

日米ソーシャル・イノベーション・フォーラム 講演録

日米ソーシャル・イノベーション・フォーラム
Symposium on “US-Japan Social Innovation”
— CSR から社会変革投資へ、そのリターンを考える —
From CSR to Social Reform Investment

2005年8月27日（土） 13時半～17時 日本財団ビル大会議室

主催： CAC-社会起業家研究ネットワーク（ソーシャル・インパクト・アセスメント専門委員会）
/ 東京アメリカンセンター / 助成： 国際交流基金日米センター（CGP）

近年、社会変革に必要な人材として、社会起業家（ソーシャル・アントレプレナー）が注目されるようになってきました。しかし、一般的に社会的な問題を解決する人材やプロジェクトに必要な投資や寄附が行われているとはいえません。米国では、社会起業家への支援を通じて社会変革を起こすことをミッションとする【アショカ】が世界で最初のグローバルなネットワークを構築し活躍しています。

《社会変革を促す本当に必要な投資とは何でしょうか？》

また、【REDF】など米国の先駆的な財団では、社会変革をおこす支援活動を投資と捉え、投資効果を評価する興味深い動きが出てきました。《社会的投資効果をどう測定すればいいのでしょうか？》

日本では、企業の社会的責任（CSR）や社会的責任投資（SRI）が話題になっているにもかかわらず、その意義、成果、そして評価については、これから更に議論を深めていく段階にあります。

本フォーラムでは、こうした2つのテーマを中心に、ソーシャル・イノベーションを世界の潮流と捉え、日本での「社会変革のためのお金の使い方とその評価」について話し合います。（日英同時通訳付）

<第一部> 「ソーシャル・アントレプレナーが社会変革をおこす」

基調講演Ⅰ ソーシャル・イノベーションと個人の力

ビル・カーター アショカ理事

基調講演Ⅱ ソーシャル・アントレプレナーへの支援と社会的投資効果

シンシア・ゲアー REDF 社会起業部門担当ディレクター

司会

みなさん、こんにちは。土曜日の午後一番に、大勢の方にお集まりいただきありがとうございます。250人の申し込みを頂戴しました。本フォーラムは、CAC-社会起業家研究ネットワーク、東京アメリカンセンター、そして、ソーシャル・インパクト・プロジェクト委員会が主催いたします。開催にあたりまして、国際交流基金日米センターの助成及び、東京財団の後援をいただきましたことに改めて御礼申し上げます。まず、主催者を代表しまして東京アメリカンセンターのギネス・ジョアンより挨拶させていただきます。

挨拶

本日は、たくさんの方に出席していただきありがとうございます。私は、このフォーラムを共催している東京アメリカンセンター副館長のジョアン・ギネスです。主催者を代表してご挨拶します。このテーマにもっともふさわしい講師をアメリカからお呼びすることができました。そして、日本で活躍をしているパネリストにも参加していただき、主催者の1人として、うれしく思っています。

一部の基調講演で、アメリカの講師のお話を聞き、つぎに、二部ではパネルディスカッションというプログラムになっています。質問時間には、たくさんの質問をしてもらい、皆様の今後の活動の参考になることを期待しています。

司会

ビル・カーターさんのお話にはいる前に、お尋ねします。本日お越しの皆さんの属性を教えてください。学生さん、手を挙げてください。2～3割くらい。それから、ビジネスセクターで働いている人。4～5割と多いですね。それから、私は、NPOにいる、という方？3割くらいですね。それから、私は財団関係者。5%くらいかな。私は社会起業家である。7人くらいいます。

アショカとREDFという団体は、世界的に有名です。アショカは、世界の社会起業家を、1980年代から支援をし続けてきた志の高い団体です。また、REDFは、ベンチャーキャピタルのアプローチを、非営利組織とか、ソーシャル・ベンチャーに向けて適用して成果をめざしている、一時、ベンチャー・フィランソフィーと呼ばれたアプローチをしている団体です。今日のもう1つのテーマである、寄付ではなくて、社会に対する投資であるという意味で、SROI(ソーシャル・リターン・オン・インベストメント)という新しい評価の手法を生み出しました。

是非、社会起業家について理解したうえで、みなさん1人ひとりが、自分で、何かを始めるきっかけにしてもらえればなと思っています。

ASHOKA Bill Carter **ビル・カーター**

土曜日の午後、これだけ多くの皆さんが集まり、社会起業家について学ぼうという意欲に、大変、感動しています。日本でも、社会セクターが、いきいきと、力強く、成長しつつあると聞いています。

私は、ビル・カーターといいまして、25年前、アショカ設立当初のメンバーです。25年ということで、最初からの理事会にいる一番の古株なのですが、組織がどういうふうに進化してきたのか、そして、この分野がどういうふうに進化してきたのかをお話したいと思います。

■ はじめに、アショカとは

アショカというと、インド系の名前なのに、あなたはインド系の顔をしていないねと、思われるかもしれませんが。アショカという組織は、25年前にはじまりましたが、名前をどうしようかということになったのです。社会起業家の持つ力、1人の人間で社会がどのように変わりうるかと、考えました。

