

ビジネスの社会性を動的システム として捉える

牧 野 丹奈子

1. はじめに
2. 自由な時代における社会性
3. ビジネスが果たす社会性
4. センゲのシステム論から得る示唆
5. ケーススタディー-有限会社奥進システム
6. おわりに

1. はじめに

今、短期的利益や効率性追求だけにとらわれず、社会性を取り込んだ新しいビジネスが求められている。そこで筆者はこれまでコミュニティビジネスを中心に、社会性を実現するビジネスの要件等について検討してきた¹⁾。また、拙稿「ついでに社会性を実現する経営戦略こそが社会性を実現できる」(2013年)では、社会性と事業性を両立させるための経営戦略について検討し、次の2点を示した。

- ①社会性と事業性は同じ次元のものではない。つながってはいるものの全く異なる次元として捉えるべきものである。そもそもビジネスとは社会に対して価値を提供することによって対価をもらう活動である。社会に役立つものを提供してこそ、収益を獲得でき、企業も存続できる。すな

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

わち、社会性は事業が目指すべき絶対的な方向である。

- ②しかし、真に社会性を実現するためには、社会性を目指して目標—手段連鎖型で落とし込んでいくような戦略は有効ではない。事業の絶対的な方向である社会性を価値判断の基準としながら、個人は本業の仕事を行為する。行為しながら気づいた“社会性”の意味を次の仕事に活かす。このようにして仕事の必然的な付加価値として、ついでに社会性を生み出していく。そしてこの社会性を独善的なものではなく開かれたものとするために、理念としての社会性と現実の仕事との相互の関係を常に確認し続ける。このような行為中心の戦略こそが社会性実現に有効なのである。

上記の検討結果から次のような疑問がさらに生まれる。社会性と事業性が全く異なる“次元”であるとはシステムとしてどう説明できるのか。社会性を実現する場合、目標—手段連鎖型で落とし込んでいくようなやり方が有効ではないならば、どのようなやり方が望ましいのか。そこで、これらの疑問に対してシステム論の立場からさらに検討するのが本論の目的である。

なお、社会性とは社会に関わる非常に幅広い意味を含んでいるが、本論では「社会問題を解決したり社会に役立つ価値を生み出したりして、社会をよくする」といった意味を示すものとする。すなわち、経済的価値を生み出す経済性と対比した概念として用いる。

2. 自由な時代における社会性

社会性に関する活動を行う主体としてまず思いつくのは政府・自治体である。ところが、オイルショック以降の規制緩和や民営化などに表される“小さな政府・自治体”では社会問題に十分に組み込む余裕がなくなった。しかし、もし“大きな政府”であったとしても政府・自治体だけで今日の社会問題を解決することはできなかったであろう。その理由について小熊英二はギデンズ(A.Giddens)の説を借りながら次のように説明する。

ギデنزの考えでは、近代化には単純な近代化と再帰的な近代化（リフレクシヴ・モダイナイゼーション）の2パターンがある。再帰的な近代化というのは、すべてが再帰的（リフレクシヴ）つまり作り作られる度合いが高まり、安定性をなくしていく近代化のかたち—のことである。そして、ポスト工業社会は以下のような形で、まさしくこの再帰的な近代化の時代となっていた²⁾。

「近代化の初期の時代には、行動様式がまだ慣習や伝統で決まって」³⁾おり、「生活やライフサイクルが均質化」⁴⁾していた。「“単純な近代化” というのは・・・個体論的な合理主義が成り立っていた時代の近代化のこと」⁵⁾である。つまり、この時代には「主体がある、客体を把握できる、計算して操作できる。票の合計が多数の人を代表にすればいい。そういう考え方で政策ができた時代」⁶⁾であった。したがって「こういう社会は、きわめて政治や政策をやりやすい。・・・“雇用者”，“自営者”，“農民”，“主婦”，“高齢者”といった分類に対応をとればいいから」⁷⁾である。「・・・“農民” やら“地域” やら“業界” を一つの個体とみなして，賢明な中央政府が適切に操作してやれば，物体運動のように政策をたてることが可能だった。」⁸⁾すなわち，このような近代化の時代における社会問題に対しては，政府・自治体によるいわば“外”からの画一的な政策で対応できていた。

ところが市場が成熟化し情報化・グローバル化が進んだ結果，価値観・生

2) 小熊 (2012) 373 ページ。「“再帰的な近代化” の概念は，A.ギデنزがその著書 *The Consequences of Modernity* (Polity, 1990) [松尾精文・小幡正敏訳『近代とはいかなる時代か？』而立書房，1993 年]と *Modernity and Self-Identity* (Polity, 1991) で，また S.ラッシュが'Reflexive modernization: the aesthetic dimension', *Theory, Culture and Society*, vol. 10, no. 1(1993), pp. 1-24. で用いている。」U.ベックは著書 *Risk Society: Toward a new Modernity* (Sage, 1992) などで用いている。U. Beck, A. Giddens and S. Lash(1994) 邦訳 99 ページなど。

3) 小熊 (2012) 374 ページ。

4) 小熊 (2012) 374 ページ。

5) 小熊 (2012) 373 ページ。

6) 小熊 (2012) 373 ページ。

7) 小熊 (2012) 375 ページ。

8) 小熊 (2012) 374 ページ。

活様式・ライフサイクル等が多様化し、様々な面から上記のような“単純な近代化”は崩れ始めた。「・・・しなければならない」という枠組みがなくなった。「こうすると・・・のようになるだろう」といったような予測しやすい社会システムの存続も難しくなった。そして、“雇用者”，“自営者”，“農民”，“主婦”，といったような「類型」にあてはまらない人が、たくさん出てきた⁹⁾。見方を変えれば、このことは人々が従来の慣習や伝統から解放され、「自由」になって“選択”が増大した¹⁰⁾とみることができる。

しかし、このように自由で選択が増えたことによって、社会問題の解決はいっそう難しくなっていくといえよう。なぜならば、自由な社会とは多様な個人および個人間の関係で成り立つ社会である。このような社会では多様な主体が多様な価値観に基づき評価されることになる。何が社会の役に立つのか、といった絶対的な目標や基準が一義的に存在し難くなり¹¹⁾、そのため画一的な政策では対応できなくなるからである。

すなわち、このように自由な人が増えたために、新しい社会的問題が引き起こされた。それは、自由な人たちを支えるための新たな社会的秩序の必要性である。

そもそも人間とは「なんらかの対象との関係のなかで、作り作られてくる」¹²⁾といった再帰的な存在である。社会の中で主体としての複数の個人が活動することによって個人にさまざまな意味（自律性や選択や自由など）が生まれ、そしてそれらの個人が関係しあう中で社会が形成されていくのである。このように人間は（情報の）やりとりを繰り返すことで生きていけるようになっている。しかし、個人の能力には限界があるため、すべての対象とのやりとりが十分にできない。そのために必要となるのが先述の枠組み（価

9) 小熊 (2012) 375 ページ。

10) 小熊 (2012) 376 ページ。

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

12) 小熊 (2012) 383 ページ。

値観や属性など)なのである。枠組みを利用して、やりとりの効率化をはかる。つまり「高齢者だから・・・」とか「この地域に住んでいる人は・・・」といった具合に、個人を超えた情報をその枠組みが処理してくれるのである。

ところが先述のように、自由な人たちが増えて枠組みがなくなってくると、個々人自らがさまざまな対象と随時やりとりをしながら自分の中に意味を必死で作り出さなければならなくなり、またその個々人のやりとりによって社会が形成されていくという、実にせわしい世の中になってしまう。すなわち、「現代の社会で増大しているのは、自由の増大というよりも、こういう“作り作られてくる”という度合」であり、ギデンズはこれを「再帰性の増大」と呼んだ¹³⁾。

したがって、上述のようにこのような再帰的近代化の時代における社会問題に対しては、政府・自治体によるようないわば“外”からの画一的な政策で対応できないということになる。では一体どのようにすればよいか。

この問いに対して小熊は次のようにいう。「万能の答えはありません。しかしギデンズが提案したのは再帰性を止めようとするのではなく、再帰性には再帰的に対処しなければならない、ということです。・・・再帰性が増大した社会の問題も、内在的に対処するしかない。・・・もう“村”とか“労働者”とかいった従来の“われわれ”に、そのままのかたちで頼ることはできない。ならば対話を通しておたがい変化し、新しい“われわれ”を作るしかないのです。」¹⁴⁾そして「地方経済なら、大工場を誘致するとか、そのために補助金を中央政府からもらうとか、そういうやり方をとらない。地元にあるものを使って、お金をかけずに小規模でも付加価値の高い産業をおこし」¹⁵⁾ていく。「再帰性の増大した社会では、そういう方向に転換していかな

13) 小熊 (2012) 381 ページ。

14) 小熊 (2012) 396～397 ページ。

15) 小熊 (2012) 400 ページ。

いと、社会運営が必然的に行き詰ってしまうのです。』¹⁶⁾

したがって今日のように伝統的枠組みに縛られない自由な人が増えた社会では、問題にかかわる人々が協力して社会問題の解決のために自ら価値を生み出しつつ、その過程でお互いの関係や考え方を变化させ、またそこから新しい価値を生み出していくような再帰的な活動が継続的に必要ということになるのである。言い換えると、“社会をよくする過程において、自らが学び自らを变化し続け、そこからまた皆が良いと納得できるものを生み続けることで社会をよくするという内面的かつ動的な社会性”こそが自由な今日に求められる社会性だといえよう。

