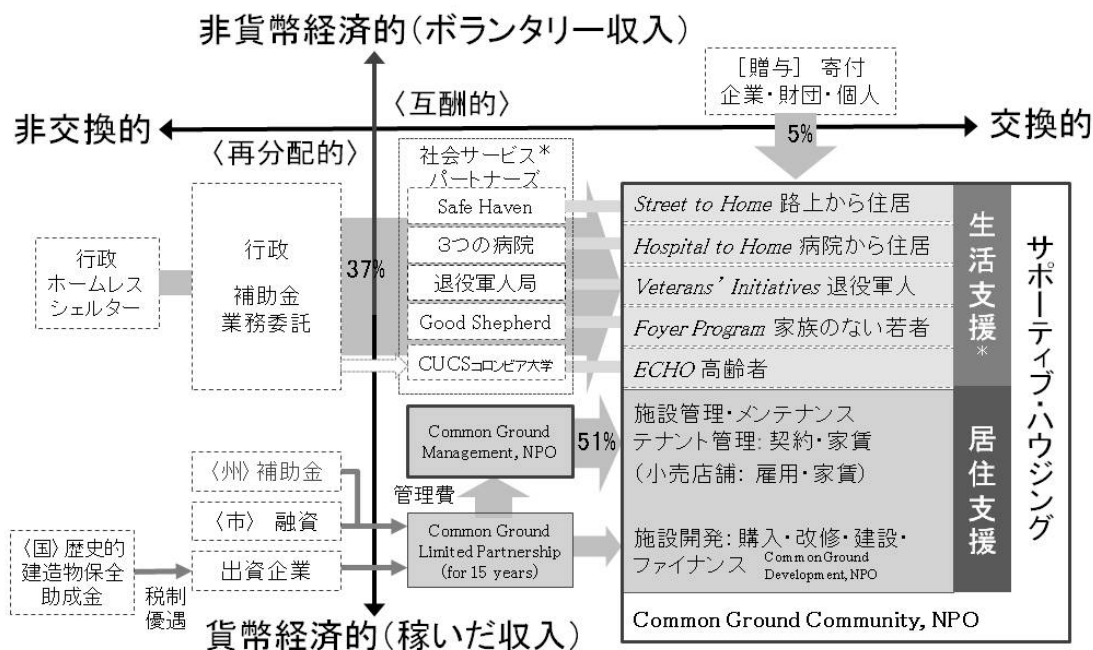
事業モデルと収益構造

次に、コモン・グラウンドがどのようにイノベーションを起こし卓越性を実践し、政府・市場の失敗を克服するソリューションを提供してきたのか、財務的にも持続可能な彼女たちの事業モデルを、本節で提起した“事業構造チャート”を使いながら考察する。

行政が、住宅支援と、シェルターなどのホームレス支援を別々に、しかも多額のコストをかけて実施していた一時的なシェルターでは問題は解決しないと気づき、アフォーダブル・ハウジングの建設・管理をブルックリン・カトリック・チャリティで8年にわたって経験していたロザンヌであったが、それでも、健康、貧困、孤立、失業など複合した課題をかかえたホームレスの根源的な解決には不十分であると考えた。その代替案として、恒久的で安価でデザイン性もある住宅の開発・管理・運営と、持続的な生活支援を結合した「サポータティブ・ハウジング」を構想したのだった。

それは、ハードとしての居住支援を下部構造として捉え、そのインフラの上に、路上生活者へのアウトリーチからはじまり施設内での各種プログラムまで一連のソフト・サービスとしての生活支援—それを彼女たちは”social services”(社会サービス)と呼んでいる—を上部構造とした二層構造を基本として、機能としては相互補完的で包括的であるのだが、財務的にはそれぞれが単独で収支バランスできるような仕組みを持っているといえる。そして、どちらにおいても、高い専門性をもつプロのソリューション・プロバイダーとして取り組んでいる。

図6.3.9-2 コモン・グラウンド 事業構造 (%収入 2012)



出所: Common Ground Communityウェブサイト、2012会計監査報告、青山尙<対談>ロザンヌ・ハガティ『10万人のホームレスに住まいを!』藤原書店、2012をもとに、タイムズスクウェアの例をベースに筆者が推測を加えて作成

それは非市場・非貨幣経済も内包する事業構造チャート(下図)の4象限の内、右下の市場交換形態での自主運営事業であって、自らの事業を通じて稼いだ収入に加えて、左下の行政の再分配的な資源も有効に活用しながら、住宅支援、生活支援それぞれを持続的に行っている。

後述するように、右上の象限にあたるボランティアの活用は限定的で、寄付収入の割合も少なく、市場経済での自主運営事業から対価収入を得る専門性の高いサービス・プロバイダー・モデルである。又、行政サービスとしての住宅支援・ホームレス支援、そして民間の不動産管理ビジネスの抱えていた問題点への改善策を実際の事業運営を通して提示している。換言すれば、前節でとりあげたNPO法人やわらぎの石川治江がいう機能運動を行っている訳で、要求運動としてのアドボカシー(政策提言)活動は限定的である。よって、彼らの活動は、チャートの下半分、それも右下に集中している。但し、後述するように、2011年に新たに立ち上げたコミュニティ・ソリューションズにおいては行政への政策提言そしてその実行支援が重要な活動となっていくことになる。

ウェブサイトで公開されている2012年度の連結決算の会計監査報告によると、総資産は約4億ドル、そして年間総収入の5千万ドルの内訳として最大の項目が、本稿でいう下部構造の中の家賃収入であり、約50%を占める。入居者の中には家賃バウチャーを受給しているものも多くいるだろうが、それも含めて彼らの収入の3割を家賃として受け取る仕組みとなっている。例えば、2009年に開設されたブルックリンで官民協働により新築された217戸を擁するシャーマーホーンは、演劇アーティストたちを支援するアクターズ基金(Actors Fund)との共同運営で、低所得のアーティストが、元ホームレス、HIVS 感染者などと共に入居しており、家賃635ドルのワンルーム型は年収 21,770~34,860ドルを対象としている²³²。通常的生活サービスに加えて、ダンス・スタジオ、コミュニティ劇場も併設されている。

一方、市のアウトリーチである *Safe Haven* プログラムでも使われ、恒久的な住居に移るまでのシェルター的な住居としては、2009年開設のアンドリュー(146 戸)がある。長年の路上生活とシェルター経験から住居生活に慣れないホームレスに配慮して設計デザインされている。又、退役軍人専用で、彼らが安定的住居に移るまでの移行期の住居としてモントローズ(96 戸)がある。

サポートティブ・ハウジングを中心に、低価格のアフォードブルそしてシェルター的なものも含めて、合計16か所の住宅ビルからの家賃収入に、関連する諸活動からの収入の6%も合わせて、住居支援に要する年間経費をカバーしている。又、施設の減価償却費として約1千万ドルが計上されている。このように、ホームレス支援を目的とした彼らの事業モデルの大きな部分を、住居ビルの開発・運営・管理が占めていることが、その一大特徴として指摘できる。

次に彼らの二層構造のうちの上部構造である生活支援活動に対しては、総収入の37%を占める行政からの補助金、業務委託料といった形で賄われている。

²³² Beato, Greg (2013) "Housing the Homeless," *Stanford Social Innovation Review*, June 2013 この記事の中で、シャーマーホーンは2011年にアメリカ建築家協会(AIA)のスペシャル・ハウジングの部門で受賞した新建築であって、収益をもたらしながら、元ホームレスも含めた入居者によりバランスある住宅環境を提供している。それは、コモン・グラウンドを「ケース・ワーカー」というより「不動産開発者・管理者」に、そしてAIAが「誰もが居心地の良さを感じる建物(Anyone would feel at home)」であると評するように、「クライアント」ではなく「カスタマー」となる人たちが住むことで、(福祉制度的な)施設ではなく、(住宅としての)本流の場所になっていくものとしている。

コモン・グラウンド独自のプログラムとして2004年に導入したアウトリーチ（路上生活するホームレスに出向いてコンタクトし、彼らのニーズと、病院、シェルター、彼らの住宅もしくはその他の適切なサービスとをマッチングさせながら誘導する支援²³³）活動の *Street to Home* がニューヨーク市の公式モデルとして採用され、2007年には官民協働イニシアティブの *Safe Haven* として、市の全域に普及された。コモン・グラウンドは、ブルックリン、クィーンズ、マンハッタン地区では業務を受託している。又、行政支援を受けるコロンビア大学関連の支援団体CUCS(Center for Urban Community Services)の協力をえて、高齢者、精神・身体障害者などを対象にした独自の施設内サービス・プログラムを、入居者の属性に関係なく、関心テーマごとに提供している。さらに、身寄りなく育った若者を対象にしたプログラムをパートナーと協働して実施している。

ところで、NPOや市民活動で一般的なボランティアの活用は、住居、生活支援を合わせた事業全体でみても、建物の改修時の壁塗り作業のように限定的で、400人を超える有給スタッフ—その大部分は住居ビルの管理・運営・メンテナンスに関わる要員であり、彼らのコストは下部構造の住居支援での収入でカバーされている—によって運営されている。

ボランティアと並び、事業構造チャートの右上の、いわゆる互酬（贈与）の象限に位置するものとしては、企業・個人などからの寄付があるが、総収入の5%ほどでしかない。寄付・ボランティアに支えられたアドボカシー中心の従来型の非営利組織と異なる、いわゆる事業型NPOであり、まさしくソーシャル・エンタープライズである。

次に、彼らの持続可能な事業・収益モデルを可能としている仕組みを探ってみる。ロザンヌとの対談を載せた青山(2013:42-48)によると、まず下部構造であるが、最初の単身世帯向けプロジェクトのタイムズ・スクウェア・ホテルにおいては、歴史的建造物を買収しサポート・ハウジングにコンバートすることとなり、その開発条件を活かした資金調達方法を見つけている。神の啓示のごとく突如現れたタイムズスクウェアの案件で、ロザンヌは、短期間に買収資金をゼロから調達をする必要があった。そこで、シェルターとバウチャー（金券）を手段にしたホームレス対策での行き詰まり、又、タイムズスクウェアをはじめ市街地の荒廃で解決策を見いだせない中で、44億ドルもの巨額を地方債で調達し、10万戸の中低所得の家族世帯向けの住宅建設に動いていたニューヨーク

²³³ コモン・グラウンドと比べることのできる、フランスのパリと数都市でのアウトリーチの実践例にサミュ・ソシアル(Samu Social)がある。1990年代に失業に加えて、働けど生活が厳しいワーキングプア、そして外国人労働者の流入などから増加するホームレス対策として、当時パリ市長だったシラク(後の大統領)の政治的判断もあって、医師で国境なき医師団の共同創設者であるグザビエ・エマニュエルが設立した。フランス電力、フランスガス公社、国有鉄道、プジョーシトロエンなどが活動支援している。団体名にあるサミュは緊急医療救助のことであるが、サミュ・ソシアルは、肉体的・精神的・社会的に苦しむホームレスにこちらから接触し医療・看護・シェルター・食事などの緊急支援を目的にしたもので、その団体のスローガンには「要求しない人たちであっても、会いにいかなくてはいけない」とあるアウトリーチ活動である。クルマにドライバー以外に看護師とケースワーカーの3人がチームとなって、病院もしくはシェルターなどの選択、ケアのできる訓練されたプロによる活動で、彼らの「5つの使命」は、話を聞くこと、相手の状況を判断すること、情報を提供すること、協力団体に連絡すること、緊急宿泊施設を提供することであり、これはコモン・グラウンドの *Street to Home* プログラムに相通ずる。さらに、パリのホットラインである115番は、ニューヨークの311に類似する24時間の相談受付電話番号である。そして、このアウトリーチ活動と311の機能を結合し、プロの専門員だけではなく、普通の市民でも、ホームレスに寄り添い、彼らの情報を携帯端末から入力すると、それを受けて、コモン・グラウンドのような団体が緊急対応し、データベース化されるシステムが、彼女たちが考案した *Homeless Connector* であり、後述する。

市からは、年利1%、期間30年で2900万ドルの融資をとりつけた。しかも、元本を最後の5年で、毎年20%づつ減額していく仕組みになっている。つまりサポート・ハウジング事業が続いていて金利返済の滞りがないかぎり、元本返済義務のない、補助金のような貸付けであった。

さらに、買収金額との不足分を、銀行2行(JPモルガン・チェースとアンカー貯蓄)そして社会的志向の高いアイスクリーム・チェーンのベン&ジェリーと大手のユニリーバの4社²³⁴から総額2200万ドルを、ホテルの買収そして資産管理のためにロザンヌたちが組成したタイムズ・スクウェア・リミテッド・パートナーシップ(Times Square Limited Partnership)に対する出資として受けた。それも、連邦政府による歴史的建造物の保全目的の投資に対して与えられる税制優遇を出資額以上に享受している出資企業は15年後のパートナーシップの解散時には、自社の持ち分をジェネラル・パートナーであるコモン・グラウンドへ寄付したように、実質上は、連邦政府からの補助金である。

そして、市からの借り入れと合わせた調達金額から建物の買い取り費用に改修費用を合わせた経費を差し引いて残った1500万ドルが、予備費として資産計上された。また、費用の中からは、ロザンヌが実務を担っていた買収・改修作業への対価であるデベロッパーズ・フィー(通常の不動産開発で支払われる開発者費用)として120万ドルを、コモン・グラウンドが受け取っており、これが団体の資産形成に寄与している。元手ゼロではじめたロザンヌだが、歴史的な建物ながら収益を生まないホテルの持ち主、そしてその多くの客室をシェルターとして活用しながらその荒廃ぶりを見放していたニューヨーク市の双方に卓越した打開策を提示した。ホテルを、サポータティブ・ハウジングに改修するというロザンヌの創造的なアイデアと彼女の経験、不動産開発の専門的知識そしてそれまでに行政官などとの間に培ってきた社会的関係資本が功奏して、700室のホテルを、自らの団体の資産として手に入れることが可能になったのである。

又、施設・テナント管理などのマネジメントを行う、非営利のコモン・グラウンド・マネジメントをつくり、リミテッド・パートナーシップから毎年、マネジメント・フィーを受け取り、サポータティブ・ハウジングのメンテナンス、テナント(利用客)、サービス管理を行う。つまり、買収にほとんど費用をかけることなく、毎年のランニング・コストも事業収入内で賄える仕組みであった。

さらに、出資者のうちのベン&ジェリー社は社会貢献活動でも知られており、第5章2節でとり上げた食品スーパーのホールフーズ(Whole Foods Market)に並ぶソーシャル・エンタープライズであるのだが、ホテルの隣に所有するテナントスペースに、サポート・ハウジングの入居者を雇う条件でアイスクリーム・ショップを開設し、その成功を受けて、隣にスターバックスなどが出店した。

このように、不動産開発という市場経済に立脚した健全な事業運営そして財務基盤の上に、他の非営利団体らも行う、生活支援活動を上部構造として行う二層構造モデルが完成した。タイムズスクウェアに続くプリンス・ジョージ案件は、歴史的な建物でありながら8年間も使用されていなかった物件で、その共同所有者との係争、そして反対する地元コミュニティとの説得・交渉などに4年を要した後、1998年に買収が完了した。そして5年後に3か所目のクリストファーを開設した。

²³⁴ 1977年施行のCommunity Reinvestment Act(CRA 地域再投資法)は、企業が事業活動する地元再投資することを要請しており、銀行の新しい支店の開設申請の際に、このCRAでの実績が評価される。歴史的建造物保全のための資金拠出に対するtax credit(税の減免措置)に加えて、CRAが出資企業を後押ししたと考えられる。

そして1991年の創業以来15年間での3か所と比べて、直近の5年間には、マンハッタンに隣接するブルックリン、ブロンクス、クイーンズ、さらにロザンヌの出身地であるコネティカット州ハートフォードも含めて、合計13か所が開設されたことから、彼らがスケール・アウトするまでには15年を要したことを示している。その上に、上述のシャーマーホーンの例が示すように、それぞれの物件特有の条件に合わせて、入居対象者、サービス・メニュー、改修もしくは新築するかを決め、それぞれに考案したファイナンス方法で資金調達し、開発・運営のパートナーも選んできた。ニューヨーク以外のプロジェクトも、行政をはじめ地域でのキーパーソンとのソーシャル・キャピタルを形成している地元パートナーとの協働ですすめられてきた。

ロザンヌの起業の仕方、コモン・グラウンドによる事業そしてイノベーションへの取り組み方は、かつてシュンペーターが説いた生産要素の「新結合」そのものである。ホームレス問題の根本的な解決策として、行政により別々に行われていた住居支援と生活支援を結合させた「サポーターティブ・ハウジング」として完成させ、この二つの支援事業を組み合わせることで持続可能な事業モデルを構築した。歴史的建物の保全活用、エコ建築、資金調達で官民の仕組みをフルに活用し、生活支援プログラムの開発・提供においては、市民団体とのパートナーシップといったように、社会的資源を「新結合」させることで、自らもつ資源に限られているにもかかわらず、大きな力を動かすレバレッジ(テコの原理)を働かせるものである。このレバレッジングに関しては第7章4節で論考する。

このイノベーションに関して、ウォールストリートジャーナル紙での特集インタビュー記事である *Read More From THE EXPERTS* の一人として選ばれたロザンヌは、毎日のルーティーン仕事とその省察の中から、革新的で、より大きな社会的インパクトを与えるイノベーションは生まれるとし、さらに期限つきで目標を設定し、それにコメントすることの重要性を指摘した。そのような革新を目指して、日々、緊迫感をもって学習しているとしながら、その事例として次を挙げた²³⁵。

コモン・グラウンドのアウトリーチ担当だけではなく、一般の市民だれでもが、ホームレスの存在を知って彼(女)に寄り添いその情報をその場でネットに入力することで、その情報が関係諸機関に自動的に伝わり、タイムリーに支援が行われるようにと彼らが開発したアプリケーションがあったのだが、それは誰からも使われていなかった。その後、そのシステムを、すでに業界で広く使われていたホームレスのデータベースと統合することによって、全米で使用されるようになった。その後、13万人いるとされるホームレスに対して、2014年までに、開発効果が期待できる全米の50市に焦点をあてて10万戸の住居を提供しようとの一大キャンペーンである *100,000 HOMES*²³⁶ を大きく促進する手段となっている。自分たちのプラットフォームにこだわらずに、他との協働的なアプローチをとることによって大きな社会的インパクトを与えることができたようになった事例である。

これも「新結合」によるイノベーションであると言える。19世紀の蒸気機関車の発明のようにブレイクスルーと呼べる技術革新ではなく、人々の日々の活動の中から生まれる気づき、発見をきっかけにして、人、アイデア、関係などがつながり結ばれる中にソーシャル・イノベーションは生まれる。

²³⁵ “Groundbreaking Innovations Come From the Daily Routine,” *Wall Street Journal*, September 16, 2013
//blogs.wsj.com/experts/2013/09/16/groundbreaking-innovations-come-from-the-daily-routine/tab/print/

²³⁶ <http://www.homelessconnector.org/> (参照 2014-2-10)

これまでの成果の評価と新たな挑戦

では、タイムズ・スクウェア・ホテルにはじまったこの22年で、コモン・グラウンドはどのような成果（アウトカム）と社会的なインパクトをもたらしてきたのだろうか。まず、16か所で延べ3200戸のサポーターティブ・ハウジング、アフォーダブル・ハウジングを提供し、5000人がホームレス状態から脱することができた。内、300戸は、上述のアンドリュウも含めて恒久的住宅への入居をためらう人たちのための一時的なシェルター的な住居も含まれる。路上生活者にこちらからアウトリーチする *Street to Home* プログラムによって、毎年300人をサポーターティブ・ハウジングに導いてきた。そして、その95%は一年経っても退去しておらず、定住率は高い。又、立ち退き率も1%以下と低い。

又、彼らのソリューションであるサポート・ハウジングは、社会的コストの削減効果が高いことも証明してきた。ホームレス対策に要する1人当たりの年間コストを比較すると、サポーターティブ・ハウスでは1万5千ドルであるのと比べて、一時的保護施設であるシェルターでは2万3千ドル、入出所をくりかえす監獄では3万8千ドル、精神病院では11万5千ドルであり、病院の入院には、1日千ドル（1日で1カ月の生活費分）がかかる²³⁷。

このように社会的価値を実現した上に、官民の社会的資源を活用した二層構造の事業モデルがコモン・グラウンドに健全な財務内容をもたらしている。彼女たちの卓越性は高い評価とともに、数々の表彰も受けている。地域活性化、歴史的建造物保護、まちの再生への貢献で、さらに、ニューヨークで最も働きたい会社のベスト20に2年連続で選ばれ、優れた非営利団体に与えられるピーター・F・ドラッカー賞も受けている。

つまり、正しいことをしようとの意志をもって、それを上手に行える技能を持ちあわせながら、社会イノベーションを起こし、社会的価値と事業的価値そして働く喜びを創出している。

コモン・グラウンドのニューヨークでの活動への関心・評価が高まり、隣のコネティカット州からはハートフォードをはじめ3か所からの支援依頼を受けて、複雑でそれぞれニーズ・条件の異なるプロジェクトと、長いもので6年の歳月をかけて取り組んでいる。セント・カトリナ災害にあったニューオリンズでは、現地でサポーターティブ・ハウジングを手掛けるユニティという団体と協働した。

但し、このような不動産開発と生活支援を複合し卓越して持続可能な事業モデルと、プロフェッショナルなソリューション・プロバイダー、そして地域ごとに最適パートナーとの協働できる力量をもってしても、一か所あたり100～200人ほどのホームレスにしか恒久的住居を提供できない。2005年～2012年の間にニューヨーク市のホームレスの数は4395から3262に減少したが、未だ3000人以上が路上におり、彼らのための住宅も不足している[Beato 2013]。

依頼数も開発件数も多いのだが、これまでのようにコモン・グラウンド自らがプロジェクトを進めていくだけでは、開設できる住居の数にも限りがある。一方、全米には推定65万人のホームレスがいて、その内の13万人は常習的なホームレス状態にいて自力で脱出できない層とされている。

²³⁷ CSH(Corporation for Supportive Housing) 1991年創業のCSHは、コモン・グラウンドと同様に、シェルター、病院、監獄と路上を行き来するホームレスたちに恒久的な住居と健康・精神などでの支援を組み合わせさせたサポーターティブ・ハウスの普及に努める団体で、全米の団体からデータ収集し集計している[青山 2013: 38-39]。

全米への普及をめざして、コミュニティ・ソリューションズの立ち上げ

そのような中で、ロザンヌは創業20年にあたる2011年に新たな一步を踏み出した。コモン・グラウンドとは別に、非営利の全国組織、コミュニティ・ソリューションズを新たに立ち上げ、彼女自身、コモン・グラウンドの経営から離れた。それまでのホームレス状態から“脱出”することを支援してきた経験から、ホームレスは貧困が集中するところに発生することを学び、「コミュニティの力量をその内部から強化し、質的に向上させることにより、将来のホームレスの発生を“予防”すること、そしてその解決策を全米レベルで共有し、普及させ、実施すること」を事業ミッションに置いている²³⁸。

将来ビジョンとして「誰もが住まいを持って、隣人の助けを受けることができ、健康で、将来に希望がもてるような地域コミュニティの創造」を描く。そして、それを実現する戦略では、ホームレス状態にある人たちの約5%を占め、支援が最も難しいとされる層で、投ずる社会的費用に対して効果の高い層に的を絞る。さらに”tipping point”(それを超えると問題解決や社会変革が加速的に広まる閾値のこと²³⁹)となる全米50都市に支援を傾斜投入し、より少ない公共費用でホームレスの家族や個人自らが変容するための支援を受けられるような公共システムへの変革をめざしている。

言い換えれば、それまでの20年間、ニューヨーク地域に根ざしてサポートハウスを開発し、地域ケアの“点”—700戸を擁するタイムズ・スクウェアのように大きな“点”ではあるが—としてソリューションを提供してきたのと比べて、今度は、後述のブラウンズヴィル地区のように地域コミュニティ全体をその開発対象として、それぞれの地域の事情に合わせて、“面”としての機能、ソリューションを組み合わせて提供する。さらにそのようなコミュニティ・ソリューションを全米の都市に適用・普及(スケール・アウト)し、効率的かつ効果的に、より大きな社会的インパクトを与えるべくレバレッジする戦略に舵取りをした。つまり、本稿で提起する社会イノベーション・フレームワークに沿って捉えると、次の第7章で議論する“結び合い&レバレッジ”の実践に移行したと言える。

但し、今後は自分たちで住宅を建設・管理することをせずに、コモン・グラウンドでの経験とノウハウを提供し、それぞれの地域の事情に最適のソリューションを、地元の行政、政治家、建設業者らともつながる現地のパートナーとともに創造すること。さらに、さまざまな地域での同様のイニシアティブの間での情報、ベスト・プラクティス、実践知の共有をはかりながら、問題解決の方法をそれぞれのコミュニティ自身が学んでいながら、次節で議論する実践コミュニティを育てることで、ホームレス問題の根本的解決を全国レベルで加速化させることである。そしてその活動は、各地域でコモン・グラウンドの役割を果たすサービス・プロバイダーそして住宅の建設業者の支援、ホームレスのアウトリーチをはじめとする支援プログラムの教育、そして自治体への政策提案と実施支援の3つに大別できる。又、退役軍人局をはじめ連邦政府への政策支援もおこなっている。

そして代表的な地域開発プロジェクトとして、ニューヨーク市、ブルックリンのブラウンズヴィル地区が挙げられる。ブルックリンには、市が所有する56のビルの中に低所得層を対象にして、延べ4

²³⁸ コミュニティ・ソリューションズに関しては、彼らのウェブサイト<<http://cmtysolutions.org/>>並びに、前出の青山(2013:第1部3, 4)を参考に事例分析している。

²³⁹ Malcolm Gladwell (2000) *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*

千400戸の公営住宅を運営しているが、その荒廃がすすんでいた。そこでコミュニティ・ソリューションズは、地域のリーダー的存在であるグレッグ・ジャクソンたちとともに、民間の地域協働体であるブラウズヴィル・パートナーシップを結成し、コミュニティの再生にむけたマスター・プランづくりから関わっている。それまでのように住居の戸数をベースにするのではなく、地区全体を対象に、教育、子育て、健康などの社会サービス、そして雇用創出、さらにコミュニティ形成、リーダー育成と活動の幅は拡大している。

彼らがタイムズスクウェア以来、CUCSをはじめとするパートナー団体とともに施設内外で提供してきた生活支援プログラムそれぞれをモジュールとして捉えれば、今度は、住居ビルを超えて近隣地域のニーズに合わせて、それらのモジュールを新たに組み合わせて、統合ソリューションとして、コミュニティ・ソリューションズ自らが提供することもはじめている。その運営の仕方を、ファミリーズ・ファースト(Families First)のような団体から学んでいる。又、新設する5校のチャータースクールの運営はアンコモン・スクール(Uncommon School)が行うことになっている。

さらに、このようなパートナー協働を組織化することに加えて、自治体が財政難にあることから、ロザンヌの不動産ファイナンスでの専門的な強みを活かして、地域づくりに関連した環境・エネルギー部門をはじめとした民間からの資金調達を支援している。

そしてブラウズヴィル以外にも、全米で最もホームレスが密集しているとされているロサンジェルス市中心市街地でのプロジェクト50、そしてニューオーリンズではセント・カトリナ災害が起きる以前から自治体からの依頼からはじまって地元パートナーとの協働が続いている。

このように、コミュニティ・ソリューションズの事業モデルにおいては、コモン・グラウンドでは彼らの事業の財政的な基盤ともなった自らが個別の住居施設を開発・管理するといった下部構造をもたず、全米50都市を対象に、それぞれの地域に最適なコミュニティづくりのソリューションを、地域のローカル・パートナーズと組みながら提供するという新しい事業モデルである。

自主運営事業であるが、現在のところコモン・グラウンドのように自らのサービス対価の割合は高くなく、事業構造チャートの右上の象限に位置する財団・企業などからの寄付が収入の半分を占めている。それに加えて個人寄付、そして行政からの業務受託やコンサルティング契約からの収入も含めて、30人強のプロフェッショナル集団を維持しているが、その収益モデルは未だ確立しているとは言えない。

これまでの20年に渡るソリューション・プロバイダーとしての知見・ノウハウ、行政そして他の市民団体・NPOなどとの間に培ってきた社会関係資本、ブランド・信用力を最大限にレバレッジして、2014年までに10万戸の新たなサポーターティブ・ハウジングの提供を目標におきながら、全国のコミュニティを強化支援することで、ホームレス発生を“予防”しようとの挑戦を始めている。

次に、コモン・グラウンドの創業と同じ1990年に、東京は山谷の日雇い労働者へのボランティア活動からはじまり、独居高齢者、障害者、路上生活者、若者失業者など社会的弱者に住居支援と生活支援を提供しているNPO法人自立支援センターふるさとの会の活動をとりあげる。

6.3.10 生活困窮者支援のNPO法人自立支援センターふるさとの会

1990年、ニューヨークのホームレスに対して、支援付き恒久的住居として「サポーター・ハウジング」を開発・提供しようと、最初のタイムズ・スクウェア・プロジェクトを立ち上げると同時に、非営利のコモン・グラウンドが創設された。それと同じ年の東京では、日雇い労働者の集まる山谷で、3人のボランティアが、毎日曜の炊き出し(おにぎりと味噌汁)、そして高齢路上生活者の相談にのり、娯楽プログラム、夏祭りなどを催す、ボランティア・サークル「ふるさとの会」の活動がはじまった。その後、1999年には特定非営利活動法人の認証を受け、現在の自立支援センターふるさとの会に成長している。

彼らの事業所は、台東(10か所)、墨田(15)、荒川(2)、新宿(9)、豊島(2)の5つの区の合計38か所にあり、路上生活者、独居・低所得の高齢者、精神・肉体障害者、生活困窮者さらに就労・生活困難にある中高年そして若者も含めた、多様な社会的弱者に、安定した住居と日常生活支援を提供し、地域での居場所と役割を回復するための支援活動を行なっている²⁴⁰。

利用者は1200人を超え、7法人で構成されるグループの事業規模は約11億円で、280人余り(常勤80、非常勤200)を雇用する。そのうち約120人は自らも就労阻害要因をもち、居住・生活支援の利用者であり、彼らの事業所で宿直、調理、介護、清掃などをして働き、他人の役に立つことを実感することで自信を取り戻す機会—それを彼らは〈ケア付き就労〉と呼ぶ—が提供されている。普段から様子を見守り、専門的な対応が必要となったときにはそのスイッチを押す家族の代わりに第三者が行うインフォーマル(医療、看護、介護などとは違って非専門的な)ケアが新たな雇用もつくりだしている。

38か所の内、12か所が、定員が12人から82人のものまで(平均26人)の、認知症も含む独居高齢者や障害者むけに住居を提供する「宿泊所・自立援助ホーム」で、24時間365日、職員が常駐し見守り、日常生活において、家族でない第三者が家族のように「寄り添い支援」を行う。又、そこでは利用者からの苦情受付のための、利用者と第三者委員とで懇談会も設けられている。

新宿区には20人定員の「都市型軽費老人ホーム」、そして新宿区と墨田区それぞれに「精神障害者のグループホーム」を1か所の計2か所。さらに、生活上の困難を抱える若年者の「就労支援ホーム」が、台東区、墨田区、豊島区に計7か所あり、利用者はそこに住み、生活支援を受け、そして運営する宿泊所などで〈ケア付き就労〉したり、地域でのボランティア活動に参加しながら就労支援を受けている。7か所で、ホームレスなど孤立して自発的に申し出ない生活困難者を積極的に発見してこちらから支援(アウトリーチ)する「地域生活移行支援事業」を行政受託している。

又、2001年にはじまった訪問介護事業を4か所で行ない、400人弱の利用者に対してヘルパーを派遣する訪問介護(3か所)、デイサービス(1か所)を提供する有限会社ひまわり。簡易旅館

²⁴⁰ 自立支援センターふるさとの会 ウェブサイト<<http://www.hurusatonokai.jp/>>、水田恵「ふるさとの会の取り組みと対人援助論」『飢餓陣営 39』2013年夏号、水田恵の講演「20131014 シンポジウム・レジュメ」ふるさとの会・支援付き住宅推進会議共済シンポジウム 2013 「いま居る場所を支援付きに～地域包括ケアのなかの互助」2013年10月14日、等の資料をもとに、彼らの活動内容を概観する。

やアパートでの独居する生活保護受給者への訪問、相談、見守り、食事提供、家事援助、安否確認、金銭管理などをおこなう「地域生活支援センター」を3か所、2008年開設の「入谷給食センター」は、宿泊所、支援センターの利用者へ毎日900食を調理・配送している。そして触法要保護者への相談支援、再犯防止、ホームレス化の予防のための同歩会。地域での居場所と相談窓口としてのコミュニティ・カフェ2軒を台東区、新宿区で運営する。又、創業以来のボランティア・サークルが路上生活者へ炊き出し、生活相談、地域の祭り・イベントを続けており、毎月のボランティア研修も行っている。

加えて、さまざまな活動をつうじた経験、ノウハウをもとに他のNPOなどへのコンサルティング、ケアする職員をケアするための相談受付、保険師や専門家によるケア研修などを行う、NPOすまい・まちづくり支援機構。さらに、NPOバンク等の非営利金融と連携しながら、自立支援ホーム、就労支援ホームの設立・起業を資金調達の面から支援する合同会社ふるさとがある。

以上のように、地域で網の目まさにセーフティ・ネットである一のような活動を展開している。

支援対象と事業ミッション

ふるさとの会は、家族がなく単身、低所得、疾病・障害、認知症や統合失調症など心の問題もあって自律した判断能力を欠くといった要介護の「四重苦」を抱える者も含めて、社会から孤立状態にあって、従来の福祉制度でも疎んじられるリスクの高い単身困窮者を対象に、独居できる人には民間の賃貸住宅で支援し、24時間の生活支援が必要な人には、彼らが運営する共同で暮らす宿泊所や自立援助ホームで、生活・就労支援を提供している。独居できる人にはアパートの新規・契約更新の際に賃貸借保証している。2013年4月時点で、合計1254人を支援しており、そのうち独居が837人(67%)で彼らが提供する施設での共居が417人(33%)。65歳以上は600人(48%)で、共居に限れば232人(56%)。又、四重苦を抱える人は122人(10%)である²⁴¹。

利用者の多くは、路上生活者で緊急一時保護センター(シェルター)からの退寮者で、高齢、疾病、障害などをもち福祉事務所が就労困難とみなし生活保護が必要と判断した人や、低所得で身寄りがなく病院で社会的入院を余儀なくされていた人たちである。又、彼ら生活困窮者は、従来は家族が担ってきた日常生活支援の必要な人たちであるが、その家族もない訳で、自助も互助も失い、介護保険が想定する標準的な給付対象の外にいる存在でもある。

彼らのウェブサイトによると、ふるさとの会の社会的使命は「生活困窮者が地域のなかで、安定した住居を確保し、安心した生活を実現し、社会のなかで再び役割や人としての尊厳・居場所を回復するための支援をおこなうこと」とあり、彼らが「認知症になっても、がんになっても、障害があっても、家族や金がなくても、地域で孤立せずに最後まで暮らせるように[水田 2013]」と、互助的な地域社会をその将来ビジョンとして描いている。そして23年前に、そこまでのビジョンをもって山谷で炊き出しボランティアを始めたかどうかは定かではないが、目の前の課題を一つ一つ解

²⁴¹ 高齢者住宅財団発表の資料「ふるさとの会:低所得・低資産高齢者の住まい・生活支援」2013年7月17日

決しながら、数十か所に及ぶ、住居そしてそれを囲む支援機能を同一地域内に配置し、それらが“面的”（包括的・継続的）な地域包括ケアの環境を提供するようになったとも言えるのではないだろうか。そして、地域での包括的・継続的支援を可能にする多様な支援プログラムが事業化されており、彼らはそれを「生活支援を地域に埋め込む」とも表現する。

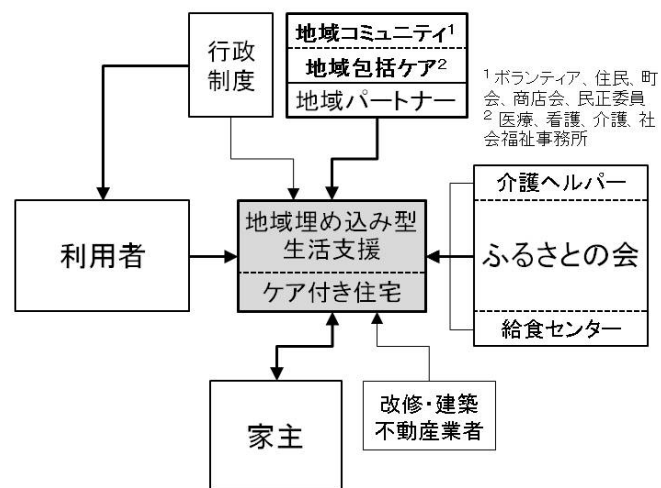
彼らこそ、第2章8節の経済思想家の追体験からの示唆として示したように、社会課題の解決に経済活動を埋め込みながら、その地域が総有的—ふるさとの会—の互助的—なものに転換していく素地をつくる民間イニシアティブでありソーシャル・イノベーションの好例である。

又、ふるさとの会の呼びかけで2008年に発足した、山谷地区で活動する医療、介護、福祉事務所、居住支援NPO、その他の社会サービス事業者が集まった『山谷』地域ケア連携をすすめる会があるが、厚労省が描く地域包括ケア・システムを持続可能なカタチで実践している。

事業モデル

ふるさとの会の事業モデルは、〈ケア付き居住支援〉と地域埋め込み型の〈日常生活支援〉が結合されたものであると同時に、生活困窮者支援と地域互助のコミュニティづくりが一体化されている。利用者に対してふるさとの会がサービス・プロバイダーとして応える、市場経済でのトランザクショナルな相対モデルではなく、彼らのつくるサービス・プラットフォームを4面から支える事業モデルとなっている。

図6.3.10-1 ふるさとの会 4面事業モデル



出所：ふるさとの会の関連資料をもとに筆者作成

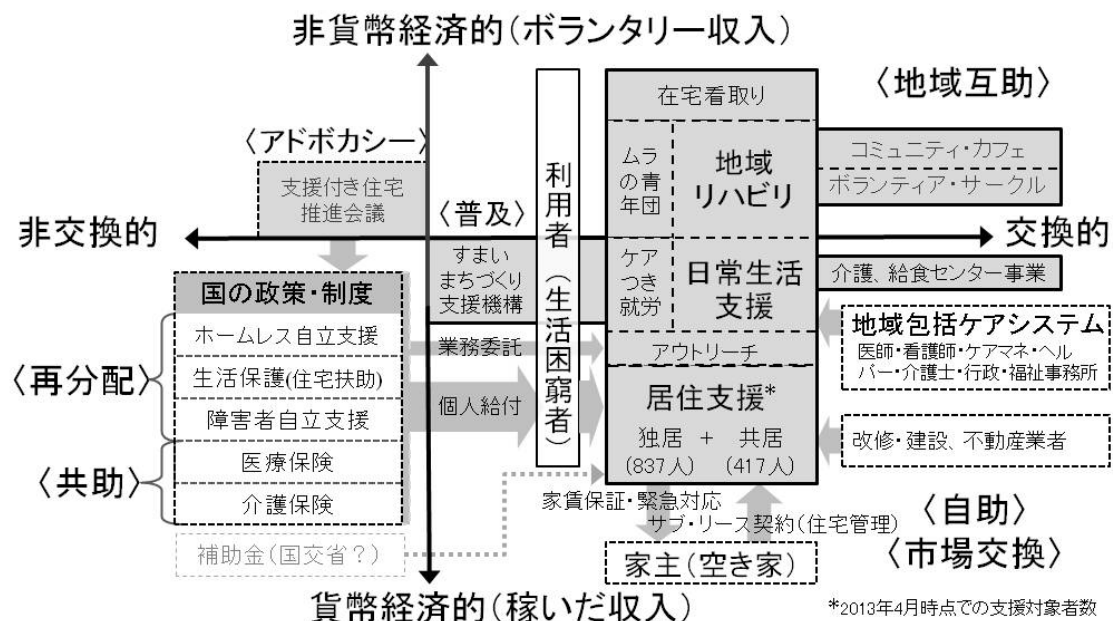
ふるさとの会、利用者に加えて、空き家・アパートを賃貸提供する家主、不動産仲介業者、改修業者などケア付き住宅支援を支えるサイド、さらに地域包括ケアの医療、看護、介護、社会福祉事務所、そしてボランティア、住民、町内会、商店会、民正委員など地域コミュニティのメンバー、さらに、利用者に対する生活保護費を給付し、ふるさとの会へのホームレス・アウトリーチ事業を委託する行政など、地域埋め込み型支援を支えるサイドより構成される。

次に、本節で提起した“事業構造チャート”の枠組みをつかっただけで示しながら、彼らの事業・収益構造をみることにする。基本的には、地域に埋め込まれた、ケア付き居住支援をベースにした自主運営事業であって、市場交換と非市場的・互酬的な経済形態をハイブリッドした事業活動が重層的に展開されている。独居もしくは彼らの運営する施設で共居する利用者たちに、地域において継続的かつ包括的な支援を可能にする多様な支援プログラムを事業化して

いる。それに加えて、外部の医療、看護、介護などの専門家、福祉事務所などとの地域包括ケアでの協働、さらに被支援者との〈ケア付き就労〉での協働、そして地域での祭り・イベントなど互助的な活動でのボランティア、商工会、町会などとの協働といったように、組織内外そして地域に開かれた“コ・クリエーション”(協働・協創)が実践されている。

寄付・会費収入も少なく、いわゆるチャリティ(慈善事業)ではない。行政の再分配的な政策・制度にそった事業受託や補助金は限定的であるが、利用者が受けとる生活給付が間接的に彼らの収入源となっている。彼らが「重ね餅」と称するように、その事業モデルは、居住支援、日常生活支援、地域リハビリ(互助)そして在宅看取りの、四つの事業活動が重層する構造となっている。

図6.3.10-2 自立支援センターふるさとの会 事業構造



出所 自立支援センターふるさとの会ウェブサイト、水田恵「ふるさとの会の取り組みと対人援助論」『飢餓陣営39』2013年夏号、水田恵の講演「20131014シンポジウム・レジュメ」ふるさとの会・支援付き住宅推進会議共済シンポジウム2013「いま居る場所を支援付きに～地域包括ケアのなかの互助」2013年10月14日、等の資料をもとに筆者作成

その内、居住と生活支援が右下の市場交換形態の象限に位置していて、利用者が個人で受給する生活保護費(住居・生活)から彼らが提供するサービスへの対価が支払われている。共同居住そして家主サービスによる家賃差額²⁴²、給食センターでのシェアード・サービス、そして多様な施設・機能を地域に集中・密着させることによる規模の経済と範囲の経済などによって運営経費を抑えることで、生活支援活動費を賄っている。この生活支援の社会制度化を行政に提言しており、それに関して後述するが、制度化により現在の個室の3畳間を6畳に改善できるとしている。

次に、居住・生活支援で生まれる共同性・協働性を地域に開かれた互助性に発展させる活動が、右上の象限に位置する地域リハビリであり、そのような地域の互助化をすすめながら、地域で

²⁴² 特別養護老人ホームに入居できない低所得独居高齢者を対象にした、劣悪な住居に住まわせながら生活保護費を悪用する、いわゆる貧困ビジネスが社会問題化している。特養不足を補うものとして2011年に始まったサポート付き高齢者住宅(サ高住)にも入居できない生活保護受給者の住居問題に対する行政の対応は遅く、ふるさとの会の実践を制度に活かす動きを後述する。

の在宅看取りを目指している。さらに、このような自主事業からの実践的知恵をもとにした、住まい・町づくり支援事業がある。外部の専門家と協働する支援付き住宅推進会議を通して、行政への政策提言を行っている。

そしてこの「重ね餅」の基層にあるのが〈居住支援〉である。高度成長期の建設業、港湾業などでの労働力の需給調整機能を果たした日雇い労働者の寄せ場であった山谷には、経済の低迷そして彼ら自身の高齢化とともに職にありつけず簡易宿所を利用できずに、路上生活または不安定な居住状態にあるものも含めたホームレスが増加していった。彼らに対する炊き出し、生活相談のボランティア活動からはじまったふるさとの会にとって、行政が提供するシェルター（翌朝には求職のために出なくてはならない緊急一時保護センター）と食事の提供、さらに就労可能ならば自立支援センターへ、又、高齢・疾病・障害がみとめられる場合は、生活保護（住居費と生活費）を支給して宿泊所へと仕分けるだけでは問題解決にはならず、何よりも安定した住居の確保が最初の目標となった。まさしく、“Housing First”であった。

就労意欲があっても日雇いの仕事がないためにホームレスになり、多くの場合が高齢で、身寄りもなく単身で肉体的・精神的な疾病もあって就職も難しく、家主とのトラブルで退去することもある。「生活保護の給付で住居を確保するだけでは十分ではない」ことにも気づき、住居を確保したとしてもそこに住み続けるためには「心身が不安定な時に付き添い、居場所づくり、人間的な関係を土台にした、家族代わりの支援」が必要だと²⁴³、〈居住支援〉に加えて、医療・介護のケアを可能にする「ケア前ケア」である〈日常生活支援〉を合わせた「ケアつき居住支援」が彼らの活動の基盤となる。これは米国のコモン・グラウンドの「サポーターティブ・ハウジング」とも通底する。

まず〈居住支援〉に関して、山谷のある台東区、墨田区には、老朽化した小規模の木造家屋、木賃アパートが密集し、借り手もなく空き家となっているにもかかわらず、本人も高齢化する家主たちは、ふるさとの会が支援するような高齢単身者による不払い、孤独死の可能性、近隣住民とのトラブルなどを嫌って、貸し渋っていた。そこで、ふるさとの会が、ホームレスたちの家賃保証、訪問・安否確認、そして緊急時の対応をすることで、家主の合意をとりつけ、彼らに安定した住居を確保できる道を開いた。

さらに、独居者・共居者も含めて、彼らへの地域内で継続的、包括的な支援を可能にする多様な生活支援プログラムをコミュニティ・ビジネスとして事業化し、その採算性も追求してきた。自らが運営する介護ヘルパー・ステーションからのヘルパー派遣、給食センターから配食サービス、又、地域サポートセンターの職員が独居先を訪問し、外部の医療・看護・介護の専門家、ケアマネジャー、福祉事務所などとのコーディネートに加えて専門サービス対象外の日常生活支援を行う。このようにアパートでの独居、そして彼らが家主から一棟借りして改修した宿泊所・自立支援ホームで共同生活する利用者たちを、地域でケアする仕組みを整えてきた。それにより、家主の信頼を得るとともに、老朽化する空き家を再生し、地主に安定した家賃収入、さらに近隣環境の改善効果も期待できるスキームとなった。又、行政にとっての魅力も大きく、制度化の動きを後述する。

²⁴³ 滝脇憲 「生活保護だけでは不十分」『置き去りの社会保障』朝日新聞 2012年6月21日 p.15

「対人援助論」

そして、安定的な住居の確保とともに、介護保険では家族がやるべきものとして給付対象にならない(日常生活支援)を家族代わりに提供してきた長年の経験の中から形づくられた、ふるさとの会独自の「対人援助論」がある。彼らはその生活支援を、たとえ家族がなく独居であろうとも、「何となく気にする気配を可能にする距離感をもってしつらえられた住まい」としての「新しい長屋」での互助的な日常生活をイメージしながらとらえている²⁴⁴。

ふるさとの会の創設者で、そこでの経験・ノウハウを、住まい・町づくり支援に活かす水田恵(2013)によれば、彼らが支援する人の多くは、単身、低所得、高齢に加えて、肉体的そして認知症などの精神的な障害など複数の要因が重なり、それゆえに人との「関係性の障害」(生きにくさ)をもっている。従来ならば、家族がそれに対応していたところを、施設などで暮らすとなると、いわゆる問題行動とされるものも起こり、それは抑制の対象となるが、その抑制がきかない場合には、「暴れる人はお断り」と、退所を求められ、不安的な就労を続けたり、精神病院、刑務所を主な居場所としてきた人もいる。彼らは、社会と福祉から二重に疎んじられる対象となる。ふるさとの会では、彼らのそのような行動を、一人ひとりの「クセ」としてとらえ、問題行動とは本人の問題ではなく、支援する職員にとっての問題であるとの立場をとり、利用者とのあいだで信頼関係を育て、家族ではない第三者による家族代わりの支援を行っている。

例えば、認知症のある利用者から、食事をすませたのに、「ご飯を食べたい」と言われたら、「わかりました。じゃあご飯をいっしょに作りましょう(買いに行きましょう)」と応え、協働作業を行い、それを「言葉の上乗せ、協働作業」と呼ぶ。そうすることで、利用者が不安になったりパニックになる機会が減り、生活全体が落ち着いていき、「機能障害」を「生活障害」にしない日常生活支援が可能になるという。

もしかしたら、「ご飯をたべる」は、過去の何か辛い体験世界の再現になっているかもしれない²⁴⁵。その記憶を、「いっしょに作る」という協働作業によって創造的に変える—それを彼らは「物語の編み直し」と呼んでいる—ことができれば安心生活になる。認知症の利用者が共同居住の中から生まれる共同性が、彼らを「生活障害」にさせないという。

この利用者が言うことを否定せずに“聴く”、そしてただ共感的に聴くだけでなく、それを“共に創る”という協創に転換する過程は、異なるコンテキスト(それまでの経験、考え方、価値観など、発することばの文脈・背景となるもの)をもつ同士が、コミュニケーション(交通)を行う際に、創造的なコラボレーションを通して、一緒に新たなコンテキストをつくり共有することを意味する。これは生

²⁴⁴ 宮島俊彦・水田恵・高橋紘士(2012)「鼎談 低所得高齢者の住宅確保をどうするか」『財団ニュース』Vol.110 p.1-13

²⁴⁵ 理化学研究所 脳科学総合研究センターでの最新の脳科学研究によれば、「人間は出来事、経験したことを、その時の感情といっしょに脳に蓄え、この学習を続けているから、新しい出来事に出合った時にも、それに類似した過去の経験とそのときの感情が合わさったものと結びつき、人の心がつくられる。人の合理的な判断とは、自分にとっての利益を基準にしたものだが、それが全てではないし、最も合理的なものが人間的であるとも限らない」とする。(NHK番組「探検バクモン Oh No! スーパーブレイン完結編」2013年11月13日放映)

活支援・ケアの分野に限ったことではなく、人とつながり、協働しながら多様な社会課題の解決を目指すソーシャル・イノベーションにとり示唆的であり、次の7章1節で詳論する。

又、ふるさとの会では、例えば、アルコール依存症の利用者に自傷他害のパニックが起きたら、彼と「抱き合い喧嘩」する。つまり利用者にとって一番辛いときに付き合うことで信頼関係をつくれるとする。さらに、そのことを宿泊所で共に暮らす仲間とも話し合い、そこでの禁酒のルールを皆で決めていく—これは本章2節で提起した価値の協創(コ・クリエーション)ということもできる。このように、支援者—被支援者の立場をこえて、酒ということを話し合うという共通体験を通じて、酒のもつ「意味の変容」が起こり、新たな意味が共に創られ、それが利用者とも共有されることになる。

通常の福祉では、支援者たちの立場や都合を押し付ける傾向にあるが、そこには、赤ちゃんがどうして泣いているのだろうか、と考えるような、生活支援の発想がないからではないか、だから利用者のことばが通じないのだと、水田は言う。日常生活のあり方を生活支援のし方にするとともに、「生活の協働化」によって、関係性の障害をもつ利用者間で、又その支援者との間で、仲間の互助、つまり共同性をつくることで、関係性を回復している。

これは、利用者が失った機能を、専門的訓練を受けた介護士が補完するだけでは、問題は解決しないということを示唆している。市場＝貨幣交換的に、専門職による介護サービスでの機能の提供によって孤立生活を快適にすることが、ふるさとの会の事業目的ではなく、互助を目的とした日常生活支援により、孤独からの脱却と予防介護を目指しているのだ。これは、かつての長屋の居住・生活環境のイメージとも重なる。

又、自分のことを誰かから決められて生きてきた人には、どうしようもなく暴れてしまう不安とか恐れがある、と水田は言う。高度成長期に上京し、働けば金持ちにもなれるし、家の一軒は持てるとの希望をもちながら働いてきたが、そうはならず社会のルールからはじかれてしまった。そのような境遇に置かれると、「関係性の障害」というメンタルな課題を抱え周囲を信用できなくなる。だからこそ福祉を必要とするのだが、往々にして福祉からは疎んじられる。

そのような人々が、ふるさとの会の支援の中で仲間や居場所を見つけ、自分自身の人生や生活環境、そして仲間意識をもとに約束(ルール)と一緒に暮らす人たちと共に作り上げていく互助的努力を通じて、彼らの自律がつくられていく。そして、水田は、このような協働作業(互助)こそが、彼らを生きにくくした社会のルール・価値観を変える創造行為であり、ソーシャル・イノベーションではないかとする。

そして、このような対人支援論をはじめ、彼らの実践的知恵、そして支援マニュアルとして定型化できるノウハウ、ケア研究、ケアプラン作成などを含めて、職員の研修と検定制度を設けて、彼らに「修行」と「貢献」の機会を提供している。それとともに、介護保険にそった介護サービス・プロバイダー組織の職員として業務をマスターするというより、保険制度外のサービスを家族代わりの日常生活支援者として実施する彼らには、それに必要な支援業務を持続的な事業として構想し実行していく、社会起業家的な姿勢が求められている。

換言すれば、彼らのいう「地域埋め込み型の生活支援」とそれに有用なコミュニティ・ビジネスの開発・運営が同じコインの両側の関係にあるとも言える。これはコミュニティづくりには、人がつなが

るだけではなく、その社会的な関係性と同時に、それに何らかの経済活動が埋め込まれたものでなくては持続的なものにならないとの本稿の問題意識と共通している。

又、彼らの「対人援助論」には、それを共通の志そしてその実践の型としながら、つまり「正しいことをする意志をもち、正しいことをどのように上手く行うかという技能を併せ持った実践的知恵」を体得しながら、徳・卓越性を追求する意味合いが含まれている。そして、職員そして地域で協働するパートナーとの間で、次節で提起するようなインフォーマルな実践コミュニティを育て、互いの実践・知見を交換、共有し、その中から新たな知恵や社会イノベーションが創発するような場をつくることができる。そのような人と人との交通そして価値の協創を通して、彼らの描くような地域の互助が育まれていくことになると考えられる。

さらに、このような地域コミュニティとしての互助づくりに、職員だけではなく利用者も参加する仕組みが、ふるさとの会にはある。働くことに困難を感じる中高年だけではなく、若者たちに、ふるさとの会が自主運営する事業で就労機会を提供しているのが「ケア付き就労」であり、100人あまりが働いている。彼らの提供する住宅に住まいながら、宿泊所での清掃、高齢者の生活支援をはじめ、働く人の心身の状態に応じて仕事を調整し、適正額の給与が支払われている。被支援者の若者が、別の被支援者である高齢者を支援する中で、心に余裕ができ自分を取り戻せると言う。「能力があっても、家や食事、相談相手がなければ就労は難しい。地域に受け入れられ、自信を取り戻してもらう支援が必要だ²⁴⁶」とする。

このような「ケア付き就労」につく若者たちは、地域の中につくられるコミュニティ・ビジネスそして単身困窮高齢者の生活支援の担い手であり、同時に地域内居住ゆえに地域互助の担い手にもなる。ボランティア・サークルのメンバーらとともに、地域イベント、日常生活の手伝い、そして防災訓練をリードするなど、地域のムラ(互助)の青年団の役割を果たしている。地域の祭り・イベントなど楽しいことをやって、職員、利用者などいろいろな人が祭りの準備で協働作業をすることが、職員と利用者の互助づくりとなり、又、商店会、町内会、地域住民たちとのつながりをつくる。それが、利用者が徘徊する際の地域の介護力にもつながっている。

新大久保のコミュニティ・カフェでは、近隣に住む単身生活困窮者だけではなく、孤立した生活困難者も含め広く一般にも開かれており、そのような人の発見そして相談を通じて、コミュニティの互助を育て、困窮者も安心生活を送れる環境をつくっている。

「重ね餅」の事業モデルが重層的にそだてる地域互助

ふるさとの会の支援活動は、彼らが運営する施設内やその関連にとどまらない。前述した社会福祉法人にんじんの会が運営するような特別養護老人ホームや、**コモン・グラウンド**が開発運営するサポーターズ・ハウジングのように、より大規模な施設内で多機能が完備されているのとは異なり、同一地域の中に、個々は小規模であっても多様な居住、支援、労働、交流、互助の“機能”

²⁴⁶ 静岡新聞「危機迫る最低保障：検証・生活保護 ケア付き就労」(2012年10月24日)の記事の中での、ふるさとの会の滝脇憲常務理事の発言。

とその実践の“場”を設けている。比較的大きな“点”としてのケアの拠点が離れて存在しているのではなく、小さくとも、それぞれが特化した対象者と機能をもつ、多数の“点”が集積し、網の目のように相互に、有機的につながりながら“面”としての地域ケアの環境を育てている。さらに、単身困窮高齢者の互助は、従来からの商店会、町会、民生委員や保護司など地域コミュニティによっても支えられている。個々の生活次元での互助から、地域コミュニティの次元での互助まで、さまざまな人と人のつながり、そして働きかけ、働きかけられるといった関係性をともなった活動が地域の中に重層的に起き、それらが地域を包括する互助を育てている。それを彼らは、「重ね餅」の三段目にあたる〈地域リハビリ〉と呼んでいる。

彼らの重層的な事業展開は、第2章8.6.2節で経済思想家の迫体験をもとに“多元的経済社会構造モデル”として構想したものを実践していると言うことができる。その構想においては、個別具体的な社会課題解決に経済活動を埋め込んだ個々の事業体次元でのソーシャル・イノベーションから始まり、同一地域内で同様なイニシアティブが多層的に起こり、それで地域社会が総有的（コモンズ）—ふるさとの会のいう“互助的”に近い—なものに転換する素地をつくっていくものとして仮説提起した。そして、その構造は静的なものではなく、人が主体的に行動する中でダイナミックに形づくられていく動的な構造として捉えたが、ふるさとの会の活動はそれを実証している。

20年をかけて、このような重層的な地域の活動そしてその仕組みを整えてきたからこそ、彼らが将来ヴィジョンとして掲げる、「認知症になっても、がんになっても、障害があっても、家族や金がなくとも、地域で孤立せずに最後まで暮らせる地域社会」が夢やスローガンではなく、挑戦的ではあるが、実現可能な目標となるのだ。

又、38か所の事業所の間では、事業ミッションそして彼らのソリューションであり哲学であるといえる「対人援助論」が共有され、また、共通のガバナンス機構のもとで運営されているから、受益者負担が働きにくい事業の性格をもってしても、事業（所）間で収益の部門間相互補助も可能で、規模・範囲の経済を働かせながら、全体としての帳尻合わせも可能となる仕組みであると言える。もし外部の事業所との協働で行おうとすると、それは難しく、ケア付き就労の実施も複雑になる。事業所間での実践知の共有そしてグループ全体としての形式知化もしにくくなる。「重ね餅」の支援機能を有機的に結合する主軸を確立し、自らが規律ある事業運営をした上での、外部パートナーとの地域協働（第7章5節で論考する）は大いに有効である。

前述したように、医療・介護専門家、支援NPO、福祉事務所なども含めた『『山谷』地域ケア連携をすすめる会』の2008年以來の活動も、20年以上にわたる彼らが日々の活動を通して独自の事業モデルを確立するとともに地域に互助的な関係性をつくってきたからこそ可能であったとも言える。そして、彼らにとって、地域コミュニティをつくるのが目的であったのではなく、目前のホームレスの生活支援を、地域に根ざした持続的な事業を通して行い、マイクロ・レベルの活動を網の目のように展開する中から、地域包括的ケア・システムとでも呼べる、重層的な互助のセーフティ・ネットワークが形成されてきたと捉える方が妥当であろう。

ふるさとの会・支援付き住宅推進会議共催のシンポジウム(2013)の中で、前出の水田恵は、

「多様な住民の多様な生活の互助を基底にする重層的な互助(ネットワーク)があってこそその地域包括ケア(医療・介護・福祉等)システムである。急性期病院・回復期在宅の地域住民の生活を支え、更には単身困窮高齢者の生活(と友人等との互助的關係)の継続を支えつつ心身の変化に対応した地域内の居住移転(独居から共同居住へ)を可能にする。そして、社会的包摂は、単身困窮高齢者の居住・生活支援の多様なセーフティネット・社会資源を地域福祉に包摂することであり、それらを支えるのが、多数の、多様な、地域での支援付き住宅の開設である」とする。

そして、「重ね餅」の重層的な事業モデルにおいて、〈居住支援〉を基層に、〈ケア付き就労〉も含めた〈日常生活支援〉、そしてそれらの支援を、地域互助を育てながら〈地域リハビリ〉を実践していくことで、残りのもう一つの層である、地域での〈在宅看取り〉を目指している。いいかえれば、地域で互助的な〈在宅看取り〉が可能となるためには、その前提条件として、その前の3層の支援をつうじてそれを可能にする素地が地域につくられていかななくてはならないことを示唆している。

地域の互助づくりを目指した「地域埋め込み型生活支援」を土台にした医療・介護などの在宅医療との連携こそが単身困窮高齢者の地域生活の継続を可能にするものであり、「地域で孤立せず最後まで」を実現するためにも、生活支援を予防介護事業として捉えている。

コモン・グラウンドの事業モデルとの比較

ふるさとの会が「四重苦」と表現するように、最も生活が困難で社会的排除のリスクが高い層と考えられるホームレスの支援を事業目的とし、その解決手段として、まず安定した住居を確保した上で、居住支援と生活支援を結合した「ケア付き居住支援」モデルをとった点では、コモン・グラウンドと共通する。但し、不動産開発での専門性を活かし、行政、民間から資金調達した資金で既存ビルを買い上げ一実質的には、概ね政府補助金で取得したのと同然のスキームを享受できた一、それを改修、運営、管理したのと比べると、ふるさとの会は、彼らの支援対象者が住み慣れた地域にある空き家の民家・アパートを有効活用して、地域の中に独居、共居の場所を提供してきた。

同じ年に創業した彼らは、事業目的、そして“事業構造チャート”の右下の象限にあたる市場交換形態での不動産に関連する事業を収益基盤に、ケア付き居住支援という顧客への提供価値においては共通しながらも、その目的を実現するためにとった方法、つまり事業モデルは異なる。

又、彼らの事業展開にとっての機会と挑戦に大きな影響を与える外在的要因である、ニューヨークと東京という2大都市の間で住宅事情、社会福祉施策の違いが、ソリューションそのものでの相違、さらにはそのソリューションの地域外そして社会政策として普及させていく上での方法の違いを生んでいる。老朽化したタイムズ・スクウェア・ホテルの400室をホームレスのシェルターとして借り上げたり、低所得者のアフォーダブル・ハウジングとして高層ビル内に賃貸アパートとして提供するニューヨーク。かたや、郊外の大規模団地の住民の減少と高齢化がすすむのと同時に市街地には老朽化した木造住宅、木賃アパートの空き家が多数存在しているながら、介護支援を必要とする一人住まいで低所得高齢者の受け入れ先の不足が指摘されている東京である。

「支援つき賃貸住宅」の社会制度化に向けて

山谷での炊き出しボランティアにはじまり23年、1200人余りの生活に困難を抱える人たちに、地域での安定的なケア付き住宅を提供し、包括的・継続的な生活支援を行ってきた自分たちの経験知を活かして立ち上げたNPO法人すまい・まちづくり支援機構が、福祉、NPOの専門家が率いる高齢者住宅財団と協働する「支援付き住宅推進会議」を通じて政策提言をすすめてきた。

そして厚労省は、ふるさとの会が実践する「ケア付き住宅」をモデルにして、低所得高齢者向けに、空き家を転用した割安なケア付き賃貸住宅を、NPOや社会福祉法人を事業主体としながら、今後10年間で40万戸の受け皿をつくることの検討をはじめた。そして、その改修工事費用の一部を国土交通省の補助金などで支援することも想定している。

ところで、ソーシャル・イノベーションの成功事例として本稿で取り上げてきた、ハビタット、グラミン銀行、コモン・グラウンドなどにおいても、彼らの事業モデルが広域にスケール・アウト(普及)し、より大きな社会的インパクトを与えるようになるまでには約20年を要している。コモン・グラウンドの創業者は、コミュニティ・ソリューションズという別法人を立ち上げ、それまでの経験・知見・社会関係資本をレバレッジしながらも、実証された住居ビル開発とは異なる新しいモデルを探りながら、今度は、全米の50都市に照準を当て、荒廃する地域コミュニティ全体の再生支援に舵を切った。

これら海外事例と比べると、住宅事情や生活保障の違いもあり、ふるさとの会の事業規模は11億円と小振りではあるが、ハビタットやコモン・グラウンドが行ったように、自らが全国に進出しそのモデルを普及させようとする事もなく一台東・墨田・荒川区から、新宿区への拡大はあったが一、彼らが全国規模での制度改革に大きなインパクトを与えようとしていることに鑑みると、彼らはソーシャル・イノベーション過程を通じた大きな目的達成をその射程に入れたとして評価できる。

次に、それがどのような背景、理由で可能になったのかを、彼らの事業活動に内在するものと外在する環境要因とに分けて考察する。

まず内在的要因としては、彼らの実践から生み出された「対人援助論」をもとに、「四重苦」を抱えた社会的排除リスクの最も高い困窮層を支援しようとの高い志と、それを実践するための卓越した事業モデルおよび運営能力が挙げられる。

それは、生活困窮層に安定した住宅の確保と家族代わりに日常生活支援をセットにした「ケア付き住居支援」のコンセプトであり、その実現方法として都市で急増する老朽化した空き家の転用に着目してつくりあげた家主とのウィン・ウィンの事業モデルが、ホームレス支援を、それまでのチャリティ、ボランティアなどの慈善活動を、事業による社会課題解決に転換させたことである。

それに関連して、居住支援も含めて、生活支援を可能にする多様な活動を地域で事業化し、生活困難者の支援が、地域に新たな経済、雇用をもたらしていることである。彼らの収入原資である利用者への社会保障の個人給付金が地域循環する仕組みをつくったということである。

そして、一つ一つの支援活動は地域密着型で、そのターゲット、機能も絞ったもので、その事業所の開設に要する資金も時間も、特養の施設やコモン・グラウンドの住居ビルの比ではなく、地域内に多様な施設をつくり易い。言いかえれば、一か所で大規模なものをつくらなくとも、地域内

の施設、機能の集積として、範囲そして規模の経済が働き、かつスケラビリティ(この事業の普及や規模の拡大可能性)の高い事業モデルとなっていることである。

又、これが行政にとり魅力あるポイントともなるのだが、その不足が問題視される特別養護老人ホームのように比較的大きな施設で投資も要する、つまり大きな“点”としての施設内で機能が自己完結するサービス・プロバイダー型モデルではなく、一つ一つは小規模であるが多様な活動が集積し“面”として、利用者との協働も含めて広く地域に開かれた互助的ケアを目指したものであり、それが厚労省の描く地域包括ケア・システムとも親和性の高い先行事例である点が挙げられる。

さらに、公平性を重視し全国一律的で最大公約数的になりがちな行政サービスと比べて、「四重苦」に表現される最も生活困難で社会から排除されるリスクの高い層をその支援の対象として、いかに彼らを地域社会に包摂するかが彼らの事業目的である。何重かの円環を社会とみなし、その中心部で広い面積をもつ大部分の平均的な高齢者を想定して保険制度は設計されているとすれば、彼らが対象とする困窮者は、まさにその円環の最も外周の周縁部に位置し、相対的に数も少なく、看過されるリスクの高いニッチのセグメントであると言える。そして、このペリフェラルに位置する彼らが示す最も難しい支援ニーズに応えられる持続的な課題解決策が開発できると、それは円環全部つまり広く社会の課題に応え得るユニバーサル・ソリューションとなる可能性をもつ。障害者にとってのユーザビリティ(使い勝手)を考慮したインクルーシブ(inclusive 包摂的)・デザインが、多くの一般利用者にとっても魅力的となるユニバーサル・デザインとなる考え方である。そして、このことは、彼らの地域互助のケア付き居住支援モデルが、ケア付き賃貸住宅として政府によって社会制度化の準備がはじまっているということに表れている。

ふるさとの会は、被支援者との「生活の協働化」—それは2節で提起した、使い手との対話と使用価値の協創(コ・クリエーション)に通底する考え方である—を実践すると同時に、ホームレス支援と都市の老朽化した空き家の活用を新結合し地域の互助をつくることに着眼した。つまり、利用者に給付される限られた生活保護費(再分配)を主な活動収入源としながら、賃貸住宅の家主をモデルに組み入れ、市場交換と互酬形態を組み込むことで、彼らが対象とする低所得独居高齢者へのソリューションが、施設不足に直面する幅広い高齢者の住宅・介護ニーズに応えるユニバーサルな打開策となると期待されていることである。

ところで、安倍政権下での制度改革においては、消費増税、法人減税を決めながら、生活保護受給の基準額を下げ、又、医療研究助成費の一部をつかう難病医療費助成—本来は、医療保険で全員がカバーされるべきものであるが—において、助成を受けられる患者世帯の年収額の引き上げが検討されている。誰もがそれを被るリスクを潜在的に抱えているにもかかわらず、他人事であるかのように国庫負担の軽減を優先しており、課題をみんなのものとして“総有的”に捉え、インクルーシブ・デザインによりイノベーションを起こそうとする考え方に逆行する動きである。

それと比べて、ふるさとの会の地域互助のモデルでは、〈ケア付き就労〉も含めて、支援のためのプログラムを地域で事業化する要素も重要であって、支援活動とともに起業家精神を喚起しながら、コミュニティ・ビジネスにおいてもイノベーションを起こすことによって、地域の活性化にも貢献が期待できる。社会課題の解決に事業を通して挑戦するソーシャル・エンタープライズは、その

日々の支援そして経済活動が自然と社会に埋め込まれたものとなり、結果として、市場＝貨幣経済に翻弄される経済社会が構造転換する素地をつくっていくことを期待できる。

又、ふるさとの会の職員一人ひとりが、彼らの施設内のクローズドな支援環境を超えて、コミュニティ・ビジネスのプロデューサーとなり、地域住民共通の社会資源を活用して支援活動に経済活動を埋め込み、地域の互助づくりを目指してソーシャル・イノベーションを起こしている。これは、第4章2節で、E. オストロムが提唱したコモン・プール・リソース(社会共通資源)や、かつての入会地(コモンズ)をそのメンバーたちが共同利用・管理した総有的なコミュニティの佇まいに近い。

そして、この経済的インパクトと同時に、前出の水田恵(2013)が「利用者との協働作業が、彼らを生きにくくした社会のルール・価値観を変える創造的行為であり社会イノベーションになる」とする点は、使い手との対話と使用価値の協創が利用者満足と働く喜びを充たしながら、ソーシャル・イノベーションにつながっていくとする本稿が提起する仮説を実証している。

一方、外在的で、彼らのモデルの普及、社会制度化を促す環境的要因としては、厚労省の行なってきた福祉・介護政策での行きづまりが挙げられる。高齢化にともない介護予算が膨らむ一方で、特別養護老人ホーム(特養)への入所待機者が40万にのぼり、大都市を中心に施設不足の状態にある。2009年には墨田区出身の低所得高齢者が群馬県の「静養ホームたまゆら」の火災で亡くなり、高齢者介護の中でも独居で生活困窮層に対する施策の不備さが明らかになった。2013年には、終の住処をもとめて移動する「老人漂流社会」(NHKスペシャル)が話題となった。

通所で宿泊には不向きだが1泊800円という安価もあってデイサービス施設に1年連泊する事例が報道される中、緊急時の受け皿として介護保険適用も検討されている²⁴⁷。特養で要介護2の利用者のうち6割に住居問題があり、介護者も不在ということあって、病院での社会的入院と同じようなことが起きており、特養入居を要介護3以上に限定することの検討もはじまった²⁴⁸。施設の数、空き状況により受益の制限を受けることや、ふるさとの会が提供するような日常生活の支援は制度の外におかれるなど、介護保険制度の制度設計・運営において問題が残る。

又、戦後の社会保障は医療、年金そして社会福祉をその根幹とし、それぞれに縦割り行政がすすむ一方で、住宅政策は社会保障に含まれてこなかった。低所得者層には国交省主管の公営住宅の供給があるだけで、欧米のような普遍的住宅手当制度はなく、生活保護費のなかで住居費が給付されるだけで、都市で「四重苦」を抱える高齢者には支援が届いていなかった。

その後、2009年には、「高齢者住まい法」が改正され、「高齢者住宅の整備は福祉と一体で進める」として、国交省と厚労省との共管となり、その中から、2011年にサービス付き高齢者向け住宅(サ高住)が創設された。特養は順番待ち、民間の有料老人ホームに入るほどの資力もなく、そして介護度の高くない層を対象に、共管で1戸当たり上限100万円の補助金付きで打ち出したサ高住の開発に不動産・建築業界が飛びつき「サ高住」ブームとなり、2年で13万戸ほどがつくられた。ヘルスケアREIT(不動産投資信託)を創設し、それを後押ししようとする動きもある。だが、安

²⁴⁷ 朝日新聞「デイサービス泊、増幅」2012年7月4日

²⁴⁸ 朝日新聞「特養入居、厳格化へ 厚労省調整 要介護3以上に限定」2013年9月15日 p.38

否確認(見守り)など最低限のサービスしか義務付けられていないこともあり、さほど普及していない。役所の都合で多くの種類の介護施設や高齢者住宅ができて、利用者を混乱させている。住宅供給なのか介護体制の充実なのか、共管のもとで政策の重心が定まらない²⁴⁹。

さらに、2013年8月には、社会保障制度国民会議の提言が公表され、その中で、医療・介護サービスだけではなく、QOLの点から、住み慣れた地域に暮らし続けるために、住まいや移動、食事、見守りなど生活全般にわたる生活支援を提言した。さらに、「自助」を基本としながら、社会保険方式の「共助」を補完する「公助」を最適組み合わせしながら、地域の「互助」、社会福祉法人、NPOなどが連携し支援ネットワークを構築する「21世紀型のコミュニティの再生」を挙げた。

このように、高齢者介護の施設から在宅・地域互助への政策転換期に、低所得高齢者への対策で行きづまる厚労省にとって、ふるさとの会が民間の自主事業として行ってきた、地域に埋め込まれたケア付き賃貸住宅・生活支援は、魅力ある打開策として受けとめられ、今後10年間で40万戸の受け皿の整備を念頭に、その社会制度化にむけた来年度からのモデル事業の準備がはじまっている²⁵⁰。一民間事業者が個々の事業所レベルで起こしたイニシアティブが、彼らが暮らす地域を変え、今度は国のレベルでより大きなソーシャル・イノベーションを起こそうとしている。

又、ふるさとの会が高齢者住宅財団と協働する「支援付き住宅推進会議」から、「善隣」事業モデルの提案を受けた厚労省は、来年度に10か所でモデル事業を準備している²⁵¹。昭和初期に生活困窮者のために、金沢市で設立されたのをはじめ、各地で、住居開発と社会サービスを組み合わせ展開された社会事業の「善隣」の名に由来する。東京ではかつて同潤会が、下層労働者が密集する深川地域の不良住宅改良事業の中で、集合住宅の敷地内に居住者向けのサービス機能である善隣館および保育所、授産所、さらに隣に病院を併設し、現代の地域包括ケアに通じる社会事業を行った。善隣がしたように、居住と生活支援とをセットにして、善隣のような実施事業体—それを彼らは「善隣事業体」と呼び、NPOや社会福祉法人などが主体となることを想定している—が、地域に開かれた事業活動を通して、地域を“面”として支えるモデルを提唱した。

