

経営情報研究  
第21巻第1号(2013年9月), 53-77ページ

## 研究論文

# 非営利組織の経営改革 —社会福祉協議会の事例から—

古村 公久

## Management Reform of the Non Profit Organization: A case study of Social Welfare Council

Kimihisa KOMURA

**【要約】**本稿では、社会的課題の解決を担う組織の一つとして、非営利組織の経営改革に着目する。具体的には、大阪府A市の社会福祉協議会（以下「当法人」という）を事例とし、地域福祉の推進という「社会的」ミッションを元来有する当法人が、「事業性（自立経営）」の確立を目指す改革プロセスについて、ソーシャル・マネジメントの視点から分析する。まず、企業のマネジメント手法の導入という側面を検討し、その現状と課題を整理する。次に、本稿で構築した「企業と社会」論の枠組みを援用し、「地域に開かれた社会福祉協議会の閉鎖性」ともいうべき、ステイクホルダーとの関わり方の弱さを明らかにし、今後の社会福祉協議会に必要な取り組みを考える。

### キーワード

・非営利組織      ・ステイクホルダー      ・ソーシャル・マネジメント

## 1. 本稿の概要

地球環境・貧困・少子高齢化・障がい者の自立・雇用差別・地域活性化の問題など、現代社会における課題の多様性は増している。従来は、政府・行政機関がこのような課題を解決してきたが、近年、社会的課題が多様化し、政府による画一的サービスの限界が顕在化する中で、新しい動きが各セクターでみられるようになってきている。例えば、企業セクターやサードセクターにおいては、CSR (Corporate Social Responsibility : 企業の社会的責任)<sup>1</sup>の進展や社会的企業の台頭といった動きがみられる。一方、行政セクターにおいても、行政管理・ニューパブリックマネジメント・パブリックガバナンスといった形での公共組織の経営改革が進められている (Bovaird and Loeffler, 2003)。この経営改革の動きはサードセクターにおいてもみられ、社会的課題の解決をより進めるため、非営利組織 (Non Profit Organization : NPO) の自立経営に向けた取り組みが進められている。

本稿では、社会的課題の解決を担う組織の一つとして、社会福祉協議会という非営利組織の経営改革に着目する。具体的には、大阪府 A 市の社会福祉協議会 (以下「当法人」という) を事例とし、地域福祉の推進という「社会的」ミッションを元来有する当法人が、「事業性 (自立経営)」の確立を目指す改革プロセスについて検討することで、その現状と課題を整理し、今後の社会福祉協議会に必要な取り組みを考えるための問題提起をすることが本稿の目的である。

## 2. 分析枠組み

柴 (2009) が指摘するように、非営利組織といっても活動の原資を自らの活動から得るようにならなければ、長期的な存続と目標達成が出来ないという現実がある。一方で「社会性」を掲げながら、他方で「事業性」を追求しなければならず、それをどう調和させればよいのか、社会的な問題解決への動きが広がれば広がるほど、深刻な問題となってきた。

この私的利益と社会的利益との調和と効率性の実現という課題をいかに解決し、どのようにしてよりよい社会の実現を達成していけるのか。それを追究していく中から、出現してきたのが「ソーシャル・マネジメント<sup>2</sup>」のアプローチである。これは、経営学の領域で培われてきた企業を中心とした組織のマネジメントの視点から社会的課題の解決に挑もうという考え方である。ただし、この考え方を正確に理解するためには、単に社会的課題の解決に企業のマネジメ

---

1 詳細は「2. 分析枠組み」を参照。

2 佐々木 (2009) によれば、ソーシャル・マネジメントに関する考え方には以下の3つがある。

①行政中心型の社会サービスから企業や NPO といった民間主体を中心とした社会サービスへと変化しつつある現状を背景に、必要不可欠になりつつある「社会をどのように経営していくべきか」「行政と市民の協働をどう進めていくか」を考えるための理論や技法

②企業の社会化及び NPO の事業化という側面に着目し、様々な社会的課題の解決を可能にする、企業・行政・NPO との協働を進めていくための理論枠組み

③もともとソーシャルという言葉に対人関係や人間関係の意味が含まれることを前提に、企業や NPO 等の構成員の精神的健康を維持向上させるための方法を考えることを重視し、健全性の高い組織や社会をデザインするためのマネジメント

このうち、本稿では②の考え方に従い検討を進めている。

ント手法を使うという発想だけではなく、企業が持つ社会との関わりについての認識が不可欠である。すなわち、ソーシャル・マネジメントは、「企業と社会」論を中心原理とし、社会のあらゆる場面・組織に存在する共通のマネジメントスタイルと表現することもできる<sup>3</sup>。営利・非営利問わず、組織は真空状態の中で活動しているわけではなく、多様なステイクホルダーから構成される社会との相互作用の中で活動している。いかなる組織でもステイクホルダーとの関わりを強く意識して行動しなければならないのである。

従来、「企業と社会」の関係に関する研究は、CSR 概念に関する研究を中心に行われてきた。そこで本項では、まず (1) において CSR の本質を説明する。その観点から (2) (3) において CSR に関する多様な先行研究の枠組みを考察し、その限界を明らかにする。そのうえで (4) では、CSR の枠組みを構築し、本稿における分析枠組みに援用する。

### (1) 企業の社会的責任 (CSR)

CSR という概念に対しては、後段みていくように各論者が多様なアプローチを試みているが、谷本 (2002) は、①経営活動のあり方、②社会的事業、③社会貢献活動、の3つの次元に区分している。①は、日常の経営活動のあらゆるプロセスにおいてそのあり方自体を問う CSR の中核部分であるとされ、企業の経営活動のあらゆるプロセスに社会的公正性や環境・人権配慮などへの配慮などを組み込んでいくことを指している。②は、社会的に求められている課題に対して、企業がその知識や技術力を活用し、事業として新たな社会的商品やサービス、社会的事業を開発するという指している。③は、基本的には本業の事業活動から離れ、コミュニティが抱える様々な課題の解決に対して、金銭的・非金銭的に企業がその経営資源を活用して支援する活動を指している。

すなわち、CSR とは「企業活動の全プロセスを、それぞれの局面で関連するステイクホルダー<sup>4</sup>と共に創りあげていくこと」と理解することができ、その枠組みの本質は、企業と社会の関係性にあると考えられる。そこで以下 (2) (3) において、「企業と社会の関係性」という視点から、CSR に関する先行研究を考察する。

### (2) 「企業→社会」の理論

この視点は、企業社会の成り立ちを個々の企業による合理的行為の連結から個体主義的に捉えるアプローチとして整理することができる。すなわち、後段②でみていくように、企業の視

---

3 この辺りの記述は、京都産業大学ソーシャル・マネジメント教育研究会編 (2009) や大室ほか編 (2011) 参照。

4 ステイクホルダーとは、一般的には利害関係者と訳され、企業活動に関係するあらゆる主体のことを指している。本稿においては、CSR を考察する、すなわち企業と社会との相互作用を捉える際、一般的・抽象的な「社会」という概念に対して、企業の視点からより具体的に捉えるものとして「ステイクホルダー」という概念を使用している。「社会」というものは例えば、株主・従業員・サプライヤー・消費者・コミュニティ・政府・環境まで、企業にとって様々なステイクホルダーによって構成されており、厳密に考えれば、企業にとって今は「ステイクホルダー」ではない、「潜在的なステイクホルダー」も含むものが「社会」と考えられる。

点から社会との関係性を規定するアプローチであり、ミクロからマクロを捉える「企業→社会」の理論といえよう。そこで、このように企業と社会の関係性を捉える CSR の枠組みに関して、以下①で CSR に関する多様な先行研究を考察し、②においてその限界を指摘する。

#### ① 先行研究

##### (a) 株主利益最大化アプローチ

Friedman (1962) や Levitt (1958) による主張が代表的である。この考え方によると、企業経営者の社会的責任は、「市場ルール」に従いながら利益を最大化することだけであるとされ、企業は利益を最大化する道徳上の義務を有し、自己利益を追求することで経済全体の富が向上し、CSR が果たされることになることとされる。これらの議論の背景には、新古典派経済学に代表されるような、社会はパレート最適という最善の状況を達成することができるため、自由市場で操業することは希少な資源を最適に配分する最善の方法であるという共通認識があると考えられる。そのもとで、その効率的資源配分システムとしての市場の役割を解明するため、企業は「完全合理的」に「利潤極大化」する経済人として単純化する捉え方がその出発点にある。したがって、企業にとっての最重要目的は富の創造であり、それにかなうのであれば CSR は手段として認められることになる。

##### (b) 競争優位獲得のための戦略的なアプローチ

これは、競争優位を獲得するための経営資源の配分方法として CSR に着目する議論である。この観点からは主に、競争的コンテキストから社会的投資に焦点を当てる議論と、企業固有の内部資源や動的能力としての社会性に焦点を当てる議論という2つのアプローチが派生することになる (Garriga and Mele, 2004)。

