

SS 2 0 社会企業論

執筆者：広瀬敏通氏（ホールアース自然学校）

これまで、自然・文化等の体験活動は教育活動としてボランティア的要素を強く持っていました。しかし、近年、同分野に対する社会的ニーズの高まりは著しく、質の高いプログラムを継続的に提供できる体制の整備が求められています。また、同分野の活動が社会の中に一つの産業として位置づけられつつあり、特に観光分野においては「持続可能な観光」の一つとして、エコツーリズムが注目されています。ここでは、社会的使命と利益の両立を図る組織「社会企業」について、その概念と意義を理解します。



1、働くということ

皆さんは「社会企業」とか「ソーシャル・ベンチャー」や「ソーシャル・アントレプレナー」といった言葉は聞いたことがありますか。どれも同じような意味ですが、事業活動を個人の自己実現のためだけに行うのではなく、社会の公正と発展のために行うという意味を持っています。

社会企業家とは、ビジネスを通して社会問題の解決に取り組む人々。
革新的であること、現実的であること、特定の思想にとらわれないことなど、様々な条件を定義として挙げています。
出展：シュワブ財団（世界各地の社会企業家を選出し、支援するスイスの団体）

「社会企業家」とは、「社会貢献」や「社会変革」の志を持ち、「現在の事業の革新」や「新しい事業の創造」を通じて「良き社会」を実現しようと考え、働くこと
出展：「これから働き方はどう変わるか」（田坂広志）

エコインストラクターという言葉自体がこれまで誰も使ったことの無い言葉なので、それが一体、どのような人を指すのか、何をやる人なのか、だれも知りません。みなさん自身が自分たちの活動を通して、「エコインストラクターとは何か」という答えを世間に知らせる術はないのです。

しかし、この事業では、エコインストラクターを「社会企業を实践する人たち」というように考えています。それでは、社会企業とは何なのかを見ていきましょう。

1) 原初的な労働

太古の時代、人間の労働は食べ物を求めることでした。その時代は「生きる」ことが最大の使命とも言えるくらいだったので。ボルネオ島の森深くに暮らすペナン族は狩猟採集生活を今でも送っていますが、若く屈強な狩人でも森での生活は厳しく、獲物はわずかししか獲れません。部族は10~30家族が一つにまとまって暮らしますが、中には病気だったり、年寄り世帯だったりして、狩人を出せない家族も多くあります。



貨幣経済が無く、商店で買い物も出来ない森の暮らしでは、狩りや採集が出来なければ何も食べ物を得ることができません。ところが、ペナン族には大昔から伝えられている「アダット」と呼ばれる独特のルールがあります。「アダット」は森の掟法として知られており、これを破るものは森の精霊との誓いを破ったことになって、森に住めなくなります。

森は彼らの世界の全てですから、世界からの追放という重い罰になります。「アダット」に従えば、狩人が幾日も苦勞して手に入れた獲物は、部族の元に帰ってから、部族の家族の数分プラス精霊へのお礼にきっちり分けられて、平等に分配されるのです。

ここでは、労働が自分たちのコミュニティ（世界）全体の福祉と幸せのために行われています。

2) 勝ち組と負け組

一方、力の強いものだけが「勝ち組」となる現代日本の社会は、「市場原理」を根拠にした社会制度と理解されています。ここでは「市場原理」という言葉の解釈が“需要と供給の関係の原理”とか、“競争の原理”と考えられていて、商品価値の無いもの = 需要の乏しいものや、地味で競争力に乏しいものは無価値であるとされる惧れがあります。これでは貨幣の飛び交う都市型社会にこそ価値 = 富が集中し、目立った産業の無い地方の中山間地は市場原理から外されて、負け組みとなっていきます。