数千年前、インドのアショカ王が、教育や文化、建築、福祉、そして、医療の分野で、まさに、社会起業家といえるような、新たな変革をもたらしました。もちろん、仏教の庇護者として知られていると思います。いろいろな意味で、社会起業家なのです。サンスクリット語では、アショカというのは、「悲しみ・悲嘆の積極的不在」という意味です。それがふさわしいということになりまして、アショカという名前になりました。ということで、ビル・カーターという名前の、こういう顔の人物が、アショカという団体を代表して、今日、やってきました。

アショカは、社会起業という分野を支援するために、5大陸、62カ国で活動しています。投資家ということばがありますが、25年間、アショカに投資をしてきた人たちの2/3がビジネス起業家であります。それから、1/3が個人・助成財団・私企業です。

アショカは、変革を支援する団体です。いろいろな意味で、競争力を持ち、いきいきとした活力のある

市民社会を支えるのです。ビジネスの分野には、技術や技能を持った人がいます。ですから、私たちは、それを生かすべく、この歴史的なチャンスをとらえるべきだと思いました。このようにアショカの活動が始まりました。

私たちが、直接、支援しているのは、先駆的な役割を果たしている社会起業家といえる人たちです。社会全体、そして、また、市民社会に注目して、ビジネス起業家として活動している人たちです。かつては、ビジネスはビジネス、企業は企業だといわれていました。市民社会は慈善なので、ビジネスとは違うのだという認識があったと思います。

しかし、私たちは、いま、過渡期にあると思います。市民社会は、経済界と同じくらい技能を持った先駆的な役割を果たし得るのだと考えています。財界は、何百年もかけて、いまのかたちになってきたわけがあります。そして、金融商品を使って、世界全体で活動しています。市民社会が、そこまでのレベルに行くのに、短期的に、発達してきている。そういった意味で、歴史的な大きな変革期にあると思います。

私たちは、その2つ～市民社会とビジネスを橋渡しする役割を果たしているわけです。

■ 社会起業家とは

社会起業家とは何でしょうか。2つの点から話したいと思います。

まず、1つ注目すべき点は、アショカは、1980年に決めたことですが、この社会起業家という新たな職業、1つの分野をどのように支えていったらいいかを考えたことなのです。

社会起業家は、大きく認知されているわけではないが、社会のなかで台頭しつつある人たちである。そして、どういう専門分野であるべきかをいろいろと悩んでいる人たちでもあったと考えました。そして、社会の先頭にいる人たちである。

成功してきた人として何人かの例を挙げました。たとえば、フローレンス・ナイチンゲールは、医療の分野に革命をもたらしました。マリア・モンテッソーリは、教育、そして、学校制度のあり方に関して、変革をもたらしました。それから、グラミン銀行の創設者であるムハマド・ユヌスは、マイクロクレジットの概念を世界に広めました。その人たちが先端を行く人たちの例といえると思います。

フローレンス・ナイチンゲールと仲間の看護婦は、クリミア戦争が勃発すると、戦地に赴きました。自分の考える医療を、イギリス軍に対して、みずから、試したわけです。イギリス軍に対して訴えたけれども聞いてくれなかった。そこで、自分で、乗り込んでいって、自分のアイデアを、実証した。それが医療を変えたわけです。ナイチンゲールのやり方が大きな効果をもたらすことを、みずから、身をもって示したわけです。

アショカも、まさに、それと同じで、新しいアイデアを、自分で試そうとする人たちを支援することを重視しています。もちろん、ケースバイケースで考えなければならないのですが、ソーシャル・キャピタルを大きく生かすことができる人たちであると考えます。

■ アショカ・フェローの選考基準

選考の基準ですが、1つめは、新しい革新的なアイデアを持っている人です。10年から15年くらい、政治でも、経済でも、何でもいいのですが、ある分野で活動してきた。そして、ナイチンゲールやモンテッソーリやユヌスのように、つぎに、この分野はこうあるべきだと、こういう風になるべきだというアイデアを持った人でなければなりません。そして、それを実証しようとする人を重視します。新しいアイデアを持っている、そして、それを実証しようとして、どこかで生かし得るようなアイデアを持っているかということを、私たちは、まず、見るわけです。

2つめは、創造性です。現場で、創造的なアイデアを生かして、それを、市から県へ、そして、国へと大きく広げうる創造性を持っているかを見ます。現場で使えるか、そして、それをほかのところでも、応用できるかということです。

3つめは、起業家としての資質です。自分の資質、アイデアについて、それを、本当に、ほかのところまで、大きく生かせるだけの情熱と考えを持っているか。すなわち、幅広く実施できるかということです。

4つめは、社会的な影響力です。国全体、あるいは、社会全体を変えられるのかということです。

5つめは、倫理観です。グローバルな社会起業家としてのコミュニティを重視します。人間として信頼に値するかということです。たとえば、この部屋を見回して、どうも、この人たちと一緒にいると居心地が悪いなという気持ちになったのでは困るわけです。こういった大きな5つの基準をもとにして、どこの国でも、フェローの選考をしています。

