

1. ニーズを追い求めた時代の終焉

1. 1 ニーズという概念の形成

戦後のものが不足していた時代から高度経済成長の時代に至るまでは、大量生産、大量販売のビジネスモデルを効率よく実現することこそが、経済合理性（経済性、及び、その実現のための高効率率、高品質、短納期、コスト削減に関する合理性）に叶うものであった。プロダクトアウトを組織として効率よく実現するTQC等の活動は、この目的にうまく適合していたのである。

製品の需要が一巡し市場が成熟化してくると経済成長も鈍化し、購買意欲も低下する。収縮する市場のシェアを奪い収益を確保するために、競合製品がひしめき合い低価格競争が進む。その状況から抜け出すために追求される経済合理性の原理は、新たな市場を開拓すること、製品の付加価値を増して差別化すること、ニッチな事業領域に活路を見出すことであった。

しかし、成熟した市場への新たな投資には大きなリスクがある。そこで、リスクを回避し軽減するために、あるいは、最小の投資で最大の利益を得るために、データに基づいて経済合理性を追求する米国流の戦略経営論やマーケティング手法の導入が進んだ。これら手法の基本は、作ったものを売るのではなく、売れるものをつくるというマーケットインへの発想への転換であり、日本企業が築き上げてきた「事業の選択と集中」「コアコンピタンス」という考え方と組合せて、盛んに喧伝される様になった。

この「売れるものをつくる」を実現するためには、消費者が欲しいもの、即ち、「ニーズ」を定義する必要がある。そこで、製品特性で分類したり、購買行動で分類したり、利便性で分類したり等、様々な視点からの必要に応じて「ニーズ」の定義が提唱されてきた。

1. 2 ニーズの意味

「ビールとおむつ」「売れないブルーマウンテン」の話は有名である。しかし、データにニーズが隠されていて、データを分析すればニーズが発見されるというのはおかしな話である。企業を経営する人々も、そこで働いている人々も、日常生活を送る中で何かを必要としてものを買っている筈であり、そこに隠されたニーズは存在しない。現場にいる気配りのできる人ならば、何と何が一緒に売れているか程度のことは、毎日現場を観察して既に気づいていた筈である。

この寓話は、むしろ、売り場のマネージャーが自分の売上目標を達成しなければならず、他の売り場と協調行動することができなくなったことで生じた問題だと解釈するべきである。カテゴリーマネジメントの正当性を主張する人々が、夫々の売り場の担当の商品を越えて相乗して販売機会を獲得すべきであることを、経営者や個々の売り場のマネージャーを説得するために持ち出した事例でしかない。

データに翻弄されるといった主客が逆転した発想のマネジメントは、決してうまくはいかない。本来、「データに基づいてニーズを分析する」とは、まず、購買行動について仮説を立て、データによって検証し、事実を正しく理解する活動である。常に現場感覚でものごとを観察して仮説を立てることこそが重要であり、データの分析は、あくまでも仮説を検証するプロセスでしかないということを理解しておかなければならない。経営者であれ、現場のマネージャーであれ、そうした人々には、目の前で起きている変化を捉えて、自ら考えて仮説を立てることのできる能力が養われていなければならないのである。

ニーズは形があるものでもなく普遍性のあるものでもない。ニーズは、時間が経過し環境が変化する間に移ろい変化するものである。例えば、住宅購入を決心するのは、結婚のとき、子どもが生まれて家族が増えたとき、子どもが育って手狭になったとき等、その人のライフタイムの中の節目で、夫々に理想とするマイホームの形は異なり、また、職場や通勤事情、住宅資金の目処がつく範囲で理想として描ける範囲も異なる。

ニーズは、偶有性によって形成されるものでもある。例えば、人々が日常的に会話するなかで変化したり、様々なシーンで何かを見聞きするうちに衝動的に欲したり、ちょっとした行動から発現したり、メディアから発信される風評に左右されたりする。企業から送られてくるダイレクトメールやテレビコマーシャルを見てニーズが形成されるのではなく、それらにより、ニーズを満たす具体的なイメージが形成されると考えるべきである。だからこそ、企業は知恵を絞って、具体的なイメージを通して、顧客の持っているニーズとの共感を訴え、ニーズを呼び覚まして喚起し、購買しようという気にさせることに躍起になるのである。

