

Japan Society  
U.S.-Japan Innovators Project

Essay

21世紀の社会起業家はどこに向かうか  
— 米国の社会起業家に贈る9つのビジョン —

シンクタンク・ソフィアバンク代表

社会起業家フォーラム代表

多摩大学大学院教授

田坂広志

# 米国の社会起業家に贈る 9つのビジョン

## 第1のビジョン

すべての働く人々が、社会起業家をめざす時代がやってくる

## 第2のビジョン

社会起業家への投資は、ナレッジ・キャピタルの投資へと広がっていく

## 第3のビジョン

社会起業家の支援組織は、草の根メディアになっていく

## 第4のビジョン

支援のコミュニティは、成長のコミュニティへと深まっていく

## 第5のビジョン

イノベーションの戦略は、エボリューションの創発に向かう

## 第6のビジョン

企業の変革は、企業と市場の相互進化に向かう

## 第7のビジョン

デジタル革命は、発展途上国の「声なき声」を世界に届ける

## 第8のビジョン

「ウェブ2.0革命」が、ソーシャル・イノベーションを加速していく

## 第9のビジョン

株主中心の資本主義は、社会貢献の資本主義へと進化する

## 21世紀の社会起業家は どこに向かうか

2005年の秋、10月31日から11月4日まで、ジャパン・ソサエティの招待を受け、米国を訪問する機会を得た。

米国では、ワシントンDC、ニューヨーク、サンフランシスコ、シリコンバレーを中心に、社会起業家に関わる9つの組織を訪問し、素晴らしい社会起業家の人々と対話の機会を持つことができた。

そして、これらの対話においては、その組織と、社会起業家の方々の活動に深く感銘を受け、多くのことを学んだが、同時に、これからの時代、社会起業家と呼ばれる人々が、どこに向かっていくのか、社会起業家を取り巻く社会や経済や文化の在り方が、さらには、資本主義の在り方が、どう変わっていくのか、その未来について、思索を深める良い機会となった。

このエッセイにおいては、その思索から得た幾つかの洞察を、

「21世紀の社会起業家は、どこに向かうか

— 米国の社会起業家に贈る 9つのビジョン」

と題して語ろう。

## 第1のビジョン

すべての働く人々が  
社会起業家をめざす時代がやってくる

**Ashoka**

**Bill Drayton, CEO, Chair and Founder**

世界の社会起業家の誰もが尊敬の眼差しで見つめる、アショカ財団。

全世界53カ国1600名のアショカ・フェローが活動する、地球規模の社会起業家ネットワークを持つ財団。

その財団の代表でもあり、「ソーシャル・アントレプレナーシップの父」と呼ばれるビル・ドレイトン氏は、物静かな雰囲気の中に、強い意志と情熱を感じさせる人物であった。

2005年10月31日、そのビル・ドレイトン氏と、社会起業家の未来について語り合う機会を得た。

この対話を通じて、自分の心に浮かんだのは、いかなるビジョンか。

いま、このアショカ財団のビル・ドレイトン氏との対話を思い出すとき、一つの問いが心に浮かんでくる。

「社会起業家」とは、何か。

その問いである。

そして、この問いと同時に、一つのビジョンが心に浮かんでくる。

すべての働く人々が、社会起業家をめざす時代がやってくる。

これまで、「社会起業家」とは、「営利を目的とせず、起業家的手法を用いて、社会に貢献する新たな事業を生み出す人々」と定義されてきた。

この社会起業家の定義は、もとより素晴らしい定義だが、これからの時代には、この定義が大きく変わっていくだろう

その理由は、2つある。

第1の理由は、「営利を目的とせず」という定義が、反対の側から見直されているからだ。

反対の側とは、これまで「非営利組織」に対して「営利企業」と呼ばれていた企業のこと。

いま、世界的な潮流となっている「CSR」（Corporate Social Responsibility）の思想が、これまで「営利企業」と呼ばれていた企業にも、「社会的責任」や「社会貢献」を強く求めるようになってきた。そして、そのため、多くの企業が、「利益だけに目を奪われることなく、いかに社会に貢献するか」を真剣に考えるようになってきた。

こうした時代の変化を考えるならば、これからは、企業や組織を、単純に「営利企業」と「非営利組織」に分けることはできない時代となっていくだろう。

すなわち、21世紀には、どのような企業も組織も、「いかにして社会に貢献するか」を考え、同時に、「いかにして活動を継続する資金を事業から得るか」を考えなければならなくなる。

そして、そのとき、社会起業家の「営利を目的とせず」という形容句そのものが、社会起業家や非営利組織だけの「専売特許」ではなくなるだろう。

第2の理由は、「起業家的手法を用いて」という定義が、単にベンチャーやソーシャル・ベンチャーと呼ばれる組織だけに求められるものではなくなりつつあるからだ。

なぜなら、いま、急激に進みつつある「情報革命」は、市場と社会の隅々において、様々な変革を不断に求めるようになっており、そのため、「起業家的手法」と呼ばれる新たな革新や新たな事業を生み出す手法は、単にベンチャーやソーシャル・ベンチャーだけに求められるものではなく、大企業や中小企業、さらには、中央官庁や地方自治体、大学や研究機関、病院や学校などの公的組織にも、強く求められる時代となっているからだ。

すなわち、もし、「営利を目的とせず、起業家的手法を用いて、社会に貢献する新たな事業を生み出す人々」を「社会起業家」と定義するのであれば、これからの時代には、いかなる組織や企業で働くか、いかなる分野で働くかを問わず、働く人々には、誰にも「社会起業家的な生き方と働き方」が求められるようになっていくだろう。

そのことを考えるとき、日本という国には、素晴らしい言葉があることに気がつく。

「働く」（はたらく）という言葉だ。

日本語では、「働く」（はたらく）とは、「傍」（はた）を「楽」（らく）にすること、という意味がある。

すなわち、日本語の「働く」という言葉には、「他の誰かの幸せのために」という意味が込められており、そこには、すでに昔から、「世のため、人のため」という発想や、「社会貢献」という思想が含まれている。

そして、日本には、この「働く」という労働観に加え、古くから、もう一つの深みある労働観がある。

「一隅を照らす、これ国の宝なり」

最澄の言葉である。

もし、この最澄の「一隅」の思想を、「働く」という思想と結びつけるならば、「日本型」とでも呼ぶべき社会起業家の未来ビジョンが見えてくる。

「どのような小さな仕事であっても、その仕事を通じて、世のため、人のためになる何かを為そうと考へ、一生懸命にその仕事に取り組む人々」

21世紀、我々は、そうした人々が、自らを「社会起業家」と考へ、働き、生きる時代を創るべきではないのか。

そして、こうした「社会起業家」のビジョンは、実は、決して日本だけのビジョンではない。

欧米に語り継がれる一つの寓話がある。

「二人の石切り職人」という寓話である。

ある建設現場で、二人の石切り職人が働いていた。

何をしているのかと、一人に問うと、その石切り職人は、顔を曇らせ、不愉快そうな声で、こう答えた。

「この忌々しい石と悪戦苦闘しているのさ」

しかし、もう一人の石切り職人に、同じことを問うと、その石切り職人は、顔を輝かせ、生き生きとした声で、こう答えた。

「ええ、私は、多くの人々の安らぎの場となる、素晴らしい教会を創っているのです」

この寓話のように、「一隅を照らす」という労働観は、昔から欧米にもある。

そうであるならば、21世紀、「社会起業家」という言葉は、いかなる人々を称する言葉になっていくのだろうか。

おそらく、我々は、「社会起業家」という言葉の定義を書き換えるべき時代を迎えつつある。

我々は、「社会起業家」という言葉の定義を、従来の「営利を目的とせず、起業家的手法を用いて、社会に貢献する新たな事業を生み出す人々」という定義にとどめるべきではないのだろう。

