

新しいNPOの可能性

●パネリスト

穂坂邦夫
埼玉県志木市長
筑紫みづえ
株式会社グッドバンカー
代表取締役社長

瀬口清之
NPO法人RFL理事長

井上英之
ETIC.ソーシャル
ベンチャーセンター
マネージングディレクター

●コーディネーター

後房雄
名古屋大学大学院法学研究科教授
市民フォーラム21・NPOセンター代表理事



せぐち・きよゆき

1959年生まれ。82年東京大学経済学部卒業後、日本銀行入行。調査統計局調査役、政策委員会室調査役を経て現職。02年実践活動を重視するネットワーク型のシンクタンク、NPO法人リフォーミスト・フェスティナ・レンテ（RFL）を設立、理事長に就任。自ら知識創造と実践活動に取り組み、地域社会から日本を変革し、「凛として優しい社会」の実現を目指す。



ほしか・くにお

1941年生まれ。71年埼玉大学経済短期大学卒業。埼玉県職員、足立町（現志木市）職員、志木市議会議員、埼玉県議会議員を経て、2001年から現職。第8代志木市議会議員、第99代埼玉県議会議員を務め、現在、志木市体育協会会長に在任中。77年学校法人医学アカデミーを設立、理事長に就任。81年「医療法人瑞穂会城南中央病院」を設立、会長に就任。現在は、「川越リハビリテーション病院」老人保健施設「生きるの里」や訪問看護ステーション「みずほ」を併設している。



いのうえ・ひでゆき

慶應義塾大学経済学部在籍時より緊急援助NGOで奥尻島援助やルワンダ難民帰還プロジェクトに参画。公共セクターにおけるマネジメントの必要性を実感し、ジョージワシントン大学大学院でPublic Managementを専攻。その後、ワシントンDC市政府、アンダーセン・コンサルティング戦略グループを経て現職。NPO法人ETIC.にてソーシャルベンチャーセンターを設立、2002年日本初のソーシャルベンチャー向けビジネスプランコンテスト「スタイル」を開催。



つくし・みづえ

パリ大学に学びフランス系エネルギー会社等を経て、90年スイス系のUBS信託銀行に入社。96年営業部次長。98年コンサルタント会社「グッドバンカー」を設立し、99年社長に就任。日本初のSRI（Socially Responsible Investment: 社会的責任投資）のコンセプトによる金融商品で、環境問題の観点から積極的に評価できる企業にのみ投資する「エコファンド」を企画。環境省・中央環境審議会委員、文部科学省・科学技術学術審議会専門委員、経済産業省・産業構造審議会委員。



うしろ・ふさお

1954年生まれ。77年京都大学法学部卒。82年名古屋大学大学院法学研究科博士課程修了。同年名古屋大学法学部助手、同大学助教授。96年同大学教授。89年～91年ローマ大学へ留学。96年より民間政治臨調（現、21世紀臨調）メンバー。97年市民フォーラム21・NPOセンター設立、代表理事。

去る3月15日、言論NPOでは「NPOが日本社会を変える」と題したシンポジウムを開催した。同シンポジウムの第1セッションでは、「新しいNPOの可能性」をテーマに、NPOに期待を寄せる行政側から志木市長の穂坂氏、NPO側からRFLの瀬口氏とETIC.の井上氏、そして、株式会社という立場で社会的責任投資を行うグッドバンカーの筑紫氏が活発な議論を行った。進行役は、自らもNPOの代表である名古屋大学大学院の後教授を務めた。

市役所の仕事の9割をNPOに

後 NPO法人格を取った団体が現在1万団体を超えて、毎月300ぐらいずつ増えていると言われます。社団法人、財団法人が2万6000、社会福祉法人が1万5000ぐらいです。公益法人については、今どちらかというと

整理される方向で、中間法人に移したり、場合によっては株式会社化したりという方向に進みますので、恐らく量的にいわゆるNPO法人が従来型の古いタイプのNPOと並ぶことも近い将来十分予測できる。

日本でちゃんとNPOという仕組みが確立するかどうかということが非常に大きな問

題になるのですが、今日のテーマはそれと並んで、行政がどう変わるのかということです。それから、株式会社を中心にした企業という仕組み自体がどう変わるのか。従来型の行政が主導するタイプの社会システムが日本であったとすれば、NPOが確立した上で、行政、企業の在り方も変わること前提に、どういう新しい社会イメージが見えてくるのだろうか。そのあたりが今日の論点になるのかなと思っています。

ではまず、パネリストの皆さんがどういう活動をされているのか、あるいはNPOとどうかかわっておられるのか、その点について志木市長の穂坂さんからお願いしたいと思います。

穂坂 私は、NPOに頑張ってもらいたいという立場で今日は出席させていただきました。市民が構成するNPOが社会を変えていくだろうという予感していますし、行政もそれによって変わる、そんなふうな予感しています。

志木市というのは、東京から20キロ圏内にあるのですが、面積9平方キロメートル、予算規模170億円、人口6万6000人の小さな市です。私は、市長に就任して1年と10ヵ月ほどになります。私は、県議会議員が長くて、かつては市議会議長もやりましたし、県の職員、市の職員もやりました。

私は、就任直後に市政運営基本条例をつくりました。市町村を基礎的自治体と呼びますが、地方自治体では国で言う法律を条例と言います。市民が主役の、あるいは民主導の行政をやっていこうと市政運営の基本条例をつくったわけです。

その基本条例にのって、「市民委員会」という第2の市役所をつくりました。職員と私たちが構成するのが第1の市役所とするならば、市民の公募によって皆さんでつくるのが第2の市役所です。市民委員会には第1の市役所と同じように総務部会、教育部会、健康福祉部会などの部会をつくりました。市役所と同じですから一番分かりやすい。

