

〔書 評〕

せんだうあや こ
潜道文子（2025年2月26日）『関係をつむぐビジネス
—Business for Society 経営の可能性』

白桃書房〔拓殖大学研究叢書（社会科学）57〕

井 形 浩 治

I

「関係をつむぐ」一刮目的文言である。通常、企業間、個人間、企業・個人間で用いられる「関係がある」,「関係をもつ」とは、次元を異にする概念である。

潜道文子先生（以下,「先生」とする）については,本書「潜道文子（2025）『関係をつむぐビジネス—Business for Society 経営の可能性』白桃書房（以下,「本書」とする）」巻末の著者紹介を参照させていただくと,1998年に早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得退学され,翌99年から湘南短期大学商経学科専任講師,同助教授,2006年から高崎経済大学経済学部助教授・同教授を経て,2010年に拓殖大学商学部教授（現・副学長）に就かれている。また,23年からは慶應義塾大学大学院経営管理研究科訪問教授として現在に至っている。学位は,「博士（商学）」（早稲田大学,2010年）を取得されている。

先生のご専門は,「企業と社会論」,「経営戦略論」であり,主要業績は本書以外に単著として（2014）『日本人とCSR：遊戯・フロー体験・ダイバーシティ』（白桃書房）があり,分担執筆としては（2013）『グローバル企業の経営倫理・CSR』（白桃書房）,（2020）『文化・聚落・共有財：環境變遷下之永續發展』（國立臺北大學人文學院）,（2023）『経営倫理入門：サステナビリティ経営をめざして』（文眞堂）がある。また,筆者が以前書評¹⁾した,平野琢・林順一・古谷由紀子・荻野博司編著（2024年7月20日）『広岡浅子に学ぶ「九転十起」の経営』（同友館）の巻頭言も執筆されている。

はじめに,本書執筆に至った背景・経緯について,本書「はしがき」から一部省略しつつ,見ることにする。

「筆者（注：「先生」）は,これまで『企業と社会』分野の研究を行ってきた。2014年に出版された『日本人とCSR』（白桃書房）では,CSR（corporate social responsibility: 企

1) 井形浩治（2024/）「〈書評〉平野琢・林順一・古谷由紀子・荻野博司編著（2024年7月20日）『広岡浅子に学ぶ「九転十起」の経営』（同友館）』『大阪経大論集』75(4), 93-103頁。

業の社会的責任)への注目が高まる世界的潮流の中で、日本企業における伝統的な企業倫理を基盤としたビジネスがどのような特徴と優位性を持ち得るか、また、どのような課題を抱えているのかを中心に考察した。……1980年代後半から1990年代初めのバブル経済期は、企業によるフィランソロピー (philanthropy: 社会貢献) 活動や芸術文化の振興支援であるメセナ (mécénat) 活動が盛んであった。……その後、1990年代初頭にバブル経済が崩壊し、企業不祥事が多発した時期に企業は社会からの信頼を喪失したといわれる。そのような状況において、EU が中心となって展開され始めた CSR を基盤とする経営を取り入れる企業が増加した。……この頃までの『企業と社会』の関係は、企業を中心にその周りにステイクホルダー (利害関係者) がつながっていて、それぞれへ対応を行うという、企業とそれ以外 (ステイクホルダー) が分かれた位置関係を想定していたと考えられる。……しかし現在、我々の社会は、より多くのより深刻な、そして影響が広い範囲に及ぶグローバルな規模の危機に直面している。パンデミックと呼ばれる、新型コロナウイルスのような強力な感染症の流行、ロシアのウクライナへの侵攻やイスラエル・パレスチナ紛争など、解決の糸口が見えず、かつ長期化する『パーマクライシス (permacrisis: 永続的危機)』が顕著になってきている。

また、企業が作り出す資本主義の体制そのものの危機も叫ばれている。……これを解決する経済社会ビジョンとして『脱成長』を掲げている。この脱成長の価値観では、『強欲なのは自然なこと』、『多い方がよいこと』を常識とせず、『多くを分かち合い、不足を少なくする』、『ほどほどで満足する』といった認識をコモンセンスとするべきであるとする (Kallis, Paulson, D'Alisa & Demaria (2020) [邦訳 (2021), p. 38])。

