

地域経営におけるソーシャルデザインの担い手 —SDGs を共通理念とするエコシステムの構築に向けて—

Leader of Social Design in Regional Management

—Toward the Construction of Ecosystem with SDGs as a Common Philosophy—

篠 田 隆 行

SHINODA Takayuki

【要約】

本論は、令和 2 年 10 月 30 日付文部科学省通知による「地域連携プラットフォーム構築に関するガイドライン」の通知内容を踏まえ、複雑化する社会において地域経営を担うべく高等教育機関の果たすべき役割について探求した。事例研究として富山県において地域活動に取り組む企業、ならびに医療法人社団を取り上げ、多様な課題を有する地域において持続的なエコシステムを構築するための担い手について検証した。

キーワード 地域経営、ソーシャルデザイン、SDGs、大学経営、エコシステム

1. はじめに

1.1 研究の背景と目的

2020 年、世界的規模で発生した新型コロナウイルス感染による社会的な影響は、「未知なるウイルスとの戦い」と称され、これからの社会があらゆる面でいかなる事態になるか誰にもわからない状況となっている。そもそも、VUCA 時代（Volatility・Uncertainty・Complexity・Ambiguity=変動性・不確実性・複雑性・曖昧性の略で、社会において将来の予測が困難となっている状態を示す）と言われ、様々な社会的な課題が山積していたところに新型コロナウイルスの問題が世界的に生じてしまった。

本来であれば、2020 年は東京オリンピックが開催されるはずであったが、コロナ禍により延期となった。一年前にこのような事態になることを誰が予測したであろうか。まさに VUCA 時代と言われる象徴的な現象であり、医学的な見地のみならず、経済的な課題をはじめとする様々な社会的な構造の問題を露呈する状況となっている。そのような状況のなか、社会課題解決へのアプローチの動向に視点を向けると、国連が 2015 年に掲げた SDGs の理念が 2030 年に向けてその問題を解決するために取り組む実行の段階となる今後 10 年の最初の年であった。一部のメディアでは SDGs について取り上げられているが、まだ社会全体としての大きな動きというよりは、関心の高い一部の個人や社会貢献への影響が大きいとされる大企業による商業的な側面を帯びた面は否定できない。

新型コロナウイルスによりニューノーマルな社会構築が求められる状況において、改めて首都一極集中の過密状況への再考の兆しがみられるなか、地方におけるそれまでの観光産業への過度な依存からの脱却のための基盤構築が必須であると考ええる。

本論での目的は、近年、経営学の分野においても注目されているエコシステムの視座より、地域におけるソーシャルデザインに焦点をあて、その担い手となりうる大学のポジションの再構築を検討する。

1.2 先行研究の整理

近年、政府による地方創生政策の科学的基礎となる地域経営に関する学問体系の整備が求められるようになってきている。さらに新型コロナウイルス感染による影響が拍車をかけ、首都圏と地方の関係性が改めて再考されている。単に「地域経営」といっても、様々な視点により対象が異なるのも事実であり、本論では、「地域経営学」「ソーシャルデザイン」「エコシステム」に関連する先行研究を基に、検証すると同時に、筆者が実際に協業している事例を参考に地域経営におけるソーシャルデザインの担い手となるべくセクターについて検討する。

佐野（2020）によると、地域のマネジメントの在り方において、「内発的地域イノベーション」を地域の自然環境及び生態系に適合し、住民生活の基本的必要と地域文化の伝統に根ざし、地域住民の協力と多様な主体及びセクターの協働によって、発展の方向と筋道をつくりだしていく創造的かつ革新的な地域課題の解決の手法とそのプロセスであり、またそれに向かう地域社会におけるライフスタイルや価値観及び関係性の変容と、それに伴う制度や仕組みの転換や産業・ビジネスの創出」全体を指すものとして定義づけている。そして、「内発的地域イノベーション・エコシステム」という概念を提起し、様々な地域づくり主体が有機的につながり、全体で意味のある系を中央統制に依らず自己組織的に形成している状態を提唱している。

また、ソーシャルデザインについて内田・本山・井上（2018）は、デザインと経済学のアプローチからソーシャルデザインを検証している。まず、経済学の中で用いられる「デザイン」を、利己的な個人が戦略的な状況に置かれることを前提に、社会的により望ましい結果をもたらされるようなゲームのルールを設定することとしている。そして、デザインのサービス化、課題解決化、社会化がソーシャルデザインという新たなデザイン領域を顕在化させることとなったと指摘している。このように顕在化されたソーシャルデザインは、政府（行政）、企業、市民団体がそれぞれ担い手となっており、この3者の関係は完全に分離・独立しているわけではないとしている。

そして、SDGs については、その認知度が高まりつつあり、多面的な研究が成されるなか、SDGs の取り組みが始まった初期の段階では、環境政策の分野で特徴的な取り組みを積み重ねてきた自治体を中心となってその牽引役を果たしてきた。（垣迫、2020）一方、佐藤（2020）は、中小企業や一般市民のレベルでは、SDGs の考えやその活動が十分に浸透しているとは言えないことを指摘している。更には、昨今の状況は SDGs が一種のブームであり、何を進