これからの時代、我々は、この「社会起業家」の定義をさらに広げ、その裾野を広げるべく「草の根・社会起業家」の定義を生み出すべきではないのだろうか。

「どのような小さな仕事であっても、その仕事を通じて、世のため、人のためになる何かを為そうと考え、一生懸命にその仕事に取り組む人々」

これからの時代、その定義を「草の根・社会起業家」の定義として掲げ、すべての働く人々が「社会起業家」をめざす大きな潮流を生み出していくべきではないのだろうか。

では、これまでの「社会起業家」と「草の根・社会起業家」は、いかなる関係になっていくのか。

おそらく、それは、「アルピニスト・パラダイム」と「バックパッカー・パラダイム」と呼ばれるものとなっていくだろう。

もし次の時代に、素晴らしい山の頂、聳え立つ山の頂に登る優れたアルピニストが生まれてくるとすれば、この時代に、その未来のアルピニストの目標となる伝説的アルピニストが生まれることが必要である。

しかし、同時に、次の時代に優れたアルピニストが生まれてくるためには、山を愛し、決して高くはなくとも、自分の力で登れる山に登ることを続けていくバックパッカーが、この世の中に無数に生まれてくることも必要であろう。

なぜなら、どのような素晴らしい「アルピニスト」も、その無数の「バックパッカー」の中から生まれてくるのだから。

そして、どのような素晴らしい「社会起業家」も、無数の「草の根・社会起業家」の中から生まれてくるのだから。

日本において、「社会起業家フォーラム」(Japan Social Entrepreneur Forum)がめざしているもの。

それは、無数の「草の根・社会起業家」を生み出すことに他ならない。

## 第2のビジョン

### 社会起業家への投資は ナレッジ・キャピタルの投資へと広がっていく

#### Global Giving Mari Kuraishi, President and Founder

社会的事業への寄付希望者と、社会的事業を進める社会起業家。

この二者を、オンライン・マーケットプレイスを使って、グローバルなレベルで結びつける組織、グローバル・ギビング。

世界銀行で働いていたデニス・ウィットル氏とマリ・クライシ氏とが共同して設立したこの組織は、ウェブサイトを通じて、寄付希望者が直接的に世界中の社会的事業を選び、寄付をできるという意味で、極めて革新的なシステムを生み出した。

「社会起業家のeBAY」と自称し、世界中からの注目を集めているこの組織が、一人の日本人女性、マリ・クライシ氏によって設立されたことに、一人の日本人として誇りを感じるとともに、深い敬意を抱く。

2005年10月31日、そのマリ・クライシ氏と、社会起業家への寄付や投資の未来について、語り合う機会を持つことができた。

この対話を通じて、自分の心に浮かんだのは、いかなるビジョンか。

いま、このグローバル・ギビングのマリ・クライシ氏との対話を思い出すとき、一つの問いが心に浮かんでくる。

**21世紀、社会起業家への「投資」は、いかなる投資であるべきか。**

その問いである。

そして、この問いと同時に、一つのビジョンが心に浮かんでくる。

社会起業家への投資は、ナレッジ・キャピタルの投資へと広がっていく。

いま、起業家にとっても、社会起業家にとっても、事業のための資金を提供してくれる「寄付者」や「投資家」は、大切な存在。

しかし、21世紀は「知識資本主義」の時代。

これからの時代には、起業家や社会起業家への投資として最も重要なものは、「事業資金」に使うための「貨幣資本」（マネー・キャピタル）の投資ではなく、むしろ、「知識資本」（ナレッジ・キャピタル）になっていくだろう。

では、起業家や社会起業家に提供すべき「知識資本」（ナレッジ・キャピタル）とは何か。

それは、広義に考えるならば「5つの資本」のことであろう。

第1は、「知識資本」（ナレッジ・キャピタル）そのもの。

法律や財務などの「専門的な知識」、そして、マーケティングやプランニングなどの「職業的な智慧」を提供すること。社会起業家は、こうした「知識」や「智慧」を求めている。

第2は、「関係資本」（リレーション・キャピタル）。

直接的に必要な知識や智慧を提供できなくとも、その知識や智慧を持っている人を紹介すること。社会起業家は、こうした「人的ネットワーク」も求めている。そして、この「関係」が生まれると、「知識」や「智慧」を借りることができるため、「関係資本」とは、「メタ・知識資本」と呼ぶべきものでもある。

第3は、「信頼資本」（トラスト・キャピタル）。

人的ネットワークがなくとも、社会的な信頼のある組織や機関が、その社会起業家の信頼性を「保証」することによって、その社会起業家は、様々な人的ネットワークを広げていくことができる。社会起業家は、ときに、この「社会的信頼」を求めるときがある。そして、この「信頼」が得られると、色々な人々との「関係」を作りやすくなるため、「信

頼資本」とは、「メタ・関係資本」と呼ぶべきものでもある。

第4は、「評判資本」（ブランド・キャピタル）。

メディアなどを通じてその社会起業家の活動を紹介し、社会的な評価や評判の形成を支援することである。このメディアを通じての「評判」が、社会起業家にとって、大きな「追い風」となることがある。そして、この「評判」が生まれると、「信頼」を得やすくなり、「関係」を作りやすくなるため、「評判資本」とは、「メタ・信頼資本」や「メタ・関係資本」と呼ぶべきものでもある。

第5は、「文化資本」（カルチャー・キャピタル）。

その組織と周辺のコミュニティに、社会起業家を支援し、励ます文化や空気があるということ。この文化や空気によって、社会起業家は、大きく励まされる。そして、この「文化」が生まれると、「信頼」が得やすくなり、「関係」が作りやすくなり、「評判」が生まれやすくなるため、「文化資本」とは、「メタ・評判資本」「メタ・信頼資本」「メタ・関係資本」と呼ぶべきものでもある。

すなわち、これからの「知識資本主義」の時代に、起業家や社会起業家が求めているのは、単なる「資金」（マネー・キャピタル）だけではない。真に求めているのは、これら5つの「資本」に他ならない。

では、それらの「知識資本」「関係資本」「信頼資本」「評判資本」「文化資本」を、どのようにすれば、社会起業家に提供することができるのか。

21世紀とは、「情報革命」が進化し続ける時代。そして、その情報革命は、いよいよ「ウェブ2.0革命」と呼ぶべき、新たな革命の段階を迎えた。

おそらく、これからやってくる「ウェブ2.0革命」は、人々や組織が、ウェブを使って、この5つの資本、「知識資本」「関係資本」「信頼資本」「評判資本」「文化資本」を容易に提供し、入手し、共有する革命となっていくだろう。

そして、そのとき、「投資」という行為の意味も、根本から変わっていくのだろう。

## 第3のビジョン

社会起業家の支援組織は  
草の根メディアになっていく

**Echoing Green**  
**Cheryl Dorsey, President**

世界30カ国から400人近い社会起業家を発掘し、教育し、支援しているエコーイング・グリーン。ウィリアム・ブレイクの詩の一節から名づけられたこの組織は、まさに、社会起業家への投資の効果を「エコーイング効果」と称するように、社会への様々な「共鳴」を生み出すことを重視するスタイルを取っている。

