

「ソーシャル・アントレプレナー試論 — その受容・事例・原理 —

川 本 卓 史

第1章 はじめに

ソーシャル・アントレプレナー (social entrepreneur, 「社会起業家」と訳される場合が多い) なる存在あるいはソーシャル・アントレプレナーシップ (social entrepreneurship, 「社会起業家精神」と訳されることが多い) という概念がわが国でも注目されている。この存在をどのように捉えるかを、理論研究が十分に尽くされているとはいえない現状¹⁾において、筆者自身の実践活動との関連をふまえて考察したいというのが本稿の目的である。

実践の端緒は、京都文教大学において2004年4月、人間学部内に現代社会学科という新しい学科が発足したことにある。発足に当たって開設の企画準備に携わるため2001年に新学科設立準備委員会およびその事務局として新学科開設準備室がスタートし、筆者が2003年10月まで室長をつとめた。その際、新しい学科の核となるコンセプトを立てるにあたって、「ソーシャル・アントレプレナーシップを備えた人材の育成」を掲げたのである²⁾。学科の名称としては「社会起業学科」も候補にあがったが、いささか時期尚早と思われたこと、および後述するように「社会起業家」という訳語への若干の躊躇もあって、すでに同様の学科あるいは学部が存在している「現代社会学科」という、より無難な名前に落ち着いた。ちなみに英文名は「Department of Social Design Studies」であり、設立準備委員会

としては、「ソーシャル・デザイン」という言葉に、「社会変革」を通して「ソーシャル・イノベーション」を引き起こす存在としての「ソーシャル・アントレプレナー」への展望を描いたものである³⁾。本稿はこのように、本学現代社会学科の発足の経緯とも大きく関わり、その後さまざまな局面で注目されるようになったこの概念のわが国における受容、意義、根底にある原理について、筆者のほぼ5年にわたる事例研究や活動を通して考察するものである。なお、紹介する人物の敬称は原則として省略する。

第2章 ソーシャル・アントレプレナー の定義とその受容

本章ではソーシャル・アントレプレナー (social entrepreneur) について、まず日本における受容の状況を訳語とともに理解し、発祥の地での現状をふまえた上でどうアプローチすべきかを論じたい。

ソーシャル・アントレプレナーを日本に紹介する上で、『社会起業家「よい社会」をつくる人たち』(町田洋次、PHP 研究所、2000) 出版の意義は大きい。本書は、1997年、英国のシンクタンク「デモス (DEMOS)⁴⁾」が発表した報告書をもとに、ソーシャル・アントレプレナーを「社会起業家」と訳し、主として英国の事例を中心にその意義や特性について紹介した。また日本の事例紹介も行うとともに、言葉そのものは存在しなかったが「市民的な社会起業家の伝統は、日本にも昔から続いて

いたし(略)、日本には社会起業家の埋蔵資源が豊富に存在する⁵⁾」として、高松凌雲など明治時代の社会活動家の事例を取り上げたことに特徴がある。本書では、社会起業家とは「医療、福祉、教育、環境、文化などの社会サービスを事業として行う人たち⁶⁾」と定義している。著者はその後発表した文章で、「社会問題は公共部門で税金を使って解決するのが常識だが、市場経済で解決できるという発想が斬新で、「社会」と「起業家」のハイブリッド種なのが魅力である⁷⁾」とも言う。

「社会起業家」という言葉はその後も『社会起業家—社会責任ビジネスの新しい潮流—』(斉藤楨、岩波書店、2004)『チェンジメーカー、社会起業家が世の中を変える』(渡邊奈々、日経BP社、2005)などの啓蒙書にも使われ、徐々に定着していった。しかし、この存在が大きな注目をあびるようになったのは、2006年度のノーベル平和賞がバングラデッシュでマイクロクレジット業務を始めたムハマド・ユヌスとその組織体であるグラミン銀行に授与されてからである。その後も度々訪日した同氏のインタビューや講演会がテレビや新聞に報道され、また、アメリカのPBSがユヌスを含む活動家の事例紹介のテレビ番組を作成し、この邦訳版が「世界のニューヒーロー」としてNHKで放映された。さらにNHKは、2007年2月の「クローズアップ現代」において「社会貢献をビジネスにする人たち」と題して、わが国においても若い「社会起業家」が現れているとして彼らの動きやそれを支援する活動などを取り上げた⁸⁾。

他方で、『ソーシャル・エンタープライズ、社会的企業の台頭』(谷本寛治編著、中央経済社、2006)は、「ソーシャル・アントレプレナー(社会的企業家)とは何か」と題する1章を設けているが、ここでは表題のように「社会的企業家」という訳語をあてている。同書では、「社会的企業

家とは、今解決が求められている社会的課題(例えば、福祉、教育、環境等)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変革の担い手である⁹⁾」と定義した上で、「社会起業家」に変えてこの訳語を使用する理由について以下のように述べる。「本書では、従来のシステムとは異なる新しい仕組みを導入し、ソーシャル・イノベーションを創出させることができるかどうかという機能に注目する。そうであれば新しく事業を起こすベンチャーのみならず、既存の一般企業や行政に属する人でもその組織の中で新しい事業に取り組んだり、新しい仕組みを導入したりする事例も見られる。したがって本書では、組織を立ち上げる「起こす」局面のみならず、ビジネスモデルを「企てる」局面を重視し、「社会的企業家」と表現することに¹⁰⁾」。このように未だに訳語の統一がなされていない背景には、「アントレプレナーシップ(entrepreneurship)」の特質をどうとらえるかについての見解の相違や双方の日本語の意味そのものが必ずしも明確化されていないことが指摘できるが¹¹⁾、ここでは敢えて訳語を避けて「ソーシャル・アントレプレナー(シップ)」のまま使用することとしたい。「起業家」にしる「企業家」にしる entrepreneurshipの本質を十全には捉えきれていないと考えるからである。

そこで、この言葉がそもそも本国でどのように理解されているかを見ていくこととする。始めに、ソーシャル・アントレプレナーを発掘し支援する組織として1980年に発足した非営利組織ASHOKA: Innovators for the Public¹²⁾の活動や事例を中心に記述した著書で、著者David Bornsteinは、「ソーシャル・イノベーター言い換えればソーシャル・アントレプレナー」の理念について以下のように述べる。

「ビジネスやマネジメントのスキルが社会的課題の解決にどのように適用されるかに多くの注意が払われている。例えば、非

営利組織がいかに収益性のある事業を展開して収入を得るかといった具合である。本書では、少し異なった視点から、すなわち、物事を変える (transformative) 存在ととらえたい。それは、新しいアイデアで困難な課題に立ち向かう人たち、休みなく自らのヴィジョンを追い求める人たち、最後まで「ノー」と言わずに新しいアイデアが出来る限り拮がっていくまで諦めない人たちである¹³⁾。支援組織である ASHOKA 自体は、「ソーシャル・アントレプレナーとは、社会のもっとも差し迫った問題に対して、政府やビジネスセクターに頼ることなく、イノベティブに解決しようとする人たちである¹⁴⁾」と定義する。

最後にアカデミックな分野からの発言では、J. Gregory Dees の論述が代表的である。同教授は The Meaning of “Social Entrepreneurship” (1998) の冒頭で、「ソーシャル・アントレプレナーは、社会的使命と、例えばシリコン・バレーの IT ビジネスの先達者がもっているビジネスライクな規律やイノベーションや決断力とを結びつける存在である。私たちは、社会活動を行っている組織体の多くが非効率で十分な効果をあげていないことを知っている。社会的な諸問題にアントレプレナー的に対応する (entrepreneurial approaches) 時代がきているのだ¹⁵⁾」と主張する。同教授は、「ソーシャル・アントレプレナー」という言葉がさまざまに理解されて必ずしも統一されていない現状をふまえた上で、最近の共著論文においては、その特性として、社会的な課題解決におけるビジネスのスキルや事業収入の確保を重視する「社会的企業派」とイノベーションを重視する「ソーシャル・イノベーション派」との2つに分類されることを指摘した上で両者の統合が重要であると述べている¹⁶⁾。もっとも Dees 自身はイノベーションに大きな価値をおいていると考えられ、それは、シュンペーターやドラッカーの伝統にそって「アントレ