前者について Porter and Kramer (2002) は、企業はミッションに関連した問題解決のための知識や資源においてより優れているということを理由に、慈善的活動への投資は、企業の競争優位を向上させる唯一の方法であり、個人篤志家や政府よりもよりすぐれた社会的価値を創造すると主張する。例えば、通信会社がコミュニティにインフラを築くケースのように、企業のミッションとフィランソロピー活動が類似するとき、最も優れた富を創造する (Burke and Lodgson, 1996) とされる。さらに、これと類似する考え方として、コーズリレイテッドマーケティングに関する議論があげられる。この目的は、社会的責任への関連性を通じて企業収益、売上、ブランドの構築によって顧客との関係性を高めることであるとされ (Varadarajan and Menon, 1988)、経営者はコーズリレイテッドマーケティングを競争優位獲得の手法として用いることになる。

後者については、Barney (1991) により提唱された優れた資源に関する4基準 (VRIO: 価値の創出、希少性、模倣困難性、資源を有効に戦略遂行に結びつける組織) をベースに、その考え方を CSR に応用させたものといえる。このモデルは、Hart (1995) によって示されている。彼は、新しい資源と能力の開発のために最も重要なドライバーは、自然の生物物理学的な環境から課せられる制約や課題であるとする。そして、その概念枠組みを構築する中で、相互に関連された戦略的能力を3つ (汚染防止、生産物管理、持続可能な発展) 提示し、継続的な改善、ステイクホルダーの統合、ビジョンの共有が、競争優位の新しい源を生み出す重要な資源だと

主張する。この流れの中で、新しい競争優位をもたらす源泉として、「社会的倫理的資源や能力」が認識されている（例えば、Petrick and Quinn, 2001）。

### (c) ステイクホルダーとの関連性からのアプローチ

このアプローチに関わる議論としてはまず、課題マネジメントがあげられる。この課題マネジメントとは、課題に対する企業の対応プロセスに注目するものであり、Wartick and Rude (1986) によると、企業が自らに影響を及ぼす重要な社会的・政治的課題を認識し、評価し、反応する過程に対するマネジメントのことを指している。この観点からは、企業にとってのCSRとは、企業が存続していくために効率よくマネジメントすべき課題として扱われることになる。

さらに、このアプローチに関連して、ステイクホルダーマネジメントに関する議論がある。これは、企業とステイクホルダーとの利害調整に主眼を置くものであり、Freeman (1984) は、その原則として、ステイクホルダーとの関係性をマネジメントするための最も効率的な戦略は、多様なステイクホルダーに影響を及ぼす問題に同時に取り組むことであると主張する。すなわち、企業の意思決定過程にステイクホルダーという概念を組み込み、ステイクホルダー全体をマッピングすることで、企業にとっての最善のマネジメントを目指す議論であるといえる。

### ② 限界 ～企業と社会との関係性（コミュニケーション）の捉え方

以上のCSRに関する議論は、いずれも前述したように、個々の企業の視点に立ち、各企業の合理的行為の結果から望ましい社会を捉える、つまりマイクロからマクロを捉えるアプローチとして整理できるであろう。このようなアプローチを企業と社会の関係性から解釈するならば、個々の主体を自律的な自己制御を行う主体システムとしてモデル化し、この主体システム間の合理的な連結によって社会システムが成り立つと考えるものということができる。したがって、このアプローチにおいてコミュニケーションというものは、基本的に自己目的にとって望ましい変化を引き起こす意図で情報を伝達するという制御行為として理解される。各主体は自己の目的達成のために、自身の合理性の枠内で、ここで言うところのコミュニケーションによって最適制御を行い、自己同一性を維持・安定させることになる（谷本, 1993）。

このような同一化の強調は、異質性の排除、自己制御によって達成されるのであり、異質なものと対話や多様な相互関係を求めるコミュニケーションは生まれえず、隔離的なシステムをつくることになる。すなわち、この理論に従うと、CSRの本質を利益獲得のツールと捉えるため、個々の企業の利益獲得につながらない社会的課題については排除されてしまうという限界が存在する。

### (3) 「社会→企業」の理論

この視点は、(2)のような個体主義を超えて、あるべき企業社会の構造に注目するアプローチとして整理することができる。すなわち、後段②でみていくように、社会の視点から企業と社会との関係性を規定するアプローチであり、マクロからマイクロを捉える「社会→企業」の理論といえよう。そこで、このように企業と社会の関係性を捉えるCSRの枠組みに関して、以下①でCSRに関する多様な先行研究を考察し、②においてその限界を指摘する。

## ① 先行研究

### (a) 企業立憲主義からのアプローチ

Davis (1960) は、企業が社会に対して有する権力の役割や権力が社会に対して与える影響を研究することによって、企業権力という概念を CSR 論にもちこんだ。彼は、企業を社会的な機関として捉え、責任をもって権力を行使しなければならないと主張したうえで、企業の社会的権力を生み出す要因を企業内部だけではなく外部にも求め、古典派の経済理論に代表される完全市場主義への批判を加えている。この観点から、社会的責任を「企業が追求する伝統的な経済的利益とともに、社会的な利益を達成するように、外部の社会システムに対する企業の意思決定の影響をその過程において評価するところの企業の義務である」と定義し、企業の利己性を超越するものとして位置づけている。この議論においては、企業行動の遂行者たる経営者が意思決定を行なう際に、公共の利益の問題を考慮に入れているかどうかという点に CSR の本質があると解釈できる。

### (b) コーポレートシティズンシップ（企業市民主義）からのアプローチ

この企業市民という概念<sup>5</sup>は、コミュニティを中心とした社会に属しているという理解に基づくため、企業が社会に対して有する権利、責任、可能なパートナーシップに焦点を置くことになる。その対象領域に違いはあるが、最終的に多くの論者は、望ましいコミュニティへ向けた改善のためのパートナーシップや環境配慮のための企業の責任として CSR に注目する形になっている（例えば、Wood and Lodgson, 2002）。また、90年代後半ぐらいから、コミュニティに関する関心はグローバルなレベルにまで拡大するようになってきており、グローバルな主体としての企業の責任を強調する「グローバルな企業市民」という概念が提示されているが、望ましい社会を前提とした CSR という本質に大きな変化はない。

### (c) 規範的にステイクホルダーとの関連性を捉えるアプローチ

(2) ① (c) で説明したステイクホルダーマネジメントは、企業の視点から社会的要求の統合に主眼を置く理論であったが、その後、Freeman (1984) により、ステイクホルダーマネジメントは倫理的基盤をもつようになる。彼は、「経営者はステイクホルダーに対して信頼関係を負っている」と主張し、企業は株主のために存在するという伝統的な企業観ではなく、ステイクホルダー全体からの支持がないと企業は存在できないということを主張する。さらに Donaldson and Preston (1995) は、企業の存続という観点から、全ステイクホルダーの利害に本質的な価値を見出す理念を有することがステイクホルダー理論であると主張する。こうした理論に従うと、社会的に責任のある企業は、すべての適切なステイクホルダーの正統な利害に対する関心を必要とし、さらには多様な利害のバランスをとらなければならない、株主だけの

---

5 この企業市民をどのように考えるかについても諸説が存在するが、Matten ら (2003) は、企業市民を3つの視点から区別する。すなわち、以下の3つである。

①限定された視点：CSR を企業の社会貢献活動、社会的投資や地域貢献に対する責任に限定する視点

②CSR と同義の視点 (Carroll, 1999)

③企業市民の拡大された視点：CSR を、企業が市民の権利を守るために政府の失敗した領域に踏み込んでいくべきとする領域まで拡大する視点

利害に焦点を当てるのは望ましくないということになる。また、Jensen (2002) は、「啓発的ステイクホルダー理論」を提唱し、企業にとっての目的は、資源の効率的配分の結果として、社会の福利の向上と両立するような市場における長期的な企業価値の増大であると主張する。

#### (d) 公共利益アプローチ

最後に、社会の公共利益という観点から CSR を理解する議論をとりあげる。この考え方の下では、企業は社会の一部として捉えられ、社会における個人もしくは他の社会的団体とともに、企業は公共利益に貢献しなければならないことになる。この観点から、企業は、仲介的な機関として主張され (Fort, 1999)、企業は社会を良くするために、いかなることに先立つ倫理問題として CSR を受容すべきことになる。

#### ② 限界 ～企業と社会との関係性 (コミュニケーション) の捉え方

以上の CSR に関する議論によれば、企業は利潤追求を超えて、社会を守ったり改善したりする責任を負うことになる。Boatright (2000) は、CSR のコンセプトを、企業の純粋な経済的法的責任を越えた責任として説明し、企業は積極的に非経済的目標を達成するために、利潤追求を差し控えるべきだと主張する。いずれの議論においても、前述したように、あるべき企業社会という視点から企業の責任を捉える、つまりマクロからミクロを捉えるアプローチとして整理できるであろう。このようなアプローチを企業と社会の視点で解釈するならば、ミクロレベルでの要素間の関係を一義的に決めるマクロレベルでの完結した構造に注目し、そこに社会システムの秩序体系を暗黙の内に捉えるものであると理解できる。そこでは主体は自己同一的な要素ではなく、構造の中の一要素、言い換えると関係の結節点にしか過ぎない存在となる。したがって、このアプローチにおいてコミュニケーションは、個体主義を超えてあるべき企業社会の構造に注目する結果、望ましい全体構造のために当然行われるべき情報伝達行為として理解されることになる (谷本, 1993)。

