

# 共生経営の構造

日置弘一郎 (就実大学経営学部)

## The Structure of Symbiotic Management

Koichiro Hioki

### 1. 講義としての共生経営

共生経営は筆者が開始した講義名である。他に創唱を主張する人がいても不思議ではないが、少なくとも京都大学での経済学部カリキュラム改訂の際に筆者が主張してはじめた講義名であり、何かを参照して名づけたわけではない。それは2000年前後であった。それ以来、京都大学だけではなく、非常勤として名古屋の星城大学で講義し、京都大学定年後は鳥取環境大学で共生経営の講義を続けている。現在、共生経営ということばは、次第に浸透しており、共生経営をタイトルとした本も出版されている。しかし、筆者はこれまで共生経営についての論文を書いていない。

これはその頃から、国立民族学博物館での経営人類学が軌道に乗り、共同研究が連続で行われるようになったことによる。共同研究とは京都大学人文科学研究所で開始された研究手法で、一つのテーマをさまざまな領域の研究者が集まって、報告がいくつかなされ、討論する。それを何回か繰り返し、最終的に報告書としてまとめるというものである。

京都大学人文科学研究所ではボランティアな研究会であったが、国立民族学博物館では共同研究は制度化され、研究代表者が申請を出し、審査が行われて採用された共同研究に旅費が支給される。経営人類学も、当初は二三回のテーマ設定でタネが尽きるかと思っていたが、次々と新しいテーマが現れ、さらに新しいメンバーが待機するという状況になり、オブザーバーが増大していった。このために、筆者も経営人類学を中心とした執筆が増え、他の領域の仕事が減ってきた。

しかし、学者としての経歴の最後に来て、これまで手をつけていなかった共生経営についての論文執筆が問題となってきた。いくつかの大学に共生経営という科目を残してきた以上、共生経営の成立時における理論の性格について解説しなければ無責任ではないかという思いがある。このような意味で、本論文を執筆している。

### 2. 中川米造先生

共生経営の成立には一つの出会があった。大阪大学医学部の中川米造先生である。中川先生は医史という領域を提唱されていた。医学史ではなく、医療行為の歴史を意味している。特に中世医学の権威であり、ヨーロッパ中世の魔術医、テオストフラス・フォン・ホーエンハイム(パラケルススとして知られる)について造詣の深い学者であった。

その中川先生を社会・経済システム学会の全国大会の基調講演者として招聘したことがあった。筆者も参加していたこの学会は、大阪大学工学部で下水やゴミを研究していた末石富太郎先生が、技術的要件だけでは現実の要請に応えることはできず、社会学者との連携が必要であるとして、社会学の塩原勉、吉田民人といった人を誘い、設立した学会であった。初代会長はカオスの数学を構築した山口昌哉先生であった。

このような学会であったために当初から理系と文系の混交であり、中川先生が基調報告者であっても不思議ではなかった。中川先生は懇親会までつきあってくださり、そこで日置は中川先生を一時間以上にわたって独占することができた。講演内容ではないパラケルススについていろいろ伺うことができた。一渡り議論がすんだときに、中川先生は「あなたの専門は何か」と質問された。

経営学を専門していると答えると、「経営学者がなぜ中世医学に関心を持っているのか」と尋ねられた。おそらく、「種村季弘のファンで、それでパラケルススを知りました」といった答えで十分だったのだろうが、出てきた答えは自分でも思いもよらないものであった。「企業もシステムですから、先生のいわれる疾病病因説は妥当しません。他の経営学者を説得するために、先生の論点は非常に参考になります。」これで大いに納得していただいた。

疾病病因(しっぺいびょういん)説とは、病気には原因があるという近代医学の基本的仮説である。これに従えば、病因を取り除けば患者は治癒されることになる。例えば、がんの手術で、手術は成功したが患者は死んでしまったとき、医師は患者の遺族に対して「残念でした。もう少し生きていてくれれば病気は治ったのに」と慰めるという。これはおかしいと中川先生は批判する。

