

〔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〕

# ついでに社会性を実現する 経営戦略こそが社会性を実現できる

——「ついでに」の真意とは何か、(有)奥進システムの事例をもとに考える——

牧 野 丹 奈 子

はじめに

1. 社会性と事業性の両立の可能性
    - (1) 社会と企業の相互依存関係から生まれたCSV
    - (2) 事業性を認めないグラミン銀行
    - (3) 社会性と事業性の両立問題
  2. ケーススタディー有限会社奥進システム
    - (1) 奥進システムの概要
    - (2) 奥進システムが社会性を追求するきっかけ
    - (3) 奥進システムの目標
    - (4) 奥進システムの経営戦略
    - (5) 奥進システムにとっての社会性
    - (6) 奥進システムにおける個人のやりがいと成長
    - (7) 奥進システムにおける社会性と事業性の関係
    - (8) まとめ
  3. <ついでに社会性を実現する経営戦略>の本質
    - (1) 社会性を事業の絶対的な方向とする
    - (2) 行為中心で内発的な経営戦略を行う
  4. 社会に開かれた個人
- おわりに―要約

は じ め に

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、ビジネスにおける社会性と事業性の両立である。

この問題への示唆を与えるものとして、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。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。このようにコミュニティビジネスは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。

そこで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た<sup>1)</sup>。その結果、①顔の見える範囲で展開する、②やりたいことをやる、③みんなで話し合っで決める、④win-winを目指す視点に立って相手を尊重する、④関係を構築することで事業性を生み出す、⑤試行錯誤で事業を進める、⑥個人を枠にはめず全人格を認める、といったような特徴が社会性と事業性の両立に貢献していることがわかってきた。

しかし、このようにヒアリング調査から得た示唆は多かったものの、社会性と事業性を両立させる“経営戦略”の話にまで至ることはできなかった。社会性と事業性の両立を継続できる経営戦略は、今後の検討課題として残された<sup>2)</sup>。

以上の結果をふまえて、本稿では、社会性と事業性を両立させるための“経営戦略”について検討することにした。また、社会性と事業性の両立はコミュニティビジネスだけの問題でない。上述のように今日のビジネス全般において、急ぎ取り組むべき問題である。そこで、本稿では、コミュニティビジネスから一歩進めて、一般ビジネスにおける社会性と事業性の両立について考えることにした。

したがって、本稿の目的は“一般ビジネスにおいて社会性と事業性を両立させるための経営戦略とはどのようなものか”について検討することである。

本稿の構成を以下に示す。

第1章では、まず社会性と事業性を両立させる競争戦略として、ポーター (M. E. Porter) らのCSV (creating shared value) を紹介する。CSVとは社会に貢献することによって利益最大化を目指す経営戦略である。CSVのコンセプトは、社会と企業が相互依存関係にあるという考え方に基づいている。続いて紹介するのは、そもそも社会性と事業性を両立することはできないと主張する二人である。一人はグラミン銀行創設者でノーベル平和賞を受賞したユヌス (M. Yunus)、もう一人は行動経済学者アリエリー (D. Ariely) である。彼らは、ビジネスが利益最大化を追求する限り、社会性と事業性を同時に成立させることは出来ないと言う。社会性と事業性は対立関係にあるので、ビジネスはどちらかを選択すべきだと主張する。ポーターらの考え方とユヌスらの考え方は真逆のように見えるが、実はある共通点を持っている。それは、社会性と事業性を同じ次元の性質と捉えていることである。従って、相互依存関係とか二者択一関係とかいったような捉え方になるのである。しかし、このように社会性と事業性を同列のものとして捉えること自体が、社会性と事業性の両立問題を解き

1) 牧野 (2010A), 牧野 (2010B), 牧野 (2011), 牧野 (2012)。

2) 牧野 (2010B) 149ページ。

にくいものになっているのではないだろうか。1章の終わりで、このことについて問題を提起する。

第2章では、社会性と事業性を両立させている好例として、有限会社奥進システムを紹介する。大阪市にある奥進システムは、WEB（ウェブ）アプリケーションの開発を行うソフトウェア企業である。2000年2月に資本金300万円で設立された。社員は7名（技術4名、営業2名、経理1名）であり、うち5名が障がい者である。この奥進システムを対象に、“どのようにして社会性と事業性を両立させているのか”ということについて、ヒアリング調査およびアンケート調査を実施する。特に経営戦略については具体的に調べることにする。

第3章では、2章のケーススタディの内容をもとに、一般ビジネスにおいて社会性を実現するにはどのような経営戦略が有効か、について検討する。このとき、次の二点に注意したい。ひとつは1章で提起した、“社会性と事業性は果たして同じ次元で扱われる性質のものか否か”という点である。もうひとつは“社会性”の特性についてである。社会性とは社会に関わる非常に幅広いコンセプトであるため、どこからどのように取り組めばいいのかがわかりにくい。そこで、まずここでは社会性を「世の中の役に立つ」という意味と捉え、この社会性の特性を整理していく。その結果に基づき、社会性を実現するにはどのような経営戦略が有効なのかについて考えていく。

第4章では、3章で検討した社会性と事業性の両立のための経営戦略が、組織の個々人にとってどのような意味をもつのかについて、少し触れる。

## 1. 社会性と事業性の両立の可能性

### (1) 社会と企業の相互依存関係から生まれたCSV

利益最優先を追い求めるビジネスが、さまざまな社会問題、経済問題、環境問題などを引き起こしているのは、日本だけではない。アメリカにおいても、社会性を取り込んだビジネスが求められている。ポーター（M. E. Porter）らは、社会性と事業性を同時実現できる戦略として、「共通価値の戦略」（CSV: creating shared value）を提唱した。この戦略は「社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチ<sup>3)</sup>」である。CSVの最大の特徴は、ビジネスにおける社会性のとらえ方にある。

ポーターによると、これまでのビジネスにおける社会性は次のように捉えられてきた。「新古典派経済学によれば、安全や障害者の雇用など、社会基盤を整備しなければならない場合、企業には制約が課されるという。理論的には、すでに利益の最大化を実現している企業に制約を課すことで、必然的にコストが上昇し、その利益は減少することになる。これと関連するのが“外部性”の概念である。結論は同じである。企業が本来ならば負担しなくて

3) Porter & Kramer (2011) 邦訳10ページ。

もよい“社会的費用”（環境汚染など、社会が負担させられる費用）を生み出すと、外部性が生じる。すると、社会はこのような外部性を“内部化する”ように、企業に対して税金や規制、罰則を科さなければならない。』<sup>4)</sup>このような見方を背景に、社会性は企業の利益最大化の障害として捉えられてきた。

しかし、さまざまな外圧をきっかけに、企業はCSR（corporate social responsibility）に取り組むようになる。ここでいうCSRとは、社会に善いこと、特に社会に悪影響を与えないことを価値とするような社会的責任を意味する<sup>5)</sup>。企業がこのタイプのCSRに取り組んだ理由について、ポーターらは「道徳的義務」、「持続可能性（サステナビリティ）」、「事業継続の資格」（これは例えば行政の認可などと関連する）、「企業の評判」の4つをあげる<sup>6)</sup>。しかし、このようなCSR<sup>7)</sup>は結局、社会的にも事業的にも貢献しなかったとポーターらは批判する。理由としては、道徳的義務のためと言っても社会的便益や道徳的分析の評価基準がないこと、持続可能性のためと言っても長期的な目標と短期的なコストを比べる基準としては使えないこと、事業継続の資格のためと言っても「ステークホルダーがその企業の能力、市場でのポジショニング、犠牲にされるトレード・オフについて完全に理解しているはずがない」こと、そして、企業の評判のためと言っても消費者の購買意思決定や株価に及ぼす影響が「測定不能」であること、などをあげている<sup>8)</sup>。そして何よりもCSRが社会的にも事業的にもプラスを生まなかった理由の根底には、やはりCSRにおいても従来の経済学と同様に、社会と企業を対立関係に捉えているという「弱点」があったためとポーターらは強調する<sup>9)</sup>。すなわち、「道徳的義務」、「持続可能性（サステナビリティ）」、「事業継続の資格」、「企業の評判」といった説自体にも、社会と企業を対立関係に捉えていることがあらわれており、いずれも「全般的な理由を指摘しているだけで、その企業の戦略や業務プロセス、事業展開している地域」のこと等には真正面から取り組んでいないということである<sup>10)</sup>。たとえばCSRにかかる費用も「言わば必要経費と考えられている。株主の金を無駄遣いしているだけであると見る向きも多い」<sup>11)</sup>と言う。このように企業全体の戦略という本筋から取り組んでいないCSRの理論は部分的で脆弱なものとなり、結果として「その企業の戦略とはまったく無関係なCSR活動や慈善活動が選ばれ、社会的意義のある成果も得られず、長期的な企業競争力にも貢献しない」<sup>12)</sup>ことになってしまうのだとポーターらは指摘する。

そこで、ポーターらは、企業と社会との関係の見直しを提案した。企業は決して自己完結

4) Porter & Kramer (2011) 邦訳11～12ページ。

5) Porter & Kramer (2011) 邦訳11～12ページ。Porter & Kramer (2006) 邦訳47ページ。

6) Porter & Kramer (2006) 邦訳40ページ。

7) このようなCSRのことを、ポーターらは受動的で部分的なCSRと捉えて、「企業と社会の一体化」を目指す戦略的CSRを提唱した。この戦略的CSRがCSVの前身である。Porter & Kramer (2006)。

8) Porter & Kramer (2006) 邦訳40～41ページ。

9) Porter & Kramer (2006) 邦訳41ページ。

10) Porter & Kramer (2006) 邦訳41ページ。

11) Porter & Kramer (2011) 邦訳12ページ。

12) Porter & Kramer (2006) 邦訳41ページ。

的な存在ではない。たとえば、「生産性の高い労働力を確保するには、優れた教育や医療、機会均等が前提となる。安全な製品と労働環境は、顧客を引きつけるだけでなく、事故による内部コストも減少させる。土地、水、エネルギーなど天然資源の有効活用は、企業の実産性を高める。また、優れた行政や法制度、私有財産権は、効率化とイノベーションに不可欠である。……同時に、健全な社会には成功企業が欠かせない。いかなる社会プログラムであれ、長期的に生活水準と社会環境を向上させる雇用、富、イノベーションの創出という面では、産業部門に太刀打ちできない。」<sup>13)</sup> このように、企業と社会は、本来、相互依存関係にあるのである。

したがって、ポーターらは、企業と社会は相互依存関係にあるという視点に立って、ともに win-win となるような戦略を考えた。それが CSV である。ポイントは、企業と社会が共同で“共通価値を作り出す”という点である。すなわち、社会のニーズや問題をビジネスの中心的課題と捉え、それに取り組むことで、社会的価値も経済的価値も生み出すということである。

企業にとっての CSV はあくまでも利益最大化を目指すための競争戦略である。しかし、社会問題をビジネスのどの部分に取り入れるかという点が従来の競争戦略とは全く異なる。CSV では社会問題をビジネスの中心に取り入れる。なぜならば、(ポーターらが言う) CSR のように「周囲への迷惑を減らす」<sup>14)</sup> というようなビジネスの部分的・周辺的なレベルにとどまっていたら共通価値は生まれず、「社会をよくすることで戦略を強化する」<sup>15)</sup> というようなビジネスの全体的・中心的なレベルを目指してこそ共通価値は生まれるからである。そのため「リーダーもマネージャーも、たとえば社会のニーズをより掘り下げて認識する、企業の生産性の源泉を正しく理解する、営利と非営利の境界を超えて協働するなど、新しいスキルや知識を身につけなければ」<sup>16)</sup> ならなくなるのである。

ポーターらの CSV には以下の三つの方法がある。「製品と市場を見直す」、「バリューチェーンの生産性を再定義する」、「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」<sup>17)</sup> である。

「製品と市場をみなおす」例としては、たとえば、低所得で貧しい地域の人々に役に立つ製品を提供することで、社会的便益を広範にもたらし、かつ企業も利益を生み出すといったボトム・オブ・ザ・ピラミッド (BOP) ビジネスがあげられる<sup>18)</sup>。

また、「バリューチェーンの生産性を再定義する」例としては、ネスレの“ネスプレッツ”

13) Porter & Kramer (2006) 邦訳42ページ。

14) Porter & Kramer (2006) 邦訳47ページ。

15) Porter & Kramer (2006) 邦訳47ページ。

16) Porter & Kramer (2011) 邦訳11ページ。

17) Porter & Kramer (2011) 邦訳14ページ。

18) Porter & Kramer (2011) 邦訳15ページ。

の話がある。“ほとんどのコーヒー豆はアフリカや中南米の貧困地域の零細農家が栽培しているが、ネスプレッソのような特殊なコーヒー豆の安定供給は難しい。そこで、ネスレは調達プロセスを見直しすることにした。栽培農家に対して、農法のアドバイスをするだけでなく、資金面や農薬・肥料などの物資の面でもサポートした。また、購入時にコーヒー豆の品質を測定する施設を設け、高い品質の場合は購入額を割り増した。このような協力体制の結果、農家のやる気も高まり、栽培農家の所得が増加しただけでなく、ネスレにとっても高い品質のコーヒー豆が安定して入手できるようになった。近年少しでも低コストの供給先を求めて他の地域や国へのアウトソーシングを行う企業が多い中、このように地元の農家と協力することによって、地元サプライヤーの農業技術のレベルアップおよびその波及効果としての地域の活性化といった社会的価値を図るとともに、取引コストの低下、サイクルタイムの短縮、学習スピードの加速などの経済的価値も生み出すことに成功したのである。”<sup>19)</sup> まさに社会性と事業性の両立を示す好例といえよう。

また、「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」例としては、先述のネスレが、農家を支援するだけでなく、地域のクラスター形成にも取り組んだことがあげられる。具体的には「農業、技術、金融、およびロジスティクス関連の企業やプロジェクトを立ち上げた。また、苗木や肥料、灌漑設備など、農業に不可欠な資源への利便性を高める、カカオ豆の品質を向上するために湿式製施設の建設に資金援助し、地域の農業組合を強化する、すべての農家に育成技術を教える教育プログラムを支援するなど、率先して行動した。」<sup>20)</sup> このようにして地域のクラスターを形成していったのである。

こうして見てみると、共通価値には、その社会の地域性や文化、また地域と企業との関係の歴史など、その地域固有のファクターが含まれていることがわかる。したがって、共通価値には他地域の企業にはまねされにくいという強みが含まれると考えられるのである。

以上のような共通価値の創造は、「けっしてフィランソロピーではなく、社会的価値を創造することで経済的価値も創造するという利己的な行為である。」<sup>21)</sup> が、しかし、これまでのビジネスの考え方を大きく変えるものであることは確かである。「資本主義は、人間の欲求を満たし、効率を高め、雇用を創出し、富を築き上げるための唯一無二の手段である」ものの、「資本主義を偏狭に考えてきたせいで、社会のさまざまな課題の解決において、企業の潜在能力を十分に引き出せずにきた。そのチャンスはずっと目の前にあったにもかかわらず、だれも気づかなかった。」<sup>22)</sup> ところが、このように「現在直面している喫緊の社会問題に対して、慈善活動ではなく、あくまで事業として取り組むこと」自体が企業の潜在能力を引きだ

19) ネスレの“ネスプレッソ”の話は Porter & Kramer (2011) 邦訳19ページ。

20) Porter & Kramer (2011) 邦訳22ページ。

21) Porter & Kramer (2011) 邦訳30ページ。フィランソロピーとは博愛や慈善にもとづく活動のこと。

22) Porter & Kramer (2011) 邦訳11ページ。

すのに何より効果的である<sup>23)</sup>と CSV は示唆するのである。このとき、当然のこととして、「企業本来の目的は、たんなる利益ではなく、共通価値の創出であると再定義すべき」<sup>24)</sup> ことになるポーターらは指摘する。

以上のように CSV で見られる社会性と事業性の関係は、対立関係ではなく相互依存関係である。そこから共通価値を創造することによって、双方に win-win 関係をもたらす。このように CSV の考え方は従来のビジネスの枠を超えた画期的かつ健全な考え方である。しかし、社会性と事業性の関係の捉え方に関して、何か“違和感”を感じる場所が残る。このことについては、後で考えたい。

表 1

CSR (Corporate Social Responsibility)	CSV (Creating Shared Value)
価値は善行	価値はコストと比較した経済的便益と社会的便益
シチズンシップ, フィランソロピー, 持続可能性	企業と地域社会が共同で価値を創出
任意, あるいは外圧によって	競争に不可欠
利益の最大化とは別物	利益の最大化に不可欠
たとえば, フェア・トレードで購入する	たとえば, 調達方法を変えることで品質と収穫量を向上させる

(出典:「共通価値の戦略」M. E. ポーターほか『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』2011年6月号 29ページより抜粋)

## (2) 事業性を認めないグラミン銀行

次に紹介するのはグラミン銀行である。社会性を追求するグラミン銀行を創設したことでムハマド・ユヌス (M. Yunus) はノーベル平和賞を受賞した。ユヌスがグラミン銀行を立ち上げるに至った経緯等を、『貧困のない世界を創る』(ムハマド・ユヌス, 早川書房) をもとに簡単に以下に示す<sup>25)</sup>。

“ユヌスは1972年のバングラデシュ独立戦争をきっかけに、アメリカのミドルテネシー州立大学の職を辞して、バングラデシュのチッタゴン大学経済学部で経済理論を教えるようになる。ちょうど1974年から1975年にかけてバングラデシュで飢饉が起きた。ユヌスは飢饉を軽減するために、灌漑などのプログラムに取り組んだ。プログラムは成功し収穫高は増えた。しかし、収穫高が増えても、最も貧しい人々の貧しさは一向に改善されないことにユヌスは気がついた。その理由について調査する内に、ユヌスはある一人の女性から話を聞くことになる。彼女の夫は日雇い労働者で1日数セントの稼ぎだった。彼女自身は一日中竹のいすを

23) Porter & Kramer (2011) 邦訳11ページ。

24) Porter & Kramer (2011) 邦訳11ページ。

25) 以下の経緯の説明は、Yunus (2007) 邦訳88～101ページ参照。

編んでいた。その椅子は非常に美しい工芸品であったが、どれだけ編んでも貧困から脱することはできなかった。彼女も、1日に2セントしか稼げなかったのである。なぜならば、椅子をつくる材料の竹を買うために現金が必要で、それを地元の金貸しから高利で借りていたのだ。しかも金貸しが彼女の椅子の価格を決め、その価格で売ることに同意した時にのみ貸すといった不公平な取引だった。そのため、いくら働いても貧困から抜け出せなかったのである。

ユヌスはこの金貸しによる「犠牲者」のリストを、ある学生とともに作成した。その結果、42世帯の人々が、合計で856タカ（27ドルにも満たない額）を借りて苦しんでいることがわかった。ユヌスは自分のポケットマネーから27ドル相当の金を差しだし、42世帯を救った。

次に、ユヌスは大学構内にある銀行に行き、貧しい人々への融資を説得した。しかし、失敗に終わった。理由は、顧客としての信用履歴がないこと、担保がないこと、読み書きができないので文書が作成できないことなどであった。数か月以上に及ぶあらゆる努力の後、ユヌスは新しい方針を実施する。それは彼自身が貧しい人々のローンの保証人になるというものだった。銀行は同意し、貧しい人々にお金を貸し始めた。そして、ユヌスは「その結果に茫然とした。貧しい人々は毎回、きちんと決まった日時に彼らのローンを返済したのだ！」<sup>26)</sup> そのようなとき、ナショナル銀行のひとつであるバングラデシュ・クリシ（農業）銀行の総裁 A. M. アニスズーマン氏が、1977年に貧しい人々に金を貸すための銀行の支店を試験的にジョブラ村に開設することに同意した。この小さなプロジェクトは農業銀行の「実験的グラミン支店」と言われた。（グラミンとは「村」という意味である。）このプログラムが州全体、国全体に広がっても、銀行家たちはこの事業に乗ってこなかった。そこで、ユヌスはついに、貧しい人々のために従来とは全く異なる銀行を自分で創設することにした。担保、信用履歴、法的文書などがすべて不要な銀行である。こうして政府と何度も交渉した結果、1983年に特別な目的のための新しい法の枠組みの中で、グラミン銀行が誕生するのである。”

