

## 国際社会学の試み VIII

### マイクロ・クレジットとソーシャル・ビジネス ——ムハマト・ユヌス氏によるもう一つの「世界世直し運動」の検討——

三橋 利光

**キーワード：**貧困の罠 目標設定 よく練られたアイデア 利他主義 自立 poverty trap, setting a goal, a good elaborated idea, altruism, independence

#### はじめに

前稿〈国際社会学の試み VII〉では、21世紀初頭の日本における市民の社会参加と国際協力を検討した。筆者の視覚から、「望ましい世界」を目指しての日本での市民および地方自治体の取り組みとして扱ったものである。それでは世界でのそうした取り組みはどのような状況なのだろうか。そのひとつとして、スーザン・ジョージを中心とする「オルター・グローバルイゼーション」（もう一つのグローバル化）運動をあげることができよう。それについては別の論文ですでに検討した<sup>1)</sup>。

世界にはさらにもうひとつ注目される運動（というよりもムハマト・ユヌス氏（Muhammad Yunus, 1940-）が創設した二つの制度——マイクロ・クレジットとソーシャル・ビジネス——）がある。それが現在の世界を少しずつ変えつつあると思われる。いうまでもなくユヌス（これ以降、敬称略）とは、貧困者へのマイクロ・クレジットを普及させたグラミン銀行の創業者として、グラミン銀行とともに2006年ノーベル平和賞を授与された人物である。氏はバングラデシュ人の経済学者である。21世紀の現代世界ではいまだに、8億人とも10億人とも推定される貧困層がいる<sup>2)</sup>。ユヌスは自国バングラデシュおよび現代世界の最大の課題が貧困解決・貧困解消であると考え、その解決のための闘いの中から、上記二つのユニークな制度を編み出した。本稿は、ユヌスが創業したマイクロ・クレジットおよびソーシャル・ビジネスが、21世紀の現代世界にそれぞれの点で画期的意義を持つのかを検討したいと思う。その課程で、この二つの制度がどれほど独創的であるのかが理解されることであろう。

ところが実はマイクロ・クレジットは、ユヌスが始める前から存在していた。またユヌス

の「ソーシャル・ビジネス」とは、近年注目を浴びている「ソーシャル・エンタプライズ」、「ソーシャル・アントルプルヌールシップ」(social entrepreneurship)、「社会的企業」、「コミュニティ・ビジネス」などと、どこがどのように違うのだろうか。そのいずれに対しても氏の編み出した上記二つの制度は、共通の部分がある場合もあり、また根本的に異なる場合もあるのである。その相違・相同をも含めて、ユヌスによる制度がすでに相当程度の成功を収めてきた要因とは何なのか。さらに2010年時点でユヌスが70歳を超える現在でもなおその活動に献身しているという事実の背景には何があるのか。こうした自然に湧く疑問をも解き明かしたいものである。筆者の見るところそれらの質問への解答は、氏の根本姿勢に決定的に関わっている。それは何なのだろうか。このように(あるいは筆者が推測するだけでもしれないが)現代経済史にも画期的な影響を与えていると思われる氏の過去の(そして現在も続く)目覚しい活動を理解するためには、その人となりや生い立ちにさかのぼって検討を加える必要があると考えられる。

そのための格好の文献として、①『ムハマド・ユヌス自伝』(1998年)がある。さらに先行研究はいくつかあるもの、解説書が主要なものようだ。本稿ではあくまで本人の主張に沿うことを趣旨として、上記①を含めて(またそれを中心にして)、ユヌス自身による4冊の著作(② Banker to the Poor —Micro-lending and the battle against World poverty (1999, 2003, 2007)、③ Creating a World Without Poverty —Social Business and the Future of Capitalism (2007)、④ Building Social Business —The New Kind of Capitalism that Serves Humdnlty's Most Pressing Needs (2010))を主要文献として取り上げる<sup>3)</sup>。これら4冊の文献を内容上整理すると、マイクロ・クレジットとグラミン銀行については文献①・②が、ソーシャル・ビジネスについては文献③・④がそれぞれ主要に扱っている。

## I ムハマド・ユヌス氏の生い立ちと経験——人生への立ち向かい方

本章では、『ムハマド・ユヌス自伝』<sup>4)</sup>に依拠して、氏の生い立ちと経験を辿り、それらを大胆に単純化して整理してみよう。その際、とりわけ氏の(1)人となり(パーソナリティといえるだろう)、さらには(2)人生への立ち向かい方に注目しようと思う。なぜならこの2点こそ、本稿が扱う二つの画期的な組織・制度を生み出す原動力になったと推察されるからである。以下4期に分けて検討する。

### 1. 少年・青年時代

ムハマド・ユヌスは1940年、現バングラデシュの商業都市チッタゴン市近郊のバツア村に生まれた。ユヌスの少年時代は、チッタゴンで宝石商を営む愛情深い両親とともに裕福な

九人兄弟姉妹の大家族の一員として過ごした。母親は子どものしつけこそ厳格だったが、優しく思いやりのある人物で、貧しい親戚によくお金を分け与えていたという。その母親が後に、精神に異常の兆候を示すようになってからも、夫である父親は寛大に見守っていたようだ。兄弟同士でカメラを買ったり、切手収集をしたり、また個人的には、ボーイスカウトの代表として国際ボーイスカウト・ジャンボリーに参加する（1953年）など、当時の東パキスタンの状況では、エリートの子弟しか享受できないような機会や環境に恵まれていた。事実、1955年にはカナダ、1959年には日本を訪れている。本人自身の述懐によると、ユヌスは子ども時代から兄弟の間では教師のような立場にいて、そのように振舞っていたという。進学先は、チッタゴン大学付属高校からチッタゴン大学へと進み、大学卒業直後から、母校で4年間経済学の教鞭をとった。この間、教師とは別に自分で製品の包装工場を立ち上げ、父をその会長にして成功するなど、企業家としても自信をつけた。

## 2. 米国留学時代

1965年、フルブライト奨学生として米コロラド大学、翌年にバンダービルト大学（テネシー州）に留学。米国ではナイーブな外国人青年であったが、本人は米国の自由な生活スタイルが気に入ったようである。後者の学内では厳格で有名なルーマニア出身のゲオルグ・シュローゲン経済学教授に師事し、後に助手になった。同大学では経済学博士号も取得した。教授から、正しいモデルの大切さ、具体的な計画が私たちが理解させ、未来を創造することに非常に役立つこと、また物事の本質は実は複雑ではなく、複雑に見せているのはわれわれの傲慢さであること、などを学んだ。こうしたシンプルな教えは、後にグラミンを設立する際に大いに役立ったし、決して忘れることはない、という告白には、ユヌスの人生上の対処の仕方への強烈な影響が伺える。個人生活としては、バンダービルト大学で米国人女性と知り合い、1970年に学生結婚する。

## 3. バングラデッシュ独立運動に加担・帰国

しかし翌1971年故国に独立戦争が始まり、米国にいるユヌス自身もその独立実現のために奔走した。その臨機応変の目覚しい活動振りは、陰の有能な「外交官」とも言えるほどである。バングラデッシュは、大きな犠牲を伴いつつも1971年12月にはパキスタンからの独立戦争に勝利した。そして翌1972年、ユヌスはバングラデッシュに帰国。この間の一連の活動からは、深い祖国愛が感じられる。新政府からは肩書きのみの役職（経済局計画委員会副委員長）を与えられた後、やがてそこを辞職して、チッタゴン大学の経済学部長に就任した。着任後すぐに、大学内外の環境改善に取り組んだユヌスは、とりわけ地方の村を豊かにするために大学、とりわけ経済学部は何が出来るとかという課題に挑戦したのである。ユヌスは、

村そのものの現実の状況を理解することから始めた。大学近くのジョブラ村が対象になった。

#### 4. バングラデッシュ飢饉と農業経営

そうこうするうちに1974年、バングラデッシュを大飢饉が襲った。飢餓で死ぬことの恐ろしさを間近で見たユヌスは、その直後から農業経営に立ち向かった。大学の他の教員と学生たちとともにボランティア農夫になり、米の効率生産を目指す実験農業を始め、自ら田植えまでして米の収穫高を四倍にした。さらに農村に必要な「識字プログラム」など、学生を巻き込んでさまざまなプロジェクトに取り組んだ。1975年には農業協同組合方式の「3人農場」プロジェクトを立ち上げ、土地所有農民（土地提供）・耕作農民（労働力提供）・ユヌス（資金提供）の三者の間の調整をつけながら、何とか成功にこぎつけたのである<sup>5)</sup>。

