

2009年5月28日(木)
於: 万国橋会議センター

社会変革組織タイズ財団から学ぶ

～米国NPO支援の最前線～

講演者 ドラモンド・パイク(Drummond Pike)氏 (タイズ財団創設者・CEO)

通訳 岡部一明氏 愛知東邦大学教授

《はじめに》

この場に来ることができ、とても嬉しく思います。タイズの活動について関心を持っていただき、とても名誉なことだと思います。ここに来るまでの間、アメリカと日本のNPOセクターには大きな違いがあることを、勉強させていただきました。しかしながら私たちがタイズでやってきたことは、日本においても教訓にできるでしょうし、それが日本の発展するNPOにとっても役立つのではないかと思います。

今回が私の3回目の訪日になります。一回目は15歳のとき、1964年です。二ヶ月ほど、高校生の交換留学生として交流プログラムでやって来ました。2回目は9年前になりますが、ある方が手配くださり、そこで初めて日本でNPOセクターに対してお話する機会をもつことができました。1964年から2000年までの間、日本が大きく変化するのを目撃しましたが、今度は2000年から2009年の間に、また色々なことが変化するのを見ることができました。私は来日するたびに新しいことを学んでいます。1964年には日本式のお風呂が面白く、9年前には緑茶を味わいました。お風呂もお茶も、両方とも熱くするのが日本の習慣なのだとわかりました。NPOセクターも同様に熱いですね。

さて、今日は三つの点についてお話します。最初は、NPOセクターがどのように大切であるのか。これは特にアメリカでの体験から言えることなのですが、その中でタイズがどのような役割を果たしているのかということ。二つ目が、社会的な発展について。その中でNPOが大きな役割を果たしていくのだということをお話します。三つ目はこれまでの教訓です。これまで私たちが色々やってきた中で得られた教訓についてお話します。

《アメリカのNPO》

NPOは様々なことをしてきましたが、アメリカのNPOについて語る場合には歴史的なことから話す必要があります。アメリカの経験には独特な部分があります。アメリカの歴史はヨーロッパ人が船に乗ってやってくるころから始まったのです。政治的な亡命者や難民も移民もいました。そのような人々が政府の全くないところに住み始めたところが始まりだったのです。

皆さんも想像してみてください。何百人という移民が、全く新しい土地にやってきて、そこで新しい村を作り、耕し、生活を始める。政府がまったく存在しない場合、ということが普通起こりうる

でしょうか。たとえば消防などのサービスがない、病気になった人を助けることができない、そんな場合にどうしたらよいのでしょうか。そこでボランティアな組織が必要だということになったのです。それがアメリカにおけるNPOのもっとも古い形でした。

その後政府がだんだんと形作られてゆき、独立革命が起き、政府が大きくなって、その後から税金を取るということが始まりました。新しい国家機関が出来ていくなかで、それまでのボランティアな組織に対しては例外を認めるということで、税金を控除する、という手続きを取ってきました。これは非常に特権的な立場であり、普通は、企業や法人、個人は必ず税金を払わなければならないのですが、NPOに関しては税金の例外とされてきたのです。この待遇の代わりに私たちはどのような見返りを社会に与えるかということですが、特権を享受する代わりに、NPOは新しい形で社会的な発展に大きく役立っています。あらゆる活動の5%がNPOによって行われているということ覚えておいてください。

私はNPOの果たす役割には二つあると思っています。一つは、政府セクターあるいはビジネスセクターとの間で潤滑油の役割を果たすことです。たとえば貧しい人たちのために経済的な発展を援助していく、たとえば雇用を保証していく、あるいは低家賃住宅を供給する、これはアメリカでは非常に大きな問題の一つですが、そのようなことを行います。ハビタント法、ヒューマニティという団体を聞いたことがあるかもしれませんが、貧しい地域、あるいは災害などで家を失ったひとたちに対し、家を作るということをしているNPO団体です。

また、文化的あるいは教育的な面でNPOが色々活動することも、社会の発展にとってとても大切なことです。たとえば博物館、美術館、あるいは子どものための様々な施設、私立学校などが例として挙げられます。アメリカでは高等教育機関のうち有名なものがほとんど私立学校ですので、ある意味では巨大なNPO組織であるということが出来ます。私の娘もノースウェスタン大学を卒業してまして、彼女は「Apple of my eye」(目の中に入れても痛くない)です(笑)。

