

# 地域社会における利害関係者のマネジメントと 環境配慮型経営の導入\*

松本力也\*\*  
m-rikiya@iwate-pu.ac.jp

## <目次>

- |                 |                    |
|-----------------|--------------------|
| 1. はじめに         | 4. 地域社会における持続可能な発展 |
| 2. 先行研究の基本的視座   | 5. おわりに            |
| 3. 社会福祉法人三幸会の事例 |                    |

主題語: 地域社会(local community), 非営利組織(non-business organization), 利害関係者(stakeholder), 環境配慮型経営(ecological management), 持続可能な発展(sustainable management)

## 1. はじめに

本研究の目的は、非営利組織の環境配慮型経営を利害関係者のマネジメントの視点で検討することにある。非営利組織の環境配慮型経営の検討は、その導入プロセスで見られる組織による利害関係者のマネジメントを明らかにすることになる。そして環境配慮型経営は、非営利組織が地域社会との接点を見出し、いかにして地域の中で環境経営を普及させていくのかという環境配慮型経営を導入する際の課題に答えることになる。そしてこうした課題の解決は、利害関係者のマネジメントに必須な社会的・文化的な開発を前提とする地域社会への貢献のように、地域住民の社会参加や環境保全への関心の高まりを通じた組織の役割についても答えることになるのである(周佐、1998)。

鈴木(2006)によると、環境配慮型経営には時系列的に4段階に変化しているとしている。まず第1段階では、消極的・対処療法的に対処し、現場の技術者や企業内の専門家集団に任された最小の範囲内での受動的な対応を指す。次に第2段階では、第1段階の受動的な対応

\* 本研究は、2012年に行われた「非営利組織における有効なマネジメントに関する研究会」の成果の一部である。

\*\* 岩手県立大学宮古短期大学部経営情報学科准教授

を受けて、問題解決に向けて工程の改善をも視野に入れる本格的な対応を進める受容的な段階へと移行する。そしてこの第2段階を進めていくと、第3段階として持続可能な世界経済ビジョンから製品の持続可能性について検討を行ったり、企業の個別的な利害を超えた経済全体の視点、環境面をも考慮した社会的・政治的な観点から行動することが必要となってくる。最後に第4段階としては、社会全体が環境共生にシフトしていく能動的な段階へと進化していく。

環境配慮型経営を地域において導入するならば、非営利組織による地域社会の利害関係者のマネジメントが有効になるのであろうか。この点に関して、山倉(1993)は、地域社会に存在する利害関係者として、地域住民、企業の株主、原材料・部品供給業者、労働者、銀行、流通業者、消費者、政府、地方自治体などが含まれるとしている。この中で特に組織がマネジメントすべき対象として、地域住民がある。地域住民は、公害問題や環境問題を契機として組織化され、運動体として形成され、集団としての主体性を持つ存在となっている。このため地域に存立する組織は、地域住民の生活にとって重視されてきた水、土地、空気等を含む自然環境を無視することは難しいと考えられてきた。

しかし先行研究における環境配慮型経営に関する議論は、主に企業組織が環境配慮型経営に着手する道筋を論じているに過ぎない。すなわち環境経営には組織による地域社会への貢献が求められてきたこと、その貢献に基づいて環境経営には多段階のステップを踏む必要があること、そして地域住民をはじめとする利害関係者のマネジメントが必要となることがある。つまり先行研究では組織が環境配慮型経営に着手するには目の前の問題の処理や対処方法を議論しているにすぎず、地域の中でどのようにそれを普及させていくのかというところまで踏み込んで論じられているとは言い難い状況にある。

それでは組織が環境配慮型経営に着手して経済効率を高める形で地域社会の中で持続的に発展していくにはどのような方策が求められているのであろうか。

そこで本研究では、組織が環境配慮型経営を導入していくプロセスにおいて、自らが地域社会に対して情報発信し地域社会との接点を構築・維持している「地域社会における社会福祉の拠点の事例」に着目していく。地域社会における社会福祉の拠点の事例に着目するのは、当該組織が取り組んでいる環境配慮型経営の導入に際して、そのプロセスの中で自らが地域社会へ情報発信することによって多様な利害関係者のマネジメントのヒントがあるからである。そしてこのような利害関係者のマネジメントを明らかにすることは、環境配慮型経営の導入に際して課題となっているコストと市場性に関しても着目するという戦略的な視点を提供することができる。

## 2. 先行研究の基本的視座

### 2.1 組織と地域社会

組織の環境対応は、組織が地域社会と関わっていくことである。山倉(1993)は、組織と地域社会の関係について、「組織間パワーとネットワーク」という観点から考察している。山倉によると、組織は社会全体のサブシステムであり、社会に対して特定の財・サービスを生産・販売することによって、貢献を行っている。しかし組織は経済活動以外の派生的な部分で政治的・社会的・文化的機能を果たしている。これは組織自らが地域社会の構成員であり、地域社会における他の主体とのネットワークを通じて、地域社会に影響を与えているからである。地域社会の構成員のひとつに地域住民がある。組織は社会戦略によって、地域住民を組織化し、地域社会から正当性を獲得していくのである。

