

ソーシャル・マネジメントの確立と社会的影響

平成 26 年 4 月 25 日受付

大 室 悦 賀*

目 次

1. 研究の背景
 - (1) 行政システムの限界
 - (2) 民間主導の社会的課題の解決手法の台頭
 - (3) 新しい社会の管理システムの必要性
2. 本研究の目的
3. 平成 25 年度の具体的な取り組み
 - (1) 研究会の開催
 - (2) 研究調査
4. 各研究会報告事項
 - (1) 研究会実施事項報告（調査，インタビュー，フィールドワークも含む）
 - (2) その他の調査，インタビュー，フィールドワーク
5. 各成果事項
 - (1) 研究会について
 - (2) 平成 25 年度研究結果
 - a) ソーシャル・マネジメントの体系化「企業と社会の課題から議論」
 - b) ソーシャル・マネジメントを構成する概念の整理
 - (3) 研究成果

キーワード：企業，行政，NPO，マルチステイクホルダー，社会的課題

1. 研究の背景

(1) 行政システムの限界

現代社会は市場経済の浸透とともに，社会的課題が多様化している。しかし行政システムは画一的あるいは中間層に配慮したサービス体系を維持し，市場社会に中で噴出する社会的課題への対応は，

* 京都産業大学経営学部

零れ落ちるものを救うのみで根本的な解決手法をもたない。このように従来からの行政システムを中心とした社会システムでは現代社会に対応出来なくなってきている。特に、画一的あるいは平等的な財・サービスの供給は、多様化するニーズに大きな欠陥を露呈している。

このような中政府は、「新しい公共」という概念を提示した。新しい公共とは、「公共」を国や自治体のみが担うのではなく、民間のボランティアやNPO、民間企業が分担することで、歳出削減と社会福祉の両立を目指す、ことである。具体的には、社会的課題の解決に民間の資源・手法を活用する、ことである。

(2) 民間主導の社会的課題の解決手法の台頭

近年ではNPO（nonprofit organization：非営利組織）やソーシャル・ベンチャー（社会的課題の解決を目的とした株式会社）が台頭するとともに、企業の社会的責任の浸透は民間をベースとした社会的課題の解決の可能性を飛躍的に向上させている。特に市場取引を起因とした社会的課題の解決には市場内部からの解決が必要であり、それらを解決するために市場社会のあり方を再考する機会となっている。

(3) 新しい社会の管理システムの必要性

しかしながら、民間をベースとした社会的課題の解決も、行政の不理解や規制、行政のマネジメントスタイルの変化できない体質など、十分に機能しているは言えない状況がある。また、コラボレーション型のシステムが求められるが、これまで十分な経験を持ち得ず、十分機能しているとはいえない。このような中で市場を中心とした新たな社会の管理システムが求められている。

2. 本研究の目的

本研究の目的は、行政のシステムを中心とした社会の管理から市場システム、特に「企業と社会」論をベースとした社会の管理システムを「ソーシャル・マネジメント」論として確立させ、その有効性を明らかにする、ことである。

3. 平成 25 年度の具体的な取り組み

(1) 研究会の開催

本年度は昨年度実施してきた調査研究をベースに体系化を図るために、研究員を中心に7回の研究会をおこなった。

(2) 研究調査

現場の調査、インタビュー、フィールドワークで調査を実施。研究会と同時に行う。

4. 各研究会報告事項

(1) 研究会実施事項報告（調査、インタビュー、フィールドワークも含む）

計13回実施（内クローズド研究会は8回・オープン研究会は9回・北海道大学との共同研究会1回）

第1回	2013年4月24日(水) 17:00～19:00 5号館コミュニケーションルーム2
出席	大木教授／佐々木教授／大室准教授／ 榮(嘱託職員)
内容	今後の研究会のスケジュールを調整等
結果 実績	「企業と社会」の原稿確認。また、ソーシャル・マネジメントをどのように体系化するか調整した。今後はそれぞれがアイデアを持ち寄ることとした。

