

「共通価値」概念が公的教育サービスにおける 企業の関与に与える影響

松 岡 朋 佳

はじめに

日本では財政難や教育問題の慢性的な未解決を背景に公的教育サービスにおける企業の活用が期待されて久しい。しかし、その議論は、営利を追求するという企業の志向性を踏まえて、公的教育サービスに企業が関与することの是非論に終始し、方法論に対する議論は十分に行われていない。冒頭に掲げた課題は依然解決しておらず、企業の活用が当該課題に対して有効なのかどうかについては、継続した研究が必要であろう。

本稿は、公的教育サービスにおいて企業の関与をどのように促せば冒頭の課題に対して有効であるかを探求するべく、その準備研究として、企業行動を‘共通価値’概念で捉えたうえで現状の企業の関与がどのように変容するのか、さらには今後の企業の関与に一定の方向性を見出そうとするものである。なお、本稿における公的教育サービスとは、義務教育段階のみを対象とする。

1. 教育の民間化に関する先行研究の系譜

1.1 公的教育サービスに対する企業の関与形態の変遷

公的教育サービスにおいて企業というアクターが強く意識されたのは、昨今のニュー・パブリック・マネジメント（New Public Management。以下、NPM）と評される一連の行政改革を契機としている。NPMとは、官から民へという言説に象徴される、行政へ民間の手法を導入し、財政難の解決や公的サービスの品質向上を目指す行政改革における現象である。NPMの一つの手法として「民営化や民間委託、エイジェンシー内部市場などの市場メカニズムをできる限り活用する」¹ ことがあるが、これが企業の存在を強く意識させることとなった。

現状では企業が公的教育サービスに対し、ビジネスとして関与する場合には「(1) 業務受託先としての関与」「(2) 学校経営主体としての関与」、ビジネス外として関与する場合には

「(3) 社会貢献活動としての関与」という3つの類型が確認できる。

まず「業務受託先としての関与」である。1980年代の臨時行政調査会の発足等により、行政への依存体質からの脱却が必要とされ、民間の活力を生かすことが可能なものは、極力民間の自主的運用にまかせ、合理化することとされた。これを受けて、1985年には「学校給食業務の運営の合理化について」との文部省体育局長通知が出され、経常経費の適正化を図るべく民間委託を含めて学校給食業務の合理化を促している。その後、大阪教育大学付属池田小学校における児童殺傷事件を契機に学校セキュリティ分野へ拡大するなど、様々な分野での民間業務委託が進んでいる。葉養他（2012）は、企業への委託の状況として、「教室・廊下・トイレ等の校舎の掃除」、「宿直・警備（機械警備を含む）」、「学校給食（調理、配達）」、「学校専用の通学バスの運行」、「複写機やコンピュータなどの教育機器のリース」、「事務処理や教育活動などのためのコンピュータ・ソフトの開発」の6項目について平成6年の調査と比較する形で調査している。平成6年当時とは市区町村の境界等が異なること、調査回答数に大きな差があること、調査対象の教育段階が異なるなどの理由により完全な比較ができないとの制約はあるが、調査項目の内容から民間業務委託は環境整備や定型業務等の機能分節化²が容易な、公的教育サービスの周辺サービスに集中している傾向がうかがえる。

次に「学校経営主体としての関与」であるが、これは構造改革特別区域法に基づき2003年より教育特区に設置されている株式会社立学校がその例である。株式会社立学校は、特区における特別の事情が認められ、また学校経営に関する所定の要件に適合している場合に設立可能である。私学助成及び税制優遇措置の対象外であり、「数はそれほど多くはない」³ものの、公的教育サービスにおいて初めて企業が学校の経営を行えるようになった⁴点で公的教育サービスの在り方の再考を促している。平成19年度に行われた文部科学省の調査では、学校経営面に対し「多くの学校設置会社の学校部門で、収支状況が赤字」「不適正な経理処理や過度の経費削減が懸念され、学校教育の安定性・継続性を考慮した学校運営が行われているか疑問を抱かざるを得ない学校設置会社も存在している。」⁵と、企業の営利性に対する強い懸念⁶が依然としてあることが見受けられる。

最後に「社会貢献活動としての関与」であるが、これは近年の企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility。以下、CSR）活動の世界的な高まりを受けて、重要性を増している関与形態である。東京商工会議所が2010年に調査した企業による教育支援活動の実態報告では「回答全体の65.2%の企業が教育支援活動を実施している。2008年調査の63.0%と比べ2.2ポイント上昇しており、景気が低迷する中でも、企業による教育支援活動が定着化しつつあ

