

創価経営論集

第42巻 第1号 2018年2月

山中馨教授退任記念論文集

山中馨教授退任記念論文集の発行に寄せて…………… 栗山 直樹 (1)

特別寄稿論文

「人間主義経営演習」講義録
創立者池田大作先生と松下幸之助創業者…………… 木野 親之 (3)

山中馨教授著作主要論文

人間主義経営論の試み…………… (13)

人間主義経営と松下電器経営革新の精神…………… (27)

CSRと人間主義リーダーの重要性…………… (41)

社会起業家による「SGIの日」記念提言の具現化 …… (57)

社会的企業の評価基準とその適用…………… (69)

「ソーシャルビジネス 55 選」にみる日本の社会起業家の力…………… (85)

三賢人の思想から見た社会貢献組織としての企業と人間の役割…………… (99)

Buddhist Humanism and Leadership of Japanese Business Administrators …… (119)

女性起業家の活躍と人間主義思想…………… (131)

池田人間主義哲学と日本人経営者のリーダーシップ…………… (147)

CSR、CSV、SDGs にみる人間主義経営の真像 …… (157)

「人間主義経営」概説 …… (175)

山中馨教授略歴・研究目録…………… (189)

山中馨教授退任記念論文集の発行に寄せて

創価大学経営学部長 栗山 直樹
創価大学経営学会会長

山中馨先生は本年度末をもって退職されます。1994年に本学経営学部の教授として就任されて以来、23年の長きにわたり本学部の発展に貢献してこられました。この間経営学部において、学生に対しての真摯な指導と、学部運営へのリーダーシップ、堅実な研究・教育業績の蓄積など多大なご貢献をくださいました。毎日朝7時には出勤され、学生のため研究室をオープンにしているお姿は、大学構成員全てのよき模範となっております。

殊に2001年から2006年まで、経営学部長を務められ、経営学部での教育改革に精力的に貢献されました。まだまだ私たちと共に新たな学部建設に携わっていただきたいという思いはぬぐえませんが、誠に残念ながら、本学の定年規定により本年度末を以って退任されることになりました。ここに、山中先生の本学への多年にわたるご貢献に対して、深い敬意と感謝の念をもって「山中馨教授退任記念論文集」を刊行する次第です。これは、山中先生のご希望により、本学部が標榜する人間主義経営についての論考をまとめたものとして、私たち後進への財産として残していただけるものです。

山中先生は、1978年名古屋大学より理学博士号を取得された後、名古屋大学プラズマ研究所の共同研究員として業績を積み重ねられました。同時に、職業訓練大学校電子科講師になられ、1981年助教授、1987年大学院担当、1992年に教授に就任されました。1993年には職業訓練大学校電子工学研究科の学科主任に就任されました。

創価大学へは、すでに1987年より経営学部非常勤講師として勤務されておられましたが、大学からの求めに応じ1994年経営学部教授に就任されました。これは、今までの専門であるプラズマ研究をあきらめることを意味しましたが、創価大学の発展に貢献したいという熱き思いで決断されたということです。権威あるマグロウヒル社の『物理学大辞典』の日本語版にあたって、その一部改定において山中先生に白羽の矢があたり「有限要素法」という貴重な項目の執筆を完成し、1989年に丸善から出版できたことを以って、自身の専門に区切りをつけ、創価大学への奉職を決意したということでもあります。

赴任翌年より4年間にわたり、学部長補佐を務められ、2000年よりは大学院のご担当、また創価大学のコンピューターセンター長など要職を務められました。

そして、2001年から2006年まで経営学部長を務められ、学部の発展に多大な貢献をされまし

た。学部長時代には、まず経営学部の研究と教育の柱である「人間主義経営」について教員間の研究会を立ち上げられました。また、ビジネス公開講座を運営され、現在の夏期大学講座でもその時の受講生が長年参加されておられるということです。また、海外研修プログラムであるグローバルプログラムも、山中先生の学部長時代の尽力で実現を致しました。

2006年から2010年までは、キャリアセンター長として、学生の就職の促進に尽力されました。

統計学や情報科学の必修科目を担当され、分かりやすく丁寧な教育内容は、多くの学生から高く評価されています。また、ゼミ等での温かく寄り添いながらの指導は、多くの学生を立ち上げられました。

学術業績では、創価大学に赴任する前までのプラズマ関連の研究の業績も多く、創価大学赴任後は、教育のための情報科学や統計学の業績を多数発表され、近年は経営学部が標榜する人間主義経営関係の研究業績を多数発表されておられます。また基礎数学や統計学などの教科書も執筆され、学生に分かりやすい教材開発にも尽力されました。最近増加する外国人留学生への英語での授業提供なども留学生から好評を得ています。

学部教員にも、アクティブラーニングの積極的展開、入試動向分析、ラーニングアウトカムの分析、種々の学部ポリシーの策定などに大きな貢献をされました。これらを通じて、統計分析などのエビデンスを以って、教育成果を見せてゆくことが今後の大学教育の最重要ポイントであることを折に触れ教えてくださいました。

学外でも、2001年から2017年の長きにわたって私立大学情報教育協会の研究発表会の運営委員、論文誌の編集委員を務められ、2006年から4年間大学基準協会評価分科会の委員、主査を務められています。

山中先生の情熱的で誠実なお人柄にお会いできなくなることは本学部にとって大きな損失であります。誠に残念ですが、定年という避けて通れないひとつの区切りが遂にやってきました。いついつまでもご健康でご活躍されることを願ってやみません。ぜひ今後とも引き続き私たち後輩にもご指導のほど、よろしくお願い申し上げます次第です。

特別寄稿「人間主義経営演習」講義録
創立者池田大作先生と松下幸之助創業者

パナソニック(株) 終身客員 木野 親之

皆さん、お早うございます！ 本日は創価大学経営学部・人間主義経営演習にお呼び頂き、誠にありがとうございます。

只今、ご紹介を頂きました、パナソニック（株）終身客員の木野でございます。

平成元年4月27日午前10時06分に、パナソニック（株）の創業者・松下幸之助は逝去されました。享年94歳でした。

今日は不思議なことに、亡くなって丁度28年目の祥月命日にあたります。

その日に池田先生が創立された創価大学で、世界で一番光が当たっている経営学部の皆さまに講演が出来ますことは、誠に不思議な因縁を感じざるを得ません。

何よりも光栄と、心から嬉しく存じ上げます。どうか宜しくお願い申し上げます。

今日の講演の結論を最初に一言で申し上げますと、『真の王道の経営・大道の経営は、人間主義経営』と断言しておきたいと思います。

皆さんもご存じの通り、松下幸之助は、戦後の日本経済を立て直した人物の一人として、日本を代表する経営者であり、「経営の神様」とも言われています。

1894年（明治27年）和歌山県で生まれ、1918年（大正7年）大阪市北区（現在は福島区）で、夫人と弟の3人で松下電気器具製作所を創立し、1935年（昭和10年）松下電器産業（株）を設立しました。

終戦後、GHQから財閥に指定され、それを契機に1946年（昭和21年）PHP研究所を創設、一代で町工場から世界のパナソニックに発展させた伝説の人でもあります。

1950年代から約20年間、高額所得者として第一位を持続、日本一の金持ちでもあります。

なぜ、松下幸之助は「経営の神様」と言われるようになったのでしょうか。

松下幸之助は、誰よりも人間が好きでした。人間を愛し、人間を研究し一人一人の偉大さを認めて、人間主役の経営、人間に光を当てる経営を実践して、成功してきたのです。

そして、家庭電化を進めて女性を家事から解放したのです。

創価大学の創立者である、池田先生もまた誰よりも人間がお好きで、世界中の一人一人をどこまでも、心から大切に激励し、指導してこられました。

池田先生の長年に亘るご指導により、今、世界の会員の方々は、自身の心の中にある「最高の生命状態」を湧現し、宿命を転換し、幸せの道を開いてきたのです。

今、池田先生の壮絶な戦いによって、世界 192 ヶ国・地域に「平和・文化・教育」の波を起こしています。

松下幸之助は、創立者・池田大作先生を、求めて求めて、求め抜き、20 年間に 34 回も先生にお会いして、短い時でも 3 時間、長い時には 6 時間と真剣勝負の対話交流を行いました。

私は不思議にも又、光栄にもお二人の「世紀の両巨頭」の偉大なる出会いに同席させて頂き、体が震える思いでございました。

今、改めてお二人の交流を語り継いでいく使命の重大さを実感しております。

ご挨拶は、この位にさせて頂いて、本論に入らせて頂きます。

今日お集まりの皆さまは、既に「経営論集」^[1]で講演の内容をお読みになられて出席されていると思います。その上で、具体的な実践編としてお話をさせて頂きます。

平成 10 年 9 月、創業者・松下幸之助の夢を見ました。

幸之助が亡くなってから丁度、10 年目に当たります。

前後は忘れてしまったのですが、夢の中で、松下幸之助は私に向かって「松下経営哲学を語り継いでくれ」と言いました。私はびっくりしました。

私は、松下本社に入社して、5 年で課長、33 歳で東京営業所長に就任し、35 歳の時、松下幸之助から潰れかかった会社（東方電機(株)、後の松下電送(株)）の再建社長として昭和 37 年 7 月、就任を命じられました。

当時の東方電機は、赤字が数億円、社員平均年齢 43 歳、月商 800 万円、その月の人件費が 1 千万円を超えている会社で、その上、3 か月も給料が未払いという状況でした。

その上、社員は 200 名、年配者ばかりで、平均年齢 43 歳、定年のない会社で、毎日赤旗を屋上に立てて、労働歌をスピーカーで鳴らしている会社でした。

更に、民生用製品の売上はゼロ、という最悪の会社でありました。

松下幸之助の名代として、再建にあたったのですが、私に課せられた再建の三条件は、

1. 社員は一人も首を切っては相成らん。
2. 給料はカットしない。
3. 金は一銭も持っていくな。銀行に紹介状は書かない。

持つて行くのは、松下経営理念だけという、厳しいものでした。

どうしてこんな会社の再建を引き受けたか、悪条件を書き付けて松下幸之助に報告をしたところ、幸之助は

「君、悪い所は、これだけしかないんか。もっとあればよかったな」と言われ、

「君なあ、これ一つ一つを解決すれば、全部財産に変わるんやで」。

「欠陥は宝やで。欠陥のない会社なんて、一つもあらへんで」。

「松下しかりや。どこの会社でも全部あるんだ。また、欠陥のない人間というのはいない。人生や社会というものは欠陥ばかりや。だから、人生ちゅうのは面白いんや。やりがいがあるんだ」とニコリ笑うのです。

そして、「君、現実というものは、容認しなきゃいかんよ。現実是否定してはいかん。だからと言って、是認をしてもいかん。容認をすれば、あるがままの素直な状態になるんだ。その素直な状態をそのまま受け入れる。あるがままに素直に受け入れると、物事の本質が見えてくる。本質が見えれば、どういうことをすればよいかが、自然と分かってくる。そこに答えがあるんだよ」。

こうして、本当の会社再建が始まりました。

再建の第一は、組合の幹部との対話でした。

組合の執行部とは労使協議会でやり合うのですが、畳敷の女子更衣室で丸く輪のように座って話し合いました。どうでしょう、今迄、何かと対立していた問題が、それこそ丸く収まって円満に話が進んでいきました。翌日の新聞に写真入りで大きく報道されましたので、一度に有名になりました。

第二は、一般社員との対話でした。

毎日毎日、仕事を終えてから、一人一人と膝を突き合わせて、話し合いました。

最初はしり込みをしていた社員も、だんだんと増えてきて全社員との話し合いがスムーズに行われていきました。幸之助が「木野君、君が行ったら、すべて解決するな」と言っていたことがようやく理解できました。

第三には、徹底した工場の掃除を始めました。

本社の廊下は油でべとべとになっていましたので、縄で「たわし」を作って、私が先頭に立って水洗いから始めました。社員も私と並んで一緒に掃除をやってくれました。

ドロドロだった廊下が見違えるようにきれいになりました。

このままにしておくと、前と同じになると考えて、ビール瓶の底で力を入れて擦るとピカッとツルツルになって、光り輝くのです。戦争中の海軍の甲板掃除です。

ある日、取引先の新聞社の人が来て、入口で靴を脱ごうかどうしようかと迷っておられたので、今迄通り靴のままで上がってください、と言いました。何を思ったのか、カメラを出して私達が並んで掃除をしている所を写真に撮りました。

翌日の新聞に「会社再建は水洗いから」と大きく掲載されました。

更に、再建にあたって、松下幸之助から頂いた激励の言葉は、「人間を研究せよ、必ず成功する！」の一言でした。

そして、「間違っても、社員を使って再建しようと思うな！」「社員に助けってもらって再建するんだと思え！」と、人間主義経営を叩き込まれました。

また、「社員一人ひとりの力を結集して再建するんだ！」

「社員は只の社員に非ず。即企業の生命なのだ！」と絶えず薫陶を受けました。

又ある日、松下幸之助が来社しました。私は一つ一つ問題を解決していることを報告していました。

「木野君、問題解決には一番大きな、一番むずかしい問題から取り組まんとあかん。これが出来れば、あとは自然と解決するもんや」。

東方電機は、戦前の同盟通信社〔現在の共同通信〕の研究機関が母体でした。

当時の模写電信機は報道関係などの特殊なマーケット、そして電電公社が電話回線を未開放のため、問題が多々ありました。

これで会社再建は到底無理と考え、事務機、複写機（コピー機）で再建しようと再建案を話しますと、突然、机をバンと叩いて、「君それでも社長か」と。

幸之助は、「君、人力車、知ってるか」

「自動車が走り、飛行機が飛ぶ時代にも人力車はまだあるやないか。君、人力車が何故、存在するかわかるか」。

「それはな、人力車を引く車夫がある限り、人力車はなくならんのか。君のこの仕事は、どんなに市場が小さくなくても、それを作ろうという強い意志を持った経営者と技術者があつたら、絶対になくなるな」と。

模写電信機から撤退しようとする事は、「君は人力車を引くことを辞めるつもりか」との私に対する教えだったと感じました。

早速、全社員に集まってもらい、今の気持ちをそのまま正直に皆に伝えました。

「この会社の再建案は、この会社の中にあるのだ、足元にあるのだ」と叫んでおりました。

「この会社の皆の頭の中に、今迄の皆さんの努力の中に一杯ある。皆さんの引き出しを開けて、一つ一つの技術に磨きをかけようじゃないか」と討えました。

どうでしょう、ダメだ、ダメだとばかり言われていた社員は生まれ変わったように元気になりました。

「蘇生する」「生き返る」、心は生き返ることが出来るのです。

まだ、この会社、私達の会社は死んでいない。立派な技術が私達の胸のポケットの中に一杯あるんじゃないかと、3つの蘇生を訴えました。

1. 技術の蘇生
2. マーケットの蘇生
3. 人の蘇生

死んだようになっていた社員が奮い立ちました。「私達の会社は私達で蘇生させよ」と立ち上ってくれたのです。

私は嬉しくなって、模写電信機という名称を「ファクシミリ」に変えました。

名前を変えただけで、3つの蘇生が色鮮やかに輝き始めました。

赤字だった会社の業績も黒字になり、株式配当も無配から一割配当、そして二割配当へと優良

会社になっていきました。短期間に再建が成功し、超優良企業に変身したものですから、新聞・雑誌・テレビで「奇跡の再建」と騒がれました。

一応、松下幸之助が引き受けた会社だから、「もう潰れない」と社員は安心しました。

私も再建3年計画を立てて必死に頑張り、なんとか実現できましたが、マスコミも再建大成功を大きく報道しますし、社員もこれで、不安はすべて解消したような気持ちになりました。「もう大丈夫だ」との安心感が生まれたことは、私に取りまして反対に大きな負担になりました。

このままでは、松下が引き受けた時よりも悪くなると、会社経営に対する不安は募るばかりでした。毎日眠れない日々が続きました。

そんな折、この気持ちを女房に話しました所、

「この信心をすれば、解決します。会社は必ず上手くいきます。この信心しかありません」と言い切られた事が入会する動機となりました。

1965年（昭和40年）、この偉大な仏法にめぐり会いました。

創価学会に入会してからの私は、言われた通りに本当に素直に一生懸命にやりました。

幸之助から日頃教えて貰った経営哲学と創立者・池田先生のご指導と思想哲学がピタッと一致していたので、本当に納得出来ました。

又、当時、池田先生が年間方針を発表し、来年は「黎明の年」と言われれば、私の会社も「黎明の年」に、新しく建てた社員の独身寮の名前も「黎明寮」と名付けました。

又、会社の行事に際しては、若い社員には青年部の輸送班と同じ白ズック靴、白帽子、白ズボン等の服装を用意させ、同じように真似させました。創立者のご指導をそのまま単純に素直に、私の会社の再建策に無断借用させて頂きました。

こんな時思いがけず、松下幸之助から私の自宅に電話が掛かって来ました。

忘れもしません昭和46年2月の日曜日の朝でした。

“池田先生にお会いしたい”という電話だったのです。

一瞬、自分の耳を疑いました。私はビックリしました。

そして、思わず「本当ですか」と大きな声を出していました。

「池田先生は東京ですよ」、こう言いました。

「どこにでも行くから是非、案内してくれ」、こういうことです。

嬉しくて、涙が自然と流れてまいりました。

その当時、松下幸之助が会いたいと言うと、どんな偉い人でも大臣でも大阪まで飛んで来て、先方様から松下幸之助を訪問されるのが普通でしたので、もう一度、念を押す意味で「本当に東京でもどこへでも出かけて頂けるのでしょうかね」と言いますと「いつでも、どこへでも池田先生のご指示のままにするから」と、熱心に頼むのです。

これは、間違いない、本物だと思い先生にお願いして、昭和46年4月28日「立宗宣言の日」に静岡県・富士宮市に於いて池田先生と松下幸之助との初めての会見が実現しました。

幸之助と池田先生とは、その後何十回とお会いして頂いたものですから、会社の空気が一度に変わりました。

昭和48年、電電公社の電話回線がやっと開放され、ファクシミリが重要な情報通信手段として大きく注目を集めるようになり、メーカーも10社を超えるようになりました。

こんな時、松下幸之助から本社に至急来るようにと、呼び出しがありました。

「君、うちのファクシミリの機械とよその機械が繋がらないと聞いていたが、本当か」と怖い顔で聞かれました。

「はい、繋がりません。それぞれのメーカーが特徴を持たせた製品を開発販売をしています」と。すると松下幸之助から「特徴のある製品は、何のために開発するのか。お客様に迷惑をお掛けするために特徴をつけるんか」と烈火のごとく叱られました。

「家電のような製品は優れた製品を開発して、お客様の御要望にお応えしていくことが最も大切や。君のところの通信機器は違うのだ。どこのものでも繋がるのが前提条件だ。世界各国で生産された製品同士、お互いに繋がらなければお困りになるのはお客様じゃないか。君、社会的に一大重要問題だ」と。

そして「君な、国際規格をつくったらどや。そうしたらどこの国のものでも繋がるよ」。

毎日使っている電気一つとっても、関東と関西では周波数も違います。

そう簡単に出来ないと、言いますと、「君のところは日本のトップメーカーだろう。国際規格をつくるのは、トップメーカーの責任だ、すぐやれ」。

また、幸之助から電話が掛かってきました。

「君、昨日約束したことね。忘れてへんやろな。新聞発表する時には公約するんやで」と。

その時、幸之助は、私を断崖の淵に立たせて、不可能を可能にらしめる心構えを持つように、新聞で公表せよと言いつけたのではないか。ここが経営者の決断のときかな、と腹が決まりました。

昭和54年G3の国際規格が決まり、松下だけが100%約束を履行することが出来ました。

後の話となりますが、4半世紀を過ぎた2015年、日本政府にIEEE（米国電気電子学会）から世界の電気・電子技術・情報・通信分野における歴史的偉業に対して認定する賞として、G3ファクシミリが認定され、この栄誉は、世界の技術史に永久保存されことになりました。

このIEEEに認定されるためには、25年以上に渡って世の中で高く評価を受けてきたという実績が必要でありました。

1983年に制定されて以来、古くはエジソンの電球、電話・テレビ・ラジオ・ビデオ・インターネットなどが表彰されており、認定されています。

私は、松下幸之助の一言で、経営の本質を叩き込まれました。

「王道の経営の素晴らしさ、すごさ、的確さ」を実体験させてもらうことが出来たのです。

松下電送は、20年間で世界93ヶ国に輸出して、売上は再建当時の344倍に伸びました。私の

社長就任以来、20年間、右肩45度で急成長致しました。

日本一の優良会社として、世界的に有名なイギリスのロングマン社出版の「日本の奇跡」という本の中で第一に大きく紹介されるまでに成長いたしました。

そして、この業界で10年間で日本一となり、20年間で世界一になりました。

私も、ミスターファクシミリと呼ばれるようになりました。

そして、不思議なことに民間の松下電器の私が、NTTデータ通信の取締役相談役にも就任することになったのです。

「天下り」ならぬ「天上がり」でしょうか。

その後、日本政府でも郵政省、防衛庁、特許庁等の審議会の委員に選ばれました。又、経団連理事や中国の復旦大学顧問教授にも就任しました。

皆さんのご家庭のドアホン、タクシー無線も、有線放送電話も、そして、民放の放送設備も皆、日本で初めて私と私の会社が作りました。

又、新聞ファクシミリも朝日・読売・毎日・日経などの一般紙は勿論、赤旗、聖教新聞、競馬新聞に至るまで100%、一頁10秒で制作され、同時発送されています。

このように、私の人生は新しい事業開拓の連続でした。私の心の中にある、未開の原野に光を当てて、新しいマーケットを次から次へと創造していったのです。

その過程で、事業は成功し、お金も儲かりましたが、何よりもありがたく嬉しかったのは、自然と内側から湧き出でてくる大きな喜びと働くことへの最高の満足感でした。

幸之助の教えの人間主義経営のお蔭で、社員とお客様から美しい笑顔をいっぱい頂いたことも最高の財産となりました。また、社会からの称賛も励みになりました。

大切なことは、人間の無限ともいえる可能性を信じ抜くことです。

私は信仰を基盤に、松下幸之助を信じ、自身の可能性を信じ抜く中で、新しいマーケットを創り出してきました。心の中の見えない原野が顔を出してくるのです。

どんどん新しいマーケットが生まれてくるのです。嬉しいではないですか。

人は誰でも、自分の心の中に足を踏み入れたことのない、無限の未開の原野を持っているものです。

幸之助は、「人の心が、この未開の原野を開拓するのだ」と言っています。

人間が元々持っている「無限ともいえる可能性」を、確信することが出来れば、そして自分の心の中にある「サムシンググレート」、不思議なすごい力があるのだとわかれば、この見えない無限の原野が見えてくるのです。

そして、経営にはビジョンを創ることが大切です。生命を揺さぶるような、ドキドキするようなビジョンでなければ生命は燃えません。

人間の内面に眠っている、「ロマンに生きる」ことです。ロマンを引き出すことです。

ロマンに生きれば、苦難の意味も解り、すべてが楽しくなるのです。

幸之助も楽しい夢を描きました。そのロマンが強い生命力を呼び出し、現実を変える原動力となるのです。

幸之助は、「頭で仕事をするな」、「生命で、体当たりで、仕事をせよ。真剣勝負の365日で」と言っていました。

また、幸之助は、創立者・池田先生との語らいを通して「宇宙根源の法則」と一体化した「大いなる自己の発見」をしました。幸之助は、「この世界には、すべてを貫く『宇宙根源の法則』がある。その法則に乗るならば、人間は強くなれる。

事業も『宇宙根源の法則』に乗った時に必ず成功すると」言っていました。

「事業に失敗するのは全部、この『宇宙根源の法則』に乗っていないから失敗するのだ」という悟りに達したのです。

その為には、『素直な心』で生きる事だ。私心無く、良いものは良いと、ありのままに心を開いて生き抜くことだ」と常に語っていました。

幸之助は「素直な心」で、宇宙根源の法則に乗って経営を行い、世界の松下電器を築き上げたのです。

そして、人間主義経営は、人が人を支配する経営ではありません。

人間が人間を幸せにする経営です。人間主義経営は方法論では解決しません。

頭で考える経営ではなく、生命で答えを出す経営です。

それに加えて、「人に光を当てる経営、人を活かす経営、ミッションに生きる経営」が真の人間主義経営です。

自分の生命の中にある、世界一の能力を引き出すその方法を教えてくださったのが、創立者・池田先生であります。

皆さんが学んでおられる創価大学のこの人間主義経営が、唯一世界の太陽であり、未来を拓く希望の星なのです。

私は、昨年12月に90歳卒寿を迎えました。

15年前には学会本部で急性心筋梗塞で倒れ、慶応病院に入院しましたが、お陰様で大病も克服し、今も元気に全国各地で経営者の皆様に松下経営理念と池田先生の言われた生命哲学を講演し、研修を行っております。

池田先生と松下幸之助がお会いしていた頃のある日、池田先生から「木野さんは松下先生の弟子だから、松下経営理念を語り継ぎなさい」と言われました。

そうしましたら、すかさず松下幸之助は「いや、木野君は池田先生の弟子だから、池田先生の教えを語り継ぎなさい」とお二人から「これは厳命だ」と言われておりました。

然し、私は語り継げと言われても「ステージや舞台」が無ければ、辻説法でもあるまいにと内心思っていました。

不思議な事に、私の今の仕事がいつの間にか「創立者の池田先生の教え」そして

「松下幸之助の経営理念」を講演する仕事ばかりになっているのです。

その上、松下幸之助が亡くなる前に、松下本社の終身客員にしてくれましたので、死ぬまで給料を貰いながら池田先生の話と「幸之助の経営哲学」を語り継ぐ立場になっています。

本当に有り難い事です。

松下幸之助は亡くなるまで、何回も言っていた事があります。

「日本に創価学会がある限り安心だ。唯、池田先生のお体が心配だ。先生がお元気でられる限り日本は救われる」と。

そして「21世紀になると、池田先生の教えが中心になって世界が廻るようになる。

それまで生きて生きて何としてもこの目で見届けたい!!

その為には21世紀まで生きねばならぬ」と。松下幸之助は実に40年も前から、池田先生の偉大さを自分の生命で感じ取っていたのです。

残念ながら平成元年94歳で亡くなりましたが、「池田先生にお会い出来たことが、自分の人生で最高の出来事であった。最高の喜びであった」と手を合わせて拝んでいました。

小説「新・人間革命」〔新世紀の章〕の最終回で「これから私は、池田先生をお父様とお呼びしたい」との一節がございました。この時の感動は、忘れられません。

この日の夕方 会見が予定されていました。

松下幸之助は当日、昼のご飯を食べたら、「さあ、先生の所に行こう」と言い出しました。

勿論、秘書に言って午後の予定は全てキャンセル。東京支社の役員が止めても聞かず、ついに私の会社に、「木野さんが来て時間調整を」との依頼がありました。

夕方のお約束ですから、何とか3時迄延ばしましたが、とうとう車に乗ってしまい、4時過ぎには会場に着いてしまいました。

その時も、先生は玄関でお出迎え下さいました。先生には大変ご迷惑をお掛けしました。

会見の終わり頃、突然、幸之助は体調を崩し、顔面が蒼白になりました。

幸之助の側に私がいましたが、対面にいた池田先生が直ぐに駆け寄り、幸之助の背中をさすって頂きました。

しばらく先生に背中をさすって頂きましたら、頬に赤みが差してきました。

急に幸之助は「先生、おトイレに行かせてもらいます」と、立ち上がりました。

帰ってくると、幸之助は席を改め、真の礼をして「先生、お願いがあります。

これから私に、先生を『お父様』と呼ばせてください」と言ったのです。

あまりに突然なことに、先生も驚かれました。

直ぐに先生は「いやいや、私の方こそ、松下先生を『お父様』と呼ばせてください」と。幸之助もなかなか折れず、「年は先生の方がお若いが、仏法のこともいろいろと教えて頂いた。私には『お父様』のように感じられてなりません」と、やり取りが繰り返されました。

私が、まあまあと言う訳にもまいりません。

最終的には、「二人のお父様」ということで、落ち着いたのです。

この時の模様は、一幅の名画として私の脳裏に焼き付いております。

今日、ご参加の未来の大経営者である皆さま方が、松下幸之助の言う「宇宙根源の法」と、池田先生のご指導される「宇宙の根本法則」の大軌道に乗り、真の「人間主義経営」を貫いて頂き、新しい時代を築いていかれる事を心より念願して私の話を終らせて頂きます。

ご静聴、ありがとうございました。

参考文献

- [1] 木野親之、「松下幸之助氏の王道の経営としての人間主義経営」、創価経営論集、第41巻、第1号、2016年12月。

人間主義経営論の試み

A Trial to Develop a Theory of the Humanistic Management

山 中 馨

はじめに

本学の標榜する人間主義の観点から経営論を構築しようとする試みが2002年9月より経営学部教員の有志により始まった。本論文執筆段階で4回の研究会が行われたところである。本論文は今までの議論を踏まえて人間主義経営論を構築しようとする初めての試みである。勿論このテーマは大変な難題であり、一朝一夕に結論の出るものではない。ここではこれまでの議論をまとめることを目的に、しかし単なるまとめに止まるのではなく次への思索の踏み石となることを意図して論理の展開を試みる。

なお、本論文は研究会の4回をそれぞれ要約するという形で論文にすることも考えられたが、議論に首尾一貫性を持たせることに重点を置いて、今回はこのような形で公にするものである。したがって、本論文における議論は研究会でなされたものである場合もあるし、まったく研究会の席上では議論されていない部分も随所にある。また、研究会の席上の議論とは違った考えを取っている部分もある。勿論本論文の全ては著者の責任である。

第1章 人間主義と経営理念

人間主義という言葉については定まった定義があるわけではない。この言葉は哲学、教育学など多くの学問分野で広く用いられており、又実生活の世界でも多方面で使われている。しかし、その意味するところは、その言葉を使用する者のイメージに強く依存しており、色々な意味が織り込まれている。企業などの組織経営の世界でも人間主義もしくは人間主義経営という言葉は、ある程度の頻度で使用されている。この章ではいままで特に経営理念と結び付けられて使われている人間主義について概括してみる。

1. 会社の経営理念等に見る人間主義

日本労働年鑑第58集¹¹⁾には次のような記述がある。「低成長のもとでは、質を異にする多様な人材をかかえその創造性に期待することになるが、これは終身雇用・年功序列、一体感とはマッチしない。しかし、日本の経営の特色は、究極のところ平等主義（人間主義——地位にかかわらず人間として取り扱う）と現場主義（生産現場尊重）であるとする」。

ここでは平等主義の括弧書きとして人間主義という言葉が用いられている。この例文の説明にもあるように、労働者一人一人を人間として尊重するという意味合いから使用されているようである。一般に経営の分野ではこのように従来の日本型経営を称して人間主義と称するケースがある。すなわち、ここにあるように終身雇用制や年功序列の制度が、効率一辺倒の競争原理に基づく成果主義に相対して人間主義という言葉で表現されている。特に近年急速なグローバル化の進展とともに欧米型の経営手法が取り入れられるに伴って、急激な成果主義への傾倒の風潮に警鐘を鳴らす形で、労働者の人間主体の意味をこめて人間主義と言う言葉が使われている。この例は、日本型経営システムの代名詞的な使用例である。

次はある企業の経営の目的¹²⁾を述べた文章の一部である。「社員としての個人と組織（経営陣）のビジョンと価値観が、共感し共有出来る信頼関係が必要です。だからこそ、人を育てることを基本に据えた経営法（人間主義経営、人的資質経営）を目指す」。ここで使われている人間主義経営とは、他の部分の文章を借りれば「一人一人の社員を教育し、個々が自立した存在として、その個人が所属する組織を媒体として社会に貢献する事により、組織が収益を上げる」こととされている。社員の自立を促し、自立した組織人として社会貢献の立場から企業活動を解釈し直している点を人間主義という言葉で表現する意図であると思われる。

次もまたある企業のホームページ¹³⁾から引用した文章である。「能力主義、こんなはずではなかったが。（中略）成果主義にも不満だが、年功給ではものたらない。（中略）人は何のために働くか。の観点から（中略）21世紀の最大の企業課題となる人間主義経営の実現をめざします」。

ここでは、能力主義に対する年功給制度の対比ではなく、それを超えた形で「人は何のために働くか」という問いかけをしている。その上で人間主義経営という言葉をつまえており、単に従業員の人間性を尊重するという以上に、人間の仕事への動機に焦点を当てている。その意味するところは外的要因の動機であるのか、それとも内的要因の動機であるのか、この文章だけでは推し量ることはできないが、人間性へ一步入った観点での人間主義の使用例である。

このように一般的な企業社会では、その使用する企業のある特定の思い入れを表現する形で多様な意味合いの人間主義が使用されていることが分かる。

2. 心理学者 Maslow の人間主義

学界で公に認知されている人間主義という言葉の一つは、心理学者 Maslow の唱えるものである。Maslow は本来心理学者でありながら経営理論に関しても、その斬新な心理学的アプローチで新しい経営システムの構築に多くの影響を与えた。最近公開された未公開エッセイ集^[4]の中の「コミュニケーション―効果的経営への鍵」に次のような一節がある。「この革命的な新しいやり方を何と呼んだらいいのか。Y 理論経営？ 啓発的経営？ 人間主義的経営？ おそらく後者が最も適切な呼び方であろう。というのも、それは本当の人間の高次の可能性への敬意、好意、理解を示しているからである」。Maslow はこのように人間性についての研究から人間の基本的欲求に関する「階層説」と呼ばれる理論を提唱し、この理論の上から「自己実現の経営 (Eupsychian Management)」として知られる経営理論をつくりあげた^[5]。

Maslow の人間主義とは、以上のような人間の基本的、生得的な欲求に関する階層説や彼の言う“自己実現”の考え方を指して呼ぶ言葉である。この概念は人間性に対して楽観的アプローチをした点で、社会心理学上も経営理論上も革新的なものであった。これは、人間は常に成長するものであるという概念をその基礎においている考え方である。以下に階層説と自己実現について概括してみる。

2-1. Maslow の階層説

Maslow の基本的欲求に関する階層説は、Maslow が人間行動の動機づけに関する研究から得た結論である。この理論にはその前提に次のような仮説がある。すなわち、「個人は統合され、組織化された全体であり、個人の中のほとんどの欲求は互いに密接に関連している」^[6]。そして、「人間は、人類に普遍で、明らかに不変で、発生的あるいは本能的な起源をもつ無数の基本的欲求によって動機づけられている」^[6]。この理論は人間の基本的すなわち生得的欲求を階層的に分析し、ある階層の欲求が満足されると1つ上の階層の欲求が現れるという解釈を行った、ある程度動的な概念である。その階層とは1番低次の階層から次のようになっている。

(1) 生理的欲求 (2) 安全の欲求 (3) 所属と愛の欲求 (4) 承認の欲求 (5) 自己実現の欲求

(1) の生理的欲求とは、人間の全ての欲求の中で最も基礎的で強力な生命維持に関する欲求のことである。すなわち、食物、飲物、保護、性、睡眠、酸素への要求などである。この生理的な欲求が十分満足されると次の (2) 安全の欲求が現れる。これは精神的に安定した環境を求める欲求である。これら2つが満たされると次に (3) 所属と愛の欲求が現れる。所属や愛の欲求とは、自分のいる集団の中で、または2人の人間の間で、一つの位置を占めることを渴望する欲求である。(4) の承認の欲求とは自尊心と他者からの承認に対する欲求である。自尊心とは自信、能力、達成、自立、自由などに対する欲求であり、他者からの承認とは、名声、表彰、受容、注目、地位、評判などに対する欲求である。愛情の欲求や承認の欲求が適度に満たされた後に出てくる最終的な欲求として Maslow は (5) 自己実現の欲求を掲げている。これは「人がなるところのもの

にますますなろうとする願望、人になることのできるものなら何にでもなろうとする願望」^[5]である。

この階層説について文献 [5] には次のように書かれている。「マズローは、特に東洋哲学が自分の見解に確信を与え、またアリストテレスが“良き生活”について多くのことを書いていることに気づいていた」。この記述にしたがって人間の欲求に関する東洋哲学を探ってみるならば、仏法では人間の心の状態を階層構造に表現していることが分かる。欲望の状態にある生命境涯を欲界と呼び、地獄界、餓鬼界、畜生界、修羅界、人界、天界という六層の階層構造としている。最上位の天界は欲天と呼ばれる層の上に知的欲求や崇高な境地を目指す精神的欲求の階層として色界、無色界を置いている。Maslow の階層説は人間行動の動機づけの観点から欲求を分析したものであるので、仏法の欲望に対する考え方とは^{おの}ずから異なり、単純にこの二つを比較することには意味がない。しかし随所に良く似た考えの部分を見出すことができ、Maslow が自身の見解を東洋哲学から確信したとするのは想像に難くない。

Maslow の人間主義心理学には、当然のことながら証明されないまま自明の理として仮定された概念がある。1つ指摘しておきたい点は動的な問題である。上述した仏法の階層の考え方では低次より高次の欲求へと順次上っていったとしても、その故にかえって低次の階層へと一気に落ちるとするような上へも下へも移行するダイナミックな捉え方をしている。一方 Maslow の階層説は一方通行の低次の階層からその一つ上の階層へ移動する固定的なダイナミズムである。

この一方向のダイナミズムについても Maslow は後年これを明確にしようと試みている。上述の未発表論文をまとめた文献 [4] に集録されたエッセイ「自己実現理論への批判」のなかで彼自身、次のように述べている。「人間主義心理学が効果をもつのは、生きることと成長することを望む人びとに対してだけである」。つまり仏法のようにあらゆる人間に対しての論理ではなく、成長を志向する特定の人間に対しての論理であることを認めている。その上で同じエッセイの中でナチスドイツの戦犯アドルフ・アイヒマンの事件を引いて次のような議論を行っている。「明らかに、退行的人間という含みのある概念を導入しなければなるまい。実際この退行的人間という概念は、人間主義心理学全体が首尾一貫した一つの体系として成り立つために不可欠な概念なのである」。

さて、最上位の自己実現の考えは Maslow の独特のものであるので次に自己実現について少し詳しく見てみる。

2-2. 自己実現した人の特徴

Maslow は他の多くの人間とは際立って別人である、尊敬と賞賛に値する例外的な人間の研究を行った。彼はこの例外的な人々のことを「自己実現した人(self-actualizing people)」と称し、次のように記述している^[5]。「自己実現とは、才能・能力・可能性の使用と開発である。そのような人々は、自分の資質を十分に発揮し、なしうる最大限のことをしているように思われる」。

“完全な人間”、“人類の卓越した典型”、“精神の健康な人間”という言葉が「自己実現した人間」と同義で使われている。自己実現した人間の特徴として挙げられている点を文献 [5] にしたがって列挙してみると

- (1) 人生を明晰に見る能力を持ち、人間を正確に判断し、にせ物やインチキを見抜く。
- (2) 決断力に富み、善悪を見分ける明確な観念を持つ。
- (3) 混乱した現実を速く正確に見透かし、かつ見極め、正確に未来の出来事を予想できる。
- (4) 一種の謙遜をもっており、他人から何かを教えてもらえるのだということを認めている。
- (5) 創造性をもっている。
- (6) 勇気があり進んで難関に向かい他人の批判や嘲笑を無視できる能力をもっている。
- (7) 自分自身への敬意をもっているが、他人からの不当な名声や悪評を求めもしなければ評価もしない。
- (8) 人間関係を楽しむことができる。
- (9) 自己の欲望を恐れない。衝動が理性と一致している。欲するところは正しいと信じるところに一致している。
- (10) 同時に利己的かつ非利己的であり、他人を助けることの中に幸福を見いだす。
- (11) 世界を統一的に見ることができ、善悪の二分法をとらない。
- (12) 宇宙が有意味であり人生が精神的であるという信念を持っている。

というものである。“自己実現”という言葉のイメージから Maslow の考えは利己的であり利他の位置づけがなされていないという批判もあるようだが、この (10) にあるように Maslow の人間主義の概念はきわめて利他を重要視しているものである。

ここで特記しておくべきことは、この自己実現した人とは例外的な存在であると考えている点である。Maslow は文献 [4] に集録されたエッセイ「高次動機と新心理学」の中で次のように言っている。「統計的に言えば、そのような男性、女性は、合衆国の全成人人口のうち、心理学的に最も健康な 1% を構成していると思います」。

この自己実現した人々は決まって「最善の状態にいると感じる瞬間」を体験していると Maslow は報告している。それは Maslow により「至高経験」と名づけられた瞬間であり、「その人の人生でただ一つ最もうれしく幸せな、最も至福な瞬間」であり、大きな畏怖と、緊張・幸福・狂喜・至福・恍惚の瞬間であるとされている^[5]。なお、この至高経験は、その後の研究で自己実現した人々に限らず、ほとんどの人々が持つことができるし、また持っている場合が多いことが明らかになった。Maslow はこの至高経験が平均的な人間でも自己実現した人々のように「全部のピストンを動かしている」状態を体験できる瞬間であり、またこの経験が高次の欲求を尊び自己実現へ向かう原動力であるとして重要視している。

更に、このような自己実現した人間の特徴については、階層説の場合と同様に文献 [5] に次のように述べられている。すなわち「自己実現した人間の特徴は、高等宗教によって教えらるる

価値や観念と多くの点で酷似していた」。確かに上記の特徴には各所に仏法の概念に似た部分を拾い上げることができる。特に特徴の (9) 以降は仏法的にも同様の意味で表現される言葉が存在する。勿論同一の意味ではないにしろ、特徴の (9) は仏法では「無作」、(10) は「菩薩」、(11) は「縁」の概念に似ている部分がある。

(12) はアインシュタインの宇宙的宗教 (Cosmic Religion) を思い出させる。宇宙的宗教とはアインシュタインの言葉を借りれば「宇宙の法則の中に具現化し、心と関連する、あらかじめ確立された調和が存在する」^[6] というものである。Maslow の (12) の概念はアインシュタインの宇宙宗教ほど心とのつながりを積極的には述べてはいない。ましてや仏法の「大我」の概念のような宇宙究極の实在と人間生命の内奥の融合の関連性を論じるような広がりや深さはない。しかし、宇宙を人間にとって意味あるものであると捉えた点は Maslow の思索の方向が、アインシュタインや仏法の哲人と同様のベクトルを持っていることを示している。

本学の創立者池田大作先生は『『宇宙』と『人間』のロマンを語る』^[7] の中で Maslow の考え方について次のように記述されている。「至高体験の内容は、菩薩や仏の境地の発動の一部に光を当てようとしたものであるとも考えております。しかし、マズローも晩年においては、至高体験をバネにして、個人を超えた広大無辺な意識（心）のレベルの存在を指摘し、この領域をトランスパーソナル（超個）と呼ぶことによって、第四の心理学すなわちトランスパーソナル心理学を誕生させております。マズローも個的自我を超えた宇宙根源の大生命へと向かおうとしていたことが明かです。この境地に自己実現の究極のあり方を希求していたのだと思われます」。なお、本論文では詳述しないが、法華經の人間主義について“宇宙的ヒューマニズム”という語彙を用いて表現する場合がある。

3. 創立者池田大作博士の人間主義

本論文の主題でいうところの人間主義とは創立者池田先生の唱える人間主義である。これは第1節で述べたような単に従業員中心や人間中心という意味で使われている人間主義ではなく、また Maslow の人間主義とも全く異なるものである。

創立者の人間主義についてそれを定型化する確立した定義はない。これについては次のような創立者の記述がある。「一般社会の主義主張は、かならず限定的な性質をもっているということである。たとえば、自由主義というときは、すでにそのなかに“社会化”と対立し、相いれない限定性の主張が内在している。(中略) 仏法にもとづくわれわれの主張は、この定型化ということには重きをおかない」^[8]。すなわち、“人間主義とは”と定義した瞬間に、他のものを排除する性格をもつことから、このような高度に実践的な哲学としての考え方をとっているのである。しかし、本節では人間主義経営論の確立の前提として、ある程度の説明を試みたい。

創立者の人間主義が基調にするところは仏法、詳しく言えば大乘仏法の經典「法華經」にもとづき築きあげた日蓮仏法の生命観である。その基本理論は十界互具論、一念三千の理論である。

「十界」とは前節で述べた欲界の六階層に声聞界、縁覚界、菩薩界、仏界という「四聖」と呼ぶ階層を積み上げ計十層の階層構造で、生命境涯の有り様を表す考え方である。大乘仏法では「一念三千」という概念でこの心の状態を見ている。そこでは人の心は上述のような階層構造を持ち、しかもその各界のそれぞれが「十界互具」すなわち互いに十界を具えているとする。これは生命の状態を瞬間瞬間にどの状態にも転じていくというダイナミックな動きとして捉える考え方である。このような理論ではあるが、特記すべきは、「そうした十界論、十界互具論が生命を客体化し、知的な分析、操作の対象として扱うのではなく、自らの実存の深みにおいて主体的に生きられる態のもの」^[8]であるという概念である。