第2回	2013年6月19日(水) 10:30～12:00 5号館コミュニケーションルーム2
出席	大木教授／大室准教授／在間教授／佐々木教授 榮(嘱託職員)
内容	ソーシャル・マネジメントの体系化のアイデア出し
結果 実績	キーワードを議論することにより、ソーシャル・マネジメントの体系化が図れた。基本的には企業と社会論をベースに個々の組織の社会化と場のマネジメントの融合体として捉える。具体的には体系化しながら、本として出版する方向で検討する。各自アイデアを検討する。

第3回	2013年9月12日(木) 10:00～12:00 5号館コミュニケーションルーム2
出席	大木教授／大室准教授／在間教授／佐々木教授／
内容	体系化と出版について
結果 実績	出版物として出版する際に事例ベースであるとすぐ古くなることと、以前にも事例検討しているので、事例ベースとしたものではなく他の形式を検討。その中で、用語集ではないが、全体の概念を体系化しているミネルヴァの「よくわかるシリーズ」に準じて体系化してはどうかという案があった。これは用語説明をベースに概念全体を網羅できるように工夫されており体系化するには便利なツールであることを確認した。

第4回	2013年10月13日(水) 11:30～12:00 5号館コミュニケーションルーム2
出席	大室准教授／佐々木教授／
内容	体系化の内容について
結果 実績	よくわかるシリーズは、おおよそ100の用語から成り立っていることを踏まえ、ソーシャル・マネジメントを体系化するために必要な用語について協議を行った。具体的には大室がアイデアをだし、佐々木先生と協議した。ミネルヴァとの協議前にさらに調整することを確認した。

第5回	2013年10月31日(木) 16:30～18:00 5号館ミーティングルーム2
出席	大室准教授／在間教授／佐々木教授／篠原教授 ミネルヴァ書房編集部梶谷氏
内容	よくわかるシリーズのコンセプト、構成内容、執筆期間等の情報交換
結果 実績	ミネルヴァから説明を受けた後、ソーシャル・マネジメントの考え方などを説明し、ミネルヴァから出版の快諾を得る。スケジュールとしては、3月までに目次を作成し執筆依頼。7月原稿を上げて、平成27年初頭に出版ということでおおよそのスケジュールも確定させた。今後は大室が目次を作成するが、章別に担当者を割り振り、節のアイデアを出してもらうように依頼することとした。執筆者は本研究会メンバーに加え、ソーシャルマネジメント学科の教員に依頼することで決定した。次回の研究会までに節までアイデアを出してもらうように依頼することとした。今後は研究会のスケジュールがとりにくいので、メールでのやり取りを中心としながら体系化を図っていくこととした。

第6回	2014年1月30日(木) 10:00～12:00 佐々木研究室
出席	大室准教授／佐々木教授／
内容	それぞれから出された章、節案を元に大室と佐々木教授で全体像を打ち合わせ
結果 実績	章、節および担当者の割り振りを確認し、ソーシャル・マネジメントの体系化に基づいて章立て案を確定させ、執筆者に節の構成を依頼することとし、執筆者の先生に依頼した。

第7回	2013年3月17日(月) 11:00～12:00 517教室 5号館 コミュニケーションルーム2
出席	大室准教授／古村講師／佐々木教授
内容	「企業と社会」およびよくわかるシリーズの内容
結果 実績	企業と社会論にふさわしい全体像を示すために、再度個々の構成および内容について参加者で検討し、再度原稿のリライトを依頼することとした。

(2) その他の調査、インタビュー、フィールドワーク

①平成25年7月13・14日

社会志向型企業の世界的代表格であるパタゴニア社日本支社(本社:米国カリフォルニア)を訪問し、なぜそのような経営スタイルが成り立つのか、など企業と社会の関係を調査した。パタゴニアの場合には、業種として自然と向き合う中に製品があること、従業員が農薬漬けのコットンから体調を悪化させた経験をベースに社会性をもった企業となっていた。しかしながら、社会性を優先するのではなく、社会を制限要因としたビジネスを展開するということであり、ソーシャル・エンタープライズとは異なっていることが分かった。

②平成25年12月1・2日

札幌市にて「ホンモノのもつ魅力を地域に伝える」公開フォーラムに参加。パネリスト宮澤敏夫(札幌

幌交響楽団事務局長)、久保俊哉(札幌国際短編映画祭プロデューサー)、曾田雄志(コンサドーレ札幌アドバイザースタッフ)のお話をうかがう。その後、北海道教育大学宇田川耕一客員教授と目面談し、文化と地域の関係を調査した。