2005年11月1日、その代表を務めるシェリル・ドーセイ氏と、社会起業家の育成と支援について語り合う機会を得た。

この対話を通じて、自分の心に浮かんだのは、いかなるビジョンか。

いま、このエコーイング・グリーンのシェリル・ドーセイ氏との対話を思い出すとき、一つの問いが心に浮かんでくる。

21世紀、社会起業家を支援する組織は、いかなる組織へと進化していくのだろうか。

その問いである。

そして、この問いと同時に、一つのビジョンが心に浮かんでくる。

社会起業家の支援組織は、草の根メディアになっていく。

現在、世界中で活躍している社会起業家の支援組織は、資金の調達、人材の育成、知識の提供など、様々な機能を提供することによって、社会起業家を支援しているが、21世紀、これらの支援組織が、かならず持つべき機能がある。

「草の根メディア」としての機能である。

では、「草の根メディア」とは何か。

それは、正確に言えば、「ウェブ2.0革命」の時代の「草の根メディア」である。

かつての「ウェブ1.0革命」の時代の「草の根メディア」は、ただウェブサイトを使って、大量の文字情報や写真情報を提供することにとどまっていた。しかし、ブロードバンド・インターネットの普及と、携帯情報端末やデジタル機器の発達によって、誰でも容易に、ウェブサイト上に、「ラジオ局」や「テレビ局」を開局できるようになった。

これからの時代、社会起業家の支援組織には、こうしたネット・ラジオやネット・テレビというメディアを活用して、支援する社会起業家の活動を広く世の中に伝えていく機能が必要になっていくだろう。

では、なぜ、そうした「メディア戦略」が必要なのか。

時代が、「アテンション・エコノミー」（注目の経済）の時代になっているからである。

社会や市場において経済活動や事業活動を行うとき、その社会や市場において、どれほど多くの人々の注目を集めることができるか。それが、その活動の「経済価値」を生み出し、その活動に大きな「追い風」を生み出す。

それが、「アテンション・エコノミー」の時代に他ならない。

そして、「ウェブ2.0革命」の時代においては、たとえ草の根メディアであっても、一つのメッセージがひとたび人々の共感を生むならば、それがブログやSNSやポッドキャストなどを通じて、急速に広がっていく。

そして、そのメッセージも、これまでの文字や写真だけのメッセージではなく、音声や音響、映像や映画というメッセージであり、それらは、深い暗黙知を伝えることができ、  
智恵の共有や心の共感を生み出すことができる。

これからの時代に到来するその変化を考えるならば、社会起業家を支援する組織は、  
自らが「草の根メディア」になっていく必要があるだろう。

エコーイング・グリーンは、世界中の若者たちに呼びかけ、社会起業家の育成と支援に  
素晴らしい業績を残してきた。もし、この組織が、さらなる進化を遂げるとすれば、コン  
テストに参加する社会起業家の事業計画やメッセージをビデオ映像にし、世界中に伝えて  
いくという機能を持つようになるのではないだろうか。

それは、この組織の「エコー」という名称どおり、世界中に大きな「共鳴」を生み出す  
活動となっていくだろう。

そして、この組織の中心に立つ、シェリル・ドーセイ氏の魅力的な人柄と、多くの人々  
の心を励ます熱い言葉に触れるとき、彼女自身が、若き社会起業家たちに、その姿を通じ  
て大切なことを教えてくれていることに気がつく。

社会に「共鳴」を生み出すのは、何よりも、その社会起業家自身の人間的な魅力に他な  
らない。それは、いかなる戦略にも勝る、社会起業家にとっての最高の資質なのであろう。

## 第4のビジョン

支援のコミュニティは  
成長のコミュニティへと深まっていく

**The Common Ground Community**  
**Rosanne Haggerty, Founder and President**

ホームレスの問題に斬新な手法で解決策を提示している、コモン・グラウンド・コミュニティ。

ニューヨークの古いホテル、タイムズ・スクエアやプリンス・ジョージを改築し、低所得者層向けの住宅として提供するなど、この組織の支援活動によって、多くのホームレスの人々が、自立への道を歩んでいる。

2005年11月1日、このコモン・グラウンド・コミュニティの創設者であり、代表でもある、ロザンヌ・ハガティ氏と、コミュニティの未来について語り合う機会を得た。

この対話を通じて、自分の心に浮かんだのは、いかなるビジョンか。

いま、ロザンヌ・ハガティ氏との対話を思い出すとき、一つの問いが心に浮かんでくる。

21世紀に、コミュニティというものは、どのような存在になっていくのだろうか。

その問いである。

そして、この問いと同時に、一つのビジョンが心に浮かんでくる。

支援のコミュニティは、成長のコミュニティへと深まっていく。

かつて、コミュニティとは、特定の地域や空間を中心として人々が集まり、共通の目的に向けて活動することによって生まれるものであった。

しかし、1995年に始まったインターネット革命は、このコミュニティというものの姿を根本から変えた。

特定の地域や空間ではなく、インターネットによって多くの人々が結びつき、様々な目的を掲げ、無数のネット・コミュニティが生まれてきた。

そして、そうした「ネット・コミュニティ」が、いま、社会や市場に極めて大きな影響を与えるようになってきた。

では、これから、何が起こるのか。

これから、2つのコミュニティ、「リアル・コミュニティ」と「ネット・コミュニティ」が融合していくだろう。

それは、一つは、ネット・コミュニティで出会った人々が、リアルの空間で共同行動をするという形であり、もう一つは、地域で活動しているリアル・コミュニティが、ネットを通じて世界中の人々を巻き込んだコミュニティに拡大していくという形である。

では、こうした「コミュニティの進化」とでも呼ぶべき時代に、我々は、何を見つめておくべきなのだろうか。

2つのビジョンが心に浮かぶ。

第1のビジョンは、「コミュニティの広がり」である。

ネット・コミュニティが生まれたことによって、我々は、地球の裏側に生きる人々とさえ、リアルタイムでコミュニケーションを行うことができ、また、音声や映像なども使って、言葉で表せない智慧や、言葉にならない思いをも共有することができるようになった。それは、空間的な距離を超え、我々、地球上に生きる人々が共感と一体感を持って生きることができるようになったことを意味している。

そして、その広がりには、いつか、この地球すべてを包み込むものになっていくだろう。

かつて、宇宙飛行士のラッセル・シュワイカートが、宇宙遊泳の最中に、暗黒の宇宙空間に浮かぶ地球という惑星を見て、地球というものがかけがえのない一つのコミュニティであることを感じたように、将来、我々は、「惑星意識」とでも呼ぶべき広がりを持った「コミュニティ意識」に向かうのかもしれない。

なぜなら、例えば、一つのコミュニティがウェブサイトを持った瞬間に、それは地域に限定されたコミュニティであることを超え、ときに、世界中の人々から注目を集めるコミュニティとなっていくからだ。そして、もし世界中から熱い思い、深い共感を持って、そのコミュニティに関わってくる人々が生まれたとき、そのとき、我々は、どこまでをそのコミュニティのメンバーと呼ぶのだろうか。

コミュニティは、ときに、その地球規模の広がりに向かっていくだろう。

第2のビジョンは、「コミュニティの深まり」である。

これから、「コミュニティ」というものが持つ「隠れた目的」(hidden agenda)に、多くの人々が気がつく時代がやってくるだろう。

世の中に存在するコミュニティは、かならず何かの目的を持って、そこに存在し、活動している。

例えば、地域のコミュニティであれば「相互扶助」という目的、ネット・コミュニティであれば、「知識交換」という目的、そうした目的を持って存在している。

しかし、一つのコミュニティに人々が集まり、「相互扶助」や「知識交換」などの目的を掲げ、活動を行っていくと、そこにならず、もう一つの「隠れた目的」が意識されるようになっていく。

