

知識創造都市論に向けて：知域知縁のまちづくり

廣瀬文乃*

On March 11, 2011, Japan experienced the Great East Japan Earthquake. The earthquake hit wide areas of eastern Tohoku area and triggered great tsunami. The tsunami hit long shorelines and triggered the disaster of the Fukushima Daiichi Nuclear Power Plant. This disaster was first ever nuclear accident in Japan which was rated level seven by the International Nuclear Event Scale. All together, the Great East Japan Earthquake forced Japanese people to change their mindset more or less.

Many people in the affected area were forced to move out from their home and the home land, and restart their life elsewhere. Many of the towns and cities in the area were destroyed and need to be rebuilt. Despite of all the sorrow and anger towards what we had lost, we have to face the future and move forward. What we need is not a partial optimization but a total optimization, by thinking relationally beyond our conventional boundary. However, this is not an easy task, as we need to involve many stakeholders which are structured organization with their own interests. Moreover, there are various stakeholders not only inside the area but also from outside of the area who are seeking for their stake of a pie for their own sake. Then the question is “how can we better relate and coordinate various stakeholders for the common goal?”

This paper attempts to answer this question by analyzing a few benchmark cases on social innovation in Japanese cities from knowledge-based theory of the organization, especially from the concept of “ba” and the “wise leadership.” By analyzing the benchmark cases with these concepts, this paper may be a reference to the activities in Tohoku area, and at the same time contribute to establish the theory on Knowledge-Creating City.

キーワード：ソーシャル・イノベーション，知識創造，場，実践知のリーダーシップ，
知域知縁のまちづくり

* 一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 専任講師

1. はじめに

2011年3月11日に日本は東日本大震災に見舞われた。最大震度マグニチュード9を記録した大地震は、東北の東側沿岸部を直撃し、大規模な津波を引き起こした。津波は東京電力福島第一原子力発電所を襲ったため、4基の発電施設がメルトダウンを起こし、放射能を放出する結果となった。この事故は、日本における原子力発電所の事故としては初めて国際原子力事象評価尺度でレベル7に認定されている。こうしたさまざまな東日本大震災関連の事故によって、日本人は考え方や価値観を変えざるを得なくなった。

たとえば、被害を受けた地域の人々は、家を失い、地元を失い、新しい場所で生活を再開せざるを得なくなった。多くのまちや都市は部分的であれ全体的であれ被害を受けて、再生が必要となっている。われわれは、失ったものごとに対する多くの哀しみや怒りを超えて、将来に目を向けて前進しなければならない。部分最適は避けねばならず、これまでの境界を超えてさまざまな関係性をつなぎ、全体最適を目指さねばならない。しかし、これは簡単なことではない。これまでの境界を超えることほど難しいことはない。なぜなら、それぞれに利害を持つ確立した組織をいくつも巻き込まなければならない。さらに、地域内だけではなく、地域外からも利権を求めて入ってくる場合もある。ここでの問いは「共通の善の実現に向けて、どのように様々な利害関係者を関係づけ調整すればよいのか」ということである。

そこで本論文では、この問いを研究問題としてこれに答えるため、知識創造理論の観点から日本におけるソーシャル・イノベーションのモデルケースの分析を試みる。特に、知識創造理論における「場」や「実践知のリーダーシップ」というコンセプトを用いて、分析を行う。知識創造理論はもともと企業をベースとして発展してきた理論であるが、ソーシャルな文脈にも適用できることが明らかになってきている（廣瀬，2011；野中・勝見2010）。本論文では、企業組織内外における様々な利害関係者を関係づけ調整づけるこのふたつのコンセプトについて、ソーシャルな文脈における検証を行う。ケース分析という手法を用いるのは、各ケースの具体的な事象を定量的にとらえ、記述するためである（Yin, 2009）。

本論文は2011年3月5日に開催された日本ナレッジ・マネジメント学会の第14回研究年次大会において発表した内容に、東日本大震災後の考察を加えたものである。本論文の目的は大きく2つある。ソーシャルな文脈におけるイノベーションのモデルケースをこれらの知識創造理論のコンセプトで分析することによって、東日本大震災の復興の一

