

ビル・ドレイトン氏を囲んでの総理懇談会
（「新しい公共」円卓会議関係） 議事録

1 日時： 平成 22 年 2 月 18 日（木） 15:00～16:05

2 場所： 官邸 2 階 大ホール

3. 出席者：

ビル・ドレイトン アショカ創業者兼最高経営責任者

（委員出席者）

井上 英之 慶應義塾大学総合政策学部専任講師
大西 健丞 公益社団法人 Civic Force 代表理事
小栗 泉 日本テレビ報道局記者
海津 歩 ㈱スワン代表取締役社長
金子 郁容 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授
金田 晃一 武田薬品工業㈱コーポレート・コミュニケーション部シニア・マネジャー
佐野 章二 ビッグイシュー日本代表
島田 京子 日本女子大学共同教職大学院設置準備室室長
堀 久美子 UBS証券会社 コミュニティ アフェアーズ マネージャー
横石 知二 ㈱いろどり代表取締役社長
渡邊 奈々 写真家

（政府出席者）

鳩山 由紀夫 内閣総理大臣
仙谷 由人 内閣府特命担当大臣（新しい公共担当）
松井 孝治 内閣官房副長官
渡辺 周 総務副大臣
峰崎 直樹 財務副大臣
鈴木 寛 文部科学副大臣
泉 健太 内閣府大臣政務官
逢坂 誠二 内閣総理大臣補佐官

○金子座長 それでは、始めたいと思います。皆さん、今日はよくお集まりいただきました。

本日は、社会起業家の育成支援を行う世界的な非営利組織アショカ、これは英語ではアショーカーと、「ショ」にアクセントをつけて発音します。とにかく、そのアショカを創立され、「社会起業の父」と呼ばれている、ビル・ドレイトンさんに来ていただいております。

ビル・ドレイトンさんは、私にとって本当に尊敬している大好きな方なのですが、ドレイトンさんを囲んでの総理懇談会ということで「新しい公共」円卓会議のメンバーの有志の方も同席していただいて意見交換をさせていただくということになりました。

ドレイトンさんが創設したアショカは世界を変革する社会起業家の支援、育成をしている世界的な支援ネットワーク組織です。これまで世界の70か国、合計2,700人以上の、本当に世界を変えるような新しい発想の社会起業家を育てて、世に出してきております。

それでは、鳩山総理の方から、ごあいさつをいただきたいと思います。

○鳩山内閣総理大臣 本日は、今、金子座長から御紹介がございましたが、世界的な社会貢献をされておられる社会起業家のビル・ドレイトンさんをお招きすることができたこと、大変喜んでおります。

今、ドレイトンさんからお話を伺って、金子郁容さんも含めて、私ども同じ時期にスタンフォードにおったということをお伺いして、この縁を大切にしたいと、私自身考えているところでございます。

ビル・ドレイトンさんに一言申し上げれば、私ども新政権の目玉は、「新しい公共」だと思っております。今まである意味で官が独占してきた分野に対しても、これから民間の人々、NPOの方々を始めとして、そういった方々を含んだ組織に、公を開いていくということを考えているところでございまして、その思いを持った「新しい公共」をしっかりとこの国の中に位置づけていくための役割を担った円卓会議のメンバー、今日は自由参加ということではあったと思いますが、多くの方にお集まりをいただいたことにも感謝を申し上げたいと思っております。

ビル・ドレイトンさんのお言葉の中に、一人ひとりのできる最大の社会貢献は、特別の問題を解決するというのではないんだと。むしろ今、成すべきことは、自分自身が変革者、チェンジメーカーになれると信じる人たちを1人でも多く増やしていくことなんだとおっしゃっております。まさにそのとおりだと思っておりますし、日本もようやくそのときが来たのではないかと、自分が変革、この国をあるいは自分たちの社会を変えることができるのではないかと、今、国民の多くも信じようとしているのではないかと考えておりました。こういうときにビル・ドレイトンさんをお迎えできたことは、日本にとっても大変素晴らしいことだと、そのように心から感謝を申し上げたいと思います。是非ドレイトンさんのお話を伺いながら、私どもの果たすべき役割というものそれぞれの皆様方の中にしっかりと持っていただけるような時間にしていきたいと思っておりますので、御協力をお願いいたします。

今日はありがとうございます。

(報道関係者退室)

○金子座長 ありがとうございます。ちょっと予定から外れますが、よろしかったらドレイトンさんから、今の首相のお言葉に対して、少し何かお言葉をいただけないでしょうか。いかがでしょうか。

○ビル・ドレイトン氏 本当に素晴らしい御歓迎の辞をいただいてありがとうございます。

素晴らしい精神に基づいて、若い人たちは、やる気さえあれば大きな貢献ができるんだというこ

とをおっしゃっていただいとてうれしいです。

世界は、現在、非常に大きな変革期に立ち合っています。これは日本だけのことではなく、全世界中について言えることであります。これまで1万年の間、少数の人々が他のみんなを率いていく時代が続いてきました。でも、今まで2,000年やってきたことというのは、もういまや通用しないということだと思ふんです。余りにも急スピードで世界が変化しているということでもありますので、指数関数的に大きく成長しているのです、今までのやり方では通用しない、新しい組織をつくってチームとしてやっていく、全員チームプレイヤーとしてやっていくという姿勢が必要になってくると思っております。

チーム中のチームということで、しっかりと変化に対処していけるような人たちをずらりとそろえていかないといけないと思っております。企業でも町でも国でも成功する秘訣は何なんでしょうか。技術ではないです。というのは、技術のもつ期間というのは、変化の時代でありますので、半減期ということで、どんどん衰退していってしまうわけです。でも、人間としては、やりようによっては変化をもたらすプロセスに対して貢献できると思ひます。

例えば、成功をおさめている地域があります。例えばシリコンバレーとか、カルカッタとかベンガルとかいろいろありますけれども、世界各地で成功の芽が出てくるわけでありまして、我々も主体的に変化に関わっていきたい。そうでないと、置いてきぼりをくってしまうという世の中でありまますので、本当にこの大事な分野についてオープンしていただいて、ありがとうございます。

