

平成 20 年度 すぎなみ大人塾 講演

「NPO を支援する NPO のしくみ」

NPO 法人 チャリティ・プラットフォーム代表 佐藤 大吾 氏

日時：平成 20 年 10 月 1 日

会場：セッション杉並

はじめに

<司会：新谷>

この講座は、社会起業家塾の一つの講座になっており、NPO を目指す、NPO を作る時に、お金の問題というか、どういうふうに資金を調達するのか、という話は常に課題としてありますけれども、そういった時、今日のようなお話は一つ刺激となるのではないかなと思います。佐藤さんは、NPO 業界でいろいろな活動をされてきた経由もございませうので、そういった話も含めて、現在やっておられる活動に対する思いや、社会起業ということがキーワードになると思いますが、この講座に対するコメントや、伝えたいこともしらしたら頂戴したいと思っております。

<佐藤大吾さん>

チャリティ・プラットフォームの佐藤と申します。去年の 5 月に生まれたばかりの、まだまだ知名度もそんなに高くない NPO だと認識しております。今日は、社会起業であるとか、NPO であるとか、そういったことに関心をお持ちの方々もたくさんお見えというふうに聞いております。本来であれば、僕自身がどういうことをやってきたのか、またどういふことでつまづいたのかなど、そういう話をする人が多いのですが、うちの会社はちょっと特殊でございまして、“NPO を応援する NPO ” という格好をとっております。そこで、うちの会社のお話もふんだんに交えながら、どんなことをしているのか、申し上げていきたいなと思っております。

最初に、僕のお話の焦点を合わせさせて頂くお手伝いをしてほしいのです。皆さんにお尋ねしたい。今現在企業でお勤めの方ってどのぐらいいらっしゃるのでしょうか。半分ぐらいですか、NPO でお勤め、あるいは、NPO 活動をやっていらっしゃる方どれくらいいらっしゃいます？学生さんっていらっしゃいますか？学生さんはいらっしゃらないですか。だいたい状況がわかりました。何かチャンスがあれば NPO 活動をやりたいとか、株式会社でも結構です、社会起業をやってみたという方どれくらいいらっしゃいますか？すごい！一番多いじゃないですか。ありがとうございます。僕自身はですね、今まで NPO 活動をいくつかやってきたのと、株式会社をいくつかやってきたのと、両方とも経験してまして、そういったことに関する経験についても少しお話ししたいなと思っております。

さて、今日のお題は「NPO を支援する NPO のしくみ」ということでございます。その前に、まず、お前誰やねんというお話だと思うのですが、1973 年に大阪の堺で生まれました。大阪大学に入ったのはいいのですが、途中でクビになりまして、やめております。

大学4年生の時に会社を作ってしまいまして、休学に突入しました。その後8年間、結果的な在籍指定。というのも大阪大学の場合は、月謝、授業料を払わずに最短4年間お休みをいただけますので、あわよくば戻れるかもと淡い期待を抱きながら、事業をやっておりましたら、とてもそんな状況ではなくなってしまいまして、あえなく退学ということになっております。後悔はないのですが、やめる時にたくさんの人からやめない方がよいと言われました。

大学をクビになるまでして何をしていたかということ、1998年に若年投票率の向上を目的としたドットジェイピーというNPO法人を設立しました。また、1996年には会社を作っているんです。これは企業でのインターンシップを目的としたものです。一部、例外的に外資系のコンサルティング会社とか外資系の投資銀行などで、5日間だけのスプリングジョブとそういう形でやっておりました。一般の日本の企業が、インターンシップで学生を受け入れることは就職協定という問題もあり、実現が難しかった時代に、インターンシップをやらせると、企業に乗り込んで行って、なんとか受け入れてください、勉強の機会を与えてくださいとアピールする。今でいう職業教育の一環です。キャリア教育とか職業観育成とか最近盛んですけれども、当時は学校から言われるまま、進路指導を受けるままに、だいたい進路を決めていくっていうのが一般的でしたので、珍しかった。インターネット花盛りの頃に、インターンシップという極めてローテクな事業展開をしていたのが大学4年生ぐらいの頃からのお話です。僕、実は法学部に在籍しておりました。すると後輩や同級生が、僕たちは別に民間企業に入りたいわけではないのだ、民間企業ではなくて、自治体だとか議員になりたいとか、地方省庁に行きたいとかそういうような希望を持っている、そういった相談をたくさんいただきました。そこで試しに、議員の事務所知り合いがおりましたので、頼んであげるよっていうことで、議員のインターンシップというものを始めたのです。民間企業のインターンシップは、今でこそ職業観育成とかキャリア教育ということがメインテーマになっておりますが、1996年から2001年ぐらいにかけては、メインテーマは企業における採用の戦略的手法だったのです。ホームページや、新聞広告、求人雑誌などにドーンと広告をうってですね、いっぱい学生さんを開拓する企業の採用手法ありますよね。これだと大手企業、もしくはナンバーワン企業に人材が集中してしまっていて、二番手三番手は人材の確保に大変苦労する。それで、「インターンシップみたいな形で、就職活動が本格化する前に来てもらって、中身を見てもらい、気に入ったらうちに入ってよ、二番手三番手かもしれないけど」。もしくは、「まだ無名かもわからないけど、ここで信頼を築いた上で、うちに来てよ」といったようなことをやっておりました。そういうことをやっていて、うちの企業の予算としては採用の予算、採用広告の予算みたいなのを頂いておりましたので、ほぼ100%お客様は人事部という状況でございました。この頃は、ベンチャーバブルが盛り上がってくる頃だったので、売上げも少しずつ伸びていって、少しだけ黒字が出るような会社でした。先程申し上げたように、後輩や同僚から議員のインターンシップをやってくれという依頼があり、やってはみましたが、会計的には真っ赤です。企業相手の収益でせっかく儲けても...です。それもそのはず、企業は人事部の採用予算からわりと大きなお金を使い、当然黒字で運営しようと思っ

入しか持ってらっしゃらないし、法人ではないので、ポケットマネーでお金を払ってくださるわけです。正直にお話すると、国会議員さんから5万円頂いて、春休み5万円、夏休みも学生を受け入れてくれたらさらに5万円。1年間で春と夏やっていますから、1人の議員さんが2回ともやってくださった場合には10万円払ってくださる。そういう計算です。1人が払うお金としては高額ですが、事業予算で考えると大きなものではなかったので、結果的に真っ赤です。しかし、大きく報道もされ、なんとか続けてもらえないかという声を寄せて頂くことになったので、続けたいなと思い始めました。とはいえ、弱小のベンチャー企業の経営者の判断としては、赤字部門を支える程の体力はない。株主として投資して下さっている方もいたので、赤字部門を引きずるわけにはいかないという判断もありました。やめなきゃならない。でもニーズはものすごくある。もったいないなと思っている時、1998年12月にNPO法が制定されました。これからはNPOの時代だと思い、赤字部門である議員のインターンシップ部門を切り捨て、人件費をゼロに、家賃もゼロにして、経費だけは払うけれども、固定費はゼロ、民間企業の方にその辺は全部乗せました。いわゆるリストラクチャリングです。僕の生れて初めてのNPOはリストラの産物で生れたものです。今11年目を迎えており、規模でいうと年間予算が7千万円くらい、ボランティアスタッフが200名ほど、受け入れて下さっている議員は延べ3千人。送り出した学生は今7,500人くらいになります。もう10年もやっていますから、かつて20歳だった学生が、今は30歳くらいになっている。その30歳くらいの方で議員になった人もおります。現在、23名くらいが議員として活躍しています。こうなってくると、チャリティ・プラットフォームというNPOを応援するNPOをやらなきゃ、という気持ちになるのです。これに関しては、後ほどお話しします。

僕は先ほど、大学をクビになったと申し上げましたが、翌年に戻ってこいと言われました。小泉内閣が2001年に発足しましたが、この時のメインテーマに産学連携がありました。大学は多くの特許を持っています。国としてはお金がありませんから、学校は学校で稼げという指示なわけです。そして、大学はベンチャー企業でも作って、特許を有効に活用しなさいという指示が政府から出ました。そこで、大学では特許を移転するという仕事が発生するのですが、ベンチャー企業なんて誰もやったことない。ネットで「ベンチャー企業&大阪大学」で検索すると僕の名前が引っ掛かったらしく、縁もゆかりもない先生から、ある日電話がかかってきて、学校に戻って来ないかと。電話をくださったのは工学部の先生だったのですが、「僕は、法学部をクビになって・・・」とお話をしますと、「学部自治という原則があり、法学部は法学部のロジックで動くから構わない」と言われ、たまに大学へ伺ってお話することでお役に立てるのであれば、大学に還元しようと思い、もう5年ほどやっております。