それは、「成長」という目的である。

コミュニティで活動することによって、それぞれのメンバーが一人の人間として成長していく。互いに理解しあうことを求めて語り合い、理解しあえぬ経験を通じて心が深まり、一人の人間として成長していく。

それは、実は、コミュニティの持つ、ある意味では最も大切な目的でありながら、その目的だけを掲げてコミュニティを生み出すことはできないというパラドックスをはらんでいる。それゆえ、我々は、それを「隠れた目的」と呼ぶのだろう。

では、なぜ、我々は、コミュニティにおいて「成長」できるのか。

コミュニティというものが、「矛盾の場」だからである。

「心」という不思議なものを持った人間が数多く集まるコミュニティ。  
その場には、深い矛盾が存在している。

例えば、「相互理解」という矛盾。

人間が集まるとき、互いに理解し合いたいとの願いが生まれる。しかし、どれほど語りあい、どれほど相手の気持ちの一部を理解することができても、互いに本当に相手の心の奥深くを理解することはできない。しかし、相互理解ということのその限界と矛盾を知ったうえで、それでもなお、互いに理解しようと努めるとき、そこに深い共感が生まれるときがある。

例えば、「自立」という矛盾。

生活に困窮している人々を支援するコミュニティにおいては、人々に対する「支援」を行わなければならないが、同時に、その人々の「自立」を促していかなければならない。しかし、支援の活動そのものは、ときに、相手の「依存心」を強めてしまうときがある。

例えば、「孤独」という矛盾。

人間は一人では生きていけない。それは、生活の糧を得るという意味を超え、人間の心は一人では生きていけない。心の孤独というものを抱えながら生きていくことは、誰にとっても難しいこと。我々が、一つのコミュニティに属するとき、そこには人生や仕事においてそのコミュニティに期待する何かの社会的機能はあるが、究極、自身の内面にある孤独 (solitude) から逃れたいという思いがある。しかし、人間の成長を考えると、自分以外の何かに心理的に依存して生きていくことは、ときに、その人間の成長の大きな妨げになってしまう。

すなわち、我々の人間としての成長とは、「孤独」(loneliness)から逃れようとしながらも、精神の成長を通じて、自らの力で立つ心、すなわち「孤絶性」(aloneness)を掴むことに他ならない。

こうしたコミュニティというものが持つ矛盾。その矛盾があるからこそ、我々は、そのコミュニティにおいて様々な心の摩擦や精神の葛藤を経験し、人間として成長していけるのであろう。

ロザンヌ・ハガティ氏の案内で、コモン・グラウンド・コミュニティのプリンス・ジョージ・ホテルを見学したとき、そのホテルの壁にかけてある入居者たちの写真が目に入った。

その写真は、身分証明書のような写真ではなく、そのコミュニティで生き生きと働き、生活している入居者の人々の、輝く笑顔を撮ったものであった。

その写真を眺めながら、一つの思いが浮かんできた。

このホテルの入居者たちは、この写真を通じて、大切なことを教えてくれている。

いま、この地球上に生きる65億の人々。

その誰もが、かけがえのない人生を送り、その人生を通じて自分を表現しようとしている。

おそらく、これから始まる「ウェブ2.0革命」の大きな潮流の中で、草の根の人々の誰もが、自分の人生を無数の人々に向かって、精一杯に表現するという時代がやってくるのだらう。

そのとき、その草の根の人々が集まるコミュニティにおいて、最も大切なものは何か。

一人ひとりの人生を、かけがえのないものとして見つめる、深い眼差し。

それが、そのコミュニティに、本当の生命力を与えるのだらう。

ニューヨーク市内にある低所得者のためのシェルターの前で、我々に説明をしてくれるロザンヌ。その傍を、シェルターに入居している一人の黒人青年が通り過ぎた。

そのとき、その青年に温かく挨拶を交わすロザンヌ。

そこには、一人ひとりの人生を、かけがえのないものとして見つめる眼差しがあった。

このコミュニティに生命力を与えているものは、究極、資金でも、組織でも、施設でもない。何よりも、その眼差しの深さなのだろう。

## 第5のビジョン

### イノベーションの戦略は エボリューションの創発に向かう

New York University  
Paul Light, Professor of Public Service

ニューヨークの中心部にある、ニューヨーク大学。

その公共サービスの教授でもある、ポール・ライト氏は、スコール財団からの資金援助を受け、「社会起業家プロジェクト」を実施している。このプロジェクトは、いかにすれば、社会起業家がスタートアップとスケールアップを成功させ、長期にわたって高い成果を挙げ続けることができるかを研究するプロジェクトである。

2005年11月2日、このライト教授と、イノベーションについて語り合う機会を得た。

この対話を通じて、自分の心に浮かんだのは、いかなるビジョンか。

いま、このニューヨーク大学のライト教授との対話を思い出すとき、一つの問いが心に浮かんでくる。

これからの時代、イノベーションという言葉の定義が変わっていくのではないか。

その問いである。

そして、この問いと同時に、一つのビジョンが心に浮かんでくる。

イノベーションの戦略は、エボリューションの創発に向かう。

これまで、「イノベーション」という言葉は、「テクノロジー・イノベーション」や「ビジネス・イノベーション」など、人間が人為的に「新しい何か」を生み出すときに使われてきた。

しかし、最近のイノベーションの事例を見ていると、不思議な感覚とともに、常に一つの疑問が浮かぶ。

このイノベーションは、誰かが人為的に「起こした」ものなのだろうか。  
それとも、自然に「起こった」ものなのだろうか。

例えば、最近の商品イノベーションの圧倒的な成功例として知られる、「i P o d」。果たして、この商品のイノベーションは、アップル社が起こしたものなのだろうか。たしかに、具体的な製品を「開発」したという意味では、これは紛れもなくアップル社の起こしたイノベーションだろう。

しかし、視野を広げてみるならば、この製品は明らかに、一つの「商品生態系」が成熟したことによって生まれてきたものであろう。

すなわち、多くの人々がPCを持つようになった。インターネットが普及し、ブロードバンドが使えるようになった。すべての音楽がデジタル化され、ネットでダウンロードできるようになった。デジタル著作権についても、ルールが整備された。音楽を携帯端末で聴くというライフスタイルが浸透した。

こうした諸条件が整い、市場における商品とサービスの生態系が成熟したことによって、初めて生まれてきたのが、この製品であらう。

逆に言えば、仮に誰かが、10年前に、この「i P o d」の製品コンセプトを発案したとしても、その製品は生まれようがなかつたらう。

では、いま、何が起きているのか。  
それが「商品のイノベーション」でないとすれば、何が起きているのか。

「商品生態系のエボリューション」であらう。

すなわち、世の中の一つのニーズを中心に商品やサービスが緊密に結びついて生まれてくる「商品生態系」。それが、全体として成熟しながら、進化しているのである。

これは何が起きているのか。

現代の最先端の科学、「複雑系の科学」の言葉を使うならば、「創発」や「創発的進化」とでも呼ぶべき現象が起きている。すなわち、外部から働きかけなくとも、自然に秩序や構造や新たな価値が生まれてくる現象である。

それは、情報革命によって、社会や市場や企業が、内部での相互関連性を強め、「複雑系」としての性質を強めていくと自然に獲得する性質でもある。言葉を替えれば、「複雑系」とは、こうした「自己組織化」や「創発」「創発的進化」が起こる「生命的システム」に他ならない。