る」⁷。企業が実施している教育支援活動内容は、「『事業所への受入』が約9割と2008年調査と同様に最も多いが、『講師派遣』（2008年27.3%→今回42.0%）、『教員採用・研修への支援』（2008年18.2%→今回24.4%）、『授業プログラムの提供』（2008年13.3%→今回20.7%）などが増えており」⁸、企業の活動が多様化していること、また公的教育サービスの内容面に対する活動を多く実施していることが明らかとなっている。この調査では、企業が教育支援活動を拡大・定着させている背景にはCSR意識の高まりがあるものの、企業は「企業の人的負担が大きい」「学校と企業の仲介役が足りない」「企業が協力することによって得られるメリットが少ない」⁹という教育支援活動に対する課題を感じていることが明らかにされている。一方で、学校関係者側は企業の社会貢献活動による関与を好意的に受け止めている。高見他（2008）の調査では、公的財政支援以外の民間資金を活用した教育費確保の可能性について学校長等の意識を調査しているが、PFI、スクールファンドなどの他の手法に比較して、教育内容の充実、教育の質向上のためにCSRを活用することが最も効果的と考えていることを明らかにしている¹⁰。また、同調査では学校長等がPFIにより公立学校の管理運営等、教育内容に関わる部分に民間企業が介入するのは営利を優先する可能性もあり好ましくないと考えているとの意識をも明らかにしている。

以上のように、公的教育サービスに対する企業の関与は、1980年代以降のNPMの中で多様化、量的拡大を続けているが、公的教育サービスの内容面に対しては「社会貢献活動としての関与」を中心に拡大しているにとどまり、その背景には教育行政関係者による企業の営利性への抵抗がある。

2 先行研究の分類と問題点

日本における公的教育サービスに対する企業の関与に対する研究は、主に教育におけるNPMの現象を扱う研究の中でなされている。橋本（2010）は、企業が公的教育サービスへ関与する政策を含めて公的教育サービス領域においてもNPM改革が進んでいるとみて差し支えないことを示している。また青木（2008）は橋本と同じように日本の公的教育サービスにおいてNPMが認められるとの認識のうえで、中央政府にとってのエージェンシーとしての地方政府、地方政府にとってのエージェンシーとしての学校、外部化された実施機関としての私立学校というように、日本の教育行政システムは元来エージェンシー化や外部化がなされており、その意味で企業による公的教育サービスの供給の余地はそもそもないと指摘している。

一方で、株式会社による学校設置が可能となった政策は、公の再定義を迫る側面から多く議論されている。この政策に対する研究は、井深（2005）や榊（2009）など、企業の営利性を踏まえて当該制度の既存制度への影響や是非を問うものが多い。谷口（2009）は、株式会社による学校設置等の制度を学校の民営化としたうえで、推進派である内閣府の意図に反し日本における学校の民営化は限定的にしか展開されなかったこと、また文部科学省及び中央教育審議会がその抵抗勢力となったことを、学校の民営化政策の政策過程を検討することによって明らかにしている。また、谷口は、企業に対して新たな財政措置をしないとの姿勢が文部科学省に一貫してあったことも指摘している。

以上のように企業が公的教育サービスの供給主体となることが可能となる制度が実現したことで、企業は公的教育サービスの領域において重要性を増したものの、公的教育サービスに対する企業の関与を具体的に論じる研究はあまり見られない。特に企業の行動や動機、また政策条件整備に着目した研究は不足している。そのような中で、企業に着目した研究は大野他（2011）の研究であろう。大野他は、学校設置・管理運営への企業の参入において、その主な担い手になると想定される教育関連企業の準備がどの程度進んでいるものであるかについて意識調査を行い、教育関連企業は学校の設置・運営に対して消極的であり、学力向上面を中心とする部分受託・アウトソーシングを重視している姿勢があることを明らかにしている。大野他は、回答数の点から全体を示すものとは言えないとしつつも、企業側には「収益の低さ等の自己利益優先や利潤本意の姿勢だけではなく、我が国における公教育の理念、特に義務教育段階での公立学校の意義について、彼らの間に一定の共有理解がある」¹¹がゆえに、学校の設置・運営に対して消極的であり、機能分節化された業務受託の現状を企業は好ましいと考えていると指摘している。日本における公的教育サービスにおいては、これに携わる教育関連企業の間には営利性に対する懸念が少なからずあることを示す点で興味深い。ただし当研究は、教育関連企業の定点的意識調査にとどまっており、実際に公的教育サービスに関与している企業の動機やその成果に対する要因分析などはなされていない。また、学校設置・管理運営という領域に対する研究であるためだろうが、教育関連企業のみを対象としている点で、「社会貢献活動としての関与」など教育関連外企業が公的教育サービスに関与している現状を捉えきれていない。なお、先述した葉養他（2012）が企業を含めた学校外のようなアクターを「外部セクター」と定義したうえで大規模な調査を行っているが、本稿の執筆時点では調査速報としての数値結果が示されているにとどまっており、考察の発表が待たれる。