以上、ユヌスの半生に関する略歴から、冒頭の問題意識であるユヌスの（1）人となり（パーソナリティ）、（2）人生への立ち向かい方に関して何が抽出できるだろうか。いろいろな整理の仕方があるには違いないが、筆者としてはおのおの次のようにまとめる。（1）については、1. 弱者への共感・正義感・祖国愛、2. 教師の素質、3. 誠実な人柄の3点を挙げられよう。それらを総合してみると、（上記2. は別として）どんな状況にいても真面目で信用できる人物としてのイメージが浮かび上がる。つまり人格者といえよう。（2）については、4. 物事の考え方が単純で实际的であり、問題解決につながりやすい、5. 問題〔貧困〕に正面から立ち向かい、基本から解決しようとする実行力を持つ、6. 断固として曲げない強い意志力を持つ、の3点を挙げる。総合すると、強い意志を持ち、現実的に思索し、行動する人というイメージが浮かび上がる。つまりバランスのとれた実践家といえよう。

こうした資質を持つユヌスという人物が、その後いかに「システム内改革」を断行するようになったのか、またさらにその改革はその後どのように発展したのかを以下で見てみよう。

## Ⅱ マイクロ・クレジットの創設と展開 「システム内改革」第1弾

### 1. 貧困の発見と行動

#### 1) 貧困の発見

先のI-4における農村での活動を通して、ユヌスは本当に貧しい人びと（女性を含む）と農民とを区別することの重要性を学んだ。貧困緩和のプログラムが、実は本当に貧しい人である女性を排除する状況を作ってしまったことを知ったのである。というのも、当時の開発プログラムは、女性を、家族の中で重要なメンバーである男性を陰で支えている存在として認識されがちであったからである。しかるに現実には、貧困女性が実際に受け持つ仕事は、稲の刈り取り作業のあとの、米の脱穀作業であった。それは早朝から一日10時間にもわたる、

過酷にして単純・退屈な、連続足踏み動作なのである。つまり女性たちは農業を陰で支えるどころか、米の生産の最後の段階における不可欠な労働に携わっていたのである。しかもその労働はどれ程の低賃金であっても貧しい女性たちは断ることの出来ないものであった。彼女たちのなかには、未亡人や離婚した人、あるいは養うべき子どもと一緒に夫に捨てられたような人々が多くいた。余りにも貧しくて小作人にもなれないのである。しかしまたこの小作や半小作といわれる人びとについても、かれらは農業労働者の大半を占めているとはいえ、現実には、実際に働ける時間の五分の一しか農業労働に割り当てていないのであった（したがって彼らの主たる収入は農業以外の就業によるものなのである）。このような現状であるにもかかわらず、農村の開発プログラムでは、つねに「農民」や地主に目が向けられており、この小作や半小作をも「農民」の範疇に入れることが多かったようだ。それは二重の意味で不適切と考えられる。つまり第1に、「農民」をもっぱら成人男性のみとしがちであり、人口の残りの半分である女性が忘れ去られるからである。第2に、「農民」の実態を捉えていないままの開発プログラムの実施になりがちであるからである（筆者解釈による）。

ユヌスの、ジョブラ村で竹紐を編む、若くも貧しい主婦ソフィアとの出会いと対話のシーンは目が覚めるように印象的である（『ムハマド・ユヌス自伝』31-35頁）。ユヌスはソフィアから「貧困の輪」から抜け出せない実態を教わったのである。そこにグラミン銀行を立ち上げるための彼の行動の原点がある。それだからこそ彼はその場面を他の著作でも繰り返し語るのであろう。その原点とは何か。ソフィアは、原料の竹を仲買人（バイカリ）から借りた5タカ（当時の米ドル換算で約16セント）で購入し、その竹で竹椅子を作り、5タカ50パイサで売るので、一日50パイサ（当時の米ドル換算で約1.6セント）の収入が入るだけである。しかし問題は仲介人がカネを貸し付ける際に高利の利子を一方的に決めること、また作られた製品の買い取り人でもある仲買人が安い買い取り価格をこれまた一方的に決めること、そして貧しい主婦は、それに従うしかないという現実にあった。借入金は、社会的あるいは投資の目的で行なわれる場合もあるが、多くの場合、生物的に生き残るため（食べ物や薬を買うため、あるいは危機的状況に遭遇したため）という。しかも借りた者にとっては、借金から解放されるのはとてつもなく難しい。なぜならほんのわずかな借金を返ただけで、また再び借金をしなければならなくなるからである。こうして貧困の悪循環から解放されるためには、死ぬことでしかない。それにもかかわらず高利貸しは、第三世界ではごく一般的な職業であり、社会的にも認められているので、借り手側も自分がいかに不当で厳しい契約を結ばされているかを知らない、というのである。つまり極貧にある人は、おろかで怠惰であるから貧困なのではなく、中間業者から不当に搾取され、いわば「借金漬け状況」に陥れられているために、辛い肉体力労働を一日中していても、「貧困の輪」から脱出できないのである。これは、ユヌスが貧困の真の原因を発見したことといえよう。同時に筆者も初めてそ

れを理解したのであった。後にユヌスは、この事実をより客観的にかつ明快に次のように表現している。「貧困は貧者自らが作り出したものではない。貧困とは、貧者自身が持つ解決能力を制限してしまう制度によって作り出されてきたものである<sup>6)</sup>」。

## 2) 貧困救済への行動開始

ユヌスは、自身が出会うことができたソフィアと同じような境遇に置かれた女性たちが、この「貧困の輪」を断ち切るために、自分には何が出来るかを考えた。まず学生に頼んで、ジョブラ村内で、自分の労働に対して当然受け取るべき正当な報酬を受け取ることが出来ない人間は何人いるかのリストを作らせた。1週間後に提出されたリストは、42世帯の人びとで、合計85タカ（当時の米ドル換算で27ドル弱）であった。これほどの小額によって、42世帯の人びとが地獄の苦しみをしていることがユヌスには衝撃であった。27ドルで、42世帯の人びとが救えるのであればと、自分の持つ現金27ドルをリストに載った世帯全部に学生を通して貸与した。もちろんすぐに返済してもらうことは全く考えなかった。筆者は、ユヌスが現実の貧困救済のために自ら行動に打って出たことが大事だと考える。つまり「貧困救済への始動」である。しかしユヌスに言わせると、それはあくまで個人的、心情的な行為にとどまっていた<sup>7)</sup>。そのことでユヌスは後に痛恨の念に駆られ、貧しい人びとが頼れる制度を作る方向に向かうのである。それこそがまさしく「システムへの挑戦」なのである。

## 2. システムへの挑戦

こうしてユヌスの関心は、極貧層を構成する、土地を持たない人びとに向かっていった。実は以前からユヌスは、そうした人びとは、農民よりも自分で事業を起すことに関心をもてるのではないかと考えていたのである。それは鋭い勘であった。

ユヌスは第1ステップとして、個人ではなく、銀行が貧しい人に金を貸すことはできないものかと、ある銀行のチッタゴン大学支店に交渉に出かけた。チッタゴン大学経済学部長ユヌス教授と銀行支店長との間に交わされたその時の会話は、客観的に情景を想像すると、まるでチャップリン映画を見るようで、ユヌス本人は大真面目なのに、どこか会話がちぐはぐで滑稽であり、しかも内容は深刻なのである。要するにユヌスは、銀行側に対して貧困者に金を貸して欲しいと要請するのだが、銀行側は貧困者は読み書きが出来ない、担保を持たない、またローンを組むには本店を通してからでないとだめ、と答えるのである。そこでユヌスの第2ステップは、チッタゴン地方の当銀行の支社長との面会となった。しかしその会話も途中までは第1ステップと全く同じ内容の繰り返しであった。しかし突然ユヌスが、自分が管轄するジョブラ村の貧しい人全員の保証人になると提案し、そのローンの額は全部で1万タカ（315ドル）であると言うと、その程度の額であれば、ユヌスを保証人として

も良いとその支社長は回答したのだった。第3ステップは、そのローンの正式承認により、1976年にユヌスは当銀行からローンを借り、1977年1月にはジョブラ村の貧しい人への貸付を開始したことである<sup>8)</sup>。こうして第1ステップから第3ステップまでは、既存の銀行を通して、貧しい人への小額の貸し出しの実現までの過程であり、その中味は銀行という「システム」への果敢な挑戦であったといえよう。しかしその「システム」とは、実は、(われわれがそれを認めるのに精神的な苦痛を伴うかもしれないが) 貧しい人びとに関して世間一般の人びとが無知であることや、あるいはいわば「常識」として持っている偏見をも代弁しているものなのである。ユヌスの偉大さは、大学学部長という権威を後ろ盾にしていたとはいえ、人道主義のために世間一般の「常識」とも闘う勇気と強靭さを備えている点にもあるといえよう。それゆえユヌスは、バングラデシュの貧しい女性たちをローンの貸し出し相手として最も優先したのである。それに対して女性たちは十分に実績を示したのであった。つまり男性よりも女性にクレジットを貸し付けたときの方が、生活上の変化が男性よりもずっと早いことがわかったのである。それは女性が、男性よりも家族や子どものことを真っ先に考えるからだという。したがってユヌスは女性たちに家計を握らせることこそ、彼女たちが家族の中で人間としての権利を得るための最初のステップと考えたのである。

