

グローバル化社会の光と影

－ヒトの役割からみた景観図式－

海老澤 栄 一

要旨

グローバル化社会は、先進国、途上国とを問わず、地球上のあらゆる国やそこで暮らす人々はもちろんのこと、企業や資源、環境、気候風土などにも種々の影響を与えている。本稿では企業の社会性に注目する。つまり企業の上位概念として社会を位置づけ、グローバル化された社会がどのような特徴をもち、企業や人々とどのようなかかわりをもつのかに焦点をあててみることにする。

グローバル化行動の固有の特性をその生成過程およびその後の発展過程から探る。具体的には表と陰の論理が入り混っている様子がみえてくる。特に資本の論理にもとづく企業行動がグローバル社会のなかで、当初予定していた目的達成の他に、強い影響力を駆使しながら次第に波及効果を作り出すことが可能になる。しかもその波及効果は直接の利害関係者だけでなく、広い意味でのグローバルな環境にまで影響を及ぼす。この過程が詳述される。

社会のグローバル化行動には、企業や消費者、住民のみならず、自然環境や資源なども関係する。その関係は、左から右あるいは上から下という一方的な関係でありながら、同時に右から左、あるいは下から上という一方的な関係でもあり、結果としては双方向の関係になる。環つまり“わ”を意識することの重要性が強調される。最終的には、社会を構成する基本単位、つまり“個”がそれぞれ固有の役割を果たし、そして相互に連動することが行動の原点になると結論づけられる。

その行動ではグローバル化社会の環（わ）としてのヒトの動きが極めて重要な働きをする。ダイナミックな好循環をグローバル化社会に組み込むためには、自然と社会との調和やクローズドとオープンな仕組みの共存を初めとして、さまざまな多様性を取り込む勇気を共有することが肝要となる。杉林ではなく雑木林のような景観のほうが、不思議な魅力があり、生命力のあるしかも持続可能な仕組みをもつことになる。

キーワード：多様性、相補性、協働、環境、循環、資源

はじめに

個人、企業、社会、国家のいずれをとっても、そのたたずまいを他人にわかるように形容するときに使われる1つの基準があるように思う。それは閉鎖—開放という軸である。

閉鎖に限定してみると、閉じこもりぎみの個人、何となく雰囲気の良い職場や企業、ヒトの出入りの少ない地域、秘密のベールに閉ざされた国がこの領域に入る。しかもこの仕分けは分かりにくい現実を説明するときに役立つ。

しかし地球規模での生態系を概観してみると、気流や海流に国境はなく、それぞれ越境して流れている。人間の作った国境がなければ、税関という関所がないのでヒトも地球のどこにでも自由に行き来できるはずである。しかし現実にはそうはいかない。

わが国は、“天然資源の乏しい国”というキャッチフレーズのもと、原料輸入、加工、製品輸出という図式を徹頭徹尾踏襲してきた。いわゆる貿易立国としての位置づけである。

大きくくりで自由主義経済社会という表現を借りれば、必要なモノや情報などを需要と供給との均衡を保ちながらそれらのモノや情報などを交換することによって、相互互恵が実現する。つまり“遣り繰り”の実現である。

企業の存在を国という単位でみると、さまざまな分類がなされている。国内あるいはローカル企業、国と国との関係でビジネスを展開する国際企業、複数の国にまたがって経営を営んでいる多国籍企業、そして本稿の主題である地球全体を意識したグローバル企業、さらには国籍を超越した超国籍企業などである。

グローバル(global)に限定してみると、日本語では球形つまり“球”となる。グローバル企業を無理に日本語にすると球企業、グローバル化社会は球化社会となる。グローバル化社会の理念では、資源の地球的規模での共有、共用が可能になるはずである。また地球的規模でその住人であるヒトの公平性が実現するはずである。しかし現実はそうならないばかりでなく、不公平感が一層高まっているように思う。

本稿ではグローバル化社会に固有の企業とヒトとの関係を、やや大げさな言い方をすれば特定の国を離れ、地球という視点から眺め直すことにする。企業本位主義が地球にもたらしている、またもたらしつつある諸現象を表と裏の両方から探り、今われわれにとって緊急かつ重要な解決課題が何かを探ることにしたい。

分析を進めるうえでのキー概念の1つは多様性である。その背景にグローバル化が自己開放行動をその行動前提の1つにしているにもかかわらず、実際にはヒトも社会も国も自分に都合の良い閉鎖社会を意識的、無意識的に構築しようとしているふしがある。閉鎖社会は、モノカルチャーを作り出す。またその結果として一様性を促す。多様性概念が生命多様性にもつながり、今の時代に欠かせない重要なキー概念であるにもかかわらず、である。

グローバル化の理念と現実

その基本理念

いま小さな村社会で生計をたてているそば屋さんを想定してみよう。客は大半がムラの住民である。たまに近在のヒトや他の町からの旅人が来る程度である。典型的なローカルのお店である。夫婦で営んでいるそのそば屋さんが、材

料仕入れ、仕込み、独特のダシ、客対応などいずれをとっても非の打ち所がなく、次第にムラ一番のそば屋さんになった。

評判を聞きつけた客が他の町からも次第に食べに来るようになった。夫婦だけのお店では対応不可能になり、従業員を雇い能力のあるスタッフには店長職を与え、多店舗展開するようになった。材料の調達も地場では間に合わず、他地域からも仕入れるようになった。コカコーラの原液のような秘密のダシはさらに評判になり、まもなく全国展開するようになった。

やや乱暴なこの事例をコマの早回しでみると、①顧客の満足を確保しその顧客が次の顧客を紹介する、②そば粉の供給者である農家も高品質を維持しないと競合者と伍していけないので、真剣に工夫を重ねる、③従業員も増えてくるので地域にとっては雇用確保や増大につながる、④そばのみならず食後の散歩をとおして関連商店の商品売上げや喫茶店の客も増大する、⑤外国籍の留学生がアルバイトで勤め始め、卒業後国に戻って母国でお店をもつ若者が現れる、⑥新店舗では看板や店舗設計、厨房品調達、備品消耗品の準備、チラシ広告、…などの関連業態が活性化する。

