

21世紀における共生経営システムの展望

— デルファイ法予測による結論 —

市原 樟 夫

The Prospects for Symbiotic Management Systems in the 21st Century: A Conclusion Based on Delphi Method

Kusuo ICHIHARA

Based on this new insistence “Symbiotic Management Theory”, it is necessary to discern how the activities for Symbiotic Management Theory will be accepted by the post-industrial society in the 21st Century, or how the activities will take a new turn. Therefore I put together opinions of 125's panels for this matter using 3 rounds Delphi method.

Next summary is a result. Symbiotic Management Systems will be spread in the post-industrial society through the first quarter of the 21st century, and it will work practically in the post-industrial society through the second. However it is difficult to forecast accurately the third quarter of the 21st century.

So probing the acceptability and the practicability of the activities for Symbiotic Management Theory, I try to make Symbiotic Management Systems substantial that should be. That would be a new point of view of sociocultural evolution theory in the system of contemporary business administration overcoming the outline of interorganization theory.

<本論考の目次>

- [1] 研究課題の切り口と中心論点 — 21世紀で妥当する共生経営の実像を求めて
- [2] 研究調査の方法論と解題焦点 — 企業経営と人間生活の共栄促進方策は何か
- [3] 研究予測の有効性と洞察結果 — 共生経営の普遍化で変わる企業の運営様式
 - (1) パネルにみられる共通見解 — 共生経営原理は、どこまで革新成果をもたらすか
 - (2) パネルのみる時系列な動向 — 共生経営活動は、どれだけ企業社会に定着するか
- [4] 研究結論の有意性と共生進化 — 単生経営論を包み込める共生経営論の偉力

(1) 研究課題の切り口と中心論点 —— 21世紀で妥当する共生経営の実像を求めて

わが国の企業社会は、西暦2千年期の節目に当って、存立環境上の構造的な変曲点に遭遇する事態となった。その結果、今まで《単生経営思考を土台に営まれてきた利潤追求パラダイム》が固有の限界に直面する一方、《共生経営思考を規矩とすべき新機軸の福利実現パラダイム》が、未踏の世紀を主導する企業行動上の原理として評価の対象と成りつつある。

けだし、現状の単生経営観に依拠する限り、破局進行的な経営環境が増悪して、21世紀社会を“福利横溢型人間尊厳舞台”として構想することが、きわめて困難になると予想されるからである。そこで、《共生経営観という価値体系》のもとで、共生経営システムを社会経済的に構築し運用していく戦略策が、“20世紀社会の落ち込んだ陥穿”から抜け出して、“21世紀末社会のジオ・カタストロフィー”を避けうる唯一の自力救済策になると考えられる。

