

「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」 —

初版 2010年5月25日 池邊純一

[論点]

グローバル社会では、強欲にバブルを求め彷徨するマネー資本主義社会が、エネルギー資源や食料資源の権益争奪を展開し、地球温暖化や食糧不足と貧困を深刻なものにしている。日本国内においても、停滞する経済と高齢化し増大する社会保障費、既得権益に固執する人々との間で絡み合う利害構造の中で財政が逼迫するばかりで、政治も混乱し、格差を肯定した政策が生んだ貧困に喘ぎ貧困から抜け出せない人々の生活を救うこともできない。

日本の製造業は高品質・高機能のものづくりによって競争優位を誇ってきたが、日本という閉じた市場が成熟化したことによって、また、新興国を中心とした簡便な機能で低価格を実現した製品の需要に対して、日本製品は過剰品質でガラパゴス化が進んでいると揶揄されて、競争優位性を失っている。一方、米国では、製造業の競争優位性が廃れて多くの産業が衰退したが、グローバルスタンダードを展開し、金融工学という錬金術で世界中から富を集める仕組みを確立した。これと同じ手法で、日本国内の産業の空洞化を厭わず、新興国への需要を狙って海外に投資して、海外で売れる製品を現地において低コストで生産し低価格で販売して、獲得した利益を日本国内に還元することで、日本経済を立て直すべきと主張している人も多い。しかし、早晩、新興国も高齢化し、経済成長も鈍化して成熟化していく。やがては、海外で得た利益を国内に還元するモデルも崩壊し、新たな成長市場を常に探し求めて彷徨することにしかならない。

また、グローバルには貧困や低い賃金、地球温暖化、食料不足等の様々な社会的課題が果てなく広がっている。世界では人口が増大し続けているが、それと同時に大量生産、大量消費を前提とした経済成長を続ければ、エネルギー不足と環境破壊、食料不足と食糧資源の枯渇の問題が、一層、深刻になるのは明らかである。

自己矛盾に満ちたグローバル化の発展は、自らの将来を奪いつつある。そして、その一方で、次々に生起する様々な課題は、多岐亡羊として解決の糸口すら見えてこない。もはや、既成の仕組みの「リエンジニアリング」「リバースエンジニアリング」「リストラクチャリング」による再生では解決できないところまで事態は悪化しているのである。

今、最も高齢化の進んだ成熟化した日本において、企業が取り組むべきことは、経済合理性の追求というこれまでの規範に加え、社会的課題の解決をも追求する新しい規範に基づいた、地球環境と生態系、グローバルにある地域社会やそこで暮らす人々、企業そのものとそこにいる人・組織の三者を一体化した持続可能な成長である。

そのためには、偶発的に起きる事態への対症療法的な取り組みや、偶有性に依存した創造的破壊

を積み重ねるだけでは不十分であり、将来をきちんと見据えた持続可能な成長のグランドデザインが必要である。本稿では、この持続可能な成長のグランドデザインを描くためのデザインポリシーについて論じることにする。

1. 持続可能な成長とは

本章では、まず、「持続可能な成長」を定義した上で、「持続可能な成長」と「普遍性」の関係について解釈を加えることにする。特に、いつの時点で捉えても「普遍」であるということと「破壊と創造」「統合と分散」、また、誰にとっても「普遍」であるということと「二律背反」「共生」、の2つの視点から「普遍性」と「持続可能な成長」との関係を考察していくことにする。

1. 1 持続可能な成長の定義

本稿では「持続可能な成長」を以下の様に定義する。持続可能な成長の意図する目的は、「地球環境と生態系、グローバルにある地域社会やそこで暮らす人々、企業そのものとそこにいる人・組織の三者を一体化した持続可能な成長を続けていくこと」である。

- **【持続可能な成長】**

経済合理性によって追求する『より裕福な暮らし』のみならず、地球環境と生態系、グローバルにある地域社会やそこで暮らす人々、企業そのものとそこにいる人・組織の三者を一体化して様々な社会的課題の解決を追求することによって、『次世代、次々世代へとつないでいく心豊かな暮らし』が実現することである

1. 2 持続可能な成長における普遍性

人間が構築したどれほどのものに「絶対的な普遍性」があるだろうか。

普遍と思われていたことでも、次元の違い、マクロの視点とミクロの視点の違い、地域の文化や風土の違い、組織の外と内での違いといった様に、見る視点や前提を変えることで普遍性が崩れることがある。即ち、現実的に認識しうる普遍的な事実とは、『誰かにとって良いと思えることでも、他者にとっては良くないこともある』であって、本稿ではこれを「より現実的な普遍性」[普遍性①]と表現することにする。

経済合理性で追求する「利益」や「裕福な暮らし」は儚い（はかない）ものである。何事につけ、『ものごとは、完成したときから崩壊と分裂が始まり多岐亡羊とした混乱が始まる。そして、混沌した状況の中に新たな胎動が生まれ、新しい完成へと進んでいく』ものである。この現実的に認識しうる事実も「より現実的な普遍性」[普遍性②]と表現することにする。

「絶対的な普遍性」があるということは、全ての条件が同じなら、同じことが必ず起きるということである。それは、多くの検証された法則が示す様に、一定の見る視点や前提において成立ことなのである [普遍①]。しかし、全く同じ条件が全て整うとは限らない。それにも関わらず、例えば、「歴史は繰り返す」と言われることがある。一般論としてもものごとを捉えるならば、『すでに起きたことは、異なる環境であっても、形を変えて繰り返す起ること』として「より現実的な普遍性」[普遍性③]と表現することもできよう。

「持続可能な成長」は「より現実的な普遍性」に基づいて考えると理解しやすい。グローバルに

ある地域社会やそこで暮らす人々にとって裕福であることは必要であるが、経済的に満たされたからと言って、必ずしも充分であるとは限らない [普遍①]。地球環境と生態系を保護して将来に引き渡し、誰もが心豊かさによって満足した気持ちを感じることでできる暮らしを子孫に残して行こうと願うのは、多くの人の願いである。企業も、組織も、そこで働く人々も、そうした社会を創造する組織文化を創り上げ、持続可能な成長を遂げながら、次世代、次々世代へと引き継いでいかなければならない [普遍②③]。

1. 3 持続可能な成長における破壊と創造

先に記した様に、経済合理性が追求する「利益」や「裕福な暮らし」は儂いものであり、手に入れた「利益」や「裕福な暮らし」の仕組みも、やがては、崩壊と分裂へと向かっていく [普遍性②③]。多岐亡羊として混乱と混沌した状況が続く中から新たな創造が生まれ、既存の「枠組み」（詳細は、第2. 3. 1項から第2. 3. 4項参照）とそれを形成するための「知識」「方法論」「要素技術」「構造」「工程（プロセス）」は、「崩壊と分裂／多岐亡羊とした混乱と混沌した状況／新たな創造」（第2. 3. 3項参照）を経て、新たな「枠組み」「知識」「方法論」「要素技術」「構造」「工程（プロセス）」へつながり、広く社会や人々の暮らしの中に普及し、その形態や習慣をも変えていく。これが、いわゆる「イノベーション」であり、イノベーションによって構築されたものごと、やがては、新たなイノベーションによって置き換えられていく [普遍性②③]。

しかし、イノベーションによって、新たな「枠組み」「知識」「方法論」「要素技術」「構造」「工程（プロセス）」「社会や人々の暮らし」に置き換えられる過程において、一切のつながりが失われると考えるのは行き過ぎである。むしろ、日々の生活の中で既存のものと新たなものが折衷し融合しながら、新たな生活様式へとつながっていくと考える方が現実的である。ここで、最も重要なことは、「崩壊と分裂／多岐亡羊とした混乱と混沌した状況／新たな創造」の過程の中で何が継承されたかを深く意識することである。持続可能な成長する社会にあつて、継承し、破棄し、新たに創造される文化を、我々は見定めて引き継いでいかなければならない。

1. 4 持続可能な成長における統合と分散

「破壊と創造」が進む過程で、組織も離合集散を繰り返すことになる [普遍②③]。

本節の論点は、もし、組織の中で人々を結びつける価値観や管理し統制する仕組みの「絶対的な普遍性」が失われ、「より現実的な普遍性」によって移ろい変化していくとするならば、どんなに優れた組織であっても、人々は利他的に利己的に行動し、崩壊してしまうかも知れないということである。

組織の中には、様々な知恵や技術と組織を管理し統制するための規範、即ち、「組織能力と組織制度」によって「基準と規準」が形成され、その根本にある「組織能力と組織制度」に人々が集まり、組織の一人として活動する。しかし、この「組織能力と組織制度」自体も「絶対的な普遍性」を持つものではなく、「より現実的な普遍性」に基づく存在でしかない。そして、その「より現実的な普遍性」に基づく「組織能力と組織制度」によって形成される組織も「より現実的な普遍性」の存在でしかない。

「より現実的な普遍性」の組織は、構築された時から分裂が始まり、様々な派閥が乱立し組織が分散しはじめる [普遍②]。様々な乱立した派閥や分散した組織が自立しはじめると分散化させておいた方が合理的になり [普遍①]、分散化した組織のための新たな秩序が生まれてくる。しかし、分

散化した組織自体もある程度の広がりや大きさを持ち始めると、次から次へと分裂が進んでいく[普遍②]。そうすると、利害関係が複雑に絡み合い一つの組織として機能するための調整も困難な状態となり、分散化の合理性が崩れてくる。そこで、再度、統一への機運が高まり、統合化のための新しい秩序が形成される。組織の中では、こうした統一化と分散化が繰り返されていく。

組織の中で分散化と統合化が繰り返され、既存の「基準と規準」が新たな「基準と規準」に置き換えられる過程で、組織文化も連続性を失って破壊されてしまう。ここで、最も重要なことは、既存の「基準と規準」を形成する「組織能力と組織制度」のどんな思想を新たな「組織能力と組織制度」へと継承し、どの様な「基準と規準」を再構築していくかということである。