プレナー」とは何かという理解から論点を整理する姿勢からも明らかである。すなわち同教授によれば¹⁷⁾、

- ・アントレプレナーとはもともと17～18世紀のフランスで、undertake (引き受ける、請け負う) する人、すなわち価値のあるプロジェクトや活動を引き受ける人を意味する言葉として使われた。
- ・19世紀はじめに経済学者セイが、社会的価値を生み出す存在として注目した¹⁸⁾。
- ・20世紀に入ってシュンペーターが、資本主義の「創造的破壊」を産み出す革新者 (イノベーター)、経済活動における「変化の代理人」としてその価値を評価した。
- ・さらに、ピーター・F・ドラッカーが、変化を引き起こし、新たな価値を生み出す「機会 (opportunity)」を重視し、ハーバード大学のスティーブソン教授が、アントレプレナーのリソース (ヒト・モノ・カネ・情報) を動員する特性 (resourcefulness) を指摘した。

アントレプレナーをこのように理解した上で同教授は、「ソーシャル・アントレプレナー」の特性を以下のように整理する。即ち、1. 変化の代理人としての役割を果たす、2. 社会的価値を生み出すための使命を担う、3. そのための「機会」を捉える、4. イノベーションとその実践、学びを繰り返す、5. リソースを動員する、そして6. 説明責任を果たす、である。

起業家、企業家、何れにせよこれらの日本語は以上のようなアントレプレナーの含意を未だ十全に持ちえていないのではないか、だからこそ訳語も未統一であり、その特性や意義についての認識も十分になされていないのではないかというのが筆者の認識であり、仮に訳語をあてるとすれば、「新しい生き方を選ぶことによって、社会変革を起こし、価値を創造する存在」とでも言うのが適当ではないかと考える。

最後に、ソーシャル・アントレプレナー

との関連において、価値形成としてのソーシャル・イノベーション、組織体としてのソーシャル・エンタープライズ（社会的企業と訳される）やソーシャルベンチャーあるいはソーシャルビジネス¹⁹⁾という用語も流布するようになった。ここではソーシャル・アントレプレナーを他の概念と区別する視点として、それが人間存在から捉えた概念であることを指摘しておきたい。ソーシャル・アントレプレナーを、「人たち」あるいは「個人」の枠から組織体やネットワークにまで広げる見解もないわけではないが²⁰⁾、筆者は人間存在の立場に立って、ひとはなぜソーシャル・アントレプレナーになるのかという動機ないし「心の真実 (deep truth)」をおさえることが重要と考える。それはまたソーシャル・アントレプレナー「シップ」を重視する立場でもある。上述した Dees が整理するような特性を備えるのは容易ではなく、従って彼らは「希少価値 (rare breed)」であるとの見方が通例であり²¹⁾、筆者としてもこの点を否定するものではないが、彼らを特殊扱いするのではなく、その特性への理解を通して、ソーシャル・アントレプレナーにならずとも（或いは、なれなくとも）「シップ」を理解して行動することは可能であり価値があるとの基本認識をとりたいと考える。

第3章 4つの事例から

前章では、ソーシャル・アントレプレナーの定義と日本における受容を取り上げた。筆者は基本的には Dees 教授の論点を肯定するものであり、本課題の考察は「アントレプレナー (entrepreneur)」の本質を理解することから始めるべきと考える。この点をキーワード的に整理すれば、「(社会的) 価値の創造」(セイ)、「イノベーション」(シュンペーター)、「機会と変化」(ドラッカー)そして「資源の動員」(スティーブンスン)となる。これらに加えて筆者

は、その今日的意義は、カタリスト (catalyst, 触媒) としての役割、レバレッジ (leverage, 梃子) 機能および根底にあるボランティア精神の3つを考察することにあると考える。ここで、カタリストとは自らを触媒として活動の輪を拡げ化学変化を起こす存在、レバレッジとは自らを梃子にして資金や人間を動員する手法を意味する。

そこで本章以下ではこれらの概念がどのように具体的な事例と切り結ぶかを考察する。本章は4人の人物とその活動紹介を中心とし、次章では上記の概念と切り結ぶ局面に及ぶ。これらの事例は相互の関連性は無く、筆者自身のフィールドリサーチに基づく点に整合性がある。最初はアメリカ人女性。長年のNPO活動家であり、提言活動 (advocacy) を核に企業と市民セクターとのコラボレーションを強めようと試みる存在。第2は、日本人ながら米国にベンチャー企業かつ社会的企業 (ソーシャル・エンタープライズ) を立ち上げて、在米国移民に対する金融サービスを提供しようとする。第3は、NPOと株式会社の連携作業によって地域の再生と住民の「自立自援」を図ろうとする。最後に取り上げるのは、NPOながらビジネスを重視し事業収入を通してカンボジアの児童買春の防止を果たそうと挑戦する若い日本人女性の事例である。

最初にアリス・テッパー・マーリンを取り上げる²²⁾。彼女は、アメリカ国内のみならず国際的に知られたNPO活動家であり、「企業に社会責任を認知させたパイオニア²³⁾」と評される。1997年、非営利組織であるSAI (Social Accountability International) を設立し、現在その代表を務めている。SAIは、企業が労働環境や人権に対してグローバルに取り組むためのシステムづくりを主たる活動内容として、そのための基準「SA8000」を設定している。SA8000は、国際労働条約や国連の人権宣言をふまえ、ISOのマネジメント・システ

ムに準拠している。

氏の活動歴を振り返ると、リベラル・アーツ・カレッジとして全米トップ5に入るウェルズレイ大学を1966年に卒業、ウォール街の証券アナリストとして出発したのち、69年に、非営利組織 Council on Economic Priorities (CEP, 経済優先順位研究所) を設立し33年間代表を務めた。彼女が金融の世界から NPO 活動に転進した経緯はよく知られている。ベトナム戦争さなかの当時、ウォール街に6人ほどしかいなかった女性の証券アナリストとして活躍していたときに、ある機関投資家から、同団体の資金運用に当たってベトナムに武器を輸出していない企業への投資に限ってアドバイスしてほしいという依頼を受け、「平和のポートフォリオ」を作成した。これこそ自分のやるべき仕事と確信した彼女は、退職して仲間と CEP を設立する。企業がまだこの種の情報開示にきわめて消極的だった時代、CEP は発足以来、社会責任の側面から企業に提言し、分析・評価する活動を継続し、88年以降、その判断材料としての消費者向けガイドブック「Shopping for a Better World (よりよい世界のための買い物)」を定期的に発行し、長期にわたって広範な読者を獲得した。そして上記のように97年からは軸足を CEP から SAI に移した。

その背景としては企業のグローバル化がある。SAI を設立した理由について彼女は次のように語る。「社会問題が国際的に発展しているなかで、一国に限られたことをやっているというフラストレーションが募ってきました。例えば、ナイキがインドネシアや中国でどのように商売をしているかを調べるのは大変です。(略) 発展途上国で本当に何が起きているのか、(略) こうした地域でこそ、最もひどい環境破壊や人権侵害が起きているのです²⁴⁾」。この点については筆者も2005年の来日時、本人から同様の回答を得ている。しかし同時に、

CEP の活動が一定の役割を果たしたこと、類似の組織が同種の活動を行うようになったことも SAI 設立の理由としてあげていた。「アントレプレナーというのは、一箇所にとどまる存在ではない」という補足発言が印象に残った。

SAI のミッションは、企業に一定の倫理基準に沿ったサプライチェーンをつくることを提言し、そのためのプログラム開発を通して、世界の労働者の人権を促進することにある。マーリンは企業活動がグローバル化している現状、途上国のサプライチェーンを巻き込んだ社会的な課題に対応し、企業が現地の規制と同時に国際的な期待に応えるためには、さまざまなステークホルダーを巻き込んだ自主的かつグローバルな基準が必要と考える。また、企業の自主性や政府の規制だけでは十分ではなく、市民セクターからの政策提言を含めた取り組みが重要であると考えている。SAI は、ニューヨークに本拠をおき、ベトナム、中国、オランダ、イタリア等にスタッフが常駐し、年間予算は約250万ドル。理事会によって運営され、ビジネス・労働組合・市民セクター等から選ばれた諮問委員会による専門的なアドバイスを得て、これらの専門家が集まって、企業が適正な労働環境をグローバルに達成するための基準 (SA8000) を設けて認証制度を採用している。活動の基本にある理念は「市場を念頭においた取り組み」である。即ち、経営者・中間管理者・労働者・消費者・政府そして企業の行動に何らかの革新をもたらそうと行動する NPO を含むあらゆる当事者に対して、公正な役割分担とルールが確立されることを目指している。SA8000の主な特徴は以下の通りである。①コンセンサスを重視し、グローバルかつ自主的な基準を達成するために主要なステークホルダーを巻き込む (グローバル・マルチ・ステークホルダー・アプローチ) ②国連人権宣言や ILO 諸条約などの遵守を基本におく③有資格の

