



## 社会起業家から学ぼう

——個人の視点, 社会的価値の認識から  
「市場を創る」

### 服部 篤子 (はっとり・あつこ)

国際大学 GLOCOM 客員研究員 / CAC - 社会起業家研究ネットワーク代表

聞き手: 野村 恭彦 (のむら・たかひこ)

国際大学 GLOCOM 主幹研究員 /

富士ゼロックス株式会社 KDI (ナレッジダイナミクスイニシアティブ) シニアマネジャー

+

### 砂田 薫 (すなだ・かおる)

国際大学 GLOCOM 主任研究員

+

### 猪狩 典子 (いがり・のりこ)

国際大学 GLOCOM 研究員

#### 個の力を輝かせたい

**野村**——服部さんは2001年にCAC (Centre for Active Community) —社会起業家研究ネットワーク★1を立ち上げて、社会起業家の普及に努めてきたわけですが、服部さんから見て社会起業家とはどういう想いを持った人たちで、彼ら彼女らの魅力とは何でしょうか。

**服部**——いろいろな人たちに会って話を聞いていると、二つのパターンがあるように思います。最初から社会に対する問題意識や崇高な想いを持って始められた方もいますし、そういうことではなかったけれど自分に与えられたチャンスやリソースを生かしたという方もいます。いずれにしても社会起業家といわれる方たちは、個が輝いています。そこが強くないと人を巻き込むような魅力は出てこないし、既存の概念を変えようという行動もとれないのではないかと思います。そういう方たちに出会うとすごくうれしいし、楽しい。こういう人たちがもっとたくさんいれば、いい社会になるだろうと勇気づけられます。

**野村**——服部さんが社会起業家に関心を持ったきっかけは何だったのですか。

**服部**——そもそもは、ロンドンで過ごした時の「個」に対する問題意識でした。日本には、組織の歯車としてやっていくべきだという文化があって、学生を見ていると、欧米に比べて自ら手を挙げてどんどん発言していく、行動していくところが弱い。そう考えていたときに出会ったのが、社会起業家といわれている人たちで



した。彼らがどう違うのかと考えたときに、それは個の力ではないかと考えたわけです。

**野村**——組織の歯車であることが求められるために個の力が弱い、という問題意識と関係すると思いますが、今の時代だからこそ社会起業家的な考え方や、そういう個人の力が必要だということはありませんか。

**服部**——不況は繰り返すものですから、今だからというより、どの時代にも社会

起業家は必要だと思います。そもそも日本は起業率が低い。どんな社会がいいだろう、どんな地域が元気だろうと考えたとき、起業しようという人がもっと多い方が楽しいのではないのでしょうか。それは教育や考え方にかかわってくるのだと思います。

さらに時代背景的に言えば、いろいろな問題が出てきているなかで、誰が社会を支えるのかといったとき、公共のサービスや個人では限界がある。私はNPOや企業フィランソロビーについても研究してきましたが、やはりこれからの時代は社会起業家がキーワードになると思います。

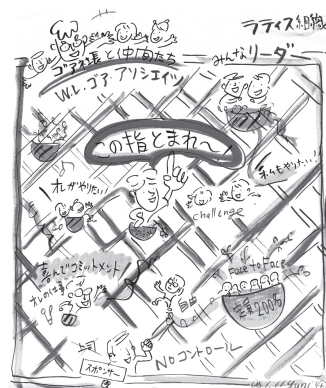
### ビジネスを通して社会を変革する人たち

**猪狩**——社会起業家がキーワードになりつつあるのは、海外でも同じでしょうか。

**服部**——先日、東京で、国際交流基金主催で社会的企業についての日韓交流シンポジウムを開催しました。「美しい店」という韓国のNPOは、寄付文化を育てることを目的に、リサイクルショップを運営しています。それまでもチャリティショップはありましたが、それほど売上げのあるものではなかった。そこで、彼らはアピールの仕方ビジネスの手法を取り入れた。つまり、マーケティングに力を入れました。若い人たちを巻き込んで知恵を出し合い、キャンペーンやイベントを工夫して成功しています。2002年に始めて、現在は100店舗に増えたそうです。「美しい店」が有名になるにつれて、古着に対する見方が変わり、既存のリサイクルショップ全体の底上げにつながるなど、連鎖がどんどん広がってい

**服部篤子**(はっとり・あつこ)

国際大学GLOCOM客員研究員、CAC—社会起業家研究ネットワーク代表、大阪大学大学院国際公共政策研究科博士前期課程修了、国際科学振興財団専任研究員、総研大スコープ・プロジェクト研究員などを経て、2001年、CACを設立、「社会起業家」の普及に努める。国際共同研究プログラム、企業との協働による人材育成プログラムなどを推進。NPO論、社会起業家論、兼任講師(立教大学大学院、明治大学、明治学院大学)、『ボランティア革命』(共著、東洋経済新報社)、『NPOデータブック』(有斐閣)など著書多数。



