

# 社会起業家による「SGIの日」記念提言の具現化

山 中 馨

## はじめに

創立者池田大作先生の第34回（2009年）「SGIの日」記念提言「人道的競争へ 新たな潮流」<sup>(1)</sup>は、前年秋のリーマンショックによる世界経済の混乱を受け、経済問題を前面に押し出した形の内容となった。そこで提起された牧口常三郎先生の「人道的競争」<sup>(2)</sup>の概念には、現在ビジネス界で注目されている社会的企業が指針とすべき多くの示唆が盛り込まれている。本論文では、この「記念提言」を如何に社会起業家が実現していくことができるかの方途について述べる。

## 1. 記念提言「人道的競争へ 新たな潮流」について

「SGIの日」記念提言は1983年の第8回「SGIの日」以来創立者が毎年発表されている平和提言であり、軍縮キャンペーンをはじめとする国連への提言など各界の指導的立場の識者により注目され、具体的な行動へと結びつけられている。本論文で取り上げる2009年の第34回記念提言（以下「記念提言」と略記する）は、前年9月のリーマンブラザーズの破綻を機に全世界に一気に広がった金融危機を背景になされたものであり、その内容が経済界、ビジネス界を主題としており、それまでの平和提言と趣を異にしている。そこで提起された「人道的競争」の概念は、現在ビジネス界で注目されている社会的企業の思想や活動と多くの点で重なるところがある。本論文は、この点に着目し社会的企業や社会起業家の活動を「記念提言」の理念から見つめ直そうとする試みである。

はじめに「記念提言」について、社会的企業と関連する部分を4点にわたり取り出してその概要を述べる。

### 1-1 現代の市場経済の認識

前述した世界金融危機を背景に、まず「記念提言」では現代の経済社会についての認識が述べられる。「今回の破綻の最大の原因は、いうまでもなく、一説には世界のGDPの4倍にも上るとされる金融資産の跳梁跋扈にあります」と「脇役」であるべき金融が“主役”の座を占拠している金融経済の実態を指摘し、「利潤をあげるための限りなき効率性の追求と、実体の裏付

けを欠く貨幣というものの不安定性」の二律背反を「市場経済が発達した現代の宿命」と断言している。そして、このような時流の底に創立者は人間精神の一つの重大な傾向性を指摘している。「記念提言」では、具体性から乖離して一人歩きする「抽象化の精神」の危険性に焦点をあて、「ある種の抽象化の精神にからめとられていないか」と警告を発している。

企業経営者のあり方についても具体的な言及があり、「会社を例に取れば、その社会への貢献といった“公”の側面など無視して、短期的な利益しか関心のない株主の“私的”意向が最優先され、経営者、従業員、顧客・消費者などへと広がる具体的な人間の繋がりは、二の次、三の次として、捨象されてしまう」という良心的経営者の嘆きの声の紹介がある。

そして、現代経済社会の病巣を取り出して次のような危機感が述べられている。「規制緩和や技術革新を追い風に順風満帆のように見えたグローバリゼーションも、今や世界同時不況という台風並みの逆風にさらされています。自由競争に任せておけば、市場は万事うまく運ぶといった予定調和的な行き方の破綻は、誰の目にも明らかなので、かつてない難局への対応は焦眉の急を告げています」。

## 1-2 貧困問題について

以上のように現代の経済社会の宿命を俯瞰した後、「記念提言」では具体的な課題として貧困問題が取り上げられている。「特に私どもが忘れてならないのは、今日の国際情勢を覆う貧困の問題です。それは、職業という人間の根源的な営みを脅かし、生きる意味、目的、希望など人間の尊厳、社会の存亡に関わるものだけに、総力を挙げて取り組んでいかねばならない」とあり、貧困問題を単なる所得の有無や高低でなく「人間の尊厳」の問題とし、これが「社会の存亡」に関わるとその問題の本質を指摘している。なぜならば「貧富の差が拡大し、生まれた国や場所によって人間の『命の格差』や『尊厳の格差』が半ば決定づけられてしまう状態は、“地球社会の歪み”という他ない」からであり、「断じて終止符を打たねばならない」現代社会に突きつけられた課題であるとの認識が記されている。

