

プランニング業務とコンサルタントの将来展望

取締役会長 / 三輪泰司

いま、何故、この話しが必要か

時代は大変曲点を通過しつつあります。世界と日本の情勢は激しく変化しています。10年前どころか、つい1年前に想像もできなかったことが次々と起こっています。プランニング・コンサルタントの世界も例外ではありません。

プランニング業務とそのコンサルタント組織はどうなっているのか、これから先どうなるのか、業務を発注される側も、コンサルタント自身も関心をお持ちのことと思います。

受託額はまた減るのか、存在の意味はあるのか、自分の居場所はあるのか、そもそも“将来”などあるのか、社員の不安は増えています。

何故そのようなことになったのか、原因は世の中にあるのか、組織の側にあるのか、それとも社会の変化と職能の間のギャップにあるのか、この課題を解明し、方向を打ち出すのは、まさにコンサルタント自身の職務であるはず、うろたえていたらおかし。

30年前の1972年2月5日、アルパック創立5周年記念全所研修会で、「計画と研究 - コンサルタント事務所のあるべき姿」と題して西山卯三・京都大学教授に基調講演を頂き、PLANETの前身「地域計画」第1号としました。これはアルパック社員の基本文献とされています。続いて1987年「プロジェクト・コンサルタントの職能とアルパックの将来展望」、1992年「景観・まちづくりと専門コンサルタントの使命」と、西山先生にお話を頂き、文献に加わりました。

アルパック創立からの理念と方法の系譜は、私がニュース・レター76～80号(1996年5月～11月)に「アルパック・ベンチャーの道程と展望」と題し、経営・業務・営業・管理・教育の5つの角度から“原点と指針”の里程碑としました。これらの文献の核心はすべて、現在も鮮度良好で生きています。

以下も、アルパックを語りますが、アルパックの創業と歩みは、一事務所の物語に留まらず、プランニング・コンサルタントの現在から将来への、普遍性ある参考になると考えています。

現在の状況は、極めて異常なように見えます。しかし、新しいうねりでもあります。そのような視点から、課題を解明し、方向を求める努力に加わるつもりで、お話しをしたいと思います。多少順序がまちまちになるでしょうが、お許しねがいます。

社会の変化に適応しているか

確かに、地方公共団体の財政は惨澹たるもの。民間投資はまだら模様ですが、冷える一方。プランニング・コンサルタントの受託契約総額は、劇的に減少しています。

国土交通省(総合政策局情報管理部・住宅局等)は毎月「建設関連業等の動態調査報告」を発表しています。平成14年2月では、測量業の「国内民間」を除き、測量業・建設コンサルタント業・地質調査業の民間・公共の全てで減少。それも最大34.4%減。確かに実感として、大型開発は影をひそめつつあります。タワークレーンが建っていたり、ブルドーザーが走っている工事の計画や設計は、とっくの昔に終わっているものです。いま、建設コンサルタント(主力は土木設計)が契約総額で18%も減らしているということは、まもなく建設業界にも及ぶということです。ところが、アルバック・グループ5事務所、14計画部を、仔細に見ますと、業務が減っている事務所、或いは分野があれば、逆に増えている事務所や分野があります。一般でも同じでしょう。

プランニング・コンサルタントへのニーズは、全体としての量的変化とともに中身や仕方、即ち質的な変化も同時進行しているのです。経済・財政運営に問題があることは確かですが、生産はゼロになったわけではありません。地域社会の「問題」は逆に増えています。

国土と国民の生活があるかぎり、プランニング・コンサルタントの職能は社会的に有用です。国民の暮らしをしっかりと見て、その変化へ敏速に対応し、役割を發揮し得る体制へ改革するかどうかです。

ニーズの変化と独創をどう見るか

「変化への対応」は昔からのセオリーがあります。原理・原則は単純明快。

第一は、あらゆる事実から「変化」の兆候を感じとり、実態を把握し、表装でなく根源を観ぬくこと。

製造業でも流通業でも、消費者ニーズの根本は共通しています。商品の品質、サービス、価格です。どれもないがしろにするのではなく、バランスがとれていることですが、優先順位はこの順序です。