出発はベンチャー企業でしたが、職業柄、政治を扱うようになりました。そこで、政治に関するNPOとして自己紹介というか事業紹介です。国内では初の議員インターンシップを展開している団体だと評価を頂いております。ただ、ちょっと余談になりますが、このような制度は昔からありました。自民党と民主党には青年局がありますし、有力な代議士の下にはたくさんの書生さんがいらっしゃったということも聞いております。このように、昔からインターン制度はあるのです。しかし、我々が一つ評価を頂くポイントがある

とすれば、まだ支持政党とか自分なりの世の中に対する考え方が固定化する前の段階の若い人で、20歳になって選挙権も得たけれども、政治については全く分らない。そういう人たちが、政治について勉強したいという、低いハードルの状況で門を叩ききっかけを一つ作った。そういうふうには評価されています。実際、来てくださる学生さんの10%程度が政治家志望で、ほとんどは民間企業志望、あるいは公務員志望です。組長のインターンシップも12か所くらいでやっております。

「ドットジェイピー」というNPOは、学生ボランティアが主体になっております。インターンシップというのは日本語訳すると、職業教育とか体験教育、体験学習とかになりますが、アルバイトとは大きな違いがあります。アルバイトはお金をもらって労働力を提供する。企業側が、山ほど仕事が溢れていて助けてほしい。お金を払うからアルバイトさん来てくれないか、それがスタートですよね。一方、インターンシップの場合は、出発点が違います。企業であろうと議員事務所であろうと、インターン生が来なくとも、仕事をやっているわけです。そこへ、学生の側から勉強させてくれませんかとお願ひに行く。出発点が全然違う。そもそもの動機が違う。大学生を主体にしている理由が、ここにありません。そして、学生自ら、議員事務所へ学生を受け入れてほしいとお願ひに行っています。また、議員事務所へインターンに行きませんか、と呼びかける活動も学生が自らやります。これが大きな特徴の一つです。現在、札幌から長崎まで10か所ほどの支部があり、20人から30人くらいのサークルが10個あると思って頂ければ、イメージが湧きやすいかなと思います。当然、すべてを学生に任せてしまうと、しんどい部分もあります。お金の計算やホームページの更新など、学生が苦手とされているルーティンワークの部分は、大人のプロフェッショナルが4名で引き受けています。すでに7,500名のインターン生と3,000の事務所、23名のインターン出身議員という実績があります。大学は、今、インターンシップの受け入れ先の確保に大変ご苦労されており、我々と協働することで、単位を出してくださるケースも最近増えてまいりました。

こういう活動をしておりますと、与野党ともにお付き合いが出来るんですね。民主党にも自民党にも仲間が出来まして、非常に情報を集めやすい環境にあります。政党に属する人はライバル政党の所へは行けませんが、我々はNPOで、基本的に政治的中立を法律で定められておりますので、どこかの政党を応援することは出来ません。そこで、どこの政党も可愛がってくださっていて、情報を集めやすい。我々の活動の主旨は若年投票率の向上です。「投票率を上げましょう」という活動をしていましたので、投票率が上がらない理由を調べてみたのです。理由のトップは、政治不信です。誰に投票しても政治は変わらない、と。だから投票に行かない。これに対しては、我々に対応できない。しかし、第2位は「誰に投票してよいのか分らない。情報が足りない」というもので、これなら、NPOとしてお手伝い出来ることがあるのではないかと。情報さえ手に入れば投票に行くわけですからね。現在、議員さんは、衆参合わせて720名ほどおりますが、議員さんたちがどの法案に賛成し、または反対したのかという情報をかき集めて、その情報をインターネットで公開したら見てもらえるのではないかと、こういうことを始めたのです。

議員インターンシップに7,500人も行きました、と張り切って申し上げましたが、投票率の向上にどれだけ貢献できたかといえ、非常に小さい。投票率を向上させるこ

とが先決です。そして若者が親しんでいるメディアとしてインターネットを活用しようと。ただ、情報を集めました、議員さんからは大変怒られました。「面倒くさい。そんなことやったことない」と。一国会あたりで出される法案数は100ほどあるんです。「それらすべてに、全部コメントしろというのか」と。そこを「国民のために」と、土下座外交をお願いしてやったことです。しかし、「そこまで苦労してやったものを誰も見てくれなかったらどうするのか、労力に見合わない」と言われ、それもそうかと思い、ヤフージャパンと一緒にやりませんかと話しました。ところが、IT企業のみならず一般企業は政治に対して力を入れたがらない傾向にあり、最初はうまくいきませんでした。最近、企業のCSRが注目されていますが、2006年当時、ヤフージャパンは創業10周年を迎えていました。10周年記念で社会貢献事業をやりたいというニーズがあり、その目玉事業に位置づけたらいいのではないかと。先方の担当者に理解のある方がおられて、社内調整をしてくださり、おかげさまで、2006年2月22日に「Yahoo! みんなの政治」という、今や1か月に4,000ページビューという、400万人もの人が見るサイトに成長させて頂くことが出来ました。我々も、議員の法案情報とか、ブログ情報を全部かき集めて、ヤフーに提供する形をとっています。では、投票率は上がったのか。2006年にスタートしましたので、実はまだ1回も総選挙を経験していない。だからまだ充分には検証できておりません。ただ、去年7月に参議院選挙があり、アンケート調査では、「Yahoo! みんなの政治」を見た人の8割が投票に行っているというデータが出ました。もともと投票に行く人は見ているというロジックもありますが、毎月400万人もの人が見てくれる、無視できないメディアになっているという気はしております。インターンへ行く学生に対しても、10年間続けてアンケートを取っています。インターンへ行く前の学生に投票へ行くかどうか尋ねると、41%が行くと回答している。議員のインターンへ行くような学生ですから、普通よりは高い。しかし、インターン後に、生の議員を見た後で、再度、投票へ行くかどうかを尋ねると、イエスが83%と倍増します。

自分の経営感覚を高めていくために、皆さんが、もし「ドットジェイピー」の経営者だったら、次にどこへ手を打ちますか。そんな質問をよくします。やはり、僕たちが投票率を上げるために何ができるのかと考えると、若者が得意としているメディアである携帯電話、それからゲーム、このあたりはちょっと無視できないのではないかなと思っております。これは企業秘密でも何でもございませぬ。僕たちが次に何かやるとすれば、ゲームとか携帯とか漫画とか、そういったものを活用するのが良いだろうと思い、毎日議論をしております。

こういう活動を展開するNPOを10年間やってきた僕が、今度はチャリティ・プラットフォームを設立することになるわけです。設立は去年の5月18日で、まだ1年半という歴史の浅いNPOです。理事の一人に“村上世彰”(村上ファンド元代表)の名前があり、「どういうことか?」と疑問を持たれる方もおられることでしょう。僕がドットジェイピーを設立したのは1998年の2月ですが、その1年後くらいに、村上さんと、あるイベントを通じて知り合いました。「僕はNPOをしています」と話をすると、「NPOについては知っているが、経営として成り立つのか」というようなことを言っておられました。