以上のように、公的教育サービスに対する企業の関与については、企業行動の理解のもとに、公的教育サービスに関与する企業の動機や、その効果を最大限発揮するための政策条件整備の在り方などについて研究の余地が残されていると言える。これらの研究は、財政難や公的教育サービスの質の維持・向上に向け、公的教育サービスの領域において企業の果たし得る役割があるかという点の考察に向けても不可欠なものであろう。

2 共通価値概念

前章でみたとおり、公的教育サービスに対する企業関与の検討に際しては、企業の営利性に対する強い懸念が見られた。それを反映してか、日本の公的教育サービスの領域においては、企業の側にも公的教育サービスと企業の営利性が適合しないとする意識すら存在する¹²。しかし、企業は昨今、営利性のみを目的とした行動だけでは、その存在の継続が約束されない状態になってきている。本章では、公的教育サービスにおける企業行動を捉える視点として「共通価値」¹³概念にフォーカスし、その具体的内容を理解する。

2.1 共通価値概念とは

戦略理論の大家であるマイケル・ポーターは、マーク・クラマーと共に‘Creating Shared Value’と題する論文において「共通価値」概念を提唱した。この論文は2011年のマッキンゼー賞を受賞し、経済界に大きな影響を与えている。共通価値とは、従来の経済的ニーズだけでなく社会的ニーズを含むものと市場を捉えたうえで、「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行」と定義される。すなわち、共通価値は、これまでビジネスの対象とは捉えられてこなかった社会的課題¹⁴を、ビジネスの領域として扱うことによって企業が競争優位を確立しうるとの理論的根拠を与えた概念である。

共通価値概念は、ポーターらが2002年に発表した「競争優位のフィランソロピー」や2006年に発表した「競争優位のCSR戦略」等¹⁵に既にその概念の端緒が示されているとおり、慈善寄付行為やCSRといった企業のビジネス外の活動から発展した概念と言える。加賀田(2006)によれば、CSRは、1920年代以降に企業が巨大化し、社会的に影響力を増大させる中で、企業の存在に社会的正当性を得るために遂行する必要が生じた結果の概念であり、企業はこの概念のもとで慈善寄付行為を拡大させた。広く知られるように、CSRに対してはフリードマンらから「企業の慈善寄付行為は『株主利益の最大化』に反する」¹⁶との批判が加

えられた。しかし、現実には CSR 活動が浸透したことから、逆に自己の効用を最大化するために行動するという経済人モデルの限界と認知され、批判論としては認められつつも実務において広く浸透するには至らなかった。その後、1970 年代には企業が社会的責任を果たしているかどうかを投資の基準とする社会的責任投資が登場し、これは企業において何が望ましい行動なのかという CSR 概念の再考を促した。CSR 活動の高まりや社会的責任投資の登場は、企業が単なる経済的・法的責任を果たすだけでなくこれを超えた社会問題に対処することを人々が求めているという見方を広め、企業は事後的対応としての CSR ではなく、先見的かつ戦略的に CSR を果たすことが求められるようになった。90 年代以降はさらに、グローバル化に伴う環境破壊、人権、貧困、紛争等の問題に注目が集まり、これに対する企業の責任と、その解決のために企業の積極的な関与を求める認識が国際的に広がっている。このように企業に対する社会的課題への対応を求める圧力が高まる一方で、コストセンターでしかなかった従来型の CSR ではなく、CSR を競争力や経営資源に関連付けて競争優位に結びつけるという概念が実務上必要とされた。つまり、企業が社会に存続するために、本来のビジネスに追加して必要を迫られていた CSR 活動が、本来のビジネス領域へと統合し、結果として市場が従来の経済的ニーズだけによるものにとどまらず、社会的ニーズの領域にまで拡大して理解されるようになった。これが ‘共通価値’ 概念¹⁷である。