近年、こうした所得の格差や階層の固定化が社会問題化しており、「六本木ヒルズ族」とか、「セレブ」と呼ばれる人々が脚光を浴びる一方で、「ワーキングプア」と呼ばれる低所得階層の増大が様々な軋轢を生んでいます。戦後の貧しい時代を上回る大量のホームレスが生まれ、多くの人が社会全体に思いやりが消えていくとを感じるようになってきました。

市場原理は、必ずしも社会を良い形にしていくものとはならなかったのです。

3) 自分探しと自己実現

かつては若者の代名詞だった「自分探し」がいまや、企業人生を全うした中高年世代でも当たり前と言われるようになりました。人生の多くの時間を費やす企業（団体）への就職が、日々、働いている自分自身の幸せはもちろんのこと、世の中に対して貢献できている実感がきわめて乏しいことが、「何か違う」「もっと別のところに自分を活かせる場所がある」といった気持ちを起こさせます。

「アフターファイブに自己実現」といったキャッチコピーも生まれて、労働時間は（金のために）会社に身を置き、自分らしさを取り戻すのは退社後のサークルやボランティア活動、趣味などの時間だ、と割り切る考え方も背景にあります。

太古の労働者であった狩人も、ボルネオの森の民も、「アフターファイブに自己実現」などといった気持ちはまったく無かったことは容易に想像できますが、何が違うのでしょうか。

それは、自分の存在と役割が社会やコミュニティの中で明確であり、自分の働きがそれらに目に見える形で影響を及ぼす関係があったからでしょう。

4) 働くということ

人生は誰にでも平等に時間が与えられますが、その使い方は千差万別。満足して人生を終える人もいれば、齒軋りして悔やむ人もいます。

わが国の平均寿命を男女平均してみると 82 歳となります（平成 16 年厚労省）。それは、時間数にすると 718,320 時間です。このうち、労働従事年齢を 20～60 歳の 40 年間とすると、それのおよそ 3 分の 1 が働いている時間ですから、116,800 時間となります。

膨大な時間です。膨大な時間数は同時に、どんな職業についても熟練するだけの余裕があるということです。この時間をどう使うのかは、自分をどう活かすのかということと同義でしょう。市場原理にもまれることが必ずしも幸せにはつながらないことは現代社会を見れば多くの事例が物語っています。逆に、社会的には地味で、あまり人気が無い職業でも、全うすれば、その世界で一流にもなれるということでもあります。働くことは自分の人生を作ること、つまり、自己実現の営みだと言えます。太古から人は営々として、働き続け、自己を全うして生きたのだと思います。

2、企業と起業

1) 企業の役割

株式会社が世に出てから 400 年余り。当初は投機的であったり、アンモラルな面が強く、英国では株式会社自体が違法とされる時代がありましたが、産業革命以降、150 年間で一気に世界最大の影響力を持つ組織へと成長しました。現代における株式会社は、どのような国家でも、宗教勢力と比肩しうる社会的影響力と財政力を持っています。当然、現代社会において株式会社が反社会的であることはあり得ない状況ですが、残念ながら、数百年前の悪しき生い立ちともいえるべき、欺瞞と偽善が日々、マスコミのトップニュースとして流れます。

しかし、一方で、多くの経営者と株主たちの努力によって、「環境経営」という概念が広まり、企業の影響力とノウハウを活用して環境に貢献できる経営手法をとる流れが定着してきました。日本社会は行政という巨大な機構と、企業というこれも同様に巨大な機構との二大勢力が国のエンジンとなっています。近年は、環境経営を効果的にするために、民間の専門団体と組んで、CSR（企業の社会責任）事業を展開するケースも増えてきました。

企業には財政力、実行力に加え、経営戦略があります。そして、労働者である多くの国民が所属している組織でもあるのです。この企業という大海を国のリソース（資源）と捉えてみれば、企業の有効活用がその国や社会に大きな効果をもたらしてくれることは間違いありません。

