

## ■ 博士論文要旨

神奈川大学審査学位論文の要旨

# 経営組織の持続可能性に関する一考察

## — 経営価値を意識した個人の役割 —

A Study of Organizational Sustainability  
— Individual Roles for Creating Management Values —

学位の種類 博士（経営学）

学位記番号 博甲第74号

学位授与の日付 2005年3月31日

湯 川 恵 子

Keiko Yukawa

## ■ キーワード

持続可能性・経営組織・経営価値（経済価値/社会価値/環境価値）・個人

### 1. 研究の目的

本研究の主要な目的は、経営組織における持続可能性の本質を明らかにすることにある。持続可能性は昨今その重要性が認知されるようになった考え方の一つであることは論を待たない。しかし持続可能性はその言葉のもつ意味からみても、社会性や環境性といった相対的に非合理的であいまない判断基準によらなければ把握できない局面が多い。これまで経済価値のもとで拡大・成長を指向してきた企業をはじめとする組織では、持続性の意識が希薄であり、改めて社会や環境との共生を意識しながら長期的な視点で固有の社会的役割を果たすことが求められているといえよう。

また経済価値を追求するためならば企業はどのような手段を行使しても許されるというような風潮の中で、身の回りの環境を支配する立場にたったことが企業の自己都合を増長するとともに、一方で自然や社会の機能劣化を招いたと考えられ

る。そもそも企業という合理的組織形態が、明日あさっての利益のために自然や社会を支配することが許されてよいのかについては大いに疑問の余地があろう。

モノとカネの豊かさが価値判断の基準であった背景には、20世紀はじめに発達した大量生産システムによる著しい経済成長があり、合理的な客観性をもった経済価値を提示したことが深く関わっていると考えられる。価値の源泉をモノやカネという量的に測定可能な経済性に置くことで機能していた経済価値指向の社会は、たしかにある一定の先進諸国の人々を物質的に豊かにしてきたかもしれない。

しかし現在の社会は“真の”豊かさを手にいれたのだろうか。こうした問いかけに対して経済価値以外の視点から解答を見出そうとする識者は少なくない。目の前にあるものごとを短期的にとらえ、経済価値の観点からは効率が向上したと思えることも、反面では大量のモノやエネルギーがムダに

されて自然環境に負担をかけていることがある。しかし成長性や生産性、規模の大小は、数量的測定によって分析される財務指標のなかで客観的に把握可能であるために、経済価値は企業活動における中心的な価値判断を提供してきた。ところが持続可能な環境対応をはじめ、社会性や環境性といった相対的に非合理的な判断基準は、非財務的な指標によらなければ把握できない場合が多いのである。

企業にとって短期的な経済価値の追求よりも優先すべきことは、地球上の一構成員として、環境との共生を図りながら地球の持続可能性な発展に貢献することだろう。つまり、社会的な影響力をもつ企業には経済価値追求行動のみならず、地球の持続可能性に貢献する何らかの役割が、環境の側から求められているのである。社会に対しての影響力を強めれば強めるほど、企業は従前よりもさらなる社会的役割を長期的な視点で果たすよう求められるようになるのはいうまでもない。

もとより経済価値のもたらす恩恵を否定するものではない。しかし、少なくとも経済価値を組織行動の中心にすえたことで、持続可能性をないがしろにしてしまった点を反省することは必要だろう。そのうえで経営組織が長期的な視点で社会にその位置を確保できるように舵取りする試みに、学徒の一人としてささやかな問題提起を行いたいと思う。

以上をもとに本研究では、従来型の経営学では重点的に取りあげられることが少なかった、あいまいで客観的に判断不可能な質的分析を織り込んだ独自の持続可能性分析を行ってみるものである。そこで、経済価値を包摂しながら社会から求められる多様な価値にもとづく組織行動を導く持続可能性の積極的な意味を経営組織のなかに見出していくことを目的とした。経営組織に限定した理由は、構成員である個人の役割が企業のみならず社会や環境と相利共生して持続可能性と深いかわりをもつと考えられるからである。このことは次に述べる方法論とも密接な関係をもつことになる。

## 2. 研究の方法論

比較的早くから自然環境分野において議論されてきた持続可能性は、ようやく経営学でも扱われるようになりはじめている。しかし持続可能性分析は依然として地球環境を扱う限定的なものにとどまっている。その理由は、組織の成立要件とその目的概念をみていくことで明らかにされよう。

経営学において組織(公式組織)の最も有名な定義は、Barnard(1968)によって与えられた「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」というものである。ここで重要なことは、組織の成員はバラバラな個人なのではなく、共通の組織に属して一緒に働いている仲間であって、公式組織は目的を共有する人々の集まりであるという点、そしてその共通目的への貢献が成員同士を結びつけているだけではなく、彼らは一緒に働いているうちに共通の価値基準をもちはじめ、社会規範を共有するようになるという点にある。

つまり組織は単独の個人では実現不可能なことを、他者との自発的な協力行動をつうじて実現する協働のシステムであるとされる。この組織化の過程では、一人ひとりが異なる欲求や動機や目的をバラバラに主張したのでは行動は組織化されない。したがって成員が自分自身の行動を自分で意思決定することをいったん脇において、決定を組織に委ねることにより、組織としての意思決定ができるメカニズムを採用する。組織の成員は一人ひとりの意思決定の一部を組織に委ねることで満足をもたらす利得を獲得する。組織におけるこのような相互作用は、持続的に組織化されており、今日集まった人々が明日もまた同一の役割のもとに集まることが当然に予定されていると考えられている。

こうして成員がもつ多様な目的の代わりに、組織が意思決定の際に拠りどころにしたのは、理解可能な範囲に行動を限定し、手元にある利用可能な資源を囲い込み、あいまい性や主観性、予測不可能性を一切排除した整然とした合理的組織の追求だったといえる。合理的組織のもとで成員が組

織によってもつことを余儀なくされた共通の価値は経済性、すなわちモノやカネを多く手に入れることが価値あることとされてきた。こうして経済価値のもとで個人の多様な選択肢をひとつに束ねることに成功した組織は、合理的組織を強化していったことは想像に難くない。

経済価値に直接寄与する要件のみを考察の対象とし、それ以外を対象外にするという思考や行動が果たして経営組織の持続可能性に貢献するのだろうか。一方で自然環境や社会性への配慮は、質的評価を必要とする部分が多く非合理的であまり性が高いために、合理的で客観性を要する経済価値追求の阻害要因にこそなれ、促進要因にはならないと判断されている。特に経済活動の拡大は急速に自然環境に対する負荷を増大させ、人間の生存基盤である地球のバランスを崩しはじめており、地球規模の環境問題としてすでに現れている。経済や社会の発展基盤である自然環境を損なうことなく持続可能性な発展を推進していくことが地球上で活動するあらゆる組織に求められているのはいうまでもない。

以上のことから、本研究では価値のありようが一樣価値から多様価値に移行することを想定し、持続可能性という概念が多様価値への移行を牽引すると考える。多は一を含んで一の総和以上の価値を創出するので、一樣価値と多様価値はnot A, but Bの関係ではなく、あるいはfrom A to Bといった単純な枠組みで表される図式ではなく、持続可能性を支える多様価値の中に経済価値を包摂していく方法論を本研究では採っている。包摂とは、ある概念がより一般的な概念につつまこまれることを指す。つまりnot only A, but also BやA with B, A and B, A includes B, A within Bなどで表現される関係を意識していくことにする。本研究で求めるべき包摂という方法論によって展開される持続可能性には組織行動における多くのヒントが隠されていると考えられる。そしてこの方法論を実行する主体は、組織と対等の役割を自主的に遂行する個人に依存するものである。