このように、まさにこれまでのビジネスの目標や企業の価値観の変容が求められている現在、企業はこれまで以上に、社会の問題解決に積極的に関わり、『企業と社会』ではなく、社会を構成する1アクターとして他のアクターと共に活動していくことが求められているのではないだろうか。……企業の『企業と社会 (ステイクホルダー)』という2分法的、そして分断的思考は、組織の迅速性や視野の広さを奪い、機会の喪失にもつながる恐れがあると考えられる (本書, pp. i-iii)。

また、先生は、2015・2016年に、EURAM (European Academy of Management) 国際会議の“Business for Society”という分科会に参加されたいきさつも掲げ、「この分科会での学びは、何のためにビジネス (企業) が存在するのか、社会における企業の役割は何であるのかを改めて考える機会となった」 (本書, p. iii) とも述べられている。

「本書では、このような“Business for Society”の立場から、株式会社という仕組みを中心に展開されてきた現代のビジネスの限界を突き破ろうとする動きや、CSRを超えた企業の社会的取り組みが示す新たなビジネスの在り方がどのようなものであるのかを検討する。さらに、不安と行き詰まりを感じる社会で生きる我々の新しい働き方や暮らし方へ貴重な示唆を与えると想定される、地方のコミュニティで活躍する市民起業家 (市民としての徳を有する起業家) の活動にも注目し、より多くの人々の幸福につながる真に豊かな社会の構築に寄与する企業やビジネスのあり方と役割について検討する」 (本書, pp. iii-iv)。

以上が、本書執筆までの背景・経緯の集約といえよう。

II

次に本書の目次を紹介する。目次については、次のような構成となっている。各章の節を一瞥すると各章の概要が把握できる。また、「遠回りな利益創出」、「弱い紐帯の強さ」、「人が人を呼ぶ」といった興味の惹かれる言葉や、「モンドラゴン協同組合」、「サラヤ株式会社」、「徳島県神山町」、「一般社団法人まめな」のケーススタディも取り上げられ、綿密なフィールドワークやインタビューも行われた実証研究であることも伺える。

はしがき	(頁)
序章 変わりゆく「企業と社会」の関係	(1)
はじめに	(1)
第1節 企業と社会の関係	(4)
第2節 CSRは利益を増大させるか	(7)
第3節 CSRからCSV, コレクティブ・インパクトへ	(8)
第4節 Business for Society 経営の社会観	(15)
第1章 人間中心のマネジメント—利益志向から人間志向へ—	(21)
はじめに—	(21)
第1節 問題意識	(21)
第2節 ステイクホルダーと組織をつなぐパーパス・マネジメント： —利益志向からの脱却	(23)
第3節 パラダイムシフト：人間中心のマネジメント	(28)
第4節 オルタナティブなビジネスの事例：The People's Supermarket	(31)
第5節 人間中心のビジネスがコミュニティの再生に果たす役割	(36)
第6節 結論	(38)
第2章 教育とコミュニティベースの成長戦略—パーパス・倫理の意義—	(41)
はじめに	(41)
第1節 問題意識…	(42)
第2節 モンドラゴン協同組合企業体とその哲学	(43)
第3節 モンドラゴン大学	(50)
第4節 徳論理と教育…	(57)
第5節 結論…	(59)
第3章 新たな連関構築と公共への貢献—遠回りな利益創出—	(63)
はじめに…	(63)
第1節 問題意識…	(63)
第2節 研究の背景：CSRの視点の課題	(65)
第3節 アクターネットワーク理論	(66)