組織が基準に合致するための認証を行い、第三者の監査担当者が定期的に点検する④段階的なアプローチやキャパシティ・ビルディングを重視する。具体的には丁寧な訓練や技術支援によって改善を促進する⑤現場で集まって行動を起こす⑥苦情の受付や揉め事の処理のための利用しやすいシステムをつくる⑦情報の開示および透明性を維持する⑧コスト効率的で汎用性のあるシステムにする⑨部門を越えた協力によって重複をさける⑩得られる効果を測定可能なものにする。

このように、マーリンの活動は「企業とステークホルダーとのかかわりの中から評価基準を確立し、CSRを企業経営の中心的な課題として取り組むよう、企業に影響を与えてきた²⁵⁾」し、昨今はグローバルな企業活動をみすえて、国際的な拡がりを見せている。とくにCSR (Corporate Social Responsibility, 企業の社会的責任) が企業側の一方交通のメッセージになりがちな風潮において、市民セクターとのコラボレーションおよび政策提言とを一貫して追いもとめる姿勢が特徴的である。「彼女の功績は、ナイチンゲールやマーチン・ルーサー・キングに匹敵するという人もいる²⁶⁾」という指摘もある。特に、「日本のCSR論には、途上国における日本企業の海外拠点での実績についてはあまり出てこないようだ²⁷⁾」あるいは「日本のCSR論法には、ふつう、従業員は出てこない²⁸⁾」といわれる状況において、彼女の活動が日本社会に与えるインパクトは小さくないであろう²⁹⁾。

最後に氏の日本との関係にふれておくと、1985～86年、ジャパン・ソサイエティのリーダーシップ・フェローとして3ヶ月間滞在して以来たびたび日本を訪れ、講演やセミナーを行っている。2001年には朝日新聞社・朝日新聞文化財団主催のシンポジウム「21世紀の企業像—良い会社ってなに?—」において、福原義春資生堂会長（当

時）とともに、基調講演を行った。筆者が会長をつとめる京都ソーシャル・アントレプレナー・ネットワークは、2005年10月国際交流基金日米センターの助成金を得て、彼女を招聘し、東京と京都でセミナーを開催した。この間のほぼ10日間にわたる接触から得た知見は第4章以下で触れることになる。

第2の事例は、マイクロファイナンス・インターナショナル・コーポレーション (MFIC) の創立者兼CEO (最高経営責任者) 枋迫篤昌である。同氏は、旧東京銀行および旧東京三菱銀行に勤務し、15年の海外勤務のうち12年を中南米諸国に駐在したのち、米国ワシントン駐在員事務所長を最後に退職し、2003年6月、アメリカ・デラウェア州にノンバンク金融サービス会社を設立した。同社の事業概要を2005年6月現在の事業計画報告書から引用すれば以下の通りである³⁰⁾。

「(同社は) 年間1,500億ドルにも上る移民の本国送金の流れをその独自の送金システムと資金決済システムにより有効に活用し、発展途上国のマイクロファイナンス機関 (小規模金融機関) に対する資金提供を通じて、途上国経済活動を草の根レベルから飛躍的に活性化することを目的としている。

移民のグローバル化が進行する中、殆どの移民低所得者層は銀行口座開設などの金融サービスへのアクセス自体ができておらず、そのために小切手の換金や仕送り送金 (略) など、金融サービスを受ける度に非常に高額の手数料を支払わざるを得ない状況にある。

マイクロファイナンス・インターナショナルは最新の金融技術とIT技術を駆使して移民低所得者層が必要とするあらゆる金融サービスを低コストで提供し、送金を通じて本国の家族に対する金融サービスの提供をも実現する。

マイクロファイナンス・インターナシヨ

ナルのビジネスモデルは送金取引に關与するあらゆる者に利益を供与しつつ、巨額移民送金の流れを途上国の経済開発に具体的に結びつけることのできる世界初の具現化モデルである。米国内の移民と本国の家族をつなぐ金融サービスを通じて従来金融サービスへのアクセスができなかった低所得者層利用者に門戸を開き、送金手数料などの金融コストを大幅に軽減する」

同社は、以上の事業を進めるため、経営陣、個人投資家から調達した43万ドルをシードマネーとして、2003年6月に設立された。その後、社会貢献や途上国の貧困削減などに理解のあるベンチャー企業への投資家を対象とした優先株の発行で05年6月までに合計486万ドルを調達し、この時点での収益計画によれば、2004年度から事業を開始し、2007年度での黒字化を目指している。さらにオランダの政府開発機関の出資も得て、2007年末には1,450万ドルの資本金となり、いよいよ世界90カ国へのサービス提供を開始する予定である。

以上のように MFIC は、まずは中南米から米国への出稼ぎ移民、“Unbanked People” とよばれて米国内の商業銀行が通常は顧客の対象にしない、従って、銀行以外の機関に高額の手数料を払って送金や小切手換金を頼まざるをえない、あるいは融資をうける機会をもちえない貧困層を対象にして出来る限り公正な価格と金融サービス（銀行並の手数料による国際送金サービス、小口融資など）を提供しようとするものである。送金手数料の軽減は出稼ぎ移民のプラスになるだけでなく、結果として受け入れ国の外貨収入の増加につながる。またこれらの国々のマイクロファイナンス金融機関への融資を行い、移民本国における貧困層の支援にもつなげる。さらには、将来はこれを中南米向けに限らず、米国から世界各国に送られる仕送り送金を行う移民をすべて潜在的な顧客としようとする試みである。グラミン銀行を創立したムハメ

ド・ユヌスが始めたマイクロクレジット事業を出稼ぎ移民の本国送金に結びつけるアイデアであり、斬新かつ社会性の高いビジネスモデルとして、かつそのコンプライアンス・レベルの高さにおいて、連邦準備銀行をはじめとする米国の金融監督当局の注目を浴びている。また、同社が提供する送金・決済システムは、途上国経済活性化に不可欠な金融インフラ整備に最適なものとして欧州開発銀行、アフリカ開発銀行等から送金インフラ構築プロジェクトへの参加要請が相次いでいる。移民層や本国にいる移民の家族に対する正当な金融サービスの提供によって貧困への対処および途上国の開発支援を行うことが、そのまま MFIC の企業としての発展と収益につながるという、まさに社会企業（ソーシャル・エンタープライズ）を目指したものである。なぜいま彼らのような存在が求められるかについての、以下のような言説を具体的に示す好例である。「英米で社会起業家が活躍できる社会になったのは、小さな政府となり民間に社会性の強い事業の跡地が広がったからだが、加えて移民国家で常に移民の貧困問題がありこれが社会問題を起こし解決が迫られていた、IT 産業から若い成功した起業家が出現しそのカネとエネルギーが社会問題の解決に向かったことなど、社会起業家出現にはいろんな事情が重なっている³¹⁾」。

同氏は、なぜ安定した国際金融マンの道を捨ててベンチャー企業設立に踏みきったのか。銀行の若い研修生としてメキシコに滞在中に、ある貧しいメキシコ人から受けた親切が原点にあり、「その後、エクアドル、ペルー、パナマと1980年代の南米の混乱を絵に描いたような場所での勤務を経て、貧困と政治・治安不安の真っ只中で、富める層には与えられる救いの手が、貧しい層には全く差し伸べられていない現実を眼の当たりにし」、何とかしたいと考えたという³²⁾。

次に、「日本の3大ドヤ街」の1つといわれる横浜寿町の再生を手がける、NPO法人さなぎ達の理事兼 Funnybee 株式会社（以下、ファニービーと略称）の代表・谷津倉智子の場合をみる³³⁾。「自分の生計を立てながら寿町とかかわりたくて、大学のボランティアセンターで5年間、学生にボランティアの機会を提供するコーディネーターとして働きました。でも寿町とじかに接するために、寿町に拠点を置く仕事をしたいと思っていました。平成13年、さなぎ達の設立に参加しましたが、さなぎ達の活動では人件費がまかなえません。それでファニービーを設立しました³⁴⁾」とは本人の弁である。

「寿町は、横浜にある日本三大寄せ場（他は、東京・山谷、大阪・釜ヶ崎）の一つです。ここには、ドヤという簡易宿泊所（日雇い労働者用の三畳ほどの部屋）が並び、ホームレスを含む7,000人前後の人が暮らしています³⁵⁾」。現在は日雇い労働のニーズも減り高齢化も進み、住民の約8割が生活保護を受ける「福祉の街」に変貌している。生活保護の受給者は「ドヤ」に暮らし、他方でホームレスの人びとも多く、街は荒廃している。

