

CSVとMOD－4

CSVとNPOとデザイン

(キーワード：CSV, MOD, NPO, デザイン思考、リーダーシップ)

(KEYWORDS: CSV, MOD, NPO, design thinking, leadership)

○和田精二 (公益社団法人かながわデザイン機構)

1. はじめに

企業は、社会的状況や経済的状況に鑑みて事業を行うことを目指す意味ではNPO (Nonprofit Organization) と似ているが、企業が社会と株主双方に価値を創出するのに対して、NPOは社会的な価値の創出のみを目的とする点で大きな違いがある。とは言いながら、社会的価値の創出という点ではCSV (Creating Shared Value) もNPOもさらにはMOD (Management of Design) も根底でつながっている。デザイン自身はその出自からして社会運動であったし、今でも社会的な行為ということに尽きるから、その意味でデザインはCSVなる経営思想と親和性が極めて強い。ここでは、2つのNPOの立上げにデザインの立場から関わって来た体験を踏まえ、デザインのNPOに対する貢献にテーマを絞って考察してみたい。

2. NPOについて

現代社会が抱えている課題を解決するための手段としてコミュニティが注目を集めている。もともとこの分野は主として女性が担ってきた分野だったが、阪神・淡路大震災のボランティア活動が大きな要因となって1999年に「特定非営利活動推進法 (NPO法)」が誕生してからは、社会に対して大きなエネルギーをもった活動分野としてNPOが男女を問わず台頭してきた。NPO法の成立以来、比較的簡便にNPO法人の設立が可能になったが、その意味するところは市民が自らの力で社会的な課題を解決していける武器を身につけたところにある。

NPOが設立される時のプロセスは、まず最初に「社会に対して行動を起したい」という個人的なパッションが発火点になって仲間・集団を集め、団体の組織化を進めながら、社会に対して制度的な保証を明確にするために法人の申請を行い、NPO法人を確立するのが典型である。仲間をつくり組織をつくる過程で、次第に個人的なパッションが仲間や集団に共有化され客観化されることで次第にミッションが明確になっていく。NPO法人が事業をつくりあげる手法には、上記のようにミッションから事業をつくるものと、対象者のニーズの市場調査を行い、そこから事業を組み立てていくものがあるが、一般的には前者が多い。ミッションは課題を設定する枠を意味しているだけに過ぎない。集中する事業を明確にするため、顧客を確定しテーマをめぐる社会状況を分析する必要がある。ここにはMODが関与できる場が用意されている。

3. NPOとリーダーシップ

MODの視点から興味深いのが、NPOにおけるリーダーシップの

問題である。個人的に事業を発想した人が強引に引っ張っていくスタイルと、個人から仲間・集団の段階まで進んだところで活動や話し合いの中からリーダーを選んでいくスタイルがある。仲間・集団の段階では、役員を決めたがらず、なりたがらず、みんな会員、みんな理事で、仲良くボランティアという仲間意識が先行し易い。会議のみに参加する会員、会議で問題点ばかりを出す評論家もどきの会員、民主的に進めることを金科玉条にして責任回避に終始する会員が観察されたりする。ところが法人格をもつと組織的活動を行うための役割分担が必要となるが、責任を問われるのを嫌い、理事を指名されると尻込みする傾向が窺える。企業のように所属組織に忠誠度が高く組織について真剣に考える会員はごく僅かである。報酬が期待できないNPOのために時間を割き、汗をかき、時には責任をかぶる覚悟をするだけの価値あるミッションを共有するNPOとは個人にとっていかなる意味を持つのか。企業の場合、時には自己の意思に反して組織に所属する場合もあるが、NPOの場合は納得がいかなければ、理事を拒絶できるし脱会も自由である。NPO団体に会員をつなぎとめるには、企業とは違った意味で難しいリーダーシップを要求される。何も得ることのないNPOでボランティアが長く働いてくれることは有り得ない。報酬を得ていないからこそ仕事そのものから多くを得なければならぬ。

企業と違い、NPOのリーダーは3つの難題を抱えている。1つ目は資本を持っていないこと。2つ目は組織を動かす権力も持っていないこと、3つ目は雇用関係による支配でもなく、権力による指令でもなく、個々の会員の意思に基づく共感や連帯をつくりだすことで事業を進める必要があること。このため、リーダーは、ミッションについての理解、それに到達するまでの事業計画の策定と実現力、加えて人間的な魅力をもつことを強いられることになる。ボランティア活動のように、自分の個人の利益にならないことに関して人間がどうして一所懸命に頑張るのか、時には自分の生命までかけて他者のために活動するのか? このテーマは人間とは何かという深遠なテーマに繋がるものでもある。

4. NPOと高齢化時代

2013年のWHOの発表によれば、日本人の平均寿命は女性が世界1位、男性が世界4位、男女平均が84歳で世界最長となり、わが国は文字通りの高齢時代となった。日本人は悲観的にものごとを捉える傾向が強いところに加えて、行政やマスコミが要介護者問題ばかりを取り上げて日本人の心配症を煽るため、何や

