

もやい直しの経営学序説

—— 社会的合理性からの公共経営論 ——

重 本 直 利

1. 「共助」と公共経営

本稿における「公共経営」の概念は、「行政経営」、「企業経営」、「市民経営」を包含するものである。このことから、本稿では「公共経営」を、行政的合理性、経済的合理性だけではなく社会的合理性の視点から捉える。これまでの「公共経営」では、国家・行政がその主たる担い手であった。しかし、国家・行政による「公共経営」のあり方にさまざまな歪み・破綻（組織上・管理上の歪み、財政破綻など）が生じている今日、「行政経営」以外の「企業経営」、「市民経営」を含む概念として、新たに「公共経営」を捉え直し、かつ社会的合理性の視点から位置づけ直していく必要がある。従って本稿では、「行政経営」における行政的合理性、「企業経営」における経済的合理性を包含する社会的合理性から「公共経営」を論ずる。

では、この社会的合理性からみた「公共経営」が目指す社会とは何か。この社会は「国家社会」でもなければ「企業社会」でもない「市民社会」である。つまり、「市民中心社会」を21世紀の社会像として捉える。そして、この社会を具体的に経営しなければならない課題が今日の我々に突き付けられている。かつての「国家主義社会」（国家中心社会の経営）と「企業主義社会」（企業中心社会の経営）から、「市民主義社会」（市民中心社会の経営）へのパラダイム転換である。この「市民中心社会」の主な担い手は「市民経営（事業）体」である。

本稿における「行政経営」のあり方はこの「市民経営（事業）体」を支援する経営であると捉える。また、「企業経営」も「市民経営（事業）体」との共生・共存を実現する経営でなければならないと捉える。本稿ではこのような方法論に基づいて「公共経営」論が組み立てられる。

まず、「市民経営体」としてのNPOの活動や市民事業を論ずる上で、市民をめぐってどのような人間関係を構築していくべきかを考えざるをえない。この人間関係のあり方を検討する上で、「自助」、「共助」、「公助」という言葉およびその相互の関係を考えざるをえない。「自助」あるいは「自己責任（論）」が、新自由主義的経営の拡大の中で支配的なイデオロギーとして機能している。この「自助」とは、「自分で自分の身を守る」ことであり、「他人の力を借りることなく、自分の力で切り抜ける」ことである。それは自己責任の論理につながっていく。また、自己責任論は今日における経済競争の関係性（新自由主義的経営）の論理の下での支配的な論理でもある。しかし、人間誰しも一人で生きていくことはできない。これは普遍的な真理である。人は助け合いながら生きていく存在である。この助け合いが「共助」である。助け合い（「共助」）は共同体（コミュニティ）の存在が前提となるが、それは家族関係であり友人関係であり地域のつながりであったりする。NPOの活動や市民事業は、この「共助」の考え方を基本においたものである。

「自助」の世界では競争の論理が前提になるた

め、勝ち負けも自己責任である。それに対し、「共助」の世界では助け合いの論理が前提になり、勝ち負けという考え方はとらない。そこでは、個人の相互関係性の内容こそが重要であり、特に助け合いの関係性（つながり）を事業化するのが「市民経営（事業）」である。

「公助」は、「行政経営」の論理であり、社会政策としての経営（事業）である。社会政策は労働政策、福祉政策、教育政策などの公共政策を意味する。この社会政策が有効に機能するには、労働、福祉、教育などの現場における人々の助け合い（「共助」）が前提となる。それぞれの場における人のつながり（関係性）を維持・発展させるために社会政策は存在する。だが、現在のように、それぞれの場でコミュニティ（共同性）が解体しつつある場合、社会政策は有効に機能しなくなるという問題を抱えることになる。この問題が先述の国家・行政による「公共経営」のあり方にさまざまな歪みを生じさせることにつながっている。この点からも「共助」を基本にしたNPO活動、市民事業が重要となってくる。

「公共経営」は「共助」を基本とする。「自助」と「自助」の関係性を創るのが「共助」である。「共助」を前提として、つまり「共助」の中でこそ「自助」（自己責任）が意味をもつことになる。「共助」の中での自己責任である。「公助」は「共助」を支援する関係にある。「共助」を抜いた場合の「公助」は、すべての「自助」に直接向き合わなければならない。それは「公助」の役割の限界性を生じさせる。つまり、すべての個人に直接向き合う「公助」には人間関係（組織）的にも財政的にも限界がある。

「共助」なくして「自助」も「公助」も意味をなさない。「共助」の営みこそが本稿での「公共経営」の主たる内実である。そして「共助」を生み育てるのは「市民経営（事業）」の課題である。

2. 公共経営と社会的合理性

2-1. 「公共経営」とは何か

「公共経営」とは、これまでのような公行政が担う経営だけではなく、市民が担う経営をも意味

している。一般的に表現すれば、経営の内実は「いかに組織しどのように管理するか」である。とすると、経営は上からの政策的・行政的あるいは支配的・管理的な営みだけを意味するものではない。また、住民、市民自らは、地域で「いかに組織しどのように管理するか」についての日常的な営みを行っている。「地域経営」、「市民経営」などである。これらは「公共経営」である。むしろ21世紀が民主主義あるいは「市民中心社会」の本格的展開の世紀であるとする、市民の一人一人が「いかに組織しどのように管理するか」といった経営の内実に主体的に関わっていくことが何よりも重要と言える。こうした意味で「21世紀は市民経営（事業）の時代」である。