中世医学は洋の東西を問わず、病気をバランスの失調と理解する。中国では陰陽の二気が、正確に言えば強すぎる陽気、弱すぎる陽気、強すぎる陰気、弱すぎる陰気の四つの気の位相のバランスの失調が病気ととらえられる。同様にインド医学では地・水・火・風・空の五大が体内をめぐるとされている。ヨーロッパでは血液・胆汁・黒胆汁・リンパ液がそれぞれ地・水・火・風の性格を持って体内で循環するとされており、いずれもバランスの失調が病気としてとらえられる。システムとしての人間の全体をとらえ、部品の合成としての人体を拒否する。

企業が社会システムであり、その状態を理解するには因果の合成ではなく諸要因のバランスが考慮されなければならないことは明らかである。因果的理解のみでシステムは解明できないのは生命体も社会システムも同様である。しかし、因果の解明のみが科学であるとする立場の学者は少なくない。その中での対応という点では共通することをいったことになる。中川先生は大いに納得したわけである。この瞬間に共生経営につながる枠組みが成立したといえる。

それにしても、なぜ自分で意識していない答えが出てきたのか。それまではこんなことは考えてもいなかった。あるいは下意識では考えていたのかもしれないが少なくとも表層には出てきていなかった。中川先生という中世医学の専門家に答えなければという状況の中で引き出された回答であった。おそらく、セレンティビティとは別の思考飛躍のパターンがあるのだろう。

中川先生とはその一度の会話だけであった。中川先生が脳死臨調で脳死は人の死ではないという少数意見を唱えているという報道を見たことはあったが、実際に話をする機会はなかった。その次

に中川先生を見たのはテレビ番組で、医師として自分自身を対象として臨終に至るまでの患者のドキュメンタリーでの末期がんの中川先生であった。まさに一期一会の会話であったわけである。

### 3. 共生概念

共生という生物学の概念は、この二十年ばかりの間にずいぶん変化している。ただし、高校の教科書はまだ書き換えられていないらしく、学生は古い概念しか知らないようである。古くは共生を互利共生、偏利共生、寄生といった区分でとらえていたが、これは個体レベルでの利害をさして区分している。その個体が生存する上で役に立つか否かについての判断である。

ところが種のレベルで考えると、捕食関係まで共生ということになる。個体のレベルでは食べられてしまうからとても共生とはいえないが、種の存続のためには一定の数を減らさなければ種の存続はあり得ない。一般システム論で狐とウサギの関係を例としているが、あまりにウサギが増えれば狐も増え、ウサギが捕食されつくすと狐は食物がなくなり、個体数を減少させる。極端な増減は種の存続を危うくする。捕食する種を利用して、個体数を調整する。個体にとっては死を招く相手でも、種全体としては共生関係になる。

現在の日本で鹿の食害がひどくなっているのは、天敵のオオカミの絶滅が主要因だとされている。オオカミに変わって鹿を減らしていた人間が、猟師の減少と高齢化で鹿が増えすぎ、山に食物が不足することで畑を荒らす。山の木の芽や木の皮まで食べるので山は荒れてゆき、ますます食物はなくなる。食物連鎖の頂点が除去されると生態系はバランスが崩され、絶滅種が増えてゆく。鯨も、人間が捕鯨する以外の天敵は少なく、個体数の管理が問題となるだろう。

また、現在大きく問題となっているのが微生物との共生である。腸内細菌との共生のメカニズムが明らかになってくると、その存在がなければ個体の存続もおぼつかないことがわかってきた。腸内細菌は人間の腸で人間がもてあましている食物を分解し、その生成物を人間が吸収する。人間はこんにやくを食べても、主成分のマンナンを分解できないので、カロリーはゼロであるといわれてきた。しかし、こんにやくが形のまま排泄されていないので、分解されていることがわかる。食物繊維も、人間が分解するのではなく、腸内細菌が分解する。腸内細菌にとっては生息の場を提供され、人間は微生物が分解した生成物を利用する。