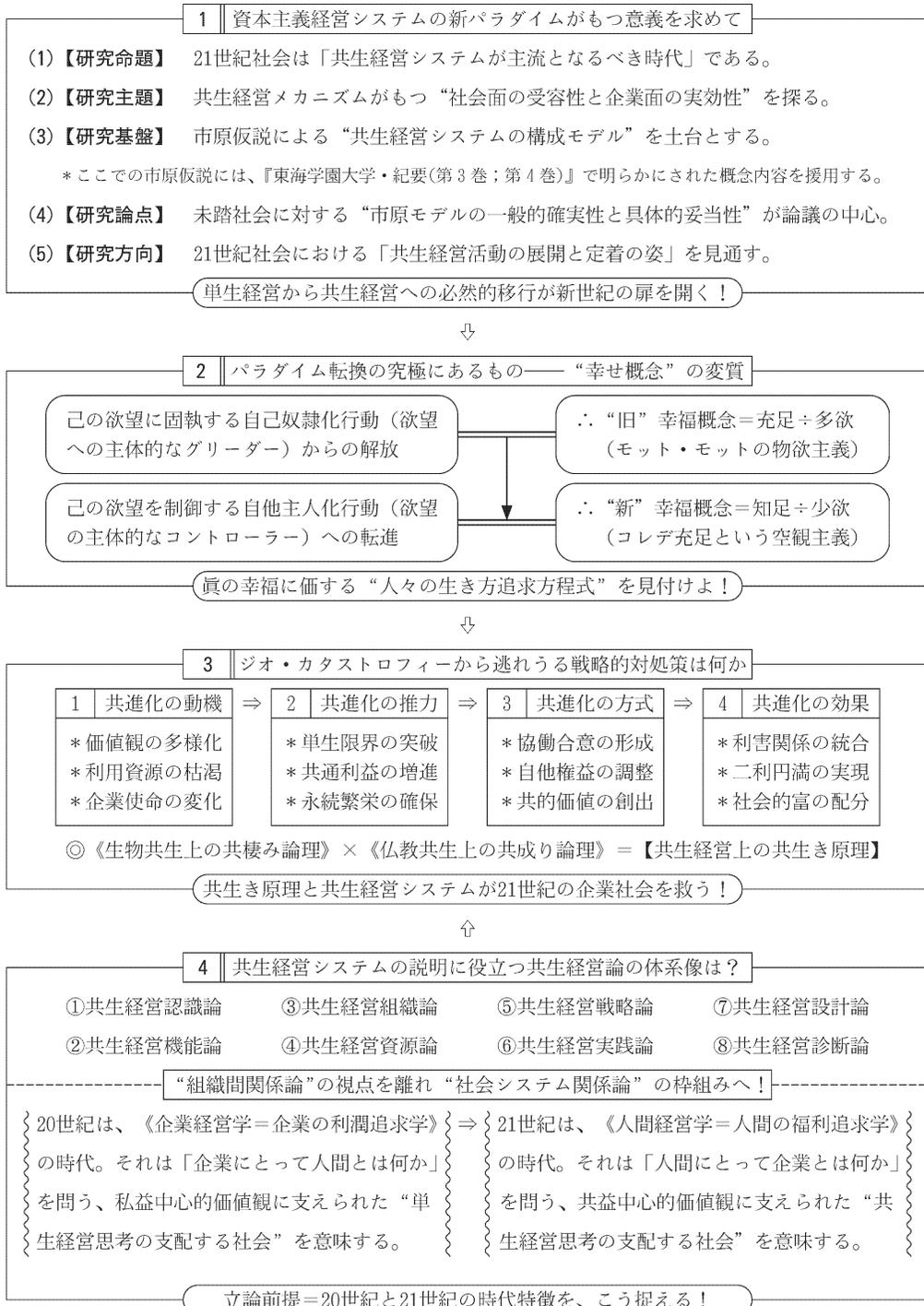
この共生経営論を、われわれは《企業主義と人間主義との積極調和を求める観点》から発想し、共生繁栄社会の具現化に向けて、共生経営システムの一般化方途を仕組むことで確立しようと試みた。それは、《企業社会と人間社会の融合発展》を第一義とする視座のもとに、企業利潤と人間福利の環境適合的で戦略形成的なプログラミングを行なうことで完結する。

ところで現在、共生経営概念を解明しえた先行研究は存在しない。それゆえ、本論考の解題に当っては、われわれが取り組んだ『共生経営メカニズムの実態調査』⁽¹⁾からルール化された、《共生経営の実体概念と論理形式》を援用するものとした⁽²⁾。つまり、これらの実証研究で推定した《共生経営の概念規定と有用性》が是認されるとすれば、『21世紀の企業社会で作用すべき共生経営活動は、いかなる方向と広がりのもとに、どのような機能と効用を発揮しながら、組織的に展開されることになるか』という問題意識が、本研究の中心に置かれる。

そのため、《21世紀は共生経営システムが主流となる時代である》——とみる命題のもとに、より本源的なリサーチ・クエスチョンから出発して、衆知結集型で議論を深める作業が不可欠となる。そのとき検討されるべき事柄は、次の基本項目に要約できる。すなわち、—— **第1点**＝市原仮説としてルール化された共生経営上のシステム概念は、論理構成力と現象説明力の両面で、必要十分な内容を備えたものであるかどうか。 **第2点**＝市原仮説による共生経営の実体モデルを踏まえたとき、21世紀の前半期では共生経営活動が、どれだけ社会的に受容されるものと見込まれるか——という2大懸案がこれである。そして、共生経営システムに関する“市原仮説の概念的適格性”と“仮説実体の社会的受容性”を探索すべく、**チャート1**に示す研究概念図のもとで、3ラウンドのデルファイ法⁽³⁾予測が実行され“解”が求められた。

