

◆特集＊招待論文◆

ポスト 3.11 の グローバル社会と地域社会

社会イノベーションは日本社会を変えるか

Affecting Changes through Social Innovation
Global and Japanese Societies in the Post East Japan Earthquake/Tsunami Era

金子 郁容

慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授

Ikuyo Kaneko

Professor, Graduate School of Media and Governance, Keio University

井上 英之

慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特別招聘准教授

Hideyuki Inoue

Guest Associate Professor, Graduate School of Media and Governance, Keio University

ポスト 3.11 の世界で、日本の社会は本当に変容しているのか。また、そこから見える“日本らしい”社会変化の生み出し方とはどんなものか。震災後、日本の市民社会は世界に対してよりフラットに開く機会を得た。グローバル社会や日本の社会において、今、起きつつある変化は、個人のもつ根源的な力を生かしながらも、英雄的な個人の登場を待つだけではなく、よりコレクティブなインパクトを高める手法を生み出す潮流である。そこに、これからの日本の社会イノベーションの生み出し方の姿が見えてくる。

Has the Japanese society been changed in the post 3.11 era? The Japanese civic society was given a chance to connect with global citizens, and to accelerate changes via social innovation in various situations after the disaster. In addition to connecting with people in the global arena by telling “personal” stories and communicating with a “real voice,” the Japanese approach for social innovation has shown the characteristics of the “collective impact model” rather than the “hero-entrepreneur model.” This former model has a trace of traditional methods in the past and this model seems to be more authentic and suitable for social innovation in Japan.

Keywords: ポスト 3.11、社会イノベーション、パーソナルを語る、コレクティブ・インパクト、新しい公共

1 インTRODクシヨN：変わらない？ 日本社会

金子 SFC ジャーナルの「日本社会」の未来構
想」という大きなテーマの下で、われわれに

は「ポスト 3.11 のグローバル社会と地域社
会」というお題が与えられました。まずは、
日本社会ってほんとに変わるのか、という
話から始めたい。震災からちょうど 1 年たっ

ているので（この原稿の基になる「対話」は2012年3月末に行われた）、震災関連のいろんなシンポジウムや集まりがありますね。震災を機に日本社会はすぐ変わったと言う人と、結局全然変わってない、日本社会の良くないところは、あいかわらずそのままだとする両論があるようです。まあ、政治は混迷状態、マスコミも相変わらずです。しかし、私は実感として、なにも変わってないということはありませんか。井上さんはどう思いますか。

井上 ありませんか。僕の周りで起きている事を少し付け足すと、民主党政権が始まったばかりで新鮮なイメージがあったころ内閣が言いだした「新しい公共」というコンセプトが触発したいろいろな考え方がNPOや自治体で増殖が始まっている。伝統社会とかコミュニティが変質しようとしている。僕の身近なことでいうと、特に、そのような新しい動きが急激に外国のリソースとつながりはじめた。

金子 その話は、あとで、是非、詳しく伺いたい。井上さんには、4年前にSFCに来ていただき、一緒に社会イノベーターコースを立ち上げました。もちろん、それ以前から、たくさんのSFC卒業生が、社会起業家とか社会イノベーターとかいわれて新しい動きを作りだしている。病児保育NPOのフローレンスを立ち上げた駒崎弘樹さんがニューズウィークで「世界を変える社会起業家100人」の一人に選ばれたり、独特の寺子屋的な教育の場を全国展開している今村久美さんがTIME誌の表紙になったり、つい先日は、新しい発想で手話支援をビジネスとして成り立たせることに着手している大木洵人さんが、社会イノベーター支援ネットワークとして世界をリードしているアショカから東アジア初のフェローに選出されたりしています。SFC卒業生以外にも沢山の若い人たちが新しいことを始めている。

その一方で、社会イノベーションの標準的

な教科書として知られるオックスフォード大学のアレックス・ニコルスが編集した「Social Entrepreneurship」という著書のイントロダクション部分には、世界中のさまざまな社会イノベーターの活動が紹介されていますが、日本人はひとりも出てこない。これは、ひとつの例に過ぎませんが、全体として、新しい社会を作る動きをリードするという視点からすると、世界における日本人の存在感は、決して、大きなものとはいえないと思う。逆に、外国の識者からは、日本社会はあいかわらず停滞しているという意見もよく聞こえてくる。

井上 少し前に、国際シンポジウムに参加したら、閉会式でのスピーチで日本についてのコメントが出てきたと思ったら、トヨタの「カイゼン」方式のことだったということがありました。

ところで、日本サッカーの変化が、面白いですね。たぶん、ワールドカップと昨年のアジアカップの優勝という舞台がきっかけだと思います。あつというまに、たくさんの若者が海外チームに行き、なにか、一人中田英寿が切り開いてた時期と大分違うという感じがしますね。

金子 なるほど。最初に三浦カズがイタリア・セリアAに行き、思ったような活躍ができず、次の中田は世界的プレーヤーとして認められた。でも、次が続かなくて、ひとりで孤独に頑張っていて、志半ばで引退。それから数年で、今ではいきなり海外組が数十人になっていきますね。Jリーグで実績を挙げてからではなく、いきなり海外チームに入って、それなりに活躍するという宮市のような若者が出てきたのは、とても、頼もしい。

井上 日本の野球とは対照的ですね。

金子 サッカー選手は野球選手とはまったく違う海外展開のパターンですね。社会イノベーションでよく使う表現をすると、まさに、「スケールアウト」（上からの指示ではなく、水

平的に情報共有して普及する事)しています。日本の大学生の留学がすごく少なくなったという話はよく聞きますが、サッカーの状況を見ると日本社会は変わらないということはないと希望が持てる。

井上 中田の頃と少し世代をおいて間をおいて、いつの間にか生態系ができあがって、ボコボコボコッと生まれてくるっていう現象が起こっている。しかも肩の力がだいぶ抜けた感じで。それが例えばSFCでいうと修士時代にフィリピンのストリートチルドレン支援のアイデアを実行すべく起業した山田貴子みたいに、あまり起業家っぽくない、だけど非常にスムーズに国境を超える人が出てきた。これまでで事業的にも成功したスカイプ経由の英会話学校だけでなく、今度新しくカフェを作ります、美容室を作ります、と、外国に半分住んで、肩に力を入れずに展開していつている。