コモン・グラウンドが実証したソリューションを、全米レベルに普及させようと立ち上げられたコミュニティ・ソリューションズが手掛けるブラウズヴィル地区の再生プロジェクトなどは、この善隣事業とも呼べるものではないだろうか。

さらに彼らは、宮島ら(2012)の中で、〈介護の社会化〉をした介護保険制度に倣って、〈生活の社会化〉として生活支援の制度化を提案しており、それによって今の宿泊所の3畳の個室の改善も可能になるとする。但し、介護保険のように対象者への給付建てるのか、それとも善隣事業体に対する事業建てにするかは検討が必要だとする。何故ならば、介護は家族のやっていた作業を訪問ヘルパーやデイサービスなどにおきかえ社会化できる、ゆえに貨幣換算し給付建てできたが、生活はその人のものだから、貨幣化、社会化になじまない。生活支援は互助的な場づくりがあって可能なのであって、生活支援の目的も、互助的で安心生活をつくることにあるとする。

²⁴⁹ 朝日新聞「医師や介護スタッフ来ない・役所のための成長戦略・高齢者住宅需要とずれ」2013年10月21日

²⁵⁰ 日経新聞「空き家ケア付き賃貸に・低所得高齢者向け政府検討40万人分の受け皿整備」2013年7月18日

²⁵¹ シルバー新報「空家活用で低所得者向け住まい 厚労省“善隣”事業モデル実施へ」2013年10月4日

介護保険制度の導入の早かったオランダでも、近年、財政赤字に苦しむ中、家事援助を保険の対象外にするなど給付抑制の動きがあり、家族、親族、友人、近所の人など身近な人が高齢者を支える「マントルゾルフ」(マントル＝外套で包み込むようなケア)と呼ばれるインフォーマルな支えあいや、NPOのボランティアが家族のように一緒に過ごすなど、公的サービスに頼るだけでなく、お互いに支え合う、昔ながらの近所づきあいを築き直す動きが広がっている²⁵²。

又、大牟田市では2002年から、介護事業者、医療機関、市で構成する「介護サービス事業者協議会」が中心となり、『徘徊がノーではなく、安心して徘徊できる、そんなまちをつくりましょう』とばかりに、認知症になっても住み慣れた家や地域で安心して暮らせる町づくりをすすめている。介護保険や彼らがすすめる町での徘徊の模擬訓練は、そこに向けた手段に過ぎない。コンビニ、スーパー、宅配業者など、都市にあるたくさんの『人の目』の目の存在を活用し、介護サービス業者の事業所どうしがつながって、自治会くらいの小さな区域から、見守りを始めている²⁵³。

前述の「支援付き住宅推進会議」が提案する「善隣事業体」は、本稿で提起する、正しいことをしようとする“志”をもってソーシャル・イノベーションに挑むソーシャル・エンタープライズであり、生活支援がつくりだす互助的な地域は、総有的(コモンズ)な地域社会に相当するものであり、第5章5節の末尾で提起した、地域ケア・コモンズに、経済つまりコミュニティ・ビジネスを埋め込んだモデルに近い考え方を示している。それは、経済活動をかつてのように地域社会の諸関係の中に埋め込む試みでもある。

6.3.11 ネット寄付プラットフォームを提供する英国のジャスト・ギビング社

第5章3.8節でも示したように、寄付活動を支援するソーシャル・メディアの新しい動きの中で、若者を中心に人々の関心・行動と親和性が高いと思われるネット寄付サイトを運営する、英国で2001年創業の社会志向型の営利企業、JustGiving 社がある。社名は「公正な寄付」、「浄財」、同時に「ほんの(気軽に)寄付」といった意味も含むのでは。NGOなど資金を必要とする社会活動組織とそれに対して寄付を行う一般ユーザーとをソーシャル・メディアでつなぐ小口募金仲介サイトで、2012年には世界中で20万件、総額12百万ポンドの寄付を仲介した世界最大のオンライン・プラットフォームである。日本では彼らのライセンスを受けた別法人ジャスト・ギビング・ジャパンが東日本大震災の前年、2010年に活動を開始し、震災以降、約7億円の寄付を仲介している。

彼らの事業目的には、個人(企業、グループでも)誰でもが、ある社会課題解決をミッションとする特定の慈善、非営利団体のための資金集めをし、それを応援できるようにすることとある。その仕組みは、例えば、日本テレビの24時間テレビのチャリティ・マラソンのように、自らが汗を流し努力をする活動目標を彼らがネット上に開設する「ファンド・レイジング(資金調達)・ページ」で宣言し、個人的なチャレンジと彼が賛同する社会課題に取り組む特定NPOとを相互に関連づけたカタチでPRする。彼は、選んだNPOの擁護者(アドボケート)であり無償のアドボカシー活動をして

²⁵² 朝日新聞「世界の老後(中)隣近所で包み込む」2013年2月20日

²⁵³ 大谷るみ子(2013)インタビュー記事「認知症見守り 誰に責任」朝日新聞 2013年11月1日 p.17

いるとも言える。そして、自分の仲間さらに広く賛同者にネットをつうじてアウトリーチし、自分のチャレンジそして応援する社会的目的・意義(social cause)への共感とともに彼らへの寄付を集めるといふ、チャリティ・プロジェクトを運営するプラットフォーム・モデルである。

マイページを開設して自らが応援するNPOらのために募金を呼び掛ける運動を始めるファンド・レイザー(fund raiser)にとっては、自分の関心事に、それがマラソンであれダイエットであれ、チャレンジすることを JustGiving の提供するインターネット・サイトを通じて、友人・知人に知らせ、さらに広く多くの人々にアウトリーチし、彼らの認知・注目 (attention) とともに評価・評判 (reputation) を集め、さらに応援して欲しいといった自己承認欲求が満たされる。企業がファンド・レイザーになる場合は、金銭寄付することなく社会貢献と関連付けることで無償のPR効果を得ることになる。

彼のファンド・レイジング・ページを見る(潜在的) 寄付者にとっては、彼をNPOなど社会活動団体のための資金調達のエージェントと見なすことで、彼個人のチャレンジに金銭などの応援をするのではなく、社会的目的のために自分は寄付するのだというロジックで社会貢献欲求を満たすことになる。寄付者は、ファンド・レイザーそして他の寄付者のこれまでのチャレンジ、寄付履歴を閲覧できるだけでなく、ファンド・レイジング・ページ上に、記名式でコメントも投稿できる。

一方、NPO団体は、ジャスト・ギビングが課す情報開示などの条件を満たせば、自らをPRし寄付を依頼することもなく、資金調達できる。さらに、彼らは通常、ファンド・レイジング活動に調達額の約10%以上のコストを掛けていると言われるが、ジャスト・ギビング社は、仲介した寄付の5%という割安金額を、システム使用料としてNPO側から徴収する収益モデルをとっている²⁵⁴。

従来型の寄付との違いの一つが、ファンド・レイザー個人が記名式で、どの社会課題、活動団体を応援するかをパブリックに意思表示し、それに応えて、寄付者も個人名、もしくはニックネーム等なんらかのカタチで身元を明らかにしながら、寄付を行うという点である。

このように、ネットを活用しながら不特定多数の人から小額募金を低コストで集め、寄付者も、簡単に自分が共感できるプロジェクトへ直接、ほんの少額からの寄付を実施できるプラットフォームを提供する“クラウド・ファンディング”(crowd funding)であるが、ファンド・レイザー、NPOなどの社会活動団体そしてドナー(寄付者)それぞれのニーズを相補的に満たしながら、資金調達を実行するプラットフォームを運營業務込みで提供し、その対価としては、寄付を受ける団体からフィーを受け取る仕組みをジャスト・ギビングは生み出した。彼らは、自らが寄付をしたり、アドボカシー活動をすることなく、プラットフォームに参加する利用者たちに卓越したサービスを提供することで、社会的目的・意義・活動への資金調達を通じてソーシャル・イノベーションを起こしている。

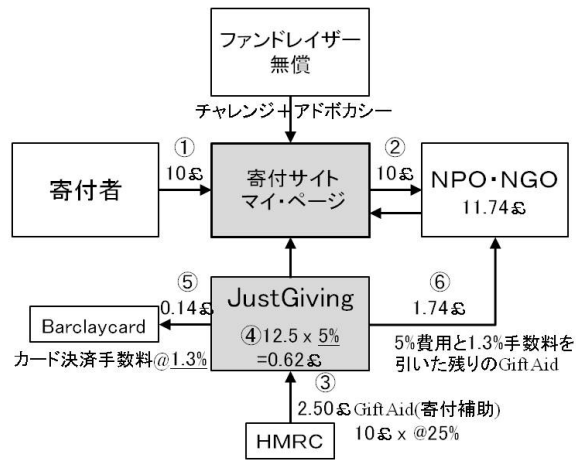
さらに、英国内では、募金代行に加えて、Gift Aid(寄付補助金)のHMRC (Her Majesty's Revenue and Customs 税務関税省) への申請・受領の代行も行っており、資金の流れがシステム化されている。NPO・NGOが個別に行う手間を省くとともに、集めた寄付総額(例えば、10 £ とすると)の 25%に相当する寄付補助金の 2.50 £ をHMRCから受領する。そして、寄付と合わせた総

²⁵⁴ 一般社団法人ジャスト・ギビング・ジャパンは、英国 JustGiving 社よりライセンス供与を受けて活動しており、システム利用料として調達金額の10%そしてクレジットカード決済手数料150円をNPO法人から受け取る仕組みになっている。独自の基準で、ファンドレイザーが支援するNPO法人の評価を行ってサイト掲載している。

額(12.50 £)の 5%(0.62 £)をジャストギビングの費用として、さらにネットバンキング手数料1.3%(0.14 £)を差し引いた残額(1.74 £)が、先に渡された 10 £に加えて団体に支払われる。NGOは個別にHMRC と関わりなく効率よく、実際に集めた金額より 17.4%も多い 11.74 £を調達することになる(図 6.3.10-1 を参照)。

Cause-Related Marketing が、商品・サービスのブランドが社会目的・社会活動団体のアドボケートとなることで消費者のブランドへの好感度、関係性を向上させ、売上増を狙い、それとともに売り上げの一定割合を寄付に還元するという3面モデルであるとするれば、そのアドボケートをボランティアで無報酬のファンド・レイザーがつとめ、それとは別にジャスト・ギビングはそのようなプラットフォームを提供し維持管理する4面事業モデルである。

図6.3.11-1 ジャスト・ギビング 4面事業モデル



出所: ジャスト・ギビングのウェブ・サイトをもとに筆者作成

実際に寄付者を10人集めるのと比べて、10人の寄付者を勧誘できる影響力のあるファンド・レイザーを10人集めることで、100人の寄付者を得るといったテコの原理が働く、レバレッジド・モデルである。又、東北の震災発生から2カ月ほどの間に集めた寄付総額の約9割が集中していたというように、寄付集めにはタイミングが重要で、その効果も持続的ではない。何故なら、世間の注目を集め、寄付を必要とする新たな事象が起きるからだという。この点からも、ジャスト・ギビングのような社会目的の寄付仲介プラットフォームが持続的に運営されるためには、ファンド・レイザーを安定的に獲得していくと共に、参加するNPO団体も増やしていくことが、成功の鍵を握る。そして、彼らは、英国での創業時からの重要イベントでもあるマラソンなどの大規模スポーツ大会と提携し、それに参加する多くのファンド・レイザーを獲得することや、企業のCSR活動で社員・顧客・株主たちの支援を集めたり、著名人の協力を得るなどのマーケティング活動をしているという²⁵⁵。

彼らの事業を“トライ・サークル・モデル”(第5章2節)で捉えると、個人的価値のサークルにファンド・レイザーと寄付者、社会的価値に寄付を受け取るNPO、そして事業的価値にジャスト・ギビング社を位置づけることができる。社会的価値のために全てのステークホルダーに利他的な行動を期待するのではなく、それぞれが利己的な関心を持ちつつ、それでいて相互に補完しあいながら、全体としての共益、さらには一つの総有的なコミュニティを創造しようとしているとも言える。

非営利でないのでソーシャル・エンタープライズではないと指摘する向きもあるが、独自のウェブサイトを通じて、多様なNPOの情報提供、アドボカシー、広く一般市民から低コストで寄付を集めるスケーラブルな仕組みを構築運営することで、ソーシャル・イノベーションを起こしている。

²⁵⁵ ジャスト・ギビング・ジャパン代表の佐藤大吾は、2012年12月1日、千代田プラットフォームで開かれた戦略研究会の講演で、日本にはクラウド・ファンディング事業者が20~30社あるが、自分の活動資金は自分で集めるという文化のある米国には数千社程度あり、日本には寄付を集めるツールとルールが不足していると指摘した。

多角的な経済形態を示す“事業構造チャート”に照らしてみると、その右下の象限である市場交換形態のネットを使った募金代行システムに、右上の象限にあたる互酬的なファンドレイザーと寄付者を組み込んだ統合されたプラットフォーム事業モデルである。

その最大の強みはシステム構築にあり、2009年には「チャリティーのための募金活動・技術を民主化した」と評価され、歴史あるRSA(Royal Society of Arts)のAlbert Medalを受賞している。最新の研究、技術を応用しながら、寄付者にとっての使い勝手と寄付をすることでの満足感、さらにはファンド・レイザーがどのようにマイページを開設し、自分のチャレンジをソーシャル・メディアをつかっていかにPRするかの方法と無報酬にもかかわらずファンドレイズすることの魅力・満足を体感できるよ

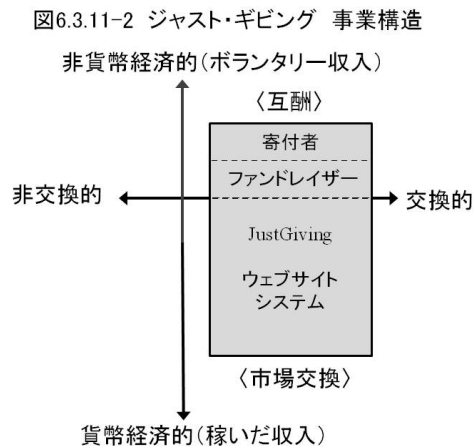
うにサイト構築がなされている。ネット・システムの利点を活かして、開発時点からスケーラビリティ(モデルの拡張性)が確保された事業モデルであり、現在は8通貨で利用できるのだが、国ごとに寄付文化そして寄付税制の違いもあり、彼らの海外へのスケール・アウトは慎重のようだ。

一方、ジャスト・ギビングはNPOなどの資金調達を代行するモデルであって、間接的に社会課題解決に貢献しているとはいえ、直接、その課題に接し解決策を提供している訳ではなく、あくまでも資金のやりとりが彼らの直接的な事業活動である。投資資金をあつめる代行業者と同じく、調達資金の一部をコミッションとしてNPO側から受け取ることで、自らの収入とすることができる。

それと比べて、4章3節で取り上げたハビタットをはじめ多くのソーシャル・エンタープライズは、資金のやり取りが主な活動ではないために、いくら彼らが使用価値を提供できたとしても、活動原資を捻出するためには、その価値のマネタイズ(換金化)が残る。互酬と市場交換形態をハイブリッドしたハビタットの卓越した事業モデルは、この課題をうまく乗り越えることができたが、マネタイズは大きな課題であり、そ方法でのイノベーションが求められる。

このようにネットを使ったクラウド・ファンディングの分野では、支援の相手が、慈善団体ではなく、海外の貧困地域で経済的自立を図る個人を直接対象に、ネットで資金提供者を募り、小額ローンを提供しているKIVAがある²⁵⁶。寄付者ではなく、無利息ではあるが資金提供し、借り受けた人の自立のプロセスを共有しながら、通常の寄付行為以上に、特定の被支援者との直接的な関係性の中で「自分が役に立っている」という充足感を満たすことになっている。

次節でとりあげるテーブル・フォー・ツーは、アフリカ現地のNGOを介しての資金援助と日本で社員食堂の売上を結合させる事業で、寄付者が払う食事代に寄付と同時に、自分たちの運営費用も上乘せし、マネタイズしやすい仕組みが事業モデルに組み込まれている。



出所 ジャスト・ギビングのウェブサイトをもとに筆者作成

²⁵⁶ KIVA <<http://www.kiva.org/>>

6.3.12 アフリカと社員食堂をむすぶNPO法人テーブル・フォー・ツー

英国発のジャスト・ギビングに類似の4面事業モデルをベースにしなが、CSRではなく本業で、週末ボランティアではなく自分の仕事で「社会にいいこと」と「ビジネス」の両立をめざし2007年に日本で起業、海外10カ国の応援団を通じてスケール・アウトされている、NPO法人テーブル・フォー・ツー・インターナショナル(Table for Two 略称TFT)がある。

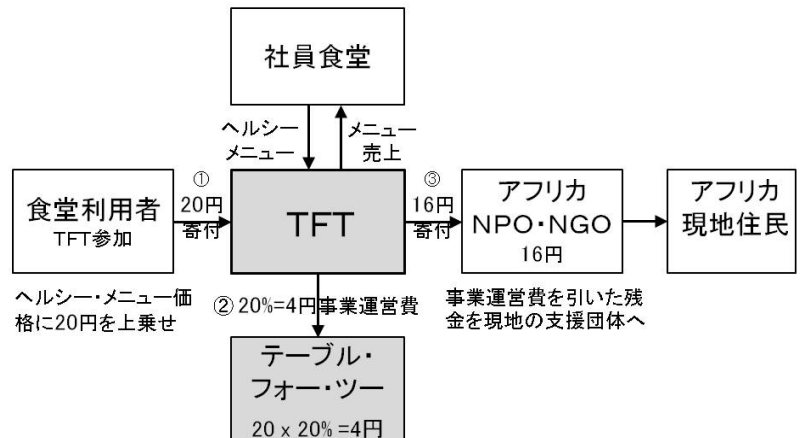
日本の企業の社員食堂の協力を得て新たに提供される低カロリーのヘルシーメニューに対して自分の健康を意識した社員が支払う価格に一律20円が上乗せされていて、それがアフリカの子供たちの飢餓対策として彼らの給食費として寄付される仕組みを、日本の食堂利用者とアフリカの子供の二人を20円がつなぎ健康を呼ぶ二人のテーブルといったイメージのもとにつくりあげている。

ジャスト・ギビングのファンド・レイザーの位置に社員食堂をおき、寄付者としてメタボ対策メニューのメリットと小額の寄付行為からの満足感を得る社員食堂の利用者、そして彼らのシステムを通じて直接受け取るNPO団体の代わりに、TFTがまず寄付金総額を受け取り、その20% (4円)を事業運営費として差し引いた残金をアフリカ現地で子供支援を行う団体に送り、彼らが代わって給食提供を行う仕組みである。食堂は、話題性とともメニューに付加価値をつけることで、利用者満足の上昇をはかることができる。TFTを支援する社員食堂の数、ヘルシー・メニュー利用者の数が増えるに従い、16円の倍数で寄付金と同時に4円の倍数で彼らの収入も増加するスケールラブルなモデルである。

通常の市場交換形態の社員食堂でのヘルシーメニューの利用者は、寄付者としての顔ももつことになる。毎日利用する食堂で、自分の健康にも気づかいながら、アフリカ現地での寄付金の使途の報告も受け、自分の寄付が誰かのために役立っているといった利他的な満足感を得る。

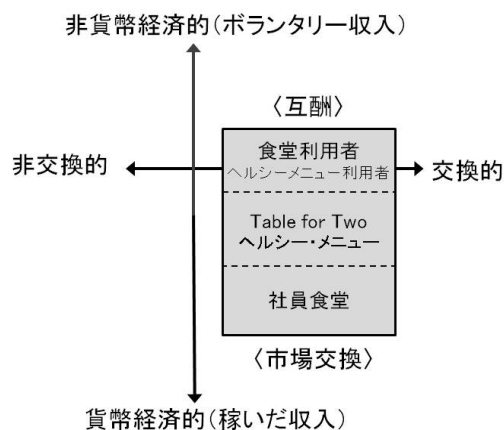
商品売り上げ(収益)の一定割合を社会目的に寄付する仕組みの Cause-Related Marketing の派生形であるとも言える。

図6.3.12-1 テーブル・フォー・ツー 4面事業モデル



出所 テーブル・フォー・ツーのウェブサイト、小暮真久(2012)『社会を良くしてお金も稼げるしくみのつくりかた』(ダイヤモンド社)をもとに筆者作成

図6.3.12-2 テーブル・フォー・ツー 事業構造



出所 テーブル・フォー・ツーのウェブサイト、小暮真久(2012)『社会を良くしてお金も稼げるしくみのつくりかた』(ダイヤモンド社)をもとに筆者作成

創業5年余りにして、海外へのスケール・アウトがすすんでいる要因には、ジャスト・ギビングでのファンド・レーザのチャレンジ応援とNPO支援のための寄付と比べてみても、健康という身近な付加価値に社会貢献を足して食事代に上乗せした20円という小額寄付がもつ解りやすさと手軽さがあるのではないだろうか。

但し、TFTを支援するヘルシーメニューには、その通常価格に20円が上乗せされる訳で、社員食堂は通常利益をとり、食堂利用者に20円の追加出費を求めている。ヘルシーメニューそのものの魅力を高めると同時に、アフリカ現地の魅力的な支援先の発掘と支援活動を説得力あるストーリーとして報告・PRし、TFTブランドの訴求力を高めることが重要となり、彼らのソーシャル・マーケティング力が試されることになる。

元戦略コンサルタントで代表の小暮真久は、支援される側も、支援する側も、関わりをもつ「5つのC」のすべてがハッピーになる「Winの累乗」を作ること、事業をグローバルに展開できたと言う。「5つのC」の、Company(自社の従業員・一緒に働く仲間)、Customer(消費者・顧客)、Community(一般社会・進出先の国や地域)、Contributor(出資者)、Cooperator(提携・協業者)を巻き込み、事業をグローバルに展開するための「うねり」を作ってきた[小暮 2012: 37-41, 92]。

そして、これによって、営利、非営利といった事業の形態に関わることなく、「社会にいいこと」と「ビジネス」を両立させる視点を手に入れた、という。さらに、働く仲間にWinをつくる3条件として、仕事の全体感、誰かのために役立つとの実感、そして自ら課題を設定・解決する能力をあげているが、本論考の徳・卓越性の実践に通底する。

6.4 学び合い、助け合い、価値協創する場としての実践コミュニティ

ソーシャル・イノベーションの生成過程を包括的、全体論的に捉えるにあたって、第4章では、人が特定の社会的課題に挑もうとする諸〈動機〉の基層に徳・卓越性の実践をとらえ、その解決の向こうに描く大きな〈目的〉として総有的であり善い地域社会のかたちを探った。第5章では、それらを達成するためのピークルつまり〈手段〉としてソーシャル・エンタープライズを起業し、二律背反するともされる社会的価値、事業的価値に、基層の徳・卓越性の上に働く喜びそしてより利己的なものも含めた個人的価値の3つの領域で共鳴する価値領域を見つけ、そこから事業ミッション、事業領域、顧客価値提案を戦略的に導き出し、事業の実践に向けて準備を行なう過程を示した。

そして本章からは実践過程そしてそのための〈方法〉の考察に入った。2節で、そのイノベーションのエンジンとして、使用価値の協創を提起し、それによってイノベーションが創発し、顧客満足、働く喜びがもたらされる過程を構想した。続く3節では、使用価値を協創し、かつ持続可能な事業運営を可能にするために、事業そのものが価値創造の手段であることと同時に、それを持続的に支える資金源でもあるという二つの視点から戦略的に事業モデル・事業ポートフォリオを捉えた。そして、交換、再分配、互酬それにアドボカシー・社会運動などを組み合わせ、ハイブリッドしながら事業構想することを諸事例とともに提起した。ここまでの実践過程においては、ヒト、モノ、カネの経営資源の中の、モノとカネにより対応したものであったと言える。

それに対して、本4節では、ヒトに着目し、ソーシャル・イノベーションの生成とともに、自らの技能向上と働く喜びを獲得していく過程をとらえ、その中でも、実践者たちが自発的に集まり相互扶助・学習し、又、それが新たな価値協創の場ともなる実践コミュニティの有用性を提起する。

第5章2節では、集合的な徳・卓越性の実践が社会的価値と事業的価値との間に相乗的相互作用を起こし、ソーシャル・イノベーションを駆動するものであるとした。その組織としての営為から創発するイノベーションと、それを構成するのメンバー一人ひとりが実践する徳・卓越性をその基層としながらもそれぞれの利己的なものも含めた個人的価値とが共鳴するのを促す場として実践コミュニティを捉える。そして続く5節では、組織としてこの人的資源の可能性を開花させる上で検討すべきアジェンダを考察する。

ところで、顧客・利用者・被支援者に提供するモノ、サービス、体験、支援、それらを広い意味でのソリューション(課題解決)であるとする、それを作り手・送り手が単独で開発して提供するのではなく、2.2節で示した「半商品」的に、使い手・受け手の使用体験に寄り添い、そこで形成される相互の関係性の中で完成品に仕上がり、それがもたらす実体的な有用性を使い手が知覚して初めて使用価値が創造されたことになる。

又、この関係性の中での気づきや学びが実践知となり、新たなアイデアや価値も生まれる。この使用価値の協創の中にこそ、これまでの規格品の大量生産・販売による交換価値の創造とは異なるパラダイムで動くソーシャル・イノベーションの源泉があると考えられる。そして価値協創するメンバーそして協働者の間に、互いの経験・実践知を交換し、関心・問題意識を共通にする職業人として互いに助け合う機運も生まれてくるであろうし、その相互扶助・価値協創の環境づくりが更なるイノベーションを生むための土壌を耕すことになる。この環境づくりが本節のテーマである。

6.4.1 実践者がつくるインフォーマルな学習コミュニティ

人類学者の J. Lave そしてコンピューター科学者の E. Wenger の共著である *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation* (1991)の中で、助産婦、仕立屋などの事例から、彼らは教室での学習ではなく、現場での活動、文脈、文化の中で、社会的に相互交流しながら、その状況のもとで学習が行われること、そして学習者は実践者のコミュニティに周辺から参加し、徐々に参加度合いを高めていくものであるとした。

この理論を著者の一人であるE・ウェンガーが企業組織などに広げ、組織のマネジャーが、業務遂行目的のために特定メンバーを招集したようなものではなく、所属部門・職位に関係なく実践者による実践を通じた非公式な相互学習と協創の場、そして自分の能力・専門性の研鑽の場として、“Community of Practice”(実践コミュニティと邦訳されている)という概念を提唱した²⁵⁷。

²⁵⁷ Wenger, Etienne, Richard McDermott and William M, Snyder (2002) *Cultivating Communities of Practice* Harvard Business School Press (『コミュニティ・オブ・プラクティス ナリッジ社会の新たな知識形態の実践』翔泳社 2002) ゼロックSPARC から生まれた学習研究所の元研究員だったウェンガーたちが、文化人類学的な視点から、人々がともに学ぶための単位があることを発見し、それを“Community of Practice”と名付けた。

実践コミュニティは、現在の担当業務と直接的な関係のあるなしに関わらず、実践者として取り組むテーマや問題の領域、事業へのコミットメント(熱意や献身)を共有しながら、組織の枠を超えて非公式に自発的に結びつき、その分野の知識、情報、スキル、ノウハウ、技能を、持続的な相互交流を通じて学び、深めていく人々の集まりである[Wenger et al. 2002=2002: 33-35]。

ところで、ITを活用して組織内にある情報・知識を収集、そしてデータベース化しそれをイノベーションなどに活用しようとした初期の知識経営論のアプローチではメンバーの参加を得ることが出来なかったことから学び、実践コミュニティでは、人と人をつなぐことに焦点が置かれ、人と人との交流をベースに分断されぎみの実践知を総合することを目指しており、知識創造論と学習理論が融合されている。その知識創造論の第一人者で前出の野中郁次郎はウェンガーらの著書に寄せた解説の中で、「人と人が文脈を共有し、相互交流し、助け合い、そして共に成長していく関係を構築できて、はじめてコミュニティの価値は生まれる」としている[ibid.: 336]。

ウェンガーらの言うコミュニティは、非公式、自主的、非官僚主義的、指令命令系統によらず、組織の壁を自由に超え自発的な人の集まる場を指している。地域共同体(地縁)、企業内共同体、趣味のグループなどのイメージとは異なり、グループや組織力から自律して動く「個」が、自発的にネットワーキングするプロ、専門家たちの共助、共同学習の集まりであるともいえる。相互に信頼、尊重しているために活発な相互交流、豊かな関係性も育まれるのだ。

社会人類学者の田辺繁治は『生き方の人類学—実践とは何か』(2003)の中で、実践コミュニティを、会社、学校、村などをとらえて社会学や人類学などで使われる制度的な枠組みでしてではなく、ハードな「共同体的」な制度の中の個人という見方からはなれて、人と人の相互行為が凝集し活動が組織化されている実際の現場とみなすことができるとする[田辺 2003: 22]。

メンバーたちは自発的に、アイデアを共有し、時には無知を露呈し、厄介な質問もし、注意深く耳を傾けようとする。理知的なプロセスだけではなく、帰属意識にも関わり、頭だけではなく、心も必要となる。コミュニティの定義にしばられることなく、共同的、コミュニティ的な取り組みが重要であって、コミュニティの良さを意図的に組織に持ち込む。人は自発的に参画し、知識への貢献度に応じてリーダーシップを発揮する。その上で、コミュニティで活動することにより生み出され、共有される知識・実践事例を“practice”(実践・実践知)と呼び、それはメンバーそれぞれが実践体験をもちより、それをベースに皆が共有する枠組み、アイデア、ツール、ベスト・プラクティス、教訓、方法論、情報、様式、専門用語、物語、文書などのことを指す[Wenger et al. 2002=2002: 64]。

前出の田辺(2003: 20,133)によれば、実践コミュニティの参加者にはさまざまな目的・動機があるが、それを互いに了解し合い、居り合いをつけながら協働的な活動をすることによってコミュニティを形づくっている。そして、自分が仕事に精通しているのだという熟練の感覚は、マニュアルを一人で読みこなしながら実践をくりかえすことによって、けっして達成されない。個々の知識や技能を相互に承認することによって、人々はコミュニティで共有されている活動の質や判断力を身につけ、それを尊重しながら自らの実践に責任を果たしていくのである。学習とは、コミュニティに参加するという活動によって他者とともにある社会的実践である。それは参加するコミュニティでの役割の変化、まわりの人びとや資源(記号、言葉や道具)との関係の変化、さらには行為者自身のア

イデンティティの変化などをともなう過程である。加えて、田辺は、実践コミュニティを現実存在する労働形態のモデルというより、すでに失われているある種の理想的なモデルとして機能する側面もあるとしている。

6. 4. 2 実践コミュニティと職人的な働き方・生き方

ところで、実践コミュニティは新しい概念ではなく、大昔から続く、知識・職能を核とした社会的枠組みであり、職人の組合ギルド、産業クラスター、地域クラスターなどにも見られる。その原点は、職人の徒弟制度であって、それも、師匠と弟子の1対1の関係だけではなく、同じ仕事をもつが、普段から一緒にいるわけではない職人たちが“journeymen”（渡りの職人）と呼ばれるように、時には場所をかえて、緩やかなコミュニティを作って、相互に学び合い、持続的な関係の中で成長していくこと、つまり“learning in the community”（コミュニティの中にいながらにしての学び）にある。

前出の野中は、日本の伝統的な徒弟制度にみる実践コミュニティの存在をあげる。そこでは、守(learn)・破(break)・離(create)、つまり型を学び、共有、維持存続させるだけではなく、相互に刺激・協力しあいながら、練磨、革新を続けて質を高めていく、知・技の創造が行われてきた、としている [ibid.: 341]。

わが国でも戦前は、社会の中に修行と生業の実践コミュニティのようなものがあつたこと、そして雇用する企業もそれを有効に活用していたことを、事例を含めて前出の哲学者、内山節は言う。

まず、IHIのような大企業で技術を身につけた職人たちは、仕事を覚えたらそのうち会社を辞め、いくつかの仕事を経験しながら技を高めていっていた。全国各地に職人コミュニティがあり、親方が仕事を斡旋する。腕さえあれば、顔見知りがいなくとも、全国に金属工のコミュニティがあり、そこでも先輩職人との学習環境が存在していた。IHI出身の金属工で、70歳を越えても、その技能を買われ、大日本スクリーン社で彼の個人会社名で工場内受託し、数千万円を稼ぐ職人もいた。IHIでの兄弟子、そして全国の職人たちのコミュニティが、職人の知職、技能、生業を守ってきた。

又、企業側もしたたかたかた、かつては造船業でも有力であつた日本鋼管では、船を受注すると、その建造に必要なスキルをもった職人を親方が集める一方で、社員は、その親方を怒らせない接待係の役割を演じていた。職人は会社ではなく親方と共にあって、技能の修得・伝承そして仕事の発注者の企業との関係においても、親方の役割は重要であり、企業もそれをよく理解していた。

さらに、精密機械の諏訪精工舎(セイコーエプソン社の前身)は地元、長野県諏訪に、ある意味で実践コミュニティをベースにした地域クラスターをつくり、それが彼らの競争優位に結びついていたと言える。内山は、もともと諏訪は、技能の伝承を重んじながらも会社勤めで技能を身につけたら独立する人の多い土地柄で、精工舎は社員が独立した後も、彼らに下請け仕事を発注し関係を保っていたし、事業に失敗した元社員を再雇用し、時期がくれば再度独立を支援することもしていたという。企業組織の枠を超えて、職人どうし、職人と企業がつながり、彼らの技能を高め、その恩恵を両者が享受する。社員の独立心と生業を支援しながら、彼らが組織の外にしようがいまいが卓越したその技能を享受していたのだ。人のつながりを通じて、個々の職人の実践知を企

業(グループ)の集合知に総合させる実践コミュニティが存在し、それが戦後の日本企業の競争力に寄与していたのだろう。

これらの事例は、まさしく「実践コミュニティは、このように『実践者自身の能力開発と職業的アイデンティティ(専門性)』という原点に、さらに『イノベーションという集団・組織の戦略』を結びつけることによって、さらに多様な価値を創造する『場』となる」[ibid.: 51]としたウェンガーらの主張を実践したものと言える。つまり、コミュニティ・メンバーのニーズと組織の戦略を結びつけることによって、従業員の創造性を動員しながら価値創造が行われていたのだ。

一方、第5章3節でも論じたように、混迷する政治、その限界を露呈する資本主義市場経済、そして以前のような終身雇用も望めず労働疎外が進む中、古市(2011)が表現するところの「絶望の国の幸福な若者たち」であっても、近年の企業組織が提供している働く環境では、彼らのニーズを満たさきれていないことは確かのようなのである。さらに、苦勞して入社した企業を数年で辞めたり、職場以外にも、彼らの働きがい・働きやすさといった欲求を等身大で満たすことができる場や機会を探しはじめており、それとボランティアなどの社会貢献活動、NPOや社会的企業への関心の高まりには相関があると考えられる。

若い世代の中には、就職つまり雇用されることを辞めて、Iターン、Uターンといった「田園回帰」[小田切 2014]したり、「自分の時間と健康をマネーと交換するのではなく、自力でつくって人間に無理がないサイズで、やればやるほど頭と体が鍛えられ、技が身につく仕事、仲間が増える仕事、人生を直接充実させるような仕事である『ナリワイ』(生業)を自らがつくる」といった働き方、生き方を目指す人も出始めている [伊藤 2012]。

伊藤洋志(33歳)は、『ナリワイをつくるー人生を盗まれない働き方』(2012)で次のように語る。

「ナリワイ」は『生業』だから、生活でもあり仕事でもある。その仕事は単なる労働ではない。複業を旨とするナリワイ実践生活は、生活にまつわる色んなサービスを自給していけるという意味で、実はかなり安定志向の生き方である。

いきなり、ナリワイだけで生活を立てるのは難しいかもしれない。しかし、会社勤めでも就業に差し支えない程度に、1個付け足すぐらいは誰にでもできる。1個でも持つと、それまで収入を完全に会社に依存していたときは全く違う景色が見えるはず。それは生きる自信につながる。

生活の中で出会った人たちに役に立つことを見つけたらやる。自分でつくった小さな事業が直接に見える人に役に立ち、仕事になる。ひとりが3個以上持っている面白い。

既に多くの人は何らかの価値を生み出しながら生きている。自分個人の意思と責任で仕事をして、試行錯誤して自分の仕事を変化させていけば、自ずと新しい価値が生まれるはず。そのやり方も、ある程度投資を集めて挑む人から、少ない元手で手間をかけながらも、ローリスクで始められるナリワイ的なものまで様々だ。コツを覚えて特訓すれば人間たいていのことはできる！

さらに、現代社会では仕事果たして何のために行われているのかさっぱり理解不能、という現象が頻発するようになったとした上で、ナリワイでは、基本的に個人で行うので、誰のために何をするか、というのが身体レベルで分かる」、と伊藤は言う。

伊藤のナリワイ的な働き方には、これまでも論じてきた、人と人、人と自然との関係性を育て、多職能として自らがつくるヴァナキュラーで「半商品」的な生業をベースに、「仕事」と「稼ぎ」のバランスをとり、周りの支援も受けながらの「修業」により自己の卓越性を追求し、その返礼として「貢献」をする、といった先人たちが営んできた互助的で職人的な生き方に通じるものを感じる。

又、内山(2006b: 176)は次のように説く。

「おそらくこれからは、職人の時代へと回帰していくのではないかと考えています。ただしここでいう職人とは、自分の技をもち、自分の仕事をしていくときに関係する他者を感じながら働く人々、という意味です。関係する他者とは、自然もあるでしょうし、村のことも、また注文者や消費者のこともあるでしょう。そういう働き方に、人々が魅力を感じる時代になっていくという意味です。

農民もこの意味では職人だし、サービス業でも職人的なサービス業はあるでしょう。もちろん物づくりの職人もいる。そういう労働のなかに、確かな技や確かな他者をみいだしながら働くことへ、人々の気持ちが動いていく。そして、経済合理性だけで動くような企業は、魅力のない企業として、仕方がないときに働く場所へとかわっていく」

6. 4. 3 イノベーションを生み出す実践コミュニティの育て方

ところで、第6章1. 2節の(3)、ソーシャル・イノベーションの重要なドライバーの一つとして、その担い手であるソーシャル・エンタープライズをはじめとする向社会的な組織や運動に有償・無償を問わず関わって働く人たちの内発的な徳・卓越性の実践に応えて、彼らの働く喜び、充実感、プロとしての成長、学習欲求などを満たせるような環境・仕組みづくりが必要であると述べた。

その為には、労働環境・条件の改善も必要であるが、それは企業のような労使関係をベースにした要求事項としてではなく、いいかえればソーシャル・エンタープライズに“雇われる”のではなく、社会ミッションの実現に賛同して、その実現のために自らが課題解決のための“仕事をつくる”、そしてそれに適した“働く環境もつくる”といった、職人的、ナリワイ的な思考と行動が参加・協働するメンバーに必要なと考えられる²⁵⁸。

そして実践を通じた修業の場も、与えられるものではなく、自らが他の仲間と共同して創造していくことが肝要である。このような意味からも、実践コミュニティの概念をいかに自分たちの環境に合ったカタチで取り入れ、卓越性を追求する場をつくり育てていけるかが、メンバーにとっての働く幸せを実現し、かつ効果的なソーシャル・イノベーションを起こせるかどうかの鍵を握っている。

そして、ソーシャル・エンタープライズの活動の特質からも、メンバー各位そして組織の卓越性として創造され蓄積されていく実践知の幅は広い。まず、商品・サービス・体験・支援など事業ミッションである課題解決に直結するソリューションそのものに関する実践知がある。又、そのソリューションの実行手段となるボランティアの動員と資金調達、アドボカシー・政策提案のやり方使用価値、

²⁵⁸ 3. 10節で事例研究した自立支援センターふるさと会では、社会的弱者を地域互助で支えるためにも、そこで働くメンバーたちに、支援活動とともに、支援のためのプログラムを地域の社会資源を利用しながら事業化するコミュニティ・ビジネスのプロデューサーとしての起業家精神を求めている。

の創造のための他のステークホルダーとの協働の仕方、それに、いかにそれを地域づくりにつなげるかといった経験知も重要である。さらに、より大きな社会的インパクトを目指して、地元で実証したソリューションを域外へ効率的・効果的にスケール・アウトしたり、社会制度化する知恵もある。勿論、自分たちのグループ、組織の運営・マネジメント・ガバナンスに関する知見・ノウハウもある。

このような幅広い実践知を、共に働くメンバーが共有し、新たな価値を協創し、イノベーションを起こすことと同時に、メンバー各自の経験、知識、スキル向上につなげ、さらにそのプロセスを通じて組織内外にソーシャル・キャピタルを形成していくのに有用なのが実践コミュニティである。

又、実践コミュニティへの参加は、自己のプロ、専門家としてのコミットメントであり、さらに現在の業務を超えてキャリア・ビジョン(職業上の目標)に直結していく。何故ならば、どんな実践コミュニティに属してきたかの履歴が、その人の知識体系そのものを表しているからであり、実践コミュニティの育成に成功した組織は、豊かな人的資源のプールを持つことになる。上述した幅広い実践知は、まずソーシャル・イノベーションを起こし社会課題の解決に活用されることに加えて、それに関わって働く人々の能力開発、キャリア・生業の可能性を拓げることに大いに役立ち、それを促す場として実践コミュニティがある。

例えば、ソーシャル・エンタープライズが活動する領域における経験、知見、専門性を兼ね備えたプロフェッショナルが育つ機会を提供し、他のNPO組織や、行政、企業、教育研究機関などとも人材の相互交流を促進する、いわゆる“revolving door(周り扉)”となることが考えられる²⁵⁹。前節で言及した社会活動家でNPO法人自立支援サポートセンター代表で、昨年まで2年間、内閣府参与をつとめた湯浅誠が好例である。但し、彼の場合は個人のキャリアというより、社会政策・制度の改革に、在野の知見と行政官の経験が相乗効果をもたらすということであろう。

また、活動・仕事の作り方、実践の仕方を、トップダウンのピラミッド型ではなく、社会的目的から派生しながらも現場中心、生活密着型でナリワイ的なアプローチをとることにより、“ナリワイ・ポートフォリオ”とでも呼べるようなヴァナキュラーな仕事づくりをプロデュースする機能を実践コミュニティが果たすことも考えられる。そのポートフォリオの中には、地元密着型のコミュニティ・ビジネス²⁶⁰もあるし、諏訪精工舎のように、そこでの実践経験をもとに独立する選択肢も用意できるであろうし、ボランティアとして参加する人たちにとっても「仕事」になる機会などを提供することも含まれるであろう。生活者としての日常とグループ・組織のメンバーとしての労働・活動との橋渡しをしながらリビング・ドアを提供することもできるであろう。

そして、実践コミュニティは、相互交流・学習を通じて、すでにそこにあったソーシャル・キャピタル(つながり、互惠性、信頼性などの社会関係資本)をさらに蓄積し、それをレバレッジしながら、メンバー各自の学習・スキルアップ・帰属意識の向上、集合知としての知識(実践知)の共有、そして価値の創造が起こるという、ピーター・センゲ(1990)が提唱した“Learning Organization”(学習す

²⁵⁹ 京都の一般財団法人 地域公共人材開発機構は、行政、企業、サードセクターの協働による、人材の相互認証システムを志向しており、社会的企業などでの個人の経験が評価される仕組みとなっており、クロス・セクターでの人材の移動促進の可能性を示している。 <http://colpu.org/index.html>

²⁶⁰ ワーカーズ・コレクティブ、ワーカーズ・コープなどのように労働者自らが地域に目指した協同労働事業を行う例もある。第7章4節で、生活クラブ生協神奈川がワーカーズ・コレクティブを活用してきた事例を示す。

る組織)の一つの型とも言える。またそれ自体が、アソシエーション的に始まり、コミュニティとして育ち、内発的、螺旋状的(スパイラル・アップ)に発展していくダイナミック・プロセスでもある。

そのような成長・発展プロセスの触媒としての実践コミュニティの育成に関して、Wenger et al.(2002=2002: 3章)は次の7つの原則を挙げている。

(1)ダイナミックな実践コミュニティの性質上、関心領域、目標、メンバーなどが変化することも想定しながら、進化を前提にしてコミュニティを設計する。(2)CoP の内部と外部の視点をもつオープンな対話の機会をつくる。(3)精力的に参加するコア・グループ、定期的に参加するアクティブ・グループ、そしてより受動的な参加ではあるが、それぞれの関与の度合いに応じて学んでいる周辺グループ、といったさまざまなレベルの参加を奨励する。(4)多くのメンバーの参加による経験・アイデアの共有・対話を中心におきながらも、同時に、個人間での私的な交流の機会や傍観者のためのベンチも提供する。(5)時々、自分たちのコミュニティに参加することの価値や生産性を皆で確認する機会をつくる。(6)従来の知見だけではなく斬新なアイデアをブレインストーミングするような刺激ある学習機会もつくる。(7)参加者が圧倒されるような早いペースでもなく、グループの活気を維持し参加レベルを保てるように、コミュニティに合ったリズムを見つける。

又、同書の8章では、実践コミュニティが創造する価値の評価方法として、実践知・知識を「生み出す活動」とそれを「適用する活動」の因果関係を追跡、記録することを挙げている。例えば、新しい仮説、手法をどのように生み出し、それを実際に使ってみたらどのような効果があったかといった「ナレッジの流れ」を、実践コミュニティに参加する実践者たちならそのすべてのプロセスに関与し把握できるとする。さらに、理解する必要がありながら記号化や一般化しにくい暗黙の背景を組み入れて複雑な因果関係を説明することができるのは“ストーリー・テリング”(story telling)だけで、それを語れるのは実践者だけだとする。

そして物語の3要素として、(1)どのような活動をして、イノベーションを起こし、問題解決したのか、(2)この活動から生み出された知識資源(インサイト、手法、関係性など)は何か、そして(3)この知識がどのように事業プロセスに適用され、どのような成果を得られたのか、を挙げる。

物語の評価を通じて、主人公たちの功績を称え、ナレッジ共有の文化を育てることにより、皆が自分の夢を実現して、いつの日か物語を語ろう、となる。つまり従来型の目標設定、資金調達、評価、業績管理では、実践コミュニティの創造性、共有性、自発性を正しく評価できないのに対して、公式(努力、集中、効率)と非公式(情熱、信頼、直観)の両方を含んだ新しい「管理」の方法を実践コミュニティは提示している。次節でこの実践事例を研究する。

以上のように、実践コミュニティは、参加メンバーのみならず、ソーシャル・イノベーションに取り組む多様な事業組織にとっても有効な概念であり実践的な枠組みと考えられる。ヴァナキュラーでローカルな日々の実践から生まれる実践知—その多くは暗黙知—を共有し組織知に変え、イノベーションで顧客満足を充たし、持続的な経営を可能にする。同時に、地域の協働パートナーと共に地域総有のナレッジに変え、イノベーションを起こし、総有的な社会への転換をめざす。

さらに、地域を超えて実践コミュニティを広げ、また各地域にある実践コミュニティとつながることによって、それぞれのローカルな地域での活動が組織、業界、地域の境界を超えてつながり合うきっかけとなる。それが共に学習しながら、より大きなイノベーションの創発を期待させるイニシアティブとなり、又、ソーシャル・ムーブメントの一つの単位となる可能性を第7章4節で考察する。

これに関連して、Wenger et al. (2002=2002: 10章)は、企業の境界内外の関係や交流によって作られる、より広範囲な「価値の網」、「拡張型ナレッジシステム」としての編成を実践コミュニティが促進する可能性を示している。例えば、市民セクターのコミュニティが、企業や顧客を含め、市場を組織化したり、住宅、育児、健康、教育、芸術などの、関心を共有する市民の組織化もある。又、実践コミュニティを核にした知識開発の原則を、企業を超えた政府、教育、市民セクターなどの領域に適用する可能性も示している。

実践コミュニティの形態は、それぞれのソーシャル・エンタープライズの事業、組織文化、協働の浸透の度合いに応じて様々であろうが、それを小さくスタートし、共に育てていく中で、皆の経験、実践知が共有され、学びあい、そして物語化されていく。さらに参加メンバーの能力・スキル・労働意欲を向上させる、いわば「修行」と「貢献」の場であり、単なる「稼ぎ」だけではない「仕事」の場を育て、それが事業の持続可能性、創造性、さらには競争優位性を高めることになるのだ。

第4章3節の米国のNGOハビタットの事例では、実践コミュニティと明示されていないが、ハウジング・プロジェクトに参加することが実践コミュニティであり、参加者間の実践知の共有、それを形式知化し、海外10か所のリソース・センターで活かしている。第7章5節では、地域協働と力量形成の議論の中で、大分県の地域のNPOによる「学びの協働隊」の実践例に言及する。

そして次節では、使用価値の協創に実践コミュニティを組み合わせることで、実践知からイノベーションを起こすとともに社員の能力開発をすすめ、働きがいをつくる企業事例を研究する。

6.4.4 使用現場のユーザーに学び、共に物語を紡ぐ、コミー株式会社の事例研究

モノの販売時点での貨幣的・交換価値で優劣を競う通常ビジネスの世界にありながら、実際の使用現場でのユーザー体験に寄り添い、ユーザーと共に使用価値を協創し、実践コミュニティで実践知を物語化しイノベーションにつなげ、社員の人材育成とエンパワーメントに活かしながら、持続的な経営を実現している、業務用特殊ミラーの製造販売の小さな世界企業、コミー株式会社を、ソーシャル・イノベーション・フレームワークに沿って事例研究する²⁶¹。

自称、元ダメ・サラリーマンの小宮山栄社長が1967年に埼玉県川口市で創業、社員18名にパート契約社員12名、総勢30名で、売上高5億円。小規模ながらも、“防犯・気くばりミラー”といったニッチな分野で世界的有力企業のコミー社。貧困、環境、介護など世間で言われる社会問題

²⁶¹ 本事例は、NHK教育テレビで2011年12月の4週に渡って放映された『仕事学のすすめ一競争しない中小企業経営術 コミー社長 小宮山栄』、同テレビテキスト(NHK出版)、そして日経トップリーダー編『なぜ社員10人でもわかりあえないのか』(日経 BP 社)、コミー社ウェブサイト(<http://www.komy.co.jp>)などの2次情報の分析とともに、2012年12月6日、西川口のコミー社への訪問インタビューをもとに記述している。

の解決を目指すNPOなどとは少し距離はあるように見えるが、人や社会に役立ちたいとの思いに突き動かされて起業し、卓越性を追求しイノベーションを起こし、社会に新たな価値を提供しようとする点では違いはない。又、小規模だといっても、多くのソーシャル・エンタープライズ、社会的事業がコミー社の規模までも達しておらず、米国のホールフーズ社をはじめ営利企業でありながらソーシャル・エンタープライズである事例は本論考でも複数とりあげてきた。

さて、まずは創業そして事業展開のきっかけを、彼の言説からレビューすると、

「大学卒業後に入った大手ベアリングメーカーでは、図面が引けない、単純なミスはする、会議で発言もできないし、記憶力もよくない・・・ダメ・サラリーマンな私が、唯一役に立ったと思えたのが、なぜ不良品が出たのかの仮説をつくり、レポートに書いたら、たまたまこれを読んだグループが原因を究明し、解決したこと。

3年半で退社。自分の適性がわからず、職を転々としながら考え抜き、気づいたことは・・・

自分は競争が苦手、すき間ビジネスで、経済より良い商品を開発し、ユーザーに役立つことを考えたい。得意分野を伸ばし、苦手な分野は人に任せ、人や社会の役に立つ仕事がしたい」

その後、看板屋を始めてから、人との出会いから刺激をうけ自分の中に化学反応が起き始めた。回転看板の原理を応用して鏡が回転するディスプレイ商品として開発した回転ミラックスを、店舗の万引き防止に使っていることを、顧客の使用現場へ出向き、訊ねてみることで初めて知り、“防犯ミラー”という未開拓の市場ニーズを発掘することになった。その後、エレベーター・車庫・銀行のATM等で幅広く使用されるようになった。

さらには、別の小売店の現場では、ミラーを使って来店客の動線に目配りしながら、顧客対応をしていると知り、“気づき”という新たなニーズに気づくことにもなる。又、社員が飛行機内でのひらめきからはじまったものが、キャビン・アテンダントたちの使用体験にも支えられ、旅客機の座席上の手荷物入れの忘れ物防止や危険物発見のためのFF(ファンタスティック・フラット)ミラーが、世界の航空機メーカーに採用されている。

“志”: 事業ミッション・事業領域・顧客提供価値

コミー社は小宮山が創業した企業であり、それは、彼個人のパーソナリティ、そして彼の表現を使えば、彼のDNAが反映された事業体である。小宮山は、社会人になりたての頃からの多様な体験をしながら問いを発し、考え、行動して振りかえるとともに、将来を見据えて、自分にとって大切な価値の束を見つけてきたとも言える。

“トライ・サークル・モデル”での社会的価値(もしくは顧客価値)に相当するものとしては、

「コミーでは、単なる規模の拡大より、『出会いの喜び』『創る喜び』『信頼の喜び』を求め、製品の実際の使用現場でのユーザーの体験、声を大切にしながら、彼らと共に面白い“物語”を創るために仕事をしている」[小宮山 2011: 31, 72]。

さらに、社会性と経済性を二律背反するものとして捉えるのではなく、事業的価値そして個人的価値との折り合いもつけながら、3つの価値領域での諸価値が共鳴する総有的価値を次のように定義し、それが彼らの事業ミッション、事業目的となっている。

「人間として良き人生を送ること([筆者挿入]これは”well-being”のことで、社会のそれも含まれているであろう)と、会社として安定成長を続ける。この双方がどちらか一方でも犠牲にならないように、知恵をしぼり、行動することがコミー社で働く目的だ。」

そして、コミー社のウェブサイトの会社案内では、次のような特徴を挙げている。大手企業のそれと比べると、その一つ一つが小宮山自身のこれまでの人生から学んだ実践知そのものである。

- 世界のどこにもない商品を創る農耕民族的企業
- 競争するより、オリジナル商品の創造にエネルギーを投入
- 儲けより、ユーザーの声、想いに応える商品づくり
- ユーザーの声から生まれた、死角を生かす“気くばりミラー”
- 「本当に役立つこの一台」を見つけるまでの製品無料貸出制度
- ロングセラー、ロングライフの商品
- 購入後、何年経過しようが、無料破損保証制度
- 創業以来現金主義-手形の金策より商品開発に注力
- 安定供給とスピード出荷の工場
- 自社の商品と日本中のどの街(CVS, 駅、病院、デパート・・・)でも出会える企業
- 一流の人にいつでも知恵を借りることができる企業

次に、事業ミッションに沿って、自らの事業ドメインを明確に定義する。すなわち、競合が厳しく、大企業に製品を真似はされるし、価格競争で勝ち目のない一般消費者市場では競争しないで、小さなニッチ市場に種を蒔いて、じっくりと育てる。価格競争にではなく、新しいものづくりやユーザーの満足度の向上にエネルギーを使う。そして、業務用に特化する。何故なら業務用ユーザーは仕事で使い、用途、目的が明確で、業界で「コミーの商品だから・・・安心」とのブランド力がつけば信用とともに売れると考えている。

小宮山(2011: 41)は、「すき間のビジネスにもそれなりにニーズがあって、しっかりとした仕事をすれば十分な対価をいただけて、しかも相手から喜ばれるとして、ようやく仕事にやりがいや喜びを感じられるようになった」と言う。

その上で、直接の業務用顧客そして彼らが顧客とするエンド・ユーザーも含めて広く社会に提供する顧客価値命題(value proposition)として、「安全、サービス(気くばり)、効率アップ」のベネフィットの提供を定める。

そして、これらのベネフィットは、ミラー製造をはじめた当初には全く思いついておらず、使用現場を訪れユーザーの声そして実際の使われ方から気づき、学び、徐々に加えられてきたもので、ここにも徹底した使用現場主義、言い換えれば“使用価値”重視の姿勢が表れている。

使用現場において、実際に製品を使って課題解決しているのはユーザーであり、彼らこそ使用価値の作り手である。それを第一義に考えるコミー社とユーザーとの関係性を、(彼らは使用価値という言葉をつかっていないが)“使用価値の協創”と呼ぶことが出来るだろう。

“使用価値の協創”

“志”もさることながら、コミー社の優れている点は、彼らが顧客、社会に約束する提供価値の一つ一つが、全社業務の仕組みとして実践の中にしっかり埋め込まれていて、又それらが相互に補完(そして叱咤激励)しあいながら、確実に価値を提供しようとしている点だ。勿論、総勢20名という小さな組織ゆえにそれが行いやすいという面もあるだろうが、彼らには一貫した価値創造・提供のシステム、バリュー・チェーンがある。開発、製造などの川上から、川下の顧客に至るまで、一方向に価値創造のための業務が連鎖して受け継がれていくプロセスを表現したものである。

コミー社の場合は、バリュー・チェーン全体の中でも使用現場での使用価値の協創が重要なプロセスであると認識されている。そして製品のライフサイクルに沿って提供されていると想定できる4つのユーザー接点(マーケティングの世界ではタッチ・ポイントやコンタクト・ポイントとも呼ばれている)からも、ユーザーの直接の声そしてコンタクトしているコミー社スタッフの気づき、ひらめき、学び、アラームなどが、連鎖中の他のプロセス、例えば、開発、製造、販促、出荷などヘフィードバックされる。それによって、製品、サービスそして業務プロセスのイノベーションが創発されるような環境・文化がそこにある。これらの接点はいわゆる“Moments of Truth (真実の瞬間)”とも呼ばれる顧客接点であり、それには次の4つがある。

- ・プリ・セールス: コミーの営業(販売会社の営業)による最初のユーザー訪問から成約まで
- ・ポスト・セールス: 販売、製品設置後のフォローアップ
- ・ユーザー訪問: 年2回、コミー全社員による定期ユーザー訪問
- ・製品故障・クレーム: トラブル発生時の応急・復旧作業

まず、〈プリ・セールス〉では「すぐに商品売るな」とある。まずは、ユーザーの業界の文化をよく理解して、新たな業界や人との出会いを楽しみに接触する。目的、用途、取り付け場所、部屋の広さ、天井の高さなど使用現場の状況などが異なるために、300種類ある商品の中から、ユーザーにとって「本当に役立つこの一台」を見つけるまで、営業が現場のユーザーのニーズを聞き、製品を無料で貸出す。現場のユーザーが実際に使って、使用価値を理解、実感したことを確認してから、購買決定者にそれを報告、成約につなげる。使用価値を体感してから売るのが、絶対的な信頼を勝ち取るために一番の方法であるとする。

次に、〈ポスト・セールス〉は、販売そして製品導入後、しばらく経ってからのフォローアップ訪問で、製品の使い方をアドバイスするだけではなく、製品の購買理由に加えて、役に立っているか、どのように役立っているか、もしくは、なぜ役立っていないか、などを訊ね、相互の理解、信頼を高める。「売ってからも現場に行け、売りっ放しはしない」である。

そして、〈ユーザー訪問〉では、パートも含めた社員全員がユーザーの使用現場を訪問し、カスタマー（購買客）ではなくユーザー（使用者・利用者）の満足度を確認する。多くの場合、ユーザーは致命的な欠陥でない限り、彼らからはクレームを言ってこない。だから、年2回、こちらから定期的にユーザー訪問する。現場の満足を確認することこそが信用につながる。

訪問報告書を作成し、それを会議で情報共有、問題提起し、皆の智恵で解決する。開発、製造、出荷などにフィードバックし、それが製品改善、新商品開発につながる。生産ラインで働いているスタッフも、ユーザーに会い、使用現場を見て、商品についての生の声を聞き、自分たちの作っている商品の最終の使用目的を知る。現場を訪問することで、回転ミラックスはディスプレイ商品だとしていたのに、ユーザーは防犯用に使っていたことを、そしてFFミラーを万引き防止の監視でだけではなく、接客サービスとして使っていることも知った。そして、ユーザーの顔を思い浮かべて、この商品が役に立っているかどうかを考えながら作業したり、作り手の思い込みを取り除いて、ユーザーの言葉をヒントに商品開発をする。

さらに〈製品故障・クレーム〉の際は、たとえ10年経っていても、ミラーが割れたら無料交換する（無料破損保証制度）。どんな使い方をしていて割れたのかを聞き、該当部署へフィードバックする。現場を知ることでもできるし、適切な対応で会社と商品に安心と信頼を寄せてもらえる。FFミラーは累計出荷台数が12万台を超えたが、設置後のクレームはゼロを更新中である。

要は、実際に商品を使ってくれている人の声に耳を傾け、役立つ商品を開発する。ひいては、商品を買ってくれる販売店（第一のお客様）、お金を出してくれるお客様（購買者）の満足度も上がり、安心・信用につながる、と考え行動しているのである。

さらに、コミー社では、次のマークが、社内のいたるところに掲示されており、この「4段活用」が全社員が共有する思考・行動のプロセスとなり、それが可視化されている。

図 6.4.4 コミー 4段活用

- ？（なぜ、このユーザーは買ってくれたのか）
- ！（なるほど、そういう理由があったのか）
- 感謝（気づかなかったことを教えてくれてありがとう）
- 志（もっとユーザーに役立つ商品をつくらう）



出所：コミー社内に掲示されているマーク

小宮山は説く。「『なぜ？』と考えることは、他人と比べてどうかということではなく、物事の本質を考えることであり、自分の主観は消え、それによって、過去、現在そして未来がつながり、人生が豊かになる。『なぜ？』を繰り返せば、休んでいた脳も動き始める。そして、一つひとつの仕事には物語がある。皆で物語を書き、話し、コミーのDNAを共有する」

コミー社では、ユーザー接点を中心に、ユーザーも含めて、社員、外部の協力会社が共に使用価値を高めていくような活動が行われている。言い換えれば、社員一人一人の実践知を共有し、顧客満足、商品開発、業務効率化、ひいては社員のモチベーション、能力開発、生きがいにも繋がっていく、つまりイノベーションが生まれる場としての環境と仕組みがそこにある。

「問題発見＞解決＞結果だし」のサイクルを、全員で共有し、その中から、参考になるケースを物語として文書化しアーカイブ化する。物語は、既納客ユーザーへの使用現場でのサポートに使われたり、新規客にはユーザー視点に立った実践知として顧客支援さらには販売促進としても有用されている。この物語は実践コミュニティでウェンガーが“ストーリー・テリング”の3原則として示したフレームワークに通底する。

このように、組織の価値創造力・提案力を高め、それによって競合優位性を高めることにもなる一方で、このような情報共有の仕組みの上に、「なぜ？」の繰り返しの毎日は、まさしく、社員に、このような仕組みという「型」とともに「修行」の機会を提供し、その修行をつうじて能力開発された人材が、今度は、顧客に対して、会社そして組織の仲間に対してその恩返しととれる「貢献」をする。それは昔ながらの職人労働の世界に近いものを思わせる。

加えて、コミー社の日々の実践で共有されている働き方、考え方、協働の仕組み、そして実践ツールのいくつかを以下に示す[小宮山 2011]。

「コミュニケーションのできないロボットになるな」： 何のための仕事か理解せよ。目的をしつこく考えたり、聞け。パート、正社員、新人、ベテランの区別なく、問題発見・結果だし、ユーザー訪問、土曜日会議などへの参加と発言が奨励されている。コミー社では肩書きはなく、内部ではすべて「～さん」呼び。社内の活発なコミュニケーションが問題解決での組織力を決める。

「ヌシ化」・「仕組み化」： 経験が長く、記憶力のいい人が、専門性を身につけ、その分野の「ヌシ」になってしまうと、「～さんにしかできない問題」が起きる。誰でも効率よく仕事ができるような「仕組み」、ルールづくりが行われている。そしてそれは、状況に応じて改善し皆で共有される。

「多・長・根」： 「なぜ？」を繰り返し、物事を深く考えるくせをつけることにより、多面的、長期的、根本的に物事を見ることのできる人材が育ち、組織全体のパワーアップになる。

「プロセスが仕事の楽しみ」： 結果は反省の材料であり、次の計画、ステップなのだ。悪い結果でも、とことん議論すれば、他人に見えないものが見えてくるし、次の仕事がしたくなる。

「問題発見・結果だし」、「問題の見える化」： 小さな組織でお互いの距離は近いが、必ずしも意思疎通がうまくいっていないところを、情報を文字化、見える化して皆で共有する。顧客訪問の報告書もそうだが、日常業務の中での社員による積極的な問題発見、問題提起が推奨されてい

る。全員参加で行われる毎朝の戦略会議で、掲示板で、そして昼食後の発表会で、毎月第1土曜日の土曜日会議で。問題を発見したら、抱え込まずに、必ず大騒ぎして、組織全体で問題を共有し、全員で智恵を出し合って解決する。その際は、短い言葉で問題の「見える化」が行われる。

「物語化」: 『万引き問題』物語」「航空業界参入物語」「社名・ロゴ変更物語」・・・コミーにとって重要な出来事、仕事のプロセスを省察して書いた実例集。書くことで、何を目的として始め、結果はどうであったかというプロセスが見えて、それを体験しなかった社員でも追体験できる。物語を読むことで、過去をふりかえり学習し、未来の足がかりをつかむことにつながる。

「用語集」: 社内で使われる様々な言葉の意味を全員で議論しまとめたもので、用語、言葉は会社の文化である。トラブルが発生すると、言葉の解釈が違っていて問題がこじれることが多い。

「無所属の時間」: 自分の所属、立場、役割からしか物事が見えなかったり、時代の流れにあらがって多面的に考えようとしなかったりすることの中からは、新しい発想は生まれない。毎日、意識的に「無所属の時間」をもち、俯瞰的に物事を見る、考える。過去をふりかえり、「なぜそうだったのか」を考えると、現在のありようがよく理解でき、未来の道筋も見えてくる。

「外部アドバイザーによる人材育成」: コミー社には新人研修はなく、OJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)であるのだが、外部の顧問10名が定期的に来社し、各専門分野での教育を行う。

「会社のDNAとの相性を問う入社試験」: 「血液型と性格は関係がある。それに対するあなたの考えを述べてください」という同じ質問で20年間。どれだけ「なぜ？」を論理的、本質的に追求できるかをチェックする。

これら数々の実践(知)には、小宮山自身のこれまでの人生の経験知が色濃く反映されており、問い・問題発見・解決・結果出しのサイクルや問題の見える化、物語化などには、彼らが、「学習する組織」として機能し、それが彼らの競合優位性に寄与している点は、知識創造経営の視点からも興味深いものがある。

会社の規模からもコミュニティの拡張性には限りがあるし、又、強制参加ではないにしても、基本的に全社員が参加する毎朝の戦略会議、土曜会議は、本節で提起した実践コミュニティを彼らの事情にうまく適合させたカタチで運営しているものと言える。昼休みを利用した個人テーマでの発表は仕事以外のプライベートなつながりをつくっている。

小宮山が「ヌシ化」と呼ぶものに近いものとして、経験、知識、情報、人脈、スキルなどの、いわゆる「タコツボ化」を予防し、個人のもつ暗黙知を組織全体で共有できる集合知として蓄積し、イノベーション、社員の能力開発さらにソーシャル・キャピタルを形成していくことにも繋がっている。

“結び合い&レバレッジ”

本事例では、製品の使用現場でのユーザーとの共有体験、協働の中から物語が紡がれ、使用価値が高められると同時に、仕入れ先、販売会社そして外部アドバイザーなどとの協働も含めて、イノベーションの種を生み出すモデルとして捉えてきた。小宮山流の草食系企業経営によると、現時点では、単なる規模の拡大より、出会いの喜び、創る喜び、信頼の喜びを求め、製品の実際の使用現場でのユーザーの体験、声を大切にしながら、彼らと共に面白い物語を創るために仕事をしているとしている。

規模拡大を目的とせず、顧客との物語の協創そして、それをレバレッジ(テコの力として活用)することにより、結果として、彼らの製品、ソリューションが業界、地域を超えて普及している。ボーイング社による荷物収納の中の“気くばりミラー”の採用は、エアバス社での採用にもつながり、世界のエアラインの機内クルーの支持も味方して、彼らの製品・ソリューションは全世界へスケール・アウトされた。

又、国内の病院で実績を積み共に物語を紡いできたエレベーター・ホールでの衝突予防ミラーは、その物語を武器にして、米国でのマーケティング・販売活動が始まっている。少ない自社従業員を補完する国内で培った販売会社との協働の経験知も、米国で活かされるであろう。さらに、進出した現地のユーザーとも使用現場での物語を紡いでいながら、新たなイノベーションの機会も生まれてくるであろう。彼らが川口ではじめた使用価値の協創モデルは、彼らの事業規模を超えてスケール・アウトする可能性を秘めている。

本事例が示唆するもの

本節でコミー社を事例研究するにあたっての基本的な問題意識は、モノの販売時点に焦点を当てた(貨幣)交換価値を目的としながら日々の競争を余儀なくされる通常ビジネスの世界で、実際の使用現場でのユーザー体験に寄り添いながら、ユーザーと共に使用価値を協創しながら、かつ持続的な経営をしている企業はあるのだろうか、ということにあった。

この問いに対する答えは、Yesであり、小宮山そしてコミー社は、交換価値に立脚した貨幣増殖を目的とする多くの営利企業とは異なり、人の暮らしをより実体的に豊かにし、職場の安全性・生産性を高める使用価値にフォーカスし、使用現場のユーザーとの関係性をその中心に置きながらも持続的な事業経営は可能であることを実証している。

コミー社では、顧客との関係を貨幣経済的にお金を払ってくれる相手としてとらえるのではなく、彼らを使い手、使用価値の作り手、価値の協創者としてとらえ、2節で援用した「半商品」的な関係性を育てながら、物語を協創し、イノベーションに繋げている。顧客をはじめステークホルダーとの関係性を経験した社員の働きがい、モチベーションは向上する。作り手と体験を共有し、なおかつ自分の意見が商品・サービスの改善、開発に活かされることを経験したユーザーは、より親密感を感じ、ブランド・ロイヤルティも高まる。両者の関係は、売る人と買う人の関係を超越している。

又、コミー社では、ユーザーに高い使用価値を提供しようと、自分たちが提供する商品、サービスに関して、社員一人一人が「なぜ」と問い続ける習慣を身につけることにより、「問題発見＞解決＞結果だし」のサイクルを廻している。それが個人の能力開発と満足感、つまり「修行」と「貢献」を通じた“働く喜び”そして組織としての卓越したパフォーマンスにつながっていることを示している。

さらに、日々の実践をつうじた気づき、経験知がフィードバックとして働き、ソーシャル・イノベーション・フレームワークの最初の“志”の要素である、社会的価値・事業的価値・個人的価値のバランス、そして「顧客価値提案」の再確認を迫り、さらにそれを進化させていく。その次の使用価値の協創で行われる活動の有効性、顧客との関係性を問いただし、それを改善していく。

そして、本稿のソーシャル・イノベーション・フレームワークで提起するように、リアな事業発展モデルではなく、実践の現場からのフィードバックで方針を再確認し、また必要に応じて修正を加え、行為、実践の最中に省察する「行為の中の省察(reflection-in-action²⁶²)」型で、よりよい解決方法、実行手段を探していく循環型モデルであることを、コミー社の事例は実証している。

いずれにせよ、彼らの競争優位の源泉は、ユーザーとの使用現場での共有体験にあって、そこでの実践知(暗黙知)を物語化し実践コミュニティで共有することで見える化し、それを自社の集合知(形式知)として蓄積し、それをさらなるイノベーションそして社員の能力開発につなげていくことにある。それが彼らのエートス(心の習慣)であり、実践コミュニティとともに社員共有の仕事の仕方、仕組みにもなっている。そして、ユーザーと紡ぐ物語が彼らの事業発展のレバレッジ(てこ)となっていることは象徴的である。

社会的目的を事業ミッションに掲げ、働く喜びを体感しながら持続的な事業を通じてイノベーションを起こし、その実現を目指すソーシャル・エンタープライズにとり、示唆に富む事例である。

6. 5 人的資源・ガバナンス

本稿では、ソーシャル・エンタープライズが直面する挑戦そして同時に機会として、(1)社会課題の解決とその向こうにあるより善い経済社会の実現、(2)持続可能な事業運営、そして(3)メンバー、ボランティアその他のステークホルダーも含めて協働する人たちにとって「修行」と「貢献」の場と「働く喜び」の提供を挙げ、それぞれ、“トライ・サークル・モデル”(第5章3節)で示した3つの輪である、社会的価値、事業的価値、個人的価値に対応していることを提示した。

より善い地域の実現をめざしてソーシャル・イノベーションに挑む事業主体が、この3つの輪をどのようにバランスさせながら、自らの事業の志、つまり事業ミッション、そして顧客提案価値を定義するかによって、その事業体ごとのパーソナリティは異なってくる²⁶³。そして、このパーソナリティにふさわしい、人的資源の捉え方、ガバナンスのあり方が問われることになる。

²⁶² Schon, Donald A.(1984). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books (佐藤学・秋田喜代美訳『専門家の知恵-反省的実践家は行為しながら考える』ゆみ出版 2001)

²⁶³ 人の広い意味での行動(具体的な振る舞い、言語表出、思考活動、認知や判断、感情表出、嫌悪判断など)に時間的・空間的一貫性を与えるもので、他の人とは違ったその人なりの独自性があるものとされるが、本論考ではそれを事業組織に応用している。

又、それを他のセクターと比べると²⁶⁴、ソーシャル・エンタープライズに共通するものも出てくる。例えば、「民」つまり営利企業では株主価値が重視され、イノベーションと組織力に支えられた事業的価値の輪が大きくて、社会的価値のそれは比較的小さい。又、事業的価値と比べた個人的価値の輪の大きさは、組織の基本構造(アーキテクチャー)が、企業目標達成のためにトップダウンで仕事が定義されその人材の要件や報酬も決まる「仕事ベース」なのか、それとも「人」がいるからこそ仕事も生まれる「人ベース」なのか²⁶⁵によっても違ってくる。

「官」すなわち行政により市民に広く提供される公共サービスは、社会的価値に重きを置くものとされるが、公平原則からも最大公約数的、画一的なものになりがちで、その上に財政難もあって、多様化し複雑化する社会的ニーズに答え切れていない。又、課題解決のための政策を制度化したもの、今まで作ったルール・制度により縛られ、制度の目的としたことに反する結果を生み出すリスク²⁶⁶も抱え、制度の網から抜け落ちて社会的に排除される人々も生んでおり、社会的価値の輪が縮小している。かたや、やりがいの程度はさておいても公務員の雇用は確保されており、労働条件も良く、大卒の就職人気も衰えないところをみると個人的価値の輪は大きい。

一方、民間、行政に比べて、市民セクター(従来型のNPO、市民組織)では、善意の寄付、自己犠牲も含む無償ボランティア労働、そして政府の補助金・業務委託をたよりに、民(市場)そして官(政府)が取りこぼしてきた多様な社会ニーズへの対応を第一義にとらえる反面、事業経営、雇用の点ではいまだ脆弱である。学校法人、社会福祉法人、医療法人、財団・社団法人、協同組合、信用金庫なども広く含めた、欧州寄りのサード・セクターとしてとらえると、規模、主務官庁制もとの法人形態も多様で、組織力にもばらつきがある。

その中でも特定非営利活動(NPO)法人は歴史も浅く、財政的にもガバナンスの点でも力量が不足し、公共サービスの委託事業などで経営力を強化する一部の団体と、それ以外の大部分の小規模な市民活動団体に二極化していくとの見方もある²⁶⁷。