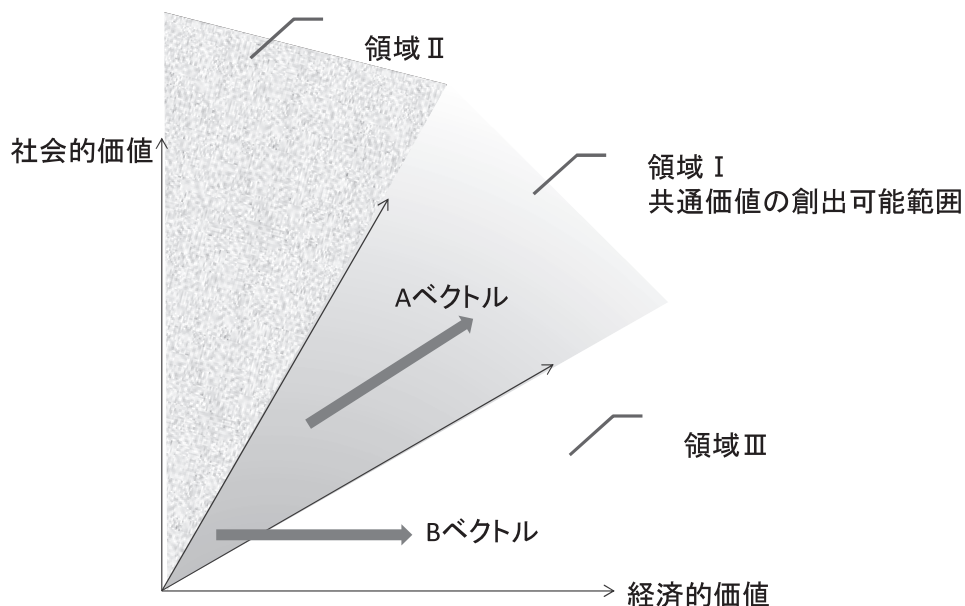


図1

(Porter & Kramer, The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy中の
図 A convergence of Interestsをもとに筆者作成)

図示すると、共通価値の創出という企業の行動は図1のAベクトルとして表現され得る。従来の企業行動は、ビジネスを通じてある一定の社会的価値は実現していたものの、企業行動の目的は常に経済的価値の最大化におかれていた（Bベクトルとして表現可能）が、共通価値は、経済的価値と社会的価値双方の最大化（Aベクトル）を企業行動の目的とする。

岡田（2012b）は、戦略理論の体系を整理したうえで共通価値概念は既存戦略理論にパラダイム転換をもたらしている可能性があるとして指摘する。既存戦略理論の被説明変数は経済的パフォーマンスで統一されていたため、これまで社会的価値は被説明変数でありえなかったが、共通価値概念の登場は戦略理論の新たな被説明変数になりえる可能性があり、その場合は「経済的価値と社会的価値それぞれが最も大きくなるような経営資源配分が、共通価値から見た「最適点」であるということになる」¹⁸としている。

2.2 共通価値創出の方法論

共通価値はどのように創出されるのだろうか。ポーターらによれば、その方法は、「製品と市場を見直す」、「バリューチェーンの生産性を再定義する」、「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターを作る」¹⁹の3つがある。

「製品と市場を見直す」方法は、企業の製品やサービスが解決できる、またはその可能性がある社会的ニーズや便益を明らかにし、これによる収益の成長、シェアの拡大、利益率の改善にフォーカスする方法である。「バリューチェーンの生産性を再定義する」は、企業のバリューチェーンが様々な社会問題に影響を与えているのと同時に、企業のバリューチェーンそのものも環境や資源の利用条件、雇用問題等の社会問題から影響を受けているとの認識に基づき、これらの社会問題を改善することを通じて、コストやサービスの質などの企業内部の運用を改善することにフォーカスした方法である。「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターを作る」は、企業の生産性はその企業の存在するクラスターに左右されるとの認識のもとに、クラスターを構成する条件の改善を行うという企業の外部環境の改善にフォーカスした方法である。

以上からわかるように、手法は従来の戦略理論におけるバリューチェーン²⁰やダイヤモンド・モデル²¹を通じた分析が行えるため本質的に変わらないが、共通価値の創出においては、手法の適用対象を社会的課題の範囲にまで広げることに特徴がある。社会的課題の範囲にまで広げるためには、自社の製品やサービスを通じて解決可能な社会的課題とは何か、あるいは競争力の阻害要因となっている事象の背景にある社会的課題とは何なのかについて、自社

の存在するクラスターを中心として関係するステークホルダーとのコミュニケーションを通じて把握することが必要になる。そのうえで、どの企業行動がどのように社会的価値に結びつくのか²²ということ、すなわち社会的価値と実際の事業の結果の間に直接的な因果関係を明確に見出していくこと²³が共通価値の創出においては重要となる。また、これも従来の戦略理論と変わらないが、企業の置かれている環境は技術の進歩や社会的優先順位の変化などにより動的であるため、共通価値の創出においても PDCA のサイクルが重要となる。このような共通価値概念の特色は、企業はステークホルダーと繰り返し社会問題に関するコミュニケーションをとりながら活動しなければ共通価値を創出できないことを示すものである。

とはいえ、業界、企業、地理的環境が異なれば共通価値創出の機会は当然異なる。共通価値概念の大枠の考え方を踏まえて、自社の場合にはどのように共通価値が創出できるのか、企業はその具体的な実践方法の開発を求めている。これを受けてポーターらは、ネスレやインテルなどの企業とともに共通価値測定のためのより具体的な方法論にフォーカスした論文を 2012 年に発表²⁴している。この中で共通価値測定の実践上のコツ（approach）として以下の 6 つ²⁵を挙げている。社会的価値の測定方法に対するコツが多く記載されていることから、社会的価値をどう設定し、測定するかの実務上も関心が高いことがうかがえる。

