

〔院生自主シンポジウム〕

起業で社会・地域をつなぐ —地域公共人材のネクストステージ—

第1部 基調講演

日本の社会的企業と社会起業家の現状 —実践者の立場から—

NPO 法人 edge 代表理事
田村 太郎

田村太郎（たむら たろう）

兵庫県生まれ。高校卒業後、海外を放浪。在日フィリピン人向けレンタルビデオ店勤務等ののち、1995年、阪神・淡路大震災で被災した外国人への情報提供活動に参加。同年10月、「多文化共生センター」の発足とともに事務局長に就任。同センター代表を経て、現在は複数のNPOの理事や会社役員を務める。2007年に「ダイバーシティ研究所」を設立し、CSRや自治体施策を通じた社会課題の解決に取り組むほか、甲南女子大学、関西学院大学、大阪市立大学などで非常勤講師として社会起業論を担当。NPO法人edge代表理事（edge創設者）。主な著書に『好きなまちで仕事を創る』『自治体政策とユニバーサルデザイン』『多文化共生キーワード事典』など。

はじめに一企画の趣旨について

司会 2006年度から院生自主シンポジウムが始まりました。目的は当時の大学院生が1年間の学びを社会に還元していこうと、集大成の意味をこめた自主的な取り組みから始まったものです。2010年度は5年目にあたります。

過去2年間は「地域公共人材」をテーマにしてきました。地域公共人材とは、異なるセクター間の文化的・機能的な壁をこえて、協働型社会における地域の公共的活動や政策形成を主導したり、コーディネートできる人材、とされています。このように、これまで地域公共人材をテーマにシンポジウムを行ってきましたが、今年はそういう人材が地域でどのように活動を展開していくかを、

「起業」というアプローチで皆様と一緒に考えてみたいと思い、今回、企画しました。

本日、お越しいただきましたゲストの皆さんは、第1部の基調講演でNPO法人edge代表理事の田村太郎さん、第2部はパネルディスカッションでパネリストは有限会社キューアリンクケア代表の谷口知子さん、NPO法人み・らいず事務局長の山中文さん、コーディネーターは田村太郎さんです。

それでは、第1部基調講演です。よろしくお願いいたします。

「NPOは安くつく」論の弊害

田村 こんにちは。田村でございます。NPO・地方行政研究コースの1期生でございます。経済学部にも所属しておりました。1

期生には私と、もう一人が NPO から来ておりました。もう一人は確か今、フランスに住んでいらっしゃると思いますが、私は日本にくすぶっております。

今回は、院生の芝原さんに声をかけていただきました。修了してから龍谷大学に呼んでいただいたのは初めてだと思います。大変ありがたく、喜んで来ました。

包み隠さずいいますと、去年 3 月、NPO 学会で同じようなテーマについてオープンフォーラムで話をしました。NPO に対して辛辣な、批判的な内容でありましたが、芝原さんから「ぜひあの内容を、もう一度話してほしい」と。1 年たって若干、状況も変わってきたかと思うので、スライドを何枚か追加しました。

行財政改革の弊害と NPO

社会起業をテーマにして、公共人材、地域の公共課題を考えてみたいと思います。NPO・地方行政研究コースには、私は NPO の立場から参加したんですが、日本では NPO という言葉が、あまり面白い言葉ではなくなくなってしまったような気がします。本当はもっといろいろな可能性を今も秘めていると思うんです。

私の期待値が高すぎたのかもしれないですが、2004 年頃から、私は「NPO」という言葉でなく「社会起業家」という言葉を好んで使うようにしました。NPO という言葉は、あまり食えない、収入が上がらない活動という認識が広まってしまったと思います。行政から見た時、NPO は安く仕事を引き受けてくれるところという認識になってしまった。これは「行政改革」と「財政改革」が一体で進んだ結果だと思います。行政改革の一貫と

して NPO に仕事に移行するのは大変よろしいことだと思いますけど、財政改革の一貫として NPO に仕事がいってしまうのは、どうもおかしいのではないかと。NPO に仕事を回したら安くつく、結果として安くつくのはいいですが、安くつかせることを目的に NPO に仕事を回すというのは明らかにおかしい。「あなたたち、ノンプロフィットだから安くやってくれるのでしょ」と。またそれを受けて立つ NPO が多すぎる。「安くしますよ」というセールスをしちゃうわけです。お行儀が悪い。そこで私は「NPO」という言葉ではなく「社会起業家」という言葉で公共の課題を解決したいと思いました。

この 1 年くらい社会起業家という言葉に政府の予算がつくようになりまして、昨年度の補正予算で 70 億円の予算がついております。社会起業家の育成のために 70 億円です。「70 円置くよ」ではありません。ちなみにアメリカでは 90 億予算を立てていて、それに習って 70 億になったそうです。はっきり申し上げてアメリカの社会起業家の規模と日本の社会起業家の規模は全然違う。今回の予算はあまりにもつきすぎ。予算がつくとこれまで「社会起業家」なんて言ってなかった人までが予算を取りに来る。そこで、NPO 法人 edge と東京の NPO 法人 ETIC.(エティック)と一緒にエントリーしまして、このうちの 10 億円分は NPO 法人 ETIC. が内閣府から受託しました。関西を中心にした起業家の発掘と育成を edge が担当しています。

社会起業家の育成に予算がついた途端に、今まで NPO、NPO といっていた人が雪崩を打って社会起業家と言いだした。これは内心忸怩たるもので、予算がついたら来るのかということについて、大変苦々しい思いです。本家とか元祖とつけても、と思っています

