第7回懇談会の振り返り（事務局作成） 社会課題をどのように解決するか

1 社会起業家など民による社会課題の解決はどのように広がっていくのか？ （なぜ今、社会起業家か？）

- ・ 第一回で採りあげた自由主義、保守主義、社民主義の3つの社会モデルでは、家族の変容のなか、社会保障への対応力にスキマができてきている。コミュニティやアソシエーション、シェアなどで、このスキマをどこまで埋められるかという議論があったが、社会起業家も、その可能性の一つではないか。
- ・ 社会起業家が注目されているのは、①社会問題が細分化される中、国家ではきめ細かな対応ができないから。また、②新自由主義の官から民への流れの中で、官民が役割分担していくから。社会起業家をほめたたえて終わるのではなく、どうやって政府や行政と手を結べるかという話が必要。
- ・ 社会に違和感がある人たちが行動を起こすという意識の変化が不可逆的に進行している。東日本大震災という未曾有の事態の中で行政の限界が見られ、一人一人の個人が自分自身は何のために生きるのかと考え、潜在的な意識の変化が進行した。これを分水嶺に、新しい価値観が体現される社会の実現に向けて、大きな動きが進みつつある。

（社会起業家の本質とは何か——社会課題の解決のためのシステム設計を行う起業家）

- ・ 新しい価値観が体現する社会をつくり出す担い手が社会起業家。経済的にいえば、その仕事は微々たるものだが、それがお金で測れない多くの人々の幸せや生きがいへの影響力を持っている。これをプロデュースするのはアイデアやコミットメント。でも、経済的に微細過ぎて儲からないので、プロがおらず、マーケットもなかった。その領域を開いていくのが社会起業家の仕事。
- ・ 社会起業家の定義が非常に幅広に使われていて、日本では、何となく収益事業を絡めたものを社会起業とみる議論が多い。しかし、チェンジメーカーの本を見ればよくわかるが、完璧に寄附だけでやっているものも、市場を上手に使っているものも、社会起業としている。要は社会課題を解決するためのシステム設計を行ったり、業を起こしたりする人が社会起業家であり、営利か非営利かという話ではない。
- ・ アショカによれば、「ソーシャル・アントレプレナー（社会企業家）とは、社会問題に新たな解決方法を編み出し、世界規模で社会システムを変えていく人たち」、「マザーテレサはチェンジメーカーではない。自身が亡くなって終わるものは、システムではない。ナイチンゲールはチェンジメーカー。彼女は野戦病院での衛生管理のシステムを考案し、その引退後も創ったシステムが残っている。」。社会をデザインし、システムをつくるのがチェンジメーカー。役人も本来そういうことを求めて役所に入ったのではないか。
- ・ 社会起業家の本質は「起業家」であり、フロンティアにあるもの。先進的、実験的、自発的な取組に本質的なところがあり、博打打ちにも似ている。営利か否かはその次の話。出口戦略としては、営利と上手く結びつけて企業化するか、行政にバトタッチして、税金で続けるか。事業が浮上したら通常の組織に吸収していくことが本当は必要。
- ・ 社会起業の何がいいかということ、チャリティーではないこと。事業や組織を継続させるという目的があるから、その中で皆が歩み寄り、利害調整ができる。
- ・ 政府は民主主義の政治過程をとらないといけいないので、それが不要ないところが社会起業家の活躍のポイント。

(営利か非営利か、企業が NPO か、で境界線を引くのはやめるべき—きちんと経済が回るデザインなしに社会貢献への支援はできない)

- 世の中を良くするのに、営利か非営利かは関係なく、その境界線はなくなってきている。グラミン銀行はその一例。お金の流れを作り、利益を残し、投資をして、さらに世界とつながるシステムをデザインしている。
- 雪国まいたけがバングラデシュに農業のノウハウを持ち込んだが、これも社会貢献への支援であるし、企業利益でもある。きちんと経済が回るデザインができない限り、社会貢献への支援はできない。
- 「行政の補助事業が NPO だと採択し易い」というのは、大変な間違い。社会起業家で株式会社の人もいっぱいいる（目利きがないところは気になるが・・・）。
- 政府の補助金で社会課題を解決しても、非常勤の公務員の延長のようなもの。これは本当の社会起業家ではないのではないか。
- こういう議論が昔の NPO 論と余り変わらないという話があったが、それは逆に NPO 論の方に大きな責任がある。最近出た本を読んでも、営利企業はだめだとか、NPO はすばらしいとか、いまだに営利企業の悪口などを書いてある。本当はそこで線を引くべきではない。