ではそのような社会性はビジネスにおいてどのように実現されるのか。次章から考えていこう。

3. ビジネスが果たす社会性

(1) CSVに見られる社会性

急速な経済のグローバル化や企業不祥事の続出などを背景に、企業を社会的存在として捉え、企業が社会に果たすべき責任として現れたのがCSRである¹⁷⁾。CSRには主に法的責任、倫理的責任、経済的責任、社会貢献活動といった4つの責任が含まれる。また、CSRに呼応するように会社はだれのものかという議論も盛んになった。このようにCSRで果たされる社会性とは、いわば＜義務としての社会性＞である。

しかし、このように社会性を義務として捉えると、結果的には社会性を十分に果たせなくなるし、かつ本業のビジネスもうましくいなくなると批判したのがポーター（M. E. Porter）らである。

ポーターらは次のように述べた。「新古典派経済学によれば、安全や障がい者の雇用など、社会基盤を整備しなければならない場合、企業には制約が課されるという。理論的には、すでに利益の最大化を実現している企業に制

16) 小熊（2012）401 ページ。

17) このCSRはポーターらの提唱する発展的CSRではなく、狭義のCSRである。

約を課すことで、必然的にコストが上昇し、その利益は減少することになる。これと関連するのが“外部性”の概念である。結論は同じである。企業が本来ならば負担しなくてもよい“社会的費用”（環境汚染など、社会が負担させられる費用）を生み出すと、外部性が生じる。すると、社会はこのような外部性を“内部化する”ように、企業に対して税金や規制、罰則を科さなければならない。』¹⁸⁾このような見方を背景に、社会性は企業の利益最大化の障害として捉えられてきた。

そしてポーターらは今日のCSRも従来の経済学と同様に、社会と企業を対立関係に捉えていると批判した¹⁹⁾。たとえばCSRにかかる費用も「言わば必要経費と考えられている。株主の金を無駄遣いしているだけであると見る向きも多い」²⁰⁾と言う。このようにCSRにおける社会性は企業全体の戦略という本筋から離れたものとなるため、部分的で脆弱なものとなる。結果として「その企業の戦略とはまったく無関係なCSR活動や慈善活動が選ばれ、社会的意義のある成果も得られず、長期的な企業競争力にも貢献しない」²¹⁾ことになってしまうと言うのである。

そこで、ポーターらは、企業と社会との関係の見直しを提案した。企業は決して自己完結的な存在ではない。たとえば、「生産性の高い労働力を確保するには、優れた教育や医療、機会均等が前提となる。・・・土地、水、エネルギーなど天然資源の有効活用は、企業の生産性を高める。また、優れた行政や法制度、私有財産権は、効率化とイノベーションに不可欠である。・・・同時に、健全な社会には成功企業が欠かせない。いかなる社会プログラムであれ、長期的に生活水準と社会環境を向上させる雇用、富、イノベーションの創出という面では、産業部門に太刀打ちできない。」²²⁾このよ

18) Porter & Kramer(2011) 邦訳 11～12 ページ。

19) Porter & Kramer(2006) 邦訳 41 ページ、CSRでは「道徳的義務」、「持続可能性（サステナビリティ）」、「事業継続の資格」、「企業の評判」といったような面から社会性を主張しているが、いずれも社会と企業を対立関係に捉えていると述べる。

20) Porter & Kramer(2011) 邦訳 12 ページ。

21) Porter & Kramer(2006) 邦訳 41 ページ。

22) Porter & Kramer(2006) 邦訳 42 ページ。

うに、企業と社会は、本来、相互依存関係にあるのである。

したがって、ポーターらは、企業と社会は相互依存関係にあるという視点に立って、ともにwin-winとなるような戦略を考えた。それが「共通価値の戦略」(CSV:Creating Shared Value)である。ポイントは、企業と社会が共同で“共通価値を作り出す”という点である。すなわち、社会性をビジネスの中心的課題と捉え、それに取り組むことで、社会的価値も経済的価値も生み出すということである。たとえば、低所得で貧しい地域の人々に、役に立つ製品を提供することで、社会的便益が広範にもたらされ、企業も利益を生み出すといったボトム・オブ・ザ・ピラミッド(BOP)ビジネスもCSVの一つの例である²³⁾。このようにCSVにみられる社会性は<経営戦略としての社会性>であるといえよう。

CSV理論において特に注目したいのは、社会と関わりながらビジネス自身が変わっていく点である。たとえば、CSVの有名な例としてよくあげられるのが、ネスレのネスプレッソの調達プロセスである。ネスプレッソのサプライヤーはアフリカや中南米の貧困地域の零細農家であり、これらの農家は低い生産性、粗悪な品質などの問題点を抱えていた。そのため、ネスプレッソに求められる高品質の豆の安定供給はきわめて難しい。そこでネスレはこれらのサプライヤーに対して、たとえば農法に関するアドバイスを提供したり、銀行融資を保証したり、苗木・農薬・肥料などの必要資源の確保を支援するなど、密に協力した。購入時にはコーヒー豆の品質の測定器を設置して、高品質な豆に対しては価格を上乗せしたりもした。これらの結果、生産性は上がり、高品質の豆が生産されるようになった。サプライヤーの農家の所得は増え、ネスレは高品質の豆を安定的に入手できるようになった。まさにwin-winの関係構築である。さらにネスレは現地の生産性と品質を高めるために、「コーヒーの栽培地に、農業、技術、金融、およびロジスティックス関連の企業やプロジェクトを立ち上げた。・・・地域の農業組合を強化

23) Porter & Kramer(2011) 邦訳15ページ。

する、すべての農家に育成技術を教える教育プログラムを支援する」²⁴⁾等も行い、クラスター形成を通じて地域に貢献した。

ネスレの例が示すように、共通価値を追求するプロセスにおいて企業は「たとえば社会のニーズをより掘り下げて認識する、企業の生産性の源泉を正しく理解する、営利と非営利の境界を超えて協働するなど、新しいスキルや知識を身につけなければならない。」²⁵⁾また、地域でクラスターを形成するために、win-win関係を築くべき対象主体の範囲を拡大していかなければならない。つまり、企業は環境との“境界”を再考し続けながらビジネスを展開していくことが必要となる。ここではまさに、企業が社会を変えながら同時に自分自身を変え続けている姿がみられる。このようにCSVにおいては、自由な時代に求められる再帰的な社会性の創出がみられるのである。このことは画一的かつ単純な社会性の創出に取り組んできたCSRとの大きな違いといえよう。

しかし一方で、CSVに対して批判的な見方もある。たとえば岡田将大は次のように指摘する。「CSVはポーターらが言うような『世界経済に革新と生産性向上をもたらす新たな波』というよりも、現実企業が頻繁に直面する経済性と社会性のトレードオフをめぐる苦渋の決断を過小評価し、単なる希望的観測にすぎず、企業が行動様式を具体的にどう変えるべきなのか、その具体的方策を記述しきれていない」²⁶⁾。確かにCSV理論では具体的方策は示されていない。そして、このように具体的方策を示しきれないのは、社会性と経済性の関係を曖昧にしているためと考えられるのである。

この曖昧性について岡田は次のように指摘する。「その曖昧さは、2011年のポーターらの論文の中身に如実に表れている。同論文を詳細に読むと、そこには企業の社会的価値と経済的価値の関係をめぐって、異なる三種類の因

24) Porter & Kramer(2011) 邦訳 22 ページ。

25) Porter & Kramer(2011) 邦訳 11 ページ。

26) 岡田 (2015) 50 ページ。“Oh, Mr. Porter: The New Big Idea from Business's Greatest Living Guru Seems a Bit Undercooked,” Schumpeter Column, *The Economist*, 2011, March 10.