助として役立てて頂くとともに、知識創造都市論（Knowledge-Creating City）の構築に貢献することができれば幸いである。

2. 用語の定義と分析の枠組み

2-1. ソーシャル・イノベーションとは

ソーシャル・イノベーションとは社会の仕組みの変革である。つまり、仕組みを変えることによって、社会における課題を解決し、人々にあらたな社会的価値を提供することである（Dees, 1998; Nicholls, 2005; Nicholls, など）。日本では、ソーシャル・ビジネスやコミュニティ・ビジネスと呼ばれることもある。先行研究としては、2000年ごろより、社会的起業（ソーシャル・エンタープライズ）や、社会起業精神（ソーシャル・アントレプレナーシップ）に関する研究が、組織論やリーダーシップ論などの観点から行われている（町田, 2000; 斎藤, 2004; 2006; 谷本, 2006; 内閣府経済社会総合研究所, 2008; 今, 2008; 渋澤, 2010; 廣瀬, 2011など）。たとえば、内閣府では、ソーシャル・イノベーションの要件には3つの要素があるとして、次の3つの要件を上げている（内閣府経済社会総合研究所, 2008）。(1) ソーシャル・イノベーションは地域の抱える社会的課題、たとえば、少子高齢化や介護、健康、就労や環境問題などの存在、(2) ビジネスの手法を使うこと、(3) 革新的なアプローチで解決すること、である。

ソーシャル・イノベーションが2000年ごろから注目されるようになった背景には、大きく3つの問題意識がある。(1) 従来の行政主導の仕組みでは社会的課題や地域課題を十分に解決できていないことが明らかになってきたこと、(2) 民間の企業のCSRは本業での社会貢献活動になっていないこと、(3) 無償の活動であるボランティアでは十分に対処しきれない、という3点である。この3つの問題意識は、特に21世紀に入ってから強く意識されるようになり、世界金融危機による世界的な不況で加速した。たとえば日本では、雇い止めや派遣村が社会問題となって派遣切りにあい職を失った人々に対する支援活動が社会的に広く認知されるようになり、ソーシャル・イノベーションが注目されるようになったのである。いまでは、「ひとつの時流の流れ」となっている（野中・勝見, 2010）。

2-2. 研究問題の所在

ソーシャル・イノベーションとこれまでの社会運動や市民運動との違いは、地域や知縁のとらえ方にある。つまり、従来の社会運動や市民運動は地域の当事者がその地域に

おける利害関係を強調し、「行政」対「市民」という対立構造になっていたのである。行政と市民とは互いに立場を主張して対立し、市民は権利を、行政は義務を主張した。そのため、社会運動や市民運動を行う団体や市民は、利益代表団体や市民活動家などと呼ばれたのである。そして、行政の関心は、こうした団体や活動家の声をいかにして抑えるかというところにあった。つまり、行政も市民も自分たちの利益が最大の優先事項で、それぞれの組織がいわばタコソボ化していたと言える。

一方、ソーシャル・イノベーションの原動力はまちや都市の社会的な課題を解決したいという人々の思いである（廣瀬，2011）。しかも、この思いを抱くのは当事者とは限らない。部外者であっても、自分の専門知識や経験を活かすことによって、社会的な課題の解決に生かせると考えて、ソーシャル・ビジネスやコミュニティ・ビジネスを始める人たちもいる（町田，2000；斎藤，2004；2006；谷本，2006；今，2008；洪澤，2010；など）。ソーシャル・イノベーションの新しさは、こうした思いに人々が立場を超えて共感し、社会問題を解決するという目的を共有し、課題解決のために協働することが可能になっている点にある。では、これはどのようにして可能となっているのだろうか。

そこで、本論文での研究問題を「共通の善の実現に向けて、どのように様々な利害関係者を関係づけ調整すればよいのか」と置き、その解として、さまざまな利害関係者が同時多様に連なる場の存在と、その場を創り出す実践知のリーダーシップの役割の重要性を仮説として置く。そして、その分析のために、知識創造理論における「場」のコンセプトと、その「場づくり」を支援する「実践知のリーダーシップ」の要件を援用する（野中・竹内，1996；野中・遠山・平田，2008）。