ところで、購買行動がニーズの実現ではないことは勿論のこと、用途の実現によってもニーズが実現される訳でもないことに、特に、留意しておく必要がある。購買も、使用も、あくまでも、あることを実現するための行為であり、ニーズの所在は、もっと他のところ、心の奥底にある夢や願望、使命と思っていることの実現にまで遡っていったところに存在している。住宅の購入について言うなら、その住宅に住むことがニーズではなく、裕福な暮らしをする場を作り、その人の抱いている幸せな生活を実現することが目的である。よしんば、夢の様な豪邸に住むこと自体がステータスになる場合でも、その目的は、自分の裕福さや権力を誇示することで、虚栄心を満足させることが目的なのである。

1. 3 マネーゲーム化した社会

今、日本社会はデフレ経済にあるという。金利を引き下げ、量的緩和政策により金融市場に流れる資金量を増やしても、それだけで消費マインドが高まることは期待し難い。

デフレの直接の原因は、必要な消費量が低下していて、人々がものを買わないからではなく、節約して余計に消費しない、不要不急のものは買わない、少しでも安いものしか買わないから起きているのである。消費自体は日々行われているが、安くないと買わないという消費者のマインドに応じて需要を喚起するためには、企業は競って値段を下げて販売するしかない。しかし、薄利多売をしても、それ以上の割合で販売数が伸びなければ利益を圧迫し、企業の経営はより一層苦しくなる。その結果として、賃金カットやリストラが行われ、更なる景気の悪化を招くことになる（デフレスパイラル）。

では、安くないと買わないという消費マインドになった理由は何か。少なくとも、きっかけは、世界規模の経済危機によって人々の財布の紐が固くなったことによる。企業倒産が相次いで起きる中、当然のこととして行われるリストラ（人員削減）を見るにつけ、明日は我が身と考える人はいない。失業に対する不安が高まっているときに、目減りした給与とはいえ貯蓄にまわすことで自己防衛するしかないと思ってしまうのである。しかし、その深層には、更に、少子高齢化社会となり人口減少社会が進んだことで、医療費が増大し健康保険制度も崩壊するのではという不安、積み立ててきた年金の財源が枯渇するのではという老後の不安が大きいのしかかっている。人口減少社会は、総消費量の低下につながり市場が縮小していくこと、即ち、経済規模がどんどん縮小し、社会全体が衰退していくことを意味する。将来、社会活動が萎縮し、税負担がどんどん重くなり生活

を圧迫するなら、また、行政のセーフティネットが機能せず、自分が困窮しても誰も守ってくれないなら、今は、欲しいものを我慢して貯蓄し、必要なものだけ少しでも安いものを買おうということになる。

箱物行政を揶揄する声は大きい。景気を浮揚させるための常とう手段として、行政は住宅投資を活性化させようとする。住宅は一人ひとりが理想に思う裕福な暮らしの実現であり、家族が将来を夢見ながら暖かく暮らす場や憩いの時間を過ごすための空間の実現でもある。こうした人々のニーズを背景とした住宅産業は、様々な消費を生み出す裾野の広い産業分野であり、多くの関連事業を潤す産業である。そこで、政府は住宅ローン減税等の政策を打って経済全体の活性化を図ろうとするが、本質的に抱える様々な将来への不安が解消されない限り、住宅に託すニーズを満たそうと決心することはできず、購買の活性化に結び付けることもできない。

景気の変動には様々な要因がある。経済学的には景気の循環説で説明することも多い。しかし、現在の様に、マネー資本主義が跋扈（ばっこ）する世の中では、世界中の投機マネーが利益を求めて一気に流れ込んでバブル景気を引き起こし、それが何らかのきっかけで崩壊し、資産価値が暴落し不良債権が山と積まれて景気を失速させる。投機はバブル景気を求めて行動するのが宿命であり、投機によるバブル景気とその崩壊のメカニズムが景気変動を引き起こしているとも言える。そして、繰り返されるこのメカニズムによって、世界中の経済がどんどん疲弊し、格差が拡大し貧困が増大していく。マネー資本主義が跋扈する社会に、神の見えざる手は存在しない。存在するのはマネーゲーム化した強欲な投機行動なのである。