組織が地域社会に依存することについて、鈴木(1991)は、企業を例にとり企業行動と地域依存性という視点から企業が地域社会に貢献することが結果的に企業利益を高めることを指摘している。鈴木は、地域社会、特に地域住民との関連を考慮した企業経営を推進することが、企業の短期的な利潤追求主義を矯正し、社会的地位の向上を促し、地域社会の育成にも貢献し、結果的に経営行動の積極的な展開につながるとしている。このような地域重視型の企業行動は、企業—地域環境系というシステム設計の中で行われ、適応力と潜在力を養っていくことが重要である。こうした地域重視型の企業行動は、地域住民の存在を前提として、歴史的に集積・形成された社会的・文化的特性を持つ地域環境で行われなくてはならない。

地域重視型の企業活動は、地域環境の中で遂行される。このような地域企業は、本社を特定の地域におき、主に当該地域の多様な資源を活用し、地域に立地する優位を生かしている企業のことである(周佐、1998)。周佐によると、企業が立地の優位を生かすことは、地域社会との良好な関係を構築し、地域固有の資源の獲得を容易にする方法を探ることである。周佐によると、地域企業が資源獲得を行うには次の3つの方法がある。

- (1) 雇用の創出や税金の支払いなど、経済的サービスの提供がある。
- (2) 教育・福祉・都市再生などの社会的・文化的サービスの提供まで行う必要がある。
- (3) 地域住民の生活が、地域の自然環境に直接結びついていることを考えると、自然環境保護の問題も重要である。

地域社会に依存する企業は、結果として効率的な経営が可能になる。これは企業が地域社会との関連を重視することで、地域社会との良好な関係を重視するようになり、結果として貢献することになるからである。このように地域社会に貢献する地域企業は、経済的サービス・文化的サービス・自然環境の保護という方法で、地域固有の資源の有効活用の方法を模索し、それを地域に立地する優位性として活用している(和田、1989)。

## 2.2 地域社会における連携関係の構築

組織が長期的な存続成長を求めるならば、自らの利益の追求だけではなく公衆(Publics)、すなわち組織に実質的・潜在的に利害を与える自治体・市民運動家・地域住民、組織の内部者について社会的な関わりを構築する必要がある(Kotler他、1993)。

この企業と利害関係者との接点は、地域において見出される。ここで地域とは、組織が事業を開始するために立地を決定する場所のことである(Kotler他、1993)。地域における組織は、自主性の制約をできる限り回避し、自らの影響力を拡大しようとする(山倉、1993)。そして組織は影響力を拡大するために、地域における様々な問題の中から特定の問題(ニーズ)を取り上げ、そのニーズをドメインとし、それにどれくらいの資源を配分するかという戦略を決定することになる(金井、1997)。

地域のニーズについて戦略を決定することは、組織にとって地域社会と良好な関係を構築して、地域固有の資源の獲得を容易にすることの模索でもある(周佐、1998)。資源獲得の方法の模索には、組織内外の多様なネットワークで捉える必要がある(金井、1999)。これは地域における組織が地域社会における多様な問題を解決していく中核的な主体であり(金井、1997)、市民・労働者といった利害関係者から満足を引き出す地域のマーケティングが重要となる(Kotler他、1993)。

満足という地域の信頼を強化するには、4つの段階がある。Polonsky(1995)によると、それらは(1)組織に影響を及ぼす集団の認識、(2)利害関係者との重要性和彼らとの利害関係の見極め、(3)利害関係者の期待の充足、(4)社会的存在としての利害関係者の認知、である。これら4つの段階は、組織と組織に影響を及ぼすカギとなる利害関係者との意見を対立させない方法としてマーケティングがあることを示唆している。

また水尾(2003)は、環境という視点から利害関係者を拡大すべきであるとしている。彼によると利害関係者には、顧客、従業員、株主、投資家、原材料の供給業者、競争企業、政府関係機関、NPO、地域社会、組織を取り巻く内外の利害関係者である。水尾(2003)が

利害関係者を拡大してとらえているのは、組織の活動が社会の中で実践されているからである。このため彼は、これまでカギとなる利害関係者としてとらえられていた株主、投資家、従業員に加えて、顧客、取引先、環境、地域社会まで拡大してとらえる必要性を主張している。

こうした利害関係者の存在は、従来マーケティングの交換という行為に不可欠であった顧客満足だけではなく、交換以外の人間や社会、そして環境という倫理的な視点も加える必要があることを意味している。このように倫理的な視点を考慮した利害関係者のことをエシカルカスタマーという(水尾、2003)。

このように地域社会という限られたフィールドにおける連携関係の構築は、1990年代以降からリサイクル、環境保護、環境広告、グリーン・コンシューマーの消費行動という環境経営の諸テーマに加えて、人間・社会・環境というトピックスが研究テーマとして取り上げられるようになってきた。そしてこうしたトピックスでは、組織と利害関係者との間で協働的行動(Winer他、1994)や戦略的提携(Milne他、1996)が見られるようになったのであった。

