

## ソーシャル・イノベーション・スキルセットに関する一考察

ーコミュニケーション力とコミュニティの維持・発展のリーダーシップ発揮の観点からー

山口 洋典

### あらまし

本稿は、同志社大学総合政策科学研究科ソーシャル・イノベーション研究コースに学ぶものが持つべき素養について、研究フィールドにいかに関与するかという視点から検討した研究ノートである。とりわけ、研究成果の実践への意義が「書く」ことであるという既往研究に対し、そもそも研究成果を導くためには、どのような姿勢で学び合うコミュニティに身を置くべきか、筆者が参加した米国国務省による研修プログラムを事例に検討した。その際、事例として取り上げた研修プログラムが、NGO・NPOのマネジメントに関する内容であったため、許可を得た上で、可能な限り詳述した。その上で、各国からの参加者がどのような姿勢で学んでいたのかを、自らの内省を図りながら考察した。そして、お互いに学び合うコミュニティにおいて浸透していた6つの特徴をもとに、SI研究コースの学生が持つべき姿勢を例証した。加えて、イノベーションを導くためのスキルとは何かについて、先行する諸研究をまとめることにより、コミュニケーション力とリーダーシップの発揮の2点に集約した。さらには、ソーシャル・イノベーションを導く人材に求められるスキルの内容と水準を、平成19年度文部科学省「社会人の学び直しニーズ対応教育推進事業」に採択された「ソーシャル・イノベーション型再チャレンジ支援教育プログラム」における事業提案発表会の評価表をもとに提示した。

### 1. 事実を書くこと・現実を描くこと

一期生には特別な意味がある。それは、未知の分野を切り開くフロンティアという性格と、他に先駆けて何らかの事象に着手するパイオニアの性格を両方有する点である。実際、2006年4月に開設された同志社大学大学院総合政策科学研究科ソーシャル・イノベーション研究コース（以下、SI研究コース）の一期生もまた、「地域社会に生起する具体的な公共問題を解決できる実践能力を兼ね備えた行動型研究者」として、フロンティアであり、パイオニアであった。栄えある一期生4名が生み出した、SI研究コースに在籍する者が持つべき要素は、それぞれが現場との「合作」（杉万, 2006）を通じて書き上げ、推敲を重ねる中で提出した修士論文に通底するところであろう。

山口（2007）は、行動型研究者を育成するという目的を掲げたSI研究コースに、教員の立場から身を置いている者の役割であると考え、とりわけSI研究におけるフィールドワークの意義について、「書く」ことについて焦点を当て、前述の行動型研究者が持つべき現場への姿勢を明らかにした。要約すれば、新奇性のある行為を行う上で「熟練」（福島, 2004）状況になかった無様さを、公式（official）な記録として公的（public）に著す（publish）ことの意義を述べた。ここで重要なのは、公式かつ公的な記述の内容は、あるローカルな現場において、万人が感じた（あるいは感じ得なかった）事実（fact）ではないということだ。すなわち、フィールドワーカーには、あるローカルな現場の出来事について、自らもまた登場人物として、現実（real）に起こった物語として描き出すことが要請され

るのである。

しかし、ここでわき立つ疑問は、そもそもSI研究を行っていく上で、「書く」以前に直面せざるを得ない、どのようにフィールド（現場）に入っていくのかという点である。実際、一期生の修士論文は、現実を描き出すフィールドを1年次より有した上でまとめられていった。だからこそ、山口（2007）の執筆段階では、フィールドワーカーとして現場に貢献できる研究成果のあり方に注力して、協働的実践の研究面から見た意義について述べる事ができた。そこで本稿では、SI研究を行っていくフィールドワーカーが、ローカルな現場に携わる上で要請される姿勢について議論を深めてみたい。

そこで、改めて本稿の目的を、「ソーシャル・イノベーション・スキルセット」を提示すること、と謳っておく。本稿におけるスキルセットとは、個人に対する生活技能訓練を意味する「ソーシャルスキル」概念よりも、「お互いに相手の言いたいことをしっかりとつかみ合い、よりよいアイデアを出していく」（齋藤, 2004）といった「コミュニケーション力」の概念に近い。しかし、あえて「スキルセット」ということばを用いたのは、英国において「放送、映画、ビデオ、インタラクティブメディアに関する業界人のスキルを評価しレベルアップするための組織」（クリークアンドリバー社, 2003）の名称に、「SKILLSET」という団体が紹介されているためである。なぜなら、このSKILLSETという組織は、業界の人間がそれぞれの職能者に対し、その分野で活躍する上で必要となる技能を選定し、各技能に対する習得の水準を設定し、その水準にまで達成し得ることができるよう、教育プログラムの構築を行っている。ただし、本稿でのスキルセットとは組織の固有名詞でもなければ、コミュニケーション力を発揮する組織を総合する名称でもない。すなわち、英国において「業界人のスキル評価レベルアップする」という組織的活動の名称から、文字通りのスキル（能力）のセット（組み合わせ）を指し示そうと着想したのだ。

すなわち、本稿は、ソーシャル・イノベーターを育成しているSI研究コースにおいて、ソーシャル・イノベーションを起こす実践の現場で活躍する上で必要となる技能を選定し、各技能に対する習得の水準を設定することを企図している。だからこそ、「ソーシャル・イノベーション・スキルセット」の提示を試みる。無論、SI研究コースの実践は、一期生を輩出したばかりという緒についたばかりである。そこで、筆者が2002年に参加した、米国の国務省によるInternational Visitor Program（以下、IVP）のA Multi-Regional Project（以下、MRP）「NGO Management」において、どのような教育プログラムが構築されていたかを事例として取り扱い、実践家に要請されるスキルセットを提案する上で例証の素材として用いることにする<sup>1</sup>。

## 2. International Visitor Program “NGO Management”

### （1）プログラムの概要

筆者が参加したプログラムはMulti-Regionalのことばのとおり、アフガニスタン、バーレーン、ベラルーシ、ミャンマー、クロアチア、エチオピア、ガーナ<2>、インド<2>、イスラエル<2>、カザフスタン、ケニア、ネパール、ナイジェリア、南アフリカ、タイ、ジンバブエ、そして日本から1名（つまり、筆者のみ）が参加という構成であった（< >内の数字は人数）。IVPは1940年に設立された、アメリカ合衆国政府による国際貢献プログラムである。世界各国から、教育者、政治家、環境活動家、その他メディア関係者をはじめ、年間400人が多彩なプログラムに参加しているという。名高い「先輩」がいることも伝えられた。興味深いのは、その後のフォローアッププログラムが、参加者を受け入れる側である、米国の国務省において展開されることはないということだ。つまり、フォローアップは送り出し側である参加者の国において、非公式に行われている（informally

<sup>1</sup> 本稿を執筆の機会を得た、FY-03のMRP “NGO Management”の参加にあたり、IV Selection Committeeにて参加者として指名（nominate）を得るに至るには、米国大使館広報文化交流部の落合安代さま、東京アメリカンセンターの小宮山信之さま、またNPOサポートセンターの山岸秀雄さまと大橋民恵さま、以上の方々に多大なるご尽力をいただいた。ここに記して謝意を示したい。なお、プログラム自体は録音が禁止されていたが、フィールドノートをもとに研究成果を好評することについては、2004年に米国大使館広報・文化交流部に許可を得ている。また、プログラムの歴史的経過等は<http://exchanges.state.gov/education/ivp/>に詳しい。

表1 プログラムの概要

場所	期間	テーマ
ワシントンD.C. Washington, D.C.	2002.10.9-16	NPO・NGOに関する米国内の情勢の概括 Introduction to NGOs in the United States
クリーブランド Cleveland, Ohio	2002.10.16-20	事業戦略構築に関する理論的講義 Academic Seminar : Strategic Planning Process
グループ別訪問* Team City Assignments	2002.10.20-23	ボランティアの獲得と訓練 Volunteer Recruitment and Training : Youth Volunteerism
シアトル Seattle, California	2002.10.23-26	理事会の管理運営 Board Development and Management
ニューヨーク New York, New York	2002.10.26 - 11.1	資金調達戦略とふりかえり Fundraising Strategies for Nonprofits : Project Evaluation

\*フェニックス・アルバカーキ・ダラス・エルパソ  
(Phoenix, Arizona : Albuquerque, New Mexico : Dallas, Texas : El Paso, Texas)

done in their own country) とのことだ。具体的には、参加者相互のやりとり (each other with the participants) がなされる場合、その他大使館を機軸にした (embassy based) 集会等がなされると示された。事実、筆者も2004年、在日本米国大使館によるIVP50周年記念の講演会と晩餐会に招待され、当時の経験などをその他のプログラムの参加者と分かち合う場に招聘されたことがある。

このように、参加後の自由度は各国の方針に委ねられているプログラムであるが、参加者を組織化して展開するプログラムを米国が実施しているのは、2001年の「9.11」以降、国と国の相互理解 (mutual understanding the country) の重要性が改めて認識された所以であるとのことだ。折しも、「その」事件から1年が経った頃、筆者が参加したプログラムは実施された。違う観点から言えば、米国がイラクに侵攻する5ヶ月前のことであった。偶然かどうかは精査が必

