

〔共同研究：南大阪地域におけるコミュニティビジネスの実践的研究〕

# 「全人的な個人」の関係を基盤とした経営

——コミュニティビジネスからの示唆——

牧 野 丹 奈 子

はじめに—生き生きとした働き方

1. ビジネスに持ち込まれる日常生活

(1) コミュニティビジネスの事例

(2) 現場の示す内容

2. 近代化により分断されてきた個人

3. 社会性実現のために必要となる全人的な個人の関係

4. 全人的な個人関係をまとめる要件

5. 全人的な個人関係が生み出す事業性

おわりに—二つの研究課題

## はじめに—生き生きとした働き方

企業の社会的責任や社会貢献が注視される今日、社会性と事業性の両立は企業経営の重要課題の一つである。この問題への示唆を与えるビジネスとして、筆者は近年、コミュニティビジネスに着目してきた。

コミュニティビジネスとは、“地域住民を主体として、地域のさまざまな資源を最大限に活用しながら、地域貢献を目的とするビジネス”のことである。ビジネスではあるが、このように地域貢献を第一の目的とし、利益最大化を追求しないことが大きな特徴である。しかし、ボランティアではないので、事業存続のために黒字を出さなければならない。従ってコミュニティビジネスは社会性を継続的に実現するために、社会性と両立できる事業性を模索しながら展開しているのである。このコミュニティビジネスから、わたしたちは社会性と事業性の両立について多くの示唆を得られると考えられる。

そこで、筆者もこれまでに以下の5つのコミュニティビジネスに対してヒアリング調査を実施してきた。

- ①アモールトワ……東京都足立区のアモールトワは、給食サービス（学校、保育園、福祉施設）、病院内レストラン、病院内売店、仕出し・弁当販売、高齢者向け宅配弁当、清

掃事業などを事業内容としている。商店街のメンバーが1990年に立ち上げた株式会社である。

- ②コウノトリ育む農法……コウノトリ育む農法とは、農薬・化学肥料を使用せず安全な米と生き物を育む農法のことである。兵庫県豊岡市で地区の営農組合等が中心となって1990年代から取り組んでいる。
- ③レストランサラ……東京都立川市のレストランサラは、高齢者が一人でも安心して立ち寄れるレストランである。3人の住民が1999年に立ち上げた。レストランのほかに総菜販売、弁当の配達サービスや“おしゃべりサロン”なども行っている。
- ④アズキューブ……東京都板橋区のアズキューブは商店街の小さな手芸雑貨店である。2008年に地元の主婦5人が立ち上げた。
- ⑤小川の庄……長野県上水内郡の小川の庄は、おやき（長野県などの北信地方の郷土食の一種）等を製造・販売している。村の青年団のメンバーが中心になって1986年に立ち上げた株式会社である。

上述のヒアリング調査では、現場の生の声をできる限り具体的に聞くことに努めた。その結果、ヒアリング調査を実施していくうちに、あることに気づき始めた。それは全ての現場に共通して、個人が生き生きと働いているという事実である。どの現場においても、個人は単に組織の一部としてではなく、あたかも社会に対して自分の全てをさげだし、自分を精一杯発揮しながら働いているように感じられた。調査した当時、それが一体何なのか、説明することができなかった。今回は、このコミュニティビジネスの現場で感じた“生き生きとした働き方”について考察してみたいと思う。

コミュニティビジネスの現場の人たちが生き生きとした働く原因を考えたとき、“それはきっと地域貢献という理念を共有しているからだ”と答える人がいるかもしれない。また、“コミュニティビジネスで働く人はそもそも社会運動に対して関心の高い人たちだからだ”と答える人がいるかもしれない。しかし、ヒアリング調査における現場の個人達は<地域貢献という抽象的な理念の枠組み>の中で働いているというよりもむしろ、<日常の体験や人間関係といった現実とのフィードバック>の中で働いているという事実が調査で明らかになったことに注意したい<sup>1)</sup>。すなわちヒアリング調査の事例で見てきた“生き生きとした働き方”は、地域貢献という理念への共感や社会運動への積極的関心により起因しているとは言い難いのである。

ではヒアリング調査の事例で見てきた“生き生きとした働き方”とは一体何なのか。なぜ、このような働き方が、コミュニティビジネスでよくみられるのか。またどのようにして、そのような働き方が可能となるのか。このような問いについて一つ一つ検討していこう。本稿

1) 牧野（2010A）、牧野（2010B）、牧野（2011）。

ではそれぞれの問いに対する明らかな答えを十分に得るまでに至らなくても、今後の研究課題につながるような道筋を見つけたいと考えている。

なお、本文中に随所でみられる箇条書きの部分（ゴシック体）は、上述のヒアリング調査の各現場の声が示す内容である。

## 1. ビジネスに持ち込まれる日常生活

今日、過剰な市場主義が目先の利益や部分最適化を追求するあまり、社会の長期的な安定性や発展が行き詰まりを見せている。今、求められるのは、短期的利益や効率化追求だけにとらわれず、社会性を取り込んだ新しいビジネスのあり方である。すなわち、社会性と事業性の両立である。

そこで注目されるもののひとつに、コミュニティビジネスがある。コミュニティビジネスとは、“地域住民を主体として、さまざまな地域資源を最大限に活用しながら、地域貢献を目的とするビジネス”のことである。ビジネスではあるが、このように地域貢献を第一の目的とし、利益最大化を追求しないことが大きな特徴である。しかし、ボランティアではないので、事業存続のために黒字を出さなければならない。このとき注意すべきは、社会性と事業性を相反したものとして捉えてはならないという点である。なぜならば、たとえば現実の財務状況が苦しいからといって地域貢献に関わる事業を縮小すれば、そのビジネスはコミュニティビジネスから離れていく。また、“社会性が目的なので赤字は当然である”、“そもそも市場経済というものの間違っている”などといったように市場や貨幣経済を否定しても、これもまた何の解決にもならない。このように社会性と事業性を相反したものと捉えている限り、コミュニティビジネスの発展は望めない。したがってコミュニティビジネスは、常に社会性と両立できる事業性を模索しながらビジネスを展開していかなければならないのである。

したがってまた、以上のようなコミュニティビジネスから、わたしたちは社会性と事業性の両立について多くの貴重な示唆を得られるのである。そこで、筆者もこれまでにコミュニティビジネスのいくつかの事例を調査してきた。たとえば、以下の5つのコミュニティビジネスについてはヒアリング調査を実施した。ヒアリングした内容は、ビジネスをはじめた経緯、経営理念、事業選択の基準、苦勞・課題、地域貢献の内容などである。

### （1）コミュニティビジネスの事例

#### <事例1. アモールトーフ>

アモールトーフは東京都足立区の東和銀座商店街の商店主43名が出資し合って1990年6月に設立された株式会社である。商店街の近くに地域病院が建設されることを知った商店主達が、店の生き残りをかけて立ち上げた。主な事業内容は、給食サービス（学校、保育園、福祉施設）、病院内レストラン、病院内売店、仕出し・弁当販売、高齢者向け宅配弁当、清掃

事業である。このアモルトーワは設立以来「利益を求めるのではなく、地域社会のために」を経営理念としているので、たとえば地域の高齢者のために、赤字の弁当宅配事業を続けたこともある。このようにして築かれる住民との信頼関係こそが、「地域貢献」だと考えている。(2009年7月、8月にヒアリング調査を実施した。)

#### <事例2. コウノトリ育む農法>

兵庫県豊岡市では、農薬や化学肥料に頼らない安全な米と多様な生き物を育む農法である「コウノトリ育む農法」に取り組んでいる。この名称には、かつて生息したコウノトリが再び田んぼに舞い降りるような環境を取り戻したいとの想いが込められている。栽培面積は、平成20年現在183.1ha、豊岡市水田の約8%にまで増加してきている。農薬や化学肥料に頼らないため手間と費用がかかる農法であるが、地区の営農組合等が中心となって、様々な機関と協力しながら進めている。この農法の背景には「そもそも農業は公共性が高い産業である、本来農業の哲学は儲けを度外視した世界観にある」といった考え方がある。(2009年3月、7~8月にヒアリング調査を実施した。)

#### <事例3. レストランサラ>

レストランサラは、高齢者が安心・自立して暮らせるための地域の拠点をつくりたいと思った3人の住民が1999年2月、東京都立川市で立ち上げた。団地に囲まれた商店街の空き店舗を利用し、市民債権を発行するなどして資金を集めた。レストランサラではお総菜、弁当の配達サービス、「2時のおしゃべり会」というサロン、住民の作品展示なども行っている。現在の運営主体はNPO法人「高齢社会の食と職を考えるチャンプルーの会」である。売り上げ状況については、毎年、赤字になったり黒字になったりする状況であるが、「人のつながりをつくる」という経営理念を守り通している。(2010年2月にヒアリング調査を実施した。)

