

NPOの戦略論

～「戦略の骨格」テキスト～

プロトタイプ ver.1

2022年12月20日

NPOサポートセンター 代表理事
多摩大学経営情報学部 教授

松本祐一

目次

目次.....	- 1 -
はじめに	- 3 -
このテキストを読んでもらいたい人.....	- 3 -
このテキストの特徴.....	- 3 -
1. なぜ、NPOに戦略が必要か?	- 4 -
1-1 戦略とは何か.....	- 4 -
1) 戦略は何のためにあるのか：戦略の目的.....	- 4 -
2) 戦略は何をするものなのか：戦略の機能.....	- 7 -
1-2 NPO経営の特徴.....	- 10 -
1) NPOが取り扱う社会課題.....	- 10 -
2) NPOにおける意思決定.....	- 13 -
3) 運動性と事業性のジレンマ.....	- 17 -
1-3 モデルチェンジができる組織に向けて.....	- 18 -
1) 求められるNPOのモデルチェンジ.....	- 18 -
2) NPOだからこそできること	- 20 -
2. NPOの戦略の基礎.....	- 21 -
2-1 NPOの戦略のダイナミズム.....	- 21 -
1) 事業化のプロセス.....	- 21 -
2) 「飛躍」と「包摂」という戦略.....	- 23 -
2-2 社会的価値と顧客価値.....	- 26 -
1) 2つの価値.....	- 26 -
2) 2つの価値の連動.....	- 26 -
2-3 NPOらしい戦略の枠組み	- 27 -
1) シンプルストラテジーとは?	- 27 -
2) シンプルストラテジー開発の背景.....	- 28 -
3) シンプルストラテジーの特徴.....	- 29 -
3. NPOの戦略の実践.....	- 31 -
3-1 「戦略の骨格」の構成.....	- 31 -
1) 「戦略の骨格」の概要.....	- 31 -
2) 検討の順番.....	- 32 -
3-2 「戦略の骨格」9つの要素の検討	- 32 -
1) メンタルモデル.....	- 32 -

3) ビジネスモデル.....	- 41 -
3) 要素間の関係.....	- 45 -
最後に（更新情報）.....	- 47 -

はじめに

このテキストは、NPOの戦略論～「戦略の骨格」テキスト～というタイトルで、私がこれまで様々な研修や支援の現場で話してきたこと、やってきたことをまとめたものになります。戦略の考え方、それを活用したNPOの運営、そのために活用できるツールの解説が中心です。

このテキストを読んでもらいたい人

まずは今NPOの経営に参画している人たちに読んでもらいたいです。このときのNPOは、広い意味でのNPOを指しています。テキストでは表記が複雑になるので、あえてNPOという言葉で統一していますが、NPO法人だけでなく、社会福祉法人、一般社団法人等、法人の種類にかかわらず、何かしらの社会課題の解決を目指す組織やグループを対象としていますので任意団体も含まれます。また、NPO経営者という言葉も多用していますが、これも理事長や代表理事、理事だけでなく、現場の責任者である事務局長等をイメージしています。ただ、どのような立場にいる方でも自分が関わる団体を経営的な視点でとらえようとしている方々であれば立場に関係なく有用なはずです。

次にこれからそのような組織や活動を立ち上げたいと考えている方々です。今、居ても立っても居られなくてわくわくしたり、不安を感じていたりすると思いますが、一度ぜひ、このテキストを使って活動の「現在地」を把握してみましょう。自分は何がしたいのか、何を目指すのか、きっと見えてくるものがあるはずです。

次にNPOを支援する立場の人たちです。地域の支援センターのような中間支援組織のスタッフ、NPOコンサルタントやファンドレイザーと呼ばれる方々にとっても、支援の姿勢や方法に関わるものになっています。

そして、最後にNPOの運営に興味を持った若い人たちにも読んでもらいたいです。これからのソーシャルセクターを支えるのは、みなさんのような人たちです。NPO「らしさ」を戦略という視点から理解して、何か少しで参加したい、チャレンジしたいと思ってもらえたら幸いです。

このテキストの特徴

このテキストは「実行する」ことを前提に書かれています。ただ、読んで「なるほど」で終わるのではなく、実際に手を動かして「戦略の骨格」を記入し、そしてNPO運営を実践することを望みます。そのために、なるべくシンプルにわかりやすく、執筆するつもりです。細かい理論やその他情報については注を使って補足をしていきます。そして、ソフトウェアやアプリのように、どんどん更新し、進化していくテキストを目指していきますので、読者の皆様からの忌憚なきフィードバックをお待ちしております。

2022年12月

松本祐一

1. なぜ、NPOに戦略が必要か？

まず、このテキストの主題である戦略という概念について考えていきましょう。戦略という言葉を知ると、「敵を打ち負かす」や「相手を陥れる」といった「戦」という言葉から連想されるようなものをイメージし、NPOの運営には無縁なものと感じるかもしれません。

ただ、NPOが、コロナ禍のような突然の大きな変化に対応しながら、ミッション達成のために、長期的にどのように活動を行い、どのように組織を運営していけばよいかというテーマは、多くの読者の方々にとって身近な問題意識でしょう。戦略は「環境変化」や「方向性」、「成果」に関わる言葉なのです。NPOが安易に流行に乗って活動したり、様子見で決断や実行が遅れてしまったりすることを防ぐためにも必要な考え方です。これから新しく活動を開始しようとする団体にも、長く活動してきた団体にも戦略は必要です。ここでは、戦略という概念について整理し、なぜNPOに戦略が必要かを解説していきましょう。

1-1 戦略とは何か

戦略は戦争に関わるものとして、ビジネスに関わるものとして様々な実践や研究の蓄積があり、戦略とは何かという問いにも、様々な答えがあります。

ここでは戦略概念を細かく検討するのではなく、戦略という言葉が表現しようとしている現象や営みの本質的な部分に注目し、戦略の目的（戦略は何のためにあるのか）、戦略の機能（戦略は何をするものなのか）という点だけを整理します。

1) 戦略は何のためにあるのか：戦略の目的

長期的・本質的な成果

戦略の目的を考える上で、登山をイメージしてみましょう。踏破が難しい山を目指す登山家と趣味で登る愛好家では目的はまったく違うかもしれませんが、登山の成果として共通するのは山の頂上に到着することだと考えられます。しかし、もし頂上に到着し、もう下山する体力や資材がなかったら命を落とす危険があります。そう考えると、登山の長期的な目的、または本質的な目的とは、その過酷



さに差はあれ、山を登るプロセスを楽しみながら、頂上に到達し、無事に下山することだと定義することができるでしょう。私たちはどうしても目の前の成果や成功にとらわれてしまいがちですが、戦略の目的は目の前の一時的な成果ではなく、長期的で本質的な成果の達成にあります。

実は戦争でもビジネスでも目の前の「戦いに勝つ」ということが戦略の目的だという印象が強いかもしれませんが、それはどちらかといえば表面的なものです。戦争においても武力行使によってどのような国家の政治的な成果を得るのかというのは『孫子』¹の時代から語られてきたことでした。ビジ

¹ 紀元前5世紀ごろの中国春秋時代の孫武が残した言われる兵法書で、古今東西の戦略論の古典といえます。

ネスにおいても競合他社に対して一時的な優位な立場を得ることではなく、長期的な収益の最大化がその目的だと言われています。

登山の場合



戦略が必要となる2つの条件

さて、戦略が本質的な成果にたどり着くためのものだとしても、それだけでは戦略の必要性は表現できません。目指す成果は2つの条件のもとという前提があります。それが環境と組織の大規模複雑性²による不確実性の高まりです。不確実性という難しい感じがしますが、ようするに、そのことが起こるかどうかわからなくなり、どうしていいかわからない状態と考えてください。

ひとつの実践の選択肢を選ぶうえで考慮すべき外部環境の条件が広範囲にわたり、大量で複雑になること、さらに、その条件がどんどん変化していくこと、それが環境の大規模複雑性です。

登山でいえば、快晴で整備された登山道を登っていくのではなく、悪天候で、しかもルートがまったく整備されていない道なき道を登っていくイメージです。登るほど天候が変わり、気温が変わり、風向きなども変わる。そのなかで落石や雪崩、さらには野生動物などの脅威も注意しながら進むことは非常に難しいかじ取りになるはずです。

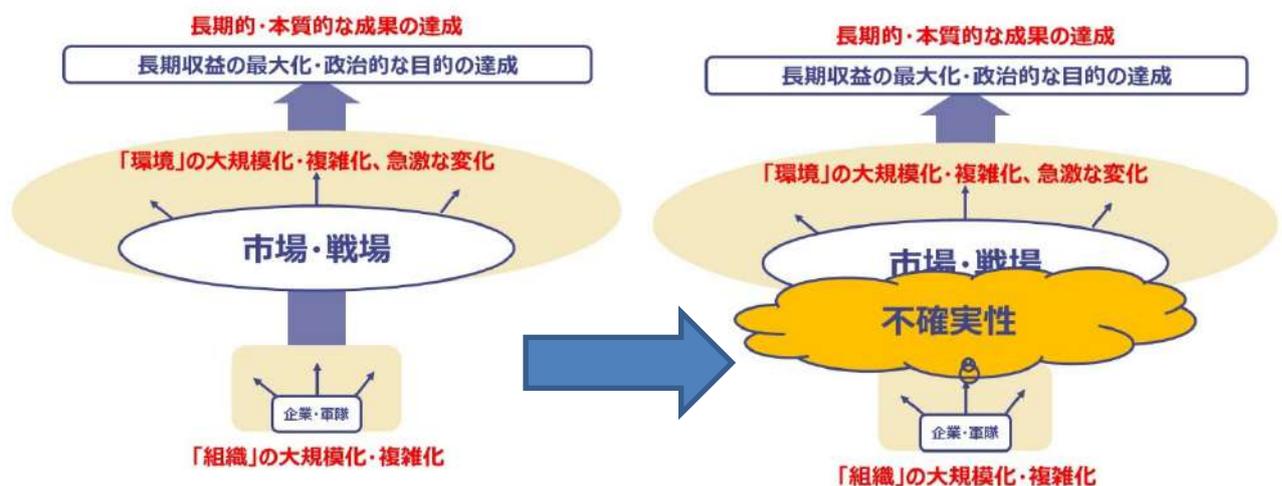
近代以降の戦争で戦場が大規模化し各戦闘の行き末が見えづらくなったこと、ビジネスにおいても、市場が世界中に広がり、競合も増えるなかで自社のかじ取りが難しくなったことも環境の大規模複雑性といえます。戦場や市場という環境が大規模化・複雑化し、さらには常に変化にさらされている状態で成果を生み出す必要があったわけです。

組織の大規模複雑性は、この外部環境に対処する組織自体が大規模化、複雑化するということです。

² 戦略概念については、三品の論考を参考しています。三品は戦争においては近代以降の軍事キャンペーン、ビジネスにおいては巨大企業の多角化を例に、大規模複雑性を戦略と切り離せないものとして言及しています。三品和弘（2004）『戦略不全の論理』東洋経済新報社。三品和弘（2006）『経営戦略を問い直す』ちくま新書。こちらは新書で読みやすいので、ぜひ読んでいただければと思います。

登山でも一人で登る場合は、自分の体調や準備品のみを意識すればいいですが、例えば大人数のパーティを組んで行う場合には、当然ながら考慮すべきものが増えます。一人でも体調不良になったり、けがをしてしまったら、そのメンバーを意識しながら進まなくてはなりませんし、場合によっては、自分自身に問題なくとも、登山自体をあきらめる必要がでてくるかもしれません。近代の戦争の特徴の一つが軍隊の大規模化による戦闘の大規模化にあること、ビジネスにおける戦略の起源が企業の巨大化、多角化にあることもこれに関連します³。外部環境だけでなく内部環境の不確実性が高まり、管理が難しくなるということです。

つまり、戦争でもビジネスでも、そして、NPOでも、変化が激しく、意思決定するうえで考えなくてはならない要素が増えた複雑な環境と、管理が難しくなった組織という2つの大規模複雑性によって生まれる不確実性に対処しながら、目の前の成果ではなく、長期的な視野で本質的な成果とは何かを考えることが戦略の目的ということになります⁴。



³ ビジネスにおいては、戦略の起源は、大企業の分権化にあるといわれています。1920年代ぐらいからアメリカ企業は自社だけでは売り上げを増やすことは難しいと考え、買収を繰り返していきます。買収によって効率的に売り上げを大きくしていったのです。企業も例えば10人ぐらいの会社であれば、社長が、今何が売れていて何が売れていないか、今、会社にどれくらいのお金があるか、今社員が何をしているかを一人で把握することはできるといえるでしょう。でも、これが100人、1000人となったら難しいといえます。経営管理の限界です。そこでどうしたかという組織をいくつかの単位に分けて、それぞれに責任と権限を持たせて管理させる、今では当たり前となった事業部制をとることになります。そのときに、いくつもの事業部を管理するために生まれたのが本部機能です。この部署では、各事業部の予算の配分や管理を行いました。この本部が担っていた機能が戦略だと言われています。ここでも、戦略の機能は「戦いに勝つ」ということとは関係がありません。

⁴ 戦争における戦略で、目の前の戦闘に勝つのではなく、戦争によって得る国家の政治的な成果を視野に入れることは特に近代以降の戦略論で語られるようになったことでもあります。もともと戦争において、戦略という言葉が明確に使われ始めたのは、近代になって戦争が大規模な総力戦になっていた背景があります。軍隊が大規模化し、戦闘が地域的にも、時間的にも分散して行われる状況で何をもって勝利とするのが問われました。考慮すべき環境要因が増えて複雑化するだけでなく、戦う主体である軍隊も大きく複雑になるなかで戦争に勝ち、その先の目的を達成することが求められたからです。

企業にもおいても、単純に競合他社に対して、一時的な競争優位を得ることが目的ではなく長期的な収益の最大化にあるということが言われています。この長期的・本質的な成果の達成を目指すのが戦略の本質であるということになります。ところがビジネスの現場が世界中に広がり、市場が成熟化していくなかで、生産能力だけを高めても成功することはできなくなっていくます。消費者ニーズを把握し、社会の変化に適応するために、ビジネスの環境を見通すことが困難になっていき、戦略の必要性が叫ばれるようになったのです。

■まとめ：戦略の目的

大規模複雑性によって起こる不確実性に対処し、長期的・本質的な成果を達成すること

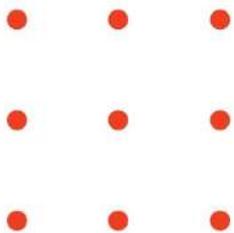
2) 戦略は何をするものなのか：戦略の機能

「転換」という機能

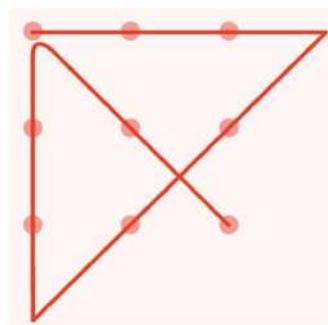
次に戦略とは具体的に何をするものなのか、何をしてくれるのかということを考えてみましょう。まずは大規模複雑性によって不確実性が高まった場合の対処として、次の一手の選択肢がたくさんあったほうが、よりよい結果に結び付く可能性が高くなります。登山の例でいえば、途中悪天候になったときに、当初持っていたAルートとBルートという2つの登山道だけでなく、その場で考えられる新しいルート、さらには「その場でとどまる」、「引き返す」といった多様な選択肢があったほうが、時間はかかっても頂上に到着するという成果にもつながる可能性がありますし、何よりも登山者全員の生存率を高めるという本質的な成果にもつながります。今見えている選択肢のなかで選ぶのではなく、新しい選択肢を生み出すことが戦略の機能の一つになります⁵。

ここで重要なのは、同じ条件や同じ発想の線上にある選択肢を増やしていくわけではないという点です。心理学の有名な「ナインドットパズル (9点の問題)」は、私たちが知らず知らずのうちに先入観や思い込みで、発想の幅を狭めてしまうことを教えてくれます。認知心理学の洞察問題解決と呼ばれる今までの常識や考え方の枠組みにとらわれない発想でこれまでとは違う階層での選択肢を生み出していくことを意味しています。つまり、戦略の一つ目の機能は「転換」を生み出すことだといえます。

9点を4つの直線で一筆書きするには？



9点を4つの直線で一筆書きするには？



「統合」という機能

ある戦略の研究者が戦略は「バカな」と「なるほど」の同居だと言いました⁶。まさに「ナインドットパズル」も自分の前提としたものは違う発想で一瞬「バカな」と思いつつも、もともとの条件から考えれば「なるほど」と思える選択肢であるといえます。これは戦略のもう一つの機能「統合」と関係があります。

こんな例があります。リッツカールトンホテルには、企業理念の「ゴールドスタンダード」というもので、一般的には「クレド」と呼ばれているカードがあります。これは従業員全員が持っているもので、そこにはリッツカールトンのメンバーであれば、社長でも、ドアマンでも、清掃担当者でも、

