

2022年度ゲイツ財団年次書簡

マーク・スズマン



2022年は、ビル&メリンダ・ゲイツ財団と世界にとって極めて重要な年です。新型コロナウイルスによるパンデミックは、大きな衝撃であると同時に、最も打撃を受けている国々やコミュニティへの支援を促すきっかけとなりました。

数百万人の命が失われたという直接的な影響に加え、パンデミックは苦勞の末に得られた世界の健康と発展を減速、停止、さらには逆行させました。20年近くにわたって前例がないほどの進歩を遂げた後、何千万人もの人々が再び貧困に陥り、小児期の予防接種率が低下し、マラリアや結核のような病気が再流行しました。これらは気候変動によって悪化しました。気候変動は、食糧と収入を農業に依存している農村部の貧困層にとりわけ大きなダメージを与えました。また、米国ではパンデミックによる教育の大幅な後退が見られ、黒人、ラテン系、低所得層の学生への影響が最も大きくなっています。

その一方で、収入と富の格差は拡大し続けています。これによって、富裕層に対する監視が強まり、彼らの慈善活動の動機と役割に対する疑念が高まりました。

このような深刻な課題が乱立する中で、私たちは自分自身に問いかけなければなりません。私たちのような財団は、どのように世界中の政府、民間セクター、市民社会とは異なる役割を果たし、価値を持つことができるでしょうか？どのように成果を測り、評価すべきでしょうか？どうすれば説明責任を果たし、私たちの貢献によって他の人の貢献をさらに高めたり、補ったりできるでしょうか？

今日は、最後の質問にどのように答えるかについて、重要な節目になります。ゲイツ家とバフェット家以外のメンバーを含む新しい理事の任命を発表し、財団に新たなエネルギーや戦略上の指針をもたらし、信託に基づく監督を強化することを誇りに思います。これは一つには、ビル・ゲイツの父であり、名誉共同議長かつ財団の長年の指導者であるビル・ゲイツ・シニアの2020年後半の悲しい死と、理事としての15年近い貢献の後辞任するという昨年のウォーレン・バフェットの決定を踏まえた対応です。しかし、このことは、特に、離婚後のビルとメリンダが力強く中立的な意見を加えることが当財団のガバナンスの強化に貢献し、財団をより良いものにするに明白に認識していることの証左でもあります。新しい理事は、財団の将来の安定性と影響力を確保するのに役立つ多様な視点と専門知識をもたらしてくれます。

最初のステップとして、知識が豊富で尊敬されている3人の方々が当財団への参加に同意したことを光栄に思います。ストライブ・マシーフ、ミノーシュ・シャフィク、トム・ティアニーは、グローバル・ビジネス、慈善活動、開発支援へのインパクトで素晴らしい実績を持っており、当財団に参加してくれることを非常に嬉しく思います。私は光栄なことに、何年にもわたってさまざまな立場で彼らと共に仕事をしています。そのため、彼らが、すべての人が健康的で生産的な生活を送れる世界を作るという私たちの共通の使命に、誠実さと洞察をもたらしてくれることがわかっています。ビルとメリンダはまた、財団のCEOとして理事になるように私に求めました。理事は最大9名となり、性別、地域、専門性について、よりバランスよく反映させるための候補者リストについて活発に議論しています。

グローバル・ビジョン

15年前のこの月、私はシアトルに到着し、グローバル開発に焦点を当てた当財団の新部門の方針決定とアドボカシーを主導しました。これは、ウォーレン・バフェットによる財団への前例のない財政的なコミットメントの後に立ち上げられた部門でした。当時、財団は従来のグローバルヘルスと米国の教育における活動を、農業開発、貧困層のための金融サービス、水・衛生設備・衛生促進を含む新しい分野に拡大していました。

それ以前、私は国連で7年間働いていました。国連では当時のコフィ・アナン事務総長の下でミレニアム開発目標(MDGs)の立ち上げを支援しました。2000年に世界のすべての国で採択されたこれらの目標は、貧困撲滅、健康、教育の測定可能な目標を中心とした人類のための野心的な課題を定めています。これらの目標とそれを継承する持続可能な開発目標は、すべての人々のより良い生活への世界の集合的な取り組みを表しています。

これらの目標は私の非常に個人的な経験とつながっており、フィナンシャル・タイムズでのジャーナリストの職を辞し、新しい仕事に就くことにした主な理由でした。

私はアパルトヘイト時代の南アフリカで育ちました。有色人種に対して犯された法的な犯罪と戦う著名な政治家一家の一員でありながら、白人家庭や白人男性に提供された快適なライフスタイルと機会の恩恵を受けていました。子供の頃から、私はこうした根本的な不公平を理解し、与えられた恩恵を不公平や不平等に対する取り組みに役立てたいという強い思いを抱いていました。私はキャリアをジャーナリズムの分野ではじめ、アパルトヘイトの歴史的な終焉と民主的な南アフリカの大統領としてのネルソン・マンデラの選挙も報道しました。