ら高齢者社会=要介護者問題という刷り込みがなされてしまい、高齢者=社会の負荷と思ひこむ風潮を生み出している。ところが、一部を除けば高齢者の大半は元気であるばかりでなく、高齢者時代を一挙に生み出した団塊シニアと言われる層は若い層と比較すると、日本人の預金の半分以上を有している資産家であり、企業で培ったビジネスノウハウも有している。これまで企業に注いでいた全ての時間とエネルギーを使える立場にあるから、地域や社会を変える仕組みがあれば、社会の負荷が負荷でなくなる。団塊シニアが社会的な多数派になった現在、シニア自身が社会そのものを動かせる可能性が出現した。資産面から見ても、高度成長時代をつくりだし、賃金上昇が初任給の20倍にもなるという恩恵を受けた団塊の世代ほどの資産形成能力を、いまの若年層はもてない。団塊の世代が自分たちのノウハウを社会に活かしながら会社以外の場でも若い人にビジネスノウハウを還元し、その資産を社会のために使わなければ、若い人材も社会も育たない状況にある。このエネルギーを地域や社会の活性化につなぐ仕組みと場を提供するひとつの手段としてNPOが期待されるものと考えます。

5、NPOと地域の人材

NPOの性格上、地域で活動する団体が大半であるが、地域の生産人口の減少により税収が減るので行政の財源はますます厳しいものになる。社会資本整備に関わる費用は2020年には殆ど無くなり、図書館、美術館や公園等の大がかりなハードをデザインする機会が殆ど期待できないと言う。他の業界も然り。教育業界も福祉業界も観光業界もその在り方を変えねばならない。そこには従来型の発想が通じず、斬新なアイデア、クリエイティブな発想が求められる。打開する1つの方法が、市民参加による事業推進である。地域のことは行政にお任せではなく、地域住民自身が地域の課題を発見し、解決していく団体活動がこれからはもっと盛んになる。行政の財源が期待できなくても、期待できるのが地域に眠る人材、コンテンツ、技術、産業、空間などの有形無形の資源の組合せと仕組みである。地域におけるビジネススキルを有した団塊シニアの発掘は、活動を通じてネットワークを広げることで達成できる。NPOの支援を目的とするNPOセンターや市民活動サポートセンターなどの中間支援団体が各地に設立されているのもバックアップ組織として心強い。

6、NPOとデザイン

以上を踏まえてNPO団体における活動をデザイン面から考えてみたい。筆者は2つのNPOの立上げにデザインの立場から関わってきた。ひとつは大学勤務時代に始めた地域イベントを地域ボランティア主体のNPO法人を設立して事業移管する試みであり(「ユニバーサルカヌー体験会」事業)、もうひとつは、湘南の歴史・文化遺産を市民感覚で選出し価値の再発見と啓蒙することを目的にして設立されたNPO団体を支援する試みである。両者に共通しているのは、湘南という地域に於けるNPO団体の活動であること、組織構成員の大半が企業の退職者であること、デザイナーが一定数存在していることであるが、ここで強調し

ておきたいのが、NPOを牽引していくべきリーダーにとってデザイン思考が強い武器になり得るという事実である。

地域には多様な能力をもった退職者が増えている。前述した通り、NPOのリーダーに求められるのは、こうした層に対して地域の課題を発見し、ミッションをつくり、成果の達成に向かう仕組みをつくることにある。ドラッカーは、「非営利組織とは1人ひとりの人と社会を変える存在である。したがって考えるべきは、いかなるミッションが有効であっていかなるミッションが無効であるかである。そしてミッションは何かである。リーダーが初めに行うべきは、自らの組織を考え抜き、ミッションを定義することである。」と説くが、具体的にミッションを的確に定義して、会員が自らの意思で積極的に活動するように動機づけるのは容易ではない。しかし、デザイン思考こそミッションの策定、具体的な行動指針、全体計画等の策定に大きな効果を示すことが経験的に理解できた。NPOは総合デパートではなく専門店であるから、自分にあった専門店を選択すれば確実にデザインの貢献する場が用意されている。問題の本質を現場において生活者視点から見出し、解決していくのがデザイン思考である。いくつか観察した結果を記しておく。

- ・リーダーに必要なのはデザイン思考であってデザイナーの能力ではない。NPOにおける後者の有効性は充分確認できるが、ここでは別の問題として扱う必要がある。デザイン思考で事業を推進できること、ミッションへ導けることが大事である。
- ・社会的行為を行うことが天職であるデザイナーは、NPOという組織でやるべき仕事を数多く発見できるが、その多くはコトのデザインである。
- ・NPOは活動資金を自らの事業で稼ぎ出さなければならないが、デザイナーは事業収入を得る才能に疎いため、デザイナーのみの団体は事業規模が大きくなる。デザイナーは異分野と混交した組織においてこそ能力を発揮する。デザイナーが分析力や論理力を求められる収束志向よりも自由に発想を展開する発散思考を得意とすることと関係してくる。

以上から、NPOのリーダーはミッションを考え抜き、定義し、ミッションに到達するまでの事業計画の策定と実現力に加えてデザイン思考の十分な理解と具体的な活用手腕が求められる。別の表現をすれば、ミッションの定義、事業計画の策定、実現力にデザイン思考が大きく寄与するということである。

■参考文献

- 「NPOマネジメント」2006 「NPOビジネス」2002 田中直輝 学陽書房
- 「非営利組織の経営」2007 P.F. ドラッカー、ダイヤモンド社