

〔論 説〕

## 企業のソーシャル・マネジメント概念の進化

藤 江 俊 彦

### はじめに

20世紀末からの急速な経済社会の変容は、21世紀に入り、さらにビジネス、経営、科学、技術、文化、生活に至るまで、広範な分野での「新しい現実」が起きている。それはグローバル化やデジタル・メディアの浸透に表れているだけでなく、背景には欧州で始まった産業革命以来の近代主義（モダニズム）を超える脱近代（ポスト・モダニズム）へのパラダイム（認識枠組み）の転換を指摘されたりする。

ポストモダンの発想は20世紀後半、英国の建築家ジェンクスによって提唱され、広まった。近代社会の効率性、合理性、機能性を追求する思想に、これらと対立する「非」の要素を受容するものである。知の類型として、実証主義から解釈主義、科学本位から人文本位、国民国家からグローバル地域、客観性（主体と客体分離）から相互作用性、単純系から複雑系、供給者本位から需要者本位、大量生産・販売から多品種少量、生産・販売などへのシフトが特徴として挙げられる。<sup>(1)</sup>

だが時代の潮流は双方の波浪がぶつかり合い、繰り返しながら加速させるようにも見える。ポストモダンが先行したはずの欧米主要国において、中間層の不满による自国第一勢力が、政治的、社会的に台頭していることが、そのことを示している。

転換期の中で、いま従来の「経済」認識について改める時がきているのではないか。すでに2006年、アルビン・トフラーとハイジ・トフラーの共著『富の未来』で、「富とは大まかに定義するなら経済学で〈効用〉と呼ばれるものか、あるいは何かを単独か共有の形で所有していることである。つまり何らかの形の満足を与えるか、あるいは何らかの形の満足を与える別の形態の富と交換できるもの」と定義され、「その交換手段は金銭とそれ以外、即ち非金銭にもある」としたのである。それが「目に見えない経済」や「隠れた経済」と呼ぶ非金銭の「生産消費者（プロシューマー）」による経済である。<sup>(2)</sup>その拡大が経済学の世界で、従来明確に認識されてこなかったのではないか。

1980年トフラーは、『第三の波』<sup>(3)</sup>で「生産消費者」の用語を使用し、「販売や交換のためではなく、自分で使うためか、満足を得るために財やサービスを作りだす人」<sup>(4)</sup>と呼んだ。

- 
- (1) 藤江俊彦「ポストモダンへの転換とソーシャル・マネジメント—社会的課題解決と価値創造のための関係構築」監修：滝上信光、編集：宮崎緑、『大学維新への挑戦』中央公論新社、2010、P 121
  - (2) Alvin Toffler & Heidi Toffler, "Revolutionary Wealth" 2006 c/o Curtis Brown, Ltd. through UNI agency, inc. Tokyo 山岡洋一訳『富の未来』上巻、講談社 PP 282-283
  - (3) Alvin Toffler "The Third Wave" (1980) New York: Morrow & Co アルビン・トフラー著、徳岡孝夫監訳、『第三の波』（中公文庫）、中央公論新社、1982
  - (4) 前掲書 (2) P 284

たとえば家族や友人のためにパイを焼いて提供する時に、金銭の見返りは期待しない。好意や愛情によるもので、生産消費者としての行為といえる。別の表現をすれば、ボランティアな役務や財物の提供である。この非金銭的な経済について、トフラーは3つの点を指摘している。生産消費経済は巨大であること、とりわけ重要な点の一部が生産消費経済で行われていること、経済専門家に殆ど無視されているが、年に50兆ドルの非金銭経済があることである。<sup>(5)</sup>つまり金銭経済が生産消費者に多く依存しているということを考える時、トフラーの非金銭経済と生産消費者の認識は重要である。すなわち「経済」とは統計的に把握されている市場経済の金銭的数値だけではなく、非金銭市場の経済があることを忘れてはならない。

「グローバル資本主義システムを不健全かつ維持不能なものにさせたのは市場原理主義である」と指摘したのは世界的な投資家であるジョージ・ソロスである。彼は青春時代をハンガリーのブタペストで経験した。ナチス・ドイツやソ連共産党政権の共通する全体主義的政策に疑問を抱き、カール・ポパーの批判的思考を吸収する。人間の世界に完全な社会はなく、不完全を改善する社会、即ち「開かれた社会」をベターとする考えを述べた。ただポパーは人の思考と関係なく、発生する現象を取り扱う自然科学と同様に社会科学を捉えていたのだが、思考が主題の一部となる社会科学はそれとは異なることにソロスは気づく。彼は現実と思考の間で相互に反射的フィードバック・メカニズムが働く「相互作用性」(reflexivity)という概念を開発、経済学におけるニュートン物理学からの均衡の論理に疑問を抱いたのである。

市場原理主義 (market fundamentalism) の名称をつけたのはソロス自身だと主張し、「市場要因のみに支配されることができず、また支配されてはならない機能の中には、人間の生活におけるもっとも重要なことの多くが含まれる。道徳的な価値観から家族関係、美的及び知的成果に至るまで様々である。」という。「それなのに市場原理主義者たちは、その支配力をイデオロギー帝国主義の形でこうした分野にまで広げようとしている」<sup>(6)</sup>と強く懸念を示しているのである。これはアダム・スミスの提起した市場における利潤追求は、「神の見えざる手」によって修正されるものとの見解に懐疑的な考え方である。生活や文化、地域分野において、市場原理と異なる経済発想の必要性を説いたものと解釈できるのではないか。「市場メカニズムがこれまで隔離されてきた社会部門にまで浸透してきた」<sup>(7)</sup>ことについても地域社会や生活の細部にまで関わる分野についての過度な市場の論理導入に一線を引いた。ソロスは経済の三賢人の一人と言われる世界的投資家であるが、社会哲学を重視し、人やコミュニティへの思いやりを社会価値として表明している。

「経済」の英語表記 economy は元来 ecology (生態学) から来ていると言われている。すなわち生物が生命を維持するための活動領域である。ところが、産業革命以後 economy は生産や供給の論理が強くなり人間の生活に関わる消費や需要に関わる論理が

(5) 前掲書 (2) 50兆円の数字は2005年頃のものと同様推定できるのではないかと推測される。P 285

(6) George Soros "The Crisis of Global Capitalism" 1996 Public Affairs a member of Perseus Books L.L.C. New York, 大原進訳『グローバル資本主義の危機—開かれた社会を求めて』日本経済新聞社, 1999, PP 31-32

(7) 前掲書 (2) P 288 参照

弱くなっていった。経済学もマクロ経済のように集計化、統計化された数値が主となり、経済主体としての企業では、生産と販売などの数値の大きさが評価において意味をなすものになっていった。いわば新古典派での「利潤極大化の公準」である。

だが経済の原義に戻れば、生物である人間の生活の消費や需要が先でなければならないはずである。その意味で経済の概念について、人々の生活や暮らしの問題に関わる領域として、先述の非金銭的、非市場的な経済を包含して考える必要が出てくる。

ではこのように経済認識を変えることになると、そこにおける経済主体も形態や性格を変え、多様化してきたことに気づく。公的セクターとしての行政府、ことに自治体においても私的セクターとしての企業においても、さらに第三セクターとしての公益団体やNPO、さらにソーシャル・エンタープライズ、コミュニティ・ビジネスなど新たな主体が生まれている。これらは営利、非営利の軸を超え、共通するのは社会的課題解決であり、社会的貢献である。そこには諸科学分野を超領域的につなぐ思考や実践が求められているのではないだろうか。本稿では既に公表されたソーシャル・マネジメント関連の概念をレビューし、公的セクターとしての自治体、私的セクターとしての企業、新たな第三セクターとしてのソーシャル・エンタープライズ、コミュニティ・ビジネスなどを考察する。またソーシャル・メディアによって進化する新たなソーシャル・マネジメントの方向性や、今後への課題なども探っていきたい。