知識創造理論を援用する理由は、先行研究では、本論文の研究課題にこたえることができないためである。ビジネス手法による地域開発や活性化に関する先行研究としては、クリエイティブクラスやクリエイティブ都市論（フロリダ，2007；2008）、クリエイティブ・シティに関する研究（ランドリー，2003）や、クラスター論（ポーター，1999）などがあるが、いずれも、地域の構造やシステムに関する研究に留まり、人間の主観的な部分、つまり思いの共有は研究対象としていない。一方、ビジネスによる社会的課題解決に関する先行研究として、ソーシャル・エンタープライズ（谷本，2006；塚本・山岸，2008など）や、ソーシャル・アントレプレナー（ボーンステイン，2007など）があり、これらの先行研究ではリーダーシップや協働の仕組みなど人間の主観的な部分も研究対象であるが、理論化や実証研究は未だ途上である。

一方、知識創造理論は、知識とは「個人の信念／思いを「真理」に向って社会的に正

当化していくダイナミック・プロセスである」という定義から明らかなように、人間の主観的な部分も研究対象であり、確立した理論として広く周知されている。さらに、これまでは企業が主な研究対象だったが、ソーシャル・イノベーションも研究対象に入れ始めている（野中・勝見，2010）。したがって、ソーシャル・イノベーションを知識創造理論の観点から研究することによって、知識創造都市論という新たな研究分野の確立が可能である。

2-3. 調査方法と分析の枠組み

本論文は、事例研究という手法を取り、事例に関する情報は、公に入手可能な文献とインタビューに基づく。本論文では、(1)NPO 法人アサザ基金のアサザプロジェクト、(2) 株式会社いろどりの葉っぱビジネス、(3) NPO 法人銀座ミツパチプロジェクトの銀座の里山化の事例を取り上げる。これらの事例は、すでにソーシャル・ビジネスの事例として認知されており、公に入手可能な文献も多い。また、NPO 法人アサザ基金代表の飯島博と株式会社いろどりの横石知二は Twitter を使って日々の出来事や思いを公に公開しており、情報を入手しやすい。

本論文では、「場」のコンセプトと「実践知のリーダーシップ」の要件を援用する。「場」とは、刻々と変化する共有化された文脈である。場が成立することによって、(1) 時間・場所・人の関係性（文脈）に成立する意味空間（場所性）、(2) 文脈の共有によって成立する共同主観（共通感覚）、(3) 自己を開示し他者との共感によって自己を超越する意味空間（自己超越）が形成される。また、場は一度一カ所にとどまるのではなく、同時に多重多層に関係を連ねてあたかも生態系のような広い関係性を形作る。本論文では、場の同時多様性に着目し、事例の分析を行う。

一方、「実践知のリーダーシップ」とは、共通善（Common Good）の価値基準をもって、個別のその都度の文脈のただ中で、最善の判断ができる身体性を伴う実践知のことである。具体的には、個別具体の文脈で「ちょうど（just right）」の解を見つけ、個別と普遍を往還しつつ、熟慮に基づく合理性とその場の即興性を両立させ、文脈に即した判断（Contextual Judgment）と適時適切なバランス（Timely Balancing）で、行動をする能力である。これまでの研究から、図表1に示す6つの能力に集約されている（野中・遠山・平田，2008）。本論文では、さまざまな利害関係者が参加する同時多様な場をつくりだす際にもっとも関連すると考えられる①善い目的をつくる能力と、⑤概念を実現化する政治力に着目して事例の分析を行う。

図表 1：実践知のリーダーシップの6つの能力

①善い目的をつくる	「何が善いことであるか」についての価値判断を個別の状況のなかで発揮し、共通の善い目的を設定する。
②場をタイムリーにつくる	他者の立場に立ってその気持ちを共感し、理解することによって刻々と変化する場を構築する。
③ありのままの現実を直観する	時々刻々と変化する、ありのままの個別具体の現実を凝視し、その背後にある本質を直観的に見抜く。
④直観の本質を概念化する	ミクロの直観を、マクロの構想力と関係づけ、対話やメタファーによって、抽象化し、概念化し、仮説化し、物語化する。
⑤概念を実現化する	情熱と勇気とコミットメントをもって、政治手腕をも駆使して、未来を描くビジョンを共有・説得し、現在の価値創造を実現する。
⑥実践知を組織化する	個人の全人格に埋め込まれている実践知を、実践のなかで組織内に伝承し、育成し、集合、自律分散プロセスに体系化する。