(社会課題解決への多様な主体の参加、営利・非営利のうまい使い分けが重要。)

- 社会起業家、NPO、企業と分離されているから、ダイナミズムが生まれない。インターネットは分かれ目をなくす可能性があるし、行き過ぎた営利目的への反省から、アメリカでは、B コーポレーションのようなものも出てきた。
- 社会起業家が増えるとか、その活動領域を増やすとか、支援をするということで横浜市は動いていない。多様な方が公的な課題解決に参加する枠組みをつくることを考えている。
- 収入の構造を見ると、実は営利性のあるものも寄附も両方上手に集めて収入の多様化を図っているところが結構大きく拡大している。そういう意味では、まさに営利と非営利とをハイブリッドにうまく使っているところがうまくいく
- 社会起業に当たり、株式会社とNPOの両方を活用しているが、行政との組合せや、収益性、あるいは外部からの支援の受けやすさなどを考えて、完全に使い分けている。ビジネス界からは提携先としてビジネスの方がやりやすいというものもある。
- 他方、営利・非営利をあまり区別しないというのはよいが、それを具現化する上で障害になると思われるものが2つある。1つは税金の問題。非営利だと言っているから法人税をかけない、軽くするということをやっているというのをどう打ち破るのか。もう一つはガバナンスの問題で、株式会社ならば会社法で規定しているが、非営利法人は、そんなに明確に規律のきいた経営ができているとは思えない。

(グローバルな視野で海外展開できるシステムづくり——課題先進国日本の役割)

- 何かを動かす人たちは、海外も視野に入れて動いていく。自分の価値は国内だけにとどまらないので、国内の組織や枠組みで動きにくい人たちはどんどん海外に出ていってしまう。グローバルな価値と日本の中での枠組みをうまくつくっていくことが必要。
- 起業家は地域に関係なく活動できる。海外で活躍している起業家が日本にブランチを設けて活動することが増えてきているが、日本から海外に行くことは少ない。日本は課題先進国と言われおり、そこで課題解決できれば、その手法はシステムとして海外でも売れる。日本のアショカ・フェローが3人しかいないのは、日本から出せるシステムが

まだ少ないということではないか。

(課題解決のみならず、参加を通じた「市民性」の醸成も大事)

- ・ 「課題解決」と「市民性」との二つの軸で見ると、アショカも「課題解決」に寄っているが、もう一つの特徴は、参加された方たちが公共的な役割などを実感して、1人の市民や有権者として成長していく場を提供する「市民性」にある。
- ・ この10年くらい非営利組織の議論は「市民性」の議論が薄かった。5万ある団体のうち、寄付を受けない団体が5割、またボランティアがいない団体も4割ある。課題解決は一生懸命だが、参加の受け皿が弱い。活動に関わった人がどんな成長を果たしたかが大事。
- ・ 社会課題の解決には、①専門家がチームで課題解決するやり方と、②専門家が地域に入って、「その場の人達が地域で課題解決できる仕組み」を作って去るやり方がある。自分は、市民がプロジェクトを起こす手伝いをしており、自分が社会起業家なのかどうかはわからないが、これは「課題解決」と「市民性」の双方の醸成に貢献するもの。
- ・ それぞれが何か役に立ちたいとか、善意とか、見返りを要求しないもので、自己実現したいという気持ちが大きくて、それが別に社会起業家みたいな若くて優秀で選ばれた人ではなくて、地域のおじさんだったり、おばさんだったり、皆そういう気持ちがある。それを社会課題の解決につなげていければ、もっと民による公とか、行政と一緒にあった課題解決とかにつながっていくのではないかな。

(「社会運動」としての社会起業)