Graphic No. 3-4

ます。トップの方は韓国で有名な運動家、人権弁護士だそうで、「運動だけでは社会は変わらなかった所以社会的事業を始めた」と話していました。

**砂田**—— お話を聞いていると、人と人のつながりが広がっていくような連鎖をいかに起こすかが鍵だと感じます。

**服部**—— そのいい例が「銀座ミツバチプロジェクト」です。銀座の街に思い入れのある方たちが養蜂家に出会って、紙パルプ会館の屋上でミツバチを飼い始めた。最初は半信半疑だったらしいのですが、近くに皇居や浜離宮などの自然が豊かで、しかも無農薬なので、とても繊細な蜂蜜が採れるそうです。銀座には老舗の和菓子屋さんやパーラーがありますが、その職人さんたちがその蜂蜜を仕入れて銀座限定のスイーツなどにして店で販売しています。それをマスコミが取り上げ、他のビルでは屋上緑化を始めました。ミツバチを飼おうという動きは品川区などにも広がっています。最近、ビーガーデン (BEE GARDEN) ができて障害者の方も一緒になって世話をさせていただく予定だそうですし、ミツバチは子どもたちが自然の生態系を学ぶ生きた素材にもなっているそうです。職人さんはあらためて銀座に誇りを持つことができ、それによってお客さんとのコミュニケーションが増えたといいます。それでそのNPOはいくら儲かったのかというのは、適切な質問だとは思いません。採れる蜂蜜の量は限られていますが、それだけでは測れない経済的、社会的価値が連鎖的に生まれています。

**野村**—— 今、追加経済対策20兆円などといわれていますが、それがそういう連鎖の力をどう引き出すのかと考えると、発想が乏しいですね。

**猪狩**—— 先ほどの韓国の例は運動家の方が始めたということでしたが、ボランティアだけでやろうとしても、なかなかできないことではないでしょうか。

**服部**—— そうですね。韓国の例も、より一層社会に影響力を高めたい、という想いから社会起業家、社会的企業が着目されています。社会起業家はビジネスのセンスが必要なので、ビジネスセクターと社会セクター、両方でやっていける人が適していると思います。ビジネスの世界がわかっている想いを共有できる人がコアの中に一人でも入っていると、事業として回っていき、継続して活動ができます。

服部篤子氏







き、それが非営利の仕事として紹介されることが多いので、多くの人は自分とは違う世界だと見てしまうところがあります。社会起業家というのは、考え方として、社会の価値に注目して、人の連鎖をつくり、新しい価値を生み出しているという気持ちと行動のことを言っているので、NPOでもいいし、営利の事業をやっているでもいいし、企業の中にいてもいい。実際、企業の中で働いていて、社会起業家に憧れながら、なかなか行動を起こせないという人も多いと思います。そういった人たちにアドバイスはありますか。

**服部**——今の時代を考えると、社会起業家の可能性は企業の中にあると思います。企業はリソースもアイデアものもすごく持っている。成長するために、努力したり工夫したりすることが当たり前のこととして身につけているので、そこで発想を切り替えると、いいものが生まれる。何か想いを持っていて、既存の技術を応用しようという発想もあり、交渉力もある。実際に、かつて、そういうところでイノベーションが生まれてきたわけです。企業の一員としてやっているので、社会起業家ほど目立ちませんが、そういう人に会えるとうれしくて感動します。企業の中にも社会起業家になりうるし、途上国や社会的弱者のためだけでもありません。社会にイノベーションを起こすためのリーダーと位置づけていただいて、企業の中でどんどん挑戦していただきたい。また、日本の企業もそういう文化を育ててほしいと思います。

先日、(株)リコーの社員でずっと事業開発に携わってきたという方が「CSR (Corporate Social Responsibility) 室に異動したら、こんな世界があるのかと社会の見方が変わった。これがわかっていたら開発の視点も変わっていただろう」とおっしゃっていました。重要なのはそういう気づきではないでしょうか。

**野村**——企業の中でそういうことに気づく人々が少しずつ現れて、彼らがネットワークをつくろうとしている一方で、まだ大部分の人たちは既存の考え方で、CSRはきれいなことを言っておけばいい、とにかくマーケットで勝たなければならない、という声が大きいのが現状です。そういう中でどうすれば、社会起業家にスポットを当てることができるのか、企業の中での取り組みに任せられるのか、それとも、社会的にそういう人たちにスポットを当てていくべきなのか、何かアイデアがありますか。