3. 事例紹介と分析

3-1. NPO 法人アサザ基金のアサザプロジェクト

NPO 法人アサザ基金のアサザプロジェクトは、飯島博という人物が水質の悪化した霞ヶ浦の再生のために始めた事業である。当初はアサザを植えて水質改善を図るという小さな活動であったが、飯島が「100年後にはトキの住める霞ヶ浦に」という夢を語り、政治手腕を駆使してさまざまに関係性を連ねることによって、同時多様の場がいくつも重なりあい、循環型のビジネス・エコシステムが構築されている事例である。

霞ヶ浦は、琵琶湖に次いで2番目に面積の広い湖であるが、湖岸の総延長は250kmあり、琵琶湖を越えて日本で1番長い湖である。霞ヶ浦では古くは漁業が盛んで、観光地でもあったが、高度成長期の1970年代以降に急速に水質悪化が進み生態系が損失した。この社会的な課題に対しては、行政も市民もさまざまな手を講じたが、市民は権利を主張するのみ、行政は縦割りの弊害のため決定的な解決策を打てず、水質悪化は止まらなかった。飯島は、市民として水質改善運動に関わっていたが、何も状況が変わらないことにいら立ち、自ら活動を始めたのである。まず、飯島は、近所の小学生の子どもたち数人を連れて、霞ヶ浦の湖畔を春夏秋冬の各1回、歩いて回った。子どもたちの好奇心旺盛な目線で「湖の宝」を見つけて回ったのだ。そして、ある日、飯島たちはアサ

ザの群生を発見する。黄色い花が咲き、穏やかな湖面に水鳥たちが羽を休め、虫たちが飛び回る様子を見て、飯島は「これだ！」とひらめいたのだった。

文献にあたってみると、アサザを植えることによって、コンクリート護岸に打ち付ける波を穏やかにし、ふたたび芦など水草が生い茂る生態系を取り戻すことができることが分かった。そこで、飯島は「アサザの里親制度」という仕組みを考えだした。小学生たちに「湖にトンボやザリガニが戻ってきてほしくないか？」とけしかけて、「それならアサザの種を育てて、大きくなったら一緒に湖に植えよう」と誘ったのだ。小学生たちは親や先生にかけあってくれ、最初の年の1995年には200人が植え付けに参加した。その後、活動の輪は霞ヶ浦周辺へと広がり、2010年には200以上の小学校と20万人もの人々がアサザの植え付けに参加するまでになった。さらに、アサザの定着を促進するために粗朶技法を見つけ出し、地域の漁業組合と林業組合に掛け合せて、地域の間伐材を活用して湖へ粗朶を設置していった。つまり、小学校の生徒とともにアサザを育てて植えるという活動の場が、地域の漁業組合、林業組合との協働という活動の場に多様化していったのである。

そして飯島は、「市民型公共事業」というコンセプトを提唱し、これまでの行政主導、行政中心の地域再生ではなく、市民がイニシアティブをとり、ビジネスを通して地域を再生していこうという活動の場を広げていった。たとえば、地元の漁業組合に依頼して外来魚を採り、外来魚を地元企業に依頼して魚粉肥料に加工し、農業組合に魚粉肥料を渡して有機農業をしてもらい、収穫した野菜を「湖が喜ぶ野菜たち」というブランドで販売している。また、小学校の総合学習の時間を活用してビオトープを作ってもらい、地域の福祉事業と協働して小学生と地元のお年寄りとの交流によって地域の経験や知恵を掘り起してビオトープ作りに役立て、NECと協働で無線システムを構築してビオトープからのデータ収集をしている。また、湖に流れ込む川の水の水質を改善するためには里山の再生が必須だ、ということで、NECや損保ジャパン、UBS証券、セブン&アイなどの企業の社会貢献事業と手を組んで、田植えプロジェクトを行い、この田んぼから収穫したお米を地元の酒造り企業に持ち込み、地域ブランドのお酒を生産している。

つまり、地域に密着する土地の知識や知恵を活用して、飯島が触媒となって活動の場をつなぐことにより、他種多様な場が同時並行しているのである。そして、それは循環型の生態系のようになっている。生態系と言っても、弱肉強食のような競争ではなく、互いに持ちつ持たれつの共存共栄の関係にあるのである。