また、「公共経営」の方法論を考える上で、今日の「企業の社会的責任」論は重要な位置をめている。近年、企業は単に一私企業としての限られた営みから、社会に大きな影響を与える存在へと変化した。多国籍企業はその端的な事例である。一多国籍企業の経済規模は一国の経済規模を超える大きさにもなっている。「企業経営」を「いかに組織しどのように管理するか」の成否は社会存在そのものの成否に深く関わっている。「企業経営」も「公共経営」という概念に含めなければならない。

本稿での「公共経営」は、「行政経営」、「企業経営」、「市民経営（市民活動・事業）」という三つの側面を捉えている。「行政セクター」、「企業セクター」、「市民セクター」という三つの分類があるが、「行政セクター」は「社会政策」との関わりで、「企業セクター」は「市場経済」との関わりで、「市民セクター」は「市民活動・事業」との関わりで、それぞれの「公共経営」の内容を具体的に検討しなければならない。また、この三つの経営相互の関連を論じなければならない。

「社会政策」との関わりでの経営（「行政経営」）は、社会制度（法律等）に基づいて公行政が行う事業の営みである。「市場経済」との関わりでの経営（「企業経営」）は資本主義下での利潤動機（あるいは「利潤目的」）に基づく事業の営みである。さらに「市民事業」との関わりでの経営（「市民経営」）は市民の自発的な意識と行為を基本とす

る事業である。これには、通常、ミッション（社会的使命）を伴う。「市民経営」が中心となり、「行政経営」がこれを支援し、「企業経営」がこれに協力するというのが「市民中心社会」の形成の意味する内容である。

また、本稿の「公共経営」はこれら三つのセクターの経営を総体として扱っている。「公共経営」は、行政経営体、企業経営体、そして学校、福祉、医療、文化などの経営体（これらは基本的には市民経営体である）といった日々の具体的な営みに基づくこれら諸経営体の社会的集合を意味する。しかし、それは単なる社会的集合ではなく、それぞれの経営体が相互の緊張・矛盾・対立の関係を常に包含した社会的集合である。

例えば、「社会政策」が「上（国家）からの取り組み」とすると、「市民経営」は「下（市民）からの取り組み」である。この両者は相互の緊張・矛盾・対立の諸関係性の中にある。この諸関係性の中に「行政経営」、「市民経営」が特有の形態を伴って成立し存在している。「企業経営」は資本主義の下では「資本の運動」に規定されている。株式会社を主たる組織形態とする企業経営体の行為は利潤目的に向かわざるを得ないが、「企業の社会的責任」ということが、今日、強く求められている。つまり、「企業経営」の目的は利潤であるが、その先にある最終目的として商品・サービスなどの提供をとおして社会に貢献することが強く求められるようになってきた。「利潤第一主義」がもたらす企業不祥事（企業犯罪）が多発する中、また「企業経営」がもつ社会的影響力が巨大化する中で、あらためて「社会にとって企業とは何か」、つまり「企業経営」の公共性が鋭く問われている。他の経営体と同様、企業もまた「社会の一部」の存在であることを免れない。「企業経営」に「治外法権」が認められるわけでもないことは、今日、誰の目にも明らかである。例えば、今日盛んに議論されているワーク・ライフ・バランス（WLB）は、単なるバランス論ではなく、企業経営と家庭経営の相互の緊張・矛盾・対立の関係性、また社会生活があつての労働という関係性において議論されるべきであろう。「企業経営」もまた「公共経営」の中に組み込まなければならない。

2-2. 「公共経営」と社会的合理性

本稿の「公共経営」が、「行政経営」、「企業経営」、「市民経営」を包含する経営であることから、ここでは「公共経営」を、単に行政的合理性あるいは経済的合理性の視点からではなく、社会的合理性の視点から捉えることになる。これまでの「公共経営」では、国家・行政が担うことが主たる内容であったが、ここでは「企業経営」、「市民経営」を含む概念として捉え、かつ社会的合理性の視点から捉える。

この「市民経営」を中心とした「公共経営」の内実はどこにあるのか。それは経済競争の経営ではなく社会共生的経営である。それは、行政、企業、教育、福祉、医療、文化などの諸経営体相互の社会共生的経営を意味する。現在、「民営化」という名の下での経済競争の経営があらゆる経営体においても支配的となりつつある。ここでは「企業経営」が中心におかれ、企業以外の諸経営体にも、「民営化」の名の下に経済競争の経営が強いられている。社会共生的経営はこのことと対極にある。諸経営体が社会共生的に経営されることが本稿での「公共経営」の内実である。この経営は、国家・行政的公共性に対する市民的公共性の具体化である。さらに、「企業の社会的責任」(Corporate Social Responsibility) における「社会」は「市民社会」であり、その社会への責任が今日の「企業経営」に求められている。従って、「企業経営」もまた「市民社会」という社会の一部としての「公共経営」化が求められている。日本経済団体連合会は「企業行動憲章」で「企業市民」という表現を用いている。企業もまた社会の良き一員としての役割が期待されている。

2-3. 「公共経営」の論理

本稿の「公共経営」は、行政、企業、地域、学校、家庭などといったそれぞれの内部において了解されている一般的な各共同性（コミュニティ性）を前提とし、それらの共同性それぞれがもつ「異質なものの価値」の相互の緊張・矛盾・対立関係の総体として捉える経営形態である。