当時、彼はまだ通産省の官僚です。僕自身、独立したばかりで、不安な気持ちはありましたので、「ようやくここまで来たのですが、どう思いますか」と意見を求め、年に1回ほどお目にかかる関係が5、6年続きました。そして、相談にのって頂いているうちに、「俺も役所やめる」と言い始めまして、「何するんですか?」と尋ねると、「俺は世の中変えようと思って役所に飛び込んだ。当時NPOなんてない。東大を出た人間は役所に入るしか方法はなかったから、広い選択肢から通産省を選んだ」という話です。そして「ここにいたのでは世の中は変えられないから、フィールドに出てファンドをやる」と。そして1999年12月に村上ファンドを設立されています。その後の村上さんに関しては、皆さんもご存知だと思うので割愛しますが、そういう忙しい中でも、年に1回くらいはお目にかかっていました。そして、2004年、村上さんが阪神や阪急に関わっておられた頃、久しぶりに呼ばれまして、「NPOの状況は、今どうなっているのか、レクチャーに来い」と。そこで、今、ドットジェイピーはこんな感じです、NPO業界全体としては2万団体くらいあり、平均売上げは100万か200万程度です。1人当たりの職員給料は年俸で140万ほどだというデータがあります。そんな話をしますと、「お金が全然回っていないな、なんでやるか。NPOが、とても良いことをしているのは俺も知っている。しかし、なぜ、お金が回らんのか。お前どう思う?」というお題を頂いて、いろいろ議論しました。結論としては、現場の仕事は一所懸命やるんだけど、応援してくれるお客さんに対して、ちゃんとしたケアが行き届いてない。NPOには、一般的にお客様が二種類いると言われます。1つ目は直接の受益者ですね。障害者の方とか子どもとか、シングルマザーの方とかいろいろあります。そういう第一の顧客のためにNPOは存在するわけですから、日々、一所懸命やっています。2人目は、応援してくれるお客様なんです。NPOは、こちらのお客に対して注意を払うことがとても苦手です。応援してくれるお客さんには、大きく2つあって、1つはお金をくれる寄付者、もう1つは労力を提供してくれるボランティアで、このあたりが第二の顧客と言われております。この第二の顧客に対するフィードバックとか報告とか新たなお願いとかをしないから、2年3年と寄付が続かない。村上さんと、「応援が続かない」という議論をしている中で思いました。“鶏と卵”になりますが、お金がないんですよと、だからそちらに対してケアなんて出来ませんよね。日々の現場の仕事が忙しすぎる。だから、支援者にフィードバックしたり、プロとして何かのクオリティーの高いことやるのがしんどい。しかし、村上さんは一言、「そうか」と。言いたいことは山ほどあったはず。彼はIR活動にも力を入れてきたので、言いたいことは山ほどあるが、まあ分ったと。そして、海外のNPOの状況がどうなっているのかを調べてみました。海外には“NPOを支えるNPO”がいっぱいあります。“ファンド・レイジング”と呼んだりします。資金を集めてくる専門のNPOがあつたりするのです。これは、日本には少ない。これからの時代、NPOが中心的な役割を果たすという期待を集めているが、なかなか実態が伴ってこない。アメリカとかヨーロッパだけがすばらしいとは思いませんが、学ぶところはいっぱいある。ということから、NPOを応援するNPOを作ってみたらどうだろう。後に“インター・メディアリー”と呼ばれる中間支援団体の存在を知りましたが、当時はよく分っていなかった。資金仲介をするようなNPOを作ってみたらどうかという話をしておりました。僕もいろんな事例を調べたり、人に会ったりし

ているうちに、2006年、村上さんが逮捕される事件が起きた。この話は、もうなくなっちゃったなと思いましたが、すでに多くの仲間に話をしておりまして、応援するという仲間もいました。予定したものよりはスモールサイズにはなるが、やってやろうと思ひ直しました。やりがいを感じ始めていたのです。間もなく彼も保釈になり、時間が出来ました。時間が出来たというのは、二重の意味があります。保釈になったということと、引退を余儀なくされてしまったということ。「あの、やりかけていた仕事を本気でやろうと思うが、お前どう思うか。迷惑か？」と言われたのですが、僕は正直申し上げて逡巡しましたよ。大学関係者の仲間、仕事の仲間、いっぱいいる中で、果たして彼を参加させてよいのか。いろんな人に相談をしました。しかし、彼は“予定通り”やるはずだったんです。逮捕されたから始めるのではない。彼の言う“予定通りやろうと思う”というところに意義を感じました。また、支援者の1人としていてくれれば心強いことに変わりはない。「ただし条件があります、お金だけ出して、裏で糸を引いているみたいな雰囲気を与えると僕もおもしろくないし、あなたにとってもメリットがない。ちゃんと汗かいてくれませんか」という話をして、理事の一人に加わってもらいました。とても嫌がられましたね。1つは裁判対策と世間から言われることでも良くない、本当はそうじゃないけれども、マスコミはそう言う。もう1つは、「お前に迷惑がかかるから止めた方がいいと思うぞ」と言われた。僕は「とにかく汗をかいてほしい」とだけ答えました。お金だけが彼の財産ではない。彼の視点とか人脈とか、経営に対する厳しさとかに関して、この人はすごい。そう思うところを何度も見ていましたので、力を貸してほしかった。そこで、1年間だけという約束で引き受けてもらい、今度の3月で、彼は退任する予定になっています。実際には、さまざまな波紋を呼ぶだろう、反対意見もいっぱい出るだろうと思っておりましたが、面と向かって言う人はあまりいない。応援して下さる方々も増えてきまして、評議委員の先生方にも入って頂くことが出来ました。NPOの業界だけで物事を変えていくのはやめよう。企業の方々とか、行政の方々、学者の方々とも連携しながら活動を進めていきたいと思いました。このような形で、今、チャリティ・プラットフォームは、意思決定についてはきちんとガバナンスを利かせながらやっていきたいと思います、運営をルール化しながらやっているということでございます。

活動の内容は、第一に寄付文化の創造です。NPOにきちんとお金が回っていないのではないかと、というところからスタートしておりますので、NPO業界にお金をどのように流していくか。お金がどういうふう循環していくのかということを考えてという意味で寄付文化の創造を目指しております。中間支援団体は“現場”を持ちません。動物を助けているわけでもないし、子どもを助けているわけでもありませんから、皆さんに感動を伝えるのが難しいのですが、今展開している活動を紹介することでチャリティ・プラットフォームが何を目指しているのかを感じ取ってもらえたらうれしいなと思います。1つ目は、「NPO情報サイト」というものをやっております。よくNPOが不祥事を起こしたといった報道がありますね。珍しいからニュースになるのですが、何となくNPOが悪いことをしているような印象を世の中に与えてしまっております。NPOという、最初はすごく期待を持って迎えられた言葉に、最近手垢がついてきて、血にまみれております。なんとなくイメージ悪い、胡散臭い雰囲気になっているのではないのでしょうか。しかし、ほと

んどのNPOは誠実に、地道に活動をやっております。一方、何か世の中の役に立ちたいと思っちゃる企業や個人が山ほどいるってことも知りました。僕の周りにも、ユニセフに毎月お金を出していた、アフリカに子どもが2人いるという人、里親制度ですよ。あまりべらべら言うことでもないのに、こっそり自分の楽しみとしてやっているという人が多いことに気がつきました。また潜在層というか、まだやってないけどやりたいと思っている人はもっといるのではないかと。ただ、どこへ寄付をしてよいのか分からない。どこへ出かけていけばよいのか分からない。そういう声もたくさんお寄せいただきました。だいたい15名ほどのスタッフで活動しておりますが、去年の5月から何をやってきたかという、一点だけ、とにかくNPOとたくさん会った。数にすると二千団体を超える、紙上、ホームページ上だけの調査をいけば4千団体ぐらい調査をしました。その中で、これは本当にすごいなと思うNPOがあったんです。いっぱいあった。そして、我々が独自に設定した基準、形式的な基準と内面的な質的な基準と両方ありますが、それらの基準をクリアしているNPOなので、安心して寄付してください、安心してボランティアに行ってくださいというような、基準クリアNPO紹介っていうのをやれないだろうか。そう考えてやっているのが、この“チャリティナビ”というNPO情報サイトです。

もう1つはNPOサポートということで、1つ目のサポートは直接の助成です。今、僕どもに寄付してくださっている人が千名を超えました。その集まったお金から、「社会変革をしてください」と、NPO活動に助成という形で応援をさせていただく。また、お金を出すこと以外にも、アドバイスとか、スペースの提供とか、いろんなことをやっております。我々の強みは、この一年半、NPOを調べまくったこと。こんな成功事例があるよ、あそこはこんなふうになっているよというアイデアが貯まっている。そこで、ちょっと苦労をしているNPOに対してそっと背中を押すことができやすい環境にある。ということで2つ目が、情報提供やアドバイスのようなサポートです。3つ目は支援者のサポート。先ほど申し上げたように、役に立ちたいけど、どこの門を叩けばよいのか分からない。環境に興味があるのなら、これはどうですか。千葉県に何か貢献したいのなら、千葉県には、こんな優良NPOがありますよ。そんなことをアドバイスして差し上げる。あるいは、最近流行りのCSRで、企業がブランドイメージを上げていくために、今まではCMに何十億円も払っていたけれども、他の方法はないかといった、起業の相談にも対応します。こういうNPOと組んだら絶対おもしろいですよといったことをコーディネートする。