3-2. 株式会社いろいろの葉っぱビジネス

次は、株式会社いろいろの葉っぱビジネスの事例である。舞台は徳島県の上勝町で、いわゆる過疎の町である。人口は約2000人で、その半数以上が65歳以上のシルバーエイジである。上勝町の課題は、過疎化の一方で、主要産業がないことだった。1970年代には、高齢者が増えたことと安価な輸入木材の増加により林業が立ちいなくなり、冷害でミカン栽培も壊滅的被害を受け、新しい収入源が必要となっていた。実際、高齢者は上勝町の将来を悲観して、男性は朝から酒を飲み女性は集まって愚痴ばかり、という状況となっていたのである。横石知二が農協の職員として1979年に20歳で上勝町にやってきたのはそんな状況のころだった。上勝町の人たちはプライドが高く閉鎖的でもあったため、横石に「若造に何ができる」「よそ者は帰れ」と冷たくしたが、横石はもちまへの負けん気で村を歩き回り、2年間をかけて全員の顔と名前と特徴を覚えてしまった。そして、酒を飲んで文句ばっかりの高齢者の姿を見て、「なんとかせなあかん」と思ったのである。横石の指導によって、ハウレンソウやしいたけなどを栽培して短期的に収入は回復したが、季節変動があったり高齢者には向いていなかったりして、横石は常にほかの収入源について考える日々を送っていたのだ。

そんなある日、横石は出張でかけた大阪で、隣の席に座った若い女性のグループを見てもなく見ていると、そのうちの一人が、「これ、きれいだから、お土産に持って帰る」と紅葉のはっぱをハンカチに包んだ。横石は「そんなものはうち町の山にたくさんある」と思ったが、次の瞬間、「これだ！葉っぱが売れる！」と思いついたのである。横石は、さっそく上勝町の人たちにアイデアを説いて回ったが、「たぬきじゃあるまいし、葉っぱがお金に化けるなんてことない。まじめに仕事をしろ」と説教をされる始末。それでも4人の農家を説得して、林から葉っぱを収穫して商品化し販売を始めた。しかし、全く売れない。理由を考えた横石は、自分が葉っぱの伝統も意味も知らないことに気づいたのである。そこで、当時15万円ぐらいだった月給をすべてはたいて、1食2万円もする懐石料理を食べるために高級料亭に通いつめた。そのせいで痛風になってしまったが、横石は葉っぱで皿を飾る「つまもの」の知識を得ると同時に、料理人とのネットワークもできたのだ。そして、上勝町のお年寄りを説得するため、横石は自腹を切って料亭に招待し、料理人を招いて勉強会を開き、おかげでようやく葉っぱをビジネスとして立ち上げることができたのである。

さらに、高齢者にもわかりやすく、しかもやりがいのあるビジネスにするために、横石は、アナログとデジタルを融合した。アナログの面では、発注情報は無線FAXを使って各農家に一斉配信し話で注文を受けるまた、横石は手書きのFAXを毎日発行して、

「気合い」を送っている。一方のデジタルの面では、売上管理や市場予測をパソコンで行っている。これはセブンイレブンのPOSシステムにヒントを得て、高齢者にも使いやすいシステムをマイクロソフトとともに開発したものだ。また、タブレットPCを導入して畑にいても受発注ができるシステムも構築した。高齢者たちはデジタルの情報を活用すると同時に、自らの経験値を活用して畑に樹木を植え、収穫や売上の予測をするようになっていったのである。散歩をしていても「この木からはこれくらいのサイズの葉っぱが何枚とれる」と考えるようになり、心身ともにどんどん活性化していったのである。その結果、高齢者は毎日働くようになって、酒も減り、愚痴も少なくなって、健康になった。そのおかげで上勝町からは私立の高齢者施設が無くなり、医療費も軽減されたのである。

横石は、高齢者の多い上勝町で高齢者が酒を飲み愚痴ばかり言っている状況を見て「なんとかせなあかん」と思い、葉っぱを起点して、生産、受発注、販売、そして料理の現場という同時多様な場をつなげていった。葉っぱビジネスは、必ずしも土地に密着したビジネスではないが、横石が強い思いと意思、知識と知恵、そして実行力によって、多種多様な場が同時並行でつながっているのである。