この継承される「思想」は、その組織が社会の中で信頼され続けるための魅力そのものであり、組織にいる人々が最も大事にしなければならないことである。

組織の中での「統合」と「分散」は、常に繰り返され起きることである[普遍②③]。持続可能な成長では、「統合」「分散」に際しても、「組織能力と組織制度」の中に「大事にされて継承されていく思想」が組織の中に貫かれ、その思想が、次世代、次々世代へと引き継がれていかなければならない。

1. 5 持続可能な成長における二律背反と共生

「二律背反」は二つの相反する命題が同時に成立することである。しかし、相反する二つの命題が同時に存在するということは、「共存を許さない思想」を生み出す。

「共存を許さない思想」は、互いに覇権を競い合い、様々な争議を引き起こす。そして、争議に勝つために、自分にとって有利なルールを作り出そうとする。自分にとって有利なルールを手に入れたものは、それにより創出される有利な立場を利用し、何でも訴訟して解決しようとする。

何でも訴訟する社会は、勝利こそが正義であるとする社会である。スポーツでは、技を研鑽するために競い合うことは必要なことかも知れない。しかし、日常の暮らしの中で、常に競い合うこと、人を、常に、勝負に駆り立てる社会は、人の心を不安にさせる。

「共存を許さない思想」は、また、標準化戦略を生み出す。企業の市場制覇戦略やグローバルスタンダード戦略は、供給者の論理によって市場が形成されることを意味する。グローバルスタンダードが追求する経済合理性とは、少数の人々の少数のニーズを無視することであり、市場の多様性を奪い、夫々の地域の文化や一人ひとりの生活に密着した利便性を取り残していくことである。個性を生み出す社会構造は破壊され、単一文化に染まった多数の人々が、そこから取り残された人々を疎外していく。共存を許さない思想は、全てにおいて勝者と敗者を作り出し、一人ひとりが求める心豊かな暮らしを破壊していくのである。

「共生の思想」は、共存を許す思想である。「絶対的な普遍性」ではなく、従って、「二律背反」する命題が争うこともない。「より現実的な普遍性」に言えば、『誰かにとって良いと思ったことでも、他者にとっては良くないこともある』[普遍①]を受け入れ、異なる文化、異なる考え方の人々が共に存在すること、共に生きることを受容する思想である。共生する人々のつながりによって結ばれ、勝負し続ける必要のない、お互いの存在を認め合える社会にあって、人々は和らぐ（やわらぐ）ことができる。

自分にとって有利なルールを作ったとしても、また、グローバルスタンダードによって市場を制覇したとしても、画一化された市場は、やがては、個性を求める市場へと進展して、誰もが心豊かな暮らしを求める様になる[普遍②]。

「地球環境と生態系、グローバルにある地域社会やそこで暮らす人々、企業そのものとそこにいる人・組織の三者を一体化した持続可能な成長を続けていく」という、持続可能な成長の意図する目的は「共生」の思想によってのみ達成される。

2. グランドデザインのポリシーと設計思想

2. 1 グランドデザイン

本稿では「デザイン」「グランドデザイン」を以下の様に定義する。

- 「デザイン（岩波、広辞苑第六版より引用し加筆した）
ある目的を具体化する作業。有形・無形の製品、構築物、サービス、システムを実現するための計画、方式を明示する。また、それら対象の開発から販売に至る工程、それら対象を設計するための設計基準、その設計基準を遵守するための制度と管理・実行組織、遂行するための教育課程と成長過程も設計の対象となる。
- 「グランドデザイン」
社会全体として長期的に目指した姿を実現するために構想した全体計画
 - ・ 社会全体として長期的に目指す全体計画をデザインすることがグランドデザインである。
 - ・ 全体計画は、単なる、実現されるべき姿やロードマップではない。実現する社会の中で、企業として担う役割が明確に示され、その役割を担う人や組織、適切に役割を担うために必要な情報の成長過程とその実現過程が、社会と組織の間ですり合わせられ織り込まれたものでなければならない。
 - ・ 社会全体として長期的に目指す対象の範囲は、社会全般を対象とした曖昧な範囲ではなく、夫々の企業において定義された、理念を具現化した事業領域を対象範囲とする。ただし、将来的に様々な事業が統合して相乗して進化したり、変容したりすることも想定されるが、現時点でそうした将来あるべき姿として見通した事業領域が対象範囲となる。

2. 2 持続可能な成長のデザインポリシー

本稿では、「デザインポリシー」を以下の様に定義する。

- 「デザインポリシー」
デザインを進める上で踏まえておかなければならない基本的な考え方に基づく方針
 - ・ 持続可能な成長のグランドデザインを描く上では、踏まえておくべき基本的な考え方と、それに基づく方針が重要である。その基本的な方針は、グランドデザインを描くなかで織り込まれ、全体計画を決定付けていく。

「より現実的な普遍性」[普遍①②③]の論点に立つと、社会や組織においては「崩壊と分裂／多岐亡羊とした混乱と混沌した状況／新たな創造」の過程が常に繰り返される。しかし、この「破壊と創造」を越えて、持続可能な成長にとって最も大事な「枠組み」「知識」「方法論」「要素技術」「構

造「工程（プロセス）」「社会や人々の暮らし」を社会や組織の文化として継承して行かなければならない。

また、「破壊と創造」にあつて、組織は常に「分散」「統合」を繰り返していく。この離合集散の過程を越えて、組織にいる人々は、社会の中で信頼され続けるために、持続可能な成長にとって最も大事な「組織能力と組織制度」を形成する思想を継承し「基準と規準」を再構築して行かなければならない。

前章で記した様に、「共生」の思想によって持続可能な成長の意図する目的は達成される。この「共生」の思想によって、組織の持つ「枠組み」「知識」「方法論」「要素技術」「構造」「工程（プロセス）」、「基準と規準」「組織能力と組織制度」、及び、「社会や人々の暮らし」の中で最も大事な部分が篩（ふるい）にかけられて、組織文化として、また、信頼の源泉として継承され、あるいは、持続可能な成長する社会にとって新たに必要となる部分が創造されていく。

持続可能な成長に向けて、何を継承し、何を破棄し、何を創造していくかを構想していくことが、これからの社会や組織にとって最も重要なことである。

2. 3 持続可能な成長のデザインアーキテクチャ

本稿では、「デザインアーキテクチャ」を以下の様に定義する。

- 「アーキテクチャ、設計思想」（岩波、広辞苑第六版、「思想」より引用し加筆した）
設計を進める上で背景にある体系的にまとまった思考。設計に対して確立された、判断以前の単なる直観の立場に止まらない、直観内容に論理的反省を加えてでき上がった思惟の結果であり、蓄積された形式的知識や知見、あるいは、暗黙的な知識や知見のみならず、時代背景と社会からの要請、社会文化、社会規範、地域風土、確立された流通可能な技術、設計者の属する組織文化に依存し、若しくは、制約される。

「持続可能な成長のグラウンドデザイン」は、「図1 持続可能な成長のデザインアーキテクチャ（全体構造）」に示す様に、その目的は、経済合理性により追求する「より裕福な暮らし」に加えて、様々

目的	『より裕福な暮らし+次世代、次々世代へとつないでいく心豊かな暮らし』の実現
主体	企業や組織に属する人々、地域社会で活動する人々、企業と社会をつなぐNPO
対象	地球環境と生態系 グローバルにある地域社会やそこで暮らす人々 企業そのものとそこにいる人・組織

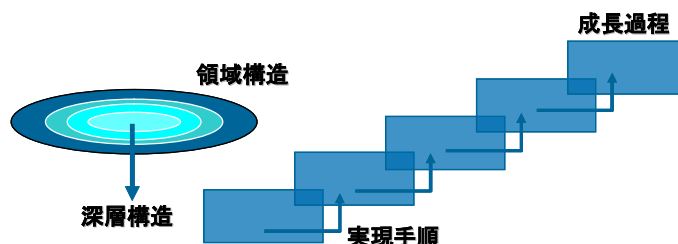


図1 持続可能な成長のデザインアーキテクチャ（全体構成）

な社会的課題解決を追求することにより「次世代、次々世代へとつないでいく心豊かな暮らし」を実現することである。その実現に向けた活動の主体は企業や組織の属する人々であり、また、その活動によって持続的に成長していく対象は、地球環境と生態系、グローバルにある地域社会やそこで暮らす人々、企業そのものとそこにいる人・組織、地域社会で活動する人々、企業と社会をつなぐNPOである。

デザインにおいて留意しなければならないことは、その前提として、どういう視点で問題を捉えるかであり、捉える領域の構造とその深層構造、及び、対象の成長過程と実現手順を明確にすることである。

2. 3. 1 持続可能な成長のグラウンドデザインで捉える領域の構造

持続可能な成長のグラウンドデザインで捉える領域構造は、「図1. 1 持続可能な成長のデザインアーキテクチャ (領域構造)」に示す様に、対象である社会と地域に暮らす人々や組織にいる人々の「ソーシャルキャピタル」「ヒューマンキャピタル」と主体である企業や組織、企業と社会をつなぐNPOの「組織知」「組織行動」によって捉えることができる。(ソーシャルキャピタル、ヒューマンキャピタルについては、文献1参照)

「ヒューマンキャピタル」は、本稿では『一人ひとりの学習と成長、組織としての学習と成長により、地域に暮らす人々の自律的な行動規範を基盤として、創発し協働し、つながっていく人的資本』と定義する。地域社会や組織にいる人々の自立と自己実現へと成長させていく源泉となる。

「ソーシャルキャピタル」は、本稿では『社会として学習し成長していくことにより、社会規範を基盤として、結いの心(勝ち負けはなく、お互い様の心)でつながっていく社会関係資本』と定義する。社会全体として心豊かな暮らしを実現していく源泉となる。

「組織知」は、目の前にあることさえ解決すれば良いということではなく、「時代背景や将来の社会にとって必要なものやことを築いて行こうという背景思想を基盤として、技術や知識を構造化し、方法論を組み立ててプロセス化し、基準・規準として組織内に蓄積した知恵」である。「組織行動」は、この組織知を源泉として、「強欲に儲けだけを求めるのではなく、経済合理性を追求するととも