しばしば“価格だ”と安売り競争に陥っていったり、目新しい商品づくりに走りがちですが、本当の新品とは品質の一部です。

商品の「品質」は性能、即ち機能性や安全性といったテ

テクノロジーによる要素と、表象、即ち具合よさ、快適さ、美しさといったデザインによる要素からなり、これらが時代相と反応してニーズの変化となって表れます。

現代社会では、機能性・安全性から健康・省資源・省エネルギーといった環境性へのニーズの変化とマッチした時に、技術的な独創になり、デザイン性というもう一つ次元の違う独創がこれらにバイヤスをかけます。

アルパックが、環境性を中軸とするテクノロジーの研究と、芸術性を先導とするデザインのセンスを重視し、そして、これを繋ぎ・結ぶコーディネートの実績を、営々と積み上げてきたわけをご理解頂けるかと思えます。

アルパック自身に学ぶ

独創性・先端性とは、発想・着眼から発し、行動・実行によって実態となります。その間には、研究・試行があります。見て回る、聞きまくる、読む、調べまくる、考えるそしてディスカッションです。意外なところから、偶然の対話から、ヒントがえられます。職人、アーティストに教わり、実現可能か確かめます。要は、問題意識を研ぎ澄まし、イマジネーション豊かに、動きまわることです。

文化財の修復、新エネルギー施設など、知恵と手間がうんと掛かり、それだけに、費用も大きく、時代のニーズに適い、将来へ繋がる分野がその例です。

アルパック自身が、建築や土木設計の既成分野のニッチ これを“隙間”ではなく、本来の意味で“適所”と理解し、を切り開くという発想・着眼でスタートしたのです。

“地域計画”は4次元の計画です。対象に空間や環境を扱いますので、建築・土木・ランドスケープなどと同じく空間的な「場所性」の理解は不可欠ですが、都市や地域は不断に連続的に変化していますので、時間変化による認識と計画を特徴とします。一週間の平日・休日、一年の四季といった短い時間から、百年・千年の長い時間の変化を読み取ることも欠かせません。

“地域計画”は社会計画でもあります。プランニング＝計画では、ゾーニングからデザインにいたる物的計画が不可欠ですが、それは手段或いは結果であって、目的は住民の生活を良くしたり、生産をうまくし、平和で安全で豊かな文化を築くことです。ただ技術的・造形的計画だけでなく、経済的・社会的な問題、政治的・行政的な問題の解決が欠かせません。即ち、「時代相」を読み取ることです。

もうひとつ、地域計画の方法では、「関係性」を使います。

場所性・時代相を読むのに、様々なスケールの空間の関係、様々な永さの時間の関係、及び空間と時間の関係です。建築敷地を越える地域の中での位置＝ロケーションとか、時系列での分析や、社会ニーズの変化も場所・時間との関係で見ます。

様々な相互関係を総合したシステム思考も一環です。このすべてを一言でいうと“地域計画のセンス”となるでしょうか。

地域計画の課題を解くのは複雑で難しい思考プロセスです。悩み、あがきます。“適所”を切り開くには、見て周り、聞きまくる、調べまくる、悩み、そして、猛烈なディスカッションを経ているのです。

アルパックでは、“哲学散歩”と言っていますが、社員が当面の仕事と関係のない勉強をしたり、歩きまわったり、誰彼なく議論するのを推奨しているわけを、ご理解頂けるかと思えます。

コンサルタントは変化に対応できるか

勿論その前があるのですが、わが国でプランニング・コンサルタントなる機関が発生し、急成長した契機は、1970年(昭和45年)の日本万国博覧会と見ています。アルパックもこの時期に創立したことは、ご承知のとおり。以来30余年、その数は正確には捕捉し難いのですが、たいそうな数になりました。

(社)都市計画コンサルタント協会会員で約170、土木設計を含む(社)建設コンサルタント協会会員は約2,000。大部分は民間企業経営です。ゴマンとある建築設計事務所に比べたら少ないものですが、一つの“業界”を成しています。その中には、ものすごく大きな民間会社もあります。

これらの建設系プランニング・コンサルタント業界が結束して、変化に対応できるかと言えば、極めて難しいと思います。

理由は二つ。第一は、特に“巨大経営”を含め、数が増したためにおこる問題。第二は、そのために露呈する経営体質による問題です。

総需要減少と、増えた経営体間の矛盾が激しくなります。まず、無原則的な価格だけの受注合戦は、いまや信仰の域にある“合理的な自由競争原理”なる「理論」が後押しをし、消費者即ち国民の顔や倫理はどこかへ離れて行き、次いで変化の実態を正しく観ぬき、絶え間無く変化に対応して行くべき知力とその再生産機能が停止し、消費

