

「コースの連鎖とソーシャルイノベーション」 [2]

— 「社会の成長と社会的課題の解決」 —

初版	2010年01月14日	池邊純一
00-01	2010年01月25日	池邊純一
00-02	2010年06月17日	池邊純一

[論点]

人々は、一人裕福になれば満たされるという夢から醒めて、社会全体が豊かにならなければ、自分も心豊かに暮らしていくことはできないと悟り始めている。しかし、政治、行政、営利企業（以下、企業と記す）、非営利企業（本稿では社会的企業のことを指すため、以下、社会的企業を記す）、市民（一人ひとりの人）といった立場の相違で、社会的課題の解釈も、社会的課題の認識（自分にとっての位置付けと捉えている意味）も全く異なったものとなる。

社会的課題の解決に向けた活動は、その立場の相違によって生じるコンフリクトや社会的ジレンマによって、問題を一層複雑化させていく（本稿では、この状況を「閉塞した社会」と称することにする）。

社会的課題を解決しなければならないという想いは誰にもある。しかし、それが、一人ひとりのコースとして沸き起こり、夫々の立場を越えて社会的課題を解決していこうという機運が生まれ、人々の中でコースが連鎖し創発していかなければ、閉塞した社会を解決していくことはできない。

そうしたことを実現するには、社会の中にどのような条件が満たされ、政府－企業－社会的企業－市民は、どのような役割を担うべきなのだろうか。本稿では、社会的課題の歴史的背景、連鎖して深刻化していく過程を示し、その連鎖する過程に沿って、一人ひとりに形成されたコースが、連鎖し創発していくことで社会的課題を解決し、社会が成長していく姿を描いていく。また、創発のシナリオとして、夫々の立場にある人々が担う役割についても言及することにする。

[補記]

『ニーズの追求からコースの連鎖へ』（文献1）において、コースを「信条に基づく社会的な動機」と定義した。それは、湧きあがってくる深層にある気持ちであり、その本質は、その人が生まれ育った環境や成長に至る過程の中で徐々に醸成されるものであり、また、子どもの頃より培われた人生観や価値観にも依存して育まれたものである。人によって様々であるが、一人ひとりのもつ信念や信条そのものである。

1. 社会的課題の概観

1.1 主な社会的課題

これまで、経済が発展しさえすれば社会的課題は解決できると考えられてきた。しかし、「裕福な

暮らし」をいくら追求しても、必ずしも「心豊かな暮らし」にはつながらず、「経済合理性の追求≠社会的課題解決」であることを、多くの人々が実感するようになってきた。

最近では格差社会という言葉をよく耳にするが、経済格差の問題は根が深く裾野も広い。しかも、この格差問題は、先進国と開発途上国の間での経済格差、都市と地方の経済格差、富裕層と貧困層の経済格差といった様々な広がりを持ち、多くの人々の災禍を招く原因となっている。

そもそも、競争原理に基づく経済合理性の追求は、勝者と敗者を生み出すものであり、競争にも参加できない弱者を最初から排除し社会から疎外するものである。即ち、競争原理による経済合理性の追求は、経済格差を生み出す正当化された仕組みであると言っても過言ではない。

しかし、経済格差問題は、多様な視点から広範に捉える必要があるとともに、様々な社会的課題の根源として取り上げられるべきである。

本節では、以下に、経済格差社会問題を含めた経済問題を社会的課題の一側面として捉えつつ、これまで知られている主な社会的課題を列挙することにする（これら課題に関する事実、様々な立場にある人々の解釈と問題としての認識の仕方については、別途論じていく）。

- 競争原理による経済合理性の限界追求
 - 経済格差社会の進展、止められないマネー資本主義の暴走、投機による資源価格の乱高下、投機による資源の乱獲、既得権益の保護、デフレの発生
- グローバル経済格差による貧困
 - 地域紛争、食料不足、児童労働、劣悪な労働環境、低賃金による労働と搾取、貧困地域の劣悪な教育環境
- 地域間の経済格差
 - 地方財政の破綻、地域社会の崩壊、地域医療の荒廃、地域文化継承の危機、地域の治安の悪化、地域商店街の荒廃とシャッター街
- 人口の増加減少
 - 人口の爆発的増大（世界）、人口減少社会（日本）、少子高齢化社会（日本）
- 都市への人口集中、過密化
 - 交通渋滞と大気汚染、住宅需要の集中、インフラと建物の老朽化、生活廃棄物の処理
- 農山間地域からの人口流出、過疎化
 - 限界集落化、耕作放棄、農地、里山の荒廃
- 政治と行政の停滞
 - 箱物に頼った経済対策、税収不足と負債に頼る財政、国に集中していた権限、交付金頼りだった地方自治、箱物公共投資に頼った地方自治
- 疎外化する社会
 - 経済的背景による自殺者の増大、経済弱者や独居高齢者の孤独死、近所付き合いのうすれ、子供を育てない地域社会、ひきこもりと家庭内暴力
- 手遅れとなった生活弱者の救済
 - 老々介護・介護家族の負担、母子・父子家庭の子育て、共稼ぎ世帯の子育て（待機児童）、食料砂漠問題、医療砂漠問題、遅きに失したセーフティネット
- 教育の荒廃
 - 基礎学力低下、創造性を育まない定型教育、経済格差が引き起こす教育格差、教育の市

場化と成果主義導入による短期視点化、いじめと不登校、学級崩壊

- 所得格差の拡大と雇用不安、産業構造転換の遅れ
 成熟経済下の成果主義導入による所得の長期的低下、実感のない経済成長・産業空洞化・所得水準低下、現役労働者の減少とワークライフバランスの不均衡、リストラ社会化と雇用不安・生活の場を奪われる失業者、従来型雇用機会の縮小・社会変化と雇用のミスマッチ
- 医療、社会保障制度の崩壊
 医療施設の偏在と医師の偏在、介護施設経営の困窮と介護労働者の低待遇、医療保険制度崩壊の危機（財源）、信頼を失った年金行政、障害者の社会参加・自立に対するコンセンサスの欠如
- 化石燃料依存とエネルギー資源枯渇
 石油ピーク問題、代替エネルギーへの転換の遅れ、非効率なエネルギー循環
- 食料資源枯渇問題
 食料自給率低下、地産地消システムの崩壊、フードマイレージの増大、水資源の枯渇
- 地球環境破壊
 地球温暖化、森林伐採、土地開拓による生物生態系の破壊、廃棄物による環境汚染、有害化学物質の不法投棄
- 新型ウィルスの危機
 新型ウィルスの国内流入の阻止、パンデミックの阻止