予算も新しい事業も全部、市で考えたことは市民委員会に諮ります。市民の皆さんがそこでいろいろ意見を出します。あるいはまた、逆に市民委員会から予算編成前にこういうことをやったらどうかという提案があります。ただ、あの建物をつくってくれ、これをつくってくれという提案がどんどん出てくることはありません。なぜかというと、市民委員会にも財政担当があります。使えるお金は限られていますから、あれもだめ、これもだめ、と市民同士で予算カット戦争をやっています。

志木市では全国に先駆けて25人学級制を導入しました。アメリカのホームスクールに倣ってホームスタディ制度（不登校の小・中学生の自宅へ教師を派遣して個別授業を行う）もやっています。あるいはまた、公共事業の市民選択権、要するに1億円以上の事業は市民が選択権を保有している、そういう条例もつくりました。それから、ミチゲーション手法（開発事業などに伴う自然環境への影響を軽減するために、修復・再生、代替などの措置を講じること）を入れた自然再生条例もつくりました。例えば、国は公共事業で高速道路をつくる。

山の中へ穴をあける。そればかりでちっとも自然をつくらない。議員当時、私は自民党だったのですが、それはおかしいと批判していたんです。結局、市長になってやらないのはおかしいと思いましたので、この条例をつくりました。

志木市役所には今、職員が530人います。それを1割にしよう、50人にしようという計画を立てました。これが「志木市地方自立計画」です。残りの仕事は全部市民と協働してやろう。ただ、協働するといっても一人ひとりとやるというのは臨時職員になってしまいます。それでは同じですから、フィフティー／フィフティーの目線でやりたい。そこで、NPO化を図って、90%の仕事はNPOにやってもらおう。粗っぽい話ですが、そういうことになっています。地方自治体にとって、大事な仕事は教育とか福祉、環境です。国みたいにイラク問題をどうするかというような仕事はありません。

ですから、9割の仕事をNPOにしっかりやってもらって、NPO自体が社会を変えるのだ、そういうふうになってくれないと本当に困っちゃうな。責任はこちらにありますから。いくら市民の意見を取り入れるといっても、結果責任は市長が持つものであります。結果責任と説明責任は市長が持っていないといけないと私はいつも認識しています。

なぜ、市役所の仕事をNPOに任せようとしているのか。その理由ですが、1つは、市民と市役所が離れている。行政側には「お上」意識が今でも痛烈に残っています。これをなくすのに手っ取り早い方法は何

か。かつて、民の力を行政も借りようということで中途採用がよく行われました。でも、1人や2人が入ってきたって、行政のやり方が変わるわけではありません。埋没して終わりです。でも、(役人と民間人の)数が逆転してしまえば、話は別だろうと思っています。

もう1つの理由は、少子高齢化です。このままでは右肩下がりの経済が続き、5.5%を超える失業率はどんなに景気がよくなっても改善しない、私はそんな見通しです。そういう状況の中で、しかも少子高齢化社会が急速にやって来る。このままでは市町村はみんな倒産してしまう。(国の保護によって)倒産しないシステムになっているから倒産しないだけであって、市町村の財政はいずれ行き詰まる。片っ端から倒産です。だから、ローコストの市政をつくらなければならない。

でも、ローコスト化しても行政サービスのレベルは維持しなくてはならない。これが市民との約束。そのためには、無駄を排除する。役所自身が無駄の排除をしようと言っても、その中で20年、30年やってきた人たちがどこに無駄があるかなんて探しようがない。でも、違った目の人が入ってくれば別です。ですから、市民の力で排除しよう。そういう目的でNPOに仕事を任せようと思っているわけです。

「志木市地方自立計画」は、市民との協働による行政運営推進条例という形で、もう議会を通りました。10月から正式に導入します。これは市長の責任として、頑張っていきたいと思っています。

SRIは世界的な流れ

後 それでは、続きましてグッドバンカーの筑紫さん、お願いします。

筑紫 私どもの会社は、99年に日本で初めてSRI型の金融商品を日興証券グループと一緒に発売いたしました。SRIというのは「Socially Responsible Investment」（社会的責任投資）の略です。例えば株式に投資をする際に、企業の財務諸表的な観点だけを見るのではなくて、その企業が環境問題にどう取り組んでいるか、雇用の問題などいろいろな社会的な責任をどう果たしているか、そういった点を必ずチェックして投資をするというような金融商品です。

これまでの金融業界、特に株式投資に關しては何とかして儲けようと思ってするわけですから、とにかく儲かりさえすればいいというのが投資のはずなのに、財務諸表的な部分からの企業の成長性だけでなく、環境の問題ですとか、その他の社会的な問題もチェックする。逆に言うと、儲かるために何をしてもいいというような会社には投資をしませんということです。

そういう商品が売れるはずがないと言われていたのが、発売から正味10日間で230億円のお金が集まりました。買ってくださったのは女性とか若者、今まで株式投資信託を買ったことがなかった人たちが多かった。平均で300万円ほど買ってくださったんですね。もっと儲けようと思って株式投資をする投資家とは違う投資家が来たのではないかとということで、いろいろなメディアも書いてくれて、結果的には大

ブームを起こしました。ほかの金融機関が参入したこともあって、日興証券のエコファンドは4ヵ月で1000億円、マーケット全体では6ヵ月で2000億円と成長したわけです。

SRIは日本では非常に新しいものですが、世界的に見れば、現在3兆ドルぐらいあると言われています。あるいは、どの金融市場でも10%ぐらいはこの手の資金ではないかと言われています。そうしますと、日本に1400兆円の個人金融資産があるわけですから、140兆円がこうした社会的な金融行動を起こしてもおかしくないのではないかと。単に株式投資信託を買うだけではなくて、預金をするとか、株式を買うとか、社債を買うとか、そういう金融行動をとる際に自分自身の価値観とか社会的な在り方を考えながら行う。そういう動きが社会を変えていくのではないかと。世界的にもSRIが非常に大きな流れになっていて、国も関心を持ってこういった資金を誘導しようとしています。