めるにしても「SDGs」という4字を付けると許される傾向があるとも指摘している。

経営学におけるエコシステムの研究、あるいは社会的アプローチからのソーシャル・イノベーションの研究については、それぞれの分野において深化している一方で、その研究成果を社会的価値に還元できているとは言い難い。このように、地域経営を様々なアプローチで学術的に分析する研究は増加してきているが、実際に地域経営においてエコシステムを基軸とする明確な主体が不在でよいかは検証されていない。そこで本論では、先行研究をもとにその研究成果を結合し、地域において実質的効果を生み出すための策を検討する。

2. 研究デザイン、研究方法

本研究は、複雑化する社会において諸課題を解決すべく多方面からのアプローチについて検証するとともに、事例研究（シングル・ケーススタディ）を作用し、富山県で事業を展開する2つの組織を対象として分析する。社会課題の解決に向けたソーシャルデザイン、エコシステム、地域経営学という学術研究を踏まえるとともに、事例研究を通じて得られる事象を分析し、SDGsを共通理念としたエコシステムを構築するためのソーシャルデザインの担い手について検討する。

2.1 社会課題の解決アプローチ（ソーシャルデザイン）

ソーシャルデザインは、人間が生活する社会環境の課題をデザイン課題として設定し、それを解決しようとするものであり、対象とするのは典型的には貧困、地球環境、エネルギー、高齢化や過疎化などの社会構造の変化などである。（内田・本山・井上、2018）

これは、SDGsに掲げられる17項目に共通するものであり、その解決策をソーシャルデザインと定義したものである。ソーシャルデザインの特徴は、単なる一企業や個人の課題を部分的に解決する策を見出すものではなく、与えられた課題、あるいは現象を社会的な課題として捉え、包括的な視座より多面的に解決を図ることにより社会が持続性を維持することを目的としている。つまり、そこには社会的課題として構成員が各々の立場からアプローチし、共通の課題とすることを実現しようとするものである。

地域は、住民、企業、自治体など様々なセクターにより構成されているが、そこに存在する課題を共有化することにより、各々の立場から解決策を見だし、その結果、地域が持続性を有することになるのである。また、社会課題を解決すべくイノベーションを創出するためには、人々の意識と行動に変容をもたらすことによって社会課題を解決し、社会の仕組みや制度そのものをバージョンアップするというソーシャル・イノベーションの持つ大きな意味合いや目的において、ソーシャル・イノベーターや社会的起業家を軸とした様々な個人や組織のつながりと連帯のあり方全体の質が極めて重要なのである。（佐野、2020）

つまり、様々な社会構造の変化を導き出すには、社会を構成する企業、自治体、個人などが関与することが必要である一方で、その変革を主導、あるいはデザイン構築の担い手が重要であるが、そのデザインを見出すことも地域によっては困難なのである。実際に、地域に

よっては一人の個人が社会的起業家として立ち上がっても、また一企業がソーシャル・イノベーターとして事業展開を目指しても、必ずしも成功につながらないケースが多々ある。それは、個人であれば社会的信頼の欠如を起因とする場合もあるだろう。また、企業は本来、営利を目的とした組織体であることから、一企業が営利目的とは違う側面をもつソーシャル・イノベーションへ事業展開することには周囲からなかなか理解を得られにくいのが実状なのである。

地域における社会環境の課題をデザイン課題として解決策を探る場合、多様なセクターが関係するなかで、そのデザインを構築する主体により、解決に向けた持続的な取組みが大きく影響することから慎重に検討すべき事項となる。

2.2 エコシステム

近年、経営学の研究領域においてもエコシステムの研究は増えている。なかでも、Jacobides は、エコシステムを「さまざまなレベルの、多角的で総括的でない、まったく階層的にコントロールされていない相互に補完関係にある参加者の集まりである」と定義している。また、藤巻（2020）によれば、様々な先行研究による定義に共通することとして、「エコシステムの参加者は、自律的でありながら相互に依存する補完関係にあること、階層的なコントロールではなく、マルチラテラルな補完関係にある」ことを指摘している。このような観点で、エコシステムを捉えた場合、地域経営におけるプレーヤーとなる企業、自治体、市民はそれぞれが自律的であるものの相互に深く関係しているだけでなく、どのセクターが上位ということではなく、各々が補完的関係であること意味する。

一方、経営学におけるエコシステムに関する研究が増加する傾向のなか、2010年9月の時点で、文部科学省の科学技術・学術審議会では、「イノベーション促進のための産学官連携基本戦略～イノベーション・エコシステムの確立に向けて～」を取りまとめ、その後の重点施策と方向性として、①産学官による「知」の循環システムの確立、②大学等における産学官連携機能の強化、③産学官連携を担う人材の育成の三点を示すとともに、教育・研究・イノベーションの一体的推進について提言されている。そして、池田（2012）は、高等教育行政の観点から、大学を含めた産学官連携活動においてイノベーション・エコシステムの構築、ならびに発展・深化していくことを強く指摘している。つまり、エコシステムにおいてイノベーションを創出する原動力として大学が機能しなければならないのである。

エコシステムは、本来は、生物学の「生態系」を意味する言葉である。このエコシステムの概念を経営戦略や組織間関係など、ビジネスの議論に適用したのがジェイムズ・ムーアであり、生態系におけるエコシステムと同様に、ビジネスにおける競争が「単一企業間の競争から企業間ネットワークの競争へと移行」しつつある状況があり、その分析視座として「ビジネスエコシステム」の概念を提唱した。そして、企業を特定の産業のメンバーではなく、多様な産業を横断するビジネスエコシステムの一部と捉えた場合、企業は相互の競争的かつ協力的な作用を通じて「共進化」するもの、とし、そのビジネスエコシステムこそが新しい