若者が結婚し子供ができて家族を支えて働き続けられるように雇用条件の改善、人材の確保・育成・定着、多様な働き方、ボランティアの位置づけ、管理能力、シニア層の活用、地域づくりの担い手育成など、NPOの抱える課題は多い²⁶⁸。団体間の程度の差もあるが、概して市民セクターでは、トライサークルの中の社会的価値の輪が大きくて、事業的、個人的価値のそれは小さい。

そして、その形態もいまだ一様ではないソーシャル・エンタープライズではあるが、これら、民、官、市民の3つのセクターそれぞれと比べてみると、民・企業に社会性と個人の働きがい、官・行政に創造性と事業性を、そして従来型NPOに事業性とスタッフの労働条件改善などの個人的

²⁶⁴ 各セクターのおかれた状況に関しては第1章2節で概括した。

²⁶⁵ 人ベース、仕事ベースは組織論の高木晴夫(2012)が提唱する概念で、第7章1節で詳述する。

²⁶⁶ イヴァン・イリイチ(1981:124-127)は、医療や学校などを例に、巨大制度が、顧客の大多数に、その制度がつくられた本来の目標を達成できなくなることを「逆生産性」(counter-productivity)と名付け、「健康の医療化」(medicalization of health)「教育の学校化」(schooling of education)と称した。

²⁶⁷ 後房雄(2012)『日本におけるサードセクター組織の現状と課題-法人形態ごとの組織、ガバナンス、財政の比較-』独立行政法人 経済産業研究所

²⁶⁸ ボランティアネイバーズ(2011)『NPO法人における雇用と働き方～現状・課題・今後に向けて～』愛知県NPO雇用状況等調査事業

価値を付加させたものが、概してその共通項としてとらえることができよう。この上に、前述した事業体ごとのパーソナリティの違いが加わり、3つの輪の相対的な大きさを決め、それが彼らの人的資源の考え方そしてガバナンスのあり方にまで影響を及ぼすことになる。

社会的使命を標榜し、社会的弱者の支援などに関心をもつ人たちが集まるソーシャル・エンタープライズにおいては、トライ・サークル内の社会的価値に関しては、彼らからアイデア、コミットメントそして貢献も期待できる。しかるに、その可能性が実現され、かつ事業性や顧客・社会による受容性に裏付けされた卓越性をもたらす上での鍵となるものが、人的資源の開発・活用にある。

つまり、持続的な事業を通して社会に革新を起こそうと志すのであれば、自らの事業体をさらに創造的なものへと進化させ続けなくてはならない。それがNPO、協同組合もしくは企業なのかといった法人形態の違いに視座をおいて、制度論的に人的資源・ガバナンスのあるべき論を唱えるのではなく、自らの事業目的の達成に最適なカタチをデザインし、環境の変化に応じてそれを進化させることを意味する。

まず、自らが選んだトライ・サークルでのバランスが事業ミッションとともに事業体のパーソナリティをカタチづくる。そしてそのパーソナリティが、モノ、カネ、情報そして社会的関係資本などの資源を動員しながらイノベーションを実践するヒト、それも自らのスタッフに限らず事業に関わるボランティア、支援者、協働者も含めたマルチ・ステークホルダーとしての人的資源 (human resources) のとらえ方、つまり動機づけ、動員(採用)、活用、育成、フィードバック、処遇のしかたを方向づける。いいかえれば、人の働き方、人と人との関係性、能力・キャリア開発、さらには組織としての実践知の共有・蓄積とそのイノベーションへの活かし方にも影響を及ぼすことにもなる。

又、セクターを超えて共通にある課題として、かつての高度成長期とは異なり、ルール(規則)とインセンティブ(報奨)だけではメンバーのモチベーションを高めることも、事業のパフォーマンスを上げることもできず、ましてや彼らの働く喜びを高めることも難しい。

6.5.1 実践的知恵

ソーシャル・エンタープライズは単なる関心を共有する集団 (Community of Interest) ではない。社会的使命と事業目的を内外に明示し、従来型NPO、営利企業、公的セクターなどとも競合しながら持続性のある事業を通じて共通善を目指す民間のフォーマル組織(仲間内のインフォーマルな集団ではないという意味で)であり、かつインフォーマルな実践コミュニティの性格を併せ持つものである。組織としての効率、規律は必要であるが、それが故に売上、利益、シェア、株主価値などを目標とする企業組織や戦勝を目的とする軍事組織などのように、トップダウンでルールや、役割と責任とで厳しく管理されては、そのダイナミズムが失われる。

何故ならば、個々人の徳・卓越性の実践として社会課題を自分ごと化した人々が社会的目的に共鳴し起業あるいは自主的に参画し、起業家精神を發揮しながらマルチ・ステークホルダーとも協働するからであり、自らが働きがいのある「仕事」(第4章3節で言及した金銭的な「稼ぎ」だけではなく「広義の仕事」)を創りながら社会的目的を達成するところにその醍醐味があるからである。

ところで、第4章1節その他で彼らの捉え方を本稿の鍵となる概念として援用する、心理学と経済学の専門家である Barry Schwartz and Kenneth Sharpe²⁶⁹は、ルールやインセンティブ(動機づけのための報酬)ではなく、「人のために役立ちたい、自らの技能を高めたい」という“virtue”(徳・卓越性)を実践する実践的知恵(practical wisdom)が21世紀の人のやる気と組織のパフォーマンス向上の鍵なり、アリストテレスに学ぶながら以下のように説く[Schwartz and Sharpe 2010=2011]。

学校、病院、銀行、弁護士、他、社会の核となるべき制度や組織というものに、ますます幻滅を感じ、信頼もできない。患者や顧客ならば、医者や教師らを責めることもできるのだが、サービスの提供者側も、医療訴訟、学力低下などで責められ、不満を抱えている。これまでは、報奨インセンティブでその気にさせる、ルールで組織を管理統制する仕組みをつくるといった、アメとムチで乗り切ろうとしてきたが、今必要とされるのが、実践的知恵であり、正しいことをしようとする意志(moral will)をもち、正しいことをどのように上手に行うかという技能(moral skill)を持ちあわせることである。

そして、アリストテレスが問題の中心とするものは、怒りが善いか悪いかといった概括的な論争ではなく、そもそも“善”とはなにかという抽象的な疑問でもない。ある特定の状況下で、どうすべきかという個々の具体的な問題、たとえば、誰に対して怒りを覚えるか、どのくらいの期間、どんな形で、なんのために、ということである。状況に応じて適切に行動するための知恵は、紛れもなく実践的であり、思弁上のものではない。その状況を理解し、適切な感情や欲望を抱き、なにが適切か熟考して行動に移す。そうした能力が必要なのであるとする。

アリストテレスの説く「倫理」は、人間の善や“正しい”ふるまいのことではない。日常の仕事において成功し、人間として花開くためになにを学ぶ必要があるかという点に主題がある。自制心、勇氣、清廉潔白、寛大、優しさ、誠実さ、などを“アレテー”と呼び、卓越性や徳と訳される。そして、徳の王者が実践的知恵であり、それなくしては徳をうまく行使できないとした。

実践的知恵は、意思とスキルを結び合わせるのである。正しい目的をなし遂げようという意思のないスキルは、相手の利益を忘れ、自分の利益につなげようとして他人を無慈悲に操ることに繋がりがかねない。そしてスキルの伴わない意思は、無闇に振り回すだけに終わってしまいかねない。実践的な賢明さは経験を通じて学ぶしかない。ルールや報奨は実践的知恵の代わりになれないし、実践的知恵を促すことも育むこともしないどころか蝕むことが多い。

シュワルツら(2010)の事例の紹介は、病院の清掃員、ルークの話からはじまる。彼は、与えられた職務内容の範囲を超えて、重篤な患者に付き添う家族の気持ちに応じて彼の病室を二度にわたり掃除した。その行為は職務内容にはないし、患者そしてその家族に対する責任やケアは含まれていない。清掃作業の内容はごく一般的なもので、たとえば靴工場のそれと変わらず、長いリストは患者に関することに触れてさえいない。シュワルツらは、病院で働く清掃員らの面談調査から、規定上の職務は実際の仕事の一部にすぎず、他の中心となる仕事は患者や患者の家族にくつろいでもらうことや、落ち込んでいるときは励ましてあげること、力づけて痛みから気を紛らわせて

²⁶⁹ 2009年2月の TED (Technology, Entertainment and Design) コンファレンスでシュワルツが行った実践知に関するプレゼンテーションに注目が集まり、それがきっかけとなり、著書の刊行につながった。
<http://www.ted.com/talks/barry_schwartz_on_our_loss_of_wisdom.html>

あげること、話したい気分ของときには耳を傾けてあげることだと知った。ルークが目指すのは、単なる保守の仕事ではない。

人は本来の目的を知って正しいことをしたいと思う。目的(テロス)は健康を増進し、病気を治療し、苦痛を軽減すること。その目的を理解した上で、個別の事案の状況から判決を下し、人々は、その現場で状況判断し、それに最適な決断をして行動する。そして、相手に対してどう振舞うのかが賢明かを見極める能力・知恵を身につけることこそ、質の高い仕事を生み出す。知恵は社会を豊かにし、人々に幸せと充足をもたらす、とシュワルツらは言う²⁷⁰。

実践的知恵は技であり、職人は正しい経験を積むことで訓練される。アリストテレスは、人は、勇敢などを実行することで勇敢になれると語った。正直さ、正義、忠誠、思いやり、傾聴、助言についても同じことがいえる [ibid.: 21-38]。

前節で示した、自らの技の卓越性を追求するとともにナリワイをつくってきた職人、そして会社に頼らないで等身大で人に役に立つことをナリワイとして副業化する働き方・生き方をはじめた現代の若者たち、彼らとシュワルツの挙げたルークとに共通するものが、仕事を単なる稼ぎの手段としてではなく、サービスを提供する相手との関係性の中で使用価値を創造しようとする「半商品」的な仕事としてとらえている点だ。さらにその実践から自らも学び、それによって技を磨き、それがイノベーションのきっかけともなり、顧客の満足を充たし、よりよいサービスを提供できるようになる。

そして、そのような徳・卓越性を実践しようと「意志」ある人たちが、「技能」を身につける「修行」とそれを使って「貢献」する場を、ソーシャル・エンタープライズは提供できるのである。

その場、特に社会的対人サービスなどの分野においては、技を学べる師匠的な先輩とも出会うこともあれば、実践コミュニティのように実践者どうしで学び合うといった相互学習、ピア・カウンセリングの機会もある。そこでは何らかの支援を受け技能を磨いた者は、その恩に応えようと顧客、社会に対してよりよい商品・サービス・体験・支援を提供しようとする。そこには「修行」と「貢献」の世界が展開することになる。

6.5.2 サーバント・リーダーシップ

加えて、これまでの議論でも、ソーシャル・エンタープライズには、旧来からの役所・企業で見受けられるようなピラミッド型のトップダウン組織で、そのメンバーもただ上からの指示・命令に忠実に従って働くような環境を想定してはいない。社会的ミッションの達成に意義をみいだす人々が、より自律的に参画し、現場で顧客・非支援者に寄り添い、彼らとともに使用価値を協創する。自らの専門性を高め、それをナリワイにしようとして、お互いに助け合い切磋琢磨する、よりフラットな関係性の方が彼らの組織・集団のパーソナリティにより合致している。

肩書きではなく「さん」づけで呼び合うというような日常の行為の積み重ねも大切であろうが、より本質的な点は、労働対価を稼ぐために誰かに雇われるのではなく、自らの徳・卓越性の実践とし

²⁷⁰ シュワルツらがここで主張する、目的と行動そして実践知との関係性を、第7章3節で事例研究するふんばろう東日本支援プロジェクトでは、目的一状況一方法という「方法論」として捉えている。

て主体的に自分たちの仕事をつくる、それも、ボランティアも含めた仲間たちと実践コミュニティのような相互扶助の学習・成長機会を共に育てていきながら働くことの文化を醸成することにある。

外発的なインセンティブで動かされるのではなく、内発的な動機により、仲間との協働を通じて、自らが環境をつくり、その社会的成果、個人的成長そして共有する場であり組織としての事業的価値の創造と持続的発展に貢献する機会を提供するのがソーシャル・エンタープライズである。

ここでは、従来型の企業や軍事組織のようなトップダウンのリーダーシップは相応しくない。社会的ミッションにコミットする強い個性、カリスマ性をもつ起業家が多いことは、通常のベンチャー企業とも共通するが、それが、トップが決め皆はそれに従うといった強い管理型スタイルを最適とすることになるとは限らない。それより、ミッションを共有するメンバーがそれぞれの機能、役割を持ちながら、お互いに認め合い、対話し協働できる場をファシリテート(促進)できるような機能を必要とする。それは強い権限のもとに決断・命令することでも、対立する利害を調整することでもない。お互いの強み・弱み・事情も斟酌しながら、協働の中からアイデア、解決策がより生まれやすくするための“触媒”の機能を果たすような形の「サーバント・リーダーシップ」がより相応しいと考える。

そして、「学習する組織」を提唱するP・センゲが、J.Jaworski の *Synchronicity: The Inner Path of Leadership* (1996)、『シンクロニシティ』(2007)に次のような序文を寄せている。

「われわれは、リーダーシップを発揮しそうな特別な人を探したり、権力の座を奪い合う人たちが織りなす茶番劇をおもしろがるかと思えば、状況が悪くなれば無能なリーダーのせいにしたりがするが、このような畏のせいで、『われわれは共同で、何を創り出すことができるか』という重大な問いを見過ごしてしまう。そして、リーダーシップとは、人類が絶えず現実について理解を深め、あらゆるものがつながり合う世界にしっかり参加できるようになる『場』を創ることに関するもの。究極的には、新たな現実を創り出すことに関わるものなのである」 [Jaworski 1996]。

そして、センゲ、ジャウォースキーの両者のリーダーシップ観に大きな影響を与えた Robert K. Greenleaf は共著 *Servant Leadership* [Covey, Greenleaf & Spears 2002=2008]の中で、サーバント(奉仕者、翻訳者はサーバントを、命令・支持に従う「従者」ではなく、社会的ミッションの名の下に自らの意志で“フォロワー”に仕える「奉仕者」と訳している)・リーダーシップ」の属性を次のように挙げている²⁷¹。

「リードするという個人の側の意識的なイニシアティブ / 大きな夢、ビジョナリーなコンセプト、究極のコミュニケーション(何をやりたかがわかっている) / 傾聴と理解(サーバントはまず聞く) / 言語と想像力 / 控えることを知っている(でしゃばりすぎない、目立とうとばかりしない) / 受容と共感(サーバントは断らない) / 感知力、予見力(知り得ないことを知り、予見しえないことを予見する、しかし、超自然的ではない) / 直感、信頼、決断 / 見とおし / 気づきと知恵 / 説得上手 / 癒しと役立ち(いっしょにいるとほっとするし、つくしてくれる)」

²⁷¹ 池田守男・金井壽宏 (2007) 『サーバントリーダーシップ入門: 引っ張るリーダーから支えるリーダーへ』 かんき出版 pp.71-79 上記のグリーンリーフによるサーバント・リーダーの属性に、グリーンリーフ・センターのラリー・スピーアーズによる、「人々の成長にかかわること」そして「コミュニティづくり」を加えている。Larry Spears (1998) “Tracing the Growing Impact of Servant-Leadership” Larry Spears (1997) *Insight of Leadership: Service, Stewardship, Spirit and Servant-Leadership*, John Wiley & Sons pp.3-6

第6章3. 3節に示したTEDでのデレック・シーヴァーズ(2010)による「フォロワーが、最初にはじめた一人の変わり者をリーダーにする」との講演内容とも通じるところがあり、どちらも一般的に捉えられている強いリーダーとは異なるリーダーシップ像を提示している。

又、27年間の獄中生活を経て南アフリカ初の黒人大統領になったネルソン・マンデラ(2018～2013)は、幼少時に暮した小さな村のリーダーを見て学んだリーダーシップのカタチを生涯、実践し続け和解と対話をすすめた。マンデラ(1994=1996: 41-42)は自伝に次のように記している。

「村の会議中、リーダーは話さず皆の話を聴く。誰でも話せて自由に意見を述べ、満場一致か、そうでないかの形でしか終わらない。多数決の原理はなじまない。そしてリーダーは終りが近づくと口を開き、議論の要点をまとめて、合意点を見つけ出す。締めくくりには詩人が登場し古代の王をほめたたえたり、現代の首長たちへの賛辞を風刺をまじえた歌を披露して聴衆を大いに笑わす。この原則にいつも従ってきた。リーダーは羊飼いのようなもので、群れの後ろにいて賢い羊を先頭にいかせる。その後を羊たちはついていくが、全体の動きに目を配っているのは後ろにいる羊飼いなのだ。」

そして、このスタイルには日本の先人たちが営んできた共同体の寄合に通じるものがある。

6. 5. 3 ソーシャル・キャピタル

又、本稿では、社会的目的とそれを実現するためのソーシャル・イノベーション、そして、ボランティア・寄付をはじめ活用する社会資源の点からも、マルチ・ステークホルダー、マルチ・セクターとの協働は、他のセクターと比べて、ソーシャル・エンタープライズの特質の一つであるとしてきた。そして、その社会的な関係性が育てるソーシャル・キャピタルの形成が重要な要素となる。

働きかけ、働きかけられ、体験を共有し、お互いの価値を交換し協創する中からイノベーションも創発される。併行して、その相互関係性が互惠性、相互信頼を育みながら、社会的関係資本を形成していく。その過程で、社会的課題の解決のためにアソシエーションとしてはじまったイニシアティブが、地域内外で多層的にコミュニティを産みだしていく。それらが相互に関わり、さらに地域のソーシャル・キャピタルを高め、それ自体が人・モノ・カネに加えた新たに経営資源となり、事業性を高める好循環が生まれる。この過程は、次章、“結び合い&レバレッジ”で詳述する。

企業が挑む技術革新などに代表されるイノベーションは、自社戦略に従い、社内資源に加えて交換市場から調達したものも含め内在的な資源を使って起こし、それによって経済価値の創造をめざす。それと比べて、社会的価値の創造をめざすソーシャル・イノベーションは、資本投下された工場設備が価値創造するのとは異なり、人が人、社会そして自然と関わりあい、外在する社会資源も活用して実体的な使用価値を協創する中で、社会的関係資本を形成しながら創発する社会経済現象としてのイノベーションであると考えられる。

そして、この協働・協創の際の共通の価値基盤となるものが、人びとによる地域課題の自分ごと化に端を発しながら、社会・事業・個人の“トライ・サークル・モデル”から生まれ、皆に共有される

地域の共通善にもつながる総有的価値である。そして、この価値創造に必要なものが、事業を推進する起業家そしてメンバー、ボランティアさらに協働するステークホルダーそれぞれの起業家精神であり、自律した人々が相互に刺激しあい協働し結ばれていく中で形成、蓄積されていくソーシャル・キャピタルである。

それは社会的関係資本の形成を目的とするのではなく、社会課題を解決するために使用価値の協創で関わり合う中で徐々に形成されていくものであり、その蓄積がすすむにつれて、今度はそれが、さらなるソーシャル・イノベーションを生起させる素地をつくっていくことになる。

古代ギリシャの市民共同体では、共通善をめざして市民たちが徳・卓越性を追求し、協働しようとする価値観を育むとともに、ソーシャル・キャピタルが蓄積され、さまざまなイノベーションを生んでいったことを第2章2節で言及した。

6. 5. 4 ガバナンス―「総有的」と「協治」

さらに、ガバナンスの点においても、多様な参加主体の協働により持続的に事業運営がなされ、より広く地域で総有される価値の協創を志すソーシャル・エンタープライズの特質に相応しいカタチやあり方を探らなくてはならない。

会社法の視点からは、資本を拠出している株主が株式会社を所有し、経営の執行を経営者に委任し、利益配当を受ける。従業員そして地域社会などのステークホルダーも含めた社会的責任(CSR)との考え方も広がっているが、コーポレート・ガバナンスには、企業経営者に対する規律づけ・監視の強化と、株主期待に応じて企業価値を高めること、そして経営の健全性・適正性・公正・透明性を求める意味合いが大きい。そして、経営者も従業員も、貨幣に裏付けされた交換価値による労働対価をベースにした雇用契約で働いている。

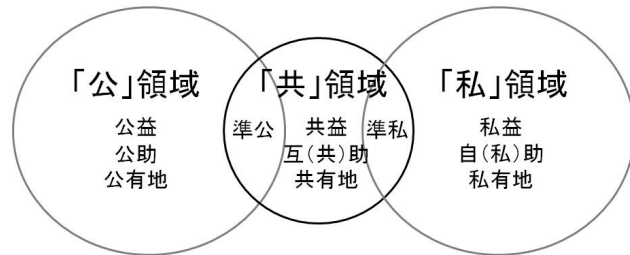
それと比べると、事業型NPO法人をはじめ、ソーシャル・エンタープライズは誰が所有しているといえるのだろうか。理事会、職員、寄付者、ボランティア、地域の応援者、行政、そして顧客・サービス利用者までを含めた、多様なステークホルダーが関わって存在していると考えれば、きわめて総有的な事業形態であるともいえる。又、社会的ミッションの達成の為に結社されたアソシエーションではあるけれど、実体的には、外部の協働パートナー、活動する地域社会も含めて、より共同的、コミュニティ的、コモンズ的な佇まいであるとも言える。

土地や資源が私有なのか、公有、共有なのかはさておき、地域共同体として、それらの資源を枯渇させずに、入会地をユイ・モヤイ・テツダイのような互助慣行をつうじていかに共同的に使用、管理するかが広い意味での総有の基本概念であるとするれば、それと、ソーシャル・エンタープライズに見られる職場づくり、働き方、学び方、相互の助け合い方、などとの親和性は高い。

又、第4章2. 1節で示したように、かつて共益をめざして存在した互助的社会が現代においては崩壊し、「共」領域の復権を、血縁でも地縁でもない助縁としての市民のボランティア行為に期待した恩田(2006)が示した三叉構造がある(次項の図 6.5.4)。「私」領域が、私有をベースにした市場経済・経済効率の世界で、「公」領域が、公益・社会正義の世界であるとして、二律背反する

とされているこの二つの世界を結合するのが、徳・卓越性を起動力とする「共」の領域である。先人の互助的社會にはあった自主的秩序を、現代版の総有的社會の協創とともに、ソーシャル・エンタープライズなどの民間イニシアティブにより再生しようとするものとして考えられる。

図6.5.4 互助行為の三叉構造



出所：恩田守雄(2006)「互助社会論—ユイ、モヤイ、テツダイの民族社会学」p.21

そこでは、いわゆる所有より利用・管理に重きがおかれ、ボランティア、慈善寄付、助成金などを含み皆のものとして、E・オストロムが言うところの共通資源として活用しながら、共通善に向けた活動が実践される。加えて、共生型ケアのこのゆびと一まれ(第5章5.5節)やケア付き就労を活用しながら地域互助を育てる自立支援センターふるさとの会(第6章3.8節)の実践に見られるように、かつて支援される側にいた者が支援メンバーにもなり、サービス提供者と利用者の境は明確に分かれておらず、そこには協働、共助の精神が流れるということもできる。言い換えれば、多様なステークホルダーを社会的使命に巻き込みながら、いかに総有的な世界を作れるかが、ソーシャル・エンタープライズの醍醐味でもあろう。

この総有的に近い思想として、第4章2節で言及した森林社会学の井上(2004: 137-151)が提唱する「協治」(collaborative governance)があり、社会起業家の議論にとっても重要であるとする。井上によれば、森・自然が提供する生態系サービスの恩恵を直接受けている地域住民、森林保全管理を担当する役人、内外の森林・環境の専門家、さらに時々、レクリエーションとして森を利用する一般の人々である「素民(ソミン)」等、多様で多層的なステークホルダーが森の保全・利用・管理に関わっている。

森は地域住民だけのものであるといった地元主義(ローカリズム)ではなく、地域住民が中心になりつつも、公共善のために外部の「市民」と議論して合意を得たうえで協働(コラボレーション)して森を利用し管理する「開かれた地元主義」でなくては持続的な森林管理につながらないとする。その上で、中央政府、地方自治体、住民、企業、NGO・NPO、地球市民などさまざまな主体(利害関係者)が協働して資源管理をおこなう仕組みを「協治」と呼んでいる。

「総有的」や「協治」などの概念からイメージされるものも含めながら、前述したソーシャル・エンタープライズの特徴となるパーソナリティを前提にしたガバナンスをとらえるに際して、理事会のあり方や仕組みづくりはその専門家に譲り、本稿ではソーシャル・イノベーションの実践の現場に視点をおきながら議論を進めてきた。そして、閉鎖的ではなく、組織の外とも開放的、協働的な特質を表している接点が、ボランティアであり、行政・企業などとの協働であろう。

次節では、ボランティアとの協働を、そして第7章4節では、行政をはじめとする地域のマルチ・ステークホルダーとの協働をイギリスの経験とも比較しながら考察する。

6. 5. 5 外部との接点であり、同僚であるボランティア

総有的な社会づくりをめざすからには、ソーシャル・エンタープライズの自らの組織のあり方も総有的で互助的なものであることが妥当であろう。外との接点でもあるボランティアは、コストがかかわず専従スタッフを補助する者ではなく、彼らの同僚である。ミッションへの賛同者で、その実現に向けた協働者でもあり重要なステークホルダーである。このことの重要性を認識し、ボランティアを同僚として有機的に事業モデルに組み込んだ成功事例として、米国のハビタット(第4章3節)、そして次の第7章3節でとりあげるふんばろう東日本プロジェクトがあげられる。

又、同じようにソーシャル・エンタープライズが、行政の再分配事業、バウチャー制度事業を受託しようと、行政の下請けではなく、両者とも地域コモンズの一員であり、総有的な社会づくりのパートナーであり、以下のボランティアに関する記述は行政との関係におけるソーシャル・エンタープライズにもあてはまる。

つまり、スタッフとして完全に組織に取り込まれていないボランティアの立ち位置が故に、彼らは、ソーシャル・エンタープライズそしてその経営陣が、しだいに生産主義的、私欲的になるというリスクを抑え、常に革新に挑戦することを怠り、社会的使命や社会的価値への意識が低下することを防止することにも寄与できる。又、地域の住民・企業などが活動に関わり、その結果が出はじめると、彼らのプライドにもなる。このように、ミッションさらに魅力的な活動プログラムが、ボランティアを刺激し、鼓舞し、彼らの情熱をもった参加を促す²⁷²。

同時に、ボランティアだけではサービスの安定性、継続性を担保できない。要は、フルタイムでコミットする者と、パートタイマー、そしてボランティアとの共存そしてバランスが必要で、それを実践することにより、多様な形態の労働が結びつく空間を内外にむけて開いていくことになる。

加えて、組織内の有給スタッフそして無報酬で働くボランティア、地域の応援者たちは尚のことへの参加そして労働のモチベーションに関しては、賃金、労働時間、柔軟性、フラットな組織、コミュニケーション、価値・使命の共有などの外発的なものだけではなく、徳・卓越性に加えて自律性、参加、成長、道徳性、訓練・能力開発、関係性、採用そして外部との職業の回転扉など、より内発的なものも重要で、「修行」と「貢献」できる「仕事」の場づくりが求められる。

又、専従スタッフも、内向きにならないように、組織の外での(ボランティア)体験、交流が必要であり、前節で取り上げた、外部の実践者にも開かれた実践コミュニティでの活動が有用である。

勿論、稼ぎと仕事のバランスがうまくとれたナリワイづくりが重要である。さらに、ボランティアも含むメンバーの複合的な動機・ニーズの存在を認め、それに応えようとする姿勢と実践が求められる。そしてそれに応えるためにも、メンバー各位の自律的な徳・卓越性の実践に頼ることなく、ボランティアなどの資源活用も含めて、いかに自分たちの創造する使用価値をマネタイズし事業を持続性あり魅力あるものにするのか、事業モデルでのイノベーションが必要となる。

²⁷² 若者を中心にボランティアに参加する動機仮説を第5章3節で、又、ソーシャル・エンタープライズの事業展開の視点から、いかにボランティアを事業モデルそして活動に組み込むかを第6章3. 3節で考察した。

第7章 結び合い、拡がるソーシャル・イノベーション (Ties & Leverage)

ソーシャル・イノベーション生成の前提となる諸要素をとらえて、第4章では、その〈主体〉である人が徳・卓越性の実践をその基層とする(動機)から、ソーシャル・エンタープライズをはじめとする持続的な事業活動をそのビークルとしながらイノベーションを起こすものとして捉え、社会課題の解決さらにその向こうに描くより善い社会の実現をその〈目的〉とした。そしてその社会のモデルとして、かつての農山村共同体の入会地などにも見られた共助・互助の心の習慣が生きていて、「修行」と「貢献」が実践され、「誰かのものであってもみんなのもの」といった意味での“総有的”な社会(コモンズ)の姿を探った。

これら(主体)〈動機〉〈目的〉の要素は、「正しいことをしようとする意志をもち、それをどのように上手く行うかという技能を併せ持った実践的知恵の「意志」にあたるもので、続く第5～7章でとりあげる諸要素は「技能」に対応するものである。

第5章では、〈目的〉を達成するための〈手段〉となる要素として、社会的・事業的・個人的価値を表わした“トライ・サークル・モデル”を使って事業ミッション、事業目的を定め、それから事業領域、顧客価値提案を戦略的に導き出す過程をとらえ、それを“志”(Vision)と呼び、介護・障害者支援の諸事例を比較分析しながら考察した。

続く第6章では、その“志”として構想した戦略を実行に移し、ソーシャル・イノベーションを起こすための実践的な方法を構成する2つの要素のうちから、〈方法1〉の“使用価値の協創”(Co-Creating Use Value)をとりあげた。つまり、商品、サービス、体験、支援などを通して、ユーザー、協働者その他のステークホルダーとの間に育まれる「半商品」的な関係性の中で使用価値を協創し、顧客満足とメンバーの働く喜びをみたとともに、ローカルにソーシャル・キャピタルが形成されていくことを提起した。市場交換にくわえて互酬、再分配の非市場、非貨幣的な形態を含む多元的経済活動を社会の諸関係に埋め込んだ事業モデル・事業ポートフォリオを構築し、イノベーションの担い手であるメンバー、協働者が実践知を共有して学び合い、助け合い、そして新たな価値を創造する場としての実践コミュニティの育成を提起した。加えて、ソーシャル・エンタープライズに合った、サーバント・リーダーシップ、社会的関係資本、総有的なガバナンス、そして同僚としてのボランティアを考察した。

そして本章では、実践方法のもう一つの要素である〈方法2〉の“結び合い&レバレッジ”(Ties & Leverage)を提起する。それは機能の異なる2つの方法—(1)人、仕事、組織などの“結び合い”と、(2)地域を超えてより大きな社会的インパクトをめざした“レバレッジ”(テコの原理の活用)—とそれぞれの方法を使っての生成過程から成る。

まず、個別ローカルで社会課題の解決や新しい価値の創造といった、何かを“共につくる”という想いをもって人と人がつながり、働きかけ、働きかけられながら、“結び合い”ながら使用価値が協創され、課題が解決されるとともに、ローカルで総有的でより善い小さなコモンズが形成されていく過程を1節で考察する。その際に、エージェント・ベース・アプローチの組織論に依拠しながら高木(2007)が提示する、「人ベース」「仕事ベース」の組織アーキテクチャそして組織能力を捉

えた分析フレームを援用し、人、仕事さらに実践知の結び合いからのソーシャル・イノベーションの生成過程を考察する。

この“結び合い”は、〈方法1〉の“使用価値の協創”において、そして次のローカル地域を越えて社会的インパクトを拡大していく“レバレッジ”においても必要であることから、これらの3要素は、順次的ではなく相補的である。そしてその実際的なイメージは、例えば第4章2. 2節で示した、500人余りが「結いの心」で参加した白川郷の大屋根葺きで、人の手によってワラ縄を屋根にネズで結びつける箇所が1400カ所にも及び、一つ一つがしっかり結ばれていれば、大雪の重さで軋んでもいつかはもとに戻り、それを“総持ち”と呼んでいたことに象徴的に表れている。村内の人と人の関係性が弱まっていく中で、古からの共同体の結に外部からのボランティアも加わってできた結び合いから、新たなコミュニティを生んでいた。

又、ソーシャル・エンタープライズそしてそこで働くメンバーにとっては、地域にコミットし、仕事をつうじた徳・卓越性の実践と「修行」を経て、彼らヨソものによる地域への「貢献」も認められ、互恵的に地域と結ばれていく。そのように地域内外へとその活動と関係性が広がる中から新たなイノベーションも創発し広がっていく過程を、7節の若者の就労・自立を支援するNPOの事例で示す。

次に、〈方法2〉で提起するもう一つの実践方法が“レバレッジ”である—“レバレッジ”が財務で他人資本の意味として定着しているために、本稿ではその動名詞を使うことにする。使用価値の協創から生まれたソリューションに加え、その過程で培ってきた関係性、協働者のもつ資源・能力、公共政策・制度などをテコの力として活用し、自力だけに頼ることなく地域を越えてより大きな社会的インパクトを与えるべく“レバレッジ”する5つの方法を、事例分析からの帰納的推論をもとに4節で示す。協創したソリューションを地域外にも普及させ現地パートナーの力も借りながら、その社会的インパクトの及ぶ範囲を広げるといった意味をこめたスケール・アウト(scale-out)に、自らの事業規模の拡大(scale-up)をあわせたスケールアップ(scaling)、スケラビリティ(拡張性)は、社会インパクトを重視する米国を中心に研究がすすんでいる。

3節の事例研究では、復旧支援ボランティアの**ふんばろう東日本プロジェクト**が「構造構成主義」に依拠する「方法の原理」をボランティア全員が共有し、各人がその方法に沿って自律分散した活動をしなが互いに協調し、アメーバのように自己増殖的にその活動範囲と社会的インパクトを広げていった。7節では、市場、再分配、互酬に対応する複数事業からなる事業ポートフォリオと、創業当初から社会的インパクトを意識したレバレッジを効かせて事業展開する**育て上げネット**を彼らとのアクション・リサーチで分析し、更なるイノベーションの可能性も仮説提起する。

又、自社だけでは地域の課題を解決できない、または時間がかかるといった場合に、行政そして他の団体と協働する地域協働も“レバレッジ”の一つの方法だが、英国の経験をベンチマークしながら、協働する組織の力量形成があつて協働・協創が機能することを5節で考察する。

加えて、これら2つの方法とは視点をかえて、本章では、個別ローカルでのイニシアティブからソーシャル・イノベーションが生成される過程(1節)を「虫の目」で捉える次元と、同様に自発的に組織化されたアソシエーションによるイノベーションが多層的に起き、それが地域全体をより善い社

会に転換していく素地がつくられていく過程(2節)を「鳥の目」で捉える次元とから成り、その両方の生成過程が相互に関連するものとして仮説提起する。

第2章8. 6. 2節でポランニーの「埋め込み」概念と交換・互酬・再分配・家政の経済統合形態を援用して、経済社会全体を構造的に捉え直した“多元的経済社会構造モデル仮説”と、そのモデルを第6章3. 1節で個別事業に適用した“事業構造チャート”は共通の2軸をつかって描かれている。地域の多くの事業体が非市場的な互酬、再分配を組み込みながらソーシャル・イノベーションに挑むことによって、社会課題が解決に向かうとともに、集合的効果として経済活動がより高い割合で社会の諸関係に埋め込まれ、市場経済至上主義から転換していく素地をつくることになる。そして、共通善としての地域のウェルビーイングの向上をめざして徳・卓越性を実践する人びとが増え、彼らも生成変化しながら、マルクスの言うところの上部構造としての意識、考え方、エートスがより総有的なものになっていき、それが下部構造であるところの経済活動を支えていくことになる²⁷³。これは、マルクスが下部経済が上部構造を規定するとしたのとは正反対である。

さらに、地域全体が総有的な経済社会になると、そこにおいて活動していたり、新しく起業したりする人そして事業体も、その環境のなかで他の組織と関わりあう訳で、自然と価値協創的、相互的、総有的な振る舞いをするようになるとも考えられる。例えば、互助的な「万雑文化」のある富山市で、共生型ケアの**このゆびと一まれ**(第5章5. 5節)が生まれ、介護保険制度が施行される前から、地元自治体が補助金とともに支援し、協働で全国への普及活動を行っている。

換言すれば、事業体そしてそこで働く人びと一人ひとりが、正しいことをしようとする意志とそれを上手く行う技能を併せもつ実践的知恵をともなって徳・卓越性を実践し、地域の抱える社会課題を利用者そして地域の人びとと共に解決し実体的な有用性である使用価値を協創することで、個別の事業体さらにそれが直接関わるローカルな地域が総有的な小さなコモンズへと再生する。さらにそのようなイニシアティブが地域に増えることにより、小さなコモンズが多層的に生まれ、重なり、結び合いながら、地域全体が大きなコモンズへと転換する素地をつくっていくことになると仮説提起する。この可能性を示す事例に、精神障害者と共生する**浦河べてるの会**(第5章5. 6節)、生活困窮者支援の**ふるさとの会**(第6章3. 10節)、**可児文化創造センター**(第7章1節)がある。

つまり、各人、各事業体が、意志と技能をもってソーシャル・イノベーションに挑むことで、社会に埋め込まれた経済が地域循環し、そのような個別ローカルのイニシアティブに関連して地域全体が構造転換して、共に生きる総有的な地域社会に再生していく道程を構想するものである。

そして、最後の6節で、最初に設定したソーシャル・イノベーションの目的に対する社会的成果を評価して、ソーシャル・イノベーションの生成過程の一循環を閉じることになる。

²⁷³ 出口弘・木嶋恭一・高木晴夫(2000)『複雑系としての経済学—自律的エージェント集団の科学としての経済学を目指して—』(日科技連)のまえがきによると、マイクロ・マクロの相互関係を明確にモデル化する作業は、現代の経済学、社会学が事実上放棄してしまった道でもあるとする。自らが関与して作り出した環境の中で組織を形成し、組織に参加し、あるいは組織同士が結びついてさらに高次の組織をつくるなどして活動する組織や個人などの主体のモデルのための適切な枠組みを、現在の社会科学は所有していない。その活動の過程で互いの役割や解釈を相互に参照しながら学習し構造変化する主体のモデルについても同様なことがいえるとした上で、エージェント相互の分散的なコミットメントによる秩序形成や学習の論理について分析し、ポリエージェントシステム(多主体複雑系)の可能性を明らかにしようとしている(p.32)。本章における問題意識には、この出口ら(2000)そして次項の Robert and Cohen(1999)らのエージェント・ベースの考え方に近いものがある。

7.1 起業で地域とつながり、結び合う

正しいことをする意志(moral will)をもって地域の課題解決に挑戦し、それを上手くおこなうために技能(moral skill)を高めようとする“徳・卓越性”の実践には試行錯誤が伴う。そしてその場を与えてくれるのが地域であり、そこで利用者、協働者、支援者などとの相互作用の中で、使用価値を協創する事業活動は、ある意味では、ソーシャル・イノベーションに挑む者にとっての「修行」と「貢献」の過程である。

その事業活動には、第6章3節で示したように、自主運営事業もあれば行政の再分配サービスの受託事業、介護保険や障害者自立支援法のようなバウチャー制度事業、ボランティアや地域の人たちとの互酬的な活動などもある。そして、実践を積みながら地域の課題解決という「貢献」を果たすことになる。たとえそれがマネタイズ(対価として換金化)しにくい場合があるとしても、それによって信頼を得て、それが重要な経営資源である社会関係資本となり、事業性を高め、さらなるソーシャル・イノベーションを生み出す好循環を生むことになる。

地域との関係性は、ソーシャル・エンタープライズの組織としての活動を通じて培われていくが、その実行主体で徳・卓越性を実践するメンバー、一人ひとりの日頃の仕事、生活で見せる態度、行動がそのベースにある。

「人ベース」と「仕事ベース」の組織アーキテクチャ

ところで、組織論の高木晴夫によると、欧米企業と日本企業の組織の基本構造(アーキテクチャー²⁷⁴)には根本的な違いがあるとし、それぞれを「仕事ベース」と「人ベース」として表わしている。企業目標をトップダウンで決め、それを達成するために仕事が定義され、その仕事で求められる機能・スキルに合致した人が採用されるといったような、まず仕事ありきの「仕事ベース」の組織がある。片や、人に焦点を当て、人と人がつながり、また成長するとともに仕事が広がり、仕事も作りだされていく、つまり人がいるからこそ仕事も生まれるといった「人ベース」の組織とに分け、その二つをハイブリッド化した組織能力の必要性を説いている²⁷⁵。

²⁷⁴ 藤本隆宏『日本のもの造りの哲学』(2004: 126-127)は、自動車産業をはじめとする「現場発のもの造り戦略論」の立場から、もの造りの基本は機能設計と構造設計からなるが、機能と構造のつなぎ方や、部品と部品のつなぎ方など、設計要素のつなぎ方に関する、基本的なものの考え方・思想をアーキテクチャと呼び、それと相性のよい組織能力が合わさって、もの造り現場の強さを規定するとした。そして基本アーキテクチャとして、「擦り合わせ型」(インテグラル型)と「組み合わせ型」(モジュール型)を挙げている。つまり、価値創造プロセスの中にあるさまざまな活動要素間の相互依存関係もしくは関係性のあり方をビジネス・アーキテクチャとしている。

²⁷⁵ 高木晴夫(2012)「組織能力の進化を目指して」『ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社 August 2012, p.1 同く高木晴夫(2007)『トヨタはどうやってレクサスをつくったのか—“日本発世界へ”を実現したトヨタの組織能力』(ダイヤモンド社)は、組織アーキテクチャーの違いを見分けるポイントとして、企業の中で「仕事」がいかに定義されるか、そして、仕事をする「人」がどのように組織内に取り込まれるか、の二点を挙げている。その上で、「仕事ベース」では仕事ありきでその機能部分を切り出し標準化し「モジュール化」され、パーツを作る人と作られるパーツのように主体と客体に分かれているのに対して、「人ベース」の組織アーキテクチャでは人が仕事をつくるのであって、組織内の人たちが互いにコミュニケーションを図り調整し、連携し、「すり合わせ」ながら仕事をすすめるとしている。

同じく、高木(2007: 244-249)は、エージェント・ベース・アプローチ²⁷⁶に依拠しながら、トヨタ自動車のレクサス誕生の事例研究から、彼らの創造と革新は、人々のつながりを行き来する活動から形成されるとし、次の5つの組織能力を挙げる。(1)人々のつながりによって仕事を成し遂げる能力、(2)創造と革新を人々のつながりを行き来させる活動の中から形成する能力、(3)リーダーの洞察と情熱で人々のつながりのエネルギーレベルを上げる能力、(4)誰と誰とがつながると仕事が成し遂げられるかを誰もが考える能力、そして、(5)誰がつながっても仕事が成し遂げられるような問題解決の共通基盤を持つ能力。

このフレームにソーシャル・エンタープライズを当てはめてみると、その多くの組織は、社会的課題を自分事化し、徳・卓越性に動かされ起業したメンバーたちにより、人と人とのつながりをベースに事業展開をする「人ベース」の組織として始まっていると言えるであろう。そして、その強みを活かしながら、かつ事業そして組織の持続性を担保し、社会的インパクトを拓げるためにも、事業の発展そして能力形成とともに「仕事ベース」の考え方も取り入れながら、自分たちに相応しい組織アーキテクチャを探ることの必要性を示唆しているとも言える。

第5章3節で、人をボランティアなどの向社会的行為に向かわせる動機について考察したように、災害ボランティアに代表される、ボランタリー(自発的)で非営利の社会活動、慈善活動の経験を踏まえた上でNPO法人化を経験した団体、組織においては、ミッションとして共有する社会的目的の達成は重要だが、同時に働く人の自発性が重んじられる。それと、「仕事ベース」に仕事を分業化し、それに人を効率よくアサインするアプローチとの相性は良くないであろう。

一方、例えば、介護保険制度の施行と合わせてNPO法人として介護サービスを起業した場合は、制度が規定する仕様に合わせて効率よくサービス提供することが求められる「仕事ベース」になる傾向がある。営利企業に比べて給与・労働条件、つまり、いわゆるアメとムチのアメの部分は不利な面もありながら、他社とのサービス競争にさらされて、社会的目的を御旗に、自己犠牲的な労働になるリスクも否定できない。又、労働の民主化をかかげる従来型の協同組合では、市場競争の中、社会的目的より「仕事ベース」で相互扶助に偏る傾向もみられる。

創業時、そして事業の成長に従い、“トライ・サークル・モデル”(第5章2節)のバランスのとり方、つまり、事業体の“パーソナリティ”に合った組織アーキテクチャーを選ぶのが自然であろう。例えば、個人的価値そして人と人とのつながり、協働さらには協創を大事にするのであれば、効率重視でインセンティブを活用する「仕事ベース」の組織運営との相性は良くない。

第6章5.1節でも考察したように、報酬インセンティブやルールで人びとの仕事、組織を管理統制するのではなく、正しいことをしようとする意志をもち、それをどのように上手く行うかという技能をもちあわせた実践的知恵、言いかえれば徳・卓越性の実践をソーシャル・イノベーションの駆動力

²⁷⁶ Axelrod, Robert and Michael D. Cohen (1999) *Harnessing Complexity*. Free Press (高木晴夫監訳、寺野隆雄訳『複雑系組織論:多様性・相互作用・淘汰のメカニズム』ダイヤモンド社 2003)の監訳者まえがきの中で、高木は、主体(エージェント、自ら判断し行動のしかたを適応的に変える存在)が多数集まりネットワーク状に相互関係を持ちつつ活動するシステムを複雑適応系と呼ぶ。著者は、複雑適応系の主な考え方はアダム・スミスの「見えざる手」やダーウィンの「突然変異・差分再生」などにより導入されたとしながら、相互作用と試行錯誤が行われ、互いの成功を学習することで、題名が示すごとく、複雑性を制御するのではなく「活かす(harness)」ことができるとする。

とするソーシャル・エンタープライズの組織運営には、「人ベース」の組織アーキテクチャーがより合っていると考えられる。

例えば、本質的にはソーシャル・エンタープライズであり第8章1節で事例研究する出光興産を創業した出光佐三は、人間尊重、互譲互助、解雇・定年なしの大家族主義、少数精鋭主義の理念を掲げ、「人ベース」の組織運営を貫き、売上高4兆円を超える巨大企業を創りあげ、その実践から多くの示唆を国、社会に与えた。そして、彼の思想と実践の根底には、彼の故郷、福岡県宗像市で、4. 5節で後述するように、江戸時代から地元農民たちが自主的に営んできた医療互助組合で、後の国民皆保険制度のモデルとなった「定札」を生んだ土地柄・文化があった。

一方で、行政の委託事業や介護保険制度事業のような再分配的な事業が中心のソーシャル・エンタープライズでは、収入の点ではより安定するかにみえるが、「仕事ベース」になりやすい。メンバーの働く喜び、そして使用価値の協創をつうじたソーシャル・イノベーションの観点からも、事業構造的には、互酬的形態を含む自主運営事業も運営し、再分配的な事業とのバランスをはかりながら、トライ・サークルと組織アーキテクチャーとを整合させることも一つの方法である。

“共につくる”ことで、結び合う

次に、この「人ベース」、「仕事ベース」の組織アーキテクチャーの違いにも注目しながら、ソーシャル・エンタープライズそしてそこで主体的に働く一人ひとりが、地域の人そして社会とつながり、結ばれていく過程で、どのように個別の社会課題を解決し、新しい価値を創造し、より善い地域社会への転換を促すソーシャル・イノベーションにつながっていけるのかを考察する。

まず、「人ベース」の組織の特徴を活かした、上手い働き方、協働(コラボレーション)のしかたが問われるだろう。「仕事ベース」であれば、仕事ありきで、各人に与えられた役割そして仕事のルールを守ることが求められる。それと比べて「人ベース」では、人と人とのつながりが起点となるのだが、ただ知り合い、互いに理解しあうといった目的だけでつながるのではなく、それが商品であれ、情報、アイデア、顧客満足、イベントであれ、何かを“共につくる”(co-create)という行為を伴うことで、そのつながり、そしてそこで起こるコミュニケーション—ことばでの会話、対話や関わりあい—に限らず、互いの考え、価値観などの交流、交換も含めた、相互作用である「交通」として捉える—は深まり、創造的、相互的になる。そして、この創造的なコラボレーション(協働)がイノベーションを生む素地をつくることになると考えられる。共通の興味・関心でつながった場合でも、本稿で提起する協創(コ・クリエーション)の要素が加わることにより、つながりがより革新的になる。

この“つくる”に関連して、第4章2. 3節の伝統的な農山村共同体での「仕事」と「稼ぎ」の考察の中で、「労働とは(関係や文化も含めて)何かをつくることであり、村での畑仕事は、作物を作りながら生活し、村人と関係性をつくっている」との内山(2006a)に言及した。

第2章2節そして第4章3節の事例の中で、ギリシア語の“コイノニア”は、コミュニティ、交わり、分かち合い、パートナーシップなどの意味合いが含まれるが、「共にそこに存在するだけを意味するのではなく、何かの行為・行動を共に行うといった能動的な関係」を意味することを示した。

又、地域埋め込み型の生活支援と、被支援者も含めて協働するコミュニティ・ビジネスとをカップリングさせながら実践する自立支援センターふるさとの会(第6章3. 10節)の事例は、社会的な関係性(つながり、コミュニケーション)も、何かを共に創るといふ経済活動がそれに埋め込まれたものでないと持続しないということを示している。

「人ベース」の組織の強みをもつソーシャル・エンタープライズで働く一人ひとりが、地域の人たちに働きかけ—それが、まちの祭り・イベント²⁷⁷、ボランティア、プロジェクト、アドボカシーであれ何であれ—、何かを“共につくろう”とすることで、地域の人たちとの間で、点と点が線でつながり、活動を通じた複数のつながりが面をつくり、さらに、そのような活動が増えるに従い、空間として広がりを見せるようになる。協働、それも地域にとっての使用価値を協創する機会が増すとともに、さまざまな結び合いが絡み合っただけで共通の場を生みだし、徐々にそこが彼らの居場所にもなっていく。

又、メンバーの多くは地元で暮らしているであろうから、生活、労働そして地域の交流が互いに分離されずにそこにあり—第4章2. 3節で言及した今和次郎が、農山村の伝統的共同体では生活、労働、接客が分離できないかたちを実現していたと指摘したほどではないにしても—、それを意識して実践を重ねるうちに、先祖代々同じ村に住みながら相互扶助的な暮らしをしていた伝統的な集落のレベルには至らなくとも、徐々に地域の共同性、連帯感が生まれる可能性はある。

例えば、第6章3. 4節で示した“Pay It Forward”(誰かから受けた恩を、直接その人に返すのではなく、別の人に恩送りして、恩が世の中をまわる互酬的な仕組み)を、ヨソものとしてソーシャル・エンタープライズで働くメンバーたちが実践するだけで、自分たちが直にしているコンテキストから始まり、それが周りに連鎖していくことも考えられる。そして、地域の一員として、互酬的に働きかけることで、バブル崩壊後の20年に及ぶ経済社会の閉塞感と相互不信から抜け出し、R・D・パトナム(2000)が示した社会的つながりとともに、一般的信頼性、一般的互酬性(いずれ他の誰かから恩返しがあるであろうと期待して恩を施すこと)が高まり、地域にソーシャル・キャピタルが形成され、ソーシャル・イノベーションが生起する素地をつくることにつながる。

国の制度の再分配と比べて、小規模で効果が小さいと思えるこのようなイニシアティブであるが、自らがその主体であり、それを行う予算のために多くの利権者間の調整をする必要もない。介護保険のように制度からもれる弱者、求人は急増するのに給与が低くて働く人が不足などの問題を抱えるようなリスクもない。ローカルで小規模のソーシャル・エンタープライズだからこそできる。

それに、伝統的な農山村は、その土地に縁のある住民たちによる地縁・血縁にしばられた共同体として捉えられがちではあるが、第4章2節でも示したように、先人たちは「自然と共生し、生と死が総合され、『共に生きる場』を創造してきた」という[内山 2010: 99, 167-169]。

²⁷⁷ 宮台真司は井庭崇との対談『社会システム理論 不透明な社会を捉える知の技法』(2011) pp.96-107.の中で、弱者当事者主義の以前の社会運動と比べて、包摂(インクルージョン)をキーワードとする「新しい社会運動」では、祭りをそのプラットフォームとして、関心領域の異なる人たちもオープン・トゥ・オールで巻き込んでいるとし、それをすすめる。同時に、包摂が差異(例えば、祭りに参加できない人を生む)を作り出さないように、又、その祭りの成功が「仲間でなかった他者」と繋がるために役立つのか、もしくは孤立するために役立つのかの二項図式を考えながら、包摂的で楽しくて実りある祭りを設計することの必要性を説く。第6章3. 6. 1節でとりあげたサウンド・デモや中沢新一が言及した明治時代の自由民権運動でのオッペケペー節などは、デモを祭り化した実例といえる。

だからこそ、水、燃料や茅などの生活資源の確保など、同じ集落に住む者たちが必要に迫られて、ある意味で合理的な選択として共同的な暮らしをしていたとも言える。そうなると、伝統的共同体においても地縁・血縁だけでなく、「必要縁²⁷⁸」としての要素もあったのではないであろうか。

例えば、第5章5.5節で事例研究し、富山市で3人のベテラン女性看護師によってはじめられたNPO法人このゆびと一まれば、いわゆる富山モデルとも言われ、地域密着型で、高齢者、障害者、母子家庭の児童など、行政の制度の垣根を越えて同一の場所で助け合いながらケアする「共生型ケア」の先駆的存在である。第4章2節で述べたように、今でも富山に残る互助的な「万雑文化」—それはまさしく、後述する地域の“心の習慣”であり、ソーシャル・キャピタルを形成している—の恩恵を受けながらも、それに頼ることなく、持続性ある「共生型ケア」のモデルを社会イノベーションとして地域の中で生み出していった“必要縁”の好例であろう。

そして、彼女たちによるイノベーション、さらに自治体の協力も得ての地域内外へのその普及が、地域の「万雑文化」をさらに深め、更なる地域イノベーションを生む素地をつくることにもなり、善循環が生まれている。そして地元行政と協働して、共生ケアセミナーを毎年開き「共生ケア」モデルを全国へスケール・アウトをしている。ソーシャル・エンタープライズなどの活動を通じてつながっていく人、組織、地域などとの関係性—近年は、必要縁で始まるケースが多いであろうが—が、地域をさらに共同的なものに育てていく可能性を、このゆびと一まれの事例は示している。

又、第4章2節で言及したように、ドキュメンタリー映画『うつし世の静寂に』で映し出された、都心から多摩川を渡った川崎市北部に、古くから共同的な暮らしを今も守るお百姓たちの暮らしがある。そこに登場する女性の一言、「人にお世話になるって大事なのね、迷惑をかけることで人との交わりもでき、行き来もするでしょう」には、“結び合い”のエッセンスが表れている。

ひとつのコンテキストから始まるソーシャル・イノベーション

一方で、富山の「万雑文化」のような互助的な地域文化がない場合でも、そのような地域を育てようとの意志をもって結び合い、社会課題の解となる使用価値を協創する中からソーシャル・イノベーションが起こり、地域を互助的、総有的に変えていくこともできる。その実証例として、地域包括的なケアによってホームレス、高齢独居の生活困窮者を支援するNPO法人の自立支援センターふるさとの会を第6章3.10節でとりあげた。同一地域内に職員・関係者も居住し、小規模でフォーカスした対象と機能をもつ施設を、多様に集中的に開設し、地域の社会資源も活用しながら協創し、互助的なセーフティネットを張り巡らし、持続的に社会的弱者を地域で支援し、共に働く仕組みをつくった。彼らの地域ケア・モデルが地域をより互助的な社会—本稿の表現では総有的な社会—へ転換していく素地をつくっている。

ところで、東北の仮設住宅そして都会での高齢者の孤独死、立川のマンションの一室でのシングルマザーと幼児の自殺、家族と暮らしながらも自室に引きこもる若者、いじめを苦にした小中学

²⁷⁸ 宮本太郎(2011)は『弱者99%社会 日本復興のための生活保障』(幻冬舎新書)p.106 の中で「必要縁」を示すとともに、それと類似して、自分が選択して入っていく縁という意味の、宮本千鶴子の「選択縁」も紹介した。

生の自殺をはじめ社会的孤立がすすむ中、彼らをいかに社会に包摂するかはソーシャル・エンタープライズが挑む大きな課題の一つである。そして、彼らが支援を実践するには、自らも地域の人たちと関わり、迷惑もかけ、助けられながら、徐々に地域との結び目を増やしていくしかない。

さらに、地域との関係性の中に身を置き社会課題の解決を志す一人ひとりにとって、ソーシャル・エンタープライズは第4章2節でも示した伝統的農山村で受け継がれてきたユイ、モヤイのように、地域共同体の助け合いの作業でもある「仕事」と、貨幣収入を得ることを目的にする「稼ぎ」とのバランスをとりながら「修行」し、地域への「貢献」を目指して徳・卓越性を実践する場でもある。

つまり、地域の人たちと単につながることが目的ではなく、彼らと一緒に、ミッションとして掲げた社会的価値を創造しようとしてつながり、コミュニケーション—発信する行為よりも相互の関係性、交通を意味する—が行われる訳で、それをきっかけに、新たなコンテキスト²⁷⁹(context)が地域社会の中に生まれるが、それは物理的な場所を意味しておらず、関わりあいながら、コミュニケーションの当事者たちが作っていく。それは、それぞれのそれまでの経験、慣れ親しんだ考え方、そして今の所属、立場—これらの違いがあるが故に相互理解と協働を難しする—の違いを超えて関わる人々が共に創り出す新たな文脈、状況、情報、意味、言語、考え方そして何よりも関係性である。

そして潜在的には、そこが一つの協創の場となり、そこでコンテンツとしての新しいアイデア、問題の解決策、さらに新たな協働の仕方など、ソーシャル・イノベーションが創発することにもなる。

例えば、第4章3節で事例研究した**ハビタット**は、その住宅を取得するパートナー・ファミリー、ボランティア、寄付者、ローカル・アフィリエイトが協力してセルフ・ビルドする一つのハウジング・プロジェクトがきっかけとなり、それまでに関わりのなかった人たちがつながり、結び合い、表面的には家というハードなコンテンツを作りながらも、ハウジング(居住、暮らし)というソフト、つまり使用価値をボランティアが当事者と共につくるモデルであって、新しいコンテキストを協創している。そして、リボルビング・ファンド(マイクロ・ファイナンスの返済金が次の近隣プロジェクトに融資される)を含めた仕組みが、その近隣で予定される次のハウジング・プロジェクトというコンテキストにつなげ、人と人のコミュニケーションを連鎖し、その地域を物理的につくと同時に、互助的、総有的なソフトのコミュニティを形成していく。さらに、このローカル・モデルが、全米そして世界80カ国にスケール・アウトする仕組みもビルトインされている訳で、“結び合い&レバレッジ”の実証例である。

又、コンテキストそれ自体は固定したものではなく、同じ人が複数のコンテキストに属することもあれば、出入り自由であるが、そこでの関わり合いが持続してくると、それを共有する人たちの間の結束力も増し、文脈固有の考え方、やり方が、彼らの物事を判断するときの準拠になる。それが長年、地域で共有されていくと、本稿でとりあげた富山の「万雑文化」や、白川郷の結いの心、そして4.5節で言及する福岡県宗像で「定礼」を生んだ互助の精神のように、それ自体が価値を持ち、ソーシャル・キャピタルを形成し、ソーシャル・イノベーションを生む土壌を培うことにもなる。

²⁷⁹ 言語学の分野では、一つ一つの語が独立して成立するのではなく、他の語との関係性の中で差異あるものとして成立し、又、意味というものは文の中で生まれるより大きな体系、前後の関係、つまり文脈(context)の中で位置づけられ、その語の意味も決定すると考えられている。コミュニケーションにおいて、同じ言葉でも、それぞれがその語を捉える背景や状況の認識、つまりコンテキストが異なると、意味が通じにくいとされる。

一方で、明治の近代化以来、個人の自由と豊かさを求めて都会に出ていった人びとの背景に、共同体の閉鎖性やつしがらみからの解放といった点をとらえる向きもあるように、特定の土地や社会的なコンテキストに埋め込まれた慣習、しきたり、考え方などを変えることが難しくなる。それは農山村に限らず、組織・集団においも”メンタル・モデル”(mental model 固定観念、暗黙の前提・準拠枠、偏見)となって、新しい事象、状況、異なる価値観などに出会った時に、その慣れたフレームからの見方に偏って拙速に判断したり否定してしまったりすることにもなりかねない。これはパットナム(2000)が指摘した、結束型(bonding)のソーシャル・キャピタルのリスクにも通じる。

だが、それが文化や、それを共有する人々だけがメンバーとなるコミュニティになる以前のコンテキストの段階であれば、そこに参加することで、新しい人々、異なった考え方、やり方などにも出会い、「内省」や「探求」といったプロセスを通じて、参加する一人ひとり、そしてその「場」自体も変容する可能性を残している²⁸⁰。異なる文化だと排除するリスクを減らし、多様なコンテキストを地域内外に包摂していくことは、ソーシャル・イノベーションにとり有用であるばかりか、イノベーションをその手段として目指す総有的な社会の実現にとっても重要である。

「人ベース」のローカルな協創の中に生まれる、総有的な小さなコモンズ

さらに、結び合いが増え、コミュニケーションの連鎖²⁸¹が起こり、コミュニケーションがつくり出すコンテキスト同士がつながり、より広い範囲でのコンテキストが共有される。もし複数の事業を展開していれば、それぞれが別々の、もしくは共通の人々も内包しながら、複数のコンテキストを生み出すことになる。同様に、地域の他の参加主体—それがソーシャル・エンタープライズであれ、任意団体、地元の町内会のものであれ—による活動からも、それぞれのコンテキストが生まれる。そのようにして地域には多様なコンテキストが多層的に併存している。もしそれぞれが社会課題にも対応する意志をもって価値を協創しようとコミュニティ化し、そして総有的な性格を帯びるようになれば、地域には小さな総有的なソサエティ(仲間、社中)、つまり小さなコモンズが多数、多様な形で多層的に生まれ、地域全体としても総有的な社会に変わっていく可能性を有することにもなる。

地域社会を、その全体の仕組み、制度をトップダウンで刷新することで構造転換しようとしても、利害衝突が起きたり、制度から排除されたりする者が生まれる可能性もある。第2章で追体験した

²⁸⁰ Block, Peter (2008) *Community: The Structure of Belonging*. Berrett-Hoehler pp.55-61 ブロックは、文化は過去の経験の歴史、物語から生まれ出て共有されてきた価値観であり、それをを変えることは容易ではないが、我々がそれをどのように見るかによってコンテキスト(文脈)は変わる。文化ではなくコンテキストを変えようとする市民の力は増す。コンテキストという言葉を使うことにより、自分たちに選ぶ力を与え、自らの考え方、そして世の中の見かたさえ、変えられる。他人のせいにしてたり委ねたりしないで、より善き自分たちのコミュニティのために自らが責任を持ち(accountability)、何ができるかを問うことにこそ、”authentic citizenship”(本物の市民性)がある、と説く。

²⁸¹ 井庭崇ら(2011)『社会システム理論—不透明な社会を捉える知の技法』慶応義塾大学出版会 pp.8-10,18によれば、社会学者の Niklas Luhmann の社会システム理論は、社会を主体としての人やその行為の集まりではなく、コミュニケーションの連鎖として捉えるとする。そしてルーマンは、そのコミュニケーションも伝達行為のことでなく、二者以上の間で起こる創発的な出来事であり、それを個々の主体や行為に還元することはできず、それが次のコミュニケーションの生成を促し連鎖していく限り社会システムは存続すると考えたとする。そして井庭は、このコミュニケーションの連鎖として社会を捉えるルーマンの考え方を、複数人によるコラボレーション(協働)によって、いかに個々人を超えた付加価値を生み出せるかという問題を考えるときに、有効であるとする(p.184)。

マルクスのプロレタリア革命や、第5章5. 5節で事例研究した介護保険制度などが証明している。又、かつての蒸気機関、近年のインターネットなどのような技術革新が経済社会を構造変化させるが、変化が一番困難なのが人、組織の意識、態度、いわゆるマインド・セット(経験、教育などから形成される思考のパターン、前提、先入観、思い込み)である。たとえ制度改革や技術革新であっても、それによって影響を受ける人、変化を怖がる人たちの抵抗に会うことになる。

それと比べるとソーシャル・エンタープライズのとる道は間接的で地道ではあるが、人々の働きかた、生き方、つまりプロセスや方法を、それも自己の変容も経験しながら、ローカルなコンテキストで協創的、総有的なものにつくり変えていくことであり、それが連鎖して、じわじわと地域全体の構造変化を促すボトム・アップのアプローチである。例えば、生活困窮者自立支援のふるさとへの活動は、後者のボトム・アップであり、彼らをモデルにして厚労省が準備をすすめるケア付き賃貸住宅の社会制度化は前者のアプローチである。

同じく後者の事例に、次節で示す東日本大震災からの復興支援のふんばろう東日本プロジェクトがある。一人のボランティアによる物資支援活動からはじまり、全国規模のネットワークにスケール・アウトし、法人格もとらず全国のボランティアが自律的に協働する仕組みの自称、「市民意志機能体」である。彼らは、「必要なものを必要なところに必要なだけ送る」をコンセプトに、物資の行き届いていない避難所、仮設住宅、自宅避難者のニーズを拾い上げ、言うならば「人ベース」で、全国の善意とのマッチングを行った。「構造構成主義」という「方法の原理」を共有した上で、それぞれの状況・ニーズに対応した最適方法の選択と実行が現場に委ねられており、その活動を主導するボランティアたちの徳・卓越性が発揮されるとともに、そこは彼らの「修行」と「貢献」の場であり、同時に被災者からの感謝のフィードバックを受け、彼らの働く喜びも充足されている。

それと比べて行政では、「仕事ベース」に被災地・被災民の全体を対象に、公平原則に立って、地域全体の状況を把握した上で、組織が各人に課せられた役割、権限とルールに沿った支援活動を行うが故に、かえって支援物資の偏在やボトルネックでの滞留が起きたりもした。

ふんばろうの彼らは「構造構成主義」という共通の原理のもとに、被災者支援という共通の大目的を達成するために、個別の場の状況からみて最善の方法を選び、自律的に行動するボランティアたちが、被災者、支援者、協力者をつなぎ、その場で解決方法を協創する。自律分散する活動がそれぞれのコンテキストをつくり、そのコンテキストがつながりながら、新たな解決方法や共通のプロジェクトを生む、アメーバ的な自己生成・増殖型の運動体である。

又、第6章2. 3節で言及した2003年開場の公立ホール²⁸²である可児文化創造センターala(アラ)は、アウトリーチでも実績のある文学座そして新日本フィルハーモニーと包括的、継続的な地域拠点契約を結び、彼らとのプログラムも含めて、学校、フリースクール、公民館、高齢者・障害

²⁸² 公立の劇場ホールは全国に2000か所以上あり、公会堂、集会所などをルーツとする「貸館」中心で経営も厳しい。2012年の「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律案」(劇場法案)は、専属の劇団や楽団が創造発信する欧米型に近づけた自主事業を通じた芸術水準の向上を求めているのだが、補助金の対象は建設費中心で、維持管理費も大きく、プログラムに使える事業費は限られている。英国の有限会社、米国のNPOは民営であるのと比べて、税金で運営される日本では、地元住民の理解・サポートがより重要であり、平田オリザ(2013)『新しい広場をつくる』などの提起もある中、アラは市民とともに経験価値を創造しながら町づくりする先駆的存在である。

者施設、病院、宅老所など、普段、劇場まで足を運ばない人も含めて市民のいる場所に出向いて実施するアウトリーチ・プログラムの「ala まち元気プロジェクト」を年間500回以上実施しており、劇場の外でも、市民とともに多種多様なコンテキストを地域のなかに創っている。

その際に、例えば、文学座の俳優のように芝居やワークショップをする人、高齢者・子ども・障害者等それを受ける・観る人、彼らの家族・友人・支援者など受ける人の変化を見る人、自らも含めて全体の変化を観る ala の職員、そしてマスメディアの5者が必要であると、アーク館長で芸術監督でもある衛紀生は言う²⁸³。

単発の公演に終わることなく、地域外の専門家であるオーケストラや劇団らと連携し、彼らと地域を継続的につなぐ。ミュージカル、ダンス、演劇での大型市民参加プロジェクトに毎回100人以上が舞台を共につくる。又、劇団員たちが1カ月半、可児市に滞在し(アーティスト・イン・レジデンス)演劇製作するのを市民ボランティアも昼食の差し入れや舞台道具の製作で応援してできた作品(2008年以来、6作品)を、地元さらに東京その他で全国公演し、アーク・コレクションとして可児の名がPRされ、それが市民の誇りにもなっている。さらに、アーク計画段階から参画してきた市民ボランティアが、NPO法人アーククルーズとして、劇場サイドで運営・PR支援を行っている。

アークは住民同士そして地域内外のプロの演奏家・俳優らともつながり、共に作品を創っていく一種の“プラットフォーム”を提供していると考えられる。劇場ホールという彼らの佇まいは、活動の中心である“ハブ”として位置するというより、第4章3節でとりあげた米国の**ハビタット**が自らを世界中でローカル・アフィリエイトそしてボランティアによる展開する無数のハウジング・プロジェクトを、共有するミッションと価値観でつなぐ“スポーク”であるとしていることに通じるものがある。

ところで、社会的に起業するということは、地域コミュニティ人のつながりが弱まっているとはいえず、そこには、メンタル・モデルをもった住民たちが長年住んでおり文化を共有している—に新規参入することであり、慣れ親しんだものとは異なるコンテキストに身を置き、徐々に新しいコンテキストを地域の人たちと育ていくことでもある。

ここまでは、「人ベース」の組織として、又、個人として、起業をとおして地域とつながり、新しいコンテキストが生まれ、協働することで結ばれていく過程を洞察してきたが、コンテキストをより積極的に、組織的に地域に創ることを通じて社会変革のカタリスト(触媒)たらんとするのがソーシャル・エンタープライズであり、他にも存在する社会志向型の活動主体である。

そして、事業が成長し、行政や企業をはじめ、「仕事ベース」の組織との協働をはじめると、帰属組織から課せられた役割をルールに従って果たそうとする人たちとの協働の中で、利害対立も起こり、又、行政委託などでは、行政の下請けになるリスクも生まれる。一方、官民協働の中からイノベーションを起こそうとすると、行政官たちにも、協働プロジェクトの一員として「人ベース」の働き方を求める場合もでてくるだろう。つまり、自らの組織にも「仕事ベース」の考え方をブレンドしていく時期の見極めも必要となる。

²⁸³ 衛紀生がシンポジウム・パネリストとして登壇、「地域の『新しい広場』となるためには何が必要か—公共ホールと社会デザイン」第8回社会デザイン学会年次大会 2013年12月7日 於立教大学

次に、ソーシャル・エンタープライズを、「人ベース」の良さを保ちながら、より組織化された社会的な単位としてのアソシエーション(association—共通の関心や目的などで自発的に集まり、共同の利益と自分の存在意義を感受できる「結社」)として捉え、その“結び合い”の過程を考察する。

7.2 アソシエーションが多層的に生まれ、地域全体を大きなコモنزに変えていく

ところで、多様で、多数存在するアソシエーションを、社会制度の一つとしてその構造を分析するのではなく、そのメンバーである市民らの行為とそこに現れる彼らの「心の習慣²⁸⁴」(仏 mores, エートス ethos、英訳 habit of the heart)に着目しながら捉え、アソシエーションこそが19世紀前半の米国の民主主義を草の根で支えていたと考えたのが、前出の Alexis de Tocqueville である。

トクヴィルは、1830年のフランスの7月革命の後、米国を旅しながら広く社会を観察し、アソシエーション(結社)、「心の習慣」といった鍵概念を提示し、フランスと比較しながらアメリカの民主主義を考察し、『アメリカのデモクラシー』(1835)を著した。フランスでは、市民革命により教会、ギルド、自治都市、村落共同体などの伝統的中間集団が崩壊し、人びとは私的所有権とともに共同体の束縛からの自由を獲得すれどもそれと同時にばらばらの市民となり、地位の平等化、国家的中央集権、そして多数者の専政により政治的無関心が進行していた。

それに比べて、米国では、土地所有や小作農などの封建的制度もなく、個人主義をベースにするがゆえに集合的な努力でより多くのことが達成できることも知っている彼らは、ニューイングランド地方の”township”に代表されるように、地域の問題は自分たちで解決しようとする自治の精神と、多数派が専制するリスクを少数派が自分たちの共同の利益を守るために自発的結社として連帯し、民主制国家の国民の最後の自由の砦になろうとすることで牽制するといった心の習慣がある。それが連邦政府への権限集中を嫌った地方分権制度と相まって、アメリカの民主主義を支えている。あらゆる所にあらゆる結社があり、アメリカは結社によって成り立っているような国で、共通の利益を追求する結社をつくり発展させる技術を習熟してきた、とトクヴィルは指摘した。

又、独立志向の強い市民たちは、同一の弱さを持ち、同一の危険にもさらされていると感じるがゆえに、啓発された自己利益によっても、同情によっても相互的に援助・奉仕しあう。大統領職も含めて全ての人にとって労働は利得を得るためのものだと肯定的に捉えた実利説をベースにしなが、富める者は社会に貢献することが求められる、といった心の習慣を持つ彼らのフィランソピー観をつくってきた。フランスの貴族たちが利得目的の労働を蔑視したり、実利ではなく美徳の名のもとでの献身的な行為がより尊ばれるのと対比させている[Tocqueville 1835-40=1987]。

一方、日本の伝統的な共同体は、一般には一つの地域社会に地域のメンバーが結ばれ、そこに縛られているようなイメージを持たれてきたが、第4章2節で示したように、実のところ、より多層的であって外にも開かれた社会をつくってきたという。一つの地域共同体のなかにも集落単位、いくつかの集落が結合した広い地域としての共同体があり、神事などを司る人たち、職業別の集

²⁸⁴ フランス語のモーレスであるが、その語源はアリストテレスの時代の“エートス”にあつて、倫理的徳目や規範ではなく、社会集団、民族に行き渡っている道徳的な慣習・雰囲気

まりなど、多様な小さな共同体が重なって並存していて、それを内山(2006b: 239-240)は「多層的共同体」と呼ぶ。そして、人は複数の共同体に属しながら、それぞれの共同体が助け合いながら暮らす自治の仕組みをつくっていたとする。

例えば、集落、村、地域のそれぞれのメンバーとして、属する集団ごとに違う精神の習慣(「心の習慣」と同義)の間でどのように居り合いをつけるのがいいかを考えるのが共同体に暮らす人間の精神の習慣であり、このように居り合いをつける問題がつねに起こるがゆえに、個人の中の多様性も確保され、しいては地域共同体で展開する多様な精神の習慣の存在も認めることができるようになる。そして戦前的社会の中で、小さな共同体が国家の元に統合され、同一の精神の習慣が共同体全体を覆ったとき、共同体はむしろ危機に立たされたのだ、と内山(2010: 86-88)は言う。

言い換えれば、かつての日本の共同体では一つの地域内外に、人々が関わり合う大小さまざまなコンテキストが併存し、それぞれの文脈での多様な物事の捉え方が担保されていた。トクヴィルが19世紀のアメリカに観た多様なアソシエーションが生まれた背景と日本のそれとは異なるが、そこに流れる住民の自立・自治そしてその為にも人と結び合うことを大切にする心の習慣、エートスには共通するものがあつたのではないだろうか。

