

リレーエッセイ

「グレート・リセット The Great Reset of Capitalism」に対するSDGsから見えるソリューションの可能性

2020年8月10日

日本ナレッジ・マネジメント学会理事
高山 千弘

1. はじめに

COVID-19により今や人間は生態系崩壊の危機に瀕している。資本主義経済は一部の富に対するエゴのため、所得格差と貧困を生み出した。今後、実践の前に為すべきことは、自分の心を耕すこと、目に見えない内在的な力を自分の中から引き出すことである。未来を描くには、まず、一人ひとりが本当の自分に還ることが必要である。「個をひらき、組織をひらき、場をひらく」と一橋大学名誉教授 野中郁次郎先生は語る。ここでいう「個をひらく」とは、仕事上の人格のために、(無意識に)被った仮面を自ら外すことである。そこから飛躍が始まる。共同化して自らが積極的に対象者と共体験することで、痛みを伴って受け止めた暗黙知を身につけ、知識を知恵に、知恵を見識に、見識から胆力を導き、実践的な知を身につけ、軸をしっかりとたて、自らが時代を切り拓く者となることができるはずである。

世界経済フォーラムを創設したクラウス・シュワブ会長は、2021年1月に開催する年次総会(ダボス会議)のテーマを「グレート・リセット The Great Reset of Capitalism」にすると発表した。COVID-19の危機で経済や社会のひずみがあらわになる中、持続可能な世界の構築に向けて討議することとした。不確実性(VUCA)の時代、GAFAなどの巨人たちの脅威、自然災害などの脅威、このCOVID-19などのパンデミックの脅威など、こうした多様で特出した脅威に対抗し調和していくためには、売り上げ利益といった手段をゴールに置くだけの戦略では成り立たない。長期的な自社の存在意義をビジョンとして掲げることが最善の策である。その企業の在り方を修正していく際も、共通善であるSDGsを視野にいれながら、企業としてSDGs活動として起こしていくためには未来持続組織に転換していく必要がある。その人財こそ、個を開いたダイナモ人財といっても過言ではない。野中郁次郎先生から指導を受けている知識創造実践によるダイナミック・ナレッジを活用し、企業人として自己存在意義を再認識するファクト自覚をもった、SDGsという崇高なパーパスに目覚めるダイナモ人財が必要である。

2. SDGsの現状と課題



「2030年までに17の社会課題を解決することができないと、人類は生存の危機に陥る。そして、それは政府の力だけでは解決できない。ビジネスという持続可能な仕組みで解決策をドライブすることが必須である」というビジネス側の責任が必須である。社会課題の解決は市民への価値創造であるから、まさに、そこにブルーオーシャンが存在し、それをビジネスにしているから長期的に株主の利益につながるという考え方を取り入れなくてはならない。

FCAJ調査(2020年7月発表)によるとSDGsやESG投資が叫ばれる時代にあって、社会価値起点によるSDGsをビジネスモデルとして真剣に企業戦略に取り込んでいないことが判明した。SDGsを施行するには知識創造理論に従うことが必要であると、野中郁次郎先生は力説する。COVID-19の影響は大きく社会を変え、もう元には戻らない。このような社会変革の中では、変化し混とんとする状況の中でも、PURPOSEを認識した目指すべき共通善と、INTEGRITYを強化した目の前の現実の相互作用の中で、素早く決断を下して未来を創り出す賢慮のリーダーシップがますます重要となる。

3. 共感資本社会の実現に向かって

多様性を求める現社会にあって、未だ満たされない状況にある患者・貧困者・弱者などいわゆる弱い立場にある方々の主観を受け止めることが必要不可欠と

なる。このように患者や弱者との共同化によってかれら一人ひとりの真実を知り、その暗黙知を表出化し、その想いを組織的に日常業務に結びつける活動を社会で展開することが求められる。アリストテレス（紀元前 384 年-322 年）の『善く生きる』を紐解くと、『人は強くて、同時に弱くなければならない。人は強くなければ自分の存在を守れない。しかし、それは動物としての存在の維持である。人は、弱くなったとき、他者の心を理解し、他者と真の交わりに入り、存在の根源に帰入する。それが人の幸せである』。人だけが自身の意志で自ら弱くなれる、つまり内在的自己に入ることにより、患者や弱者や高齢者などの他者となつながら暗黙知を自己の内部に組み入れ、そして強くなって、つまり強い動機が生じ、他者の想いを実現することができる。