この地域の再生・活性化を住民とともに取り組んでいる人たちがいるが、谷津倉智子もその中核の1人で、2004年に仲間とファニービーを立ち上げた。自らを「ヨコハマホステルビレッジを中心に、横浜寿町をフィールドとして活動するソーシャルベンチャー」と呼ぶ。資本金200万円、スタッフ10名（2007年8月現在）、事業内容は「ヨコハマホステルビレッジの運営、寿町を中心としたフィールドワークの企画・実施、インターネットを利用したウェブサイトの企画・制作・運営」とある。主たる事業は、いわゆる「ドヤ」、すなわち簡易宿泊所の持ち主と交渉してリフォームしてもらい、これを「ヨコハマホステルビレッジ」と呼んで、低価格でバックパッカーな

どの旅行者に泊まってもらうというもの。寿町には現在、このような宿泊所が120棟8000室ほどあるが、生活保護の受給者を中心とする居住者は4分の3、従って約2000室が空いている。ファニービーは持ち主と契約し、部屋の宣伝・予約を含む管理運営業務を受託し、宿泊代収入を持ち主と折半する。現在はまだ60室程度にとどまるが、今後この空き室をさらに利用したいと構想している。「2005年6月から約2年間で、45カ国以上の5,000名を超える方々が宿泊していきました。夏休みなどは、海外からのお客様で溢れています³⁶⁾」。

谷津倉の活動が特徴的なのは第1に、ホステルビレッジ事業を通して、荒廃した地域に外国人をふくむ旅行者を呼び込み、「寿町のドヤ街をツーリスト街（旅行者のための安宿街）へと変貌させ」、活性化をはかろうとすること、第2にこの事業を収益性のあるものにして、その収益をもって連携するNPO法人の支援を目指していることである。谷津倉自身まずは地域のNPO活動に参加し、「さなぎ達」の01年の設立に参加した。NPO法人「さなぎ達」の理事長山中修は、自らクリニックを経営する医者であり、医師として医療や介護の窓口となると同時に、NPOの運営にも携わる。「さなぎ達」は、同地区の「路上生活者、およびそれに至る恐れのある人びとが『自立自援』できるようにすることを目的として、衣・医・食・職・住を柱に、路上生活者、および路上生活に至る恐れのある人たちの『自立自援』を促し、メンタル面をサポート³⁷⁾」している。そのため、憩いの場として「さなぎの家」を365日オープンし、「さなぎの食堂」では食事の提供と職業訓練を行う、といった形で、NPO さなぎ達のミッションをファニービーも共有し、さなぎ達が対人への福祉、医療、看護のサービスを提供しているのに対して、ファニービーは、産業振興、まちづくり、広報プロモーションの角度から寿の

町に根ざしていくことを目指しながら、さなぎ達とゆるやかに連携をとっているところに、同社のユニークな存在意義がある。

「町のなかに、日常風景として日本の若者や世界中の旅行者を見かけるようになり」

「寿が出費だけの町でありつづけるのではなく、これからは横浜にも経済的に貢献していける、生産性のある町へと変わりつつある」とは谷津倉自身の認識である³⁸⁾。

最後に取り上げるのは、カンボジアの児童買春問題の解決にビジネスを通して取り組もうという、NPO 法人かものはしプロジェクトの共同代表を務める村田早耶香である³⁹⁾。履歴には、「1981年生まれ、2001年東南アジア NGO 訪問、6歳の児童買春被害者に会う。2002年かものはしプロジェクトを代表として開始。2004年カンボジア事務所発足。2006年貧しい家庭の収入向上プロジェクトを開始」とある。彼女は大学2年生のときに、東南アジアの NGO を訪問するスタディツアーに参加し、カンボジアで15千人もが被害にあっているという児童買春の悲惨な実態を知って、この問題に取り組む決意をしたという。「買春の被害にあった子ども達を保護する施設で、6歳と12歳の姉妹に出会いました。彼らは家が貧しかったために、売春宿に売り飛ばされ、電気ショックを与えられながら無理やり働かされていたところを保護されたのです。売春宿に売られた後、HIVで死亡したり、自殺したりする子どもも少なくないことを知ったとき、彼女達のために何かをしなければと心に決めました。現在、多くのサポーターの方からご支援をいただき、何もない状態から、ついにカンボジアに拠点を築くことができました⁴⁰⁾」。

ウェブサイトによれば、NPO のミッションは「強制的な商業的性的搾取を防止する活動を、持続的かつ発展的に行うことにより、全ての子どもたちが未来への希望を持って生きられる世界を実現する」とある。プロジェクトは2002年7月スタート、04年

9月 NPO 法人格取得。事業内容は「カンボジアにおける職業訓練センター事業、カンボジアと日本との IT システム開発事業」としてスタートしたが、現在はこれに加えて、サポーター事業、コミュニティファクトリー事業等も手がけており、とくにコミュニティファクトリー事業は今後の目玉であり「農村で親に職業訓練を提供します。2008年までに200世帯の自立を実現し、1000人の子どもたちを貧困と児童買春の被害から救います」とある。専従スタッフ17人（カンボジア人スタッフを含む）、事業規模は2006年決算で収入58百万円（07年予算は86百万円を見込む）、支出は48百万円（同78百万円）、収入のうち IT 事業から約7割を占め、また支出のうち事業費の割合は6割弱である。

ウェブサイトからいまい少し、プロジェクトの理念を以下に紹介しておく。

- ・スタディツアーでの決意を具体化した経緯について——「そんなときに出会ったのが現在、活動をともにしている仲間やサポーターの人たちでした。この問題の解決のために一緒に頭を悩ました。何度も現地に調査をし多くの人に意見を聞きました。そして、私たちは「事業」として児童買春の被害を解決していくことに決めました。事業として——つまり私も含めスタッフが「無償で奉仕」するのではなく、給与をもらいプロとして支援をする、それが実現できるように体制を整備し、どうやって収入を得るのか戦略をもち活動していく、それが大事なんだと気づきました。そして、大学卒業を前にして絶対に私はやる、と覚悟を決めました」。
- ・「持続性・拡大性のある事業を創り出す」という発想について——「日本から常に寄付金を投入し続けなければ維持できない事業は、単にカンボジア人にお金をあげて養っているにすぎません。それは持続不可能です。私たちは資本主義

の仕組みを活かしビジネスと NGO 活動を融合させることにより持続的で拡大的な事業をつくりまします。現在、NGO 業界の給与は非常に低いです。そして、ときには「奉仕活動なのだから、タダで働いて当たり前」といわれることがあります。そして、その結果、「無償の奉仕」をし、自分はとても苦しい生活をする、その末に精神・肉体ともに壊してしまうことがよくあります。私たちは使命を達成するためにアマチュアではなくプロフェッショナルとして活動します。そして、人材への投資を惜しみません。活動している人が、人並みの生活をできるように給与を支払います」

以上見たように、カンボジアの児童買春を防止するという明確なミッションを掲げて NPO 法人を設立し、しかもそれを持続性・拡大性のある「事業」によって取り組みたいというアプローチが特徴的である。先に2006年度決算と07年度予算の数字を紹介したが、このように財務内容を含む活動報告をウェブサイト上に詳細に公開し、透明性を高く維持していることもかかるアプローチの現われということが出来る。

第4章 存在としてのソーシャル・アントレプレナー

第1節 多様性の位相

本章では、これらの事例をもとに、第2章で整理したツールと切り結ぶ形でソーシャル・アントレプレナーの存在や意味について分析するが、帰納的に属性を引きだそうと試みる通例のアプローチと異なり、より人間存在の在り様に即した視点に立つこととする。例えば、前掲書『ソーシャル・エンタープライズ、社会的企業の台頭』は第4章を「ソーシャル・アントレプレナー（社会的企業家）とは何か」にあて、「Big Issue によるストリート雑誌販売」

や「知的障害者の雇用を目的とする特例子会社を設立した横河ファウンドリー箕輪優子」など「代表的な4つの事例」を取り上げる。その上で、同第4章の第3節を「社会的事業におけるソーシャル・アントレプレナーシップとは」として、「事業性」「革新性」「社会性」の3つの「能力」が求められるとする⁴¹⁾。このように、「代表的」な事例研究をもとに、能力、属性・特性といった切り口で整理するアプローチは欧米の先行研究においても通例である。他方で、前掲した Light 論文は、ソーシャル・アントレプレナーを定義づけ、その存在を探るにあたって、体験、動機、性別、人種あるいは先天的な資質がどう左右するかといった点でも先行研究を追い求めており、本稿における筆者の問題意識と相通じるところがある⁴²⁾。そもそも筆者は前章で紹介した事例をとくに「代表的」な事例とは理解しておらず、たまたま取り上げた人間存在と個々の事例から読み取るものを、出来る限り等身大に、彼らと同じ目線に立って考察していくこととする。それはまた、第2章で紹介した Dees 教授のソーシャル・アントレプレナーの特性を肯定しつつも、同教授の「特別なタイプのリーダーであり、そのように認識すべきである」という見解からは距離をとるものである。