ビル&メリンダ・ゲイツ財団は、MDGsが発足したのと同じ年に設立され、設立の動機も同様のものでした。1990年代後半、ビルとメリンダは、低所得国の何百万人もの子供たちが、富裕国では基本的に根絶されていた口タウウイルスのような、予防可能な病気で亡くなっていることを知りました。テクノロジー分野に強みをもっていた彼らは、取り残された人々に機会を提供するイノベーションの力を信じ、ワクチンや治療法が最貧困層に普及するのを妨げていた障壁を乗り越えようと熱心に取り組みました。同時に、自分たちが教育の機会から得た莫大な利益を認識し、特に黒人、ラテン系の人々や低所得層の学生が、高校を卒業し、より良い生活への足掛かりとして大学教育を追求する機会を増やすことに焦点を当て、米国の公的教育を改善するという野心的な一連の投資を開始しました。

貧しい人々のためにイノベーションを活用することを目的に、民間セクターと公共セクターにまたがる新しいパートナーシップを構築するという財団のビジョンは、早々に成果を生みました。例えば、2000年代初頭にさまざまな政府やその他のパートナーと協力して、「Gaviワクチンアライアンス」と「世界エイズ・結核・マラリア対策基金(グローバルファンド)」を設立しました。これら2つの画期的な取り組みによって、約6,000万人の命が救われました。

しかし、これらの取り組みはほぼ例外と言えるでしょう。実際には、私たちは米国や西ヨーロッパの少数のパートナーとばかり手を組み、政府に直接働きかけたり、MDGsのような幅広いアジェンダと私たちの仕事を結び付けたりする必要があったとは殆ど考えていませんでした。

画期的なイノベーションに夢中になるあまり、あらゆるレベルでの政府やコミュニティによる関与の重要性を含め、その実現とインパクトの維持に必要な一連の複雑な関係の現実というものが、私たちにはしばしば見えなくなることがあります。米国での活動でも、より小規模な学校を建設するという教育分野における私たちにとって最初の大規模な試みが、当初の試験段階で期待された結果を出せなかったため、私たちはすぐに挫折を余儀なくされました。

アフリカの医療と開発を長年にわたって推進し、財団のパートナーでもあるグラサ・マシエルの言葉を借りれば、私たちは、私たちの活動の対象となっている国やコミュニティの視点に、もっと「敬意をもって耳を傾ける」べきでした。

学習と成長

財団は素晴らしい活動をしていましたが、財団の使命を達成するためには、私たちは進化する必要があります。驚いたことに、ビル、メリンダ、その他のリーダーたちは、積極的に活動に取り組み、新しい試みにも非常に意欲的でした。当初は、財団が大規模な仲介者を通じて活動するのではなく、受益国に直接意味のある価値をもたらすことができるかどうか確信が持てませんでした。私たちはいくつかの助成金の試みを始めました。私の関わった最初の大きな助成金は、アフリカ、アジア、ラテンアメリカにまたがる国々における独立系開発政策シンクタンクの成長を支援することを目的とした、4,000万ドルのイニシアチブでした。他のチームも、インドとエチオピアでの農業に関する新しいイニシアチブから、東南アジアと西アフリカでの喫煙防止プログラムまで、同様のプログラムを試行・推進するようになりました。

ビルが2008年に正式にマイクロソフトを離れ、メリンダも自由に使える時間が増えると、2人とも財団の活動の対象となっている国をより広範囲に訪れるようになりました。この訪問によって、彼らは財団の活動により深く関わるとともに、地元のリーダーに会い、学ぶことができました。

その後まもなく、ビルとメリンダから私に、中国とインドでのHIV予防プログラムをさまざまな問題に対処する本格的な事務所に発展させ、また、アフリカでの財団のプレゼンスの確立を模索するために、財団の活動により関与していくことについて打診がありました。これらの最初のステップは、北京とデリーに加えて、アブジャ、アディスアベバ、ヨハネスブルグに事務所を設立することにつながりました。米国外には合計230人以上の従業員がおり、その大部分は各地域出身の従業員で占められています。

その間私たちは、米国、ヨーロッパ、日本の援助機関や世界銀行、世界保健機関、食糧農業機関などの多国間機関との従来のパートナーシップを深めながら、MDGsとの連携を着実に高めていきました。多くはパートナーシップという形で、助成金が助けを必要としているコミュニティに近い人々や組織の支援に使われるようにすることも、より意識するようになりました。これらのほとんどはサービスの提供とアドボカシー活動でしたが、中には私たちの最大の投資分野の1つである研究開発も含まれていました。