「助成金」の話は、皆さんにも関係があるかと思いますので、これにも触れておきましょう。今、やっていることが3つあります。1つ目は、今日から受付を開始した、インキュベーション・プログラムです。NPOを応援する助成のスキームっていうのはもともとやっています。一般助成プログラムです。今あるNPOに対して、おもしろいアイデアがあればお金を出させてください。お金を返してくださいとはいいません、感動として返してください。そうすれば、また新たな寄付者がお金を出してくれるから。という理屈で一般助成をやっています。

まだNPOを作っておられない個人の方々、例えば今日お見えの皆さんですね。チャンスがあれば社会起業家になりたいと考えておられる方々がたくさんいることを、活動を通じて知りました。しかし、家族もいるのに収入がなくなってしまうのは大変不安である。

なので、躊躇しているという時に、少しでもお役に立てればと思って5千万かける。最大で3年間の支援をさせていただくというのを始めてみたらどうかと。NPOを取り巻く環境の問題点を分析してみたのです。よくNPOの方々に経営上の問題は何かと尋ねると、筆頭に上がるのはお金がないこと。そこで、逆に聞きます。「では、お金があれば何が出来るのですか?」。これに対しては、あまり明快で論理的なご回答をいただけるケースが多くはない。お金が問題ではなく、問題は“人”なのです。我々が、支援させて頂きましようかと持ちかけても、「いや、困ります」と言われた事例が少なくないのです。お金を頂いたところで、やれる人がいないという反論を頂くのです。お金があっても解決する問題ではないことを、助成をやってみて初めて気がつきました。それなら、人を育てる、あるいは、育てる時間やノウハウがなければ、よそから連れてくることだと思うのです。NPO業界に企業や役所でバリバリ活躍しておられる方々を引きずり込むのはどうだろうか。これは我々にとってもチャレンジです。この助成のスキーム(枠組み)が、はたして世の中に大きな効果を生むかどうかは分かりません。誰もやったことがないと聞きました。実は、アメリカやヨーロッパには、このようなスキームがあります。やってみる価値はあるかもしれないということで、決して安いお金ではありませんし、思い切ったチャレンジではありませんけども、1回やってみようじゃないかということで、10月1日から、募集を開始しているということです。これはアイデアに対して投資するのではなく、その人の熱意とか人物に対しての投資です。僕自身の経験を踏まえての話ですが、設立前に考えていたビジネスモデルは、実際にやってみるとガラガラと崩れるんです。その時、修正していく技術とか度胸とか勇気とか柔軟性とか粘り強さとか、その辺が結局重要なのだなと思っています。最初は脳みそから血が出るほど考えて頂きたいとは思いますが、事業アイデアは、実際にやってみると、いずれ変わるのです。だから、その人ご自身の熱意とか動機とか、本当にやり遂げる意志、覚悟といったものを拝見させて頂きたいと思い、インキュベーションプログラムを始めることにしました。

もう一つはテーマ別助成です。こんな事業があったら多くの人を感動させるのに、担い手がないというケースがある。それを募集する場合があります。アイデアは我々の方にある、やってくれる人がいないという状況の時に募集します。

さて、どのように活動を継続的に行っていく基盤を整えるのかについて、我々はどのように考えているか。NPOといえども、事業体でございますから、途中で倒産すると多くの人に迷惑がかかってしまいますね。最近は大分少なくなってきましたが、「NPOなのに、なぜお金を取るの?」、1998年当時、よくこういう質問を受けました。継続的に活動して社会的な責任を果たそうと思うと、継続的な財政基盤が必要であるということですから、ちゃんとした考えを持たないといけない。我々はいくつかの方法を考えております。NPOには、およそ5つの収入原があると言われます。まずは寄付と会費ですね。これは我々も重視しています。補助金や助成金など、行政から頂けるお金に関しては、我々は今のところもらったことはありません。申請する予定も今のところありません。自主事業収入という、自分たちで商品を作って販売することなどによってお金を頂くという、いわゆる事業型NPOみたいな分野は全部ここには入りませんが、企業と同じようにサービスを提供し

て、物を提供することにより対価を頂く。こういったことも我々は重視しています。先ほどのチャリティナビの話をしました。優秀なNPOをピックアップしているもの、ああいうところですね、寄付の仲介っていうのをやっていると。寄付をしたいと思う人がうちのプラットフォームを使って、目ぼしいNPOを見つけ、そこに対してお金を流していく。一般的に、多くのNPOはクレジットカードが使えません。しかし、手数料が高いから銀行に行ってくださいとか、郵便局に行ったら振込用紙をもらってきてくださいっていうと、寄付者の気持ちが萎えてしまう。寄付者のメリットとしては簡便性の提供が重要ですから、機能としてそういうものを提供することで、すみませんが手数料だけもらえますか、というようなことをやっていくのも、うちにとってのアイデアです。企業から、どういうNPOと組めばどういう価値を生めるか、そういう相談を受けた時、我々がコンサルティング会社のようにアイデアを出し、代わりに業務を引き取り、結果を出していくっていうこともやっています。これは業務委託という、お金を自主事業として頂くということです。しかし、このNPOは、本当に信頼できるかが不安である。チャリティ・プラットフォームは多くのNPOと会っていると聞くと、このNPOは信頼できるのか。こういうご相談を寄せられた時に、信頼できます、とは言えませんが、こういう状況でありますという情報を提供することは有料で出来ます。いま、まさにそのサービスをスタートさせようとしているところです。

今あるお金とは、いわば資本金みたいなものですから、毎日毎日減っていくわけなんです。どのようにして持続可能な事業環境にしていくのか。NPOといえども、その辺の出資バランスを考えないとすぐに潰れてしまいます。実は、当初、株式会社でチャリティ・プラットフォームをやったらどうかっていう議論があったのです。なぜ、わざわざNPO法人にしたのか。ここで、改めて皆さんに質問させていただきます、NPO法人をやろうと思っている人、どれくらいいらっしゃいますか？ 株式会社でいこうと思っている人、どれくらいいらっしゃいますか？ これも少ないですね。まだ決めてないって人はどれくらいいますか？ 僕は株式でいくかNPOでいくかを決めてなくてもよいと思います。というのも、法人格は乗り物でしかありません。達成したい夢とか野望とか目標があり、それを最短で達成するために、最適な乗り物は何かを考える時、株式会社か、NPO法人か、あるいは財団法人か議員団体か、さながら乗り物のように考えて決めていけばよい。その時その時で決めていけばいいんだと、僕は基本的にはそのように考えています。NPOのチャリティ・プラットフォームをやる時に、NPO法人と株式会社の両方の経営をしていた僕としては、当然考えました。NPO法人でいこうと思った理由はいっぱいありますが、代表的なことだけちょっと申し上げます。株式会社のメリットは、株券を発行できるということですね、お金を集めるバリエーションが多い。これに対して、NPOは株券を発行で出来ないの、投資を受けられない。お金を集めやすいことが一つありますね。その代わりといっちは何ですが、NPOは、寄付金をもらう場合は税金がとられません。これは極めて大きなメリットだと思います。株式会社が寄付金をもらってしまうと、とたんに税金でドーンと持っていかれます。だから、株式会社が寄付金をもらうところってほとんどないですね。寄付金をもらう人のメリットとしては、不課税ということでございまして、寄付をもらいやすい環境にあると。我々が実現したいのは寄付文化を作ろうってことなの