金子 国境を越えることに関しては、ほとんどなんのこだわりもないという若者もずいぶんと出てきた。特に、アジアが心理的に近くなった。

井上 そうですね。国内では、読売などの球団による占有的な支配がずっと続いている中で、それを乗り越えてやっと外に行けるとというのが野球だった。ダルビッシュもポスティングシステムという、不合理なやり方を選ばざるを得なかった。なにか僕はそれって震災前の日本にすごく似ている感じがしている。それがどうもなにかが緩んだと言うか。実はもっと前から変化は始まっていたのだけでも、震災によってなにかのキャップが外れて、非常にボランティアに日本の市民社会と外の社会が繋がったという感じがしている。

僕が何回も行っているシアトルでの動きを含めて、震災をひとつの契機にして、日本人は、いわゆる「外に向けて発信すること」が必ずしも得意ではないが、震災のあった日本のことを伝えようと外に出てゆくことを厭わ

ない日本の若者たちがいて、彼ら／彼女らとアメリカの市民がだいぶ繋がりやすくなった。そのようなことが始まる前には、海外からは、震災支援についていろいろなことが言われていた。実際には、沢山のクレームが来たわけですよね。寄付先は赤十字しかないのか、外資系 NGO しかないのかとか。個人の声が聞こえない、見えないというような意見がありました。

2 ジャパニーズアメリカンとの交流を通じて見えてきた、日本の若者のもつ可能性

金子 井上さんは日本財団からの奨学金（国際フェロー）を受けてこの秋から二年間、シアトルやサンフランシスコで社会イノベーションの研究と実践をすることになっている。うらやましいですし、大いに期待しています。これまで、東西海岸の人たちとの交流もずいぶんしている。震災前後の動きで注目していることは何ですか。

井上 日本への見方が、変わり始めているように思います。まだまだ一部ですが。そもそも、西海岸の社会イノベーションって、日本人が思っている以上のスピードで、ソーシャルと通常のビジネスイノベーションを近くに考え、動かしている。簡単に言えば、通じているのは、イノベーションであり、アントレプレナーシップだって。「おかしいな」、「おもしろいな」って思ったことを、ビジネスやNPOなどを手段に、変化を起こしていく。世の中にインパクトを生み出したいが、それが市場にむけてなのか、より根本的な社会の変化にむけてなのか。だから、スタンフォードだと、著名なソーシャル・アントレプレナーが出ている割には、社会起業どまんなかの授業が少ない。根本は、どちらも同じことなのです。ビジネススクール内の Center for Social Innovation も設立当初から、社会イノベーションには、ソーシャルセクター、ビジ

ネスセクター、そして政府、全プレーヤーの巻き込みと役割のデザインしなおしが必要としているのもそのためですね。

親しくしているダッシャー教授は、テクノロジー分野が専門で日本の起業家に強い関心のある人ですが、「これまで、特に組織で働く日本人に、起業家精神ってなかなか伝わらないできたのだが、実は、ソーシャル・アントレプレナーという切り口で伝えたほうが、手っ取り早く、リアル・アントレプレナーってどういうものか、伝わるのでは」と言っています。

金子 日本でも、プロボノなど、一部で広がり始めていますね。

井上 はい。この前面白かったのが、サンフランシスコでの、現地のジャパンソサエティが招いてくれたパネルディスカッションです。「日本のソーシャル・アントレプレナリズム」というタイトルで、日本の若手にはこういう動きがあるということ、サンフランシスコのコミュニティ向けに伝えよう、という意図でした。日本を知っているつもりの方の多くの人にとっても驚きなのは、日本にもソーシャル・イノベーションという動きがあるということ自体なのです。

金子 なるほど。

井上 日本は、ずっと金儲けにしか興味がないみたいに思われていて(笑)。ふだん見ているニュースでは、日本の政治家のあんな姿や、大企業の不祥事記者会見とか、なかなか顔が見えにくい日本の姿があったのだと思います。あとは、日本の漫画とかアニメくらいですね。他にゲストで来ていたのが、ETIC.の石川孔明さん、もともとはアクセンチュアですね。アクセンチュアの戦略を辞めてETIC.にきたというのは、僕と同じコースを辿っているのです。ETIC.と企業のコラボレーションや、社会起業にプロボノをマッチングするプログラムを実施している。あともう一人がTable For Twoの小暮真久さん、も

とマッキンゼーです。あと僕でした。

金子 小暮さんのアイデアは、かなり汎用性がありますね。もともと、アメリカから来たものだと思っていたら、実は、日本発だった。マッキンゼーは辞めたのでしたっけ？

井上 はい、小暮さんは元マッキンゼーです。そうなんです。僕の時ってまだまだアンダーセン辞めて、ソーシャルセクターに来たら本当に、あいつ向こう側に「逝っちゃった」って感じで(笑)、もうネバーカムバック、片道切符って感じでした。この頃は、だいぶそうではなくて、セクターを跨ぐ人たちが増えてきている。特に震災以降、子供のときに神戸の震災経験した若い人や、他に、学生時代にETIC.のインターンを経験した人等々が、今回の震災を機に会社を辞めて、東北に移り始めている。東北で起業してる人もいます。

いろいろな評価があるかも知れませんが、そういう動きがあること自体が、サンフランシスコのコミュニティには相当な驚きみたいなんですね。ああ、君たちもそうなんだ、みたいな受け止め方ですね。その個人の感じ方や動きに対する、共感ですね。

金子 サンフランシスコのコミュニティというのはどういうコミュニティなんですか？

井上 今回は、ジャパンソサエティ周辺なので、やはり日本に関心のある人たちが多くですね。その人達にとっても、なんとというか、日本の人たちも同じような、顔をもった人間だったというところはあった気がします。

金子 そういう人達は例えば日本のどういうことに関心がある人で、人種は何で、歳はいつかで、職業は何で、どんな人たちなんですか？

井上 集まる人は、すでに日本との関係がある人が多いですね。ビジネスで関係があるとか、日米に関わる投資家や実業家も入っています。

金子 三味線が好きだとかそういうことじゃない……。

井上 若い女の子でやはり日本のアニメが好きとか。そっち系がちょっと入っています。

金子 彼らには、そういうことが日本では無いと思っていたけれど、よく見てみたら、紹介されてみればあった、新しい発見をしたということで、ちょっとした驚きということなのでしょう。