③平成 25 年 12 月 19-21 日

日本における社会志向型企業の代表格である池内タオル㈱(現在 IKEUCHI ORGANIC)と高齢者雇用専門会社㈱スバルを訪問し、社会性を重視する経営スタイルに至った経緯について調査した。ここでは多様なステイクホルダーの意見と経営者の信念をうまく融合させた企業の憲法たるものを確立している点がこのような事業展開を可能にしていた。

また、水俣市を訪問し、地域のマネジメントについてインタビュー調査と市内の企業を訪問し、地域活性化と企業との関係を調査した。これまで水俣病の関係から補助金依存の地域となっており、そこから脱却するためにビジネスを活用した地域再生を検討していた。現在でも水俣を活性化したいと考えている経営者がわずかであるが存在し、ビジネス活用の可能性を感じたとのことであった。

④平成 25 年 2 月 20・21 日

現在の日本において、もっとも元気な過疎地である徳島県神山町を訪問し、その現状と手法を確認した。神山町は徳島県で唯一人口増加している町で、企業誘致も 13 社に上る。この要因は、人のつながりを大切にし、すべての誘致された企業はこの人間関係の中で神山に魅力を感じサテライトオフィスを構え、その従業員の何人かは神山町に住み始めている。この背景には、町内全域で WIFI が使えるように整備されている点と、若者がグリーンバレーに事業を持ち込みプラットフォーム的な位置づけによるものである。

5. 各成果事項

(1) 研究会について

本年度は 7 回の研究会を開催した。研究会メンバーでソーシャル・マネジメントを議論しながら体系化するために、書籍をまとめる作業と執筆にあたった。また、ソーシャル・マネジメントを伝えるために、どのようなトピクス・概念を知っていればよいのかなど理論化に向けて議論を重ね、基本的な流れを確立できた。また、企業が取り組む「ソーシャル・マネジメント」について、インタビューと現地調査を行い、ソーシャル・マネジメントの有用性と展望を議論することができた。これらを実施することで、企業と社会、企業と行政がどのような関係性であるかの調査研究、議論が進んだ。これらの結果を踏まえ、ソーシャル・マネジメント体系において押さえておくべき概念を抽出し、体系化できた。

(2) 平成 25 年度 研究結果

a) ソーシャル・マネジメントの体系化 「ステイクホルダーからの考察」

研究会では、ソーシャル・マネジメントに必要で重要なキーワードが「ステイクホルダーと企業の

課題]であると議論された。企業の活動とステイクホルダーを丁寧に理論化することで、「ソーシャル・マネジメント」理論の基盤となるキーワードが出来上がった。また、キーワードは、企業と社会論としても確立した。結果、キーワードは12個とし理論の基盤を得た。以下に12個のキーワードを列挙する。

1. 企業活動 ・ 企業と企業に必要なステイクホルダーの列挙, 個別の関係の変化
2. 企業と従業員 ・ 従来の日本企業のあり方から, 個人株主への変化
3. 企業と消費者 ・ ステイクホルダーの一つとして説明・企業と顧客の関係性
4. 企業と株主・金融機関 ・ 社会的投資の事業・歴史と変遷, 変化について
5. 企業と地域・NPO ・ 地域活動・企業とNPOのコラボレーション
6. 企業と行政 ・ 行政が変わったことで, 企業がかわったことを中心にする
7. 企業社会の複雑性 ・ 企業社会というネットワーク・関係性を維持, 発展させる企業のソトガワ
8. 企業に対する新たな評価指標 ・ 企業の成長過程, 変遷・CSRも含む
9. コーポレートガバナンスの新潮流 ・ 海外も含めたビジネススタイル・文化や時代・CSR
10. ソーシャル・ビジネス ・ 企業の社会的課題・社会的課題をビジネスの手法で事業展開する実例
11. ソーシャル・マーケティング ・ 社会的価値とマーケティング・時代による社会性の変化
12. 新しい企業社会・ステイクホルダーの関係性をふまえ, 企業社会のこれからを考察する。