■ アショカ・フェロー選考過程

具体的な選考の過程は、つぎの通りです。秘密ではなく、オープンにしています。ただし、広告を出しているわけではありません。

1つめは、5つの基準を満たしている人はいないかと、私たちのネットワークの専門家によって、指名してもらったり、推薦してもらったりしています。

2つめは、各国のアショカ事務局による最初の個人面接です。このアイデアを生かせる段階にあると私たちが判断したら、代表が会いにいきます。インドは大きな国なので、代表がいますが、世界各国で6人の代表がいます。その人たちに会ってもらって、時間をかけて、いろいろ、どういう作業や仕事をしているのかを聞いてきます。どこの国でも求める資質のレベルは同じです。国や地域によって、レベルを変えていません。

3つめは、フェロー候補者の訪問と照会です。そして、個人面接をしたら、10人くらいの社会起業家のパネルによる選考をします。

4つめは、アショカ国際部付役員／評議員による最終面接です。時間をかけて、じっくり選考していることがわかんと思います。最初のところで時間をかけて、人物をよく見ます。結局、私たちが投資する相手は、人の持っているアイデアです。今後、10年～15年、投資する価値があるのかを見定めていくわけです。

アショカ・フェローを、いくつか例を挙げて、紹介したいと思います。

■ 事例:デビッド・グリーン&ジョロー・ピリモリア

1人めは、デビッド・グリーンさんです。この人は、高価な補聴器を安価で提供する技術を開発しました。そのために、リバース・エンジニアリングをしました。複雑な技術を逆に見て行って、分析するわけです。そして、リバース・エンジニアリングで、高価なものを分析しました。そして、いいものをつくっただけではなくて、サプライチェーン(メーカーが製品の製造から供給までを管理する方法)や価格の設定の仕方を抜本的に変えました。製品そのものは、面白くないかもしれませんが、この人がつくりあげたものを、いったい、だれが、買えるようにしたかが重要なわけです。そして、どこで、変革がおこったかということが重要です。ですから、デビッド・グリーンさんは、いろいろな技術の分野で、自分のアイデアを生かした。そして、それだけではなくて、流通や製造のあり方まで変えたということが重要です。

ですから、彼の製品というのは、世界中で、買うことができます。そして、比較的、安価で、通常では手に入れないような技術を手にすることができます。

2人めは、ジョロー・ビリモリアさんです。路上で生活している子どもたちがいるのは、よくないと彼女は思いました。そして、彼らは、危険にさらされています。ですから、路上で生活している子どもたちのためにホットラインをつくりました。そして、このアイデアは、インド全土、そして、東南アジアにも普及しています。路上で生活する子どもたちにも援助の手を差し伸べることができるようになりました。そして、実際に、路上で生活している人たちが、子どものために、サービスを提供することもあります。彼女のアイデアは、直感的なところからスタートした無料のホットラインというアイデアでした。コミュニティを活用して、どういった人が参加して、どういった支援をするのかということを考えました。そして、社会の隅に追いやられている人のためのプログラムをつくったのです。こういったアイデアをほかの地域や国にも広げることが、アショカにとって大切な点です。

3つめは、アショカの第2段階と考えるともらえればいいですが、スマトラからインドにかけて、スマトラ沖地震の津波被害の救援に対する協力体制が築かれています。津波が起こったあと、すぐに、アショカ・フェローを集めることができました。インドのムンバイ市では、路上で生活している子ども向けの活動をしている人の協力を得ることができました。ムンバイ市の子どもたちと同じように、被害を受けた地域の子どものためにも、援助が必要だと考えて、すぐに、活動をはじめたのです。漁師さんを助けたり、ボートを修復したりしただけではないのです。地域の沿岸コミュニティは、自然災害に対して弱いので、こういう被害が起きました。津波もその1つです。これらの国で、普段から、活動しているアショカ・フェローたちは、沿岸部にいる人もいない人も、協力して、救援活動をしたのです。それぞれに国のニーズに応じて、対インドネシアなどの問題に対応しながら、そして、そのほかの国のニーズにも応えられるようなかたちで、活動を広げていったのです。システム上の問題があったので、そういったことにも対応するようにしています。それが、アショカの活動の一例です。

■ 市民セクターの世界的発展

つぎに、歴史的な経緯を見ていきたいと思います。統計を見てください。世界中で起こっている効果を見ていただきたいと思います。非営利組織の成長を見てください。

1つめは、この10年間、アメリカのNPOは非常に数が増えてきています。

2つめは、ブラジルは、つい最近まで、民主的な政府がなかったのですが、市民活動団体は、たったの20年間で、ゼロに近いところから、100万団体にまで増えました。ブラジルの市民社会は活発で、新しいアイデアがどんどん出てきていて、世界中に、アイデアが普及していつています。グローバルなかたちで活動がおこなわれています。