結び合いが地域内に限定されたものではないことは、第4章第2.2節の白川郷の大屋根葺きが地域外のボランティアの協力で可能になったこと、東日本大震災からの復興が早かったところは以前から地域外とのつながりを大切にしてきた地域であったこと、さらに、アジアの森林保全にも地域住民に加え海外の支援者も含む「協治」(第6章5.4節)が有効であることが物語っている。

又、内山(2010: 87-89)は、小さな集団(内山はそれがマッキーヴァーのいうコミュニティであれアソシエーションであれ、それがどのような結びつきかはどうでもよいとする=引用者注)が多様に展開する社会こそが健全であるとするトクヴィルの共同体観と重なり合うものがあるとする。そして、それぞれの集団、グループが共同体的な性格を帯びようになるかどうかは、そのグループの「内発的發展」に頼るだけではうまくいかず、共同体社会の中に生まれたグループは共同体化していくと言う。何故ならば、共同体と折り合いをつけながら活動していこうとすると、そのグループも共同体的になるからである。もし共同体的な社会をつくらうとするのであれば、(共同体的であろうとする=引用者注)小さなグループが積み重なって、全体として共有された世界をみだしていくというプロセスが必要だと説く。

例えば、富山では長年、相互扶助の「万雑文化」が地域の人びとによって守られ営まれてきたが、それを培った土壌からこのゆびと一まれ(5章5.5節)の「共生型ケア」が生まれている。

かたや、それが高齢者介護、障害者の自立支援や、生活保護、自立に困難を抱える若年層の就労支援であれ、多様化し複雑化する社会の課題を、公平性を原則とし全国一律に展開してきた行政サービスだけで対応しようとしても、そのセーフティネットにかからない人たちがいる。市場原理に任せても、資本効率の点から、企業サービスの対象から外される人たちが生まれる。

行政、市場のサービスに加えて、地域密着型や共助的なものも含めて、個々が全ての人をカバーできなくとも、多様な民間のアソシエーションによる問題解決の試みが行われ、それぞれのコ

ンテキストが重なり、つながり、集合として地域のニーズを充足できるようになっていくことにより、総合的な地域社会の姿が見えてくるものと本稿では考えている。

この考え方を実証する事例として、第6章3.10章でとりあげたように、長屋の近所付き合いといったイメージで語られる下町情緒が残るといわれながらも人びとの孤立化がすすむ台東区、墨田区を中心に、多数のホームレス・生活困窮者を支援するNPO法人**ふるさとの会**がある。彼らは、地域内38か所で運営する多様な小規模拠点での支援活動に加えて、地域の社会資源を有機的につなぎ、地元で仕事をつくりながら、面としての地域互助ケアを実践している。

可児文化創造センター館長の衛(2013)によれば、彼らが地域の中の人びとの生活の場に近いところで始めた多様な活動プログラムに観客として、出演者として、また企画者として参加することで、10万人の小さな地方都市のいじけた市民が元気になり、まちに誇りを持てるようになったという。彼らは公的資金で運営される公立劇場を、「芸術の殿堂」ではなく「人間の家」に、又、「興行」ではなく、生きる意欲・喜び、健全な人間関係、地域に希望格差のない、生活に“変化”を起こすような“経験”価値を提供することで、「生きる意欲の溢れる誇れる町」づくりを目指し、真の意味での「公共(パブリック)劇場」にならんとしている。

可児市の外から招聘された衛紀生のリーダーシップのもと、文化芸術の持つ力で、地域内外の多様な人々がつながり、多様なコンテキストをつくり、それが“市民が元気なまち”を創っている。

第5章5.6節の社会福祉法人**べてるの家**では、当事者研究の進捗を仲間同士で共有するだけでなく、定期的に町の人たちに向けて、自分の言葉で自分の世界を語る機会を設けている。自らの障害と向き合いながら、仲間とともに地元で働き、地元住民との関わり合いがソーシャル・キャピタルを形成し、それが地元経済の循環にも寄与し、「べてるの家」が日高昆布、競争馬に並ぶ地元の顔となり、障害をもった人たちが地域活性化のチェンジ・エージェントとなっている。

又、東日本大震災をきっかけに、全国の地域に基盤をおいて事業活動する中小企業がネットワークを組み、脱原発を自らの地域活動で実現していく活動をはじめている。小田原の老舗の食品会社の経営者、鈴木悌介が、かつて彼が日本商工会議所青年部の会長をつとめていたときの全国の仲間たちと『**エネルギーから経済を考える経営者ネットワーク会議**』(略称、エネ経会議)を2012年3月に立ち上げた。地元、小田原で官民一体となって再生可能エネルギーでのまちづくりに取り組みながら、同時に、日本全国の地域での同様なイニシアティブを支援するプラットフォームである²⁸⁵。

これは地元での活動と、それまでに培ってきた全国にある人脈をレバレッジした広域の活動をパラレル(併行)にすすめるモデル(続く4節で詳述する)で、全国に顔の見える関係を構築することでソーシャル・イノベーションのうねりを起こし、再生エネルギーを育てるコミュニティを全国に拡げること、国を再生エネルギーにシフトしていこうとするイニシアティブである。

²⁸⁵ 「小田原発!『エネ経会議』経済もエネルギーも、中央集権型システムからの転換が求められています。- 鈴木悌介」『BLOGOS』2012年4月12日 <http://blogos.com/article/36398/>

人ベースそして実践知ベースで描く“結マップ”

さらに、ソーシャル・イノベーションの担い手の基本単位である人と人のつながりから生まれる新たなコンテキストどうしがつながることにより、関係性、価値の交換、さらに価値の協創も連鎖されていき、イノベーションが生起する土壌が耕されていく。「人ベース」の組織の場合は、つながりから仕事生まれ、各人の役割(出番)も含めて組織のカタチが現れてくる。特に、ソーシャル・エンタープライズに多い社会的対人サービスの分野ではそうであろう。

組織の外の人たちにも働きかけ、働きかけられ、協働がはじまる。それが新たな関係性を紡ぎ、地域にソーシャル・キャピタルも形成されていく。並行して地域外とも繋がり、より広域で新たなコンテキストが生まれ、協働の輪が広がるに伴って社会インパクトも増大していくことも含めて、コンテキストどうしがつながっていく様子を図式化した“結マップ”を、7.6節の事例研究で提起している。それは人と人のつながり、その関係性から生まれる仕事、組織の相互関係性を示している。

「人ベース」の組織が、その活動を拓げていくに伴い「仕事ベース」の考え方を採り入れていくことになると同時に、新たなイノベーションを生む一つのヒントが、“結マップ”の次なる位相にある。つまり、「人ベース」のつながりの強みを活かしながら、そのコンテキストから協創されるソリューション、実践知をベースにした新たなつながりがあり、展開がある。同件事例の7.7節では、人どうしのつながり、そしてそれを結びつけられる仕事・組織のフォーマルな枠を超えて、自分が実践者として取り組んでいるソリューション・実践知という切り口で、関心が共通する人と人がインフォーマルにつながり、それぞれの暗黙知を組織知化する実践コミュニティの導入とともに“結マップ”を仮説提起する。そこでは、人と人がつながり、コミュニケーションが生み出すコンテキストがそれに参加するメンバーのコミュニティに育ち、互いの実践知の交換にはじまり、新たな知恵の協創を行う、イノベーションのインキュベーターとなる。

次節では、東日本大震災の復興支援において全国規模でのボランティアを動員して、大きな社会インパクトを与えた事例をとりあげ、ボランティアたちが多様な被災現場の状況に応じて、つまり個々のコンテキストの中で最善の方法を、他のコンテキストともつながり協創し、それが全体として大きなインパクトを与えるにいたる経緯をレビューする。

その後の4節で、彼らのモデルから学びも含めて、限られた資源をレバレッジし、より大きな社会インパクトを与えるための5つのアプローチを、本稿でとりあげた諸事例をもとに考察する。

7.3 ふんばろう東日本支援プロジェクトの事例研究

2011年3月、東日本大震災発生の後、それまでボランティア経験のなかった大学研究者、西條剛央(当時38歳)が一人で物資支援活動を始めた。ソーシャル・メディアを通じて急速にその活動が全国に広まり、行政の支援が及ばなかった小さな避難所や、仮設住宅そして個人避難宅など3千か所以上に2012年1月時点で15万5千品目におよぶ物資支援を実現し、2013年11月の時点でも16の支援プロジェクトが進行中の、ふんばろう東日本支援プロジェクト²⁸⁶。

西條は、自分たちのボランティア活動を、「市民意志機能体」とよび、事業とはとらえておらず、NPOといった法人格も取得していない。かつ彼自身、ボランティアをライフワークにするつもりはないと明言する。仙台出身で、東日本大震災で親戚を亡くし、3月末に、父親と先祖の出身地でもある南三陸町に支援物資を届けに行った際に、鉄骨しか残っていない建物に「がんばろう南三陸町、力をあわせ一歩ずつ」のカラーの看板を掲げた「さかなのみうら」の経営者で地元でも顔利きの三浦保志と出会い、各地の避難所を案内してもらったことが事のはじまりであった。そして、支援の行き届かない小規模避難所、仮設住宅、自宅避難者に対して、被災者が震災前のように自立して生活を送れるための必要物資を届け、「全国の一人ひとりの小さな力を集めて大きな力にして、人が人を支援する仕組み」をつくらうと一人で決意した。人、カネ、何もない状態だったが、自分が何かに「呼ばれた人」のような必然性を感じたという。

すぐさま彼は南三陸町の惨状をツイッターそして自身のブログで発信をはじめ、ふんばろう東日本支援プロジェクトのウェブサイトも立ち上げたところ、10万単位のフォロワーのいる著名人、政治家などともつながり、一気に全国に広まっていった。被災地のリアルで等身大の情報を知りたい、そして今すぐにでも何か役に立ちたいと願う全国の匿名、アノニマスな人々のニーズと合致した。

ソーシャル・メディアの拡散効果は確かであったが、他の多くの活動団体も活用していたわけで、彼らがより大きなインパクトを及ぼすことができたのは、一体、どこが違うのかが重要である²⁸⁷。

まず、第5章2節で、フレームワークの最初の“志”の要素で提起した“トライ・サークル・モデル”に沿って彼らの志(mission)を観てみると、その〈社会的価値〉に関しては上述のように、「行政支援の届かない多くの被災者に、全国の一人ひとりから直接、支援を届け、震災前のように自立した生活を送るための条件を整えること」つまり「必要なものを必要なところに必要なだけ送る」であり、大震災という非常事の緊急支援として、これが「ふんばろう」のミッション、活動目的にもなった。

彼の〈個人的価値〉としては、被災地との強いつながり、そして「呼ばれた人」として交わした三浦保志との復興に向けての固い約束といった情動的、運命的なものに加えて、これはボランティア・ワークであり支援が不要になったら辞めるとの個人的な思いと、さらに彼が人間科学の学際的な方法論として研究してきた「構造構成主義」(思想)の実践機会として捉えたことが挙げられる。

²⁸⁶ この事例に関する記述は、西條剛央(2012)『人を助けるすんごい仕組み-ボランティア経験のない僕が、日本最大級の支援組織をどうつくったのか』ダイヤモンド社、「支援から始縁へ～震災2年目からだれでもできること」『セオリー』講談社 pp.8-19.を参考にしている。

²⁸⁷ 「構造構成主義」という思想・哲学を共通の行動原理に、既存のソーシャル・メディアを駆使した支援モデルで、国際的な Prix ArsElectronica で2014年のゴールド・ニカ最高賞を(過去には WWW, Wikipedia が)受賞した。

西條によれば、「構造構成主義」とはすべての「方法」に当てはまる「共通の原理」であるという。「ある特定の状況」のもとで、「ある目的を達成するための手段」のことを「方法」と呼ぶのだが、彼のフレームでは、「目的」は前述のごとく決まっている訳で、次に「まず方法ありき」ではなく、「状況」を受けて、「目的」からぶれずに、変化する「状況」に合わせて柔軟に「方法」を選び変えていく、という現場重視の汎用性ある「方法の原理」である。「ふんばろう」に参加したボランティアたちがこの方法の原理を共有して活動したことが、他の活動グループとの大きな違いであるという。

ボランティアの集合であるという点からも、人と人とのつながりから成る「人ベース」の活動体である。一方で、「方法の原理」という共通の仕事の進め方—それは活動のフレームワークとも呼べるものであろうし、作業マニュアルではない—を全員で共有することにより、現場ごとの状況に合わせた方法が選択されながらも、多数、多様な活動—それぞれが個別の状況、ニーズ、解決策、関係性などを含むコンテキストを生みながら—の間に、その実践知の交換そして協創が可能となり、かつ同時に個々のメンバーの役割と責任がトップダウンで規定される「仕事ベース」の組織がもつ運営効率も達成している。さらに「人ベース」のフラット構造と現場ごとの自律的、協創スタイルからもメンバーのモチベーションは高い。つまり、「人ベース」のメリットを最大限に活かしながら、一人ひとりが自律的に考え動く共通の原理と仕組みによって「仕事ベース」の効率も併せ持っている。

ソリューション(解決策)の名のもとに、成功事例をレファレンス(参照)—というよりエビデンス(証拠)でもあるかのよう—に、その方法を横展開することによりレバレッジ効果を狙ったり、それ故に、状況が異なっていたり、それが変化しようとも一つの方法に固執したり、さらにはそれを販売しようとするソリューション・ビジネスまで含めて、ソリューションありきのアプローチとは異なり、西條の目的達成のための現場志向は、本研究でとる実践的推論の考え方(第1章4節)に通じる。

そして、「トライ・サークル・モデル」のもう一つのサークルである〈事業的価値〉としては、状況変化の早い被災地に対して行政など大組織より柔軟に支援できる民間ボランティアで構成された「市民意志機能体」と自分たちを呼びながら、支援という“機能”を実行するための仕組みであって組織の維持が目的ではないこと、よって法人格も取得していないこと、誰もが参加でき上下の組織も権力も多数決もないこと、そして「構造構成主義」に則り、目的そして現場ごとの状況に合わせて最適方法を選択すること、現地で直接対応する前方支援を全国の一人ひとりが後方支援する仕組み²⁸⁸をつくり、それでも状況次第では「5%は仕方ない」と考え目的にあった支援を実行する「5%理論」などが挙げられる。

このように、突然の大災害に直面して、被災者支援という彼の”virtue(徳)”を後押ししたのが、自らの研究テーマである「方法の原理」であり、その原理をもとに卓越性を実践していったと言える。志の実践は、賛同者との愚直なまでの彼の「方法の原理」の共有であった。目的が共有されたら、そのための方法は、現場の状況に合わせ担当者が自由に選び試し変更する権利を認めあう「自由の相互承認」とお互いに感謝しあうことが、ボランティア組織を有効に機能させた、と言う。

²⁸⁸ 現地支部が岩手、宮城、福島の3か所、東京本部以外の後方支部が名古屋、京都、大阪などに5か所、実際の支援活動を行うプロジェクトが16、その活動を支援する機能別チームが20チーム、これらがフラットに併存そしてつながった構造になっている(西條 2012: 253)。

「ふんばろう」の活動は、西條の「方法の原理」そのものの展開であり、彼はそれを、「現地での体感を『方法化』していく」と表現している。かつてない規模と範囲の東日本大震災では、ボランティアの組織化、物資の送り方などそれまでの経験が通用しないことが多くあった。被災者との関わりあいのなかでの気づき、彼らのニーズからプロジェクトとして目的化し、状況の変化に応じて柔軟に「方法化」していったという。

被災者の個別ニーズを聞きとり支援アイデアをツイッターでつぶやけば、それに全国の人が反応し、皆で支援方法が練られていく。被災地と支援者の物資支援を結ぶプラットフォームはアマゾン・ドットコムからの提案を受け、システム開発に費用を一切掛けず翌日から、彼らの「ほしいものリスト」という機能を活用することになる。「ミシンでお仕事プロジェクト」では、被災者の中からミシンの使い方を教える講師となって支援者の役割を果たす者が現れたりもした。一つのプロジェクトから次のプロジェクトが自己増殖的、アメーバ的に生まれていった。これらの協創(コ・クリエーション)は、まるでネット上で不特定多数のボランティアが協創するウィキペディアのごとくである。

糸井重里との対談²⁸⁹の中で、

「僕は状況をトップダウンにコントロールしようとは思っていなかったのだから、『こういうやり方をすれば、こういうことができます』ということだけを示したんです(中略)あとは勝手に動いてください、と」

「全体の状況を把握しているという人というのがないままに、いろんなプロジェクトが動いているわけだ」との糸井の発言を受けて、

「そういう組織じゃないと、これだけの有事に適切に対応するのは難しいですね。自律的に考えながら、まとまった動きができる組織じゃないと(中略)わからなくなったら、2つの問いに立ち返るんです。『現地の状況はどうなっているのか』『被災者支援のために、いま、どういう方法を作ればよいのか』。『ふんばろう』では、そうした『自律的に働くための考え方』を共有するようにしています」と、西條は応える。

プロジェクトの数、参加ボランティアそして協働する連携先の数も増え、大きな集団となりながらも、西條は「クジラよりも小魚の群れになる」ことで、クジラに匹敵する機能を持ちながら、変化する被災地の状況により対応しやすいように魚の群れをイメージし、それぞれの魚が自律的な働き方をできるように、方法の原理を共有し、フラットな組織をつくっていった。

組織図も、形式上、整列したカタチで描かれているが、彼らの活動の原理、経過から想像するに、自己増殖的でネットワーク状のものではないかと推察する。これは、本フレームワークの“結び合い&レバレッジ”の要素で議論した、使用価値の協創をつうじた人と人、組織、社会との関係性の構築のフレームにも近いものがある。第7章7. 6節の事例研究の中で示す“結いマップ”のように、人と人、人と組織がつながり、仕事がつくれ、その中からソリューションが協創される。

又、「被災者を全国の支援者が、人が人を助ける」という意味ではつながりを作ってきたのだが、そこには緊急支援の必要物資にはじまり、被災者のための仕事づくりであっても、被災者のニー

²⁸⁹西條剛央(2012)『人を助けるすんごい仕組み-ボランティア経験のない僕が、日本最大級の支援組織をどうつくったのか』(ダイヤモンド社)、西條剛央と糸井重里の対談「ふんばろう東日本プロジェクト 西條剛央さんの、すんごいアイデア」『ほぼ日新聞』

ズに応えるための機能を提供するといった目的が明確にあり、単なる人と人のつながり、国民的流行語にもなった絆づくりそのものが目的ではない。機能を提供する過程そしてその結果として、人の関係性は生まれ、それが集合的にもソーシャル・キャピタルとして形成されていき、次のプロジェクトを支える好循環が生まれていった。家電プロジェクトをはじめ、全国の支援者は、実名で支援し、それを機に被災者との交信がはじまり相互の関係性が生まれる。一方向の施しではなく、支援者にとってもやりがい、充足感につながっていった。

「方法の原理」に沿って、自分たちがそれぞれの支援の現場の状況・ニーズをもとに、その最善の解決策を、仲間、被災者そしてソーシャル・メディアをつかって広く全国の支援者とも協創するプロセスは、徳・卓越性の実践における「修行」と「貢献」が同時並行するものであり、被災者からの直接のフィードバックを受け、働く喜びも満たされるモデルになっている。

例えば、「おたよりプロジェクト」では、家電等の物資といっしょに、520通の支援者からの手紙を被災者一人ひとりに届け、直接彼らの話を聴いた。「郵便局も流され、ハガキや切手を手に入れにくい」という現地の声から、全国の支援者から集めた切手1万9500枚、ハガキ9700枚を送り、支援から「始縁」への動きもすすめていった。

このように被災者そして支援者をつなぐ「ふんばろう」の活動の核、いいかえれば実践の根底に流れる基本的な価値観を、西條は以下のように説明する[西條 2012: 203-2011]。

プロジェクトだけつくっても、これには価値があると支援者に思ってもらい、支援金を振り込んでもらえなければ、プロジェクトを実効性のある形で回していくことはできないとしながら、ピーター・F・ドラッカーの「企業が自ら生み出していると考えるものが重要なのではない。(中略)顧客が買っていると考えるもの、価値と考えるものが、決定的に重要である[Drucker 1996]」を引用する。

これを西條は、「ドラッカーは、価値とはどこかに転がっている“モノ”ではなく、相手(顧客、ユーザー)が見出す“コト”である、ということを的確に言い当てている」とする。

そして、再度、ドラッカーの「真のマーケティングは顧客からスタートする。すなわち現実、欲求、価値からスタートする。『われわれは何を売りたいか』ではなく、『顧客は何を買いたいか』を問う。『われわれの製品やサービスにできることはこれである』ではなく、『顧客が価値ありとし、必要とし、求めている満足がこれである』[Drucker 2001]」を引用する。

その上で、「すべての価値は、欲望や関心、目的といったことに相関的に(応じて)立ち現れる」という彼の「構造構成主義」の中核概念である「関心相関性」を示しながら、顧客価値につながる「関心」と「きっかけ」(契機)をいかにつくるかの重要性を説く。そして、彼らのプロジェクトへの金銭的な支援者にとっての価値、つまり関心の基本構造を、(1)被災者のために、(2)すぐに、(3)効果的に使ってくれること、さらに(4)できれば簡単に支援したい、であるとした。

この関心の構造に対応して、彼らの「家電プロジェクト」は、「PayPal」のカード決済とアマゾン・ドットコムとのマッチングサイトを活用することで「(4)簡単に」に応え、配布活動と同期させることで「(1)被災者のために」と「(2)すぐに」に応え、さらに限りなく安く購入し、支援金を一切人件費に使わないことによって「(3)効果的に」という関心に応えた。その上に、前述の野村総研の仕組みを使った「絆ハガキ」を返信用ハガキとして添付し、返信されてきたお礼をホームページやツイッターで

公開することで、支援者にフィードバックする仕組みをつくったが、これが気持ちだけで動いている「ふんばろう」のボランティア・スタッフにとっても、大きなエネルギー源になっているという。

ここで、ソーシャル・イノベーション・フレームワークに沿って彼らの価値創造の理念と実践をレビューしてみる。ドラッカーを引用しての価値の定義は、本論で提起している使用価値、そして援用している渡植彦太郎の「半商品」の概念に通底する。被災者のニーズを理解した上でプロジェクトを起こし、もう片方の顧客サイドである支援者にとっての使用価値を、「絆ハガキ」なども活用することで提供し、さらに彼らのフォー・サイド・モデルが、この使用価値を共に創り、共有する仕組みの中に彼らのイノベーションが表れている。彼らは、自らをボランティアの集まりと称し、受益者が対価を払うような市場交換的な自主事業ではないが、明らかに必要な資源(人、モノ、カネ)を調達し、支援される被災者も含めて協働、協創する複数のステークホルダーとともに、誰かのものだけれど皆のものといった総有的価値をつくりだしており、そこに一つの総有的な社会、コモンズを創りだしたとも言える。

又、彼らの実践そのものを通じて、災害支援の新たなイノベティブなモデルを提示し

ながら、彼らの経験知から政府・行政に対して政策提言(アドボカシー)する意味も大きい。

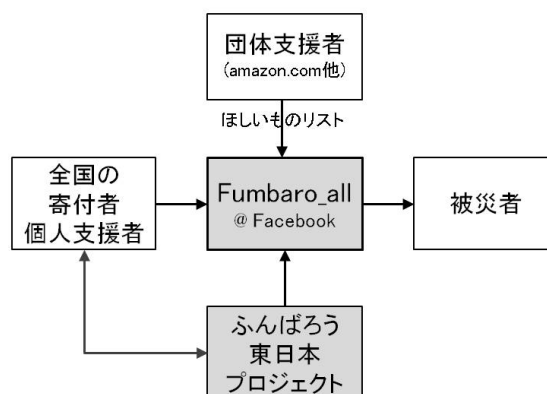
このように、「ふんばろう」の実践は、“事業構造チャート”(第6章3節)が示す行政による再分配機能の受託業務には該当しないが、それ以外の形態は含んでいる。ボランティア、寄付を活用しながらの自主事業、そしてアドボカシー活動と、複数の形態をハイブリッドさせながら事業展開しており、自らを事業ではなく運動であるとした米国のハビタットに通じる事業モデルである。又、ソーシャル・メディアを駆使して、全国の支援者と被災者を、それもフェイスブックなどの既存アプリを使ったプラットフォームでつなぐモデルは、ジャスト・ギビングの独自開発のサイトそして募金総額の5%を手数料としてチャージする部分を除けば、彼らに近いフォー・サイド・モデルである。

「ふんばろう」は、西條のいうようにボランティア・プロジェクトだが、被災者・被災地支援の必要がある限り活動を続ける「市民意志機能体」であるわけだが、震災後3年が過ぎても、各プロジェクトや支部は、復興支援からの「始縁」を続けている。2013年には、彼らが「ふんばろう」の「公認団体」となり、本部からの資金提供を受けながら、自立した活動ができるように2.0体制に移行した。

そして2014年9月末でふんばろう東日本支援プロジェクトを発展的に解消し、2014年10月からは、「ふんばろう」から生まれた各独立プロジェクト(団体)と、支援金を引き継ぎ各団体への分配を行う一般社団法人ふんばろう基金(代表は西條)からなる新たな体制に移行することになった。

西條は、世界的なデジタルメディアのゴールデン・ニカ賞の受賞を機に“*What Makes a Flexible and Adaptable Organization?: Project Fumbaro Eastern Japan with Structural Constructivism as an Alternative Frameworks*”を発表、“*Fumbaro Japan Model*”(FJM)と名づけ、普及に動き出した。

図7.3 ふんばろう東日本プロジェクト 4面事業モデル



出所 ふんばろう東日本プロジェクト 公式ウェブサイト、Facebook Fumbaro-all を参考にして、筆者作成

7. 4 より大きな社会的インパクトを目指しての“レバレッジ”

本節では、使い手・利用者その他のステークホルダーとも協創し、その有用性を実証してきた自分たちのソリューション—課題解決方法、製品・サービス、支援・体験プログラムなどと、それを作り・提供する仕組み・ノウハウも含めて—、そしてその過程で結んできたつながり、関係性、さらに協働者のスキル・資源などをテコ之力として“レバレッジ”し、地元地域で直に接する利用者だけではなく、より広く社会にそのベネフィットを届け、ソーシャル・イノベーションの及ぶ範囲を拡げ、より大きな社会的インパクトを与えていく方法とそれを使った生成過程を探る。

7. 4. 1 ソリューション、事業モデルのスケール・アウト

最初のレバレッジとしては、自力での事業規模の拡大(スケール・アップ)を目指すのではなく、自分たちの実践知をソリューションとしてパッケージ化し、それを地域内外に普及させる、つまりスケール・アウトすることでソーシャル・インパクトを高めることが挙げられる。言い換えれば、ソリューション、ノウハウを地域外に移植したり、現地ニーズに合うように適合させながら、地域外にスケール・アウトし、現地にパートナーを見つけ無償・有償でソリューションを提供しながら協働することである。相互に緩くつながりながら、時には強く結び合い、それによる規模のメリットも受けながら、ソリューションが普及し、地域を超えた更なるイノベーションが創発する可能性もある。

このソリューションのスケール・アウトの正攻法での成功事例として、第4章3節でとりあげた米国のハビタットの、スケーラビリティ(拡張性)を組み込んだ卓越した事業モデルが挙げられる。彼らの市場交換と互酬形態をハイブリッドしたパートナーシップ・ハウジング・モデルに、地域ごとに展開するローカル・アフィリエイト団体の選考・指導・評価のシステム、さらに海外の技術・ノウハウ支援の共通資源であるリソース・センターなどが組み合わされている。ハビタットの本部は、自転車のハブ&スポークという車輪の中心のハブではなく、彼らのビジョンと地域ごとにプロジェクトを統括するローカル・アフィリエイトをつなぐスポークであると例えながら、世界80カ国で2000以上の地域にモデルをスケール・アウトしている。

さらに、米国のコモン・グラウンド(第6章3. 9節)そして日本のNPOふるさとの会(同3. 10節)の両社は、行政によるホームレス・生活困窮者を対象にした支援施策の不備を補うべく、生活支援つき居住支援というソリューションを開発した。ともに創業20年を経て、前者は16か所まで拠点を拡げた段階で全米へのスケール・アウトを目的とする別法人をスピン・オフさせたのに対して、後者は厚労省が彼らの先行事例をもとに社会制度化に向けたモデル事業の準備をはじめた。

若者就労・自立支援の育て上げネット(7章7節)は、地元での支援・事業ノウハウを形式知化し、それを運営マニュアルとして全国の同業団体に提供したり、彼らの経験をもとに書籍化している。

高齢者介護事業者の元気広場(第5章5. 3節)は、要支援1・2を対象を絞ってリハビリを通所で提供することにフォーカスしたモデルで、最初から全国の地場の企業にノウハウを提供し、元気広場ブランドで、FCではなくSC(Social Contribution)として全国ネットワークをすすめている。

同じく5. 5節でとりあげた、富山市のこのゆびと一まれば、1993年に事業開始して4年、介護保険制度が始まる前の1997年には、彼女たちの共生型ケアが富山県により条例化された。富山県との協働で、「富山方式」とも呼ばれる彼女たちの実践、ソリューション、事業モデルの普及が始まった。2003年以降、全国から参加者が集まる「地域共生ホーム全国セミナー」が定期的開催されている。この「富山方式」とも比べられ、「広島方式」とも呼ばれる優輝福祉会の「トータルケア」「ソフトケア」の考え方は全国的にも知られながら、地元地域での様々なケア業態開発でのイノベーションにつながっている。

又、第5章5. 6節の浦河べてるの家がはじめた「当事者研究」には、全国から大きな関心が集まり、彼らの活動は全国数十カ所に広がり、海外との交流も始まっている。又、東京大学の共生のための国際哲学研究センターが「当事者研究の現象学」のシリーズ討論会を開催している。

英国のジャスト・ギビング(第6章3. 11節)は、NGO、チャリティのための小口寄付を仲介するネット上のプラットフォーム・モデルで、スケーラビリティを前提に独自のウェブサイトを開発した。

又、営利企業による社会的な取り組みが効率よく全国へスケール・アウトしはじめた事例にヤマト運輸の「まごころ宅急便」がある。盛岡の宅急便センターに勤める一人の女性社員、松本まゆみが、よく配達に訪れる高齢者のところで、いつもと何かが違うと感じながらも声をかけずに次に向かった。その夜に女性が孤独死をしたという体験を通じて感じた罪の意識から、自分に、会社の協力をえながら何かできることはないかと検討を重ね、高齢の買い物弱者に対して、地元スーパーと提携した買い物代行サービスを考案した。配達時のドライバーの気付き情報を「見守り情報」として、地元の社会福祉協議会にフィードバックする「まごころ宅急便」の事業プランを立て、社内に理解者・協力者を増やし、会社を説得して、全国展開を目指して、東日本大震災の被災地、岩手県大槌町を皮切りに導入が始まった。松本の「日本から孤独死をなくしたい」との志は、民間の社会起業家支援のイニシアティブである社会イノベーター公志園の2012年度の全国事業プラン発表大会で代表受賞の評価を受けた。ヤマトがもつ全国津々浦々までリーチする効率のよいロジスティックス・サービス・システムと、地元密着型の顧客中心主義の企業文化に加えて、社外にも拡がる支援・応援者の輪を最大限にレバレッジしながら、一人の民間企業従業員の徳・卓越性の追求から始まった、スケーラブルな社会イノベーションの事例と言える。

又、類似の独居高齢者宅の見守りサービスを日本郵便が6県103局で始め、2015年度から全国へ広げると発表した。基本コンセプトでは、月額1050円で月1回、郵便局員が高齢者の自宅を訪ねたり、郵便局が開く食事会に招いたりして、高齢者の様子を確認し、その結果を報告書にまとめて家族などに送るサービスで、買い物支援は追加の有料サービスとしている。ヤマトが、地元の社協とスーパーと協働しながら、高齢者に買い物代行実費以外の負担を求めない事業モデルと比べて、受益者負担の新規事業としての位置づけであるようである。同時に、品川区と協働で、年間600円のはがき代の自己負担で、独居高齢者の住居を配達員が毎月訪問し、年賀状、イベント情報などを記載したハガキを手渡して、何か異変をみつけたら区がはじめた高齢者向けの総合支援拠点に連絡する「支え愛・ほっとレター」の試験サービスを始める。品川区は、これまでの民生委員による見守りに加えて、郵便配達其自然な形で高齢者との接触を増せると期待する。

一方、ヤマト運輸そして日本郵便のように全国ネットワークとそれに合ったサービスを誰もが開発できるとは限らない。「北のべてる²⁹⁰、南のなんぐん」とも評され、地域住民が主体となって高齢者や障害者と共に働き暮らせる町づくりに取り組む、NPO法人ハートinハートなんぐん市場の理事で、御荘病院院長の長野敏宏によると、岩手のリサイクル事業をはじめ他の成功例をそのまま取り入れて失敗を経験したという。今度は、独自に始めて注目されるようになった事業のことを聞かれることが増えたが、彼は事業モデルだけの発信はしない、何故なら状況が異なる場所にモデルだけ移植してもだめで、その事業の背景、そこに流れる考え方を伝えるようにしているという²⁹¹。

7. 4. 2 CSR協働による広域活動と地元の平行展開

米国のハビタット、バングラデシュのグラミン銀行のように、創業から20年くらいが過ぎた段階で、彼らの完成された、実証済みのモデルが加速度的に広域に普及していったのと比べて、もっと早い段階で、本拠地での活動の更なる深耕と、地域外の広域での活動とを併行して、相補的にすすめるといった意味を込めての“平行展開”を視野に入れたスケール・アウトも考えられる。

力量不足の段階での広域事業には協働者が必要となるが、例えばそれには企業のCSR(社会的責任)活動があり、この実践例を若年者の就労・自立支援を行う育て上げネットの事例研究(第7章7節)で示す。地域外での展開を、経営資源と全国ネットワークをそなえた企業と組み、彼らのCSR活動のパートナーとして協働する方法である。自らのソリューションを彼らのネットワークに乗せて展開したり、又、企業の事業活動、専門性とソーシャル・エンタープライズのソリューションを掛け合わせて共有ソリューションを新たに協創しながら、企業の資金・ネットワークの支援を受けて全国展開できる。又、ブランド力のある企業との全国レベルの協働プロジェクトの実績が、地元での知名度、信用力を向上させ、関係性の構築そして事業展開を促す効果も期待できる。

企業にとっても、CSRを単独に広域で実施するのは難しく、その社会課題分野での実績ある団体と組むことが効率的である。パートナーとなるNPOは、全国の同業NPOとの間にもつネットワークが提供する規模の経済をレバレッジし、諸NPO団体のまとめ役、そして企業とのコーディネーター(調整役)として企業CSRを支援しながら、自社ソリューションを広域に普及できる。

又、企業との協働には、資金供与をはじめ実際のプログラムへの支援に加えて、企業のプロジェクト・マネジメント、マーケティング、バリュー・チェーン構築、コスト管理、その他、経営ノウハウをハンズオンで学べるメリットがある。この点に関連して、東北復興で子どもの学習支援をCSR協働するNPO法人カタリバ代表の今村久美は、シンポジウム『企業ボランティアの今、そして未来』の中で、「NPOの活動を企業に支えてもらうのはもちろんありがたいが、人材育成のプロとして、企業にはNPOの成長を促すような支援をしてもらえるとうれしい」と語っている²⁹²。プロボノ(第5章3.

²⁹⁰ 第5章5. 6節でとりあげた、北海道浦河町の社会福祉法人浦河べてるの家

²⁹¹ 2012年5月17日、ワーカーズユープ連合会本部で行われた協同総研「農山村再生と協同労働」研究会での長野氏の講演とその後の個別インタビュー

²⁹² 2012年10月30日に開催された「シンポジウム 企業ボランティアの今、そして未来」出所:朝日新聞 2012年11月21日 朝刊 p.23

6節)が次第に知られるようになってきたこともあるが、社員によるボランティアとしてCSR活動への参加は彼らの社会貢献欲求(第5章3節)を充たし、かつ業務へのプラス効果も期待できる。

CSR協働の事例として、前出の**育て上げネット**が持っている支援ノウハウと、IT企業の専門性とリソースとを合わせて、ITを使った就労支援の共同プログラムをCSR事業として開発し、彼らの全国の同業者とのネットワークを活用して、全国で展開する事例を、7. 4節で示す。

又、CSR協働とは異なるが、1節でとりあげた、岐阜の**可児文化創造センターala**は、東京の文学座と包括的な地域拠点契約を結び、地元での公演に加えて、地元住民へのアウトリーチ活動、さらに俳優・スタッフが可児市に一月半滞在して新作の芝居を制作し、それを地元ボランティアが舞台道具などをつくり支援しながら出来上がった作品を、地元だけではなく、アーラ・コレクションとして東京その他の全国公演をすることで普及させる。その結果、アーラ、さらには可児の名が全国に知られるようになり、それが地元住民の誇りにつながっている。地域外の文学座との協働により、地域内外で新しいつながりをつくり、それが地元の元気な町づくりにも貢献している。

7. 4. 3 実践コミュニティと広域ネットワーク

地元での実践と同時併行的に、地域外で同様の社会的な事業を展開しているNPO、ソーシャル・エンタープライズなどと、例えば第6章4節で論じた実践コミュニティのような地域内外の実践者をつなげる場をつくり、相互に経験・実践知を共有し、相互学習しながら自らのソリューションの改善に活かすとともに、そのつながりを通じて、地元を超えてのスケール・アウトも可能となる。

米国の**ハビタット**(第4章3節)では、一つのハウジング・プロジェクトの参加者が、別の地域のプロジェクトに参加することで、彼らの経験・ノウハウ・スキルは、新たな地域のボランティアと交換され、共有されることになる。ローカル・アフィリエイト団体間の交流にも増して、ボランティア各人の交流を通じて日常的に実践知が交換され、互いに知り合い同胞感情を高める自然の仕組みがビルトインされている。これは、実践コミュニティが全国に、そして実践知を集積した海外数か所に位置するリソース・センターと合わせて、世界中に広がった好例である。

第5章5. 5節で研究した富山市の**このゆびと一まれ**が地元自治体とともに、2003年から毎年実施している「地域共生ホーム全国セミナー」は、全国の介護サービス事業者が集まり、情報交換、ネットワーキングする実践コミュニティであり、又、共生型ケアの普及の場でもある。

同章5. 7節でとりあげた、障害者と共に働く、共に生きるを実践するNPO法人**わっぱの会**は、全国の同業仲間と共同連²⁹³をつうじて連帯し、互いに学び支え合い、共同連をはじめ6団体が合同で共生・協同の社会的企業、「社会的事業所促進法」の法制化を政府に働きかけている。

育て上げネット(7節)を創業した工藤は、彼の父親が全国の不登校、ひきこもりの若者を受け入れ支援する草分け的存在で、そこを通じて得た知見、人脈も活かしながら、自らが立川で若者就労支援の事業所を開く前から、全国で若者支援に取り組む若手の起業家・NPOと連携し、公

²⁹³ 共同連 <<http://kyodoren.org/index.php>>

開シンポジウムを開くなど、実践コミュニティ的な活動から事業を始めていた。そして、そのネットワークが、前述したように、企業とのCSR協働の際にレバレッジされている。自らが若者就労・自立支援を実践しながら、全国と同業団体ネットワークのコーディネーターとして、企業とのCSR協業を全国にスケール・アウトしながら、提携団体との共同事業の経験知の共有そして、彼らのキャパシティ・ビルディングを含めた中間支援機能を果たしている。

前出の市民劇場ホールである**可児文化創造センターala**の館長で劇場総監督の衛紀生たちは、1993年から世界劇場会議 国際フォーラムを毎年開催している。NPO法人の世界劇場会議名古屋が事務局をつとめ、舞台芸術をとりまく人々を結びつけるヒューマン・ネットワークの支援活動である。行政でも企業でもない、市民のまなざしで舞台芸術の創造と社会基盤造りをしている。岐阜県可児市のローカルな価値創造と同時に、全国各地の舞台劇術創造や劇場運営に関心のある人々をネットワークする実践コミュニティであり、劇場にまつわるムーブメントをいち早くとりあげ交流の場を拓いている。

又、社会的活動、ソーシャル・エンタープライズを支援する助成財団でも、従来の助成金供与に加えて、自らの専門性、能力、人脈を駆使して、より大きな社会的インパクトを目指してセクターを超えた連携もする、さらに踏み込んだ支援活動を行う“レバレッジド”(leveraged)や“カタリイティック”(catalytic 触媒的)と呼ばれるフィランソロピーの動きが米国であることを第1章2節で示した。

日本においても、**日本財団**²⁹⁴が、助成活動に加えて、NPOの情報発信と資源獲得のために提供するプラットフォームであるCANPANを通じて、2013年には33回のセミナーを開催したり、NPO、企業CSRをつなぐ動きをしている。彼らは、「社会のために何かをしたい」という人たちの思いや意欲をカタチにできるような仕組みづくりに力を注いでいるという。

ところで、NPOをはじめ社会的活動がより定着している米国では、教会の伝道活動そして草の根の政治活動、労働運動など多様なアソシエーションが全国的に広まり連邦化していく伝統、心の習慣があったにもかかわらず²⁹⁵、近年、特に地元中心で資金力にも限りがあり中小規模のNPO団体にとって、地域を超えた同胞とのつながりが弱まり、社会的インパクトをレバレッジするためにも、NPO間の横のつながりの重要性が指摘されている[Crutchfield and Grant 2007]。

このように組織の枠をこえて活動、関心を同じくする人たちがインフォーマルにつながり、互いの実践智を交換し共有する実践コミュニティを育て、そして又、そのようなコミュニティが多様に生まれ、相互に交流し、ソーシャル・キャピタルも形成され、新たなソーシャル・イノベーションを創発する素地をつくっていくことになるのである。

さらに、地域外とのつながりは地元での事業展開にとって有益である。日常とは異なる情報、経験、知見を得ることができ、外から自らの地元での活動を振り返る視点を持つことにもなる。地域

²⁹⁴ 日本財団<<http://www.nippon-foundation.or.jp/>> CANPAN <<http://fields.canpan.info/>>

²⁹⁵ R. パットナムによると、19世紀の後半の産業革命、巨大企業、都市化、物質的な豊かさと人種差別、経済格差などの“Guilded Age”(金びか時代)への反動から20世紀初頭には、それが全米の問題として取り上げられ、小都市運動の全国的連帯、市民結社、労働運動、巨大会員組織化、ボーイスカウトなど地域改革が連邦レベルに発展した“Progressive Age”(市民的革新の時代)があったが、その後、長年衰退してきたことを危惧し、人とのつながり、互恵性、相互信頼から成るソーシャル・キャピタルの重要性を *Bowling Alone* (2000)で喚起した。

内で結ばれる多様な関係性にもその強弱があるだろうが、地域外の遠方とのゆるいつながり (weak ties) も、身近でやりとりの頻繁な強いつながり (strong ties) と同様に、“The Strength of Weak Ties” (弱い紐帯の強み) としてその効用が広く認められている。ポランニーの埋め込み概念を市場経済にも適用した社会学者のM・グラノヴェッター (1973) は、転職者の情報源として、近くにいる友人より、比較的コンタクトの少ない遠い知人の方が重要な情報を提供しているという調査結果から仮説を導き、その後の多くの研究が生まれるきっかけをつくった²⁹⁶。

東日本大震災からの復興においても、地元コミュニティの強さと同時に、地域を超えたつながり—西口俊宏の定義に従えば、前者を「近所づきあい」、後者を「遠距離交際」と呼べる²⁹⁷—、行政間の姉妹都市のようなフォーマルなものでもなくとも、普段からの民間同士のつながりの有無、言い換えれば前述した“パラレル展開”が地域を超えたソーシャル・キャピタルを蓄積させていたことになり、それが復興のきっかけとなり、又その進捗を促す要因となったことが数多く指摘されている。

例えば、東京都目黒区と宮城県気仙沼市とは、毎秋に実施する「目黒のさんま祭り」の縁から、友好都市協定を締結し、目黒区は職員を気仙沼市へ派遣している。又、同じく気仙沼市の牡蠣漁師の畠山重篤たちは、「森は海を慕い、海は森を想う、森と海をつなかりを伝えよう」と、山に木を植える運動、「森は海の恋人」に長年取り組んできたが、それに参加していた全国のボランティア、協力者たちの支援もあって、彼らはいち早く復興に踏み出した。

7. 4. 4 ボランティア・寄付者・支援者のエンパワーメント

第4章2節で取り上げた岐阜県白川郷の大屋根の葺き替えは、地元集落での古いつながりが弱まってきて、伝統的に結仕事で行われてきた屋根の葺き替えに必要な人数のテツダイが集まらず、全国から数百人のボランティアが集まり総勢500人余りで完成させた事例である。地域と縁のないボランティアたち (weak ties) が地元で何世代も受け継ぐ関係性 (strong ties) を支え、その大屋根葺き替えから新たなコンテキストが生まれ、初めて全国から参加したボランティアの人たちと白川郷の住民との間に新たなつながりができたことを示すものであった。ボランティアの中には、白川郷のコミュニティの一員となった親近感を覚えるものがいたにちがいない。

第4章3節のハビタットにおいては、ボランティア、寄付者、支援者が、彼らのハウジング・プロジェクト・モデルの不可欠の構成要素として組み込まれており、加えて、彼らは自らの体験を自発的に周りに発信するエバンジェリスト (伝道者) となり、ハビタットにより専門の広報部署が設けられる以前から、彼らが説得力あり効果的なボランティア動員、募金、政策提言のエンジンとなっている。例えば、全米の大学にはハビタットのボランティア・グループがあり、連携しながら自主的にボランティア・プログラムを実施している。

又、前節のふんばろう東日本プロジェクトは、災害復興支援のボランティア・ネットワークであり法人格をもたずに、全国のボランティアと寄付金を原資に、スケーラブルな活動を行ってきた。

²⁹⁶ Granovetter, M. (1973) “The Strength of Weak Ties,” *American Journal of Sociology*, Volume 76 No.6.

²⁹⁷ 西口敏宏 (2007) 『遠距離交際と近所づきあい—成功する組織ネットワーク戦略』 NTT出版

米国の海軍大学院の Peter J. Denning(2006)が、テロ、大地震、大災害のような際に出動する軍隊、政府、NPOなどに注目しながら、何をすべきかが未知で、対応するネットワーク構造も未知であるような時に必要となる人々のネットワークである“Hastily Formed Networks”(急ごしらえネットワーク組織)の要素を挙げたが、ふんばろうはそれをほぼ満たしている。その要素とは(1)素早く集合する、(2)より大きな緊急の使命を果たすために一緒に働かなくてはならない、(3)異なるコミュニティを代表している、(4)共有の会話スペース(通信システムと対話の方法)の中で仕事をする、(5)共に計画し、決意し、実行する²⁹⁸。

又、ネット寄付のプラットフォームである**ジャストギビング**(第6章3. 11節)のモデルでは、ボランティアであるファンド・レイザーによるイニシアティブから全ての工程が始まる。

第6章5. 5節でも述べたが、ボランティアをコストのかからない労働とみなすことなく、彼らにミッションに共感・賛同してもらい、彼らの能力そして自発性を最大限に活かす、エンパワーメントが必要である。**ハピタット**のように、満足感ある共有体験を通じて、彼らの中には活動の意義を自主的に友人・知人そして広く世の中に知らせていくエバンジェリストの役割を演じる者もいる。

常勤・非常勤にかかわらず、ソーシャル・エンタープライズの内部スタッフと比べて、ボランティアをはじめ外部協力者は、事業活動に客観的な視点を提供してくれる。結束型のソーシャル・キャピタルが強くその良い面もあるが同時に、内向きになって仲間内で共有する世界・考え方にとられるリスクをもつ組織運営に、少し距離をおいて外から冷静な見方ができるのも彼らである。折に触れ、世の中・社会の状況に照らし合わせながら、自分たちが掲げたミッション(社会的使命)、顧客価値提案(ヴァリュー・プロポジション)からずれていないかをチェックし牽制してくれる。

本稿でとりあげた事例で重要な役割を演じるボランティアの参加動機は利他的、自己犠牲的なものだけではない。第5章3節でも考察したように、自己承認欲求、自己有効感なども含めた彼らの状況・ニーズを理解した上で参加プログラムをつくり、インパクトのある体験を提供することでエンパワーし、彼らに活動・事業の広告塔にもなってもらおう。社会的目的を掲げるだけでは、彼らの持続的なエンゲージメントそしてコミットメントを期待することは難しい。同様に、寄付者にも、ボランティア参加も含めて何らかのつながりを体験する機会を提供し、継続的な関係性を育てていくことで社会関係資本が形成され、それが社会変革の大きなレバレッジとなる。

7. 4. 5 アドボカシーと社会制度化

さらに、地元での実践をもとに、いわゆるアドボカシーと呼ばれる働きかけによって、政府の政策・制度設計に提案したり影響を及ぼしたり、又、自分たちのソリューションを制度に反映させることで、より大きく社会変革に寄与することもできる。それが全国を対象にした国レベルなのか、地方自治体レベルなのかによってアプローチの違いはある。**ケア・センターやわらぎ**(第6章3. 8節)が、全国に先駆けてはじめた24時間、365日の在宅サービスでの実践知が、後の介護保険制度の

²⁹⁸ Peter J. Denning(2006) “Hastily Formed Networks,” *Communications on the ACM*, April 2006, Vol.49, No.4 邦訳は、SoL ジャパン『急ごしらえのネットワーク組織』〈<http://www.soljapan.org/?p=67>〉

設計に活かされることになった。このゆびと一まれ(第5章5. 5節)の共生型ケアは、介護保険制度が発足する前に、富山市が独自の判断で条例化し、その全国への普及活動で協働している。

又、当初より社会変革のレバレッジとしてのアドボカシーに着目してNPOという法人格を選び、20代前半で創業されたのが**育て上げネット**であった。まだ、政府にこれといった政策・制度がなかった頃に、若者のひきこもり・ニートを対象に就労・自立支援を彼らの事業領域として起業した。その後、彼らの想定通りに、若者のことは若者から聞こうという時代の空気もあり、政府の審議会などからも声が掛かり、国レベルでの政策決定に影響を及ぼすようになった。自主運営事業と併行して、立川、川崎、川口、大阪、府中の5か所で厚労省の委託事業を行い、そこでの実績そして行政との関係性をレバレッジし、彼らの自主事業への関心も相乗的に喚起しながら、若手の行政官の勉強会などにも招かれる関係を築いてきた。そしてそれが、厚労省の「若者雇用戦略」(2012)にも反映されている。育て上げネットは、彼らの利用者データをもとに「若者無業者白書—その実体と社会経済分析 2012-2013」(2013)などを刊行している。

アドボカシー活動からのアウトプットの最たるものが社会制度化であるとすれば、それは、すなわち法制化することである。そのためには、NPO、ソーシャル・エンタープライズが取り組む課題解決策の効果を実証するとともに、政策担当者と関わり、彼らとの“結び合い”をつくっていかなくてはならない。歴史的に官尊民卑の文化が残っている面もあるといいながら、上述の若者支援のように、扱う社会問題が新しいものであるほど、又、ホームレス・生活困窮者支援のようにその解決方法を見つけあぐねている場合も、行政官の側から関心を持たれる可能性は高くなる。

米国の**コモン・グラウンド**(第6章3. 9節)の創業者、ロザンヌ・ハガティは市場原理を活用しながらホームレスの自立を支援する中で、市場の失敗、政府の失敗を批判するだけではなく、イデオロギー、観念論で語るのでもなく、行政の中にも、一人でも卓越した人を見つけ、それを突破口にするといったプラグマティックなアプローチを提唱している[青山 2013: 97]。

行政官と関わり、仮にその最終到達点を法制化に置くとしたら、それが協働の目的とされ、法律の作り方、それにまつわる多様な利害関係者との利害調整²⁹⁹がその主たる戦略・戦術となる。そして、相手となる中央官庁の行政官にとっては、法律をつくり、反対者を説得し法案を通すことで評価され、官僚のローテーションにより法案が成立した時はすでに他の部署に異動しているので制度の実施・成果へのアカウンタビリティは問われない。

ボランティア、自己犠牲も覚悟で、活動資金がなかろうとも自らの生活の不安があろうとも、社会課題の解決に邁進する者もいる社会起業家と、長年の法体系と監督業界・団体との関係性—それを政官財の協調システムと呼べるかもしれない—と予算ありきで、個人の雇用・収入そして退官後の再就職も保障されている行政官とでは、同じ問題解決で協働したとしても、物事の捉え方、進め方にギャップが生じて当然であろう。前述したように、同じテーマで話しても、それをどのよう

²⁹⁹ 利害調整はコーディネートと同義的に使われることが多いようであるが、多様な既得権益者との利害調整は立法とともに、本来は立法府の政治家の役割とされるのだが、明治国家の誕生にまでさかのぼり、欧米の近代国家に早く追い付くためにも、藩閥政治から変わったばかりの政党政治の弱さを西洋の法化体系を学んだ学士官僚で補おうとした伊藤博文たちの企て以来、大きく変わっていない。官僚においても文書作成能力と政党の有力者との関係に長けた者が出世するといった政官癒着の構造が長く続いてきた。

に捉えるかのコンテキストが異なるために、話がかみ合わない。「仕事ベース」ですすめれば、役所への陳情スタイルや下請け化するリスクもある。社会的目的を共有する、人と人とのつながりが仕事をつくる「人ベース」の関係の構築は一つのアプローチである。お互いの違いを認識、理解しあいながら、対話そして協働の関係を築けるかが、最初のハードルになるであろう。

従来は法学部出身者を中心に中央官庁を目指す者が多かったが、近年は公共政策を専門とする高等教育機関もあり、政策決定・法制化プロセスを学んだ卒業生がNPO・市民セクターにもいる。米国では、大学生インターンとして議員の政策秘書の補佐になって連邦政府での政策決定過程を実習・体験した後に政治・行政に限らず多様なキャリアに進むことも、後で民と官の間での移動も可能であり、政策分析・提言を主業務とするシンクタンクも多数存在するのと比べ、日本では政治家に法案作成能力が欠けていて、法制化プロセスが官僚組織に集中しすぎている。

いずれにせよ、特定の社会課題と日々、対峙している社会的起業家と、法律作成を独占し利害調整を矜持としながらも、法律ができれば別の担当に異動する行政官とが協働し、良き生・良き社会(well-being)を共通そして共有の目標とするには、お互いの学習が必要になる。

その協働そして相互学習の第1のカタチとして、ソーシャル・エンタープライズ側が政府の審議会の委員として招聘されるというケースがある。又、近年、官庁から参与のような役職で、ある契約期間働くことを要請されるNPOの代表もいる。NPO法人**自立支援サポートセンター・もやい**の理事長の湯浅誠もその一人で、内閣府参与として2年間、中央官庁に身を置き、それまでの社会運動、NPO活動の実践からの考え方、解決策を持ちこみ、制度に反映させようとした。生活支援戦略の中で、就労・参加支援、家計再建支援、居住支援を包括的に困難を抱える人に提供するパーソナル・サポート・サービスの導入に尽力した。その湯浅が退任後に応じたインタビュー記事(第6章3. 6. 2節)にもあるように、法制化のためには、その法律で何らかの不利益を感じて反対する利害関係者を説得し、いかに利害調整をできるかが鍵であり、政府へ要求しているだけでは勿論、法律を書けただけでも社会変革は起きないとしている。

ケアセンターやわらぎの石川理事長は、自らの任意団体としての在宅介護サービスでの実績・経験知が、全国を対象とした、国のそれまでの福祉の措置制度から応益負担ベースの介護保険制度への大きな転換に直接的に影響を与えた経験を踏まえながら、社会改革には、その活動にもカネが回ること、情報メディアをもつこと、そして政治力・利害調整力が必要であると指摘する。

このようにそれぞれに置かれた環境、物事をとらえる視座そして職業・所属組織により形づくられる心の習慣の違いはあるであろうが、その違いを互いに受け止め、その上で協働することがソーシャル・イノベーションにもたらすメリットは大きい。官僚の立場からは、数年ごとに担当部署が変わるし、担当分野での現場での経験が個人的にも限られている。その社会問題に特化して活動している市民団体は、行政が動きだす前から問題解決に取り組み実践を積み重ねている。彼らの経験・ノウハウを汎用性ある社会システムとして活かすには、それを制度化する必要があり、それには制度をつくるプロとしての行政官との協働が必要となる。

協働の仕方も、その当事者一人ひとりの考え方、スタイルにも依るであろうが、ここでは3つのアプローチを提起してみたい。まず、NPOなどの特に若い実践家が、その保守的な運営が指摘される審議会などで存分に発言・貢献ができないこともあることを考えると、その審議会もしくはその作業部会などにおいて、そして検討課題によっては、行政とも信頼関係のある中間支援組織の代表などが、その部会のファシリテーターのような機能を果たし、ソーシャル・エンタープライズ側の委員がより貢献できるように場づくりを支援するようなことはできないだろうか。

第2の方法として、審議会などでも、官僚の姿勢として、会とは名ばかりに委員それぞれから一対一で必要な情報を集めるのではなく、そこを集合知の場としてとらえ、誰が何を言ったかではなく、その場から現れ出るアイデア、方向性の創発に焦点を合わせることはできないだろうか。これは第6章1節でみたフューチャー・センターなどのように、近年、欧州を中心に取り組まれているマルチ・ステークホルダーによる対話と協創の場の考え方を審議会に応用しようとしたものである。

そして第3の方法として、地方分権さらには地方主権までが叫ばれる昨今、地域での民間のイニシアティブを地方自治体が自律的に評価し、それを支援し、実証された実践モデルを、自治体レベルで条例化し地域で制度として採り入れるとともに、そのモデルを地域外へも普及、スケール・アウトさせる。つまり、現在も特区といった中央政府が権限をもちながらの制度もあるが、生活者に密着した地域のソリューションに地域で法制的な正当性を与えて、その普及を促すアプローチもあるだろう。この事例として富山のNPO法人デイサービスこのゆびと一まれがある。

又、生活クラブ生協神奈川では、生協が福祉事業をすることも、小規模福祉事業自体が当時の制度上、認められないと役所から言われながらも、女性会員たちが組合員向けなら良いだろうと自力で事業をはじめ、独自に1987年、麻生リハビリクラブをスタートし、2年後には川崎市が、単独事業として補助金とともに支援を始めた。1989年には、日本最初の福祉専門生協である福祉クラブ生協を、1993年には生協母体の社会福祉法人を設立、特別養護老人ホームを開設し、ワーカーズ・コレクティブとともに運営している。80年代、政府が生協に福祉事業運営を認可していない頃から活動をはじめ、生協法を変えさせ、それまでの措置・収容介護を中心とした日本の福祉にオルタナティブなカタチを提示した。

一方、全国ベースの法制化には、地域ごとの状況の違い、多様な利害関係者との調整、国家の枠組みの中での新規分野への予算獲得、など全国に汎用的な制度を導入するが故の困難さがあり、妥協の産物となったり骨抜きにされたりするリスクもある。その中で、歴史的にみても、民のイニシアティブが先例となり国による新しい制度導入を促した事例に、1938年の国民健康保険組合の発足がある³⁰⁰。

当時の内務省は、恐慌、冷害による凶作などで悲惨な状況に合った農村・漁村の住民だれもが少ない負担で医者にかかれるようにと「国民皆保険」の構想を1934年に非公式に発表した

³⁰⁰ 国の思惑は国家総動員法と同年に国民皆保険を打ち出したということにも表れており、医療に保険制度を導入することで医師・薬剤師・売薬業者などの反発を受けたものの、戦時の「健兵健民」政策を背景に、全国に組合が大量に設立されたが、戦後には不振・休止組合が多くを占めるに至り、1961年に制度を抜本改正して皆保険が実現した。宗像の事例は、『朝日新聞』「互助の芽育て続けて皆保険」2012年9月15日を引用。

医師、薬剤師、売薬業者など、いわゆる利害関係者から彼らが不利になるとの猛反対を受けた。その前の1927年に工場、炭鉱などの労働者を対象にした保険制度は始まっていたが、職場という共通基盤のない市町村単位の保険制度が機能するのかと疑問視する声も大きかった。そのような状況下で、**福岡県宗像**で江戸時代から住民の間で運営されてきた医療互助組合的な「定札（じょうれい）または常札」が注目されることになり、それを機に、山形県戸沢村をはじめ全国12のモデル組合が設立された。

江戸時代には凶作が続くと医者にかかっても払えなかったり、医者もそのような農民から貰うのをためらっていた。そこで、彼らは話し合いをして、医者にかかってもかからなくても、世帯人数と納税額に応じて、盆暮れに地区ごとに医者に米や金を渡し、だれでも自己負担なしで医者にかかれるような互助システムをつくった。「定札」は、医者にかかってもかからなくても、応能負担で医者に決まった額の謝礼をすることを意味し、「常札」とは、世話になっている医者に礼を欠かしてはいけないという意味だという³⁰¹。1899年には、無医村だった神輿（じんごう）村の手光地区と津丸地区の人々が、お金を出し合って両地区の中間地点に「神輿共立病院」も建てていた。

国が、たとえその社会的価値がみとめられるような場合でも、新しい制度を導入しようとする、既得権益をもつ集団からの反発を必ず受けるし、新しい方法の実行可能性を疑問視する者が現れるのはいつの時代も変わらない。ぶつかる利害を調整し、反対者を説得しようとする、困難が伴う。長きにわたり、宗像の農民たちが生みだし続けてきた実践の「定札」が、社会制度化を推し進める力となった。

経済の高度成長が止まり、少子高齢化が進行する中で、制度の見直しを先延ばしし、今となつては制度疲労が大きな問題となっている健康保険制度であるが、民間の言うならば“必要縁”からはじまった長年の地域互助、総有的な実践がきっかけとなって、その後、世界からも評価される皆保険制度の導入につながったことは示唆に富む。

第6章3. 10節でとりあげた生活困窮者支援の**ふるさとのかい**による実践モデルの社会制度化との関連で、かつての地域互助的な「善隣事業体」のモデル事業のことに言及したが、この「定札」と共に、中央政府の動きに先行して、それぞれの地域で日々の営みを行う、名もない住民たちが主体的に、共に生きる総有的な世界をつくらうとしていたことを忘れてはならない。

7.5 地域協働

公的サービスを供給する行政の視点からも、ソーシャル・エンタープライズへの期待はある。財政的逼迫も加わり、多様化し複雑化する地域市民のニーズに自治体が単独で対応していくのは困難であり、衰退化傾向にある地域の活力や地域コミュニティにその肩代わりを求めることもできない。官民による地域協働もいまだ試行錯誤の段階にあって、それを対象にした研究も存在する中で、本節では、地域協働をソーシャル・イノベーションの観点から考察する

³⁰¹ 宮下和宏 (2006) 『国民健康保険の創設と筑前(宗像・鞍手)の定札: 日本における医療扶助活動の源流を探る』自治体研究社

前の民主党政権下で、「新しい公共」の掛け声のもとに、公共サービスの協働者として、さらには地域活性化、雇用創出などの新たな担い手として、その経済効果も含めてNPOや社会的企業をはじめとする市民セクターが一気に注目されるようになった。政府の「新しい公共」円卓会議などのメンバーとして市民セクターの実践家なども選ばれた。さらに、1999年の「緊急地域雇用特別交付金事業」がきっかけで、行政からNPOへの委託事業が増え、特に民主党政権下の現場では「緊急雇用バブル」と呼ばれ、バブル予算に躍り、それが組織の弱体化を招くリスクもあり、雇用・経済も含めてその効果に対する評価は分かれた。

そして、2010年6月、民主党政権は「新しい公共」と日本の将来ビジョンを次のように示した。

『新しい公共』が作り出す社会は『支え合いと活気がある社会』である。すべての人に居場所と出番があり、みんなが人に役立つ歓びを大切にする社会であるとともに、その中から、さまざまな新しいサービス市場が興り、活発な経済活動が展開され、その果実が社会に適正に戻ってくる事で、人々の生活が潤うという、よい循環の中で発展する社会である。(中略)

『支え合いと活気のある社会』が出現すれば、ソーシャル・キャピタルの高い、つまり、相互信頼が高く社会コストが低い、住民の幸せ度が高いコミュニティが形成されるであろう。さらに、つながりの中で新しい発想による社会のイノベーションが起これば、『新しい成長』が可能となるであろう。(中略) 『新しい公共』とは、『支え合いと活気のある社会』を作るための当事者たちの『協働の場』である。そこでは、[国民、市民団体や地域組織]、[企業やその他の事業体]、[政府]等が、一定のルールとそれぞれの役割をもって当事者として参加し、協働する。その成果は、多様な方法によって社会的に、また市場を通じて経済的に評価されることになる。」

「すべての人に居場所と出番があって、支え合いと活気がある社会」の実現を目標に「地域協働」をその手段と見せながら、実際のところは、経済・財政対策の手段として掲げただけなのではないであろうか。民主党政権の力不足もさることながら、それと同じく力量不足である市民セクターに対して、コミュニティ・ビジネス、ソーシャル・ビジネスなどとの掛け声のもとに雇用創出を期待した地域経済対策、さらに民間に業務委託することで行政の負担を軽減しようとする財政対策としての「新しい公共」であり「地域協働」であったのではないだろうか。

さらに、その実態としては、手段であるはずの「地域協働」が目的化し、「官」特有の実行手段(インセンティブ)である補助金と委託業務(数年の期限付きであるが)を受け手、本来はボランティア(自発的)な行動がその特質とされるべき市民セクターの参加主体の中には、行政下請けのサービス・プロバイダー化したところもあった。その結果、事業収入が一時的に増えただけで、雇用・事業の継続性とそれにも関連する人材育成などにも影響を与えている。特に、自民党への政権交代後は、「新しい公共」は聞かれなくなり、新自由主義的な施策へ舵取りがなされている。

今となっては、目標、目的、手段が不明確のまま、見切り発車した可能性を否認しない。いずれにせよ、NPOそして広く市民セクターのエンパワーメントへの影響も含めて、「新しい公共」の総括は必要である。

7.5.1 イギリスの経験と比較して

ところで、民主党が「新しい公共」の参考にしたのではないかとも思われるイギリス政府の市民セクターとの付き合い方、地域協働の推移を見てみることにする。元々、チャリティ(慈善)、教会などの社会奉仕、協同組合など、国家とは独立した民間のボランティア・アクションの歴史があった。その上で、第二次世界大戦後、労働党政権が、国民の保険料を財源として、ウィリアム・ベヴァリッジが提唱した“ナショナル・ミニマム”(最低限の生活水準)を保証する「揺りかごから墓場まで」の福祉国家へ舵を取り、同時に、主な産業の国有化を進め、労働組合も力を増していった。その結果、大きな政府の出現と民間の活力低下により国際競争力も落ち、いわゆる「イギリス病」に陥った。

80年代、保守党サッチャー政権が「小さな政府」を掲げ、国有企業の民営化、そして“New Public Management(NPM)”(民間企業の経営理念・手法を行政の効率化に活用)のもと、公共ケア・サービスに契約文化、効率性などが導入され、民間への業務委託が進んだ³⁰²。その結果、行政から独立し道徳的目的のために活動する「真正」のボランティア団体と、受託資金の流入で巨大化する団体に二分化されていった³⁰³。又、新自由主義的な政策の下、積極的な福祉政策と弱者救済を行う福祉国家モデルは解体され、イギリス病は克服されたが、失業率、経済格差が広がっていった。

1997年に始まった労働党ブレア政権は、それまで18年に及ぶ保守党による市場自由主義でもなく、それまでの労働党の市場化反対の社会民主主義でもなく、市場の効率性を保ちながら国家の再分配による公正の確保を目指す“第三の道”を掲げた。そして、社会的弱者に施すのではなく彼らの社会参加をエンパワーする“ポジティブ・ウェルフェア”(positive welfare)と共に、その公共サービスの提供においては、両者で覚書として交わされた“コンパクト”(compact)を基に、ボランティア・コミュニティ・セクターが補完的な役割を果たすものとされ、2006年には内閣府に“サード・セクター局”(後の2010年の保守連立への政権交代で“シビル・ソサエティ(civil society)局”に改名)も新設され、“Public-Private Partnership(PPP)”(官民協働)が推進されることになる。サッチャーの時代のNMPに表れる(委託)契約文化からパートナーシップ文化へ転換していった。

さらに、中央政府主導の地域主権の方針のもと、“Local Strategic Partnership(LSP)”(地域戦略パートナーシップ)が各自治体に設置された。さらに社会的排除局を中心に、特に雇用、犯罪、教育とスキル、健康、住宅と環境など複合的要因で荒廃した88か所の地域の再生のために、“Neighborhood Renewal Fund(NRF)”(近隣地域再生基金)も投入された。地域ごとに自治体と“Local Compact”(地域協働協定)を結んだサード・セクターであるボランティア・コミュニティ組織も、地域の基礎自治体が中核となるマルチ・ステークホルダー協働のプラットフォームであるLSPのメ

³⁰² 国民保険サービス(NHS)とコミュニティケア法(1990)をはじめとする福祉改革のもと、福祉サービス提供を企業、ボランティア組織にも開放した。ボランティア・セクターは新たな事業機会を得ることになったが企業との市場競争にもさらされるとともに、従来の行政監視活動に対する行政補助金から、業務委託契約に移っていった。

³⁰³ 中島智人(2012)「政策転換と市民社会の対応:新コンパクトとビッグ・ソサエティから」日本NPO学会第14回年次大会 2012年3月18日

ンバーと位置づけエンパワーされ、中間支援組織³⁰⁴の支援も受けながら、警察、保健医療、教育などの公的な機関との地域協働が促進されていった。LSPは社会的排除への対応には排除を受けている当事者の参加が必要と考え、又、時間・資金的にも限りがあるボランティア組織、特に草の根グループや地域住民の参加を促すために政府の資金的援助も行なわれ、“Community Empowerment Network(NEW)”が組織化された。場所によっては、地域より細かい“Local Area Partnership(LAP)”を設置し、独自の予算、スタッフを配置し、その運営を区議会議員や地域住民に委ねるまでして、市民が政策決定に関わるための手段が提供されたという。

一方で、政府の市民セクターへの期待が公共サービスの供給に偏重したために、パートナーシップを構築できて、かつその支援対象となる団体は、政府が決めた基準を満たしたサービスを提供できるところだけになったとの批判もあるという。又、LSPをめぐる国家と地方自治体との主導権争いの中で、市民社会が都合よく利用された、あるいは政府の理念に対して、自治体はより現実的な対応をした事例もあるとしながら、国家主導によるボランティア・セクターあるいは市民社会政策の限界を指摘する向きもある³⁰⁵。

2010年にはキャメロン保守連立政権に移り、“コンパクト”から共有原則が削除され内容的にも簡略化され、「大きな政府(Big Government)ではなく、大きな社会(Big Society)」の標語のもと、国家による介入を最小限にして、市民社会がその役割を果たすようにと舵取りがされた。2011年11月、公共サービス解放白書(Open Public Services White Paper)において、ボランティア・コミュニティ・オーガニゼーションだけではなく、協働組合、共済組合、ソーシャル・エンタープライズ、そして民間企業など多様な供給業者を含めた“地域コミュニティ”に、公共サービス提供を開放するとともに、競争によるサービス品質の向上や“ヴァリュー・フォー・マネー”—コスト以上のアウトカム(成果)つまり価値—を求め、成果に応じた出来高払いも導入されることになる。

一方、我が国でも近年、地域ごとに市民セクターと自治体のコンパクトの締結や地域協働の動きがあるが、イギリスとも比べながら、市民セクターの動向を見てみる。

先ず、企業と家族に依存した社会福祉が長年行われてきた後に、その構造が破たんした日本と比べて、英国の福祉国家の歴史は長く、又、その行き詰まりから抜け出そうと新たな福祉社会を模索し始めてからも久しい。さらに、もともとチャリティ、ボランティア・コミュニティ・セクターとしての長い歴史があった上に、NPMをつうじて行政、ボランティア・セクターの両者が、業務委託とそれに伴う効率性、アカウントビリティを学ぶとともに、その功罪も経験してきた。そして、個々のサード・セクター組織のキャパシティ・ビルディングも進んだ後に、ブレア政権下での官民協働(PPP)、さらに地域戦略パートナーシップ(LSP)のメンバーとして自治体をはじめ地域のマルチ・ステーク

³⁰⁴ イギリスの National Association for Voluntary and Community Action(NAVCA)は、中間支援組織の活動指針として、地域ボランティア団体のサービス開発(development)支援、彼らが効率的・高品質のサービス提供できるように支援(support)、団体相互の連携(liaison)、他セクター・行政・地域に対してのボランティア・セクターの代表(representation)、自らの地域戦略協働への参画と地域団体の参加支援(strategic partnership)を挙げている。さらに、中間支援組織は、自治体からの補助金を小規模のボランティア・セクター組織に再分配する機能ももつが、政府への資金依存の高い中間支援組織の中には、保守連立政権下で、財政的に破綻するところも出ている。

³⁰⁵ 中島智人(2010)「第三の道とイギリス市民社会-市民参加をめぐるジレンマ」『Alternatives』 March-April 2010 pp.32-33

ホルダーとの協働にも参加するようになる。2006年に始まる新しいサービス委託(commissioning)では、委託・発注を行う行政サイドに8原則を求め、受託側のサード・セクターとともにコミュニティ・ニーズの把握、成果設定などサービス・デザインの段階から関わり合い、彼らの力量形成も支援しながら、成果評価するとともに、コミッショニングの効果性も検証してきた。

それと比べて、日本では1998年にNPO法が成立してから活動をはじめた市民組織も多い中で、組織運営の歴史も浅い。行政そしてNPOともに補助金や委託契約の一方通行の関係が中心で、官民協働の経験も、NPO同士の連携・協働の経験も限られている。

ところで、アダム・スミスを産んだスコットランドが2014年10月に英国からの独立を問う住民投票を予定している。それには民族的独立というより政治経済的な理由が大きいとされている。北海油田の権益も取りざたされるが、サッチャーの時代から強まった新自由主義では地元の炭鉱の閉鎖、製造業の衰退など直接的な影響も受け、社会民主主義、福祉国家を志向するスコットランドは違和感を募らせてきた。1999年自治政府ができた。税金の使い方での自主権を獲得しつつ、通貨ポンドは使い続けるといった実利主義を見せながら、民主主義を守るための独立を目指している。投票結果にかかわらず、英国の地方への権限移譲は進んでいくものと考えられる。

それと比べても、日本では地方分権は議論されども、国としての動きはにぶい中で、2014年5月には日本創成会議が「消滅可能性都市」のリストを公表し、コンパクトシティー化による農山村集落からの撤退[小田切 2014]とともに道州制をすすめようとの動きがある。地方分権で話題になる補完性(subsidiarity)原則も、自治や問題解決は小さな行政単位で行い、それが不可能な場合の大きな行政機関で補うことを意味するのであって、それまでそれぞれの共同体にあった自立的相互扶助を、古くは明治の廃藩置県そして近年では平成の大合併で壊してきた日本である³⁰⁶。

そのような中で、地方分権、地域主権などのことばにあらわれているように、権限をもつのは国か地方かという発想自体が古く、又、国への信頼が下がっていく時代、国に依存せずに、結び合いとしてのローカリズム、つまりどいういう結び合いの中に自分たちの共に生きる世界をつくるかが重要であり、そこに主権があるのではないかとの提起[内山 2014: 41]もある³⁰⁷。

いずれにせよ、スコットランドの自治独立の動き、そしてイギリスのボランティア・セクターが自組織の力量形成、そして行政、他の民間組織らとの協働を学ぶことに費やしてきた年数との差は大きい。LSPのような地域協働では、地域のマルチ・ステークホルダーが連携しながら、効率的に協

