



ふれあいサロンの経営学

連載 第17回 北海学園大学経営学部教授 菅原 浩信氏

4. ふれあいサロンの経営学

(4)運営方針(戦略)(続き)

3)資源の調達(資源展開)

資源の調達とは、ふれあいサロンの開設、運営に必要な経営資源をどのように調達するか、ということです(注1)。「調達」の中には、外部から獲得することと、自分たちの中で蓄積することの2つが含まれます。後者の「自分たちの中で蓄積すること」というのは、さまざまな経験をスタッフ全員で共有し、自分たちのノウハウ、知識、技術としていくことです。例えば、あるスタッフが出したお茶の温度がよって熱すぎて参加者からクレームがついた、という失敗(経験)を、スタッフ全員で共有し、お茶の温度は何度にすればベターなのか、という議論を行い、お茶は何度を目安として出す、というルールを決める、といったようなことがあげられます。しかし、とりわけふれあいサロンの開設当初においては、経験が少ないこともあり、なかなか難しいと思われるので、前者の「外部から獲得すること」が中心となるでしょう。

この「外部から獲得すること」を考えるにあたっては、第12回で説明しましたように、スポンサーを「どれだけ発掘できるか」、そして、スポンサーと「どこまでつながっていくか」が重要になると考えられます。

まず、「どれだけ発掘できるか」については、どのようなスポンサーが存在しているのか、そのスポンサーにどのように働きかけるのか、といったことが重要になってきます。

例えば、開催費用(カネ)であれば、補助金や助成金などを、行政、社会福祉協議会、町内会・自治会などにアプローチして獲得することになります。開催場所(モノ)であれば、町内会・自治会が管理する町内会館を使わせてもらうのが手取り早いと思えますし、ゲーム(モノ)であれば、社会福祉協議会でいろいろと揃えているはずなので、購入するよりは社会福祉協議会から借りた方がよいと思えます。その他、寄付をしてくれたり、昼食の食材になる野菜であるとか茶菓子(モノ)を持ってきてくれたりする人たち(主として地域住民)も、考慮しておく必要があるでしょう。スタッフ(ヒト)であれば、町内会・自治会の福祉部や女性部、民生委員などに依頼したり、回覧板などで募集をかけたりにして確保するという事になります。

また、体操・ゲームの指導、講話(ノウハウ、知識、技術)であれば、それらができる人や得意な人を探すことが可能なネットワーク(人脈)を持っているスタッフを通してアプローチしてもらう、あるいは講習会などに参加して自分でマスターする(ふまねっと、AEDなど)、行政、社会福祉協議会、地域包括支援センターなどの力を借りる(講話などをお願いする、できる人を紹介してもらう)、その他、可能であれば、医療機関、消費者協会、警察署、消防署など講話をしてくれそうな団体に直接アプローチする、ということになります。もし、異世代交流を行おうとするのであれば、幼稚園・保育園や小学校などにアプローチすることになるでしょう。

営利企業の場合は、単純に言えば、顧客のニーズに合った商品やサービスを提供し、その対価を顧客から受け取ります(当初は株主からの出資金をもとにします)。つまり、まずは顧客を見ておけばよいわけです。しかし、NPOの場合、多くはスポンサーから必要な経営資源を調達し、その資源を利用して顧客に必要なサービスを提供します(多くの場合無償)。つまり、NPOの場合は、顧客だけでなく、スポンサーも見なければなりません。営利企業は一方向でよいのですが、NPOは二方向のマーケティングが

必要になるということです(図1)。ふれあいサロンにおいても、NPOと同様に、スポンサーと顧客である参加者の両方を見ておかなければなりません。

次に、「どこまでつながっていくか」についてですが、スポンサーから継続して経営資源を獲得するためには、獲得した経営資源をどのように活用したのか、そして、その結果ふれあいサロンにどのような効果が生じたのか、といったことを何らかの形でスポンサーに報告することが必要になってきます。これは、アカウントビリティ(説明責任)と呼ばれるものです。

例えば、皆さんがどこかのNPOとかNGOに寄付をしたとします。寄付した金額の大小にかかわらず、自分の寄付がどのように使われたのか、そのNPOやNGOの役に立ったのか、ということを知りたい人が多いのではないかと思います。その点明らかにされなければ、ひよとして飲み会に使われたのではないかと考えてしまい、場合によっては、今後そのNPOやNGOに寄付をしようとは、思わなくなるかもしれないのでないでしょうか。おそらくそれと同じようなことが、ふれあいサロンにも言えるのだと思います。