価値やイノベーションを生み出すのだと論じた。

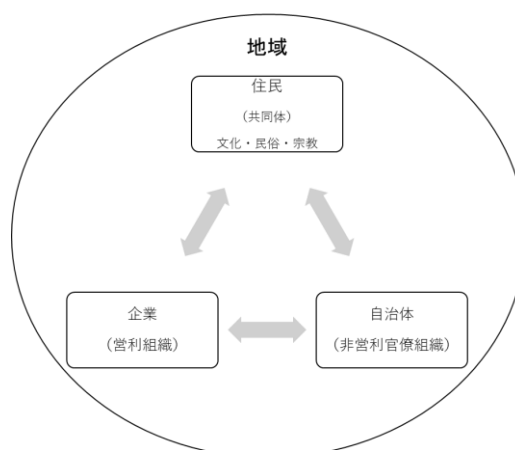
近年、地域においても、新産業創出や技術革新のための地域イノベーション支援政策として、エコシステム概念が適用されることが多くなっている。ただしそれは、自治体や企業、大学といった「産官学」の連携により産業創出や企業支援を地域で促進するシステムづくりを行おう、という狭義の視座である。そこには生活者や市民が主体の「地域づくり」という視点はなく、トップダウンによる従来型のクラスター政策の色合いが強い。本来エコシステムは、トップダウンで形成されるものではなく、その政策の先にあるビジョンやミッション、価値観を地域内で共有することにより、「自発的に」地域の様々な主体が、セクターや領域を超え協働し、その変化を社会や地域全体に広げていくネットワーク全体の働きをいうものである。(重藤、2020)

2.3 地域経営学

矢口(2020)によれば、「地域経営学とは、対象とする地域の特性を理解し、基盤的学術・技術をはじめ協働やガバナンス等による適切な『解』をもって、地域の様々な価値や住民満足度、持続可能性の確保・向上に寄与する統合科学」であり、地域経営学の目的・目標は地域の様々な価値や住民満足度、持続可能性の確保・向上に寄与すること」であると述べている。つまり、地域経営を学術的研究の対象とすることにより、地域における様々な現象や事象を分析するのみならず、その研究成果を地域の課題解決につなげ、結果として、地域住民が生活に満足し、持続可能な地域社会を構築することが研究遂行において求められる帰結なのである。

また、平野(2018)は、経営学からの展開として「地域経営学」のフレームワークを考察し、地域を支える3つの集団の組織特性を図1のように表した。

図1



出典：平野真「地域経営学のフレームワーク」(2018)

そもそも、「地域経営」や「地域経営学」という学術用語が本格的に議論されるようになったのは、2016年の日本学術会議の経営学委員会で「地域経営学の研究・教育のあり方検討分科会」が発足されたのが契機となっている。同分科会は、「地域経営学」を「地方・地域創

生によって創造された事業体が、それぞれの地域に固有の資源（人、自然、人工財）を活かしながらどのように運営されるべきか、また地域の経営を担う人材をいかに養成するかについての具体的な提言を目指すものである」と概念化し、「地域経営学」を経営学の新規領域として位置付け、その後、多面的なアプローチにより研究されている。

更に、図 1 に示されているように、企業－住民－自治体と地域経営においては複数のセクターが関与する一方で、多くの先行研究において成功する確率が高くないと言われる企業間におけるアライアンスの問題がある。そこで、経済的価値だけではなく社会的価値の創出も試みる CSV の要素は、組織間におけるコンフリクトの発生を低減する可能性が考えられる。また、「非協力的ステークホルダー」と位置付けられている政府・行政の CSV 活動における役割を理解し、短絡的にアライアンスを実行していくことは、文化や価値観の異なる異種セクターに信頼を与える上で好影響があると言える。そして、地域コミュニティとの直接対話が関係的ガバナンスの促進に貢献することが示唆され、アライアンスの持続性に好影響をもたらしていると言える。複雑に絡み合う社会的課題を解決するためには長期的な時間を要することもあり、アライアンスに関わるメンバー間で共通の指標に基づき評価を行い、ガバナンスやステークホルダー・エンゲージメント等、「実行」「持続」段階をモニタリングしていくプロセスを構築していくことが求められる。（石田、2020）現在、CSV や SDGs の企業経営の研究は、欧米の多国籍企業の事例研究が中心で、日本の中小企業の研究蓄積が多いとは言えない（富山、2020）が、地域経営学における企業は、その地域に根差した企業を対象としていることから、地方においては必然的に中小企業が対象となり、今後さらなる研究の蓄積が必要である。

2.4 SDGs

2015 年 9 月、ニューヨークの国連本部において、「国連持続可能な開発サミット」が開催された。150 を超える加盟国首脳に参加のもと、2030 年までの長期的な開発の指針として、「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」が全会一致で採択された。その中核を成すのが「持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals:SDGs）」である。「誰ひとり取り残さない」ことを目指し、先進国と途上国が協力して達成すべき 17 のゴールと 169 のターゲットで構成されている。