果関係を示唆する記述が登場する。第一に、社会的価値の追求は経済的価値をもたらす原因のひとつであるという因果関係である。『共通価値は、CSRでもなければ、フィランソロピー（社会貢献活動）でも持続可能性でもない。経済的に成功するための新しい方法である。』その方法の一つとして挙げられている『アウトサイド・イン』は、明確に社会性の実現が経済的価値を実現する『手段』として位置づけられることを意味する。この想定の下では、CSVは既存の伝統的戦略理論の範疇で理解できる。なぜならば、戦略の評価尺度があくまでも経済的パフォーマンスだからである。第二に、社会的価値の実現は企業利益が満たすべき『条件』だとする因果関係である。『その解決策は“共通価値”の原則にある。これは、社会のニーズや問題にと取り組むことを通じ社会的価値をも創造するような方法で、経済的価値を創造することである』。・・・ここでの論理は、社会的価値の増進が経済的価値を実現する必要条件である、ということだ。つまり、あくまで戦略の評価尺度は経済的価値だが、社会的価値をいくばくかでも減少させるような経済的価値は目指すべきではない、という論理である。・・・これもゴールが経済的価値であるという意味において、既存の理論の範疇に何とか留まっている。問題は第三の論理である。共通価値とは『経済的価値と社会的価値の総合計を拡大することである』。さらに『企業本来の目的は、単なる利益ではなく、共通価値の創出であると再定義すべきである』。ここでは、社会的価値は企業パフォーマンスの原因側でなく、結果の一部であることが強く示唆される。この論理は、既存の戦略理論における持続的競争優位が、純粋に経済的価値をベースとしている点と整合しない。そしてこの論理を受容するならば、従来の戦略論が目指した持続的競争優位は目標設定として不十分な概念となり、社会的価値を加味した新たな概念として、再構築されなければならない。』²⁷⁾

筆者は上述のCSVのコンセプトの曖昧さは社会性と事業性を同じ“次元”

27) 岡田 (2015) 42～43 ページ。

の性質のものとして扱っていることに起因していると考ええる。このように、社会性と事業性を同じ次元の特性として捉えると、現実的にはその瞬間にいずれかがいずれかのための手段となってしまうからである。

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

社会性と事業性も同じ次元のものではなく、その関係もたんなる二者択一や相互依存関係といったようなものではないと考えられるのである。ではどのような関係にあるのか。

（２）社会性と経済性の次元の違い

筆者は拙稿「ついでに社会性を実現する経営戦略こそが社会性を実現できる」（『桃山学院大学総合研究所紀要』2013年2月）において、社会性と経済性の二つの特性は同じ次元のものとみなすべきではないということについて、以下のように説明した。

そもそもビジネスとは社会に対して価値を提供することによって対価をもらう活動である。社会に役立つものを提供してこそ、お金が入ってきて企業も存続できる。ところが、お金はさまざまなものと交換できるし、蓄積して将来のものとも交換できるといったように、非常に大きな魅力を持っている。当然、組織も個人もお金を欲しがらる。このこと自体は何の問題もないし、ごく自然なことである。しかしこれらの欲望から、本来は社会に貢献し

た結果として捉えられるべきお金をビジネスの目的としてしまうと、さまざまな問題が起きてくる。たとえば、とにかく儲かるものを優先し、社会に役立つかどうかという判断を後回しにしてしまう。さらに、今儲かることを重視して、長期的な価値創造を後回しにしてしまう。その結果、ビジネスは真の社会ニーズに応えられなくなる。社会は衰退し、企業自身も長期存続でなくなる。まさに、今日の市場原理主義が招いている状況といえよう。

繰り返すが、本来、社会性はビジネスの絶対的な方向を示すものである。和辻哲郎も言うように、人間の労働の本質も「相互奉仕」にあり、個人の働く動機も人間関係構築にある。ところが、利益最大化を追求することこそが事業性の方向であるという考え方が、欧米の近代の経済発展によって定着してしまった。その結果、働く個人も「自らの労働を商品と考え、欲望充足のためにこの商品を売り、他の欲望充足を買うのだと思い込」み、「そうしてその雇い主に対してただ労働の取り引きという関係を認め」、すなわち「己れ及びその雇い主を単なる経済人だと見なし、そうしてかく取り扱ってゐる」状況が生まれてきたのである。和辻哲郎によれば、これらの考え方は誤謬そのものである²⁸⁾。

また、社会は「人間にとって不可欠だというよりも、人間はそのなかでしか生まれてこない」⁽²⁹⁾。すべての個人は社会の中でしか生きられない。したがって、その必然的な結果として、すべての個人には、社会に対する善行というある種の義務的な気持ちが本質的に備わっていると前田は指摘する。つまり、すべての個人は「世の中の役に立ちたい」という社会性を内面の軸として持っている。それが社会の中でしか活動できない人間の本性だということである⁽³⁰⁾。したがって、ビジネス活動を行っている個人も社会性を絶対的な軸として内面に持っているのである。

28) 以上は和辻（2007）319～320 ページ。牧野（2011）2～4 ページ。

29) 前田 (2001) 89 ページ。

30) 近年、さまざまな脳の実験によって、人は他人の役に立つことが競争に勝つよりも快感を感じることが証明されている。また、「人には、生来、（能力を発揮したいという）有能感、（自分でやりたいという）自律性、（人々と関連を持ちたいという）関係性という三つの心理的要求が備わっているため、事業性のように外

ここで、次のことが示される。社会性は事業の絶対的な方向であり、これは主体である個人が内面に持つ絶対的な軸でもある。このように社会性は事業を選択する場合や行為する場合の絶対的な方向であり、かつ個人の普遍的な価値基準として捉えられるべきなのである。

たとえば、安くて飛び切り美味しいとんかつ屋があるでしょう³¹⁾。安くて美味しいから当然のこととして店は繁盛している。このように安くて美味しいものを提供して商売を続けるのは並大抵の努力ではない。店の主人は豚肉の性質や油の温度、パン粉の付き具合などについて日々、考えて試行しているにちがいない。儲ければ当然、主人は嬉しい。しかし、だからといって、この主人は儲けるために低品質の材料を使うことは絶対にしない。なぜなら、このとんかつ屋の絶対的な軸は「おいしいもので喜ばせる」という社会性だからである。そしてこの客の喜びは公平性という特性をもつ“お金”によって評価される。

このように、事業性とは社会性を継続して実現するための手段なのである。

しかし、話はそれだけでは終わらない。問題が難しいのは、ビジネスの絶対軸である社会性と手段としての事業性が同じ次元では捉えられないということである。もちろん、現実の一つしかないので、社会性と事業性はつながっている。しかし事業性のシステムをいくら積み重ねても社会性を捉えることはできないのである。

ビジネスの社会性を捉えるためには事業性のシステムと全く異なる新たなシステムが必要となる。理由を以下に述べる。

事業性で重要なのは目標達成率や計画進捗状況といった静的な“結果”で

的報酬を基本とするものではなく、目的と動機が同じであるような社会性は人間本来の動機付けに一致することを示す説もある。Pink(2009) 邦訳 109～110 ページ。Richard M.Ryan and Edward L. Deci, “Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being,” *American Psychologist* 55 (January 2000): 68.

31) とんかつ屋のたとえ話は前田(2001)を参考。

ある。したがって、事業性のシステムは、スナップショット的な静的なシステムとなる。また、事業性のシステムは経済目標を打ち立ててそれに向かって戦略を立て、計画に基づき実行されるといった、目標手段連鎖に基づくいわば直線的なシステムでもある。ところが社会性はこのような静的なシステムや直線的なシステムで捉えることはできない。その理由としてここでは以下の3点をあげたい。

第一に社会性には絶対的な価値基準が存在しない点である。

社会は多様な個人および個人間の関係で成り立っている。当然、社会はこれら多様な主体が多様な価値観に基づき評価されることになる。何が社会の役に立つのか、といった絶対的な目標や基準は一義的に存在しない³²⁾。したがって、社会性を実現するとき、絶対的な目標を立てて、それに基づき一義的な計画を立てて、行為していくやり方は、適切ではない。

第二に社会性が次々と新しい社会性を生み続ける点である。

先述のように個人は社会の主体であるが、同時にその社会の中でしか生きられない。このために、次のようなことが起こる。個人が社会性を目指す行為を行うと社会が変化する。この社会の変化は何らかの形で必ず個人にはね返ってきて、個人はその影響を受けて変化する。したがってまた、変化した個人は、新しい社会性を目指さなければならなくなる。このように、社会の変化と個人の変化は相互に影響を及ぼし合う関係になる。たとえば、「人間現象や社会現象というのは、困ったことで、ひとつ問題を解決すると、またひとつ問題をつくり出す。その問題を解決すると、実は二つの問題をつくり出す。二つの問題を解決すると、まったく新しい三つの問題をつくり出す、ことになるのが普通」³³⁾という井関利明のことばが示すとおりである。その意味では、社会性には、終わりはない。どこまでいってもまた新たな社会性が生まれるのである。

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

33) 井関、藤江 (2005) 162 ページ。

第三に社会性の内容が抽象的な理念でしか表せない点である。

社会性は、多様な主体が納得し折り合えるようにつくったものである。そのような内容は、多様な価値観の妥協の中でまとめあげた“あるべき姿”といった理念でしかあらわせない。それは到底達成できない遠くにある“あるべき姿”なのである。そのように決して到達し得ない目標に取り組むためには、その目標から目標—手段連鎖でさかのぼりながら、計画を進めていくことは無理である。たとえば、夕陽に向かって進むのに、夕陽の位置からさかのぼって徒歩の計画を立てるようなものであろう。夕陽に向かって進むためには、ただ歩むしかない。夕陽の方向を間違えずに、今の自分の道を歩き続けるしかないのである。たとえば、短い距離ごとに道しるべを立てながら進んでいくことはある。しかし、その道しるべでさえ絶対的なものではない。常に確認しながら歩いていくしかないのである。

以上の三つの特性から、システムの外から直線的に計画し静的結果を評価しながら進めていくようなやり方では社会性を捉え難いことがわかる。

ところがこれまでの経営に関するシステム論のほとんどは事業性に焦点をあてた外的視点に基づく直線的で静的なものであった。したがって従来のこのようなシステムだけでは社会性を捉えることはできないといえよう。

