

# ソーシャル・イノベーション実践研究のための「マインド」、「ツール」、「スキル」 —実践から研究へと繋げていくために—

西村 仁志

## あらまし

総合政策科学研究科の5つめのコースとして開設された「ソーシャル・イノベーション研究コース」では「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の育成」を目的とし、自らソーシャル・イノベーションのための社会的プロジェクトを実践しつつ、そこから得られた知見を論文として纏めるという特色をもった実践型の研究を行ってきた。本稿は開設後3年が経過し、2期にわたる前期課程修了者を輩出するなかで、試行錯誤を行いながら確立をめざしてきたソーシャル・イノベーション実践研究のために必要な要素について、本研究科ソーシャル・イノベーション研究コースでの教育・研究事例を通して「マインド」、「ツール」、「スキル」という3つの観点から明らかにするものである。

そのために本稿は、まずソーシャル・イノベーションを取り扱う研究の動向の概要について整理するとともに、本研究科における「ソーシャル・イノベーション」についての議論とソーシャル・イノベーション研究コースの特色について紹介し、「ソーシャル・イノベーションとは、社会において発生する諸問題を見出し、自らの関心と思い（マインド）に基づいた解決策として独創的な事業手法（ツール）を開発し、その具体的展開を通じて人と社会との関係へ働きかけ（スキル）、新しい社会的価値を創造していくこと。」という定義づけを行ったうえで、「マインド」、「ツール」、「スキル」それぞれについて論じたものである。

## 1. はじめに

### 1.1 本稿執筆の経緯と目的について

2006年4月、総合政策科学研究科に5つめのコースとして「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の育成」を目的とする「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）」が開設された<sup>1</sup>。筆者は本コースの開設にあたって教員として着任し、大学院生の研究指導に携わることとなった。それまで筆者自身が経営してきた個人事業型の社会的企業ともいえる「環境共育事務所カラーズ」での事業展開を通じて培ってきた社会的実践のための方法論について、教育に転用できるかたちにして在籍大学院生に伝授するとともに、彼ら自身によって取り組まれた社会的実践が社会的、学術的に意義あるものとして位置づけが行われていく研究論文として纏める方法について、2期にわたる前期課程修了者を輩出するなかで試行錯誤を行いながら確立をめざしてきた。

本稿は、こうしたソーシャル・イノベーション実践研究のために必要な要素について、本研究科SI研究コースでの教育・研究事例を通して「マインド」、「ツール」、「スキル」という3つの観点から明らかにするものである。

### 1.2 ソーシャル・イノベーションに関する内外の研究動向

まずソーシャル・イノベーションを取り扱う

<sup>1</sup> 本コースは平成17-18年度文部科学省「魅力ある大学院教育イニシアティブ」に採択された。

研究の動向の概要について整理しておきたい。日米英のNPO事情を調査した塚本一郎は、「商業化し、企業化していく新しいタイプの非営利組織が台頭している、一方、営利企業もCSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）や戦略的社会貢献の取り組みのなかで、社会課題の解決や新しい社会的価値創造の担い手として非営利組織とともにソーシャル・イノベーションの推進役の一端を担いつつある。」と述べ、世界的に「営利と非営利」の境界の「曖昧化」傾向が進んでいること、さらにこの曖昧化傾向が最も進んでいるのがアメリカだと指摘している（塚本, 2008, p.17）。

こうした社会状況のなか進展してきたアメリカの非営利組織研究の延長線上にあって、1990年代から「社会問題に対する、行政やフィランソロピック<sup>2</sup>の取り組み努力は我々の期待を満たしていない。」（Dees et al., 1998, p.1）として、社会問題への企業家的アプローチが注目されている。こうした担い手として「ソーシャル・エンタープライズ（Social Enterprise：社会的企業）」、「ソーシャル・アントレプレナー（Social Entrepreneur：社会企業家）」が注目され、また主要大学のビジネススクールでもソーシャル・アントレプレナー養成のプログラム設置が盛んになってきている<sup>3</sup>。

Deesらはソーシャル・イノベーションの担い手である社会企業家<sup>4</sup>の行動特性として以下の5点を示している（Dees et al., 前掲論文, p.4）。

社会企業家は社会セクターにおいて下記のように、チェンジ・エージェントとしての役割を果たす。

- ①社会的価値（個人的な価値ではない）を創出、持続させるミッションを採用し実行する。
- ②そのミッションに役立つ新しい機会を認識し、絶えず追求する。
- ③継続的なイノベーション、調整と実行、学習のプロセスに自ら参加する。
- ④現在手中にある経営資源に制約されず、大胆に活動する。
- ⑤顧客や支持者に対する説明責任、生み出された成果の公開について高い意識をもっている。

このように米国で注目を集めるようになった社会的企業は、日本においても住民運動やまちづくり運動などを前史とし、1990年代のボランティアやNPOへの注目を経て、2000年以後の社会的ニーズに対応する多様な市民活動の登場、「新しい公共」を担う複数のセクターやその連携などを通じて組織や事業の「ハイブリッド」

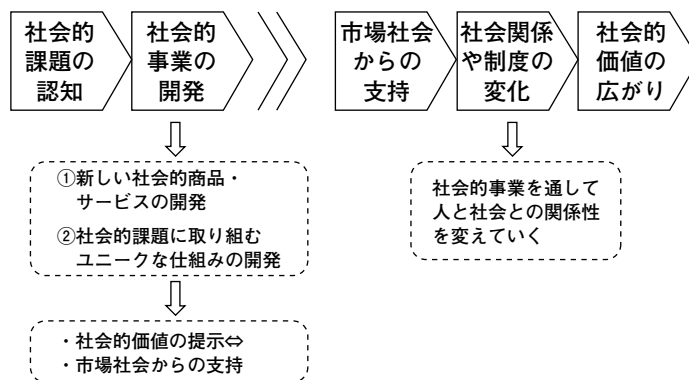


図1 「ソーシャル・イノベーションのプロセス」（谷本, 2006, p.28）

<sup>2</sup> 営利企業による社会貢献活動。

<sup>3</sup> Harvard Business SchoolのSocial Enterprise Initiatives、Stanford Graduate School of BusinessのCenter for Social Innovationなどが代表例である。

<sup>4</sup> 「社会的な業を起こす」ところに着目した「社会起業家」という言い方をされることも多いが、起業の後、継続した社会的ビジネスへと発展するケースや、既存の企業が社会的なビジネスを展開していくものも含め、本稿では「社会企業家」という表記を用いることとした。

化が起こってきたことにより受け入れられてきた。

社会的企業を通じたソーシャル・イノベーションについて、社会的企業やCSRを専門とする谷本寛治は図1によって説明している。社会的課題に対応して社会的な事業を開発し、市場社会からの支持を得ることがソーシャル・エンタープライズ（アントレプレナーシップ）であり、そこから波及して社会関係や制度の変化、さらには社会的価値の広がりをもたらす一連のプロセスがソーシャル・イノベーションであると論じている。