井上 驚きであり、非常に好意的に受け止めていて、もっと大きく言えばグローバルシチズンシップみたいな感覚が、彼らにも明らかに始めている。震災を機に、できれば日本に何かしたい。特に日系アメリカ人の関心は非常に強くて、何人も来ていました。寄付金や資金援助の動きでいえば、大きく分けるとゴールドマンサックスのような企業が大きめに出している。それからアメリカだけではないですが、海外にいる市民がお金を出し合って、多額の寄付をしている。

例えば、サンフランシスコの、Give2Asiaという財団も、結構なお金を集めています。彼らはこれまでにインドネシアの津波の時などの支援の経験もあるので、1年目で集まった寄付をすぐに配り切らずに長めにとってあるんです。今使い切らないで息が長めの予算を持っているので、まだ支援ができる。グローバルな共感性のある市民、日系人コミュニティ、日本に関わりがある人などが集めたお金や、企業の資金が、結構海外にはあったんですね。まだあと少し残ってるということです。

金子 アメリカ人との交流で成長したというと、SFCの学部生で気仙沼出身の清水健佑君がいますね。お父さんの水産加工工場が壊滅的な被害を受けたけど、お父さんもいろいろ頑張っていて、清水君もSFCの一ノ瀬研究会を中心とした100人以上のボランティア支援組織と一緒にいろいろ活動している。どこで発表をしたのでしたっけ。

井上 シアトルですね。シアトルにあるiLeapというNPOと一緒に、日米社会イノベーター

フォーラム (Social Innovation Forum Japan) というものを、震災後にたちあげて、昨年の7月から日本の若手のソーシャルイノベーターたちに、シアトルに渡ってもらっています。

金子 どうだったんですか。

井上 はい、このプログラムは、この5月に3回目を開催するけれども、かなり面白いことになっています。もともとは震災前からあったプランで、日米でシビルセクターのおもしろいイノベーターたちを集めて、両国を往来するという話でした。震災で急に日本がこういうことになって、にわかに、「ジャパン」が“セクシー”な名前になった。いきなり人々の関心が集まったのです。アメリカ人と日本人が半々で日米を往来するよりも、少しでも多くの日本人がアメリカに行ってもらった方が……。

金子 そのほうが話題になるし、実際に効果がある。

井上 そうです。それで、全部日本人がアメリカに行く、ということになった。毎回、だいたい10名くらい。初回だとカタリバの今村久美さんとか。マドレ・ボニータの吉岡マコさん、ETICの山内幸治さん、シーズの鈴木歩さんとか。清水健佑君は、学生デリゲイツ (Student Delegates) という特別枠での参加でした。最初は、本当はアシスタントとして行ったんです。現地で、あんまり素敵だから、デリゲイツ (使節) に格上げになったのです。金子さんが知ってる人でいうと、あとは誰でしょうか。コトラボの岡部友彦さんとか。寿町でホームレスたちとドヤ街をデザインしておしていますね。

金子 メンバーは井上さんが選んだのですか？

井上 そうですね。基本的に僕とシアトルのパートナーのiLeap代表でブリット・ヤマモトさんという日系アメリカ人と。すごく大事なものが、まず英語を話せても話せてなくてもいいから、とにかく、メッセージをもった、

腹の据わったよい人を連れてくことです。特に今村久美さんは、最初に行ったときには英語が苦手だった。(笑)。

金子 それがどうなったのですか。

井上 アメリカに行って、話して、英語と海外に対する感じ方が180度変わりました。これは僕たちが誇るべきすごい成果かもしれません。彼女の場合、逐次の、——同時通訳ではなく、逐次のすばらしい通訳がついて、まずは、彼女の生の声と迫力でちゃんと話をする。そのあとに、意味としての通訳が入る。言葉やフレーズを、存在とともに伝えていく。それでいいので、シアトルの市民向けのフォーラムに登壇してもらおうと、ちゃんと伝わるのです。今村さんの存在感ですごい場になる。オーディエンスが感激して、いろんな人が手伝いたい、とオファーもしてくれる。僕にとっては、こういう場作りを、ずっとやりたかった。海外でもデビューして自分の挑戦の価値を知ってもらおう。「プチ IPO (= Initial Public Offering、株式の上場)」って言い方していますが、上場と一緒になんです。日本でよい仕事をしているアントレプレナーは、絶対に、海外にいても通用するし、「挑戦する」ということが正当に評価される。日本にいと、まっとうに褒められないということもあって、たいてい自己評価が少し低いことがあります。ネイティブではなくとも英語でスピーチした吉岡マコさんなど、他のメンバーもしかりです。清水君も大人気でした。

今年の1月に渡米した、2つめのグループはかなりの人が英語でお話ししました。このプロセスで、人が、市民が、国境を越えてつながることがわかる。自分が取り組んでいることにちゃんと価値があって、海を渡って心から褒められる。ゲイツ財団で、すばらしい、もっと知りたいって言われる。意味があると、あらためて知る。そうすると、まずなぜか英語がとても上手になる。堂々と話し出す。何よりも、海を越えても、フィジカルに人間が

直接に会って対話し、関係性をつくることの大切さを、体感する。海外の人たちだって人間で、やっぱりインターネットだけでなく、直接知っている人を信頼するし、お金だって渡したい。関係性って、お金やロジックだけでなく、本当に大切なんですね。スターバックス財団に会ったグループは、今、日本のスタバと交渉を始めていたりしています。そうやって関係性が展開していく。

金子 今村久美さんのカタリバって、日本人に話しても、なかなか、最初からは伝わりにくい部分もあります。なにか、変わったのでしょうか。

井上 ひとつには、震災が大きいですね。東北でのコラボスクールの話は、非常にパワフルでした。他に、プロボノ等々の協力もあって英語字幕つきのすばらしいビデオを作るなど、伝えるための武器が増えたと思います。もちろん、英語もだいぶ上手になりましたし、その辺の変化もあると思う。ですが、何より、やっぱりシアトルのプログラムの中で、自分のストーリーをどう語るのか、いつもの定型の話ではなく、改めて自分にむきあっているということが大きいと思います。日本の忙しい現場を離れ、自分と仕事、そして世の中とのつながりを確認するというプロセス、これは分かっているようで、とても大切ですね。