ここで言いたいのは事業性を捉えてきた従来のシステム論が不要だということではない。事業性を成立させるためには、システムの外から直線的に計画し静的結果を評価しながら進めていくようなシステム論が必要である。しかし、そのようなシステム論だけでは、ビジネスの絶対軸である社会性を捉えられないし実現できない。ビジネスの社会性を捉えるためには、多様な現実と向かいあうことで主体が変化し、変化した主体が現実を新たに築きながら前へ進んでいくといったようなプロセスを動的に示すシステム論が新たに必要となるのである³⁴⁾。

34) アマルティア・セン (A. Sen) も、「人々が用いる“複数の理性”から成り立ち、それぞれの状況に即して、複数の公共的理性が討議しながら、社会的選択がなされていくプロセス」こそが「公共的理性」であると言ったが、これもまた、プロセスによる社会性実現のひとつと考えられるのである。近年、日本でもブームと

4. センゲのシステム論から得る示唆

ではビジネスの社会性を捉えるための動的なシステムとはどのようなシステムか。このテーマはあまりにも大きすぎるため、本論ではそのシステムのいくつかの要件を検討することにしたい。ここではその示唆をセンゲ (P. M. Senge) の理論から得ることにしよう。

センゲの主張は「学習する組織」の必要性から始まる。「世界は相互のつながりを強め、ビジネスはより複雑で動的になっていくので、仕事はさらに“学習に満ちた”ものにならなければならない。・・・どうすればよいかを経営トップが考え、ほかの人すべてをその“大戦略家”の命令に従わせることなど、もう不可能なのだ。将来、真に卓越した存在になる組織とは、組織内のあらゆるレベルで、人々の決意や学習する能力を引き出す方法を見つける組織だろう。」³⁵⁾そして、この「学習する組織と、従来の権威主義的な“コントロールを基盤とする組織”との根本的な違いは、ある基本ディシプリンを身につけているかどうか」³⁶⁾だと述べる。その基本ディシプリンとは以下の5つである。(ここでいうディシプリンとは「学習し修得すべき理論および技術の総体」³⁷⁾を示す。)

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

35) Senge (2006) 邦訳 35 ページ。

36) Senge (2006) 邦訳 37 ページ。

37) Senge (2006) 邦訳 37, 45 ページ。

① システム思考

「学習する組織の核心にあるのは、認識の変容である。自分自身が世界から切り離されているとする見方から、つながっているとする見方へ、問題は“外側の”誰かが何かが引き起こすものだと考えることから、いかに私たち自身の行動が自分の直面する問題を生み出しているのかに目を向けることへの変容」³⁸⁾である。

そこで「パターンの全体を明らかにして、それを効果的に変える方法を見つけるため」³⁹⁾に、「物事ではなく、相互関係を見るため、そして静態的な“スナップショット”ではなく変化のパターンを見るための枠組み」⁴⁰⁾が必要となる。

このような「システム思考は、複雑な状況の根底にある“構造”を見るための、そしてレバレッジの低い変化と高い変化を見分けるためのディシプリン」である⁴¹⁾。

このシステム思考を実践するには、「“フィードバック”と呼ばれるごく単純な概念を理解すること」⁴²⁾が基本となる。自分自身を含むフィードバックのプロセスを見ることによって、人はシステム全体の「成長の限界」を理解したり、真の問題点を探し当てたり、これらに対するレバレッジを得たりできるようになる。

② 自己マスタリー

自己マスタリーとは「継続的に私たちの個人のビジョンを明確にし、それを深めることであり、エネルギーを集中させること、忍耐力を身につけること、そして、現実を客観的に見ること」⁴³⁾を示している。すなわち、自己マスタリーとは「自分の最高の志に仕える人生を

38) Senge(2006)邦訳 48 ページ。

39) Senge(2006)邦訳 48 ページ。

40) Senge(2006)邦訳 123 ページ。

41) Senge(2006)邦訳 124 ページ。

42) Senge(2006)邦訳 129 ページ。

43) Senge(2006)邦訳 40 ページ。

生きること」⁴⁴⁾を意味しており、いわば「学習する組織の精神的基盤」⁴⁵⁾となる。

③ メンタル・モデル

メンタル・モデルとは「私たちがどのように世界を理解し、どのように行動するかに影響を及ぼす、深く染み込んだ前提、一般概念であり、あるいは想像やイメージ」である⁴⁶⁾。さまざまな経営環境において、実際に何ができ、何ができないかということについては、このメンタル・モデルが深く影響する⁴⁷⁾。「人は（つねに）自分の信奉する理論（口で言うこと）どおりに行動するわけではなく、自分が使用する理論（メンタル・モデル）どおりに行動する」⁴⁸⁾からである。

したがって、このメンタル・モデルの底にある「世界はこういうものだ」という頭の中のイメージを浮かび上がらせ、検証し、改善する――が“学習する組織”の構築にとって画期的な大前進となる」⁴⁹⁾。

④ 共有ビジョン⁵⁰⁾

これは「“自分たちは何を創造したいのか？”という問いに対する答えである。個人ビジョンが人それぞれの頭や心の中に描くイメージであるのと同じように、共有ビジョンも組織内のあらゆる人々が思い描くイメージである。」⁵¹⁾

そして、大事なことはこの共有ビジョンが「個人ビジョンから生まれる」⁵²⁾ということである。これは共有ビジョンが私利私欲の結果とすることを意味するのではない。むしろ逆である。個人ビジョンとは

44) Senge(2006) 邦訳 41 ページ。

45) Senge(2006) 邦訳 40 ページ。

46) Senge(2006) 邦訳 41 ページ。

47) Senge(2006) 邦訳 41 ページ。

48) Senge(2006) 邦訳 241 ページ。「 」内はクリス・アージリスの言葉。

49) Senge(2006) 邦訳 240 ページ。

50) 「ビジョンと目的は違う。目的は方角のようなもの、全体的な進行方向だ。ビジョンは具体的な目的地、望ましい未来像である。目的は抽象的で、ビジョンは具体的なものだ。」 Senge(2006) 邦訳 205 ページ。

51) Senge(2006) 邦訳 281 ページ。

52) Senge(2006) 邦訳 288 ページ。

「個人の価値観、関心事、大志に根ざした」⁵³⁾ものであり、その中には「家族、組織、地域社会、さらには世界にまで関係する側面が含まれている。」⁵⁴⁾つまり、そのような個人ビジョンをきちんと汲み上げて共有ビジョンにつなげるためのディシプリンが必要だということである。このときあらわれる共有ビジョンは敵を負かせるためのビジョンではなく、個々人が「そうしたいと思える」ような共有ビジョンとなるのである⁵⁵⁾。

⑤ チーム学習

これは「チームのメンバーが、前提を保留して本当の意味で“共に考える”能力である。」⁵⁶⁾「今日ほど、組織においてチーム学習の習得が必要とされる時代はない。・・・チームこそが、組織における主要な学習単位になりつつあるのだ。」⁵⁷⁾しかし、チーム学習が大事な理由はそれだけではない。

そもそも「思考はかなり集団的なものなので、私たちが個々に思考を改善することはできない。」⁵⁸⁾つまりチーム学習の基本である「ダイアログを通して、人は助け合いながら互いの意見の非一貫性に気づくようになれる。」⁵⁹⁾こうして、「人は自分自身の思考の観察者」になることによって、「自分の思考に対して、より創造的で、より受け身でない姿勢をとり始める。」⁶⁰⁾その結果、集団的思考も創造的で一貫性のあるものとなっていく。すなわち、システム思考の実践としてチーム学習は大きな役割を持つのである。

53) Senge(2006) 邦訳 289 ページ。

54) Senge(2006) 邦訳 289 ページ。

55) したがって、「明日までに(!)自分たちの組織のビジョンを策定しなければならない」などと思いつきで話すようなリーダーは「この単純な事実が通じないリーダー」だとセンゲは言う。Senge(2006) 邦訳 289 ページ。

56) Senge(2006) 邦訳 44 ページ。

57) Senge(2006) 邦訳 318 ページ。

58) Senge(2006) 邦訳 323 ページ。

59) Senge(2006) 邦訳 327 ページ。センゲは物理学者ボームの言葉を借りながら説明する。

60) Senge(2006) 邦訳 326 ページ。

これら5つがなぜ学習する組織のディシプリンとなるか？それは「すべてのディシプリンは、部分を見ることから全体を見ることへ、人々を“無力な反応者”と見ることから“現実を形づくることへの積極的な参加者”と見ることへ、そして、現在に対処することから未来を創り出すことへの認識の転換と関連している」⁶¹⁾からである。そのことは次の言葉にあらわれている。「今日、私たちは複雑性に圧倒されるようになりつつあって、システム思考がかつてないほどに必要とされている。おそらく歴史上はじめて、人類は誰もとても吸収できないほどの情報を生み出し、誰もとても対応できないほどの相互依存性を育み、誰もついていけないほどの速さの変化を加速する能力

61) センゲはこれらの中でシステム思考を第五のディシプリンと呼ぶ。なぜならば、システム思考が「5つの学習ディシプリンすべての土台となる概念上の基盤であるからだ」という。たとえばシステム思考とそれぞれのディシプリンとの関係を以下のように述べている。(Senge(2006) 邦訳 124～125 ページ)

