

## 現代における金銭の使い方 ——ウェスレーの説教から——

東方敬信

### 1、社会起業家という生き方

最初にウェスレーの有名な「金銭の使用法」という説教を記します。「我々はこの世の財産の使用に関して、神が我々に与えられた指示は、次の事項に包括されるであろう。もしあなたが忠実で賢明な執事であることを望むならば、主が今のところあなたの手中にゆだねられている所有物は……先ず、あなた自身のために必要なものを取っておきなさい。食べるべき食物、着るべき衣服、身体を健康で力強く維持するために、自然が適度に必要とするものをことごとく取っておかなければならない。第2に、これらのものをあなたの妻、子どもたち、使用人たち、また、あなたの世帯に属する者たちすべてのためにあてがいなさい。これがなされても余分が残されているならば、『機会あるごとに、だれに対しても善を行いなさい』。そのように行動することによって、あなたはできる限りのものを、否、確実な意味であなたのもてるすべてを与えているのである。何故なら、このような仕方では消費されるものはことごとく、実際には神に捧げられているからである。単に、あなたが貧しい人々に与える物によってばかりでなく、あなた自身とあなたの世帯に属する者たちにとって必要な物を提供するためにあなたが費やすものによっても、あなたは『神のものを神に返す』のである」。(金銭の使用法、1760)

ここには、神から預かったものを神に返すという明瞭な主張が見られます。これがまさにスチュワードシップといわれる「忠実で賢明な執事」という信仰者の生き方です。

### 1、実例としての社会起業家

ロック・グループ「U2」のボーカルをしているボノは、セレブリティ・アクティビスト(富裕層活動家)として米国のキリスト教会で知られ始めた。彼は、教会にも見える形で社会貢献をするように働きかけてもいる。

「社会起業家という生き方に共感しますか?」という『ホットワイヤード』誌が行った調査では、日本においても社会起業家への関心度が高いことが明らかになりました。2002年5月15日の時点で回答した307人のうち、「共感する」と答えたのは276人、「共感しない」は31人であった。社会起業家の生き方は、心の満足を得られる生き方であり、それは、これからの時代にマッチした価値観であり、仕事観なのであろう。時代は多様な個性を求め、社会起業家的な生き方、働き方を選び、自分が志をもち喜んで働けると考えることに仕事を反映させ、希望をもって新しい日本を作るときが来ているのであろう。ここでは、社会起業家の例としてわかりやすいものを紹介したい。

#### A、「パタゴニア」のイヴォン・シュイナード

イヴォン・シュイナードはアウトドア・アパレルとアウトドア用品を製造販売するパタゴニアの創業者兼オーナーである。ペットボトルをリサイクルしたフリースを使用していること、オーガニックに栽培された綿を100%使用していることなど、環境への取り組みは、パタゴニア製品のファンのみならず知っていることである。ビジネスを通じて危機的な環境問題の改善に貢献する、という企業理念は、今の時代を表す事業モデルとしてメディアにも何度も取り上げられた。

彼は、1950年代後半のロッククライミング用具の製造を始める。航空技師のトム・フロストをパートナーとしてパタゴニアの前身の「シュイナード・イクイップメント」を創業。しかし、1970年頃には登山人口の増加に伴って、

岩を傷つけるという問題も起きてきた。そこでイヴォンは「クリーン・クライミング」を提唱した。だが、登山が山にもたらす悪影響は改善されず、イヴォンにとって、自分が作っている用具は嫌悪をもたらす存在となった。こうして、1984年、「シュイナード・イクイップメント」の破産申告を提出した。

「シュイナード・イクイップメント」の姉妹会社として設立されたパタゴニアは80年代を通じ、着々と規模を拡大した。しかし、パタゴニアは、アウトドアのニッチを飛び出し、過剰生産、過剰供給、過剰消費のサイクルに入ろうとしていたことに危機感を感じ、パタゴニアとしてできる最善のことは、「社会を変えるための道具として会社を使う」と考えた。そして、従業員の20%を解雇し、企業理念にそぐわない事業を廃止した。本来あるべき規模にとどまり、アウトドアのスペシャリストであり続ける目的を果たすためであった。

パタゴニアの環境への取り組みは徹底している。カタログからオフィスで使う紙まで、100%リサイクル紙を使っていることに始まり、環境団体への寄付なども行っている。しかし中でも、本業の洋服作りに対しては、細心の注意をはらっている。93年からペットボトルを再生したフリースを導入し、96年には、100%オーガニックの綿を使用するという方針を打ち出した。

それでもやはり、環境を破壊することは避けられない。そこで自分自身に税をかけることを行った。売り上げの1%か税引き前利益の10%のどちらか高いほうを、環境への投資に使うことにした。イヴォンはこれを、自主的な「地球税」と呼んだ。そして2001年にイヴォンは、1%フォー・ザ・プラネットという有名なNPOを設立し、パタゴニアのモデルを模倣して売り上げの1%を環境保護努力に充てるよう、企業に働きかけている。

## B、「ベン&ジェリー・アイスクリーム」

「ベン&ジェリー」はアメリカで大人気の世界的なアイスクリーム・ブランド。人気の理由は、品質や味だけでなく、「良心」を前面に出したユニークな経営理念で、高い評価を受けている。

新鮮なバーモント産の牛乳のおいしさと、ユニークなフレーバーを売り物にした店はたちまち人気を博し、会社は成長していった。アイデアは製品

開発にとどまらず、売り上げを伸ばすという営利企業としての至上命題は決して無視しなかったものの、さまざまな社会的プロジェクトに着手し、ユニークな経営理念を確立した。

たとえば、ホルモン成長剤を与えないで育てた牛から搾った牛乳を使用していること。NPOが主催するイベントなどでは、積極的に無料でアイスクリームを提供していること。そして、ホームレスの人などの社会参加を助けるため、店を職業訓練の場として提供していること。地球上に生きる一個人として、日ごろから気にかかる社会問題に取り組み、改善策を提示している。

ベン&ジェリーが標榜するのは「価値主導のビジネス」。ビジネスを通じて社会を変えることが、経営の目的である。

## C、「コモングラウンド」

コモングラウンドはNPOというビジネスとは対極の世界にありながら、高い経営手腕を発揮して、大規模な社会事業を手がけている。

タイムズ・スクエア・ホテルは、もともと高級ホテルとして建設されたが、何度もテナントが入れ替わるうちに落ちぶれ、1980年代には「ホームレス地獄」というニックネームを与えられるほどになった。

代表のロザンヌ・ハカディーは、この荒廃した建物を何とかして再生したいと考え、NPO、コモングラウンドを設立し、ニューヨーク・タイムズからニューヨーク市まで、考えつくかぎりの企業や組織にアプローチし、再生プロジェクトの資金集めを開始した。当時のタイムズ・スクエアは、麻薬売買や売春はもちろん、殺人や保険金目当ての放火事件などが、毎日のように起こっていた。最終的に、ニューヨーク市やJPモルガンなどの四件の組織や企業が協力を申し出た。こうして約3,600万ドルの資金が集まった。652室を擁し、五ツ星ホテルと言っても通るような姿に生まれ変わったタイムズ・スクエア・ホテルは、単なるシェルター施設ではない。入居の条件は、年間所得が最低1,300ドル。その30%は家賃として納めなければならない。各個室には、生活に必要な家具や電気製品が備わっていて、ペットを連れて入居することもできる。