## 1. ソーシャル・マネジメント概念のレビュー

ソーシャルを冠した多様な経営学関連用語が現在多く使用されている。「ソーシャル・マネジメント」概念を初めて提起したのは、井関利明・藤江俊彦共著の『ソーシャル・マネジメントの時代』ではなかったろうか。井関はソーシャル・マネジメントについて、「企業のソーシャル・マーケティングと行政のニュー・パブリック・マネジメント (NPM) と呼ばれているもの、この二つが結合したもの」<sup>(8)</sup>と簡潔に表現した。これは公的セクターである政府・行政部門だけでは社会の多様で複雑化した課題を解決したり、要請に応えられないため、営利部門としての企業のソーシャルなビジネス（ソーシャル・マーケティング）が供給サイドとして機能し、社会の課題解決を果たしていくマネジメントの在り方を総称している。

簡潔な説明表現のベースになったのは、2005年、当時開かれたソーシャル・マネジメント研究会のワーキング・ペーパーである。井関は仮のディフィニション（定義）としての「異なる立場の人々が自発的に集まり、公共的な問題の解決および価値創造を目指して、相互関係をつくり協働して望ましい結果を生み出し、その結果を評価し、責任をもつための“知と方法”をソーシャル・マネジメント」と提示し、さらに「ソーシャル・マネジメントとは問題解決と価値創造のための関係づくりとしての作法」と基本理念を要約した。<sup>(9)</sup>

---

(8) 井関利明・藤江俊彦『ソーシャル・マネジメントの時代』第一法規、2005、P3参照

(9) 2005年頃井関利明氏を座長とする「ソーシャル・マネジメント研究会」が開かれていたが、その当初井関氏が「ソーシャル・マネジメント」の定義を考えるうえでワーキング・ペーパーとして配布した資料。あとに続くキーワードも同様である

概念的な定義の仕方であるが、ここには定義の系として、いくつかのキーワードの解説的見解が示されている。例えば「〈問題〉は必ずしも客観的かつ自明な存在であるとは限らない。多くの場合〈問題〉はある社会的範囲の中で、人々との相互行為と言語行為を通して社会的に構成されるものであり、常に可変的、流動的であり、形成され、修正され、設定し直されるもの」とし、「欠落した価値、破壊された価値、毀損された価値、剥奪された価値の認知であり、その修復、回復、再構築、再生が〈問題解決〉である」という。さらに「問題解決には、一般に問題設定—目標設定—計画—資源配分—実行—終結—評価、というライフサイクルがあり、その一応の解決は、次の問題提起であり、新しいサイクルの始まりでもある。したがって〈問題解決〉とは、終わりなきスパイラルの一局面に他ならない」<sup>(10)</sup>とその価値創造の継続的マネジメント性を指摘している。

ニュー・パブリック・マネジメントとソーシャル・マーケティングの結合という表現の中に、公的セクターとしての行政、私的セクターとしての企業、そして新たな第三セクターとしてのソーシャル・エンタープライズやコミュニティ・ビジネスに共通する社会課題の解決と価値創造の継続的営みの必要性が含意されている。

ソーシャル・マネジメントは経営論であり、考え方(知)と手法(実践)に関する理論であるが、ソーシャル・ビジネスは広義にはマネジメントの中に包摂される活動と考えられる。例えばソーシャル・エンタープライズはソーシャル・マネジメントの事業主体の名称のひとつとして、理解できるのではないだろうか。より詳細については非営利セクターや新たな第三セクターの章で扱うことにする。

## 2. 行政部門の革新とソーシャル・マネジメント

日本の行政部門は中央政府も地方自治体も多くの厳しい課題に直面している。少子高齢化、年金と福祉、医療、IOTやAIなど進む高度テクノロジー化の産業、それらの生活面への浸透、身近なグローバル化による諸問題、人づくり改革、働き方改革、地域間競争の激化や地方創生、自然災害や感染症災害の発生、経年劣化した社会インフラの修復、再建である。さらにはテロや武力攻撃への対応など限られた財政事情の中、多岐にわたる政策課題を抱え、解決を迫られているのが現状ではないだろうか。

これほどの課題局面に対し、行政部門が従来の政策手法で解決していくことは容易ではない。行政が作成した計画に基づき、予算を議会に通せばこと足りる時代ではなくなっている。かつて高度成長期には市民も社会的課題について、その問題設定から解決策までを行政や議会に任せてしまい、十分な関心を持たずに済ませていた。発展する地域の表面を見て、行政運営は順調であると受け入れてきた。しかしバブル崩壊、さらにはリーマン・ショック後に財政難に陥る自治体が増え、中央政府も厳しい舵取りを強いられるようになり、公債発行による巨額の債務を負う事態となったのである。

こうした局面を打開するため、日本の政府や自治体行政は英国サッチャー政権が積極的に進め欧米の各国で取り入れられたニュー・パブリック・マネジメントを導入した。これ

(10) 前掲(9)の井関氏配布の研究会ペーパー

は小さな政府（行政府）を謳い、第一に行政統治（アドミニストレーション）ではなく、マネジメント発想への需要の発生、多様な民間経営手法や協働の導入、第二に市民への質の高い公共サービスの提供、第三にそのための効率的な業務改革と遂行、第四に成果ベースでの予算で節減効果を出すこと、第五に成熟した生活者市民からの多様な要請や期待に応える努力、第六に事務事業評価から戦略計画に基づく業績評価、すなわち市民側からの行政評価の実施、これら六つがNPM(ニュー・パブリック・マネジメント)のポイントである。<sup>(11)</sup>

かつての行政はその部門に与えられた予算を消化することが、業績達成を測定するバロメーターとして評価された。これはインプットされた予算をどこにどれくらい配分、消化したか、それによってどれくらい財やサービスの生産をしたか、すなわちアウトプットが成果として評価の対象とされてきた。しかしこれでは目に見える建築物や施設ばかりがつくられることになる。その有用性や市民の満足度は軽視され、首長などの業績づくりに利用されることもあった。実際にその機能が納税者サイドの市民にとって役立っているか、政策・施策・プロジェクトの目的などが着実に遂行されたか、社会にどれだけプラスの効果を与えたのかなどの評価が大切で、これをアウトカム (outcome) と呼び、NPM に求められている。

また成果ベース予算 (Performance Based Program) はアウトカムを目標通り達成することを前提に組まれる予算で、従来のように部局部門ごとに予算配分するのではなく、プログラムごとに予算を組み、納税者の要請にこたえて成果を出していくことを目的としている。目標とする成果をあげるためには、現状の問題点を着実に分析し、実践的な解決への戦略を立案して予算に結びつけなければならない。

従来、行政と民間市民の関係は、官民二元論と言われ、受益者である市民は相応の納税を支払う客体的な存在として考えられていた。そのため官主導の非効率な様々な行政上の弊害が生まれた。そこで統治的発想ではなく、経営・マネジメント手法を導入したNPMでは、市民を単なる公共サービスの客体としてではなく納税する顧客と捉える考え方も出てきた。納税者を顧客と同一にするのは若干問題がなくはないが、受益者本位、納税者本位 (タックスペイヤー・オリエンテッド) はNPMでよく語られる考え方である。<sup>(12)</sup>

ソーシャル・マネジメントでは市民は公共サービスを受益する客体としてではなく、公共サービスの提供を支援する主体にもなる。換言すれば、行政やサードセクターなどと共に地域の価値を創造する主体にもなる。市民は個人としてだけでなく、集団や市民組織、コミュニティ・ビジネスなど形態の様々な主体に参加して、自治体行政とリレーションシップをつくり新たな地域の社会的価値を創造していくことになる。<sup>(13)</sup>

---

(11) 上山信一『日本の行政評価・総括と展望』第一法規 2002 において成果ベース予算については PP 59-70 参照、事務事業評価については PP 43-49 参照

(12) 藤江俊彦「自治体経営とソーシャル・マネジメント」月刊『自治実務セミナー』通巻 634 号、4 月号、2015、第一法規(株)、P 42 参照

(13) 前掲書 (12) 論文 P 43 参照

### 3. 営利部門の企業とソーシャル・マーケティング

ソーシャル・マネジメントを営利部門の企業からの流れで考える時、二つの柱で捉えることができるのではないか。一つは企業の社会的責任 (CSR) であり、もう一つはソーシャル・マーケティングであろう。最終的には双方がリンクし、融合したものとなり、さらにソーシャル・メディアの普及によって新たなソーシャル・マネジメントのあり方へと進化することになる。