- ・システム思考は「自己マスタリーのよりいっそうとらえがたい面—とくに理性と直観の統合、私たちが世界とつながっていることに絶えず気づいていくこと、思いやり、全体へのコミットメント—を明らかにする。」(Senge(2006) 邦訳 230～231 ページ)
- ・「私たちのメンタル・モデルの大半は、システム思考の観点から見れば欠陥がある場合が非常に多い。重大なフィードバック関係を見落とす、時間的遅れの判断を誤る、目に見える、あるいは目につきやすいがレバレッジが低い変数を重視しがちである、といった欠陥だ。」「つまり、システム思考とメンタル・モデルを統合するメリットは、私たちのメンタル・モデル（自分が考えていること）が改善されるばかりか、考え方が変わることである。出来事に支配されたメンタル・モデルから、長期的な変化のパターンとそのパターンを生み出している根本的な構造を認識できるメンタル・モデルに移行するのだ。」(Senge(2006) 邦訳 278～279 ページ)
- ・「慎重に練り上げられている限り、共有ビジョン自体に問題はない。問題は、今の現実に対する私たちの受け身の姿勢にある。ビジョンが生きた力になるのは、人々が自分の未来は自分が形づくることができると本当に信じているときだけだ。」(Senge(2006) 邦訳 313 ページ) ところが実際には人は「自分の現実をつくっている一因は自分にあることを体感していない。」(Senge(2006) 邦訳 313 ページ) このような受身姿勢を修正するのにシステム思考は役立つ。
- ・「・・・学習するチームが習慣的な防御行動に対してとるアプローチも本質的にシステムの的である。そのレバレッジは、他者の行動という観点で自己防衛を見ることにあるのではなく、習慣的な防御行動をチーム全体が生み出しているものと認識して、それを生み出し維持することに自分が果たしている役割を見出すことにある。“そこに”ある習慣的な防御行動ばかり探して、“ここに”ある行動を見落とすなら、対処しようとする努力はさらに防御を生むだけだ。」(Senge(2006) 邦訳 361 ページ)

をもっている。間違いなく、この複雑性の規模は前例がない。いたるところに、“システム全般における機能不全”の例……があり、それらの原因は単純で局所的なものではない。」そのためにこれらの「複雑性のために自信や責任はいとも簡単に損なわれる。たとえば、“それは私にはあまりにも複雑すぎる”“私にできることは何もない。そういうシステムなんだ”と頻繁に繰り返し言われている。システム思考は、私たちが“相互依存性の時代”に入るにつれて多くの人が感じる、この無力感に対する解毒剤だ。」⁶²⁾

この解毒剤にまず必要なのは、自分自身がシステム全体の一部であるという認識である。即ち、自分は全体を変える潜在的な力を持っているという積極的認識なのである。このことについてセンゲは次のように言う。「私たちが“システムの構造”と言うときには、それが個人の外側にある構造だけを意味するのではないと理解することが非常に重要である。人間のシステムにおける構造の特徴はとらえにくいのだ。なぜなら私たちがその構造の一部だからである。つまり、多くの場合、私たちが、自分がその役割の一部を担っている構造を変える力をもっているということだ。」⁶³⁾

これまでわれわれは多くの社会システムを観察し、分析し、評価してきた。そこで論じられるシステムに自分自身は含まれてこなかった。個人は自分自身がシステムを構成する主体であることをつい忘れてしまったり、自分とは離れたところに社会があると感じたりしてきた。そうすることによって自分の負担を少なくしたいという面もあったであろう。そして、一步離れたところから「ああでもない、こうでもない」と意見を述べてきた。そして、一部の人間による決定も仕方ないこととして容認してきた。結果としてうまくいったように見える場合もあったかもしれないが、このようなプロセスは将来に対して無責任であり、あくまでも一時しのぎにすぎない。結局、個人は現実を形づくることにいっこうに参加しておらず、個人の真の決意や学習する能力は引き出せないままである。人は変わらず、社会も結局変わらな

62) Senge(2006) 邦訳 124 ページ。

63) Senge(2006) 邦訳 92 ページ。

い。そこでは社会性を生み出すことはできないのである。

したがって、大事なことは「全体」を捉えるとき、その中に自分（の考え方やふるまい）を含めて考えるシステム思考である。このようなシステム思考を用いることは複雑な社会の問題にかかわろうとする積極的・責任感・行動を個人に生み出すことにつながる。

このときみられるシステムはゴールに向かった直線的なシステムでもなければ、静的なスナップショットのようなシステムでもない。システム内に自分を含むことで全体（社会）と影響を及ぼしあう円環的なシステムとなる。自分が変わりつつ社会を変える動的システムである。そしてこの動的システムをまわすためには、社会をつくる当事者としての自覚と責任をもつことに加えて、自分の最高の志に仕える人生を生きようとする、自分のメンタル・モデルを常に振り返ること、個々人がそうしたいと思えるような共有ビジョンをつくること、メンバー間での対等なダイアログを行うことが必要となるのである。

また、センゲは上述のような動的なシステムを実現するための戦略として学習と仕事の一体化をあげた。たとえばこれまで企業ではメンタル・モデルやシステム思考を学ぶための特別プログラムが社員に準備されることがあったが、「日々の仕事に応用する機会はほとんどなかった。」⁶⁴⁾つまり、ビジネスの場において学習とは“仕事の追加的なもの”でしかなかったのである。これでは個々人にとってシステム思考もメンタル・モデルも絵空事になってしまい、社会を支えているという当事者意識も育たなくなる。日々の仕事そのものにおいて“学べるまたは学べたこと”を継続的に実感し仕事に活かせたときはじめて、個々人にとってシステム思考やメンタル・モデルなどが絵空事ではなくなり、日々の仕事で必要なものとして生きてくる。“学習する組織になろう！”といったような経営トップによる演説などはもってのほか

64) Senge(2006) 邦訳412ページ。

であって、個々人の意識において学習と仕事がかい離するばかりとなる⁶⁵⁾。

また、このような動的システムが回るときには、個を重視するか全体を重視するかといった問題がもはや見られなくなっているという点にも注意したい。個の成長と全体の発展が“同じこと”になっているのである⁶⁶⁾。さらに、これまで二者択一だった多くの問題も解消されていく。このことについてセンゲは次のように述べている。「中央からのコントロールか現場からのコントロールか、幸せで熱心な従業員か競争力のある労働コストか、個人の実績に報いるか評価されているという実感を全員に持たせるか、など、一見ジレンマと思われるものの多くは、静態的思考の副産物である。これらが融通の利かない“二者択一”であるようにしか思えないのは、私たちが、ある固定された時点で何が可能かを考えるからだ。翌月のことを考えるならどちらか一方を選ばなければならないかもしれないが、真のレバレッジは、長期にわたっていかに両方を改善できるかをみることである。」⁶⁷⁾

5. ケーススタディー有限会社奥進システム

(1) 奥進システムの概要

本論では、ビジネスの社会性を生み出す動的システムのケーススタディとして、有限会社奥進システムを紹介したい⁶⁸⁾。まずは奥進システムの概要を以下に示す。

・大阪市にある有限会社奥進システムは、Web(ウェブ)アプリケー

65) このようなケースは「大きな文化的な変化はトップから推し進められなくてはならない」という前提に基づくと述べている。Senge(2006) 邦訳 412～413 ページ。

66) これは山脇直司のいう「活私開公」の内容に近い。山脇 (2011)、牧野 (2013)。

67) Senge(2006) 邦訳 120 ページ。Charles Hampden Turner, Charting Corporate Mind: Graphic Solutions to Business Conflicts(New York: Free Press), 1990. また、このようなセンゲの理論は個と全体の関連と言う点では「場の理論」やオートポイエシスなどの理論と似ているが、それらの一般的なシステム論よりも人間主体の経営組織の特性にあわせた理論になっている。

68) 2012 年 4 月～8 月に、奥進システムの代表取締役奥脇学氏に対して、社会性と事業性の両立に関するヒアリング調査を実施したことがある。牧野 (2013)。

ションの開発を行うソフトウェア企業である。

2000年2月に資本金300万円で設立された。社員は9名（技術6名、営業2名、経理1名）であり、うち6名が障がい者である。身体障がいのある人もいれば精神障がいのある人もいる。

- ・Webアプリケーションは、受託して開発する場合と自社製品として開発する場合がある。受託開発としては大手企業のWebアンケートシステム・業務管理システム・見積注文管理システムや大阪府の求職者情報システム（マッチングシステム）などがあげられる自社製品としては、福祉法人や事業所の職員向けのインターネットサービス「うえるサポ」⁶⁹⁾、精神障がいなどの方を対象とした就労定着支援システム「SPIS」⁷⁰⁾、発達障がい者が必要時に適切なサポートを受けられるように情報を書き込んでおくインターネットサービス「うえぶサポ」などがある。（このうち「SPIS」については後述。）
- ・基本理念は「私たちと、私たちに関わる人たちが、とてもしあわせと思える社会づくりをめざします」である。
- ・経営理念は「進取」、「自立」、「奉仕」の三つである。