貯めたお金は眠らせていても意味がない。経済規模が縮小する中で自ら事業を興しても採算の目処が立たなければ、少しでも利ぎやの良いところに預けようとするのは人情である。投機マネーの原資は、人々の預けた保険金や年金等であり、投資家の預けた資金である。これらが元手となり、高利回りの配当を実現するために運用される。我々は、直接的には、マネーゲームに参加してなくても、自らのニーズを実現するためには使わず、将来の不安に備えて蓄えたお金で、知らないうちに、投機によるバブル景気とその崩壊のメカニズムに組み込まれ、自らを格差社会へと蟻地獄の様に引き込んでいくのである。

2. ニーズからコースの時代へ

2. 1 経済合理性の非経済性

本稿の目的は、投機そのものを悪として断罪することではない。その背景にあるマネーゲーム化した社会そのものの風潮を問題とし、人々が心豊かに暮らせる社会を築くことを狙いとしている。元手の資金を利食い目的で何かに投資すること、何らかの投資ででた損失を他の投資で穴埋めすること、儲けたお金を更なる投資につぎ込んでより大きな利益を得ることだけに明け暮れる社会では、刹那的な風潮が広がって、金儲けが目的、即ち、ニーズを実現する手段であるはずの金儲けがニーズそのものに化してしまう。そうした風潮の下では、人々の生活を豊かにするために額に汗する生産的活動が廃れ、文化が衰え、国そのもののアイデンティティが損なわれていく。

マネーゲーム化した社会は、必ず、ゲームに成功した者と失敗した者、お金を儲けた者と損した者を生み出す。そして、ゲームで儲けた人々が、経済原理に従った正当な成功であり、成功した自分達は正しいと主張すればするほど、ゲームで損した人々、社会的弱者や経済的弱者といったゲームにすら参加できない人々を、社会から疎外し置き去りにしていく。

ところで、一言で格差といっても、経済格差、都市と地方の格差、グローバルでみた地域格差等、社会を捉える視点に応じて様々に存在する。経済格差は、企業の賃金カットやリストラが遠因して引き起こすデフレスパイラル問題、2008年末の年越し派遣村に見ることができる様に雇用問題、ひいては、少子化問題等に関係する。都市と地方の格差は、人口の集中する都市に投資が偏在する問題、地方の過疎化の問題、限界集落の問題、農業の衰退と食料自給率低下の問題、受けることのできる医療に格差が生じる問題等に関係する。グローバルでみた地域格差は、貧困とそれを遠因として起きる紛争の問題、貧しい地域での子どもの労働の問題、劣悪な労働環境と低賃金の問題、困窮の中で行われる自然破壊（森林伐採等）と環境破壊（有害物質の垂れ流し等）等に関係する。

格差を容認してきた社会では、人々は倫理的制約もなく金儲けに奔走することになり、自分さえ良ければ他人がどうなろうと構わないという風潮が広がる。その結果、人と人とのつながりが希薄になって、治安の悪化、自殺者の増加、独居する生活弱者の増大と孤独死の問題が発生し、地域の文化も廃れていく。

強欲に金儲けに走る投機が生んだ問題は、リーマンショックによる世界規模での経済危機につながったばかりではない。サブプライムローン問題が顕在化した2007年以降、2008年にリーマンショックが起きるまでの一年間に起きたこととして、石油への投機が集中して石油価格が高騰し庶民の生活を圧迫したこと、代替エネルギーとして脚光を浴びたエタノールの原料となる食物へも投機が起きたことをあげることができる。マネーゲーム化した強欲な投機マネーは、貴重な食料資源にさえも魔の手を伸ばし、貧しい国の人々への食料援助にも大きな打撃を与えたのである。

経済合理性を優先して温暖化ガスの排出規制に背を向けてきた国々は、大量のCO₂を相変わらずまき散らしたままである。今や、温暖化の進展は、北極や南極の氷はもはや修復のきかない限界点にまで達しようとしてきている。

こうした経験により我々は、人々が追求する経済合理性の結果、社会全体は潤うことなく、むしろ多大な弊害、多大な損害を被っていることを学んできた。これが、本節のタイトルで言う「経済合理性の非経済性」なのである。

2.2 コーズという概念の新たな形成

人々が学んできた「経済合理性の非経済性」は、また、「社会全体が潤わない限り、自らも潤わない」との自覚を芽生えさせてきた。ここで、「潤う」という言葉の意味も「裕福に暮らす」ことから「心豊かに暮らす」ことへと内面的な方向に変化している。