3つめは、インドネシアでは、環境系の組織が生まれてきています。以前は1つしかなかったのが、今は2000以上も存在します。

4つめは、スロバキアです。共産主義体制の国でしたが、ここでも市民活動が活発になっています。民主主義の定着とともに、市民団体の活動が活発になってきています。

つぎに、世界の各地域のアショカ・フェローの数を見ていきたいと思います。世界中に、1700人のアショカ・フェローが活躍しています。南米と南アジアのフェローの数がほぼ同じになっています。北アメリカのアメリカとカナダは1/3くらい。メキシコと中米の方も多いです。それから、数は限られていますが、ヨーロッパのフェローもいます。アフリカも安定してきています。そして、エジプトとトルコで活動をはじめたばかりです。これは中東に含まれます。フェローの数が増えているのと同時に、活動の範囲も広がってきています。2005年は、アイルランド、スペイン、フランス、ドイツ、日本でも、活動をはじめようとしています。アショ

カは、より多くの国がフェローシップに参加してくれることを期待しています。世界中に活動の輪を広げていきたいと思っています。

■ 社会への影響

投資家は、アショカ・フェローに関心を持ちますが、成果を示して欲しいといわれることがあります。私たちの活動の価値はどこにあるのかと聞かれます。社会への影響という話をしたいと思います。

いくつか測定の方法があります。1つは、持続性です。システムを変えるということは短期間でできることではなくて、10年以上かかることがあります。ですから、持続性がとても大切です。

私たちの統計では、97%のフェローが、アショカの選考から5年後も、一貫して、同じアイデアや社会問題に取り組んでいます。そして、5年後、49%のフェローが、国家政策に影響を与えたというデータがあります。この基準は、とても重要です。5年で国家レベルの視点を変えることができますということです。そして、71%のフェローが、それぞれの活躍する分野において、先駆者と見なされています。国家レベル、そのほかでも、その分野の専門家という位置づけで見られているようです。アイデアをきちんとサポートするだけの組織を設立しているフェローがたくさんいます。アイデアを普及させるための戦略というのは異なりますが、アショカのフェローの77%が、既存の組織ではなくて、自由に活動するために、新しい組織をつくる傾向があるようです。まったく新しいかたちで、前進していこうとする傾向が見られます。

■ アショカの目標

アショカは、社会起業家で、リーダー的な存在である人たちを、グローバルに支援する組織としてスタートしましたが、フェローを選出するだけでなく、さまざまな活動をしています。3つの主な事業があります。

1つめは、社会起業家の定義です。誰が社会起業家で、どうやって選考するのかを外部に示しています。

2つめは、相乗効果が発揮されるコミュニティです。社会起業家は1人ひとり力を持っていますが、グループを組めば、もっと力を発揮することができます。フェローシップを通してコミュニティをつくれば、共通点がたくさんあり、一瞬に、協力することができるのです。スマトラ沖地震の被災者の救援活動はよい例だと思います。グローバルな協力をするのができるのです。システム上の共通の問題も見つけることができるのです。

3つめは、社会セクターのインフラ整備です。歴史的な変遷と関係ありますが、起業家を支援するシステムはたくさんあるのですが、社会起業家に対してはありませんでした。それをつくっていかうとするものです。

私たちの組織は、いま、「グローバルなフェローの選出」が50%、「相乗効果が発揮されるコミュニティの創出」と「社会セクターのインフラ整備」が50%の比重で活動しています。コミュニティをつくったり、グローバルに貢献できたりするような制度や組織をつくらうとしています。決して、短期間でできるものではありませんので、たくさん時間をかけて、きちんとした体制をつくれるようにしています。

つぎは、具体例を示します。

1つめは「社会起業家の支援」です。フェローを選んで、フェロー間で、アイデアを交換してもらいます。そして、グローバルな戦略的なパートナーシップの機会も提供しています。私たちは、常に、フェローを助けることができるパートナー探しています。そして、それを、きちんと制度化して、グローバル・アカデミーを

つくろうとしています。ムハマド・ユヌス、ラルフ・ネーダーといった地球規模のリーダーたちの例を見ながら、将来の方向性をめざそうと考えて、グローバルなアカデミーをつくっています。理想が高いのです。アカデミーに選ばれる人たちは、世界中に、アイデアを普及させることができる人たちです。

2つめは、「相乗効果が発揮されるコミュニティ」です。組織のもう1つの側面として、革新的な学習をしている人たちのアイデアを共有しようとしています。実務家とそのほかの人たちとのアイデアを共有しようとしています。そして、環境についての革新もあります。世界中で活動している環境分野のフェローの共通の課題を見極めようとしています。そして、チェンジメーカーです。これは、みなさんにもお勧めしたいです。アショカがおこなっている一番わくわくする活動ですが、チェンジメーカーズ・ネットは、特定の課題がある場合、インターネットで提案してもらい機会を提供しています。たとえば、人身売買についてのアイデアを世界中から出してもらおうかということです。人身売買に対応するためのアイデアを集めて、ベストテンを選ぶということです。そして、人身売買の分野で共通の課題が見えます。そして、こういった要素に対応しなければならぬというのが見えてきて、そのモザイクが1つにまとまっていくプロセス起こります。そして、グローバルなコミュニティで、実際に、アイデアを発展させるための行動になります。これからは、さまざまな問題について人びとが集まる場を提供していきたいと思います。そして、さまざまなアイデアを評価して、最もよいアイデアを普及できるようにしたいと思っているので、ぜひ、皆さんも、参加してもらいたいと思います。チェンジメーカーズ・ネットにアクセスしてください。それから、市民の法的な権利が守られるようにする取り組みもしています。