1. 2 社会的課題認識の歴史的背景

次に、社会的課題が生じてきた、あるいは、課題認識が生じてきた歴史的背景を捉えておくことにする（図1参照）。

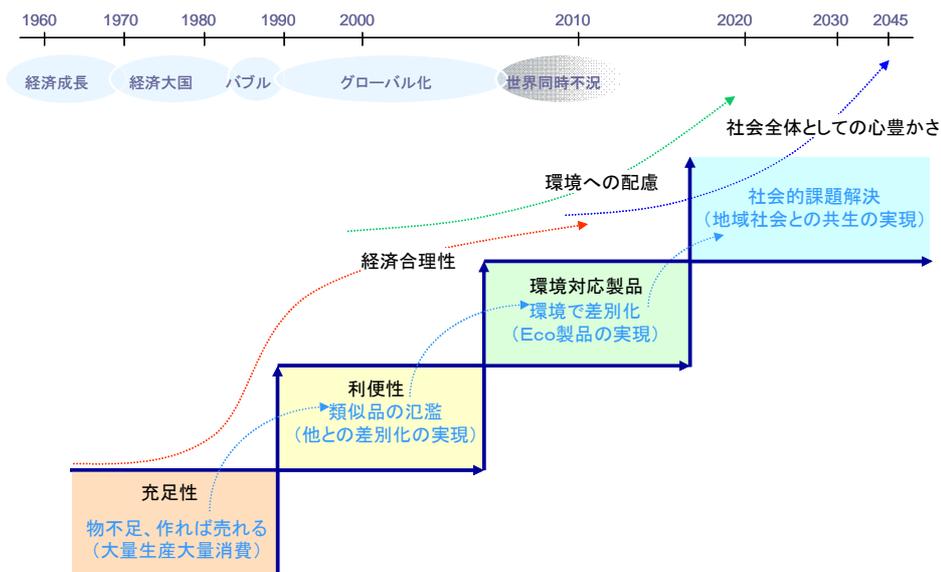


図1 社会的課題の歴史的背景

戦後のものが不足していた時代には、人々は、ひたすら「裕福な暮らし」を求めて働いた。企業も、従業員が仕事に安心して従事できる終身雇用制度や年功序列制度を採用し、将来設計も含めた生活の安定を図りつつ、大量生産、大量販売、大量消費の経済合理性を徹底的に追求した。この時期、政治や行政も、経済の高度成長を背景に、労働力を確保するたための大都市圏での住宅確保の政策を進め、また、経済発展を支えるライフラインや道路等のインフラの整備（いわゆる箱物）に力を注いだ。

やがて、製造技術が向上し世界の市場を席卷する様になり、日本は経済大国へと成長していった。しかし、急激な輸出の伸びによる経済成長は、様々な経済摩擦を生み出した。プラハ合意によって円高が進むと、それを乗り切るための政策がバブル経済を招き、土地価格高騰を抑えるための政府通達をきっかけとして、バブル経済が一気に崩壊した。バブル崩壊後の日本は、不良債権処理に追われ、失われた10年と言われる様にもなった。この間、度重なる政治スキャンダルや汚職問題等により政治も停滞して長期的な国家戦略を打ち出すことも出来ず、経済支援策としても、地域誘導型の箱物投資や米国でミニバブルを招いたIT投資といった対症療法的政策に頼らざるを得なかった。

この長い不況を経験する間に、日本は高度成長の時代から成熟経済の時代へと移行していった。成熟経済の下では、多くの人々は中流程度の裕福さを感じ、市場に豊富に並んだ様々な類似品の中から自分の嗜好に合う商品を選択する豊かさを満喫していた。そして、そうした商品を供給する側も、多様なニーズを満たす利便性を競う様になっていった。

一方、米国においては、80年代から90年代に、貿易赤字と財政赤字に苦しみ、製造業では日本の競争力にさらされたが、グローバルにマネー資本主義を進化させ、また、グローバルスタンダードで世界をリードする戦略を展開することによって史上最長の好景気(1991年-2007年)を実現した。この時期は、日本のバブル経済が崩壊し回復に至る時期と重なる。米国の消費を頼りとし、米国のグローバル戦略のもと、日本の政策も、競争原理を取り入れ民間の活力を利用しようという構造改革に邁進していった。

企業においても、米国流の株主価値至上主義、成果主義が導入され、制度疲労を起こしていた終身雇用、年功序列制は、これにとって変わられることとなった。買収やリストラが日常化し、働く一人ひとりの行動の全てに株主価値を求められ、倫理観も含めて短期的な経済的成果が求められるに至った。また、低賃金国への製造業の工場移転等ドーナツ化現象を食い止め、中国製品等とのコスト競争力を獲得するために労働者派遣法も緩和された。

2002年以降に日本の経済はようやく不況期を脱出した(2002年2月-2007年10月、戦後最長景気)と言われるが、米国で2007年におきたサブプライムローン問題、2008年のリーマンショック以来の世界同時不況は、輸出に頼っていた日本企業に打撃を与え、ファンダメンタルとして健全とされていた日本経済も悪化の一途を辿った。しかも、派遣労働者から始まり正社員に広がったリストラは、人々の将来への生活不安をあおり、また、箱物に頼った行政のツケは、財政の大きな負担となって国民生活にのしかかってきた。これら全てが複合して根深い要因となって、2009年後半に日本経済は新たなデフレ局面を迎えた。

こうした苦しい状況にあって、日本経済を裾野産業も含めて支えているのは自動車産業や家電産業等における環境対応技術である。これは、日本の製造業が先行して長年培ってきた優位性が源泉となって実現されてきたものである。しかし、この環境対応技術でもすでに日本企業のシェアが低下しつつある。