社会イノベーションの話には必ず、個人の背景がある。そこに、「なぜ？」があるんです。だから、他の個人に伝わり、人をまきこむ。海外に行って、言葉も違うような場所に直接行って、関係性が生まれ、そしてプロジェクトでも繋がれることを体感する。実際に最初のグループの多くが、Give2Asiaのディレクターと直接に対話し関係性を築き、結果として、一定のファンドレイジングができています。約10日間のプログラムを通じて、海外向けの営業ツールも手にしているので、カタリバの東北事業のうち半分ぐらいが今、海外からの資金調達になっています。

金子 そうですか、それはすごいですね。

井上 はい、そうなんです。それから日系アメリカ人、ジャパニーズアメリカンたちとの出会いは、非常に印象的だったようです。今回のプログラムは、国際交流基金の他、一部、USJC(US-Japan Council) という全米規模の日系人団体に支援して頂いています。毎回、日系人との丁寧な対話の時間をつくるのですが、「餅つきって、こうやってペッタンペッタンやっていると心が通い合うんだよ、それがコミュニティの基礎になっていく」とか、彼らが英語で話すわけです。他にも、どんな時に自分が日系人だと感じるかって聞かれると、「僕たち日系人同士で話すときは、なぜか必ず季節の話から始める、そんな時かな」とかということです。そういう日本にあったメンタリティがもっとピュリファイ (purify) された形で存在していて、面白いです。

同時に、それが彼らの強さ、いわば、震災以降よく言われる“レジリエンス”(resilience) につながっています。第二次大戦の経験をはじめとした、移民としての厳しい時代を何度も乗り越えて、ゼロからコミュニティを作り、日米政府は支援もしてくれない中、社会サービスを自分たちで作ってきた。移民には誰も家を貸してくれないから、シアトルでも、サンフランシスコでも、自分たちでホテルを建てて経営し、あらたに移民したばかりの日本人の住む場所にして、その1階でレストランをやったり、銭湯つくったり。自らビジネスを作って雇用を生み出すということをやってきたのです。

金子 移民をした昔の世代から今まで、そういうことをやってきたってということですか？

井上 ずっとやってきた、そうですね。

金子 なるほど。

井上 それで今、その延長で、一部の日系人は、他のアジア系の移民のサポートにも入っています。例えば、あるコミュニティカレッジの学長になっている日系人が中心となり、アジ

ア系アメリカ人向けのスカラシップを作っている。そういうのを見ていると、その人のもつルーツとか背景、いわばオーセンティックな力が、厳しい状況に対するレジリエンスや粘り強さ、力強いアントレプレナーシップとつながっていると思います。特に、自分からくるモチベーションが、自分と他者をつなげ、より大きなビジョンをもつとなおさらです。このへんが、多くのソーシャル・アントレプレナーにみられる特徴と共通していて、自分を主語にして語る背景のストーリーと、自分のプロジェクトや仕事、それと、世の中が一つの線としてつながっている、いわゆるアラインメント (Alignment) がある。なぜ、自分がそれに取り組むのかに対する答えと人間としての愛情、愛着をもっている。そういう訳なのか、日本から来た若者たちと、人生経験豊かな日系人が話すと、とても共感しあう。若者たちも、日本のこれまでと違うことをやってみせようとする中、それぞれ戦っている。どこかでこの世の中でのアイデンティティを探している。そこに、顔がどこか似た日系人たちが異文化の中、こうやって生きてきたよ、と穏やかに力強く話すのが、不思議なぐらい心を揺さぶる。なぜか、感動的な時間になるのです。

金子 今村久美さんなど、今までの日本にはないような独自のやり方でものごとを進めている人たちの話に、ジャパニーズアメリカンが共感するというのはどういうことなのでしょう。彼ら若者たちの中にやっぱり日本のトラディショナルな考え方や、昔の日本人をピュリファイした何かが、実は隠れているのか、それとも、新しい日本としてジャパニーズアメリカンの人たちに好意を持って受け止められているのか、どちらでしょうか？

井上 面白いですね。

金子 矛盾しているような気がしますね。目の前にいる日本から来た彼らは新しい日本の代表、そういう位置づけですね。今村久美さん

でいえば、カタリバは寺子屋だといえそうですが、新しいやり方の最前線です。Table For Twoにしても、アイデアとしては、たぶん昔の日本の「おすわけ」ですが、「昔風だ」では済まない新しさもある。やはりすごいアイデアです。海外でも分かりやすいということが大事ですね。ヘルシー志向とジャパニーズ・トラディショナル・バリューを合体したような。対角にあるものが互いに魅力を感じるというような仮説を立てると、なんで餅つきを続けていて、季節の話から始めるという、今の日本人が全部失ったものを持っているジャパニーズアメリカンの彼ら／彼女らが、今さら、共感を覚えたのでしょうか？

井上 面白い。

金子 それって、単に日本人が日本的でないことを堂々と発表しているからなのか、それとも何かそこに、実はジャパニーズネスが見え隠れするからか。

井上 はい、後者ですね。そこなんだと思います。本来の日本のあり方というのは、今、マスメディアから見えているようなものではなく、もし今ジャパニーズ・ビジネスマンが本来のサムライであったら、志をもって社会を良くするだろう、というような感覚だと思います。それがなぜか志を失って、変にアメリカナイズしてしまったと思っていたのが、どうも次の世代の若者には何かありそうだと感じ始めたのでしょうか。

金子 なるほど。

井上 同時に、たぶん日本の若者側から見ても、ただ昔を懐かしがる日系人には違和感を感じるし、僕にしても、へんな日本テストには違和感を感じることがある。ちょっとあやしいだけで、勘弁してそれ日本じゃないからみたいなデザインや商品、プロダクトレベルでは気持ち悪かったりもします。変なものも沢山ありますから。しかし、彼らの心の動きであったり粘り強さであったりとか、大事にしようとしている関係性というのは、競争の厳しい

アメリカ社会の中で、揺れながらも仲間を大事にしたいと言ってるということと……。

金子 しかもアメリカ社会である程度成功した人たちですね。

井上 そうです。

金子 だから深いですね。

井上 はい。意味が大きいのですよ。そうすると今のアメリカモデルと、これまで日本人が日本モデルだと思っていたものの、もうちょっと進化したものがちらちら見えていて、それがぼくたちがソーシャル・イノベーションと呼んでいるものになんとなく近い感じがしてきました。