それはともかく、共生経営活動が21世紀社会で受け入れられ定着するためには、次のような戦略課題に対して意欲的な挑戦を行ない、共生経営プログラムを実質的に移動させていくことが、殊のほか重要である。たとえば、—— ①共生経営システムの実用化に向けて、どんな分

【チャート1：本論考の基本的視座と実証的解題に関する研究概念図】



析枠組みを用いればよいか。②共生経営システムの実行概念を、どのような仕組みに組み立てればよいか。③今までの利益優先型の企業パラダイムを、どんな形に創り変えればよいか。④個別企業の共生経営活動への具体的取り組みを、どう押し進めればよいか。⑤共生経営活動の経済社会に及ぼす意味や影響力を、どう掴み取ればよいか。⑥共生経営活動の社会的受容の可能性や条件や方式を、どう見積もればよいか。⑦現時点で営存中の共生経営システムの諸方策を、どう統合化すればよいか。⑧競争と共生；自利と利他の間に現れるジレンマを、どう解決すればよいか。⑨“事業の共生”の核心にある“意識面の共生”を、どう達成すればよいか。⑩共生経営の一般化でもたらされる日本社会の変容を、どう見通せばよいか——等の諸点である。そして今まで、これらの問題領域に対する研究アプローチが重ねられた。

〔2〕研究調査の方法論と解題焦点 —— 企業経営と人間生活の共栄促進方策は何か

さて、《共生経営効果をもたらすシステム活動が、21世紀の日本社会に、どう受け入れられ根づいていくか》について、識者の見解を的確に反映させるべく、『デルファイ法による未来予測』が行なわれた。すなわち、1997年1月から1998年6月までを実査期間とし、筆者が、本調査に係わる企画・実施・集計の各作業に取り組んだ。その概要は次のとおりである⁽⁴⁾。

(1)【調査目的】 21世紀における日本の企業社会で、共生経営活動の受容可能性と展開可能性に関する進捗状況を探り出すこと。その際、調査の精度を高めるため、予測期間を、21世紀の百年間ではなく、前半期の50年間に限定し、さらに10年ごとの観察区分を設けた。

(2)【調査主題】 企業社会における共生経営システムへの“現実面の関与性【各自の業務を通じて為される共進活動】と機構面の実行性【自他の組織を通じて為される共進関係】”を明らかにすること。なお、共生経営概念に関するパネルの認識を共通化するため、チャート2に示す『共生経営の定義と仕組み』が、“具体的な解説事例つき”で提示されている。

(3)【調査手法】 産・官・学・民の有識者125人——①経営者65人(52%)【生産業者9人+製造業者24人+流通業者22人+サービス業者10人】；②研究者40人(32%)【自然科学系13人+社会科学系15人+人文科学系12人】；③その他20人(16%)【行政職員8人+団体職員7人+一般市民5人】——に対して、『3ラウンドのデルファイ法』によるアンケートを実施し、パネルの見解が取り纏められた⁽⁵⁾。なお、調査結果は次節〔3〕のとおり要約される。

(4)【調査段階の表明意見】 この調査で前提とされた、《共生経営に関する市原仮説【共生経営構成概念の基本変数；共生経営構成要素の概念規定；共生経営展開機序の発現型式；共生経営展開機能の稼動領域；共生経営推進活動の中核理念；共生経営推進成果の実現手段；等に関する我々の独自の考え方】》は、おおむね好意的に受け取られ、それにもとづいて各ラウンドが進められた。なお、パネルの意見集約時には、KJ法手法も併用されている。

【チャート2：イチハラ仮説による共生経営システムの構成モデル要旨】



また、一部のパネルからは、次に示す建設的意見が提出された。たとえば、—— ①共生経営概念の基本変数を押えた簡潔な定義を、どう策定するか。②共生経営活動における利害関係者の認識範囲を、どう把握するか。③共生経営システムが不作動などときの対処方策を、どう補正するか。④共生経営の原点となる合意形成のメカニズムを、どう創出するか。⑤共生経営概念と単生経営概念との論理整合性を、どう説明するか—— といった指摘である。そして現在、これらの疑義については、すでに一応の解決段階に到達していることを付記しておきたい。