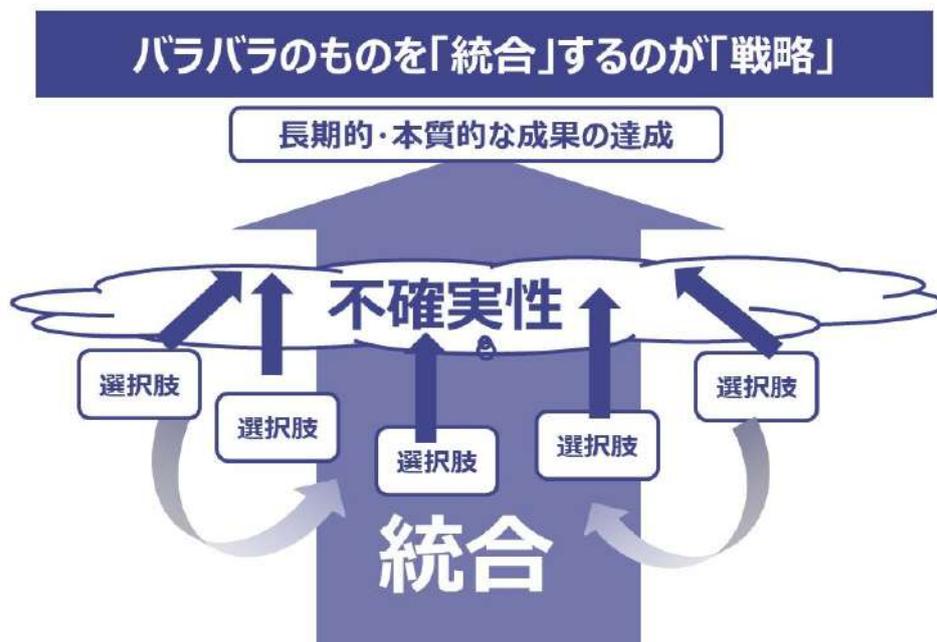
⁵ 戦争の文脈でも、戦略は逆転のために用いられるものとしてとらえられてきました。

⁶ 吉原英樹 (2014) 『「バカな」と「なるほど」』 PHP 研究所。1988 年発刊の復刻版。

等しく大事にしなければならない信条が書いてあります。リッツカールトンホテルは徹底した顧客サービスで有名なホテルですが、それが可能になっているのは、この全員が共有する方向性と姿勢がありながらも、従業員それぞれに権限が与えられ、自主的に動くことが推奨されているからです。つまり多様な個（従業員）が能力を最大限に生かしながら、全体（ホテル）としての一貫性を保っているということになります。

選択肢は理論上多いほうがいいことにはなりますが、一方で、その選択肢が全体をみたときに整合的であることが組織の一貫性やブランドを保つことになり、それが多くの人たちに共感を得るのです。

つまり、バラバラなものを「統合」するのが戦略のもう一つの機能ということになります。



「転換」と「統合」による同時実現

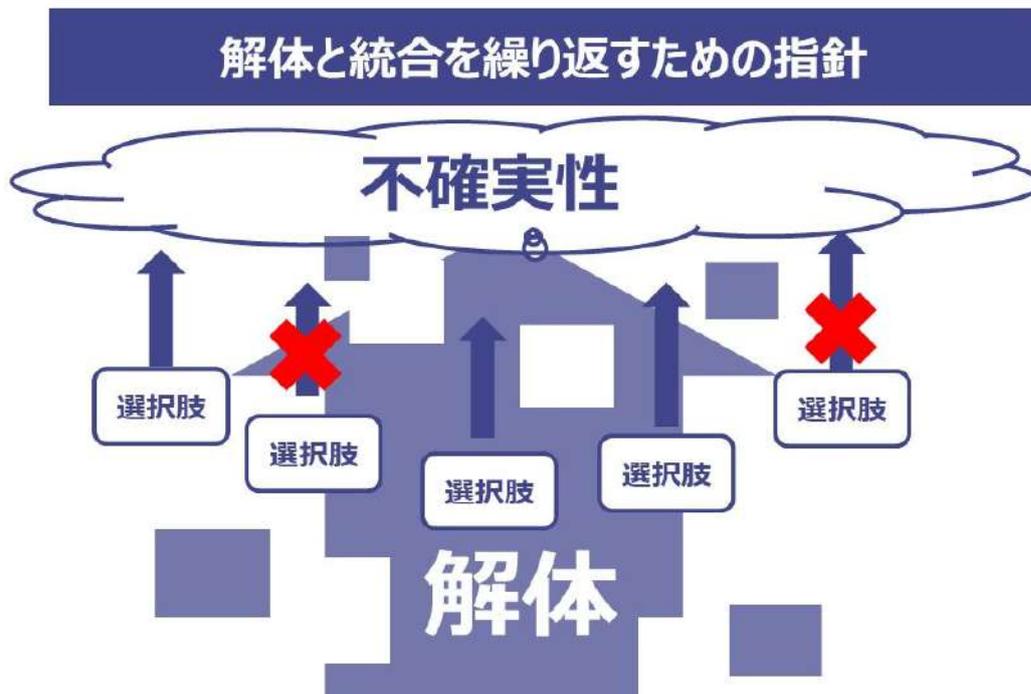
ただ、このときにももともとバラバラものをまとめるのですから、今までは違う視点や考え方に基づいたまとめ方が必要になるので、ここでも「転換」という要素が入ってくるということになります。選択肢を増やす「転換」とまとめるための「統合」が両方必要になるということです。

ここまで見たように、戦略の機能は「転換」と「統合」という2つです。転換は多様な選択肢を生み出しながら、さらにまた転換で多様なものをまとめた一つの方向性や姿勢といった統合を生み出す。

また、この2つの矛盾するようなものが同時に機能していることは、「バカな」と「なるほど」という戦略の質的な面でもあてはまります。常識から見たらありえない「非合理」であることと、先入観を捨てて視点を変えてみれば「合理的」に感じるものが同居しているということになります。戦略の機能の本質は「多様性」と「一貫性」、「非合理」と「合理」という一見、同時に存在できないジレンマを一瞬でも解消することにあります。一言でいえば「転換」と「統合」の同時実現ということになります。

さらに、そのジレンマの解消はあくまでも一時的なものです。大規模複雑性の環境や組織において

は、「合理」はすぐに「非合理」になり、統合されていたものはすぐに「解体」されてしまいます。また、統合されている状態が長く続くということは「転換」が起きていないということでもあります。重要なことは統合されている状態や多様な状態が長く続くことではなく、「転換」と「解体」を常にくりかえるサイクルをつくることにあります。

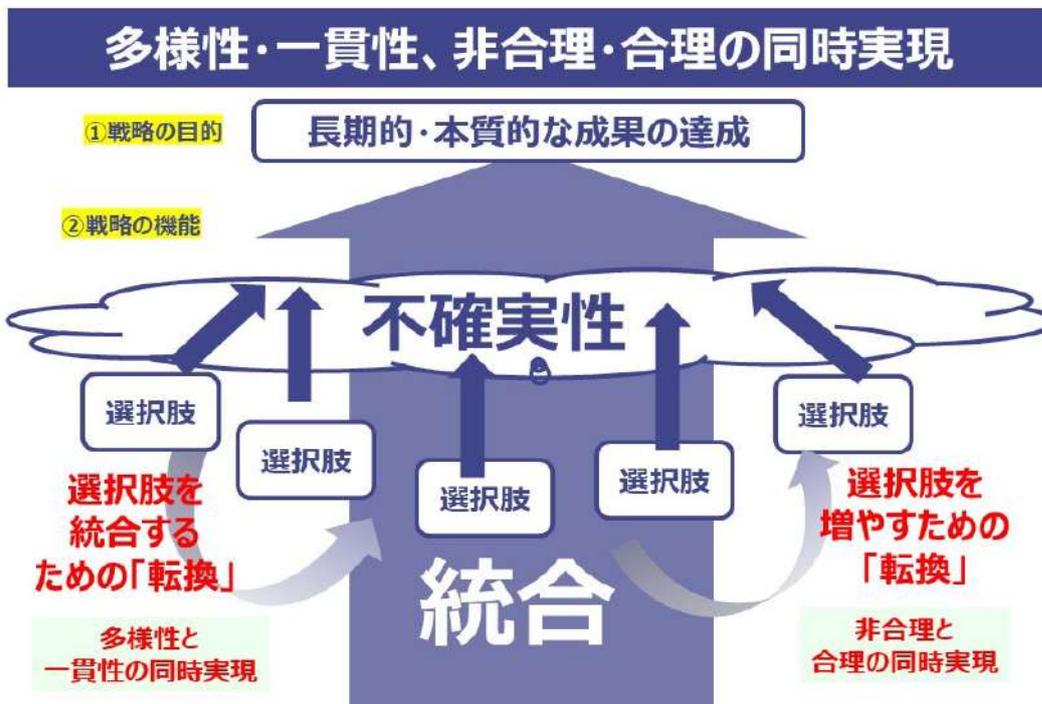


■戦略の機能

事業や組織の方向性を考える「転換」を通じた「統合」と「解体」というサイクルをつくること

ここでまとめておきましょう。戦略の目的は長期的・本質的な成果を達成するために、環境と組織の大規模複雑性によって生まれる不確実性に対処していくことであり、そのために、事業や組織の方向性の選択肢を「非合理」と「合理」が同居するような「転換」で多様に生み出しながらも、見方を変えたと一貫性のあるものに「統合」していくことという「転換」と「統合」の同時実現が戦略の機能です。

一貫性は不確実性によって常に脅かされ、そのまともりを「解体」されるリスクがありますし、「転換」が起こらない「統合」はただの停滞となるのですから「解体」は「転換」の機会になるといえます。「転換」を通じて「統合」と解体を繰り返すサイクルをつくっていくことが最も大事な戦略の機能だといえます。



1-2 NPO経営の特徴

次にここまで見た戦略がNPOになぜ必要かという点について考えていきます。NPO経営の「らしさ」を理解すると、長期的な視点で複雑な環境や組織の変化を意識しながら方向性を考えていくことの意味が見えてくるはずです。NPO経営には、独自の難しさがあります。その特徴は、NPOである以上逃れられないジレンマでもあります⁷。

1) NPOが取り扱う社会課題

NPOと経営はマッチするのか？

NPO経営の独自性を語る前に、前提となる経営という言葉について触れておきましょう。辞書的な意味では、経営とは、事業目的を達成するために、継続的・計画的に意思決定を行って実行に移し、事業を管理・遂行することとなります⁸。この定義から見えてくることは、経営とは「目的達成」に関わるもので、「継続的」に「事業」を行うことを前提に、「計画」を立て、ものごとを「決めて」、「実行」に移し、事業を「管理」しながら「やり遂げる」ことを目指すものだということです。これはNPOにおいても、事業や活動を「効果的」に「効率的」に進めていくために経営を行い、組織の持続可能性を確保することを意味します。

一方で、このような経営という営みとNPOの活動がうまくマッチしているかという点と難しいとこ

⁷ 本節の内容については拙書、宮垣 元編『入門 ソーシャルセクター—新しいNPO/NGOのデザイン—』ミネルヴァ書房、2020年 第3章と、宮垣が担当した1章、2章を参照のこと。

⁸ 大辞泉より。

ろがあります。NPOという組織を含むソーシャルセクターの世界は、「市民みずからが主体的に社会課題に向き合い、その解決に向けて立場を乗り越えて取り組む集合的な組織行動プロセスの総体」⁹と言われるように、非常にとらえどころのないものです。その存在は多様であり、曖昧であり、何か一つの定義や枠組みに当てはめようとする、その説明からするとと抜け出してしまう例外がたくさんある不思議な世界です。経営はもともと企業の世界の言葉です。企業とはロジックの違うNPOの世界に、企業の論理で説明しようとしてもそれは経営という概念を矮小化してしまうし、NPOの「らしさ」も表現できないのではないということは研究者からも指摘されています¹⁰。

一方で、現場では、日々、経営のために悩んでいるNPO経営者がいることも事実であり、企業のような経営を行っている組織もあれば、おそらくそのようなものをうまくあてはまらない組織もあるでしょう。私たちが考えなくてはならないのは、経営という企業を中心に進化してきたものを安易に多様なNPOに当てはめようとするのではなく、NPOらしさを最大限に意識しながらも、組織や事業の効率性や効果性を考えていく必要があるのです。

社会的使命の違い？

それでは、NPOの経営の「らしさ」とはどこにあるのでしょうか。法人もあれば、任意団体もあり、活動分野もバラバラのNPOを共通の枠組みでとらえることができるのか考えてみましょう。

福祉、環境、教育、国際協力にまちづくりといった多様な領域で活動するNPOの唯一の共通点といえるものは、何かしらの社会課題を解決し、困っている人たちを助けよう、社会をよくしていこうという使命（ミッション）を持って活動していることです。ただ、社会的使命をもって経営しているのはNPOだけではありません。

例えば「教育」という領域では、誰もが様々なことを学ぶ機会を得られ、新しい知識を獲得し、今までできなかったことができるようになることは重要な社会的使命です。そのために政府は義務教育という制度によって、すべての国民は小中学校で教育を受けることができ、それは国民として果たすべき義務でもあります。一方、企業でも「～を通じて社会に貢献する」「～な人材を育成する」等のビジョンを掲げて教育に分野での社会貢献を標榜しています。行政や企業が掲げる社会的使命とNPOのそれでは何が違うのでしょうか。

教育における「ヤングケアラー」の問題を考えてみましょう。「ヤングケアラー」とは一般に、本来大人が担うと想定されている家事や家族の世話などを日常的に行っている子どものことを指します。子どもたちのなかには介護や家事の肉体的・身体的負担でまともに学校に通えなくなる人たちもいるそうです。国の義務教育の社会的使命からすれば、彼らも当然教育の対象になります。学校はすべての国民になるべく平等に公平に教育を提供することが求められますが、その財源は国民からの徴収した税金であって、限られた予算のなかでサービスは平均的なものにならざるをえません。大半の対象者と比べると少数派である「ヤングケアラー」の子どもたちは、教育というよりは他の問題によって教育が受けられない状況にあるので、この複雑で少数のニーズに対応できずにいましたし、この問題自体が行政によって認識されはじめたのは最近になってからです。

一方、企業はどうでしょうか。企業による「教育」は、受験のための塾や予備校、音楽やスポーツ、英会話などの習い事など、ある特定の目的達成や多様な技能や能力育成のためのものが多いといえま

⁹ 宮垣（2020）前掲書， p.26

¹⁰ 吉田忠彦（2019）「日本におけるNPOの経営学的研究」『ノンプロフィットレビュー』日本NPO学会， 19 巻 1+2 号 p. 23-32

す。市場を通じて提供される商品は、儲からなければ成り立ちません。また、そもそも対価を払えない対象者を顧客としては見ることはありません。「ヤングケアラー」の子どもたちは経済的な問題を抱えているからこそ、他に頼る先がなく自分たちで介護をしなければならない状況におかれているのです。

つまり、「ヤングケアラー」は、公共のサービスからも商用のサービスからも、その対象としてこぼれ落ちる可能性があるのです。そこで様々な課題を抱える家庭向けの学習支援を行うNPOが登場することになります。そのNPOはきっと「ヤングケアラー」という社会課題があることを、世の中に知らせ、この課題の当事者たちの声を代弁し、どのように解決していくべきかを問題提起していきます。そして、相談に乗ったり、行政や専門機関へつなげたりするような支援だけでなく、学校にも行けない、塾にも行けない子どもたちのために学習支援を行うことで、「教育」に関する社会的使命を果たそうとするでしょう。



課題の個別性と未知性

NPOと行政、企業では社会的使命が共通であっても、解決しようとする社会課題の質が違います。NPOの扱う社会課題の特徴は、「課題が人によって様々である」と「課題が新しく珍しい」ことが掛け算になっていることだといえます¹¹。

「課題が人によって様々である」は課題の個別性と呼びます。同じ問題で苦しんでいても、置かれ

¹¹ ここでいう課題の個別性と未知性は、これまでの著書や講座のなかでは、課題の多様性と新規性と表記してきたものですが、このテキスト（2022年12月）から変更しています。

ている状況が人それぞれで、さらに解決された状態も人それぞれとなります。当然ニーズは特殊になり、対象となる人たちも少なくなります。このような対象に対しては行政の一律な平均的なサービスではニーズを満たすこともできませんし、企業にとってはあまりにも数が少なすぎて商売になりませんし、おそらく対価を払える人も少ないでしょう。NPOは当事者に寄り添い、複雑な状況を解きほぐしながら、彼らにとって何が解決かを丁寧に考えていくことになります。

「課題が新しく珍しい」は課題の未知性と呼びます。苦しんでいる人が少数であっても救うのが福祉国家の役割ではないかというかもしれません。もちろん行政はどのような小さな問題でもあっても、公的に社会課題になれば救うことができます。ところが、まだその課題の認知が進んでおらず、対応する制度がない場合は何もすることができません。

この課題の個別性と新規性は、互いに絡みながら、その社会課題の解決の難しさを高めていきます。そもそもNPOが取り組む社会課題という環境要因が多様な要素が絡み合う複雑な構造になっていることは戦略の必要性の根拠のひとつといえるでしょう。