例えば、イギリスでは年金法などを改正して、年金の資金を運用するときに必ず会社の社会的責任をきちんとチェックする、そして年金基金がその情報を必ずディスクローズして年金省に報告する、という法律をつくりました。この法改正は、年金基金がどんなふうに運用されるべきかについて加入者の意見を聞くべきだという考えからです。自分たちの年金に対して加入者が異議申し立てをすることができます。

例えば「何が何でもたくさん儲けて、自分の掛け金に対してもらえるお金がたくさ

んのほうがいい」とか、「安全確実なほうがいい」とか、あるいは「安全確実でありつつ、社会的な側面をチェックして投資してください」とか。つまり、自分たちの年金は自分たちのものだという考え方で年金の資金を運用していくことが、まずイギリスで始まり、オランダやドイツ、オーストラリアといった国の法律の中に盛り込まれるようになりました。

このSRIというアイデアそのものは、私自身は89年ぐらいから大変面白いと思っていました。つまり、これは一人ひとりの持っているお金を通して社会を変革していくという意味で非常に面白いので、これをぜひ日本で金融システムの中につくりたいと思っていました。

いざ、そういったものを日本でとったときに、自分たちだけではできないわけで、結局は日本の金融システムの中のビッグプレイヤーと一緒にやらなければならない。そのビッグプレイヤーと一緒にやるときに、その人たちから「筑紫さん、うちは株式会社じゃないと取引しないからね」と言われて、仕方なく株式会社をつくったんです。98年当時、私はNPOのことは全然知りませんでしたし、今のような時代であれば恐らく私どもの会社はNPOになったと思います。今までなかったものを社会にもたらすという意味では、精神的にはNPO的な精神を持ちつつ、器としては株式会社であるというのが私どもの会社です。

ですけれども、形として株式会社だったことは良かったと思っています。株式会社であることで、既存の会社と同等の立場で

闘っていくことができる。競争していくという意味において、同じ器を持っていることのメリットのほうが大きいのかなという感じがします。

ですから、中身に対する思い入れといいますか、志が強ければ強いほど器の限界を突破することができるのではないかと思います。

仕組みや組織より個人の原体験が 変革の原動力になる

後 単に利益だけではなくて、環境という価値を重視しても投資のお金が集まるという意味では、企業システム自体が変化するのかもしれないというお話でした。それから、それをやる側の器として株式会社という形態をとりながら、精神はNPO的なものをそこに盛り込むことが可能なのではないかということで、企業とNPOのボーダーラインのような動きだと思います。

次にお話いただく井上さんは、ソーシャル・ベンチャーとか社会起業家という言葉が最近かなり注目されていますけれども、そういう分野で活躍なさっています。

井上 私のいるETIC. (エティック) というNPOの説明と、それからなぜその中でソーシャル・ベンチャーという言葉を使って活動しているかということを簡単にお話したいと思います。

NPOというのは基本的にリソースが足りません。お金もないし、お金がないからなかなか成果も出なくて、いい人材も雇えない。世の中にリソースのある場所が2カ

所ありまして、1つが行政、もう1つは企業なんです。その中で日本の今の多くのNPOは大体行政を向いているのです。気づいてみると、何か行政の下になってしまっていたりだとか、それから、行政とお付き合いをしてお金は回って来るけれども、マネジメントのノウハウが来ない。だから、どうしてもなかなか成果が出せない。ですから、私たちは企業のほうをどうやって向いていくかということを考えながら、毎日活動をしています。

私はETIC.というNPOに参加する以前はビジネス・コンサルティング会社にいました。学生のときには奥尻島に行ったり、ルワンダ救援でケニアに行ったりと、現場で汗を流す喜びを感じていまして、いずれは自分がビジネスセクターで学んだことをそういう分野に役立てることで成果を出していきたい。そんなことを考えていて、ある日一念発起して、給料はだいぶ下がるのですけれども、NPOに移ってしまったといういきさつです。

ETIC.というNPOですが、メインの事業はベンチャー企業に学生を中心に若い人をインターンとして送ることです。日本の大学生は基本的に教室の中だけで勉強している、もしくはサークル活動している。そうではなくて、ベンチャー企業の現場で、体験の中から起業家精神を学んでほしいということをテーマに私たちは活動しています。今ですとメーリングリストには学生が5000~6000人ぐらい登録していて、そのうち年間1000人ぐらいが応募してきて、社長面接などの厳しい難関を乗り越えて、300

人ぐらいが約100社のベンチャー企業、もしくは大企業の新規事業の立ち上げにインターンとしてかかわっています。

われわれの活動はちょうどITベンチャーブームにのって、一時いろいろとメディアに取り上げられました。ITバブルは弾けてしまいましたが、あのベンチャーブームからわれわれ、あるいは若者たちが受け取ったメッセージというか、大事なレッスンが2つあります。

1つは、自分が行きたい企業がないとか、どうしてもやりたいことが実現できる既存の職業がないときに、自分で立ち上げる、起業するという方法があるのだということを今の学生たちが学んだ。それが非常に大きなことでした。

もう1つ、これはネガティブなメッセージですけれども、ブームで始めてはいけません。流行っているからとベンチャーを始めても後が続かないのですね。やはり経営というのは非常に厳しいものがいっぱいあるので、中途半端なモチベーションでは続かない。

この2つのメッセージがあった上で、今若い人が本当に何をしたいか、やりたいことをやって、自分で発見した問題に対して、これが仕事だと思って挑むには何がいいか。あるいは、テレビを見ながら「学校はだめだよ」とか、「政治家はやばいよね」と言っているだけじゃなくて、自分で見つけた身近な社会的課題の中から何かを始めていこう。そういう提案をしたいと思い、ETIC.というNPOの中でソーシャル・ベンチャーセンターを立ち上げました。