が、世の中が追っかけてくるのはいいかなと思います。そんな思いで社会起業家の育成に、この7年ほど取り組んできました。

去年のNPO学会でも若干、批判的に「NPOという表現は行き詰まっているのではないか。むしろ社会起業家という側面で人を育てていくべきではないか。役所の方をみて『金をくれ』というのではなく、自分たちで仕事を創っていこうよ」という趣旨の話をしました。学会をあげて政府にもっと金を出せという運動をしていますので、ちょっと申し訳ないオープニングになったなと思って反省しきりだったんです。でもそういう議論をしながらNPOがこれからどうあるべきかを、皆で考えてやっていくことは大変重要なことだと思っています。

実践と研究の往来が大事

今日の自主シンポ、そして去年のNPO学会に、どうして私が呼ばれたか。二つの意味があると思います。自分自身が起業家として実践してきたという部分と、edgeを中心に、社会起業家の育成を実践してきたこと。実践する立場と支援する立場の両方をやってきた。どっちかに分かれるんですね。研究者、実践している人も、そうです。NPOをやっている人も、現場が好きな人は現場をやっている。サポートが好きな人はずっとサポートをやっている。両方やっている人は案外少ない。NPOのために資金調達講座をやっているんですが、講師を見たら「この人、資金調達をやったことがあるのかな？」という人が講師をしたり、「人材マネジメントはこうあるべきだ」と言うんだけど、人材を集めてなにかをやったことがあるのかなという思いがあります。資金調達は、本当に資金調達を

やっている人に聞くべきですよ。

実践者と研究者の両方に往き来がない。

日本は人の流動性が乏しい社会だと思います。大学の先生はずっと大学の先生。企業に勤めたらずっと企業で、公務員ならずっと公務員で、NPOの人はずっとNPOにいる。NPOをやっていて、現場でやっている人は、ずっと現場で、中間支援の人はずっと中間支援。これはよくない。両方の立場でものを見ることは大事だと思います。私自身は両方の立場をやろうと思ったわけではなく、実践者としてやっていく中で、いろんな方からの支援を受けてきた。10年ほどやってみて、ありがたいなと思います。そこそこ自分のやりたいこともできるようになってきましたので、今度は支援する側に回りたいと思って、支援する側に回ったという経緯があります。

今日は話の流れとしては、日本の社会的企業について、地域と社会を起業でつなぐ社会起業家の現状から、前半は私自身がやっていることについてお話しした方がいいだろうと、私自身がこれまでやってきたことと、今やっていることについてのお話をします。そして、その中から社会起業家をどうやって育てるのか、これからどうあるべきかを後半のシンポジウムに向けて話題提供できたらと思っています。

はじめりは阪神・淡路大震災

—外国人被災者に情報を届ける—

私は16年前、阪神・淡路大震災で被災された外国人の方へ情報を届けたいと思って、当時、「外国人地震情報センター」として活動をしておりましたが、これをきっかけに「多文化共生センター」という団体を1995年10月に立ち上げます。立ち上げてから「田

村がやっていることはアメリカでは NPO というんだよ」と人から言われました。こういうのを NPO というんだと、後から知りました。当時は NPO をつくりたいとは思ったこともなかったです。

2006 年に地域ごとに独立し、5 カ所に事務所を持ちました。広島、京都、大阪、神戸、東京です。広島は残念ながら閉めてしまいましたが、京都は現在は重野亜久里さんというパワフルな人が代表をやっています。兵庫、大阪、東京は残っています。私は大阪の代表をしております。多文化共生センターはいろんな活動をしています。

この写真は阪神・淡路大震災の時に神戸のいろんなところに貼り出したチラシです。震災から3年たってから神戸市長田区のある壁に貼ってあったのを国立民族学博物館の庄司博史先生が撮影されて、岩波書店の『日本の多言語社会』（2005）の表紙を飾っています。

当時、16 年前は多言語で情報を提供することが日本ではまだ普通ではなかったんですが、当時、私はフィリピン人向けのレンタルビデオ屋を梅田でやっけてまして、昼間はフィリピン人のお客さんにまみれていました。プライベートの方はペルー人とかブラジル人と大変つきあいが深くて、「ひとり多文化」状態でした。

阪神・淡路大震災の時は伊丹にいました。父親の実家は西宮で、父親の実家は全壊しました。祖母が4時間生き埋めになっていました。阪神・淡路大震災がきっかけになって NPO の活動に入った人は京都にもたくさんおられますが、私もそのうちの一人です。逃げ遅れて16年間、こういうことをやっております。

チラシの右側が激しく破れているのは、電

話番号を書いた部分がもぎ取られているからです。先日神戸のある博物館に行ったら、破けていないチラシがありました。博物館に入っていて驚きました。この写真は当時の事務所の様子です。最初は7人ほどで細々と始めたんですが、電話がかかってくるということで、ボランティアを募集して広めの事務所を借り、電話回線も6回線もらってきて、大阪でこの活動をやりました。神戸でやると、簡単にはボランティアが来られないですから。というのは、神戸の外から中へは電話がかかからなかったんですが、神戸の中から外へは結構かかったんです。高速道路も同じで、上り、下りで違う。神戸の人は家の下になっていて電話がかけられないけれど、公衆電話や仮設電話から外へはよくかかるんです。そこで、あえて大阪に事務所をおいて、そういうサービスを震災から2日後に立ち上げ、通訳が避難所に出掛けていくサービスを阪神・淡路大震災のあと半年間やりました。特に誰から頼まれたというわけではないんですが、大変大きな反響があり、「こういうのは普段からほしい」という声がいろんなところからあがりまして、「じゃ、やってみようか」というので多文化共生センターを1995年10月に立ち上げたということです。