NPO経営の非効率性と不確実性

課題の個別性に対応するということは、人それぞれの状況に寄り添い、サービスをカスタマイズすることになり、経営上は非効率になります。効率的な事業を目指すのであれば、たくさんの人たちに対して、一度に大量で一律のものを提供することが必要になります。

また、課題の未知性に対応することは、未知のものに触れることであり、何がそもそも課題であって、何をどこまで解決すれば成果となるかを明確にすることが難しく、経営上は不確実性が高まることとなります。確実性が高い事業運営を目指すのであれば、何をどこまで投入すればどのような成果が上がるかわかる領域に投資することが必要になります。

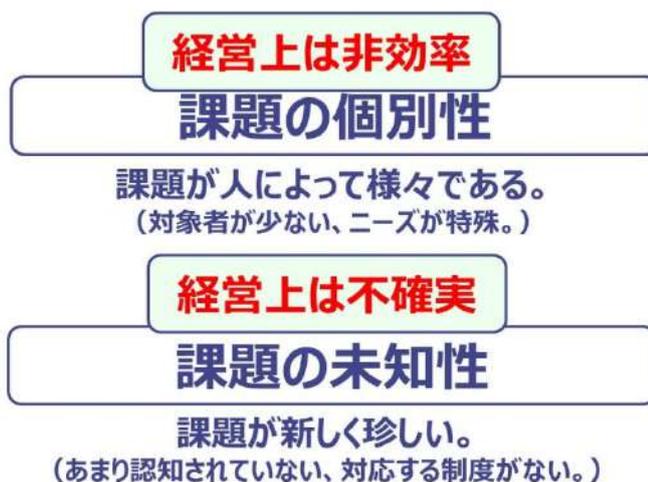
このように社会課題の個別性や未知性に対応することは、こと経営という視点からみれば運営の非効率を生み、不確実性を高めます。つまり、NPOにしか対応できない社会課題の解決を図ろうとする「らしさ」は、そもそも経営の非効率性と不確実性を含んでいることになり、NPOがNPOらしくあろうとすればするほど、逃れられない宿命のようなものなのです。

2) NPOにおける意思決定

3つのセクターにおける経営管理の原則

先に述べた社会課題への働きかけ方に対する3つのセクター（企業、行政、NPO）の違いは、その組織原理の違いとして説明することができます。

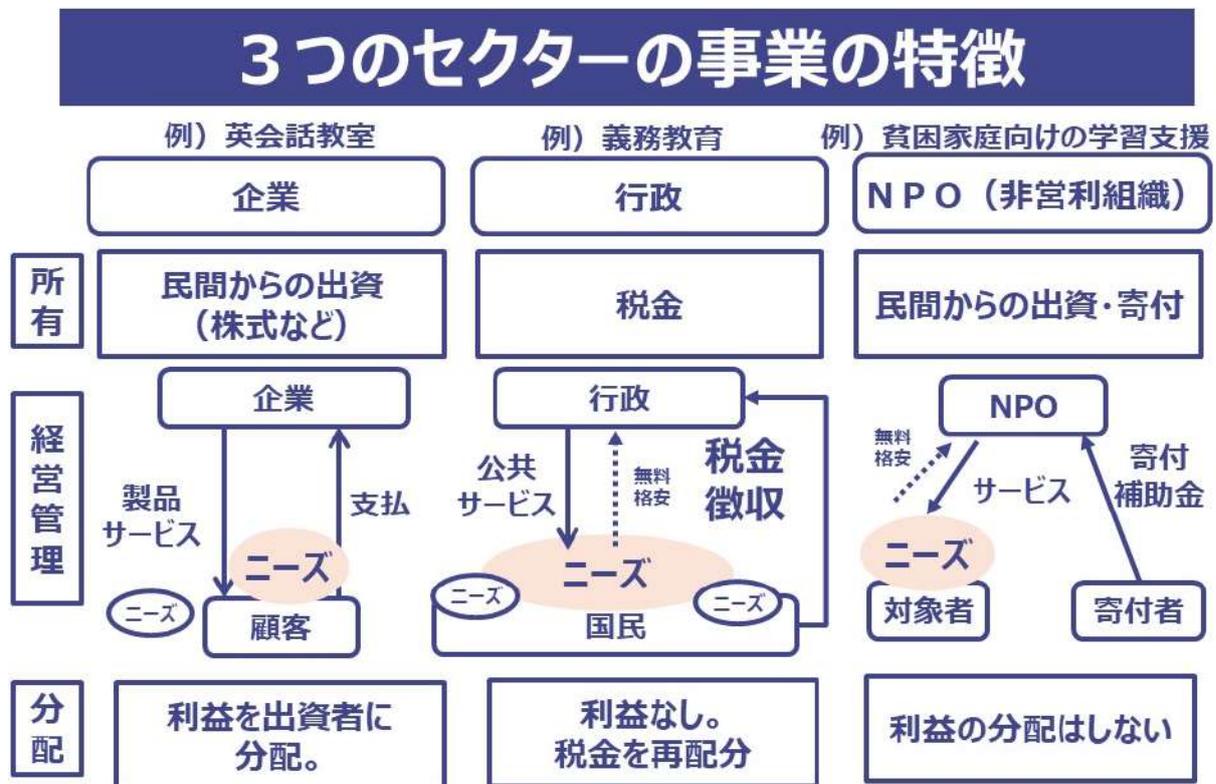
3つのセクターは、これまで見てきたように組織の社会的使命としては共通する部分も多いですが、



経営管理のあり方に違いがあります。経営という営みをどうとらえるかというのも様々な考え方があると思いますが、ここでは経営とは意思決定の連続としてとらえます。

業務を行う場合、かならず何かを「決める」こととなります。新しい事業を始めることや中止することを「決める」、何かしらの経費を使うことを「決める」、スタッフを採用することを「決める」など、経営管理とは意思決定と実践の繰り返しです。そして「決める」ためには、何かしらの基準やルールが必要となります。社是のように明文化されたものもあれば、組織の成員に内在化されたものもありますが、意思決定の拠り所となるものがなければ組織のメンバーは、いちいち「決める」ときに経営者や出資者にお伺いをたてないといけなくなるので業務はとても非効率になってしまうでしょう。つまり意識的であれ、無意識であれ、組織には意思決定の基準のようなものがあるのです。

この経営管理の違いを明確にするために、事業を運営するための元手となるお金を誰が出しているか（所有）と、製品やサービスを誰に対してどう提供し収支のバランスをとるのか（管理）と、事業から生まれる利益をどう取り扱うか（分配）という3つの側面から考えてみましょう。



【企業の場合】

例えば株式会社を立ち上げる場合、資本金を出資する人たちが株主となります。これはその会社でやることが儲かると判断したわけで、資金を提供し、事業運営に必要なものを手に入れるので、実質会社は出資者が「所有」することになります。出資金をもとに事業を実際に行う人は、出資した人の場合もあれば、まったく別の場合もありますが、経営の実務担当者たちは株主が提供した資金を使って、事業を「管理」することによって、出資した資金以上の売り上げをあげて、収支の差額がプラスになるように努力します。そして、そこで生まれた利益は、もともと出資してくれた株主に「分配」されることとなります。企業の場合、このような所有・管理・分配の原理があるので、意思決定の基準は常に「売れるのか」「利益が出るのか」という事業が営利となるかどうかということになります。

【行政の場合】

一方、行政は、行政サービスの元手は基本的には税金であり、多くの国民から広く薄く徴収する形になっていますので、ある意味、行政は国民全体で「所有」しているともいえるでしょう。したがって行政の事業はなるべく多くの国民に当てはまるニーズに対応しようとし、実務担当者の関心はその元手をなるべく効果的・効率的に使うことに向かいます。多くの行政サービスが一律的で柔軟性がないものにみえるのはこのような「管理」の原則があるからです。

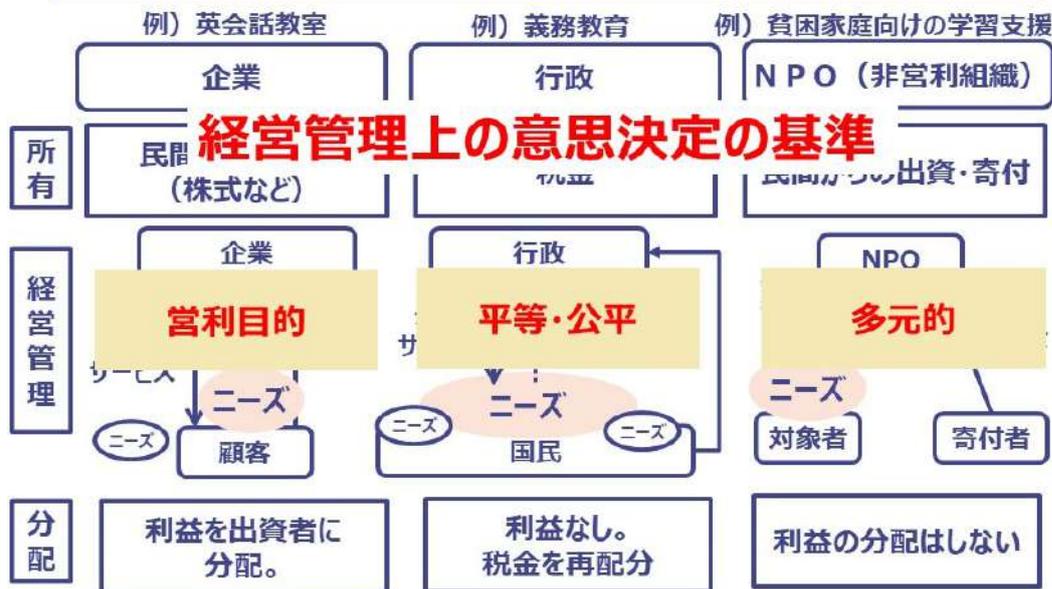
もちろん企業や個人では満たせない非常に小さなニーズを満たすという役割も大きいですが、このときにも国民から集めた税金を活用するのですから、その小さなニーズが当てはまらない人たちに、自分が収めた税金を使用することの正当性を説明できなければなりません。つまり、その根拠となる法律や制度があってはじめてサービスを提供することができます。また、行政は効率性の観点から事業に必要なだけの経費の予算を組むので、理論上利益は0円で「分配」は起こらないこととなります。実際には一事業の利益の配分ではなく、国民全体への税金の再配分として、福祉サービス等を通じて「分配」していることとなります。このように、行政の経営上の意思決定の基準は「公平であること」「平等であること」だといえます。

【NPOの場合】

さて、NPOの場合はどうでしょうか。NPOの「所有」の側面は、民間の資金という点では企業に近いこととなりますが、株式会社のように利益を生み出すための資本を売買できるという個人の自由に焦点があるのではなく、市民や労働者が平等に共同で所有するという側面が強調されています。しかし、実際には創業者が創業時の資金の大半を出資していれば創業者の発言力、経営努力により内部留保が大きければ、その蓄えを生み出した実務担当者の発言力が高まることもあります。また、出資ではありませんが、公的な補助金や助成金が、その団体の予算の大部分を占めると、そのことが組織の意思決定に大きな影響力を持つことは想像できます。つまり、株主や納税者という「所有」における絶対的なステークホルダーが存在せず、そのような存在は団体によって千差万別であるということになります。

また「分配」については、「利益を分配しないのがNPO」という教科書的な説明は、儲け主義にならない理論的証拠を示していますが、この非分配制約は制度的にはNPO法人や一般社団法人など非営利法人に対してのみあてはまるものですし、協同組合では利益の分配が行われますし、そもそも法人人格のない任意団体には非分配の義務はありませんので、実は多様な組織形態をとるNPOにとって、この分配のルールはその「らしさ」すべてを説明できるものではありません。

3つのセクターの事業の特徴



多元的な意思決定

NPOには意思決定の際に企業のように「それをやったら儲かるのか？」という殺し文句のような基準がありません。NPOが解決しようとする社会課題の特徴は個別性と未知性の掛け算にあることはみてきました。課題に関わるステークホルダーが多く、当事者の問題も成果も個別具体的です。さらに世の中にとって新しく、解決の方法や成果の指標についての合意がないので、何をどこまでやれば解決したのかの評価が難しくなります。つまり、目的や成果が最初から明らかではないし、場合によってはその基準はいくつも存在することになります。さらに、NPOの組織成員の多様性も影響を与えます。NPOには多様な人たちが、多様な動機で関わっており、その想いはそれぞれでしょう。彼らの多様な意見は、意思決定の選択肢を広げますが、コンフリクトを起こしたり、意思決定のスピードを遅くしたりする可能性があります。

このような立場や原理の違ういくつもの基準が同時に存在することがNPOの「管理」の特徴であり、これは意思決定の基準の多様性というより、多元性といえます。企業であれば「儲からないからやらない」、行政であれば「対応する制度がないからできない」で終わるところを、NPOは丁寧に社会的課題が起こる現場に寄り添い、何が課題で、何が成果なのかを定義すると同時に出資者や寄附者、協力者を説得して、資源を動員し、事業体としても成り立たせようとします。時には妥協し時には衝突しながら、いくつもの論点を検討し、ジレンマを乗り越えていく。このような多元的なものを受け入れていくダイナミズムこそが、NPO経営の「らしさ」といえるのではないのでしょうか。

NPOと他の組織の 経営の違いは何か？

「ものの決め方」(意思決定のスタイル)
→ものごとをはかる絶対的な基準がない。
「多元的な意思決定」

▼ なぜか？

・成果の多様性

・多様なメンバーの多様な関わり方

3) 運動性と事業性のジレンマ

NPOの「らしさ」は企業や行政が対応しづらい個別性と未知性が絡み合う社会課題の解決を社会的使命に掲げて活動するところにあります。これをNPO経営の社会運動的な側面(運動性)と呼びます。企業のように収入が得られる顧客だけを対象に事業を行えば、事業は効率化されますが、対価を払えず人たちや、量産化された製品やサービスでは、その苦しみを取り除くことができない人たちを救うことができません。行政が社会的課題として認めているもの、例えば補助金や助成金が存在するテーマだけに注力すれば、事業は成り立つかもしれませんが、まだ社会的に認知されていない新しい課題を無視することになります。

社会運動性と事業性のジレンマ



両立しないことがある。

- ・課題への個別対応、未知の問題対処ばかりだとコストを賄えない。
- ・お金になることばかりだとNPOとしてやる意味がない。

このような課題に取り組むことは、経営上の非効率と不確実性をもたらしますが、NPOならではの

の運動性を保持するために、経営資源を自らの持ち出しとするか、別の財源を獲得しなければなりません。寄附や会費を集めたり、補助金や助成金を得たり、事業を受託したり、自主事業によって収支を均衡させようとしています。このような活動や組織を成り立たせ、維持するためには運動性とは違う論理が求められます。このような特徴をNPO経営の事業的な側面（事業性）と呼びます。

ここまで見てきたように、この運動性と事業性は容易に両立しないジレンマのようなものだと思います。例えば、経営を安定させるべく、外部からの特定の財源にたよることになれば、それは組織や運動の独立性を脅かすものになることもありますし、運動性を強調して、事業性を犠牲にすれば、活動のための経費を賄えなくなり、「持ち出し」の経営を続けても疲弊して結局、本来の運動の目的を果たせなくなります。また、社会運動を成り立たせるための経費を得るため、収入を得られる別の事業を選んでいけば、組織のミッションとかけ離れたことをすることになり、メンバーのモチベーションを維持することができなくなったり、貴重な経営資源を本業とは違うものに費やしたりすることになることで疲弊していくでしょう。NPOは常に、この運動性と事業性を両立させ、活動を持続可能なものにするために不断の努力をすることになります。これこそが、NPO経営の最も大きな特徴といえます。このような挑戦を支えるのが戦略という方法論なのです。

1-3 モデルチェンジができる組織に向けて

1) 求められるNPOのモデルチェンジ



トヨタモビリティ東京のHPより https://www.toyota-mobi-tokyo.co.jp/column/20180530_crown_history

2つのモデルチェンジ

NPOが運動性と事業性のジレンマに向き合い、不断の努力をし続けることを、モデルチェンジと呼びます。モデルチェンジと聞くとまず自動車のモデルチェンジを思い浮かべるでしょう。例えばトヨタのクラウンがモデルチェンジするということは、機能はよりよいものへ、デザインも時代にあったものに変える一方、一目みればクラウンだとわかるデザインの一貫性を保ち、他車とは差別化できる特徴を再定義します。NPOのモデルチェンジもまさにそのようなイメージです。つまり、時代の風を受けつつ変わるものと変わらないものを見極め、自分たちの活動や組織の存在意義を更新していくことを指します。まさに戦略による「転換」と「統合」によってモデルチェンジは実現します。

そして、モデルチェンジには大きく分けると2つのチェンジがあります。1つは、メンタルモデルチェンジと呼ぶものです。団体の存在意義をあらためて問い直し、使命を更新し、新たなビジョンを掲げ、自らの大事すべき姿勢を再認識するプロセスです。2つ目は、ビジネスモデルチェンジです。事業の構造や業務プロセスを改革し、収支のあり方を再構築し、活動の持続性を確保するプロセスです。