その中で2つ大きな活動が今あります。1つはNECと一緒にNPO学生起業塾をやっておりまして、全国から事業型NPOを立ち上げたいという学生のプランを募集して、それを半年ぐらいかけて一緒に事業立ち上げまで持っていくことをしています。

もう1つですが、「STYLE2002」というタイトルで、昨年4月、ソーシャル・ベンチャーのビジネスプランコンテストを日本で初めてやりました。今年は5月31日です。ビジネスプランコンテストはアメリカなどではビジネススクールが主催してよくやっているのですが、われわれはソーシャル・ベンチャーということで募集をかけました。昨年は、全国から71プランが集まりました。

このコンテストの特徴を2つあげますと、1つは一次審査の敷居を下げたことです。要は、あなたの身近な課題とか、ふだん思っていることを作文でもいいから出してくれということで募集をかけました。普通ビジネスプランコンテストというと、皆さんMBA（経営学修士）的なイメージを持っていて、難しく考えている。敷居を下げたことで、一次審査は全国の若い人を中心に熱いメッセージがいっぱい来ました。もう1つ、一次審査、二次審査と上がっていくに従いまして、私を含めビジネスセクターの経験のある元コンサルタントなどが一緒にプランをブラッシュアップしていったのです。

最終的にコンテストで賞をとったファイナリストは5組いるのですが、そのうちの1つに、カフェスローというカフェをやろう

としている女の子がいます。藤岡亜美さんという人です。彼女は文化人類学のゼミにおりまして、大学4年生のときにエクアドルの森に3ヵ月住み込んだ経験がありました。そのときに、日本のある企業が鉱山開発をその森で始めていた。それで川が汚れ始めていたときに現地の住民が選択を迫られました。1つは、鉱山開発を受け入れて、町にショッピングモールができたり、病院や学校ができるという道を選ぶか、もう1つは、このままきれいな森が子孫まで残ることを選ぶか。2つの選択肢が目の前に出てきた。そのときに彼らは後者を選んで、日本企業の工事現場に火をつけてしまったんですね。藤岡さんはそれを非常に格好いいと思ったらしくて、開発を選ばなかった彼らと何か一緒にできないかと考えた。このエクアドルの森では、オーガニックのコーヒー豆が取れます。シェードグロウンといいまして、森林の日陰で育つんです。日陰で育つから、木を切らずに済む。このオーガニックのコーヒー豆を日本に持ち込むと同時に、スローなライフスタイルを提案する——人の話をまじめにゆっくりと聞けないおじさんたちに、ゆっくりとした場所を提供したいと彼女は言うんですが——カフェをつくりたい。彼女のこのプレゼンテーションが非常に感動的で、審査員の中に泣いてしまった人がいたほどです。

私が何を言いたいかというと、全体的な仕組みとか、ビジネスモデル、システム論も大事なのですが、一方で、この女の子の場合には何でそういうことをするかというと個人としての強烈な原体験がある

のです。エクアドルの生産者の顔を知っていて、その人のために私はこれをしたいと明確に考えていて、それが共感を生む。そこから動き出す。NPOというのもアプローチの名前であって、要するにニーズがあるから、目の前にやらなければいけない課題があるから、必ず次に経営課題が現れてきて、そこでマーケティングをしたり、お金のことを考えたりという順番になっていくのではないかな。

そういうわけで、私は日々マイクロな個人と出会いまして、それを小さな火種だと思って、そこで立ち上げて早くアクションを起こしていただいて、一方で経営支援をしていく仕事をしているわけです。

地域社会に突破口がある

後 では次に、日本銀行に勤めながらリフォーミスト・フェスティナ・レンテというNPOを立ち上げた瀬口さんをお願いします。

瀬口 RFLの瀬口でございます。まず、ややこしい舌をかみそうな名前からご説明をさせていただきますと、リフォーミストというのは「改革者」という意味で、フェスティナ・レンテというのはラテン語で、「ゆっくり急げ」という意味です。われわれはいつもRFLと言っておりますが、RFLは昨年11月から活動が始まったばかりのよちよち歩きのNPOです。

われわれが何をやっているかを一言で言うと、ネットワーク型のシンクタンクです。普通のシンクタンクであれば、専属の研究

員を抱えて、その研究員にシンクタンクからちゃんと給料を払って研究成果を出してもらって、それを世に問うのが一般的なスタイルですが、われわれは専属の研究員はおりません。唯一常時働いているのは事務局長が1人いるだけで、オフィスはありますけれども、従業員1人です。

どういう活動かといいますと、30代、40代のサラリーマンが仕事を終わった後に集まってきて研究会を開き、そこで自分たちの関心のある分野について議論をし、専門家の講師を招いて議論を重ねて、その議論の成果を議事録にまとめてホームページに発表していくというのが活動の中心です。研究員には、普通であれば給料を払うのですが、われわれは給料を一切払わないどころか、年会費までもらうという組織ですが、それにもかかわらず皆さん大変熱心に出てきていただいています。

後先生からご紹介いただいたように私は日銀の職員です。なぜ、NPOをつくったのかという点について申し上げますと、日銀は今デフレ脱却と闘っていますけれども、ほとんど脱却のめどは立っていません。私自身も普段は政策について対外的に説明する仕事に携わっていますが、自分で説明をしていても、どうも金融政策や金融システムの安定化だけで、とても失われた10年間と言われている90年代以降の日本経済の問題から脱却できそうな感じはありません。総理は「改革なくして成長なし」と言いますが、金融政策で改革ができるのかというと、とてもそんな感じがしない。では、手をこまねいていて、みんなが改革

してくれるのを待ってればいいのか。やっぱりそうではないのじゃないか。自分でも何かできることがあったら、一歩でもいいから前に出たほうがいいのではないかと考えていたところ、自分でもできることを探して何かやろうよという仲間が集まってきました。