**服部**——私自身は後者をやりたいと考えています。内部からでは気づかないけれど、外から見ると素晴らしいと感じることも多い。そういうことを伝えていくようなムーブメントがあれば変わることも多いと思います。もっと偉い人が言った方が、内部の人が動きやすくなるかもしれませんが(笑)。私たちができることは、パブリックに訴えかけて、理解者を広げていくことです。今、そのための仕掛けづくりを始めています。そうはいっても「潰れたらどうなるんだ」という反論が来るこ



る材料もたくさんあるので、やれることはいっぱいあると思います。社会起業家として独立しようとする確かに勇気があるかもしれませんが、どの立場に立ってもリスク分散を考えるだろうと思います。

### **信じる力が社会を変える**

**野村**——確かに服部さんの話を聞いていると、当たり前のことで、逆に、社会的に必要なものを儲かるからといって無理矢理つくるようなことが、なぜ企業の中で起きているのか不思議な気がしてきます。

**服部**——自分にとっていいと思うものをどんどん世の中に出していけばいい。NPOの人たちは「自分たちが市場を創る」と言いますが、それが必要だと思えばみんな付いてくる。儲かるか儲からないか、という軸に立ってしまうと選別されてしまいますが、何のためにこれをやるのかという原点に立ち帰れば、後は知恵とアイデア次第だと思います。

**砂田**——まさに『市場を創る』<sup>★3</sup>というタイトルの本があって、著者のジョン・マクミランは市場の歴史を振り返りつつ、市場がうまく機能するような制度設計の重要性を強調しています。NPOは、社会に必要とされるものを提供しようとか、発展途上国の人々の生活改善をめざすフェアトレードを推進しようという発想をしますが、営利企業ではなかなかそうはならない。それよりも利益が最大化できるものをつくる。マクミランはそこで生じる矛盾を医薬品市場に見ています。途上国では安くて命を救えるような薬をたくさん必要としている。でも、製薬会社はそれでは儲からないので、先進国の金持ちが買う肥満対策といった薬の開発に力を入れるというわけです。

**野村**——社会人としては服部さんと同じように考える人でも、会社人としては会社のルールの中で考え方が変わってしまう。服部さんがなぜそういうビュアな発想を持って本質的に考えることを続けられるのかというと、僕は信じる力ではないかと思う。服部さんは、どんな人に対しても、何か潜在的な力があるというようなコミュニケーションのとり方をします。もし企業のトップがそういう信じる力を持つと社会は変わると思う。

**服部**——私は20代で企業に就職したのですが、仕事に満足できませんでした。なぜ自分はここにいるのだろうと悶々と模索するなかで、いろいろな人たちに会いました。私の場合は、上司が理解を示してくれたので、仕事をしながら大学院に行くことができ、そのおかげで、仕事で学んだことを研究に生かすことができた。振り返ってみると、そのときつまらなく感じていた仕事も、経験はすべて次に生かされていきます。自分の力を出しきれていないと感じている人、もっとチャレンジしたい、上を見て何かをしたいという人たちがたくさんいます。出会う仕事と人に



よって人はどんどん変わることを実際に見てきました。どんな人にも可能性はありますし、私自身の経験から、その人を導くのはまわりの人間の役目だと思います。

**野村**—— いいマネジャー、いいリーダーになるためには信じる力が必要だと頭でわかっていても、企業の人は「失敗するのではないか」「リスクがあるのではないか」と疑ってかかろうとしますね。

**服部**—— 私はすぐに感動するタイプなので、面白い人、すごい人に会って「いいなあ」と思うし、そのことを他人にも伝えたい、そしたら他の人もそれに続くでしょう。それだけのことです。

**野村**—— ご自身の体験として、不確実な未来の中にいいものがあるという想いを持つことができたということですね。今は先が見えませんが、不確実だからこそ未来が明るいと思える人と、自分の現在のポジションを失うのではないかと不安に感じる人がいると思います。もっと楽観的になって、時間ができたのだから本質的に考えようという発想に切り替えるにはどうすればいいのでしょうか。

**服部**—— そこに気づくことが最初でしょうね。自分で認識しないと発想は切り替わらない。

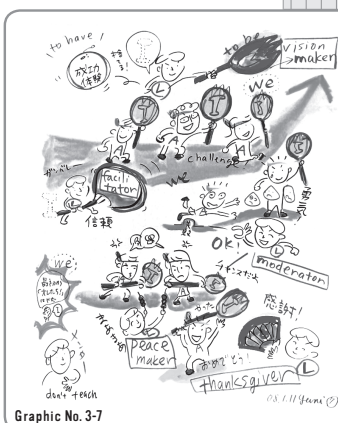
**野村**—— これまで企業のトップは、危機感で人を動かそうとしてきました。「このままでは未来はないぞ」と言う。企業の中にいると「不況で会社は潰れるかもしれないけれど、未来はすごい」という発想は持ちにくい。そこを乗り越えるにはどうすればいいのでしょうか。