## 2.3 社会性と環境

組織の協働的かつ戦略的提携は、主に企業による環境事業において顕著な現象である。なぜならば、企業が自社の環境製品についてのセールス・ポイントをどのように発揮するのかということを目指すからである。このセールス・ポイントは、競争優位の確立と環境対策の実施によって、いかにして企業に好感を抱く消費者をどれだけ取り込めるかという点に意味があった(高垣、2010)。

高垣(2010)によると、こうした考え方は1990年代から表れてきたとしている。彼によると企業は、技術と設備に投資することによって環境面での戦略を強化してきたとしている。そして戦略的に環境経営を立案するには、企業を取り巻く文化や社会を視野に入れる必要があるとされている。これは企業が自らを取り巻く文化や社会を視野に入れることは、社会に迷惑をかけてはいけないということの表れでもある。すなわち企業は文化や社会に一定の配慮をすることによって、企業倫理、メセナ、フィランソロフィーなどの社会に対する貢献活動として位置づけてきた。そしてこの貢献活動は、企業が本業を遂行する上では一種の費用、あるいは社会に対する利益の還元として考えられてきた。こうしたことは、企業の役割が利益追求のように経済的機能の遂行と社会的責任とのバランスを考え

ることを示している(鈴木、2008)。

この利益追求と社会的責任との両立に関して、多様な議論がなされている。まずKotler他(2006)によると、多くの企業は、企業としての社会的責任を交えたマーケティング活動を行っている。コーズリレーテッド・マーケティングは、特定の主義主張(コーズ)に対する企業の貢献と、顧客が直接または間接的に関わる企業との営利的な取引を結びつけるマーケティングである。コーズリレーテッド・マーケティングは、「コーポレート・ソサイエタル・マーケティング(CSM)」と呼ばれるものの一部でもあり、ドラムとマーフィーの定義によると、「社会福祉にかかわる、経済とは無関係な目的を少なくともひとつは掲げ、自社あるいは自社のパートナー、またはその両方の資源を用いるマーケティング努力」である。

またAndersen他(2003)は、ソーシャル・マーケティングによって公衆衛生、安全、環境、社会福祉などを改善するために、組織がキャンペーンを企画、実施、または支援することの有効性を指摘している。彼らによると、活動の中心は人々の行動を変えることであり、それがソーシャル・マーケティングの目的でもあるとしている。そしてほとんどの場合、ソーシャル・マーケティングの企画や実施の主体となるのは政府や州、地方などの公共機関である。ただし、キャンペーン効果を高めるには民間企業の支援が欠かせない場合が多いとしている。

さらに鈴木(2008)は、経済的機能と社会的機能とは必ずしも二者択一的ではないとしている。これは企業が環境問題や社会福祉など従来は利益追求にはなじまないと考えられてきた領域において、社会的ニーズを発見し、自ら保有する人材、技術、資金などの資源を用いて、採算性のとれるような事業システムを開発することが可能となり、また可能とすべきなのである、という考え方が出てきたのである。このことは、企業が本業を通じて社会発展に寄与することが可能となってきたということができるのである。

## 2.4 基本的視座の問題点

このように組織と地域社会をめぐる基本的視座においては、いかにして組織が地域社会に貢献していくのかということが議論されてきた。具体的には経済活動以外の派生的な部分で政治的・社会的・文化的機能を果たしていること、地域企業の資源獲得には、雇用の創出や税金の支払いなどの経済的サービスの提供や教育・福祉・都市再生まで視野に入れること、また地域住民の生活が自然環境に直接結びついていることから自然環境を保護すること、顧客、従業員、株主、投資家、原材料の供給業者、競争企業、政府関係機関、

NPO、地域社会、組織を取り巻く内外の利害関係者が存在していること、最後に社会的ニーズを発見し、それをビジネスとして取り組むことがある。そしてこれらの議論の変遷は、組織が環境をマネジメント(経営)していくための手段でもあった。

しかしこうした組織と地域社会をめぐる基本的視座が提示されているにも関わらず、非営利組織が環境配慮型経営を行うことを十分に議論しているとは言い難い。本研究では、次の3つの問題点を指摘する。第1に、組織と環境の重要性は理解できるが、利害関係者との関係構築にのみ議論が終始していることがある。第2に、多様な利害関係者の存在をとらえているにもかかわらず、誰が環境配慮型経営のカギを握るのかという人材に関する議論がなされていないことがある。第3に、環境配慮型経営は社会貢献活動なのかそれとも経済的な活動なのか明確に線引きをして議論がなされていないことがある。

それではなぜ利益追求を目的としない非営利組織が環境配慮型経営に着手し経済的な利益の一部へと位置付けることができるのであろうか。こうした問題点を明らかにするために、次節では非営利組織における環境配慮型経営に着手している社会福祉法人三幸会の事例を分析・検討する。

### 3. 社会福祉法人三幸会の事例

#### 3.1 社会福祉法人三幸会の概要

社会福祉法人三幸会(以下三幸会)は、静岡県浜松市にある社会福祉施設である。1972年の設立以来、静岡県浜松市を中心とする西部広域地区を対象として主に特別養護老人ホームを運営している。三幸会の法人理念には、「私達は、21世紀における地域に根差した社会福祉の新たな進展と多様な福祉文化の創出に積極的な役割を果たします」、「私達は、利用者様が住み慣れた地域での生活が続けられるよう、共に支え、共に生きる社会福祉の街づくりに寄与します」、そして「私達は地域に開かれた経営とサービスの質の向上に努め、利用者様やご家族様が満足される『価値ある施設』をつくります」のように、地域に根差すことをモットーとしている組織である。

