



公共問題解決のための適材の参画と協働 (最終回) 協働を通じた成果に向けて 点から線へ、そして面の活動へ

矢代隆嗣 有限会社アリエールマネジメントソリューションズ代表
text by Yashiro Ryuji

1. 適材との協働

公益に関する問題解決のためには、受益者起点で適切なソリューションモデルを創り、成果を実現できる能力を持つ人材・事業体の参画を促進することが求められる。本シリーズでソーシャル・マインド・エンタープライズ、ソーシャルエンタープライズ、ソーシャルアントレプレナーの活動、そして民間企業の公共課題解決への事業展開などを紹介してきたのは、問題解決の効果と効率を高めるために、まず、既存の公共問題に携わる方々が協働パートナーとしての多彩な選択肢の拡がりがあることと、多彩なプレーヤーたちに参画の機会を与えることの重要性に気付いてもらうためである。そして、「想いと能力」を持つ適材として協働に参画する個人・事業体は成果実現へ向けて、それぞれの役割・責任を遂行することが期待される。

2. 成果ある協働への課題

地方分権化による自治体と国の関係変化の中で、地域における協働アプローチは地域問題を地域・現場メンバーが主体的に解決していくという考え方である。そのために、協働という形式にとどまるのではなく、協働を通じて成果を出すた

めに克服すべき課題を点描する。

(1) 行政

協働の形態により行政の役割と責任は異なるが、共通して言えることは、行政からの資源(資金、人材)がかかわる場合は、まず、問題解決のために、協働事業の必要性・適切性、協働参画者の適格性、成果確認など、協働についてのアカウントビリティを遂行する能力が重要となる。なぜなら、協働の形式としてのNPOへの委託などは住民への理解が必要であるからである。丸投げとならないように、委託事業を評価し、成果に向けての改善が必要な場合は、積極的な提案をするための能力も必要となる。また、形式的な協働で終わらないために、企画段階から、参画者の意欲、能力、行動力を発揮させ、参画者の意見が噛み合った上での有効な議論を経た、意思決定につながるプロジェクト・プロセスマネジメント能力も求められる。一方、業務委託した後の行政内の体制(新たな使命、業務、要員体制)を構築して運用するなど、協働を前提とした自己変革能力もさらに強化しなければならない。

(2) NPO

NPOはダブルボトムライン経営が求められるため、実施する事業を通じて成果を出すことや、推進母体の経営基盤

を強化する能力とともに、事業体としての自分たちは公益にどう貢献してきたのか、しているのか、できるのかをステークホルダーに理解してもらう能力の強化も求められる。このアカウントビリティを適切にするためには、**「信頼と評判」**がベースとなるが、実績がない場合では、企画している事業の差別的成果目標、実現可能性としての成果への道筋、そして事業ノウハウ・基盤の3つを具体的に提案時に説明することで、効果的なアカウントビリティにつながる。適切な事業運営アカウントビリティは受益者、協働者、支援者からの「信頼」を得るだけでなく、事業体としてのより良い評判を産むことになる。この「信頼と評判」に向けたアカウントビリティを適切に行うため、事業の事前、途中、事後において、自己評価を活用しながら行うアカウンタブル・ビジネス・サイクル(ABC)を回す仕組みの構築と、運用するマネジメント能力も求められる。

(3) 企業のCSR

現状のCSR活動は法令や規則を遵守する「ネガティブ・インパクト」にとどまり、そのための社内監査体制や規則づくりなど、アウトプット志向の企業が多いと言われている。しかし、求められているのは、「ポジティブ・インパクト」と言われる、個々の企業理念やビジョンに基づいて、

社会に新しい価値観を提案、展開することである。その一つである社会貢献についても、資金提供中心のかかわりから、社会・地域のメンバーであるとの自覚の上で、アウトカム志向の積極的コミットメントが期待される。

3. ビジネスパーソン活用の「場」と「仕組み」

(1) 現状の「点」の拡散活動

公的分野においてNPOの活躍が期待され、行政もNPOなど多彩なメンバーと協働することの意義を認識している。一方、民間企業もCSR活動に動き出している。また、個々の市民は公益貢献への想いと能力を活かす機会を探索している。このような、点となっている各セクターや個人が、点としての活動を線でつなぎ、更に面として問題解決に有効な取り組みにつなげていくことが、今後重要となる。現状、線のつながりができつつある段階の協働においては、その線を太くするとともに、他の線との連携を強めていき、面として問題を包んでいくことが求められる。