#### <事例4. アズキューブ>

アズキューブは東京都板橋区の仲宿商店街にある小さな手芸雑貨店である。2008年6月に地元の主婦5人が立ち上げた。顧客の対象は、板橋で日ごろの買い物をする主婦層である。アズキューブが一般の手芸・雑貨店と異なるのは、利益最大化を追求せず、地元の一人ひとりの主婦に喜んでもらうために、自分たちなりに知恵を絞ってスモールビジネスを展開している点である。「私たちはNPOではない。商売を行っている。だが、商売は商売なのだが、ただ儲けるだけの商売とも異なる。地元のお客様にコミュニティを実感して、喜びを感じてもらいたい。だから儲けがなくてもやめない。」と明言する。(2010年2月にヒアリング調査を実施した。)

#### <事例5. 小川の庄>

株式会社小川の庄は長野県上水内郡小川村に位置し、おやき等を製造・販売している。(おやきとは、長野県などの北信地方で昔から家庭の味として親しまれている郷土食のひとつである。)小川の庄は、村に暮らす人々が生涯現役で生きがいを持って働ける環境を目指

しているために、定年制を敷いていない。また、工房を一カ所にまとめずにわざと地区に分散させているのも、高齢者の従業員の通勤の負担を楽にするためである。おやきの材料は村で採れた野菜を扱うことを基本としており、このようにさまざまな面から地域に貢献する企業となっている。2009年度の小川の庄の売上高は約8億6千万円であり、ぎりぎり黒字ということである。(2010年8月にヒアリング調査を実施した。)

## (2) 現場の声が示す内容

そもそもコミュニティビジネスは地域密着型ビジネスなので、個々人がさまざまな形で地域での日常生活を仕事に持ち込むことが多くなる。たとえば、上述の5つの事例でも、日常生活での思い、日常生活のニーズから生まれたアイデア、日頃の人間関係や家庭生活の事情などが仕事に持ち込まれていた。以下に、その様子をあらわした生の声をヒアリング調査より抜粋する。(以降、本文中に随所でみられる箇条書きの部分は、各コミュニティビジネスの現場の声が示す内容である。)

### (i) しばしば、日常生活での体験や思いが起業のきっかけになる。

- ・(レストランサラをはじめたきっかけは以下の通りである。)全国と同様に、この地域の高齢化も近年、進む一方である。……このような高齢化が進む環境で、自分が年をとったときのことを想像してみた。自分は年をとったときに、やはり自分の家で暮らしたいと思った。そのように考えたとき、近くに在宅の高齢者を支えてくれる拠点がなくことに気づいた。そのことを地元の仲間とおしゃべりしているうちに、それならば、その拠点を自分たちで作ろうということになった<sup>2)</sup>。(レストランサラ)

### (ii) 日頃の体験から商品のアイデアが生まれることがある。

- ・(アズキューブ)店のコンセプトは“地元のお店”である。自分の住んでいる町なので、その地域固有のニーズを拾って、その地域ならではの商品を生むことができる。たとえば、学用品などは開店時から販売しているが、これらについては自分の子供が地元の学校に通っているので、用途や適切なサイズがすでにわかっている。だから、工夫した商品を作りやすい。また、近隣の小学校の情報もお客さんから入ってくるから、地域ならではの商品をつくることができる。これが、もし自分が住んでいる地域でなければ、このように生の情報が入ってこないだろう。……地元のお店として展開するときには役立つのは、“地元での実体験から得た情報”である。自分自身の体験が、商品を思いつく大きなヒントになる。たとえば、小学校で各児童が使う給食袋というものがある。この中には、各自の給食用のランチョマットやマスクなどを入れる。これを学校の指定のサイ

2) 牧野(2010B)133ページ。

ズどおりにつくると、中のものがしわくちゃになるということを経験から知っていた。そこで、学校の指定サイズより敢えて1サイズ大き目の給食袋をつくった。すると、これが非常に好評だった<sup>3)</sup>。(アズキューブ)

(iii) 顧客や取引先とはビジネスライクな関係だけでなく、日頃からのつきあいがある。

- ・小川の庄のじいちゃん・ばあちゃんたちは従業員でもあるし、住民でもある。また、中には（取引先の）農家の人もいるし、出資者の人もいる。だから、みんなで地域のことも会社のことも必死で考える<sup>4)</sup>。(小川の庄)
- ・(アズキューブの) お客様には“お母さん”が多い。たとえば、自分の子供のクラスメートの母親もいる。また、隣の地区の小学校や幼稚園の保護者といった場合もある。このように“お母さん”であるお客様とは、入学・入園の相談、学用品の相談や公園の話、子供たちの最近の様子などの話題を大切にしている。また、お客様の中には年配の女性も結構いらっしゃるが、年齢に関係なく、ほぼ全員が主婦である。このような主婦の方々とも、日常生活に関わるコミュニケーションを大事にしている<sup>5)</sup>。(アズキューブ)

(iv) 日頃の地域でのつきあいが個人個人のモチベーションに影響している。

- ・アモールトーフのお客は1回限りの客じゃない。たとえば道を歩いていると“おそろしい”ほど、知っている人や関係者と会う。たとえば、さっきお弁当を買ってくれた人と会う。先週、注文してくれた町内会の人にも会う。このようにアモールトーフと客の間には常に顔を合わせる密着した関係がある。だからこそ、こちらも絶対に信用を落としてはならないと思う。このようにして信頼関係ができていき、結果として地域に貢献していると思う<sup>6)</sup>。(アモールトーフ)
- ・コウノトリ育む農法が面倒なために、営農組合の共有の農地で個々が手を抜きがちになる……そこで、会議をしたり、個々の家を訪ねるなど、地道なコミュニケーションをとりながら、環境創造型農業の考え方の輪を広げていくことを行っている<sup>7)</sup>。(コウノトリ育む農法)

(v) 個々の家庭生活の事情も職場に持ち込まれる。

- ・子供が病気のときにくじけそうになる。あとは、受験や学校・幼稚園の発表会などもそうだが、家庭の事情で仕事をするのが苦しいときがある。こんなとき、この店では、みんなが同じ母親なのでわかりあえるため、シフト制を組んだりしてカバーしあっている

3) 牧野 (2010B) 160ページ。

4) 牧野 (2011) 13ページ。

5) 牧野 (2010B) 159ページ。

6) 牧野 (2010A) 65ページ。

7) 牧野 (2010A) 71～73, 81ページ。

る<sup>8)</sup>。(アズキューブ)

- ・(レストランサラの)職場は、働く人に喜んでもらうように心がけているので、離職率は低い。第一に、“動きやすい”環境を心がけている。“動きやすい”とは、個々の事情にあわせて働きやすいという意味である。働く人は、育児、体調、介護などひとり一人の事情があるので、ローテーションなどによりみんなでカバーしあうようにしている<sup>9)</sup>。(レストランサラ)

以上のように、日常生活がさまざまなかたちで仕事に持ち込まれるという事実がヒアリング調査で多く示された。これらの事実は実は人の働き方に関する本質的な内容を意味しているのである。ではその本質的な内容についてみていこう。

## 2. 近代化により分断されてきた個人

たとえば働いている人の日常生活でのアイデアや人間関係を仕事に持ち込むことは利益最優先のビジネスでもよくみられる。何もコミュニティビジネスに限った話ではない。ではコミュニティビジネスの場合は利益最優先ビジネスの場合とどこが違うのか、考えてみよう。

利益最優先のビジネスにおいて日常生活を仕事に持ち込む場合、事業目的に照らして利用価値のある部分だけを日常生活から切り取って仕事に持ち込むことが多い。たとえば、新商品の企画や売上向上に役立つ場合に、日頃からつきあいのある地元のネットワークを利用したりする。また、たとえば離職率を下げるのに役立つため、家庭の事情をフォローするような人事制度を検討する、といった具合である。ところが、コミュニティビジネスは違う。地域に密着したビジネスであるため、たとえば日頃の人間関係が仕事上の人間関係と密接につながっている。このように日常生活と仕事がいろいろな面で切っても切れない関係にある。したがって、仕事に役立つか役立つたないかにかかわらず、まず個々人が抱える日常生活すべてをひっくり返して、仕事場に持ち込まれるのである。そして上述のヒアリング調査のように、日常生活の中で感じたことや体験をもとにして、そこから仕事を生み出していく。仕事のメリットの面から日常生活を切り取るのではなく、日常生活も含めた生活全体から仕事を作り出すのである。このように、コミュニティビジネスでは日常生活での個人と仕事場での個人との間に何ら境界がないともいえよう。自分が生活全般において抱えるもの全て—知識、肉体はもちろん、情緒、信条、価値観や人間関係まで—を仕事場に持ち込む。すなわちいわば全人的な個人として働くということがコミュニティビジネスの大きな特徴といえるのである。では、これに対して利益最優先のビジネスでは、どのような個人が働いているのだろうか。