2) 企業を活かせるNPO

しかし、企業自体が国家、社会のために粉骨砕身することを目的としているわけではありません。それどころか、利益追求を目的化していますから、「世の中のために」といってもお題目で終わってしまう企業も多くあります。事実、バブルのはじけた90年代半ば以降は、大方の企業がメセナ（文化芸術活動）事業や社会貢献事業から撤退しました。その理由は、企業の本来事業ではなかったことによります。

しかし、近年のエコプロダクツの大きな波は過去の社会貢献活動的な要素から始まって、大きく成長してきました。そして、企業の本来活動としての環境調和型商品製造や経営戦略に基づいた流れとなっていることが特徴として挙げられます。

その流れに貢献しているのが企業外専門集団としてのNPOの存在です。いまや、上場企業の多くが、環境NPOや、自然学校などと組んで自社のCSR事業を展開するようになりました。企業にとっては、環境経営を進めるのに際し、専門的に特化した外部機関の協力がとても有効であり、企業自体の環境経営のフィールドも大きく広がります。また、企業のステークホルダー（利害関係者）にとっても、環境NPOの参画は「開かれた経営」というイメージアップにつながります。また、多くの事例では、企業の立地となる地域社会とのつなぎ役としても、NPOは機能しています。

一方、環境NPOにとっても、企業との連携は、新たな活動フィールドを得られることであり、活動の社会化を促してくれます。

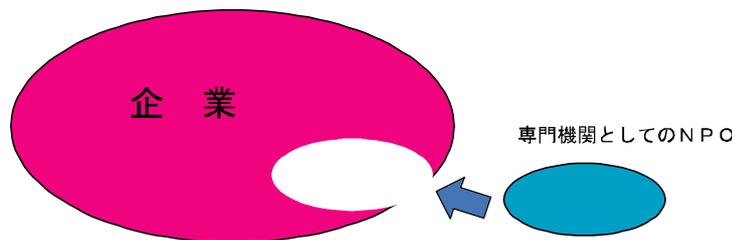


図1：企業とNPOの関係性

3) 起業ということ

起業とは自ら事業を興すことですが、1998年に施行された特定非営利活動促進法（いわゆるNPO法）によって、株式会社ではなく、NPOとして起業するケースが増えました。これは、資金準備が必要ないといった実利的な理由以外に、起業の「志し」ともいべきミッション（使命）が起業の動機となっているからでしょう。

当然、会社ではなくNPOを起業するには、公益的な活動を志すからであり、会社よりは周囲の賛同も得やすいということもあるでしょう。しかし、別の側面では、経営手法に疎く、趣味のサークル的な活動に終始して、法人化する意義を見出せない事例も多く、せっかく設立したものの、休眠状態になっているNPOも多く見られます。また、組織化は果たしたものの、なかなか世間との接点が上手く作れず、結果的に気心の知れた仲間内だけで固まってしまうNPOも多く、いわゆる内向きの共同体を形成しています。

せっかく起業するのであれば、周囲や社会にそれなりの影響を及ぼすことが不可欠ですが、それが為しえずに、ごく狭い内輪だけにしか関わりを持たないということは、起業のエネルギーの不発か、

方向を見失っているためと言えるでしょう。

しかし、事業的に収支改善していることが必ずしもその起業目的の達成とも言えません。市場の求めるものに沿って、あるいは迎合するあまり、本来の起業目的やミッションを外れてしまっていることも多いからです。