金子 そうですか。なにか、非常に美しい話になってきましたね。

井上 はい。だからここはエスニシティ（民族性）の話をしたいのではなくてオーセンティシティ（根源的な、嘘がなく自らに根ざしたもの）の話をしたいのです。そうすると日本から来た若者が、自分のしていることから話すのではなくて、自分のストーリー、who I amから話す。オリジンから話して、なぜこれをしていて、どこに苦勞をして、こういうふうにかたリバのプログラムを進化させながら、今これを目指してる、といったストーリーが大事です。一方で、それが完全でなければいほど、弱さの強さじゃないですが、共感を呼ぶという図式がここでも再現されている。

金子 なるほど。今の話で面白いのは、もちろんジャパニーズアメリカン以外の人たちも同じだと思いますが、シンボリックに言えば、ジャパニーズアメリカンで、ある程度成功していて、アメリカ社会で勝ち抜いてきたけれども、マインド的には、日本の良さを今もしっかりと持っている人たちが、日本の若者の挑戦に対して喜ぶ。なにより、今まで日本では、まずはちゃんと自分のことを語るっていう人がすごく少なかった。トヨタの人であったり、通産省の人だったりという人は日系人の周りにもいたと思うし、ある程度の影響力がある

人はたぶんいたと思います。でも、自分の顔
をもち、自分のことを自分で考えて挑戦して
いるという人たちはなかなか日本にいないの
ではないかということを感じてきたのではな
いでしょうか。

3 パーソナルを語る

金子 そう言えば、井上さんがどこかで国際的
な社会イノベータに対する賞をもらいまし
たね。

井上 SVP ですか？ ではなくてダボス会議の
ヤンググローバルリーダーですか？

金子 授賞式があってスピーチしたと聞きまし
た。

井上 それなら、SVP (Social Venture Partners)
ですね。はい、昨年の秋に、ミネアポリス
で開催した SVP の年次総会で、北米と日本
あわせて 25 カ所くらいある社会起業投資の
ネットワークの中のメンバーから選ばれる
「ポール・シューメーカー・リーダーシップ
アワード」というものを、頂いたのです。

金子 そうですか。井上さんが社会イノベーショ
ンの動きなどについて国際会議などで話す
ときは、どのようなスタイルをとるのでしょうか。
私はこんな人ですというようなアプローチで
すか？

井上 そのときは完全にマイストーリーです。

金子 やはり、マイストーリーですか。

井上 もう自分の話をする。

金子 なるほど。

井上 ちょっと自慢すると、泣かせました (笑)。
すごい良いスピーチだったんです (笑)。日
本人も英語で泣かせられるのです。自分
にとっても、たいへんな体験でした。実は、
ちょっとした手違いで、本当は、サプライズ
でその場で受賞を知るはずが、事前に知っ
てしまったのです。きっとスピーチ求められる
から、それなりに準備するかどうか、迷いま
した。結局、多少は準備して考えてまし
たが、より大事なものは、その場にいた人たちと

対話するように、自分の Being、自分である
ことを優先させました。いちばん、素直に自
分の話を、メッセージとともにしたのです。
最後は、それとその場にいた SVP のメンバ
ーとつながるように、彼らを信頼し感謝をこ
めて語りかけました。たとえば、SVP のモデ
ルを知ったときの驚き、初めてシアトルで、
SVP の代表のポールに話しかけたときのドキ
ドキ、あこがれ。なぜ、そんなに興奮したのか。
自分が SVP を東京で立ち上げたとき、最初は、
3000 円の貯金箱に 3 人の初期メンバーで 100
円ずつ、投資しあった。いろんな展開があっ
て今日に至り、賞まで頂いてしまったので
すが、やはり、SVP は「何かをしたい」とい
う人がほんの数人いるだけで始まる。大仰なこ
とではなくいつでもどこでも、ここにいる皆
さんの間から今だって始まる。世界は、ど
こからでも変えられる、そのシンプルな気持ち、
SVP のスピリットが大好きで始めたのです、
という感じの話でした。

金子 それは、印象的だったでしょう。他に、印
象的な日本人のスピーチ、何かありました
か？

井上 日本人のスピーチと言えば、楽天の三木
谷浩史さんのスピーチが素晴らしかったで
す。先に申しあげた USJC という日系人団体
の、昨年の年次カンファレンスでワシントン
D.C. に行ったときです。

三木谷さんがお話する前にヒラリー・クリ
ントンさんが出てきたのです。もう、これが
まさにパーフェクトスピーチでした。完璧な
展開でよどみがない。常に数字や具体性もも
たせ、客観的によくできている上、主観的な
ストーリーも全部揃っている。“材料として”
個人の話もうまく、調理しきっている。表情
も豊かで、例えば、私がどこどこで会った日
本の誰々さんは、と具体的な名前が出てきて、
こんなふう思った、だから日米関係は大事
で、それを私は幾らの予算のどういうプログ
ラムにしていつ実施します、というところま

で揃っている。パーフェクト。言葉にもよどみがなく、サイボーグのようでした。そのメインメッセージとして伝わるのは、内容もいいですが、つまるところ、やっぱり「ヒラリーはすごい！」なんです。

そして、そのあとの三木谷さんのスピーチは、もっと驚きました。完全に主語が、「私」なのです。アントレプレナーとしての自分、僕の話から始まって、そこから話は、楽天の起業の物語へ続きました。ほんとうにワクワクしていたんだなあ、と伝わる。途中、日本のIT業界の話など、客観的な話になり、最後また、僕に戻っていく。彼の「私」が気づくと、「=皆さん」、私たちになっていく。もちろん、彼は英語がネイティブではないから、時々ボロは出てるし、スピーチも完全には流暢ではない。でも問題ではないのです。どんな人でもアントレプレナーシップになれる、起業家精神を発揮して、世の中を変えていけるのだということが伝わった。彼が話し終わった時、なんだか、みんな三木谷さん大好きな感じがして、彼がかわいらしく思え、なおかつ、オーディエンスの一人ひとりが彼と自分を重ねて「俺たち、なんかできる！」という気になったのですね。

金子 三木谷さんに、そういう面があるのですね。

井上 はい、彼のスピーチは素晴らしい。特に経団連をやめた直後だったので、「経団連とは関係ない、ぼく個人の意見だけ」と言っていて笑いを取りながら、パーソナルな話を中心に、うまく、オーディエンスそれぞれの個人とつなげて行った。そのつながりから、その場が、より生き生きとしたパブリックの空間となっていくという感覚ですね。