ミスタードーナツやマクドナルドなどをイメージすれば、おおよその流れは理解できよう。この段階では、“幸せを売る”ことにかんして優等生的な行動が期待できる。少なくとも不幸になる要素は見当たらない。ローカルの企業が海外に進出するときも、同様である。基本理念の部分では、“消費者が求めている商品を提供することによって顧客の満足度を高める”ことが企業経営に共通の理念になっている、と考えることができよう。

グローバル企業が、地球的規模でより安くより品質の良い原材料の調達やより廉価な人件費の確保が可能であれば、製造コスト全般の低減や生産性向上につながる国での生産活動が可能となる。国際比較をしたうえでの判断ができるので、国内生産に比べると経営効率は高くなる（バーガー）。そこでは一物一価に近い価格設定が可能になる。

またグローバル化は、製品のみならず文化についても他国への浸透を促す。特に生活製品と共にローカルな国が意識するしないにかかわらず入り込んでくるグローバルな国の先進性の高い文化は、脱ローカル化を進め転移(displacement)機会を増幅する。わが国でみられるように、箸文化の他にフォーク、スプーン

文化との両価性をもつこともある。音楽や絵画のような芸術は一般的にこの方法で浸透してくる。一種のコスモポリタニズムを生みだすきっかけになる（トムリンソン）。

さらに大事な指摘は、グローバル化はローカルな要素に影響を与え同時にローカルな要素はグローバルにも影響を及ぼし、両者の相互影響や相互共有の進展が期待できる、という点である（ヘルド＝マッグルー）。一方から他方への一方向の流れではなく、逆流もあるという点では、ある意味で緊張感を伴う新しい分析視点があるようにも思える。

一方、グローバル化を冷静に分析すると「社会的相互作用の超大陸的なフローとパターンの規模と範囲が広がっているだけでなく、そのインパクトも強まっていること」を意味する（ヘルド＝マッグルー）。さまざまな組織が遠隔地のコミュニティと結合し、世界のそれぞれの地域と大陸を越えて権力関係を広げているとも考えられる。相互関係が深まっている一方で、新しい敵対関係や対立関係が起こってくる。調和のとれた世界社会が出現しつつあるとか、広い範囲で統合が進むなかで文化と文明の収斂現象が起こりつつある、というわけでは必ずしもない。

グローバリゼーション登場の背景と真の動機

グローバリゼーションのルーツは、17世紀当初にオランダ、イギリス、フランスなどのヨーロッパ諸国がインドや東南アジアとの間に独占的特許を獲得し、貿易を通じた植民地経営を国家戦略として展開したときにまでさかのぼる（井上）。市場統合のプロセスであり、その走りは大英帝国にみられ、一方から他方への労働や資本、サービス移動まで含んでいる、という見方がされている（スーザン・ジョージ）。その意味でグローバリゼーションが根本的に何か新しいことを作り出したということではないという指摘も無視できない。

またスーザンはスイス＝スウェーデン合弁の巨大企業、ABBの元トップでマスメディアに頻繁に登場したパーシー・パーネヴィックの定義を紹介し、用語としてのグローバリゼーションの使用を差し控えているとまで言っている。つまりその定義とは、

私のグループ企業にとって、そうしたい時に、そうしたい場所に投資し、つ

くりたいものをつくり、買いたいと思うところから買い、売りたいと思うところに売り、しかも労働法規や社会的協定による制限の影響ができるかぎり少なくてすむような、自由を享受すること、である（スーザン・ジョージ）。自己都合の域をまったくと言っていいほど脱していない。

20世紀後半それも21世紀近くの時代になると、アメリカの独りよがりな行動を批判する論調が生まれてくる（ウォルフレン）。そして21世紀に入ると中国がその仲間に入ってくる（キング；ミッシェル、他）。

この私利私欲充足型で市場統合型のグローバリゼーションに拍車をかけたのが、第二次世界大戦後の2つの技術革新である。1つは輸送やコミュニケーションの技術変革であり、もう1つは財やサービス、資本などの流通にかかわるIT通信革新である。共にコスト削減、関税障壁の無意味化を実現するのに限りなく貢献した。かつて日本の企業がニューヨーク・マンハッタンのビルを買収することが続き、“第二の真珠湾”と、話題をさらったことがある。最近では中国やマレーシアの不動産投資会社がわが国のリゾート地に目をつけ、投資先を探している（日経ビジネスa）。

そしてスーザン・ジョージは、皮肉っぽく、グローバリゼーションを以下のように定義づけている。

つねに巨大な多国籍企業によって先導されたり後押しされたりしているものである。富と権力を社会的上下関係の上の方に集中していくための機械、それもあらゆる領域において一番おいしいところをとって、残りを捨て去るための機械のようなものである。

市場を占有あるいはそれに近い立場で私有化するにあたって、革新的なITの利用や通信・運輸手段の利用は、時間と空間の違いを超えるための必須の要件になる。逆の言い方をすれば、この2つの技術を的確に利用すれば、どこの国であろうともどこの国の企業であろうとも、距離を意識せずに仮想の空間でビジネスを展開することが可能となる。

革新的ではなく革命的技術をうまく利用すれば、そしてお金に糸目をつけずにモノを入手できるという条件をつければ、グローバル企業が一時的に世界市場を独占すること、現実味を帯びてくる。マイクロソフト社、アップル社の