グラミン銀行は貧しい人々にお金や道具をただでやるのではない。利子（たとえば20%）つきのローンを貸し付ける。ここで大事なことは、仕事のための資金を手に入れた貧しい人々が、その仕事を介して自立的に、生活を改善していくことなのである。

しかし、貧しい人は、いろいろな意味で非力である。そこで、貧しい人々が支えあい、力を発揮し続けるように、グラミン銀行では“共同体”を意識したさまざまな工夫が実施されている<sup>27)</sup>。たとえば、借り手は個人ではない。5人の仲間が借り手の単位である。（内2人はまったく知らない人同士かもしれない。）5人のなかの一人がお金を借りたいときは残りの4人から許可をもらわなければならない。負債が連帯責任だからである。これもいわば共

26) Yunus (2007) 邦訳93ページ。

27) 以下、グラミン銀行の工夫は Yunus (2007) 邦訳110～115ページ。



同体の力となって、お互いに責任感ややる気をおこさせ、返済率をあげている要因である。

また、グラミン銀行は女性を貸出のターゲットとした。「男性はお金を稼ぐとそれを自分自身のために費やす傾向があるが、女性はお金を稼ぐと家族全員、特に子どもに利益をもたらす」し、このことは「地域の共同体全体に社会的利益をもたらす」<sup>28)</sup>と考えたからだ。2008年現在で、78000の村の700万人の貧しい人々にローンを行っており、その97%は女性である。総額60億ドル相当のローンであるが、返済率は98.6%と非常に高い<sup>29)</sup>。

グラミン銀行は、貧しい人々の生活の質を変えることを目的としたビジネスであるため、たんなる銀行としての事業以外にさまざまな事業を展開している。有名なものとしては、上述の借り手の女性たちを労働力（グラミンレディ）として組織化し、企業との共同事業を展開していることがある。たとえば、フランスの食品会社ダノンとグラミン銀行が合弁企業をつくり、グラミンレディにショクティ・ドイと呼ばれるヨーグルトの販売をさせることを行っている。このねらいは、地域住民の栄養改善に貢献するとともに、同時に彼女たちに雇用の機会を提供することである。そのほか、金融の枠を超えて、農村の教育レベルの向上にも大きく貢献している<sup>30)</sup>。

以上のように社会性を目的とするビジネスを実現したユヌスも、ポーターと同様にCSRを批判している。しかし、批判の視点がポーターとは異なる。ユヌスは、CSRはたんなる「善意から出た試み」で「単なる飾り」にすぎず、社会問題を解決することはできないと言う<sup>31)</sup>。なぜなら、企業は株主に対する責任から利益最大化を追求しなければならないからである。ユヌスによると、CSRを公言する企業は次のように言っているのに等しい。「私たちは社会的責任を遂行するつもりです。—そのことで私たちが可能な限り大きい利益を上げるのを妨げない程度に。」<sup>32)</sup> また時には「幸運な偶然の出来事を通して、時折、社会が求めることと高い利益とはたまたま一致することもある」ものの、社会性と事業性が相反するとき、企業が事業性を優先することは経験上明らかであると指摘する<sup>33)</sup>。ユヌスによると「本質的に、企業には社会問題に対処する準備がない。」<sup>34)</sup> それは経営者のパーソナリティや考え方に起因するのではない。「問題はまさしくビジネスの本質にあるのだ。さらに深いところでは、資本主義の中心にある企業の概念に問題があるともいえる」<sup>35)</sup> のである。すなわち、利益最

28) Yunus (2007) 邦訳107ページ。

29) Yunus (2007) 邦訳101ページ。

30) また、グラミン銀行には「16カ条の決意」というものがある。銀行の新しいメンバーはこの決意を学ぶ。その中には「6. 私たちは子どもに教育を受けさせます。教育を受けさせられるような収入を得られるようにします。」などが含まれており、バングラデシュの田舎の進学率は一気に拡大した。Yunus (2007) 邦訳112~114ページ。

31) Yunus (2007) 邦訳48~49ページ。

32) Yunus (2007) 邦訳49ページ。

33) Yunus (2007) 邦訳49~50ページ。

34) Yunus (2007) 邦訳50ページ。

35) Yunus (2007) 邦訳50ページ。

大化—特に株主の為の利益—を追求する規範に基づく限り、社会性を実現できないというのである。

ユヌスは、利益最大化を追求するビジネスとソーシャルビジネスの双方の特徴を兼ね備えたビジネスの可能性について、次のように答えている。「もちろん、これは可能性としては起こりうる。しかも方法はいくらかでもある。たとえば60%の社会的な利益と、40%の個人的な利益を目的として動くビジネスをイメージすることができるだろう。あるいはその逆でもいい。そのような組み合わせはいくらでもある。」<sup>36)</sup>つまり、ここでいう無数の可能性とは、たんに利益のバランスのとり方のパターンが無数にあるということを行っているだけにすぎない。そして、「現実には、利潤の最大化と社会的利益の二つの相反する目標を抱いてビジネスを経営する」<sup>37)</sup>のが非常に難しいことを、次のたとえ話で説明する<sup>38)</sup>。“たとえば、食品会社の最高経営責任者に対して、「利益を最大にしたうえで、できるかぎり安い価格で高品質な食事を提供し、貧しい子供たちが確実に栄養を摂取できるようにすること」という命令を下すと仮定しよう。まず、この最高経営責任者は混乱するだろう。一体命令のどの部分を優先させればよいのか、また自分が何をもって評価されるかがわからないからである。”このたとえ話は非常にわかりやすい。なぜならば、貧しい子供たちに栄養いっぱいのご飯を与える（社会性を追求する）と利益は最大化できず、利益最大化を追求すると子どもたちに与えるご飯の栄養（社会性）は最大化できないことが明白だからである。最高経営責任者だけでなく、すべての従業員も混乱するだろう。まさに両立は不可能となる。このたとえ話のように、現実のビジネスにおいては、利益最大化と社会性の二つの目的を同時に達成する行為は難しい。したがって、ユヌスは、社会性と事業性の両立を目指すのではなく、世の中のビジネスを「利益を最大にするモデルとソーシャル・ビジネスモデルという、二つの純粋なモデル」<sup>39)</sup>に分けて、どちらかを選択していくことが現実的だと考えるのである。

### (3) 社会性と事業性の両立問題

社会性と事業性の両立の難しさは、これまでいくつかの実験調査によっても示されてきた。

たとえば、献血を有償にすべきかどうかという問題は昔から存在する。1970年イギリスの社会学者リチャード・ティトマス (R. Titmuss) は、“献血の有償化はモラルに反するだけでなく非効果的である”という仮説を示した。「それから25年後、スウェーデンの二人の経済学者が、ティトマスの仮説を検証することにした。」<sup>40)</sup> 献血に来た153人の女性を次の3つ

36) Yunus (2007) 邦訳72ページ。

37) Yunus (2007) 邦訳72ページ。

38) たとえ話は Yunus (2007) 邦訳72ページ。

39) Yunus (2007) 邦訳73ページ。さらにユヌスは次のようにも述べている。「ますます悪いことに、現在のビジネス環境は、ほぼ利益の最大化だけに焦点を合わせている。……財務会計の標準化は、明らかにそのために確立されたものだ。」このようなビジネスツールの志向が、社会性と事業性の両立をさらに難しくしているという。Yunus (2007) 邦訳72ページ。

40) 以下、この実験調査については Pink (2009) 邦訳79～81ページ。Carl Mellström and Magnus

のグループに分けた。第一のグループには、献血は任意であり無償だと伝えた。第二のグループには、献血者には1人50クローナ（約7ドル）の謝礼金を払うことを伝えた。第三のグループには、その謝礼金50クローナはそっくりそのまま小児がんの慈善事業に寄付してもらおうとすることを伝えた。その結果、献血者数の割合は第一グループが52%、第二グループが30%、第三グループが53%だった。この結果について、ピンク（D. H. Pink）は次のように述べる。「やはり、ティトマスの直感は正しかったのかもしれない。金銭というインセンティブを付け加えても、意図した行動には結びつかなかった。それどころか“減少”させた。その理由は、金銭的報酬が利他的な行動を抑え、善行を積みたいという自発的な欲求を『阻んだ』からだ<sup>41)</sup>。善い行いをするのが、献血の本来の目的のはずだ。』<sup>42)</sup> 第三のグループの献血者の割合が高かったことから見ても、お金そのものというよりもお金への欲求が、献血の本来の目的である社会性の行為を妨害したとみられるのである。

また、たとえば次のような調査結果もある。

2000年に、経済学者のユリ・グニーズィ（U. Gneezy）とアルド・ラスティチーニ（A. Rustichini）は、イスラエルの数カ所の保育園で20週間にわたる調査を実施した<sup>43)</sup>。保育園は午後4時で閉園となるが、それまでに迎えに来ない保護者も多い。そこで、各保育園の許可のもと、グニーズィとラスティチーニは園長名で以下の内容の通知を貼り出した。それは閉園時間を過ぎた午後4時10分以降に迎えに来た場合、その都度子供一人につき10シケル（約3ドル）の罰金を支払ってもらおうという内容だった。当初、二人の経済学者は仮説として、“罰金制度によって遅刻する保護者は減る”と考えていた。ところが結果はそうではなかった。罰金制度を導入したとたん、遅刻する保護者の割合は確実に増加した。「その割合は、最初の遅刻率のほぼ2倍という、実験開始時より高い値で、ようやく落ち着いた」<sup>44)</sup>。

以上の二つの調査結果は何を示しているのだろうか。

行動経済学者のアリエリー（D. Ariely）は、このことについて以下のように説明する。

私たちは「ふたつの異なる世界—社会規範が優勢な世界と、市場規範が規則をつくる世界—に同時に生きている」<sup>45)</sup>。ここでいう「社会規範」とは、他人のために何かしてあげると

---

Johannesson,” Crowding Out in Donation: Was Titmuss Right?” *Journal of the European Economic Association* 6, No. 4 (June 2008) pp. 845-863.

41) 金銭的インセンティブが慈善行動に逆効果であることが、他のいくつかの研究でも示されている。たとえば、Dan Ariely, Anat Bracha, and Stephan Meier, “Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially,” *Federal Reserve Bank of Boston Working Papers* No. 07-09, August 27 2007. 原著では2章の注13。

42) Pink (2009) 邦訳80ページ。一方、男性に対して同様の実験を行ったところ、統計上の差は見られなかった。Pink (2009) 邦訳81ページ。

43) Uri Gneezy and Aldo Rustichini, “A Fine Is a Price,” *Journal of Legal Studies* 29, January, 2000. この実験については、Pink (2009) 邦訳84~86ページ、Ariely (2008) 邦訳115~117ページ、牧野 (2010) 191~192ページ。

44) Pink (2009) 邦訳86ページ。

45) Ariely (2008) 邦訳105ページ。

いう互酬の行動規範であり、「わたしたちの社交性や共同体の必要性と切っても切れない関係にある。……この規範に沿った行為は「どちらもいい気分になり、すぐにお返しする必要はない」性質の行為である<sup>46)</sup>。この規範を本稿では“社会性に立つ行動規範”と呼ぶ。これに対して、アリエリーの言う「市場規範」とはまさに市場取引の行動規範であり、「ほのぼのとしたものは何もない」が、「支払った分に見合うものが手にはいる」ことが保障されるものである<sup>47)</sup>。すなわち、“市場性に立つ行動規範”である。

私たちは助け合うし、取引もする。“社会性に立つ行動規範”の世界と“市場性に立つ行動規範”の両方の世界に生きている。しかし実は、同じ相手に対して、この二つの行動規範を同時に利用することはできない。時によって使い分けることもできない。ともに“社会性に立つ行動規範”が損なわれることになる、とアリエリーは主張する。

先ほどのイスラエルの保育園の事例ではどうであったろうか。罰金が導入される以前、遅刻しないことは先生と親との社会的取り決めであり、“社会性に立つ行動規範”の話だった。そのため、遅刻すると親は罪の意識を感じ、次回は時間どおりに来ようとしていた。ところが、罰金を科したことで、託児所は意図せずに“市場性に立つ行動規範”に切りかえてしまったのである。この瞬間から親たちは、遅刻するかどうかは自分たちの裁量であり、遅刻したらお金さえ払えばいいととらえるようになり、その結果、ちよくちよく時間に遅れるようになってしまったといえよう。この話の説得性は罰金の額にもよるだろうし、罰金というものに対する国民性などにもよるだろうが、大切なことは“社会性に立つ行動規範”に立って行動するか、それとも“市場性に立つ行動規範”に立って行動するかということであり、同じ主体間で同じ内容のやりとりをするときに、ふたつの行動規範は相容れないということを示している。先の献血の実験も同じである。善意の“社会性に立つ行動規範”と報酬を得るという“市場性に立つ行動規範”のせめぎあいが生みだした結果だったといえよう。

この“社会性に立つ行動規範”と“市場性に立つ行動規範”の両立問題は、当然、ビジネスの世界にも起こる。企業は、CSR やリレーショナル・マーケティングなどの考え方の下に、顧客との間で社会的な関係を築こうとしてきた。それはあたかも、企業が顧客に対して、自分たちは“社会性に立つ行動規範”も取り入れながらビジネスをやっているのだと宣言しているように見える。しかし、このような態度は実現できないと、アリエリーは指摘する。「たとえば、顧客の小切手が不渡りになったらどうだろう。……銀行は罰金を請求し、顧客はなげなしの金で罰金を払う。」しかし、それまで企業との関係を社会的な関係だと思っていた顧客は、その罰金を「裏切り行為に値する」と捉えるだろう。「銀行がどれだけクッキーやスローガンや友情の証となる記念品を差しだしても、ひとたび社会的交換を逸脱すれば、

46) Ariery (2008) 邦訳105ページ。

47) Ariery (2008) 邦訳106ページ。

顧客は市場的交換にもどってしまう。それくらいあつけないもの」なのである。”<sup>48)</sup>

以上のように、現実のビジネスにおいては、社会性と事業性を同時に実現するのは難しいと考えられる。

ここで、先述のグラミン銀行と CSV について、再び考えてみたい。

まず、グラミン銀行であるが、ユヌスは利益配分について、次のように語っている。「ソーシャル・ビジネスの場合は、配当をまったく支払いません。会社が自己持続できる価格で製品を販売するのです。会社の所有者は、ある一定期間で、会社に費やした投資分を取り戻すことはできます。しかし、配当という形での利益は、投資家にはまったく支払われることはありません。その代わりに、利益はすべてその中にとどめておくことができます。つまり、融資の拡大や新たな製品やサービスを生み出すこと、あるいは、世界にとってよりよいことをする、ということです。」<sup>49)</sup> もちろん、収益性はソーシャルビジネスにとっても重要である。しかし、その利益は投資家に配分されるのではない。社会的目標を追求するソーシャルビジネスは、次の二つの理由から利益をあげなければならない。「まず第一に、投資家に元本を払い戻すこと、そして第二に、長期の社会的目標追求をサポートするためである。」<sup>50)</sup> したがって、利益を当該ビジネスの外に持ち出してはならないとユヌスは考える。そのため、次のようなケースも起きてくる。

日本企業の中でも、グラミン銀行と提携して事業を行うところが多々あらわれてきた。近年では、ユニクロもそのひとつである。ところが海外の企業がグラミン銀行と提携して事業を行うには、これまでと全く異なるルールに従わなければならない。それは先述の“利益をすべてグラミンのなかにとどめる”，つまり国外に持ち出してはならないというルールである。

大阪のある中小企業は、約1千万円をかけて水質浄化のための製品を開発した。この企業はバングラディッシュの井戸水を浄化するために、グラミン銀行と提携してビジネス展開しようとした。グラミンレディを雇用して、農村部に広めようと考えたのである。しかし、利益を日本に持って帰られないのでは開発費用が取り戻せないで、グラミン銀行との提携を断念せざるを得なかった<sup>51)</sup>。先述のダノンのような大企業の場合は資金に余裕があるので、グラミン銀行との提携を今後の途上国における貧困層ビジネスのいわば練習という位置づけで進めることができる。ところが中小企業にはそのような余裕がないため、グラミン銀行と協働することが無理であり、せつかくの技術を社会問題解決に生かせないことにもなってしまうのである。

このようにグラミン銀行では、社会性実現のために、利益最大化の事業性の論理を認めて

48) 以上、小切手の不渡りの話は Ariery (2008) 邦訳119ページ。

49) Yunus (2007) 邦訳23ページ。

50) Yunus (2007) 邦訳59ページ。

51) テレビ番組「“貧困層ビジネス” グラミン戦略の光と影」『クローズアップ現代』NHK, 2010年12月15日放送。

いない。アリエリー達が示すように、社会性と事業性の両立はあり得ないと考えるからである。しかし、このように事業性の論理を認めないやり方では、ビジネスがさまざまな意味で限定的な範囲でしか発展しないのではないかと危惧される。グラミン銀行の考え方においても CSV と同様に、社会性と事業性の関係の捉え方に関して、何か“違和感”を感じるのである。後で考えよう。

CSV では、社会性と事業性の両立問題を、共通価値の創造というパラダイムで突破しようとしている。それぞれの立場で目的を達成しようという考え方である。すなわち、企業が目指すはやはり利益最大化であり、CSV はそのための戦略なのである。(表1参照)。したがって、現実には次のようなケースも出てくるだろう。たとえば、上述のように共通価値を創造するために、ある企業が地元の農家をサポートして取引業者を育てようとする。このとき、たとえば、安い取引額を提示する農家Aと高い取引額を提示する農家Bがあった場合、企業はどちらの農家を選択して育てるだろうか。農家Bとの取引の方が地域により貢献できる場合、企業は農家Bを選択すると言うかもしれない。しかし、地域貢献の度合いなどを適切に予測できるだろうか。やってみないとわからないだろう。また、地域貢献を何でもって評価して良いのかも難しいところである。このように社会性には不確定要素が多い。したがって現実にはやはり、事業性の面から農家Aを選ぶ企業が多いと考えられるのである。なぜならば、企業にとって CSV は利益最大化のための戦略だからである。その結果、結局少しでも取引額が安い農家を選ばれるようになり、地元の社会性に対する貢献は後回しになっていくケースがあると考えられる。

このように、CSV の考え方のみでは社会性と事業性を両立できない場面が現実には出てくると十分に推察される。このことは、社会と企業の間を相互依存関係としながらも、やはり企業が社会性を事業性的手段と捉えているために生じる限界だと考えられるのである。

ではやはりビジネスにおいて社会性を実現することは不可能なのだろうか。社会性のためのビジネスと事業性のためのビジネスを切り分けるべきなのだろうか。

CSV とユヌス、アリエリーの考え方では、社会性と事業性の関係の捉え方が全く相反する。CSV では相互依存関係だと捉え、ユヌスやアリエリーは二者択一関係だと捉えている。しかし、実は、これら二つの考え方は、ある共通点を持っている。そしてこれが、双方ともに感じた“違和感”の正体である。それは、社会性と事業性を当然のごとく同じ次元の性質のものとして扱っているという点である。CSV の考え方でもそうであったし、グラミン銀行の考え方でもそうであった。当然、CSR もそうであった。社会性と事業性を同じ次元の二つの性質として取り扱っている。したがって、社会性と事業性を二者択一のように扱ったり、譲り合ったり、排除しあったり、手段化し合ったり、相互依存したりする関係として捉えていたのである。

しかし、果たしてそうだろうか。社会性と事業性はそのように同列に並べられるものだろうか。このように社会性と事業性を同列の性質として扱っていることが、これらの両立問題を難しくしている原因ではないだろうか。

考えてみると、私たちに必要なものは常に同じ次元に存在するとは限らない。密接に関係する二つのものが、違う次元の性質であり、しかもつながっていることはよくある。たとえば、健康と生きがいの二つもそうである。健康でない生きがいを持ってないが、だからと言って、人生の目的は健康ではない。生きがいである。しかし、日々生活する時、健康は何物にも代えがたい大切なものと思いきっている。このように健康と生きがいの関係は複雑である。その複雑さを生んでいる原因は、健康と生きがいと同じ次元のものではないからである。もちろん、現実中存在するのは個人なので、その瞬間瞬間で健康と生きがいの重要性を使い分けているのだろうが、その使い分けはたんなるトレードオフではない。