- 共通価値戦略が取り組もうとする社会的課題は広範囲に及ぶのは当然であるが、最も社会的価値を生み出す潜在可能性の高いものを特定し、測定すること。
- 小規模であったとしても製品開発プロセスの初期段階で社会的成果をまずは定義し、測定する成果を決定すること。この段階で成果がでたものは、多くの人々に対しても成果を出せるものである。最初から大多数向けの社会的成果を測定する必要はない。
- 経済的価値と社会的価値は成果として表出するタイムラインが異なる。多くの場合、社会的価値の到達には時間を要するので、このような場合は、中間成果²⁶と考えられる指標を設定し、これを測定すると良い。
- 投資家向けの経済的価値を測定する場合には、多くの場合、厳密な経済的価値を算出することは困難なため、代替指標を用いると良い。
- 共通価値の創出において多くのステークホルダーが関係する場合には特に、自社単独の活動だけで成果が出ていることはほぼ無いので、他社、政府、自治体、NGO などの活動がいかに社会的成果に結びついたのかということを明らかにしたうえで、自社が貢献した社会的価値の増分を測定しなければならない。
- 経営者は社会的成果に関わるデータをまとめて見ようとするが、異なる種類の社会的

成果は比較できないため、それぞれの成果は個別に検証されるべきである。

3 共通価値概念による民間化概念の見直しと公的教育サービスの民間化に与える影響

公的教育サービスの領域においては、企業は営利性、すなわち経済的価値の最大化のみを目的として行動していると理解されてきた。しかし、前章でみたとおり企業行動は共通価値の創出を目的とするようにその行動が変容している。企業行動を共通価値概念に基づいて捉えた場合、公的教育サービスにおける企業の関与の在り方はどのように変容するのであろうか。まず、企業が共通価値創出を行っているとした場合に、論理的に公的教育サービスにおける社会問題がどのような側面で企業にとって対処すべき課題となりうるのかを検討し、次に現状確認できる公的教育サービスにおける企業の関与が共通価値概念をもとにすることでどのように変容する可能性があるのかについて検討する。

3.1 共通価値概念からみた公的教育サービス

公的教育サービスを自社の扱うべき社会的課題とすべきかどうかはそれぞれの企業の共通価値戦略によるが、共通価値概念を踏まえ公的教育サービスにおける社会的課題の位置づけに一定の方向性を見出すことは可能であろう。

共通価値の創出にあたっては、社会的課題の範囲にまでビジネスの対象を拡大させ、3つの手法を用いながら社会的課題に継続的に対処するが、何よりも自社が取り組むべき社会的課題を定義できるかが肝要となる。ポーターらも指摘しているとおり²⁷、企業は全ての社会問題に取り組むことはできず、自社が取り組むべき社会的課題を戦略的に定義できるかが重要である。翻れば、行政は公的教育サービスにおける社会問題の存在を継続的に企業に認知させ、企業に共通価値の創出が可能な課題と認知させられるかが重要になる。

「製品と市場を見直す」方法では、企業は自社の製品やサービスが公的教育サービスの問題を解決できる、またはその可能性があり、これによって企業の収益の成長、シェアの拡大、利益率の改善に貢献できると判断した時に取り組むこととなる。例えば、マイクロソフトは学校における ICT 活用スキルの向上を図るため、教育関係者の情報共有・学びあいのプラットフォームを提供するなど様々な活動を展開している²⁸。21 世紀型スキルの育成をめざしたタブレット PC とクラウドサービスを活用した学習支援を行う活動においては、教育委員会や教職員などの教育関係者とも緊密なコミュニケーションを図りながら自社製品である Windows8 の教育現場へのさらなる活用に向けた最適化と普及（経済的価値の追求）を進め

るとともに、従来の公的教育サービスの中では対応が難しかった発達障害の児童の学力向上などの成果（社会的価値の追求）をあげて²⁹おり、この例といえるだろう。このように共通価値概念は、従来見られたような公的教育サービスのどの部分であれば企業にアウトソーシング可能かというという既存サービスの切り出しの発想から、企業の資源を用いれば何を解決可能かという課題解決志向型への転換を促す。ここに、企業に公的教育サービスの内容面への関与を促す可能性がある。ただし、現状の政府調達の仕組みの中では、納品物を明確に定義できるか等が必要となるため、課題解決志向型の実現には手続き上の課題があると予想され、現実への適用に向けては詳細な検討が必要である。