### 3. システム内改革 マイクロ・クレジットの創設とその発展

1) こうしてマイクロ・クレジット銀行が運営を開始されると、ユヌスは試行錯誤を繰り返しながら、貧しい人びとを自立させるためのさまざまな方策を打ち出していった。まず第1に、1回あたりの返済支払額を小額にする。第2に、毎日、あるいは1年中いつでも返済できるようにする。第3に、借りる人びとに5人一組のグループを組んでもらう。第4に、グラミンに参加する際に、加入テストを受けてもらう。第5に、ローンの貸し出し方法は、グループの最初の2人に融資し、それが成功すると次の2人、最後にグループリーダーの順になる。第6に、グループを最高8つ集めて、〈センター〉という組織を作り、そこでは定期的な集会や研修を行なう。何よりも借り手を信用することを重視したことがポイントである。

グラミンの上述の返済システムはその後徐々に変化していき、さらに新たな基準が固まっていた。それは以下の6点にまとめられる。(1) ローンの期限は1年間、(2) 毎週一定額を返済、(3) 返済はローンを借りた1週間後から開始、(4) 利率は20%、(5) 返済額は1週間に2%で50週間、(6) 利子の支払額は1000タカのローンに対して1週間2タカまで<sup>9)</sup>。このような基準は、ユヌスが貧しい人びとに自信を持ってもらうように、その心理的側面を重視した結果である。貧しい人びとにとって借りたお金を毎週きちんと返すことが、大きな自信につながるのである。こうして借り手を勇気づけ、力づけるシステムと

して、また現実に返済できる可能性を高めるように工夫されたのである。

さらに1980年になるとグラミン銀行は、センター・リーダーたちが集う第1回全国ワークショップを開催した。そのワークショップの最後に、4つの決意についての合意事項が文書にされた。その2年後の1982年、第2回ワークショップでは、〈10か条の決意〉を決定し、それを基に1984年には“グラミン・センター代表100人のワークショップ”で〈16か条の決意〉が決定された。この〈決意〉はグラミンの仲間たちに生きる決意と目的とを与える手助けをするものという。具体的には、1. グラミン銀行の4つの原則：規律・団結・勇気・勤勉を実現することを誓う 2. 私たちは家族に繁栄をもたらす 3. できるだけ早く新しい家を建てられるよう働く 4. 野菜を1年中育て、それを食べ、残りを売る 5. できるだけ多くの種をまく 6. 家族計画を実施し、出費を少なくし、健康に留意する 7. 子どもに教育を受けさせる 8. 子どもや周囲の環境を清潔にする 9. 簡易トイレをこしらえ、それを利用する 10. 丸井戸から汲んだ水を飲み、それが出来ないときは煮沸するか、ミョウバンをつかう 11. 持参金を持たせたり、要求したりしない 12. 不正義を他人にもまた自分にも認めない 13. 皆で大きな投資を始める 14. お互いに助け合う、とりわけ困難な人がいれば、その人を助ける 15. どこかのセンターで規則違反があれば、私たちがそこへ出かけて、規則回復のために助ける 16. あらゆるセンターで体操と社会活動を始める<sup>10)</sup>。

これらの決意から、先進国の市民には見えてくるものがあるだろう。そこには発展途上国の貧困の状況が垣間見るとともに、その貧困状態からなんとか脱出するための方途として、先進国の市民にも同じように必要とされていると思われる規律やモラル、他者への思いやりと、助け合いの精神が掲げられているのである。明らかにこれらの条項は、貧しい共同体でのモラルの向上を目指すとともに、個人が将来豊かな人生を獲得するための指針にもなったであろう。つまり一つの銀行が、貧しい人のための融資を始めると同時に、その人が健康的で、豊かで、尊厳に満ちた人生へ向かうことを誘導していることが見えるのである。そこにはユヌスの「生涯教師」という側面が反映しているであろう。つまり目標を決め、規律を重視し、努力を継続させて、目標を達成するという教師の生徒への導きである。

ユヌスが注目したのは最貧困層であった。したがってグラミン銀行の貸し手は皆、貧困線の下にいる人たちがばかりであり、かれらをその貧困線の下から上へ引き上げることがグラミン銀行の使命とユヌスは考えていたであろう。そのための具体的な目標はバングラデッシュにおいては、(1) 家族が雨をしのげる屋根付きの家を持つこと (2) 衛生的なトイレ (3) 清潔な飲み水 (4) 週に300タカ(約9.5ドル)返済できるようにする (5) 就学年齢に達した子どもはすべて学校に通う (6) 家族全員が1日3回食事を取る (7) 定期的健康診断を受ける、というものであった<sup>11)</sup>。ここに至って先進国の市民は、発展途上国の貧

困の現実が、人間の基本的な人権と尊厳ある生活を剥奪されてことの具体的状況を知らされるのである。

ところで当然想像されることであるが、**グラミン側の努力も並大抵のものではなかった。**失敗もあったという。しかしグラミン銀行が最終的に成功したのは、ユヌスたち新しい銀行の側に、「忍耐力があったこと、また自分が革命的なことに挑んでいるという意識や、焦らず着実に歩むこと、そして自分たちの誤りを正していこうとする意欲と能力があったためだった<sup>12)</sup>」。そもそもユヌス自身、当初はバングラデッシュ中央銀行主催、米国開発局講演のセミナーで、政府の要人、銀行家たちを前に、マイクロ・クレジットの貧困農村での有効性を説得するのに難儀した。ユヌスのジョブラ村でのマイクロ・クレジットのそれまでの成功は、(1) ユヌスが大学教授で、深く尊敬されているから、(2) ユヌスの出身地であるチッタゴンだったから、であるからに過ぎない、と彼らはせせら笑っていたのである。しかし幸いにも、バングラデッシュ中央銀行副総裁ゴンダバヤ氏がユヌスの熱意に初めから注目しており、ユヌスは氏の有力な後ろ盾を得ることができた。それ以降ユヌスは、**政府系銀行から提供された19の支店の運営をグラミン銀行の実験として任されることになり**、ユヌスはチッタゴン大学から2年間の休職を許可してもらった(1979年6月以降)。ところがあてがわれた任地とは、タンガイルというダッカに近い貧しい地域で、しかも反体制武装ゲリラが住民を容赦なく殺し、死体が道の真ん中に横たわり、あるいは木に吊るされているという、なんと物騒な場所であった。しかしユヌスはあえて、その地域の貧しい人民軍上がり若いのなかになんか働き手を求め、銃を捨てるという条件で彼らを銀行員として採用することから始めた、というのだから話はすさまじい。ともかくかれらのエネルギーをテロから、もっと建設的なものに向けようとしたのである。これが当たった。かれらは実に献身的に働いたのである。ユヌス自身も、ジョブラ村から呼び寄せた学生たち5人をスタッフに加え、マイクロバスを運転してタンガイル中を走り回り、また建設中のグラミンのビルに引越して、トイレのないオフィスで1年間過ごすという経験もした。しかしながらその間も、ユヌスは仕事自体が楽しく、また貧しい人びとの寛大さに助けられたという<sup>13)</sup>。1979年11月にはタンガイルで初めて土地のない人に融資を開始した。個人生活ではすでに前妻と離婚していたユヌスは、英国留学していた物理学の女性先端研究者と再婚する。

タンガイルでの実験の成功は、グラミン銀行を全国展開する契機となった。その成功の秘密は、ユヌスによれば**グラミン銀行が若いスタッフたちへ課す「訓練」にある**。それも辛くて厳しい自己訓練なのである。しかしそれがグラミン銀行の若い行員や支店長と、一般のバングラデッシュ青年との違いなのだという。グラミン銀行に就職した大学卒の若者は、貧しい村の人びとを教師として人生を学ぼうとする、その謙虚な姿勢が村の人びとの支持を結局は勝ち得ることにつながったようだ。実際のところ、仕事自体は辛くて困難であっても、行員

たちは喜んで進んで仕事をするというのである。ここにユヌス思想の洞察が潜んでいるように思われる。つまり若者たちは、一方では楽な生活をしたいという欲望はあるにせよ、他方では大きな目的（貧困解決の確かな一助となる）のために自己の人生（の一時期）をそこに賭けて、献身したいという強い気持ちがあることをユヌスは見抜いていたのである。