社会性と事業性の関係も同じではないだろうか。たんなる二者択一や相互依存関係といったようなものではなく、別のレベルの性質として捉えるべきではないだろうか。そうして捉えられたときに、はじめて両立できるのではないだろうか。

次章では、以上の問いかけを頭に置きながら、社会性と事業性を同時に成立させている企業の事例を見ていこう。

## 2. ケーススタディ—有限会社奥進システム

### (1) 奥進システムの概要

本論では、社会性と事業性を両立させているケーススタディとして、有限会社奥進システムを紹介したい。奥進システムの概要を以下に示す。

- ・大阪市にある有限会社奥進システムは、WEB（ウェブ）アプリケーションの開発を行うソフトウェア企業である。2000年2月に資本金300万円で設立された。社員は7名（技術4名、営業2名、経理1名）であり、うち5名が障がい者である。たとえば、手の甲を使ったマウス操作で次々とWEBアプリケーションを開発している。
- ・WEBアプリケーションは、受託して開発する場合と自社製品として開発する場合がある。受託開発としては大手企業のWebアンケートシステム・業務管理システム・見積注文管理システムや大阪府の求職者情報システム（マッチングシステム）などがあげられる。自社製品としては、福祉法人や事業所の職員向けのインターネットサービス「うえるサポ」、精神障がいなどの方を対象とした就労定着支援システム「SPIS」<sup>52)</sup>、発達障がい者が必要時に適切なサポートを受けられるように情報を書き込んでおくインターネットサービス「うえぶサポ」などがある。「うえるサポ」は利用月額が5000円～15000円、「うえぶサポ」は無料サービスである。

52) <http://www.okushin.co.jp/spis/index.html> 参照。

- ・奥進システムの2011年度の売り上げは4300万円であり、黒字である。
- ・基本理念は「私たちと、私たちに関わる人たちが、とてもしあわせと思える社会づくりをめざします」である。
- ・経営理念は「進取」、「自立」、「奉仕」の三つである。

「進取」とは“従来の慣習にこだわらず、進んで新しいことをしようということ。みずから進んで物事に取り組むこと。積極的に新しいことを行なうこと、ということであり、すなわち新しい事に積極的に主体的に行動すること”を意味する。たとえば在宅勤務（就業環境改善）の試みなどもその一環である。

「自立」とは、“たんなる独り立ちという意味ではなく、どんな環境下でも、自分の力で最善の方法を考えて、主体的に行動しようということ”を意味する。

「奉仕」とは、“経営活動を行ううえで、社会に対し出来ることはついでに積極的に取り組んでいく”ことを意味する<sup>53)</sup>。この「ついでに」とは、決しておまけ的な意味を指すのではなく、むしろ“常に意識をもって、社会に対する私達の役割、そして意味、また周りの環境で最大限弊社が出来ることを常に心がけて実行しよう”ということである。

上述の概要の中で注目すべきは、上述の経営理念のひとつである“経営活動を行ううえで、社会に対し出来ることはついでに積極的に取り組んでいく”の「ついでに」という表現である。基本理念を社会性の実現とする奥進システムは、実際に、雇用や事業等において社会貢献している。それなのになぜ「ついでに」と表現したのか。実は、この「ついでに」と表現したことが、社会性と事業性の両立にとって決定的な意味をもつのである。この意味が本論の主題であるが、これについて考察するために、まずは様々な面から奥進システムの現状をみていくことにしよう。

2012年4月～8月の間に、奥進システムの代表取締役奥脇学氏、営業マネージャー豊川昌厚氏、技術マネージャー福井謙一氏、プログラマー小西秀幸氏、広報担当今岡由美子氏、総務担当星野智美氏を対象にヒアリング調査を実施した。また、全社員を対象にアンケート調査も実施した。これら調査の内容を、質疑応答の形でまとめたものが、以下の(2)～(7)である。

53) 奥進システムには行動指針もある。行動指針は以下の4項目。「①インターネット技術を活用し、社会に対して貢献できる企業を目指します。②お客様の立場で、奥深く進んだサービスが実現できる企業を目指します。③社員、一人一人が自立する企業を目指します。④オープンソースプロジェクトを尊重する企業を目指します。」代表取締役の奥脇氏の説明によると「基本理念と経営理念は業務に縛られない普遍的な理念。行動指針はコンピュータという仕事からみの指針」ということである。



## (2) 奥進システムが社会性を追求するきっかけ

Q 1. 代表取締役の奥脇さんに伺います。奥進システムを立ち上げたきっかけは何ですか？

A 1 「私は高校卒業後、大手のソフトウェア企業に就職しました。13年間、SEとして働きました。研究テーマが分散システムであったにも関わらず、自分自身は東京と大阪を行き来するといったような場所に縛られる就労環境でした。そこで、インターネットを利用して、在宅勤務ができる職場を自分の力でつくりたいと思ったわけです。またSEとしての自分の技術力をもっと追求できる状況を自分の力でつくりたいとも思いました。さらに日頃から、インターネットが世の中の役に立つことを自分流に証明したいとも思っていました。これらが、2000年に奥進システムを起業したきっかけです。

障がいをもつ人の雇用については、社員の面接がきっかけでした。当時、プログラムができる人材を探していました。障がいをもつ人が面接を受けに来ました。その人は“20社くらい受けただけで全部落ちた。しかし是非働きたい。働きたいのは、社会と関わっていたいからだ”と言いました。当時、私はこのような考えを持っていませんでした。人間が働くということはお金のためだと思っていました。彼の言葉を機に、報酬以外に働く意味があるのか、と考え始めました。その結果、人間には、社会とのつながり、つまり、人と人との関わりに対する欲求があることを学びました。それこそが、人間が働く本当の意味だと思うようになりました。また同時に、彼のように、働きたいと思っている障がい者が非常に多いことも知りました。ちなみに、その面接に来た障がい者の人は、今は奥進システムの技術部門のリーダーとして活躍してくれています。」(奥脇さん)

Q 2. ではそれから、障がい者の方を積極的に雇用することにしたのですか？

A 2 「特に障がい者の方だからという理由で積極的に雇用したことはありません。先ほど言ったように一人目の技術リーダーが障がいをもつ人で、続いてその人が紹介してくれた技術者がまた障がいをもつ人だったというだけです。障がいをもつ人達と一緒に働く時、ケアをしなければならないことも多くあり、皆で助け合っていますが、それを苦に思う従業員は一人もいません。」(奥脇さん)

Q 3. 障がいをもつ人を雇用するメリットは何ですか？

A 3. 「障がいをもつ人のやる気は非常に高いので、このやる気が職場に蔓延することだと思います。職場にやる気を起こすことは、われわれ経営者にとって非常に重要な課題なのですが、奥進システムでは障がい者の人たちが職場を引っ張ってくれているように感じます。」(奥脇さん)

Q 4. では、障がいを持ちながら働く従業員の方々にお聞きします。なぜ奥進システムで働くようになったのですか？ また、仕事のやりがいは何ですか？

A 4. 「職業リハビリセンターでプログラムやデザインの訓練を受けました。仕事を探しましたが、数年の実務経験が必要だったし、障がい者の求人はいくらもありませんでした。そのようなときに、奥脇さんがプログラム技術をもつ人材を求めてセンターに見学に来ていたことを、センターの指導員が思い出して連絡してくれて、面接を受けました。奥脇さんに会ったときに“働きたい”という意思を強く伝えました。3か月間の実習を経て、2006年から勤め始めました。働きたかったのは、ひきこもりになりたくない、社会とつながりたいと思ったからです。社会とつながるといことは、いろいろな人に関わるということだと思います。」(福井さん)

「自分も職業リハビリセンターでプログラムの訓練を受けていましたが、実務経験がなかったため、就職先が見つかりませんでした。また、バリアフリーなど設備環境が整った会社もなかなかありませんでした。福井さんに奥進システムを紹介されて、1か月の実習の後に入社しました。」(小西さん)

彼ら技術者は、週3回出勤し、あとは在宅勤務である。要求分析からプログラミング、テストまでのシステム開発一連の仕事を行う。大手電機メーカーのシステム開発や京都の有名土産物店のオンラインショッピングサイトなどを手掛けている。

### (3) 奥進システムの目標

Q 5. 2012年度の売り上げの目標金額はいくらですか？

A 5. 「奥進システムでは、売り上げの目標金額はあえて設定していません。奥進システムの価値基準や判断は金額で計ることが出来ないからです。売上金額を目標値として設定すると“こわい”状況になると考えています。たとえば、4000万円という目標値をたてたとします。すると、4000万円をクリアすることに必死になって、従業員は仕事の意義や仕事に対する納得感を見失い、結局は仕事が失敗すると思うからです。またたとえば、儲かる仕事のお客さんAと儲からない仕事のお客さんBがいたとします。同じ気持ちで同じ品質レベルを提供しなければならないのに、売上金額の目標値を設定すると、Aのお客さんの仕事の方について力を入れてしまうことになってしまいます。つまり本分を忘れてしまうといった“こわい”状況になると思うからです。」(奥脇さん)

Q 6. では売上金額以外の目標とは何ですか？

A 6 「経営理念を実現することであり、その実現のための行為です。」(奥脇氏)

Q 7. 売上金額が目標でないならば、奥進システムの仕事の選択基準は何ですか？

A 7. 「お客さんの“困り感”を改善できるかどうかを基準となります。儲かる仕事より人を助ける仕事を優先するということです。世の中全体が幸せになるのに必要なものを提供すれば、需要が生まれて、結局はお金が将来、返ってくると思っています。たとえば、

自社の“うえぶサポ”などは無料サービスですが、ではなぜ、これをやっているかといいますと、発達障がいなどの障がい者の雇用問題は、間違いなく今後の社会にとって大きな問題となると考えているからです。だから、無償でもうえぶサポに取り組みました。“儲かるから”を基準にすると、世の中に必要なものかどうかといった基準とは別のレベルで話が進んでいきがちになります。長期的視点で社会に必ず需要が発生するだろうというレベルで考えて進めていくことが、ビジネスモデルとしても社会モデルとしても必然的だと思います。そして、このようなモデルをつくることは、先発隊としてのアドバンテージを得ることになるのです。しかし、このアドバンテージもたんに儲けることではないということです。」(奥脇さん)

#### (4) 奥進システムの経営戦略

Q 8. 利益優先ではなく、経営理念の実現を目的とする奥進システムの経営戦略とはいったいどのようなものですか？

A 8. 「一言で言うと行為中心の戦略です。一般の経営戦略とは、目標を立てて、そこからさかのぼりながら、行動プランを立てていきます。かつて奥進システムもこのやりかたで経営戦略を立てていたのですが、失敗を経験しました。失敗談は数年前にさかのぼります。スタッフ3人と一緒に経営計画を立てていました。3年後の社会を見据え、3年後に自社がどうあるべきかを考え計画を立てていくうちに、やることがいっぱいになりました。ひたすら頑張り、毎週フォローしました。しかし、予測が当たっていてこそ計画は意味をもち、スムーズにいくものです。ところが予測が外れ始めるとフォローが大変になってきます。奥進システムでも、オーバーワークしてまで意味あるのかといった疑問が個人に生じ始め、その途端に計画は破たんしました。結局、スタッフがやめてしまいました。私はこの失敗経験から、目標からさかのぼった計画は行為と結びつきにくいと思っています。計画が独り歩きして、計画に縛られる状況になるからです。計画と行為は別物なので、目標から作った計画主体で進めると、今本当にやるべきことが見えなくなります。自分たちで立てた計画なのに、計画のための計画になり、それに追い掛け回されてしんどくなるという状況になってしまいます。そこで今の経営戦略の方法を変えました。今の経営戦略は、現時点の行為を中心とした戦略です。行為をつきつめていくと一つの方向になります。やりがいも生まれます。行為の結果として計画をつくる。短いスパンでやっていきながら、同時に計画をつくっていく。これが、奥進システムの経営戦略です。」(奥脇さん)

Q 9. 常に「行為」を起点とするということですか？

A 9. 「いいえ、そういう意味ではありません。行為を起点とするということではなく、行為によって得られる意味情報をすぐさま計画に反映できるような仕組みをつくるという

ことです。行為して社会的意味を生み出し、またそこから新しい行為を生み出し、といったように行為→意味→行為というサイクルで徐々に上っていくスタイルです。最初からターゲットを絞って進んでいくような戦略ではないということです。」(奥脇さん)

Q10. 具体的に奥進システムの経営戦略の立て方について教えてください。

A10. (経営戦略の立て方について複数の方に教えていただいたことを以下にまとめる。)

奥進システムの経営戦略計画は次の9つのステップを順次、進めていく。

- ① 基本理念，経営理念，行動指針を共有する
- ↓
- ② 「5年後の理想像」を考える。
- ↓
- ③ 「3年後の世の中」を考える。
- ↓
- ④ 自社の強み・弱みを考える。
- ↓
- ⑤ SWOT分析を行い，自社の「成功要因」と「経営課題」を抽出する。
- ↓
- ⑥ 「3年間の方向性」(経営方針)をつくる
- ↓
- ⑦ 「1年後の目標」をつくる
- ↓
- ⑧ 「やることリスト」をつくる
- ↓
- ⑨ 「完了リスト」をつくる

以下に各ステップについて説明する。

ステップ① 基本理念，経営理念，行動指針を共有する。

……まずは，目標や前提条件である基本理念，経営理念，行動指針を全員で確認する。

ステップ② 「5年後の理想像」を考える。

……5年後の奥進システムの理想像を皆で考える。基本理念，経営理念，行動指針を意識しながら行為していけば，会社はどのような状況になっているのかについて，個々人で考

える。人数分だけ答えが出る。答えを持ち寄って、皆（社員7人プラス社長）で重複している答えを削ったりまとめたりする。

- 「5年後の理想像」の例  
「システムだけではなく総合的なサービスを提供している」  
「行政とタイアップした障がい者就労支援システムの提供ができています」

ステップ③ 「3年後の世の中」を考える。

……②の理想像からいったん離れて、個々人が3年後の世の中を予想する。個々人が持ち寄った予想をつきあわせて奥進システムに関係ありそうなものだけを拾ってまとめていく。このとき、予想の元となったニュースソース（出典元）を明示すること、勘の場合は勘であることを明示することがルールである。たとえば、奥進システムの仕事に関係ありそうなものとして、障がい者、高齢化率、エネルギー、スマホ、……などに関するトピックスが抽出される。この段階はいわゆる外部環境分析のフェーズである。このような外部環境分析は、各自が自分の仕事を認識していないと適切に分析できない。

- 「3年後の世の中」の例  
「精神疾患の患者数が400万人を超える」  
(現状グラフからの勘 [http://www.mhlw.go.jp/kokoro/nation/4\\_01\\_00data.html](http://www.mhlw.go.jp/kokoro/nation/4_01_00data.html))  
「日本の高齢化率が26.0%に達し、高齢者の一人暮らし世帯が約570万世帯（約33%）に達する。そして要介護者が250万人」（読売新聞東京版、週間医学界新聞）  
「国内のテレワーク人口が700万人に増加する（現状は330万人）」（政府が主催するワーク・ライフ・バランスの推進を目指す官民トップ会議2010年6月30日）

ステップ④ 自社の強み・弱みを考える。

……③の外部分析でとらえた世の中から見た自社の強みと弱みを分析する。目安としては、たとえば同業企業ランダム10社中、上位1, 2位に入っているか、下位1, 2位に入っているか、と考えながら強みと弱みを分析する。この段階はいわゆる内部環境分析のフェーズである。

- 「自社の強み」の例  
「障がい者等の福祉系に強く名前が売れてきた」、「福祉に特化した SaaS<sup>54)</sup>を提供している」

ステップ⑤ SWOT 分析を行い、自社の「成功要因」と「経営課題」を抽出する。

……上記の③「環境」（3年後の世の中）を横軸に、④「自社の強み」・「自社の弱み」を縦軸にしたクロス表をつくり、それぞれの縦・横の項目が交差するマスに、自社の成功要因と経営課題を具体的に書き込んでいく。たとえば、2012年度のクロス表は、横軸の「環境」20項目、縦軸の「自社の強み」・「自社の弱み」は併せて25項目であるので、交差する500マスに成功要因と経営課題についてのコメントを書き込んでいくことになる。この表

54) SaaSとは Software as a Service のことであり、必要な機能を必要な分だけサービスとして利用できるようにしたソフトウェアもしくはその提供サービス形態のこと。一般にはインターネット経由で必要な機能を利用する仕組みになっている。

作りもまずは全員が各自で表をつくってみる。このとき、営業は営業の立場で、技術は技術の立場で書き込んでいく。また、500マスすべてに無理に書き込むのではなく、20マスでも10マスでも数は限定しない。書き込めるマスに書き込む。また、具体的展望を書くことになっているものの、書き方もいろいろである。たとえば、「SaaSを広めていく」という書き方の場合もあれば「SaaSが広まっていく」という書き方の場合もある。

このように個々人が書き込んだクロス表を、次は部署（営業、技術、総務）ごとに持ち寄って、話し合いながらまとめる。このとき重複を精査することも肝心だが、もっと肝心なのはまずは一人一人のコメントの意図を話し合うことである。つまり、“なぜそれを書いたのか？”と言う意図を話し合うことである。書き方が自由なので、この意図の摺合せによって、成功要因や経営課題の意味を共有できるようになる。

この段階は、いわば「経営分析」のフェーズである。奥進システムでは、3年後の世の中で“気持ちよく仕事ができる”ようになるためにはどうすればいいかという視点で、成功要因や経営課題を考える。

- 「成功要因」と「経営課題」の例)

(横軸)「精神疾患の障がい者が400万人を超える」と(縦軸)「障がい者の福祉系に強く名前が売れてきた」との交点のマス→「就労支援すべき障がい者のターゲットやサービス内容が広がる」

#### ステップ⑥ 「3年間の方向性」(経営方針)をつくる

……次に、基本理念・経営理念・行動指針・5年後の理想像を踏まえて、⑤の成功要因と経営課題の中から、意味あるものを抽出し、組織として人・もの・金・情報を集中し注力する方向を定める。このとき、抽出の判断基準は、日常の仕事(行為)から生み出されるさまざまな考え(意味)を元とする。このようにして、SWOT分析から組織レベルの3年間の方向性、すなわち経営方針を導き出す。この経営方針は、営業、技術、総務の部署ごとに、大体3項目くらいにまとめられる。更新は1年である。

たとえば、上記の経営分析のフェーズにおいて、(横軸)「精神疾患の障がい者が400万人を超える」と(縦軸)「障がい者の福祉系に強く名前が売れてきた」との交点から「就労支援すべき障がい者のターゲットやサービス内容が広がる」という課題があげられたとしよう。これに関連した事実として、奥進システムでは障がい者のプログラム技術を就労移行支援システムの開発に利用したことがある。この行為から考えると、3年後を見据えた「就労支援すべきターゲットやサービス内容が広がる」という先述の経営課題は、奥進システムにとって事業の大きな可能性を持つことになる。たとえばそこから、「精神障がい者を長期雇用して、福祉システムの開発を進める」といったような3年間の方向性を導き出すことなどがある。

また、経営方針の中で達成したり成熟したりした項目があるとする。そうになると、もう次年度において、その項目はあらわれないことになる。たとえば、2011年度は“広報体制

の充実”が3年間の方針の一つとして挙がっていた。ところが2011年度にかなり広報が充実したので、2012年度にはこの項目は方針から消えて、新しく“営業体制の充実”（どのように売っていくか）という項目が入った。

以上のような経営方針の立て方は次のようにも言える。「個々人が基本理念等をしっかり持って、自分の仕事の社会的意味を認識して、やりながら気づくことを重視する。奥進システムは個々人の気づきに社会的意義を持たせて世の中に広めるような仕組みをつくる。このようにして、行為を原点にした自社の成長が社会を変えることになる。通常は利益最大化を目標として経営方針が決められるので、このようにやりながらの意味を経営方針に反映させることはありません。」（奥脇さん）。