石本・富山（2020）は、この国際目標である SDGs の特徴を踏まえて、持続可能な地域づくりにおいて、「地域の見える化」を実践した。つまり、様々なセクターが関与する地域づくりにおいては、目標や目的を明確にする必要があり、そのツールとして SDGs の理念を活用することが有用であることがわかる。

また、東野・大田（2020）は、SDGs の展開に向けた日本の大学における FD 課題として分析し、日本の大学にとって SDGs は、規範化されたひとつの教育知識になりつつあることを指摘している。

2.5 分析の視点

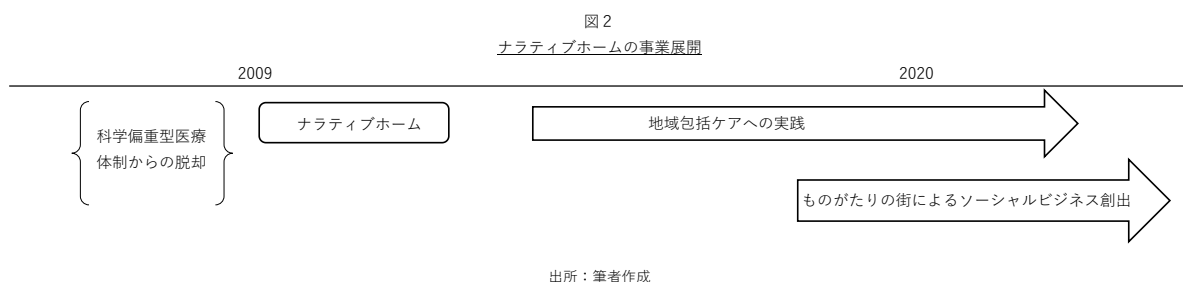
本研究では、地域課題解決に対する多様な学術的アプローチを検証しつつ、その研究が実効性、ならびにイノベーションを生み出すための具体策について事例を基に検討する。とりわけ、人口減少、高齢化により社会的課題が深刻化する地方においては喫緊の課題であると同時に様々な取り組みが実行されているが、なかなか実効性が伴わない実態を念頭に置き、その解決策を見出すことに主眼を置く。なかでも地域における課題は、それぞれの土地の文化、風土、伝統に大きく影響するなかで、主体となるべきセクター不在、不明確であることに着目し、地域において長く存在するセクターとしての大学に着目し、その役割を再構築するための視座を明らかにする。

3. 事例研究

本項では、成熟した大企業・中堅企業がイノベーションを起こすうえで、現代の経営学において最も重要といわれる「両利きの経営」(ambidexterity)理論の実践を行いながら、地域経営に参画することを実践している事例をあげ、地域のプレーヤーとして参画していく展開を分析することにより、地域経営における必要項目やセクター等を検討する。

3.1.1 医療法人社団ナラティブホーム概要

富山県砺波市にある医療法人社団ナラティブホームは、終末期医療を中心とする地域包括ケアを手掛ける医療法人社団である。それまでの様々な医療機関での経験を基に、医師で理事長である佐藤伸彦氏が2009年に創設した医療法人社団である。医療法人としての創設後、約10年が経過し、2020年11月に、地域包括としての更なる充実を目的として一般社団法人ものがたりの街を設立し、終末医療の施術だけでなく、地域住民が集う「場」としての「ものがたりの街」を開業した。



このものがたりの街では、中核となる終末医療施設だけでなく、地域住民が自らの人生において挑戦してみたいと思っていたことを気軽に実践してみることが可能な“日めくりショップ”や老若男女を問わず本を通じて集うことができる“修養棟”、それまでの地域周辺には数少ない北欧デザインを基調としたカフェ等が併設され、単なる医療施設ではない、地域課題を包括的に解決することを目的とした場の創造を実現している。

3.1.2 ポジショニングの進化

図 2 にある通り、ナラティブホームは 2009 年より、佐藤理事長が科学偏重型医療からの脱却を目的に開業し、約 10 年が経過していた。ナラティブホームは、医療体制も含め人生そのものを「ものがたり」と称し、医療施設としての事業に取り組むなかで、常に社会課題にも着眼していた。佐藤理事長は、終末医療・訪問看護を行うなかで、地域の社会課題を解決するには更なる踏み込んだ解決策が必要と考えたのである。医療制度は、様々な施策が実行される一方で、加速度的に進む高齢化に対し、制度が追い付かない実状を踏まえ、自らが担い手として街の開設に取り組んだのである。医療事業の更なる充実だけを目的としていれば、それは両利きの経営における深化だけの側面となってしまいが、視点を地域に向け、充実した医療体制の提供を目指す場合に、医療施設に限らない幅広い環境整備の必要性に事業を展開することを決断したことはまさに探索によるものであり、両利きの経営の実践例といえよう。

3.1.3 社会課題解決アプローチ

一般社団法人ものがたりの街は、2020 年 11 月にオープンしたばかりで、まだ明確な業績があがっているわけではない。しかし、今後、更なる社会課題を解決すべく、全国の地方においても共通の課題である地域住民のモビリティ（移動手段）や就労を促進することも念頭に置いた地域通貨の開発等にも取り組んでいく計画である。企業で言えば、中小企業規模である法人が、地域課題の解決に積極的に取り組んでいくのであり、医療施設を中心とした地域課題の解決に向けた様々な事業を展開することにより、全国的な地方活性化のモデルとなることが期待される。