で、NPOでいった方がよい。端的に言うとそういうことです。

話のついでに言ってしまうと、株式会社の大きなメリットは、儲かった時に配当してもよいところ。働いてない人でも、投資さえしておけば後でお金をもらってもよいというルールがあります。キャピタルゲインで、上場でもしよものならお金がドーンと入ってくる、上場してなくても配当という形で利益を分配してもらえらる仕組みがある。NPOには、この仕組みはない。NPOは、働いてない人はお金をもらいにくい環境ですね。逆の言い方をすると、働けばお金をもらってもよいのです。これがNPOと株式会社の違いです。NPOの経営者の方から「職員さんの給料をどうやって決めるのですか？」という質問を多くお寄せ頂きますが、基本的には入ってきたお金からしか出せないわけなので、お給料払ったらダメだと思っている方もいらっしゃる。それは大いなる誤解でして、実務を提供して、ちゃんと働いているのであれば、その労力に見合ったお給料はもらって構わない。しかも、法律では、上限がいくらなどとは決まっていません。1億円はちょっと行き過ぎかもしれませんが、少なくとも1千万円や2千万円くらいの給料を取るNPO職員が出てきても、別に怒られることではない。ただし、株式会社と違うのは、寝ていても入ってくる状態はNPOでは無理だということですね。このように考えれば、株式会社だろうとNPOだろうと、そんなに違いはなく、ちょっと資本に関するテクニックの部分でバリエーションの多い少ないがあったり、有利不利があったりするという特徴はあります。その特徴を冷静に考えて、株式でいくのか、NPOでいくのかを判断されていけばよいと思っております。

ちょっと話を変えます。NPOの1つ1つはとても弱い存在だということは、皆さんご存知だと思います、例えば企業でいえばパナソニックとかソニーのような、皆さんが知っているNPOってありますでしょうか？ 財団法人のちょっと大き目のユニセフとか赤い羽根の共同募金だとか、赤十字など、極めて大きなNPOもあります。しかし、NPO法人というふうに狭い意味でのNPOとして、押しも押されもせぬ存在のNPOを知っている人はいませんね。僕は、1社で大きくなっていくということも重要ですが、束になって大きく見せていくということもよいのではないかと考えています。NPOについて調べまくりましたが、10万人以上の会員を持っているNPOは、全国でわずか2、3団体しかありませんでした。定款上、理事は10人以上いないといけませんから、会員が10人とどまっているNPOがほとんどです。これは何を意味するか。NPOというのは、社会を良くしようと思う人たちが立ち上げ、政府を動かす、企業を動かす、人々の心を動かす仕事です。その際、ある程度の人数がいないと無視されてしまいます。条例を変えようとか訴えても、何でお前の為と言うことを聞かなくてはならないのか、公益じゃない、私益じゃないか。パブリックじゃない、プライベートじゃないと言われてしまい、説得力が出ないわけですね。しかし、ある程度的人数が固まってくると、それはパブリックです。企業なら、バッシングをされたり不買運動されたりとか、政治家でいうと選挙で落選してしまったりとか、こういう存在になります。誤解を恐れずに申し上げますと、数も大事ということだと思えます。世の中を変えようと思うと。1社で100万人とかって、気が遠くなるほどしんどい話ですので、5社、10社、100社と集まることによって、目的を同じくするNPOであれば、少々方針の違いがあったとしても、大きなところで手を握り合

えるのであれば、手を組みませんかというような提案なのです。1つで出来ることは少ないかもしれないけど3つ4つと集まることによって一気にできることがあるかも知れない。

1つ目は「現場力の向上」と書きましたが、対応できるカバー範囲の拡大。例えば企業から「環境のことをやりたい。金もあるけれど、どこか良いNPOはないか」。そのような相談を受けたのですが、大きな会社ですので、候補に挙げた、栃木県のあるエリアだけで活動しているNPOに対してはちょっと抵抗感がある。株主から「なぜ、栃木県だけ応援しているのか？」と聞かれた時に、ロジカルに説明が出来ない。別に本社がそこにあるわけでもない。「全国一斉にやっています」みたいな雰囲気を出せないか。それならお金出すよ。そういう相談が数多く寄せられます。それぞれ違う団体ではあるが、全国一斉に何かができる、例えばエコツアーができる、そういうようなことであれば、大きな予算を頂いて、少しずつ分け合えば、やれることが増える。企業のメリットにもなる。世の中が変わることが出来るんじゃないかなというのが1つ目です。

効率性の向上もありますね。例えば、5つのNPO団体が、それぞれに経理部を持っていて、そんなに1人がフルコミットしなくても出来る、2社、3社とやると、5社に1人ずつですが、5人雇っている部分が3人で出来るようになり、コストダウンになります。1つの団体に1人の営業マンを雇うことはしんどい、人件費を払えない。だったら5社がまとまって、5分の1ずつ人件費を払い、5社のために働いてもらうのはどうか、こういうことも考えられると思ひまして、コストダウンという意味からの効率性の向上も1つかなと思ひます。

3つ目は交渉力です。先ほども申し上げた通り、数が集まれば説得力というか、発進力が高まっていきますね。NPOにおいても、残念なことに派閥というものが派生しがちです。“こだわり”が強い業界なので、「こうあるべきだ」という気持ち強い方々が多いのです。これは、高い志とイコールです。高い志だからこそ譲れないものがある。でもその先にはもっと大きな目標があるじゃないですか、というところで協働できませんか。細かい方針の違いがあるのは分っていますが、大きいところで握り合えませんか。そういうことができたなら良いなと思ひ、今僕たちは“ジョイント・ベンチャー”を促進することもやっております。例えば、災害支援プロジェクトと教育支援エコプロジェクトです。あるお題があったとして、リーダー格のNPOが1つ見つかりました。だけど、1社だと、ちょっと非力である。コアになるようなNPOを呼びかけてくださいよと話をし、3社、4社集まってくる。この辺で方針を決めたり、ルールを作ったりしながら、さらにメンバーになってくれるようなNPOをどんどん集めていくと、どんどん数が大きくなっていく。“お世話係”が必要なのです。そこで、お世話係はチャリティ・プラットフォームのスタッフがやりましょう。場合によっては予算も出しますし、業務のサポートも、例えば電話番号をやるとか、共通のホームページを一個作るとかですね。その辺のことも最近やっています。1つ1つは弱い存在でも、集まることによって新たな価値が生れるのではないかなということをやっております。

“分野別中間支援団体”という言い方で、分析の仕方を知る一つの表現がありますけれども、地域を代表するNPOはいっぱいある。大阪のNPOをある程度束ねているNPOとか。一般的には「NPOセンター」などと呼ばれるところですね。行政が運営している

ケースもありますが、民間が運営しているところもたくさんあって、中間支援団体と呼ばれています。地域ごとにネットワークを作っているNPOがある。しかし、この国でとても問題なのは、分野を束ねるようなNPOの存在がないこと。先ほども言いましたように、高い志ゆえに譲れないものが強く、手を組みにくい。NPO同士がライバル意識を持ってしまったりしているケースもあります。大変残念で、もったいないことです。そこで、我々がお世話係りをやらせてもらいますから、一緒にやりませんか、という誘い方をしております。我々は、リーダーになってくださるNPOを強く求めています。

僕がドットジェイピーからチャリティ・プラットフォームへ活動に移したところのお話を、もう少しさせてもらいます。僕自身の経歴に関係してくる話ですが、最初は、正直なところ、自分たちさえよければよいと思っていました。自分たちさえよければ、NPO業界がどうなろうと知ったことかと、他との接点を持ってこなかった。それは、主に経営者としての僕の器がその程度だったのです。しかし、NPO法人が生れて十年が経過した一方、NPO全体がどんどん没落していく雰囲気があり、世の中は良くなってないではないか。もうNPOはダメなのではないか、そんな雰囲気も一部にあります。これは何とかしなければ、という僕の気持ちのステージがちょっと上がったっていうのがあります。

次にやらないといけないことは、とても実務的な話でして、僕は株式会社の社長もやりながら、NPOの理事長もやっているわけです。チャリティ・プラットフォームをやりたいと思った時に、時間的に僕が自由にならないと出来ないわけですね。皆さんも、お勤めをしながらNPOを始めようと思うと大変ご苦労されると思います。とにかく僕には時間があまりなかったので、思い切ったことをやった。それは権限の謙譲です。幸い現状では、僕がほぼ実務から離脱した状態だけれども、ドットジェイピーは回っています。株式会社の方も、ほぼ完全にといってもいいくらい現場からは離脱してしまいました。けれども、副社長が一生懸命やってくれているわけです。僕は時間的に自由になりましたので、チャリティ・プラットフォームに、今九割五分ぐらい時間を使っています。