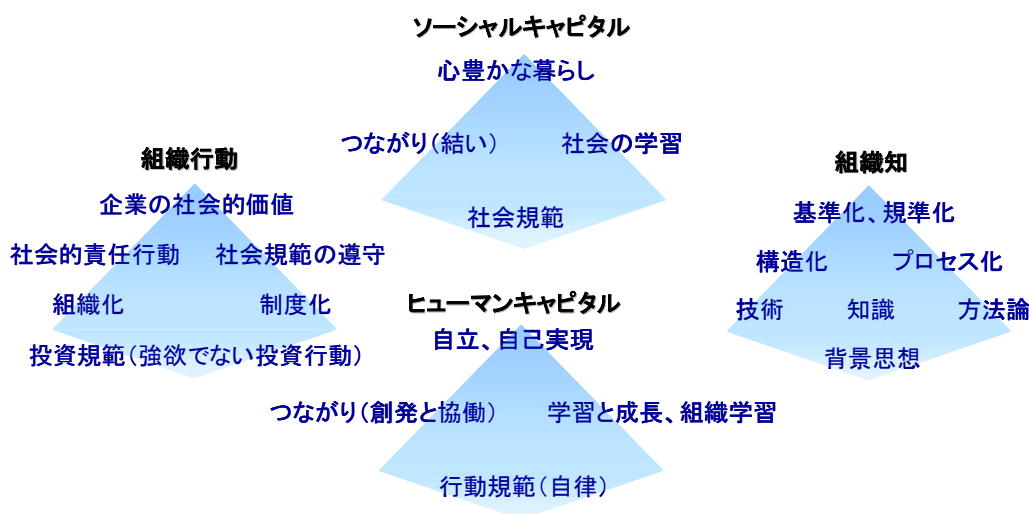


図1. 1 持続可能な成長のデザインアーキテクチャ (領域構造)

に社会的課題を解決し心豊かな社会を実現することにも配慮した投資規範を基盤として、社会的責任を果たしていくとともに、社会規範を遵守することによって企業の社会的価値を創造していく行動」である。

「持続可能な成長のグランドデザイン」では、対象である社会と地域に暮らす人々や組織にいる人々の「ソーシャルキャピタル」「ヒューマンキャピタル」を縦糸でつなぎ、主体である企業や組織のケイパビリティと活動の源泉である「組織知」と「組織行動」を横糸でつないで、持続可能な成長を紡いでいくことになる。

2. 3. 2 持続可能な成長のグランドデザインで捉える深層構造

持続可能な成長のグランドデザインで捉える深層構造は、「図1. 2 課題認識と課題解決のフレームワーク（深層構造）」に示す様に、「心の奥にある価値観」「認識された課題と形成された意味」「技術的な概念形成と設計思想」「具現化したものごと」の4層構造からなる（文献2 図1-1では、本図を詳細化している）。

「心の奥にある価値観」とは、経済合理性の追求による「裕福な暮らし」に加えて、一人ひとりの「心豊かな暮らし」への願望であり、それは心の奥底に持っている価値観等に依存するものである。持続可能な成長における価値観は、自然環境、グローバル社会と地域社会で暮らす人々が共生していくという考え方を大切にしなければならぬ。先に記した様に、人の心を不安にさせる競争原理は、経済合理性を追求する上では効率の良い仕組みであるが、それ以上に、勝者に敗北の恐怖と、更なる勝利への衝動を巻き起こす原理でもある。強欲に儲けを求める価値観は、資金力にものを言わせて、儲かりさえすれば良いとし、自然環境、貧困に喘ぐ人々の生活を犠牲にし、社会的課題を生み出していく。

「認識された課題と形成された意味」とは、自らの価値観や信条に照らし、心を痛め解決したいと思う具体的に認識した社会的課題であり、また、その社会的課題解決に向けて自ら形成した意味である。「自ら形成した意味」は一人ひとりの行動につながる「信条に基づく社会的な動機」に結びついていく。本稿では、この「信条に基づく社会的な動機」を「コース」と言うことにする。

「技術的な概念形成と設計思想」とは、社会的課題解決をどの様に実現するべきかという、モデリングに対する基本的な考え方であり、全体としての体系を構想した設計思想を形成する。

「具現化したものごと」とは、社会的課題を解決するために作り上げられ、具現化したものごと

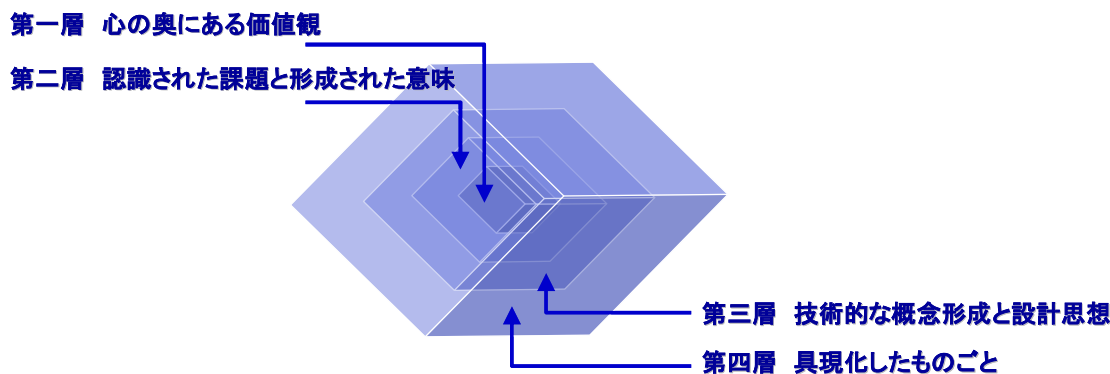


図1. 2 課題認識と課題解決のフレームワーク（深層構造）

である。技術的な概念と思想に基づいた基本的な考え方や設計思想が反映されて具現化されたものである。

この深層構造のどの階層の内容を、持続可能な成長の中で継承するか、あるいは、破壊するか、創造するかということが、グランドデザインのポリシーとしても重要になる。少なくとも、「心の奥にある価値観」「認識された課題と形成された意味」は継承されるべきであり、大きな環境変化が生じた場合に「技術的な概念形成と設計思想」の創造的破壊が必要になるであろう。

2. 3. 3 持続可能な成長の段階的発展の過程

[普遍②] に従って、社会も、組織も進化し成長していく。

「図1. 3 持続可能な成長のデザイナーキテクチャ (持続可能な成長過程)」では、その過程を [グローバル視点、クローズドエリア視点、事業領域の視点、内的な視点] の4つの視点で捉えている。

「グローバル視点」では、ローカルなエリアでの成長から徐々グローバルに成長していくことを示している。その過程は、当初は、グローバルスタンダードによる競争とその勝者による市場制覇 (グローバルドローカル) を辿る。しかし、世界の資源にも限りがあり、やがては、グローバル規模で成熟化していく。気候変動が世界中の人々の生活を直撃するリスクにも、世界のどこかで起きた経済破綻はグローバル規模で連鎖していくリスクにも、事前に備えておかなければならない。グローバル規模での成長は、果てしない競争では維持できない。最終的には、共生するグローバル化 (ローカルライズドグローバル) が、ローカルエリアでの生産性を高め、お互いの成長を助長し、グローバル規模での持続可能な成長を支えていくことになる。

このグローバル視点の内、ローカルエリアでクローズした成長の過程を記したのが「クローズドエリアの視点」である。単純化して成長の過程を考えるならば、ゆっくりとした成長から高度成長

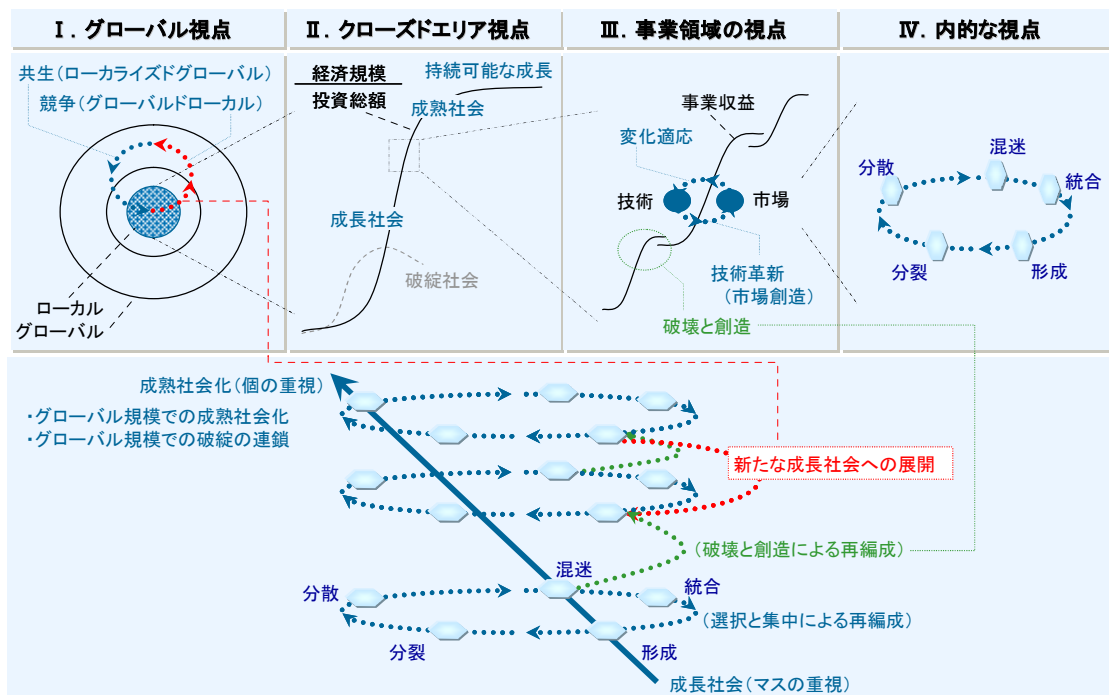


図1. 3 持続可能な成長のデザイナーキテクチャ (持続可能な成長過程)