○金子座長 この懇談会が計画されて当初は、最初にドレイトンさんにプレゼンテーションしていただくという案もあったんですけども、それより、もう少しインフォーマルに、ドレイトンさんのお考えやアショカのことを、私とドレイトンさんの対話という形でご紹介することにしました。10分か15分ぐらい、私から、幾つか質問させていただきたいと思ひます。その後で鳩山さんの方から、御質問なり、感想なりをいただき、あとはオープンにいたしますので、参加者のみなさま、ご自由に発言してください。後方にいらっしゃる副大臣の方々も、皆様のことはドレイトンさんに御説明してありますので、活発に意見交換をしていただければと思ひます。

それでは、ドレイトンさんへの、最初の質問です。

先ほど最近の状況についてお話いただきました。すなわち世界が急速に変わっている。そして、我々は非常に深刻な課題、チャレンジに直面しております。経済にしても、人々の倫理観、などで

そこでお尋ねしたいのはこのことです。

1分間で答えないといけないとしたら、社会起業とは何ですか。ご説明いただけますでしょうか。
○ビル・ドレイトン氏 一番簡単な方法でお答えするというのであれば、ある状況下によっては、人々に魚を与えたいというふうに思ふかもしれませんが、でも、魚自身をあげるのではなくて、漁業の方法を教えた方がいいということだと思ふんです。つまり、それでも間に合わないかもしれない、漁業産業全体を変えた方がいいかもしれないということになるわけです。定常的なものは、何も世の中にないと、だからこそ起業家が活躍できる場がそれだけ大きくなるということなんです。世界も発展している。高齢化が進んでいる。それから、エレクトロニクスでいろんな教育もされている、高学歴化しているということでもありますけれども、起業家のやるべきことというのは、社会全体のパターンを変えることなんです。起業家というのはいろんなレベルで輩出できるということ。いろんなレベルで変化を引っ張っていくことができるんです。

○金子座長 ありがとうございます。そのような社会起業は、従来型の、例えば慈善とかボラン

ティアとどう違うんでしょうか。

○ビル・ドレイトン氏 起業家と申し上げるときには、起業家というのは社会全体を変えたいと思っている人たちのことを指すんです。例えば近所の人を助けなければいけないときもあると、また、物事は変わらなければいけないんだと認識している人たちがたくさん必要だということです。

例を挙げましょう。例えば若い人たちで、子どもたちがエンパシー、つまり人の痛みが分かるという能力をつけることができなければ、これはやはり学んでつける感情なんです。そうでないと、結果として社会の脇に追いやられてしまうと。別にコンピュータを操れる能力があってもエンパシーがなければ十分ではないということです。

例えば学校に通っていて、小学2年生でもやはりエンパシーの念を、まず、会得してほしいと思います。そうでないと他の能力があったとしてもその人の人生は失敗です。だから社会起業家はその辺を重要視しております。エンパシーの念を持ってもらう。そして、解決策を出すわけです。

カナダにもたくさん社会起業家がありますが、そのうちの1人の女性の話をさせてください。

カナダではこの人のプログラムが普及したお陰で、いじめが激減したということを報告します。この人が作ったプログラムは、小学生の前に、生後間もない赤ん坊を連れてくることから始めます。その赤ちゃんにプロフェッサーと書いてある赤いTシャツを着せます。そして、インストラクターは子どもたちに話のできない赤ちゃんが何を言おうとしているのかを探らせます。

このプログラムを週に一度 45 分間、9ヶ月間の間行うことによって、参加した子どもたちのエンパシーの能力がぐんと伸びるという結果が出ています。

そして、4年間で数校であったのが、カナダ全国で2,000校まで広がりました。そして、その後ニュージーランドや、オーストラリア、ドイツまで広まっています。社会起業家が、まず、ある問題に行き着き、その問題を軽減する解決策を見つけ出す、そして、その解決策を全世界に普及するやり方を見つけるということです。この教育プログラムを開発したカナダの女性に見られるように、一つの解決策を何千人にも更に世界中に広げることができるということです。

そして、いろんな人たちの協力を得て、それはいいアイデアですね、私も同じようにやりたい、私も同じように私の学校で子どもたちに教えたいと思う人たちに伝わり、その人達から更に広がっていくわけです。赤ちゃんを連れてきて、と思うかもしれないわけです。

そうすると、ローカルのチェンジメーカーが、全世界的な影響度を間接的にもっていくということになるわけです。輪は輪を呼んでということで運動が広がっていくと、それでどんどん力が強くなっていくということなんです。

○金子座長 アショカは、数多くの社会起業家を支援してこられました。アショカのフェローの支援を始めて5年後にインパクトを評価するための3つの基準があると聞きました。

まず、1つ目の基準は、事業が継続しているか。

2つ目の基準は、その活動が他の団体によって模範されて活動が広がっているか。

そして、3つ目の基準は、フェローが始めた取り組みが国レベルの政策に反映することで広く普及しているか。今おっしゃったこととの関連で、これら3つの基準についてお話いただけますか。

○ビル・ドレイトン氏 9年間ずっとこういった分析をやってきたんですけども、アショカがフェローとして選び、支援してきた社会起業家達はプログラムを始めて5年経った時点で、そのうち98%の人たちが活動を継続させています。そして、90%のプログラムがコピーされて更に広がり、彼らの50%が国の政策に影響を及ぼすまでのインパクトを発揮しています。

○金子座長 会社の場合は企業秘密はコピーされてはいけないわけですけども、アショカフェロ

一の取り組みはコピーされて広まることが大事だ。それから国のポリシーに反映されて広まるとい
う、その2つで広まるといことが大事で、大西さんがやっていることも国がちゃんとコピーする
ようになると大変いいと思いますよね。

アショカを1980年に発足させたわけですね。そのころ、社会起業家という考え方をもっていた
人はいなかったのではないかと思います。そもそもどうしてアショカを立ち上げようと思ったんで
すか。また、どうして社会起業家が今の世界で必要なのでしょうか。