もしそうであるならば、これからの時代の「イノベーション」とは何か。

それは、敢えて言えば、「創発を促す戦略」や「創発的進化を促す戦略」であろう。

例えば、市場における「商品生態系の創発や創発的進化」を、人為的に促していく戦略である。

では、それが可能か。

本来、人為的に設計したり、制御したりすることのできない自己組織化や創発、創発的進化という生命的なプロセスを、人為的に促すことができるのか。

そのテーマに取り組んでいるのが、米国ニューメキシコ州のサンタフェ研究所を中心とする「複雑系」の研究者たちである。

そして、この研究者たちがしばしば使う、興味深い言葉がある。

「インテンショナル・エマージェンス」（意図的な創発）

こうした矛盾した言葉が、真剣に議論され、研究されていることに、現代科学の思想の深まりがある。

いずれにしても、21世紀における「イノベーション」とは、これまでのような「イノベーションの戦略」として語られるものではなくなっていく。

これからの時代のイノベーションは、むしろ「エボリューションの創発」として語られるものとなっていくであろう。

そして、21世紀、我々が創造すべきは、これまでの経営学における「戦略」とはまったく異なった、「創発戦略」とでも呼ぶべき新たな何かなのであろう。

## 第6のビジョン

企業の変革は  
企業と市場の相互進化に向かう

**The Skoll Foundation**  
**Debra Dunn, Board of Director**

シリコンバレーとともに歴史を歩んできたIT企業、ヒューレット・パッカード社の元上級副社長でもあり、スコール財団の理事でもある、デボラ・ダン氏。

ヒューレット・パッカードの上級副社長の時代には、グローバル・シチズンシップのプロジェクトを担当し、企業の社会的責任と環境責任の重要性を語り、現在の世界的なCSR (Corporate Social Responsibility) の潮流を生み出したデボラ・ダン氏。

2005年11月3日、そのデボラ・ダン氏と、企業と市場の変革について語り合う機会を得た。

この対話を通じて、自分の心に浮かんだのは、いかなるビジョンか。

いま、このデボラ・ダン氏との対話を思い出すとき、一つの問いが心に浮かんでくる。

**21世紀の「企業変革」とは、何か。**

その問いである。

そして、この問いと同時に、一つのビジョンが心に浮かんでくる。

**企業の変革は、企業と市場の相互進化に向かう。**

経営の世界において、「企業変革」という言葉がしばしば使われる。

一人の経営者が、一つの企業の変革に取り組む。新たな企業理念を掲げ、先進的なビジョンや戦略を語り、新商品や新サービスを開発し、ビジネスモデルを抜本的に変え、社員の再教育を行い、企業文化の変革に手をつける。

そうした形での「企業変革」は、すでに多くの経営者が試みてきたことであり、多くの成功例も存在している。

しかし、こうした「企業変革」の思想は、ときに、「機械論パラダイム」と呼ばれる落とし穴に陥ってしまう。すなわち、「企業」というものを、あたかも「機械的システム」のようなものと思い込み、それを再設計し、再構築し、操作の方法を変えれば、性能が向上するという発想である。それを象徴するのが、「リエンジニアリング」という言葉や「経営工学」という言葉であろう。

しかし、「企業」というものの本質は、「機械的システム」ではない。それは、むしろ「生命的システム」と考えるべきものである。特に、情報革命によって、その内部の相互関連性が高まり、「複雑系」としての性質を強めている現代の企業は、ますます「生命的システム」としての性質を強めている。

では、企業というものが「生命的システム」としての性質を強めているこうした時代に、我々は、「企業変革」の思想を、どのように変えていけばよいのだろうか。

もし、「機械論パラダイム」ではなく、「生命論パラダイム」にもとづく「企業変革」の思想があるとすれば、それは、どのようなものなのだろうか。

おそらく、21世紀の企業経営において、「企業変革」という言葉は、もう一つの言葉に置き換えられていくのだろう。

それは、いかなる言葉か。

「企業と市場の相互進化」

その言葉である。

すなわち、これからの時代、企業は、企業だけが独立して変化していくことはできない。企業だけを変革することはできない。すべてが有機的な結びつきを強め、企業も市場も社会も「複雑系」としての性質を強めていく時代に、企業と市場は、一つの有機的システム

として「相互進化」を遂げていく存在である。

すなわち、あたかも、個々の「生物種」と、それを包括する「生態系」が、一つの全体として相互進化を遂げていくように、企業と市場もまた、相互進化を遂げていく。

例えば、CSR（Corporate Social Responsibility）。

米国においてはエンロンやワールドコムなどの事件が起こり、その企業の在り方への反省から、「企業の社会的責任」が強く問われる時代を迎えている。しかし、いま、このCSRの潮流が、大きな潮流になりつつあるのは、単に多くの企業がCSR重視の経営を取り入れているからではない。それは、根本において、CSRという思想を触媒とした「企業と市場との相互進化」が起こっているからである。

例えば、まず、企業の経営者がCSRを重視した経営を掲げ、社員にも企業倫理や行動規範を求め、環境やコミュニティなど、社会貢献のための様々な施策に取り組んでいく。そして、市場と社会に対して、そうした企業のCSRの理念と活動をメッセージとして発信していく。

その結果、その企業の製品を買う消費者や、市場へのメッセージを受け止めた消費者は、そうした企業のメッセージに共鳴し、企業の社会的責任や社会貢献の重要性に対する意識を高め、消費行動においても、CSRを重視する企業の製品を支持する方向へと向かっていく。

そして、この2つプロセスが相互進化のプロセスとなり、企業と市場の相互進化を加速していく。

では、そのとき、この企業と市場の相互進化のプロセスを、さらに加速する「触媒」があるとすれば、それは何か。

メディアである。

企業の意識が変われば、消費者の意識が変わり、消費者の意識が変われば、企業の意識が変わる。この二つの意識の相互進化のプロセスを加速するのが、メディアである。

そして、そのメディアそのものが、いま、急速に進化を遂げている。

これまで長い年月、市場に強い影響力を持ち続けたマスメディア。

これに対して、ネット革命とともに生まれ、いま、その影響力を急速に強めているのがネットメディアである。

この2つのメディアが、相乗効果を生み出しながら、企業と市場の相互進化のプロセスを、さらに加速していく。

すなわち、これから、我々は、「企業の変革を、いかに進めるか」という発想ではなく、「企業と市場の相互進化を、いかに加速するか」という思想へと、パラダイムの転換をしていかなければならない。

「企業の変革」から「企業と市場の相互進化」へのパラダイム転換。

それが、21世紀の経営者に求められる「企業変革」の思想となっていくだろう。

では、もし、時代が、「企業の変革」の時代から、「企業と市場の相互進化」の時代を迎えたのであるならば、一つの企業の経営者が変わり、経営方針が変わったとき、何が起こるのだろうか。

たしかに起こることが、一つある。

もし、一人の経営者が、在任期間中にその企業の進化を進め、その企業進化を通じて、市場の進化のトリガーを引いたならば、その経営者が去ったとしても、すでに進化を始めた市場は、かならず創発的な進化を続け、今度は逆に、市場がその企業に影響を与えていくだろう。