製品浸透の動きをみるだけでも納得がいく。

そしてこの革新的ITを駆使することで、資源提供側と資源利用側とのギャップは一層拡大する。富むものはますます富み、貧しいものはますます貧しくなるという、貧富ギャップ拡大の構図ができあがる。安い労働賃金の国へ生産拠点を移す先進国企業の行動は、その典型である。partner（協力企業）という名の、実は硬直的な元請け一下請け構造ができあがる。相互補完というよりは、どちらかというmaster-slaveの、それも固定的な関係が制度として確立してしまう。オーダーメイドのパソコンを受注後1週間で顧客のもとに届けるシステムは、各国に散在している組み立て協力家内工場が支えている。その実態はバーチャルな工場であり、現代版 sweat shopのイメージを彷彿とさせる。

第一次製品のなかの食料についても、供給側あるいは生産側と需要側あるいは消費側との均衡がくずれてきている。需要に見合う供給が恒常的に行われれば、問題は発生しない。しかし需要>供給の構造が定着しつつあるのが現状である。かつての原油と同じ構造である。わが国では、食料植民地化が進んでいる（青沼）。

資本の論理あるいは経済の論理、貨幣の論理にもとづく企業行動は、資源有効利用や付加価値増殖行動をとおした恒常的な業績向上が主たる目標になる。顧客取込み、市場創造や拡大、原価低減行動、他社との提携行動などは、グローバル企業戦略の常套手段でもある。その行動原理は、Winner takes all. である。やや限定的な言い方をすれば、zero-sum game あるいはwin-lose gameでもある。

自分だけが勝者になるようなゲームは、必ず敗者がいることを前提にしたゲームである。これを地球的規模で展開する企業の行動原理は、どのようになっているのであろうか。少なくともドラッカーのいう企業の社会性を垣間見ることはできない（ドラッカー）。

多国籍企業の企業規模からみたその“大きさ”を見ておこう。1990年代をつうじて、多国籍企業は世界貿易の70%を扱っている。複数の国に子会社をもつ企業の数、1970年に7,000社だったのが36年後の2006年には78,000社にまで拡大している。また国家を含む世界上位100の経済単位では、企業数が42、国家数が58になっている（スティーガーa）。経済規模でみる限り、国の大きさを超え

る企業がほぼ40%に達するということが明らかになっている。

グローバル企業の一極化推進行動とその見直し

先にとりあげた王立メルボルン大学のスティーガー b は、グローバルに影響を及ぼしている個別要素について分析し、一極化が進んでいると指摘する。その要素は経済、政治、文化、生態系、イデオロギーの5分野に及んでいる。言語についてみると、1500年当時、14,500あった言語種が2007年には3,000種へと約80%減になっている。また地球上の人口は60億人を突破し、一部のゲシ類を除いて人類は地球上で最も多い哺乳動物になっている。その結果深刻な食糧危機を招いている。小が大を制する事例として、世界人口の6%を占めているアメリカが地球上の天然資源の30-40%を消費していることが指摘される（スティーガーb）。生物多様性は確実に減少してきている。一極化の動きは、他でもみられる。

食ではマクドナルド（リッツア）が、飲料ではコカコーラが、嗜好品ではスターバックスが、小売業ではウォルマート（フィッシュマン）が、スポーツ具ではナイキ（クライン）が、衣服ではベネトンが、娯楽ではディズニーが、家具ではイケア（ユングブルー）が、圧倒的強さで世界をまたにかけ市場拡大を展開している。わが国ではユニクロがグローバルな展開をしている。

ここで列挙した巨大企業は、いずれも地球全体への影響度の高い企業である。いずれも本国はいうに及ばず、数多くの外国の市民に愛されている。しかし同時にグローバル企業には、幾つか重大な批判も次のようによせられている。

- ・株主価値最優先するための株価操作（ローウェンスタイン）
- ・金融危機回避のための財政政策（ジェイムス）
- ・グローバル自由主義がもたらすグレシャムの法則（グレイ）
- ・グローバル資本主義による民主主義の終焉（Hertz）
- ・国家ぐるみのグローバリズム（スティグリッツ a）
- ・不平等を軽視するグローバリズム（スティグリッツ b）
- ・メタボリックシンドロームを誘発するアメリカ戦略（青沼）
- ・解決できない難問に変装した数々の巨大ビジネスチャンス（フリードマン a）
- ・障壁フラット化による競争のオープン化がもたらす商品独占化（フリードマ

ンb)

アメリカ中心の資本主義社会が展開する過度の環境破壊・汚染や資源食い尽くし行動に対するこのような分析評価は今後も続くであろう。しかし同時に最近みられる萌芽現象として、研究者のみならず実務家からも自分たちの“誤り”を認めたいと、処方箋が提示されることが起こっている。1つは経済学者ライシュによる企業法人格廃止と善良なる市民によって制御される経済の提言である。もう1つは投資信託会社の経営者であるボーグルが、アメリカのイメージを株式会社アメリカ、投資会社アメリカ、ミューチュアルファンドアメリカと名づけ、行動規範や価値基準が著しく低下している、と指摘する。そして新たな処方箋を、伝統的な価値観つまり信頼重視の経営の復活におく。倫理なきアメリカ資本主義を徹底的に批判する。

グローバル企業に限らず企業行動一般には、“法律に違反しない範囲内であれば、倫理的に問題があったとしても許される”という暗黙の了解があるのかもしれない。その意味で、資源たとえそれが再生不可能な資源であっても、市場拡大や利益確保のためであれば、資源使用を最優先する、という資源獲得最優先行動が日常的に展開されることになる。

このようにみえてくると、グローバル化社会における企業行動は、規模の大小に関わらず、IT活用と運輸通信手段を活用することによって、“何でも可”の状況が整ってきているといえよう。ここではその行動原理の前提条件が、現在では時代にそぐわなくなっていることを3点指摘しておこう。まず第一は、資源が無尽蔵に地球のどこかにある、という潜在意識である。第二は民主制資本主義のもとでは、自由競争の原理がかなりの程度作用しているということの現状認識である。第三は公益にかんする意識が私益ほどの高さを示していないことである。