利益最優先のビジネスの場合、目的が企業の全体利益であるため、全体利益を追求するた

8) 牧野 (2010B) 164ページ。

9) 牧野 (2010B) 139ページ。

めの枠組みが企業には存在する。個々の仕事は全体利益を効率的にあげるための手段として位置づけられ、仕事の分業体制が決められていく。決定の後に実行があり、目的—手段の連鎖が続く。個人はこのような枠内に位置づけられる。この瞬間に、枠内で働く個人—いわゆる人的資本としての個人ができあがる。これは日常生活での個人と同じ個人ではない。日常の自分の体験や感性を發揮しようとしても、枠内に収まるものしか生かされない。このようにして、企業にいたときの自分と日常生活の自分が違った自分になっていく。たとえば、工場ですんなり製造工程を実施しているとしよう。家に帰れば「あんなすんなりことしていいのかな」と思うのだが、工場に行けば仕事なので平気でやってしまう、というような事も起こりうる。

このように、企業の枠内で働く個人とは、上述の“全人的な個人”から、企業の全体利益にとって利用価値のある部分だけを抜き取ってできあがった個人である。この個人を本稿では“分断された個人”と呼ぶことにする。

このように人間を分断する枠組みとは、分業方式そのもののことを言っているのではない<sup>10)</sup>。その基盤となる経営思想を指しているのである。そして、この企業の枠組みは当たり前のものであり空気のように存在するため、個々人は自分が枠内にいることを意識できないまま働く。会社にいる自分と“本当の自分”との間の距離感を感じつつもその正体や理由がわからないまま働くことになる。

このように個人が分断されるのは企業経営だけに限った話ではない。実は、その背景に、社会の近代化がある。メルッチ (A. Melucci) は近代社会における個人のアイデンティティについて次のように語る。

「現在の複合社会では、個々の社会的行為者は個人となる機会を有している。つまり、その所属組織や地位・出自に関係なく、行為者として自己を認識する機会があるということである。産業社会においては、それまでの土地や言語や宗教に依拠した紐帯は徐々に薄れ、新たに役割や制度と結びついた新しい『選択的』アイデンティティへと移行していった。つまり個人はその所属する職業や政党・国家・階級などにより規定されるようになったのである。このような参照ポイントは、いまだ有効ではあるが、今日、新たな問題が提起されているように思われる。それは個人だけに関わる、『私とは何者か?』という問いである。この問いかけは、伝統社会においては重要な問題ではなかった、というのも、伝統社会における応答は、いずれにせよ、社会秩序と儀礼の中で行われていたからである。」<sup>11)</sup> これに対して現代社会においては、「役割がますます分化するにつれ、個々のグループの統一は崩れ、そのメンバーは機能的でアトム化された関係のネットワークへと入り込む。したがって、基本的な

10) しかしさらにいえば、人間は個人レベルで思考と実行を分けることはできないので、実行過程の分業のあり方も熟慮すべきと考えられる。Suchman (1987)。

11) Melucci (1989) 邦訳138～139ページ。



社会機能は、社会的行動を定義し管理することに介入する官僚組織へと委託される。しかし、複合社会に特徴的な高度に分化した関係においては、諸個人の自己実現やコミュニケーション的相互作用や承認への欲求について、これを充足するメンバーシップやアイデンティティを提供することができない<sup>12)</sup>のである。

さらに、上述のように個人化のプロセスが異なる伝統社会と現代社会では、対人関係の質も「紐帯から選択へと変化する傾向にある。他者との関係は、個人間の差を選択し認める条件となっている。他者との関係が成立するためには、自己と他者を区別するものが受容され、それがコミュニケーションの基盤となった場合だけなのである。」<sup>13)</sup>

ここで以下のようにいえよう。

近代化は効率化の名の下に、個々人の前近代的な“しがらみ”としての紐帯をほどいていき、個人を一人ひとりにした。一人ひとりとなったことで個人は、あたかも選択の自由を得たようにみえる。しかし現実はそのようではなかった。自由を得るどころか、紐帯を失ったとき、個人は自己を失っていったのである。なぜなら人はたった一人で、自己を認識することはできないからである。ロビンソンクルーソーのような生活では自己を感じられない。他人との関係が重なり合うプロセスの中で、人は自己を認識できるのである<sup>14)</sup>。

そこで、このようにしがらみをなくし自己を失った個人は現代社会において、別の方法で自己を見つけることになる。それが、自分の職業・役割によって又は制度の中で、自分を規定するやりかたである。これがメルッチのいう「選択的アイデンティティ」といえよう。ところが、この選択アイデンティティでは、個人の自己実現やコミュニケーション的相互作用や承認への欲求を満たすことはできない。「私とは何者か?」という問いに答えられない。なぜならば、そこでの自己は丸ごとの本当の自己ではないからである。即ち社会機能の分化と管理が高度化された現代社会において、職業・役割や制度の中であらわれる個人とは上述の“分断された個人”だからである。

本稿でいう個人の分断とは、個人間の紐帯を断ち切ることを指しているのではない。紐帯が切られて、分化や管理の枠組みの中で生きることしかできなくなった個人が、枠内に収まるために自らを解体することを意味している。このような分断によって、本来、社会システムの主体である個人は社会システムの分子（アトム）となってしまったのである。

さらに、様々な紐帯の中で個人が確立される“全人的な個人”に対して、“分断された個人”は職業・役割を選択しながら個人化されていく。このように個人化のプロセスが異なるため、それぞれの個人間の人間関係やコミュニケーションのあり方も以下のように異なると考えられる。

12) Melucci (1989) 邦訳104～105ページ。

13) Melucci (1989) 邦訳139～140ページ。

14) たとえば、今井、金子 (1988) 182～183ページ。

“全人的な個人”同士は、社会生活における自己を全てさらけ出して関係し合っているため、社会生活における相互依存関係を共感できる機会を数多く共有している。そのため、個人間のコミュニケーションはさまざまな関係を含んだものとなり、自己実現や承認への欲求を満たすことになる。これに対して“分断された個人”同士は社会生活における相互依存関係を共感できる機会を共有することが少ない。このため、分断された個人同士では、その都度、差異を選択し認め合うようなコミュニケーションとなる。そのようなコミュニケーションは、さまざまな関係の重なりを意味しないため、自己実現や承認への欲求を十分に満たすことはできないのである。

極端に言えば、以上のような近代社会システムの中で、個々人は働いてきた。

では、分断されない“本当の自分”を発揮させるような働き方—全人的な個人として働くこと—を、この社会で取り戻すことができるか。実はそのヒントがコミュニティビジネスにあると筆者は考えている。

### 3. 社会性実現のために必要となる全人的な個人の関係

コミュニティビジネスは地域貢献を目的とするビジネスであるが、このような事業の内容はどのようにして決めていくのだろうか。

まず、地域貢献のような公共性の高い問題に取り組むとき、“こうあるべき”という唯一で絶対的な考えや固定観念からどんどん推し進めていくやり方が間違っていることに注意しなければならない。なぜならば、地域のような社会システムは多様な主体の多様な価値観で成り立っており、この多様な価値観にもとづきシステム内の主体自身がシステムを評価するからである。このため、地域のような社会システムの公共性がどうあるべきかといった問題は、たとえば機械システムの効率性の問題のように単純ではない。みんなにとって何が正しいかという絶対的な基準や方針が一義的に存在しないからである。したがって、多様な価値観の多様な主体が納得し折り合えるような答をつくるしかなく、それを答と決定したならばそれが正解となるようにみんなで努力し、話し合いと実行の過程で答を改善していくしかないのである。

当然、地域貢献の内容を検討するときも、最初から絶対的な基準や方針があるわけではない。従って、ここにおいてもできる限り多様な価値観の多様な主体が納得できる答えを作るために、個々人が地域生活に関する多様な価値観はもちろん、知識、体験、感性、信条など全てを持ち寄って話し合い実行しながら、地域貢献の現実的な意味を作っていくしかないのである。