要なところであるものの、参加者相互のやりとりは、2003年の3月以降、極端に減少していることを記しておこう。

上述したように変化する世界情勢の中、米国では1991年より今回のようなIVPを民間団体とともに開発し、展開しているという<sup>2</sup>。日本流に言えば、産官学民の協働による管理・運営である。すなわち、内閣府と文部科学省、そしてその他民間企業や自治体やNPOとの連携の上、さらに複数の国や地域の大使館などとの連絡調整の中事業が進められる構図となる。こうした構図は、中核となる機関に対する国の「委託事業」と一言で総括すべきものではなく、いかに自国の文化に誇りをもっているかを表す端的な実践であると捉えるべき性格ではなからうか。

筆者らは5つの都市を巡回し、米国における最新で最高とされるNPOマネジメントを学んできた<sup>3</sup>。それぞれの内容については現地において逐次評価を行う機会が設けられ、個々の参加者

<sup>2</sup> 筆者が参加した当時は5団体であったが、本稿執筆段階 (2008年5月) においては、Academy for Educational Development, American Center for International Labor Solidarity, World Learning - Delphi International Program, Institute of International Education, Meridian International Center, Mississippi Consortium for International Development, Phelps Stokes Fund, The Graduate School (USDA)の6団体である。詳細は<http://exchanges.state.gov/education/ivp/overview.htm>にある。

<sup>3</sup> 事例提供者や訪問先団体はどれも違う形態と目的の組織となることをもとに組み立てられていた。誤解を恐れずに言えば「全米トップクラス」の団体を峻別し、協力を取り付けているところに、本プロジェクトの地位、ならびに政府による力の入れようを感じ取ることができよう。

におけるより深い理解と、プログラム実践者への改善策が設けられていた。そして、それぞれの都市で米国の社会、文化に対して好感が抱かれるよう、趣向を凝らした歓待を受けてきた。ここからは筆者が経験したプログラムそのものに触れ、各々の都市ごとに設定されていたテーマに焦点を当て、どのような方法と内容によってそれぞれのテーマの研修となっていたかをまとめる。

## 2.2 研修1「米国のNGOの概要」

最初のプログラムは「米国のNGOの概要」と名付けられて、ワシントンD.C.で始まった。まず、公（米国国務省）と民（Academy for Educational Development、以下AED）との協働があるということが強調され、両者の役割分担の内容が示された。また、今回のプログラム終了時に提出すべきという「プログラム評価用紙」が配布され、同時にこのプロジェクトにおける訪問先の情報提供が、全体の進行の確認とあわせて行われた。英語を母国語としない人々も参加する中、サポートスタッフ（ELO: English Language Officer）をつけていること、そしてプロジェクトの全体像とが手際よく説明されていった。

プログラムの枠組みは（1）オリエンテーション、（2）NPOから見た米国のNGO-NPOに関する社会的構造と状況、（3）関連機関から見た

米国のNGO-NPOに関する社会的構造と状況、である。また、オリエンテーションでは、特に「時間に厳密」(punctual)が強調された。このように、研修プログラムを展開する上で厳密に時間を管理し、さらには書面での厳正な手続きを通じて進めるべきかは、好き嫌いが分かるところであろう<sup>4</sup>。オリエンテーションに続く、本格的な研修は、ジョージタウン大学の教員ヴァージニア・ホジキンソン博士（Dr. Virginia Hodgkinson）との「ランチョン（形式張った昼食）」と講義「米国のNGOセクター」によって皮切られた<sup>5</sup>。

最初に訪れたのは「BoardSource」という、NPOにおける理事会の支援を専門に行うNPOであった。グループワークも交えながら、NPOはどのような層に対して、どのような説明責任を果たさなければならないのかの概説がなされた<sup>6</sup>。またそうした際には組織のマネジメントではなく組織のガバナンスが必要となるという説明は、アメリカにおける個々のNPOが一定の事業体として確立される前提を明快に示すものであると感じた<sup>7</sup>。そして、BoardSourceのように「理事会」とテーマを定めて活動するNPOの次は、「ワシントンD.C.」と地域を定めて活動するThe Washington Council of Agencies (WCA) から話を伺った。

既に日本においても書物などで紹介されているとおりに、アメリカではNPOであるかないか、という判断の基準は、その団体が内国歳入局（IRS）の501(c)(3)団体であるかないかによると

<sup>4</sup> 具体的にオリエンテーションでは、個人調査票（帰りの航空経路に関する情報とパスポート情報、その他ベジタリアンかなどを尋ねるもの）の提出や、保険について、ホテルについて、国際線の搭乗について、郵便などの使用について、電話の使用について、旅行者として米国で過ごす際の文化的な側面について、ワシントンD.C.というまちの特に交通や買い物についての説明がなされた。初日のオリエンテーション終了後はワシントンD.C.の観光を全員で行った。こうした市内観光は各都市において実施され、それぞれ地域協力団体やELOが企画調整を行っていた。

<sup>5</sup> この講義の内容は、Hodgkinson & Nelson (2001) の詳説と捉えていただいで差し支えない。事実、この研修の折、同論文が席上配布されている。なお「米国のNGOセクター」と題された理由は冒頭に述べたとおりに、NGOでありNPOである団体、例えば市民公益団体の管理運営が今回の研修の焦点になっていること、さらには米国や日本以外にはNPOという言葉になじみのないことから来る配慮であろう。実際、筆者が「NPOスクール」（例えば、山口、2003）の実践を紹介しながら自己紹介した際に、他国の参加者から「NPOとは何か」と質問を受けている。

<sup>6</sup> グループワークは「質問したい項目を4人の中でまとめる」というもので、5つのグループからそれぞれ質問が出された。出てきたのは「どんなところに資金調達を行うのか」、「理事における理事会への出席を促し、また積極的に会議や活動に参加してもらうにはどのような動機付けが必要か」、「理事はどのように選ぶのか」、「専門職である理事にはどれだけの報酬を払うべきか」、「報酬を払うのと払わないのとでは理事の積極性にどのような違いが現れるのか」、「理事をどのように評価するのか」、「どのような段階を踏んで理事は解任されていくのか」である。これらにBoard Sourceのスタッフが席上配布資料にもとづいて説明がなされていった。

<sup>7</sup> ちなみにマネジメントとガバナンスはまったく異なるものであり、マネジメントを補う存在としてガバナンスがあると説明を受けた。ここでのガバナンス（統治）とは、監督すること、指揮すること、先頭に立つこと、統制すること、かじ取りすること、などであると別の単語によって表現されていた（direction, guidance, lead, regulation, or steering）。なお、BoardSourceが発行する冊子の中でも「ガバナンスシリーズ（全10冊）」のうち、第一番目に刊行されているのが「Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards」であり、1996年の刊行後、1999年には「人と組織と地球のための国際研究所(IIHOE)」代表の川北秀人の監訳によって日本語版（邦題：「NPO理事のための10の責任」）が入手できる。なお、「BoardSource」は、以前「National Center for Nonprofit Boards (NCNB)」という名前で活動していた。

ころである。税制優遇などの制度が適用されるか否かが、IRSによって規定されるためである。そうした制度的側面について、ワシントンD.C.の都心にある6,000の501(c)(3)団体を包括する組織(umbrella organization)であるWCAの実践事例(例えば、ワシントンポスト紙とのThe Washington Post Award for Excellence in Nonprofit Managementの取り組みなど)から学んだ<sup>8</sup>。また、The Aspen Instituteでは、NPOの収入について(事業収入、政府からの補助金、私的な寄付など)や、これからのNPOにおいて必要なことなどについて、多様な視点から見つめる機会となった。なぜならば、The Aspen Instituteが、(1) NPO研究のための研究基金を運用する、(2) NPO分野の戦略を練る、(3) 北米中央部の財団理事長に対する研修を行う、(4) アメリカにおけるNPOの活動領域の最先端のプロジェクトを実施する、といったシンクタンク機能を担う団体であったためだ。このように、ワシントンD.C.では、米国におけるNPOの位置づけについて、訪問先の団体の事務所の雰囲気、その他出版物などに触れる中で学んできた。

米国におけるNPOの社会的な位置づけ、それらの構造と状況は、NPOにおいてのみ語られるわけではなかった。事実、「NGOへの支援事業」と題した講義では、ロビー活動や政治活動に制限がない501(c)(6)団体、つまり事業の連合体ないし連盟として活動している事例が取り上げられた。具体的には、The American Society of Association Executives (ASAE) が取り上げられ、ジョンズ・ホプキンス大学の22ヶ国で実施したNPO国際比較プロジェクトにも触れながら、ASAE設立の1920年以降の活動の歴史、さらには50ヶ国以上のおよそ12,000の団体からなる287万人を越える人々を代表する組織(Association: 会員制度を持つNPO: membership-based nonprofit organization)としてどのような活動に取り組んでいるかが説明された。なお、彼らはASAE Foundationという財団を501(c)(3)団体として設立し、さらにASAE Servicesという営利を追求する会社を起こしている。そうして、経済市場に深く関連する人たちがASAEの会員どうしでより安価な取引ができるよう取り組んでいるのだ。最も印象的な発言は「民主主義は