### 3. 論文の構成

本論文は全体で7章と補遺1・2、および参考文献で構成されている。各章立てを以下に示す。

#### 第1章 はじめに

##### 第1節 研究の目的

##### 第2節 研究の方法論

#### 第2章 持続可能性分析の基礎

##### 第1節 持続可能性分析の変遷とその意義

##### 第2節 持続可能性の概念

#### 第3章 経営組織の概念整理

##### 第1節 企業にみる組織パラダイムの転換

##### 第2節 持続可能性を指向する経営組織の定義

##### 第3節 経営組織分析のための分析軸の検討

#### 第4章 環境の複雑性と経営組織の持続可能性

##### 第1節 持続可能性を意識した環境の分析視点

##### 第2節 縮減メカニズムによる経営組織の環境適応

##### 第3節 複雑性縮減主体としての個人

#### 第5章 持続可能性を支える価値の多様化

##### 第1節 持続可能性を支える価値分類

##### 第2節 持続可能性における3つの価値基準

##### 第3節 価値統合による経営価値の創出

#### 第6章 経営価値を指向する個人による持続可能性

##### 第1節 経営価値をめぐる個人のとらえ方

##### 第2節 経営価値に連動した個人の人間観分類

##### 第3節 統合的人間観にもとづく個人の構築

##### 第4節 持続可能な経営組織における個人の役割

#### 第7章 おわりに～若干の提言と今後の課題

##### 補遺1 企業寿命の実態

##### 補遺2 持続可能性評価の動向

##### 参考文献

[第1章]の問題提起に続いて、[第2章]では、「持続可能性分析の基礎」として従来の経営学ではあまり取りあげられてこなかった持続可能性分析の変遷と分析の意義を探り、その概念化を図ってい

る。もともと持続可能性の概念は自然環境問題への国際的関心の高まりに呼応して提唱されたものである。わが国では環境省発行の『環境白書』などに、また世界では国連に設置された環境と開発に関する世界委員会による報告書や地球サミットでの宣言などに持続可能性への取組みを伺うことができる。本研究での着眼点は、自然環境の活動領域によって大きく動きはじめた持続可能性への取組みの世界的潮流を社会科学の立場から解釈していくことにある。これまで主に自然科学の領域からの議論が多かった持続可能性分析に、社会科学としての経営学の議論が加わることで、新しい持続可能な社会経済システムへの移行がより力強く推進される可能性が示唆される。

従来、経営学では持続可能な発展という考え方をを用いるとき、経済価値の観点から個別の企業が長期にわたって自己中心的に生き残るための能力、ととらえることが多かったように見受けられる。しかし今日的には企業は自社のためだけに存続し、自らを変えるだけではなく、経済、社会、自然環境といった多様な価値基準を同時に実現していくことにも配慮し、持続可能性に対する可能性を伸長していくことにも責任があると考えられる。

ところが持続可能性に関して1つの誤解が生じることが想定される。それは現状維持と長期持続はその意味内容が異なるということである。ここでは、Ackoff(1994)と山本・加藤(1997)の発展論に依拠しながら現状維持と持続可能性との差異を明らかにしている。

以上を踏まえて本研究で扱う持続可能性のイメージを明らかにした。すなわちそれは、ただ単に長く存在するというのではなく、質的な変化を伴いながら発展する経営主体、すなわち変態を継続的に行いながら持続可能性に挑戦する組織が想定される。さらに合理的に測定可能な経済価値を無限定的に追求するのではなく、経済価値では推し測ることができない不可視の価値を重視することを想定している。不可視の価値とは、どちらかというとなら非合理的で、複雑で、多様な性質をもつ人間社会や自然環境といった要素のことである。

そこで本研究においては、持続可能性を、“経済性を包摂しながら社会から求められる多様価値を漸次的に受容していく終りなきプロセス”と定義づけた。

〔第3章〕「経営組織の概念整理」では、持続可能性と並んで本研究の主要概念である経営組織を先行研究を踏まえて定義づけている。まず、従来型企業の持続不可能性を4つの観点から論じている。それらは、①拡大・成長による短命化、②過度の合理性追求による短命化、③過去指向による短命化、④効率的な経済性指向による短命化、の4つである。これに対して、持続的経営を続ける企業の条件を同じく4点で整理した。①身の丈サイズの持続的経営、②安定と変化の連動による持続的経営、③資金に保守的な持続的経営、④地域性重視の持続的経営、としている。

組織という言葉がもつ含意は広い。しかし組織に共通している特徴は、目的を達成するために、協働システムを持続する、社会的存在、ということになりはしないだろうか。さらにこのなかの目的を強調し、経済価値のみを指向した企業をすなわち組織として、特に経営学では組織といえばその代名詞として企業が用いられてきた。

たしかに企業が提示する経済価値追求という目的が個人に受容され、価値あるものであるかぎり、この目的の追求は妨げられることはない。すなわち企業は持続される。しかしひとたび個人の多様な価値基準に直面したとき、経済価値だけでは個人を企業内に持続的に引き留めておくだけの力をもたなくなる。しかも経済価値を第一義としないNPOを代表とする企業以外の組織が、社会においてひとつの勢力となってくるにつれて、企業の求心力はますます低下するのは想像に難くない。そこでは経済価値指向の企業にかわる持続可能な組織を形成する場合、“経営”という概念が有効に働くと思われる。

経営とmanagementの語源の双方からひもとくと共通点として“やりくりすること”のような意味が導き出される。この“やりくり”には合理的に管理することのほかに、変化する環境にそのつ



ど目を向けて、組織内に保有するあらゆる資源を用いて環境と相互作用を行うことも含まれている。

以上をもとに経営組織を定義づけると、“利用可能な資源を効率的、有効的に組み合わせ、問題解決や問題の創造・発見を繰り返しながら、長期にわたって存続することを可能にする協働のしくみ”という言明が有効となるだろう。このような理解をすれば、経営の主体は企業を含むNPO、ボランティア組織、地域コミュニティ、なども含まれることになる。もはやこの意味で経営を経済価値追求の企業に固有の概念とする必要性はなくなるうえに、不断の協働の営みである経営が持続可能性にとって必要不可欠な概念を提供すると考えられる。

もちろん経営組織が企業に限定的な概念ではないとしても、社会的には企業の影響力の範囲は大きい。ゆえに企業をも包摂する用法で経営組織という言葉を用いて、持続可能性の推進主体としての重要な役割を経営組織のなかに含めたい。これらの整理をもとに、経営組織を“利用可能な資源を効率的、有効的に組み合わせ、問題解決や問題の創造・発見を繰り返しながら、長期にわたって存続するための協働のいとなみを可能にするしくみ”と定義づけ、企業を包摂しながら地域コミュニティや循環型社会にまで持続可能性の推進主体の射程を広げている。

〔第4章〕「環境の複雑性と経営組織の持続可能性」では、環境の複雑性に着目した。その理由は、経営組織と環境との関係性に着目する視点が経営組織の持続可能性にとって役立つと考えられるからである。環境の複雑性とは、経営組織の運営に関する外部要素の数や異質性のことを言い、複雑な環境においては多様な外部の要素が相互作用をおこし、経営組織に影響を与える。単純な環境では、せいぜい3つか4つの同質的な外部要素が経営組織に影響を与える程度としている。環境の安定および不安定性は、環境要素の動きが激しいか否かということであり、環境が月単位あるいは年単位でほとんど変化しないとき、環境は安定しているという。反対に不安定な環境下では、環境要

素が不意に働くことをいう(ダフト、2002)。

単純で安定的な環境下では不確実性は低い。反対に複雑で不安定的な環境下では不確実性は最大となる。数多くの要素、たとえば自然環境、社会環境、人間環境といった多様な環境要素が経営組織の環境に踏み込んできて、同時に変化したときには環境の不確実性は増幅すると考えられる。

今日、多くの経営組織にとって環境要素はますます多様化し、このことによって環境の複雑性も高まってきていることが明らかにされている。これに対して経営組織は環境の複雑性に対してどのように適応して持続可能性を高めていくのが望ましいかを議論しなければならないだろう。本研究では、ルーマン(1993)の社会システムの考え方を援用して1つの解答を用意した。それは経営組織にとって脅威となる環境の複雑性を縮減メカニズムの具備によって持続可能性へと導く契機ととらえたことにある。システムは自己の複雑性を高度化することによって環境の複雑性を縮減する。すなわち自己の複雑性の高度化こそが縮減能力の増大となる、というのがルーマンのシステム論における最も基本的な命題である(新・中野、1984)。