〔3〕 研究予測の有効性と洞察結果 —— 共生経営の普遍化で変わる企業の運営様式

(1) パネルにみられる共通見解 —— 共生経営原理は、どこまで革新成果をもたらすか。

パネルの総意は、“共生経営活動の実践に特有の難しさ”を認めながらも、21世紀の前半を通じて、「共生経営への取り組みが社会的に受容され、産業界に浸透していくもの」と見ている。そのときの共生経営システムは、『異質競争力と価値創出力を中核とした、連鎖協働型の共益追求組織』としてイメージされる。つまり、「共生経営への参画者が互いの違いを認め合いつつ、その違いを生み出す働き方を束ね直して共進化していくための仕組み」である点が特徴的である。そして共生経営現象は、あらゆる産業ジャンルで一般化されると見込まれる。

また、21世紀の後半には、今後ますます加速する「環境破壊・資源枯渇・人口爆発」で引き起こされる人類の“共死（トモジニ）”事態に直面して、それを合目的に回避するため、「共生経営活動を動因とした、社会経済構造の抜本的な再編成が具現化されざるをえない」という見方で一致している。それは、“社会システムの再設計”を通じてのみ達成可能となる。

すなわち21世紀の企業社会は、その第1四半期で、『市場競争メカニズムにもとづく私的セクター』；『計画制御メカニズムにもとづく公的セクター』；『協働受益メカニズムにもとづく共的セクター』が鼎立するものの、徐々に“共的セクターの活動ウエイトとその影響力”が高まって、第2四半期以降は、共生経営パラダイムのもとで、“共生社会実現への橋渡し”が行なわれると見られる。それは結果的に、“国の仕組みと形”自体を変えうるものとなる。

そうしたとき、“共生経営活動の実践に特有の難しさ”とは、結局のところ、「利害関係者間の“意識面の共生”が実質的に困難なこと」を意味し、「意識の共生の成否によって、共生経営活動の推進成果が本質的に左右される」と考えられている。それゆえ、“企業と企業との間、および、企業と非企業との間”における「意識共進化のための具体的担保策」が、共生経営問題の根底に置かれ、その定性的領域の操作手段をシステム化することが急務となる。

さらに、“共生経営活動が社会的に受容されるに至る”理由とは、「共生発想によらない限り、地球サイズと地域サイズの難問群に有効対処しがたい」ことによる。したがって、現行の単生経営システムを創造的に革新させつつ22世紀に到達しようとするれば、「社会経済システム

の戦略的な組み替えプログラム」が要求される。だが、その再編には多くの壁が立ち上がる。

ことに、同一の共進化歩調を取り易い国内間共生の場面と異なり、言語・宗教・文化・習慣・歴史・等が多岐にわたる国際間共生の場面では、各国の政治的懸念が因となって真正の共生経営効果が発現しにくく、それに代って「多国籍型企業を中心とした国別のグループ連携」が進むと見込まれる。それゆえ、「共生活動の実行不能局面の存在」をも看過すべきではない。

そこで、共生経営活動を定着させ奏効させるためには、“企業間の自助努力に任せる”だけでは不十分であり、それに加えて、法制施策面・産業構造面・社会行動面・生活意識面・福利受益面における『共生合意の形成と共生ルールの策定』から始める以外に、実用的な有効策がないものと考えられている。けだし、21世紀の共生経営圧力は避けられない状況にあり、だからこそ、共生戦略の巧みな運用（symbiotic maneuvering）を企図する知恵が求められる。

(2) パネルのみる時系列な動向 —— 共生経営活動は、どれだけ企業社会に定着するか。

①【2000年代（2001年～2010年）の展望 —— 共生経営への準備段階：第1の波の時代】

共生経営活動の“必要性と有用性”や“理論化と展開策”が、学界や産業界で論議され始める。最初のうちは「共生経営消極論」と「共生経営積極論」が対峙するが、ほどなく『共生経営肯定論』が支配的となり、共生経営理念を切り口とした“現代経営学の再吟味作業”に手が付けられる。けだし共生概念は、新世紀の時代特質を見事にシンボライズしつつ、持続的成長のための戦略的踏み台として機能しうからである。

もっとも“共生経営活動の実践手法”は、一定の骨格的な方式が編み出されるものの、未だ一般化されるまでには至らない。しかし意欲的な大学では、既存の学問領域を取り払った形で『総合科学としての共生経営論の講座』が開設される動きが起り、“共生”を鍵概念とした「共生経営学の体系化を目指す努力」が試みられて、世間の注目を浴びることとなる。