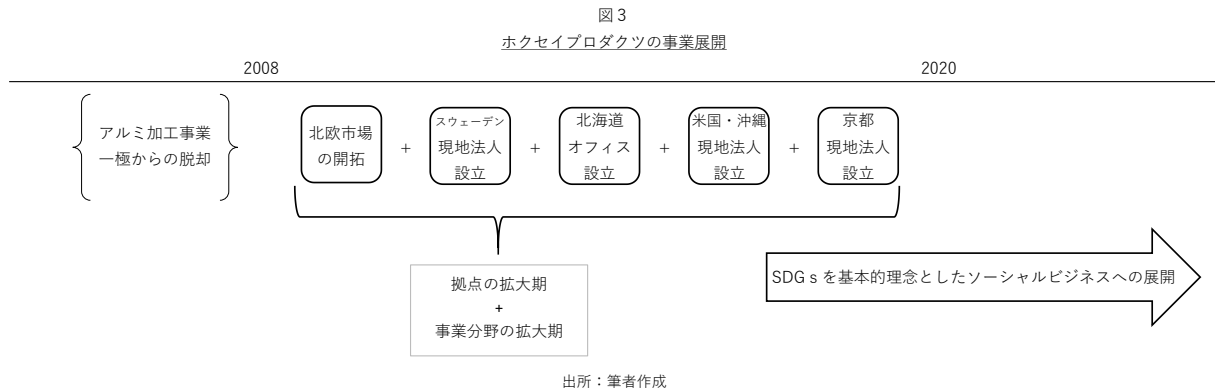
一方、本法人のある富山県砺波市は県の中心部からは離れた位置にあることから高齢化が一層進んでいるのも事実であり、若年層が周囲に少ないのが現実である。終末医療・訪問看護から一線を画して、地域を持続的に維持するための街の立ち上げ段階においては外部者となる若者の活気も重要であることから、筆者とともに学生が街でイベントを実施した。日頃、若者と接する機会が少ない高齢者にとっては大変有意義な機会となったようで、このような観点からも多世代による交流が必要であることから、地域における活動を担う若い人材として大学が関与する必要性がわかる。

3.2.1 ホクセイプロダクツ・会社概要

富山県高岡市に拠点を置くホクセイプロダクツはアルミの加工を主業とするホクセイ金属株式会社を母体として、その金属素材・化学素材に付加価値を創造する事業部門として 1997 年に創業された企業である。当社は設立から 40 年以上が経過するが常に進化を果たしている。会社の理念として、「金属素材・化学素材に『知恵』と『サービス』を付加し人々が便利・快適・幸せに暮らせる社会づくりに貢献する」とある。当社の代表取締役社長である富田昇太郎氏は、常に社会環境を踏まえ、当社の商社としてのポジショニングを俯瞰し革新

を遂げている。図 3 に示したものは、富田氏へのヒアリングのもと、従来の事業と今後の事業展開の構想について表したものである。アルミ加工の本業に囚われず、2008 年以降は様々なエリアに事業展開を図り、拠点を設けてきた。新たに創造した拠点はアルミ加工の事業も行いつつ、その地域特有の課題を解決するための事業や、アルミ加工とは全く無縁の新たな事業展開も図ってきている。

そして、2019 年からは商社としての新たな業態としてソーシャルビジネスを視野に入れ、新たなイノベーションを生み出すべく、SDGs を軸とした事業展開を図っている。



3.2.2 ポジショニングの進化

O'Reilly (2019) によれば、探索と深化という二つの側面を同時に有する両利きの経営の真の優位性は、新参者の競合他社が持っていない、あるいは、新たに開発しないといけない資産や組織能力を使って、ベンチャーが有利なスタートを切れるところにあり、こうした優位性は単に資本に由来するものではないのである。この点で、ホクセイプロダクツはまさに両利きの経営を行っているとと言えるだろう。しかも、新たに開発しないといけない資産としては、無形資産も当然のことながら包含され、当社がスウェーデンやオレゴンなどと構築したネットワークは競合他社が容易に参入することのできない無形資産（ネットワーク）をすでに構築している。また、探索という観点でいえば、当社は取引先からの要望をもとにカナダからカヌーの輸入をも手掛けている。本来のアルミとは全く異なる製品であるだけでなく、日本においてどれほどの需要があるかも不透明ななかで、まさに探索することで新たなマーケットを創造しようとしているのである。

図 4
ホクセイプロダクツの事業展開

	背景認識	事業形態
1990年代	大量生産・大量消費社会	アルミ加工商社
2008年以降	付加価値創造社会	トレーディング
2020年以降	SDGs等の持続可能性構築社会	ソーシャルビジネス

出所：筆者作成

図 4 は、ホクセイプロダクツが事業展開をするなかで、富田社長が社会的背景をどのように捉え、それを基に事業形態を変化させていく変遷を示したものである。常に社会的背景を読み取り、変化の激しい現代において社会的優位性を確保しつつ事業展開を図っていることが読み取れる。また、柔軟かつ確固たる信念のもとに事業展開を熟慮することから取引先の拡大、ならびに良好な関係を構築できていることから更なる展開に円滑に移行・拡大できることもヒアリングから明らかとなった。