また、先に述べたベン&ジェリーのショップでもホテル住人の自立を支援する職業訓練の場を提供した。これを高く評価したスターバックスも1995年からコモングラウンドの提携を開始した。

タイムズ・スクエア・ホテル再生の後、コモングラウンドは、同様のプロジェクトをいくつも手がけ、NPOでありながらデベロッパー企業のように次々と大型不動産開発を手がけていった。職員の数170人を超え、2002年度末の総資産は1,823万ドルに達した。ロザンヌの年収は、145,000ドル。ちょっとした企業幹部並みのこの収入は、コモングラウンドがいかに大規模な事業体かがよく分かる。

最近では、深刻化している日本のホームレス問題もとらえ、日本のホームレス支援団体に対するアドバイスも始めた。また、ニューヨーク以外のホームレス支援を目指して、ノウハウの共有を目的としたトレーニング・マニュアルなどの作成も進めている。コモングラウンドのノウハウは、体系化されて、国際的に広がりつつある。

## II、社会起業家とは何か

### 1、社会起業家の定義

これまで見てきた人たちは、自分の信じる使命に沿って行動を起こし、社会を改革しようとする起業家である。もちろんボランティアではなく、また営利だけを追求するわけでもない。彼らの行動の基本には、「地域住民と地球市民」の両方の利益を考慮しながら、同時に自立できるだけの経済的基盤をきちんと築くという発想がある。

このような起業家のことを、「社会起業家」と呼ぶ。社会起業家の特徴を次のようにまとめる。①地域コミュニティや世界の多様なニーズに応える社会的使命感を根底に抱きながら、事業を实践する過程では、巧みにビジネス・テクニックを応用していく。②資本力は弱いながらも、時代を鋭くとらえたアイデアや創造性にあふれた組織をつくる。③パートナーシップを重視する。縦割り型組織の弊害に悩まされる大企業や政府とは異なり、同じ価値観

を共有する組織と有機的に結びつき、相乗効果を考えながら目的を達成するためのネットワークを実現する。④労働を収入の手段としてだけではなく、自己実現の手段でもあると考える。⑤事業の所在地の地域住民から、遠く離れた発展途上国の国民までを、利害関係者（ステークホルダー）と見なし、彼らの価値観に根ざした商品やサービスを提供する。株主に対する責任を最優先課題とし、利益を上げ配当した従来の企業の指導者とは一線を画している。⑥長期的な効果を重要視する。たとえ短期的な利益を犠牲にすることがあっても、長期的な恩恵を選ぶことで、最終的にはステークホルダーの満足が得られると確信している。

つまり、社会起業家の作る組織は、営利企業でもNPOでもよい。環境保護、人権擁護、経済開発など、ローカルおよびグローバル社会にもたらす長期的な恩恵を最優先にして、事業を確実に進めていく力。それが社会起業家に必要な条件となる。

社会起業家が築く組織は、形態にはとらわれない。しかし、組織としてある一定の能力を持っている必要がある。企業であれば、従来の企業よりは公益を企業理念の中心に据えていること。NPOであれば、従来のNPOよりはビジネス・スキルに長けていること。言い換えてしまえば、NPOのような企業、企業のようなNPOなのかもしれない。こうした組織が進める事業は、「社会事業（ソーシャル・エンタープライズ）」と呼ばれることが多い。

そしてこの社会事業に取り組む事業体には次のような三つのタイプがある。

第一のタイプは、新しいスタイルの企業。このなかには、社会志向をもった企業と、地域の資源を使用するかたちで地域の課題に取り組む企業体の二つのパターンが含まれている。ベン&ジェリーはこの第一のタイプに入る。

第二のタイプは、企業の社会的活動。既存の企業が社会的な商品を提供する新規事業をスタートさせる場合や、社会貢献活動として地域開発などにかかわっていく場合などがある。コモングラウンドを支援するみずほコーポレート銀行はここに入る。

第三のタイプは、事業型のNPOと言われている、伝統的な慈善型NPOとは異なり、社会的な事業にビジネスのスタイルをもってかかわる事業体を指し

ている。NPOとしての指名を維持すると同時に、企業家精神や組織経営手腕が必要とされる。コモングラウンドがこのタイプだ。

## 2、活動領域・事業領域

社会起業家とは、いま解決が求められている社会的課題（例えば、福祉、教育、環境など）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改革の担い手である。彼らは社会的課題をわかりやすい形で明らかにし、事業活動として新しい仕組みを提案する能力をもつ。「ソーシャル・エンタープライズ」は、その事業や提供する商品やサービスを通して市場社会に社会的メッセージや新しい価値を伝える。社会からの支持が広がっていくことによって、社会的価値が実現し、新たな市場の規範や秩序が生み出されていく。言い換えれば、彼らはフィランソロピー活動やチャリティー活動を越えて、「社会的ミッション」と「収益事業」を結びつけた「新しい仕組み」を提案できる能力をもつ人々である。

では、どのような社会的課題に着眼して事業活動をしているのだろうか。

社会起業家の活動する事業領域は主に、①従来政府の対応から漏れ落ちてきた領域や、②これまで政府が独占的に供給してきた領域、③従来の市場の論理では事業が成り立ちにくかった領域である。

日本の場合、例えば、教育分野における不登校問題は従来政府の対応から漏れ落ちてきた領域であり、福祉分野におけるホームレス問題などについても、これらは基本的に政府・行政が簡易住居を提供したり仕事を斡旋したりすることで対処すべき問題として、あるいはNPOがスープ・キッチン（貧困者のための食事配給所）などのボランティア活動を通じて支援していく問題として理解されてきた。しかし、社会起業家は、このような従来の手法で問題解決に取り組むのではなく、ビジネスつまり収益事業活動を通して課題解決を目指そうとするところにその特徴がある。

アメリカの場合、地域コミュニティーにおける犯罪やその根底にある貧困問題を政府に頼らずどのように解決に導くかという大きなテーマがある。これに関連して、ホームレス、マイノリティ、障害者などの「社会的弱者」

に対する職業訓練や住宅斡旋、心理的カウンセリング、マイクロ・ローンの実施などの多様な手法の開発にもフォーカスが当てられている。近年では特に、都市部の荒廃した地域における「公教育」をどのように改革するかについて大きな関心を集めており、民間の企業家精神をもった「チャーター・スクール」を設立する動きや、新しい教育者やリーダーを育成していく団体も社会的企業として台頭している。

一方最近のヨーロッパ全体では、「社会的排除」の問題が重要なテーマとして理解されている。社会的排除とは、従来の貧困の概念と部分的に重なりながら、個人や集団が社会的アイデンティティの構成要素となる実践と権利あるいは社会的な交流から排除されていくメカニズムを指すものとされている。具体的には、1970年代に社会的排除といった場合、そこで意味していた対象は、精神障害者や身体障害者、自殺する人々、高齢者や常用麻薬乱用者、非行に走る青少年など、「限定された周辺的な現象」を意味していた。しかし、1980年台以降の社会的排除の概念は、こうした周辺的な現象のみならず、「不安定な仕事と長期失業、家族の弱体化を伴う多面的な諸問題」となり、ヨーロッパの多くの人々に関係する重要懸案として登場してきている。ここに難民問題も加わる。このように、「社会的排除」が極めて多次元のかつ構造的な問題であるため、その対立概念である「社会的受容」を進めていくためには、欧州委員会が指摘するように「包括的かつ整合的な政策アプローチ」が必要であると考えられており、2000年3月にリスボンで開催されたEUサミットにおいても、「人々に投資し社会的排除と闘うこと」がEUの重要課題として位置づけられてきている。