スミスは「道徳感情論」（1759 年）で、社会の秩序と繁栄にとって共感が重要な役割を果たすことを示した。人間は他人との共感を繰り返しながら、成長とともに自分が所属する社会で適用する「公平な観察者の判断、すなわち利害関心のない第三者的な判断の仕方を学び、心中に取り入れる。人は外在的な自己と内在的な自己を持つ。資本主義では、得てして外在的な自己になる傾向がある。エゴ、権力がほしい、他者から評価されたい、高い地位がほしい、お金を得たいなど、自己中心的に考え行動する。一方、内在的な自己では、誠実さ、高潔さ、やさしさ、真摯でありたいなど、暗黙的に他者となつながら可能性がある。共同化においては、内在的な自己になりきり、他者と共感し、他者の感情を自分個人の心に写し取り（共感：Empathy）、それと同じ感情を引き起こそう（同感：Sympathy）とすることが求められる。

4. PDCA サイクルから SECI モデルへ

しかしながら、SDG s を目標として掲げている企業の最近の四半期決算発表で多くの経営者は PDCA を徹底して業績目標を必ず達成する、と語っている。PDCA はマニュアルに近い手順重視の傾向が強く、現場社員が思考停止に陥り、SDG s やイノベーションを生むプロセスからは程遠い。特に現在の COVID-19 の感染がいつ終息するか、異常気象による災害の追い打ちが続き見通しが見えない中で、過去の経験やデータからは意味のある未来を予測することは不可能である。ドラッカーは未来について「未来はわからない、ただわかることは現在と違うことだけだ」という。我々自身の手で未来を創り切り開いていく行動と意思が必要である。それには知識創造理論 SECI モデルが必要である。

SECI モデルとは、socialization（共同化）、externalization（表出化）、combination（連結化）、internalization（内面化）の頭文字を取ったものである。これは、一橋大学の野中郁次郎名誉教授が提唱した知識創造モデルで、知識には暗黙知と形式知の 2 種類があり、PDCA サイクルは形式知のみ活用するが、

SECI モデルの起点になる暗黙知と呼ばれる知は、通常は語られることも書かれることもない、人の心の奥底に存在する信念や価値観のようなものである。SDGs では、まず充足すべき助けを求めている貧困者や患者・障がい者のニーズの背景にある喜怒哀楽の感情、特に「憂慮」という暗黙知を知ることが必要である。そのための唯一の方法は、共に時間を過ごし、同じ経験を共有することにある。

(共同化) そこから対象者の心底にある「憂慮」の理解が始まり、それを感じ得ると、お相手のために何とかしたいという強い動機が生まれる。強い動機が生まれれば、それが原動力となり、真のニーズを満たす「憂慮」の仮説を設定してみる(表出化)、その仮説を満たす戦略を組み立てる(連結化)、そして日常業務を通じて実践していく(内面化)、という新たな知識創造スパイラルが生まれ、やり抜くことで新たな価値創造につながっていく。

SDGs を追及する企業の社員であるならば、「助けたい、何とかしたい」と考える立ち位置にいるのではなく、助けと求めている貧困者や患者・障がい者の側、つまりは「憂慮を持っておられる」側に立ち位置を定め同化することが、真実味と深みのある共感になる。その切ない心を利他の精神で共感することでしか、目に見えない口に出さない「憂慮」を感じ得ない。一方で、共同化で得た暗黙知を表出化や連結化で形式知に変換する際、センサリング、モデリング(表出化)によりデジタル支援が可能であり、ディープラーニング、ロボティクス(連結化)へのデジタルによる代替が可能で、AIもSECIモデルの中で形式知に関連して融合し活用することができる。AIを活用する形式知の前に、暗黙知レベルで大切なことは、人間中心の共同化で獲得するより深い「共感」や「憂慮」を感じるため、対象者とのゆるぎない「信頼」を構築し、お相手の日常生活に寄り添う共同化が必要である。