しかし、NPOが最も役立っているのは、次の二つの場合です。一つは、社会的な問題に対して、実験的な手法でその解決を探っていくことです。日本にきてからも政府とNPOの関係などについてインタビューしているのですが、ある程度政府もNPOが活躍できるようにさまざまに援助しているようです。しかし私がここでお話する実験的な手法というのは、そのようなことではなく、NPOの独自の役割についてです。

結局NPOというのは、社会のなかで、新しい実験のR&D、研究開発の役割を果たすものという認識をもっています。新しい社会問題に対しアプローチするものだといえます。何年前か前、ペルーのリマに行く機会があり、そこでそのようなNPO活動をしている人たちと会うことができました。ペルーでは現在さまざまな社会的紛争が起こっていて、特に農村ではゲリラの活動が活発になっています。多くの人々が難民として、大都市に流れ込んできています。これが非常に大きな問題になりました。仕事がなく、食べ物も十分食べられないという状況があるわけですが、その中で女性たちが団体を創り、安い価格で食事ができるように活動しています。みんなボランティアで活動に参加していて、寄付も受けています。無料で食事を出しているところもあります。政府やビジネスの場面からも寄付をしてくれるようになってきました。

そこで考えてみたいのですが、なぜこのようなことが可能になったのでしょうか。政府がこれらの活動を行うことはできないのです。政府にはボランティアを組織化することはできません。企業もこれではビジネスになりませんからやろうとはしません。そういうところにNPOがボランティア

を募って始めたということなのです。このような事例は数多くあると思いますが、前回の訪日のときに見学させて頂いたのですが、神戸の震災のあと、情報を集められない人たちに対し、ラジオ局が作られ、放送しているという活動を見ました。これなのです。このようにNPOというものは、非常に創造的に活動を展開していきます。イノベティブに、想像力を働かせて新しい活動を作っていくところに意義があるのです。

実験的なことを行うのがNPOの大切な役割の一つですが、もう一つ重要なこととして、社会的に弱い立場にいる人たちに支援するということが挙げられます。これはアメリカのエイコンという、社会的弱者を支援するための団体があります。活動によって政府との間に若干の軋轢がうまれることもあります。NPOに対し税金を優遇するという待遇を与えているにも関わらず、このようなアドボカシー活動にNPOが入ってくる、時には政府を、あるいはビジネスを批判するような活動も行うので、そこには一定の対立がうまれてくるのです。そこでアメリカでは3年から4年おきに必ず、このような優遇をNPOに与えていいのかという議論が出てくる状況にあります。議会などに反対運動を起してきたりして、日本では国会というらしいですが、税金を優遇しているのに国会に対し反対運動をしたりするのはけしからんということになるのです。

長い論争の歴史はありますが、基本的には、NPOのアドボカシー活動は認められています。政府をもっと責任をもった機関にしていくということにも意味がありますし、NPOがやってきたような経験知識から行政の不備を補うという機能もありますので認められているのです。

《タイズ財団について》

次に、私たちタイズ財団がどのようなことを行っているかをお話します。特に、進歩的な活動に対し、これまでお話したような価値観でみております。

私たちは、社会的な公正性を進めることで、環境の持続性を求めることを目的にしています。私たちは社会企業家と呼んでいます、そのような存在が活動できる基盤を作っています。社会的な公正性、経済的な平等、基本的な民主主義プロセス、持続可能な環境、このようなものを一貫して唱道してきました。このような原則を掲げることによって、様々な決定をしていくうえで、良い決定ができていくと思います。

私たちはそのような社会企業家を育てるための中間支援組織を目指していますが、まずは助成活動を行っています。それから新しいプログラム、新しいNPO活動をどのように育てていくか、それからNPOの事務所センターを運営しています。この助成活動を説明するにあたり、苗を育てる、籾撒きの写真をいまお見せしていますが、私のスタッフが、日本に行くのだからと入れてくれた写真で、非常に象徴的な意味があります。新しいアイデアを育てていくというのが私たちの財団の基本的なスタンスになっています。