バングラデシュ社会は、仕事を得るためにふつう毎月の給料の2倍から20倍ほどの額の賄賂が必要であるという。しかしグラミン銀行への就職はそのような賄賂を必要としないことも大学生に人気が高い一因なのであろう。毎年何千人の応募者のなかから、10分の1程度を採用する。採用基準は、一般職員の場合、大学卒で成績が平均でB以上であること。支店長になる人物としてはどの学科でも良いから修士号取得者であること、また最終試験では少なくともB以上の成績を取め、年齢は27歳以下というものである。しかしグラミンは、成績だけを重視しているのではなく、行員たちの勤勉さと献身が、成功への最も重要な鍵となると考えているようである。そこで新採用者は訓練生としてどこかの支店に6ヶ月間配属され、グラミンについて学ぶのである。同時にそれは高学歴者が、バングラデシュの地方農村の実態とバングラデシュという国家組織・地方自治体の現実の姿などを直接見る機会にもなっているであろう。その間、2ヶ月に1回は各地の訓練生たちが1箇所に集められ、そこで自分の村で起きたことなどを討論し合うのである。こうしてグラミンのやり方に対しての徹底的な批判や建設的な意見交換とともに、若者たちに、バングラデシュにおけるグラミンの位置づけ、その役割、使命などを検討するいわばフォーラムの場を提供していることが理解される。それは同時に、一種のリーダーズ・トレーニングであるともいえるであろう。

ともかくグラミン銀行の職員は、1982年までには2万8,000人に達し、その半分弱が女性（1万1,000人）で占められるようになっていた<sup>14)</sup>。

2) こうしたグラミン・バンク・プロジェクトの実験を経て、いよいよ〈グラミン銀行〉として出発したのは1983年10月1日のことであり、その実際の営業は翌日になった。そして1985年以降は、政府の息のかかった機関という性格は徐々に弱まり、総裁自身をも銀行が自由に選べるようになっていった。

しかしその前に、上述のタンガイルでの2年間のグラミン銀行実験の結果はどうなったのか。それは大成功であった。それにもかかわらず、中央銀行傘下にある商業銀行の代表たちは、その成功はユヌス教授の個性と個人的な影響力によるところが多いので、ユヌス以外には出来るはずはないと難癖をつけたのである。そこでユヌスは怒り、彼の個人的影響力など及ぶはずもないような遠隔地へグラミン銀行を拡大して5年計画でやらせて欲しいと提案した。すでにユヌスには、米フォード財団など、ユヌスが求めればすぐに援助をしてくれる資金提供財団を見つけていた。こうして、首都ダッカを含む5つの地域でさらなる実験

が大々的に展開されるようになった。そして1982年には、たった1年間で貧困層向けローンの貸出額は1,050万ドルに達するほどにグラミンは成長していたのである。

ともあれ、今までの銀行とは全く違う発想のもとで構想された新しい銀行がグラミン銀行であった。こうしてグラミン銀行が成長するとともに、それだけバングラデシュの貧困解決に大いに貢献したことが理解できる。このマイクロ・クレジットを筆者はなぜ「システム内改革」と表現するのだろうか。その理由は以下の2点に要約できる。

(1) マイクロ・クレジットを行なうグラミン銀行が、資本主義システムの枠のなかで、他の私立銀行と同じ共通の土俵で競争し、利潤を上げていること。

(2) グラミン銀行が、担保を要求せずに、貧困者にたいして少額の融資を行なうことが、これまでの銀行の概念を打破するものであること。

3) バングラデシュ国内でのマイクロ・クレジットの成功により、ユヌスは世界から注目を浴び、諸外国で講演の依頼が飛び込んでくるようになった。さらにグラミン方式でマイクロ・クレジットを立ち上げる地域が世界各国で生まれた。グラミン銀行の世界への拡大である。しかしユヌスは、あくまでもグラミン銀行本来の「本質的な特徴をそっくりそのまま模写すること」が大事だという。その基準は、1. 公正さ、2. 返済率100%を目指すこと、3. 融資の対象は最底辺の25%の貧困層、とりわけ貧困女性とすること、である。こうして貧困解決に向かって、貧困に喘ぐ人に技術を身につけさせるという方法ではなく、現金を渡してしまう、という大胆な方法が世界中に広がり始めたのである。その間、ユヌスには大きな発見があった。そのうちのひとつは、われわれも容易に想像できるが、ジョブラ村のソフィアと同じ状況、つまり中間搾取業者に搾取され、貧困から抜け出せない人が世界に大勢いることである。ブルキナファソの靴磨き屋もその一例だ<sup>15)</sup>。

さらに1989年になると、CBSテレビでユヌスの活動とグラミン銀行の活躍ぶりが放映され、ユヌスとグラミン銀行は世界中に知れ渡るようになった。それから8年間を経た1997年の時点では、世界の58カ国でグラミン方式のマイクロ・クレジットが設立されるようになっていた。とりわけアフリカ(22カ国)・アジア(16カ国)、南北アメリカ(15カ国)が多い。先進地域ヨーロッパでは、すでに実施されている福祉制度がかえってネックとなり、グラミン銀行方式は、なかなか定着できないことがわかった。また先進国では個人主義が根を張っているため、5人グループで互いに支えあいながらクレジットを借り、返済するという方式が、必ずしも容易とはいえないという事情もあるようだ。さらに先進国の慈善団体で、貧しい人が自立することを助けるよりも、自分たちが新しい事業を起こすことに熱心である例も引かれている。こうなると慈善団体は貧しい人びとにとっては牢獄と化する、とユヌスは手厳しい批判を向けている<sup>16)</sup>。とはいえ北欧の過疎地帯では成功を収め、し

かもマイクロクレジットが、人びとを社会的に融合させる力を持った例が示されている。さらに米国では、当時のクリントン知事（アーカンソー州）夫妻の協力もあり、また熱心で有能な人材をスタッフに加えて、地域は限定的ながら、目覚ましい発展がみられた。グラミン・プロジェクト紹介の初期におけるアーカンソー州パイン・ブラッフやオクラホマ州のチェロキー・インディオ居留地での低所得層女性たちへの説明集会の模様は、特に印象的である。そこではバングラデシュと同じ状況と、人びとに同じような反応があったのである。つまり先進国においても、お互いに助け合いを必要とするような地域では、うまく機能するのである。そのような地域の貧しい人びとは自分たちの境遇など変えることができないものと、初めからあきらめきっているのである。そして周囲を恐れ、自分の境遇を変えるために自ら行動に出ようとはしない。ところが、「必要なお金を、無担保で貸します」ということの意味を悟ると、それは魔術に似たような効果を生むのであった。貧しい人びと、特に女性は、それぞれアイディアを絞り、自分の得意とすることを探し、自分で仕事を生み出し、自分で「生産する」可能性を次つぎと意思つき、ついにその立ち上げのためのローンを利用する決心をするのである。パイン・ブラッフでは美容師による爪の手入れのための道具の購入費(375ドル)であったり、服を縫って売するためのミシン購入費(200ドル～300ドル)だったり、メキシコ式「タマリ」料理の屋台購入費(600ドル)だったりした。またチェロキー・インディオ居留地では、タコス売るためのコンロ費・子犬を飼い育てて売するための資金(500ドル)・鉢植えの植物を育てて売するための資金・トウモロコシを自分たちで耕作するための資金などである。またシカゴのスラム街では、すでにグラミンを真似た〈女性自営業プログラム(WSEP)〉が立ち上げられるとともに、〈フル・サークル・ファンド〉として実践され、スラム街にもともと根づいていた近所同士の親密な関係に、5人組グループ方式がぴったりとはまり込んだ。さらにこうした活動が認められた結果、イリノイ州法には特例が設けられ、生活保護の受給者でも、クレジットを利用できるようになった。

このようにマイクロ・クレジットは、世界のどこでも貧しい人が自分自身で自分の新しい運命を切り開くことを可能にさせる、換言すれば、人間の可能性を全世界的に解放する道具になりうることをユヌスは確信したのであった<sup>17)</sup>。

#### 4) グラミン銀行Ⅱへの移行。

ところでグラミン銀行はさらに、2000年4月からシステム全体の見直しを始め、2002年7月には**グラミン銀行Ⅱ (Grameen Generalised System)**を立ち上げた。それは貧困者がローンの返済に際して、自分ではどうしようもない状況に陥ることがあることを考慮して、ローンの返済方法に通常と臨時の2通りの方法を設け、柔軟性を持たせたのである。これは、借り手のプライドを傷つけずに、柔軟に返済しうる道を開いたといえる。さらにグ

ラミン銀行Ⅱでは、138ドル以上のローンに対して毎月最低0.86ドルの年金積み立てをすると、10年後には積み立て額の10倍の年金を受け取ることができる、など借り手には魅力的なプランをも用意した。また年金保険も消費者に寛大と思われるプログラム作りにも励んだのである。ユヌスはグラミン銀行の行員たちのやる気を引き出すために、成果に応じて、色の異なる星型のバッジを授けて、行員のプライドを鼓舞する方法も工夫したりした<sup>18)</sup>。

### Ⅲ ソーシャル・ビジネスの発展 「システム内改革」第2弾

#### 1. グラミン・レディの誕生まで

21世紀入ってからのユヌスの事業は「ソーシャル・ビジネス」に代表されよう。しかしその前に、時期的には多少前後するものの、ユヌスがマイクロ・クレジットおよびグラミン銀行それ自体をさらに拡充・発展させたことに注目する必要があるだろう。それはどのようなものだったのであろうか。大まかに3つに分類できる。