3.2.3 社会課題解決アプローチ

ホクセイプロダクツは、SDGs によるビジネスに焦点をあて、これからの 10 年を今までの「商社」によるトレーディングビジネスからソーシャルビジネスへと発展させることを掲げている。2021 年夏には「SDGs 研究所」をハード面の建設のみならず、事業として立ち上げる予定であり、更なる探索を図ることにより地域社会にとって必要不可欠な組織能力を構築していくだろう。

4. 分析と考察

4.1 地域性

地域を包括的にマネジメントするには、様々なセクターによる参画が重要であるが、それぞれの地域における文化や歴史、あるいはセクターを構成する人員等により相違があるため、一定の解があるわけではない。地域によっては、企業を中心とする産業界が中心的な役割を担うこともあれば、地方のように自治体が大きな影響を有するところもあり、そのバランスを維持、あるいは再構築することが地域経営において最も重要である。そのうえで、そのバランスを維持、再構築できるセクターこそが大学だと考える。なぜならば、事例分析を行った 2 つの事例においても、それぞれの組織が単独で事業展開を図るには限界があるのも事実であり、そこに学生という人的財産を有する大学が協働することにより事業展開の拡大とともに、持続性を加えることができることが判明したからである。幸いにも、現状では全国すべての都道府県に国立大学法人が存在し、それ以外にも公立大学法人や私立大学が存在している。この大学こそが地域の特性を客観的にも、歴史的にも様々な知を蓄積しており、中立したポジションとして地域経営の重要なセクターになり得るのである。

4.2. 規模

地域をマネジメントするうえで対象とする事業の規模は重要な視点である。首都圏に多くみられる大企業や自治体による事業がある一方で、地方ではそれほど大きな事業ではないが、地域にとっては重要な事業が数多くある。一般的には大規模な事業に注目が集まりがちであり、人・モノ・カネ・情報も集まりやすい。しかし、地方ではその資源が潤沢にあるわけではなく、その資源的問題から持続性が乏しくなることは否めない。このような観点でも、地域の大学は重要な役割を果たす。カネという資金的な問題は別として、大学には研究者のみ

ならず「学生」という人的財産がある。

現に、ものがたりの街では、学生が活動に参画し、地域には少ない若者が往来することで地域住民も新たな視点を得ることができた。つまり、たとえ中小企業が手掛ける事業であっても、地域に根差す大学がともに参画することによりイノベーションも含めた新たな事業展開に加え、地域の活性化の契機となるのである。

また、規模の課題を解消するためのツールとしては SDGs の理念が有効である。SDGs の重要性は大会社においては認識されつつあるが、中小企業における SDGs の認識はその目標に向けての貢献を経営者がコミットメントしたうえで具体的な自社の戦略や事業と関連づける傾向がみられる。今後は目標から貢献までのプロセスを明示し、残された課題に対して、どのような対策を取っていくのかといったことを示す必要があり、経営活動の継続的な取り組みとして SDGs をどう定着していくかを検討し、必要に応じて新たな事業戦略を策定し、企業価値創造や新たなビジネス機会創出につなげられるかが問われてくる。このように、SDGs へのアプローチにおいては企業規模により課題は違うものの、共通理念としての活用という点においては、規模に関係なく共通することから、組織間のアライアンスにおける体制構築という点で有効なツールである。そして、企業の課題は SDGs に関わる目的の明確化と組織横断的な体制づくりである。特定の部署が他部署と意思疎通なく個別に SDGs の取り組みを行っても企業全体にはその理解度や達成度が浸透してこない（青木、2020）点に規模に関わらず留意しなければならない。

4.3 SDGs

誰ひとり取り残さず、持続可能な開発を目標とする SDGs は ESG 投資をはじめとして産業界を中心に急速に関心が高まりつつあるなかで、世界共通の目標として認識されている。

たとえば、企業における既存の事業の深化と新規事業の探索という2つの側面を実現するためには、共通のアイデンティティをもたらすビジョン、価値観、文化のようなものがあると、全員を巻き込み、同じチームの仲間だという意識をもつのに役立つものであり、複雑化する社会背景においても共有できる価値観であろう。ひとつの企業内においても共通のアイデンティティをもたらすビジョンや価値観が必要であり、地域経営においてはさらにそれを対象とするセクターが広がるなかで、それぞれのセクターが共通のアイデンティティをもたらすビジョンや価値観をもつことはなかなか難しい。しかし、そこで有効となるのが SDGs である。現状では、一企業や一組織における SDGs の取り組みとしてスタートしているが、2030 年に向けては様々なセクターが参画する地域経営においても SDGs を共通言語として活用していくべきである。現に、本論で取り上げた事例で、世界を対象として事業を展開するホクセイプロダクツとは、SDGs という共通理念を構築することにより、ビジネスと教育機関としての大学が接点を持つことができているのである。

そして、大学に視点を転ずれば、SDGs の目標達成のためには、理学や工学の諸分野のかわりが欠かせない。つまり、大学内においても人文社会科学と自然科学との垣根を越えて

