

サービスコラム

第 16 章 サービスが社会にもたらす明日

松原 靖樹

目次

第 16 章 サービスが社会にもたらす明日	1
01. サービスがもたらす明日	1
02.不備の解消と創造的活動	1
03.公共サービスの民営化.....	5
04.プロボノの可能性.....	8

第 16 章 サービスが社会にもたらす明日

01. サービスがもたらす明日

長い間サービスが公共機関を通じて提供されていたものから、商売を通じて提供されるようになりました。

次のサービスはどのようなものを通じて提供されるのかということを解説します。

また、サービスが個人に与える影響が、どのような形となってサービスに返ってくるのかということもまとめています。

未来を正しく予想することはできない。

予測した未来が実際にその通りになったとして、それを行った人を預言者と呼ぶこともできない。

予測しなかったことが何であるかが明らかにされていないから、正確に未来を予言したとはいえない。

それに予測のプロセスが一致するかどうかによって意味が変わってしまう。

予測はたまたま当たったのか、予想通りに当たったのかが明らかにされていない。

それから、予測的中中は次の予測的中を保証しない。

ひとつのビジネスの成功が次のビジネスの成功を保証しないことと同じである。

だからサービスが明日どのような働きを行い、どのように変化するかを予言することはできない。

できることは、既に決まっていることを事実当てはめることだけである。

台風が来れば稲作に被害が出るというのは、既に決まっている。

今年の収穫を予言したとしてもそれは特別な意味を持たない。

逆に台風が来なければ稲が十分に水を得ることができず、育ちに影響が出ることもわかっている。

それを指摘したからといって未来を的中させたことにはならない。

しかし、来るべき未来がどのようなものであるのかは、稲、気候、土壌、水、過去の実績の蓄積などについて知っていれば予想することができ、予想したことは高い確率で実際に起こる。

同じことを当てはめて、サービスを理解しサービスの特性のパターンを知ること、明日のサービスがどのようなものになるかを予測することができる。

02. 不備の解消と創造的活動

サービスは社会で機能する。

社会の中でしか機能できない。

社会の中で機能すると同時に、社会構成を構成する一部分になる。

この意味でサービスは、その前提が最初から社会活動として組み込まれている。

だからサービスは創造的な社会活動であって、破壊的な社会活動であってはならない。

なぜなら、前提としての社会が創造的であり、破壊的ではないからである。

環境問題など、サービス提供の結果として破壊が起こることはある。

けれどもそれは、破壊的な活動を行う目的で行ったわけではない。

創造的活動を行う結果として破壊的な活動が生まれることがある。

それは結果の一部でしかない。

たとえば高度経済成長期に入ると、どの国でも申し合わせたように公害が発生する。

二次的に公害病を引き起こすこともある。

こういった破壊活動は決して認められることではないけれども、社会機能としてのサービスはこれらの結果に対して、必ずより良い方向に動こうとする。

創造的活動を起こそうとする。

破壊的活動をカバーする、創造的活動としてのサービスが必ず生まれる。

現代サービスの特徴のひとつである、「**新たなサービスが新たな不備を生み、それを解消する次のサービスを生み出す**」という作用が働く。

現代サービスは

サービスを提供すると、必ず同時に不備を生み出す

(不備は必ずしも破壊的活動であるとは限らない)