者ニーズとの乖離を起こし、悪循環に陥ります。

即ち、コンサルタントは、国民の求める「品質」提供のために、社員の創造的な技術・デザイン・コーディネート力を高めねばならないのに、労力・時間・資金を投入できなくなります。

アルパックが、どんなに苦しく、直接人件費を抑えても、直接経費率を守り、研修やセミナーなど社員の知的再生産に力を注ぐわけをご理解頂けるかと思えます。

大学との関係はどうなるか

各地で地方公共団体が、大学研究室又は付置研究センターへ調査・計画を委託するケースが出ています。NPOへの委託とともに、民間のシンクタンクやコンサルタントの市場が狭まるのでは、という危機感も現実味を帯びています。大学とNPOは各主体のモチベーションとベヘビアが違いますので、先ず大学について考えます。

シンクタンクやコンサルタントが未成熟だった1950年代、公団や企業局は住宅団地の計画を、大学が学会に委託研究の形で委嘱していたので、そのこと自体は別に目新しいことではありません。

委託者が何を期待したかといえば、大学や学会の「権威」と、知識・技術です。この時期は「計画と研究」で解かれているように、研究の公共性など委託者の事業の論理と大学の研究の論理がかみ合わないことが起こり、知識・技術を持ち、期限に間に合わせるし、便利に言うことを聞く民間コンサルタントが、育ち育てられるようになったのです。

大学の側の動機は、自主的な教育研究費が減らされることもさることながら、教育・研究は企業や地域の中に問題を見つけ、彼らと一緒にやらねばという意識が強まっていること。地域や企業の側の動機は、激しい競争に生き残るために、他所と一味違うアイデアや技術を安く、ひょっとするとただで、手にいれることができるのでは、という期待が大きくなってきたからです。

しかしながら、大学・研究センターといっても、それぞれの性格や能力に違いがあります。少々きつい言い方ですが、大学ならすべて信頼できるかというところはいかない。発注者とコンサルタントは、大学・研究センターをきちんと評価しないとお互いにつまずくことになります。とりわけ、専門分野の協力を組織するコーディネート力と会計を含む事務処理能力がしっかりしているかどうか問題です。

大学との新しい関係を築く

大学はいま、社会的使命と自らの生き残りをかけて、猛烈にポテンシャル・エネルギーを高めています。教育・研究に豊かな蓄積をもち、大きな組織力と資金力を持つ大学は、優位な体制を発揮して、新たな教育・研究システムをつくっています。

その特徴は、(1)自然科学・社会科学・人文科学の垣根を取り払い、21世紀の人类的課題へ、テーマを絞っていること、(2)実社会の現場を重視し、プロジェクト研究、実務教育を組み込んでいること、です。

先進的、且つ主体性をもった大学では、学部・大学院連動或いは大学院前期・後期一貫制、フィールド調査から造形デザイン・メディア表現まで視野に入れ、基礎スキルの養成から、社会に有用な人材の輩出を目指しています。

大学が社会に有用な人材を送りだすのは結構です。研究開発組織ごと発射していく、外部に独立研究所を作る、つまりインキュベーターですが、こうなると既存のシンクタンクやコンサルタントは、ぼやぼやしておれない。機動性を身上とするシンクタンク・コンサルタントこそ、実践すべきことです。

アルパックが、審議会や委員会で、間接的に大学と協働するレベルから、社員が大学教員として、教育・研究に責任を果たしたり、審議会委員として貢献することを推奨し、更に研究者・専門家・実務家と協働して、企業を起こす、インキュベーターにもなり、いわゆる“ドゥー・タンク”を実践するわけ、理工系・人文系・社会系・芸術系などの区別なし、技術・事務も区別なしでフットワーク軽く、互いに行き来するわけを、ご理解頂けるかと思えます。

どのような条件を整えるか

一般的に、このような変化へ対応して「職能」の側では、実践的なシステムが準備されてきました。建築分野では、直接設計に携わらない一人の建築家が建築群の計画・設計を指揮する「マスター・アーキテクト」方式や、国際コンペの企画から運営までを一人のプランナーが指揮する「プロフェッショナル・アドバイザー」などです。