例えば、解決されれば世界の健康格差を大幅に減らすことが期待される14の主要な科学的課題への取り組みを奨励することを目的に、2003年にGrand Challenges プログラムを開始しました。

当初私たちは、助成先を高所得国の既の実績がある組織にほとんど限定する形で、一連の非常に大規模な助成金を用意しました。これを拡大するため、2008年に、Grand Challenges Explorationsと呼ばれる、低・中所得国 への働きかけをより意識した新しいプログラムを開始しました。また、USAID (米国国際開発局) やカナダとの資金調達パートナーシップ、アフリカ、中国、インドでの地域イニシアチブを開始しました。今日、Grand Challengesの資金のほとんどは、低・中所得国の研究者に提供されています。

もちろん、バランスは必要です。大学、企業、研究ネットワークを通じて私たちが低・中所得国への投資を着実に増やしているとしても、世界における技術的専門知識と能力のかかなりの部分は依然として北半球にあり、よって、私たちの助成金の多くも北半球に割り当てられているという事実は変わりません。しかし、私たちは、低所得国に利益をもたらすことを目的とした資源を、その利益によってもたらされるインパクトを推進・維持するために必要な、各地域・国の能力を強化することに確実につなげることを、より賢く体系的な形で実現することに全力で取り組んでいます。

役割の定義

パートナーシップを多様化し強化することは、財団のインパクトを高めるための重要なステップの1つですが、どの分野においてどのようにすれば付加価値を最大化できるのか、より明確な視点を持つ必要もあります。健康や教育といった課題に取り組む上で、民間資本や公共資本と比べて、慈善資本だからこそ果たせる役割とは何でしょうか？

2016年に私が最高戦略責任者の役割を引き受けたとき、ビルとメリンダが私にまず考えてもらいたかったのがこの問題でした。これに答えるために、私たちは新しい戦略フレームワークを作成し、根拠に基づき大規模に展開することが可能な取り組みの開発を支援する上で、政府と比べて私たちがいかにより迅速に物事を実行に移し、より多くのリスクを取ることができるかを示しました。同様に、最貧国のニーズに対応するため、民間セクターのイノベーションとデリバリーの専門知識をよりうまく活用する方法についても説明をしました。

現実には、どこに比較優位を持てるかによって、私たちの役割は異なってきます。財団内の戦略部門は、各プログラムチームと連携し、外部パートナーの状況、既存の専門知識、およびニーズと機会に関する主要分野について慎重に計画を立てた上で、プログラムごとの戦略を策定し、年に一度厳格なレビューを受けています。

コロナ危機に対して私たちがどのように対応したかが良い例です。私たちが調達した20億ドル以上の資金は、政府や民間セクターが拠出を表明した資金のうちほんの一部にすぎません。私たちの目標は、可能な限り補完的かつ相乗的であることです。何よりも、私たちは、置き去りにされているコミュニティに可能な限り迅速かつ効果的に支援が届くようにすることにリソースを集中させてきました。

2020年2月、中国国外でコロナの症例がまだ1件も確認されていない段階で、当財団で働いていた疫学者は、コロナがパンデミックに発展するであろうことを理解していました。当時、コロナに関して試験を実施するための手段を持つ国がアフリカに2カ国しかいないことを知っていた私たちは、アフリカ大陸全体の能力を高めるために、財団によるコロナ関連助成金としては一番最初の助成金をアフリカ疾病管理予防センターに対して交付しました。

HIV、マラリア、ポリオ、結核など、他の感染症の分野で培った研究開発に関する深い知識と広範なパートナーシップを活用したことも大きな強みとなりました。新しい診断ツール、治療

法、ワクチンの開発を支援するプロジェクトに資金を提供する一方で、規制当局の承認に先立ってリスクのある大規模な製造を奨励するため、自己資本や財政的な保証も活用しています。

私たちは、政策立案者の意思決定を支援するために、最先端の疾患モデルに対する既存の投資を利用しました。私たちは、コロナワクチンへの世界中での公平なアクセスを実現するためにCOVAXを共同設立し、資金援助を行いました。同時に、アフリカ連合が主導するワクチンと医薬品の購入プログラムや、ベータ株とオミクロン株を検出した南アフリカのゲノム解析ネットワークなど、地域的な取り組みに技術的・財政的な支援を提供しました。ナイジェリアからバングラデシュまで、病気の患者に酸素を供給し、ワクチンへの抵抗感をなくすため、幅広い政府のパートナーを支援しました。

いずれの場合も、当財団の財源は、私たちのスタッフによる技術的・戦略的な助言やパートナーシップが、資金面での助けとなりました。現在、1,700人を超えるスタッフが政府や民間企業、国際機関、学界など、多くの分野から採用され、深い知識と幅広い公私にわたるネットワークをもたらしめています。これにより、最終的に意思決定を行い、実行するパートナーに対し、より体系的に専門知識を共有できるようになりました。