以上のキーワードを書籍としてまとめ, 出版することとした。以下のその目次と担当者である。

『企業と社会』目次

- 第1章 企業と社会の見方 (佐々木)
- 第2章 企業活動を学ぼう (榮・大室)
- 第3章 コーポレートガバナンス (古村)
- 第4章 企業と従業員 (篠原)
- 第5章 企業と消費者 (大木)
- 第6章 株主, 金融機関 (大室)
- 第7章 企業とサプライヤー (篠原)
- 第8章 企業と地域・NPO (堀野)
- 第9章 企業と行政 (真野)
- 第10章 企業社会の「つながり」と社会的課題のガバナンス (在間)
- 第11章 ソーシャル・ビジネス (大室)
- 第12章 ソーシャル・マーケティング (森藤)
- 第13章 新しい企業社会 (佐々木)

b) ソーシャル・マネジメントを構成する概念の整理

第1部 ソーシャル・マネジメントの位置づけ

I. 社会が抱える課題

1. 社会が抱える3つの失敗, 2. 持続的な発展の要求, 3. グローバリゼーション

II. 課題解決に必要な要件

1. 解決主体の多様化, 2. マルチセクター・コラボレーション, 3. マルチステイクホルダー・パースペクティブ

第2部 行政・企業・地域/NPOの経営スタイルの変遷と抱える課題

I. 政府/行政

1. 公共財/準公共財, 2. 官僚制/公共管理, 3. NPM (New Public Management), 4. NPG (New Public Governance), 5. 新しい公共 (Gig Society), 6. 行政が抱える課題

II. 企業

1. 株主基本主義の限界と日本的経営, 2. ステイクホルダー理論, 3. 企業と社会, 4. 新しい経営スタイルの台頭, 5. 新しい企業スタイルの台頭, 6. 企業が抱える課題

III. NPO

1. NPOの存在理由, 2. NPOの3つのタイプ, 3. NPOの特徴, 4. NPOの活動領域, 5. NPOのマネジメント, 6. NPOが抱える課題

IV. 地域社会

1. 中央集権/地方分権, 2. 行政依存型の堅持, 3. 小さな政府化と行政サービスの削減, 4. コミュニティビジネスの台頭, 5. 自治会の事業化, 6. 地域が抱える課題

第3部 解決したい課題

I 保健・医療・福祉分野

1. 病院経営, 2. 福祉施設経営, 3. 介護保険/介護マネジメント, 4. ソーシャルインクルージョン, 5. 街(まち)の保健室/産業医, 6. 児童虐待/障がい者福祉, 7. 生活保護法/精神衛生法, 8. 社会的包摂・排除・孤立, 9. 子育て支援/待機児童, 10. 医療格差

II 文化

1. 文化政策・寄付税制, 2. メセナ, 3. 文化財保護, 4. 技術革新と伝統文化の継承, 5. 文化的/伝統的景観
6. 芸術・文化振興, 7. 博物館・美術館・文化会館, 8. 文化の多様性, 9. 国際文化交流・文化の発信, 10. アートを中核としたまちづくり

III 環境

1. 環境問題のマネジメントの基本, 2. 循環型社会のマネジメント, 3. 気候変動のマネジメント, 4. エネルギーのマネジメント, 5. 水資源利用のマネジメント, 6. 鉱物資源のマネジメント, 7. 生物多様性のマネジメント, 8. 交通問題のマネジメント, 9. 環境問題を解決する環境ビジネス・イノベーション, 10. 環境ビジネスを成功させる環境マーケティング

IV 雇用

1. ワーク・ライフ・バランス, 2. 三種の神器 (終身雇用・年功制・企業別労働組合), 3. 格差問題, 4. ワー

クシェアリング, 5. ダイバーシティマネジメント (外国人, 女性, 高齢者, 障がい者雇用), 6. 会社人間, 7. 組織におけるメンタルヘルス (セルフケア), 8. 非正規雇用, 9. キャリア, 10. 欲求の階層説

V 地域

1. 所得格差 / 貧富の拡大, 2. 人口減少, 3. 少子高齢化, 4. 食料自給率, 5. エネルギー自給率, 6. 食の安全, 7. 技術伝承, 8. 近隣の関係の希薄化