これらの経験から重要な原理・原則が明らかになってきました。第一は、会計を含む責任と権限を明確にすること。第二は、しっかりした倫理観と経験豊かな専門家を養成することです。

こうなってくると大学とコンサルタントにも対応すべき問題が浮かび上がってきます。組織としては、大学・研究センターなどへ送りだしたり、受け入れたりする多様

化する身分・雇用形態への柔軟且つ迅速な対応。個人としては、専門性とキャリアを明確にすることです。実務では資格や業績を、すばやくわかりやすく提供できるよう、組織は経歴書の他、ホームページに個人ページを設け、個人はポートフォリオを常に整備することが必要でしょう。

こうした対応力は硬直化し、官僚化した思考や制度が支配する組織では難しく、時代の変化から取り残されて行くでしょう。組織の大小ではありません。個人に基礎を置いて、柔軟で変幻自在の組織が、条件だといえるでしょう。

アルパックが、カンパニーでなく、アソシエイツと、性格規定していますように、一見大組織のようですが実際は、柔構造的な小集団の連合体だということを、ご理解頂けるかと思います。

以上2項は、まだテクニックでして、何を議論し、主張するかは、後に述べます。

市民社会の大成長とNPO

アルパック創立25周年から11年の間、世界を揺るがした激変は、1991年まさにアルパック創業25年のソ連型社会主義体制の崩壊と、唯一の超大国アメリカの出現、となっています。

ほんとうの世界史的な変化は、欧米でも、アジアでも、日本でも目覚ましい“市民活動”の成長です。勿論この変化を導いているのは、圧倒的な大衆の声、市民の力です。その声を聞かず、その力を信じず、その利益を代表しなくなった時、権力は退場させられる、これは歴史の教える法則です。

いま、地球社会の諸問題に、果敢な行動力を発揮しているNPOやボランティアはものすごい数になっています。情報公開、行政・企業の監視や環境保護、歴史文化、まちづくり等々、遂には無党派といわれていた人々が市長を押し上げる政治行動まで、活動領域は広がり、運動から責任ある体制へ、“大衆の声”は、“市民の力”へ自律と組織へ、質的に変わってきました。このような変化の中で、NPO法や公益法人の見直しなど、国の対応が進んだのです。

NPO - 市民活動団体とは「市民が自ら行動を起こし、市民が支える、社会的に意義のある活動を行おうという志をもつ組織」です。「住民」と「市民」は違うのです。「市民」とは地域社会への責任を自覚し、自主・自律の自治能力をもつ住民です。

NPOを行政・企業とならぶ第三の社会セクターと位置づけ、市民活動に行政や企業を補完する役割を期待する考えがあります。例えば、道路や公園、介護や治安の維持

やサービスなど「公共財」の供給は、画一主義や市場原理に任せられないという考えからです。

市民活動には、社会をよりよく変革してゆくという、より積極的な役割なり、使命もあります。わが国では、市民革命としては不徹底な明治維新以来、おおよけのことは官の役割で、民衆は私的な関心に専念していたらよろしいという考えが支配してきました。そして、世界社会から、私利私欲しかないエコノミック・アニマル、世間知らずの会社人間といった日本人像で見られるようになってきました。

ところが、お茶の間に世界の情報が瞬時に映しだされ、世界を体験してきた現代、人々の意識は変わり、教育からコンビニ・ファーストフード・マンション・プレハブまで、画一化の中で、自分を見つけない、社会の中で自分の生きていることを見出したいという意識が、芽生え、育ち、たいへんな勢いで成長してきたのです。主権在民ですから、「市民主体」はあたりまえの話です。

NPOとの関係はどうなるか

行政がNPO法人へ調査研究を委託するケースが出ています。地域に密着してきた民間コンサルタントほど危機感を募らせています。NPO法人ですと、ニュートラルに見えて特命発注しやすいという面があります。そのこと自体は、大学研究室の場合と同じく、格別目新しいことではありません。

社会福祉法人や財団法人など、公益法人はもともと、営利目的でなく、行政の機関でもなく、国民の福祉向上に奉仕するために法的に位置付けられたものです。宗教法人や学校法人もこれに類します。