ヨーロッパにおける社会起業家の台頭の背景には、この「社会的排除」の問題が深く根づいており、日本やアメリカの状況とはそれぞれに異なっている。つまり、今解決が求められている社会的課題やその背景にある文脈は、国や地域、時代によって異なる部分があつて、社会起業家が求められている社会的な事業領域もそれらに応じて変化するということを認識しておく必要がある。また同時に、グローバル化が進む中、共通の課題（環境、労働、人権、途上国支援など）も広がってきており、各地で多様な取り組みが試みられたり、

そのネットワークが形成されたりしている。たとえば、社会起業家の活動領域は、次のような場合にも分かりやすく見ることができる。「社会的企業家のためのジュワブ財団」という財団は、2002年から毎年、「ソーシャル・アントレプレナー・オブ・ザ・イヤー」を地球規模で選出・表彰し、彼らに奨学金を与えている。その選考基準は、「イノベーション」、「範囲」、「信頼性」、「持続可能性」、「直接的な社会的インパクト」、「役割モデル」、「価値の伝播」となっている。ソーシャル・アントレプレナーシップをもった人々を支援する仕組みを、企業とNPO/NGO、寄付者との協力関係のなかでつづけている。

これまで受賞してきた社会的企業家の活動領域をみると、農業、エイズ/HIV、消費者啓発、教育、エネルギー、健康、ホームレス/住居、人権、労働環境、マイクロファイナンス、地域再開発、廃棄物処理、水、女性、青少年、などのカテゴリーで分類される。彼らの目的は、拡大するグローバリゼーションによって生み出された「負」の部分、特に南北問題や発展途上国における貧困問題をどのように解決するかにある。

### 3、社会起業家の発見

最近では環境保全や社会正義を無視してでも自分の会社や組織を繁栄させようとする利益至上主義が目立っている。この新自由主義経済の代表者は、シカゴ大学の経済学者として活躍したミルトン・フリードマンであろう。彼は企業の社会的責任は投資家に利潤を配分することであり、それ以外にはなんの配慮もしてはならないと主張した。しかし、その対象に位置づけられるのがグラミン銀行の創設者でノーベル平和賞を与えられたムハンマド・ユヌス氏であろう。片や、新自由主義経済を代表する二十世紀の経済成長の生き方を代表するミルトン・フリードマンと、他方二十一世紀の社会的責任を果たそうとするムハンマド・ユヌスは対照的であるとも言えるであろう。ユヌスは、バングラデッシュのチッタゴン大学の経済学教授であったが、バングラデッシュの貧困克服の運動のためにグラミン銀行を創設した。そこで「社会起業家」にフォーカスをあて、それが21世紀の社会問題に対する良いアプローチになるのではないかと考える。「社会起業家」は、働く行為を単に

収入を得る手段としてではなく、人間の尊厳を考える自己実現の場さらに社会貢献の場として経済活動を考える。それは、社会や環境など、地球規模の課題や地域社会の課題に対して強い使命感を持って事業のあり方や価値観について改めて考えさせる。世界でもっとも有名な社会起業家は貧困層のためのマイクロファイナンス事業「グラミン銀行」を設立したムハンマド・ユヌスであろう。それでもユヌスのように、成功する人はわずかだが、成功者もいることを知ってほしい。人気が先行しすぎているかもしれないが、社会起業家が一般的な起業家の考え方と手法を取り入れるにつれ、社会的責任とビジネスの境界線は消えていくことになるであろう。

## II、社会起業家の生まれる理由

### 1、福祉国家の崩壊現象

まず産業革命を起こしたイギリスであるが、イギリス経済は、20世紀に入って長期にわたって低迷を続け、特に1970年代のオイルショック以降、深刻な経済危機を迎え、公共支出の拡大に対する圧力が高まっていった。「イギリス病」と世界からさげすまれるほど経済は悪化し、財政赤字が累積していった。「ゆりかごから墓場まで」という世界が憧れたイギリス型の福祉国家政策をこれ以上続けていくことは不可能だった。労働党から保守党に政権交代した1979年以降、社会経済システムの大きな転換が進められた。サッチャー政権の誕生により、大きな政府から小さな政府への方向転換が進められた。福祉政策をスリム化し、国有企業を民営化、国民保健サービスなどの社会サービス分野も民営化が推し進められ、徹底した規制緩和を行った。このようにしてその後の新たな価値の創造を民間の起業家に任せた。

アメリカでも1970年代に、レーガン大統領が規制緩和を行って、徹底的に小さな政府を目指した。アメリカはもともと福祉国家ではないので、イギリス型の社会起業家は登場しなかった。その代わりに、「グラスルーツ・リーダー」が登場した。一つの都市が古い産業の衰退とともに衰退し、極端な場合、市の財政自体が破綻してしまうケースがある。そうならないために産業の衰退に歯止

めをかけ、新しい産業への転換を図って都市を生き返らせる必要がある。それを中心になって行のが、「グラスルーツ・リーダー」である。グラスルーツ・リーダーには、市の経済開発局の幹部や地元商工会議所の幹部、大学の関係者、地元企業の経営者など「起業家的なセンス」を持った人々が集まり、一団となって問題解決に取り組んでいく。グラスルーツ・リーダーは地域の産業構造を変えていった。この働きは社会起業家と同じであるが、アメリカは、医療、教育、環境、麻薬、犯罪などの社会問題解決へ向かった。問題のある社会システムを根本から変えて解決しようというのがアメリカである。IT（情報技術）産業で圧勝したアメリカが、今度は新しい社会システムを創造しようとしている。その核心は「起業家精神」や「起業家の方法論」を社会問題解決にも当てはめ、ここでイギリスと同じく起業家精神の働きに大きな期待がかかっている。21世紀の社会サービスの担い手を、イギリスは、公共機関と民間機関をうまく合致させ、アメリカは、より民間サイドを前面に出すことを考えている。

日本では、公共サービスの破綻が起こる兆しがあるが、あまり顕著にされていない。しかし近年は、生活保護など公共サービスの多くの問題が浮き彫りになってきており、不安を抱く人は多い。その中で、日本版の「社会起業家」がどのように台頭してくるのであろうか。たとえば、写真家の渡辺奈々は、「チェンジメーカー：社会起業家が世の中を変える」（2005年）という名で社会起業家の写真集を出し、社会起業家の話題を提供した。

## 2、キリスト教の立場から

キリスト教信仰の立場から、この「社会起業家」について、デューク大学神学部のグレゴリー・ジョーンズ教授は、神学雑誌 *Christian Century* で「社会起業家の働きは、キリスト教の伝統を想起させる」と解釈している。そして、その働きを要約して「①社会的価値の創出と継続というミッション、②そのミッションを果たす新しい機会の探求、③イノベーションと適応・学習の継続、④手持ちの資源をこえる大胆な行動、④利害関係者に十分な説明責任を果たすこと」としている。そして、メソジストの社会倫理を思い起こすと記した。