第4節 研究方法…	(68)
第5節 サラヤ株式会社の事例…	(69)
第6節 サラヤのソーシャル・イノベーション	(77)
第7節 結論…	(79)
第4章 「人が人を呼ぶ」ソーシャル・イノベーション—つなぐプロジェクトの創出—	(83)
はじめに	(83)
第1節 背景と問題意識	(83)
第2節 地方創生におけるソーシャル・イノベーション	(87)
第3節 「ソーシャル・キャピタル」の定義と形式	(89)
第4節 「コミュニティ・キャピタル」の概念と特徴…	(94)
第5節 徳島県神山町の事例	(96)
第6節 神山町のソーシャル・イノベーションにおける 「コミュニティ・キャピタル」の役割…	(103)
第7節 結論	(106)
第5章 「小さい」「地方の」先進的コミュニティとビジネス—弱い紐帯の強さ—	(109)
はじめに	(109)
第1節 研究の目的と方法	(110)
第2節 理論的背景と先行研究	(110)
第3節 一般社団法人まめなの事例	(112)
第4節 なぜ、よそ者がコミュニティのメンバーになることができたのか	(120)
第5節 地方創生の課題	(121)
第6節 結論	(122)
第6章 企業と従業員と社会の関係性—働きがいと働きやすさ—	(123)
はじめに	(123)
第1節 問題意識	(124)
第2節 働く人々の意識…	(127)
第3節 「働きがい」と「働きやすさ」	(130)
第4節 「働きがい」の源泉としてのフロー体験	(139)
第5節 フロー体験と社会的企業	(143)
第6節 労働生産性とフロー体験…	(148)
第7節 結論	(151)
終章 共創時代の Business for Society 経営	(155)
あとがき	
参考文献	
索引	

III

本書全体の基礎的観点を整理する上で、「はしがき」と「序章 変わりゆく『企業と社会』の関係」の2章から特に興味がひかれた箇所のみ紹介する。まず、先生自身の本書作成の問題意識と視点について述べられている「はしがき」の箇所を表として作成したい(Ⅲ-1)。ここでは、「(企業に求める)社会の観点」と「(社会からの要請に応える)企業の観点」という2つのフレーズの対比から整理した。

(Ⅲ-1)「(企業に求める)社会の観点」と「(社会からの要請に応える)企業の観点」

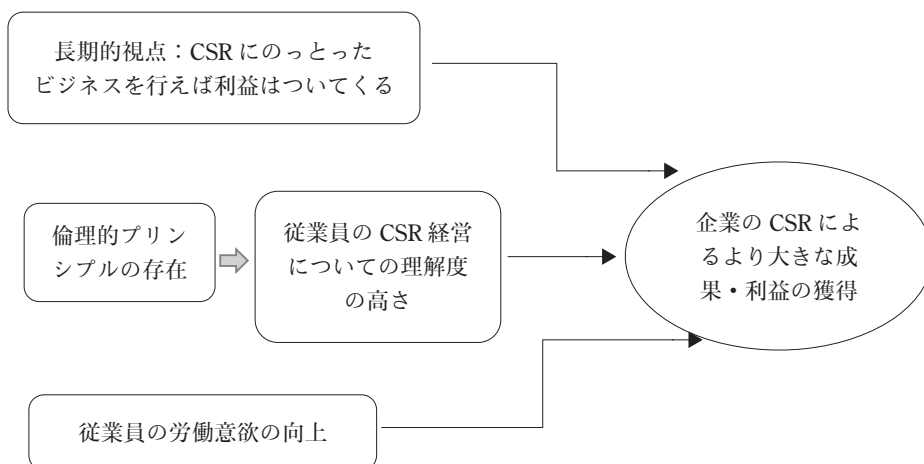
	(企業に求める)社会の観点	(社会からの要請に応える)企業の観点
①	ビジネス環境が急速に変化する中で、企業が長期的活動を続けるには健全な社会の存在が必要	企業がそのような社会の構築に寄与することは自身の存続にとっても重要活動となる
②	社会には、政府・自治体、NPO、企業などの多様なアクターが存在する	現在、起る様々な社会的課題を解決するにあたり、社会的価値と経済的価値の両方を効率的に創造しうる能力からも、企業およびビジネスこそが中心的役割を果たす可能性がある
③	社会的課題の解決活動は企業によってなされる (1)	それは同時に本業における利益創出活動につなげることは可能
④	社会的課題の解決活動は企業によってなされる (2)	その実現には利益の最大化や株主価値最大化を最優先する方針や価値観からの脱却が必要であり、長期的視点と広い視野で利益の創出を計画しなければならない
⑤	「人間中心」の価値観 (“human-centered values”) の重視 (1)	従業員、顧客、コミュニティの人々を人間として尊重し、共によりよい社会を創造するためのアクターとして、彼らとの関係構築を重視することが価値創造につながる
⑥	「人間中心」の価値観の重視 (2)	その価値観と同時に動物や植物など人間以外のアクターへの着目も必要
⑦	今、企業に求める能力は、社会的課題解決のための活動を利益創出につなげる力であり、それは責任を果たすことを超えた独創的で革新的な活動である (企業の社的活動はCSRを超えるものであるべき)	現在、日本の企業ではCSRに基づく経営を行っている企業は少なくないが、中には「社会的責任」の「責任 (responsibility)」という言葉によって、慈善活動や社会的奉仕事業などを通じて社会や地域に『お返し』するという受け身姿勢で社会問題へ対応するケースも存在する (「責任」という用語は、義務のニュアンスを含み、戦略的な発想を抑制する可能性もある)