モデルチェンジ成功の4つのポイント

変わることに成功した団体は、上記の2つのモデルチェンジを統合的に達成しているということです。ポイントは4つあります。

1つ目は社会の変化の敏感になり、誰を支援すべきかを明確にすることです。ここまで見てきたように社会課題はどんどん変わっていきます。そしてその変化は普段活動している現場では感じ取れない場合もありますし、日々の活動や業務をこなすことに精いっぱい、現場の変化に気づいていない場合もあります。あらためて利用者や対象者の方々やその周辺の声に耳を傾けて、誰が一番助けを必要としているかを考える必要があります。そうなるまでとは活動の優先順位が変わってくるかもしれません。

2つ目は、自分たちの原点を再認識することです。もともと何のために活動を開始したのか、自分

たちがどうしてもやらなければならないと決意した瞬間を思い出すことです。その過去の原体験にこそ、未来の方向性のヒントが隠されています。また、メンバーがここまで当たり前のように使っていた言葉（例えばミッション）の意味や価値が時代とともに変わってきていることを自覚し、その言葉に新たな力を吹き込む必要があります。ミッションを変えるべきではないかもしれませんが、もう一度目指すべきものを再定義するのです。

3つ目は、自分たちにしかできないことを、活動や事業の柱にしようとすることです。今やっていることは本当に自分たちがやるべきことなのか、本当に自分たちしかできないことなのかを問い直します。そのためには、自分たちがこれまで、利用者・対象者にとってどのような価値を提供できていたのかをあらためて確認する必要があります。そして長く続く慣習や関係性に縛られず、社会課題解決と経営の新たなバランスの仕方を考えます。

最後に、関わるスタッフやボランティアが気持ちよく活動できるように、組織の運営体制を再構築することです。立ち上げ当初のように想いや勢いだけでは活動を続けることはできません。原体験を知らないメンバーもいるはずですが、ただでさえ、経営基盤が脆弱なNPOにおいては、経済的な満足度を彼らに提供し続けることは難しいでしょう。だからこそメンバーがそれぞれの想いを実現し、納得して関わっていくことができているのか、「参加」というNPOにとって最も重要な姿勢を失っていないかということ問い直す必要があります。

2) NPOだからこそできること

NPO法施行から約25年。それからのNPOの動向は、社会課題解決の重要な担い手になったことを意味します。一方で、担い手の多様化と、担い手どうしの協創の推進は、NPO独自の役割を見えづらくしており、相対的にNPOの存在感を低下させています。そして、進まない世代交代やコロナ禍の影響による団体存続の危機が、自分たちの生き残りだけを考える近視眼的な対応を生み出すとしたら、NPOは新たな社会課題に対応できなくなり、自分たちの居場所を失ってしまうかもしれません。社会課題に敏感になった今の社会は、大小さまざまなNPOが、地道な活動を積み上げてモデルチェンジした社会の姿ともいえます。だからこそ、私たち自身がモデルチェンジし、自分たちがつくりあげてきた社会において、新たな役割を見つける必要があるのです。

企業さえも社会課題解決を掲げて本業に取り組み始めているからこそ、NPOにしかできない活動・事業とは何でしょうか。そして、活動・事業を通じて、社会課題を根本的に解決するとはどういうことでしょうか。根本的な解決とは、民族や性別、地域、家庭環境、障がいの有無など、何らかの 카테고리によって理解される「個人」ではなく、ありのままの「個人」が生きていくことをおびやかされる社会の構造を解き明かし、その理不尽さを解消していくことだと考えます。安易に理想を主張するのではなく、安易に数字で評価できる成果を掲げるのではなく、たった一人でも困っている人がいれば、その当事者が安心して暮らしていけるのにはどうしたらよいか、多様な参加を通じて、それを徹底的に一緒に考え、泥臭く行動していくことが、NPOの決して失ってはいけない姿勢であり、NPOであることの価値だと考えています。

2. NPOの戦略の基礎

2-1 NPOの戦略のダイナミズム

前章でみたように、NPOは運動性と事業性のジレンマから逃れることはできません。これは企業や行政にはないNPOらしさであり、この特徴を意識した戦略をとる必要があります。ここでは、NPOに共通する戦略のあり方を検討したうえで、個別の戦略構築につなげていきます。

NPOの戦略が持つダイナミズムを理解するために、みなさんがNPOの創業者になったつもりで読んでみて下さい¹²。

1) 事業化のプロセス

ボランティアという起点

NPOの事業化は、みなさんの小さな問題意識から始まります。自分自身とその社会課題（最初はそれが社会課題と認識されていることは少ない）の当事者であったり、身近な人が苦しんでいたり、たまたま、そういった社会的弱者と呼ばれる人たちと接する機会があったりします。彼らは自分でなんとかすること（自助）もできず、助けてもらえる制度へのアクセスもできない、いわゆる「社会的排除」と呼ばれる状況にあります。

みなさんは、なぜ、そのような社会的排除が起こるのか、疑問に思い、憤りさえ感じます。そこでなんでこのような現状になっているか調べてみるかもしれませんし、さっそく自分ができる範囲でその人たちを助けるような行動に移るかもしれません。最初の一步は、ボランティア¹³に基づきます。このときにほとんどの人が事業の市場性や採算を意識することはありません。「いてもたってもいられない」という気持ちが事業化の起点となるのです。

NPOの組織化

みなさんは取り組み始めた活動を動かすために、一緒に活動する仲間を探します。幸いあなたの想いに共感してくれた友人が「ほっとけない！」と何人か集まってくれました。NPOの組織化が始まります。

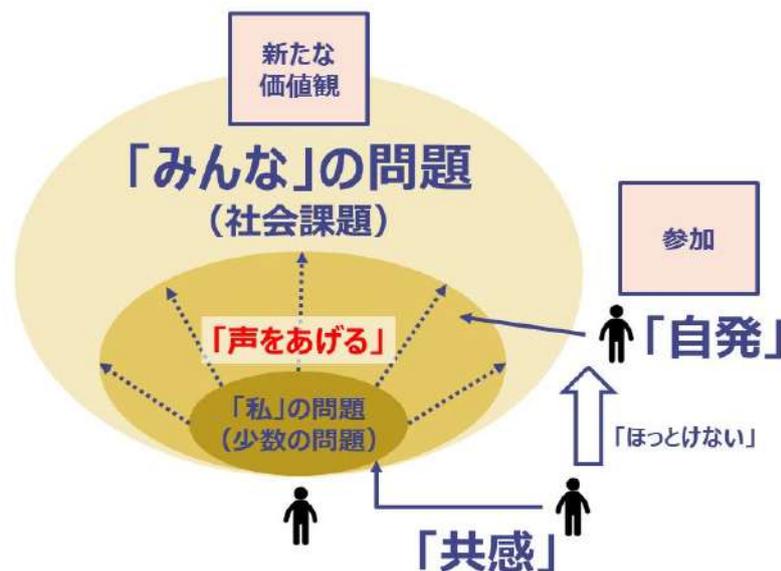
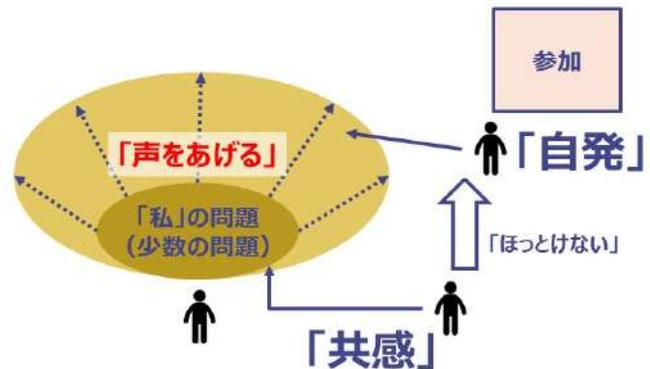
ある社会課題に対し、声をあげ、新しい言葉で社会的使命（ミッション）を謳い、仲間を集めて、リスクをとって活動を始めるみなさんの姿は、起業家と同じです。このときに意識するのは組織をしっかりとおくことよりも、まずは活動や事業を軌道に乗せることが最優先事項になるので、

¹² 本節の内容については拙書、宮垣 元編『入門 ソーシャルセクター——新しいNPO/NGOのデザイン——』ミネルヴァ書房、2020年 第3章を参照のこと。

¹³ ボランティアとは、様々な定義があるが、「自発」「無償」「利他」という行動原理である。

経営管理については後回しになっていきます。しかし、活動が軌道に乗り始めると、規模が大きくなって組織の大規模複雑性が増してくると、創業者が起業家と経営者の顔を続けることは難しくなり、分業化し、役割が明確になっていきます。企業でいえば、意思決定機関と執行機関が分かれていくのです。

企業の組織化において、起業、集合化、形式化、成熟といったプロセスは、規模の拡大を意味します。組織になるということは、個々人の役割期待が定式化していくことであり、これが一般的な組織のあり方といえます。NPOでも活動が大きくなれば経営管理が必要となるのは明らかですが、規模が大きくなると、ボランティアのよさが抑制されてしまう危険性もあります。つまり、意図的に規模を大きくしないという選択肢があるということになります。企業のように、時間の経過とともに、階段状に組織が成長して規模が拡大していくことを前提に語るができないのが、NPOの特徴だといえます。



NPOの自立

みなさんが仲間とともに活動をし始めると様々な人たちから思いがけない支援を得ることがあります。事業化のプロセスは、みなさんが声をあげて「私」の問題（少数の問題）を、「みんな」の問題（社会課題）にしていくプロセスともいえます。多くの人たちが、みなさんが取り組む社会課題の意味を理解し、活動の意義に共感することで、メンバー（会員等）になる、ボランティアになる、寄附をするなど様々な形での「参加」がNPOの経営を支えることとなります。SNSでみなさんの活動

をシェアすることだって、「参加」の一つだといえます。

自立した組織というのは実体があり、目標があり、構造化されており、外部との境界がはっきりしていることを想定しています。企業でいえば、企業の株主、役員、社員がその企業の構成員であり、それ以外の人たちは組織外の人たちと認識されます。基本的に組織内で自己完結できて自立できていることが組織の前提です。それに比べ、NPOは外部からの資源に依存し、その構造は常に変わり、境界が不明確です。NPOは常に形を変えるアメーバ状の組織といえます。構造化された組織が正しい組織のあり方であるという前提に立ってしまうとNPOは自立できていないことになってしまいますが、これまでみてきたように、多様な関係のなかで多元的な管理をすることこそNPO経営の「らしさ」であるならば、NPOの自立とは、他を寄せ付けない自己完結的なシステムとして成立させることではなく、オープンでダイナミックな関係性のなかで成り立つものだといえるでしょう。

2) 「飛躍」と「包摂」という戦略

NPO経営者がつくる2つの「物語」

活動が軌道に乗ってきたころ、みなさんは気が付きます。今やっている活動は喜ばれているが、このまま続けていても、限界が来る。活動は不安定なボランティアに支えられ、活動資金も少量の寄附と行政からの助成金頼みで、メンバーからの「持ち出し」も多くなってきています。メンバーも社会的使命に誇りを持って活動していますが、少しずつ疲弊していくことが見えてきます。

そこで、みなさんは、社会的排除にある人たちに単純に物資などを提供するような活動ではなく、その人たちの課題を本当の意味で解決する仕組みで、さらに事業的にも持続可能なものを考えつきます。例えば、ビッグイシュー日本が行っている路上生活者が雑誌を販売し、その活動のなかでお金を稼ぎ、社会とのつながりをつくっていかうとするような事業のことです¹⁴。認定NPO法人フローレンスの自宅訪問型の病児保育サービス¹⁵もそうでしょうし、NPO法人OVAの自殺予防のための検索連動型広告を活用したインターネットゲートキーパー事業¹⁶もそうでしょう。社会課題の本質的な解決を図りながら、団体の持続可能性を確保ができる仕組みをつくることのできたNPOは、何かしら今までの常識では考えつかない新しい発想や価値観が生み出すこととなります。まさに戦略の「転換」の機能の発揮です。

さらに事業が順調に進んだとします。それでも、みなさんは活動をすればするほど、その社会課題について知れば知るほど、解決をすることが難しいことに気づいてきます。目の前の「真の顧客」だけを助けても、何も社会は変わらないということに無力感を感じてしまいます。まさに社会の不条理をそこに見出します。この問題は、誰もが被害者であり、そして、誰も加害者であるのです。そこで、みなさんは社会の構造そのものを変えていかなければ本当の意味での解決は難しいと悟ります。これは数年でできることではありません。自分が生きているあいだには達成ができないミッションかもしれません。それでも、今できるところから始めなくてはいけないし、今の事業をテコに様々なステークホルダーを巻き込んで、ひとつの方向性に向かって協力してもらわなければ実現は不可能です。そ

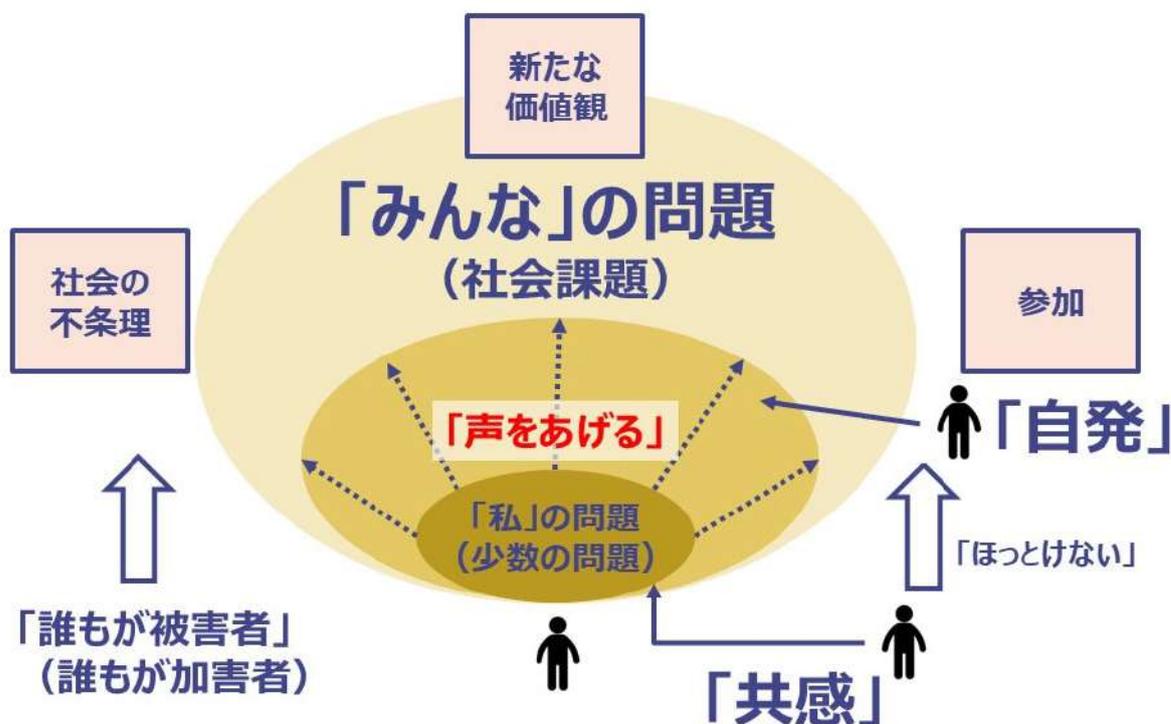
¹⁴ ビッグイシュー日本版 販売の仕組み <https://www.bigissue.jp/about/system/> 2022年12月10日アクセス、また、井上英之(2019)『コレクティブ・インパクト実践論』『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』44(2)、14-28を参照しました。

¹⁵ 駒崎弘樹(2007)『「社会を変える」を仕事にする——社会起業家という生き方』英知出版

¹⁶ NPO法人OVAのHPより。https://ova-japan.org/?page_id=196 2022年12月19日アクセス

これはまさに戦略の「統合」の機能の発揮といえます。

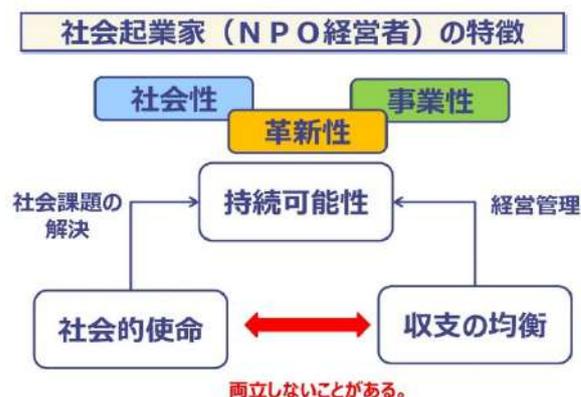
NPO経営者は、この「転換」と「統合」に対応した「物語」を創造することが求められるのです。



「飛躍」でジレンマを乗り越える

NPO等の創業者・社会起業家の特徴を、「社会性」、「事業性」、「革新性」という3つの要件で説明されることがあります¹⁷。この3つの概念の関係性には、社会性と事業性（本テキストでいえば運動性と事業性）は容易には結び付かないので、そこに何かしらの革新を起こし、この2つを結び付けるという論理があります。つまり、運動性と事業性のジレンマを革新性によって解消しようとするのが、この考え方の基本にあります。