このようにあるべき社会構造を静的に捉え、規範的なあり方を問う視点では、そのような社会構造の外部にある異質性が排除され、構造が再生成されていく現実的・動的なプロセスを説明することは出来ない。すなわち、企業は静的な所与の課題に対処するのみで、社会的価値基盤の変遷に基づいて変化し続ける社会の期待に適応するという視点を持ち得ないという限界が存在する。

#### (4) 「企業と社会」の理論

本項では、上記 (2) (3) において考察された限界を踏まえ、以下①で企業社会の捉え方を整理し、②において本稿の分析枠組みに援用する。

##### ① 企業社会の捉え方

システム理論においては、企業システム<sup>6</sup>は、社会的・経済的・政治的環境と多様なかわり

---

6 Kast and Rozenweig (1974) はシステムについて、「一つの組織化された単位の全体であり、二つ以上の構成要素又は下位システムから構成され、その環境の上位システムから識別され得る境界線によってその輪郭が形成されるもの」と定義づけている。すなわち、システム=部分というものは、相互に作用しているより大きな全体の中の一つの要素、その要素について本質的なつながりがある他の部分をも内包して

をもち、その関係の集合として1つの社会システムを形成しているものとして捉えられる。つまり企業システムは、その成長・発展の過程で様々な制度や経済的・社会的諸主体とかかわり多様な相互作用関係をもつことを通して、企業を中心とした情報と決定のネットワーク関係としての企業社会システムを形づくっている。そして、この相互作用は、企業社会システムを生成・解体し、再構築するという構造変動をもたらす力を有している。

このような観点から谷本(1993)は、構造を変えながら進化していくという複雑なシステムを捉えるには、要素間の複雑な相互作用の中から思わぬ変化で構造を変えていくというような構造変動の理論が必要であると主張する。そのうえで、3つの区分に分けてシステム論のパラダイム転換を説明し<sup>7</sup>、「企業社会システムの生成・解体・再構築」を考える視点として、社会システムの「相互行為・関係」図式を基礎において考察を加えている。すなわち、様々な主体の「対話」の関係を通して、相互に差異をやり取りし各々に差異を問い返すというプロセスを通して相互に影響しあい、共生<sup>8</sup>的に新たな体系の創造を求めていくという視点から企業社会システムを捉えるのである。

このように企業社会を捉えると、企業の経済活動は、社会・政治・文化・国際関係といった領域と相互制約的・規定的な関係の中で行われているといえ、ここから企業を主体・集団や制度との相互作用関係の中で存在し変動するシステムとして位置づけることができる。この企業システムは、経済的・社会的・政治的環境との相互関係の中で、「システムの内的・外的変動要因→ゆらぎ→戦略的対応」といったプロセスを経て自己組織化していく。企業はこのプロセスにおいて、企業を中心に様々なステイクホルダーとの間に情報と決定のネットワークを形成し、その境界を拡大し、領域化していくことにより企業社会システムが形成されていくことになるのである<sup>9</sup>。その際、企業は権力を獲得していくが、同時にその構造に収まらない外部からの問いかけ、オルタナティブを求める運動が対峙し、企業を中心に形成された社会経済システムのあり方・構造が問い直されることになる。

システム的な思考を具体的に援用しようとする試みとして、例えば Roberts は、構造化理論(Giddens, 1979)の援用を示唆する(Roberts and Scapens, 1985; Roberts, 2001)。この構造化理論によると、主体による「相互行為システム(マイクロ)」と「構造(マクロ)」を媒介する「構造化の様相 modality」という3次元の関係から企業社会を理解することになる。すなわち、

いるもの、というように明確に認識している世界の一部分の概念と捉えることができる。したがって、他の全てのものの完全な理解なしには何も理解できず、「全てのものが一つのシステムである」と表現されることになる。

7 「<システム-環境>図式(存在の視点) → <自己組織化>図式(生成の視点) → <相互行為・関係>図式(関係の視点)」という3つの区分。詳しくは谷本(1993)参照。

8 「共生 symbiosis」という発想は、多様で異質な体系を尊重しそれらに関係づけ結合し、そしてそのことを通して新たな体系を共創造していく、という考え方を表している。

9 谷本によると企業システムの基本メカニズムとして、①企業が環境変化に対して受動的に適応していく「環境変化への適応メカニズム」、②企業が環境に対し能動的に働きかけ環境形成していく「環境の領域化メカニズム」、③共生的な結合によって新たなシステムを構築していく「共生的結合のメカニズム」の3つが存在する。



「構造が行為を規制しつつ行為の実践によって構造それ自体が変化する」という構造の再帰性を同時に理解することで、主体間の相互行為というミクロ的視点と全体構造というマクロ的視点の統合を目指しているといえる（國部，1999）。この観点からは前述したような、個々の主体による最適化行動の集合でもなく、静的なあるべき企業社会が存在するわけでもなく、その構成要素である企業を含めた各主体が相互作用する動的な過程の中で企業社会は創りあげられることになる。そしてまた、その企業社会によって主体的行為も拘束される。

このように、「ミクロ的視点」「マクロ的視点」という二元的対比を踏まえたうえで、それらのアプローチを、企業社会における動的過程の中でトータルに捉え、発展させていくことが重要であるといえよう。

## ② 本稿における分析枠組み ～社会との関わり（コミュニケーション）の捉え方

上記でみたように企業社会を主体による「相互行為」と「構造」を媒介する「構造化の様相」という3次元の枠組みの中で捉えると、その関係性は、

異質な他主体との「相互行為」を通じたギャップの「解釈（構造化の様相）」を通じて、共生的な新「構造」の創造を求めるプロセスとしてその意義を見出すことができる。

すなわち、企業と社会との関わりには、企業の社会的影響力に対するステイクホルダーの期待や圧力、企業のCSRへの取り組みに対する支持や評価という基本的な相互作用性が存在しており、その一側面だけではなく、企業と社会双方の視点から全側面をトータルに捉えていくことが重要になる。

先述したように、ソーシャル・マネジメントは、「企業と社会」論を中心原理とし、社会のあらゆる場面・組織に存在する共通のマネジメントスタイルである。本稿で事例として取り上げる社会福祉協議会の様な非営利組織にも、営利企業と同様、組織内外に多様なステイクホルダーが存在する（Bryson, 2004）が、営利企業において重視されてきたステイクホルダーとの関わりという考え方は、ステイクホルダーの分類という発想を除いて非営利組織経営へほとんど適用されてこなかった（LeRoux, 2009）。この背景には、「社会的課題を解決することをミッションとするNPOが、ステイクホルダーとの関わりを重視するのは当然（例えば柴, 2009）」という前提があると考えられることも可能である。しかしその一方で、一部の事業化に成功したNPOを除いては、依然としてマネジメント手法の導入が進んでおらず、ステイクホルダーとの関わりに対する意識に欠ける組織が多数存在している（例えば谷本, 2006; 大平・古村, 2009; 大室他, 2011）。さらに、日本各地の地域福祉の推進を担う重要な組織でありながら、社会福祉協議会に対してソーシャル・マネジメントの視点から分析を加えた先行研究は乏しく、本稿で分析を加える意義は大きいといえる。

以下では、社会的福祉協議会という非営利組織の改革事例について、ソーシャル・マネジメントの視点に立ち、まずは非営利組織に対する企業のマネジメント手法の導入という側面を丁寧に検討する。具体的には、社会福祉協議会の行っている様々な活動に対して、内部環境分析・外部環境分析といった基本的なマネジメントツールを用いて分析し、その現状と課題を整理する。そのうえで、本稿の「企業と社会」論の枠組みを援用し、ステイクホルダーとの関わりについて、今後の社会福祉協議会に必要な取り組みを考えるための問題提起をする。

### 3. 事例

#### (1) 事例概要

##### ①社会福祉協議会

社会福祉協議会は、戦後、日本の占領軍 GHQ の指導の下、地域福祉を推進することを目的として、昭和 26 年(1951 年)に制定された社会福祉事業法(現在の「社会福祉法」)に基づき設置された、営利を目的としない民間組織である。「社協」と呼ばれることが多く、市区町村域での市区町村社会福祉協議会、都道府県域での都道府県社会福祉協議会、全国段階での全国社会福祉協議会のそれぞれが連携しながら、さまざまな福祉事業を展開する全国組織となっている。