こうした社会的動向と研究の流れの中に本研究科のSI研究コースも位置づけられると考えられるが、研究者自らが実践現場を創出し、それを研究対象とするというユニークな研究方法をとるのが特色である。これはカナダのソーシャル・イノベーションの論者Westleyらが、『『かもしれない』をめざすとは、複雑で不確実な世界に入り、その世界の一部となって、計画的、意図的に行動するということだ。』（Westley et al., 2006, p.48）と述べているのと大きな共通点を有している。そうしてソーシャル・イノベーションの当事者となりつつ研究をしていくという観点に立つと、先述の谷本のモデルには重大な欠落があることが明らかになってくるのである。これについては次項にて指摘する。

### 1.3 SI研究コースにおけるソーシャル・イノベーションについての議論

さらに本稿で議論しておかねばならないのは「ソーシャル・イノベーションとはいったい何か」ということである。実はSI研究コースの開設にあたってソーシャル・イノベーションについて厳密な定義づけや記述を行っているわけではなかった。そうしたことから本コース開設以後にも「ソーシャル・イノベーションとはいったい何か」という議論はいまでも続けられているのである。

担当教員のひとりである山口洋典はソーシャル・イノベーション概念へ4つの方法<sup>5</sup>を用いて接近を試み、「拡がりを持って対象が取り扱われること、今までにない新たな道を前に向かって拓くこと、仲間とともに極めて能動的に何かを刷新すること、社会による社会のための革新をはかること」とだと述べている。（山口, 2007, p.6-8）。また担当教員の今里滋と在籍大学院生<sup>6</sup>とは演習での議論を経て「社会に生起する具体的な公共問題を革新的な発想や手法によって、かつ社会に波及するような効果を伴って、解決すること。」（小林, 2007, p.5）（西村, 2008, p.7）という定義の試みを行っている。

山口はさらにソーシャル・イノベーションについて、Rogers (2003)、Drucker (1985)、および1.2でも述べた谷本らの議論をもとにした社会性 (social mission)、事業性 (social business)、革新性 (social innovation) の3つに加え、現実性 (reality)、独創性 (originality)、実現可能性 (feasibility) の3つを加えた6つの議論の軸を提示している<sup>7</sup>（山口, 2008）。ここで注目したいのは自分（わたし）自身がそこに注力していく必然性であり、ストーリーともいえる「現実性」である。1.2で紹介した谷本は社会企業家について「今解決が求められている社会的課題（例えば、福祉、教育、環境等）に取り組み、新しいビジネスモデルを提案し実行する社会変革の担い手である。」（谷本, 前掲書, p.26）と述べているのであるが、ここには重大な欠落があることを指摘しておきたい。「社会のなかで未だ求められていない、気づかれてさえいない問題、およびその解決方策」を「私の現実と必然性」によって掘り起こしていくところにこそ、「ソーシャル・イノベーター」の本質がある。「他人にはどうでもいいことかもしれないが、私には放っておけない」というところが、「私の置かれている現実と必然性」に立脚して独創性を生み出す原動力となるのである。これを具体的に例示するならば、SI研究コースは開設以来2007、2008年度にあわせて15本の修士学位論文が認定されているが、その何れもが「私の置かれてい

<sup>5</sup> 「対義語から考える、辞書を引く、語源を紐解く、前置詞を挿入する」の4つの方法。

<sup>6</sup> SI研究コースの第1期生である2006年度生は4名であった。前例のない修士論文を執筆する過程で「ソーシャル・イノベーション」とはいったい何なのかということに向き合うこととなり、教員や学生同士での議論が重ねられた。

<sup>7</sup> 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」として本研究科が受託した「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」の実施にあたって、最終の社会起業にむけた事業提案構想発表会において使用された評価表において示された。

る現実と必然性」に根ざす社会的実践の研究であり、なかでも「スロー・クローズ（綿花を栽培し糸を紡ぎ、その糸で手織り）」、「美容術でまちと女性を元気に」、「伝統技術を支える道具の復興」、「美術鑑賞」というような、一般的には社会的問題とは認識されていないユニークなテーマや実践手法が生まれてきたことは特筆に値すると考えられる。さらにSI研究コースの教員である今里は九州大学勤務時代に家族に起こった交通事故と、その構造的問題の解決をめぐる役所とのやりとりを通じて「身近な公共問題の解決を行政だけに依存するのは間違いだ。結局、その当事者であり、被害者でもある住民自身が解決主体になるべきではないか、という今となつてはごくありふれた命題だったのである。」(今里, 2005, p.45)とふりかえっている。こうして自らが「まちづくり～草の根の政策科学」の世界に踏み込んできたストーリーについて紹介しつつ、「私の置かれている現実と必然性」によって解決者としての自覚が生まれてくることを明らかにしているのである。

そこで筆者は以下のように再び定義を試みる。「ソーシャル・イノベーションとは、社会において発生する諸問題を見出し、自らの関心

と意思に基づいた解決策として独創的な事業手法を開発し、その具体的展開を通じて人と社会との関係へ働きかけ、新しい社会的価値を創造していくこと。」である。前述の今里と在籍院生たちによる定義との異同は「自らの関心と意思に基づいた解決策」であるということ、そして「社会に波及するような効果」は「新しい社会的価値の創造」であると置き換えているところである。

#### 1.4 SI研究コースにおけるソーシャル・イノベーション研究の方法

さて本研究科におけるSI研究コースは「社会の病理を研究するだけでなく、地域に重点を置きつつ社会の疾病を治癒するプロフェッショナルとしての社会革新者（social innovator）の育成をその使命とする」<sup>8</sup>とし、その特徴として臨床的知見の研鑽が重視され、社会実験の実施と地域サポーターや実践者を交え研究構想、論文執筆構想を検討するワークショップとが大きな位置を占める（図2）。基礎政策科学系プログラム（理論編）基礎講義群および臨床政策科学系