それからしばらくして世の中は携帯電話でいろんな情報を得る「iモード」とかが流行り始めました。あれははじめは日本語だけだった。外国語もあっていいじゃないかということのを思いつき、2001年に、多文化共生センターの有志で出資して「グローバルコンテツ」という株式会社をつくりました。初代社長は京都でちょっと有名なスリランカ人で、龍谷大学の大学院出身者です。今でいうとソーシャル・ベンチャーです。携帯電話で多言語の情報を提供するということをや

っています。

月額利用料は315円。最近、スマートフォンへの乗り換えで利用者がちょっと減っているんですが、去年は利用者が1万人いました。315円の月額情報料でも1万人いたら315万円入ってきますので、それなりのビジネスになりました。去年は初めて配当も出しました。株式会社はこういう原理になっているんだ、とよくわかりました。株式会社として今も取締役として経営にかかわっております。

ダイバーシティ研究所を立ち上げる

多文化共生、つまり日本で暮らしている外国人と日本人の共生をテーマに活動してきて、行き詰まりを感じました。共生というのは、もう少し広くとらえないといけない。日本人と外国人ということで考えるのではなく、もう少し多様な、いろんな背景を持つ人たちが一緒に地域で生きていけるような社会をつくらないと多文化共生も実らないなと思ひまして、2007年にダイバーシティ研究所を立ち上げました。

思い切った名前をつくってしまったなと思います。本当はヒューマン・ダイバーシティ研究所にしたかったです。よく、「バイオ・ダイバーシティもやっているんですか？」とか、「田村さんダイバーなのにあまり焼けていませんね」とか言われます。潜るダイバーは関係ないんですが（笑）。多様性、人的多様性に関して研究しているところです。CSR、企業の社会的貢献についての調査や、コンサルティングが主な仕事になっています。

中心的にやっているのは毎年、いろんな企業がCSR報告書を出していますが、それを

取り寄せて、毎年500～600社くらいのCSR報告書に何が載っているか調査をするという、大変マニアックな調査をされていて、これがメインの活動です。委託している調査員が約30人おります。

これは去年、財団法人にしました。法人格をどうしようかという時に、NPO法人ではないだろうということで、一般財団法人です。今は300万円あればできるんですね。2年間活動してから財団法人にしました。4人の理事がいますから、80万円ずつ出し、320万円でたちあげました。NPO法ができた頃は市民が簡単に法人格を得るということは難しかったので、NPO法の意味は大変大きかったと思いますが、今は財団法人や社団法人の方が簡単に法人格を得られると思います。株式会社も資本金の定めがなくなりました。グローバルコンテンツをつくったときは株式会社として1000万円必要でした。今は株式会社をつくる方がNPO法人をつくるよりずっと楽だと思います。「よしNPO法人をとった、次は株式会社だ、財団法人か。あとは社団法人かな」とマニアックにやってみてもしょうがないんですが、実際、いろいろやっています。

NPO 法人 edge

—社会的起業をめざす若者のコンペ—

edgeの代表理事もしていますが、edgeは、2004年から社会起業家をめざす若者のためのビジネスプラン・コンペを開催しています。第1回のコンペの際、「この“若者”は誰なんだ？」という質問をされまして「若ければいいですよ」と申し立てましたら、プレゼンテーションをしていただくファイナリストの中に、なんと71歳の方もいらっし

やいました。若者のためのビジネスプラン・コンペなんですけど、堂々と「何か問題か?」と。「若者のためのコンペじゃないの?」「まあいいじゃないか」と、おおらかにやっています。これを毎年やっています、日本で一番たくさん社会起業家のためのコンペをやっているところだと思います。第1回は今日の第Ⅱ部で事例発表をしていただく山中さんの団体み・らいずの「の一まらいず」プロジェクトが優秀賞をとりました。毎年5組以上ファイナリストを出していますので、7回やると35組、数の面でも日本でたくさん社会起業家を生み出している団体になったと思います。

もともとは東京の ETIC が、社会起業家のためのビジネスプラン・コンペ「style」というのをやっていました。第1回目が2002年。2003年に私はゲストとして登壇しました。そのイベントの雰囲気がすごくよかった。当時東京では「NPOをやっている」とか「社会的なことで起業している」というのは、合コンでもてたんです。行ったら若い男女がたくさんいるんです。「こういう雰囲気は関西ではないな、関西でつくりたい」と思いました。当時も大学で授業をやっていたので学生に尋ねてみると、関西ではカッコ悪いことというイメージだった。合コンではできるだけ言わないようにしていると。自分がボランティアをやっているとか、NPOをやっているとか、できるだけ言わないようにしていると言うんです。

これはいかん、関西でも社会のことを考えて行動している若者はカッコいいんだというイメージをつくらないといけないと思い、ETIC に「大阪でもやるけど、いいか?」と相談に行ったら「どんどんやってください」と言われました。そこで次の年から準備をし

て2004年に第1回の edge のコンペをやりました。

過去にどんなプランが出たのかというと、今日、お話にある「の一まらいず」、障害のある子どもたちの作品を販売するプロジェクトですね。これはいろんなところで同じような試みがあるかと思っています。2回目は外国人青少年の就労支援プログラムとして、豊橋の学生グループがエントリーしてきました。日系ブラジル人の子どもたちが日本にたくさんいます。日本の小・中学校に行っても日本語をあまり教えてくれない。言葉がわからないので、小学校、中学校もあまり行かず、高校にも上がれない。日本語がよくわからない、ポルトガル語もよくわからないという子どもが全国にたくさんいます。それでは仕事につけないので、職業訓練、就労支援のためのプログラムをつくりたいというのが2回目の最優秀賞でした。豊橋で NPO 法人「外国人就労支援センター」としてやっています。いまは厚労省の委託などでたくさん事業を回しています。