³⁰⁶ 2013年末に発表された、原発事故からの福島復興のための政府指針では、地元へ帰る人、帰りたいが還れない人、帰らない人などと多様化する住民の事情に合わせた対策をメニューとして提示しながら、その運用に関しては、「地元の意向」、「地元とともに」といった表現をつかい、中央官庁の所管は縦割りのまま、被災自治体への負担増が心配されている。同年12月に成立した生活困窮者自立支援法においても同様で、厚労省の理念先行で、多様な支援事業が包括的に示されているが、国庫負担しない事業も含めて負担率にも差があるようなメニュー提示であって、その運用は自治体に委ねられ、モデル事業においても混乱が予想される。又、2000年にはじまった介護保険制度では、2015年施行分も含めて6回の改定が行われ、要支援を予防給付から外して市町村事業へ、そして一定以上の所得者の利用者負担を2割に引き上げるなど、改正の度に、財源不足を理由に、創設の理念から乖離してきており、その現場対応を自治体そして地域で活動する事業者にも強いている。

³⁰⁷ 40年以上前から有機栽培の米づくりで先進的な取り組みをしてきた山形県東置賜郡高島町であるが、今度は置賜地域を一つの「自給圏」としてとらえ、食、農そしてエネルギーの自給を基軸に、産・学・官・福祉・医療の結合と開かれたローカリズムを目指した置賜自給圏構想を進めている[<http://okitama-jikyuen.jimdo.com/>]。これは、地域の人びとがイニシアティブをとる新しい主権のあり方を示す一つの事例として注目に値する。

働することが期待される。自治体が、多様な参加主体が協働するLSPというプラットフォームを提供し、それが有効に機能するためには、地域に自立した力のあるサード・セクター組織が存在していることがその前提となるであろうし、中間支援組織が果たす役割も大きい。影をひそめた「新しい公共」ビジョンの中でも、「国民、市民団体や地域組織、企業やその他の事業体、政府等が、一定のルールとそれぞれの役割をもって当事者として参加し、協働する」とあるように、マルチステークホルダー・プロセスをもって協働とし、複数の地域アクターと共に行政もその一員となって地域協働するものとして捉えられている³⁰⁸。

加えて官民協働、地域協働のプロセスを、問題・課題や目標などの設定・計画立案と、その解決・実行の2段階に大分すると、上述のように英国のコミッションングでは、これをセットに、成果評価を加えてサード・セクター（そして企業とも）と協働している。

それと比べて我が国では、東京都三鷹市の市民協働のまちづくり（第1章3. 3節）や、公立劇場の企画段階から企画運営に市民が参加する可児市文化創造センターala（第7章1節）のような先進事例、又、地域協働コンパクトとしてそれが反映されている地域もあるが、多くは別々に外部委託されている。例えば、住民、専門家をそれぞれ、市民ニーズの把握、アドバイスを求めて参加させ、それを参考に行政が計画立案し、それをもとにNPO団体に業務委託するような、行政主導のアプローチである。

イギリスでは、公的サービスの官民連携（PPP）という協働を経て行政、市民組織が育ち、次に地域協働のLSPへと進化した。地域資源の見直しと再発見、市民の結集が促され、市民組織の力量形成、エンパワメントにもなった。その中から、成長した市民組織が、まちづくり、仕事おこしを行った。彼らの経験からも学び、公的サービスの向上をはかりつつも、指定管理者制度、市場化テストそして市民協働契約などが、官民双方の学習曲線を加速化させることになればと願う。

又、「人ベース」で動いてきた市民セクター組織が、「仕事ベース」の行政と仕事をするとすると、まずは後者による目標を分割してふりわけ分業する業務委託となるであろうが、その仕事の仕方に慣れていない段階で、今度は分業とは異なる協働（collaboration）が登場してくる。かつての共同体では、入会地の管理やその他の「結い」仕事で、メンバーたちの協働が当たり前であったのだが、その後の近代化、工業化、分業化そして行政の官僚化、縦割化が進んできた。そして今、再分配機能と権限をもつ行政と、資金を必要とする市民組織との間での協働が求められている。

この、地域における行政そして多様な民間主体の間での連携と協働に関して、中間支援組織である、せんだい・みやぎNPOセンター代表理事であった加藤哲夫は、家父長的な政府・行政がお上として市民を指導・支配していた時代から、行政を受益者である市民へのサービス提供者（service provider）とする時期を経て、公共的主体としての市民、市民団体と行政との協働・共創（solution co-creator）が実現するようになることを提唱していた³⁰⁹。

³⁰⁸ 人と組織と地球の国際研究所（IIHOE）は、NPOマネジメント vol.70 「協働から総働へ」の中で、主に一つの主体と行政が「協働」することと区別して、行政、学校、専門家、企業、NPOなども含めて地域の複数のアクターが協力して活動するマルチステークホルダー・プロセスを「総働」と呼んでいる。

³⁰⁹ 加藤哲夫（2011a）『市民のネットワーキング 市民の仕事術 Ⅰ』 仙台文庫 メディアデザイン pp.184-204

7.5.2 キャパシティ・ビルディング

ブレアそしてブラウンの労働党政権が、市民セクターとの官民・地域協働を進めた後、2010年に政権交代が起きた。キャメロン保守連立政権が進める“Big Society”への政策シフトの下、それまでの中央政府主導による戦略・仕組みづくり、そしてその手段の提供から、その実行による成果(outcome)重視に移っている。

協同組合、共済組織、チャリティ、社会的企業までを含んだボランティア・コミュニティ・セクターへのエンパワーメントを重視しながらも、“アウトカム(成果)”を基準にしたパートナーシップが求められ、民間企業も含めた公共サービス市場での競争に耐えうる規模のボランティア団体もしくは、財政的には政府に頼らずコミュニティに支えられて活動するような草の根団体以外の団体の活動は困難になるとの見方もあるようである[中島 2012]。

イギリスと比べて、我が国の市民セクターは、その歴史も浅く組織力も脆弱であり、さらに地域協働を進めていくには、自らの組織の卓越性を追求して、規律を高め、効率よく協働できるようにメンバーそして組織のキャパシティ・ビルディング(能力形成)を自らに課すことが必要である。

イギリスもLSPで経験したように、政府の地方分権が政治家のレトリックではなく、基礎自治体の実務レベルで早期実現されることを望みながらも、彼らと市民セクターが効率よく効果的に協働し、それからの気づき、学びをサービス改善に活かすとともに、協働を進化させていくことが重要である。それは地域主権そしてソーシャル・イノベーションを促すことにつながる。市民セクターそして行政の協働に向けた能力形成のアジェンダには以下の項目(順不同)も含まれるであろう。

- 活動資金欲しさだけで委託事業を受けない
- 行政も安易なコスト削減手段に委託事業を利用しない
- サービスの供給だけではなく、「何のための」サービスなのか、その目的、効果、デザインの段階から協働する
- 行政は市民セクターからの事業提案も受ける
- 地域協働体のようにマルチ・セクター、複数団体での協働そのものを目的化せず、取り組む社会課題に応じて最適な協働のカタチを共に探り学ぶ
- 市民セクターは、直接労働コストだけの回収で甘んずることなく、自らの事業・活動の社会的成果をまず自らが評価する仕組みを持ち、それをもって価値を行政に認めさせる
- 数年で担当が変わる行政官の協働事業へのアカウントビリティ評価を導入する
- タテ割行政を批判するだけでなく、地域の市民組織どうしの対話・協働の文化を育む
- 行政に市民セクターを育成しようという意図があるのであれば、管理費も含んだフル・コスト・リカバリーを前提にして業務委託する

成果評価に関しては、次節で考察するが、受託した法人形態・法人規模や知名度、又、仕様手順通りにの作業の施工、事業・活動の実績(アウトプット)を基準に評価されてきたものを、その成果(アウトカム)そして社会的インパクト、さらに本稿の視点からは、それに関わった人々が働く喜びを体感したかどうかも含めて、幅広い視点から評価がなされるように、両サイドでの努力が必要となる。

協働プロジェクトとして掲げた事業のミッションを実現するには、どのような事業をするのか、(複数団体も含めて)誰が参加するのか、期待される成果は何か、その上で、どのような手段・方法で卓越性を実践するのか、そして実践した結果をどう評価するのかが問われる。

又、地域コミュニティがもつ市民智、地域力そのものをソーシャル・イノベーションに活かそうとする「コミュニティ・ソリューション」(コミュニティによる問題解決)というアプローチも提唱されている³¹⁰。「人と人とのつながりが形成されやすい、ソーシャル・キャピタルが高い社会では社会イノベーションが起りやすく、その結果、満足度が高く、社会コストが低くなるとともに社会問題の解決に向けて社会生産性が向上する」という基本シナリオを提示しながら、技術と社会のイノベーションの実現という視点を明示し、行政、NPO、市民グループなどが協働する場をデザインしながら、コミュニティ社会基盤のモデルを提示している。

英国のLSP、そしてこのコミュニティ・ソリューションでの協働においても、参加メンバーには自立と連帯の精神とともに実践力が求められる。英国のLSPでも、労働党政権の時ですらその評価は分かれる上に、保守連立政権に移ってからは、コンパクトとともにその実効力が低下しているようにもみえる。行政の政策にかかわらず、市民セクターの力量形成は、ソーシャル・イノベーションの担い手として、又、そのメンバーたちの修行と貢献そして卓越性の観点からも重要である。

にわとりが先か卵が先かの議論ではないが、LSP、新しい公共そしてコミュニティ・ソリューションのように、合意された全体の地域ヴィジョンをもとに、複数の主体による「仕事ベース」の協働を前提としたアプローチも有効であるが、本稿は、地域の参加主体による「人ベース」のイニシアティブから始まったイノベーションが、他とつながりながら広がっていく道程を中心に考察してきた。

日本に比べればより成熟した市民セクターをもつイギリスでも、ブレア政権主導で地域主権とLSPをセットにして描いた地域協働のシナリオをもとに提供したプラットフォームが必ずしもうまく機能した訳ではない。ましてや、彼らと比べて若い日本の市民セクター組織が、行政主導の「新しい公共」のようなマルチ・ステークホルダー協働に参画し、協働グループとしての社会的成果を目指すには、市民組織そして行政の両サイドのキャパシティ・ビルディングが必要であり、協働さえすれば成果が期待できる訳ではないことは明らかであろう³¹¹。

又、前出の加藤(2011a: 190-191)は、“New Public Management”の限界を越えるために、市民との「協働・協創者としての政府・行政」へのシフトを唱えた。まず、受益者としての市民に一方的な

³¹⁰ 金子郁容ら (2009)『コミュニティ科学 技術と社会のイノベーション』勁草書房

³¹¹ 協働する際にも、社会的・事業的・個人的価値の“トライ・サークル・モデル”(第5章2節)でのバランスのととり方が、その組織のパーソナリティの違いとして表れ、その違いを認識することが肝要である。パーソナリティが人的資源、ガバナンスに及ぼす影響は第6章5節で論じている。

サービスを提供するのではなく、市民との間で多様な連携や協働関係をつくること。さらに、市民同士の助け合いや問題解決の行動が、受益者としての市民と公共的なふるまいをする市民の間であたりまえのように構築されることによって、行政と市民との関係は、“1対多”ではなく“多対多”の相互関係になる。行政の一方的な支援ではなく、互いにその潜在的な力に気づき、主体としての力量形成をしていくエンパワーメントが必要であるとした。

さらに、富山の「万雑文化」のように、仮に地域にソーシャル・キャピタルが蓄積されている環境であったとしても、受託するNPO、市民組織の経験、力量が不足していればLSPもコミュニティ・ソリューションも機能しない。個々の事業体の実践知、経営力、地域との関係性などが鍵となり、行政、民間との協働により鍛えられると同時に、地域総体としての社会関係資本も蓄積されていく。

自らが事業目的として選んだ総有的価値を協創する過程において、地域にある資源を活用し、他のステークホルダーとのつながりが結ばれていく。また並行して、地域外での活動を他のNPOや専門家との協働で行いながら、地域内外で多層的なつながりが出来るとともにお互いの実践知が交換・共有される中から、地域を超えたソーシャル・イノベーションも創発される。

そして、このようなソーシャル・イノベーション生成の過程から、自立した力ある市民セクター組織が育ち、彼らがLSPやコミュニティ・ソリューションの主要なメンバーとなっていく。さらには、その中から、自らの経験をもとに、中間支援組織的に他のNPOらのサービス開発支援、他のNPOとの連携、そしてLSPや「新しい公共」のような地域協働体でファシリテーター、コーディネーターなどの機能を発揮するソーシャル・エンタープライズも生まれる可能性を、7節の事例は示している。

さらに、組織内外の市民団体、行政、企業などセクターの枠を超えた実践者が、それぞれの経験・実践知を共有する実践コミュニティ(第6章4節)を作り、その中から新たな問題解決、実践知、アイデア、方法論などが創発する場を演出し、人・組織のつながりで終わらすことなく、新たなイノベーションが生まれる場(インキュベーター)のファシリテーターとなることも期待できる。

一方、縦割りの行政を批判する声がよく聞かれるが、地域の社会的課題は「私化、潜在化、複雑化、重層化」し、縦割りなのは地域の課題であり、その解決には、地域での話し合いの文化を育んでいかなくてはならない[加藤 2011b: 176-178]。

例えば、行政の委員会に地域のステークホルダーが出席しての日常的な連携や、地域におけるソリューションの構築のためにネットワークづくりが必要となる。さらに、それが実践コミュニティに育ち、市民団体の力量形成につながった事例として、大分県の「学びの協働隊³¹²」を挙げながら、大きな力のある支援センターや行政の施設があれば、地域の連携がすすむわけではなく、互いに必要と思ひ、相手から学び合い、助け合う土壌を耕さない限り、無関心なまま孤立していく団体が力量形成することは難しい、と加藤(2011a: 199-201)は説いた。

³¹² 学びの協働隊のウェブサイト <<http://blog.canpan.info/manabitai-oita/>>

7.6 成果評価

本稿では社会イノベーションの生成過程をとらえるにあたり、〈主体〉〈動機〉〈目的〉を前提要素としながら、その実践要素として〈手段〉〈方法1〉〈方法2〉から成るものとして構想した。そして、“志”として掲げた事業ミッションを実現するための〈手段〉として、どのようなプロジェクト・事業を行い、どのような顧客価値を創造・提供するのか、又、それを実践する〈方法〉として、第6章の“使用価値の協創”〈方法1〉と、本章の“結び合い&レバレッジ”〈方法2〉の掛け合わせを提起した。

本章では、ソーシャル・エンタープライズの日々の実践を通して、人と人、人と組織、人と社会が結び合い、関係性を紡ぎ、使用価値を協創する中にソーシャル・イノベーションが起り、社会課題を解決し、新しい価値を生んでいく過程を捉えた。又、そのソリューションそしてその協創過程で形成してきた社会関係資本などをテコとしてレバレッジし、つまり自らの限られた力量を超えて、社会的により大きな成果(アウトカム)を出し、インパクトを与えていく道程を探ってきた。

そして本節では、実践が産みだした実績(アウトプット)そして成果を評価することで、事業・活動がもたらす社会的価値創造への貢献度を測るとともに、創造過程へのフィードバックを試みる。

その際には、従来からNPO評価の一般的な基準として使われる、組織の事業規模、マネジメント・プロセス、財務体質、知名度、成長力、ミッション・ビジョン・共有価値観などにも増して、実施している事業ごとに、それぞれが生み出す社会的な効果(インパクト)の大きさが、非営利団体の卓越性を決める[Crutchfield and Grant 2007, 2012: 34-35]。

P・F・ドラッカーは、『非営利組織の経営』(1990:139-140)の中で、「どのような成果を求められているかを考える規律さえ身につけていれば、倫理運動か経済活動かという混乱から生ずる資源の浪費を防ぐことができる」としながら、成果の重要性を説く。寄付者、顧客、そしてスタッフに対しても、成果のでることに資源を振り向けるという義務を負っている。さらに、利益志向の企業などと比べて、非営利組織は人間を変革する機関であるとし、その成果は人間の変化の中にあり、人間の能力をどれだけ創出したかによって、自らを判定しなければならないとする。

つまり、社会的成果の評価とは、自分たちの事業・活動が、目指した社会的な課題の解決につながるような、人の変化、人と人の関係、人と社会との関係の変化・変容をつくりだしたかどうかをレビューすることでもある。支援者たちから受け取った資源(寄付・ボランティア)を効果的に使っているか、そしてスタッフに働く喜びと成長の機会を提供しているかどうかをチェックすることになる。

これをフレームワークに沿って考えると、実践を通じて協創された総有的価値としての成果を、“志”のフェーズで定めた期待成果と比べることを意味する。それにより、自らの事業が内発的な動機による独善的なものになることを防ぐとともに、自分たちが社会的に意味ある価値を創造していることを確認できる。又、支援者、ボランティアその他のステークホルダーに対して、財務諸表を開示することより効果的に活動の意義・有効性を示すことにもなる。たとえ目標に至らなくとも、その進捗を説明し、そして何よりも、次の改善ステップを提示することにより、単なる事後の説明責任ではなく、次の行動そして成果へのコミットメントである真のアカウンタビリティを示すことにもなる。

又、事業・活動の成果を具体的に(そして出来れば定量的に)イメージしながら、ミッション、顧客提供価値を定め、事業を実践することは、働くスタッフ、協働するステークホルダーにも、自分たちが目指す卓越性の目標を提示し、それに向けた活動に規律を与えるものでもある。

近年、行政の委託事業において成果評価が求められ、それが受託団体の新たな負担要因として取りざたされることがある。発注者である行政から受託団体として認められるためだけに、受動的に成果評価を行うのではない。自らが戦略的に目標を設定し、それに向けて実践し、その進捗をモニタリングし、実践にフィードバックしながら、卓越性の追求に弾みをつける積極的な態度・行動が求められる。

事業目標に向けて、事業ポートフォリオの資源配分が行われ、それぞれの事業・プログラムに資源(ヒト、モノ、カネ等)がインプット(投入)される。そして、例えば7章7節で事例研究する若者就労支援の**育て上げネット**の場合であれば、プログラムへの参加人数、コンテンツ作成、講師養成プログラムと養成人数、などがアウトプット(産出)される。その上で、プログラムを実施する以前、そして実施していない他のコントロール地域と比較しながら、受益者そして他のステークホルダーも含めてどのような変化・変容が見られたかがアウトカム(成果)となる。そしてアウトカムには、この場合、無業者の就職率、不登校生の学校復帰率、生活保護受給者数など、その増減が定量的に把握可能なものに加えて、参加者の満足度、理解度、達成度など数値化しにくい定性的なものも含まれる。

当初に設定した目標と成果を比べながら、その事業・プログラムの妥当性、有効性、効率性、インパクトなどを質的に評価することもできれば、アウトカムのもたらす社会的な価値を貨幣換算し、その合計を「社会的インパクト」としてとらえ、投入されたコストと経済比較をすることで、コスト・ベネフィット(費用対効果)分析を行うこともできる。

数量的に明示されないアウトカムもその社会的便益を貨幣換算し推定し、それを社会課題の解決のために投入・投資した金額と比較する。さらにそのプログラムを5年間ほど継続した場合の、コストとベネフィットを現在価値にディスカウントして比べる手法は、社会的投資収益率(social return on investment、略称SROI)と呼ばれている³¹³。

SROIはカリフォルニアのソーシャル・エンタープライズに創業資金を提供し経営に関与しながら育てるベンチャー・フィランソロピー組織のREDF(The Roberts Enterprise Development Fund)によって開発された評価方法である。REDFは、有力なヘッジファンド、KKRの共同創業者の一人、Gorge R. Robertsによって1997年に設立された。ベンチャー投資の手法を応用しながら、仕事をつくり就労困難者を雇用することを目的とする非営利のソーシャル・エンタープライズに、市民の寄付・民間の慈善資金・政府の社会イノベーション基金から拠出し、持続的に事業収入を生みながら雇用創出・暮らしの変化、公的費用の削減などでの成果で、自らの投資パフォーマンス

³¹³ 成果評価に際しては、長期的な社会投資としての視点が求められる。**グラミン銀行**(第1章2節)、**ハビタット**(第4章3節)、**コモン・グラウンド**(第6章3.9節)のような成功事例ですら、創業から20年以上が過ぎてから、そのスケール・アウトが加速した。このゆびと一まれ(第5章5.5節)や次節でとりあげるNPO**育て上げネット**のように、地域外への普及を早い時期から行っている事例もあるが、ソーシャル・エンタープライズの支援、社会的インパクト評価は長期的に捉える必要がある。

スを測定しようと開発されたものである。単なる社会的投資の評価ではなく、支援対象の発掘から資金調達、投資、事業運営支援など彼らの実践の手法・ノウハウが反映されたもので、その成果が広く公開されており、彼ら自身も中間支援的なソーシャル・エンタープライズであるといえる。

他にも、英国の nef (New Economic Foundation) が、経済的、社会的そして環境的な3要素(トリプル・ボトムライン)へのベネフィットを組み入れたSROIを提唱している。

SROIは、あくまでも事業、プログラムごとに、投入された費用に対する社会的価値を測定するもので、複数の事業を行う団体などでは、主力事業に特化して行ってみるのも一手である。また、多くの団体には分析要員もいないであろうから、第三者の専門機関に依頼するとそれ相応の費用も発生する。成果の数量化の手段としても有効ではあるが、委託の条件として成果評価を求める行政サービスをはじめ、その必要性を判断した上で活用するのがよい。

要は、成果評価=SROIではない。自分たちのミッション、事業がどのような社会的便益をつくらうとしているのか、それにどれだけの費用を投入し、その成果評価は、その事業が妥当性のあるものであるのかどうかを見極めるために必要なのである。

ソーシャル・イノベーション・フレームワークに沿いながら、使用価値を協創し、実践コミュニティなどを通じての気づき、学びをフィードバックしながら循環的にイノベーションを起こし、事業そのものを、そしてそれに関わる人・組織も含めて螺旋状にスパイラル・アップさせていく。このプロセスに伴った自己評価こそがアカウンタビリティの表れであり、それは組織そしてメンバー、一人ひとりの徳・卓越性の追求であり、自尊そして自信につながるものでもある。この成果評価、特にSROI評価の実施例を、次節の事例研究の中の第7.7.8節で示す。

以上をもって、〈主体〉〈動機〉〈目的〉の前提要素に加えて、〈手段〉〈方法1〉〈方法2〉〈成果〉の要素からなるソーシャル・イノベーション・フレームワークの論考を終える。

次節では、“結び合い&レバレッジ”を効果的に実践する事例、又、本稿を総括する事例として、若者の就労・自立を支援するNPO法人育て上げネットとのアクション・リサーチを取り上げ、この枠組みに沿って彼らのこれまでの道程をレビューするとともに、今後の更なる社会イノベーションの可能性を探ることにする。それは同時に、他の事例研究ともベンチマークしながら本稿が提起するソーシャル・イノベーションの枠組みの論理的整合性、実践的有用性を検証することにもなる。

7.7 若者の就労・自立を支援するNPO法人育て上げネットの事例研究

日本全国で15歳から39歳の「若者無業者³¹⁴」は80万人を超え、15歳から34歳に占める割合は2.3%と過去最高になっている(厚労省平成25年版子ども・若者白書)。

2001年創業、東京都立川を本拠に全国6ヶ所に事業所をおき、社員約100名(非常勤も含め)、年間収入が3億円(平成24年度)、創業者で理事長、30代半ばの工藤啓が率いる特定非営利活動法人育て上げネットは、無業の若者たちの就労・自立支援事業を展開している。

長期にわたる社会的な孤立、無収入、誰かの役に立つ機会の欠如は、若者の自己肯定感を奪い去る。本来は、増加する高齢者を税金で支えることが期待されているにもかかわらず、若者が「タックス・イーター」化していくことにより、将来的に社会コストを押し上げることが危惧される。

一方で、就職難をのりこえ一流企業で勤めながら、仕事のやりがいを見出せずに生活の糧を稼ぐための過労の毎日から、精神・肉体的に病んでいる若者、そしてその予備軍も多い。

失われた20年の間に、高度成長期の産物である企業依存型の社会福祉システムも崩壊した。国が企業を支え、企業が正社員を支え、その彼(父親)が家族全員を支える三重傘の構造も崩れ、バラバラになった個人、非正規雇用、高い失業率、急激な高齢化と高齢者向けに偏る社会保障支出、そして若者支援の担い手の不足も顕在化している。

育て上げネットは、まだ政治・行政の手も届いておらず、専門家もいなかった頃から、この若者の就労困難という社会課題に挑戦し、支援サービスをゼロから創り提供すると同時に、自らの持続可能な事業運営そして職員ひとり一人の働き方・生き方と向き合ってきた。

そして近年、家族の生活困窮が原因で、若年者が社会的に孤立するケースも増えている。その背景には、社会経済の低迷の中、生活保護に至るリスクのある経済的困窮状態にある人の増加がある。彼らの「参加と自立」を基本としながら、生活保護に至る前の自立支援の強化とともに、生活保護から脱却した人が再び生活保護に頼ることのないように、生活保護基準の見直しとともに包括的な個別相談、居住確保、就労準備、家計再建、子ども学習支援などからなる「生活困窮者自立支援法」が2013年12月に成立し、2015年に施行される。NPO、社会福祉法人など民間業者との協働により、地域特性に応じて「地域の力」を重視した基盤・人材づくりと政策を総合的に展開するとしている。

又、育て上げネットは10数年前、立川という新しい土地で、いわゆる「よそ者、若者、ばか者」が若者の支援者、NPOの経営者、地元からの仕事の請け負い業者など、複数の帽子をかぶりながら、地域の人たちと関わり、利用者の若者たちと共に働くことから始まった。それは彼らが地域での居場所と役割を見つげながら、実践を通じて若者の就労・自立支援を学ぶ期間でもあった。そして、工藤は次のように振り返る、

³¹⁴ 内閣府の「青少年の就労に関する研究会」(2004)が、総務省統計局『就業構造基本調査』を特別集計し、仕事、通学、家事をしていない若年無業者の実態を調査した際に「無業者」を、就業希望を表明しかつ求職活動を行っている「求職型」、就業希望は表明していながら求職活動は行っていない「非求職型」、就職希望を表明していない「非希望型」に分類した。この分類を使いながら、育て上げネットは、後述の『若者無業者白書 その実態と社会構造分析 2012～2013』(2013)を刊行した。

「始めて6年目、手渡された町内の回覧板に、事前承諾もなく、あるイベントの実行委員として自分たちの名前が載っていたとき、地元コミュニティの一員として認めてもらったような気がした」

まず何故、彼らは立川市を選んだのだろうか？東京の西部、多摩地区の中心都市で、交通アクセスもよく、地場の産業、商店街も元気、かなりの求人数もあり、かつ、近くに生産農家もある。多摩地区を一つの県と見立てると、人口、事業者数、小売業販売額、そしてNPOの認証数でも、全国10位前後の規模をもち、利用者の若者たちが社会経験を積むための多様な機会が豊富な地域である。また、事業所へはJR立川駅から徒歩15分で、運動不足ぎみの利用者には程良い距離感であり、駅前の喧騒から少し離れた良好なロケーションを選んでいる。

さて、本節ではソーシャル・イノベーションの枠組みに沿って、育て上げネットのこれまでの道程をふり返り、どのようにソーシャル・イノベーションに挑み、自らがとらえた社会課題を解決してきたのか、又、彼らがビジョンとして掲げる社会の実現に向けてどのようにそのチェンジ・エージェントの役割を果たしてきたのかを概括するとともに、課題そして更なるイノベーションの機会を探る。

本稿では大小さまざまな事例を取り上げてきたが、その多くは二次情報をもとにした分析手法をとったのと比べて、育て上げネットとはいわゆるアクション・リサーチ的な取り組みもしている³¹⁵。彼らとの共同研究から得た気づき、学びから着想を得て、フレームワークが構想されていった³¹⁶。

7.7.1 起業の志そして賛同者の参画

『志』への共感と期待。志とは若者の支援を社会投資として位置づけると共に、自己犠牲的な感情労働に支えられる分野を持続可能な事業体へ変革すること」

これが、理事・事務局長で社員番号2番のI・Yが当時を振り返り、学習塾・フリースクールの経営者から転じ、月給5万円で、これといった事業計画も用意されていないまま工藤の創業に参加するに至った動機であった。

一方、工藤にとっての起業のきっかけは、20代はじめ、米国の留学先で会計学を学びながら、将来の起業や社会貢献を語る友人たちに刺激を受ける毎日の中で、金融をはじめ規制緩和が社会、雇用に大きな影響を与えたことをすでに欧州で経験していたある友人の次の一言であった。

「日本でもリストラされた中高年の雇用対策が進むだろう。きっと3～4年もすれば放置や排除された若い世代の問題が雇用問題を超えて社会に顕在化する。無業の若者へのサポートというマーケットができるぞ。日本に帰って起業しろ。勉強なんてあとになってもできるじゃないか」

³¹⁵ アクション・リサーチに関しては、波平恵美子・小田博志（2010）『質的研究の方法-いのちの〈現場〉を読みとく』春秋社、大守克也（2010）『アクションリサーチ 実践する人間科学』新曜社を参照せよ。育て上げネットとの主なアクション・リサーチをもとに、7.10.5節で、ナリワイづくり・地域づくりの「テツダイ」プロジェクトを仮説提案している。

³¹⁶ 2011年8月～2012年11月の期間を中心に、プロジェクト会議出席、個別インタビュー、支援活動に参加した。その他にも、工藤啓（2011）『NPOで働く：社会の課題を解決する仕事』（東洋経済新報社）をはじめ複数の著書、彼らから入手した資料、講演、ウェブサイト、メールマガジンなどの公開情報を参考にしている。

その一言が、その瞬間、工藤のDNAと繋がったのだ。というのも、全共闘世代の父親がはじめた学習塾が、自宅を開放して全国から不登校・ひきこもりの若者を受け入れる自立支援機関に様変わりしていき、意識もしないまま、さまざまな悩みと事情をもつ若者たちと一緒に暮らすといった家庭環境で育った工藤であった。一方で、彼は若者支援の分野での先駆者である父親の事業を継ぐ気はなく、留学先で会計学を学んだ後は投資銀行にでも就職しようと考えていたのだった。

そして2001年、卒業を待たずに帰国すると、全国で20ほどあった若者支援に取り組む若手の活動家、任意団体、NPOらと共に公開シンポジウムを開くなどしてネットワークづくりを始めた。

働く意欲をもちながらも、さまざまな理由により働くことが困難なニートやひきこもりの若者の中には生活保護家庭に育ったり、親の離婚、リストラなど辛い経験をしている者も多い。又、仕事はこなせるのに、コミュニケーション全盛の昨今、人間関係を円滑にするための何気ないやりとりが苦手で、同じ職場で継続して働けない者もいたりするにもかかわらず、「仕事もしないで、本人のやる気がなく、甘えているだけ」といったニートに対する誤解が当時あった。

工藤は、実に様々な事情をもつ彼らに対して偏見をもつこともなく、個別的で、包括的、かつ継続的な支援を提供することにより、彼らが社会参加し、経済的にも自立していくことを、子どもの頃からの家庭環境を通じて体で知っていた。そして、友人の発した一言が彼の徳・卓越性を刺激し、それが当時まだ、世の中で見過ごされていた社会問題と対峙する勇気と行動力を与え、(競争が激しい既存のレッド・オーシャンと比べて未開拓な)ブルー・オーシャンに漕ぎ出したのだった。

『若者と社会をつなぐ活動を通じ、すべての若者が将来に希望をもてる社会を創造する』

育て上げネットの「ネット」には、ネットワーク、つまり、人と人の行為を結びつける「社会的結合」への想いが表わされている。当時まだ20代前半の工藤は、この志を実行するために、事業として、直接、若者に支援サービスを提供するのは勿論のこと、更なる社会的インパクトを目指して政策立案・決定にも関与したいと思った。そのためにはそれなりの肩書きも必要と考え、2004年にはNPO法人を設立、26歳の理事長が誕生した。

創業前に訪れた英国の若者向け職業紹介機関で、「優れた政策を生み出すには、メンバーにその政策により影響を受ける当事者またはそれに近い人間が3割程度いる」と聞いていた通りに、さらに、政府にニート対策の経験者がいなかったこともあって、ニートの若者支援者として、政府の諮問委員会に参加、マスメディアにも登場していくことになる。このことから、創業の時点ですでに、より大きな社会的インパクトを目指し、ローカルでの実践をアドボカシー活動に、そしてその逆方向にもレバレッジしようとしていたことが読みとれる。

さて、NPO法人を設立はしたが、工藤にとり一つ気がかりだったことに、「NPOはボランティア団体だから、無償で活動する。NPOで食べていけるの？」との人々の一般的な認識があった。

学生の頃にボランティア活動をしたり、NPO、民間企業で働いた経験もない工藤であったが、NPOと営利企業との大きな違いは、利益を株主配当するのではなく、さらなる課題解決に再投資されるくらいであって、価値のある事業を続けるには適切な収益は必要で、経済的自立を支援し

ようとする本人が、生活できないようでは意味がないと考えた。これこそ、起業を共にしたI・Yが、その動機として挙げた、「自己犠牲ではない持続可能な事業体を目指す」に通じるものである。

一方、現代の労働の現場では、厳しい経済状況と変化する経済社会構造の中、高い失業率や非正規労働、そして働くことの困難さから無業の若者の存在がクローズアップされる反面、有名企業で働きながらも、仕事のやりがいを感じるができずに、「なるべく楽しんで、収入を稼いで暮すために働く」という若者もいれば、「世の中の為になることをしたい」と願い、行動する者もいる。

後者の中には、本論考を通じるキー概念である徳・卓越性にも通じる、地域コミュニティとの関係も持ちながら価値を生み出す営みで自分の労働のリアリティも感じられるような「仕事」と、貨幣収入を得ることを目的とする「稼ぎ」が矛盾することのない働き方、それが難しくとも両者の何らかの居り合いを探している人が出始めていることは第5章3節で示した通りである。

人を大切にするのが日本企業と言われながら、近年の利益至上主義、個人業績評価それに加えた非正規雇用化の流れに疲れ、働きがいも感じられない企業社員。かたや社会問題解決にコミットし仕事の意義は十分に感じながらも生活は厳しい社会運動家やNPOで働く人たち。

育て上げネットは、これを経済と社会の二項対立として捉えることなく、そのどちらでもない新たな働き方、事業運営のカタチを探そうと起業した。

さて、起業3年目でNPOという法人格も取得し、大枠は決まったものの、工藤もI・Yも、現場で若者と深く関わり、伴走する支援のプロとは言い難かった。そこに登場したのが、26歳(当時)にして、小中高生のひきこもり・中退者の支援歴10年のベテランのY・Kだった。学生時代から勤めてきたNPOを辞めて、月給7万円での入社を彼に決断させたものは、学習支援で支えきれなかった生徒の「その後のサポート」であった。それは、彼の社会課題への強いコミットメントと支援者としての矜持とも言える。Y・Kの参画で、彼らの活動のコアであり、受益者負担の自主運営事業である若者就労基礎訓練プログラム、「ジョブトレ(ジョブ・トレーニングの略)」が動き出すことになる。

さらに、Y・Kのベンチャー創業期とも近いNPOでの経験は、支援そのものの実践知もさることながら、支援者が力を発揮するための「組織のあり方」についての知見・洞察を工藤らに提供することになった。想像力・構想力の工藤に対して実践力・現場力のY・K。ある関係者によると、工藤がのび太くんだとすれば、Y・Kがドラえもののコンビが誕生したのだった。

さらに、育て上げネット起業の志を、実践的な顧客提供価値に落とし込む際に重要となる「地域」という要素を持ち込んだのが、大阪で、地域の中での若者支援で知られていたI・Yである。彼は、学生時代に不登校・ひきこもりのボランティアに関わりはじめて1ヵ月後に、その団体の代表が亡くなり、突然その運営を引き継ぐことになった。そこで、社会の関心が全くなかった時代から、ある意味で社会運動家のごとく若者支援に取り組んできた先人たち—工藤の父親も含めて10人ほど全国にいたのだが—をI・Yは師匠とし、多くを学び「修行」することになる。

2007年、大阪の財団法人を辞め、家族とともに立川へ移り住むやいなや、地元商店街の理事長から役員、商店主まで挨拶に回る、地域のイベントには休日返上で顔を出した。そして、育て上げネットの利用者(被支援者)の若者たちと共に地域活動に積極的に参加していった。

それまで、プレスリリース・講演などで若者の困難や課題、その解決案を周知するアドボカシーや政府の政策立案の委員会への参加などに時間を費やしてきた工藤に、I・Yは、若者の就労・自立支援にとり地域の重要性を、実践をつうじて気づかせていったのだ。

「地域がなければ若者は成長しない。そして、若者がいなければ地域は活性化しない。僕らの役割は、地域社会と若者をつなぐことだ」

さらに、企業経験もなく若者支援にどっぷりつかった実践家たちの集まりに、CSR事業などをはじめ大企業とのつきあい方、組織としての仕組みづくり、役割分担・権限と責任の明確化、人材育成など、組織経営のいろはを持ち込んだのが、大手旅行会社での20年のキャリアを経て、仲間入りしたF・Yだ。前職では、「生涯、現役」とのコンセプトのもとにシニア顧客を会員化し、顧客という立場を超えて、彼らが旅行・イベントの企画・運営にも参画し、添乗員にもなるといった、会社と顧客との関係性を育て、両者が関わりあい、商品・サービスなど新しい価値を共に創る(コ・クリエーション³¹⁷)仕組みづくりをしていた。会報誌の配布を通じて、同じ地域に住む会員同士の交流を促進することを、全国規模で展開した。F・Yは大企業のキャリアを積みながら、都内の若者支援機関でボランティアとして関わっていたときに工藤と出会っていた。彼女は、若者支援という社会価値では他のメンバーとも共有しながら、仕事に対する彼女のプロ意識、専門性、さらに、組織の仕組みづくりといった事業価値に対する新たな切り口を、工藤らにもたらした。

米国留学先での友人の一言が工藤の徳・卓越性をスパークし、一瞬にしてそれまでの人生の「点」どうしがつながり³¹⁸、銀行家になる計画もどこへやら、起業を決めた工藤。彼の志と人柄に引き寄せられるように逸材が、彼の周りに集まり、皆でその志を育て上げてきたのだ。

ベンチャー創業の際に投資家やメンバーを募るのに用意される事業計画書のようなものもなく、工藤が投げ入れた起業に込めた志という小石が池にさざ波を起こし、それに共振する者が現れ、それぞれの個性が交り合いながら新たな価値がつくられ、その波の輪が広がっていった。

そして、“トライ・サークル・モデル”(第5章2節)を使って、彼らの志が一つになり、それが顧客価値提案になっていった道程を追体験しようとするならば、次のように言えるのではないだろうか。

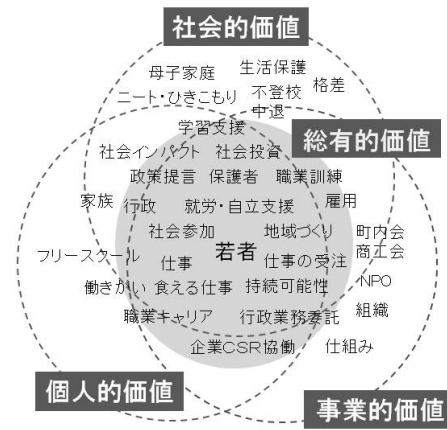
つまり、メンバー各人がイメージし実現を目指した、若者の就労・自立支援、地域の活性化といった社会的価値、自らのキャリア、働き甲斐、生活、家族、収入などの個人的価値、そして事業の持続性、組織、仕組みなどの事業的価値の3つの領域の諸価値が共鳴する領域こそが彼らの総有的価値であり、彼らの支援対象で利用者である若者とその家族も含めて育て上げネットで働くメンバー、さらに地域内外の協業パートナーなどが一緒になって創造してきた価値なのである。

³¹⁷ 第6章1節で示したように、顧客との関係性を育て、彼らと共に価値を創ることを意味する。

³¹⁸ 2005年6月スタンフォード大学の卒業式での講演の中で、伝説のイノベーターでアップル社創業者の故スティーブ・ジョブズが語った”connecting the dots” 別々の「点」、しかも経験したその時は役に立つと思えなかったことも、後になってふり返ってみると、つながっていることに気づく。将来を見越して前もって点をつなげない。でも、いつかはつながると信じることの大切さを語った。

その“総有的価値”とは、社会的価値 vs 経済的価値、利他 vs 利己といった二項対立を超えた動的平衡点であり、創業者1人の思いだけで定義されたものというより、創業のメンバー一人ひとりのパーソナリティが集合的に表れたものとも言えるであろう。そして、この“総有的価値”から、顧客、さらに広く社会に提供する顧客価値が導き出されることになるが、今後も状況の変化に応じてそのバランスが変化していく可能性も残している。

図7.7.1 育て上げネットトライ・サークル・モデル



出所：NPO法人「育て上げ」ネットの職員インタビューならびに工藤啓著「NPOで働く—社会課題を解決する仕事」（東洋経済）を参考にしながら筆者が作成

『すべての若者が将来に希望をもてる社会³¹⁹の実現を目指して、困難・課題を抱えながら無業の状態にある若年者の社会参加と経済的自立を支援する』

まずは、このヴィジョンと志（事業ミッション）を実際の事業活動を通じて実現していくための顧客提供価値命題を定めることが重要で、志を実践に移しソーシャル・イノベーションへのコミットメントを組織内外に表明することになる。そして、その命題の要素として、どの事業領域で、誰に対して、どのような価値を、自らの強み—価値提供が可能であることの根拠でもある—を活かしながら、競合に勝って創造しようとするのかとの問いに対して、彼らは次のように答えたのであった。

『育て上げネットは、社会参加・経済的自立に困難・課題を抱える若者に対して、“支援”を施すのではなく、彼らの成長の原資として、彼らと共に働きながら地域社会の課題を解決する。

若者の自立を「社会投資」と考え将来の「社会リターン」となることに強い信念と揺るぎない志をもって活動する。

地域を若者が創り、地域が若者を育てる仕組みをつくる。それらの体験を通して若者の意識・態度・行動が変容するとともに、「人のつながり」を通じて彼らの就労・社会参加が実現される。

そして、自らの組織も、自己犠牲・他者依存ではない自立的な組織を築くための「社会性」と「経済性」の両立を追求すべく、常に創意工夫を怠らない人材の集合体であり続ける。』

又、このようなイノベーションを起こし価値を提供、支援する対象として、大きく3つの顧客層を想定した。第1に、就労時期にありながら無業の若者たちが働き、働き続けられるように、第2に、学齢期の若者に将来の選択、働くための準備ができるように、そして第3に、我が子がニート・ひきこもりのような状態に陥ったり、学齢期の子供の将来に不安をいなく保護者たちが安心できるようにを支援する、とした。

³¹⁹ 2013年秋には、『すべての若者が社会的所属を獲得し、働く働き続けるを実現できる社会』に改定された。

そして10数年が過ぎた2013年、事業ミッションを『若者と社会をつなぐ』と簡潔にリフレーズし、その具体的な取り組みとして、『当事者を支援する、支え手・担い手を増やす、そして社会インフラをつくる』の3点を挙げた。そこには「地域」に言及することなく、彼らの活動の幅を拡げ、より大きな仕組みづくりで社会的インパクトを与えようとする彼らの意志が感じられる。

これは、第6章3.9節で取り上げた米国のホームレス支援の**コモン・グラウンド**が創業20年経って、活動の範囲をホームレスを生む原因となる地域コミュニティの再生にまで拡げ、より大きな社会インパクトを目指してコミュニティ・ソリューションズという別法人も立ち上げ、全米で10万戸の住居の開発・確保を提唱し、地域パートナーを支援し協働することに舵取りしたことも重なる。

育て上げネットの今後の可能性については後述するとして、まずは、複数の事業群からなる現在の事業ポートフォリオを形成するにいたった道程をレビューすることからはじめる。

彼らの事業は、以下のように自主事業、行政委託事業そして広域事業の3事業に区分できる。

7.7.2 自主事業:利用者と価値協創する「ジョブトレ」「御用聞き」、「結」「学習支援」

「ジョブトレ」—就労基礎訓練プログラム

2011年の年の瀬も押し迫った土曜日、立川事業所に総勢200人近くが参集し忘年会が開かれた。彼らの就労・自立支援プログラムに参加するジョブトレ生(ジョブトレ・プログラムの利用者)の現役生と卒業生、彼らの家族、地元商店会の会長をはじめ日頃、仕事の発注の他、いろいろと支援してくれている地域の住民、立川市役所、社会福祉事務所、厚労省の職員、CSRプロジェクトで協働する大手IT企業の担当者、それに育て上げネットのスタッフ……。着慣れない紺のスーツに身を包んだジョブトレ生の司会で開会。スタッフの応援を受けながらも、自分たちで時間を掛けて、式次第、司会の言葉、来賓の誘導、料理・飲み物、プレゼントまで準備してきた。前年までは外のレストランで開催してきたが、今年は全て自分たちで準備、進行を担う。興も乗ってきた頃、3人のジョブトレ生が順番にステージに立ち、今年の振り返りと来年の行動宣言を個性豊かにやり遂げた。他人とのコミュニケーションが苦手なんてとても思えない。

育て上げネットでは、出来上がった研修プログラムを一方が教え、もう片方が受講するのではなく、ジョブトレ生も彼らを支援するスタッフも一緒に働くことを原則としている。中退・ひきこもりの若者をお兄さん、お姉さんと慕い育った工藤。不登校の中高生と向き合ってきたY・K。大阪の町なかでニートの若者と店を運営していたI・Y。彼らには支援者・被支援者の隔たりがない。さらに、若者の困難さや課題は実に多様であり、その支援も個別的、包括的かつ継続的でなくてはならないとする工藤だけではなく、職員—その中にはジョブトレ卒業生もおり、元被支援者が現役被支援者を伴走している—も被支援者との協働に賛同して参加している。

「昼夜逆転の生活を改善したい。コミュニケーションや人づきあいの苦手意識を改善したい。仕事・アルバイトが長続きするようになりたい。共同作業を通じて仲間をつくりたい。『自立』のために動き出す『きっかけ』が欲しい。そんな若者に提供する、就労基礎訓練プログラム。それぞ

れの悩みや希望に応じて『個別的な課題設定』をしながら、グループ行動を基本とした『継続的なメニュー』に取り組むことにより、就労に向けて少しずつステップアップ。一人ぼっちでいると悩んでしまうことも、ユース・コーディネーターが相談に乗りながらサポート。他の支援機関や団体、行政、企業との連携も含めた『包括的な支援』を実現。」(ジョブトレ案内資料)

育て上げネットの活動のコアともいえる自主運営事業である就労基礎訓練「ジョブトレ」は、若者の利用者が、彼らの事業所へ毎日通うことでまず生活のリズムを整え、清掃、データ入力、農作業、信濃大町から受託している立川の物産販売店での店員も含む多様な仕事を実際の現場に出向いて、利用者仲間そして支援スタッフと共に働く体験をしながら、他者そして社会と関わって生活することの意味を体感できるプログラムである。ボランティア活動、ワークショップ、サークル活動や遠征事業なども提供されている。

ジョブトレでは、多様な事情で就労困難にある若者に、受益者負担を原則に(彼らの保護者負担ではじめたが、生活保護制度を利用する利用者も増えている³²⁰)、個別的で、包括的かつ継続的な対人社会サービスを提供してきている。規格品を大量生産・販売しながら貨幣価値と交換し、利潤最大化を目指すビジネスとは異なり、利用者への支援—それは彼らに対する理解、思いやり、共感そして共に過ごす時間といった非貨幣的な資源の投資であるとも言える—を提供している。

そして、支援者と利用者との間の「働きかけ・働きかけられる」といった相互の関係性の中で、利用者にとって有益となる使用価値を提供する対人サービスであり、その価値の創造には必然的に被支援者が関与することになる。ここでの使用価値とは、困難を抱える若者が、新たな気づきや自己変容のきっかけを見つけられるような訓練体験であり、彼らを社会参加・就労支援に導けるような支援を通じて提供される価値のことである³²¹。

それはまた、ある意味では渡植彦次郎が提唱した「半商品」的なサービスであり、利用者からの反応も日々受けながら、その関係性の中にサービスの改善、イノベーションのヒントを見つけ、「若者の課題解決を妨げる障害を乗り越え、未知なる課題に対して解決手段を創造する」仕事である。この「半商品」的な関係性の中では、就労支援の専門家である職員スタッフも、被支援者を対象視するのではなく、自らも被支援者を含む「場」の一員であることを認識している。

その際には、利用者と共に悩み、作業しながら、省察(ふり返り、反省し、新たに問いかけ、さらに探求する)し、その省察を次の作業に反映させていく、思想家の Donald A. Schon が提唱するところの“reflection-in-action”(行動しながらの省察)が行われていくことになる[Schon 1995]。そこは利用者にとっては訓練の場であり、支援者スタッフにとっては仕事そして自己研鑽の場である。両者にとり「修行」そして与えられた機会に報いて行う「貢献」の場でもあり、受益者負担が原則のサービスでありながらも、提供者・受益者の垣根を越えた両者が使用価値を協創する場である。

³²⁰ その後、2014年4月には、西友/ウォールマート・ジャパンの協力を得て、無業期間が長期化しやすく支援が届きづらい低所得世帯(世帯年収350万円未満)の若者、最大15名に対して、ジョブトレを自己負担なく利用できる「若者就労・応援パッケージ 西友パック」の募集を開始した。

³²¹ 使用価値の協創そして「半商品」に関しては、第6章2.2節で詳述した。

「御用聞き」—後期就労基礎訓練

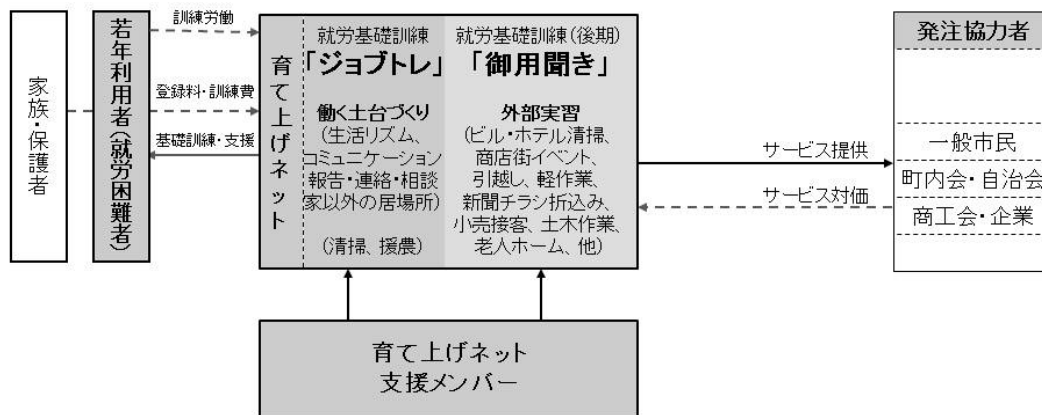
ジョブトレが就労基礎訓練だとすれば、それを経てジョブトレ生が体験するプログラムに「御用聞き」がある。ジョブトレという家庭以外の居場所を見つけ、基礎訓練を通じて生活リズムを整え、コミュニケーション力をつけ、報告・連絡・相談を身につけ、清掃、援農の他の定型作業を経たジョブトレ生が、次のステップとして、地域の人たちから受注した仕事を、発注者たちとも関わりながらチームでこなしていく就労体験が御用聞きプログラムである。

図7.7.2 育て上げネット 自主事業:「ジョブトレ」「御用聞き」

ミッション: 若者の「働く」と「自立」を応援する

・就労・自立で困難・課題を抱える若者に対し支援を“施す”のではなく、彼らと共に働き、地域社会の課題の解決に取り組む。

・若者が地域を元気にし、地域と共に若者を育てる仕組みを創り、そして、それらの体験を通して若者の意識・態度・行動が変容するとともに、彼らの就労・社会参加が実現する。



出所: 育て上げネットの職員へのインタビュー、当該プロジェクト会議での議論を参考に筆者が作成

仕事には、新聞のチラシ折り込み、引っ越し、商店街イベント、小売接客、ビル・ホテル清掃などがある。仕事の受注と実施に際して、その仕事をこなすのに専門性とまでは言わないまでも、ある程度の習熟を必要とし、又、それが職業的な技能として身につけてくことを想定しているかと言えば必ずしもそうではない。利用者の若者が問題なくこなせそうな社会的自立をめざした就労体験の提供が中心で、そのための仕事の受注と、顧客満足の提供による継続受注に育て上げネットの担当者に関心はある。労働対価は、ジョブトレ生には労働報酬という形では支払われていないが、一部奨励金は払われている。現時点では、英国の労働統合型社会的企業(WISE)が、そして日本でもその試みがある中間的労働や媒介的労働などと呼ばれる形態の就労体験をめざすものではなく、又、第6章3.9節のふるさとの会が提供する「ケア付き就労」とも異なる。

事業モデル的には、ジョブトレ生と、彼らの就労体験となる仕事を発注してくれる地元関係者のツーマッチ、そして両方のニーズをマッチングさせ、ジョブトレ生に伴走する育て上げネットの支援メンバーといった3者がつくる3面モデルとなっている。

保護者相談の「結」

未だ規模は小さいが、ジョブトレに次ぐ自主事業のもう一つの柱に、彼らの3つのターゲットの1つである、若者の保護者である母親向けの「結」プログラムがある。無業者向けのジョブトレ・サービスの費用を負担するのも親・家族でもある訳だが、商品の使用者と購入者が違う場合のマーケティングのような感覚で彼らと接しているのではなく、若者の課題解決いいかえれば価値の協創パートナーとして、彼らとの関係性を育む場として機能している。

但し、当初の予測とは異なり、現役ジョブトレ生の家族というより、親単独での悩みの相談や同じ悩みを持つ他の家族との交流を欲している保護者が集まってきている。つまり、ジョブトレに付随するサービスではなく、第3の利用者ターゲットとしてより広範に新たな潜在的利用者へのアウトリーチ、そしてジョブトレへの誘導も期待できる単独収益事業としての可能性が高い。

母子家庭、生活保護世帯の「小中学生の学習支援」

加えて、2012年からは、母子家庭、生活保護世帯などの小・中学生の学習支援を立川事業所で始めており、20名ほどの利用者がいる。

2012年7月、彼らの近所、立川市内のマンションで、母子家庭の母子が孤立死し、死後1～2カ月が経って発見された。くも膜下出血で母親が先に亡くなった後、重度の発達障害をもつ4歳児は7～10日ほど生きていたとされている。母子家庭の困窮とその子供の教育への影響が社会問題として認知されるようになり、又、ジョブトレをはじめとする彼らのプログラム利用者の中にも、難しい家庭の状況にある者が増えていた頃に、この悲しい出来事が、それも彼らの事業所の近隣で起きた。そして、以前からも検討していた子どもの学習支援が彼らの自主事業に加えられた。

ジョブトレや結のように利用者と深く関わり、直接、支援サービスが行われる場における協働そして使用価値の協創がもつ意味合いは、サービス事業者として新たなイノベーションを生起する新たな方法論としてだけでなく、育て上げネットのメンバーにとっての働く喜び、働き方、生き方といった等身大の視点からも大きい。この働く喜びの視点は、重要な社会課題の一つでもある若者の就労支援を志し、起業した工藤、彼に賛同して事業参加している社員にとってはさらに重要であり、自らの労働の質、報酬、そして若者支援の志の実現と等しく大切な働く動機となる。特に、営利企業に比べて給与・労働条件が厳しいとされながらも、その志ゆえに自らの意志でNPOや市民活動組織に勤めている人にとってはなおさらである。

働くことで悩む利用者は勿論のこと、彼らを支援するメンバーも、20代から50代まで、多様な経歴を持ち、支援者としての仕事をこなすと同時に、彼らもまた、支援活動からの気づき、学びで自分のキャリアを磨き、自分たちの職場・組織を進化させ、そして何よりも、ワークライフ・バランスなども含めた新しい働き方・生き方を探っている。若者、保護者との交流を通じて、彼らの意識・行動に変化を見たり、彼らから感謝される経験をした社員の働きがい、モチベーションは高い。

そして、利用者支援がただの「稼ぎ」にならず、育て上げネットに集う若者だけではなく周りの地域の人たちも含めた、皆で総有できる「仕事」をつくることになり、それが自分たちの働きがい、そして利用者へのベター・サービスに繋がっている。

又、収入も大切だが、仕事の手ごたえを感じられて、何か世の中の為にもなることをしたい、と願う若者に、そのような働き方を提供でき、顧客満足、社員満足の両方を満たしながら、ソーシャル・イノベーションを起こし、社会価値、個人価値そして事業価値が重なる、地域の総有価値を創造する職場としての可能性を、育て上げネットは示している。

7.7.3 行政委託事業:地域の若者へアウトリーチする「地域若者サポートステーション」

創業当時の行政による若者支援といえば、従来からの学生やフリーターへのキャリア支援、学生と企業との間のミスマッチの解消、離職率を下げることなどに重点が置かれていた。2003年には若者失業者の増加に歯止めをかける目的での「若者自立・挑戦プラン」を厚生労働省が発表した。それをもとに2004年に厚労省が人材派遣会社などに委託して始まった、若者の就職情報拠点、ヤングジョブスポット事業は数年で廃止となった。その後、ニート、引きこもり、発達障がい者も含む若者無業者の社会参加・就労を支援する地域のNPO法人などに業務委託し、無料でカウンセリング、職業意識啓発・講習、関連機関とのコーディネートを中心とする地域若者サポートステーション(通称、サポステ)事業に引き継がれ、現在は全国160か所で展開されている。

留学から帰国し全国の若者支援ネットワークづくりをしていた頃に関わりはじめた厚労省からヤングジョブスポット事業のモデルでもあった横浜拠点の運営を任されていた工藤はその実績を買われ、その後、2004年に彼がNPO法人化し拠点を構えた立川市に開設予定のサポステ立川を業務受託することになった(2006年)。又、2004年には、立川市産業振興課から「ジョブステーション立川」の事業委託も受けていた。

当時は、若者支援のプロであるY・Kが入り、ジョブトレを本格化しようとしていた頃で、それには、地元からの仕事依頼、そのための地元での認知そして地域との関係・信頼の構築が鍵となるが、若者支援と地域との関係づくりのどちらにも長けたI・Yが、大阪から移り住んで間もない頃だった。サポステ立川を受託運営しながら、そこへ来訪する地域の若者との交流を通して、彼らの実態を理解するだけでなく、さらには、地域のハローワーク、社会福祉事務所、保健所のカウンセラー、立川市、若者支援の任意団体・NPOなど関係組織、そしてサポステで働くキャリア・コンサルタント、産業カウンセラー、精神保健福祉士、臨床心理士などといった、地域で幅広いヨコのつながりを築くことになり、自主事業のジョブトレにとっても貴重なネットワークとなる。

受益者負担の利用者にグループで就労体験の場を提供する自主運営事業のジョブトレと比べると、厚労省の制度のもとに地域の幅広い利用者にリーチアウトし、専門家や関連諸機関と連携し、研修・セミナーを提供したり、利用者の費用負担なくカウンセリングを中心に包括的パーソナル・サポートを提供するサポステとのサービスの性格の違いがある。若者の就労支援という目的は同じでも、その違いは支援サービスの提供の仕方、収益構造、スタッフの働き方にも表れている。

2008年からサポステ立川の所長を務めるのがI・Yであり、専門職スタッフを束ねながら、同時に地域の関連組織・機関ともつながり協働することでの成果も出てきている。立川サポステへの年間来所者数、相談登録者数、そして相談後の進路決定者数(雇用、進学、職業訓練を含む)のどれにおいても、全国のサポステ平均を大幅に上回っている。

又、彼らの地域の高等学校の教師たちとの多面的な関わり合いを通じて生徒の進路選択・キャリア形成での協働実績が評価され、厚労省が2012年6月に発表した若者雇用戦略で、地域若者サポートステーションによる在学中の生徒に対する支援等の充実とともに高校・専修学校との連携強化が示された。彼らの地域活動が行政の全国に向けた政策に影響を及ぼすレバレッジ効果の一例である。行政に対する積極的なアドボカシー活動をすることなく、民間のイニシアティブが先行し、それから行政が学んだというケースである。前述した富山の共生型デイケアハウス**このゆびと一まれの**実践を富山市が制度の壁を超えて支援し、それが富山モデルとして全国へも普及していった事例(第5章5.5節)に共通するものがある。

ここで、サポステを担当する前のジョブトレでの活動も含めて、若者支援に活かすために、I・Yたちがいかに地域との関係性を培ってきたのか、そして、サポステでの事業展開とも相まって地域内での好循環が回り始めたのかをみってみる。地域との関わり方についてI・Yは次のように話す。

「三つの丸を横に少しづつ重ねて描いてみてください。

左から、「ヨソもの」、次に「元ヨソもの」、そして右端が「地元」。

よく、町の活性化には「ヨソもの、若もの、馬鹿もの」なんて聞くけれど、

ヨソものをすぐには地元には入れてくれない。まずは「元ヨソもの」を経ていると。

以前、若者支援の大先輩がくれたアドバイスを今でも守っている・・・

『地域では10年はハイと言え、20年経ったら10回に1回、意見を言ってい。』

でもその意見が通ると思うなよ』

地元の商店街の清掃も、店主へのあいさつを欠かさないことも大切だと言いながら、彼は地域で育て上げネットと関連がありそうな所を片っ端から訪問したそうだ。それも、単に自分たちの活動の紹介ではなく、相手先の困っていること、地域の課題に耳を傾けることに専念した。地域にある7ヶ所の社会福祉協議会、商業組合の定例会、町内会のイベント、多摩信用金庫・・・あらゆるところに顔を出し、耳を傾け、まずは安心感を持って受け入れてもらうことに。キーワードはGNP、G(義理)、N(人情)、P(プレゼント)だという。

仕事を下さいと回るのではなく、地域づくりに関わらせてもらいながら、仕事を受注するようになっていった。そして最初は、ジョブトレとは関係ないことから、スタートした。

立川市から委託された若者就労支援事業の「MyChallenge 立川」では、地元の第二新卒・フリーターを公募し、「農」と「商」の2コースで彼らが事業企画提案するのを指導した。大阪市の支援事業で、空き店舗を利用してニートの若者と店舗経営をしながら支援した経験が活かされた。地元の商工会が企画したイベントでは、近隣の大学生のボランティアを動員して手伝った。2012年

1月に開催され、彼が関わってきた立川市の若者支援地域協議会設置モデル事業の最終イベントでは、精神科医の斉藤環との対談を企画し、大盛況に終わった。

自分たちは若者の就労支援NPOなのだから仕事を発注してくれではなく、まずは誠意とコスト安で最初の仕事をもらい、いい仕事をして実績をつけ、認知度も徐々に上がりつつ、そうすると若者支援の社会的看板が効力を発揮するようになるという。今となつては、ジョブトレで年間、数百軒件の多様な手間仕事を受注するようになっている。

ジョブトレなど自分たちの若者支援にとってのメリットを考えながらも、まずは地域で色々な関わり合いを持つことからはじめ、人とのつながりの点が線となり、そして面となる。そして別の面とも重なり合っていくといった多層的なイメージへと発展していく。

これは、伝統的な農山村の共同体においては、一般に一つの地域社会に地域メンバーが結ばれ、そこに縛られているようなイメージを持たれてきたが、実のところは、より多層的で外にも開かれた社会をつくってきたという話に通ずるものがある。一つの地域共同体のなかにも集落単位、いくつかの集落が結合した広い地域、神事などを司る人たち、職業別の集まりなど、多様な小さな共同体が重なって並存し、人は複数の共同体に属しながら、それぞれの共同体が助け合いながら暮らす仕組みをもっていた。加えて、閉じた村内での自給自足を営んできたのではなく、物資の交換や農閑期の出稼ぎなど、つねにソトの世界との交通があったという。

I・Yの地元への溶け込み方そして会合への参加の仕方には、伝統的な共同体で行われてきた“寄り合い”に近いものが感じられる。助け合いながら生きるコミュニティでは、村全体で総有的な関係性と規範そして相互信頼を担保しながらも、それぞれの家ごとに異なる事情にも気配りしながら、“共に居られる”ように利害の不一致や矛盾に“折(居)り合い”をつけるべく“寄り合い”がもたれる。新参者は寄り合いでの間合いにも気をつけながら、受け入れられる頃合いをみて発言する。

さらに、このような共同体は、農山村だけではなく、江戸のような都市にも存在していたという。町内会、火消しや職人など職業ごとの集まり、さらに、「講」といった相互扶助の仕組みもあった。今も「念仏講」「無尽講」の習慣を今も守り続けている川崎市宮前区の新興住宅街の中に残る40軒ほどの旧住民たちの暮らしを映すドキュメンタリー映画に第4章2節で言及した。その中の住民の「人にお世話になるって大事なのね。迷惑をかけることで人との交わりもでき、行き来もするでしょう」ということばは、地域の中で若者支援を行う育て上げネットの彼らにとっても示唆に富む。

ところで、2012年6月、厚生労働省は、彼らの設置事業である若者地域サポートステーションの全国への拡充、アウトリーチ(訪問支援)の拡充そして中退者予防に向けて在学中からの支援と高校との連携強化を含む「若者雇用戦略」をまとめた。その翌月には、省内で別の社会・援護局が、生活保護制度の見直しも含めて、経済的困窮者や社会的孤立者に対する、官民協働での包括的かつ伴走型の就労・生活支援を、「中間的就労」などの多様な就労機会の提供、家計再建(貸付・相談支援)、居住の確保などを柱とするセーフティネットの導入で行おうとする「生活支援戦略」中間まとめを発表した。

そしてこれを機に、生活支援戦略との関係を整理し、事業開始7年目を迎え、その社会的成果も評価され、さらなる拡充が決まっているサポステ事業の事業運営のあり方を見直そうとする検討

会に、育て上げネットの工藤もそのメンバーの一人として参加した。ニート等の若者の就労・自立支援の地域の拠点であるサポステにも、生活保護世帯の若者が一定人数来ているが、今後どのような方向性を目指すのか。部署間連携なのか、それとも吸収合併のようになるのか、その議論の中に工藤自身がいながらも、一民間人としてはわからないところもあるとする。

第6章3節で、ポランニーの3形態を援用しながら、再分配的事業としての行政からの受託事業に内在する不確実性として、自主事業と比べて、事業の運営のしかたや継続に関して、自分でコントロールできない部分があるとしたが、まさにその状態にあった。そして、その翌年の2013年12月に生活困窮者自立支援法が成立した。その影響については7.9節で考察する。

このように、育て上げネットは「地域を若者が創り、地域が若者を育てる」を目指して、地域に関わり、地域を巻き込み、そして利用者とも支援・被支援の関係を越えて協働し、価値を協創してきた。そして彼らの創発的でダイナミックな仕事の進め方と相乗したのが厚労省、立川市など行政との関わりからからの行政委託事業であり、彼らの事業ポートフォリオを拓げていったのであった。

7.7.4 広域事業：企業とのCSR協働で全国にスケール・アウト・寄付インフラづくり

次に、彼らの事業3本柱の残りの広域事業をみることにする。地域で課題解決に取り組む活動と併行（パラレル）して、つまり、そこで勝ちえた実践知そして開発したソリューションを次のステップとして地域外へスケール・アウトするのではなく、同時併行的に、企業のCSR活動などと協働しながらソリューションを開発し、広域に事業展開することで社会的インパクトを拡大するとともに、それが地元深耕にも相乗効果をもたらす過程をみる。この“パラレル展開”に関しては、より大きな社会的インパクトをめざしてソーシャル・イノベーションをレバレッジ（テコの力として活用する）方法の一つとして4節で詳述した。

ジョブトレ運営に不可欠な地域との関係づくりをI・Yに任せながら、工藤は立川を超えて、より広く全国にソーシャル・インパクトを与えるべく新たなアプローチ、チャンネルを見つけていった。それは、立川で行われている自主運営事業で独自のジョブトレ・プログラムを地域外へ普及させることではなく、CSR（企業の社会的責任）事業で先進的な動きをする大企業との協働事業への取り組みであった。自力不足の時は、他者の力を借り協働する、彼らの協創の精神が表れている。

工藤が政府の若者支援に関連した委員会のメンバーになったり、育て上げネットが、国、自治体そして地元の多摩信用金庫などからも、その社会貢献を評価され表彰を受けるなど社会的知名度が上がったこともあるが、より直接的な要因としては、工藤らが元々もっていた地方の若者支援団体とのネットワーク、さらに全国のサポステとのネットワークが持つスケール・メリットを企業側が評価し、彼らの若者支援分野でのCSR事業のパートナー、そして各地のサポステとのコーディネーターとして新たな関係が結ばれることになっていった。

新生銀行、マイクロソフト、NECなどとの取り組みでは、活動資金として寄付金を受けている。そして、彼ら大企業との取り組み、しかも広域プロジェクトの企画・推進・調整には、企業経験豊富な広域事業担当のF・Yが貢献した。

新生銀行とは、協働で「ニート予防のための金銭基礎教育“MoneyConnection”」のコンテンツを開発し全国の高等学校へ提供している。その際には、彼らの研修を受講し資格取得した講師を派遣している。ジョブトレで対象とする若者より少し若い高校生、それも全国規模でアウトリーチして、金銭管理の重要性をワークショップ形式で学び、ニート予防に繋げる試みである。

マイクロソフト社との協働の「若者UPプロジェクト」では、彼らのパッケージ・ソフトウェアのOFFICEを使ったIT技術研修を、育て上げネットが事務局となり、全国のサポートステーションで実施しており、中間支援組織的な機能として東日本大震災の被災地域の地元NPOへのプログラム導入支援も進行中である。

NECとは「NEC MobileConnection」と称して、携帯電話を題材に、それに関わる仕事を紹介するなど職業訓練プログラムを全国の高等学校を対象に実施している。

さらに、全国規模の活動で、工藤の構想力が発揮されたものに、古書の買取サービス会社、バリューブックス社との協働事業である「キフボン・プロジェクト」がある。この仕組みは、事務局に電話すれば、指定日に宅配業者が自宅に不要になった古本を無料で集配に来る。通常の買取であれば、買取代金が、売主に対して支払われるのだが、キフボンでは、売主は不要になった書籍を寄付する。キフボンはそれをアマゾンで中古書籍として販売、その代金から彼らの手数料を差し引いた残額が育て上げネットの若者支援活動への寄付として支払われることになっている。

多くのNPOにとって大きな収入源に寄付、それも多くの市民からの小口寄付があるが、当初から事業収入に挑戦してきた工藤はこれにはあまり積極的ではなかった。だがある時、寄付文化の創造を掲げるNPO法人チャリティ・プラットフォームそしてジャスト・ギビング・ジャパン(第6章3.11節)の佐藤大吾から「NPOの仕事は社会の問題の解決であり、そのためにも共感する応援団を増やしていくことが大切。そして、薄く、広く、継続的に共感を集めることが必要だ」と聞かされる。

彼の言葉と、バリューブックス社の中村社長から聞いた、「売主の中には、買取金額が数百円だったりすると、銀行口座のやりとりが面倒だという理由で受け取らない人がいるんだ」との話とが「新結合」して工藤にビジネス・アイデアをひらめかせたのだ。確かに、これは、育て上げネットは社会的にも有意義な活動をしているのだから寄付を下さいとお願いするのに比べたら、よりクリエイティブなアプローチで、寄付する側にも古書を処分でき、その代金で社会貢献しているという小さな満足感も味わえる。そして、育て上げネット側は、志の実現のために、自分たちが得意でない寄付集めを他者との協働で出来る。ここにも、彼らの価値協創の精神が表れている。

第4章3節で取り上げた米国のハビタットのパートナーシップ・ハウジング・プロジェクトでは、一般、企業から寄付そして労働ボランティアを募集し、住宅を取得する非支援家族世帯も参加して、皆で汗を流して住宅を建築する一協創する一訳で、ボランティア、寄付、非支援者、企画するハビタットのローカル・アフィリエイト全ての資源が、共通のビジネス・モデルにおいて統合されていた。それと比べて、育て上げネットでは、ジョブトレやサポステなどの彼らのコアの支援事業にモデルとして組み込むことなく、市場を活用したキフボンという寄付のプラットフォームを新たに創った。

そしてジャスト・ギビングそして日本のReady Forなどのモデルにヒントをえたキフボンに類似する小口寄付のインフラを、さらに印刷会社そして食品会社とも協働でも創り出している。

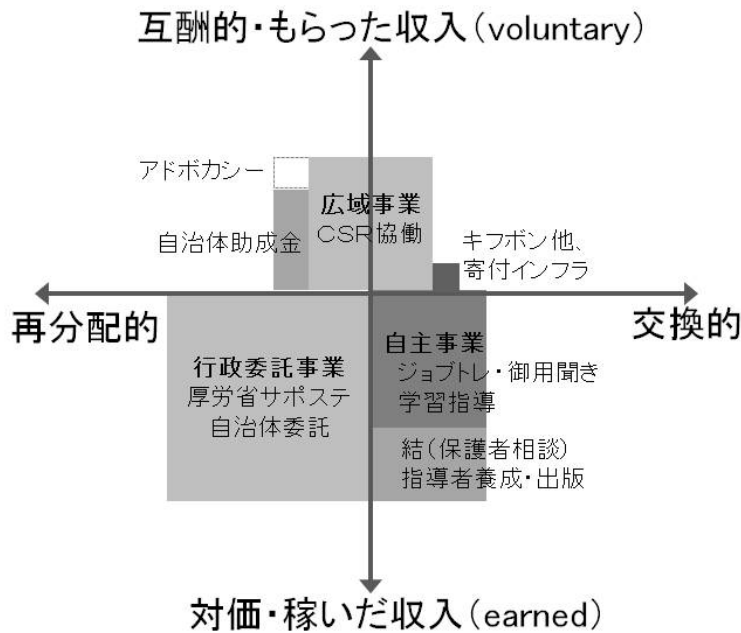
7.7.5 多数の事業が併存する事業ポートフォリオ

平成24年度に約3億の収入を産み出す、30余りの事業から成る事業ポートフォリオも、創業時から戦略的に企図されたものというより、彼らの志を基盤にしなが、状況、機会に応じて、さまざまな関係性を育て、その発展に沿って進化してきたものであると言える。

若者就労・自立支援という志を共有しながらも、その実践にあたっては、状況に応じて、工藤そしてコア・メンバーのイニシアティブにより、複数の事業が創発され、それが現在の事業ポートフォリオを形づくるに至っている。起業時に机上で描かれた事業構造ではなく、メンバーによる価値の協創によって形づくられてきており、これからも、状況に応じて進化を続けていくであろう。

ポランニー(1977)の多元的経済モデルをもとに第6章3節で提起した“事業構造チャート”を使って、それぞれの事業(収入源でもある)の性格によって、下図 7.7.5 のように2軸上に大まかにプロットする。相対的なその位置と面積によって事業規模を比べながら、これまでの事業の成長ストーリーが読み、かつ今後のイノベーションの可能性を探ることが出来る。

図7.7.5 育て上げネット 事業構造チャートー1
(平成24年度実績)



出所: K.ポランニーの経済統合モデルを参考に筆者が提起するフレームワークに、平成24年度の事業収入規模を相対的に表示。

右下の象限には、利用料金がざっくりと1日当たり2000円くらいの受益者負担を原則に市場交換的なサービスとしてのジョブトレ(御用聞きも含む)をはじめとして、保護者相談の結、母子家庭、生活保護世帯の小・中学生の学習支援など、立川本部を中心に行われる自主運営事業が位置づけられる。参加対象者に生活困窮世帯も増えていることに対応して、2014年4月には、有力企業の協力を得て、低所得世帯(世帯年収350万円未満)の若者、最大15名に対して、ジョブトレを自己負担なく利用できる「若者就労・応援パッケージ西友パック」の募集を開始した。

