

Interview インタビュー

社会起業家フォーラム代表 田坂広志 氏

いまなぜ 社会起業家なのか

事業を通して社会の問題を解決する
社会起業家が注目を集めている。
現代社会において、
社会起業家は何を求められ、
何を生み出していけるのか。
社会起業家フォーラム代表の
田坂広志氏に伺った。

たさか・ひろし◎1951年生まれ。1981年東京大学大学院修了。工学博士。1987年アメリカのシンクタンク、パテル記念研究所客員研究員。1990年日本総合研究所の設立に参画。民間主導による新産業創造を目指す「産業インキュベーション」のビジョンと戦略を掲げ、異業種連合の手法を用い、数々の新事業やベンチャー企業を育成する。取締役・創発戦略センター所長などを歴任。現在、日本総合研究所フェロー。2000年4月多摩大学大学院教授に就任。社会起業家論を講じる。2000年6月社会起業家の育成・支援を通して社会システムのパラダイム転換を目指すシンクタンク・ソフィアバンクを設立、同代表に就任。2003年7月「日本型社会起業家」のビジョンを掲げ「社会起業家フォーラム」を設立、同代表に就任。2008年ダボス会議を主催する世界経済フォーラムのThe Global Agenda Councilのメンバーに就任。世界の社会起業家に対してビジョンと戦略の提言を行っている。

志があれば 誰もが 社会起業家に なれる

—— 社会に貢献したいと考える方が最近、増えています。けれども、そのために社会起業家になる方は、まだ少数です。社会起業家とはハードルの高い働き方なのでしょうか。その定義と併せてお聞かせください。

田坂 「社会起業家」を「自立型NPOやソーシャルベンチャーで働く人々」といった狭い定義で考えるならば、ハードルは極めて高いといえます。なぜなら、この日本という国においては、寄付の税制や文化が弱いため、NPOの経営を維持していくのは非常に難しく、また、ベンチャー育成の環境が整っていないため、利益を目的としないソーシャルベンチャーを立ち上げるのは、さらに難しいからです。

では、社会起業家とは、一部の限られた人だけがなるものなのでしょうか。そうではありません。実は、定義を広げて考えれば、誰もが社会起業家になれるのです。

まず、社会起業家という言葉の「社会」とは「社会貢献」を意味しています。しかし、いま世の中では一般に、「社会貢献をするためには、営利企業ではなく、非営利組織で働かなければならない」と誤解されています。確かに、グローバル化の潮流の中で、企業の究極の目的はボトムライン（最終利益）を最大化することであると米

型経営が主流となり、グローバルな競争が激化する中で、利益を得ることのみに目を奪われている企業が多いのは事実です。しかし、わが国には、次の言葉に象徴される日本型経営の企業観や利益観が、明確に存在していました。

「企業は、本業を通じて社会に貢献する。利益とは、社会に貢献したことの証である。企業に多くの利益が与えられたということは、その利益を使ってさらなる社会貢献をせよとの、世の声である」

すなわち、この日本型経営の原点に立ち帰るならば、社会貢献は、営利企業に属していても可能なのです。

そして、社会起業家の「起業家」という言葉。これを、「新たな企業を起こす人」と定義するのではなく、「新たな事業を起こす人」と定義するならば、社会起業家になることは、それほど難しいことはありません。なぜなら、近年、インターネットを活用することによって、新たな事業を生み出すことが、極めて容易になってきているからです。

営利と 社会貢献は 対立するものではない

—— では、社会起業家とはどんな人なのでしょうか。

田坂 その問いに対して、ひとつの寓話を紹介しましょう。

旅人が、ある町を通りかかりました。

その町では、新しい教会が建設されているところであり、

建設現場では、二人の石切り職人が働いていました。

その仕事に興味を持った旅人は、一人の石切り職人に聞きました。

「あなたは、何をしていますのですか」

その問いに対して、石切り職人は、不愉快そうな表情を浮かべ、ぶっきらぼうに答えました。

「このいまましい石を切るために、悪戦苦闘しているのさ」

そこで、旅人は、もう一人の石切り職人に同じことを聞きました。

すると、その石切り職人は、表情を輝かせ、生き生きとした声で、こう答えたのです。

「ええ、いま、私は、多くの人々の心の安らぎの場となる素晴らしい教会を造っているのです」

この2人目の石切り職人こそが、社会起業家なのです。

非営利組織で働くことだけが社会貢献ではありません。営利企業であっても、この2人目の石切り職人として働くならば、それは、素晴らしい社会貢献なのです。そして、これからの時代、実は、営利企業と非営利組織の境界が消えていきます。なぜなら、いま、企業の社会的責任（CSR）の世界的な潮流によって、営利企業にも社会貢献が強く求められるようになっており、一方、社会起業家の世界的な潮流によって、非営利組織にも、寄付だけに頼らず社会貢献の事業から利益を生み出し、事業を自立的に長期継続させることが求められるようになってきているからです。