##### ②社会福祉協議会の役割

社会福祉協議会の主な役割は、社会福祉法第 109 条(市町村社会福祉協議会及び地区社会福祉協議会)に「地域福祉の推進を図ることを目的とする団体」と明記されており、その事業を、

- (a) 社会福祉を目的とする事業の企画及び実施
- (b) 社会福祉に関する活動への住民の参加のための援助
- (c) 社会福祉を目的とする事業に関する調査、普及、連絡調整及び助成
- (d) その他社会福祉を目的とする事業の健全な発達を図るために必要な事業

の 4 項目に整理している。すなわち、事業体であると同時に「地域福祉の推進を図る」という重要な社会的ミッションを有する組織であることが規定されている。

##### ③A 市社会福祉協議会

人口 40 万人を抱える A 市<sup>10</sup>の社会福祉協議会である当法人は、社会福祉法第 109 条に定められた社会福祉法人であり、1951 年の設立以降、「誰もが安心して暮らせる福祉のまちづくり」を目指し、地域の社会福祉事業や、社会福祉を目的とする事業の企画・実施・調査・普及・宣伝・連絡調整など、地域福祉の推進を図ることを目的として幅広い活動を行い、現在 33 の事業を実施している(図表 1)。

經常収入の内訳をみると、A 市からの補助金や受託金が 1/3 以上を占めており、民間組織でありながら、しばしば「福祉行政の補完組織」と指摘される<sup>11</sup>(例えば、塚口他, 2010)側面を読み取ることができる(図表 2)。

#### (2) 調査方法

本稿では、2010 年 11 月～2011 年 3 月に渡り 3 回開催された法人経営部会や 2011 年 6 月～2012 年 3 月に渡り 8 回開催された経営戦略プログラム策定委員会に出席して行われた議論、インタビュー調査、新聞やインターネット等のメディアによる外部資料、議事録・計算書類などの内部資料を利用し、当法人の改革プロセスを複数の事実調査に基づいて記述する形式を採用している(Yin, 1994)。

---

10 A 市の人口は、町名別性別人口世帯数表(平成 24 年 9 月)によると 409,982 人である。

11 他に、行政からの OB/OG を組織幹部や職員に受け入れていることが指摘されることも多い(例えば、豊中市社会福祉協議会編, 2010; 塚口他, 2010)。

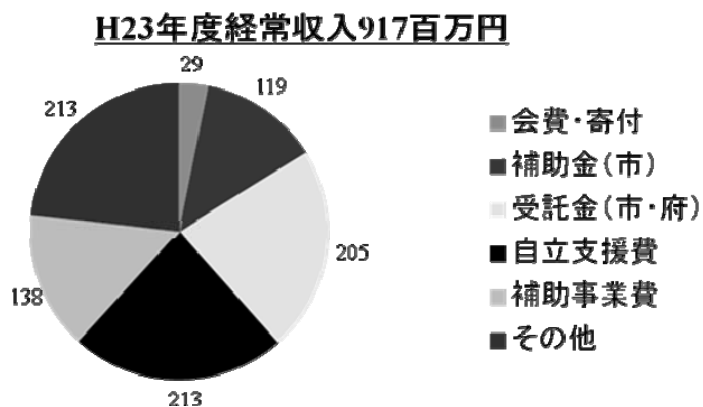
図表 1 当法人の抱える事業群

事業名
小地域ネットワーク活動推進事業
コミュニティソーシャルワーカー配置促進事業
ボランティア活動推進事業
献血推進事業
福祉サービス利用援助事業
生活福祉資金貸付事業
住宅手当緊急特別措置事業
善意銀行運営事業
災害時要援護者避難支援事業
自殺予防対策事業
住宅改造助成調査事業
乳児家庭全戸訪問事業
父子家庭日常生活支援員派遣事業
民生委員児童委員協議会
保護司会
赤十字奉仕団
ひとり暮らし老人会連絡会

事業名
福祉団体連絡会
地区募金会
精神保健福祉推進協議会
地域共同作業所連絡会
居宅介護等事業
移動支援事業
共同生活援助・介護事業
地域活動支援センター事業
障がい児療育支援事業
障がい者相談支援事業
障がい者活動支援事業
日中一時支援事業
地域包括支援センター事業
総合福祉会館管理運営事業
総合福祉センター管理運営事業
知的障がい者更生施設管理運営事業

(出所：法人経営部会資料より著者作成)

図表 2 当法人の経常収入内訳



(出所：平成 23 年度（2011 年度）収支計算書より著者作成)

### (3) 資産損失の発生

当法人は、1969年度から家庭奉仕員（ホームヘルパー派遣事業）、1980年度から知的障がい者更生施設をA市からの委託により運営を行うなど、比較的早期から事業を実施してきたが、近年、福祉を取り巻く環境は大きく変化してきている。例えば、2000年に行われた社会福祉法の改正や介護保険制度の導入など、社会福祉基礎構造改革が進展する中で、2003年には地方自治法の改正により指定管理者制度が導入され、公の施設（福社会館、市民ホール、図書館、博物館など）を管理運営するにあたり民間事業者の参入が可能になり、事業が競合する状況となった。さらに、障害者自立支援法（2005年）の本格実施による支援費単価の減額等が実施されたり、「A市構造改革アクションプラン」（2006年3月）に「出資法人等（外郭団体）の自立経営の促進」が明示されたりするなど、長引く不況の影響と国が進めてきた様々な規制緩和の結果、社会福祉協議会のような公共的な性格を持つ団体においても、より採算性が重視される事業者への転換が求められるようになってきた。

この自立経営への要求は、「収益を上げることが目的とする事業構造となっていない当法人にとって非常に大きなプレッシャー」<sup>12</sup>となり、地域福祉を推進するための事業や介護保険制度をはじめとする事業の収益確保とともに、自主財源の確保に向けた取り組みが不可欠となった。そこで、当法人は2007年3月に経営戦略プログラムを策定し、自立した法人経営基盤の確立を目指し、5年間の事業・組織・財務の計画を定めた。資産運用についても、自主財源を確保する観点から「市町村債券や大手企業の社債、元本確保を基本とした仕組債及び、リスク軽減型ファンド等を検討する」こととした。

しかし、その内容には以下のような問題点が存在した。すなわち、「社会的ミッション」をもち活動していた組織に「事業性」が要求された結果、経営戦略プログラムを策定することになったのであるが、当法人の抱える幅広い事業（図表1）を「総務課事業」「地域福祉課事業」「在宅福祉課事業」という内部管理の視点から「拡大」「継続」「見直し」に整理するのみで、外部ステイクホルダーとの関わりという視点から抜本的・具体的に見直すことはしなかった。さらに、自立経営（事業性）の拠り所として当法人基金<sup>13</sup>の運用における自主財源の確保に重点を置いてしまった。

その結果、これらの方針のもと資金運用を始めた直後の2008年9月、いわゆる「リーマンショック」による世界的な金融危機の発生を受けて日経平均株価が急激に下落し、地域福祉活動基金により2008年6月に購入した株価連動債券（1億円）と社会福祉基金により2008年10月に購入した株価連動債券（1億円）<sup>14</sup>から合計約9,300万円<sup>15</sup>の損失を出してしまったのである。

12 事務局長や総務担当者らに対するインタビュー（2012年3月5日）より。

13 当法人は、社会福祉事業に活用することを目的として、「社会福祉基金（1983年設置）」「地域福祉活動基金（1992年設置）」「ボランティア基金（1986年設置）」という3つの基金と、経営の安定化及び福祉事業の運転資金に充当するための「運営資金積立金」を設置している。そのうち主に「社会福祉基金」「地域福祉活動基金」を運用し、その運用益を様々な社会福祉事業に活用してきた。

14 リーマンショック後に当債券を購入したい理由については、「元本保証条件が損なわれるノックインレベを、平成15年4月に記録したバブル崩壊後の日経平均株価最安値以下に設定しており、購入時の段階

#### (4) 信頼回復に向けた取り組み

##### ①資産損失発生前後の当法人における取り組み

2008年10月の日経平均株価の大暴落を受けて、多額の損失が発生する可能性を把握した当法人は、損失確定前に当法人経営部会と理事会を数度にわたり開催し、所有有価証券の損失の可能性と損失額の予測等の状況把握、損失額を最小限にするための当該有価証券の処分方法とその時期について検討を行った。

損失確定後においては、運営資金積立金や支払資金残高（繰越金）を充当することによって損失を出した基金の回復を図り、元本の保証が確実な安全性を第一とした運用を行うようにA市社会福祉協議会資産運用規程の改正を行った。また、責任問題としては、損失を招いた結果責任として事務局職員2人を、給与10%カットを6ヶ月間とする処分を行った。

その後、2010年5月に当法人の出した資産損失が新聞各紙で報道されると、市議会をはじめとする当法人に関わりのある各種団体及び市民から、財務状況（本会住民会員制度による住民会費や法人の決算内容等）に関する多くの質問や意見、要請<sup>16</sup>が寄せられた。これを受けて、当法人は「信頼を損なう結果となったことにおいて、法人としての説明責任を果たすべく<sup>17</sup>」、市や市議会、関係団体、自治会等に経過を報告するとともに、社協だよりや本会ホームページで状況報告を行った。