社会の全体存在は、行政、企業、地域、学校、家庭などというそれぞれの独自性（＝「異質なも

のの価値」)をもった具体的な部分存在の相互関係によって構成されている。国家・行政が中心となって他の存在をそれに従属させるといった「国家・行政中心社会」から、また企業が中心となって他の存在をそれに従属させるといった「企業中心社会」からいかに脱却するのか、その方法を考察するのがここでの「公共経営」という概念である。

経営という用語は、経済組織体としての企業のみならず、行政、地域、学校、家庭などをも含む概念として捉えられる。また、「公共経営」は、これら個々の分野での経営の総体的概念として捉えられる。例えば、企業と学校では、その独自性(=「異質なものの価値」)において異なっており、それぞれの異質なものの価値に基づく組織と管理のあり様を「経営」としておさえる。例えば、学校経営の民営化・企業化は、経済的価値に同質化させるものであり、学校経営が有する独自の教育的価値を放棄するに等しい。従って、ここでは「経営」を、経済的概念とともに組織的・社会的概念として、その多様性・多元性を捉えている。また、経営を、行政経営組織(GO)と営利経営組織(PO)のみならず非行政経営組織(NGO)と非営利経営組織(NPO)も含める。

さらにここでは、「経営」を、個々人の「自発的」な観念と行為を前提としつつ、その組織と管理のあり方において捉える。また、「公共経営」を、そうした個々の「経営体」の相互の緊張・矛盾・対立関係(=「異質なものの価値」の共生関係)の総体として捉える。

しかし、「国家・行政中心社会日本」あるいは「企業中心社会日本」の現実を不問に付したままでは、この「共生」は画餅であるばかりか「異質なものの価値」を同質化する方向へと作用することになる。現実問題として、日本社会は、行政、企業、地域、学校、家庭などのそれぞれのコミュニティの解体を招いている。それは同時に公共的な諸経営体の「民営化」の推進、そこでの市民的公共性の解体をもたらしている。「国家・行政中心社会日本」あるいは「企業中心社会日本」において、行政、企業、地域、学校、家庭など、そしてこれらそれぞれの経営体の相互関係とは一体どのようなものであり、今後どのように展開していくのか、

またどう変革していかなければならないのか、このことが現在鋭く問われている。つまり、個々の経営体が本来意味づけられている「異質なものの価値」を前提とした諸経営体の社会共生的関係性の確立である。

地域において考えれば、居住する個々人の当該地域のコミュニティ性に基づく「自発的」な観念と行為(市民経営・事業)とそれらの諸経営体相互の緊張・矛盾・対立関係(=「異質なものの価値」の共生関係)の総体として地域経営を捉える。同様に、学校においては、教育=学習過程の集団的性格と教師・生徒の人格的相互関係のコミュニティ性に基づく「自発的」な観念と行為とその相互の緊張・矛盾・対立関係(=「異質なものの価値」の共生関係)の総体としての学校経営を捉える。つまり、教師および生徒の同質化志向ではなくである。家庭においては、家族が日常生活を共同しかつ精神的一体性をもったコミュニティ性に基づく「自発的」な観念と行為とその相互の緊張・矛盾・対立関係(=「異質なものの価値」の共生関係)の総体として家庭経営を捉える。ここでも家族の個々の構成員の同質化志向ではなくである。そして、「公共経営」は、行政、企業、地域、学校、家庭などといったそれぞれにおいて共通して捉えられる一般的(支配的)な各共同性(コミュニティ性)を前提とし、それらの共同性における「異質なものの価値」相互の緊張・矛盾・対立関係の総体として捉える。

しかし、それぞれの共同性は、個々人の観念と行為を前提とし、その「異質なものの価値」の相互関係の総体として成立しているが故に、「公共経営」概念もまた、より複雑で重層的にはなるが個々人の観念と行為およびその相互関係の総体として構成されていると言える。実際に「公共経営」を担う人は、時には、企業人であり、地域住民であり、教育・学習者であり、家族の一員であると共に、社会人(日本人=国民)という様々な側面を包含した市民である。

2-4. 「企業中心社会」からの脱却

現代日本社会においては、それぞれの場においてコミュニティ性が解体しつつあり、それ故、個々

人は、直接、「行政経営」あるいは「企業経営」と向き合わなければならない。特に「企業社会」と言われる日本社会の場合、強いて表現すれば「企業中心の公共経営」である。このことは「企業経営」が社会的公共性の中心的担い手として認知され具体的に機能しているという意味での企業中心の「公共経営」である。例えば、市民経営（事業）体（教育、福祉、医療など）に求められる「民営化」への傾斜はその端的な現れである。新自由主義的経営の流れの中、「公共経営」は、今、「企業中心の公共経営」に変質しようとしている。

しかし、この「企業中心の公共経営」は、個々の経営体の「異質なものの価値」の共生関係によって成立している本来の「公共経営」と言えるものではなく、「同質なものの価値」（＝経済的価値）の一元的な「公共経営」である。この意味で、「企業中心社会」（あるいは「国家・行政中心社会」）の成立は、「異質なものの価値」の共生関係の総体として捉える「市民中心の公共経営」を志向しているものではない。同質である故に、「企業中心の公共経営」は、「公共経営」と言える代物ではなく、ただ商品と金が支配する相互関係性の世界である。また、「国家・行政中心の公共経営」も「公共経営」と言える代物ではなく、ただ「管理―被管理関係」が支配する相互関係性の世界である。管理社会化、監視社会化は、その端的な現れである。