この組織としてのモットーは、三幸会が浜松地域における数ある社会福祉法人の中でも「老舗」としての地位を維持する根源となっている。三幸会は、老人福祉法が制定された9年

後の1972年に誕生した。当時は、急速な核家族化による一人暮らしの高齢者の増加、介護者の社会進出による要介護老人の介護問題の顕在化、そして様々な問題を抱えた高齢者の増加という現象があった。三幸会は、この時から近い将来必ずこれらの現象が社会問題になると予測していた。そして社会福祉法人としてこうした諸問題に対応していくために、1972年11月に静岡県浜松市を中心とした同県西部広域地区を対象として特別養護老人ホームを開設した。

三幸会は、特別養護老人ホームの開設以来大切にしてきたことがある。それは、「すこやかで安心できる生活を保証しよう」ということである。このスローガンは、浜松という地域の入居者にとって過ごしやすい施設運営を約束しているものである。

また「三幸会」という法人の名称には、(1)安全であること、(2)迅速であること、そして(3)笑顔であることという3つのサービスを提供することによって、入居者へ幸せが訪れるとの願いが込められている。

これら3つの幸せを地域の入居者へ提供するために、5つの理念が掲げられている(図1)。

#### 法人理念

1. 私達は、21世紀における地域に根ざした社会福祉の新たな進展と多様な福祉文化の創出に積極的な役割を果たします。
2. 私達は、利用者様が住み慣れた地域での生活が続けられるよう、共に支え、共に生きる地域福祉の街づくりに寄与します。
3. 私達は、利用者様が尊厳を持って、自分らしく自立した生活が送れるよう、保健と福祉を総合した支援に努めます。
4. 私達は、利用者様個人の尊厳が守られるよう、利用者の自立決定と選択を尊重し、利用者様本位のサービス提供を目指します。
5. 私達は、地域に開かれた経営と、サービスの質の向上に努め、利用者様やご家族様が満足される「価値ある施設」をつくります。

出所：社会福祉法人三幸会法人案内, p.3より引用

<図 1> 社会福祉法人三幸会の法人理念

この5つの理念の中で設立当時から三幸会が目指していたことは、地域社会における「社会福祉の拠点」となることであった。すなわち社会福祉法人は自らドメインを設定して顧客である老人にターゲットを絞れば良いという考え方ではなく、浜松市という地域の方々と

共に一步一步着実に社会福祉の増進に寄与していくことが考えられていた。

常に地域をパートナーとする三幸会は、1974年7月に定員50名で「三幸の園」を運営している。この運営に際して重視されたことは、「すこやかで安心できる生活を保証しよう」ということであった。そしてその後組織は地域とともに拡大し、2000年には、特別養護老人ホーム「山崎園」、2006年には居宅介護支援事業所・在宅介護支援センターを中心とした幅広く地域の方々への相談への対応体制の整備、2007年には浜松市西区の中でも入野・篠原・舞阪・大平台地区を担当圏域とした「地域包括支援センター大平台」の開設、そして2009年には浜松市による指定管理者制度による救護施設「西山園」の運営、2011年には、地域密着の経営理念のもと、雄踏町、入野町、古人見町、舞阪町などを中心とした浜松市西区の地域の方々の要望に応えるために新型特別養護老人ホーム、短期入所施設の増築運営を行っている。そして最後に2012年からは、浜松市中区の中心地区の要望に応えるために居宅介護支援事業所を開設した。

### 3.2 地域へ向けた情報発信

こうした多様な施設の展開は、三幸会が浜松という地域で地域のニーズを充足してきた結果である。そしてこの地域のニーズの充足は、何も施設というハード面のみならずソフト面でも展開されている。具体的には三幸会による地域へ向けた情報発信である。

この情報発信は、主にインターネットのホームページを通してなされている。三幸会のホームページの中でも「介護の裏舞台」というブログ<sup>2)</sup>がある。このブログは、各施設での日々の業務や出来事をつぶやく形で情報発信している。例えば2013年5月10日(金)のブログには、次のようなことが書かれている。

「浜松まつり」って最高

5月3日-5日までここ浜松では「浜松まつり」が開催されました

そして、松城デイサービスセンターでも元気に「浜松まつり」を行いましたよ！！

「おいちょ！おいちょ！」の掛け声で浜松っ子の氏が騒ぎデイサービス内は、

「浜松まつり」一色です！

楽しかった~

1) 社会福祉法人三幸会ホームページ <http://www.sankoukai.or.jp/> (2013年5月11日現在)

2) 三幸会ブログ「介護の裏舞台」 <http://ameblo.jp/sankoukai-jp/> (2013年5月11日現在)