経営組織が環境の複雑性を吸収する際、環境の側にある複雑性を経営組織が吸収できる範囲内に限定して適応する対応と、環境の複雑性にあわせて経営組織が吸収できる複雑性の範囲を拡大していく対応では、まったく性質を異にする。経営環境が複雑な動きをすることが自明となった今日、なすべきことは複雑性を否定して現実を単純化することではない。むしろ経営組織内の複雑性を高めていくことで、環境の複雑性状態をそのままにして相対的に経営組織の複雑性縮減能力を高めていくことが求められているのである。この意味においてルーマンの唱えた縮減メカニズムは、経営組織の持続可能性を促す可能性をもっていると考えられる。反対に複雑性を否定することは環境を一様化し、環境適応能力を削減してしまうことになるだろう。

環境の不確実性をもたらし複雑性の議論は、こ

れまでその複雑性ゆえに敬遠されてきた。なぜなら未来を手探りで試行錯誤するよりも、先の見通しをつけあらかじめ合理的に構造や機能を設計しておくプロセスの方が安定的な秩序をもたらしてきたからである。しかし環境攪乱下では、合理的な組織デザインや組織行動を展開することは事実上不可能といわざるをえない。経営組織は、環境とシステムとがダイナミックな相互影響関係の中で複雑性の縮減を行いながら、進化の道を探り、環境の不確実性を取り込んで持続可能性を高めていくと考えられる。

複雑性の縮減によって導かれる経営組織の進化は、偶然的に与えられる生物の進化と異なり、人間がもつ固有の性質によって偶然を必然化するような意識や主体性、知識、能力を伴う進化の道を模索することになる。人間がもつ固有の意味を再考することで、人間の協働によって形成されている経営組織の持続可能性を占うことができると考えられる。つまり、複雑性縮減主体を経営組織の担い手である個人に期待することと、経営組織にとって環境の複雑性縮減メカニズムを具備することとは相関関係にあり、この関係性が持続可能性の契機となると考えられる。

以上をもとに複雑性の縮減メカニズムによる経営組織の持続可能性を、多様性を担う個人の側面から考察を加え、複雑性縮減主体を経営組織の多様性の担い手である個人に期待した。個人に期待した理由は、個人と組織は連鎖的に共進化を指向すること、そして個人は他の経営資源にはない独自の経営資源として環境適応や環境創造を行うことで、持続可能性に貢献するからである。つまり複雑性の増大と、その複雑性を縮減する新たな可能性とが有機的にかかわっている背景には、個人存在への理解の必要性が示唆されており、第6章の個人の分析に橋渡しする部分となっている。

〔第5章〕「持続可能性を支える価値の多様化」では、価値への着目によって持続可能性を分析するための視点を提供している。価値は、複雑化、異質化、多様化する環境変化の中で、長期にわたっていかに存続していくかを決定付ける最も

重要な要素たり得る。本研究では、多様価値が持続可能性と相関関係にあることを見出し、“経済価値”、“社会価値”、“環境価値”の3つの価値基準を提案し、これらが順番に価値基準の影響範囲の広まりと、未来に対する時間のつながりをともなって進化、発展するイメージを描く。そして3つの価値基準の下に2つずつ説明変数を配している。つまり経済価値には合理性と利便性を、社会価値には地域性と公共性を、環境価値には循環性と多様性が整理されている。

表－1 持続可能性分析における多様価値とその説明変数

価値	説明変数
経済価値	合理性
	利便性
社会価値	地域性
	公共性
環境価値	循環性
	多様性

### (1) 経済価値

第一に経済価値を考えてみたい。経済価値という価値基準の下では、合理性を基軸にした組織行動が重視されるため、目的達成に積極的に貢献する変数のみを取りあげ、不確実な要素をできるだけ除去する。極大利益追求という目的のために、最適な行動を選択し、適切な資源配分が事前に計画され、その結果は予測しうるもの、という一連の合理的なモデルは、右肩上がりで見通しが立ちやすい経営環境の下では極めて有効であったと考えられる。

しかし今日、利益追求行動を目指した結果、量的な拡大追求がもたらす物的に一様化したグローバル化社会の創出に囚われ、質の変化や多様性がもたらす豊かさの追求に至らなかった点で経済価値のマイナス面が顕著である。影響範囲の広さと深さが修復不可能なほど大きくなり、しかもその悪影響の幅の大きさを正当化できる論理性や理論が社会や自然環境を考慮しない経済学に代表され

る学問では見つかっていないという事情がある。持続可能性にとって、生命維持系の経済価値は否定されるものではない。生産や消費、あるいは便利さの追求を支える経済価値は少なくともわれわれの活動の基盤を支えていることは疑いようもないことであろう。むしろ経済価値の存在を認め、これとは異なる社会価値や環境価値といった価値基準との共生を認める包摂的な価値の模索によって、持続可能性は強化されると考えられる。そこで経済価値がもつ存在意味を整理するために、経済価値の代表的な説明変数をあげてみたい。

### ① 合理性：経済価値の説明変数

合理性はテイラーやフォード以降、経済価値を支えるもっとも中心的な行動原理であり、多くの企業に採用されている。特定の目的あるいは価値の実現を目指して諸要素を首尾一貫して系統的に組織化しようとする態度を意味している。所与の目的に到達するために最適の道具的諸手段を選択したり、最小の労力や費用で最大の利益を獲得しようとするのが合理性の1つの結果である。

合理性を示すもっとも単純な図式は、費用を安く抑え売上を大きくして利益を増大する、あるいは費用の増大以上に売上を大きくして利益を増大するというものになる。新製品を市場に投入したり、仕入原価を安くしたり、製造原価を低く抑えたり、人件費を節約したり、海外に生産拠点を移したり、新たに顧客を確保したり、設備投資を行ったりなどが、具体的な合理的行動である。経済価値のもと、合理性追求によってモノやカネの豊富さが価値測定の基準になり、数値の高いほうがより経済的に豊かであることを意味している。

経済価値が社会の活力の源泉となることは前向きに認めたい。しかし過度の合理性追求が勝ち負けを明確に分ける「嫉妬の経済」を生み出す場合は、「賞賛の経済」に転換しなければならない(奥田、2003)。旧来の画一的で横並びな制度や慣習の中で周りと比較するのではなく、以前の自分と比べて進歩すること、またそのチャンスが平等に与えられていることで個人の志と個性が最大限に

尊重される経済社会への指向は高まっているといえよう。

### ② 利便性：経済価値の説明変数

より速く、より安く、より簡単に、より小さく、より多く、より快適に、コトを運ぼうとする組織行動は、“欲しいものを、欲しいときに、欲しいだけ、どこからでも”手に入れたいという人間の欲望を満たすことと相関関係にある。新しい技術を生み出し、産業を創出しながら人間にとって便利な社会をつくっていくという目標が、人間一人ひとりの生活の時間的、空間的制約を取り除き、また企業にとっては経済価値を支える基盤として機能していたといえる。

利便性の追求はある面では社会を活性化する。しかしその反面で消費拡大型の社会を招くことで、人々を「商品帝国」の落とし穴に導く危険性がある。利便性追求のために物的欲求を満たすことは、ある一定の先進諸国における人々の欲求充足になっているものの、その裏側で、地球規模の資源の枯渇、貧困の差の拡大などを引き起こしていることを見過ごすことができない。

しかし見方を変え、利便性は必ずしもすべてを所有する必要を求めない。むしろその「使用価値」に着目し、時には貸し借りすら可能な社会をつくることへの可能性が広がる。短絡的に禁欲を強いるのではなく、思う存分使用する方法で、なおかつ望みを満たしていく方法を模索すること、つまり限界を知らない所有欲によってではなく、「使用価値」によって促進される貸し借り可能な社会の構築に向けて組織は貢献することが求められている。現世代のニーズと未来世代のニーズの両方を満たしていくことが持続可能性を導くきっかけを与えるという意味で、利便性は積極的な意味を見出すことができることになるだろう。