この考え方を社会へ展開するとき普遍的なものに対する探求がある。前述したアインシュタインの宇宙的宗教では次のような記述がある。「君と私は赤の他人だが、あるパターンによって結びついている」^[6]。仏法ではこれよりも更に広い概念が形成されている。唯識論では、人間の無意識の奥底に根源的自我意識（八識または阿頼耶識）と呼ぶ瞬間瞬間に移り変わる生命流を感じ得る。しかもこの生命流は個人の精神の領域を超えていると解釈する。「八識の生命流は、一個人の境界を超えて、他の生命の業エネルギーと交流している。八識という生命内奥の次元では、業の潜在的エネルギーは、家族、民族、人類の潜在的エネルギーと合流し、さらには動物、植物といった他の生命とも融合している」^[9]。

これは経営論を人間主義の立場からみるという本論文の試みの原理でもある。すなわち一個人の生命の内奥を探索してみた結果、そこには他の人々、社会、国家、地球そして宇宙への深い関係性を見出した。この社会には己のみが存在するわけではなく、他の人びと、他の民族、他の国家、他の動物、植物などが存在している。上述した原理は、このような多様な存在に、まず奥底にある共通のものを認め合うという普遍主義の概念から始め、それを人間、組織、社会、国家、世界、地球、宇宙へと展開するのである。組織の経営に関することは勿論、文化、平和問題などへの関わりが、この人間主義の思想から派生してくるのである。この考え方は「人間も、民族も、国家も、それぞれの個性を認め合い、生かしながら『共生』していくことを促している」^[10]。

本論文の主題である人間主義経営の人間主義とは以上のような思想を指しているものである。

第2章 人間主義の視点から見た経営論

経営に対する議論を展開していく上で再び Maslow の経営論からはじめるのがよいであろうと思われるので、まず Maslow の人間主義心理学に基づいて構築された McGregor の X-Y 理論と Maslow の Z 理論の概括をする。

1. McGregor の X-Y 理論と Maslow の自己実現の経営

経営学者の Douglas McGregor は著書 *The Human Side of Enterprise* ^[11] の中で Maslow の基本的要求理論に基づいた経営理論である X-Y 理論を唱えた。X 理論とは「人間はふつう働くことを嫌う傾向をもっている。だから、仕事を完了させるためには、罰によって強制したり、統制したり、指揮したり、脅かしたりしなければならない」というものである。これに対し McGregor は Maslow の考えに基づいた Y 理論と名づけた仮説を作った。簡単にその特徴をまとめてみると以下ようになる。

(1) 仕事における身体的・精神的な努力はあそびや休息と同様に自然なことであり、仕事は満足の源ともなりし、罰の源ともなりうる。(2) 人間は目標に向かって尽力するために、自己を方向づけ、自己統制する。(3) 目標に自己を委ねることは目標達成に伴う報酬の関数である。ここでいう報酬とは自我の満足や自己実現の欲求などである。(4) 特定の条件下で人間はその責任として任務を負担するだけでなく自ら捜し求める。(5) 想像性、工夫、創造性を役立たせる能力は、ある限られた人にのみ与えられているのではなく、すべての人類に広く与えられている。(6) 平均的な人間の知的能力は、生活の一部分にのみ使われているにすぎない。

この Y 理論の実践性を Maslow は高く評価した。しかし、それに加えて次のような論評を行っている。すなわち Maslow は McGregor が人間の心理面に対して「十分な理解をしていなかったと感じた。つまり、Y 理論は、一般的によく適応した人を対象としたものである。(中略) Y 理論のようなシステムは、脅威を感じている人たちの住む国では、うまくゆかないであろう」^[12]。

Maslow はこの自身の考えを Z 理論と称した。エッセイ「人間性の本質とは何か」^[13] の中で次のように言っている。「全体を見回してみて、付け加えるべきだと思われるのは、人間のこころは無限に善であり、絶えず善であり、根本的に善であるとうわけではないという仮説である。それは、すでに具体的に挙げた外的条件のもとでのみ、善なのである。『悪い』環境条件のもとでは、人間は精神的病理と邪悪な行為を示す傾向が強くなる」。したがって Maslow は、McGregor のように X か Y かの二者択一を提起して Y 理論を取るというような単純な解釈でなく、健康的である労働者とそうでない労働者の両面を見ているのである。しかし彼の経験から次のように結論している。「健康的な労働者という、たった一つの限定をつけることによって、Y 理論は、X 理論よりも長期的な見方ができる点で、より生産的といえる。Y 理論はより良い社会を生み出すだけでなく、実際的で実務的な面でも、産業的および財政的な成功への近道なのである」^[14]。

2. 人間性に焦点を当てた経営法

2-1. Y 理論と自己実現の経営の実例

以上のような人間の心理に基づいて構築された経営法の考え方は「企業全体の発展に向かって努力することによって組織のメンバーもまた、彼らの目標を最高度に達成することができるような状態をつくりだすことである」^[15]。その経営法の一例が参加型経営法である。これは複数の工

場で実験検証され、従業員を経営に参加させることにより従業員の士気の向上が顕著となり、著しく生産性が向上したことが報告されている^[5]。また、従業員により多くの自由、より大きな責任をもたせた例として電子産業での12人の女子電子組み立て技士の例が報告されている^[5]。電子部品の組み立てに全責任をもたせ、組み立て方法をはじめとする全てに自由を与えて、その完成品に技師の名前を表示するというものである。この事例では1年間の実験期間で生産性は著しく高くなり、コストは94%に下がり、苦情も3%に激減したことが報告されている。この実験が終了して元の流れ作業に戻された時12人の従業員のうち3人は責任の軽減で楽になったと述べたが、残りの9人はより多くの自由、より大きな責任への挑戦を失って寂しく思っているとの報告があった。

これらの実例を見る限りは、労働者をより高次の欲求に向かわせることにより組織の目的も同時に達成することができた経営方法がとられたと見てよいであろう。しかし、Maslowの記述にあるように従業員の質や仕事観に左右される問題であり、このような経営法が万能であるわけではない。

2-2. エグゼクティブ・コーチング

ここ15年ほどの間に米国では企業幹部を対象にしたエグゼクティブ・コーチングと呼ばれる市場が目覚ましい成長を遂げている。これは上述の自己実現の経営の実例とは又違った意味で人間性に焦点を当てた経営手段の一方法である。1966年には2000人ほどであったコーチの数は2002年の時点では1万人以上に増加したようである^[12]。コーチとなっているのは心理学の専門家、元スポーツ選手、弁護士、ビジネス関係の研究者、コンサルタントなど多種多様である。これらのコーチは何らかの問題を抱えているであろうと思われる企業幹部一人一人につき、彼らの身の処し方に対する指導や心理療法などを行う。エグゼクティブ・コーチングはこのように個人的な心的問題の対処を通して企業全体のパフォーマンスを高める一助としようとするものである。このエグゼクティブ・コーチングが急成長している理由として文献[12]では、米国のビジネスマンは短期間に最小限の努力で自己変革を果たしたいという願望、必要性を持っているからであると分析している。つまりコーチングはこのような願望に応える形でインスタント心理療法として登場したようである。企業のCEOにしても社員のパフォーマンスを短期間で向上させてくれるコーチングは魅力的であると判断しているのであろう。

エグゼクティブ・コーチングの成長は以上のような理由に支えられているが、次のような問題が指摘されている^[12]。コーチの多くは簡潔な答えと早期の成果を売りにして、対象者の行動の改善という表面的な解決で終わらせようとする傾向にあること。また、心理療法を知らないコーチは、対象者の心理的問題を無視して、かえって深刻な問題へと発展させてしまうことである。文献[12]ではある電子ゲーム・メーカーの幹部社員がコーチングを受け、トレーニングを終了

した一週間後に、極端な鬱状態に陥った例などが報告されている。

エグゼクティブ・コーチングの心理療法として採用されているのは行動心理学に基づいたものである。この行動心理学は「自己主張訓練」などエグゼクティブのパフォーマンスを向上するために利用され、患者の特定行動をコントロールする点で成果をあげたものである。しかし、限定的な療法を提供するものであり、対象者の心的な問題の根本的な部分を解決することはできない。この行動主義は Maslow が文献 [4] のエッセイ「科学、心理学、そして実存的展望」の中で次のように批判しているものである。「人間についての行動主義者のイメージは、個人を、ビリヤードの台の上のビリヤードのボールのように受動的なものとして取り扱っている」。

以上見てきたように、人間の心は繊細であり微妙であり、そして複雑である。本論文の人間主義経営論構築が意図しているように、人間精神の深い理解の基に、その部分観でなく全体観に立って人間そのものを正しく認識し、そして人間を構成主体として形作られる組織の経営にアプローチするというステップの必要性がここに端的に示されているのではなかろうか。

3. 創立者池田大作博士のビジネス論

創立者池田博士は 1991 年フィリピン大学経営学コースの卒業式の席上「平和とビジネス」との演題で講演を行っている^[13]。そこでは人間主義の立場からみたビジネスの基本理念が語られている。この節ではこの講演に基づいて創立者の人間主義から見たビジネス論を概括する。

McGregor の X-Y 理論や Maslow の自己実現の経営論は組織のなかにおける人間の心的状態から企業体の経営法を構築するという観点からの経営理論であったが、この創立者のビジネス論は企業における社会的責任の問題を取り上げている。

ビジネス人が左右されがちな「企業の論理」「資本の論理」に相対する形で人間主義をとりあげ、講演の冒頭次のような簡潔な表現で結論を述べている。「ビジネスが平和構築のために貢献をなそうとするならば、そうした論理を『人間の論理』のもとにリードせねばならないでありましょう」^[13]。ここでは、ビジネスの社会的貢献として「平和への貢献」を第一義とすることを提示している。人間主義の理念の下でビジネス活動を見るならば利潤追求は企業存続の手段であり、目的ではない。企業は社会において組織体として存在し、活動し、価値創造を行い、社会を潤している存在であるし、またそうでなくてはならない。当然企業は社会に対して責任を負っているわけであり、その責任とは即ち、「平和への貢献」であるとの結論である。これは第1章第3節で述べた人間主義としての普遍性すなわち共生の概念を基に据えれば理解することのできる結論ではあるが、人間主義をしっかりと把握していなければ結論までの道筋をそう容易くは理解することは難しいであろう。

創立者はビジネスがリードする平和への貢献のために必要な精神的バックボーンとして「公正」の精神を挙げている。公正という言葉は日常的に使われる平易な言葉であるが、公正の意味

とは「公平」または「平等」と「正義」との両方の意味を含む言葉である。これら公平や正義とは我々の世界の行く末を見据えた時に最も重要となる概念を表す言葉でもある。D. H. メドウズ、D. L. メドウズ、J. ランダースはその著書「限界を超えて」^[14]においてコンピュータによる世界モデルであるワールド3を駆使して21世紀を展望した。その膨大なデータから導き出した持続可能な開発を可能とする世界を実現するための結論の一つとして、彼らは次のように述べている。

「持続可能な社会を想像する際に考慮する点をいくつかあげておく。（中略）持続可能性、効率、ニーズの充足、正義、公平、共同体が重要な社会的価値となっている」。また、コロンビア大学教授であるノーベル賞経済学者のジョセフ・スティグリッツ氏は「テロは世界を変えたか、グローバル化 現状と課題は」^[15]と題する新聞のインタビュー記事の中で、一つの地球を共有しているという地球社会での共生のルールについて、次のように述べている。「まず、公正の原則だ。富める国と貧しい国、強者と弱者でルールが異なってはならない。（中略）二つ目がグローバルな社会正義だ。（中略）セーフティーネットがなければ、貧困層にしわ寄せして、投機家が利益を得る。これは社会正義の原則に反する」。

この公平と正義を意味する公正の精神であるが、その精神の獲得と実行は容易^{たやす}く得られるものではないことを創立者は講演の中で特に強調している。創立者の言葉を借りて説明すれば、公正の精神とは、素朴な民族感情から普遍的精神へと昇華したものであり、弁証法的言い方であるならば正と反とが互いに触発してできた高次の合の世界の精神である。すなわち、「それは、『部分観』から『全体観』への跳躍といってもよく、私は真実の『公正』さというものは、そのような次元において開示されてくる普遍的精神であるように思えてなりません」^[13]。

ビジネスの世界は言うまでも無く非常に厳しい冷酷な世界であり、企業存続のために効率良い利潤の追求は必須のことである。しかし、現在ではもはや、一企業の利潤追求のみに捉われていては存続が危ういケースが数多く存在する。得意分野のみに特化して情報ネットワークを形成するネットワーク・ビジネスが興隆し、そこでは一企業でなく一業界の勝ち残りをかけたコラボレーションの時代が始まっている。例えば、日本の自動車業界では、JNX (Japanese automotive Network eXchange) と称する共通情報ネットワークを構築し、そこに自動車メーカーと部品メーカー460社（2003年1月現在）が加入するという一大ネットワークが存在している。これにより車の開発、部品調達、生産、販売、サービスまでの、バリュー・チェーンを形成し、いわゆる End to End のビジネスを実現しようとするビジネス・プロセス改革である。この事例に見られる考え方は、もはや一企業のためのビジネス改革でなく、関連する企業間・グループ間の情報化を通して複数の企業を横断的に捉えた業界全体のビジネス・プロセス改革である。すなわち戦略的に協業する企業グループの、いわゆる Win-Win の関係を築くことが目的である。

このように現代のビジネスは次第次第に一企業の枠をはみ出した形が形成されている。既に多国籍企業は一国の枠をはみ出した形で、生産、販売、サービスの均一化を目指し、異なる国においてビジネス展開をしてきたが、昨今の情報ネットワークの急発展はそれに輪をかける形でグ

ローバル化が進んでいる。

創立者は公正の精神を持つことの結論として、次のように述べている。「そうした普遍的精神は、ビジネスの世界にあっても、一企業、一国のみの『部分益』に執着せず、地球人類という『全体益』に立脚しつつ、時には、自らの利害を超えた尊い自己犠牲さえいとわぬ『公正』な判断を可能ならしむるにちがいありません」。

一企業、一国の枠をはみ出して現在ビジネスの世界がグローバルな広がりを見せているのは、ビジネス環境がそうさせているのであって、上の創立者の言葉の意味するところとは異なる。それは例えば一企業だけの情報化では膨大な費用がかかり、かつ非効率であるとか、今後リサイクル法の成立によりリサイクル対応の義務が生ずるが、これも一社一社が対処するのは無理があるとか、たくさんの理由があるであろう。しかし、理由はそれとして、ビジネス社会のグローバル化の広がりとは必然的に企業の置かれている立場の広がりであり、これに伴って企業におけるビジネスの哲学、経営理念は当然のことながら一企業の枠をはみ出し、一国の枠をはみ出したものへと移っていくであろうと思われる。この時に、上掲の創立者の言葉が指摘するように「一企業、一国のみの『部分益』に執着せず、地球人類という『全体益』に立脚」することができるかどうか、その企業の存続を左右するであろう。

加えて注目すべきは環境にたいする企業の関わりである。「地球にやさしい」などの言葉とともに以前から企業活動の一つとして環境保全の活動が始まり、環境監査などが整備されてきた。

しかし、これからは企業活動の一部として地球環境を保全する活動を捉えるのでは不十分であろう。むしろ環境の保全、すなわち持続可能な開発のためにこそ企業活動そのものがあるという逆転の発想が求められているのではないだろうか。2002年にヨハネスブルクで行われた環境開発サミットで、アナン国連事務総長は、持続可能な開発は現在あるグリーンテクノロジーや再利用可能なエネルギー資源によって始めることができるとして、次のように述べている。「先進的で活動的な企業はすでに代替的で持続可能な将来へのチャンスをつかんでいる。それが新しい規範になることを願っている」^[16]。

平和とは人類に対するのみでなく我々の地球環境に対しても適応すべき概念である。これがすなわち地球環境と人類の共生ということである。平和という言葉をこう解釈してくると先に述べた逆転の発想、すなわち「持続可能な開発のためにこそ企業活動そのものがある」という発想は、最終的に創立者の「平和とビジネス」の冒頭で提示された結論に行き着く。「ビジネスが平和構築のために貢献をなそうとするならば、そうした論理を『人間の論理』のもとにリードせねばならないであらう」^[13]。

結言

本論文は人間主義経営論の構築に向けてのはじめの試みである。本論文の内容は2002年度に学内でおこなわれた経営学部の有志の教員による人間主義経営研究会の議論を踏まえたものであ

る。研究会は教員が専門分野に関した視点から人間主義経営を論じ、その後討論をするという形式で、合計4回行われた。本論文を作成するに際して、各教員の方々の発表内容および議論をそのまま要約する形で、ここに集録する形式もあったであろうが、一つの論文として首尾一貫性を大事にしたいために、今回はこのような形で公にした。

人間主義経営論として論じていく過程で明らかになった点は、(1) 創立者の人間主義の観点からの論ずべき経営論はまだまだ不十分な点が多々あるということである。経営という学問の特徴から、これを論ずるには、多様な面からのアプローチが必要であろうが、本論文で取り上げたものは、そのまだほんの一面のみである。(2) 人間主義経営論を構築するためには、人間主義に対する深い理解と経営に関する十分な知識を要する。したがって、この構築作業は大変難しい課題であるが、21世紀の思想基盤を人間主義に据えようとするならば人間主義経営論の構築は必要不可欠である。

謝辞

これまで4回にわたる人間主義経営研究会に参加した教員は、高橋薫美、前田清隆、犬塚正智、天谷永、栗山直樹、堂前豊、平岡秀福、望月雅光の諸氏と山中馨である。研究会における知的に啓発的な多くの議論と、研究会を取り組まれた熱意に対し深く感謝いたします。

参考文献

1. 日本労働年鑑 第58集 1988年版：法政大学社会問題研究所、<http://oohara.mt.tama.hosei.ac.jp/rn/58/rn1988-137.html>
2. アウェイク、<http://www.crossroad.co.jp/awake/mokuteki.html>
3. ハダ人事研究室 / (株) OMC 経営研究所分室、<http://www9.ocn.ne.jp/~omejinji/>
4. エドワード・ホフマン著、上田吉一、町田哲司訳：マズローの人間論、ナカニシヤ出版、2002
5. フランク・ゴープル著、小口忠彦監訳：マズローの心理学、産能大学出版部、1972
6. ウィリアム・ヘルマンズ著、雑賀紀彦訳：アインシュタイン神を語る、工作舎、2000
7. 池田大作、C. ウィックラマンシング：「宇宙」と「人間」のロマンを語る（上）、毎日新聞社、1992
8. 池田大作：第27回「SGIの日」記念提言、2002、<http://www.sokagakkai.or.jp/sokanet/GBK/Ikeda-Daisaku/SGI-Teigen/sgi27.html>
9. 池田大作：法華経の智慧、第4巻、聖教新聞社、1998
10. マジッド・テヘラニアン、池田大作：二十一世紀への選択、潮出版社、2000
11. McGregor, Douglas: The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, New York, 1960
12. スティーブン・バーグラス著、松本直子訳：エグゼクティブ・コーチングが失敗する時、Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー、ダイヤモンド社、9、2002
13. 池田大作：平和とビジネス、池田大作全集、第2巻、1991
14. ドネラ・H・メドウズ、デニス・L・メドウズ、ヨルゲン・ランダース著、茅陽一監訳、松橋隆治、村井昌子訳：限界を超えて、ダイヤモンド社、1992
15. ジョセフ・スティグリッツ：「テロは世界を変えたか、グローバル化 現状と課題は」、朝日新聞、

2002年9月12日

16. アナン国連事務総長：「『開発か環境か』ではない」、朝日新聞、2002年

(創価経営論集 第28巻、第1・2・3合併号、2004年3月)

人間主義経営と松下電器経営革新の精神

The Humanistic Management and a Spirit of Matsushita Electric's Innovation

山 中 馨

はじめに

近年の企業を取り巻く環境は情報ネットワーク技術の急速な発達により大きな変化を受けている。サプライチェーン・マネジメント (SCM) やカスタマー・リレーションシップ・マネジメント (CRM) に代表されるような情報システムの仕組みは、ビジネスモデルをマスから個のサービスの時代へとパラダイムシフトしている。一方では企業の社会的責任 (CSR) や社会的責任投資 (SRI) に焦点が当てられるとともに顧客満足、従業員満足の経営が叫ばれている。

このようなビジネス環境変化の背景の中で我々は人間主義経営の重みがいや増しに増してきていることを実感するものである。筆者は先に人間主義経営論の確立を目指して、「人間主義経営論の試み」[1] を公にし、我々の追及している人間主義経営とは如何なるものであるかの導入を試みた。

さて、人間主義の観点からの経営を論じる際、どうしても避けて通れない人物として松下幸之助がいる。彼の死後 15 年を経た今日でも多くの著書や論文が出版され「経営の神様」松下幸之助は人を引き付けて止まない。これはすなわち幸之助¹ の行った経営には今日の経営者が鑑とする多くのものがあるからであり、またそこには非常に普遍的な経営手法そのものが認められるからであろう。しかし、筆者はそのような経営方法の議論以前に松下幸之助という一個の人間の魅力が、このような幸之助研究の底流にあるからであると考えている。

ところが、その「経営の神様」の作った組織を破壊し新たな創造をおこなうことによって松下電器を倒産の危機から救ったとされるのが中村邦夫現松下電器社長である。中村は 2004 年 2 月の Forbes によって Asia's Businessman of the Year に選ばれた敏腕の経営者である。中村の行った改革は創業者の精神まで破壊してしまったと批判する論者もいる。しかし、筆者はむしろ中村の改革「破壊と創造」は幸之助精神への回帰、いわば松下ルネサンスではないかと捉えている。

以上のような理由から、本論文では人間主義経営論を形成する一つのアプローチとして松下幸之助と中村邦夫の経営事例を取り上げて人間主義経営に迫ってみる。

1 本論文を通して松下幸之助の呼称と松下電器の呼称を区別するために、略称を使用する場合は松下幸之助を幸之助と呼び、松下電器を松下と呼ぶ。

1. 創業の経営理念と幸之助の人間主義

近年アメリカのエンロンやワールドコム、日本の雪印乳業や三菱自動車工業の不祥事は企業の社会的責任 (CSR) に対する庶民の関心を強め、日本でも個人向け SRI 投資信託がはじまっている。環境や人権等に代表される社会的問題に責任をもって行動する企業のあり方を要求する声は日増しに高まっている。いやしくも一旦企業をこの社会に創ったのであれば、その企業は何を存続の価値として企業活動をしているのか、その企業理念が問われている。日本企業の CSR の取り組みについては、その社会・人間的側面の弱さが杉野他の文献 [2] で詳しく論じられている。

上記のような背景を前提として、本節はまず経営者の企業理念や存在意義、従業員の就労意識の問題を人間の内発的な面に焦点を当てて論じてみたい。特に創業者の経営理念やビジョンが従業員の心に及ぼす影響などをとりあげる。この内発的側面からのアプローチは人間主義の一つの重要な要素であり、人の心の中に内発的普遍性をみるという観点は人間主義の中核をなすものである [3]。

凡そ人間は自分の人生に生きる価値を見出して、それを支えに生きる。自己の人生の目的が明確であればあるほど生を満喫できる。企業や組織も同じである。一旦社会に企業を創ったのであれば、その企業の社会における存続価値は何なのか。ここに企業の経営理念が問われる所以があり、これは創業者の責任でもある。またその企業理念の下に働いている従業員は何のために働いているのか、何を自身の働き甲斐として自己の人生目的の中でどう位置づけているのか。経営者と従業員の働くことへの使命感は共有されるのか。従業員の就労のモチベーションは企業という組織存続の鍵であり、企業の成功を左右する一大要因である。

創業者池田大作先生²は「人は何のために働くのか」との問いを現代的課題として次のように述べている。「何のための富や豊かさなのか。人間は何のために働き、何のために生きるのか——。その展望が見えていない。『哲学』『人間性』に欠けている。富や力を『何のために』活かすのかという価値観こそが、真の繁栄へと向かわせる推進力なのだ」[4]。すなわち、この問いの答えはその者の深い哲学と精神性から発した内発的な価値観として形成されなければならないとの指摘である。

松下幸之助の経営理念は有名な水道哲学である。すなわち「水道の水の如く物資を豊富にし、それを安価に提供し、貧困をなくす」[5] ことであり、さらにこれを幸之助の言葉で説明するならば、「単にソケットを作っているのではなく、この世から貧乏と犯罪をなくすという産業人の大使命のもとに働いている」ということである。この幸之助の水道哲学は貧困な時代の産物だと片づけられない重要な意味をもっている。この経営理念は「人間は何のために働くか」の問いに対して、幸之助が深い思索の中で辿り着いた、まさに幸之助の精神から発した一つの答えを提示したものである。これは幸之助の産業人としての悟りともいえる哲学であり、「私利」を離れた

2 以後略称として池田を用いる。

社会的、世界的視野を持つ非常に高邁な価値観である。ここには昨今リコール問題で揺れた三菱自動車工業の経営陣に見られるような単に保身のためという自己に捉われた偏狭な考えはない。文献 [2] では海外企業の CSR の一例としてダイムラー・クライスラー社の「世界の貧困撲滅」が挙げられているが、幸之助はこれと同じ精神をすでに昭和 7 年に表明したのである。そして幸之助の多くのエピソードからは、その発想に常に己の会社の前に社会の向上・発展をリードする公の意志があったことを窺い知ることができる。例えば松下電器が昭和 35 年に日本で先駆けて週 5 日制を発表したとき、幸之助は次のように述べた。「松下電器がこうした事に挑戦するのは自分たちの名誉や利益のためでなく、社会を発展させる公の使命だ」[5]。このような事例は池田の言う「富や力を『何のために』活かすのか」という価値観こそが、真の繁栄へと向かわせる推進力」であることの昭和初期の時代における一つの先進的例示である。時代をリードする幸之助のような経営者の指導力のあり方として池田は次のように指摘している。「偉大な指導者とは、人々に『ビジョン（展望）』を示せる人物のことだ。そのビジョンこそが、『何のために』との問いかけの答えになるのである」[4]。

幸之助がこの自身の悟りとも言うべき水道哲学を「命知 250 年計画」として発表したとき、この理念に従業員全員が衝撃をもって受け止めたようである [6]。「おれは上司のために働いているのではない」と幸之助の唱える産業人の使命を共有し、その結果「松下電器はものすごいエネルギー集団として燃え上がり、松下山自身も恐ろしいと感じるほどの発展振りを示した」[5]ということが語られている。このような内発的動機づけについてはハーバード・ビジネススクールの Kotter が次のように述べている。「壮大なビジョンを夢でなく現実のものとするには、強力なエネルギーが必要だ」。「コツは達成感、帰属意識、認められたいという気持ち、自尊心、自分の人生を自分で切り開いているという実感、理想に従って生きているという思いなど、人間としての基本的な欲求を満足させることである。根源的な欲求が満たされるのは、人間にとってこたえられないものであり、それが大きなエネルギー源となる」[7]。「根源的な欲求」の満足が心のうちから燃え上がるエネルギーの源泉であるという主張は、Maslow の基本的欲求に関する階層説 [1][8] を彷彿とさせるものである。

しかし、筆者は幸之助とその従業員の前述のエピソードには Kotter が述べた事柄以上のものが存在すると考えている。それは水道哲学が自己を利するだけの偏頗な経営の思惑から離れ他者のため、社会のためという「利他の精神」をその最大、最高の理念とした思想であるからだ。単に Kotter が指摘した「根源的な欲求が満たされるのは、人間にとってこたえられないもの」以上のものがここにはあるのである。幸之助は「何のために働くのか」の答えとして社会から貧困の苦を取り除くという高邁な「利他の精神」を掲げた。この経営者が得た産業人の経営哲学の悟りを、従業員がそのまま幸之助と同じ感動を持ってこれを受け入れ共有した。そして、従業員もまた心を奮い立たせ水道哲学を己の使命として受け入れることができたというこの事例は人間主義経営の観点からも重要である。

この幸之助の哲学は人間主義が基づく仏法の考え方とも良く響きあう。文献 [1] でも述べたように人間の意識の底に根源的自我意識（八識）という生命流があると捉える。そして一個の人間の生命流は他者の生命流とも交流し、そこに他の人々、社会、国家等々への深い関係性を見出すというものである。この関連性は空間的な観点からの見方であるが、時間的な観点も加えて仏法には「縁起」というものの見方がある。人間社会でも自然界でもそこで起こる事象はすべて、あるものが因となり、それが果（結果）を生み、それが又別の因となりそれらは互いに関連しあっているという考え方であり、物事はすべてこの関連性の中で生じていくと捉える。文献 [9] で企業の繁栄に関し、池田はこの縁起の観点から次のように述べている。「すべてはつながっている。この世に単独で存在しているものなど、何一つとしてない。人間に限らずいかなる生物も自分一個で生存を全うすることはできない」。「社会全体を良くしなければ、自己の繁栄、幸福は確保できない。同時に、どのような社会、企業、国家であっても、個人を犠牲にした繁栄は真の繁栄ではないということもまた、忘れてはならないことだと思う」。この観点からするならば己の事業をもって社会の繁栄に資するという幸之助の水道哲学は、仏法哲理に見事に合致したものであると言える。幸之助と知己の関係にあった池田は幸之助を次のように評している。「氏が日本を代表する経済人といわれてきたのは、まさに社会全体の繁栄を願う志の高さ故にちがいない」。「氏は、一企業の利益などという次元を遥かに超えて、国家や世界の行く末を憂える真情に満ちておられた」[9]。

更に、人間主義の観点からすると幸之助の「命知 250 年計画」という遠大な計画も注目に値する。これは 25 年をそれぞれの節目として第一節の 25 年を幸之助とその時の人々が担い、それ以降は次の世代に委ね、幸之助の悟りの使命を 250 年間かかって達成するという遥かな時間軸を持つ計画である [5]。実際には幸之助は第一節で終わらずに第三節の半ばまでを「経営の神様」として存在し続けた。注目すべき点とは幸之助がこのように自己の存在しない遠い未来までもを展望し、その上に立って自己の経営ビジョンを構築した点である。人間主義が立脚している仏法の理論では自己を過去から現在、未来へと流れる時間軸の中に置いて見つめるという観点が一つの重要な考え方である。この点に関しては、池田は指導者の現代の課題の一つとして、過去の事象の認識の重要性から説き起こしている。『歴史』を通して、時代を動かし、時代を創る本質を見極める。それを現在と未来に生かしていく。そうした深き『史観』こそ指導者の絶対の要件である。『史観』とは、結局は『人間観』である。また『社会観』『生命観』なども含まれている。すべての事象を見つめつつ、人類が進むべき『大道』を示す知恵である」[4]。幸之助の命知 250 年計画の遠い未来を見通した遠大な計画はこの人間主義の志向性とも軌を一にするものである。

このように自分の使命を明確に自覚し、その実現に一生を賭け、またさらにその先までも見通して行動する人生について、幸之助と池田の対談集「人生問答」[10] には次のような池田の記述がある。「健全な生涯を送るべき最も重要な条件は、自己の一生をかけて悔いがない理想をいっていて、その実現のために情熱を傾けて専念することではないでしょうか。私は、社会に貢献し、

人類の未来に思いをはせ、そこに自己の生きがいと使命を見出して精進することが、どのような健康法にもまさる人間のみにも与えられた特権であると主張したいのです」。企業における経営理念がこのような人間の生きがいを与える理念である時、従業員はその企業における自身の仕事が己の人生目的に合致した大きな意義を感じ、企業としての凝集性を最高に高めることができる。

2. 幸之助の王者的人間観と師弟不二

経営者と従業員とが同一の経営理念を共有して就労の内発的動機づけとするようなことは、経営課題としては非常に難しい問題であろう。これこそ経営者の力量の尺度と言っても過言ではない。これに多くの経営者はどのような手段を用いて立ち向かっているかは一つの研究テーマである。Kotter は文献 [7] で数十名のエグゼクティブへのインタビューを通して得た結論の一つとして次のように述べている。「組織の上層部にいる人ほど、マネジメントよりもリーダーシップの発揮に多くの時間を割く。マネジメントは形式的な階層を通じて機能し、リーダーシップは形式でない人間関係に依存している。できるリーダーは、かなりのマネジメント責任を下位レベルに委譲している。これによりリーダーシップを発揮できる体制にある」。日本の企業組織において Kotter の研究対象とした米企業の組織事情をそのまま当てはめることはできないであろうが、Kotter の指摘のように日本企業のトップ経営者も従業員との直接対話に多くの時間を割く努力をしている例はしばしば見受けられる。「トップがマネジメント権限を委譲し、こうした失敗の芽を摘む努力をしている企業では、CEO は『目的は何か』という根本的な問いに答えようと、多くの時間を使っている」。「『ここで働こうと思うのはどうしてか』、『我々は、要は何をしなければならないのか』といった問いに対する答えを用意するのである。目的を明確に、しかも説得力をもって示さなければ、高い教育を受けた社員も、すぐに気の利かない無気力な存在に成り下がってしまう。それでは役に立たない」[7]。

幸之助の種々のエピソードを調べると、この Kotter の指摘に沿う行動が随所に見られる。次の逸話はこのことを如実に表している。松下の乾電池事業部に配属された新人の K 氏が伝票の転記作業をしていた時に、幸之助が通りかかって、次のように声をかけた。「『君は何をしているのか』、『伝票を転記しています』、『その目的は何かね』、『さあ、わかりません』と返事をしたところ、『主任を呼べ』ということになり、主任に『この仕事を K 君にしてもらっている目的は何か』、『…………』、『課長を呼べ』ということになり、主任と課長に向かって、『たとえ新入社員であっても、なんのためにこの仕事をするのか説明しなければ、この人の能力を発揮してもらえないではないか』と叱った」[5] ということである。これは組織を通じてではなく直接トップから新入社員への教育であること、発した問いが「その目的は何かね」という問いである点など Kotter の指摘するところと同じである。

そして幸之助のエピソードを更に調べていくと、幸之助の部下に対する教育訓練には Kotter が指摘するようなトップの役割よりも、更に深いところからの行動に触れることができる。筆者

はそこでも人間主義が根本とする思想との一致点を見出す。それは松下電器が炊飯器で不良品を出した時のエピソードである。このとき幸之助は責任者を集めて意見を聞いた。「幹部たちの意見は『製品は良いのだが、お客様の使い方が悪い』というものだった」。そこで営業の企画担当者として入社2年目のT氏が呼ばれた。「Tさんの意見は、『うちの商品だけ、お客さんの使い方に注文をつけるのは無理です。設計の誤りです』と言った。それを聞いて松下さんは『君は工場長や技術部長と正反対の意見ではないか。君のような人間は辞めてしまえ』と怒っている」[5]というエピソードである。入社2年目の新人にこのような叱り方をしたとは驚きであるが、その真意はどこにあるのか。T氏は市場調査の資料として「これは根本的に設計に誤りがある」という顧客の声を示した。これを見て幸之助はさらに次のように叱ったそうである。「君は営業の仕事とはなにかがわかっていないな。本当にその商品が社会にマイナスであり、会社にマイナスだと思えば、なぜ工場長や技術部長を説得しないのだ。なぜ身を挺してでもラインを止めなかったんだ」。因みに、この幸之助の言葉でも「社会にマイナスであり」がはじめに来て、そして「会社にマイナスだと思えば」が後に来ている。常に松下という企業を社会の公器と捉える幸之助の経営哲学が表れているところであり、注意しておくべき点である。さてこの幸之助の指導の真意はどこにあるかは、2番目の言葉を見れば知ることができる。この文献[5]の著者の前岡は、このエピソードに関して次のように述べている。「Tさんに今後は王者として行動してもらいたいという願いがあったからだ」、そして同時に幹部社員に対しては直接叱るよりこのほうが何倍ものインパクトがあり、今後は幹部が若い人の意見を聞くようになるからだと述べている。筆者は前岡の2番目の理由は些細な副次的なものであろうと考える。幸之助の真意は「王者として行動してもらいたい」という部分である。幸之助の「王者的人間観」とは、「人間には、繁栄・平和・幸福に向かう無限の能力と可能性があると信じ、それに向かって努力する」人間観[5]である。「この人間観に立てば、部下や上司、得意先や下請けとのつき合い方もすべて五分と五分である。相手の王者性を尊重し、ぶつかり合いながらも高め合い、より良いものを次の世代に引き渡す、これが王者の生き方の基本である」。「創業時は、実際は大企業の下請仕事をしているが、決して下請仕事をしているとは考えず、むしろ大きな会社において仕事をしてもらっていると考えていたらしい。『一度に自分がやれば忙しいので、それぞれ大手企業に適した仕事をお願いしてやってもらっている。そう考えれば向こうのほうが下請けである』」[5]。これが幸之助の人間観である。このようにT氏にも行動してもらいたいというのがT氏を叱った理由であると前岡は述べている。このような強烈な意志を持った指導者と部下との関係についてP. Druckerは次のように言っている。「優れたリーダーは強力な部下を求める。部下を激励し、前進させ、誇りとする。部下の失敗に最終的な責任をもつがゆえに、部下の成功を脅威とせず、自らの成功と捉える」[11]。

しかし、筆者は上記のエピソードは前岡の説明やP. Druckerの指摘以上のもっと具体的で必要欠くべからざる動機が幸之助にあったからではないかと推測している。それはまさに池田が自身

の人間主義思想を語る際に常に強調する重要な点、すなわち「師弟不二」の関係である。仏法上では師弟の関係は非常に重要な側面であり、このエピソードも師弟の面から捉えると非常に判りやすい。この場合当然師とは幸之助であり、弟子がT氏である。T氏は幸之助を師と仰ぎ、幸之助の指導に従い、市場調査の資料も十分に作成し営業の業務を完璧にこなしていたわけである。この限りでは二人の関係は「師弟の関係」である。しかし幸之助は叱った。幸之助の弟子に対する要求はこのような自分の業務に限った行動で良しとするものではなかったのである。「師弟の関係」と「師弟不二の関係」の意味するところは全く違う。これについては池田がハンプルク・バレエ監督ノイマイヤーに関する随筆 [12] の中で次のように述べている箇所がある。「氏は、古典も模倣しない。古典の『核心』をつかみとる」。「表面のまねでなく、エッセンスを受け継ぐ。芭蕉のいう『古人の跡を求めず、古人の求めたる所を求めよ』に通じる。師弟という『魂の継承』にも通じる」。ここに記述されている「師弟の魂の継承」関係が「師弟不二」の関係と筆者は解釈している。つまり師を尊敬して、その跡に続くという「師弟の関係」を超越して、師と同じものを弟子が「一体」となって求める「師弟不二」の行動である。幸之助がT氏に要求したものは幸之助と同じ経営者としての視点であり、その行動であると筆者は考える。幸之助が事前に炊飯器の欠陥を認識していれば当然幸之助はラインを止めたであろう。幸之助はこの入社2年目の若きT氏にもまた同じ行動をとれと叱ったのである。これほどまでに自分の社員を育てようとする幸之助の指導者としての深い思いには強く感銘するものがある。日ごろ幸之助は社員に対して自分の会社を説明する時、こう説明せよと言っていたそうである。「松下電器は人を作っていますが、併せて電気器具もつくっております」[5]。ここにもまた幸之助の経営哲学と人間主義との一致点を見出す。

3. 中村改革と創業者の魂の継承

企業活動は絶え間ない競争の中にある。その激流の中で常に成長する企業を維持していくのは容易なことではない。幸之助は自身の信条として「日に新た」を掲げ次のように述べている。「私ども商売をしているものとしては、やはり日に新たなものをつくっていかなくてはならない。日に新たな発想をしていかないといけない。さもないと時代に遅れ、発展も止まってしまうと考えられます」[10]。ましてや創業者が絶大のエネルギーで牽引してきた成長企業が創業者亡き後、そのエネルギーを引継ぎ、更に発展していくことは大きな難事である。なぜならば良く言われるように創業者のもたらした偉大な成功からはなかなか抜け出せない。またどれほど優秀な創業者が創った組織であろうとも組織というものは時を経るに従ってその存続が自己目的化し、時代が変化しているにもかかわらず、これに対応できずに硬直化する。そして組織の構成員は、例えその組織の弊害や疲弊を認識することができたとしても、完成された堅牢な組織は形を変えることが非常に困難になる。ここに常に成長し続けようとする企業経営の難しさがある。この事情は松下電器でも同様であった。堺屋太一は文献 [13] で次のように指摘している。「八〇年代末には既

に規格大量生産型の工業社会は限界がきていたのだ。そしてその時、松下幸之助さんが亡くなった。まさしく『一つの時代の終わり』だった。「リストラが行われ、労働の流動性が高まってきている状況下では、終身雇用の時代を築いた松下幸之助さんのやり方や考え方を超えなければならない。規格大量生産の時代から知恵の時代へと移行するためには、新しい経営手法を開発しなければならない」。

このような問題に対して中村邦夫松下電器現社長は「創生 21 計画」で明確な答えを出した。中村の「セル生産」は工場からベルトコンベアを無くして大量生産体制から多品種少量生産体制の「超・製造業」へと移った。「ブラックボックス・モノづくり」は中国へと並びいていた日本の企業に強力なカンフル剤であり、日本の製造業の自信回復の手がかりとなる大きな期待を抱かせる。そして、創業者の作った事業部制を解体し強大な権限と責任を担った二つのマーケティング本部を創った。このマーケティング本部は松下のこれまでの強固な階層をもつピラミッド型組織をいっぺんにフラットな組織へと変貌させた [14]。以上のような中村の「破壊と創造」の改革の底流に松下幸之助から連綿と流れる人間主義の哲学を伺い知ることができる。以下それを明らかにしていく。

中村は自身の改革を「使命」と「方策」の二つに分けて説明している [15]。ここで「使命」とは如何に時代が変わろうとも不変のものであり、「方策」とは時代とともに変革すべきものである。「使命」とは具体的には企業の綱領であり、その企業の社会における経営理念、存在意義である。因みに松下電器の綱領は「産業人タルノ本分ニ徹シ 社会生活ノ改善ト向上ヲ図リ 世界文化ノ進展ニ 寄与センコトヲ期ス」であり、すなわち幸之助の産業人としての悟りの哲学である。「方策」とは具体的には組織、仕組み、行動指針、事業計画などであり、「貧困や重労働をこの世の中からなくす」という幸之助の提示したビジョンも中村は変革すべきものの中に入れている。貧困の撲滅に変わるビジョンとして中村は情報格差や環境問題の克服を例示として挙げている。このような変革について中村が語った例え話は中村の改革に対する姿勢を伺わせて非常に興味深い。それは何故古代都市ベネチアが 1000 年もの長きにわたり滅びなかったのかという話しである。ベネチアでは古くなったシステムを次々に捨て、新しいシステムを常に作っていったからであるというのが中村の説明である。常に改革があつて初めて企業は存続できるという意味である。因みに中村の改革プロセスでは「創生 21 計画」の大改造を経て今年度より 2006 年を目指して「躍進 21 計画」が始まっている。

しかしこのような中村の大改革の底流に松下幸之助精神の継承を確認することができる。それは中村が自身の改革の話し [15] の終わりに幸之助の「社員稼業」を強調していることから推測できるものである。「社員稼業」とは幸之助が唱えた精神であり、「自分の考えて工夫をして、成果・結果を真剣に確かめよ」というものである。いわゆる「PDCA (Plan-Do-Check-Action) のプロセスを回して、業務遂行することであり、サラリーマン根性を捨てなさい」ということであると中村は説明している。そして中村は松下の「社員稼業」の説明の終わりに、次のような幸

之助の言葉を付け加えた。「松下電器が将来如何に大をなすとも、常に一商人なりとの觀念を忘れず…」筆者はこの言葉ほど幸之助の経営思想を端的に表した言葉もないのではないかと思う。堺屋太一は幸之助の経営者としての特徴について次のように述べている。「松下幸之助さんには、零細から巨大に至る組織運営者としての顔がある。今日の日本人で松下さんほど規模の急拡大した組織を運営した人物は珍しい」[13]。しかし筆者は、幸之助は松下電器が世界に名を成す大松下になった時にも「常に一商人なりとの觀念」を持ち続けた人物であったと考えている。そして自身と同様の精神を社員に要求した言葉がすなわちこの「社員稼業」である。これこそ前節で述べた「師弟不二」の精神である。中村がこの幸之助の言葉を「守るべきもの」の話の最後に挙げたのをみても中村がいま行っている松下改革が幸之助精神に基づくものであることをはっきりと読み取ることができる。