日本の豊かな食生活を支える多くの食材は輸入に頼っている。今、多くの人々は、食品の安全と飽食によって生じるメタボリックシンドロームに関心を寄せるとともに、その食材を生産するために広大な面積の森林が伐採され焼失されていること、水産資源が枯渇しつつあること、食のマイレージにより温暖化ガスを排出していることを気にしはじめている。また、食料の自給や地産地消にも関心を抱き、農業の再生に目を向けはじめている人も少なくない。

食料の生産者や供給者も、消費者のこうした要求に応じて、遺伝子組み換え、化学肥料や農薬の散布による増産増収にひた走るのではなく、自然破壊への影響に心を配り、自然に近いオーガニックな食材を提供しようとしている。

「心豊かに暮らす」とは、同じ地域に住む人々との共生、都市と地方に住む人々の共生、グローバルでみた地域に住む人々との共生、生産者と消費者の共生、自然環境との共生を実現しようという心配りの中から湧きあがってくる。

こうした湧きあがってくる深層にある気持ちの本質は、その人が生まれ育った環境や成長に至る過程の中で徐々に醸成されるものであり、また、子どもの頃より培われた人生観や価値観にも依存して育まれたものである。人によって様々であるが、一人ひとりのもつ信念や信条そのものであり、本稿ではこれを「ニーズ」と異なる概念として「コーズ」(信条に基づく社会的な動機)と呼ぶことにする。

2. 3 ニーズの追究から深層にあるコーズの追究へ

経営者のビジョンを実現するために策定される経営戦略は普遍的なものではない(文献1)。時間の経過とともに社会的環境は変化し新たな事象が次々に発現し、ニーズもその時々に応じて変化する。そうした変化や経営資源の状況に合わせてダイナミックに戦略を適応させていかなければならない。どんなに立派な戦略であっても、すぐに陳腐化してしまうのである。

経済合理性を追求してきたこれまでの経営においては、移り変わるニーズを捉える情報、即ち、データの分析に重きを置いて戦略が策定されてきた。しかし、第1. 2節に記した様に「データに翻弄されるといった主客が逆転した発想のマネジメントは、決してうまくはいかない」。その前提として、経営戦略の根幹にある経営者のビジョンがしっかりと存在していなければならないのである。

それでは、経営戦略の根幹にある、しっかりした経営者のビジョンは何に依拠して生じるものなのであろうか。

第1. 2節では「経営者であれ、現場のマネージャーであれ、そうした人々には、目の前で起きている変化を捉えて、自ら考えて仮説を立てて検証する能力が養われていなければならない」と記した。その仮説を策定し検証し進むべき方向を意思決定する判断の拠り所は、結局のところ、経営者が心の奥深いところで抱いているコーズである。

コーズは、上記の様に「その人が生まれ育った環境や成長に至る過程の中で徐々に醸成されるものであり、また、子どもの頃より培われた人生観や価値観にも依存して育まれていく。人によって様々であるが、その人個人のもつ信念や信条そのものである」という本質を持つ。それは、時間とともに大きく変わるものではない。

第2. 2節で「食料の生産者や供給者も、(中略)食の安全と自然破壊への影響に心を配り、より自然に近いオーガニックな食材を提供しようとしている」と例記したが、企業を経営する人々、そこで働く人々も、社会的課題に対してコーズを認識して行動しはじめている。

GRI (Global Reporting Initiative) は「サステナビリティ レポートニング ガイドライン」の中で、企業がCSR報告書に記載すべき内容の選定を『重要性 (マテリアリティ)』で評価すべきであるとして、「組織の全体的な使命 (ミッション) および競争上の戦略、ステークホルダーが直接表明する懸念、幅広い社会的な期待および上流部門 (サプライチェーン等) や下流部門 (顧客等) に対する組織の影響等、組織内外の要素を組み合わせ、どの情報が重要であるかの判断を下すべきである」と提示している(文献2)。

コトラーらは「コーズプロモーション、コーズリレーテッドマーケティング、ソーシャルマーケティング、コーポレートフィンランソロピー、地域ボランティア」を社会貢献マーケティングの対象としてあげている(文献3)。