- 「3年間の方向性」の例

SWOT分析から導かれた課題「就労支援すべきターゲットやサービス内容が広がる」⇒仕事の行為（障がい者の技術を就労移行支援システムの開発に活用）から生まれた意味（障がい者雇用が事業に対してもつまぎまな可能性と必要性）をもとに「精神障がい者を長期雇用して、福祉システムの開発を進める」という方向性が導かれる。

#### ステップ⑦ 「1年後の目標」をつくる

……⑥の「3年間の方向性」に向かって行動し続けると1年後にどのようになっているか、を考えて「1年後の目標」を部署ごとに全員でつくる。更新は1年である。

通常は3年後に強い企業体質になっている目標を定め、それをするための1年目の目標を導き出す。これに対して、奥進システムでは“1年間、経営方針を意識して頑張れば、1年後にはこんな事ができているよ”という姿勢で目標を立てる。

- 「1年後の目標」の例

福祉系 SaaS サービスの提供を進める。目標：50件。

#### ステップ⑧ 「やることリスト」をつくる

……⑦の「1年後の目標」をクリアするために行うべき行為のリストを部署ごとに全員で記述する。この「やることリスト」の更新は随時である。

- 「やることリスト」の例

「SPIS モデル作成：仕様確定」, 「SPIS システム構築」, 「SPIS ホームページ作成」, 「SPIS プレスリリース作成」, 「SPIS 販売戦略策定」

#### ステップ⑨ 「完了リスト」をつくる

……「やることリスト」をもとに、完了した仕事の「完了リスト」をつくる。「完了リスト」の更新は随時である。「やることリスト」と「完了リスト」の項目を比較して、必要ならば半年に1回、ステップ⑦の「1年後の目標」を変更する。

Q11. 整理すると、3年後の社会を見据えた現状の強み・弱みから成功要因や経営課題を抽出し、それをもとに3年間の方向性を立て、この3年間の方向性をもとに1年後の目標

や今やるべきことを決めるということでした。まるで行ったり来たりしているようにも感じるのですが、従業員の方々はどのように感じられますか？

A11. 「実は私もそのように感じていました。ステップ⑤で成功要因や経営課題など直近の具体的な内容をいったん抽出しておいて、わざわざまた3年間の方向性を作り上げて、それからまた1年後の目標ややることリストに落とし込むのは、少し行ったり来たりの感じがしたのです。しかし考えてみると、私自身は最初からやるべきことが見えているので行ったり来たりの感じがするのですが、そのあたりは人によって異なるかもしれません。つまり、技術分野か営業分野か、リーダーか新人か、などのそれぞれの分野や立場によって、この経営戦略のプロセスに対する感想は個人によって異なると思います。」(豊川さん)

「ステップ⑤の成功要因や経営課題はざっくりした感じで、個人個人の感覚的で認知のレベルだと思います。これを、みんなが納得する総合的で共有のレベルまで持ち上げたのがステップ⑥の経営方針ではないでしょうか。この経営方針を立てた結果、自分たちが歩んでいく方向がわかるので、なおいっそう具体的な直近のやるべきことが見えるようになる気がします。」(今岡さん)

「大事なポイントはステップ⑥の3年間の方向性が、具体的な内容でなく方針だけ、つまり方向性を示すのみということだと思います。3年後の目標から仕事を落とし込むのではなく、その方向に向かって仕事を積み重ねていくプロセスが奥進システムのやり方という感じがします。」(豊川さん、今岡さん)

Q12. ではこの経営戦略の立て方で、どのステップが最大のポイントだと思いますか？

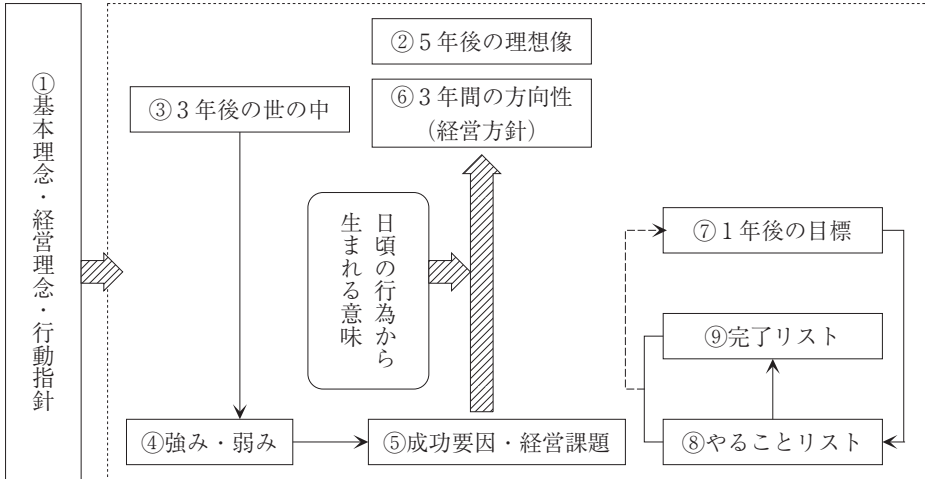
A12. 「ステップ⑥の3年間の方向性がポイントだと思います。仕事の方向を決めることになるからです。」(豊川さん、今岡さん、星野さん)



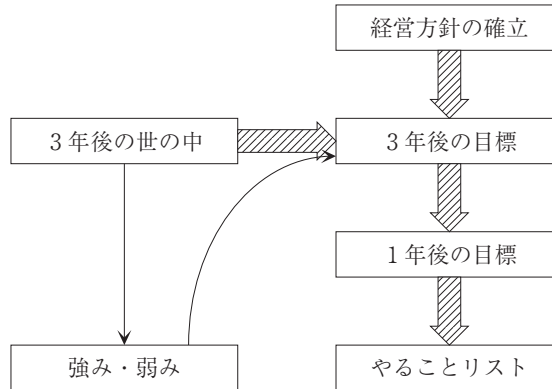
Q13. 戦略計画の立案について、奥進システムの場合（A図）と一般企業の場合（B図）を表してみました。このような感じでしょうか？

図1. 経営戦略の立て方

<A図> 奥進システムの場合



<B図> ある利益重視型企業の場合



A13. 「はい、このようなイメージです。奥進システムがやっているA図はいわば積み上げ方式で、これに対して利益重視の企業がやっているB図の例はいわば落とし込み方式だと思います。」(奥脇さん)

Q14. では、奥進システムのような積み上げ方式（A図）と利益重視型の落とし込み方式（B図）とが最も違う点は何ですか？

A14. 「最も大きな違いは、何を考えて1年後の目標を決めるか、ということです。一般に

利益重視の企業の場合、3年後の世の中で強い企業体質となることを目標とし、そのための手段として、1年後の目標を決めます。B図で言うと、3年後の目標から1年後の目標へ落とし込まれるわけですが、このとき、次の二つの“弊害”が起こります。第一は作業量が膨大になること、第二は変更が絶えず求められることです。いずれも現状を無視した形で、現場にのしかかってくるので、現場には相当の体力が求められるわけです。ところが奥進システムにはこのような体力がありません。だから仕方なく積み上げ式のA図でやっているわけです。その意味では、奥進システムでやっているA図の戦略立案は決して唯一の理想ではないと考えています。……ただ、本当に理想でないか？と問われれば次のことが言えます。

そもそも3年間の予測など正しくできないのではないのでしょうか。特にうちの会社のような日進月歩の技術の世界では無理です。だから、果たして、B図のような落とし込み方式が正しいかどうかは疑問だと思っています。ですから、フレキシブルな体質をつくるのが経営者の役割ならば、ざっくり予想して、A図のような積み上げ方式で進む方が無理なく負担なく成功体験を積み上げていけると思うのです。これに比べて利益を目的としたB図方式だと、目先の計画に縛られて短期的視点に陥りがちになり、できないことも目標として現場に仕事が入っていくことがあるという点で、持続性に無理があります。つまりB図の落とし込み方式に比べて、A図の積み上げ方式はフレキシブルな体質をつくることができ、また、持続性を生み出せるということです。この2点のメリットは大きいです。さらに、成功体験を積み上げていくので、社員の自尊感情やモチベーションなどの面でも優れていると思います。ただ、A図の積み上げ方式の場合、企業風土が生ぬるくなるという欠点もあります。」(奥脇さん)

Q15. 従業員の方々にお聞きします。今、奥脇さんはこの戦略の立て方が社員のモチベーションにも貢献するとおっしゃいましたが、皆さんはどのように考えますか？

A15. 「私自身がB図のような利益重視の企業で営業として働いていました。そのような企業風土の中で、気持ちよく働けなかった経験をもっています。これに対して、A図のような積み上げ型の風土ではモチベーションがあがるのを実感しています。それと確かに、A図のやり方では生ぬるい企業風土になりますが、それだけにかえて、個人として自律しなければならないというしんどさ（責任感）もあります。これに対して、B図は言われたことだけをやればいいので、自律しなくてよく、ある意味、楽かもしれません。」(豊川さん)

「A図のような積み上げ型の計画では、日ごろの仕事に理念が反映されます。“うちの会社としては……する方がいいんじゃない？”という意識が社員に根付きます。その意味で、会社に対する責任感や所有意識が個々人に芽生えると思います。」(今岡さん)

「会社に対して“私の会社”という所有意識があります。」(星野さん)

Q16. しかし、このような行為中心で積み上げ型の経営戦略は、3年後の目標に届かない場合も出てくると思うのですがいかがですか？

A16. 「それについては、その通りです、としか言いようがありません。」(奥脇さん)

Q17. では、このような行為中心で積み上げ型の経営戦略の場合、何をもって「成功」だと考えますか？

A17. 「1年後の目標を達成するということもあるが、基本的には継続してやっていくことが成功だと思います。」(豊川さん)

「たとえば、2011年の“3年間の方向性”の一つだった“広報体制の確立”は達成できたので、2012年の“3年間の方向性”には出てきませんでした。このように充実すると方向性や経営方針として出てこなくなります。“1年後の目標”は数値目標の場合も数値でない目標の場合もありますが、これも達成できると掲げられなくなります。このように当たり前になって経営方針や目標として出てこなくなったら成功といえるのではないかと思います。」(今岡さん)

「私の場合は、総務のやることリストに“集金代行依頼”というのがありましたが、この目標をクリアしました。このようにひとつひとつをクリアした時に成功を感じます。」(星野さん)

「やることリストの項目をつぶしていく。継続していく。このような個々人の感覚のすべてが成功の評価であると思います。しかし、経営戦略の成功など、本当の意味ではありえないものだと思います。先ほども言ったように、今の会社の形が理想だとも思っていませんし、そもそも社会性の実現について100%の成功などありえないものだと思いますからです。……“成功”は世界平和が実現した時でしょうか。しかし、まあ、そこまでいなくても、あえて成功をいうならば、“やることリストをすべてこなす”→“その結果が計画立案につながる”→“その結果が社会につながる”ことだと思います。つまり、企業として、人のため、世のためにできることを果たしながら、社会的公器として存在していることそのものが成功の基準だと思うのです。この点では弊社もかなり近づきつつあると自負しています。」(奥脇さん)

#### (5) 奥進システムにとっての社会性

Q18. このような行為中心で積み上げ型の戦略は、御社の理念と関係がありますか？ たとえば、障がいのある人と働くため、または人を助けるために必要となる戦略なのですか？

A18. 「社会に役立ちたいという思いから、このような行為中心の戦略をはじめたのではありません。しかし、このような戦略が社会性と関係あるかと聞かれると、今は、次のように言えます。あくまで私たちの行為は経営理念・基本理念に基づいたものになっているため、行為中心の戦略は社会性と関係があるというより、社会性そのものとなるので

す。行為中心で積み上げながら進むことにより、戦略が理念の実現そのものになっているのです。障がいがある人と働くことや人を助けるということは、行為から生まれた結果にしか過ぎないと考えています。」(奥脇さん)

Q19. では奥進システムの社会性は外発的なものでなく、個々の行為から生まれる内発的なものということでしょうか？

A19. 「はい、そうです。このような戦略を進めるということは、皆で一緒に仕事をやりながら社会ニーズやその意味を探し続けるということです。つまり、個々人の内発的視点に基づく社会的事業だといえます。このように奥進システムの社会性は、事業の中で、できることに気づきながらついでにやっていくのです。経営理念・基本理念・行動指針といった経営の基本が社会性であり、この理念を追い続けて行為するうちに社会性が実現されていくという形です。」(奥脇さん)

Q20. 近年、人件費の安い貧困な国で生産することによって利益を生み出し、同時にその国の経済に寄与するといったようなビジネスがよく見られます。このような社会性は、自社が儲けるために意図された社会性ともいえます。奥進システムのように「気づきながらやりながら進めること」が本物の社会性ならば、このような意図された社会性は偽物の社会性ということでしょうか？

A20. 「そのように意図してつくられた社会性でも、その国の人々に働く場を与えていること自体が、社会性だと思います。また、仕事を取捨選択しながらやっているうちに、日々、人とふれあっているうちに、社会性の重要性や意味をわかることがあるので、とにかくやってみることが大事なのだと思います。結局は、やりながら社会性の意味をつくるということです。本物の社会性か偽物の社会性かどうかは、仕事をやりながら、社会性が内から広がっていくかどうかで判断できると思います。儲けるための社会性の戦略を役員室で立てるような偽物でも、やっているうちに、社会性の意味を生みながら本物になっていくこともあると思うのです。そう考えると、本物と偽物は切り分けられるものではないし、切り分ける必要もないと私は思います。」(奥脇さん)

「また、社会性ということ言えば、従業員を大切にするために働きやすい環境を整える企業が多くみられてきましたが、働きやすい職場はだけつくれば十分かということそうではないことにも注意したいです。そこでもやはり、その働きやすい職場が何のために必要なのかという思想が大事なのだと思います。」(奥脇さん)

Q21. 近年増加してきたソーシャルビジネスの事業性は何だと思いますか？

A21. 「ソーシャルビジネスも関わり合う人を助けたいという想いから事業が発生しています。だから、売るのはやはり社会的ニーズに応えるものでしょう。ソーシャルビジネ

スの事業性とは社会問題の課題解決の仕組み作りだと思います。」(奥脇さん)

Q22. では、奥進システムも社会性を事業のウリにすることですか？

A22. 「いいえ、それはちがいます。松下幸之助は“社会に役立つことを本業としてお役立ち料としてお金をもらう”と言いましたが、私も同じ考えです。社会性そのものをウリにしようとは思っていません。あくまでも本業をやるということです。」(奥脇さん)

Q23. しかし、たとえば、近年、環境に対して世の中の問題意識が高まってきました。これにつれて、環境商品が売れるようになったみたいに、障がい者に対する意識が変わると、このような障がい者による製品作りが商品の付加価値になるのではないですか？

A23. 「なりません。障がい者がつくっているからという理由でお客は増えていきません。実際、奥進システムの顧客リストをみたとき、社会性のつきあいは三分の一で、そのほかはビジネスのみのつきあいです。障がいを持つ人が働いていることを知らずに、顧客になるところもあるのです。まあ、そういう顧客は後から、奥進システムがこのような会社であることを知るわけです。大体、障がい者が働いているといったようなことをウリにするのは何か違うような気がします。お客との関係は需要供給関係であるべきで、相手が必要としているものを提供するのが仕事のはずです。需要の対価としてお金をもらうべきです。その需要供給関係に障がい者に対する意識などは入らないと思います。実は2、3年前に、社員が“障がい者の雇用をアピールした方がよい”というものですから、今の形態を自社ブランド化しようと思いました。まあこのときは他機関からのやつかみもありましたね。しかしそんなこと以上に、私自身が売買関係に障がい者雇用の話が入ることを“気持ち悪い”と思ったのです。価値はあくまでも商品であるべきです。商品があるにも関わらず、別の視点が入って本当の価値が横にどけられる気がして、そのことを気持ち悪いと感じました。本業の価値は商品のはずで、障がい者雇用自体が商品ではないというのが、私の考えです。」(奥脇さん)

Q24. では、皆さんにお聞きします。社会に役立つ企業とはどのような企業だと思いますか？

A24. 「社会に役立っているかどうかという問題は、主観的な満足度の問題だと思います。しかし、そうなる何をもってよいとするのかの評価基準があいまいになってしまいますよね。だから、企業の社会貢献とは主観的な満足度よりも客観的なよいものを世の中に送り出すことだと考えています。」(豊川さん)

「ブラックなやり方でなくて、健全に成り立っている企業はそれだけで社会に役立っていると思います。ついでにそれ以上のプラスアルファとして、障がい者雇用など社会的なことをすればもっと社会に役立つと考えています。ここで言うブラックでないという意味は、たとえば、残業代をきちんと払う、給与規定があって、労使トラブルがなく、

良い品質の製品・サービスを提供し、雇用の場を提供するといったような会社という意味です。そのような会社ならば、十分に社会に役立っているのです。そして、このようなきちんとした会社として存続すること自体が社会貢献だと思います。」(今岡さん)

「社会に役立つとか社会貢献とかは、本業を全うすること。基本はそれだけです。」(奥脇さん)

(6) 奥進システムにおける個人のやりがいと成長

Q25. 従業員の方々にお伺いします。皆さんの仕事のやりがいは何ですか？

A25. 「やりがいは、儲かる儲からないに関係ありません。SEとしてやりがいをもつのは、その仕事の難易度が高いときですね。難易度の意味は二つあります。第一は、仕様実現のために、新技術を取り入れなければならない場合です。第二は、仕様が複雑で、相手会社の運用をすべて理解していないと作れない場合です。これらの難易度が高すぎても、かえってやる気がなくなるので、適当に難易度が高い仕事にやりがいを感じるというところ。しかしそれ以上に何よりもやりがいを感じるのは、納品したシステムが業務効率化などに役立って、お客さんが喜んでくれた時です。うえぶサポは採算があわない仕事でしたが、お客さんが喜んでくれて、とても嬉しかったです。」(福井さん)

「お客さんに喜んでもらった時です。その反応がやりがいになります。また、難しい仕事をやり遂げた時もやりがいになります。また、思い通りのプログラムが開発できた時です。」(小西さん)

「お客様の問題をシステム導入で解決できたときです。」(豊川さん)

「自分がしっかりやれたという感覚と、その評価が一致した時です。」(今岡さん)

「お役にたてることができ、喜んでもらった時、“ありがとう、助かったわ”の一言がもらった時です。やってよかったと思います。」(星野さん)

そのほかに、アンケート調査では、「誰かの役に立っていると感じたときです。疾患で働けなかった時期が長かったので、働けるだけでもうれしいです。」という回答もあった。

Q26. 奥進システムの理念は社会性にありますが、ご自分はどのような形で社会に関わっているといますか？

A26. 「大きな意味では、広報の仕事においてソーシャルメディアを利用して社会と情報のやり取りをするとき、社外の人に説明するとき、実習生を受け入れるときなどです。小さな意味では自分の家から一歩出て何かをするときに社会と関わっているのだと思います。」(今岡さん)

「助成金の申請などで国の機関や府の機関と接するときに、社会と関わっていると感じます。奥進システムで働き始めて、日常生活でもいろいろな活動や人に対して積極的に

関わるようになってきたと思います。たとえば、日常生活の会合などでも積極的に参加するように変わってきました。」(星野さん)

「自分自身は働いているうちに、責任感が強くなったことがあります。働くために、きちんと体調を整える自己管理をするようになりました。社会に対する責任感というとぴんと来ませんが、お客さんや同僚などさまざまな“人”つまり、いわゆる“ひとさま”に対する責任感だと思います。」(福井さん)

「社会というものを直接意識したことはありませんが、このように人に喜んでもらえるときにやりがいを感じるので、自分たちにとっての社会とは周りの“人”だという気がします。」(福井さん、小西さん)

Q27. ではお金の持つ意味は一体何だと思われますか？ また、従業員のみなさんにとって、お金もやりがいのひとつでしょうか？

A27. 「個人的にはお金には固執しません。生活をするために最低限必要な量だけ手に入れば良いと考えています。人と会う機会ややりがいを持てる場やシチュエーションを提供してもらうことの方が、私にとっては大きな意味があります。お金はやりがいをこなす中でおまけみたいな位置づけです。このように個人的にはお金に執着しませんが、会社が赤字になるのは大変困ります。なぜならば、働く場を失うからです。」(福井さん)