#### (1) 企業の社会的責任

産業革命により資本主義の発展する過程で、19世紀の欧州では資本家（所有と経営の分離化、所有資本家と機能資本家）と労働者の労資関係<sup>(14)</sup>や、失業問題などが発生、労働組合活動が盛んになる。ドイツではカール・マルクスが『資本論』を著して社会主義思想を広めることになった。資本家（所有資本家）であり経営者（機能資本家）である企業家の中には、個人として労働者に社会福祉の政策をとる者もいた。第二次世界大戦後の欧州では失業問題を発生させない雇用の重視が企業の社会的責任 (Corporate Responsibility) の優先課題とされている。

米国ではプロテスタントが多く、その倫理から1920年代に禁酒法が施行され、飲用アルコールの製造・販売が禁止されたのだが、実際には薬局などで販売され、失敗に終わっている。1960年代後半には、ラルフ・ネーダーをはじめとするコンシューマー（消費者）運動が起こり、消費者団体からの圧力に対応して、J.F.ケネディ大統領は「消費者の四つの権利」を提唱した。それらは知的権利 (To know)、選ぶ権利 (To choose)、安全である権利 (To be safe)、聞いてもらえる権利 (To be heard) である。企業は消費者からの四つの権利を果たすための社会的責任を求められたわけである。

さらに1980年代になると、欧州で環境問題が注目されるようになり、やがて米国やアジアなど世界各国に広がって、企業は環境に配慮し、保全していく責任を求められるようになった。特に1992年、ブラジルのリオ・デ・ジャネイロでの国連環境会議の共同宣言は大きな影響を与えた。1993年に誕生したEU(欧州連合)の雇用・社会・CSR担当の欧州委員会が、CSRイニシアチブの策定を行い、2001年に「グリーンペーパー：企業社会責任への欧州枠組み促進」、2002年には「ホワイトペーパー：持続可能な発展への企業の貢献」を発表している。<sup>(15)</sup>

日本では明治以降、株式会社などの近代的企業形態が生まれていった。だがそれ以前の17世紀から19世紀にかけての江戸徳川期において、近江商人はすでに「三方よし」（売り手よし、買い手よし、世間よし）を座右の銘として、ビジネスに社会性を謳っていた。また石門心学で知られる石田梅岩も「先義後利」を強調し、士農工商の身分制度の底辺にあった商業について、まず市場・社会への〈義〉即ち倫理・モラルを果たせば、〈利益〉は後からついてくるとその正当性を説いている。日本ではCSRに準ずるような経済活動

(14) 谷本寛治『新装版・企業社会のリストラクション』千倉書房、2008、P 39 参照

(15) 高巖、辻義信、Scott T. Davis、瀬尾隆史、久保田政一、『企業の社会的責任—求められる新たな経営観—』日本規格協会、2003、P 63 参照

に関する社会的責任の考え方があったと考えられている。明治から昭和初期にかけ産業の発展は著しいものがあつたが、世界大戦で国家も企業も多くのを失った。戦後、高度成長する過程で、消費者問題や公害問題などが発生、企業性悪説も出て大きな社会問題となった。経団連など経済界に企業の社会的責任への動きが何度かあつたが、実際の企業サイドでは対応が遅れがちであつた。その背景には、まず官民一体の護送船団方式という戦後の成長を支えた規制による産業発展の構図があり、それを改革することは容易なことではなかつた。第二に、企業の株式が法人間や金融機関との相互持合制になっており、外からの目が入らず、株主総会は形骸化していた。第三に、供給者は下請けや系列グループが形成されており、取引が閉鎖的な内向き市場であつた。第四に、地域が血縁や地縁中心から企業城下町に変化し、地域との関連性が希薄化する傾向などがあつた。<sup>(16)</sup>

ところが2000年代に入り、規制緩和の改革が進み、官民の役割が変化して行政からの細部にわたる指導も後退し、株式の相互持合制も減少、取引も系列枠を超えるようになった。社会の見目が厳しくなり、企業不祥事が多発、企業が自らの社会的責任を自覚し果たしていかなければならなくなつたのである。特にビジネスのグローバル化が進み、海外との取引が増加するとSR（社会的責任）について、国際的に共通する評価目標としてのISO（国際標準化機構）26000というガイダンス規格がつくられ、その取得が求められるようになる。

また資本市場のグローバル化によって企業に投資する際、SRI（Socially Responsible Investment）が世界的に拡大した。これは従来の財務的評価だけでなく、環境や社会的側面での評価も考慮して投資企業を選定する投資手法のことで社会的責任投資である。米国ではプロテスタント系のキリスト教会が資金運用する時にSRI的手法を使つていたことによるとされている。SRIの実践方法としては三つに分けられる。第一は、企業のCSRや環境対応に着目して、投資先を選定する「スクリーニング」第二は、選定先企業の株主として経営者にヒアリングや対話を求めたり、株主総会での議決権行使、株主提案などの「株主行動」。第三は、貧困層、マイノリティの地域支援のため、低利の融資プログラムの提供や投資を行う「コミュニティ投資」である。<sup>(17)</sup>

CSRについては実際の活動を公表することも社会的責任であり、市場や社会のステークホルダーへの適切な対応として、2000年前後から「環境報告書」「社会環境報告書」が公表されるようになった。その後「CSR報告書」「サステナビリティ報告書」と開示内容がふくらみ、環境や社会活動の情報だけでなく、統治（ガバナンス）や、経営戦略、中期経営計画、知的財産報告などの非財務情報と会計数値の財務情報などをまとめ、企業価値に焦点をあてた「統合報告書」が2012年以降作成され公表されるようになってきている。欧米を中心に機関投資家や大手のファンドから開示された環境、社会、ガバナンス等の情報が経営の業績としてどのように反映したか、企業価値を向上させたか、を知るため強く求められるようになったからである。2013年12月国際統合報告評議会（IIRC）は国際統合報告〈IR〉フレームワークを公表した。そこでは次のように定義している。「統合報告書は組織の外部環境を背景として、組織の戦略ガバナンス、実績、および見通しがどのよう

(16) 谷本寛治編著『CSR経営—企業の社会的責任とステークホルダー—』中央経済社、2004、P 23 参照

(17) 前掲書 (15) P 113 参照

に短、中、長期の価値創造を導くかについての簡潔なコミュニケーションである。」つまり流れは財務情報から「財務情報にESG情報等の非財務情報を加えた報告書」に進化したということである。<sup>(18)</sup>同時にソーシャルな経営が企業価値の創造に関わるようになったことを意味している。

欧州では国民年金基金の運用に対してSRIを義務化しているので、統合報告書は重要な投資材料となるのである。近年、統合報告書ではESG (Ecology Social Governance) の観点で長期的企業の発展のため不可欠とされるようになった。ESGはSRIとも類似した意味合いをもつが、後者は倫理性が強い投資で、財務リターンを伴わない特殊な投資として、機関投資家の間では敬遠されがちであった。だがESGは環境社会を意識したもので、財務リターンも大きく、企業価値向上に好ましいとされている。2000年に国連グローバル・コンパクト<sup>(19)</sup>という企業行動原則を国連環境計画 (UNEP) が推進するイニシアチブがESG投資として打ち出しており、世界最大の年金基金である日本の年金積立管理運用独立行政法人 (GPIF) が2015年に署名し、世界で約1,600の資金運用会社も参加した。また2015年に国際連合のサミットで、「持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択され、Sustainable Development Goalsの頭文字をとりSDGs (エスディ・ジーズ) と呼ばれ、日本政府も将来に向けての目標としている。

CSRは企業にとって重要であるばかりでなく、市場や社会の多様なステークホルダーとの関わりにおいても意義ある理念である。しかしCSRに消極的で批判的な学説があることも見逃すことができない。代表的なものはミルトン・フリードマンの学説である。「会社の幹部と労組リーダーは、株主や労組メンバーの利益に奉仕する以上のことをなす〈社会的責任〉を負っているという見解が広く受け入れられている。この見解は自由経済の特性と本性を基本的に誤解している」として、「企業や労組のリーダーや社会的責任は、株主と労組メンバーに奉仕することにある」<sup>(20)</sup>と明言している。彼は自由主義の立場から、利益を追求することがアダム・スミスの「見えざる手」によって、自然調和的に公益、社会の利益を実現していくと考えているようであるが、現実には自然調和的に経済のメカニズムが十分機能することとは考えにくい。「株主への奉仕」を強調している点は資本的企業論に近いのではないかと思われる。すなわち企業の出資者である資本家のための収益性原理に基づく思考が垣間見られる。だが一方で労働組合のリーダーが労働組合メンバーのために奉仕すべきと主張しているのは若干理解に曲折を感得させる。