第一は資源浪費型ないし資源非循環型、資源単独利用型の経営から資源節約型ないし資源循環型、資源共同利用型の経営に向けて大きく舵を切り換えなければならない。また資源の再生が可能な範囲内で資源を利用するという、“資源再生可能範囲経営”も話題になりつつある。定常型社会の発想もこの部類に入れてよいのかもしれない（広井）。いまこそ発想の転換が求められていよう。

第二は自由に何をしてもよい自由はなく、制約された枠のなかでの自由であ

ることを認識することの必要性である。他との連携やネットワーキングを意識することによって自己の不自由はある程度緩和される。1つの判断基準は資源の循環が可能な範囲内での自由、あるいは地球的規模での連携、連動、連帯をとることによって使用が許される範囲内での自由と考えてはどうであろうか。

第三は財の保有形態と関係する。貴重な私有財産は大切に、慎重に管理する。ところが公有財産や公共財になると、私有財と同じ基準で判断したり管理したりすることが希薄になる傾向がある。公共財にかんしてよく話題になる事例は、“コモンズの悲劇 (Tragedy of the Commons)”である。

共有の土地つまりコモンズ(common)を保有している地区で、ある牧畜業者が自分の利益をより多く得るために、所有している牛を他の同業者よりも多く放牧する。その結果、共有地に牛が過剰に放牧されることになり、牧草が不足する。結果として私利のために放牧した牧畜業者のみならず関係している業者全体が被害を受ける。個々の利益追求が全体の不利益を招く、という訓話である。

この考えは“公”のつくところあるいは所有の特定化が困難な資源について共通に応用可能である。代表例は、公海、公園、公民館、公共図書館などである。1つ例をあげよう。資源保有の立場からいえば、公海上の魚を私利のために獲り尽くす行為は、民法や商法上の違反にはならないにしても、生態系を破壊し資源循環を途中で断ち切る行為であり、資源保護の視点から違反行為になることは明らかであろう。

同様に大気、土壌、海洋、湖沼、河川、森林、地下水などもコモンズの対象にすべきであろう。地球資源という視点からは外すことのできない重要なテーマであり、グローバル社会の避けて通れない検討課題である。

以上で述べた資源利用にかんする“愚かな”地球人の3つの罪は、生物多様性という視点からも、断罪されることが望ましい。それは地球それ自体、自然体系の循環のなかで存在している星であり、しかもその存在は相互依存を前提として初めてなりたつ図式だからである。

生態系は生物の多様性の程度によってその安定度が決まる。20世紀の地球では経済効率中心の非循環型開発が進み、生物多様性は無視された。大気が汚れ、大きなオゾンホールが有害な紫外線を地上に送り続け、土壌は化学物質で汚染

され、海や湖、河川に至るまで浄化不能状態になっている。環境破壊は人類の生存を脅かす水準にまで至っている（サリム）。

多様性は自然界のみならず、人間社会にとっても重要な意味をもつ。ページの分析によれば、ウェブ上のプラットフォームで、下記の4つの条件が整ったときたとえそれが一般人の意見（コンテンツ）であっても専門家のそれに勝る、という。その4つとは、①問題がある程度の難しさを含んでいる、②解答者の観点や問題発見力（ヒューリスティック）が多様である、③解答者の集団がより大きな集団の中から選ばれている、④解答者の数が十分にある、である。いずれも多様性を意識しており、非専門家という意味ではウィキペディアもこの流れのなかで説明できるかもしれない。

リコーでもグローバルな発想や多様な価値理解を深めるために、女性管理職を対象にした多様性（ダイバーシティ）推進プログラムを研修に組み入れた（日経産業新聞）。その背景には多様性がイノベーションや活力の源泉になるという判断がある。

相手を打ち負かすことのないゲーム—それをゲームというかどうかは別として—が有力な経営戦略の1つの候補になるかもしれない。それは競争優位性の確保にエネルギーを使い果たすようなレッドオーシャン戦略とは異なり、競争のない世界や市場を創造するブルーオーシャン戦略である（チャンカン、ら）。ブルーオーシャンでは、既存の複数の要素を組み合わせたり、既存の思考を変えて非常識的な視点から見直したりすることによって、新しいマーケットが生まれる。

企業のグローバル化行動を冷静に俯瞰すると、大きく2つの異なった戦略に集約することが可能であろう。1つは自由競争原理を行動規範におき、地球的規模での競争を展開し続ける市場獲得—拡大行動の世界戦略である（Dunning ; Yip）。別の言い方をすれば、覇権主義にもとづく顧客囲い込み行動である。もう1つは、市場創造あるいは市場連携行動に重きをおく世界戦略である。どちらかというところ、”弾力性を備えた”共生型ともいえる行動を得意とする。これまでの分析結果からみえてくるのは、一人勝ちを指向する覇権主義ではなく、共に協働し合いながら競創する協創主義であるといってもよいかもしれない。覇権主義はどちらかというところ、経済や貨幣価値中心の20世紀型グローバル化行動

であるのに対して、協創主義は資源節約を意識した機能や役割価値中心の21世紀型グローバル化行動である、という位置づけが可能である。

協創主義を基盤にした市場創造あるいは市場連携行動の世界戦略の有力な候補として、2つあげることができよう。1つは協働型創造（センゲ）、もう1つは脱成長とポスト開発を基盤にした好循環（ラトウーシュ）である。両者に共通する説明因子は、多様性と相補性であるという理解はどうであろうか。localizing globalizationのイメージである。特にラトウーシュのポスト開発では、オルタナティブ社会の構築が課題となる。

グローバル化行動特性

グローバル化オープン性の虚実

企業経営にはローカルであろうとグローバルであろうと、その行動規範の1つに内向き中心なのかそれとも外向き中心なのかという、対環境問題がある。内向きは基本的に防御型になり、外向きは攻撃型になる。城を守るためにはエネルギーや資源の流失を限りなく抑える籠城戦略が効を奏する。要塞型と言い換えることもできよう。