解決すべき課題ということなのである。その点で、大学や学部の専門性を越えて、「研究機関」としてのすべての大学が関わっている問題である。

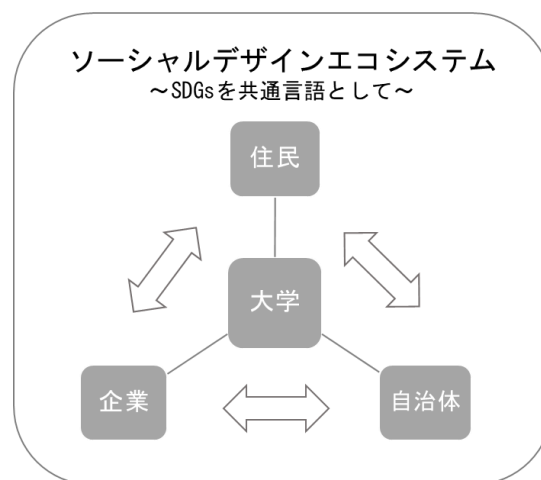
同時に、「教育機関」としての大学としても、SDGs はすべての大学に関係している。大学は、ゴール 4 の教育・生涯学習に直接的に貢献するものである。また、学卒後の進路は大学や学部によって様々であるが、政府、自治体、企業、学校、病院、NPO や NGO などあらゆるステークホルダーが SDGs の達成に向けた役割を期待されていることを鑑みるなら、学卒後の進路にかかわらず、SDGs は大学において教授されるべき教育知のひとつと位置付けられる。つまり、SDGs が現在の、あるいはこれからの世界に向けての規範的な知のひとつだとするならば、それを教授する役割が、大学をはじめとした学校には求められ、とりわけ大学は重要な役割を担う。(東野・大田、2020)

また、一方で、国民が中小企業の重要性を真に認識するまでに至っていない理由の 1 つは、大企業のなかでも上場企業が株価で市場から評価される点と異なり、社会的に評価される指標が総体的に多くないからである。その意味において、SDGs としてかけられた諸点が広く国民に周知され、その経営実践が広く国民に積極的に評価されることは、SDGs に取り組む中小企業が積極的に評価されていくことにつながる。こうした持続可能な経営を実践する中小企業が、質的に評価されていくことによって、日本における中小企業が中小企業として、これまで日本の経済社会に長らく存在し続けてきたことに対する正当な評価にもつながっていくことに期待すべきである。(関、2020)

5. まとめ

5.1 ソーシャルデザインエコシステム

図 5



出所：筆者作成

エコシステムでは、多様な主体が共通の目的をもたずに共存しており、ある主体にとっての目的達成のための行為がほかの主体の目的達成につながるとは限らないのが事実である。

(横澤、2020) もちろん、このソーシャルデザインを構築するためのエコシステムにおいても自発的、かつ内発的にイノベーションが創出されることはあるが、様々な課題が散在するうえでは、そのデザインを施す担い手が必要と考える。そこで、図 5 に示すとおり、地域における大学を基点として、それを取り巻くセクターが一体となってエコシステムを構築していくことが、結果的に円滑で持続性を有するシステムを構築できると考える。

ただし、大学は「象牙の塔」と呼ばれるような権威的存在ではなく、その有する資源を地域に対しても役立てることで始まった地域貢献は、それ自体の必然性に加えて、研究と教育との間に密接な相互関係があることで重要性が高まる。そこで、利害を異にする主体間を、大学が中立的立場から仲介できるのであり、エコシステムのバランスを維持する機能を有することを肝に銘じなければならない。

5.2 ソーシャルデザイン構築の担い手として

大学が、地域におけるソーシャルデザイン構築の中核として存在するためには、従来の社会からの評価を真摯に受け止める必要があるだろう。なぜなら、学術的研究が果たせることは、事象の真理を問うことであり、常に一步下がって、現場の人間に石を投げることだからである。そしてたとえ批判を受けたとしても、あえて疑問を投げかけ、真理を追究する厳しい姿勢を維持することが学問だからである。(佐藤、2015)

地域の課題は、異なる立場や考え、文化やニーズを持ったヒト、モノ、コト(組織や制度、サービスなど)が絡み合った中から課題を発見して、解決していかなければならない。さらに、厄介なことは、解決に要する期間が中長期になる場合も多く、取り扱う事象や組織も時間とともに新陳代謝を伴いながら刻々と変化し、それぞれの目的を達成するために個別に成長していくのである。このような課題を解決する適切なセクターとしては、その地域に存在する大学が最適だと考える。

5.3 大学の在り方

様々な社会的課題が散在するなか、課題設定を行い、その課題解決からイノベーションを導くのは容易ではない。しかし、やはり誰かが先導し、地域の課題を発掘し、利害関係から離れ、実行しなければ円滑なエコシステムは構築できない。そこで、担い手となり得るのが地域に存在する大学であると考え、一方で大学関係者は新たな役割を再認識するために再考すべきことも多々あると考える。そこで改めて認識すべき点は、大学が地域のなかでできることは限られているのが実情であり、あくまでも、できることを「させていただく」という謙虚な姿勢が必要なのである。(大崎・三好、2020) そして、大学は決して権威的になつてはならず、人材と知財を有しているものの単なる地域の一員であり、地域貢献として、「貢献している」という意識を持ちすぎず、地域と共にまちづくりを考え、楽しみながら活動するという心持ちでいなければならない。大学は、地域の中で利害関係が少なく、中立にふるまうことができる。学識経験者である教員は、地域と自治体との調整も可能である。

教育では、学外の地域拠点において学生が地域の関係者と直接触れ合いながら主体的に活動に関わることで、学生自身が大きく成長していく、学生の活動が研究室単位を越えて発展しやすくなる。