3つめは、「社会セクターのインフラ整備」です。市民セクターの課題の1つは、経済的な手段とそうでない手段をどうやってつくっていくかということです。ビジネスの分野では、さまざまな手段が存在します。しかし、社会的な分野で、どうやってつくっていくのかということです。非営利目的の団体がたくさん生まれてきているので、そのような団体をいかに支援していくかがこれからの課題になっていきます。

司会 どうもありがとうございました。アショカは、もともと、ビル・ドレイトンというビジネスコンサルティング会社にいた35歳の人たちが立ち上げた団体です。どうしてもこういうことがしたいと考えて、会社を辞めて、世界中を放浪して、社会起業家を見つけて回りました。こういうことをやるべきだという決意からはじまったアショカが社会起業家的な組織なのです。では、質問を受け付けます。

質問1

お金の流れを教えてください。寄付ではなくて、投資だと思うので、投資という意味では、何らかの見返りがある。それはどうなっているのか。ここに投資する人たちのインセンティブは何かを知りたい。それから、投資家は、アショカに投資して、アショカが個々のフェローに投資するのか、あるいは、投資家が、好きなフェローを選んで、投資するのか、スキームを教えてください。

ビル・カーター

アショカの視点から話します。アショカに投資してくれる人たちは、社会起業家という専門分野をつくろうとして、投資してくれるわけです。そして、私たちがおこなう投資はささやかなものだと思います。いくつかのプロジェクトに投資するわけですが、奨学金を提供するようなものです。それは、中規模なNPOを、3～4年、運営したときの利益に見合う人たちです。そのお金を出して、何とかそれで、立ち上げた組織に息吹を与えます。事業をして、ほかの人から見て、「面白そうだな。いいじゃない」と思ってもらう。そうした

ら、自分たちで、支援者を集められるようにしていく。持続的に、プロジェクトをやっているようにするので、ですから、立ち上げのときに支援するといっても、いいかもしれません。

アショカに投資をしてくれる人たちは、自分たちで起業している人が多いです。この起業家対起業家ということで、自分たちが直接投資するならば、こういう人がいいなと考えます。つまり、アショカが持っているポートフォリオを見て、気に入ったアショカ・フェローに投資することが考えられます。そして、自分たちでメンターになってもいいという人もいます。もちろん、投資家によって、違う視点を持っているかもしれません。

質問2

社会起業家のソーシャルインパクトが国のレベル、そして、世界レベルになっていくと思います。そのとき、アイデアの原理原則が、政治的、経済的な面で、いろいろな影響があると思います。ユニークなアイデアのよさをいかに確保していくか。アショカが、独自のアイデアを世界に通じる、あるいは、人間生活の共通基盤として通じるようなかたちで普及させるために、いかなる支援をしているのか。

ビル・カーター

アショカがフェローに投資するとき、アイデアをどうやって膨らませていけばいいかを言わないようにしています。フェローが、マーケティングで手助けを必要とした場合、彼のアイデアをつぎのレベルに育てていくために、私たちのパートナーを使うことがあります。マッキンゼーとかパートナーの助けを得ることができます。フェローに選ばされると、そういったパートナーから支援を受けることができます。

アイデアを膨らませることは、アショカの責任ではありません。私たちは支援をします。その各自のアイデアをどこまでどうやってもっていくかは、フェロー次第です。もちろん、社会起業家のネットワーキングや、そのほか、アイデアを膨らませるための支援をします。しかし、私たちは、フェローたちの団体の理事をしたり、ベンチャーキャピタリストのように取締役になったりしません。二足のわらじを履こうとしていないのです。フェローが前進できるように、アイデアを普及させることができるような支援をします。私たちは、すべてをすることができないのです。

次は、サンフランシスコのベイエリアのなかで、非営利の企業、社会的に事業をしている人たちを、現場に近いところで支援しているすばらしい組織です。シンシア・ゲアーさんお願いします。

REDF Cynthia Gair シンシア・ゲアー

私は、REDFというサンフランシスコにある組織で活動しています。社会的なミッションを持った活動が、社会的に、どのような影響を与えるのか。そして、地域社会にどのように影響を与えるのか、そして、それをどのように計測するのかという話をします。私たちは、SROI(投資に対する社会的なリターン)という指標を開発しました。