第1は、借り手の生活の質の向上のためにローンの種類を拡大するもので、ユヌス自身は「垂直方向の拡大<sup>19)</sup>」と呼ぶものである。借り手の飲み水を組む井戸や簡易トイレ、家などのローンである。家のローンについては、1984年、バングラデシュ中央銀行が地方の住民向けの住宅ローン・プログラムへ借款債発行計画に端を発する。ユヌスはすぐさまこれに応じたが、ローンの規模が小額すぎる（5,000タカ＝約160ドル）という理由で拒否されてしまった。中央銀行の想定する「豪華な」住宅（75,000タカ＝約2,400ドル）と、ユヌスが現実に見ている貧困農民が返済できる金額での、暮らしやすい快適な住宅との間には、雲泥の差があったのである。そこで、ユヌスは「避難小屋ローン」という名称で申請したが、これも銀行の経済学者たちに却下され、ついに「工場ローン」（家ではあるが、そこで竹細工・編み物・工芸品等を作る仕事場）という名目で申請し、ユヌス自身が中央銀行総裁に直談判してようやく認められたものである。そのローンはうまく回転し、1996年までの12年間で、35万戸以上の家が完成し、総額1億5,100万ドルものローンを融資できた。その間、19989年には、そのグラミン住宅モデルにはアガ・カーン国際建築賞（世界の一流建築家たちの選考による）が贈られていた（実はその設計は、借り手である貧困女性たちが愛情を込めて設計したものだということ<sup>20)</sup>）。

第2は、社会的インフラストラクチャーの整備を、市場原理を用いて行なう事業である。これをユヌスはグラミンの「水平的拡大」と呼ぶ。ところで優れた社会的インフラは、貧困を緩和する上で（新たな環境を提供する点で）きわめて重要な部分を占めているために、それが利益を生まなくても、必要なのである。とりわけ、ユヌスがグラミンの経験から理解したことは、借り手の収入が増えると、もつとずっと高いレベルの支出が増え、収入の目減りが起こることである。たとえば栄養不良・病気による子どもと母親の死を防いだり、他の健

康上の危険と闘うための支出である。バングラデシュの現実、政府や地方自治体の公的サービスにだけ頼ってられないのである。こうしてユヌスは健康プログラムを思い立った。この時点では構想の段階ではあるものの、グラミンのメンバーの家族全員に、年間3ドルに固定した保険料で、治療には2.5セントで受診できる制度（その他家族割り引き制度や、一般への開放）を考慮している<sup>21)</sup>。

第3は、省庁の要請に応えた、グラミン漁業基金である。これは1985年、バングラデシュ水産省の役人からの要請が端緒となった。その内容は、バングラデシュのニガムチ地域では、バングラデシュ水産庁による「ため池再生プロジェクト」がうまく行かないので、是非ユヌスがこのプロジェクトを引き継いで成功させて欲しいというものであった。昔のパル王朝時代（1,000年前）に人間や家畜の飲み水として作られた1,000近くもある池がすべて砂に埋もれかけてしまったのを、何とか掘り返して、魚の養殖場にしようというプロジェクトである。一時逡巡したユヌスは、このプロジェクトを活用して、重要な資源を土地なき貧しい人びとの手に委ねてみようかと決意し、貧しい人にやる気と行動力を引き出させることの意義を考慮して引き受けたのである。当然予想された現地役員の反対と嫌がらせ、住民の不信、極左武装革命グループによる銃口による脅しなどとも闘い、貧しい子どもたちの教育センターを設立し、スタッフ全員がつねに忍耐強く誠実に対応したため、ようやく住民の不信感もぬぐわれた。そしてユヌスたちは養殖事業を一から学習し、スタッフを中国に送り込んで養殖池の運営と孵化場の操作を学ばせた。仕事のパートナーとして池の周囲の住民を選定し、住民は労働力を提供（密猟者から池を守ることも含む）、グラミンは技術・経営管理・資金全部を提供という条件で、収益は両者が折半することにした。こうして住民は年収を確保しようとし、グラミン側は経費を回収しようとして、両者ともに大奮闘中であるという。皆が今は魚の所有者であるのだから、貧しい人も魚を盗まなくなり、利己主義を捨て、しっかりと魚を育て、守ったのである。これはグラミンの新しい分野への挑戦であったといえるだろう。つまり「まったくゼロから新しい草の根システムを生み出し、発展させることが出来たこと、また貧しい人びとが最新技術を上手に扱え、かつ大規模な経済プロジェクトを担えることを証明した」のである<sup>22)</sup>。

そして1990年代の後半、1996年にグラミンは、バングラデシュ政府が携帯電話の営業許可を与えた3つの事業所のひとつに選ばれたのである。ユヌスは、2つの関連ある独立した会社を設立した。ひとつは、営利企業のグラミン・フォンで、もうひとつは非営利企業のグラミン・テレコムである。グラミン・フォンは合弁会社で、テレノール社（ノルウェー）出資51%、グラミン・テレコム出資35%、丸紅（日本）9.5%、ゴノフォン開発会社4.5%である。両者とも1997年にサービスを開始した。この開業式典はさながら国家的行事のようであり、ダッカの首相官邸で行なわれた。この書の執筆時点ではいまだ計画の段階である

ものの、免許を受けたグラミン・フォンは、全国に携帯電話ネットワークを構築し、全都市部でサービスを予定している。グラミン・テレコムは、グラミン・フォンから回線を買取り、国の6万8,000の村々で、そこに住むグラミンの借手手を「テレフォン・レディ」として仲介してもらい、それぞれ村人たちに時間貸しをするのである。つまりグラミンの借手手である女性は、村人たちに電話というサービスを売って金を稼ぐのである。このように通常の電話の普及率が極端に低く（1997年時点で、1台につき300人）、政府運営の電話会社の修理サービスが極端に悪いような国で、突如として最新通信機器であるケータイが、奥地の村にまで届くようになるのである。しかし携帯電話の供給には電気が必要であるため、ユヌスは太陽エネルギー利用の開発のための会社、グラミン・シャクティ（グラミン・エナジー）を設立した。さらに前述のテレフォン・レディは、将来には、電話を貸すだけでなく、最新の技術・エネルギー源とともに自らの才能を生かして、村人にファックスや電子メールの送受信を行うようになるだろう、とユヌスは予測している<sup>23)</sup>。以上見てきたように、すでに1990年代にユヌスは、社会的な目的を持つ「ソーシャル・ビジネス」に乗り出していたといえよう。

## 2. グラミン・ダノンの成功

21世紀になると、ユヌスはノーベル平和賞の受賞後、それまでの貧困との闘いを「ソーシャル・ビジネス」の概念を中心にまとめた書を著わした。それが③ **Muhammad Yunus (2007): *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism***<sup>24)</sup>（『貧困のない世界を創りあげる——ソーシャル・ビジネスと資本主義の未来——』）である。平易でわかりやすい英語で書かれたこの本は、「ニューヨーク・タイムズのベストセラー書」との肩書きが付されている。とりわけグラミンが、パリに本拠を置く世界でも有数の乳製品会社ダノン社と共同で「ソーシャル・ビジネス」を立ち上げ、成功させる物語りは興味深く、かつ感動的である<sup>25)</sup>。有名な超国籍企業とユヌスの思惑が一致し、バングラデシュの栄養不足の子どもたちに、栄養強化したヨーグルトを低価格で提供し、しかもビジネスとしても十分に成り立つことを証明したのである。

話は、今から5年ほど前の2005年10月のある日、パリ的高级レストランで始まった。ユヌスはすでに、貧困女性の地位向上に関しての専門家として知る人ぞ知る、国際的な名声を勝ち得ていた。その日、パリでのユヌス講演会や大学での特別講義の合間の時間帯であった。ユヌスはダノン本社社長からのじきじきの要請により、「社長を含む同社幹部がユヌスの話を聞くという趣旨の昼食会」への招待を受けたのである。その昼食会で、ユヌスはダノン本社社長から社の意外な方針を知らされるのである。ダノン社は利益を儲けることだけでなく社会的な貢献をするというスタンスを取っていること、またヨーロッパに本拠を置く会社では

あるものの、すでに事業の40%は発展途上国で展開していること、さらに要は、発展途上国の貧しい人びとにヨーグルトを食べさせるようにしてあげたい、と言うのである。そこでユヌスはすでに小規模で実施してきた「ソーシャル・ビジネス」をダノン社と共同で立ち上げることを提案した。バングラデシュの栄養不良の子どもたちに安価で栄養価の高いヨーグルトを提供すると言う合弁事業である。しかもダノン社に渡される利益は一文もなく、利益は会社の事業拡大（すなわち地方のさらに多くの貧しい子どもたちにヨーグルトが届くようにするため）にのみ使用される、と言う特殊なビジネスである。ユヌスが驚いたことには、ダノン社長はこの考えに諸手を挙げての大賛成で、飛びついたのだった。その場ですぐに、グラミンとダノンがそれぞれ50%ずつ出資するという条件で、世界最初の多国籍合弁「ソーシャル・ビジネス」が成立することになったのである<sup>26)</sup>。