ここで立ち返るべきは、本来、社会から求められる取り組みは、地球温暖化に対する個別の取り組みばかりでなく、複合化する社会的課題の全体像を捉えて、心豊かな暮らしの出来る社会を目指していくこと、地域産業の育成、将来の人口動態に即した高齢化社会に向けた投資を進めることであり、これにより真にグローバルに地域社会と共生しうるビジネスモデルを生みだし、世界に新たな市場を創造することである。

今後、戦後100年にあたる2045年までの35年の間に、戦後の復興期から高度成長を成し遂げた我が国が再び活力を取り戻し、どれほどの文化、知恵、技術を生み出していくことができるだろうか。

1. 3 社会的課題の連鎖

現在の社会不安は、生活に対する不安であり、いつ失業するかわからない雇用不安、賃金が目減りしていく不安、病気等で生活に困窮するのではという複合した不安である。その深層には、介護に対する社会的支援の問題、医療費負担の増大、年金制度の不安といった生活保障への政治や行政の停滞が引き起こしている不安も鬱積している。そして、こうした不安が、人々の購買行動をより低価格なものへと向かわせてデフレを引き起こし、問題を更に深刻化させていく。

また、成熟経済下で成果主義が導入された結果、将来的に収入が増える見通しもないこと、待機児童の問題があって、収入を増やしたくても共稼ぎしながらでは子育てできないことから、少子化が進み人口減少化社会への傾向にも拍車がかかっている。

裕福さを求めることでは、世界規模での自然環境破壊や地球温暖化を止められない不安、食料資源が枯渇しつつあるという不安等、社会全体として解決しなければならない課題を解決することができない状況にあって、将来への不安は重なりどんどん募っていく。

図2(次ページ)は、社会的課題の論理的な相関を概観したものである。ここで、最も大事なことは、社会的課題は個々に解決できる問題ではなく、全体を捉えて絡まった糸をほぐしていくがごとくに解決して行かなければならないということである(これら課題に関する個別の議論についても、別途論ずることとする)。

1. 4 なぜ、社会的課題は解決されないか

これまで、国家戦略や地域戦略の必要性が論じられてきた。しかし、実質的には、先に記した様に、政治スキャンダルや汚職問題で政治が停滞し、政権争いと、新たな政策と既得権益の利害等が絡み合いながら、政策が決められてきた。財政面でも、官僚の縦割り構造と天下り行政、国と地方の二重行政、箱物投資によって膨れあがった負債、景気後退による財源減少が足枷となり、且つ、成熟化した経済環境の下で税収の改善を見込むことはできず、景気刺激のための国債発行と財政規律、負債の返済、増税と行政の効率化、長期金利の動向等のせめぎ合いの中で、政策を決めていかざるを得ない。この結果として、社会的課題に対しては、全体としての体をなした舵取りができずに推移していくものと考えられる。

企業は、利潤追求以外のことに手を出すことは無駄な行為とみなされ、社会的課題解決を追求するにしても、結局は収益の増加につながるものでなければならない。マネー資本主義は、暴走してサブプライムローン問題やリーマンショックを引き起こしたとは言え、世界経済を支配している原理として揺るぐことはなく、これからもあらゆる企業行動と一人ひとりに至る倫理を制約していく。

- BSCにしても、人や組織の学習と成長、ビジネスプロセス、顧客満足は全て財務視点、即ち、株主価値に通じていなければならない。
- コトラーの社会的責任マーケティング（文献2参照）では、企業組織の社会的活動を、① コーズプロモーション（社会的な主張に対して意識と関心を高めること）、② コーズリレーテッドマーケティング（製品の売上を通してされる社会貢献）、③ ソーシャルマーケティング（公衆衛生・治安・環境・公共福祉の改善を求めたソーシャルキャンペーンの企画、実行のための支援）、④ コーポレートフィンランソロピー（コーズに対する直接的な寄付