別に最初から「これをやろう」と思っていたわけではないのですけれども、自然発生的に仲間が集まってきてこういう団体になったというのが、日銀にいながらこういうNPOをやる羽目になったいきさつです。ですから、最初は非常に気楽に研究会でも立ち上げようかと思っていたのですけれども、やっているうちに何だか気がついたらNPOに向かっていたという感じです。

われわれのNPOが目指しているものからご説明したいと思います。3つの理念があります。

1番目は、実践活動を重視するということです。これは、もともと私自身が日銀という金融分野の専門領域に仕事が特化している中であって、その分野にとらわれることなく社会の中で何か一歩踏み出せないかなと思ったのが実践活動重視の背景です。とにかく身近なことで構わない。道にあるごみを毎日拾うのでも構わないし、近所の人と毎日あいさつをするのでも構わないし、小学校の保護者会に会社を休んで行くのでも、近所の公園のトイレをボランティアで掃除するのでも構わない。何でもいいから自分でできることから始めようというのがわれわれの一番重視している理念です。自分のできるところからよりよい社会

の在り方を追求して、その実践活動の中で改めてもう一度社会の在り方を考え直してみたいと思っています。

2番目が自立共創ということです。これは一人ひとりがみんな自立をして、行政なり企業なりの枠組みとは別に自分自身のフィロソフィーを持って、その哲学に応じて活動していくことを目指しております。従って、自分も自立していますけれども、相手もみんな自立しているわけです。それぞれがそれぞれの多様性を尊重して、自分たちで実践できるところから社会を良くしていこうという志を共有した同志が集まって、何かできることを考えようというのが2番目の自立共創です。

3番目が地域社会から日本を変革し、「凛として優しい社会」の実現を目指すという理念です。私自身、中央の政策には深くかわっておりますし、われわれの仲間もそういうメンバーが多いのですけれども、そこから見て、どうも中央の従来の政・官・財のトライアングルから大きな突破口が生まれるという感じはほとんど持てなかったというのが実感です。むしろ、三重県の北川知事だとか、静岡県掛川市、北海道のニセコ町だとか、いろいろな地方で新しい動きが出ているなというのを、ある研究会の中で実感することがありました。

そういう地域社会からいけば突破口が見つかるのではないかとということが、われわれの大きな理念の柱のひとつになっています。手ざわり感のある地域社会であれば、みんな自分たちができていることが見えてくるのではないかとと思っています。

この3つの理念を共有するメンバーが集まって月に1回議論をして、いろいろな研究活動をしているというのがわれわれの主な活動で、研究分野としては今のところ4つあります。1つが医療福祉分野、もう1つが教育分野、そして、経営問題、経済政策という4つです。実践活動という意味では、医療福祉と教育分野が柱です。さきほど、教育と福祉と環境が地方自治のやるべきことだという穂坂市長のお話を伺って、われわれの目指している方向とすごく合っていたのだなという感じがしまして、うれしい思いがしました。

そのほか、4つの分科会の活動以外に、月に1回非常に地道なテーマで政策提言を発表するマンスリーメッセージだとか、私自身が在住している杉並区の区長が非常に改革派で、もともと杉並区が非常に改革に熱心な市民の土壤を持っていることもあり、また、杉並区役所のメンバーも非常に熱心な人たちがいるということもあって、「杉並区から日本を変えよう」を合言葉に、杉並区役所の行政改革のサポートをやっていきます。

われわれの事業の進め方としては、場の理論を組織運営の土台と考えています。場の理論の簡単なご説明を差し上げますと、人間の体は60億個の細胞からできています。この60億個の細胞というのは、手の先っちょの細胞もありますし、頭のてっぺんも目も鼻も心臓も血液も足の先もみんな1個1個の細胞が生きています。でも、命は1つです。どの細胞が活着しているから自分の命が活着しているかということを、誰かに

説明してくださいと言われても、これは説明できません。おそらく60億個の細胞がみんなで協力し合って1つの命を支えているから、この命はあるのだと思います。

そういう意味では、命というのは1つ1つの細胞とはまた別のところに何か目に見えないものが存在しているというふうに考えています。それに反する動きをするのがガン細胞です。ガン細胞は、みんなと協力をしないで、自分だけが生きていけばいいと思う細胞です。そうすると、自分だけが増殖してほかの細胞をどんどん滅ぼしていつて人間の体をむしばんで、最期は人間本体まで殺して自分も死んでしまう。こういうガン細胞が出てこないように、みんなで協力しながら命を維持しているのが人間の体だと思います。

そういう意味では、地球も60億人、70億人の人たちが地球という星を支えているひとつの場でしょうし、企業も学校もNPOも、みんな一人ひとりの構成員が生きて場を形成していますけれども、そこにまた別の命があるのではないかと考えております。われわれはこの場の生命を大切に組織の運営をやっていきます。

具体的に場の生命をはぐくむには3つの条件があると思っています。1つは出会いです。これは本当の偶然でしかありません。2番目が志の共有です。例えば言論NPOみたいに日本を何とかしたいと思う人たちが集まってくる。これが志の共有です。この学校をいい学校にしたい、もしくはこの町をいい町にしたいと思うのも志の共有です。3番目が少人数固定メンバー

で定期会合を開くことだと思います。実は8人以下でやっていると一人ひとりの構成員の顔が分かりやすいし、12人以下でもかなりやりやすいです。ところが、20人を超えてしまうと、お互いが今日は体調が悪いのか、今日は何で来られないのか、何が趣味で、どういう食べ物が好きなのかという細かいことまでは分からない。もしくはその会合に欠席をしていても、誰が欠席しているのかすぐに名前が出てこないという状況が発生してしまいます。そうならないようにするには、なるべく少ない人数で1つのグループを構成して、それぞれが自立して活動するという行動原理で、われわれの組織は運営しております。

そういうグループがいくつか集まって志を共有して、いろいろなものを実現していく。RFLも日本を変えようと思っていますけれども、言論NPOも日本を変えようと思っています。その他にも「構想日本」とか、日本を変えようといういろいろなNPOが今出てきています。それぞれのNPOがそれぞれの志で自立をして、自分たちの思いを遂げようとして、いつか一体となって動くところが出てくるというのが、これからの日本の変革の方向ではないかと思って、われわれは活動しています。