「あると便利なもの、大体のものを手に入れることの出来る道具です。」(小西さん)

「生活を豊かにするもの。あくまで補足的でお金だけあってもダメだけど、あれば豊かになる範囲が広がると考えます。」(豊川さん)

「組織にとっては、組織があり続ける為に必要な資源のひとつです。個人にとっては、仕事を含め、生活していく為に必要な資源のひとつだと思います。」(今岡さん)

「仕事をするのに必要な経費を購入するのに必要なものです。外注さんに支払ったり、消耗品を買ったり、事務所の家賃を支払うのに必要です。」(星野さん)

またアンケート調査では、他の社員の方から以下のような回答があった。

- ・「生活するために欠かせないものです。」
- ・「会社にとってお金は潤滑油、ガソリンです。僕個人にとっては、お金は可能性の物質的表現です。お金はその金額に見合うだけの価値ある対象に変換することが出来ます。その対象は遣う人の選択に委ねられ、事前には決まっていません。お金はいろんなものに返還される可能性があります。現在の資本主義社会の中ではお金がなくては生活できません。そしてお金は適切に遣えば自分のやりたいことの可能性を広げてくれます。……何かものを買うまではお金はただ何かに交換することができるといふ可能性の象徴でしかありません。だからその意味で“可能性の物質的表現”と感じています。」

## (7) 奥進システムにおける社会性と事業性の関係

Q28. 奥進システムは社会性の実現を理念とし、従業員の方も人の役に立つことをやりがいとされていますが、では奥進システムにおいて事業性は社会性実現のためにどのような役割を果たしているのでしょうか？

A28. 「理念を追求するのはボランティアだとなかなか継続できません。それは、ボランティアが社会の必然性（需要）がなくてもやり続けてしまうという面を持つからです。これに対して、ビジネスは社会的な必然性を反映できるので、継続できるというメリットがあると思います。」（奥脇さん）

Q29. では、逆に事業性のために社会性を断念したことがありますか？

A29. 「それはたくさんあります。例えば、就労支援施設のシステムなどもそうでした。いろいろ出てくる要望に、ある程度まで無料で対応しましたが、限界があり、途中で終わりました。お金をもっともらえていたら社会的にももっとよいシステムができたかもしれないのに、最後は事業性からブレーキがかかってしまい“あー残念”と思った例です。」（奥脇さん）

Q30. すると、そのような場合は、事業性は社会性実現の妨げになるということですね。

A30. 「ところが、そうとは言い切れないと思うのです。もし、そのままお金をもらわずに進むと、顧客との関係性が悪くなったと思うからです。社会性の事業は、お金がなくても“やってもらって当たり前”，と“やってあげる”の関係になりがちです。このような関係は対等な関係でないので、よくないと思います。」（奥脇さん）

Q31. つまり、事業性があるからこそ、顧客と対等で持続的な関係が保てるということでしょうか？

A31. 「はい、そうです。その意味ではお金は健全な関係性を築き、広い意味の社会性を持続的に実現できるのだと思います。」（奥脇さん）

Q32. 奥進システムでは目的である理念も仕事の選択基準も社会性の実現でした。そのため、売り上げの目標値を設定しないということでしたが、赤字にならないように管理するのは、どの段階でどのように行っているのですか？

A32. 「もちろん、原資としての利益獲得のために、全体としてバランスをとる必要があります。そのため、売り上げの“ざっとした”目標値、たとえば年間や月ごとの目標値は私の頭の中にはあります。また、赤字になっては困るので、業務ごとにコスト管理も行います。具体的には、たとえば営業がとってきた仕事を、技術側が人・日を見積もって金額を決め、この金額を基にしながら、相手と話し合っ最終的な金額を決めるわけで



すが、最終決定した金額を超えないように業務ごとに人・日のチェックを行います。」  
(奥脇さん)

Q33. それでは、一般のソフトウェア企業と同じように聞こえます。事業性を目標にしないというのは、具体的にどのような形であられるのでしょうか？

A33. 「まず、売り上げを最大目標にしていませんから、営業が無理に仕事をとってくることはありません。うちの会社は小規模ですので、仕事をつめこみすぎるとうまく立ち行かなくなるということがあるからです。先ほども言ったように、ビジネスなので個々の仕事のコスト管理は必ず行います。しかし、会社として数字を追いかけることはしません。数値目標を追いかけると、本来すべきことと離れていく危険性が大きいからです。本来果たすべきは経営理念の実現のはず。ところが、数値目標を追いかけ始めると、“経営理念の実現”と“ビジネスとしての利益追求”の二枚舌になってしまいます。これは数年前の奥進システム自身が経験したことです。したがって、今の奥進システムは年間売り上げといったような明確な数値は目標としていません。あくまでも、経営理念の実現が目標です。その結果、採算度外視の仕事を請け負うことも出てきます。うえぶサポ、うえるサポ、就労定着支援システム SPIS などがその例です。数値を目標としていたら、このような採算が合わない仕事は行わないはずです。奥進システムは“世の中の役にたつかどうか”が尺度なので、このような仕事も行っているのです。」(奥脇さん)

Q34. しかし、実際には、社会性と事業性がせめぎあう場面がありませんか？

A34. 「ありません。私は社会性と事業性とを二者択一とは考えていません。同じことと考えています。第一に、奥進システムは中小企業に役立つシステムを提供しているので、事業を継続していただけても社会に貢献していると思うからです。第二に、奥進システムでしかできないことから社会ニーズへの対応を探り出すことで、社会性と事業性を一体化させていると思うからです。つまり、私たちは自分のドメインの中から、何か社会に役立つことができないかを考えて進んでいくやり方です。自分自身の資源をもとにしてビジネスモデルを考えます。たとえば困っている人を助けるためのビジネスモデルを作り出して、それを事業とするような NPO 法人とは違います。社会性と事業性の両立については、世の中に役立つことを本業で実現すれば、結果としてお金が返ってくると考えています。」(奥脇さん)

Q35. ではうえぶサポのような採算に合わない仕事の事業性はどのように考えればよいのでしょうか？ このような仕事はボランティアとわりきるのでしょうか？

A35. 「ビジネスなので、決してボランティアはしません。世の中に役立つかどうかを考えると、5年先10年先の社会ニーズも考えます。このとき、現時点では採算がとれなく

でも、10年先の社会で役立ち、少しずつ採算が取れるようになる仕事にはとりかかるようにしているのです。うぇぶサポなどもそのひとつです。つまり、将来的に社会性と事業性がつながるような仕事を行うということです。これは将来のアドバンテージとなるものであり、決してボランティアではないのです。」(奥脇さん)

Q36. 奥進システムでは社会性と事業性の両立を、どのフェーズでどのように行っているのでしょうか？

A36. 「私たちは行為しながら、社会性と事業性の両立を行っています。将来の社会ニーズを考え、自分たちの強みを生かしながらやるべきことを考え、仕事を行います。その都度、コスト管理も行います。しかし、売り上げ目標のような数値を追いかけることはしません。世の中に役立つかどうかを価値の尺度としながら、本業を進めていくだけです。特にどのフェーズということではなく、このように働くというプロセスを行為しながら、社会性と事業性を両立させているのです。」(奥脇さん)

Q37. 奥進システムのようにお金ではなく社会性実現の行為を目標とする経営は、どのような企業でもできるのでしょうか？

A37. 「うちのような経営は、大企業では難しいのではないかと考えています。なぜならば、このような経営を行うためには、第一に従業員が会社の経営理念を理解していなければならないからです。大企業でも経営理念では社会性をうたっているものの、その経営理念が現場に浸透していないことが多いと思います。私自身が大手のソフトウェア企業にいたときも、会社の経営理念を知りませんでした。第二に、自分の行為と社会性の関係を現場が深く理解しなければならないからです。ところが、大企業の従業員個々人にとっては会社だけが社会空間になりがちです。個々人は会社の利益重視の考え方にしか接することがないともいえるので、自分の行為と社会性の結びつきを理解することが難しいように思うのです。大企業で、奥進システムのような経営をするためには、現場のリーダーを中心とした「行為空間としての組織」<sup>55)</sup>をしっかりと作るべきだと思います。」(奥脇さん)

#### (8) まとめ

以上のヒアリング調査およびアンケート調査から、多くの示唆を得ることが出来た。ここでは、社会性と事業性の両立の面から、奥進システムのビジネスの特徴を以下の4項目にま

55) ここで奥脇氏がいうところの「行為空間」とは、牧野(2008)第2章で説明する「行為空間」のこと。経営組織には二つの意味があると考えられる。一つは、社会的機能を果たす「装置としての組織」であり、構造や制度などのルールによって支えられている。もう一つは組織内の個人が様々な活動を行い、またそれらの行動を調整するための「行為空間としての組織」である。こちらは場のルールによって支えられている。

とめた。それに関する主なコメントの抜粋とともに示す。

- ① 売上金額の目標値を設定しない。社会性の実現を目標とする。このとき、将来も見据えて「世の中の役に立つかどうか」を価値基準とする。
  - ・「奥進システムでは、売り上げの目標金額はあえて設定していません。奥進システムの価値基準や判断は金額で計ることは出来ないから」
  - ・「(売上金額以外の目標とは) 経営理念を実現することであり、実現のための行為です。」
  - ・「数値目標を追いかけると、本来すべきことと離れていく危険性が大きい……本来果たすべきは経営理念の実現のはず。ところが、数値目標を追いかけ始めると、“経営理念の実現”と“ビジネスとしての利益追求”の二枚舌になってしまいます」
  - ・「お客さんの“困り感”を改善できるかどうかを基準……儲かる仕事より人を助ける仕事を優先するということ」
  - ・「“儲かるから”を基準にすると、世の中に必要なものかどうかといった基準とは別のレベルで話が進んでいきがち……長期的視点で社会に必ず需要が発生するだろうというレベルで考えて進めていくことが、ビジネスモデルとしても社会モデルとしても必然的」
  - ・「将来的に社会性と事業性がつながる仕事を行う」
  - ・「その結果、採算度外視の仕事を請け負うことが出てきます」
- ② 個々人の行為と気づきを中心とした戦略をとる。行為しながら、個々人の内発的視点から社会性を生み出していく。この戦略の評価基準は多様である。
  - ・「行為によって得られる意味情報をすぐさま計画に反映できるような仕組みをつくる」
  - ・「行為して社会的意味を生み出し、またそこから新しい行為を生み出し、といったように行為→意味→行為というサイクルで徐々に上っていくスタイル」
  - ・「個々人が基本理念等をしっかり持って、自分の仕事の社会的意味を認識して、やりながら気づくことを重視する。奥進システムは個々人の気づきに社会的意義を持たせて世の中に広めるような仕組みをつくる」
  - ・「あくまで私たちの行為は経営理念・基本理念に基づいたものになっているため、行為中心の戦略は……社会性そのものとなる」
  - ・「個々人の内発的視点に基づく社会的事業だ」
  - ・「(理念と現実のやるべきことを) 行ったり来たりの感じ」
  - ・「やりながら社会性の意味をつくるということです。本物の社会性か偽物の社会性かどうかは、仕事をやりながら、社会性が内から広がっていくかどうかで判断できると思います。」
  - ・「社会性そのものをウリにしようとは思っていません。あくまでも本業をやる」

- ・「私たちは自分のドメインの中から、何か社会に役立つことができないかを考えて進んでいくやり方です」
  - ・「個々人の感覚のすべてが成功の評価である」
  - ・「企業として、人のため、世のためにできることを果たしながら、社会的公器として存在していることそのものが成功の基準」
- ③ 事業性は個々の仕事について常にチェックする。お金は事業性の持続のために必要であるが、顧客との健全な関係性を築くという意味で、広い意味の社会性の持続のためにも重要となる。
- ・「原資としての利益獲得のために、全体としてバランスをとる必要があります……赤字になっては困るので、業務ごとにコスト管理も行います」
  - ・「最後は事業性からブレーキがかかってしまい“あー残念”と思った」
  - ・「お客との関係は需要供給関係であるべきで、相手が必要としているものを提供するものが仕事のはず」
  - ・「お金は健全な関係性を築き、広い意味の社会性を持続的に実現できる」
  - ・「世の中に役立つことを本業で実現すれば、結果としてお金が返ってくると考えています」
- ④ 個々人には「人」（目の前の人やひとさま）に対する責任感や主体性が芽生える。
- ・「やりがいは、儲かる儲からないに関係ありません。……難易度が高すぎても、かえてやる気がなくなるので、適当に難易度が高い仕事にやりがいを感じる……しかしそれ以上に何よりもやりがいを感じるのは、納品したシステムが業務効率化などに役立つて、お客さんが喜んでくれた時」
  - ・「自分がしっかりやれたという感覚と、その評価が一致した時です。」
  - ・「責任感や所有意識」
  - ・「社会に対する責任感というとぴんと来ませんが、お客さんや同僚などさまざまな“人”つまり、いわゆる“ひとさま”に対する責任感だと思います。」
  - ・「社会というものを直接意識したことはありませんが、このように人に喜んでもらえるときにやりがいを感じるので、自分たちにとっての社会とは周りの“人”だという気がします」
  - ・「積み上げ型の風土ではモチベーションがあがるを実感しています。それと確かに、A図のやり方では生ぬるい企業風土になりますが、それだけにかえて、個人として自律しなければならないというしんどさ（責任感）があります。」

以上の奥進システムのケーススタディにおいて、特に注目すべきは理念と経営戦略である。

まず、利益最大化を目標としない。売り上げの目標金額さえ設定していない。社会性の実現を理念とし、個々人が仕事を行為する。そして、その行為において個々人が気づいたことを、次の仕事に反映させる。また仕事を行為する。すなわち、各自の仕事のプロセスにおいて内発的視点から社会性を生み出していくのである。また、決してこの社会性を売り物にはしない。あくまでも商品の価値を高めることにつとめる。売り上げの目標金額は設定しないものの、コスト管理はきちんと行う。奥進システムでは、このような行為中心の経営戦略を実施していることが明らかになった。

次章では、以上の調査結果をもとに、ビジネスにおいて社会性を実現するにはどうすればよいか、という問題について経営戦略を中心に考えていきたい。

### 3. <ついでに社会性を実現する経営戦略>の本質

いかにして一般のビジネスの中で社会性を実現するか。この問題について前章の奥進システムを参考にしながら検討していく。ここでは次の2点が有効であることを示したい。

- ① 社会性を事業の絶対的な方向とする
- ② 行為中心で内発的な経営戦略を行う

#### (1) 社会性を事業の絶対的な方向とする

まず、社会性と事業性の意味について確認しておきたい。社会性とは社会に関わる非常に幅広いコンセプトであるが、ここでは「世の中の役に立つ」といった意味を示す。事業性とは「本業による価値を社会に提供することによって利益を得る」といった意味を示す。

社会性と事業性の両立について取り組むとき、私たちはこの二つをあたかも同じ次元のものとしてみなしてきた。したがって、社会性と事業性の両立問題をとりあげるとき、どちらを優先するべきかという問題の立て方になってしまった。近年のワーク・ライフ・バランスも同様の立場をとるものである。しかし、果たして社会性と事業性は同列に並べられて比較されたり取引されたりするようなものだろうか。

そもそもビジネスとは社会に対して価値を提供することによって対価をもらう活動である。社会に役立つものを提供してこそ、お金が入ってきて企業も存続できる。このことについて、かつて松下幸之助は以下のように述べた。「いかなる企業であっても、その仕事を社会が必要とするからなりたっているわけで……その活動が人びとの役に立ち、それが社会生活を維持し潤いを持たせ、文化を発展させるものであって、はじめて企業は存続できる」<sup>56)</sup>。「つまり、社会の公器である企業が、その活動を通じていろいろなかたちで社会に貢献し、共同生活を向上させていくところに企業の社会的責任がある」<sup>57)</sup>。これらの言葉は、ビジネスの方

56) 松下 (2005) 12ページ。

57) 松下 (2005) 15ページ。

向性が社会性であるということを示している。

ところが、お金はさまざまなものと交換できるし、蓄積して将来のものとも交換できるといったように、非常に大きな魅力を持っている。当然、組織も個人もお金を欲しがらる。このこと自体は何の問題もないし、ごく自然なことである。しかしこれらの欲望から、本来は社会に貢献した結果として捉えられるべきお金を、ビジネスの「目的」としてしまうと、さまざまな問題が起きてくる。たとえば、とにかく儲かるものを優先し、社会に役立つかどうかという判断を後回しにしてしまう。さらに、今儲かることを重視して、長期的な価値創造を後回しにしてしまう。その結果、ビジネスは真の社会ニーズに答えられなくなる。社会は衰退し、企業自身も長期存続できなくなる。まさに、今日の市場原理主義が招いている状況といえよう。

このことについて、奥進システムでは次のコメントが聞かれた。「数値目標を追いかけると、本来すべきことと離れていく危険性が大きい……本来果たすべきは経営理念の実現のほず。ところが、数値目標を追いかけ始めると、“経営理念の実現”と“ビジネスとしての利益追求”の二枚舌になってしまいます。」「“儲かるから”を基準にすると、世の中に必要なものかどうかといった基準とは別のレベルで話が進んでいきがち」ということであった。社会性を理念として強く持つ奥進システムでさえ、売り上げ金額を目標としたとたんに、社会性の実現が揺らいでしまうということの意味している。そのことを次のたとえ話で説明してくれた。「売上金額を目標値として設定すると“こわい”状況になると考えています。たとえば、4000万円という目標値をたてたとします。すると、4000万円をクリアすることに必死になって、従業員は仕事の意義や仕事に対する納得感を見失い、結局は仕事が失敗すると思うからです。またたとえば、儲かる仕事のお客さんAと儲からない仕事のお客さんBがいたとします。同じ気持ちで同じ品質レベルを提供しなければならないのに、売上金額の目標値を設定すると、Aのお客さんの仕事の方につい力を入れてしまうことになります。つまり本分を忘れてしまうといった“こわい”状況になると思うからです。」

そこで、奥進システムの目標は「経営理念を実現することであり、実現のための行為です」と言い切る。そのため、「奥進システムでは、売り上げの目標金額はあえて設定していません。奥進システムの価値基準や判断は金額で計ることは出来ないから」だと言う。そして「世の中に役立つことを本業で実現すれば、結果としてお金が返ってくる」といったように、お金を社会に対する事業の貢献の結果として捉えている。さらに注目すべきは、「長期的視点で社会に必ず需要が発生するだろうというレベルで考えて進めていくことが、ビジネスモデルとしても社会モデルとしても必然的」、「将来的に社会性と事業性がつながる仕事を行う」といったように、将来の社会性をも事業の方向性としていることである<sup>58)</sup>。このように将来の世代に対しても社会性の“責任”をもつことによって、長期的な事業性を目指しているの

58) このように将来の世代に対しても社会性の“責任”をもつことは、ハンス・ヨーナス (H. Jonas) の責任倫理にも通じるとみられる。山脇 (2011) 136ページ。

である。

以上のように社会性は事業の絶対的な方向を示すものである。ここで、組織的には社会性が事業の絶対的な方向性であったとしても、個人にとっての仕事の最大の目的はやはりお金を得ることだと考える人が多いかもしれない。しかし、「個人にとっての仕事の絶対的な目的はお金である」という考えも、実は誤謬なのである。和辻哲朗によると、利益最大化を追求することこそが事業性の方向であるという考え方が、欧米の近世の経済発展によって定着してしまった。その結果、働く個人も「自らの労働を商品と考へ、欲望充足のためにこの商品売り、他の欲望充足を買うのだと思ひ込み」、<sup>59)</sup>「そうしてその雇い主に対してただ労働の取り引きという関係を認め」、すなわち「己れ及びその雇い主を単なる経済人だと見なし、そうしてかく取り扱っている」状況が生まれてしまったのである<sup>59)</sup>。

上述のように社会性をビジネスの絶対的な方向性とするのは、個人の本来の指向と決して矛盾することにはならない。なぜならばすべての個人もやはり「世の中の役に立ちたい」という社会性を、お金とは異なる次元の絶対的な軸として内面に持っているからである。このことは、以下の社会と個人関係を見ていけば自ずと明らかになる。