2005年の段階で、外国人の就労支援をやっている団体はほとんどありませんでした。今でこそ外国人の就労支援をやっている団体はありますが、最初にやったプログラムがすごくよかった。

小学校、中学にあまり行かずに10代後半になった子どもたちに「何か得意なの?」と聞くと「パソコンだ」と言う。家でパソコンを触っていました。それを仕事にしようということで、最初の仕事がセルフ式ガソリンスタンドのガソリンの入れ方を、ポルトガル語でわかりやすく書いたものでした。

ブラジル人の方がガソリンの入れ方がわからないということで、セルフ式のガソリンスタンドに行くと、ピンポンと鳴らして「ガ

ソリンを入れてください」というんです。ガソリンスタンドが参ってしまって、それをつくりましょうと。その仕事で、作成したらすごく評判がよかった。難しい日本語も難しいポルトガル語も、彼らはわからないから、ものすごくわかりやすいチラシをつくるわけです。これが評判を呼びまして、次はガスの払い方をわかりやすくつくりますと。ちょっとずつ勉強して、いまは難しい言葉も馴染むようになってきました。

この間、彼らとブラジルに一緒に行きまして、通訳をやってもらったんです。確かにボキャブラリーは偏っていて、高齢者の施設でポルトガル語を日本語に訳すときに、「高齢者の方が虐待を受けている」ということを「おばあちゃん、やられています」と訳してしまう。「もうちょっと単語を勉強した方がいいよ、おばあちゃんがやられていますというのは、気持ちわかるけどね、もうちょっと頑張ろうね」と。僕もいきがかり上、理事をやっているとして、しょっちゅう行っています。これからも成長が楽しみです。

ビジネスプラン・コンペから 多彩な事業が生まれる

3年目の優秀プランは食品原材料絵文字表記のプロジェクト（インターナショナル）です。社会の課題解決の新たな担い手たちということで、今日は情報誌に掲載されたものをコピーしていますが、そこに詳しく出ています。菊池信孝さんがやっている事業です。

彼は私が大阪外国語大学（当時）でボランティア論を教えていた時に受講していたんです。同じ授業を3年連続して受けていまして、「君、去年もいたよな」というと「今年も受けます」と。3年受けていました。卒業

して一度、広告代理店に勤めるんですが、去年4月に辞めまして、これで彼は今、生活をしています。食品の原材料をわかりやすく絵文字で表記するというプロジェクトです。去年、APEC 横浜会議のレセプション会場でも使われまして、「オバマも見たかも」ということで頑張っているんです。崎陽軒のシューマイ弁当の箱をつくっている大川印刷と一緒にやりまして、大変注目を浴びております。

彼は大学生のとき、留学生の友だちに大阪のおいしいものを食べにつれていってあげようと思ったんだけど、大阪のおいしいものは何が入っているかわからないので、イスラムの友だちが食べられなかった。結局マクドナルドのフィレオフィッシュしか食べられなかったということで、それが悔しくて最初は学園祭の模擬店の原材料表記をやろうと立ち上げたんですね。その頃に授業を受けて、ビジネスプラン・コンペを受けにきたんです。一次審査を通して「事業計画書を持っておいで」と言うのと、年間予算が2万5000円というプランを持ってきた。「君、2万5000円だったら、俺が出したるわ。これはビジネスプランじゃないな。0を3つくらい足そうよ」という話をして、時間はかかりましたけど、ようやくここまで来たかなと思っています。

写真は大阪外大のすぐ近くのファミリーマートのサンドウィッチ売り場です。大阪外大の近くのファミリーマートに留学生がよく買い物にくるんですが、店長さんが「留学生はカニパンが好きだね」と言うんです。カニパンって知っていますか。カニの味はしないんですけど、カニの形をしたパンです。どうしてだと思いますか。あの形が好きなんじゃないんです。パンって水と油をよく混ざる

ようにするために、乳化剤という薬剤を使っています、「乳化剤」とは書いてあるんですが、植物性と動物性があるんです。植物性は大豆なんです、動物性の乳化剤は豚の油を使っているんです。乳化剤が動物性だと豚が入っているので食べられないわけです。豚肉がダメな留学生はサンリツのカニパンの乳化剤が植物性だと口コミで知っていて、カニパンばかり買っていくんです。

そこでこのパンは豚が入っていないんですということを、絵文字表記をするようにしましたらファミリーマートの売り上げが上がったんです。今までカニパンしか買わなかったのが、他のパンも買うようになるわけです。両方にとってハッピーだと。決して、食事の制限がある人に気の毒だから絵文字表示をするというのではなく、表示があれば皆がハッピーになるんじゃないかというアプローチなのが、彼のプランの場合ステキだな、と思います。

7回目の去年は京都の障がい者のための女性の共同作業所で、そのウェディング用品のプランが優勝をとりました。一昨年は、Live On（リブオン）というグリーフケアの事業。グリーフケアというのは、大切な人を失うことで生じる悲しみや自責の念などグリーフ（悲嘆）を受け止め、支援する活動ですが、代表の尾角さんは同志社大学の学生だったと思います、彼女が優秀賞をとりました。お母さんを自殺で亡くされたことをきっかけにグリーフケアをしっかりとやろうと。最初は葬儀屋さんと連携してグリーフケアをやるというプランでしたが、今はプランを練り直しています。

ビジネスとして回す

こういう優秀賞のプランは少し前だったら、NPO が行政からコストを持ってきて事業を回す、そういうプランとして描かれることが多かったと思います。評価する事業プランではそうではなく、事業として回ることを重視する。役所からお金がかかることをあてにするのではなく、「仕事をとってこよう」と。パイを増やさないといけない。私はパイを奪いあうようなことをしていてもしょうがないと思っていました、社会起業家がとるべきアプローチは多くの市民から支えられる、小粒でいいからいろんな人に利用してもらって、いろんな人からお金をもらってビジネスで回していける、それによって課題を持った人も「よかったな」と、「これで解決するよね」となるし、社会全体としても利益が上がるアプローチをしてほしいと、常々言っております。