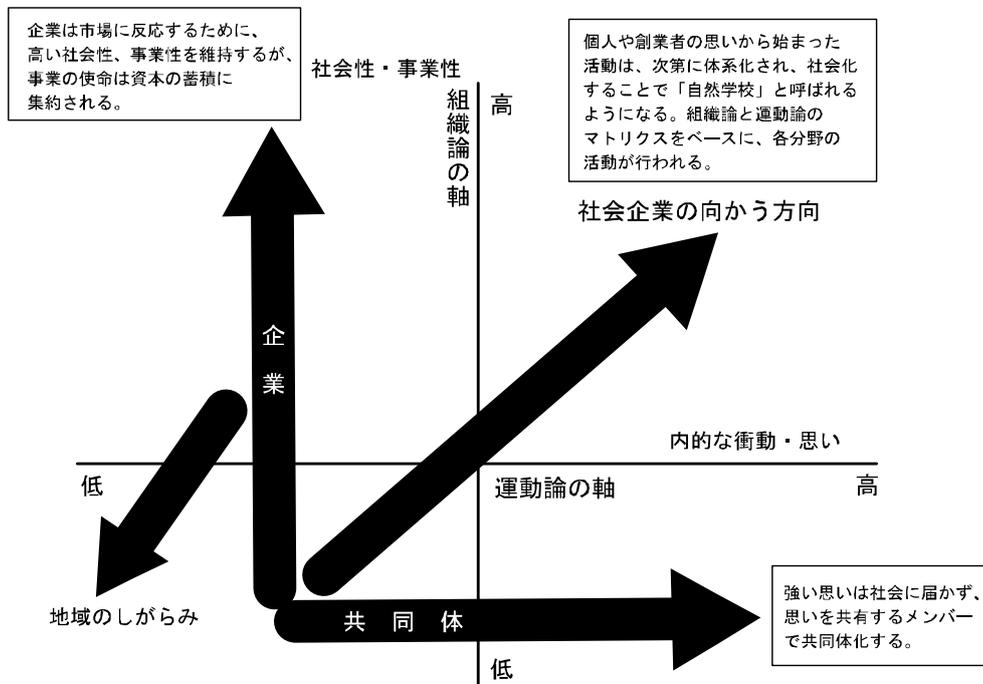


図2：自然学校・エコツアー事業の組織論と運動論マトリクス

エコツーリズムなどの社会企業の一つの軸は「組織を作る」軸で、事業性と社会性とがあります。社会性だけで捉えると、「ボランティア」であることを優位性のように思う人も出てきます。この場合、「ガイドして金を稼ぐのは邪道」と短絡的に考える傾向が各地で見られます。一方の事業性のみで考えると、自然や地域社会への配慮が足りなくなり、長期的には上手くいきません。事業性と社会性とを両立させる新しい事業観がエコツーリズムには不可欠です。

もう一つの軸は自分たちの思いを実現するための「運動体」としての軸です。この思いが強すぎると、自らを「正義の味方」にしてしまいます。目指すのは、より良い社会の実現であり、決して自己満足の思い込みでは運動にはなり得ません。

3、社会企業の公益性のサイクル

企業活動は前述したように、反社会的では成り立ちませんが、より強く公益性を明確にしたものが社会企業です。起業という夢の実現や個人ビジネスとして始まった事業活動は、起業した事業体の維持、安定という「私益」の確立から始まります。最初の段階が終わると、続いてより社会的に意味ある活動を求めて広がりを生み出します。そのために、仲間や同業者が集まり、ネットワークを作ります。それが事業活動の「共益」性となって活動を発展させていきます。この共益性は自分たちの事業内に向けられた共益だけではなく、クリーンアップ活動や地域の子ども向け自然教室の開催など、地域社会にとってもプラスとなる点が重要です。社会がネットワークの地域貢献的な活動を受け入れ、必要とするようになってくると、つまり、社会的な評価が定着すると、「公益」性が生まれます。社会的な評価が定まってくれば、個人事業で始まった事業も順調に稼動するようになります。