金子 なるほど。巨人と読売の日本野球を辞めて、大リーグに移籍するという感じですね。最初に話したサッカーの話とも関係すると思いますが、三木谷さんもそうなんだろうが、国境を超えて自分のことを話せるということは大事ですね。自己アピールとは違う。そうい

うことができるタイプの若者は、野球ではなくサッカーをやっているのでしょうか。総合政策学部教授の村林さんは、東京ガスからFC東京に出向してチームを作り、二年前までFC東京の社長でした。「なんでサッカーではいろんな選手が活躍し、いろいろなことが起こるのでしょうか」と聞いたところ、「それは、野球はアメリカ中心のスポーツで、サッカーはアメリカがあまり強くないからですよ」と一言で説明してくれました。

井上 それ、面白いですね！

4 北アメリカビューとヨーロッパビュー

金子 冒頭で紹介したアレックス・ニコルス編著の「Social Entrepreneurship」という本ですが、ニコルスは、現在、たぶん、ヨーロッパでは社会イノベーション研究の中心人物とされている人です。そのニコルスが社会イノベーションの担い手について、ノースアメリカンビューとヨーロッパビューというふたつの見方を対比させています。ありがちな分類ですけど、参考になります。

ノースアメリカンビューというのは、ビジネスの手法で強引に社会問題を解決するという、類まれなエネルギーとパワーをもった個人の力が推進力になるというアプローチです。「ヒーロー・アントレプレナー」とも言われています。初期のデイビッド・ボーンステインの本に紹介されるような「すごい人たち」ですね。それに対してヨーロッパビューは、個人の力は基礎としてあるとしても、collective actionであったり、個人のイノベーションではなくてコミュニティのイノベーション、また、既存の組織やシステムから生まれるイノベーションを重んじるという考え方ですね。トヨタのカイゼンですね。これは、ほとんどそのままジャパニーズ・ビューです。そうなんのですけど、社会イノベーションを勉強する人がよく読むとされるこの本に

は、残念ながら、日本のことはほとんど書かれていない。世界はコレクティブな力こそ、日本が伝統的に得意とすることだということを理解していないというか、存在も知らないということですね。

そのような文化的背景の中で、さきほど井上さんが言っていた、三木谷さんという世界レベルのビジネスマンが自分のことを語るってというのは、とても素晴らしい事です。

井上 そのとおりですね。

金子 さきほどは、それがジャパニーズアメリカンの琴線に触れたっていうことでした。日本のアニメでもお餅つきでもないところで共感を呼んだというのが面白いところですし、大事なところだと思います。井上さんが話してくれた一連のエピソードを聞いていると、日本の若者も大人も、社会を変える事が得意なのではないかと思えてくる。

井上 ヨーロピアンビューとノースアメリカンビューはひとつの典型的な枠組みだとして、今は、むしろアメリカはかなりコレクティブな方にシフトしているのだろうというのが僕の実感です。アメリカって、何をもってアメリカというのかいつも難しいのですが。社会課題に積極的にコミットしているビジネスパーソンとして会話していても、相変わらずビジネスのフレームワークで頭が一杯になっていることはよくあります。インパクトの数値化など、経営管理的な手法への傾倒は今も強い。投資家としては、理解のできる視点です。ただ、本当に当事者として、社会に新しいシステムを作り出そうと、ソーシャル・イノベーションや課題解決を指向する人たちの中では、よりコレクティブな発想が急速に広がっている。

例えば、ダイアログを多用し始めています。代表的な手法であるワールド・カフェはサンフランシスコ周辺から生まれています。日本の企業や自治体も採用しているフューチャーセンターも良い例です。これは、ヨー

ロッパから来たものですけど、多様なステークホルダーによる対話の場をデザインしています。先進国の課題のほとんどは非常に複雑で、目の前のことを片付けるだけでは解決しない。多様な立場の人たちとの対話から、事象の構造的な全体像を見つけだし、より深い背景の状況や目に見える / 見えないシステム、さらに文化、価値観まで掘り下げて行く。表層的な解決手法ではなく、多様なプレイヤーによる解決手法。これまでと違ったタイプのリーダーシップです。ビジネススクールの中でも MIT やケロッグなど、競争に打ち勝つ個人よりも、コレクティブなリーダーシップを大事にするところが増えてきています。

日本で言えば「新しい公共」も、同じ発想ですね。この10年ぐらいのアメリカは、ヒーローモデルからだいぶコレクティブモデルにシフトしてきたと思います。少なくとも、シアトル、サンフランシスコ、ニューヨーク、ワシントンなど、東西海岸地域は変わってきているのではないと思います。その現れとして、スタンフォード大学が発行している、Stanford Social Innovation Review (SSIR) では、このところ「Collective Impact」に関する記事が登場しています。これは、マイケル・ポーターとともに、CSV(Corporate Shared Value)の概念を打ち出した、マーク・クレマー氏がリードするコンサルティング会社 FSG が先駆者です。他にも、もとアショカの研究者レスリー・クラッチフィールドも、同テーマの「Forces for Good」という本に続いて、SSIR で新しい論文を出したばかりです。コレクティブなインパクトを生み出すために、際立った社会起業家だけではなく、各プレイヤーがどのように動くのか、全体像のデザインの話にソーシャル・イノベーションのテーマが移り始めています。

金子 アショカフェローのルーツ・オブ・エンパシーのメリー・ゴードンとかティーチ・

フォー・アメリカのウェンディ・コップはコレクティブな匂いがぶんぶんしますね。ゴードンはカナダ、コップはアメリカと、兩人ともノースアメリカですが。

井上 ウェンディ・コップはあまりしゃべるのが上手じゃないですね。

金子 シャイな人らしいですね。さっきのサンフランシスコ・ジャパン・ソサエティとかシアトルの話との対比が適当かどうか分かりませんが、自分たちのプログラムだけのアウトプットではなくて、もうちょっと広い、まあアウトカムというかどうかは別にして、自分の陣地だけではない、他のところにも影響力が波及しないと満足しないということを知っている人たちですね。それは、ものすごく強い個人がすべてを仕切るというモデルではない。