引用した記事は、絵文字やカラフルなフォントを用いている。これは福祉に携わっていない方々が読んで少しでも福祉との距離を短くできれば、という考えが込められている。そしてこの引用文の下には、当日のお祭りの画像が掲載されている。三幸会で行われるイベントの様子を伝えている。これは、「社会福祉法人三幸会facebook」や「社会福祉法人三幸会リクナビ2014」において、コメントをつぶやいたり職業として福祉を考えていない学生が少しでも地域における福祉を職業の選択肢のひとつとして興味を持ってもらう気づきの場となっている。

ブログは、特に更新頻度を決めていない。しかしひとつだけ心がけていることがある。それは、今日あった出来事をできるだけタイムリーに情報発信するということである。このタイムリーな情報発信は、現在のところ竹村氏と女性職員の2名でブログをアップしている。この2名体制でのブログのアップには、ひとつのブログを中心として男性と女性の視点が盛り込まれるようにする意図がある。そしてブログの内容は、各事業所からのメールなどで日々の情報をタイムリーに発信している。

一見すると地味な情報発信に見えるが、このブログには実は幅広い閲覧者がいる。例えば、就職希望の新卒学生から中途採用へ応募しようと考えている社会人まで実に幅理路委閲覧者がいる。ブログのアクセス件数は日によって多少の過多がある。この中で閲覧が多い日のアクセス数は、1日で3000件を超えている。この3000件を超える日は、全国のベスト30に三幸会の名前が出たほどであった。

しかしこうした頻繁なアクセスがある傍らで、ひとつ危惧することがある。それは、ホームページやブログを見てボランティアへの応募が少ないことである。実際に福祉の現場ではボランティアの力が大いに発揮される場所ではあるが、いざボランティアを見つけたとなるとボランティアに来てくれた人々のネットワークで依頼するケースがほとんどである。

現在の情報発信についての課題としては、悪いイメージがつくリスクがあることがある。すなわちホームページやブログには第一印象を良くするという効果があるが、この反面、心無い反響などが発生するリスクをも持ちうるのである。このことは、情報発信が常にリスクマネジメントをしながら進めていく必要があるとともに、すべてが他の組織に先行すれば良いというものでもないことを示している。むしろ大切なのは、いかにして正確に情報発信していくかという有効活用にあるのである。そしてこの有効活用の考えから、三幸会の情報発信は、初めて三幸会のホームページを閲覧する人や福祉の素人が見ても組織の有りようが生き生きと伝わってくる仕組みとなっているのである。

### 3.3 環境配慮型の事業所づくり

こうした地域における情報発信は、何もインターネットのブログにとどまらない。三幸会では、地域のニーズを充足する社会福祉の拠点という考えから、環境配慮型施設の整備にも取り組んでいる。施設は、開所当初から比較的最近建設したものまで建築年数が異なっている。そうした施設において環境配慮型のマネジメントを行っていくことは実に難しいことである。この理由として挙げられるのは、環境配慮はすべての施設で一律に差が出ないように整備する必要があるからである。

そこで三幸会が最初に取り組んだのは、節電と省エネルギー活動である。まず節電については、山崎園の増築の際に往生に太陽光発電装置を設置している。発電量は決して多くはないが、山崎園が立地する場が山を切り開いたところで環境にも良いとの判断から太陽光発電装置を導入した。太陽光発電装置設置費用は、約3千万円であった。このような多額の投資にもかかわらず、太陽光発電は利用者が施設を決める段階のプレゼンで評価が高いという面でプラスの効果が出はじめている。

次に省エネルギー活動では、太陽光発電装置の導入に続いてデマンドコントロールを導入したことが挙げられる。デマンドコントロール機器は、常に施設で消費される電力量の監視に役立っている。これは三幸の園と山崎園の2施設に設置している。そしてこれら2施設では、夏場や冬場の電力量が最も大きくなる頃にピークカットしている。デマンドコントロールの導入による省エネ効果は、導入して間もないためまだ試算の段階である。それでも年間約110万円程度のコストダウンにつながる可能性がある。

最後に省エネルギーをさらに徹底させる活動として、積極的なLED電球の導入がある。LED電球は、環境には良いが価格が高いというネックがあった。しかし近年のLED照明の中でもE17口金とE26口金タイプの電球が安価で購入できるようになった。そこで施設において徐々にではあるが、LED電球への切り替えを行っている。

確かに白熱電球自体は1個100円以下で購入できるので安価で済む。しかし白熱電球は消費電力が高く、色もオレンジのため薄暗く、しかも電球自体が発熱するため周りが熱くなる。さらに白熱電球は寿命が短いというネックがある。このため入居者の生活に合わせて長時間利用するには、LED照明の方が馴染んでいるのである。

実際にLED電球への切り替えは、入居者の居室内とトイレ、そして洗面台から行った。この切り替えによる節電効果は、まだ試算の段階ではあるが年間12万円程度のコストカットにつながる可能性がある。今後は、入居者が日々利用するフロアシャンデリアなども

LED電球へと切り替えていく予定である。

しかし環境面での取り組みは、これですべてというわけではない。実際に施設を運営していると、エネルギー面での節約は施設の設備整備にもつながることなので、決して一足飛びに効率を上げたり解決したりするものではない。ただこれから施設を運営していくには、例えばLED電球への切り替えをはじめとして、上水道から井戸水への切り替えを視野に入れている。ここで井戸水は、飲料水ではなく庭にまく水やトイレなどに利用していく予定である。三幸会は、複数の施設を運営しているが、まずは山崎園から導入するべく現在準備を進めている。