デボラ・ダン氏との対話の後、ふと、その企業と市場の相互進化の姿が、心に浮かんできた。そして、一つの思いが、心に浮かんできた。

デボラが本当に残した事業とは、何だったのだろうか。

デボラの残した事業とは、企業と市場の相互進化という事業ではなかったか。

なぜなら、デボラが、ヒューレット・パッカートの経営から退いたとしても、彼女が在任中にトリガーを引いた市場の進化は、もはやその歩みを止めることはないからだ。

そして、その市場の進化は、かならず、彼女の所属した企業を含め、その市場における、すべての企業の進化を加速していくのだろう。

## 第7のビジョン

デジタル革命は  
発展途上国の「声なき声」を世界に届ける

Stanford University  
Stuart Gannes, Director, Digital Vision Program

スタンフォード大学のデジタル・ビジョン・フェローシップ・プログラム。

このプログラムでは、ブラジル、シエラ・レオネ、メキシコ、ペルー、インドなどの発展途上国を対象として、デジタル技術やIT技術を用いて、人道的な問題の解決に取り組む数々のプロジェクトを企画・立案している。

2005年、11月3日、このプログラムの責任者でもあるスチュアート・ガンズ教授と、発展途上国におけるデジタル革命の役割について、語り合う機会を得た。

この対話を通じて、自分の心に浮かんだのは、いかなるビジョンか。

いま、このスタンフォード大学のスチュアート・ガンズ教授との対話を思い出すとき、一つの問いが心に浮かんでくる。

**デジタル革命が、本当に成し遂げる革命とは何なのか。**

その問いである。

そして、この問いと同時に、一つのビジョンが心に浮かんでくる。

**デジタル革命は、発展途上国の「声なき声」を世界に届ける。**

いま、世界中で、デジタル革命、ネット革命、IT革命と呼ばれる革命が進んでいる。

そして、その恩恵は、単に先進国だけではなく、発展途上国にも及んでいる。

例えば、デジタル技術を使った、遠隔医療。それが、発展途上国の多くの人々を救っている。また、デジタル技術を使った、遠隔教育。それが、発展途上国の多くの子どもたちに教育の機会を与えている。また、デジタル技術を使った、環境保全。それが、発展途上国における環境破壊を防いでいる。

それらは、素晴らしい革命であり、発展途上国の人々に多くの恩恵を与えている。

そして、そうしたデジタル技術を使った発展途上国への様々な支援を企画・立案しているのが、スタンフォード大学のデジタル・ビジョン・プログラムである。

そのリーダーである、スチュアート・ガンズ教授の話を伺い、素晴らしいプロジェクトの数々の写真を拝見し、深い感銘を受けた。そして、まさに、このプログラムが、発展途上国の人々に大きな恩恵をもたらすものとなることを感じた。

しかし、その感銘とともに浮かんだのは、一つの問いであった。

このデジタル革命は、次に、発展途上国の人々に、どのような恩恵をもたらすのだろうか。

おそらく、このデジタル革命の最先端、これから始まる「ウェブ2.0革命」が、発展途上国の人々に対しても、素晴らしい機会を与えることになるのだろう。

では、それは、いかなる機会か。

発展途上国の人々の「生きる姿」と「生きた声」を、先進国を始めとする世界中の人々に届けること。

それこそが、21世紀、デジタル革命が成し遂げるべき大切な事業となっていくだろう。

いま、「You Tube」などのビデオサイトが草の根コンテンツを世界中に伝え、「Current

TV」などのビデオサイトが草の根ジャーナリズムとしてのメッセージを世界中に伝える時代。

「ウェブ2.0革命」が、世界中の草の根の人々に、世界中の草の根の人々と対話する機会を提供し、すべての人々がパーソナル・メディアを持つことができる時代。

この時代に、我々が本当に知りたいのは、そして、我々が本当に知るべきは、発展途上国に生きる人々の真実の姿であり、それらの人々の生きた声ではないのか。

もしかすると、発展途上国の人々の、たった一つの声のメッセージが、ただ一枚の写真が、ただ一つの映像が、世界中の人々の共感を呼び、その共感が行動を生み出し、素晴らしい何かが起きるのかもしれない。

少なくとも、我々は、その夢が一笑に付されることのない時代に生きている。

そう考えるとき、大切なことに気がつく。

ガンズ教授の素晴らしいプロジェクトは、いま、始まったばかり。

その第2ステージは、デジタル技術を活用して、発展途上国の人々の真実の姿、生きた声を、世界中に伝えていくことから始まるのかもしれない。

そして、それは、もしかしたら、この世界を変えていく、最も遠回りに見えて、最も近い道なのかもしれない。

## 第8のビジョン

「ウェブ2.0革命」が、  
ソーシャル・イノベーションを加速していく

**The Center for Social Innovation, Stanford University**  
**Kriss Deiglemeier, Executive Director of Operation**

スタンフォード大学のビジネス・スクールが設立したソーシャル・イノベーション・センター。

このセンターには、スタンフォード大学の各学部から40名以上の教授や研究者が集まり、シリコンバレーで活動する非営利組織のリーダーや、企業の経営者、政府の役人、社会的投資家などとともに、「ソーシャル・イノベーション」について研究し、討議し、様々なプロジェクトを通じて行動を起こしている。

2005年11月3日、このセンターのディレクターである、クリス・ディーグルマイヤー氏と、ソーシャル・イノベーションの未来について、語り合う機会を得た。

この対話を通じて、自分の心に浮かんだのは、いかなるビジョンか。

いま、このスタンフォード大学のクリス・ディーグルマイヤー氏との対話を思い出すとき、一つの問いが心に浮かんでくる。

21世紀、いかにして「ソーシャル・イノベーション」を実現していくのか。

その問いである。

そして、この問いと同時に、一つのビジョンが心に浮かんでくる。

「ウェブ2.0革命」が、ソーシャル・イノベーションを加速していく。

もとより、ソーシャル・イノベーションを進めていくための戦略や方法は、ただ一つではない。おそらく、それは、それぞれの国の歴史や文化、その地域の伝統や特性、イノベーションを進める組織の個性や強み、そうしたものによって、戦略と方法は異なってくるのだろう。

しかし、このスタンフォード大学のソーシャル・イノベーション・センターは、他でもないこのシリコンバレーの地に拠点を置く組織。

そうであるならば、このセンターがソーシャル・イノベーションを進めていくために取るべき戦略と方法は、まさにこのシリコンバレーの地の利を生かした戦略と方法を活用すべきだろう。

すなわち、いま、シリコンバレーを中心に起こっている革命。

### 「ウェブ2.0革命」

いま、この革命は、グーグルなどの検索ビジネスの世界において、巨大なビジネス・イノベーションを引き起こしつつあるが、実は、この革命がもたらすものは、単なるビジネス・イノベーションにとどまらない。それは、これから社会の在り方そのものを根底から変えていくソーシャル・イノベーションへと広がっていく。

もし、そのことを理解するならば、シリコンバレーに本拠を置く、このソーシャル・イノベーション・センターは、この「ウェブ2.0革命」を徹底的に活用して、ソーシャル・イノベーションに取り組むべきだろう。

では、そもそも「ウェブ2.0革命」とは何か。

端的に言えば、それは、「ネット革命の進化」である。

1995年から始まったインターネット革命は、それから10年の歳月を経て、新たなステージを迎えようとしている。それが、「ウェブ2.0革命」と呼ばれる革命である。

では、「ネット革命の進化」とは、何か。

そもそも、インターネット革命の本質は「3つの革命」であった。

第1が、誰でも容易に情報を入手できる「情報バリアフリー革命」。

第2が、誰でも容易に情報を発信できる「草の根メディア革命」

第3が、そこで共有される情報が高度な知識や智恵になっていく「ナレッジ共有革命」

その3つの革命である。

しかし、10年後にやってきた「ウェブ2.0革命」は、これら「3つの革命」を、さらに押し進めていく。

第1に、「情報バリアフリー革命」を「衆知活用の革命」へと進化させる。

すなわち、これまでのネット革命は、ネット探索やキーワード検索によって、誰でも欲しい情報や知識を容易に入手することを可能にした。

これに対して、「ウェブ2.0革命」は、世の中の多くの人々の「知識」や「智恵」を借りて、新たな「知識」や「智恵」を生み出すことを可能にしていく。

言葉を替えれば、「ウェブ2.0革命」とは、ネット・コミュニティを活用し、社会の多くの人々が持つ衆知を集めて活用する革命であり、さらには、コミュニティに存在する「集合的知性」を活用する革命に他ならない。