昨日も朝から夕方までずっと、審査をやっていました。今回、内閣府からの委託事業で、edge では2年間に30人にファンドを配るということになっていますが、どうもエントリーしてくるプランを見ていると、まだまだ甘い。課題を持った人から直接お金をとれない場合も多いので、どこからお金を回してくるかを考えないといけないんですが、とれないのはしょうがないから、何とか役所から引っ張ってくるというプランが多いです。そこでとれないので、マーケット自体を大きくして何とかしてやろうという発想がほしい。「もうちょっと知恵を絞ろうよ、いろんな人からお金を持ってこようよ」という話を昨日もしていたところです。

起業するなら学生のうち？！

edgeを7年やっていまして、最近、面白くなってきたなというのは、以前は大学を卒業して就職して、何か自分の専門性を身につけてから起業するという考え方の人が多かったんですが、最近は学生が「卒業したら起業して、これをやりたいです」という傾向がかなり見られるようになってきたなということです。どちらかというと、そういうタイプの方が成功すると、7年間見てきてそう思います。

大学としても就職率を上げることは大事ですから、気軽に「起業しなさい」と言えないかもしれないですが、僕はこういうご時世、大学も無理矢理就職を勧めるより起業を勧めた方がいいんじゃないかなと思っています。就職したって3年もたない場合があまりにも多い。起業しても3年もたない場合がありますけど、起業して自分のやりたいことをまずやってみて、うまくいかなかったら3年後に就職したらいいんじゃないかと。その逆は辛い。5年くらい企業に勤めて30歳すぎたから社会起業家になるというのは、うまくいかなかったら再就職が難しい。なので私は「起業するなら学生のうち」と言っています。もしそれがうまくいかなかったら、20代終わりまでこういうことをやってみただけど、企業で働く方がいいと思った、と就職活動してもらった方が、企業としても見込みがありますよね。安易に就職をすすめるのではなく、「やりたいことがあったらやってみろ」と背中を押してやるのが、本来の責任ある大人の立場ではないかと僕は思っています。

非常勤講師として10年以上教えている大学がありまして、最初の頃に卒業して2児の母になって、うちで働いているのもあります。

彼女が就職したあとのボロボロになって辞めていく様子をブログで書いていて、それを読んでいると、彼女が就職ではなくて起業していたらどうなっていたかなと考えてしまいます。巷にいられている「就職しないと厳しい」という雰囲気と、実際の社会とは本当は違うんだけどなと、日々思っています。

新しいコンセプトで病院をつくる

私の中で今、最も大きなチャレンジが「チャイルド・ケモ・ハウス」の事業です。私は龍谷大学のNPO・地方行政研究コースで学びましたが、ご存知のとおり、NPOからの協定枠で大学に来ると、1年の間に論文を書いて出たら学費が免除なんです。それで1年の前期はせっせと授業にいていまして、この調子なら1年で修了できるだろうと思っていたら、9月に息子が小児がんになりまして、仕事も休んで大学にも行けなくなった。結局2年半かけて、ようやく論文書き上げて修了させてもらったんです。残念ながら息子は一昨年、亡くなりました。

この間、いろんなことを見てきて、病院をつくろうじゃないかという話になり、お世話になった大学病院の先生と一緒に「チャイルド・ケモ・ハウス」の活動をしています。病院をつくるのは役所の仕事だと思っている人が多いんですが、そういう時代はもう終わりではないかと思います。日本の医療制度はあまりにもがんじがらめで、やりたいことが何もできないんですよ。だったら病院ではなく施設として違う形のものをつくろう。2月5日付け神戸新聞で大きく報道されたところですが、神戸で実現する運びとなりました。最初は大阪でと考えていたんですが、神戸の方が体制が整っていた。うまくいけば来

年度中に着工できるまでにこぎつけました。

なかなか日本の医療制度はエグイですよ。「ええ、こういうふうになってるのか!」とびっくりすることがたくさんありまして、勉強になりました。基本は寄付による建設、利用料による運営。今までの病院にはないコンセプトで、そんなのはわりだといわれ続けてきたんですが、ようやく入り口までできましたというところですよ。これも龍谷大学に通わせていただいたおかげかなと思っています。

社会的企業の定義と成功の秘訣

さて今後、社会起業家や社会的企業を育んでいくにはどうしたらいいか。社会的企業の定義と特徴について、これからの期待と課題についてお話をしたいと思います。

社会的企業の定義については、edge にエントリーしてきた起業家にいつも最初に話をする事なんですが、一つ目は「コミュニティの課題」を特定してくださいということ。二つ目は、そこに対して「事業的な手法」でアプローチしてくださいということ。そして三つ目が「継続的に改善する」プログラムを考えてください、と言っています。この3つで社会の課題を解決している企業のことを「社会的企業」と呼んでいいのではないかと思います。

一つ目のコミュニティ。「コミュニティ」というと地域コミュニティのことを考える人が多いと思いますが、共通の課題を持つ集団をコミュニティにとらえていいのではないかと。阪神・淡路大震災の時に私が対応したのは、日本で暮らしているが日本語で普段、生活していない人たちでした。神戸という地域ではありましたが、特定の課題に直面している人たちです。食品で制限がある人たちが