4. セル生産と社員稼業マインドの高揚

「セル生産」への移行は直接的には多品種少量生産体制を目指したものであった。この生産体制は旧九州松下電器のカードリーダーを製作する菊水工場で起こった体制である。このカードリーダー製造工程は少量多品種の生産を要求された工程である。「セル生産」ができた経緯は文献[16]に詳しく述べられている。「ラインが滞れば、資材もたまる。多いときは、五日分の資材がたまり、その費用も膨れ上がった。ラインは、たびたび極度の混乱に陥った」。「高木は、ラインに一個ずつモノを流せば、事態が改善されるのではないかと思った。すると間髪を入れずに、植木が声を張り上げた。『ベルトコンベアなんか、とっちまえ!』」。これがセル生産のスタートの瞬間であった。そしてこの節で問題にしたいのは、この時から作業者が「多能工」への変身を求められたことである。筆者が興味を持つのは、このような事態の起こった時の作業者の意識である。文献[16]には次のような記述がある。「『多能工』の育成は、このまま順調に進むかに思われたが、そうはいかなかった。『やっぱり、私、「多能工」なんかできません』ある女性スタッフが、高木に申し出たのだ」。「実際、『多能工』に意欲的なグループと『多能工』を推進したくないグループとの間に、いつのまにか溝が生まれていた」。多能工とは個人の責任が明確になるシステムであり、ベルトコンベア方式の仕事に安住してきた作業者にとっては負担と感じる者もでてくる可能性は大いにありうるであろう。セル生産の特徴を文献[16]では次のように述べている。「一人生産は、現場の作業者が問題発見をし、自らの責任で解決しなければまわっていかない。現場の自主的判断に任せる場面も多く、権限委譲なくして成り立たない」。そして、作業に慣れない当初は生産効率が30%ほど落ちたことが報告されている。しかし、この立ち上がりの奮闘の時期を乗り切った後では次のような状況が生まれた。「その後、作業効率は目に見えて上がっていった。彼女たちは、家族の理解を得て、いっそう仕事に集中するようになった。加えて、女性ならではの気配りと緻密さが、作業効率の改善に貢献したのはいうまでもない」。そして現場の指導者の感想が記されている。「高木は、『結局、ベルトコンベアは、人間

の潜在能力を押し殺す道具だったのではないだろうか』とすら思った」。ここに中村が指摘する「社員稼業」のマインド醸成がある。一人当たりの生産性が90%向上し、製造リードタイムが46%短縮されたと中村は語っている [15]。作業者のモチベーションの高揚が多大な効果をあげた好例である。

このセル生産体制というシステムは、以前エール大学のクリス・アージリスが Maslow の基本的欲求に関する階層説 [1] を実証しようとして行った電子部品工場の実験を思い出させる。これは電子部品の組み立て作業で、流れ作業方式と一人の作業者による完全組み立て方式とを比較した実験である。この実験でも驚くことに文献 [16] と全く同じ数値が報告されている。「実験の最初の月はあまり、かんばしかなかった。生産量は以前の、流れ作業方式より三〇パーセント下がった。労働者の士気も低かった」 [8]。しかし、この実験でも「一年の実験期間の間に、生産は、流れ作業方式より、著しく高くなっていた」。ここでも興味深いのは作業者のモチベーションである。「一二人の被験者は、もとの流れ作業にもどされたが、そのうち三人は、責任の軽減で楽になったという。しかし、残りの九人は、昔のおきまりの方法でやることはつらいと感じている。彼女たちは、より大きな責任を伴った、より大きな自由への挑戦を失って、さびしく思っている」。実験者のアージリスはこれを Maslow のいう最高次欲求である創造性および自己実現へと向かう意欲を示した結果であると報告している。松下のセル生産方式も同様である。「セル生産」という製造工程のシステム自身のもたらす効果も大きい、その裏には作業者の「社員稼業」マインドの高まりが作用していることは間違いない。人間の創造性という潜在能力を押し殺していたベルトコンベアから個人の創造が遺憾なく発揮できる人間性豊かなシステムへの転換である。

5. 中村改革の精神

中村改革の柱は二つのマーケティング本部である。これは「開発の論理」から「営業の論理」への移行を目的とすると同時に事業部制の解体を行ったものである。事業部制は、松下幸之助が日本で魁した組織形態であり大量生産の時代には大きな強みを発揮した組織形態である。しかしいつのまにか「重くて遅い」松下の縦割り組織の弊害だけが目立つ存在と化してしまっていた。これを中村はマーケティング本部の創設で「軽くて速い」松下のフラット組織へと劇的に変貌させた。この中村の経営力はすさまじく、まさに The Asia's businessman of the Year に相応しい。商品担当者の上司はマーケティング本部長、そして本部長と社長はダイレクトにつながるという [14]。しかも連絡・報告は3行以内の携帯メールという軽さである。このような社長と現場との劇的な距離の短縮は計り知れないメリットをもたらしたのであろう。

中村はこれからの自身の改革として「『スーパー正直』に透明を高める」と宣言している [15]。この「スーパー正直」についてはパナソニックシステムソリューションズ社長の秋山正樹が次のように話している。「中村社長になってから中間管理職は非常に楽になった。なぜなら現場の意

見をそのまま社長に上げれば良いんだから」[17]。そしてこれは社長と社員の情報の共有以上の副産物が生まれるであろうと筆者は予測する。それは一人ひとりの社員の個性を社長自らが明らかに把握できることである。幸之助の言葉に次のようなものがある。「成功している会社の社長や店主はだいたい社員をほめている。社員を頼りないとか、うちの社員は困るなど愚痴をいう商店や会社で成功したためしはない」[8]。住友銀行最高顧問の伊部恭之助は幸之助の人となりをつぎのように評している。「松下さんは一人の人間として『自分』というものに尊厳を持っていた。どういう生まれだとか、どういう教育を受けたかというような外的な条件とは違う、もっと根本的な部分で、『人間はそれぞれその人独自の天分、持分を持っている。自分はそれを大事にしてそれを活かしていくのだ』という強い信念をもっていた」。そして前岡は「『人の偉さがわかるなら、何万人でも部下は使える』という信念の松下さんは、だれを見ても自分より偉いと思って接してきた」[5]。と述べている。これは人間主義でいうところの桜梅桃李の原理と同じである。ここでも幸之助の思考方法と人間主義との合致する点を見出すのである。そして中村の「スーパー正直」では社員一人ひとりの個性の違いに光を当て、それを活かす桜梅桃李が実現するだろうと思う。この意味でも中村改革は幸之助精神を継承していると考えられる。

以上のようなことから筆者は中村の松下改革を松下幸之助の精神復興、松下ルネサンスと捉えている。大松下になっても幸之助の精神は「常に一商人なり」であった。そして中村改革のマーケティング本部とそのフラット組織化、「軽くて速い」組織の創設は、まさに松下精神の「常に一商人なり」の実践にうってつけの組織ではなかろうか。いままで堅牢、複雑なピラミッド型階層構造におかれて狭い業務範囲の中で奮闘していた人間が、商品の企画から販売までのロードマップを見渡せるようになったのである。中村は講演 [15] の最後で企業のあり方として幸之助の言葉「日に新た」を引用し、弛まざるイノベーションを強調しているが、そのイノベーションの活きる組織が出来上がったことになる。財部は文献 [14] の中で中村をこう評している。「従業員が何万人にも上る大企業でも、素晴らしい企業の経営者は会社のすべてを把握し、自分自身で物事を考え、自分自身の言葉で語ることができる。それ以外の経営者はすべて偽物だ。『社長』ではあっても、『経営者』ではない。中村邦夫の傑出振りはここにある」。これはすなわち松下幸之助が松下電器を経営してきた時の幸之助の振る舞いである。そしてこの賛辞が中村に向けられるということは、まさにここに松下幸之助、中村邦夫の師弟不二の姿をみるものである。

6. 日本的経営と中村改革

筆者は、中村改革は自社の製造業としての力の信頼に基づいているのではないかと考えている。ブラックボックス・モノづくりを代表するプラズマディスプレイパネル（PDP）テレビは中村改革の実を強烈に世に知らしめた。この PDP テレビはほとんど 100% 日本独自の技術である [15]。これで一気に松下が世界の覇者となった商品である。この中村改革を 4 年にわたって追跡してきた財部は著書 [14] のなかで次のように述べている。「業績が低迷しはじめると、自虐的な性向の

強い日本人は、自らの過去を全否定し、米国生まれの新しい経営用語に飛びつきたがる傾向が非常に強い。コアコンピタンスだ、コーポレートガバナンスだ、社外取締役だと、次から次へと米国流の経営用語に日本人はすがりつきたがるが、そもそも流行語で左右されるような会社はすでに終わっている。「日本の会社は日本の会社でしかなく、日本人は日本人でしかない。九〇年代の経済動乱期を乗り越え、なおかつ成長を続けたトヨタやキヤノンのような優良企業が一貫して日本的経営を続けてきたことは、その象徴だ」。そして中村改革の結論として次のように結んでいる。「つくづく思うことは、『企業の改革は自社の歴史と深く向き合うことからしか始まらない』ということである。松下電器とは、いかなる会社なのか。松下電器のレゾンデートルは、どこにあるのか。中村の座標軸の原点はここにある」[14]。レゾンデートル (raison d'être) とは存在理由のことである。言い換えれば本論文の第1節でとりあげた企業の経営理念である。中村改革の原点は松下幸之助の経営理念であるとの指摘である。そして改革は「自社の歴史と深く向き合うことから」始まるとしている。

本論文では池田の指摘する指導者の要件として史観の重要性を示した。池田の意味する史観とは上記のような単に己の組織一つの歴史についてを意味しているわけではないが、同じ方向を向いた言葉である。

7. 最後に

中村は創価大学における自身の改革の話「21世紀松下の挑戦。『変えるべきもの』と『守るべきもの』」[15]の最後に学生に対して次の言葉を提示した。それは、「何のために働くか」この言葉を学生諸君は熟慮してくださいというものである。そしてこれこそ本論文のテーマとして最も重要視したものである。人間主義経営とは人間一人ひとりの心に光を当てて、そこを原点に発想するものである。そして、さらに「何のために働くか」が単に一人の人間の利益に関わるだけの意志でなく、組織へ、社会へと視点を高く上げて、その高みから己の存在とその意義、企業の存在とその意義をみつめるものである。

本論文の随所に示したように松下幸之助の経営哲学には人間主義に共鳴する部分が非常に多い。幸之助は自身の考えを松下電器の経営という体験を通して、それを普遍的な哲学にまで昇華していったのであろう。そしてそれは実践で培われた思想であるからこそ人間の心を大事にする人間主義と共鳴する哲学となったのであろう。松下幸之助の経営手法は現在でも多くの経営者を引き付け、その経営手法が学ばれ、尊敬を受け続けている。しかし、経営は技術やスタイルではない。幸之助の振る舞いの中核に、本論文で指摘したような人間主義の思想があるが故に「経営の神様」と呼ばれる存在となったのであろう。

一方、中村は幸之助のように独自の哲学を発信しているのではない。それは松下幸之助の後継者に徹しているからだ。財部は中村を4年間追いつながら次のように述べている。「中村の実像を知らぬ人たちが『中村は幸之助の理念まで破壊した』などと愚かな記事を書いているが、この四

年間、精神的に追い込まれたときに、中村が唯一頼みとしたものは、幸之助が遺した経営理念であった。「中村は『実践経営哲学』を初めとする、幸之助が書き遺した書物をどれだけ読み漁ったかわからない」。「行間に流れる創業者の真意を探り続けた中村の姿は、まるで修行者のようである」[14]。そして筆者は中村改革によって出来上がったシステムをみたとき、松下幸之助の意図する経営にぴたりとはまるシステムであることを確認したのである。幸之助の作った組織を破壊することによって、幸之助の経営が、実現に至ったのである。まさに池田が引用した芭蕉の言葉、「古人の跡を求めず、古人の求めたる所を求めよ」であり、ここに師と弟子の魂の継承をみたのである。

参考文献

- [1] 山中 馨「人間主義経営論の試み」創価経営論集、28 巻、第 1・2・3 号合併号、2004
- [2] 杉野加奈、相川博美、白石由加里、澤田優『世界で動き出した「CRS（企業の社会的責任）」—社会・人間的側面を含む総合的な視点を求めて—』、月刊監査役、No.487、日本監査役協会、2004
- [3] マジッド・テヘラニアン、池田大作『二十一世紀への選択』、潮出版、2000
- [4] 池田大作『「他者への貢献」が、リーダーシップを真に輝かせる』、ダイヤモンド セールスマネージャー、40 巻、4 号、2004
- [5] 前岡宏和『松下幸之助の遺伝子』、かんき出版、2003
- [6] 「松下幸之助物語」、<http://panasonic.co.jp/company/person/story/part3/story3-4.html>
- [7] ジョン・P・コッター著、黒田由貴子訳『リーダーシップ論』、ダイヤモンド社、1999
- [8] フランク・ゴープル著、小口忠彦訳『マズローの心理学』、産能大学出版、1973
- [9] 池田大作『皆が輝く社会へ、希望を送り続けるリーダーに』、ダイヤモンド セールスマネージャー、40 巻、5 号、2004
- [10] 松下幸之助、池田大作「人生問答」、池田大作全集、8 巻、聖教新聞社、1993
- [11] P・F・ドラッカー著、上田惇生編訳『実践する経営者』、ダイヤモンド社、2004
- [12] 池田大作『新たなる世紀を拓く』、読売新聞社、2001
- [13] 江口克彦監修『経営の大原則』、PHP 研究所、2001
- [14] 財部誠一『松下電器の「V 字回復」の本質』、PHP 研究所、2004
- [15] 中村邦夫：21 世紀松下の挑戦「変えるべきもの」と「守るべきもの」、創価大学「トップが語る現代経営」講演、2004
- [16] 片山 修『なぜ松下は変わったか』、祥伝社、2004
- [17] 秋山正樹：private communication, 2004

（創価経営論集 第 29 巻、第 1・2・3 合併号、2004 年 12 月）

CSR と人間主義リーダーの重要性

Crucial Role of a Humanistic Leader on CSR

山 中 馨

はじめに

CSR は現在 ISO での国際規格化の議論も始まったところであり、多くの企業がその重要性を認識し、焦眉の急として取り組むべきものと見なされるに至った経営課題である。この CSR を人間主義の視点から眺めた時、ビジネスリーダーの思想と行動に関してたくさんの論点が存在することが分かる。その論点を明らかにし、CSR の本質を明確にするのが本論文の目的である。

なお、本論文は本年度のビジネス公開講座¹ 2 日目の基調講演で行った「CSR と人間主義リーダーの重要性」についての内容に加筆して論文の体裁を整えて公表するものである。

1. CSR とは

CSR について共通に認められた定義はまだ存在しない。それは CSR 自体が社会の変化に合わせてどんどん発展していることも一因であろう。しかし議論を進めるにあたって、やはり定義にあたるものから始めたい。ここでは昨年 European Multi-stakeholder Forum on CSR が出した最終レポート“Final Results & Recommendations” [1] に定義が試みられているのでそれを以下に示す。

CSR is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interactions with their stakeholders on a voluntary basis.

この定義での「CSR とは何か」に対する答えのポイントは 3 点ある。まず、(1) CSR とは social and environmental concerns 即ち社会問題と環境問題に関わることである。(2) CSR は in their business operations and in their interactions with their stakeholders 即ち企業のビジネス活動そのものと利害関係者とのコミュニケーションの両方に関わることである。そして、(3) CSR は企業が on a voluntary basis つまり自発的意思で行うものである。

次にこの最終レポートでは CSR の理解の基本線として、この定義に続いて 11 項目をあげている。その 3 項目目には次のような記述がある。

1 ビジネス公開講座は「CSR (企業の社会的責任) と人間主義経営」の統一テーマのもと、夏季大学講座と平行して 2 日間の日程で行われ、延べ 315 名という過去最高の参加者を得て成功裏に終わった。

CSR is about the core business activities of a company, and while companies are there to make profits, an approach which integrates environmental and social considerations and is based on dialogue with stakeholders is likely to contribute to the long-term sustainability of business in society.

ここでのポイントは次のような部分であろう。(1) CSR は about the core business activities of a company 即ち、企業のビジネス活動の中核である。(2) CSR は to contribute to the long-term sustainability of business in society 即ち、社会におけるビジネスの長期的な持続可能性に寄与するものである。

この定義に対して様々な異論があるかもしれないが本論文の出発点として、読者の CSR の理解を統一するためにこれを採用する。この定義が現在の CSR の説明を十分満たしているものとしてここから議論を進める。

2. 日本経団連の動き

次に日本の状況として、日本での CSR の推進役を自負している日本経団連の動きを見てみたい。

日本経団連は 1991 年に企業行動憲章を策定し 2004 年 5 月に新たにまた、企業行動憲章を策定した。その間、2002 年には海外事業活動関連協議会報告書を発表し、2003 年 10 月には社会的責任経営部会を設置した。現在部会長は住友化学(株)の常務の廣瀬博氏である。廣瀬部会長の報告書 [2] には経団連の CSR に対する考え方が明示されていて分かりやすい。それによると経団連は従来 CSR とは企業経営そのものであり、「多様な取り組みを自主的に行うべき性質のもの」であるとしていた。そのため「欧米企業と足並みを揃え、その規格化の動きに対しては異論を唱えてきた」とのことである。しかし、昨年、国際事情は大きく変化した。「規格化をめぐる議論の方向が多数の開発途上国の意見に押され」2004 年 6 月に「ISO において、『ガイダンス文書を策定すべし』と決定」された。この「SR (社会的責任) に関するガイダンス文書」は 2007 年末までに作成し 2008 年前半に公表するというスケジュールとなっている。なお、ISO では CSR の C をとって SR という言葉を用いている。これは社会的責任に対する文書の適用対象を企業だけでなく、行政機関、NGO 等をも含む幅広い利害関係者全体としたことによるためである。さて、この規格化決定によって、経団連はそれまでの規格化に原則反対の姿勢を 180 度転換し、「日本としては、今後はむしろ、その策定作業に積極的に関与し、CSR に関する日本の意見を反映させていくことが国益にかなうことと判断するに至った」のである。この判断の裏には「ISO9000 や ISO14000 が策定された時には、肝心なところが欧米主義で決められてしまい、できあがった規格に従うほかなす術がなかった」という過去の苦い経験がある。

以上の事情であれば、致し方ないとは考えるが、筆者は経団連の当初の姿勢である「CSR とは本質的には多様な取り組みを企業が自主的に行うべき性質のものであり、規格化に原則反対」という考え方に同調するものである。これについては後に詳しく述べる。

「SRに関するガイダンス規格」はブラジルとスウェーデンを議長国とするワーキンググループにおいて策定作業が進められることになった。そこで本年3月ブラジルの都市サルバドールにおいてISOのSRに関するワーキンググループ第1回総会が開かれた。日本代表団14名の団長であるオムロン(株)経営総務室顧問の深田静夫氏の報告書[3]によると、総会には43カ国、244国際機関から225名の専門家が参加し、議論百出の会議となったようである。総会は「マネジメントシステムに傾斜した議長国原案を前提として強引に進められたが、この流れを日本の2度にわたるプレゼンテーションが食い止めた」と深田氏は述べている。日本だけが産業界主導でガイダンス文書案をまとめ、国内対策委員会のコンセンサスを得た上でISOに提出していたとのことである。この意味でも規格化における日本での経団連のリーダーシップはますます重みを増してきているといえる。なお、SRの定義もこの場において議論対象となっている。

3. 今なぜ企業の社会的責任が問題か

企業は社会の公器であり、社会に責任を負っていることはいまさら言うまでもない。ところが今に至って何故CSRと騒ぐのであろうか。これには単に企業だけの問題でない社会の深い病根が横たわっていると考える。

第2次世界大戦以降、日本経済は旺盛な企業活動により急激に発展してきた。それは日本人の考え方を経済至上主義に変え、この経済至上主義社会の右肩上がりの時代にはなんら疑問視されなかった数々の事柄が、21世紀に入ったこの時点において各種問題群として露呈されてきたのであろうと考えられる。戦後から20世紀末に至る時代は「財の豊かさ」のみの追求に明け暮れたのではなかろうか。テレビが出ればテレビを買い、カラーTVが出れば白黒からカラーに乗り換え、自動車が手に入るようになれば自動車を手に入れようと苦闘し、という具合で物を所有することが豊かさの証明であった。そして、人間の価値は、全くではなくてもある程度は経済面で測られ、マイカーを持っている人間の方が車を買えない人間より人生に成功した価値ある人間であるように考えられた。そのような近視眼的な時代から、だんだんと目覚めるに従って、今、一体人間の富とは何なのか、人間の幸福とは何なのかが改めて問われることとなったのであろう。

「ああ、これまでの高度成長期とは哲学不在の時代であったのだなあ」としみじみと振り返るのが今である。21世紀は「心の世紀」といわれる所以でもある。そして、このことは企業に対しても同様である。一体、この社会にあるべき企業の姿とはいかなるものであろうか。今、疑問が発せられているのである。

これに輪を掛けたのが昨今の続発する企業不祥事である。米国でのエンロン、ワールドコム不正会計事件もあれば日本での雪印食中毒事件、三菱自工の欠陥車隠し、日本道路公団の鋼鉄橋談合事件と不祥事は後を絶たない。コンプライアンスが叫ばれているが、法令遵守など企業が社会の公器であるならば当たり前のことではないか。そもそも企業の社会的存在価値はどこにあるのか、そのような不祥事続きの企業など社会に存在する価値はないのではないか等企業価値

に対する根本的な問いかけが行われている。本来多くの企業はその創業当初、社会に新たな価値創造をすべく、高邁な理想を掲げて創られたであろうと想像するに難くない。それが創業当初の理想を忘れ、存続のために汲々とし、一体、この経営者のビジネス活動の行動規範は何かなどと外部から厳しく問われている企業のなんと多いことか。この意味で企業の社会的責任の問題は、企業活動の根本に関わる経営哲学の側面から捉えるべき問題である。

4. 地球規模の問題群の露呈

ところで上に述べた問題は CSR の概念からすれば、CSR 以前の問題である。コンプライアンスは大事であるが CSR ではない。CSR は上に延べたような状況を背景として、時期を同じくして露呈された更に深刻な地球的問題群に眼を向けているのである。前掲の EU の定義では環境問題として明示されている課題である。この地球的問題群とは我々が、今に至ってやっと感覚的にも認識できるようになったものである。即ち、地球資源は有限であり、地球の許容量は無限ではないという事実である。人間は今までこのことに気づくことがなかった。ローマ・クラブの先達が「成長の限界」という報告書を出して、100年後の人類の滅亡を警告しても、その時点では頭で理解はできたであろうが、感覚的に自己の生命の危機感を持つまでには至らなかった。それが、21世紀に入ったこの時に至ってようやく科学的データで証明されなくても、自分の感覚で地球の脆弱さが分かるようになってきたのである。

次に示すのは最近の新聞の見出しの一例である。

「国防総省『温暖化はテロより脅威』」、「温暖化による損失は1年間35兆円と算出」、「皇居周辺に南国のチョウ」、「南太平洋ツバル『島が沈む』」、「沖縄、進むサンゴ白化」、「北極グマ10年で3割減」、「ポスト京都議定書めぐり米欧対立」。

このような地球温暖化問題に限らず、人口爆発、大気汚染、森林破壊、砂漠化、水資源枯渇など環境問題は多様かつ複雑である。

そして企業のグローバル化に伴って露わになったもう一つの地球的問題群がある。それが EU の定義で示されている二つ目の社会問題である。今日の企業は開発途上国へ安い労働力を求めて進出し、そのためにその国の状況が目に見えるようになった。富める国と貧しい国の南北格差が改めて認識された。しかし、先進国と開発途上国の貧富の差はますます拡大の方向である。そして、贈収賄、政治献金、不正競争、危険な労働環境や労働衛生の問題、児童労働や強制労働の問題などの社会的問題群が身近な問題として認識されるようになってきた。これには高度に発達した情報通信技術（ICT）もその誘引となっている。ICTの発達は、世界中の人々に対してどこで何が起きているかを知らせることを可能にした。一人でもインターネットを使えば情報発信できる。今までは企業内において隠し通せた企業の不正事実が、社員一人が悶々として悩んでいた時代と違い、今は簡単に社外に告発できるようになった。ICTは技術的な発達もさることながら、このようにして人間の意識を大きく変化させた貢献が大きい。会社という一家族の一員意識から、

社会全体の一構成員意識への意識変革、社会的な正義という価値観の重みが増す状況を作ったのではなかろうか。

以上のように今日本に限らず世界的に多くの企業が地球的な緊急課題に直面している。そして、CSR はこのような状況の下に行われる企業の自主的な取り組みである。経済的側面だけで評価されてきた企業活動の中に社会問題、環境問題が大きな比重を占めるようになって来た。この「経済」「環境」「社会」の三つの観点はもともと、1990 年代に「持続可能な発展（Sustainable Development）」社会を目指して提唱されたトリプル・ボトムラインという概念をもとにしている [4]。ボトムラインとは、決算書の最終行、つまり、収益・損失の最終結果を意味する言葉で、トリプル・ボトムラインとは企業活動を「経済」のみならず、「環境」・「社会」を含めた視点から捉えて評価するという考え方である。この考え方は、英国の環境コンサルティング会社であるサステナビリティ社（ジョン・エルキントン氏）によって提唱されたものとされている。民間による CSR の推進団体で国連環境計画（UNEP）の公認協力機関でもある GRI（Global Reporting Initiative）の報告書ガイドラインも、このトリプル・ボトムラインの考え方に沿って構成されているとのことである。

トリプル・ボトムラインの目的とする「持続可能な発展」については後ほど詳しく論じるが、意味するところは、前述したような経済面の問題のほかに環境面、社会面でも多くの問題が露呈されており、それらに責任をもつ企業を評価していこうとするものである。企業価値の判断として、財務内容の良し悪しだけで企業の良し悪しが判断されるのではなく、環境的側面、社会的側面を合わせて企業の社会的価値を判断していく基準を形成するものである。

これとは別の動きとして 1920 年代欧米では教会を中心に武器、たばこ、アルコールに関連する企業への投資を控える運動が起こった。ネガティブ・スクリーニングと呼ばれるこのような運動は、後に更に積極的なポジティブ・スクリーニング、即ち環境問題、社会問題に積極的に行動する企業を選んで投資をしようとする考えも取り入れられ SRI（社会的責任投資）と呼ばれている。これが CSR の起源であるとする説もある。

いずれにしても、今何故 CSR なのかの原因をまとめると、今日的な問題がその引き金になっているということである。即ち (1) 地球環境の悪化と地球の脆弱性の認識、(2) 企業のグローバル化による社会問題の露呈と認識、となるであろう。

5. 日本の CSR の捉え方

この節では、日本における CSR の考え方を企業の社会的責任についての二、三の記述を紹介することにより探ってみる。始めに示すのは、三菱総合研究所の運営しているサイト「企業の社会的責任」(Corporate Responsibility for Multi-Stakeholder) [5] における CSR の記述の抜粋である。

「企業は、社会の高次化する要求に応える力を持つことによって、信頼度が高まり、他社と差別化をすることができる、そして将来にわたって安定的な成長・発展を可能ならしめる基盤を創

り上げることに繋がり、ひいては企業の経済的な業績にも繋がってこよう。

このように、社会的責任の達成度合いは、中長期的に企業の成長にとって、より実際的かつ戦略的な意味を持ってくるであろう。

企業の社会的責任への評価は、企業評価の指標として、自社の経済的側面（株主への利益還元、収益率、など財務的な側面）と同じように社会的側面（企業市民としての活動、環境対策、従業員配慮、消費者対応など）を位置付けることで、社会的価値部分の不足や欠落が招くリスクを回避し（危機管理）、企業イメージを向上させることで経済的価値を高めることに役立てることができる。

また、従業員への配慮などを通じて、従業員モラルが向上し、間接的に企業に恩恵をもたらす（良い製品・サービスの開発など）ことも考えられよう。このような視点で自社を評価し、経済的・社会的両面のバランスチェックを行うことで、具体的なアクションプランへつなげていくといった経営手法も考えられる」。

ここでは経済面、社会面の2面で社会的責任を述べているが、環境的な側面については環境対策として社会的側面の中に組み込んでいる。要点は企業の社会的責任の遂行はリスク管理の意味合いもあり、社会に対する信頼度の向上、企業イメージの向上を通して、企業の成長にとって有効な経営手法であるという捉え方である。

次の記述は日本総合研究所創発戦略センターの運営するサイト CSR Archives から抜粋したCSRの解説文である [6]。

「近年は、従来とは違った角度から企業の社会的責任が議論されています。その背景には、『マルチ・ステークホルダー・エコノミー』と呼ぶべき新たな時代の到来があります。企業と何らかの利害関係を有する主体はすべてステークホルダーです。

ステークホルダーには、顧客、株主、従業員のほか、取引先、地域住民、求職者、投資家、金融機関、政府など、実に多くの主体が含まれます。企業にとって、これらのステークホルダーそれぞれとの関係をこれまで以上に大切にし、具体的かつ実効性のある配慮行動をとることの重要性が増しているのです。その結果、現代企業に求められる社会的な責任は、従来の経済的あるいは法的な企業の責任を大きく超えた概念にまで広がったと言えます。（中略）

一方で、産業界の中にも、CSRを企業に新たな強みを与える鍵として積極的に活用しようという動きが広がっています。特に欧州では「CSR＝企業の競争力強化」という位置づけが一般的に受け入れられつつあり、大企業を中心にCSRへの自主的な取り組みが盛んになってきています。

そればかりか、国の産業政策としてCSRを推進しようとする国まで現れています（イギリス、フランスなど）。日本でも、グローバル企業を中心にCSRに対する新たなアプローチは既に始まっています。CSRは21世紀の企業経営にとって重要なキーのひとつとなるで

しょう」。

ここでは環境、社会という側面からの説明の代わりに利害関係者の広がりとして CSR を捉えている。意味する方向は同じであろうが、この捉え方では限界がある。EU の CSR の定義にあるようにステークホルダーとのコミュニケーションは重要な側面であるが全部ではない。CSR の考え方としては初めの例示と同じく CSR は企業に強みを与える経営手法であるとの捉え方である。

そもそも日本人の商いの考え方には古来、単純な儲け主義でない思想があったようである。次に紹介するのは近江商人の「三方よし」と呼ばれる思想である [7]。「三方よし」とは「売り手よし・買い手よし・世間よし」とする理念である。この理念は CSR と結びつけられて次のように解説されている。

「江州商人の『三方よし』、中でも『世間によし』は『社会貢献』そのものであり、全てのステークホルダーと信頼関係を築くことを意味していると思われます。この実践の基盤を為す考え方は、どのようなものでしょうか。それは『家の永続』だと思われます。一時の、目先の利益にとらわれて、自らの存立の基盤である人間関係を崩し、世間を疲弊させるようなことがあっては、結局、元も子もないという、商人道のようなものです。長期的な損得を考えたに過ぎないという、皮相な見方もできるのですが、誰もが恩恵を蒙り、泣く人がいないような関係、今で言うウイン・ウインの関係を築くわけですから、CSR の目指す究極の姿でもあります。こうした長期的展望に基づいた経営は、CSR のすべてを含みこんでいるのです」。

この「三方よし」の思想は社会的側面の責任に留意した理念であるとの解説である。しかし、もちろん江戸時代には地球資源は無限であり、また地球の容量も無限であったため環境的側面はない。したがって CSR のすべては含んでいない。

6. 従来の環境経営、社会貢献と CSR

日本の企業は環境経営では先進的である。それは日本が公害先進国であった故である。1880 年に栃木県の足尾銅山精錬所から有害な廃液が渡良瀬川に垂れ流しされ、下流全域に大被害を与えたのが日本の公害の初めといわれている。第 2 次世界大戦後まもなく富山県神通川流域で起こったイタイイタイ病、1950 年に熊本県水俣市で起こった水俣病、1964 年頃からの新潟県阿賀野川流域の新潟水俣病、四日市喘息など悲惨な公害が起こりたくさんの人々が公害に苦しんだ。

今日本では環境基本法をはじめとし水質汚濁防止法、大気汚染防止法など 60 にも上る多くの法律が制定され、世界でも類を見ない厳しい環境基準を設けた国となった。そして日本企業の環境経営は世界に誇れる程になった。企業はこのような法律を超えて、自主的な厳しい環境基準を独自に作り操業している。環境経営を推進することは、環境設備の導入など一時的なコスト高を要するが、長期的には土壌汚染や水質汚染の修復費用を回避するリスク・マネジメントであるとの考え方もあり、日本企業は熱心に環境対策に取り組んでいる。また昨今の消費者による環境保

全意識の高まりの中で、このように環境対策に積極的な企業は好意的評価を得て、その企業価値を高めることに繋がっている。

しかし、環境経営と CSR は違う。環境経営とはあくまでも企業の環境対応策であって、第1節「CSR とは」で示した EU の解説文にあるような企業活動の中核に据えられたものではない。過去の実績に対して排出量を何%削減したか、法的基準に対して基準以下かどうかという視点からの環境対策である。地球の絶対的な環境負荷の削減につながっているかどうかなどという観点はない。一方 CSR が求めるものは地球保護のための企業活動である。このことについては後で詳しく述べる。

次に企業活動の社会的側面についてであるが、環境的側面から比較すると社会的貢献に関しては日本企業の対応は欧米ほどではない。それはいままで開発途上国の過酷な労働環境が我が事として映らなかったのも一因であろう。近年目についたニュースを 2,3 挙げてこのことを示そう。例えば、フランス W 杯の公認ボールはアディダス・パキスタン工場子どもたちの手で作られていたことが暴露されたという事件があった [8]。サッカーボールは手づくりを最上とみなすのであるが、このボールの大部分がインドやパキスタンで児童労働によって生産されていたのである。また、有名な事件としてはナイキに対する不買運動がある。90 年代半ば、インドネシアやベトナム等東南アジアの生産委託先工場における強制労働、児童労働、低賃金労働、長時間労働、セクシュアル・ハラスメントの問題が露呈し、インターネットを通じてナイキに対する反対キャンペーンが繰り広げられた。事態收拾のためにナイキは人権擁護団体と協力するなど様々な手を打ったが、消費者やマスコミの予先はなかなか鈍らなかったということである。このように、現在では安い労働力を求めて海外進出している日本企業も多数に上ることから児童労働や強制労働などの問題が身近に起こってくるに違いない。

また、海外に進出する、しないに関わらず、日本企業は海外産業に大きな部分を負っている。そこで次のようなニュース [8] にも注意が喚起されるべきである。「2003 年 4 月 16 日、米国のアパレル・シューズメーカーの業界団体、American Apparel & Footwear Association (AAFA) は、ミャンマーからの衣服、織物、履物輸入の全面禁止を米国政府に要求したことを新聞発表した。また、ミャンマー政府が基本的人権および労働環境を蔑視し強制労働や児童労働を広範に組織的に継続している限り、ミャンマー製の衣類等を輸入すべきではないとする方針声明書も同時に公表した」。海外進出した先で、操業の構造が下請け、孫請けなどと、どんどん複雑になってきて末端まで目が行かなくなる可能性もあり、日本企業として十分の対策が必要なところである。因みに日本のいわゆるサービス残業は強制労働だという指摘もある。

一方、従来から日本企業も数々の社会貢献を行ってきたことも事実である。特に日本では 1980 年代から種々の芸術・文化活動に企業が資金を提供してきた。これらの社会貢献活動は *philanthropy* とかメセナ (*mécénat*) と呼ばれるものである。メセナとは、利益の上がっている企業が利益還元策として、芸術や文化活動に資金を提供することであり、例えば 1990 年に当時

の経団連が経常利益の1%を社会貢献活動に寄付しようと「1%クラブ」を設立したのがその例である。

しかし、メセナと CSR は違う。メセナは企業の収益還元であり、その企業の業績によって活動が左右される類のものであろう。不況になって企業の存続が危なくなれば、メセナどころではなくなり、その継続性が危うくなる性質のものである。一方 CSR が目指す活動は業績が良いから行うわけではなく、企業の活動の中核に据えるものである。持続的な社会の創出を目的に継続的に行うという性質のものである。これについても後で詳しく述べる。

7. CSR の本質は

日本アイビーエムの環境室長であり NSC (Network for Sustainability Communication) 幹事の岡本亨二氏は CSR の本質は次のようなものであると述べている [9]。

「CSR の本質は何かと問われれば、『地球環境の保全、すなわち生物多様性の保護や生態系の維持である』と、究極の答えは明確です」。

この生物多様性については次のように解説されている。「現在は一日あたり 137 種類の動植物や昆虫が、人類の経済発展の下に地球上から消え去っているといえます。恐竜時代には約 1000 年に 1 種類の割合でしか絶滅種がいなかったと推測されることを考えると、なんと現在の生物種の絶滅速度は 5000 万倍にもなります」。そして「生態系保護、生物多様性の維持を置き去りにした CSR は、非常に表層的な、本質をとらえていない行動といえるのではないのでしょうか」と主張している。この考えに沿って岡本氏は現在の日本の CSR を次のように批判している。「にもかかわらず現代社会で、各企業の担当者の考えているのは、(中略) 全体的には『CSR によって 21 世紀に生き残る企業を築く』という回答が多いのが現状です。まだまだ企業本位で、経済・環境・社会を合わせて評価すると表明しながらも、経済の要素が優位性をもち、本来の目的までたどりつかないうちに CSR の本質を見失ってしまっているように思えます」、「SRI による企業評価の向上や ISO 対策に奔走するだけの企業姿勢は CSR の本質からはずれているといえるのではないのでしょうか」。

この主張を認めるならば、CSR は経営者に対して経営のパラダイムシフトを突きつけているといえる。CSR とは第5節「日本の CSR の捉え方」で述べたような単なる企業の社会的価値の向上のための経営手法ではなく、経営に関する意識革命である。岡本氏は文献 [9] で HSBC (Hong Kong Shanghai Banking Corporation) のボンド会長の言葉を紹介している。

「企業が社会的責任を果たすということは、プラスアルファでもなければ、余裕があるからやるといったことでもない。それは企業の性格の根本に属する事柄である」、「個人と同様に企業には地球を管理するという責任がある。我々が今行動しなければ 2025 年までに世界人口の 60% 以上は水不足に直面するだろう」。

この捉え方は正鵠を射ていると筆者は思う。ここでは主要な論点は二つある。一つは CSR と

は「企業の性格の根本に属する事柄」であるということ、そして二つ目は「企業には地球を管理するという責任がある」ということである。一つ目の論点は第1節「CSR とは」で示した EU の文中の「CSR とはビジネス活動の中核」と同一の考え方である。次節ではこれについて述べる。

8. CSR をビジネス活動の中核に据えるとは

日本には企業の社会貢献をビジネス活動の中核に据えた見事な事例があるので、衆知のことであるかもしれないが概略を述べてみたい。それは経営の神様といわれた松下幸之助氏の水道哲学の逸話である [10]。

昭和7年春、松下氏は某氏に連れられて、ある宗教団体を見学した。見学を終え、松下氏は物思いにふけた。「宗教は精神の安定をもたらすことで人を幸せにしている。崇高な事業だ。そこに携わる人たちは喜び、活躍している。なんとすぐれた経営ではないか。真の経営とは？ そもそも、自分の事業の使命は何なのだろうか」。これが松下氏の経営の根本を探る問いかけであった。そして徹底して考えた。考え続ける松下氏の頭に、いつしか一つの諺が浮かんだ。「四百四病の病より貧ほどつらいものはない」。人間の幸せにとって精神的安定と物質の豊かさは車の両輪のような存在である。「となれば、貧を除き富をつくるわれわれの仕事は、人生至高の尊き聖業と言えるのではないか」と思い当たった。「われらこそは、自己にとらわれた経営、単なる商道としての経営の殻を破らねばならない使命を自覚すべきだったのだ……」と文献 [10] では述べられている。これはまさに経営における松下氏の悟りである。このとき松下氏は37歳であり「命知250年計画」を発表し、全社員に対して次のように自身の経営の悟りを説明した。「水道の水の如く物資を豊富にし、それを安価に提供し、貧困をなくす」、「皆さんは単にソケットを作っているのではなく、この世から貧乏と犯罪をなくすという産業人の大使命のもとに働いているのです」。これは「単なる商道」すなわち利潤を追求することを目的とした商道から「この世から貧乏と犯罪をなくすという産業人の大使命」を経営の目的に据えた一大変革であった。この目的からみれば利潤の追求はその一手段であり、その意味合いががらりと変る。企業活動の位置づけが全ての面で変化する。すなわちパラダイムシフトである。

CSR とはこのように企業の社会的責任を企業活動の中核に据えることを要求しているのである。つまり CSR はパラダイムシフトであり、従業員の仕事に対する意識改革であり、経営者の経営理念、経営哲学の思想革命である。

9. 地球管理の責任と CSR

第7節「CSR の本質は」で述べた論点の二つ目「企業には地球を管理するという責任がある」という点について考察してみたい。岡本亨二氏 [9] は前述したように CSR の本質として「生物多様性の保護や生態系の維持」としているが、ここでは sustainable development（持続可能な発展）という言葉が意味したそもそもの原点に立ち返って考えてみたい。それはローマ・クラブが

1972年に発刊した「成長の限界」と名づけられた「人類の危機」第一報告である。この報告書はワールド3というコンピュータ・モデルを用いて地球の未来像を描いてみせたものである。この「成長の限界」の意味するものは人類の破滅であった。次にその主要な結論の3点を述べる[11]。

- (1) 世界人口、工業化、汚染、食糧生産、資源の消耗などの点で、現在のような成長が不変のまま続けば、今後100年の間に地球上での成長は限界に達する。その結果最も起こる見込みの強い結末は、人口と工業力の突然の、制御不可能な減退である。
- (2) こうした成長傾向を改め、遠い将来にまで持続可能な生態的・経済的安定状態を確立することも不可能ではない。地球上のあらゆる人々の基本的な物的ニーズが満たされるような、世界的に均衡のとれた状態も設計可能である。
- (3) もし世界の人々が、第1の結末でなく第2の結末に至るために努力することを決意するならば、活動を開始する時期が早ければ早いほど成功率も高くなる。

ここで述べられている第2の結末が *sustainable development* の意味するところのものである。この「成長の限界」の報告に対しては、その後モデルで使用されたデータが不確かであるなどと、多くの批判が起こった。しかし例えばデータの不確かさがありワールド3が予言した年に亀裂が露見しなくても、破滅に向かっている方向に間違いはないと筆者は考える。また、この報告書を始めとする多くの地球的課題については、当時のローマ・クラブの会長であるアウレリオ・ペッチェイ氏と本学の創立者池田大作氏の対談「二十一世紀への警鐘」[12]が1984年に出版され、広く世間に警告を発したところである。ところが、この様にして出された警告であったが、事態の深刻さに対して地球的規模での取り組みがなされることはなかった。なんらの取り組みもなされないまま過ぎてしまった20年後の1992年、「成長の限界」の著者達は20年間の変化を見つめ、「多くの資源や汚染のフローがすでに持続可能性の限界をこえてしまっていること」を認識した。そこで新たな20年間の変化を織り込んでワールド3を動かし、その結論を「限界を超えて」[11]という報告にまとめた。ここで書き換えられた結論は次のようなものである。

- (1) 人間が必要不可欠な資源を消費し、汚染物質を産出する速度は、多くの場合すでに物理的に持続可能な速度を超えてしまった。物質およびエネルギーのフローを大幅に削減しない限り、一人当たりの食料生産量、およびエネルギー消費量、工業生産量は、何十年か後にはもはや制御できないような形で減少する。
- (2) しかしこうした減少も避けられないわけではない。ただし、そのためには二つの変化が要求される。まず、物質の消費や人口を増大させるような政策や慣行を広範にわたって改めること。次に、原料やエネルギーの利用効率を速やかに、かつ大幅に改善することである。
- (3) 持続可能な社会は、技術的にも経済的にもまだ実現可能である。持続可能な社会は、絶えず拡大することによって種々の問題を解決しようとする社会よりも、はるかに望ましい社会かもしれない。持続可能な社会へ移行するためには、生産性や技術以上のもの、つまり、