(出所) 本書, pp. iv-v, を参考として書評者作成。

次に、序章第2節の「CSRは利益を増大させるか」という疑問に対する先生の見解を

見る。先生は、2008年に実施した CSR 分野で評価の高い企業へのアンケート調査を自ら行い、図表序-2 を示され、以下3点の結果を述べられている。

(図表序-2) CSR と成果・利益との関係



(出所) 本書, p. 7。

「第1に、CSR 活動を行うことによってすぐに利益の獲得を期待する短期的視点の企業は、『CSR にのっとったビジネスを行えば、利益はついてくる』と考える長期的視点の企業と比べて得られた成果が少ない。つまり、企業において、CSV で想定されるような社会的価値と経済的価値が同時に創出されるということは起こりにくいと考えられる。……第2に、『従業員の CSR 経営についての理解度の高さ』が CSR の成果・利益獲得に大きな影響を及ぼすこと、そしてこの従業員の理解度に影響を及ぼすのが創業者あるいはトップマネジメントの経営哲学など、組織における『倫理的プリンシプル（原則・原理）』の存在であることが推測される結果となった。……第3に、調査からは『従業員の労働意欲の向上』が、利益の増加により大きな影響を与えていることが推測される結果が示された。つまり、企業が CSR 経営を通じて業績の向上等を目指す場合、先の第2で示したように、従業員がその組織の CSR 経営を理解しかつ労働意欲が向上すれば、業績等の向上に影響を及ぼす可能性が高くなることが予想される」（本書, pp. 7-8）。

次に、同章「第3節 CSR から CSV, コレクティブ・インパクトへ」の「1. 私益と公益の関係」において、CSR と CSV の相違点が示されている。それは、2011年に競争戦略論の第一人者の M. E. Porter と M. R. Kramer によって提唱された CSV には社会と企業双方の発展を実現するという前提があるとし、次のような図表からその相違を表された（図表序-3）。

「図表序-3 からわかるように、CSV では企業が社会における課題解決に取り組むことが、『競争に不可欠』、『利益の最大化に不可欠』とあるように、CSV では企業の経営戦略として必要であるから社会的課題に取り組むという姿勢であり、その根底にある価値観は

(図表序-3) CSR と CSV の比較

CSR	→ CSV
・価値は「善行」	・価値はコストと比較した経済的便益と社会的便益
・シチズンシップ、フィランソロピー、持続可能性	・企業と地域社会が共同で価値を創出
・任意、あるいは外圧によって	・競争に不可欠
・利益の最大化とは別物	・利益の最大化に不可欠
・テーマは、外部の報告書や個人の嗜好によって決まる	・テーマは、企業ごとに異なり、内発的である
・企業の業績や CSR 予算の制限を受ける	・企業の予算全体を再編成する
・例えば、フェアトレードで購入する	・例えば、調達方法を変えることで品質と収穫量を向上させる

(出典) Porter and Kramer (2011) [邦訳, 2011)], p. 29。

(出所) 本書, p. 9。

従来型の『組織の第一の目標は利益の最大化である』というものである。しかし、そうだからこそ企業の業績によって活動自体が左右される可能性のある CSR とは異なり、CSV には安定的で持続的な社会的活動が確保されるという側面もある」(本書, pp. 8-9)。

さらに、同節の「2. 利益の追求と関係性の構築の関係」において、先生は米国の大手自然食品スーパー「Whole Foods Market (ホールフーズ・マーケット)」の共同創業者である J. Mackey が R. Sisodia と執筆した著書『世界でいちばん大切にしたい会社』(Mackey and Sisodia, 2013 邦訳, 2014) で示された「コンシャス・キャピタリズム (conscious capitalism: 意識の高い資本主義)」というマネジメント手法を紹介される。そして、それを支える柱として次の4つを示され、下記のような解説を述べられる (Mackey and Sisodia, 2013 邦訳, 2014, pp. 43-46) (本書, p. 11)。