安いものではない (Democracy is not cheap)」というもので、逆にこの表現こそがASAEは特に経営者層や執行部を対象に事業を行っていることをあらわすものであると言えよう。

実践家であり研究者である人々が多く登場するのもこのプロジェクトの特徴である。例えば、「指導力についての教訓」という講義では、このIVPの管理運営団体である、National Council for International Visitors (NCIV) の代表を務めるシェリー・L・ミューラー博士が、組織を率いていく上で重要な点を指摘した。彼女はNCIVで働くまでの18年間はInstitute of International Educations (IIE) という組織で、最初はプログラムオフィサー、その後は専門家の交流事業を担当していたとのことである。また、5つめの訪問地であるニューヨークにおいて本格的に学ぶ「資金調達」について焦点が当てられた話では、The Association of Fundraising Professionals (AFP: 資金調達専門家協会) の専門性開発担当上席副代表が、資金調達のための資料(資金調達専門家協会資金調達総合施設情報集「資金調達の基本」)をもとに、質問に答える形で研修が行われた。なお、AFPは米国、カナダ、メキシコの161の支部からなる25,000人の会員組織で、権利擁護、調査、研究、各種普及啓発活動を通して慈善活動の発展に取り組む組織である。さらに、The National Council for Public-Private Partnerships (NCPPP: 全米公民連携協会) の事務局長は「公民連携による公共事業実施について」と題して、「教育(による普及啓発)は陳情活動とは異なる (Education is not lobbying)」など、非営利団体が行政機関を教育していくことが関係構築の上で重要であることを強調した。

これらの研修から、米国のNPOはNPO自身が社会で活動を重ねることによって制度化され、社会を変革する役割を担いつつ社会からも変革の担い手としての期待がかけられている存在となってきたのだと学んだ。あわせて、NPOが活動の経験を通じて社会的な制度を構築してきたからこそ、弛まぬ実践と研究が取り組まれているのだと捉えることができた。これらの学びを得たワシントンD.C.の最後のプログラムは、4つの組に分かれて「権利擁護活動」について学

<sup>8</sup> このワシントンポスト紙とWCAとの共同事業はNPO研修・情報センターが事務局を務めた評価システム研究会(2003)などでも紹介されている。なお、詳細な報告書がWCAのウェブサイトから入手可能である。

ぶものであった。筆者らは無党派で権利擁護活動に取り組むCommon Cause（コモン・コース：共通の主張）を訪れ、要求陳情が得意ではないNPOに対して、コモン・コースが同じNPOの立場から報道機関等や企業、そして議会に意見を届けるという活動に取り組んでいることの説明を受けた。話を伺った部屋にはある政治家の部屋のドアを何人かの市民がたたいている場面を表した置物があった。その置物には、「制度を広げてくれ（“OPEN UP THE SYSTEM”）」という名前がつけられていた。このことから、コモン・コースは、その名前のおりに、社会の制度を切り開いていくことをNPOの共通の主張として展開している団体であるという印象を得た。

### 2.3 研修2「戦略的な計画づくり」

次のプログラムは「戦略的な計画づくり」であり、オハイオ州のクリーブランドに移動して、事例をもとに組織と事業を展開していく上での具体的な観点について学びを深めていくものであった。最初の事例検討は、ケースウェスタンリザーブ大学に行き、クリーブランドヒアリングアンドスピーチセンター（Cleveland Hearing and Speech Center：CHSC）について行った。CHSCは、言語障害のある人、脳卒中になった人、諸外国の訛がある人、吃音症の人、発話困難な人など、意思疎通の際に何らかの支障のあるあらゆる世代の人たちに対して、診断をしたり、治療をしたり、そして相談に乗っているNPOである。その事務局長が「戦略的な事業計画づくり」について、風刺漫画を交えて講義を進めた。

戦略的な計画づくりとは、理事会、事務局長とその他執行部、顧問、そして地域の人々（寄付者、助成先、地元企業など）によって作られるものであることが前提であると、CHSCの事務局長は切り出す。そして戦略的な計画においては、「使命を果たすか利ざやを取るか（mission or margin）」を考えざるを得ないと指摘する。その他、「戦略的な計画づくりとは、（理事会や団体の利害関係者たちとの）意思疎通の計画をつくることだ」、「資金調達とは、友人を調達す

ることだ」などの発言は特に印象的であった。クリーブランドでのプログラムは、クリーブランドの地域協力団体がお世話をしてくださったが、講義の後に同じ場所で昼食をいただき、講師を交えて「最初の」集合写真を撮る程、場は盛り上がった。

続いて、シティーイヤークリーブランド支部（City Year Cleveland）を訪問した<sup>9</sup>。この団体は約20の団体との協働事業に取り組んでおり、公立学校、コンピュータセンター、学童保育、家庭内暴力を受けた女性の避難所、博物館、高齢者施設などとともに事業を行っている。そして、（人種や国籍、思想など）多様な17から24歳の若者たちが指導力を身につけ、市民としての役割を果たすために活動しているという。筆者自身、訪問時には既にその世代の間ではなかったものの、シティーイヤーと同じような方法で、同じような世代を対象にした事業に取り組んできた。その経験を踏まえて鑑みれば、こうした若者たちによる社会変革への取り組みを通じて、事業に取り組んでいない人たちなどあらゆる人たちが、ころごしを明確に掲げることと具体的な実践とを繋げることの必要性、重要性を認識したのではなかろうか。

さらに、ケースウェスタンリザーブ大学大学院マンデルスクール応用社会科学専攻教授のジョン・ヤンキー博士（Dr. John A. Yankey）による学術的な講義を受けた。マンデルスクール内に設置されたマンデルセンターは非営利組織の経営と指導力について執行部や理事を対象に大学院の水準による教育を展開しており、その他学術的な裏付けのある地域に根ざした事業に取り組んでいる。ヤンキー博士は、「戦略的で幅広い計画」とは何か、どのようにして組み立てるのか、なぜ必要なのかということが平易な言葉で語った。なおクリーブランドでもワシントンD.C.と同様に「dinner hospitality in the homes of local families」（地域の家庭での夕食会）が行われ、筆者はタイからの参加者とともに、アジア圏になじみのある大学教員とその親戚により、厚い歓待を受け、次の訪問地に向かった。

<sup>9</sup> 「シティーイヤー」は米国全土に渡る規模での活動をとおり、民主主義を確立していくことをころごしている団体であり、クリントン前大統領が設置した「Americorp」に属している。クリーブランド支部は、特に「リテラシー（literacy）」と「地域社会の改善」に焦点を当てている。

## 2.4 研修3「ボランティアマネジメント」

次のプログラムは「ボランティアマネジメント」であり、クリーブランドの後、19人の参加者はアルバカーキ、エルパソ、フェニックス、そしてダラスの4つの組に分けられた。筆者はエチオピア、ガーナ、イスラエルの参加者とともにダラスとなった。ダラスでの最初の会合はセールスマンシップクラブユースアンドファミリーセンター（Salesmanship Club Youth and Family Center : SCYFC）で行われた。SCYFCは、ダラス地域の550の企業会員によって構成されているダラスセールスマンシップクラブ（the Salesmanship Club of Dallas : SCB）のみの支援を受け、その名が示すとおり若者に対する教育（J・エリック・ジョンソン・コミュニティスクールとユースキャンプ）と家族向けの精神的な保健・医療に関する事業（ファミリーセラピー）に取り組んでいるNPOである。そして、そのセールスマンシップクラブは事業収入のほとんどを、2002年度には丸山茂樹選手が優勝したことで知られる「ベリゾン・バイロン・ネルソン・クラシック（VBNC）」というゴルフ選手権を主催することによって得ている。

テキサスという土地柄も反映して、SCYFCを支援するセールスマンシップクラブの歴史は、自動車が普及し始めた1920年にまでさかのぼる。事業家たちが未来ある子どもたちや、地域の家庭を支援する事業を展開しようと考え、まず1920年、最初に子ども向けの野外活動事業が立ち上がったのだ。そもそも、SCYFCの特長は、はVBNCが開催されることで集まる協賛等も含め、770万ドルの収入によって事業を行うという、極めて独特な管理運営の形態にある。ここでは、SCYFCの新規職員採用研修指導書に記してあった「この組織が導く社会的な価値（Core Values）」には、（1）敬意を表すること（Respectfulness）、（2）世話役を担うということ（Stewardship）、（3）社会変革を導くこと（Innovation）の3点が謳われていることを紹介し、日本では新規職員に対してこのような指導書を作った上で丁寧な研修を行うことは少ないと思われることを指摘させていただく。