○ビル・ドレイトン氏 おっしゃるとおりなんです。最初にこの言葉/概念を考えついたのが私な
んですけれども、1980年というのはとても重要な年だったんです。それまで、企業というのは競争
力を持っていたけれども、まだ個人や市民レベルでの力は微弱でした。80年を契機としていろん
な変化が起きました。生産性も上がって、どんどんグローバル化が進んできたため、OECD諸国では
市民セクターの成長が他のセクターの3倍に跳ね上がりました。

ということで、これはチャンスだというふうに我々は思いまして、アショカとしても一番いい形
で貢献できるのではないかと思います。冒頭の辞で申し上げましたように、我々はより深遠な意
味での歴史的な現象に貢献していると思っています。いまや変化の速度が余りにも速くなってしま
った。そして、そのときに社会起業というのが自然発生的に出てきたんだと思います。

これは企業だけではなくて、市民セクターでもいろんな変化が急速に起こっているということ
ありますので、余りにも目まぐるしい世界の変化のため、そしてその分もっと起業家が必要になっ
てくるということになるんです。

世界で真の力を持つのは何か、それは大きなアイデアです。巨大なアイデアということ。こ
れがあれば社会が変革できるということなんですけれども、余り大上段に構え過ぎてしまうと、余
りにも物事が大き過ぎてうまく進まないということがあるわけです。なかなか社会全体にそのよさ
をわかってもらうのに時間がかかってしまうからということなんです。ですから、市民のレベルで
の力を大きくするということが重要です。

余り大上段に構えると社会全体としてバランスを欠いてしまうので、全体として進歩していくこ
とができないということになるわけです。ですから、実効性の高い教育部門がないといい起業家も
出てこないということになるわけです。日本の方にも10代の若者を含めてエンパシーを持ってい
ただきたいと思っております。そして、リーダーシップを取って、グループをつくって、自分はど
うやって社会に貢献できるのか、もう少しその辺を考えていただきたいと思います。そして、その
ためのスキルを会得していただければとてもいいと思うんです。これ自体が大きな変化の力になる
んです。

企業を運営なさっているのであれば10年後どうなるだろうと、経営者としては当然考えます
ね。そのための人材を前もって確保するわけです。そして、そういう人たちをどんどん育成して、
変化していく環境で会社がつようにしてもらうということなんです。

ですから、子どもたちの中で何が変化しているのかわかまないと、社会としての変化も起こせな
いということです。

○金子座長 では、最後の御質問です。アショカは、今度、正式なアショカ事務所を日本で開設す
る予定だとのことですね。また、ユースベンチャーというワールドワイドなプログラムのパイロッ
トプログラムを始めるということですね。どうしてそうしたいとお考えになったのでしょうか。ユ
ースベンチャーの日本における重要性についてお話しただけませんか。社会起業家として、日本
人としてどうやったら世界に貢献できるのか、お話を伺えればと思います。

○ビル・ドレイトン氏 もっと早くから手がけたかったんですけども、ちょっと遅れを取ってしまったのは、日本だと少しお金がかかり過ぎるということで、なかなか資金調達の面がうまくいかなかったからなんです。西欧ですとか、アメリカでも、今、同時にユースベンチャーを盛り上げようとしているところなんですけれども、どうして日本かという理由は、世界の中での日本という国の重要性につきます。600年かかって西欧がやったことを150年で日本がやり遂げた。そしてやっと最近日本に追いついてきているのが中国であるということです。

いろんな文化を持っておられるということ。日本の文化というのは世界中に広まりつつあるわけです。日本人は世界に対して影響力を持っていると確信しております。

そして、世界の中で影響力を持つ国と言え、将来性と人口から判断して例えば中国、インド、ブラジルです。そして、世界中から尊敬され大きな影響力を持っている日本も是非この国々に名を連ねていただきたいと思うんです。日本人は極めて有能ですから、社会起業の分野でも大きな活躍を期待できると思っております。

個人の起業家の行動パターンというのもありますので、是非いいところを更に生かしていただいて、日本として御貢献いただければと思います。子どもたちはいずれ大人になる、でも、子どものときにルールや知識を教え込むわけですが、それだけでは十分ではない。

まず、最初に社会的なスキルを会得しないと、せっかく学んだ知識を使うことができないということなんです。参加することもできない。いい親になるために、教育者になるために、一人前の人間になるためには、ソーシャルスキルは重要な素質になると思うので、是非、その点お手伝い申し上げたいと思っております。それを押さえれば、すばらしい社会起業家が輩出されてくるはずなんです。それで、日本がとても重要な役割を果たしていただけるものと確信しております。

ユースベンチャーというのは、第2番目の成分ということなんです、若い子どもたちに全員最初のスキルとして、エンパシーの気持ちを持ってほしいと思います。その後、20歳ぐらいまでに、これはもう実行する以外にないんですけども、これは本を読むだけでは足りないんです。エンパシーを育てチームワークも学んで、リーダーシップを発揮するということを会得していかなければいけないわけです。そうすれば、目まぐるしく変わる時代の変化についていけるということです。つまり、私の言いたいことはエンパシー、チームワーク、リーダーシップを育てる教育が必要だということです。

それをちゃんと会得できれば、15歳だって、その素質を発揮できるようになるということです。15歳の娘がいて、例えば学業がうまくいっていないと、何かしなければいけないと親は思いますね。家庭教師を雇って、数学の成績を上げようとするでしょう。でも、ソーシャルスキルも同時に会得していかなければいけないのです。学業だけができて十分ではない。いくら成績がよくてもソーシャルスキルに欠けた子どもが30歳になったとき、哀れなものです。社会が余りにも目まぐるしく変わっているので、こういったソーシャルスキルを持っていない人たちは社会からはじき出されることになると思います。そして、親がしなければならぬことはその辺を子どもに教え込むことだと思っております。ソーシャルスキルということです。これは日本だけではなく世界中に言えることなんです。やはり小さいころから始めて、ソーシャルスキルを会得させるということです。これは、小さな子どもたちにとって全員必要なことなんです。だから、我々はユースベンチャーと銘打ちまして、いろいろやっているところです。どうやったら日本に対して我々はお手伝いできるのか考えているんです。若い子どもたちで大きな夢があるんだったら、その夢がかなえられるように我々もサイドからサポートしたいと思っております。