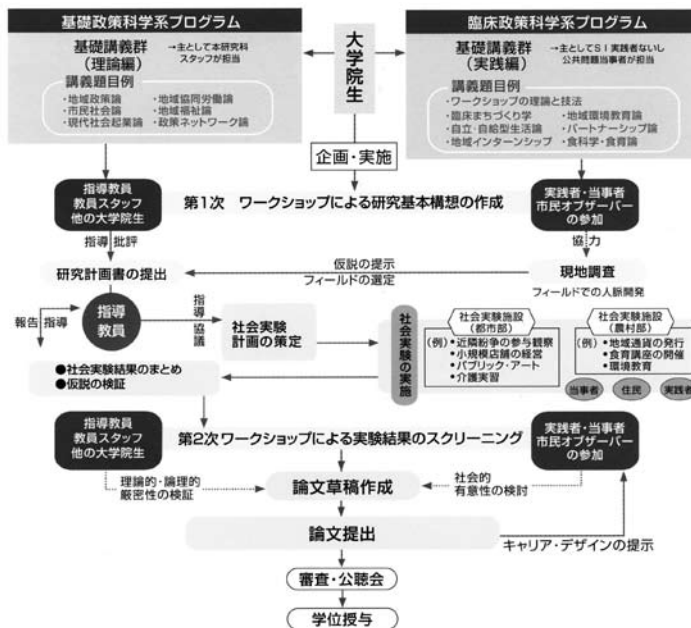


図2 SI研究コースの履修フロー（同志社大学大学院総合政策科学研究科, 2005）

<sup>8</sup> 平成17年度「魅力ある大学院教育イニシアティブ」計画調書

系プログラム（実践編）基礎講義群の講義の受講、そして現実の社会に向き合っの「社会実験」の実施、そして実施協力者との「ワークショップ」によって研究基本構想そして論文執筆の構想をすすめ、学位論文の執筆を進めていくという、他に例を見ないユニークなものである。このSI研究コースの教育内容と履修フロー（学位修得プロセス）は、学生各自の実践・研究テーマに応じた理論的研鑽の機会、優れた先行事例等への関心を導くものとなっている。このことで「地域社会という臨床の場での実践知を鍛練し、それを大学院に戻って理論的に磨く」ことがSI研究コースでの土台と言える研究方法となっている。さらには「社会的課題解決のための総合政策科学の確立、社会革新のニーズにこたえる新たな教育研究の展開、社会実験による現場主義教育研究の新展開などを目指す」（新川, 2005）と謳っている。

しかしこの履修フローはあくまで工程を示したものであり、これに則れば自動的にソーシャル・イノベーションを導くことができるわけでも、研究論文が纏められるわけでもない。「ものづくり」に例えれば、良い製品をつくるために工程表や手順が示されているだけでは不十分で、手業や道具、さらには使命感が不可欠なわけである。つまりそれらに相当するのが、今回提示する「マインド」、「ツール」、「スキル」である。

## 1.5 ソーシャル・イノベーションの「マインド」、「ツール」、「スキル」

次章以降では1.3での定義と問題意識に基づいてソーシャル・イノベーションを「マインド」、「ツール」、「スキル」という3つの観点から論じていく。1.3の定義にあてはめていくと「ソーシャル・イノベーションとは、社会において発

生する諸問題を見出し、自らの関心と思い（マインド）に基づいた解決策として独創的な事業手法（ツール）を開発し、その具体的展開を通じて人と社会との関係へ働きかけ（スキル）、新しい社会的価値を創造していくこと。」ということになる。また1.3で述べたようにSI研究コースにおいては実践から研究、そして論文執筆へと至る履修フローを動かしていくための原動力と手段ともいえる。

「ジーニアス英和大辞典」によれば「マインド:mind」は「(意識・思考・意志・感情の座としての)心、精神」であり、「heart, spirit, soul」に近い意味を持った言葉である。また「ツール:tool」は「(職人の使う)道具、工具」、「スキル:skill」は「(特殊な)技能、技術、わざ」と記されている<sup>9</sup>。こうして3つの言葉を並べてみると、前節で掲げた「社会の疾病を治癒するプロフェッショナル」としての医師あるいは職人としての姿がイメージされるだろう<sup>10</sup>。つまりこのプロフェッショナル（ソーシャル・イノベーター）はいったいどのような「心、精神」、「道具、工具」、「技能、技術、わざ」を持っているのか、持つべきかを次章以降で明らかにしていきたい。

## 2. ソーシャル・イノベーションの「マインド」

### 2.1 「かもしれない」に一步を踏み出す

本章では、ソーシャル・イノベーターのもつ「マインド=心、精神」について論じる。このマインドについて述べるためには、当事者の認識とその結果として表れる行動について注目する必要がある。これまでSI研究コースでは数多くの社会企業家を招いて起業のプロセスについて話を伺ってきた。高齢者や障がいがある方のための旅行サポート会社を経営する佐野恵一<sup>11</sup>

<sup>9</sup> 山口洋典は前掲論文（2008）で「ソーシャル・イノベーション・スキルセット」という概念を提示し考察を行っている。自ら参加した米国での研修プログラムを事例に、「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「学びの姿勢」(=attitude)を示したものである。この「スキルセット」という言葉は、英国の「業界人のスキルを評価し、レベルアップするための“SKILLSET”という組織の名称から着想を得たものであり、山口がSI研究コースの学生に指し示そうとした『スキル(能力)のセット(組み合わせ)』だとしている。つまり山口の言う「スキルセット」の「スキル」と本稿で提示する「スキル=技能、技術」とは性格を異にする。

<sup>10</sup> 本研究科教員の今里滋は、SI研究コースの構想にあたって山本周五郎原作、黒澤明監督の映画「赤ひげ」をモデルとして、社会の病巣に深く切り込んでいく「ソーシャル・ドクター」の養成の必要性について着想したと語っている。（2005.12.21「ソーシャル・イノベーション研究コース開設記念講演会」にて）

<sup>11</sup> 「株式会社旅のお手伝い楽楽」代表取締役。SI研究コース在籍（2008年度生）、平成20年度「社会人の学び直しニーズ対応教育支援事業」にて講演（2008.10.25）

は「年老いた祖母を旅行に連れて行ってやりたいが、既存の旅行代理店にはそうした付き添いのサービスはない。ないなら自分で起こさないと。」という思いからこのビジネスをスタートしている。鹿児島にあって環境教育のプロフェッショナルという専門性を切りひらいてきた浜本奈鼓<sup>12</sup>は「鹿児島の豊かな自然を大切にしたい。それを地元の多くの人たちに伝えたい、分かち合いたい。しかしそんなことは仕事にならないし時間は割けない。でも自分がやらないと。」という思いから事業をスタートさせた。福岡で地元に着した育児情報を発信し、小さい子どもと一緒に出かけられる社会を実現させてきた濱砂圭子<sup>13</sup>は「現代社会において、育児中の女性が必要な情報が入手できず、また子どもとともに外出することがいかに難しいかということを感じたことをもとに、それらの問題に対して当事者から情報発信をしていこう。」というのが出発点である。