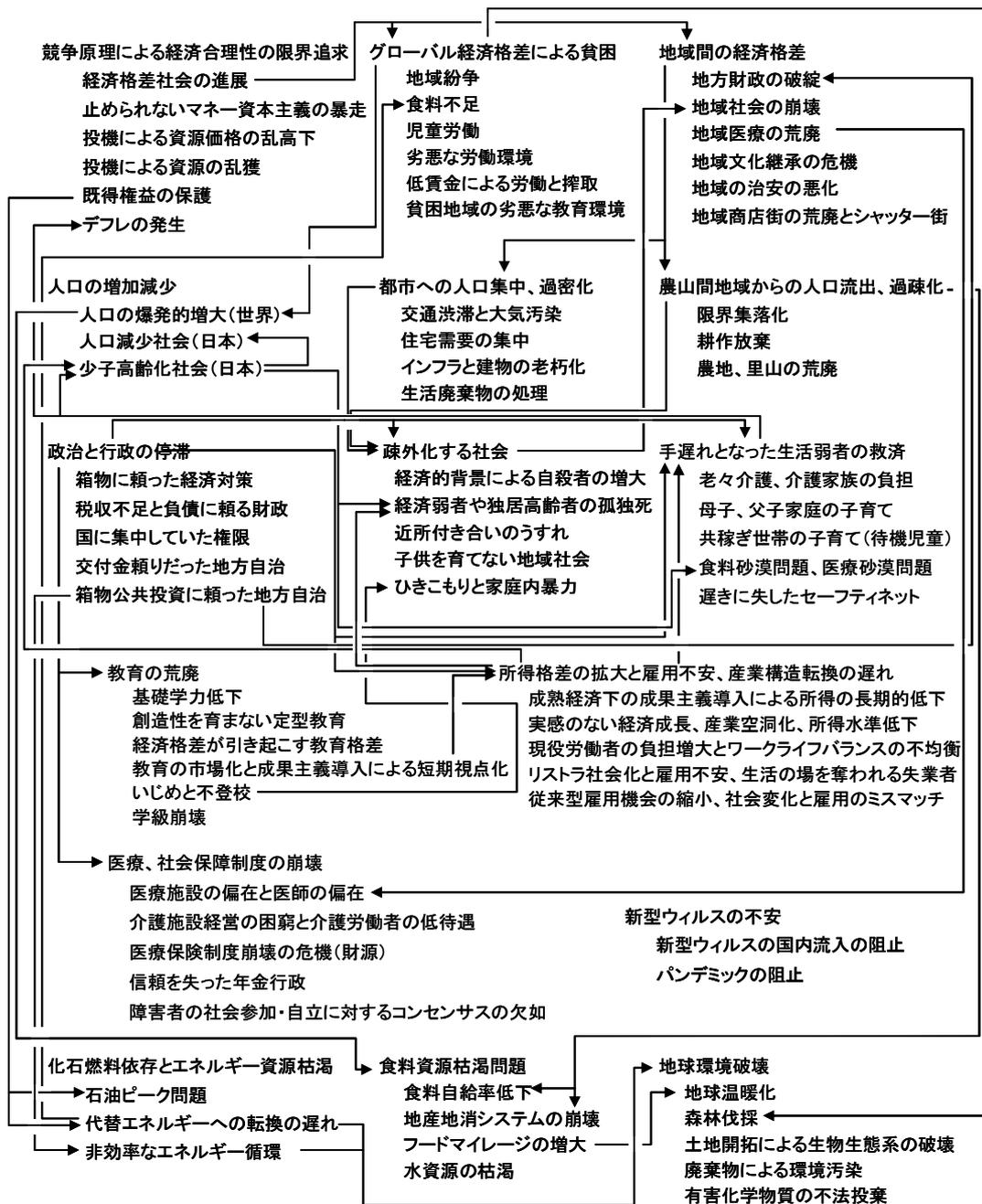


図2 社会的課題の論理的相関

行動)、⑤地域ボランティア（従業員は自らの時間と能力を提供している）に分類している。それら活動の全ては、経済合理性追求の原理の下で展開され評価される。

- この数年、ロングテールという言葉が流行したが、これにしても効率性と採算性モデルを計算して、経済合理性を実現したビジネスモデルでしかなく、孤立して生活する生活弱者や経済弱者を救済し、社会的課題を解決する目的で考え出されたものではない。
- 貧困者の自立を目指すマイクロファイナンスの仕組みも、投資家の利益を保護するために評価される様なことになるなら、貧困者が自立する活動自体、結局、投資家の利益に視点を置いた、投資家の利益に適う取り組みに制約されてしまう。

社会的企業は、知名度がないこと、新たな組織概念であるため活動自体の認知度が低いこと、非営利的活動であるために財務基盤が脆弱なこと等の様々な問題を抱えている。また、その存在目的として過度の利潤を追求することはできないため、多くの場合、行政の補助金等を資金源とし、行政の手の届かない社会サービスを担うという他律受動的な活動に従事せざるを得なかった。

以上記してきた様に、社会的課題に対して、「政治と行政—企業—社会的企業」の間でコンフリクトを起し、社会的ジレンマによって誰も解決の糸口を見いだすことができずにきた。

とはいえ、これまでの社会を牽引してきた「政府—企業」のトップダウンの構図が疎み、閉塞した社会となっている状況にあって、社会的企業だけが、一人ひとりの生活に密着して活動し社会的課題に向き合うことができる存在である。社会的企業だけが、一人ひとりの目線での問題解決を担っていると言っても良い。

これまでの社会の変化の様子を見る限り、これからの社会では、一人ひとりの市民目線での視点に立ったボトムアップでの社会変革、即ち、社会的課題の解決が深く進行していくであろうと思われる。「市民—社会的企業」のボトムアップの取り組みと、「政府—企業」のトップダウンの取り組みが連携し整合していくことが、これからの社会を築いていく上での鍵を握っている。

2. 社会的課題に対するコースと社会の成長

2. 1 社会的課題とコース

人は、社会の中で生活し、からだ全体で感じとったことを積み重ねて生きている。そして、様々な学習し、メディアからの情報やコミュニケーションを通して意味づけしながら、自分としてどう生きていくか、何を大事に思って生きていくかを考え、人生観や価値観を形作っていく。人生の山谷の中で、裕福な暮らしの中で幸せに暮らしている人も、いつかは、社会の不条理や疑問を抱くときもくる。一人ひとりの人間にとって、安全で安定した生活空間を奪われ、あるいは、生存権そのものにも関わる問題が降りかかってくることもある。

こうして、コースは、一人ひとりの人生観や価値観にも関わり、様々な困窮を体験し、あるいは、見たり聞いたりしたことを自らの類似する体験と重ね合わせて共感したときに芽生える。

ここでの学習とは、人生経験の中から学ぶことを意味する。様々なことを体験し試行錯誤しながら徐々に学び取り、そこで学んだ知識や体得したことを洗練させ、より高い境地に憧憬を抱き、情熱に突き動かされながら知見を深めていく。人は、常に、心の窓を通して外界からの刺激を受けながらもごとの接し、深層にある心で情報を受け止め、心の琴線に触れる刺激を受けることによって触発され、次第に、情報に潜む深い意味を察知し感覚的な意味理解へと判断力を増してしていく

ものである。そして、環境が大きく変われば、学んできた前提をも覆し、新たな枠組みを再構築しながら学習していくこともある。

情報は、今起きている現象（データ）をそのまま捉えたものばかりではない。むしろ、組織の中での様々な論点について色々な側面から捉えて解釈した情報、生活している社会の中での通念や常識に基づいて解釈された情報、誰かの意見が多く含まれる。その情報を自分なりに解釈し意味づける上で、その論点に対する知見、歴史的背景、社会や企業の文化、様々な理論、技術、自分の持っている専門知識、その人自身が取り組んできたことに対する考え方（パラダイム）や設計思想（アーキテクチャ）、ノウハウとして獲得した問題解決の方法論、自ら描いているビジネスモデル、属する組織に蓄積された知識、担当してきた業務のプロセス、関係してきた人々との共通する知識や話題とそれらに対する見識の深さ、自らの人生経験が関わってくる。