本稿での「公共経営」という方法は、あくまでも「自発的」な観念と行為を前提とした方法であり、他による「強制的」な観念と行為を前提とした方法ではない。行政、企業、地域、学校、家庭といった具体的な存在を、すべて「経営」として捉えるのは、現代人と現代社会の特徴が、内容はともかくとして「自発的」な観念と行為およびその相互関係のあり様にあるのではないかという認識からきている。人と人との関係において組織を捉え、この諸組織による社会的構成（集合）として社会を捉えるという方法である。本稿の公共経営論は、個人視点、市民視点からの経営（事業）、つまり「下からの経営（事業）論」である。

2-5. 「各経営体のつながり」から 「市民中心の公共経営」へ

現代日本社会においては、それぞれの経営体が相互に「連動」（互いに連なった動き）していない状況にある。行政あるいは企業もまた、地域、学校、家庭と「互いに連なった動き」をしているという視点が欠落している。「連動」させないで、それぞれの問題を捉え、そしてそれを解決しようとするのである。「企業経営」は、「家庭経営」と「連動」せず、それを企業目的のために同質化させ従属させている。例えば、残業、単身赴任は、企業の論理で一方向的に決められてしまっている。日本社会は、残業拒否、転勤拒否が解雇に直結し、最高裁もそれを認めてしまっている企業中心社会（＝「企業中心の公共経営」の社会）である。「連動」しない故に、家庭の問題は家庭の中だけで解決しようとし、またその方向へと個々人の「自発的」な観念と行為およびその相互関係のあり様が組織されている。

現代日本社会が「国家・行政中心社会」あるいは「企業中心社会」と言われることの意味は、国家・行政あるいは企業が、地域、学校、家庭などと連動せず、むしろ地域経営体、学校経営体、家庭経営体などを解体させている中身をさしている。また、このことの帰結は、今日、国家・行政の機能不全と財政破綻あるいは企業不祥事（犯罪）の多発などの問題群に追い込んでいる。現在、日本社会は見事なまでに、「市民中心の公共経営」形成の基盤となる共同性（コミュニティ）が解体させられている。職場内コミュニティの解体は1960年代後半に始まり70年代後半から80年代にかけて広範囲なものとなった。今日では、「家庭崩壊」、小学校の低学年にまでおよんでいる「学級崩壊」（学校内コミュニティの解体）といった現象にまで行き着いている。そこでは、「行政経営」と「企業経営」を含め「地域経営」、「学校経営」、「家庭経営」のそれぞれが解体し、同時に「公共経営」の実質が組織体として解体しているのである。

この日本社会において、我々は、「公共経営」の解体のメカニズムを「国家・行政中心社会」、「企業中心社会」の拡大・発展との関係で論証することによって、解体された「公共経営」の今日的・

市民的な再形成を目指さなければならない。同時に「管理中心」の「行政経営」、「効率中心」の「企業経営」に対する規制を強める「市民中心の公共経営」を具体化せねばならない。今日、「国家・行政中心社会」、「企業中心社会」に対する「市民中心社会」の「公共経営」、つまり「行政経営」、「企業経営」を含む各経営の「異質なものの価値」の相互関係の総体における方法論を明らかにする必要がある。この方法論をここでは社会共生的経営手法において捉える。それは「市民中心の公共経営」を実現する実践の方法である¹⁾。

3. もやい直しの経営学

3-1. 了解志向の関係性

社会共生的経営手法とは人と人のつながりを形成する手法である。特に、解体された人と人のつながりの回復を「もやい直し」として表現されたりもしている。舩（もやい）とは、船と船がつながることを意味し、そこから人々が共同して事をなすことの意を表している。この「もやい直し」という言葉が、最近、よく聞かれることになった。なぜ、殊更こうした言葉が使われるようになってきたのか。それは、先述したような地域のみならず、企業、学校において、さらに家庭においてもコミュニティ解体という問題がクローズアップされてきたからである。

この間、いわゆる「新自由主義的経営」が世界を席捲し、今もなお大きな流れとなって私たちの生活に多大の影響を与えている。そこでは、社会の諸活動を可能な限り市場の論理の中に組み込むことで社会がうまく機能するといった考え方（イデオロギー）の下で経営がなされている。また、いわゆる「民営化」は、具体的な生身の人と人の関係の中に「市場の論理」を意図的に組み込ませるイデオロギー的な「社会運動」と言える。この「社会運動」で創られた社会風潮を指して「今だけ、金だけ、自分だけ」といった表現がなされたりもしている。「今だけ」は長期的に物事を捉える余裕がなく短期的な成果が求められることになっている。教育の現場、研究の現場でさえも、すぐに成果がでる試みが推奨されている。そこでの決済

基準あるいは評価基準はお金である。現代の「共通言語」はお金とまで言われたりする。「金だけ」が頼りになる社会である。このお金をめぐる競争は激化し、その競争の中で自分がいかに生き残るかを考えるだけで精一杯で、他人のことを考え思いやる精神的余裕はなくなっている。さらにそこでは「自己責任」が強く求められている。「自分だけ」、「金だけ」、「今だけ」という三つの状況は相互に悪循環となって「新自由主義的経営」を推進している。

人と人との相互了解志向の関係性は失われ、お金という数値的な目的にむけての成果志向の関係性が求められることになっている。了解志向の関係性（互いに理解し合う関係性）を失うことは人として存在できない・生きていけないことを意味する。家族関係およびコミュニティはその代表的な了解志向の関係性である。また今日、深刻な問題となっている貧困は、個々人の「経済的貧困」であるとともに、それ以上に個々人を結ぶ「関係性の貧困」（＝コミュニティの解体による貧困）である。「もやい直し」は身近な共同性・関係性を豊かにすることをとおして個人、組織、社会を変えていく試みである。