こうした環境配慮は、社会福祉法人だからといって他の組織と特段異なる点はないとされている。これは環境という側面からお客様第一を追求できるかどうかということの意味する。すなわちお客様第一の精神を持ち、あいさつはもちろんお客様に失礼の無いように、分かりやすく、清潔感があり、人に優しい施設であるということがカギとなる。そしてこの考えは、組織のマネジメント層のみが考えていることではなく、組織で働く職員が皆で共有すべき事柄なのである。

この職員が共有すべき事柄について、三幸会では5Sを徹底している。5Sとは、1整理(せいり、Seiri)：いらないものを捨てる。2整頓(せいとん、Seiton)：決められた物を決められた場所に置きいつでも取り出せる状態にしておく。3清掃(せいそう、Seisou)：常に掃除をして、職場を清潔に保つ。4清潔(せいけつ、Seiketsu)：(上の整理・整頓・清掃)を維持する。5躰(しつけ、Shitsuke)：決められたルール・手順を正しく守る習慣をつける。

5Sの徹底は、心地よい生活の場を創出するためである。これは職員が規律や緊張感を維持することにもつながっており、気持ちよく仕事をするために重要な要素となっている。

5Sというと製造業に必要な要素であると考えられがちだが、決してそうではない。これは人が心地よく良い生活をする場という観点はもちろんのこと、職員が気持ちよく仕事をする上でも規律や若干の緊張感を組織へもたらすことにもなる。この緊張感は、お客様の立場にある入居者や利用者の暮らしをよりよいものへと高めていく作用があるとともに、物理的な光・温度・湿度・音・安全対策・感染症対策などにも気を付けていくことでもある。この点において三幸会では、物理理的な面ではまだまだ社会福祉法人の取り組みは民間企業のそれと比べて遅れているという現状があるのである。

2011年度からは、すべての事業所の実績の見える化に取り組んでいる。この見える化への取り組みは、他の事業所との状況を比較し、すべての職員が自分の職場の状況だけでなく三幸会という組織全体の状況を理解するために導入している。見える化への取り組み

に挑戦してから1年半ほどの時間がたった。三幸会の全職員は、すべての事業所の実績を見ることによって、ますます業績が上がってきているという事実を実感としてつかんでいるのである。

## 4. 地域社会における持続可能な発展

前節では、社会福祉法人三幸会による地域社会における持続的な発展を検討した。この結果、地域社会における持続的な発展には、地域へ向けた情報発信と環境配慮型施設の整備という組織内外への情報発信がカギとなることが分かった。組織内外への情報発信は、環境を含むコミュニケーションとして自らが正当性を確保する活動、すなわち社会的責任を意識したものと理解することができる(鈴木、2006)そしてその後三幸会がマネジメントしている施設について環境配慮型へと進化させることにより、環境という側面でも地域社会におけるリーダーシップをとっているのである。こうした地域社会におけるリーダーシップは、地域に立地する組織として地域社会と良好化関係を構築して、地域固有の資源の獲得を容易にする方向を探ることになるのである(周佐、1998)。

三幸会は、地域社会における持続的な発展を維持するために、「私達は、地域に開かれた経営と、サービスの質の向上に努め、利用者様やご家族様が満足される『価値ある施設』をつくります」という法人理念のもと、浜松という地域において「社会福祉の拠点」を目指していた。社会福祉の拠点となることは、浜松市という地域の方々と一步一步着実に社会福祉の増進に寄与していくことを意味する。

三幸会では、自らのパートナーとして地域を位置づけ、その中で顧客である老人、行政、地域住民の声に耳を傾けていったのであった。これは地域の利害関係者のひとつに地域住民があり、彼らとの間に一定の社会関係、その集積、しかも生活上の共通利害と共感が存在するときに地域社会が形成されるのである(山倉、1993)。そして地域社会の形成に関して、三幸会は浜松という地域の中において一点に施設を集中するのではなく、社会福祉が必要とされている地域に応じて施設を設置してきたことがある。また三幸会は、浜松市役所からの声を尊重し市立の施設の運営にも携わっている。このように自らのパートナーとして地域を位置づけることは、地域社会特に地域住民との関連を考慮した経営を推進することになる。そして地域社会や地域住民との関連を考慮することは、組織が短期的

な利益を矯正し、自らの社会的地位の向上を促し、地域社会の育成にも貢献することになり、結果的に経営行動の積極的な展開につながっていくのである(鈴木、1991)。

そして三幸会がインターネットを通して地域社会へ情報発信していることがある。地域社会への情報発信は、社会福祉法人が閉鎖的で地域に対して開かれた組織ではないとの考えから始まった。地域社会へ向けた情報発信は、顧客や利害関係者に対して継続的に組織の価値観を提供することになる(Kotler他、2006)。特に介護の裏舞台というブログでは、三幸会が営んでいる施設で日々起こったことやイベントなどをほぼその日のうちにアップしている。そして社会福祉と地域社会との接点を見出すことにとどまらず、むしろ社会福祉は地域社会においてとても身近な存在であることを発信している。