二番目に新しいプログラムを育てていくという点ですが、タイズの中に新しいプログラムをいくつか抱え込み、最初の立ち上げ時の困難な時期を育てていくことを行っています。今このような活動を活発に行なっていますが、他の団体でこうした活動を行っているところは少なく、ある意味において新しいニーズがこの活動のなかで分かってきたといえます。やはりNPOは立ち上げのときが最も難しく、始めるからには財政も経理もしっかりしなくてはなりませんし、信用のある活動をしなればなりませんので、そのための情報公開の必要もあり、こういった体制を確立するためには6ヶ月程かかってしまいます。

私たちはそのような社会的企業家、始まったばかりの活動をタイズの枠組みのなかに入れ、あらゆる手助けをして育てていきます。経理も法律的な問題、給料、支払いの問題、どのように助成金を得るかというポイントなど、あらゆる点でアドバイスしていきます。始まって以来、何百という活動が大きくなり、独立するという過程を辿りました。

ここ12、13年の間は、不動産、施設を充実させる活動も行っています。NPOで最も負担が大きいのは人件費ですが、二つ目に施設、事務所の経費があり、これがとても大きな出費になります。現在二つのNPOセンターを作っています。一つはソローセンターと言い、サンフランシスコの独立公園内に事務所を作っています。これは元々陸軍の基地だったのですが、そこを改修し、エコロジーな技術で改良し、13年前ですけれども、NPOセンターにしていきました。この改修を行っている最中、良くないという意見もありました。エコロジーな技術は非常にコストがかかりますから、経済的ではないと言われました。しかし私たちにはミッションがありますので、それに従いました。その後、グリーンビルディングの運動が大きくなってきた中で、私たちは結果的には立派なモデルを社会に対して示せたのではないかと思います。

日本もNPOセンターを作るという点では非常に進んでいるということを知りました。日本全国にこれだけのNPOセンターがあるということを知りました。日本のNPOセクターがこれからどんどん大きくなっていくなかで、このようなセンターは非常に大きな役割を果たしていくと思います。

最後にふれておきたいのは、最近私たちが力を入れている活動ですが、社会の中にある様々なアイデアが十分な支援を受けて大きく育っていくように、それが見えるように、広く会議を開こうと思っています。社会的な問題へ新しい解決策、アプローチを提案することを社会に対して訴えていきたいと思っています。これは9月に開催しますが、皆さんぜひいらしてください。

《NPOと資金》

これがタイズの統計上の数字です。ニューヨークとサンフランシスコに事務所がありますが、全体で135人のスタッフがいて、2008年度で2億ドル、アメリカの中で100番前後に位置する団体になっています。タイズは創設から33年経っていますが、最初は非常に小さな団体でした。最初はスタッフはいませんし、そんな時代が5年くらい続きました。そのあと3人か4人増えましたが小さく始まりました。タイズが発展してきた理由ですが、今考えてみますと、社会的な問題に対してきちんと解決策を提示してきたことがあると思います。もう一つは、料金を取ってサービスを提供してきたということによって、自分たちで、財政基盤を確立しながら活動していくことを重視してきたことです。

話が少し変わりますが、アメリカのNPOがさまざまな資源を確保する活動をどのように展開しているかということについてお話いたします。お金を出す、あるいは受け取る側にしても、三つのお金の種類があります。一つは、事業収入、サービスに対する料金です。二つ目は、寄付です。個人からのかなり小さいものから大きな寄付、個人や財団によるものがあります。それらの様々な問題についてアドバイスしたいと思います。

まず事業収入ですが、中間支援団体としてはサービスを提供すると思いますが、最初から、小さい額でよいので料金を取ったほうが良いというアドバイスができます。コスト、出費の会計をきちんと行うことが重要です。無料でサービスを提供することもあります。その場合でもコストの計算はきちんとする必要があります。

二番目に、小さな額の寄付者、NPOにとってもっとも重要な存在ということの説明したいと思います。小さい額の寄付者は、長い期間ずっと寄付をする傾向があります。団体に対する帰属意識が強いのです。大口の寄付ではないので、特定の期間ある者が団体に口出しをして影響力を及ぼすこともありません。