成熟、憐れみの心、智慧といった要素が要求されるだろう。

しかし、今この「限界を超えて」から更に13年が経過してしまった。われわれ一般市民が地球は脆弱な星であると認識し始めたのもやっとこの10年ほどのところである。ようやく市民レベルで環境保全の取り組みが個々になされる機運が出てきた。地球環境サミットなど地球の取り組みが始まった。しかし、それらはまだまだ緒についたばかりである。前述したように日本では環境対策に関する法整備では先進的であるが、地球保全は一国ではできない。結論の(2)で指摘されているような「政策や慣行を広範にわたって改める」国際的な取り組みはどうであろうかと思ってみれば、具体的な地球規模の取り組みが行われたことは未だにない。京都議定書の批准についての米国の態度を見ても、まだまだ国益優先であり、地球を危うくしていることに対するなんらの行動もない。地球保全に対する指導的役割を果たす国際的な機関はどこなのか、指導者が存在するのか。明確なものは何一つない。国益優先の政治家に地球保護の国際活動を期待することは無理である。このままでは国際的な地球規模の取り組みを行う道はない。

そこで、地球管理の責任を企業に負わせたいというのがこの論文のまず第一の主張である。上述したように政府機関に任せていては、時間が経ただけでなんらの成果も得られないであろう。この代わりとして企業が地球保全の責任を担うのである。つまりCSRをこの様に位置づけるのである。すなわち「企業活動の目的は地球環境の保全である。企業は地球を守ることによって、その存在価値がある」とし、これがCSRであるとするのである。このように、意識革命をするのである。この場合、地球的取り組みといっても企業活動であるから必然的に他律的、均一的な取り組みではなく、自律的、多面的な取り組みになるはずであり、それで良い。そして、そのすべては企業経営者のリーダーシップに掛かってくることになる。

それでは、この様な意味でのCSRで行うべき目標は何であろうか。次に示すのは「限界を超えて」に示されている持続可能社会のビジョンの一部である。

- (1) 持続可能性、効率、ニーズの充足、正義、公平、共同体が重要な社会的価値となっている。
- (2) 誠実で尊敬に値し、ポストを確保することより職務を全うすることに関心のある指導者がいる。
- (3) すべての人が物質的に充足し、安全が確保されている。その結果、共同体の規範によっても自発的選択的によっても死亡率と出生率の低下が目指され、人口が安定する。
- (4) 人間を卑しめるのではなく高める仕事。働くことによって、どのような状況下にある人も十分な供給を受けることができ、同時に、社会のために最善を尽くし、その報いを受けることができるというインセンティブが設けられている。
- (5) 目的ではなく、手段としての経済。人類社会や環境に奉仕させる経済ではなく、人類社会の幸福や環境のために奉仕する経済。
- (6) 効率的で再生可能なエネルギー・システム、効率的で循環的な物質システム。
- (7) 汚染や廃棄物を最小限に抑えるための技術設計と、自然が処理できない汚染や廃棄物を生

産しないという社会的合意が存在する。

(8) 土壌を育て、自然のメカニズムで養分を回復させ、病虫害を抑制し、汚染されていない食物を豊富に生産する再生産型農業が行われている。

(9) 人類の文化と生態系が調和して共存することにより、生態系の多様性が保全されている。それによって、自然も文化も豊かな多様性を保全することができる。また、その多様性を受け入れ、尊重することができるだけの忍耐と感謝の念が人間の中に育っている。

(10) 柔軟性があり、社会的にも技術的にも常に革新が行われ、知的挑戦がある。科学が繁栄し、人間の知識が絶え間なく増強されている。

(11) 物質的なものの蓄積を必要としない生き方ができ、それをよしとする理由がある社会。

これらのビジョンには多くの企業が自身の CSR の活動に取り組むべき示唆がふんだんに示されている。岡本氏の主張する生物多様性の保護はこのビジョンの一側面である。CSR の本質として「持続可能性社会の創出を目的とする」と大きく括れば、生物多様性の保護に限るものではない。CSR は企業がその独自の意志で得意分野のところでそれぞれに持続可能社会実現に向けて活動すれば良いのである。例えばビジョン (1) の「効率」をとってみても、効率の追求は地球保全に欠かせない。岡本氏は文献 [9] で、地球的観点が大事であることの例示としてハイブリッドカーを挙げ、例えハイブリッドカーが格段に燃費を上げたとしても、将来中国などで車が大量に販売されてしまえば、結果として石油の消費につながっていると述べている。氏の言わんとする趣旨は分かるが、しかし筆者は効率の追求は重要課題であり、その意味ではハイブリッドカーのもつ意味も大きいと考える。1 リッターで 7 km しか走らない車が 32 km も走るのであれば、ガソリンは消費されるが消費量は格段に削減される。もちろん他の燃料になれば、更に良いが、その場合でもトータルに地球資源をどのくらい消費しているかを見る必要がある。農業でも効率の追求が求められる。稲が一毛作のところが二毛作さらに三毛作になり、一本の稲から 2 倍、3 倍の稲穂が実れば食糧増産である。このように、上のビジョンには CSR として企業が取り組むべき多くの示唆が隠されているのではなかろうか。

そして、最も大事なことは、上で示したビジョンは単なる技術的なものではないということである。ビジョンの (1)(5)(11) などで端的に述べられていることは、生活信条、思想、哲学の変更である。生活の豊かさを物質の所有に求めるのではなく、正義、公平、人類社会の幸福や環境のための行動、知的挑戦などに求める、自身の幸せを判断する思想信条の意識革命である。

10. 人間主義リーダーの果たす役割

以上のような立場に立って CSR をみるならば、当然 CSR は企業経営の根幹にかかわるものであり、かつ経営トップがリーダーシップを発揮して推進する以外にない。経営者はこのような CSR の本質を理解し、持続可能な社会の多様な側面の中から独自の CSR を推進することが求められている。そしてそれは他律的なものではなく、あくまでもリーダーの内発的なビジネス信条

が基でなければならない。単に時代の流れだからといって CSR を行うならば CSR は負担であって、決して企業活動の中核には据えられない。すなわち CSR ではリーダーの経営思想が問われているのである。CSR は単なる経営手法ではなく哲学への昇華を求めているのである。

この節では、その経営哲学の根幹を成すものは人間主義の哲学であることを示そう。次に掲げる創立者の文 [13] は、社会と企業の繋がりなど、繋がりを主題とした人間主義の考え方であり、人間主義とは何であるかが端的に分かりやすく理解できる。

「全てはつながっている。この世に単独で存在しているものなど、何一つとしてない。いかなる生物も自分一個で生存を全うすることは出来ない」。「仏法には『縁起』という考え方がある。人間界であれ、自然界であれ、森羅万象ことごとく、互に“因”となり“縁”となって支え合い関連しあっている。物事はすべて、そうした関連性の中で生じていくと説く」。「社会全体を良くしなければ、自己の繁栄、幸福は確保できない。同時に、どのような社会、企業、国家であっても、個人を犠牲にした繁栄は真の繁栄ではないということもまた、忘れてはならないことだと思う。『他人だけの不幸』がありえないように、『自分だけの幸福』もありえないのである」。

ここで述べられている「縁起」といわれる関係性の考え方は CSR を捉える上で基本的な概念になるであろう。この思想から発して人間とそれを取り巻く環境の関係について「依正不二」と呼ばれる概念がある。人間の生命を「正報」といい、人間を取り巻く環境を「依報」という。この場合環境とは他の人間や人間組織はいうに及ばず、多様な生物、森林、水、国土、地球など人間を取り巻く環境すべてを意味する。そしてこの正報と依報とは観念のうえでは区別できるが、実際には分離することができないものであるとして、二にして二ならず、即ち不二であるとする考え方である。人間と他を格別する西洋思想ではこのような考え方はない。この依正不二は人間と自然が共生してきた東洋の思想であり、日本の伝統の中に息づいているものである。これこそが CSR の基とすべき思想であると筆者は主張するものである。日本の経営者はこのような理念に基づいて世界的な CSR のリーダーシップをとるべき位置にあるのではあるまいか。

11. CSR を超えて

CSR が地球保全を企業活動の目的に据えるのであるならば、この考察を更に進めて、ビジネスをリードする経営者はそのビジネスを通して自身の人生の目的をどこに据えているのかが問われることになってくる。そのような根本的な問いかけを発して道筋を示した創立者の講演があるので、次に抜粋して示す [14]。

「私は若いころから、“事業を左右せよ、事業に左右されるな”との言葉が大変好きでありました。

ビジネスは、その本来の性格から、経済効率を上げ、利潤を追求することを第一義としています。

もしビジネス人が事業に左右され、『企業の論理』や『資本の論理』しか眼中にないとす

るならば、行きつく先は、利潤をめぐる争いであり、それはしばしば戦争の誘因にさえなってきました。

ビジネスが平和構築のために貢献をなそうとするならば、そうした論理を『人間の論理』のもとにリードせねばならないでありましょう。

そのために何が必要か——。私は平和を志向するビジネス人の精神的バックボーンとして、端的に『公正』の精神を挙げてみたい。

ここで述べられている「事業に左右される」、「企業の論理」、「資本の論理」とは利潤追求をその企業の目的として行うところのビジネス活動であり、前掲の松下幸之助氏の言葉にある「自己に捉われた経営」、「単なる商道」と意味するところはおなじであろう。この文は、ビジネス活動をそのようなものと捉えるのではなく、「人間の論理」のもとに捉えるのであるとの主張である。ビジネスをリードする創業者や経営者は、企業の存続・発展の社会的使命を担っているが、その社会的行動の基底に人間の論理を据えるべきであり、ビジネス活動の目的は「平和構築のための貢献」であるとの主張である。ここで言われている「平和構築」とは、戦争がない状態だけを指すのではなく、飢餓や貧困問題の解消、生物多様性の保全、砂漠化や酸性雨など地球的課題の解決、その他地球環境全体の保全であり、究極的には世界の平和的な持続可能社会実現を意味していることは明白である。そして、このようなリーダーに要請される精神は「公正」であるとして、更に次のように述べられている。

「それは『部分観』から『全体観』への跳躍といってもよく、私は真実の『公正』さというのは、そのような次元において開示されてくる普遍的精神であるように思えてなりません。

そうした普遍的精神は、ビジネスの世界にあっても、一企業、一国のみの『部分益』に執着せず、地球人類という『全体益』に立脚しつつ、時には、自らの利害を超えた尊い自己犠牲さえいとわぬ『公正』な判断を可能ならしむるにちがいません」。

この創立者の主張は地球人類の全体益という大きな視点をもってビジネス活動を捉え、ビジネスの本質はどこにあるかを明確に主張した、他に類を見ない哲学である。この主張は CSR が云々される以前の 1991 年になされたものであるが、遥かに CSR を超えるものである。現在の多くの日本企業では CSR を「企業の競争力強化」と捉えている段階であり、岡本氏の主張でも「生物多様性の保存」の段階である。この創立者の主張を筆者は現在の CSR の潮流の更に先にあるビジネス活動の目的、企業の価値基準の究極と位置づけて主張するものである。

12. まとめ

現在のビジネス現場では大企業を除いて CSR への取り組み自体がまだまだ先進的なこととして受け止められているのが現状である。であるから今こそビジネスリーダーは CSR の本質を正しく理解して動き出す良い機会である。しかし決して時流であるからと動くのではなく、自律性が根本である。そして CSR に対する全社的な組織作りにも今が良い機会である。この論文の主

張を以下にまとめる。

- (1) CSR とは、企業経営の目的を「企業の自発的意思をもって持続可能な地球を創出するため」へとパラダイムシフトすることである。
- (2) CSR とは企業経営の中核に位置するものであり、利潤の追求は企業存続の手段であって、企業の存在目的ではない。
- (3) トリプル・ボトムライン（経済、環境、社会）のさらに奥に人間主義思想の基底を設けることが肝要である。

そして、上のような CSR を超えて、次のような企業経営が本質であることを訴える。即ち企業経営の本質は、「一企業のための『部分益』に執着せず、地球人類という『全体益』に立脚しつつ、平和構築のために貢献をなそうとするもの」であるべき。

参考文献

- [1] European Multi-Stakeholder Forum on CSR, Final Results & Recommendations,
http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20final%20report.pdf, 2004
- [2] 廣瀬 博、「CSR を日本企業の「強み」にする」、経済 Trend 2004・11、2004
- [3] 深田 静夫、「日本提案が分水嶺となった社会的責任 (SR) 規格化の議論」、経済 Trend 2005・5、2005
- [4] CSR Archives、用語解説、<http://www.csrjapan.jp/wording/to.html>
- [5] 三菱総合研究所、「企業の社会的責任 (Corporate Responsibility for Multi-Stakeholder)」、
<http://www.socially-responsible.gr.jp/srconcept2.htm>
- [6] 日本総合研究所創発戦略センター、CSR Archives「CSR（企業の社会的責任）とは」、
<http://www.csrjapan.jp/csr/what/index.html>
- [7] 稲垣 重雄、「三方よしの理念 - 三方よしと現代企業 -」、
http://www.shigaplaza.or.jp/sanpou/ethos/present_co.html
- [8] CSR Archives、米国アパレル業界と人権問題、
http://www.csrjapan.jp/research/newsletter/006_02.html
- [9] 岡本 亨二、「CSR 入門」、日本経済新聞社、2004
- [10] 松下電器、松下幸之助物語、第3回命知、
<http://panasonic.co.jp/company/person/story/part3/story3-3.html>
- [11] ドネラ・H・メドウズ、デニス・L・メドウズ、ヨルゲン・ランダース著、茅陽一監訳、松橋隆治、村井昌子訳、「限界を超えて」、ダイヤモンド社、1992
- [12] 池田大作、アウレリオ・ベッチェイ、「二十一世紀への警告」、読売新聞社、1984
- [13] 池田大作、「ビジネスとリーダーを語る」最終回、セールスマネージャー、ダイヤモンド社、2004
- [14] 池田大作、「平和とビジネス」、1991、海外諸大学講演集「21世紀文明と大乘仏教」、聖教新聞社、1996 収録

社会起業家による「SGIの日」記念提言の具現化

SGI's Day Proposal Embodied by the Social Entrepreneur

山 中 馨

はじめに

創立者池田大作先生の第34回（2009年）「SGIの日」記念提言「人道的競争へ 新たな潮流」⁽¹⁾は、前年秋のリーマンショックによる世界経済の混乱を受け、経済問題を前面に押し出した形の内容となった。そこで提起された牧口常三郎先生の「人道的競争」⁽²⁾の概念には、現在ビジネス界で注目されている社会的企業が指針とすべき多くの示唆が盛り込まれている。本論文では、この「記念提言」を如何に社会起業家が実現していくことができるかの方途について述べる。

1. 記念提言「人道的競争へ 新たな潮流」について

「SGIの日」記念提言は1983年の第8回「SGIの日」以来創立者が毎年発表されている平和提言であり、軍縮キャンペーンをはじめとする国連への提言などが各界の指導的立場の識者により注目され、具体的な行動へと結びつけられている。本論文で取り上げる2009年の第34回記念提言（以下「記念提言」と略記する）は、前年9月のリーマンブラザーズの破綻を機に全世界に一気に広がった金融危機を背景になされたものであり、その内容が経済界、ビジネス界を主題としており、それまでの平和提言と趣を異にしている。そこで提起された「人道的競争」の概念は、現在ビジネス界で注目されている社会的企業の思想や活動と多くの点で重なるところがある。本論文は、この点に着目し社会的企業や社会起業家の活動を「記念提言」の理念から見つめ直すとする試みである。

はじめに「記念提言」について、社会的企業と関連する部分を4点にわたり取り出してその概要を述べる。

1-1 現代の市場経済の認識

前述した世界金融危機を背景に、まず「記念提言」では現代の経済社会についての認識が述べられる。「今回の破綻の最大の原因は、いうまでもなく、一説には世界のGDPの4倍にも上るとされる金融資産の跳梁跋扈にあります」と「脇役」であるべき金融が“主役”の座を占拠している金融経済の実態を指摘し、「利潤をあげるための限りなき効率性の追求と、実体の裏付け

を欠く貨幣というものの不安定性」の二律背反を「市場経済が発達した現代の宿命」と断言している。そして、このような時流の底に創立者は人間精神の一つの重大な傾向性を指摘している。「記念提言」では、具体性から乖離して一人歩きする「抽象化の精神」の危険性に焦点をあて、「ある種の抽象化の精神にからめとられていないか」と警告を発している。

企業経営者のあり方についても具体的な言及があり、「会社を例に取れば、その社会への貢献といった“公”の側面など無視して、短期的な利益しか関心のない株主の“私的”意向が最優先され、経営者、従業員、顧客・消費者などへと広がる具体的な人間の繋がりは、二の次、三の次として、捨象されてしまう」という良心的経営者の嘆きの声の紹介がある。

そして、現代経済社会の病巣を取り出して次のような危機感が述べられている。「規制緩和や技術革新を追い風に順風満帆のように見えたグローバリゼーションも、今や世界同時不況という台風並みの逆風にさらされています。自由競争に任せておけば、市場は万事うまく運ぶといった予定調和的な行き方の破綻は、誰の目にも明らかなのですから、かつてない難局への対応は焦眉の急を告げています」。

1-2 貧困問題について

以上のように現代の経済社会の宿命を俯瞰した後、「記念提言」では具体的な課題として貧困問題が取り上げられている。「特に私どもが忘れてならないのは、今日の国際情勢を覆う貧困の問題です。それは、職業という人間の根源的な営みを脅かし、生きる意味、目的、希望など人間の尊厳、社会の存亡に関わるものだけに、総力を挙げて取り組んでいかねばならない」とあり、貧困問題を単なる所得の有無や高低でなく「人間の尊厳」の問題とし、これが「社会の存亡」に関わるとその問題の本質を指摘している。なぜならば「貧富の差が拡大し、生まれた国や場所によって人間の『命の格差』や『尊厳の格差』が半ば決定づけられてしまう状態は、“地球社会の歪み”という他ない」からであり、「断じて終止符を打たねばならない」現代社会に突きつけられた課題であるとの認識が記されている。

また、後に本論文で社会的企業の役割を論ずる上においても重要となる考え方として次のような一文がある。「経済学者のアマルティア・セン博士は、『貧困は単に所得の低さ等よりも、基本的な潜在能力が奪われた状態と見られなければならない』と指摘しましたが、正鵠を射た言葉だと思います」。貧困に対するこの捉え方は、社会的企業の柱の一つとなる考え方であり、後に詳しく示すこととする。

また、「記念提言」では貧困問題で対象とされる人々に触れ「国連で昨年（2008年）、経済発展の面で世界から長らく取り残されてきた58カ国の人々を指す『ボトム・ビリオン（最底辺の10億人）』という言葉が一つのキーワードになり、注意が喚起されました」と言及されている。この10億人の人々に関しては、『『ボトム・ビリオン』と呼ばれる人々にとって、今まさに必要とされるのも、劣悪な状況から自らの足で一歩踏み出すための、“国際社会の連帯の証し”として

の後押しなのです」とある。ここで注目すべきは「自らの足で一步踏み出す」という箇所であり、これも社会的企業の事業目的としての一つの柱となる概念であり、これについても後に詳述する。

1-3 「人道的競争」の提起

貧困問題の本質が述べられた後、「記念提言」の柱となる概念が提起される。「そこで私が、資本主義の袋小路を抜けだすための発想の転換というか、新たなパラダイム・シフトへのヒントとして提唱したいのが、創価学会牧口常三郎初代会長が、100年余前に32歳で世に問うた『人生地理学』で提起した『人道的競争』という概念であります」。この人道的競争については、続けて次のように説明がある。「牧口会長は、人類史を俯瞰しながら、生存競争は軍事的競争、政治的競争、経済的競争をへて、これからは人道的競争を目指すべきだと訴えました」。牧口会長は歴史の内在的発展の論理をたどり人道的競争の帰結に至ったとある。

この「人道的競争」の概念の意味するところとして、「記念提言」では次の牧口会長の文を示している。「武力若くは権力を以てしたると同様の事をなしたるを、無形の勢力を以て自然に薫化するにあり。即ち威服の代はりに心服をなさしむるにあり」。また、この概念を更に換言して次のような説明がある。「要は其目的を利己主義にのみ置かずして、自己と共に他の生活をも保護し、増進せしめんとするにあり。反言すれば他のためにし、他を益しつゝ自己も益する方法を選ぶにあり」⁽²⁾。

「人道」と「競争」との組み合わせに違和感を持つ者がいるかもしれないが、「競争」については次のような捉え方である。「正しい理念を標榜しながら、なぜ社会主義は蹉跌を余儀なくされたのか？」と制度としての社会主義の失敗を例にとって「競争」のもつ意義を説明している。

「本論に即して一言でいえば、牧口会長が『苟しくも天然、人為の事情によりて自由競争の阻礙せらるゝ所。これ沈滞、不動、退化の生ずる所』と喝破した、人間社会の活力の源泉である『競争』的側面を、余りにも蔑ろにしてしまったからだといってよい」。このような切磋琢磨の「競争」はビジネス界にあっても良好な効果を発揮してきた例が数多あり、これについては佐藤・山中の論文⁽³⁾で報告したとおりである。

「記念提言」では結論的に次のように述べられている。『『人道』と『競争』の両方の価値を相乗的に顕現させようとする『人道的競争』こそ、21世紀を拓きゆくパラダイムの先駆けたりうるものではないでしょうか』。

1-4 内在的普遍のアプローチ

「記念提言」は更に進んで、「内在的普遍のアプローチ」の重要性を指摘している。「内在的普遍」とは、「抽象化の精神」の産物としての外在的、超越の普遍性に対して、その対極に位置する理念であり、「具体性の世界に根を下ろし、その内側からのみ探り当てることが可能」な視座であることが強調されている。

「内在的普遍のアプローチ」を示す故事として、牧口会長が紹介した大老、土井大炊頭利勝にまつわる故事は興味深い。「ある時、唐糸の切れ端が落ちているのを大炊頭が見つけ、ある家来に預けておいた。たかが糸屑、と笑う者も多かった。何年か後、その家来に存否を尋ねると、大切に保管してあった。大炊頭は、その功を多として300石を加増して、周囲にこう論じた。

「この糸は、唐土の農民の手にて桑を取り、蚕を飼ひ養ひ、糸となし、唐土の商人の手にてわたり、はるか海上を経て、わが邦へ渡り来たり、長崎表の町人の手にかかり、さては京大阪のものども買い取り、ついに江戸まで下り候ものなれば、その人力いかばかりかとおもうぞ。さようの辛勞にてできしものを、少しなればとて、塵芥となしてすつというは、天道のとがめ、おそるべき事なり」。この故事を引いて「記念提言」ではつぎのように説明がなされる。「唐糸の切れ端から、遠く唐土の桑畑で働く農民の労苦へ—まさしく『内在的普遍』そのもののアプローチ」であるとされ、このようなアプローチの人物に対しては、「こうした瑞々しい想像力というか生活感覚、生命感覚の人にとって、近しい人はもとよりのこと、見ず知らずの異国の住人であっても、否、風土、産物さえもが、親密な『隣人』としてあるに違いない」と述べられている。

このアプローチこそ平和への王道であるとし、「まず身近な具体的ところから始まり、一歩そしてまた一歩と、四囲を『隣人』たらしめる人間連帯の中断なき構築作業」の重要性を訴えている。これは、小説「人間革命」のテーマとして述べられる思想「一人の人間における偉大な人間革命は、やがて一国の宿命転換をも成し遂げ、さらに全人類の宿命の転換をも可能にする」と軌を一にする人間主義の基本理念である。

最後に提言では、「現在のグローバルな危機を」「人類の新しい未来への“糧”に変えながら、『平和と共生の世紀』を建設するため」の方途として、「『人道的競争』の具現化」を求め、その具現化の柱として「行動の共有」「責任の共有」「平和の共有」の3つの項目を提起している。

本論文ではこれら3項目の柱とは別に、「『人道的競争』の具現化」の方途の一つとして、社会的企業また社会起業家の活動がこれに応える一つの道である事を以下示すこととする。

2. 経済社会の破綻と社会起業家の出現

「記念提言」では、現代の経済社会について「自由競争に任せておけば、市場は万事うまく運ぶといった予定調和的な行き方の破綻」と指摘している。このような市場原理主義的な施策である規制緩和政策はイギリスにおけるサッチャー政権でなされ、日本においても小泉政権において顕著に現れた政策である。この流れの中には公共福祉政策のスリム化や「小さな政府」への方向づけが含まれている。

その後イギリスではブレア政権が誕生し、自由主義経済と福祉政策の両立を謳った「第三の道」路線が提唱された。この「第三の道」論が直接的に社会起業家の出現の因となったとされるものである⁽⁴⁾。同時期アメリカではクリントン政権が誕生し、イギリス同様「第三の道」に着目した。したがって、米英で同時期に社会的企業の出現背景が整ったことになる。「第三の道」

とは、失業対策、地域コミュニティの再生、教育改革、環境問題の解決などを目指して London School of Economics の名誉教授である社会学者の A. ギデنز（Anthony Giddens）氏が唱えたものであり、福祉事業を推し進めるよう社会システムを変えていこうとするものである。要は、「記念提言」で指摘されたような不安定かつ不平等な市場に任せるだけでなく、かといって政府の強い権限により経済のダイナミズム効果を削ぐのでもなく、この二者に「市民社会」という第三者を介入させ三者でのバランスによって、新しい社会システムを構築しようとするものである。ここで注目されたのが社会システムの変革を目指す非営利組織であり、それをビジネスとして展開する社会的企業である。したがって、ブレア政権以後イギリス政府は社会的企業の出現を政策的に促進している。政府の内閣府にサードセクター局を設け戦略担当部局とし、社会的企業が持続的に成長していけるための制度や市場形成のための介入を積極的に行っている。このようにしてイギリス政府の政策の流れから生まれたのが社会的企業であり、その意味では「記念提言」で「焦眉の急を告げている」と警告され、「かつてない難局への対応」として求められた解決策の一つとみることができるであろう。

一方、日本での対応はどうであろうか。民主党政権は「新しい公共」を唱え、内閣府に「新しい公共」円卓会議を設置し、本年6月宣言文を発表した⁶⁹。この宣言文はその意味するところが非常に曖昧で要領を得ない文言の羅列であるが、訴えるところは、前述したブレア政権下での政策の焼き直しのようなものである。この限りではこれから「市民社会」を巻き込む社会システムの変革が日本でも可能であるのか監視する価値はある。しかし、宣言文を読むと重大な欠陥が現れてくる。宣言文は、国民、企業そして政府に向けられているが、その骨子は政府に対する寄付税制の見直しである。国民に対しては『「新しい公共」の主役は一人ひとりの国民である』と述べられているに留まっている。ブレア政権が目指した第三者としての「市民社会」の主体は、社会的企業をはじめとする市民による人間連携のネットワーク組織である。「一人ひとりの国民が主役」では余りにもお粗末である。「市民社会」としてどのような組織を想定してどのような機能を備えた組織像を求めているのか、全くこれらの観点が無い無残な「新しい公共」である。

イギリス、アメリカなど世界の潮流を見ると、いまや福祉は全て国家が担うべきという福祉国家像は、成り立たなくなってきた。日本においても子供手当をはじめとする「ばら撒き福祉」が財政を圧迫している。いま、市民社会が福祉を担う時代に入っていることをしっかりと認識しなければならない。そして、このとき肝要なのは市民組織による自発的な活動であり、行政に頼らない自立した組織運営である。このように考えると、待望されるのは多くの社会起業家の出現であり、これから益々社会的企業の重要度が増してくるであろうと思われる。

3. BOP ビジネスと社会的企業

「記念提言」で紹介された「ボトム・ビリオン」については、ビジネス界で顧客対象として近年関心が高まってきている。この層の人々は、一般に BOP と呼ばれている。BOP は当初

Bottom of the Economic Pyramid、即ち所得階層ピラミッドの最底辺の40億人を意味していたが、その後bottomが差別的用語であるとしてBase of the Economic Pyramidと称されるようになった。

3-1 BOP ビジネスの課題

本年8月、日経新聞は社説において「40億人の低所得者層を顧客に変えよう」との見出しでBOPビジネスを紹介し、日本企業の出遅れを指摘すると共に、新たなフロンティアへ挑むよう促している⁽⁶⁾。BOPビジネスの一例は社説でも取り上げられた家庭用品メーカーの世界的企業ユニリーバである。ユニリーバは、インド農村部における洗剤販売プロジェクトとして、現地ニーズに合わせて、洗剤やシャンプーを「小分け」にして販売し、これを「多くの人に少しずつ毎日使ってもらう」ことで収益を確保するビジネスを展開している。これには、米国国際開発庁(USAID)の「石鹸により手洗いを推進する世界的な官民パートナーシップ」が活用され、現地の約400のNPOとも提携しているとのことである⁽⁷⁾。この他にも、フィリップスがインドで薪の使用量や煙の排出量が少ないストーブを販売し、食品メーカーのダノンはバングラデシュで、栄養価の高い、子ども向けのヨーグルトを販売している。日本企業では、住友化学がアフリカ諸国を中心に殺虫効果のある蚊帳を販売し、マラリア撲滅の一助としての事業を展開し、ヤマハ発動機は、アジア諸国を対象に安価な浄水システムの販売事業を展開している。このようにBOPビジネスと呼ばれるものは、大手企業がBOP向けに展開する収益事業であり、特徴としては企業単体の事業展開でなく、開発援助機関や現地NPOと提携している点が挙げられる。この場合、企業は商品やサービスを、開発援助機関は資金や政治力を、NGOは現地の人材や情報等の提供などを分担するビジネスシステムである。

しかし、大手企業が本業の他に手がける事業であるだけに、次のような課題も指摘されている⁽⁷⁾。(1) 企業の中で「本業」と「社会的責任」とが分離している経営体質が、BOP市場を取り扱う上での障害となっている。(2) 開発援助機関が用意する仕組みに柔軟性がない。(3) 日本の製造業では高級志向が強いため、BOP市場のニーズに適した製品を生み出せない。

本論文で取り上げる社会的企業は、まさに以上のようなBOPビジネスの課題を乗り越えたところに位置してビジネス展開をしている事業体である。

3-2 貧困問題に挑む社会的企業の特徴

社会的企業(Social Enterprise)については確定した定義はまだないが、おおよそ次のように理解されている。すなわち、「社会的企業とは、扱う課題が政府・行政の対応を超えるような福祉、教育、環境、健康、貧困、途上国援助など今まで市場の対応ができなかった利潤機会が少ない領域に対して、社会貢献を目的として、ビジネスとして展開する事業体である」。このような表現で括られる社会的企業は、社会貢献目的も様々なものがあり、顧客対象もBOPに限るものではなく幅広く、またビジネス展開している業界も多種多様である。

多様な姿を持つ社会的企業であるが、中でも国内外の各種の貧困問題解決に向けて社会システムの変革を目指している社会的企業は数多い。貧困問題は、「記念提言」で「人間の尊厳、社会の存亡に関わるもの」とされ“地球社会の歪み”と喝破された難問題であり、これまで行政が全く解決できないでいる大きな社会的課題である。社会的企業は現在その難問題解決の方途として具現化された唯一のものではなかろうか。

1960年代にヨーロッパを中心に始まったフェアトレードは貧困問題解決の事業目的をもつ社会的企業として先駆けになるものである。フェアトレードとは、これまで不利とされてきた小規模生産者と契約し、国連の条件によって規定された正当な価格で取引し、かつ教育、住居、医療のための手当を加算して支払う新しい流通システムのことであり、これまで開発途上国の生産者の生活向上に多大の貢献をしている。

また、社会的企業の代名詞的存在であるグラミン銀行は、バングラデシュの村々の最も貧しい人たちを対象として少額貸付（マイクロクレジット）を行う銀行として発足し、現在までにおおよそ5,500万世帯が貸付を受け、その3/4が貧困から抜け出すことができたとされている⁽⁸⁾。

アメリカではR. ハガティ（Rosanne Haggerty）率いるNPOのCommon Ground Communityがホームレスの自立支援を目的として、廃屋と化したホテルを次々とアパートに改修し彼らに住居を提供している。また、営利事業部門Common Ground Ventureを設立し、アイスクリーム店ベン&ジェリーやコーヒー店スターバックスを運営し、ホームレスを経済的に自立させている⁽⁹⁾。

日本においてホームレスの自立支援を目的に設立された有限会社「ビッグイシュー日本」は、イギリスの「ビッグイシュー」のビジネスモデルに倣い広く読まれる若者向け雑誌を作る会社である。その雑誌の販売をホームレスが独占することにより、ホームレスに仕事の機会を提供し、経済的自立を助ける事業を展開している。「ビッグイシュー日本」の場合も、単なる雑誌販売だけの自立支援でなく、生活自立支援、就業支援などをおこなうNPO法人「ビッグイシュー基金」が併設されている。設立5年で777人のホームレスが販売に携わり265万冊を売り、3億890万円が彼らの収入となり、76人が自立したと報告されている⁽¹⁰⁾。社会的企業の中には上の2つの事例のように「営利」と「非営利」の両方の組織を連携するハイブリッド型の形態をとるところも多い。

貧困問題解決に挑戦する社会的企業として数例を挙げたが、これら事業組織は今まで行政では解決し得なかった貧困問題に対し多大の成果をあげるとともに、その特徴に多くの共通点を見出すことができる。

まず一つ目の特徴は、貧困層に対する“援助”ではなく彼らの“自立”を目指している点である。今までBOPを含む貧困層は援助対象としてしか考えられてこなかった。彼らに対しては、施しによる慈善事業が主体であった。これに対して社会起業家は、貧困層の能力を認めて、彼らの力で自立することを目指している。この点が社会的企業のもつ画期的な思想の転換であり、重要な点である。従来西欧で民間の福祉活動を担ったのは、協同組合・共済組合などキリスト教に源流

をもつ非営利組織であった⁽⁴⁾。したがって、従来型福祉活動はキリスト教のチャリティ精神が長らく支配していたものと考えられる。社会的企業はこの発想に見切りをつけた。グラミン銀行の創設者モハムド・ユヌスの言葉に次のようなものがある。「貧困の原因は、怠慢、能力不足ではなく、わずかな元手も手にできない状況にある。必要なのは、少額でもいいから、正当な金利で長期的な返済計画が可能な元金の貸付だ。それさえあれば、彼らは経済循環の中に入ることができる」⁽⁸⁾。また、R. ハガティは次のように述べている。行政の行うホームレス対策は、「お恵みの寄付金と善意ある人たちのボランティアワークによって支えられていて、お札に火をつけて燃やしているようなもの」⁽⁹⁾であると。

「記念提言」では経済学者のアマルティア・セン博士の指摘が紹介され「貧困は単に所得の低さ等よりも、基本的な潜在能力が奪われた状態と見られなければならない」と記されているが、これは前述したモハムド・ユヌスの考えと軌を一にするものだと考えられる。また、「記念提言」においては「『ボトム・ビリオン』と呼ばれる人々にとって、今まさに必要とされるのも、劣悪な状況から自らの足で一步踏み出すための、“国際社会の連帯の証し”としての後押しなのです」とあり、「自らの足で一步踏み出す」自立の重要性が教示されている。

二つ目の特徴は、社会的企業自体の自立である。これらの事業組織は企業体であれ、NPOであれ、またはハイブリッド型をとるものであれ、不安定な行政の助成金に頼ろうとはしていない。事業継続のために収益をあげ自立を目指している。モハムド・ユヌスには次のような言葉がある。「現在のバングラデシュの政治は腐敗しきっており、村を支配している地主なども自分の利益を考えるだけである。これらの古い官僚機構は、革新的にはなり得ない」⁽¹¹⁾。また、病児保育問題の解決を目指すNPO法人フローレンスの代表である駒崎氏は、事業収入を増やすことで民間財団や企業からの助成金比率を減らす努力をし、次のように述べている。「行政側の制度に組み込まれないために、NPOは自治体の政策決定など制度や条例、法令を理解し、自身の発言力、交渉力を強めていく必要がある」⁽¹⁰⁾。

4. 「人道的競争」と社会起業家の精神

「記念提言」の柱である「人道的競争」は、「資本主義の袋小路を抜けだすための発想の転換」、「新たなパラダイム・シフトへのヒントとして」提唱されたものである。これは牧口会長自らの説明にあるように「他のためにし、他を益しつゝ、自己も益する方法」をとることであり、上述した社会的企業は、この文に良く合致する。すなわち一つ目の特徴にあるように社会的企業は「他のためにし、他を益」することを事業目的に据えている組織である。更にいえば、「他の為にする」ことを通して、究極には社会システムの変革を目指している組織体である。この意味からも、提言で求められた「発想の転換」と「新たなパラダイム・シフト」を引き起こす機能を十分に備えた事業体といえよう。また、二つ目の特徴にあるように社会的企業は「他を益しつゝ、自己も益する方法」をとる組織である。ただし、何を以って「自己も益する」ことになるのが肝

要のところである。多くの社会的企業は利益を上げビジネスとして継続することを目指しているが、利益を上げること自体を目的にはしていない。あくまでも社会システムの変革を目指すのが目的であり、その達成に向けた各ステップが「自己を益している」との認識がある。

このような社会的企業であれば、それを経営する社会起業家には、その理念に基づいた揺るぎない精神力が要求される。提言に示された牧口会長の言葉「武力若くは権力を以てしたると同様の事をなしたるを、無形の勢力を以て自然に薫化するにあり。即ち威服の代はりに心服をなさしむるにあり」とは、社会起業家の指針とすべき言葉である。なぜならば事業型 NPO のリスクとして、組織の成長と共に次第に商業主義に偏り、設立当初にあったその事業の本来の意義がぼやけることが指摘されているからである⁽⁴⁾。事業がある程度軌道に乗った後、組織は第2段階ともいべき拡張期に入るが、そのような時に利益性の高い方向へ市場機会を掴みたいとの意思が働き、本来意図しない方向へ NPO が引っ張られる可能性がある。大きくなった組織体に後から入ってきた新しい構成員が、その組織の理念・使命を十分に理解していない場合にその危険性が増してくる。この場合に重要な社会起業家の資質が「心服」すなわち「共感」の力である。組織の構成員やステークホルダーとしての顧客、投資家などを自分の理念で魅了できるのか、自分の使命感に共感してもらえ人の連帯をしっかりと作れるのかが問われる。まさに「威服の代はりに心服をなさしむる」意志の力が求められている。

加えて社会起業家に求められる能力を付記しておく、高いレベルのマネジメント能力である。起業家は起業して終わりではなく、作られた組織を以後運営し利益を上げ事業を継続していかねばならない。しかし、社会起業家は往々にしてそれまで経営とは無縁の人物であり、マネジメントに長けていないことが指摘されている⁽¹²⁾。このような場合には、自分と同じ志を持つ専門家を形成することが求められる。社会起業家が全能の存在である必要は無い。社会起業家にはマネジメント能力やその他専門知識よりも、人間連帯のネットワーク作りの能力の方が必要とされる。

5. 社会起業家に求められる「内在的普遍のアプローチ」

「記念提言」で強調された「内在的普遍のアプローチ」が取れる能力は、社会起業家に要求されるリーダーシップの中でも筆頭に上げられる資質である。提言で語られた土井大炊頭利勝の故事が示す「瑞々しい想像力」「生活感覚、生命感覚の人」でなければ持ち得ない感情、即ち「近しい人はもとよりのこと、見ず知らずの異国の住人であっても、否、風土、産物さえもが、親密な『隣人』としてあるに違いない」との感覚は、社会起業家たり得るかどうかの分水嶺である。一例として、サプライチェーンにおける取引先との関係という視点に立ったときの社会起業家の姿を挙げる。TMG (The Merchandising Group) の社長兼 CEO であるキャロル・アトゥッドは、社会起業家はサプライチェーンにある全てのステークホルダーのニーズに耳を傾けるべきと主張する⁽¹²⁾。なぜならば「我々の顧客が商品の納期を早めることを要求した場合、その要求

は我々を通じて物流センターに行く。当然最終的には、発展途上国のアジア諸国で縫製作業をする労働者の負担へとはねかえる」。社会起業家に問われるのはそういった認識であるという。これは、まさに「近しい人はもとよりのこと、見ず知らずの異国の住人であっても、否、風土、産物さえもが、親密な『隣人』としてあるに違いない」との感情である。そしてこのアプローチこそ1-4節で述べたように人間主義の理念と表裏一体をなすものである。換言すれば「内在的普遍のアプローチ」によって事業をおこなう社会起業家こそが、人間主義経営を体現した具体的存在であるといえる。

6. まとめ

本論文では、「内在的普遍のアプローチ」を取り得る社会起業家に率いられた社会的企業が、「記念提言」で求められた「人道的競争」の具現化である事を示した。このような社会的企業は、現在の閉塞した社会システムを変革する高いポテンシャルを有している。

本節では、まとめの意味を兼ねて、今まで述べてきた社会的企業のあり方を、社会起業家として求められるリーダーシップに換言して以下列挙しておく。まず (1) あくまでも出発点は自分自身であること。これはどのリーダーにも当てはまるリーダーシップの条件であるが、特に社会起業家には厳しく要求される点である。自分が何に関心があって、何をやってみたいのか。心の底からの情熱が問われる。そして、もちろんその情熱は (2) 自分の利害を超えたところに向けられているか。社会を変革するという大きな夢を抱いているかである。(3) いざ、事業を立ち上げたならば、既存の力に頼らずに自立を目指せるか。社会的企業では、利益を上げて事業を継続する強い意志が求められる。日本では起業しても1年以内に過半数が倒産し、5年以内に80%が消え、10年以内に95%が倒産するといわれている。継続のための卓越したビジネス・スキルとマネジメント力が求められる。さらに、(4) 人間連帯のネットワークが活用できるかである。上述のように市場の競争は半端ではない。高い志があっても一人では社会的企業は運営できない。志を同じくする専門家集団の組織を築き上げる能力が必要である。(5) そのとき、社会起業家に求められるのは、全能たる存在ではなく、自分の使命感で組織をまとめられるかである。社会起業家の理念が組織の構成員や顧客、投資家などステークホルダーを魅了できるか。自分の使命感に「共感」してくれる永続的な組織を作る能力である。そのために社会起業家は、(6) 全てのステークホルダーに向けての「内在的普遍のアプローチ」が取れるかどうかである。他人の喜びを自分の喜びと同じように感じ、他人の悲しみを自分の悲しみと同じように感じるができる人でなければならない。最後に (7) 人間についての深い知識と経験である。「自分を益する」こととは、すなわち、人間を学んで他人に尽くす経験を積むことである。

「記念提言」で語られた「人道的競争」、「内在普遍のアプローチ」の重要性は、社会変革を成そうとする社会起業家の指針として、これから益々重みを増してくるであろう。

参考文献

- (1) 池田大作：「人道的競争へ 新たなる潮流」一第34回「SGIの日」記念提言一、2009
- (2) 牧口常三郎：「人生地理学（下）」牧口常三郎全集第2巻、第三文明社、1996
- (3) 佐藤完治、山中馨：「人間主義経営への世界的潮流―見えざる資産の根底にある精神」、『世界平和研究』第35巻、第2号（通巻181号）、pp.44-62、2009
- (4) 町田洋次：『社会起業家』、PHP 研究所、2000
- (5) 「新しい公共」円卓会議：『新しい公共』宣言、2010
- (6) 日経新聞：社説「40億人の低所得者層を顧客に変えよう」、2010年8月30日
- (7) BizCOLLEGE：「BOP (Base of the Pyramid) ～経済システムの外側にいた低所得の40億人」日経 BP ネット <http://www.nikkeibp.co.jp/article/column/20100122/206703/?P=1>、2010
- (8) シルヴァン・ダルニル、マチュー・ルルー著、永田知奈訳：『未来を変える80人』、日経 BP 社、2006
- (9) 渡邊奈々著：『チェンジメーカー』、日経 BP 社、2005
- (10) 塚本一郎、山岸秀雄編著：『ソーシャル・エンタープライズ』、丸善、2008
- (11) 一橋大学経済学部水岡ゼミ第8回海外巡検報告「グラミン銀行訪問」、<http://econgeog.misc.hit-u.ac.jp/excursion/00bengal/grameen/grameen.html>
- (12) マーク・アルビオン著、斉藤慎 / 赤羽誠訳：『社会起業家の条件』、日経 BP 社、2009

（創価経営論集 第35巻、第1・2・3合併号、2011年3月）

社会的企業の評価基準とその適用

Criteria for Evaluation of Social Enterprise and its Application Results

山 中 馨

はじめに

近年頃に話題に上る社会的企業については、定まった定義があるわけではない^[1]。日本国内に限ってみても数多くの企業や NPO 法人が社会的企業として活躍をしている。2009 年 2 月には、経済産業省が「日本を代表するソーシャルビジネス 55 選」^[2]を選定し公表した。この代表企業選定の際は、応募事業者数が 107 団体、対面審査実施事業者数が 70 に上っている。社会的企業は、その設立目的、企業形態、財務状況など非常に多様である。また、社会的企業は、社会的な課題を解決するために生まれた組織であるから、単に財務状況の良し悪しで判断するものではないともいわれている^[1]。