ここで、自画自賛になってしまいますが、「新しい公共」について、少しだけ説明させていただきます。井上さんにもメンバーとなっていて進めた「新しい公共」円卓会議では、「自発的な協働」を推進するためのいくつかの提案をしましたが、ひとつ、はっきりした成果につながったのが非営利組織に関する税制改革です。NPO など非営利組織を対象にした、かなり画期的な「寄付税制」の改正を提案し、また、1998年に成立したNPO法の初めての改正を提案し、混迷状態の政府でしたが、国会も超党派で法案を審議し、提案されたものがほぼそのままの内容で成立しました。この4月から、一定の基準を満たすNPOやその他の非営利団体に個人が10万円寄付すると（原則的に）5万円が税金の控除という形で戻って来ることになりました。

井上 NPOについて言えば、これまでは日本のNPOはほとんど税制優遇措置の恩恵を受けられていなかった。今では、日本のNPOに対する税制は、一気に国際水準のものになった。あとは、NPOがいろいろ工夫して寄付を集められるかですね。

金子 前は、「日本にはキリスト教文化がないからボランティアは育たない」とよく言われていました。それが、阪神・淡路大震災を契機にして、東日本大震災では、小学生から高齢者から、企業人からお役所の人から、それぞれができることをしようということで、ボランティアはごく当たり前のことになりました。つまり、日本社会は、ひとりひとりがその気になれば、短期間で大きく変われるのです。今回の寄付税制によって、「日本社会には寄付文化がない」という神話が崩れると良いなと思っています。

5 日本という方法

井上 まったく違う人は組織がいくつか集まって、どうやってコレクティブな智慧を作り出していくのかという、プロセス設計がものすごく重要になっています。これまで、これが文化の問題だと思われていた。ですが、この数年の日本や世界での動きをみていると、多分に技術的なことだと思えます。ひとつの「テクノロジー」として、どう場を設定し、どんなプロセスで人と人とが話し合いをして、次のステップを生み出していくのか。先ほども登場した、ワールド・カフェはこの数年でずいぶん普及しました。これらは新しいコミュニケーション・テクノロジーだと思っています。

金子 メソドロロジーだけでなくテクノロジーもということですね。

井上 はい、テクノロジーという言い方をしています。

金子 それにかなり近いのが、日本で広まりつつある「熟議」ですね。SFCの曾根先生のグループが「デリバラティブポール（討論型世論調査）」という取組みを進めています。それと基本的発想は同じですが、われわれの方法は、より簡易な、理論的ではなく実践的なものです。当時、文科副大臣だった鈴木寛さん（元SFC准教授）が音頭をとり、私も手

伝って、一昨年に文科省の取組みとして始めた、いわば、コミュニケーション・テクノロジーです。最初はネットで進めようという話が鈴木さんからあって、実際にサイトを作って始めたのですが、ネットの方は鳴かず飛ばずでした。同時並行的に「リアル熟議」という、実際に大勢の人が一堂に会して、小グループに分けて議論するという方式が共感を呼んでブレイクしました。10人程度の小グループに分かれる。原則は傾聴、つまり、人の話はよく聞く。それから自分の言葉で話す。最後は、グループとして振り返りをし、なにかしらのまとめをする。その上で、ひとりひとりが、自分はこれこれをするというステートメントを読み上げて終わる。最初は文科省の主催でやっていたのですが、すぐにいろいろな組織が自分たちのバージョンを始め、全国で、毎週どこかで誰かの主催でリアル熟議が開催されているという状態の中で、まさにコレクティブに、だんだんとメソッドロジーとそれを実現するテクノロジーが形作られました。原則と枠組が決まってきた。グループは何人ぐらいで、先ほど言った、傾聴、発言、まとめ、ステートメントという流れが共通フォーマットになってきた。文科省はマニュアルを作ったりという後方支援をしました。ひとりのリーダーがいるのではなく、全国各地で同時多発的に、必ずしも連絡をとり合う事なしに普及しました。このリアル熟議のモデルは、実は、井上さんに教えてもらったアメリカのNPOのKaBoom!です。

井上 なるほど。アメリカのすべての子どもに歩いて行ける場所に公園を作る事をミッションにして、自分たちのコミュニティに公園を作ろうという自発的なグループに対して、ボランティアの集め方、資金調達の方法、KaBoom!の手法は大勢が集まって一日で公園を作ってしまうというやり方ですが、そのノウハウを伝授するNPOですね。スケールアウトのコレクティブな力を支援している。

金子 そう。それをモデルにして熟議というコンセプトを提示したところ、日本人って、こんなに議論好きだったのかと思うほど沢山の熟議があちこちで生まれました。

井上 社会イノベーターコースがスタートした最初の頃に言っていたのですが、ここにはソーシャル・アントレプレナーもいるけども、パブリックセクターにもそういう人がいるし、メディアにもいるかもしれないし、いろんな職場職場にイノベーターがいていい。それはいわゆる起業するだけという事では全くないですよということを言いました。社会起業家じゃなくても、いろんなソーシャルイノベーターがそれぞれの場所からできることがあるという表現をよくしましたね。それが、今になって、だいぶやりやすくなった。しかも手法と技法がフューチャーセンターなり熟議なり、ある意味、世界共通のものとして、いろいろ見えはじめてきている。Facebookのグループも、すごく作りやすくて結構便利なツールでありテクノロジーですが、それとも共通点があります。

金子 私の研究会にいる学部生が、あることで地域住民と一緒に熟議を始めようとしています。まだ始まったばかりでどうなるかわからない取り組みですが、面白い動きなので少し紹介します。

首都圏のある地域で、母校の中学校がある学区の小中学校が統廃合になり、対象になった3つの地域が学校と地域の関係を巡って意見が合わなくてしっくりいかない。地域が学校運営に積極的にかかわるべきだと考えているひとつの地域の住民たちは、この機会に小中一貫にしたいということで、コミュニティ・スクールの可能性も考えているらしい。別の地域のひとたちは、伝統的な考え方で、学校のことは教育委員会に任せるべきだということらしい。

