

『文化資本論入門』を読んで

令和2年7月13日

大倉 朗寛

文化資本については、2008年末ごろ、京都大学名誉教授の池上惇先生が取り組んでおられた社会人向けの大学院大学創設に向けた熱心な活動を新聞紙面で拝見させて頂いて以来、その活動のインターネット広報の一端を担わせて頂きながら、直接ご指導を賜り、2013年まで相互学習という形式で理解を深めることができた。

2010年頃から2019年末までの約10年間においては、その文化資本の対象となるヒトの活動やモノの流通が国内で活性化して、外国人観光客が年々増加傾向にあって、より多くの方々がその恩恵を受けて、経済的な利益も確保できたと考えられる。しかしながら、2020年に入ってから、新型コロナウイルスによる影響や未曾有の大災害が頻発する社会において、高度かつ高品質な文化的価値よりも、むしろ必要最低限の暮らしの中から、ほんの少しでも文化的価値があるものを見出したり、自ら生み出したり、アレンジしたりしながら、日々の楽しみや喜びを見出してゆくという方向性に変化しているように日々の仕事と生活において強く実感している。

その中で「文化資本の経営」は、このような時代における最先端の経営理論であり、営利、非営利、すべての経営が実践する経営の道である。」(P44、13-14行目)と述べられているが、私は、もし仮に共通する経営の道があったとしても、営利、非営利、その他すべての経営において、目指すべき方向性や最優先とされる経営課題がそれぞれ異なっていることから、必ずしも、その経営理論がすべての経営の道として適用されるとは感じていない。その理由としては、私が、これまでの40数年の人生で経験してきた中で、特に、社会に出てからの20数年間、会社員、派遣社員、起業家、そして個人事業主としてITエンジニアや家庭教師等を生業としながら生活してきた中で、特にそれぞれ異なる最優先課題に最も大きく影響を受ける現実を目の当たりにしてきたからである。

また総じて、視点が経営者から経営理論であるので、社内の業務に日々従事する社員(非正規を含む)からの視点や、会社の所有者である株主からの視点が含まれておらず、たとえ仮に最先端であったとしても、総合的な経営理論に至っていないものと感じられた。

したがって、昭和の高度経済成長期から平成の停滞期あるいは衰退期において通用する経営理論であったとしても、令和以降の変化が激しく、かつ新型コロナウイルスや、これまでにない大規模な災害に対応してゆかなければならないような予測不可能な社会において存続できる企業の経営理論に適用されるかどうか、現時点では明確に判断できないものと、次の4点において感じた。

まず第一に、営利、非営利、その他すべての経営が目指している方向性は全く異なっている。営利目的の組織にとっては何といても利益の確保が最優先課題となるため、利益を優先するために、どうしても従業員一人ひとりにおける文化資本の蓄積および文化資本を活用した生産および販売活動に対しての優先順位は下がる。営利目的の組織においては、従業員一人ひとりに文化資本を蓄積し、その力量によって競争力を引き出して事業規模を拡大して安定化させることができるかという経営理論よりも、従業員一人ひとりが自らのライフプランや仕事観、人生観の中で、自分自身にどのような文化資本を蓄積してスキルアップし、所属する組織や地域社会に対して貢献してゆくかという想いの方が重要になっているものと考えられる。

次に、非営利の組織にとっては社会の課題解決が最優先課題となるため、業務に携わる一人ひとりにおける文化資本の蓄積よりも、非営利の組織全体としての結果や成果が優先される。したがって、たとえ業務に携わる一人ひとりがそれぞれ文化資本を蓄積して力量を向上させたとしても、それを正当に評価することが難しく、経営理論として文化資本を活用するモデルを構築するのは現実的には難しいものと考えられる。

そして、その他のすべての組織にとっては組織の存続が最優先課題となるため、組織の存続に必要な収支計算が優先されて、こちらも業務に携わる一人ひとりにおける文化資本の蓄積よりも、限られた支出（特に人件費）の中で一人ひとりが努力することしかできないように感じている。有望な人材が一時的に文化資本を蓄積しようと努力することはあっても、それがかつてのように10年、20年と同じ組織に所属して文化資本を蓄積してもらえるためには、経営理論では捉えきれないような相当な努力と我慢が経営者に求められるように感じている。

上記のような考察から、営利、非営利、その他の組織において、もしすべてに共通する経営の道があるとすれば、それは経営者と従業員との労使の関係性というよりも、従業員が直接お客様との健全かつ継続的な関係性を維持するために一人ひとりが文化資本の蓄積を進めてゆくことが重要な視点という一つの結論が見えてくる。そのような従業員とお客様との健全かつ継続的な関係性を維持することを目的とした経営理論であるならば、それは大いに賛同したい。