3-3. NPO 法人銀座ミツバチプロジェクトによる銀座の里山化

最後に取り上げる事例は、最後に、「銀ぱち」の愛称で呼ばれている、銀座ミツバチプロジェクトの事例である。舞台は、東京都は銀座。銀座でもまちの活性化が社会的課題となっている。なぜなら、近隣の丸の内や日本橋の再開発や、しおどめやお台場などの開発が進むなかで、銀座が時代に取り残されるのではないかという危機感があったためである。そこで、銀座で紙パルプ会館の役員を務めていた田中淳夫は、銀座の若手社長や政治家、学生を招いてまちづくりやまちおこしに関する勉強会を始めた。そこで出会ったのが、農業法人の支社長をしていた高安和雄である。高安は有機農業を都会に浸透させたいという思いを持っていた。このふたりが出会ったことで、「銀座の屋上でなにか農業をしよう」というビジネスアイデアが生まれたのである。

銀ぱちの出会いはこの二人にとどまらない。さらに、養蜂家の藤原誠太と出会ったことで、「銀座で養蜂」という事業が成立したのだ。「ハチは刺すもの」と思われがちで、銀座のように人通りの多い繁華街には不向きだと思われがちだが、実は働きバチは40日しか生きられないので、蜜集めに忙しく、よっぽどのことがないと刺さない。田中も高安も、藤原の手ほどきでミツバチに触れ合ううちに考えが変わり、農業ではなく養蜂をすることにしたのだった。そこで、日本ミツバチ30万匹を購入したところ、最初の1週

間で5.7kgもの収穫があった。都会で蜜を集められるのかという懸念も、ハチの飛ぶ範囲が約4km四方で、皇居や日比谷公園、浜離宮などの大きな公園や銀座の街路樹などが活動範囲に入ることが分かって払拭された。しかも、こうした公演や街路樹は人体への影響を考慮して農薬をほとんど使っていない。ということは、実は、ミツバチにとって、銀座は住みやすい地域だったのである。

田中と高安と勉強会の仲間たちは、これほどのはちみつが取れたのだから、採れたのはちみつを使って銀座らしい活動をしようと考えました。そこで、取れたのはちみつをGINPACHIとブランド化し、地産地消を進めたのだった。地元の洋菓子や和菓子に使ってもらったり、バーのカクテルやドリンク類に使ってもらったりして、はちみつによるつながりが広がっていった。銀座はブランドのまちであり、一方で地産地消が目ざれ始めた時期でもあったので、マスコミにも取り上げられ、都市部での養蜂によるまちおこしの先進事例となったのである。

さらに、まちの活性化のために始めた養蜂をきっかけにして、田中や高安らのまちおこしの意識の範囲が広がっていった。たとえば、環境問題。みつばちが飛び回るようになって、受粉によって木々に実がなるようになった。それを目当てに鳥が来るようになり、ついでに毛虫などの害虫も食べてくれるようになった。ミツバチによって、銀座の生物の生態系が生き生きとつながってきたのだ。また、日本ミツバチは農薬に非常に弱いことから、日本みつばちが元気に飛び回っている銀座は農薬が非常に少ない環境だと証明された。そこで、もともと有機農業を志していた高安さんは、銀座のビルの屋上で菜園をし、銀座の有機野菜をブランド化することにした。高安はこれを「銀座の里山化をすすめている」と表現し、銀座を起点として生態系をネットワークしているのである。

アサザ基金の飯島やいろどりの横石に比べて、ぎんばちの田中と高岡の違うところは、始めの思いがそんなに強くもなく目的意識もはっきりとはしていなかったところにある。銀座という土地のイメージは高級ブランド、高級ブティックや高級クラブなど、おしゃれでハイソなモノで、養蜂や農業は銀座のイメージからはかなり遠い。それが、仲間と一緒にあれこれ対話を重ね試行錯誤を繰り返す中で、銀座というブランドの持つ束縛から解き放たれて、多種多様な場をつなぐ新しいビジネスモデルができたのである。

3-4. 事例の分析

(1) 場の同時多様性

場の同時多発性ということを見れば、3つの事例のいずれも、はじめはひとつの小さな場から始まったことが、次第にさまざまな利害関係者を巻き込み、多様な場が同時に連なる状態へと変化していつている。たとえば、図表2のように連続する場のつながりをとらえることができる。

