

デザインイノベーションとMODの新次元- その2-

ステークホルダーエンゲージメントとしての多様性包摂経営

New Perspective for MOD and Design Innovation -2-

Management for Including Diversity as Stakeholder Engagement

(キーワード: MOD, ダイヴァーシティ, ステークホルダーエンゲージメント)

(KEYWORDS: MOD, diversity, stakeholder engagement)

○川原啓嗣 (名古屋学芸大学)

1. はじめに

「もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら」という本が100万部を超えるベストセラーとなっている。ふとしたことで、さほど強くもない都立高校の野球部のマネージャーになった高校二年生の主人公が「野球部を甲子園に連れて行く」ために、本屋の店員から薦められた、ピーター・F・ドラッカーの「[エッセンシャル版]マネジメント 基本と原則」に書かれていることを参考にしながら、選手や監督へのマーケティング（ヒアリング）を行い、選手のトレーニング強化策およびチーム編成、そして試合運びにおける戦術面のイノベーション（新しい価値）を経て、結局、地区予選で優勝、甲子園への出場を決めるという青春物語仕立てのストーリー展開だが、随所にドラッカーの思想がちりばめられており、マネジメントの入門書として気楽に読める一冊だ。[1]

ドラッカーは多くの著作の中で繰り返し読者に質問を投げかけている。①あなたの事業は何か？②顧客は誰か？③顧客は何を買うか？などは頻出する問いだが、これらの答えとして主人公の女子マネージャーは、まず②高校野球に携わる全ての人を顧客と捉え、③顧客が買うものは「感動」であり、翻って①「顧客に感動を与えること」を事業と定義づけた。この場合の顧客とは単に商品やサービスを購入する消費者やユーザーの概念を超え、あらゆるステークホルダーとの捉え方であり、顧客は単に商品やサービスそのものを買うのではなく、そのプロセスから生じる「感動」や「幸せ」または「生きがい」を得るわけである。いかなる事業も「幸せ」や「喜び」といった無形の価値を顧客に与えることとして定義づけられるべきであり、製造物を売って利益を得るなどの狭い定義付けでは経営判断を誤りかねない。[2] [3]

顧客に密着し、いわゆるユーザーインボルブメントのソーシャルマーケティング手法とそこから発見するデザインイノベーション手法を持って、事業を成功に導く、まさにMODのエッセンスが、そこから読み取れるのだ。

本稿では、昨年の感性工学会秋季大会にて発表した拙稿「感性インテリジェンスとMODによるソーシャルマーケティング その1- ソーシャルデザインマネジメントへ向けて」の続編として、さらなる考察を試みた。[4]

2. ISO26000 がMOD に及ぼす影響

国際標準化機構 (ISO: International Organization for Standardization) は、かつて品質管理に関する規格として ISO9000, また環境マネジメントに関する規格として ISO14000などを策定したが、社会的責任 (SR: Social Responsibility) に関して定めたISO26000が、いよいよ2010年9月より発効する。企業の社会的責任として広く知られているCSR (Corporate Social Responsibility) のC (Corporate) を外してSRとしていることから推察されるように、この国際規格は企業だけでなくすべての組織 (NGO, 公益法人, 官公庁, 地方自治体, 大学, 病院など) を対象としており、特徴として取って第三者認証を目的とせず、ガイダンス (指針) として活用されることを想定している。また、ISO9000やISO14000が企業活動のある一部分を対象としていたのに対し、ISO26000は組織経営全般に及ぶだけでなく、組織内外の多様なステークホルダーを含めた社会の広い範囲に影響を与えるものと考えられている。

このステークホルダーとの関係を、ISO26000では特に「ステークホルダーエンゲージメント」と呼び、かなりの部分を割いて説明している。また、社会的責任の中核課題として、①組織統治, ②人権, ③労働慣行, ④環境, ⑤公正な事業慣行, ⑥消費者課題, ⑦コミュニティ参画・開発の7つを位置づけており、それらの優先順位や重点的対応の判断基準として用いることを定めている。[5] [6]

いうまでもなく、ステークホルダーとは、消費者、地域コミュニティ、取引先、従業員などを含む様々な利害関係者のことであり、そのすべてを「顧客」と捉え自発的に関わっていくのが「ステークホルダーエンゲージメント」である。また、7つの中核課題のうち、消費者課題、人権、環

境には具体的に、ユニヴァーサルデザイン、ダイヴァーシティ（多様性）、サステナビリティ（持続可能性）などの考え方が示されており、これらはまさにMODの主流を形成する基本概念といえよう。