先ほど取り上げたビッグイシュー日本の場合、路上生活者の自立という社会的使命と雑誌販売という事業はすぐには結び付きません。雑誌販売はあくまでも手段であり、それを通じてお金を稼ぎ、自信を取り戻し、他社や社会とのつながりをつくった先に、ようやく自立という目指すべきゴールが見えてきます。自立という状態を商品として直接提供することはできないので、自立の本質的な状態とは何か、そこにいたるにはどのような段階があるか、それを丁寧に導き出していきます。



¹⁷ 谷本寛治・大室悦賀・大平修司・土肥将敦・古村公久 (2013) 『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』 NTT出版。

そこには一種の思想的な「飛躍」が存在します。雑誌の販売という仕事が路上生活者の稼ぎにつながるだけでなく、経済への参加が彼らの自信の回復や、この問題に対する社会の理解と支援、そして活動の持続可能性につながるといった、これまでの常識からすれば突飛だが決して荒唐無稽ではない「バカな」と「なるほど」の同居が、新たな価値観や新たな関係性を私たちに想起させます。この「飛躍」こそが、NPOの革新性であり、運動性と事業性のジレンマを乗り越えるようとする社会起業家がつくる「物語」だといえます。

「包摂」でジレンマを乗り越える

ビッグイシュー日本は、2007年に認定NPO法人ビッグイシュー基金を設立します¹⁸。雑誌の販売を通じて、自信と生きがいを取り戻し、就職していく人たちが一方、勤めた会社でうまくいかず戻ってくる者もいますし、社会全体ではまだまだ路上生活者は存在します。路上生活者の救済ではなく、仕事を提供するという発想の「飛躍」で成果を生み出しても、本当の意味でのホームレス問題の解決には職業訓練、居場所づくり、福祉サービスとの連携などの総合的なサポートが必要だと認識し、寄附を財源の中心とする政策提言型のNPOを立ち上げたのです¹⁹。

多様な目的、多様なステークホルダー、多様な資源や財源を媒介し、統合し機能させようとするために、バラバラなもので構成されたものをより大きな「物語」で包摂していこうとします²⁰。この工夫や努力にも「転換」の機能が発揮されます。ここでいう大きな「物語」とは、「統合」を生み出すなかで生まれるコンフリクトや矛盾を枝葉末節なものとして受け入れることができるようになる新しいビジョンのことです。例えば、「ホームレスが生まれない、誰にでも居場所のある社会」といった、路上生活者の自立という中期的な成果を超える、より長期的で本質的な成果のことです。

ここでいう「誰にでも居場所のある社会」というビジョンは、路上生活者だけでなく、多くの人たちを包摂すると同時に、より本質的な社会課題として深掘りされていることになるのです。

これまでみてきたNPOが生み出そうとする「飛躍」と「包摂」という2つの物語が、NPOの戦略のダイナミズムの源泉として、運動性と事業性のジレンマを乗り越えるエンジンとなるのです。

NPOの戦略のダイナミズム

「飛躍」

革新のために思考の飛躍が必要。
NPOには**起業家的**なものが求められる。

「包摂」

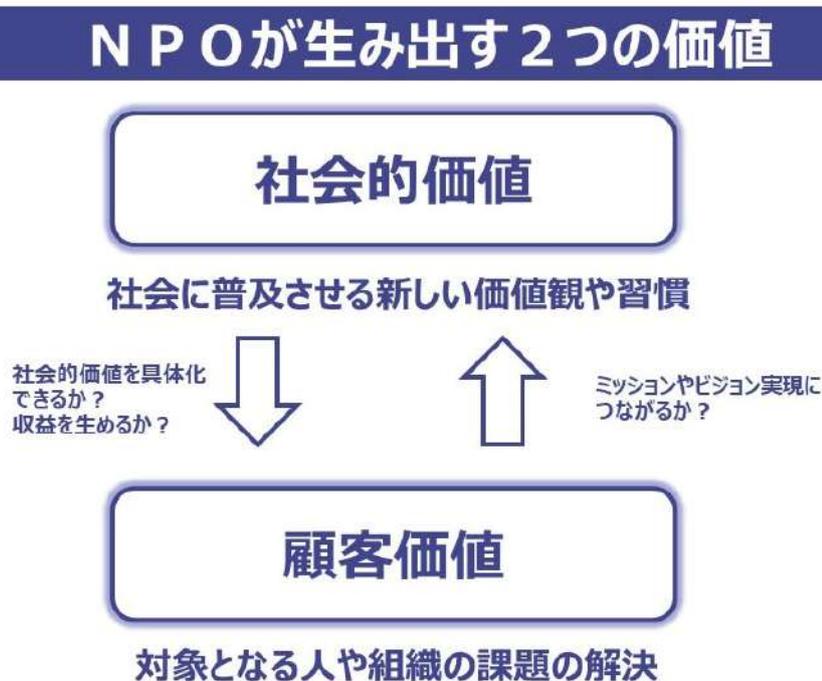
多様なものを包摂する姿勢と仕組みが必要。
NPOには**コーディネーター的**なものが求められる。

¹⁸ 認定NPO法人ビッグイシュー基金のHPより。 <https://bigissue.or.jp/about/#section02> 2022年12月10日アクセス

¹⁹ 雑誌販売を手掛けるビッグイシュー日本の法人形態は有限会社です。

²⁰ 藤井・原田・大高（2013）は社会的企業を①事業上の目標と同時に、多様な社会的目標を追求しているという意味で、多面的な目標を有していること、②マルチ・ステークホルダーの参加に開かれた組織だということ、③市場からの事業収入、公的資金、ソーシャル・キャピタルなどの多面的経済によって組織としての持続可能性を確保していることという3つの多元性を実現する組織だととらえています。また、コミュニティ形成を通じた問題解決、市場におけるサービス供給を通じた問題解決、政策提言やパートナーシップを伴う政治的問題解決をミックスしたハイブリッド組織としています。藤井敦史・原田晃樹・大高研道（2013）『闘う社会的企業——コミュニティ・エンパワーメントの担い手』勁草書房

2-2 社会的価値と顧客価値



1) 2つの価値

NPOが生み出す価値には、2種類の価値があります。一つは社会に普及させる新しい価値観や習慣である社会的価値です。もう一つは、活動や事業の対象となる人や組織の課題を解決された状態である顧客価値です。

社会的価値は、NPOが目指すミッションや生み出したいビジョンに関するもので、社会課題の解決には、その社会の構成員に新たな価値観や習慣が普及していくことであるという考えです。その新しい概念によって、人々の考え方が変わり、行動が変わり、本当の意味での社会の構造が変わっていくのです。一方、顧客価値は、のちに詳しく解説しますが、具体的な顧客を想定し、その人や組織がどうなるのかという状態を指します。

2) 2つの価値の連動

この2つの価値は連動したものとして戦略上は統合されている必要があります。顧客価値は社会的価値を具体化するものになってくなくてはならないし、顧客価値が人や組織のニーズに対応するものとしたら、顧客価値は社会的価値を、収益を生む具体的な価値に落とし込んだものだともいえます。

一方、顧客価値を追求することが、団体のミッションやビジョン実現に結びつくものとしたら、顧客価値と社会的価値は連動したものだといえます。

2-3 NPOらしい戦略の枠組み

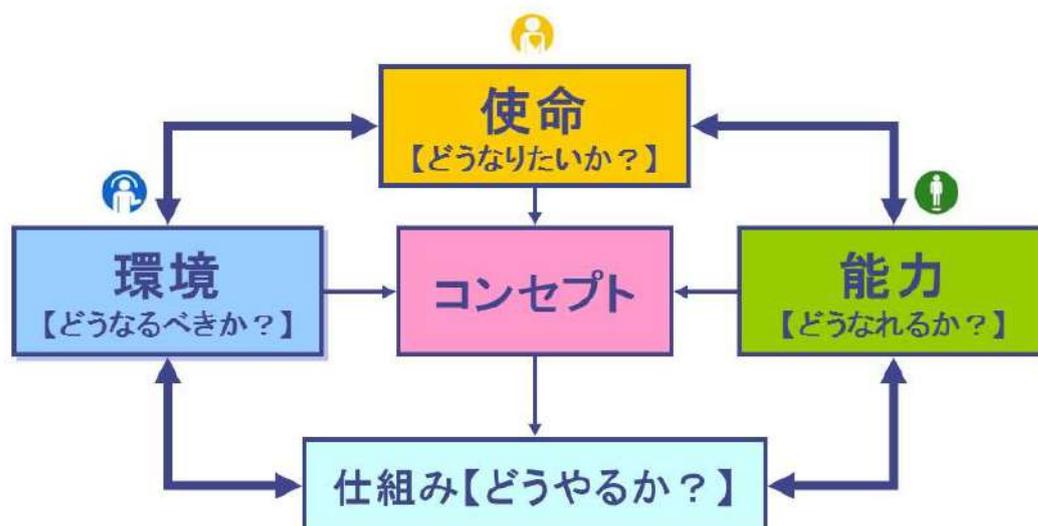
1) シンプルストラテジーとは？

このテキストでは戦略構築や評価のためのツールとして、「シンプルストラテジー (Simple Strategy、以下、SS)」の枠組みを活用します。マーケティングでは、製品 (product)、価格 (price)、流通 (place)、プロモーション (promotion) の頭文字をとった4Pが有名ですが、このような組織と顧客との関係を構築するために必要な活動を、いくつかの要素に分けて考えるものがフレームワークです。フレームワークを使うメリットは、行うべき活動をおおまかなカテゴリーを設定することで、これらの要素を漏れなくダブリなく導き出せることと、導き出した要素を統合する戦略の視点から考えられる点です。

一方、デメリットとしては、その分類方法にとらわれることで、考え方に柔軟性が失われてしまう危険性があります。似たようなフレームワークが経営学やビジネス書の世界にはあふれていて、それぞれ差別化をはかっているのですが、複雑で現場で使えないものが多いのも事実です。したがって、フレームワークは、漏れとダブリのない、誰もが理解できる項目で分類しながらも、その要素どうしのつながりを見失わないシンプルなものではなくてはなりません。様々なフレームワークが日々、書籍などで紹介されつづけていますが、いまだに先のマーケティングの4Pや、SWOT分析などが使用されているのは、これらのフレームワークがシンプルで使いやすく、わかりやすいものだからです。

このテキストでは、戦略構築のフレームワークとしてSSの考え方を簡単に紹介して、その考え方に基づく「戦略の骨格」の使い方を解説していきます。

シンプルストラテジー基本的枠組み



SSで検討すべき要素は図にあるとおり、「使命」、「環境」、「能力」、「コンセプト」、「仕組み」の5つです。その中でも、3つの要素「使命」「環境」「能力」に関する問いかけ、「どうなりたいか?」「どうなるべきか?」「どうなれるか?」が重要です。この問いかけを検討することでコンセプトを導き出し、それを「どうやるか?」という具体的な仕組みに落としこんでいくというプロセスが大まかな流れです。

どうなりたいか?は組織の使命に関する問いかけです。なぜその事業を行うのか?事業開発や商品開発を通じて何をを目指すのか?を検討します。どうなるべきか?は社会や市場の動向を考えると、組織は何を求められているのか?顧客は誰で、彼らは何を求めているのか?を検討します。どうなれるか?は組織の現状から考えると、どのような事業や商品が開発できるのか?強みは何か?弱みは何か?他組織には真似できないものは何かを考えます。

この3つの質問から、創造する価値をコンセプトとして表現し、その価値の事業化プロセスを「どうやるか?」という質問で受けていくことになります。

2) シンプルストラテジー開発の背景

SSが生まれた背景には、企業における「強い組織」の定義が変わったということがあります。「強い組織」とは何でしょうか。売上が大きい、利益率が高い、市場占有率が高いなど、様々な数値上の個別指標がありますが、戦略論では、これをまとめて「持続的競争優位」と表現し、常に理想型としてきました。つまり、市場の中で、競合他社よりも優位になること、ナンバーワンであること、オンリーワンであることが価値となっていました。戦略論でも、それを実現する様々なフレームワークが開発されていくことになります。ところが、企業を取り巻く環境は、近年、グローバル化やIT化によって、今まで以上に変化が激しくなっています。計画や戦略はあつというまに陳腐化し、今、ナンバーワンであった企業が3ヵ月後も同じ立場にいられるかは誰も保証できません。また、特に日本のような先進国においては、人口減少社会、少子高齢化社会に突入し、昔のような右肩上がりの市場を期待することは難しくなっています。その中で、事実上「持続的競争優位」を実現することは不可能であるといえるでしょう。

また、企業において、価値を生み出す源泉が変わってきたというのも「強い組織」の定義を変えた一因です。今まで、価値を生み出す生産手段を持っていたのは組織だけでした。例えばそれは、工場であったり、労働者であったりします。大量生産や効率化を実現できる組織力がそのまま「強い組織」の条件となっていました。しかし、現在のように、IT化が進み、産業のサービス化が進むと、価値の源泉が知識や情報に移行していきます。そうすると、労働者という個人が、知識という生産手段を持つことになり、たったひとりの社員の仕事が、大きな価値を生み出すということが起こっています。また、雇用が流動化し、社員が多様な価値観を持って、組織に存在するようになると、今までのように、報酬や地位で個人をつなぎとめて「組織力」を維持することができなくなっています。

このような企業の取り巻く環境変化の中で、これからの「強い組織」の条件は、「激しい環境変化の中でも、組織の一貫性を保ち、個人が自立した組織」となります。

環境変化に適応しようとするのは当然ですが、大事なのは、組織としての一貫性です。この一貫性には、内的一貫性と外的一貫性があります。内的一貫性とは、組織の戦略に対して社員が納得している状態です。組織における個のウェイトが高まっている中で、個人が組織のやること、進む方向にコ

ミットしていることが何よりも個人の力を引き出し、組織力の源泉になります。外的一貫性とは、その組織の意思決定を、組織外部からみたときに「らしさ」を認知してもらうことです。人間でもそうですが、様々な行動をしていても、「あの人らしい選択だな、行動だな」と感じる場合があります。そのような「らしさ」を感じさせる組織というのは、環境変化が激しいからこそ、顧客の支持を受けることが多いといえます。もちろん、これは頑固に同じことをやっていることが「らしさ」につながるわけではなく、変化したり、新しいことをやったりする場合でも、その変化に「らしさ」を感じることはあるわけです。

そして、個人が自立した組織というのは、生産手段を持ち、価値を生み出す社員が自分で考え、自分で行動するということになります。これは価値を生み出す源泉が多様になるということですから、企業としては、行動の打ち手が増加し、それだけ環境に対応する可能性が高くなるということになります。一方で、先に述べたように個人がバラバラに動いているようにみえても、組織として内的・外的一貫性を保ち、組織である強みを十分に生かす状態をつくらなければなりません。

ところが、今までの戦略論は、経営者や戦略構築部門だけが作り、理解できるものであればいいという前提がありましたから、難解で現場では利用しづらいものでした。これは共通な部分が多いわりに、細かいところで差別化されてしまっていたことがその原因だと考えられます。考えなければならぬ本質的な部分というのは決して多くはないのです。もともとSSは、戦略を大学生や中小企業の経営者の方々にも理解してもらい、実際に使ってもらおうという意図のもとで、古今東西の経営戦略構築技法の本質的な部分を再構成したものがベースになっています。本質的なものをシンプルにとらえることが、SSの一番の特徴だといえるでしょう。

3) シンプルストラテジーの特徴

これからの「強い組織」は、個人が自立しバラバラに動いていながらも、組織としての一貫性を保っている組織です。このように書くと、理想論的な姿で、実現することが可能なのかという疑問がわくと思います。確かに難しいかもしれませんが、そのような方向性を目指して組織を動かしていくことは可能です。重要なことは、その理想を追求するための「道具」があるかどうかです。SSは、その「道具」としての役割を果たすことができます。SSの「道具」としての特徴は大きく3つあります。

1つ目は、個人が、その想い、認識、行動によって戦略を構築できるという点です。戦略というと、経営者や経営企画部門、コンサルタントがつくるものというイメージですが、SSは5つの要素を検討するシンプルな枠組みになっているので、少し訓練を受ければ、誰でもつくることができます。構築される戦略の中身は、個人の思考力、入手できる情報の量と質、組織内の立場によって異なります。定量的な分析から、消費者のニーズや業界のポテンシャルを測るのではなく、戦略を構築する個人が、「どうなりたいのか」という使命や理念を中心において、そこから環境分析や組織の能力分析につなげていくことが、SSを最も特徴づけている点だといえます。あくまでも、戦略の中心が、その主体者の意志にあるということです。

2つ目の特徴が、戦略をシンプルなヴィジュアルで共有できるという点です。先に述べたように、戦略の内容は、部署や個人の認識によって異なるわけですから、その違いを明確にする必要があります。SSは、同じフォーマットで比較することで、視点の違いを明らかにして、より質の高い戦略構築を目指します。この「道具」は、戦略構築のためのフォーマットであることよりも、そのフォー