ではどのように関係性を豊かにしていくのか。このことは「もやい直し」を進める具体的な方法論を明らかにすることが求められる。個人、組織、社会のそれぞれのレベルにおいて、人と人の関係性を「いかに組織しどのように管理するのか」の経営の方法が求められている。この経営学を「もやい直しの経営学」と表現したい。人々が共同して事をなすことの具体化である。この具体化として「社会共生的経営手法」を提案する。それは、人と人の関係性を社会的広がりの中で捉え、互いが共生するための経営（事業）手法の確立である。

企業が、市場競争の下、いかに経済競争に勝つかの経済的合理性を徹底追求するというのが、これまでの社会の中心原理として働き、とりわけ日本ではその下で社会の各分野・各組織が構成されてきた。これは「企業中心社会」という社会的構成（集合）である。この経済を中心とした競争関係性から経済以外の多・異分野の共生関係性への転換が、今、求められている。それは経済競争的経営

(management for economic competition) から社会共生的経営 (management for social symbiosis) への転換である。

ここで社会共生的経営の一つの注目すべき事例をとり上げよう。現在、フィンランドの教育に世界の大きな注目があつまっている。2000年に始まった OECD (経済開発協力機構) の学習到達度調査 PISA (programme international student assessment) ²⁾ でフィンランドが学力世界一となったからである。

日本の教育関係者は「競争しなくても世界一³⁾」と表現している。フィンランドは、まず自らの社会をどのように構成するかと考え、その結果、教育を中心にして社会を構成し直そうと改革を進めたのである。それは、フィンランド社会の新たなソーシャル・ポリシー (社会政策) であり、同時にソーシャル・マネジメント (社会経営) を意味している。そこでのキーワードは「競争」ではなく「共生」である。

「社会政策」が公行政に関わる労働、福祉、教育、医療、文化等の制度という「上からの取り組み」という性格の社会的事業であるのに対して、「社会経営」は労働、福祉、教育、医療、文化等の現場での「下からの取り組み」という性格の市民的事业である。これらの市民的事业の相互共生が社会共生的経営の内実である。「社会政策」の役割はこの「下からの取り組み」(「社会経営」) を支援するものである。

フィンランドは、権限を学校現場に委ね自治・自発性の中で、生徒一人一人の学ぶ力に依拠し教師がそれをサポートし、生徒同士も助け合って学び合うという「共生原理」の教育環境を市民社会的経営 (事業) において創り上げた。学習の「競争化」ではなく学習の「共同化」である⁴⁾。このことは、「一人ひとりが本心から学びたいという意欲は、他者との共同のなかで目ざめ、共同のなかで磨き合い、共同のなかで成長していく⁵⁾」と整理できる。

こうした共生的関係性に対し、イギリスでは1980年代、学校経営に「競争原理」(競争的關係性)を導入したが、その結果、生徒の学力格差を大きくさせ、半数程度の生徒の学力低下が深刻な社会

問題となった。その後、ブレア首相はその解決のために教育費を大幅に増額しなくてはならなかった。

このフィンランド方式とイギリス方式のあり方は21世紀の学校経営 (スクール・マネジメント) にとって実に示唆的である。現在の日本の学校経営はイギリスのような「競争原理」(競争的關係性)を社会政策として本格的に導入しようとしている。

もうひとつの社会共生的経営の事例をとり上げよう。新たな企業育成の模索がなされている隣国韓国では、2007年7月1日に「社会的企業育成法⁶⁾」が施行された。そこでは、貧困層など社会的脆弱層に対して、従来の企業形態ではなく、社会的目的および社会的価値の実現のための新たな事業形態の育成に向かおうとしている。この社会的企業は、経済的価値を第一の目的にするのではなく、経済的価値以外の多様な社会的価値 (教育、医療・福祉、地域、文化、家庭など) との共生的関係性を実現するための新たな企業育成の施策として位置づけられている。社会的企業は、社会的価値の実現のために存在し、その企業は社会的構成 (集合) の一部として位置づけられ市民的事业の担い手となっている。

21世紀、各国においては、経済的価値に向けての競争的關係性ではなく、多様な社会的価値に向けての共生的関係性に移行する試みがなされようとしている。この試みは、自然環境 (生態系の維持) のみならず、地域環境 (コミュニティの成立)、労働環境 (特に精神的健康の確保)、生活環境 (特に家庭生活の維持) が持続不可能な局面あるいは困難な諸問題に遭遇していることに起因するものである。このことの故に、われわれは「社会と企業」の關係性の変化という大きな課題を避けて通ることは出来ない。それは、まず企業が「社会の一部としての存在」であるという見方へのパラダイム転換を求めており、さらにこれまでの経済競争的關係性から新たな社会共生的關係性への転換の必要性を意味している。企業以外の経営体も企業経営体と等価な存在として、すべての経営体が相互に共生させることが求められている。