**服部**—— そこで守ろうとするものは何でしょうか。もっと広い視野、長い歴史の中でとらえると、たとえば、生命の誕生から考えると、所詮大したものではないと思えてきます。

**猪狩**—— 物事をとらえる視点が壮大ですね(笑)。

服部さんの話を伺っていると、人と出会う力を感じます。服部さんのどこまでもポジティブな視点が、人の良い連鎖を生み出し、すべてがプラスの方向へ回っていく。しかし、たとえば、この不況下の現実的な話としてワークシェアリングという考え方があります。休みが増えると給料が減ってしまうと考えると、出来た時間を使って別のことができる考える人では、同じ事象に対して天と地の違いがある。目の前の問題にただ落胆するのではなく、長期的な視野に立って社会の本質に気づく。そういった、根本からポジティブな発想に立つにはどうしたらよいのでしょうか。

**服部**—— 社会の根幹を見直すような視点が持てるの



は、やはり教育だと思います。教育と環境を何とかしないと、社会の歯車は、ずれ続けるでしょうね。

### 個人のネットワークが変革の連鎖を生む

**野村**—— そうやって変えていこうとする人たちを、一部でも少しずつ増やしていくのでしょうか。それとも多くの人が一度にガラッと変わるようなアプローチを何か考えたほうがいいのでしょうか。

**服部**—— 現実的には前者でしょうね。いきなり新しいものを持ってきても根つきません。現実企業の中でやっている人たちがいるのだから、評価の仕方を変えて、その人たちを盛り立てていくことです。「すごいね」と社会が評価すれば、後に続く人たちも出てくるでしょう。

**野村**—— 変わり者でもノーベル賞を取ったり、『ギネスブック』に載ることで「おっ！すごい」となる。

**服部**—— そうやって既存の評価とは別の視点で判断できる人が少なすぎます。大企業中心の仕組みの中で、そうってしまったわけで、そこを何とかすることで糸口が見えてくるのではないのでしょうか。

**野村**—— サプライヤーが1年かけてじっくりといい物をつくりたいと思っても、発注元が3カ月でできる物しか発注しないとなると、仕事が取れなくなる。いい仕事をしたい会社は潰れてしまって、大企業に与して中途半端な物をつくるどころしか生き残れない。個人が会社の中でいい仕事をしたいと思ってもさせてもらえない。

**服部**—— それは社会のプレッシャーで、トップの考え方を変えていくしかないでしょう。それこそメディアやGLOCOMのような研究所が取り上げるべきテーマです。大企業の中にも問題意識をもった人たちはいるので、一緒になって訴えかけていけば、トップも変わらざるを得なくなる。社会のプレッシャーが大企業を変えた例の一つがCSRで、トップは自ら社会的に取り組む姿勢を積極的にアピールするようになってきています。だから可能性はあると思います。

**野村**—— 誰もが社会を変えられる。小さい一歩でも、それが連鎖すれば大きなことが起きる。それを起こしていくきっかけをつくろう、というのがイノベーション行動科学の考え方です。ただ、その一歩を踏み出すことを、逡巡させるものがある。個人が変えようと思っても部長が反対する、部長が変えようと思っても社長が反対する、社長が変えようと思っても株主が反対する、というような負の連鎖が働いてしまう。でも、その株主が見ているのは市場です。その市場を構成しているのは私たち個人なので、私たちがいいものしか買わなければ市場が変わり、それを見て株主が変わり、社長が変わり……というように、連鎖をいい方向に変えることが



できる。誰もが変わるきっかけをつくることができるのだけれど、みんな人のせいにして動こうとしない。気づきとネットワークでその体質を変えていきましょう、というのがイノベーション行動科学の重要なメッセージですね。

**服部**——そこで基本になるのは個人です。最近メディアで、社会的弱者などのために起業する人だけが社会起業家のように扱われることが多い。もちろん、それは社会起業家のコアの部分ですが、それだけではない。私が社会起業家というキーワードを使う意味は、おっしゃる通り「誰もが変わるきっかけをつくることができる」、そこにあります。何かを変えられるとすれば、最初のスタート地点はやはり個人の行動だろうと思います。

**砂田**——社会起業家は新しい市場をつくっていくと同時に、ネットワークでつながることで社会を動かす可能性を持っているということですね。お話を伺っていると、服部さんのやっていたことは、まさに新しい価値観に支えられていく情報社会を先取りするような活動ではないかと思いました。今日はどうもありがとうございました。

2009年3月17日収録

# 註

- ★1——<<http://cacnet.org/>>
- ★2——公文俊平 [2004]『情報社会学序説—ラストモダンの時代を生きる』NTT出版
- ★3——ジョン・マクミラン著、瀧澤弘和、木村友二訳 [2007]『市場を創る—パズールからネット取引まで』叢書《制度を考える》、NTT出版