ットを使用した議論の場をつくることや、戦略の修正や統合のプロセスを重視しています。

3つ目が、他の戦略論、経営手法、知的生産の技術などを否定せずに取り込めるという点です。新しい戦略論は差別化のために、それまでの戦略論を否定することで登場することが多かったといえます。そのような傾向が、複雑で、重箱の隅をつつくような方法を生み出し、結果的に、現場では使えないといったことが起こっていました。SSは、原則的な枠組みだけを示し、先に述べたように、その構築のプロセスそのものを重視します。そのプロセスを進行させるためであれば、既存の方法を活用することは歓迎されるべきことです。

SSそのものは、すべての組織や事業、個人の人生にも活用できる汎用性の高い枠組みですが、特にNPOに活用できる理由は、戦略構築の主体の問題があります。もともと戦略構築の主体者は、経営者であり、社員がつくることのできない「物語」でした。ところが、先に述べたように、「強い組織」が「激しい環境変化の中でも、組織の一貫性を保ち、個人が自立した組織」となるなかで、戦略をボトムアップ的に構築していくことの必要性が増しています。一方、NPOはもともとの組織原理として、多元的意思決定が求められる存在であるので、SSのようなボトムアップ型の戦略構築方法がより適しているといえるのです。

3. NPOの戦略の実践

3-1 「戦略の骨格」の構成

1) 「戦略の骨格」の概要

戦略の骨格		
氏名：	戦略の対象（団体名）：	作成日： Ver.:
①【変化】 <small>・今、団体のまわりでどんな変化が起こっている？</small>	②【志】 <small>・団体は活動を通じてどのような社会をつくらうとしている？ ・団体が最も大事にしている姿勢は？</small>	③【能力】 <small>・団体の強みと弱みは何？</small>
④【顧客】 <small>・団体の顧客は どのような課題をかかえたどんな人（組織）？</small>	⑤【価値】 <small>・団体と付き合うと、顧客はどのようになる？ どんな経験ができる？</small>	⑥【競争力】 <small>・競合が真似できない団体の強みは？</small>
⑦【関係】 <small>・団体の「商品」をどのように伝え、顧客に届けている？</small>	⑧【実践】 <small>・団体の「商品」は何？</small>	⑨【資源】 <small>・団体の「商品」をつくる上で必要な資源、連携先は？</small>

実際にどのようにSSを活用するのかをここで解説しましょう。前章のSSの特徴で説明したとおり、SSは共通のフォーマットを使用して、戦略を構築していきます。そのフォーマットが「戦略の骨格」です。「戦略の骨格」の特徴は、一枚の図で、全体像を見渡せることです。

環境の「どうなるべきか?」、志の「どうなりたいか?」そして、能力「どうなれるか?」という3つの質問が①変化、②志、③能力という3列で表現し、①の変化から④顧客へと対象を具体化、同じように③能力から⑥競争力へ具体化、その④と⑥をつなげた真ん中に統合されたコンセプトとしての⑤価値があり、「どうやるか?」は⑤を具体化した⑧実践と、⑦関係、⑨資源で表現することになります。したがって、9個のマスは、それぞれの要素として漏れ・ダブりのない要素でありながら、かならず隣接する他のマスとの関係性があります。そのつながりの妥当性を確認しながら、マスを埋めていくこととなります。また、どこかのマスに変化や修正が生まれると、同時に、他のマスに影響を与え、他のマスも同時に変わっていくことになるという形になっています。それでは、それぞれのマスについて、詳しくみていきましょう。

2) 検討の順番

①～⑨のマスはどこからでも考えることができます。ただ、もし順番をつけるとなると、まずは①～③という上段からスタートし、④～⑥の中段、⑦～⑨の下段という流れがいいでしょう。上段は①→②→③という順番でいいですが、中段については、④→⑥→⑤という順番に検討してみてください。この後の解説についてもこの順番で読むことをお勧めします。そして、下段についても、まずは⑧を検討してから⑦または⑨という順番で検討していきましょう。

3-2 「戦略の骨格」 9つの要素の検討

戦略の骨格		
氏名:	戦略の対象(団体名):	作成日: Ver.:
①【変化】 今、団体のまわりでどんな変化が起きている？	②【志】 団体は活動を通じてどのような社会をつくらうとしている？ 団体が最も大事にしている姿勢は？	③【能力】 団体の強みと弱みは何？
④【顧客】 団体の顧客はどのような課題をかかえたどんな人(組織)？	⑤【価値】 団体と付き合いと、顧客はどうか？ どんな経験ができる？	⑥【競争力】 競合が真似できない団体の強みは？
メンタルモデル		
⑦【関係】	⑧【実績】	⑨【資源】

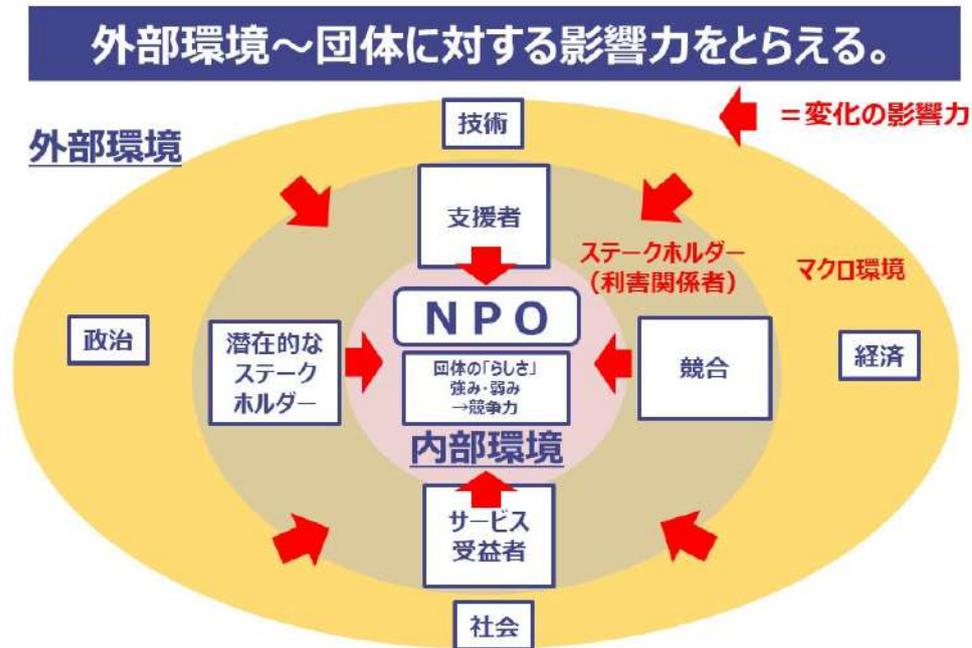
1) メンタルモデル

①から③の3つのマスは、活動や事業実施の背景となる環境変化と、それに対する目指すべき方向性や成果、そして、その実現に向けての団体の現状の能力を分析するためのいわば、戦略構築の前提となる段になります。2段目の段は、④顧客、⑤価値、⑥競争力という企業でいえば、売上や利益を生み出す「マーケット」に関わる部分です。この①から⑥は、自分たちは何を指して、誰に対して何を提供するのか？という団体の存在意義を表現するメンタルモデルを構成する領域となります。

①変化

ここでの質問は「今、団体のまわりでどんな変化が起きている？」。戦略構築の最初の一步は環境分

析となり、外部環境が団体に与える影響力を検討します。



この時の「まわり」とは、団体の組織周辺のことではなく、団体が取り組んでいる社会課題に関する総合的な環境を指しています。もう少し具体的にいえば、団体が取り組んでいる社会課題に関わるステークホルダー（利害関係者）に起こっている変化を考えます。

取り組む社会課題の利害関係者の分析

活動や事業の利害に影響を与える関係者をピックアップする。

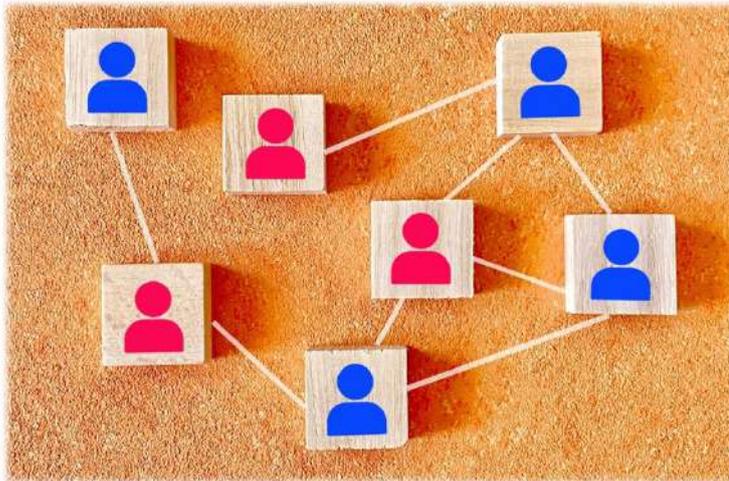


ステークホルダーですから、その社会課題の当事者、関係する組織、さらには会員、寄附者、ボランティア、補助金や事業委託に関わる行政、企業、そういった団体だけでなく、対象としている社会

課題に関わる人や組織をあげてみましょう。このときに経営戦略論の考え方を援用して、おおまかに、「顧客」「サプライヤー」「競合」「潜在的なプレイヤー」という視点で分類してみましょう。

そのうえで、そのステークホルダーどうしの関係性を図示してみてください。映画やドラマの登場人物相関図のようなイメージです。もちろん、そのなかに自団体の存在もプロットしてみましょう。

ステークホルダー相関図をつくってみよう。



次にそれぞれのステークホルダーに影響を与えそうなマクロ環境の変化を考えてみましょう。

これはPEST分析として有名な、「政治」「経済」「社会」「技術」の変化を指します。ここでのポイントは最初にマクロ環境の分析から始めてしまうとあまりにも範囲が広がってしまうので、まずは取り組んでいる社会課題のステークホルダーをピックアップし、その関係性を検討してから、それぞれのステークホルダーに影響を与えそうなマクロ環境の変化を検討する流れで行います。

マクロ環境の分析

ステークホルダーや団体の活動に影響を与える、今の社会や時代の動きに注目。

政治 (Politics)

法規制の制定や改正
政権交代、税制
国際社会における規制等

経済 (Economy)

景気、価格動向、為替・金利
株値、個人の所得、貯蓄
企業活動の動向等

社会 (Society)

ライフスタイル、価値観、規範
人口動態、消費動向等

技術 (Technology)

新技術（情報、エネルギー、素材
生産技術、知的生産等）の動向

「戦略の骨格」の①変化の欄には上記の分析から導かれた社会課題にとって重要な変化を5つ以内で簡潔に記入しましょう。

②志



質問は2つあります。1つは、「団体は活動を通じてどのような社会をつくらうとしている？」と「団体が最も大事にしている姿勢は？」というものです。そして、①変化を受けて、団体は何を目指すのか、何を大切するのかという問いです。

この2つの質問は、団体のミッションとビジョンに関わるものです。ここでミッションとビジョンの違いについてまとめておきましょう。

ミッションは、mission、つまり使節団、神に遣わされたものという意味を持っています。神から与えられた使命ですから、団体がそもそもの存在している理由で、長い期間追求し続ける価値や変わらぬ姿勢を表しています。これは基本的には団体が存在している限り変わらないもので、団体の原点となる考え方です。したがって、図示すると、それは矢印のようなものになります。

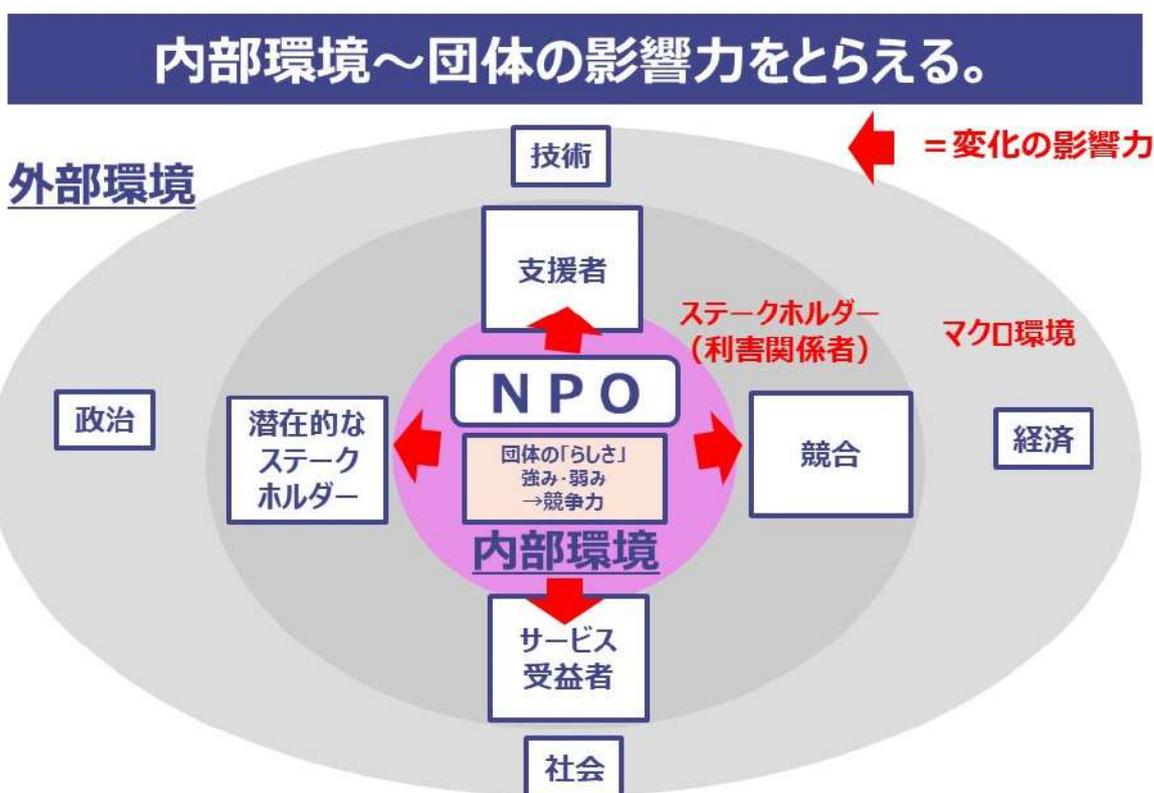
一方、ビジョンの語源は、visual からきているので、見えるものであり、期待する成果を意味します。団体の目に見える成果であり、これは明日のビジョンもあれば、半年後や1年後のビジョンもあり、5年や10年、さらには100年後のビジョンも存在しえます。ミッションが矢印に対して、ビジョンは点なのです。しかも、ビジョンは外向けの、社会や顧客の理想状態を表現することあれば、内向けの主体（組織・個人）の理想状態を表現することもあります。したがって、時間軸も規模も、レベル感もバラバラです。

そういった意味では、遠い未来のビジョンは、ミッションと近くなるため、この2つの言葉は混同

されてしまうことが多いのです。また、ミッションは、日本語で表現すると、使命や志、ビジョンは目的や目標という言葉となりますが、最近では、パーパス (purpose) やバリュー (value) という言葉も使われることも多く、言葉が表すものが何をどの程度意味するものなのかの混乱が見受けられます。ただ、ここでは、「ミッションは矢印」「ビジョンは点」ということを覚えておいてください。

さらに、ミッションとビジョンを考える上で重要なのは先に述べた社会的価値です。どんなNPOも、かならず社会に普及させたい価値観や習慣があるはずで、それは今までの社会では取り入れられていない新しいもののはずです。その社会的価値は何かを、創業時はしっかり考える必要がありますし、既存の団体は、定款に書いてある目的をあらためて社会的価値の文脈でとらえなおしてみましよう。

③能力



この質問はシンプルで、「団体の強みと弱みは何？」です。ここでは②志を実現するための能力を団体は持っているのかという問いです。

①変化が外部環境分析に対して、ここでは内部環境分析を行い、団体の外部環境への影響力を検討します。

団体の強みとは、広い意味での団体の「可能性」であり、蓄積されてきた経営資源（人・モノ・金・情報）から生み出せるかもしれないものを指します。また、創業時であれば、個人のネットワークや、先行者利益（最初にその問題をみつけたこと）なども含まれるかもしれません。一方、団体の弱みは広い意味での「制約条件」であり、経営資源の不足や経営上の課題や未熟など考えられます。

ただ、この強みと弱みという概念は、相対的なもので、強みだと思っていたものが、ある状況下では弱みになったり、弱みとっていたことが、逆に他者の共感を生んで経営資源を呼び込み、結果的

に強みとなったりと環境との相互作用で決まってきます。

ここでの分析のプロセスとして、まずは強みや弱みとして項目をあげていくのではなく、団体の「らしさ」(特徴)をたくさんあげて、それが現時点では強みになっているか、弱みになっているかを検討しましょう。また、ここでの分析がもっとも先入観が働く可能性があるため、外部の意見を取り入れることをお勧めします。「戦略の骨格」には強みと弱み、ともに3つずつくらい記入してみましょう。