次は、各国から生徒が集まり、1学年あたり800人という比較的大規模なヒルクレスト高等学校（Hillcrest High School : HHS）の図書室にて、ダラス・インディペンデント・スクール・ディストリクト（Dallas Independent School District : DISD）の方々との会談を行った。HHSでは筆者らは、まずはボランティア応募用紙を記入し、ボランティアのバッジが手渡され、参加者が組織の一員となる手続きを行うことになった。よって、われわれが受けたのは、内部研修とも言える。組織設立の敬意と経過を概括すると、DISDは1968年に地域の問題解決に取り組んでいくために、ユダヤ人女性の22人によるボランティア活動から始まったものの、今では年間20000人以上の人々（高校生、大学生、その親、また教師たち）と2000を超える団体とが連携してボランティア活動を実践しているとのことだ。そこでは、ボランティア活動を広げていく上では「表彰をすること（recognition）」が重要であると考えており、毎年5月に「提携先とボランティアの表彰式（annual partner/volunteer recognition）」を行っているとの事例が紹介された<sup>10</sup>。

ダラスの二日目はコリン郡ボランティアセンター（the Volunteer Center Of Collin County : VCOCC）の理事長に、地域の経済状況等をきちんと把握して、連携先と「双方に分がある状況（Win-Win Situation）」を作り出すことの重要性が説明された。また、地域の中で「使われていない資源（Underused Resources）」の代表的なものとして高齢者と若者を挙げ、そうした使われていない資源を活用する時こそSWOT分析によって戦略的な事業計画を練ることが大切だとまとめられた。次に訪れたのは弁護士事務所、特許や登録商標、著作権その他関係する事柄が専門の弁護士たちにより、税制優遇の制度をはじめとした米国の非営利組織に対する社会制度について学ぶものであった。日本でも弁護士がNPOの理事や監事に就任するなど、相互の関係は深いものであるが、改めてプロボノ（公益に奉仕する）弁護士の積極的な実践を垣間見、スペイン語併記の看板などで徐々に見慣れ始めたダラスのプログラムは終わった<sup>11</sup>。

<sup>10</sup> この「表彰」というのは自分たちとともに活動している人たちをきちんと評価をしていくことが必要という意味である。よって、第三者の表彰をするという活動が必要というわけではない。

<sup>11</sup> 毎日のプログラム終了後、夕食をともにするメンバーも徐々に固定化していった。ただし、チームシティーにおいては、レンタカーにて同一の行動をなしたこともあり、買い物や食事を全員で行うことが多かった。その後、このメンバーのつながりが強固なものとなったのは言うまでもない。

## 2.5 研修4「理事会の開発とその運営」

再び全員そろっての研修の地、シアトルでは、「Board development and management」がテーマであった。まず、シアトル大学に行き、シアトル建築財団(SEATTLE ARCHITECTURE FOUNDATION)のスタッフで非営利リーダーシップを学ぶ社会人院生のシドニー・ドブソン(Ms.SYDNEY W. DOBSON)さんより「理事会に期待するもの」という題目の講義を受けた。彼女は理事会の運営について相当の実践を積んできており、それらの経験と資料を共有する機会となった。論点として、(1)理事が団体を所有しているという意識を持つこと(ownership)、(2)多様な指標による評価をすること(evaluation)、そして(3)責務は最後まで果たすということ(follow through)、以上3点が挙げられた。ダラスでのDISDでの話と同様に、彼女は相互の意見交換や感謝の意を伝えることも踏まえつつ、「表彰をすることをとおして、その組織の業務遂行の上での標準型を形成することができる」と「表彰」の重要性を強調した。

初日の午後は市内観光の後に、チームシティーのグループごとに情報交換会が行われた。ダラスでの研修内容は筆者が発表した。また、夕食はシアトルにおける研修内容の企画調整を担った、シアトルの国際交流協会(The World Affairs Council : WAC)の会員宅でのパーティーが催され、参加者及びスタッフが招待された。WACの会員、MRP関係者以外にも3つの団体が参加していたために、個人宅のパーティーではあったが、テラスや庭まで広がった大交流会となった。なお、参加者の中に偶然にも日本人のグループを見かけたため、筆者は久しぶりに日本語にて会話を楽しむ機会を得たが、一方でパーティー会場を客観的に見つめてみると日本人どうして固まってしまうていたことを、後に反省することにもなった。

シアトルでの1日目を盛大なパーティーで終えた後、2日目はWACでの会合から始まった。代表と理事の計2名から、WCAを事例に、どのような管理運営がなされているかを伺い、「業務に対する視野(scope of work)」をいかに持つかが鍵になると発表した。また、事務局と理事会との関係をいかに構築するかに関しては、職

員と理事との関係における心理的な側面にも踏み込んでコメントがなされた。そして、「与え、求め、そして時には突き放す(Give and Get and Get Off)」という3つの均衡を図ることが重要だとまとめた。

その後、地域で特徴的な活動に取り組む2つの団体から事例報告を受けた。まず、教育系NPO、デジタル・パートナーズについて事務局長より(1)持続可能な社会を導くための事業化(sustainable enterprise)、(2)グローバル・クラスメートという教育事業、そして多様な助言者による世界規模での(3)各種相談事業に取り組む上で、具体的な組織の運営方法について紹介をいただいた。そして、シアトルでの最後の会合はシアトル・フリンジ・シアターの理事から、地域内のあらゆる団体と利害関係を抱えながら事業を展開していく上でのポイントについて、実際使っている書式集を用いながら説明をいただいた。次の舞台はニューヨークであり、プログラムの最終総括を行うことが予定されていた。

## 2.6 研修5「資金調達とまとめ」

5つ目にして、最後の訪問地、ニューヨークでは、「資金調達とまとめ」がテーマであった。到着が週末と重なったため、まずは市内観光を行って、週が空けてから研修プログラムが始まった。まず、ニュースクール大学のミラノ記念経営学・都市問題研究科にてリッキー・アブザグ博士(Dr. Rikki Abzug)の講義を受けた。ニュースクール大学は米国の中でも早くから非営利組織の経営について取り扱っている大学のひとつで、およそ200人の学生のうち、8割は社会人学生で何らかの仕事に就いており、残りの2割の学生も何らかの非常勤の仕事に就いているそうである。

大学教員の講義に続いて、実務家でもあり大学でも教えている経営コンサルタント、ゲイル・フリーマン氏(Ms. Gail L. Freeman)より、資金調達をはじめ、慈善活動に関して幅広く、そして確実な対応を行っている、自らの企業の取り組み内容について紹介を受けた。さらに彼女はニュースクール大学の非営利組織経営の大学院を首席で卒業したことに触れながら、27年間にわたる資金





図1 参加者全員及びスタッフの集合写真（最前列右から3番目が筆者）

調達への取り組みに基づく、資金調達とはいかに他人を「巻きこむか」が鍵となると語った。そして配布資料を用いながらの図表の解説を中心に行うなど、米国の状況をよりわかりやすく理解できるよう、配慮を頂戴した。

ニューヨークでの研修で特筆すべきなのは、Support Center for Non-Profit Managementに訪問して行った、資金調達の全員参加型の討論、いわゆるワークショップであろう。具体的には、2人組で「もしあなたが大きな財団（Family Foundation）とエレベータの中で二人きりで閉じこめられたら」という設定で、お互いどのように自分の団体を紹介し、それをどのように受け止めるか、を話し合い、それぞれの対応を全体で総合することで、資金調達にあたっての考え方の要点を把握することができた。この充実感に浸ったゆえに、次の日のホテルでの講義には若干物足りなさを感じてしまった参加者が多かった。その内容は、「Action Without Borders and Idealist.org」という団体から2名が講師となり、ウェブサイトを用いた意見交換のウェブページを作成することについての事例発表だった。具体的には、英語圏ではない人たちが、特にスペイン語を使う人たちが意思疎通できるように40校程度の大学とともに15人の職員で運用

しているとのことであった。もちろん、資金調達が効果的に行われた事例を学ぶには適切な事例であったと思われるが、その前の研修内容が極めて印象的であったゆえに、その落差に物足りなさを感じてしまったのだ。とはいえ、午後は一転して、米国国務省のニューヨーク事務所にて、ニューヨーク大学の教員で実践家でもあるリチャード・A・マーカー博士（Dr. Richard A. Marker）と、ノンプロフィット・コネクション（The Nonprofit Connection）の事務局長から、20世紀はNPOがそれぞれの関心に基づいて顕在化させた潜在的な問題（underline issue）を扱ってきたために、地域の中で企業や行政と平行線になることも多かったが、特に最近になって戦略的な取り組み、つまりいかにして寄付者を集めていくかなどに配慮がなされるようになってきた。そこで今こそ、「no money, no mission」と団体活動を若干揶揄しながらも、いかにして「わかりました」という答えを寄付者から獲得するか（Get “YES”!）といった点について、ご自身の経験からいくつかお話をいただいた。

これで資金調達のプログラムは終了となり、最終日は朝から評価のための全体討論が行われ、（1）内容の総括と、（2）参加者が受けたプログラムの印象について意見交換をした。特