また、後に本論文で社会的企業の役割を論ずる上においても重要となる考え方として次のような一文がある。「経済学者のアマルティア・セン博士は、『貧困は単に所得の低さ等よりも、基本的な潜在能力が奪われた状態と見られなければならない』と指摘しましたが、正鵠を射た言葉だと思います」。貧困に対するこの捉え方は、社会的企業の柱の一つとなる考え方であり、後に詳しく示すこととする。

また、「記念提言」では貧困問題で対象とされる人々に触れ「国連で昨年（2008年）、経済発展の面で世界から長らく取り残されてきた58カ国の人々を指す『ボトム・ビリオン（最底辺の10億人）』という言葉が一つのキーワードになり、注意が喚起されました」と言及されている。この10億人または40億人とも言われる人々に関しては、「『ボトム・ビリオン』と呼ばれる人々にとって、今まさに必要とされるのも、劣悪な状況から自らの足で一歩踏み出すための、“国際社会の連帯の証し”としての後押しなのです」とある。ここで注目すべきは「自らの足で一歩踏み出

す」という箇所であり、これも社会的企業の事業目的としての一つの柱となる概念であり、これについても後に詳述する。

### 1-3 「人道的競争」の提起

貧困問題の本質が述べられた後、「記念提言」の柱となる概念が提起される。「そこで私が、資本主義の袋小路を抜けだすための発想の転換というか、新たなパラダイム・シフトへのヒントとして提唱したいのが、創価学会牧口常三郎初代会長が、100年余りに前に32歳で世に問うた『人生地理学』で提起した『人道的競争』という概念であります」。この人道的競争については、続けて次のように説明がある。「牧口会長は、人類史を俯瞰しながら、生存競争は軍事的競争、政治的競争、経済的競争をへて、これからは人道的競争を目指すべきだと訴えました」。牧口会長は歴史の内在的発展の論理をたどり人道的競争の帰結に至ったとある。

この「人道的競争」の概念の意味するところとして、「記念提言」では次の牧口会長の文を示している。「武力若くは権力を以てしたると同様の事をなしたるを、無形の勢力を以て自然に薫化するにあり。即ち威服の代はりに心服をなさしむるにあり」。また、この概念を更に換言して次のような説明がある。「要は其目的を利己主義にのみ置かずして、自己と共に他の生活をも保護し、増進せしめんとするにあり。反言すれば他の為めにし、他を益しつゝ自己も益する方法を選ぶにあり」<sup>(2)</sup>。

「人道」と「競争」との組み合わせに違和感を持つ者がいるかもしれないが、「競争」については次のような捉え方である。「正しい理念を標榜しながら、なぜ社会主義は蹉跌を余儀なくされたのか？」と制度としての社会主義の失敗を例にとり「競争」の持つ意義を説明している。「本論に即して一言でいえば、牧口会長が『苟しくも天然、人為の事情によりて自由競争の阻礙せらるゝ所。これ沈滞、不動、退化の生ずる所』と喝破した、人間社会の活力の源泉である『競争』的側面を、余りにも蔑ろにしてしまったからだといってよい」。このような切磋琢磨の「競争」はビジネス界にあっても良好な効果を発揮してきた例が数多あり、これについては佐藤・山中の論文<sup>(3)</sup>で報告したとおりである。

「記念提言」では結論的に次のように述べられている。「『人道』と『競争』の両方の価値を相乗的に顕現させようとする『人道的競争』こそ、21世紀を拓きゆくパラダイムの先駆けたりうるものではないでしょうか」。

### 1-4 内在的普遍のアプローチ

「記念提言」は更に進んで、「内在的普遍のアプローチ」の重要性を指摘している。「内在的普遍」とは、「抽象化の精神」の産物としての外在的、超越の普遍性に対して、その対極に位置する理念であり、「具体性の世界に根を下ろし、その内側からのみ探り当てることが可能」な視座であることが強調されている。