3-2. 「異質なものの価値」の共生

社会は、行政、企業、地域、学校、家庭などの諸経営体の「全体関係性」として存在しているのであって、経済合理性としての「部分関係性」（＝「企業中心社会」）のみで存在しているのではない。社会は「社会としての合理性」としての関係性をもって成立し存在している。ここでは、この「社会としての合理性」を、企業の視点からの社会合理性（「企業中心社会」の合理性）として捉えるのではなく、市民の視点からの社会合理性（「市民中心社会」の合理性）として捉える。市民のそれぞれは、企業人（経済人）であり、地域住民であり、教育・学習者であり、家族の一員であると共に、社会人（日本人）であり、さらに国際人でもあれば、時には病に臥せる病人でもある。この市民の視点から経営のあり方を捉え返す。この視点が「もやい直しの経営学」の基本である。

社会の全体存在は、行政、企業、地域、学校、家庭などというそれぞれの独自性（＝「異質なものの価値」）をもった具体的な部分存在（各経営体）の相互関係性によって構成されている。企業経営体を中心となって他の経営体を従属させるといった「企業中心社会」の関係性からいかに脱却するのか。また、「企業中心社会」を前提としたこれまでの「企業の社会的責任（CSR）」論からいかに脱却するのか。そのためには、市民視点から企業の「応分の役割・責任」を捉える必要がある。経済組織体としての企業の「応分」（身分・能力にふさわしい程度）とは「社会に対する企業の経済的責任⁷⁾」（Corporate Economic Responsibility）である。この経済的責任とは、雇用を確保し、納税義務を果たし、良質で安全な商品・サービスを提供するという責任である。「企業の経済的責任」論では、企業によるメセナ（文化支援）、フィランソピー（慈善活動）などは不要である。

現代日本社会の現実（もちろん日本だけではなく）は、異なった経営体がつもつそれぞれの「異質なものの価値」の共生的関係性ではなく、「異質なものの価値」を同質させる関係性が高まっている。この同質とは経済競争の関係性におかれた諸経営体の経済的価値への同質化である。この経済競争の関係性という同質化は、行政、学校、地

域、福祉、家庭などの諸経営体におよび、これらの経営体の関係性が経済競争の関係性に支配されつつある。経済的な価値が支配的な価値となっている。それは人と人との関係性を、お金とお金の関係性あるいは商品（モノ）と商品（モノ）の関係性、さらには数値と数値の関係性へと変化させている。この事態は、すでに深刻なレベル、つまり人間関係さらには人間性そのものの変質、破壊へと進行している。この現実にも「もやい直しの経営学」は向き合わなければならない。

同質であるが故に、企業中心の社会経営は、もはや経営と言える代物ではない。そこでは、ただお金と商品という「質」が支配する相互関係性の世界となる。こうした組織・管理のあり方を「経営」とは呼べない。「異質なものの価値」の共生関係性を前提とした組織・管理こそが「経営」という名に値する。経営とは、「異質なものの価値」を前提として、それを「いかに管理しどのように組織するか」である。もし、同質なものを前提とし、その同質なものを組織し管理することが経営であるとするならば、それはファシズムである。それは、個々人の尊厳を無視し、それぞれの多様な経営体の論理を無視している。それは民主主義を否定した管理主義的な経営ファシズムである。経営学説でみれば、少なくとも、C・I・バーナードの言うような「自律的人間」という前提にたった組織と管理のあり方が経営という名に値する。バーナードの名著『経営者の役割』は、人間の特性を、「人間には選択力、決定能力、ならびに自由意思があるものと認める⁸⁾」とした上で、経営の内実である協働と組織について次のように結論づけている。

「協働や組織は、観察、経験されるように、対立する事実の具体的な統合物であり、人間の対立する思考や感情の具体的な統合物である。管理者の機能は、具体的行動において矛盾する諸力の統合を促進し、対立する諸力、本能、利害、条件、立場、理想を調整することである⁹⁾」。

同質化においては、「対立する事実」、「対立する思考や感情」、「対立する諸力」、「対立する利害」、「対立する理想」は後退し、それらの協働や組織という経営の内実は失われる。個人、組織、社会

のそれぞれのレベルにおいて「対立」は常に存在し、それ故に、これを調整するのが「経営」という名に値する。しかし、現在、「新自由主義的経営」の下で、お金という同質性をめぐる対立のみが激化している。そこでは「異質なものの価値」の対立が減少し、さらには消滅しつつある。

3-3. 共生社会の経営学

企業であれば、利潤を目的とし、それに向けて可能な限り効率的に関係を結ぶという組織性格は、洋の東西を問わず同じである。だが、国によって公共経営のあり様は相違している。この相違は、企業活動と他の地域、学校、家庭などのコミュニティ性（あるいは同一性）との相互緊張・矛盾・対立の共生的関係性（＝「異質なものの価値」の共生関係性）のあり方の結果である。

企業活動が、これらの「異質なものの価値」との共生関係性が存在しないあるいは極めて弱い時、企業活動は自らの論理（経済合理性）を純粋に貫徹する。そこでは企業中心の「公共経営¹⁰⁾」（＝企業が絶対的な支配権力をもつ「公共経営」）となる。

本来、企業経営のあり方は、他の様々なコミュニティ性¹¹⁾（地域、学校、家庭など）との相互緊張・矛盾・対立の関係性（＝「異質なものの価値」の共生関係性）に基づく公共経営として、また社会の一部として組織されているものと言える。ここから企業の組織・管理のあり方（内容）が決められることになる。

だが、日本の場合は、企業活動がこうした共生的関係性に基づく公共経営によって組織・管理されていない。日本の企業では、企業活動の内実としての「経済合理性」が企業内の個々人の相互関係性のあり様を規定する強さだけが異様に目立っており、社会的組織の内実としての「社会合理性」が企業のあり方を規定する側面が極めて弱いと言える。その結果、社会に対する経済組織体としての企業の応分の責任である「経済的責任」(CER)を果たせずにいる。その現れは企業不祥事（犯罪）の多発として近年顕著となっている。商品の安全性問題、種々の偽装・改ざん・不正が行われている。