何が正解かはわからない状況は、確かに一般ビジネスの場合も生じる。たとえば、新商品の企画などの場面である。しかし、このような場面においても利益最優先の企業ならば、「売れる」というわかりやすい評価基準が共有されている。それに対して、コミュニティビ

ビジネスでは、評価基準までもが抽象的であったり定まらなかつたりする状況なのである。いっそう、みんなで多様な価値感、知識、体験、感性など全てを持ち寄って、話し合う事が求められるといえよう。

また、このようにみんなで対等に話し合うということは、何もリーダーの不在を意味するわけではないことにも注意しておこう。実際に上述の5つの事例の内、4つ（レストランサラ、アモールトーフ、コウノトリ育む農法、小川の庄）にはリーダーシップを強く発揮するリーダーが存在した。これらの創業者であるリーダーが強い問題意識を持ち、周りの人間がリーダーに共感し、この共感の輪が広がることによって、それぞれのビジネスがつくられていったのである。しかし、これらのリーダーたちは、自分の考えを一方的に押しつけるようなリーダーでは決してない。人を大切にするという想いを先頭に立って実践で示すリーダー達である。支配型リーダーではなく、みんなで話し合っ決めていく方式をできる限り活発化させることでビジネスを根付かせようとしていたといえよう。

以上のように、コミュニティビジネスでは地域貢献を目的としているために、一人ひとりが地域生活に関する多様な知識、体験、感性、価値観、信条など全てを持ち寄って、即ち全人的な個人として対等にやっていくことが必要となる。

上述の5つのヒアリング調査でも、各現場で全人的な個人が対等に話し合う様子がうかがえた。

- ・（レストランサラの経営理念は「つながりをつくる」であるが、この）地域のつながりをつくるというミッションを追求すると、効率的な経営は成り立たない。ここが最も難しいところである。ではどうするか。それは、みんなで知恵を出し合っ、ミッション遂行の中で、できる限りの最善策を探っていくしかない。“切り捨てない・助けたい”がレストランサラのスタートラインなので、まずここから出発し、赤字にならない策を選択肢の中からみつけていくのである。たとえば、レストランサラのお弁当配達エリアから離れた一軒の家から、お弁当配達の注文があった。効率性や利潤を追求するなら、当然、断るだろう。しかし、サラは、顔の見える関係で手厚いことをやりたくてやっている店である。みんなで悩んで、解決方法を考える。……もともと、大手企業が見向きもしなかった領域をビジネス対象としてはじめたものである。赤字になるリスクが高いのは、ある意味、当たり前といえる。だからこそ、先ほど言ったように、みんなで知恵を絞って、なんとか、黒字になるように頑張る必要がある。だから、サラでは事業はみんなが提案し、みんなで決めることが基本である。とにかく、みんなで話し合う<sup>15)</sup>。（レストランサラ）
- ・（アモールトーフでは）会社主導でなく従業員主導でやる……。新しいことに取り組む

15) 牧野（2010B）141～142ページ。

ときは、従業員が賛成してはじめて次の体制が決まるようになっている。アモールトーフは現場中心の会社である。……。たとえば、現場から本社に対して、安全衛生面でこんなやり方があるとか、美味しい調理方法はこんなやり方があるとか、能率の良いやり方はこんなやり方があるといったような意見を出すことがある。本社がそれを受け止め、議論する。その結果、何らかの形になったものを現場全員に指導周知することが多い。……本社管理部側が考え、議論した結果を、周知させることも多くあるので、そのあたりは他社と大きく変わることはないと思う。ただし、そのときも本社からの指導は、枠にはめた一方的な押し付けではなく、より現場に近い取り決めや指導となっている。また、それぞれの現場個人の意見をまず聞き、対話を繰り返している<sup>16)</sup>。(アモールトーフ)

- ・(アズキューブでは新商品を) 事業化するかどうかは、5人みんなが納得するまで話し合う。そのためにも、月に何度もミーティングを行う<sup>17)</sup>。(アズキューブ)
- ・コウノトリ育む農法そのものの苦勞といえ、やはり手間がかかることである。このように手間がかかる農法なので、少しでも効率的にうまく進めるためにいろいろな工夫をしなければならない。農家もJAも県の普及センターも共にみんなでいろいろなアイデアを出しあう。たとえば肥料の配合の仕方についてなど、農法を少しずつ組み合わせることができる限りトライしてみる。試行錯誤で進めている<sup>18)</sup>。(コウノトリ育む農法)
- ・この会社(小川の庄)には戦略室みたいな部署はない。問題が起きたら、みんなで考えてやっていくしかない。たとえば、「(おやきの具の) なすびが供給過剰だ。どうするか?」などといった問題が起きたときも、(会社以外の) 農家の人も含めて、現場の人間すべてで考えて、知恵を絞る。……とにかく事業をやっていくための問題が毎日、次から次へといっぱいあらわれる。みんなで考えながら、やってみながら、という形で前へ進んでいっている<sup>19)</sup>。(小川の庄)

このように全人的な個人を対等に尊重しながら進めていく仕事のやり方は、個人にとってみれば、丸ごとの自分を発揮できて、そしてその丸ごとの自分から仕事作り出されていくように感じられる。与えられた仕事をこなすのではない。いわば“やりたいことをやっている”ように感じるのである。そして、このことがお金に取って代わるやりがいとなる。

以下は、このやりがいに関して、ヒアリング調査で聞かれた内容である。

- ・(アズキューブの) 仕事のやりがいは時給とは全然違う。ビジネスなので儲けがないと困るが、この店は儲けがなくてもやめない。なぜなら、自分たちがやりたいことをやっ

16) 牧野 (2010A) 65～66ページ

17) 牧野 (2010A) 162ページ。

18) 牧野 (2010A) 71ページ。

19) 牧野 (2011) 13ページ。

ているからである。好きなことを仕事として実現しているので儲けとは関係ない。逆に、儲けだけを追いかけると、自分のやりたいこと、つまり地元の女性に喜んでもらう店をやりたいという目標から離れていってしまう。……この仕事は儲け以外のところにやりがいがある。次はこれをやってみよう、では次はあれをやってみよう、といったように一人ひとりが考えて、それをビジネスとして実行できることがやりがいになっている<sup>20)</sup>。(アズキューブ)

- ・(レストランサラは) 一般企業に比べて次の二点で全然違う。第一の違いは、もらうお金が企業に比べて少ないことである。しかし、それでもやりたいと思う人が多いのは、やりがいがあるからである。この“やりがい”が第二の違いである。やりがいはどこから生まれるか？ それは、理念の共有もあるが、それに加えて、レストランサラの組織が縦割り型でも階層型でもないため、自分の提案が通りやすいからである。個人の提案が全体に影響を及ぼすことでやりがいが生まれる。これに比べて、企業では自分の机の範囲だけを守っていればよいというように個人が全体を動かすことがほとんどないので、やりがいあまり出ないと思う<sup>21)</sup>。(レストランサラ)
- ・利益重視ならば、とりあえずやるという方式は成り立たないと思う。しかし、利益は後回しで地域のために何かやるのが目的なので、とにかくやってみるというやり方が可能になる。この“やってみる”ことが楽しい。なんでもやってみたいと思う。事業が広がっていくのが面白い。人とつながっていくのも面白い<sup>22)</sup>。(アモールトーフ)

以上のように、コミュニティビジネスでは地域貢献という社会性を第一の目的とするため、全人的な個人が対等に話し合いながら実践していく仕事のやり方が有効かつ必要であることが分かった。と同時に、そのようなやり方が個々人にやりがいをもたらすこともうかがえた。

以上より、地域貢献という社会性を追求するビジネスによって、近代社会の中で分断され続けてきた個人が全人的な個人を取り戻すことができる可能性が大きいとみることができよう。ここで注意しておきたいのは、この全人的な個人は近代化以前の伝統的な村社会における個人と全く異なるということである。確かに全人的な個人として働くことで、失った紐帯を取り戻す。この点では近代化以前の伝統的な村社会における個人と一見同じである。しかし、村社会では同質性の紐帯を尊重したのに対して、全人的な職場では多様性の紐帯を尊重する。みんなが納得するような社会性の現実的な意味を作るために、できるかぎり多様な価値観や考え方をもち寄ることが必要となる。そのための全人的な個人が必要となるのである。

ここで、新たな疑問が起こる。それは、このように多様な全人的な個人が対等にやりたいことをやっていて、果たして全体としてまとまるのか、という疑問である。次はこの問題に