また、研究では、研究室の枠を超えて、地域住民、地域団体、企業、自治体など様々な課題を解決する研究につながる可能性を秘めている。

そして、社会貢献としては、若い学生が高齢者や子供などの多世代と触れ合うことで、地域活動が活性化する。

社会的課題が複雑化する現代において、その課題解決には多様な視座が必要となることは明白であるが、だからこそ、全国各地に国立大学法人をはじめとする高等教育機関が存在していることを改めて再確認し、地域の課題を解決する中核となる新たなスタイルとして大学が存在することを強く望むと同時に、ソーシャルデザインを構築する担い手として大学が今後、重要な役割を果たすと考える。そして、今後、自らも地域における事業展開を図るとともに、多数実行されている事象を分析することにより持続性を有するソーシャルデザインのエコシステムについて検証を重ねることとしたい。

【参考文献】

青木崇、2020、「事業成長の機会に向けた日本企業の SDGs 達成の経営実践」『国際研究論叢』第 33 巻、第 3 号、pp21-31

石田満恵、2020、「CSV とアライアンス戦略」『横浜国際社会科学研究所』第 24 巻第 3 号、pp293-316

石本貴之・富山栄子、2020、「小規模多機能住民自治によるローカル SDGs の実践」『事業創造大学院大学紀要』第 11 巻、第 1 号、pp137-153

池田貴城、2012、「産学官連携の課題と今後の展望」『産学連携学』Vol.8, No.2、pp66-75

内田達也・本山拓人・井上航、2018、「デザインと経済学：ソーシャルデザインの実践から」『Aoyama Journal of International Studies Number 5』、pp145-161

内田達也、2019、「ソーシャルデザインを担う主体」『Aoyama Journal of International Studies Number 6』、pp185-197

大崎紘一・三好宏、2020、「大学での地域実践型活動への取り組み」『大学と地域』ナカニシヤ出版、pp3-13

垣迫裕俊、2020、「地方自治体における SDGs の取り組みの現状と今後の展開」『地域共創学会誌』第 4 号、pp17-44

佐藤徹、2020、「地方創生と SDGs」『産業研究（高崎経済大学地域科学研究所紀要）』第 55 巻、pp73-78

佐藤伸彦、2015、『ナラティブホームの物語』、医学書院

- 佐野淳也、2020、「内発的地域イノベーション・エコシステムの構造」『社会科学』第 50 巻、第 1 号 pp1-32
- 重藤さわ子、2020、「コンパクトなまちづくりとエコシステムの構築」『富山型コンパクトシティの構想と実践』、事業構想大学院大学出版部、pp18-62
- 芝浦工業大学地域共創センター、2019、『大学とまちづくり・ものづくり』三樹書房
- 関智宏、2020、「中小企業の持続可能な経営としての 100 年経営、社会的経営、SDGs 経営」『同志社商学』第 71 巻、第 6 号、pp261-274
- 田中宏和・永吉実武、2019、「大学を核にしたエコシステムの構築事例」『日本情報経営学会誌 2019 Vol.39』、第 2 号 pp63-74
- 鄭年皓、2020、「地域経営学試論」『福知山公立大学研究紀要別冊』、pp71-82
- 東野充成・大田真彦、2020、「SDGs の展開に向けた日本のファカルティ・ディベロップメントの課題」『九州地区国立大学教育系・文系研究論文集』第 6 巻、pp1-15
- 富山栄子、2020、「SDGs&CSV 中小企業の海外市場での競争優位構築」『事業創造大学院大学紀要』第 11 巻、第 1 号、pp17-33
- 平野真、2018、「地域経営学のフレームワーク」『福知山公立大学研究紀要別冊』、pp89-125
- 藤巻佐和子、2020、「エコシステムとは何か」『早稲田大学商学研究科紀要』第 90 巻、pp1-20
- 牧瀬稔、2020、「地方自治体における SDGs の現状と展望」『社会情報研究』第 1 巻、第 1 号、pp23-36
- 文部科学省 科学技術・学術審議会 技術・研究基盤部会 産学官連携推進委員会、(2010)、「イノベーション促進のための産学官連携基本戦略 ～イノベーション・エコシステムの確立に向けて～」
- 文部科学省 科学技術・学術審議会 産業連携・地域支援部会 産学官連携推進委員会、(2011)、「科学技術イノベーションに資する産学官連携体制の構築 ～イノベーション・エコシステムの確立に向けて早急に措置すべき施策～」
- 矢口芳生、2020、「『地域経営学』のデザイン」『福知山公立大学研究紀要 (2020)』、第 4 巻第 1 号 pp209-230
- 横澤幸宏、2020、「地域ブランド戦略に関する理論的検討」『大学と地域』ナカニシヤ出版、pp55-66
- Charles A.O'Reilly & Michael L.Tushman、2019、『両利きの経営』東洋経済新報社
- Jacobides,G.M、(2019) In the ecosystem economy,What's your strategy?*Harvard Business Review*,September-October 2019,1-11 95(5),pp128-137

* 本稿は令和 2 年度とやま呉西圏域調査研究事業（「とやま呉西圏域におけるソーシャルデザイン構築に向けたデザイン・ドリブン・イノベーションの実践的調査研究」、研究代表者：篠田隆行）による研究成果の一部である。