次に、第2点として、これからは人の嗜好や力量等が可能な限り全てデータ化され、人と人とのつながりや関係性も、ほぼ全てデータとして蓄積されてゆき、それらを効率的に活用されてゆく時代になってゆくと考えられるからである。これまでは、どの地域にどれだけの人々が住み、どこに出かけて行って仕事をして、どのように活動しているか。また休日には、どこに出かけて余暇を楽しんで、どのような経路で行動しているかということが、より高度なスーパーコンピュータの実用化によって、より高速にデータ収集および分析されて、データの種類によっては、ほぼリアルタイムにデータ収集および分析が行わ

れることが可能になってゆくと考えられる。

このように一人ひとりの嗜好や力量が全てデータ化されることによって、需要の総量や時間別・日別・月別の変化を分析することが可能となるので、それに見合う生産量を調整できるような時代に向かってゆく。それは、これまでの需要を見込んで生産をすすめて、大量の在庫をもちながら速やかに販売してゆくという、いわゆる大量生産・大量消費・大量廃棄の仕組みから、需要の総量や推移、変化等を把握して、適量生産・適時消費・廃棄ゼロの仕組みに向かってゆくことを意味し、遅かれ早かれ、そういった仕組みが実現することを強い確信の中で日々過ごしている。

これからはA I、いわゆる人工知能、つまり大量に蓄積されたデータの分析により、各地域における人々の行動が把握される。そして、人々の行動、その集積である社会の未来でさえもA Iによって、おおよそ予測できる未来となると考えられる。そこに人が人らしく生きれる領域が、時を経るとともに縮小され、そのことを回避することは今後ますます困難となってゆくであろう。

I Tの歴史を振り返ってみると、日本では、インターネットが普及し始めた2000年頃からインターネットを介した人と人とのつながりや、より良いものが24時間いつでもより安く買える購買活動が優先されてきた。それに伴って、商品物流も急速に変化した。そこにこそ現代の経営理論の限界があると考えており、また古典的な経営理論では遠隔的な人と人とのつながりや情報共有、物流という概念が存在しなかったために、近い将来に通用するような新しい経営理論として論理を組み立ててゆくには多少なりとも無理があるように思われる。

その上で、各地域において人と人とのつながりを再生しようとするとき、まず各地域内にある生産者と消費者のつながりを再生することが重要ということは、もう今となっては一般的にも常識として理解されているであろう。生産者が生産したモノの価値を、適切に評価して享受できる消費者と生産者の健全かつ生産的な関係性が今まさに求められている。具体的には、生産者と消費者のお互いの苦労や努力、価値観を認め合えるような関係性を再構築する必要があるということである。

具体的にいうと、有望な生産者に対しては、少しでも安く買おうとする消費者とは関わらないことをお勧めしたい。そのような消費者は、生産者の努力や苦労、人柄、その他すべてのことを過小評価する相手であるので、仮に生産者が必死に努力したとしても、より良い関係性には発展しない可能性が高い。そのより良い関係性を、私は、かつて「コモン・センス」と呼んで、地域や社会をより良いものにしてゆこうと目指して行動しようとする、より高次の共通認識と相互の関係性について探求して解説した。

そして逆に、有望な消費者に対しては、実際の価値よりも高い価格で売られている物を売ろうとする生産者と関わらないことをお勧めしたい。本来あるべき価値に相当する適切な価格で消費者へ誠実に販売および提供しようとする生産者とだけ関わるようにすべきである。こういった関係性を地域内に多様かつ多層に作り直すことができれば、その地域は継続的に発展してゆくことが可能となる。すなわち、より安いものを求める消費者と、本体の価値よりも高く売ろうとするような生産者が増えてゆく地域では、いずれ需要と供給のバランスが崩れて地域ごと衰退し、遅かれ早かれ地域ごと消滅に向かってゆくということである。

これまで各地域においては、文字通り営利最優先の大規模商業施設の参入によって、各地域における既存の生産者と消費者の健全かつ生産的な関係性が分断されてきた。これが各地域あるいはその総体としての国家の判断として推進されたとしたら、大きな間違いであったということは疑う余地が無い。後世に負債を残してでも大量の資本を投入し、たとえ赤字経営に陥ったとしても、営利最優先の大規模商業施設は誤魔化しながらでも経営を維持しようとしてゆくのであろう。そこに文化資本という概念を持ち込んだとしても、誠に残念ながら、うまくゆく道理がない。なぜなら、そこには生産者と消費者の健全かつ生産的な関係性が、もうすでに失われてしまっているからである。一度失われたものは、なかなか元には戻らないし、ましてや信頼というものは一朝一夕で構築されるものでもない。したがって、既存の経営理論とは全く異なるような、極論をいえば、真逆くらいからの視点から新たな経営理論を構築してゆく必要がある。それは、これまでの固定概念を覆して、大きな社会の変動を生み出すものになってしまうかもしれないが、新型コロナウイルスや未曾有の災害の影響を受けた社会をみると、これまで人類が犯してきた地球環境や誠実に頑張ってきた地域社会の経済活動に対して、大きな過ちを認めざるを得ないのではないだろうか。