次に大きな額の寄付者についてです。お金持ちの人々にアプローチする際に最も重要なことは、自分たちが何をしているのかと説明すること、その姿勢が鍵になってきます。助成してほしいと思う場合、問題が存在し、それに対しこのような解決策が有効であるということを明確に説明する必要があります。お金をたくさんビジネスなどで成功して儲けた人にどのような切り口で語るかという、「あなたは確かにビジネスでは成功したかもしれませんが、人生を生きる意味として他にできることはないでしょうか」と話しかけます。

たくさん寄付をしてくれるような人は、別の大口の寄付者から紹介されることが多いのですが、なかなか難しいことでもあります。たとえば、そのような寄付者との関係についてです。私の子どもと同じ学校に通っている親がいました。バーバラといいます。彼女はとても内気な人でした。あまり活発に出てこない方ですが、タイズで助言型基金として活動をしているということをお話するうちに彼女も活動を始めました。彼女は親からかなりの遺産を譲り受けていましたが、彼女は必ずしも幸せではなく、その遺産は彼女の心の負担になっていました。これは皆さんが想像する以上によくあることなのです。彼女はタイズを通じて、匿名の助成活動を、特に低所得者層に行ないました。やはり困っている人たちがそれによってより良い生活が送れるようになる、そのために役立てたいと思っていました。しかし彼女は本当に非常に恥ずかしがりやで、行事にも人前にも全く出てきたがらず、匿名で活動を続けたいと思っていました。

あるとき彼女のファンドから助成を受けている団体の場所を訪問したことがありました。バーバラさんに、「あなたは誰が助成しているか知られたくないのですよね。今度ある団体の活動場所を見に行くのですが、スタッフの一人として一緒に行きませんか」と彼女を誘いました。翌日彼女から「ぜひ行きたいです」と返事があり、とても驚きました。そこで次の日、私たちの二人のスタッフと、バーバラさんとで、非常に貧しい地域に行くことにしたわけです。その訪問のとき、五つほどの団体を見学しました。デイケア、学童保育、雇用訓練など。現場にいても彼女は全く話をしませんでした。黙ったまま終わり、彼女は家に帰ってしまったので、ああ反応なかったかなと思っていてところ、二日後に彼女から「あの体験は私の人生を大きく変えました。ある決断をすることにしました」と連絡がありました。「5年間にわたり助成額を3倍にする。一年50万ドル、これを5年にわたって助成する。」と彼女は申し出てくれました。1、2年前ですが、その助成計画をさらに5年間延長することにしてくれました。たった一日のほとんど会話もない、静かな訪問だったのですが、しかしそれで彼女は大きく変わり、合計500万ドルに相当するような助成を行うことを決断したのです。ですから、個人的な体験というのが一番大切なものになるのです。

《タイズ財団の支援活動—3つの事例》

もう一つタイズが行っていることで重要なことがあります。私たちは社会的公正を求めることを重視しており、ときには政府や企業と対立することもあります。誰とでも一緒にやっという姿勢はもっています。きちんと原則を固持して活動していますので、ビジネスセクターともそれなりにきちんとした関係が築けるのです。グーグル、パタゴニアなどの会社がどこかに寄付をした

いというとき、支援するような形の関係をもっています。

今一番面白いと思えるのは、アルトウールシェアというかなりユニークな証券会社があり、この企業とともに活動しています。証券会社ですから、年金基金などかなり大きな基金を利用して売買を行う会社なのですが、ピーターさんは証券業界における成功者であり、すでに十分な財産を築いています。彼が新たに会社を設立するにあたって、地域の人に役立つようなビジネスをしたいということで私たちのところにやってきました。その会社を設立する当初から、その株の30%をタイズに所有させてくれました。もう一つは、別の財団に30%を渡しました。つまりNPOに株の大部分を所有される会社ということで始まったのです。設立から3年が経ち、100万ドルほどの利益が出ました。その半分がチャリティ、NPO関係に流れました。クライアントの住んでいる地域の教育活動などに助成されることになりました。非常に普通ではない形の協力関係ですが、このほかに二つの事例をご紹介しますと思います。

環境作業グループ(Environmental Working Group)というNPOがあります。これは独立したれっきとしたNGOなのですが、10年間我々タイズセンターの中に取り込まれ創設期を乗り切っていったという経緯があります。この団体は、最初は環境保護のために危険物質のデータベースをウェブ上に作り、そのデータをもとにしてアドボカシー活動をしようと始めました。当初はとて小ざく資金もなく、大きな事業をすることはできなかったのですが、タイズの枠組みの中で徐々に自分のアイデアを実現していきました。