もう一人フリードリヒ・ハイエクの批判も見逃ごせない。ハイエクは「経営者は株主から資本運用を委託された意味での受託者であり、株主の利益に奉仕するのが経営者の責任である。社会的責任を負うことは、株主への奉仕という経営者固有の責任を外れた責任を負うことであり、株主の利益を害することになる」<sup>(21)</sup>といい、「危険な権力」と呼んだ。また「社会的」という曖昧で広範囲な用語は「政治的、慈善的、教育的などの領域への支

(18) 宝印刷株式会社総合ディスクロージャー研究所編『統合報告書による情報開示の新潮流』同文館出版、2014、「はしがき」参照

(19) 前掲書 (15) P 30 参照

(20) 高田馨『経営者の社会的責任』千倉書房、1987、P 75 参照

(21) 前掲書 (20) PP 81 参照

払いが〈社会的責任〉の名で、正当化されている」<sup>(22)</sup>として、経済以外の領域の意思決定は、経営者に巨大な権力を与えることになり、「危険な権力」であると批判する。さらに長期的に上記のような権力をあたえることは、国家権力や政府による介入を招くことになる。つまり公権力の指示に服従し、自由を抑圧されることになるというのである。<sup>(23)</sup>

ハイエクの「危険な権力」の見解は「企業は資本家のもの」「企業は株主のもの」という出資者所有権を根拠にした考え方のようにだが、根本的には株主の所有権絶対論であり、企業の私物化の発想ではないだろうか。むしろ企業は何のために存在しているのかを問うべきであろう。多様なステークホルダーとの相互作用によって、社会のために役立つ存在にならねばならない。社会的意義が認められるからこそ、法務当局から会社として法人登記を得ることができ、法律上の人格を得て事業活動ができ、また企業市民としての責任も生まれるのである。企業は納税義務を果たすだけでなく、多様なステークホルダーや社会に対する支援責任もあるはずである。<sup>(24)</sup>

CSR 消極論について森本三男は高田馨の緻密な洞察を踏まえながら二点指摘している。第一に消極論は1960年代までの所産であり、70年代以降に新しい論拠が出ていない。第二は普遍的、抽象的に批判するもので、実証によるCSRへの非現実性を説得するものがなく規範理論でしかない。実際1960年代以降、有力なCSR消極論は見当たらず、現在CSRは経済、経営学にも欧米はじめ世界各国の学会で受容されていると解釈してよいだろう。<sup>(25)</sup> CSRの批判的意見について言及したのは、米国における市場原理的論者（マネタリスト）によって、株主価値の極大化が主張され、米国ではすでに影響力が後退しているにもかかわらず、日本で未だ同調する動きが一部にあるからである。ソーシャル・マネジメントでは株主に委託された経営者が社内外の社会的、市場的ステークホルダーと良好な関係を構築する上で、CSR発想は経営のベーシックな理念として捉える必要がある。

## (2) 関係づくりのソーシャル・マーケティング

企業が存続し、成長していくためには企業組織内部の社員をマネジメント（管理）すること、外部の顧客、消費者、供給者などとのビジネス（商取引）の両方が必要であり、市場（マーケット）とのビジネスをマーケティングと呼べるであろう。営利的な取引では主として対象は顧客、消費者、法人ユーザーなどであるが、さらに社会の多様なステークホルダーなどとの関わり合いを意識すると、社会的なマーケティング、すなわちソーシャルなマーケティングの考え方の原点が見え始める。

フィリップ・コトラー（Philip Kotler）は「〈ソーシャル・マーケティング〉という用語は社会的目的、社会的アイデア、社会的行動を浸透させるためにマーケティングの原理と技術を活用するという意味で1971年にはじめて用いられた」<sup>(26)</sup>と語っている。要するに社会的アイデアや社会的習慣をもっと受け入れてもらうためのプログラムの企画・実施・管理に関連した社会変革のためのマネジメント技術を意味するようになったと言うのであ

---

(22) 前掲書 (20) PP 82 参照

(23) 前掲書 (20) PP 83 参照

(24) 嶋口充輝『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣、1994、PP164-171 参照

(25) 森本三男『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房、1998、PP39~41 参照

る。「実施する機関や組織は社会的目的を掲げ、それが個人および社会の最善の利益に貢献すると考えて変革目標を追求していく」<sup>(27)</sup>というものである。

ここで留意する点が二つある。まず実施する機関や組織を「企業」と限定していない。後でコトラーは非営利組織においてもソーシャル・マーケティングの有効性を説いている。二点目は、社会的プロダクト（ソーシャル・プロダクト）を提示しているところである。コトラーは三つのタイプのプロダクトを指摘する。一つは、社会的アイデアで信念、態度、価値観という形態である。二つ目は、社会的習慣であり、単一の行為のこともあれば、行動パターンであることもある。三つ目は、有形の対象物である。例えば家族計画の避妊用ピル、コンドームや自動車の安全運転推進のためのシートベルトなどである。他にも環境保全の運動や特定伝染病へのキャンペーンなど、いわゆる社会変革のマーケティングと言われるものである。<sup>(28)</sup> 伝統的な社会的キャンペーンと異なるのは、従来顧客や消費者のニーズを探らず、単なる広告だけの展開だったが、ソーシャル・マーケティングでは彼らのニーズを調査し、目的を設定して絞ったプロダクト・ポジションで進めていくのである。一点目の非営利組織のマーケティングについて、領域を営利企業から転用したのも、コトラーが初めてである。彼は概念システムの転用についての課題として、いわゆる4Pの製品、価格、プロモーション、流通などは再定義されるべきで、さらに市場と交換の概念も一般化されるべきとしている。「〈利潤極大化〉の概念はマーケティング・モデルが非営利部門でも効果的に適用されるように、〈便益—費用の最大化〉の概念へ転換されなければならない」<sup>(29)</sup>と云う。つまり非営利組織であったとしても費用に見合った便益、成果が求められるということである。

さらにコトラーは非営利組織マーケティングにワインバーグとラブロックの指摘した四つの主要特性を確認している。第一は、複合的の公衆である。通常、非営利組織は二通りの公衆があり、一つは顧客・利用者、もう一つは資金提供者である。前者は資源配分の問題と関わり、後者は資源吸引の問題とする。第二は、複合的の目的である。非営利組織は複数の重要な目的を持ち、経営陣は目的に優先順位をつけることになる。利潤の追求に絞られる営利企業との違いと言える。第三は、物財ではなく、無形の公共的なサービスの提供に関わるものが多い。したがって提供者によりサービスの質が異なる。第四は、公開審査される。公共的サービスの提供のため、運営は助成金だったり、非課税だったりの優遇を受けているから、情報開示や説明責任を求められるのである。以上の四つが非営利組織マーケティングの特徴と挙げられており、コトラーはマーケティング原理を運用する際に特に

(26) Philip Kotler, Eduard L. Roberto "Social Marketing" The Free Press, A Division of Macmillan, Inc, N.Y. 1989

フィリップ・コトラー, エデュアルド・L・ロベルト 井関利明監訳  
『ソーシャル・マーケティング』ダイヤモンド社, 1995, P 27 参照

(27) 前掲書 (26) PP 27-28 参照

(28) 前掲書 (26) P 28 参照

(29) Philip Kotler, "Marketing for Nonprofit Organizations" [second edition]