「社会システムにおいては個人は、すべての条件をこえてゆるがすことのできない第一義的な自律的主体であり、けっして全体システムのたんなる部分ではない。」<sup>60)</sup> このように個人は、社会の絶対的な主体である。そして当然のこととして、この絶対的主体である個人は、自分以外にも多数存在する。そして、多数の「自我」が関連し合うことが社会の「複雑性」を生み出している<sup>61)</sup>。また、複雑ではあるが、これら主体としての個人どうしの関係を通してこそ、個人は主体として成立できるのである。つまり、社会においては、個人の確立と個人間関係は同時に成立するというにほかならない<sup>62)</sup>。その証拠に、もしも自分以外の人が誰もいなくなると、人は自分が誰だかわからなくなるに違いない。

このように多様な個人が関連しあいながら社会を形成し、同時にお互いが主体として成立しているのだが、ここでもうひとつ大事なことがある。それは、この社会が「人間にとって不可欠だというよりも、人間はそのなかにしか生まれてこない」<sup>63)</sup> という事実である。すべての個人は社会の中でしか生きられない。したがって、その必然的な結果として、すべての個人には、社会に対する善行というある種の義務的な気持ちが備わると前田英樹は指摘する。「……社会や共同体の成立に対して進んで義務を負おうとする態度は、その普遍性によって、また矛盾のなさによって、あらゆるタイプの利己主義や快樂主義に勝るのである。義務は感情のなかにあるものではない。社会や共同体の成立に対する判断や意志のなかだけに姿を現

59) 和辻 (2007) 319～320ページ。

60) 飯尾 (1998) 168ページ。

61) Luhmann (1973) 邦訳 8, 88ページ。

62) 牧野 (2011) 39～41ページ。

63) 前田 (2001) 89ページ。

わす。』<sup>64)</sup>つまり、すべての個人は社会の中でしか活動できない。したがって、当然のこととしてすべての個人は「世の中の役に立ちたい」という社会性を内面の軸として持っている。それが社会の中でしか活動できない人間の本性だということである<sup>65)</sup>。

このように社会性が人間の持って生まれた強い本性であることは、近年のさまざまな科学的実験でも検証されている。「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>66)</sup> この実験結果は、人間が利己的行為よりも互酬的行為に強い快感を感じるということを示しており、言い換えれば人間は本性として社会性を備えているということにほかならない。

したがって、ビジネス活動を行う個人も社会性を絶対的な軸として内面に持っているということである。

ここで、次のことが示される。社会性は事業の絶対的な方向であり、これは主体である個人が人間として内面に持つ絶対的な軸でもある。このように社会性は事業性と同じ次元の性質のものではない。社会性と事業性は、二者択一関係でもないし相互依存するといったような関係でもない。事業を選択する場合や行為する場合の絶対的な方向であり、かつ個人の普遍的な価値基準として、社会性は捉えられるべきなのである。

さらにここで次のことも言っておきたい。上述の社会と個人の関係から考えてわかるように、目指すべき社会性は一人ひとりの個人を主体として認め合うような開かれた社会性である。なぜならば、個人間の関係が成立してこそ、主体としての個人が確立する。従って、一人ひとりの個人を主体として認め合う関係こそが、各主体を確立させ、社会を持続させることになるからである。ところが、上述のように社会性を何よりも優先されるべき絶対的な方向性としてしまうと、個人の主体性を否定するいわゆる“滅私奉公”の社会性になってしま

64) 前田 (2001) 89ページ。

65) 近年、さまざまな脳の実験によって、人は他人の役に立つことが競争に勝つよりも快感を感じるということが証明されている。また、「人には、生来、(能力を発揮したいという) 有能感、(自分でやりたいという) 自律性、(人々と関連を持ちたいという) 関係性という三つの心理的要求が備わっている」ため、事業性のように外的報酬を基本とするものではなく、目的と動機が同じであるような社会性は人間本来の動機付けに一致することを示す説もある。Pink (2009) 邦訳109～110ページ。Richard M. Ryan and Edward L. Deci, “Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being,” *American Psychologist* 55 (January 2000): 68.

66) Eisler (2007) 邦訳279～280ページ。



わないかという危惧があらわれよう。

減私奉公とは「自分の私欲・私情を捨てて、国家や社会のために尽くすこと」<sup>67)</sup>である。この考え方は戦前の日本も含め、さまざまな全体主義を支える思想として用いられてきた。「一人ひとりの個人の多様な生き方や考え方を認めず、みんなが同じ考えをもって同じように生きるよう、強制的に画一化してしまう暴力性を秘めている」<sup>68)</sup>という点で、公共哲学からは批判される。

この減私奉公に“減公奉私”，“活私開公”，“減私開公”を加えた4つの考え方をもとに、個人と社会との関わり方を論じるのは、公共哲学者の山脇直司である。減公奉私とは、「自分と身内や仲間の利益」<sup>69)</sup>だけを追求する考え方であり、「身内以外の他者に対する配慮が欠如しており、他者を大切にするという感覚のみならず、他者によって自分が活かされているという発想も全くみられ」<sup>70)</sup>ない。そして、減私奉公と減公奉私は「補完（共犯）関係」にあり、この「共犯関係にメスを入れることは、公共哲学の重要な役割の一つ」だと山脇は指摘する<sup>71)</sup>。

これらに対して、活私開公は、「一人ひとりを活かしながら、人々の公共生活を開花」<sup>72)</sup>させるという考え方である。山脇はこの活私開公の考え方こそが「自発的協働の場の根幹に据えられなければならない」<sup>73)</sup>と言う。この活私開公を補完するのが、減私開公の考え方である。これは、「他者のために、私利私欲を捨てて、人々の活私開公を実現させる活動」<sup>74)</sup>を意味する。たとえばボランティアや公的機関の活動などが相当する。

一般ビジネスが社会性を実現する場合、求められるのは明らかに活私開公である。では、事業の絶対的な方向性を社会性としながらも、減私奉公ではなく活私開公を実現するためにはどのようにすればよいか。それに関して、山脇は次のように述べる。「……義務は倫理の重要な一大要素を成しますが、義務だけを中心にして公共的な倫理を構想することは“活私開公”の理念にマッチしません。人間の“内発的”ないし“応答的”行為に基づく徳倫理(virtue ethics)があってこそ、“活私開公”は生きてきます。」<sup>75)</sup>そのような活私開公がつくる社会とは「すべての人に居場所と出番があり、みんなが人に役立つ喜びを大切にする社会」<sup>76)</sup>となる。

すなわち社会性を実現する時、注意すべきは社会性を全体の義務として押し付けるのでは

67) 山脇 (2011) 43ページ。

68) 山脇 (2011) 43ページ。

69) 山脇 (2011) 44ページ。

70) 山脇 (2011) 44ページ。

71) 山脇 (2011) 44～45ページ。

72) 山脇 (2011) 38ページ。

73) 山脇 (2011) 46ページ。

74) 山脇 (2011) 46ページ。

75) 山脇 (2011) 63ページ。

76) 山脇 (2011) 41ページ。鳩山政権時の政策理念のもとに内閣府が作成した資料から。(第8回「新しい公共」円卓会議資料, 2010年6月4日)

なく、すべての個人に現実の“居場所と出番”を提供することによって、各自の現実に各自が応答しながら社会性の価値基準を内発的に具体化していくことなのである。では、ビジネスにおいてそれはどのようにすれば実現できるのか。実は次に説明する行為中心の経営戦略によってこそ、活私開公の社会性が事業性ととも実現されるのである。

## (2) 行為中心で内発的な経営戦略を行う

社会性を経営理念としている企業は多い。ところがなかなか、ビジネスにおいて社会性を実現することは難しい。そのために口先だけの社会性やお飾り的な社会性となってしまうか、もしくは社会性だけを追求するあまり閉鎖的な活動となってしまうか、といったようなビジネスが多く見られるのは周知の通りである。これらの現実、言いかえると、社会性を事業性的手段としてしまうか、もしくは社会性と事業性を二者択一としてしまうか、のいずれかになっていることを表している。そしていずれもその根底には、社会性と事業性を同じ次元のものとして捉える考え方がある。今、私たちが探したいのは、社会性と事業性を別の次元のものとして捉えることによって、日々の事業性の中で絶対的な社会性を創発していくようなビジネスである。

ここでは、奥進システムで実施しているような行為中心で内発的な経営戦略が、社会性を創発するのに有効であることを検討したい。この経営戦略は、目的である社会性を目指して一直線に進むような経営戦略ではない。社会性を価値基準としながら、目の前の仕事に精を出す。本業である仕事を行為しながら、必然的な付加価値として社会性を実現していくような経営戦略である。実は、このように「事業性のついでに社会性を実現するようなやり方が、結果的には社会性を真に持続的に実現できる」ことになるのである。ここにこの「ついでに」の本質がある。この経営戦略について順に説明していこう。

### ① 社会性の特性と行為中心の経営戦略

社会性を実現するとき、“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計画を組み、その計画をどんどん推し進めていくやり方を行ってはならない。その主な理由は、以下の社会性の3つの特性に起因する。

第一は、社会性には絶対的な価値基準が存在しない点である。

先述のように社会は多様な個人および個人間の関係で成り立っている。当然、社会はこれら多様な主体が多様な価値観に基づき評価されることになる。何が社会の役に立つのか、といった絶対的な目標や基準は一義的に存在しない<sup>77)</sup>。したがって、社会性を実現するとき、絶対的な目標を立てて、それに基づき一義的な計画を立てて、行為していくやり方は、適切ではないのである。

77) このように一義的な評価基準がないことを、ポーターは受動的なCSRがうまくいかないことの理由の一つとした。Porter & Kramer (2006) 40ページ。

第二は、社会性が次々と新しい社会性を生み続ける点である。

先述のように個人は社会の主体であるが、同時にその社会の中でしか生きられない。このために次のようなことが起こる。個人が社会性を目指す行為を行うと社会が変化する。この社会の変化は何らかの形で必ず個人にはね返ってきて、個人はその影響を受けて変化する。したがってまた、変化した個人は、新しい社会性を目指さなければならなくなる。このように、社会の変化と個人の変化は“いたちごっこ”のような関係になる。たとえば、「人間現象や社会現象というのは、困ったことで、ひとつ問題を解決すると、またひとつ問題をつくり出す。その問題を解決すると、実は二つの問題をつくりだす。二つの問題を解決すると、まったく新しい三つの問題をつくり出す、ことになるのが普通」<sup>78)</sup>という井関利明のことが示すとおりである。その意味では、社会性に終点はない。どこまでいってもまた新たな社会性が生まれるのである。奥進システムの戦略の成功の評価基準を尋ねたときに、奥脇氏は一言目に「究極は世界平和かな?」と言った。このとき、この回答を非常に奇異にも感じたのだが、社会性とはこのようなものなのだと、今は納得できるところである。

第三は、社会性の内容が抽象的な理念でしか表せない点である。

社会性は、多様な主体が納得し折り合えるようにつくったものである。そのような内容は、多様な価値観の妥協の中でまとめあげた“あるべき姿”といった理念でしかあらわせない。それは到底達成できない遠くにある“あるべき姿”なのである。たとえば、奥進システムの基本理念は「私たちと、私たちに関わる人たちが、とてもしあわせと思える社会づくりをめざします」であるが、このような社会はあくまでも目指すべき社会であって、それを100%達成できた！と実感できることは決してない。逆に、達成できたと思えるような理念は真の社会性ではないのである。奥進システムでも「そもそも社会性の実現について100%の成功などありえないものだと思っている」というコメントが聞かれた。そのように決して到達し得ない目標に取り組むためには、その目標から目標－手段連鎖でさかのぼりながら、計画を進めていくことは無理である。たとえば、夕陽に向かって進むのに、夕陽の位置からさかのぼって徒歩の計画を立てるようなものであろう。夕陽に向かって進むためには、ただ歩むしかない。夕陽の方向を間違えずに、今の自分の道を歩き続けるしかないのである。たとえば、短い距離ごとに道しるべを立てながら進んでいくことはある。しかし、その道しるべでさえ絶対的なものではない。常に確認しながら歩いていくしかないのである。ビジネスにおいて社会性を実現するのも同じである。行為すべきは、目の前の日々の本業の仕事である。「あくまで私たちの行為は経営理念・基本理念に基づいたものになっているため、行為中心の戦略は……社会性そのものとなる」といった奥進システムのコメントが示すように、社会性の価値基準に基づいた日々の具体的な仕事を行為することで、抽象的な社会性に近づくしかないのである。

78) 井関、藤江 (2005) 162ページ。

以上の3つの特性は、事業性にはあてはまらない。たとえば、事業性では、価値基準は画一的である。誰にとっても100万円は1万円より価値が大きい。また、事業を達成した途端に次の事業が生まれることがあるものの、その連鎖には必然性はなく、上述の社会性の第二の特性とは全く異なる質の連鎖である。さらに、事業性は具体的で達成可能な目標である。したがって、目標から目標—手段連鎖でさかのぼりながら立てる計画が有効となる。こうして見てみると、上述の3つの特性は社会性固有のものであるとわかるのである。

以上の三つの特性から、ビジネスにおいて社会性を実現するときは、“上から”絶対的かつ一方的に進めるのではなく、“下から”現実と向きあった形で進めていくべきということがわかる。すなわち、社会性を価値基準とした日頃の仕事を行為しながら、そのプロセスにおいて社会性を生み出していくということにほかならない<sup>79)</sup>。

奥進システムでも、社会性の理念の実現が目標であるが、社会性の理念そのものを“目標値”としてそこから目標—手段の連鎖をさかのぼるような計画は立てない。あくまでも、社会性（基本理念や経営理念）の実現を意識しながら、個々人が話し合いの中でお互いの仕事を決めていく。そして、それらの仕事を行為する中で、その仕事が生み出す社会的な意味を個々人が認識する。この現実での認識を、また意思決定や行為にフィードバックする。この継続的なプロセスのなかで、社会性を生み出しているのである。「行為して社会的意味を生み出し、またそこから新しい行為を生み出し、といったように行為→意味→行為というサイクルで徐々に上っていくスタイル」というコメントや、「個々人が基本理念等をしっかり持って、自分の仕事の社会的意味を認識して、やりながら気づくことを重視する。奥進システムは個々人の気づきに社会的意義を持たせて世の中に広めるような仕組みをつくる」といったコメントのとおりである。すなわち、方向性を社会性としてこそ、この仕事の行為中心の戦略も社会性に貢献できるということである。そして、このような行為中心の戦略の場合、戦略の評価は多様となる。このことは、「個々人の感覚のすべてが成功の評価である」というコメントにもあらわれているとおりである。

79) アマルティア・セン (A. Sen) も、「人々が用いる“複数の理性”から成り立ち、それぞれの状況に即して、複数の公共的理性が討議しながら、社会的選択がなされていくプロセス」こそが「公共的理性」であると言ったが、これもまた、プロセスによる社会性実現のひとつと考えられるのである。近年、日本でもブームとなったマイケル・サンデル (M. J. Sandel) が『正義論』を書いたロールズ (J. Rawls) を批判した根拠のなかにも、上述の内容と似たことが含まれている。「サンデルによれば、現代において人々の多様な“善き生の構想”を統合することは不可能だから、“正義という権利”を普遍的な価値前提として優先させ、人々の多様な善の共存を図らなければならないというロールズの公共哲学は、批判されなければなりません。逆に“人々の共通善の意識”こそが、正義を創出するのであって、そのためには“善き社会の構想”や市民一人ひとりの“統治能力の涵養”が必要だと考えられるからです。」つまり荒く言えば、多様な人々の価値観の統一をスタート地点とすることは土台無理なので、絶対的な正義を打ち出してそこから善い社会をつくるという考え方は批判されるべきだと言っている。そして「みんなのために善いことをしている」という個々人の意識こそが正義を生み出すことになるので、そのプロセスを進めるためにはその方向付けとなる「善き社会の構想」や個々人の自律的行為が必要ということである。山脇 (2011) 168～171ページ、186ページ。

## ② 開かれた社会性と行ったり来たりの経営戦略

しかし、日々の仕事に邁進していると、社会性の視野が狭くなってしまいがちになる。たとえば、助けたいと思う人が自分の目の前の人だけになってしまう。これでは社会性は実現できない。先述の「活私開公」でみたように、社会性とは不特定多数の“ひとさま”—そこには将来の人さえ含まれるようなひとさま—に向かって開かれたものでなければならない。確かに、目の前の人を助けたいと思う気持ちは人としての本質であり<sup>80)</sup>、社会性の基本となる。しかし、大事なことは、その目の前の人をさらに向こうにいる、不特定多数の“人”を意識することなのである。筆者がこれまでに調査してきたコミュニティビジネスでも、目の前の人を助けたいという思いから、顔の見える範囲でビジネスを展開していた。奥進システムでも、目の前のお客さんの喜びをやりがいとしていた。「社会というものを直接意識したことはありませんが、このように人に喜んでもらえるときにやりがいを感じるので、自分たちにとっての社会とは周りの“人”だという気がします」というコメントにもその気持ちがあらわれている。しかし、同時に次のコメントも聞かれた。「社会に対する責任感というとはびんと来ませんが、お客さんや同僚などさまざまな“人”つまり、いわゆる“ひとさま”に対する責任感だと思います。」ここがポイントである。役に立ちたいと思う対象は目の前の人である。しかし、その向こうに“ひとさま”を感じているかどうか、社会性の分かれ目となる。

ただだんに自分に近い人を助けたいだけならば、先述の「滅公奉私」となってしまう。家族主義や民族主義といった類のものである。これは社会性ではない。自分の近い人の向こうにひとさまをみるときに、社会性が実現される。ひとさまとは、単に個人の寄せ集めを意味するのではなく、自分と社会との関係をあらわす抽象概念である。このことについて、前田英樹は“人類”という言葉を用いて次のように説明している。「私たちには、実際に経験させられる大勢の他人がいる。これらの人々はみなそれぞれに特殊であり、測りがたい。こういう人々をことごとく集めた総計が、“人類”というものなのだろうか。そう考えるだけなら、“人類”という言葉に倫理的な意味合いは生まれて来ようがない。“人類”は、イエスの語った“隣人”と同じく、ひとりの他人のなかに具体的に生き、しかもその他人をはるかに超えて働いている何かでなくてはならない。そういう何かとして、現に感じられ、思考されていなければ、“人類”を目的とする、というような態度が、実践の上で成り立つはずがない。」<sup>81)</sup> 前田も肉親、民族、国家への愛情が、その境界の外の世界を意識したものでない限り、たんなる「自己愛」の拡張であり、社会性にはならないという<sup>82)</sup>。

では、仕事の行為の中で、ひとさまや将来に向かって開かれた社会性をつくるにはどうすればよいだろうか。

80) たとえば、よちよち歩きの赤ちゃんでさえ、目の前の人を助けたがるということが実験で証明されている。Eisler (2007) 邦訳277ページ。

81) 前田 (2001) 60ページ。

82) 前田 (2001) 64ページ。

ここで思い出してほしいのは奥進システムの経営戦略である。基本理念・経営理念を基盤として、5年後の会社の理想像、3年後の社会像⇒現在の強み⇒3年間の方針（経営方針）⇒現在のやるべき仕事，といったように、時間軸を「行ったり来たり」しながら進めるスタイルであった。

そしてさらに大事なことは、この経営戦略が行ったり来たりしているのは時間だけではないということである。よく見ると、理念（ひとさまに何をすべきか）と現実（目の前の人に何ができるか）を行ったり来たりもしているのである。このように理念と現実を行ったり来たりすることで、個人は仕事を通じてひとさまを感じ取れるようになる。「社会というものを直接意識したことはありませんが、このように人に喜んでもらえるときにやりがいを感じるので、自分たちにとっての社会とは周りの人だという気がします」という現実の人に対するコメントと、「社会に対する責任感というびんと来ませんが、お客さんや同僚などさまざまな人、つまり、いわゆる“ひとさま”に対する責任感だと思います」と言うひとさまに対するコメントの、双方にそのことがあらわれているといえよう。言い換えると、この行ったり来たりすることによって、個々人は理念を深く内面化できるともいえるのである。

このように理念としての社会性と行為としての社会性を行ったり来たりする経営戦略は、次のような形でもまた、開かれた社会性に貢献する。

社会性を方向性とした事業は、言い換えると、世の中の役に立つことで“お役立ち料”<sup>83)</sup>として儲けを得る活動である。これは非常にシンプルでわかりやすい論理である。ところが、このシンプルな論理が近代化のなかで形骸化してしまった。