人々の間には、同じ事象に対する多義性が存在する。人とのコミュニケーションは、閉じた社会でのコミュニティによる抑制、オープンな社会でのコミュニティによる活性化、コミュニケーションそのものも偶有性、人間関係の強弱や信頼関係のあり方によって様々に影響を受ける。一人ひとりが、情報や人の話に惑わされることなく、自らの進むべき方向性を見いだしていくには、多様な知見によって洞察し、先見の明によって判断することが必要である。しっかりした知見が議論を深め、人々の対等なコミュニケーションを通して、一つの収斂された意味が形成されていく。

こうした一人ひとりの中にある多様な専門性そのものも、より広範な人々との連携を深めながら相互に連鎖することによって理解が深められ、共通認識としての意味を収斂させていく。また、形成した意味をもとに、我々として何をなすべきかという意義、即ち、新たな意味を形成し説得力のある主張として展開される様にもなっていく。そして、コミュニケーションを通してコミュニティの中に合意が生まれ新たな意味が形成されて行くことになり、創発につながっていく。

コースズは、社会的課題に対する多様な専門性がコミュニケーションを通して深められ共有されることによって、相乗しながら徐々に洗練され広がっていくものでもある。

2.2 コーズから創発へ

コースズの連鎖（一人ひとりのコースズが相互に触発し合うことで深化し、連鎖する社会的課題を解決するための相乗する行動につながっていくこと）は、また、社会的課題の連鎖（社会的課題によ

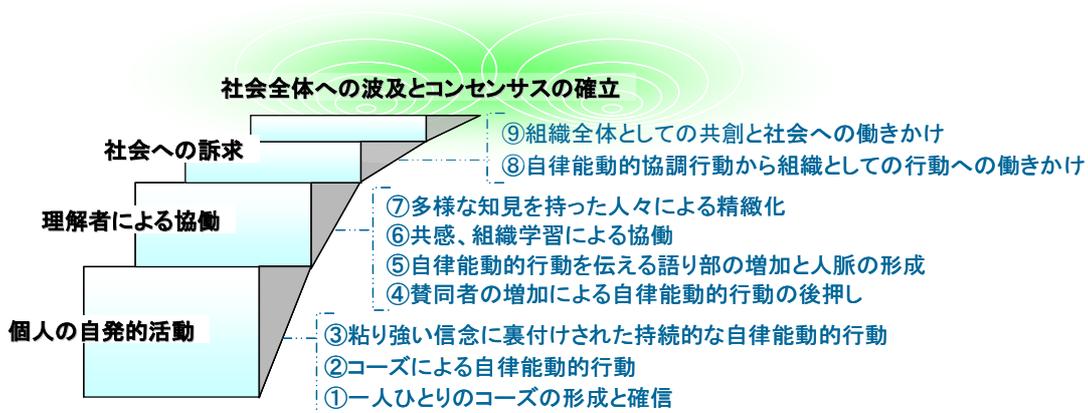


図3 コーズズの連鎖から創発へ

って生じる様々な社会問題が相互に影響を及ぼし合い、複合して同時併行して生起、増大、または、相殺すること）ともオーバーラップするし、オーバーラップしなければならないことでもある。コースに衝き動かされて、様々な社会的課題に取り組む人々の自律能動的行動は、やがて、個々の社会的課題、更には、連鎖する社会的課題を媒介にして、人々の間でコースの連鎖へとつながり結びついていく。

しかし、こうした行動が一人ひとりの行動、小さな仲間の中の盛り上がりで収まっている段階においては、社会全体への影響力としてはまだ弱い。

企業の中で働く人々も、組織としての目的を達成するための経済合理性追求という枠を外せば一人ひとりの市民である。そうした一人ひとりの抱くコースが、社会的課題に対する多様な専門性の広がり相乗して、組織の目的と整合しながら、組織として解決するための活動として昇華し、企業としての社会的責任を果たしていく。社会の中でも、多様な専門性の広がり相乗して、一人ひとりの中に芽生えたコースから多様な社会的企業が生まれ出され、そうして生まれ出された数多くの社会的企業が相互に連携して大きな波を作り上げていく。そして、企業の活動と社会的企業の活動が連携して、より大きな視点で社会的課題を解決していく。

そのためには、政治や行政による国家戦略や地域戦略、企業の経営戦略等、トップダウンによる戦略が展開される一方で、人々の暮らしに密着した活動の中から巻き起こる個々の活動が創発して、全体として社会的課題を解決していく、創発する戦略が必要である。

本稿では、「創発」を「一人ひとりの自律能動的行動の中から芽生えた活動」として捉え、「創発する戦略」を「創発を組織の中で生起させ、やがて、組織の中で認知されていくことで全体としての事業として融合させていく戦略」として定義することにする。

社会的課題解決に向けた創発は、下記プロセスを経て、個人の自発的活動から理解者による協働、そして、その社会に対する訴求する活動へとつながり、社会全体への波及とコンセンサスの確立へと結びついていく。(図3参照) (企業における創発のプロセスについては、文献3参照)

- ① 一人ひとりのコースの形成と確信
- ② コースによる自律能動的行動
- ③ 賛同者の増加による自律能動的行動の後押し
- ④ 粘り強い信念に裏付けされた持続的な自律能動的行動
- ⑤ 共感、組織学習による協働
- ⑥ 自律能動的行動を伝える語り部の増加と人脈の形成
- ⑦ 多様な知見を持った人々による精緻化
- ⑧ 自律能動的協調行動から組織としての行動への働きかけ
- ⑨ 組織全体としての共創と社会への働きかけ

2.3 社会の成長

本稿で記す「社会の成長」とは、社会の中に多様性を育み、人々が切磋琢磨し、創発しうる社会となっていくことである。

社会の持続的な成長を成し遂げるためには、政治にあつては政治家が、行政にあつては自治体の首長が、企業にあつては経営者が、深慮遠謀する意識をもって戦略を構想し展開していくことが必

要であるとされてきた。しかし、これまで見てきた様に、こうしたトップダウンによって人々が他律受動的に行動する社会的能力が機能されても、閉塞した社会となった現代においては、社会的課題の解決につながらない。

一方、一人ひとりの中にコースが芽生え、社会的課題解決に情熱を燃やして自律能動的に行動しても、組織内、そして社会に向けて理解を広げ、社会の中で意味が形成されていくプロセスが実現されなければ、人々の行動はその想いを果たすことはできない。