ここで考えないといけなかったのは二つのことです、1つは事業をモデル化するということ。僕だけが知っているという情報をゼロにしていきました。例えば重要なお客様とか、重要な支援者を僕だけが知っているという状況を早くやめなければならなかった。それこそチャリティ・プラットフォームの話がなくても、僕がもしも事故に遇って死んでしまえばすぐに潰れるっていう状況だと危なくてしょうがないので、仕事を引き継いだり、機能を分化しないとイケないと、いろいろ考えていたんです。もっと粗っぽい言い方をすると、猿でもできる状態にしないとイケない。ルーティーン・ワークにしていけないといけない。佐藤大吾しか知らないという状況はダメです。組織としてとても弱い状況だったので、僕がやっていたことや情報を伝え、一人でカバーしきれない時は二人に伝えるなど、モデル化して、ルールを作りました。最後には、文章化してマニュアルを作成しました。よく“マニュアル人間”はダメだとか言われますが、会社にとってはマニュアルはとても重要です。いちいち僕に質問して来なくなったことは事実です。もう1つは、僕の代わりに意思決定する人を育てたこと。唯一残ったのが意思決定という仕事です。現場から離れたとしても、時間的に自由になったとしても僕に聞かないと、僕の下承がないと、仕事が進まない状況では会社経営はできません。つまり、後継者を決めたわけです。

なぜ、このような話をしたか。NPOはただでさえ小さな存在でございますから、社長自ら働いているケースがほとんどです。NPO業界全体の利益のために汗をかける人材が必要だと思っても、自分の団体のマネジメントで四苦八苦している状況だと生れてこないわけですね。こういうふうに複数のNPOが営業に出かけて行くとか、あるいは政府に対して政策提言するというようなことをやれますか、と問うて、「いえ、うちの現場はまだまだ忙しくて」と断られると、全部が止まってしまいます。他人の為に汗をかけるだけの時間的なゆとりが必要だということです。実力があると見込んだ人には、「自分の団体から手を離して、業界全体のリーダーになってくれませんか」と、そっとお願いするわけです。当然整理が必要ですよ。僕だってマニュアルを作るのに時間がかかったし、後継者を決めるのに時間がかかりました。すぐに対応することが無理なのは分かっていますが、そういう意識でやってもらえないかっていうことをお話しているのです。ひとまず3つぐらいの事例が出てきました。一端自分の団体から距離をおいて、全体を見据えることが出来る、あるいはやってみたいという人が何人か登場してきました。これからNPOを立ち上げようと思っておられる皆さんを前に、こんなことを急に言うと驚かれるかも知れませんが、最初からこのことを想定しながら動いておかれると、スピードが上がるかもしれません。このお話をすることによって、ああそういうものなのかと思って頂ければ、自分の団体を作る時にも工夫をしたり、自分が抜けても大丈夫な状況を意識しながら運営をスタートさせて頂けるかもしれないと考えて、少しだけ触れておきました。

もっと言えば、もっと上の話があって、全部を束ねられるような人が出てこないだろうかとも思っているわけです。アメリカ人とイギリス人から「セクター全部を代表出来るような人が、今この国にはいない」と言われました。イギリスはNPO先進国です。イギリスには、政府と交渉するNPOの人たちがいます。NPO全体の利益を代弁するような人、あるいはその団体がある。これはどういうことかということ、行政改革の一環でNPOの制作提案というところすぐ税制優遇だと言われますが、そうじゃないんだと。そうではなくて、公共サービスの担い手としてのNPOなのです。寄付者にとってのメリットとして、税金が優遇されれば寄付してもいいよと言ってくれる人が増えますよね。なので、税制優遇措置が欲しくてたまらないのがNPOです。現実には、財務省が管轄していて、状況は厳しい。なかなかハードルが下がらない。でも、そうではなく、行政が持っているお金を行政の職員の方が動かしているのが現状です。お金を使って公共サービスをなさっている。しかしその財源、いわゆる公的資金をNPOの方にも流す。そして、どのNPOのサービスを受けるかは市民が選ばばよい。とにかく財源だけ確保してくれと。代表的な例として、病院とか介護保険は、すでにそうなっています。公的なお金ですが、民間が担っていますよね。株式会社も担っているし、NPOだって担っている。でも財源とは保険、つまり税金ですね。財源を決めるのはユーザー側ですよ。ニチイに頼むか、あるNPOに頼むか。会合自体を民間、市民が決めているわけです。パウチャー制度とか呼びますが、こういう財源を確保してくださいよと、国と交渉するNPO代表者が、今この国にいない状況はとても大きな問題ですよ。税制優遇なんてそんな小さな話ではなく、公共サービスの担い手としてNPOに期待してくださいよっていうことをやっていく。そうすれば財源が出来ますから、優秀な人材も来てくれるようになります。現状では、平均年俸140万円で、

優秀な人が来てくれるのか。NPOの創業者は、使命感にかられて頑張ってる方がほとんどで、少々経済的に困窮したとしても、頑張り抜くパワーがあります。でも、職員さんはどうでしょうか。やっぱりプロフェッショナルとして雇われる以上は生活の心配だってありますし、500万円の年俸を振ってでも、NPOに側に移動するのは相当勇気があることだと思います。ある程度税源の確保が必要だと思いますね。それを自前で稼ぐ努力もしつつ、行政と交渉していくことも必要でしょう。だから、一つの組織を束ねるリーダーも欲しいけれども、それらを束ねようというリーダーもいて欲しいと考えています。起業前の皆さんには大変恐縮ではありますが、ぜひ、そこのところを一緒にやりませんか、最後に申し上げたいのです。

<新谷>

佐藤さん、ありがとうございました。ドットジェイピーの話から、現在のチャリティ・プラットフォームの話まで、いろいろな話を頂き、さらには日本社会におけるNPOの大きな課題も鋭く突いて頂きました。僕も日々そういった現場に直面しておりますが、お話を聞いてかなりスッキリしました。佐藤さんがやられていることで重要だと思ったのは、横に繋がるのが下手な人が非常に多いということ。協働、協働と言いながら、協働が苦手という団体が結構多い。僕が原稿を書く際には「NPOは巻き込み力が弱い」と表現しています。分野別というか、災害支援と教育とエコといったふうに分野で区切っていて、NPOを束ねて行こうという仕組みは、日本にはあまりなかった分野ではあります。実はCSRに関して、結構同じ構造があります。企業は利益追求ですから、自分がやってるCSRプロジェクトとかモデルを人に話すことじゃないだろうとか、別に秘密にしておくというわけではなくても、自分たちのモデルですよ、別にお金を提供するものじゃないですよという企業が結構あるんです。ところがCSRをよく考えると、社会との接点っていうのは、社会問題を常に意識していく話なのです。CSRのやりかたとか、プロセスをすべての企業が共有すると、世の中に対して、強く大きく貢献する可能性が大きくなると思いますが、NPOも全く同じですよ。一つ一つのNPOを見ると、現場が大変だというのは事実であって、そんな大義のためには出来ないよというのも分かります。ここの分野をどう考えていくか、どこの業界も似たようなものだなんて感じたのですが、NPOの業界は、まさにその通りだなと思いました。そして、最後に、やはり「公共サービスの担い手」という話にまでいきましたが、皆さんがいきなりそこまで考えるのは難しいことかも知れませんが、究極的には正しいことですよ。杉並区でも、事業をNPOに委託するとか、区民の人たちが出来ることを区民の手で、というふうに、どんどん民間に移行していかうとする動きはありますが、そこに、NPOがどう関わっていくかという本質論も、実はこういったところにあると思いました。ここから質疑応答の時間に入りたいと思います。

<質問者A>

事業をモデル化することによってリーダーが他の仕事をする際に、知の明文化ということだと思いますが、マニュアルなりシステムを作ることによって、お猿さんでも出来るような、というご意見を頂きました。僕の少ない経験で言えば、リーダーになりますと、仕

事のことが頭から離れなくなっただけですね、寝ても覚めても仕事のことはばかり考えている。僕は、仕事を作り出すのがリーダーの仕事と考えています。そここのところがなければリーダーはあり得ないというふう考えているんですが、事業の自動化に関してのご意見を聞かせて頂きたいと思います。