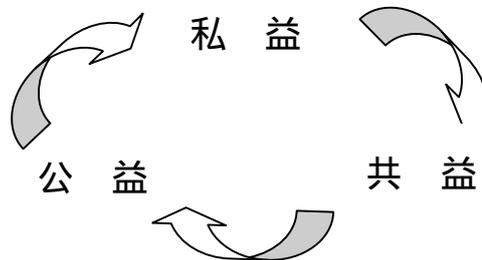


図3：公益性のサイクル（広瀬 2001）

4、プロとアマチュア

自然を対象にした保護活動や観察会、あるいは地域の観光ガイドの世界では、リーダーや指導者役は専業ではなく、週末のボランティア活動のような形で発展してきました。多くのボランティアが自然保護や地域振興に貢献しようと各地で活動を作ってきましたが、それは一方で「自分が暇なときに」とか、「私はボランティアだからそこまで要求されても・・・」といった、半身の姿勢が目立つ結果となり、あるいは「私はボランティアなのだから誰の指図も受けない」といった自分勝手に高飛車な行為も見られるようになって来ました。自然観察会ではリーダー役の自慢話や知識のひけらかしなどが見られるようになると、せっかく身近な自然に親しむつもりで来た人がそれに懲りて、再び参加してくれなくなるなどという事例も多いのが現状です。

1) ボランティアとアマチュア

この両者はよく混同されますが、実は全く違う意味を持っています。アマチュアとは素人とか愛好家という意味で、基本的には専門性は求められません。一方、ボランティアは、自発的にある活動に参加する人のことで、直訳では「志願兵」とも訳されます。とうぜん、知識や技量のレベルには大きな幅があり、決して素人ということには限らないのです。また、「無償奉仕」とも理解されることが多いのですが、正確には「奉仕」であって、必ずしも「無償」ということでもありません。諸外国のボランティア団体では有給の職員が普通です。ですから、「ボランティアが金を取るとはけしからん」

という言い方は明らかな誤解と言えます。

2) ボランティアとプロ

プロは専門であると同時に、専門家でもあるという社会的な理解があります。従って、比較的高い品質を持つものが多いことは当然なのですが、実は富士山の裾野クラスの駆け出し＝初級のプロもいます。ボランティアは広い裾野を持ち、多くのアマチュアが参加していますが、専門的知識と技能の高みを持つプロ級の人もいます。つまり、ボランティアとプロは品質の違いではなく、日本では専門か否かという違いに過ぎません。一方のアマチュアとプロという切り口で見ると、今度は品質の差という要素が大きく現れます。