このチェンジメーカーあるいはソーシャル・アントレプレナーの出発点は、紀元4世紀の「カパドキヤ三聖人」といわれるバシリウス、ナジアンゾスのグレゴリウス、ニッサのグレゴリウスがコンスタンティノポリスに建設した救護所あるいはホスピタルを中心にした都市に見ることができる。例えば、彼らの説教は、なぜ病者や貧者を支援するかをキリストの共感的愛から説き起こして、救護所の神学的必然性を示して、④の説明責任も果たす。ナジアンゾスのグレゴリオスの説教を点検してみよう。彼は、「富んでいることも貧しいことも偶然であって、時代の風向きが変わればどうなることか分からない」、と主張した。したがって、繁栄は永遠ではなく、歴史的偶然だといいたいのである。このことによって、貧しい人の立場と富んだ人の「立場の交換」が可能になる。たまたま貧しい人が他人であっても、もしかしたら別の時は自分かもしれないという立場を交換して考えることができる。近代社会の道徳哲学者アダム・スミスが「共感」と言ったのは、人間の精神はこのような「立場の交換が可能」で、共感が働くのである。しかし、グレゴリオスの説教はそれだけでは終わらない。グレゴリウスは、聴衆に向かって最後に「キリストのしもべとなり、互いに兄弟としましょう。キリストを訪れ、キリストに癒され、キリストに養われ、キリストを衣とし、キリストを誇りとしましょう。一人で食事をするのでなく、誰かと共に。香水だけでなく、マリアのようになりましょう。墓だけでなく、アリマタヤのヨセフのようになりましょう。葬儀だけでなく、ニコデモのように財産の半分をキリストにささげましょう。……わたしたちはすべてを捧げて、永遠の住まいにもどりましょう。永遠の栄光をたもつキリストと共に生きましょう」という。これは、キリストのされたことに倣って生きることを勧める言葉である。あえていえば、イエス・キリストの人格と交流して身につく「キリスト論的共感」であって、啓蒙思想家のアダム・スミスのいう利己心の立場の交換ではない。つまり、新しい共同体あるいは新しい連帯する愛を支えるのは、イエス・キリストに出会い、赦しの愛を受け入れて、「平和をつくる者」に変えられたからである。アダム・スミスの共感が「薄い共感」だとすれば、イエス・キリストの人格や言葉に触れたキリスト論的共感とは、「濃い共感」ということができよう。

## A. 政府の失敗

社会起業家が活躍する領域は、かつては官庁の公共サービスの専管領域であった。医療、福祉、教育などをすべて公共サービスとして提供するの「福祉国家」であった。実際、かつては公共サービスとして行うことのメリットがあった。例えば、日本では、退職した役人が恩給をもらいながら従事したので、人件費が半分で済み、民間で行うよりもコストが安くついた。また仕事に習熟したベテランが多かったので、供給効率もよかった。その上、彼らは倫理観がしっかりしており、公平な価値観の持ち主であったので、福祉社会のあり方として、国民の支持を得ていた。

しかし、アメリカやイギリスだけでなく、日本においても、それだけでは立ち行かなくなりつつある。マクロ的視点で見れば、公共投資や福祉政策の肥大化に伴って財政赤字が拡大するという、ケインズ型の「大きな政府の限界」という問題である。さらにそこから派生して、「公共サービスの供給効率の悪さ」「公的機関や天下り非営利組織の腐敗」「税金を自分のカネだと錯覚し、利用者に耳を傾けない役人たち」といった問題も生じてきた。いまや、「ばらまき型福祉」に対する国民の嫌悪感もある。公共サービスの役割が小さくなる方向に向かうことは、財政赤字の流れにおいて必然である。「官」の側がその流れに対応できず、「民」のニーズに応えられないという現状は、「政府の失敗」である。そうになると、古い公共サービスの「創造的破壊」を行う「社会起業家の精神」が必要になってくる。つまり、政府が失敗すればするほど、社会起業家が栄えるといえるのである。

日本人はとかく「官による規制が多すぎて、民間が自由に仕事をできない」という言い方をする。確かにそういう面があることは否定できないが、社会起業家には、「規制があるため～ができない」という人々がいないのである。社会起業家は、議論ではなく、現実主義者でどんな状況にあらうとも実行し突破する人である。問題解決の困難さを誰のせいにもしないという姿勢を、社会起業家から見て取れる。

## B. 市場の失敗

「市場の失敗」の代表的な事例は、ゴミ問題であった。役所がただでゴミを収集してくれるので、ゴミは増える一方であった。ゴミの収集は税金でまかなう公共サービスであるため、民間の側にゴミを少なくしようとするインセンティブが働かない。経済学ではこうした現象を「市場の失敗」と呼んでいる。それならゴミ収集に価格をつけて、ゴミを出すときにコストをかければよいと市場経済型の解決策が提案され、カナダやアメリカでそれを実験したところ、ゴミは減少した。これは、市場の失敗を市場経済で解決するという方法である。環境問題も同様である。現在、地球の温暖化が大きな問題になっているが、生産活動に伴って炭酸ガスが排出されるなら罰則が必要である。これも「市場の失敗」である。そこで炭酸ガスの排出規制（炭酸ガスを減らすような国際的な規制を締結）を設けたり、また、炭素税（排出した炭酸ガスに税金を課す）をかけたりと、あらかじめメーカーに負担を負わせたりするような動きが始まっている。

「市場の失敗」と思われていたことが、実はそうではなくて、方法論次第では市場経済でもうまくやれることのよい例である。

しかし競争に敗れて破綻する「市場の敗者」や、「貧困」の問題は、すでに市場経済の枠組みでは解決できない。イギリスの経済学者はアメリカを「監獄資本主義」だと非難している。アメリカ人は、市場の敗者が問題を起せば、カウボーイのような荒っぽさでとりあえず監獄へ送りこむだけだ、というのである。アメリカの囚人数は200万人を超え、これは世界中の囚人数の四分の一に相当する。ちなみに人口比ではアメリカは世界の人口の5%しか占めていない。それがカリフォルニア州では、95年に刑務所予算が州立大学予算を上回った。アメリカは起こってしまった犯罪を取り締まるばかりで、事前に予防したり、犯罪者を更正して再犯率を下げたりすることにお金を使わないなら、「監獄資本主義」と言われても仕方がない。

さらには、市場経済の一代目においては自由競争によって勝者・敗者が決まるとしても、勝者の富はその子どもに相続され、三代目ぐらいになると社会が流動性を失って、市場経済が成立しなくなると指摘する社会学者もいる。

市場経済の寿命は予想外に短いというのは、ヨーロッパではよく見られる考え方である。19世紀の後半、イギリスのビクトリア朝時代には市場経済が繁栄したが、20世紀の初めにはそれが方向転換して、混乱を抑えるために経済活動に国家が積極的に介入するようになった。今後、再び同じようなことが起こらないとも言い切れない。そこで、イギリスは、アメリカとは別の道を歩もうとしている。それは市場経済と社会形成を分け、後者には市場経済の原理を適応しないという思想である。そこで登場するのが社会起業家のアイデアである。イギリスに移民したアジアとアフリカ系の人々が、教育を受けられなかったり、貧困から犯罪に走ったりする地区で社会起業家が活躍しているケースがある。イギリスではそうして社会問題を解決しようと試みている。