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

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

「奉仕」とは、“経営活動を行ううえで、社会に対し出来ること

69) うえるサポはパッケージを約500万円でつくった。

70) <https://www.spis.jp/>参照。

はついでに積極的に取り組んでいく”ことを意味する⁷¹⁾。この「ついでに」とは、決しておまけ的な意味を指すのではなく、むしろ“常に意識をもって、社会に対する私達の役割、そして意味、また周りの環境で最大限弊社が出来ることを常に心がけて実行しよう”ということである。

2016年2月に奥進システムの代表取締役奥脇学氏を対象にヒアリング調査を実施した。上述のセンゲのディシプリンが実ビジネスにおいてどのような形で実現されているのかを聞くことが調査の目的である。まずは奥脇氏にセンゲのディシプリンを説明し、感想を伺うところからインタビューを始めた。すると、奥脇氏は「これらのディシプリンの話はどれも大変興味深いです。最近の自分の体験で言えば、メンタル・モデルの変容があげられますね。精神障がい者のための就労定着支援システムSPIS（Supporting People to Improve Stability）の開発で実感したところだからです」ということであつた。そこで、今回はこのSPIS開発におけるメンタル・モデル変容の話を中心にお伺いすることとした。

以下のQ&Aはヒアリングと資料冊子「就労定着支援システムSPIS開発ストーリー」（有限会社奥進システム）をもとに作成したものである。

（2）奥進システムのSPIS

Q. ではそのSPISのシステム開発についてお伺いします。まずはシステム開発の経緯を教えてください。

A. 精神障がい者の人は就労しても1年間で6～7割辞めてしまうという

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

データがあります。たとえば厚労省の試算では精神障がい者が就労を辞めてしまう社会的損失は11兆円とも言われています。これは社会的問題のひとつです。

ではなぜ精神障がいをもつ人は会社を辞めてしまうのか？理由は様々でしょうが、そのひとつとして、精神障がいの人たち特有の調子の波があげられます。彼ら彼女らはその日その日で状態が異なります。そこで私たちは、精神障がいの人たちのその日の状態を周りに知ってもらうことが、就労継続には重要だと考えました。

実はこのように気づいたのは自社の経験からなんです。

現在、奥進システムでは精神障がい者3名、発達障がい者1名が働いています。このように精神障がいのある人と一緒に働き始めたのは6年前からです。NPO法人大阪精神障がい者就労支援ネットワーク（JSN）での職場実習を経た方が最初でした。このとき、私たちは“障がいがあるからといって特に気にすることもなく、一緒に働く。何か困ったことがあったら一緒に考えていこう”という奥進システムのいつもの基本姿勢で接しました。

精神障がいのある人を一緒に働いてみると、調子の波があることがわかりました。当初はこの調子の波をなくすことを検討してみたのですが、調子の波をなくそうとすれば本人たちが頑張りすぎることになってしまい、かえって負担をかけることになると思いました。そこで、この調子の波をなくすのではなく、周りの人たちに調子の波を理解してもらえるような環境づくりに取り組むことにし、そのためのシステムを開発しようということになったのです。

それは、たとえば「幻聴」・「知覚過敏」・「胃腸の具合」・「頭痛」などのその日の状態を示す項目を入力して皆で確認できるシステムです。このシステムの第一の長所は、周りの人に見守ってもらっている安心感が障がい者に生まれることです。第二は職場の人たちによる理解・配慮が進むことです。さらに、このシステムによって本人たちが自分の「調子が悪くなる

時はどのような状態であるのか？良い時はどのような状態であるのか？」を自己理解できるようになったことは嬉しい誤算でした。

これが精神障がい者のための就労定着支援システムSPISの開発の経緯です。このようにSPISとは、職場において、精神障がいや発達障がいの人たちのその日の状態を周りと本人自身が把握するためのシステムです。

Q. SPISの入力は障がい者（当事者）が行うのですか？

A. 「生活面」、「社会面」、「仕事面」の3つの面から複数の評価項目を設けて、これら評価項目ごとの状況を4段階（例：良い～悪い）で当事者が1日1回入力します。評価項目については最初は簡単なもの（例：「疲れた」）から始め、定期的に当事者と支援の担当者が一緒に見直しをします。少しずつ細かく具体的な項目に変えていきます。支援の担当者や職場の上長は、毎日または2～3日に一度は入力内容をチェックして、気になる点があれば早めに当事者に声掛けをするようにします。

Q. SPISに対する評価はどうですか？

A. 開発後に私たちは、本当にSPISが役に立つものか、一般企業、特例子会社、精神科クリニックのデイケア、福祉施設のジョブコーチなど様々な機関に聞いて回りました。多くの方々から好意的な評価を頂きました。

しかし一方で、障がい者を雇用している一般企業から次のようなことを言われたことがあります。それは、上長がSPISにいちいちコメントを書くのが「面倒」だと言うのです。そして、障がい者のフォローにかかる時間は会社にとってプラスアルファのコストになるというのです。それを聞いた時、そのような考え方を一切もっていない私たちは「はあ、そうなんかな。そんな風に思うんか。」と思いました。しかし、そのような考え方もあるのだとわかったので、そのような会社には「もしもフォローせずに障がい者がやめてしまったら新人を雇用せねばならなくなり、かえってコストがかかりますよ」という説明をするようにしました。そのように説明す

ると話がうまくいきました。このようにSPISの説明を通じて、社会性と事業性の問題に対する多様な価値観を身をもって認識できたわけです。

また、いくつかいろいろなところに聞いて回るうちに、このシステムは内容だけでなく使い方自体に意味があり、障がいのある人と周りの人との間をつなぐコミュニケーションを促進するツールとしての意味があるのだとわかりました。

Q. 社会性と事業性に関する多様な価値観に出会うと、自分自身の考えが変わることもありますか？

A. 基本的に（理念という面では）奥進システムの考え方も自分自身の考え方も変わりません。私たちは常に「世の中のために何ができるのだろうか？」を問い続けています。「私たちと私たちに関わる人たちが、とても幸せと思える社会づくりをめざします」という基本理念もそのままです。ただ今回のSPISおよび関連のシステムを開発・提供していて、企業のお声を聴いて「あーそうなんだ」と気づくことは多くありました。

SPISを広げようとして様々な機関に接していると、一般企業や人たちが障がい者に対して何を考えているのかがわかり、それらの価値観にもとづく社会構造が垣間見えることがあります。ですから私たちはそのような状況に対して風穴を空けるためには、どこと連携して何をやればよいのかを考えます。たとえば、一般企業に対してはコストの話を理詰めで話すとアプローチしやすくなることがあります。そのような会社は私たち奥進システムと（社会性に対する）考え方が異なりますが、SPISを利用していただくうちに、その会社においても色々と変わってくることもあるはずと考えています。このように多様な考え方を受け止めながら外との接し方を工夫することがあります。また、自分自身も奥進システム内の社員との接し方を客観的に見るようになって変えていくこともあります。

Q. そのように自分自身の考え方や仕事のやり方等を変えていくことをどの

ように思われますか？

A. 私は社会性を追求するビジネスのモデルには正解はないと思っています。その理由は三つです。第一に社会性にゴールはないということです。キリがないのです。第二にSPISでも改めて実感しましたが、社会には多様な価値観があるということです。成果も多様になるはずです。第三に社会はどんどん変わっていきます。たとえばターゲットを常に考え直す必要もあります。ですから社会性を追求する場合、どのようなビジネスのやり方が正解かはわからないのです。つまり、やってみないとわからないのです。ですから、まずは思い切ってやりながら、自分の感性や考え方を振り返りながら、またやりながら、社会を変えていくしかないと考えています。

Q. SPISは奥進システムが単独で開発されたのですか？協力機関はありましたか？

A. 医者や当事者団体などと協力して構築しました。特にNPO法人大阪精神障害者就労支援ネットワーク（JSN）、特定非営利活動法人全国精神障害者就労支援事業所連合会（vfoster）、特定非営利活動法人 地域精神保健福祉機構（COMHBO）、の3団体とは強い協力関係を築けたと思います。今はこれら5団体と、それぞれのリソースを持ち寄りながら、SPISをさらに発展させたシステムを構築中です。

Q. このように他の機関と協力することにおいて、気づくことはありましたか？

A. 中小企業の方とは色々なお付き合いがありますが、今回のような大手との連携はこれまであまりありませんでした。大手の企業は奥進システムと大きく異なる点が多く、仕事の進め方や資料の作り方などにおいて勉強になります。その一方で、一緒のペースでやっていけるかなと少し心配に思うこともあります。

しかし、もっとも気づいたことはこのようなことはありません。

実は私はこれまで常に自社のリソースの範囲でなんとかしようと思ってやってきました。しかし、今回、様々な機関と連携してみて、ビジョンさえ共有していれば、お互いのリソースを利用しあってやっていけることを実感しました。同時に、組織の境界を意識しなくても複数の組織体で同時に動けるというネットワークの面白さを感じました。また、このようなネットワークでは“超対等”であるということがポイントとなります。今回のシステム開発ではこのようなことに気づけました。このことは、自分の「メンタル・モデル」が変わったということだと思います。