「内在的普遍のアプローチ」を示す故事として、牧口会長が紹介した大老、土井大炊頭利勝に

まつわる故事は興味深い。「ある時、唐糸の切れ端が落ちているのを大炊頭が見つけ、ある家来に預けておいた。たかが糸屑、と笑う者も多かった。何年か後、その家来に存否を尋ねると、大切に保管してあった。大炊頭は、その功を多として300石を加増して、周囲にこう論じた。

—この糸は、唐土の農民の手にて桑を取り、蚕を飼い養い、糸となし、唐土の商人の手にとり、はるか海上を経て、わが邦へ渡り来たり、長崎表の町人の手にかかり、さては京大阪のものども買い取り、ついに江戸まで下り候ものなれば、その人力いかにばかりかとおもうぞ。さよの辛労にてできしものを、少しなればとて、塵芥となしてすつるといふは、天道のとがめ、おそるべき事なり」。この故事を引いて「記念提言」では次のように説明がなされる。「唐糸の切れ端から、遠く唐土の桑畑で働く農民の労苦へ—まさしく『内在的普遍』そのもののアプローチであるとされ、このようなアプローチの人物に対しては、「こうした瑞々しい想像力というか生活感覚、生命感覚の人にとって、近い人はもとよりのこと、見ず知らずの異国の住人であっても、否、風土、産物さえもが、親密な『隣人』としてあるに違いない」と述べられている。

このアプローチこそ平和への王道であるとし、「まず身近な具体的なところから始まり、一步そしてまた一步と、四囲を『隣人』たらしめる人間連帯の間断なき構築作業」の重要性を訴えている。これは、小説「人間革命」のテーマとして述べられる思想「一人の人間における偉大な人間革命は、やがて一国の宿命転換をも成し遂げ、さらに全人類の宿命の転換をも可能にする」と軌を一にする人間主義の基本理念である。

最後に提言では、「現在のグローバルな危機を」「人類の新しい未来への“糧”に変えながら、『平和と共生の世紀』を建設するため」の方途として、「『人道的競争』の具現化」を求め、その具現化の柱として「行動の共有」「責任の共有」「平和の共有」の3つの項目を提起している。

本論文ではこれら3項目の柱とは別に、「『人道的競争』の具現化」の方途の一つとして、社会的企業また社会起業家の活動がこれに応える一つの道であることを以下示すこととする。

## 2. 経済社会の破綻と社会起業家の出現

「記念提言」では、現代の経済社会について「自由競争に任せておけば、市場は万事うまく運ぶといった予定調和的な行き方の破綻」と指摘している。このような市場原理主義的な施策である規制緩和政策はイギリスにおけるサッチャー政権でなされ、日本においても小泉政権において顕著に現れた政策である。この流れの中には公共福祉政策のスリム化や「小さな政府」への方向づけが含まれている。

その後イギリスではブレア政権が誕生し、自由主義経済と福祉政策の両立を謳った「第三の道」路線が提唱された。この「第三の道」論が直接的に社会起業家の出現の因となったとされるものである<sup>(4)</sup>。同時期アメリカではクリントン政権が誕生し、イギリス同様「第三の道」に着目した。したがって、米英で同時期に社会的企業の出現背景が整ったことになる。「第三の道」とは、失業対策、地域コミュニティの再生、教育改革、環境問題の解決などを目指して London School of Economics の名誉教授である社会学者の A. ギデンズ (Anthony Giddens) 氏が唱えた

