



公共問題解決のための適材の参画と協働

ソーシャル・マインド・エンタープライズ： セント・ルークス・コミュニケーションズ社(英国)

矢代隆嗣 有限会社アリエールコンサルティング代表

text by Yashiro Ryuji

1 .セント・ルークス・ コミュニケーションズ社の 特徴

ロンドンに本社を置くセント・ルークス・コミュニケーションズ社(St.Luke's Communications Ltd./以下、SLC社)はサンデータイムズ紙が実施した2004年度働きたい企業ベスト50(中小企業)調査において2位となった、広告代理事業を行っている企業である。SLC社は、現在の従業員と元従業員によって完全に所有されている。サンデータイムズの調査結果では、多くの質問項目において他の企業に差をつけたハイスコアとなっている。例えば、約9割の従業員がSLC社で働くことに大きな喜びを感じており、自分の会社を誇らしく感じている人が94%と、各調査項目が最上位となっている。また、「利益のみが組織の原動力である」という従業員はごく少数であり、多くの従業員は、「会社が社会的貢献を果たしている」と感じていると報告されている。筆者がインタビューをした担当者も、「主体的にビジネス活動と社会貢献活動ができることが、この企業に勤めて

いる大きな理由である」と強調している。

2 .SLC社の主なソーシャル フィランソロピー活動

SLC社は企業活動において、社会や環境に対して「環境」「資金」「時間」の3つの領域における社会的責任(Social Shares)を掲げ、各領域へ資源投入を行っている。まず、「環境面」では事業活動において排出したCO₂を換算(Future Forest社が算定)し、その分のCO₂をオフセットする活動をしている。それは事業活動における環境負荷削減やリサイクル活動にとどまらず、一定量のCO₂に換算したマンゴの木をインドの農家に贈ることも行っている。インタビューした担当者が案内してくれた地下にある食堂の入り口には、2000年からの年度ごとのCO₂排出量とその削減率や、贈ったマンゴの本数などを数値で表した表を張り出している。このような工夫により、従業員のCO₂削減意識を促進するだけでなく、自ら行った環境負荷のオフセット活動の成果を全員が具体的に把握できることで、達成感や継続意欲を喚起するよう

にしているという。「資金面」では、YCTVという若手のメディアマンを育てる学校へのスカラーシップの提供が中心となっている。そして「時間面」では、年間6日のボランティア休暇を保障している。その中でコミュニティに対して最も顕著な貢献をしたと認められた従業員は、会社から500ポンドを授与され、それを自分で選んだ慈善事業支援に活用できることになっている。インタビューによると、その活動は自らの能力が発揮できることである場合が多いという。この会社は広告代理店事業であるため、社員のマーケティングやプロモーションに関するビジネススキルを、ボランティアとしてNPOやコミュニティへサービス提供しているのである。

3 .個人の意欲、能力、 行動力を活かす

SLC社は、組織メンバー個々人が生計を立てるビジネス活動の「場」であると同時に、社会貢献活動に自分の意思と能力を反映できる「場」であり、その効果を生み出す「仕組み」が構築されてい

る。それは、社員による所有という組織形態の特殊性によるものではなく、その形態を有効に活用するために全員が経営に参画できる工夫(例えば、共同経営者である社員の代表メンバーの年次選出、全員参画する週次経営ミーティングにおける事業経営状況の共有と今後の取り組みへの討論、個々人の主体性を持った社会貢献活動など)と、それへの賛同と協働が実現している。ビジネス活動と社会貢献の両方での成果実現を行いたいという想いをを持ったメンバーが集まり、そして人材を集めるための「場」と「仕組み」を構築し、運用しているのである。SLC社は小規模な会社であるが、広告代理事業は人材に大きく依存する。したがって、求める人材をどう集め、そして活かす職場環境を整備していくかは重要なこととなる。SLC社では、設備や福利厚生だけでなく、個人が想い描く「ライフスタイル」に合致した職場環境を実現するような組織形態や組織運営が意図して行われている。これは、人材が核となるSLC社の事業にとって、強力な組織文化と組織能力を生み出すことにもなり、事業面での競争優位を確立していくことにも貢献している。

4 .SLC社の取り組みから 活かしたいCSR活動と NPO活動

SLC社は、民間企業としての収益性と公益性の追求を従業員が主体となって運営しているソーシャル・マインド・エンタープライズである(前号でも述べたソーシャル・エンタープライズとは区別する)。このSLC社の取り組みから多くの事業体に

学び、活かしてほしいことは、現役ビジネスパーソンのビジネスと社会貢献の両立を主体的に実践している収益事業運営である。特にビジネスパーソンの専門能力を公共問題の解決に活かせるように工夫することである。最近のCSR(Corporate Social Responsibility)活動の特徴は、企業責任として、改めて「法規面」「経済面」「倫理面」への取り組みの必要性が認識されると同時に「社会面」が重視されてきていることである。確かに民間企業であるSLC社の取り組みはCSRを背景としているが、同社のケースは全社員が意思決定に参画するとともに、個々人の能力を活かすことも行われており、「社員主体の積極的なCSR」であると言える。いわば、CSRとPSR(Personal Social Responsibility)の両立が可能な「場」と「仕組み」を有して、運営されているのである。CSRを強調し始めている企業の多くも、単なる制度導入にとどまらず、個々の従業員が達成感を持ち、公共貢献への充実感を持てるような取り組みとすることで、CSR活動に効果が現れやすくなると思われる。またその取り組みは、社員主体型CSRを展開している企業で働く従業員の帰属意識を高めることにもつながると考えられる。したがって企業のCSRの取り組みも、従業員への時間の提供や寄付に重点を置くのではなく、成果志向の公共貢献活動のために、従業員の持てる能力を有効活

用する方策を工夫することが求められる。

さて、公共問題解決に直接取り組んでいるNPOなどの団体を支援する団体がある。この団体は、NPOが事業活動上困っていることをサポートすることが求められる。平成16年度の国民生活白書では、NPOの要支援ニーズと支援団体の提供するサービスの間には乖離があることが報告されている。NPOは、自主・自立した事業運営を行うために必要な経営面の多様な機能を求めている。また、NPOの事業運営において活動資金も重要であるが、「問題解決事業運営の際に発生する諸問題に対応するためのノウハウ」の調達と活用が求められている。NPOに成果重視の事業運営が求められているからである。白書などの事業報告でも、活動結果(アウトプット)の報告が主で、問題解決の成果(アウトカム)が読み取りにくい状況は、サラモンが指摘した「有効性の危機や信頼性の危機(1999)」であり、対応が求められている。NPOという組織ありきの運営や、社会貢献を目的とした活動をしているという自己満足ではなく、公的問題解決という成果(アウトカム)の実現には、問題解決に適切な能力を持つ人材の参画・協働が求められる。支援団体も含めたNPO、にとって、現役ビジネスパーソンがその持てる能力を自主・自律的に発揮できる環境整備が求められている。

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(www.ariel-cbm.com)。現在、キャバシティ・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。