Prentice-Hall, Inc, N.Y. 1982

井関利明監訳『非営利組織のマーケティング戦略—自治体・大学・病院・公共機関のための新しい変化対応パラダイム』第一法規, 1991「はしがき」pii 参照

注意を要する、と付言している。それは新しいマーケティング原理の適用を迫る状況が少ないからだと説明する。<sup>(30)</sup>

コトラーは2003年発刊の『非営利組織のマーケティング戦略』第6版の中で、一般的マーケティングとソーシャル・マーケティングとを区別するものを明言している。それは「マーケティングとその組織の〈目的〉に関することのみである。ソーシャル・マーケティングはマーケティングの便益のためでなく、〈ターゲットや顧客と社会一般の便宜のため〉に〈社会行動〉に影響を及ぼそうとするもの」と言い切っている。特に「社会行動への影響」という概念は注目すべきであり、ソーシャル・マーケティング・プログラムそのものについては「個人や社会全体の利益のために行動を変革させることを目標として実施される一般的マーケティングプログラム」<sup>(31)</sup>としているのである。すなわちコトラーにとって、ソーシャル・マーケティングは需要サイドに社会を包含し、その行動変革を目的とするという考え方に基づいている。数あるプログラムのプロセスについては、通常のマーケティング戦略同様戦略計画の策定から段取りをとることになる。組織理念での使命、目的と目標の設定、組織内外の環境分析、資源配分、組織設計、システム設計など確認して実効性ある戦略計画にしていくのである。

ソーシャル・マーケティングについての批判も出る中で、コトラーはマーケティング概念を拡張し、CSRが企業経営でその重要性を注目されるようになると、CSRをマーケティング・コンセプトの中核にしたCSRマーケティングを提唱した。彼は企業の社会的責任を「自主的に自らの事業活動を通して、または自らの資源を提供することで、地域社会をよりよいものにするために深く関与していくこと」と定義している。<sup>(32)</sup>

そしてまず企業の社会的取り組みとして、コース・プロモーションを挙げる。社会的ニーズ（主張）を説得的に展開するため、企業は資金や物財を様々の企業資源を寄付して、そのコース（主張）に対する意識や関心を高めていくことである。例えば禁煙のイベント企画への支援であれば、企業としての主張の根拠などをオウンド・メディアで知らせ、イベントへの参加を呼び掛けるなどである。<sup>(33)</sup> コース・リレーテッド・マーケティングは類似した社会的取り組みであるが、こちらは特定の製品やサービスと結びつけたものである。例えば特定製品の売り上げに応じて、一定割合を寄付にまわすなど、製品売り上げと寄付額が一定割合で連動していることが特徴であり、一般的企業のCSRマーケティングと言えるのではないだろうか。<sup>(34)</sup>他に広くはコーポレート・フィランソロピーもCSRマーケ

---

(30) 前掲書 (29) PP 11-12 参照

(31) Philip Kotler, Alan Andreasen, "Strategic Marketing for Nonprofit Organization, 6th Edition" published by Pearson Education, inc publishing as Prentice Hall  
フィリップ・コトラー、アラン・アンドリーセン、井関利明監訳 新日本監査法人公認会計本部翻訳『非営利組織のマーケティング戦略』第一法規、2005 P 473 参照

(32) Philip Kotler, Nancy Lee "Corporate Social Responsibility-Doing the Most Good for Your Company and Your cause" John Wiley & Sons International Rights Inc. 2005  
フィリップ・コトラー、ナンシー・リー、『社会的責任のマーケティング—事業の成功とCSRを両立する』東洋経済新報社、2007 P 4 参照

(33) 前掲書 (32) PP 59-60 参照

(34) 前掲書 (32) P 29 参照

ティングと言えるかもしれない。企業のコースを選択, 寄付の方法, 対象者, 提供資源の多様化など戦略化することができ, 企業は評判や名声を高め, 地域での信頼を得て, ブランドイメージ向上が図れる。

ただここで注意しなければならないのは, CSR マーケティングとソーシャル・マーケティングの区分である。コトラーは何度も「企業のソーシャル・マーケティングは個人の行動改革に焦点を当てているという点から, 企業の社会的取り組みを明確に区別できる」<sup>(35)</sup>と明言し, 企業にはブランド・ポジショニングを強化, 選考を促し, 顧客接触機会を創造, 売上を伸長させ, 収益性を向上させる本来のマーケティングの目的達成に有益なだけでなく, 社会的インパクトを与えることもできるとしている。<sup>(36)</sup>消費者, 生活者市民など個人の行動改革を社会的インパクトにつなぐことが主眼で, だから非営利組織のソーシャル・マーケティングにも必要であると解釈できるのではないか。

井関はマーケットを買い手と売り手, 需要者と供給者の出会う場と捉え, そこでダイアログによる相互作用によってリレーションシップをつくる, これがソーシャル・マーケティングの発想の原点としている。これを簡潔に「関係づくりの社会的作法」<sup>(37)</sup>と定義した。そこでは主体の営利, 非営利は関係がない。目的は社会変革もあるが, 社会的価値創造や公共目標の達成, 社会的キャンペーンなどもある。焦点にあるのは市場における需要側と供給側との相互作用であり, 良好な関係づくりということになる。<sup>(38)</sup>デジタル・メディアが進化し, ソーシャル化することによって, 一層ネット上での出会いの場におけるコミュニケーション・プロセスとリレーションシップ構築が重要になってきているのではないだろうか。

#### 4. ソーシャル・ビジネス, コミュニティ・ビジネスでのソーシャル・マネジメント

欧米でも日本でも, 20世紀末から21世紀にかけて情報技術のデジタル化, グローバル化, 地球温暖化など大きな問題に直面した。公共セクターとしての中央政府も地方政府もこれらの諸問題に対応する財政的余裕がなく, 多くの社会的課題が手付かず, 不十分な状況が増えてきた。また民間企業のセクターにおいても, 新興国の急激な台頭によってグローバルな競争が迫ってくる中, 企業は収益の上がる事業に経営資源を集約させる傾向にあり, 身近な生活を支える事業, 社会性ある事業から撤退し, 国民生活が脅かされる事態が生まれている。特に日本はバブル崩壊以後の長期にわたるデフレ経済の下, 少子高齢化が進み, 公共セクターや民間企業セクターでは社会の様々な課題に対応できなくなってきた。

こうした中で「ソーシャル」を冠した「ソーシャル・ビジネス」や「ソーシャル・エンタープライズ」, 「コミュニティ・ビジネス」などが脚光を浴びるようになった。これらの意味するところは曖昧な面もあるが, ソーシャル・ビジネスは基本的に社会的課題を解決

(35) 前掲書 (32) P 164 参照

(36) 前掲書 (32) P 164 参照

(37) 井関利明, 藤江俊彦『ソーシャル・マネジメントの時代—関係づくりと課題解決の社会的技法』第一法規, 2005, P27 参照

(38) 前掲書 (37) P 29 参照

するための事業（ビジネス）であり、事業主体の形態による区別は基本的にはない。第三セクターのいくつかの法人組織でもよいし、企業セクターでも社会的使命と適正利潤が両立できていればソーシャル・ビジネスと呼べるのではないか。このような社会的課題の解決をミッション（使命）とした経営事業体をソーシャル・エンタープライズ（social enterprise）とよぶことにする。

欧米では様々なソーシャル・エンタープライズがあるが、日本では主として三つの事業形態で分類できる。コミュニティ・ビジネス、市民NPO（事業性）、企業の三つである。もちろん事業として法人化された組合などもあるが、主として現在ソーシャル・エンタープライズの名称で呼ばれる事業主体としてこの三形態を考えてみたい。

まずコミュニティ・ビジネスは衰退する地域の再生、活性化のために、地域の市民が中心になって行う市民事業のことで「地域市民事業」とも言われる。事業形態は株式会社などの企業でもよいし、市民NPO（特定非営利活動法人）でもほかの事業体でもよい。いずれの形態でも地域社会の課題解決をミッションとして適正な収益事業により、継続して事業を行うこと、配当は基本的にせず、事業円滑化のために再投資することが求められる。つまり株式会社などの営利企業形態のときは、利益が出ても多くを配当せず、内部留保にしてそれを必要な事業投資にまわすのである。<sup>(39)</sup>