産業規模が大きく、社会的に必要性の高いサービスであればなおさらそうなる。

大手一社が全てのサービスをカバーするとは物理的に不可能なので、必ず不備が生まれる。

サービスによって作られた不備は、別のサービスによって必ずカバーされるように働く。

よってサービスは、創造的活動と社会貢献に直結している必要がある。

実サービスには、その根本であり基準となる「コンセプト」が社会貢献に直結していなくてはならない。

社会貢献への直結は、各個人に対しての貢献ではない。

結果として個人に対して貢献することはある。

プロセスとして貢献するように動かすこともある。

しかしコンセプトの反映活動は、社会貢献であって利用者への貢献ではない。

モラルによる善悪は時代によって変わる。

古代に奴隷が主人に対して提供したサービスは、社会を支える決定的な一部分だった。

古代では善として受け入れられていたこのサービスも、現代では悪として受け入れられない。

善悪の概念は時代によって変わるけども、サービスがその時代の社会に対して創造的活動を行い、社会の一部として機能するということは変化しない。

現代ではサービスが多様化したけど、それでもサービスが創造的活動を行うという特性は変化していない。

明日も変化しない。

サービスは商売と結びついたことで活動の幅が広がった。

新しいサービスが生まれる条件も多様化した。

技術の発展がサービスと結びつくことによって、サービスの可能性は広がった。

技術を利用、応用したサービス産業は増え、技術を応用した嗜好はさらに多様化した。

サービスにとっては、長い間決まりきった種類で提供されていたものが、現代に入ってほぼ無限に拡張できるようになった。

これはつまり創造的活動がより促進され、社会貢献できるチャンスが増えたことを意味している。

サービスの明日においても、この傾向は継続される。

このように広がった可能性を生かすために、サービスは基本的にどのような形とルールで社会に貢献し、社会を回す歯車になるのかということを知っておく必要がある。

その根本的な前提は「**不備の解消**」にある。

どのようなサービスも必ずこのルールに従って社会的に機能する。

しかも不備の解消を前提にしたサービスは、社会の

創造活動を目的

に作られる。

創造活動を行うのに、実際には不備を解消するというのは矛盾しているように感じるかもしれない。

しかし両者は矛盾しない。両立する。

不備の解消というのは、各個人の不満の解消とは違う。

同じになることもある。

しかし必ず同じになるわけではない。

いずれにしても個人の不満の解消は重要ではなく、あくまで「**社会を発展させる上で不可欠な不備（顕在的な不備）**」を解消する作業のことを指す。

「**社会を発展させる上で不可欠な不備**」を解消することは、社会にとっては創造活動になる。

道路を設置する必要性の高い場所に道路が存在しないことは社会的な不備である。

このような顕在化している不備を解消するサービスを提供することは、創造活動に結びつく。

同じことは潜在的な不備にも当てはまる。

現代サービスの多くは、潜在的な不備に対応する。

たとえば、エスプレッソベースのコーヒー飲料を販売するカフェが存在しなかった時代、誰もそれがいないことを不備だとは考えなかった。

しかし現代ではそのようなカフェがなくなってしまうと瞬時に社会的な不備となってしまう。

宅配の文房具を提供するサービス、ファーストフードを提供するサービスなども同様に、それが存在しない時代には存在しないということが当たり前だった。

このサービスもまた、現代で提供されなくなると社会的な不備になる。

潜在的な不備を解消するサービスは、文字通り未来を創造することで創造活動を行う。

将来から逆算して考えられる不備を解消する。

サービスによってもたらされる社会の不備の解消は、必ず社会の創造活動と直結する。

不備の解消は創造活動と結びつく。

このような視点に立って考えてみると、事業によるサービス提供は質量とも増え続ける。

多様化も続く。

社会の変化に沿って多様化する。

と同時に、奴隷制度というサービスが消えたように、社会の変化によって必要とされなくなったサービスは淘汰され続ける。

人口構造の変化は将来をある程度正しく予想することができる。

少子高齢化は既にはじまっているけれども、第二次団塊世代が定年退職する 2035 年から 2040 年にかけて社会構造が（少子高齢化という意味において）本格的に変化する。