それゆえ、これからの時代には、営利と社会貢献を統合し、止揚した日本型経営の企業観や利益観は、世界の注目を集めていくでしょう。

知識の時代から 智恵の時代へ

—— 大きな時代の流れということでは、知識社会への移行ということがあると思います。「これからの時代は知識社会になる」と、多くのメディアや有識者が唱えています。では、知識社会とはどのような社会なのでしょう。その中で私たちの働き方はどのように変化し、社会起業家はどのような役割を担うことになるのでしょうか。

田坂 まず理解すべきは、知識社会とは、知識が価値を持つ社会ではなく、知識が価値を失っていく社会であるということです。いまや、「言葉で表せる知識」はインターネットで簡単に手に入ります。そのため、これからは、「言葉で表せない智恵」が価値を持つようになっていきます。そして、これからの時代は、「ユーザー・イノベーション」の時代。企業は、社内だけで商品を開発するのではなく、消費者と協働して商品を開発する時代になっていきます。

こうした時代には、単に社員の智恵を活用するだけでなく、消費者の智恵を活用できるかどうか、その企業の競争力を左右するようになっていくでしょう。

では、どうすれば消費者が集まり、智恵を貸してくれるのか。それは、その企業が、多くの消費者の共

感を得られるかどうかにかかっています。しかし、当然ながら、営利だけに走っている企業は消費者から支持されず、本業を通じて社会に貢献しようと真剣に思っている企業の周りに、多くの消費者が集まり、智恵を貸してくれるのです。そして、この「本業を通じて社会に貢献する」ということは、まさに社会起業家の精神に他なりません。すなわち、これからの知識社会において伸びていくのは、多くの消費者がボランタリーに集まり、智恵と力を貸してくれる企業であり、それは、社会起業家的な精神を大切にしている企業なのです。

専門知識以外に 大学院で 学ぶべきこと

—— では、社会起業家として活躍するためには、何が大切になってくるのでしょうか。知識社会においては知識が価値を失うとしたらMBA (Master of Business Administration) やMPA (Master of Public Administration)、MPP (Master of Public Policy) といった「学位」や「資格」を取り、専門知識を得ただけでは、必ずしも活躍できないということなのでしょう。

田坂 その質問に答えるためには、「求められる人材」と「活躍する人材」の違いを明確にしておく必要があります。この2つの言葉は混同されがちですが、実は、まったく違うものです。前者は人材マーケットにおいて求人がある人材のことです。後者は、ひとつの職場や仕事、プロジェクトにおいて、リーダーシッ

プを発揮できる人材のことです。そして、何かの「専門的な知識」を持っていれば「求められる人材」になることはできますが、「活躍する人材」になるためには、それに加えて「職業的な智恵」を身につけていなければなりません。すなわち、スキル、センス、テクニック、ノウハウといった「技術」と、マインド、ハート、スピリット、パーソナリティといった「心得」です。

特に、社会起業家として活躍するためには、後者が大切です。なぜなら、社会起業家とは、その人の周りにボランタリーに多くの人々が集まり、無償で力や智恵を貸してくれる、「人間力」を有した人だからです。

また、社会起業家にとって、もうひとつ大切なものが、「志」です。この社会を良きものに変えていくという「志」を持つことが大切です。どれほど事業計画が素晴らしいとしても、それだけで参加する人はいません。その計画を実行する人の人間的な魅力や志に惹かれ、人は集まるのです。

—— 社会起業家を目指す方が、大学院で得られること、学ぶべきこととは、何でしょうか。

田坂 すでに述べたように「専門的な知識」を学ぶだけでは不十分であり、「5つの目的」を持つことをすすめます。

第1は、「智恵の棚卸し」。自分が過去に学んできた職業的な智恵の棚卸しです。授業での討議などを通じて、情報収集力、発表力、質問力、討議力、会議力などのスキルやテクニックが、どのレベルにあるのかを把握することです。

第2は、「智恵の修得」。大学院の先生の中には、第一線で活躍されている方も数多くいます。そうした方々が永年の経験の中で身につけた「職業的な智恵」を学ぶことです。

第3は、「人脈の形成」。大学院で巡り会った仲間は、近い将来、一緒に仕事をしたり、NPOやソーシャルベンチャーを立ち上げる仲間

登録者数は1万2000名

するプロフェッショナルとしての、甘えのない技や心構えです。そして、もうひとつは、日本の文化や精神の素晴らしさを再発見することです。

志、原体験に 基づくテーマ、 そして未来への礎

し

方を目指すことを提案している

業家の強さはこの原体験を持っていること。原体験から発する社会的事業は、その原点に魂の声があり、テーマに対する深い思いがあります。それゆえ、ぶれない。たとえ壁に突き当たっても、その壁を突き抜ける力がわいてくる。そして、魂の底から志と使命感を持って何か