このような社会企業家の典型的なストーリーとして、Westleyらは「活動的で思いやりのある人物が、社会問題に心を痛めるようになる。その人物が、これは放っておけないと心を決める。ものごとの可変性（この世で不変のものではない）が、変化の可能性を生み出す。―「かもしれない」を生み出す。」（Westley et al., 前掲書、

p.48）と説明している。この「かもしれない（MAYBE）」という未知の可能性の世界、不確実な世界に向けての「思い」、社会に対する「思い」がソーシャル・イノベーションの出発点となる。また一人の「思い」が提示され、それへの支持や共感が広がってかたちや動きを生み出していくのである。逆説すれば「思い」がないところからはソーシャル・イノベーションは始まらない。

またこうした社会企業家たちは既存の社会的仕組みや事業を「改良」するのではなく、新たな社会的価値の「発明」をしているということだ。そしてそこには既存の社会的仕組みや事業への批判的な視点がある。

## 2.2 Cゾーンとその突破

この「かもしれない」という未知の領域に踏み出していくということを、野外教育の一領域である冒険教育<sup>14</sup>において次のようなモデルとして示されているのが参考になる。冒険教育の専門家で、脳生理学者でもある難波克己は、冒険体験と人間的成長について、Cゾーンとその突破という概念を示している（図3）。

Cゾーンとはコンフォートゾーン（Comfort

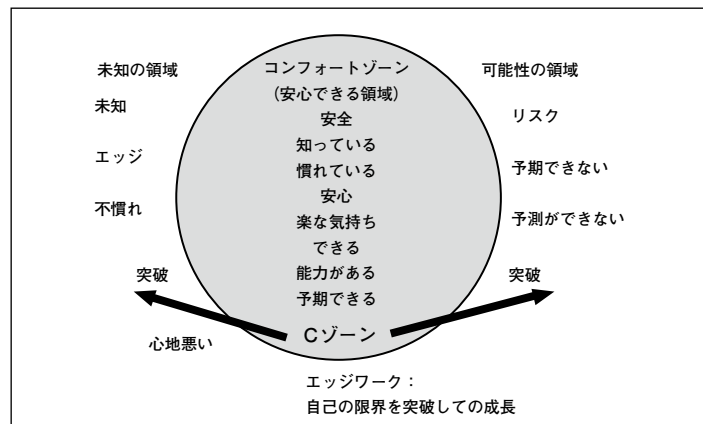


図3 「Cゾーンの突破」（難波，1999，p.45）

<sup>12</sup> 「NPO法人くすの木自然館」専務理事。同事業にて講演（2009.2.17）

<sup>13</sup> 「株式会社フラウ」代表取締役。同事業にて講演（2008.8.30）

<sup>14</sup> 野外教育（Outdoor Education）の一領域で、肉体的、精神的に困難な状況、もしくは「見せかけの危険（実際には十分なリスク管理がなされている）」の状況を意図的につくりだして、それを乗り越える体験を通じて人間的成長をはかっていくというプログラム。イギリスで発祥し、海洋や山岳地帯などの大自然で展開されるOutward Bound School（OBS）、米国のOBS関係者によって学校や少年院等の敷地内で導入しやすく改良を加えられたProject Adventure（PA）などのプログラムがある。欧米では学校教育、青少年教育のほか少年犯罪者の更生、企業教育等で広く用いられている。

Zone：安心できる、快適な領域）であり、自分にとって安心である。知っている、慣れている、楽な気持ちである、できる、能力がある、予期できる等といった、心理的に自ら安全であると認識している環境、リスクのない領域である<sup>15</sup>。その外側には不慣れ、未知、予期できない、予測できないといった、リスクのある領域がひろがっており、ここを突破していく体験が行動範囲をひろげ、人間的な成長をもたらすとしている。一步先が保障されない、やってみなければわからない、「かもしれない」ということを自ら決断し、踏み出していくということに起業家、社会企業家との共通点が見いだせるのである。

ソーシャル・イノベーションに必須のマインドとは、「その問題の解決は私がなんとかしなければ」という「社会への思い」、そしてこの「かもしれない」に一步を踏み出していく「勇気」の2つである。これらが揃って初めて、ソーシャルな実践活動が可能になる。そしてSI研究コースにおいては実践的研究が可能になるのである<sup>16</sup>。

以上、本章ではソーシャル・イノベーションの「マインド＝心、精神」について明らかにすることを試みた。

### 3. ソーシャル・イノベーションの「ツール」

#### 3.1 ツール＝社会を変えていくための道具

ここで用いる「ツール」とは農機具や楽器、絵筆などの道具を指しているわけではない。ソーシャル・イノベーションのツールとは、「社会を変えていくための道具」つまり手段である。「～で社会を変える」、「～という手段を用いて、社会にアプローチする」というものである。これは実践者の個別の思い、興味関心、背景、経験などから生まれてくる。

アメリカ・フィラデルフィアに有機無農薬、環境保護、地元コミュニティへの貢献などをミッションに掲げるレストランとして有名な「White Dog Cafe」がある。創業者であり、社会企業家として数々の表彰を受けてきたJudy

Wicksは当初マフィンとコーヒーをテイクアウトで販売する小さな店からスタートした。最初から明確な社会的ミッションやビジネスの展望を持っていたわけではないと語っている（Wicks & Klause, 1998, p.19-24）。しかしその後20年かけて日々のアイデアや問題意識、選択と決定の積み重ねによってこのレストランの経営理念は成長してきた。Judyのツールは「レストラン」である。

SI研究コース2006年度生の小林清美（小林, 2008）のツールは「美術鑑賞」である。自営で行ってきた内外の美術館やアートギャラリーへの美術鑑賞ツアーが、次第に参加者による勉強会や交流会が重ねられるなかで主宰者主導から参加者主導へと変化し、さらにこうした「ファンサークル」が地域社会へソーシャル・キャピタル形成の貢献を果たすという実践研究であった。

2006年度生の西村和代（西村, 2008）のツールは「食農体験」である。小学生とその家族が力を合わせて畑作りから植え付け、世話、収穫から料理、サービスまでを行う通年の活動を行って、「食育コミュニティ」を創造するとともに、その理論的、実践的条件を提示した。

2006年度生の清水文絵（清水, 2008）のツールは「抗加齢（アンチエイジング）活動」である。地域の診療所に勤務する清水が、高齢の通院者に呼びかけて結成した「びゅーていふる・ばーちゃん倶楽部」が、当初は「認知症予防」活動としてスタートし、その後、小学生対象の「掃除のしかた教室」の開催、手作りグッズの制作販売にまで活動領域を拡げてきている。

2007年度生の三田果菜（三田, 2009）のツールは他に例を見ないユニークなもので「美容術」である。商店街のイベントにおいて屋台形式で出店したネイルケアのコーナーが地域の女性たちからたいへん好評と支持を得たことをきっかけにこの活動を発案した。「ネイル講座」を開催してネイルケアの技術を講習し弟子を育て、次の商店街イベントでは弟子とともに出店している。だれもがこうした術を身につけることで地域の女性と関わり、元気にすることができるということを立証して見せた。