しかしながら、新聞で報道されるまでステイクホルダーに対するアカウンタビリティが果たされていなかったことは大きな問題である。通常の活動プロセスに「ステイクホルダーとのコミュニケーション」を組み込むことができているならば、新聞記事に対する質問や意見を受けてからではなく、損失発生時に適切な対応ができていたはずである。

##### ②外部機関（監査法人）による経営診断

当法人は損失の発生以降、基金の内容、不正の有無、社会福祉協議会事業等について、市民から多くの質問や意見を受ける中で、当法人に対する不信感や業務内容が十分に理解されていない部分が存在することを把握する。そこで、理事会・評議員会・法人経営部会では、今後の信頼回復のためには内部による対策だけでなく、第三者による当法人のチェックの必要性を検討した。理事会（平成22年7月28日）・評議員会（平成22年8月10日）にて具体的に検討した結果、第三者機関による経営診断等を実施することにより、客観的な目によって、本会の財務状況と実施事業の調査を受け、その結果を今後の信頼回復に向けた取り組みと法人経営に反映させることを決定した。

監査法人による経営診断は、2010年8月27日から、公認会計士3人による5日間に及ぶヒ

---

では株価にそこまでの影響が出ないとの予測をしていた経緯があります。しかし、その後の状況は周知の通りであり、結果として損失を発生させることになりました。」と説明している。（2010年12月9日ヒアリングより）

15 正確には、92,995,321円。

16 2010年5月、「A市社会福祉協議会における適正な資産運用を求める要請書」が市議会から提出されている。

17 「報告書＜A市社会福祉協議会の着実かつ創造的な経営に向けて＞」（2011年3月）より引用。

アリングによって行われた。ヒアリング内容は、法人の組織体制・事業概要・決算概要・法人の課題・将来的な事業計画・業務システムの状況・情報管理体制など 72 項目に及び、常務理事と事務局長に対するヒアリングも行われている。2010年12月17日付の調査結果報告書における、本稿における「事業性の確立」という視点から重要な指摘事項は以下のとおりである。

事業運営について。当法人が実施する事業に係る法制度の改正等に伴い、従来収支均衡で実施してきた一部の事業について民間事業者と同様、収支が変動する運営環境へと変化しており、自立経営が望まれる中で、当法人の果たすべき役割や他事業者のサービス供給状況を踏まえ将来の方向性について検討することが必要であることが指摘されている。

人員体制について。事業の拡大等に伴い契約職員が増加している一方で、その管理者である正職員が減少しており、正職員の業務負担が増大している<sup>18</sup>こと、また、正職員全体の 1/4 に相当する 10 名の定年退職が近い将来見込まれる<sup>19</sup>が、1999 年度以降の正職員の新規採用は 1 名しか行われていないことを検討することが必要である旨指摘されている。

いずれの指摘事項も重要であるが、それぞれが単独に存在するものではなく相互に関連した課題である。すなわち、人的資産が不足する中、当法人が幅広く扱う事業の位置づけを再整理することが喫緊の課題であるという指摘である。そこで、以降では企業のマネジメント手法を導入しながらこれら課題の整理を行い、事業の見直しを行っていく。

#### 4. 課題の整理

##### (1) 事業の性質

当法人が実施する事業は、その性質により 5 つのグループに整理することができるが（図表 3）、第 1 群～第 3 群事業と第 4 群・第 5 群事業との間には事業を取り巻く環境に大きな差異がある。

第 1 群～第 3 群事業については、当法人が実施すべきことが定められている事業やこれに準じる事業であり、基本的には大阪府、A 市、大阪府社会福祉協議会からの委託事業や補助事業となっている。このため、行政等が事業の廃止を判断しない状況で当法人が事業から撤退することは、「地域福祉の推進を阻害する」ものと考えられる。これらの事業は、大きな収支差額が発生することは想定されておらず、事業にかかわる間接経費は市の補助金や第 4 群・第 5 群事業の収益により賄われている。

一方、第 4 群・第 5 群事業については、介護保険法や自立支援法、指定管理者制度に基づき当法人が自主的に実施している事業であり、他の福祉事業者や団体が同様な事業に取り組んで

---

18 2005 年度と比較して、2009 年度は正職員が 6 人減少し 41 人に、契約職員が 54 人増加し 138 人になっており、正職員の比率が減少し、契約職員の比率が増加している。これは、自立経営の促進を図るため、正職員の退職不補充によって人件費を抑制する一方、指定管理者制度導入時やその後の事業拡大（地域包括支援センター運営事業・保護司会事務局・乳児家庭全戸訪問事業・住宅手当緊急特別措置事業等）が行われたことが主な原因となっている。

19 正職員について、50 歳以上が 41%と比較的高年齢に偏っているため、2016、2017 年度には 10 人（正職員全体の 4 分の 1）が定年退職する見込みとなっている。

いる。したがって、事業の継続の検討にあたっては、他の事業者の状況など、事業の経営環境を継続的に把握し、「当法人の果たすべき役割」に留意した上で判断する必要がある。これらの事業は、今後の介護・福祉に関する法制度の変更や報酬単価の改定、利用者の増減等によって収支も増減する可能性があり、長期間にわたって収支状況が改善されない事業を運営し続けた場合、当法人の持続的・安定的な経営に支障をきたす恐れがある。そのため、第4群・第5群事業については、当法人が果たすべき役割や収支構造について十分に把握するとともに、継続的な改善努力を行っていく必要がある。

そこで本稿では、第4群・第5群事業に着目し、分析を加えていく。

図表3 当法人の抱える事業群（整理後）

事業の性質	事業名	事業の性質	事業名
第1群 地域福祉 としての 性格が強い事業	小地域ネットワーク活動推進事業	第4群 障害者自立 支援法等に 基づく自主 事業	居宅介護等事業
	コミュニティソーシャルワーカー配置促進事業		移動支援事業
	ボランティア活動推進事業		共同生活援助・介護事業
	献血推進事業		地域活動支援センター事業
第2群 公益性・ 公共性の 高い事業	福祉サービス利用援助事業		障がい児療育支援事業
	生活福祉資金貸付事業		障がい者相談支援事業
	住宅手当緊急特別措置事業		障がい者活動支援事業
	善意銀行運営事業		日中一時支援事業
	災害時要援護者避難支援事業		地域包括支援センター事業
	自殺予防対策事業		第5群 指定管理 事業
	住宅改造成助成調査事業	総合福祉センター管理運営事業	
	乳児家庭全戸訪問事業	知的障がい者更生施設管理運営事業	
第3群 団体事務局 業務	父子家庭日常生活支援員派遣事業		
	民生委員児童委員協議会		
	保護司会		
	赤十字奉仕団		
	ひとり暮らし老人会連絡会		
	福祉団体連絡会		
	地区募金会		
	精神保健福祉推進協議会		
地域共同作業所連絡会			

(出所：経営戦略プログラム資料より著者作成)

## (2) 第4群・5群事業の課題（人員体制）

当法人の一般的な障がい者福祉サービス（第4群・第5群事業、図表3・5）を「社協の役割<sup>20</sup>」「収支構造」で分析・整理した結果を示したのが図表4である。この分析結果より、「社協の役割」が低く、「収支構造」も財務的貢献が大きいとはいえない<sup>21</sup>居宅介護（ホームヘルプ）等事業<sup>22</sup>（図表5）について、まずはその事業のあり方を検討する必要性が高いことが分かる。そこで以下では、居宅介護等事業に注目し「当法人が実施する意義」について検討を加える。

### ①社会的側面

居宅介護等事業において、当法人では「同性介護」を重視している。これは女性の介護は女性が、男性の介護は男性が行うことをいい、例えば入浴や排泄介助などの際、同性の方が異性よりも介護する側もされる側も精神的負担が少なく済む等の理由から、介護の現場では同性介護が好ましいとされている。

### ②事業的側面への影響

利用者等の現状を踏まえると、この「同性介護」の推進には一定数の男性ヘルパーが必要になるが、現在その確保が困難な状況にある<sup>23</sup>。結果、3名の正職員ヘルパーの恒常的な超過勤務が生じ、超過勤務手当等により収支状況を圧迫し、さらに、早朝・夜間に対応できるヘルパーの確保が困難な状況が、さらなる収支悪化の悪循環を生み出している。一方、非正規職員（契約職員）については、居宅介護等事業のヘルパーに限らず、正職員と常勤契約職員の業務内容の差が小さくなっていることから、待遇面での格差も課題になっている。

以上を踏まえると、居宅介護等事業においては、「同性介護を継続するか」という問題、さらには「当事業を継続するか」という問題まで立ち返った検討が必要であるといえる。

---

20 ここでは、サービスの提供主体として、当法人以外に民間事業者が多数存在すれば「社協の役割」は低く、逆に当法人以外の民間事業者が少なければ「社協の役割」は高いと整理している。