何故、企業活動の現場でこうしたことが防止さ

れず、長年続けられるのか。何故、企業内で自浄作用が働かないのか。経済合理性を徹底し、他の分野の諸合理性との共生関係性を形成していない職場内人間関係のあり方に起因する。企業に働く者が、24時間、経済合理性のみを考えて他の諸合理性（教育、福祉、家庭などの諸合理性）を無視あるいは軽視することによって生じている。そこでは自らの考え・行為が相対化（対象化）されない結果として、極めて初歩的な誤りとしての企業不祥事（企業犯罪）が繰り返されることになっている。企業内の職場においてこそ「もやい直し」が必要である。

日本社会はこれまで「効率中心」の企業活動を世界の先進をきって突き進んできた。このシステムを変えるのは、企業以外の他の諸分野と共生する企業経営の新たな質の形成以外にはない。企業の場合は、社会の一部（一員）として、自らの属する社会に対する応分の責任としての「企業の経済的責任」(CER)を果たすことである。また同時に、企業以外の様々なコミュニティ（地域、学校、家庭など）のあらたな質の形成も進められなければならない。例えば、学校の場合であれば「社会に対する学校の教育的責任」である。つまり、それぞれの経営体の役割・責任が経済競争的關係性における生き残りにおかれるのではないということである。それぞれの経営体の役割・責任（協働と組織の独自の・主体的なあり方）が、社会共生的関係性の中で相互に有機的に連携することによって、社会全体が新たに形成されることになる。「公共経営」という方法はこのことを意味している。

本稿の「公共経営」という方法は「社会政策」という方法とは異なっている。「社会政策」は、市場経済を前提として、そこでは充足されない社会的諸要求に対して公行政が行う社会制度に基づく取り組みである。前述において、これを「上からの取り組み」とした。これに対し「公共経営」は、それぞれの経営体が独自の・主体的に取り組む協働と組織のあり方を基本とし、それらの経営体相互の共生的関係性の社会的あらわれを意味している。これを「下からの取り組み」とした。このことから「公共経営」の方法がまずあってこそ「社会政策」の方法が十全に機能することになると言える。

4. もやい直しの経営学

経営学は、商品、サービス、お金、人、情報をどのように循環させるか・機能させるかといった経営手法に関する学問である。これらの循環・機能をとおして社会共生的関係性を形成する手法が社会共生的経営手法（management method for social symbiosis）である。これまでの企業を中心とした経営学が経済競争的経営手法に関する学問であったとすると、社会共生的経営手法に関する学問は公共経営学であり市民経営学である。

この社会共生的経営手法とは、経済競争的経営手法が経済合理性のみで循環させる手法であるのとは異なり、社会合理性の下で循環・機能させる経営手法である。一般には経済合理性は社会合理性の中に含まれているが、資本主義社会の下での経済合理性は、市場（資本）の論理で機能することによって、その社会の合理性を実現しようとしてきた。この具体的な担い手は株式会社である。だが今日、こうした経済合理性（経済競争的關係性）は、自然環境破壊をはじめとした深刻な社会非合理性（非社会共生的關係性）を生じさせている。

社会合理性の内実としての社会共生的關係性とは、経済合理性、福祉合理性、地域合理性、教育合理性、家庭合理性、文化合理性、自然合理性などの社会を構成する各分野の合理性の相互の關係性のあり方である。どの社会であっても社会共生的關係性があるが故に社会として存在することができる。このことがとりわけ今日において問われている。日本の場合であれば、経済を中心とした合理性、つまり「企業中心社会」の社会合理性（＝「社会共生的關係性」）としてこれまでお金、商品、サービス、人、情報を循環させ・機能させてきた。しかし、現在、市場（資本）の論理の展開（特に金融グローバリゼーションの展開）の中で、日本のみならず「経済合理性」中心の社会は行き詰まりをみせている。家庭合理性（家庭の愛情的機能の合理性）、教育合理性（学校の人格的機能の合理性）、自然合理性（自然の生態循環的機能の合理性）の破壊はその典型例である。

社会合理性（社会共生的關係性）の下に社会共生的経営手法が機能する。社会共生的経営手法と

は、市場（資本）の論理の下ではなく、社会的使命（特定のミッション、理念、考え方など）の下に機能する経営手法を意味する。例えば、3－1で述べたフィンランド社会であれば1990年代前半から教育への大幅な財政投入によってフィンランド社会を、教育合理性（生徒個人々の興味・関心、意欲を中心とした教育合理性）を中心としたフィンランド社会の社会合理性（社会共生的關係性）の確保によって機能させようとした。そこでは、大学教育を含めすべての教育費を無償とし、小学生には文房具（ノート、筆記用具など）まで無償で提供されている。この教育合理性の実現は、結果として「経済合理性」の獲得にもつながっている。フィンランドはOECD（経済協力開発機構）のPISA（学力到達度調査）の世界一だけでなく、「経済競争力」においても世界一とされている。日本では教育は経済競争的経営手法で機能させられようとしている。いわゆる「受益者負担」の考え方である。日本では、教育は「社会的利益」につながるよりも「個人的利益」につながるという考え方が強く作用している。そこでは教育が経済競争的關係性の中に組み込まれている。「受益者負担」の考えが根づよく支配している。世界一の高学費はその現れである。