<sup>15</sup> 物理的というよりは心理的であるが、ときに両者は一致する。つまり心理的な安心を求めて物理的な安心空間から出ないということがあり、それが「ひきこもり」である。

<sup>16</sup> SI研究コースの在籍者にはこの2つの要素が整わなかった学生もあり、結果的に残念ながら途中でSI研究コースを去ることとなっている。

同じく2007年度生の大石尚子（大石, 2009）のツールは綿花の栽培から糸紡ぎ、手織りによる作品づくりまでの一連の実践で、大石はこれを「スロー・クローズ」と名付けている。現代社会における産業社会化の進展、グローバル経済の席捲による人間性の喪失、自然環境の悪化に対し、一人ひとりが糸車を回すことで社会のあり方を考え、生き方を考えるソーシャル・イノベーションの可能性を示しているのである。

### 3.2 多様なツールの登場の可能性

これらの「ツール」は、これまでの行政や市民活動による既存の社会問題、公共問題解決の手段とはずいぶん趣を異にするユニークなものだ。しかしこのような「えっ、その手があったか」というツールは今後も次々と登場するはずである。というも、一般の市民が社会との関わりを考えたときに、自らの持つ様々な経験や活動領域をもとにして社会へのアプローチが、多様に生まれてくるからだ。

これと同じ傾向をもっているのが企業によるCSR<sup>17</sup>である。CSRは文化や環境など本業とは直接関係のない領域への貢献が目ざされていたこともあるが、本業を軸として社会との関わりについて考え、いかに社会を良くすることに貢献できるのかという議論が一般的になってきている。つまり市民がその社会的責任（Citizen's Social Responsibility）を果たそうとしたときに、自らの本業や天職、得意分野を「社会を変えていくための道具」として、社会を良くしていくというアプローチが、今後も多様に登場してくると考えられる。またその一方で多様な背景をもつ社会人、市民に対してソーシャル・イノベーションへの「そそのかし」を行っていくことの重要性を指摘しておきたい。

## 4. ソーシャル・イノベーションの「スキル」

### 4.1 企画力

本章ではソーシャル・イノベーションにおける基本的な技能・技法について「～力」と題して論じていく。もちろんこれ以外にも多くの大切なスキルがあり、SI研究コースでは講義科目、あるいは演習のなかでこうしたスキルについて各教員が伝授している<sup>18</sup>。

まず「企画力」であるが、構想段階から、事業が実際にスタートし終了するまで、もしくは事業が安定し、継続運営が可能になるまでの一連のプロセスが「企画とプロデュース」であり、この最初の段階において「『思い』をかたち、動きにする」のが「企画」である。筆者はこの企画手法についてプランナーの藁谷豊<sup>19</sup>から学び、それによって環境教育をテーマとした自営業を成り立たせてきた。藁谷は常々、産業社会を支える企画から市民社会を支える企画への必要性について語っており、「企画手法は公共財である」として、その企画のノウハウについて市民活動や環境教育、野外教育の指導者等を対象とした研修会において惜しむことなく伝授していた。筆者も藁谷の思いを受け継ぎ、ソーシャル・イノベーションのスキルとして講義科目「政策科学特講～市民公益事業の企画とプロデュース」のなかで伝えている。

藁谷は「企画の方程式」を「企画＝思い×アイデア（発想）×カタチにするスキル（技術）×ネットワーク（人脈）」であると示している（藁谷・青木, 2000, p.59）。まず「思い」から出発することは、前章にて述べているのと同じで、これが「0＝ゼロ」であれば、いかにアイデアやカタチにするスキル、ネットワークがあってもこの方程式の解は0となってしまう。次に、事業を構想するためのアイデアを豊かに生み出すことの大切さとその方法<sup>20</sup>。そして広報媒体の編集制作、会場や舞台のデザイン設営、

<sup>17</sup> 「Corporate Social Responsibility (C.S.R.) = 企業の社会的責任」。企業は、社会的な存在として最低限の法令遵守や株主への利益貢献といった役割や責任を果たすだけでなく、市民や地域、社会全体のさまざまなニーズに応じて、より高い次元の社会貢献、情報公開や市民との対話を積極的に行うべきという考え方。

<sup>18</sup> 他には広報宣伝（ビジュアル・コミュニケーション、インターネットの活用）、事業評価、パートナーシップなどのスキルが講義科目として取り上げられている。

<sup>19</sup> 藁谷豊（1954～2003）プランナー、プロデューサー。1991年都市と自然と人間を考える企画会社「ワークショップ・ミュー」を設立。環境教育や市民活動の分野で、イベント、講座、映像作品、出版物等多くの事業の足跡を残した。

<sup>20</sup> 一人では「細かく、短く、数多く考える」習慣をつけ、アイデアが出る体質をつくること。チームでは「ブレインストーミング」や「アイデアフラッシュ」等の手法を用いて、集団の力を活かしたアイデア出しを行っていく。



集会等での司会進行などといったものが「カタチにするスキル」であり、最後にプレーン（知恵袋）やスタッフ（実行部隊）、サポーター（協力者）、スポンサー（資金提供者）など事業の遂行に必要な人材を組織化していくというネットワーク形成術である。

そして藁谷は「おでん型」（図4）と「ヒコーキ型」（図5）という2つの企画モデルを示すなかで、「思いをカタチにする」自主提案型である「ヒコーキ型」企画モデルにしたがった思考をしていくことの大切さを指摘している。（藁谷, 1999, p.84-85）実際の企画書もこのモデルにしたがって記述されていく<sup>21</sup>。最初に企画者の思いとその社会的背景が述べられ、この企画の対象となる人々（顧客）が誰で、どのようなニーズ・ウォンツ<sup>22</sup>をもった人たちなのかという深い理解（マーケティング分析）と、企画者・機会提供者である「私・私たち」のもつ経営資源、強みや弱み、人的リソースなどを正しく認識す

ること（ポテンシャル分析）の両方をふまえた上<sup>23</sup>で、この企画がねらい、実現したいことがらを分かりやすく明確にすること（コンセプトの提示）という流れを示しているのである。最後の「コンセプト」はこのヒコーキが飛んでいく（この企画がねらっていく）方向性を示し、また企画者・機会提供者の「思い」と顧客との橋渡しのキーワードともなる重要な位置づけにある。例えば、SI研究コース2006年度生の西村和代が企画実施した実践プロジェクト「食育ファーム in 大原」の企画コンセプトは「畑から食卓まで、家族でまると体験」と提示され、畑作りから植え付け、間引きや草引き、収穫からお料理、「子どもレストラン」でのサービスまで、一連の体験学習プログラムを行うものであった（西村, 2008）。農作業体験、調理体験などの個別の体験、また子どもだけに終わりがちな「食育」の実践を、体験の連続性や家族での共通体験を重視して行っているところがこの活