たとえば、臍帯血(さいたいけつ)のサンプルを利用して、非常に微量な毒物が検出可能かを調べたりしました。そのようなところから、350もの毒物を微量ながら発見しデータベース化しているのです。彼らはこういったデータベースを活用しながら現在の有害物質基準をもっと厳しくすべきだと働きかけていて、成人に対する安全基準を、幼児にとっても安全なレベルに下げべきと政府に働きかけて成功しました。ケンという人なのですが、コンピューターを利用してデータベースを作ることを始め、同時に政策提言にも活用しました。スタッフにも2つの専門性が必要になるわけです。

最近彼らが作ったサイトを見てもとても興味深く、連邦政府の調査結果のデータとインターネット上にあるデータを掛け合わせて総合的なデータベースを作成しています。たとえば私たちが日常的に使用しているシャンプーや石けん、化粧品などにどのような有害物質が含まれ、それがどのように有害なのかが総合的にわかるようになっていきます。スキンドープ(SKIN DEEP)というサイトです。ぜひご覧ください。普段使っている化粧品などがどのような有害物質を使っているかが全部わかる仕組みになっています。ナチュラル、自然、安全と謳われている商品のなかにかに多くの有害物質が含まれているかに驚かれることでしょう。タイズ自身がそういうことができるということではなく、彼らがそういった活動ができるようになるための側面的支援をする団体なのです。

団体の成長にも段階があります。最初は色々と探求をしてみるのです。次に、ある程度やってみてその考え方(コンセプト)が正しいことが分かってきます。だいたい正しいことが分かれば、団体が大きくなってゆきます。助成が入り、スタッフが増えます。これはビジネスの世界でも同じですが、そうやっていったん大きくなるという過程が進めば、次に長期的に発展するための枠組み作りにかかっていきます。たとえばプログラムをどう運営するか、システムをどう確立するか、スタッフを恒常的なものにしていくという作業に入ります。ケン・クックさんは環境作業グループの

リーダーでしたが、タイズと一緒にこのプロセスを経て、今は最後の段階、独立することになったのです。

各段階にしたがって我々中間支援組織がやるべきことは変化します。一番目のところならば実験をするように支援を、二番目なら大体の考えが定まってくるときにアドバイスを様々なところから受けられるように、三番目の拡大期には様々なリソースをどんどん提供していくというように、各段階によって支援の手段が変わっていきます。

二つ目の事例です。これは最初の事例とは大きく異なります。カーク・ジョンソンという若い人が話をしたがっているとNYの古い友だちから連絡がきました。一年ぐらい前の電話でしたが、イラクのUSAID(米国国際開発庁)にいました。途上国の開発問題に携わってきた人で軍隊に所属していたわけではありません。ご存知の通り私たちタイズはイラクへの侵攻に反対してきた団体です。しかしながら、彼の話を知ると非常に面白く、支援することになりました。

一年ほど彼はイラクにいましたが、どんどん安全が確保されなくなっていき、暴力的な対立が深まっていました。たまたま私はその三ヶ月前にイラクに行っており、イラクからの難民の問題をつぶさに見る機会がありました。イラクの国民の20%が5年前に住んでいたところには住んでいないというように難民化が進んでいます。半分は命の危険があるために国外に逃亡しています。何千というイラクの国民が、殺すという脅迫を受けています。アメリカ軍で働いたり、アメリカのNGOで働いたりしたために脅迫を受けているのです。

そのような経験があったため、カークさんからの連絡があったときに理解することができましたし、非常に心を動かされました。一緒に活動をしてきたイラクの人たちが、今では他の町に散らばって隠れているということをお話してくれました。彼自身、個人的に彼らに自分のお金を渡すなどして援助していたので、すっかりお金がなくなり、毎日ピーナッツバターとクラッカーを食べているような状況だったそうです。私たちはすっかり彼の話共感して、一週間のうちに、彼がそういった人たちのための活動を展開できるように支援しました。いろいろな費用を支払えるように、私の友人もいくらかお金を援助していたようですが、いろいろなところから助成金が得られるように、給与の体系を決めるなど、支援していきました。