そこで本論文では数多ある社会的企業について、その活動を 3 つの側面から評価する評価基準を作成した。また、その評価基準を社会的企業と目されている世界の企業や NPO 法人 33 団体に適用して評価を試みたので、その結果を報告する。

1. 評価基準について

「ソーシャルビジネス 55 選」では次の 3 つの観点から審査が行われたことが報告されている。即ち、「設立の動機や理念」「取り組む社会的な課題」「事業の継続性・発展性」の 3 側面である。この 3 つの側面それぞれの評価基準に関しては詳しく知ることができない。そこで、どのような基準の選定であったかを結果から推測すると、選定された「ソーシャルビジネス」は次のような 4 分野に大別される。即ち (1) 「街づくり・観光・農業体験等の分野で地域活性化のための人づくり・仕組みづくりに取り組むもの」、(2) 「子育て支援・高齢者対策等の地域住民の抱える課題に取り組むもの」、(3) 「環境・健康・就労等の分野で社会の仕組みづくりに貢献するもの」、(4) 「企業家育成、創業・経営の支援に取り組むもの」である。その中でも (1) の「街づくり・観光・農業体験等の地域活性化」における事業体が 25 団体と全体の 45.5% を占めていて目を引く。次が (2) 「子育て支援・高齢者対策等の地域住民の抱える課題」に関する 18 団体であり全体の 32.7% となっている。結論的には経済産業省の選定した日本のソーシャルビジネスは、街づくりなどの地域活性化と、少子高齢化にともなって発生する地域における課題を解決するビジネスで

あるといえる。日本国内の課題としては、これらの問題は確かに行政だけでは解決できないものであり、ソーシャルビジネスとして大いに活躍できる分野であろう。

しかし、広く世界に目を向ければ、社会的企業がターゲットとしている社会的課題は、BOP (Base of the Economic Pyramid) の自立支援をはじめとするものであり、上記の国内ソーシャルビジネスの課題として取り上げられるものより、ずっと深刻である。BOP 自立支援については詳しく論文 [1] で述べているところであるが、そのような課題の解決を目的として設立された事業体の本質は「福祉国家」崩壊にともなう「行政だけに頼らない市民の自立した組織」であり、「人間の尊厳」と「社会の存亡に関わる」課題の解決を目指す組織体である。したがって、この論文では論文 [1] で明らかにした社会的企業の使命感に基づいて、新たに独自の評価基準を作成することとした。

1-1 評価基準の3側面

論文 [1] では、社会的企業の条件を社会起業家のリーダーシップの観点から7つにまとめておいた。それをここに簡単に再提示すると、(ア) 出発点は自分自身であること、(イ) 社会を変革するという夢を抱いていること、(ウ) 既存の力に頼らずに自立を目指していること、(エ) 志を同じくする専門家集団の組織を築き上げられること、(オ) 自分の使命感で組織をまとめられること、(カ) 全てのステークホルダーに向けて「内在的普遍のアプローチ」が取れること、(キ) 人間についての深い知識と経験をもつこと、人間を学んで他人に尽くす経験を積むことである。

この論文では論文 [1] の人を基準とした観点とは異なり社会的企業についての評価基準を作成するのが目的であるので、上記の7つの観点を社会的企業に関するものに置き換える。すると概略次の4つの視点にまとめられるであろう。

(1) 社会性の視点。すなわち、事業体の使命・目的が社会的課題の解決であること。上記のリーダーシップで言えば(イ)、(カ)にあたる。(2) 事業性の視点。すなわち、ビジネスの形にして利益を上げ、継続して事業活動を進めていくこと。リーダーシップの(ウ)、(オ)にあたる。(3) 革新性の視点。新しい商品・サービスやそれを提供する仕組みの開発をとまっていること。リーダーシップの(エ)にあたる。(4) リーダーシップの視点。強い使命感と情熱に溢れたリーダーがいること。リーダーシップの(ア)、(キ)にあたる。

したがって、「社会性」「事業性」「革新性」「リーダーシップ」の側面から評価基準を作成するのが妥当ではないかと思われる。ただし多くの事例を分析すると社会的企業と社会起業家とは、ほぼ表裏一体であることが分かる。この点が既存の企業とそのリーダーたる会長、社長などの関係と顕著に異なる点である。したがって、4つ目の「リーダーシップ」に関しては、そのあり様が前の3つの「社会性」「事業性」「革新性」に如実に反映されているものであり、改めてリーダーシップを評価項目に加えると、二重評価の可能性が排除できない。したがって、本論文では評価基準の側面は次の3つを採用することとした。すなわち「社会性」「事業性」「革新性」で

ある。これらの3側面に関しては、次の節において述べるように、評価方法を5段階評価として、それぞれの段階の評価点を明示し、これに適合している企業であるかどうかの判断基準とする。

なお、「ソーシャルビジネス 55 選」の審査で採用された3つの観点「設立の動機や理念」「取り組む社会的な課題」「事業の継続性・発展性」を我々の評価の3側面から眺めてみると、2つの観点「設立の動機や理念」「取り組む社会的な課題」は「社会性」として同一でありこれに集約されるはずである。3つめの「事業の継続性・発展性」は我々の「事業性」と同等である。したがって、「ソーシャルビジネス 55 選」の審査の観点には、我々の提示した「革新性」がない。しかし、現在顕著に活躍している社会的企業の多くは、これまで行政が解決できなかった社会的課題に対して、独自の革新的なビジネスモデルを以って挑んで成功を収めている例がほとんどである。言い換えればこの「革新性」が社会的企業成功の生命線とも言えるものであり、欠かすことはできないものであろう。

1-2 「社会性」における評価基準

社会性の基準とは、その企業、団体が社会的にいかなる価値を有しているかを問う基準であり、まさに社会的企業の所以を問うものである。経済産業省が選定した日本のソーシャルビジネス^[2]は、先に指摘したように、街づくりなどの地域活性化と、少子高齢化にともなう地域の課題を解決するビジネスであったが、グローバルな視点では社会的企業の最大の課題は、いわゆる南北問題すなわち富の格差の問題である。論文[1]において貧困問題は、創業者池田先生の言葉を引用して次のように捉えている。「職業という人間の根源的な営みを脅かし、生きる意味、目的、希望など人間の尊厳、社会の存亡に関わるものだけに、総力を挙げて取り組んでいかねばならない」^[3]。すなわち「人間の尊厳」の問題であり、「社会の存亡」に関わる問題である。多くの社会的企業は、BOPを対象としてまさにこの問題に取り組んでいる。

そこで、評価基準の5段階評価の最高位にはBOPを対象とした課題に取り組む企業に光を当てるべきであると考ええる。しかも社会的企業のBOPに対する態度はこれまでのような、BOPを単に施しの対象とするのではなく、貧困層の人々の能力を認めて、彼らの力で自立することを企業として支援しようとするのであり^[4]、この点が行政や福祉団体の考えと全く異なるところである。このような理由から、(1)「BOPを対象に社会的自立支援を目指している」社会的企業を評価基準の最高ランクとして採用するのが妥当であろう。社会的自立の中には、単に経済問題に留まらず、今まで社会的に不当に虐げられてきた貧困層の人権問題を解決する活動も含まれている。

企業の分野によっては必ずしも自立支援に結び付けられない業界もあることから、評価基準の次の評価段階としては、(2)「BOPを対象に貧困からの救済、生活支援を目指している」社会的企業を評価すべきであろうと思われる。これは自立の支援までには至らないが、そのもととなる経済的支援や健康問題、その他生活上の支援を意味している。

現在一般企業はCSR（企業の社会的責任）活動の中で環境問題をはじめとする持続可能世界

の実現を目指している。社会的企業の問題意識の中にも、もちろんこのような持続可能社会の実現に関する意識は強くある。したがって、評価基準の3段階目として、(3)「生物多様性保護をはじめとする持続可能世界の構築を目指している」企業を評価することとする。一般企業のCSRと目標とするところは同じ方向であっても、社会的企業が行なう持続可能世界の構築を目指す事業は、それ自体が企業の設立目的であり、一般企業のように本来業務の他にCSR活動を展開する場合とは自ずから異なる様相を呈する。

さて、先に挙げたソーシャルビジネス55選のような取り組みも、これまで行政が為し得なかった課題に対して挑戦している事業体であり、正当に評価すべきであることから、次の評価段階として、(4)「一般市民を対象に福祉、教育など行政では不可能な問題の解決を目指している」企業を評価することとする。さらにまた、ソーシャルビジネス55選のような事業体は、設立時の目的として「行政ができかねる未解決の問題を解決する」と大上段に目的を構えるよりは、身近な生活改善を目指し生まれた団体も数多い。そこで最後の評価段階として(5)「一般市民を対象に生活改善を目指している」企業を評価することとする。以上5項目の評価点は(1)を5点とし(5)を1点とする5点満点での評価点を設定する。

1-3 「事業性」における評価基準

社会的企業が従来の福祉団体や慈善事業体と大きく異なるところは、全面的に行政の支援金などに頼って組織運営をするのではなく、事業によって利益を得てその事業を継続させようとする点にある。したがって事業性の評価は社会的企業として自立している組織であるかどうかを判断する重要項目である。

以上の理由により、事業性を評価する第一として、(1)「営利企業として利益を得て、ビジネス領域や雇用等を拡大している」場合を最高段階に据えることにする。また、事業の内容によっては企業体の形式をとらずにNPO法人の形をとる方が適している場合も数多くある。非営利組織と営利企業のもっとも大きな違いは、非営利組織では純利益をステークホルダーに配分することが制度的にできないようになっていることである。しかし、事業継続のため利益をあげることは当然の事ながら必要である。したがって、次のレベルの評価段階として(2)「NPO法人として利益を得て、ビジネス領域や雇用等を拡大している」ことを挙げておく。社会的企業においても、社会の変革を掲げる事業目的を持つものであれば、その事業対象であるBOPなどの顧客の範囲を拡大しようとする志向は、当然のことながらあり、この点においては営利企業の拡大志向と変わりはなく、これが組織の活性化を促している。したがって、この2つの評価基準では拡大しているかどうかを評価している。なお、社会的企業の中にはその事業内容によってある部分は営利企業が受け持ち、他の部分はNPO法人として運営するなどのハイブリッド型も多く存在する。このような場合には評価(1)を適用することとする。

しかし、社会的企業が市場の動向を捉えて利益のみを求めて拡大に走ってしまうことの危険

性も指摘されている^[4]。本来、社会的企業は社会的課題を解決するという強い意志を持ったリーダーにより設立され、その理念の下に事業を行なっている企業であるため、急激な組織の拡大、利益の追求は核となる組織理念の希薄化、組織構成員の目的意識の多様化を招き、これが社会的企業を破綻に追い込んだ例も少なくない。したがって、次の段階の評価としては(3)「営利企業やNPO法人として利益を得て、組織、事業を持続している」こととし、ことさらに拡大を求めている団体、組織を評価することとした。

また、事業目的が社会的な課題であることから行政をはじめとする各種支援組織から資金援助を受けて事業を始めるケースも多数あり、この場合も組織立ち上げの時に支援を受け、以後は独自路線を模索して組織の自立を図る筋道も存在する。したがって、次の評価段階としては(4)「行政、支援機関から一部補助金などの支援を受けている」こととし、一部に支援を受け、一部に利益をあげ事業を継続している状態を評価している。最後の段階としては(5)「行政、支援機関の補助金などで運営されている」組織であっても自立はしていないものの社会的課題に挑戦している組織であるので、評価点を与えることとする。以上、(1)を5点とし(5)の1点までを配点とする。

1-4 「革新性」における評価基準

先に述べたように、社会的企業の多くは、これまで行政が解決できなかった社会的課題に対して、独自のビジネスモデルにより成功を収めているわけであり、革新性の評価は社会的企業の基盤の堅固さを知る尺度として重要である。

したがって、革新性の最高段階に位置する尺度は(1)「行なっている事業が全く新しいビジネスモデルである」こととするのが妥当であろう。成功を収めている社会起業家は、現状の社会状況の変革を強く意識し、その強烈な思いが、いままで思いつかなかったような斬新なビジネスモデルを創出して、そのアイデアを旺盛な行動力で実現させている。事業全てが全く新しいビジネスモデルではないとしても、一部にある新しいアイデアが核となり、功を奏している場合もあるので、次の段階の尺度としては、(2)「事業の一部に新しいビジネス手法がある」場合には高評価を与えることとする。

また、手法それ自体は新しいアイデアではないとしても(3)「既存手法の組み合わせで、新しいビジネスとしている」場合も数多くあり、ビジネスモデルとしては新しいと捉えられるケースもある。例えばスウェーデンにあるスカンディック・ホテルチェーンの環境負荷軽減のホテルルームの提供や、バングラデシュの保育園運営会社ブルキの活動などはこれに当たるであろう。

次の段階では、ビジネスモデルは新しいものとはいえないが、その事業対象が今までと異なる新しい層である場合を評価する。すなわち、(4)「既存手法を新しい対象に適用して革新性を認められる」場合には評価点を与えることが適当であろう。ブラジルのIDEAASはソーラーパネルをリースする企業であるが、富裕層や一般家庭へのリースではなく、僻地に住む貧困層への

配点	社会性	事業性	革新性
5	BOP を対象に社会的自立支援を目指している	企業体として利益を得て、ビジネス領域、雇用を拡大している	行なっている事業が全く新しいビジネスモデルである
4	BOP を対象に貧困からの救済生活支援を目指している	NPO 法人として利益を得て、ビジネス領域、雇用を拡大している	事業の一部に新しいビジネス手法がある
3	生物多様性保護をはじめとする持続可能世界の構築を目指している	NPO 法人や企業体として利益を得て、組織を持続している	既存手法の組み合わせで、新しいビジネスとしている
2	一般市民を対象に福祉、教育など行政では不可能な問題の解決を目指している	行政、支援機関から一部補助金などの支援を受けている	既存手法を新しい対象に適用して革新性を認められる
1	一般市民を対象に生活改善を目指している	行政、支援機関の補助金などで運営されている	既存手法の改良である

表1 社会的企業の評価基準

電力供給を目的に設立された会社であり社会的企業としてこの段階の評価が与えられるケースである。最後の評価としては (5) 「既存手法の改良である」ことを挙げておく。例えばブラジルの CDI はスラム街でコンピュータ教室を運営し、スラム街に住む若者の就職支援を目指している。ビジネス手法としては既存のものであるが社会的企業として奮闘している。以上、(1) を5点とし (5) の1点までを配点とする。

「社会性」「事業性」「革新性」の各評価基準を表1としてまとめておく。

2. 評価基準の社会的企業への適用

上記の評価基準を世界で活躍する社会的企業に適用し、どのような判定が下されるか試行してみる。適用対象とした社会的企業は文献 [5][6] および [7] で取り上げられている合計 33 の企業や NPO 法人であり、その本拠地はヨーロッパ、アジア、南北アメリカにまたがっている。表2に対象とした 33 組織の名称、所在地、事業内容を示す。

それぞれの企業の評価成績は、「社会性」「事業性」「革新性」とも様々であり広く分布している。評価点の統計処理としては、評価が1点から5点までの5段階評価であり、当然のことながら分布としては連続変数の正規分布に従うことはなく、したがって、評価点を標本平均、標本分散や標準偏差で表すのも適当でない。そこで、評価点の分布については、第一四分位数、中央値、第三四分位数を以って表すこととする。図1は33社全体の社会性、事業性、革新性に関する評価点を箱ひげ図で表したものである。箱ひげ図の場合は、線の上端が最大評価点、箱の上端が第三四分位数、箱の中にある丸の位置が中央値、箱の下端が第一四分位数、線の下端が最小評価点を表している。

No	企業、団体名	所在地	事業内容
1	アルタエコ	フランス	フェアトレード
2	マックスハベラー	フランス	フェアトレード認証ラベル発行
3	ラオスファーマー・プロダクツ	ラオス	フェアトレード
4	トランスフェア	アメリカ	フェアトレード
5	ビオプラネタ	メキシコ	フェアトレード
6	エコベール	ベルギー	環境保護の洗剤開発
7	サラヤ	日本	環境保護の洗剤開発
8	コパード	オランダ	益虫によるバイオ農法
9	ノボ ノルディック ファーマ	デンマーク	大規模工場地帯の環境保全
10	アラビンド眼科病院	インド	白内障治療システム
11	スカンディック・ホテルチェーン	スウェーデン	環境負荷軽減ホテル
12	エコツーリズム自然公園	ネパール	アンナプルナ自然公園
13	フォーメーション・カーペット	ネパール	女性によるカーペット製造
14	グラミン銀行	バングラデシュ	マイクロクレジット貸付
15	ウエイストコンサーン	バングラデシュ	生ゴミから天然肥料製造
16	ブルキ	バングラデシュ	保育園運営会社
17	シノフォレスト	中国	木材農場
18	合鴨農法	日本	有機農法稲作
19	NPO フローレンス	日本	病児保育問題の解消
20	ビッグイシュー日本	日本	ホームレス自立支援；雑誌販売
21	NPO かものはしプロジェクト	日本	カンボジアの児童買春撲滅
22	ナカノ(株)	日本	古着・古布等故繊維のリサイクル
23	パワーライト	アメリカ	ソーラーパネルのトップメーカー
24	アメリカン・アパレル	アメリカ	アメリカ国内でTシャツ製造
25	フレックスカー	アメリカ	自動車共有システム
26	アショカ財団	アメリカ	社会起業家支援
27	ストーニーフィールド	アメリカ	有機食材；有機農家育成
28	メタボリックス	アメリカ	バイオプラスチック
29	ドミニ・ソーシャルインデックス	アメリカ	社会責任投資ファンド
30	インターフェイス	アメリカ	オフィス用カーペットメーカー
31	タマル計画	ブラジル	ウミガメ絶滅救援
32	CDI	ブラジル	スラム街でのコンピュータ教室
33	IDEAAS	ブラジル	ソーラーパネルリース会社

表2 評価基準を適用した企業の概略

2-1 総体評価

社会性、事業性、革新性とも評価点が1点の企業もあれば5点の企業もある。3側面の中で特に目立つのは事業性である。事業性については、評価の高い企業が多く、中央値、第三四分位も最高点の5点となり、したがって、全体の半数に上る企業が5点満点を与えられていることになる。また、第一四分位数が3点のところであり、全体の3/4に当たる企業が「利益を得て事業継続しているかまたは事業拡大している」企業体であることが分かる。これについては、文献で紹介されるような社会的企業は、事業的に成功を収めている企業であり、このためのバイアスがかかっているとみななければいけないであろう。逆の表現をするならば、成功した社会的企業として認められるためには、しっかりと利益を得て事業を拡大するか、少なくとも継続していなければならないということができる。行政やその他団体の資金援助に頼っているだけの法人では成功した社会的企業としての評価は得られないことになる。企業体としての自立が社会的企業と評価される必要条件であることが示されている。

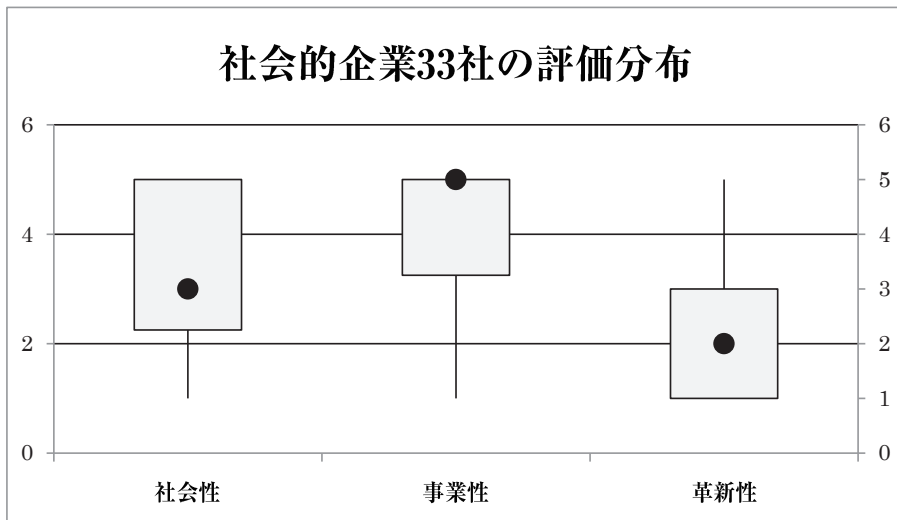


図1 社会的企業33社の評価点の分布

次に社会性を見ると事業性よりも分布が広い。社会性についてはBOPなどの貧困層を対象とした事業が高得点を得られる評価基準であり、第三四分位数がすでに5点の最高点の場所にある事から貧困問題に取り組む社会的企業が多く存在することが分かる。一方で中央値が3点のところであり、貧困問題以外でも、「生物多様性保護をはじめとする持続可能世界の構築を目指して」設立された社会的企業の存在があり、社会的企業の目的は、多様である事が示されている。社会的企業の目的とは即ち、社会起業家の目標、行動であり社会起業家の置かれた地域やその文化など、環境に左右され多様な様相を見せていることが分かる。

革新性に関しては事業性、社会性と異なり評価点の低い3点以内に全体の3/4が納まってい

る。いままで行政などが解決できなかった問題に対して、革新的なビジネスモデルを以って挑むことが社会的企業の生命線ではあるが、現実には、全く新しいビジネスモデルを展開している企業は、それほど多くはないことが分かる。多くの社会的企業は既存のビジネスモデルを新しい対象に向けたり、または一部改良して、目的達成に奮闘している状況が伺える。

2-2 社会的企業ランキング

社会的企業 33 社の中の総合順位からランキングを求めてみる。総合点の計算に当たっては、社会性、事業性、革新性の 3 側面のうち社会性についての評価については、その企業の存在意義に関する最重要側面であるので、評価点を 1.5 倍して合計点を出すことにする。1.5 倍の根拠は科学的なものがあるわけではないが、事業性、革新性と比して 2 倍を与えては、偏りが大きすぎることから、1.5 倍とした。このようにして行なった総合点の合計の上位 4 位の企業は、表 3 のようになった。

1 位にランクされたマックスハベラーはフェアトレードの認証ラベルを発行する会社である^[5]。このラベルを使用している生産者は 46 カ国、80 万軒を超え（2005 年現在）、生産者とその家族 500 万人の生活改善をしてきたと報告されている。同 1 位のグラミン銀行は、マイクロクレジットの制度を創設し革新的貧困対策を行なった典型的な社会的企業である。支店数は 2,565 であり、81,373 の村に事業展開し、従業員総数は 22,249 人である。現在までに 833 万人が融資を受け、融資総額は 98.7 億 U S ドルに上る^[6]。グラミン銀行は銀行業務に留まらず、グラミンテレコム、グラミンサイバーネット、グラミン教育など 12 のファミリー企業を擁するまでに事業拡大している。

2 位のアラビンド眼科病院は、安価な白内障治療システムを開発して白内障による失明の危機に瀕している貧困層を救済している。医療費を払える患者が払えない患者の分を負担するという料金システムは他に類を見ない独創性のあるものである。

3 位となったアショカ財団は社会起業家を支援する目的で設立された支援組織であり、創立者のウィリアム・ドレイトンは、「社会起業家の父」と呼ばれている。現在 63 カ国、2,000 以上の社会的企業をアショカ・フェロー（会員）として支援し、財団の支援を受けた起業家は自国の政治に影響を与え変化をもたらしている。

4 位には 5 社がランキングされている。アルタエコとトランスフェアはフェアトレード企業である^[5]。アルタエコは発展途上国の農民支援を目的として、ボリビアのコーヒー、タイの米、パレスチナのオリーブ油などをスーパーでも変えるフェアトレードブランドとして確立した。2004 年に売上高 500 万ユーロを達成している。トランスフェアはニカラグアの小規模生産者支援を目的として事業を興し、アメリカ国内において、スターバックス等のコーヒー専門店や大規模量販店へフェアトレードによるコーヒー、チョコレート、砂糖、フルーツジュースなどを卸している。北米でコーヒー市場の 1 % を占めるまでに到った。フォーメイション・カーペットは、イン

1	マックスハベラー / フランス グラミン銀行 / バングラデシュ
2	アラビンド眼科病院 / インド
3	アショカ財団 / アメリカ
4	アルタエコ / フランス トランスフェア / アメリカ フォーメーション・カーペット / ネパール ビッグイシュー日本 / 日本 ドミニ・ソーシャルインデックス / アメリカ

表3 社会的企業ランキング

ドにおいて従来身分が低いとされた女性を従業員として雇用しているカーペット製造会社であり、カースト制度を超越して女性を奴隷のような仕事従事から解放することを目的に事業展開している^[5]。加えて、工場の横に学校を設立して子供を就学させることにより児童労働を禁止に導くべく奮闘している。ビッグイシュー日本は雑誌販売によりホームレスの自立支援を行なう企業であり、イギリスで発祥したビジネスモデルに倣ったものである。設立5年で777人のホームレスが雑誌を販売し、265万冊を売り、3億890万円が彼らの収入となり、76人が自立したと報告されている^[7]。ドミニ・ソーシャルインデックスは、企業モラルに基づいて投資を行なう社会責任投資（SRI）ファンドであり、SRI推進の担い手となった^[6]。

2-3 社会的企業の地域性を探る

社会的企業の多くは社会起業家とその精神や活動において一体である。したがって、社会的企業もしくは社会起業家の行動は、その置かれた環境、つまり国や文化、国政、福祉行政、経済状況など、それぞれの地域に強く依存していることが充分予想できる。そこでこの節では、社会性、事業性、革新性の3局面においてどのような地域性があるのかを探ってみることとする。地域としては、それぞれの社会的企業が本拠をおく大陸、すなわちヨーロッパ、アジア、北アメリカ、南アメリカとし、アジアの中で特に日本を抜き出して別に表す。したがって、日本の社会的企業は日本の項目で評価されると共に、アジアとしても評価されている。ただし、ここではそれぞれの地域の特性を見出すことを主眼としていることから、また、5段階評価による評価の小標本であることから、地域性の差の検定のような統計処理は行なわない。

（１）社会性

図２は社会性の地域比較を描いたものである。上述したように４大陸のほかに日本を抜き出して比較している。ここでアジアとは日本の社会的企業も含んで評価している。なお、南アメリカはサンプルが３社と少ないために他の地域とそのまま比較することはできないことを注記しておく。

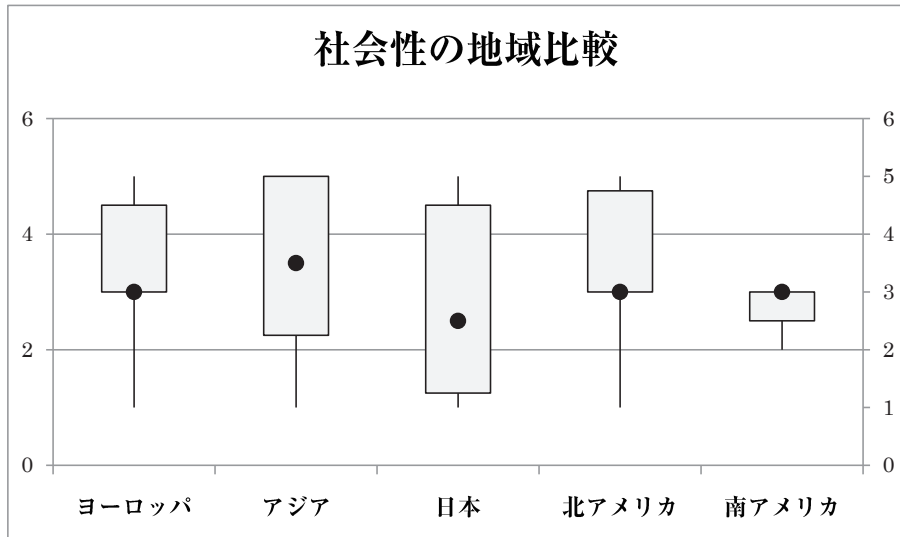


図２ 社会性における地域比較

図からまず明らかなことは、南アメリカ以外のどの地域でも社会性においては最大５、最小１に分布しており、社会的企業の目的は様々であることが分かる。中央値が最も高いのはアジアであり、アジアの社会的企業が貧困問題の解決、特に BOP の自立を支援し、また持続可能性社会の創出に強い意欲を持っていることが分かる。特に第三四分位数と最大値が５であり、BOP を対象にした事業展開を行なっている社会的企業が 1/4 を占めるほど多数存在していることを示している。

ヨーロッパと北アメリカの分布はほぼ同様であり、アジアほどではないが第三四分位数は 4.5 若しくは 4.75 と高く、BOP の支援と持続可能性社会の構築を目指す企業の存在が全体の半数近くを占めている。

日本については、中央値は最も低くまた第一四分位数も最も低く、社会性においては多様な様相を呈している。日本における地域環境の特性として BOP をはじめとする貧困問題はそれほど深刻ではなく、むしろ一般市民の福祉の改善など日本政府など行政のなしえない問題群へ目を向ける社会的企業が多いためである。しかし、この事実は逆の言い方をすれば、ヨーロッパや北アメリカなどの先進国においては身近な問題として BOP 問題があるわけではないのだが、これを自分自身の問題と捉えて挑戦するグローバルな視野を持った社会起業家が多く存在するということができる。

(2) 事業性

図3は事業性の地域比較を図示したものである。一見して社会性の図2とは大きく異なっている。最も大きな特徴は評価点が1もしくは2とされた企業は少数であり、ほとんどが3から5の範囲に分布していることである。また第三四分位数、中央値も南アメリカを除いて全て最大評価点の5である。これは、前述したように文献で紹介される社会的企業は、当然のことながら事業的に成功した企業が紹介されているわけであり、それなりのバイアスがかかっていると見なければならぬ。しかし、そのような状況の中においても地域性をみることができる

最も事業性に優れているのは北アメリカである。第一四分位数から最大値までが5に集中しており、ほぼ全ての企業が事業で収益を上げ、かつ事業拡大に成功している。また、ヨーロッパ、アジア、日本を比較すると日本およびアジアの社会的企業は、ヨーロッパの企業に比して事業的に成果をあげている企業が多いことが分かる。ただし、これは比較の上での話でありヨーロッパの第一四分位数も3.5と高得点であることから、利益をあげ事業拡大している企業、法人がほとんどであることに変わりはない。南アメリカの企業の事業性が低くなっているのは、評価対象となった企業、法人が事業を拡大しビジネス的に成功しているとしても、行政、支援組織、慈善団体、教会などの支援を受けて運営しているためである。

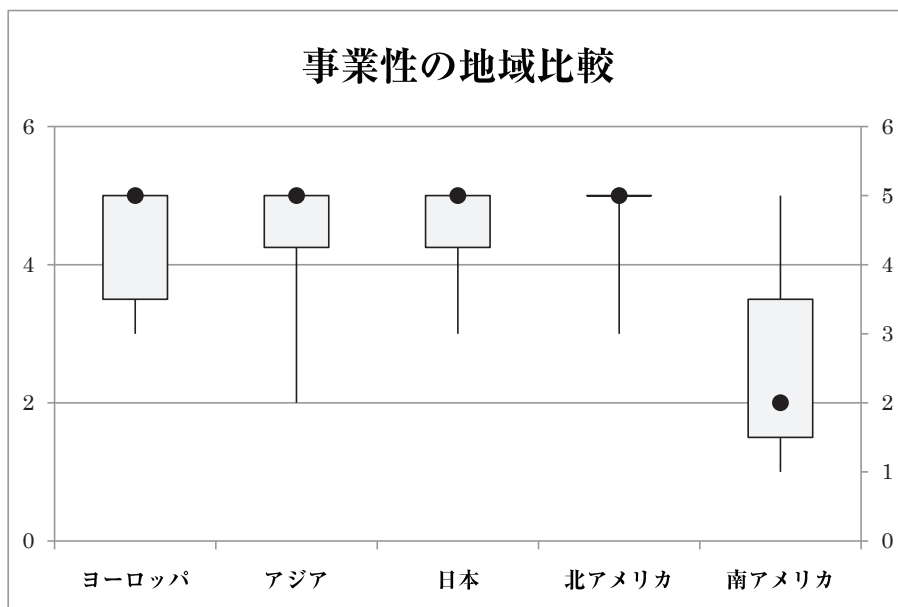


図3 事業性における地域比較

（３）革新性

社会的企業の多くは革新的なビジネスモデルを以って、これまで解決が不可能と思われていた社会的課題に挑んでいる。したがって、革新性は社会的企業成功の鍵となる項目である。図４にはそれぞれの地域の社会的企業の革新性の分布を示している。

南アメリカを除いてどの地域も１から５まで広く分布している。しかし、事業性の分布図３と比べると全体に評価点は低いところに広がっている。社会的企業は革新的なビジネスモデルにより課題解決に挑んでいるという印象が強いが、実は多くの社会的企業は、従来型のビジネスモデルの改良などにより奮闘しているのが実情である事が分かる。比較的に革新性の高いのはヨーロッパの企業である。評価２以上の企業が全体の３／４を占め、ある程度の革新的なビジネスモデルをもっているといえることができる。

北アメリカの社会的企業は、分布が広く多様である。第三四分位数は４．５とヨーロッパと同じであるが、一方、第一四分位数が１であり独自のビジネスモデルを構築するよりも従来手法をそのまま用いて結果を挙げている社会的企業も１／４ほどある。

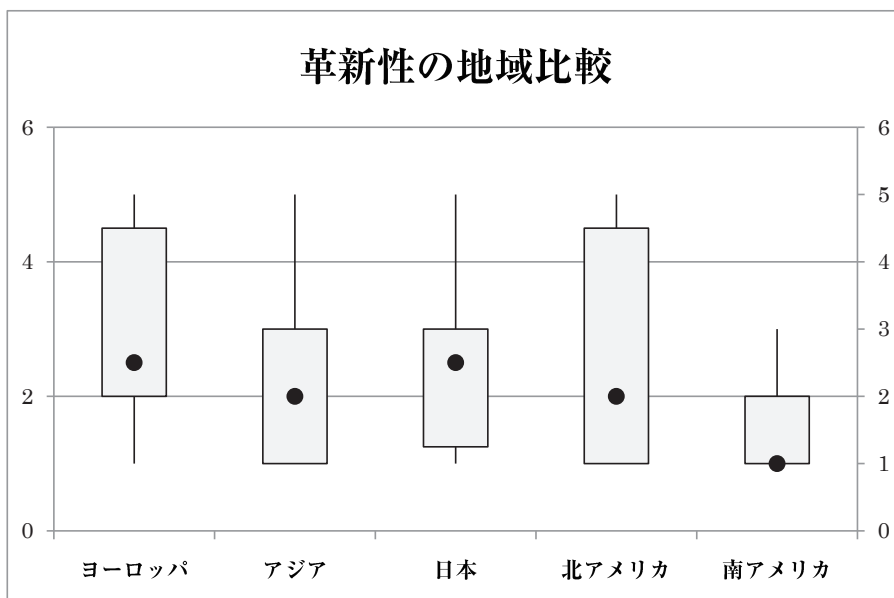


図４ 革新性における地域比較

アジア、日本の分布は３点以下の低い評価点のところに全体の３／４が分布している。ただし、日本の社会的企業の中央値は２．５であり、ヨーロッパと同じ高水準にある。この点では日本の社会的企業も全くの革新的なものではないにしろ、それなりに新しいビジネスモデルを創出し積極的に事業展開を行なっている状況にあるといえる。

3. まとめ

社会的企業の事業目的は実に様々であり、またその事業形態も企業体、NPO 法人など多様である。既存の一般企業が成功しているか否かの判断では、まず良好な財務状態であるかどうか問われる。一方社会的企業は、利益を上げているかどうかは本来目的と見做されないために、財務状況の良し悪しで判断するべきでないとされている。そうであるならば、そのような社会的企業をどのような観点からみていけばよいのか。その一つの判断の材料として評価基準を作成するとともに、ヨーロッパ、アジア、南北アメリカに本拠をおく社会的企業と見做されている 33 の企業体や NPO 法人に適用してみた。

評価基準は「社会性」「事業性」「革新性」の 3 側面とし 5 段階評価を採用した。まず「社会性」により、その企業の設立目的、理念をはじめとしていかなる社会的課題の解決に挑戦しているかを評価している。「事業性」では、その団体が財政的に自立して事業を継続、発展する力を持っているかどうかを評価している。「革新性」では、未解決な社会的課題をいかなるビジネスモデルをもちいて解決しようとしているのか。その斬新さにより他をリードする力を評価している。

この評価基準を適用した 33 社では、上記 3 側面それぞれについて段階 1 から 5 までの様々な評価が下されたが、総体的に事業性では優れた評価が下された。これは事業的に成功した企業体が社会的企業においてもやはり成功企業と評価されるためである。また、社会性に関してはその評価は、事業性よりも広い分布を示し、企業の設立目的が多様である事を示している。一方、革新性に関してはさほど高い評価を得た企業は少なく、社会的企業といえども既存の経済社会の中で苦闘している様子が窺える。

さらに、社会的企業が本拠をおく地域をヨーロッパ、日本を含むアジア、日本、北アメリカ、南アメリカと区分して、上記 3 側面の特徴をみた。標本が小さいこともあり、地域差が統計的に有意であるということとはできないが、3 側面それぞれに地域的な特徴が認められた。

日本においても、経済産業省が示したような国内の社会的課題^[2]のみならず、海外の貧困問題解決に取り組むなど、きわめて深刻な社会問題をターゲットとして他の国々の社会的企業と引けを取らないグローバルな活動を展開している企業の存在がある。そもそも、社会的企業の活動はそれを率いる社会起業家の精神と表裏一体であり、日本人には古来、自己犠牲も厭わず他者のために力を尽くす精神があるといわれている。この精神が活かされれば社会的企業をトリガーとして牧口常三郎先生の指摘した人道的競争の時代^[3]へ、日本の社会が向っていく可能性は充分にある。

参考文献

- [1] 山中 馨「社会起業家による『SGI の日』記念提言の具現化」創価経営論集、2011。
- [2] 経済産業省「地域で社会的課題を解決し、安定的・継続的な雇用も創出 日本を代表する『ソーシャルビジネス』55 選」<http://www.meti.go.jp/press/20090217003/20090217003.html>、2009。
- [3] 池田大作「人道的競争へ 新たなる潮流」—第 34 回「SGI の日」記念提言一、2009。
- [4] マーク・アルビオン著、斉藤慎／赤羽誠訳「社会起業家の条件」日経 BP 社、2009。
- [5] シルヴァン・ダルニル、マチュー・ルルー著、永田知奈訳「未来を変える 80 人」、日経 BP 社、2006。
- [6] 渡邊奈々著「チェンジメーカー」、日経 BP 社、2005。
- [7] 塚本一郎、山岸秀雄編著「ソーシャル・エンタープライズ」、丸善、2008。
- [8] Grameen Bank at A Glance, <http://www.grameen-info.org>, 2010。

（創価経営論集 第 35 巻、第 1・2・3 合併号、2011 年 3 月）

「ソーシャルビジネス 55 選」にみる日本の社会起業家の力

Abilities of Social Entrepreneurs in Japan Estimated on “Social Business 55 Selected”

山 中 馨

はじめに

社会的企業についてはこれまで二つの論文で論じてきた^{[1][2]}。まず、社会的企業の役割は創立者池田大作先生の第 34 回「SGI の日」記念提言^[3]で提起された「人道的競争」の具現化の可能性のあることを示した^[1]。次に、社会的企業の評価基準を作成し、世界的に広く社会的企業と認知されている 33 社を対象にして、その基準を適用し評価した^[2]。その評価結果から社会的企業の特徴を「社会性」「事業性」「革新性」の三側面から明らかにするとともに、社会的企業の地域性や企業ランキングを示した。

論文 [2] で扱った 33 社は、社会的企業に相応しく BOP（Base of the Economic Pyramid）を対象として社会改革に取り組む典型的な社会的企業が多く、その活躍は将来のビジネス界の一つの方向性を示すものとして大いに期待できるものであった。このようなグローバルな社会的企業の活躍をみるにつけ、日本における社会的企業の実態はいかなるものであろうか、その現状を明らかにする必要性に迫られた。

そこで、2009 年 2 月に経済産業省が選定し公表した「日本を代表するソーシャルビジネス 55 選」^[4]を取り上げて、日本の社会的企業の特徴を探ってみることにした。が、その過程において、社会的企業の特徴よりも、その企業を立ち上げてリードしている社会起業家のリーダーシップに際立った特徴のあることが分かった。そこで本論文では日本の社会的企業について社会起業家の人間力の観点から探ってみることにした。

1. 「ソーシャルビジネス 55 選」について

「ソーシャルビジネス 55 選」とは、経済産業省が「ソーシャルビジネスの取組を広く世の中に普及することを目的として」^[4]全国に公募し選定した日本の「先進的な」ソーシャルビジネス事業者のことである。応募事業者総数が 107 団体あり、そのうち 70 事業者に対面審査を実施し、最終的に 55 事業者を選定した。55 事業者の詳しい状況は「ソーシャルビジネスネット」^[5]において公表されている。選定された 55 事業者の主な活動分野として「55 選」では次の 4 つの大部分類がなされている。すなわち (1)「街づくり・観光・農業体験等の分野で地域活性化のための人

づくり・仕組みづくりに取り組むもの」、(2)「子育て支援・高齢者対策等の地域住民の抱える課題に取り組むもの」、(3)「環境・健康・就労等の分野で社会の仕組みづくりに貢献するもの」、(4)「企業家育成、創業・経営の支援に取り組むもの」の4つである。このうち分類(1)の選定数が25、分類(2)は18、分類(3)が7、分類(4)が5事業者となっている。分類(1)の「街づくり・観光・農業体験等の地域活性化」における事業者が全体の45.5%にのぼり、分類(2)「子育て支援・高齢者対策等の地域住民の抱える課題」に関する事業者が32.7%、分類(1)と(2)で全体の78.2%と大半を占めている。

このように「ソーシャルビジネス 55 選」の活動分野を概観しただけでも日本における社会的企業のおおよその姿が浮かび上がってくる。論文[2]で評価対象とした世界的に認知されている社会的企業は、その多くがBOPを対象として貧困問題、人権問題、児童労働の問題など社会の深刻な歪みに対して挑戦している活動家集団である。創立者の言葉を借りれば「人間の尊厳、社会の存亡に関わる」^[1]問題に挑んでいる事業体である。一方、日本の社会的企業の活動対象はそれとは大きく趣を異にしている。すなわち、街づくりなどの地域活性化と、少子高齢化にともなって発生する課題を解決する活動であり、一言で括れば「地域課題解決型」事業者であるといえる。現に『日本を代表するソーシャルビジネス 55 選』の刊行にあったって」と題する当時の経済産業大臣二階俊博氏の挨拶文中では、「ソーシャルビジネス—少子高齢化や医療・介護の問題、あるいはリサイクルなどの環境問題など、社会や地域を取り巻く課題を解決することを目的とした、持続的な事業活動」^[4]と説明している。社会的企業の目的を矮小化した日本の経済産業大臣の貧弱な見識が披露されている。後に詳しく述べるが「地域課題解決型」であることから、その事業体の設立契機としては自然発生的な嫌いが強く、したがって「ソーシャルビジネス 55 選」の事業者は、論文[1]で述べた「第三の道」論のような新しい概念の事業体とは限らない。従来型概念の福祉団体も複数含まれている。また、論文[2]で扱った社会的企業の課題とは深刻度に随分と差がある。しかし「いままで行政だけでは解決できなかった課題に対して事業体としてその問題に立ち向かう」^[2]のが社会的企業であるとするならば、この限りにおいて日本の社会的企業も確かに社会的企業と呼んでよいものではあろう。

以上のことからこの論文では、論文[1]で述べたような「新しい道」としての社会的企業の姿を模索するのではなく、経済産業省の「ソーシャルビジネス 55 選」の事業者を代表とする日本の社会的企業および社会起業家の特徴を明らかにするものである。

2. 55 事業者の事業形態と設立年

まず事業者の事業形態と設立年を集計してみる。公開されている情報^[5]に、必ずしも筆者の欲しい事柄に関しての項目があるわけではないので、本論文の集計は「ソーシャルビジネスネット」^[5]の記述により、またはその事業者が独自にWebサイトを持っている場合は、そのサイトを調べることににより収集したデータに基づいている。