こうした文献等にも示される様に、今や、利潤を求める企業経営においても、事業やその活動を社会的視点で捉えることが求められる様になり、人々の心の奥深いところにあるコーズに訴求することのできるアプローチに変わりつつあるのである。

これからは、経営者の深層にあって変わらぬコースがビジョンとして表出し、そのビジョンを実現するために、様々な要因によって移り変わる経営環境やニーズの変化に即して戦略が策定されていくのである（図1参照）。

3. 人々の深層にあるコースをつなぎ結びつける

3. 1 コースの形成

これまでコースの定義について記してきたが、コースがこれからの社会に対して意味を持ち得るためには、コースそのものにインサイト（洞察）と、将来に対する何らかのフォーサイト（先見の明）が含まれていなければならない。

「洞察」「先見の明」のどちらにしても、単なる思いつきや気づきではない。ポランニーによる暗黙知の考え方を引用するなら、「暗黙知は、身体と事物との衝突から、その衝突の意味を包括＝理解（コンプリヘンド）することによって、周囲の世界を解釈する」「暗黙知によって（中略）、(1) 問題を妥当に認識する、(2) その解決へと迫りつつあることを感知する自らの感覚に依拠して、科学者が問題を追求する、(3) 最後に到達される発見について、いまだ定かならぬ暗示＝含意（インプリケーション）を妥当に予測する」とあるが、「洞察」「先見の明」はこうしたプロセスを経て形成されたものでなければならない（文献4）。

企業の経営者やその中で働く人々の中に生じるコースにも、消費者の中に生じるコースにも、こうした「洞察」「先見の明」のプロセスが含まれている。そこで、ポランニーの考え方のアナロジーとして、「一人ひとりのコースの形成」には、(1) 社会的課題を妥当に認識し、(2) 自らの人生観や価値観に育まれてきた一人ひとりのもつ信念や信条に依拠して課題を追求し、(3) いまだ定かならぬ暗示＝含意を妥当に予測することが必要となる。

ところで、社内にある定型的な情報（構造情報）を「蓄積する仕組み」「検索する仕組み」をいくらか充実させて活用しても、その情報自体には新たな知識を含んでいる訳ではない。最近の情報技術では、Webの世界の様々な情報を検索して取り出す技術に注目が集まったが、誰もが書き込みができる不特定多数の情報源から取り出すことのできる膨大な情報は、そのままでは信憑性や品質に乏しく、「洞察」「先見の明」を妥当に形成する根拠とはなり得ない。

そこで、膨大な情報から、対象領域の社会的課題に関わる情報をえり分けて見つけ出す能力、見つけ出した情報の信憑性を識別する能力、社会的課題に対する知見を持って情報を理解する能力が必要となる。この社会的視点を持った能力は、これまで求められてきた情報技術を活用するためのリテラシーとは全く異なる能力である。

3. 2 コースの連鎖

あらゆる分野に精通し、情報を見極める能力のある人は存在しない。しかし、社内の様々なロケーションや部門に多様な専門知識や知見を持つ人々を育成することによって、多様な視点からの幅広い情報をえり分けて獲得することが可能となる。そして、その人々がネットセントリックに結び付き相互にコミュニケーションを図ることで、獲得した情報を精査し正しく理解することができるようになる。こうして、今、起きている社会的課題に対して、「人的ネットワークによる変革のコミュニティの形成」が人々の心の深層において進行していくことになる（文献5 図1. 2参照）。

ところで、一人ひとりの中でコースが形成されても、他の人々との間でコースに対する「意味の

形成」がなされなければ組織としての行動につながらない。ワイクは、「意味の形成は、単に解釈だけでなく創作も、発見だけでなく創造にも関わり、自分達の解釈するものを自分達が生成するという特徴がある」と論じているが（文献6）、企業の経営者やその中で働く人々の中に生じるコースと消費者の中に生じるコースがつながり結びつくことによって組織の中に新たな意味が形成されていく。

ポランニーは「事物が統合されて生起する『意味』を私たちが理解するのは、当の事物を見るからではなく、その中に内在化するから、即ち、事物を内面化するからなのだ」（前掲文献4）と論じているが、一人ひとりの人生観や価値観に基づいて生起するコースと、そのコースの対象領域に関わる人々の抱えている課題と解決すべき方向性との間で「同化」が起き、相互に「内在化」し「内面化」するプロセスによって、人々の中でコースに対する「意味の理解」が深まり、共通の理解としての合意が形成され「意味の形成」が進んでいく。