### (2) 社会価値

第二に社会価値である。社会価値は今、CSRに代表されるように、今大きな注目を集めていることは周知の通りといえる。企業側も社会の変化に

対して能動的に企業の発展に結びつけていこうとする動きが高まってきており、企業と社会の相乗発展のメカニズムを築くことによって、企業の持続的な価値創造とより良い社会の実現を目指す取り組みが拡大している。その中心的キーワードは持続可能性であり、経済、環境、社会のトリプルボトムラインにおいて、企業は結果をだすよう求められる時代になっている。

しかし、社会価値の概念は営利性や収益性、成長性などと異なり、数値的に表しにくく多義的に用いられる傾向が強い。企業という機軸が徐々に絶対的な力を失う一方で、ある種の理念をもとにしたボランティアな人間関係によって結ばれた組織や行動が新たなスタンダードになりつつあるようにさえ見受けられる(阿部、2002)。こうしてこれらの人間関係がときには国境を超え、理念で結ばれた組織や行動が新たなグローバル化を構築していくことも想像に難くない。現にこのような協働型の新しい組織の萌芽がみられる。

こうして一義的にとらえることのできない社会価値に対して、その複雑な意図を縮減する主体は個人しかありえない。しかし企業という唯一の機能的組織体にもみ属する個人は想定されていない。住んでいる地域や理念を共有するコミュニティや、情報技術の発達によって実態はなくても個人が結合するような場であったりと、個人が地域的、または人間的に関係を結ぶ場で社会価値は育まれると考えられる。そこで、社会価値という価値の説明変数を地域性と公共性として説明を加えている。

### ① 地域性：社会価値の説明変数

地域の問題や課題の解決を住民という視点で活動することで解決し、地域に貢献していこうとする動きを指している。興味深いことには、コミュニティビジネスなどと呼ばれているように地域資源を再定義することで新しい地域が創出される可能性が提案されはじめてもいる。

ここで問題となるのは地域概念である。地域をミクロ的に考察すると、自分たちの住んでいる限られた土地という意味をもつだろう。ところが

マクロ的に考察すると、人間が識別し、管理できる範囲の空間が地域の単位になっているので、グローバル化を加味すると典型的にはヨーロッパ地域、北米地域、アジア地域などがあり、さらには地球村などの考え方によるならば地球も1つの地域になってしまうかもしれない。これらのことから地域は物理的、絶対的というよりは、認識主体によって主観的、相対的に区別される性質をもっているといえよう。

そもそも地域とは比較的普遍的で、明示的な風土(和辻、1979)と、可変的、暗黙的な文化の交織によって規定される相対的空間のことと考えられる。この空間の中で地域資源を主体的に発見、選択しながら他者と相互連結行動を営むことが地域性の条件となり、地域共同体に何らかの貢献を果たすと考えられる。そしてその地域を支える主体はあくまでも個性豊かな個人の存在なのである。

### ② 公共性：社会価値の説明変数

通常、異質性や不確実性は社会にとって望ましくないものとみなされている。ゆえに異質性や不確実性はできるだけ制御して、同質性と確実性を高めることを最重要視してきた。しかしメルッチ(1997)は「多様性を認め、個々人の差異に対して敬意をもつことこそが連帯と共生の新たな定義へと向かう第一歩である」と指摘する。連帯と共生は公共性に深く関わっているので、これらを公共性に読み替えて表現すると、多様性を認め、個々人の差異に対して敬意を払うことが新たな公共性へと向かう第一歩になると言いかえられる。

公共性が可能となるための条件は、行為者の関心事が所有ではなく、存在に移行することである。いかに目的合理的に自身の成果を達成するかを問うのではなく、より良く生きることに密接にかかわる公共性は、NPOやボランティア組織によって日常的な営みとして社会に浸透しつつある。ここでは共により良く生きるために差異の権利を認め、相手が異なっていることに寛容になれるかどうか、差異に耐えられるかどうか公共性の成否の分かれ目と考えられる。公共性には私的行為を

包摂しながら、より良く生きるために対立する諸力を“共に”生かしていく統合的空間を提供する可能性を期待できると考えられる。

### (3) 環境価値

第三に環境価値である。いわゆる地球環境の特異な性格は、われわれが差し迫って直面している諸問題や課題にだけではなく、経済や社会システムの変革に役立つ解決策も環境の中に含まれている点にある。環境のメカニズムが人類の生き残りにも当てはまり、われわれが長期持続を望むならば、経済や社会の制度のあらゆる側面に生態学的な考え方を組み込む必要がある、ということを認めるところからはじめなければならないだろう。

地球環境のもつ包容力の限界によって、われわれの現在のライフスタイルが来るべき次の世代に与える影響を真剣に議論する時期がきている。現在の経済や資源に関するあらゆる活動を、金銭的ではなく生物学的に検討する時期はすでに到来しているようにさえ映る。経済が得意としてきた資本の概念を分類し、従来の人的資本、金融資本、製造資本に加え、資源や生命システム、生態系のサービスなどの自然資本を提案した「自然資本主義」も環境価値への転換にとって有効な議論と考えられる(ホーケン・ロビンス、2001)。そのときに“経済か、環境か”という二者択一的な議論ではなく、最大多数の人々に豊かな生活をもたらすような経済や物質的世界とのかかわりを創造しなければならない。

たとえば現在の地球環境問題は、高度経済成長期の公害問題とは異なり、その解決に対して明確な解答がないのが特徴となっている。このように明確な答えのない問題の解決は、どのような問題を創造するかにかかっているといえよう。適切な問題設定が問題解決につながるのであるとするならば、この問題設定と解答の積み重ねが持続可能な社会を作り出すといってもいいだろう。このように持続可能な社会とは静態的な安定状態ではなく、動態的な安定状態を指す。動態的な安定状態を管理するために生態系の一員として他の生きも

のと相互に依存しあっているという「生きもの感覚」(中村、2002)をもって行動の判断をしなければならない。環境価値とは生命を基本にした価値のあり方を示すといっても過言ではない。そこで生命からみえてくる生きものの姿から、持続可能性に貢献する環境価値を循環性と多様性の2つの説明変数で整理してみたものである。

#### ① 循環性：環境価値の説明変数

『循環型社会白書』(2002)によれば、「循環型社会に対応した新たなライフスタイルの普及により環境問題への対応がうまくなされ、21世紀型のビジネススタイルが創造されることにより経済の低迷も克服することができれば、経済と環境の新たな関係が創造されるかもしれない」という期待がもたれている。さらに、「もはや<経済対環境>ではない。われわれは異なった関係を創造しようとしている。資源の浪費を通じての成長は終わった。今後の成長は循環によって支えられる。」という標語の下に、循環型社会におけるライフスタイルやビジネススタイルをリデュース(Reduce)、リユース(Reuse)、リサイクル(Recycle)の3つのReを推進するべく「リ・スタイル」として提唱している。特筆すべきは、これまで長い間、環境保護と経済成長は両立できないという考え方が一般的だっただけに、白書のなかで経済と環境の両立を提示したことは一定の評価に値すると思われる。

自己のことにのみ責任をもち、関係することに責任をもたない非生態系論理である直線型の論理を採用すると、大量生産、大量消費、大量廃棄の一直線のプロセスを経ることになる。多くの資源をインプットしてより多くのアウトプットを生み出す直線型の論理はその単純なプロセスゆえに人間の創造力を必要とせず機械的に進行する、安易かつ最も地球環境に負荷をかける行動といえよう。

一方の循環型行動では、循環のある時点では結果であっても、次の時点では事前の結果が原因になる。自然界では、資源と排泄物、生産と消費などが厳然と区別されることなく相互に交換されて



いるように、循環型社会においてもプロセスの途中でもインプットとアウトプットの変換をおこすことは可能である。原因と結果、あるいはインプットとアウトプットが複雑に絡み合い、交換される社会では、資源は循環させて利用されるのが常となる。従来のように所有欲を限りないものにする考え方にかわって、共有や共用する考え方、すなわち資源を地球から借りて使うという形に移行する方が、地球上に棲み分ける一生命体としての人間の謙虚な生き方といえよう。つまり循環型社会では、資源を多く所有するのではなく、共有・共用することで、経済価値と環境価値の同時実現を図ることが可能となると考えられる。