ものであり、福祉事業を推し進めるよう社会システムを変えていこうとするものである。要は、「記念提言」で指摘されたような不安定かつ不平等な市場に任せるだけでなく、かといって政府の強い権限により経済のダイナミズム効果を削ぐのでもなく、この二者に「市民社会」という第三者を介入させ三者でのバランスによって、新しい社会システムを構築しようとするものである。ここで注目されたのが社会システムの変革を目指す非営利組織であり、それをビジネスとして展開する社会的企業である。したがって、ブレア政権以後イギリス政府は社会的企業の出現を政策的に促進している。政府の内閣府にサードセクター局を設け戦略担当部局とし、社会的企業が持続的に成長していけるための制度や市場形成のための介入を積極的に行っている。このようにしてイギリス政府の政策の流れから生まれたのが社会的企業であり、その意味では「記念提言」で「焦眉の急を告げている」と警告され、「かつてない難局への対応」として求められた解決策の一つとみることができるであろう。

一方、日本での対応はどうか。民主党政権は「新しい公共」を唱え、内閣府に「新しい公共」円卓会議を設置し、2010年6月宣言文を発表した<sup>(5)</sup>。この宣言文はその意味するところが非常に曖昧で要領を得ない文言の羅列であるが、訴えるところは、前述したブレア政権下での政策の焼き直しのようなものである。この限りではこれから「市民社会」を巻き込む社会システムの変革が日本でも可能であるのか監視する価値はある。しかし、宣言文を読むと重大な欠陥が現れてくる。宣言文は、国民、企業そして政府に向けられているが、その骨子は政府に対する寄付税制の見直しである。国民に対しては『「新しい公共」の主役は一人ひとりの国民である』と述べられているに留まっている。ブレア政権が目指した第三者としての「市民社会」の主体は、社会的企業をはじめとする市民による人間連携のネットワーク組織である。「一人ひとりの国民が主役」では余りにもお粗末である。「市民社会」としてどのような組織を想定してどのような機能を備えた組織像を求めているのか、全くこれらの観点が無い無残な「新しい公共」である。

イギリス、アメリカなど世界の潮流を見ると、いまや福祉は全て国家が担うべきという福祉国家像は、成り立たなくなってきた。日本においても子供手当をはじめとする「ばら撒き福祉」が財政を圧迫している。いま、市民社会が福祉を担う時代に入っていることをしっかりと認識しなければならない。そして、このとき肝要なのは市民組織による自発的な活動であり、行政に頼らない自立した組織運営である。このように考えてくると、待望されるのは多くの社会起業家の出現であり、これから益々社会的企業の重要度が増してくるであろうと思われる。

### 3. BOP ビジネスと社会的企業

「記念提言」で紹介された「ボトム・ビリオン」については、ビジネス界で顧客対象として近年関心が高まってきている。この層の人々は、一般にBOPと呼ばれている。BOPは当初Bottom of the Pyramid、即ち所得階層ピラミッドの最底辺の40億人を意味していたが、その後bottomが差別的用語であるとしてBase of the Pyramidと称されるようになった。

### 3-1 BOP ビジネスの課題

2010年8月、日経新聞は社説において「40億人の低所得者層を顧客に変えよう」との見出しでBOP ビジネスを紹介し、日本企業の出遅れを指摘すると共に、新たなフロンティアへ挑むよう促している<sup>(6)</sup>。BOP ビジネスの一例は社説でも取り上げられた家庭用品メーカーの世界的企業ユニリーバである。ユニリーバは、インド農村部における洗剤販売プロジェクトとして、現地ニーズに合わせて、洗剤やシャンプーを「小分け」にして販売し、これを「多くの人に少しずつ毎日使ってもらおう」ことで収益を確保するビジネスを展開している。これには、米国国際開発庁(USAID)の「石鹼により手洗いを推進する世界的な官民パートナーシップ」が活用され、現地の約400のNPOとも提携しているとのことである<sup>(7)</sup>。この他にも、フィリップスがインドで薪の使用量や煙の排出量が少ないストーブを販売し、食品メーカーのダノンはバングラデシュで、栄養価の高い、子ども向けのヨーグルトを販売している。日本企業では、住友化学がアフリカ諸国を中心に殺虫効果のある蚊帳を販売し、マラリア撲滅の一助としての事業を展開し、ヤマハ発動機は、アジア諸国を対象に安価な浄水システムの販売事業を展開している。このようにBOPビジネスと呼ばれるものは、大手企業がBOP向けに展開する収益事業であり、特徴としては企業単体の事業展開でなく、開発援助機構や現地NPOと提携している点が挙げられる。この場合、企業は商品やサービスを、開発援助機関は資金や政治力を、NGOは現地の人材や情報などの提供などを分担するビジネスシステムである。