形成された意味によって人々は動機づけられて、自律能動的に協調行動し、価値を創造していくものである。新たな意味が形成され一人ひとりの行動につながっていくこと、即ち、一人ひとりのコースが相互に触発し合うことで深化し、連鎖する社会的課題を解決するための相乗する行動につながっていくことを、本稿では「コースの連鎖」と呼ぶことにする。

本稿では「同化」を、「社会的課題に関する、歴史的背景、文化的背景、社会通念、社会制度、経済的背景、政治的背景といった事実や知識を客観的に捉えて解釈し、自分なりに理解すること」と定義する。また、その理解の上に立って、「その地域の風土や習慣、社会全体との間に生じる利害関係、葛藤、解決するための阻害要因、解決したときの未来社会のあり様に対して人々の心に内在する感情等を主体的に自分のものとして共感し移入する」ことを「内在化」とし、その上で将来を見据えて「こうありたい、こうしたいと考えていく」ことを「内面化」として定義する。

3.3 コースからの創発

様々な「コースの連鎖」は、様々な地域で、同時多発的に起り創発し得るものである。誰かのトップダウンによるマネジメントが引き起こす訳ではなく、むしろ、困窮する人に接している人々の中から草の根的に芽生えるものである。

しかし、バラバラな「一人ひとりのコース」「コースの連鎖」が社会の中で展開されても、相乗するどころか、相殺しあうことも起きかねない。

社会的に意味のある「コースの連鎖」を相乗して引き起こし創発させていくには、連鎖して生起する社会的課題に対して、①歴史的背景、文化的背景、社会通念、社会制度、経済的背景、政治的背景に関わる事実や知識を整理し全体を見渡して「同化」する、②その地域の風土や習慣、社会全体との間に生じる利害関係、社会全体がその社会的課題に対して抱いている葛藤や解決に対する阻害要因の事実関係を整理し、③社会的課題に対する解決方法の展望、解決したときの未来社会のあり様を描き、④そのことに対し生じる人々の心に内在する当惑や不安、希望に共感して「内在化」させ、様々な生起する思惑を長期的に見通して将来を見据えて考える「内面化」、のプロセスを意図的に織り込んでいくことが必要である。

人々は、従来の様々な考え方や学習の仕組みの枠を越えて（廃棄して）新たな考えを学習し、同様に、組織としても学習し、社会全体としても学習していく。この学習のプロセスに、「同化」「内在化」「内面化」のプロセスを組み込むことによって、関係する人々の間でコースへの理解を深め、組織の中にコースの意味を形成させていくことができる。

そして、次に、社会的課題の連鎖（社会的課題によって生じる様々な社会問題が相互に影響を及ぼし合い、複合して同時併行して生起、増大、または、相殺すること）に沿ってコースをつなぎ結びつけていく「**コースの連鎖のシナリオ構想**」のプロセスを織り込むことによって、「コースの連鎖」が「**コースからの創発**」につながっていく道筋を明確にする。この「コースの連鎖のシナリオ」は、これからの企業経営の根幹となるものであり経営戦略の拠り所となる。

本稿では、一人ひとりが様々な社会的課題に向かい合い、つながり結びついていくことで、心豊かに暮らせる社会を実現していく流れを「**サステナブル・サイクル**」（図2参照）と称することにする。このサイクルでは、人々がネットセントリックにつながり結び付きながら、単発の流れとしてではなく、スパイラルアップしながら全体として「心豊かに暮らせる社会」を実現していく。

このサイクルの中心に「ハブ」は存在しない。人を大切に思う気持ちを中心にあって、そうした心を持つ多様な人々、そこにある自然を大切にする人々がつながり結びついていくことで、グローバル社会とも、その夫々の地域社会とも、そして、そこにある自然とも、お互いに尊重し合いながら人々は共生し、心豊かに暮らせる社会を実現していく。