その傍ら産業界では、大企業を中心として、炭酸ガス規制問題や環境ホルモン制御問題・等に対処するため必要な、ISO基準への準拠活動が一段と加速していく。とはいえ中小企業分野では、そうした取り組み方が低調なままで推移し、政策面からする共生経営支援制度の確立が要請されるようになる。一方、「学術研究団体としての日本共生経営学会」が組織される。

また“企業間の相利共生活動”は、国内的にも国際的にも、さらに多様な形で数を増やすが、“企業と非企業との間の片利共生活動”は、自由主義経済と市場競争原理のもとで、遅々として進捗しないままである。とはいえ、インターネットの普及が一段と共生活動を加速させるとともに、情報交流のグローバル化が共生意識の社会的な高まりを喚起させよう。

ただ、この10年間を通じて、政府の地方分権推進計画が具体的に動き始め、2010年代の当初にかけて、「地域共生の発想視点に立つ地方公共団体の主体的な試み」が、徐々に形を成してくる。つまり、単生経営から共生経営に脱皮するための第1の波が、この期の特徴である。

②【2010年代（2011年～2020年）の展望——共生経営への移行段階：第2の波の時代】

各般の社会領域で、「共生経営パラダイムを認知せざるをえない」という見方が強まり、共生経営論は、業種業態を問わず個別企業の戦略的な関心事となって、学問的にも現代経営学の中心的な研究部門に位置付けられる。また、それに伴って、「共生経営活動のための理論ノウハウと実務ノウハウ」が実用可能な形で確立され、共生経営システムの成功モデルが方々で出現してくる。とはいえ企業間共生例の数に比べて、市民巻き込み型の共生例は未だに少ない。

さらに法制面では、中小企業分野を主な対象に『共生経営促進法』が施行され、共生経営組織の積極運用に向けた“共生連係高度化事業制度”が整備されて、「中小企業者と利害関係者との戦略協働に役立つ国の支援システム」が稼働し始め、共生活動のインフラが確立する。

その結果、「中小企業相互間の共生活動」だけでなく、「中小企業と非企業との間の共生活動」にも現実的に取り組めるようになり、共的セクター【非営利組織体；労働者共同体；相互扶助団体など】の自主的な共進化活動が、多様な形で全国的に拡大していく。

さらに、それに刺激されて、大企業サイドの地域共生戦略が進み、「単なるフィランソロピーをこえた企業市民活動」が展開される。しかし、真正の共生経営を目指す個別企業の営みは、未だ“一般的状況と言える”までには成りがたく、単生経営体質の桎梏から容易に抜け出せないままである。そして、その隙間を衝く形で、共生型ベンチャー企業が姿を見せる。

とはいえ、この10年間を通じて、地域活性化策の行動軸線上に、“共生経営の論理を用いた諸活動”が目立つものとなり、「各地の特性を活かした手作り共生メニュー」や「各社の従来型戦略を見直した独自の共栄プラン」が、より個性的な姿で地域から全国に向け発信される。

③【2020年代（2021年～2030年）の展望——共生経営の浸透段階：第3の波の時代】

「共生経営パラダイムによる有効福利の創出能力が、企業の社会的な営存と継続的な発展に欠かせない」という認識が、広く確立される。そのため大方の企業は、規模の大小や業種業態の種類を問わず、特定の共生経営ネットワークに参画することを選び、「生存領域の垣根を越えた、また、利害関係者を有機的に包み込んだ戦略的共生システム」が、色々な産業分野で成立するようになる。つまり、この段階で初めて、共生経営活動が現実的に進捗し始める。

とはいえ、「本格的な共生経営システム」以外に「擬似的な共生経営システム」も数多く生み出され、共生経営形態は玉石混交の状態を示す。しかし、単進化経営色彩の濃い非共生的なネットワークングは、その虚構性が見破られて徐々に姿を変えるか退場を余儀なくされる。