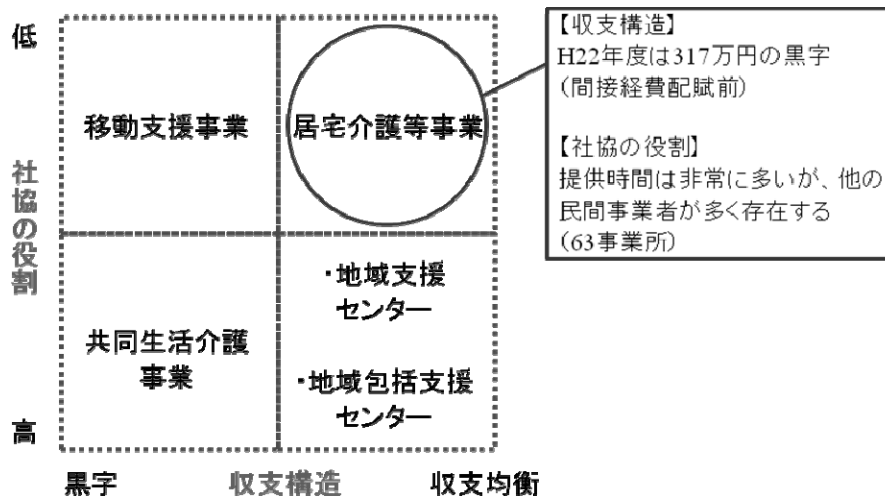
21 例えば、居宅介護等事業の2010年度の経常収支差額は317万円の黒字であるが、法人運営の間接経費を給与支払職員数で試験的に配賦した収支状況は、330万円の赤字になる。

22 利用者の居宅等に訪問し、入浴・排泄・食事等の介護、調理、洗濯、掃除等の家事、生活等に関する相談及び助言など、計画に基づいて適切なサービスを提供する事業のことを指す。

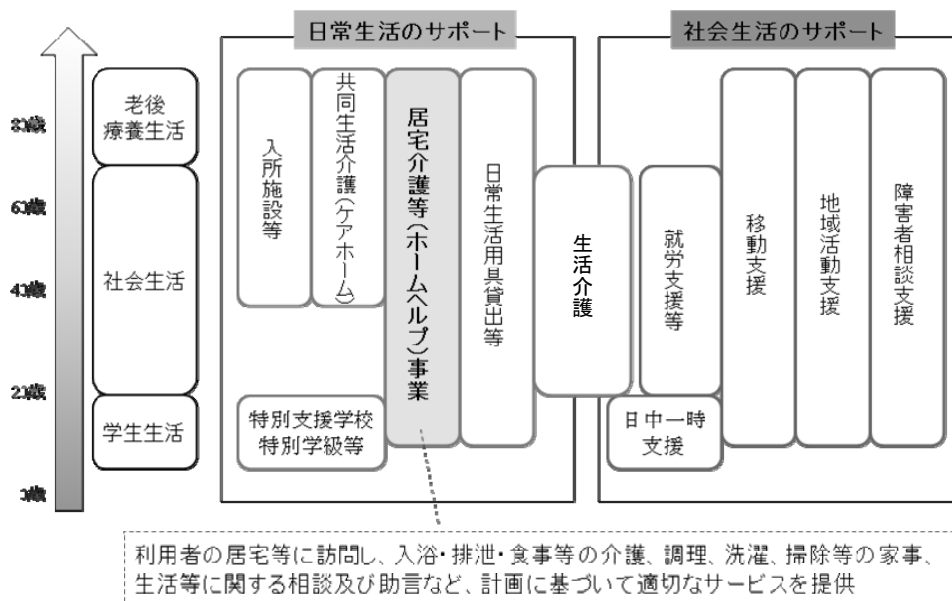
23 例えば、「離職が止まらない介護スタッフ、職場の惨状」（日経新聞、2012年10月3日）など、介護スタッフの人材不足を伝える記事は多い。



図表 4 外部環境・財務分析サマリー



図表 5 当法人の一般的な障がい者福祉サービス（第4・5群）



(出所：経営戦略プログラム策定委員会資料より引用、一部修正)

(3) 第4群・5群事業の課題（事業継続の判断）

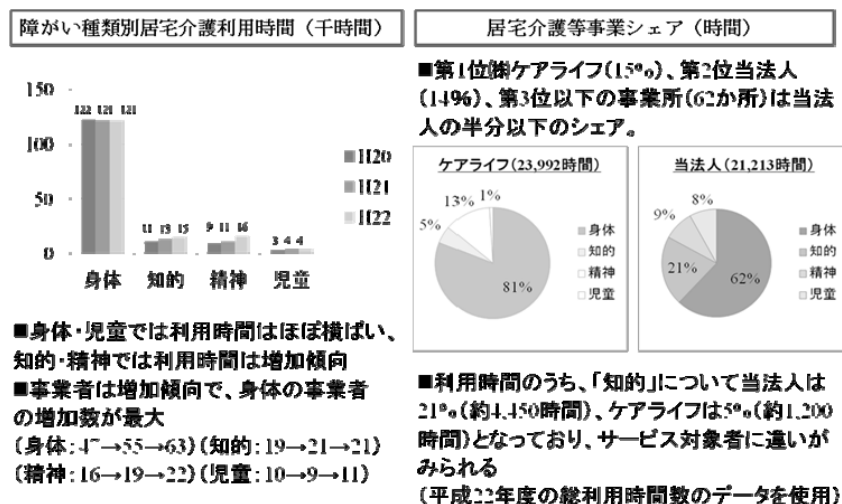
第4群、第5群の事業は、当法人のみならず他の事業者も実施している事業であり、当法人が事業継続の判断を行う際には、「当法人が事業を行う特別な意義」が必要になる。

すなわち、一事業者として「儲かるなら事業を行う、儲からないなら事業から撤退する」という判断だけでは不十分であり、「社会的側面から儲けの有無に関わらず事業を継続しなければならない」ケースも存在し得るのである。具体的に、当法人は自立経営への要求を受けて、一事業者として効率的な事業運営や他事業者との差別化を行い、利益増大を図るとする「事業性」の側面を有するようになった一方で、「地域福祉の推進」というミッションの下、他の事業者と競合するのではなく、連携を通じてA市内の福祉サービスの質の向上、量の充実等の普及を図っていく役割を担うという「社会性」の側面に堅持しなくてはならないのである。

ここで、A市における居宅介護マーケットの分析結果を示したのが図表6である。ここからは、障がい者種類別の利用時間は「身体」が圧倒的に多く全体の7～8割を占めるとともに、民間事業者も増加傾向にあることが分かる。一方、「知的」「精神」の利用時間はまだ少ないものの増加傾向にあるのに対して、民間事業者の参入は進んでいないことが分かる。

また、居宅介護等事業のシェアを平成22年度の総利用時間数をもとに測定してみると、第1位は㈱ケアライフで15%、第2位が当法人で14%、第3位以下は零細な事業所62団体がシェアを分け合う構造になっているが、上位2事業所のサービス対象者については、それぞれの内訳に違いがみられる。具体的には、「知的」障がい者へのサービス提供について、㈱ケアライフは総利用時間のうち5%（約1,200時間）であるのに対して、当法人は21%（約4,450時間）となっており、高度なスキルが要求される「知的」障がい者へのサービス提供に当法人が重要な役割を占めていることが理解できる。

図表6 外部環境分析 ～A市における居宅介護事業



（出所：経営戦略プログラム策定委員会資料より引用、一部修正）

以上の分析をもとに、居宅介護等事業を当法人が実施する意義について、居宅介護事業の「量」と「質」の面から検討を加えた結果を示したのが図表7である。

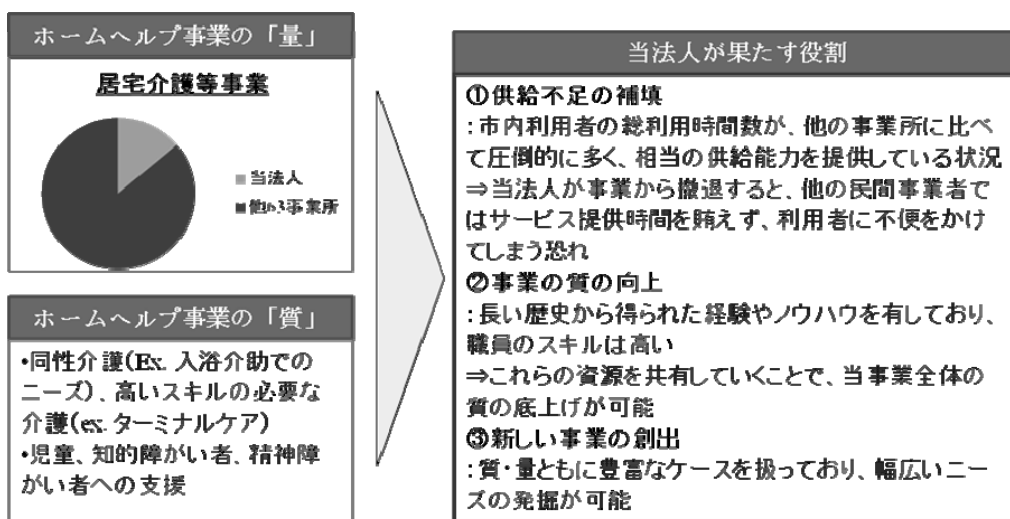
まず、「量」について。当法人はA市の居宅介護マーケットにおけるリーダー的組織に位置づけられ、市内利用者の総利用時間数が他の事業所に比べて圧倒的に多く、相当の供給能力を提供している状況にある。したがって、当法人が事業から撤退すると他の民間事業者ではサービス提供時間を賸えず、利用者に不便をかける恐れがある。