第2に、「草の根メディア革命」を「主客融合の革命」へと進化させる。

これまでのネット革命は、ホームページやメールマガジンによって、誰でも容易にメッセージを世の中に発信することを可能にした。

これに対して、「ウェブ2.0革命」は、メッセージの発信者と受信者の区別をなくし、草の根コンテンツを草の根の人々が楽しむことを可能にしていく。また、消費者と生産者の区別をなくし、企業と顧客が一体となって商品開発を行うような「プロシューマ開発」を可能にしていく。

言葉を替えれば、「ウェブ2.0革命」とは、これまでの企業と顧客、生産者と消費者、出版社と読者、テレビ局と視聴者といった「主」と「客」が一体となり、融合していく革命に他ならない。

第3に、「ナレッジ共有革命」を「非言語化の革命」へと進化させる。

これまでのネット革命は、社会や市場において、言葉によって表せる「知識」（ナレッジ）の共有を可能にした。

これに対して、「ウェブ2.0革命」は、文字や文章などの言語情報だけでなく、写真、画像、音声、音響、音楽、映像、映画といった非言語情報の共有を可能にしていく。その結果、社会や市場において、単なる「知識」だけでなく、言葉で表せない「智慧」や、言葉を超えた「共感」なども共有することを可能にしていく。

言葉を替えば、「ウェブ2.0革命」とは、言葉で表せない「非言語情報」を徹底的に共有する革命に他ならない。

これが、これから「ウェブ2.0革命」が社会や市場にもたらす革命である。

そして、この「ウェブ2.0革命」は、この「衆知活用の革命」「主客融合の革命」「非言語化の革命」という3つの革命を通じて、市場におけるビジネス・モデルと、社会におけるソーシャル・システムを、急速に、そして、根本的に変えていく。

もし、そうであるならば、このシリコンバレーに本拠を置き、これから「ソーシャル・イノベーション」を推し進めていく組織は、何よりも、この「ウェブ2.0革命」を活用した戦略と方法を取っていくべきであろう。

これから、「ウェブ2.0革命」は、市場だけでなく、社会の在り方を根本から変えていくだろう。

いよいよ、その革命が始まろうとしている。

## 第9のビジョン

株主中心の資本主義は  
社会貢献の資本主義へと進化する

**Julie Trel**  
**Curriculum Imagineer**  
**Technology Inspirer**  
**Volunteer Energizer**  
**Salesforce Foundation**

サンフランシスコに本拠を置く、セールスフォース財団。

この財団を設立したのは、セールスフォース・ドットコム社。

その企業の会長兼CEOのマーク・ベニョフ氏は『コンパッションネット・キャピタリズム』（慈悲の資本主義）という著書を出版している。

そのことに象徴されるように、このセールスフォース財団は、セールスフォース・ドットコム社の、収益、社員、技術、ネットワークを、子供達の教育を始めとする社会貢献の事業に活用するために設立された組織である。

2005年11月4日、このセールスフォース財団のジュリー・トレル氏と、資本主義と企業の未来について語り合う機会を得た。

この対話を通じて、自分の心に浮かんだのは、いかなるビジョンか。

いま、このセールスフォース財団のジュリー・トレル氏との対話を思い出すとき、一つの問いが心に浮かんでくる。

**21世紀、資本主義は、どこに向かうのか。**

その問いである。

そして、この問いと同時に、一つのビジョンが心に浮かんでくる。

株主中心の資本主義は、社会貢献の資本主義へと進化する。

現在、世界の資本主義の主流となっているかに見える「株主中心の資本主義」。

それは、まもなく古い思想と呼ばれる時代を迎えるだろう。

なぜなら、いま、世界的に広がりつつある「CSR」(Corporate Social Responsibility)の潮流とともに、社会から企業に対して、「3つの問い」が深く投げかけられているからである。

第1に、企業は誰のものか。

第2に、企業は誰のためにあるのか。

第3に、企業は何のためにあるのか。

その「3つの問い」である。

そして、この世界的なCSRの潮流の中で、企業活動をめぐる思想が、いま、急速に深まりつつある。

例えば、「企業の社会的責任」という言葉。

この言葉は、当初、法令遵守や企業倫理を意味する言葉として使われ始めた。

「社会に対して悪しきことをしない」

その思想を表現する言葉として使われ始めた。

それは、米国においては、エンロンやワールドコムなどの企業の不祥事がCSRの動きの発端となったことを考えるならば、ある意味で、自然なことであろう。

しかし、ひとたびCSRの動きが世界的な潮流となった後、この言葉の意味は、急速に深化しつつある。

なぜなら、この言葉を深く見つめるならば、「企業の社会的責任」とは、本来、「社会に対して悪しきことをしない」という意味ではないことに、誰もが気がつくからだ。

「社会に対して良きことをなす」

それこそが、本当の「企業の社会的責任」であろう。

そして、そのことに気がついたとき、「社会的責任」という言葉と「社会貢献」という言葉が、本来、同じことを意味していることを、誰もが理解する。

では、企業の「社会貢献」とは何か。

しかし、この言葉にも誤解が生まれている。

「当社は、利益の一部を社会貢献の活動に使っています」

CSRのブームの中で、多くの企業がそうしたメッセージを語るが、本来、企業の社会貢献とは、「利益の一部を使つての社会貢献」ではない。

企業にとって社会貢献があるとすれば、それは、本来、ただ一つ。

「本業」を通じての社会貢献。

それこそが、企業が最初になすべき社会貢献であろう。

そして、こうした「企業の社会貢献」の思想は、実は、資本主義というものが「株主中心の資本主義」に向かう前の時代においては、世界の多くの企業にとって、ある意味では当然の思想であり、長い歴史の中で深く受け継がれてきた思想でもある。

その意味で、いま、世界の資本主義の「未来進化」の姿のように見えるCSRの潮流は、実は、「未来進化」であるとともに、古き懐かしい時代への「原点回帰」でもある。

例えば、日本においては、この「本業を通じての社会貢献」という思想を象徴する、世界に誇るべき「労働観」が、古くから存在する。

それは、「働く」という言葉である。

すでに第1のビジョンにおいて述べたように、日本においては、「働く」（はたらく）とは、「傍」（はた）を「楽」（らく）にすることの意味。すなわち、日本においては、「働く」ということは、本来、「生活のため」だけの営みではなく、「世のため、人のため」の営みであるという思想が、永く存在してきた。

そして、この「世のため、人のために働く」という思想は、日本企業においては、長年、社員一人ひとりの「働き甲斐」を支えてきた。そして、同時に、多くの日本企業が、「本業を通じての社会貢献」という思想を、日本型経営の精神として受け継いできた。