総収入の半分強を占め、厚労省の委託である制度に則った地域若者サポートステーション、そしてそれに併設する自治体から委託事業など再分配的な行政委託事業群は、左下の象限に置くことができる。その中には大阪市から直接受託している「コネクションズ大阪」のような受託事業も含まれる。行政委託事業では、仕様書の範囲に活動が縛られ—サポステの場合は、相談、職業見学(体験)、セミナー—、又、単年度ごとの更新が原則であり、政策の変更により影響、中止もあり、3年ほどの有期の事業も多い。高齢者介護をはじめ多くの対人社会サービス業者は、行政委託に大きく依存しており、行政の下請け化するリスクも指摘されている。

全国規模で展開している企業CSRとの協働事業は、その運営費が企業寄付により賄われていることから、まずはチャートの上半分に位置する。加えて、そのプログラムの企画・運営において育て上げネットが直接関わっている自主事業的な部分もありながら、企業の寄付金が広く全国に再分配されているとの解釈もできることから、水平軸ではその中央辺りにプロットすることができるだろう。育て上げネットが直接プログラムを実施する地域は限られており、全国のサポステや高校へのスケール・アウトのための事務局として中間支援組織的な機能を果たし、その対価も企業寄付の一部として受けている。自主事業と同程度で、行政委託事業の3分の1程度の規模である。

加えて、キフボンやキフ印刷のように、工藤たちがその企画段階から参画し、育て上げネットへの募金だけをその目的とせず、古本の処分そして印刷物の作成など、寄付者のニーズにも対応してつくってきた仕組みもある。第6章3.11節でも取り上げた英国の**ジャスト・ギビング**社による市場交換的なモデルにも近く、自動的に寄付が集まる仕組みのプラットフォームとして独自開発した寄付インフラ事業として捉えることもできることから、右上象限に位置づけることにする。その貢献度は小さいが、他のNPOが活用する一般会員からの会費徴収もなく、小口の寄付収入の仕組みとして重要であり、現在3件のプロジェクトが稼働中である。

さらに、政府・行政の政策・制度への提言・アドボカシーは、創業当初より、工藤にとって重要な活動であり続けてきた。もし、それに費やされる工藤自身の時間コストを換算すると、小さくはない訳だが、とりあえず、前項のチャートでは上半分に位置し、より行政の再分配機能に近いという性格から、左上の象限に位置づけることにする。創業の早い時期から政府の審議会などの委員として参加してきており、講演会・セミナーさらに大学での公共政策や社会的企業の講師、メディア対応など多岐に渡る。最近では工藤以外のメンバーもアドボカシーを意識した活動を始めている。

以上のように、この時点での彼らの事業ポートフォリオは、厚労省が設置委託する再分配的なサポステをはじめとする行政からの委託事業群が事業収入の半分を占めている。前述のように仕様書に沿ったサービス提供が求められ、品質、効率そしてコスト管理を重視した「仕事ベース」の運営になる。「人ベース」で起業し、その文化を守りながらも、収入が確保される委託事業比率が高まり、実質上は、「仕事ベース」の組織、事業運営になってきている。

受益者負担を基本として市場交換的な自主運営事業であるジョブトレそして御用聞きプログラムは、その独自性とイノベーションの点からも戦略的な意味をもちつつも、事業規模の点では、現在の事業モデルを進化させない限りは、その伸長を望みにくい。この点に関連して、2013年に成立した生活困窮者自立支援法が及ぼす影響を7.9節で考察する。

又、彼らのボランティア活用は限定的である。若干名のインターンシップを受け入れてはいるが、非常勤も含めて有給メンバーによる事業運営である。一方、非営利組織では無報酬のボランティアの動員が一般的で、例えば、第4章3節の米国の**ハビタット**では労働ボランティアが、寄付と並んでパートナーシップ・ハウジング・モデルに動員される重要な資源として組み込まれていた。

企業のCSR活動と協働しながら、彼らからの大口の寄付金を原資に展開する広域事業では、企業とのハイブリッド・バリュー・チェーン、又、企業社員によるプロボノ(ボランティア)によるマネジメント支援を享受している。パートナー企業・プロジェクト数を増やすことによりその成長が見込める反面、行政委託事業と同様に、企業業績により当該事業の持続性に影響を受けるリスクもある。

育て上げネットと比べて、本稿で取り上げた事例の中には、市場交換に加えて、非市場的な再分配、互酬形態をハイブリッドし、経済を地域社会に埋め込みながら、独自の統合型事業モデルをもつものもある。米国のホームレス支援の**コモン・グラウンド**(第6章3. 9節)は、イノベーティブな不動産ファイナンスで調達した官民資金で既存ビルを購入、それを資産化し、大型居住アパートに改修し、ホームレス・低所得者等に提供し、彼らの収入(家賃バウチャーも含む)の3割を家賃収入とする居住支援を基盤事業として、外部NPOと協働しながらの生活支援事業をセットにした統合された事業モデルである。行政委託に依存することなく、彼らの再分配的資金を独自の事業モデルに取り組んでいる。この統合モデルを、16か所の事情ごとに適合させて展開している。

日本でホームレスを支援する**ふるさとのかい**(6章3. 10節)では、政府の再分配機能である生活保護を受けている利用者を受け入れ、彼らへの給付金を日常生活支援の原資としながらも、空き家の賃貸住宅を活用した居住支援、利用者も含む地域のニーズに応じて起こしたコミュニティ・ビジネスで利用者にケア付き就労も提供し、さらにボランティアと協働した地域リハビリ(互助的な地域づくり)といったように地域埋め込み型で包括的、持続可能な生活支援モデルを展開している。

共生型ケアの**このゆびと一まれ**(第5章5. 5節)は、縦割の福祉制度の枠を超えて、高齢者、障害者、障害児そして健常児も一緒に、住み慣れた地域の同一施設である共生型デイケアハウスで受け入れ、1日2500円の利用料をとりながら、介護保険、障害者自立支援制度も利用できるようにしている。彼女たち独自の事業モデルが基本にあって、制度を効果的に活用している。

そして、行政の再分配に頼ることなく、市場交換と互酬形態をハイブリッドした統合事業モデルを全世界で展開しているのが米国の**ハビタット**(第4章3節)である。

育て上げネットの若者の就労・自立支援という事業の社会性、重要性に鑑みると、自主事業だけではその社会的インパクトに限りがあり、行政からの公的な受託サービス事業などと組み合わせたポートフォリオに意味はあるものの、事業の自律・自立性、持続可能性、そして創造性つまり社会イノベーションを生起する価値の協創の点からは、ボランティアの活用、資金獲得源の多様化も含めた自主事業モデルでのもう一段上のイノベーションの時期に来ているとも言える。これに関連して、7. 9節で新たな制度的な動き、そしてその影響を加味した上で、7. 10. 5節では更なるイノベーションの可能性を仮説的に探ることとする。

その前に、「人ベース」の“結び合い&レバレッジ”の視点から、彼らの活動を捉え直し、それをもとに更なるイノベーションが生起する素地をつくることにつなげる可能性を示す。

7.7.6 “結マップ1”:人そして仕事・組織で結び合う

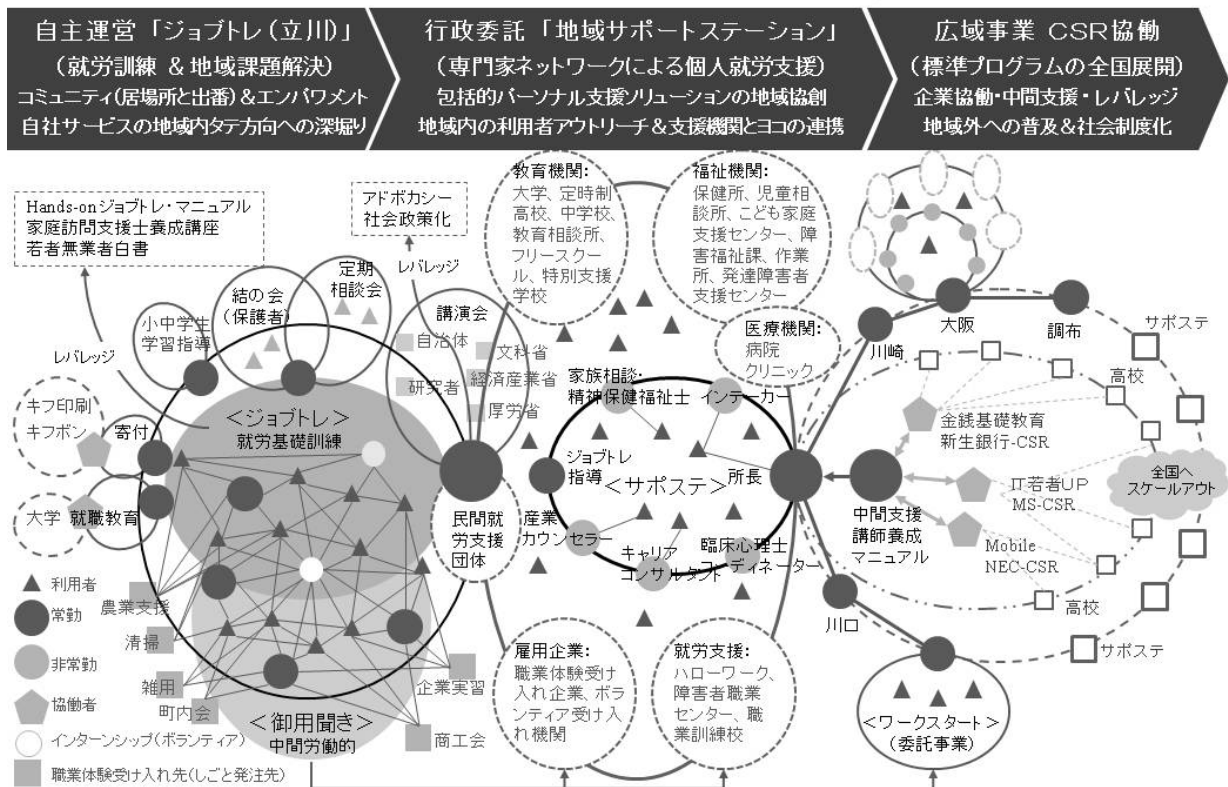
育て上げネットの3本柱である自主事業、行政委託事業、広域事業を概観したが、1節で論考したように、彼らの多様な事業活動を、それを実践する人のつながり、そして人がつくる仕事・組織のつながりとして捉え、さらに事業間の関係性も含めて、下図の“結マップ”として表わしてみる。

製造企業のように事業目標達成のために工場などの設備投資がなされ、必要な機能に合わせて組織がつくられ、その組織図のそれぞれのボックス(機能)が要求する能力を備えた人材を採用・配置するといった「仕事ベース」で事業組織を捉えるのに比べると、育て上げネットの草創期は、「人ベース」で、事業が創られ発展してきたといえるのではないであろうか。この「人ベース」「仕事ベース」の組織アーキテクチャの考え方は、同じく1節で示した。

そして、志を共有する人が集まり、利用者も含めて人と人がつながるところに新たなコンテキストが生まれ、それが意味を持ち、仕事生まれ、各人の役割(出番)も含めて組織のカタチが現れてくる。組織の外の人にも働きかけ、働きかけられ、協働がはじまる。それが新たな関係性を紡ぎ、地域にソーシャル・キャピタルも形成されていく。特に彼らの場合は、並行して地域外とも繋がり、より広域で新たなコンテキストが生まれ、協働の輪が広がるに伴って社会的インパクトも増大した。

下図 7.7.6 で示した“結マップ1”は、彼らの約30に及ぶ事業を構成する、様々な人と人とのつながり、仕事、活動を、大きく3つのクラスター(集まり)で捉えたものである。標題の下の横書きのタイトルバーには、クラスターごとに簡単な名称をつけてある。2行目は、そこで人と人とのつながりがつくる仕事の主な機能を示し、3行目には、その機能を果たすために必要な能力・コンピタンス、そして4行目は、その活動・仕事の一つの運動として持つ方向性を示している。

図7.7.6 育て上げネット 結マップ-1:人そして仕事・組織の階層



7.7.6.1 自主事業クラスター

“結マップ1”で示す、人、仕事・組織の階層での3つのクラスターの内、まず、彼らの自主運営事業である就労基礎訓練プログラムのジョブトレとその周辺活動からみていくことにする。

30名ほどの利用者が、毎日その場に通り、そこで共に過ごし、学び、働き、それをスタッフが伴走し、一緒になって就労体験をする、そして家庭以外の居場所を提供している。生活のリズムをつくり、コミュニケーション力を養い、働く土台づくりをする。孤立していた利用者たちが、お互いにつながり、承認しあうようになる。ボランティアで構成されるふんばろう東日本支援プロジェクト(第7章3節)でも、互いの存在を肯定し感謝しあうことが彼らのモチベーションになっていた。

それまで孤立していた若者それぞれの点と点がつながる。その中には育て上げネットの支援メンバーもいる。そしてお互いがつながり線となり、いくつもの線が生まれ、やがて面となり、利用者のジョブトレ生たちのセーフティネットをつくる。相互信頼をベースに、対人関係、社会的コミュニケーションでの失敗も許される、互助の場となる。

育て上げネットのメンバーには、さまざまに就労困難な状況にある利用者を1対1で支援することに加えて、初対面の利用者たちがグループとしてお互いを受け入れ易い共同的、互助的な場をつくり、その場をファシリテートし、時には演出もできる力量が試されることになる³²²。

この基礎訓練の次の段階として、地元地域から請け負った仕事を、ジョブトレ仲間と支援メンバーが一緒になってこなしていくことになる。バラバラだった点が多様に結び合い、信頼の面となり、この面のチームとして、地域の課題に取り組むことで、利用者、支援スタッフそして地域の仕事の発注者とともに、3次元の空間としてのコンテクストをつくっていく。ビルの清掃、新聞のチラシの折り込み作業、近隣の農家の畑仕事の手伝いなどのように定型的な仕事からはじまり、様々な要望に応じて依頼主とのやりとりも必要となる御用聞きプログラムへと進む。

ここでは、育て上げネットのメンバーは、利用者の若者たちをケアしながら一緒に働く。さらに、仕事の品質保証と発注者の満足にも留意することになる。そうでないとリピート発注にも彼らのクチコミで新たな発注者の紹介にもつながらない。前述したI・Yの経験が物語るように、地域の様々なステークホルダーと継続的に関わり合いながら彼らのニーズを理解し、それに応えられるようなサービスを提供できるかどうか問われる。就労体験としての御用聞きプログラムの受注目的だけでは、地域との関係性は培われない。

一般就労に一步近づく御用聞きでは利用者にとっては、ハードルが上がるのと同時に小さくとも仕事を一つ一つやり遂げることで自己効用感も得られる。支援メンバーとしては利用者と発注者という2者のクライアントと向き合う仕事となり、支援者としての修行の厳しさも増す。一方で、利用者とチームで就労体験を積むことが、彼らのミッションでもある就労支援と地域の課題解決という二つのタスクを遂行していくこととなり、その中でイノベーションの生起も期待でき、それこそジョブトレ、そして御用聞きプログラムを通して彼らの徳・卓越性が追求されることにもなる。

³²² 第5章5節で取り上げた宅老所や富山のこのゆびと一まれ、浦河べてるの家などが実践する、高齢者、障害者、児童を迎え入れ、支援者・被支援者の壁も超えた共生モデルが参考になる。

又、ジョブトレのある立川事業所は彼らの本拠地でもあることから、いくつかの自主事業イニシアティブが生まれている。その中には、前述の保護者のための「結」の会や、キフボンなどの寄付インフラづくり、生活困窮世帯の小中学生の学習支援がある。そして彼らの支援プロセスである「発見>誘導>参加>出口>定着」の最初の二つのステップに関わり、ジョブトレ卒業生も体験談を話し質疑応答に参加する定期的相談会もある。さらに、若者支援の専門家に限らず、社会的企業家など旬なテーマでの講演会では、行政官も含め多方面からの参加者の交流もある。

結の会と定期説明会はジョブトレとも人・仕事でつながり、結び合い相乗効果も期待できる場である。それと比べて、寄付インフラ、学習支援そして講演会はその他の活動から少し距離を置き、工藤のクリエイティビティと人脈が活かされたユニークなコンテキストである。

7.7.6.2 行政委託事業クラスター

そして、人、仕事・組織の結び合いでみたクラスターの2つ目が、厚労省委託の若者地域サポートステーションと自治体からの委託事業である。若年者の就労・自立支援というミッションを共有しながらも、サービス対価を払いながら1～2年という期間を通じて場に参加する30人ほどの利用者を集散的に支援する自主事業のジョブトレと、無料相談にやってくる不特定多数の来訪者への個別カウンセリングを中心とした行政の委託事業である地域サポステでは、その支援方法そして必要となる知識・スキルも違い、人のつながり方も異なる。

ジョブトレでは、それまで孤立していた若者たちの点と点がつながり、線そして面をつくりながら、相互信頼と互助のソーシャル・キャピタルを徐々に形成していくのと比べて、サポステは、点である相談者に点としての支援者が窓口となり、必要に応じて他の専門的なスタッフを組み入れながら行う、対人支援サービスである。サポステでは若者間の点と点のつながりは基本的にデザインされていない。いわゆるピア（仲間）カウンセリングやピア・サポートなどと呼ばれる相互支援やグループ支援ではなく、専門的資格をもつ相談員による個別カウンセリング中心の対応となる。1人の若者と相談員との関係性が線となり、そこに相互信頼が生まれることを目指しながらも、不特定多数の来訪者の中には、そのような関係をつくれないうまま孤独な点であり続けるリスクも否定できない。

ジョブトレでは前述のように潜在的利用者の発見そして誘導のための定期説明会などを行っているが、立川事業所で受け入れるキャパシティに限りもあるのに対して、地域内でより多くの隠れた当事者にアウトリーチすることがミッションであるサポステ立川では、高校の教員たちとの関係性も広げ、ニートや中途退学予防を進めている。卒業すると学校と縁が切れるのと比べて、サポステなら在学中から卒業後も継続して生徒たちとの接点になれるメリットがある。

又、高校生も含め不特定多数の若者の多様な悩み、ニーズに対応するためにも、キャリアカウンセラー他、専門資格を保有する職員を非常勤雇用（行政との単年度更新の業務委託契約であるために）する必要があり、常勤スタッフとの混成チームで来訪者別のケースワークをベースに事業所を運営している。図7.7.6で示した“結マップ1”の内側のサークルがそれを表わしており、ここにも、常勤メンバー中心のジョブトレとの違いが見られる。

又、多様なケースに対応するためにも、事業所の編成メンバーだけではなく、地域の関連機関との連携が重要になる。これに関してはジョブトレとて同じだが、サポステが受け入れるより多くの利用者に応じるためには、外部リソースとのよりスムーズでスケール感のある連携が必要となる。

それは「新しい公共」以来、議論されてきた官民連携や地域協働であり、その中でも特に行政サービスの業務委託においては、行政の下請け化することのリスクが指摘されている。又、委託業務を仕様通りにこなす“service provider”ではなく、課題を共に解決する“solution co-creator”（解決策の協創者）であることが望まれることは第7章5.1節で示した通りである。

サポステの所長の役割としては、利用者の視点に立って、地域において組織内外の協働者による価値協創のファシリテーターとしての機能が求められているのではないであろうか。制度事業や、行政の委託仕事を下請け的にこなすために外部リソースを活用するのでは、協働ではなく孫請け仕事の発注になってしまう。

又、立川以外にも、川口、川崎、大阪、府中にサポステ事業所を展開しているが、それぞれ地域に根差したサービスということもあるのであろうが、拠点間のスタッフ交流はなく、それぞれの実践知の交換や共有の機会も限定的であった。しごと財団からの委託事業である千代田区のワークスタートとの間でも、人そして仕事の交流は限られている。

7.7.6.3 広域事業クラスター

地域内での活動としては共通しているが、ジョブトレは地域の課題解決をめざし地域に根ざしてさらにタテ方向に深掘りする活動であり、人と人の関係性もより緊密で相互扶助的なものになり、「人ベース」の組織アーキテクチャとなる。それと比べるとサポステは、地域のヨコのつながり、協働の性格を増し、又、より組織的で「仕事ベース」のアーキテクチャとなるが、そこにおいても、人と人との関係性が重要であることは変わらない。

そして、次なる3つ目のクラスターが、新生銀行やマイクロソフト社などのCSR活動と協働して、地域を超えて全国へスケール・アウトする広域事業群である。全国一律に提供でき運営効率も良く、広域活動であるために社会的インパクトも広範囲に及ぶことになる。若者の就労支援という目的は共有しながらも、前述の地域内の2つのクラスターとの間で、人そして仕事・組織でのつながりは直接なく、工藤のイニシアティブによって始められ、広域営業担当部長が担当する。

言い換えれば、企業側のキーマンと交渉・協働能力に加えて、レバレッジしやすいように支援ソリューションを企業パートナーと協創し、標準プログラム化し、地方での講師育成も含むその実施体制を効率よく仕組み化できれば、少数精鋭のチームでも対応できる活動で「仕事ベース」のアーキテクチャとなる。直接的な若者支援の経験・能力が必要条件とはならない。

金銭教育マネー・コネクションズは、就労期の若者、保護者に加えて、もう一つのターゲットである、広く全国の高校生を中心にした学齢期の若者を対象にした支援プログラムであって、そのプログラム開発、講師育成、受け入れ高校との調整業務など、そのバリュー・チェーン全てに育て上げネットが関わっている。IT教育の若者UPプロジェクトは、全国のサポステで実施されており、育

て上げネットには、事務局的なコーディネート機能も含めて、中間支援的な能力が必要となる点でも、地域内の活動である前述の2つのクラスターとは違う。

まずは、CSR協働のパートナー企業を増やすことで、提供メニューを拡げることが可能である。それに関連するが、ジョブトレのような対人支援サービスとしての専門性や能力というより、全国のサポステとのネットワークを整備したり、サポステそして高校のニーズを把握するなど、中間支援組織がもつプロデューサー、コーディネーター、ファシリテーターとしての力量を形成し、企業からみたパートナーとしての魅力度を向上させることが必要になる。

加えて、CSR協働ではないが、レバレッジ効果の高いプロジェクトとしては、ジョブトレを始めとする彼らの若者支援の実践ノウハウを2009年に助成金を得て、50頁におよぶ「”Hands-on”若者の自立支援は社会投資である。社会経費ではない。」というマニュアルとしてまとめ、それを他の支援団体に無料公開している。又、若者支援のネットワークの仲間たちと共に、ひきこもりの若者を支援する人材育成のテキスト・DVD を活用した「家庭訪問支援士養成講座」を2011年から提供している。2013年には、サポステ、ジョブトレの2012年～2013年の利用者の内、2,333人のデータをもとに「若者無業者白書」を刊行している。これらは、育て上げネットの職員のリソースを新たに投入することなく、レバレッジ効果の高い活動であり、工藤のイニシアティブである。

7.7.7 “結マップ2”:実践知で結び合い、さらなる価値を協創する可能性の提起

「若者を社会とつなぎ、彼らの就労・自立を支援する」という事業ミッションのもと、人が人を支援し、応援し、共に行動する、それによって人が意識、態度そして行動を変容させることを目指した対人サービスが基本である育て上げネットにとって、「人ベース」に、人と人がつながり、それが様々な仕事をつくり、その結果として現在のような複数事業で構成される事業ポートフォリオが形づくられてきたのは自然な流れであった言えよう。

前節で示したように、彼らの3つの活動群は、それぞれの仕事を持つ性格の違いもあるが、これまでは相互のつながりは少なく、人の交流も限定的であった。例えば、近隣にあるジョブトレとサポステ立川では、人と人の関わり方、支援対象、サービス対価の負担者も含めた収益構造も違う。

さらに、それぞれのクラスター内での職場環境は友好的であるが、お互いの経験、疑問、悩み、意見、提案などの交換、共有の場は限られている。日常業務に集中しながら、それぞれが自分の職務を責任をもってこなしているといった状況だ。2012年の夏、全国の常勤スタッフが立川で一室に会したが、そのような機会は限られている。

又、前節で示した“結マップ1”で、人そして仕事・組織の次元で捉えた3つのクラスターを横に並べてみると、それぞれのタイトルバーにもあるように、若者の就労・自立支援という共通のミッションの達成に向けて、(1)地域内での“深堀り”による地域課題解決とも絡みながらの場を通した若者のグループ支援、(2)地域内での“ヨコの連携・協働”によるアウトリーチによる多様な利用者との個別相談、そして(3)CSR協働をはじめその他、外部との協働での地域を超えたスケール・アウト、といった3つの形態が、当初より戦略的に組み合わされていたかのように、実践されている。

育て上げネットのソーシャル・イノベーションは、それぞれの活動クラスターで個別に取り組んできた若者支援ソリューションの中にあるのと同時に、ソーシャル・エンタープライズとしてこのような事業ポートフォリオを育ててきたこと自体にも現れている。若者の就労・自立支援で卓越した一人の支援者として、さらに若者支援を入口としてより広い意味での社会イノベーターとして捉えたら、これら3つの形態の活動をこなせる構想力、実践能力、経験を兼ね備えた人材こそがその一つの理想的な支援者モデルだとも言える。組織能力の点でも、クラスターごとに求められる異なる能力が併存している訳で、創業者で理事長の工藤だけがそれらを統合している、とも言えないだろうか。彼の中では、全ての活動、実践知が統合され、ミッション実現に向けて顧客価値を創造・提供する一連のバリュー・チェーンがこの10余年の間に徐々にイメージされていったのであろう。

一方で、非常勤も含めて総勢100人あまりのメンバー各人にとっては、自分の仕事は見えていても、自分の周り、ましてや組織総体としての姿は見えにくいのではないであろうか—それはある意味で世にある多くの、特に大規模な組織に共通する課題であるとも言えなくもない。自分の今後のキャリア、もっと実利的な言い方をすれば、社会的に職業としてのやりがいを感じながら、そして食べていけるナリワイをつくっていける道程、言い換えれば、第4章2.3節で論じた「修行」と「貢献」、そして「仕事」と「稼ぎ」の機会が見えにくいのではないであろうか。

話は個人のナリワイに留まらない。前述したように、彼らは人のつながりをベースに事業を展開してきたと言えるのだが、異なる活動間での人の交流、ノウハウ・実践知の共有は限定的である。幹部メンバーを中心に、「人ベース」にそれぞれの経歴、能力、関心などを勘案して事業を起こしてきたことにより、彼らの高いコミットメントと成果を得られたものの、それぞれの事業での経験、実践知などがメンバーどうしで共有されたり、学びあったりすることに重きは置かれていなかった。今後、第6章4.4節の事例研究で取り上げた**コミー**社内でも言われている、「この仕事は〇〇さんしかわからない」といった「ヌシ化」が起きないとも限らない。その人が病気などで倒れたら、その業務が止まってしまうリスクもあれば、ヌシが権威化して、新たな改善を阻むことになるリスクもある。

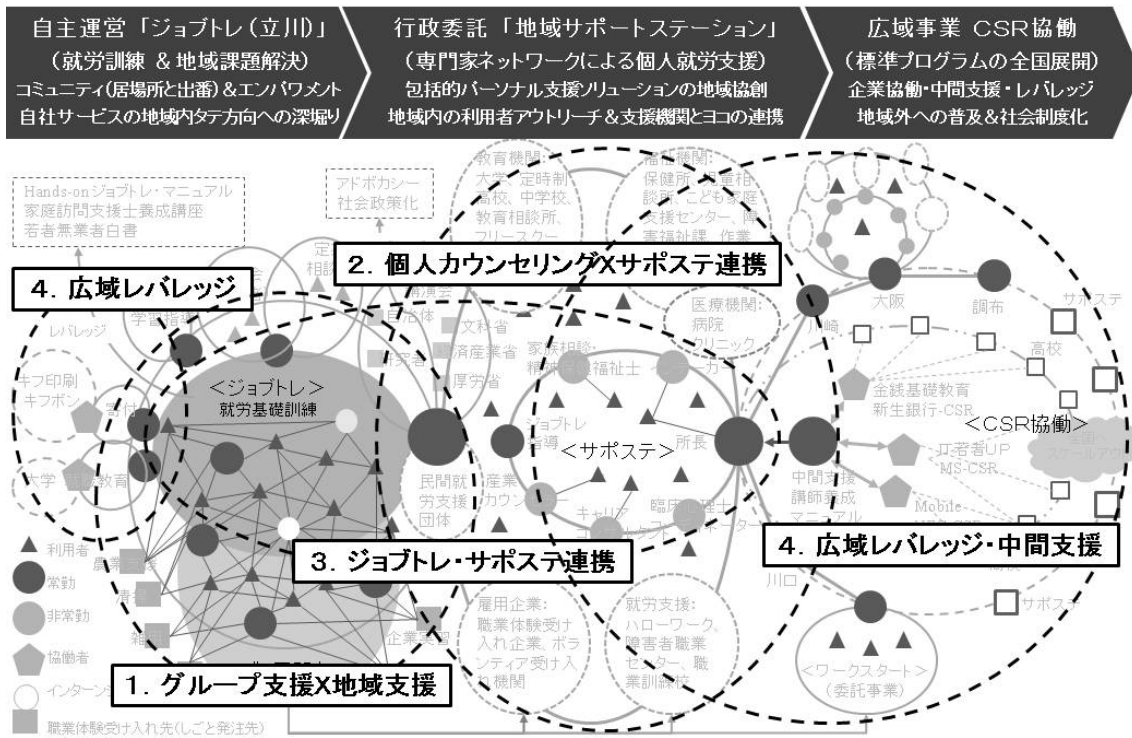
又、「人ベース」に各人のイニシアティブを応援することで、個々の活動そしてそれを束ねた事業も多岐にわたって発展してきた。CSR協働の延長に東北復興支援などのような中間支援的なプロジェクトも増えるなど、経験、知識、情報、人脈、スキルなどでの事業ごとに、いわゆる「タコツボ化」も起こり得る。それは細分化、専門化でもあるのだが、それ故に視野を狭め、それぞれの考え方、やり方がミニ常識となり、互いの意思疎通を難しくさせるリスクも否定できない。その結果、大きな枠組みとしての仕事と仕事のつながりは緩く、仕事間での実践知の交換・共有は限られる。

仕事それぞれが社会価値を生み社会的インパクトを与えているのだが、それらが有機的に、かつ相乗的に結ばれてはおらず、さらなるイノベーションの機会を見逃してはいないだろうか。もしそうであるとすれば、「仕事ベース」に仕事間の連携を組み入れ、バリュー・チェーンも含めた事業の仕組みを全体最適化すれば、さらなる成長やイノベーションを期待できるのであろうか。

否。ソーシャル・イノベーションを起こすのは組織より人であり、人と人との関わり合いがきっかけとなって生まれる。特に、彼らのような社会的対人サービスの分野ではそうであることは、**ハビタット**（第4章3節）のような事例からも示唆される。では、そのために何をすべきなのであろうか。

その一つのヒントが、下図 7.7.7 の“結マップ2”が示す、人そして仕事・組織の結び合いに続く第3層、つまり人が創る実践知そしてソリューションでのつながりをベースにした新たなコンテキストづくりにある。つまり、仕事で取り組んでいたり、関心のある課題を共通にもつ個々人が参加し、それぞれの実践知を交換、共有しながら、相互学習・扶助さらには、その中から新しい価値が創発されるような場づくりを提起する。

図7.7.7 育て上げネット 結マップ-2: 実践知・ソリューションの階層



その場は、フォーマルな仕事・組織の枠内でとらえられるものではなく、それは、やるべき仕事としてではなく、若者支援のソリューション開発、それと同時に支援者同士の相互扶助、能力向上、キャリア・アップにもつながるような、人々が自発的に参加する場である。物理的にも固定した場所を意味するものでもない。そのような場を指して、本稿では実践(知)コミュニティと呼んできた。

各人が実践の中で暗黙的に修得してきた実践知を、他の実践者と交換、共有することを通じて、可視化・形式知化しながら、コミュニティの、そして組織としての集合知を協創していく。つまり、実践者自身の能力開発と職業的アイデンティティという原点に、イノベーションという集団・組織の戦略を結びつけることによって、メンバー各人の創造性を動員しながら、この実践コミュニティからもイノベーションが起こり、新しい価値が創発されていく過程を第6章4節で示し、その実践事例としてコミー社を挙げ、又、それを世界的に展開したのが米国のハビタット(第4章3節)であった。

仕事・組織のフォーマルな枠を超えて、自分が実践者として取り組んでいる実践知・ソリューションという切り口で、関心が共通する人と人をインフォーマルにつなぐ第3層の“結マップ2”を使うとすると、例えば、次の4つの実践コミュニティを育てる可能性が考えられる。

まず第1に、ジョブトレそして御用聞きプログラムに関与しているメンバーさらにそれに関心のある者を中心に、仕事を発注して応援してくれている地域の住民、ジョブトレをはじめ地域の若者支

援に関わっている人、及び若者支援の研究者たちも含めた括りが考えられる。その場に現れるテーマとしては、個別支援、グループ支援、場づくり、地域の課題に対するソリューション、ナリワイづくり、地域との関係性づくり、地域づくり、なども想定できるであろう。

第2に、立川をはじめ5か所のサポステのメンバー、外部の協働パートナーも含め、有資格の専門職的な立場の人も参加する場が考えられる。そこでは、地域へのアウトリーチ、多様な個別ニーズに対応するソリューション開発、個別カウンセリング、専門家集団の運営、地域協働のし方、などのテーマとともに、ジョブトレ担当者の参加も想定できる。このコミュニティでは、厚労省の委託事業という枠、仕様にとらわれずに、自らの実践知を高めたいとの主体的な動機が鍵となる。

5拠点それぞれの地域で場をもつことに加えて、複数拠点のメンバーが参加するコミュニティは実践知の共有と、さらなるイノベーションの可能性を秘めている。又、広域ネットワークにある他のサポステも誘い入れることにより、日本各地の経験が継続的に共有される場を育て、それが相互学習に活かされるとともに、国の状況を把握して政府の政策提言に活かすこともできる。前述した「若者無業者白書」(2013)の調査サンプルを拡大し、全国パネルに育てることもできよう。

人と人がつながることだけを目的とした集まりと比べて、実践コミュニティのような自分の関心テーマで自発的に個人の立場で参加した上で、相互扶助と価値協創を促す方が、参加者どうしの距離感も縮まり、仕事にも役立つ、より実利的なつながりとなる可能性が高い。

第3の可能性としては、ジョブトレと立川サポステのコンテキストをつないだ実践コミュニティで、若者支援を、彼らの言うところの、「発見>誘導>参加>出口>継続」の全体プロセスで捉え、育て上げネットとして持てるソリューションを共有し、さらに掘り下げるなどのテーマが想定できる。このコミュニティをきっかけに人の交流も活発化し、両方の仕事を体験するメンバーも増えるであろうし、サポステの非常勤の専門職スタッフたちとジョブトレ現場の実践者との交流の場ともなる。

そして第4の実践コミュニティの可能性としては、企業CSR協働に関わるスタッフ、CSRプログラムを実践する契約講師、地域の学校その他の関連機関と協働するサポステの職員、それにパートナーであり資金提供者である企業CSR担当者と組織内外からの多様な参加者が想定できる広域レバレッジ&中間支援があり、そこには現在はジョブトレ担当だが、広域ソリューションに関心があるような幅広い層の参加も想定できるであろう。

このように、フォーマルな組織立を超えて自発的でインフォーマルな集まりが、相互に学習、扶助する「学習する組織」を育て、それが個人のキャリアの幅を拓き、そして新たなイノベーションを生む素地をつくることにもつながる。又、第2、第3の工藤のような人材を育てることにもなる。

又、実践コミュニティは、育て上げネットのような事業型NPOが、日常業務で直接的に関わる人たちだけではなく、より多くの人、組織、活動、協力者を巻き込んで、より大きなインパクトを目指してイノベーションをうねりにしていく際にも有効な方法論である。それぞれのローカルな地域での活動が組織、業界、地域の境界を超えてつながり合うきっかけとなり、ソーシャル・ムーブメント(社会運動)の単位ともいえるものであり、共に学習しながら、より大きなイノベーションの創発を期待させるイニシアティブである。またそれは、アソシエーション的に始まりながら、コミュニティとして育ち、内発的かつ螺旋状的(スパイラル・アップ)に発展・進化していくダイナミック・プロセスでもある。

このゆびと一まれ(第5章5.5節)の共生型ケアは、介護保険制度がはじまる以前から、富山県が条例化し、その県内外への普及を後押ししてきた。2003年からは協働して「地域共生ホーム全国セミナー」を毎年開催しており、そこが、全国の実践知が交換されるコミュニティに育っている。浦河べてるの家(同章5.6節)が創り出した「当事者研究」は今や全国10か所以上で実践されており、それぞれの経験、知見の交流がはじまっている。

7.7.8 成果評価—社会的投資収益率(SROI)

育て上げネットは、創業時よりアドボカシー活動にも積極的で、自らのサービス・プロバイダーとしての実績そして実践(知)が評価され、国(厚労省)や自治体の政策・施策にも活かされてきた。

志として掲げたミッションを実現するには、どのようなプロジェクト・事業を行い、そして投入資源(インプット)と比べ、どのような事業の実績(アウトプット)とそれによる社会的な成果(アウトカム)を目指し事業を行うのか。アウトカムを貨幣換算した社会的便益(ベネフィット)と、それと事業に投じた費用(コスト)を比較したものに、第7章6節で言及した社会的投資収益率(SROI)がある。

育て上げネットには厚労省の受託事業として運営する地域若者サポートステーションとマイクロソフト社とのCSR協働ですすめるITを活用した若者就労支援プロジェクトがある。このコミュニティITスキルプログラム「若者UPプロジェクト」の成果評価を、第三者機関である公共経営・社会戦略研究所が、1年をかけて評価調査報告書として取りまとめた[公共経営・社会戦略研究所 2011]。

日本国内で、行政が設置委託する若者就労支援事業に対してSROI分析を用いたのは、育て上げネットが最初であるという。自らが受託運営する立川そして川口を含め、首都圏の5か所のサポステをコーディネートし、マイクロソフト社との間に立って中間支援的な役割を演じた。

彼らの調査では定量アンケートと定性インタビューの組み合わせによるデータ収集とSROIの評価が行われた。5か所のサポステにおいて3ヶ月間に実施されたITスキル研修の受講生に事前・事後のアンケートを行い比較することで、達成度、満足度、理解度という意欲・行動変化を調べた。さらに5か所での受講生のその後の進路決定率(就職率・進学率)を、非受講者と比較したのに加えて、全国のサポステでの平均就職率と比較することで、プログラムの有効性を評価した。

さらに、その5%という就職率での有意差を、就職者人数に置き換え、そして成果(アウトカム)を貨幣換算し推定したものと掛け合わせて、貨幣価値としての社会的インパクトを推定した。アウトカム要素として就労達成による収入の増加、納税の増加、社会保険料の拠出増を採用した。プログラムに投じたインプットつまり費用としては、運営費用、講習テキストの作成費、講師養成費用、広報費用を計上した。一方、PCソフト使用料、ハード機器費用全てをマイクロソフト社がCSR・社会貢献の一環として負担したために、SROI測定の上で、それらはインプット費用に含まれていない分、SROIの値が過大評価されている点にも留意が必要であろう。

SROI分析の結果としては、初年度だけで、全国平均と比べて、投下した費用の推定5.6倍の社会的インパクト、当該5か所で非受講者と比べて、3.6倍のインパクトがあったとしている。アウトカム、費用項目の選び方、貨幣換算の方法などの妥当性はさておき、年間3億円ほどの事業規

模の育て上げネットの行政受託事業で、民間企業とのCSR協働を行い、さらに彼らが事務局となり、他の4か所へのスケール・アウト効果も含めながら、その成果評価を試みたことに意味がある。又、CSR協働ということで第三者評価の費用も企業パートナーが負担しており、同業他社が手をつけていないSROI評価で先行したことによるPRメリットもあった。さらに、サポステの主管である厚労省からの指導で行った評価でなく、自主的に行ったという点が、彼らのアドボカシーに好影響を与えている。2012年に厚労省から発表された生活支援戦略との関連性も含めてサポステ事業の運営方法の見直しの検討会に工藤は出席している。

さらに重要な点として、第7章6節でも述べたように、次のアクションにつなげるための成果評価であることが指摘できる。サポステそして育て上げネットの社員さらに外部の支援者・協業者にとっても、自分たちの仕事、自分たちが応援している事業の社会的価値を再認識する機会が与えられ、彼らのモチベーションを上げ、又、伝道士としてそれを世の中に広めていくことも期待できる。

日々の活動をつうじて循環的にイノベーションを起こし、スパイラル・アップさせていくプロセスから生まれる成果を自ら評価することこそアカウンタビリティの表れであり、外のステークホルダーに与える効果に限らず、成果目標に対する進捗をモニタリングする行為が、彼らの組織そしてメンバー各人の卓越性の追求であり、彼らの自己効用感そして自信につながるものである。

7. 7. 9 生活困窮者自立支援法(2013年成立)がもたらす事業構造への影響

前節で触れたように、工藤もその検討メンバーとして参加していた厚生省の生活者支援戦略の骨子が2012年に発表され、それも含めて2013年秋には、生活保護法の見直しとともに、新たな生活困窮者自立支援法が成立し、2015年4月施行をめざして全国でモデル事業に入っている。その基本的な考え方には、第6章3. 6. 2節で取り上げた、1998年冬の「年越し派遣村」の村長で、その後、内閣府の参与もつとめた社会活動家の湯浅誠も影響を与えている。

生活保護制度の見直しと併せて、生活保護受給者や生活困窮に至るリスクの高い層の増加を踏まえ、生活保護に至る前の自立支援の強化を図るとともに、生活保護から脱却した人が再び生活保護に頼ることのないように支援することを目的としている。

英国のブレア政権が目指した「福祉から就労へ」(第7章5. 1節)の日本版とも言えるが、それが単なる経済的な自立だけではなく、孤立した個人が、労働をつうじて社会に参加し、社会との関係を回復することとした2012年の提言通りに実行されることが期待される。

その支援業務では、地域に根ざした社会福祉協議会、社会福祉法人、NPO、社会貢献・社会志向の企業などの社会的企業、民生委員・児童委員など地域のインフォーマルな民間支援組織の柔軟で多様な取り組みを活かしながら、国や自治体が支える。地域ごとの条件に応じた創造的で分権的な改革であり、自治体が、上記の地域の民間組織と連携、協働しながら、計画の策を進めていくものとした。加えて、これまでの国主導の縦割り行政を超えて、国と自治体の経済政策、雇用政策、社会保障政策などとの連携が不可欠としている。つまり、地域の自治体が主体となって官民協働し、従来のハローワークか生活保護かのような二者択一を超える考え方を示した。

新しい制度の枠組みの中で中核機能を果たすのが、多様で複合的な困難を抱える対象者に、個別的・包括的、早期的・継続的に提供される自立相談支援事業であり、地域のワンストップ型の窓口となる。地域の社会資源、ネットワークを開発・活用しながら、一人ひとりの状況に応じた自立支援計画を作成するもので、必須事業と位置づけられ、費用の3/4を国庫負担するとしている。地域若者サポートステーションでのカウンセリング機能、そして介護保険制度でのケアマネジャーによるケアプランの作成に類似している。自立相談支援では、**グリーンコープ生活再生事業**³²³や大阪府豊中市が運営する「**くらし再建パーソナル・サポート事業**³²⁴」などの先行事例がみられる。

そして、個人別の支援計画にもとづいて、居住確保支援(有期の住居確保給付金で国庫負担3/4)、就労準備支援(国庫負担2/3)、ホームレスに緊急的な一時生活支援(衣食住の提供)、家計に関する相談、指導、貸付あっせんを行う家計相談支援(国庫1/2)そして生活困窮家庭の子どもへの学習等支援(国庫1/2)などの支援策が機能別モジュールとして、又、複数が組み合わせられて提供される仕組みとなっている。さらに、地域の医療、介護、福祉事務所、ハローワークなども連携しながら、自立相談支援事業者が利用者を継続的に支援、伴走することになる。

生活困窮者自立支援制度が税金で賄われるのと比べて、介護保険の財源の半分は保険であるが故に利用者には受ける介護メニューの選択権があるとしながらも、実質的にはケアマネジャーがそれを決めており、結局、厚労省が所管する両制度の運用面での考え方と仕組みは類似していると言える。さらに今度は全額税金が投入されることもあり、支援メニューの決定から支援の効果測定までも含めて相談支援窓口業務を受託する民間業者には、仕様に合った品質管理とコスト効果がより一層求められることになるであろう。包括的という全体最適的なコンセプトを提示しながら、実際はそれぞれに部分最適が求められる個別支援の集合となる可能性も否定できない。

介護保険では、制度外の利用者ニーズには応えられず、又、何らかの困難さがある制度の枠に入りきれない利用者の存在も明らかになった。そして、そのような制度の隙間を埋め、制度の枠を超えて利用者ニーズに応えるべく、したたかに制度も活用しながら、共生型ケアという独自のソリューション、サービスを展開する**このゆびと一まれ**(第5章5.5節)をはじめ、民間のイノベーションが生まれてきている。

又、2015年の介護保険の改定では、一定以上の収入のある高齢者には2割負担を要求するといった応能負担に一部戻るとともに、「要支援」が地域支援事業に移行されていく予定であるが、生活困窮者自立支援制度では最初から地域自治体はその計画・実施主体とされている。支援事業のメニュー構成そして事業ごとの国庫負担比率も定められており、一定の決まった支援枠の中で、やりくりすることが自治体に求められている。中央政府の縦割りが残されたままで、社会保障だけではなく、雇用、経済政策などとの調整が、地域というコンテキストの中で、現場単位で求められる。各自治体、そしてそれ以上に、自治体から支援業務を受託する地域の事業者には、イノベーションとともに、更なるしたたかさが必要になるであろう。特に、相談窓口を担当する事業者には、

³²³ グリーンコープ生協は1988年に設立、生活再生事業は福岡、熊本、大分、山口、長崎で展開されている。
<<http://www.greencoop.or.jp/fukushi/saisei.html>> (参照 2014-4-5)

³²⁴ 朝日新聞 インタビュー記事「困窮者の自立とは」 2013年11月23日 p.15.

医療・介護でも言われる地域包括ケアの連携ネットワークの構築、協働そして調整能力が求められる。

ところで生活支援事業の中で、育て上げネットにも関連する就労準備支援事業に関しては、就労に必要な訓練を日常生活自立そして社会生活自立の段階から有期で実施するものとしている。一方、就労の機会を提供し、就労に必要な知識及び能力の向上のために必要な訓練等を実施する、いわゆる「中間的就労」は、国(厚労省)の制度事業ではなく、都道府県知事の認定事業であるとして、国庫負担から外しながら、その主な実施主体として、自らの施設建設費用で行政支援を受けている社会福祉法人などが想定されている。

就労準備事業には、育て上げネットの自主事業であるジョブトレが該当する。制度化により現在の受益者負担が難しい生活困窮世帯の若者も利用可能となる。2014年には有力企業の協力を得て、低所得世帯(世帯年収350万円未満)の若者、最大15名に対して、ジョブトレを自己負担なく利用できる支援プログラムを開始したばかりの育て上げネットにとっても、現在の自主事業から、国庫2/3、自治体1/3負担の再分配事業の業務受託になり、サポートステーションに類似した事業形態への移行が想定できるであろう。

ジョブトレ後期に位置づけられている御用聞きプログラムに関しては、それを新制度の就労準備事業に組み込んだ形で制度事業にするのか、それとも、地域から有料で仕事を請け負う中間的就労に近い現行の形を続けるのかの選択があるだろうが、もし後者を選択したとしても、立川でのこれまでの実績に鑑みると、自治体からの財政的支援を受けられる可能性が開けることになる。

又、2012年より始めた小中学生の学習支援も、ジョブトレと同様に新しい制度事業に該当することになる。学習支援の先行事例として、北海道釧路市では、2008年から、地元のNPO法人の地域生活支援ネットワークサロンが生活保護世帯の子どもの学習支援活動をしているが、親が不在がちの子どもたちの居場所づくりも兼ねて、公民館などを使った釧路市の委託事業になっている。新しい制度では、このような自治体事業に国庫補助が実施されることにもなる。

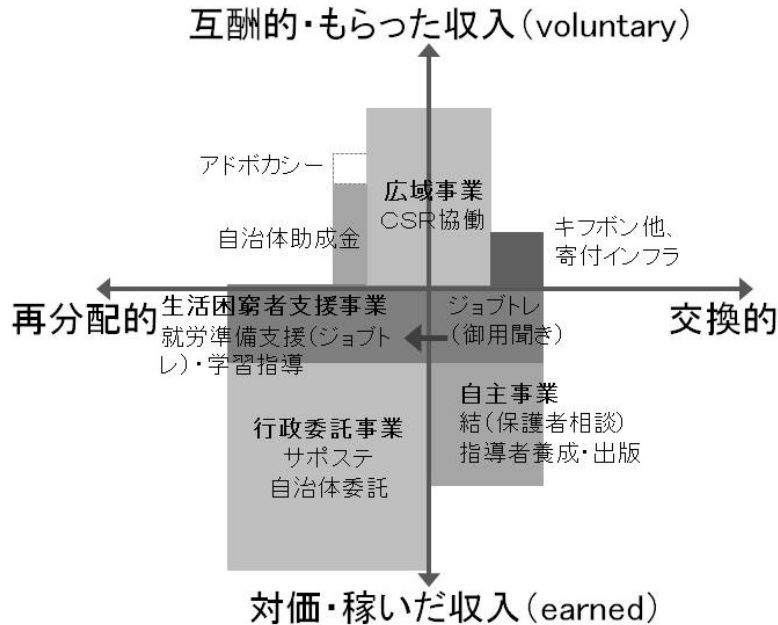
さらに、新制度の必須事業として新設される自立相談支援事業では、「地域のつながりの再構築」、「信頼による支え合い」が、「自立と尊厳」、「子ども・若者の未来」とともに、4つの基本的視点に加えられているように、社会福祉法人やNPO法人などにその業務を委託し、地域のインフォーマルなネットワークとも連携しながらすすめていくモデルが描かれている。若者を対象に個別相談を実施してきた若者サポステが、その対象を拡げて今度の自立支援事業の受け皿になる可能性も否定できない。このように、国の新たな制度設計には、育て上げネットの実績そして彼らが培ってきた厚労省との関係性がレバレッジされ、影響を及ぼしている可能性は小さくない。そしてそれによってできた制度が、今度は彼らの事業構造、事業ポートフォリオに影響を及ぼすことになる。

市場交換形態の自主事業として運営してきたジョブトレそして小・中学生の学習指導が、平成27年度に新しい生活困窮者自立支援制度の委託事業になると想定すると、次項に示す図7.7.9のように、「事業構造チャート」が変化することが予想される。

市場交換には保護者向けの結、その他の事業は残るが、御用聞きプログラムも彼らの戦略次第ではジョブトレとともに、再分配事業として左下の象限に移る。又、前述のように、CSR協働など

の広域事業そして寄付インフラ事業の成長が予想されるが、さきの図 7.7.5 と比べると、相対的に自主事業の割合が下がり、再分配的な事業群の割合が上がるであろう。

図7.7.9 育て上げネット 事業構造チャート2
(平成27年 生活困窮者支援法施行後の影響を加味したとして)



出所: K.ボランニエの経済統合モデルを参考に筆者が提起するフレームワークに、平成24年度の事業収入規模を相対的に表示、かつ平成27年度に施行される生活困窮者支援法を加味して予測。

ところで第6章3.8節で取り上げたケア・センターやわらぎは、かつては自主運営事業者として24時間365日の在宅介護ヘルパーを派遣する先駆的存在であり、その実践も参考とされながら介護保険制度が設計された。そして、その制度が施行されると、今度はそれに沿って社会福祉法人にんじんの会も新たに設立して事業規模を大幅に拡大させ、左下の象限に位置する制度事業、委託事業のモジュールの様々な組み合わせから成る事業構造に変化した。

この進化パターンに近いものが、新しい生活支援制度の施行とともに、育て上げネットに起きることも想定できる。制度事業、委託事業が増えると、仕様とコストの制限を受け、草創期の「人ベース」に、志をもって徳・卓越性を追求しイノベーションに挑んでいたものから、委託業務の仕様に合わせた「仕事ベース」で、個別事業ごとの効率・採算性をより重視する事業運営になることも考えられる。但し、両者の異なる点としては、育て上げネットには、総収入の2割弱を占め、その更なる成長が期待できる企業CSRとの協働による広域事業とそれに付随して必要となる派遣講師の有料での育成事業、そして外部企業との協働による小口寄付のインフラ創造などの自主事業がある。

又、新しい制度がきっかけとなって、更なる社会イノベーションに挑戦する機会も生まれてくる。この意味で、現在の御用聞きプログラムを、生活困窮者自立支援法でいうところの一般就労に近い中間的就労として位置づけ、新たな地域協働事業モデルに進化させる選択肢も考えられ、その可能性を、7.10.5節で探り、仮説提案することにする。

7.7.10 社会的インパクトの拡大とさらなるイノベーションの可能性(仮説提案)

本稿では、育て上げネットとのアクション・リサーチからの気づき、学びとともに米国のハビタットをはじめとする実践事例の研究から着想を得て、それに先行研究者たちの知見そして先人たちの実践知を総合して、ソーシャル・イノベーション・フレームワークを構想した。本枠組みは実践と研究の対話と協創が生み出した仮説であり、これからも多くの実践により検証され、改善、進化されていくものとする。そして本事例研究では、その枠組みを使って育て上げネットのこれまでの事業展開を包括的にレビューするとともに、枠組みの実践的な有用性を検証することにもなる。

さらに、本節では、育て上げネットの置かれた現状をふまえ、“結マップ1・2”で縦3列に並べた事業活動クラスターに横断的に横串を入れ、彼らが及ぼしうる社会的インパクトの拡大、更なるイノベーションの可能性を仮説的に探ることとする。その中には、7.8節で提起した、組織横断的な人と人の交流、相互の学習と扶助、そして新たなイノベーションの創発の場として有用な実践コミュニティの育成も含まれる。

ソーシャル・イノベーションに関しては、第6章1.2節で述べたように、イノベーションの生起それ自体が目的ではなく、それはより善き総有的社会に近づくための手段であり、取り組む課題により、その方法論も様々である。又、不具合の修正や日々の改善活動を含めないまでも、必ずしも、業界のルールを変えたり、大きな構造的な変革をめざしたものだけを意味するものでもない。

成長も、事業規模、組織などの拡大(scale-up)だけを意味せず、地域を超えてソリューションが普及していくこと(scale-out)、実践知が蓄積され、それが外部と交換され、その中から新たな知が創発されること、そしてそのためには、つながり・関係性が深まり社会的関係資本が形成され更なるイノベーションを生む素地をつくることも重要となる。

さらに、“トライ・サークル・モデル”でいうところの社会的価値、いいかえれば、さらに大きな社会インパクトを目指して如何にレバレッジできるかに加えて、それに関わって働く人たちの個人的価値として、彼らが各々の徳・卓越性を追求できる「修行」と「貢献」の機会があり、かつ「仕事」と「稼ぎ」のバランスがとれた働き方のできるナリワイづくりの可能性についても言及する。

“結マップ”で捉えた3つのクラスターにヨコ串を入れて、更なる社会的インパクトそしてイノベーションの機会を捉えると、それには次の5項目が含まれるであろう。上の2項目は、これまで経験、開発したソリューションそして形成してきた社会的関係資本などを活用して、より大きな社会的インパクトを与えるためのテコとなる項目である。それと比べると、下の3項目は、より時間を要しながら戦略的な洞察と取り組みが必要となり、自己の変容そして組織としてもより構造的なチャレンジを要求するものであるが、更なるソーシャル・イノベーションを創発する素地をつくる項目である。

- アドボカシーそして自社ソリューションの社会制度化
- 地域を超えたスケール・アウト(普及)により社会的インパクトの拡大
- 若者就労・自立支援、地域支援、地域協働などでのソリューション開発とその進化
- 個人の能力開発と組織の力量形成
- 若者支援と、ナリワイづくり、地域の課題解決が連動する事業モデルへの進化

7. 7. 10. 1 アドボカシーと自社ソリューションの社会制度化

政府・行政がまだ目を向けていなかった若者の就労・自立支援の分野に、最初から政策提言という活動を組み込んで、NPO法人として起業した工藤は、その通りに、早い時期から政府の政策・制度づくりに関与してきた。そして、彼が関わった厚労省の横浜ヤングジョブスポットという実験をもとに始められた、若者地域サポステの設置事業を受託運営してきた。

立川をはじめ彼らの地域での実践が評価され、行政などへの影響力が増していくのと時を同じくして、若者の就労・自立とも関連するが、それよ広い社会課題であり生活保護制度ともかかわる生活困窮者自立支援制度の枠組みの中で、サポステの運営方法の見直しも始まった。

かたや、育て上げネットが当事者に寄り添い共に働くローカルでのジョブトレのような独自の実践の効果が評価され、全国に向けた行政施策や制度に発展していくとすれば、それは社会的インパクトの観点からも望ましい。但し、個別具体的なケースへの対応が求められる対人支援サービスの現場と、広く国民の合意をとりながらの全国一律的な行政サービスとがうまくかみ合うとは限らず、制度として取り入れられたとしても介護保険のように施行開始から毎年のように改定が繰り返され、それによって現場が翻弄されるリスクもある。自らのソリューションを広く国レベルの施策として提案していくアドボカシーと、地域に根差しながら独自ソリューションの深化で卓越性を極めていく活動との折り合いをいかにつけていくのか、彼らにとり新たな機会であり挑戦でもある。

自らのソリューションをひとつ飛びで国の施策・制度に反映させるのとは別のアプローチには、介護保険前の段階で、富山県が単独で、このゆびと一まれ(第5章5. 5節)の「共生型ケア」を条例化し、その後も「富山方式」と呼ばれるように、協働して全国に普及活動をしている事例がある。富山県には万雑文化(第4章2節)という伝統的な住民互助の精神の実践が息づいているとはいえ、中規模の都市である立川での社会関係資本を形成してきた育て上げネットにとり、「立川方式」の地域ソリューションとしての全国へ普及させるアプローチも検討に値するであろう。

又、ジョブトレが制度化された就労準備事業の受託事業になったとしても、仕様とコストに縛られた“サービス・プロバイダー”化することなく、制度に乗っかり、それをしたたかに活用しながら、かつ自主事業の時と同じようにイノベーションに挑む“ソリューション・コ・クリエイター”の道を歩む一つの可能性を第7章5. 1節で示した。

7. 7. 10. 2 スケール・アウト

広域へのスケール・アウトでは、まず、彼らの強みであるCSR協働パートナーを拡充し、全国の高校やサポステなどに提供できる支援プログラム・メニューを拡大することが挙げられる。企業パートナーを探す際には、これまでの実績を評価している新生銀行やマイクロソフトなどから照会を受けたり、育て上げネットが培ってきた全国のサポステそして、高校などとのネットワークの価値、さらに自らが若者支援組織でありながら事務局・コーディネイト機能を兼ね備えた中間支援組織体としての力量を訴求し、レバレッジできる。

そして、育て上げネットが社会課題の解決のための非営利活動である点が、企業パートナーにCSR協働に向かわせる正当性を与え、またビジネス上では競合関係にある企業どうしでも一緒にパートナー協働することも可能にするつなぎ役としても働くことであろう。

又、金銭管理やITなどのプログラムでのノウハウ・経験をレバレッジして、大学などから請け負っている学生向け就職活動支援事業を拡充することもできるし、これは実現可能性の高い自主運営事業であり、成長性もある。

さらに、現在は自主事業であり、かつ就労準備支援事業として制度化も予想されるジョブトレの実践ノウハウを、彼らがサポステを展開している川口、川崎、大阪、府中事業所に移植し、それぞれの地域特性に適用させながらスケール・アウトすることも考えられる。但し、若者就労支援と地域の課題解決との相乗的な事業モデルであり、地域ごとでその導入の困難さも異なるし、時間も要する。だが、彼らの独自ソリューションで、地域とともに若者を支援するという彼らの志にもフィットした事業として検討に値する。

このように、既存の支援サービスの種類、そして提供する地域を、質・量ともに拡充し、さらなる社会インパクトを与える機会が存在している。

7.7.10.3 ソリューションの開発と進化

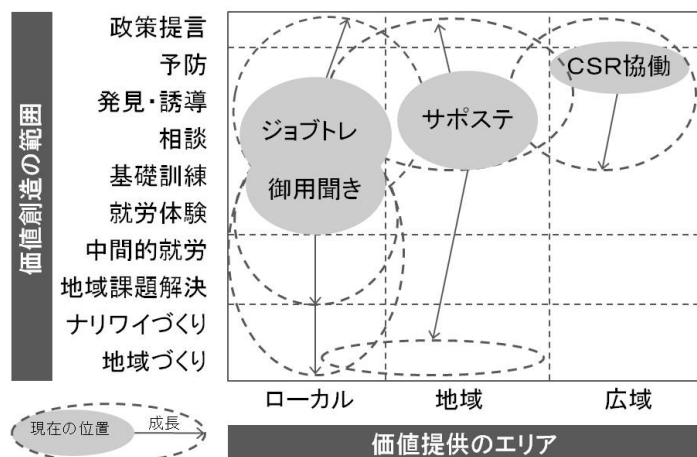
3つの活動クラスターそれぞれにおいて、さらなるイノベーションとともに、既存の若者支援ソリューションの質を向上させ、範囲を拡張する機会、又、実践知をもとに新たなソリューションを開発する機会が考えられる。その開発の担い手は人である訳で、次節の能力開発とも関連している。

図7.7.10.3は、ソリューションが創造する価値のスコープ(範囲)を縦軸、そして価値を創造し提供するエリアを横軸に置いて、既存の3つの事業群からの更なるイノベーションの可能性を探ろうとしたものである。

まずは、ジョブトレの若者支援方法での更なる探究と改善がある。7.6.1節でも考察したように、ジョブトレは、さまざまな困難さと事情を抱える30人余りの利用者が一定期間、場を共有し、互いにつながり、助け合いながら就労準備を行い、それに伴走し支援するのがその機能

である。1対1の支援に加えてグループ、場をつくりファシリテートする機能が加わる。新しい生活困窮者自立支援制度により、ジョブトレを生活保護世帯の若者でも利用できるようになるであろうが、制度化後も、引き続きイノベーションに挑み、彼らのソリューションが制度を通じて全国に普及することが期待される。

図7.7.10.3 育て上げネット ソリューション開発機会



出所：育て上げネットの事例研究をもとに、筆者が作成

次に、御用聞きプログラムに関しては、利用者に加えて、仕事を発注してくれる地元の顧客・支援者のニーズに対応した、地域課題解決のソリューションの開発、そして受注、作業工程、顧客満足、継続受注を含み再度プログラム化する機会がある。これら2つのソリューションが相まって初めて、若者支援と地元づくりが相互作用する当初に立てた事業ミッションが実現することになる。

「結」の会の運営を含む保護者向けの支援、そして、ジョブトレへの誘導効果も期待できる潜在的な保護者そして利用者向けの定期説明会の質・量での向上も重要であろう。

サポステを、行政からの下請けで地域の関連機関、専門職を活用しながら提供していく、いわゆる公共サービスの委託事業に終わらせることなく、地域の若者の課題に対する包括的なソリューションを、地域で“協創”(コ・クリエイション)することもできる。それには、ジョブトレとは異なり、無料の行政サービスとして相談に来る多くの若者の多様な状況、ニーズに対応して、非常勤の有資格・専門職員、外部パートナーのリソースも活用して、カウンセリング、セミナー他を活用しながら提供する個別ソリューションの質のさらなる向上と、支援者としての卓越性の追求が望まれる。そのソリューションを全国のサポステに普及、さらには新たな制度の中で、自立相談支援事業にもレバレッジできる可能性も開けるであろう。

そして、広域での企業とのCSR協業では、企業ノウハウとも結合しながら新たな若者支援策の開発、つまり、そのコンテンツ開発だけではなく、その提供の方法においても、企業と協働しながら企業の資源・ノウハウをソーシャル・エンタープライズのバリュー・チェーンの中に組みこみ、その逆のパターンで、企業のバリュー・チェーンに組み込みながら、それぞれの強みをハイブリッドした事業システムを構築できる。これこそ、第6章で言及した、社会的企業家の育成で実績をあげる米国アショカ財団のビル・トレイトンが提唱する“ハイブリッド・バリュー・チェーン”であろう。

育て上げネットが新生銀行と金銭管理に関するCSR協働に際して、プログラムの開発に関与しただけではなく、全国の高校に出向いてワークショップを行う講師の養成研修の仕組みを創りそれを実施したり、第4章で事例研究した米国のハビタットが、企業の現金寄付のみならず、住宅の建築資材や不要になった家具を現物寄付したり、建築関連の企業からそのノウハウも学び入れ、世界7か所のハビタット・リソース・センターを運営していることなどは、企業パートナーの能力、リソースを取り込んだハイブリッド・バリュー・チェーンの実践例である。

7.7.10.4 個人の能力開発・組織の力量形成

本稿では、育て上げネットに限らず、他の事例研究も通じて、イノベーションを通じて社会課題を解決し、社会変革にインパクトを与えようとする際の一つの基本的な考え方として、「人が変わり、社会が変わる」を提示してきた。つまり、相手との関わり合いの中で自らも成長、変化し、相手との関係性も変わる。人と人、人と社会、そして人と自然とのより善い関係性が生まれれば、社会、環境も変わる。言い換えれば、経済社会を制度的に上から変えようとしても、人々の意識・行動の変容が伴わなければ、社会は本質的に変わらないということである。

この意味からも、社会変革の担い手としての一人ひとりの能力開発そして組織としての力量形成が、更なるイノベーションを起こし、より善き社会の実現に向かう素地を耕すのに欠かせない。

能力開発・力量形成は、社会的価値創造の担い手、チェンジ・メーカーであるソーシャル・エンタープライズの事業的価値である持続性、優位性そして卓越性などにとって重要であるのと同時に、トライ・サークル・モデルで残るもう一つの個人的価値、つまり働く人々の自己効用感、充足感、そして自らのナリワイづくりなどの観点からも欠くべからざるものである。

加えて、この社会的・事業的・個人的の3つの価値領域を共鳴させ、その中庸としての総有的価値へと導く基盤となる動機として、本稿では徳・卓越性の実践をとらえてきた。それを基に人、組織の潜在能力を高め、それをもって社会的成果を生みだそうと挑む中に、それぞれの課題・状況に応じたソーシャル・イノベーションが起き、総有的価値が協創される。つまり、「正しいことをしようとする意志をもち、かつ正しいことをどのように上手く行うかという技能を併せ持った実践的知恵」をもって徳・卓越性を実践しようとする人々、そして彼らによる社会革新のイニシアティブが増え広がることによって、より善き、総有的な地域社会を創りだしていくことになる。

そして本節では、この能力開発・力量形成の方法として、聴講、座学といった従来型の受け身的でフォーマルな形式ではなく、7.7節で提起したように、実践知で人々が結ばれ、さらなる価値創造を促すものとしての実践コミュニティの育成を含めて、実践的、相互学習的でインフォーマルな開発機会を中心に探ることとする。

サポステに関しては厚労省によりその拡充方針が確認されているが、前述したように、新しい生活支援戦略がその運営体制に影響を与える可能性もあり、地域でのさらなるイノベーションのための、サポステの機能そしてそれを担う人材の能力の開発機会について、まず考察する。

5節で議論した地域協働そして前節のソリューション開発の観点からも、厚労省設置事業の受託サービス・プロバイダーとして、その下請けしたサービス業務遂行のために地域の専門家、機関と連携し活用するといったスタンスではなく、地域の多様なリソースと共に、協働しながら、最適のソリューションを共に創造する姿勢が必要となる。

サポステの所長には、前者のサービス・プロバイダー的な立場であれば、通常のマネジメント能力に加えて、内部で非常勤の有資格の専門家のチームを取りまとめる力と、外部の諸機関とは、それぞれに異なる仕事の仕方や立場を、共通の問題解決のためにコーディネート(一つの方向へ調整)し協働できる能力が求められるだろう。

一方、後者のソリューション協創的な仕事をするとなれば、地域内においても多様な専門性、知識、知見、組織の文化の存在を認めたくえで、そのリソースで協働することの中から、新たな価値創造を目指す訳で、コーディネートというより、協働の場・関係性をつくりファシリテートする能力やプロデュースする能力が求められることになるであろう。ここでは、個別相談者のケースワークとしてソリューション開発力以上の能力が求められる。さらに、地域でのマルチ・ステーク・ホルダーによる取り組みの中での実践知そして地域で築いた仕組みをレバレッジして現在進行中の厚労省での検討会のような場も含めて、行政へ政策・制度提言するくアドボカシー能力も必要になる。

サポステの所長の機能・能力として期待し過ぎているのかもしれないが、受託事業者としてだけでなく、地域における包括的若者支援のキーマンとして自らのナリワイをつくりながら、地域プロデューサーとして、若者支援に限らず、今後さらに必要とされる地域協働を担うことが期待できる。

ここまで論述を進めた後に、厚労省が検討してきたサポステ事業の拡充案が総額60億円で、補正予算案に組み込まれていることが判明した。前出の生活困窮者自立支援法の原則と同様、利用者に個別・継続的・包括的な支援を行うとしている。拠点を160か所まで増やし、その事業内容は、現行の延長版であるサポステ相談事業と、新規に学校推進事業、さらに若者無業者集中訓練プログラム事業の三本柱で構成されている。2番目の学校との連携事業は7.3節で述べたサポステ立川の所長であるI・Yたちが主導してきた地域の学校その他諸機関との地域協働がモデルとなって全国にスケール・アウトしようとしていることを意味する。3番目の訓練プログラムは、彼らがジョブトレで実施してきた内容に近い内容であり、ここでも彼らの実践がモデルになっている可能性は高く、こちらは、受講生1人当たり月最大10万円の奨励金が支給されることになっている。ジョブトレがこの事業の認定をとることで、現行の月4万円を利用者から請求しなくてもよくなるどころか、追加の6万円が彼らの収入原資となる可能性も生まれる。そうなると、ジョブトレは自主事業ではなくなり、厚労省の委託事業であるサポステ事業に取り込まれることになる。

次に、広域CSR協働においては、まず、全国にスケール・アウトできるように支援ソリューション(コンテンツ)をパートナー企業と協働しながらシステム化、プログラム化すると同時に、その全国での提供の仕方(プロセスでありバリューチェーン)を仕組み化していく能力、マーケティング能力の養成が考えられる。全国の同業他社や学校などと連携しながら、プログラムの導入支援、受講生・受け入れる学校の満足度をモニタリングし、派遣する講師を育成し、パートナー企業のニーズを把握した上で彼らと協働できるなど総合的な中間支援者としての能力開発が必要である。

そしてジョブトレにおいては、前節のソリューション開発でも述べたように、利用者を個人そしてグループとして支援する能力に加えて、地域課題の把握、仕事の受注、ナリワイづくり、地域づくりなどの地域ソリューションを提供できる能力の両方が求められる。さらに、隣接するサポステと連携した実践コミュニティに参加することにより、地域のタテ方向へ深く掘り下げるソリューションと、地域のヨコのネットワークを活用しながら、空間としての支援機能の充実を図ることになる。

さらに、キフボンやキフ印刷のような、創造的な寄付プラットフォームの事業開発を行うマーケティング能力の開発も必要である。第6章3.11節で事業モデルとして事例研究した英国のクラウド・ファンディング・サービスである、**ジャスト・ギビング**社が示すように、日本での効率のよい小口寄付・会費の領域は未開拓で成長の余地は大きく、自主財源の獲得にも役立つ。

キフボン、キフ印刷のような自主企画での協業プロジェクトや、パートナー企業を増やしたり、サポステの全国ネットワークさらには、CSRで協業する企業パートナーのネットワークを活用することで、事業を質・量ともに拡充することもできる。

7.7.10.5 ナリワイづくり、地域づくりの「テツダイ」プロジェクト(試案)

就労に困難を抱える無業の若者たちに、ジョブトレで基礎訓練そして御用聞きプログラムを通して就労体験の機会を提供してきた育て上げネットであるが、経済そして雇用環境は厳しく、失業していないのに生活に困窮する、いわゆるワーキングプアも増加する中、彼らへの支援の出口をどこまでとするかを再考する時期にあるとも言える。加えて、彼らが2013年に事業ミッションを改定し、「働く」そして「働き続ける」までを支援するとなると、出口支援は大きな意味をもつことになる。

外部ネットワークにつなげながら就職支援もするが、あくまでも彼らの基本は、社会的に見過されてきた機能の提供であって、それは、その多くが引きこもっていた利用者たちの体力アップであり、さらに人・社会とコミュニケーションできるように基礎訓練、エンパワーメントすることにある。そして、技能修得は既存の職業訓練所、一般就職はハローワークやリクルートなどの民間の人材会社などの専門機関にバトンタッチしている。御用聞きでは地域から受注した仕事をチームでこなしているが、彼らにとってその主目的は利用者への就労体験の提供であり、その体験が直接、就職につながることを想定していない。又、ジョブトレ修了後も継続して就労できるようにと有料の「ワーク・タイズ(Weak Ties 弱い紐帯)」プログラムでフォローアップしているが、一般就労できたとしても、彼らが働く職場環境に変化の兆しが見えなければ、働き続けることも難しい。また利用者の中には、ジョブトレで出会い信頼関係を築くことができた仲間、支援者と引き続き、共に働くことができればと願う者もいるだろう。実際に、育て上げネットで支援者として働くジョブトレ修了者もいる。

ところで、英国で生まれ日本でも10周年を迎えた路上生活者に雑誌販売の機会を提供し支援する**ビッグイシュー日本版**は、国内のソーシャル・エンタープライズの代表格とされているが、路上から脱出し、いったんは就職した人がまた戻ってくるケースがあると言う。その原因には、「路上で雑誌を売った」経験やスキルで得られる仕事に限りがあること、そして、再就職して戻った世の中は、前と変わらず多様性を受け入れない社会で、彼らの居場所がないこともあげられる。彼ら支援団体だけではなく、他のNPOや企業、それに行政とのコラボレーションによって生まれる、地域・社会全体への大きな社会的インパクト、「コレクティブ・インパクト」を研究する動きもある³²⁵。

一方、身体障害者、知的障害者そして新たに精神障害者も含めて、法定雇用率が平成25年より2%(民間企業の場合)に引き上げらる。又、障害手帳保持者に加えて精神障害、ニート・フリーター、DV被害者、ホームレスその他を含む就労困難者を「20大雇用」と称して、全従業員の5%(現在は2.5%)を目指すITサービス業の**アイエスエフネット**³²⁶のような一般企業も出はじめている。障害者雇用のための特例子会社を新たに作る企業もある。

40年前より、「障害者と共に働き共に生きる」の共同の精神を協働事業所という形で実践しているNPO法人**わっぱの会**(第5章5.7節)や、大阪で複数の社会福祉法人、株式会社と財団が事業協同組合をつくり、行政とも協働しながら、清掃・建物サービスにおいて知的障害者の支援・就

³²⁵ 井上英之・紺野登(2013) 対談 “人々の意志と能力を集めてインパクトを生み出すそのポイントは?” ダイアモンド・オンライン 2013年9月20日 <<http://diamond.jp/articles/-/40901>> p.3