さらに三幸会内部の取り組みとして環境配慮型の施設づくりを目指していることがある。三幸会の施設は、その設立当時のものから比較的今日に近いものまで複数ある。このうち環境配慮型の施設を目指すには、節電と省エネルギー活動がその端緒となっている。

第1に節電については、山崎園の増築の際に屋上に太陽光発電装置を設置している。発電量は決して多くはないが、山崎園が立地する場が山を切り開いたところで環境にも良いとの判断から太陽光発電装置を導入した。環境を重視する経営は、単に経済的な利益を追求するだけではなく、広く社会にとって役立つことを実践するという社会的責任のひとつを担うことになる(鈴木、2008)。太陽光発電装置設置費用は、約3千万円であった。このような多額の投資にもかかわらず、太陽光発電は利用者が施設を決める段階のプレゼンで評価が高いという面でプラスの効果が出はじめている。

第2に省エネルギー活動では、太陽光発電装置の導入に続いてデマンドコントロールを導入したことが挙げられる。デマンドコントロール機器は、常に施設で消費される電力量の監視に役立っている。これは三幸の園と山崎園の2施設に設置している。そしてこれら2施設では、夏場や冬場の電力量が最も大きくなる頃にピークカットしている。デマンドコントロールの導入による省エネ効果は、導入して間もないためまだ試算の段階である。それでも年間約110万円程度のコストダウンにつながる可能性がある。省エネルギー活動による経済的なコストダウンは、単なる費用の削減だけではなく組織の構成員が自らの職務の中で常に環境に貢献する活動を実践する契機となる。

第3に省エネルギーをさらに徹底させる活動として、積極的なLED電球の導入がある。LED電球は、環境には良いが価格が高いというネックがあった。しかし近年のLED照明の中でもE17口金とE26口金タイプの電球が安価で購入できるようになった。そこで施設において徐々にではあるが、LED電球への切り替えを行っている。こうした施設における環境

配慮は、資源を生み出す環境システムを効果的に維持することにつながる(鈴木、2006)。

こうした環境配慮は、社会福祉法人だからといって他の組織と特段異なる点はないとされている。これは環境という側面からお客様第一を追求できるかどうかということの意味する。すなわちお客様第一の精神を持ち、あいさつはもちろんお客様に失礼の無いように、分かりやすく、清潔感があり、人に優しい施設であるということがカギとなる。そしてこの考えは、組織のマネジメント層のみが考えていることではなく、組織で働く職員が皆で共有すべき事柄と考えられているのである。

## 5. おわりに

本研究では、社会福祉法人三幸会による地域社会における環境配慮型経営への着手の事例に基づいて、非営利組織における環境配慮型経営の導入プロセスを明らかにするとともに、当該組織が社会福祉の拠点としての有効性についても言及している。さらに地域社会における持続可能な発展を中心として地域社会を自らのパートナーとして位置づけていく組織と地域社会の発展の可能性についても述べている。

社会福祉法人三幸会の事例研究では、当該組織の設立の過程が述べられ、1974年7月の「三幸の園」の運営をはじめとして、「私達は、地域に開かれた経営と、サービスの質の向上に努め、利用者様やご家族様が満足される『価値ある施設』をつくります」との経営理念のもと、特別養護老人ホームや居宅介護支援事業所・在宅介護支援センター、そして浜松市の指定管理者としての救護施設、さらに新型特別養護老人ホームや居宅介護支援事業所の開設のように、浜松という地域において地域社会が福祉に求めるニーズを充足する形で組織を発展させてきた。そして組織の発展に応じて、単なる組織の規模の拡大に終始することなく、地域社会へ向けた福祉に関する情報発信と施設の環境配慮に取り組んできたのである。

まず地域社会へ向けた福祉に関する情報発信では、地域と福祉との距離を短くすることが念頭にあった。これは地域社会において福祉はお年寄りが集まる隔たれた存在であり、こうしたイメージを払拭することがその契機となっている。当初、福祉に関するブログの目的は、前述のような地域社会へ向けた開かれた福祉施設に関する情報発信にあった。しかし実際にブログでは、浜松にとどまらず全国各地の閲覧者が現れた。また全国各地の関

覧者には、ブログを読むことによって自分の進路選択のひとつの選択肢として社会福祉という職業を発見する学生もいた。これは三幸会が開かれた社会福祉の現場を実体験として情報発信してきた証左である。そしてこうした情報発信は、定期的な更新と相まって多くの閲覧者を獲得しているのである。こうした状況は、地域社会へ向けた情報発信から全国の閲覧者へ向けたものとしての有効性が認められるものと考えられる。

そして地域社会へ向けた情報発信は、ブログにとどまらず環境配慮型経営への着手にも見られる。環境配慮型経営で最も注目されるものは施設ごとの「見える化」にある。この見える化は、もともとはデマンドコントロールによる電力量の推移を常に表示しているものであった。しかしこうした電力量の推移だけでも、そこで働く職人の中に仕事を通して環境に貢献するという意識が芽生えてきたのである。そして職員の環境への意識の向上は、太陽光発電システムの導入やLEDライトの設置など、段階的に環境に優しい施設へと移行しつつある中でも向上していると考えられる。これは職員の仕事の中で環境への接点が多くなることによって、仕事を通して環境への配慮が見出されていることから明らかである。つまり三幸会による環境経営への配慮は、三幸会が浜松地域における福祉の拠点として存在している以上、多くの多組織へとプラスの影響を及ぼすことが期待されているものと考えられる。