5. SDGs に関する賢慮のリーダーシップとソリューションの提案

SDGs における賢慮のリーダーシップの基盤は、現場に赴き「いま・ここ」でヒト、モノ、環境に直接向き合う共感を駆使する。相互主観の関係性の中で、援助を求める多様性の表象を、途切れなく新たなものが湧き出る創造的な『持続』として、そこから出発しそこへと帰還しつつ、『直観』の射程を伸ばしていかなければならない。単にプロダクトやサービスを投げやる資本主義を繰り返してはならない。現場における共感をもとに、知の格闘によって突破口を見出し、組織的かつ自律分散的に実行する。また、「共通善」を軸に利害を超え、草の根も含めた世界の知のネットワークを結集する必要がある。今までのSDGsにかかわる活動には現場での共同化、困難な状態にある人生のチャレンジャーである人々との共感と彼らの憂慮の抽出が欠けていたといわざるを得ない。SDGsを実効性をもって機動的に実現するためには、二人称の相互主観性を媒介とした

「組織・環境一心体」の知識創造と、利益ではなく、社会的な貢献を唯一の目的としてミドルアップダウンによる「全員経営」が重要である。企業理念実現を目指して知識創造のベクトルをトップの不退転のビジョンに向かって構える。さらに、自律分散リーダーシップに基づくミドルアップダウンにより、トップの理念経営を目指しながら、ミドルの圧倒的なジャッジメント、フロントの状況判断と思考力、行動力を究め、エコシステムの関係するステークホルダーの「潜在能力」を結集して、知的資本を持続的に増幅する。私たち個人が社会のために何ができるのか、SDGsを通してどんな貢献を世界にしていけるのか、是非、考え実践していく時代でなければいけないと思う。まさに、他者の喜怒哀楽を感じる共感力と、他者の憂慮を抽出する想像力と、その憂慮を解消する構想力が問われている。

6. SDGsの実例：住民創発型リビングラボと顧みられない熱帯病撲滅への介入

エーザイ(株)は、患者とそのご家族の喜怒哀楽を第一義に考え、そのベネフィット向上に貢献し、世界のヘルスケアの多様なニーズを充足することを企業理念と定め、定款に盛り込んでいる。このヒューマン・ヘルスケア (hhc) 理念のもと、ESGへの取り組みを強化し、非財務価値を高めることにより、SDGsへのソリューションを目的に持続的企業価値向上に努めている。企業の唯一の目的が企業理念の実現による社会貢献とし、企業は患者および生活者の利益のために存在すると位置づける。また、企業としてみれば、目的が社会貢献、結果としての利益、つまり目的と結果の明確なシークエンスを意識する。

(1) 住民創発型リビングラボ

エーザイ(株)は知識創造活動の新たな挑戦として、住民創発型リビングラボの実践を2016年よりはじめた。住民創発型リビングラボは、欧米や日本の他地域で行われている企業技術や学術論文による仮説実証、あるいは国や地方自治体の政策実証などの一般的なリビングラボとは全く異なる知識創造をベースとした革新的な取り組みである。

エーザイ(株)が取り組む住民創発型リビングラボは、ヒューマンヘルス・ケア (hhc) という社会善である企業理念に基づき、その実現に向けた手法としてこれまで23年に渡りビジネス現場で実践してきた知識創造理論を、当事者となる地域住民自らが実践するかつてない Innovation 創出の仕組みである。エーザイ(株)は、認知症において「認知症になっても安心して暮らせるまちづくり」を実践してきた実績がある。今回、住民創発型リビングラボとして住民ニーズを中心にしながら知識創造理論の実践をコーディネートすることで、薬のみならず新たな Solution 創出によるヘルスケア・ニーズと課題の解決、さらには他企業などからのリソースとのマッチングや連結による Social Capital 創生から

Societal Innovation 創出により、意味や価値で結びつけられた共創の社会エコシステムの構築を図っている。エコシステムによる住民による新規ビジネスにより、住民自らその恩恵に与るとともに、住民コミュニティにもたらされる利益は未来に対する長期投資とともに、貧困、難病、偏見・格差の対象の方々にインベストされる。

