



公共問題解決のための適材の参画と協働

求められる個人の意欲、能力、行動力を 活かす「場と仕組み」づくり

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

はじめに

地域コミュニティからグローバルに渡り、最近の公的問題解決の取り組みは、成果・結果が重要視されるようになってきている。この成果志向は、意欲、能力、行動力を持った個人・事業体が参画し、現地、現場で受益者も含めた関係者と協働するという動きとなって現れている。限られた資源を問題解決に効果的に活かすという成果対費用の視点からの取り組みは今後ますます重要であり、その中核となる、成果を生み出せる人材・事業体の参画と協働が求められる。本稿では、成果志向アプローチの核となる公共分野における「問題解決と適材」という観点で、意欲・能力・行動力を有する個人・事業体の参画促進と、協働による問題解決の重要性とその推進上の課題を基本テーマとしている。ここでの協働とは、自主・自律的に個人・事業体とその想いと能力を活かし、成果対費用の行動基準をもとに目標実現に向けて役割を全うし、責任を果たすことである。

1 問題解決における事業戦略と適材の活用

公共問題解決のための新たな取り組み

みとして、従来のような行政機関(自治体、国、国連など)やNPO、NGOの組織が中心となったプログラム・プロダクトアウトのアプローチではなく、あくまで問題起点で、その受益者を巻き込んだアプローチが行われ始めている。しかし、受益者を受け身ではなく問題解決の協働メンバーとして積極的にかかわらせていくアプローチには、さらに重要な要素がある。それは、問題解決における目的である成果を適切に出すことができる能力(手段)を持つプレイヤーの参画と協働である。行政機関は、その組織の使命から、問題解決に当たって適切な能力を持つ人材・事業体を探索・選定し、その能力を活かし協働することが求められる。なお、適切な能力とは、対象問題についての専門性だけでなく、適切な手段を企画、実施、評価、改良、定着化できる成果実現型能力を指す。

さて、民間企業での事業展開は、経営目標達成という成果に向けての適切な戦略立案・実施・評価・改善のサイクルで遂行される。まず、事業遂行の起点となる戦略立案(事前評価)においては、事業機会とその脅威を中心とした外部環境の分析が行われる一方で、内部環境については、「強みと弱み」の観点から

自社の能力分析が行なわれる。これらの分析結果からまず、「やりたいこと・やらねばならないこと」と「できること」を明瞭にする。目標とする成果を達成するために必要な能力を見極めた上で、自社内での遂行が可能か否かという能力評価結果により、ビジネス機会の獲得に向けて自社能力の強い部分を十分活かし、一方で弱い部分は外部調達や連携により、適切な能力資源を調達するという検討が行われるのである。内外の環境分析を踏まえ、事業の骨格となる「対象顧客」、「顧客のニーズ」、そして「ニーズを満たすために自社が提供する商品・サービス」の3つの要素を決める。ビジネス機会獲得への具体的な戦略立案に入る戦略策定プロセスにおいての能力評価は、事業戦略の有効性、実現性に影響を与える重要な位置付けとなっている。

行政にも、民間企業の事業戦略と同様に、問題解決に対する戦略としての政策立案が求められる。戦略立案という事業の事前評価において具体的な能力評価が必要となり、今後、ますます問題解決のために適切な能力保有者の参画と協働が必要となることから、適切な能力の探索・選択・調達・協働・成果評価を展

開できる環境づくりとその実施が求められる。また、このような方向性は、行政機関に対して、問題解決のために適切な能力を成果対費用の観点から評価・判定できる能力の強化を迫るものでもある。

近年、公共問題への取り組みとして新たな問題解決のビジネスモデルを創造、運営しているソーシャルエンタープライズ(公益志向の事業体)やソーシャルアントレプレナー(公益志向の起業家)の動きが注目されている。本稿では、公的問題解決のために適切な能力を持つ人材の幅広い参画を促し、その能力を活用した協働を展開するために、現役ビジネスパーソン、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および民間企業の公共問題解決への事業展開の面から紹介をするとともに、その推進・定着に当たっての課題を考えたい。

2 現役ビジネスパーソンの意欲、能力、行動力を活かす「場」と「仕組み」

公共問題解決の手段としての支援内容は、ハード(ものの提供中心)よりソフト(自立・自活のための支援サービス)が重視されてきている。ハードを与えるだけ、または与え続けるのではなく、与えたハードを受益者がいかに活用し、自活していくかが重要である。国連、世界銀行なども、従来のハード型支援から、現地のキャパシティ・ビルディングなども含めたソフト型支援へと重きを置き始めている。したがって、その支援体制も従来のハード型体制から、ソフト型体制、つまりソフト型支援能力があるメンバーの参画と協働の推進が求められる。

さて、ソフト型支援においては、ソフト

というサービスを提供する供給側にとって重要なことは、「誰」がそのサービスを提供するかということになる。適材適所が成果に大きな影響を及ぼすため、適切な能力を持った人材の探索・調達・活用については、従来の公的問題解決事業の枠組にとらわれない、広い視野での参画促進と協働推進への取り組みが求められる。能力面からは、現役のビジネスパーソンを中心とした個人や、民間企業の参画機会を広げることが1つの方向性と考えられる。何故なら、現役ビジネスパーソンや民間企業が現実のビジネス現場で問題解決のために活用している能力が、実用的で有効であると考えられるからである。重要なことは、問題特性に適したサービスを効果的、効率的に提供できる人材・事業体を選び、参画してもらい、その能力を活かしてもらいながら協働していくことである。その能力を持つ人材は、効果的な問題解決のノウハウを持っていることが求められる。つまり、実践面で効果的な、鮮度の高い、旬なノウハウを持っている人材としての現役ビジネスパーソンという適材を巻き込んでいくことが、成果志向には必要なのである。よって、行政には、有効な問題解決能力を持った人材が参加できる「場と仕組み」を整えることへの工夫が求められる。近年の啓発的情報発信により、多くの市民の公的問題への関心は高まっている。しかし、個人の意欲と能力を

揮するための選択肢は狭い。公共問題に関心を持つビジネスパーソンが、主体性を持ちながら、ビジネスの「場」をベースとしながらも、それが公共問題解決のために持てる能力を発揮することが可能な「場」ともなる環境づくりが求められる。つまり、現役ビジネスパーソン個々人が主体的にその能力をビジネスと公共貢献での両面で発揮できるような「場」を、公共問題解決のインフラとして整備することが求められる。個人として、自分の能力を発揮し、ビジネスで評価され生計を立てるとともに、関心ある公共問題の解決のためにもその能力を発揮できる「場」という環境をどのように作っていくかが、今後の成果志向アプローチにおける課題である。

公的問題意識を持つ現役のビジネスパーソンが実際に活動することを、「場」と「仕組み」の提供を通して推進している民間企業を「ソーシャル・マインド・エンタープライズ」と呼び、主に収益事業NPOを称したソーシャルエンタープライズや、最近流行りのCSR(Corporate Social Responsibility)のために設置された部門のみが中心となっている民間企業とは区別して考える。

今回は、その事例を英国の広告代理業を主たる事業としているSt. Luke's Communications Ltd. の取り組みを通して紹介する。

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。