事業者の事業形態については、特定非営利活動法人いわゆる NPO 法人、株式会社、社会福祉法人など様々である。表 1 にそれらの形態ごとの事業者数および全体に占める割合を示しておく。表 1 から明らかなことは、NPO 法人が全体の 52.7% と半数以上を占めていることである。一民間人がある事業を起こそうとする場合、特に社会貢献を前面に押し出す場合には NPO 法人にするのが合理的でもあり、資金集め等を考えても起業しやすい状況であろう。続いて株式会社、有限会社がそれぞれ 27.3%、7.3% であり、会社組織が全体の 34.6% を占めている。利潤を追求する会社組織として社会的企業を運営する形態も 1/3 を越えて存在していることがわかる。なお、社会的企業の中には論文 [2] で述べたように、事業内容によって株式会社と NPO 法人とを併設するハイブリッド型も存在するが、この論文では「ソーシャルビジネスネット」^[5] の分類によって、ことさらハイブリッド型であるかどうかを詮索していない。「社会福祉法人その他」の項目には社会福祉法人の他に、農業法人、一般社団法人、企業組合などがある。

NPO 法人	株式会社	有限会社	社会福祉法人その他	合計
29	15	4	7	55
52.7%	27.3%	7.3%	12.7%	100%

表 1 「ソーシャルビジネス 55 選」 55 事業者の事業形態

55 事業者の設立年に関しては図 1 に示した。縦軸はその年の設立数である。ただし、1959 年設立の社会福祉法人 1 団体と設立年不明の事業者 3 団体は図 1 から除いてある。1998 年以前設立の事業者の形態は主に株式会社と社会福祉法人である。1999 年以降に設立された団体が多いのは、特定非営利活動促進法が 1998 年に制定、施行されたことによるものであろう。2000 年にピークがあるのは、それ以前に任意団体として活動していた組織がこの法律の施行を契機に法人格を取り社会的に認知された事業体となった数も含まれているためである。本来ならば任意団体として活動開始した年を設立年とすべきであるが事業者によってはそれが不明なものがあり、ここでは NPO 法人認可の年に統一した。したがって図では 2000 年をピークとして事業者の設立数が減少しているように見受けられるが、これは今回選定された 55 事業者の設立年であり、NPO 法人の認定数は、1998 年以後一貫して増加傾向にある。

この特定非営利活動促進法は、一般市民の主体的社会貢献活動を支える法律である。1995 年 1 月に起こった阪神・淡路大震災での活発な災害ボランティアが注目され、これを契機として制定されたものであり、ボランティア精神を広く社会貢献活動へ結びつけた特定非営利活動促進法の制定、施行が日本の社会的企業の設立を促したといえることができるであろう。

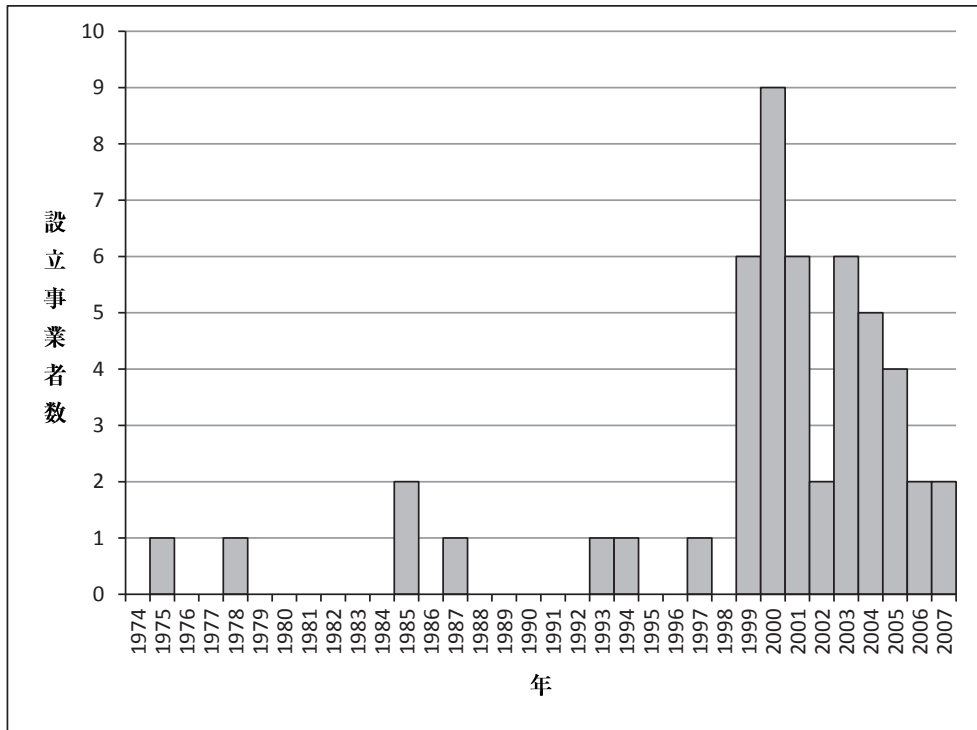


図1 55事業者の設立年

3. 社会的企業 55 事業者の調査視点

この論文では、前述したように 55 事業者について社会起業家のリーダーシップの観点からのアプローチをとる。論文 [1] で結論した社会起業家に求められるリーダーの資質を基に、次の 5 つの視点を据えて 55 事業者のリーダーシップを探った。すなわち、「内発性」「社会変革」「自立」「ネットワーク」「組織力」である。(1)「内発性」とは、社会起業家が事業を起こす動機があくまでも自分自身を出発点としていることである。自分が何に関心があって、何をやってみたいのか。社会起業家の心の底からの情熱を探る。(2)「社会変革」とは、その社会起業家が己の利害を超えたところに目を向け、社会を変革するという大きな夢を抱いているかということである。(3)「自立」とは、行政などの力に頼らずに自立を目指せるか、利益を上げて事業を継続する強い意志があるかということである。(4)「ネットワーク」とは、志を同じくする専門家集団の組織を築き上げ、人間連帯のネットワークが活用できるかである。(5)「組織力」とは、社会起業家の使命感で組織をまとめられるか、自分の使命感に「共感」してくれる永続的な組織をつくることのできているかどうかである。

以上の 5 つの視点から 55 事業者を評価して、それぞれの項目についてその強さの度合いを 5 段階評価した。ただし、この評価の過程において視点の (5) に関しては、問題があった。それは、

(5) は組織のマネジメントに関することであり、通常表に出さない事情であることから、公表される情報により判断することがなかなか難しく、ほとんどが不明の状態が残ってしまった。したがって視点の (5) は社会起業家のリーダーシップとして重要項目ではあるが、この論文の評価からは外すことにする。

さらに以上の4視点に加えて付け加えた評価項目が二つある。一つは、社会的企業の設立契機となった動機付けが「個人」によるものであるのか「団体」であるのかである。つまり上に挙げた (1) の内発性としては、社会起業家個人の心のなかの内発性の場合もあるが、ある組織体の構成員全員が共有した動機が働いて事業体が立ち上がった場合もありうる。これを区別しておくことも、特に日本の社会的企業の場合には必要であろうと考える。二つ目は、社会起業家の「性別」である。一般の営利企業においては創業者をはじめ会長、社長などには圧倒的に男性が多い。しかし、日本の社会的企業が「地域課題解決型」事業体であるとする、社会起業家が男性ばかりとは限らないはずである。そこで男女別を調査項目として挙げた。この場合、例えば NPO 法人の理事長が男性であり事務長が女性であったとしても、その法人の設立経過から女性の事務長がリードして設立されたと判断した場合は事業代表者を女性とした。以上、調査視点をまとめると、「男女別」「個人・団体別」「内発性」「社会変革」「自立」「ネットワーク」の6項目である。

4. 社会起業家の性別および個人の力

55 事業体の設立を促したのは男性であるのか女性であるのか。つまり「いいだしべ」の男女数比較を4分類別に図2に示した。分類 (1) 「街づくり・観光・農業体験等の分野で地域活性化のための人づくり・仕組みづくりに取り組むもの」では圧倒的に男性が多く、女性の3.3倍である。また分類 (4) 「企業家育成、創業・経営の支援に取り組むもの」でも男性が多数を占め女性の4倍にのぼる。しかし、特筆すべきは分類 (2) 「子育て支援・高齢者対策等の地域住民の抱える課題に取り組むもの」及び分類 (3) 「環境・健康・就労等の分野で社会の仕組みづくりに貢献するもの」であり、この二つの分類では女性が男性を上回る。分類 (2) で女性のほうが男性の1.8倍、分類 (3) では1.3倍である。これは日本の社会起業家として女性の活躍が目覚ましいことの証拠であり、一般の営利企業と趣を異にしている点である。分類 (2) は特に子育て支援、高齢者対策であり、女性が身近に社会のゆがみを感じ、その課題解決に乗り出している状況がありありとみることができる。また分類 (3) は環境・健康・就労などの課題に対するものであり、女性の社会に対する広い問題意識と行動力を示すものであるといえる。

次に「いいだしべ」は一人か（「個人」とする）、それとも仲間と一緒に（「団体」とする）を調べた。個人であるか団体であるかの比率を分類別に表2に示す。もちろん前述したように社会起業家には、志を同じくする専門家集団の組織を築き上げ、人間連帯のネットワークを活用する能力が不可欠である。したがって事業体設立後は仲間を集めて強い組織を作っていくことは当然のことである。しかし、この項での注目点は、設立動機として個人の強い意志が働いたものであ

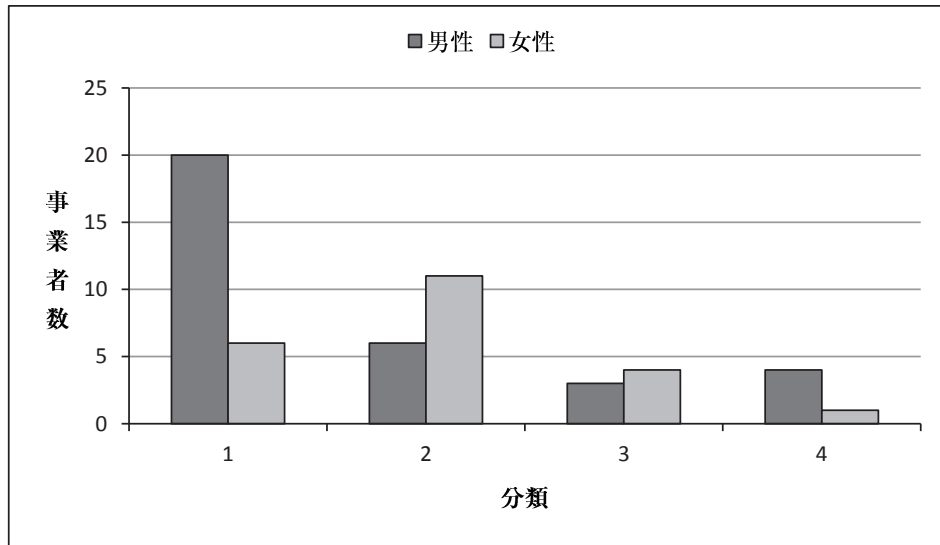


図2 設立リーダーの性別

るのか、特定の仲間が動機を共有して立ち上げたのかを調査対象としている。ネットワーク活用については後の評価項目で詳しく見る。

表2の「全体」から明らかなことは、社会的企業が生まれる契機としては個人の問題意識、解決意欲が強く働いて事業が立ち上がっているということである。特に分類(3)「環境・健康・就労等の分野」での個人活躍が顕著である。分類(1)は「街づくり・観光・農業体験等の分野」であるので、複数の仲間による動機の共有がしばしば起こりうる分野

分類	団体	個人
1	0.27	0.73
2	0.24	0.76
3	0.14	0.86
4	0.20	0.80
全体	0.24	0.76

表2 設立は個人か団体か

であるが、このような分野においても個人の動機が73%という高い比率を示している。一人の人間の強烈な意識がリードしているというのは、まさに社会的企業の本質どおりの結果であり、「一人の力が社会を変えることができる」という事実を物語るものである。これから社会起業家を目指す者に勇気を与える結果であろう。

以上に加えて設立時のリーダーの性別と「個人」「団体」との関係を調べてみた。結果はリーダーが女性の場合は個人による起業が女性全体の81.8%、男性リーダーの場合は個人による起業が男性全体の72.7%であった。すなわち女性リーダーは男性ほど仲間を頼って起業したり、周りの環境から押されてリーダーの地位についたりということではなく、純粋に個人的な動機によって社会的企業を立ち上げているといえる。

5. 社会起業家の内発性と社会変革、自立およびネットワークの力

調査項目の「内発性」「社会変革」「自立」「ネットワーク」については、前述したように5段階評価を行っている。5段階の評価基準は次のようなものである。まず段階3の基準として「現在の社会通念として社会的企業または社会起業家として認められる力を持っている」とし、このレベルを中心としてそれよりも高い能力であるのか、低い能力であるのかの判定基準を作成した。すなわち、段階4は「一般的な水準を超えて高い力を発揮している」、段階5は「社会的企業または社会起業家として他の模範となる優れた力を有している」とこととした。一方段階2は「社会起業家として不足している部分がある」、段階1は「特に社会起業家として一般人と際立った違いを認められない」とした。

55 事業者に与えられた評価点の分布を図3に示す。また、それぞれの項目の平均点を表3に示す。最も平均点が高いのは「自立性」である。分布をみても最頻値が最高点5点のところに存在している。論文 [2] で分析した世界の社会的企業の場合も同様の結果が示された。社会的企業として高く評価されるためには、財政的にも経営的にも自立して活動しているかどうかが社会的企業として第一の要件であることが、日本の社会的企業の評価でも現れた結果であろう。

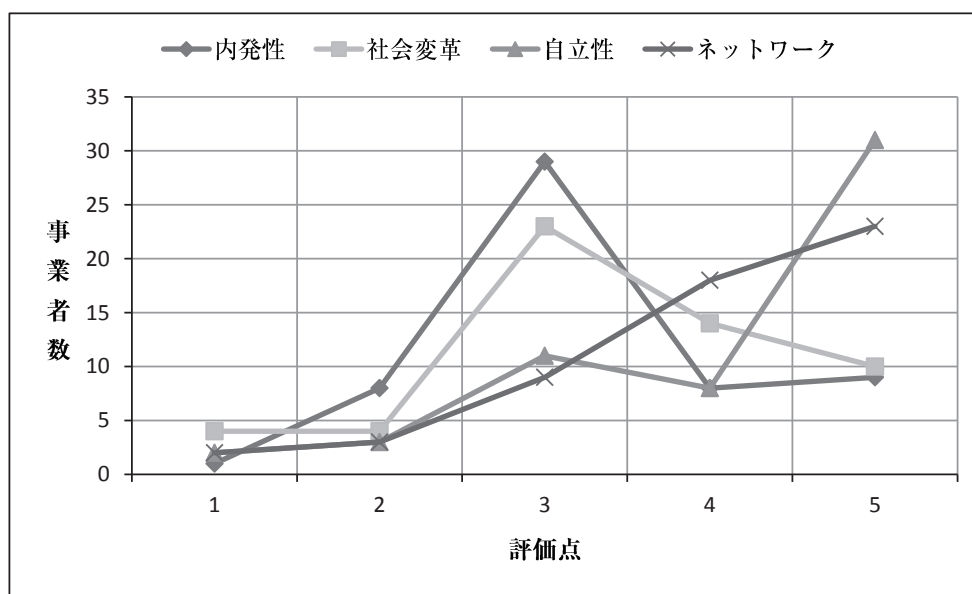


図3 55 事業者の評価点分布

内発性	社会変革	自立性	ネットワーク
3.29	3.40	4.15	4.04

表3 調査項目別評価点平均

次に評価点が高いのは「ネットワーク」である。この項目も最頻値が5点のところにある。社会的企業を経営していくためには専門家や顧客など人間のネットワークが必ず必要である。55事業者の中には設立当初無名の団体であり、設立の熱い情熱に反して世間の反応が冷たく事業断念の危機に立たされた組織も数多くある。その事業体が息を吹き返し、強い体質を作っているようになった原因は、この人間のネットワークが形成できたこと以外にない。ネットワークの高得点はこの事実を裏付けている。

以上二つの項目と対照的に「内発性」「社会変革」はさほど評価点が高くない。分布も3点を中心にした一山型である。このことから結論できることの一つは、日本の社会起業家には、大上段に「社会変革」を振りかざして、世直しを看板に掲げて事業を展開する例は、あまりないということである。前に日本における社会的企業は「地域課題解決型」事業体であると述べたが、それが一つの側面として現れたものである。もう一つ結論できることは、日本の社会起業家は、必ずしも「まず強烈な目的意識ありき」ではないということである。「内発性」が4項目の中で最も低いことがこの事実を裏付けている。事業を創設するにしても、周りの環境、状況から次第に押されて、その組織のリーダーとなっていくという経緯をもつ社会起業家が数多くいる。もちろん一度リーダーに収まってしまった後の、彼、彼女らの行動は常人をはるかに凌ぐ素晴らしさを見せるのであるが、設立当初の事情は個人的な意思よりは社会起業家の置かれた環境に強く依存している場合があることも事実である。

6. 内発性と社会変革、自立、ネットワークの関係について

次に上記4つの力について相関をとってみた。これは、それぞれの力の関係性を調べ、ある項目に強い力を発揮する起業家は、その他のどの力を発揮しているかを調査するためである。

まず、55事業者全体の相関係数の大きさを図4-1にバブルチャートで示した。ここで縦軸、横軸の数値は「内発性」を1、「社会変革」を2、「自立」を3、「ネットワーク」を4としている。バブルの大きさが相関係数の大きさである。一番相関が強いのは「内発性」(=1)と「社会変革」(=2)との間の関係であり、0.53となった。0.53という数値そのものが相関が強いといえるのかどうかの議論は、この論文では深入りせず、相対的に大きな相関係数の項目を見ていくことにする。「内発性」と「社会変革」の関係が強いということは、社会起業家の心の中に芽生えた事業立ち上げの意志が強ければ強いほど、その意志は社会変革に向けられているということである。逆の言い方のほうが良いかもしれない。社会変革の意欲が強ければ強いほど、社会起業家の起業への意志は強いということが示されている。

次に各分野別の相関係数の大きさを見ていく。ただし、分類(1)では55事業者全体の図4-1と左程変わらない傾向であるのでここでは特に述べない。分類(2)における4つの力の間関係を図4-2に示した。全体の図4-1とは特徴を異にする図が得られた。もっとも関係性が強いのは「内発性」(=1)と「社会変革」(=2)であり、この点は全体の図と変わらない。しかし相関係数の大

きさは 0.77 と非常に強い関係性のあることが認められる。次に大きな相関を示しているのは「自立性」(=3)と「ネットワーク」(=4)であり、0.54 である。図 4-1 での最大の相関係数 0.53 を上回っており、この関係も重視しておく必要がある。すなわち、人間連帯の「ネットワーク」活用の優れた力を持っている事業者が「自立性」に勝っているということである。この点は、全体に関する図 4-1 では、ほとんどないという結果であるので、分類 (2) の領域での特徴として特に目を引く点である。分類 (2) は、「子育て支援・高齢者対策等の地域住民の抱える課題に取り組むもの」であるので、地域住民への強い働きかけがそのまま事業者の自立を支えている、つまり他者のための事業が他者のためであればあるほど、自分のためになっているという状況がみえてくる。

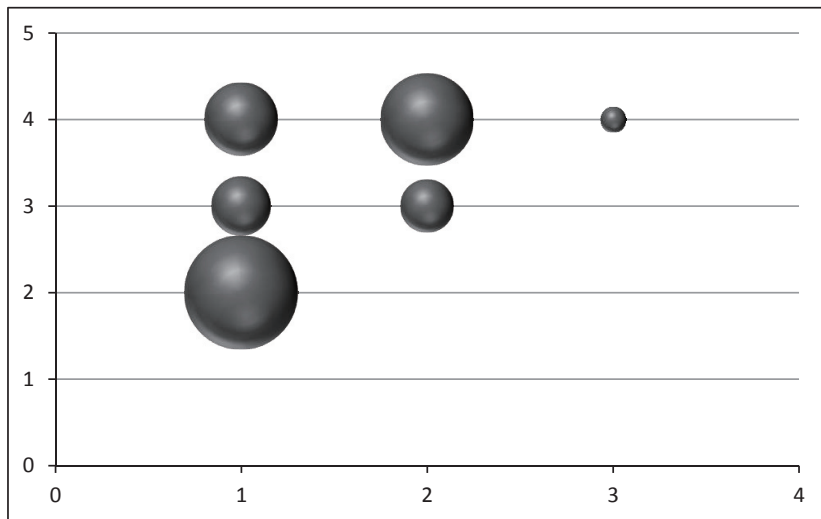


図 4-1 4つの力の相関 (55 事業者全体)

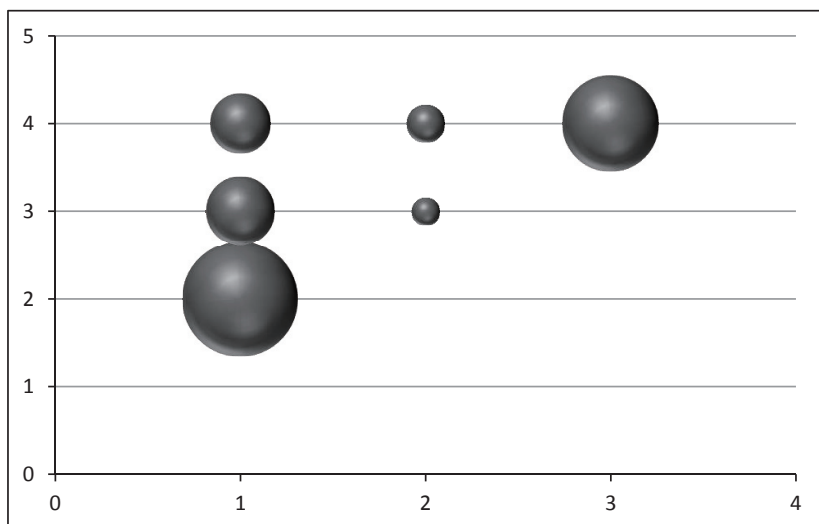


図 4-2 分類 (2) における4つの力の相関

分類 (3) における 4 つの力の関係を図 4-3 に示す。分類 (3) では分類 (2) の相関係数の図に新たに「社会変革」(=2) と「ネットワーク」(=4) の強い関係が加わった。「内発性」と「社会変革」、および「自立性」と「ネットワーク」の相関係数の大きさは、それぞれ 0.56、0.52 と強いままであり、それに加えて「社会変革」と「ネットワーク」が 0.50 の値を示している。分類 (3) は「環境・健康・就労等の分野で社会の仕組みづくりに貢献するもの」であり、社会変革の意識が特に強い事業者が集まっている分野である。社会変革の手段として「ネットワーク」を最大限に活用している様子が見て取れる。なお、分類 (4) については標本の大きさが 5 と小さいためにここでは議論しないことにする。

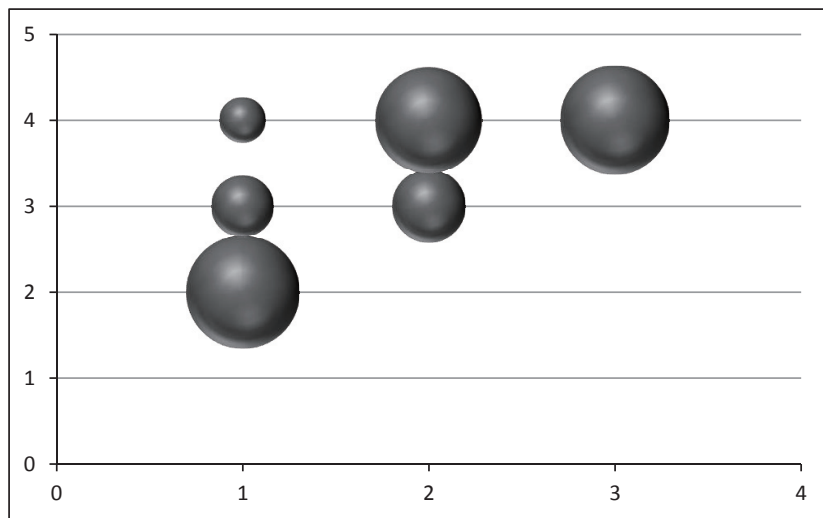


図 4-3 分類 (3) における 4 つの力の関係

以上みてきたように分類 (2) および (3) については、55 事業者の全体と比較してその特徴が大きく異なる。その原因は何であろうか。当然のこととして事業目的の違いもあるかもしれないが、特にこれまでの議論で他分類と異なる様相を示したのが図 2、すなわち設立リーダーの性別である。分類 (2)(3) では圧倒的に女性リーダーが多い。そこで次節では女性社会起業家の力について分析してみる。

7. 女性社会起業家の強み

55 事業者における 4 つの力の評価平均点を設立リーダーの男女別に図 5 に示す。「内発性」(=1)、「社会変革」(=2) と「ネットワーク」(=4) については女性リーダーが率いる事業体の方が男性リーダーを上回る評価平均点を獲得している。「自立性」(=3) については男性リーダーの方が上であるが、ほとんど差はない。ただし、このように二つのグループの差を論ずる場合には、単に平均点の比較を行っただけでは統計学的に不十分である。そこで

確かに女性リーダーと男性リーダーの間に差があると断定できるのか、t 検定を行ってみた。

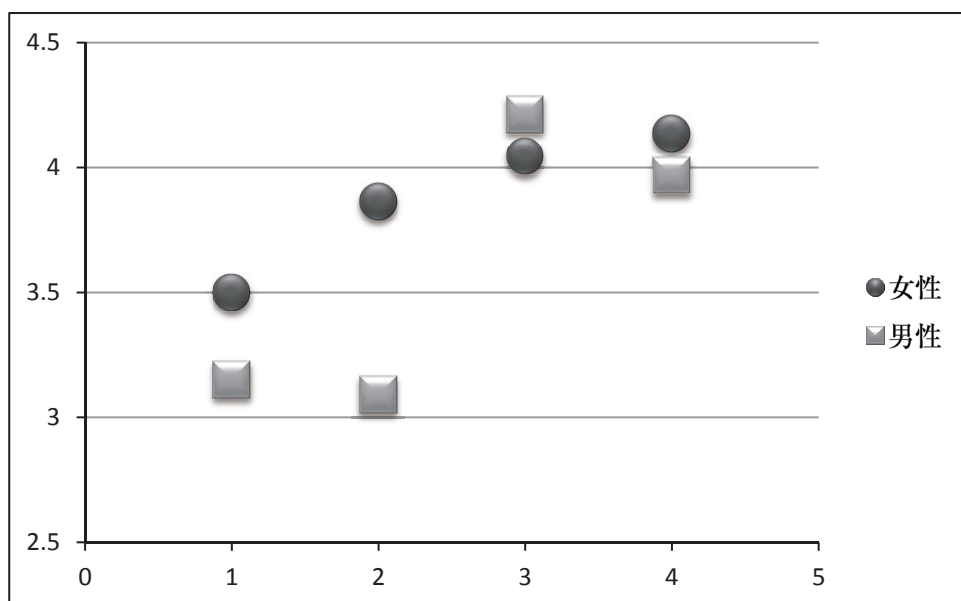


図5 設立リーダーの男女別に表示した 55 事業者の4つの力の評価平均点

t 検定の結果、「社会変革」(=2)の力についての差 0.77 は有意水準 0.01 で統計的に有意であるとの結論を得た。また、その他の力については有意な差は認められなかった。すなわち、「社会変革」に向ける女性社会起業家の力は男性社会起業家をはるかに（有意水準 0.01 の意味するところ）凌ぐものであることが証明できたことになる。社会的企業の本来の目的である社会変革についての項目で女性リーダーの力が男性リーダーより上であるとの結論は特筆すべきことである。女性の社会への関わり方が男性よりも広くかつ深いことが原因しているのではないかと思われる。

8. 設立時にリーダー単独の場合と仲間による場合の力の相違

女性リーダーと男性リーダーの力の差については、鮮明な印象を与える結論であったが、男女比較の過程でもう一点目を引いた違いがある。それは事業体の設立契機がそのリーダー一人の心の中から出てきた動機であるのか、それとも仲間と共有された動機によるものかの違いである。第4節で述べたように女性社会起業家には個人の動機に基づく起業が男性よりも多い。そこでこの節では「個人」の力と「団体」の力について比較をしてみた。図6に4つの力について「個人」と「団体」の評価平均点を示す

「内発性」(=1)、「社会変革」(=2)、「自立性」(=3)、「ネットワーク」(=4)の4つの力とも、個人の動機により設立された社会的企業の力が仲間で立ち上げた社会的企業を上回ってい

る。そこで、ここでも前節同様に2つのグループの差のt検定を行ってみた。その結果「内発性」、「社会変革」、「ネットワーク」の力については有意水準0.05で統計的に有意であり、「自立性」については有意水準0.01で有意であるとの結論を得た。

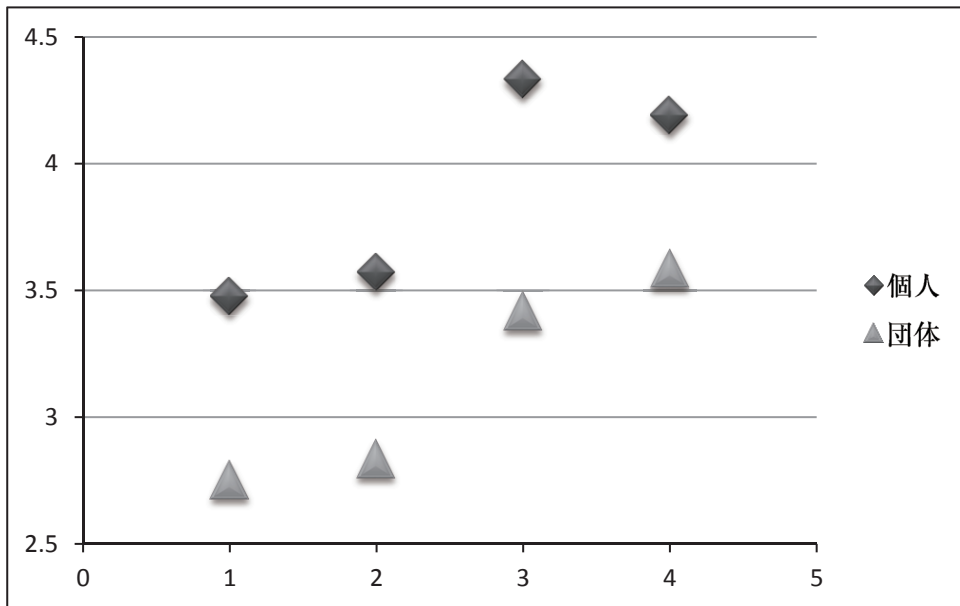


図6 4つの力についての「個人」と「団体」の評価平均点

個人の動機により設立された社会的企業は当然「内発性」の力は大きく、またそれと連動して「社会変革」の意欲も団体によるものより大きいことが分かる。これは第6節の結論を「個人」「団体」の側面から補強するものである。ところが元々仲間が連帯して立ち上げた社会的企業よりも「ネットワーク」の力についても個人による起業の方が強いという結果を得た。これは個人によって起こした事業体では、事業成功のために専門家のネットワークや顧客のネットワークなど、多様な人間のネットワークを形成しないと事業成功の見通しが得られないため、かえってネットワークづくりに力を入れる結果になっているのではないかと推測される。これらの3つの力が集結した結果として「自立性」の力は個人による社会的企業の方が団体によるよりも、はるかに強いという結論に至った。

9. まとめ

本論文では、経済産業省が選定し公表した「日本を代表するソーシャルビジネス55選」で選定された55業者を社会的企業の代表として、その特徴を調べることにより、日本の社会起業家の力を明らかにすることができた。具体的な調査項目は「男女別」「個人・団体別」「内発性」「社会変革」「自立」「ネットワーク」の6項目である。ここで得られた結果は、これまでの社会

起業家の通念を裏付けるものも一部にあるが、大部分は、今まで他の文献では指摘されていないような新しくかつ瑞々しい社会起業家の姿である。本論文の主要な結論を次にまとめておく。

- (1) 日本の社会的企業は「地域課題解決型」である。
- (2) 特定非営利活動促進法の制定、施行が日本の社会的企業の設立を促した。
- (3) 「子育て支援、高齢者対策」や「環境・健康・就労などの課題」に取り組む社会的企業に女性の起業家が多く存在する。
- (4) 仲間による起業よりも、一人の人間の問題意識を動機とする起業のほうが圧倒的に多い。
- (5) 特に、女性起業家は、仲間と一緒にの起業より個人的な動機によって社会的企業を立ち上げている。
- (6) 成功する社会的企業として最も注視される力は「自立」の力である。
- (7) 人間の「ネットワーク」を形成する力は、強い組織を作るために不可欠である。
- (8) 日本の社会起業家は「社会変革」を振りかざして行動してはいないし、周りの環境、状況から押されて、組織のリーダーとなったという経緯をもつ起業家も数多い。
- (9) ただし、「社会変革」の意欲が強ければ強いほど、社会起業家の起業への意志は強い。
- (10) 子育て支援・高齢者対策等分野および環境・健康・就労等の分野では、人間連帯の「ネットワーク」活用の優れた力を持っている事業者が「自立性」に勝っている。
- (11) 環境・健康・就労等の分野では、社会変革の手段として「ネットワーク」を最大限に活用している。
- (12) 「社会変革」に向ける女性社会起業家の力は男性起業家をはるかに凌ぐ。
- (13) 「内発性」、「社会変革」、「自立性」、「ネットワーク」の4つの力とも個人の動機から設立された社会的企業の方が団体により設立された企業よりも、はるかに強い。

社会的企業は社会起業家の強い内発的動機によって創設され運営されるものであって、当然日本独自の社会的企業の形態があつて不思議でない。これから日本のビジネス界の一角を本格的な社会的企業が担うのであれば、日本独自の形態をさらに追求していくことが望ましい。その新しい試みの成否のカギはどこにあるか。それは、社会的企業の根幹に論文 [1] で述べた創立者の「人道的競争」「内在的普遍のアプローチ」という精神を据えておくことであろう。

参考文献

- [1] 山中 馨、「社会起業家による「SGIの日」記念提言の具現化」、『創価経営論集』、第35巻 第1・2・3合併号、pp.15-26、2011。
- [2] 山中 馨、「社会的企業の評価基準とその適用」、『創価経営論集』、第35巻 第1・2・3合併号、pp.1-14、2011。
- [3] 池田大作、「人道的競争へ 新たなる潮流」—第34回「SGIの日」記念提言—、2009。

- [4] 経済産業省、「地域で社会的課題を解決し、安定的・継続的な雇用も創出 日本を代表する「ソーシャルビジネス」55選」、<http://www.meti.go.jp/press/20090217003/20090217003.html>、2009。
- [5] ソーシャルビジネス応援 WEB サイト ソーシャルビジネスネット、<http://www.socialbusiness.jp/>、2011。

(創価経営論集 第36巻、第1・2・3合併号、2012年2月)

三賢人の思想から見た社会貢献組織としての企業と人間の役割

Roles of Human Beings and of Business Enterprises based on Three Wise Men Philosophies

山 中 馨

はじめに

2011年3月グラミン銀行のムハマド・ユヌス（Muhammad Yunus）総裁がバングラデシュ中央銀行により強制的に総裁職を解任されたというニュースが流れた^[1]。グラミン銀行側は法的に争ったが、同国最高裁は解任撤回の訴えを退けた^[2]。中央銀行側が公表している解任理由は形式的なものであり、真の理由はバングラデシュ首相シェイク・ハシナ（Sheikh Hasina）氏との関係にあるようである。もともとユヌス氏が同国政府に批判的であることは論文 [3] で指摘しておいた。ニュースではグラミン銀行に対する数々の批判が紹介されている^[1]。いちいちそれらを紹介することは控えるが、その一つに「ハシナ首相もユヌス氏を「貧困救済の名のもとに貧しい人の血を吸いあげている」と非難していた」とある。

この論文執筆のきっかけとなった問題意識は、社会貢献を看板とする社会的企業がBOP（Base of the Economic Pyramid）である貧困層から利益を上げることについての是非の捉え方である。上記のハシナ首相のように公然とこれを非難するまでではなくとも、社会的企業として利益を上げることには釈然としない思いをもつ者も少なくないようである。そこで、この論文では、企業と利益の関係性、企業目的と社会貢献の関係性、仕事と人生の関係性などについて、その捉え方を3人の賢人の思想に沿って考察してみたい。

3人の賢人とは、ピーター・ドラッカー（Peter F. Druker）、松下幸之助そして創業者池田大作先生である。ドラッカー、松下両氏はそれぞれ「マネジメントの発明者」、「経営の神様」と呼ばれた経営の専門家であり、かつその思想が人間第一主義に基づいていると評価される偉人である。創業者は経営の専門家としてではなく人間主義の思想を社会にどう活かしていくかという観点から迫ってみたい。

なお、本論文の上記の問題意識は社会的企業に端を発しているものの話題を社会的企業に限定していない。社会的企業に焦点が当てられるようになった時期と三賢人の思想が著された時期が異なること、また社会的企業に話を限定してしまっただけでは三賢人の思想を正確に把握することができないためであり、ここで取り扱う話題は企業活動に関する考えから、人間の本性、宇宙論まで広範囲に及ぶ。また、本論文は三賢人の思想を比較、対照したり、差異を探ることが目的ではな

いので、そのようなことは行わない。むしろそれぞれの思想を統合してある結論に導きたい。

1. 利益の意味するところ

「貧民救済の名のもとに貧しい人々から利益をあげている」という類の批判は、一に社会的企業に対してだけではなく、本来営利を目的とした一般企業に対しても「利益第一主義に走り、多額の暴利を貪ってよいのか」という形でしばしば出てくる批判である。そこでまず利益の意味について考えてみる。

利益についてのドラッカーの考えは概略次のようなものである^[4]。「利益は企業や事業の目的ではなく、企業が存続するための条件である。換言すれば利益は企業が存続するための手段であり、第一義なのは事業そのものである」。現在では違和感のない考えであるが、この捉え方は、利益をあげることが企業の目的と一般に考えられていた当時、あたかも「天動説が信じられていた時代に地動説が出現したほどの衝撃を与えるものだった」と評価されている。

この節の冒頭で記したような批判に対しては、ドラッカーは次のように解説している。「初歩的なことが理解されないのは、社会的な行動に関わる客観的事実としての利益と、人間の主観的欲求としての利潤動機の混同があるからである」^[5]。利潤動機とは、他人から利益を得て、それを自分の財産として取得し自分の生活を豊かにしたいという人間の欲求と解釈すればよいかもしれない。ドラッカーは利潤動機についても社会学的に肯定的な見解をもっているが、これについては後述するとして、ここではまず「社会的な行動に関わる客観的事実としての利益」について焦点を当てる。

利益の役割としてドラッカーがあげたのは次の4点である^[4,5]、すなわち (1) 評価尺度、(2) 保険料、(3) 原資、(4) 社会貢献。まず、(1) 評価尺度とは、企業が成し遂げた成果への評価基準の意味である。「利益以外に経済活動の成否の尺度がありうるとすることはナンセンスである」とまで述べている^[5]。なぜならば、「利益とは経済合理性のこと」であり、「経済活動の評価において、経済合理性に勝るものがあるはずがない」からである。(2) 保険料とは、将来に企業が遭遇する不確実性のリスクに対する保険料のことである。経済活動とは、その本質からして未来に対する賭けであり、したがってそこには、必ず何らかのリスクが伴う。利益とは、それらリスクに対する保険料であり、経済活動の基となるものである。「リスクに対する相応の用意のない社会は自らを食い潰す貧困化する社会である」とし、この考えを企業に留まらず社会組織の全体に広げている。(3) 原資とは、将来においてより多くの仕事、より良い仕事を作り出すための原資のことである。したがって、「経済の成長と安定は利益の多寡に比例する」ことになる。この原資としての利益があればこそ、働く者一人当たりの投資を増大させることより経済発展できるとドラッカーは主張する。また、第二次世界大戦終了間もない時点で、ドラッカーは、次のように指摘している。「今日、天然資源への依存は限界にきた。これからは資本の源泉として利益に頼らざるを得ない。先進国の原材料生産を担っていた植民地が自らのために自らの天然資源を必要と

するようになった。天然資源の保全が必要となっている。これを資本代わりにすることはもはや許されない」。今日の世界において差し迫った資源問題を既に60年以前に見通している。(4) 社会貢献とは、社会のサービスと経済的満足をもたらす原資としての利益の役割である。この点についてはドラッカーの時代から大きく形をかえ、民間の役割としてクローズアップされて現代に至っている^[3]。

松下幸之助は、利益について次のように考えている^[6]。「利益は、実質的に社会の共有財産である。その事業をもっと広げるために、という意味で預かったお金ではないか」。これはドラッカーの「原資」と同様の考え方といえる。また次のようにも述べている。「利益をあげられず税を納めない企業があるとするならば、それは資本を提供した社会に対する背信行為である」。「資本のコストに見合うだけの利益をあげない企業は、社会的に無責任である」。これはドラッカーの分類に従えば、納税やサービス提供を通して行う「社会貢献」にあたろう。また、松下の持論に「ダム式経営」というものがある。企業が事業活動の余裕のある時に将来のリスクに備えて利益を溜めておくべきであるという論であり、ドラッカーのいう「保険料」と同様の考え方である。以上のように利益を捉えていたことから、松下は利益をあげない事業部に対して激烈を極めた叱責を行ったことが知られている。松下は利益をドラッカーのように経済学的な位置づけとしての客観的利益と利潤動機とは区別していないが、次のような認識をしていた。「企業の利益は即公益である」、「公益を持続可能とするために、それぞれ公益の一部を適切な私益として得られるように調整すべきである」。このように、松下の考えによれば私益とは、公益を持続可能にするためのものである。この私益に対する人間の欲求をドラッカーの利潤動機と同等とみてよいであろう。

創業者は、経営、経済の専門家ではないため、この論文で取り上げようとする企業環境の諸事項に関する見解を述べられている文献は数少ない。松下幸之助氏との「人生問答」^[7]は、その数少ないなかの貴重なひとつである。創業者は、利益に関して社会に対する責任を担う企業家の行動規範から論を展開し、次のように述べている。「慈悲と英知を輝かす努力の中にのみ、すべての力は正しく行使されるのです。たとえば、こうした決意にたった企業家ならば、企業活動によってもたらせる利益を、できるだけ社会に還元する道をみずから探し求めるはずです」。「自己の企業のためではなく、人類的視野にたった科学と文化発展のために、努力するという方法もあるでしょう」。企業が担う社会の役割についての根本理念から解き明かした利益の意味づけである。

このように、みえてくると三賢人の考え方は多くの点で一致していることが分かる。ドラッカーは学者でありその論理は分析的である。一方、松下は実践から得た独自の知見を述べている点で違いはあるが、松下の利益に関する考え方も、それを解析するとドラッカーの提示した利益の役割の4項目に見事に分けられる。また、ドラッカー、松下両氏の利益に関する4項目は、どれを重点としているというのではなく、それぞれを等価に述べているのに対して、創業者の利益に対

する見解は、企業の社会的役割に焦点をあて、社会における利益のもつ価値という点を重要視した主張である。

次に、ドラッカーの利潤動機について述べておく。ドラッカーも松下や創立者と同様、その考えの基本に人間の本性を据えており、この利潤動機も彼の人間第一の考えが顕著に現れていて興味深い。利潤動機は、「個人の動機を社会的な目的に結びつけるうえで有効である」とするのがドラッカーの結論である^[5]。すなわち、「人間の本性には支配欲がある。利潤動機はその支配欲の一つの現れである」とみて、「利潤動機をなくせば、人間本性としての支配欲が利潤動機以外の形をとるだけである」と主張する。そして「利潤動機だけが物に対する支配力によって満足を与える。利潤動機こそ、人に対する支配力という社会的に有害な野心を、経済活動という社会的に建設的な方向へ向けさせる唯一の方法である」と結論している。ヒトラーのナチズムから辛くも逃げ延びた経験をもつドラッカーの「人への支配欲」に対する強い排撃の意思が現れた見解である。また次のように分析している。「歴史上の極悪人たちが、守銭奴でなく清廉の士であったことは偶然ではない。ロベス・ピエールもヒトラーも金では買収されなかった。貪欲さなどかけらもなかった。人に対する純粹の支配力以外に関心を持つものがなかったことは、彼らの非人間性を浮き彫りにした」。ドラッカーのもつ物事の本質を衝く力をまざまざとみる思いである。この歴史観から利潤動機の役割として、次のように述べている。「自由な社会は自らを破滅させることなく、他者を奴隷化することなく生きることができるようになることによって可能となる。そのためには支配欲を社会的な目的に仕えさせなければならない。利潤動機がその役を果たしうる。物欲を高貴とし最高のものとするわけではない。しかし、最も危険が少ない」。利潤動機について、単に経済の問題として捉えるのではなく、このような人間の欲望、支配欲の観点から論を展開する識者はドラッカー以外にいないであろう。