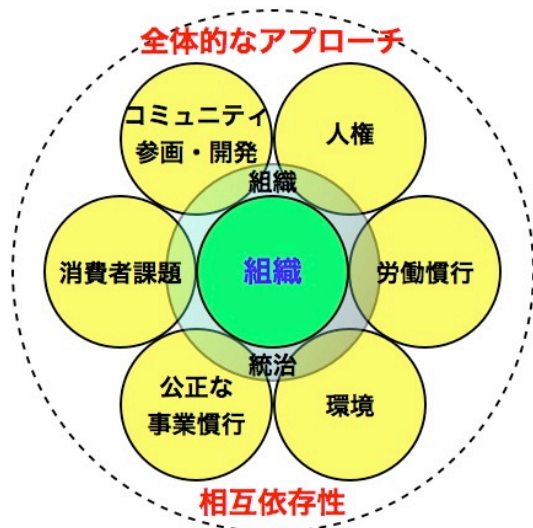


図1 ISO26000における7つの中核課題

3. SRにおける企業内デザイナーの挑戦

オランダの大手電気メーカー「フィリップス」はインドやアフリカなどの電気がない地域に暮らす約20億人の人々を対象とした無煙料理用ストーブやソーラーLEDライトなどを開発している。いわゆるBOP（Base of Pyramid）市場におけるソーシャルマーケティング手法及び販売戦略の確立のため、本社のデザイン部門から現地へ派遣されたデザイナーは商品開発、検証及び商品の流通などの全ての過程において現地法人や現地の事情に詳しいNGOと連携しつつ、ユーザーに限りなく密着した、まさにユーザーインヴォルブメント型MODを実践している。[7]

国内の大手企業でも、最近、ユニヴァーサルデザインに配慮した商品開発を行なうところが増えてきたが、社外のNPOやユーザー団体と緊密な信頼関係を築くことがプロジェクトを成功に導くポイントであり、今後は大手や中小の別を問わず商品・サービス開発の必須条件となろう。

4. 非営利組織のマネジメント

さて、これらのステークホルダーエンゲージメントにおいて、NGOやユーザー団体などの役割が増してくると共に、これらの非営利組織のマネジメントが見直されて行くと思われる。ちなみに、非営利組織の非営利とは事業を通して得た利益を出資者や株主等に配分しないという意味であり、組織の活動費に充当すべく収益をあげることは認め

られている、高邁な公益目的を掲げた団体でも、ボランティアを強要し過ぎれば、スタッフのモチベーションの低下や作業の非効率化に陥り、しだいに理想とかけ離れていき、ついには現実に押しつぶされる結果を招く。組織の健全な運営のためには、人件費を含む運営管理費に相応の予算を配分できるよう、あらかじめ収益事業をも織り込んだ事業計画を立てることが肝要である。

また、当然のことながら、ISO26000として掲げられたガイダンスに沿った事業内容であるかどうかを検証し、場合によっては自らをマーケティング及びイノベーションの対象として厳しくチェックしていかなければならないだろう。

非営利組織のマネジメントにおける成果とは、人間の変革そのものであり、何物にも変えがたい無形の価値であるとドラッカーは指摘している。[8]

4. まとめ

企業だけに留まらず、あらゆる組織の社会的責任が問われている。ソーシャルマネジメント、あるいはソーシャルマーケティングを駆使し、国籍、年齢、性別、能力の違いなどの多様性と人間の尊厳や人間性などの概念を包摂した社会との関わりを強く意識した経営手法が求められており、それはものづくり、まちづくり、仕組みづくりのすべてに共通の、いわば基本理念となろう。

MOD(Management of Design)は、そんな新たな次元を切り開こうとしているのである。

参考文献

- [1] 岩崎夏海：もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら、ダイヤモンド社、2009
- [2] ドラッカー、P.，上田淳生編訳：[エッセンシャル版] マネジメント 基本と原則、ダイヤモンド社、2001
- [3] ドラッカー、P.，上田淳生+田代正美訳：ドラッカーの遺言、講談社、2006
- [4] 川原 啓嗣：感性インテリジェンスとMODによるソーシャルマーケティング その1- ソーシャルデザインマネジメントへ向けて、日本感性工学会秋季大会予稿集、2009
- [5] 小川光生：ISO26000で経営はこう変わる CSRが拓く成長戦略、日本経済新聞出版社、2010
- [6] 田中宏司：CSRの本質と国際規格（ISO26000）の動向、東京交通短期大学研究紀要第15号、2009
- [7] アルテナ、F.，：Lighting the World -インハウスデザイナーが創出するニューマーケット-、世界を変えるデザイン展セミナー、2010
- [8] ドラッカー、P.，窪田恭子訳：非営利組織の経営、ダイヤモンド社、1991