ダノン社は早速、現地事前調査を開始し、工場設置場所を探し、また国際的なコンサルティング会社アシュヴィン社に徹底した市場調査をさせ、またユヌスは現地の人の嗜好にあうヨーグルトで栄養（鉄分・ビタミンA・カルシウム・ヨード）を強化された製品を、しかも（亜熱帯地域のバングラデシュの気候条件を考慮して）製造出荷後48時間以内で売りさばけること、という条件を練り上げた。結局工場は、ボグラ市（ダッカから北西40マイル）の郊外に最先端の設備を兼ね備えたミニ工場にすることが決まった。翌年の2006年10月には契約書が取り交わされた。新設グラミン・ダノン社が貧困削減を目的に掲げた「独自の近隣ビジネスモデル」として、健康的で栄養価に富む滋養食物を1日2ドルで暮らす貧しい人びとに提供することを誓ったのである。

このように事が迅速に運んだ背景には、実は双方ともに、それを可能にする下地ができていた。両者とも貧困の現実および貧しい人びとの凄まじいまでのサバイバル能力を知っているという共通性があった。ダノン社の方では、実働チームの代表がその人物であり、またグラミン銀行の活動をよく研究していて、その貧困削減効果を理解していた。ユヌスのやることには何でも始めから賛成と言う姿勢があった。何よりも社長自身にバングラデシュの貧しい子どもたちに貢献したいと言う心意気があったのである。一方バングラデシュでは、中産階級がデザートやスナック代わりに地元の「ミシュティ・ドイ」（甘いヨーグルトの意味）を食べる習慣があった。それは通常20タカ（30セント）で売られていたので、これのダノン・ヨーグルト版をより安く、より栄養があり、よりおいしく貧しい子どもに提供できれば「いける！」、とユヌスは始めから確信していたのである。

また2006年7月には、工場候補地の土地の約4.5エーカーの買収も完了した（グラミン・ダノン合弁事業が2分の1エーカーの土地を、残りはすべてグラミン・グループが買い取った）。さらには、グラミン・ダノン社が新たに開発するヨーグルト「ショクティ・ドイ」の栄養上の効果について、スイスを本拠地とする栄養研究所GAINに調査を委託した。専門

家の一団がバングラデシュに来て、消費者の好みを調べ、栄養効果を測定した。またヨーグルトの製造後の配達販売係である「グラミン・レディズ」への手引書を改善する仕事、さらに1年後の栄養普及状態を調べることになった。「グラミン・レディズ」はグラミン銀行のマイクロ・クレジットを借りている、貧困家庭の母親が大半で、そのなかから意欲的な人物を厳選して採用した。またヨーグルトの原料である牛乳は、近隣で牛1、2頭を飼っている程度の農家から調達することになった。こうして貧しい村の状況のなかに暮らす女性が、知り合いの地域の人びとにグラミン・ダノンヨーグルトを売って歩くのである。

2006年11月には、ダノン社の計らいでサッカー・ファンの間で人気の高いフランスのサッカー・プレイヤー、ジダン（ダノン社長の友人）がバングラデシュにやって来た。前もって新聞などのマスコミでそのニュースが大々的に報道されていたこともあり、ジダンの現地到着時にはバングラデシュじゅうが大騒ぎとなった。ジダンは、地方のバシャン・ガジブルという村を訪れ、グラミン銀行の借り手である村民たちにも会い、マイクロ・クレジットについて理解したようだ。村では村の小学生のサッカー・チームとプレーをして、村人たちを熱狂させた。最後には、ボグラ市のグラミン・ダノン工場の原型礎石にサインをした。明らかにジダンのバングラデシュ訪問は、グラミン・ダノンの名前を全国に知らしめることになったであろう。

そして2007年1月、グラミン・ダノン製の滋養強化ヨーグルト「ショクティ・ドイ」が1釜分だけ試験用に製造された。それはほんのりと甘く、「おいしい！」と言う実感があつたようである。しかも1カップ80グラムのその美味なヨーグルトが、たったの5タカ（約7セント）で販売できる公算なのである。さらにその容器を工場に自分で持っていけば、同じ値段で90グラム分の同じヨーグルトをもらえるという。

本書では、ボグラ市郊外にある新工場の落成式の模様は描写されていない。しかし前年の2006年10月にグラミン銀行とユヌスがノーベル平和賞を受賞した後、多くのお祝い状や激励の手紙を受けた中で、1通の感謝状がグラミン・ダノン社の上海支店に届いたことを記している。それはユヌスがパリでダノン・グループのCEOフランク・リブーに会ってからちょうど前日で1年間経ったことを感慨深げに伝えるものだった。同時にユヌスのビジョンと熱意のお陰で、自分たちは超国家企業の仕事のやり方を少しずつ変えることになるだろうし、自分たちのビジネス・ライフに意味を与えてくれたことをユヌスに感謝しきれないほどだ、と結んでいる。

こうして超国家企業であっても「ソーシャル・ビジネス」は、資本主義世界で十分に機能することが理解された。さらにそれが生きがいをも与えてくれることが想像される。それはどうしてなのか、また「ソーシャル・ビジネスの定義を、ユヌスに沿って考察しよう。

### 3. 「ソーシャル・ビジネス」の意味と意義

ソーシャル・ビジネスが、人びとに仕事へのやりがい・人生への生きがいを与えてくれるように見えるのはなぜなのだろうか。ユヌスは上述の本（Yunus 2007）のなかで、それは本来の人間性に根ざしているからという。ユヌスによれば人間には、本来的に他者のために善を尽くしたいと言う性格が備わっているのである。ソーシャル・ビジネスは人間が本来持つこの欲求を満たすことが出来るために、人びとはソーシャル・ビジネスについて人間精神を鼓舞し、示唆を与えるものと感じるのである。しかもビジネスの世界では、人間性のこの側面を完全に無視している点が実は問題なのである。しかしユヌスは、やがてソーシャル・ビジネスはビジネス世界において根を張ることになるだろう、との希望を表明している<sup>27)</sup>。

このような考え方により、ユヌスは実は1980年代の後半から、「社会的意識に基づく企業」について書いたり、語ってきたりしていたのである。世界経済会議においても「ソーシャル・ビジネス」について話したこともあった。ところがある時から、具体的目的のための「ソーシャル・ビジネス」を創設する必要性を感じて、2005年にはソーシャル・ビジネス形態で「眼科治療院」を4つ経営することにした。その運営のために非営利の「グラミン健康トラスト」、また営利の「グラミン健康維持サービス」の2つの組織を立ち上げた。

ユヌスによれば、ソーシャル・ビジネスになりうる領域としては、マイクロ・クレジットや健康管理などのほかに、情報技術・代替可能エネルギー・環境改善・貧困者への栄養など、多様な分野が考えられる。またソーシャル・ビジネスの出資者は、自分の出資したお金を取り戻せるだけでなく、その会社の所有権を保持したままでいられる。資産家や財団などはソーシャル・ビジネスへ出資しうるであろう。世銀やアジア開銀・アフリカ開銀・アメリカ開銀行などは資金提供の窓口を設置したらよいとユヌスは考えている<sup>28)</sup>。

それでは翻ってソーシャル・ビジネスとは端的に何なのだろうか。ユヌスによればそれは2つの形態を取る。

- (1) 第1の型——投資者へ損失も与えず、配当金も与えない会社で、社会的問題を解決する（あるいは社会的利益をもたらすという）目的を持つ（貧困削減・貧困者のための健康維持・社会正義・グローバルな持続可能性など）。投資者は会社を所有するが、その会社が生み出す利益は会社のさらなる発展・改善のためにのみ使用される。したがってソーシャル・ビジネスへの投資は、財政的報酬というよりも、心理的・精神的な満足感をもたらすものである。
- (2) 第2の型——利益追求を目的とする会社であり、貧困者によって直接的に、あるいは特定の社会目的を持った企業連合によって間接的に運営される。貧しい人びとによって所有される利益最大化型ビジネスである。この利益は、直接貧しい人びとの懐に入

る。こうして貧困を削減できるのである<sup>29)</sup>。

さらに上記ソーシャル・ビジネスの(1)第1の型の特徴は、ハンツ・ライツ (Hans Reitz: グラミン創造研究所長 [Grameen Creative Lab]) が的確に以下の7原則にまとめた。(ユヌスはそれを高く評価している)。