## ② 多様性：環境価値の説明変数

グッパタール研究所(ドイツ)のザックス(2003)は、近代という時代の主要なプロセスを均一化としてとらえ、近代科学は多様な文化や人間の共通項を探し求め、標準化が可能とみられる部分を探し出しては提示し、それをもとに世界中の多様な文化、社会、人間を徹底的に平坦化し、均一化された“ひとつの世界”を築くことに邁進してきたプロセスを明らかにした。一方で彼は、自然界の特徴的な原理である多様性に言及し、「人間生活や経済活動も、自然が健全な機能の多様性に依存し、差異を通じて反映し、結実するのに似せて構築されなければならない」として、多様性の原理がこれまでの経済運営手法を再構成するための指針になることに期待を寄せている。

興味深いことに、生態系に生来備わっている多様性は、それらが生み出す差異によって崩壊するのではなく、差異こそが持続可能性に貢献するという性質をもっている。なぜなら生物多様性が持続可能性に必要な動的な安定状態をつくりだすからである。生物進化の歴史は、多様性の進展の歴史であり、ヒトが成立して以来の人類史も、文化の多様性の進展ととらえることができる。それに対して、産業革命にはじまる近代技術は経済価値主導で画一化を推し進めてきた。自然生態系は多様であるので、それに近接して発展する農業生

態系も本来多様なものであるにもかかわらず、農業にまで科学技術の画一的な論理を導入したために、農業の工業化、あるいは農業の脱自然化が起り弊害を招いているのも事実である。

世界的には1990年代初めに「生物多様性条約」が作成され、日本も1993年に締結している。しかし一方で、生物多様性条約の不備を指摘する声もある。生物多様性の研究者・活動家として世界的に注目を浴びるシヴァ(2003)が鋭く指摘しているように、現代の支配的な傾向は、自然生態系については“生物多様性の保全”を主張するものの、農業、林業、畜産などの農業生態系における画一化、モノカルチャー志向の弊害には目をつぶるという自己矛盾を含んでいるという。自然生態系と農業生態系とを包括した視点から多様性の復権を求めるシヴァの議論は貴重なものといえる。

多様性は多様なアウトプットと産出物とをもっており、これらのアウトプットの多くは多様性システムに再投入、循環されて次の生産の資源となりえる。このことは生態学的な安定性をもたらすことに加えて、多様性はさらに多様な生活の糧を確保し、相補的な関係を通じて多様なニーズを満たすのである。反対に均質化された生産システムは、共同体の構造を分解し、生産を外部からのインプットと外部市場に依存したものにする。これは政治的な脆弱性をもたらすことにつながる。なぜなら生産基盤が生態学的に不安定であり、商品市場は経済的に不安定だからである。つまり多様性では、関係が異質でかつ開放的であればあるほど持続可能性にとって有効となるのである。

従来の経営学では、経済学同様、価値の源泉は経済価値にあり、モノやカネといった物的豊かさの基準が最優先されてきた。企業は特定の目的を達成するために効率的にデザインされ、また合理性を基軸にした組織行動が重視されたため、経済価値に積極的に貢献する変数のみを取りあげ、不確実な要素をできるだけ考察の対象から外してきた。極大利益追求という目的のために、最適な行動を選択、適切な資源配分が事前に計画され、そ



の結果は予測しうるもの、という一連の合理的なモデルは、右肩上がりで見通しが立ちやすい目的合理性指向の下では極めて有効であったと考えられる。しかもこのような経済性偏重の価値追求行動はすでに経営学の誕生とともにあったと考えられる。

ところが行き過ぎた経済価値追求に警鐘を鳴らし、企業組織の短期的な経済価値に貢献することに存在意義を認める以上の役割を、社会科学の一領域として経営学は社会から要請されはじめており、社会的役割をもつ経営組織への速やかな転換促進の方向付けは、今や経営学に与えられた使命の1つとなっている。経営学では客観性、普遍性を追求していくと同時に、あいまい性、主観性、多様性など、これまで科学の対象になり得なかった要素を注入することが、人間の学ゆえに可能となると考えられる。これを後押しするように、すでに企業評価の基軸に経済価値だけではなく、社会価値、環境価値を加え、企業が社会との共生を図ろうとする動きは、経営学においても提唱されている(三上、1994)。

今日ではもはや経済価値最大化の論理はとらない。それにとっかわる論理は多様価値創造の論理であろう。多様価値はいずれかを選択、排除するのではなく、生命維持のために対極にある価値要素の存在を認め、異なりの共存をむしろ積極的に促進する、いわば相補性の原理を採用しているところに特徴がみられる(海老澤、2004)。価値の諸要素、すなわち経済価値、社会価値、環境価値はそれらがもつ多様性、異質性、複雑性を統合し、それらを包摂する上位概念をもつことで価値統合が起こる。本研究では、経済価値、社会価値、環境価値を包摂するこの上位概念に“経営価値”を提案している。“経営価値”とは「長期にわたって持続する協働の営みを意識し方向づける共通の認識基盤や基準」と定義され、経営組織の持続可能性を支える有力な概念となっている。

経済価値、社会価値、環境価値を包摂する経営価値は、経営組織の持続可能性を支える有力な概念になる。とすると組織の利益に直接の影響を及

ぼすばかりではなく、組織そのものの持続期間にも影響を与える経営価値を、日々の状況のなかで実践していく媒体がなければならない。ここでも個人の能力に連動して経営価値の多様性の度合いが決定されることが予見される。つまり絶えず複雑な環境におかれている経営組織では、持続的な発展に人びとを巻き込む必要がある。経営組織がもつ価値は、個人の能力に連動してその多様性の度合いが決定される。すなわち組織と個人の動的均衡が働くと考えられるからである。

〔第6章〕「経営価値を指向する個人による持続可能性」では、第4章と第5章の個人の議論を受けて展開される。環境の複雑性を縮減するためには、経営組織内に多様性を保持することが必要となる。ゆえに持続可能性は組織内のメンバーが保持する多様性の程度に依存することになり、この意味で経営組織の持続可能性と個人とは有機的に結びついていると考えられる。そこで持続可能性の有力な推進主体である個人の人間観に言及し、individual、つまり不可分の全体“in(=not)+divide”として合理人、公共人、自然人による統合的な人格の具備によって、経済価値、社会価値、環境価値を包摂する経営価値を実現する途をひらいている。

経営組織は当然のことながら構成員によって成立する。その構成員は個人と組織である。いずれも一定の価値を共有し、組織の目的が個人の目的達成に役立つと信じられている場合、生存願望をもち両者の生存条件が整えば、組織と個人との間に誘引と貢献の関係が成立し、持続可能性が達成される。そこでは、個人のために役立つことが同時に組織の利益にもつながり、個人の潜在能力の開発が組織の潜在能力を創造するという理解から組織の利益がうまれると考えられる。つまり持続可能性は協働を遂行する個人に大きく依存している。ゆえにそこでの問題は、“個人”のとらえ方となってくる。経営組織の持続可能性に向けて個人をどのようにとらえるべきか考察を加える必要があることは想像に難くない。

複雑な現象を理解するために、構成要素として

の単位存在に還元してとらえるという方法は、人間の思考がたどる1つの自然な経路であり、それによって諸科学が一定の成果をあげてきたことはいうまでもない。しかし、有効ではあるものの全体を理解するには限界をもつこの把握方法しか知らずに絶対化され、無自覚的に人間と自然の見方として、定着してしまうのであれば、個人のありようを正しく理解することは不可能といわざるをえない。つまりこの方法に過度に依存すると、結局は計算の対象となるものだけに視界が限定されてしまうのである。