社会共生的経営手法は社会的使命（特定のミッション、理念、考え方など）が前提であり、経済競争的経営手法は利益（利潤、金儲け）が前提である。社会共生的経営手法は社会的使命の下で、お金、商品、サービス、人、情報を循環・機能させる手法である。今日、大きな広がりを見せているいわゆる「民営化」（privatization）の手法は、この社会共生的経営手法に代わって、経済競争的経営手法を無理やり公共的分野、社会的価値に関わる分野に適用・機能させようとする手法である。具体例としては、企業の資金および経営ノウハウなどを活用するPFI（private finance initiative）手法などの公共的分野への適応である。この経済競争的経営手法の適応ではなく社会共生的経営手法を適応するのが、「市民事業」、「社会的企業」である。この手法の模索がヨーロッパにおいても隣国韓国においても続いている。この社会共生的経営手法は、民間金融（PF；private finance）を

も利用するが、金融それ自体が目的ではなく、それは社会的使命を伴った社会共生的関係性形成(=「もやい直し」)のための方法である。

社会共生的経営手法は、あくまでも「資本主義的(新自由主義的)経済合理性」に對置した(向き合った)「社会的経済合理性」(社会合理性の下におかれる経済合理性)の実現のための方法である。この社会共生的経営手法の担い手としての「市民事業」、「社会的企業」が、21世紀の「社会的合理性」の役割の中心となるだろう。また、社会共生的経営手法の確立は、経済競争の関係性(競争社会)を社会共生的関係性(共生社会)へと変化させ、人類が直面している深刻な諸問題の解決につながることになるだろう。「もやい直しの経営学」はこうした広がりの中で捉えられる。

注

- 1) 重本直利・藤原隆信編著『共生地域社会と公共経営—市民が創る新たな公共性、地域密着型NPOの挑戦—』見洋書房、2010年を参照されたい。
- 2) PISAは、経済協力開発機構(OECD)が行っている「生徒の学習到達度調査」の略称。調査は2000年に第1回が行われ32か国が参加、対象は15歳の生徒でその数は約26万5000人。その後、3年ごとに実施され、国・生徒数は増えている。これまでの能力調査と違って社会生活のための必要な知識や技能の測定のためのものである。読解力、数学的リテラシー、科学的リテラシーの3分野に分かれている。(国立教育政策研究所監訳『PISA2006年調査 評価の枠組み—OECD生徒の学習到達度調査—』ぎょうせい、2007年を参照)。なお、2003年調査では問題解決能力が加わった。
- 3) 「競争しなくても世界一」という象徴的な言葉は、フィンランドは生徒同士を競い合わせて学力を上げるのではなく、生徒同士の共生(互いの助け合い)および生徒の一人一人の興味・関心に合わせた教育によって学力を上げた。競争によらない学力向上を象徴する表現である。(福田誠治『競争しなくても世界一—フィンランドの教育—』国民教育文化総合研究所、2005年および福田誠治『競争をやめたら学力世界一—フィンランド教育の成功』朝日選書、2006年を参照)。
- 4) 庄井良信・中嶋博『フィンランドに学ぶ教育と学力』明石書店、2005年、251～256ページ。
- 5) 同上書、254ページ。
- 6) 「社会的企業育成法」は、韓国で2007年7月1日に施行された法律で、社会的目的をもち、社会的価値の実現のための企業の育成を目的とする。株式会社、有限会社、社団法人、非営利組織法人など法人形態をもっていれば政府・労働部に申請できる。また、社会的脆弱層への支援、社会的サービスの提供などの諸条件を満たせば認証され、人件費、施設費、税制優遇などの具体的な支援が受けられる。(協同総合研究所訳「資料・社会的企業育成法」『協同の発見』第177号、2007年を参照)。
- 7) 企業の経済的責任とは、企業の社会的責任(CSR)に対する言葉で、企業の社会的責任の中身を社会に対する企業の経済的責任として限定して捉える。経済的責任とは、例えば、納税の誠実な履行、雇用機会の確保、安全・良質な商品とサービスの提供などを意味し、メセナ、フィランソピーは含まない。企業の社会的責任は経済的責任を果たすことで十分であるという考えである(重本直利「社会に対する企業の経済的責任」、『比較経営研究』第31号、日本比較経営学会、2007年所収を参照)。
- 8) C・I・バーナード、山本安次郎他訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1956年、14ページ。
- 9) 同上書、22ページ。
- 10) ここでの「公共経営」は「社会経営」と同義である。社会経営とは、行政経営、企業経営、地域経営、福祉経営、学校経営、家庭経営などの社会を構成する各経営を総括した言葉。各経営の管理・組織のあり方という「下からの」視点から組み立てる社会的な相互共生関係性を社会経営の内容と捉える。日本社会の場合であれば、これまでは企業中心の社会経営となり、企業経営と他の経営の相互共生関係性の内容は、企業経営に従属するその他の諸経営体という「共生」ではない関係性(経済競争の関係性)を捉えることになる(重本直利『社会経営学序説—企業経営学から市民経営学へ—』見洋書房、2002年を参照)。
- 11) コミュニティ性とは、様々な組織体における共同性の中身を表現する。また社会文化的同一性(アイデンティティ)を伴う。地域の共同性、職場の共同性、組織の共同性においては、そこでの社会文化的な類似性、共同の慣習、共同自治的なルール、共同の感情などの特徴を意味する。