あったり、小児がんの子どもを持つ家族など、特定の課題を持つコミュニティ。そこに特化してほしい。

昨日の edge の審査でも、「もっと課題を絞ってよ」という事業プランがあまりにも多すぎる。「地域の高齢者」とか「子育て中のお母さん」って、対象が広すぎるんですよ。あまりにも広い。広く描いた方が収入が多い、お客さんが多い方が儲かると思っているわけですが、それが間違いなんです。お客さんが絞れているほど確実に儲かるわけです。そこが全然違う。例えば、「ちょい悪親父のための雑誌」だから売れるんです。「いろいろな親父のための雑誌」って誰も買わないじゃないか。ちょい悪親父のための雑誌なんだけど、店員さんが「あなた、ちょい悪じゃないから売れません」とはいわない。別にいろいろな人に売ってもいいんです。でも絞ることが必要なんです。

どう勘違いしているのか、「いろいろな人のために」と書いてくるんです。たとえば、1型糖尿病の人だけのプランを書けばいいのに、「いろいろな人のためのダイエットプラン」と書いてくる。わかるけど、まずそこを絞ってそこ向けのサービスをやる。それが結果的にダイエットしたい人のためにも役に立つのはかまわないけど、最初からいろいろな人のための事業を書くのはよくない。課題が絞れていないプランは、うまくいかないと思います。

全国にある中間支援組織、「〇〇 NPO センター」という名称のところが多いですが、そうした組織の事業がうまくいかない理由は何かといいますと、課題が特定できないからです。NPO のための支援、というのが広すぎるんです。もっと絞ろうと。立ち上げ支援なのか、会計支援なのか、人材支援なのか。

いろいろやりすぎるから、「NPO センター」はうまくいかない。お客さんが絞れていない。

二つ目は、事業的な手法でアプローチしてください。事業的でない手法で代表的なのは「チャリティ」と「運動的手法」もあります。僕はそれらを否定しているわけではありません。運動的手法も必要です。チャリティも必要です。でも、社会的企業は事業で勝負してほしいわけです。社会的企業は基本的に事業で世の中をよくしてほしい。

では、事業とは何か。商品やサービスを提供することです。商品、サービスは何か。同じ品質のものを同じ値段で繰り返し提供する。これが商品やサービスです。プランを持ってくる人に、いつも「何か商品かサービスにしてよ。値段をつけてよ」と言います。これがないと社会的企業とは言えない。何らかの商品やサービスを提供しているということが、重要な要件ではないかと思います。

三つ目が、継続的に改善すること。一時的ではありません。アジアやアフリカには日本人が掘った井戸や日本人がつくった学校がいっぱいあります。それが継続的な改善につながっていない場合が多い。阪神・淡路大震災の時、焚き出しだけやって帰る人がいましたが、継続的改善にもならないわけです。ある公園にいくと、昨日は5食食べたけど、今日は何も食べていないという。自分たちがやりたいことだけして、それで終わったらだめじゃないか。継続的に改善していくことが重要だということです。その事業があることで、その事業がないと生きていけないのではなく、自立的な課題解決につないでいくことが大事です。このあたりが社会的企業のポイントかなと思います。

社会的企業の歴史をたどれば

どうして社会的企業や社会起業家が必要なのか。社会的企業は1970年代から存在していて、その頃はNPO法人制度がなく、株式会社や有限会社、組合などでやっているけど、その本質は社会的企業そのものだった。例えば無農薬野菜を扱う「大地を守る会」はかなり大きな規模で無農薬野菜をやっているし、「リサイクル運動市民の会」とか、立川の駅にエレベータをつける運動からはじまって、障害者が施設の外で暮らしていくには24時間、365日のサービスが必要だということで、介護のコード化を実現した「ケアセンターやわらぎ」も社会的企業です。同じ品質のものを反復して提供できるということで、世の中の課題を解決してきた。昔からあるわけです。

そのトレンドでいいますと、80年代、日本で景気がよかった頃、国際協力のNPOとか、企業のメセナ活動があったり、90年代は震災があって、中間支援組織がいろんなところで立ち上がりしましたが、ようやく「社会的企業」という言葉が使われるようになってきたのは、2000年代に入って、官から民へ、簡単に事業が始められるようになってきた流れがあるかと思います。現在は、雇用や貧困への対応が注目されてきています。

この2、3年、edgeにエントリーしてくるプランで増えているのは貧困対策ですね。生活保護対策や子どものクーポンを配る事業だったり、一昨年、優秀賞をとったのは一人親世帯の子どものための塾。塾で働いている人たちも一人親で育って大学に行った学生で、その学生が奨学金をもらって、それを返すために塾で働く、その塾に来ている子どもが一人親世帯だと。7年前はそういうプラン

はなかったと思います。この2、3年は貧困をテーマにしたプランが上がってきているので流れが変わってきたかと思います。

起業と非営利の境目がなくなる

社会的企業の視点で見ますと、ますます現場で具体的な事業で課題解決する必要性が高まっていると思います。社会の状況を広く見ていきますと、非営利セクターだけではなく、営利セクター、企業の側も様子が変わってきました。企業も文化活動やメセナをしたり、社会貢献をしたり、環境配慮型の商品をつくったり、NPO と協働したりしています。企業にも社会性とか非営利性を求められるようになってきたという流れがあるかと思っています。一方で非営利セクターの方は事業性を求められている。NPO 法ができたり、介護保険ができたり、自治体と協働しようという話があったり、企業との関係、CSR という言葉になったり。

企業は社会性や非営利性を求められるようになって、非営利は事業性を求められるようになって、その境目がわからなくなってきたというのが現状だと思います。そこに加えて行政が縮小しているということです。そもそも景気が冷え込んでお金がないことと、少子高齢化でコストがかかるようになったこと。また指定管理者制度とか、公益法人改革などがあって、これまで行政がやってきたことも民間が担うことになってきた。これはある意味 NPO にとってはライバル出現です。指定管理者制度はそうだと思います。企業も今、死に物狂いですから。この間も、ある自治体の研究事業で委託が出たので、うちの NPO で相談会にいったら、周りにいるのは、企業出資の「何とか総研」といった会社ばか