20) 牧野 (2010B) 162ページ。

21) 牧野 (2010B) 143ページ。

22) 牧野 (2010A) 64ページ。

ついて考えていこう。

#### 4. 全人的な個人の関係をまとめる要件

上述のような全人的な個人をお互いに尊重するやり方の場合、画一的な基準や方針があるわけではない。従って、個々人が自分の利得や価値観だけにに基づき、勝手気ままに考えたり動いたりしては、決してまとまらない。

そこで必要となるのが、自分の利得や価値観からいったん離れて、自分も相手も成果を出せることを期待した、いわば自分の枠を乗り越えた、“一つ上のレベルの視点”である<sup>23)</sup>。このような視点に立ったとき個人は全体を見渡すことができ、自分をも含めた個人間や事象のつながりを把握できるようになる。自分自身を外からの視点で見ることが可能となるので、自分の利得や価値観をいったん離れることができ、それまで考えつかなかったような新しい知識や行動を生み出せるようになる。この結果、合意形成の可能性が大いに高くなるのである。

また、このような一つ上のレベルの視点に立ったとき、個人は積極的な態度を修得していく。メルッチによると、「私的なものと公的なものとの分離に基づかない集合行為への参加によって、大幅な自己表現が可能となる」<sup>24)</sup>ということになる。

上述のヒアリング調査においても、このような一つ上のレベルの視点や自己表現における個人の成長がみられた。

- ・(小川の庄では)たとえば、『なすびが供給過剰だ。どうするか?』などといった問題が起きたときも、農家の人も含めて、現場の人間すべてで考えて、知恵を絞る。「じゃあ、味噌漬けにして販売しよう」とか「8月の村の祭りで売ろう」とか、答を出していく。……小川の庄のじいちゃん・ばあちゃんたちは従業員でもあるし、住民でもある。また、中には農家の人もいるし、出資者の人もいる。だから、みんなで地域のことも会社のことも必死で考える。……みんなで考えてみんなでやっていくので、人が積極的になってきたと思う。古くは村では、女性は“口出しするな”と言われることが多かった。しかし、ばあちゃんも含めて、少しずつ、女性たちも自分の意見を言うように変わってきた。自分の意見を言う機会を与えられたということだと思う。とにかくみんなで考えながら会社をやっていくので、じいちゃん・ばあちゃんたちはそれまで自分たちが経験したことないようなことを多く経験することになる。会社を自分たちで担っているという意識も出てくる。そのため、一人ひとりの能力や考え方が変わってきた。みんなで一緒にやっていこうといったように、みんなのことを思いあって、本当に会社のことや地域のことを真剣に考えてくれるようになった。個々人の新しい方向性が出てきているように思

23) 牧野 (2002) 19~21ページ。

24) Delanty (2003) 邦訳169ページ。

う<sup>25)</sup>。(小川の庄)

- ・(レストランサラのようなコミュニティレストランでは) 理念共有ができていないと売上げの低調は個々人の精神的な負担になってしまう。理念の共有こそがコミュニティレストランの重要な存続条件だと思う。働くことの意義そのものの共有でもある。……(レストランサラの) 理念は理屈ではなくてある意味、感覚なので他人が説得することではない。“みんなが幸せだったら私も幸せ”というのが本当の意味の“社会性”だと思うが、このような社会性を感覚として身につけるまでには、多くのことを沢山、経験することが必要だと思う。……真の意味で理念を理解した人は、そのことが言動にあらわれる。たとえば売上げが落ちてきたときに、それまでは『どうするんですか?』と言っていた人が『どうしましょうか?』と言うようになる。そのとき、“あー、この人もこっち側に立ったな”と感じる。このように人が変化するには時間がかかるが、ある瞬間にパーン!と理念が腑に落ちる。そんな光景をいくつか見てきた<sup>26)</sup>。(レストランサラ)

以上のように個々人が成長し一つ上のレベルの視点に立ったとき、全人的な個人同士がまとまる可能性が大いに高くなるのである。

では、どのようにすれば個人は上述のような、一つ上のレベルの視点を獲得することができるのだろうか。ここでその答えの全てを示すことはできないが、一つのパターンとして次のことが考えられよう。

たとえば、自分のことしか考えない相手に対してはこちらも心を閉ざしてしまうが、他人のために頑張っている人を見るとつい応援したくなる。これは日常生活で誰も経験する感情であろう。また、人は「損得勘定なしで動いている人、真に利他的に振る舞う人物」にオーラを感じ、「あの人のようになりたいと感じ、“感染する”ように影響される」<sup>27)</sup>ともいわれる。

事実、ヒアリング調査でも、個人的な損得勘定なしに地域を助けようとしている人の姿に周りの人が共感し、参加していく様子が見えがえた。

- ・(小川の庄ではおやき作りの協力者を集めるために、創業者の) 権田市郎を中心とした仲間たちが説得して回った。おやき産業は地元で根ざした商売になる、地元で必ず貢献する産業になる、と説得した。その結果、一人、二人と賛成するものがあられ、次々と口コミで「やってみよう」と広まっていった。このような村では、口コミが強い力をもつ。広まり始めると自然と広まっていく。……このようにして、仲間が説得して回っ

25) 牧野 (2011) 13~14ページ。

26) 牧野 (2010B) 142~143ページ。

27) 大澤, 宮台 (2010) 48ページ。このような現象を「ミメーシス」と言う。

て、集落の女衆に協力をお願いした。女衆が中心となって、一集落一品作りを基礎としたおやし生産体制が整い、おやし村がはじまる<sup>28)</sup>。(小川の庄)

このように、損得勘定抜きに他人を助けようとしている人を目の前にすると、その人を助けたいくなる。その瞬間、個人は自己の利得や価値観をいったん離れ、相手も自分も成果を出すことを期待した視点が生まれるのである。

では、なぜ、他人を助けようとしている人を目の前にしたとき、人はその人を助けようと思うのか。それは人間の持つ本能の一つである利他性が大きく関わっている。

利他的な気持ちが人間の本性に基づくものであることを、動物行動学者のド・ヴァール(F. de Waal)は次のように述べる。「私たちは人間の本性に関する前提を全面的に見直す必要がある。自然界では絶え間ない闘争が繰り返されていると思ひ込み、それに基づいて人間社会を設計しようとする経済学者や政治家があまりにも多すぎる。だが、そんな闘争はたんなる投影にすぎない。……自然界に競争がつきものなのは明らかだが、競争だけでは人間は生きていけない<sup>29)</sup>。「多くの哺乳動物がそうであるように、どんな人間のライフサイクルにも、他人に頼る段階(幼いときや、歳をとってから、あるいは病気の時)や、他人に頼られる段階(幼い子供や老人や病人の世話をしているとき)がある。私たちは他人に頼ることなしに生きていけないといっても過言ではない。……この現実こそ、人間社会についてのあらゆる議論の出発点にすべきなのだ。」<sup>30)</sup>このような利他性が人間の本能として組み込まれていることは、例えば脳の研究においてもいろいろと示されてきている。「2002年、エモリー大学の神経科学者たちが、機能的磁気共鳴画像法(fMRI)という新しい手法を用いて、人が完全に欲から行動することを選択するとき、または相互利益のために行動することを選択するとき、その人の脳の中で何が起きるかを観察した。研究者たちが驚いたことに、金銭上の利益を求めるゲームにおいて、脳の活発な反応は、ゲームの勝ち負けとは関連していないことが分かった。本当に脳がパッと明るくなったのは、参加者が『ミーイズム』と呼ばれる自己中心主義ではなく相互共生を選んだときであった。そして明るくなったのは、快い感覚と関連する脳の回路であった。」<sup>31)</sup>

このように人が利他的をもつ理由について、小田亮は“それは人によいことをすると、その結果が自分のためになることを人間が進化の過程で学んできたからだ”とさまざまな利他行動のパターンを示しながら論じている<sup>32)</sup>。

28) 牧野(2011)10ページ。

29) de Waal(2009)邦訳18ページ。

30) de Waal(2009)邦訳37ページ。

31) Eisler(2007)邦訳279~280ページ。

32) 利他行動にもいくつかのパターンがある。たとえば、進化生物学者のロバート・トリヴァース(R. L. Trivers)は「互恵的利他行動」を提唱する。「血縁関係にない相手を助けると、遺伝子が共有されていないので適応度は上がらない。しかし、後で相手から同じだけ返してもらえれば、差し引きはゼ



人によいことをすると結果として自分のためになることを学習した人間は、利他性を本能として身につけてきた。このように考えると、他人を助けようとしている人を助けることも、人間の本能的な利他性から生じる当然の行為といえるだろう。