「・存在目的 (higher purpose)

- ・ステイクホルダーの統合 (stakeholder orientation)
- ・コンシャス・リーダーシップ (conscious leadership)
- ・コンシャス・カルチャー / マネジメント (conscious culture)

コンシャス・カンパニーでは、ステイクホルダーは一人一人が重要であり、しかも互いにつながり依存し合ってステイクホルダー全員の価値の最適化を目指すべきである……また、全員が共有目的とコアバリューによって動機づけられているという。つまり、コンシャス・カンパニーでは、ある企業が様々なステイクホルダーとの関係を確立するだけでなく、ステイクホルダー同士も関係を構築することによってステイクホルダーの間で相互作用が発生し、創造性の発揮やイノベーションを通じたネットワーク全体としての取り組み

みが促される。そして、その成功のためには、……卓越した道徳的勇気や配慮、思いやりを備えているという『コンシャス・リーダーシップ』と、信頼や説明責任、透明性、誠実さ、忠実さ、平等主義、公平さ、個人的な成長、愛と思いやりといった特徴を有する『コンシャス・カルチャー』が必要である」(本書, pp. 11-12)。

まさに、本書タイトル「関係をつむぐ」の本質がここで見えてくる。加えて、同節の「3. コレクティブ・インパクトの意義」では、人々の協力する能力に関連した概念として Kania and Kramer (2011) が提唱する「コレクティブ・インパクト (collective impact)」も紹介されている。その特徴を先生は、次のように整理された (本書, pp. 13-14)。

- 1) 共通のアジェンダ (common agenda) を有すること
- 2) 測定可能な評価システムを共有 (Shared measurement) し、学習・改善を行うこと
- 3) 互いに強化し合う活動 (mutually reinforcing activities) のために、様々な分野のステイクホルダーがそれぞれの強みを持ち寄ること
- 4) 継続的なコミュニケーション (continuous communication) を行うこと
- 5) 豊富な人材や資源を有する、活動を支えるバックボーン組織 (backbone organization) (サポートする組織) が存在すること

ここでは、具体的に企業はどのような役割を果たすべきかが示されている。そして、序章「第4節 Business for Society 経営の社会観」において、本書作成の趣旨の一端を次のような説明でなされている。

「本書では、コレクティブ・インパクトやコンシャス・カンパニーにみられるような、様々な組織や人々との関係性を構築し支え合う協働とネットワーク構築を提唱したい。そこには、従来、企業が関係を構築してこなかった人々や組織を巻き込んでいく力も必要であると考えられる。また、特に、破滅的な出来事が続くパーマクライシス (permacrisis: 永続的危機) といえるような事態が起きた時、それはそれまで経験してこなかったような事態であることも多く、それぞれの組織や人の独自の倫理観が意思決定に影響を与えることが多いと考える」(本書, p. 17)。

IV

ここでは、第2章以下で関心の持たれた箇所を紹介したい。

まず、第2章「教育とコミュニティベースの成長戦略—パーパス・倫理の意義—」では、スペインのモンドラゴン協同組合企業体 (Mondragon Cooperative Corporation: MCC) が取り上げられた。そして、1997年にその MCC にモンドラゴン大学 (協同組合大学というユニークな組織形態をとり、MCC の価値観が結実した教育を行う大学) が加わった状況も分析されている。本章は、「コミュニティの発展と組織としての経済的成功を両立させるマネジメントの根底にあるパーパスと倫理的特徴を明らかにし、Business for Society 経営の実践に必要なとされる要因について考察」(本書, p. 41) されていた。

MCC は、「モンドラゴン地区を基盤とするワーカーズ・コープ (労働者協同組合) の

集合体」(本書, p. 44)である。「1956年に発足したこの協同組合の使命は、組織の価値観である『相互協力』, 『草の根経営』, 『企業の社会的責任』, 『イノベーション』, 『民主的組織』, 『教育』, 『社会変革』に集約されている。その一方で、グローバル市場での事業の成功を目指し、競争力を高め、利益を上げることを目指している。また、組織の目的としては人々の雇用を生み出すこと、労働者の個人的・職業的な向上、および地域社会の発展があげられている(Mondragon Corporation, “Introduction”)。つまり、MCCは、『人間個々人の成長』と『地域社会の発展』を促進する組織であるといえる」(本書, p. 45)。