社会起業家が活躍する領域は、医療、福祉、教育、環境などであるが、こうした社会消費は、まだ完全に市場に開放されていない。「小さな政府」「民営化」などの議論の延長で、これらの分野もすべて市場化したらよいという意見があり、アメリカの経済学者は、こうした社会消費分野でも、市場化するとコストを抑制する効果があると論証している。しかし、利益だけを追求し、倫理観に乏しい資本家に、こうした分野を任せておくわけにはいかない。といって昔の福祉国家に戻ることもできない。倫理観のある起業家に任せて、社会消費の供給革命を起こそうというのが「社会起業家のアイデア」である。

### Ⅲ、社会起業家とは何か

#### 1、社会起業家の育成にむけて

社会起業家たちは、自分の信じる使命に沿って行動を起こし、社会を改革しようとする起業家である。もちろんボランティアではなく、また営利だけ

を追求するわけでもない。彼らの行動の基本には、「地域住民と地球市民」、その両方の利益を考慮しながら、同時に自立できるだけの経済的基盤を築く、という発想がある。

そこで社会起業家の特徴を次のようにまとめる。①地域コミュニティや世界の多様なニーズに応える社会的な使命感を根底に抱きながら、事業を實踐する過程では、巧みにビジネス・テクニクを応用していく。②資本力は弱いながらも、時代を鋭くとらえたアイデアや創造性にあふれた組織をつくる。③パートナーシップを重視する。縦割り型組織の弊害に悩まされる大企業や政府とは異なり、同じ価値観を共有する組織と有機的に結びつき、相乗効果を考えながら、目的を達成するためのネットワークを実現する。④労働を収入の手段としてだけでなく、自己実現の手段でもあると考える。⑤事業の所在地の地域住民から、遠く離れた発展途上国の国民までを、利害関係者（ステークホルダー）と見なし、彼らの価値観に根ざした商品やサービスを提供する。株主に対する責任を最優先課題とし、ただ利益を上げ配当した従来の企業の指導者とは一線を画している。⑥長期的な効果を重要視する。たとえ短期的な利益を犠牲にすることがあっても、長期的な恩恵を選ぶことで、最終的にはステークホルダーの満足が得られると確信している。

つまり、社会起業家の作る組織も、営利企業でも NPO でもよい。環境保護、人権擁護、経済開発など、ローカルおよびグローバル社会にもたらす長期的な恩恵を最優先にして、事業を確実に進めていく力。それが社会起業家に必要な条件となる。

社会起業家が築く組織は、形態にはとらわれない。しかし、組織としてある一定の能力を持っている必要がある。企業であれば、従来の企業より公益を企業理念の中心に据えること。NPO であれば、従来の NPO よりビジネス・スキルに長けていること。言い換えれば、NPO のような企業、企業のような NPO なのかもしれない。こうした組織が進める事業は、「社会事業（ソーシャル・エンタープライズ）」と呼ばれることが多い。そしてこの社会事業に取り組む事業体には次のような三つのタイプがある。

第一のタイプは、新しいスタイルの企業。このなかには、社会志向をもった企業



と、地域の資源を使用するかたちで地域の課題に取り組む企業体の二つのパターンが含まれている。フェアトレードの材料を用いるベン&ジェリーはこのタイプに入る。

第二のタイプは、企業の社会的活動。既存の企業が社会的な商品を提供する新規事業をスタートさせる場合や、社会貢献活動として地域開発などにかかわっていく場合などがある。コモングラウンドを支援するみずほコーポレート銀行はここに入る。

第三のタイプは、事業型の **NPO** と言われて、伝統的な慈善型 **NPO** とは異なり、社会的事業にビジネスのスタイルをもってかかわる事業体を指している。NPO としての使命を維持すると同時に企業家精神や組織経営手腕が必要とされる。コモングラウンドがこのタイプだ。

## 2、活動領域・事業領域

社会起業家とは、いま解決が求められている社会的課題（例えば、福祉、教育、環境など）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改革の担い手である。彼らは社会的課題をわかりやすい形で明らかにし、事業活動として新しい仕組みを提案する能力をもつ。「ソーシャル・エンタープライズ」は、その事業や提供する商品やサービスを通して市場社会に社会的メッセージや新しい価値を伝える。社会からの支持が広がっていくことによって、社会的価値が実現し、新たな市場規範や秩序が生み出されていく。言い換えれば、彼らはフィランソロピー活動やチャリティー活動を超えて、社会的ミッションと収益事業を結びつけた「新しい仕組み」を提案できる能力をもつ人々である。

では、どのような社会的課題に着眼して事業活動をしているか。

社会起業家の活動する事業領域は主に、①従来政府の対応から漏れ落ちてきた領域や、②これまで政府が独占的に供給してきた領域、③従来の市場の論理では事業が成り立ちにくかった領域である。

日本の場合、例えば、教育分野における不登校問題は従来の政府の対応から漏れ落ちてきた領域であり、福祉分野におけるホームレス問題などについても、基本的に政府・行政が簡易住居を提供したり仕事を斡旋したりすることに

よって対処すべき問題、あるいは **NPO** がスープ・キッチン（貧困者のための食事配給所）などのボランティア活動を通じて支援していく問題として理解されてきた。しかし、社会起業家は、このような従来の手法で問題解決に取り組むのではなく、ビジネスつまり収益事業活動を通して課題解決を目指そうとするところに特徴がある。

アメリカの場合、地域コミュニティにおける犯罪やその根底にある貧困問題を政府に頼らず解決に導くという大きなテーマがある。これに関連して、ホームレス、マイノリティ、障害者などの「社会的弱者」に対する職業訓練や住宅斡旋、心理的カウンセリング、マイクロ・ローンの実施などの多様な手法の開発にもフォーカスが当てられている。

一方最近のヨーロッパ全体では、「社会的排除」の問題が重要なテーマと理解されている。社会的排除とは、従来の貧困の概念と部分的に重なりながら、個人や集団が社会的アイデンティティの構成要素となる実践と権利あるいは「社会的交流」から排除されるメカニズムを指すものとされる。具体的には、1970年代に社会的排除といった場合、そこで意味していた対象は、精神障害者や身体障害者、自殺する人々、高齢者や常任麻薬乱用者、非行に走る青少年など、「限定された周縁的な現象」を意味していた。しかし、1980年台以降の社会的排除の概念は、こうした周縁的な現象のみならず、「不安定な仕事と長期失業、家族の弱体化に伴う多様な諸問題」を含む、ヨーロッパの多くの人々に関係する重要懸案として登場してきた。このように、「社会的排除」が極めて多次的かつ構造的な問題であるため、その対立概念である「社会的受容」を進めていくためには、欧州委員会が指摘するように「包括的かつ整合的な政策アプローチ」が必要と考えられており、2000年3月にリスボンで開催された「EUサミット」においても、「人々に投資し社会的排除と闘うこと」がEUの重要課題として位置づけられてきている。ヨーロッパにおける社会起業家の台頭の背景には、この「社会的排除」の問題が深く根づいており、日本やアメリカの状況とはそれぞれに異なっている。つまり、今解決が求められている社会的課題やその背景にある文脈は、国や地域、時代によって異なるのであって、社会起業家が求められている社会的な事業領域もそれらに応じて

変化することを認識しておく必要がある。また同時に、グローバル化が進む中、共通の課題（環境、労働、人権、途上国支援など）も広がっており、各地で多様な取り組みが試みられたり、そのネットワークが形成されたりしている。