以上の視点に立って、事例からまず指摘したいのは彼らの存在の多様性である。組織形態や活動内容は多様であり、それぞれの活動が固有の存在であり、そこから多様な批判にさらされることにもなる。イノベーションの在り様も種々であり、動機も体験もさまざまである。固有の困難や苦労も大きく、成功体験だけを取り上げてそこから全てに適用する特性を演繹する手法だけでは十分ではない。むしろ、失敗体験や彼らが語ろうとしない苦労や本音 (deep truth) の背後にあるものを洞察する想像力が求められるのである。

組織について言えば、マーリンは CEP

とSAIを通じ一貫してNPOであり、かものはしプロジェクトの村田もNPOを選択した。谷津倉の場合は事業収入を得てこれをNPOにリサイクルさせることで両方の利点を活用しようとしている。これに対して枋迫は、事業目的がアメリカに在住する移民への支援という社会的使命をも担うにせよ、営利を追い求めるベンチャー企業を設立し、将来のIPO（株式公開）を目指している。具体的な事例としては取り上げなかったが、佐野章二がほとんど独力で2003年にビッグイシュー日本を立ち上げ、ホームレスに街頭で雑誌「ビッグイシュー」の販売員となってもらいその収入によって自立を支援しようと決意したとき選んだのは有限会社であった⁴³⁾。将来はホームレスの職業訓練の場も構想しており、この組織はNPOにしたいと考えているが現在の雑誌の編集・出版・販売は会社組織を維持したいと言う。その理由を質問した筆者に対する同氏の答えは、「NPOは高い理想が前面に出るのでいったん始めたらなかなか幕を下ろせない。ビッグイシューは理想を語るよりも雑誌を売るのが目的で、うまくいかなければやめるしかない。ビジネスであればその際、『ごめんなさい』と頭を下げて撤退することがより簡単である」というものであった。佐野氏のコメントがどこまで本音を語っているかは明らかでなく、自らのミッションを声高に語ることへの含羞があったかもしれない。しかし、第3章で「アントレプレナーは1箇所にとどまらない」というマーリンの言葉を紹介したが、それぞれの活動へのコミットメントとミッションへの確信は揺るぎないものの、活動をどこまで続けるかについての展望もまた多様である。かものはしプロジェクトの村田早耶香の場合、カンボジアの児童買春の根絶に「自分の人生を賭けてもいい」という想いの強さと同時に、現在のプロジェクトのミッション達成に期限とターゲットを設定し、その時点でいったん活動にピ

リオドを打つことも考えている⁴⁴⁾。社会的な課題を解決するための活動におけるアントレプレナーシップの在り方は、『『飢餓の根絶』ではなく『飢餓の減少』を実現するのだと言うべきである。最終的に『成し遂げた』といえるような、実現可能なゴール設定が重要である⁴⁵⁾』との指摘を思い起こさせる発言である。

失敗や挫折、批判あるいはリスクについても、それぞれのケースにそれぞれの物語が存在する。例えば、アリス・テッパー・マーリンが05年10月京都で自らのNPO活動について講演してもらった際に、筆者が執拗に要求したのは、「deep truth」を語ってほしいということであった。そのため本人はニューヨークで用意してきたスピーチ原稿を幾度も訂正し書き換える必要に迫られた。そこで彼女は、CEP設立直後に襲った危機について披露してくれた。ともに始めた仲間の1人が彼女を排除して自ら中核となろうとする動きだったとのこと。幸いに理事会や仲間のマーリンへの信頼は厚く、その野望は挫折したが、その経験を通して彼女は「NPO活動に情熱を燃やす人だからといって、普通の人間だし、中には私利私欲にかられる者もいる」という当たり前のことを学んだ。また、マーリンがその後発足したSAIの活動については批判があることも第3章の注にて紹介した。SAIがグローバルな基準と称して米国政府の支援のもと自らに都合のよい恣意的な活動をしているのではないかといった趣旨である。グラミン銀行のユヌスといえども、それが貧困の改善に役立っているのかという批判が絶えないように⁴⁶⁾、彼らが社会変革を指向する以上、このような批判は覚悟せざるをえない⁴⁷⁾。リスクについて触れれば、カンボジアにおける児童買春の実態がアンダーグラウンドの世界や政治の闇ともつながっているであろうことは容易に推測される。従って村田は、カンボジア本国においては「児童買春の防止」という言葉を

決して使用せず、あくまで貧困の改善と貧困層の自立というミッションを掲げているという。「生命の危険もないではないから」と彼女は淡々と語るが、「イノベーションに成功する者は保守的である(略)彼らはリスク志向(risk-focused)ではない。機会志向(opportunity-focused)である⁴⁸⁾」という言説につながる姿勢といえよう。また、かものはしプロジェクトを当初襲った危機についても、後になって語る彼女の口ぶりは冷静である。某社から約300万円のソフトウェア開発を受注したところ担当するスタッフが手に負えないと無断で降りてしまい、期限までに完成できなかった、損害賠償で訴えるという会社側のクレームに対して何とか代替要員の徹夜の頑張りで遅れはしたが納入することができて、無報酬では終わったが幸いに賠償の負担は生じなかったとのこと。これらはあくまで挿話に過ぎないが、ソーシャル・アントレプレナーの研究者や理解者は、豊かな想像力をもって、彼らが積極的には語ろうとしない言葉の背後も見据えるべきであろう。

彼らが活動を始めた動機や体験も多様であり、それはまたイノベーションにつなげていくステップにおいて「創造的模倣(creative imitation)⁴⁹⁾」を意識する姿勢となっても現れる。証券アナリストだった時にアリス・テッパー・マーリンが経験した機関投資家からの要請、枋迫にとっての中南米勤務、村田の東南アジアへのスタディツアー、谷津倉の寿町でのボランティア体験などについては前述した。これらをどう具体的なステップにつなげていくかにおいてはそれぞれに人との出会いや学習効果が鍵となってくる。例えばMFICのベンチャー事業立ち上げは、ムハメド・ユヌスのアプローチを思い起こさせるものがある。ユヌスはマイクロクレジットのプログラムを構築するに当たって、「伝統的な銀行と全く反対のやり方をとることに決めた⁵⁰⁾」、またグラミン銀行の行員の採用にあたっ

て、「一般の銀行で働いていた人は決して雇わないことを基本方針としている⁵¹⁾」と語る。

最後に、以上のような多様性の認識から得られるのは、彼らにとっては日々の実践を通して結果を出すことが全てであり、自らをソーシャル・アントレプレナーと理解しているわけでもなく、人によってはそのように括られることを好まないという構えである。むしろ自らを「社会起業家」と名乗る存在への胡散臭さを感じているとあってよいかもしれない。「社会起業家なんていうブリキの勲章をぶらさげて喜んでいても仕方ない」とは横浜寿町の再生に谷津倉とともに携わるYのコメントである⁵²⁾。アリス・テッパー・マーリンについては、ソーシャル・アントレプレナーを支援する世界的な組織ASHOKA自体彼女をロール・モデルの1人と理解し、その活動についてのビデオも作成している。しかし本人は少なくとも2005年時点でNPO活動家として以上の自己規定はなかったし、David Bornsteinの著書も読んでいなかった。同年10月の来日時にこの本を携えて機中で読んだ、しかし自分は同書に出てくる人物とは違う、と謙虚だった⁵³⁾。前章で取り上げた4人もその意味で、ソーシャル・アントレプレナーの「代表例」でないだけではなく「成功物語」でもない。マーリンのグローバル企業のサプライチェーンにおいてSA8000というツールを活用して市民セクターとの協働を図ろうとする試みは、批判の声を含めて、まだミッション達成への途上にあるといわざるを得ないし、横浜寿町の再生もカンボジアの児童買春を根絶しようとする活動も緒に就いたばかりである。そもそも谷津倉も村田も、事業収入によって人件費等の支出をまかないビジネスとしての自立を掲げているが、現実には多くのボランティア活動と金銭的な支援によって支えられている。この2人にとって今後も本事業から経済的な恩恵を受けるのは決し

て容易ではない。研究者が彼らをソーシャル・アントレプレナーと括って成功事例を分析し、そこから仮説を立証しようとする意欲は理解できるものの、彼らが実践にあたってどのような苦労を日々挑戦し克服しようとしているかにも思いを馳せるべきである。