人間だけではない。反芻動物は草を食べるが、セルロースを消化する能力は持っていない。前胃と呼ばれる袋状の器官を持ち、その中で草は細菌によって分解される。それをもう一度口に戻し、かみ砕いて胃に送り込む。微生物抜きでは消化できない。シロアリも自力で木材のリグニンは消化できず、体内微生物がリグニンを分解し、その分解した生成物をシロアリが消化する。シロアリの幼生が孵化すると、成虫が幼生に自分の糞を食べさせ、微生物を幼生に移植する。微生物との共生によってシロアリは生存している。

病原菌や寄生虫も、加害の側面だけで考えてよいかについても議論がある。人間の形態をとるようになって七十万年。おそらくはそれ以前から人間は体内に寄生虫がいた。寄生虫がいることを前提として人間の体は進化してきた。種としての適応が行われ、体内に寄生虫がいるという前提で発

達させたのが免疫機構である。体内に異物が侵入したら攻撃するというメカニズムを備えることになった。血液中の細胞の一部は細菌や寄生虫に攻撃をかけるという役割を持ち、それが個体の寿命の延長に貢献している。

ところが、攻撃すべき相手がなくなっているのが最近の状況である。寄生虫は駆除され、人体にはなくなっている。この状況で依然として免疫機構は明確に敵を想定しており、いないはずはないという前提で行動する。敵がいなくても敵を想定して、自分自身の体を敵だと思い込み攻撃するようになる。体内物質を異物だと考えて攻撃する。これが自己免疫疾患である。その結果引き起こされる炎症がアトピー、中耳炎、ぜんそく、結膜炎などが症状として現れる。これらは免疫機構が攻撃対象とする寄生虫を体内に入れると緩和する可能性が指摘されている(藤田2012)。

このような種のレベルでの共生は、他の種が存在することを前提とした適応の結果である。その最も重要な事例は花の発明かもしれない。花を利用して昆虫を誘い、同種の植物の花に花粉を受粉させるという仕組みが成立したことにより、植物の進化と昆虫の多様性が促進され、結果として爆発的な進化がもたらされた。生産者である植物の繁殖が促進されることはすべての生命体の絶対量を増やすことになる。その中で、どのような生態学的地位を確保するかは適応がなされる。

共生はすべての種が生態系として他の種と相互作用しているという現象であり、この概念を社会現象に移植することは複数の主体が存在して、社会を構成している状態を説明するために有効であると思える。社会システムは意図的に行為選択を行っているため、共生も生物が無意識に生存のために適応するのと異なって、意図的な共生状態の選択をなし得ることに留意する必要がある。

#### 4. 社会的共生

企業という経済主体が自己最適化を図るために他の経済主体を利用するという理論枠組みが経済学でとられている。これが行われるフィールドが市場であり、国民経済における市場はどこでも均質であり、個性は問題にならない。この仮定は経済学が古典物理学を範としており、ニュートン力学での空間の均質性を引き継いでいるとあってよい。この仮定はしばしば経営学にも浸透しているが、経験的にはこの仮定は理論化のための抽象化であり、現実には妥当しないことは明らかである。

しかし、経済学の仮定がミクロの現実で妥当しないことを経営学が笑うことはできない。経済学は、さまざまな個を集積してマクロの経済の動向を大きく把握するために抽象する。その意味では、経済学の仮定は無意味ではない。経営学が問題なのは単独主体を最適化することを目的とするという点である。経営学の前提している株式会社制度では、株主の利益を最大化することが期待されている。だが、制度の運用においては文化によって大きな差がある。制度の仮定する株主利益の最大化は妥当するのか。

現在、株式会社制度が想定している株主はずいぶん大きく変化している。投資をすることで配当を受け取り、投資を回収するという株主からデイトレーダーとして瞬間だけ保有して株価の変動で鞘をとるという行動をとる。瞬間しか保有しない株主と、長期保有の株主を区分した経営は困難で