一方攻撃型は城を出て戦うことになるので、要塞型に比べて危険度は格段に高くなる。その反面、主体性や自主性がパワー源になり、成功時の成果は要塞型に比べてはるかに高くなる。いわゆるハイリスク・ハイリターンのパターンである。

グローバル化では、国の外に向かって行動するので、その基本行動は開放系になる。それに比べて関税障壁のような要塞を設置することは、それがヒトであれ、モノであれ、カネであれ、情報であれ、来るモノを拒まず、出るモノを抑える。ある意味“虫のいい”話しになる。少なくとも健全な経営行動にはなり得ない。

一般的にはグローバル化社会では、出入り自由が原則になるといわれている。つまり国境の垣根は限りなく低いのが原則となる。ときにシームレス、ボーダー

レスという言い方をすることもある。フリードマンはこの現象を“フラット化する世界”とよんでいる。

また本来であれば秘密裏に展開される企業の基本戦略や基礎研究も、21世紀に入りその様相を一変させている。つまりテーマが単独で開発できるほど単純ではなく、開発投資額も資本金の何割にも達することがあるので、異業他社のみならず同業他社との間でも共同開発することが一般的になりつつある(Senge; Chesbrough)。また“豊かさ2倍、資源消費半分”を目標に掲げるファクター4の考え方も地球資源管理の視点から注目してよいであろう(ワイツゼッカー)。さらにイノベーション中心の技術資源の場合、開発内容を相互にオープンにすることによって成長機会を加速させることが期待されている。一種の資源共有の流れである。かくしてオープンイノベーションは、ショウケース化される。

同業他社間のイノベーション共同開発では、熾烈な競争が展開されることになる。たとえいずれかの側で創業者利得が得られたとしても、その期間が何年にも及ぶことはなく早晩キャッチアップされてしまう。競争しながら協働する路を選ぶことにより、成果獲得時間が短縮され、しかも単独では気づかない部分にも刺激を受けることになる。

しかしオープンではあっても1つ重要な指摘をしておかなければならない。それは開発時点ではパートナーとして参画しておきながら、商品化が実現し市場に出回り出したときに起こる。資金パワーにものをいわせ、相手よりもかなり廉価な価格で提供することにより、市場全体を根こそぎ奪ってしまう、という動きである。顧客にとっては、同一品質の商品がかなり安価で手に入ることになる。国際市場では、類似品の投入も考えられる。そこでは信頼性が問われる。大きなくりの経営行動でいえば、認知力の問題になる。

本来、英語のcompetitionは *L com- + -petere = to strive together after something, coincide, agree, be suitable* を意味する。つまりぴったり合う、一致、合意するまで努力し合うこと、を意味する。言い換えるとcollaboration と同義なのである。この場合、win-lose gameではなく、win-win game になる。また成果もWinner takes all. ではなく、Winners share each other. になる。相互に補完し合いながらあるいは補強し合いながら、成果を高めていくことが可

能となる。そこでは相補性が働いている。

環（わ）のもつ意味

環境は“環の境”のことを意味する。環とは四方を囲われた区域のことである。したがってどこまでを囲まれたと認識するかが課題となる。また環は“まわる”ことをも表している。つまり循環のことでもある。まわりながら周囲との間での識別をしているという理解も可能であろう。

経営活動に目を向けると、コーラスあるいは演奏のように異なった要素同士の連動が問題になる。2つの連動を考えてみよう。第一は生産と消費との連動である。その行動主体はそれぞれ生産者、消費者となる。グローバル化社会では、国を超えて生産者と消費者とが関係づけあう。両者の間にはお互いに生態系のなかでの関係があり、限られた範囲内で相互関係が設定される。

わがままな生産者や消費者を想定すると、お互いに必要最小限の接点で連動する。具体的には貨幣を媒介する範囲内に限った商品やサービスの供与と享受が連動対象となる。どこまでの範囲を認識するかが問題になる。この場合、利益に直接結びつかなければ、認識の対象にせずに放置することになる。人間と自然との関係でも同じ論理が作用する。森林の伐採についてみると、人間の側のわがままな論理で、木の再生を怠った。そのつけが今、われわれに回ってきている。正の連鎖ではない負の連鎖が作動を開始している。保水能力の激減、酸素生成力の減衰、昆虫、鳥、動物との共生機会減少、砂漠化の拡大、などである。景観は著しく後退している。森林崩壊が負の連鎖のスピードをあげていることは事実であろう（白井）。

互惠精神のある生産者と消費者との出会いは、たとえ限られた範囲内での連動であっても、決して固定ではなく創意工夫することによってより広い範囲のシステムを対象に変動する。新たな喜びを両者ともに共有できる。

第二は経済(economy)、環境(environment)または生態(ecology)、社会(society)との三者連動である。それぞれを三角形の頂点において相互連携する。三者はトレードオフの関係ではなく、肝心なところではぎりぎりの線でつながっている。お互いに相手を犠牲にして自分の利益だけを手に入れる行動はとらない。利己的な行動は自分へのフィードバック時点で、価値が増幅しないばかりでな

く、3つの変数すべてが相互支援しなくなる。つまり経済が生み出す利益、環境または生態が提供する天然資源、社会が基盤としてもつ人間の地域共同体はお互いに支え合い、他の支援を受けながら共生している。これを三重の基本線 (triple bottom line) という (Senge)。お互いが過度に自己主張せずどのような配分で支えあえば全体としての成果がより高まるか、が課題となる。個別認識の水準と全体認識の水準との連動性が問われる。言い換えれば、三者連動は人間社会と自然社会との共鳴行動のようでもある (松野)。

いずれの場合も循環を意識すると、より複雑でより多様でより異質な部分をもつ循環を実現するために、継続的な協働学習が欠かせない。関係者がそれぞれ“吾、唯、足るを知り”その足るの部分相互に共有することにより、さらに大きな認識力を得ることが肝心となろう。そのことはさらに上位の大きな異なりに遭遇し、知る部分を高めていく力を養うことになる。ローカルはもとよりグローバルな空間での企業行動では、一層のダイナミックな行動が求められる。ダーニングも世界の宗教と文化との関係を分析していて、人類の智慧の普遍性について触れている。そして智慧は足るを知る必要があると述べている。