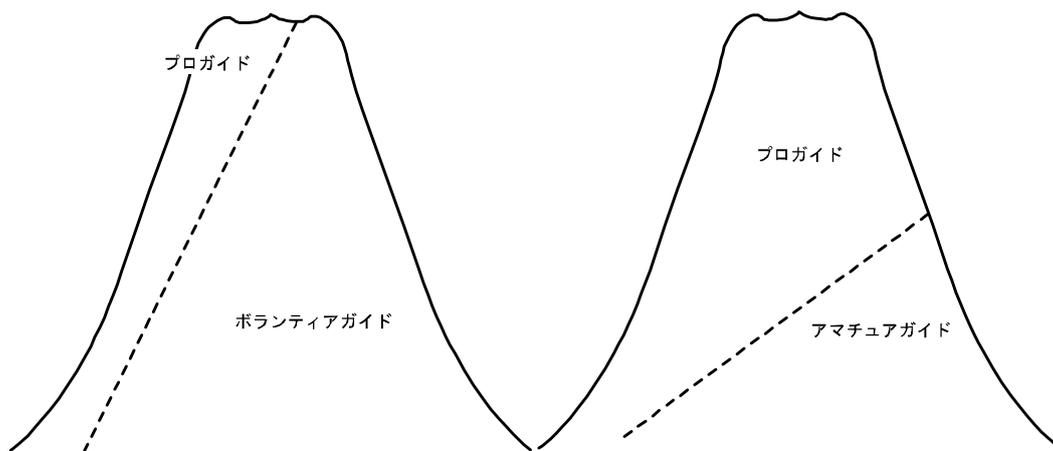


図4：ボランティアとプロの富士山モデル（広瀬 1999CONE）

図5：アマチュアとプロの富士山モデル（広瀬 1999CONE）

3) ガイドは常に高品質を求められる

自然学校やエコツーリズムを担う自然や文化を対象としたガイドは、ボランティア的に関わるアマチュアと専門ないしは専門を目指すプロとがいます。さらに行政担当者や公的施設職員がエコツーリズムのコーディネーター、仕掛け人機能を持つことも地方自治体では普通に見られます。様々な関わり方がある中で、「自分はボランティアだから（何も知らない）」「あて役だから（顔を出しているだけ）」という意識では、どのような役割であろうと、その責務を十分に果たすことは出来ないでしょう。ガイドの品質から見ると、ボランティア的関わりのアマチュアにもガイドとして求められる専門的な知見や配慮があり、行政担当者、施設職員も幅広い調整能力や実務能力が必要であり、総じて高品質に向かうベクトルが働いているのです。

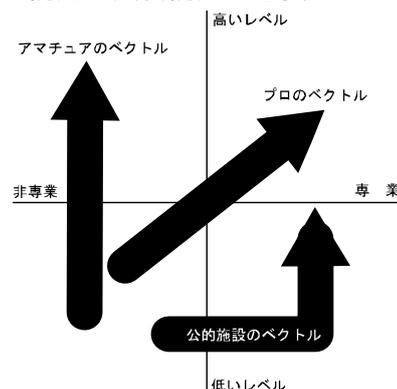


図6：専門・非専門とレベル

自然学校やエコツアー事業が広がりを持ってきた今、この業界は 70～80 年代には普通だったビギナーによる片手間でアマチュアとしての関わりから、熟練した專業へと向かう時代に入りました。その理由の一つは、ガイド主体から参加者主体へと、考え方への転換が起きているからです。これまでは、幾つかの自然観察会などで見られたように、ボランティアのガイド自身の都合で活動が行われ、参加者の満足度はあまり考慮されてきませんでした。

しかし、参加者主体で考えると、参加者がその行事に参加する意欲、時間、コストに見合うサービスが提供されているか、という問題が生まれます。当然、参加者はガイドが非專業のボランティアだろうが、参加した自分の時間が有意義だったと実感できるような満足度を求めます。また、博物館やビジターセンター、自然の家などの公共施設でも、その職員が 2～3 年で交代するために専門性が無いという理由はもはや通用しません。それは職員側の理由、都合でしかないからです。行政、公的施設担当者も役割に応じた専門的な調整実務能力が必要とされます。参加者、来訪者は有料無料を問わずに、品質のいいサービスを求めているのです。自分の都合でガイドし、自己満足を得るような自己目的化したガイドはボランティアであろうと、その存在を狭めていくでしょう。

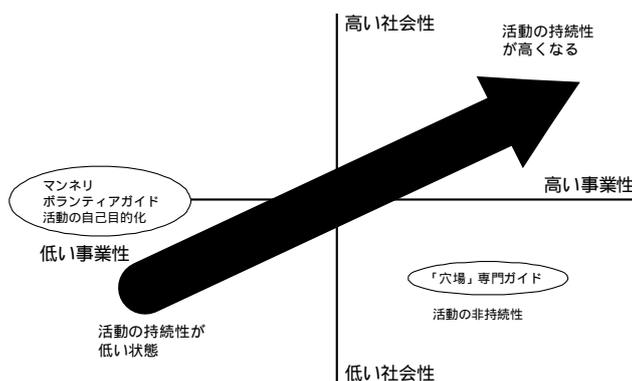


図 7：活動の持続性のベクトル

近年、エコツアーが盛んになるにつれて、「自然破壊だ！」と非難する声もよく聞かれます。これは、ガイドが自然や地域社会の許容度やしきたりを無視して、「私は誰も行かないところを知っています」というような穴場専門ガイドなどによく見られるアンモラルな行為によって引き起こされています。自分の事業が将来の世代まで安心して持続的に行えるために、どのような方法や仕組みが必要なのかを考え、取り組むことが、これからの自然学校やエコツアー事業者にとって欠かせない立ち位置となっています。