に(2)については、アメリカそのものについて最も感じたものは何か、そして帰国後にこの経験をどう活かしていきたいか、ということについてそれぞれが発言した。筆者は意見を(英語で)伝えるのがおっくうだったこともあり、既に当時多用していたMicrosoft PowerPointを使っただけのプレゼンテーションを行った。ちょっとした「思い出の振り返り」と、全員への感謝を伝えたいつもりであった。しかし、終了後に想定外の大きな拍手が起こり、その後の「修了証(certification)」の受領に際して、会場全体の雰囲気が高揚した。今、思い起こしても、前日の睡眠時間の短さを忘れるくらいうれしかった感覚に浸ることができる。当時、英語による言語的コミュニケーションに不安を覚えながら参加した筆者であったが、自分自身の特技を活かした非言語的コミュニケーションを通じて、参加者とのあいだに共同性を産み出すことに喜びを覚えたことを記し、事例の部分の結語とする。

### 3. 実践家が学び合うコミュニティの構成要素

#### 3.1 IVP-MRP「NGO Management」からの意味創出にあたって

以上、ここまで筆者が体験してきた米国でのNPO研修の内容を紹介してきた。とりわけ日本においては、日々繁忙状態で、かつ人材の不足が指摘されるのがNPOの活動領域であるから、即戦力となる人材の確保や、ボランティア・スタッフの戦力化という点で、NPO分野における教育・養成の必要性が語られている(例えば、山口, 2001など)。しかし、この事例が訴えかけるのは、社会的な問題解決の実践を組織的に展開していくNGOならびにNPOのマネージャーはどのような技能と発想を習得しておくべきか、だけではない。

そこで、具体的な「ソーシャル・イノベーション・スキルセット」の提示は次章で行うこととし、本章では、IVP-MRP「NGO Management」において、社会的な問題解決の実践家が学び合うコミュニティにおいてどのような雰囲気が醸成されていたのかに関心を向ける。そしてSI研究コースにおける学びの環境のあり方を検討を重ねていくことにしよう。

#### 3.2 接続されたネットワークを活性化しあう

文化の違いは出会い方の違いを産み出し、出会いの際には文化の特性が反映する。実際、今回の研修では、米国の文化的特性を反映してか、講師は自分の名刺を席上配布資料のように提供することがあるため、相手とつながるための情報は一方的に得ることとなる。よって、得た情報を通じて相手と関係を紡ぐかどうかは、情報を与えられた側に委ねられる。すなわち、ネットワークに接続する環境が与えられても、その環境を活用できるかどうかは、お互いの印象を遺しあえるかどうかによる。例えば、自らの名刺や資料を持って挨拶に行くだけではなく、活動の紹介、悩みの相談、感想の交流、それらを行うかどうかによるのである。

とはいえ、言葉の問題で、十分なコミュニケーションができないという場合もあろう。ただし、ここでのコミュニケーションとは、言語を通じた意見交換のみを指すものではない。例えば、クリーブランドで行われた、参加者の友人宅を借りたアフガニスタンやイスラエルの名物料理を堪能する即席パーティーに参加したのは全員ではなかったが、このような非日常の場にプログラムの初期の段階で参加した者は、プログラムの終了に至るまで、お互いに気軽に声を掛け合い続けることとなった。言うまでもなく、単に飲み会を行えば、ネットワークが活性化するというわけではない。しかし、参加者が非日常の研修という場に参加することがきっかけとなって、自らの社会的な位置づけや関心、また性格等を伝えるための積極的な表現を行う機会が創出することがある。よって、研修や、研修にまつわる宴席の後、つまり自らの日常に還った後、改めて物事、出来事、人物との向き合い方や取り組み方の有り様を見つめ直すことが求められよう。

#### 3.3 事業の必要性の検討を通じて組織化の必然性に関心を向ける

筆者が今回の研修で得た言葉に、NPO-NPOマネジメントにおける「マנדート(mandate)」という言葉がある。配布された資料

(Yankey&Mayo, 2002) から引用すると、マンドレートとは「what your organization is required (組織が必要とされた)」背景のことであり、「what your organization is created (組織がつくられた)」目的を意味するミッションとの対比関係に置いて紹介されている。つまり、ミッションとはその組織の構成員(理事、職員、会員など)が組織的活動を展開する必要性を言語化したものであるのに対して、マンドレートとはその組織が潜在的に有する組織的活動を展開する必然性を言語化したものであると捉えることができる。ここで、なぜミッションとマンドレートが対比的に取り上げられることが妥当となるのか、見ていくことにしよう。そもそも、活動内容が営利か非営利かを問わず、組織には設立時にその趣旨を明らかにするためにミッションが問われる。また、活動が経過していた後に、設立時のミッションが達成した場合にも、しなかった場合にも、内容を見直すという意味で、再構築が必要とされる場合がある。とりわけ、マンドレートとは、ミッションの再構築時に鍵となる概念である。なぜならば、組織が組織の構成員によって言語化したミッションにだけ固執してしまえば、そもそも自分たちはなぜその活動を展開し、その現場に身を置いているのかの説明が困難になる可能性があるためである。例えば、自分たちの思いを大切にすればするほど、活動を継続することを目的にするために根本的な問題解決を図らないようにさせてしまうことさえも可能となる。よって、ミッションの再構築の際に、そもそもその活動に自分が携わっている社会的な背景への関心、すなわちマンドレートに関心を向けることで、組織の側に立った必要性の論理ではなく、社会の側に立った必然性の論理から、組織的活動の到達点を検討することができるのだ。

マンドレートとは、個人が背負っている背景や、個人が組織的な活動に携わる動機ではない。例えば、今回の研修であれば、研修を終えて各国に戻った際には、何を得てきたのかが問われ、自らが語り伝え、そして得た知見を実践に反映していかなければならない。したがって、筆者が参加したMRPは、「ただ行ってこいと言われた」という消極的な思いで臨んではならないというマンドレートを有しているのだ。このように、マンドレートとは、個人が浸っている社会的状況に基づいて内容は確定され、自ずと行動の規範が

同定される。そのため、ミッションは集団によって再構築されうるものであるのに対して、マンドレートは自らの都合で内容を左右させるべきものではない。むしろマンドレートは、ミッションの再構築をやり続けていく上での根拠なのである。すなわち、マンドレートへの関心は、自らが何をなすべきなのかというミッションに対する愚直な関心を向けるなかで、自ずと関心を向けざるを得ない視点なのだ。筆者らは、事態が進展していったとき、何をなすべきなのかだけではなく、なぜ今ここに身を置いているのかを考えることが必然となることを研修2の段階で学んだ。そのとき、研修の参加者である筆者らは、そもそも研修のミッションは何であって、研修参加におけるマンドレートとは何かを見つめていたのである。

### 3.4 こころざしと見通しと道筋との整合を図る

今回の研修は5都市を訪問しての研修であったが、各地で複数の講師から何回か説明を受けた言葉の一つとして「strategic plan (戦略的な計画)」がある。その際、自分たちの活動が持つ核心的な価値 (core value) や活動の到達点 (goal) などという概念とあわせて紹介された。これは、NPO及びNGOは何をなすべきかを自己統治をしなければならないという定義にも基づいた組織論的観点である(例えば、Salamon & Anheier, 1994、山内, 2004)。実際、既に山口(2007)では、何らかの活動を展開していく上では、「これまで」を振り返る意味創出 (sense making) だけではなく、「これから」を考えていく意思決定 (decision making) が要請されることを示した。この過去志向と未来志向の整理を行う上で重要となるのが、前項でも関心を向けたようにミッションとマンドレートであることは言うまでもない。しかし、このミッションとマンドレートという言葉とあわせて、クリーブランドのCSHCでの研修では、ビジョン (vision) とプラン (plan) という言葉が紹介され、時間的な階層性を持って、集団による行動の方向を定めていかなければならないとの研修を受けた。ここで筆者の観点から研修内容を整理すれば、活動を通じて完遂すべき事柄であるミッション

(mission)に「ころざし」という語を充て、ミッションの策定とは活動の目的の整理を示すことだとわかる。それに対して、ビジョンに「見通し」、プランに「道筋」という語を充てると、当面の活動の方針がビジョンの策定であり、プランの策定とはビジョンにたどり着くための具体的な方法であることがわかる。

組織のミッションを完遂するために戦略的な計画づくりの際に見通しと道筋を定めることが必要となることについては、登山を比喻として用いるとわかりやすいのではなかろうか。そもそも当初から頂点にたどり着くのが不可能だと自他と共に認識できる状態で登山を行えば、生命の危機に陥ることにもなる。これは、到達不可能な活動目的を掲げた組織は、遅かれ早かれ、目的の見直しを行わざるを得ないことを意味する。加えて、到達可能な活動目的を掲げていたとしても、頂点を目指すルートを決定する上でどのような通過点を設定するのか、さらにはその通過点に向けてどのようなペース配分でどのように歩みを進めていくのかを考え、実行していかなくてはならない。言うまでもなく、事前の準備のみならず、活動の歩みを進めた後には、その場の状況にあわせて、臨機応変な判断も要請される。登山で言えば、天候の変化に伴う計画変更などが象徴的な例である。その際、短期的な計画、つまりプランしかなければ、変更の方針を定めにくい。もし、中長期的な計画、つまりビジョンがあれば、変更した計画の妥当性が検討できる。もちろん、ビジョンはミッションを拠り所として策定されるものであるから、自ずとミッションとビジョンとプランは相互に関連するところとなる。よって、筆者はミッション、ビジョン、プランの組み合わせを、組織的な活動に必要な「MVP」とし、帰国後、各地の研修や講演、さらには大学での講義に用いている。