彼の場合には新しい団体を作るのが目標ではなく、とにかく自分たちの友だち、仲間を助けたいという気持ちで活動をしたということでタイズに来ました。彼のイラク人の友だちに、アメリカに政治亡命できるようにボランティアの弁護士を紹介しようかと電話・メールで連絡したら、いろんな国に散らばっている何十人という昔の友だちに連絡したわけです。ブッシュ政権がこういった問題にまったく対応しようとしなくて、アメリカに協力して困っているイラク人を助けようとしなくて、すっかり倫理的におかしくなっているという気がしました。そのような中で彼はメールを出したわけですが、次々にそのメールが回覧され、最終的に何百人ものアメリカに政治亡命をしたいという連絡が彼のところにきたそうです。

これが非常な成功を収めまして、今までに1200人の難民がアメリカに合法的に入国したという成果をあげています。そのほかに2万7000人くらいの難民に対する支援を行っています。これはマスメディアに大きく取り上げられました。「60minutes」という非常に有名なアメリカのテレビ番組でも取り上げられましたし、劇の脚本としてもカークさんが取り上げられました。現在オバマの新しい政権が誕生したわけですが、この政権の中で、これらの問題に対しても良い解決策が出ることを期待しています。

一番目の事例は長期的に段々と独立を目指す団体でしたが、二番目は今すぐに行動する必要があるけれど必ずしも団体を作る必要はなく、短期に活動を組織する必要があるという事例でした。それから次に「WE ARE AMERICA同盟」という団体の事例です。これは、今まであまり政治的な、投票行動に出なかった人々に対し、投票登録をするように働きかける活動をする団体です。日本では戸籍制度がありますので登録をしなくても投票ができますが、アメリカではそのたびに投票登録をしないと投票ができません。それで投票登録をしましょうという働きかけをしました。日本の方が良いシステムかもしれませんね。このような活動には政治が関わってきますので、非常に注意深いキャンペーンが必要です。そのあたりのアドバイスをきちんとする必要があるのです。

《NPO支援の活動に必要なこと》

我々は活動を続けるなかで、いろいろな教訓を得ています。その中でも重要なのは、自分たちで費用をまかなうということです。若干の料金を取り、自分たちの財源をきちんと確保する必要があります。中間支援組織には誰も寄付をしたがらない状況にありますので、自分たちで稼ぐ必要があるのです。

次に大切なことですが、手に入る限りで最も強力な会計システムを持つ必要があるということです。中間支援組織にとって必要なことは正確さです。いろんな団体に対して支援活動をしていても、活動内容の赤字黒字や、現在の状況が即座に出てくるような望みうる最高のシステムをそろえる必要があります。それがなければNPOからも財団からも支持を得られないでしょう。

また、これはノウハウ的な話になりますが、団体をコントロールするのではなく、力づけることが大事です。団体にとっても、タイズに命令されていると感じさせるのではなく、育てられているという気持ちが出てくるように仕向けるということです。

それと関連して、次に大事なことは、サービスを提供する上で、常にデザインを考える、教育・トレーニングを行っていくことです。

次に、境界線をはっきりと提示しておくことです。なぜNPOにできないことがあるのか。どういうことをしてはいけないのか、その区分けをはっきりと示しておくことが必要です。

次に大切なことは、団体の独立を常に維持するかたちでの支援であること、彼らに対して命令するのではなく、彼らが自分で判断して進んでいけるような環境で支援するということです。社会企業家の心情としては、自分で物事を決めてやっていきたいという強い自立の意思がありますから、そのところを尊重して支援していきます。

また、常に新しいことに挑戦することが必要です。新しいサービス、考え方、方法によって、注意深く挑戦することが必要なのです。

最後ですが、これはアメリカ的な考え方になるかもしれませんが、いろいろ対立が生まれることを恐れないことです。様々な団体があります。そのすべてに賛成しているわけではないですが、彼らは新しいことをやろうとして色々と活動を行います。そうするとあちこちで対立が生まれてきます。それを恐れてはいけません。新しいことをやろうとすると必ず対立は生まれるからです。それを保証しながら支援することが必要なのです。

ご清聴どうもありがとうございました。

(以上)