「MCCの歴史をたどると、1941年にバスク・モンドラゴン教区に司祭として赴任した、ホセ・マリーア・アリスメンディアリエタ・マダリアーガ(José Maria Arizmendiarieta Madariaga)神父の存在がある。……アリスメンディアリエタは、神学だけでなく、社会問題や社会運動に強い関心を持ち続けた人物で、説教や書き物の中で強調したことは、『労働は罰としてではなく、自己表現の手段とみなされるべきである。いかなる労働にも尊厳がなければならない』ということであった」(本書, p. 47)。

「MCCは、当初より人間重視を掲げ、またそのルーツといわれるモンドラゴン工科学校においても、『共創』と教育を重視し、教育が世界を変える最も大事なツールのひとつであると考えられていた。つまり、コミュニティ意識をもちチームとして働くという姿勢や労働者が積極的に経営や『意味ある仕事』に携わることができる環境、そして仕事を通して人間として成長できる場の存在や教育への投資が、現在のMCCやバスク地域の発展を支えていると考える。また、人格の陶冶をするための教育が徳を育成し、内的な善の創出につながる可能性もある」(本書, p. 59)。

すなわち、「スペインのバスク地方のモンドラゴンという小さな町を中心に展開されている協同組合企業体が推進する、地域に根差した労働者のための企業モデルは、日本の現状の課題解決へひとつのヒントを与えてくれる例」ともいえるのである(本書, p. 42)。

第3章「新たな連関構築と公共への貢献—遠回りな利益創出—」の「はじめに」では、次のことが述べられていた。「序章で述べたように、CSRのような社会的価値の創造を伴う活動を行う際、より多くの成果を得るためには、『利益はあとでついてくる』というような、事業活動における長期的視点が重要であると考えられるが、本章では、海外の大きな社会的課題解決に挑戦した企業の事例を取り上げ、そこにみられるトップマネジメントの価値観や社会観がどのようなものであり、利益創造や社会的成果の創出にどのような影響を及ぼしているかを考察し、Business for Society 経営を支える倫理性について検討する」(本書, p. 63)。

ここでも副題にある「Business for Society 経営」こそが、先生自身が目指される倫理性を包含した経営学の本質と理解できる。

第4章「『人が人を呼ぶ』ソーシャル・イノベーション—つなぐプロジェクトの創出—」の第7節「結論」では、徳島県神山町の成功理由を次のようにまとめられている。

「『地方創生』の大きな目標のひとつは、移住の促進などにより、人口を増やすことである。しかし、神山町の事例は、地方創生を成功させるために何が大切なのかを示してい

る。行政からの補助金で施設などを作ったり、雇用を創出したりというだけでは移住者は増加しないであろう。まずは、住民が自ら知恵を出し合い、地域の魅力を発見し、弱みを補う方法を考え、住民の協力を引き出すコミュニティー・キャピタルの形成を行う必要がある。また神山町では、結果としてソーシャル・イノベーションが起こり様々な価値が創出されているが、そのプロセスをみると失敗も停滞もあり、まさにデザイン思考にみられる、アイデア出し→プロトタイプ化→選択→実行→学習を繰り返しながら前進しているといえよう。

また、移住については、神山町の事例からは、住民が楽しく暮らしている地域外の人々も何らかの魅力を見出すことがわかる。したがって、住民自らが暮らしたいと考える『場づくり』を目指してイノベーションを行っていくことが重要であるといえよう。

加えて、神山町の成功は、コミュニティー・キャピタルの存在によるところが大きいと考えられるが、神山町の人々全体が、地域の活性化プロジェクトに対して協力的であるわけではない。そのような人々を、コミュニティー・キャピタルに埋め込んでいくプロセスも重要であり、創生活動について、長期的視点をもって活動に関する情報発信を行っていくことが求められているといえよう。また、その埋め込みを支援する仕組みとして、市民起業家精神を有すると考えられる長く神山の住民として暮している地元の人々のサポートがある。自分たちのコミュニティのためにという彼らの想いが移住者の人々を新たな市民起業家に育てている」（本書、pp. 106-107）。