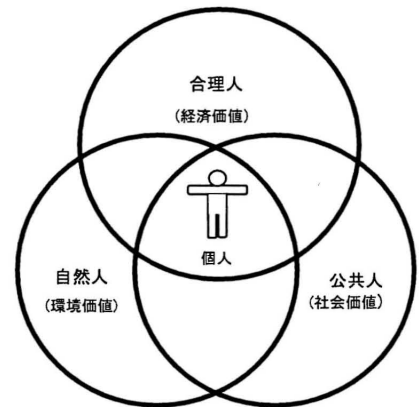
個人をありのままに正しくとらえるためには、世界がモノ、イコール量的単位、ととらえられることが絶対視されないような全体として、質的価値の視点からとらえ直さなければならないだろう。そのときに個人の一つひとつは、全体および他の個との関係性をそれ自身の内に統合して独自の価値観を顕現し、その価値を再把握しつつ自己の同一性を保つようにしなければならない。こうして個人は、それぞれが他によって代替不可能な、かけがえのない存在として不可分な全体を具現化するのである。しかも、一度形成されたら変化しない硬直的な個人ではなく、他者との相互作用の中で自分を変え、また相手にも影響を与えるダイナミックな個性を発揮する個人が想定される。こうして培われる環境の複雑性縮減能力によって、個人は組織にとってかけがえのない統合的全体、すなわちindividualとなり、ひいては経営組織の持続可能性を高めることに貢献すると考えられる。

Barnard (1968) も述べているように、全体に影響を与える唯一の方法は、部分に力を加えることである。こうして不可分な全体である個人を通じて組織に影響を与えることで、個人と組織との動的均衡が実現すると考えられる。そこで個性をもった個人から発意する有効性を意識して、経営価値を支える統合的な全体としての個人を、経営組織における3つの価値分類—経済価値、社会価値、環境価値—に則して人間観の分類を試みている。そこでは、持続可能性の有力な推進主体である個人がどのように扱われてきたのかを古典経営

学、新古典経営学、近代経営学の順で学説によって整理し、経営における人間観の変化を合理人人間観、自然人人間観、公共人間観として概観している。個人と持続可能性との有機的関係をとらえてみると、持続可能性に貢献する人間観は、機械的、部分的なものから、包括的で、統合を意識したものに変化しつつあるといえよう。

様々な人間観が相互に影響しあって進化する統合モデルのなかでは、合理的、非人間的、客観的性格の“合理人”の部分と、非合理的、人間的、主観的性格の“自然人”の部分、さらに社会性を意識した“公共人”の部分、これらが程度の差こそあれ、一人の人間の中で相互影響を及ぼしながら統合的全体としての個人を形づくっていると考えられる。

図-1 個人にまつわる人間観の分類



注 (カッコ)内は組織の価値基準を示し、人間観との連動を意識している。

分離不可能な統合体としての個人を理解するうえで、個性 (personality) は欠かすことができない要素となりうるだろう。人間 (person) に由来する personality すなわち個性は、不可分な全体としての individual、すなわち個人を特徴づける重要な要素と考えられるからである。澤潟 (1972) によれば、個性とは、単一であるとともに唯一であり、しかも1つひとつ異なっており、相互に関係を保ちながら創造するもののこととされている。

個性は、選択の自由を与えるかわりに行動責任を伴い、また全体の中で固有の役割を認識すると同時に、全体から与えられた役割を担うことを促進するものである。すべての個人は個性をもつからこそ、その独自の存在と役割を組織の中で活かしていくことが可能となるのである。

これらの個人の概念はすでに述べたように、分離不可能な全体を含意しているとともに、individualつまり不可分の全体、“in(=not) + divide”として個人を扱うことの必然性を導くものだろう。さらにここで述べる全体とは、管理者によって過剰管理された単一的なものではなく、異なった複数の要素が常に絡み合いながら、進化する多様な全体であることはいままでの多様な人間観をもつ個人の個性から発意する有効性を意識して、単一的で断片的な人間観から、複合的で統合的な人間観への途を導くことで、経営価値にも有利に働き、ひいては持続可能性の増大を期待できると考えられる。

経営組織の観点から考えると、持続可能性が組織の行為における1つの成果として広く認知されていくことが必要不可欠となる。持続可能性を支える経営価値の構成要素すなわち経済価値・社会価値・環境価値は組織内の構成員たる合理人・公共人・自然人を統合的に具備した個人によって実践される。

とはいえ、あらゆる活動が個人の独力で成し遂げられるようになるわけではない。規模が大きな仕事ほど組織として活動することが必要になる。ただし従前の組織と異なるのは、組織として活動するためにはメンバー全員が一緒になって同じ場所、同じ時間で働かなくてはならないという前提が崩れはじめたことといえる。かわりに、個人の自律性を犠牲にすることなく、これまでとは異なるコミュニケーションや業務遂行方法を採用しつつ組織化を図っていくことが求められるだろう。情報技術は、必要に応じて対面的なコミュニケーションに近似したバーチャル空間さえ用意できるところまで発展している。個人が個性を保ちながら、状況に応じて協働し、仕事を成し遂げる

時代の到来は、かつての同質性を前提にした協働から、異質性を前提にした協働へと組織の変化を導くだろう。もちろん変化するのは組織だけではない。組織が変われば、個人や社会もその影響を受けて変化するのは当然の帰結といえよう。

このように「能力のまわりに組織をつくる」(ウールリッチ、1998)というような考え方は、すでに議論の途上にある。ドラッカー(2002)も、組織とその構造、働き手への報い方について多様なモデルが生まれることを予見している。企業、政府機関、NPOのいずれもが、独自にマネジメントされつつ、密接に連携する多様な人間組織を複数もつことになることに加え、企業のかたちそのものがその中で働く個人の結びつきによって変わることを示唆している。

個人の自律によって、利己的ないわゆる個人主義が横行するのではなく、むしろ反対にメンバーの関与を促すことに焦点を当て、一体感や連帯意識を生み出し、それによって信頼と分かちあいの精神がうまれる。こうして生まれた組織は、組織構造が先にありきの従来型組織とは異質のものといわざるをえない。たとえばウェンガーら(2002)が提唱した「実践コミュニティ(Communities of Practice)」は、あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団と定義される。

実践コミュニティは個々のビジネスユニットだけではなく、異なる組織の人々をも結びつけ、いっしょにシステム全体を、求められる中核的な知識のまわりに結び合わせていくものと特徴づけられる。かつて組織構造にばかり目を奪われ、社会的枠組みに関する理解を妨げていたものが、実践コミュニティへの着目によって、必要な知識を生み出して共有する責任を実践者自身に担わせることで、メンバーに対話の場を提供し、組織が知識を意図的、かつ系統的に経営に活かすことが可能になったという。さらに実践コミュニティは、個人間の信頼関係を築き、帰属意識を醸成し、探究心を引き出し、メンバーに自信や新しい個性を与え

るといった無形の成果も指摘されている。

個を活かす組織のためにもうひとつ乗り越えられなければならない旧癖は、リーダーの存在である。従来型の整然と管理の行き届いた組織のように、意思決定の担い手を一人の管理者に頼ると、瞬時にドラスティックな変革を断行できるという利点があるものの、ある一定の人への過度の依存ゆえに漸次的で広範な領域の環境変化を組織に組み込むことは難しい。反対に、環境の側にある複雑性に対して組織内にも複雑性を保持しておくために、多くの個人をメンバーに加えることで、持続可能な組織を形成することが可能になる。つまり、個人が能力を発揮することで結びついた組織の方が、複雑性縮減能力が高く、持続可能性という視点からみたとき有効となると考えられる。

第6章の主題である持続可能な経営組織のための個人の役割とは、一人の固定的、絶対的なリーダーに頼るアプローチではない。「静かなリーダー」のように騒ぎ立てることなく自らの個性を打ち出しながら、リーダーの役割をメンバー間で共有し、交替させることで、「能力のまわりに組織をつくる」責任を担うことである。少なくとも個人の能力は限られた一部の人の独占物ではない。ゆえに誰でもが程度の差はあれ固有の能力を備えており、「能力のまわりに組織をつくる」潜在的な可能性は誰にでも平等に存在し、能力を発揮する機会とそれを評価する場が社会や環境から公正に与えられるならば、個人は組織の持続可能性に最大限寄与することになるだろう。