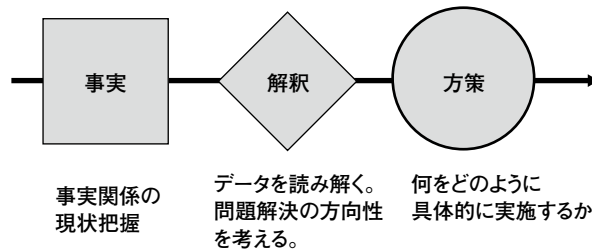


図4 問題解決型の企画フロー「おでん型」（藁谷, 1999, p.84）

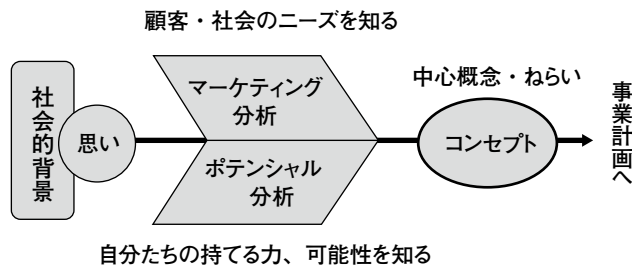


図5 自主提案型企画のフロー「ヒコーキ型」（藁谷, 1999, p.84）

<sup>21</sup> 筆者が担当する「政策科学特講～市民公益事業の企画とプロデュース」においてもこのモデルにしたがって受講学生が市民公益事業の企画書を作成していく。

<sup>22</sup> 「ニーズ」は何か欠乏しており、必要とされているという状況。「ウォンツ」は其中でも特定の「もの」が求められているという状況。例えば「彼らはお腹を空かせている」というのは「ニーズ」であり、「彼らはカレーを食べたがってる」というのが「ウォンツ」である。

<sup>23</sup> マーケティング分析、ポテンシャル分析が正しく出来ていないと社会や顧客からの共感が得られない「独りよがり企画」や、実現可能性に乏しい「思いつき企画」となってしまう。

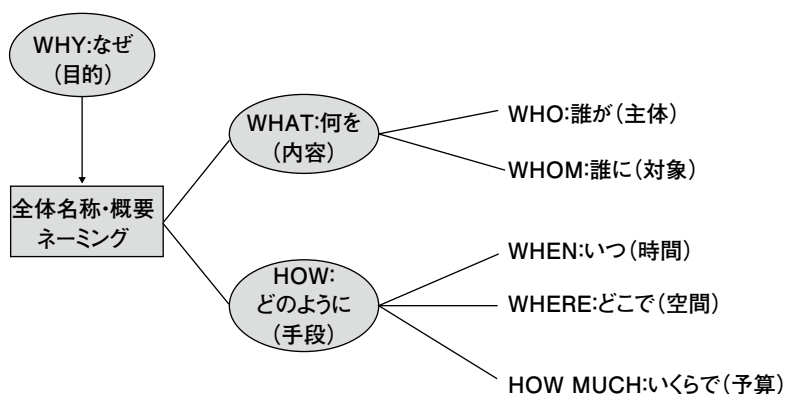


図6 「イベント企画の6W2H」(中野, 1999, p.86-87)

動の特徴である。この取り組みはたいへん好評であり、参加保護者の主体的な参加が呼び起こされ、以後毎年継続して運営されている。

このコンセプトをもとにしながら、ようやく事業の細部である6W2H (WHY, WHAT, WHO, WHOM, HOW, WHEN, WHERE, HOW MUCH) に落とし込んでいくことになり(図6)、さらに実際の事業実施にあたっては、コンセプトとのズレを生じていないか、常時検証するのである。

## 4.2 プロデュース力

プロデュース(あるいはプロデューサー)とは企画・構想の段階から、その企画を実現するための活動を開始し、事業が安定する、もしくは終了するところまでの一連の行為について責任をもって遂行すること(人)であり、とりわけ人(スタッフとプレーンの人事)、時間(スケジュールと工程管理)、金(収支予算策定、資金調達と適切な支出執行管理)、コンセプト(事業の全体を貫く基本理念、概念<sup>24</sup>)の4つのマネジメントを一手に行うこと(人)である。考えられる最高の人材、十分な準備期間と資金とを調達し、最大限の成果をもたらすのがプロデューサーの役割といえる。

しかし実際にはある一定の制約条件のもとで

活動しなければならないことも多く、「もっと人材がいれば、もっと時間をかければ、もっとお金があれば、このコンセプトがより良く実現できるのに」という思いとの折り合いをつけることも求められる。SI研究コースにおいても前期課程の2年間のなかでは事業の始動から一定の成果を得るまでの期間は数ヶ月～半年であり、準備期間を入れても1年足らずという時間の制約がある。また社会人大学院生はこれまで培ってきた社会経験やヒューマンネットワークが共同(協働)実践者、研究協力者、そして資金の獲得に活かせることも多いが、学部新卒大学院生たちはその点においてややハンデとなっている。研究科としては社会実験施設の確保<sup>25</sup>、関係団体との学術交流協定の締結、臨床(現場)系の設置科目「地域インターンシップ」や「調査研究プロジェクト」、その他任意のプロジェクトへの参加を通じてこうしたポテンシャルを獲得していくことをサポートしている。

## 4.3 ファシリテーション力

SI研究コースにおける現場実践(社会実験)の多くは、先に定義を試みたように人と社会との関係へ働きかけ、集団や個人の行動変容を仕掛けていくものである。そこでは「ラボラトリー・メソッドによる体験学習」やそこでの援

<sup>24</sup> コンセプトについては4.1において述べた。

<sup>25</sup> 京都市中京区衣棚通丸太町下の玉植町に「京町家キャンパス江湖館」、京都市左京区大原来迎院町に「大原農家キャンパス農縁館・結の家」を社会実験施設として用意している。

助者、促進者である「ファシリテーター (facilitator)」のスキルを身につけることとなる。ラボラトリー・メソッドによる体験学習とは「学習者のニーズを尊重しながら、実験的・試行的に学習を行いながら集団や個人の行動変容を目指すものです。ラボラトリーとはいわゆる実験室という意味ではなく、集団を用いて、個人の社会的再適応 (rehabilitation) と社会環境の再組織化を遂行することを目指した、現場実験・研究・教育を統合しようとするアクション・リサーチ (action-research) のフィールドを指しています。」(津村, 2003, p.2) と定義されている。このラボラトリー・メソッドはグループダイナミクス研究の祖、K.レヴィンらが1947年にコネティカット州人種問題委員会からの要請を受けて、公正雇用実施に関わる地域リーダーの養成ワークショップを行ったことから始まっている。レヴィンらはこのワークショップ実施を通じて「いま、ここ」で起こっている生のグループ体験を学習の素材として用いる体験学習の有効性を発見したのである。その後この学派によって、対話を中心とした集中的な小グループ体験、構造化された体験 (実習) から体験の内省と観察 (ふりかえりと分かち合いからの気づき)、分析 (一般化)、仮説化を通じて新しい具体的実践への適用というラボラトリー・メソッドによる体験学習プログラムが確立され、その

