

経営

コラボレーションが社会を、世界を変える?!

企業、NPO、行政など異なる組織同士の協働(コラボレーション)を通して、ソーシャル・マネジメントの考え方を学ぶ。

NPOの専門性やスキルを活かした協働が増加

最近、「コラボレーション(コラボ)」という言葉をよく耳にしませんか? 皆さんが最もイメージしやすいのは、音楽や映像の世界かもしれませんが、実は経営や行政の領域においても、コラボレーションは数多く行われているのです。私が研究しているのは、同じ業種や異なる業種の企業と企業、企業とNPO、企業とNPOと行政といった異種組織同士のコラボレーション。「協働」という言葉でも置き換えられるものですが、異なった専門性を持つ組織同士が協働することで、新たな価値創造につながっていく過程や関係性などを具体的に検証しています。

企業と企業のコラボレーションは、80年代からよく見られていました。例えば、戦略的提携や共同研究開発などがそれに当たります。また、ライバル企業同士が基礎研究段階までを共同で行うといったことも行われていました。しかし90年代に入ると、先にお話した、異なったセクター(組織)同士の組み合わせが多くなってきます。

なぜ、このような変化が生まれてきたのでしょうか。

一つには、NPOやNGOの存在が大きくなってきたことが挙げられます。NPOが取り組む環境問題や障がい者支援といった社会的なテーマに世間の関心も高まり、NPOの役割やスキルも認められ始めました。さらにもう一点、求められる企業像が変わってきたことも、変化の背景にはあるでしょう。今や企業は知名度や規模だけでなく、社会貢献やCSR(企業の社会的責任)がきちんとできているかといった点でも評価されるようになってきています。それらの理由から、企業とNPOの専門性を活かしたコラボレーションが増えてきたと考えられます。では、異種組織同士のコラボレーションの具体例を紹介していきます。

バリアバリューという新しい価値基準を創造

日本の有名なタオル生産地の一つとして知られる愛媛県今治市。しかし最近では、安価な輸入タオルに押され、その売上や生産も下降線をたどる一方でした。このような状況の中で、地元のタオルメーカー・田中産業(株)が、あるNPOとの協働によって究極のタオルを共同開発しました。

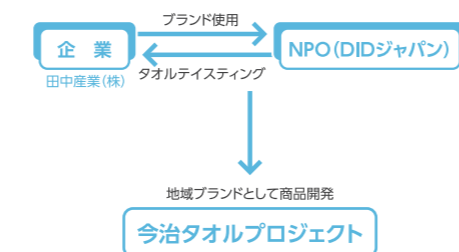
そのNPOとは、DIDジャパン(ダイアログ・イン・ザ・ダーク)という視覚障がい者の社会参加を促進する団体です。視覚障がい者の鋭い触感や肌の感覚を活かし、タオルの拭き心地や肌触りなどを評価していったのです(図1)。こうして生まれた「ダイアログ・イン・ザ・ダーク・タオル」は大ヒット。バスタオル1枚7000円以上の高額商品ですが、品質に対するクレームは一切なくリピート率も高い。私自身も毎日使っていますが、その風合いが落ちることはありません。

ここで注目すべきは、**バリアバリュー**という新たな価値基準が生まれたことです。今までバリアをなくそうという視点で商品開発や街づくりなどに取り入れられていた、バリアフリーとは反対の発想です。むしろ、そのバリアを能力やスキルとして活かし、バリュー(価値)を生み出そうというおもしろい試みです。このコラボレーションは、ヒット商品を生み出しただけでなく、ヘビーユーザーをつくり、消費者の商品を選ぶ目も変えたといえるでしょう。さらに、「第4回ものづくり日本大賞 四国経済産業局長賞」も受賞し、モノづくりの世界に刺激を与えました。

企業とNPO、そして行政は互いに協働していくべきか

次は企業とNPO、そして行政という3つの異種組織によるコラボレーション(クロスセクター協働)の一例です。北海道の札幌市円

(図1) 視覚障がい者の社会参加を促進した、「NPO」と「企業」の協働作業例



企業とNPOの協働により開発された「ダイアログ・イン・ザ・ダーク・タオル」。タオルの風合いだけでなく、タオルの色やデザイン、パッケージの形状などにも視覚障がい者の意見を参考に開発した。

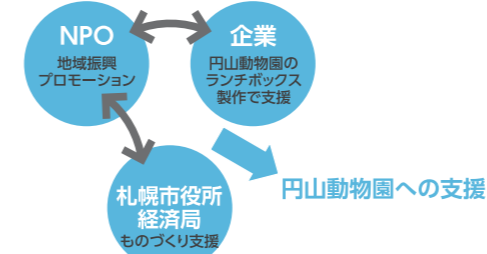


佐々木 利廣 教授

◆ SASAKI Toshihiro
修士(経営学)。専攻は組織論、組織間関係論、企業とNPOの協働をテーマに研究している。少年時代から考古学に興味を持ち、将来は遺跡発掘にかかわる仕事をしたいの夢を抱いていた。大学は政治経済学部に進学したものの、政治学や経済学より人間学や心理学のおもしろさに傾倒。大学3年生のとき、学部内唯一の経営学ゼミに入ったことで、経営学の魅力に引き込まれる。趣味は30年以上続けているテニス。貴重な気分転換の時間。最近は動物園や水族館巡り、愛媛県立新居浜東高校OB。



