

創発型責任経営、新しいつながりの経営モデルとは  
—法政大学イノベーション・マネジメント研究センターで考える—

開倫塾  
塾長 林明夫

Q：創発型責任経営とは何ですか。

A：7月26日に、法政大学市ヶ谷キャンパスポアソナード・タワー26階でイノベーション・マネジメント研究センター主催のシンポジウム「創発型責任経営—新しいつながりの経営モデル—」で紹介された、最先端の経営理論です。神戸大学の國部克彦先生、同じく西谷公孝先生、法政大学の北田皓嗣先生、安藤光展先生の共著「創発型責任経営、新しいつながりの経営モデル」日本経済新聞社2019年6月24日刊により公にされた最先端の経営理論です。

Q：どのような内容の考えですか。

A：創発型責任経営とは、「無限責任の考えに基づき、社員による主体的な活動を奨励し、創発的な実践を生み出す経営」と定義できます。

Q：責任ですか。ちょっと重いイメージですね。

A：(1)責任のイメージは、「上司から任せられ、それができれば褒められ、できなければ責められる」です。「任せて（できなければ）責める」というニュアンスが、この「責任」という漢字にはあります。

(2)一方、「責任」を英語で書けば、responsibility になり、これは、「応答できる」という意味です。

(3)「応答する」ためには他者が必要で、他者の呼びかけに応答する能力があれば、人間にはそれに応える責任があります。

Q：なるほど、それで。

A：ビジネスに関するほとんどの責任は、法律や契約、規則などによって限定される「有限責任」です。

(1)しかし、「レスポンスビリティとしての責任」は、経済や法律に縛られるものではありません。もっと人間の内側から生じてくるものです。経済的メリットがなくても、法律で決まっていなくても、他社の呼びかけに、何とかして応えたいという気持ちは、だれでももっています。これが本来の責任の源です。

(2)しかも、限定された責任とは違って、この「レスポンスビリティとしての責任」であれば、「他者の呼びかけ」に応えれば、すぐに次の呼びかけが聞こえてきます。つまり、責任は次々につながっていきます。このような意味で、責任の本質は、有限ではなく、無限です。

Q：なかなか面白そうですね。

A：(1)はい。企業として、法律や契約、規則などの責任を果たせばよいという「限定責任」は、つながっているというよりも、細かく分断されています。何らかの責任が課されても、それを果たせば終わり。また、自分に課されていない「責任」まで果たす必要はないし、そのようなことをすれば組織の和を乱しかねません。

(2)もちろんこのような「限定された責任」は組織運営では必要です。しかし、これだけでは人間社会は機能しません。

(3)むしろ、自ら他者の呼びかけに耳を傾けて責任を探索して実践。責任のつながりを生み出すことで、限定された責任の範囲を超えて、社会を編み変えていくような営みが求められます。それがなければ人類の進歩はあり得ません。

\*以上、上掲書3～4ページより引用。

Q：「創発型」とは何ですか。

A：「他者の呼びかけに応えること」ですから、それは、本質的には創発的な行為であり、そこには、組織を変革するチャンスが存在します。

Q：「つながり」とは何ですか。

A：(1)「責任」が「他者からの呼びかけに応えること」であるならば、そこでひとつのつながりができます。

(2)責任を果たせば果たすほど、つながりは増えていきます。創発型責任経営とは、言い換えれば、企業外部への関係を永続的につなげていくことです。これが結果的に、組織のサステナビリティ（持続可能性）にもつながっていきます。

(3)人間の視点に立てば、経済の関係の中で生きる企業を、社会のつながりの中に位置づけることが必要。経済は社会の一部であって、社会が経済の一部ではないから、このようなつながりの修復は、企業が人間生活の中心を占めるようになった現在、非常に重要な課題となります。これが「創発型責任経営」の究極の目的です。

\*以上、前掲書7～9ページより引用。

Q：学習塾、予備校、私立学校の経営幹部の先生方にお伝えしたいことはありますか。

A：CSR や SDGs の取り組みは、社会の要請として避けて通れません。

- ・ならば、この「創発型責任経営」を参考に、経営理念の見直しを図り、文字通り、持続可能、社員の自主性・創発性を尊重した CSR や SDGs の取り組みをお考えになられることをご提案させていただきます。

Q：最後に一言どうぞ。

A：今月も、皆様がお読みになれば、必ずお役に立つ本をご紹介します。

(1)1冊目は、東京大学社会科学研究所教授の宇野重規著「西洋政治思想史」有斐閣アルマ、有斐閣 2013年10月20日刊です。東京大学法学部西洋政治思想史の福田歆一、佐々木毅両先生

の伝統を引き継ぎ、発展させ、本書に結実させた宇野先生の力量には脱帽です。これほどわかりやすい西洋政治思想史は他に類を見ません。歴史や社会をお教えの先生方の最適のテキストとなります。第 1 章からでもよいですが、最終章から読めばあっという間に読了でき、すばらしい頭の整理となり、本書が手放せなくなります。授業にも役に立ち、紹介されている古典のすべてを、今すぐ読みたくなる衝動にかられます。西洋政治思想史の「読み」の伝統から生まれた本だからです。

(2)2 冊目は、ルソー著「学問芸術論」岩波文庫、岩波書店 1968 年 12 月 16 日刊ですが、2019 年 7 月 12 日に復刊になりました。宇野先生の前著を読んでいて、ルソーの本を久しぶりに読みたくなり、思わず読了。ルソーはみずみずしい感性にあふれています。ルソーを余りお読みになっていない先生は、本書からスタートなさることをお勧めします。

(3)3 冊目は、井筒俊彦先生の名著の文庫版「意味の深みへー東洋哲学の水位」岩波文庫、岩波書店 2019 年 3 月 15 日刊です。異文化との対話の第一歩として貴重な作品です。

(4)4 冊目は、アクセンチュア・イノベーションセンター福島センター長、中村彰二郎他著「SMART CITY 5.0、地方創生を加速する都市 OS」インプレス 2019 年 5 月 1 日刊です。「デジタル・ガバメント」「クラウド・バイ・デフォルト」にどう対応すればよいのか。スマートシティ認定第 1 号の会津若松市と、会津大学と世界的コンサルタント企業のアクセンチュアの、少子高齢化を乗り越え、持続可能な地方創生を実現するための 2011 年からの叡智を結集した試みが紹介されています。是非ご一読を。

— 2019 年 7 月 30 日記 —

#### 筆者プロフィール

- ・開倫塾 塾長
- ・公益社団法人経済同友会 幹事(東京)