これらは、その活動のために事業も行い、施設も作りません。しかし、二つの面で問題が出てきました。一つは、事業面で営利企業の参入・競争が起こってきたこと。規制緩和と追いつけが掛かっています。もう一つは、より根本的な問題で、経済学的にいえば所有権、政治学的にいえば統治権がどこにあるかということです。従業員の処遇がひどい、サービスが良くない、怠けているといった現象、営利企業に負ける原因と関係しています。

勿論、創設の精神を守り、営々と努力している団体もたくさんあります。私自身、30余年前、日本ナショナル・トラストの設立に参加し、役員を勤めたことはありませんが、終身会員です。これは財団法人です。最近では、桂坂野鳥遊園を育てる推進会の設立をお手伝いし、「友の会」を立ち上げて、終身会員にしてもらいました。どなたでも、こ

うした団体に加わり、色々な形で活動されているはずだ。

NPOは、営利目的でないことは勿論、ボランティアの原則に従い、事務局まかせではなく、会員が無報酬で活動に参加する対等平等の個人主体である、ましてトップは世襲制でもない、完全に民主的で開かれた自主・自律の団体です。

即ち、NPOはコンサルタントと対置される組織ではなく、個人として参加する組織です。プランニング・コンサルタントにとって、地域社会との信頼関係は、存在の必須条件です。建築協定や地区計画は、地域に根ざした市民団体の運動があって実現されるし、そこでは、専門的な知識・技術をもって、参加し、業務に繋がるのです。特に、自分の住むまち、仕事場のあるまちで実行しなくて、どうして遠く他所様の信用を得ることができるのでしょうか。

注意すべきことは、前項でお話ししますように、どのような社会的ニーズからNPOや市民団体が生まれてきたか、よく理解することです。

アルパックは、社員に社会的活動に参加すること、確固とした信頼を得ることを推奨し、合意の元に全体で、時間と費用を保証しているわけを、ご理解頂けるかと思います。

市民活動と現実社会

現実には、まだエコノミックなんとかから抜け出せない企業があって、世界遺産の近くで、由緒ある山を壊したり、それを許可せざるを得ない賞味期限切れの法制度に縛られたままの役所があったりします。一方、志高く出発したNPOの中にも、人間集団になると内部に様々な問題が起こります。

NPOが行政の補完機能、下請け機関となってしまうと、「市民」の嗅覚はうさんくさいと嗅ぎわけます。

わが国ではいまだに、地方公共団体等は、会計法の規定や所管部局の能力によって、シンクタンクやコンサルタントのような知的業務の調達を、入札によって決めるという、およそ後進国でも考えられない状況があります。中にはそのような方法を進言する“業界”のメンバーもあって、ますます“業者”間の価格競争に陥って行き、モラル・ハザードへと転落して行きます。

現実には、このような発注形式を完全に拒否できません。大事なことは、いかなる業務でも、その仕事を行う意義と目的を、できれば委託者とともに、明確にし、共有することです。つまり、その背景を見ることです。市民から

提起されてきたのに、市民組織の側が未熟であると、担当者は使命に忠実で、善意で執行しているのですが、行政に“吸い上げられ”、事務的に消化される場合もあります。

アルパックが、1990年、創業期に就業規定の前文を独立して、「倫理規定」を制定し、最高の規範として、頑固に守っているわけを、ご理解頂けるかと思います。

自分志向の時代の人間をどう見るか

「市民社会というけれど、会員でも自分の得になることしか、活動に参加してくれない。」と団体の会長さんが嘆いておられました。会社人間とか猛烈社員など、石器時代人みたいなもので、家庭第一、家族大事。パソコン、携帯から個食まで、個人志向にフィットした商品や装置が当たっています。自分志向は、大きく、自分志向そのものの内面まで入った問題と、団体など外界社会との関係の問題の二つあると考えます。

自己実現とかいいますが、人間には自己“表現欲”のようなものがそなわっていると思います。元は人類が人間になる前から、二つの性ができたときからかもしれせん。異性・同性に関わらず、人間が複数になったら、コミュニケーションが生まれます。つまり、人間は社会的存在であることと、何か表現しないといかんことが結びついて、“自己”が形成されます。

社会との関係で人間は、抑制心、道徳心、奉仕の心を育てます。それが欠けると表現欲は自己顕示欲になり、他への思いやりの心を無くします。

自分志向はこの視点からみると、単なる自己中心・わがままと、社会の中で、自分のポジションを主張し、それ相応の責任も果たす、さらに、思想・信念にまでいたった自己確立の表れが見分けることができます。