ベンチャー・ビジネスとコミュニティ・ビジネスの相違について、前者は将来株式市場に上場する意思をもち拡大志向であるが、コミュニティ・ビジネスは地域での課題解決と使命の達成が目的で、規模拡大ではない。したがって事業原理はベンチャーでは経済的収益だが、コミュニティ・ビジネスでは地域社会への貢献と適正な収益確保による事業継続ということである。<sup>(40)</sup> またその役割・機能としては、①地域の生活問題の解決、②地域の雇用創出、③地域市民の交流の活発化、④地域市民の生きがいの創出、⑤地域市民の心身の健康づくりなどである。<sup>(41)</sup> こうした役割は法人格としての市民NPO（特定非営利活動法人）の申請要件である活動分野に重なるところが多い。<sup>(42)</sup>

市民NPOについて、いわゆるボランティアな非営利組織であるため、資本市場からの株式等の資金調達是不可能であり、会費、寄付金、行政からの補助金などに頼らざるをえない。だがメンバーの食事代、交通費等もすべて無償が当然という考え方があるのは誤解である。欧米では最低限の経費は組織が賄うのが一般的であり、そのためには適正な事業収益をあげることが必要となっている。すべて行政からの補助金、寄付金に頼るだけではボランティア組織といえども継続が困難になる。活動の中断や組織の休止、解散などは、彼らからの役務や物財の提供を期待していた受け手側の市民を裏切ることになってしまう。トフラーの非金銭経済における生産消費者としてのボランティアな活動分野（役務など）と必要経費としての食事代や交通費などは金銭経済における消費者として相応の手当てができるのが望ましい。それを可能にしていくこともソーシャル・マネジメントが求められる由縁と言えるであろう

(39) 藤江俊彦『コミュニティ・ビジネス戦略』第一法規、2002、P 70 参照

(40) 前掲書 (39) PP 71-72 参照

(41) 前掲書 (39) P 74 参照

(42) 前掲書 (39) P 42 参照

## 5. ソーシャル・ネットワークによるソーシャル・マネジメント

これまでソーシャル・マネジメントの「ソーシャル」について明確な定義をしてこなかった。それを冠した用語があまりにも多く使われ、多義化したからである。経営学では「ソーシャル」が研究テーマとして一つの流れのようになってきている。経済学、社会学、認知心理学など様々なディシプリンがリンクし合って、経営学にも研究の流れを生み出したものと思われる。ソーシャル・マネジメントの進化を促している要因としては、現在も急速に技術や機能を変えるソーシャル・メディア化であり、さらにはモバイル化であろう。ソーシャル・メディア化が主たる要因となって、ソーシャル・マネジメントを進化させたことは三つのパースペクティブから論じることができる。

まず営利組織や非営利組織にも有効なマーケティングの進化について、企業の製品・サービスの品質が高度化、コモディティ化することでP・コトラーは、経済や社会の格差・貧困問題が増大したため、2010年新しいバージョンのマーケティングを著した。<sup>(43)</sup>そのマーケティング・コンセプトは消費者中心から人間中心に移行するもので、人間の志や価値を精神の領域に押し上げ、収益性と社会的責任が両立する段階として「マーケティング3.0」を提示したのである。従来の製品中心のマーケティングを「1.0」消費者志向のマーケティングを「2.0」とすると、「3.0」は価値主導のマーケティングと呼んだ。また「3.0」を「協働」「文化」「スピリチュアル」なマーケティングの融合<sup>(44)</sup>とも位置づけ、「社会の問題に対するソリューションを提供」するものとしているのである。<sup>(45)</sup>いわばマーケティングを全人的視点に立ち、CSRや持続可能性との関係において、あらためて価値論を入れて論じたものと言える。

コトラーはさらに技術が融合し、その集積的インパクトがマーケティングに影響を及ぼしているとして、「マーケティング3.0」の自然な発展形「マーケティング4.0」を2017年に発表した。「マーケティングはデジタル経済におけるカスタマー・ジャーニー（訳注：製品やサービスを知った顧客が購入・推奨に至るまでの道筋）の質の変化に適応する必要がある」<sup>(46)</sup>としている。ソーシャル・メディアという技術の進展が接続性を高め、多くの人たちがモバイル・フォンをもつようになると、人間生活を本質的にどう変えるか、カスタマー・ジャーニーとして生産性の測定指標やマーケティングの評価基準を論じ、<sup>(47)</sup>「ソーシャル・メディア・コミュニティ」でのマーケティング技法の応用について述べている。

(43) Philip Kotler, Hermawan Kartajaya and Iwan Setiawan "Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit" John Wiley & Sons International Rights, Inc. 2010

フィリップ・コトラー、ヘルマワン・カルタジャヤ、イワン・セティアワン、蔵直人監訳、藤井清美訳、『コトラーのマーケティング3.0—ソーシャルメディア時代の新法則』朝日新聞出版、2010、P 262 参照

(44) 前掲書 (43) P 44 参照

(45) 前掲書 (43) P 18 参照

(46) Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan, "Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital" John Wiley & Sons, Inc 2017

フィリップ・コトラー、ヘルマワン・カルタジャヤ、イワン・セティアワン、恩蔵直人監訳、藤井清美訳、『コトラーのマーケティング4.0—スマートフォン時代の究極法則』朝日新聞出版、2017、「はしがき」P 3 参照

(47) 前掲書 (46) 「はしがき」P 4 参照

たとえばブランドに人間味を持たせようとする人間中心のマーケティング。次に顧客のカンバセーション（ネット上や直接の会話）を生み出すことを目的にコンテンツ・マーケティング、売り上げ増大のためのオムニチャネル・マーケティングの実行などである。<sup>(48)</sup>要するに伝統的メディアとデジタル・メディアのビジネスをいかに融合するかであり、進化したソーシャル・マネジメントの「ソーシャル」は「ソーシャル・メディア・コミュニティ」というネット社会をステージするものになる。言い換えればソーシャル・ネットワークの社会ということである。

次にネットワーク理論のパーспекティブから考える。ネットワークは人と人との関係性をつくるもので、通常そこでのつながりは常に深く、良好な関係を構築することが望ましいとされてきた。リレーションシップ・マーケティングでのリレーションシップもリアルとネットの両方でコミュニケーションを継続し、長期で良好な信頼関係を築くことと理解されてきた。しかしマーク・グラノヴェッターは、関係性のネットワークについて、すでに1973年未だインターネットが普及していない段階で、弱いつながりの方が強いつながりよりも効率的に情報が伝わる、とする研究を『アメリカン・ジャーナル・オブ・ソシオロジー』<sup>(49)</sup>に発表した。例えばA、B、Cの三人が互いに強いつながりがあるとき、Aからの情報発信はBとCにも届くことはもちろん、BからCにも同じ情報が伝えられ、Cは二度同じ情報を受けるという非効率が生まれるというものである。

これと概ね逆の研究内容をジェームス・コールマンが、1988年に『アメリカン・ジャーナル・オブ・ソシオロジー』に「ソーシャル・キャピタル」として発表した。彼はソーシャル・キャピタルは人と人との関係性からつくられたものであること、それが人の行動にも影響をもたらすことを指摘し、個人にも組織にもその価値をもたらすとして、関係性が資本（キャピタル）になると論じた。<sup>(50)</sup>信頼できる強いつながり、即ち良好な関係こそソーシャル・キャピタルということである。

だがネットワーク社会では、グラノヴェッターが主張した多種多様な情報が拡散したほうが新しい知識として創られやすいという論文が、ジル・ペリースミスによって2006年、『アカデミー・オブ・マネジメント・ジャーナル』「個人の創造性を助長するソーシャル・リレーションシップ」のタイトルで発表された。<sup>(51)</sup>この時代にはすでにデジタル・メディアが広く普及し、ネットワークの中で不特定多数の人々が情報を交換し合い、新たな知識が創造されていた。つまり特定の強いつながりの中より、弱いネットワーク社会のほうが創造性（クリエイティビティ）に好ましい条件を与え、効率的に多様な知識を集めて、新たな〈知〉を創ることができるとする。但しコールマンのソーシャル・キャピタルは地域経営での組織のソーシャル・マネジメントやコミュニティ・ビジネスなどでは有効なものと考えられるが、グローバル化するソーシャル・ネットワーク社会においては、グラノヴェッターの弱

---

(48) 前掲書 (46) 「はしがき」P4 参照

(49) Granovetter, Mark "The Strength of Weak Ties" American Journal of Sociology 78 (6), 1973 PP 1360-1380 参照