みなさんに質問してみたいと思います。たとえば、非営利組織があったとします。政府の助成金50万ドル(5500万円)を得られるような活動はどのようなものがあるのでしょうか。非営利組織のペーパーワークを300%減らせるような活動とはどんなものがあるのでしょうか。そして、ケースワーカーのサービス内容を大きく、改善できるような活動は、1つでできるとしたら、どういうものがあるのでしょうか。また、麻薬を使ってホームレスになった人の活動に影響を与えるには、どのような活動があるのでしょうか。このような社会的な影響度を測定するという話を中心にしていこうと思います。

■ REDFとは

REDFという組織は、貧困脱却を支援するのが狙いであります。そのためには、仕事を持つことが重要です。たとえば、大きな問題を持っている働き口が見つからない人を訓練して、雇用の機会を与えるには、非営利組織が運営する事業所が一番いいと考えています。そして、そのような非営利組織に対して、組織運営上の知識や資金を提供するなどの支援をしています。

REDFは、ジョージ・ロバーツが立ち上げた組織です。ロバーツは、コールバーグ・クラビス&ロバーツ投資会社の創設者です。ロバーツさんは、1990年代に、ホームレスを目にして、こういった人の人生を変えるお手伝いをしたいと考えたわけです。そして、1997年に、2000万ドル(約22億円)を寄付して、貧困脱却の事業をはじめました。2004年以降、資金を提供する投資家の輪が広がってきました。

■ 本題に入る前に

なぜ、みなさんと私たちはここにいるのでしょうか。私が、なぜ、ここにいるのかをお話しましょう。東京を満喫しています。仲間も面白い人ばかりです。もう少しまじめに話しますと、困っている人を助けたい、というのが、私がここに理由です。だからこそ、私が、ここにいて、がんばろうという気持ちになっているわけです。それと、測定するとの関係は何でしょうか。世界とそこに住む多くの人たちが苦しんでいます。でも、時間が限られています。でも、やらなければいけないことはたくさんあります。でも、資源は限られています。ですから、お金と時間を効果的に使いたいわけです。そのために、知りたいことがあるわけです。いったい何をすれば物事が変わるのか。自分たちがうまくやっていることを他の人たちに知ってもらうためには、どうしたらいいのか。どこのプロジェクト投資をしたら、効果が上がるだろうか。お金はAとBのどちらに投資したらいいのか。お金を最も効率的に使ってくれる分野はどこなのか。こういうことが疑問として出てくると思っています。みなさん、それぞれ、疑問があるでしょう。それがパズルのピースになっていくわけです。

みなさんも考えてください。社会にどのような問題があって、何を解決したいと思っているのか。どのように、資源やお金や時間を使ったらいいのか。それぞれに考えてもらいたいと思います。

■ 評価測定は心と理性の両方から

そして、このパズルに答えを出したいわけですが、そのために、自分がやっていることの影響度を知りたい。その測定をしたいと思うでしょう。社会的な影響度を測定するためには、心と頭の両方から考える必要があると思っています。カーターさんから話が合ったとおり、違う答えが出てくるかもしれません。人によって違うでしょう。いずれにしても、社会的なインパクトの測定は、心と頭の2つのバランスを取ろうというものです。社会的なインパクトを測定して、この方向性でいいのか、そして、効果が上がっているかどうかを確認したいでしょう。それから、そもそも、なぜ、この活動をしているかという、目的もあるかもしれません。いろいろな写真や測定した数字が出てくるかもしれません。でも、それだけで、すべてが説明できるわけではないでしょう。

■ 結果は

REDFの影響度測定の評価に力を入れてきました。ですから、経験から申し上げますと、1997年以降、私たちが支援している社会経済組織は、雇用不能といわれている人たち3000人の雇用機会をつくりあげました。その3000人のうち、43%はホームレス、または、ホームレス予備軍でした。43%は精神疾患を抱えていました。そして、27%は前科のある人たちです。この人たちのうち77%が、2年後も、継続して雇用されています。アメリカでも、ほかの国でもそうですが、問題を抱えている人たちのうち80%弱が、2年後も、継続して、仕事をしているのは、非常に高い数字だといえます。この人たちは、2年間で、時給が大きく上がっていることがわかっています。

■ 評価のアプローチ

ロバーツは、ビジネス中心に考える人です。REDFの多くのスタッフは、ビジネスの経験を持ち、ビジネスの訓練を積んできました。私たちは、組織が創り出した価値をお金に換算するのに慣れていますが、しかし、経済的な価値から社会的な価値まで連続体であると認識しています。経済的な価値と社会的な価値の間には、社会経済的な価値があると考えています。社会的な価値はお金に換算するのは難しいと思います。

たとえば、ある家族がいます。その家族は、だれも、20年間、仕事に就いていないとします。そして、だれかが仕事に就きます。すると、その家族は、経済的に安定します。そこには、さまざまな社会的な利益があります。しかし、それをお金に換算することが難しいのです。しかし、それには価値があるのです。社会的価値から経済的価値までの連続体の生み出した価値があります。そして、定量化、あるいは、お金の換算できるものは記録に残すようにしています。そうすれば、その価値についてのすばらしいストーリーを描けるかもしれません。