この時代には現在のサービスとは異なる意味のサービスが生まれる。

それに影響を受けて文化、嗜好の変化も影響を受けるため、この社会の変化からも新しいタイプのサービスが生まれる。

既に生まれているものもある。

人材、経理、マーケティングリサーチなどのアウトソースを行うサービスはすでに生まれている。

これは 1970 年代には存在しなかったサービスである。

現代のサービスは公共サービスのように、自らの事業だけでサービス全体をまかなうことはできない。

本業に集中するために必要な部門はアウトソースする傾向が、人口構造の変化によって促進される。

その理由のひとつが少子高齢化にある（理由の中には人口構造が関係しないものもある）。

人口減少する社会で、事業活動を行う組織が全部を運営することはできなくなる。と同時に、アウトソース産業の発展によって非効率にもなる。

その他にも、教育に対する取り組み（サービス）は変化を迫られる。

サービス（教育）の質も問われることになるが、例えば閉鎖する大学、短大が生まれる。

すでに都市部でない短大が閉鎖しはじめている。

一方で、新しいコンセプトによって環境適応した新しい学校（大学含む）が生まれる可能性もある。

既に私立大学付属中学は新校舎、新施設、新コンセプトなどの最新設備と構内環境を持ち、いくつか開校している。

アウトソース産業も教育産業も、サービスが人口構造の変化に影響を受けやすい。

いずれの場合も、新しい不備に対応することができないサービスは淘汰される。

そして新しい意味を持つサービスが、潜在的な社会の不備を解消するようになる。

03.公共サービスの民営化

一方で、古典的なサービスである公共サービスには別の明日がある。

まず公共サービスの中でも収益性が高く、競争原理が働くことで活性化するサービスは民営化される。

商売の世界でサービスを提供していくことになる。

正しい正しくないではなく事実そうなる。

鉄道、通信事業、郵政事業、電気事業などが証明している。

次に、公共性が高いと同時に専門性も高いサービスは大半の部分が民間企業にアウトソースされる。

弁護士、会計士などの士業はこれに当たる。

本来国民は弁護されるべき権利があり、国はそれを守らなくてはならない。

また、税金の正しい徴収は国が行わなくてはならない。

しかし専門的に、物理的に、量的に実施することができない。

このようなサービスは専門職集団によってサービスの一部分が民営化される。

その方が社会的にうまく不備を解消できるからである。

最後にマイノリティに対する保護、保障、支援も部分的に民営化される。

生活者保護、障害者保障などは社会的に高頻度で起こる可能性のあるサービスである。

社会全体からすればわずか一部分であるとしても、保護、保障、支援すべき全体像の中では多数を占める。

多数が関わる保障は国や地方自治体が受け持つ。

一方で、近年発見されたばかりで原因のよくわからない病気に侵されている人など、対象となる絶対数が少なく、証明も難しいという分野の保障は、公共によって完全にカバーすることはできない。