(50) Coleman, James S. "Social Capital in the Creation of Human Capital" American Journal of Sociology 94, 1988, PP 95-120 参照

(51) Perry-Smith, Jill E. "Social Yet Creativity" Academy of management Journal 49 (1) PP 85-101 参照

いつながりでの創発的発想が進化の方向性を示しているのではないだろうか。

「創発」について國領二郎は「さまざまなヒトやモノがつながって相互作用する中で、新しい結合が形成され、まったく新しい価値が創造される現象」<sup>(52)</sup>と簡潔に定義している。その前提にあるのは「可視化(見える化)」であり、これが「主体間の相互作用を促進させ、創発的な価値創造を誘発させること」<sup>(53)</sup>ことになる。彼は生産者を顧客がお互いに名前のわかる関係としてつながる経済社会を「顕名経済化」<sup>(54)</sup>と適切な用語で表現している。ソーシャルなネットワークでヒトやモノがつながることは、経済や社会で「切れていた」関係がつながることになる。「切れていた」と言われる20世紀までの大量生産・大量販売の経済では、生産者と顧客、消費者が判然と分かれていた。顧客はいわば匿名の大衆なので、交換手段として貨幣による現金決済で取引がおこなわれていたのである。國領は「匿名取引は開かれた民主主義の基盤だった」という。<sup>(55)</sup>大企業が電波によるマスメディアで、大がかりにメッセージを発信、広告宣伝することでブランドや信用をつくった。匿名経済で知名度づくりは重要だったのである。だが匿名の大衆への一方的情報発信なので、受け手の顧客側からの個別情報を収集するのは難しかった。

ところがIT化が進展し、ソーシャル・メディアまでくると個別顧客の情報がセンサーネットワーク技術の発達によって蓄積され、膨大なビッグ・データとなり、それを分析する情報処理技術も高度に向上した。<sup>(56)</sup>近年話題になるAI(Artificial Intelligence)などがそれである。

確かにソーシャル・メディアは誰とでも繋がることはできても、フェイスブックなどは認め合った者同士しかつながらず、メッセージが検索エンジンに掛からないようにしてある。許諾された相手は「見せてもらえる特権」を与えられることになる。<sup>(57)</sup>顕名性による特権とも言えるかもしれない。ここで注意すべきは、プライバシー保護の問題である。許諾された相手は信頼によってプライバシーを委ねることになり、これを確実に保護することが事業者にとって、存続に関わる問題になるからである。もし信頼を裏切るようなことがあれば、法的な制裁を受けるだけでなく、信用を失い市場からの退場を余儀なくされるだろう。

ネットワーク社会における「公(public)」と「個(individual)」の間に、國領は「共(social)」の新たな概念を提起している。「共のメンバー間のつながりをソーシャル」と捉える発想である。「法律によって統治されている以外はオープンに公開されている空間を〈公〉」「〈共〉は私的な契約によって許諾し合った仲間の間で許しあった範囲で開示し合う」「〈個〉はプライバシーの権利に守られた個人が秘匿する世界」の三分類とする<sup>(58)</sup>

注目すべきは「共」の概念で、許しあった者同士が見せる契約による秩序をこう呼び、それを「ソーシャル」としている点である。企業ではクレジット会社のメンバーであり、

(52) 國領二郎『ソーシャルな資本主義—つながりの経営戦略』日本経済新聞出版社、2013、P5 参照

(53) 前掲書 (52) P5 参照

(54) 前掲書 (52) P4 参照

(55) 前掲書 (52) PP 21-22 参照

(56) 前掲書 (52) P 26 参照

(57) 前掲書 (52) P 29 参照

(58) 前掲書 (52) P 29 参照

通信会社の顧客もメンバー（加入者）である。また市民 NPO やコミュニティ・ビジネスなど「共」の主体が社会問題解決の主体となるのも一般的になってきた<sup>(59)</sup>「共」をソーシャルとする概念はネットワーク社会において、説得力をもつ見解である。今後デジタル化がさらに進み、ソーシャルなつながりの意味が増大してくると、創発価値の蓋然性を高めるプラットフォーム構築は、ソーシャル・マネジメントの大きな課題となっていくのではないだろうか。

またネットワーク社会では情報システムのリスクやセキュリティ・マネジメントが重要である。情報基盤が創発の暴走となり、システムダウンしたり、想定外の事態はこれからも起きることは避けられない。<sup>(60)</sup>危機状況が回避できれば幸いであるが、技術革新が速く、グローバル社会もさらに進めば一層情報システムやソーシャル・ネットワークにおける不測事態の可能性は十分考慮しなければならないし、ダメージは計り知れないものである。「安全神話」に陥ることなく、受けてもダメージを最小化できる体制を平素から整備しておく必要がある。リスク管理はネットワーク社会における必須要件であり、ソーシャルな責任でもありと言えよう。

## おわりに

「ソーシャル・マネジメント」の概念がどのような時代背景から生まれてきたのか、またそれが営利、非営利組織でどのように適用されるのか、例えば CSR やマーケティングと関わり、ソーシャル・メディア化、モバイル化によって、ソーシャルの認識がどのように変わっていくかなどの問題について、先行研究の中から代表的なものを選択して進化の過程を探ることができた。基本的に経済について、生産からではなく、消費や生活からの発想が求められ、トフラーの提唱した生産消費者（プロシユマー）による非金銭、非貨幣経済が拡大している。さらにデジタル・メディアによる仮想通貨が増大してくると、まさにトフラーの予見通りに非金銭、非貨幣も包含した経済環境を認識しなければならなくなる。ボランティアな経済主体もソーシャル・エンタープライズのくくりで、コミュニティ・ビジネスや市民 NPO など、社会課題解決のアクターとして行政領域を狭めていくことも考えられる。

ソーシャル・エンタープライズの資金調達について、今回触れられなかったのはソーシャル・レンディング（社会的融資）やクラウド・ファンディングである。資金調達の社会化もソーシャル・マネジメントの分野でさらに研究されるべきである。コトラーは、2004 年、起業家、ベンチャー、中小企業のための資金調達の書籍を発表している。いわばソーシャル・キャピタル市場での投資家獲得のためのマーケティングである<sup>(61)</sup>

---

(59) 前掲書 (52) P 30 参照

(60) 前掲書 (52) P 166 参照

(61) Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, S. David Young, "Atracting Investors—A Marketing Approach to Finding Funds for your Business" John Wiley & Sons, Inc 2004  
フィリップ・コトラー ヘルマワン・カルタジャヤ、S・デイヴィッド・ヤング 森谷博之訳、『コトラーの資金調達マーケティング—起業家、ベンチャー、中小企業のための投資家獲得戦略』PHP 研究所、2005

また、ビジネスの新しいトレンドである「シェア (share)」についても、ソーシャル・マネジメントの課題となるべきテーマであろう。従来の私有財産の所有を前提とした価値交換取引から、必要なモノやサービスを「シェア」する共有型経済（シェアリング・エコノミー）は、ソーシャル・マネジメントの新たなステージとも考えられる。

さらに既に始まっているIoT(Internet of Things) やIoS(Internet of Services), そこでのビッグ・データを分析するAIなどで画期的に変わりつつあるインダストリー4.0でのビジネスや経営のあり方も、「ソーシャル」の広義な理解の仕方によれば、ソーシャル・マネジメントの研究領域と解釈できるのではないか。

ソーシャル・マネジメントは社会の多くの人や組織や集団など、リアルとヴァーチャルの両方の空間で他との関係性において位置づけられ、相互作用しながら創発的に価値創造する事業経営活動であると考えることができる。実際の製品や役務は関係性のネットワークの結節点であり、その中で相互に関わり合い、創発的に価値づくりが進むように運営することがソーシャル・マネジメントと言えるのではないか。