を迎え、やがて成熟し衰退を迎える。図1. 3では、社会の成長を経済性（経済規模／投資総額）で表しているが、経済成長を支える投資（公共投資と民間投資）が大きくなっても、生産性を向上させて経済規模を拡大しなければ成長できない。このモードでは、投資を圧縮すれば成長する様にも見えるが、現実的には、投資を圧縮しつつ生産性を向上させて経済規模を維持することは難しい。同様に、投資を一定にして経済規模だけを拡大させる方法もあるが、お金をかけずに生産性を向上させる錬金術的な政策が必要となる。景気後退による民間投資の落ち込みを公共投資が下支えする政策は多く見られるが、生産性が伴わない限り社会は破綻し、グローバル化した世界中にその影響は広がっていく。ここでの問題は、そのエリアでの生産性を如何に向上させるかであるが、一つの方法は、グローバル化（グローバルドローカル）の市場を求めてビジネスを拡大していくことである。現在の日本は成熟化した社会であり、クローズした社会であるからガラパゴス化していると揶揄される。そこで新興国の経済発展を生かして経済発展を遂げようと、ひたすらグローバル化（グローバルドローカル）戦略を追い求めているに過ぎない。しかし、グローバル社会も成熟化に向かっていく以上、この戦略にも限界がある。クローズドエリアにおける持続可能な成長のための発想の転換が求められる。

「事業領域の視点」では、成長の過程で幾多の破壊と創造、不連続な成長が存在することを示している。事業の収益性は、常に、技術革新と市場が相互に刺激しあうことによって向上していく。即ち、技術革新は市場を創造し、市場に普及していく。創造された市場は、新たな欲求と改善を求め技術がその変化に適応して回転していく。市場には流行と廃れ（飽和と飽き）があり、単一の事業領域は、成長から成熟と衰退へと向かう。そして、新たな技術革新が、それまでの技術を駆逐することになる。これが、破壊と創造、不連続な成長の過程であるが、ローカルエリアでの成熟化と、やがて迎えるグローバル規模での成熟化が、こうしたサイクルによる回転を鈍らせていく。

「内的な視点」は、グローバル化、ローカルエリアでの成長と成熟化、事業領域での成長と成熟化の中で、組織の内部で起きる破壊と創造、統合と分散の過程を、[形成、分裂、分散、混迷、統合]の5つの段階として模式的に示している。

[形成]段階は、技術革新が市場を創造する「破壊と創造」による過程によって形づくられる（新たな形成、再編成）。技術革新が起こらずに事業が停滞し市場が成熟化していく場合においても、企業が存続していく「選択と集中」の戦略によって再編成（再形成）が進むこともある。

[分裂]段階は、技術革新が市場に普及する過程で、様々な市場の要求に応えることによって形づくられる。市場の変化に適応するために専門化と細分化が進み、蓄積される知識や技術も多様化していく。

[分散]段階は、専門化し細分化した多様な技術が市場に普及し、多様な知識が組織内に知見として内在化し内面化が進んでいくことで形づくられる。そうした組織やそこにいる多くの人々は、自律し個別の合理性を求める様になる。成長する社会を標的市場とする場合は、全体統制によって個別の成長を制約するよりも、自立し独自性を発揮することによって成長を促進させた方が有利となる。

[混迷]段階は、分散によって自立した個別の事業同志が、相互に領域を越えて重複した事業を展開することによって形づくられる。個の間でのコンフリクトが激しくなり、個々の事業で縦割り化が進展し、多岐亡羊を是とした社風が企業の力を衰えさせていく。

[統合]段階は、混迷段階による個の非合理性が目に見える状況で、統合化の合理性が強く認識されることによって形づくられる。成熟化した社会において重複した投資を整理して「選択と集中」

すべしという投資家や株主からの圧力も強くなる。混迷による内紛も、こうした外圧によって一掃されていく。統合の段階においては、社内業務の標準化による合理化と管理と統制の強化が進展する。

こうした、過程や段階を通し全体を俯瞰して見るならば、成長社会においては、規模の経済（大量生産、大量販売、大量消費）を求めるが、成熟化社会においては、個々の利便性が重視され、共生するグローバル化（ローカルライズドグローバル）が社会を育む原理となると言えよう。

2. 3. 4 持続可能な成長の実現手順

「図1. 4 持続可能な成長のデザインアーキテクチャ（実現手順）」に示す様に、個人であれ、組織であれ、社会であれ、人は何かを行うには、始めに必ず「学習」し、自分なりに創意工夫してものごとを「創造」して、試行錯誤しながら「実践」し、「普及」させていく。

「学習・創造」においては、新たな知識や知見を収集して共感し、現状の課題認識を通してコミュニティや協働する組織を構築して、お互いの知識や想いをすり合わせる。新たな気づき、新たな理解、新たな意味の形成が、新たな学習の動機付けとなるが、現状との乖離の度合いによっては、既存の文化の中で学習してきた内容を破壊（アンラーニング）し、新たな内容を学習し直す（リラーニング）ことも起こり得る。

「創造・実践」においては、学習と個人的な創意工夫が創造のためのドライビングフォースとなるが、創造された内容は、コミュニティや組織内に伝播し確実に再現できる様にするために、事業の目的や特性に沿った適切な方法論や共通の表記法によって形式化（基準化と規準化）され、定型業務化されなければならない。形式化し定型業務化した知識や業務手順に従って多くの人々が分業して作業できるようにするためには、更に標準化して規約にすることが必要である。

「実践・普及」においては、標準化し規約化した知識や業務手順を、周知・徹底するだけでなく、遵守するための仕組みにより習慣化する必要がある。ここでは、管理・統制の仕組みが制度化され、継続的に実施されていくことになる。

「普及・学習」においては、周知し徹底され習慣化された知識や業務内容が、深め極められてい

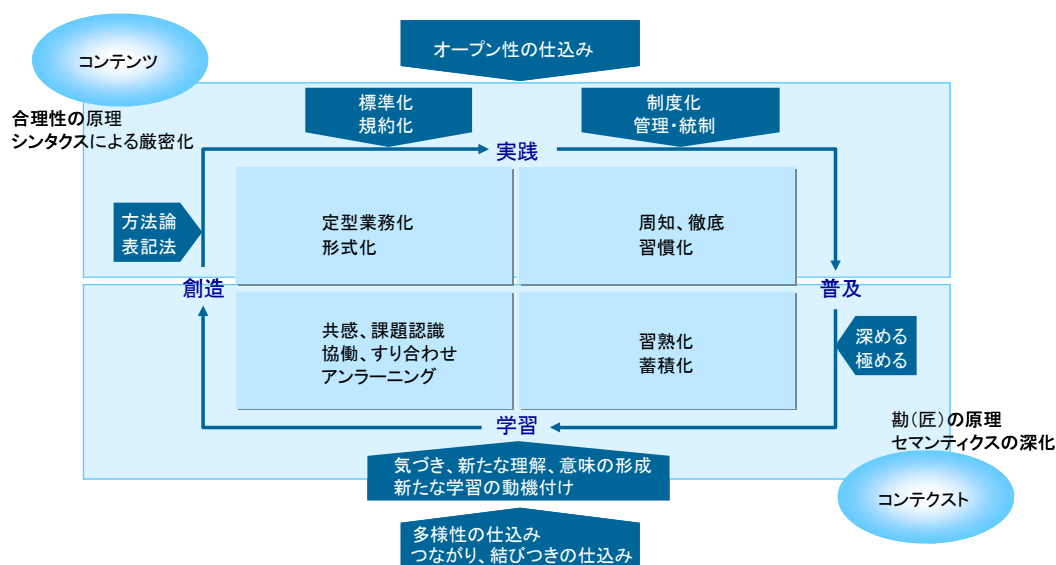


図1.4 持続可能な成長のデザインアーキテクチャ（実現手順）

くことによって習熟化されていく。また、現場の知恵として、一人ひとりの中で腑に落ち蓄積されていく。

創造した事業を実現するための方法論を考えること自体は、抽象的思考が必要であり、高度な創造的作業である。現場の状況変化を想定した様々な知見 [コンテキスト] を集大成して、適用すべきノウハウを [コンテンツ] として構築していく。一定の方法論を適用し定型業務化する作業を担うのは合理性の原理であり、一定の表記法のシンタクスによって厳密に形式化された規約が作成される。

[実践・普及] では、こうして合理的に形式化された規約 (コンテンツ) そのものが重要な役割を担うが、現場の新たな状況に応じて、標準化された知識や業務内容を適応させ、規約に書かれた内容を補完し深め極めていく過程を担うのは勘 (匠) の原理である。[普及・学習] では、コンテンツに隠されたコンテキストをセマンティック (意味) に深化し、知見として蓄積していかなければならない。

一定形式に基づくコンテンツは、多くの人々に普及して用いられるものでありオープン性を追求することが適している。一方、状況の変化に適応していくためには、多様な知見を持った人々がつながり、結びついて対応していく必要がある。

情報技術によってもたらされる情報の多くは [シンタクス] によって形式化された [コンテンツ] でしかない。[セマンティック] (意味論的) に [コンテキスト] を読み取り、理解し、意味を形成するためには、組織の中に多様性が仕込まれ、つながり、結びつく文化が育まれていることが必要である。コミュニティや組織の中に多様性を確保し、つながり結びついていく仕組みが、持続可能な成長のポイントとなる

2. 3. 5 持続可能な成長の成功要因

「経済合理性」の追求に邁進してきた社会にあって、持続可能な成長を標榜しても、多くの人々の賛同を得るには時間がかかる。ましてや、コストの面から捉えたと現実的ではない、収益や利益を生まないというのでは、誰からも共感され得ない。総論では賛成だが、各論となると「私が犠牲になって、何故取り組まなければならないのか」という社会的ジレンマに苛まれる。そして、「取り組まなければいけないとは分かっているが、私にはできない」という認知的不協和が起きることによって、行動が抑制されてしまう。

持続可能な成長は、利害調整の損得計算や偶有性によって生じたイノベーションで実現できるものではない。コミュニティや組織の中に多様性を確保し、つながり結びついていく仕組みを構築していくことが必要である。本項では、「持続可能な成長のデザインアーキテクチャ」の最後に、その成功要因を整理しておくことにする。