ここでも「地域創生」、「地域活性化」等を謳った既存の理論、実践、観点にはない、先生独自の視点・視角が示されている。それは、「実地」の状況観察から生み出されたものといえる。

第5章『『小さい』『地方の』先進的コミュニティとビジネス—弱い紐帯の強さ—』の第6節「結論」では、「一般社団法人まめな」の成功理由を次のようにまとめられている。

「まめなの事例からは、Granovetter が主張する『弱い紐帯の強さ』を活かした活動がみられる。また、同時に、弱い紐帯としてネットワークに組み込まれた人々が移住してまめなの活動の中心的なメンバーとなっていく過程で、強い紐帯に組み込まれていることも示されている。したがって、さらなる発展のためには、新しいよそ者を意図的に巻き込み、新しいアイデアや情報を提供してもらう必要がある。さらに、久比という集落において、まめなは、思い描く理想的な社会にするために新しいビジネスを展開する実験場として起業家に提供するという側面もあり、まめなプロジェクトに賛同した起業家たちが、彼らのビジネスモデルを他地域へ横展開し、日本全体、あるいは諸外国の社会に変革を起こすという構想も描ける。その意味ではひとつの新しい創生活動の型といえるかもしれない。

加えて、地方の小さな集落の場合、伝統的な暮らしを守っているケースが多いと考えられるが、それは Polanyi のいう贈与や互酬の存在する貴重な社会である。したがって、この伝統的社会と創生活動としての事業活動との関係をどのようにしていくかは、過疎地における『社会に埋め込まれた経済』でのビジネスをどのように行い、どのように収益を上げていくかということへの解を見い出せるかどうかにかかっている。過疎地のコミュニ

ティという社会が変化することも必要であると考えられ、その意味でも、ローカル・ノレッジからの社会の解釈が重要な役割を果たすといえる」(本書, p. 122)。

この箇所だけにとどまらず、本書では既存研究者の文献事例がふんだんに活用されており、先生の論調を補強している。

第6章「企業と従業員と社会の関係性—働きがいと働きやすさ—」の第7節「結論」の後半部分では、次のことも述べられていた。

「従業員の仕事や働き方を改善しようとする時、現在、日本で進行中の働き方改革にみられるような、仕事の量的な部分に重点をおいた方策の後に質的な面での改革が続いて行われない場合、仕事の楽しさを享受したい、主体的に働きたい、自分の価値観に沿った仕事をしたいといった、働く人々の深層的な欲求を満たすことはできない。さらに、それらの欲求に応えることができなければ、企業は業績向上などの機会を喪失するリスクも存在しているといえよう」(本書, p. 151)。

そして、終章では本書の総括がなされていた。ここでは、各章の要約やそこでは触れられなかった主張も展開されていた。また、本書のベースとなる考え方である Business for Society を追究する新しい概念や理論も再考察されていた。例えば、「人間以外のもの(非人間)をも含むあらゆるもの(アクター)を、絶えず変化する作用(エージェンシー)がつくるネットワークの結節点として扱う ANT (アクターネットワーク理論)における社会観である(本書, p. 155)。また、「地球市民」の「市民」という用語の意味である(本書, p. 158)。さらに、心理的安全性とも関する概念として DEIB という、多様性 (diversity: ダイバーシティ)、公平性・公正さ (equity)、包摂 (inclusion: インクルージョン)、一体感・帰属意識 (belonging: ビロンギング) を包括する概念である(本書, p. 160)。

先生が想定される「社会」は、当然ながら多様な「人」が存在し行動しており、その「人」自身への分析も、環境変化や時間推移の把握の下に表されている。

V

本書「あとがき」では、本書タイトルの「関係をつむぐ」を比喩的に説明している箇所も見られた。それは、「ニュースイッチ」というネット記事からのものであり、先生は次のように紹介されている。

「森林では、樹木同士が『根』同士が触れ合うことによって、あるいは触れ合っていないくても樹木と共生する『菌類』が樹木の根同士をつなぎ菌糸のつくるネットワークが形成されることで、各樹木の情報や栄養のやり取りをしているのだという。つまり、ある木が弱っているという情報を知った周囲の木は弱っている木を助けるために栄養を送るといったことが行われており、森全体が相互扶助コミュニティになっているのである(ニュースイッチ, 2017)。