第2節 共通性の位相

以上述べたように、多様性の視点に立って彼らひとつひとつの実践からソーシャル・アントレプレナーの在り様を考察することが重要であるというのが本稿の立場である。しかし同時に彼らの存在に共通する要因を取り出して考察することも可能であり、同じく重要と考える。ただし、そこで取り上げるべきは通常言われる「社会性」「事業性」「革新性」といった能力もさることながら、行動原理と方法論であろう。即ち、ソーシャル・アントレプレナーを論じるにあたってはアントレプレナーシップの理解から始めなければならない。そして、アントレプレナーシップとは「個性の問題ではなく、行動、原理、方法の問題である⁵⁴⁾」とすれば、そのような「シップ」あるいは人間の「構え」を支える行動原理とは何か、それらは学習可能か、を問わねばならない。ここでは、「レバレッジ」と「カタリスト」が持つダイナミックな機能、それらの根底にある「ボランティア精神」の効用の3点を、ソーシャル・アントレプレナーの行動原理として取り上げたい。

レバレッジ (leverage) とは元来が借入れ資本の効果を意味する金融用語であるが、広げて言えば自らを梃子にしてリソースを拡大する手法である。MFIC を設立した枋迫の場合、移民送金とマイクロファイナンスとを結びつけて新しい市場を開拓するというビジネスモデルを確立した、その「革新性」への評価はつとに指摘されている。しかし同様に忘れてならないのは、

本ビジネスモデルの有する社会性と事業性の高さを第三者に説得して、投資家の参加や有能な人材の確保へとつなげていくに当たってレバレッジ機能を駆使した点である。MFIC の事業は枋迫が自らを梃子にしてリソースを拡げていく、その行動原理によって軌道に乗ることができたとの認識が重要である。ファニービー株式会社の谷津倉の場合も、ドヤ街に外国人を含む旅行者用に低価格の宿泊場所を提供するというビジネスモデルそのものの価値は十分評価できる。しかし、そのモデルをもって「ドヤ」のオーナーを説得してまずは30室を確保したこと、さらにこの30室をレバレッジにして他のオーナーや投資家の参入を図り、リソースを拡げていること、そこにソーシャル・アントレプレナーの行動原理の原点をみることができる。かものはしプロジェクトであれば、IT 事業の開始にあたって、事業収入をカンボジアの児童買春の防止につなげるという最終目的を明確にした上で、活動の透明性や説明責任に十分に配慮し、受注の拡大につなげていくアプローチに意を用いている。ここでもビジネスモデルの「革新性」や「社会性」と同時に、自らの想いを梃子にして事業を拡げていくアプローチそのものに「アントレプレナー」の本質を読み取ることができる⁵⁵⁾。

次にカタリスト(catalyst)である。カタリストは自らを触媒として活動の輪を拡げ化学変化を起こす。第3章で取り上げた4人の事例に共通して言えることは、自らの行動が、それ自体の成功、不成功の次元とは別に、社会の構造や人間の意識・態度に何らかの変化を起こさせる効果である。マーリンが「企業に社会責任を認知させたパイオニア」としてその後のビジネス社会や消費者の志向と行動に大きな変化を与えたことは言うまでもないが、他の3人についても大なり小なり、その行動が社会と人間に科学変化を起こすという効用においては同様である。科学変化はまずは彼らが行動

を起こし、それを人々が「知り」「学び」そしてさらに「語り・伝える」プロセスを通じて広がっていく。例えば、かものはしプロジェクトの村田早耶香を2007年7月、京都文教大学に招聘し、現代社会学科の学生を中心に「ビジネスでカンボジアの児童買春に挑む」と題して約200名に対して講演をしてもらった。終了後、出席した学生にレポートを書かせたが、そこに共通するのは、「初めて知って衝撃を受けた」「自分に出来ることは少ないが、まず知ること、学ぶこと、を伝えていくことから始めたい」といった言説であった。カタリストとはこのような意識の変化を出発点として、さらなる変化を意図するものである。カタリストの行動原理はまた、活動家としてのソーシャル・アントレプレナーのみにとどまるものではない。第1章で、『社会起業家「よい社会」をつくる人たち』という1冊の小冊子に触れた。同書のあとがきで著者が述べているように彼が当時主宰するシンクタンクの中に勉強会が発足し、これを母体とした「社会起業家ネットワーク(CAC)」という研究グループがその後も研究・実践・啓蒙の活動を続けている。これもまたカタリストとしての機能ということができる⁵⁶⁾。

最後にこのような原理と方法論の根底にある「ボランティア精神」の重要性を指摘しておきたい。「ひとこと言え、ボランティアとは、切実さをもって問題にかかわり、つながりをつけようと自ら動くことによって新しい価値を発見する人」という定義付けがあるが⁵⁷⁾、これはそのまま「ソーシャル・アントレプレナー」の一側面としても通用するであろう。そもそもソーシャル・アントレプレナーの先駆者と目されるムハメド・ユヌスが1976年、バングラデッシュのジョブラ村でマイクロクレジットの嚆矢となる活動を始めた時、活動を支えたのはユヌスの教える学生たちのボランティアであった⁵⁸⁾。枋迫がMFICを始める

に当たっては、金融やコンピュータの高度な専門家の協力が不可欠であった。枋迫の右腕であるドイツ人副社長は、彼のミッションとアイデアに共鳴し、事業が黒字化するまで無償での参加を自ら申し出たという。アリス・テッパー・マーリンは前述した京都でのスピーチにあたって、自らの本音を語って欲しいという要請に応じて、原点としての自らのボランティア体験に触れた⁵⁹⁾。大学時代にもボストンの貧困層が住む地域での活動に参加したが、最初の経験は13歳のとき。比較的裕福な家に育ったアリスはそれまで貧困や障害者の実態を知ることがなかった。初めてのボランティア活動は、貧困家庭の重度の身体障害者を夏の間キャンプに預かるという施設にジュニア・カウンセラーとして加わるというもので、彼女は少女時代の夏を2回そこで過ごした。それは過酷・悲惨な現実を眼にする初めての体験であった。特に深く印象に残ったのは、明日の命さえ定かではない、しかも貧しい子供たちの姿、その中でも、多少でも軽度の障害児がさらに重い障害に苦悩する仲間を少しでも助け、励まそうとする姿だったという。アリスの行動の原点にこのような体験があり、その後の彼女の長い活動もまた、多くのボランティアによって支えられてきた。

他の3人にも共通して特徴的なのは、本人のボランティア精神が核にあってそれが周りを引き込むというダイナミズムである。ソーシャル・アントレプレナーとは「社会サービスを事業として行う人たち」を指すことは間違いないが、「事業として行う」という行動原理とボランティアとは対極にある観念ではなく、両者をむすびつけることは決して矛盾していない。むしろ「社会サービスを事業として行う」ためには彼ら自身の根底にボランティア精神が必要であり、多くのボランティアの支援を得ていくことが肝要であって、根底にあるボランティア精神を、レバレッジとカタリストの行

動原理と方法論によって眼に見える形にしていくことでソーシャル・アントレプレナーの存在と意義が明らかになるのである。

第5章 終わりに——人間学的アプローチの試み

以上、ソーシャル・アントレプレナーを論じるに当たって、その原理と方法として、レバレッジ、カタリスト、ボランティアの3つに光を当てることの意義を指摘した。その中でも、ボランティアとソーシャル・アントレプレナーとを価値観において結びつけること、言い換えればボランティアをアントレプレナー的発想と手法でその意義と効用を考察すること、同時にソーシャル・アントレプレナーの根底にボランティア精神を据えること、この2点が特に重要と考え、この視点からの課題を補足することで本稿を終えたい。

ボランティアをアントレプレナー的に捉えるとはまずは、「価値・連帯・自立」あるいは「清く・正しく・美しく」といった正統的なボランティア観に加えて「楽しく・明るく・格好良く・時に贅沢に」といったアプローチを加味する戦略の採用によってレバレッジとカタリスト効果を最大化する方策を意味する。例えばファニービー株式会社のスタッフは現在10名とあるが、そのうち何がしかの経済的対価を得ているのは代表の谷津倉他1名であり、あとは無償の労働や知恵の提供である。しかし彼らと話していて一様に出てくるのは、「楽しい」という形容詞である。これには、代表である谷津倉や寿町に長く住み自らホームレスと称し、地域の裏も人々も知り尽くしているYの人柄の魅力が大きく影響している。スタッフが一様に、楽しさの背後にある「ここに集まって語りあうときの気の置きなさ、磁力」について語るはその点であろう。しかし同時に、横浜ホステルビレッジにおいて日々旅行者と接し、時に未