■ 測定方法

社会的な影響が個人にどれだけあるのかを見ています。そして、経済的な影響力を見ていきます。そして、その2つが重なり合って、地域コミュニティに、どのような影響を与えるのかを見ていきます。

そして、このパズルの説明をしたいと思います。これは、4つの段階にわかれます。

1つめは、個人レベル。1人の生活がどのようなものから構成されているのかを見ていきます。NPOが彼らの生活がどのように変わっていくのかを定期的に面談して調査します。それをまとめて統計にします。

2つめは、事業プログラムのレベル。財務分析をしてその企業に属している従業員にとって、どのような影響があるのかを見ていきます。従業員にとって、生活環境を変えるプラスのメリットがあるかどうかを見ます。

3つめは、組織のレベル。OASISというシステムをつくりました。非営利組織が実施しているプログラムが個人にどのような影響を与えているのかを見ることができるシステムです。

4つめは、地域コミュニティでは、SROIがはまります。より、生産性の高いコミュニティのメンバーになることによって、どういった影響が現れるのか。コストを削減することができるのか。救急病院にかけこまなくてもよいようになるとか、フードスタンプ(食糧クーポン券)に頼らなくてもよくなる人が増えるとか、そういった数値か出てくると思います。

それぞれの分野で、追跡調査するのに便利なツールをつくらうとしています。社会的使命の達成度ということで、個人にどのような影響が出るのかを見るようにしています。そして、企業、そして、個人に、何が起きているかを測定するもう1つのツールもあります。そして、SROIということで、コミュニティ全体に、どういったリターンがあるのか、投資効果を測定するツールが存在します。

■ 教訓

私たちは、かなり力を入れて、こういった測定するツールをつくってきました。そして、教訓を得ましたので、みなさんと、共有したいと思います。

1つめは、私たちの取り組みの影響度を測定することによって、私たちの活動が透明になることです。みなさんが、力を入れているプロジェクトがあるとします。何がうまくいっているのか、あるいは、うまくいっていないのかを測定することによって、わかるようになります。

2つめは、このシステムをつくるのに、時間と資源の投入が必要だということです。ですから、必要以上

の情報を集めないように気をつけなければなりません。面白くて、どんどんデータを集めてしまうことがあると思います。しかし、私たちが吸収できる量があることを忘れてしまいがちです。データを集めて、ファイリングして、だれも読まないという経験が、みなさんにもあるかと思うので、量を制限しなければなりません。最初は、全部、何でもかんでも集めたいと思います。そうすると、より仕事量が増えて、お金も時間もかかってしまうので、絞っていかなければなりません。

3つめは、追加の測定には、追加の資金が必要になることです。資金を提供している側として、わかったことは、組織の測定をするためには、お金が必要なわけです。個人や企業や財団などの資金提供者が、私たちに、どのような要求をするのか、そして、どのような資金を使うのかを考えなければなりません。

4つめは、活動している人が、測定の作業に参加してもらうことが不可欠であることがわかりました。トップダウンのアプローチでは、うまく測定できません。ですから、すべてのレベルの人たちに関わってもらう必要があります。

5つめは、教訓といえるかどうかわかりませんが、REDFのテーマとっていただければいいと思います。測定評価だけではありませんが、教訓を得たら、共有をしなければなりません。私たちの活動に理解を深めても、そのほかの人たちと情報を共有して、同じミスを犯さないようにしなくては意味がないのです。

6つめは、数値化するということが大切ですが、それがすべてではないということです。数値化するのが目標ではなくて、人が一番大切なのです。みなさんが支援しようとしている変革こそが重要なのです。それを、いかにによりよくしていくのが目的です。

7つめは、やらなくてはならないことがたくさんあるということです。私たちは、さまざまな活動をしていますが、答えの出ない疑問がたくさんあります。まだ、私たちは、問題を抱えているのです。たとえば、SROIの計算です。社会にどれだけの費用削減効果を上げることができるかということですが、病院の緊急病棟にかけこむ人が少なくなることは、社会にかかるコストが少なくなるということです。一方、個人の生活が改善されることを測定するときは、コミュニティの費用削減効果を通して測ることができますが、それは1つの側面しか過ぎないのです。SROIについても、社会的投資効果の指標についても、改善していかなければなりません。ですから、みなさんの協力が必要なのです。Eメールを送ってもらって、提案してもらってもいいのではないかと思います。協力して、改善していくことが重要です。

コミュニティを改善する活動には、みなさんは、喜びを感じている印象を受けました。みなさんに個人的なお薦めをしたいと思います。ボランティアでも、寄付でも、お手伝いでも、企業の社員としても、どういったかたちでも、コミュニティを改善するために参加することは、とても大切なことです。情熱を持って、同僚たちを力づけながら活動するのは大切です。その評価を測定することは、より大きな成功のために、とても重要なことです。活動をすることは楽しいですが、心と頭のパズルを解くこともやりがいのあることだと思います。正しい方向に向かっていくために、私たちの時間と努力が正しい方向に向かうようにしていきたいと思います。