公務員の兼職を認めて欲しい

後 利益配分以外の社会的価値をあえて重視して運営するようなタイプの組織、そういう広い意味でのNPOが日本でようやく本格的に見えてきたということですから

ども、「これが今後の日本社会を変えていく上でどの程度の力を持ち得るだろうか」という期待がある意味でバブル的に大きくなっているだけに、実際それだけの力を持ち得るのかどうかということが逆に問われてくるわけです。

穂坂市長が、「行政が今やっている仕事の9割をNPOにやってもらうのだ」と言われたわけですが、非常に無謀な決断とも言えるわけです。穂坂さんは、NPOというものについて今後どのような期待なり、見通しなりを持っていらっしゃるのでしょうか。

穂坂 私は全然無謀だと思っていないんです。国の場合には別だと思うのですが、基礎的自治体、つまり市町村の場合にはもうそういう時代なんじゃないかと思います。このままやっていったら、ほとんどの市町村は倒産するでしょう。今の公務員制度は終身雇用制ですから動かない。会社の場合には、倒産するから、よしリストラをやれ、とできるのですが、自治体の場合にはできないですね。

私は今、国に「公務員の週休2日制を適用除外してくれ」と頼んでいます。公務員だって週に4日休んだっていいじゃないか。例えば、夫婦で定年まで公務員をしていると2人合わせて大体6000万か7000万円退職金をもらえる。57、58歳になっていれば、給料は2人で100万円以上になる。そうすると、どちらか週休4日制ぐらいになって、退職金がちょっと下がってもいいし、あるいは給料がちょっと下がってもいい。何か新しいことにチャレンジしたい、大学へ行き直してもいい、別の仕事をやったら面白い。

そういうふうにしたいのですが、国からは一度けんもほろろに断られました。でも、国の特区推進室の方々が頑張ったのでしょう。大臣折衝まで持ち込んでもらって、適用除外は全国的にやろうということで、1年間かけてそこまできました。そうすると加速度的に進むのです。

週休2日制が適用除外になれば、今度は兼業禁止規定を早くはずしてほしい。週のうち3分の1は会社へ行って、3分の1は役所へ来るという人が増えれば、もっと役所が流動的になる。こんなふうに思っています。後 筑紫さん、さきほど「仕方なく株式会社という形態をとった」というお話がありましたけれども、グッドバンカーという組織自体をどう運営するかというあたりの経験をもう少しお話しただけですしょうか。

筑紫 株式会社にする気がなかったといえますか、とにかくいやや株式会社になった。私たちがなぜSRIというものを日本でやりたいと思ったかという、これは明らかに金融システムを変えるためだったんですね。それしか考えていなかったのも、組織形態を何にするかということも考えていなかった。いやや株式会社にしたいのですが、実際に既存の金融システムにいる人たちの論理の中で株式会社として競争したり、協働したりという場合、株式会社は意外と使い勝手がいいと思いました。

NPO的な発想で始まった組織の中の人たちの考え方が、株式会社という器の中で齟齬を来すような部分がいっぱいあるんですね。というのは、非常に志が高いとか、

自分たちが格好いいことを言っているということに甘えてしまう。でも、例えば相手は金融の権化の人たちでものすごく仕事に厳しいんですね。いろいろな意味で相手の要求が厳しい。その厳しい要求に、自分たちはいいことをやっているのだからとかいう理由で、自分を甘やかしてはいけません。あるいは、株式会社や市場経済みたいなものを敵視する余りに、それらがもっているいい部分を取り込んでいかなければ、仕事自体の質も落ちることが分かったのです。

でも、今でも私たちの志をどうやって保っていくかというところでモデルになるような組織がありませんので、マネジメントを考えたときに、心はNPO、形態は株式会社という組織のマネジメントはどうあるべきかというところでものすごく苦しんだ。実際に辞めていく人もいたし、あるいはお客さんにめちゃくちゃに怒られたとか、この5年近い経験の中でそれを探してきたのが私たちの会社でした。

その中で、今一番「これではなかろうか」と思うのは、実を言うところ軍隊です。軍隊というのは、考えてみたら、リターンといえますか、営利を極大化はしないのですけれども、効率を極大化しないと死んでしまうわけですから、そういう中で人はどう振る舞うのかとか、マネジメントはどうあるべきかという点で非常に勉強になって、今一生懸命古今東西の軍隊とか戦争の本を読んでいます。

後 ボランティアというのはもともと義勇兵ですね。ですから、軍隊というのは一種のNPOなのかもしれない。ただ、

NPO自体にいろいろなタイプがあるというのは意識して議論したほうがよくて、割と伝統的なボランティア団体もNPOと言えますけれども、ある意味ではほとんど株式会社に近い事業型NPOもあって、使い方次第でいろいろなものになり得る。「NPOだからこうだ」というほど話は単純ではないのです。

利益の非配分というのは、株式会社をやっている人からすると何て窮屈な制約だと思われるわけですが、実はNPOをやっている側からするとこれが武器なんですね。というのは、利益を配分しないことを社会的に明言しているがゆえに、ボランティアや寄附を募ることができる。集めたお金を利益配分するのだったら、誰もばからしくて寄附もボランティアもしないわけです。

日本には「ライフスタイル・ノンプロフィット」が足りない

後 井上さんはソーシャル・ベンチャーの分野にいらっしゃるわけですが、NPOという仕組みをどういうふうに使うかという点について、少しお話しいただけますでしょうか。

井上 NPOと言うとNPO法人を指しやすいので、僕はアメリカなどの例に倣ってノンプロフィットとよく言うのですが、いわゆるノンプロフィットには大きく分けて2種類あると思っています。それはビジネスの世界の中小企業とベンチャー企業の違いに非常に近いんですね。ピーター・ドラッ