(図1. 5 参照)

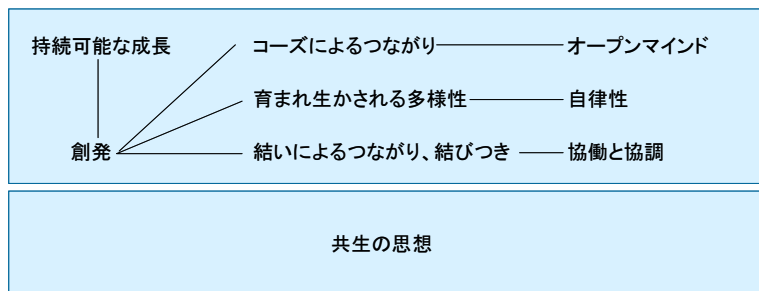


図1. 5 持続可能な成長のデザインアーキテクチャ (成功要因)

1. 共生の思想
 全てのベースに共生の思想がある。「共生」についてはこれまで記してきた通りであるが、二律背反による支配ではなく競争でもない。
2. 創発
 創発は、本稿では、「単一の文化や考え方に基づいてデザインされたシステムから意図したものを作り出すのではなく、多様性のある文化や考え方の中から新たな考えや知恵が創造され、あるいは、新たな考えや知恵に基づいてものやことが創出される」と定義する。育まれ生かされる多様性と結いによるつながり、結びつきが創発を可能とする。創発する組織能力は、持続可能な成長を実現するK S F（キーサクセスファクタ）である。
3. オープンマインドとコースによるつながり
 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）とともに、一人ひとりの心の中で確固として築き上げられてきたコース（信条に基づく社会的な動機）がつながっていく（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）。オープンマインドであることで、コースが色々な人々に伝播され、共感され連鎖し実現されていく。
4. 育まれ生かされる多様性と自律性
 自律とは、人に言われて行動するのではなく、場当たりの優柔不断な行動でもない、確固とした考えや自らを律する行動原理を持って自ら行動することである。育まれ生かされる多様性の文化の下に、人は自らの意思を持って行動することが可能となる。
5. 結いの心によりつながり結びつく、協働と協調
 結いの心の原点は「お互い様」の気持ちである。競争原理に基づく考え方ではなく、いわゆる、「Win-Win」と呼ばれる関係とは本質的に異なる。自律能動的に行動する際に、利己的にならず、利他的でもない、お互い様に一緒に同じ目的を持って働くことである。手柄を争って、一人ひとりが頑張れば、目先の成果を上げることは出来るかも知れないが、組織として持続可能な成長を続けることはできない。結いの心によって、協働と協調する『協調行動』によってはじめて、組織は、持続可能な成長を続けることができる。

3. 持続可能な成長のグランドデザインを描く

ここまで、持続可能な成長の考え方とグランドデザインのポリシーとアーキテクチャについて論じて来た。しかし、グランドデザインから実現に至る過程で、着目している社会的課題への取り組みが手遅れとなっていたり、解決に向けた考え方が斬新であっても現実的でなかったりすると、同じコースを抱えている人々に対しても何ら響いていかない。どんなに素晴らしい仕組みをプランしても空しく廃れていく。

そうした事態を防止し、持続可能な成長を続けていくには、①着目している社会的課題に対する取り組みが時代に即して、現実的で社会的にも適切なものかを判断する仕組み、②多様な知見を持った人々が育まれ創発していく仕組み、③協働し、協業し、分業して組織能力を蓄積していく仕組み、④それらを統治する仕組みを構築する必要がある。

こうした全ての仕組みは、グローバルに広がる人々の間で、組織の壁を乗り越えて、知恵をつなぎ人々の行動を結びつけていく仕組みの上で構築されていかなければならない。

3. 1 社会、組織、人の持続可能な成長

グラウンドデザインを描くには、対象である人、組織、社会が持続可能な成長のどの段階にあるかを理解した上で、課題を明確にして、目的に即して「今、将来に向けて何をすべきか」という段階的目標を実現していく具体的な進め方をプランニングすることが必要である。

「図1. 4 持続可能な成長のデザインアーキテクチャ（実現手順）」に示した様に、社会も組織も人も「学習と創造」[創造と実践][実践と普及][普及と学習]のプロセスを回転させながら持続可能な成長を続けていく。

「図2 段階的成長のモデル」は、このプロセスを段階的に成長していく過程をステップとして書き換えたものである。一人ひとりの人も、人が連携して活動していく組織も、多くの人が暮らす社会も、グローバル社会においても、未知の課題に直面すると、まずは、実態の調査と理解をするために、また、適切な解決方法を考えるために、できるだけ多くの知見を集めて共有し [ステップ1]、自分なりに咀嚼するための方法を考え [ステップ2]、その方法論に基づいて知識を体系化していく [ステップ3]。そして、体系化した知識を試しながら広範な課題解決に適用して経験とノウハウを積み重ね、より広範な課題に取り組んでいくために、関係する人々と協働したり、協業したり、分業したりすることになり、より広範な基準を作るが必要となる [ステップ4]。

ひとたび基準が完成すると、今度は、その基準に遵守して活動することが合理的と見なされ、ひたすらその基準に沿って行動することが求められる [ステップ5]。しかし、基準は、あくまでも所与の条件を想定して策定されるため、想定外の事態には臨機応変に対処しなければならない。基準を習得した人、組織、社会は、新たな問題に遭遇しても、既定の基準を援用しながら、多様な知識や経験が駆使し対処していく「ステップ6」。

図2の最下段には、そうした人々、組織、社会の行動様式を記している。知識も基準も確立されていない未知の問題に遭遇した成長の初期段階では、誰も先駆者の経験や知見を頼りに行動する。しかし、創意工夫と協働の過程を踏むに連れ、人々は、洞察と先見を持って多様な問題に挑む様に

[学習と創造]	[創造と実践]		[実践と普及]		[普及と学習]
1	2	3	4	5	6
知の収集	自分化の方法	自分なりの形式化	適用拡大化	画一化と効率化	自律的活用
教科書知識、先駆者の知識を探索し、共有する	自分のものにするための方法を確立する	自分なりの知識として体系化する	広範な課題への適用、他者と協働の基準化を合意形成する	基準を広範な課題への適用、協働に適用する	洞察・先見に対して、基準を援用し多様な知識や経験を駆使する
知識が未形成で、先駆者の指示に従って行動する	インプットした知識はあるが、指示に従って行動する	整理した知識体系に基づいて行動する	整理した知識体系と経験に基づき個々に行動するが、互換性のある活動を意識している	関連する領域の人々と連携しながら、一連の業務を企画して進める	多様な人々と協働しながら、新たな領域の人々と連携しながら、一連の活動を企画して進める

図2 段階的成長のモデル

なり、やがて、自的に行動し解決していく様になる。

時代や環境がどんなに変わっても、人、組織、社会は、こうしたサイクリックなプロセスを繰り返しながら持続的に成長していく [普遍③]。また、このステップは、SECIモデルとも合致する (文献3参照)。

「図3 社会、組織、人の持続可能な成長の過程」は、図2の段階的成長モデルを、社会、組織、人、及び、情報の持続可能な成長の過程にあてはめたものである。ここで、情報を加えたのは、多様なコミュニケーションが、社会、組織、人をつなぎ、結びつけていく役割を果たすものだからである。

[人] において未知の課題に直面したときには、「暗黙知の共有」「習得の手順化」「図式化」「一般化」「習慣化」「自律規範形成」へとステップを踏んで成長していく。

[情報] によって未知の課題に対処し解決するためには、「散在情報探索」「技法化」「モデル化」「標準化と規約化」「統合化」「情報連携」へとステップを踏んで成長していく。

[組織] において未知の課題に直面したときには、「組織知共有」「方法論化」「定型化と基準化」「標準化と規約化」「管理統制」「自律する組織の創発」へとステップを踏んで成長していく。

[社会] において未知の課題に直面したときには、「多彩で自由な交流」「オープンな議論と調整」「社会的合意の形成」「法令化と制度化」「新たな社会規範形成」「共生と自立の社会形成」へとステップを踏んで成長していく。

人は、未知の課題に直面すると、誰かその課題に知見を持っていないか探そうとする。それが“Know-Who”であり、情報においては散在する情報の探索である。そうした人が見つかりとインプット学習により知見を取り込み共有するが (暗黙知の共有)、これは、社会においても (多彩で自由な交流)、組織においても同様であろう (組織知共有)。

こうした知識の探索が終わると、様々な方法を用いて、資料の整理の仕方 (習得の手順化)、あるいは、情報や組織においても、入手した知識や情報を体系化して図面化する様々な方法論や技法を決めた上で (技法化、方法論化)、自分なりの体系として形式化する (図式化、モデル化、定型化と基準化)。このステップは、社会においては、技法や方法論というよりも、様々な意見の人々が議論

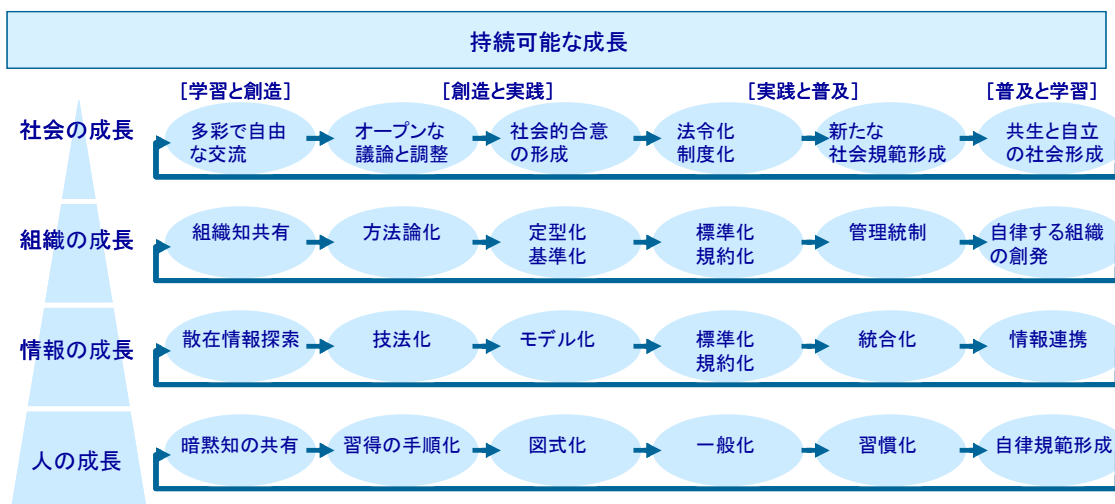


図3 社会、組織、人の持続可能な成長の過程

しながら学び、社会としてコンセンサスをとりながら成長していくプロセスである（オープンな議論と調整、社会的合意の形成）。この過程で注意すべきことは、新たな事態に直面し、自分なりに解決方法を考える行為、即ち、創造が行われているということである。（第2. 3. 4項参照）