すなわち、次のように言えるのである。

ヒアリング調査した事例では、“身近な人を助けたい！役に立ちたい！”という思いから、コミュニティビジネスを展開していた。このように、人を助けたいと思い合うような関係に身を置くと、本来人間が備える本能の一つである利他性が働く。人を助けようとしている人を助けたいという気持ちが個々人に自然と起こるのである。ここで、自己の価値観や利得だけにとらわれない姿勢が可能となる。そして、お互いに助け合おうとするプロセスの中で、一つ上のレベルの視点を個々人が獲得できるようになる。その結果、全人的な個人同志がまとまっていくのである。

---

口になり、どちらも損をしないうえに、お互い困っているときに助かるので、両方とも得をすることになる。」このような互恵的利他行動が成立する条件のひとつとして、小田亮は「集団がある程度閉鎖的である」ことと「お互いが誰であるかが分かる」ことをあげる。小田（2011）41～43ページ。

しかし、お返しを期待した利他行動ばかりではない。もうひとつの利他行動のパターンとして、“情けは人のためならず”ということわざにもあるように「助けた相手から直接にはなく、全く別の人から間接的にお返しがあることがある。」これを「間接的互恵性」という。「しかし文明以前の小さな集団ならともかく、現代の文明社会にみられるような大きな集団で、そのように廻り廻ってお返しが来ることがありえるのだろうか」という問いに対して、小田は「評判」をあげている。たとえば「進化生物学者のリチャード・アレグザンダー（R. D. Alexander）は、誰かにした利他行動に対したとえ本人から直接的なお返しがなくても、それを見ていた第三者によって、『あの人は親切な人だ』という評判がたてば、その後のやりとりで利他的にふるまってもらえるだろう、ということ提唱した。」小田（2011）45～46ページ。

しかし、人に見られていなくても人は利他行動をとることがある。このことに関連して、たとえば、外から見られる自分＝「公的自意識」よりも自分の気分など外からは見えない自分＝「私的自意識」の方が利他性と深く関わるという結果がいくつかの実験で示されている。「公的自意識尺度は、『自分についてのうわさに関心がある』などの、外から見える自分をどれくらい意識しているかという程度を示している。やはり単に周囲の目を気にしているだけでは、利他性は発揮されないだろう。私的自意識の質問項目は、『自分がどんな人間か自覚しようと努めている』『自分が本当は何をしたいのかを考えながら行動する』『自分を反省してみることが多い』といった10項目からなっている。これらの得点が高い人はどういう人かという、自分の信念を明確にもち、それに従って生きようとする傾向があるといわれている。」しかし、小田は私的自意識が利他行動に結びつくという結果に対しても、やはり「評判」が原因だという。“『壁に耳あり障子に目あり』といわれるように、人に見られているときだけ利他的行動を行うことで評判を高めることは不可能である。人に見られていないときでも一貫して利他性を発揮することが真の評判を生むからだ」と説明する。小田（2011）76～79ページ、209～212ページ、213～215ページ。

また、興味深いこととして、利他性が進化の過程で身についたと考える場合、大脳皮質のサイズ等から考えて、集団サイズは150人が適切であると、ロビン・ダンバー（R. I. M. Dunbar）は述べている。「ダンバーは、事業組織では200人を超えると形式の整った管理構造が必要となること、近代軍の中隊の規模が100人から200人程度であることなどを例に挙げて、現代社会でも人間がある程度お互いを認識しまとまりを保てるのはやはり150人前後なのであるという主張をしている。」そこで、互恵性のネットワークを150人以上に広げていくためには「道徳性」が必要になると小田は述べる。小田（2011）221～223ページ。

ここで注目すべきは「150人」というサイズである。5つのヒアリング調査では「規模を大きくしていきたい」ということはあまり聞かれなかった。“みんなで話しみんなで考える関係”の上限が150人までということかもしれない。

前章では地域貢献という社会性を追求するためには“全人的な個人の対等な関係”が必要であることを示したが、このような関係がばらばらにならずにまとまっていくためには、その関係にいる個々人が真に人を助けたい！役に立ちたい！という想いで活動しているかどうかにかかわらずということになる。すなわち、全人的な個人の関係を成立させるためには、現実の人間を大切にするような態度で社会性を追求することが必要だということである。言い換えると、自分の周りの人を大切にしたいという気持ちの連鎖が社会性実現につながるということである。

たとえば、それ自体は正しくみえる理念にしても、その抽象的な理念を追求するプロセスにおいて、理念追求そのものだけを目的にし「原理」とするあまり、現実の人間を利用したり支配したりするような関係においては、一つ上のレベルの視点は個々人に醸成されず、全人的な個人の関係も成立しない。当然の結果として社会性は実現できないのである。

## 5. 全人的な個人の関係が生み出す事業性

ここまで、社会性を目的とするビジネスにおける全人的な個人が尊重し合う関係をみてきた。ここでひとつ注意しておきたい事がある。それはメンバーを固定化することによって関係内の価値観が画一化されていくという危険性である。特に地域貢献など利他的な行為の場合、やもすると、自分たちの正当性を過信してしまい、他の価値観を受け付けなくなってしまう恐れがある。多様な人間が生活する社会において、たったひとつの価値観に固執して他の価値観を排除するような活動は、結果的に社会になじめない活動となってしまう。

松下幸之助が“企業の目的は利益でなく社会貢献である”と考えていたことは有名である。利益は社会への“お役立ち料”として後から入ってくるものだと考えていた<sup>33)</sup>。そして、松下幸之助がさらに次のようにも考えていたと加護野忠男は指摘する<sup>34)</sup>。「……社会貢献を目指す経営も間違える可能性があります。アクセルが強くなりすぎるのです。この場合には、ブレーキとして利益を考えることが必要です。経営にはアクセルとブレーキの両方がいる」。

このように利益は、社会性を目的とするビジネスにとって、たんなる存続条件だけではない意味を持つ。利益は、自分たちが作ろうとしている“社会性”が、現実の社会の多様性にどれだけ対応できているか、つまり社会性としての価値を示すひとつの指標ともなるのである。従ってコミュニティビジネスにおいても、ビジネスが生み出す利益は、ビジネスが生み出す社会性の価値を示すことにもなる。ここに、社会性と事業性の一致をみることができるのである。即ちその意味では、ビジネスとは社会性を実現するために非常に有効な手段といえるのである。

そしてこのように社会性と一致する事業性を展開するとき、そこでもまた全人的な個人の関係が必要となる。たとえば、コミュニティビジネスにおいて商品・サービスを販売すると

33) 牧野 (2011) 4～5 ページ, 松下 (2005)。

34) 加護野 (2011) 32～34 ページ。

き、商品に込められた社会性の価値を消費者に伝えなければならない。社会性の価値とは個人と社会とのあらゆる接点で生じる可能性があるため、従来のマーケティングのように商品の機能やデザインなどといった一面だけから説明できるものではない。社会性の価値を伝えるためには、消費者が一個人として社会で体験したり感じたりして培った全ての部分に訴えてこそ伝わるものであり、その意味では「消費者」としての枠を超えた部分も含めて、その人のあらゆる部分に訴える必要があるのである。即ち消費者を全人的な個人として捉える必要があるといえよう。

このように消費者を全人的存在と捉え、消費者と社会性の価値を共有するマーケティングが近年注目されてきている。次に紹介するのは、コトラーらの「マーケティング3.0」である。

コトラーらはマーケティングを1.0, 2.0, 3.0と三段階に分けて捉える。マーケティング1.0とは、工業化時代に「物質的ニーズを持つマス購買者」を対象とした「製品中心のマーケティング」であり、その目的は「製品を販売すること」<sup>35)</sup>であった。これに対し、マーケティング2.0とは情報化時代に多様なニーズと知識をもつ即ち「マインドとハートを持ったより洗練された消費者」を対象とした「消費者志向のマーケティング」であり、その目的は「消費者を満足させ、つなぎとめること」であった<sup>36)</sup>。そして、マーケティング3.0では、消費者の捉え方やマーケティングの目的がさらに次のように変化する。

「スティーブン・コヴィー (S. R. Covey) によれば、人間の基本的な要素は、肉体、独自の思考や分析を行えるマインド、感情を感じることでできるハート、そして精神（魂などの源、すなわちその人がその人であることの核）の四つである。」<sup>37)</sup>そして、コトラーらは、この精神までを含めた「全人的存在としての消費者」に対応するのがマーケティング3.0だと次のように説明する<sup>38)</sup>。