複雑性のもつ性格について一言、追加しておきたい。英語では complexity である。われわれの知っている意味では劣等感となる (リューイン)。社会や自然現象について優越感をもつことは生きものとしての謙虚さがなく、自分の支配下におこうとする意識となって結実する。そうではなく、まず現実の諸現象を謙虚に受け止め学習を試行錯誤に繰り返しながら、複雑な状態の理解度を高めることに集中してはどうであろう。複雑性は不透明性や不確実性とも連動する (Stacey)。現状を打破し新しい息吹を未来に吹き込むためには、“分からない部分”つまり知識の劣等部分を手元にたぐりよせ、その構造や機能を明らかにするきっかけ作りもまた重要であるように思う。

言行を支える、協働し合う認知力

人間行動では通常、言行一致が望まれる。しかしどのレベルの一致であるかを問題にすると、必ずしも望ましい現象ではないことが分かる。それは安易に実現可能な一致では、グローバル化社会に何らかの貢献をするヒトとしての役割を果たしていないことになるからである。ここでの提案は、たとえ低位均衡

であってもそれを上位の均衡に進展させるために、一時的に不均衡を誘導することである。言葉>行動であれば、言葉が行動を上回っているので、言葉に見合う行動を意図的に実践する。行動力の上昇を他人の支援を受けることによって、試みることも有力な選択肢の1つになる。一方、言葉<行動であれば、行動が言葉を上回っているので、行動に見合った論理の組み立てを試みる。論理の組み立てが苦手な場合、有能な仲間の支援を選択肢の1つにする。

ここでいう他の力とは、信頼関係で結ばれた仲間の力のことである。連動を前提とした協働や共鳴行動には、相手を裏切らない相互信頼関係の存在が欠かせない (Lotia, Hardy)。契約にもとづいた取引関係だけでは、不十分である。believe, trust, reliabilityのような関係者間の絆を築くことが言行をより上位で均衡させる必須の要件となる (Lawrence, et al.; Nooteboom)。

環や協働あるいは共鳴行動では、信頼が基本になる。Prahalad & Krishnanは新しいことに挑戦するいわばイノベーションの原則として、2つ掲げている。1つは焦点を個人中心にすること、である。N=1と表記する。内容は、限定された時間における独自の個客経験(one consumer experience at a time)である。もう1つは、焦点を資源の保有ではなく資源へのアクセスにおく。R=Gで表記する。内容は、多様な売り手ときにはグローバルな売り手の資源 (resources from multiple vendors and often from globe) である。

グローバル資源、しかも所有ではなく利用を意識している点でわれわれの意識と同一である。また資源利用では信頼がその根底に流れていなければならないことを考慮すると、その内容の理解度や質の変化、組み合わせの多様度などと共に、より難易度の高い資源活用が射程距離に入る。言動一致およびそれに続く不一致行動では、継続的な新規学習活動が適度な緊張感を伴いしかも質の高い認識力を自己創出する。多様性については、生物多様性から学ぶことも有力な分析アプローチの1つになるだろう (Takacs)。

善循環の構築要件

梅原は循環を生と死との関係でとらえている。肉体は死んでも遺伝子や魂は不死であるという考えである。一般的には輪廻、転生の2つの言葉で循環が説明される。

循環には単純—複雑の他に、縮小—拡大、悪—善循環などの概念分割が可能である。グローバル化社会では、企業のみならず個人にとっても環境との接点や接触点が無限に増大する。当然のこととして、循環が複雑になるにつれ要素間の因果関係はあいまいになる。

ものごとの善悪を判断する基準は、周囲に迷惑をかけずに生き活きとした運動を展開することができるかどうかであると考えられよう。しかもその際、運動結果がどうなるか事前には予想がつかないこともまた、行動を促すひとつのきっかけになるかもしれない。

WestleyらはGetting to Maybe の著のなかで、複雑性が可能性を意味し、結果は予測できなくてもよい、思考は行動の一形態である、社会を変えるために自分が変わる、などの刺激的なフレーズを数多く提示してくれている。

これらのフレーズを異なった表現に置き換えてみると、雑木林、湖、川、牧場、住宅、工場、道路、車、学校、会社、喫茶店のような異なった機能をもつ要素が、自然界と社会界との棲み分けをしながら、全体としてなんとなく収まっている様子と相似であることに気づく。言い換えると、多様な要素が複雑に入り混じってひとつの景観を構成している(Marten)。近くで見るとピカソの絵のように訳が分からなくても一定の距離をおいて眺めてみると、全体として調和がとれているともいえる。

多様性は循環の質を高め持続可能性を確実にするために必要な特性である。質では同質よりも異質、空間では狭域よりも広域、時間では短時間よりも長時間が多様性を多く採り込む。最も多様性の高いモデルは、異質性—広域—長時間という組み合わせになる。しかしこれはあくまでも一般的という条件がつく。

環境への理解や認識力の程度がどの程度であるかによって、同一のスケールであっても全く異なった判断がされる。たとえばマイクロソフト社のビル・ゲーツの多様度吸収程度と筆者のそれとでは、かなり大きな差になることが予想される。つまり主観的な能力や価値水準が環境理解を大きく左右することになる。

善循環の構築要件は、個別要素の自主性とより広い空間での関係性とが微妙に相互に連結し合っていること、状況に応じて個別要素の新陳代謝が起こっていること、常に進化の機会を探索していること、役割が固定していないこと、などであろう。

おわりに

一般に利便性が増し、安定や安心、安全度合いが確保されると、個人の思考能力は次第に低下してくる。脳は休眠状態に入る。近代科学は不可能を可能にすること、分からないことを分かるようにすることで、学問の進歩発展にこよなく貢献してきた。グローバル化社会がその近代的な基盤整備を請け負っているともいえる。