カーも言っているのですが、その違いはイノベーションなんです。

これもドラッカーがよく言っている例え話ですが、アリゾナのある町に夫婦がメキシカン・レストランをつくりました。これはベンチャーかという、違うんですね。ほかにもレストランはいっぱいありますし、その1つのレストランでそのコミュニティにイノベーションが起きるかという、そんなことはない。そうではなくて、もっとハイリスクではあるけれども、イノベーションを起こす可能性があるものがベンチャーである。

これと同じことがノンプロフィットの世界にも言えまして、いい悪いの問題ではなくて、境界線はあいまいですが、僕は2つに分けています。1つは「ライフスタイル・ノンプロフィット」という言い方をしているのですが、地域の主婦たちが集まって始めているような本当に小さな市民活動です。これは日本のデモクラシーを支える意味でものすごく重要です。もう1つは、成果として社会が変わること、つまりイノベーションを明確に意識している。なおかつ、これで食っていこうと思ってフルタイムでやっていけるような人材をつくり出す、もしくは雇えるような活動。僕はそれを「ソーシャル・ベンチャー」と言っています。

日本の社会はどうかと考えてみますと、「ライフスタイル・ノンプロフィット」がちょっと少ないのかなという感触があります。一方で、実はビジネスで始めているのだけれども、中小企業の社長さんと話を

すると、意外とソーシャルなんです。初めのきっかけは社会のことを真剣に考えて、始めてから現実にぶち当たって、資金繰りで大変な思いをされていますけれども、実は意外とソーシャルです。つまり、既にマーケットができていて分野に関しては、皆さん社会的な意識を持ちながらビジネスを始めているんです。例えば屋上の緑地化ビジネスなどのようなエコビジネスと言われるものなどがそうで、かなりすそ野が広がっています。

「ライフスタイル・ノンプロフィット」は、より多様なソーシャルベンチャーを生み出していく上でも大切です。彼らは、目の前に困っている人がいる、小さなニーズがあるというだけで、キャッシュ・イン・フローが見えなくても動き出してしまうんですね。動き出しているうちにもっと大きな需要が見えてきて、中には事業化できるものが増えていく。そうやって進化して、成果としては社会的価値を出していくという流れがあると思うんです。

事業家の例として面白いのがスワンベーカーリーです。おしゃれなカフェで、お客さんの92%がOLだそうです。実は知的障害者を雇って、ビジネスとしてやっています。株式会社としてです。彼らを雇用して、きちんとしたおいしいコーヒーをきれいなお店で提供して、まともな給料で働いてもらっているのです。障害者向けの作業所などに行くと、ひどい場合だと月給は3000円とか、よくても1万円というところですが、スワンベーカーリーでは月給10万円を実現しているのです。きちんとしたマーケットで

生き残るために、シアトルから原価がスターバックスの何倍もするいい豆を空輸で入れて、スターバックスより高い値段で出しているんです。でも、おいしいから売れているんです。また、これを聞いたスターバックスがスワンに話を聞きに来て、日本での障害者雇用を決めたそうです。僕はこれはひとつのイノベーションだと思っています。

「官→政→民」から「民→政→官」に 流れを変える起爆剤がNPO

後 瀬口さんにも「NPOという組織形態をどう使うか」という点について一言お願いします。

瀬口 私どもは、NPOにどういうメリットがあるのかということをあまり考えずに始めてしまったわけですが、確かにNPOは新しいことをやるときの武器だと思います。公務員の場合、兼職禁止規定があります。私が所属する日本銀行という組織も55%の株式は財務大臣が持っており、公務員倫理規程がそのまま適用されています。兼職は禁止されていますが、NPOだけはその例外になっています。ただし兼職には3つの条件があるのです。そこから所得を得ないこと、業務に支障を来さないこと、日銀の名前を使って商売をしたり日銀の名前を傷つけたりしないこと、この3つの条件を満たせばNPOをやっている。条件を満たしたとしても、株式会社だったらできないんです。

それ以外に関しては、実は私自身、株式

会社だろうが任意団体だろうがあまり関係ないと思っています。さきほど筑紫さんのお話を伺っていて、おっしゃる通りだなと思ったのですが、どういう形態であろうと、やろうと思えばできることがあって、そこにイノベーションが出てくるんじゃないか。自分がやりたいことを見つけることによって、そこで自分で問題設定をするからこそ新しいイノベーションを生んでいく。それがこれからの日本の社会を変えていく大きな力ではないかと思うんですね。そういう意味で、NPOがひとつの刺激材としてそういうものを考える材料になっていければ、それはそれでいいと思います。

今の日本がどうしてこういう閉塞状況から脱却できないのかというと、本当は国民一人ひとりがパブリックな問題を自分の問題としてとらえ、自ら解決しなくてはいけないのに、みんな受け身の姿勢でいるからなんですね。学校がおかしい、病院がおかしいというなら、自分で学校に行く、自分で病院に行く。何がおかしいのか自分の目で見て、どうやったら解決できるか、自分の足を運んで考えてみる。この姿勢が国民一人ひとりに共有されていけば社会は変わっていくのではないかと思います。要は問題設定力です。与えられた問題を解決しているというのが役所です。役所は、自分たちで問題を設定したら自分たちの過去のチョンボが見つかってしまうわけですから、自分たちで問題を設定しません。やっぱり問題を設定するのは、自分たちで現場に行って問題を探す人たちなのですね。そういう人たちがお互いに協力し合う、