とくに'20年代の10年間は、産業社会における戦略的共生メリットの定着視点からみて重要な位置を占め、この時期の「社会的・経済的・政治的・法制的な対応」に誤りがあれば、その後の共生経営活動は、すべて後手に回ると見られる。それは、共生経営マインドの大小とは無関係に、石油資源の枯渇や人口構造の不均衡が目睫の間に迫っているからである。

それゆえ、「パイを分かち合うために係わり合い支え合う、企業間共生と企業外共生」が本

格化する一方で、「独り善がりの単生経営」が限界点に突き当たる。そして、この段階で漸く、20世紀の企業行動を主導してきた“単生経営発想”が退潮し、「単生経営論を包み込んだ共生経営論の体系化」が完成の域に近づいて、創造的共生進化運動が企業社会の中心に置かれる。

ことに、この時期には人々の平均寿命が85才を越え、「日常的な生活スタイルの良否が、人類の危機状況を左右するに至る」という現実気付かされる。その結果、市民レベルの共生意識が内発的に醸成され、人々の間に「我々の、我々による、我々のための共生欲求」が高まって、企業と社会とを繋いだ共生経営活動が、やっと実質的な展開軌道に乗り始める。

④【2030年代（2031年～2040年）の展望——共生経営の定着段階：第4の波の時代】

“自然破壊や資源環境の増悪現象；産業構造や人口構造の変質現象；等”に代表される人類生存への直接的な危機圧力が顕在化されて、広範な市場領域と生活場面で「戦略志向的な共生経営活動」が必然化し、多元的な形の企業共生機構が営まれる。また、その一方、市民レベルの共生受益欲求がますます高まり、市民の声が“企業の共生取り組み”を強めていく。

ここでは、“規格化大量生産と市場標的占拠”の競争原理に支えられた「悪循環型企業行動の螺旋段階システム」が方向転換されて、高齢化社会での内需維持に適う「多様分散消費型の持続可能な受益システム」が稼動するようになり、共生ルネッサンスの基礎が整う。

それを可能にするものは、生活者第1主義にもとづく“意識と知識と組織”の変革であり、「共生経営実現の仕方と速度」が状況適合的に選択されて、単生経営型の企業理念と企業行動が質的に転化していく。かくて、共生マーケティング・マネジメン論が成立するようになる。

すなわち、従来型の「ヒトに関わる技能；モノに関わる技術；コトに関わる技倆」が共生経営発想で見直され、「経営資源と社会資源を融合化しえた社会経済システム」が日の目を見る。それらは、《日本型共生経営システム——価値観や考え方の異なる人々が、協働社会での自己実現を求めて、互いに真剣な関わり合いのもとに影響し合いながら、組織面と行動面で「共に生まれ変わりつつ生き往く」仕組み》と呼ばれ、意識共生面の促進基盤として機能しよう。

また同時に、「日本的な共生経営活動」は一段と国際的な広がりを持つに至り、グローバルな共生資本主義が、よりソフトな形で柔軟に展開される。これが、「21世紀で妥当する企業システムの戦略核」を構成するものとなり、グローバル・スタンダードの役割を發揮していく。

⑤【2040年代（2041年～2050年）の展望——共生経営の深化段階：第5の波の時代】

多少のタイムラグはあっても、この期間を通じて、「共生経営推進ソフトの戦略性と有価値性」が社会的・経済的・文化的に認知されるとともに、「そのソフト化システム」が生活向上と資本蓄積のための主たる源泉となり、次の段階への跳躍土台を形作る。

すなわち企業社会は、「プロダクション活動とマーケティング活動の手段選択的なスロウダウン化」によって“持続的成長の蓋然性”を高め、「資源・シェア・利益」を分かち合いながら、市民生活上の“ゆとり”と“潤い”が生み出されて、共生経営による福利受益の意義が

初めて確認される。そして、「企業社会における共進化経営の進行」が、「個人の行動レベルにおける生活者化」を質量の両面で加速させ、企業活動と個人生活との密接な相互関係が進展していく。当然ここまで来れば、“単生経営中心型の企業社会”に逆戻りすることはできない。

なお、この頃には、「世界規模での“菜の花”作付面積の増強による菜種油再処理燃料の高効率化技法の開発」・「メタン・ハイドレートの掘削実用化による大陸棚資源の開発」・「HD-1バクテリアの量産プラント実用化による代替石油の開発」・「CO₂の化学処理プラント化によるエタノール原料の開発」等に代表される技術革新が奏効して、エネルギー環境に22世紀初頭までの好転事態が到来すると見込まれる。