一連のプロセスは「体験学習の循環過程」として整理されている。(図7)

体験学習やファシリテーション研究の専門家である津村俊充は、ファシリテーターが学習者グループに働きかける、①気づき (awareness) の促進、②分かち合い (sharing) の促進、③解釈すること (interpreting) の促進、④一般化すること (generalizing) の促進、⑤応用すること (applying) の促進、⑥実行すること (acting) の促進、という6つの機能 (役割) を体験学習の循環過程のなかに関連づけて解説している (図8)。

また星野欣生はファシリテーターの心得として①相手の立場に立って、主体的に、その場に存在していること。②その場で起こっていること (プロセス) をよく観察し、状況が把握できていること。③状況に応じて、柔軟に行動できること。勇気と決断。④いつも双方通行のコミュニケーションを心がけていること。⑤できるだけ相手を評価したり分析しないこと。⑥相手を操作するような言動をしないこと。⑦親密さをもって、楽観的、開放的な姿勢で関わること。の7つを挙げている。

各地で様々なテーマや人々とのワークショップの場を創造してきた中野民夫は著書「ファシリテーション革命」で場の作り方、オリエンテーションやアイスブレイク、ふりかえりやわかち

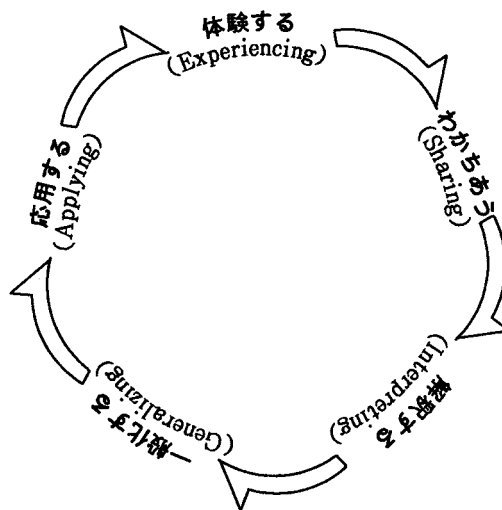


図7 体験学習の循環過程 (B. A. Gaw, 津村; 1996, p.208)

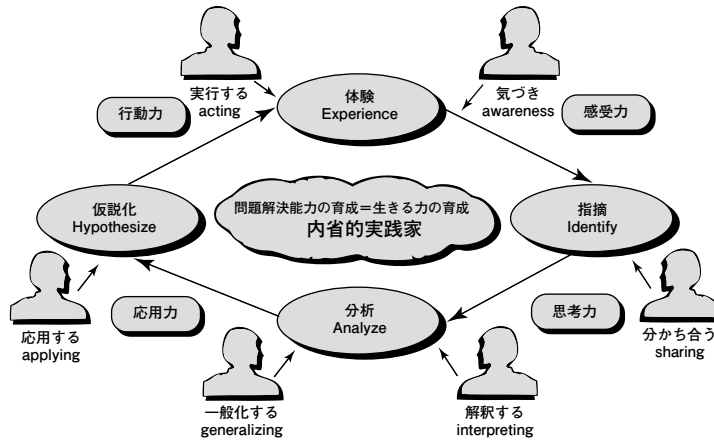


図8 体験学習のステップを促進するファシリテーターの6つの働きかけ（津村, 2003, p.5）

あいの手法など具体的なスキルを紹介している（中野, 2003）。こうしたファシリテーションのスキルは実に汎用性が高く、社会的プロジェクトの運営実施、研究ワークショップの運営はもとより、「人が目的をもって集まり、何かをする」場面で大いに役に立つのである。しかしファシリテーションの「スキル」には注意が必要であると中野自身が警告している。「あまり巧みなファシリテーションは、かえって人の主体性を損ない、生きる力を弱くする恐れもある」（中野, 前掲書, p.182）と指摘し、「ファシリテーションを超えたファシリテーション」という、「スキルを超えたメタスキル」の重要性を訴えているのである。

#### 4.4 生活力

実際に起業していくという場合には「生活力」は大切な要素となる。「生活力がある」というと一般的には「必要十分な収入がある」という理解がされている。もちろん現金収入の額は生活力を量る一つの要素であることには間違いはないが、それが全てではない。例えばSI研究コースでは長崎県五島で自給生活を実践する歌野敬が担当する「自立自給型生活論」において、自らの生活を自らの手で創出する実習と自給生活の哲学を学生達に伝授している。受講した学生達は「お金で買う暮らし」から「自らつくる暮らし」、「生産者とともに歩む暮らし」の価値を

見だし、人によってはそうした生活に具体的に、着実に変化してくるのである。

現代社会とりわけ都市生活においては自立的、相互扶助的な暮らしのあり方を貨幣の価値に置き換えてきたということに改めて気づかされるのであるが、新たな事業や取り組みをスタートするにあたって、一時的な収入減を覚悟するケースも多い。パートナーや家族で力を合わせるということも大切な要素である。こうした総合的な生活力を発揮していくことが出来るかというのは大きな要素である。

#### 4.5 研究化力

さて、ここまでは実践現場創出のためのスキルについて論じてきた。SI研究コースにおいてはこうした社会的実践プロジェクトにおいて成果を挙げ、それを記述することはもちろんのこと、実践からどのような社会的価値、学術的価値が創造されたのかということ論文において明らかにしていく必要がある。こうしたスキルを「研究化力」と名付けておく。

SI研究コースにおいてはこれまで2期15本の修士論文が提出、受理されているが、①「問題の所在の明確化」、②「筆者がそこに着目し、問いを立て、解決のための取り組んでいく背景や必然性の明確化」、③「参考となる先行研究や実践事例」、④「実践のための理論的枠組みの検討」、⑤「実践現場の記述」、⑥「実践現場から