³²⁶ <<http://www.isfnet.co.jp/>>

労体験・雇用定着を中間(媒介)的労働として取り組む**エル・チャレンジ**のような事業体もある³²⁷。新しい生活支援制度のモデルにもなった千葉の社会福祉法人**生活クラブ風の村**では、障害者手帳の有無に関わらず、障がいがあったり、生活困窮状態にあるなど、精神的、身体的そして社会的な理由で働きづらい状態のグレーゾーンにある人たちも迎え入れ、ともに働くことをめざす「ユニバーサル就労」を実践している。個人のニーズと仕事の形態をマッチングさせる個別相談を通じて、例えば、短時間や週1回からなど、その人の事情に合わせた形態や報酬での就労機会を提供している。一般賃金で働く「雇用」、最低賃金保障の「業務委託」、月に1万円(日に500円)から5~6万円(自給500円)程度の「通勤ター(有償)」、無報酬で居場所や生きがいを提供する「通勤ター(無償)」があって、70名ほどが、介護補助、事務補助、清掃などでユニバーサル就労している(2013年8月時点)。さらに、彼らの取り組みを普及させようとユニバーサル就労ネットワークを立ち上げ、ユニバーサル就労をすすめる企業・団体の支援も行っている。

英国では、障害者・就労困難者に仕事または支援つき雇用の機会を提供する社会的企業が定着しており、ソーシャル・ファームや労働統合型社会企業(Work Integration Social Enterprise, 略称WISE)と呼ばれている。英国に始まった協同労働の歴史も長いイタリアでは、1978年に精神病院が廃止され、精神障害者を包摂した労働者協働組合が生まれていった。1991年には、就労困難者の支援と一般労働市場への架け橋的な就労機会を提供する社会的協同組合A型や、働く人の30%以上が障害者・就労困難者で占める連帯型の社会的協同組合B型として制度化されている。これに習い韓国では2007年に、社会的弱者に社会的対人サービスと就労の場を提供する社会的企業育成法が成立し、日本でも前述の**わっぱの会**と共同連のメンバーが、彼らが取り組んできた社会的に排除されている人と共に働く場づくりを促進しようと「社会的事業所促進法」の制定を政府に働きかけている。

さて、育て上げネットは自らの顧客価値命題、そして、それをどのようなイノベーションを通して提供しようとするのかを、次のように定義してきた(但し、2013年には、地域にも増して、支え手・担い手を増やし、社会インフラを構築することに改定されている)。

「社会参加・経済的自立に困難を抱える若者に対して、“支援”を施すのではなく、彼らの成長の原資として、彼らと共に働きながら、地域社会の課題を解決する。地域を若者が創り、地域が若者を育てる仕組みをつくる。そして、『ひとのつながり』を通じて、彼らの就労・社会参加が実現される。さらに、自らの組織も、自己犠牲・他者依存ではない自立的な組織を築くための社会性と経済性の両立を追求すべく、常に創意工夫を怠らない人材の集合体であり続ける」

ここで描かれているようなソーシャル・イノベーションを起こし、さらなる社会的インパクトを目指すためにも、彼らが自主運営し基幹支援事業でもあるジョブトレ、特にその中でも、地域と関わり、地域の課題解決に役立ちながら、その就労体験を通じてジョブトレ生に就労への動機づけと準備を促す機会としての御用聞きプログラムを進化させることが考えられる。それを、ナリワイづくり・地域づくりを目指した“テツダイ”プロジェクトと仮称して、以下のように試案として提案する。

³²⁷ <<http://www.l-challenge.com/>>

又、7.9節で示したように、新しい生活支援制度のもとでは、サポステに加えてジョブトレ、学習指導などが制度事業となり、他の行政委託事業も含めて再分配的な事業の占める割合が現在の50%強からさらに増えることが想定される中、それと比べて、採算リスクはあるが自主運営事業の拡充は、事業経営の自立性、独自性そして創造性の観点からも望まれる。それは又、その年度ごとの更新という委託契約の性格から非常勤スタッフに頼るサポステと比べて、自らの創意工夫しただいでは、仕事のやりがいと生計も担保できるナリワイを自分たちでつくる道でもある。

現在の御用聞きプログラムをどのようにリ・ポジショニング(顧客価値提案の見直し)して、サービスを拡充するのか、そして必要なリソースを獲得し、経済的にも持続可能で、働く喜びも確保できるのか、新たなイニシアティブの仮想的モデルの提示を試みる。

さらに、現行の御用聞きプログラムを、“ナリワイづくり、地域づくりのテツダイ”に向けて進化させるに際して援用するコンセプトに、欧州ではすでにその実践が進んでいる、“intermediate labor market³²⁸”(中間的労働市場)や“transitional labor market³²⁹”(媒介的労働市場)と呼ばれているものがある。一般就労でも福祉的就労でもなく、就労困難者に無業の段階から一般労働市場に移行する準備訓練の機会として提供される媒介的、中間的な就労のことを指している。

2013年に成立した生活困窮者自立支援法は、それを「中間的就労」と呼び、国庫負担せず都道府県知事等による認定事業として位置づけ、社会福祉法人などによる運営が想定されている。

独立行政法人労働政策研究・研修機構が2010年にまとめた『若者の就業への移行支援と我が国の社会的企業—ヒアリング調査による現状と課題の検討—』では、若者の就業への移行支援を行うNPO、ワーカーズ・コープ、ワーカーズ・コレクティブ、人材派遣企業などの19団体へのインタビュー調査をもとに、彼らを「若者統合型社会的企業」と呼び、ビジネスを通じて仕事を創出し、その仕事の中で体験就労の機会を作り、一般就労との媒介を図るなど、中間的労働市場としての機能を果たしているとした。常勤スタッフと有償・無償ボランティア、当事者である若者の三層構造からなり、利用者である若者は、それぞれの段階やニーズにあわせた柔軟な働き方をすることができており、有償ボランティアに移行したり、常勤スタッフになっていく事例もある。さらに、「オルタナティブな働き方」に結びついたり、当事者による事業運営につながる例もあるとしている。

現在の御用聞きプログラムはすでに、中間的就労に近いものを提供していると言えるが、ジョブトレ生そして地域の仕事の発注者の2つの顧客に加えて、互酬的な地域の支援者(資金・ボランティア)、再分配的な行政なども取り込んだ“マルチ・サイド・プラットフォーム”としてのナリワイづくり・地域づくりのモデルである“テツダイ”プロジェクトを仮説提起するに当たり、まず、次項の図7.7.10.5-1のようなSWOT分析³³⁰を行う。

このSWOT分析が示すように、“テツダイ”プロジェクトは、ゼロから中間的就労市場を創出することを目的にしたものではない。これまでの10数年間の地域での実績、信用、ソーシャル・キャピ

³²⁸ Marshall, Bob & Richard Macfarlane. (2000). “The intermediate labour market: A tool for tackling long-term unemployment,” Joseph Rowntree Foundation, York, UK <<http://www.jrf.org.uk/sites/files/jrf/970.pdf>>

³²⁹ Schmid, Gunther (1998) “Transitional Labour Markets: A New European Employment Strategy”

³³⁰ 第5章4節で、事業ミッション(志)を事業領域、顧客提供価値に落とし込むための分析方法として提示した。

タルなどの強みに加えて、若者の就労・自立支援の進化、経済・雇用環境の悪化、海外での労働統合型社会的企業(WISE)の進展、地域協働の機運の高まり、NPO・市民団体の成長、などの外部環境の変化などの追い風があつて、事業機会を提起するものである。

図7.7.10.5-1「御用聞き」を“テツダイ”に進化させるに際してのSWOT分析

<p>Strengths:</p> <ul style="list-style-type: none"> ・若者就労支援実績(ジョブトレ、サポステ他) ・立川を中心に地域協働ネットワーク ・立川地域でのソーシャル・キャピタル ・ジョブトレ受注 年間500件実績 ・行政協業(受託事業、政策提言)と信頼 ・利用者との協働での地域からの請負作業 ・企業CSR、NPO、専門家、研究者とのつながり ・全国規模のサポステ・ネットワーク(高校も含む) ・自社ノウハウ(支援方法、仕組み)の公開 ・CSRプログラムの標準化・仕組み化 	<p>Weaknesses:</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ジョブトレ事業の持続的成長、収益化の可能性? ・事業収益の50%強が行政委託事業に依存 ・ジョブトレ、委託事業サポステ、広域CSR協働の事業ミックスの相乗的、相補的な展開(強み)の中での、ジョブトレの戦略的位置づけと資源配分 ・事業企画力、マネジメント力の不足 ・「御用聞き」の受注活動・地域(潜在)顧客との関係 ・請求書発行などの事務処理能力 ・受注作業の質vs価格 ・ジョブトレ生と依頼主の2つの顧客への対応
<p>Opportunities:</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中間労働市場創出のモデル・ケースに ・近郊の大規模団地改築に伴う引越し・清掃特需 ・地元自治体との「新しい公共」的な協働 ・地元信金からの協業企画提案の依頼 ・地域の雇用・社会的包摂・コミュニティづくり・ターゲット若者のさらなる取り込み ・新しい生活支援制度における中間的就労の提起 ・事業ポートフォリオ・収益構造の改善 ・自社の他拠点へのスケールアウト 	<p>Threats:</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地元の民間事業者、シルバー事業との競合 ・(マルチ・サイド)事業モデルの潜在リスク ・他事業のリソース配分への影響 ・自社ソリューションの相対的な優位性の低下 ・メンバーにとっての働く幸せの低下リスク

出所:「育て上げ」ネットの職員へのインタビュー、当該プロジェクト会議での議論を参考に筆者が作成

さらに、**わっぱの会**など全国各地で社会的事業所づくりをしてきた共同連のメンバー団体、ヤマト運輸の関連企業である**スワンベーカー**、**日本理化学工業**などをはじめ、障害者との協同的な労働への取り組みはこれまでも見られる。一方で、障害者のような制度的な支援がなかった若年の就労困難者へのWISE的な試み、さらにそれをそれを地域づくりと連動させた事例は限定的であり³³¹、育て上げネットにとって、第2のブルー・オーシャンに漕ぎだすことを意味する。

プロジェクトを遂行するには、これまで蓄積してきた就労支援での実践知に加えて、地域課題解決、事業運営そしてマルチ・ステークホルダーが参画するプラットフォーム運営など、新たな力量形成が必要となる。又、彼らの若者支援の出口を、より実質的な利用者の就労そして継続就労に置き、かつ「若者が地域をつくり、地域が若者を育てる」という仕組みを完成させるためには、「テツダイ」プロジェクトのような中間的労働市場化を避けて通れない。

次に、「テツダイ」プロジェクトの事業モデルのポイントを、現状の御用聞きプログラムと比較しながら考察する。まず、現状では、図 7.7.2 で示したように、ジョブトレ生と、彼らの就労体験となる仕事を発注してくれる地元関係者、そして両方のニーズをマッチングさせ、ジョブトレ生に伴走する育て上げネットの支援スタッフといった“スリー・サイド(3面)・モデル”になっている。

³³¹ 本節で前出した千葉の**生活クラブ風の村**が提供する「ユニバーサル就労」、そして第6章3. 10節でとり上げたホームレスをはじめとする生活困窮者を居住・生活支援する**ふるさとの会**が困難を抱える若者に提供している「ケアつき就労」などがある。

現状の御用聞きプログラムで体験する仕事は、技能の修得が必要なものというより、利用者が問題なくこなせることが第一で、そのための仕事の受注と顧客満足を提供による継続受注に育て上げネットの担当者の関心はある。基礎訓練から実習フェーズに移る助走段階では、このような配慮も必要であろうが、上述したように厳しい経済・雇用環境に対応して就労(就職)を支援の出口としてより明確化しようとするれば、若者にとってより実戦力にもつながる可能性の高い仕事とそれをこなすための修行的な部分、そしてその結果、顧客の満足・感謝を受けさらに精進し貢献したいと思えるようなナリワイをつくることも可能な“テツダイ”への進化が提起できる。

又、現行プログラムでのもう一方のサイドには、就労体験をジョブトレ生に提供するために仕事を発注してくれる地元の人たちがおり、彼らは顧客というより、いわば発注協力者といった位置づけではないかと思われる。それと比べて、“テツダイ”プロジェクトにおいては、彼らを顧客(利用者)として明確化し、自らがサービス・プロバイダーとして彼らのニーズの把握とソリューション提供での卓越性が追求されることになる。住民、企業、行政その他、地域で仕事を発注する側に対しても、他の民間サービスとも競争できる仕事の質(価値だけが訴求ポイントではない)の提供とプロ意識のある集団として地域で認められることを目指す。

現在の御用聞きでは、プロ集団としての認知、信用がつきにくい。そのためには、何でも一と言っても出来ることは限られているが一困ったことでの御用を引き受けること以上に、自分たちの強みの分野・スキルを開発することが必要となる。例えば、掃除の分野であれば体力とスキルを必要とされる水回り仕事とか、介護保険制度の枠内外の清掃ニーズへの対応なども考えられる。自分の得意分野を通して依頼主の家庭に入り、コミュニケーションすることで彼らのニーズが分かり、それに対応して新たなサービスも開発提供できる。

例えば、育て上げネットと比べて、第4章で事例研究した米国の**ハビタット**には、住居という目に見える基本財があり、住まい・暮らしという使用価値を実現するための資材、建築そしてプロジェクト管理のノウハウ、マイクロ融資さらにはホームオーナーとしての家計管理などを含む多様なリソースと実践知を修得してきた。家族パートナーさらに支援するボランティア、企業、協会などのメンバーたちが、知恵と汗(労働)、資金、資材そして実践知を持ち寄り協働しながら、さらなる実践知の協創に参画していくことで新たに学び、それに喜びを見だし、そして実質的にメリットも体感できる事業モデルを創ってきたのだ。そして何よりも、経済的に困窮する家族の住居を皆の善意で施すのではなく、住居を手に入れる家族も被支援者ではなくパートナーとして無担保・無利子の借金を返済し(回転資金と呼ばれそれが次の隣人への融資の原資となる)、自らの家の建築そして隣人の建築プロジェクトにも汗を流して手伝うという返礼の義務もある。日本の伝統的コミュニティの互酬的な「ユイ」の関係であり、回転資金の仕組みは、再分配的な「無尽講」に近い。このような伝統的な互助行為に流れる心の習慣に関しては、より善き、総有的社会を目指す上での重要な要素として第4章2節で示した。

彼らが協創する住宅が増えるに従い、それらを含む地域コミュニティづくりにまで広がる。つまり当事者そして地域の支援者が自分たちでより良きコミュニティを作ることに充実感・満足感をもって関われる場を提供し、行政の補助金に頼ることなく、経済的にも自立した民間イニシアティブに

よる事業モデルとして確立している。そして何よりも、一軒の家を皆で完成させることで満足感があり、そして同じ地域に何軒もつくることで、近隣地域が変わっていく。そしてその過程を体感できる魅力がある。コミュニティづくりに際して、住民たちの共同労働、いいかえれば再分配的な「モヤイ」労働に、ボランティア労働の「テツダイ」が付加され、「ユイ」「モヤイ」「テツダイ」の互助行為（第4章2.1節）がハイブリッドされた互助・互惠モデルであり、協創モデルである。そこでは、経済行為が分離されたものではなく、ポランニーが示したように、社会の活動、諸関係の中に埋め込まれたモデルとなっている（第2章7節）。

又、ハビタットと、第4章2.2節で取り上げた白川郷合掌造りの大屋根葺きには共通することが多い。まず住居であること、しかもそれを、テツダイも含めて自分たちの手でつくる、セルフ・ビルドであって、自分たちの汗の結果が目に見える。そこには、造られる家のオーナーが積極的に関わるが、基本は、多様な人々のつながりと協働・協創行為が、不可能とも思えることを可能にすることを体感する。家をつくることで、コミュニティをつくっている。人と人とのつながりを感じて、さらに他人の「テツダイ」をボランティアで行う。長い歴史のある白川郷でも、その地域内の人の力だけでは難しかったものを、地域外のそれまで面識もなかった人たちの協働を付加することで可能となったモデルであること。そして、重要なこととして、技術的にも技の継承が不可欠で、そうでないとまず住居が長年の使用に耐えられず、つまり使用価値が創造されない。さらに、より積極的な意味合いで、関わる人々は建築における卓越性の追求にも喜びを見出していることである。

両者の違いがあるとすれば、ハビタットは、合掌造りに比べれば、彼らも言うところの、シンプルで、健全、かつ手に届く住居の、その実際の建築方法も含めたすべての工程が標準プログラム化されており、その上に、各地域の材料、工法などのローカルな実践知が追加され、レバレッジングできるモデルになっており、世界中に普及していることである。

一方、合掌造りに関しては、これから新たに大量につくろうなどといった可能性もないであろうが、少なくとも、NHKドキュメンタリー（2001年）以降も、彼らの経験が共有され、それに続く白川郷の葺き替え、さらには、日本全国にある萱葺き屋根の家の補修にも適用できる実践知があることである。さらに、その技と心を継承することで、限界集落と呼ばれる地域も含めて地域コミュニティの活性化にも役立つに違いない。

さて、ハビタットや白川郷のような住居建築では、その協働の成果、社会的効果が家または葺き替えの完成さらにはコミュニティの再生といった具体的なカタチで目に見えるのと比べて、育て上げネットが提供する若者の就労・自立支援という社会的対人サービスの社会的インパクトを、多くの人に可視化することは容易ではない。この点を踏まえながらも、彼らのモデルがそのまま適用できるとまでは言わなくとも、その基本的な考え方を参考にしながら、“テツダイ”の考察を続ける。

まず、“テツダイ”という仮称で示唆するものは、基礎訓練でウォームアップした若者が一般就労へ移行するための準備的・過渡的・中間的な就労体験であるが、その第一義として、地域のニーズに応じて若者たちが支援メンバーと共に“テツダイ(手伝い)”を提供するものであるということ。さらに、その片務(一方向)、支援的な性格からも、労働の対価として必ずしも市場賃金と同程度

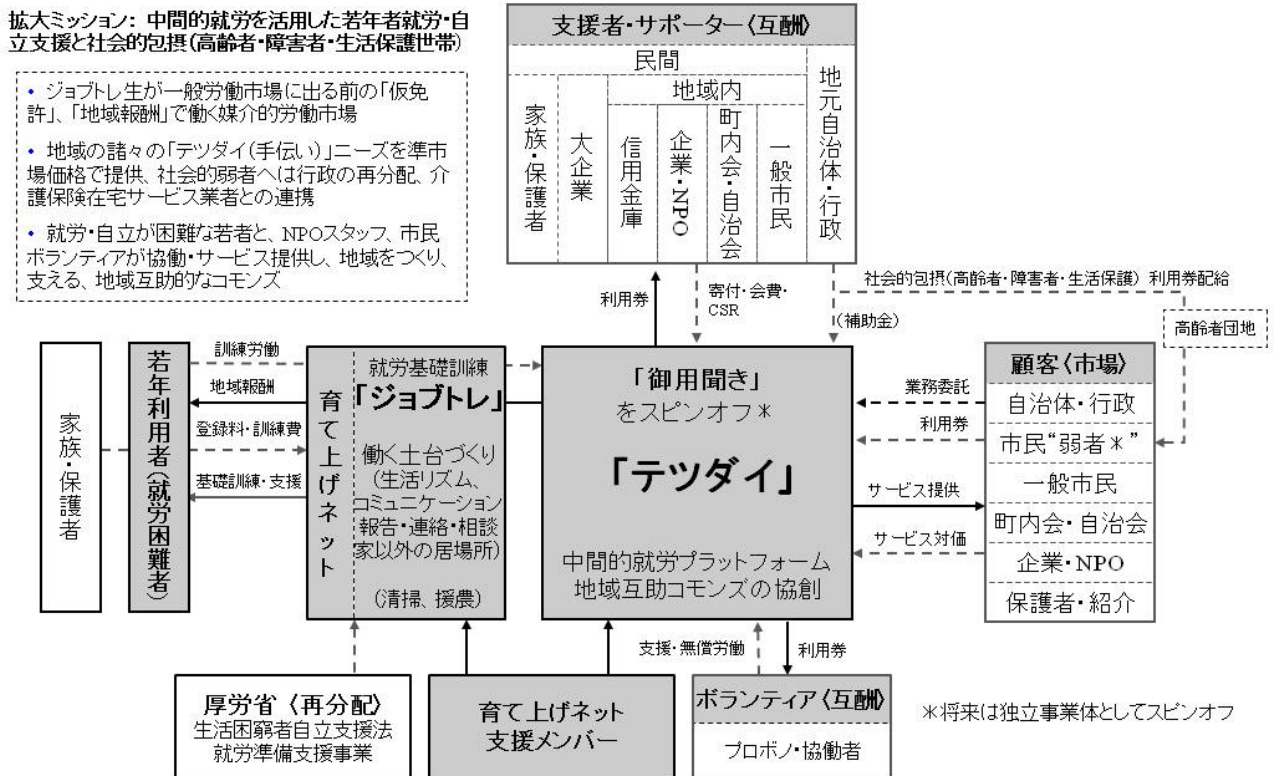
のものが支払われることを期待するものでもないが、市場競争に負けない品質とプロ意識に支えられた製品・サービスの提供を目指すということである。

かたや、ジョブトレ生の保護者も住む地域の住民、町内会、商工会、企業、行政、信用金庫など、現行の御用聞きプログラムの発注協力者より多様な地域の参加主体が想定されるが、彼らは一種のパトロンとして、若者たちを地域の奉公人のように迎え入れる。つまり、「援助的な意味でのテツダイ」として、彼らが修行し一人前に育ち奉公を終了する(就労・就職)までを地域で支える。

伝統的な奉公の世界にあったように、住み込みで衣食住は提供されながら、給金は盆暮れの帰郷の際に小遣いとして支給される程度であって、無事、修行・奉公を終えた段階で、暖簾分けされたり、奉公先に留まりいずれは番頭になる道もあったことも参考にしながら、若者の“テツダイ”労働に対して必ずしも市場価格相当の支払いを想定するものではないが、前述の生活クラブ風の会の「ユニバーサル就労」は参考になる。

このような意味合いも込めて、市場交換をベースにした現行の御用聞きモデルに、ハビタット、白川郷にも見られたような互酬的な経済形態を加えて統合した事業モデルとなる。多様なステークホルダーを巻き込みながらも、それぞれが満足感とやりがいを感じられるような事業として、“テツダイ”の事業モデルを図式化すると下に示す図 7.7.10.5-2 のように描ける。

図7.7.10.5-2 育て上げネット「テツダイ」(試案)



出所:「育て上げ」ネットの職員へのインタビュー、当該プロジェクト会議での議論を参考に筆者が作成

これを現行の御用聞きプログラムを表わした図 7.7.2 と見比べると、まず最初の違いとして、市場交換の“テツダイ”を中間的就労として位置づけ、「ジョブトレ」と少し距離の置かれたサービスとしてとらえられている³³²。

又、ジョブトレ生と地元発注者以外に、支援者・サポーターそして外部ボランティアという新たな2面が追加され、合計で4面からなる参加者が関わる“フォー・サイド(4面)”モデルとなる。それと比べて、御用聞きプログラムはジョブトレ生と地域の協力発注者そして育て上げネットの支援メンバーからなる3面モデルで、上述のハビタットも3面モデルであると言える。

新しく加わった支援者・サポーターそしてプロボノで仕事を教える外部ボランティア—それらは市場交換でも行政の再分配でもない互酬的な経済形態を、新たに御用聞きモデルに結合する要素—を含めて統合された事業モデルの中で、それぞれのステークホルダーがどのように位置づけられるのか、そして彼らにとっての参加のメリットと彼らに期待される役割を次に考察する。

上サイドに位置する支援者・サポーターは、上述した「援助的なテツダイ」をする地域のパトロンである。彼らは“テツダイ”プロジェクトに対して寄付、会費、CSR活動のようなカタチで応援する者として新たに登場する。応援すると同時に、彼らは右サイドにも位置して仕事を発注する顧客にもなる。その中には、ジョブトレ生の家族、ジョブトレ修了生そしてその家族たちも含まれる。

彼らの支援・サポートへの返礼として“テツダイ利用券”のようなバウチャーを提供し、そのバウチャーを彼らが利用者として使うこともできる。SWOT分析にもあったように、近隣の高齢者団地が大規模な改築計画の途上にあつて、彼らの引っ越し・かたづけなどのテツダイ需要が予想されている。一案として、支援者として立川市が高齢者に対して、再分配的にバウチャー(無料もしくは割引利用)を配布することで、それが地域循環し、高齢者支援、若者就労・自立支援、そしてその活動を行う地元NPO支援を同時に、相乗的に実施することにもなる。

類似する実践例として、このバウチャーを地域通貨に置き換え、高齢者などの買い物、食事づくり、掃除などの身の回りのヘルプを必要とする人が利用券(800円/時)を購入し、それに応える有償ボランティアを派遣し、労働対価として地域通貨(500オール=500円/時)で支払うといった、地域互助のプラットフォーム、「とだ・お〜る助っ人隊」を、NPO法人ワーカーズコープぽけっとが、介護保険の制度外の有料サービスとして、「埼玉県地域支え合いの仕組み推進事業」との認定を受けながら運営している。ボランティアが対価として受け取る地域通貨は戸田市内の商店で利用でき、地域内循環が促進されている。

そして、“テツダイ”プロジェクトで追加されたもう一つのサイドに、外部ボランティアがあり、育て上げネットの支援メンバーと並んで位置づけられる。例えば掃除、IT、料理、他、彼らはそれぞれの職業での技能、専門性、経験をもったプロであり職人であり、引退者も現役も含め、第5章3.6節で考察したプロボノのコーチとして彼らが、若者たちに技能を伝授する役割を担う。

³³² ジョブトレは、2013年設立した生活困窮者支援法が制度事業として規定する就労準備事業に該当するが、中間的就労は制度外となる。ワーカーズ・コレクティブや、働く人が平等に所有するワーカーズ・コープ(労働者協同組合)のような形態も含めて、“テツダイ”を、ジョブトレそして育て上げネットからスピノフする可能性も考えられる。

彼らは“テツダイ”の意義に賛同し、彼の技能・経験が若者たちに修行の機会を提供すると同時に、高齢者や社会的弱者も含めた地域住民の課題解決、ウェルビーイング（善き生）の実現に貢献することになる。ジョブトレ生そして支援メンバーの中から、技能を伸ばし、それを継承する者が出てくるとも期待できる。彼らのプロボノが、単なる技能の提供だけではなく、その行為が彼らにとっても地域における新たなナリワイにつながる可能性もある。プロボノ・コーチは、1人、1分野からではじめ、徐々にその数そして仕事のレパートリーを増やしていくことで、“テツダイ”プロジェクトは、地域での若者の就労体験から、プロの集団としての認知を受けることにもつながる。彼らのプロボノ貢献への返礼は、支援者・サポーター同様、利用券の支給が基本になるが、彼らが、有給メンバーとして働く道もある。

さらに、現行の御用聞きモデルの右サイドにある仕事の発注協力者に関して、“テツダイ”では、彼らの顧客・利用者としての立場をより明確にする。準市場価格、そして競争力の高いサービスに関しては市場価格での受益者負担を基本としながらも、顧客の中には、高齢者さらに社会的弱者も含める。そして、介護保険、障害者支援法、その他の制度も活用しながら、地元自治体も含めた支援者・サポーターの支援を取り込むには、受益者と支払者が必ずしも同じではない**ふるさとの会**や、**ハビタット**のように互酬と市場交換をハイブリッドした事業モデルも参考になる。又、前述の大阪の障害者の中間的就労を、大阪市から受託する清掃業務で提供する**エル・チャレンジ**のように、業務委託契約を地元自治体と結ぶ可能性も探れる。

左サイドに位置する就労困難を抱えるジョブトレ生に関しては、育て上げネットの就労基礎訓練を受ける立場から、より地域と関わり、地域の課題解決にも関与そして貢献しようとする立場に移行していくものとして想定する。“テツダイ”プロジェクトにおいては、地域の支援者・サポーターによる「援助的なテツダイ」を受けながら、奉公人のごとく、仕事を学び、その返礼として、高齢者・社会的弱者も含めた地域の課題解決でテツダイを提供し貢献していくことを通じて、一般就労に向けた最終準備を進めることになる。彼らはプロボノ・コーチから学び、技を磨き、彼の弟子として育っていき、それを自らのナリワイにする可能性も出てくるであろう。これは民間企業などへの一般就労に対する一つのオルタナティブな働き方を示している。

そして、育て上げネットの支援メンバーの機能は、現行の御用聞きプログラムから“テツダイ”への進化にともない拡充し、彼らに求められる能力のスコープも広がる。これは、彼らに課せられる責任とともにプロとしての力量も増すことを意味する。ジョブトレ生の就労支援を深化させながら、自分たちのナリワイをつくっていくことになる。

彼らの役割・機能として、まず、従来からの若者の支援者・伴走者・協働者(mentor, partner)、若者と地域・社会とのつなぎ役(connector)、地域課題を発見し、仕事をつくり、課題を解決するソリューション・プロバイダー(solution provider)、“テツダイ”プラットフォームの管理者(platform manager)、そして地域に若者の、そして自らのナリワイづくりのプロデューサー(job producer)などが考えられるであろう。

7.7.11 地域ケア・コモンズの協創に向けて

本節でみてきた育て上げネットの内発的發展に加えて、高齢者・障害者などの地域包括ケア、さらに生活困窮者自立支援などの動きは、今後、地域での若者たちの活躍・貢献が期待されることを示すものである。自らが就労困難を抱えながらも、“テツダイ”プロジェクトを通して地域の社会的弱者を支援する側にまわり、地域の人たちと協働する中から、自己効用感を取り戻し、自らのナリワイを見つける可能性も示唆している。それは、ふるさとのがが困難を抱える若者に対してケア付き就労を提供していることにも通じる。

“テツダイ”プロジェクトをきっかけに、その中間就労機会とセットでの、高齢者、障害者、子どもなど地域の弱者を包摂した互助的な地域づくりは、育て上げネットにとり相性の良い組み合わせではないかと考える。それによって、彼らの目指してきた「若者が地域を元気にして、地域が若者を育てる」を実現する仕組みを構築していくことになる。又、彼らの本業の若者支援では、ニート、引きこもりをはじめ就労困難をかかえる若者へ、それまで家族による未払い労働のシャドウワーク³³³が行ってきた対応を、ジョブトレそして御用聞きプログラムで利用者と共に価値協創することで社会化、市場サービス化し、それが今度の生活支援制度で社会制度化することになる。

そして、介護保険は今や地域包括ケアというコンセプトのもとに、地域というコンテキストの中で、それぞれの参加主体が共存・協働しながら、どのように地域ケア・システムをつくれるかが問われており、支援者と被支援者の境界を超えた共生型ケアも実践され始めている³³⁴。新しい生活困窮者自立支援は、地域ごとに民間主体と協働して、分権的、創造的な改革としてすすめるという。

中間的就労としての“テツダイ”を組み込んだ“地域ケア・コモンズ”（第5章5.7節で提示した）の形成の機会として捉えることもできるであろうし、それは地域に根ざした社会インフラづくりにつながる。そこでの経済活動は社会課題の解決のために社会的な関係性の中に埋め込まれたものとなる。行政主導で上からデザインされたケア・システムではなく、多様な民間のイニシアティブが起きることが前提となり、それらが緩くつながりからはじまり、着実に結ばれながら、地域に総有的な共助のケア・コモンズを育てていくイメージである。

地域コミュニティはデザインしてできるものではない。より良い地域を目指して、個々の参加主体が、自らが選んだ社会課題の解決に向けて価値協創イニシアティブをとる中で、多様な関係性が生まれ、ソーシャル・キャピタルが蓄積され、そして地域の他のイニシアティブとも相まって、多層的にコミュニティが形成される中で、総有的な社会が育っていく。そして、就労困難な若者への支援を窓口にして、地域で暮らす高齢者・障害者などの弱者への支援を、行政的なタテ割ではなく、ヨコ串を入れた新たな地域ソリューションの“協創者”として、又、地域協働の“カタリスト”（触媒）として、更に地域の雇用、共助のコミュニティ、新しい働き方を創造する“社会デザイナー”として、育て上げネットのようなソーシャル・エンタープライズが果たす役割は大きい。

³³³ シャドウワーク(shadow work)は、イヴァン・イリイチが示した概念であって、第6章2.1節で示した。

³³⁴ 共生型ケアの代表的事例として富山型モデルともよばれる、NPO法人このゆびと一まれの取り組みを第5章5.5節で取り上げた。

第8章 結びに:ソーシャル・イノベーションでより善い社会への転換を

第2章4節で追体験したカール・マルクスの史的唯物論によれば、生産諸力とそれに対応した生産諸関係の土台の上に法律、政治、宗教、哲学などイデオロギーの諸形態があり、生産諸力の発展から生産諸関係との矛盾が生まれ、社会変革が起こり、それが上部構造を変革させる(『経済学批判』序言)。つまり、下部構造が上部構造を規定し、又、資本主義はその矛盾から、歴史の必然性として社会主義社会へ変わっていくと唱え、プロレタリア革命でその構造転換を企図した。

これに対して内山節(1989b: 110-111)は、あるひとつの社会には、その社会に固有の安定した精神の体系、価値の体系と、社会の構造があって、それらが相互補完的な関係をつくりだしている。そして、社会変革は下部構造の矛盾から必然的に起きるのではなく、まず社会を人間存在の次元でとらえ、たとえばはじめは少数派であっても、人間の手で、新しい人間の精神、新しい働き方、生き方を生みだし、それを支える社会構造を少しずつつくりながら、ついには主導的な力に転化していく中から起きるものであるとした。その上で、合理主義、個人主義、科学主義、発達主義といった時代精神が貨幣経済、資本主義経済を成立させてきたのだが、未来社会に向けての新しい労働のあり方、生き方、新しい精神そしてそれを支える構造の創造が必要であるとした。

そして、この内山思想に通底する本稿では、より善い社会を目指して持続的な事業活動を通して挑まれるソーシャル・イノベーションの生成過程を、その担い手であり主観性をもつ人、そしてその人の労働の視座から、包括的・全体論的に捉え、それを促進する枠組みを提起した。それは、正しいことを行おうとする「意志」をもち、それを上手く行う「技能」を兼ね備えた実践的知恵をもって徳・卓越性を実践し、多元的経済から成る事業モデルそして実践コミュニティを活かしながら使用価値を協創し、顧客満足とメンバーの働く喜びを充たし、つながりとレバレッジにより経済社会に個別のかつ集合的にインパクトを与え、それが構造転換していく素地をつくっていく過程を、ミクロとマクロの次元を連関させた動態モデルとして構想するものであった。又、実践的推論に沿って、〈主体〉〈動機〉〈目的〉のイノベーションの前提要素、〈手段〉〈方法1〉〈方法2〉の実践要素、それぞれが相互関連しながら、かつ“物語性”をもった枠組みを提示するものであった。

この枠組みを構想する上で、内外の事例研究から着想を得るとともに、6人の経済思想家の思索の道程を追体験し、それからの示唆を得た。関連する先行研究に学び、又、先人の労働・暮らしの実践知を現代に編み直した。さらに、その枠組みを個別事例の分析に適用し更なるイノベーションの可能性を探るといった構成的なアプローチをとりながら、イノベーション生成過程を構成する要素ごとに必要となるアジェンダ(検討・実施すべき項目)を事例研究を交えて論考してきた。

そして、本稿を結ぶにあたり、枠組みに沿って、取り上げた諸事例の概括を試みながら、ソーシャル・イノベーションにとっての要諦を再確認し、更なるイノベーションの可能性を探る。

まずその中から、経済社会に与えたインパクトの大きさもさることながら、日本の近代化の時代の明暗と対峙しながら、96年の生涯をかけて、マッキンタイア(1981)が言うところの「物語的統一性」の中で「人間尊重」の理念を実践した事業家、さらに社会事業家そしてチェンジ・メーカーであった、出光興産の創業者、出光佐三(1885～1981)を、第5章2節に続けて取り上げることにする。

8. 1 社会に「示唆」を与えつづけた出光佐三の哲学と実践

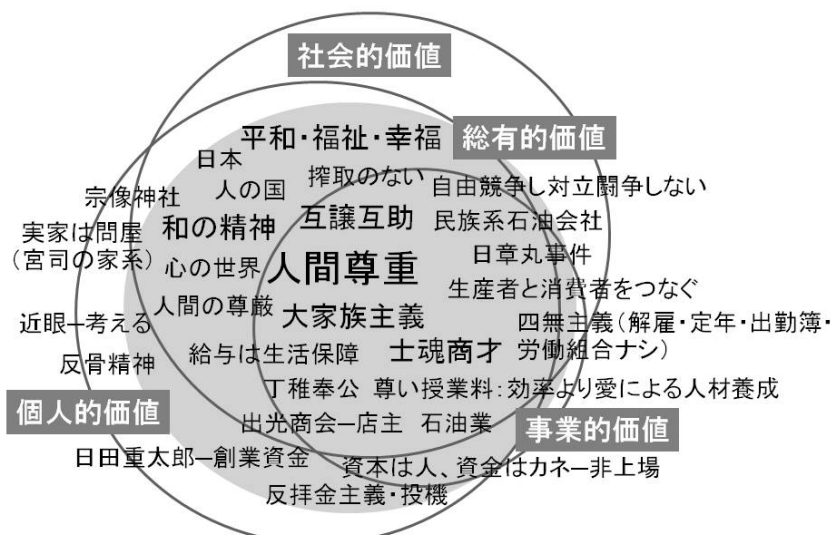
出光佐三が逝ってから30余年が経つが、今から半世紀も前の1966年に行われた彼と社員との対話をまとめた『マルクスが日本に生まれていたら』（春秋社 1966年初版、2013年復刻版）の中で、マルクスの史的唯物論との対比で示された佐三の哲学とその実践を追体験する。それは前述のマルクスと内山節との対比で捉えた社会変革の文脈に直接つながるものでもある。

出光興産は1911年(明治44年)創業で、社員8700人、売上高4.4兆円(2012年)の外資傘下にはない民族系石油元売会社で、2006年の東証1部上場(発行株数の35%は同族・関連企業が保有)まで百年近く独立経営を続けた。本節の関心は出光興産の現在の経営にではなく、創業から50年という実践を経た1966年時点での佐三の言説に表れている彼の思想、生き方、働き方、経営思想にあつて、且つそれからソーシャル・イノベーションにとっての示唆を得ることにある。

“トライ・サークル・モデル”を使って、佐三が事業、人生そして社会に注いだ思い、そして彼が内外に示すとともに実践した“志”を読み解くと、下図 8.1 のように表わされよう。個人的価値と社会的価値がほぼ重なり、それから事業的価値がダイレクトに導き出され、その事業的価値の輪を内包し3つの輪が共鳴しているイメージで描ける。つまり、彼が個人的にさらに社会的に大切であるとする諸価値を投影して事業を構想したものと言える。そこにおいては、いわゆる社会性と事業性の二項対立は見うけられない。

3つの価値領域の中でも、起業に至る〈動機〉そしてそのきっかけともなる個人的な体験を通じた出会い、又、その中から生まれた価値観に、その時代の経済社会に対する彼の問題意識が重なり、**「人間尊重」「互譲互助」「大家族主義」といった彼の根本原理を形づくっている。**

図8.1 出光佐三 トライ・サークル・モデル



出所: 出光佐三(1936)『マルクスが日本に生まれていたら』を参考に筆者作成

生家は福岡県の宗像で藍問屋を営んでいたが、宮司の家系にある。宗像は古事記にも登場する宗像大社を祀る醇風美俗の土地柄で、第7章4.5節で、1938年発足の国民健康保険組合制度のモデルとなった土地として言及した、江戸時代から農民たちが自主的に運営してきた医療互

助組合的な「定札」の発祥地でもあり、富山の「万雑文化」(第4章2. 1節)に共通する住民互助の文化が根付いた地域である。1885年(明治18年)生まれの佐三は、幼少時より近眼で本が読めず体も弱く、それもあってよく考える習慣が身に付いたともされている。その後、地元の福岡商業から神戸高等商業(今の神戸大学)に進学する。

その頃は、明治政府による殖産興業、近代化、西洋化が進む中、1889年には大日本国憲法が制定され、政党政治がはじまるとともに学閥官僚による国家運営の基礎ができていった時代である。日清戦争(1894年)の勝利以降は軍備増強や鉄道建設から鉄の需要が増加し、1901年に官営の八幡製作所が操業開始し、産業振興が重工業へシフトする中、日露戦争(1904年)の勝利後の好況は、拝金主義と多くの成金を生んだ。佐三は大阪の商人たちが投機・買占めで儲ける成金のあり方に反発して、「黄金の奴隷になるなかれ」を叫びながら、1911年、26歳で門司に、日本石油の機械油をあつかう特約店として出光商会を創業した。

そして起業に至る過程で佐三に大きな影響を与えた人物、出来事が挙げられている。大学の水島学長が唱えた家族温情主義は、人間は人の愛によって育つという彼の大家族主義のもととなった。池内先生からは、投機と拝金主義の時代にあつて、事業には金儲けではなく、生産者から消費者へつなぎ安定供給することで果たす社会性があることと「士魂商才」を教わり、それが仲間うちの問屋商売ではない出光の消費者本位の大地域小売業を生んだ。又、独立起業を計画していた佐三は、卒業と同時に大企業へ就職せず、今後有望と考えた石油製品を扱う神戸の小さな酒井商店への丁稚奉公を選び、そこで2年、あらゆる経験をした。大企業に成長したのちも生涯、一商店の「店主」にこだわり、金を稼ぐだけを目的とせず自分で働き考えながら卓越性を追求して修行することの重要性とともに、丁稚を家族として迎え入れ愛情をもって養成した上で暖簾分けしたり跡取りにもするといった店主としての責任を受け入れたのではないであろうか。

その後、実家の商売が傾き独立を急ごうとした時に、彼が家庭教師をしていた子どもの父親で淡路の資産家の日田重太郎から、別荘を売って得た当時の金で6千円という大金が与えられた。その時の日田の言葉は「この金は貸すのではなく、やるんだ。したがって利子もいらなければ、営業報告もいらぬ。家族兄弟仲良くして自分の信念を貫け」であり、「貰ったことを他言するな」という陰徳の教えであった。この体験は先の「黄金の奴隷になるなかれ」の精神をさらに強いものにするとともに、外部の資本家からの出資を受けない自立経営を心に誓いながら、彼の「人間中心主義」と結ばれ「資本は人、資金はカネ」との考え方に結実していった。

店先に「士魂商才」(武士道＝道徳をもって商う)の額をかかげて開業したものの、石炭から電気モーターへの移行期で機械油は売れない。さらに、顧客は商店や工場といった商売人相手に、割引き、ダンピング、袖の下は当たり前。3年で資金が底をつき、恩人の日田に廃業をつげに行ったところ、「3年でだめなら5年、5年でだめなら10年と、なぜ頑張らんか、さいわい神戸にまだ私の家がのこっている、それを売れば当面の資金には困らんだろう」との言葉が返ってきた。自分をそこまで信頼して応援してくれている日田に家を売らせてはいけないと、必死に考え、次のようなアイデアを思いついた。漁師が陸にあがったら、地域ごとの特約店契約に縛られ油を売れない。夜間、漁から帰ってくる漁船を縄張りのない海上で迎え、独自に開発した海上給油船から、当時、

燃料油として使われていた灯油より安い軽油を売ることに成功した。後に、これによって佐三たちは「海賊³³⁵」と呼ばれようになる。

たとえ相手が窮地に陥っていても人とことん信頼すること、そしてその信頼に応えようと必死に努力する中にイノベティブな解決策が見つかること、そしてそれは、池内先生の教えでもあった仲間商売ではなく消費者本位に考える中から生まれることを体感する。それらの経験のすべてが、相手を信頼し愛情をもって育てること、苦しくとも「尊い授業料」として敢えて難関を通ること、「士魂商才」の信念を貫き通すこと、安易な値引きをすることなく真に消費者利益を第一とすること、などその後の出光の経営理念となっていたのである。

そして、創業3年目の1914年、第1次世界大戦が勃発、日本も戦線布告をした年に、それまで外資石油が独占していた大陸市場に進出し、苦難の末に、凍結しない車輛油の満鉄への納入に成功する。株価の暴落(1920)、関東大震災(1923)、5. 15事件(1932)、2. 26事件(1936)など国内が混乱する中、出光は朝鮮半島、台湾、華北、華南などに販路を拡大していく。それと同時に、消費者への小売業では、販売施設の建設、商品在庫、売掛金の増加など多大な資金需要を伴ったため、外部資本に頼らない自立経営の出光にとっては借金難の苦しみが続いた。1924年、第一銀行が突然、借入金の返済を要請してきたが、二十三銀行の肩代わり融資によって難を逃れることができたが、金儲けと石油配給者としての使命の達成との矛盾に直面していった。

1937年には盧溝橋事件が発端となって日中戦争がはじまり、軍は戦時統制の名のもとに組織・機構・法律のみに頼って人の真の力を無視した非効率な配給を大陸で行っていた。それに対して、出光が任された専売地域では、人間中心、和の精神にもとづいて少数精鋭主義を貫き、社員が事業をつくり、卓越した効率の良さを見せつける結果となった。この経験から「出光は石油配給という些事をやっているのではない。出光の真の目的は、人間が真に働く姿を現して国家・社会に示唆を与えることにある」という名言が生まれ、それが出光の精神的な信念となった。

言いかえれば、人間中心に、人を信頼し愛情をもって養成し仕事を任せるといった根本理念を実践することで(個人的価値)、事業の高い効率と成果をあげることができることを実証した(事業的価値)。そしてそれだけにとどまらずに、その姿を国・社会に示すことで、社会的インパクトを与えること(社会的価値)までを、彼らの事業ミッション、事業目的とするに至ったのだ。そして、事業の拡大とともに従業員は千人を超え、1940年に、出光興産株式会社を設立した。

その後、第2次世界大戦の敗戦で、多くの企業が人員整理を始めた。出光はも陸で築いた販路、資産を全て失い、巨額の借金だけが残し、海外から約800人の社員が帰国した。進駐軍の管理下で石油元売りの仕事もなく、千人の社員だけが残った。資本家に屈して資本主義経営に移るか、あくまで民衆の事業として経営に猛進するかかの二途のいずれかを選ぶかで悩むことになる。

そのような苦悩の中、従業員を解雇しないことを宣言する。その時の佐三の言葉が「資本は人、資金はカネ」であり、出光では人が資本であり、その資本を失っていない、この生きたる資本は骸首(かくしゅ)すべきでないとして、出光の人間中心主義が再確認された。そして、解雇ナシ、定年

³³⁵ 出光佐三をモデルにした小説には、木本正次著『小説 燃える男の肖像 出光佐三』日刊工業新聞社 1982、そして百田尚樹著『海賊とよばれた男(上・下)』講談社 2012がある。

なし、出勤簿なし、労働組合ナシの四無主義が生まれていく。創業2年で経験したように再度、自ら難関に立ち向かうことを決意し、外部資本に頼らずに、給料を払い続けるためにも、ありとあらゆることで稼ぎ食いつないだ。その中で、GHQから旧海軍のタンクの底にたまった油をくみ取り再利用せよとの指令を受けたのだが、この危険で過酷な作業を社員全員で見事にこなし、その評価もあって1949年には元売り業者として指定され石油業に復帰することができた。かくして、大陸の事業を社員1人ひとりがつくっていったように、その後も、「人は事業をつくり、事業は資金をつくっていった。人と金の順序についても信念をもつようになった³³⁶」のである。

又、この油のくみとり作業では、第4章2. 3節で言及したように日銭目的の「稼ぎ」をしながら、本来の「仕事」への準備をしていた訳で、そこから「逆境において樂觀せよ」という言葉が生まれてくる。そして逆に、「儲かった時にぜいたくをしたいと思うのが人間の矛盾性であるが、それをいかにつつまむかというところに、人間の尊厳があり、心のあり方がいちばん大事だ」と佐三は言う。

さらに、1953年、英国の石油メジャー（現在のBP）の管理下にあった油田をイラン政府が国有化すると宣言し、その報復措置として英国の軍艦が海峡封鎖をしたが、それをかいくぐり当時世界最大の出光のタンカー日章丸が石油を運び、日本に無事帰港した。英国のBP社は、集荷の所有権を主張して出光を提訴した。裁判に臨んだ佐三は、「この問題は国際紛争を起こしておりますが、私としては日本国民の1人として府仰天地に愧（は）じない行動をもって終始することを、裁判長にお誓いいたします」と宣言した。BP社が提訴を取り下げたため、出光側の勝利となった。

「欧米包囲網に挑戦し、産油国との直接取引の道を開いたとして世界的に注目され、敗戦で自信を失っていた日本に勇気を与えた。日章丸事件は、『世のため人のためになる仕事をする』という創業者の経営理念を象徴する出来事で、そこには『大国の圧力を受けて困窮しているイランの人たちのために』という思いとともに、『より品質が高く、価格の安い石油製品を日本の人たちに届けたい』という思いがあった³³⁷」

以上、出光佐三の半生を追体験したが、それは、拝金主義、資本主義、軍国主義、石油メジャーといったその時代の精神そして権力に信念をもって抗った佐三の反骨精神を示すとともに、本稿で提起するところの徳・卓越性の実践が、社会的価値と事業的価値を共鳴させ、共に実現可能であることを実証している。佐三は明治生まれで、日本古来の伝統的な価値観で育ち、拝金主義そして軍国主義と戦争の激動の時代にあっても、正しいことをしようとする意志(moral will)―佐三の言葉では、人間の矛盾性を認めつつも、それをつつしみながら「自らがかえりみて尊い人になれ」との「人間の尊厳」つまり「心」―をもって、それを上手く行おうとする技能(moral skill)を併せ持ちながら、生涯それを実践した。

佐三は、第6章で提起した使用価値の協創、多元的経済の事業モデル、第7章の“結び合い&レバレッジ”といった実践の枠組みによらずとも、ソーシャル・イノベーションの前提要素であ

³³⁶ 出光興産ウェブサイト “資金難の中で事業は絶えざる発展を続けた。この苦しみが人を育てた”

<http://www.idemitsu.co.jp/100year/idemitsu_sazou/archive/word_21.html> 2014年1月20日アクセス

³³⁷ 「企業理念を象徴する『日章丸』の迫力あるビジュアルが話題に」 出光興産・広報CSR室、ブランド・広告グループ・リーダーの山中敏之氏のインタビュー記事 『朝日新聞社広告局ウェブサイトADV』 2013年7月22日 <<http://adv.asahi.com/modules/campaign/index.php/content0140.html>>

る〈主体〉〈動機〉〈目的〉を彼の信念として強く抱きながら、石油業をその実現の〈手段〉に選び、その信念をそのまま事業経営で実践し、その実践が彼の信念をより強固なものにしていった。

本節で参考引用している『マルクスが日本に生まれていたら』の中で、マルクスと佐三は、思想の出発点と理想とする到達点は同じであったが、その理想に到達するために描いた筋道は全く異なるものであったとした。マルクスは資本家階級の搾取に反対し、佐三も、大阪の成り金商人のあり方に反発し、「(カネを尊重はするが)黄金の奴隷になるなかれ」と叫びながら、外部資本に頼らない自主独立経営を続けた(彼の死後、四半世紀が経った2006年に上場している)。そして、マルクスが人間が搾取なく開放され人間らしく生活できる社会を、そして佐三も人間中心で平和と福祉、幸福の社会を目指した。両者ともにその目的は、第2章2節でみたように、古代ギリシャのアテネの市民共同体を生きた人びとがその共通善とした“エウダイモニア”(善き生)に共通する。

出発点と到達点は同じであるのに、マルクスは、理想の実現には階級的対立闘争が必要であると考え、そしてその結末をソ連邦の国家社会主義の崩壊で見たのに対して、佐三は、人間尊重、人類愛に立った互譲互助、和の道を示し、それを実体化し、その示唆を国、社会に与えた。

マルクスは『共産党宣言』(1848)で私有財産の廃止を説き、『ゴータ綱領批判』(1875)の中でルイ・ブランの言葉を借りながら「各人は能力に応じて働き、必要に応じて分配される」社会を示した。マルクスは人間の矛盾性を認めずに完全秩序を求めたが、それに対して佐三は、前述のように、贅沢をしたいなどといった人間の矛盾性もみとめた上で、それをつつしむのが「人間の尊厳」であり、そこに心のあり方を求めた。

この人間の矛盾性を認めた上で人間尊重という佐三の考え方は、アダム・スミスが、人間の弱さである虚栄心が経済を成長させるものとして認めながらも、その暴走を、フェアプレイのルールと古代アリストテレスから継承した「徳の道」を歩むことで回避できるとしたことに通じる。又、これはマルクスが多くを学びながら最後は痛烈に批判した社会思想家のブルードンが、人間中心的な社会主義思想に経済学的視点を加えて著した『経済学的矛盾の体系—貧困の哲学』(1846)の中で示し、人民銀行の創設を企てるなどによって実践した考え方と共通するところがある。

そして当時、欧州での動きを追って日本でも労働環境の改善、貧富の格差是正にむけた労働運動、社会主義運動が起こり、1901年には社会民主党が生まれ、1917年にロシア革命が起こり、社会主義、共産主義に対して警視庁の特高による思想弾圧の時代にあった。この時、佐三は創業10年にして、資本主義と社会主義・共産主義の両者を咀嚼したと言い切った。それは、資本主義の資本家の搾取は否定するが、その効率的なところは採り、社会主義・共産主義の働く大衆のためや、社会全体のためとかいう大義は採って、非能率な国営や、人間平等論は採らないことで、両者を咀嚼したと言うのであった。マルクスの言った「必要に応じて分配する」は悪平等を生むことになるとしながら、人の行為には善悪、勤怠、強弱等々の差があり、人を平等に見るということは人間を否定することになるとして、働く人を尊重すると同時に、公平に処遇してきたとした。

マルクスを“トライ・サークル・モデル”で捉えるとすると、社会的価値として、彼が構想した秩序ある経済モデル・構造があつて、労働者をつかっただ革命を〈手段〉にして、その構想を実現しようと

したことになる。但し、構想の中で理想とする社会像、そしてその創造方法が明示されているわけではない。まずは資本主義のメカニズムの解明と、それによる歴史必然的な資本主義の限界の証明があり、又、革命の方法にも秩序を求めた。創造に先んじて破壊が〈目的〉化していたとも言える。佐三が批判したように、人間—それも労働者が中心—の開放を叫びながら人間否定になっており、個人的価値のサークルや、又、協同組合的な共産社会の想定自体も詳述されておらず、事業的価値のサークルも、彼の構想の中では存在感が薄いものであったと考えられる。

それと比べると、アダム・スミスは、『感情道徳論』で「相互同感」をベースに、アリストテレス以来の“徳性”の哲学とともに個人、集団・社会の秩序をとらえ、『諸国民の富』では、人間の矛盾性も認めながら個人というマイクロから、事業体、そして国家というマクロ次元までの繁栄つまり経済を捉えようとした。これは、3つのサークルでの調和を目指したと言えるのではないだろうか。

そして、マルクスの史的唯物論は西洋の「物の国」と「対立闘争」の世界で生まれた考え方であって、社会構造、経済、生産関係に革命を起こすことで、人間的な開放が可能になるとするが、日本は「心の国」「和(互譲互助)の国」であって、生産、消費、分配は人生の一駒として必要であるが、人間の根本は平和に仲良く暮らすことにあると佐三は説く。大陸での石油配給で組織・機構・法律にそった軍部のやり方のほうが効率良さそうにみえて、実際は、出光の人間尊重、互譲互助のやり方の方がそれを凌駕したことで、佐三はそれを証明したとも言える。

マルクスのように私有財産を廃棄することなく、佐三は「自らをかえりみて尊い人になれ」と説きながら、人間の尊厳と互譲互助の精神で私有財産が生む矛盾性をつつしむという思想・哲学を持続成長する事業経営で実体化した。この彼の営為こそが、共同体の共通善をめざしてアリストテレスらが提唱し、それをマッキンタイア(1993)らが再評価した“virtue”にアダム・スミスが「道徳感情論」で示した「相互同感」「徳の道」を結合させて徳・卓越性として捉え、その実践がソーシャル・イノベーションの鍵の駆動力となるとして本稿が提起したことに通じる。そして、人は「修行」と「貢献」をしながら自らの金銭目的の「稼ぎ」だけではなく人との関係性のなかで、共通善を念頭におきながら「仕事」を通して、徳・卓越性を実践するものであるとして提起したことに通底している。

又、佐三が目指した互譲互助の社会像—そのモデルは彼の生まれ育った、そして国民健康保険の原型となった住民互助の「定札」を生んだ福岡県宗像にあるのではないであろうか—は、本稿がイノベーションの先に探ろうとした、“たとえ誰かのものであっても皆のもの”といった“総有的”な互助・共助の精神が息づく社会のモデルに通じるものである。

さらに、佐三は、社会は人がつくるもので、社会の中心は人であり、人の心ぬきに社会のあり方を論じても意味がなく、イズムではなく、自らが実践をとおして「実体」をつくり、それによって「示唆」を社会に与えていくとし、その通りに実践した。つまり、第2章8.5節の追体験からの示唆として挙げた新しい経済社会モデルの構想でも論考したように、理念を単なる観念論で終わらすことなく、意志と技能を持ちあわせながら徳・卓越性を実践する。そのことで、ソーシャル・イノベーションを起こし、新しい「実体」を主体的に創り出し、そして同様のイニシアティブを地域内外に誘発し、互いにつながり結び合って、地域全体をより善い社会に転換していく素地をつくっていく。さらに、こ

のようなローカルな民間イニシアティブが、自治体・国の政策・制度に採り入れられていく、として本稿で提起したソーシャル・イノベーション過程を、佐三は自らの生涯をもって示し、事業そして社会それぞれの次元でのイノベーションに挑み、社会に多大なるインパクトを与えたのであった。

佐三は資本主義そして社会主義・共産主義の良いところを採り、悪いところを省き、両者を咀嚼したと上述したが、日本の先祖が守ってきた「心の世界」そして「和の世界」の価値観をベースに資本主義を超える新しい経済社会モデルを観念的に示すだけでなく、それを実体化し、その示唆を国、そして世界へ与えようとした。そしてそのことを出光興産の真の事業ミッション、事業〈目的〉として捉え、石油業をその〈手段〉とみなした。本稿で提起する、より善い社会をめざして、持続的な事業活動を通して徳・卓越性を追求するソーシャル・エンタープライズの先達である。

そして、佐三が26才で起業した1911年は、日本が欧米に追いつこうと近代化、殖産興業、富国強兵を推し進め、日露戦争そして世界大戦へ向かうといった、市場経済発展の光と影が共存する時代の転換期であった。それは、ポランニーが示した第1と第2の大転換を同時に経験するような時期であったとも言える。佐三(1885～1981)は、第2章で追体験したシュンペーター(1883～1950)、ケインズ(1883～1946)、ポランニー(1886～1964)と同じく、アダム・スミス(1723～1790)の100年後、そしてマルクス(1818～1883)が死去した1880年代に生まれている。佐三は事業家であったが、人、社会そして国に思いを馳せ哲学し、実践したという点では彼らと共通である。

同じく第2章では、アリストテレスが生きた古代アテネの市民共同体が育んだ“コイノニア”—ハビタットの事例でも登場した—という鍵となるにも表わされる、分かち合い、コミュニティ、共に創る協働といったエートスがあって、共通善の善き生の実現をめざして徳・卓越性を追求する個人があり、人びとの協働・協創があり、民主的な共同体のアーキテクチャ、慣習をつくっていった道程を追体験した。共に生きる人びとが、共に生きる世界、環境をつくり、その環境が、創造的な人間をつくり、イノベーションを生んだ。経済活動も生活次元の実体的なものであり、共同体の共通善のためにあった。そして、中世頃までは、このような考え方、生き方は影響力をもっていた。

その後の西洋の歴史は、市場＝貨幣経済の浸透、産業革命、市民革命と私的所有、資本主義の拡大、社会主義・共産主義の勃興に次々と遭遇することになる。そして20世紀の初頭、佐三、そしてこれら思想家たちが生きた帝国主義の時代は、近代化に邁進することで経済的な繁栄を得ると同時に、それまでに堆積してきたあらゆる矛盾が爆発しようとする時代であった。

その混沌の中、「自分をかえりみて尊い人になれ」との「人間尊重」の理念、哲学のもとに、それを事業の中で実践していった。「互譲互助」「和の精神」といった佐三のいう日本の精神は、人間の根本は平和に仲良く暮らすことにあり、そのために「自分をかえりみて尊い人になる」よう共に生きる世界を創るという点において、古代ギリシャのアテネ市民たちが育んだ時代精神に共通したものを感ずる。

歴史をふり返ると、それぞれの時代で、先人たちの意志が、それを実現する技能をともなって、その時代が要請するイノベーションを起こしてきたとも言える。そして、今、先人たちの足跡に学びながら、新たなソーシャル・イノベーションに挑む責任がわれわれにある。

8.2 “徳・卓越性の実践”そして“トライ・サークル・モデル”

次に、出光佐三が出光興産とともに歩んだ道程をベンチマークしながら、本稿で言及した主な事例を比べてみることにする。まず、新しい経済社会のモデルの提唱者として第2章8.5節で示した、キリスト教社会運動家で労働組合・協同組合運動を牽引した賀川豊彦(1888～1960)がいる。佐三より3年後に生まれているので、佐三と同じく20世紀初頭の激動の時代を生きたとと言える。プロテスタントの伝道士として神戸のスラム街での救貧活動から始まり、彼がキリスト教の原点であり経済行為と切り離されないとする贖罪愛、兄弟愛を、今の現実社会の中で実践する形態として協同組合運動を提唱し、自らがそれを実践した。

彼の思想・実践の視座はキリスト教宗教者にあり、その意味では、“トライ・サークル・モデル”でいうところの社会的価値と個人的価値は一致している。そしてその立場から、教会内での個人救済にとどまる信条主義的キリスト教を批判すると共に、プロテスタント・リベラリズムも結びついた資本主義の自己中心的な搾取の構造を非難し、愛のないマルクス唯物論的経済論、暴力革命により生まれたロシア共産主義を否定し、それらを置き換えるものとして兄弟愛の経済そしてそれを協同組合運動で実践した。賀川は宗教的、集団救済の動機から防貧の社会運動に始まり、本来の兄弟愛の実践の意味から協同組合という経済活動を宗教と矛盾しないものとして、英国で1844年設立されたロジデール先駆者協同組合をモデルに進めていった。

そして賀川が成功への確実な道はなく、人の可能性を信じて試行錯誤をすることを信条としたのと比べて、出光佐三は根源的な愛の力—それは、日本の伝統的な宗教・生活・文化に依拠するものであるが—では賀川と共有しながらも、彼の視座は、当初より事業経営をビークル(乗り物、手段)にした平和・福祉・幸福といった共通善の実現にあり、持続的な経済活動そしてそのためのイノベーションの生成を前提にしての心の世界、互譲互助の哲学の実践であった。マルクスとの対比で人の主観性、主体性に重きをおいた賀川の目的論的な経済観は、佐三の人間中心、人間尊重という根本理念に通じるものでもあるが、「意志」と「技能」を兼ねそなえた佐三の事業へのコミットメントは強く、その持続性の点でも勝っていた。

そして賀川の〈動機〉そして彼の“トライ・サークル”に近い事例に、米国の低所得者住宅の建築支援のハビタット・フォー・ヒューマニティ(第4章3節)がある。1968年、フラー夫妻が30歳を前にして全ての財産を慈善寄進して、キリスト教奉仕活動をはじめ、低所得者の住宅を皆の力(金、労働、資材)を合わせてセルフ・ビルドし、地域コミュニティをつくる“パートナーシップ・ハウジング”というモデルを8年かけて実証実験した後にNGOを立ち上げた。

賀川の兄弟愛にもつながる個人の宗教的な動機が住宅支援と地域づくりといったより大きな社会的価値にまで昇華した。経済性、持続性などを含めた事業的価値の起業時でのサークルの大きさは小さく、社会的価値の輪に内包されていた。隣人愛、分かち合いが〈目的〉であり、住宅建築はその〈手段〉とされた。創始者のフラーが自らの活動を“ムーブメント”(運動)と称していたように、そのままでは賀川の協同組合運動の実践に近いものであったであろうが、彼らは、市場交換と互酬的活動のハイブリッドした卓越した事業モデルを開発するだけでなく、それを地域内外、

国内そして世界中にスケール・アウトする仕組みを構築し、事業規模15億ドルの巨大NGOに成長させた。彼らのもつイノベーションを起こす力の点では、同じく大企業に成長した出光興産に共通するものがある。社会的な最高善を目指しながら、その手段としての事業展開に革新性を発揮した出光は、創立100年を前に株式上場もしているが、それまで外部資本を受け入れずに人間尊重の自立経営を貫き、資本主義の企業モデルとしても革新を続け、社会的インパクトを与え続けてきたことは前述した。

そして、2011年の東日本大震災の被災地支援を、ボランティア経験はない、人、カネ、人脈もない大学の研究者、西條剛央(当時38歳)がたった一人ではじめた。それが、ソーシャル・メディアを通じて全国に広がり多くの賛同者が自己増殖的に集まり、大きな社会的インパクトを与えるまでに育った、市民意志機能体—彼らのボランタリーな活動を西條はこう呼んだ—としての**ふんばろう東日本プロジェクト**である(第7章3節)。仙台出身で、震災で親戚を亡くし、父親の出身地の南三陸町で「さかなのみうら」の三浦保志と出会い、避難所を案内してもらったことがきっかけとなり、物資の行き届かない小規模避難所、自宅避難者に必要物資を届け、「全国の1人ひとりの小さな力を集めて大きな力にして、人が人を支援する仕組み」をつくることを1人で決意した。この共感的、ある意味では情動的な動機とそれを実現させようとする社会的価値に加えて、彼が人間科学の学際的な方法論として研究してきた「構造構成主義」を実践する機会と捉え、かつ支援が不要になった際は活動を辞めればよいといった個人的な思いが総合されて、彼の徳・卓越性の実践へとつながった。後述する**コモン・グラウンド**のロザンヌ・ハガティが、ホームレス支援に必要なスキルとして不動産開発ファイナンスを学んだとはいえ、修得した知識を活かす大きな契機となったのが、突然舞い込んだタイムズスクウェア・ホテルの売却であったことと共通するものがある。

西條は、「構造構成主義」をすべての〈方法〉にあてはまる「共通の原理」であるとして、被災者支援という〈目的〉は明確で、それに加えてこの「方法の原理」を他のメンバーと共有できてさえいれば、その実行の〈方法〉は、それぞれの現場の状況とその変化に合わせて柔軟に、現場の担当が選んで実行していく、という実践方法をとった。目的を達成できるのなら他人がやってもよいといながら、自組織の存続のために立場・利害を守りがちなNPO組織とも異なっていた。それは、団体人間尊重、互譲互助、和の精神、大家族主義などの根本原理を全社員、協働する関係者が共有し、社員を信頼し愛情をもって任せることを貫いた出光佐三の実践方法に通じるものがある。

又、賀川やハビタットのように宗教的な動機からではなく、ふんばろう東日本プロジェクトのような確固たる方法論も持ちあわせずに、善意の市民ボランティア活動を通じて、東京山谷の日雇い労働者そして路上生活者の支援を1990年にはじめ、その後、生活保護を受ける独居高齢者や就労困難な若者などにまでその支援の対象を拡げ、居住支援と日常生活支援を地域ぐるみで行う包括的事業モデルにまで発展させたNPO法人自立支援センター**ふるさとの会**(第6章3. 10節)がある。水田恵らが営利目的としないボランティアとして始めたものの、彼らのいう「地域埋め込み型の生活支援」を持続的に行うためには、地域の人びとがつながるだけでなく、社会的関係性と同時に、それに何らかの経済活動が埋め込まれたものでなければいけないとして、支援とともに地域コミュニティでの仕事づくりを行っている。活動開始当初の“トライ・サークル”では事業的価値

の輪が小さかったが、現在は社会的価値そしてメンバー・地域住民を含めた個人的価値の輪とバランスがとれるまでに拡大している。

ふるさとの会と同じ1990年創業で同じホームレス支援を事業領域とするソーシャル・エンタープライズに米国の非営利法人**コモン・グラウンド**(第6章3.9節)がある。創業者のロザンヌ・ハガティは子どもの頃からホームレスとの接点と関心があって、大学卒業後のニューヨークのボランティア団体での仕事を通じて、問題の解決には恒久的な住宅の供給が必要であると気づき、そのために必要な経験を積みさらに大学院で不動産開発ファイナンスを学んだ。そして老朽化したタイムズスクウェア・ホテルの売却話がきっかけとなり、彼女の社会的関心事であり、彼女のキャリア形成にも直接つながるホームレス支援と不動産開発が結合した“サポーターティブ・ハウジング”という卓越したソリューションであり同時に収益モデルを生み出した。つまり、行政の提供するシェルターではなくホームレス問題の抜本的解決という社会的価値の創造が〈目的〉としてあって、その実現に向けた準備として経験、専門技能の習得があった。それは彼女にとっての「修行」の期間であり、本稿で提起する徳・卓越性の実践が社会的目的とともに彼女を動機づけていたのであろう。そして、このホテルの買収が契機となって、その「修行」の成果を「貢献」という形で発揮するためのビークルとして、コモン・グラウンドを設立したのである。

彼女にとりNPOをつくることも社会起業家として世間に注目されることも〈目的〉ではなかった。ホームレス問題をアドボカシーではなく事業活動を通して解決していくに従って、この事業的価値がどんどん大きくなっていった。行政、民間のどちらも解決できなかった課題へのソリューションを、それも経済的に持続可能なかたちで開発した。住居ビルを16か所で開発しそれを資産として所有し、それをホームレスはじめ社会的弱者に賃貸し、それに生活支援を付加することで彼女が構想する包括的なホームレス支援を実体化させた。行政、地域との間でソーシャル・キャピタルを蓄積し、政策・制度にも取り入れられていった。そして起業から20年が経ち、安定した収益構造をもつ住居ビルの開発・運営事業は後進に譲り、彼女自身は、ホームレスの根本的な発生予防を新たな〈目的〉に、地域コミュニティ全体の開発と、自らが実証してきたソリューションの全米へのスケール・アウトをその〈手段〉とする、別法人の**コミュニティ・ソリューションズ**を立ち上げた。新しい事業の収益モデルも含めて、再度ゼロから出発している。

タイムズスクウェアにはじまり遭遇する課題を解決しながら、又、自分たちをキャパシティ・ビルディング(力量形成)しながら着実に事業を発展させてきた20年を経てから、そこで蓄積した実践知を今度は全米の課題解決のためにレバレッジすることに舵取りした彼女たちのやり方と比べて対照的なのが、起業当初より全国レベルでの社会的インパクトそして国の政策・制度づくりへの関与を射程に入れながら若年無業者の就労・自立を支援する創業10余年のNPO法人**育て上げネット**(第7章7節)である。父親が全国から不登校の子供を受け入れ共に生活支援するといった家庭環境に育った工藤啓は、米国留学時に欧州で若者の失業増を経験していた同級生の「日本でも若者就労が大きな社会問題つまり新たな市場を形成するようになる」との言葉に動かされて帰国、NPOを26歳で設立。当初より、若者支援を社会投資と位置づけると同時に、自己犠牲的な感情労働に支えられた分野を持続可能な事業体へ変革することを目指した。つまり“トライ・サークル”

の中の社会的価値と同等に事業的価値に重きを置いた形での起業であった。そして、立川で独自の支援プログラムのジョブトレを開始すると同時に、厚労省の地域若者支援事業であるサポステを受託し、立川を含め全国6か所で展開するとともに、企業CSRと協働して全国のサポステそして高校で研修プログラムを提供するなど、行政、企業からの資金で広域事業を行ってきた。又、早い時期から政府の審議会の委員など、政策・制度づくりに関与してきた。“トライ・サークル”では、若者の就労・自立支援という社会的価値の創造と等しく、NPOとしての事業性、持続性の確保にもこだわり、行政からの受託事業と企業とのCSR協働でそのスケールと事業基盤を拡大してきた。

又、第4章2節で総有的な社会の例として挙げた、伝統的な共同作業や共同負担の「万雑(まんぞう)文化」が今でも残る富山県で、日赤病院のベテラン看護師3人が退職金を元手に町なかの民家を改造し1993年に開設した、小規模多機能の「富山型共生デイケア」として県の内外に普及する、NPO法人このゆびと一まれ(5章5.5節)がある。お年寄りの置かれている介護状況を変えたいとの社会的価値、病院とは異なる仕事をしたいという個人的価値、そして地元の普通の家で高齢者・障害者・子どもと一緒に過ごせる「場」をつくること解決策になるとの事業的価値がバランスよく共鳴し、彼女たちの徳をもって卓越性の追求に向かわせたと言える。

以上の諸事例が示すように、社会的な課題を自分事としてとらえ、向社会的行動に向かわせる諸動機—その中には利他的そして利己的なものも含めて—は人それぞれであろうが、その基層には、共通善としてのより善い社会—本稿ではそのモデルの可能性として“総有的”なコモンズを考察した—をめざして正しい事をしようとする意志とそれを上手に行える技能を併せ持った実践的知恵をもって実践する徳・卓越性があり、それは生成過程をつうじてソーシャル・イノベーションを駆動するものとして捉える。

さらに、個人的な行動から一歩先に進み、ソーシャル・エンタープライズなど自ら社会的に起業し、又、それに参画して事業活動をつうじて持続的に社会課題の解決にコミットするためには、利他的、自己犠牲的、共感的な動機だけでは足りない。そのような問題意識から本稿では、二項対立するとされる社会的価値、事業的価値に、個人的価値も加えた3つの領域で自らが重んじかつそれを創造しようとする諸価値の間で折り合い、さらに共鳴できる領域を見つけ、そこから事業目的、事業領域さらには顧客価値提案を導き出していく“トライ・サークル・モデル”を提起した。

取り上げた諸事例が示すように、社会課題、地域、そして何よりもそのイニシアティブの主体となる人、組織によって、3つのサークルのバランスのとり方は異なり、それがそれぞれのパーソナリティを形成している。そして事例ごとに、それぞれのパーソナリティに合わせた仕事の仕方、組織の在り方、関係性の育て方、人の処遇そして育成の仕方、リーダーシップ・スタイルが見られ、それが事業の持続性とそれを支えるメンバーの働く喜び、それに何よりも利用者の満足と社会的なインパクトに影響を与えている。

ソーシャル・イノベーション・フレームワークの中で、その生成の前提となる〈主体〉〈目的〉〈動機〉に対応するものとして、ソーシャル・エンタープライズ、総有的な社会、徳・卓越性の実践、そして“トライ・サークル・モデル”などをその主な要素として挙げた。

8.3 “使用価値の協創”そして”レバレッジ”

本稿では、ソーシャル・イノベーションは、正しいことをしようとする「意志」と、それを上手く行うための「技能」を併せ持った実践的知恵を体得しながら、社会課題の解決を目指して事業活動において徳・卓越性を実践し、利用者・協業者とともに使用価値を創造しようとする中に創発し、それによって顧客満足そしてメンバーの働く喜びが充たされるものとして捉えた。

そして本稿を結ぶにあたり前節では、出光佐三の哲学と実践を追体験するとともに彼をベンチマークしながら、イノベーションを駆動する徳・卓越性の実践を支える実践的知恵の「意志」にあたる諸要素—それを“志”(mission)と呼んだ—に着目し、その“志”を実践するために必要な事業領域、顧客価値提案などを定義するための準備として自らが志す社会的・事業的・個人的価値をバランスさせる“トライ・サークル・モデル”を使いながら、本稿で取り上げた主な事例を比較した。

本節では、もう片方の「技能」に対応する諸要素に着目する。それは、本フレームワークで提起するところの〈手段〉と〈方法〉にあたるが、“志”として掲げた事業ミッション、事業目的の達成に向けて、さらに実践的な顧客価値提案を定めた上で、事業の持続性を担保しながら、その価値を創造、提供するためにとる戦略的な方法を事業モデルとした。