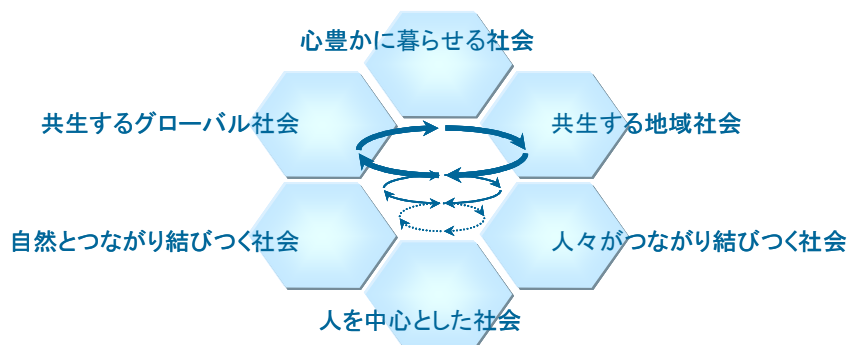


図2 サステナブル・サイクル

3. 4 ビジョンの形成

「コースの連鎖のシナリオ」は「サステナブル・サイクル」によって描かれる。一人ひとりのコースが向き合っている社会的課題は様々である。しかし、社会的課題そのものも様々であり、複合し連鎖しどんどん深刻化していく。そこで、人々がバラバラに社会的課題に立ち向かうことがない様に、社会的課題の連鎖に沿って協働して課題に取り組んでいく「清流の流れ」（ビジョン）が必要となってくる。

これまで論じてきた様に、一人ひとりが様々な社会的課題に向かい合い、つながり結びついていくことで心豊かに暮らせる社会を実現していく「サステナブル・サイクル」は、「コースの連鎖のシナリオ」の規範となるものである。この規範の下に、人々は、人的ネットワークによる変革のコミュニティを形成し、この変革のコミュニティをコミュニケーションの場としてつながっていく。そして、このつながりの中で、社会的課題の連鎖に沿ってコースも連鎖し、コースの連鎖のシナリオによりコースからの創発が巻き起こっていく。

こうした過程を経ることにより、社会的課題の解決に対する将来へのシナリオ（コースの連鎖のシナリオ）の実現を目指して、協働し相乗しながら取り組んでいくための「清流の流れ」がビジョ

ンであり、このビジョンの中で、目的、目指す姿が明確に示される。一人ひとりの立ち位置、人々との関係、組織・企業・社会との関係の中で整合され、ビジョンが形成されていく（**ビジョンの形成**）。

この形成されたビジョンは、更に、組織、及び、一人ひとりの役割に対して紐づけられ、果たすべき使命（ミッション）へと結びつけられ、具体的な目標とその実現時期が定義されていく。

尚、本論の詳細手順については、『経営再生プロジェクト [1-1]、経済合理性追求と社会的課題解決の方法論（戦略編）』の「第2. 1節 経営再生に向けたコースの分析とシナリオの構想」（文献7）に論じる。

4. 現時点における提言

これまで記してきたことを背景として、現時点における人を中心とした視点での経営を目指して以下を提言することにする。

- (1) 格差社会が広がり複合した社会的課題を抱える中で、人々は、一人裕福になれば満たされるという夢からさめて、社会全体が豊かにならなければ、自分も心豊かに暮らしていくことはできないと悟り始めている。
- (2) 人々の意識が、「裕福に暮らす」ことから「心豊かに暮らす」ことへと内面的な方向に変化している。これからは、ニーズではなくコースの追求が求められる。そして、今や、経営モデルは、コースモデルに変わりつつあるのである。
- (3) コースは、その人が生まれ育った環境や成長に至る過程の中で徐々に醸成されるものであり、また、子どもの頃より培われた人生観や価値観にも依存して育まれたものである。人によって様々であるが、一人ひとりのもつ信念や信条そのものである。
- (4) コースが意味を持つためには、その社会的課題に対する「洞察」「先見の明」が含まれていなければならない。社会的に妥当な「洞察」「先見の明」を形成するには、組織の中に多様性を育み、多様性を活かす組織文化を醸成することで信憑性のある情報を獲得できるようにしなければならない。人々がネットセントリックに結び付き相互にコミュニケーションを図ることで、人的ネットワークによる変革のコミュニティを形成し、相互に情報を精査し正しく理解することができるようにすることが必要である。
- (5) 一人ひとりの人生観や価値観に基づいて生起するコースと、そのコースの対象領域に人々の抱えている課題と解決すべき方向性との間での「同化」「内在化」「内面化」のプロセスによって、コースに対する「意味の理解」「意味の形成」が進んでいく。組織の中に意味が形成されることにより、人々は動機づけられ自律能動的に協調行動し「コースの連鎖」が起きていく。
- (6) バラバラな「一人ひとりのコース」「コースの連鎖」が社会の中で展開されても、相乗するどころか、相殺しあうことにもなりかねない。「同化」「内在化」「内面化」の学習プロセスを意図的に織り込み、且つ、「サステナブル・サイクル」を規範とした「コースの連鎖のシナリオ」を描くことにより、「コースが創発」していく道筋を明確にしていかなければならない。