このことは、ガバナンスにつながっていきます。ガバナンスとは、組織のマネジメントが正しく行われるための仕組みやそのための努力を指します。営利企業の場合、ガバナンスを担うのは主として株主とされています。営利企業は、株主が出資した資金をもとにして、商品・サービスを顧客に提供し、顧客から支払われた対価(利益)の中から、株主に配当を支払います。株主は、出資した資金に見合った配当がなければ出資を引き揚げるかもしれません。そのために、営利企業に対して正しいマネジメントを行うように求めるわけです。

一方、NPOの場合、株主というものが存在しません(NPO法人には出資という概念がありません)。では、誰がガバナンスを担うのでしょうか。NPOに必要な資源を提供するスポンサーにとっては、自分たちが提供した資源が適切に利用されることを求めるでしょうし、NPOからサービスの提供を受ける顧客にとっては、自分たちのニーズに合った適切なサービスが提供されることを求めるでしょう。NPOが資源を適切に利用したり、適切なサービスを提供したりするためには、そのNPOにおいて正しいマネジメントが必要となるはずで、つまり、スポンサーや顧客は、NPOに対して正しいマネジメントを行うように求めるわけです。また、補助金を受けているNPOの場合、補助

金の原資は税金であることを考えれば、広く国民全体から正しいマネジメントを行うように求められていると言ってもよいでしょう。したがって、NPOにおいては、社会全体がガバナンスの担い手であると言えるでしょう。

ふれあいサロンにおいては、スポンサーである行政、社会福祉協議会、寄付者などだけでなく、参加者や地域コミュニティを構成する諸団体もガバナンスの担い手になると言えるでしょう。スポンサーにとっては、自分たちが提供した補助金・助成金や、さまざまな知識、技術、ノウハウなどが、ふれあいサロンでちゃんと使われていることを求めるでしょう(年度末に、収支決算書などの提出を求められるのは、そうしたことによるものです)。また、参加者にとっては、ふれあいサロンが自分たちのニーズに合ったサービスを提供することを求めるでしょう。参加費を支払っているのであればもちろんでしょうし、たとえ参加費が無料だからといってニーズに合っていないサービスでよいはずはありません。そして、地域コミュニティを構成する諸団体にとっても、ふれあいサロンが地域や高齢者の役に立っていることを求めるでしょう。したがって、ふれあいサロンにおいては、少なくとも地域コミュニティ全体がガバナンスの担い手であると言えるでしょう。

ところで、スポンサー、参加者、地域コミュニティを構成する諸団体のそれぞれが、資源がちゃんと使われているか、ニーズに合ったサービスが提供されているか、地域や高齢者の役に立っているか、を判断するということは、ふれあいサロンの活動の結果を評価することに他なりません。こうした評価は、スポンサー、参加者、地域コミュニティを構成する諸団体といった外部の主体のみならず、ふれあいサロンを運営する団体が自分たちで行うことも必要です。この評価については、第22回～第23回で具体的に取り上げます。

(注1)本来は、調達した経営資源をどのように配分するか、というところまで含めて、資源展開として考えるべきなのですが、ふれあいサロンの場合は、そもそも調達・配分すべき経営資源の量がそれほど多くはありませんし、調達した段階で配分の方法がおおむね特定される(例えば、補助金や助成金の用途はきっちり決められています)ので、今回、経営資源の配分については考慮しないこととします。

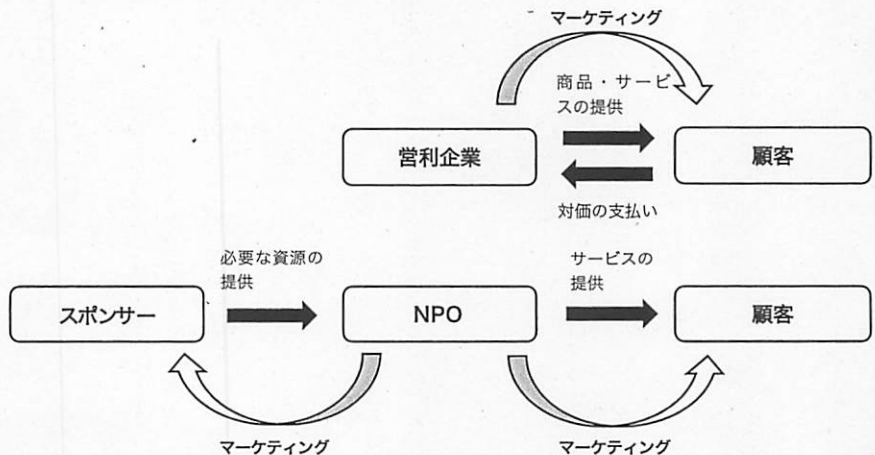


図1 営利企業とNPOのマーケティングの構造
出所：筆者作成