また「バリューチェーンの生産性を再定義する」方法と「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターを作る」方法については、企業は自社のバリューチェーンに悪影響を与えている社会的課題や、自社のクラスター構成要素のうち企業の生産性に影響を与えている社会的課題に取り組む。そのため、公的教育サービスにおける社会問題が企業にとって取り組むべき社会的課題となるのは、多くの場合、公的教育サービスの結果生み出される人的資源の生産性と利用可能性が対処すべき課題と認識されるときであろう。公的教育サービスの結果生み出される人的資源の生産性が低い場合、企業は再教育などのコストを支払う必要が生じる。特に、企業がクラスターの中から採用を多く行うといった利用可能性を高く求める場合にはなおさらである。ポーターらは、マイクロソフトが全米コミュニティ・カレッジと連携した例を紹介している³⁰。マイクロソフトは慢性的なIT労働者の不足が自社の競争環境に影響を与えており、その背後にはコミュニティ・カレッジに体系的なITカリキュラムがないこと、教員も設備も最新のIT動向を踏まえていないとの課題があることを見出し、これに対処した。高等教育における事例であるため、本稿の対象とする公的教育サービスの教育段階とは異なるものの、好例と言える。共通価値概念は、経済界が公的教育サービスに対し一方的に人的資源の生産性向上を‘要請’するのではなく、経済界自らが公的教育サービスの範囲において取り組むべき課題とするよう、発想の転換を促すものと言える。翻れば、行政側が人的資源の生産性に関してどのようにすれば経済界の支援を引き出せるのか積極的に検討し、企業側とコミュニケーションを図ることが重要だといえよう。

以上のように、共通価値概念から企業行動を捉えた場合、企業が公的教育サービスの内容面により取り組む可能性を拡大させ、そのためには行政側との密かつ継続的なコミュニケーションが重要であると考えることができる。これは、従来公的教育サービスに対する企業の関与に対して根強くある企業の営利性に対する懸念を軽減させるものであると言えるだろ

う。

ただし、本稿における公的教育サービスとは義務教育段階を対象としているため、その特性を踏まえると以下の点に留意が必要である。

第一に、現状の日本の高等学校進学率が98%であるという事実を踏まえると、人的資源の生産性及び利用可能性という問題に対しては、高等教育段階と比較して義務教育段階における課題は相対的にコスト効率が低いと判断される可能性がある。すなわち、企業は高等教育段階の社会的課題について優先順位を上位として対応する可能性がある。

第二に、義務教育段階における公共性と企業の競争優位がどの程度両立できるか、という“公共性のジレンマ”がある。例えば、企業の競争力に影響を与える人的資源にまつわる課題が特定のスキルに関するものであればあるほど、公的教育サービスの範囲内で提供されるべきものであるかについて検討が必要になる。一方で、企業の必要とするスキルが汎用的なものであればあるほど、ある企業単独の課題ではなくなり自社の競争課題としての重要性が低くなるジレンマが生じる。このジレンマをどう乗り越えるかについてはさらなる考察が必要である。ポーターらは「ある社会問題が複数の産業にまたがり、多数の企業に関係している場合、産業間が連携することで対処するのが最も効果的である」³¹としているが、これは産業クラスターなどの地域に特有の公的教育サービスにおける課題に対しては企業が連携して対処することにより公共性のジレンマが解消される可能性があることを示しており、解決のヒントとなりうる。

以上のように、企業行動を共通価値概念によって捉えることで、公的教育サービスに対する企業のかかわり方が課題解決型となりこれまでビジネスとして関与できていなかった内容面にまで拡大可能なことが明らかとなった。ただし公的教育サービスとして超えなければならない課題も存在し、その条件整備についてはより一層の検討が必要である。

3.2 既存の公的教育サービスへの企業関与の変容

企業行動を共通価値概念で捉えた場合、既存の公的教育サービスに対する企業の関与はどのように変化するのだろうか。

まず「業務受託先としての関与」であるが、これについては先にも述べたとおり制度上の検討課題はあると考えられるが、より公的教育サービスの内容面について企業が関与を拡大する余地が生まれる。企業の営利性に対する懸念から周辺サービスに偏る傾向にあったが、行政側とのコミュニケーションを密に、かつ継続的に行うことを前提とする共通価値概念で

は、この点に対する懸念を軽減するだろう。

次に「学校経営主体としての関与」であるが、共通価値概念がこの関与の幅を縮小したり、範囲を拡大したりといった影響を与えることはない。ただし、学校経営主体となっている企業こそ、保持する資源を利用して公的教育サービスの課題を解決できる潜在可能性が高いと考えられる。そのため、行政側は、学校経営を行っている企業を重要なステークホルダーとして密にコミュニケーションをとる方策が有効になると考えられる。現在の特区制度では地域の特別の事情の存在を前提として株式会社による学校設置の認可を受けることとなっていることから、同種の公的教育サービス上の課題を持つ自治体が連携して、当該企業の支援を引き出すよう誘致することも考えられる。