そして、第6章3節でとりあげたホームレスを支援するふるさとの会と米国のコモン・グラウンドのように、両者の志、事業目的、事業領域、顧客価値提案はほぼ共通していながらも、その価値創造の方法、つまり事業モデルが相違する事例をみた。又、出光佐三の〈動機〉そして〈目的〉はカール・マルクスのそれと共通するものがありながら、そこへ到達するための〈手段〉〈方法〉は大きく異なっていたことを、1節で彼の半生を追体験しながらみた。

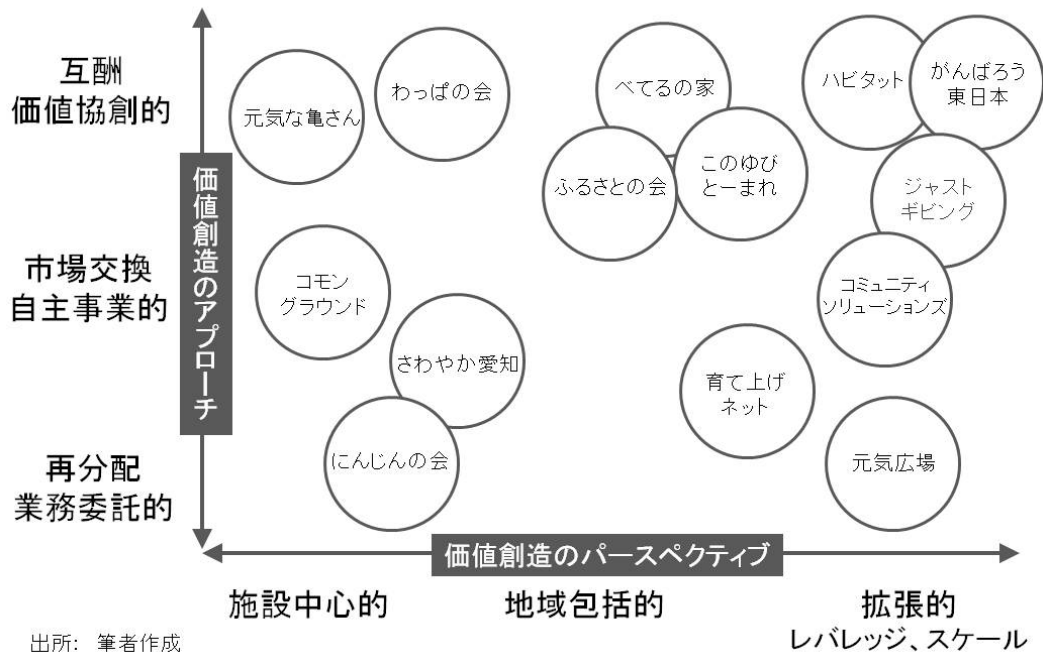
次に、ソーシャル・イノベーションを念頭におきながら事業モデルを考える際に、その切り口となるであろう2軸を仮説的に立て、本稿で取り上げた諸事例のモデル比較を試みることにする。

次項で示す図 8.3 の縦軸には、価値創造の方法(アプローチ)を、横軸には、その価値を創造、課題の解決策を開発、提供する上で、その社会的インパクトの拡がりやローカルの施設中心とするのか、それがもつソリューション、ソーシャル・キャピタルをレバレッジして、地域内外、さらに社会制度化までをその射程に入れるかといった視野の広さ(パースペクティブ)をとり、諸事例の事業モデルの違いを相対的な位置関係として示せないかと考えプロットしたものである。

この図の中の複数の事業者も含めて第5章5節で示した図 5.5.5-2 は、老人介護・障害者支援の分野での複数の事業者の事業領域と顧客提供価値を比べることがその目的であったのと比べて、今回は、価値創造の方法・範囲の観点から複数の事業モデルを相対的に捉えようとするもので、別の軸に置き換えてある。

価値創造の方法をあらわす縦軸としては、介護保険(給付原資の半分は税金)、障害者自立支援、生活保護などのように国の再分配機能として社会制度化されたプログラムの民間への委託事業から、次に市場交換にもとづく民間の自主運営事業を通じたもの、そして、市場交換に非市場・互酬的な経済活動も取りこみながら利用者・協働者と共に課題解決・価値創造をおこなう価値協創(コ・クリエイション)的なものまでを含めたスペクトラムとして捉える。

図8.3 本稿で取り上げた事例の事業モデル比較



縦軸に沿って3つの価値創造方法を表示してあるが、事業モデルによっては、どれかの単独形態をとることもあれば、複数が併存した事業ポートフォリオや、複数をハイブリッドした統合モデルもあり、事業者間の相対比較の観点から、その最も特徴的な位置に便宜的にプロットしてある。

行政委託や介護保険のようなバウチャー制度事業では、給付対象とすべく業務内容が標準化、モジュール化され、仕事に合わせて人が採用・配置されるといった「仕事ベース」の組織・運営になるのに対して、利用者・協働者との価値協創では、定型サービスを一方向に提供するのではなく、個別のニーズ・事情・関心、相手との関係性などをより重視して「人ベース」で仕事をつくり組織運営がなされる傾向にある。又、協創的なモデルは、市場交換形態に、より互酬的、ボランティアな資源を活用した経済形態をハイブリッドしたモデルとなる。

さらに、社会制度化され業務委託的な事業は、支援者が定型化した支援サービスを利用者(被支援者)に対して提供する、2面で構成されるサービス・プロバイダーのモデルであるのに対して、協働そして価値協創の比率が高まるにしたがい、提供者、利用者以外に、ボランティア、寄付者のようなサポーター、例えばホームレス支援の際の住居を賃貸提供する家主なども組み込んだ、多面的なモデルとなる。

社会福祉法人にんじんの会(第6章3. 8節)が運営する、大規模な高齢者特別養護老人ホーム(特養)は、制度化された介護保険制度で要求される仕様に合わせて、施設を中心に専門職による包括的ケアを提供する。仕様以外の支援作業は保険給付の対象にならず、彼らがISO9001を取得したように、主にサービスの品質と効率向上、そして各種制度に対応したサービス・モジュールの組み合わせにおいて彼らの卓越性が発揮される。制度事業である現在のほうが経営的には安定しているであろうが、にんじんの会の前身で任意団体として在宅ヘルパー派遣の自主事業を行っていた頃は、家族介護の市場化をめざし受益者負担でのサービス対価を受ける市場交

換を中心にしながら、寄付・ボランティアなどの互酬・贈与的な部分に加えて、行政の補助金も受けるなど、より多面的な経済運営が行われていた。そして、彼らの先駆的な実践が介護保険の制度設計にインパクトを与えた。

にんじんの会に隣接しながらも市場経済寄りにおくNPOさわやか愛知(第5章5.1節)は、グループホームなどの通所介護もするが、ケアプランに従いモジュールを組み合わせた在宅介護に加えて、制度外サービス、子育て支援などの自主事業で起業家精神を発揮している。

コモン・グラウンドは、老朽化した歴史的建造物を買取り、支援付き住宅に改修するという不動産開発そして運営・管理という市場交換形態で居住支援をしながらそれが彼らの財務基盤を形成している。その上に、社会サービスとしての生活支援を外部パートナーとともに提供している。

左上の隅に位置し小規模多機能の宅老所である元気な亀さん(第5章5.4節)は、介護そして障害者支援の制度の枠におさまりきらない認知症などの高齢利用者、障害者などを、支援者・被支援者の境をこえて大家族のようにして受け入れる。利用者の個別ニーズに応えるべく、彼らとの関係性の中で、定型化したメニューではなく、適宜、支援方法を擦り合わせながら提供している。

さらに、第5章7節でとりあげた、わっぱの会においては、障害者を支援の対象ととらえることなく、彼らと分け隔てなく、地域のなかで自主運営する事業所で協働し、宿泊所で共に生活しており、価値協創が日常となっている。

同じく精神障害者と協働、共生する社会福祉法人浦河べてるの家は、障害者、支援者、ケースワーカーなどが共同生活しながら、地域で共に働き、共にケアする共同体を協創している。

特養やコモン・グラウンドのサービス提供をより制度化されたフォーマルなものとしてとらえると、宅老所、そして価値の範囲の軸に沿ってその右に位置するわっぱの会、べてるの家、このゆびと一まれやふるさとの会のそれは、家族的、家族代わりの、よりインフォーマルなものといえる。

そして右上の隅に位置づけられるハビタット(第4章3節)は、ボランティア、寄付などの贈与的資源を事業モデルに組み込み、市場経済のリ・ストア(小売店)、マイクロ・ファイナンスも活用しながら、さらに住宅支援を受ける家族もボランティアとともに自らの汗を流して住居をセルフ・ビルド、つまり協創(コ・クリエーション)する、互酬と市場交換をハイブリッドした統合モデルである。さらに、行政の委託事業や補助金にたよらない自主運営事業でもある。

その右横に位置できるがんばろう東日本プロジェクト(第7章3節)は、自らを市民意志機能体と称し、全国のボランティア・寄付者と被災者をつなぐ互酬的な価値協創モデルである。彼らの「構造構成主義」をベースにした「方法の原理」を全員が共有し、各人のボランタリーで自律分散的な徳・卓越性の実践を支える構造になっている。現場で生まれる新たな支援方法、事業機会を創出し、それを共有するシステムができています。アメーバ的な自己増殖モデルであって、「方法の原理」と広がる支援ネットワークをレバレッジし、横軸のスケラビリティ(拡張性)の点でも卓越している。

そして図8.3の横軸は価値創造のパースペクティブ(視野)を表わしている。価値を創造しそれを提供する射程範囲として、自らが運営する施設内での支援活動を中心にとらえる、つまり地域内の一つのローカルな“点”としてとらえることから、その活動を地域にも開き、社会資源も活用し

他の事業者とも協働しながら“面”として価値創造する地域包括的なもの、さらには、事業モデル開発の最初の段階から、地域を超えて全国、そして海外に普及したり、社会制度として採用されることまでも含めた“レバレッジ”(小さな力で大きなものを動かすテコの原理を意味する)効果を組み入れたものまで、与える社会的インパクトの視野(パースペクティブ)の広さを表わしている。そのレバレッジをかける方向性としては、自らの規模の拡大の“スケール・アップ”、そして本稿で着目してきた、地域を超えてモデル普及をめざす“スケール・アウト”もあり、両者を合わせ“スケーリング”(scaling)とも呼ばれている。

コモン・グラウンドの住居ビルや、**にんじんの会**の介護老人福祉施設のように、その価値創造・提供の範囲を自らが運営する大規模な施設を中心に捉えた場合、建設資金を要するが、規模の経済も働く。社会的インパクトの点からは、その対象が施設利用者に限定され、建設できる施設の数に制約要因となる。コモン・グラウンドは20年間で16か所まで拡大したが、創始者自らがスピノフして、今度は施設単位ではなくコミュニティ再生をプロデュースすべく別法人の**コミュニティ・ソリューションズ**を立ち上げ、新しいスケーラブルな事業モデルにゼロから挑戦している。

にんじんの会は8か所で複合施設(特養、高齢者福祉施設)を開設し、各所で周辺状況に応じて、入居、在宅の両方で複数のサービス・モジュールを組み合わせ包括的なケアを提供するとともに、リハビリ施設も運営している。

ローカルの一か所で運営する宅老所の**元気な亀さん**は、規模も小さく、制度に縛られずに独自路線でのサービス品質の追求による新たな支援ソリューションを提供することで社会的インパクトを与える可能性はあるが、量の点からは拡張性はない。同じく事業の独立性が高く価値協創的な**わっぱの会**は、地域内に複数の労働、居住施設を運営しているが、これまでは障害者との共同労働、共同生活に重きが置かれてきた。創業40年経ち、障害のない社会的排除者の会員を増やして、共同労働を促進する「社会的事業促進法」の制定を政府に政策提案している。

べてるの家では、自らの障害と向き合いながら、仲間とともに地元で働き、地元住民との関わり合い、コミュニティ・ビジネスを起こし、それが地元経済の循環にも寄与している。べてるの家が日高昆布、競争馬に並ぶ地元の顔となり、障害者が地域を活性化するエージェントになっている。彼らは日々の実践から、自分の精神疾患と向き合い克服する「当事者研究」というソリューションを生みだし、地域を超えて全国への普及がはじまっている。

又、**ふるさと**の会は、米国の**コモン・グラウンド**と同じくホームレスへのケア付き住居支援に、家族代わりの日常生活支援、ケア付き就労を加えて、同一地域内に、居住、労働、介護・自立支援に必要な多様な機能、施設を群集させ、地域の社会資源とつなぎながら、職員、ボランティア、利用者が協働して地域互助のサーフティ・ネットをつくり、育てる事業モデルであって、地域包括ケア・システムの先行例である。それが「ケア付き賃貸住居」モデルとして社会制度化されつつある。

富山市内の3施設をでこの**ゆびと一まれ**が提供する、高齢者、障害者そして幼児までを一つ屋根の下でケアする富山型「共生ケア」モデルは、介護、障害者支援の制度も活用するが、介護保険制度がはじまる前の時点で、地元の富山市独自でそれを条例化した。そして2003年以来、「地域共生ホーム全国セミナー」として、全国への普及活動を官民協働ですすめている。

そして横軸に沿って、ローカルでの施設運営、次の地域包括的にとらえたソリューション・事業モデルが地域を超えて全国さらに海外にまでスケール・アウトされたり、社会制度化されるまでをその社会インパクトの射程に入れた、スケーラブルなモデルが考えられる。

要支援1, 2にその利用者層を絞り、介護保険の給付金を収入源とする通所のリハビリ支援を提供する(株)元気広場(第5章5. 3節)は、設立当初から全国へ普及させることを、その事業モデルに組み込んでいた。SC(Social Contribution 社会貢献)と称して全国の地元企業の事業多角化を促し、導入時の一時金としてリハビリ器具の購入、コンサルティング費用負担は求めるが、通常のフランチャイズ(FC)契約では課せられる売り上げにリンクするロイヤルティーをなくした方法により、数年で全国18か所までに広がっている。

他の社会サービス事業者とは趣を異にするが、NPOと寄付者をネットでつなぐ募金プラットフォームを提供することでソーシャル・イノベーションに挑戦するジャスト・ギビング(6章3. 11節)は、ファンドレイザーという第三者による、ボランティア行為としての特定NPOのアドボカシーといった互酬的な要素もモデルに組み込みながら、NPOの資金調達を仲介する社会的志向の営利企業である。彼らのプラットフォーム事業モデルは最初からスケーラビリティ(拡張性)を前提に構築されている。彼らは資金調達そのものを事業領域としているのだが、彼らのように寄付、ボランティアを動員する仕組みを他のソーシャル・エンタープライズでも独自のモデルとして応用することもできるであろう。

それを証明する事例が、右上の隅に位置するハビタットである。彼らは、非支援者も含めたマルチ・ステークホルダーによるハウジング—それにはハードの建物とソフトの住まい・生活が含まれる—という使用価値を協創する事業モデルであって、市場交換と互酬それに若干の再分配をハイブリッドした“パートナーシップ・ハウジング”という卓越した事業モデルをもつ。個別のハウジング・プロジェクトが数多く地域内に起こり、地域全体をより善い総有的なものに転換していく。

さらに、ローカルでの個別プロジェクトの段階にはじまり、地域ごとにプロジェクトを統括するローカル・アフィリエイトのレベル、そして海外80カ国でのナショナル・オーガニゼーションのレベル、国をまたぎ住宅建設に関する実践知を蓄積した支援機能であるリソース・センターの存在、そして自転車のハブ&スポークのスポークとして、ハビタット・ブランドのもとに世界の活動をつなぎ包含するハビタット・インターナショナルの存在を含めて、多層的につくられた仕組みが、世界的なスケール・アウトを可能にしている。

ソーシャル・イノベーションを、それがもたらす社会的インパクトの観点からとらえて、よりスケーラブル(右方向)で、価値協創的で非市場経済も含めた多元的、互酬的—ふるさととの会という互助的—な価値創造の仕方(上方向)をその事業モデルがもつことによって、より大きな社会的インパクトを与えるソーシャル・イノベーションが生起しやすくなるとの仮説を立てるとすれば、このハビタットのポジションと彼らの実績はそれを実証する一つの事例であるといえることができるであろう。

ハビタットに隣接するふんばろう東日本プロジェクトは、被災住民、被災地ごとのニーズに合わせて要物資を届けることを目的に、ソーシャル・メディアを駆使しながら、全国の寄付者、ボランティアをネットワークするスケーラブルなモデルとして立ち上げられた。

そして、**育て上げネット**は、市場交換的な自主運営事業、行政からの再分配的な受託事業、複数の有力企業からの寄付金とともに彼らのCSR活動で協働する全国レベルのリーチアウト・プログラム事業、古本業者などとの協働による独自の寄付サイト事業など、独立採算をめざす複数の事業が併存するポートフォリオをその特徴とし、**ハピタット**や**ふるさとの会**、**コモン・グラウンド**のような統合された事業モデルとは異なる。

行政からの受託事業が収入の半分以上を占めるために、縦軸では下の方に位置づけられるが、地域コミュニティの協力もあってすすめる自主事業、有力企業とのCSR協働のもつスケール・アウト効果、さらに受託事業での実績と行政との関係性をレバレッジした政策提言力などの諸要素を加味すると、縦軸ではより市場交換、横軸では拡張的に寄ったポジションが考えられる。いいかえれば、自主事業中心に培ったソリューション、事業モデルを、次の段階としてスケール・アウトしたり、社会制度としてレバレッジしてきた他事例と異なり、創業の早い段階から、自主事業に併行して複数の活動を展開し、政府の政策立案へ影響を及ぼし、企業とのCSR協働で全国に普及させるといふスケラビリティを發揮してきた。

そして、厚労省の生活困窮者自立支援法(2013)などの影響も勘案すると、制度事業の委託が増えることが予想される。CSR協働による広域事業は拡充されるであろうが、図 8.3 の上での今後の方向性そして更なるイノベーションを探る時期にあるといえる。

8.4 ローカルでの価値の協創が“物語”を紡いでいく

本稿では、フレームワークというカタチをとりながら、普通の人びとが、より善い社会を目指してはじめるソーシャル・イノベーションのイニシアティブを一つの“物語”として構想した。それは、“virtue”つまり徳・卓越性に動かされ、社会的な課題を自分ごと化し、その解決に向けて実体的な有用性をもたらす使用価値を利用者・協働者と関わり合いながら協創しようとする中にソーシャル・イノベーションは創発され、そのような営為そしてそれを通してつくられる関係性が総有的な社会いわゆる**コモンズ**—そこは「たとえ誰かのものであっても皆のもの」といった精神の習慣が息づくコミュニティを地元地域に生み出していく。そして、他の様々なイニシアティブが育む**コモンズ**も多層的に併存し、つながり、結ばれ、相互作用しながら、地域全体が一つの生態系として、より総有的な大きな**コモンズ**に転換していく素地をつくっていく、という“物語”であった。

又、地域社会といっても、そこに一つの大きな社会があって、私たち全員がそこに暮らしているという訳ではなく、人々の相互関係、共同的な営みをする人のまとまりとしての多様な「交際」「仲間」「社中」—“society”の訳語が「社会」に定着する前には、このように原語の意味合いに近い使われ方がされていた—が、地域に数多く多層的に併存しており、それらが総体としての地域社会をつくっている。伝統的な農山村の共同体が一つの共同体ではなく、その中には、外にも開かれたいくつもの共同体が多層的に併存し、それが全体としての地域を形づくっていたように。

そして社会をより善いものにしようとするソーシャル・イノベーションの過程は、まず、その中で、「関係の世界で生きる」という意味でのローカル」[内山 2013: 140]で抱える個別具体の課題解決

へのイニシアティブが起きることから始まる。単につながりだけではなく、課題を解決したり新たな価値を共に創すことを通して、互いに働きかけ、働きかけられる中から、新たなコンテキスト(文脈)が生まれる。それが古くからある文脈ともつながり、新しい文脈をつくっていく。その過程を通して相互的な関係性が新たに育まれ、参加主体それぞれの役割、居場所、出番が互いに見えると同時にそれぞれの力量形成もすすみ、イノベーションが創発し、新しい価値が創造される。そのようなダイナミック・プロセスの中で、社会関係資本そして互助的、協創的な精神の習慣が培われ、その地域のウェル・ビーイングは向上し、総有的な地域コモンズが育まれていく。

この総有的な社会では、私的所有という近代経済社会の基本条件とも折り合いをつけながら、そこでの人と人、人と社会との相互扶助、協創的な関係性の中で経済が循環していく。本稿ではそのモデルとして、入会地、コモンズを共同利用・管理してきた先人の知恵(第4章2節)、古代アテネの市民共同体が育んだシナジーと協創の精神の習慣そして社会アーキテクチャ(第2章2節)、そして現代の多くのソーシャル・エンタープライズによる価値協創の事例から学んだ。

又、市場交換だけではなく互酬、再分配のような非市場的な活動・資源を含めて経済を社会の諸関係に埋め込みながら多元的経済活動をもとに事業モデルを構想・実践することの重要性を第6章3節で提起した。経済至上主義を超えて、より善い経済社会への転換を促す可能性を、全体の制度的な構造改革にではなく、個別ローカルにさまざまな民間主体によって社会課題の解決に多元的経済活動を埋め込みながら、実体的な有用性をもたらす使用価値を利用者・協働者と協創しようとして生起するソーシャル・イノベーションの中に探った。

そして、ソーシャル・イノベーション生成のアプローチとして、「仕事ベース」に集団・組織・セクターの枠を越えて機能を結合させて行われる地域協働も第7章5節で考察したが、「人ベース」に個別ローカルのイニシアティブを通じて実績を積み力量を形成することを基本に論考をすすめてきた。つまり、ソーシャル・イノベーションは、人と人が関係性を育て地域で総有する価値を協創する中に生起するものであり、そのことを認識し、かつその関係性をレバレッジしより大きな社会的インパクトを与えようとする上で有用な実践的知恵を諸事例とともに考察、提起してきた。

さらに、本稿では、人の徳・卓越性の実践に端を発して、賛同者と共に、事業活動を通してソーシャル・イノベーションを創発し、社会的価値、事業的価値とも相まって、それに関わる人々の働く喜びもつくりながら、地域の社会課題を解決するとともに、そのソリューションが地域・国を超えてスケール・アウトしたり、その先駆的モデルが国・自治体の政策・制度に採り入れられ、さらに大きな社会インパクトを与えていく“物語”の拡がりを描いた。徳・卓越性の善の循環が螺旋状に上り拡がっていくイメージである。

いいかえれば、大きな社会変革も、ローカルでの小さなイニシアティブから始まる。又、そのローカル性の中に、グローバルでユニバーサルな課題とその解決のヒントも潜んでいる。それに気づきながら、他のステークホルダーと共にローカルにコミットし、かつ地域外ともつながりを持ち、働きかけ・働きかけられ、自らの卓越性を追求し、地域が総有する価値を協創する。自らも生成変化しながらイノベーションに挑むことが、より善い地域社会の創造につながるものとする。

そして、前出のダイケアハウスこのゆびと一まれの惣万佳代子は次のように語っている。

「(かつて彼女が看護師として長年勤務していた)赤十字の理念の『明日の百人を救うより、今日の一人を救え』が私を支えている。目の前で困っているお年寄り一人を救うことに全力投入することが、このゆびと一まれの使命である。NPOは制度があって活動するのではなく、ニーズがあって活動し、あとで制度がついてくるのだ。そして、明日の百人は誰が救うのかというと、それは行政だ。(さらに、米国のケネディ大統領の言葉を引用しながら)私たちが富山市のため、富山県のため、ひいては日本のために何ができるのか。小さいことをこつこつと実践し、積み重ねていくことが大切なのだ」[惣万 2002: 285](カッコ内は引用者による注釈)

8. 5. 今後の研究課題—“物語”の交換と協創の「場」づくり

本稿では、ソーシャル・イノベーションが起こり、より善い社会を創っていくプロセスは、企業などの製品・技術革新にみられるイノベーションと比べて、企図どおりにマネジメントできるものとしては捉えてこなかった。外発的要因の影響そしてそれとの交通も伴うソーシャル・イノベーションを起こすのは人であり、人と人が関わりあい、協創し、共に“物語”を紡ぐ中に起きるものである。

社会の課題は多様で、又、それに挑戦する人、事業体、そして彼らのアプローチも多様である。それぞれの担い手が抱く“志”そしてそれが社会的・事業的・個人的価値の“トライ・サークル・モデル”でのバランスのとりに表れる“パーソナリティ”の違い(8章2節)、さらにその価値創造のアプローチでの多様性(8章3節)を反映して、ソーシャル・イノベーションには様々なカタチがある。

このような基本的な問題意識に立って、イノベーションの生成過程を洞察し、それを促進し、且つ、より善い未来の創生に影響を及ぼしうる一人ひとりが、又、集合的にその可能性を発揮できるよう支援することを目的とした本稿は、ローカル、個別具体的で多様な実践が紡いだ“物語”を共に追体験し、対話し、そこから新たな価値を協創する「場」が必要となることを提起した。

そして、課題、地域、業界などの違いを超えて互いの実践知を交換、共有する際の共通の参照枠組みとして使える“物語”のアーキタイプ(原型)を提示しながら、ソーシャル・イノベーションを醸成する「場」づくりに貢献しようとするものであった。又、その原型では、イノベーション生成の鍵となる要素として、“徳・卓越性の実践”、“使用価値の協創”そして“レバレッジ”を挙げた。

今後の研究では、本稿で試みてきたように、社会的価値の創造に挑戦するソーシャル・エンタープライズを幅広く捉え、彼らの多様な実践事例から学び、ソーシャル・イノベーション・フレームワークを改良し、またそれを現実の事例に適用していく実践と省察のサイクルが必要となる。そのためにも、研究対象を、地域主体の再生エネルギー事業、消費者も含む地域内外の協創による農業再生・地域づくり、協同組合、社会志向型企業の戦略的CSR、ソーシャル・ファイナンスなどにも拡げて、ソーシャル・イノベーションのカタチ、それが起きるメカニズム、かつ、その担い手である事業体の持続性と人々の働く喜びをいかに担保するのも含めた実証的研究を続ける。

又、引き続き、欧米との違いそして共通項も認識しながら、さまざまな実践活動に学び、又、先人の共助そして“総有的”な精神の習慣を現代に編み直しながら、ソーシャル・イノベーションの可能性、新しい働き方、そして新しい社会のあり方を探る。

この点からも、個別事例の研究とともに、実践者、研究者、行政官などが集い、業際的、学際的な対話と新しい価値の協創を促すプラットフォームとしての実践コミュニティの育成が必要と考える。この実践コミュニティを海外のコミュニティともつなげることで、実践者と研究者の対話と協創の輪をさらに拡げること視野に入ってくる。それは、そこに参加するメンバーたちが気づき自らが変化していくきっかけとなるような「場」づくりであり、そこから新たなイニシアティブが生起したり、新たな社会変革のうねりが起きる可能性を探る意味もある。

又、そこは、多くのイノベーションを生んだ古代アテネの市民共同体でみたように、共通善の「エウダイモニア」(善き生)に向けて、個人の内面的な善をめざす「アレテー」(徳・卓越性)と、外面的な善つまり社会的な関係性に向けた善き行動へのコミットメントである「コイノニア」(共同、分かち合い)を併せ持ったエートスをともに育てながら、実践的知恵を共有し、さらに新たな知恵を協創していく場でもある。

最後に、アパルトヘイトを廃止に導き、“Rainbow Nation”(平和な多人種共存国家)を掲げて南アフリカ初の黒人大統領になった故ネルソン・マンデラ³³⁸が残した次の言葉を引用して本稿を結ぶことにする。

「まず、自分に正直であれ。自分自身を変えなければ、社会に影響を与えることなどできない。偉大なピースメーカーたちはいずれも、誠実さ、正直さ、そして謙虚さを兼ね備えている。」

³³⁸ 第6章5. 2節で、彼が子どもの頃に育った村のリーダーを見て学んだリーダーシップ・スタイルを生涯にわたって貫き通したことについて言及している。

引用文献・参考文献

- Abeggren, James C. (1958, 2004) 『日本の経営』 新訳版 日本経済新聞社 2004
- Albach, Susan Hogan (2012) “The Theology of the Hammer: Habitat founder Millard Fuller believes all God’s children need a decent place to live,” *Beliefnet.com reprinted from Dallas Morning News*: <<http://www.beliefnet.com/Love-Family/Charity-Service/2001/03/The-Theology-Of-The-Hammer.aspx?p=5>> (参照 2012-4-13)
- Anderson, Chris (2009) *FREE: The Future of A Radical Price*. Hyperion (高橋則明訳 『フリー〈無料〉からお金を産み出す新戦略』 NHK出版 2009)
- Beato, Greg (2013) “Housing the Homeless,” *Stanford Social Innovation Review*, June 2013.
- Bellah, Robert N. with Richard Madsen, William M. Sullivan, Ann Swidler and Steven M. Tipton (1985) *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life*. updated 1996, University of California Press.(島藺進・中村圭志訳 『心の習慣—アメリカ個人主義のゆくえ』 みすず書房 1991)
- Block, Peter (2008) *Community: The Structure of Belonging*. Berrett-Hoehler.
- Bohm, David and Lee Nichol (1996) *On Dialogue. 2/E*, Taylor & Francis. (金井真弓訳 『ダイアログ 対立から共生へ、議論から対話へ』 英治出版 2007)
- Borzaga, Calro and Jacques Defourny (2001) *The Emergence of Social Enterprise*. Routledge Studies in the Management of Voluntary and Non-Profit Organizations, Routledge (内山哲郎・石塚秀雄・柳沢敏勝訳 『社会的企業-雇用・福祉の EU サードセクター』 日本経済評論社 2004)
- Boschee, Jerr (2007) “Social Innovation and Social Enterprise: A Powerful Combination,” *Social Enterprise Reporter*, March 2007.
- Brown, Juanita with David Isaacs (2005) *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. (香取一昭・川口大輔訳 『ワールド・カフェ カフェ的会話が未来を創る』 ヒューマン・バリュー 2007)
- Brown, Tim (2008) “Design Thinking,” *Harvard Business Review*, June 2008. (「IDEO デザイン・シンキング」『ハーバード・ビジネス・レビュー』 Dec. 2008、pp.57-68)
- Brown, Tim (2011) “Why Social Innovations Need Design Thinking,” *McKinsey & Company What Matters* 11, November 2011.
- Brugmann, Jeb and C.K. Prahalad (2007) “Cocreating Business’s New Social Compact,” *Harvard Business Review*, Feb. 2007. (「BOP 市場を開発する 企業と NGO の共創モデル」『ハーバード・ビジネス・レビュー』 January 2008, pp.64-78)
- Campbell, Joseph with Bill Moyers (1988) *The Power of Myth*, Anchor Books. (飛田茂雄訳 『神話の力』 早川書房 2010)

- Christensen, Clayton M. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修・伊豆原弓訳 『イノベーションのジレンマ』 翔泳社 2001)
- Christensen, Clayton M. and Michael E. Raynor (2003) *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修・桜井祐子訳 『イノベーションへの解』 翔泳社 2003)
- Christensen, Clayton M. and Derek van Bever (2014) "Capitalist's Dilemma," *Harvard Business Review*, June 2014. pp.60-68
- Clarke, Conor and Michael Kinsley (2008) *Creative Capitalism: A Conversation with Bill Gates, Warren Buffet and Other Economic Leaders*. Simon & Schuster
- Covey, Stephen R., Robert K. Greenleaf & Larry C. Spears (2002) *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press (金井壽宏監訳・金井真弓翻訳 『サーバント・リーダーシップ』 英治出版 2008)
- Crutchfield, Leslie R. and Heather Mcleod Grant (2007) *Forces for Good: The Six Principles of High-Impact Nonprofits*. revised from the original edition in 2012, Jossey-Bass. (服部裕子訳 『世界を変える偉大なNPOの条件—圧倒的な影響力を発揮している組織が実践する6つの原則』 ダイヤモンド社 2012)
- Crutchfield, Leslie R. , John V. Kania & Mark R. Kramer (2011) *Do More than Give: The Six Practices of Donors Who Change the World*. Jossey-Bass
- Darwin, Charles (1872) *The Expression of Emotions in Man and Animals* (浜中浜太郎訳 『人及び動物の表情について』 岩波文庫 1991)
- Dees, J.Gregory (1994) *Enterprising Nonprofits*. Harvard Business School Publishing
- Dees, J.Gregory (1996) *The Social Enterprise Spectrum: Philanthropy to Commerce*. Harvard Business School Publishing
- Dees, J.Gregory, Miriam Haas and Peter Haas (1998, 2001) "The Meaning of Social Entrepreneurship," Reformatted and Revised May 30, 2001 <www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf>
- Dees, J. Gregory and Beth B. Anderson (2006) "Framing A Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought," *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field, Association for Research on Nonprofit Organization and Voluntary Action*, Occasional Paper Series, pp.39-66
- Defourny, Jacques and Marthe Nyssens (2012) "The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective," WP No. 12/03 *EMES European Research Network* 2012
- Drayton, Bill (2006) "Everyone A Changemaker: Social Entrepreneurship's Ultimate Goal," *Innovations*, Winter 2006.

- Drayton, Bill (2010) “A New Alliance for Global Change,” *Harvard Business Review*, September, 2010.
 (「ハイブリッド・バリューチェーン 企業と社会起業家の有機的パートナーシップ」『ハーバード・ビジネス・レビュー』 Aug. 2011 pp.72-85)
- Drucker, Peter F. (1996) 上田惇生訳 『(新版)現代の経営(上)』ダイヤモンド社
- Drucker, Peter F. (1990) *Managing the Nonprofit Organization*. Harper Collins Publishers (上田惇生・田代正美訳 『非営利組織の経営』ダイヤモンド社 1991)
- Drucker, Peter F. (2001) 『マネジメント [エッセンシャル版]』ダイヤモンド社
- Eisenmann, Tomas, Geoffrey Parker and Marshall W. Van Alstyne (2006) “Strategies for Two-sided Markets,” *Harvard Business Review*, Oct. 2006 (「ツー・サイド・プラットフォーム戦略」『ハーバード・ビジネス・レビュー』 June 2007)
- Ekman, Paul (2008) *Emotional Awareness: Overcoming the Obstacles to Psychological Balance and Compassion: A Conversation Between The Dalai Lama and Paul Ekman, Ph.D.* Times Books
- Emerson, Jed and Sheila Bonini (2005) “Maximizing Blended Value—Building Beyond the Blended Value Map to Sustainable Investing, Philanthropy and Organizations,” <www.blendedvalue.org>
- FDS International (2007) “What Workers Want: A Worldwide Survey of Attitudes to Work and Work-Life Balance” <http://www.theage.com.au/ed_docs/WhatWorkersWant%28Final%29.pdf>
- Friedman, Milton, John Mackey & T.J. Rogers (2005) “Rethinking the Social Responsibility of Business,” *A Reason Debate Featuring Milton Friedman, Whole Foods’ John Mackey and Cypress Semiconductor’s T.J. Rogers*, October 2005.
 <<http://www.reason.com/archives/2005/10/01/rethinking-the-social-responsi>>
- Florida, Richard (2002) *The Rise of the Creative Class*. Basic Books (井口典夫訳 『クリエイティブ資本論: 新たな経済階級の台頭』ダイヤモンド社 2008)
- Frumkin, Peter (2002) *On Being Nonprofit: A Conceptual and Policy Primer*. Harvard Univ. Press
- Fuller, Millard (1994) *The Theology of the Hammer*. Smyth & Helwys Publishing
- Gordon, Mary (2005) *Roots of Empathy: Changing the World Child by Child*. The Experiment, LLC.
- Granovetter, Mark (1973) “The Strength of Weak Ties,” *American Journal of Sociology*, Volume 76 No.6
- Granovetter, Mark (1985) “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness,” *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3, November 1985, pp 481-510.
- Grant, Adam M. (2011) “How Customers Can Rally Your Troops,” *Harvard Business Review*, June 2011, pp.96-103
- Habitat for Humanity (2012) <<http://www.habitatjp.org/contents/aboutus/methods.html>>
- Hardin, Garrett (1968) “The Tragedy of the Commons,” *Science*, Vol.162 no.3859 pp.1243-1248.
- Hill, Linda A., Greg Brandeau, Emily Truelove and Kent Lineback (2014) “Collective Genius—No Longer Casting Themselves as Solo Visionaries, Smart Leaders are Rewriting the Rules of Innovation,” *Harvard Business Review*, June 2014, pp.94-102

- Howaldt, J. and M. Schwarts (2010) “Social Innovation: Concepts, Research Fields and International Trends”
 <http://www.internationalmonitoring.com/fileadmin/Downloads/Trendstudien/IMO%20Trendstudie_Howaldt_englisch_Final%20ds.pdf>
- Hyde, Catherine Ryan (2000) *Pay it Forward*. Simon & Schuster
- Iacoboni, Marco (2008) *Mirroring People: New Science of How We Connect with Others*. Farrar Straus & Giroux (塩原通緒訳 『ミラーニューロンの発見「物まね細胞」が明かす驚きの脳科学』 ハヤカワ新書 2009)
- Illich, Ivan (1973) *Tools for Conviviality*. Harper & Row (岩内亮一訳 『自由の奪回』 佑学社 1979)
- Illich, Ivan フォーラム・人類の希望編 (1981) 『イリイチ日本で語る 人間の希望(新版)』 新評社
- Jaworski, Joseph (1996) *Synchronicity: The Inner Path of Leadership*. Berrett-Koehler Publishers (金井壽宏監修・野津智子訳 『シンクロニシティ 未来をつくるリーダーシップ』 英治出版 2007)
- Johansson, Frans (2004) *The Medici Effects*. Havard Business School Publishing (幾島幸子訳 『アイデアは交差点から生まれる—イノベーションを量産する「メディチ・エフェクト」の起こし方』 阪急コミュニケーションズ 2014)
- Kasper, Gabriel and Katherine Fulton (2006) “The Future of Corporate Philanthropy: A Framework for Understanding Your Options,” *Monitor Institute*.
- Kahane, Adam (2010) *Power and Love: A Theory of Practice of Social Change*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. (由佐美加子監訳 『未来を変えるためにほんとうに必要なこと』 英治出版 2010)
- Kanter, Rosabeth Moss (1999) “From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation,” *Harvard Business Review*, May–June 1999, pp.123–132.
- Keynes, John M. (1936) *The General Theory of Employment, Interest and Money* (塩野谷祐一訳 『雇用、利子および貨幣の一般理論』 東洋経済新報社 1995)
- Kumar, Satish (2010) 『サティッシュ・クマールの今、ここにある未来 with 辻信一』 有限会社ゆつくり堂
- Lave, Jean and Etienne Wenger (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press
- Laville, Jean-Louis (2007) *L’Economie Solidaire: Une perspective Internationale*. Hachette Litteratures (北島健一・鈴木岳・中野佳裕訳 『連帯経済 その国際的射程』 生活書院 2011)
- Laville, Jean-Louis (2010) *Politique de l’association*. Editions du Seuil, Paris
- Laville, Jean-Louis (2011) “What is the Third Sector? From the Non-Profit Sector to the Social and Solidarity Economy Theoretical Debate and European Reality,” *EMES European Research Network*
- Laville, Jean-Louis (2013) “The Social and Solidarity Economy: A Theoretical and Plural Framework,” *Draft Paper Prepared for the UNRISD Conference, 6–8 May 2013, Geneva, Switzerland*
- Levi-Strauss, Claude (1958) *Anthropologie Structurale*. Librairie Plon (荒川・生松・川田・佐々木・田島共訳 『構造人類学』 みすず書房 1972)

- Levi-Strauss, Claude et Didier Eribon (1988) *De Pres et De Loin*. (竹内信夫訳『遠近の回想』増補新版 みすず書房 2008)
- Lohmann, Roger A. (1992) *The Commons: New Perspectives on Nonprofit Organization and Voluntary Action*. Jossey-Bass, Inc. (溝淵剛訳『コモンズ-人類の共働行動~NPOと自発的行為の新しいパースペクティブ~』西日本法規出版 2001)
- Lynch, Robert Porter and Ninon Prozonic Papanicolas (2007) “How the Greeks Created the First Age of Innovation: Tracing the Roots of Synergy and Co-Creativity,” Draft Version 1.33 updated August 8, 2007
http://www.robertporterlynch.com/How_the_Greeks_Created_the_First_Age_of_Innovation_V1.3.pdf
- MacIntyre, Alasdair (1981) *After Virtue: A Study in Moral Theory*. University of Notre Dame Press (篠崎栄訳『美德なき時代』みすず書房 1993)
- MacIver, Robert M. (1920) *Community. A Sociological Study: Being An Attempt to Set Out The Nature and Fundamental Laws of Social Life*. MacMillan & Co. Limited. (中久郎・松本通晴訳『コミュニティ』ミネルヴァ書房 1975)
- Mackey, John (2011) “What Is It That Only I Can Do?” *Harvard Business Review*, January 2011 (「コンシャス・キャピタリズムを貫くホールフーズ 利益や株価は二の次である」『ハーバード・ビジネス・レビュー』December 2011)
- Mandera, Nelson (1994) *Long Walk to Freedom: The Autobiography of Nelson Mandera*. Little Brown and Company (東江一紀訳『ネルソンマンデラ自伝—自由への長い道』日本放送出版協会 1996)
- Marshall, Bob & Richard Macfarlane (2000) “The Intermediate Labour Market: A Tool for Tackling Long-Term Unemployment,” *Joseph Rowntree Foundation*, York, UK
 <<http://www.jrf.org.uk/sites/files/jrf/970.pdf>.>
- Martin, Rogers L. & Sally Osberg (2007) “Social Entrepreneurship: The Case for Definition,” *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2007 pp.29-39.
- Marx, Karl H. (1843) 「ユダヤ人問題によせて」 「ヘーゲル法哲学批判序説」 『マルクス=エンゲルス全集』 岩波文庫 2011
- Marx, Karl H. and Friedrich Engels (1848) *Das Kommunistische Manifest* (大内兵衛・向坂逸郎訳『共産党宣言』岩波文庫 2012)
- Marx, Karl H. (1867) *Das Capital I* (向坂逸郎訳『資本論(1)』岩波文庫 2012)
- Meynhardt, Timo (2010) “The Practical Wisdom of Peter Drucker: Roots in the Christian Tradition,” *Journal of Management Development*, Vol.29 No. 7/8
- Mintzberg, Henry (2013) “Communityship-Beyond the Management Crisis,” *Harvard Business Review* (『マネジメントの危機を超えて コミュニティシップ:社会を変える第3の力』『ハーバード・ビジネス・レビュー』 July 2013 pp.11-19)

- Mintzberg, Henry (2014) *Rebalancing Society: Radical Renewal Beyond Left, Right and Center*
 <<http://www.mintzberg.org>>
- Moore, Geoffrey A. (1991) *Crossing the Chasm*. Harperbusiness (川又政治訳 『キャズム』 翔泳社 2002)
- Mulgan, Geoff (2006) “The Process of Social Innovation,” *Innovations*, Spring 2006 pp.145-162
- Mulgan, Geoff, S. Tucker, R. Ali and B. Sanders (2007) “Social Innovation: What it is, Why It Matters and How It Can be Accelerated” a working paper, *Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Oxford Said Business School*
- Nonaka, Ikujiro and Hiroataka Takeuchi (1995) *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press (梅本勝博訳 『知識創造企業』 東洋経済新報社 1996)
- Ober, Josiah and Brook Manville (2003) “Beyond Empowerment: Building a Company of Citizens,” *Harvard Business Review*, January 2003 (「古代アテネに学ぶ組織民主主義：市民の組織を実現させるモデル」『ハーバード・ビジネス・レビュー』 March 2003, pp.118-125)
- Ostrom, Elinor (1990) *Governing the Commons*. Cambridge University Press
- Ostrom, Elinor et al. (1994) “Rules, Games and Common Pool Resources”
 <<http://www.press.umich.edu>>
- Ostrom, Elinor (2009) *Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems*. Prize Lecture, Nobel Prize in Economics, December 8, 2009.
 <http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2009/ostrom-lecture-slides.pdf>
 <<http://www.youtube.com/watch?v=E5ZPGeF2ics>.>
- Patnaik, Dev (2009) *Wired to Care: How Companies Prosper When They Create Widespread Empathy*. FT Press
- Pestoff, Victor A. (1998) *Beyond the Market and State: Social Enterprises and Civil Democracy in a Welfare Society*. Ashgate Publishing Limited. (『福祉社会と市民民主主義-協同組合と社会的企業の役割』 2000 日本経済評論社)
- Pestoff, Victor and Taco Brandsen (2009) “Public Governance and the Third Sector: Opportunities for Co-Production and Innovation,” *paper presented at the conference of the European Group of Public Administration*. September 2-4, 2009, St. Julians, Malta.
- Pestoff, Victor (2013) “Cooperative Childcare in Sweden” 生協総合研究所主催の研究会での講演、2013年5月10日
- Pfitzer, Marc, Valerie Bockstette and Mike Stamp (2013) “Innovating for Shared Value,” *Harvard Business Review*, September, 2013 pp.100-107
- Phills, James A. Jr., Kriss Deiglmeier and Dale T. Miller (2008) “Rediscovering Social Innovation,” *Stanford Social Innovation Review*, Fall 2008, pp.35-43.

- Pine, Joseph II and James H. Gilmore (1999) *The Experience Economy*. Harvard Business School Press
(岡本慶一・小高尚子訳『経験経済:脱コモディティ化のマーケティング戦略』ダイヤモンド社
2005)
- Pink, Daniel H. (2005) *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the World*. Penguin Books
(大前研一訳『ハイコンセプト「新しいこと」を考え出す人の時代』三笠書房 2005)
- Pink, Daniel H. (2009) “The Surprising Science of Motivation” *TED*, July 2009. (『やる気に関する驚きの科学』)
<http://www.ted.com/talks/lang/ja/dan_pink_on_motivation.html>
- Polanyi, Karl (1944) *The Great Transformation*. Beacon Pr.(野口建彦・栖原学訳『大転換』東洋経済
新報社 2009)
- Polanyi, Karl (1977) *The Livelihood of Man*. Academic Press, Inc.(玉野井芳郎・栗本慎一郎訳『人間の
経済 I カール・ポランニー』岩波書店 2005)
- Porter, Michael E. and Mark R. Kramer (2011) “Creating Shared Value,” *Harvard Business Review*,
January 2011(「共通価値の戦略」『ハーバード・ビジネス・レビュー』 June 2011, pp.8-31.)
- Prahalad, C.K. and Venkat Ramaswamy (2004) *The Future of Competition*. Harvard Business School
Press(有賀裕子訳『価値共創の未来へ:顧客と企業の Co-Creation』ランダムハウス講談社
2004))
- Putnam, Robert D. (2000) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon &
Schuster Paperbacks
- Ramaswamy, Venkat and Francis Gouillart (2010) “Building the Co-Creative Enterprise,” *Harvard
Business Review*, October 2010(「人間中心の共創型事業をつくる:すべてのステークホルダーの
経験価値を共有する」『ハーバード・ビジネス・レビュー』 Aug 2011, pp.110-124)
- Rogers, Everett M. (1962, 2003) *Diffusion of Innovations*. 5th Ed. Free Press (三藤利雄訳『イノベー
ションの普及』翔泳社 2007)
- Sabeti, Heerad (2011) “The For-Benefit Enterprise,” *Harvard Business Review*, November 2011,
pp.98-104
- Salamon, Lester M. (1997) *Holding the Center: America's Nonprofit Sector at Crossroads*. The
Nathan Cummings Foundation(山内直人訳『NPO 最前線—岐路に立つアメリカ市民社会』岩波
書店 1999)
- Scharmer, Otto C. (2009) *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*. Berrett-Koehler
Schein, Edgar H. (2009) *Helping: How to Offer, Give and Receive Help*. Berrett-Koehler Publishers
(金井真弓訳『人を助けるとはどういうことか』英治出版 2009)
- Schmid, Gunther (1998) “Transitional Labour Markets: A New European Employment Strategy” ISSN
Nr. 1011-9523 <<http://bibliothek.wzb.eu/pdf/1998/i98-206.pdf>>
- Schon, Donald A. (1984) *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic
Books(佐藤学・秋田喜代美訳『専門家の知恵-反省的実践家は行為しながら考える』ゆみ
る出版 2001)

- Schumacher, E.F. (1973) *Small is Beautiful: Economics as if People Mattered*. Harper & Row Publishers
- Schumpeter, Joseph A. (1912) *Theorie der wirtschaftlichen: Eine Untersuchung uber Unternejmengewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzykluser* (塩野谷祐一・中山以知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波書店 1977)
- Schumpeter, Joseph A. (1942) *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Brothers (中山伊知郎・東畑精一訳『資本主義・社会主義・民主主義』東洋経済新報社 1995)
- Schwartz, Barry and Kenneth Sharpe (2010) *Practical Wisdom: The Right Way to Do the Right Thing*. Riverhead Trade (小佐田愛子訳『知恵 清掃員ルークは、なぜ同じ部屋を二度も掃除したのか』アルファポリス 2011)
- Sen, Amartya (1987) *On Ethics and Economics*. Blackwell Publishing (徳永澄憲ら訳『経済学の再生：道徳哲学への回帰』麗澤大学出版会 2002)
- Sen, Amartya (2009a) *Introduction to The Theory of Moral Sentiments*. Penguin Classic
- Sen, Amartya (2009b) “Capitalism Beyond the Crisis (危機を越える資本主義)” 『at プラス』 2009 年 11 月
- Senge, Peter M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. Currency Doubleday (『学習する組織-システム思考で未来を創造する』英治出版 2011)
- Senge, Peter et al.(2004) *Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society*. Crown Business Reprint (高橋裕子訳『出現する未来』講談社 2006)
- Simanis, Erik and Stuart Hart (2009) “Innovation From the Inside Out,” *MIT Sloan Management Review*, Summer 2009, Vol.50 No.4
- Sivers, Derek (2010) 「社会運動はどうやって起こすか」TED 2010
<http://www.ted.com/talks/lang/ja/derek_sivers_how_to_start_a_movement.html.>
- Smith, Adam (1759) *The Theory of Moral Sentiments* (水田洋訳『道徳感情論』岩波文庫 2003)
- Smith, Adam (1759) *The Theory of Moral Sentiments, Introduction by Amartya Sen*, Penguin Classics, 2009 (村井章子訳『道徳感情論』日経クラシックス 2014)
- Smith, Adam (1776) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (水田洋訳『国富論』岩波文庫 2000)
- Solnit, Rebecca (2010) *A Paradise Built in Hell: The Extraordinary Communities That Arise in Disaster*. Penguin (高月園子訳「災害ユートピア-なぜそのとき特別な共同体が立ち上がるのか」 亜紀書房 2010)
- Stiglitz, J.E., A. Sen and J.P.Fitoussi (2009) *Measuring Our Lives: Why GDP doesn't Add Up?*
<http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport_anglais.pdf>
- Tocqueville, Alexis de (1835) 井伊玄太郎訳『アメリカの民主主義』上・中・下 講談社学術文庫 1987
- Toffler, Alvin (1980) *The Third Wave*. Harper Collins
- Vargo, Stephen L. and Robert F Lusch (2004) “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing,” *Journal of Marketing*, vol.68, January 2004, pp1-17

- von Hippel, Eric (2006) *Democratizing Innovation*. MIT Press (サイコム・インターナショナル監訳『民主化するイノベーションの時代:メーカー主導からの脱皮』ファーストプレス 2006)
- Wenger, Etienne(1998) *Community of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press
- Wenger, Etienne, Richard McDermott and William M. Snyder (2002) *Cultivating Communities of Practice*. Harvard Business School Press (野村恭彦監修・野中郁次郎解説・櫻井祐子訳『コミュニティ・オブ・プラクティス—ナレッジ社会の新たな知識形態の実践』翔泳社 2002)
- Wheatley, M. J. (2006) *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. (東出顕子訳『リーダーシップとニューサイエンス』英治出版 2009)
- Yunus, Muhammad (2006) “Social Business Entrepreneurs are the Solution” *paper presented at the Skoll World Forum on Social Entrepreneurship, Said Business School, Oxford University*
- 相川章子 (2012)「精神保健福祉領域におけるプロシューマーに関する研究」『大正大学大学院研究論集』第36号
- 青山侑 (2013)『青山侑<対談>ロザンヌ・ハガティ 10万人のホームレスに住まいを!』藤原書店
朝日新聞「互助の芽育て続けて皆保険」2012年9月15日
- 有馬敏則 (2010)「三方よしと陰徳事業」『彦根論叢』2010 winter / No.386
- 池田守男・金井壽宏 (2007)『サーバントリーダーシップ入門:引っ張るリーダーから支えるリーダーへ』かんき出版
- アラン・トゥレーヌ(1982) (平田清明・清水耕一訳『ポスト社会主義』新泉社)
- アリストテレス 高田三郎訳『ニコマコス倫理学』上・下 岩波文庫 1971, 2012
- アリストテレス 山本光雄訳『政治学』岩波文庫 1961
- 石川治江 (2000)『介護はプロに、家族は愛を』ユーリーグ
- 伊丹敬之 (2005)『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社
- 出光佐三 (1966)『マルクスが日本に生まれていたら』春秋社 2013年 復刻版
- 伊藤洋志 (2012)『ナリワイをつくる 人生を盗まれない働き方』東京書籍
- 稲盛和夫 (2009)『働き方「なぜ働くのか」「いかに働くのか」』三笠書房
- 井上ひさし (2001)『井上ひさしと141人の仲間たちの作文教室』新潮文庫
- 井上真 (2004)『コモンズの思想を求めて』岩波書店
- 井庭崇編、宮台真司・熊坂賢次・公文俊平 (2011)『社会システム理論 不透明な社会を捉える知の技法』慶應義塾大学出版会
- 井深大(1946)『東京通信工業株式会社設立趣意書』ソニー株式会社ウェブサイト
<<http://www.sony.co.jp/SonyInfo/CorporateInfo/History/prospectus.html>>
- 今和次郎 (1989)『日本の民家』岩波文庫
- 猪木武徳編(2014)『〈働く〉は、これから—成熟社会の労働を考える』岩波書店
- 岩井克人 (2000)『二十一世紀の資本主義』筑摩書房

- 岩井克人 (2003) 『会社はこれからどうなるのか』 平凡社
- 岩井克人 (2005) 『会社はだれのものか』 平凡社
- 岩井克人 (2006) 『資本主義から市民主義』 新書館
- 岩井克人 (2009) 「資本主義の『不都合な真実』世界金融危機がもたらした自由放任主義に逆説と不均衡動学の実証」『at プラス』 01 号、2009年8月
- 上野千鶴子 (2011) 『ケアの社会学』 太田出版
- 上野村誌編集委員会 (2001) 『上野村誌(IV) 上野村の民俗』 上野村
- 植村邦彦 (2010) 『市民社会とは何か 基本概念の系譜』 平凡社新書
- 宇沢弘文 (2000) 『社会的共通資本』 岩波新書
- 小田切徳美 (2014) 「農村たたみに抗する田園回帰 増田レポート批判」『世界』 9月号 pp.188-200
- 後房雄 (2012) 『日本におけるサードセクター組織の現状と課題—法人形態ごとの組織、ガバナンス、財政の比較—』 独立行政法人経済産業研究所
- 内田樹・岡田斗司夫 FREEx 『評価と贈与の経済学』 徳間書店
- 内山節 (1976, 1984) 『労働過程論ノート』 田畑書店
- 内山節編著 (1989a) 『<森林社会学> 宣言 森と社会の共生を求めて』 有斐閣
- 内山節 (1989b) 『自然・労働・協同社会の理論—新しい関係論をめざし』 農文協
- 内山節 (1997) 『貨幣の思想史—お金について考えた人びと』 新潮選書
- 内山節 (2006a) 『創造的であるということ(上): 農の営みから』 農文協
- 内山節 (2006b) 『創造的であるということ(下): 地域の作法から』 農文協
- 内山節 (2009) 『怯えの時代』 新潮社
- 内山節 (2010) 『共同体の基礎理論』 農文協
- 内山節 (2011a) 『文明の災禍』 新潮新書
- 内山節 (2011b) 『内山節のローカリズム原論: 新しい共同体をデザインする』 農文協
- 内山節 (2011c) 「手をのばしたところに自分たちの治める世界がある—住民自治と新しい公共」『日本 NPOセンター NPOのひろば』 2011.11 pp.2-4
- 内山節 (2013) 『新・幸福論—「近・現代」の次に来るもの』 新潮社
- 内山節 (2014) 『主権はどこにあるか—変革の時代と「我らが世界」の共創』 農文協
- NHK (2001) 「NHKスペシャル『80年ぶりの大屋根ふき 白川郷 “結”復活の記録』」
- NHK (2012) 『世界遺産 白川郷合掌造り集落』
<<http://tokuzo.fc2web.com/2003/sirakawa/sirakawa.htm>>
- NTTデータ経営研究所 (2010) 『働きがいに関する意識調査』
- 大宮浩一 (2010) 『ただいま それぞれの居場所』[映画]
- 大宮浩一 (2012) 『季節、めぐり それぞれの居場所』[映画]
- 大山泰弘 (2009) 『働く幸せ 仕事でいちばん大切なこと』 WAVE 出版
- 恩田守雄 (2008) 『共助の地域づくり: 「公共社会学」の視点』 学文社

- 恩田守雄 (2006) 『互助社会論 ユイ、モヤイ、テツダイの民俗社会学』 世界思想社
- 賀川豊彦 (1936) *Brotherhood Economics*. Harper & Brothers (野尻武敏監修・加山久夫・石部公男訳
『友愛の政治経済学』 日本生活協同組合連合会出版部 2009)
- 嘉田由紀子 (1997) 「生活実践からつむぎ出される重層的な所有観」 『環境社会学研究』 第3号
pp.72-85
- 勝見明 (2012) 「地域との協働で事業を創造する社会的企業を目指せ 野中郁次郎・一橋大学名誉
教授に聞く」. *日経ビジネスオンライン*, 2012年3月15日
<<http://business.nikkeibp.co.jp/article/interview/20120301/229368/>>
- 勝俣誠・マルク・アンベール編 (2011) 『脱成長への道』 コモンズ
- 加藤哲夫 (2011a) 『市民のネットワーキング 市民の仕事術 I』 仙台文庫 メディアデザイン
- 加藤哲夫 (2011b) 『市民のマネジメント 市民の仕事術 II』 仙台文庫 メディアデザイン
- 金井壽宏・楠見孝 (2012) 『実践知-エキスパートの知性』 有斐閣
- 金子郁容 (2002) 『新版 コミュニティ・ソリューションーボランティアな問題解決に向けて』 岩波書店
- 金子郁容 (2009) 『コミュニティ科学 技術と社会のイノベーション』 勁草書房
- 金子郁容・國領二郎・巖網林編 (2010) 『社会イノベーターへの招待ー「変化をつくる」人になる』 慶
應義塾大学出版会
- 柄谷行人 (2012) 「人がデモをする社会」 『世界』 2012年9月号 pp.94-101
- 柄谷行人 (2006) 『世界共和国ー資本・ネーション・国家を超えて』 岩波新書
- 菊池理夫 (2011) 『共通善の政治学 コミュニティをめぐる政治思想』 勁草書房
- 岸真清・島和俊・浅野清彦・立原繁・中島治久 『ソーシャル・ビジネスのイノベーション』 同文館出版
- 北村安樹子 (2007) 「若者の社会参加とNPO-NPOによる若者の社会的包摂の可能性-」 『Life
Design Report』 2007.3-4
- 北村安樹子 (2008) 「NPOにかかわる若者の働き方と仕事観」 『Life Design Report』 2008.3-4
- 共同連特定非営利活動法人 (2012) 『日本発 共生・共働の社会的企業:経済の民主主義と公平な
分配を求めて』 現代書館
- 工藤啓 (2011) 『NPOで働く「社会の課題」を解決する仕事』 東洋経済
- 倉阪秀史 (2010) 「生態系サービスの持続可能性とコミュニティによる管理」 『コミュニティ』 第3章
- 経済産業省 (2008) 『ソーシャルビジネス研究会 報告書』 2008年4月
- 経済同友会 (2010) 『市場を活用するソーシャルビジネス(社会性、事業性、革新性)の育成ー日本的
市民社会の構築に向けて』 2010年7月 No.2010-15
- 公共経営・社会戦略研究所 (2011) 『マイクロソフトコミュニティITスキルプログラム「ITを活用した若者
就労支援プロジェクト」に係る評価調査報告書 <概要版>』
- 厚生労働省 (2010) 「平成20年介護サービス事業所・施設実態調査」
- 小熊英二 (2012) 「インタビュー&ルポ 金曜の夜、官邸前で」 『朝日新聞』 2012年7月19日 p.15
- 小暮真久 (2012) 『社会を良くしてお金も稼げるしくみのつくりかた』 ダイヤモンド社
- 粉川一郎 (2011) 『社会を変えるNPO評価 NPOの次のステップづくり』 北樹出版

- 小宮山栄 (2011) 『小宮山 栄 競争しない中小企業経営術』 仕事学のすすめ 2011年12月 NHK 出版
- 西條剛央 (2012a) 『人を助けるすごい仕組み-ボランティア経験のない僕が、日本最大級の支援組織をどうつくったのか』 ダイヤモンド社
- 西條剛史 (2012b) 「支援から始縁へ～震災2年目からだれでもできること」「日本を動かす『原理』と感謝』について」『セオリー』 2012 vol.2 講談社, pp.8-19
- 西條剛央 (2014) “What Makes a Flexible and Adaptable Organization?:Project Fumbaro Eastern Japan with Structural Constructism as an Alternative Frameworks”
- 齋藤純一 (2000) 『公共性』 岩波書店
- 佐伯啓思 (1999a) 『アダム・スミスの誤算—幻想のグローバル資本主義(上)』 PHP 新書
- 佐伯啓思 (1999b) 『ケインズの予言—幻想のグローバル資本主義(下)』 PHP 新書
- 佐伯啓思 (2013) 「反・幸福論 第二十七回 経済学はなぜ信用されないのか」『新潮45』 March 2013, pp.326-334
- 佐々木閑 (2011) 『ブッダ真理のことば』 100分 de 名著、NHK出版
- 佐々木閑 (2014) 『般若心経』 100分 de 名著、NHK出版
- 佐藤友美子・土井勉・平塚伸治 (2011) 『つながりのコミュニティ:人と地域が「生きる」かたち』 岩波書店
- 塩野谷祐一 (1995) 『シュンペーター的思考』 東洋経済新報社
- 塩野谷祐一 (2002) 『経済と倫理 福祉国家の哲学』 東京大学出版
- 清水裕之 (2011) 『可児市文化創造センター建設にかかる 市民参加の詳細』
<<http://www.kpac.or.jp/outline/shimizu.pdf>>
- 神野直彦 (2010) 『「分ちあい」の経済学』 岩波新書
- 全国民主主義教育研究会 (2007) 『格差社会と若者の未来』 同時代社
- 惣万佳代子 (2002) 『笑顔の大家族このゆびと一まれ「富山型」デーサービスの日々』 水書坊
- 惣万佳代子 (2012) 第4回【福祉編】のうち「NPO 法人このゆびと一まれ」「つながる笑顔 富山NPO チャンネル」<<http://www.youtube.com/watch?v=B7qPhz1qf0>>
- 高木晴夫 (2007) 『トヨタはどうやってレクサスを創ったのか:“日本発世界へ”を実現したトヨタの組織能力』 ダイヤモンド社
- 高木晴夫 (2012) 「組織能力の進化を目指して」『ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー』 August, 2012 p.1
- 高村学人 (2011) 「オストロム・コモンズ理論の応用による都市内地域共有資源の分析方法と法概念論」『新世代法政策学研究』 Vol.12(2011) pp.347-372
- 高村学人 (2012) 『コモンズからの都市再生 地域共同管理と法の新たな役割』 ミネルヴァ書房
- 田辺繁治 (2003) 『生き方の人類学—実践とは何か』 講談社現代新書
- 谷本寛治 (2006) 『ソーシャル・エンタープライズ — 社会的企業の台頭』 中央経済社

- 谷本寛治 (2009) 「ソーシャル・ビジネスとソーシャル・イノベーション」『一橋ビジネスレビュー』 2009 SUM pp.26-39
- 谷本寛治・大室悦賀・大平修司・土肥将敦・古村公久 (2013) 『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』 NTT出版
- 塚本一郎・山岸秀雄 編著 (2008) 『ソーシャル・エンタープライズ 社会貢献をビジネスにする』 丸善
- 塚本一郎・関正雄 編著 (2012) 『社会貢献によるビジネス・イノベーション—「CSR」を超えて』 丸善
- 津田大介 (2012) 『動員の革命 ソーシャルメディアは何を変えたのか』 中公新書ラクレ
- 津田直則 (2012) 『社会変革の協同組合と連帯システム』 晃洋尾書房
- 鶴見和子 (1980) 「影法師のしごと」『朝日新聞』 1980年12月23日
- 鶴見和子・川田侃 編 (1989) 『内発的発展論』 東京大学出版会
- ティンレイ・ジグミ (2011) 『国民総幸福度(GNH)による新しい世界へ: ブータン王国ティンレイ首相講演録』 芙蓉書房出版
- 出口弘・高木晴夫・木嶋恭一 (2000) 『複雑系としての経済学—自律的エージェント集団の科学としての経済学を目指して』 日科技連
- 堂目卓生 (2008) 『アダム・スミス「道徳感情論」と「国富論」の世界』 中公新書
- 特定非営利活動法人育て上げネット(2013) 『若者無業者白書—その実態と社会経済構造分析 2012-2013』
- 徳田賢二・神原理 編(2011) 『市民のためのコミュニティ・ビジネス入門』 専修大学出版局
- 渡植彦太郎 (1972) 『経済価値の社会学』 未来社
- 渡植彦太郎 (1986) 『仕事が暮らしをこわす—使用価値の崩壊(人間選書)』 農文協
- 渡植彦太郎 (1987) 『技術が暮らしをこわす—技能の復権(人間選書)』 農文協
- 鳥越皓之 (1997) 「コモングの利用権を享受する者」『環境社会学研究』 第3号 pp.5-14
- 中川弘 (2002) 「アソシアシオン論研究序説—第一部・初期社会主義についての覚書」『福島大学商学論集』 第70巻第4号 2002年3月
- 中島智人 (2010) 「〈第三の道〉とイギリス市民社会—市民参加をめぐるジレンマ」『Alternatives』 March-April 2010 pp.32-33
- 中島智人 (2012) 「政策転換と市民社会の対応: 新コンパクトとビッグ・ソサイエティから」日本NPO学会第14回年次大会 2012年3月18日
- 中山徹・橋本理 編著 (2006) 『新しい仕事づくりと地域再生』 文理閣
- 波平恵美子・小田博志 (2010) 『質的研究の方法 - いのちの〈現場〉を読みとく』 春秋社
- 西口敏宏 (2007) 『遠距離交際と近所づきあい—成功する組織ネットワーク戦略』 NTT出版
- 日本生産性本部 (2012) 「2012年 新入社員 春の意識調査」
- 野口建彦 (2011) 『カール・ポラニー—市場自由主義の根源的批判者—』 東洋新報社
- 野中郁次郎・勝見明 (2004) 『イノベーションの本質』 日経BP
- 野中郁次郎・紺野登 (2007) 『美徳の経営』 NTT出版

- 野中郁次郎・遠山亮子・平田透 (2010) 『流れを経営する 持続的イノベーション企業の動的理論』
東洋経済新報社
- 野中郁次郎 (2011) 「イノベーションを持続するコミュニティをつくる」『一橋ビジネスレビュー』
Summer 2011 pp.6-23
- 野中郁次郎 (2013) 「イノベーション理論は「生き方」の実践論である」『一橋ビジネスレビュー』
Summer 2013 pp.100-113
- 野中郁次郎・廣瀬文乃・平田透 (2014) 「実践ソーシャルイノベーション—知を価値に変えたコミュニティ・企業・NPO」 千倉書房
- 博報堂DYグループ エンゲージメント研究会 (2009) 『「自分ごと」だと人は動く』ダイヤモンド社
- 服部篤子・武藤清・洪澤健 (2010) 『ソーシャル・イノベーション 営利と非営利を超えて』日本経済評論社
- 馬頭忠治・藤原隆信編著 (2009) 『NPOと社会的企業の経営学 新たな公共デザインと社会創造』ミネルヴァ書房
- 花崎皋平 (1971) 『地域をひらく—生きる場の構築』農文協
- 平野孝之 (2005) 『共生ケアの営みと支援 富山型「このゆびと一まれ」調査から』(第 CLC研究シリーズ②巻) 全国コミュニティライフサポートセンター (CLC)
- 広井良典 (2006) 『持続可能な福祉社会 もうひとつの日本の構想』ちくま新書
- 広井良典 (2009) 『コミュニティを問い直す つながり・都市・日本社会の未来』ちくま新書
- 広井良典・小林正弥 (2010) 『コミュニティ: 公共性・コモンズ・コミュニティアニズム』(持続的な福祉社会へ: 公共性の視座から) 勁草書房
- 広井良典 (2011) 『創造的福祉社会—「成長」後の社会構想と人間・地域・価値』ちくま新書
- 廣瀬文乃 (2011) 「知識創造のソーシャル・イノベーション: 知域知縁のまちづくり」『一橋ビジネスレビュー』 Summer 2011 pp.74-87
- 福岡伸一・大澤真幸 (2012) 「生命から社会を考える—適応度の物語とは別のかたちで」『at プラス』
2012.11
- 藤井敦史・原田晃樹・大高研道編著 (2013) 『闘う社会的企業—コミュニティ・エンパワーメントの担い手』勁草書房
- 藤川佳則 (2011) 「顧客視点の価値共創—事後創発的ダイナミックモデル」『一橋ビジネスレビュー』
Summer 2011 pp.184-192
- 藤本隆宏 (2004) 『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社
- フランス・デュ・ヴァール (2010) 『共感の時代へ—動物行動学が教えてくれること』紀伊国屋書店
- 古市憲寿 (2011) 『絶望の国の幸福な若者たち』講談社
- ふるさとの会・支援付き住宅推進会議共催シンポジウム 2013 「いま居る場所を支援付きに」～地域包括ケアの中の互助～ 2013年10月14日 於 すみだ生涯学習センター ユートリヤ・ホール
- ボランティアネイバーズ (2011) 『NPO法人における雇用と働き方～現状・課題・今後に向けて～』愛知県NPO雇用状況等調査事業

- 堀井秀之 (2004) 『問題解決のための「社会技術」分野を超えた知の協働』 中公新書
- マーク・ベニオフ、カーリー・アドラー (2008) 齋藤英孝訳 『世界を変えるビジネス 戦略的な社会貢献活動を実践する 20 人の偉大な経営者たち』 ダイヤモンド社
- 槇里毎治・野口定久 (2007) 『協働と参加の地域福祉計画 福祉コミュニティの形成に向けて』 ミネルヴァ書房
- 牧野清 (1975) 『登野城村の歴史と民俗』 自費出版
- 町田洋次 (2000) 『社会起業家「よい社会」をつくる人たち』 PHP新書
- 松井健 (1998) 『文化学の脱＝構築：琉球弧からの視座』 熔樹書林
- 松岡公明 (2012) 『現場からのJA運動 JA運動のダイナミズムを再生するために』 家の光協会
- 松岡正剛監修 (2008) 『物語編集力 人を動かす仕事をつくる』 ダイヤモンド社
- 松岡正剛・エベレット・ブラウン (2010) 『日本力』 PARCO出版
- 松永佳甫 (2012) 『新しい公共と市民社会の定量分析』 大阪大学出版会
- 松原隆一郎 (2011) 『日本経済論「国際競争力」という幻想』 NHK出版新書
- 丸山茂樹 (2012) 「新しい社会運動と協同組合-協同組合運動の飛躍的な改革のために-」『ロバート・オウエン協会年報』 36, 2012 年 3 月 第139回研究集会報告
- 丸山真男 (1968) 「個人析出のさまざまなパターン」『丸山真男集』 第 9 巻
- 水田恵 (2013) 「ふるさとの会の取り組みと対人援助論」『飢餓陣営 39』 2013 年夏号
- 見田宗介 (2006) 『社会学入門 人間と社会の未来』 岩波新書
- 宮下和宏 (2006) 『国民健康保険の創設と筑前(宗像・鞍手)の定礼：日本における医療扶助活動の源流を探る』自治体研究社
- 宮島俊彦・水田恵・高橋紘士 (2012) 「鼎談 低所得高齢者の住宅確保をどうするか」『財団ニュース』 Vol.110 p.1-13
- 宮台真司 (2011) 『【ニコ生社会学ゼミ】デモ論～デモで社会は変えられるのか』 ニコニコ動画 2011 年 11 月 19 日 <<http://live.nicovideo.jp/watch/lv70923911>>
- 宮本太郎 (2009) 『生活保障 排除しない社会へ』 岩波新書
- 宮本太郎編 (2011) 『弱者99%社会－日本復興のための生活保障』 幻冬舎新書
- 宮本みち子 (2004) 「社会的排除と若者無業-イギリス・スウェーデンの対応」『日本労働研究雑誌』 No.533 Dec. 2004
- 宮本みち子 (2010) 「困難な条件をもつ若者に対する就労支援-包括的支援がなぜ必要か」『都市問題』 2010 年 12 月号
- 向谷地生良 (2006) 『安心して絶望できる人生』 生活人新書 NHK出版
- 宗像医師会ウェブサイト <<http://www.munakata-med.or.jp/>>
- 藻谷浩介・NHK 広島取材班 (2013) 『里山資本主義－日本経済は「安心の原理」で動く』 角川書店
- 守田志郎 (1975) 『むらの生活誌』(『村の生活誌』1975 中央公論社の復刻版) 農文協
- 守田志郎 (2003) 『日本の村-小さな部落-』 農文協

- 森田洋司監修(2009)『新たな排除にどう立ち向かうか—ソーシャル・インクルージョンの可能性と課題』
学文社
- 湯浅誠「政権を出た派遣村村長」『朝日新聞』2012年4月13日.p.15
- 山極壽一(2011)「共感は、人類の資本である」『ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー』Dec.
2011 P.3
- 山脇直司(2004)『公共哲学とは何か』ちくま新書
- 矢守克也(2010)『アクションリサーチ 実践する人間科学』新曜社
- 吉川洋(2009)『いまこそ、ケインズとシュンペーターに学べ』ダイヤモンド社
- 労働政策研究・研修機構(2010)『若者の就業への移行支援と我が国の社会的企業—ヒアリング調査
による現状と課題の検討—』JILPT 資料シリーズ No.68 2010年3月
- 労働政策研究・研修機構(2008)『従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査』
- 労働政策研究・研修機構(2012)『大都市の若者の就業行動と意識の展開—「第3回若者のワークス
タイトル調査」から—』労働政策研究報告書 No.148
- 若松みどり(2009)「カール・ポランニーの『経済社会学』の誕生—『大転換』から『人間の経済』へ—」
『経済学史研究』51巻2号 2009年
- 若松みどり(2011)『カール・ポランニー 市場社会・民主主義・人間の自由』NTT出版
- 渡辺孝(2009)「ソーシャル・イノベーションとは何か」『一橋ビジネスレビュー』2009 SUM pp.14-25
- 渡辺孝・露木真也子・大川新人(2009)『社会イノベーション研究/社会起業家WG 報告書—社会的
企業・社会起業家に関する調査研究—』財団法人未来工学研究所 政策科学研究センター
- 渡辺孝・露木真也子(2009)『社会起業家と社会イノベーション—議論の国際的系譜と日本の課題—』
内閣府経済社会総合研究所 May 2009