Q. 自社のリソースで最も大事なものは何ですか？

A. 奥進システムの最も大事な資源は「人」です。奥進システムでは仕事に人をあわせるやり方をしておりません。人にあわせて仕事を創り出すようにしています。このように、奥進システムは人から仕事をつくる方針でやってきている会社です。

Q. どのようにして、人にあわせて仕事を創り出すのですか？

A. 個々人がやりたいことをするのが仕事ではないと私は思っています。また、お金のために働くことも仕事ではないと思っています。私は、組織の環境の中で個々人の能力を社会に対して最大限に生かすことが仕事だと考えます。そのために奥進システムでは次の二つのことをルールとしています。ひとつは皆で対等に話し合うこと。対等に話し合うことによって個々人の潜在能力があらわれます。もうひとつは、無理なことは無理強いしないというルールです。しんどいと個人のビジョンは育ちません。共有すべき組織のビジョンも実現できないからです。奥進システムでは個々人の能力を社会に向けて活かすことを仕事だと考えています。

Q. 奥進システムの社員の方々のモチベーションはどこから来ていますか？

A. それぞれが障がいをもったりシングルマザーだったりするため、しんどかった時期があるからこそ、「働く」ことの喜びや意味を知っているとこではないでしょうか。働くことで社会に関わることができるというやりがいを感じているのだと思います。ですから、もっとそれぞれの能力を社会に生かせるようにしたいと考えています。

Q. 話を戻します。先ほど他機関との“超対等”のネットワークを構築しておられるとのことでしたが、このようなネットワークの難しさは何ですか？

A. 皆のリソースを分散形式でお互いに活用しながら進めているので、対等でなければその体制が崩れていってしまいます。どこか一社でもこのネットワークを利用して儲けようすると、信頼関係は崩れてしまいます。また、別の難しさもあります。これほど信頼関係があるために、足を引っ張ってはいけないという義務的な気持ちが強くなり、プレッシャーになることです。たとえば、今、開発しているシステムの収益が出るのは2、3年後なのですが、それまで奥進システムのような小さな企業でも、ネットワークの一員としてしっかりとやっていかなければならないと感じています。

Q. その信頼関係の基盤は何ですか？

A. それは、社会的なビジョンを共有しているということです。何が問題か、何を本当にやりたいのかという“志”が同じということです。相手を利用しようなどということは一切ありません。とにかく、社会のためにやりたいことが同じであること、これが絶対的な基盤です。そしてそのような社会的なビジョンを共有しているときは、誰か一人が自分の損得に関係なく本気で「これをやりたい」と言い出せば、利益に関係なく皆が追従していくものなのです。それほど「これをやりたい」という志にはパワーがあるのを感じています。

(3) メンタル・モデルの振り返り

以上のように奥進システムでは「思い切ってやりながら、自分の感性や考え方を振り返りながら、またやりながら、社会を変えていくしかない」というやり方でビジネスを実施している。まさにこれまで述べてきたような社会と自分との関係が円環的でいつまでも相互に変容し続ける動的なシステムがここにみられた。そのようにビジネスを行う理由として、奥脇氏は以下の社会性の特徴を理由にあげた。①社会性にゴールはない、②社会には多様な価値観がある、③社会は変わっていくものである。

そして奥脇氏がインタビューの冒頭で言われたように、今回のSPIS開発においては以下のようなメンタル・モデルの変容がみられた。そのようなメンタル・モデルの変容があつてこそ、上述の奥脇氏の言葉である「思い切ってやりながら、自分の感性や考え方を振り返りながら、またやりながら、社会を変えていくしかない」というビジネスが可能となっているのである。

奥進システムの基本理念は「私たちと、私たちに関わる人たちが、とてもしあわせと思える社会づくりをめざします」である。この基本理念はゆるぎないものとして社内で共有されている。だからたとえば、奥進システムでは仕事に人をあわせるやり方はしない。無理強いもしない。話し合いながら人にあわせて仕事を創り出すようにしている。「組織の環境の中で個々人の能力を社会に対して最大限に生かすこと」が仕事の意味と考えられている。このように人から仕事をつくっているので、仕事は「自社のリソースの範囲で」やることを基本としてきた。これも奥進システム（奥脇氏）固有のメンタル・モデルのひとつである。しかし、SPIS開発において様々な機関と連携してみて、「ビジョンさえ共有していればお互いのリソースを利用しあつてやっていけることを実感した。この気づきによってこれまでの自分のメンタル・モデルを客観的に見ることができて、その枠組みを変容させていくこととなった。

また変容させるまでではないが、自社のメンタル・モデルを客観的に振り

返った体験も聞かれた。(SPISを説明する際に) ユーザー企業から、「障がい者をフォローする時間はプラスアルファのコストだ」と言われたとき、社会性をコストとトレードオフに捉えるような価値観及び事業性重視の社会構造が垣間見えた。同時に、“障がいがあるからといって特に気にすることもなく、一緒に働く。何か困ったことがあったら一緒に考えていく”という自社のメンタル・モデルを客観的にみることができた。そして、このような一般企業に対しては「もしもフォローせずに障がい者がやめてしまったら新人を雇用せねばならなくなり、かえってコストがかかりますよ」といったようなコストの論理からSPISのメリットを説明した。これは本来の奥進システムの基本姿勢とは異なる考え方である。しかし、たんに相手にあわせた営業トークとはわけが違う。相手と自社とでは明らかに社会性に対する考え方が異なるものの、だからといって相手をはねつけてはいつまでたっても社会に風穴が開けられないと考えたのである。決して自社の基本理念を変えるわけではないが、このような多様なメンタル・モデルも「はあ、そうなんだ」とそれなりに認めながら行為を続けることが、社会性を実現するためには必要だということを意味しているといえよう。

以上のようにメンタル・モデルを振り返ることとは、自分の中にある社会を再認識し再構築することであり、そのことが社会を作り直すことに繋がるのである。

また、今回のインタビューで聞かれたのはメンタル・モデルの振り返りだけではなかった。「社会に風穴を空ける」といったように社会をつくる当事者としての自覚と責任をもっていること、「働く意味」を考えつつ自分の最高の志に仕える人生を生きようとしていること、社内・社外のメンバー同士で「そうしたいと思える」ような共有ビジョンをつくっていること、社内・社外のメンバー同士で「対等」なダイアログが行われていることもみられた。これらはすべてセンゲのディシプリンを具現化したものであり社会性を生み出す動的システムの要件となっていると考えられるものの、それらの具

体的な分析は今後の検討課題として残された。

6. おわりに

ここまで、ビジネスにおける社会性を捉えるための動的システムについて検討してきた。以下にその議論をまとめる。

2章ではギデンズの再帰性の理論を借りながら、今日の社会で求められる「社会性」の内容について検討した。伝統的枠組みに縛られない自由な人が増えた今日の社会では、問題にかかわる人々が協力して社会問題の解決のために、自ら価値を生み出しつつ、その過程でお互いの関係や考え方を変化させ、またそこから新しい価値を生み出していくような「再帰的な活動」が継続的に必要になる。つまり、“社会をよくする過程において、自らが学び自らを変化し続け、そこからまた皆が良いと納得できるものを生み続けることで社会をよくするという内的かつ動的な社会性”こそが自由な今日に求められる社会性なのである。

3章では社会性と事業性の両立に大きな示唆を与える理論として、ポーターらのCSV理論を紹介した。ここで注目したいのは、社会に影響を与えながら自分自身も変わっていくビジネスのあり方である。CSVでは、自由な時代に求められる再帰的な社会性の創出がみられたといえよう。

続いて、CSV理論への批判として社会性と事業性の関係の曖昧さを指摘し、社会性と事業性の関係について以下のように検討を進めた。

社会性は事業の絶対的な方向であり、そして、事業性はこの社会性を継続的に実現するための手段であることは明らかである。問題が複雑なのは、この社会性と事業性が同じシステムとして表せないことにある。事業性で重要なのは目標達成率や計画進捗状況といった静的な“結果”である。したがって、事業性のシステムはスナップショット的な静的なシステムとなる。また、事業性のシステムは経済目標を打ち立てて、それに向かって戦略を立て計画に基づき実行されるので、いわば目的手段連鎖に基づく直線的なシステムでもある。ところが社会性はこのような静的なシステムや直線的なシステ

ムで捉えることはできない。その理由として以下の3点をあげた。第一に社会性には絶対的な価値基準が存在しない点である。第二に社会性が次々と新しい社会性を生み続ける点である。第三に社会性の内容が抽象的な理念でしか表せない点である。したがってこれらの特性から考えて、システムの外から直線的に計画し静的結果を評価しながら進めていくようなやり方で社会性を捉えるのは難しいことになる。ビジネスの社会性を捉えるためには、多様な現実と向かいあうことで主体が変化し、変化した主体が現実を新たに築きながら前へ進んでいくといったようなプロセスを動的に示すシステム論が新たに必要となるのである。

4章では、上述の動的システムの内容を検討するために、センゲのシステム論を紹介するところからはじめた。

センゲは学習する組織の基本ディシプリンとして①システム思考、②自己マスタリー、③メンタル・モデル、④共有ビジョン、⑤チーム学習の5つを示した。センゲがこれら5つのディシプリンで示そうとしたことは、自分自身がシステム全体の一部であるという認識である。すなわち、自分自身が社会を変える潜在的な力をもっているという積極的認識である。