あり、理論的にも株価最大でよいのかは問題だろう。個別の企業の最適を示すことが経営学の目的とする前提は有効な仮定であるのか。

複合主体としてのシステム全体の最適化が必要であるとしても、その範囲がどこまでかという点は確定しているわけではない。実はこの範囲を定めることが共生経営の大きな関心であり、学問的にも重要なポイントである。企業がどこまでを自分の環境と感じているのか、自己に関与する周辺主体がどこまでであるのかの判断が必要である。

再度、生物学と対比すれば、ユクスキュルの環境世界 (Umwelt) の概念が対応する。環境世界とは、その生物にとっての世界は生物の感覚器官に対応した情報から構成されている世界であり、普遍的世界ではないという構成になっている。例えば、ある種のダニは木の上で下に獣が通るのを待っており、獣が発する酪酸のにおいがかぐと木の枝から手を離し、獣に乗り移る。失敗すると再び木に登り、次の獣の通過を待つ。このダニにとっての世界は酪酸の匂いがほとんどであり、成功した場合の獣の体温である。この範囲の世界を環境世界と呼んでいる。

企業環境も同様で、個別の企業環境はそれぞれの企業の個別の状況に応じて個別化されている。これを均質な空間における行動として理論化するのは無理があり、個別企業における環境が一般化されることがない状況に対応している。ダニと同様に独自の要因だけに反応するという世界にすることが当たり前であり、それからの離脱の場合でなければそれを意識しない。経営学は経済学同様に科学としての一般性を獲得しようとして、ニュートン力学の均質な空間を導入しようとする傾向を持ちたがる。ニュートン力学における均質空間は経済学では市場という概念で理論化される。

個別化された企業環境は市場概念では捉えることはできず、現実の取引のモデルとしては、売り買いの相手が誰であるのか了解している状態にある。混乱を招いているのは、理念化された市場概念は人工的に実現しているという現実があるためで、例えば株式市場は市場との売買であり、売り手が誰か買い手が誰かは不明で、市場は均質な空間になっている。このことから、ややもすると現実の取引は不完全な市場で行われ、理想的な取引は市場での取引で、それが実現していないだけだという理解がなされる。しかし、市場概念が実現しているのは株式市場や為替市場など、制度的あるいは設備的に整備された特殊な場合である。

市場は「しじょう」と「いちば」の二つの読みを持つが、経済学の概念に「しじょう」を当てるなら、日常的に売り買いする場は「いちば」である。「いちば」は中世では市庭と表記されることが普通であることを知り(綱野 1996)、これを用いるようになった。このことを知っていれば、日置2002は「市庭の逆襲」というタイトルになったはずである。現実の企業活動は目に見える相手との相互作用がほとんどで、為替市場や商品市場を相手にする企業の方が例外的である。経営学は市場概念で考えるのではなく、市庭概念で考える方向へ変化する必要があると思われる。

共生とは、他の種の存在が自己の存続の前提になっている状況である。社会的主体も同様に単独では存続できず、さまざまな主体との相互作用で存続する。市場においては自己の利益を最大化する行動がとられることが前提となっており、そこでは他者を利用することはあっても共生するという行動は考えられていない。他者は偶然に現れるのではなく、何らかのコンテクストを背景として

現れる。他方、市場ではすべてのコンテキストが解消されている。大量調査を行えば、さまざまなコンテキストが合成されて、特定のコンテキストの影響が希薄となるとしても、コンテキストが解消したわけではない。共生すべき相手は偶然に現れるわけではない。

## 5. 家庭との共生

共生の必要は濃淡があり、必要の程度もさまざまである。本稿の主張は、現在の社会で最も重要な共生の相手は家庭であるとする。この点はすでに、日置1994・日置2002などで書いているが、企業は家庭での消費生活を支えるために存在しているので、当然であるといえる。生産財や金融などに従事している企業は、いわば迂回生産で最終的には消費につながって意味を持つ。