そして、第3点として、この経営理論は、成功者の視点、あるいは事業の成功を大前提としている。そのため、成功できなかった、つまり、この経営理論に当てはまらず、うまくいかなかった方々や事業活動に対して救済するような論理が不十分と感じられる。誰しも、高度な文化的価値を作り出せるわけではないし、また高度な文化的価値を理解して享受できるわけではない。企業のみならず、各地域の社会において大多数を占める方々は、高度な文化的価値に日常的には関わっていないし、日常的に関わる機会もほとんど無いのが実状である。ごく普通の日常生活の中にこそ継続し得るだけの文化的価値があるのであって、それに対して貨幣価値があると捉えられるセンスこそが求められているのである。

この経営理論に限らず、現在知り得ることができる経営理論の多くは、人口増加を大前提とした経済成長（Economic Growth）を推進する仕組みとして高度なロジックを組んで構築されている。しかしながら、現在の日本の状況は少子高齢化が先進各国と比べて急速に進み、これまでの人類の歴史において、未だかつて経験したことがないペースで人口が

急速に減少している社会となっている。このことによって、営利企業の多くは雇用を減少させる。それに伴って、巷には失業者が増え、一人ひとりの所得の減少がすすみ、各地域あるいは国全体の総所得の減少も急速にすすんでゆく。所得が減少した人、あるいは実際に失業に至った人は、再就職先を探し求めるか、あるいは起業して自らの力量で収入を確保しようという道を選択せざるを得ない状況となる。

一般的には、新たに進もうとする道には夢や希望が溢れているものだが、この人口減少が急速にすすむ社会においては、その一般的な論理でさえ適用できないような状況となってしまっていて、経済的に良くなって一人ひとりが豊かになれる道理がなく、良くなってゆく可能性も日々閉ざされていき、結果として社会的な地位が向上してゆく道も閉ざされてゆくのである。そこで大切なのは、このような現状から目を背けることなく過酷な現実から目を逸らすのではなく直視することである。そして、できれば自らがそのことを体験し、自ら乗り越えて、その中で得られた知識や経験を、これから経験しようとする方々に対して丁寧に分かりやすく、また必要以上に恐怖感を煽ることなく優しい言葉を選んで語り伝えてゆくことだと実感している。

私の場合は、ここ数年間の苦しい時期を乗り越えて、最近、様々な問題や困難に直面している人と対面させて頂く機会が増えてきた。様々な問題や困難に直面している人に共通する特徴としては、見た目には元気さや落ち着き、清潔感がなくなっていたり、服装・姿勢・言動の乱れ、さらには生活習慣が乱れて生活リズムもおかしくなっているということが挙げられる。そして、そのような状況に陥っている方々が最近、巷に増えているように実感している。そのような状況に陥った場合、内面から修復することは難しいので、まず外見や生活リズムから整えてゆく（日々の生活習慣を改善する）ことが最も重要である。

そう考えてゆくと、困難な状況に陥ったときに必要となる知識や経験が、現代教育の中で教わっていないことが大部分であるということがよく分かり、そのことは勉強さえ出来れば豊かになって幸せになれるという大前提が崩壊していることを意味している。もちろん現代教育の全てが間違いだとは考えてはいない。しかしながら、勉強ができたことによって本当の幸せを獲得できている人（私の価値観で獲得できていると納得できるような人）に、いまだかつて出逢ったことがない。当然のこととして、私が日々このようなことを心掛けて仕事や生活を行っているので、幸か不幸か、私が関わらせて頂いている方々は、少なからず夢や希望に向かって着実に前進しており、既に夢や希望を叶えた人も少なくない。

そして、そんな私が、いま探し求めている唯一のことは、私が誰かに対して心を込めて日々行動させて頂いていることを、私自身に施してくれるような心が大海原のように広い人である。しかしながら、そういう人と、いつか出逢えるかもしれないということを夢みながら日々楽しく生きることが、実は今の私にとって最上の幸福感を感じさせてくれるエネルギー源となっている。これもまた文化資本の蓄積によって享受できる豊かな感性と