しかし、大手企業が本業の他に手がける事業であるだけに、次のような課題も指摘されている<sup>(7)</sup>。(1)企業の中で「本業」と「社会的責任」とが分離している経営体質が、BOP市場を取り扱う上での障害となっている。(2)開発援助機関が用意する仕組みに柔軟性がない。(3)日本の製造業では高級志向が強いため、BOP市場のニーズに適した製品を生み出せない。

本論文で取り上げる社会的企業は、まさに以上のようなBOPビジネスの課題を乗り越えたところに位置してビジネス展開をしている事業者である。

### 3-2 貧困問題に挑む社会的企業の特徴

社会的企業(Social Enterprise)については確定した定義はまだないが、おおよそ次のように理解されている。すなわち、「社会的企業とは、扱う課題が政府・行政の対応を超えるような福祉、教育、環境、健康、貧困、途上国援助など今まで市場の対応ができかねた利潤機会が少ない領域に対して、社会貢献を目的として、ビジネスとして展開する事業者である」。このような表現で括られる社会的企業は、社会貢献目的も様々なものがあり、顧客対象もBOPに限るものではなく幅広く、またビジネス展開している業界も多種多様である。

多様な姿を持つ社会的企業であるが、中でも国内外の各種の貧困問題解決に向けて社会システムの変革を目指している社会的企業は数多い。貧困問題は、「記念提言」で「人間の尊厳、社会の存亡に関わるもの」とされ“地球社会の歪み”と喝破された難問題であり、これまで行政が全く解決できないでいる大きな社会的課題である。社会的企業は現在その難問題解決の方途として

具現化された唯一のものではなからうか。

1960年代にヨーロッパを中心に始まったフェアトレードは貧困問題解決の事業目的を持つ社会的企業として先駆けになるものである。フェアトレードとは、これまで不利とされてきた小規模生産者と契約し、国連の条件によって規定された正当な価格で取引し、かつ教育、住居、医療のための手当を加算して支払う新しい流通システムのことであり、これまで開発途上国の生産者の生活向上に多大の貢献をしている。

また、社会的企業の代名詞的存在であるグラミン銀行は、バングラデシュの村々の最も貧しい人たちを対象として少額貸付（マイクロクレジット）を行う銀行として発足し、現在までにおおよそ5,500万世帯が貸付を受け、その3/4が貧困から抜け出すことができたとされている<sup>(8)</sup>。

アメリカではR.ハガティ（Rosanne Haggerty）率いるNPOのCommon Ground Communityがホームレスの自立支援を目的として、廃屋と化したホテルを次々とアパートに改修し彼らに住居を提供している。また、営利事業部門Common Ground Ventureを設立し、アイスクリーム店ベン&ジェリーやコーヒー店スターバックスを運営し、ホームレスを経済的に自立させている<sup>(9)</sup>。

日本においてホームレスの自立支援を目的に設立された有限会社「ビッグイシュー日本」は、イギリスの「ビッグイシュー」のビジネスモデルに倣い広く読まれる若者向け雑誌を作る会社である。その雑誌の販売をホームレスが独占することにより、ホームレスに仕事の機会を提供し、経済的自立を助ける事業を展開している。「ビッグイシュー日本」の場合も、単なる雑誌販売だけの自立支援でなく、生活自立支援、就業支援などを行うNPO法人「ビッグイシュー基金」が併設されている。設立5年で777人のホームレスが販売に携わり265万冊を売り、3億890万円が彼らの収入となり、76人が自立したと報告されている<sup>(10)</sup>。社会的企業の中には上の2つの事例のように「営利」と「非営利」の両方の組織を連携するハイブリッド型の形態をとるところも多い。

