

地方分権時代に対応するビジネス実務と能力開発

大 宮 登

はじめに

本稿は地域政策学会創立記念シンポジウムでの提言をもとに、まとめたものである。筆者は成熟社会の到来とともに、一人ひとりの生活基盤に対応した施策が強く求められるようになり、地方分権社会の構築が真剣に問題視されることになると考えている。

この成熟社会において、企業や行政、あるいはNPO組織は、その経営理念や組織目標を明確化する作業と同時に、より現実的で実践的なビジネス(事業)実務の開発が必要になってきている。本稿では地域政策学部の一つの可能性として企業や行政に共通のビジネス(事業)実務を探り、その能力開発の行方を考える。

1. 営利組織と非営利組織の動き

今日の市場経済の成熟は、営利組織と非営利組織が共通の課題を持って活動しなければならぬ状況を生みだしている。それらの動きは以下のようないくつかの場面として実際に現れている。

(1) 営利組織(企業)の非営利性が強まる現象

大企業はいまや多くの社員や関係者を抱え、組織が継続していくこと自体に大きな意味をもち、組織そのものが一種の社会的資源となっている。そのため営利組織は、厳しい市場競争を通して競合他社と生き残りの戦いを展開して最大の利潤を上げることに志向する傾向と同時に、自らの組織存続を最優先し、最適な利潤は何かを求める傾向も生じている。また、ISO(International Organization for Standardization)14000シリーズの普及にみられるように、企業はグローバルな経営を維持するためにも、地球環境に配慮し廃棄物の減量と再資源化を積極的に図るなど、地球環境との共生志向が生じてきている。

(2) NPO(Non Profit Organization)の活性化と効率化

営利組織のそのような動向に対して、非営利組織の方はより合理的・効率的な活動のあり方が求められている。ここ20年ぐらいの間に、民間のNPO(非営利組織)活動がさかんになってきている。日本では、明治以来、中央官庁主導の政治・行政が行われてきており、公益法人等、行政補助機関としてのNPOが行政サービスの領域を担ってきた。しかし、70年代後半頃から、行政主導による公共サービス提供の限界が指摘されるようになった。中央官庁による福祉国家の実

現は、財政的にかかなりの困難さをともない、中央主導の福祉は市民の生活に合致したサービスが提供されにくい。

こうした状況を背景に、今日のNPOは市民主体の民間非営利組織として活性化されることとなった。阪神大震災の時のボランティア活動に象徴されるような、行政ではなかなか手が届かない部分をカバーし、市民生活を擁護し、環境を保護する等、新しいNPO活動がさかに行われるようになってきたのである。

この新しいNPO活動においても、事業目的を実現するために活動を起こす場合、組織活動を合理化し効率化しようとする要求が一段と強まっている。右肩上がりの経済成長が終わった現在、行政や法人、民間ボランティア組織等の非営利組織の財源も豊かではない。好調な企業活動等によって支えられてきた税収や寄付金は、これまでのようには期待できない。豊かな財源があつての豊かな福祉である。財源が逼迫すれば、優先順位をつけ、重要と判断されるものは何とか継続されるが、あまり重要でないとは判断されたものは補助を打ち切られる。NPO(民間非営利組織)も、事業目的を持続的に実現するために、その運営の合理化・効率化が必要になる。企業と同じまでには至らなくとも、組織効率を考えざるを得ない。

(3) 行政機関のサービス化

企業が市場競争の波に洗われ、厳しいサービス競争に追い立てられるとき、行政機関(国、都道府県、市町村)や行政補助機関の公営企業、財団・社団・特殊法人等の非営利組織は、民間なみのクライアントサービス(client service:顧客サービス)を要求され始めている。事業目的に公共性があるからという理由で、サービスがおろそかになることは許されない。公共的であるからこそ、きめこまやかなサービスが必要である。自分なりの意思決定能力を持つ成熟社会では、私たちは一人ひとりのニーズに応じたサービスの徹底化を求め始める。

例えば、市町村民税は各市町村によって異なっている。現在検討されている介護保険制度も、各自治体によってその条件が異なってくる。手厚い介護システムを用意できた自治体には、転入者が増えるであろうし、その逆の場合もある。自治体が住民に選択される時代になると、当然、行政機関のサービス化競争が起こり、企業の「顧客満足度(Customer Satisfaction)」と同じクライアント志向が高まってくることになる。