人は、抽象化する動物でもある。一つの直面する課題を解決しても、将来にも同様な課題、あるいは、類する課題に直面することへの未然の解決に想いを馳せる（一般化）。組織においては、色々な人々との協働、協業、分業が行われるため、共通に形式化した知識なり決め事が必要となる（標準化と規約化）。社会においては、日々の生活、様々な活動、様々な利害関係、財産の保全、国民の安全や衛生を調整して法律として制定される（法令化と制度化）。

日々の活動では、当初は、このコンテンツに慣れる必要もあり（習慣化）、組織や情報においては、このコンテンツに従うべく強制される（統合化、管理統制）。社会にあつては社会規範形成がこの役割を担う（新たな社会規範形成）。しかし、先にも記した様に、これら形式化された情報は、あくまでもコンテンツでしかないという点に注意しなければならない。

未知の課題に直面して解決したとき、人も、組織も、社会も学習し成長したことになる。しかし、本当の成長は、その課題を克服して、人々が形式に縛られず（自律規範形成、情報連携、自律する組織の創発、共生と自律の社会形成）に活動できる社会が築かれることである。人であれば「人的資本の形成」であり、組織であれば「多様な人々の創発による社会価値創造」、社会であれば「社会関係資本の形成」である。また、これを可能にする情報は、コンテンツではなく、オープンにコンテキストを伝えるコミュニケーションの仕組みなのである。（第2. 3. 4項参照）

3. 1. 1 人の成長から持続可能な成長へ

これら持続可能な成長への段階は、一人ひとりの成長が、経営再生、地域社会再生、グローバル社会の進展へとつながっていくストーリーである。

経済合理性を追求する組織において、「戦略は組織に従う」という言葉があるが、戦略的経営をしているという組織も、実は、こうした組織になっている場合が多い。組織には、人の常として、常にパワーストラクチャが存在する。しかし、様々な状況の変化にともなって人々の利害が変化し、パワーストラクチャも移ろい変化する。パワーストラクチャによって確立された経営においては、パワーバランスの変化とともに戦略もぶれていく。組織の論理が戦略の根拠となっている。

「組織は戦略に従う」ためには、文字通り経営者の理念を実現するための経営戦略があり、その経営戦略を実現するために組織が編制され、夫々の組織に個々の目標と戦略が展開されていく。全ての人は、与えられた目標を達成するために、決められた戦略に従って清々と行動しなければならない。経済合理性を追求する経営戦略の基本原理は競争原理であり、リーダーシップのあるべき姿としても、遵守すべき法令の下で、経済性、効率性、品質を追求すること、一人ひとりに目標を割り当て、達成できる様に効果的に管理し統制することである。

一方、持続可能な成長を目指す組織においては、理念を形づくるコーズが人々を結びつけ、コーズは、グローバルに広がる活動の現場、地域社会との共生、生活者との相互コミュニケーションの中で生まれ、洗練されていく。そして、社会的課題の連鎖によってコーズも連鎖し、人々の意識や活動がつながり結びついていく。

「図4 人の成長から持続可能な成長へ」（次ページ）は、図1. 5に示した持続可能な成長の成功要因を、人の視点から補間した図である。社会も、組織も、持続可能な成長を続けるのは人であり、一人ひとりの社会的課題に対する意識とつながり結びついていく活動がソーシャルキャピタル、

ヒューマンキャピタルの源泉となる。そして、その基盤となるのが一人ひとりの人格の陶冶である。

人格の陶冶の根底には「競争の原理」ではなく「共生の思想」があり、その上に立つことによっ
てはじめて、持続可能な成長を続けることのできる、下記の要件を有する人が育成されていく。

- 地域社会とそこで暮らす人々の生活の現場で培われた多様な洞察力と先見力
- コーズを実現する自律性
- 他の人々と協働して成し遂げようとする協調性
- 社会的課題に耳を傾け、人々と意思疎通するコミュニケーション力
- コーズを人に伝える表現力

持続可能な成長をする「組織は戦略に従う」組織において、リーダーシップは、現場によって得られる知見が源泉となる。これからの経営においては、現場で起きていることを見抜くことのできる、現場に即応できる、以下の要件を備えたリーダーシップが必要となる。

- コーズに基づいた理念、理念を貫き実現に向けた強い信念
- 社会の要請に即応するフレキシブルな組織変革能力
- 社会的役割を担う現場の自律的組織文化の育成
- 緊急事態の分析力と判断力
- 経営の専門家としての知見

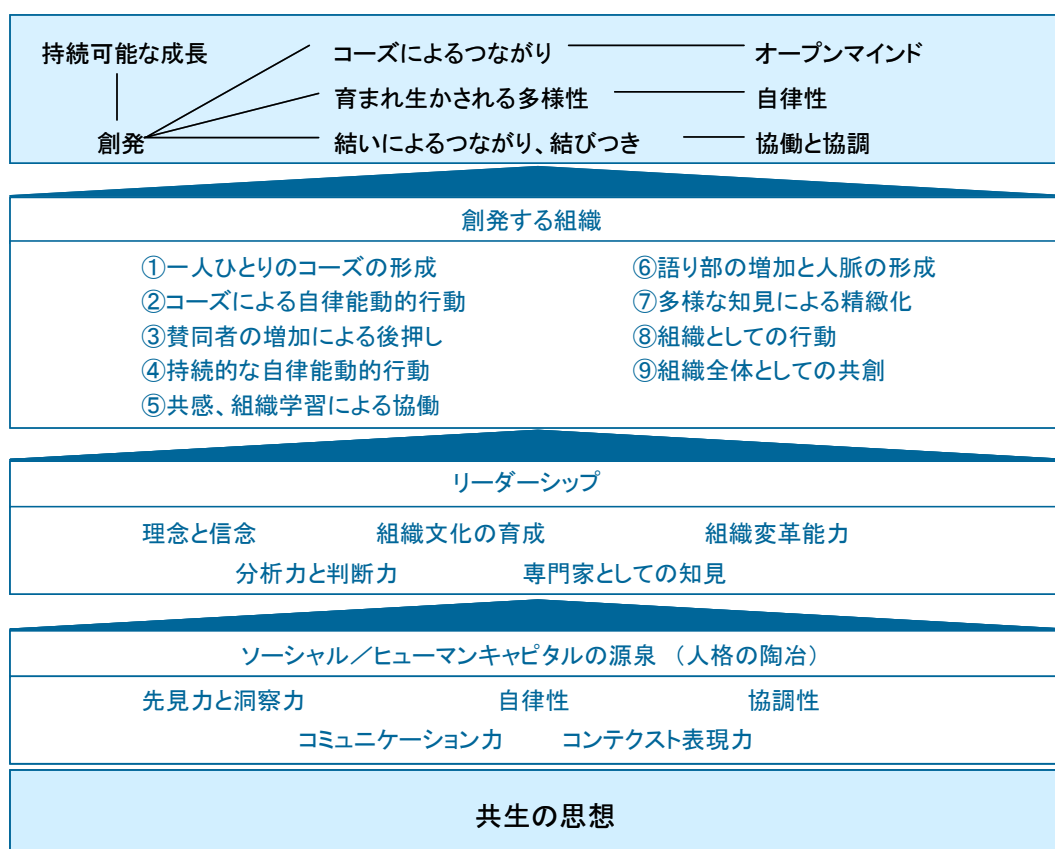


図4 人の成長から持続可能な成長へ

経済合理性追求の経営においても顧客満足を求められる。しかし、事業を通して収益を上げていくためにトップダウンで決められた経営戦略を実現する上で、CS活動はどうしても経済合理性の論理によって意味づけられた恣意的活動となりがちである。

持続可能な成長を追求する経営においては、ニーズにしても、社会的課題にしても、生活の現場で起きていることに目を向けなければならない。現場から離れた場所で構想された戦略、その実現のための施策やコンピテンシーモデルは、状況が変わり、人が異なり、現場が異なるところでは役に立たない。持続可能な成長を続ける組織においては「創発」し得ることが鍵を握る。「創発」に至るプロセスは以下となる（文献4参照）。

- ①一人ひとりのコースの形成
- ②コースによる自律能動的行動
- ③賛同者の増加による後押し
- ④持続的な自律能動的行動
- ⑤共感、組織学習による協働
- ⑥語り部の増加と人脈の形成
- ⑦多様な知見による精緻化
- ⑧組織としての行動
- ⑨組織全体としての共創

3. 1. 2 組織能力の蓄積と標準化

持続可能な成長で論じる標準化は、市場制覇を目的とした「標準化戦略」「グローバルスタンダード戦略」でいう標準化とは異なる。また、経済合理性を追求するための社内の標準化とも目的が異なる。ここで論じる標準化は、図2の段階的成長のモデルで示した「実践と普及」において、組織内外で持続可能な成長を目指して協働、協業、分業する人々の間で利用する共通に形式化した知識なり決め事を定めることである。