貧困問題解決に挑戦する社会的企業として数例を挙げたが、これら事業組織は今まで行政では解決し得なかった貧困問題に対し多大の成果をあげるとともに、その特徴に多くの共通点を見出すことができる。

まず一つ目の特徴は、貧困層に対する“援助”ではなく彼らの“自立”を目指している点である。今までBOPを含む貧困層は援助対象としてしか考えられてこなかった。彼らに対しては、施しによる慈善事業が主体であった。これに対して社会起業家は、貧困層の能力を認めて、彼らの力で自立することを目指している。この点が社会的企業を持つ画期的な思想の転換であり、重要な点である。従来西欧で民間の福祉活動を担ったのは、協同組合・共済組合などキリスト教に源流を持つ非営利組織であった<sup>(4)</sup>。したがって、従来型福祉活動はキリスト教のチャリティ精神が長らく支配していたものと考えられる。社会的企業はこの発想に見切りをつけた。グラミン銀行の創設者モハムド・ユヌスの言葉に次のようなものがある。「貧困の原因は、怠慢、能力不足ではなく、わずかな元手も手にできない状況にある。必要なのは、少額でもいいから、正当な金利で長期的な返済計画が可能な元金の貸付だ。それさえあれば、彼らは経済循環の中に入ること

ができる」<sup>(8)</sup>。また、R.ハガティは次のように述べている。行政の行うホームレス対策は、「お恵みの寄付金と善意ある人たちのボランティアワークによって支えられていて、お札に火をつけて燃やしているようなもの」<sup>(9)</sup>であると。

「記念提言」では経済学者のアマルティア・セン博士の指摘が紹介され「貧困は単に所得の低さ等よりも、基本的な潜在能力が奪われた状態と見られなければならない」と記されているが、これは前述したモハムド・ユヌスの考えと軌を一にするものだと考えられる。また、「記念提言」においては『『ボトム・ビリオン』と呼ばれる人々にとって、今まさに必要とされるのも、劣悪な状況から自らの足で一步踏み出すための、“国際社会の連帯の証し”としての後押しなのです』とあり、「自らの足で一步踏み出す」自立の重要性が教示されている。

二つ目の特徴は、社会的企業自体の自立である。これらの事業組織は企業体であれ、NPOであれ、またはハイブリッド型をとるものであれ、不安定な行政の助成金に頼ろうとはしていない。事業継続のために収益をあげ自立を目指している。モハムド・ユヌスには次のような言葉がある。「現在のバングラデシュの政治は腐敗しきっており、村を支配している地主なども自分の利益を考えるだけである。これらの古い官僚機構は、革新的にはなり得ない」<sup>(10)</sup>。また、病児保育問題の解決を目指すNPO法人フローレンスの代表である駒崎氏は、事業収入を増やすことで民間財団や企業からの助成金比率を減らす努力をし、次のように述べている。「行政側の制度に組み込まれないために、NPOは自治体の政策決定など制度や条例、法令を理解し、自身の発言力、交渉力を強めていく必要がある」<sup>(10)</sup>。

#### 4. 「人道的競争」と社会起業家の精神

「記念提言」の柱である「人道的競争」は、「資本主義の袋小路を抜け出すための発想の転換」、「新たなパラダイム・シフトへのヒントとして」提唱されたものである。これは牧口会長自らの説明にあるように「他の為めにし、他を益しつゝ、自己も益する方法」をとることであり、上述した社会的企業は、この文に良く合致する。すなわち一つ目の特徴にあるように社会的企業は「他の為めにし、他を益」することを事業目的に据えている組織である。更にいえば、「他の為にする」ことを通して、究極には社会システムの変革を目指している組織体である。この意味からも、提言で求められた「発想の転換」と「新たなパラダイム・シフト」を引き起こす機能を十分に備えた事業体といえよう。また、二つ目の特徴にあるように社会的企業は「他を益しつゝ、自己も益する方法」をとる組織である。ただし、何を以って「自己も益する」ことになるのかが肝要のところである。多くの社会的企業は利益をあげビジネスとして継続することを目指しているが、利益をあげること自体を目的にはしていない。あくまでも社会システムの変革を目指すのが目的であり、その達成に向けた各ステップが「自己を益している」との認識がある。