(図2) 「企業」と「NPO」、「行政」の協働作業例



上図「GEL-COOま」が生まれるまでの、組織間の事前の相互関係を示した図。3組織の内、2組織ごとの協働の経験がベースになっている。
写真左)商品化された「GEL-COOま」の蓋には、円山動物園のホッキョクグマのイラストが描かれている。当初、オンラインストアで限定2000個のみの販売であったが、2か月余りで完売した。現在は定番商品として販売。

Point of The Lecture

本文中に出てくる重要なキーワードや参考文献。これらによって、より深く先生の研究が伝わるので、独自に調べてみよう。

☆Key Word
協働 / バリアバリュー

Reference

- 『組織間コラボレーション』佐々木 利廣他 著(ナカニシヤ出版)
ここで触れた事例をくわしく解説。コラボレーションが身近な存在であることがわかる。
- 『NPOと企業:協働へのチャレンジ』
パートナーシップサポートセンター 編(同文館)
第1回パートナーシップ大賞を受賞したコラボレーションのケース集。平成15年から毎年出版されている。
- 『戦略的協働の本質』小島 廣光・平本 健太 編著(有斐閣)
企業・NPO・行政の7つの協働事例をもとに社会的価値の創造過程を解明。



山動物園は入園者が減少し、赤字経営が続いていました。その再生のために立ち上がったのが、保冷剤付きランチボックスを開発・販売している(株)GEL-Designと札幌の魅力や情報を伝えるWebサイトなどを手がけるNPO法人シビックメディア、そして、産業振興や地域復興支援を行う札幌市役所経済局でした(図2)。

この協働によって生まれたのが、円山動物園にいるホッキョクグマのイラストを使った保冷剤付き「GEL-COOま」。これが大ヒット商品となり、円山動物園の入場者数も増加しました。さらに、地域ブランド「札幌スタイル」の製品としても、同ブランドを牽引する存在となっています。

また、社会的関心の高いリサイクル事業においても代表的な事例があります。これは山形県新庄市で始まったスーパーマーケット・市民・福祉施設・トレイメーカーが行政の支援を受けて、使用済みの食品トレイを再生トレイにリサイクルするという地域総参加の事業です。この協働モデルは「新庄方式」と呼ばれ、全国各地へと移転され広がっています。

しかし、移転後うまく稼働している地域と、うまくいっていない地域があります。回収できるトレイの数など物理的条件の違いはありますが、プロジェクトを引っ張るリーダーシップ、行政のサポート力、そして、システムを移転させるための懸け橋となる人の役割が大きいと考えられます。今、私が最も関心を持っているのが、この福祉と環境を融合した「新庄方式」の形成と移転というテーマです。

コラボレーションを成功へと導くためにすべきこと

コラボレーション(協働)は、仲良しグループが集まって行うことでも、特定の組織にだけメリットを生む関係でもありません。異なる組織で取り組むことだけに、激しく対立することも、

協働

高い壁にぶつかることだってあります。決して順調なサクセスストーリーではないのです。だからこそ、組織間コラボレーションを成功させるためには、大切な要因があります。

まずは、すべての組織が何らかの課題を解決しようとするための強烈な問題意識、ミッションを持っていることです。そして、各段階において達成度の評価とそのうえでの軌道修正や整備など、戦略的にマネジメントしていくことです。さらに、参加メンバーのモチベーションを上げるといった、粘り強い努力が必要なのです。

今後、異種組織同士のコラボレーションはさらに増え、新たな価値を生み出していくことでしょ。そして、環境・リサイクル、医療福祉、地域再生、開発途上国の援助など、社会的課題の解決策として活用することもできるはず。コラボレーションが社会を変える、協働が社会を楽しくする、世界の貧困や格差だって緩和できるかもしれません。まさに、ソーシャル・マネジメントそのものです。それほどに経営学、組織論はインパクトのある学問だと思います。

ポイント! 高校生のための経営学

身近なマネジメントが出発点

いい会社、いい社会、いい家庭、いい仲間、いいクラスって何でしょうか?ぜひ一度、自分にとっての「グッドな〇〇〇」や「グッドネス」の意味を考えてみてください。そこでもし、何かうまくいかないことや気になることがあれば、「どうして、こうなるのだろう?」「もっとうまくいく方法があるのでは……?」と、自分なりに探ってみる。それが、マネジメントの出発点です。

10人の人が集まっても、5人分の力しか発揮できない組織もある。逆に10人しかいないのに、20人分の力が発揮できる組織もある。それが組織の怖さでもあり、またおもしろさでもあるのです。難しくとらえず、問題に目を向けたところから実践していけばいいと思います。