社会的課題が複雑化し様々な要因が複合化している状況にあつて、課題を解決していくためには、多様な専門性を持って行動する人々が社会の中で生まれ、かつ、そうした人々が協働して課題を解決していく能力を構築することが必要である。

多様性のある社会の中では、様々なコースが芽生えて相乗することによって、社会の中での新たな理解と意味が形成され、より多くの人々が連携することで切磋琢磨されていく。企業の中でも同様に多様性が育まれることにより、指示待ちの他律受動的行動姿勢が淘汰され、人々は組織の中で自らの意思で自ら行動する様になる。このことは、即ち、多様性が育まれることによって社会や組織の中に創発性が生まれ、人々は創発しうる様になることを意味している。

成熟化社会では、トップダウン型によりリーダーシップを持つ人が社会を導いていく仕組みばかりでなく、それ以上に、多様な専門性を持つ人々がつながり、そこで結びついた一人ひとりが知恵を出してすり合わせ、「なぜ、そして、何をすべきか」を考え出していく、ボトムアップ型の社会の仕組みが機能していく必要がある。

これからの社会において、社会的課題を解決していくためには、多様性を育み、お互いに切磋琢磨しながら、創発していくことで、全体として成長していかなければならないのである。

3. 社会的課題解決のシナリオ

社会的課題は、ある意味ではその時の時代背景の負の遺産として生み出されてくるものである。少子高齢化し人口減少社会化し国際競争力がどんどん低下していく、閉塞して成熟化した日本の社会は、ひたすら経済合理性を徹底的に追求してきたことにより生み出された遺産である。これまでと同じ様に経済合理性の追求に突進するだけでは、未来を描くことは難しい。

社会的課題が複合し閉塞した社会に変革をもたらせるためには、グローバルに地域に住む人々と共生する文化や知恵や技術を創り出していく大きなビジョンと、将来を見渡して深慮遠謀の戦略が必要である。そして、その社会的課題の解決を追求する戦略を実現することにこそ、経済合理性追求の原理をうまく活用すべきである。

しかし、それだけの取り組みでは不十分である。個々の社会的課題だけを捉えた視点で解決しようというのではなく、図2にある社会的課題の論理的連鎖に基づいて、全体としての解決を図って行かなければ、また、社会的課題に対するコースが連鎖し、国—地域—企業—社会的企業が連携して、夫々に役割を分担することで相乗効果を生み出しながら解決にあたっていかなければ、社会に変革をもたらせ、閉塞した社会を再生することは不可能である。

1. 都市への人口集中と農山間地域からの人口流出を止めなければならない。過密化した都市を充足する住宅需要が膨れる反面、既存のインフラと建物の老朽化、生活廃棄物の処理の問題が、長期的な財政を圧迫する。農山間地域の過疎化の問題は、耕作放棄や農地の荒廃を招き、里山の荒廃により保水力を失い水害被害を巻き起こす。

2. 生活弱者の救済を急がなければならない。老々介護・介護家族の負担、母子・父子家庭の子育て、共稼ぎ世帯の子育て（待機児童）の問題は、人々の将来不安、日々の生活不安を引き起こして、デフレ社会、人口減少化社会の根本原因となっている。また、食料砂漠問題、医療砂漠問題は、高齢化社会にあって経済合理性を追求することが巻き起こした問題でもある。
3. 所得格差の拡大と雇用不安、産業構造転換の遅れに関しても、緊急に取り組まなければならない問題である。成熟経済下の成果主義導入による所得の長期的低下、実感のない経済成長・産業空洞化・所得水準低下、現役労働者の負担増大とワークライフバランスの不均衡、リストラ社会化と雇用不安により、日本経済はいつまでも活性化せず、デフレと人口減少社会化がどんどん進行してしまう。縮小する従来型雇用機会に頼るのではなく、一刻も早く、産業構造転換に希望の光を当て、同時に、こうした社会変化と雇用の間に生じるミスマッチを解消して行かなければならない。しかし、それまでの間にも困窮する生活の場を奪われた失業者に対するセーフティネットは、すぐにでも整備し救済しなければならない。

これら問題を解決するためには、政治と行政は、これまでの様な、箱物に頼った経済対策、税収不足と負債に頼る財政、国に集中していた権限、箱物公共投資に頼った地方自治といった旧来の停滞した取り組みから脱却しなければならない。

政治に携わり日本の将来像を描いていく政策（深慮遠謀の戦略）を構想する人々（政治家）は、民意によって選択されたビジョンと政策の実現によって、社会全体としての成長を担っていく責任がある。また、そういった人々は、多様な専門性を持って臨む一人ひとりでもあり、自らの社会的課題を解決するというコーズを示し、かつ、自らの専門性を活かしてリーダーシップを発揮して行くことが求められている。

行政はデータを把握することの出来る機関であり、行政に携わる人々は専門家集団である。そういった役割を持つ一人ひとりが、データに基づいて高度の専門性を活かしつつ、日本の将来像を描いた深慮遠謀の戦略を実現していくためには、これまでの慣習から脱却し、①縦割りの壁を乗り越える、②前例主義を払拭する、③使い切り予算の甘い体質を改善し、④効率と効果により自らの活動を評価する、といったことができるようになるかが鍵を握っている。

4. 教育の荒廃、医療や社会保障制度の崩壊の危機という状況を改善するためには、政治や行政が停滞してはならない。一方、医療の進んだまちには安心が溢れ、教育に取り組んでいるまちには希望が生まれ、まちの内外を問わず人々が心触れ合うまち、心豊かに暮らせるまちには人々を引きつける魅力が生まれる。これらの社会的課題を、負のイメージ、財政圧迫の要因として捉えるのではなく、地域再生の機会として考えるべきである。しかし、こうしたまちづくりには、政治と行政の深慮遠謀の政策と積極的な取り組みばかりでなく、社会的企業やボランティア住民の協働なくして実現は不可能である。これらに属する人々が、前向きに協働して取り組むことで、新たな展開を生み出すことが可能となるのである。