もともと、背景も習慣も異なる地域が、少子化によって学校統廃合で一緒の学区になっ

て、ぎくしゃくするというのは日本全国で起こっている社会問題です。この地域は、学校運営に対する意見が一致しないという、ある意味で、かなり「進んだ悩み」ということのようにですが、そこで、母校に対する愛着があり、コミュニティソリューションという方法論を学んだ者として、この学部生は自分が地域の問題に少しでも貢献できないかと思い立った。三つの地域のひとと話し、教育委員会に働きかけて、熟議を始めてはという提案をし、4月には準備会を開くまでこぎ着けた。沢山の保護者に事前にお知らせしたにもかかわらず、出席者はごく僅かだったとがっかりしていましたが、それでも、来てくれた住民達は「これからも熟議をしよう」と言っているそうです。

ただし、熟議をしたことで、かえって、意見の違いがよりはっきり分かってしまうという思わぬ展開もあったらしいです。それも熟議のひとつの結果ととらえることが重要ですね。学校統廃合は、教育委員会が上から押し付ける形になるので、多くの地域で長い間しこりが残ってなかなか解決が難しい問題です。このケースがこれからどうなるかは、やってみなければ分かりません。しかし、地域の若者が、自然な形で「何ができるか分からないけど、まずは自分がやろう」と動き出したというのは、震災後の日本社会のあちこちで起こっている変化に呼応することではないかと思っています。

井上 それは、すごいことですね。その学生は熟議の経験があるのですか。

金子 熟議が全国に波及し始めた当初は、熟議を立ち上げ、主催するのは教育関係のNPO、教育委員会、PTAなどがほとんどでした。SFCの学生が他の大学の学生に呼びかけて、その当時として「大学生主催の初の熟議」を日吉で開催したのですが、この学部生は、そのときのコアメンバーの一人として、人集めから当日の采配まで、一応、経験してしま

た。

井上 すごい突破力ですよ。なにかしたいというとき、熟議もそうですが、なにかしらの「枠組み」というか、今日、話している言い方をすれば、コミュニケーション・テクノロジーが示されていると自然な形で波及力が出ますね。

金子 コレクティブな力でイノベーションを起こすためのひとつの方法かもしれません。ヒーローアントレプレナーが、すべてひとりで用意し、ひとりの力で邁進するということも、ものによっては必要なことですし、社会を変えるのは、いつも、最初はひとりで始めるのだと思います。それでも、むしろ、ひとりではできないから、他の人が巻き込まれて行くというコレクティブな力を発揮させるコーディネータというか編集者というかを応援するというのが、日本社会の変えて行くこれからの原動力になるような気がします。

井上 金子さんが一緒にお仕事をしている、「千夜千冊」の編集者の松岡正剛さんの理論のようですね。

金子 はい。私の「師匠」である松岡さんのウケウリになります。新古今和歌集を代表する歌人の藤原定家に「見渡せば花も紅葉もなかりけり浦の苫屋の秋のゆふぐれ」という有名な歌があるそうです。浜辺を見渡してもなにも見えない、寂しい秋の夕暮れだというのが、「何もない、以上終わり」ではなく「花も紅葉もなかりけり」と言うことで皆のイメージの中に花や紅葉が登場する。アメリカ型の社会イノベーションの研究者としてよく知られたグレゴリー・ディーズが言う「ビジョンの設定」と「スケールアウト」を、「花も紅葉もなかりけり」がやってのけるメソッド／テクノロジーが、松岡さんが言っている「日本という方法」です。

井上 余白を残して、他の人と巻き込むということですね。私の周りでも、イメージ力のある枠組みができると、意外なところから「巻き

込み」が起こるといふ現象がいろいろ起こっています。ひとつお話すると、「新しい公共」円卓会議のメンバーに加えていただいたことから発生した思わぬ余波なのですが、法教育という分野から声がかかってきて、法務省の法教育委員会に入っているのです。

金子 井上さんと法律とは、意外な展開ですね。

井上 なんで「新しい公共」なのですかといろいろ伺ったら、まさに、金子さんや私たちメンバーが「新しい公共」円卓会議でやろうとしていたことと、まったく同じ話でした。法教育とは、法の勉強をする事ではなくて、法を作る側になるというイメージを共有する事だということです。子供たちに、どんなルールを作ったらみんながちゃんと忘れ物をしないかとか、落し物があったら届けるかとか、ルールを守るためのデザインはどうすればいいかということ、立場を変えて考えてもらう。法は一方的に与えられたものではなく作れるもので、なおかつ法は変えられるものなのだと感じてもらおう。変えるときはどう設計し直すか、そうすると何が、どう変化するかを考えてもらうということについて、京都大学の先生中心にもう10年近く積み上げたワークショップなどのパッケージもできている。それを広めるときに、法教育を実施する側の弁護士だったり先生たちが、そのようなコレクティブな教育を受けたことがないからどうやればいいのかわからないということで僕が呼ばれたのでしよう。

金子 なるほど。

井上 品川区の学校の一部で、市民科っていう社会科のような学科目ができている、実践し始めているそうです。学校で模擬裁判をやってみたりとか、東大のロースクールの学生が、地方に行って法教育ワークショップを提供したりとかが始まっている。金沢大学でも同じようなことをして、高校生のところに出前授業をしている。

ケースを通じて、微妙な事態の展開の可能性をみんなでいろいろ議論して、法というものは決まっているものようだけれど、実は、このぐらい幅があって解釈のしようがある、だから君たちは法をもっと学ぶとこんなに自由に生きられるとか、こんなふうに変えられるのだということを伝えたいということです。法教育という意外な文脈で、「新しい公共」円卓会議においてメンバー皆で議論し、提案したことと同じことが進んでいるということを知って、びっくりしました。最初に法務省から長いメール来た時には、「なんで私が？」と意味がわからなくて戸惑ったのですが。

金子 政府や自治体に任せていたことを、市民や地域組織や企業などが加わった自発的な協働の場で担って行くというのが「新しい公共」のスピリットですが、それには、政府側も、それまで自分たちが抱え込んでいたものを「新しい公共」に委譲して市民の選択肢を増やすという政策イノベーションを実行することが必要だし、われわれ側もそれを自分達で支えて行くという発想ですね。

それにしても、法務省もそこによく目をつけましたね。

井上 びっくりしましたが、とても面白い行政官の人がいて、はい。

金子 なるほど。日本型社会イノベーションはコレクティブパワーで進むと言っても、やはり、最初のアイデアはひとりの人から始まるということですね。では、私たちがこれからどうしたらよいかについては、まあ、コレクティブにみんなで悩みましょう。(笑)