

経営哲学学会第23回大会「地域に生きる経営哲学」

大石 剛

経営哲学学会（Japan Academy of Management Philosophy）の第23回全国大会が、2006年9月3日から3日間、北海学園大学（札幌市）において開催された。統一論題「地域を生きる経営哲学」に基づいて4つのセッションが設けられ、自由論題をはさんで報告と討論が行われた。

前回の大会において学会のプログラム編成は、統一論題を受けて3~4の産学協同セッションを設定し、これに自由論題を配する方式に変更されたが、今回も企業および非営利組織の幹部を迎えて以下の三つのサブテーマが設定された。

- ① 「ミッション回帰で甦った非営利組織——コープさっぽろ」
- ② 「自律的な創造性発揮組織への変革——最北の動物園の挑戦——」
- ③ 「グローバルな事業展開と地域への貢献——地域に支えられた企業成長と地域を元気にする応援活動——」

第1セッションでは、「コープさっぽろ」の梅田眞男専務理事が、バブル崩壊によって他地域の生協と同様に深刻な経営危機に陥った同生協の再建活動とその成果について報告を行った。同生協が90年代に遭遇した苦難の最大の要因は、GMSを成功モデルとみなして積極的な店舗投資を行ったことにある。それが全国の生協の中でも再建が際立って順調に進んでいるのは、消費生協の原点（ミッション）回帰、すなわち地域に密着した貢献活動と協同購入（戸配を含む）の重視にある。また、店舗を食品中心にリニューアルしたことも収益性が回復した要因の一つになっている。また、経営再建の過程において正規職員の半減、業績評価制度の導入、パート制度の改革などの経営革新

が行われた。

梅田報告に対して、大石が討論者として「非営利組織と事業」と題する問題提起を行った。その主旨は、以下のとおりである。本来企業とは対極にあるはずの非営利組織が事業を手がけ、また地域のニーズに応えるために非営利・共同出資・協働の市民事業を起こすワーカーズ・コレクティブの出現など、事業型NPOが目立って増加している。一方、農協あるいは購買生協のように流通（小売）市場におけるプレイヤーとして一般企業と激しい競争を展開してきた非営利組織もある。しかし、「非営利」の枠（制約）内にある組織の事業傾斜は、組織内において必然的にボランティア性とのコンフリクトを発生させる要因となる。また、事業（ビジネス）を拡大させるためにはスタッフに事業および経営管理に関する豊富な知識・経験が求められる。こうした民間非営利組織における変化、その組織内のコンフリクト、および事業の拡大限界を考慮すると、子会社として事業を行ったほうがよい。それは、ビジネスは、株式会社形態で行うのに適しているはずだからである。非営利組織でなく一般の企業についても社会的ミッションの実現を経営理念として掲げながらビジネスを展開することは可能であり、社会的な影響力および意義を考慮に入れると事業型NPOよりもそうした「社会的ミッション型企業」の増加に期待がかけられる。

第2セッションでは、一時は閉園の危機を迎えた旭川市の「旭山動物園」が、創造的な改革によって現在では全国から年間200万人を超える入場者を集めるに至った苦闘と成功への過程について園長の小菅正夫氏から報告があった。この動物園改

革の成功要因は、動物園の4つの社会的使命（レクリエーションの場、教育の場、自然保護の場、調査・研究の場）を踏まえ「理想の動物園」をめざして職員たちが徹底的に議論し知恵を絞りあった結果、さまざまなアイデアが生まれ、それらを一一つ予算の枠内で実践していったことにある。たとえば、人と動物の距離感を縮めるために担当する動物の前で説明をする「ワンポイントガイド」、動物園のニュースやお知らせなどを飼育係が手書きで書いたパネル「手書きポップ」、昼間は寝ているライオンなどネコ科の動物が動く様子を見せるため8月に数日間夜9時まで開園する「夜の動物園」の企画などである。

第3セッションは、約40年前に札幌の一家具店からスタートして「住まいの豊かさを世界の多くの人々に提供したい」というロマンとビジョンにより急成長を遂げた(株)ニトリの似鳥社長の報告であった。同社は、家具会社を日本初のホームファニーシングへ、さらにホームファッション企業へと進化させ、北海道だけではなく全国展開（約150店舗）を行うまでに成長した。同社の競争優位性は、アパレル業界から始まった製造小売（SPA）という事業システムを取り入れ、そのための垂直的なサプライチェーンを構築したことに加えて、80年から自動立体倉庫を導入した大型物流セン

ターを各地に開設し、徹底したローコスト・オペレーションを推進した。競合企業がこれを模倣することは困難である。それは、この事業システムには多額の設備投資およびシステム構築のための人材が必要となるからである。また、同社は、北海道における地域貢献活動として経営不振企業の再生にも関わっている。

産学協同のセッションプラス自由論題とする全国大会の運営方式は、参加者の間で好評であり、今回もテーマにふさわしい報告者を得て活発な質疑応答が行われた。また、自由論題へのエントリーも例年になく多数となり、活気に満ちた大会となった。

当学会では、05年、発足20周年を記念して全国大会数年分の報告をまとめた単行本『経営哲学とは何か』を出版した。その内容は学理的・学究的であったが、現在進行中の単行本第2号の企画では、03年-07年の全国大会でのセッション報告（企業事例）を中心とする内容にして08年に出版する予定である。そのために大会予稿集の原稿改訂作業のためのチーム編成を行われ、経営者インタビューなどの作業に着手している。

なお、07年の全国大会は、南へ移って九州産業大学で開催される。