このように多様な局面で、成熟社会の原理が営利組織と非営利組織の違いを乗り越え、それぞれの活動を重ね合わせ、共通なものとしていく力が動いている。個人の側から見ると、企業で働く人も、ボランティア活動を行う人も、共に自己実現を考え、それがかなわないと組織を離れるという傾向が生じてきている。

2. ビジネス実務のメガ・トレンド

このような成熟社会が到来する中で、私たちが実務現場で求められている実務内容には、大き

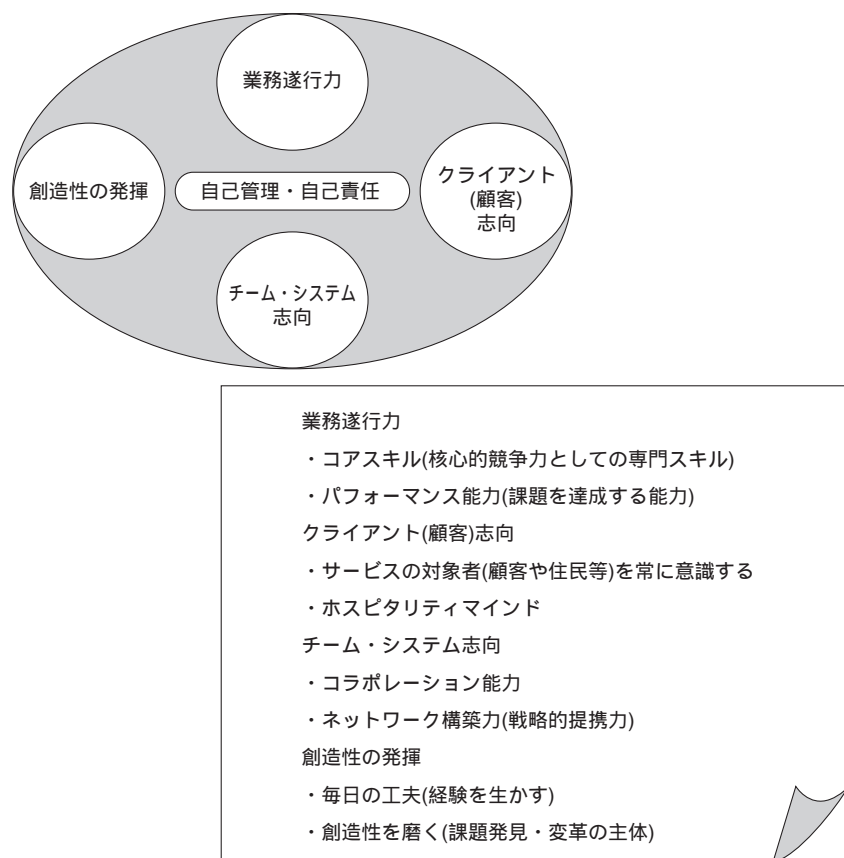
く4つのトレンドがあると思われる。それを「業務遂行力」「クライアント志向」「チーム・システム志向」「創造性の発揮」と考えよう。これらの4つのビジネス実務力は、現在、そしてこれから、どのような組織で、どのような活動に携わる場合でも、共通して必要になる実務力だと思われる。以下、順を迫ってみよう。

*クライアント（client）志向...顧客第一主義に立つ考え方で顧客志向といっても良いのだが、ここでは非営利ビジネスの対象者も含めたサービスの質の向上をとらえるため、サービスの対象者全体を指す意味で「クライアント」を使用した。

(1) 業務遂行力

業務遂行力というまでもなく、その職場で携わっている業務を遂行する実務力である。自分の活動の課題を達成する実務力、パフォーマンス（performance：遂行）能力のことをいう。例えば、営業部に所属した人は、自分が扱う商品知識を貯え、そのメリットやデメリット、セールスポイントを把握し、担当する顧客や地域性等の情報をできるだけ集めて、セールスに向かう。顧客に対してはできるだけ魅力的に商品を紹介し、顧客のニーズを会話の中から見つけだし、説得力豊かに話す。そして、一日が終わったら、携帯用ノート型パソコンでこの日の営業報告を作成