人間は未熟なまま生まれますので、素質から素養(才能)・教養(能力)と、生まれてからいろいろ備えて、一括して個性といわれていますが、“性格”は“人格”へと形造られていきます。生まれ育ちで、みんな違います。原体験は人生の核になります。この視点からみると、人間にはクセもあれば、陽気である・内向的である、声大きい・小さいもあれば、思いがけない特技をもっていたり、実に面白いいきものです。そして、行為・行動は、素質なのか、信念に到っているのか、見分けることができます。

洗脳などと、人格どころか、性格レベルまで戻って破壊することまであります。つまり、人間は意識し、或いは自

覚し、努力すれば自らを変えることもできるのです。

アルパックでは、出身・学歴・性別・国籍・年齢等一切の差別なしで、スクールといわれていますように、一人ひとりの個性を尊重し、才能から能力へ、伸ばすことに力を注ぐとともに、「倫理規定」を“最高の規範”としているわけを、ご理解頂けるかと思います。

自分志向の時代の個人と組織

家庭第一、家族大事。これは、人間あたりまえなんです。だから人類は持続し、繁栄してきたのです。

いきものすべて、種の保存・継承のために生きています。人間が他の動物と違うのは、自己防衛本能だけでなく、自己犠牲行為にあるといわれます。それは、一足飛びに、愛国心とか、同朋愛より、家族愛・郷土愛に発すると思いません。つまり、自分のもの、自己と一体であることが実感でき、信じられるものでなければならぬのです。

いま、自分志向・自己防衛に入るのは、先行き不透明、会社はどうなるか判らん、給料は下がる、税金・保険料は上がる、銀行もややこしい、うまい話にだまされるかもしれん、結局は自分しか信じられないからだと思えます。

組織活動など経験したことがない、或いはおじいさん・おばあさんと楽しく暮らしたことのない若者は、上下関係や年齢差はうっとうしく、同じ年頃の仲間の方が気楽でよい。

NPOは誰かのものではなく、会員みんな平等にものがいえる。“勝手連”はもっと面白い。お金でもない、苦労がいやなのでもない、ヤツタ！という感動がほしいのです。その中で、自分にできることを見つけ、自分のやりたかったことに気づくのです。家族制度の崩壊や、競争型教育やらのおかげで、知識・技術でなく、生きる“知恵”を学ぶ機会がなくて、“人格”形成がおくれてきましたので、見たところ、自覚・責任感が欠け、行儀がよくないように見えていますが、元々の性格は悪くないし、仲間うちでは、思いやりがあり、面倒見もよいのです。順序を踏んで教えたら、一気に成長します。

若い世代より、むしろ自己改革の難しいのは、頭では判っているのですが、しがらみが出来て、守りに入らざるを得ない年齢層です。子育て・教育、一家の稼ぎに共に闘ったことのないサラリーマン家庭、おまけに夫婦・親子のコミュニケーションをさぼっていたら、一層むずかしいでしょう。

個人が組織を信じ、頼りにし、小さくとも組織が個人を守り、少しずつでも“共同の福祉”を高めていくよう相互関係を回転させるには、組織が構成員のものになっていると実感できることです。組織は、一部の者の所有物ではなく、自分たちのものにならねばならないのです。

アルパックでは、ない組織がない、と言われ、労働組合から互助会、OB・OG会、奥さんの会まであって、情報公開は家庭の中まで、徹底的にやってきたわけを、ご理解頂けるかと思えます。

アルパックは如何に変化に対応するか

「変化への対応」の原理・原則、第二は、「対応」する側の自分自身の実態を正確に、且つ冷静に把握し、組織と個人を変えること。

ここまでのお話で、アルパックの性格・理念・方法、そして実態までしゃべってしまいました。このあと、組織と個人を変えるために、なお努力すべきこと、改革すべきことを、箇条書き式に、お話ししておきたいと思えます。

1. 品質を高め、感覚を磨く学習

プランニング・コンサルタントにとって、人材は最重要の経営資源。商品のクオリティを高めるために、人材の継続的な育成は不可欠。幸いなことに、「プロジェクト研究」を日常業務としているので、大学より有利です。ただ、問題もあります。