5、社会企業を起こすには

1) なかなか食えない自然学校

日本環境教育フォーラムでは、過去 4 回（1999～2006）自然学校の全国調査を実施しました。その結果、2006 年現在で、推定 2 千数百校の自然学校が官民合わせて全国で稼働していることが分かりました。また、そのうち、65%がエコツアー事業を実施しています。事業規模は自然学校業務に限ってみれば、年商 100 万円未満から 3 億円超まで幅があります。一般企業で見れば、中小企業でも年商数十億円は当たり前ですが、さすがに、自然学校業界では 3 億円が最大規模となっています。

金融や総合商社などの社員一人当たりの売り上げベースでの仕事率は1億円を超えることが珍しくありませんが、これも自然学校業界では健全に経営できているところでも1人/1千万円売り上げというラインがよく知られています。

(J E E F 事業化委員会 1994 スタッフ 5 人で年商 5 千万円。実習生は除く)

実に、大手企業の 10 分の 1 です。これは自然学校という事業体の特質が、売り上げ、利益率ともに小さいものであるからです。同じサービス産業でも、健康産業や情報産業などは桁がいくつも大きい事業規模となっています。

2) なんでも反対の N P O

企業という切り口から非営利活動という切り口に変えてみると、ほぼ日本の N P O 法人の年商データと自然学校とは一致しています (日本 N P O センター, 2006)。 N P O 法が施行されて 10 年近くの歳月が経っていますが、いまだに、「 N P O というのはボランティア (無償) でしょう。」とわれます。ボランティアだから、ダダ働きないしは実費だけで仕事してください、というような“協働”を掲げる行政関係者も見られます。企業とのコラボレーションではさらに顕著で、 N P O のボランティア扱いは当たり前で、中には、非政府活動 (N G O) を反政府活動と誤解して、「なんでも反対するムシ口旗を担いでくるのではないか」という心配をもらす企業担当者もいます。

こうした誤解や曲解の壁を乗り越えるには、直接、行政や企業と協働ないしは、委託を受けるための働きかけが重要です。膝を交えて、人と人の信頼関係を構築することが欠かせないことは、どこの世界でも同じです。

3) 事業化する

N P O 法人の収益は、個人の経済的利益になるのではなく、運用資金として活動に還元されることとなります。法律でも、非営利活動とされる N P O 法人が収益を上げてよいことは、明記されていません。決して、無償や実費だけのボランティアということではありません。しかし、そうは言っても、年商 500 万円未満の自然学校が 50% という現実を見てみると、「武士は食わねど高楊枝」という状態は避けられないのでしょうか。

社会企業とは、社会的に意義があり、貢献できる仕事を専業として行えることです。かつては国内の自然学校のどこでも、「結婚するから退職する」のが当たり前でした。一般社会と比してあまりにも低額の給与水準だったのです。いくら志が高く、優秀な人材が来ても生活できないのであれば続けられません。そこで、自然学校業界は 20 年ほど前から、「いかに食えるようになるか (事業化の方法論)」について議論し、研究してきました。その成果もあり、現在では 1 億円を超える自然学校も全国で 50 校を超えるようになりました。全国的に見ても、スタッフの待遇もこの 10 年間で大幅に改善されています。食えない状況はけっして当たり前とは言えません。様々な営業努力や発想の転換、組織強化によって収益は上げられます。収益を上げるということは社会がその事業体を認知していることの証明ともなります。

思いを同じくする仲間内だけで固まる「共同体」ではなく、社会と密度濃く切り結ぶ、地域に無くてはならない事業体であるために、自らの活動を持続的に発展させていけるために、事業化は不可欠の関門です。先の自然学校全国調査で注目すべきは、事業化が出来ている自然学校は例外なく、活動

目的と形態が多様であることです。自然体験プログラムだけを提供するのではなく、地域との関わりも健全で、地域の活性化や人材育成事業、施設運営、国際協力など多彩な活動を行うことで、事業の手足を分散化しています。同時に、収入源も会費や寄付金に頼らずに、プログラム収入を軸に、調査系の受託事業や委託費など収益源も複数持って運営しています。