の考察」、⑦「結論・まとめ」、⑧「本研究の課題と展望」、⑨「筆者のキャリアデザインの提示」というのが典型的な構成となっている<sup>26</sup>。なかでも重要なのは⑤「実践現場の記述」である。コース料理に例えればこれがメインディッシュであることは間違いない。実践プロジェクトを自ら実施運営しつつ現場の記録を行い（参与観察）、最終的に論文中にはエスノグラフィー<sup>27</sup>として記述している。そしてこうした実践から何が言えるのか、どのような社会的意義、学術的意義があるのかを明らかにする必要があるのだが、その論理の構築にも独創性の発揮が重要である。例えば2007年度生の大石尚子によって纏められた修士論文（大石, 2009）では、小学生とその親を対象として綿花の栽培から糸紡ぎ、手織りによる作品づくりまでの一連の実践を行ったうえで、その意義をインド独立の父ガンジーの糸車になぞらえて展開しているのである。ガンジーの糸車は、いち早く産業革命を達成したイギリスによる植民地支配下において、インドの織物産業が壊滅させられたことに対する抵抗の象徴であり、機械文明や巨大資本に対抗する等身大の技術の象徴的存在なのであるが、現代社会における産業社会化の進展、グローバル経済の席捲による人間性の喪失、自然環境の悪化に対し、一人ひとりが糸車を回すことで社会のあり方を考え、生き方を考えるソーシャル・イノベーションの可能性を示しているのである。このように実践の前後の④、⑥、⑦では理論と実践の架橋を行いながら、実践の意義がより際立つように論理展開をはかっていくことが求められるのである。こうした意義づけを行っていくうえで、社会科学、人間科学における諸理論の援用は欠かせない。

## 5. おわりに

本稿ではソーシャル・イノベーションにおける実践研究のために必要な要素について「マインド」、「ツール」、「スキル」という3つの観点から明らかにしてきた。なかでもソーシャル・イノベーションの当事者となりつつ研究をして

いくという観点に立つことによって「私の置かれている現実と必然性」が極めて重要な要素であること。そして多様な背景や経験をもつ市民からは「社会を変えていくための道具」として今後も多様なツールが生みだされる可能性を指摘した。

「スキル」の観点では「～力」という呼び方を試みた。力というからには評価および育成の観点の議論が不可欠であるが、それは次なる課題としたい。また4.3のファシリテーション力のところで述べた「スキルを超えたメタスキル」については、実は社会企業家に共通する要素であるように思えてならない。言うなれば「存在感」のようなものであるが、こうした関連も今後明らかにする必要がある。

ところで、SI研究コース在籍学生に求められている社会的実践の現場のプロデュース、さらにそこから社会的価値、学術的意義の両方の創出をめざすという営みは並大抵のエネルギーではできない。そういう意味でこれまで生み出された論文はたいへん尊い努力の賜物だといえる。また彼らの実践現場に立ち会い、そして研究論文として纏められるプロセスに立ち会い、さらに一番最初の読者となって味わい深く拝読できることは教員として無上の喜びである。

幸いSI研究コースでの研究への関心は高まっており、毎年多様な背景をもった新しい入学者を迎えている。こうしてさらに新しいソーシャル・イノベーションの「ツール」を開発し、「スキル」を高めるとともに、「マインド」を広く社会に浸透させていくことが、教員だけでなくSI研究コースで実践研究を行っていくものの務めである。そして大学院生、教員それぞれ個別の研究の発展と同時に、実践者と研究者双方立場の議論をふまえて、さらなるソーシャル・イノベーション研究を深化させていく必要性を指摘し、本稿を締めくくるとしたい。

## 参考文献

Beverly, A. Gaw, Processing Questions: An Aid to Completing The Learning Cycle, 1979, (津村俊充訳「プロセッシ

<sup>26</sup> 論文指導時にこうした構成を必須の要件として示しているわけではなく、また提出された各論文がすべてこのようになっているわけではないので注意されたい。あくまで一例である。

<sup>27</sup> フィールドワークをもとにした民族誌

- ングのための問いかけ：体験学習の過程を完成させるための助けとして」南山短期大学人間関係研究センター『人間関係』第13号, 1996)
- Drucker, P. F. Innovation and Entrepreneurship, New York, Harper Collins, 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)
- J. Gregory Dees, Miriam and Peter Haas, The Meaning of “Social Entrepreneurship”, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, 1998
- 今里滋「草の根の政策科学」同志社大学大学院総合政策科学研究科編『総合政策科学入門』[第2版] 成文堂, 2005
- 小林清美『美術鑑賞におけるソーシャル・イノベーションの実践的研究—鑑賞者による鑑賞者のための美術館紹介の意義と課題—』同志社大学大学院総合政策科学研究科修士論文, 2008年
- 中野民夫『ワークショップ—新しい学びと創造の場—』岩波書店, 2001年
- 中野民夫『ファシリテーション革命 参加型の場づくりの技法』岩波書店, 2003年
- 難波克己「プロジェクトアドベンチャーについて」『野外教育指導者読本』野外教育指導研究会, 1999年
- 新川達郎『ソーシャル・イノベーション研究コースの開設にあたって』同志社大学大学院総合政策科学研究科, 2005年
- 西村和代『<いのち>と<食>をめぐるソーシャル・イノベーション—食育コミュニティの創造と展開を通して—』同志社大学大学院総合政策科学研究科修士論文, 2008年
- 大石尚子『スロー・クローズによるソーシャル・イノベーションの意義と可能性—ガンジー思想を手がかりとして—』同志社大学大学院総合政策科学研究科修士論文, 2009年
- Rogers, Everett. M. Diffusion of Innovations(5<sup>th</sup> Ed.), Free Press, 2003 (三藤利雄訳『イノベーションの普及』翔泳社, 2007年)
- 三田果菜『美容術によるソーシャル・イノベーションの実践的研究—「まちと女性を元気にしたい」取り組みから—』同志社大学大学院総合政策科学研究科修士論文, 2009年
- 清水文絵『地域医療施設を核としたアンチエイジング』同志社大学大学院総合政策科学研究科修士論文, 2008年
- 津村俊充『ファシリテーター・トレーニング—自己実現を促す教育ファシリテーションへのアプローチ—』ナカニシヤ出版, 2003年
- 藁谷豊「野外教育プログラムの企画」『野外教育指導者読本』野外教育指導研究会, 1999年
- 藁谷豊・青木将幸「森林環境教育事業を企画・プロデュースする」『森林環境教育プランニング事例集—おもい・つどい・はじめる—』全国森林組合連合会, 2000年
- 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・ダイナミックスの観点から—」『同志社政策科学研究』第9巻(第1号), 同志社大学大学院総合政策科学会, 2007年
- Westley Frances, Zimmerman Brenda, Patton Michael Quinn, GETTING TO MAYBE How the World Is Changed, Random House Canada, 2006 (東出顕子訳『誰が世界を変えるのか—ソーシャル・イノベーションはここから始まる—』英治出版, 2008年)
- 山口洋典「ソーシャル・イノベーション・スキルセットに関する—考察—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—」『同志社政策科学研究』第10巻(第1号), 同志社大学大学院総合政策科学会, 2008年
- Wicks, Judy & Klause, Kevin Von, White Dog Café Cookbook, Running Press Book, 1998