無駄ではありませんが、所内研修・セミナーや、外部のフォーラム・講習は、どちらかといえば、プラグマチックな学習です。現地主義も大事ですが、それだけでは経験主義に陥るおそれがあります。

総合化はコンサルタントの生命です。現場が基本ですが、現場は膨大な情報量があって、問題拡散のおそれがあります。“分けて総合する”研究の知恵に学び、講師を招いて基礎的、専門的な文献学習、哲学論や原典講読を組むことも重要です。

「自治生活圏」構想を「自治生活環境圏」構想へ発展させましたが、理論的な柱として深めるべきです。

アルパックでは、技術士等の資格保持者が、ものすごく増えています。学会報告・学位論文とともに、社内での報告・討論は、すぐ出来る基礎研究会です。

業務報告会は、オン・ザ・ジョブ・トレーニングの合評か、ゼミみたいなものです。合評・ゼミの指導は、幹部の仕事

です。出席・参加は幹部の評価にすべきです。

現場を見るだけでなく、デッサンする、優れた作品をみることに、特に、批評ディスカッションは感性を磨くために重要です。

プレゼンテーションも品質の内です。コンピューター・リテラシーなど、スキルのレベルアップに努めることも欠かせません。

2 .的確・多彩で、楽しい情報発信・公開

NPOにとっては、情報発信は、市民の支持と資金確保のために、最重要であるように、コンサルタントも社会的な存在の意義と業務内容をアピールすることは、仕事を獲得するために、重要です。

こんにちでは、ホーム・ページが、広く、早く発信しますが、アルパックのニュース・レターは価値の高いメディアです。追従者がたくさん出ていますが、内容は真似できないレベルになっています。一人称の個人情報を中心にしているところが、現代の共感を得ています。ただの営業ツールではありません。アルパック文化の最先端です。それ故に課題もあります。

市民社会の時代です。NPOの情報発信に学び、せっかく国立国会図書館からナンバーをもらっているのですから、全国の公共図書館・大学図書館へ送るくらいの迫力があってよいでしょう。市民の目に触れる市役所・区役所、民間のインフォメーションセンターへも。要は、どこが市民との接点か、どう変わっているか、感度鋭いリーダーが議論をリードすることです。

アルパックは、創業のはじめから、所内へすべての情報を開示してきました。株式上場しておれば当然、財務内容も一般公開が義務付けられますが、中小企業でも公開すべきです。ISO取得企業が増えています。社会のチェックを受けることで、企業経営の力は強くなるのです。

3 .事務部門はコーディネート・センター

要覧類の統計で、シンクタンク・コンサルタント機関で、研究職に対して事務職の比率高いことに気づかれるでしょう。事務職といっても、経理やお茶くみではありません。アルパックでも役員はじめ幹部は、事務的な仕事に裂

く時間の方が長い。特に、コーディネートに関する仕事です。いわゆる総務部職員は、そのアシスタントで、コーディネーターとしての意識と実力の持ち主でなければなりません。専門分担はありますが、ただの経理事務ではなく、分析し、財務から政策をだす、ただの接客ではなく、サービスのプロです。

アルパックは、創業間もなく、企業会計原則に従いつつ、創造的な会計システム・帳票システム・分析システム・経理プログラムをつくる努力をしてきました。これから、分社化した場合の連結システムなどは、まさにコーディネートそのものです。企業組合や協同組合の会計システムを研究し、小集団のアソシエイツしあう、創造的なシステムをつくりあげるのが本来の職務です。

サービスの科学化も進んできました。マニュアル型より、人間味のあるサービスを文化のレベルへ洗練するのが総務職員の専門性です。

営業の第一線は、窓口の対応です。電話や応接は、業務をしているスタッフのバック・サービスではないのです。フロントです。彼等の努力を営業成果に実らせるオルガナイザーです。実際、品質、価格が同じなら、あとは感じの違いになります。世の中は感性の時代になっています。あの美しい声の人に会ってみたい、あの感じのよい笑顔にまた会いたい、あの名前まで覚えてもらっている事務所の方がよい、そう口に出していえる時代なのです。

4 .原則性・柔軟性そして民主性の経営管理

こう見てくると、充電・開拓の勉強、NPO・ボランティア・学会・団体活動と時間は割かれるし、費用も掛かる、コーディネート力は強くはないといかん、どうやって経営を運営するのが、大事な問題です。