「現在、われわれはマーケティング3.0、すなわち価値主導の段階の登場を目の当たりにしている。」<sup>39)</sup>このマーケティング3.0の目的は「世界をよりよい場所に作る」という社会性である<sup>40)</sup>。そして、マーケティング3.0では、「マーケターは人びとを単に消費者とみなすの

35) Kotler, Kartajaya & Setiawan (2010) 邦訳16, 19ページ。

36) Kotler, Kartajaya & Setiawan 邦訳17, 19ページ。

37) Kotler, Kartajaya & Setiawan 邦訳62ページ。Stephen R. Covey, *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness* (New York: Free Press, 2004). (邦訳『第8の習慣—「効果」から「偉大」へ』キングベアー出版, 2005年。)

38) Kotler, Kartajaya & Setiawan 邦訳62ページ。また、コトラーらは「“人生の非物質的側面や永続的な現実を暗示するものを重んじること”というスピリチュアリティ（精神性）の定義は、創造的社会においてこそ本当に意味を持つ」とも述べている。Kotler, Kartajaya & Setiawan 邦訳41ページ。この定義は Chales Handy, *The Hungry Spirit: Beyond Capitalism, A Quest for Purpose in the Modern World*, New York: Broadway Books, 1998. (増岡健一訳『もっといい会社, もっといい人生—新しい資本主義社会のかたち』河出書房新社, 1998年)からの引用。

39) Kotler, Kartajaya & Setiawan 邦訳17ページ

40) Kotler, Kartajaya & Setiawan 邦訳19ページ。

ではなく、マインドとハートと精神を持つ全人的存在ととらえて彼らに働きかける。消費者はグローバル化した世界をよりよい場所にしたいという思いから、自分たちの不安に対するソリューション（解決策）を求めるようになってきている。混乱に満ちた世界において、自分たちの一番深いところにある欲求、社会的・経済的・環境的公正さに対する欲求に、ミッションやビジョンや価値で対応しようとしている企業を探している。消費者志向のマーケティング2.0と同じく、マーケティング3.0も消費者を満足させることをめざす。だが、マーケティング3.0を実行している企業は、より大きなミッションやビジョンや価値を持ち、世界に貢献することをめざしている。社会の問題に対するソリューションを提供しようとしているのである。マーケティング3.0は、マーケティングのコンセプトを人間の志や価値や精神の領域に押し上げる。消費者を全人的存在ととらえ、消費者の一面以外のニーズや願望もおろそかにされてはならないと考える。<sup>41)</sup> ちなみにここでの「ミッション」とは企業の存在理由、「ビジョン」とは企業の望ましい未来像、「価値」とは企業組織としての行動規範をあらわしている<sup>42)</sup>。これらの「企業のミッションやビジョンや価値に組み込まれた意味をマーケティングすること」<sup>43)</sup>がマーケティング3.0であり、そのためには消費者を理性（マインド）、感情（ハート）、精神、まで含めた全人的存在で捉えなければならないとコトラーらは強調するのである。さらに、これらの消費者は情報技術の発達により、もはや受け身の存在ではなく、企業の製品開発やコミュニケーションに参加・協働する存在となることも強調する<sup>44)</sup>。

以上のコトラーらのマーケティング3.0から私たちは以下の3点を学ぶことができる。

- ①社会的な価値が新時代のマーケティングの中心コンセプトである。
- ②このとき、消費者を思考や感情だけでなく、その人をその人たらしめている精神までも含んだ「全人的存在」として捉えることが必要となる。
- ③そしてこのような消費者は企業にとってもはやたんなる売買関係の対象ではなく、共によりよい世界を共に目指すパートナーである。

コトラーの言う「全人的」の意味は、本論での「全人的」と全く同じ意味ではないにしても、やはりコトラーも社会性の価値を共有するためには消費者の丸ごとの人格に接する必要があると考えたといえよう。

しかし、社会性の価値を共有し作り出すような事業性においては、消費者だけを全人的な個人ととらえるだけでは不十分である。企業側の個人も全人的な個人として消費者と接しなければならない。その理由は以下の通りである。たとえばコミュニティビジネスならば、「地域の人を助けたい！役に立ちたい！」という想いを伝えていかなければならない。商品を手にした消費者が「このビジネスでは地域の人を助けたいという想いでやっているんだなあ」と感動してくれて、共感を呼べば、地域貢献という社会性の価値を共有できたことに

41) Kotler, Kartajaya & Setiawan 邦訳17～18ページ。

42) Kotler, Kartajaya & Setiawan 邦訳71～72ページ。

43) Kotler, Kartajaya & Setiawan 邦訳77ページ。

44) Kotler, Kartajaya & Setiawan 邦訳20～29ページ。

なる。このように価値を共有するためには、相手の社会生活と自分の社会生活との共通部分を探していく作業が必要となる。できるだけ、お互いが自分の間口を広めて、重なる部分を探していかなければならない。そのため、企業側の個人も全人的な個人として接することが求められるのである。たとえば具体的には、日常の無駄話をするところからそのような共通部分を探すのかもしれない。このとき、全人的な個人同士の関係は、もはやたんに売る人・買う人といった役割分担の関係ではない。共に社会的な価値を共有し作り出すパートナーとなるのである。

ヒアリング調査でも、全人的な個人の関係が消費者との間でも築かれている様子がみられた。

- ・ビジネスといっても、地域の方の声からつくられた商品もあるし、アズキューブと地域の方との関係はたんなる売る・買う関係だけではないような気がする<sup>45)</sup>。(アズキューブ)
- ・たとえば開店からレストランサラに通い続けている男性の老人がいる。この男性ははじめの2年間、店で一言も口をきかなかった。スタッフが「今日はいい天気ですね」などと話しかけても、何も答えなかった。あとになって、そのとき何も答えなかった理由を聞くと、「そのように言われても何と答えたらよいのかわからなかった」からだそう。会議などの目的志向の話し合いの場では話せても、いわゆる人と無駄話ができなかったということなのだろう。ところが2年間たったころ、その老人は少しずつ、変わり始めた。スタッフと無駄話をするようになってきたのである。今では、店に来る他のお客に自分から話しかけるなど、つながりをつくらうとしているように見える。……これらの人は、自分のこれまでの鎧を脱ぎ捨てて、自分自身をあらわしているのだと思う<sup>46)</sup>。(レストランサラ)

レストランサラの商品はランチやお弁当などである。しかし、お客に届けているものは商品だけではない。商品を媒介にして、地域のつながりをつくるという地域貢献の価値を届けているのである。このとき、大きな声で抽象的な理念を叫ぶことはしない。ただ、丸ごとの「人」同士として接するだけである。このように全人的な個人を尊重する関係は、社会性と事業性を一致させるといえよう。

### おわりに一二つの研究課題

本稿を、整理すると次のようになる。

本論の問いは、「コミュニティビジネスの事例で見られたような生き生きとした働き方と

45) 牧野 (2010B) 165ページ。

46) 牧野 (2010B) 144～145ページ。

は一体何なのか」であった。5つのヒアリング調査結果をもとに、以下のように考察を進めてきた。

<1章>地域密着型ビジネスであるコミュニティビジネスでは、従業員がさまざまな形で地域での日常生活を仕事に持ち込んでいる。たとえば、日常生活での思い、日常生活のニーズから生まれたアイデア、日頃の人間関係や家庭生活の事情などである。

<2章>このように、コミュニティビジネスの個人は自分が抱える全て—知識、肉体はもちろん、情緒、信条、価値観や人間関係まで—を仕事場に持ち込む。すなわち、いわば“全人的な個人”として働くということがコミュニティビジネスの大きな特徴である。これに対して利益最優先のビジネスにおける個人は、全体利益を追求するための枠組みによって分断され働いてきた。つまり、コミュニティビジネスは現代社会において全人的な個人を取り戻す示唆を私たちに与えているとみられるのである。

<3章>ではなぜ、コミュニティビジネスでは全人的な個人が働くのか。社会性を追求する場合、社会性の具体的な内容は社会に関わるみんなが納得するように作られなければならない。このため、できる限り多様な知識、価値観や感性などを持ち寄って話し合うことが求められる。ここで、全人的な個人を対等に認め合う関係が必要となるのである。したがって地域貢献のような社会性を追求するコミュニティビジネスにおいても、このような全人的な個人の関係が必要となる。全人的な個人として働くということは、本当の自分を発揮しながら仕事を作り出すということであり、個人にやりがいも生まれる。