このような社会的企業であれば、それを経営する社会起業家には、その理念に基づいた揺るぎない精神力が要求される。提言に示された牧口会長の言葉「武力若くは権力を以てしたると同様の事をなしたるを、無形の勢力を以て自然に薫化するにあり。即ち威服の代はりに心服をなさし



むるにあり」とは、社会起業家の指針とすべき言葉である。なぜならば事業型 NPO のリスクとして、組織の成長と共に次第に商業主義に偏り、設立当初にあったその事業の本来の意義がぼやけることが指摘されているからである<sup>(4)</sup>。事業がある程度軌道に乗った後、組織は第2段階ともいべき拡張期に入るが、そのような時に利益性の高い方向へ市場機会を掴みたいとの意思が働き、本来意図しない方向へ NPO が引っ張られる可能性がある。大きくなった組織体に後から入ってきた新しい構成員が、その組織の理念・使命を十分に理解していない場合にその危険性が増してくる。この場合に重要な社会起業家の資質が「心服」すなわち「共感」の力である。組織の構成員やステークホルダーとしての顧客、投資家などを自分の理念で魅了できるのか、自分の使命感に共感してもらえ人の連帯をしっかりと作れるのかが問われる。まさに「威服の代わり心服をなさしむる」意志の力が求められている。

加えて社会起業家に求められる能力を付記しておく、高いレベルのマネジメント能力である。起業家は起業して終わりではなく、作られた組織を以後運営し利益をあげ事業を継続していかねばならない。しかし、社会起業家は往々にしてそれまで経営とは無縁の人物であり、マネジメントに長けていないことが指摘されている<sup>(12)</sup>。このような場合には、自分と同じ志を持つ専門家集団を形成することが求められる。社会起業家が全能の存在である必要はない。社会起業家にはマネジメント能力やその他専門知識よりも、人間連帯のネットワーク作りの能力の方が必要とされる。

## 5. 社会起業家に求められる「内在的普遍のアプローチ」

「記念提言」で強調された「内在的普遍のアプローチ」が取れる能力は、社会起業家に要求されるリーダーシップの中でも筆頭に挙げられる資質である。提言で語られた土井大炊頭利勝の故事が示す「瑞々しい想像力」「生活感覚、生命感覚の人」でなければ持ち得ない感情、即ち「近い人はもとよりのこと、見ず知らずの異国の住人であっても、否、風土、産物さえもが、親密な『隣人』としてあるに違いない」との感覚は、社会起業家たり得るかどうかの分水嶺である。一例として、サプライチェーンにおける取引先との関係という視点に立ったときの社会起業家の姿を挙げる。TMG (The Merchandising Group) の社長兼 CEO であるキャロル・アトウッドは、社会起業家はサプライチェーンにある全てのステークホルダーのニーズに耳を傾けるべきと主張する<sup>(12)</sup>。なぜならば「我々の顧客が商品の納期を早めることを要求した場合、その要求は我々を通じて物流センターに行く。当然最終的には、発展途上国のアジア諸国で縫製作業をする労働者の負担へとはねかえる」。社会起業家に問われるのはそういった認識であるという。これは、まさに「近い人はもとよりのこと、見ず知らずの異国の住人であっても、否、風土、産物さえもが、親密な『隣人』としてあるに違いない」との感情である。そしてこのアプローチこそ1-4節で述べたように人間主義の理念と表裏一体をなすものである。換言すれば「内在的普遍のアプローチ」によって事業を行う社会起業家こそが、人間主義経営を体現した具体的存在であるといえる。