家庭との共生は生産と消費という形で自動的に調整がなされていると考えられてきたが、現在意識的に考慮しなければならなくなってきた。それは、家庭と企業との機能の分担である。家庭は利便を求め、企業はそれに応える。あるいは企業が提供する商品を家庭は無反省に受け容れる。企業が商品を提供すれば、家庭はその商品を生産する能力を次第に失っていく。衣類が典型的で、かつては家庭内で糸を紡ぎ、布を織り、衣服を縫製していた。現在では、このような技術も装備も失われ、すべて外部化してきている。補修の技術も失われ、かぎ裂きのできた衣類は捨てられてしまう。

食品も自分で生産するよりも、できあがった食品を購入することが増え、調理の技術が流出している。さらに、その中でも調味の技術が企業の生産する商品に依存する傾向がある。調味という調理の中の中核的な技術が企業が提供する商品に依存し、それがなければ味付けできないようになってきている。岩村2017によると、現在の主婦の傾向として、材料を加熱、可食にして味付けはめんつゆをかけるだけというものであるとしている。加熱も電子レンジで行う(これをレンチンと呼ぶ)。逆に、めんつゆに依存して自分で味付けをすることができなくなっている。

家庭が利便に走ると企業の提供する商品に依存することになり、家庭が持っていた技術や装備が失われる。いったん家庭が失った技術を回復することはきわめて困難だろう。阪神淡路大震災の時に、電気とガスが止まったら、ほとんどの主婦がごはんを炊かず、炊き出しの配給を待ったとされている。熱源と厚手の鍋があれば炊飯は可能である。家庭から炊飯の技術が失われていることが示された。

企業はどこまで家庭の技術を保全すべきか、そろそろ考える必要がある。企業にすれば消費者に依存させて、確実に売れるようにするという選択肢もあり得るが、健全な企業と家庭との関係とはいえないだろう。実際、ヒルツ1998が報告している事例では、アメリカのタバコ会社が、若年からタバコを吸っている方がニコチン依存症にかかりやすいという事実に基づき、わざと高校生の集まるドラッグストアでサンプルを配布したり、販促用のTシャツを若者向きのデザインにするなどの販売を行って、ニコチン依存症に誘導しようとしていたことが明らかにされた大きな問題になった。マクドナルドも小児のころからハンバーガーの味を植えつけようと、遊具や人形を用意している。

マクロでの生産と消費についても、バタイユが「消費の瞬間こそが人間的である」として、生産

は消費によって制御されるべきだと主張する。消費がなされない生産は無意味であるだけでなく、資源の浪費であり、現在の社会では容認されない。消費に向かって生産されること、家庭での消費が健全であることなど、企業と家庭がそれぞれに考えなければならない。しかし、合意に至ることはむずかしく、さらに合意したとしてもそれを遵守するための制度的枠組みはさらにむずかしい。

## 6. 環境との共生

環境を主体として考えるのは擬人化であるが、実際に環境との関わりは、事前に予想していなかった反応が現れ、相互作用になることから、主体とみて共生の対象と考えることができる。現在の知識では、不明であることも多く、共生の枠組みを作ることは容易ではない。

現在、最も注目される環境問題は温暖化ガスだろう。しかし、問題は単純ではない。温暖化ガスと地球温暖化は本当に因果的につながっているのか。そもそも、地球温暖化は事実なのか。国連の下部機関で、ノーベル平和賞を受賞しているIPCC(気候変動に対する国際パネル)の学者のメールが流出し、その中に温暖化データを操作して印象づけようとする記述があったことから、クライメートゲートと呼ばれ、データねつ造ではないかと疑われる事件があり、本当に温暖化が事実かの検証が話題になったことがあった。検証の結果は、許容される範囲でのデータ加工と結論されているが、少なくとも、誰が見ても自明な程度に温暖化が進行しているわけではないことが示された。

仮説検定的な研究においては、仮説に適合的なデータを強調することは少なからずあるが、その中でのデータ加工であったのだろう。しかし、仮説を用意せずに検証することは困難である。例えば、地球についての実験を行うことは不可能であり、得られたデータの中で論じるにはデータは貧弱である。実際、温暖化ガスよりも太陽活動の水準がより決定的であるとする説(深井2015)もあり、温暖化が進行中でその原因が温暖化ガスであるとするのは証明されていない仮説でしかない。