<佐藤さん>

誤解を与えてしまったとしたら、お詫びをしないとイケないのですが、NPO活動は、小さい規模でも尊い活動だというふうに、僕は認識しております。そもそも、チャリティ・プラットフォームが直接に支援するターゲット設定として大きめのNPOを視野に入れているというだけのことです。あるいは大きくなろうとしているNPOを支援したいのです。チャリティ・プラットフォームが、このNPOは良い、このNPOは悪いといったことを言うつもりはありません。小さい規模であろうと、エリアが限定されていようと、財政規模が小さかろうと、それはそれで人の役に立っているのですから、それは素晴らしいことだと思うのです。でも、結構小規模NPOを支える仕組みはあるんですね。だから僕たちがわざわざ行く必要はないだろうと。後発なので、誰もやってないことをやろうと思ったのです。もし小さい規模でスタートされるのであれば、遠慮とかは必要ないと思います。ただ、僕たちチャリティ・プラットフォームの考えとして、仮に1人で始めたとしても、5人、100人を目指してもらえないでしょうか。これは僕らの勝手なお願いです。ここだけはちょっと強調させて頂ければと思っております。

2つ目本題のご質問の、アイデアが湧き出ること、これがリーダーの資質として必要と、その通りですよ、ただ、実際に僕がやってみて驚き、また情けなくも思っているのですが、僕がやめてからの方が売上げが伸びている状況があるのです。どういうことかと、僕も考えたんですよ。僕が善かれと思って、いろいろ抑制していたこともいっぱいあったかも知れない。もしくは社員たちが遠慮して、アイデアがあるのに、やろうとしなかった。今も社長ですが、実務から離れたことによって、社員たちが自由にやっているわけです。創業社長から、溢れるアイデアがなくなっても、後継者がアイデアをいっぱい持っていれば、やっていけるものだと思います。また、意志決定者に任命することにより、立場が人を作るというか、そんな気分になるんですよ。リーダーはもう自分が社長のような気分です。思い切って任せてみると、そういうこともあるんだなと思い、大変驚いています。必ずしも僕だけが頑張らないといけないということではないんだなという気持ちがしております。

<質問者B>

ご説明頂いた点で、分からなかったところがあるので、お教え願いたいのですが、NPOのスキームの図、例えば一番上のNPOというところは、災害支援のプロジェクトもできるし、教育支援もできるし、エコもできる。そういったリーダーだけのNPOはなければいけないというふうに理解してよろしいでしょうか。

<佐藤さん>

そうではありません。災害支援に取り組むNPOはいっぱいある。もしくはエコに取り

組むNPOもいっぱいあります。自分の団体のために、今一所懸命、経営者が頑張っておられる。しかし、同じ災害支援に取り組むNPOが複数あるならば、その全体のために動く人の登場を願っていますということを書いたかったです。あくまで層の、レベルの話をしているだけです。

<質問者B>

もう一つお願いします。今必要なのがリーダーのNPOであったり、全体をまとめ上げて政府と交渉したりするNPOで、そういう人材が必要だというふうにおっしゃいましたが、そういう人になるためには、具体的にどういうスキルというか、ものを学んでいったりだとか、身に付けていけばよろしいと思いますか。

<佐藤さん>

僕自身が、こうすればいいんですよ、なんてとても言える立場ではないので、答えを持ち合わせていません。ただ、事例として、どういう人が信頼を得ているのか、他人様を見ていて僕が尊敬しているポイントをご紹介しますと、ジャパン・プラットフォームというNPOがありまして、これは災害支援のプラットフォームで、まさに分野を代表するNPOです。どこかで紛争が起きたり大災害が発生しますね。すると、すぐさまNPO、NGOは駆けつけたいんですよ。初動が重要で、すぐさま駆けつけると助かる命が多いのです。報道の方も、紛争や災害の発生直後には、大勢のスタッフが投入され、時間の経過とともに報道が薄れていきますよね。何を意味するかというと、たくさん報道されている時にアピールすれば、寄付も多く集まるということです。いろんな意味から初動が重要です。でも、NPOに集まるお金は主に寄付ですから、すぐにはお金が集まらない。寄付が集まり、それを待って行動を起こしたのでは、もう遅い。即行動するぞという時にお金がぱっと出ることが重要で、その財源をジャパン・プラットフォームが出してくれる。ものすごいスキームですよ。災害という、多くの人が共通して取り組まないといけないテーマについて、このような仕組みが出来た。これを仕掛けたのは、リースウィズジャパンという、一NGOの代表の大西健介という、うちの理事もやってもらっている人ですが、彼は、その初代の代表です。今は別の人が代表をやっていますが、この全体のスキームを考えたのも大西です。僕は、これまでにいろんなNPO経営者と会いましたが、大西さんは、スケールの大きな人だなと思いました。いろんな要素を持った男ですが、まず一つ挙げますと、小さいNPO、大きなNPO問わず色々なNPOを知っている。人に会いまくっている。みな顔見知りであって、いつでもケータイで話が出る状況を作っている。もう一つ言えば、交渉力でしょうか。本当に交渉しなきゃいけない相手は政府です。政府がいっぱいお金を持っていましたし、災害が発生すると、現場を仕切るのは行政ですから、行政と話しをしなきゃいけない。ということもあって、交渉力というか、もっと言うと豪胆さですね。揺るぎない信念というか、その辺がとても重要ですが、一番気にしなければならないのは誰なのかと。企業の面子でもなく、行政の面子でもなく、NPOのやりがいでもなく、被災した人でしょう、というところに、一義を置いているのです。最初のお客さんのメリット、第一の顧客のメリットを最優先にした絵の描き方、事業モデルの描き方から動かない。だからみなが納得するし、渋々かもしれないけれど、「一緒にやろうよ」と言える。口で説

明してしまうと、ああそんなことかと思うかも知れませんが、なかなか出来ることではありません。“俺のやりがい”などにこだわる人が少なくない。「あいつの方針は間違っている」といったようなことで、いがみ合うケースもいくつか見ました。あるいは、お金をもらえるところの言うことを聞かなければならない、とか。NPOには利害当事者がいっぱいおりますので、いろんな人からいろんな影響を受けるんですよ。だけど、最優先すべきは受益者でしょ、というところから動いてはいけないんだということを、彼を通じて僕は学びました。もう一つ加えると、マネジメントからの解放ですね。彼は時間的にフリーになっています。これは彼が意識したのか、元来マネジメントが苦手なのか分かりませんが、現場のことはあまりやっていません。業界全体のことを考えて行動するためには、ある程度自社のマネジメントから切り離されている方がいいなと、彼を見ているとも思いますよね。

< 質問者C >

NPOをNPOが助けるということすら理解してなかったものですから、これは素晴らしいビジネスチャンスであると理解しておりました。支援の件ですが、その際に複数の支援を頂いてもよろしいのでしょうか。例えばそちらから支援を頂き、また他からも支援を受けることが許されるのか。それが一点。それと、利益が出た時、利益の還元とはどういう状態なのか。また資金支援のお返しはどのようにするのか。3点目は、10人を集めるのに非常に苦労があるので、ここら辺を、チャリティ・プラットフォームさんから手当てしてもらえるのか。また、その時の役員報酬はどのような状態なのかということも併せてお尋ねします。

< 佐藤さん >

1つ目の、チャリティ・プラットフォーム以外からの資金を受けていいのかどうかに関しては、どうぞお受けなさってください。むしろ、それを期待しております。それをかき集めてくるために、最初のお金が必要です。そのために、我々はお金を出すというスタンスです。我々にとって一番悲しいシナリオは、100万円提供させて頂いて、100万円使い切りました。それで終わり...また元に戻るという状況はバッドシナリオです。我々が最初に出した100万円を使ってホームページを綺麗にしたりとか、営業ツールを綺麗にしたりとか、1人雇ったりとかして、次の100万円が集まりました。もしくは100万円が200万円になりました。そんなシナリオが、一番ありがたいというか、喜びになっています。ですから、他から資金を出してもらえる、もしくはお客様を見つけていくことについては、むしろそのためだけに使ってくださいとて言いたいくらいです。