こうした取り組みによって、地域間の経済格差を、長期的に徐々に解消することで、地方財政の

立て直し、地域社会の再構築、地域医療の充実、地域文化継承、地域の治安の向上、地域商店街の活性化が進んでいく。更には、都市への人口集中、農山間部からの人口流出によって生じる過密化や過疎化の問題も解決に向けて動き出す。これは、グローバルに地域に住む人々と共生する文化や知恵や技術を創り出し、「心豊かに暮らせる社会」を築いていくための一歩なのである。

5. 石油資源の枯渇と化石燃料を消費することによる環境破壊問題は、地球規模での重大な問題である。しかし、こうした問題を解決するために生まれるイノベーション、即ち、技術革新とともに社会構造の創造的破壊を伴う変革がもたらされるのであれば、未来は明るい。そして、そのためには、代替エネルギーを生成する仕組み、効率良く社会に循環する仕組み、蓄積する仕組み、製品として利用する技術、省エネ技術、排出二酸化炭素を抑える技術、廃棄物処理の技術等を総動員して、代替エネルギーへの転換を図らねばならない。逆に、新たな投機による食料危機が起きない様に、食料を原料としない代替エネルギーを生み出すこと、生成過程で生じる有毒物質等が廃棄されない様にすることには厳格な姿勢で取り組まなければならない。
6. 地球規模での人口増大による食料不足、経済成長と同時に進む飽食、地球温暖化による気候変動と砂漠化、地下水の枯渇といった問題も地球規模での重大な問題である。特に、日本は食料自給率が低く、高級食材の消費が多く、無駄に廃棄する食料も多い。食育を進めること、食料の自給率を高めることが必要である。また、都市生活者が自然に懐古し、心を癒す農業にも興味を持ち始めている現代社会にあって、それをブームとすることなく国土利用法のビジョンとして政策を展開して、崩壊した地産地消の文化を進めることによって、農山間地域への人々の流入や移動を促進し、耕作放棄による農地の荒廃を抑制し、里山の再利用を進め、限界集落にも活気を取り戻して地域経済の活性化を図っていくことが必要である。

このためには、政治と行政、企業と社会的企業、関連する学界が連携して、将来に向けて深慮遠謀して戦略を構想していかなければならない。しかし、だからといって、国まかせのトップダウンでの構想に頼るのではなく、都市においても地方においても、また、相互に連携することにおいても、夫々の地域に分散した産業クラスターが、夫々の地域に密着した活動として相互に結びついていくことが必要である。

そして、その実現においては、企業の知恵とノウハウ、社会的企業の地域に密着した活力を活かすことが現実的である。

- これまで企業の価値は、株主価値であると言われてきた。経営者は、その実現のために戦略を策定し、組織全体としての最適化を図りイニシアチブを発揮してきた。しかし、経済の成熟化にともない事業が停滞し、かつ、社会的課題解決が企業に求められる現在は、新たなイノベーションによる進化が必要であり、組織の中に多様性を育む文化をもっていること、一人ひとりの持つ多様な専門性を活かして創発する組織文化があることの方がものをいう。
- 企業には、経済合理性を追求してきたノウハウが蓄積されており、①大量消費と大量生産によって効率性と採算性を追求し、②きめ細かなニーズにも対応するために多品種少量生産の知恵を出し、③グローバルスタンダード化して規格化した市場を創造し、④規格化したモジュールを組み合わせること等による効率性と採算性を実現するノウハウがある。こうしたノ

ノウハウを社会的課題解決に活かすことにより付加価値を生み出すことができる。

- 企業は、社会的課題の解決に向けて、社会の意識を改革するという役割も果たすことができる。これまで培ってきたブランドに加え、社会的課題解決を付加価値にして社会全体に向けて提言することによって、知名度とともに送り出されるメッセージに波及効果が生まれ、社会の中に新たな意味が形成される。この点に関しては、前掲書においてコトラーが示した、コースプロモーション、コースリレーテッドマーケティング、ソーシャルマーケティングの手段は有効である。企業のアナウンス力と社会的企業の現場をつなぎ結びつける活動が連携することで、新たなビジネスのブレイクスルーが可能となる。
- 社会的企業には、知名度がないこと、新たな組織概念であるため活動自体の認知度が低いこと、非営利的活動であるために財務基盤が脆弱なこと等、様々な問題を抱えている。しかし、本来、社会的企業は、地域の手となり、足となり、耳となり、目となり、現場での活動を担っている。社会的企業は、企業の活動と同等な役割を担っているものとして協業することによって、社会的な役割を担い、存在する価値の社会的認知を獲得していくことが可能となる。
- 社会的企業自身が提案力を持つことが必要である。現在、社会的企業の活動の領域は、地域の壁や取り組む分野の壁を乗り越えた多くの活動が展開されているが、同業他社同士が協業することで相互の活動を相乗的に支援し合い、また、専門性の異なる社会的企業が協業することで多様な社会的課題をより大きな視点で解決することが可能になる。一つの社会的企業では解決できない問題に対しても、企業群が多様な専門性を発揮して協働して臨むことで、より広範で高度な内容を提案することが可能となる。

例えば、高齢化社会問題を例にあげるならば、高齢者世帯の購買量は大きくないが、人口比率が増大していくことを考えれば全体としての購買量は大きい。ここでの本質的な問題は、地域に分散している一人ひとりにデリバリし、実際に使うシーンでも夫々の状況に応じて援助が必要なことである。企業の採算性モデルでは、こうした取り組みは困難である。この役割を担うのは、地域に密着して活動する社会的企業である。

この様にして、視座する視点を変えることによって様々な解決策を考え出すことができる。これからは企業と様々な専門性を持って活動する社会的企業の協業が社会変革の鍵を握る。様々な連携と連鎖が社会としての成長を促進し、閉塞する社会を再生するのみならず、社会全体の重層構造を形成して新たな雇用が創出し、経済の活性化を図ることも可能になる。

4. 現時点における提言

CO₂排出量削減に関する論調を見る限り、こうした取り組みに対してコストがかかり価格競争力を失うということで、経済界でから揶揄する声が聞こえてくる。社会的課題に取り組むことで発生するコストが企業の競争力を圧迫するという見方があるのは、経済合理性の視点からすれば、当然のことかも知れない。