- ・ 社会運動というと、どうしてもデモとか言われるが、社会起業はよほどまともな社会運動の形だと思う。デモだとか集会とかの旧来型の社会運動はどうしても結局仲間割れしてしまう。何かの目的があって集まったはずが、結局個別の課題になると別れてしまう。
- ・ デモは好きではないという話があったが、昔は好きとか嫌いとかではなくて、社会を変えるために、やらざるを得なかった。その後、いろいろと平和な時代があって、いろいろな働き方が出て、振り返ってみると、あのときに社会起業家という概念があったらと思考実験で考えてみると、非常におもしろい。

2 行政と企業・NPO・社会起業家などとのパートナーシップで、付加価値を上げる (行政・企業・NPOの連携が生み出すソーシャル・イノベーションの可能性)

- ・ ソーシャル・イノベーションという言葉が使われている。産官学民がそれぞれ何らかの問題意識を持って、社会的な問題がこれだけ増え、日本は課題先進国と言われているぐらいだから、それを一緒に考えていこうというのが最新の傾向。
- ・ 社会モデルのスキマを埋める何か新しいものがあるのではないかという議論が続いているが、それに全部社会起業家という名前をつけてしまっているのではないかな。中身をきちんと仕分けして固めていくことが必要。既存の法律の発想で物を考えるのではなくて、どういう制度をつくれれば新しい力がうまくいくのか、その成功条件は何かという議論が必要。官と民という区別の呪縛を打ち壊していただきたい。
- ・ グラミン銀行がビットコインに投資したらどういうことが起こるか。両方とも新技術やビジネスや構造だが、それをどう整理して、社会に役立つ安全なモデルにしていくのか。

(もう公では支えきれない——共創による横浜の取り組み)

- ・ 少子高齢化で市民税は減少するのに、生活保護費は伸びている。持続的に税で支えられない以上、誰かが利潤をとってやるしかない。社会課題をビジネスチャンスとして捉える中で、横浜らしい地域活性化ができればいい。
- ・ 「協働」というのは、役所が座組みを作って他の方に入ってもらったり、民の座組みを支援したりするもの。横浜の「共創」は、座組みがないところに入るもので、役所が決めない、何をアウトプットするかよく分からない形で突っ込むもの。企業、NPO、社会起業家、自治会などと一緒に、お互いまだ見えない世界を作っていこうというのがコンセプト。
- ・ 対話の窓口「共創フロント」に提案してもらってもお金は出ない。公的に意味のあることに関して、どんなアイデアでもいいので聞かせてもらい、それがよければ、それを具現化するように市もどんどんアイデアを出していく。包括的な連携、具体的な事業等との連携、連携の場の提供、市が所有する権利・資産等の開放・活用や、民間主体の事業等の市の支援など、大きく5つのパターンがある。
- ・ 今後は、共創を拡散し、色々な人たちに参加してもらいたい。また、イノベーションを作るチームがそこから生まれてほしいし、そこに行政はいなくてもいい。色々なことをやっている仲間のネットワークを通じて、ムーブメントを起こしたい。
- ・ 横浜の取組をどう他の自治体に広げていくか。システムティックに広げる方法はないか。国レベルで「共創」はできないものか。民と官を国政の場でつなぐ仕組みがあればよい。
- ・ 横浜市では共創推進室という組織があることが大きい。担当者のやる気に依存するのではなく、システムとして公民連携を支えるものが必要。共創推進室には民間企業を経験している人材が多いのは事実だが、プロパーで民間企業とのコミュニケーションをとるのがうまい人材もいる。個人の取り組み姿勢次第。
- ・ 現役の役人は忙しいし余裕もない。年次が上がれば縦割りに囚われる。役所を跨る共創プロジェクトに取り組むのは難しい。むしろ、元役人を使ったら良いのではないか。

(プロジェクトと行政——3年、5年、7年という節目)