2. 福祉と公共に対する見解について

前節において利益は、社会の共通財産であるとの認識がなされ、また今日、社会貢献を標榜する社会的企業に大きな関心がもたれている。ドラッカーは、「利益とは公益に反するどころか、社会の福祉と存続に不可欠のものである」と述べ、自由企業社会がとるべき数々の経済政策の提言を行っている^[6]。そこで、この節では福祉に対して人生問答^[7]で語られた考え方を整理しておく。近年のように社会的企業が注目を浴びる遥か以前の時点での、やりとりであるが、今日的課題として非常に有益な問答になっている。

松下幸之助は、事業経営を通じて実際に社会の繁栄なり人々の福祉に寄与しなければならないとの基本理念をもっていた。そもそも社会の中においてある組織が作られるということ自体、組織というものは、人間の福祉のために誕生したとする考え方である。そして福祉については問答のなかで、次のように述べている。「福祉については、単に与えるということではなく、やはり自らある努力、働きをして、築き上げ、引き上げるという面を何十パーセントか繰り入れなくては、

真の福祉にならないのではないかと思います」。「心の上からも、また、物のうえからも満足できる福祉というのは、自分は働いてこれだけのものを得てきた、人から恵まれたのではなく、自分で作り上げてきたのだ、だからありがたい、といった感情が加わったものだと思います。そのように自分で働いて得た福祉は、与えられた福祉よりも何倍もの意義があるのではないのでしょうか」。「そのような人情の機微といいますか、人間の本性に即したところに福祉の理念をおくことが好ましいのではないかと考えます」。いわゆる慈善と松下の考える福祉の在り方の違いを言い表したものである。

また、創立者は「社会福祉はどこまで」との問いに対して次のように述べている。「福祉が完備して“生の倦怠”が出始めるというのは、本質的には自己の生命が外界に紛動されている姿であり、生命そのものの主体性がなくなっている状態ともいえましょう。（中略）生命に内在する力を自覚し、そこに立脚することによって、外界に紛動されずに生きていくことができるのです」。従来型のお恵み福祉がもっている欠陥を生命次元から衝いた言葉であり、今日この二人の福祉に対する考え方がようやく社会起業家によって認識され、社会的企業の目標として「自立」がキーワードとなり、実現される方向になってきたと言える^[3]。

また、社会的企業の出現理由には、先進各国の政府が小さい政府を志向する時代背景の中で、公共の一部を積極的に民間組織に任せようとする意図がある^[3]。そこで政府と民間組織との関係であるが、次のような問答がある^[7]。

松下幸之助は、この点に関して次のように問いを発している。「社会が複雑になってくにつれ、政府の果たすべき機能も多岐にわたってくるのも一面当然かもしれませんが、なにもかも政府がやるというのでは、政府の力が分散してしまい、また国民も依頼心をもって、結局かえって事がスムーズに効率よく運ばないことになってしまいます。そこで、政府は政府でなくてはできないことだけをやり、他は民間に任すということが必要になってくると思うのですが、いかがでしょうか」。松下は、意識して小さな政府の方向づけをしているわけではないが、今日の社会的企業に関わる欧米政府の政策と同様の考えを持っていたことが分かる。

これに対して創立者は、概略次のように答えている。「私が強調したい“基本的な考え方”というのは、いったいこの人間社会の主役・主体は政府なのか民間なのかという点です。（中略）つまり、「政府は政府でなくてはできないことだけをやり、他は民間に任す」というのではなく、本来は民間がすべてで、必要に迫られて政府をつくり、政府でなくてはできないことを民間が政府に任せただけです」。政府と民間の関係性をこのように民主主義の基本理念から捉えた考え方は他に類をみない。今後、社会的企業のありかたや「新しい公共」^[3]を議論するうえで一つの指導原理になるのではなかろうか。

3. 企業の社会的意義について

利益が第1節に述べたように企業存続のための条件であるならば、その存続すべき企業という組織は一体、社会においてどのような位置にあるのか。この節では企業の存在意義について社会との関係、人間個人との関係から様々考察してみる。

ドラッカーの企業論では、企業の目的を「顧客の創造」とし、企業の機能をマーケティングとイノベーションとする考えが広く知られているところである^[4]。しかし、この論文では、機能などの具体策ではなく企業の存在意義を主体にして論じたい。まず、ドラッカーの基本的な考えであるが、「企業と社会は対立しているものではない」。企業は、当然社会と別に存在しないし、企業があって社会が成立している。これについてドラッカーは、「企業は社会の代表的組織である」と定義している^[5]。代表的組織とは多数派ということではなく、その意味するところは、「人の生活と生き方を規定し方向づけし、社会観を定め、問題を生み問題を解決していく社会組織」であるとする。「企業は社会的組織であり、人間の活動を組織化するための道具である」とも述べている。この観点から企業の目的が据えられる所は「企業と社会との関係、企業内の人間との関係」にあり、ここで機能しなければならないとドラッカーは、主張する。具体的には、「企業たるものは、事業体としての機能を果たすとともに、社会の信条と約束の実現に貢献し、社会の安定と存続に寄与しなければならない」とドラッカーらしい側面に光を当てている。

まず、この中の「社会の信条と約束」であるが、これには少し注釈をつけないといけない。ドラッカーは、次のような4つの約束を具体的に示している。すなわち「機会は平等であるとの約束」、「報酬は努力と能力に応じて与えられるとの約束」、「社会の一員としての位置と役割と尊厳を与えられ、自己実現の機会を与えられるとの約束」、「全員がパートナーとして協力し合うとの約束」である。ここで特に目を引くのは3番目の「尊厳」と「自己実現」の記述である。ここで言う「自己実現」とはマズロー（Abraham H. Maslow）が欲求階層説で提起したものであり、人間主義経営との関係を論文[8]に詳述しておいた。企業の機能として「人間の尊厳」を与えることに着目するドラッカーの着眼点の鋭さが際立つ。

次に、企業が寄与すべき「社会の安定と存続」については、このように述べている。「社会の安定と機能、および企業の安定と機能の間には、必然的にして不可避の対立はない」。ドラッカーにとってのあるべき社会体制は次のようなものである^[5]。「自由市場こそが経済社会における自由な政府を可能にする」、「自由な社会には個の欲求と社会の要求の対立に起因する摩擦が少ない」、「個の利己心を否定することなく利用するから、専制社会よりも活力が大きい」。このような社会と企業との関係は、「企業を中心とする自由企業体制と安定した強力な社会とは、共存関係にあるだけでなく補完関係にある」としている。企業が安定し存続することによって、社会の安定と存続があり、またその逆の依存関係もあるのであり、企業を労働疎外の社会悪のようにみなす一部の偏った思想とは相いれないものである。

松下幸之助は「水道哲学」で知られるように、社会における企業の公器性を自身の理念の中心に据えている。企業の公益性として松下は「企業の社会的責任とは何か？」と題する小論を著し、その中で次のような項目をあげている。「地球・環境との調和」、「公害の防除と絶滅」、「過密過疎と企業」、「自由な競争で共存共栄を」、「国民外交の推進」、「社会人の育成」、「利益と社会的責任」である。これらの責任は経営者が担うことは当然であるが、企業に属する全社員も等しく負うものであるとしている^[6]。時代的な課題を反映している部分も多々あるが、企業という組織内の人間に関して、ドラッカーが人間の尊厳に着目している一方で松下は社会人の育成に着目している点が対照的で興味深い。この点に関しては、次節で詳述する。

創立者は、1991年フィリピン大学経営学コースの卒業式の席上「平和とビジネス」との演題で講演を行っている^[9]。そこでは、ビジネス人が左右されがちな「企業の論理」「資本の論理」を取り上げ、次のような表現で企業の社会的役割を述べている。「ビジネスが平和構築のために貢献をなそうとするならば、そうした論理を『人間の論理』のもとにリードせねばならないであります」。この講演の詳細については、人間主義経営の立場から論文[8]で論じておいた。今日のようにグローバル企業が台頭する時代になっては、ますます企業の世界平和への貢献が重要度を増しているのではなかろうか。

また、創立者には、松下との「人生問答」^[7]の中で企業の使命感の観点からの企業としてのあるべき姿に対する言及がある。まず、「過当競争」の問題についての問答の中で、「大企業と中小企業とは、近視眼的には競争の関係にある場合でも、大きい立場から見れば互いに支えられているのだといった相互協調の精神、そして、ともどもに日本の産業の発展、国民生活の向上に、それぞれの立場で機能していくといった使命感の自覚が要請されるのではないのでしょうか」。「企業間競争の目標も、あくまで、人々の幸福に奉仕することに定められ、それを貫く競争のみが、人類の必要とするもの」であると述べている。また、「公害防除」の問答の中で、これからの企業の取るべき道として、「地域の人々と庶民の心をひきつけるものは、もはや一時の便利さではない。

（中略）安全性と持続性と、人体、生物への無害性を絶対目標として苦闘する企業の、人間らしい誠意こそが、庶民の良識に守られて繁栄の道をたどりうると思うのです」とも述べている。社会における企業の使命とは、すなわち人々の幸福への奉仕であるとする観点から捉える企業のありべき姿の見解である。

したがって、企業の使命は本来その事業をとおして社会貢献、幸福への奉仕をするものであり、社会的企業のみが社会貢献を使命としているわけではない。

4. 人間にとって仕事とは

ドラッカーの指摘したように企業が人間の尊厳を与える機能をもっている、また松下の指摘したように社会人の育成を行う機能を持っているとすれば、仕事が個人に与える意義とはいかなるものであるか、さらに人生での成果や成功についてこの節では探してみたい。

ドラッカーのいう「尊厳」をもう少し詳しく見てみると次のような言い方をしている^[5]。「企業の最大の課題は、機会の平等という正義、社会における位置と役割という名の尊厳を統合して実現することである」としている。この社会における位置と役割による人間の尊厳については、さらにこのような記述がある。「個としての人間の尊厳は仕事を通じてのみ得られる。文化、レクリエーション、余暇活動によって自己実現の機会を与えようとする試みの数々が失敗する原因がここにある。人間が市民たりうるのは生産活動に参加することによってである。一人一人の人間の位置と役割に関わる問題の解決は、社会保険や福利厚生という恩恵によってはもたらされない。必要なことは人間としての尊厳を与えることである」。このことから、ドラッカーは、「人間としての尊厳、すなわち社会における位置と役割の増大こそが、産業社会最大の問題として浮上してくる」と大戦後の産業社会の発展につれて起こる社会の課題を指摘している。

ドラッカーは、企業が与える仕事の役割について個人にとって大きな意味を持たせている^[6]。つまり、仕事は人生において重要な価値をもつものであり、人生の幸不幸を左右するほど大きな位置を占めているものである。また、単に人間個人との関係に留まらず、次のような視点も持っている。「文明を持つには、何か働くことを必要とするものがなければならない。働くことがあって初めて文明が生まれる」。また、働くことと人生における成功との関係にも触れている。すなわち、「成功とは人生において成果を出すこと」、「人生をマネジメントしながら社会にとって有効な成果を上げること」が人生での成功であると述べている。これも仕事を通しての成果であろう。ただし決して「経済的な成功が人間の価値を定めるとは思わない」とも述べている。

創業者は、企業が与える仕事に限定せず、働くことの意義に関して次のような見解を述べている^[7]。「現在、物資が豊かになり、生活のゆとりが出てきたとはいえ、その豊かさを支えているものは労働に他ならない。労働を嫌いレジャーや趣味にだけに生きがいを求めようとしても、本質的にはそうできないのが人間の“本性”ではないでしょうか。そうした意味では、誰も労働の中に、生きがいを求めているのだといえます」。「労働そのもののの中に個人の創造性を生み出し、高め、生かしていくような“人間的な労働システム”が追求され実現化されねばならないと思います」。ドラッカーは「社会にとって有効な成果」とのみ記述しているが、創業者は「創造性を生み出し、高め、生かしていく」と成果の実態として「創造性」を提示している。

また、創業者の人生における成功についての見解には次のようなものがある。「経済の分野で成功者というのはイコール人生の成功者、人間としての成功者とみられがちなものではありません。しかし、ここに大きな錯誤があるといわねばなりません。それは部分における成功を人間という全体観におきかえてしまっていることです」。ドラッカーのいう「経済的な成功が人間の価値を定めるとは思わない」根拠を、人間という全体観の欠如があるからだと具体的に指摘している。そして次のように続ける。「では「人間としての成功」とはどういうものか、（中略）あえていえば、人間が人間らしく生きることが日常の中でのじみ出ているような生き方、ということにでもなりましょう」、「人間として誠実に生き抜いた人にして初めて、その価値が、

いぶし銀のように時代を超えて輝くのではないでしょうか」。この「誠実」には、非常に重要な意味が込められているが、これに関しては後述する。

5. 組織と個人、対立と調和について

上記のように仕事や労働に人生における大きな意味を持たせると、仕事や労働を行う個人と組織との関係性について考察をしておく必要に迫られる。この節では全体と個の対立や調和という観点から組織と人間の関係性についてみてみたい。

ドラッカーは、組織の目的については「凡人に非凡な成果を成し遂げさせること」と述べている^[4]。そして個人の成果については、「成果を上げるのは才能でなく組織への貢献」であるとして、個人の組織に対する貢献意欲に重きをおいている。すなわち、「成果を上げる能力は先天的な才能に頼るのではなく、後天的な努力によって身につけたもの」であり、しかも個人的な「知力、想像力、知識と成果を上げることの間にはほとんど関係がない」と断言している。また「成果を上げることは一つの習慣である」とドラッカーらしい言い回しをしているが、これらの見解も世間の常識を覆す驚きに満ちたものである。この習慣のなかに「強みを土台にすること」や「際立った結果を生み出す領域に力を集中すること」など現在よく知られているドラッカーの指摘が盛り込まれている。

また、全体と個の対立の観点からは「個の尊厳」と「機会の平等」との対立関係を取り上げている^[5]。「前者は一人一人の人間は社会に意味を見いだせなければならず、社会は一人一人の人間のために存在するとする。後者は、社会的な地位は一人一人の人間の能力と成果によって得られなければならず、一人一人の人間は社会における働きによって規定されるとする」。この両者は並存が不可能に見えるほどに対立的な概念であるが、フランスの封建社会、イギリスの平等主義の失敗が歴史的に証明しているように、「他方なくしてはいずれも存在しえない」関係にあると結論している。つまりこのように対立している概念ではあるが、ドラッカーはこの対立概念の調和と均衡によって社会に強みがうまれると考えるのである。また、全体と個の対立ではないが、企業経営者としての必要な対立もあるとして、次のような例をあげている。「組織の存続の観点から行う管理者的立場と、存在目的の観点から行う企業家的立場の衝突がある。これらの衝突は必要なものである。これらの衝突がなければ、バランスしていなければ企業は存続できない」。ここでもまた、対立は避けるべきものではなく、逆に存続のために必要なものであるとの認識である。なお、この「管理者的立場」と「企業家的立場」の衝突についての指摘は、社会起業家が今まさに直面している課題であり、これについては論文 [10] に述べておいた。

さて、このようにして組織が存在すれば、異なる地位、異なる権限、異なる収入を持った人間が一つの組織で生活することになるのだが、この点については、次のように述べている。「多様な地位、権限、収入の者が、全体の成功のためには同じように必要とされるという、有機的なコンセプトが必要である。社長から掃除人に至る全員が同じように必要とされる」と述べている。

対立を踏まえた全体観の認識が個々人に求められているということであろう。ただし、現実の課題として組織の実状については、「そもそも企業は、社会における個人の位置と役割の必要性を考慮に入れていない」と指摘している。「人間の尊厳の欠如は、経済的な機会と収入を強調しただけでは問題として深刻化するだけである。経営管理者になれる職長は少数である。今日のように昇進を目標とさせたのでは多くの者が不満に終わらざるを得ない」と企業内における人間尊厳の課題をあげている。

松下幸之助も対立と調和に関しては独自の哲学をもっていた^[6]。その哲学とは、「対立しつつ調和することが重要」とあるというものである。ドラッカーの考えに非常に似たものであろう。たとえば、「親会社と子会社、同じ市場で激しく競い合う他社との関係においても共に栄える、共存共栄という大義において調和していくことが重要」とあるとの認識である。しかもこれを大きく発展させ、「この考えは一つの自然の理法であり、社会のあるべき姿である」と社会法則、自然法則にまで敷衍している。また、調和の本質に関して創立者との問答の中で、「調和というと、とかく妥協や馴れ合いのように受け取り、足して二で割るようなことで調和なりと考えてしまいがちです。はたして、これが調和の本質でしょうか。調和というのはもっと高い見地から考えねばならないのでは」と質問を発している。

創立者の対立と調和の見解は上の二人の考えをさらに人間の心の中まで踏み込んだものであり、二人の思想を統合する規範になるものである^[7]。「調和というのは、どこかに先験的にあるのではなく、相対立する人々の、互いに尊重しあう姿勢のなかに生み出され、またそうした話し合いによってつくりだされるものです」。「それといま一つは、全体観にたつということではないでしょうか。互いに全体観、大局的な立場にたつて話し合うとき、より高い次元での解決点を発見することがスムーズに行えるものと思われます」。ここでも対立は避けるべきものではなく逆に対立を基として全体観へ飛躍する必要性が論じられている。

またドラッカーの「個の尊厳」と「機会の平等」との関係の考察に関連するものとしては「秩序と自由の両立」に関する問答があり、次のような創立者の見解がある。「本来、自由と秩序はけっして相反するものではないはずであるということです」。「一人一人が、みずからの責任において、自分が自由を正しく満喫するためには、同じく他人の自由を尊重しなければならない。そこにおのずと、自分の自由といっても、みずから制限を設けなければならない一線があるということに気付くはずです」。「仏教で説く慈悲の実践は、ともにその基点を己れ自身のエゴの超克に焦点を当てたものです。私は、この己自身のエゴの克服を自由論の基本思想として訴えておきたいのです」。「自己の生命の尊厳を守るというより、むしろ、他者の生命の尊厳を守るということに、より重要な意味を込めたいのです」。エゴによる自由もそれを昇華させれば他者の尊厳を守るという全体観にたつ調和を導くことができ、それが尊崇されるべきであるという価値観である。このように三賢人の見解は、ほぼ一致している。すなわち、対立、衝突は避けるべきものではなく必要なものである。なぜならば、その対立や衝突から共存共栄や他者の尊厳を守るという調和

が生み出され、全体観へと止揚されてくるからである。

6. マネジメントの意味するところ

「人間にとって仕事とは」の節で述べたように、ドラッカーは「人間は生涯を通じて何らかの成果を出さねばならない」としている。そのためには「自らの天分・強みを仕事を通じて活かし、みずからの人生を有意義で価値あるものにすること、すなわち「自分が何によって憶えられたのか」というのがドラッカーの信条であった^[6]。これを成し遂げるのが「経営」あるいは「マネジメント」であると解釈している。「経営」とすると企業経営の意味合いが強いので、ここでは「マネジメント」としておく。ドラッカーや松下はマネジメントを単に企業経営とは捉えておらず、もっと広い意味に捉えている。すなわち、個々の人間の成功のあり方や人生を処する手法としてマネジメントを捉え、マネジメントは個人の人生の歩みからあらゆる組織、社会全体にまで必要な思想と行動の体系であるとの考えである。企業のみならず国をマネジメントしていく、また自らをマネジメントしていくことにより、個々の人間が自らの力によって幸せになれる状況をつくり出すという目的を達成することができる。

ドラッカーの思想では、人間のあり方と社会のあり方が一体であり、政治の課題を取り上げる場合でも次のように述べている^[5]。「社会は、支配と認知への欲求を基盤としている。誇りが人間本来の性である。政治の課題は、支配欲を社会的に最も建設的に発揮させることである。一人一人の人間の欲求と行動を社会的に意味あるものとしなければならない」。また、将来を展望して「21世紀の社会は組織社会がますます深まる。個人それぞれがマネジメント力を身につけることが重要であり、自己管理、キャリア管理が必要である」としている^[6]。さらに「第二の人生に対する自己マネジメント」にも言及し、「パラレル・キャリアをもつこと、社会起業家をめざすこと」など人生設計へ応用するマネジメント力の提言も行っている。

松下幸之助の場合は、マネジメントを「一種の総合芸術である」とし、「経営者は芸術家である」との持論を持っている^[6]。「経営、マネジメントとは日々新たなものであるべきである。形にしばられてはならない」と述べ、また「経営の根底を考えれば結局、人生とは何なのか、人間とは何かというところから出発するべきだ」とも述べ、マネジメントの根底に人間性を据えている。「最後に悔いなき人生」についての創立者との問答^[7]では、次のように述べている。「死を目の前にして、振り返って、まずいいこともいいこともいろいろあったが、まずまずよかったという人は、それなりに悔いなく死ねると思いますが、そういう心境で死を迎えるためには、人生の途上においても、一つの区切り区切りにおいて、それを自問自答してみることも大切だと思います」。これなどもマネジメントの発想であろう。

特に松下は国家経営に対して強い主張を行っていたことが知られている。「正しい社是、社訓といえますか经营理念を持っている会社は、経済の情勢がどうであろうとも、それなりに力強く発展していくでしょう。また、国家にしても、一つの国是、国訓をもって、国家経営がなされて

いれば、どの国との交際にしても、わが主張は変える必要はなく、主張すべきは主張し、受け入れるべきは受け入れるということで、終始一貫した態度がとれ、大いに尊敬されるということにもなろうかと思えます」と述べ、「私が、今日の我が国の政治において最も問題だと思うのは、国民全体の共通の指針となる国家経営の基本的な哲理というものが明確にされていないということです」と当時の政治に対しての批判を行っている¹⁷⁾。この批判は、今日でも的を射ており、国に将来ビジョンがないという形でしばしば指摘されているところである。国の経済力にしても問題は経済活動にあるのではなく政治にあるとして、「一国の経済力をどこに求めるか。経済活動を裏付けるような生産性の高い優れた政治の存在です。経済活動の生産性というものは、たとえば、いくら工場を合理化したとしても、それだけでは万全というものではありません。そうすることで効率が上がるのはいわば半分で、残りの半分は政治の生産性いかんによるのです」。グローバル企業として先頭を走った経営者としての重みのある言葉である。

創立者は経営の専門家ではないので意識してマネジメントという言葉を使用して人生について語ることはないが、「真の幸福について」の問答¹⁷⁾では、次のような記述がある。「広く社会的視野に立って自分自身の目標を定め、それに向かって主体的に自己の生命を燃焼させることによって生命の充実を感じていくのが真の幸福です。(中略)他に依存した受動的に幸福であるに比し、より積極的であり、主体的であり、永続性のあるものになると思います」。この考えは、明瞭な目標設定の必要性など人生をマネジメントすることについて、より生命次元で捉えた表現とみてもよいであろう。また、自身が身につける力として、次のような記述がある。「世間、社会には、たしかに、さまざまな矛盾と、改善すべき問題が山積していることでしょう。しかし、世間のせいにはしている限り、真の意味で、自己の成長はない。自身に力をつけ、世間の荒波に翻弄されるのではなく、逆に世間に働きかけ、環境を変革しゆく人間へと人間革命していくべきだ」。マネジメント力を幸福論、人生論をとおして人間革命に止揚した概念ではなかろうか。

7. リーダーの資質について

マネジメントを上述のように人生設計を行う思想体系と位置づけるならば、それを行うリーダーはどのように捉えられるであろうか。ここではリーダーシップをはじめとする組織における人間の行動原理についてみる。

ドラッカーのリーダーシップについての見解は、他の多くの項目と同様に意外性に富んだものである¹⁵⁾。リーダーシップにカリスマ性は不要であるとして、次のように述べている。「ごく平凡な人間によるリーダーシップで十分なように組織されていなければ組織は存続できない」。これは、多くの識者が唱えるリーダーシップ論とは全く異質の見解であるが、素直に納得できる見方である。「リーダーシップを仕事とみること。地位や特権でなく、責任とみること」とし、加えて「信頼が得られること」としている。ならば、リーダーに求められるものは何かというと、「リーダーとしての組織への忠誠である。自らよりも組織を優先し、自らの行動を組織の基準に

合わせるといふ組織の精神が不可欠」であると結論している。この論は現実的であるとともに人間性に言及したドラッカーの面目躍如とした主張である。

また、リーダーを生み出す組織の力についても言及がある。「組織とは、人の長所を生かし短所を補うべきものである。組織内の人間が、自らの能力を超えて成長できなければならない」として、力ある組織では、「最低の人間が最高のリーダーになっている」と述べ、リーダーは組織により作られるものであることを強調している。「社会的、経済的地位を持って報いなければならない。自らのリーダーを生み出し得ないようでは、いかなる組織といえども生き残ることはできない」。また、これに関連して若者の育成に言及している。「若い者を指揮を執ることのできる地位につけなければならない。下位のレベルで指揮を執ることを増やし、指揮ぶりを評価するための客観的な尺度を開発することが必要である。リーダーとしての力が試されたことのない者をリーダーにすることはほど危険なことではない」。

ドラッカーは、マネージャーに対しても明快な見解を述べている^[4]。すなわち、マネージャーとは「組織に成果を上げさせるための機能」であり、その役割は「部分の和より大きな全体を創造すること」および「ただちに必要とされているものと遠い将来に必要とされているものを調和させていくこと」の二つであるとしている。マネージャーが「持つのは権力でなく責任」であり、「重要な資質は、真摯さ、誠実さ」であるとしている。マネージャー失格の事例として挙げている例は具体的で興味深い。すなわち、「強みより弱みに目を向ける者」、「何が正しいかより誰が正しいかに関心を持つ者」、「真摯さより頭の良さを重視する者」、「部下に脅威を感じる者」、「自らの仕事に高い基準を設けない者」である。分析的な言い方であるが、どの項目もその人間の本性を問題にしているものである。

松下幸之助は、企業家には全人格的な資質の有無を問題とした。事業部長など長の任命に際しては、「有徳・公正さ」を重んじたことで知られている^[6]。彼の指導者像は大きく括ると次の諸点になる。「率先垂範」、「高潔な人格」、「自らの欠点の周知」、「愚痴の言える部下を持つ」。ドラッカーと比べて精神性が強く表に出ているのが特徴であるが、「有徳・公正さ」はドラッカーの「真摯さ、誠実さ」に通じている。一方、「自らの欠点の周知」に松下らしさが現れている。

また、松下には「間に合う人」という表現があり、次のような人物のことを指している。「個人の利害を超えてことにあたる人」、「忍耐や勇気といった人間性を持った人」、「公私の区別ができる人」、「善悪といった倫理性を持った人」。これらは、今日の企業においても求める人材像として不変の真理であろう。なお、倫理性に関しては松下独特の考えがあるので紹介しておく^[7]。「道徳というものは、本来実利に結び付くものだと思うのです。つまり、正しい道徳が人々の間に行われれば、それは必ず物心両面のプラスになって表れてくるということです」。「たしかに道徳には、一見犠牲のように見える面があります。しかし、私はそれは、いわば事業における投資のようなものではないかと思うのです」。松下の経営の神様としての本質の一端があらわれた優れた見解である。

創立者は、リーダーシップについて次のように述べている^[7]。「共通した、中心者の資格要件というものが、果たしてあるのかという点も、厳密に考えますと疑問です」と基本的な考え方を提示したうえで、「まず、人間によって構成された組織である限り、その中心者は、なによりも、人間としての全人格的な力をそなえることが、第一の前提になる条件ではないかと確信します」。「この全人格的な力とは、さらにこれを具体的な要素に分けると、一つは包容力、第二に公平さ、第三に確信、第四に責任感、第五に先見性といった内容が含まれると思います」と具体的なリーダーシップの要素を5点にわたって提示している。これらは巨大組織のリーダーとしての経験からの結論である。そのうえで、「さらに、今まであげた五つの要件に加えて、最も大切な指導者の条件として、後継者ならびに未来にそなえての人材の育成という問題があります。会社組織においても、また一つの国家においても、この長期的な人材養成が行われているかどうか、最大の眼目になってきます」と述べている。この点はドラッカーも前述したように「自らのリーダーを生み出し得ないようでは、いかなる組織といえども生き残ることはできない」と同様の指摘を行っている。ここから教育の重要性が浮かび上がってくる。

8. イノベーションと宇宙の生成発展の法則について

社会的企業に限らず、およそ企業であるならばイノベーションが企業活動の要といわれている^[10]。ドラッカーは、企業の機能としてマーケティングとイノベーションの二つを挙げている^[5]。そして、「イノベーションとは姿勢であり行動である」と述べている。また、イノベーションの機会として「産業構造の変化を見つけだす」ことや「価値観や常識といった認識の変化をとらえる」ことなどをはじめとする具体的な指摘を行っている^[4]。

松下幸之助は、このような革新性については強固な意思をもっていた。「最初からトップの地位を狙わなければならない。狙わない限りイノベーションとはなりえず、自立した事業とさえなすることはできない」という考えである^[6]。また、「イノベーションは企業家だけのテーマではなく、すべての従業員にも必要なこと」と広く捉えていた。

このような革新性に関する考えは、松下の「宇宙の生態は生成発展」とする思想^[7]からきているように思われる。「宇宙は空間的には広大無限にして、時間的にも長久無限のものであると思います。そしてさらに加えるならば、たえず生成発展し、常に日に新たな姿に躍動しているとも思うのです」と述べている。松下の絶えず口にする「日に新た」の思想である。「その生成発展に即した人間の在り方ということを中心に考えていって差し支えないし、またそう考えなくてはならないと思うのです」。「思想というものも、人間とともに永遠にわたって進歩していくべきであって、ある一つの思想を持って、究極的なもの、絶対的なものとするのは大きな誤りではないかとおもうのです。なにごとによらず物事には究極の姿というものはないといっているのではないかと思います」。どのような立場の人間であれ常にイノベーションを必要とするという松下の根柢がこの考えである。

創立者は特にイノベーションという概念での言及はないが、松下との問答^[7]で「地上の楽土」に関するものがあり、次のように述べている。「固定した静的な楽土というものを考えるべきではなく、人間の無限の創造性を引き出していくような、創造的環境社会を、私は楽土と考えたい。そのような楽土は、創造的生命の横溢するなかに築かれていくし、また、その社会がさらに創造的生命を伸ばす、という相関関係にあり、その絶えざる交流の中に、ダイナミックに展開されてくものと信じます」。このように、創立者は社会を常に動的な存在と認識し、そのダイナミズムは創造的生命と社会との交流によって起こされるとみている。また、「心の成果を積み重ねるには」として、次のような記述がある。「人間は瞬間瞬間、みずからの人生に対して責任を負っており、向上への努力を怠ってはならないと思います。もし、その努力を止めると、それは坂道を重い車を押して登るとき、力を抜けば、たちまち車は坂道ころげ落ちるように、これまでの成果は失われてしまうのです」。これは、個人に必要とされる努力の本質についてであるが、現代の企業にはまさにこれと同等のイノベーションが要求されている。

9. 人間のもつ個の力とは

この節では、人生や宇宙を生成発展するダイナミックなものとして捉えた場合に、それでは、その流れの中に果敢に生きる強い人間のもつ特質は何であるかをまとめておく。

ドラッカーは、「人間にとって仕事とは」の節で述べたように人生については、自らの天分・強みを仕事を通じて活かし、みずからの人生を有意義で価値あるものにするとの持論を持っている。人間関係についても、次のようなアプローチをしている。「対人関係の能力を持つことによって良い人間関係が持てるわけではない。自らの仕事や他との関係において、貢献に焦点を合わせることによって良い人間関係がもてる。そうして人間関係が生産的となる」^[6]。仕事が人間の尊厳を与えんとするドラッカーの人間関係に対するプロフェッショナルとしての見地である。これを解釈するには西鉄ライオンズの三原脩監督の次のことばが分かりやすい。「アマチュアは和して勝ち、プロは勝って和す」^[4]。

松下幸之助は、「人間の本質はダイヤモンドの原石」であり、「人間の能力や可能性には限界がない」という持論を持っている^[6]。また、「人間は万物の王者」であるとし、そこからいかなる状況であれ周囲を肯定的に捉え、観察する姿勢が生まれたようである。創立者の「苦闘の体験は」という質問に対して、次のように答えている^[7]。「今静かに振り返ってみて、あの時は非常に苦しかった、大変な苦闘であったという感じがあまりしないのです。他人から見て苦闘と思われることはあっても、自分はその中に常に喜びというか希望が輝いており、そのため苦労という感じがなかったのかもしれませんが」。また、次のようにも述べている。「努力はするが、そう心配はしない、心配はしても苦悩はしない、人間は必ず好ましい形に進歩していきだろうというのが私の考えです」。戦後の財閥指定で事業も思うようにできないなど苦闘の連続であった松下のそれらを乗り越えた秘策とも受け取れる言葉である。

創立者は健康に関する問答の中で次のように述べている。「健全な生涯を送るべき最も重要な条件は、自己の一生をかけて悔いない理想を抱いて、その実現のために情熱を傾けて専念することではないでしょうか。私は、社会に貢献し、人類の未来に思いをはせ、そこに、自己の生きがいと使命を見出して精進することが、(中略)人間のみに与えられた特権であると主張したいのです」。社会と未来への貢献に生きがいを見出し情熱を傾けることにより充実した人生が開けるとの指摘であり、ここに創立者や松下など偉大な人物の充実した人生を送る原則がある。

10. 日本のもつ力について

東日本大震災では、世界が日本の動向を見守った。日本政府の無能を批判する一方で日本人の力に対して多くの賞賛の声が届いた。ここでは日本の持つ力について語った三賢人の見方についてまとめておく。

ドラッカーは、日本の美術に精通していて、日本画についての美術評論も発表しているほどである⁶⁾。この美術評論は後述するように単なる評論ではなく日本美術を通しての日本論であるが、このような深い知見からドラッカーの論評する日本は、表層的なものではなく、日本人の気質から説き起こした本質を突いたものであり、興味深い。

ドラッカーは、日本の企業経営についても細かな特徴を指摘しているが、この論文ではむしろドラッカーの日本論の方に興味を向けて記す。まず日本人の資質についてであるが、次のように述べている。「経済のみならず、美術、科学、文学など様々な面で日本人はつねに最高を目指す資性を有している」。日本人に対する大変な賛辞である。日本社会の特徴に関しては、次のように述べている。「日本社会はルールを重んじ、集団の意思に従うタテ社会であり、協調こそが特質である」としている一方で“日本株式会社”と揶揄されるような官民一体の色の社会ではないと異論を唱えている。「協調性が重視される一方で、文化的側面では個人主義的な自由奔放さ、寛容さがみられ、この両極性こそ日本の持つ特徴である」としている。日本人自身でも把握しきれない本質にまで到達した言葉ではなかろうか。この両極性を敷衍して次のように述べている。

「組織の在り方にも両極性がみられる。西欧の組織は、独裁的か民主的かのいずれかであるのに対して、日本の組織の実態は両方を兼ね備えている。トップが独裁的のように見えても、組織としての意思決定は合意と参画が自然に組織内に伝達され、意志が形成されていく」と独特の見方をしている。意思決定のプロセスについてもドラッカーの意見は次のようである。「日本人は多様な思想が混在し、時に衝突しながら調和点を見つけ出し大きな目的に対して意を等しくしていく」。また、日本人の多様性については、次のように述べている。「日本人は、緊張と対立を効果的に利用」し、「多様化した利害関係、価値観、制度から統一した行動を模索することに長けている」。

日本人の異文化吸収に対するドラッカーの次の指摘も興味深い。「日本人はやみくもに外国文化を摂取するわけではなく、次の5つの兆候があれば摂取する」、すなわち「日本をいっそう日

本的にするもの」、「各部の構造よりも全体のデザインをして適合するもの」、「日本人の人間関係に相応しいもの」、「日本独特の精神生活を豊かにするもの」、「日本人の精神的価値に合致したもの」。これらの特徴は日本の総合商社の経営上に受け継がれていると解釈している。結論してドラッカーの日本人の特徴は次のようにまとめられている¹⁶⁾。「日本人は総意を重視する」、「『道』という行き方のもと、人生は終身収め続けなければならない」、「個々対立しながらも調和を見出し、全体的に収斂できる」、「両極性を保持し、異文化に接しても自らの精神性に即して、アイデンティティを損なわない限りにおいて取り入れる知覚力をもつ」。ここで「道」というのは、剣道、茶道などの道のことである。つまり、いかなる名人になっても訓練を怠らないということである。

松下幸之助は、「マネジメントの意味するところ」の節で取り上げたように、「国家の運営は人間の普遍性に立脚して行わなければならない」として日本の国家経営について非常に興味を持っていた。同時に日本人の力に関しても独自の定見をもっていた¹⁶⁾。まず日本の伝統精神としての特徴として「衆知を集める」ことをあげている。日本では古来、「常に、衆議によって物事が決せられている。天照大神が最高位の神だとしても独断専行するわけではなく、議によっていた」と述べている。もう一つは「主座を保つ」ということである。日本人の資質は、「自分を失わないで、独自性、主体性を持って教えを受け入れ尊びつつ、これを生かしていく」ところにあるとしている。日本人は、「衆知をそのまま取り入れるのではなく、日本に適合する形に変容させる」。次に「和を尊ぶ」気質をあげている。日本人には、「戦争の経験が少ない。植民地政策にまい進したイギリスと比較すると、日本人には平和を愛する精神が伝統としてあった」。和を尊ぶ心は「礼の精神の発揮」に昇華されたとして次のような歴史的事例をあげている。すなわち、上杉謙信は長年の敵武田信玄が塩の欠乏で苦境に立った時に塩を送ったこと、また島津義弘が朝鮮の役後、日本軍と朝鮮軍の霊を祭るため高野山に墓所をつくったことである。松下は、このような日本人の精神を大いに発揮した上での、あるべき日本の姿を語っている¹⁷⁾。「日本の存在はなくてはならないものと世界の人々が考える、そういったものを日本はもたなければならないのです。日本全体を一つの神殿、あるいは精神的な公共の遊園地であるといった感じを与えるようにすることです」。「日本が崇高な精神、徳心をもてば、外国からなんでも提供してくれる、というような姿になること大切だと思うのです」。

ただし、創立者は松下のいう日本人の特質の「和を尊ぶ」ことについて、一面の真理ではあるが、次のように述べている¹⁷⁾。「たしかに“和”は強調されても、「万機公論に決す」ことによる“和”でなければ、無意味です。日本の現実、特に“和”の前提としての「万機公論に決す」という面が軽視されてきたといわなければならないでしょう」。これからの世界における日本の役割を考えたときに日本の最も弱点となる部分を鋭く指摘しているのではないだろうか。

11. 世界の姿と日本の姿について

前節で述べた日本の伝統精神とされる幾多の資質を日本は世界の中でどう生かしていくべきかについてこの節ではみえる。

松下幸之助は、事業をとおして秀でた世界観を養った人物であるが、創立者との問答^[7]において、次のように述べている。「私はどうも日本人が井の中の蛙になっているというか、日本人の世界観が非常に狭いように感じます」。国家防衛という問答では、次のような持論である。「日本が常にどの外国からも敬意をもたれ、いかなる場合でも日本を困らせるようなことはされない、といった姿を生み出すことです。(中略) そのためには、やはりそれはふさわしい魅力を日本と日本人が持たなければならないと思います」。これは「マネジメントの意味するところ」の節で述べた国家の理念、国是、国訓の観点を变えて日本人資質の上からの日本のあるべき姿の主張であろう。

また、日本企業の海外進出については、次のように述べている。「あくまでその国中心に考え、利益をあげても、日本に持ち帰るより、そこで再投資して、その国の発展に役立てる、そういった基本の考えをはっきりもち、そのことを十分説明して、納得してもらえれば、これは必ず歓迎されるでしょう」。「私の関係した事業は、今まで数十か国に会社、工場などをつくってきています。そして、それらの会社、工場は、常にその国のためになるかならないかを自問自答しつつ建設しています」。松下の海外進出の基本的観念を述べたものである。もう一つ、海外へ行く人間の心構えについては、次のように指摘している。「海外に行く人間の問題です。やはり、二、三年で交代するといったことではいけないと思います。海外に行く社員の人に、「その国の土になるようなつもりでなくてはいけない」というぐらいまで、一面に徹することが大事ではないかと思います」。

創立者は、世界における日本の役割に関して次のように述べている。「日本は世界平和へ寄与することをもって、その将来第一の目標とすべきであると信ずるのです。第二に、日本は狭い国家の枠を超えて、今や運命共同体としての地球人の一員であるという自覚をさらに強く持つべきであると思います。(中略) 第三に、日本は独自の文化を深く掘り下げるとともに、生命の内奥から発する歓喜の表象としての文明を、あらたに築いていくべきであると思うのです」。日本の将来ビジョンをこれほど明確に表現しているものは他にないであろう。さらに、日本人の資質についても言及している。「民衆の平均的な知的水準の高さは、日本の誇るべき特質であり、日本が先駆を切って新たな文明の蘇生にむかうことも可能であります。危機に立つ現代文明を転換する旗手として、日本民族の立つべき時であると私は思います」。世界的な視野と歴史観に立った日本人の果たすべき役割の提言である。

また、上述の国家防衛の在り方についての問答では、次のように主張している。「徳の力によって他国の信頼を得るという道が考えられますが、それは権謀術数の渦巻く現在の国際情勢下

にあつては、理想的に過ぎるという批判もありましょう。しかし、ここに日本の世界に対する勇気ある試みがなされなければならないでしょう。人類の共滅を回避し、やがて世界連邦政府ともいべき運命共同体を構築するためにも、とくに平和憲法をもつ日本は、あえてこの理想の追求に最大の比重をおく発想に立つべきであると私は主張するものです」。また、世界平和実現の本質をこう述べている。「平和を願う心さえあれば平和が得られるかという、けっしてそうではないことは、今日まで、人類は真の平和を待望しつつも、なお野蛮な戦争を繰り返してきた事実によってあまりにも明かです。その本源的な原因を追究していくならば、最後には人間の「生命」の問題に行き着くはずであります」。創立者が1983年より毎年続けている「SGIの日」記念提言もこのような生命次元からの世界平和へのアプローチがとられている^[3]。そして、日本が担うべき役割として次のように結論している。「今日までの世界をリードしてきた西欧文明と、悠久として変わらない東洋の文明を融合し、新たな総合的な文明を創り上げるための、最も重要な位置に日本が立っているということです」。今日、中国をはじめとする東南アジアの国々が経済的にも大きな存在となっていることを考えると、日本は失った自信を取戻し、この創立者の指摘のように役割を定め向かっていくことが日本再生の鍵であろう。

12. まとめ

社会的企業の出現により、本来企業とは、利益とは、社会貢献とはと、その本質を再考する機会が生まれた。この論文ではピーター・ドラッカー、松下幸之助、創立者の3人の賢人の思想を再検討し、これを項目ごとに分類し、列記することによって、その本質を明らかにしようと試みた。それぞれの賢人の思想は、複数の文献から集めたものであり、決して三賢人が一堂に会して同じ問題に対して論を展開したものではない。したがって、項目によっては、論じているテーマではない部分からの引用文もあり、その項目について若干的を外し、当を得たものになっていない箇所もある。しかし、全体的に見れば概ね三賢人の思想が集輯できたのではなかろうか。

本論文で取り上げた項目を簡単に並べてみると、「利益」、「福祉」、「企業」、「仕事」、「組織」、「マネジメント」、「リーダーシップ」、「イノベーション」、「人間の力」、「日本の力」、「世界の中の日本」である。これらの項目の多くは、表面的には経営・経済の問題である。これらの課題に対する三賢人のアプローチの仕方であるが、ドラッカーの理論はしばしば、当時の常識を覆す驚きの主張をしていることで知られている。松下もまた、世間の常識に従うのではなく自身の体験から導き出した独自の深い哲学を有していることで知られている。そして、創立者は仏法哲理に立脚し、社会の諸事万端をみている。この三賢人は全く異なる専門、まったく異なる人生体験をもつ人達である。そして、この論文で示したように、これら三賢人の主張は、世に常に存在するある種の偏見に惑わされることなく、時にはわれわれ常人が意外と思われるような結論を下している。しかも、驚くのはその偏見にとらわれない思い切った主張は、多くの点で3人同様の結論に達していることである。その理由は、創立者をはじめとして松下幸之助、ドラッカーとも、論

理の展開において常に人間の本性に視点を定め、問題の本質を把握し結論を導き出しているからであろう。

以上のようなことから、本論文では三賢人の思想を意識的に統合することはしていないが、各項目に関してある種のまとまった結論を提示できているのではないかと思う。ここに提示された考え方が、今後の社会的企業をはじめとする企業や非営利団体の活動の指針となれば幸いである。

参考文献

- [1] Alterna、「高金利が仇に？ ユスス総裁解任劇」、Yahoo ニュース <http://zasshi.news.yahoo.co.jp/article?a=20110303-00000301-alterna-int>、2011 年 3 月 3 日。
- [2] 「グラミン銀 ユスス氏解任決定的」、日本経済新聞、2011 年 4 月 6 日。
- [3] 山中 馨、「社会起業家による「SGIの日」記念提言の具現化」、『創価経営論集』第 35 巻第 1・2・3 合併号、2011。
- [4] 竹内一正、『ドロッカー実践力検定』、経済界社、2011。
- [5] P.F. ドロッカー著、上田惇生訳、『企業とは何か』、ダイヤモンド社、2008。
- [6] 渡邊祐介、『ドロッカーと松下幸之助』、PHP 研究所、2010。
- [7] 松下幸之助・池田大作、『人生問答』、池田大作全集、第 8 巻、聖教新聞社、1993。
- [8] 山中 馨、「人間主義経営論の試み」、『創価経営論集』第 28 巻第 1・2・3 合併号、2004。
- [9] 池田大作、「平和とビジネス」、池田大作全集、第 2 巻、聖教新聞社、1991。
- [10] 山中 馨、「社会的企業の評価基準とその適用」、『創価経営論集』第 35 巻第 1・2・3 合併号、2011。

(創価経営論集 第 36 巻、第 1・2・3 合併号、2012 年 2 月)

Buddhist Humanism and Leadership of Japanese Business Administrators

Kaoru Yamanaka

Faculty of Business Administration, Soka University

ABSTRACT

Dr. Daisaku Ikeda's philosophy called "Buddhist Humanism" is described. D. Ikeda is the founder of Soka University and the leader of the Soka Gakkai. We pick out the three important features of his philosophy which are "Ordinary person as the most precious existence", "The totality of our personhood" and "Happiness of both oneself and others".