知の国からの陽気なバックパッカーと交流する楽しさの存在も大きい。そのことを代表である谷津倉自身、高いミッションを達成すべしとする意識と同等に強く感じており、その感性がまわりにカタリストとして伝染し共感の輪を拡げていく、そこにボランティアとソーシャル・アントレプレナーシップの交差する接点がある。悲惨な、過酷な現実には苛まれている人たちにかかわるボランティアが果たして「明るく・楽しく」であってよいのか、それは冒瀆ではないのかという批判は十分にありえよう。そのような批判をあえて受け止めた上で、なお明るく・楽しく立ち向かう精神の「構え」が、自らのミッションに対するソーシャル・アントレプレナーの「アントレプレナー」的覚悟と重なるのではないだろうか。また、ソーシャル・アントレプレナーとは「事業として行う人たち」であるとするれば、事業に内在する機能的側面に眼を向け、ミッションへの共感と等しくあるいはそれ以上に求められているのは事務能力であるという認識も重要である。事務能力とコミュニケーション能力とが機能面で望まれる資質のほとんど全てであるといった認識の共有においてもソーシャル・アントレプレナーとボランティアとは交差するであろう。

さらにボランティアそのものの効用を高める観点からは、そのブランド構築戦略を練るべきであり、ここにおいても両者の接点が、すなわちアントレプレナー的手法が生きてくる。この点は、「非営利組織(NPO)にとって最も重要な資産がブランドであるという立場⁶⁰⁾」に立って、非営利組織が優れたブランドを構築することは、営利組織に比べ、さらに高い難易度が要求されるとの認識のもと、「メタフォリカル・ブランディング」を通して、効果的にブランドを構築するための戦略的なフレームワークを提供しようと試みる著作『非営利組織のブランド構築、メタフォリカル・ブランディングの展開』が参考になる。同

書では、「ボランティア」と「価値観」に関するマーケティング・リサーチを行い、その結果を紹介している⁶¹⁾。即ち、ウェブ上で回答する質問紙調査で、まずボランティア活動に対する関心度を「非常に関心がある」から「まったく関心がない」までの5件法で質問し、回答者の「価値観」との相関関係を探った。その結果は「『非ボランティア派』は、『信頼されている』『仕事ができる』『リーダーとしてふさわしい』といった仕事における有能さや『論理的だ』『頭がよい』といった頭脳的な要素に対して価値を見出していることが読み取れます⁶²⁾」。

ソーシャル・アントレプレナーに対する意識調査を上記リサーチと同じ手法で価値観との相関性を問う形で実施した例を筆者は詳らかにしないが、仮に実施したとすれば、おそらくその結果は、事業性やイノベーションといった特性からして肯定派とこれらの価値観との相関関係は、ボランティアの場合よりはるかに高くなるであろう。両者の交差の重要性を強調する意義はそこにも認められるのであって、ソーシャル・アントレプレナーを以上述べてきた行動原理を核に据えながら、人間存在として、その動機、体験、失敗等を含めて、事例ひとつひとつの物語を読み解いていくことはその点からも重要であり、本稿はこのような立場に立った人間学的アプローチの試みであり、「試論」と題した所以である。

注

1) アメリカの学会“ARNOVA (Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action)”が2006年に出版した“*Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field* (以下、*Research on Social Entrepreneurship* と略)においても「ソーシャル・アントレプレナーシップの研究はまだ揺籃期にある」と繰り返し述べられている (例えば、“*Introduction*” (Rachel Mosher—Williams)P.

- 8)
- 2) <http://www.kbu.ac.jp/kbu/contents-2/gensha/genkatyo.html>
- 3) 例えば前掲書 *Research on Social Entrepreneurship* の“*Introduction*”には「筆者がもっとも重要かつ有意義と考えるソーシャル・アントレプレナーの成果とは、“systemic social change”である」とある。
- 4) DEMOSについては、<http://www.demos.co.uk/>を参照。
- 5) 町田洋次『社会起業家「よい社会」をつくる人たち』(PHP研究所、2000)、178頁
- 6) 同上、18頁
- 7) 町田洋次「いまなぜ社会起業家なのか——戦略的な社会貢献に向けて」(「経済セミナー」2007年9月号、日本評論社) P.15
- 8) 第2章で4人の事例の1人として紹介する村田早耶香はこの番組で取り上げられた。
- 9) 谷本寛治編著『ソーシャル・エンタープライズ、社会的企業の台頭』(中央経済社、2006)、26頁
- 10) 同上、27頁
- 11) “*Innovation and Entrepreneurship, Practice and Principles*” (Peter F. Drucker, 1985) の邦訳は同じ出版社から上田惇生訳が3回出版されている。初回の1985年は『イノベーションと企業家精神—実践と原理』(ダイヤモンド社)と題し、2度目は1997年だが訳者「あとがき」によると「新訳では entrepreneurship の訳語を企業家から起業家に変えた」(『イノベーションと起業家精神、その原理と方法』)。そして最新版2007年3月の『イノベーションと企業家精神』では、「訳者あとがき」で「前訳(ドラッカー選書)の訳語を「起業家」から「企業家」に戻したのが最大の違いである」とある。
- 12) ASHOKAについては、<http://www.ashoka.org/>を参照。
- 13) David Bornstein, *How to Change the World, Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas* (Oxford University Press, 2004) P.1
- 14) What is a Social Entrepreneur? (<http://www.ashoka.org/social-entrepreneur/>)。なお、1980年創設のASHOKAはそれまでも social entrepreneur という用語を使用していたが正式に採用したのは1990年代半ばであるという指摘がある。(注1に紹介した *Research on Social Entrepreneurship* 所収論文 *Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building*

- on *Two Schools of Practice and Thought* (J. Gregory Dees and Beth Battle Anderson) P.44
- 15) J. Gregory Dees, *The Meaning of “Social Entrepreneurship”* (http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf, 1998) P.1
- 16) 上に紹介した論文: J. Gregory Dees and Beth Battle Anderson, *Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought* (Research on Social Entrepreneurship, 2006) はもっぱらこの点を論じている。
- 17) 以下は前掲論文、J. Gregory Dees, *The Meaning of “Social Entrepreneurship”* による。
- 18) Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship, Practice and Principles* (Harper Business, 1985) P.26 (P.F. ドラッカー著、上田惇生訳『[新訳] イノベーションと起業家精神、その原理と方法(上)』ダイヤモンド社、1997)
- 19) グラミン銀行のユナス総裁は「ソーシャルビジネス」という言葉を採用する。例えば「今後は新しいビジネスの形として『ソーシャルビジネス』に取り組むべきだ。社会的な目的によって動き、投資した資金は回収するが、利益は貧しい人々のために使うというものだ」(2007年7月18日付日本経済新聞「ユナス氏講演会」講演要旨)。
- 20) Paul C. Light, *Searching for Social Entrepreneurs: Who They might be, Where They might be found, What they do* (Research on Social Entrepreneurship, 2006) P.30
- 21) 前掲 Light 論文も “rare breed” と捉えることの問題を指摘しており (P.29)、ソーシャル・アントレプレナーの定義を、例えば「個人」に限定せずに広げるべきとの論者の主張もかかる問題意識にもとづくものである。
- 22) 以下のアリス・テッパー・マーリンと SAI の活動については主として、2005年7月と10月の直接取材、川本卓史・服部篤子「CSR(企業の社会責任)の新しい流れとサプライチェーン」(海外投融資情報財団、2006、P. 36~39) および SAI ウェブサイト (<http://www.sa-intl.org/>) による。
- 23) 斉藤榎『社会起業家—社会責任ビジネスの新しい潮流—』(岩波書店、2004) 155頁
- 24) 同上、166頁
- 25) 川本卓史・服部篤子「CSR(企業の社会責任)の新しい流れとサプライチェーン」(海外投融資情報財団、2006) 39頁
- 26) 斉藤榎『社会起業家—社会責任ビジネスの新しい潮流—』(岩波書店、2004) 168頁
- 27) ロナルド・ドーア『誰のための会社にするか』(岩波書店、2006) 199頁
- 28) 同上、201頁
- 29) SAI の活動を労働 CSR に対する「民間認証機構の攻勢」の1つであり、「じつは米国の外交手段(通商政策)のひとつであって」「どうもうさん臭いものがあります」という指摘がある(『労働 CSR 入門』、講談社、2007年8月)。本稿の論旨から幾分それるがこの点についての私見は第4章で取り上げる。
- 30) 2005年7月、同社本社での取材にて枋迫篤昌氏から受領
- 31) 「いまなぜ社会起業家なのか——戦略的な社会貢献に向けて」P. 15~16
- 32) 「*Banking for Unbanked*」(東銀インターナショナル月報「TRI アングル」2005年3月号)
- 33) 谷津倉智子の活動については、筆者の2006年11月以降3回のフィールドリサーチ、本人の文章、NPO 法人「さなぎ達」のウェブサイト等による。なお彼女とその活動は、2007年9月3日 NHK 教育「福祉ネットワーク」にて取り上げられた。
- 34) 「社会起業家 谷津倉智子さん」(産経新聞、2005年12月23日付「高齢化進む街(下) 横浜青町」)
- 35) <http://www.sanagitachi.com/wiki/>
- 36) 谷津倉智子「ドヤ街からヤド街へ—ヨコハマホステルビレッジ事業が目指すもの」(経済セミナー、2007年9月号、P. 34)
- 37) <http://www.sanagitachi.com/wiki/>
- 38) 「ドヤ街からヤド街へ」(経済セミナー) P.35
- 39) 村田早耶香の活動の記述は主として、2007年7月4日の京都文教大学における講演と配布資料、その際の取材、および、かものはしプロジェクトのウェブサイトによる。
- 40) <http://www.kamonohashi-project.net/>
- 41) 『ソーシャル・エンタープライズ』、137頁
- 42) *Searching for Social Entrepreneurs*, P.21
- 43) ビッグイシュー日本については <http://www.bigissue.jp/> を参照
- 44) 2007年7月4日、京都文教大学における講演後の交流会での発言
- 45) Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, P.183
- 46) Mac Margolis, *Lining Up the Loan Angels* (Newsweek, April 9, 2007)