<4章>全人的な個人を認めあうとき、全体の枠組みや絶対的な基準や方針がないため、協働しにくいと一見考えられる。この協働を可能とするのが自己の利得や価値観にとらわれない一つ上のレベルの視点である。このような視点の獲得は、そこでの関係が真に人を助けようとする関係であるかどうか大きく関わってくる。現実の人を助けよう！役に立ちたい！といったような関係ならば、人間の本能の一つである利他性が働き、一つ上のレベルの視点が個々人に芽生える可能性は大きくなる。ここに全人的な個人の協働が可能となるのである。

<5章>この全人的な関係を顧客とも築くことによって、事業性を発展させることができる。このときの事業性は社会性と相反するものではなく、一致したものとなるのである。

ここで、本論の問いに戻りたい。コミュニティビジネスの事例で見られたような“生き生きとした働き方”の正体を明らかにするのが本論の目的であった。ここまで来て、それは自分を自分たらしめている全て—知識、肉体、情緒、信条、価値観などだけでなく、日常生活の人との関係まで—を含む全人的な個人として働くということだと分かる。私たちは、日常生活も含めていろいろな場面で人と関係しながら社会と接している。この全ての関係によって自己ができあがっている。全人的な個人として働くということは、このような全ての関係を取り込んだ本当の自分を認めてもらいながら働くということである。本当の自分を発揮して仕事を作り出すことによって、社会のために役立つことができる。このようなときに、人

は生き生きと働けるのである。

以上の考察はまだ不十分な点も残されており、これらを今後の研究課題としたい。

そして、さらに次の2点も今後の研究課題として示しておきたい。

第一は、一般企業における全人的な個人の関係についてである。

本稿は、コミュニティビジネスにおける全人的な個人の関係についてみてきた。このように全人的な個人として働くことは、コミュニティビジネスでしかできないのであろうか。答えは否である。たとえばCSRを追求する企業においても、全人的な個人の関係の必要性がすでに具体的な形で認識され始めている。コトラーらのマーケティング3.0も当然、コミュニティビジネスに限った話ではない。社会性を実現するために、全人的な個人関係を基盤とする経営は今後広くみられると考えられる。この一般ビジネスにおける全人的個人関係については次稿で検討したい。

第二は、経営システム論についてである。

従来の経営システム論では、経営を捉えるとき、経営組織＝〈全体〉、個人＝〈要素〉として捉えてきた。そして、この経営組織を〈要素〉とする〈全体〉が社会であった。すなわち、社会→経営組織→個人というような階層構造で捉えられてきた。経営システム論に限らず、これが一般的な社会経済システム論であったといっていよう。このとき、社会や経営組織といった〈全体〉とは別に、〈場〉というレベルを設定して説明するシステム論もいくつかあるものの、このときやはり個人は場の〈要素〉とみられることが多い。

このような階層構造のシステムとは、全体の画一的な目的を追求するためにサブシステムの境界を効果的に設定していくことによって形づくられるものである。したがって、たとえば企業全体の利益を最優先とする経営を記述するには、間違いなく有効なシステム論であるといえよう。

ところが、本論で見てきたような全人的な個人を基盤とする経営は、階層構造のシステムではあわせない。なぜならば、このような経営は、全体の利益といったような画一的な目的を最優先する経営ではないからである。そこでは、全人的な個人が対等に関係し、お互いの境界と相互作用のあり方を自分たちで決めていくシステムであり、組織内におけるお互いのあり方や組織と環境のあり方を自在に作ることによって目的である社会性および社会性と事業性との両立を達成するような経営だからである。

では、このような経営はどのようにして記述できるのか。階層構造をトップダウン的ではなく、ボトムアップ的に作り上げていくようなシステム論ならば記述できるだろうか。答えは否である。問題はトップダウンか、ボトムアップかではない。個人を分断していく固定的な枠組みや静的な構造そのものが問題なのである。全人的な個人が関係しながら、関係の境界を作り出していくことをあらわすためには、固定的な枠組みや静的な構造では無理である。全人的個人を認め合う構造や個人々が成長した現実といった静的な事象では記述できないの

である。すなわち着目すべきは、関係構築の動的プロセスなのである。関係構築の動的プロセスに着目してこそ、全人的な個人を基盤とする経営があらわせるのである。これらのプロセスが次の関係をどのようにつくっていくか、関係構築プロセスと関係構築プロセスの連鎖のあり方—プロセスネットワークの経営システム論が必要になるといえよう。このとき、プロセスネットワーク自体が社会性を示し、プロセスネットワークから随時はき出される静的な結果がその時点での事業性を示すことになると考えられるのである。このような経営システム論についても、次稿以降で検討し展開したい。

(\*本稿は2011年度桃山学院大学共同研究プロジェクト「南大阪地域におけるコミュニティビジネスの実践的研究」の成果報告である。)

#### ＜参 考 文 献＞

- Benioff, M. & C. Adler (2007) *The Business of Changing the World*, The McGraw—Hill Companies. (齊藤英孝訳『世界を変えるビジネス』ダイヤモンド社, 2008年。)
- Delanty, G. (2003) *Community*, Routledge. (山之内靖, 伊藤茂訳『コミュニティ—グローバル化と社会学理論の変容』NTT出版, 2006年。)
- De Waal, F. (2009), *The Age of Empathy*, The Crown Publishing. (柴田裕之訳『共感の時代へ』紀伊国屋書店, 2010年。)
- Eisler, R. (2007) *THE REAL WEALTH OF NATIONS*, Berrett—Koehler Publishers, (中小路佳代子『ゼロから考える経済学』英治出版, 2009年。)
- 今井賢一, 金子郁容 (1988)『ネットワーク組織論』岩波書店。
- 加護野忠男 (2011)『松下幸之助に学ぶ経営学』日本経済新聞出版社。
- Kotler, P., Kartajaya, H. & I. Setiawan (2010) *Marketing 3.0: From Products to Customers to Human Spirit*, John Wiley & Sons. (恩蔵直人監訳, 藤井清美訳『コトラーのマーケティング3.0』朝日新聞社出版, 2010年。)
- 牧野丹奈子 (2002)『経営の自己組織論—装置と行為空間』日本評論社。
- 牧野丹奈子 (2010A)「“関係”が“関係”を生むコミュニティビジネス」『桃山学院大学総合研究所紀要』第35巻第2号, 55~93ページ, 2010年1月。
- 牧野丹奈子 (2010B)「コミュニティビジネスの“エネルギー”と本質—社会性と事業性の両立はいかにして可能か」『桃山学院大学経済経営論集』第52巻第1号, 123~208ページ, 2010年6月。
- 牧野丹奈子 (2011)「“人”を大切にするとコミュニティビジネス—成長した個人が生み出す社会性と事業性」『桃山学院大学総合研究所紀要』第36巻第2号, 1~46ページ, 2011年1月。
- 松下幸之助 (2005)『企業の社会的責任とは何か』PHP (『企業の社会的責任とは何か』(松下幸之助, 1974年, 非売品)を加筆修正したものを復刻したものである。)
- Melucci, A. (1989) *Nomads of the Present: Social Movements and Individual Needs in Contemporary Society*, Temple Univ. Pr. (山之内靖訳『現在に生きる放牧民—新しい公共空間の創出に向けて』岩波書店, 1997年。)
- 小田亮 (2011)『利他学』新潮選書。
- 大澤真幸・宮台真司 (2010)「『正義』について論じます」, 『thinking「o」』第8号, 左右社。
- Suchman, L. A. (1987), *PLANS AND ACTIONS*, Cambridge University Press, (佐伯胖監訳『プランと状況的行為—人間—機械コミュニケーションの可能性』産業図書1999年。

(2011年10月3日受理)



## Equal Partner Relationships between Workers as Holistic Individuals

Ninako MAKINO

As is generally known, a “community business” refers to a business that does not seek profit maximization but works toward regional revitalization as its primary objective.

Such a community business provides us with many insights into how to best realize compatibility between the social contribution and profit-making aspects in business.

We conducted several case studies through interviews with individuals working at a community business. Through these studies, we found that all individuals enjoyed working with vigor and enthusiasm at the community business.

What is it that enables these individuals to work so lively in the community business?

This paper seeks to answer this question. In the search for answers, we identified many significant problems regarding working in management organizations.

As a result, we now understand that it is most important to develop equal partnership relationships among workers as “holistic individuals\*,” in order to produce social benefits while realizing business success.

\*By “holistic individual,” we mean the “whole person”—encompassing not only the person’s knowledge and physical body, but also his/her emotions and feelings, beliefs, sense of values and even relations with other people. For instance, sometimes people may work at a workplace but give up their daily principles or sense of values. Under such conditions, they cannot be called “holistic individuals.”