### 3、社会起業家の育成システム

社会起業家が真実のものになるために、必要な技術や資質を得るための教育が、最近では大学院の MBA（経営学修士）課程に求められるようになってきている。毎年、アメリカでは 10 万人の新しい MBA 取得者が誕生している。MBA 取得者は上昇志向がとても強い人たちだ。アメリカの景気がよかった 1990 年代後半は特に、MBA を取ってウォール・ストリートの投資銀行に就職、大金を稼いで昇進街道を轟進していく、という映画に出てくるような世界を将来の夢に描く学生も多かった。彼らが最も重要視するのは「ボトムライン」。つまり、収支決算の結果だ。

それが、エンロンやワールドコムに代表される一連の不正事件、世界貿易センタービルの崩壊を目の当たりにして、明らかに変わった。あくどい商売はしない、不正は犯さない、他人をいたわる、社会に対して正しいことをする、本当に自分がやりたいことを仕事にする、という価値観が主流となってきた。こうした風潮を反映して、全米各地の大学が、「社会責任」「社会事業」「NPO 経営」といったクラスを MBA 課程の一環として開講するようになった。こうして大学は、今や、社会起業家の養成学校という役割も果たしている。

2001 年から 2003 年にかけて、「倫理」「企業の社会責任」「持続可能性」といった授業を必須科目としている MBA 課程の割合は、34%から 45%に増えた。また、MBA 課程を選択できるこの種のクラスの数は、同期間に 70%も増加した。これは、アメリカのアспен研究所と世界リソース研究所が MBA 課程を持つ国内の大学 68 校と、アジア、アフリカ、南北アメリカ、ヨーロッパ、オーストラリアの大学 32 校、計 100 校を対象に調べた結果である。ただ、残念ながら日本の大学は含まれていない。

2003 年の報告書で、最先端の取り組みをしていると評価されたのは、ジョージ・ワシントン大学、ミシガン大学、ノースカロライナ大学、スタンフォ

ード大学、イエール大学、ヨーク大学である。他の大学に比べてこの 6 校が優れていた点は、選択的に企業の社会責任などを勉強できるばかりでなく、必須科目のなかに、社会・環境への影響を考慮する要素が多く組み込まれていたことである。例えば、スタンフォード大学では、「財務会計」のなかに「会計手法とその実践が社会に与える影響」という内容が含まれている。また、社会事業の分野を MBA の副専攻にできる場合もある。ミシガン大学には「企業の環境管理」という課程があり、MBA と併せて終了資格が取れる。ノースカロライナ大学では「持続可能な企業」、ヨーク大学では「ビジネスと持続可能性」を副専攻に選択できる。

では、MBA 課程で教えられている内容の実例を見ていくと。コロンビア大学ビジネススクールのキャサリン・クラーク助教授が教える「社会起業」である。このクラスの目標は、次の三点である。①社会事業の起業にまつわる幅広い知識を、ケーススタディ、ゲスト講師、最終課題を通して学ぶ。②社会的影響や社会的投資収益を測定し報告する手法を学んだうえで、それを実践し、評価する能力を高める。③社会的な投資ベンチャーの資本市場について学び、それぞれの資金調達法に伴う長所と短所などを理解する。

学期中には、事業計画書の作成やレポート提出など、いくつかの課題が出される。なかでも特徴的なのが、コロンビア大学があるニューヨーク市内の社会事業組織や投資ファンドに対して、学生が実際にコンサルティングを行うというものだ。クラーク助教授は、学生のコンサルタントを試してみてもいいという企業や NPO のネットワークを持っている。学生は数人のチームを組んで、一チームにつき一件の“顧客”を持ち、学期を通してその関係を発展させていく。この試みは企業や NPO の側にも好評で、学生を正式に雇いたいと申し入れてきた NPO もあったそうである。

スタンフォード、コロンビア、イエールなど、いわゆる“エスタブリッシュメント”のビジネススクール以外に目を向けても、興味深い動きが起こっている。総合大学としてではなく、専門に特化した修士号課程などを提供する教育機関を中心に、環境や社会問題に配慮した MBA 課程が新設されているのだ。これらは総称して「グリーン MBA」と呼ばれることが多い。

これらの MBA 課程は、授業の選択の余地がほとんどなく、カリキュラムがきっちりと決まっている一方で、二年間かけて学ぶすべてのクラスが「持続可能性」をキーワードに構成されている。商品開発、人事、財務、資金調達など、社会起業家になった場合に役立ちそうな科目が目白押しだ。

これから MBA を取ろうという人だけでなく、すでに MBA を取って実社会に飛び出した人の間でも意識の変化は起きている。MBA 取得者の進路変更だ。例えば、スタンフォード大学で 2000 年に MBA を取得したセラ・エンドラインは 32 歳であるが、彼女は、サンフランシスコにあるヤフーの本社で、マーケティングの仕事に就いていた。寝る暇がないほどの忙しさ。でも仕事は刺激的で給料も申し分なかった。それがあつた時、社会起業家として独立したいと考えるようになった。「会社の売上に貢献したいと実感するよりも、社会改革に貢献したいと実感したいのです。」彼女の退職願いを受けて、会社は後任の人材募集をかけた。集まった希望者はなんと 2000 人以上。それでも「今の生活を放棄しても悔いはありません。ニューヨークで何とかスタートしようと思っています。」と、エンドラインは言った。

カリフォルニア大学バークレー校の MBA を持つカレン・ゴアは、卒業後すぐ、トイレタリー大手のクロロックスに就職した。漂白剤などで強いブランド力を持ち、四十億ドルの売上を誇る大企業である。ところがすぐに、これは自分がやりたい仕事ではないと思いはじめた。「漂白剤で日々、高揚感を感じることはできません。何か情熱を感じられることをやらなければいけない、と気づいたのです。」と語る。ゴアはまもなく、NPO の世界が MBA 取得者を必要としていると知る。政府の予算縮小で事業収入を増やさなければならなくなった団体などが、盛んに「事業マネージャー」というポストの人材を探していた。結局、彼女は、サンフランシスコで精神障害を持つ人に職業訓練をしている NPO に転職した。収入は 30%減になったが、百五十万ドルの予算を作り出す部門を任されている。クロロックスでは決して得られなかった責任であった。

#### 4、社会起業家の現在

#### A、Big Issue によるストリート雑誌販売

The Big Issue Company Limited は、1991 年にイギリスのロンドンにおいてホームレス問題を解決することをミッションとしたストリート雑誌の編集・販売を事業とする株式会社（Company limited by share）として設立された。2003 年度からは日本においてもビッグイシュー日本版が発売されており、現在世界 27 カ国 49 団体に広がるソーシャル・ビジネスモデルの代表格となっている。

Big Issue の仕組みは、経済的な自律と通常の雇用に向けてホームレスが一冊 50 ペンスで仕入れた雑誌を 1.2 ポンドで路上販売を行うものである（スコットランドの場合は、40 ペンスで仕入れて 1 ポンドで販売）。このアイデアは The Body Shop の共同経営者であったゴードン・ロディックがアメリカにおける先行事例を参考にして発案し、アイデアならびに資金支援を受けた編集者ジョン・バードが事業化した。

従来の「ホームレス支援」の中心は、ボランティア団体が中心となって彼らに食事配給を行うものや、イギリス政府が中心となって実施されてきた野宿者優先プログラムと呼ばれる再定住化施策などがあり、ここではホステルやシェルターを提供することが解決策と考えられてきた。しかし、ロディックとバードは、根本的な問題はホームレスが労働を通じた経済的な活動を行う機会の不足にあると判断し、ホームレスが一般雇用に移行するために必要な労働訓練のステップと、Big Issue に立ち上げている。