コロナは、私たちが最も力を入れているコミュニティに、直接的・間接的に壊滅的な打撃を与えており、回復には何年もかかると思われます。しかし、希望の兆しもあります。オンライン化されたデジタル診断から低コストの医薬品製造技術まで、パンデミック中に開発されたツールを活用することで、いくつかの分野でのインパクトを劇的に加速できる可能性があると考えています。特に、5年前に初めて投資したmRNAワクチンは、HIVやマラリアなどの他の病気を予防する方法を変える可能性を秘めています。

将来を見据えて

昨年、コロナ対応のための追加の取り組みに後押しされ、当財団は67億ドルを拠出しました。これには、リスクのあるコロナワクチン製造などを支援する戦略的投資ファンドからの保証や返済免除条件付き融資、その他の資金である数億ドルは含まれません。21年前の設立以来、私たちは600億ドル以上の助成金を提供してきました。過去10年間、私たちの拠出額は毎年増加しています。

500億ドル以上の寄付金、ビルとメリンダによる昨年の150億ドルの寛大な追加拠出、将来の寄付への期待、共同創設者たちの死後に寄付金を使い切ることが義務付けられていることから、私たちは今後数十年にわたって、慈善活動の分野で大きな役割を維持できる独自の立場にあります。

寄付の規模に見合う責任感を持って寄付金を分配し、可能な限り効果的に管理・活用しなければなりません。重要なことに焦点を当て続けるということです。それは、拠出額ではなく

インパクトであり、救われた命や、最も貧しく、最も疎外された人々がその可能性を最大限発揮できるための機会提供によって測られます。

また、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンへの明確かつ強固なコミットメントも必要です。

当財団が行ってきたスタッフと投資の多様化は、このコミットメントの中心となるものです。過去2年間、私たちはこの分野での活動を体系的に見直し、スタッフや元スタッフ、パートナーたちへのアンケートを通じて不十分な点を指摘したり、前向きな事例を見つけたりしました。その結果として、私たちはDEIコミットメントステートメントを採用し、財団内外へのインパクトを強化するための一連の具体的な計画を実施しました。道のりは長いと思いますが、改善を継続することについて、より思慮深く計画的に取り組んでいると確信しています。

私がCEOに任命されて間もない頃、私はオマハへ飛び、ウォーレンと昼食をとりました。彼がくれた思慮深い多くのアドバイスの一つは、基本のABCを忘れるなということでした。ウォーレンは、すべての大規模な組織が直面する3つの永続的な脅威、つまり、傲慢(arrogance)、官僚主義(bureaucracy)、自己満足(complacency)に注意するようにと私に伝えたのです。

パートナーや助成先が批判的なフィードバックをすることが減多に起こらないような状況では、私たちのような使命に基づいて行動する財団は、失敗を合理化して成功を過度に褒めたたえ、自己陶醉に陥りがちです。その結果、慈善活動の役割や本当に結果を導出しているのかについて疑念を呼び起こしてしまいます。

こうした落とし穴を避けるための、簡単な解決策はありません。絶えず精査することが必要です。つまり、多様な意見から建設的な批判を積極的に求め、財団内外で透明性のあるレビュープロセスを用い、潜在的なインパクトが最も大きい分野を冷静に判断して優先し、使命からのずれないように、集中する必要があります。

ビルとメリンダの長所の一つであり、私がキャリアの大部分をゲイツ財団に捧げてきた主な理由の一つは、考えを変えることを厭わない彼らの姿勢です。これは、説得力のある証拠によって、私たちの活動を通じて命を救い、生活を改善するためのより効果的な方法が明らかになった場合に、特に当てはまります。リスクを伴う賭けをすれば、その一部が失敗することは避けられません。しかし、ビルとメリンダは、慎重になるのではなく、失敗し、学び、改善していくことを選びました。ジェンダーの平等から幼稚園から高校までの教育、農業開発プログラムの一環としての気候変動への対応への投資まで、証拠に基づいて何度も新しいアプローチを承認し、古いアプローチの優先順位を下げてきました。より注意深く集中することで使命を果たし、ウォーレンが指摘した落とし穴を避けられるよう、ビルとメリンダ、そして私は、新しい理事たちに働きかけていきます。

財団に加わって16年目、CEOとして3年目、理事就任から1年目を迎え、ビル&メリンダ・ゲイツ財団が、より良く、より公正な世界の実現に向けて独自の役割を果たしていることを、これまで以上に確信しています。さらに、私たちが過去20年間で築き上げた専門知識と信頼に加

え、財団の創設者と共同議長の素晴らしいコミットメント、スタッフの情熱、パートナーの支援があれば、困難な状況にあってもより良い未来が待ち受けていると信じています。今後も、私たちの活動について報告するのを楽しみにしています。