図表2の第5次の段階に示すように、いずれの事例もマスコミに取り上げられて世間の耳目を集め、成功から学ぼうと全国から見学者が訪れている。また、同じような取り組みを行う地域も出始めている。さらに、飯島や横石は講演や出張事業を行って、自らの成功体験を直接伝道し、新たな場が創り出されている。つまり、飯島や横石、田中と高安らの始めた事業は、彼ら自身が参加する場を越えて、彼らの思いやり方を引き継ぐ場によってつながり、広がっているのである。

(2) 善い目的をつくる能力

善い目的をつくるという点では、3つの事例のいずれも利益を目的とする事業ではない。地域再生やまちおこしを目的におき、その目的を達成する手段としてビジネスを興している。

いろどりの事例で特に顕著なのは、高齢者であっても働く機会があることによって、生きがいややりがいのある生活を送ることができることである。過疎化する町を卑下し、朝から酒を飲み嫁の愚痴ばかりだった高齢者も、互いに売上を競い合ったり、より良い品物を出荷しようとしたりすることによって、地域に対するプライドを取り戻し、心身も健康になった。同様に、アサザ基金では、地域の高齢者に昔の霞ヶ浦の様子や当

図表2：各事例における連続する場のつながり

	第1次の場	第2次	第3次	第4次	第5次
アサザ	アサザの里親制度	ビオトープ粗朶技法	里山再生 間伐材利用 外来魚駆除	米作り 酒造り 魚粉加工 有機野菜	見学 全国展開
いろどり	葉っぱ販売	葉っぱ生産 市場開拓	生産予測 売上競争 無線 FAX POS システム	働きがい 生きがい 健康向上 医療費削減	見学 全国展開
銀ぱち	銀座の再生	銀座で養蜂 地産地消 ブランド化	銀座で農業 地産地消 ブランド化	環境問題	見学 全国展開

時の遊びを思い出してもらい、小学生に教えるという機会を作ったことによって、地域への愛着が深まり、高齢者と小学生が協力して霞ヶ浦を再生しようという動きにつながっていった。また、銀座では、養蜂との偶然の出会いが、銀座の自然へと目を向けるきっかけとなった。

いずれの事例も善い目的という視点に立つことによって、はじめは課題や制約と思われた事柄がかえって創意工夫や創造性を刺激して新たな価値を生み出す結果となったと言える。つまり、表面的には課題や制約と思われた形式的知が、善い目的という視点の転換によって地域に埋蔵されていた暗黙知を触発したり、新たな知を導入したりして、課題を解決する新たな形式知へと変換されたということである。

(3) 概念を実現化する政治力

概念を実現化する政治力と言う点では、飯島も横石も田中や高安も、いわゆる政治家でも行政官でもない。身分としては一個人であり一市民である。しかし、役割としては、さまざまな利害関係者をつなぎ、同時多様な場を創り出すという点で、触媒だと言える。言い換えれば、リーダーであるだけでなく、プロデューサーであり、ファシリテーターでもある。

アサザ基金の飯島の場合、そもそもの出発点が行政に対する不満や不信であったことや、霞ヶ浦という湖と地域の再生のためには関係各省庁との連携を行わないわけにはいかない。そのため飯島は、小学校や企業などとの連携を進めるために既存事実や既成事実を創ったうえで行政や政治を動かしている。また、苦情や文句を言うのではなく、Win-Winの関係となるような提案を行っている。さらに議員の中に自分の味方を創り、議会対策を行っている。一方、小学校の総合学習では全国に出向いて子どもたちの話を聴き、土地の伝説や伝統に基づいた語りかけを行って、子どもたちが自発的に地域の良さを見直したり、自分たちで解決策を出したりできるように手助けをしている。そして、先生方は、初めは半信半疑だが、飯島の話を書くにつれて子どもたちの顔つきや行動に変化が出てくるので、最終的には飯島を受け入れるのだ。

いろどりの横石はプロデューサーの役割を自認し、農家を歩いて回って声を直接かけることで、ひとりひとりのやる気を呼び起こしている。横石の仕事の原点は、現場での直接体験であり、そこでの人々との交流である。だから、赴任当時こそよそ者扱いであったが、最初の2年の間、ひたすら歩きまわり声をかけて回ったことで、横石が町民のことを覚えただけでなく、町民も横石のひととなりを知ることができた。それが基盤となって、その後の信頼関係へと繋がっているのである。