第4部 ソーシャル・マネジメント

I. 企業のソーシャル・マネジメント

1. 社会志向型消費者, 2. 社会的商品の開発, 3. ソーシャル・マーケティング, 4. ゼロエミッション・マネジメント, 5. CSR マネジメント, 6. ビジネスエシックス

II. NPO のソーシャル・マネジメント

1. NPO の商業化, 2. 企業と NPO の協働, 3. 行政と NPO の協働, 5. 中間支援組織の役割

III. 行政のソーシャル・マネジメント

1. 新しい行政マネジメント, 2. ソーシャル・インパクト・ボンド, 3. 市民が選択する行政のマネジメント

IV. マルチセクター・コラボレーションの展開

1. マルチセクター・コラボレーション, 2. マルチステイクホルダー・プロセス, 3. ソーシャル・ガバナンス, 4. ソーシャル・マネジメントの変革

(3) 研究成果

本研究は、平成 24 年度～ 25 年度の 2 か年にわたって、ソーシャル・マネジメントという概念を確立することを目的に実施してきた。ソーシャル・マネジメントは多様な解釈で、多様な使い方がされてきたが、本研究会ではマルチステイクホルダーのコンフリクトの最小化とマルチステイクホルダーの変容をマネジメントすることとした。具体的には、マルチステイクホルダーのコンフリクトを最小化するマネジメントスタイルに変更することである。

ここでのポイントはマルチステイクホルダーである。なぜこれがポイントになるのだろうか。それは企業、行政、NPO のいずれも特定のステイクホルダーに特化し、そこを起因に様々な社会的課題が噴出している。たとえば、企業は株主や消費者に注視しているが、従業員や環境には配慮していないため、人権問題や環境問題が噴出している。行政についても 4 年に一度の民意で選ばれた議員の意向が反映されるので、社会変化に対応できていないということである。それらの社会的課題は上記 (2) 平成 25 年度の研究成果 b) で示したように各分野に様々な課題が存在している。

一方でそれぞれのステイクホルダーはマルチステイクホルダーのコンフリクトを最小化するためにマネジメントスタイルの変更を求めている。それは上記 (2) b) の第 4 部ソーシャル・マネジメントとしてまとめている。さらに、組織のみならず、地域においても同様の措置が求められる。具体的

にはこれまでエリア・マネジメントと違って、地域をマネジメントするのでは地域のステイクホルダーのコンフリクトを最小化し、そこから地域活性化する視点が求められるということである。このようにコンフリクトの最小化という視点は、これまでのステイクホルダー理論にもなかった視点であり、本研究の大きな貢献の1つである。一方で、ステイクホルダーのコンフリクトを最小化する方法を模索する必要も出てきた。本研究ではその点をマルチステイクホルダーコラボレーションとフューチャーセンターにもとめている。

マルチセクター・コラボレーションとは、企業とステイクホルダー、あるいはステイクホルダー同士のコラボレーションを指している。この部分も従来の企業とステイクホルダーの1対1の関係をとり扱ったステイクホルダー理論との違いで、企業がステイクホルダー毎にコンフリクトを最小化するのではなく対話などを通して、面としてコラボレーションをおこなうことを通して、結果としてコンフリクトを最小化する。この時のコラボレーションはあくまでも市場原理の中で行われるものであり、これがフューチャーセッションとなる。このような議論は知る限りではほとんどされていない。以上が2年間にわたる成果で、理論化まではできていないが精緻化は実行できた。

The Establishment of Social Management

Nobuyoshi OHMURO

Contents

1. Introduction

- (1) Limits of administrative system.
- (2) Rise of method to solve social issue led by the private sector.
- (3) Need for a management system.

2. Purpose of the research.

3. Specific efforts of Fiscal year 2013.

- (1) Study group.
- (2) Research Survey.

4. Each study report matter.

- (1) Reported of study group.
- (2) Other survey, interview, field work

5. Result matter

- (1) Result of study group.
- (2) Research result of 2013
- (3) Research result of all

Keywords : Corporate, Government, Non-profit Organization, Multi-Stakeholder, Social Problem