#### 4. 本研究における若干の提言と今後の課題

最後に〔第7章〕「おわりに～若干の提言と今後の課題」では本研究の帰結が論じられている。持続可能性を実現するためには、不可分な全体すなわちin (not) +divideとしての全人格的な個人の存在が必須条件となる。この議論では、個人というのは、いったん役割が割り当てられたら半永久的にその役割にのみ従事する機械的な存在というのではなく、常に進化することが想定される。つま

り個人がそのつど遭遇する状況の中で、取りあえず行動してみて、その結果生じた問題点をフィードバックしながら新たな自己を創出し続けることといえる。

もちろん変化するのは個人だけではない。個人が変われば、その個人が関与する集団や組織、社会も影響を受けて変化する。持続可能性に向けた個人の意識は、企業、社会、国家、大陸、世界、地球へと、マクロ方向に向かって連鎖してシステム全体を変化させる契機ともなりえる。たとえば経済価値を考えるとときは企業を、社会価値を考えるとときは社会や国家を、環境価値を考えるとときは自然や地球を、とさまざまな組織レベルで個人は、長期にわたって持続する協働の営みを意識し方向づける共通の認識基盤や基準、すなわち経営価値を牽引する役割を担っていると考えることができればよい。

経営組織の持続可能性を導くためには、個人の結合関係によって組織の秩序をつねに見直し、自己超越する一連の組織化のプロセスに導くことが必要とされている。この立場は従来の環境決定論からは決して理解されえず、経営主体の認識枠組みによって常に作り変え可能な、いわば環境創出論の立場にあるといえるだろう。

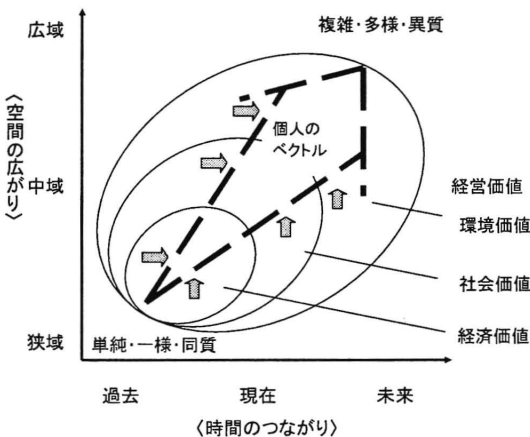
環境創出論は時間のつながりと空間の広がりによってそれぞれ導かれる。時間軸は過去、現在から未来指向に、空間軸は狭域から広域空間に移行する。すなわち時間と空間の2つの軸は未来を生きるための潜在可能性を増幅するのに貢献する。このような時間認識や空間認識の連続性によって経営組織をとらえることが持続可能性を強力に推進する条件となるだろう。

過去に固執して現在を厳密に規定すると未来が短くなる。また多様性がもたらす差異を排除しようとするや却って対立が深まることもある。持続可能性を指向する経営組織では、たとえば社会価値が経済価値を、環境価値が経済価値と社会価値を、というように包摂しながら連続的、継続的に持続可能な方向へ導く進化過程が示唆される。

同時に持続可能性を力強く推進する個人の役割

も議論されなければならない。本研究において経営組織を強調してきたのは、経営が何にもましてヒトによって成果を期待される営みだからである。ここでいう成果とは、ヒトが経営組織の持続可能性に貢献したか否かで判断される。ヒトとはすなわち全人格的な個人であるので、企業の機械的歯車とされてしまえばここでの個人とはなりえず、経済価値指向の狭域かつ短期指向の組織を超えることはできない。言い換えれば合理人の領域に限定される。一方で、個別企業に限定された短期的・狭域空間の経済価値のみならず、地域や自然といった曖昧模糊とした長期的で広域空間の社会価値や環境価値を個人が内面化して、個人が複雑性縮減能力を高めていくと、組織は個別の利害を超えて未来に対する潜在可能性を備えた経営組織として再構築されるだろう。

図－2 持続可能性に向けた経営価値と個人の役割



注 ➡印は個人に影響を与える環境要素を示している。なお要素は多数存在することが想定されている。

以上のことから経営組織の持続可能性を確立するために、本研究では2つの帰結を導きだしている。第一に持続可能性は経営組織の行動成果の1つとして機能しうる概念であることである。第二に持続可能性は個人を基盤にした組織再構築の可

能性を提示することである。

第一の点に関しては、経営組織の行動成果として持続可能性が有効に機能するためには、矛盾する価値基準、すなわち経済価値、社会価値、環境価値を統合して、それぞれの価値基準がもつ活力をすべて活用する方向へ組織を導くことが必須条件となる。持続可能性という考え方の利点の1つは、合理性と非合理性、勝者と敗者、都市と地方、といった区別が意味をなさなくなることにある。持続可能性が経営組織の行動成果として社会的に認知されていくことで、経営組織において過程、多様性、質、といった“生きる”ことの基本に目を向けることになる。“生きる”ためには、生産システムも当然、生産から消費、廃棄までも含めた循環型を指向することになるだろう。

第二の点に関しては、経営組織の持続可能性を確立するために個人の側から組織を再構築する試みを実行に移し、個と全体とを切り離して取り扱うことができないという関係論的立場の確立が前提となる。持続可能な経営組織、すなわち“生きているシステム”は、循環型システムであると同時に個と全体を分離できない複雑な関係のシステムであるとも理解することである。

異なる個性をもつ個人から構成される経営組織は、同一条件の下でも多種多様な秩序が形成される可能性がある。複雑に変化する環境のなかでのシステムの安定性にとって、多様性は重要な役割を果たす。多様な可能性のなかから、実際にどのような秩序が創り出されるかは、さまざまな個人の間でどのような結合関係が形成されるかによって決まる。一般的に構成要素の性質があまり異なると、その集団に全体的な秩序を創り出すことは困難であるといわれる。しかし、個人の個性が多様であったとしても、個人が複雑な内部構造のなかで状況に応じて適切な関係を生成するならば、自律的でさらに高次の秩序を形成するだろう。たとえば、二人の考え方があまりに違いすぎると、両者が努力しても話のあわせようがないので、秩序の形成はできない。ところが両者とそれぞれ関係を結ぶことができる第三者が加わることで、その



媒介によって両者が調和的な関係を結ぶことができることが多い。これは多様な個性の存在が、組織の秩序形成にとって重要であることを示している(清水、1999)。

こうして関係づけられた個人は、時には地域コミュニティとして、またある時には循環型コミュニティとして、個人がもつ関心や能力のまわりに組織の秩序を創出すると考えられる。このことから“経営組織の持続可能性は秩序形成主体としての個人の個性に依存する”という言明が成立するだろう。自分の個性が社会から尊重され、固有の役割を発揮できる場が与えられるならば、他人に対しても個性を認めて彼らの傾向を尊重するというを個人一人ひとりが認識することが、持続可能性にとって必要不可欠の条件となることはいうまでもない。

持続可能性の積極的な意味は、経営組織が“生きているシステム”として、多様で複雑で異質な価値を包摂した経営価値を取り入れることにある。とはいえ規範論という枠を外すならば、本研究で残された課題は少なくない。特に経営価値の概念については、非財務的、非数値的要因の把握の困難性を乗り越えながら今後さまざまな研究手法で裏付けられつつ、経営組織の持続可能性に貢献しなければならないだろう。