人間も他者の助けやコミュニケーションがなければ生きていけない。企業も同様であろう。しかもリスクや機会が複雑に絡み合った経営環境の中で生き抜いていく組織にとっては、益々、他のアクターとのコミュニケーションが重要になっていくと考えられる。多様

なアクターとエージェンシーが存在するネットワーク（連関）の中で組織が生き残り、成長していくためには『ネットワーク（社会）のためのビジネスを行う』という、倫理的姿勢が不可欠である」（本書, pp. 163-164）。

ここには先生にとって本書が一つの研究成果としてだけではなく、「人間とはどうあるべきか」、「社会はどのようになければならないか」、といった問いかけがビジネスという「起点」から述べられていた。そこには、社会における他者だけでなく自身も含め、結果的に不幸に陥る「競争勝者」に対する強い戒めも伺える。

余談であるが、書評者も現在の所属大学に着任以降、「経営学」と「コーポレートガバナンス」を講義科目として担当してきた。そのため、ゼミナール募集時にゼミの基本テーマを「企業と社会における諸課題とその解決」と銘打ってきた。恥ずかしながら、内容は日本および世界の諸企業・産業にまつわる新たな動きや不祥事について、最近のビジネス経済ニュースから取り上げ、あまり身につかない議論と、「事象の上っ面」を講じることとどまっている。一方、数は少ないかもしれないが、「企業と社会」を理論的・実践的に真摯に取り上げた本書のような「正論」も確かに存在していたといえる。

2015年4月1日現在、北半球では「春」を迎えつつあったが、第47代アメリカ大統領に返り咲いたトランプによる「相互関税」（Trump “Tariffs”）方針のため、株価の大幅下落を中心とする世界的不況への不安が世界をよぎっている。一方、ウクライナをはじめとする世界の戦闘地域は継続中であり、その解決にはまだ時間が要される状況にある。我々は、スマホアプリ等の情報機器によってネット上ではあるが、国内・外の無数の人びとや企業と現在、関係を「もつ」。

「もつ」ことは、物理的・客観的である。「つむぐ」には、戦略という「主観」が必要であり、「共に助け支え生きる」という考え＝「哲学」が求められることになる。本書は、「この時代」に重大な教えを説いている。

（参考文献）

- Granovetter, M. (1985), *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, *American Journal of Sociology*, 91(3), pp. 481-510.
- Granovetter, M. (1995), *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers* (2nd ed.), The University of Chicago Press [渡辺深訳 (1998) 『転職：ネットワークとキャリアの形成』 ミネルヴァ書房]。
- Granovetter, M. (2017) *Society and Economy: Framework and Principles*, The Belknap Press of Harvard University Press [渡辺深訳 (2019) 『社会と経済：枠組みと原則』 ミネルヴァ書房]。
- Kallis, G., Paulson, S., D'Alisa, G. & Demaria, F. (2020), *The Case for Degrowth* (1st ed.) Polity Press [上原裕美子・保科京子訳、斎藤幸平解説 (2021) 『なぜ、脱成長なのか：分断・格差・気候変動を乗り越える』 NHK 出版]。
- Kania, J. & Kramer, M. (2011), *Collective Impact*, *Stanford Social Innovation Review*, 9(1), pp. 36-41.
- Mackey, J. and Sisodia, R. (2013), *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*, Harvard Business School Publishing [野田稔解説、鈴木立哉訳 (2014) 『世界でいちばん大

切にしたい会社：コンシャス・カンパニー』翔泳社]。

Polanyi, K. (1944), *The Great Transformation*, Farrar & Rinehart [野口建彦・栖原学訳 (2009)『大転換：市場社会の形成と崩壊』東洋経済新報社]。

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011), Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth, *Harvard Business Review*, 89(1-2), (January-February 2011), pp. 62-77 [編集部訳 (2011)「共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号, pp. 8-31]。

ニュースイッチ (2017)「互いに会話し助け合う，“生きている森”驚異のネットワーク」『ニュースイッチ』2017年10月8日付記事 (<https://newswitch.jp/p/10639>) 2024年12月15日閲覧)。