現時点でいえることは、少なくとも野放図な化石燃料の使用は望ましくないという点で、その論拠は後の世代に残す量の確保に求めるのが妥当だろう。温暖化のメカニズムはきわめて複雑であり、因果もループになっていて、結果が次の段階の原因になり、変数の単線的な因果にはなっていない。これまでの地球の歴史で、現在の気温は最も高いというわけではなく、また、二酸化炭素の水準も最高というわけでもない。科学的な知見ではなく、常識的に化石燃料の無駄遣いはやめようといった提案が妥当ではあるが、強制力を持った条約を結ぶためには科学的装いが必要なのだろう。

企業からは、燃料を燃やせば温暖化ガスが排出されるわけだから、経済活動の縮小をもたらす排出規制は決定的な意味をもたらす。原子力発電以外のエネルギーは温暖化ガスの排出を伴うとして、再生可能エネルギーへの切り替えが叫ばれた。さらに、福島原発事故によって原子力発電の不安定さも露出している。しかし、再生可能エネルギーは安定的に生産することが難しい。風力も太陽光発電も自然条件に左右され、不足したり、過剰になったりする。原子力発電所を全廃したドイツでは、電力価格の高騰だけでなく、不安定な供給のために周辺国から電力を購入したり、逆に過剰な場合には周辺国に電力を有料でもらってもらおうなど、システムが機能していない。

再生可能エネルギーによる発電は消費現場での小規模発電には適切であるが、大量発電には向い

ていない。これは、発電事業が開始されたときのエジソンとウェスティングハウスの対立にまでさかのぼる。エジソンは、小規模な直流発電所を多数作ることを提案し、ウェスティングハウスは交流の大規模発電を考えた。直流は減衰が激しいために長距離の送電は向いていない。結局はウェスティングハウスの方式に決まるわけだが、現在これが再び問題になっている。産業用の大規模で高品質な電力を遠くで発電し、長距離送電を行うという枠組みを完全に捨ててしまうことは困難である。簡単に再生可能エネルギーに切り替えることはできない。

さらに、温暖化ガスだけではなく、エントロピーの問題もある。エントロピーは熱機関が発熱してエネルギーを取り出した後の廃熱をいう。熱力学で定義され散るが、それが情報論での状態記述の数式とほとんど同じ(熱力学はアナログなので積分方程式、情報論ではデジタルで和分方程式になる)ためにともにエントロピーと呼ばれることになった。廃熱は系外に捨てなければ、周辺温度が上昇し、エンジンと周辺温度が近づき、温度勾配が小さくなると熱源から取り出せるエネルギーは小さくなり、最終的には熱源から取り出せるエネルギーがなくなる状態(熱死)になる。

地球を一つの系と考えると、宇宙空間に廃熱を捨てないと、次第に廃熱がたまってゆき、地球全体が熱死の状態になる。研究により、エントロピー排出のメカニズムが次第に明らかになってきた。水蒸気が成層圏に上昇して、断熱膨張するとき、赤外線を放出している。この赤外線ですべて熱を宇宙空間に放出している。現在の観測ではこの放出量は十分に測定できているわけではないようだが、水の循環によって廃熱を捨てるというメカニズムである以上、放出量に限界があることは明らかであり、それ以上のエネルギー使用がなされたら、当然廃熱がたまっていく。これは温暖化ガス以上に複雑なプロセスであり、推測の域を出ない。しかし、これは人間の活動がある限り不可避であるために、考慮すべき問題である。