## 6. まとめ

本論文では、「内在的普遍のアプローチ」を取り得る社会起業家に率いられた社会的企業が、「記念提言」で求められた「人道的競争」の具現化であることを示した。このような社会的企業は、現在の閉塞した社会システムを変革する高いポテンシャルを有している。

本節では、まとめの意味を兼ねて、今まで述べてきた社会的企業のあり方を、社会起業家として求められるリーダーシップに換言して以下列挙しておく。まず(1)あくまでも出発点は自分自身であること。これはどのリーダーにも当てはまるリーダーシップの条件であるが、特に社会起業家には厳しく要求される点である。自分が何に関心があつて、何をやってみたいのか。心の底からの情熱が問われる。そして、もちろんその情熱は(2)自分の利害を超えたところに向けられているか。社会を変革するという大きな夢を抱いているかである。(3)いざ、事業を立ち上げたならば、既存の力に頼らずに自立を目指せるか。社会的企業では、利益を上げて事業を継続する強い意志が求められる。日本では起業しても1年以内に過半数が倒産し、5年以内に80%が消え、10年以内に95%が倒産するといわれている。継続のための卓越したビジネス・スキルとマネジメント力が求められる。さらに、(4)人間連帯のネットワークが活用できるかである。上述のように市場の競争は半端ではない。高い志があつても一人では社会的企業は運営できない。志を同じくする専門家集団の組織を築き上げる能力が必要である。(5)そのとき、社会起業家に求められるのは、全能たる存在ではなく、自分の使命感で組織をまとめられるかである。社会起業家の理念が組織の構成員や顧客、投資家などステークホルダーを魅了できるか。自分の使命感に「共感」してくれる永続的な組織を作る能力である。そのために社会起業家は、(6)全てのステークホルダーに向けての「内在的普遍のアプローチ」が取れるかどうかである。他人の喜びを自分の喜びと同じように感じ、他人の悲しみを自分の悲しみと同じように感じる人であるべきではない。最後に(7)人間についての深い知識と経験である。「自分を益する」こととは、すなわち、人間を学んで他人に尽くす経験を積むことである。

「記念提言」で語られた「人道的競争」、「内在普遍のアプローチ」の重要性は、社会変革を成そうとする社会起業家の指針として、これから益々重みを増してくるであろう。

### 参考文献

- (1) 池田大作, 「人道的競争へ 新たなる潮流」 - 第34回「SGIの日」記念提言 -, 2009。
- (2) 牧口常三郎, 『人生地理学(下)』牧口常三郎全集第2巻, 第三文明社, 1996。
- (3) 佐藤完治, 山中馨, 「人間主義経営への世界的潮流一見えざる資産の根底にある精神一」, 『世界平和研究』第35巻, 第2号(通巻181号), pp.44-62, 2009。
- (4) 町田洋次, 『社会起業家』, PHP 研究所, 2000。
- (5) 「新しい公共」円卓会議, 「新しい公共」宣言, 2010。
- (6) 『日本経済新聞』, 社説「40億人の低所得者層を顧客に変えよう」, 2010年8月30日。
- (7) BizCOLLEGE, 「BOP (Base of the Pyramid) —経済システムの外側にいた低所得の40億人—」, 日

- 経BP, ネット <http://www.nikkeibp.co.jp/article/column/20100122/206703/?P=1>, 2010。
- (8) シルヴァン・ダルニル, マチュールル著, 永田千奈訳, 『未来を変える80人』, 日経BP社, 2006。
- (9) 渡邊奈々著, 『チェンジメーカー』, 日経BP社, 2005。
- (10) 塚本一郎, 山岸秀雄編著, 『ソーシャル・エンタープライズ』, 丸善, 2008。
- (11) 一橋大学経済学部水岡ゼミ第8回海外巡検報告「グラミン銀行訪問」, <http://econgeog.misc.hit-u.ac.jp/excursion/00bengal/grameen/grameen.html>。
- (12) マーク・アルビオン著, 斉藤楨 / 赤羽誠訳, 『社会起業家の条件』, 日経BP社, 2009。