Big Issue では、会社形態による雑誌の編集・販売事業に加えて、1995 年にはホームレスの「生活支援」や「啓蒙活動」を実施するための、The Big Issue Foundation を設立した。このファンデーションはイギリス政府からの補助金や広く寄付を集め、主要プロジェクトである JET (Jobs, Education and Training) プログラムを通して、雑誌販売だけではホームレスたちの獲得することが難しいスキルや生活習慣のトレーニングを実施することを側面から支援している。また、同組織では中低所得者向け住宅の斡旋や健康面の管理、絵画や写真などを教える「ワークショップ」も並行して実施している。

ロンドンでの事業が成功した後、Big Issue のモデルはイギリス全土に広がり、現在では五つの Big Issue がそれぞれ別の事業体として運営されている。

そこでは株式会社とチャリティー的性格ももった保証有限会社を併設する組織戦略をとり、社会的事業に取り組んでいる。

ここで、Big Issue のビジネスモデルの特徴を大きく二つにまとめておこう。第一に、制度的制約性を克服する組織体制を構築した点である。例えば、The Big Issue in Scotland においては、イングランドと同様のスタイルで事業運営を行ってきたが、2003 年度よりホールディング・カンパニー化し、Pro - poor Holdings Limited を立ち上げている。傘下に、雑誌編集・出版事業のほか、テナント事業（他のチャリティー組織に空きスペースを貸与）を行うチャリティー組織、ストリート・ペーパー支援事業（世界 27 カ国、49 団体の中心的組織として機能）を行うチャリティー組織、雇用・教育訓練事業を行う保証有限会社を配置しグループとして事業を行っている。このように Big Issue では、株式会社による雑誌の編集・販売事業を通した「ホームレス問題」へのかかわり方と同時に、その事業を側面からサポートする形でチャリティー格をもった保証有限会社を併設するスタイルで多様な支援事業に取り組んできている。その結果各ステークホルダーからの資金支援が受けやすい環境が整い、さらに政府組織との研究活動（例えば、スコットランドにおける Scottish Executive との協働プロジェクト、欧州委員会の国際交流プログラムへの参加等）も盛んになり、これらの取り組みは制度的制約性を克服する新しい事業スタイルといえる。ここに社会起業家を中心して、政府機能や NPO の法的基盤が新しい社会を構成しているので、「穴のあいたバケツ状態」（奥田智志牧師の言葉）の日本の社会に対してヒントになるであろう。

第二に、The Big Issue in Scotland が中心となり、世界のストリート・ペーパーの支援組織を形成し、業界化を促進させ、ストリート・ペーパー事業を社会的受容の達成ツールとして広めたことが挙げられる。このネットワークに加入することで、各国のメンバー団体が保有する雑誌記事を自由に転載することが可能となり、情報リソースの共有化が可能となる仕組みである。

ストリート・ペーパー事業という Big Issue モデルを、社会的排除に対する有効的なアプローチとして世界的なムーブメントにしてきたことは特筆すべき点である。2003 年度から開催されている「サッカーのホームレス・ワールド

カップ」も The Big Issue in Scotland が手掛けている啓蒙活動のひとつであり、こうしたネットワーク化・業界化を通して、ホームレス問題や貧困問題の現状と根本的な解決策が国際的に議論されはじめている。

## B. 横河ファウンドリー 箕輪優子さん

ここでは既存企業の技術やノウハウ、流通チャネル、資金、人材などの経営資源を活用しながら新たな社会的事業の創造を行うパターンとして、横河電機が「特例子会社制度」を活用して知的障害者を積極的に雇用するために設立した「横河ファウンドリー」の事例を見ていこう。

まず、障害者雇用促進法に基づく特例子会社制度とは、親会社が障害者の雇用に特別の配慮をした子会社を設立した場合、一定の要件の下に雇用されている労働者を親会社に雇用されていると見なして実雇用率、納付金額、調整金額および報酬金額を計算できるものである。2005 年 5 月現在、日本全国には 162 の特定子会社が存在し、近年大企業に対して CSR を求める声の高まりから、その数は急増しつつあるが、現実の経営状況を見ると、親会社からの経済的支援を受けずに自助努力によって安定した経営を行っている企業数は極めて少ない状況にある。

このような現状で、横河電機人財開発部の箕輪優さんは社内で知的障害のある人を雇用する子会社の提案を行い、1999 年に特例子会社「横河ファウンドリー」を立ち上げ、数少ない事業性の高い特例子会社（20 名の知的障害者を雇用）として「モデルケース」となっている。横河ファウンドリーは知的障害者の特長を生かした事業内容を構成することにより、連結決算対象会社として三年以内に黒字化することを目標に設立された。主な事業内容は、従来横河電気が外注していた「ゴム印作成」や「銘板（製品に貼るラベル）作成」、「名刺作成」等の PC を活用した業務内容をはじめとして、近年では営業部から「売上検収処理」や「顧客データ作成・メンテナンス」等の各種入力業務も取り入れられている。発注した職場からは「定型業務を外注することで、正社員が本来になすべき付加価値の高い仕事に専念できるようになった」と、その効果がグループ全体に及んでいるという。

横河ファウンドリーの事業の特徴を四つにまとめると、第一に、二年目から黒字を達成し、一時は落ち込んだものの2002年度からは再び3年連続で黒字化に成功しているという事業性の高さが挙げられる。第二に、その事業内容の多様性ならびに業務価値の高さを見出すことができる。すべての事業において「PCにできるものはPCにやらせて、人がすべき内容には高い付加価値を持たせる」ことが徹底され、利益をあげる企業として成長できるように、IT化の環境整備や横河ファウンドリー社員全体のIT教育も入社時から積極的に行われている。さらに箕輪さんは、「IT化された環境はルールや正解・正誤が明確で、“特定の能力に秀でた”知的障害のある社員にとっては、その能力を発揮しやすい環境でもあり、たとえPC操作や文字の読み書きが苦手な場合でも、自閉的傾向の“こだわりの強さ”を生かしたPC入力後のチェック作業に適性のある社員もいる」と指摘する。つまり、各社員が個人の特性に合わせた得意分野を活かせる業務を担うためには、管理職の高いマネジメント能力が求められることになる。

これに関連した第三の特徴は、代表取締役をはじめとする役員はすべて親会社の各事業部の責任者、人事部門の者で構成されている点である。多くの特例子会社でよく見られるケースとして、かつての技術畑や営業畑で活躍してきた企業OBを経営者として再雇用する場合があるが、従来親会社がアウトソーシングしてきた関連会社との市場競争に打ち勝っていくためには、業務効率化を図る経営マネジメント能力や人材マネジメント能力が高い人材、そして親会社やグループ会社との人脈が特例子会社の経営層にも求められている。

第四に、社会的事業の安定策として、横河ファウンドリーの主業務にはグループ全体にとって不可欠な売上検収処理や顧客データ作成などの根幹業務に取り組む努力がなされている点である。つまり、「景気に左右されない、どんなにグループ会社が赤字になろうとも必要な業務（例えば伝票入力等）を横河ファウンドリーは(グループ全体の業務から)担うようにしています。われわれ経営陣にとって、赤字・黒字に関係なく必要な仕事をお客様から受注いただくことが本当に重要な仕事です」と語るように、現在では、立ち上