○金子座長 これまでのやりとりで、みなさまにはドレイトンさんのことを少しはわかっていたけたかなと思います。次は鳩山さんの方から、何かございましたらお願いします。

○鳩山内閣総理大臣 今、日本のことに期待をしていただいて大変ありがたいと思います。

ただ、ドレイトンさんのお気持ちの中で、社会起業に対して、世界では4つの地域で発展をしていると、1つが北米であり、1つがブラジルを中心とする南米であり、もう一つはヨーロッパであり、もう一つが東アジア、南東アジアというようなことをおっしゃっていたように思います。

そうすると、なかなかまだ日本はこういった社会起業に対して遅れているのではないかと、だからこそこで、日本に対して期待をして、今回、道を開くために指導しにいらして下さったのではないかと思っておるんですが、なぜ、日本がややこういった世界的な社会起業の精神に、今まで必ずしも順調でなかったかと、遅れてしまったかというようなところで御指摘をいただければ、それを参考にしたいと思っておりますが、いかがでしょうか。

○ビル・ドレイトン氏 日本でお話すると、日本というのは遅れているんですよとか、学校は全然創意工夫していないしと、皆さん口をそろえておっしゃるんです。

でも、私が今回日本で会った方達の10人に9人が日本は変わらなくてはいけないと言っています。つまり、皆用意ができているということです。この気付きは日本に限ったことではなく、世界中の人たちが皆言っています。

3、4年前に、アショカをドイツで立ち上げたんですけども、そのころドイツ人も同じことを言っていました。税金は政府がとっているんだから、社会問題解決は政府に任せればいいと皆言っていました。

でも、ここ2年でドイツでも市民が変革をしなくてはいけないという考え方が広がり、アショカがたくさん社会起業家を見つけたのでドイツでは皆が驚きました。

日本人のアショカフェローも1人おります。東京銀行に以前お勤めだった方なんですけど、この人は今、アメリカに住んでいますけれども、移民労働者の送金システムを根本的に変えるシステムを立ち上げました。これまで送金手数料というのは非常に高かったんですけども、それを大幅に下げた他、住宅ローン商品を提供するとか、いろんなことで移民の労働者の役に立っていらっしゃるわけです。

ですから、まず、最初に問題を認識するということだと思います。これは社会起業だと、そしてそれをやれば、それにエンパシーを持って私もやってみようというふうにコピーをしようとする人たちがたくさんできてくるんです。コピーされ、広がるというのが我々の願う方向です。

○鳩山内閣総理大臣 そういう意味で、先ほど共感、エンパシーですか、そういう言葉をいただいて、私ども共感するということの重要性を、もっと認識をする必要があるなど改めて感じたところでもありますし、この道徳律というようなところも大変重要な発想だなと感じたところがございます。非常にいい刺激をいただいたと感謝いたします。

もう一つ申し上げたいのは、私はあえてメディアのいる中で申し上げますけれども、ドレイトンさんは、マハトマ・ガンジーを大変信奉されていると伺っています。私も昨年の12月に、マハトマ・ガンジーの碑を訪れて、献花をしてきたところがございますが、そこで七つの大罪というもの、これはむしろ現代に当てはまることだなと。そのように感じたところがございます。

是非、ドレイトンさんのお気持ちの中で、マハトマ・ガンジーに対する思い、そしてこの七つの大罪に対する含意というものを御指導いただくとありがたいと思っております。

私は、今まさに現代の日本の社会に、当てはまることだと、そのように思ったものですから、あ

えて施政方針の中で申し上げたところでございますが、これはメディアから皮肉られるかもしれませんが、私なりの思いとして、是非ドレイトンさんのお気持ちを聞かせていただくとうれしいと思います。

○ビル・ドレイトン氏 昨日、インドからまいったばかりです。そしてインドでは鳩山総理の施政方針演説が有名になっております。みんなインドの方はよく知っています。エンパシーということ、先ほども申し上げておりましたけれども、ガンジーは、真理の道、真理の力ということで運動を進めてこられた方です。

つまり、社会が進展、発展いたしますと、昔は法律があって、その法律を執行するということになっていたわけです。例えば悪いことをしたら、その手を切断してしまうといったようなことをやっていたわけですが、でも社会が急変をすると、そういったルールではうまくいかないということになるわけです。つまり、ルールにちゃんとのっとって生きるということもあるかもしれないけれども、ルールに余りがんじがらめになっていると、この社会の急変についていけないということになるわけです。

ガンジーは、その点はわかっていたんだと思います。だから、エンパシーが重要なんだというふうに言っていたと思うんです。ソーシャルスキルを持って生きていかなければいけないということです。

この七つの大罪ということ、ガンジーはあえて言ったわけですが、自らの行動を見てみなさいと言ったんだと思います。核となる信念に照らし合わせて、そして、インドの公民権、インドのガンジーが率いた運動ですとか、これにならってアメリカでも公民権運動が発展して、私も若いころ参加していたんですけれども、そのときにガンジーの標榜した精神というのは、非常にいいガイドになったわけです。つまり、行動パターン自体を変えなければいけないということであり、社会の変化に合わせて、ガンジーの言ったことはとてもパワフルで、強力だったと思います。決して弱くはないと、彼らの地味な行動で大英帝国が瓦解したわけですから、植民地支配ということで、それで、こういった信念があったからこそ大きな変革を社会に講じることができたわけです。そして、人々のいいところだけを抽出して、それを結晶化させることができたんだと思います。だからこそ社会が変わったということだと思えます。

○金子座長 ありがとうございます。それでは、皆様方、御質問なり、御意見なりございましたら、ドレイトンさんにぶつけていただきたいと思います。手が拳がったら、ぱっと私がお願いします。どなたかいらっしゃいますでしょうか。

どうぞ。

○渡邊委員 意見ではないんですけれども、ドレイトン氏がよく使われる「エンパシー」という言葉ですが、英語でコンパッションと置き換えることもできますが、日本語訳でやはり一番近いと私が思って使っているのは、「人の心の痛みのわかる能力」です。この表現が一番近いと思っています。