自然学校やエコツアー事業は大きな設備投資や施設を構える必要が無く、他の業界と比べてローコストな事業展開が可能です。そのメリットがともすると、営業努力をせずとも、そこそこに最低の日銭は得られるというような、ある種、怠惰な経営になってしまうデメリットともなります。

設備投資が少なくてすむということは、一般消費者にとっても、「自然体験はタダ」という感覚を持たれることにつながり、収益性を悪くします。カヌーやラフティングという設備やランチボックスのようなサービスには消費者は対価を払うことに抵抗感はありませんが、身一つのインタープリテーションのような、投資が見えにくいプログラムでは、なかなか財布の紐も固いものです。

こうした一般的な認識に対しては、自然学校やエコツアー事業者はプログラムの品質の高さで勝負するしかありません。施設、設備にはコストは掛けていなくとも、人材には他産業に劣らない、それ以上のコストを掛けているということ、プログラムの品質の高さで評価を得ていくことです。国内の自然学校の「大手」はそうした社会的評価を獲得した団体が並んでいます。

同時に、環境配慮に乏しい事業者に下される社会の批判は、その事業者の仕事が決して将来を保障されていないということでしょう。収益性が低くても、自然学校やエコツアー事業者のような社会企業家は、自分のフィールドにかける熱い思いを、しっかりとした調査に反映させて、十分な肉厚のある自然情報と、フィールド技術を持って、参加者への対応に臨んでほしいものです。

6、始めたら辞めない

日本に自然学校が誕生して約四半世紀が経とうとしています。株式会社の400年間と比べれば、まだ産湯を使っている段階ですが、現代の25年は100年前の数百年間に相当する社会の変化と発展を経験しています。このドラスティックに動いていく現代にあって、次の四半世紀がこの発展の延長線で行くのかと言えば、それには大きな疑問符が付きます。その理由は、地球環境の劇的な悪化という社会状況です。私たちの地球は次の25年どころか、10年、いや5年後にも、深刻な社会変化を経験することになるのではないかと観測が多くの研究者から出されています。

つまり私たちは、親世代のような人生を送ることが出来なくなりつつあるのでしょうか。そうした社会状況の中で、社会企業を論じることは尚更に重要です。それは既に、いくら蓄財に励んでもその使い道すら保障されない時代に突入しているからです。世間的には刹那的で、享乐的な風潮が蔓延しているかのようなのですが、その背景には深刻な社会病理が存在していることは言うまでもありません。

格差社会や種々の対立、地球環境問題は、見て見ぬ振りが出来ない規模にまで肥大しています。現代社会の大人も子どもも、みんなが出来ることをやり始めることが求められています。そんな社会をベースにすれば、より良い社会づくり、環境を取り戻すためのアクションは、個人よりも組織をつくり、動かすことでより効果的に大きな影響力を持つことが可能になります。社会企業はそうしたアクションでもあるのです。

「始めたら辞めない」

これは私が自然学校を始めた当時から繰り返し言い続けてきた言葉です。魔法の呪文ではありませんが、この言葉にはたしかな法則が含まれています。それは、全ての成功の秘訣が「始めたら辞めない」ことに集約されているからです。逆の言い方をすれば、全ての失敗の秘訣は、「辞める」ことです。

エコインストラクターという称号が本事業によって生まれました。皆さんは今後様々な迷い、悩み、壁にぶつかることは避けられません。しかし、辞めさえしなければ、その壁も失敗も成功へのステップとなるのです。辞めてしまえばあらゆる努力も多くの人の思いも、水泡に帰してしまいます。

太く始める人もいれば、細く静かに始める人もいるでしょう。途中で形もいろいろと変わることでしょう。スタイルは人それぞれ、自分の生き方に沿って行えばよいことです。でも、ぜひ、やり続けてください。