- ・ プロジェクトは、3年、5年、7年という節目節目で変化がある。始めて3年は反対の人は反対と明言するが、賛成の人は黙っている。3年経つとようやく、賛成派が応援すると言ってくれる。5年でこのやり方で間違いないと確信できるようになる。7年やると他所から面白いと注目されるようになる。
- ・ ところが、行政は、3年も経たないうちに打ち切りということがあり、勿体ない。お金はいいから、継続的に当事者が自信を持てるところまで、一緒にやっていけたらいいと思う。
- ・ 大学に対する補助金も、7年とか10年といった長期の支援が出来るようになってきた。社会起業家とのコラボも5年、7年とプッシュして、信用性を担保するという取組があってもいいと思う。

(クラウドファンディング——民による社会課題の解決を支える仕組みと風土)

- ・ クラウドファンディングは新しい資金調達手段。2009年頃からスタートした後、2013年には世界中で3,000億円ぐらいの市場となっていて、急成長している。公共セクターやNPOとか社会起業家にもよく使われているが、やはりアメリカで盛んで、次にヨーロッパ。まだまだ日本は小さなマーケットだが、いろいろなサービスが出てきている。

- 国内では 1,000 万円ぐらいが一番大きなプロジェクトだが、海外、特にアメリカは 10 億円とかの規模で集まっている。海外に比べ、日本は、文化や伝統、社会起業家の取組に対してお金が集まりやすくなっている。NPO や自治体が使う事例も広がっている。今まで自治体が持ってきた社会のインフラ部分を、社会起業家が支えるモデルが広がってきているのかと思う。
- 貧困層の e - ラーニング事業でも、自分の活動をソーシャルに伝えていくことによって、共感してもらい、お金を集めて、新しい行動に出ていく。そんな循環が起きている。国内の資金調達には時間がかかるが、世界に出て行って調達する可能性もある。
- 米国では「私は会社を 3 回潰した。だから私に投資してください」という話になる。日本では 1 回でも失敗したら許されない。そうした風土の違いがあり、この辺も変わっていったらよい。

(地域特化型の解決と行政の役割)

- テーマを 1 つ設定して、その汎用的な解決法をグローバルに広げていくやり方は発信力もあるし、ネットも有効である。反対に、「地域特化型」というか、本当に地域のニッチな課題を掘り下げていたら、全く違う地域からその解決法こそが欲しかったのだと言われるような展開もある。
- 地域特化型が誰かの参考になる場合、たとえば日本の青森のどこかの町の事例が九州のどこかの町にすごく参考になるということを、政府や行政はどのようにうまくつなげていけるのだろうか。

(若い人たちの変化)

- 10 年前と比べると、明らかに学生のメンタリティは変わっていて、在学中から NPO 的な団体に入っている人たちが増えるなど、何らかの形で具体的に社会の役に立つことをやりたいという学生が増えている。気軽に社会起業家的な活動ができるようになっていくと、もっと若いアイデアを持った優秀な人たちが入ってくるのではないかな。
- いろいろな社会問題を解決しながら事業を大きくしていきたいと思っている若い人たちが増えていく。少し前なら、お金持ちになって、いい車に乗ってという世代もあったが、世界中がフラットになる中で、自分の活動をしながら社会を良くしていきたいと思う人々が増え、それを支えるための様々なプラットフォームがどんどん出てくる。

(パートタイムで社会を変える、人材の流動性)

- 営利と非営利の峻別は難しいが、だったら同じ人が両方やればいい。フルタイムの仕事の一方で、あいている時間で NPO をやっている人がいる。今はネットで情報共有でき、離れた場所でも簡単にブレストができる。日本は市井の人達のアイデアや情報収集能力が高く、制度的なサポートがあれば、パートタイムで社会を変えていくことができる。
- この人はどんな人なのだろうと決めて話すことが割と日本では多いのではないかな。アメリカでは、アカデミズムや社会起業家や公務員や、いろいろと違う立場で仕事することが当たり前。日本は人材の流動性が低いけど、この人は社会起業家だとか、この人は公務員だという決めつけが変われば、社会課題の解決を考える人材がもっと育つ。
- 高齢化が進むと、どう考えても 1 つのところだけで勤められるはずはないし、ワークシェアをしなければ、仕事を分けられない。すると、おのずと選択肢の中に、1 カ所フルで勤めるだけでなく、週に 3 日公務員、2 日 NPO とかあってもいいのではないかな。
- たしかニューヨークの警察は 40 歳が定年。人生必ず 2 度あるわけで、40 歳が近づいた