- (7) 人的ネットワークによる変革のコミュニティの中で、社会的課題の連鎖に沿ってコースも連鎖し、コースからの創発へとつながり、将来への「コースの連鎖のシナリオ」、及び、一人ひとりの立ち位置、人々との関係、組織・企業・社会との関係の中から「ビジョンが形成」され、更に、組織としての使命、及び、一人ひとりの役割に対して紐づけられ、果たすべき使命（ミッション）が定義されていく。

5. 概念の定義

本稿で取り上げてきた主要な概念は、以下の様に定義される（文献8の定義を再掲）。

【コース】

一般に、「コース」とは、『（行動・感情の）理由、根拠、動機、わけ。（社会的な）理想、（…の）目的、大義、目標；主義、主張、信条』（プログレッシブ英和辞典、第3版、小学館）と訳される。一人ひとりが持っている価値観等により形成される、その時々々の環境等の変化に応じて移り変わるものではなく、長期にわたり醸成されながら追求められる普遍的に宿る、その個人のなかにある一種の想いである。また、経営者自身のもつコースがビジョンとして表明され、組織の中で共感され、それが組織の中にとどまり自律的に活動していく動機となり、実現化されていく。一方、「ニーズ」は環境や状況が変わることで変化するものである。コースを背景として、その時々々に必要となるものがニーズである。

【裕福な暮らし】

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

【心豊かな暮らし】

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

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

- ニーズ : 必要。要求。需要。
- 潤う : ゆとりが出る。ゆたかになる。
- 思いつく : 考えがふと心に浮かぶ
- 洞察 : よく見通すこと。見抜くこと。

- 先見の明 : 事が起こる前にそれを見抜く見識。
- 同化 : 外から取り込んで自分のものにする事。
事物を十分理解して自分の知識とすること。

尚、第3. 1節に示した「気づく」については、「脳裏になかったことや意図していなかった事実を見出すこと、それまで何ら関係性がないと思われたことが結びつくことによって、一人の頭の中や組織の中で全く違った状態が活性化されることである」(文献9)と定義することとする。

6. 参考文献

1. 池邊純一、「人を中心とした視点での経営 [1]」、日本企業の経営再生を目指して」、http://www.clem.co.jp/reports_and_books、2009.11.27
2. Global Reporting Initiative、NPO法人GRI日本フォーラム翻訳、「サステナビリティ レポートینگ ガイドライン」(和訳暫定版)、2006.11.29
3. フィリップ・コトラー、ナンシー・リー、恩藏直人監訳、「社会的責任のマーケティング」、東洋経済新報社、2007.8.16
4. マイケル・ポランニー、高橋勇夫訳、「暗黙知の次元」、ちくま学芸文庫、筑摩書房、2003.12.10
5. 池邊純一、「持続可能な成長のグランドデザイン [1]」、持続可能な成長のグランドデザインポリシー」、http://www.clem.co.jp/reports_and_books、2010.5.25
6. カール・E・ワイク、遠田雄志、西本直人訳、「センスメイキングインオーガニゼーション」、文真堂、2001.4.30
7. 池邊純一、「経営再生プロジェクト [1-1]」、経済合理性追求と社会的課題解決の方法論(戦略編)」、http://www.clem.co.jp/reports_and_books、2010.4.16
8. 池邊純一、「これからの企業経営に求められるもの [1]」、経済合理性追求と社会的課題解決の狭間に」、http://www.clem.co.jp/reports_and_books、2009.11.17
9. 池邊純一、「変化の兆しを捉えて行動する組織の作り方」、文芸社、2008.10.15