このような保護、保障、支援は主に NPO によってサービスが提供される。

あるいは、難病を持つ子供両親が自ら援助基金を立ち上げ、活動をしなくてはならない状況となる。

いずれの場合も特性はボランティアである。

または養護施設の子供への支援など、命に関わる危急の事態ではないことに対する支援は、公共のサービスでカバーするときに優先順位が低くなる。

これも NPO などによってサービスが提供されるようになる。

収益性の高い公共事業はその性格上、企業がそれを運用し、社会に創造的活動を行うようになる。

専門性が高いサービスでは、弁護士や会計士などの士業がうまく機能している。

専門職として社会的な不備を解消する。

公共が補償しきれない分野への保護、保障、支援。これは NPO が受け持つことになる。

または法によって定められた特殊法人が受け持つこともある。

NPO も特殊法人も単純なボランティアではない。

活動特性はボランティアだが、収益活動を行う法人である。

特に NPO が行うサービスほど、ダイレクトに社会貢献を謳っているサービスは他にない。

公共機関がカバーすることができない公共サービスは、NPO が代行して行うようになる。

NPO が行政の仕事を代行するという見方もできる。

よって、税務は優遇されなければならないと同時に、NPO に組織運営と資金調達、マーケティングの能力が求められるようになる。

ただしこれらの条件は、自治体の体制と法に依存する。

税の優遇や権限の委譲がなければ NPO はうまくサービスを提供することはできない。

さらに、NPO 全体として見たとき、運営、資金、マーケティングに関わらず、ボランティアベースの NPO は日本社会で発達しにくいという特徴がある。

そもそも社会的に奉仕することも奉仕されることも日本では定着していない。

奉仕されることを恥とする文化すらある。

実活動は奉仕される側の希望によって隠されることすらある。

これでは奉仕するボランティアが仕事の意義を見失ってしまう。

このような理由によってもボランティアベースの NPO は定着しにくい。

従って NPO 全体で見たときには、公共機関では補いきれないサービスを受け持つ絶対数は少ないと予想できる。

日本における NPO のサービス提供は、大手企業の不採算部門の切り離しによって起こる可能性がある。

この NPO の特性はボランティアではない。

サービスである。



たとえば環境対策、自然保護などは、事業規模が大きくなるに比例して社会責任が重くなる。

しかしこれらの部門は、収益を生み出さないばかりではなく、コストを生む。

このような技術を持つ不採算部門は NPO 法人として独立し、生み出された技術を他事業に対しても販売することで独立採算を保つことができる。

逆に言えば、このような技術を必要とする似た事業同士の技術支援、経済支援によってかかるコストを削減し、成果を分かち合うことで NPO としての活動が成り立つ。

しかし、このような形態の NPO は企業のサービスをアウトソースされることがあっても、公共のサービスをアウトソースされることはほとんどない。

企業サービスを代行することがあっても、公共サービスを代行する可能性は小さい。

それでは、公共サービスそのものは広がらないか。

広がる可能性はある。

その広がりは公共機関の役割と求められる成果に直結する。

社会の変化に対して、役割と成果が明確でない国や自治体は、提供するサービスも明確ではないままに、過去に行ってきたことを繰り返すだけの存在になる。

民営化にも反対することになる。

仕事が手元を離れることで不安に駆られるからである。

役割と成果が明確であれば、逆説的に、商売としてサービスを実行するには不採算であり、専門職に依存することが

なく、行政が保護、保障、支援することが困難なサービスを探し出せばいい。

このようなサービスは、公共サービスとして提供される可能性が高い。

たとえば東京都練馬区では、母子家庭に対する行政の援助が自治体の中でも整備されている。

公共サービスは比較が困難なため一概に断定はできないが、練馬区の母子家庭に対する援助は、サービスの個別コンセプトに相当する。

行政としての役割と成果を明確にしている。

しかしそれよりも重要なことがある。

公共が役割を決めることで「何の提供に力を入れるか」ではなく、「何を提供しないか」を決め、決定機関としての役割を強化することにある。

いわゆる小さな政府ならぬ、小さな行政を試みることである。

なぜなら現代サービスでは、ほとんどのサービスを企業が提供することができる。

企業が提供することができないものも、NPO が代替して行うことができる。

NPO が代替する場合は税の優遇が検討材料となるが、それでも行政主導で行うコストは削減される。

一方で企業と NPO は、活動のルールを決定することはできない。

できるのは行政だけである。

行政は決定機関であり、実行機関である必要はない。

コストを生む実活動は外部（企業、NPO）に委託し、成果を測定する活動を行えばいい。

それは税務の仕事を税理士や会計士に権限委譲することと同じである。

税務の詳細な仕事は、手間をかけて民間が行う。

税務署は税金の支払いを受け、書類を整備し、脱税に備える機能だけを持つ。

そしてそれは上手く機能している。

この税務において採用されている方法を、行政が提供しているサービスに取り入れる。

公共のサービスは変化に時間がかかるが、決定と管理の集約機能としてサービス提供する前提として、このような流れは必ず生まれる。

なぜなら、サービスが多様化するに従って、公共機関がサービスを実提供するメリットが、社会的にも経済的にも見出せなくなるからである。

この変化が形になるのは、数年では難しい。しかし長い目で見れば静かに、確実に移行している。

2006年に駐車違反取締りが警察業務から民間企業に委託されたように変化は生まれている。

04.プロボノの可能性

これまでに見た商売、公共、NPOなどによって提供されるサービスは、台風が来れば稲作に被害が出るのと同じ視点で明日を予想することができる。

しかしこれらとは別に、過去に頼らず全く新しいサービス提供の概念も生まれつつある。

2002年に公開され、ロングランで大盛況を受けた映画に、ダスティン・ホフマン主演の「アイ・アム・サム」がある。

母親が失踪し、知恵遅れの父親と共に生活する娘の感動的なストーリーで、この映画ではじめて「プロボノ」という単語を耳にすることができる。

知恵遅れの父親には子供を育てることができないと考えた（おせっかいな）児童福祉局により、養育権を巡って裁判で争うことになる。

知恵遅れの父親サムは、お金がないにもかかわらず弁護士事務所に出かけ、大声で依頼を受けてもらうようお願いする。

周囲の弁護士の冷たい目を避けるために、サムに依頼された女性弁護士は苦し紛れに「これはプロボノなの」と言い訳をするシーンがある。

これがおそらく、映画でプロボノという単語が登場した最初である。

このプロボノは字幕で「無料奉仕」と翻訳されているが、実際にはボランティアが提供する意味においての奉仕ではない。

サービスである。

プロボノは弁護士費用を支払うことができない人々に対して、国選弁護人ではなく弁護士事務所がいくつかのケースを無料で提供することからはじまった。

これまで商売の論理に従って考えると、サービスは金銭との交換によって提供される。

この「金銭と交換」という条件を省き、無料で提供するようになったのがこのプロボノである。

しかし単に無料という条件があればいいわけではない。

サービスが知識労働者によって提供されている

という前提を必要とする。

販売している洋服やCDを無料で提供するのではなく、弁護士による弁護、専門家による教育などがプロボノの対象になる。

ドラッカーは2004年から2005年にかけての日本経済新聞のインタビューで、「**実は、コンサルタントとして時間の半分はプロボノ（無報酬の公益サービス）で、大学や病院、協会など非営利組織（NPO）へ振り向けてきた**」（「ドラッカー20世紀を生きて 私の履歴書」より抜粋）と言っている。