最後に「社会貢献活動としての関与」であるが、この関与形態が共通価値概念によってもっとも大きく影響を受けるだろう。東京商工会議所の調査において教育支援活動を既に実施している企業の20%が「企業が協力することによって得られるメリットが少ない」と回答しているように、現状では企業のCSR活動は図1の領域Ⅱに存在する活動が多いことが指摘されている。共通価値概念により企業行動を捉えたと、企業の活動は領域Ⅰに収斂し、Aベクトルの方向に動くこととなる。そのため、これまで企業が提供していた教育支援活動の見直しが行われ、活動内容によっては中止の判断が行われることとなる。これは行政側にとっては、今まで受けていた領域Ⅱのサービスが受けられなくなることを意味するため、その後の対応について検討を迫られることになるだろう。

4 おわりに

共通価値概念は、企業の営利性に対する懸念を軽減することで公的教育サービスの内容面に対する企業の関与を進化させる一方で、広く実施されてきた企業の社会貢献活動としての教育支援活動の見直しを迫る可能性が高い。共通価値概念の有効性を高めるためには、行政と企業との共通価値に対する継続的なコミュニケーションが肝要である。

共通価値概念は新しく、概念としては実務により浸透しつつあるものだが、さらなる普及のためには方法論の詳細化や標準化が待たれるところである。また、共通価値概念は企業を主体とした概念ではあるが、行政側の条件整備や対応によってその効果も変わることが考えられる。日本の製造業でも国内空洞化が叫ばれているように、共通価値概念の発生の背景にはグローバリゼーションの進行に伴い、企業が操業地域を自由に変えられることが、逆に企業の競争力に与えるクラスターの影響を意識させたことがある。翻って考えれば、行政

側も、日本に本社を置く企業だけを対象にするのではなく、海外企業の誘致をも視野に入れながら、企業の共通価値の創出のためにどのような条件整備を行う必要があるのかについて検討し、戦略的に企業のもつ資源を引き出す工夫が必要になるだろう。行政側に求められる条件整備等、上記で見出した理論的仮説をもとに今後の継続研究課題³²としていきたい。

註

- 1 橋本 (2010:86)
- 2 青木 (2008:17)
- 3 榊 (2009:54)
- 4 株式会社立学校において提供される教育は公教育であるか、という点については未だ研究上の一致を見ない。本稿では、公的な制度に則って設立される学校という意味で公的教育サービスの範囲とみなし、論を進める。
- 5 文部科学省 (2007:3)
- 6 同調査では、特例措置を全国化させるべきかとの地方公共団体に対する調査に対して「特区による地域の優位性の観点や営利のみを目的とした学校が乱立する危険性等を考慮し、「全国化すべきでない」とする意見もあった(なお、「全国化すべきである」との回答は無かった)」との結果を指摘しており、地方公共団体においても企業の営利性に対する懸念が強いことを示している。
- 7 東京商工会議所 (2010:1)
- 8 東京商工会議所 (2010:6)
- 9 東京商工会議所 (2010:1)
- 10 高見他の調査では、CSR と SRI (社会的責任投資) を一つの手法として調査している。
- 11 大野他 (2011:47)
- 12 大野他 (2011:47)
- 13 研究者によっては Shared Value を「共有価値」と訳している場合もあるが、本稿では Shared Value を提唱したポーターらが最初にその概念を提唱した論文である Harvard Business Review の日本語訳に基づき共通価値と訳する。
- 14 社会的課題は、市場の失敗によって表出する問題、と換言することもできるだろう。
- 15 2002 年にポーター及びクラマーが発表した the Competitive Advantage of Corporate Philanthropy においても共通価値概念に通じる考え方が既に示されている。
- 16 水尾・田中 (2004:3)
- 17 ポーターらは、「共通価値の概念は、資本主義の境界を引き直すものである。」(2011:14) としている。また、岡田は、共通価値概念により明らかになったこれまで看過されていたニーズとは、ビジネスが応え得る社会ニーズから市場ニーズ (BtoC、BtoB、BtoBtoC といった顧客分類による市場ニーズ) としている (2012b: 134)。
- 18 岡田 (2012:135)
- 19 ポーター他 (2011)、Porter et al (2012)
- 20 企業が事業運営に必要な活動すべてを描き出した、事業上の判断を下す際に用いるフレームワークを指す。ポーター他 (2008) 参照。
- 21 産業クラスターが自社の競争力にどのように影響するのかを示すもの。ポーター他 (2008) 参照。
- 22 Michael E. Porter et al (2012)
- 23 社会的価値に関しては、社会的企業の増大とともにこの分野の研究において多くの測定

手法が生み出されている。ただしこれらの手法は社会的価値を単独で貨幣価値に置き換えるなどして測定するものが多い。共通価値の創出においては、これらとは異なり、社会的価値と経済的価値との因果関係を明確にする点が重要である。(Michael E. Porter et al, 2012)