このように環境配慮型経営の視点は、社会福祉法人が地域の中で中核的な役割を担っているのである。これは非営利組織、営利組織、市民、従業員等の利害関係者との連携関係を構築する際にきわめて重要な条件となるのである。なぜなら社会福祉法人をはじめとする多様な利害関係者が組織として存在する以上、環境という組織の外部環境と内部環境とのインタラクションが地域における持続可能な発展に不可欠となるからである。こうしたことから、本研究では組織内外の情報発信が一方通行のものではなく、地域において相互作用のあるものとして地域の中で組織が発展する上で極めて重要な条件となることを提示するものである。

## 【参考文献】

- Andersen, Alan and Kotler, Philip (2003) *Strategic Marketing for Nonprofit Organization* Pearson Education Inc.  
 金井一頼(1997)「地域産業の活性化と地域企業の戦略的イノベーション」『商工中金』第47巻第5号, pp.21-33  
 \_\_\_\_\_(1999)「地域社会におけるソシオダイナミクス・ネットワークの形成と展開」『組織科学』Vol.32 No.4, pp.48-57

- Kotler, Philip and Donald H. Haider, Irving Rein (1993) *Marketing Places* The Free Press
- Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane (2006) *Marketing Management 12<sup>th</sup> ed.* Pearson Education Inc.
- Milne, G. R., Iyer, E. S. and Goodling-Williams, S. (1996) "Environmental Organization alliance relationships within and across nonprofit, business, and government sector" *Journal of Public Policy & Marketing* Vol.15 No.2, pp.203-225
- 松本力也(2013)「社会福祉法人三幸会における地域連携の構築」非営利組織における有効なマネジメントに関する研究会(2013)『非営利組織における有効なマネジメント研究-社会福祉法人三幸会』報告書, pp.15-26
- 水尾順一(2003)『セルフ・ガバナンスの経営倫理』千倉書房
- Polonsky, M.J. (1995) "A Stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy" *Journal of Business and Industrial Marketing* Vol.10, pp.29-46
- 櫻木晃裕(2013)「非営利組織研究の基本的視座と人材マネジメント」pp.3-14非営利組織における有効なマネジメントに関する研究会(2013)『非営利組織における有効なマネジメント研究-社会福祉法人三幸会』報告書
- 周佐喜和(1998)「第2章地域企業の変貌と地域社会へのインパクト」鈴木邦雄・周佐喜和編著『多機能・複合型地域開発経営とエコロジーの共存』財団法人かながわ学術研究交流財団
- 鈴木邦雄(1991)『エコマネジメント入門』有斐閣
- \_\_\_\_\_ (2006)『マネジメントの生態学』共立出版
- \_\_\_\_\_ (2008)「第6章環境マネジメントを考える」周佐喜和・鈴木邦雄『マネジメント入門』オプトロビクス社
- 高垣行夫(2010)『環境経営戦略の潮流』創成者
- 山倉健嗣(1993)『組織間関係』有斐閣
- 和田光夫(1989)『小売企業の経営革新』誠文堂新光社
- Wiener, J. L. and Doescher, T. A. (1994) "Cooperation and expectations of cooperation" *Journal of Public Policy & Marketing* Vol.13 No.2, pp.259-270

【謝辞】

ヒアリング調査に際しまして、社会福祉法人三幸会理事・事務長の竹村寿文氏に大変お世話になりました。記してお礼申し上げます。

---

논문투고일 : 2013년 06월 10일  
심사개시일 : 2013년 06월 20일  
1차 수정일 : 2013년 07월 09일  
2차 수정일 : 2013년 07월 16일  
게재확정일 : 2013년 07월 21일

---

---

〈要旨〉

---

### 地域社会における利害関係者のマネジメントと環境配慮型経営の導入

本研究は、非営利組織の環境配慮型経営を利害関係者のマネジメントの視点で検討している。利害関係者のマネジメントは、非営利組織が果たすべき地域での役割やその事業活動を通していかんとして非営利組織と地域社会との接点を見出すことができるのかという問題を解決することができる。本研究では、社会福祉法人三幸会における利害関係者のマネジメントと環境配慮型経営の導入の事例を取り上げ、当該組織において形成された地域における福祉の拠点のとなるプロセスを提示する。そしてこのプロセスの分析を踏まえて、地域社会において自らが環境配慮型組織として新たな役割を担っていく可能性を指摘する。

### Management of Stakeholder in Local Community and Bring in the Environmental Management

This study examines the environmental management of non-business organization in terms of stakeholder's perspective. The management of stakeholder can solve the problem of non-business organization's activities in local community and the way through its business activities in the area. This study presents case study of non-business organization of Sankokai, and shows the process as the base of the welfare. And finally points out the possibility the new role of environment-friendly organization in the community.