「能力」の考え方

団体の特徴(らしさ)を理解して、変化と志と適合させる。



「強み」・「弱み」は相対的な概念

「環境」との相互作用で決まるもの

④顧客

ここでの質問は「団体の顧客はどのような課題を抱えたどんな人(組織)?」となります。

NPOの場合、あまり「顧客」という言葉を使わないと思いますが、あえて「顧客は誰か?」と問われたらどう答えるか、考えてみてください。このときに、あらためて①変化で検討したステークホルダーの相関図を眺めてみましょう。「顧客」と呼べる存在がいくつか見えてくるでしょう。実際の活動の対象者、活動資金を提供してくれる寄附者、活動の中心となる事業を委託してくれる行政など、ここではその「顧客」といえる存在をすべてあげておいてよいのですが、「真の顧客」というのも考えましょう。簡単に言えば、団体が「一番助けたい人(組織)」、または「一番わかっしてほしい人(組織)」ということでしょうか。その人(組織)が抱える具体的な課題やニーズを踏まえて記入してみましょう。このときに、たまに私たちの顧客は「社会」や「地球」と回答する団体もありますが、ここでは実際にアプローチができて、やりとりができる人や組織を「顧客」として設定します。

社会課題「○○○○」

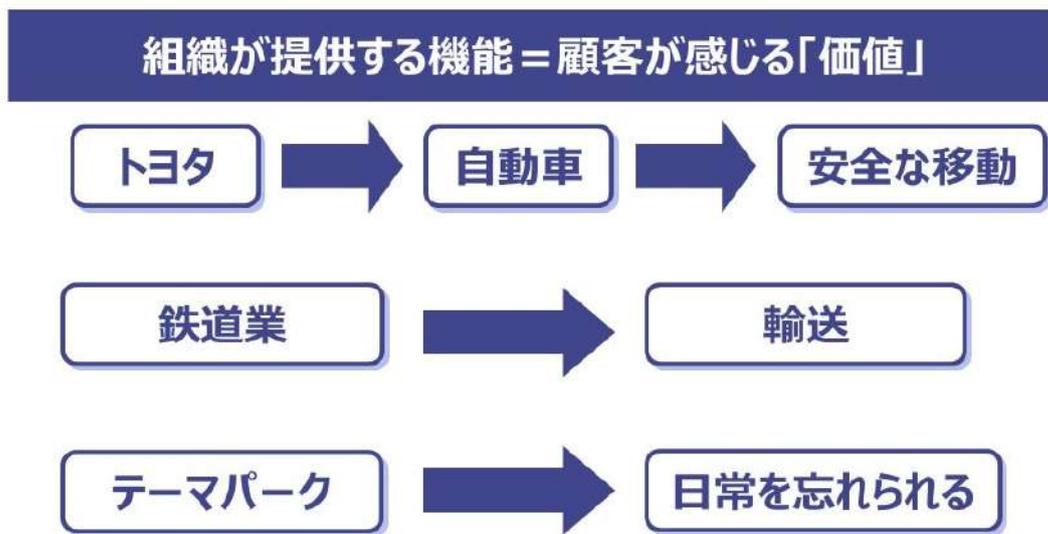


一番助けたい人
一番わかっしてほしい人

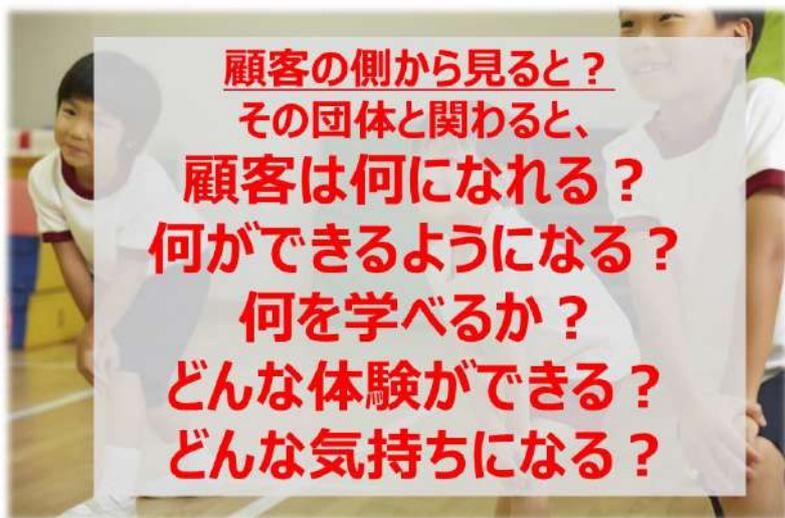
重要なことは、その「真の顧客」を真ん中に置いて、ステークホルダーとの関係性を構造的にみることです。例えば、不登校の子どもたちを助けたいと思えば、その親は無視できないし、学校との関係も重要な要素となるはずです。NPOの場合、顧客は単体ではなく、ひとつの構造、関係性のネットワークとしてとらえる必要があります。

⑤顧客価値

質問は「団体と付き合いと、顧客はどうなれる？どんな経験ができる？」というものです。④顧客で考えた「真の顧客」を中心に、他の顧客についても考えてみましょう。



まずは、ここで顧客価値という概念について理解しておきましょう。顧客価値を考えるということは組織が提供する機能を顧客が感じる価値としてとらえなおすこととなります。例えばトヨタという企業は自動車という商品を買っていますが、それがどんなに素晴らしい高級車であっても、動かなければ私たちは買うことはありません。なぜなら、私たち顧客は、自動車というモノを通じて、例えば「安全な移動」という価値をトヨタから買っているからです。このように考えると、私たちは、鉄道業者から線路の上を走る電車を通じて、人やモノの「輸送」という価値を得ているといえるし、USJやディズニーランドのようなテーマパークからは、アトラクションやイベントを通じて、例えば「日常を忘れられる」という価値を得ているといえます。つまり、顧客価値とは、顧客の立場に立って、顧客が到達できる成果の状態を記述することになります。団体に関わると、顧客が何になれるのか？何ができるようになるのか？何を学べるのか？どんな体験ができるのか？どんな気持ちになるのか？ということを検討します。

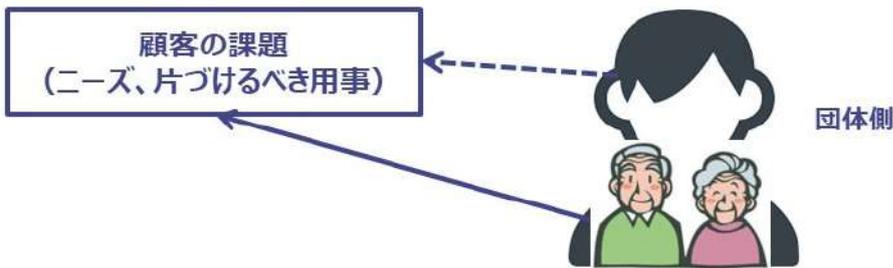


この「顧客の立場を理解する」ということは様々なところで言われ、何を今更と言われそうですが、本当の意味で顧客を理解するというのは、外側から顧客を理解しようとするのではなく、自らが顧客のそばに行き、顧客の「風景」を一緒に見ることで、顧客に「憑依」することが重要です。例えば、大学教員が、講義に対する学生たちの反応が悪い原因を、壇上から学生たちをみても理解することはできません。教壇から降りて、学生たちと同じ席に座り、壇上の画面を見ることで、実はスクリーンで映し出されている資料では、字が小さくて読めないということを知るようなイメージです。「戦略の骨格」には、④顧客が「～できる」「～になれる」という表現で記入してみましょう。

顧客を理解するのではなく、「憑依」する。



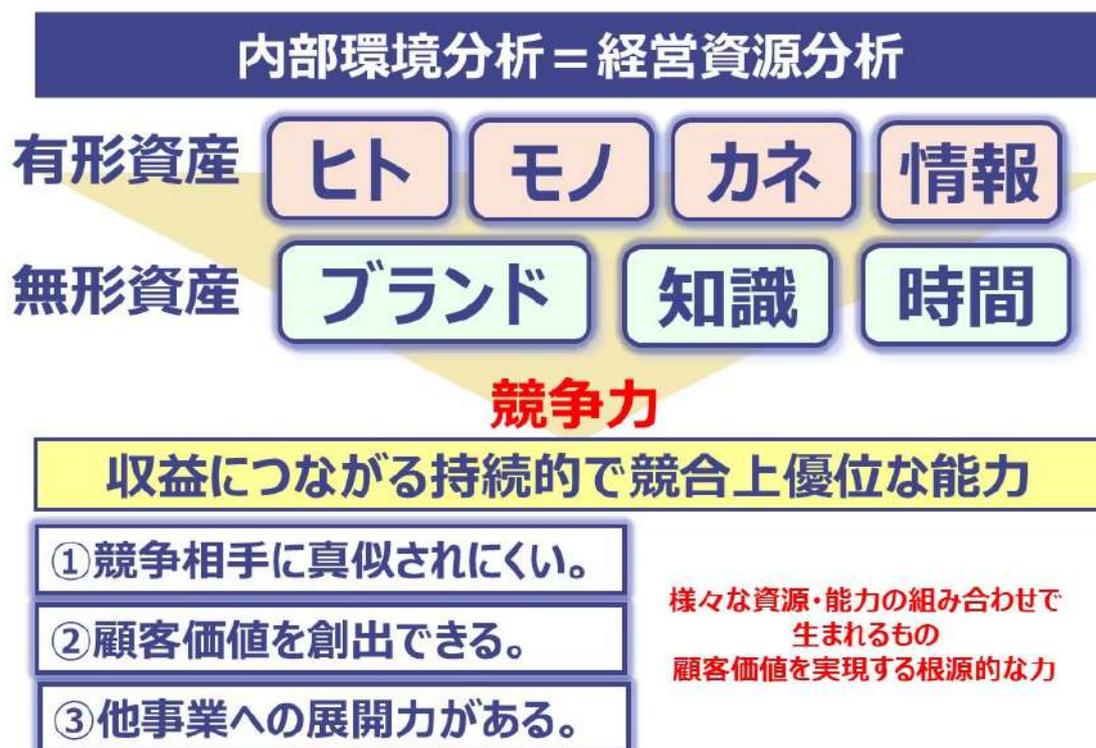
顧客の「風景」を一緒に見る。



⑥競争力

ここでの質問は「競合が真似できない団体の強みは？」となります。

おそらく「競合」という言葉も、NPOではあまり使わないものだと思います。①変化でのステークホルダー分析で「競合」を考えてみましたが、いかがでしょうか。すべてのNPOは何かしらの社会課題を解決しようと活動しているのであって、例え同分野で同事業を行っている団体であっても「仲間」であると言えるかもしれません。しかし、特に資源獲得でいえば、自団体が補助金申請に通らなかった場合、交付にいたった他団体があり、事業提案のプロポーザルが採択されなかったとしたら、採用された他団体があります。同じ活動をしている団体があっても、寄附を集められる団体とそうでない団体があります。このように資源調達における見えない戦いをしているのであり、「競合」は存在しているのです。



③能力のところで検討した団体の「らしさ」のなかで、現時点で「強み」といえるもののなかで、他団体にはなかなか真似できないものは何かを考えてみましょう。

この競争力という概念は、コア・コンピタンス戦略という考え方から援用しています。内部環境分析という経営資源分析のなかで、様々な有形資産や無形資産を組み合わせ、**「収益につながる持続的で競合上優位な能力」**と定義されます。①競争相手に真似されにくい、②顧客価値を創出できる、③他事業への展開力があるとされています。NPOの場合、収益が最終的成果ではありませんが、⑤価値で描かれる顧客価値を実現する根源的な力を指しています。おそらく、あるひとつの強みだけで競争力を構成にすることは難しく、いくつかの資源や能力の組み合わせで生まれるものだと思います。ここでは表現は抽象的にならざるを得ませんが、いくつかの強みをうまくまとめ、「～する力」という表現でまとめてみてください。

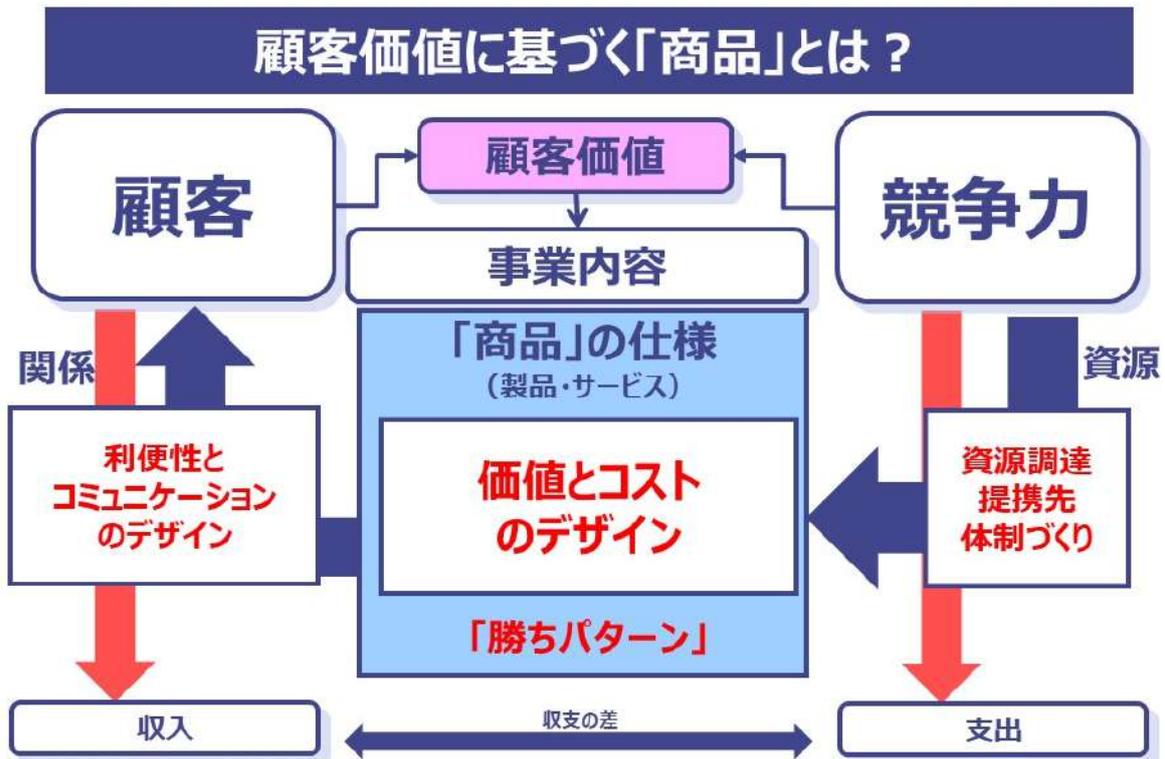
④～⑥の関係

ここまでみてきたとおり、このメンタルモデル②の段は、④顧客が抱えている課題やニーズに対して、⑥競争力によって、⑤価値の顧客価値を実現するというつながりになります。つまり「自分たちでないと満たせないニーズは何か？」という問いといえます。例えば「のどが渴いた」という課題に対して、のどの渴きを潤すだけなら、水でもよく、誰でもこの顧客の課題を解決することができるでしょう。もっといえば、課題を持っている人はお金を払ってまで解決しようと思う動機づけが難しいといえます。ところが、渴きをいやすだけでなく、発汗により失われた水分やイオンをスムーズに補給するという価値が加わることによって、ポカリスエットという商品の存在意義が生まれます²¹。ポカリスエットには「売れる」ための「自分たちにしか満たせないニーズ」があるということです。私たちは水や他の飲料にない価値をポカリスエットから得ることができるからこそお金を払うのです。



自分たちでないと満たせないニーズは何か？

3) ビジネスモデル



3 つ目の段はビジネスモデルの領域となります。ビジネスモデルというと、どう儲けるかということを考えるように思えますが、もう少し広い意味合いで、事業を通じて団体の持続可能性をどのように確保するのかということがテーマです。

ビジネスモデルのデザインは、⑤価値をどのように具体化するかを考えます。顧客価値を「商品」

²¹ ポカリスエットの公式サイトより。 <https://pocarisweat.jp/products/pocarisweat/> 2022年12月17日アクセス。

に落とし込むにあたって、顧客にとっての価値とコストのデザイン、顧客にとっての利便性と、顧客とのコミュニケーションの在り方を検討し、商品づくりのための資源調達や提携先、組織内の体制づくりといった競争力を高める経営体制を検討します。今回の「戦略の骨格」には含みませんでしたが、このような「商品」を提供し、顧客との関係なかで生まれる収入と、競争力を支える体制や資源で必要な支出の差額がプラスになっていれば経営としては持続可能となります。