図表1 ビジネス実務の4つのメガ・トレンド



しメールで送る。こうした営業に伴う業務遂行力をワーカーは求められる。この業務遂行力は、ワーカーの側面から見れば、自分の専門的なスキルであり、それがほかのメンバーにないものであればあるほど、組織にとって貴重な実務力となり、組織にとってのコア・コンピタンス (core competence) になる。

*コア・コンピタンス (core competence) ...各企業で蓄積されてきた競合他社に対して優位性をもつ独自の固有な技術や能力。中核的な能力、資格。

(2) クライアント (client) 志向

今日の組織 (事業) 活動は、クライアント志向性を強く持つ。消費者やサービスの対象者の要求が多様化している現在、顧客満足度 (CS) を高める商品開発、住民に利用してもらえる施設の建設等、クライアントの意向を可能な限り尊重するという考え方は、今日のビジネス実務の重要トレンドであるといえる。90年代以降のCSブームはこのクライアント志向の表れであり、自分が自分の好みで、商品やサービスを選んでいくという市場成熟時代においては、あらゆる組織がクライアント志向を原則的にもたざるを得ない。クライアントを無視したビジネス活動は、競合他社とのサービス競争に遅かれ早かれ負けることになる。それは行政機関も原則的には同じである。どのような活動であれ、サービスの対象者 (顧客や住民等) を常に意識し、いわゆるホスピタリティ・マインド (Hospitality Mind : 客を心からもてなす精神態度) を持つことが実務現場の原則となる。

(3) チーム・システム志向

今日のビジネス活動は、システム志向を強く持つ。個人主義の時代だからこそ、チームワークが必要になり、高度情報化の時代だからこそ、経営システム全体を理解して実務をこなす力が必要になる。このシステム志向は、宇宙開発の最大の利益として生み出されたシステム工学 (system engineering) にその原型をみることもできよう。あるいは、また、今日の営業現場では、チームセールングが話題になっている。これまでのような、個人の経験や勘に頼って顧客と信頼関係を維持し、セールスを展開する営業方法は限界にきている。個人の営業力をベースにして、相互に協力し、チームとして営業力を発揮するチームセールング (team saleing) が工夫されようとしている。アサヒビールの営業戦略のように、営業パーソン (salesperson) 全員が携帯用パソコンを持ち、自分が得た情報を営業本部や同僚に送り活用する。情報の共有化を基礎に、チーム・システム志向を持った営業が開発されているのである。

(4) 創造性 (creativity) の発揮

今日のビジネス (事業) 活動の現場では、創造性が常に求められる。誰でも、どこでも作れるものは、人件費や製造費等がコスト高になってしまう日本ではつくれなくなっている。安あがりの土地や人件費を求めて開発途上国に生産工場が移転し、いわゆる産業の空洞化現象が起きている。日本でビジネス活動を継続するためには、付加価値創造が条件になる。誰にも作れない商品を創造する、誰も考えなかったサービスを提供する、そこではじめてビジネス (事業) が成立

する。「創造性の発揮」は、今日のビジネス実務の重要なトレンドといえる。私たちは常に創造性を磨き、課題発見力を身につけ、好奇心豊かな前向きの姿勢を維持していくことが望まれる。マンネリズム (mannerism) に陥らずに、経験を生かしながら経験におぼれず、毎日小さな工夫を積み重ねる、そのようなビジネス実務力が求められている。

3. 今後の方向性

ビジネス実務のメガ・トレンドは、営利組織であれ、非営利組織であれ、今日の事業活動に携わるとき、必ず必要となる実務能力である。私たちは、種々の組織に所属した様々な活動に携わる。地域政策研究においては、地域における産業立地や地域経営戦略を研究すると同時に、このような企業や行政、NPOにおける働き方や実務力の問題についても提言できるのではないだろうか。実務現場で求められるものは何か、能力開発をどのように行っていくのか、等を具体的実践的にリサーチしていくのである。

(おおみや のぼる・高崎経済大学地域政策学部教授)

<注>

1. 主な参考文献は次のとおりである。「オフィス・スタディーズ」全国大学・短期大学実務教育協会編 紀伊国屋書店 1994年、「ビジネス基礎」森脇道子編 実教出版 1995年。
2. 本稿の内容は加筆修正されて「ビジネス実務論 自由と自己責任のビジネスワーク」大宮登 建帛社 1999年と「ビジネス実務総論」全国大学・短期大学実務教育協会編 紀伊国屋書店 1999年の中で展開されている。