りです。何百万円の研究委託に企業のシンクタンクが来る時代になったのかとびっくりしました。担い手が以前は「企業」「NPO」「行政」と分かれていきたのが、ぐちゃぐちゃになっている状態ではないかと思っています。

エンゲージメントという考え方

最近、「新しい公共」という言葉が使われています。先日も新しい公共の事業説明会という文書がきて私は思わず「新しい“公共事業”」の説明会かと目を疑ったのですが。案外、いい得て妙だなと思っています。NPO が目の色を変えて行政から予算をもらおうとする様子を見ると、これってただの新しい“公共事業”じゃん、と思ったりもします。

公共の担い方が変わってきたのは事実だし、変えた方がいいというのも賛成です。でも役所がやっている公共を NPO に任せたら何でも新しい公共だという人が多いので、私は「新しい公共」という表現そのものにあまりしっくり来ないんです。NPO は昔からあるんです。「NPO に任せたら新しい公共ですばらしい」みたいな論調が、今頃になって世の中に広がっているのは、あまりにもチャラおかしくて、それは違うだろうと思います。NPO も企業も一体になって新しい社会の担い方を考えることで、それが重要ではないかと思っています。

今、申し上げたようなことを整理すると、こんな感じかなと思います。今までは役所が対応する公共性が高いものと、企業が対応する営利性の高いものの二つで世の中が回ってきたと思います。ところが企業は儲かることしかやらない、行政も公平、平等の原則がありますから、同じものを大量に配るのが得意ですが、細かいものを丁寧に配るのは苦手

です。するとこぼれて落ちてくるものがある。こぼれ落ちる領域がどんどん広がっていくところに、プロフィット・オーガナイズーションではない「NPO」あるいはガバナメンタル・オーガナイズーションではない「NGO」がカバーする領域がどんどん広がってきたということです。ここも境目がよくわからないという状況になっているのではないかと思います。

最近、マルチステークホルダー・エンゲージメントというテーマで講演に行くことが増えてきました。去年11月1日にできましたISO26000で組織の社会的責任に関する国際ガイドラインの中に書かれている表現です。

今まではNPOと自治体が協働するとか、NPOと企業が協働するということがいわれてきました。今も「協働」という言葉を使って自治体にお金をもらいにいく企業とか、協働という言葉を使って企業に寄付をくれというNPOがいたりしますが、それは協働ではありません。協働というのはお互いに補いあって、生かし合って新しい仕事をしていくことです。それもこれからは一対一の協働ではなく、一つの課題に、いろんな担い手と一緒にあってエンゲージメント、ガチガチと歯車がかみ合っているようなことをエンゲージというらしいですが、お互いに責任を共有する、エンゲージングはそういう意味らしいですね。どっちかに責任をなすりつけるためじゃない。責任を共有するがエンゲージだそうです。

つまりNPOと自治体とか、企業がお互いに責任をなすりつけあうのではなく、お互いに責任を分かち合いましょうというのがマルチステークホルダー・エンゲージメントという考え方なんだそうです。

ISOは2005年からこういう議論をしてき

て、やっと去年11月にISO26000が出たわけです。その中の極めて重要なコンセプトが、「マルチステークホルダー・エンゲージメント」という考え方です。つまり社会の課題は多様ですから、課題に対応する時、NPOだけではむりですよ、行政だけでもむりだし、企業だけで対応するのも絶対むりなんです。NPOと行政だけが協働したって無理なんです。いろんな人たちがいるテーマに関して責任を分かち合おうということをやっている世の中よくなっていかない。

今日のテーマの地域の公共人材ということでいきますと、エンゲージメントを仕掛けられるような人がたくさん必要だということです。それが「公共人材」という人たちではないかと。そういう人が時には自治体に属していたり、NPOに属していたりするけれども、やることはエンゲージメントを仕掛けていくことなんだと。そういう考え方が必要であり、そういう考え方に基づいてエンゲージメントを仕掛けていけるような人が、いないといけないというのが現在だと思います。

個々のNPOのマネジメントができる人とか、企業で社会事業をデザインできる人は必要ですが、もう単独で課題の解決をやる時代は終わっている。小児がんの病院のプロジェクトがなぜ進んだかという、役所だけではつukれない、医者だけでも無理、いろんな人が寄ってつくることが大事だなと思います。これはなかなか大変でした。これから大変だと思いますけど、ここまで来るのも大変でしたよ。役所がまず取り合ってくれない。「そんなん、無理です」と、まず言われます。医者にしても「無理」と諦めています。そういうのは、皆、無理だということです。そこをいろんな立場の人が知恵を出し合って、何とかつなぎあわせていくような発想が必

要ではないかと思います。

社会に適合する事業ではなく 社会を変える事業を

社会起業家に求めたいことは課題設定を踏み込んでやってもらいたいということ。社会起業家のことをチェンジメーカーとか、ソーシャルチェンジというんですが、チェンジするのはソーシャルなわけですから、社会を変えないといけない。批判的な言い方をすると、いま世の中で「これが社会起業家だ」と評価されているプランは、これまでの社会慣行に適合するためのもの、という側面で紹介されていることが多い。

よく最近、社会起業家というとフローレンスの駒崎弘樹さんが出てきます。病児保育をやっているけれど、彼は病児保育をやりたくてやっているのではないんですよ。病児保育へのアプローチは子どもが熱を出した時に、お母さんが会社を休まないといけない。会社を休むとクビになる。これはおかしい。子どもが熱を出した時に子どもを預かる病児保育をやろうというように紹介されますが、それで終わってしまうのでは今の社会慣行に適合するための事業でしかない。本当は子どもが熱を出した時、会社を休んでもクビにならない社会をつくらないといけないわけです。彼が本当はやりたいところは、そこなんです。そこが注目されずに、わかりやすいですから、病児保育をやっている社会起業家だということになるわけです。