(2) 顧みられない熱帯病撲滅への試み

発展途上国でのリンパ系フィラリア症の活動を紹介する。医療環境の未整備により「顧みられない熱帯病 (NTD: Neglected Tropical Disease)」といわれる感染症が蔓延している地域がある。リンパ系フィラリア症は、熱帯病のうち蚊が媒介する寄生虫により感染し、リンパ系機能障がいを引き起こして足が象のように腫れあがるため象皮症ともいわれている感染症である。予防と治療の効果を併せ持つ DEC (ジエチルカルバマジン) はリンパ系フィラリア症に不可欠であったが、経済的な理由で製造されていなかったため、常に枯渇していた。2010年11月、エーザイは世界保健機構 (WHO) とのあいだで、この予防・治療薬をプライスゼロで提供することを表明した共同声明に調印した。WHO 基準の品質が保証された DEC をエーザイ・インドの最新鋭工場のバイザック工場にて製造に向けた検討がゼロベースから始まった。2013年から年間3ないし4億錠生産し、WHO に供給する。対象となるエンデミックエリアは貧困層が多く、貧困が感染地域を産む負の連鎖に陥っていたため、プライスをゼロとすることで、WHO と同意に至った。2012年1月30日には、NTD の疾患を抱える国の政府と、WHO、エーザイを含む世界の製薬大手企業13社、ビル&メリンダ・ゲイツ財団、米国政府、英国政府、世界銀行が、過去最大の国際的な官民パートナーシップを構築し、NTD 疾患を制圧するために共闘するという内容の共同声明「ロンドン宣言」を発表した。2013年から現在まで15億錠の DEC が28か国に供給されたが、対象となるすべての国で完全に制圧するまで供給することが決定している。

この製造拠点であるバイザック工場の近隣はフィラリア症とマラリア症の感染地域である。バイザック工場のスタッフは週末毎にヤラダ村やカシムコタ村の感染地区に入り、患者との共同化を継続した。筆者も DEC マネジャーとともに両村に入っている。共同化から得られた患者の真のニーズに基づき、薬剤の供給に留まらず、村の住民や小学生を対象に疾患啓発を行い、予防や集団投与への参加、患者へのスティグマの解消に向けた意識面での行動変容を行っている。また、夜活動する蚊から防ぐための蚊帳や象皮症の症状のケアのためのメディカルキットを無償で提供したり、衛生面に特化するため、蚊が卵を産む下水や溜り水の清掃を行うとともに、村中を消毒液で蚊の駆逐をしたり、女性ナプキンの無料配布を行っている。知創部は感染国で任命された DEC マネジャーとともにイ

インドやインドネシアでの DEC 会議と患者との共同化を継続し、DEC 錠の供給だけではなく、フィラリア症の撲滅に向けたソリューションを見出し実践している。

プライスゼロ・ビジネスがもたらす効果としては、フィラリア症感染がその地域からなくなり、住民が働けることができるようになることから生産的な活動を行えることにより、やがて開発途上国の中間所得層を産み、国益も増強する。その結果、健康を一層意識することによりエーザイのブランド薬を含む製薬企業の提供する薬を購入する所得層が生まれる。一方、毎日1バッチの DEC 製造を継続するバイザック工場の稼働率が上がり、同工場で製造している錠剤の原価が下がり、経済効果ももたらしめている。DEC 製造と供給ならびに数々の理念に基づく活動は、社員のモチベーションを高め、エーザイの企業価値を高めることになった。プライスゼロ・ビジネスとしてフィラリア症予防・治療薬の無償提供を行ったのは、企業行動として患者との共同化を繰り広げ、患者の喜怒哀楽に共感したからに他ならない。

7. 実践 SDG s 経営部会の役割

新たな日本企業による知識創造理論をベースに地に足ついた SDG s の実現を目指す本研究部会は、持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals) を経営戦略に取り入れているメンバー企業と並走しながら、一橋大学の野中郁次郎名誉教授が提唱する組織的知識創造理論に立脚した考え方に従って各企業の SDGs 活動の実践、定着の研究・支援を目指すことを目的とする。2020 年度には、グローバル・コンパクト・ジャパンおよび大阪大学社会ソリューションイニシアティブ (SSI) と協力し、企業としての特色を踏まえながらグローバルな視点に立っても通用する SDG s の在り方を探っていく。国連グローバル・コンパクトは企業を中心として責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みである。グローバル・コンパクト・ジャパンと SDG s に向けて新たなスキームを構築しながら、新規プロジェクトや講師の派遣、あるいは有力講師の情報提供を受けるのに加え、合同研究会等を企画する。大阪大学 SSI は堂目卓生先生の提唱する共感資本主義の実現に向かい「他者に共感し、他者も自分に共感することを知ること」をベースにメンバー企業と SDG s 達成を目指している。さらに、会員企業とは個別に、それぞれダイアログを重ねて、進むべき方向が明確になるよう共に考え実践していく。

以上