2つ目のご質問の、提供した初期資金を、どのように返して下さるのかについて、答えとしては2種類あると思います。1つは、さながら株式投資のように、我々が最初の投資をさせて頂くので、増やして返してくださいよという取引としてはあります。ただ助成というのは、実はそういう類いのものではありません。助成はあげて終わりです。しかし、例えば商品の開発をしたい、ホームページのシステムを開発したい、何か売れるグッズを作りたいけれどお金がない。だからその分お金を出してくれないか。こういうケースはうちはやっていません。融資はやっていません。我々が資金を提供する代わりに、その見返りとして、権利を折半してくれよ。その場合、最初あなたはノーリスクだよと、お金と

してはうちが持ちます。開発だとか、ノウハウだとか、アイデアはNPOが持っていて、良いものができて実際売れました。その時に、うちは最初にお金を出したのだから、相対取引で決めるとして、契約で縛ってしまって、儲かったら分けましょうよという返還の仕方が1つのパターンです。もう1つのパターンがあります。まだ誰も支援していない時、我々が先に目を付けて応援したとします。そこが大成功しました。大きく報道もされ、世間から共感もされ、素晴らしいNPOだと言ってもらえて、そのNPOが「チャリティ・プラットフォームに昔々応援してもらったことがすべてのきっかけです」などと言ってくれようものなら、うちに寄付が集まります。こういうスキームの2種類じゃないかなと思っているんです。実は、これは研究中です。

3つ目のご質問は、10人を集めるのが難しい、というものでしたね。10人のお友だちに頼んで、名前だけ借りて作ってみたらいいじゃないですか、それが簡単な答えですね。お父さん、お母さん・・・10人ぐらいいいと思いますよ。ただし、その人たちには実務は期待できませんね。別の言い方をします。もうちょっと深い意味で10人集めたい。同じ志のメンバーを10人集めたいと考えて、それにご苦労されることが想像されるのであれば、大きな事業は難しくないかと厳しめのお話を申し上げないといけないと思います。10人集めることに成功したからこそ、次の100人が見えてくる。その100人に成功したからこそ、次の1000人が見えてくるわけで、その最初の10人だと思うんですよ。ですから「俺こんなことやりたい。ちょっと力貸してくれないか」と、全力を注いで集めて欲しいと思います。ご苦労はされてでも、乗り越えるべきハードルじゃないかなと思っております。10人のごくごく近しい親友を口説こうと思うと、経験上申し上げますが、自分を最も理解してくれている人が最も厳しい。特に家族を口説くのが、最もしんどい。「あんた、何考えているの?」。絶対に否定から入ります。そこを乗り越えて、「ああ、そこまで言うのなら、一生懸命がんばりなさい。僕も応援するわ」と言ってくれる時に鍛えられるんですね、トークが鍛えられる。頭がブラッシュアップされて、その次の人を口説く時にグッと楽になっていることを僕も結構経験してきました。もうちょっと言うと、ドットジェイピーというNPOでは、一番僕が暴れ馬というか、やろう、やろうというタイプです。僕はアクセルのようなものです。うちの役員は、みなブレーキです。絶対にやめておこうと言うのです。役員たちをどう説得するかっていうことを考え、役員と闘い続けてきた11年です。北海道に店出そうとか、九州に店出そうと思う時、全部反対されました。もしも彼らがいなければ、僕は暴走して、多分潰れていたと思いますね。彼らを説得するために用意しないといけないことがいっぱいあった。それをやってよかったと思うことがあったので、近い人間を口説くことは大切だと思います。自分に反対意見を言ってくれる人を側に置かれるのがよいと思いますよ。後は、役員報酬のお話か、あるいは給料のお話だったと思いますが、これにはルールなんてありません。株式会社の経営者の給料をどうやって決めるのかという議論にも似ていますが、基本的には入ってきたお金からもらうしかないと思いますよ。1年目は分かりませんので、仮に決めるのが、皆さんがやるパターンですね。仮に、月々20万円ずつもらっておいて、とりあえず生活だけ維持しましょう。そんなルールで始めるのもいいですし、よほど自信があれば、いきなり100万円もらいますというので結構でしょう。ただし、法律で決まっていることがあります。

NPOの場合は、役員は3分の1以下しかお給料は取れません。役員は最低3人ですから、3人で役員を始める場合には1人しか役員報酬はもらえない。ただ盲点がある。結構ご存知ない方が多いのですが、実務を伴っている場合には役員報酬ではない形で給料を取ってもよいのです。役員3人で、1人しか役員報酬が取れない。残り2人は無休じゃないといけない。しかし、この無休の役員が、朝から番まで、月曜から金曜まで働いているとしますよね。実働を提供している場合には、お給料を取っても構いません。ただしこれは役員報酬ではありません。実働に対する対価だということです。ただ、税務署が何と言うか、最後は税務署の判断になりますが、実態が伴っていて給料を取るの、たとえば役員であってもオッケーというふうに僕は理解しています。

<質問者D>

それぞれNPOの目的に関心があるんですけども、そもそもドットジェイピーで若年投票率の向上を目的とされた時の、目的とされた経由にすごく興味があるんですけども、それを教えて頂けますでしょうか。

<佐藤さん>

とてもうれしい質問で、30分ぐらいお時間を頂きたいのですが、短めにお話させていただきます。いきなり高度な、大義を思いついた。例えば世界平和、世界平和を俺はやりたいんだって言ってから、じゃあ何が出来るかとブレイクダウンして、何々をするべき、さらにブレイクダウンして、これをやるべき、あれをやるべき、っていうふうに綺麗にブレイクダウンしていくケースの人と出会ったことはありません。ドットジェイピーの場合、具体的に言うと、ドットジェイピーは創業する時から、議員の下でインターンシップをすると決めていたのです。これは面白いはずだと思い、極めて具体的な事業プランが、まずあった。そこから下と上に分かれていくのですが、議員インターンシップを成功するためには議員を集めないといけない。議員を集めて、なおかつ学生も集めないといけないというふうにブレイクダウンされていくでしょう。これハウ(HOW)の話です。ハウ・ハウ・ハウ・ハウ・ハウと、5回ぐらいハウを重ねていくのです。どうやって議員のインターンシップを実現するのだと、5回ぐらい繰り返します。実は、未だにやっています。次に上位の方にいきます。なぜ、やるのか。これが、説得力を持ち始めるんですよ。なぜ、お前は議員インターンシップをやりたいのか、よく聞かれました。それには、こういう意義があるからです、政治の不透明さが問題になってるからです。投票率が低いとこういうふうになるからです。なぜ、なぜ・・・と上位になっていくと、若年投票率の向上が重要だと思いついたのです。多くの先輩方から教えてもらいました。僕の頭から浮んだことがすべてではありません。さらに、最上位になると、“ジャパンプロデュース”という言葉、僕立ち好んで使っています。若年投票率の向上はあくまで事業のビジョンであって理念ではないのです。今のパーセンテージが30くらいだったら、50にはもっていきたい。これがビジョンです。それなら、理念は何のために作ったのか。“ジャパンプロデュース”は造語です。「日本を作る」「日本が作る」という造語です。議員になろうが、ビジネスマンになろうが、とにかく、この国、この地域をより良くしようと思う人は、みなジャパンプロデューサーという理念で、そういう人材を生みたいということで、“ジャパンプロデュース”

という言葉を使い、ジャパンプロデュースの頭文字のJとPをとってドットジェイピーにしたのです。これが、僕が唯一貢献したこと。いまだに、うちのスタッフになる志望動機理由の一番は「理念に魅かれた」と言ってくれるんですよ。ちなみに、二位は「憧れの先輩がいた」と、これ不動の1位と2位です。

<新谷>

ありがとうございました。最後のお話は、社会起業という、アイデアを考えてそれを落とし込んでいく際に、大いに参考になる考え方だと思います。こういうことをやる時、熱く夢を語る人も多いのですが、実際の中身をどうするんだという、モデルかなかなかできないことも非常に多い。その辺も参考になるのではないかと思います。ということで、今日は2時間にわたり、佐藤さんにお話を聞かせて頂きました。恐らく、今日来て頂いたお一人お一人が“ジャパンプロデューサー”になるというのが、今日、佐藤さんが最後に言いたかったことだと思います。