ここで、活動の使命、見通し、道筋の組み合わせをMVPと表現し、さらにその意味について登山を比喻に説明すると、最高殊勲選手 (Most Valuable Player) ということばも重なって、個人の戦略家が必要とされるかのように受け止められるかもしれない。しかし、クリーブランドの

研修の後に、チームシティーとして4つの都市に分かれたことも、筆者がMVPと整理する着想を後押ししていることを付記しておく。なぜなら、全体の3分の1を終え、全体の中で何となく仲間関係が出来上がってきた頃に、主催者によって4つに分けられた小集団は、統一テーマ(ボランティアマネジメント)を学ぶためにグループ内で協力していかなければならなくなったためである。訪問先は定められていたものの、そこをどのように回るか、何を得るのかは、チームに委ねられていたのだ。よって、そこでは全員が最高殊勲選手を目指しつつも、単に個人が傑出しては、集団として小さな意味創出と意思決定を連続的に行っていかなければならなかったためだ。一言で言えば、「段取り力」(例えば、齋藤, 2003)なのかもしれないが、集団としてころざしと見通しと道筋の整合を図ることの大切さを、研修2から3を通じて実践的に学んだのである。

### 3.5 権威ある他者の配慮と関心に気づく

IVP-MRPの特徴は、1961年のフルブライト・プログラム以来、招致型の研修の場と機会を提供し続けていることにある。そこで受け入れられる各国の専門家、技術者等は、その研修に参加することができただけで一目置かれる存在にもなる。そこで重要なのは、参加することだけで満足されることのないよう、実施主体が「権力(power)」のみを発揮して君臨することがないようにすることではなかろうか。そこで、権力を誇示することと似て非なる言葉として、「威光(prestige)」を放つ、という言葉を示唆してみたい。ここでの威光とは、権威者の権威者たる無言の存在感であり、権威者が自ら主張しない品格を意味する。

その際、そのプログラムが持つ権威が、主催者の権力によるものか、それとも中身が放つ威光によるものかは、主催者と企画運営者が効率的な連携のもと、効果的な協働が行えているかどうかによるのではないかと。単に、とりわけ研修とは、研修前に研修に参加することへの高

<sup>12</sup> この点は、大阪市立大学医学部附属病院においてアートプログラムを展開している山口(2006)は、「互いに周辺の協力形態で済む」連携と「相互作用の結果として互いの変容や異なった価値および意味の生成」をもたらす協働とを区別している論考から示唆を受けた。

場感を導き、研修中の場だけをうまく取り繕うのではなく、研修後に研修内容を現場に反映させていかなければならない。そのためには、その研修に参加することの意欲、研修中の積極的な参加、そして研修後の日常的な実践への発展を一つの線につなげていく必要がある。IVP-MRPの研修では、主催者である米国国務省と企画運営者であるAEDとの間で、相互の役割が認識され、意欲の喚起、参加の促進、実践への昇華とを接続させるべく、細心の配慮が払われていた。具体的な配慮の中身については枚挙にいとまがないが、引込み思案な参加者に声をかける、国歌を紹介しあう場をつくる、有事の際の連絡先として国務省の番号と担当者の署名が入ったIDカードが配布される、それぞれの所属先の課題を尋ねる、などが挙げられよう。少なくとも筆者にとっては、実は権威あるプログラムに参加することになったことによる緊迫感と、参加者ならびに関係者が相互に敬意と誠意を携えて研修の場に向き合っているという緊張感が、積極的な姿勢を持たなければという注意を喚起させた。

### 3.6 遊び心を触媒に予定外のプログラムを楽しむ

プロジェクトの品格を高めるのが前項で示した主催者と企画運営側だとすれば、プロジェクトの品質を高めるのは、現場の事情に明るい協力団体である。クリーブランドでは、クリーブランドオーケストラの鑑賞やホームパーティーのしつらえなど、ダラスではJ.F.ケネディー大統領（当時）が撃たれた場所など、各々のプログラムでまかなわれない部分を、地域協力団体が遊び心を織り込んで正規のプログラムとして位置づけていた。

既に山口ら（2003）は、各地の魅力に接近し、体験するプログラムを埋め込むことは、些細であってもローカルな体験こそが構造的な問題解決をインターローカルに展開していく可能性を広げることに着目している。この点に重ねて言えることは、プロジェクトの主催者や企画運営者ではないため、そうした人々の発言が参加者の不安を解消する場合や、思わぬつながりが発見されることによって、その地で学んだことに

思いを馳せる「キューワード（cue word）」を提供することにもなるということである。

### 3.7 表彰と評価と証明を通じて関係者相互に顕彰しあう

今回のプロジェクトの全体を貫いていたのは、それぞれの参加者の相互顕彰という点であった。まず、表彰（recognition）という点については、毎回講師の講演や話題提供が終わると、誰彼となく参加者の一人が立ち上がり、「1分間スピーチ」を行い、我々参加者のために時間を割いてくれたこと、場所を提供してくれたことなどに対してお礼を言っていた。また、既に事例で触れたとおりに、事前に評価（evaluation）のための用紙が配布されることによって、どのような視点でプロジェクトに関わればよいのかの見方が呈示されることになり、さらにはそれらをプログラム提供側、そして参加側の双方が今後の取り組みに反映していくという姿勢を強固なものにする。最後に、プロジェクトの修了証（certification）が一人ひとり手渡される中、渡す側、渡される側、そして全体での写真撮影や相互コメントを行うことは、その次の一歩や一手を宣言することになり、こうした一つひとつの積み重ねによってお互いを高めあう関係と環境が出来上がるのだ。

本項ではプログラムにおける相互顕彰について触れたが、既に述べたとおりに、実践において相互顕彰が重要であることについて触れられたプログラムがあった。ダレスでのボランティアアマネジメントに関する研修がそれである。HHSのバッジ配布の説明はもとより、VBNCにおけるスタッフに対する感謝もまた、相互顕彰の象徴であった。スタッフの組織化にあたり、ボランティアの自発性のみには依存するのではなく、自発性のあるスタッフをいかにマネジメントするかに関する研修において相互顕彰が取り上げられたことから、相互顕彰とは、口先だけの美辞麗句、すなわち主催者や企画運営者のリップサービスではなく、スタッフとのかけがえのない関係を維持発展させていくことの態度の表明と言えらるだろう。

## 4. 2008年版ソーシャル・イノベーション・スキルの提案

### 4.1 現場のための学び合いで得るソーシャルスキル

本稿は、第1章にて、SI研究においてローカルな現場に携わる上では、フィールドワーカーに「書く」以外に要請されるスキルがあると問題を提起した上で、第2章で筆者が参加した米国におけるNGO・NPOマネジメント研修の内容をまとめ、第3章において同研修における学び合うコミュニティに醸成されていた構成要素を明らかにした。特に第2章は研修内容を詳細に紹介することで、NGO・NPOの管理運営についての知恵も整理することとした。さらに、第3章では筆者自身が当時を回顧することで、他の参加者と共にどのような学びを得たのか、また他の参加者等からどのような学びを得たのかについて、5つの観点で特徴を取り上げた。それらに続く本章では、改めて、第3章で示した内容を社会変革のための学びの場を通じて得べき内容として捉え直すことにする。

そこで、稿を閉じるにあたり、本章においては3つの節を通じて、ソーシャル・イノベーション・スキルの提示のために論考をまとめる。まず本節では、SI研究コースに在籍する学生が得べき学びの要素を提示する。続いて次節では、現場の変革をもたらす者が担うべきとされる役割について、先行する3つの研究を援用し、まとめる。そして終章では、とりわけSI研究コースの院生を対象として踏まえた上で、ソーシャル・イノベーターが現場を変革し、さらには実践的研究者として「書く」内容を研鑽していく上で習得が要請されるソーシャル・イノベーション・スキルの内容と水準を提案したい。

では今一度、現場を変革するための実践家どうしが学び合う場においては、どのような特徴が見られたか、前章で追ってきた観点を確認しておこう。それは、(1) 接続されたネットワークを活性化し、(2) 事業の必要性の検討を通じて組織化の必然性に関心を向ける、(3) ころざしと見通しと道筋との整合を図る、(4) 権威ある他者の配慮と関心に気づく、(5) 遊び心を触媒に予定外のプログラムを楽しむ、(6) 表彰と評価と証明を通じて関係者相互に

顕彰し、(6) 6つであった。以上は筆者が浸った学び合うコミュニティの構成要素であるが、これらをもとに、SI研究コースの学生に持って欲しい学びの姿勢をまとめておく。

まずSI研究コースの学生は、(1) 暗黙の内に有している人脈を実践と研究に活かすことができなければならない。通常の講義はもとより、社会実験施設で行われる各種の企画で招聘される講師等、また教員が展開する多彩なフィールドワークへの随行で出会う人々、さらには自らが展開する社会実験など、語るに余りある程、出会いの機会を有している。それを活かすも活かさぬも、自らの行動に委ねられている。