このことからプロボノは、専門家である個人が無償、無料で知識（または活動）をサービスとして提供する行為を指すことがわかる。

サービスは技術や文化の変化によって提供する意味が変わる度に、より多くの知識労働者を必要としてきた。

また、サービスが商売を通じてもたらされるようになってから200年ほどの間に、知識労働者の量は増え、質は多様化した。

知識労働者によって不備が解消され創造活動が行われるサービスの社会では、知識労働者個人がプロボノという形でサービスを提供する可能性は決して低くはない。

発展の可能性はある。

しかしこの活動はまだはじまったばかりで、このサービスによってもたらされる社会貢献がどのようなものであるかを正確に予測することは難しい。

予測することができるのは、サービス提供の方法としてプロボノは試行錯誤されるであろうということである。

しかし予測は困難でも、正しい質問を行うことはできる。

プロボノは社会システムとしてどのような社会貢献を行うのか。

どのような社会貢献を行う必要性がプロボノに求められるのか。

プロボノはどのような不備を解消し、創造活動を行うのか。

その結果によってサービス全体にどのような影響が生じるのか、などは今後私たちが注目すべき課題となるだろう。

収益性の高い公共事業はその性格上、企業がそれを運用し、社会に創造的活動を行うようになる。

専門性が高いサービスでは、弁護士や会計士などの士業がうまく機能している。

専門職として社会的な不備を解消する。

公共が補償しきれない分野への保護、保障、支援。これはNPOが受け持つことになる。

または法によって定められた特殊法人が受け持つこともある。

NPOも特殊法人も単純なボランティアではない。

活動特性はボランティアだが、収益活動を行う法人である。

特に NPO が行うサービスほど、ダイレクトに社会貢献を謳っているサービスは他にない。

公共機関がカバーすることができない公共サービスは、NPO が代行して行うようになる。

NPO が行政の仕事を代行するという見方もできる。

よって、税務は優遇されなければならないと同時に、NPO に組織運営と資金調達、マーケティングの能力が求められるようになる。

ただしこれらの条件は、自治体の体制と法に依存する。

税の優遇や権限の委譲がなければ NPO はうまくサービスを提供することはできない。

さらに、NPO 全体として見たとき、運営、資金、マーケティングに関わらず、ボランティアベースの NPO は日本社会で発達しにくいという特徴がある。

そもそも社会的に奉仕することも奉仕されることも日本では定着していない。

奉仕されることを恥とする文化すらある。

実活動は奉仕される側の希望によって隠されることすらある。

これでは奉仕するボランティアが仕事の意義を見失ってしまう。

このような理由によってもボランティアベースの NPO は定着しにくい。

従って NPO 全体で見たときには、公共機関では補いきれないサービスを受け持つ絶対数は少ないと予想できる。

日本における NPO のサービス提供は、大手企業の不採算部門の切り離しによって起こる可能性がある。

この NPO の特性はボランティアではない。

サービスである。

たとえば環境対策、自然保護などは、事業規模が大きくなるに比例して社会責任が重くなる。

しかしこれらの部門は、収益を生み出さないばかりではなく、コストを生む。

このような技術を持つ不採算部門は NPO 法人として独立し、生み出された技術を他事業に対しても販売することで独立採算を保つことができる。

逆に言えば、このような技術が必要とする似た事業同士の技術支援、経済支援によってかかるコストを削減し、成果を分かち合うことで NPO としての活動が成り立つ。

しかし、このような形態の NPO は企業のサービスをアウトソースされることがあっても、公共のサービスをアウトソースされることはほとんどない。

企業サービスを代行することがあっても、公共サービスを代行する可能性は小さい。

公共のサービスが民営化する 3 つの条件は、実はサービス同士がうまく棲み分けするためのルールであることがわかる。

商売、公共、NPO、特殊法人などの提供者が提供するサービスは、その役割が重複しない。

そしてプロボノも、これらサービスがもたらすどの条件にも当てはまらない。

つまりサービスは社会的に、それを提供する機関が条件によって棲み分けされ、棲み分けされているからこそ競争せずに共生し、社会の不備を解消し続ける可能性を包含していると考えることができる。

このような棲み分けによるサービス発展の可能性は、身体
の自動回復の機能に似ている。

体は外傷を負っても、けがの具合が軽ければ自分で体を治
す力がある。

血液が製造されて、白血球が侵入する毒素を殺す。

血小板は血液の流出を止め、皮膚細胞は分裂して修復作業
を行う。

リンパ液は細胞レベルのゴミを排除する。

それぞれにそれぞれの役割があり、その役割は異なる。

優劣を比較することはできない。

白血球は血小板よりも偉いとはいえない。

外傷に対してリンパ液が直接役に立たないからといって不
要というわけでもない。

サービスは社会機能の白血球であり、血小板であり、皮膚
細胞であり、リンパ液である。

商売であり、公共サービスであり、NPO、専門家、プロボ
ノのことである。

それぞれ全てが社会構築と発展に必要とされ、社会の変化
に環境適応して役割を変えながら不備を解消し続ける。

(第 17 章に続く)