開発途上国は裕福な暮らしを求めており、経済的投資や経済支援が表に現れるニーズである場合が多い。先進国においても、雇用を創出し経済成長に寄与しうる事業の創出が望まれる。しかし、実際には、そうした経済的な豊かさばかりでなく、社会的課題を解決して心豊かに暮らせることも同時に求められている。企業も社会の一員として社会的課題解決の取り組みが求められている現在においては、そうした活動を通して、グローバルに地域に住む人々と共生し、その社会にしっかり

と根をおろしていくことこそが真の競争力となる。

日本は、世界で最も高齢化の進展した国である。政治、行政、企業、社会的企業がつながり結びついて社会的課題を解決するソーシャルな変革を巻き起こし、世界にさきがけて「人生経験の豊かな人々が暮らす高齢化社会」「心豊かに暮らせる社会」が実現され、新たな産業を育成して雇用を創出することができるならば、そのこと自体が魅力となり、行ってみたい、帰りたくない、住みたい国へと変貌していく。

将来、経済成長だけで国家の優劣を競う時代は終焉していくことになるであろう。経済合理性を追求するこれまでの経営においては、グローバルスタンダードを先んじて構築した企業が競争優位を獲得することができるとされてきたが、これからは、社会的課題解決も含めたグローバルスタンダードを構築することが、本当の力となりうるのである。

これまで記してきたことを背景として、現時点におけるコースをベースとして展開する経営を目指して以下を提言することにする。

- (1) 社会的課題を解決していくためには、多様性を育み、お互いに切磋琢磨しながら、創発していくことで、社会が全体として成長していかなければならない。
- (2) 個々の社会的課題だけを捉えた視点で解決するのではなく、社会的課題の論理的連鎖(図2)に基づいて、全体としての解決を図って行かなければならない。
- (3) 個々の社会的課題、更には、連鎖する社会的課題を媒介にして、コースが連鎖しつながり結びついていく。そして、このコースの連鎖によって国—地域—企業—社会的企業が連携し社会的課題の解決にあたることで、社会に変革をもたらせ、閉塞した社会を再生することができる。
- (4) [市民—社会的企業] のボトムアップの取り組みと、[政府—企業] のトップダウンの取り組みが連携し整合していくことが、これからの社会を築いていく上での鍵を握っている。そのためには、トップダウンによる戦略が展開される一方で、人々の暮らしに密着した活動の中から巻き起こる個々の活動が創発して、全体として社会的課題を解決していく、創発する戦略が必要である。
- (5) 都市においても地方においても、相互に連携することにおいても、夫々の地域に分散した産業クラスターが、夫々の地域に密着した活動として相互に結びついていくことが必要である。
- (6) こうした取り組みによって、真にグローバルに地域社会と共生しうるビジネスモデルを生みだし、世界に新たな市場を創造することができる。

5. 概念の定義

本稿で取り上げてきた主要な概念は、以下の様に定義される(文献4の定義を再掲)。

[コース]

一般に、「コース」とは、『(行動・感情の)理由,根拠,動機,わけ。(社会的な)理想,(…の)目的,大義,目標;主義,主張,信条』(プログレッシブ英和中辞典、第3版、小学館)と訳される。一人ひとりが持っている価値観等により形成される、その

時々の環境等の変化に応じて移り変わるものではなく、長期にわたり醸成されながら追い求められる普遍的に宿る、その個人のなかにある一種の想いである。また、経営者自身のもつコースがビジョンとして表明され、組織の中で共感され、それが組織の中にとどまり自律的に活動していく動機となり、実現化されていく。一方、「ニーズ」は環境や状況が変わることで変化するものである。コースを背景として、その時々に必要なものが必要となるものがニーズである。

【裕福な暮らし】

主に貨幣価値に換算することのできるもの、即ち、所得、消費、不動産の所有によってもたらされるゆとりのある暮らしを言う。また、こうしたものを手に入れるための背景となる社会的地位、名声も裕福な暮らしを支えるものであり、裕福な暮らしの範疇として捉える。

【心豊かな暮らし】

生きがいのある暮らし、満足感に満たされた暮らしを言う。また、お互いに優しくつまれた人間関係、幸せな家庭、助けあう地域コミュニティ、将来不安を抱かせない社会制度も、こうした格差の無い心豊かな暮らしを支えるものであり、この心豊かな暮らしの範疇として捉える。政治や行政、個々の企業、個々のNPOやNGOにおいても、グローバルな社会の持続的な発展と夫々の地域に住む人々と共生のできる組織運営が求められる。歴史や文化を背景とした人々の習慣や生き方に心を配り、資源を保有する国や地域の環境保護や保全にも配慮し、人々が日々を過ごしていく暮らしが満たされたものとなるために事業を展開していかなければならない。

【創発】

“emergence”の日本語訳であり、部分の性質の単純な総和にとどまらない性質が、全体として現れることである。局所的な複数の相互作用が複雑に組織化することで、個別の要素の振る舞いからは予測できない様なシステムが構成される。(文献5)

また、本稿の中に出てきた下記の言葉の意味を『広辞苑第六版、岩波書店』を引用して定義する。

- 創発 : 生物進化の過程やシステムの発展過程において、先行する条件からは予測や説明のできない新しい特性が生み出されること。

6. 参考文献

1. 池邊純一、「コースの連鎖とソーシャルイノベーション [1]」、ニーズの追求からコースの連鎖へ」、http://www.clem.co.jp/reports_and_books、2009.11.27
2. フィリップ・コトラー、ナンシー・リー、恩藏直人監訳、「社会的責任のマーケティング」、東洋経済新報社、2007.8.16
3. 池邊純一、「変化の兆しを捉えて行動する組織の作り方」、文芸社、2008.10.15
4. 池邊純一、「これからの企業経営に求められるもの [1]」、経済合理性追求と社会的課題解決の狭間に」、http://www.clem.co.jp/reports_and_books、2009.11.17
5. 「創発」『フリー百科事典 ウィキペディア日本語版』