「図5 組織能力の蓄積と標準化」は、標準化の過程を示したものである。各人、各コミュニテ

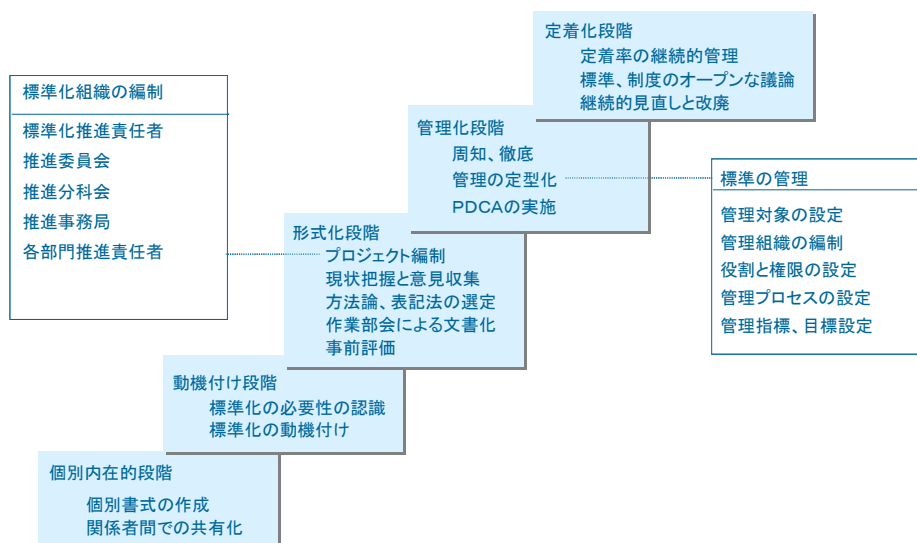


図5 組織能力の蓄積と標準化

ィ内、各部門内で定められ散在していた基準が、組上（そじょう）に載せられ、すり合わされ、調整されて共通に通用する知識や決め事として定められていく。このプロセスにおいて、組織の中に散在していた知識が精査され、一定の形式で表現され、組織知として蓄積されていく。

「個別内在的段階」は、各人、各コミュニティ、各部門内で「個別書式の作成」「関係者間での共有化」が行われ、基準が策定されていく段階である。

「動機付け段階」においては、組織内外で持続可能な成長を目指した協働、協業、分業が活発に行われることにより、コミュニティ間、部門間で「標準化の必要性の認識」「標準化の動機付け」が行われている段階である。この段階は、創発の「⑦多様な知見による精緻化」段階であり、まだ、「⑧組織としての行動」「⑨組織全体としての共創」に至っていない。しかし、現場で行われている活動が、経営者も含め、組織全体に浸透し多くの人の理解を獲得し始めている段階である。

「形式化段階」は、組織全体で標準化の必要性が合意されて「プロジェクト編制」が行われる段階である。そのプロジェクトの初期段階では「実態調査と意見収集」が行われ、その結果を反映する形を取りつつ、専門家や専門事業者によるアセスメントを経て「方法論」「表記法の選定」「作業手順の分析」「共通書式化」が進められる。組織間で葛藤（コンフリクト）が発生したり、プロジェクトが頓挫したりするのは、この「形式化」であり、適用しようとしている「方法論」が、本当に自分達にとって適正な「方法論」となりうるか、個別に検証しなければならない（標準化と矛盾する）。例え、ベストプラクティスと呼ばれるものであっても、持続可能な成長を追求する活動自体が経済合理性の方法論と整合させるべく検証することが必要である（グローバルスタンダードは、必ずしもローカライズドグローバルではない）。

上記「プロジェクト編制」においては「標準化組織が編制」されて、「標準化推進責任者」「推進委員会」「推進分科会」「推進事務局」「各部門推進責任者」が順次決定されて組織内に展開されていく。「推進事務局」はプロジェクトと組織内部とのパイプ役であり、「各部門推進責任者」は各部門内からの意見収集と調整を行う。

「管理化段階」では、最初に「周知と徹底」が行われるが、この周知し徹底すること自体も管理対象の業務となる。管理のために「管理の定型化」が行われるが、そこでは「管理対象の設定」「管理組織の編制」「役割と権限の設定」「管理プロセスの設定」「管理指標、目標の設定」が行われ、定期的な「PDCAの実施」によって管理され遂行されていく。ここで注意すべき点は、管理の目的をどこにおくかということである。金銭的指標は持続可能な成長においては目的指標ではなく、持続可能な成長を続けるための従属指標なのである。

「定着化段階」は、「定着率の継続的管理」により継続的な普及活動と定着率向上の管理が行われる。しかし、この段階の本質的な活動は、標準や制度そのものを深化させて組織能力として蓄積していく知見を増やしていくことである。そこで、「標準と制度のオープンな議論」を活発に行い、環境や持続可能な成長段階のステップアップに応じて、標準内容と制度の見直しを継続的に行い、必要に応じて改廃していくプロセスを組み込むことが必要となる「継続的見直しと改廃」。

3. 2 持続可能な成長に向けたガバナンスの深化

「ガバナンス（統治）」という言葉が、しばしば使われる。組織において意思決定や合意形成を有効に行うための仕組み、そして、公益性を基準として自主的に行う管理統制の仕組みと解することができる。本稿では、「ガバナンス」を以下のように定義する。

- 「ガバナンス」 (岩波、広辞苑第六版、「思想」より引用し加筆した)
一定の基準に従って、自主的に統べおさめ、指導すること。

ここで、グラントデザインのアーキテクチャ、標準化、制度設計、ガバナンス、管理の役割の違いを整理しておくことにする。

- アーキテクチャはガバナンスの基準を規定するものである
 - ・ ガバナンスはアーキテクチャにより規定されるものではなく、包含されるものでもない
 - ・ アーキテクチャそのものはガバナンスの対象とはならず、アーキテクチャはガバナンスされるものでもない
- 管理は、ガバナンスによって規定される標準化、管理・統制の制度に従い実施される
 - ・ 管理は、その主体の組織階層や対象業務により様々に展開されるが、基本はPDCAサイクルを回転させることにより実現される
 - ・ ガバナンスの一つの機能として、管理の基準となる標準化とPDCAサイクルを回転させる制度設計を規定する
 - ・ ガバナンスが実現されているからといって、PDCAサイクルの回転が行われているとは限らない。PDCAサイクルの回転自体、ガバナンスによって規定される標準化と制度化の内容、施行段階の設定と実施状況、ガバナンスの成熟度に依存するのである

持続可能な成長を続けるために、グラントデザインのポリシーとアーキテクチャ（設計思想）に基づいた標準化と管理・統制の制度設計が行われる。そして、その設計された制度に従って、自主的に統べおさめ、指導することがガバナンスである。

持続可能な成長を続ける組織のマネジメントは、①コースと理念を現実化するために構想された全体戦略と創発戦略をつなぎ、②多様な知見を持つ一人ひとりの自律的行動と結びつけていくこと、③計画と実績の差異を是正して、計画したことが実現できる様に調整すること、④組織にいる人々の意識の壁を取り払うことで、人や組織を成長させること、の4つの機能を担っている。

夫々の現場で人が中心になって展開される活動と戦略をつなぎ、企業の業績の管理へと結びつけていくために、夫々の管理の階層の人々との間で意思疎通が図られ、PDCAマネジメントを回転させていく。

このPDCAマネジメントは、短期的視点と長期的視点をバランスさせて回転するものでなければならない。これにより組織にいる人々は、自らの企業を信頼し、安心して人生を過ごし、[学習・創造・実践・普及]の過程を通して学習して成長し、社会に生きる責任を担う人として、夫々の役割を果たしていく存在となっていくことができる。

しかし、そのためには、一人ひとりが自律能動的に協調して活動するための基盤として、オープンで多様な知見を持つ人々を育む組織文化を作り上げていく必要がある。ガバナンスは、投資家や株主の利益を担保すること以上に、持続可能な成長のデザインポリシー、アーキテクチャの規定する基準に則し、人の成長、組織の成長を促し、長年にわたり継続することで、真に、持続可能な成

長を担保するものとならなければならない。ガバナンスの仕組み自体も成長させ、深化させていくことが必要である。

3. 3 持続可能な成長を続ける組織の実現に向けて

持続可能な成長のグラントデザインのアーキテクチャは、第2.3節に記した様に、「共生の思想」「オープンマインドとコーズによるつながり」「創発」「育まれ生かされる多様性と自律性」「結いの心によりつながり結びつく、協働と協調」を成功要因としている。

持続可能な成長を続けていくためには、地域社会や一人ひとりの暮らしにおいても、また、グローバル社会においても、現場にいる一人ひとりが、夫々の地域社会で発生している様々な事象、地域社会で暮らす一人ひとりの生活者の変化、グローバル市場の一人ひとりの消費者のニーズの変化に立ち向かい合い、現場の判断によって様々に即時に行動していかなければならない。

「図6 持続可能な成長の実現手順」は、こうした「組織としての行動」「仲間（コミュニティ）との行動」「個人としての行動」が融合し、組織の壁を乗り越えて、知恵をつなぎ人々の行動が結びつけていく一連の流れを手順として示したものである。そこには、競争原理に基づく成果主義で失われた「結い」（お互い様）の気持ちが培われていなければならない。言うまでもなく、人材育成、インセンティブ、人材配置においても、この点を配慮した制度設計が必要となる。