環境との関わりで、できるだけ手を加えないという立場と、人間の関与により環境の望ましい状態を維持するという立場のそれぞれがある。イギリスのトラスト運動は前者の立場をとって、開発しないとする立場であるし、遺伝子の多様性を強調すると人間が関与して種の保存を行うことになる。いずれも根拠はあるが、共生経営では両者の使い分けを提案する。共生すべき存在が何かによる使い分けである。環境の中のどのような主体との共生が必要であるのか、生物種であれば人間の関与が必要であるだろうし、地域の保全では関与しないことが求められる。

すでに日本の国土は手つかずの地域はほとんど残っておらず、なにがしかの人間の関与がなされていることを前提として、何を保護すべきか、何を排除すべきかの選択が人間に求められている。この重い状況を理解することが必要である。

とりわけ森は重要である。森林の保全や水資源の涵養のための動きとしては、サントリーの企業行動が目される。同社は自社製品のほとんどがわき水などの自然水であることから、水源涵養自体が企業活動であるとして水源の保全・涵養を事業の一部と位置づけ、そのための森林保全に乗り出した。地下水を確保するためには、森の木々が必要である。表層を流れる水を地下にもぐらすために樹木や下草が必要で、それが洪水を防ぎ、数年から数十年先に浄化された湧き水として適度なミネラル分を地中から受け取り、おいしい飲み水として人間に利用される。森の保全は水利用の生



命線でもある。サントリーは事業として自社が採取している湧き水の水源涵養を行っている(山田2012)。共生の事例として評価すべきだろう。

## 7. 他企業との共生

企業間の共生は、ビジネスモデルの組み替え問題である。これまで経営学は自己の内部にできるだけ多くの経営資源を蓄積し、それを排他的に使用するというビジネスモデルである二十世紀型ビジネスモデルを考えてきた。二十世紀の初頭から、大量生産に見られるような資源抱え込み型の大企業になることが目的とされ、二十一世紀への変わり目あたりでそのモデルの陳腐化が始まっている。このモデルで自己最適化を図ることが経営学の目的であったとあってよい。自分の内部に資源を集中して自由に操作できるという条件で最適化が図られる。しかし、膨大な投資を必要とし、それに見合う効率化が困難になっている。外部資源を利用することがより効率的になってきている。

企業間の連携はアウトソーシング(資源の外部依存)の形態をとる。自分が保有しない経営資源を、外部他社の資源に依存する形態である。自己の必要とするすべての資源を保有することは、かつては強力な競争力の源泉であったが、現在では過剰な投資であり、その維持と投資回収に苦しむことを意味する。外部に必要な資源があれば、提携して外部資源を利用することが有利であるという状況が一般化している。この状況で意図的に相互作用を設計し、維持していくという方向の行動基準は、生物が複数の種間で、他の種の存在を前提として、自らの機能や形態を進化させていくという共進化・共生とパラレルな現象として考えてよいだろう。

企業間共生の最も早くに成立した形態として、系列がある。系列は最終組立メーカーと部品メーカーのコラボレーションである。アッセンブリーメーカーは自社の必要とする製品の部品を調達する際に、自ら製造するのではなく、部品メーカーの設備・技術・人材などの経営資源を利用して、必要な部品を入手する。自分で製造するときに必要とされる投資を回避することができる。他方で、自分で製造しないことで、不測事態が生じたときの対応は難しくなる。コンティンジェンシー要因の制御が困難であるときには、しばしばそれが決定的になる。技術が未熟な状況では、コンティンジェンシー要因を内部化することで、制御の可能性を高めることが有効であった。

企業間の連携は、工程を分割して、分業を行うだけではない。重要なのはリスクの分担が行われ、それが均等に分割されるわけではないという点である。リスクテイカーとリスクアボイダーが存在する。系列の場合には最終組立メーカーが製品規格を行い、部品メーカーに発注する。さらに販売を行うので大きなリスクをとる。部品メーカーは受注生産なのでローリスクである。アッセンブリーメーカーと部品メーカーの関係は、かつての二重構造論で論じられたような大企業が中小企業を搾取しているのではなく、ハイリスクのアッセンブリーメーカーがハイリターンを取り、部品メーカーはローリスク・ローリターンであるという状況を示している。