しかしその反面、次のような問題点を露呈するようになってきた。社会の仕組みのブラックボックス化の浸透、過剰な生産活動とモノを大切にしない消費活動から導き出される大量廃棄、創意工夫を必要としない日常生活、契約した取引の範囲内ですむ選択肢の制限化、情報の中間加工化によるメニューの固定化、顧客満足内容の無意識化、繰り返し判断機会の増加による結果として空しさの伴う多忙化、マスメディアによる消化不良の多様なメニューと利用者のフォアグラ化、思考停止や消化力低下を促す情報内容の幼稚化、かまなくても食べられるような食べ物の過剰な事前加工化、などなどである。

その一方でお膳立てしてもらった既成のメニューではなく、自分のための個性的な手作りのメニューも登場してきている。相手任せの行動の見直しや自分の好みに合わせたモノづくりのように、依存度の高い仕組みを少しだけ後退させることから始めてはどうであろうか。三次元のCADを使った衣類の設計では、利用者側が自分の好みに応じて、作る方法もサービス化されている。以下で、幾つか提案してみたい。

- ・できるところから共有機会を探索し、提案する。違った景色が少しずつみえてくる。
- ・中央を作らず周縁あるいは周辺からの参画を試みる。次第に周縁が中央の役割を果たす。いわば“多”中心の動きである。
- ・群盲象をなぞてみて、その結果を広場で公開する。隗から始めてみる。
- ・足漕ぎのタイタニック号を作り、実際に操作してみる。
- ・周囲との関係を give and takeではなく、give and given にして、自分の行動をオープン化する。そして主語を第一人称、第二人称の2つにする。
- ・できるところから始め、次第にその環を広げていく。

- ・環同士の連結、連動を意識し、エネルギーの共有化や共用化を進める。
- ・自分で設定した枠を、協働をとおして設定し直す。景観図の修正を図る。
- ・学習を繰り返し、閾値の範囲やティッピングポイントを無理しない程度に微増させる。
- ・地域性とグローバル性との性格を併せもつ。
- ・グローバルな意識をローカルな個人レベルに内包する。先に提示したlocalizing globalizationに加えて、globalizing localizationを意識のなかに組み込む。
- ・グローバル化社会あるいは循環型社会への貢献度をオープンにするための認証機能をもつ（レインボープラン推進協議会）。その機能推進者は当事者同士でもよいし、第三者機関をたててもよい。

これらのランダムな項目のいずれからでもよい。旗振り役の個人行動をできるところから始める。この個人はヒトと置き換えてもよい。次第に仲間を増やし、その範囲を拡大していく。連動、共鳴が始まる。幸い、革新的技術開発がグローバル化社会に参画する一人ひとりに等しく機会を提供してくれる。景観図に完成品はない。気づいたところから提案し作り出してみる。明確な最終ゴールは必ずしもなくてもよい。レゴのように少し形がみえてきたところで、その先をどうするかを試行錯誤的に考える。あらかじめすべての要素を規範的に決めておく必要性はない。アリの歩みのように、できるところから挑戦してみる。自分の得意分野から始める。社会のもつ陰の部分にもメスを入れる。景観はヒトによって異なるのは当然である。異なった景観同士を見比べ、よいところを組み込み景観の質を高めることも可能である。

グローバル化社会イコールグローバル企業ではない。グローバル化社会にふさわしい機能を備えた企業がグローバル企業なのである。またグローバル化社会にふさわしい役割とは何かを自問自答する個人は、その社会の推進主体になる。

あらゆる現象には表の部分と裏の部分がある。そしてその部分はときにリバーシする。つまり表が裏になり、裏が表になる。持続可能な生命体でいえば、生が死であり、死が新たな生を作り出す。片側だけでは生の持続は困難である。お互いに相手を必要とする関係にある。このことを念頭におくことがローカル

に生きていようとグローバルに生きていようと当為の条件として必要になる。

『フラット化する世界』の著者であるフリードマン b は、Americanized globalizationは不要である、と述べている（日経ビジネスb）。同じように Japanized globalizationも不要である。どの国がきても同じである。われわれにとって今こそ必要なのは、individualized globalization なのではないだろうか。globalization のところに、society, region, organizationをもってきても同じである。個性をもった個人すなわち individuality は“グローバル化”を内包している、と考えることによって、狭隘な世界から解放されるであろう。

[参考文献]

- ウォルフレン、K. von[2000]、福島 範昌訳『アメリカを幸福にし世界を不幸にする不条理な仕組み』、ダイヤモンド社。
- キング、J.[2006]、栗原 百代訳『中国が世界をメチャクチャにする』、草思社。
- クライン、N.[2001]、松島 聖子訳『ブランドなんか、いらないー搾取で巨大化する大企業の非情』、はまの出版。
- グレイ、J.[1999]、石塚 雅彦訳『グローバリズムという妄想』、日本経済新聞社。
- サリム、E.[2010.9.5]『世界を語る』、日本経済新聞。
- ジェイムス、H.[2002]、高遠 裕子訳『グローバリゼーションの終焉ー大恐慌からの教訓』、日本経済新聞社。
- ジョージ、S. ジョージ、S. ウルフ、M. [2002]、杉村 昌昭 訳『グローバリゼーションー賛成/反対』、作品社、13,14ページ。
- ステイーガーa、M. B. [2010]、櫻井 公人、他訳『新版 グローバリゼーション』、岩波書店、56-58ページ。
- ステイーガーb、M. B. [2010]、櫻井 公人、他訳『新版 グローバリゼーション』、岩波書店、99ページ。
- スティグリッツa[2006]、楡井 浩一訳『世界に格差をバラ撒いたグローバリズムを正す』、徳間書店。
- スティグリッツb[2002]、鈴木 主税訳『世界を不幸にしたグローバリズムの正体』、徳間書店。
- センゲ、P. [2010]、有賀裕子訳『持続可能な未来へー組織と個人による変革』、日本経済新聞社。
- ダーニング、A.[1996]、山藤泰訳『どれだけ消費すれば満足なのかー消費社会と地球の未来』、ダイヤモンド社、158-160ページ。
- チャンカン、W. モーボーン、R. [2005]、有賀 裕子訳『ブルーオーシャン戦略ー競争のない世界を創造する』、ランダムハウス、講談社。
- トムリンソン、J. [2000]、片岡 信 訳『グローバリゼーションー文化帝国主義を超えて』、青土社、185-261、313-352ページ。
- ドラッカー、P. [2008]、有賀 裕子訳『マネジメントー務め、責任、実践 I 』、日経BP社、