(2) NPOの能力開発に

ビジネスパーソンを活かす

社会貢献したいという現役ビジネスパーソンが増えている。NPOの体質強化のために、ビジネスパーソンが日常業務において問題解決のために発揮しているスキルをNPOの能力強化に活用するのである。体質強化されたNPOが行政と協働を推進し、地域問題解決を効率的、効果的に展開するアプローチである。事業運営の課題の一つとして多くのNPOが挙げている人材難は、人数よりもノウハウ不足の面が大きい。それは問題解

決策としての事業企画をし、実施し、成果を出すという事業プログラム面と、団体経営面において質の求められるノウハウである。この不足・未熟なノウハウを補強するために、現役ビジネスパーソンを活用するのである。

(3) 「面」で適材が協働する

NPOの体質強化に活用したいビジネスパーソンは、中小企業診断士という経営コンサルタントの国家資格を持つ企業内診断士であり、その実務スキルである。あくまで実務面で活かせるスキルであり、資格取得のために学んだ知識の伝達ではない。事業戦略、マーケティング、会計、財務、人材開発、プロジェクトマネジメントなど、実際の業務で活用している実務スキルを活かした支援やノウハウを移植してもらおうのである。この考え方は企業内診断士にとっても大きなメリットがある。平成18年度より、資格更新における実務従事の要件が、中小企業者に対する経営診断・助言業務を対価なく行っても満たされるように改正された。この診断・助言対象をNPOにも適用するのである。多くの事業系NPOはダブルボトムラインを求められる小規模な事業体であり、中小企業診断士の監督官庁である経済産業省も、NPOの多くが運営しているコミュニティビジネスに地域再生の期待をしており、専門部署を設定して創業促進や事業活動を支援している。さらに、内閣府も国民生活白書においてNPOの活動に期待するとともに、そのひ弱な

経営体質が課題であると挙げている。よって、NPOへの事業経営支援も診断・助言対象

に含まれて問題はないと考える。この取り組みは、企業内診断士にとって、資格の更新のための従来の机上研修から、現実の事業体が対象となり、実務経験向上の機会となるだけでなく、NPOの事業を支援することによる、地元の公益向上への貢献にもなる。CSRの流れで、多くのビジネスパーソンは社会貢献活動への時間確保が可能となってきており、その時間を活用することで、企業にとっても従業員による具体的な地域貢献としての実績になるとともに、NPOにとっても事業経営の課題に対して無償で多様なスキルを持った人材からの支援を得ることが可能となるなどの、多くのメリットが考えられる。

最後に、前回まで紹介した事例もそうであったように、協働における参画メンバーは「問題の現場」を重視しなければならない。現場を重視することで、受益者を巻き込み自主・自立化を支援するソフト型支援アプローチでは、問題の解決に向けてサービス提供者からの発想ではなく、受益者起点によるサービス設計と、受益者を含めた関係者との協働が求められる。そのためには、現場の状況に合わせて現地メンバーを巻き込み、解決策を創り込んで、実施と改良をしながら成果を出していくプロセスマネジメント能力が極めて重要である。この能力こそ、多様な選択肢の中から、ベストパートナーとしての個人・事業体を見極める重要な評価基準のひとつなのである。

ニューヨーク大学(MS・国際公共機関マネジメント)エディンバラ大学(MBA)卒業。大手コンサルティングファームにて組織・業務・人材構造革新、営業革新、行政評価、事務事業評価等を中心に活動後、有限会社アリエールコンサルティング設立(<http://www.ariel-cbm.com>)。2005年10月、社名を有限会社アリエールマネジメントソリューションズに改称。現在、キャパシティ・ビルディング・マネジメントをテーマに民間企業、公共機関へのコンサルティング、研修、講演を行っている。また、公益志向の事業経営に関して、NPOマネジメント、コミュニティビジネス、ソーシャルエンタープライズについての研究、論文発表も行っている。中小企業診断士。LEC東京リーガルマインド大学教授、明治大学講師。