1. このビジネスの目標は、貧困、もしくは人びとや社会を脅かす諸問題(教育・健康・技術へのアクセス・環境など)のうちの一つかそれ以上を克服することであり、利潤を最大化することではない。
2. 当該会社は財政上・経済上の持続可能性を達成するものである。
3. 投資者は投資額のみを回収できる。当初の投資以外、いかなる配当金も与えられない。
4. 投資額が支払われた後の利益は会社に残り、その会社の拡大と改善に使われる。
5. 当該会社は、環境に配慮する。
6. 当該会社のスタッフは、標準的労働条件よりも良い諸条件で、市場報酬を受け取る。
7. この仕事を喜んでやりたまえ!<sup>30)</sup>

それでは(1)の型として、すでに上で触れたが、「社会的利益」の例としては具体的にはどのようなものがあるのだろうか。

社会的利益の例(1)——代替可能エネルギー・システムを開発するソーシャル・ビジネスは、他の手段ではエネルギーを確保できない農村共同体に、代替可能エネルギーを安く提供できる。

社会的利益の例(2)——ごみや廃棄物のリサイクルをするソーシャル・ビジネスは、貧困地域での汚染を食い止めることが出来る<sup>31)</sup>。

ユヌスに言わせると、ソーシャル・ビジネスと一般企業(Profit-maximizing business: PMB)との相違は、ソーシャル・ビジネスが、人びとや地球に善を成したいという欲求によって動かされているのに対して、一般企業(PMB)は、個人的利益を求めるもの、という点である<sup>32)</sup>。

それでは、**社会企業**(social entrepreneurship)とはどのような関係にあるのか。ユヌスによると、**ソーシャル・ビジネスは、社会企業の一部と考えてよいのである**。つまり社会企業はより広い概念であり、より一般的に使われるが、ソーシャル・ビジネスは、上記(1)第1の型・(2)第2の型に限定されるのである(しかし本稿は、すでに

注3でお断りしたように、「社会企業」そのもの、また「社会企業」との具体的比較を目的とするものではない<sup>33)</sup>。

さらにNPOはソーシャル・ビジネスとはいえない。NPOでのコストの回収は部分的であり、慈善や寄付に頼らざるを得ないためである。

こうしてユヌスによる「ソーシャル・ビジネス」の輪郭はほぼ理解されたはずである。しかしその興味深い特徴は、厳しい競争にさらされているといわれる現行の資本主義システムと同じ土俵の中での、ビジネスであるという点であるのではないか。

### 暫定的結論 「システム内改革者」としてのユヌスの革新性

以上、大雑把ながらユヌスの主要な行動とその軌跡を部分的に辿り、紹介した。バングラデシュの、また世界の貧困問題への取り組みに関するユヌスの最大の功績は、貧困者向けの「マイクロ・クレジット」および「ソーシャル・ビジネス」のそれぞれの独創性と成功にあることは明らかである（もっともそれらは万能ではないことをユヌス自身が認めてはいるが）。その2つはこれまでの世界の「常識」に対して革新的な意義を有しているといえよう。それは何か。

まず、ユヌスの行動の出発となる認識を指摘すべきであろう。貧困が貧困者の責任ではなく、貧困者を貧困状態に押しとどめている制度の責任であり、したがってその制度を改革すればよい、との考え方である。しかもそれを暴力革命ではなく、制度の中で十分機能するように改革する、という点が重要である。

すでにはじめに述べたように筆者は、スーザン・ジョージを中心とする「ソーシャル・ジャスティス運動」を検討したことがあった。それは、いうなれば現行の「システム」の外からの運動であり、その外から「システム」に向かって、異議申し立てをするというものである<sup>34)</sup>。しかるにユヌスの打ち出した貧困撲滅のための2つの制度は、「システム内改革運動」の成果とも表現できるだろう。「オルター・グローバリゼーション」が新自由主義的「グローバリゼーション」に対抗した一つの「世界世直し運動」といえるならば、ユヌスの行動は「もう一つの世界世直し運動」ともいえよう。それは次のようになされた。

1. マイクロ・クレジットは、貧困者への無担保小口融資のことである。ここで「無担保」という点が、銀行の貸付業務の常識を覆した。つまり、従来の銀行の「常識」では貸し付ける相手の人を疑ってかかり、相手が返済不可能のときの担保を要請するために、担保を持たない貧困者は、貧困の悪循環に陥っていたのである。ユヌスはこれを救った。
2. ソーシャル・ビジネスは、2つの側面を持つ。第1は、ある程度の生活維持が出来る

ようになった貧困者が、さらに生活向上が出来るように、ある程度の利益を得られるような小ビジネスに参加するものである。第2は、会社や企業が、社会的な目的のために事業運営をし、それが生み出す利益を、株主には還元せず、その社会的な目的を持つ事業を拡大するために使用するというものである。これは、利益最大化を目的とする資本主義企業の「常識」を覆すものである。

3. 実行に際しては人間にたいする深い洞察力があった。つまり、人間は欲望によって自己の利益を追求したがりをそれを最大化させようとする面があるのは周知の事実である。それと同時に、他者のため、また社会を良くするために、自分が役に立ちたいという利他的側面があることを見抜いていたのである。しかるに（筆者の解釈が誤っていないとすれば、）アダム・スミス以来、資本主義の発展は、人間性の持つ前者の側面を最大限に強調し、利益を最大限追求することに集中してきたように思われる。そこでマイクロ・ファイナンスについてコースラ（Khosla）を引用して、サリバンの次のように言うのは筆者には正しいように思われる。「資本主義とアダム・スミスの出現以来、経済における最も重要な出来事の一つである<sup>35)</sup>」と。こうして出来上がり発展してきた資本主義は、人間精神の実現の場としては片手落ちということができる。ユヌスはこの不完全な資本主義に、人間らしい側面をビルトインしたのである。この点で現代経済史において画期的といえるであろう。さらに「貧困市場」という新しい市場を開拓した点においてもユヌスは資本主義社会に貢献したといえるであろう。

ところで以上3点に大雑把にまとめたユヌスの現代世界への貢献は、つまるところ現代世界における貧困にたいするユヌスの決然たる思いが源泉になっていることを、本稿での検討において理解することが出来たであろう。ユヌスの貧困者への共感と、貧困者をなんとかしてでも、短期間に貧困状態から脱出させようという強い願いである。つまりユヌスの温かい人間性が行動を促した。その行動に際しては、極貧層の底上げを現実的に可能にする道を、また貧困層がわれわれ先進国の一般中間階級と同じ基本的人権を享受できる道、すなわち、あくまでも貧困者からの目線から考え抜き、実行したのである。この単純な事実は、実は実行することが困難であるかもしれない（ユヌスはその気にさえなれば、その才覚によりビジネスで大もうけをして、優に億万長者になっていたであろうといわれる）。

こうして本稿での検討により、筆者がこの〈試みシリーズ〉で提示してきた「望ましい地球社会」像へ向けての現実の運動が、システムの内側からの、ユヌスの洞察力に満ちた、輝かしい2つの制度の創設により、21世紀の10年代にある今、着実に一步前進していることを確認できたといえるであろう。そして大雑把であるとはいえ、こうした視点からユヌス

の業績を位置づける研究は、本稿が始めてであると思われる。

ここでの最後に、個人的な感想をお許しいただければ、筆者は、ユヌスのこれまでの軌跡を辿るこの作業を通してつねに晴れやかな気分であった。バングラデシュの、そしてまた世界の貧困をなくすという大儀に一生を捧げつつあるユヌスという人物に、失敗を繰り返しながらも、決してあきらめず、温かい人間性と鋭い人間観、強い信念で生き抜く男のすがすがしさを感じていたからである。その思想と生き方は、この現代社会と将来の人類にとって一つの希望であり、アジア人の一人として誇らしいものである。その頁を繰るたびに、何かしら一陣のさわやかな風が通り抜けるような感覚を持ったのであった。

## おわりに

本〈国際社会学の試み〉シリーズは、筆者の本大学学部からの定年退職（2011年3月）に伴い、今回の第8回（VIII）をもって幕を閉じることになる。「国際社会学」という新参学問分野は、近年になりようやく学会でも定着し始めてきた。それは、本来的に「国境を超える」現象を扱うという点が特徴的であり、現在でもそれが主要な内容を占めているようである。本〈試み〉シリーズもそこから始まったのであるし、現在もそれを重要な要素として含む。しかし本〈試み〉シリーズでは、さらに従来の「国際関係論」と「社会学」の橋渡しを目指すとともに、「新しい国際社会学」と銘打って、この新参学問に理論的な枠組みを提供しようと模索し、試行錯誤を重ねてきた。その成果というとおこがましく聞こえるが、いちおうの理論上のまとめを『国際社会学の挑戦』の題名で一冊の小著として上梓することができた（春風社刊、2008年3月）。そこでは、大胆にも「国際社会学」の領域を飛び越えて、すでに「地球社会学」とも言える構想を明確に打ち出した。つまり「望ましい地球社会」へ向けての学問という発想のもと、個人とその「望ましい地球社会」をいかに有機的に繋げるかという点で、その一案として単純ながら筆者なりの図示モデルを提示した。今回の〈試みVIII〉は、その図示モデルの一つの実践例として解釈することが出来るだろう。つまり、ユヌス氏が「貧困撲滅」をライフワークとして自己に課し、その情熱に突き動かされて知恵をしばり、その構想する一つ一つの事業に敢然と立ち向かい、そして実行して成功を収めてきたその姿は、まさに「望ましい地球社会」構築のための一つの条件（貧困撲滅）を成就しようとする姿そのものと筆者には映るのである。