司会

ありがとうございました。ぼくは、5年前に、SROIに出会って、非常に衝撃を受けました。以前から、社会的なインパクトの数値化が必要だといわれていたのです。それは、プログラムの満足度を数値化するか、割合で出すとか、人数で数えるといったものです。SROIのすばらしさは、金額化をしようとしたことです。つまり、税金の節約を計算したことです。政府が、同じプログラムを実施した場合、どのくらいのお金がかかっているのか。このNPOの事業が、どれだけのお金を節約したと。そこで、政府が、ほかのところにお金をかけられると。社会経済的な価値というのは、金額化できるところから金額化しようということで始めたそうです。質問を受けたいと思います。

質問1

私はビジネスマンで、こういう活動に興味を持っています。市民として、REDFの活動に協力できるような仕組みや制度がアメリカや日本にあるのか教えて欲しい。

シンシア

いい質問ですね。私自身の経験をお話したいと思います。私は、何年間か企業で働いていました。自分で会社を立ち上げたことがあります。ベンチャーキャピタルで働いた経験もあります。私のすべてを仕事に注いでいたこともあるのですが、何か足りないなと思ったのです。仕事が楽しかったのです。でも、同時に、心の面が足りないな気がしてきました。世界をよくしたいという気持ちが根底にありました。ですから、他の人のために、お金を稼ぐ以上のことがあるのではないかと。あるいは、もっと、重要なことがあるのではないかと考えたわけです。やがて、何かをしなくてはいけないと思うようになりました。例えば、NPOにいろいろ寄付したこともあります。それだけでは、足りないと思うようになりました。

あるパネルのメンバーになったことがあります。それは、中小企業について討議する場です。そこで、女性で、ベンチャーキャピタリストに出会いました。その人の話を聞いて本当に元気づけられました。フルタイムの仕事をしていないのならば、いろいろなボランティアができるでしょうと言われました。そして、その女性の組織で、ボランティアをするようになりまして、その組織は、貧しいけれども、中小企業の経営者を支援する組織です。そこで、いろいろ教える立場にもなりました。何かフルタイムでこのような仕事をしたいと思うようになってきたわけです。これが1つの例になるでしょうか。

それから、自分の心のなかを見て、どの分野ならば興味を持ってやりたいと思うテーマがあるかを考えることもいいかと思います。このシンポジウムも、東京でやっていますけれども、日本の市民社会が大きくなってきた、大きな流れのなかにあると思います。それぞれの地域でまわりを見て、やがて、答えを見つけることができるのではないかと思います。

質問2

日本では、衆議院を解散して、郵政民営化が争点になっています。民間でできることは民間でやっというモチベーションが高まっています。シンシアさんの活動は、政府でやる必要がない、もしくは、民間でできることは、民間でやっていくべきという活動だと思います。アメリカでは、どのように、とらえられているのでしょうか。日本では、まだ民間の力というのは小さいものだと捉えられています。日米の相違がありましたら、教えてください。

シンシア

大きなトピックですので、アメリカ人の見方全体に触れられるかどうかわかりませんが、ベストを尽くして質問に答えたいと思います。政府と民間の、商業的な活動の中間的な活動をしているハイブリッドといい

ますが、私たちがしようとしているのは、ミックスだと思います。こういった団体というのは、民間団体ですが、非営利の団体なので、少なくとも、アメリカにおいては、コミュニティに対して責任を持っている団体というふうに見られます。ですから、団体のために、利益を生み出すことができないのです。理事会のメンバーは必ずコミュニティの住民が含まれていなくてはなりません。アメリカ人の多くは、日本人と比べて、政府を信じていません。つまり、民間のほうを信じています。そういった風潮があると思います。しかし、人びとは、企業がすべてをすることができるのではないということに、気づいてきているようです。私の意見ですが、企業は効率的に運営して利益を生み出すことができます。しかし、企業は、型にはまりきらい人のケアをしてきませんでした。残念ながら、ロバーツさんは私の意見に賛成しないかもしれませんが。資本主義は、そのためにデザインされていなかったのです。民間企業だけではなくて、非営利の団体も必要なのです。こうした2つの極が、存在すると思います。そして、社会起業家は、2つの極の真ん中の位置にいると思います。

質問3

社会起業家がたくさんいるアメリカには、質にこだわる場所があると思います。サービスの質を競うことをどう思いますか。ソーシャル・ベンチャーも、ランキングを決めて、よりよいサービスを提供していくという事はいかがでしょうか。

シンシア

答えはイエスです。まず、ビジネスとして、きちんと、運営されなければならないと思うのです。カフェならば、ちゃんと食べ物が出てこなければなりません。そして、ほかのカフェときちんと競争できるかたちでなければならないと思うのです。気持ちがあつたとしても、食べ物がおいしくなくなったら、お客さんは来なくなってしまうから、質は大切です。

司会: コーヒーブレイクのコーヒーは、社会的企業のスワンが提供しています。また、「おかし屋ぱれっと」のクッキーとケーキを味わってください。