○金子座長 ありがとうございます。では、井上さん、お願いします。

○井上委員 どうもありがとうございます。それでは、今日は日本語でお話しさせていただきます。

ドレイトンさんは、多分日本に来てからいろいろな場所で日本に関するネガティブな情報もたくさん聞いてきているのではないかと思います。この国はもう危ないであるとか。

ただ、私自身の実感としては、この国の人たちはすばらしいマインドを持っていて、何かしたいと思っている人はたくさんいる。また、創業の時点で、すばらしい社会的なミッションを掲げて創

業したような会社もたくさんある。

更に私は、大学で教鞭も取っているのですが、やはりすばらしい何かをしたいと思っている若い人たちが、この国にはたくさんいるんです。この国の一つマインドを少し変えれば、大きな変化が、しかもこの国はまだ世界第2のエコノミーなので、大きなレバレッジがかかっていく可能性のある国だと思っております。

そこで質問なんですけれども、先ほど渡邊奈々さんが、コンパッションという話をされました。同時に先ほどのアショカのフェロー選考のクライテリアの中にスケール、つまりリプリケーションとか、コピーという言葉があった。多くの人にとって、実は、アショカの伝えようとしているシステムチェンジを起こすためにはスケールが必要だというとき。例えばここにいらっしゃる1人を取り上げれば、佐野さん、ビッグイシューという、ホームレスの方に雑誌を売ってもらうビジネスをしている。そのときにアウトプットとして雑誌の売上を上げることが目的ではなくて、雑誌の売上を売上げた結果、アウトカムとしてホームレスが自立していくことが目的なんです。その場合、雑誌の売上だけを大きくしていく、スケールアップだけだったらもっといろいろな手がある。ですけれども、そのスケールということが無理にやっていると、アウトカムというのはときどきつながらなくなってしまいます。

私が聞きたいのは、多くの方がスケールと聞いたときに、スケールを大きくすればするほど、エンパシーだったり、コンパッションと切り離されるのではないかと。

ですから、私の質問は、一つビルさんにアドバイスをいただきたいんですけれども、魂を失わずに、大きく広げていくためにどんなサジェスションがあるかということをお教えいただければと思います。よろしくお願いします。

○ビル・ドレイトン氏 社会に貢献したいという気持ちさえあれば私たちは社会を変えることができます。スケールの話が出ましたけれども、スケールというのは自分の目指す方向性がわかり、その方向に自信を持っている、自分が何かやれば絶対成功すると自信を持っている人だと思うんです。

総理も最初におっしゃってくださったように、私どもも10代の若者の方々とか高齢者に対して、いろいろお手伝い申し上げたいと思っております。皆さんそれぞれ才能を持っておられるんです。だから、その才能を引き出していい形で使っていただければすばらしいというふうに思います。ですから、そういった点で大きな貢献もしていただきたいですし、私どももできるのではないかと思っております。

どんなに問題が出てきてもみんなが同じようなやる気の間精神を持っている限り、必ず答えは見つかるはずだと思っております。みんなこの社会に住んでいるわけですから、高い倫理の観念を持って行動をしていかなければいけないということになるわけです。力を持てば持つほど、もしかしたらマイナスにその力が働いてしまって、かえって社会が破壊してしまうかもしれないということがあります。だから何をやる前にも、先決にソーシャルスキルを身に付けていただきたいと思うんです。一番健康で、一番ハッピーな人たちは、どういう人たちですか。それは社会に対して貢献している人、社会に対して自分から与えている人だと思うんです。そういう人たちになろうと、目指すべきだろうと思うんです。最初からスケールを目指しているということではないと思うんです。

○佐野委員 今、井上さんが、スケールとおっしゃったんですけれども、我々はホームレス問題という社会的な問題の解決を、ホームレスの方に食物とか、お金ではなくて、働くというチャンスを提供するというをやっているんです。我々の考え方では、井上さんとの対比で言いますと、このスケールを、非常に大きくしたい。大きくしたいからNPOではなくて、有限会社という会社組

織でやっているわけです。

同時に、普通の会社は営利を目的とするわけですが、我々の会社には、我々の仕組みが面白いとってくださった普通の市民の方が、社員ではなくて、ボランティアとして参加してくれるわけです。我々の正規のスタッフは、今のところ正社員が 20 人ぐらいいるんですけれども、その 20 倍ぐらいの 400 人のボランティアの方々が参加しています。東京と大阪は正規のスタッフがいる、ホームレスの方を集めて販売をして、彼らをサポートしているんですけれども、特に地方で販売するときには、ボランティアの方がほとんどやったださるんです。

つまり、ボランティアという市民が参加する会社経営組織なんです。本当に入り乱れてやっているんですが、なかなか組織論といいますか、それを是非つくりたいというふうに思っているんですが、今のところは確たるものはありません。そういう社員、それからボランティア、それから、さまざまな専門職種の方々が入り乱れてやっているんですけれども、我々はハイブリットな会社経営組織というふうに言っています。そういう従来と違う組織をつくっていく場合に、ドレイトンさんが、とても重要だと思われるような考え方というか、こういうふうにするには整理ができるのではないかとヒントを、これまでのたくさんの体験から教えていただければありがたいと思うんですが、いかがでしょうか。

○金子座長 参考までに、黒字経営です。

○ビル・ドレイトン氏 佐野さん、本当にお話しいただいてどうもありがとうございます。今の例こそ、すばらしい、パーフェクトな社会起業家の例だと思うんです。つまり、問題があります、だからどうやって解決しましょうということ。それを具現化なさっておられるわけです。まだ、佐野さんのお仕事を知っている方というのは少ないと思うんです。佐野さんができたら、私もできるんじゃないかと、まず、思ってもらうことではないでしょうか。

そして、いろんな組織の構造があるけれども、このハイブリットモデルというのがあるんです。500 人くらいアショカで、社会起業家ということで、経済市民をつくりましょうということで、経済にどうやって市民として関わっていくのかということで仕事をしてもらっているんですけれども、問題があるので解決策を見出そうとしております。