とはいえ、それらも短期局所的な対処策の色彩が濃厚なところから、「共生経営活動の戦略的実践を軸とした社会経済システムの改善・改良・改革策」が、人類の未来を拓く最良の決め手となり、その根底には、“人間の欲望を戒める知足の知恵”が位置付けられるものとなる。

そして、この時点までに「共生経営社会が具現化されない」場合には、ジオ・カタストロフィーの悪魔が、いよいよ現実味を帯びて21世紀の人類社会を直撃せざるをえない。

〔4〕 研究結論の有意性と共生進化 —— 単生経営論を包み込める共生経営論の偉力

このようにパネルの見解は、《共生経営活動が21世紀の企業社会で具体的に展開され、それが市民生活の現実レベルにまで浸透していくもの》と結論付けられる。それは、調査前提となった市原仮説を貫く“共生進化の思想と論理^⑥”が、大方の論者によって支持されたものとも考えられ、『単生経営論の限界』を越えて『共生経営論の地平』から、21世紀の経営学体系を再構成し直そうとする冒険的な研究目論見に、大きな勇気を与えるものである。

それはともかく、パネルの総意は次の方向に向けられている。すなわち21世紀の産業社会では、《共生経営論》が普遍的な存在価値を持つに至る。つまり企業が、利害関係者と共進的に21世紀の時空を巧みに生き抜こうとすれば、『共生の経営技術 —— “敵対関係の改善→協調関係の拡充→共進関係の深化” という線上で営まれる、戦略的な自他再組織化のテクノロジー』を用いて、社会経済システムの構造的な再構築作業に取り組むほかに道はない。

そのとき企業社会の共生化は、基本的に次の3方式を複合的に展開することで前進していく。

第1は、各企業が直面する同質的な課題【競争優位；資源補完；業務効率；営業強化；市場適合などの懸案事項】を解決するため、一定の関連業界内や立地地域内で、主に従来型の取引関係を軸として、自他組織間の戦略的協調が行なわれる方式である。それには、「エンタープライズ・リソース・プランニングを活用することで、組織間共進機能の高度化を図る方策」が有効となる。—— **第2**は、個別企業が営む基幹課業【企画；経理；購買；在庫；生産；販売；物流；サービスなどの仕事】を最適化するため、全社的な情報共有による業務プロセスの

効率化と一元化を軸として、社内職能間の戦略的協創が行なわれる方式である。それには、「ビジネス・プロセス・リエンジニアリングを推進することで、組織内共進機能の再編成を図る方策」が有効となる。——第3は、企業と非企業が利害を同じくする問題【環境汚染；過疎過密；文化遍在；公共財劣化などの状況局面】を打開するため、経営活動と市民生活との調和適合的な協力増進を軸として、社会成員間の戦略的協働が行なわれる方式である。それには、「カスタマー・リレーションシップ・マネジメントを導入することで、組織外共進機能の拡充を図る方策」が有効となる。——そして、これらの根底には、《意識の共生化を押し進めるための具体的担保策を、どのようにシステム化するか》という事柄が、つねに横たわっている。

とはいえ、あるべき共生経営システムは、単純な“生物共生の論理”によるだけでは行き詰まるところから、“仏教共生の論理”を合目的に取り入れて、『人々の意識の共生を推進できる仕組み創り』を現実化することが不可欠となる。それゆえ《ヒューマニティにもとづく共生経営システムの戦略展開路線》を行動軸として、カタストロフィー・ジャンプが行なわれる。

そうしたとき真正の共生経営論は、「経営学と生物学と仏教学の固有領域」を残したままの“学際的研究”だけでは極めて不十分なため、3領域の垣根そのものを取り払った『総合科学としてのシステム実体と独自の的方法論』を持つべきである。けだし、科学技術の発展を“負の方向”ではなく“プラスの方向”に役立てようとするれば、「科学技術のソフト・システム的な使い方と活用方策」が、社会状況に即して計画的に再構築されざるを得ないからである。