ところでこのおわりにの冒頭に触れたように、定年退職を間近に控えている現在の筆者の状況に免じて、また本シリーズを終了するにあたり、多少個人的な状況を記すことをお許しいただければ有り難い。実は本シリーズの展開は、本学の発展とともに歩んできたのである。大学の初期の10年間は、さまざまな意味で試行錯誤の時期であり、たとえば当時の海

外語学研修は、カナダや米国にそれぞれ教員一人（あるいは都合二人）が受講生全員を引率することになっていた。その数年間の夏、筆者はヴィクトリア大学キャンパスで受講学生とともに過ごしたのである。引率教員一人にあてがわれた宿舎はコモンウェルス・オリンピック選手村として作られたうちの、一軒家全体（選手5人用）であった。早朝机に向かっている時に、ふと窓越しに目をやると、眼前のキャンパスに広がる芝生の木陰から、ひょいと一匹の鹿が可愛い顔をのぞかせたりしていた。本シリーズの初期の着想は、この夏季ヴィクトリア大学英語研修期間中のキャンパスで得たものである。また後に個人と複数社会のモデルの考案で思案を巡らせている際、その具体的で明確な着想は、グアテマラの奥地で、インディオ青年層の調査をしていた頃の、やはり宿舎として利用していた、こざっぱりとしたホテルの一室でひらめいたものであった。（その頃、大学から半年間の研究休暇を与えられていたのである。）三橋モデルにせよ大胆な（と筆者は思っている）着想にせよ、もちろんそれ自体は大それた発見でもなんでもないが、何かアイデアを得るには、普段の生活から離れ、（海外に）出張しているときの方が自分には適している、とそれ以来思うようになった。このように自分の学問の開拓にとっても貴重な機会を提供してくれた大学、および本シリーズ掲載を許してくれた「論集委員会」に、心より感謝している。

さらに本シリーズの論考の草稿を、今回を含めたそれぞれの回に、ご多忙中にもかかわらず精読してくださり、的確な修正要請をしてくださった査読教員にも、その誠実な忠言に感謝申し上げたい。その一つ一つの要請に十分応えることができたかについては不安が残る。しかしそのお陰で自分の論考が（もちろんいまだ完成品とはいいいがたいものではあるが）、それでも第一草稿の段階よりも多少なりとも良いものに仕上げる事が出来たとはいえそうである。

ともあれこの長い期間付き合ってくださった読者の皆様、そして大学と「論集委員会」の皆様、ほんとうにどうもありがとう。そしてさようなら！

## 注

- 1) 三橋利光 (2009年) 「〈研究ノート〉『オルター・グローバリゼーション』とは何か—その内容・運動・発展に関する一考察—」(『コスモポリス』No.3)、87-98頁。
- 2) 2010年3月18日、国連人間居住計画(ハビタット)によると、最近10年間で世界の貧困人口は8億2760万人に達したことが明らかになった、と新華社が伝えた(2010年3月20日付)。モバイル版 URL:<http://rchina.jp/article/406983.html> アクセス日2010年12月12日。
- 3) 本稿は、ユヌス自身に焦点を当てるため、ユヌスによる「マイクロ・クレジット」な

らびに「ソーシャル・ビジネス」の検討を主眼としており、それらの名称のもとに活躍する他の人びとの事業や活動については直接的な分析の対象にしていないことをお断りしたい。今後の研究課題としたい。

- 4) ムハマド・ユヌス&アラン・ジョリ『ムハマド・ユヌス自伝—貧困なき世界を目指す銀行家—』猪熊弘子訳、早川書房、1998年、358頁。
- 5) 「3人農場」の実験は、後の1978年、バングラデシュ政府から大統領賞を授与された。『ムハマド・ユヌス自伝』106頁。
- 6) Muhammad Yunus (2007), “Foreword” in Alex Counts, *Small Loans, Big Dreams— How Nobel Prize Winner Muhammad Yunus and Microfinance Are Changing the World* (New Jersey, US: John Wiley & Sons, 2008), p.ix.
- 7) 以上、同上書、第一部、8 (-110頁) まで。
- 8) Muhammad Yunnus (2007), *Banker to the Poor: Micro-lending and the battle against world poverty* (New York: Public Affairs Books; Originally published: JC Lattès, 1997), p.61.
- 9) 『ムハマド・ユヌス自伝』155頁。
- 10) 同上書 161-162頁。
- 11) 同上書 169頁。
- 12) 同上書 160頁。
- 13) 同上書 191頁。
- 14) 同上書 193頁。
- 15) 同上書 242頁。
- 16) 同上書 247頁。
- 17) 同上書 252頁。
- 18) Muhammad Yunnus (2007), *Banker to the Poor*, pp.237-247.
- 19) 『ムハマド・ユヌス自伝』307頁。
- 20) 同上書 307-310頁。
- 21) 同上書 311-314頁。
- 22) 同上書 316-323頁。
- 23) 同上書 324-328頁。
- 24) Muhammad Yunus (2007): *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism* (New York: PublicAffairs), p.282.
- 25) 本文以下は、特別の断り書きがない限り、同上書の Part II, chapters 6, 7 (pp.129-162) の部分要旨である。

- 26) Muhammad Yunus (2007), “Prologue: Starting with a Handshake”, pp. xi-xvii.
- 27) *Ibid.*, p.162.
- 28) *Ibid.*, pp.168-169.
- 29) Muhammad Yunus, *Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity’s Most Pressing Needs* (New York: Public Affairs, 2010), pp.1-2.
- 30) *Ibid.*, p.3
- 31) Muhammad Yunus (2007), p.23
- 32) *Ibid.*, pp.21-22
- 33) 社会的企業に関する文献は多くあり、筆者が接近できたものには以下がある。C・ボルザガ／J・ドゥフルニ [編] 『社会的企業－雇用・福祉の EU サードセクター』 (内山哲郎他訳、日本経済評論社、2004 年)、塚本一郎・山岸秀雄 『ソーシャル・エンタープライズ－社会貢献をビジネスにする』 (丸善、2008 年)、齊藤慎 『社会企業家－社会責任ビジネスの新しい潮流－』 (岩波新書 900、2004 年)、町田洋次 『社会企業家－「よい社会」をつくる人たち－』 (PHP 選書 134、2000 年)、デービッド・ボーンステイン 『世界を変える人たち－社会企業家たちの勇気とアイデアの力－』 (井上英之監訳、ダイヤモンド社、2007 年)、渡邊奈々 『社会企業家という仕事－チェンジメーカー II－』 (日経 BP 社、2007 年)、Patrick U. Petit (ed.), *Creating a New Civilization through Social Entrepreneurship* (First Transaction Publication, 2011)
- 34) 本稿 107 頁。
- 35) ニコラス・P・サリバン 『グラミンフォンという奇跡』 (東方・渡部訳、英治出版、2007 年) 64 頁。

## <Series: Essays on Transnational Sociology> VIII

### Evaluating Muhammad Yunus's Micro-Credit System

#### and Social Business

— One Person's Efforts to Create a "Desirable Global Society"

MITSUHASHI Toshimitsu

Muhammad Yunus, a Bangladeshi economist and 2006 Nobel Peace Prize Winner, is now well-known as a banker to the poor as well as the creator of "Social Business." He may also be considered a firm-minded fighter against poverty. By studying carefully four books written by Dr. Yunus, this article tries to find out the secret of the success of two new institutions (i.e., micro-credit bank system and social business) set up by Dr. Yunus and to evaluate these as a means to approach toward a "Desirable Global Society" (the author's term in these essay series). The author's conclusion concerning Yunus's success is as follows. Behind Yunus's firm-mindedness against poverty, we have to note his position and principles in the face of poverty, which are: (1) Yunus's fight against poverty started by learning of the actual world of poverty, (2) His action against poverty is based on the standpoint of the poorest, (3) His objective is to get the poorest out of "the poverty trap" and to work together with them. As to the approach toward a "Desirable Global Society", the author concludes that Yunus's two successful creations have proved the viability of an altruistic business in the midst of this capitalist world where profit-maximizing businesses flourish, with the result that Yunus's efforts in order to eliminate poverty in this world are surely a positive approach toward a "Desirable Global Society".