2つの原則が浮かび上がってまいりました。世界中に当てはめることができればなと思っています。1つはハイブリットということなんです。例えば社会的で生産をやって、ディストリビューションをやって、ヘルスケアの供与ということで、例えば農村も灌漑ですとか、住宅提供に生かしているんです。インドで実際にやっているんですけれども、大きな利点が出ています。うまくいっています。我々はパイオニアなんですけれども、他の人たちにもコピーをして頂いて、パイオニアの仲間入りをして頂きたいと思っています。

ビジネスのシステムと、社会システムが、医療や、森林伐採を防ぐとか、住宅を供与する、灌漑などの同じ目的に向かっています。お互いが交わらないものと思いきりたけれども、結局は気づいてみたら、同じ目的に向かって進んでいたということなのです。

そして融合できて、ハイブリットできて、お互いに生かしあえばいいのです。そしてスケールとか、グローバル化、生産性のギャップを埋めようとしているわけで、ビジネスと社会と一緒に協働し合うと、そのギャップを埋め合うことができるわけです。

すでにハイブリットの実例もあります。例えば、今から 5 年後には戦略について考えている人たち、経営陣でも、市民でもいいんですけれども、自動的にどうやったら企業と社会を融合させることができるだろうということ、当たり前のように考えるような世界ができているとうれしいと思

います。

例えば灌漑がいい例なんですけれども、全世界を見回してみますと、4億、5億ぐらいの小規模農家があって、この人たちは灌漑の恩恵を受けていない。でも灌漑さえうまくいけば、収量は3倍、4倍くらい容易に増えるということです。治水もできるしというようなことで、でも、どうして灌漑が行き渡らないのか、政府に力がないから、また民間としても採算が合わないからということやらないわけです。

メキシコの場合、土地の半分は小規模農業でやっている。しかも、灌漑が行きわたっていない。政府はコストが高過ぎるので、とても灌漑は供与できないんです。ですから、怖くてこの分野に入れないと。それでこの10年間いろんな市民グループが立ち上がってまいりまして、52,000ぐらいの小規模農家に協力をしています。

農民は信頼が高いと、だから、プラスチックとか、金属のパイプが例えば必要になると、企業に頼んでつくってもらって、その後は市民が引き受けて、その市民がパイプを引っ張って行って小規模農家に灌漑を通すといったようなことをやっているわけです。

そして、灌漑の水が通ったからということで、30~50%ぐらい利益も増えるということになるわけです。

それで、奥地にも入っていくことができると、だから、3億、5億の農民に同じようなことをしたら、大きな効果が出るはずですよ。世界的に同じことを医療の分野でもやっております。

今おっしゃった点というのは、とても大事な原則だと思います。まさにそれは既の実現をなさっておられるわけですね、お話しいただいてありがとうございます。

○金子座長 小栗さん、どうぞ。

○小栗委員 行動パターン自体を変えていくことが大切だという御意見は、まさにそのとおりだと思ったんですけれども、実際にどうやって変えていったらいいのかというところで2点お伺いしたいと思います。

1つは、今のハイブリットな組織ということにも関係するかもしれないんですけれども、起業する際に、全く新しい分野であれば、恐らく競合する団体あるいは企業間の組織というものがないかもしれないんですけれども、若干クロスしているときに、既得権益を守ろうとする人たちとどう線引き、区分けをしていったらいいのでしょうか。それが1点です。

もう一つは、既にある組織であれば、自分の10年後、20年後ということも描きやすいので、そこに飛び込んでいこうということはできると思うんですけれども、若い人たちにとって、全く自分の将来の姿が見えないことに、それがやりたいと思っていてもかなりのリスクを負ってしまう。そのリスクを負うために、どういった決心なり、仕組みなりというものを与えてあげればよろしいのでしょうか。その2点についてお伺いしたいと思います。

○ビル・ドレイトン氏 既得権益があった場合に、若い人たちがどうやって起業するかという話ですね。どんな分野であっても、必ず既得権益はあるんです。政治の世界もそう、大学だってありますね。ですから、起業家が持っているスキルの一つというのは、どうやって過渡期をくぐり抜けていくのか、そのための能力を持たなければいけないということです。

社会起業家という場合には、新しいモデルというのができてくると思うんです。今申し上げたような灌漑の設備の話もあるんですけれども、いろんな価値が詰まっているんです。全員に対してWin-Winです。公的部門も勝者になれるし、市民も勝者になれるしということでもあります。

最初は小さく始めると、バリューが少ないから成功しにくいとお考えになるかもしれませんが

ども、若い人たちは、例えば 15 歳であったとして、そうすると、明日にでも大々的に教育制度を変えることはできないけれども、バーチャルなラジオ局をつくるとか、家庭教師制度を始めるとか、とりあえず、自分の身の回りから始めるということができると思うんです。そうすると、そうしたものを通して、スキルを会得していくことができる。このビジネス、ソーシャル、世界中で成功している起業家のインタビューをしたことがあるんですが、皆さん、社会で成功している人たちというのは、10 代の頃からかなりの成果を上げているんです。10 代の若者として、何か大きなことを、リーダーシップを発揮して成し遂げているんです。

ですから、今から養成を始めるということで、例えば 15 年経ったら、その人のおかげで社会が変わっていくかもしれないということです。いろんなスキルを会得されるために、例えば家庭教師のような制度をもって、子どもたちに教えるといったようなことも一つの手ではないかと思うんです。若いうちから始めるということが重要です。

問題は山積しているわけです。問題は枚挙にいとまがない。でも、5 年で解決策を見出さなければいけないということになるわけですが、ですからもう少し余裕を持っていただいて、今から何か貢献していただくということだと思えます。

○金子座長 では、仙谷さん。

○仙谷内閣府特命担当大臣 ちょっと失礼な聞き方になる可能性があるんですが、アショカご自身は、社会企業なのでしょうかということと、社会起業家あるいは社会企業を実態として営んでいらっしゃる方々は日本にも相当いるわけですが、この方々と中央政府、地方政府の関わり方、関与の仕方というのは、とても難しいなと感じておりまして、これをどういうふうに考えていけばいいのかということをお伺いしたいと思います。