次に、「質」について。当法人は同性介護やターミナルケア等、さらには児童、知的障がい者、精神障がい者への支援など、高いスキルの必要な介護サービスを提供している。したがって、当法人が有する経験やノウハウ等について、他の事業所と共有していくことで、当事業全体の質の底上げが可能になる。

さらに、当法人は質・量ともに豊富なケースを扱っており、幅広いニーズを発掘することで新しい事業の創出も可能になる。

以上より、当法人は居宅介護事業分野でリーダー的存在にあり、当法人が有する経営資源（ノウハウ等）を他事業所と共有することで、「事業の質の向上」「新しい事業の創出」といったより高度な役割を担っていくことが可能であるといえる。

図表7 居宅介護等事業を当法人が実施する意義



(出所：経営戦略プログラム策定委員会資料より著者作成)

## 5. 総括 ～今後の分析課題

ここまで、非営利組織に企業のマネジメント手法を導入し事業分析を行ってきたが、その経緯を振り返ると、当法人が「社会性」と「事業性」との間で揺れ動く状況を確認することができる。「社会的」ミッションの下、同性介護を重視しようとする「事業性」への悪影響が生じる。「事業性」という側面から居宅介護等事業の廃止を検討すると、そこには当法人の「社会的」意義が見えてくる。

この一連の検討プロセスを改めて「ステイクホルダーとの関わり」という視点で検討すると、一つの大きな課題が明らかになる。すなわち、ステイクホルダーとの相互作用が行われているかという課題、具体的には、当法人の改革プロセスにステイクホルダーからの声が反映されているかという課題である。本稿で検討対象とした「居宅介護等事業を当法人が実施する意義」の3つを例に、その課題を具体的に示すことにする。

まず、「量」について。「市内利用者の総利用時間数が、他の事業所に比べて圧倒的に多く、相当の供給能力を提供している」という当法人の状況は、「当法人が民間の小規模業者やNPOを圧迫している」とみることはできないのだろうか。この点、民間事業者への代替可能性に関する具体的調査や、一般市民のニーズや満足度調査等、ステイクホルダーの声を活動に反映させる取組は行われておらず、「当法人は他の民間事業者では扱えない高度なサービスを提供しており、事業から撤退すると他の民間事業者ではサービス提供時間を賄えない」という説明は根拠に乏しい。早急にステイクホルダーとの継続的なコミュニケーション体制を確立し、市民のニーズとズレがある場合や、当法人でなくとも他の事業者によるサービスの提供が期待される場合には、各事業の意義・役割を見直すことが必要になると思われる。

次に、「質」について。「地域福祉を推進する」組織として、当法人は他の事業者へのノウハウの提供を積極的に行う等のコミュニケーションはとれているのだろうか。この点、ホームヘルパー養成研修会等に講師として職員を派遣し、職業倫理・人権・介護について年2回程の講義を行ってはいるものの、それ以上の積極的な取り組みに乏しいのが現状である。ここにおいても、ステイクホルダーとのコミュニケーションの確立が喫緊の課題となっている。例えば、より実践的なノウハウ提供の場としての事業活動上の協働や、連絡会の機能強化、公募事業助成基金を活用した組織会員の増強等といった、他事業者との連携を強化していくべきである。同時に、当法人に対する市の評価体制も再構築し、一事業者としての業績だけでなく、市全体の福祉推進に対する貢献度を適正に評価することも重要な課題である。

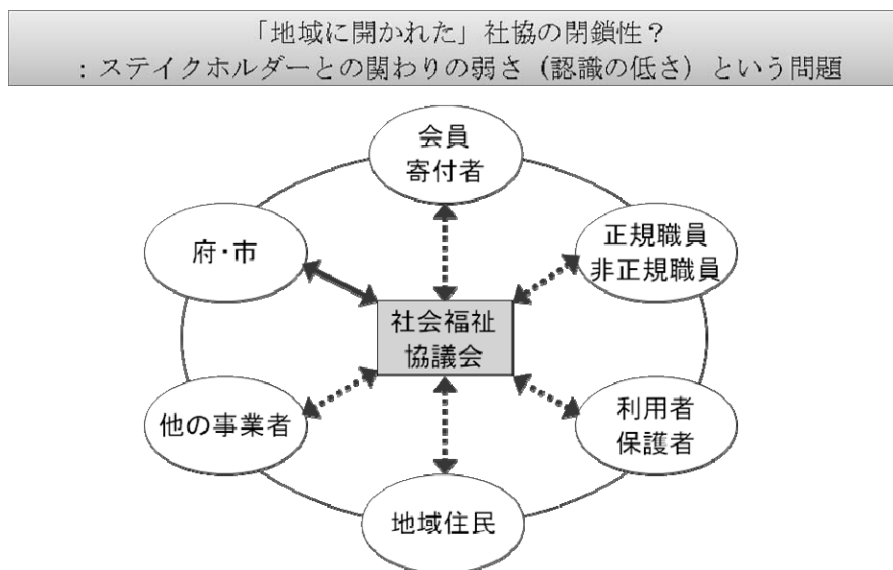
最後に、「新しい事業の創出」について。市民のニーズ調査等も行われていない状況下ではイノベーションの創出は難しいであろう。早急に市民とのコミュニケーションに取り組むと共に、近年、台頭してきている社会的企業にも注目するべきである。この社会的企業は、「社会的課題をビジネスの手法を通じて解決する」ソーシャル・ビジネスを実施しており、「社会性」と「事業性」の両立を実現する「革新性」を有する企業であるといえる（谷本編, 2006）。経営資源に乏しい社会的企業が、多様なステイクホルダーと相互作用する中で事業性を確立し、社会的ニーズに応え続けることを可能にするというソーシャル・ビジネスの事例から得られる知見（例えば、古村他, 2011）は、環境変化に晒される社会福祉協議会にとっても参考になるところが

多い。これら社会的企業を調査し、協働関係を構築するなど連携を強化することで当法人にとって有意義な情報が得られるはずである。

営利企業と同様、当法人には大阪府やA市といった行政以外にも組織内外に多様なステイクホルダーが存在する（図表9）。しかし、当法人の経営改革プロセスを検討した結果、「地域に開かれた」社会福祉協議会の閉鎖性ともいえるべき、府・市以外のステイクホルダーに対する認識の弱さや双方向の関わりの弱さが浮き彫りになった。この点、非営利組織について、ステイクホルダーとの関わり方が組織にもたらす成果についての研究に乏しく（Bryson, 2004）、「社会福祉協議会について、ステイクホルダーとの関わり方の変化が組織にもたらす成果とは何か？」というリサーチクエスションは重要であろう。ステイクホルダーとの双方向の関わりは、異質な他主体との「相互行為」を通じたギャップの「解釈」を通じて、共生的な新「構造」の創造を求めるプロセスとしてその意義を見出すことができる。すなわち、当法人が行政以外の多様なステイクホルダーの期待や要望を把握し事業活動に反映させる。その取り組みに対してステイクホルダーが支持・評価をするという相互作用を通じて、「よりよい地域社会」を共に創り上げていくことで、当法人の地域社会における存在意義を確立し得るのである。

したがって今後は、社会福祉協議会という非営利組織を対象に、従来のステイクホルダーマネジメント論（Freeman, 1984）に見られるような組織目的達成のためにステイクホルダーを管理するという視点だけではなく、その活動プロセスにおけるステイクホルダーとのコミュニケーションのあり方を見直し、協議や対話を通じてステイクホルダーの期待を把握しそれに応えていくといった双方向のコミュニケーションを実施する（AccountAbility, 2005, 2011; 谷本, 2006）という視点も重視し、改善プログラムを策定・実施し、その成果を分析することが研究課題となる。これについては今後、経営戦略プログラムの進行管理・評価をする中でやっていく予定である。