外国人向けのサービスでいえば、日本語を教えてあげましょうというのが多い。外国人が日本で暮らしていて日本語をしゃべれた方がいいに決まっています。その通りなんです。だから日本語を教えてあげましょうとな

るわけですが、その人が外国人としてのアイデンティティを持ちながら生きるという選択もアリですよ。そのための社会づくりが本当のソーシャルチェンジではないかと思うんです。多言語の情報環境をつくっておかないといけないということで、私たちは携帯電話で情報サービスをする会社をつくったりしてきたわけです。

いろんな言葉をしゃべれる人がいたら面白いじゃないですか。皆が日本語だけをしゃべったら面白くないじゃないですか。社会そのものを変えるというのが、本当のソーシャルチェンジだと思うんですが、どうも社会起業家をめざそうという人のなかには、今の社会に適合するための事業を考えてしまう人が多い。例えば、一人親世帯のための塾をやっているプレイヤーにも言うんです。本人も一人親世帯の育ちで、大学にいったって、同じ一人親世帯の子どもにも大学にいけるようにしたいといっているんだけど、大学に行くのが本当に幸せなことなのか。大学にいけないのが可哀相というアプローチ自体が間違っているのではないかという話をするんですけど、なかなかそれは理解してもらえない。本当は、本人が自分で考えたキャリアを自分の力で選べるのが大事なんですね。大学に行くこと自体が大事なことはないはずなんです。どうしても大学に行くべきだという今の社会に適合するためのプランになりがちです。

今の社会はそのままに、そこに適合しにくい人たちのためのサポートというプランがあまりにも多い。そうじゃなくて、社会を変える、本当の意味でのソーシャルチェンジをするようなプランが必要なのではないか。

これから日本の人口構成はどんどん変化していきます。卒業して就職して、そのまま

定年まで働き続ける、しかも男性中心の社会。バリバリ休むことなく働く。皆が同じ時期に就活して、皆が同じように定年まで働くような社会なんて、もうあと5年ほどで終わりだと思います。

今ある社会像をそのままに、そこに女性が働きやすい、障害者も働きやすい、外国人も働きやすい、そこに適合させていくようなプランは必要ではない。社会のあり方そのものを再提起して、そこにサービスを提供するのが一歩先に行く考えではないかなと思います。

そうしないと日本は回らないですよ。2050年にはこの国の高齢化率は40%ですから。

高齢者も楽しく働けるような社会をつくらないといけないわけです。女性も仕事を休みながら、男性も仕事を休みながらでも働き続けられるような、みんなが楽しい社会をつくらないといけません。皆、馬車馬のように働いて定年で「ああ、しんど」というのは、もう無理なんです。新しい社会をつくらないといけない。

企業とかNPOとか行政の役割が、ずっと固定したままで「NPOはこうやるべきだ、社会起業家はこうやるべきだ」という発想もだめだと思います。その枠組みが崩れているわけですから、今まで行政がやってきたことであっても、社会起業家がやったっていいわけです。今、企業が提供しているサービスも行政がやっても構わないと思います。本当の意味でのソーシャルチェンジをやらないといけない。

支援される側ではなく

支援する側に立て

二つ目は規模です。ある程度の規模がない

と社会変化はできないんじゃないかということです。NPOの世界にいますと、「ボランティアとか低賃金労働はあたりまえだ。何か悪いんだ。スモール・イズ・ビューティフルじゃないか」という意見を聞くんです、でも、それは本当なのか。適切な賃金、適切な雇用を提供しないといけない。今まで自分たちがやってきたことを一つのモデルとして、他の地域に広めていくような発想も必要ではないかと思います。関西でやってきた多文化共生センターが東京に事務所を構えると、東京で外国人運動をやっている人から「俺たちのシマを荒すのか」といわれたこともあります。そういうことではないと思うんですね。いろんな担い手が地域にいてはじめて地域の人に選択肢が生まれて、より質の高いサービスが提供できるようになるわけですから、そこはいい意味での競争がNPOにも必要ではないかと思います。

三つ目がプロセスです。補助とか助成が大前提になっているような事業の回し方は、そろそろやめた方がいいんじゃないか。深尾さんが以前、企業に行くと「NPOの人は総会屋以下だ」といわれると言っていました。「総会屋さんは雑誌をおいていくけど、NPOは雑誌もおいていかない」と。企業の人は「NPOが来る」というだけで嫌なんです。またこいつら、「金くれ」といつてくる。最近、CSRという言葉を知ったら飛びついて「CSRだからお金ください。協働だからお金ください」。そういうNPOの姿に企業の方は辟易しています。

自分たちが主体で、自分たちが世の中を変える専門性を持っているのであれば、その専門性で企業を支援してください。その専門性で行政を支援してください。NPOは世の中から支援される存在じゃないんです。支援す

る側に回るべきなんです。企業も社会責任を求められていますから、専門性の高い NPO と一緒に仕事をしたいと思っています。ところが専門性の高い NPO が少なすぎる。そこが問題です。

「お金がないからできません」というんですが違うんです。お金は世の中のどこかにあるんです。アイデアがない。発想がない。

本気じゃない。そこが課題なのではないかと思います。

時間となりましたので、以上とさせていただきます。1 期生、こんなもんですから、後続く皆さんもぜひ、肩の力を抜いて、どんどん実践に踏み出していただければいいのではないかと思います。ご清聴ありがとうございました。