といいますのは、政府が関わると、急に社会企業の意味が一挙に消えてしまうといいでしょうか、政府の保護の下に入る、あるいは政府の下請機関のようになってしまう例を見ないわけでもないものですから、この関係については我々もどうしたらいいのか、大変悩んでいるものですから、ちょっとお伺いしたいと思います。

○ビル・ドレイトン氏 とても微妙で、重要な点を突いてこられたと思います。政府ですとか、労組ですとか、企業ですとか、やはり事実として、勿論、彼らは起業家としてやっているけれども、彼ら自身として新しい起業家を必要としているわけです。政府だって社会起業家を必要としているんだと思います。社会の変化が余りにも早いので、社会起業家がいろんなアイデアを政府のために出してくれると思うんです。どんな 10 代の若者でも、小さいときからエンパシーを会得していかなければいけないと、そうじゃないと社会の変化は引っ張れないということです。

ですから、その源になるのは社会起業家だということです。先述のカナダの社会起業家である、メリーゴードンさんは、直接自分で 2,000 の学校を運営しているわけではないです。そんなことは不可能です。でも彼女のアイデアから始まって、カナダ以外にもオーストラリア、ニュージーランド、アメリカにも広がっているわけです。自然の形で仲間が出てくる、同盟してくれる、一緒に働いてくれる人たちが世界中で出てくるわけです。

アショカのフェローになった人達は彼女のように 5 年以内に国家の政策の 50% を変えさせるという力を実際に持っているわけです。すばらしいですね。

つまり、社会起業家の持っているアイデアというのは、政府でも使えるアイデアが多いんです。ですから、その政府も社会起業家が出しているアイデアを採用すると、よかったというふうになってくれるところがたくさんあるわけです。すぐ実践に役立つということでもありますので即戦力にな

るわけです。政府が現に直面している問題も十分社会起業家として理解しておりますので、ですから、政治的なプレッシャーをかけるというのではなくて、人間の命を実験にかけるということではできないわけですから、ある程度いろんな人たちが裨益できるように、社会起業家は、政府を必要としているし、逆もしかりだというふうに思っております。

政府自体も変化を求められているわけです。もしかしたら、最後まで改革をしないで待っている機関になるかもしれないけれども、でも、最後のところで政府自身も腰を上げて改革をしなければいけないわけですから、そのときの種もしくはいろいろなアイデアを授けてくれるのは社会起業家ではないかというふうに思っているんです。ですから、お互いに十分協力できる余地はあると思います。

○金子座長 先ほど若い人がどうやって、ソーシャル・アントレプレナーシップを始めるのかという話が出ました。実は私の後方に何人か、日本の若いアントレプレナーがおりますので、意見を聞いてみたいと思います。いかがでしょうか。我ぞという方は、どうぞ。

○駒崎氏 失礼いたしました。駒崎と申します。社会的企業を立ち上げております、フローレンスという会社なんですけれども、病気になった子どもたちのベビーシッター業を行っています。働く日本のお母さんたちは、子育てと仕事の両立に非常に苦労しています。ですので、何とか助けたいと思っております。そういった意味では社会起業家を目指していると言っているのかなと思っております。

今回、非常に私は感動しています。ドレイトンさんを目の前にお話しできるということは、本当に感動しております。ある意味では信じられない思いです。

さて、日本では、社会起業家は非常に苦労しているんです。なぜか、というのはそもそも社会起業家というアイデアがまだまだ十分知られていない。一般的ではないんです。多くの人はこう思っています。政府が全部やってくれるんだと、ですから、国民のことは全部政府がやってくれる、言うならば、政府ないしは官僚に対する依存度が高い社会なんです。でも、やはりそれを変えなければならぬと思います。是非、ドレイトンさんにコメントをいただければ、我々を励ましていただければと思います。日本も変わらなければいけないんだと、どうか働きかけてください。今までいろんな変化を体験しておられますから、是非アドバイスいただけないでしょうか。是非ドレイトンさんの御示唆をいただければありがたいと思います。今日は、首相閣下がおられますので、是非アドバイスをいただければと思います。よろしく願いいたします。

○ビル・ドレイトン氏 まず、素晴らしいお仕事をさせていただいて、どうもありがとうございます。重要な事業ですね。今の方というのは、まさに変革の最先端に立って変革を担っておられる方です。発言していただいてよかったです。5～6年前のことを考えてみてください。こんなことは絶対に日本の話題には上らなかったと思うんです。社会起業ということ自体です。でも、今やこの1冊、2冊、とても重要な本ができていますし、何人かの方が重要なイニシアティブをとっておられます。ですから、多分日本の大方の方々には社会起業という言葉、耳になされた方はたくさんいると思うんです。5年前と比べて様変わりだと、学校もいろいろ問題を抱えているということもあると思いますけれども、ここにお集まりの方々にはいろんなことを考えておられると思います。問題解決しようとしておられるわけです。日本というのは一旦物事を決めれば、進むのは早いんだということでも知られているお国でありますので、ささやかではあるけれども小さく始めて大きな成果を挙げるといえるわけですし、今日もそういった社会起業家の方にもいらしていただいているということで、とてもうれしいです。

例えば税制を変えるということもあると思います。でも、その前に人々の意識を変える、啓発をするということも重要です。そして市民の支援を得るということも重要だと思いますので、人も必要だけれども、お金も必要、情報も必要、キャプティブビジネス^{*}も必要といったようなことで、いろいろ必要はあるんだと思います。

アメリカでは、市民セクターのレベルの53%というのは、いろんなキャプティブビジネスなどをやることによって上がっているわけです。一旦この社会が、この重要性を理解することができればどんどん私も、私もということで、ボランティアの人たちが増えてくるはずですよ。日本でもローカルな組織のために、例えば消防署のために、高齢者を助けたいからということで、ボランティアの数が増えているというふうに伺っております。ですから、心の持ちようとか制度というものを最初から変えていかなければいけない。他人の例から学ぶことができるということだと思います。