勢いやエネルギーをもらう場としてNPOというのは非常にいい場ではないかと思っています。

もうちょっと大きな話をしてしまいますと、今までの政策というのは官が企画をして、政治家にそれをご説明して、政治家が決議をして、民にやらせるという「官→政→民」の流れです。でも、これからは民が自分で現場に足を運んで、パブリックな政策として何をやればいいのか自分たちで企画をして、その企画をちゃんと実現してくれる政治家を自分で選ぶ。そして政治家が官に命令してやらせる。つまり、「官→政→民」から「民→政→官」に流れを逆転させるのが、これからの日本の新しい国の在り方を規定する方向感ではないかなと私は思っています。そういう意味でも、NPOというのはひとつの起爆剤になり得る場を提供するという意味で意義があるのではないかと思います。

国債を買うのは政権を支持すること

後 穂坂さん、志木市では具体的にどうやってNPOに仕事を移していくのか、その点についてお願いします。

穂坂 半年間かけて、10月1日からスタートします。これから市民の皆さんに募集をかけます。募集して、個人の場合にはできるだけNPOをつくってもらう。組織化するのが大変だということは自覚しています。組織化を支援するために既存のNPOの方々にも応援してもらいます。官がやらせるという形だけはとりたくない。

仕事の移し方は、業務委託契約になります。業務委託契約を結んで、一方でパートナーシップ契約を結んで、仕事はきちんとやってもらいます。業務に関する提案制度とか、パートナーとしての意見は、パートナーシップ契約の中できちんと担保するようにします。

第三者による業務評価機関もつくります。NPOがどんどん増えていくと、今度はチェック機能がなくなってしまうものですから。そういう評価機関をつくります。

最後に市議会との関係ですが、市議会には最後にいいか悪いかをきちんと判断する権能を発揮してもらいたい。その前の段階が何をやろうといいじゃないか。市議会からは多少ジェラシーで、おかしいじゃないかという声が出ています。でも、私はいつも言うんです。市議会は最後にチェックをすればいい。そのときに、行政がいいと言っても、市民がいいと言っても、ノーと言うところに議会の権能があり、見識がある、それでいいじゃないか。そういうことで今進んでいます。

後 次に、筑紫さん最後に一言お願いします。

筑紫 SRIというのは、要するにお金は自分たちのものなんだという考え方が基本にあります。例えば、年金は国のお金だと思っているけれども、あれは国ではなくて私たちのお金で、保険会社が準備金という形で運用しているのも私たちのお金ですから、私たちの力で変える。私たちがお金をどう動かすかによって金融市場が変わる。金融市場が変われば経済が変わる。そうい

う力を一人ひとりが持っていることにみんなが気付くことがすごく大事です。

小泉首相に反対している人は日本の国債を買ってはいけません。国債は英語ではデットと言います。つまり、借金です。国債を買うということは、皆さんが小泉内閣にお金を貸すということなのです。だから、小泉政権を支持しない人は国債には決して投資をするべきではない。

郵便貯金も保険会社のお金も年金も、私たちの許可なくアメリカ国債に投資されています。アメリカ国債に投資をするということは、ブッシュ大統領に用途を特定しないお金を貸しているということなんです。それはイラクの攻撃にも使われ、ありとあらゆるアメリカの国家的な目的のために使われるということです。私に言わせれば、地球温暖化防止の目標を定めた京都議定書から脱落しているアメリカの国債をどうして買うのか。

政府レベルではできないということであれば、郵貯から1万円を引き出すことをある1日にみんながやってしまう。そうすれば内閣は倒れると思います。こういうことをたくさんの人に知ってもらうことが大事です。

みんなが思考停止に陥っている それに気付くと日本が変わる

後 井上さん、一言お願いします。

井上 私は今、NPOを支援するためのお節介クラブを仲間とつくっています。アメリカでギヴィング・サークルと呼ばれてい

るものです。仲間でお金を出し合ってプールして、それをあるNPOに投資する。それから、集まっている仲間にはそれぞれ専門分野があります。ITができるとか、経営の相談に乗れるとか、会計が分かるとか。だから、お金だけでなく、専門知識を生かして時間の貢献もする。そこから自分のふだん働いているビジネスや役所であるとか、そういう中での生活や働くということをもう1回考え直そうよという意味で、自分たちも実は学んでいるんですよね。社会的にいいものの成果を出していく部分と、それから自分たちにとって考えるきっかけが欲しいということで、そういうことを始めています。誰にでも、今からできることがあるんですよね。

後 それでは最後に、瀬口さんから。

瀬口 皆さんのお話の中で結論が見えてきたなという感じがするのですが、要は、国民の意識の変化が重要だと思うのです。自分がその気になれば本当はできるのに、やっていないことに気がついていないところに大きな問題があるのではないかと。一人ひとりが思考停止に陥っていることに気がつくと、やることは見えてくると思うのです。それを突破していくひとつの起爆剤がNPOではないかと思っています。

われわれの実践活動の中で非常に大きな柱になっているのが教育です。30歳、40歳の人にこれから10年間一生懸命教育しても、変わらないんですね。でも、10歳の子供に10年間、「SRIは大切なんだよ、自分でやってみよう、アメリカの30年債を買うのはブッシュのイラク攻撃に賛成していること

なんだよ」と先生たち、あるいは近所のおじさん、おばさんが教える。「世界の子供がみんな困っているんだよ、議会の人たちが本当に自分たちの周りのことをよくしてくれるかよく見てごらん」。そういうことを10歳の子供に問いかけるのです。

そうすると、10年たったら彼らは選挙権を持ちます。30歳の人に10年教育して40歳になっても日本は変わらないですけども、10歳の子供に問いかければ日本は変わると思います。そういう意味で、これから教育によって国民の意識を変えていくのが大きな課題ではないかと思っています。

後 個人が全体をある程度動かせる状況になってきているのではないかと。そのときの非常に大きな手段のひとつとしてNPOが出てきたということですが、これは行政の在り方、企業の在り方にも同時にインパクトも与える。本格的にNPOが独自のセクターとして成立するようになったときには、企業も行政も変わるのではないかと、潜在的にはそんなインパクトを持っているのではないかと。それが、パネリストの皆さんの共通の見解だったのではないのでしょうか。本日はどうもありがとうございました。