そして、そうやって確立された《戦略的な共生経営システム》こそが、未開の21世紀を切り拓く武器となり、それにもとづく共生経営追求マインドが、デルファイ法ストーリーのとおり顕在化されると見込まれる。したがって、『共生経営テクノロジーを構想化し実用化し普遍化していく』3点セット式の研究開発体制が、社会的に今もっとも強く求められている。

それを成功させるには、共生経営の全問題領域が、「企業社会に特有の問題」ではなく「人間社会に固有の問題」として現れる現実を直視して、“人々の意識——表層意識と深層意識”の中にまで分け入りながら、『どこに問題の根因と解題のヒントがあるか』を洗い出す必要がある。その能力と方法こそが、共生経営の前進に役立つ知恵となり、それを有効化しえて初めて“日本型の共生経営論”は、世界に通用するグローバル・スタンダードとなりうるであろう。しかし現在、“共生経営問題に切り込む研究者と企業家”は余りにも少ない。

かくて、次の定見に至る。いわく、——共生経営の有用性と意義深さを訴えることは、誰にとっても簡単である。しかし最も重要な点は、「共生経営活動の戦略的実践に、勇気をもって本音で挑戦すること」にある。そのとき共生経営活動は、つねに“人々の心”と“地域の営み”の中から生まれ、ボトムアップとネットワーキングを通じてのみ具現化される。ことに、その根底には本質的に、墨子の倫理観である『兼愛交利の思想【自分を愛すると同様に他人をも愛し、自他が相互に利益を施し合うべきだという考え方】』がなくては、ついに共生経

営システムを実地に即して、戦略的かつ戦術的に運用していくことが困難になる。そうした基本認識の上に立って、共生経営活動を“社会経済的システム”の観点から捉え、それを担いうる“企業の組織形態と行動様式”が再検討され再体系化されるべきである。当然その果実は、人類全体にとって極めて大きなものが見込まれる——と。

【注】

- (1) これは、196件の有効解析案件をもとに共生経営活動のメカニズムを解析したりサーチであって、次の論文のデータベースとして用いられている。……市原樟夫「共生経営システムの認識視点と概念規定——“独り生き”から“とも生き”へのパラダイム転換」東海学園大学・紀要委員会（編）『研究紀要・第3号』東海学園大学、1998年、56頁。
- (2) 《共生経営の実体概念と論理形式》については、同上論文とともに、次の論文内容を援用した。……市原樟夫「共生経営システムの診断論理と評価基準——“経済的効率”から“福利的效果”へのパラダイム転換」東海学園大学・紀要委員会（編）『研究紀要・第4号』東海学園大学、1999年、39-59頁。
- (3) デルファイ法に特有の予測手段については、次の文献を参照した。

Dalkey, N. and O. Helmer (1963), “An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts,” *Management Science*, 9, 458-467.

Gustafson, D.H., Shukla, R.K., Delbecq, A., and Walster, G.W. (1973), “A Comparison Study of Differences in Subjective Likelihood Estimates Made by Individuals, Interacting Groups, Delphi Groups, and Nominal Groups,” *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 280-291.

Rowe, G., Wright, G., and Bolger F. (1991), “Delphi: A Reevaluation of Research and Theory,” *Technological Forecasting and Social Change*, 39, 235-251.

Sackman, Harold (1975), *Delphi Critique*, Lexington Books, Lexington Massachusetts.

Woudenberg, F. (1991), “An Evaluation of Delphi,” *Technological Forecasting and Social Change*, 40, 131-150.
- (4) この研究調査にもとづき、日本経営学会・第72回大会の『統一論題【21世紀の企業経営——新時代の企業システム】部門シンポジウム【1998年9月11日：札幌大学】』において、筆者は“討論者”として“各報告者4人の発表内容”を論じ合う中で、《21世紀の産業社会が、新秩序選択的な共生戦略空間のもとで意味付けされるべきであり、共生経営活動の論理と方法論に依拠することが、きたるべき時代の企業システムを有効化するに至る道である旨》を明らかにした。
- (5) 「各ラウンドにおけるパネル見解とその集約過程；実施アンケートの雛形と各ラウンドの意見処理要領；共生経営に関する市原仮説の解説書；等」については、その内容が多量となるため省略する。
- (6) 社会文化的進化論モデル (sociocultural evolutionary model) の立場から《共生経営進化論》の実体概念を明らかにする作業は、別途の研究機会に譲られる。