○金子座長 それでは、次に、どうぞ。

○横石委員 ニューズウィークの世界を変える社会起業家に駒崎と私を選んでいただきました。私は、葉っぱビジネスという高齢者を元気にする仕事をしています。

今、日本は若者が社会起業家になりたいというブームだと私は思っております。うちの2,000人の町に、昨年で約1,500人ぐらいが応募してきました。すごい数です。たった2,000人のところに、社会起業家になりたいと、田舎を再生したい。ビジネスを起こしたいというブームです。

でも、彼らを見ていると一つのブームであって、リスクは背負いたくないという考え方を持っています。ですから、ある意味で現場とのつなぎとか、教育という部分がすごく重要だと思っています。その教育の方法がどれくらいの期間やればできるものなのか、どういう方法が一番いいのかをアドバイスいただければうれしいです。

○金子座長 時間がなくなってまいりましたので、ごくごく短めにお願いいたします。

○ビル・ドレイトン氏 理想主義者ですとか、詩人ですとか、起業家というのはいろいろ理想家はその人たちがたくさんいますね。ただ、この人が本当にアイデアに100%コミットしているのかということが一番重要になるんだと思います。問題を提起できる力、そして解決策を見出す力、両方が必要であるということだと思います。モデルが増えれば増えるほど物事が見えやすくなるということだと思います。視野も開けるということだと思います。そして、ハイブリットビジネスで問題を解決できるということだと思います。例えば学校を変えましょうといったようなテーマがあると思うんですけれども、例えばここにお集まりの15名の方々アイデアを持っておられると思うので、そのアイデアをふくらませて実現するように、どうやって助けることができるのかということを考えるのも入口になるんだと思います。

○金子座長 後ろの方から何か一言、もしございましたら、では、鈴木副大臣、お願いします。

○鈴木文部科学副大臣 今日は、ドレイトンさんとかうってお目にかかれて、本当にうれしく思います。特に駒崎さんが、ドレイトンさんと総理の前でお話をしているのを見て私は本当に感激をいたしております。

それで、まず、今度やっとな日本にもユースベンチャーが立ち上がるということは、私は本当に心から歓迎したいと思いますし、大変期待をいたしております。

それから、一つ教えていただきたいんですが、私はチェンジメーカーをつくる、特に10代の若者からということ、とても大事だと思っておりますが、一番大事なものは、メンターとの出会いとい

^{*}非営利の学校、病院、組織が、本業とは別の営利ビジネスを営みそこから収入の一部を得ている場合、そのビジネスの呼称。

うのが非常に大事だと私は思っています。

そういう中でチェンジメイキングのスキル、これを私はドレイトンさんがすばらしいと思うのは、これを世界中にスケールしている。これはどうやってスケールできるんだらうかというところが、是非、お会いしたら聞きたいと思っておりました。そのコツを少しお話いただければと思います。よろしく願います。

○ビル・ドレイトン氏 やってみるとみんな大好きということになるんです。もっとやりたいという気持ちになるんです。ある段階に達しますと、企業もグローバル化を果たしたようにすべてがグローバル化できるということだと思えます。アーキテクチャーを変えて、生産性を上げて世界でスケールアップするということなんです。

4月に、グローバルライザーミーティングというのを開きます。25名のフェローで、特にこの方向を目指したいと思っている人たちを集めて会議をやるということになっています。この25名というのはフェローとして大きな実績を出している方々ばかりなんです。大いに事業として成功していると、オンラインで実績も御紹介されておりますし、オンラインでやりとりをすることもできますけれども、数十年前でしたら、やはり企業として、これからはグローバル化したマーケットに対応しなければいけないと気づいたと。今は市民のレベルが同じことを考えるようになってきたということです。何干にも渡る市民グループが世界中で立ち上げた活動が集結して国際刑事裁判所もできあがったわけです。政府は望まなかったわけです。1940年から、ブレトンウッズ体制ができましたけれども、そのままできた形のまま温存されているわけです。でも、まだアメリカとしては、ちょっと複雑な気持ちを持っていたけれども、一応、制度としてはつくられたということにはなっているんですけれども、こういった形でいろんなグローバルでの展開が一応あるわけです。

生産性が上がったからです。10年前でしたら、例えばポーランドから出たアイデアがブラジルやナイジェリアや日本に広まるなんてことはあり得なかったわけです。でも、今やユニバーサルなネットワークができた。だから、アイデアは瞬時にして世界を駆けめぐり時代になりました。だから、これはローカルだと言っても、ローカルではないわけです。その瞬間からいつでもグローバル化できるということです。どんなアイデアが、どこからか出てきたとしても、ユースベンチャーでも即世界に広がることのできるわけです。そのぐらいスピーディーに世界は変わっているということなんです。

○金子座長 ありがとうございます。もう時間が過ぎてしまいました。鳩山さん、最後に一言ございますでしょうか。

○鳩山内閣総理大臣 ドレイトンさんに皆さん方がお目にかかれたことの幸せを私はこの空間を共有することによって、ともにできて、何よりうれしく思っています。まさに、人の痛みを分かち合えるというか、感じる事ができる能力を私ども一人ひとりが、どのような立場であっても持つことが大変重要だと思っております。私どもは政府の立場からお手伝いをしたいと思っております。

所信表明演説の中でも、政府の役割は、普通はあれもやり、これもやる政府だぞと自慢するのが常なんです。政府の役割というのは余り大きくないではないかといってしまうておりますのが、今の新しい政権でございまして、その意味で「新しい公共」という思いを私どもは、是非高めてまいりたいと思っております。

その意味において、今日ドレイトンさんがこちらにおいでいただいて、率直なわかりやすいお話をしていただいたことを大変うれしく思っております。改めて皆さんとともにドレイトンさんとともに、1時間お話ができたことを心から感謝を申し上げたいと思っております。また、ドレイトンさん

御自身が更に御活躍されることを心から期待をいたします。

ありがとうございました。

○金子座長 ありがとうございました。

○ビル・ドレイトン氏 大変ありがとうございました。

○金子座長 このすばらしい機会をつくっていただきました鳩山総理に感謝するとともに、今日出ました話は、この気持ちとともにまた次の円卓会議に結び付いて行くのだと思います。

ドレイトンさん、今日はどうもありがとうございました。

○ビル・ドレイトン氏 お邪魔いたしました。ありがとうございます。