げの時期に採択されていたPCや計測器の解体業務をはじめとして、パソコン入力を基本とする多様な業務内容となっている。グループ会社全体から求められている企画力・発想力とは、まさに「起業家精神」ということができよう。

一般的に、社内企業家は、既存企業の保有する経営資源やその信用を活用できるために、創業初期のリスク負担を低減できる半面、既存企業のミッションや保有する経営資源の性格によって、創業する事業分野や事業展開の方針、方向性に一定の制約を受けることが多いとされる。しかし、横河ファウンドリーの箕輪さんは、特例子会社として特別視することなく、親会社の経営資源や専門性をうまく活用しながら、シナジー効果を生み出すことに成功してきたと言える。

## 5、市民社会への影響力（社会的証しへのヒント）

### A、社会起業家たちのインパクト

社会起業家たちは、「問題解決型の社会事業」という形態で、時には営利企業として時にはNPOとして存在している。このような彼らが、日本の経済と社会そして人々に与える影響力はどんなものか。

第一に、経済的な貢献が挙げられる。なかでも特に、社会での成功方程式に「起業」という新たな選択肢をもたらすことによって、経済社会を活性化させるというインパクトがある。グローバル・アントレプレナー・モニターによる起業家調査の2002年の結果によると、日本の起業率は1.8%。これは、日本の労働人口100人に対する数値の割合である。これを世界と比較すると、アメリカは日本の約6倍で15%、中国は約7倍で12.3%、韓国は約8倍で14.5%。世界平均は8%なので日本の数値が極めて低いことが分かる。

しかし一方で、ライフデザイン研究所（当時）が行った調査では、勤務先の仕事以外に今後アルバイトをしたいと考えている正社員は、男性の51%、女性は60%に上っている。「退職して独立・開業」を考えたことがある正社員は、男性の54%、女性の36%に上っていて、なかでも男性の13%は、具体的に独立・開業計画を考えたという。これは、日本社会で起業家予備軍の

存在を裏付けていると言える。

一方、社会起業家が得意とする「社会サービス」の分野は、日本の経済でも大きな市場となりつつある。「ソフト化経済センター」によると、公共サービスや高齢者福祉サービス市場は、100兆円を越えている。日本のGDPは約500兆円だから、約2割である。この市場に含まれるものを具体的に挙げると、年金、国民医療、福祉、公共教育、環境、文化芸術など。支出の大半は、現在、税金や保険料で賄われている。特に、急速な高齢化が進む日本では、「シルバー事業」での取り組みに、大きな期待がかかる。

## B. ボランティア

1995年の阪神大震災は、ボランティアへの注目を高め、同年は「ボランティア元年」と呼ばれるようになった。しかし、ボランティアとは、困っている人を無償で助ける、といった局所的な行動だけを指すのではない。「問題にこだわる意識」が個人を行動に駆り立て、やがて、同じ思いを持った人同士がつながりあって潮流となり、最後には経済をも動かしていく。「ボランティア精神」がどれだけの経済効果を生む可能性を持っているかを考え、再評価する必要があるだろう。

社会起業家たちのインパクトの第二は、「市民社会の形成」である。社会起業家は、ビジネスマンや事業家である前に「市民」である、という気持ちを忘れない。「自然にも体にもやさしい有機野菜を食べたい」「倫理的な会社に投資したい」といった一個人としての思いを、見事にそれぞれの事業に反映させている。こういう市民感覚を持ち合わせた社会起業家が活躍することによって、成熟した市民社会が形成され、今よりも住みやすい社会へと向かっていく。

成熟した市民社会が確立されることは、人、モノ、金をはじめとする社会資源が官から「民」に流れることも意味する。資源を効率的に使うには、国や地域のあり方を行政に任せきりにするのではなく、市民が主体的に方向性を決めるプロセスに参加していかなければならない。“お客様”的な市民ではなく、「行動する市民」が必要になる。

こうした動きを引っ張るリーダーになるのが、「社会起業家」である。市民の視点を事業に取り込みながら、「市民社会のあるべき姿」を提示していく。彼らが台頭していくことによって、起業の社会化やNPOのビジネス化が進み、その結果、「事業を通して社会を成熟させる」という目的が達成できるようになる。

これは、今までの政府、企業、NPOという単体の枠組みだけでは、できなかったことかもしれない。既存の枠組みでは、「事業を通じて社会に良いことを」という気持ちはあっても、組織への忠誠心や帰属意識が「固定化の方向」に作用して、組織の利益追求を第一にせざるを得ないこともあった。目的が本当に達成される前に、個別組織の自己満足で終わってしまうということも、あったかもしれない。

社会起業家は、政府と企業とNPOの垣根を取り払うことによって、「積極的交流化」によってもっと効率的に目標を達成していこうとする。関係する組織を「パートナー化」することで、1+1=2以上の効果を上げることも「シャローム・モデル」であろう。それは「所属する組織に対する忠誠心」ではなく、「目的達成に対する忠誠心」を中心に据えるからである。平和な社会という同じ目標を掲げる個人や組織が有機的につながって、コラボレーション（協働）を展開していく。まさに社会起業家が得意とする行動様式が、健全で持続可能な市民社会形成の重要なシャローム化となる。

社会起業家たちのインパクトの第三は、ライフスタイルの提唱である。社会起業家は、「働き方と生き方が同じ」という事実注目したい。つまり、彼らの事業活動は、そのまま自己実現や自己表現の手段でもある。事業を通じて自分自身をさらけ出し、その価値観を世に問うているとも言える。社会起業家の生き方や働き方に共通するのは、「志で好きなことをやっている」「楽しいと思えることをやっている喜び」だろう。この気持ちを原動力にして、いわば「好きこそもの上手なれ」で、その世界の専門家になっている。

「そんな自由な行動は、会社の束縛がないからできるので、会社員にはできない」と思う人もいるかもしれない。しかし、会社員でも、社会起業家的

な生き方、働き方をしている人もいる。NECの社会貢献部長（CSR部長）、鈴木均である。社会起業家を支援するプロジェクトを2002年、社内にスタートさせた。鈴木が作り上げたのは、ITを活用した事業型NPOの立ち上げを目指す学生を対象とした企業支援制度で、それを社会起業家の支援団体であるETICと提携して実現させた。具体的には、ETICとNECのそれぞれの資源と専門性を生かした実践的な研修を七ヶ月にわたって提供し、「学生起業家」が事業運営スキルを学ぶのを手伝うというものである。NEC側が提供する最大のもは、事業立ち上げ資金とコンピュータ。さらに、IT、デザイン、事業戦略立案、法律など、さまざまな分野を専門とする社員を動員してのアドバイスである。支援事業が軌道に乗った暁には、NECの事業部門との提携も視野に入っている。

『ホットワイヤード』誌が行った「社会起業家という生き方に共感しますか？」という調査では、日本における社会起業家への関心度が非常に高いことが明らかになった。2002年5月15日の時点で回答した307のうち、「共感する」と答えたのは275人、「共感しない」は31人だった。

社会起業家的な生き方は、心の満足感を得られる生き方。そしてそれは、これからの時代にマッチした価値観であり、仕事観なのだろう。時代は、多様な個性を求めている。社会起業家的な生き方、働き方を選び、自分が喜ぶと思えることを仕事に反映し、夢のある新しい日本を作るときが来ているのであろう。これは、キリスト教信仰の証しのヒントにもなるであろう。

（青山学院大学名誉教授）