しかし、この「労働観」は、決して、日本だけに存在するものではない。

それは、欧米の企業で永く語り継がれてきた一つの寓話に象徴されている。

それが、第1のビジョンにおいて述べた、「二人の石切り職人」の寓話である。

もう一度、述べておこう。

ある建設現場で、二人の石切り職人が働いていた。

何をしているのかと、一人に問うと、その石切り職人は、顔を曇らせ、不愉快そうな声で、こう答えた。

「この忌々しい石と悪戦苦闘しているのさ」

しかし、もう一人の石切り職人に、同じことを問うと、その石切り職人は、顔を輝かせ、生き生きとした声で、こう答えた。

「ええ、私は、多くの人々の安らぎの場となる、素晴らしい教会を創っているのです」

そして、この「世のため、人のため」という労働観と、「本業を通じての社会貢献」という思想を深く見つめるならば、そこには、企業にとって「利益」というものをどう考えるかという深みある思想が見えてくる。

それを象徴するのが、日本において「経営の神様」と呼ばれた、松下幸之助の次の言葉である。

「企業は、本業を通じて社会貢献をする」

「利益とは、社会に貢献したことの証である」

「多くの利益が与えられたということは、その利益を使って、さらなる社会貢献をせよとの、世の声である」

いま、世界において、CSRの思想が大きな潮流になろうとしている時代。

世界中の企業が、単なる利益獲得のためだけでなく、社会貢献のために活動することが求められる時代。

では、これから、世界の資本主義は、どこに向かうのだろうか。

そのことを考えるとき、ふと、ドイツ観念論の哲学者、ゲオルク・ヘーゲルの思想、「弁証法」の思想を思い出す。

この「弁証法」によれば、我々の生きている世界は、あたかも螺旋階段を登るように発展していくという。

螺旋階段を登る人を横から見ていると、上に登っていき、進歩、発展していく。

しかし、その人を上から見ていると、ぐるっと回って元の位置に戻ってくる。

ただし、かつて居た場所に比べれば、かならず、一段高い位置に登っている。

もし、その「事物の螺旋的発展の法則」が正しいならば、いま、世界の資本主義は、螺旋階段を、一回り巡り、一段高い所へ登ろうとしているのではないか。

それゆえ、いま、世界のCSRの潮流の彼方に見えているものは、多くの企業にとって、実は「懐かしい何か」。

そのことを象徴するのが、このセールスフォース・ドットCOMのCEO、マーク・ベニョフの著した『コンパッションエート・キャピタリズム』という書。

この「慈悲の資本主義」という言葉は、我々が、そして資本主義が、古く懐かしい時代に回帰していくことを示しているのではないか。

そして、そのことを思うとき、ふと、思い出す。  
この旅の最初に訪問したのは、「アショカ財団」。  
このアショカとは、古いインドの王の名前。  
慈悲の心をもって国を治めた、賢明な王の名前。

それは、単なる偶然ではない。

いま、資本主義というものが、壮大な「未来進化」とともに、古く懐かしい価値観への「原点回帰」を遂げようとしている。

そして、多くの人々が忘れかけていた「懐かしい、大切な何か」が、復活してくる。

我々は、その素晴らしい時代を、迎えようとしている。

## 晴れた日には、未来が見える

21世紀の社会起業家は、どこに向かうのか。

その問いを抱き、米国の9つの組織の社会起業家を訪れ、様々なテーマでの対話を行った。

それらの対話を通じて、社会起業家の未来について、様々な視点から思索を深めることができたが、その視点は、究極、一つの問いに向かって収斂していくものであった。

21世紀の資本主義は、どこに向かうのか。

そして、この9つの対話を振り返るとき、いま、心に浮かんでくるのは、社会起業家と資本主義の未来についての「9つのビジョン」であった。

- 第1 / すべての働く人々が、社会起業家をめざす時代がやってくる
- 第2 / 社会起業家への投資は、ナレッジ・キャピタルの投資へと広がっていく
- 第3 / 社会起業家の支援組織は、草の根メディアになっていく
- 第4 / 支援のコミュニティは、成長のコミュニティへと深まっていく
- 第5 / イノベーションの戦略は、エボリューションの創発に向かう
- 第6 / 企業の変革は、企業と市場の相互進化に向かう
- 第7 / デジタル革命は、発展途上国の「声なき声」を世界に届ける
- 第8 / 「ウェブ2.0革命」が、ソーシャル・イノベーションを加速していく
- 第9 / 株主中心の資本主義は、社会貢献の資本主義へと進化する

この米国訪問において、9つの組織で対話を持つ機会を得た方々は、どなたも、素晴らしいパーソナリティの方々であった。

そして、日本において社会起業家の方々と時間を過ごすとき、いつも感じてきたことを、この米国でも、改めて深く感じた。

社会起業家が持つ最高の経営資源は、「パーソナリティ」である。

今回の米国訪問において、その人生の大切な時間を惜しむことなく割いてくれた、9つの組織の社会起業家の方々に、深くお礼を申し上げたい。

そして、深い感謝の気持ちを添え、このエッセイで述べた「9つのビジョン」を、これらの社会起業家の方々に、贈りたい。

最後の訪問地、サンフランシスコを飛び立つとき、いつものように、カリフォルニアの空は、どこまでも青く晴れ渡っていた。

空港のロビーに佇んでいるとき、この旅を象徴するかののように、あの心に残る名曲が、どこかから、聞こえてきた。

“ On the Clear Day, We can see Forever. ” (晴れた日には、未来が見える)

この旅では、その素晴らしい未来を、見ることができた。

## 著者紹介

田坂広志（たさか ひろし）

1974年、東京大学卒業。81年、東京大学大学院修了。工学博士。87年、米国シンクタンク・バテル記念研究所客員研究員。90年、日本総合研究所の設立に参画。取締役・創発戦略センター所長等を歴任。現在、日本総合研究所フェロー。

2000年、シンクタンク・ソフィアバンクを設立。代表に就任。同年、多摩大学大学院教授に就任。03年、社会起業家フォーラムを設立。代表に就任。著書に『これから何が起ころのか』『プロフェッショナル進化論』『これから働き方はどう変わるのか』『仕事の思想』『なぜ、働くのか』『仕事の報酬とは何か』など多数。

著者へのご意見やご感想は、下記アドレスにお送りください。

個人メールアドレス [tasaka@hiroshitasaka.jp](mailto:tasaka@hiroshitasaka.jp)

## 社会起業家フォーラム

（ **Japan Social Entrepreneur Forum / JSEF** ）

社会起業家フォーラムは、社会起業家の育成と支援を通じて新しい社会の創発を促す「ソシオ・インキュベータ」です。現在、全国各地から12000名の社会起業家が集まり、それぞれの地域や職場で、社会変革をめざして活動をしています。

フォーラム・メンバーは、ベンチャー、中小企業、大企業、NPO、官庁、自治体、教育機関、病院、メディアなど、様々な社会的立場から集まり、また、環境、福祉、医療、教育、文化、芸術、地域、金融など、様々な分野での活動を行っています。フォーラムの公式サイトやメールマガジンでは、全国のメンバーの活動を紹介し、情報交換と協働の場を提供しています。

（フォーラムサイト・アドレス <http://www.jsef.jp/>）

社会起業家フォーラムへのお問い合わせは、下記の事務局へご連絡ください。

社会起業家フォーラム事務局

シンクタンク・ソフィアバンク内

〒102-0084 東京都千代田区二番町8-7二番町パークフォレスト12階

Tel: 03-3288-4861 Fax: 03-3288-4863

本稿は、2005年に米国の9つの社会起業家組織を訪問し、世界の第一線で活躍する社会起業家たちとの討議を通じて得た「21世紀の社会起業家ビジョン」を語ったものです。本稿の著作権は著者に帰属しますが、再配布は自由に行うことができます。