## 5. 主要参考文献

- Ackoff, R. L. (1994) *The Democratic Corporation*, Oxford University Press.
- Barnard, C. I. (1968) *The Functions of the Executive* (30th anniversary edition), Harvard University Press. (バーナード, C. I. (1968)『新版 経営者の役割』山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳、ダイヤモンド社。)
- Harris, J. M. (2000) *Rethinking Sustainability*, The University of Michigan Press.
- Heal, G. M. (1998) *Interpreting Sustainability*, Chichilinsky, G., Heal, G. M. & Vercelli, A. (1998) *Sustainability: Dynamics and Uncertainty*, Kluwer Academic Publishers.
- Laszlo, C. (2003) *The Sustainable Company*, Island Press.
- Scott, W. R. (1981) *Organizations : Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice Hall.
- Selznick, P. (1949) *TVA and the Grass Roots : A Study of Politics and Organization*, University of California Press.
- Stead, W. E. & Stead, J. G. (2004) *Sustainable Strategic Management*, M. E. Sharpe.
- ウェンガー, E.・マクダーモット, R.・スナイダー, W. M. (2002)『コミュニティ・オブ・プラクティス』野村恭彦監訳、野中郁次郎解説、櫻井祐子訳、翔泳社。(Wenger, E.・McDermott, R. & Snyder, W. M. (2002) *Cultivating Communities of Practice*, Harvard University Press.)
- カーソン, R. (1974)『沈黙の春』青樹梁一訳、新潮社。(Carson, R. (1962) *Silent Spring*, Penguin Books.)
- カブラ, F.・パウリ, G. 編 (1996)『ゼロ・エミッション』赤池 学監訳、ダイヤモンド社。(Capra, F. & Pauli, G. ed. (1995) *Steering Business Toward Sustainability*, United Nations University Press.)
- ゲース, A. (2002)『企業生命力』堀出一郎訳、日経BP社。(Geus, A. (1997) *The Living Company*, Longview Publishing Limited.)
- グラハム, P. (1999)『メアリー・パーカー・フォレット : 管理の預言者』三戸 公・坂井正廣監訳、文真堂。(Graham, P. (1995) *Mary Parker Follett : Prophet of Management*, Harvard Business School Press.)
- ゴシャル, S.・パートレット, C. A. (1999)『個を活かす組織』グロービスマネジメントインスティテュート訳、ダイヤモンド社。(Ghoshal, S. & Bartlett, C. A. (1997) *The Individualized Corporation*, HarperCollins Publishers.)
- サイモン, H. A. (1989)『経営行動 (新版)』松田武彦・高柳暁・二村敏子訳、ダイヤモンド



- ド社。(Simon, H. A. (1945) *Administrative Behavior*, The Free Press.)
- シヴァ, V. (2003)『生物多様性の危機』戸田清訳、明石書店。(Shiva, V. (1993) *Monocultures of the Mind*, Third World Network.)
- シューマッハー, E. F. (2000)『スモールイズビューティフル再論』酒井懋訳、講談社学術文庫。(Schumacher, E. F. (1997) *This I Believe : And Other Essays*, Resurgence Books.)
- ダフト, R. L. (2002)『組織の経営学』高木晴夫訳、ダイヤモンド社。(Daft, R. L. (2001) *Essentials of Organization Theory & Design*, 2nd Edition, South-Western College Publishing.)
- ドラッカー, P. F. (2002)『ネクスト・ソサエティ』上田惇生訳、ダイヤモンド社。(Drucker, P. F. (2002) *Managing in the Next Society*, St. Martin's Press.)
- パーソンズ, T. (1992)『社会体系と行為理論の展開』田野崎昭夫監訳、誠信書房。(Parsons, T. (1977) *Social Systems and Evolution of Action Theory*, The Free Press.)
- ハバースマス, J. (1994)『[第2版]公共性の構造転換』細谷貞雄・山田正行訳、未来社。(Habermas, J. (1990) *Strukturwandel der Öffentlichkeit*, Suhrkamp Verlag.)
- フォレット, M. P. (1972)『フォレット 組織行動の原理—動態的管理』三戸公・米田清貴訳、未来社。(Follett, M. P. (1978) *Dynamic Administration : the collected papers of Mary Parker Follett*, Pitman.)
- ベルタランフィ, L. v. (1973)『一般システム理論』長野敬・太田邦昌訳、みすず書房。(Bertalanffy, L. v. (1968) *General System Theory*, George Braziller.)
- ホーケン, P. (1995)『サステナビリティ革命』鶴田栄作訳、ジャパントイムス。(Hawken, P. (1993) *The Ecology of Commerce : A Declaration of Sustainability*, Harpercollins.)
- ミンツバーグ, H. (2003)「アングロサクソン経営を超えて」『ハーバードビジネスレビュー』2003年1月号。
- メドウズ, D. H.・メドウズ, D. L.・ランダース, J. (1992)『限界を超えて』茅陽一郎監訳、ダイヤモンド社。(Meadows, D. H., Meadows, D. L. & Randers, J. (1992) *Beyond the Limits : Confronting Global Collapse, Envisioning a Sustainable Future*, Chelsea Green Pub Co.)
- モラン, E. (1991)『方法2 生命の生命』大津真作訳、法政大学出版局。(Morin, E. (1977) *La nature de la nature*, Seuil.)
- リッツァ, G. (1999)『マクドナルド化する社会』正岡寛司監訳、早稲田大学出版部。(Ritzer, G. (1996) *The McDonalozation of Society (Revised Edition)*, Pine Forge Press.)
- ルーマン, N. (1990)『信頼 - 社会的な複雑性の縮減メカニズム』大庭健・正村俊之訳、勁草書房。(Luhmann, N. (1973) *Vertrauen*, Ferdinand Enke Verlag.)
- ルーマン, N. (1993)『社会システム理論 (上) (下)』佐藤勉監訳、恒星社厚生閣。(Luhmann, N. (1984) *Soziale Systeme*, Suhrkamp Verlag.)
- ロバートソン, R. (1997)『グローバリゼーション—地域文化の社会理論』阿部美哉訳、東京大学出版会。(Robertson, R. (1992) *Globalization : Social Theory and Global Culture*, Sage.)
- ワイク, K. E. (1997)『組織化の社会心理学 (第2版)』遠田雄志訳、文眞堂。(Weick, K. E. (1979) *The Social Psychology of Organizing (2nd ed.)*, Addison-Wesley.)
- 新 睦人・中野秀一郎編 (1984)『社会学のあゆみパートII 新しい社会学の展開』有斐閣新書。
- 今西錦司 (1994)『生物社会の論理』平凡社。
- 石崎忠司 (1999)『企業の持続的成長性分析』同文館。
- 海老澤栄一 (1992)『組織進化論』白桃書房。
- 海老澤栄一 (1998)『生命力のある組織』中央経

済社。

海老澤栄一 (2000)『地球村時代の経営管理』文眞堂。

海老澤栄一編、奥長弘三・鈴木千種・天明茂・中村正継・森弘子 (2001)『経済価値を超えて一健全な経営行動の提案』同友館。

加護野忠男 (1980)『経営組織の環境適応』白桃書房。

田中政光 (1990)『イノベーションと組織選択』東洋経済新報社。

遠山 暁・林 正樹編 (2003)『グローバルな時代の経営革新』中央大学出版部。

富永健一 (2001)『経済と組織の社会学理論 (第二版)』東京大学出版会。

中村桂子 (2002)『「生きもの」感覚で生きる』講談社。

中村正継 (2004)「企業長期存続の可能性と意義一価値構造分析の視座から」『日本経営診断学会論集4』同友館。

三上富三郎 (1994)『共生の経営診断』同友館。

三戸 公 (1994)『随伴の結果』文眞堂。

森 弘子 (2003)「経営診断学における価値分析の意義-制度論の援用を意識して」『日本経営診断学会論集③』日本経営診断学会編。

山本安次郎・加藤勝康編著 (1997)『経営発展論』文眞堂。

山岸俊男 (1998)『信頼の構造』東京大学出版会。

断学会)の皆様、またQLT読書会、WINE研究会、そして旧いいねっとの皆様との出会いが一学徒の研究活動を支えてくださったことはいうまでもありません。その他、多くの尊敬し、信頼申しあげる方々のご示唆に支えられて研究を続けることができましたことに心からお礼申し上げます。

## 謝辞

本博士学位論文執筆にあたってお世話になった方々にこの場を借りてお礼申し上げます。恩師であり研究者への道を拓いてくださった神奈川大学教授の海老澤栄一先生、常に知的刺激と励ましの言葉をくださった林悦子先生、理論の精緻化のために貴重なお意見をくださった後藤伸先生(神奈川大学)・丹野勲先生(同)、元経営学研究科委員長の松浦春樹先生(同)、とりわけ遠山暁先生(中央大学)には感謝申し上げます。共同研究の機会を与えていただいたバリュー研究会(日本経営診