限られた誌面の関係でソーシャル・マネジメントの探索をより深く論ずるに至らず、課題を残すことになったのは遺憾である。今後も幾つかの課題への研究に取り組みたい。

#### 〔参考文献〕

##### 〈論文〉

- ・Friedman M, “The social Responsibility of Business is to increase its Profit” New York Times magazine, Sep13, 1970
- ・Hayek F.A, “The constitution of Liberty” Routledge and Kegan Paul 1960
- ・Granovetter. Mark “The Strength of Weak Ties” American Journal of Sociology 78 (6), 1973
- ・Coleman, James S, “Social Capital in the Creation of Human Capital” American Journal of Sociology 94, 1988
- ・Perry-Smith, Jill E. “Social Yet Creativity” Academy of management Journal 49 (1)
- ・井関利明「政策情報学とソーシャル・マネジメント—“コンテキストとしての学”と“学のなかの技法”」『国府台経済研究』第19巻 第4号 2008
- ・藤江俊彦「営利企業形態によるコミュニティ・ビジネスの認識に関する一考察」『日本経営診断学会編集④』平成16年10月 日本経営診断学会
- ・藤江俊彦「ポストモダンへの転換とソーシャル・マネジメント—社会的課題解決と価値創造のための関係構築」監修：滝上信光、編集：宮崎緑、『大学維新への挑戦』中央公論新社 2010
- ・藤江俊彦「自治体経営とソーシャル・マネジメント」月刊『自治実務セミナー』通巻634号、4月号 第一法規(株) 2015
- ・藤江俊彦「民間の社会的事業体によるソーシャル・マネジメント概念について—ソーシャル・エンタープライズ概念との相違点などから」『政策情報学の視座—新たなる知と方法を求めて』千葉商科大学政策情報学部10周年記念論集刊行会編 日経事業出版センター 2011

- ・藤江俊彦「経営診断における社会性—ソーシャル・マネジメントとソーシャル・エンタープライズ概念を中心として」『日本経営診断学会叢書第3巻』経営診断の新展開 2015 同友館

#### 〈和書〉

- ・井関利明、藤江俊彦『ソーシャル・マネジメントの時代—関係づくりと課題解決の社会的技法』第一法規 2005
- ・上山信一『日本の行政評価・総括と展望』第一法規 2002
- ・奥村宏『株式会社に社会的責任はあるか』岩波書店 2006
- ・黒川保美、赤羽新太郎編著『CSR グランド戦略』白桃書房 2009
- ・國領二郎『ソーシャルな資本主義—つながりの経営戦略』日本経済新聞出版社 2013
- ・小林俊治『経営環境論の研究』成文堂 1990
- ・嶋口充輝『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣 1994
- ・ロナルド・ドーア (Ronald Dore)『誰のための会社にするのか』岩波書店岩波新書 2009
- ・谷本寛治『新装版・企業社会のリストラクション』千倉書房 2008
- ・谷本寛治『ソーシャル・エンタープライズ—社会的企業の台頭』中央経済社 1998
- ・谷本寛治編著『CSR 経営—企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社 2004
- ・監修：滝上信光、編集：宮崎緑『大学維新への挑戦—千葉商科大学政策情報学部 10 年目の報告』中央公論新社 2010
- ・高巖、辻義信、Scott T. Davis、瀬尾隆史、久保田政一、『企業の社会的責任—求められる新たな経営観—』日本規格協会 2003
- ・宝印刷株式会社総合ディスクロージャー研究所編『統合報告書による情報開示の新潮流』同文館出版 2014
- ・高田馨『経営者の社会的責任』千倉書房 1987
- ・田尾雅夫『ボランティアな組織の経営管理』有斐閣 1999
- ・森本三男『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房 1998
- ・藤江俊彦『コミュニティ・ビジネス戦略』第一法規、2002
- ・編者：日本経営学会『経営学論集 80 集 社会と企業：いま企業に何が問われているか』千倉書房 2010

#### 〈洋書〉

- ・Alvin Toffler & Heidi Toffler, “Revolutionary Wealth” 2006 c/o Curtis Brown, Ltd. through UNI agency, inc, Tokyo  
山岡洋一訳『富の未来』上巻、講談社
- ・Alvin Toffler “The Third Wave” (1980) New York : Morrow & Co  
アルビン・トフラー著、徳岡孝夫監訳、『第三の波』(中公文庫)、中央公論新社、1982
- ・American Marketing Association (AMA), Definition Committees, “Report of the Definition Committee,” Journal of Marketing Vol VIII No. 2
- ・Bush R “Survival of the non profit spirit in a for-profit world, Non profit and

- Voluntary Sector Quarterly, 21, 1997
- ・ Carlo Borzaga Jacques Defourny “The Emergence of Social Enterprise” Routledge, a member of the Taylor & Francis Group. 2001  
『社会的企業—雇用・福祉の EU サードセクター』C. ボルザガ、J. ドウフルニ編  
内山哲朗・石塚秀雄・柳沢敏勝訳、日本経済評論社 2007
  - ・ Edwin M, Epstein, 1992 The Enigma of Japanese Ethics and Dotoku  
梅津光弘訳『倫理と道徳—日本企業倫理の謎—』中村瑞穂他「企業倫理と経営社会政策過程」文眞堂 1996
  - ・ George Soros “The Crisis of Global Capitalism” Public Affairs a member of Perseus Books L.L.C, New York  
大原進訳『グローバル資本主義の危機—開かれた社会を求めて』日本経済新聞社 1999
  - ・ Philip Kotler, Eduard L. Roberto “Social Marketing” The Free Press. A Division of Macmillan. Inc, N.Y. 1989  
フィリップ・コトラー、エデュアルド・L・ロベルト 井関利明監訳  
『ソーシャル・マーケティング』ダイヤモンド社 1995
  - ・ Philip Kotler, “Marketing for Nonprofit Organizations” [second edition]  
Prentice-Hall. Inc, N.Y. 1982  
井関利明監訳『非営利組織のマーケティング戦略—自治体・大学・病院・公共機関のための新しい変化対応パラダイム』〈第2版〉 第一法規 1991
  - ・ Philip Kotler, Alan Andreasen, “Strategic Marketing for Nonprofit Organization, 6th Edition” published by Pearson Education, inc publishing as Prentice Hall  
フィリップ・コトラー、アラン・アンドリーセン、井関利明監訳 新日本監査法人公認会計本部翻訳『非営利組織のマーケティング戦略』〈第6版〉 第一法規 2005
  - ・ Philip Kotler, Nancy Lee “Corporate Social Responsibility – Doing the Most Good for Your Company and Your cause” John Wiley & Sons International Rights Inc. 2005  
フィリップ・コトラー、ナンシー・リー、『社会的責任のマーケティング—事業の成功と CSR を両立する』東洋経済新報社 2007
  - ・ Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, S. David Young, “Atracting Investors—A Marketing Approach to Finding Funds for your Business” John Wiley & Sons, Inc 2004  
フィリップ・コトラー ヘルマワン・カルタジャヤ、S・デイヴィッド・ヤング  
森谷博之訳、『コトラーの資金調達マーケティング—起業家、ベンチャー、中小企業のための投資家獲得戦略』PHP 研究所 2005
  - ・ Sabitz, A and K. Weeber, “The Triple Bottom Line” Jossey-Bass  
中島早苗訳『サステナビリティ：企業の持続的成長を可能にする原則』アスペクト 2008

(2018.2.5 受稿, 2018.2.21 受理)

〔抄 録〕

時代環境の急速な転換期では「経済」の認識を改める必要がある。交換手段として金銭だけではなく、A.トフラーが提示した「見えない経済」、換言するとボランティアな経済も大きな比重を占めるようになった。IT化やグローバル化が進展し、「ソーシャル」なビジネスや経営が注目されるようになっている。公共セクター、営利企業セクター、非営利セクターにおいて、新たなソーシャル概念に基づくマネジメントが生まれつつある。行政ではNPMから、営利企業ではCSRやソーシャル・マーケティングから、非営利組織では市民NPOやコミュニティ・ビジネスから、それぞれの本質的特徴をベースにしながらも社会的インパクトを与えるソーシャル・マネジメント概念が導入されてきている。またソーシャル・ネットワーク社会では、ソーシャル・メディアのもつ顕名性と情報公開性によって、多様な主体が信頼の上で繋がり新しい知や価値が創造されている。リアルとネットの両方の空間で、三つのセクターのソーシャル・マネジメント概念の背景や進化の過程を考察し、今後の方向性を探った。