考えることができるのかもしれない。

よく人は自分の思い通りになることを望みがちであるが、各地域の社会においては、現実化した「結果」こそ様々な諸問題の「正解」である。その結果が自分の思い通りにならないからといって怒ったり、悩んだり、苦しんだり、あるいは誰かを恨んだりすることは間違いであると感じるようになった。それはまさに人間の傲慢さによるものであるから、そういった考えをまず改めることから全ては始まると考えられるようにもなった。また、人が誰かに何かを伝えて求めようとするとき、自分の尺度で知識の量や水準で求めようとするが、そこで大切なのは相手の知識や価値観、物事の尺度である。それに合わせた上で適切に求めていくことが大切であるということも自覚できるようになった。これこそ文化資本の蓄積による自己の成長と捉えることができるのであろうか。

また、人は過酷な現実と直面したとき、悩んで苦しむ、そのような精神状態で、より良いモノやコトを求めて、その苦しみに逃げようと必死にもがいて努力しようとする。そこで大切となるのは、人と人とのつながりを再生し、心から信頼しあえる関係を再構築することであるが、その意味で、一人ひとりが意図的または意図せず保有している文化資本を、人と人をつなぐ共通項あるいは共通認識として有効活用し、再生の手段として用いるのであれば、そういった文化資本は有効に機能すると確信している。

しかしながら、そういった再生を試みようとする方々の想いに対して、営利企業の多くは、たとえ文化資本という概念を活用したとしても、営利を最優先で求めて活動する以上、定期的な配置転換や異動人事という名目で、人と人とのつながりや心から信頼しあえる関係を途切れさせようとする。このような行動様式が、主に利益確保を最優先とする大企業で頻繁に見られ、これまで大企業に所属する数多くの方々が直面してきた苦悩の一つである。したがって、このような行動様式を進めてきた大企業の多くは、優秀な人材の育成と定着に失敗し、そういった状況に対する苦肉の策として、新しい人材をより安い人件費で短期間で入れ替えてゆくという手法を採り入れざるを得ない状況となり、その結果として、企業活動を形骸的に延命しているように見受けられる。そういった傾向に対する解決策については、この『文化資本論入門』に数多くの有益なアイデアが書かれているので、その点においては、ぜひ参考にして日々の仕事や生活に活用して頂きたいと感じている。

最後に、第4点としては、逆転の発想として、今後は消費者による需要が生産者による供給を主導してゆく社会となることが予測されるからである。これまでは、まず先に営利企業に資金を融資または供給して、その営利企業の生産活動が促進されることによって、雇用が生み出されて拡大し、その結果として、消費活動が促進されるように喚起されてきた。それに対して、これからは国全体というよりも、それぞれの地域で暮らす人々の人口から世帯数、家族構成、地域内外のつながりが全てデータ化されて、その変化（増加や減少）や総量に応じて、営利企業が生産活動を調整してゆく時代になると予測される。

このように営利を目的とする企業の生産活動は、消費活動の様々な視点からの分析や高度な予測によって調整および管理されて、過剰な在庫や、無駄かつ無理な生産活動が減少してゆく。つまり、これまでの大量生産・大量消費・大量廃棄の社会から、適量生産・適時消費・廃棄ゼロの社会への変化が加速してゆくと考えられる。昨今の新型コロナウイルスによる影響と対策によって人と人との関わりが大きく見直され、ソーシャルディスタンスを日々心掛けて、オンラインで代替可能な関わりについてはオンライン化が加速している。これらにより、人と人との関わりに関するデータ、たとえば関係性や深さ、時間的な長さ等がデータとして日々蓄積されて、いわゆる一人ひとりに蓄積されている文化資本の数値化も、高度なスーパーコンピュータの処理能力によって、一人ひとりに対して瞬時に可能になってゆくものと容易に予測される。

また、新型コロナウイルスの影響や頻発する未曾有の大災害をみてゆくと、これまでの経営理論や定説、一般常識などが通用しない社会になってきていることを実感せざるを得ない。例えば、頻発する未曾有の大災害においては、これまでになかった規模の災害であるとか、そういった従来の基準で比較するという視点よりも、全く初めてで経験したことがないような状況に対しても、どのように対処していくかという視点からの迅速な行動が強く求められている。また、新型コロナウイルスの影響に対しても、全く未知な脅威として、大災害と同様に国家的な危機的状況と捉えて、どのように対処していくかが求められるようになっている。

このように経験したことがない国家的な危機的状況に対して、ベストな対処方法はおそらく無いものと思われる。その中で、むしろベターな方法を随時模索しながら、ベストに近づいていくという視点で前へ進み、そのベターな方法を求めるための方法論は必ず存在すると思われるので、その理論を引き続き探求して、前へ進んでゆこうとする志あるメンバーと速やかに共有して、早め早めに行動して一つ一つ乗り越えてゆくことが何より大切であると思われる。

(8,344文字)