加えてSI研究コースの学生は、(2) どのような実践が必要かを考えることでSI研究の必然性に関心を向けねばならない。SI研究コースは、山口(2007)が示したとおり、実践か研究かの二分法で区分されるべきものではない。そこで、社会的な問題解決のために自らがどのような実践を行っていくかを検討して実施していくことは、自ずとそもそもSI研究がこの時代に求められているという前提に接近することを意味するのであり、逆もまた真である。

さらにSI研究コースの学生は、(3) 大学院修了後の社会像を展望した上で、自らが誰に対して誰と共に何をなすべきなのかを提示し、そのために少なくとも2年間をどのように使っていくのかを構想し、さらに具体的にセメスター単位で何を行うのかを考えねばならない。既に、SI研究コースの履修モデルは、履修要項やウェブサイトやパンフレットなどで示されている。よって、そのモデルを文字通り範としつつ、先輩・後輩の中から切磋琢磨する良い意味でのライバルを設定し、計画を遂行して欲しい。

ゆえにSI研究コースの学生は、(4) 教員や地域サポーターさらにはOB・OGを含めた先輩・後輩の配慮や関心に敏感でなければならない。最早SI研究コースにおいて展開される研究や、結果として紡ぎ出される論文あるいは課題研究レポートは、個人の成果物ではなく、多彩な人々との合作(杉万, 2006)なのである。すなわち、いかに当事者として現場に向き合い、そして現場に向き合うからこそ、教員等からの助言や指導を現場に反映するために誠実にあたらなければならない。

またSI研究コースの学生は、(5) 正課の学び

の場だけでなく課外の場で得た知見を自らの研究フィールドの深化に結びつけていく積極的な姿勢を持たねばならない。極端な言い方をすれば、ある飲み会の場を、研究協力者との交流会と位置づけるのか、相談の機会と位置づけるのか、嫌々手伝いをさせられたイベントと位置づけるのか、それぞれによって得られる成果は変わってくる。もちろん、どれか一つを正解とするのではなく、あらゆる機会を(1)に示したネットワークの維持・発展の好機と捉えて、ある空間、ある時間に向き合って欲しい。

そしてSI研究コースの学生は、(6)常に他者を尊敬し、自己を評価し、社会的な見聞を拡げていかねばならない。(1)や(3)や(5)でも示したとおりに、SI研究コースは、モデルとライバルとのネットワークングを通じて自己を成長させていく格好の場である。ゆえに、社会の常識と情勢について一定の素養がなければ、他者の言動の理解が困難となるため、新聞等で見聞を拡げつつ、多くの人々との対話を通じて社交性と協調性を高めていって欲しい。

以上、第3章で示した、学び合うコミュニティにおいて浸透している6つの観点をもとに、SI研究コースの学生が持つべき素養を6つ挙げた。これを、暫定的に、SI研究コースの学生が持つべきソーシャルスキルとしておく。次節では、これらの6つに対して、既往研究において示された社会変革のためのスキルについて検討する。

## 4.2 現場に変化をもたらすためのイノベーション・スキル

唐沢(2008)も引用しているとおり、ソーシャル・イノベーターとはどのような人材かを検討する上ではチェンジ・エージェントという視点が参考になる。ロジャーズによると、チェンジ・エージェントとは、「イノベーション決定に対して影響を及ぼす個人」(Rogers, 2003=2007, p.382)とされる。そして、チェンジ・エージェントには次の7つの役割があると示している。列挙すれば、(1)変化に対するニーズを高める、(2)情報交換する関係を構築する、(3)問題点を突き止める、(4)変化したい気持ちをクライアントに起こさせる、(5)変化したい気

持ちを行動に変える、(6)採用を安定させ、中断を未然に防ぐ、(7)関係を終結させる、以上である。

ロジャーズが示す、チェンジ・エージェントの7つの役割は、前節で示したSI研究コースの6つのソーシャルスキルに比して、組織の経営面に対する示唆が明確に盛り込まれている。これは、ロジャーズの理論的観点が、産業社会におけるイノベーションの普及に向けられている点によるためだ。実際、同書は1962年の初版以降、ゲームやインターネットなどの新製品や新技術の開発と普及に伴う生活様式の変化にあわせて、1983年、1985年、1995年、2003年と、5回の改訂が重ねられてきた。そして、その改訂を通じて、常にイノベーションによってコミュニティはいかに変容するかに関心が向けられてきた。さらに、7つの役割の中でも、特に前半の5つは現場における円滑なコミュニケーションに関心が向けられたものである。

なお、イノベーションに関する研究では、言うまでもなく、ドラッカーの論考も参考になる。数ある著作の中でも、日本語訳の序文に「誰でも学び実行することができるものであることを明らかにした世界最初の方法論」と述べられている『イノベーションと企業家精神』によると、イノベーションには3つの「べからず」と「成功させる3つの条件」があるという。イノベーションの3つの「べからず」は、(1)凝りすぎではない、(2)多角化してはならない、(3)未来のために行ってはならない、である。そして、3つのイノベーション「成功」の「条件」は、(1)集中でなければならない、(2)強みを基盤としなければならない、(3)経済や社会を変えなければならない、の3つである。

もちろん、「べからず」と「成功」の「条件」は表裏一体と言えるだろう。凝りすぎることは集中していないこととなるし、多角化するということは強みを基盤としていながら弱みをも内包させることとなるし、未来のために行うということは結果として現在の経済や社会を変えないことを正当化させることとなる。興味深いのは、特に成功の条件を述べる直前に、「いずれも当たり前のことでありながらしばしば無視される」と著している点である。つまり、ドラッカーによる示唆は、以下の記述に象徴するように、イノベーターはコミュニティのなかで孤立

してはならず、むしろ共に知識と能力を活かすコミュニティを維持、発展させていくリーダーシップを発揮させていかねばならないのである。「イノベーションには他の仕事と同じように才能や素地が必要である。だがイノベーションとはあくまでも意識的かつ集中的な仕事である。勤勉さと持続性、それに対する献身を必要とする。これらがなければいかなる知識も創造性も才能も無駄となる。」(Drucker, 1985=2007, P.162)

以上のことから、現場に変化をもたらすためのイノベーション・スキルは、自らが所属するコミュニティの活性化を行うために、コミュニティの構成員との円滑なコミュニケーションを行い、かつコミュニティの維持・発展のためのリーダーシップを発揮することとまとめることができる。筆者が専門とするグループ・ダイナミックスの研究成果によれば、リーダーシップは集団の「P (performance)」機能と「M (Maintenance)」機能の相関によって4つに類型化できるとされている(例えば、三隅,1994)。P機能とは集団や組織における目的達成に指向したリーダーの働き、M機能とは集団や組織の過程を維持強化するリーダーの働きをあらわしている。こうしてリーダーシップの発揮の方向を単純化することで、PとMの両機能を高めるリーダーが理想像とされるのだ。以上のことから、他者への影響の増大と自己の見つめ直しと維持・発展の両方を導くために、積極的なコミュニケーションを行っていくのが、現場に変化をもたらすためのイノベーション・スキルであるとまとめておこう<sup>13</sup>。

#### 4.3 SI研究を通じて現場に貢献するためのソーシャル・イノベーション・スキル

前節で述べたように、イノベーションは、社会への普及があつてこそ、概念として成立する。よって、前節でまとめた「自らが所属するコミュニティの活性化を行うために、コミュニティの


構成員との円滑なコミュニケーションを行い、かつコミュニティの維持・発展のためのリーダーシップを発揮すること」とは、結果としてソーシャル・イノベーション・スキルであるとも言える。しかし、本稿及び筆者はSI研究に精緻な関心を向けている。ゆえに、本稿を終えるにあたり、ソーシャル・イノベーション・スキルという観点から、ここまでの議論を改めてまとめることにする。

谷本ら(2006)は、ソーシャル・エンタープライズ(社会的企業)、ソーシャル・イノベーション、ソーシャル・アントレプレナー(社会的企業家)、ソーシャル・ファイナンスなど、類似概念及び関連概念を横断する共通の要件として、社会性(social mission)、事業性(social business)、革新性(social innovation)の3つを挙げている。それぞれの特徴を要約すると、まず社会性とは問題の「解決が求められる」「地域社会、ステイクホルダーからの支持があること」とする。また事業性とは「ステイクホルダーにアカウンタビリティをもって」「継続的に事業活動を進めていくこと」とする。そして、革新性とは「社会的価値を実現し、これまでの社会経済システムを変革していく」「仕組みの開発」に取り組むこととしている(谷本, 2006, P.4)。よって、狭義では、ソーシャル・イノベーション・スキルとは、「社会的価値を実現し、これまでの社会経済システムを変革していく仕組みを開発できる能力」を指すと言える。

ただし、これらの3つの要件を踏まえつつ、筆者らは、平成19年度文部科学省「社会人の学び直しニーズ対応教育推進事業」に採択された「ソーシャル・イノベーション型再チャレンジ支援教育プログラム」の実施にあたり、ソーシャル・イノベーションを導くことができる事業提案かどうかを評価するために、6つの観点を設定し、評価表を作成した(図2)。また、谷本ら(2006)が示す3つの観点も援用したものの、その観点が指し示す内容については、若干であるが捉え方を変更している。以下に列举すると、谷本ら(2006)の3つの観点は、順不同で「社