結局、「入るを計って、出ざるを制す」しかありません。これは、経常的な収支。企業経営体は継続がいのち、中小企業は株式市場で資金調達できない、自力で自己資本を蓄積し、資金繰りに備える、それをコントロールするために、アルパックでは、先ず懸命に、会計の勉強をしました。企業会計原則に忠実に、経常会計と資本会計を厳格に分け、資金のバランス・シートを羅針盤に、絶対に黒字を出さず利益をあげ、税金を払い、着実に内部留保を積んでき

ました。労働時間管理は直接経費率コントロールの根幹になっています。

ベンチャー・ビジネスの原則は、経営者の独創的アイデアと会計感覚+情熱です。ベンチャー・ビジネスは、立ち上がってから勝負で、そこでつまづくのは、経営者が会計やファイナンスに無知であるからです。私の経験から言えることは、会計の判る経営者と労働組合幹部のいる企業は絶対大丈夫です。しかし、本当はもう一つあります。

所有権・統治権です。民主的などと抽象的なことでなく、実体です。市民参加みたいに、全社員参加とか民主的経営といったりしますが、きちんとしないとごまかしになります。株式会社の形態では、それは株主にありますが、社員株主もいます。社長の所有物でも、会長の家業でもないことは確かです。

多様な雇用形態とともに、多様な権利形態を考え、経営システムにビルトインすべきです。基本的性格をしっかり確認することが大事です。権利持分は多様になりますが、アルパックは全社員経営になり得ます。

5 .人づくりと、人徳・情熱の幹部継承

「変化への対応」へ、組織と個人の自己改革のポイントを提起しました。次ぎは議論です。

民主主義の合意形成というのは、たいへんな時間と労力を要します。そのかわり、一旦合意したら、爆発的なエネルギーを発揮します。現在の状況は、あまり時間の余裕を与えてくれないでしょう。集中し、密度を上げねばなりません。

市民社会の時代、全社員、ことによったら、家族ぐるみの声をくみ上げることが、大事です。幹部の力量が問われます。ここでいうのは、経営幹部と組合幹部のことで、最終目標もこれら幹部を次々と生み出して行く体質と、システムをつくり、持続的発展を実現することです。

アルパックの性格規定では、幹部とは、支配者ではなく、リーダーです。組織の運命を拓くのは、よきリーダーをもつことです。みんなで育てるといった方がよいでしょう。

アルパックは、成長段階に応じ、試行を重ねて、“小集団のアソシエツ”というシステムをつくりあげました。基

礎は個人、いろいろな段階がありますから、幹部もいろいろ。小集団は増殖しますから、幹部も生まれ、育つ。見たところフラクタル(自己相似)ですが、生きているので、アミーバ。新陳代謝することになります。

アルパックでは、「自分の椅子は、自分で獲得せよ」といわれています。責任を自覚し、自ら行動する市民活動と同じ。また「指揮官先頭」といわれてきました。リーダーは最も困難な場面に飛び込み、最も助けを必要としている者を助けよということです。すべての社員は、自分のライフワークを持ち、自分の能力を自覚し、自分でポストを決める。リーダーはそういう自発性・自主性で行動できる環境を作るのです。

激しく変化しているようですが、いつの世も変わらず、リーダーに求められるのは、人徳・情熱です。思いやり、信義にあつい、礼をつくすです。

おわりに

昨今、あらゆる階層、分野で“能力低下”が目立ちます。国家運営から、お店のサービスまで。型やぶりで面白い面もあるのですが、ポリシーがない、フィロソフィーがない。ちぐはぐとか横の連絡が悪いとか、しょうがないな、あいかかわらずやなで、すまなくなってきました。

判断基準は何か、何故こうするのか、しないのか、説明の責任があります。能力低下を防ぐのはコミュニケーション。挨拶、批判、議論です。密室、派閥、批判拒否は能力低下の道。

能力低下が気になるのは、歳のせいかと思いましたが、そうではない。市民(国民)の意識が高まったからだと思います。

アルパックの社会的な基本的性格はどうか。変わらなないと思います。「綱領」的な基本理念は、経歴書のはじめにあります。下に記します。

「核」なのです。核とは物理的な意味ではなく、精神です。

「幅広い分野の研究者、専門家、実務家の指導を得て、社会進歩のために、住み良く美しい都市、農村、豊かな国土づくりに役立つ、若々しいエネルギーの核となる」