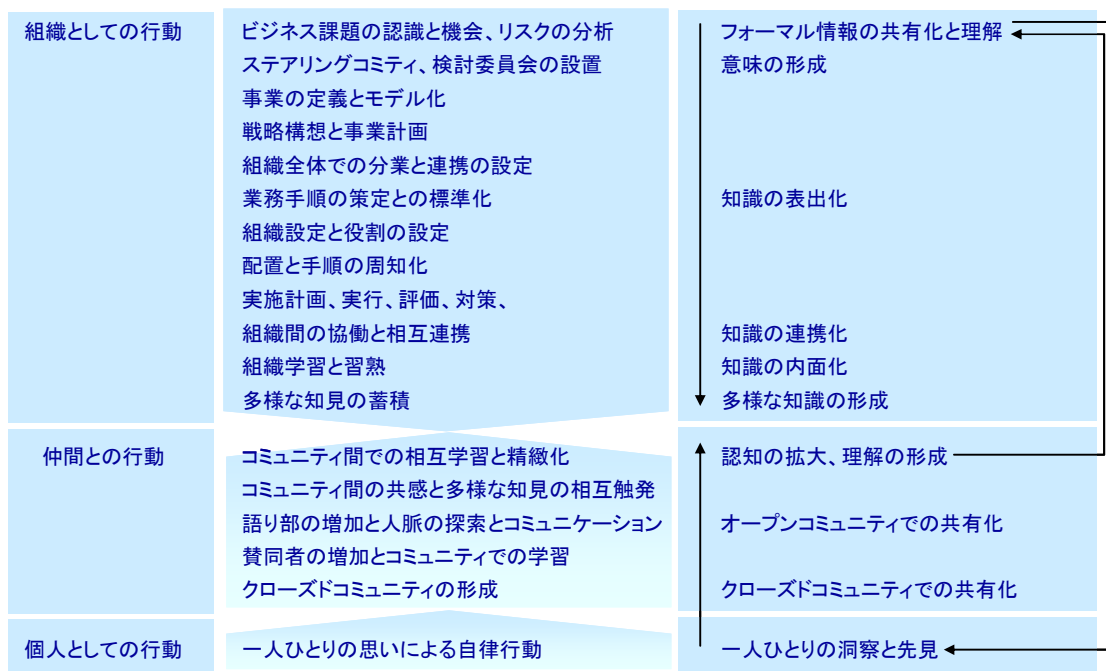


図6 持続可能な成長の実現手順

4. 現時点における提言

日本の高度経済成長を支えたものづくりを強みとしたビジネスモデルは制度疲労を起こし、少子高齢化した社会は成熟化し、新興国の新たな台頭に後れを取って、どんどん衰退していく。

企業が継続して発展していくために経済合理性を追求することが求められるが、それ以上に、社会的役割を担い社会的課題解決を追求していくためには、一人ひとりの役割が大きくなり、一人ひとりの人としての意識が社会的に適切なものとなる。

同じ課題を解決しようとする取り組みであっても、人々の課題に対する認識や解決に対する意識が異なるために、夫々の自立的な活動が絡み合うことなく空回りしてしまう。

人々の間で意味を形成し、課題に対する認識や解決に対する意識を共有していくためには、組織内にある人々の壁を取り払わなければならない。競争して利己的に奪い取った数字だけで人々を評価する制度、そうした人を高く評価する制度、自分の評価につながらない業務には手を出させない制度等の、閉鎖的な組織文化を促進する制度を創造的に破壊して、経済合理性とともに社会的課題解決のために組織横断的に活動する人々を高く評価する制度、現場を理解し多様な知見を持って有用な示唆を提供しうる人々を高く評価する制度といった、オープンで多様な知見を持つ人々を育む組織文化を促進する制度を確立し、一人ひとりが自律能動的に協調して社会的役割を果たしていくことのできる、真に価値のある組織を目指して成長していく経営が求められる。

これまで記してきたことを背景として、現時点におけるコースをベースとして展開する経営を目指して以下を提言することにする。

- (1) グランドデザインを描くには、まず、デザインポリシーとデザインアーキテクチャを構想しなければならない。グランドデザインは、デザインポリシーとデザインアーキテクチャに基づいて描いていく。
- (2) 成長社会においては、規模の経済（大量生産、大量販売、大量消費）を求める。しかし、やがては、個性を求める成熟化社会となる。グローバルスタンダードによって制覇され画一化された市場も、個々の利便性が重視されるようになる。
- (3) 人を、常に、勝負に駆り立てる競争原理は、勝者に敗北の恐怖と、更なる勝利への衝動を巻き起こし、人の心を不安にさせる。共生する人々のつながりによって結ばれ、勝負し続ける必要のない、お互いの存在を認め合える社会にあって、人々の和らぐことができる。共生するグローバル化（ローカルライズドグローバル）が社会を育む原理となる。
- (4) 持続可能な成長を目指すには、人であれば「人的資本の形成」、組織であれば「多様な人々の創発による社会価値創造」、社会であれば「社会的関係資本の形成」が必要である。理念を形づくるコースが人々を結びつけ、コースは、グローバルに広がる活動の現場、地域社会との共生、生活者との相互コミュニケーションの中で生まれ、洗練されていく。そして、社会的課題の連鎖によってコースも連鎖し、人々の意識や活動がつながり結びついていく。
- (5) 持続可能な成長を続けていく基盤となるのが一人ひとりの人格の陶冶である。情報の[コンテキスト]を読み取り、理解し、意味を形成するために、組織の中に多様性が仕込まれ、つながり、結びつく文化が育まれていかなければならない。
- (6) 持続可能な成長を続けるためのグランドデザインでは、①着目している社会的課題に対する取り組みが時代に即して、現実的で社会的にも適切なものかを判断する仕組み、②多様な知見を持った人々が生まれ創発していく仕組み、③協働し、協業し、分業して組織能力を蓄積していく仕組み、④それらを統治する仕組みを描いていく。
- (7) ガバナンスは、投資家や株主の利益を担保すること以上に、持続可能な成長のデザインポリシー、アーキテクチャに則し、人の成長、組織の成長を促し、長年にわたり継続することで、

真に、持続可能な成長を担保するものとならなければならない。ガバナンスの仕組み自体も成長させ、深化させていくことが必要である。

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。

【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中辞典、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。

- 「ポリシー」 (岩波、広辞苑第六版)
政策。政略。方針。
- 「普遍」 (岩波、広辞苑第六版)
あまねくゆきわたること。すべてのものに共通に存すること。
- 「二律背反」 (岩波、広辞苑第六版)
相互に矛盾し対立する二つの命題が、同じ権利をもって主張されること。カントは、理性だけで世界全体の根本的問題を解決しようとする、二律背反に陥ることを指摘した。
- 「共生」 (岩波、広辞苑第六版)

ともに所を同じくして生活すること。〔生〕異種の生物が行動的・生理的な結びつきをもち、一所に生活している状態。

- 「設計」 (岩波、広辞苑第六版)
ある目的を具体化する作業。製作・工事などに当たり、工費・敷地・材料および構造上の諸点などの計画を立て図面その他の方式で明示すること。比喩的に、人生や生活について計画を立てること。
- 「思想」 (岩波、広辞苑第六版)
判断以前の単なる直観の立場に止まらず、このような直観内容に論理的反省を加えてでき上がった思惟の結果。思考内容。特に、体系的にまとまったものをいう。社会・人生に対する全体的な思考の体系
- 「アーキテクチャ」 (岩波、広辞苑第六版)
真似では実現できない建築物。建築様式。建築学。構造。構成。コンピューター - システムの論理的構造全般のこと。また、ある立場の利用者から見たコンピューターの属性。
「建築学用語辞典 第二版」(社団法人日本建築学会、岩波書店、1993.12.6)によれば、建築物や設計したり造ったりする技術、あるいは、学問の分野、土木に対して言う。左記技術分野のうち、形状、機能的側面を全体的統合をはかる分野、構造、設備などに対していう。
- 「基準」 (岩波、広辞苑第六版)
ものごとの基礎となる標準。比較して考えるためのよりどころ。
- 「規準」 (岩波、広辞苑第六版)
規範・標準とするもの。信仰・思惟・評価・行為などの則るべき手本・規則。規範。
- 「標準」 (岩波、広辞苑第六版)
判断のよりどころ。比較の基準。めあて。めじるし。あるべきかたち。手本。規格。いちばん普通のありかた。
- 「規約」 (岩波、広辞苑第六版)
関係者の間で、相談してきめた約束。組織・団体内で、その成員に適用するために定めた規則。
- 「規範」 (岩波、広辞苑第六版)
のっとるべき規則。判断・評価または行為などの拠るべき手本・基準。
- 「創発」 (岩波、広辞苑第六版)
生物進化の過程やシステムの発展過程において、先行する条件からは予測や説明のできない新しい特性が生み出されること。
- 「自律」 (岩波、広辞苑第六版)
自分の行動を主体的に規制すること。外部からの制御から脱して、自身の立てた規範に従って行動すること。
- 「協調」 (岩波、広辞苑第六版)
協同調和の意。利害の対立する者同士がおだやかに相互間の問題を解決しようとする事。性格や意見の異なった者同士が互いにゆずり合って調和を図ること。
- 「コンテキスト」 (岩波、広辞苑第六版)
文章の前後の脈絡。文脈。
- 「コンテンツ」 (岩波、広辞苑第六版)

中身。内容。書籍の目次。放送やインターネットで提供されるテキスト・音声・動画などの情報の内容。

- 「法令」 (岩波、広辞苑第六版)
おきて。のり。きまり。法律および命令の総称。広義の法律を指すこともある。
- 「制度」 (岩波、広辞苑第六版)
制定された法規。国のおきて。社会的に定められている、しくみやきまり。人間行動の定型化されたパターン。社会関係を円滑に営むために社会を構成する集団の構成者や、その社会の統治者によって定められた決まりごととして定式化され公認されていることが多い。
- 「様式」 (岩波、広辞苑第六版)
さま。かたち。特に、一定の形式。一定のかた。芸術作品・建築物などの形式的特徴を総合したもの。特定の時代・流派・作家などの表現上の特性を示すもの。
- 「ガバナンス」 (岩波、広辞苑第六版)
統治・統制すること。また、その能力。
- 「統一」 (岩波、広辞苑第六版)
多くのものを一つにまとめあげること。統すべ合わせて支配すること。多を何らかの仕方ですべてとしてとらえること。
- 「統制」 (岩波、広辞苑第六版)
一つにまとめておさめること。一定の計画に従って、制限・指導を行うこと。
- 「コンプライアンス」 (岩波、広辞苑第六版)
要求や命令に従うこと。特に、企業が法令や社会規範・企業倫理を守ること。法令遵守。

6. 参考文献

1. リチャード・フロリダ、小長谷一之訳、「クリエイティブ都市経済論、地域活性化の条件」、日本評論社、2010.1.10
2. 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
3. 野中郁次郎、竹内宏隆、梅本勝博訳、「知識創造企業」、東洋経済新報社、1996.3.21
4. 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