<sup>13</sup> 本稿では、イノベーションを推進するためには、組織内でリーダーシップが発揮される必要があり、そのリーダーシップの担い手、すなわちリーダーの役割をイノベーターが担うことのみ指摘したに過ぎない。よって、どのようなリーダーシップが要請されるかについては議論の俎上に載せなかった。ただし、実際の組織運営においては、本稿で指摘した「積極的なコミュニケーション」とは何をどうすることかに関して精緻な検討が必要となる(例えば、山口, 2002)。よって、イノベーションを実現する上でリーダーシップの具体的な内容を明らかにすることは今後の課題であることを付記しておき、これ以上の議論には立ち入らないこととする。





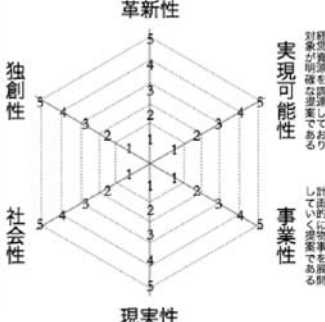
平成19年度文部科学省「社会人の学び直しニーズ対応教育推進事業」  
「ソーシャル・イノベーション型再チャレンジ支援教育プログラム」

**Pitch For Change**  
事業提案発表会

番号  発表者名  事業名

社会的課題に対処し問題解決を図ることのできる提案である

**革新性**



**独創性**

「専門的な知識と経験に基づき相違工夫に満ちた提案である」

「個人的な関心を組織化を通じて波及効果を導く提案である」

「計画的に物事を展開していく提案である」

「実現可能性を調達しており対象が明確な提案である」

「自分自身が置かれている環境を十分に踏まえた提案である」

自分自身が置かれている環境を十分に踏まえた提案である

観点	案点	コメント
革新性		
社会性		
事業性		
現実性		
独創性		
実現可能性		

今後の事業化に向けて必要なこと


 同志社大学大学院総合政策科学研究科

図2 事業提案発表会用評価表 (2008年3月2日使用・筆者が作成を担当)

会的課題に対処し問題解決を図ることのできる提案である」革新性 (innovative)、「個人的な関心の組織化を通じて波及効果を導く提案である」社会性 (organized)、「計画的に物事を展開していく提案である」事業性 (planed) とした。また、追加した3点は、「自分自身が置かれている環境を十分に踏まえた提案である」現実性 (reality)、「専門的な知識と経験に基づき相違工夫に満ちた提案である」独創性 (originality)、「経営資源を調達しており対象が明確な提案である」実現可能性 (feasibility) である。無論、この評価表が最新で最高の知見に基づいたものとは言えないが、SI研究コースの担当教員並びに、同講座事務局スタッフなどとの意見交換を通じて妥当とされたものである。

山口 (2007) でも掲げたとおり、SI研究コースでは、その開設にあたってのパンフレットから援用すれば、ソーシャル・イノベーションを「実践のなかから地域社会に生起する具体的な公共問題を解決」することと位置づけているため、ソーシャル・イノベーションの実践 (研究

という実践を含む) は、自ずと問題解決に通じるものでなくてはならない、という制約条件を伴う。しかし、その解決方法は多様であるために、あえて独自の発想を求め、かつ既存の取り組みの把握と分析を求めべく、独創性を評価の観点に加えた。さらには、現実性 (reality) と実現可能性 (feasibility) という、やや類似した言葉を取り上げたのは、前者が現在の社会を適切に把握できているかを問うのに対して、後者は果たしてその事業が展開されうるのかを問うものであるという考えに基づいている。すなわち、前者が事業に着手する正に現実を見つめるという「現在」への視点であるのに対し、後者が実現した時のやや近い「未来」というように、判断の時制が異なるという違いもある<sup>14</sup>。

長々と述べてきたが、現時点において、つまり2008年当初においては、SI研究コースの取り組みを踏まえたソーシャル・イノベーション・スキルセットは、上記の表に示した6つの観点であると認識していただきたい。今後、この6つのスキルセットは、数量や表現が変わる可能

<sup>14</sup> なお、社会性に「organized」の語を充てたのは、対象を適切に捉え、あわせて、事業従事者を含めた経営資源を適切に調達していく志向を持っているのか、を問うことを鮮明にするためである。これに対し、事業性は「志向」の有無ではなく、実際、適切に経営資源を調達する枠組みとなっているのかを問うために「Planed」の語を充てた。

性もあるが、その場合は、イノベーション・スキルがコミュニケーション力、リーダーシップからなることを前提に、再構築されることを願う。このことは、SI研究コースのソーシャルスキルの再構築にあたっても踏襲していただければ幸甚である。

なお、ここまでソーシャル・イノベーション・スキルの水準について、丁寧な検討を行ってこなかったが、その水準については、極めて単純に示すことができる。それは、(1) 現状の能力と理想状態の能力を一致させる必要があること、そして現状評価と理想的な状態の評価の双方において(2) 自己評価と第三者評価を一致させる必要があること、の2点から検討できるということである。ドラッカー流に言えば、強みを生かす必要があるが、ソーシャル・イノベーション・スキルセットとして提示したからには、仮に弱みとして自己評価していたとしても、圧倒的に低い場合は高めるための努力が要請されるのではなかろうか。ゆえに、自分にとっての理想状態がどれくらいの水準にあるべきかを設定するためには、自己評価と第三者評価とが一致するよう、納得が行くまで議論をすればよい。なお、あくまで納得であって、自分から他者への説得でも、他者から自分への説得でもないことを付記しておく。そして、高めるために持つべき姿勢は、言うまでもなく、本章第1節で示したSI研究コースの学生が持つべき学びの姿勢を愚直に励行することを記して、原稿を終えることにしよう。

## 参考文献

- Drucker, P. F. *Innovation and Entrepreneurship*, New York, HarperCollins, 1985. (上田 惇生訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社、2007年。)
- 福島 真人「状況・行為・内省」茂呂雄二編著『実践のエスノグラフィ』金子書房、2004年、129-175ページ。
- Hodgkinson, V. A. and Nelson, K. E. Major Issues Facing America's Nonprofit Sector, *The Nonprofit Review*, 1(2), 2001, 113-118.
- 評価システム研究会『NPOと評価：NPOマネジメントの実際 国際シンポジウム報告書』NPO研修・情報センター、2003年。
- 唐沢 民「チェンジ・エージェント協働型地域づくりの実践的研究：京都市左京区大原地区をフィールドとして」2008年度同志社大学大学院総合政策科学研究科修士論文、2008年、未公開。
- 三隅 二不二『グループ・ダイナミクスとPMリーダーシップ：やる気の根源は「小集団」にあり』社団法人中部産業連盟、1994年。
- Rogers, E.M. *Diffusion of Innovations* (5th Ed.), New York, Free Press, 2003. (三藤 利雄訳『イノベーションの普及』翔泳社、2007年。)
- 齋藤 孝『コミュニケーション力』岩波書店、2004年。
- 齋藤 孝『段取り力』筑摩書房、2003年。
- Salamon, M. L. and Anheier K. H. *The Emerging Sector*, New York, The Johns Hopkins University, 1994. (今田忠監訳『台頭する非営利セクター』ダイヤモンド社、1996年。)
- 杉万 俊夫編『コミュニティのグループ・ダイナミクス』京都大学術出版会、2006年。
- 谷本 寛治編『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、2006年、1-45ページ。
- 山口 悦子「次世代を育む“まち”としての病院」佐々木雅幸編著『CAFE：創造都市・大阪への序曲』法律文化社、27-34。
- 山口 洋典「ソーシャル・イノベーション研究におけるフィールドワークの視座：グループ・ダイナミクスの観点から」『同志社政策科学研究』（同志社大学大学院総合政策科学会）第9巻第1号、2007年、1-21ページ。
- 山口 洋典・増田 達志・関 嘉寛・渥美 公秀「エコツアーにおける環境教育の効果」『ボランティア学研究』（国際ボランティア学会）第4巻、2003年、53-81ページ。
- 山口 洋典「NPO分野の教育・人材育成講座事務局の役割に関する一考察」『ボランティア人間科学紀要SYN』（大阪大学大学院人間科学研究科ボランティア人間科学講座）第4巻、2003年、379-390ページ。
- 山口 洋典「新しい学びの場を創出する京都の挑戦」『CEL』（大阪ガス株式会社エネルギー・文化研究所）第61巻、2002年、32-36ページ。
- 山口 洋典「大学コンソーシアム京都におけるNPO教育の成果と課題」『NPO教育と人材育成』日本NPO学会NPO教育研究会、2001年、67-78ページ。
- 山内 直人『NPO入門<第2版>』日本経済新聞、2004年。
- Yankey, J. A. and Mayo, L.W. *NGO Management : Strategic, Long-Range Planning <resources for IVP-MRP2002 (NGO Management) 2002.10.18>*, Case Western Reserve University, 2002.