形骸化の原因のひとつとしては、市場システムの成熟化、高度技術化、情報化などによって、個々の仕事が社会に貢献する仕組みが見えにくくなってきたことが考えられる。物質的に貧しかった時代には、ものやサービスを社会に提供さえすれば社会に役立つという実感があったため、個人にとって自分の仕事の社会的意義がわかりやすかった。ところが、物質的に豊かになった今日、自分の仕事がいったい社会にどのように役立っているのかがわかりにくくなってきた。そのため、社会性よりもわかりやすいお金というものに仕事の意義をすりかえてしまったとも考えられる。“仕事はお金を得るためのものである”という誤謬が先述のように定着していったのである。このことについて、奥進システムも大企業を例にして以下のようにコメントしていた。「大企業の従業員個々人にとっては会社だけが社会空間になりがちです。個々人は会社の利益重視の考え方にしか接することがないともいえるので、自分の行為と社会性の結びつきを理解することが難しいように思うのです。」

したがって、社会性を方向性としながら事業を進めるためにも、各自の仕事が社会に役立っているという意識を個々人に取り戻すことが重要となる。理念（ひとさまに何をすべきか）

83) 松下 (2005)。

と現実（目の前の人に何ができるか）を行ったり来たりする戦略によって、個人は仕事を通じて社会に果たすべき自分の役割や「居場所と出番」<sup>84)</sup>を感じるができるのである。すなわち、自分の仕事が社会に対して意義があることを内発的に実感できることになる。

以上のように、理念と現実の仕事を行ったり来たりする、つまり理念と現実の仕事との相互関係を確認し続ける行為は、開かれた社会性の実現に大きく役立つといえるのである。

### ③ 社会の多様性とビジネス

理念と現実を行ったり来たりしながらの行為中心の戦略が、ビジネスにおける社会性実現に有効であることをみてきた。では、いったい何を行為すればよいのか。次はこの行為の内容について考えてみたい。

奥進システムでは「社会性そのものをウリにしようとは思っていません。あくまでも本業をやるということです」、「私たちは自分のドメインの中から、何か社会に役立つことができないかを考えて進んでいくやり方です」といったように、社会性実現を目的としながらも、目の前の本業をやるのみという姿勢は崩さなかった。このように本業に精進し本業をウリにする姿勢は、社会性の実現とどのように結びついているのであろうか。

上述のように社会の主体は個人である。そしてこの絶対的主体である個人は、自分以外にも多数存在する。このように自分とは別の「自我」が関連し合うことが社会の「複雑性」を生み出していることは先述のとおりである。複雑ではあるが、これらの個人間の関係を通してこそ、個人は主体として成立できるので、個人は他の個人も主体として尊重しなければならない。すなわち、お互いを尊重し合うことが社会性の基本となる。ここで「尊重し合う」には次の二つの意味が含まれる。

一つは多様な価値観を認め合うという意味、もうひとつは対等なもの同士として認め合うという意味である。そして、これら二つの意味は密接に関係している。たとえば、世の中には一つの価値観しか認めないという考え方の活動が多々ある。しかし、その価値観がどれだけ“立派”であっても、一つの価値観しか認めないなどということは、世の中で実現できない。なぜなら、世の中は多様な主体の多様な価値観で成り立っているからである。そのために、たった一つの価値観しか認めない活動は、その価値観の実現そのものよりも、なんとかしてその価値観を他人にも認めさせることを目的化してしまいがちになる。そうなると、活動の目的は価値観の実現ではなく、他の人間を支配すること（組織の支配や社会の支配）となり、そこには必ず支配関係ができあがってしまう。もはや個人間の関係は対等ではなくなる。すなわち、たった一つの価値観しか認めず他の価値観を排除することは、主体間の対等な関係を壊して支配関係を築くことにつながるのである。このような活動を私たちはいくつ

84) 山脇（2011）41ページ。注(77)にも前掲。

も見てきたし、現在も見ている。その価値観が示す内容が社会性の面でどれだけ“立派”であっても、このような活動は、社会の特性に反しているため、社会的だとは決していけない。結局、このような活動は社会になじめなくなり、“立派な”社会性も実現できなくなる。したがって、社会性を実現するためには、個々人がお互いの多様な価値観を認めあうこと、かつお互いを対等なもの同志として認めあうこと、の双方が必須となるのである。

では奥進システムでみられたような、社会性実現を目的としながらも「目の前の本業をやるのみ」という姿勢は、これら二つの必須要件をクリアできるであろうか。即ち、日々の事業性が「多様な価値観を認めあう関係」や「個人間の対等な関係」の構築に寄与できるのか、という問題である。

まずは、事業性が「多様な価値観を認めあう関係」を築けるかということについて考える。

社会性を実現する時、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。すなわち上述の“反社会的”活動に似た要素を持ってしまいがちになる。ところが、事業を通じると、さまざまな価値観の異なる人ともつながっていくことになる。奥進システムでも「顧客リストをみたとき、社会性のつきあいは三分の一で、そのほかはビジネスのみのつきあいです。障がいを持つ人が働いていることを知らずに、顧客になるところもあるのです。まあ、そういう顧客は後から、奥進システムがこのような会社であることを知るわけです」というコメントが示すとおりである。このような多様な価値観どうしの関係を事業によって築き、そこからお互いの価値観を交換したり、共鳴したりしていくことになる。結果として、社会性の理念を広めることになったとしても、はじめから自分の価値観を唯一として広めるのとはわけが違うのである。

加護野忠男によると松下幸之助は次のようにも考えていた<sup>85)</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」。すなわち、利益は組織にとって、たんなる存続条件だけではない。社会の多様な価値観にどれだけ対応できているかを示すひとつの指標であり、言い換えると、一つの価値観だけにとらわれることに対するブレーキ装置の役割を果たしていると解釈できよう。

以上のように、事業性は多様な価値観を認め合う関係の構築に貢献できるといえる。

では続いて、事業性は「個人間の対等な関係」を築けるか、ということについて考える。

1章で紹介したアリエリーも言うように、お金の関係は相手を手段化する関係である。たとえば、ご飯を作ってくれた義母にお金を支払うと、きっと義母は怒るだろう<sup>86)</sup>。これは、お金を払うことによって義母を手段化したためなのである。このようにお金は相手を手段化する。しかし、この関係は必ずしも相手と対等な関係でないとも限らない。なぜならば、対

85) 加護野 (2011) 32~34ページ。

86) Ariery (2008) 邦訳104~105ページ。



等でない関係とは基本的には、直接はお金によらないからである<sup>87)</sup>。たとえば、店主が客においしい料理を提供する。客に喜んでもらうために日々精進し、おいしい料理を適正な価格で提供する。客は喜び、対価を支払う。このとき、店主にとって客は手段である。しかし、そこに支配的な関係がないことは誰にでもわかる。では、もし客がお金を払わなければどうなるか。店主は食べさせてあげる人になり、客は食べさせてもらう人になる。これこそはや対等な関係ではない。

社会性を目指す行為も同様である。「社会性の事業は、お金がなくても“やってもらって当たり前”，と“やってあげる”の関係になりがちです。このような関係は対等な関係ではないので、よくないと思います」というコメントが奥進システムでも聞かれた。お金のやりとりによってかえって、不要なしがらみや過度な好意の押し売りなどの心理的負担から起こるある種の支配的要素を緩和することができ、対等な関係を築くことができると考えられる。「お金は健全な関係性を築き、広い意味の社会性を持続的に実現できる」という奥進システムのコメントがそのことを示しているといえよう。

したがって、ビジネスにとって日々の事業性をもつ意味は、たんなる存続条件だけではない。ビジネスにおいて社会性を実現する際、多様な価値観の個人間に対等な関係を築くという点において、積極的な意義があると考えられる。すなわち、ビジネスは社会性を実現することにおいて、非常に有効な手段の一つなのである。

以上から、ビジネスにおいて社会性を実現するには、まずは社会性を事業の方向性とし、個々人の価値基準とする。そして、個々人はその価値基準に基づき、理念と現実の相互関係を確認しながら、本分である仕事に精を出す。その行為を積み重ねることによって、事業性の必然的な付加価値として、開かれた社会性が具体的な形で実現されていく。このように、目的である社会性を事業性のついでに実現していくやり方が、社会性を持続的に実現するには有効なのである。このようなやり方が有効であるのは、そもそも社会性と事業性が確実につながっており、双方とも人間にとって重要であるが決して同じ次元に存在する性質ではないということに基づくものなのである。

#### 4. 社会に開かれた個人

事業の目的は社会性の実現である。個々人は、その価値基準に基づき、現実と向かい合い現実に応答しつつ、本分である仕事に精を出す。その行為を通じて、事業性のついでに社会性を具体的な形で内発的に実現していく。3章では、このような社会性と事業性の両立のプロセスについて考察してきた。

このようなプロセスは、ある意味で個人にとって楽ではない。なぜならば、100%達成し

87) 牧野 (2002) 64, 65ページ。

得ないとわかっている社会性を自分の行為で一步步求めなければならないからである。ではこのプロセスは個人に我慢を強いるような苦痛のプロセスなのだろうか。答えは否である。むしろ、このプロセスは個人が自発的に歩みたいと思えるプロセスなのである。本章ではこのことについて少しだけ触れておきたい。

ドゥエック (C. S. Dweck) は、目標には二種類あると指摘した。「達成目標」と「学習目標」である。たとえば、“100メートルを20秒で走る”というのが達成目標ならば、“速く走れるようになる”というのが学習目標である<sup>88)</sup>。そして、例からもわかるように、学習目標への道のりはやってもやってもきりがなく、決して100%達成されることはない。その意味で、学習目標への道のりはまるで「漸近線」<sup>89)</sup>のようなものとピンクは指摘する。したがって、このようなプロセスはいわば「苦痛」<sup>90)</sup>であり、「忍耐力と情熱」<sup>91)</sup>が必要となる。しかし、ここで大事になるのが、行為を継続することなのである。行為を継続し、体験を積むことによってしか、学習目標に向かって進むことは出来ないと、ピンクは言う<sup>92)</sup>。

学習目標と同様にどこまでいっても終わりのない目標である「社会性」に向かって、日々一步步つ前へ進みながら自分たちなりの答えを探す姿が、奥進システムで見られた。これまでヒアリング調査してきたコミュニティビジネス<sup>93)</sup>でも多く見られた姿である。いずれも、利益最大化ではなく社会性を価値基準として、現実と向き合いながら、“もっと自分たちにできることはないか、もっといろいろなことができるのではないか”と常にその解を探す姿であった。自分たちの仕事をやりながらその解を見つける、見つけてはまた仕事でやってみる。そしてこのようなプロセスは個人にとって苦痛どころか、むしろ、彼らの働く動機となっていたのである。たとえば、奥進システムの従業員のやりがいは、金銭的報酬でなく、人のために自分の能力がしっかり発揮できたときの満足感であった。即ち、社会に対して、自分の能力を拡大させ発揮する喜びを意味していた。コミュニティビジネスでもこのように自分で出来ることを探しながらやっていくことが「楽しい」という声をよく聞いた<sup>94)</sup>。このように活動自体が動機となることについて、ピンクは次のように説明した。

ピンクは人のモチベーションをOSになぞらえて、〈モチベーション1.0〉、〈モチベーション2.0〉、〈モチベーション3.0〉と名付けた。「〈モチベーション1.0〉は、人間は生物

88) 「2006年に出版されたドゥエックの著書『Mindset: The New Psychology of Success』(邦訳『“やればできる!”の研究』草思社)では、この二つの見方を「fixed mindset」(こちこちマインドセット)と「growth mindset」(しなやかマインドセット)と表現している。」Pink (2009) 邦訳175ページ。

89) Pink (2009) 邦訳182ページ。

90) Pink (2009) 邦訳178ページ。

91) Pink (2009) 邦訳178ページ。

92) Pink (2009) 邦訳180ページ。

93) 牧野 (2010A), 牧野 (2010B), 牧野 (2011)。

94) たとえば、牧野 (2010A) 64ページ。牧野 (2010B) 143ページ, 162ページ。いずれのケースも、社会に対する自分の可能性を広げて実現することをやりがいや楽しみとしていた。

的な存在なので生存のための行動する、とみなした。〈モチベーション2.0〉は、人には報酬と処罰が効果的だとみなした。……〈モチベーション3.0〉は、人間には、学びたい、創造したい、世界をよくしたいという第三の動機付けもある、とみなしている。』<sup>95)</sup>したがって、このモチベーション3.0が起こす「行動は、外部からの欲求よりも内部からの欲求をエネルギーの源とする。活動によって得られる外的な報酬よりも、むしろ活動そのものから生じる満足度と結びついている。』<sup>96)</sup>この内部からの欲求とは、「人間に本来備わる欲求」であり、その例としては「自分の人生を自ら監督したい、新しいことを学び創造したい、世界に貢献したい」などがある<sup>97)</sup>。では、奥進システムなどで見られたような“人を喜ばせたい”という動機は、内部からの欲求といえるか。これは活動そのものではなく、外の人との評価に関わるものであるため、内部から湧き出る動機といえるかどうか、と一瞬迷うかもしれない。しかし、“人を喜ばせたい”と思う気持ちが人の内から湧き出る「やる気」であって、信賞必罰のような外から与えられるものでない限り、“人を喜ばせたい”もまたモチベーション3.0の考え方にもとづく動機である。ピンクも顧客を喜ばせることで得られる満足は内発的なものだと示している<sup>98)</sup>。

モチベーション2.0は近代以降の利益追求型のビジネスには適していた。テイラーの科学的管理法などはこのモチベーション2.0を「土台として起動する』<sup>99)</sup>ものであった。この外発的動機づけは、効率化を求めるビジネスや世の中には適しており、「非常に長期にわたって稼働してきた。実際、今やわたしたちの生活にしっかりと組み込まれているので、その存在にはほとんどの人が気づいていない』<sup>100)</sup>ほどである。

ところが、このモチベーション2.0では説明できない人間の行為が世の中には多くある。経済的に見て非合理的な行為や非効率的な行為である。近年、その説明できない行為が、ビジネスとしてあらわれてきた。たとえば、ソーシャルビジネスやソフトウェアのオープンソース方式などである。このようなビジネスにおける個人は、外発的報酬を動機としない。活動それ自体を報酬として行為するのである。言い換えると、「外部からの欲求より内部からの欲求をエネルギーの基とする。』<sup>101)</sup>ただし、注意しておきたいのは、このようなタイプの個

95) Pink (2009) 邦訳31ページ。また、このような内発的動機づけは、ハリー・F・ハーロウ (H. F. Harlow) によって1950年に提唱された概念であり、その後、デシ (E. L. Deci) たちによってその研究が進められてきた。

96) Pink (2009) 邦訳116ページ。

97) Pink (2009) 邦訳30ページ。

98) Pink (2009) 邦訳84ページ。

99) Pink (2009) 邦訳41ページ。

100) Pink (2009) 邦訳42ページ。モチベーション2.0では人があたかも機会の部品のように扱われる。その後、このような考え方に異を唱える者もあらわれる。たとえばマズローやマグレガーなどである。彼らの考えに基づき、企業の中にも勤務時間や服装などの面などで、少しずつ柔軟な対応を見せる動きが出てくる。しかし、ピンクに言わせると、これらは「完全なパラダイム変換というよりは、ささやかな改善、つまり〈モチベーション2.1〉にしかならなかった」のである。Pink (2009) 邦訳43ページ。

101) Pink (2009) 邦訳116ページ。

人もお金を欲しないわけでは決してないということである<sup>102)</sup>。しかし、このようなタイプの人間の「主な動機づけは、活動における自主性、やりがい、目的である。その他の報酬も歓迎するが、特別な余禄（ボーナス）として受け入れる」<sup>103)</sup>のである。すなわち、モチベーション3.0は活動の目的そのものを動機とするため、ソーシャルビジネスやソフトウェアのオープンソース方式などのように、目的そのものを追求するビジネスを支えることになるとピンクは述べる<sup>104)</sup>。

このようにみると、奥進システムでみられたように、利益最大化ではなく社会性を価値基準として現実と向き合いながら“もっと自分たちにできることはないか、もっといろいろなことができるのではないか”と常にその解を探す動機は、ピンクのいうモチベーション3.0に限りなく近いと考えられるのである。

さらに重要なこととして、奥進システムにおいては、従業員個人がこのような内発的動機を持ち続けるための仕組みがあったことも付け加えておこう。それは、経営戦略を作成する際の全員参加方式である。人は自分で選択した結果には責任感をもつし、思い入れや所有意識もできる。いわゆる自律であるが、このような全員参加型の経営によって、内発的な動機がよりいっそう促進されたと考えられる<sup>105)</sup>。

以上のように、利益最大化ではなく社会性を価値基準として、現実と向き合いながら、“もっと自分たちにできることはないか、もっといろいろなことができるのではないか”と常にその解を探すプロセスは、信賞必罰のような外発的動機付けではなく、個人の内側から出る動機によって支えられることがわかった。

話を進めたい。先述のように“もっと自分たちにできることはないか、もっといろいろなことができるのではないか”と常にその解を探すプロセスは、言い換えると、社会に価値を提供する自分の潜在能力を解放していくプロセスである。このプロセスでは、個人は自分の可能性をめいっぱいひろげてさらけ出して、そこから人のために役立つような自分の潜在能力を探していく。このような姿勢は個人にある種の覚悟を求める。が、同時に“生き生き感”をももたらすことになる。これに対して、計画も動機も外から与えられて自分の能力を手段化するようなプロセスにおいては、個人は覚悟も不要だし“生き生き感”も決して味わえない。たとえそれが知識創発を目指すようなプロセスでもそうである。このことに関しては、奥進システムで次のコメントが聞かれた。「私自身がB図（図1参照：計画や動機が外から与えられる方式）のような利益重視の企業で営業として働いていました。そのような企業風

102) Pink (2009) 邦訳119ページ。

103) Pink (2009) 邦訳118ページ。

104) Pink (2009) 邦訳193～196ページ。

105) ちなみに、このことはこれまで調査したコミュニティビジネスの特徴としてもみられたことである。牧野 (2010A), 牧野 (2010B), 牧野 (2011), 牧野 (2012)。

土の中で、気持ちよく働けなかった経験をもっています。これに対して、A図（図1参照：自分たちでできることを探していく方式）のような積み上げ型の風土ではモチベーションがあがるのを実感しています。それと確かに、A図のやり方では生ぬるい企業風土になりますが、それだけにかえて、個人として自律しなければならないというしんどさ（責任感）もあります。これに対して、B図は言われたことだけをやればいいので、自律しなくてよく、ある意味、楽かもしれませんが。』

さらに、このように社会に対して潜在能力を解放していくプロセスについて、セン（A, Sen）やデューイ（J. Dewey）は次のように言う。

センは『自由と経済開発』という著書において、人間の本質的な自由のための開発論を説いた。このなかで、センは自由とは「人々が価値あると考える生活を送る潜在能力」<sup>106)</sup> だと言った。また、「他者との豊かで多様な関係の中でのみ起こる個人的な潜在能力を確実に解放し実現すること。すなわち、各自が独自の仕方でも貢献し結合関係の果実を享受する個人化された自己となる能力」<sup>107)</sup> こそが個人の自由であると、デューイは述べた。このような自由については古くから言われるところでもある。たとえば、カントの言う自己目的的な「理性的存在者」が備える自由も同じところを意味するといえよう<sup>108)</sup>。

したがって、社会に対して自分の潜在能力を解放していくプロセスは、センやデューイらが言ってきた“自由”に向かっていると考えられるのである。個人は自分の高みを目指して、自分で道を切り開いていく。自分自身を目的化しているのである。そのため、ある種の緊張・覚悟や生き生き感が生まれる。このような個人はもはや単なる生産要素でも人的資本でもない。まぎれもなく社会の主体である。組織の枠内に閉じ込められて働くのではなく、社会に開かれて働く主体としての個人がそこにみられるのである。

以上のように社会性を目標とした行為中心の戦略プロセスにおいては、個人が社会に価値を提供する潜在能力を内発的に模索しながら発揮させていく。したがって、コミュニティビ