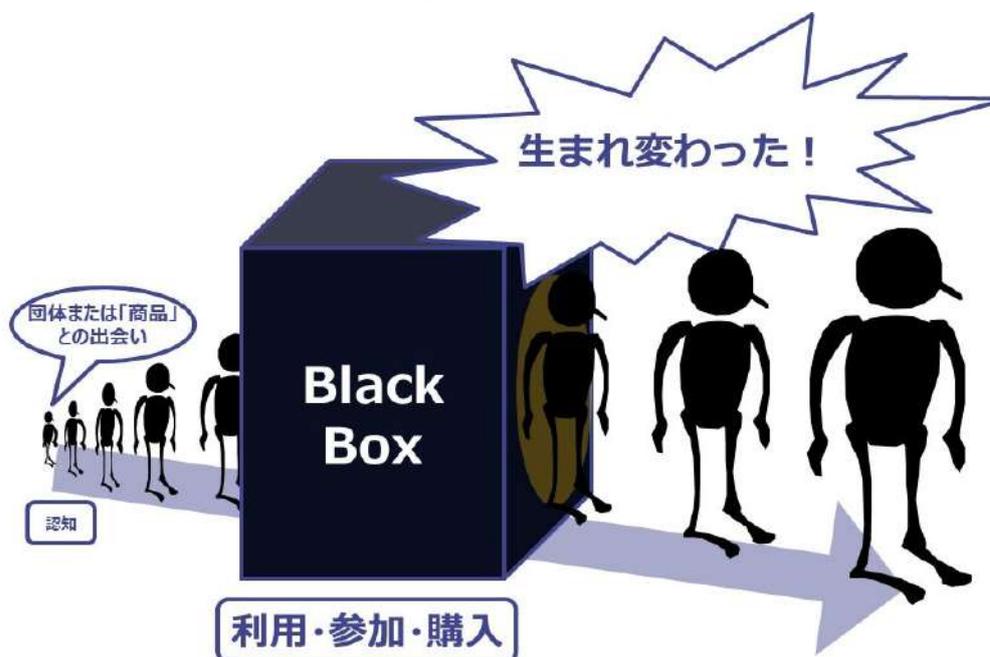
また、このような価値提供の仕組みのなかで、このような条件が揃えば、団体は成果を常に出せるという団体ならでは「勝ちパターン」というのも考えてみてください。

先にも述べた通り、ここでは順番として、⑧→⑦→⑨という順番で読んでいってください。

⑦関係

ここでの質問は「団体の「商品」をどのように伝え、顧客に届けている？」というものです。

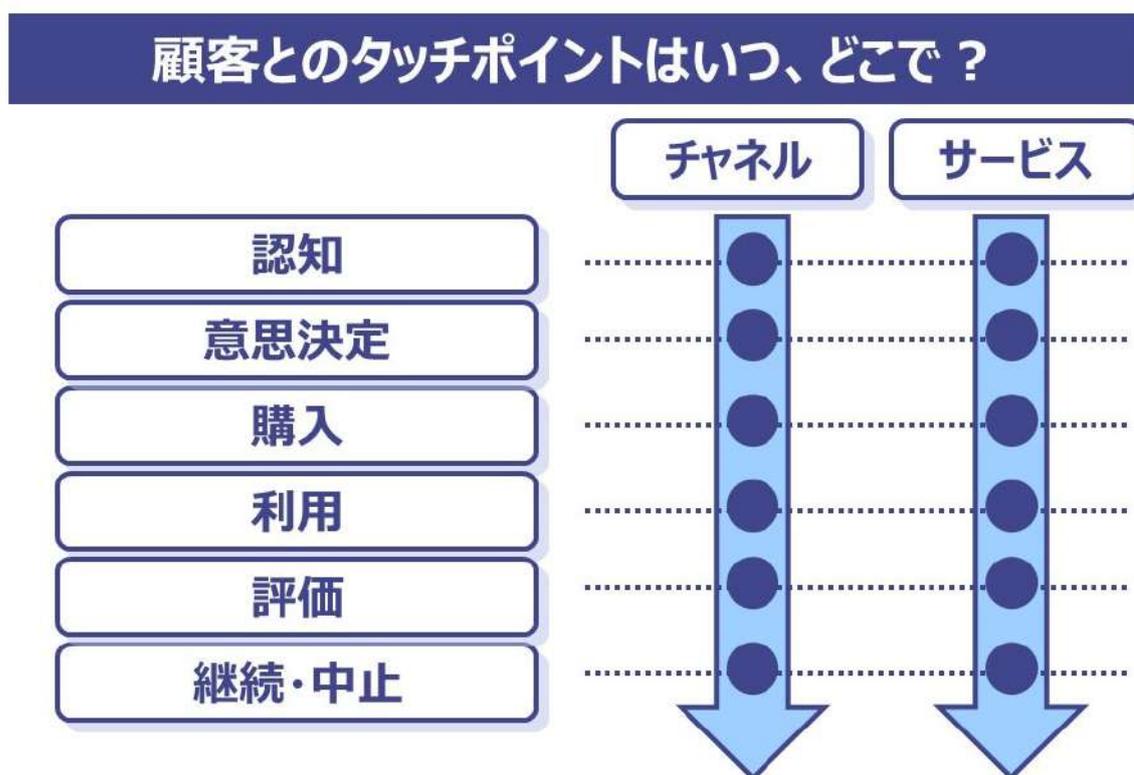
④顧客に対して、⑧実践でつくった「商品」をどのように届けていくかというプロセスを記述します。このマスは企業でいえば、物流・ロジスティックと宣伝・広報の分野ですが、「商品」を認知させ、販売し、届けるというプロセスを、顧客価値の文脈から顧客側から考えていきましょう。ある意味、顧客は団体や「商品」に出会い、利用・参加・購入を通じて、「生まれ変わる」体験をすることになります。この変化が起こる「ブラックボックス」のメカニズムを検討していくことになります。このプロセスは、顧客にとっての利便性とコミュニケーションのデザインとなります。顧客がなるべく利便性よく「商品」を手に入れて、利用してもらえるようにどのようなコミュニケーションをしていけばよいかということを考えていきます。



顧客が「商品」を知り、採用する（買う・利用する）という意思決定を行い、実際に購入し（NP Oの場合、費用は発生せず申し込みや契約のみもある）、実際に利用し、その評価を行い、今後も続けるのか、中止するのかを決めるという流れのなかで、どのようなチャンネルで、どのようなサービスを提供するのかを検討します。例えば、いまだに「商品」を認知してもらうためには、テレビというチャンネルを使って、CMというサービスを提供することが効果的だと言われています。意思決定には、

口コミが効果的であれば、インスタグラムというSNSのチャンネルで、インフルエンサーの利用体験を発信するというプロモーションサービスを提供したりします。利用時には、わからないことがあれば、コールセンターというチャンネルを使って、問い合わせができるサービスを用意します。つまり、いかに、「商品」をめぐる顧客の「旅」のプロセスのなかで、顧客とのタッチポイントをつくるかということとなります。

「戦略の骨格」では、顧客の立場から「商品」の認知から継続・中止という流れを意識しながら、具体的な顧客とのコミュニケーションの方針や方法、工夫している点など記入しましょう。また、その過程で連携するステークホルダーなどがいたらピックアップしておきましょう。



⑧実践

ここでの質問は「団体の「商品」は何？」というものです。⑤価値で検討した顧客価値を具体的な実践として形＝「商品」に落とし込むことがこのフェーズになります。

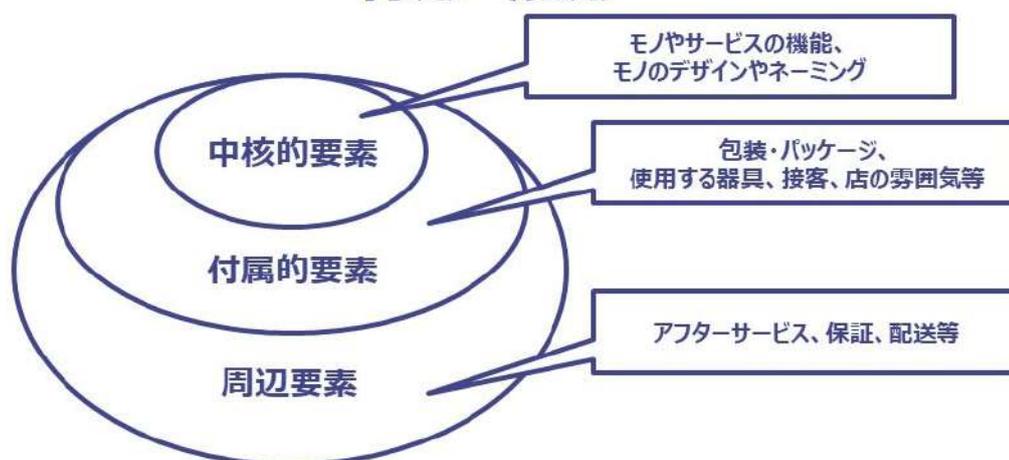
「商品」という言葉もNPOでは使うことはありません。団体はどんな活動をしていますか？団体はどのような事業を行っていますか？と聞かれば答えられると思いますが、どんな「商品」を提供していますか？と聞かれると答えづらいでしょう。それでもあえて自分たちの「商品」は何かを考えます。

まず、ここで「商品」という概念について理解しておきましょう。「商品」とは便益の束 (bundle of benefit) と言われます。つまり顧客にとって価値のあるものを便益の組み合わせたものといえます。例えば、iPhone というスマートフォンの「中核的要素」は、この機械が生み出す顧客価値を実現するための機能 (通話やメール、メッセージ等のやりとり、ネット利用、音楽を聴く等のアプリの内臓)、機能と切り離せないデザインやネーミングも含まれます。買うときに利用したアップルストアの雰囲気や接客サービスや包装などの「付属的要素」、そして、アフターサービスや保証等の「周辺要素」に

よって、故障時の対応などが可能になります。これがすべて「束」になって、初めて iPhone は商品としての総合的な価値を提供できることとなります。

「商品」= 便益の束 (Bundle of benefit)

有形・無形



顧客にとっての価値とコストのデザイン

NPOの場合はどうでしょうか。例えば、不登校の子供向け支援のNPOに対してどんな活動をしていますか？と聞かれたら、例えば、学校に行かない子供向けの学習支援サービスを行っていますと答えたとします。このサービスの中核的要素は、おそらく実際の対象となる子どもたちに向けたいくつかの具体的な教科指導プログラム（勉強を教えるサービス）となりますが、それだけではなく、そのような子どもたちの心のケアをするようなコミュニケーションが学習支援というサービスのなかにも組み込まれているはずです。さらにそのサービスは、大学生のボランティアという「人」によって、提供されています。このボランティアを募集し、サービスを提供するための教育の仕組みがあります。さらにこのサービスは対面か、オンラインといった方法で提供され、科目数なのか、時間数なのか、回数なのか、何かしらの基準による料金体系があるはずです。またはその子どもや家庭から対価をとらないとしたら、その分のコストを賄う財源を確保する方法が含まれているはずです。さらにその支援の時間が終わったら、その内容を日報で共有し、今回のボランティアによる支援の適切さを評価したり、今後の支援の在り方を検討したりする仕組みが盛り込まれていることもあるでしょう。「商品」とはこのような具体的な提供されているものの仕組み全体を指すのです。

「商品」を考えるということは、まず顧客にとっての価値と、顧客にとってのコスト（価格）をデザインすることにあります。「戦略の骨格」では、団体紹介資料のように、活動内容や事業内容をただ列挙するのではなく、上記のように「商品」として活動・事業をとらえなおすとどのように記入できるか考えてみてください。

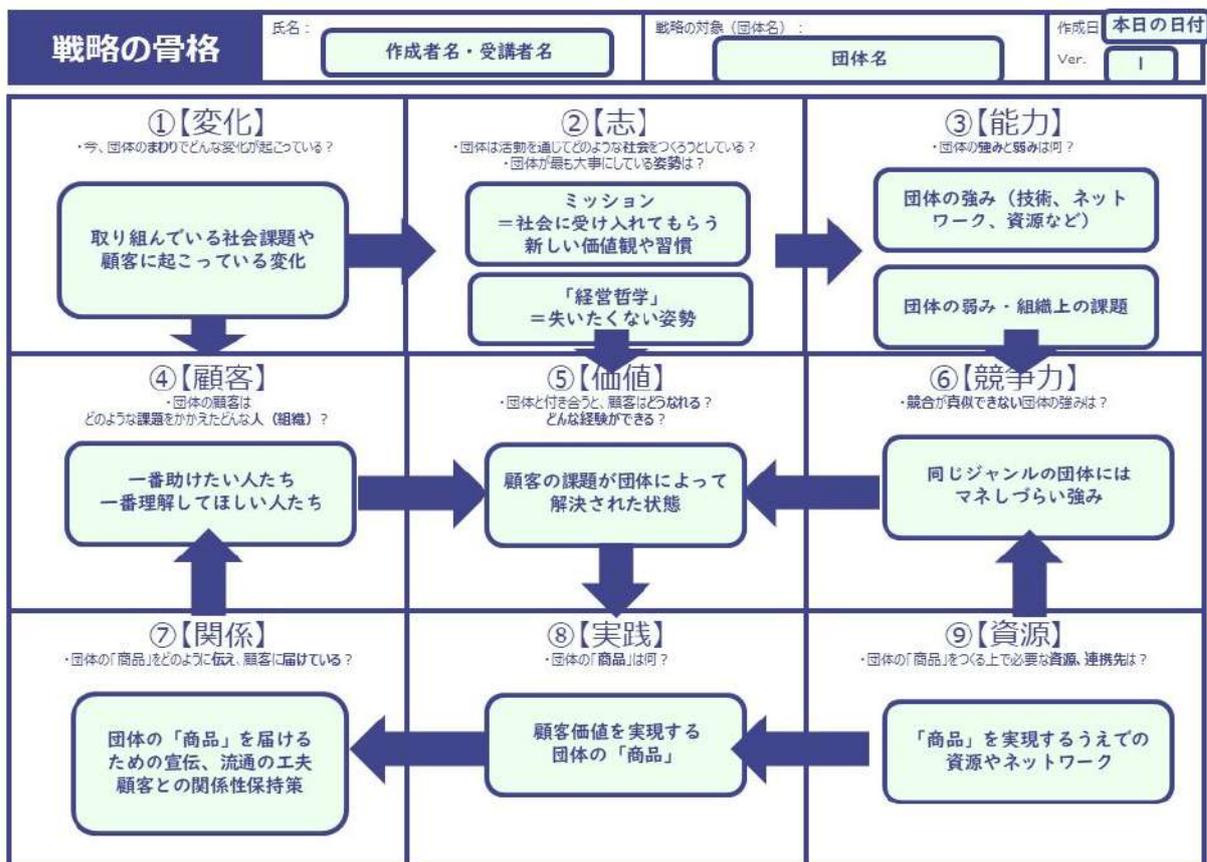
⑨資源

最後の質問は「団体の「商品」をつくる上で必要な資源、連携先は？」というものです。

⑧実践における「商品」を開発して提供するために必要な団体にはない外部の資源や、連携先を検討します。ここには、④顧客や⑦関係にあげたステークホルダーが入ってくることも想定できます。様々な資源を提供してくれる行政や企業、連携する専門機関や専門家、大学、他のNPO等も含まれます。また、ここに自団体の組織体制において工夫している点や独特な制度があれば、それも記入しておきましょう。

ここでのつながり、⑧実践の「商品」を生み出すだけでなく、⑥競争力をさらに強化することになるはずです。

3) 要素間の関係



全部のマスへの記入が終わったら、それぞれの要素の関係性を確認しましょう。戦略の機能は「統合」です。それぞれの記述が整合性のあるものとして書かれているかを検討しましょう。

①変化を考えて、②志には、その変化に対応できるものになっているか？さらに、①変化から、④顧客は適切か？②志に対して、それを実現できる③能力があるか。③能力のなかで、強みが⑥競争力に結びついているか？④顧客の課題を、⑥競争力によって、⑤価値に結びつけられる構造になっているか？⑤価値を⑧実践に「商品」として落とし込んでいるか。そして、「商品」をつくるために必要な

ものが⑨資源にあがっているか？その⑨資源は、⑥競争力を高めるものになっているか？⑧実践の「商品」を④顧客に対して、⑦関係によって、知らせて届けることができるか？

このような要素間の関係をチェックすることで、現在の戦略の整合性を確認していきます。全体のつながりがしっかりしていれば、今のところ、戦略は「統合」されているということになりますし、どこかのマスに違和感があったり、つながりが悪くなったりしているとしたら、戦略の「解体」が始まっているということであり、その「解体」の原因がどこであるかを探り、また「統合」に向かう「転換」を探すために、情報収集や思考を進めていく必要が出てきます。

最後に（更新情報）

2022年12月20日

今回、まずはプロトタイプ ver.1 として初めてこのテキストを世に出します。「はじめに」に書いたとおり、このテキストはソフトウェアやアプリのように、どんどん更新し、進化していくテキストを目指しています。最終的には本格的な出版につなげたいと考えています（出版関係者からのアプローチも大歓迎です）。

そのためにも、読者の皆様からの様々なフィードバックをお願いできればと思います。「ここがわかりづらい」「このあたりをもう少し詳しく書いてほしい」「ここを考えるためのツールを教えてください」「このあたりの事例を教えてください」など。そのような要望を取り入れて、皆様のお役に立てる実用的なテキストにしていきます。なお、2023年の年明けに、事例編を追加した ver.2 を発表しますので楽しみにしていただければ幸いです。

以上