このような分業において物理的距離が重要な要素であることは注意してよい。特に製造業では物理的距離がある範囲に限定されることで仕掛品や部費員の移動効率が上昇する。これが産業クラスターである。いくつかの聞き取りで、トラックで一時間以内という発言をひきだしたが、これはシ

リコンバレーとほぼ同じ物理的距離の範囲である。この範囲内にある企業間で分業がなされ、それぞれの企業が固有のビジネスモデルを展開する。このときに、自己最適化ではなく相互最適が図られることで企業間の共生が成立している。

企業間共生は社会的・技術的条件によって形態が変化すると考えられる。とりわけ情報技術や物流技術の発達は分業の形態を大きく変える可能性がある。

## 8. 企業内共生

最初に共生経営のシラバスを書いたとき、その中に多文化共生とジェンダー共生ということばが書き込まれていた。現在の用語ではダイバーシティとLGBTをすでに取り込んでいたわけである。共生が企業と他の主体だけではなく企業内の主体間でも必要であることは自明である。

多文化共生は、文化間の融和や同化ではなく共生という枠組みで考える。組織内のメンバーがそれぞれが持つ固有の文化背景を放棄することなく、相互に尊重し、理解に努める。多様なままで共生する枠組みを考えることはノウハウの蓄積なしにはできないが、逆に経験によってノウハウが蓄積されるならば、それはビジネス上の資源として他者に売ることも可能である。ソリューションを提供する可能性に至るならば、それも共生経営が考えるべき対象であるといえる。

同様のことはジェンダー共生にもいえる。さまざまなジェンダー自認があり、その強制的統一が許されなくなっているが、LGBTでジェンダー自認のすべてを網羅しているわけではなく、より多様なジェンダー自認が現れるならば用語としてはジェンダー共生の方が適当だろう。さらにここでもジェンダー共生のためのノウハウの蓄積は、セクハラ講習の講師派遣といったビジネス以上の大きな市場を生み出す可能性があり、ビジネスチャンスの発生源でもある。

## 9. 共生経営の可能性

多主体が相互に影響し合って、全体として相互最適化に向かうという共生のためのノウハウはまだ十分に蓄積されておらず、手探りで進行している。これを論理的にどこまで扱えるかについてはわからない。システム論から因果的に扱うことが困難であることは明らかだが、論理的分析にかにつなげていくのか。

逆に、これまで論理に乗らなかった倫理の根拠としての可能性を考えることができるのではないかを追求してみたい。つまり、これまで企業倫理の理論はなぜ特定の行為をしなければならないかについての根拠を示すことは困難であった。多くの宗教で倫理項目が超越存在から与えられたという物語を伴うのはこのためである。論理的には説明できないが、経験的に行動の指針として有効であるとされた結果であるといってよい。本来、倫理そのものが相対的であり、状況に応じて使い分けられる。絶対的な倫理である「殺すなかれ」も自分が殺されそうなら正当防衛が認められる。企業倫理も相対的であり、状況次第で判断は分かれる。ここで、共生の維持に価値を置くとすると、そのための行動は有用であるということになる。社会的共生が価値ありと判定するならば、その維持のための行動を誘導することも望ましいことになる。社会全体の共生を維持するために何が求め

られているかを明確にすることが倫理的行動の枠組みを構成すると考えるべきだろう。

#### 参考文献

- 網野善彦（1996）『無縁・公界・楽』平凡社。
- 岩村暢子（2017）『残念和食にもワケがある』中央公論。
- 日置弘一郎（1994）『文明の装置としての企業』有斐閣。
- 日置弘一郎（2002）『市場の逆襲』大修館。
- ヒルツ P.J.(1998)『タバコ・ウォーズ』早川書房。
- 深井有（2015）『地球はもう温暖化していない』平凡社。
- 藤田紘一郎（2012）『笑うカイチュウ』講談社。
- 山田健（2012）『水を守りに森へ』筑摩書房。
- ユクスキユル Y.(2005)『生物から見た世界』岩波文庫。