106) Sen (1999) 邦訳123ページ。したがって、人間は「人的資本」としてだけでなく、この「人間の潜在能力」に焦点をあてて捉えられるべきであり、社会・経済システムの最終目的はこの人間の潜在能力を発展させることだと強調した。「人的資本」の考え方は、何かのために手段として人間の能力に価値を見出すという人間の捉え方に基づく。これに対して、「人間の潜在能力」とは、人間そのものに内在するさまざまな価値を見出す考え方やそのような人間の捉え方に基づく。センは、「人的資本」の考え方は、「潜在能力」から人を捉える考え方の一部分に過ぎないと位置づける。そして、人的資本という見方では“何のための経済開発か”という答えは出てこないことを強調する。経済活動の生産手段としてだけではなく、潜在能力を総合的に重視するような人間の捉え方を提案している。Sen (1999) 邦訳337～338ページ、340～341ページ。

107) 山脇 (2011) 81ページ。

108) カントは「定言命法」という説を用いて、自分自身を目的として生きる人間は、もはや「物件」（手段）ではなく「人格」となれると説いた。（カントの定言命法とは、「その行為が他の何のためでもなく、それ自身のために、それ自身が“客体的＝必然的”であることを求める。こうした行為への命法」のことであり、「定言的とは、つまりそれ自身を目的とし、ほかの何をも目当てとしない」という意味である。）このような人間は自分で正しいと思うところを軸として持ち、それに基づいて自分の意思で行動している。そして自分が正しいと思うことが他の人々にとっても正しいものでありたいと思っている。このような人間は、自分を目的とするだけでなく、他人をも目的として扱うように生きる。前田 (2001) 49～52ページ。

ビジネスでもみられたことであったが、個々人が“やりたいようにやる”のは、たんにやる気を育てるだけでなく、個人の潜在能力を発揮させることにつながるため、社会性を実現させることになるとも考えられるのである。

## おわりに—要約

本論の内容を以下に要約する。

### <1章>

1章では、社会性と事業性の両立に関する二つの考え方を紹介した。

ひとつはポーターらの提唱するCSV (creating shared value) である。ポーターらは、企業と社会は相互依存関係にあるという考え方に立って、社会問題を事業のチャンスとして捉えた。社会問題を解決することによって、社会的価値も経済的価値も生み出す。すなわち、社会と企業の“共通価値”を新たにつくり出すという競争戦略である。CSV はあくまでも利益最大化を目指す競争戦略であるが、従来のように社会問題を利益最大化の障害や脇役として捉えるのではなく、ビジネスの中心に取り入れたことが大きな特徴である。従って、この競争戦略は資本主義やビジネスの考え方の変革をも示唆する。「企業本来の目的は、たんなる利益ではなく、共通価値の創出である」<sup>109)</sup>とポーターらは再定義するのである。

もうひとつ紹介したのはグラミン銀行を創設したユヌスの考え方である。ユヌスは、そもそも社会性と事業性は両立できるものではないと考える。なぜならば、現実のビジネスの本質はあくまでも利益最大化にあるため、この規範に基づく限り、社会性を実現できないと言う。行動経済学者のアリエリーもユヌスと同様の考え方を示す。アリエリーによると、私たちの世界には“社会性に立つ規範”と“市場性に立つ規範”の二つの行動規範があり、私たちはこの二つの行動規範を使い分けている。しかし、同時に同じ相手に対して、この二つの行動規範を利用することは出来ないと指摘する。同様にユヌスも、ビジネスは社会性と事業性の両立を目指すのではなく、利益最大化を目指すビジネスか社会性を追求するビジネスかのどちらかを選択すべきだと述べている。

ここでアリエリーらの説を踏まえ、CSV の考え方を見直してみると、確かにCSV の考え方だけでは、現実のビジネスにおいて社会性が後回しになってしまう場面が十分あり得ると推察された。それは、やはり、社会性を利益最大化の手段と捉えているために生じる限界と考えられる。では、ユヌスらが言うように社会性と事業性は一般ビジネスにおいて両立できないのであろうか。

ここで次のことに気がつく。CSV とユヌスやアリエリーらの考え方は一見、真逆のように見える。ところがこれらにはある共通点がある。それは、社会性と事業性を同じ次元の性質としてとらえているという点である。従って、社会性と事業性の関係を上述のように相互

109) Porter & Kramer (2011) 邦訳11ページ。

依存関係や対立関係といったような捉え方で扱うことになるのである。

しかし、果たして、社会性と事業性は同じ次元の性質のものだろうか。たとえば、世の中にはどちらも人間にとって重要でありつながっているが、別の次元のものとして扱われるものがある。健康と生きがいなどもそのひとつである。社会性と事業性も全く異なる次元の性質として捉えたときに、社会性と事業性の両立のあり方が見えてくるのではないか。1章の終りで、このような問題を提起した。

## < 2章 >

2章では、社会性と事業性を両立させているケーススタディとして有限会社奥進システムをとりあげ、両立の仕組みについて調査した。

大阪市にある有限会社奥進システムは、WEB（ウェブ）アプリケーションの開発を行うソフトウェア企業である。2000年2月に資本金300万円で設立された。社員は7名（技術4名、営業2名、経理1名）であり、うち5名が障がい者である。たとえば、手の甲を使ったマウス操作で次々とWEBアプリケーションを開発している。

基本理念は「私たちと、私たちに関わる人たちが、とてもしあわせと思える社会づくりをめざします」である。経営理念は「進取」、「自立」、「奉仕」の三つである。このうちの「奉仕」とは、“経営活動を行ううえで、社会に対し出来ることはついでに積極的に取り組んでいく”ことを意味する<sup>110)</sup>。この「ついでに」とは、決しておまけ的な意味を指すのではなく、むしろ“常に意識をもって、社会に対する私達の役割、そして意味、また周りの環境で最大限弊社が出来ることを常に心がけて実行しよう”ということである。

本章では、この「ついでに」という表現と意味に着目した。なぜ「ついでに」なのか。この答えを見つけるためにヒアリング調査およびアンケート調査を実施した結果、多岐にわたる示唆を得ることが出来た。

奥進システムのビジネスの特徴の中で、社会性と事業性の両立に関わる部分を以下の4項目にまとめた。それに関する主なコメントの抜粋とともに示す。

- ① 売上金額の目標値を設定しない。社会性の実現を目標とする。このとき、将来も見据えて「世の中の役に立つかどうか」を価値基準とする。
  - ・「奥進システムでは、売り上げの目標金額はあえて設定していません。奥進システムの価値基準や判断は金額で計ることは出来ないから」
  - ・「(目標は) 経営理念を実現することであり、実現のための行為です。」
- ② 個々人の行為と気づきを中心とした戦略をとる。行為しながら、個々人の内発的視点から社会性を生み出していく。この戦略の評価基準は多様である。

110) 傍点は筆者が加筆したものである。

- ・「行為して社会的意味を生み出し、またそこから新しい行為を生み出し、といったように行為→意味→行為というサイクルで徐々に上っていくスタイル」
  - ・「個々人が基本理念等をしっかり持って、自分の仕事の社会的意味を認識して、やりながら気づくことを重視する。奥進システムは個々人の気づきに社会的意義を持たせて世の中に広めるような仕組みをつくる」
  - ・「あくまで私たちの行為は経営理念・基本理念に基づいたものになっているため、行為中心の戦略は……社会性そのものとなる」
  - ・「(理念と現実のやるべきことを) 行ったり来たりの感じ」
  - ・「個々人の感覚のすべてが成功の評価である」
- ③ 事業性は個々の仕事について常にチェックする。お金は事業性の持続のために必要であるが、顧客との健全な関係性を築くという意味で、広い意味の社会性の持続のためにも重要となる。
- ・「原資としての利益獲得のために、全体としてバランスをとる必要があります ……赤字になっては困るので、業務ごとにコスト管理も行います」
  - ・「お金は健全な関係性を築き、広い意味の社会性を持続的に実現できる」
- ④ 個々人には「人」(目の前の人やひとさま) に対する責任感や主体性が芽生える。
- ・「やりがいは、儲かる儲からないに関係ありません。……難易度が高すぎても、かえってやる気がなくなるので、適当に難易度が高い仕事にやりがいを感じる ……しかしそれ以上に何よりもやりがいを感じるのは、納品したシステムが業務効率化などに役立って、お客さんが喜んでくれた時」
  - ・「社会というものを直接意識したことはありませんが、このように人に喜んでもらえるときにやりがいを感じるので、自分たちのとっての社会とは周りの“人” だという気がします」
  - ・「社会に対する責任感というとぴんと来ませんが、お客さんや同僚などさまざまな“人” つまり、いわゆる“ひとさま” に対する責任感だと思います。」

以上の奥進システムのケーススタディにおいて、特に注目すべきは理念と経営戦略である。まず、利益最大化を目標としない。売り上げの目標金額さえ設定していない。社会性の実現を理念とし、個々人は社会性を価値基準としながら仕事を行為する。そして、その仕事の行為において個々人が気づいたことを、次の仕事に反映させる。また仕事を行為する。すなわち、各自の仕事のプロセスにおいて内発的視点から社会性を生み出していく戦略である。またこのとき、決して社会性を売り物にはしない。あくまでも商品の価値を高めることにつとめる。売り上げの目標金額は設定しないものの、コスト管理もきちんと行う。奥進システムでは、このような行為中心の経営戦略を実施していることが明らかになった。



## &lt;3章&gt;

(1) ビジネスにおいて社会性を実現するにはどうすればよいか。このことについて、2章のケーススタディの内容をもとに検討したのが3章である。1章の終わりに提起した“社会性と事業性は果たして同じ次元の性質として扱ってよいか”という問題意識を頭に置きながら、話を進めていった。

そもそもビジネスとは社会に対して価値を提供することによって対価をもらう活動である。社会に役立つものを提供してこそ、お金が入ってきて、企業も存続できるということである。このようにお金は事業が社会に貢献した結果である。ところが、このお金は組織にとっても個人にとっても魅力的なものであるため、ビジネスの目的だと勘違いしてしまうことが多々ある。このようにお金をビジネスの目的としてしまうと、さまざまな問題が起きてくる。結果的に社会は衰退し、企業も存続できなくなる。したがって、今一度、社会性を事業の絶対的な方向と認識しなければならないのである。奥進システムでは、ビジネスの目標は社会性だと言い切って、売り上げの目標金額を設定していない。世の中に役立つことを本業で実現すれば、結果としてお金が返ってくると考えている。さらに注目すべきは、将来の社会性をも事業の方向性とすることによって、長期的な事業性を目指している点である。

また、このように社会性をビジネスの絶対的な方向性とすることは、個人の本来の指向と決して矛盾することにはならない、なぜならばすべての個人もやはり「世の中の役に立ちたい」という社会性を、お金とは異なる次元の絶対的な軸として内面に持っているからである。このことは、社会と個人との関係を整理することから推察された。

したがって、社会性は事業の絶対的な方向であり、これは主体である個人が人間として内面に持つ絶対的な軸でもある。このように社会性は事業性と同じ次元の性質のものではない。社会性と事業性は、二者択一関係でもないし相互依存するといったような関係でもない。事業を選択する場合や行為する場合の絶対的で普遍的な価値基準として、社会性は捉えられるべきなのである。即ち、社会性は事業の絶対的な方向である。

また、ここでの社会性は減私奉公でないことも検討した。一人ひとりの個人を主体として認め合う開かれた社会性でなければならない。そこで次に、このような開かれた社会性を実現するための経営戦略について考察した。

(2) 社会性とは社会に関わる非常に幅広いコンセプトであるため、まずここでは社会性を「世の中の役に立つ」という意味とした。この社会性を実現しようとする時、たとえば100万円の売り上げ目標を実現するような戦略ではうまくいかない。なぜならば、社会性は以下の3つの特性をもつからである。

- ①「社会性には絶対的な価値基準が存在しない」
- ②「社会性は次々と新しい社会性を生み続ける」
- ③「社会性の内容は抽象的な理念でしか表せない」

したがって、上述のような特性を持つ社会性を実現するときは、“上から”絶対的かつ一

方的に進めるのではなく、“下から”現実と向きあった形で進めていくべきということがわかる。すなわち、目標である社会性（理念）から目標—手段連鎖的で落とし込んでいき、やるべきこと（現実）を画一的に決めるようなやり方では決して実現できないのである。

社会性を事業の絶対的な方向として、それを個人は価値基準とする。そして、この個人は社会性のための活動や社会性をウリにした活動を行うのではなく、ただ目の前の本業の仕事に精を出す。行為しながら、人の役に立つことを思いついたり、仕事の意味を再認識したりする。これらの気づきを次の仕事に反映させる。このようなプロセスによって、ついでに社会性を生み出していくのである。

そしてこのとき、現実の仕事と目指すべき社会性（理念）を行ったり来たりしながら、この両者の関係を常に確認する。このように現実と理念を行ったり来たりする経営戦略によって、自分のまわりだけに貢献する閉鎖的な社会性でなく、ひとさまに開かれた社会性が実現できるのである。これは奥進システムでみられた経営戦略であった。

さらに、社会性を直接的に目指す活動ではなく、このようにビジネス活動を通して社会性を実現することには、実は大きな意味がある。なぜならば、日々の事業性が、社会の主体間において多様な価値観を認めあいかつお互いを対等に認め合う関係を築くのに積極的な意義を持つからである。したがって、上述のように仕事を行為しながらついでに社会性を生み出すやり方は、持続的に社会性を生み続けることができると考えられるのである。

以上のように社会性の特性から考えた結果、社会性を絶対的な方向としながらも、あくまで本業の付加価値として社会性を創発する行為中心の経営戦略こそが、社会性を実現するには有効であることが示された。

#### < 4章 >

個々人が、社会性の価値基準に基づき、現実と向かい合い現実に応答しつつ、本分である仕事に精を出す。その仕事の行為を通じて、事業性のついでに社会性を実現していく。4章では、このようなプロセスが個々人にとって決して社会性のために我慢するようなプロセスではなく、自らが自発的に歩みたいプロセスであることを少し検討した。

社会性はどこまで追求しても100%達成し得ない目標である。この目標に向かって、個人は現実の仕事と向き合いながら、“もっと自分たちにできることはないか、もっといろいろなことができるのではないか”と常にその解を探す。自分たちの仕事をやりながらその解を見つけてはまたやってみる。このようなプロセス自体が個々人のやりがいになっているのを、奥進システムやいくつかのコミュニティビジネスで見ることができた。このようなやりがいは、いわゆる内発的動機づけであり、ピンクが提唱する「モチベーション3.0」に非常に近いといえよう。信賞必罰を基本とするモチベーション2.0が利益重視型のビジネスに適しているのに対して、活動へのやる気を基本とするモチベーション3.0は社会性を目的とするビジネスに適していると、ピンクは指摘する。

このように、個人が社会性という目標に向かって“もっと自分たちにできることはないか、もっといろいろなことができるのではないか”と試行錯誤で進むプロセスは、社会に価値をもたらす自分の潜在能力を解放するプロセスといえる。それはまるで、センやデューイらが言うところの“自由”を求めているプロセスにも見える。このようなプロセスにおいては、個人は自分自身を目的化し、自分の可能性を自分で切り開いていく。このとき、個人は組織の枠内に閉じ込められて働くのではなく、社会に開かれた主体として働くのである。

以上、本稿ではケーススタディを中心に、一般ビジネスにおける社会性と事業性の両立について、経営戦略を中心にみてきた。その結果、次の2点が示されたといえる。

1. 社会性と事業性は同じ次元の性質ではない。つながってはいるものの全く異なる次元の性質である。そもそもビジネスとは社会に対して価値を提供することによって対価をもらう活動である。社会に役立つものを提供してこそ、お金が入ってきて、企業も存続できる。すなわち、社会性は事業の絶対的な方向である。
2. 真に社会性を実現するためには、社会性を目指して目標—手段連鎖型で落とし込んでいくような戦略は有効ではない。事業の絶対的な方向である社会性を価値観としながら、個人は本業の仕事を行為する。行為しながら気づいた“社会性”の意味を次の仕事に活かす。このようにして仕事の必然的な付加価値として、ついでに社会性を生み出していく。そしてこの社会性を開かれたものとするために、理念としての社会性と現実の仕事の相互の関係を常に確認し続ける。このような行為中心の戦略こそが社会性実現に有効なのである。

社会性を経営理念としている企業は多い。ところがなかなか、ビジネスにおいて社会性を実現することは難しい。口先だけの社会性やお飾りの社会性を行うか、もしくは社会性だけを追求するあまり閉鎖的な活動となってしまうか、になりがちである。今、私たちが探したいのは、日々の仕事の中から社会性を創発していくようなビジネスである。本稿では、奥進システムを事例として、まだそのひとつの可能性を示したにすぎない。検討すべき課題は山積みである。たとえば、今回見てきた行為中心の経営戦略を大企業で実施すると、どのような具体的な形になるのか。そのときにあらわれる課題は何か。これらを次の研究課題としたい。

\*本稿では、有限会社奥進システムの代表取締役奥脇学氏はじめ皆様から貴重なご教示とコメントを賜りました。ここに厚く御礼申し上げます。また、本稿は2012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」の成果報告です。

#### <参考文献>

Ariery, D. (2008) *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*, Harper Collins, (熊

- 谷淳子『予想どおりに不合理』第3版, 早川書房, 2009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。)
- 飯尾要 (1998)『情報・システム論入門』日本評論社。
- 井関利明, 藤江俊彦 (2005)『ソーシャル・マネジメントの時代』第一法規。
- 加護野忠男『松下幸之助に学ぶ経営学』日本経済新聞出版社, 2011年。
- Luhmann, N. (1973) *Vertrauen*, Ferdinand (大庭健ほか訳『信頼 社会的な複雑性の縮減メカニズム』勁草書房, 1990年。)
- 前田英樹 (2001)『倫理という力』講談社現代新書。
- 牧野丹奈子 (2002)『経営の自己組織化論』日本評論社。
- 牧野丹奈子 (2008)『現場視点の経営学』晃洋書房。
- 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。
- 牧野丹奈子 (2012)「“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」『桃山学院大学総合研究所紀要』第37巻第2号, 1~25ページ, 2012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。)
- Pink, D. H. (2009) *Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us*, Riverhead Books, (大前研一訳『モチベーション3.0』講談社, 2010年。)
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011) “Creating Shared Value” *Harvard Business Review*, January, 2011. (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「共通価値の戦略」, 『ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号, ダイヤモンド社。)
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006) “Strategy and Society” *Harvard Business Review*, December, 2006. (村井裕訳「競争優位のCSR戦略」, 『ハーバード・ビジネス・レビュー』2008年1月号, ダイヤモンド社。)
- Sen, A. (1999), *Development As Freedom*, Alfred A Knopf. (石塚雅彦訳『自由と経済開発』日本経済新聞出版社, 2000年。)
- 山脇直司 (2011)『公共哲学からの応答』筑摩書房。
- Yunus, M. (2007) *Creating a World without Poverty*, PublicAffairs. (猪熊弘子訳『貧困のない世界を創る』早川書房, 2008年。)
- 和辻哲郎 (2007)『倫理学 (二)』岩波文庫。(『和辻哲郎全集』第十, 十一巻, 第三刷, 岩波書店, 1990年を底本としている。)

(2012年10月4日受理)

## Only a Business Strategy Based on Daily Operations Can Produce Corporate Sociality

MAKINO Ninako

As is generally known, businesses that pursue profit maximization cause various problems in society. Today an enterprise is required to incorporate sociality into its business strategy. Sustainable businesses and society can be built only by such a business strategy.

From this perspective, this paper used a case study approach to clarify the type of a business strategy that can produce corporate sociality through daily operations.

The results show the following.

To produce corporate sociality through daily operations, it is essential that the business strategy be aimed at establishing corporate sociality rather than simply earning profits. Individuals will use corporate sociality as the main criterion for decision making in their daily work. While working, they will become aware of the social meaning of their work. They will then reflect on the social meaning of their work in their subsequent decision making and operations. Thus, the aforesaid strategy which produces corporate sociality through daily operations is effective in realizing sustainable businesses and society. Such a business strategy also promotes the growth of individuals.