ときには次の社会での自分の貢献の仕方を考える。その辺の柔軟性をどういう形でこれから考えていくのか。最初のスキマを埋めるという問いへの答えは、そういうところから何かきっかけが得られないのか。

(行政官の働き方)

- 公務員でも2枚名刺を持つ人は多く、もう一方の名刺はNPOだったりする。株式会社でも給料を貰わなければ公務員がアドバイザーになれるとか、株式会社に勤めていて、無給で副業ができるとか、そんな枠組みが増えたら、活躍の場が広がるのではないか。
- 自分は学生の頃からNPOなどに関わってきた。一方で、行政として何ができるのかという視点に常に戻すことが大事だと思っている。
- 官と民でもし違いがあるとすると、官は税金を使って事業をやっていることと、制度改革の提案の原案を考える立場であること。アショカは、「政府はシステムを自分で変えることはできないから、社会起業家ではない」と言うが、政府の中からシステムを変えるためのアイデアを役人が具体化することもありえるのではないか。
- 公務員試験が制約になっている面もあると思う。
- 行政と話をすると、意識が縦割りだし、「前例がない」と言われる。一緒にやろうという意識がほしい。また、行政に入ると如何に行政がやりにくいかが分かる。色々な立場を経験すると、官民連携もし易くなる。流動性を高めることが鍵。
- それぞれが何か役に立ちたいという想いがあり、それを社会課題の解決に繋ぐことができれば、もっと民による公は広がる。また、公務員になる人はそういう想いで入ってきているので、それを実現できるようにしたい。

(「保障領域」と「実験領域」——無謬性、前例踏襲など行政の特性をどう乗り越えるか)

- 官と民の違いは「公権力の行使」にある。原則我々の社会は自由なので、これに義務を課するのは大変重いこと。だから、これに携わる者には、恣意性を排除して能力を見る公務員試験を課するというのが建前。国民の権利を制約するからこそ間違っはいけないし、ある人の権利に関わるので公平でなければならない。また、慎重に判断しなければならないので前例主義になる。これらをどうしたらよいか。
- 公と民の壁はどこにあるのか。最近の民間サービスはベスト・エフォートだが、官がやると100%でなければいけない。世の中99%でも上手く回るサービスがあるが、それは公では出来ない。前例の問題も、前例なしに一步踏み出す力は、いいアイデアやブレークスルーできるチェンジメーカーの存在によるが、そういう力強いものがないと、なかなか前進できない。
- 公平性の確保についても、機会の公平と結果の公平があるが、公だと、機会の公平が確保されているからいいだろうと言っても、あとで結果の公平まで問われることがある。
- 行政は失敗が許されないが、行政の無謬性をどう打ち破るか。本来はトライアル・アンド・エラーやラーニングがないと事業は改善しないが、行政がそれをしてしまったら、ほとんどアウト。「すみません、失敗しました」では許されない。民主主義(多数決)の制約から逃れることができないし、野党から追及される。だから、一步踏み出せない
- 他方で、役所は利害調整には慣れており、その点でのコラボはありうる。
- 民間側にも、「行政が最終的にはやるだろう」という感覚があるように感じる。また、「行政は話を聞いてくれない」という声もある。ただこれは行政が縦割りだからで、間違った部署に行ったら聞いてもらえない。だから、一元化した共創フロントが必要。それから、「行政は動きが遅い」というものもあるかもしれない。

- 行政の弱点は官の特性によるもの。例えば、原発の運営はトライ&エラーでは困るし、基本的人権の保障があるので、これらに関するものはユニバーサルでなければ困る。そうしたコアとなる機能を選別することが大事で、「保障領域」と「実験領域」を考えて、行動することが大事。
- 今は「公権力の行使」というより、「サービス行政」が多い。これらについては、前回議論に出た「永遠のβ版」という発想は大変よい。

<文責：行政改革推進本部事務局（速報のため事後修正の可能性あり）>