図表8 当法人を取り巻くステイクホルダー



図表9 当法人が実施する事業とその対象者（ステイクホルダーを構成）

事業名	ステイクホルダーの例	事業名	ステイクホルダーの例
小地域ネットワーク活動推進事業	福祉的援護を必要とする人を中心に地域住民全般	福祉団体連絡会	市内の16の福祉団体
コミュニティソーシャルワーカー配置促進事業	援護を必要とする市民、関係機関・団体	地区募金会	配分：校区福祉委員会・ボランティア団体・福祉団体等 募金：市民、法人、職域等
ボランティア活動推進事業	ボランティア希望者、ボランティアの支援を求める人	精神保健福祉推進協議会	市民、心に病を持つ人・家族・当事者団体・支援団体
献血推進事業	市民、関係機関・団体	地域共同作業所連絡会	市内の障がい者作業所等
福祉サービス利用援助事業	判断能力が十分でない認知症高齢者・知的障がい者・精神障がい者	居宅介護等事業	自立支援法による居宅介護の支援決定を受けた障がい者と、介護保険法による要介護認定において「要介護」の認定を受けた高齢者
生活福祉資金貸付事業	市民（生活困窮者）	移動支援事業	自立支援法による移動支援の支給決定を受けた障がい者
住宅手当緊急特別措置事業	離職によって住宅を喪失、または喪失の恐れのある市民	共同生活援助・介護事業	自立支援法による共同生活援助・介護の支給決定を受けた障がい者
善意銀行運営事業	市民、福祉団体、福祉施設	地域活動支援センター事業	利用を希望する障がい者
災害時要援護者避難支援事業	援護が必要な高齢者・障がい者	障がい児療育支援事業	利用を希望する障がい児（者）
自殺予防対策事業	市民	障がい者相談支援事業	利用を希望する障がい者
住宅改造成調査事業	在宅生活を送る重度障がい者	障がい者活動支援事業	市内在住の知的障がい者
乳児家庭全戸訪問事業	生後4カ月未満の乳児のいる家庭	日中一時支援事業	自立支援法による日中一時支援の支給決定を受けた障がい者
父子家庭日常生活支援員派遣事業	支援が必要な父子家庭の中学生未満の児童及び家族	地域包括支援センター事業	設置圏域内の高齢者及び家族
民生委員児童委員協議会	民生委員・児童委員、主任児童委員	総合福祉会館管理運営事業	市民、福祉関係機関・団体
保護司会	市の保護司	総合福祉センター管理運営事業	市民、福祉関係機関・団体
赤十字奉仕団	赤十字奉仕団	知的障がい者更生施設管理運営事業	自立支援法による生活介護の支給決定を受けた障がい者
ひとり暮らし老人会連絡会	市内の一人暮らし老人会		

(出所：経営戦略プログラム策定委員会資料より引用、一部修正)

【参考文献】

- AccountAbility, 2011, *Stakeholder Engagement Standard* (Final Exposure Draft)
- AccountAbility, 2005, *Stakeholder Engagement Manual*, Vol.1.
- Barney, J.: 1991, 'Firm Resource and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management* **17**, pp.99-120.
- Boatright, J. R.: 2000, *Ethics and the Conduct of Business*, 3<sup>rd</sup> Edition (Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ).
- Bovaird, T. and Loeffler, E. (2003), *Public Management and Governance*, London: Routledge
- Bryson, J. M., 2004, "What to do when Stakeholders Matter-Stakeholder Identification and Analysis Techniques". *Public Management review*, Vol. 6.(1): 21-53.
- Burke, L. and J. M. Logsdon: 1996, 'How Corporate Social Responsibility Pays Off', *Long Range Planning* **29**(4), pp.495-503.
- Carroll, A. B.: 1999, 'Corporate Social Responsibility. Evolution of Definitional Construct', *Business and Society* **38**(3), pp.268-295.
- Davis, K.: 1960, 'Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities?', *California Management Review* **2**, pp.70-76.
- Donaldson, T. and L. E. Preston: 1995, 'The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications', *Academy of Management Review* **20**(1), pp.65-91.
- Fort, T. L.: 1999, 'The First Man and the Company Man: The Common Good, Transcendence, and Mediating Institutions', *American Business Law Journal* **36**(3), 391-435.
- Freeman, R. E.: 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Pitman, Boston).
- Friedman, M., *Capitalism and Freedom*, Univ. of Chicago Pr., 1962.  
(熊谷尚夫・西山千明・白井孝昌共訳 (1975) 『資本主義と自由』、マグローヒル好学社。)
- Garriga, E. and Mele D.: 2004, 'Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory', *Journal of Business Ethics* **53**: pp.51-71.
- Giddens, A., 1979, *Central Problems in Social Theory*, University of Chicago Press. (友枝敏雄・今田高俊・森重雄訳 (1989) 『社会理論の最前線』、ハーベスト社。)
- Hart, S. L.: 1995, 'A Natural-Resource-Based View of the Firm', *Academy of Management Review* **20**(4), pp.986-1012.
- Jensen, M. C. and W. Meckling: 1976, 'Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost, and Capital Structure', *Journal of Financial Economics* **3**(October), 305-360.
- Kast, F.E. and Rosenweig, J.E.: 1974, *Organisation and Management: A systems approach*, McGraw Hill: Kogakusha.

- 古村公久・大室悦賀・大平修司・土肥将敦・谷本寛治 (2011) 「社会的企業とステイクホルダーによるソーシャル・イノベーションの創出」『社会・経済システム』第32号、pp.117-132.
- 國部克彦 (1999) 『社会と環境の会計学』、中央経済社.
- 京都産業大学ソーシャル・マネジメント教育研究会編 (2009) 『ケースに学ぶソーシャル・マネジメント』、文眞堂.
- Lawrence, A. T. and Weber, J., 2011, *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy*, McGrawHill Irwin.
- Levitt, T.: 1958, 'The Dangers of Social Responsibility', *Harvard Business Review* **36**(September-October), pp.41-50.
- LeRoux, K., 2009, "Managing Stakeholder Demands: Balancing Responsiveness to Clients and Funding Agents in Nonprofit Social Service Organizations", *Administration & Society* **41**(2): 158-184.
- Matten, D., A. Crane and W. Chapple: 2003, 'Behind de Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship', *Journal of Business Ethics* **45**(1-2), pp.109-120.
- 大平修司・古村公久 (2009) 「ソーシャル・イノベーションの創出プロセス：NPO 法人スペースふうのリユース食器事業を事例として」『千葉商大論叢』第47巻第1号、pp.107-126.
- 大室悦賀・大阪 NPO センター編 (2011) 『ソーシャル・ビジネス 地域の課題をビジネスで解決する』、中央経済社.
- Petrick, J. and J. Quinn: 2001, 'The Challenge of Leadership Accountability for Integrity Capacity as a Strategic Asset', *Journal of Business Ethics* **34**, 331-343.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer: 2002, 'The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy', *Harvard Business Review* **80**(12), 56-69.
- Roberts, J.: 2001, "Trust and control in Anglo-American systems of corporate governance: the individualizing and socializing effects of processes of accountability", *Human Relations* **54**(12), pp.1547-72.
- Roberts, J. and Scapens, R.: 1985, 'Accounting systems and systems of accountability', *Accounting, Organizations and Society*, **10**(4), pp.443-56.
- 佐々木利廣 (2009) 「ソーシャル・マネジメントの今後の展望」京都産業大学ソーシャル・マネジメント教育研究会編『ケースに学ぶソーシャル・マネジメント』、文眞堂.
- 柴孝夫 (2009) 「ソーシャル・マネジメントへの誘い」京都産業大学ソーシャル・マネジメント教育研究会編『ケースに学ぶソーシャル・マネジメント』、文眞堂.
- 社会福祉協議会 (2011) 「A 市社会福祉協議会設立 60 周年記念 社協だより縮刷版」、廣済堂
- 谷本寛治 (2006) 『CSR—企業と社会を考える—』、NTT 出版.
- 谷本寛治編 (2006) 『ソーシャル・エンタープライズ』、中央経済社.
- 谷本寛治 (2002) 『企業社会のリコンストラクション』、千倉書房.
- 谷本寛治 (1993) 『企業社会システム論』、千倉書房.



- 豊中市社会福祉協議会編（2010）『社協の醍醐味 住民と行政とともに創る福祉のまち』、筒井書房。
- 塚口伍喜夫・岡部和夫・松澤賢治・明路咲子・川崎順子編（2010）『社協再生 社会福祉協議会の現状分析と新たな活路』、中央法規。
- Varadarajan, P. R. and A. Menon: 1988, 'Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy', *Journal of Marketing* **52**(3), 58-58.
- Wartick, S. L. and R. E. Rude: 1986, 'Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function?', *California Management Review* **29**(1), 124-132.
- Wood, D. J. and J. M. Lodgson: 2002, 'Business Citizenship: From Individuals to Organizations', *Business Ethics Quarterly*, Ruffin Series, No.3, 59-94.
- Yin, R. K.: 1994, *Case Study Research 2<sup>nd</sup> ed*, Sage Publications, Inc. (近藤公彦訳 (1996)『ケース・スタディの方法：第2版』、千倉書房.)
- 有限責任監査法人トーマツ（2010）「監査調査報告書」