- 171-172ページ。
- バーガー、S. [2006]、楡井 浩一 訳『グローバル企業の成功戦略』、草思社。
- フィッシュマン、C.[2007]、三本木 亮訳『ウォルマートに呑みこまれる世界―「いつも低価格」の裏側で何が起きているのか』、ダイヤモンド社。
- フリードマンa、T.[2009]、伏見 威蕃訳『グリーン革命（上）（下）―温暖化、フラット化、人口過密化する世界』、日本経済新聞出版社。
- フリードマンb、T.[2006]、伏見 威蕃訳『フラット化する世界―経済の大転換と人間の未来（上）（下）』、日本経済新聞社。
- ページ、S.[2009]、水谷 淳訳『「多様な意見」はなぜ正しいのか』、日経BP社。
- ヘルド、D.、マッグルー、A. [2003]、中谷 義和、柳原 克行 訳『グローバル化と反グローバル化』、日本経済新聞社、6ページ。
- ボーグル、J.[2008]、瑞穂 のりこ訳『米国はどこで道を誤ったか』 東洋経済新報社。
- ミッシェル、S.、ブーレ、M.[2009]、中平信也訳『アフリカを食い荒らす中国』、河出書房新社。
- ユングブルート、R.[2007]、瀬野 文教訳『IKEA 超巨大小売業―成功の秘訣』、日本経済新聞出版社。
- ライシュ、R. B.[2008]、雨宮 寛、今井 章子訳『暴走する資本主義』 東洋経済新報社。
- ラトゥーシュ、S.[2010]、中野 佳裕訳『経済成長なき社会発展は可能か？―＜脱成長＞と＜ポスト開発＞の経済学』、作品社。
- リツア、G.[2001]、正岡 寛司監訳『マクドナルド化の世界―そのテーマは何か？』、早稲田大学出版部。
- リューイン、R.[1993]、福田素子訳、『複雑性の科学 コンプレックスへの招待―生命の進化から国家の興亡まですべてを貫く―』、徳間書店。
- ローウェンスタイン、R.[2005]、鬼澤 忍訳『なぜ資本主義は暴走するのか―「株式価値」の恐るべき罠』、日本経済新聞社。
- ワイツゼッカー、E. U. von、他[1998]、佐々木 建訳『ファクター4―豊かさを2倍に、資源消費を半分に―』、省エネルギーセンター。
- レインボープラン推進協議会[2009]、山形県長井市、レインボープラン市民広場関連資料。
- 青沼 陽一郎[2008]『食料植民地ニッポン』、小学館。
- 井上 隆一郎[1993]『グローバル企業の盛衰―歴史に学ぶ繁栄の条件、滅亡の原因』、ダイヤモンド社、9-38ページ。
- 梅原 猛[1996]『共生と循環の哲学』、小学館、290-315ページ。
- 白井 裕子[2009]『森林の崩壊』、新潮社。
- 日経産業新聞[2010.8.27]。
- 日経ビジネスa[2010.9.13]、「北海道リゾート、大家は中国人」『日経ビジネス』、116-117ページ。
- 日経ビジネスb [2010.9.6]、「『東京人』を模範に」『日経ビジネス』 38-41ページ。
- 広井 良典[2009]『グローバル定常型社会―地球社会の理論のために』、岩波書店。
- 松野 弘[2009]『環境思想とは何か―環境主義からエコロジズムへ』、筑摩書房。
- Chesbrough, H. Vanhaverbeke, W. and West, J. (eds.) [2006], *Open Innovation: researching a new paradigm*, Oxford University Press.
- Dunning, J. H. [1993], *The Globalization of Business*, Routledge.

- Hertz, N.[2001], *The Silent Takeover: global capitalism and the death of democracy*, Arrow Books.
- Lawrence, T. B. Suddaby, R. and Leca, B. [2009], *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge University Press, pp. 77,78.
- Lotia, N. & Hardy, C.[2008], “Critical Perspectives on Collaboration” in Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., and Ring, P. S. (eds.) *Inter-organizational Relations*, Oxford University Press, pp. 366-398.
- Marten, G. G.[2001], *Human Ecology: basic concepts for sustainable development*, Earthscan.
- Nooteboom, B.[2009], *A Cognitive Theory of the Firm: learning, governance, and Dynamic Capabilities*, Edward Elgar, pp. 77-78, 80, 93-105.
- Prahalad, C. K. & Krishnan, M. S.[2008], *The New Age of Innovation: driving co-created value through global networks*, McGraw-Hill, p.11.
- Senge, P. , et al. [2008], *The Necessary Revolution*, Broadway Books, p.172, 172.
- Stacey, R. D.[2010], *Complexity and Organizational Reality: Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism*, 2nd. ed. Routledge.
- Takacs, D.[1996], *The Idea of Biodiversity : philosophies of paradise*, The Johns Hopkins University Press.
- Westley, F., Zimmerman, B, & Patton, M. Q.[2006], *Getting to Maybe: how the world is changed*, Vintage.
- Yip, G. S. [1992], *Total Global Strategy: managing for worldwide competitive advantage*, Prentice Hall.