- 47) ここで、本論の趣旨からはそれるが、SAIの活動についての前掲『労働CSR入門』での批判に触れると、著者は、「民間イニシアティブによる労働条件改善運動は社会的に好ましいことかもしれませんが、そこには公的活動との調整が必要であり、認証機構自体も上位の主体（国または国際機構）による認証を受けなければならないのではないのでしょうか」（同書P.49～50）と指摘する。筆者としてもこのような指摘に基本的に異論はないが、以下、SAIとミス・マーリンの活動について補足しておく。
- ①同書は、一方で「どうもうさん臭い」（P.19）と言いつつ、他方で「SAI（略）の活動は、それ自体としては善意で出発し、いまでもその活動の結果として従来よりも高い労働基準が一部では達成されているかもしれませんが」（P.49）としている。「うさん臭い」と「善意」という2つの認識にはギャップがあるように見えるが、ここでは著者も「善意」を認めてはいるという事実を指摘しておく。
- ②SAIの活動は、公的活動との調整でたしかにまだ不十分な面があるかもしれない。しかし、その認証基準は本文中に述べたように、国連人権宣言やILO諸条約に依拠しており、「マルチ・ステークホルダー・アプローチ」を原則として、当該企業の経営側をもまきこんだ当事者による話し合いを重視している。また一方的に米国の意向を押しつけるのではなく、理事会や諮問委員会には欧州等の企業や団体も参加しており、日本企業にも諸活動に積極的に入ってもらい多角的かつクロスカントリーの意見交換をしたいと強く望んでいる。
- ③基本的には、このようなNPOの持つアドボカシー機能が日本ではあまり理解されないということがあるのではないか。NPOは国の立てた方針に沿って社会サービスを担ってもらえば十分であって、政策提言機能や行政に先駆けた「カタリスト」機能は期待しないという思考態度があるように思われる。労働CSRについても国や企業に任せて問題が片づくのであればその段階で市民セクターの役割は果たせたといってよく、ソーシャル・アントレプレナーは新たな「機会」を求めて動くことになる。そこが「アントレプレナー」たる所以であることは本文中に述べた通りである。
- 48) Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, P.140
- 49) Ibid, P. 220
- 50) Muhammad Yunus with Alan Jolis, *Banker to the Poor, Micro-lending and the Battle against World Poverty* (Public Affairs, 1999) P. 61 (フランス語版からの邦訳はムハマド・ユヌス&アラン・ジョリ、猪熊弘子訳『ムハマド・ユヌス自伝、貧困なき世界をめざす銀行家』早川書房、1998)
- 51) 同上、P.214
- 52) Y氏は寿町の住民であり、谷津倉のいわばメンターとして重要な存在であるが、表に出ることを好まず、従ってここでも本名等個人情報の開示は控えることとする。
- 53) 但し、この時同行した彼女の夫、NY市のチーフ・エコノミストでありNY大で企業倫理の講座を担当しているジョン・マーリン博士に「彼女をソーシャル・アントレプレナーと思うか？」と質問したところ「イエス」と答えたことを付記しておく。
- 54) Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, P.171
- 55) 参考までにレバレッジをこのような文脈で使用する例をあげておくとビル・アンド・ミランダ・ゲイツ財団の活動に触れた以下のような文章がある——「ゲイツ夫妻は自分たちの拠出した巨額な資金でさえバケツの中の一滴 (a drop in the bucket) に過ぎないことに気付き、マイクロソフト時代からもっとも好きな言葉である leverage を活用する手法に踏み切った。財団そのものが取るに足らない存在にみえるぐらいに、他の組織や政府を巻き込む努力を始めたのである」(TIME, 2005.12.26, P.52)
- 56) カタリストをこのような文脈で使用する例は同じくゲイツ夫妻の活動に触れて以下の文章にある——「この財団を彼らは解決策ではなく catalyst として、科学者が、全てを変えてしまうような新しいツールを発明しつつある、まさにその時に資源を投入し挑戦しようとする存在として理解している」(ibid,p.48)
- 57) 金子郁容『ボランティア、もうひとつの情報社会』(岩波書店、1992) P.7
- 58) Yunus, *Banker to the Poor*, P.90
- 59) 2005年10月25日 Ms. Marlin の京都での講演とその draft paper による。
- 60) 山本真郷・渡辺 寧『非営利組織のブランド構築、メタフォリカル・ブランディングの展開』(西田書店、2006) 1頁
- 61) 同上66頁によれば、「調査は2001年8月20日から8月26日までの1週間をかけてインターネットを經由して行い、Web上で回答する形式の質問紙調査に対して217人から回答を得ました」。
- 62) 同上76頁

ABSTRACT**Social Entrepreneurship: Introduction in Japan,
Case Studies and Principles****Takashi KAWAMOTO**

The focus of this paper is to consider how the concepts of the Social Entrepreneur and Social Entrepreneurship have been introduced in Japan, to understand what kind of people are involved, and to identify and contemplate the key principles.

Firstly, the paper recounts how the term and the concept have been introduced in Japan. In this regard, it has been noted that when Kyoto Bunkyo University decided to open a new department at the undergraduate level, the Department of Social Design, they chose the word “Social Entrepreneurship” for the first time in Japanese academia as the key concept of the department’s goal for nurturing students.

The paper then explains the significance of the visit of Ms. Alice Tepper Marlin, a founder and CEO of Social Accountability International (SAI) to Japan in 2005. She visited both Tokyo and Kyoto at that time and made an impressive speech to emphasize the civic sector’s responsibility in global corporate activities. The forum was able to attract relatively large audiences who could gain knowledge of what the social entrepreneur is and how it is important as an agent for change in social problems and issues in this country.

Secondly, the paper introduces the good practices of three model Japanese Social Entrepreneurs, who are carrying out their activities either in Japan or overseas: first, Mr. Atsumasa Tochisako of Microfinance International Corporation; second, Ms. Tomoko Yatsukura of Funnybee Corporation; and third, Ms. Sayaka Murata of the non-profit organization (NPO) Kamonohashi (Platypus) Project. These case studies are conducted by extensive field research on these individuals as well as their activities during the past three years.

Based on these case studies, the paper attempts to illustrate that there have been some Japanese social entrepreneurs emerging, not only at home, but overseas as well, and it asserts that basic principles are important to gain a good understanding of the social entrepreneur and social entrepreneurship. These principles, in order to assure their sustainability and success in the long term, include innovation, the leverage and catalyst effect and volunteerism. Regarding volunteerism especially, the paper points out that a conceptual approach is necessary, through which the possible relationship between volunteer activities and the values people held important should be explored.

In conclusion, the paper emphasizes taking a human-based approach in order to have a constructive presentation in this field. By a human-based approach it is meant that the principles should be contemplated through the discovery of how and why some people have become social entrepreneurs, exploring their deep truth, not only through their success stories but also failures, distress and hardships.