- 24 ポーターらが共通価値概念の提唱後、方法論に特化した論文を発表したのはこれが初めてである。
- 25 ポーターらが示したコツを筆者が意識している。
- 26 ポーターらの原文では、中間成果は「intermediate social outcomes」と表現されている。
- 27 ポーター他 (2008:46)
- 28 <http://www.microsoft.com/ja-jp/citizenship/education/pil/default.aspx> 参照。
- 29 筆者が参加したマイクロソフト「21 世紀の教室」(2012 年 12 月 14 日)にて。
- 30 ポーター他 (2008:48)
- 31 ポーター他 (2008:46)
- 32 教育の NPM に対しては、教育の教育権・学習権が保障されるのかという問題提起が考えられるが、この点についても今後の継続検討課題としたい。

【引用文献】

- 青木栄一、2008、「評価制度と教育の NPM 型ガバナンス改革（続・完）」『評価クォーターリー』5 巻：13-22
- 井深雄二、2005、「株式会社の参入 - 学校設置権・設置義務と設置能力」『教育制度学研究』第 12 号：53-58
- 大野裕己・末松裕基・山下晃一、2011、「学校設置・管理運営への教育関連企業の参入意識に関する調査研究」『教育実践学論集』12 巻：43-54
- 大野裕己、2009、「学校の民営化（7）教育関連企業と学校設置会社（1）」『教職研修』37（11）（通号 443）：58-62
- 岡田正大 a、2012、「「包括的ビジネス・BOP ビジネス」研究の潮流とその経営戦略研究における独自性について」『経営戦略研究』No12：17-53
- 岡田正大 b、2012、「戦略理論の体系と「共有価値」概念がもたらす理論的影響について」『慶應経営論集』29（1）：121-139
- 加賀田和弘、2006、「企業の社会的責任（CSR）：その歴史的展開と今日的課題」『KGPS review : Kwansei Gakuin policy studies review』第 7 巻：43-65
- 榊達雄、2009、「学校の民営化（6）教育特区における新しい学校設置と学校の民営化」『教職研修』37（10）（通号 442）：54-57
- 高見茂、2008、「公教育財源の効果的調達と配分方法に関する総合的研究—教育資金動向の調査研究—未定稿」（平成 19 年度文部科学省委託事業 新教育システム開発プログラム平成 19 年度研究成果最終報告書）
- 谷口聡、2009、「学校の民営化の変遷過程とその帰結」『教職研修』37（6）（通号 438）：61-65
- 橋本将志、2010、「NPM と日本の教育改革」『早稲田政治公法研究』第 93 号：85-98
- 野田由美子、2004、『民営化の戦略と手法』日本経済新聞社
- マイケル・ポーター マーク R. クラマー、2008、「競争優位の CSR 戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第 33 巻第 1 号：36-52
- マイケル・ポーター マーク R. クラマー、2011、「共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第 36 巻第 6 号：8-31
- 水尾順一・田中宏司編著、2004、『CSR マネジメント』生産性出版
- 東京商工会議所教育問題委員会、2010、「『企業による教育支援活動』に関する調査集計結

果 景気低迷でも取り組みは「定着化」「多様化」]

- 国立教育政策研究所、2012、「学校教育における外部セクターとの連携・協力に関する市区町村教育委員会の意識－ふたつの調査の結果の対比による 17 年間の変化（速報）－」『平成 22～24 年度プロジェクト研究「Co-teaching スタッフや外部セクターを生かした学校組織開発と教職員組織に関する総合的研究」成果報告書』（研究代表者 葉養正明）
- 文部科学省、平成 19 年 12 月 20 日、「学校設置会社による学校設置事業」調査結果（平成 19 年度）
- Michael E. Porter, Greg Hills, Marc Pfitzer, Sonja Patscheke .and Elizabeth Hawkins, 2012, Measuring Shared Value: How ti Unlock Value by Linking Social and Business Results, www.fsg.org
- Michael E. Porter and Mark R.Kramer, Dec 2002, the Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*.

The Impact of ‘Shared Value’ on the Participation of Business in the Public educational services

MATSUOKA, Tomoka

This paper intends to clarify the impact of ‘Shared Value’ on the participation of Business in the public educational services. Since the 1980’ s, the participation of business in the public educational service has been diversified and increased. These participation has been conducted in the core services of public education as business, and in the not-core services as non-business. This difference is happen because there is a mindset among educational administrative organization that business shouldn’ t do business in the public educational services.

The concept of ‘Shared Value’ defines that the aim of business is to maximize both economic value and social value, as it defines ‘market’ which is consists of societal needs and economic needs. To create ‘Shared value’ , communication with stakeholder, educational administrative organization in the case of public education, is important, because it weakens the mindset of educational administrative organization.

The concept of ‘Shared value’ enhances the business participation in the core service of the public educational services. On the other hand, current activities which haven’ t produced economic value may be canceled. ‘Shared value’ has the impact of changing domains which business participation is conducted in the public educational services.