ぎんばちの田中と高安は、銀座という地域の人々に、都会で養蜂を行うことに対する理解を深める活動が重要であったし、出来上がったはちみつを地産地消してもらうように、銀座に店を構える人々をそれぞれ説得する必要もあった。養蜂に対する思い込み、銀座近辺の植物の状態に対する誤解などを解く一方で、NPO経営で手薄になりがちなブランド戦略をはっきりと打ち出し、さらに話題性を生かしてメディアも活用した。その結果、養蜂によるまちおこしの取り組みは全国へと広がったのである。

4. おわりに

本論文では、知識創造理論の観点からソーシャル・イノベーションのモデルケースである3事例の分析を試みた。「共通の善の実現に向けて、どのように様々な利害関係者を関係づけ調整すればよいのか」という研究問題に対して、その解として、さまざまな利害関係者が同時多様に連なる場の存在と、その場を創り出す実践知のリーダーシップの役割の重要性を仮説として置いたが、3つの事例からこの仮説が正しいことが明らかとなった。特に、同時多様な場をつくるためには、良い目的を設定し共有すること、そしてさまざまな手を講じて実現していくこと、という2つのリーダーシップの要件が共通しており、リーダーの存在が場づくりに重要な役割を担っていることも明らかになった。また、善い目的という視点を入れることによって、表面的には課題や制約と思われた事柄がかえって創意工夫や創造性を刺激して新たな価値を生み出す結果となった。つまり、地域や地縁に存在していた表面的な形式知が、新たな知（特に地域地縁の暗黙知や外部からの形式知）を得ることによって、新たな形式知へと変換されたのである。

これまで筆者は、社会における問題や制約が、地域の地縁をつなぐ場において、知が創造されソーシャル・イノベーションを起こす「知域知縁のまちづくり」をテーマに、知識創造都市論への展開を試みている。今回の研究も、この「知域知縁のまちづくり」のコンセプトを補完する結果となった。今後もさらに研究を進めたい。

一方で、今回取り上げたのは3つの事例に留まっている。モデルケースに限定したためではあるが、今回得られた知見について、今後の研究課題としてさらに検証を重ねていく必要がある。

最後に、繰り返しになるが、ソーシャル・イノベーションは、われわれひとりひとりに「何のために生きるのか」という哲学的な問いを投げかける（廣瀬，2012）。ソーシャル・イノベーションは、一人ひとりの生きている意味や価値観を反映することであり、いずれかの将来には、企業もNPOも政府行政も問わず、組織はみな社会のために

事業を行うことが当たり前になるときが来るかもしれない。この点で、本研究は知識創造理論の今後の発展に貢献すると確信する。

参考文献

- ボーンSTEIN, D. (2007). 『世界を変える人たち：社会起業家たちの勇気とアイデアの力』ダイヤモンド社。
- フロリダ, R. L. (2009). 『クリエイティブ都市論』ダイヤモンド社。
- 服部篤子, 武藤清, 洪澤健編 (2010) 『ソーシャル・イノベーション』日本経済評論社。
- 廣瀬文乃 (2011) 「知識創造のソーシャル・イノベーション」『一橋ビジネスレビュー 2011SUM』. pp. 74-89。
- 廣瀬文乃 (2012) 「ソーシャル・イノベーションと SECI モデル」『ナレッジ・マネジメント研究年報 第10号』。
- 今一生 (2008) 『社会起業家に学ぶ』アスキー新書。
- ランドリー, C. (2003) 『創造的都市：都市再生のための道具箱』日本評論社。
- 町田洋次 (2000) 『社会起業家』PHP 新書。
- 内閣府経済社会総合研究所 (2008) 『社会イノベーション事例集2008』。
- 野中郁次郎, 竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社。
- 野中郁次郎, 遠山亮子, 平田透 (2010) 『流れを経営する』東洋経済新報社。
- 野中郁次郎, 勝見明 (2010) 『イノベーションの知恵』日経 BP 社。
- ポーター, M.E. (1989) 『競争戦略論 II』ダイヤモンド社。
- 斎藤楨 (2004) 『社会起業家』岩波新書。
- 谷本寛治編 (2006) 『ソーシャル・エンタープライズ』2006年, 中央経済社。
- 塚本一郎, 山岸秀雄編著『ソーシャル・エンタープライズ』2008年, 丸善株式会社。