これまでわれわれは多くの社会システムを観察し、分析し、評価してきた。そこで論じられるシステムに自分自身は含まれていなかった。個人は自分自身がシステムを構成する一人であることをつい忘れてしまったり、自分とは離れたところに社会があると感じたりしてきた。そうすることによって自分の負担を少なくしたいという面もあったであろう。そして、一步離れたところから「ああでもない、こうでもない」と意見を述べてきた。そして、一部の人間による決定も仕方ないこととして容認してきた。結果としてうまくいったようにみえる場合もあったかもしれないが、それは将来に対して無責任であり、あくまでも一時しのぎの結果論にすぎない。人は変わらず、社会も結局変わらない。そこでは社会性を生み続けることはできないのである。

したがって、大事なことは、「全体」を捉えるとき、その中に自分（の考

え方やふるまい)を含めて考えるシステム思考なのである。このようなシステム思考を用いることは複雑な社会の問題にかかわろうとする積極的・責任感・行動を個人に生み出すことにつながる。

このときみられるシステムはゴールに向かった直線的なシステムでもなければ、静的なスナップショットのようなシステムでもない。自分を含むことで全体(社会)と影響を及ぼしあう円環的なシステムとなる。自分が変わっていく社会を変える動的システムである。そしてこの動的システムをまわすためには、社会をつくる当事者としての自覚と責任をもつことに加えて、自分の最高の志に仕える人生を生きようとして、自分のメンタル・モデルを常に振り返ること、個々人が「そうしたいと思える」ような共有ビジョンをつくること、メンバー間での対等なダイアログを行うことが必要となるのである。

5章では社会性を実現する動的システムのケーススタディとして有限会社奥進システムをとりあげた。インタビュー調査から、奥進システムでは「思い切ってやりながら、自分の感性や考え方を振り返りながら、またやりながら、社会を変えていくしかない」というやり方でビジネスを実施していることがわかった。これまで述べてきたような社会と自分との関係が円環的でいつまでも相互に変容し続ける動的なシステムがここにみられた。

また仕事のやり方に関するメンタル・モデルを変容させたり、社会性と事業性に関する自社のメンタル・モデルを客観的に振り返ったりした具体的な体験が聞かれた。そこでは社会に風穴を空けるために、自社と全く異なるメンタル・モデルに対してもそれなりに認めながら行為を続ける姿勢がみられた。このようにメンタル・モデルを振り返ることは、自分の中にある社会を再認識し再構築することであり、そのことが社会性を生み出すことに繋がるといえよう。

また、今回のインタビューでは以下のことも聞かれたのはメンタル・モデルの振り返りだけではなかった。「社会に風穴を空ける」といったように社会をつくる当事者としての自覚と責任をもっていること、「働く意味」を考

えつつ自分の最高の志に仕える人生を生きようとしていること、社内・社外のメンバー同士で「そうしたいと思える」ような共有ビジョンをつくっていること、社内・社外のメンバー同士で「対等」なダイアログが行われていることもみられた。これらはすべてセンゲのディシプリンを具現化したものであり、社会性を生み出す動的システムの要件となっていると考えられる。

最後に、今後検討したいことについて少し触れていきたい。それは、社会性を捉える動的システムにおける「価値」の意味に関することである。

ホルブルック (M. B. Holbrook) は消費者価値 (consumer value) の本質が以下の4点であると述べた⁷²⁾。

- ・ 価値とは消費者、顧客と製品の間での相互作用から引き起こされる。
- ・ 価値とは比較的、個人的、状況的など相対的なものである。
- ・ 価値についての基準が個人の判断に基づくため選好的なものである。
- ・ 価値は買った製品や選んだブランドや所有物にあるのではなく、消費の体験にある。人々が真に欲するのは製品ではなく、体験に満足することである。

さらにホルブルックは消費者体験における価値を以下の次元で分類できると述べた⁷³⁾。

- ・ 本質的 (intrinsic) ⇔ 手段的 (extrinsic)

本質的価値はその中に目的がありそれ自身が評価されるような価値であり、たとえばリゾート時の海辺での一日やシンフォニー演奏を聴くことなどがあげられる。体験だけが本質的価値を生み出すことができる。一方、手段的価値とは目標を達成するための道具として評価されるよう

72) Holbrook(1999) pp. 5-9.

73) さらに3つ目の次元として、活動的 (active) ⇔ 反応的 (reactive) がある。活動的価値とは対象に対して身体的または精神的に働きかけて得られる価値である。反応的価値とは結果として対象から得られる価値であって、受動的 (passive) という意味ではない。Holbrook(1999) pp. 9-12.

な価値である。

- ・自己志向 (self-oriented) ⇔ 他者志向 (other-oriented)

自己志向価値とは純粹に自分自身の消費行動のためだけの価値である。他者志向価値とは誰かのための価値であり、この「誰か」には家族・友達・仲間 (ミクロレベル)、コミュニティ・国 (中間レベル)、宇宙・神 (マクロレベル) までさまざまなレベルがある。

奥進システムに対して「協働ネットワークの信頼の基盤は何か」と聞いたとき、以下のコメントが返ってきた。「それは、社会的なビジョンを共有しているということです。何が問題か、何を本当にやりたいのかという“志”が同じということです。相手を利用しようなどということは一切ありません。とにかく、社会のためにやりたいことが同じであること、これが絶対的な基盤です。そしてそのように社会的なビジョンを共有しているときは、誰か一人が自分の損得に関係なく本気で“これをやりたい”と言い出せば、利益に関係なく皆が追従していくものなのです。それほど“これをやりたい”という志にはパワーがあるのを感じています。」

このコメントから、奥進システムらが生み出している価値は上述の「他者志向」で「本質的」な価値であることがうかがえる。ここで次の仮説が立てられよう。「経済的価値が手段的かつ自己志向であるのに対して、社会的価値は本質的かつ他者志向である。そして、この価値の違いが事業性の静的システムと社会性の動的システムとの大きな違いである。」この仮説に基づく検討については次稿の課題としたい。

<参考文献>

- Holbrook, M. B.(1999), *Consumer Value*, London and New York.
- 井関利明, 藤江俊彦 (2005)『ソーシャル・マネジメントの時代』第一法規。
- 小熊英二 (2012)『社会を変えるには』講談社現代新書。
- 前田英樹 (2001)『倫理という力』講談社現代新書。
- 牧野丹奈子 (2002)『経営の自己組織化論』日本評論社。
- 牧野丹奈子 (2010A)「“関係”が“関係”を生むコミュニティビジネス」『桃山学院大学総合研究所紀要』第35巻第2号, 55～93ページ, 2010年1月。
- 牧野丹奈子 (2010B)「コミュニティビジネスの“エネルギー”と本質—社会性と事業性の両立はいかにして可能か」『桃山学院大学経済経営論集』第52巻第1号, 123～208ページ, 2010年6月。
- 牧野丹奈子 (2011)「“人”を大切にするとコミュニティビジネス—成長した個人が生み出す社会性と事業性」『桃山学院大学総合研究所紀要』第36巻第2号, 1～46ページ, 2011年1月。
- 牧野丹奈子 (2012)「“全人的な個人”の関係を基盤とした経営—コミュニティビジネスからの示唆」『桃山学院大学総合研究所紀要』第37巻第2号, 1～25ページ, 2012年1月。
- 牧野丹奈子 (2013)「ついでに社会性を実現する経営戦略こそが社会性を実現できる」『桃山学院大学総合研究所紀要』第38巻第2号, 41～101ページ, 2013年2月。
- 松下幸之助(2005)『企業の社会的責任とは何か』PHP (『企業の社会的責任とは何か』(松下幸之助, 1974年, 非売品)を加筆修正したものを複製したものである。)
- 岡田正大 (2015)「CSVは企業の競争優位につながるか」(DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「CSV経営」, 『ハーバード・ビジネス・レビュー』2015年1月号, ダイアモンド社。)
- Porter, M. E. & Kramer, M. R.(2011)“Creating Shared Value” *Harvard Business Review*, January, 2011. (DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「共通価値の戦略」, 『ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号, ダイアモンド社。)
- Porter, M. E. & Kramer, M. R.(2006)“Strategy and Society” *Harvard Business Review*, December, 2006. (村井裕訳「競争優位のCSR戦略」, 『ハーバード・ビジネス・レビュー』2008年1月号, ダイアモンド社。)
- Senge, P. M(2006), *The Fifth Discipline*, Random House Business Books (枝廣淳子ほか訳『学習する組織』英治出版, 2011年。)

山脇直司（2011）『公共哲学からの応答』筑摩書房。

和辻哲郎(2007)『倫理学（二）』岩波文庫。（『和辻哲郎全集』第十，十一卷，第三刷，岩波書店，1990年を底本としている。）

（まきの・になこ／経営学部教授／2016年5月5日受理）

Sociality in Business as a Dynamic System

MAKINO Ninako

In this paper, we use the term “sociality” in contrast with “economy” to indicate performance that creates value for society. To consider “sociality” in business, we require a dynamic system to describe the interactive change between agents tackling social problems and the society. Those who consider the concept of a dynamic system for sociality need to regard themselves as actual elements of the system. In other words, they need to recognize that they can change the system by their own efforts. In this paper, we found that consideration of such a system results in proactiveness, a sense of responsibility, and positive behavior in individuals through our interview research.