On the other hand, the Japanese-specific ways of management by top leaders of large Japanese companies are described. From 1995, over 200 business top leaders have visited Soka University and they have given lectures on their management. Presidents of Japan's leading companies, e.g., Toyota, Panasonic, Hitachi, NEC, etc., were the speakers for this lecture series. We pointed out some distinctive features of Japanese leaderships that are, for example, the "self-transformation power" and "family-style management".

We associate Japanese leadership with Ikeda's philosophy. And we show that the Japanese-specific management can be transformed to the universal management style by adopting the philosophy. Finally, we propose the concept of "Humanitarian Competition" to realize the sustainable development in the society of the future.

1. Introduction

At the beginning, we would like to show a warning against the current society of Dr. Daisaku Ikeda, the founder of Soka University ^[1].

"What is important is 'the future'. What will you do to benefit all mankind and the world by the wealth and richness which were obtained by working hard ever. 'For what purpose' do human beings work and live? We lack the 'philosophy' and the 'human nature' which can answer this question. The philosophy which can answer above question would be a driving force towards true

prosperity”.

In this paper we propose the philosophy which could be the base of the society of the future.

D. Ikeda is the third president of the Soka Gakkai (Value-Creating Society) and the founder of SGI (the Soka Gakkai International) which is perhaps the largest, most diverse international Buddhist association in the world today^[2]. He applies the wisdom of Mahayana Buddhism to a practical philosophy of our daily life.

The movement of Soka Gakkai is based on the 700-year-old tradition of Nichiren (13th-century Japanese priest) Buddhism which upholds the teachings of the Lotus Sutra of Shakyamuni Buddha. The movement is characterized by its emphasis on individual empowerment and social engagement to advance peace, culture and education.

The word “Buddhist humanism” is the phrase that D. Ikeda often uses to characterize his stance. It is a philosophical perspective that reflects the core spirit of the Lotus Sutra and Nichiren Buddhism. We will pick out three important features of D. Ikeda’s “Humanism” philosophy. One of them is “Ordinary person as the most precious existence”, the second is “The totality of our personhood” and the other is “Happiness of both oneself and others”.

From 1995, over 200 business top leaders have visited Soka University and they have given lectures on their management. Presidents of Japan’s leading companies, e.g., Toyota, Panasonic, Hitachi, NEC, etc., were the speakers for this lecture series. We take up distinguishing speeches among the lectures. And we explore the relevance of D. Ikeda’s thoughts and top leaders’ wisdoms of the management.

2. Ordinary Person as the Most Precious Existence

The first feature, “Ordinary person as the most precious existence”, is the essence of the idea of Lotus Sutra. Nichiren Buddhism teaches that “in the mind of ordinary person, there is Buddha nature. Every person has the potential to flowering it ^[3]”. By this reason, the ordinary person is the most precious existence. In Ikeda’s Humanism this idea is expressed as “human beings have unlimited potential”. And this is one of the principles of the movement of the Soka Gakkai.

On the other hand, many top leaders who visited Soka University cited “the self-transformation power” as one of the requirements of leadership. It is well known that Japanese companies are keen on the education of new employees. Another thing we want to point out here is that the Japanese company’s personnel changes have been made in terms of human resource development. The personnel changes in Japan are not determined in consultation with managers and employees but

are determined by the top-down. We will introduce some episodes which the top-leaders have experienced ^[4].

Y. Tanahashi who was a chairman of the board of Nippon Steel Solutions Corp. (at the time of the lecture) said that “the turning point of my life was when I was appointed as a director in charge of Information and Communication Electronics Division at Nippon Steel Corp. When I received the appointment of the personnel, I was surprised and came very near to falling off the chair. Until then I was a man who hated the computer and did not even touch the keyboard”.

M. Sakurai who was a president of Ricoh Company said “I could tackle various jobs without falter and with the dictates of curiosity. Personally to experience a variety of sectors has become a foundation of my life. I changed my personality. Originally I was a person who made a plan with a dense analysis. But I became a person who tried to act anyway”.

M. Kusama who was a chairman of the board of Seiko Epson Corp. said “I raised my hand to all of the personnel changes. This has led to the development of my own leadership”.

Y. Fukuhara who is a honorary chairman of Shiseido Corp. said “I was born as an only child and I preferred academic study. I wanted to avoid interviews and speaking out in public, if possible. But, I changed myself. After then, I have actively received coverage of mass media such as newspapers, magazines and TV, and have been trying to speak more and more”.

When Daiei, the big supermarket chain in Japan, bought a professional baseball team, a person who was appointed in charge of the team was a man who had been responsible for a food sector of the market. When a hotel was build next to the baseball stadium, a store manager of the supermarket became a hotel manager.

Therefore Japanese companies are not composed with a collection of expert groups. Of course, experts group are required in business, but they train generalists as next leaders.

Konosuke Matsushita, the founder of Panasonic Corp., is called “god of management” in Japan. He was the most excellent business leader. And he had been an active leader throughout the life. He had experienced various positions from a manager of small factory to a president of global mega-corporation. He successfully transformed himself according to the change of his position.

His motto was to “make each day anew”. He founded the Matsushita Institute of Government and Management when he was 84. He loved the poem called “Youth” by Samuel Ullman, and he made a poem based on it ^[5].

YOUTH

“Youth is a state of mind.

As long as you are filled with faith, hope and courage,
and do the best you can in your ever-changing daily life,

youth will be yours forever”

This is a thought that matches Ikeda's Humanism that advocates “Be youth through your lifetime”. Ikeda and Matsushita had repeated dialogue for several years and they resonated mentally ^[6].

Above episodes show the importance of “self-transformation power” of Japanese business leaders. This can be seen as one of the examples embodying the idea that “human beings have unlimited potential”. Dr. Ikeda expresses this power as “the power to break the wall of the mind”. The “impossible” is in your mind which decides that you would not be able to. If you could break this wall, a new world would be spread before you.

From the perspective of Buddhism, the species of their own success should be subjected to others. Therefore this leads to the training of successors. K. Matsushita was always in contact with the employees and he tried to grow employees as excellent managers more than himself.

Ikeda pointed out as follows. “The main point of the nation or of the company is whether the long-term human resource development is carried out. It is the key to growth and decay of one ethnic, one nation and one organization. The problem is whether young people who are responsible for the future are educated enough and how richly they store the energy for the future flight ^[6]”.

The word “self-transformation power” would be misleading. The leader need not change his original personality to new one. Nichiren Buddhism teaches that his old personality still exists inconspicuous in his mind, and the new personality which was originally present in his mind becomes conspicuous. Thus he can expand and extend the lesser self toward the ideal of the greater self.

Therefore, the thought of “Ordinary person as the most precious existence” is considered to be the basic idea of the process bringing forth our full human potential. In the Soka Gakkai, this is called “human revolution”.

3. The Totality of Our Personhood

The idea of “The totality of our personhood” is one of the ways of thinking of Buddhism for our perception of things. Ikeda says as follows ^[7]. “Intellect, reasoning, and emotion are superficial attribute of the life force, but they are not the life force. They must protect the life force and work to the end that the life force can manifest itself in loftier ways”. From the point of view of Buddhism, the western thought is considered to lay disproportionate emphasis on reason.

This does not mean that Buddhism neglect reason. On the contrary, Buddhist thinks that everything works according to reason, and this reason can be universally understood. This is another essential aspect of Buddhism. The one area that Buddhism excels is that it is based on

reason. It is not dogmatic. Important is that Buddhism embraces life in its totality.

It is needless to say that Japanese business administrators give weight to reason and logic, but on the other hand, they put emphasis on emotion equally. The followings show some concepts of top leaders like this idea ^[4].

M. Nakai, the president of Japanese restaurant chain, said “there is a leader who orders ‘Do it in this way. Make it in that way. When you do so this would happen’. He is a rational leader. In contrast, a leader who values the sensibility says ‘the point that I want to do is this. How do you think what we should do for that?’ The latter leader can capitalize the individuality of each person”.

A. Oze who was the vice-President of House Foods Corp. said as follows. “You cannot convince people if you cannot explain things logically. But you cannot move the person if there is no sympathy of the heart.

Therefore, a leader should expose the weaknesses of his own. How much can you show your true form? You have to show straightforwardly both sides of the strong and weak faces. People feel empathy and humanity to the story failed than successful story. People feel that our boss is also a human being, and would understand that he have been struggling just like them. They would gain a sense of confidence and of intimacy with their boss. This leads to a sense of unity of the organization”.

One of the words frequently used by Japanese business persons is “uchi”. Originally this is a word that refers to a family home. But, Japanese business persons often call their own company by the word “uchi”.

E. Shoyama, the chairman of the board of Hitachi Ltd., said the followings ^[4] : “Family-style management is a good system that brings out the power of the Japanese people. In the system, employees are working with affection for the company. They share the vision with executives, and will go together. At the core of the Japanese management there is the Japanese strong ethics, and the spirit to carry through to the end in any way.

A major premise of Japanese companies is steady employment. They are characterized by ‘mutual trust’ and ‘hands-on approach’. We have to return to the origin of Japanese management that makes the best use of the teamwork. This is a key to survive the current wave of global mega-competition”.

Putting emphasis on the family-like affection of employees is considered to be Japanese unique management. We will show another example of Japanese leaders who value the sensibility.

The activities of NPO and the social enterprises are prominent in Japan for recent 20 years. A lots of women social entrepreneurs have led these organizations. When we study the management of these women leaders, we can find that their management-styles are clearly different from the

male's ones. They originally conceived the businesses for their families or for their region, and they will do what they really want to do. As a result their jobs contribute to the society. It can be said that women's sensibilities and sympathy with the people around, are effectively utilized for social enterprises ^[8].

Since these resonance and sympathy are rooted in human nature, the leadership that put emphasis on human sensibility is not limited to certain country. Ikeda pointed as follows ^[7]. "Although some sociologists describe the family-style approach to business as a purely Japanese phenomenon, it seems to me that, as business everywhere tends to internationalize, closer family relations between management and labor will become increasingly important". Ikeda generalized these concepts and proposed the idea called "inner universality". To explain the "inner universality" he presents an example story about the early Edo-period politician Doi Toshikatsu (1573-1644) ^[9].

One day, Doi picked up a discarded scrap of Chinese silk and handed it to one of his samurai retainers. Many laughed at this seemingly insignificant gesture. Several years later, when Doi asked the samurai about the piece of silk, he produced it, having carefully stored it. Doi praised the samurai and increased his annual stipend by 300 *koku* (the standard unit of wealth in Japan at the time). Doi then explained his actions:

This fabric was produced by Chinese farmers who plucked mulberry leaves to raise silkworms and spin thread. It came into the hands of Chinese traders, crossed over the great distance of sea to reach Japan, passed through the hands of the people of Nagasaki, was purchased by merchants in Kyoto or Osaka, and finally reached Edo [present-day Tokyo]. One cannot but be struck by the enormous human effort by which it reached us, and thus to discard it as a worthless scrap is a fearful thing inviting the rebuke of heaven.

Doi explained logically but important is his sensibility. Ikeda said "to empathetically connect, through a scrap of fabric, with the lives of farmers working in mulberry fields in distant China — this is precisely what I am referring to as inner universality. If we develop such fresh and vital imagination, a keen sensitivity to daily life and to life itself, we will be able to experience not only close friends but even the inhabitants of distant lands whom we have never met — and even the cultures and products of those lands — as neighbors".

And Ikeda argues as follows. "Human progress is not caused by the reason but caused by the deepening of intuition which controls the reason ^[10]". "Only intuition can provide insight into realms where reason cannot penetrate ^[7]".

4. Happiness of Both Oneself and Others

The third feature of Ikeda's Humanism is "Happiness of both oneself and others". This is the idea that human beings secure true happiness by making others happy. This is not the spirit of self-sacrifice. Nichiren Buddhism teaches the principle called "oneness of life and environment ^[3]". Life and its environment, though two seemingly distinct phenomena, are essentially non-dual. They are two integral phases of a single reality. Although we perceive things around us as separate from us, there is a dimension of our lives that is one with the universe. At the most fundamental level of life itself, there is no separation between ourselves and the environment.

Buddhist studied our consciousness and found that below the realms of conscious awareness there is "Alaya-consciousness" in which all of the actions and experience of life are accumulated as karma. There "an enduring flow of life energy" is flowing like a torrent. The flow also intersects with the other person's "flow of life energy". Therefore, our lives constantly interact, exerting a profound influence on each other. This concept grasps the nature of the relationship that exists in this world. A wisdom arises which enables us to perceive the fundamental equality of all living beings and to deal with them on an unchanging basis of respect.

Ikeda explains as follows. "Everything is connected. Nothing can exist independently of other things, and nothing arises in isolation on earth. Any organism cannot fulfill its own lifetime by alone. If you do not improve the whole society, you cannot ensure the prosperity and the Happiness of yourself. At the same time, prosperity at the expense of individuals is not a true prosperity in any society, any nation or any company. There cannot be 'misfortune of others only' and there cannot be 'happiness of own only' ^[11]".

From the point of view of individual behavior this principle is expressed as follows. "If you change yourself, your circumstances will inevitably change also. If your mind hopes to do so, the reality will begin to move along your will ^[1]". The following is Ikeda's famous quote at the beginning of the novel named "human revolution ^[12]". "A great human revolution in just a single individual will help achieve a change in the destiny of a nation, and, further, will enable a change in the destiny of all humankind".

It is important to construct the network of human solidarity, which should start at a familiar and concrete place. After then, step by step and without interruption, you should change your surroundings as near "neighbors". This idea is the basis of the peace movement of the Soka Gakkai.

This thought can be called as "Happiness of both oneself and others". In Nichiren Buddhism this idea is expressed as "If you light a fire for others, front of you will also be obvious". Our life expands, as does our capacity for joy, to the degree that we take action for the Happiness of others.

K. Eguchi, vice president of PHP Inc., who served as a secretary to Konosuke Matsushita for many years, concluded that the reason for Matsushita's success is as follows ^[4]. "Konosuke Matsushita was the person who was delighted in making people happy. A person, who is called as an excellent leader, thinks earnestly about the people around him. Only the person, who has the quality to feel the joy when people around him become happy, can be a successful manager. This is the reason why Mr. Matsushita succeeded". This is a remarkable example of the idea of "Happiness of both oneself and others".

D. Ikeda said "The sharp ability of the entrepreneurs and of managers to understand the era has been the major driving force for the economic development of Japan. And their 'foresight' and the 'ability to act' could be changed to a more robust leadership if their thoughts intended for 'contribution to others' ^[1]".

Further I should add one more important point. At the base of this idea there are the philosophy of "symbiosis" and "praise of diversity". Humans, nature and the universe coexist and are fused as one life form. We should recognize the diversity of human beings, and admire it. Each human being, race and nation must recognizes the individuality of each one, and live together.

The movement of Soka Gakkai based on above mentioned thought is naturally linked to the movement for world peace. It has become a movement to take advantage of a variety of thought beyond the ideology. Though it is the movement of the religious organization, it is no longer something exclusive.

The idea of "Happiness of both oneself and others" is inextricably linked with the thought "oneness of life and environment". In the global society, everything is more closely linked than before. For example, in fierce economic competition for survival, even if one company temporarily became a winner, everyone eventually would be a loser. To beat other companies equals to hurt their environment and hurt their own company. Further it can be said that "to hurt the environment equals to hurt your life".

The business form of social enterprises can be said to be an illustration of these ideas. Many social enterprises are trying to make their own environment be a better world ^[8]. They have challenged to the eradication of poverty or resolved the gender discrimination, parenting support, and regional revitalization. Their purpose is not to get benefit but to solve the social problems like these. Their purpose is to improve the environment of the people around them and they also feel happy in achieving their purpose.

5. Humanitarian Competition

Based on the idea of “Happiness of both oneself and others”, the thought named as “humanitarian competition” was proposed by Tsunesaburo Makiguchi (1871-1944), the founder of Soka Gakkai ^[13]. He surveyed the grand flow of human history and identified the forms of competition — military, political and economic — that have prevailed in different periods. T. Makiguchi described “humanitarian competition” as follows: “To achieve the goals that would otherwise be pursued by military or political force through the intangible power that naturally exerts a moral influence; in other words, to be respected rather than feared”. And he explained: “What is important is to set aside egotistical motives, striving to protect and improve not only one’s own life, but also the lives of others. One should do things for the sake of others, because by benefiting others, we benefit ourselves”.

T. Makiguchi described the value of competition as a source of energy and vitality. “We find progress and development where competition is strong and powerful; where it is hampered, either by natural or human factors, we find stagnation, immobility and regression”.

Ikeda noted as follows: “As a concept, it compels us to confront the reality of competition while ensuring that it is conducted firmly on the basis of humane values, thus bringing forth a synergistic reaction between humanitarian concerns and competitive energies. It is this that qualifies humanitarian competition to be a key paradigm for the twenty first century ^[9]”.

In the creation of their business model, social enterprises can be seen to be competing ideas of social contribution. And they are exposed to the harsh economic competition. In this sense, a social enterprise is considered to be an embodiment of the “humanitarian competition”.

Ikeda analyzed the current society as follows ^[9]. “The processes of globalization, buoyed by deregulation and technological innovation, have encountered a fierce backlash in the form of globalized recession”. “The global financial system requires some regulatory framework, and this is where governments and political processes must play a major role. Political leaders should exercise their talents for the greater good and from a broad and impartial perspective”. “In this connection, I would like to explore the idea of ‘humanitarian competition’ which I feel can serve as a fresh paradigm to guide us out of the present deadlock”.

Today, there are widespread calls for a paradigm shift from the pursuit of material wealth to sustainability. In the society of the future we should try to increase the level of satisfaction of human life which does not depend on the excessive consumption. When we adopt this concept as the basic philosophy of the future, orientation toward the realization of a sustainable society is determined.

The report of the Club of Rome proposed some visions for the realization of the sustainable

development in the society of the future. Next is a part of them ^[14].

“Sustainability, efficiency, sufficiency of needs, justice, fairness and the community should be important social values. The economy should serve for the happiness of human society and the environment. It should be the society where we are able to live without the need for the accumulation of material things”.

Dr. D. Ikeda and Dr. Aurelio Peccei (1908-1984), the founder of the Club of Rome, concluded through repeated dialogues as follows ^[15]. “Only the human revolution is what enables the selection of a new path to the future and to recover the fortune of mankind. It is the key to our positive action to the society of the future”.

There is a good historical experiment in Japan. Tokugawa shogunate during the Edo Period (1603-1868) took the policy of seclusion. In the period the foreign trade was negligible. Almost everything was produced and consumed in the country. During this period Japan had an ideal recycling-based society. The distinctive culture flourished instead of consuming the substances. Japanese original art such as “ukiyo-e” was developed and a variety of sciences were also progressed. Especially mathematics has its own development in Japan.

An American named James. C. Hepburn came to Japan at the end of Edo Period. He tried to teach English language and mathematics to young samurai (children of high-ranking officials of the shogunate). After he came back to U.S, he wrote the following article in a magazine ^[16]. “It was very difficult to teach them the correct English pronunciation. But, everyone knew well the algebra, including quadratic equations, plane and spherical trigonometry. In fact, college graduates in the United States would not be able to defeat these young Japanese”.

During the same period, a delegation was sent to the United States by the Shogunate, and they were welcome in the United States. In order to welcome the people who came from the barbaric country in the Far East, Americans were performed factory tours several times. At the factory a guide described why this machine was running and explained the structure and the principle of the steam engine. Later Yukichi Fukuzawa who was a servant of the delegation wrote that “All of us were so boring at that time”. Because the principle of Watt’s steam engine was already common knowledge among these samurais. And they had enough knowledge of physics which young person of the West had to learn.

These episodes show that human growth does not need a larger consumption. If human beings gave up such lives that depend on the excessive consumption of the substance, the human race would be able to grow a lot in other fields. The principles of Humanitarian competition come alive as the thought of such a time.

Ikeda stated as follows ^[17]. “Although physical resources are finite, human potential is infinite,

as is our capacity to create value. The real significance of sustainability is, in my view, as a dynamic concept in which there is a striving or competition to generate positive value and share it with the world and with the future”.

6. Conclusions

Dr. Daisaku Ikeda’s “Humanism” philosophy based on Nichiren Buddhism is described. We pick out the three important features of his philosophy which are “Ordinary person as the most precious existence”, “The totality of our personhood” and “Happiness of both oneself and others”.

On the other hand, the Japanese-specific ways of management by top leaders of Japan’s leading companies are shown. We describe the “self- transformation power” as one of the requirements of Japanese leadership, “family-style management” or employees’ affection for companies, and Matsushita’s management style which makes employees happy.

Since Ikeda’s Humanism is based on the belief in the infinite possibilities of human beings, the thought is not restricted to certain religious organization. It is beyond the ideology and could be universal. We show that at the point of view of Ikeda’s Humanism, the Japanese-specific managements above mentioned can be transformed to the universal management style. Especially the thought based on “contribution to others” is shown to be able to bring about qualitative change of the leadership. And a leader who embodies this idea would be the person required for the next era.

Finally, we propose the idea of “Humanitarian Competition” by T. Makiguchi as one of the methods to realize the sustainable development in the society of the future.

References

- [1] Daisaku Ikeda, “Leadership shining truly with the idea of ‘Contribution to others’” (in Japanese), *Diamond Sales manager*, vol.40, No.4, Diamond Inc., 2004.
- [2] Soka Gakkai International, <http://www.sgi.org/index.html> (accessed March 4th, 2013).
- [3] The English Buddhist Dictionary Committee, *Dictionary of Buddhism*, Soka Gakkai, 2004.
- [4] Lecture Series Notes, *Modern Managements told by the Top Leaders* (in Japanese), Soka University Publishing Institute, 1995-2012.
- [5] Panasonic Konosuke Matsushita Museum, <http://panasonic.net/history/museum/words/words.html> (accessed March 4th, 2013).
- [6] Konosuke Matsushita and Daisaku Ikeda, *Dialogue 'Jinsei Mondo'* (in Japanese), Complete Works of Daisaku Ikeda, vol.8, Seikyo Shinbun, 1993.
- [7] Arnold Toynbee and Daisaku Ikeda, *Choose Life-A Dialogue*, I. B. Tauris & Co. Ltd., 1976.
- [8] Kaoru Yamanaka, “Abilities of Social Entrepreneurs in Japan Estimated on ‘Social Business 55 Selected’” (in Japanese), *Soka Keiei Ronshu (the Review of Business Administration)*, vol.36, the Business

Administration Society, Soka University, 2012.

- [9] Daisaku Ikeda, "Toward Humanitarian Competition: A new Current History", 2009 Peace Proposal, <http://www.sgi.org/assets/pdf/peace2009.pdf> (accessed March 4th, 2013), 2009.
- [10] René Huyghe and Daisaku Ikeda, *Dialogue 'Yami wa Akatsuki wo Motomete'* (in Japanese), Kodansha Ltd., 1981.
- [11] Daisaku Ikeda, "To the society everyone is shining, Be a leader who continue to send hopes" (in Japanese), *Diamond Sales manager*, vol.40, No.5, Diamond Inc., 2004.
- [12] Daisaku Ikeda, *Human Revolution*, vol.1, Seikyo Sinbun, 1964.
- [13] Tsunesaburo Makiguchi, *The Geography of Human Life*, Complete Works of Tsunesaburo Makiguchi, vol.2, Daisanbunmei-sha Inc., 1996.
- [14] Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows and Jørgen Randers, *Beyond the Limits*, Chelsea Green Publishing Co., 1992.
- [15] Aurelio Peccei and Daisaku Ikeda, *Dialogue 'Before It Is Too Late'* (in Japanese), Yomiuri Shinbun, 1984.
- [16] Ryotaro Shiba, *Ka-Shin* (Flower God) (in Japanese), Shincho-sha, 1976.
- [17] Daisaku Ikeda, "For a Sustainable Global Society: Learning for Empowerment and Leadership", Environment Proposal 2012, <http://www.sgi.org/assets/pdf/environmentproposal2012.pdf> (accessed March 29, 2013), 2012.

(presented at the International Conference — Practical Wisdom for Management from the Japanese Spiritual and Philosophical Traditions, May 2013)

女性起業家の活躍と人間主義思想

Activities of Women Entrepreneurs and Buddhist Humanism

山 中 馨

はじめに

日本における社会起業家の行動を調査する過程で、女性の率いる社会的企業や NPO 法人のビジネスの多様さが目についた。従来、日本人は起業精神に乏しいと言われていて、起業率をみても米国や中国の一角に達する程度である。しかし、論文^[1]で明らかにしたように、社会起業家数の男女比率では、分類「子育て支援・高齢者対策等の地域住民の抱える課題に取り組むもの」で女性が男性よりも 1.8 倍、分類「環境・健康・就労等の分野で社会の仕組みづくりに貢献するもの」で 1.3 倍も多い。そこで、日本女性の起業精神はそれほど弱くはないのではなかろうかとの疑問が生じた。しかも同論文では、起業家に不可欠な力を評価し、その結果「内発性」、「社会変革力」、「人的ネットワーク構築力」において女性起業家の方が男性を凌ぐ力を有していることを発見した。

以上のことから、本稿では社会的企業に限らず一般的な企業を対象として、日本における女性起業家の起業行動に焦点を当て調べた結果を述べる。また調査の過程で全般的に女性起業家の行動が、創立者の人間主義思想に良く合致する点が見受けられたために、人間主義思想の観点から女性起業家の特性について考察した。

1. 女性経営者の比率について

まず、基礎知識として起業家に限らず女性経営者についてその占める割合などをデータを通して概括してみる。米国企業で女性 CEO の率いる企業は、ペプシコ、ヒューレット・パカード、IBM、ヤフー、ゼロックス、ロッキード・マーチンなど世界的な有名企業の名前が容易に挙げられる。しかし、米国主要企業であるフォーチュン 500 のうち、女性 CEO のいる会社は 21 社、比率にすると 4.2% であり、米国でも女性経営者の占める割合は低いと言わざるを得ない^[2]。

日本における女性経営者の数は、帝国データバンクの全国社長分析では、全社長数に占める女性社長の比率が、2009 年で 5.78% となっている^[3]。この比率は、それ以前の 5 年間をみてもほぼ横ばいで、6% に達しない。米国と比べて高いようであるが、話を上場企業に限ると 3967 社中、女性経営者は 43 人で、わずか 1.1% の低さである。この比率から判断して、起業家の少ない

中で論文¹¹⁾で述べた女性社会起業家の比率が男性の1.8倍、1.3倍というのは驚異的な数字であることがわかる。

このことから一つ推測できることは、女性にとっては一つの会社でキャリアアップして社長になる道は遠いが、自身が起業して社長になる道には入りやすいということである。後者の場合も、もちろん、その途上には様々な困難が待ち受けているが、これに関しては後述する。

2. 女性起業家の実態調査

日本人の起業意欲は「はじめに」でも述べたように、世界的に見ると非常に低いことが従来から指摘されている。しかし、論文¹¹⁾で示したように、1995年の阪神淡路大震災を契機として日本人のボランティア精神は高揚し、NPO活動が活発化してきている。さらに、別の要因として近年5年ほどの間に団塊の世代が定年を迎え、その有り余る生命力から定年で仕事を辞めるのではなく、更に起業を行う例が目立っている。従って徐々にではあるが日本人の間でも起業への道が広くなりつつあるのではないかと思われる。

ここでは女性起業家の実体を調査するに当たり次のような観点を設定した。(1) 起業動機、(2) 起業時の年齢、(3) 起業時の地域（本社所在地）、(4) 起業での資金調達、(5) 起業時及び事業継続の支援体制、(6) ビジネスの成功要因、(7) 起業時の問題点、苦労した点、(8) 経営者としての姿勢、(9) 社会貢献の意識、(10) 収益などの財政状況、持続可能性。なお、今回の調査では論文¹¹⁾とは異なり社会的企業ではなく一般企業を対象としているために、形態は株式会社、有限会社が主であり、女性の地位も代表取締役社長が主である。

以上の項目を調べるには女性起業家個々の詳しい事例が必要となるが、幸い女性の起業支援サイト¹²⁾に多くの業種別事例集があり、本稿ではこれを基にし、併せて各企業のホームページからの情報を加えてデータ分析を行った。ただし、観点(10)については、企業調査としては重要項目であるが、経理の状況等公表している企業が少数のためデータ分析項目から除いた。

3. 起業の地域、本社所在地

調査した事例件数は、55例である。それぞれの起業した所在地を大括りで地域に分けて分類すると図1のようになった。主には首都圏、関西圏が多いが、全国的にすべての地域で起業していることがわかる。傾向としてこの55例に限っては、西高東低であり、首都圏を除いては中京圏以西の西日本での起業の方が多い。

4. 起業時年齢

次に女性起業家の起業時の年齢について調べた。女性は本来年齢を公表しながらないため年齢の判明した41件についての結果である。5歳間隔で図示すると図2のようである。横軸の数値は、それぞれの階級の階級下限を表している。ほぼ一山型であるが、70歳代でも起業している

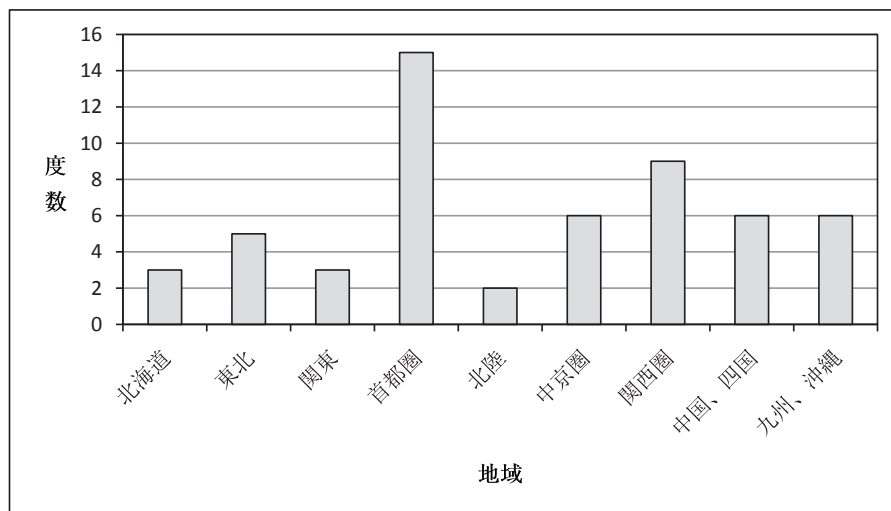


図1 地域別の起業数（55例）

例がある。この図から日本の女性起業家の重要な特徴が推察できる。図2から導き出される結論は次の点である。

まず(1) 起業はいくつになってもできる。70歳代でも遅くはない。(2) M字カーブの谷の年齢で起業する事例が多い。M字カーブとは日本の女性の有業率を年齢別に表す折れ線グラフが、25～29歳で下がり始め、30～35歳で底となり、45～49歳で再び山となる山、谷、山のMの字を描くカーブのことである。女性の社会進出が盛んで、結婚・出産など人生の重要イベントがあっても仕事の継続が容易な国ではこのようなカーブはできない。日本でこの谷にあたる年齢層は、就業意欲は強いものの育児や家事のために仕事を持たない（持てない）人が多く存在しているこ

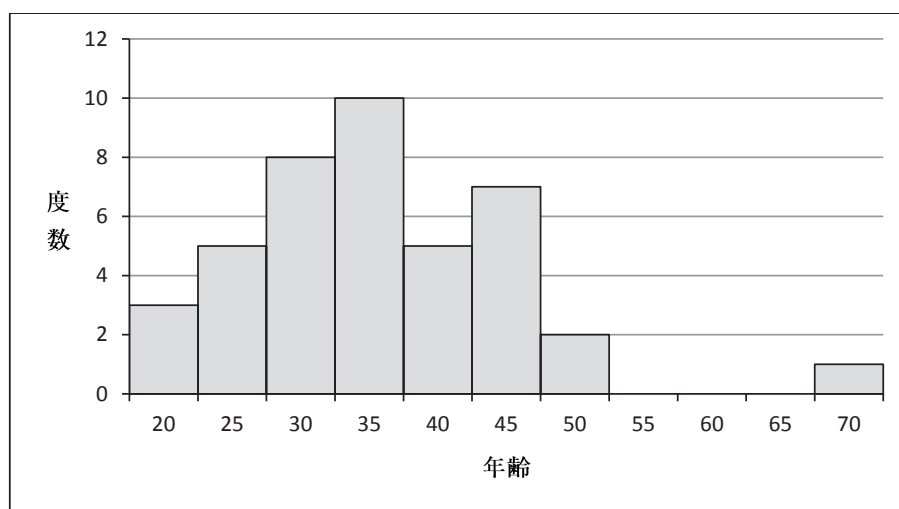


図2 起業時の年齢

とを示していて、女性労働力活用の観点から従来、課題となっているものである。

厚生労働省の調査では、結婚を機に離職する女性が27.7%、就業継続は71.4%である（他に不明が含まれているために100%にならない）。第1子出産を機に離職する女性は36.0%、就業継続は結婚前と比べて32.8%と激減する。その後第2子、第3子出産で就業継続がそれぞれ23.1%、12.8%と減少していく^[5]。

ところが、図2で示された女性起業家の起業時年齢の山を見て、見事にM字カーブの谷と一致していることを発見した。即ち、次のようなことが推論できる。

「女性は、出産、育児などを原因として就業継続が困難な状況に陥り、それを機会に起業の道を選んでいる」。

5. 開業資金

次に開業資金について調べてみた。これも55件全てで情報が得られているわけではなく、額の分かった35件についてまとめたものである。150万円間隔で描画すると図3のような結果が得られた。

最大金額は4,000万円であるが、300万円から600万円の間に第2のピークがある。一般的な感覚では、それほど大きな規模で開業しないのであれば、この程度の開業資金が目安となる額であり、適当と思われる。しかし、最大のピークは0～150万円、具体的には開業資金ゼロで開業している例が最も多い。銀行も女性（特に専業主婦）には融資をしないようである。実際、調査した一例で、北海道のいちご狩り農園とアイスクリーム製造、レストラン併設の企業の場合、「開業資金0円。収入が得られるまで業者に待ってもらった」とのことである。開業資金0円で

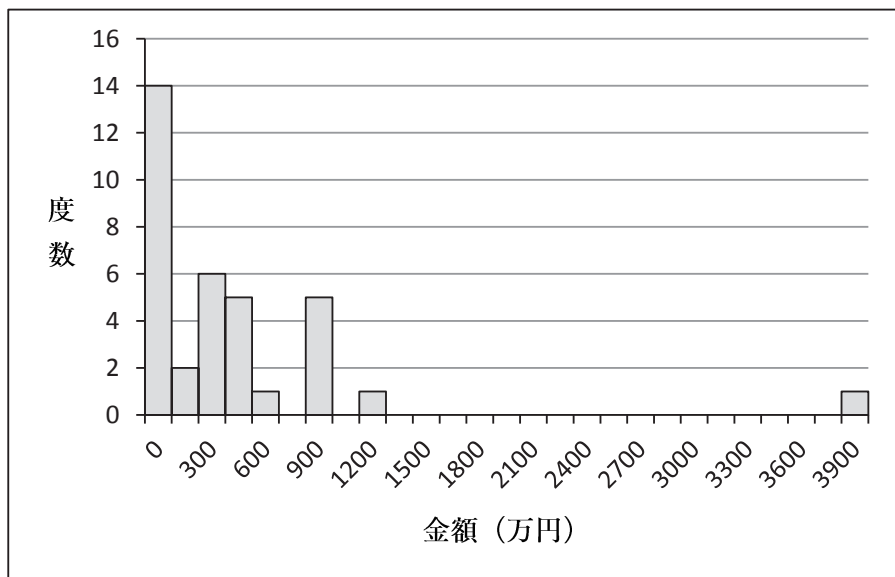


図3 開業資金の額

ない場合でも、「3万円」、「従業員20人が2万円ずつ出し合った」など涙ぐましい努力が窺える。一つ着目されるのは資金援助をするビジネス・コンテストの役割である。「自らの預金（100万円）と、ビジネスプランコンテストの賞金（300万円）で開業した」や『『女性起業家コンテスト』で1,000万円融資を受けた』などの事例も見られる。この図から次のような結論に達した。

「女性起業家は開業資金の調達に苦労している。しかし、資金ゼロでもその壁を乗り越えて起業に成功している」。

6. 起業動機

次に本稿で最も重要な項目である起業する動機についてまとめてみた。起業する動機は個人的なものが多く起業家それぞれで大きく異なるが、それを大括りでまとめてみた（図4）。また、動機は一つだけとは限らないために、ここでは複数の動機を集計している。全105件である。図4から女性起業家の主要な考え方が見て取れる。ここで推論されることは、次の諸点である。

まず、(1) 女性起業家は「家族の問題解決」や「身内の事業継続」などの外的要因よりも、内的、自律的な要因により起業している。(2) 内的要因の主たるものは、「専業主婦拒否意欲」である。具体的には、次の3点の意欲である i. 「自身の能力を社会の中でアピールしたいという意欲」、ii. 「経済的にも夫に依存したくないという思い」、iii. 「不合理な社会を変革したいという意思」。

最後のiiiは「専業主婦拒否意欲」に入るかどうか自明ではないが、特に女性として感ずる性差別などの社会の不合理を解決したいという意欲である。「専業主婦拒否意欲」は本稿の造語であるが、同趣旨のことは池田－ヘンダーソン対談^[6]で未来学者のヘイゼル・ヘンダーソン氏も次のように語っている。

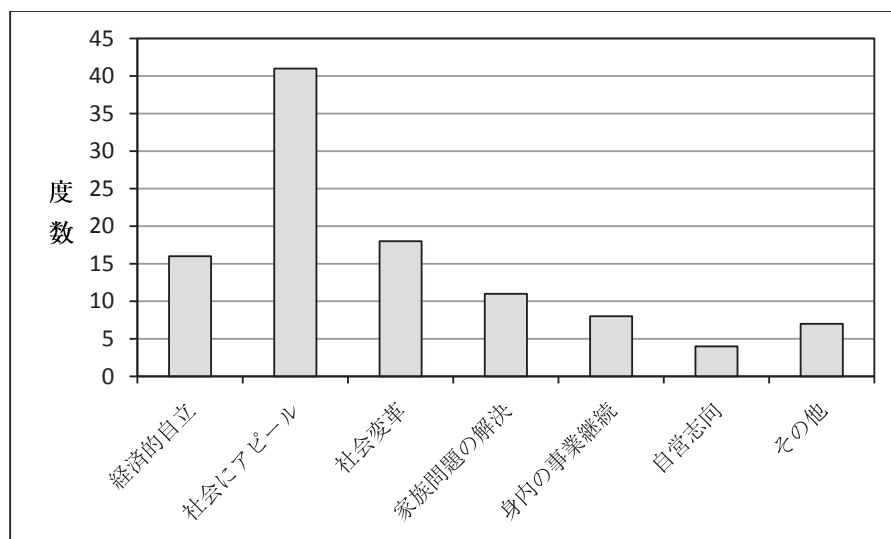


図4 起業の動機

「私は、自分の人生は、家庭を守ることもあるが、それ以上のことにも関わらねばならないと思っていました。しかし一方で、夫や子供の存在もあり、それを実行するのは気が咎めることでもあったのです。

夫や子供のことをいい加減にする気持ちはありませんでした。しかし人生には主婦であるだけでなく、それ以上の何かがなければならぬはずです」。

起業動機に関しては、データ集計だけでは全貌を伝えることができないために以下に典型的と思われる動機の事例を列举する。

「経済的自立」に関するものでは、「第2子を流産したことを機に今後の人生を改めて考えた」、「夫の交通事故を機に起業という選択を知った」、「離婚後、幼子がいるためにどの会社にも採用されず、それならと起業を決意した」、「独身女性が子供2人を大学まで通わすには普通に勤めているだけではだめだと起業を決意した」などがある。

「社会にアピール」では、「無農薬の素材をつかった、安全で良質な、最高級のパンを作りたいとかねがね思っていた」、「義母が作る漬物の味が非常に美味であった。受け継いでいきたい、もっと広めたいと思った」などという具体的な商品のアピールもあれば、女性自身の力のアピールもある。「自分の力を独立して試したいと思った」、「女性がずっと働ける会社を作りたいと思ったため」、「女性は自分の仕事は自分で切り開かねば、という熱い想いで起業した」、「子どもが産まれて専業主婦になった時、『このままではダメだ』と思った」など様々である。

少数度数の項目であるが、次のような「家族問題の解決」もある。「旦那さんと子供のアトピーがひどく、自分でなんとかしたいと自然素材を活用した石鹸の工房を起ち上げた」、「家族が幸せになる働き方がしたい。以前、勤めていた会社では家族との時間があまり作れず、起業して仕事と家庭を両立したかった」。

また、「社会変革の意欲」としては主に女性差別の問題である。「起業前の仕事上の憤りがあった。その会社は、主婦に向けた企画や販売促進が業務なのに、企画側に“主婦の声”がまったく反映されていなかった。『主婦の声を生かして何かやりたい』との思いがあった」、「勤めていた企業で男女の待遇格差に幻滅した」、「会社での『一緒に働くなら若い子がいい』という上司のひとこと。一生働けると思って就いた仕事だったが、年を取るとここでは働けないと思った」。また、次のような動機も起業に結びつくようである。「夫にビジネスのアイデアを話した時に『それって金もらえんの?』といわれ、それなら『稼いで夫の年収を超えよう』と考えた」。この社長さんは現在、ご主人の年収を優に超えているとのことである。

7. ビジネスの成功要因

ここで調査された事例55例は、当然起業だけではなくその後も事業継続して成功を収めている企業である。そこでそれぞれの成功要因はどこにあったのかをまとめてみた。それぞれの起業家が自身を振り返ってこれが成功要因であるとする要素は、業界によりまた個人により様々であ

るが、それらを大きく分類したものが図5である。一つのビジネスでも成功要因とされるものは一つには限らないため多数あり、全146件を集計したものである。

一般的に起業成功のための要因としては、次の4つが挙げられる。「ビジネス・アイデア」、「人材」、「協力先」、「資金調達」。図5でもまずはビジネスモデルの良し悪しが成功要因の第一である。この点は男女の力の差が現れない部分である。次に「評判」、「情熱」、「人的ネットワーク」が同程度の重要度を示している。先に一般的成功要因として挙げた「人材、協力先」は本稿の分類では「人的ネットワーク」に相当する。「評判」とは口コミ、マスコミ等による評価を勝ち得たことを意味していて、この点は女性のコミュニケーション能力が大いに発揮される場所である。また「情熱」とは起業家の起業に賭ける思いの強さのことであり、論文¹¹で結論したように女性起業家の情熱は男性を遥かに凌ぐことが分かっている。さらに、起業および事業継続支援のための「人的ネットワーク」についても、その構築力は女性の方が勝っていることが論文¹¹で報告されている。即ち、この3項目は女性が優位な項目である。

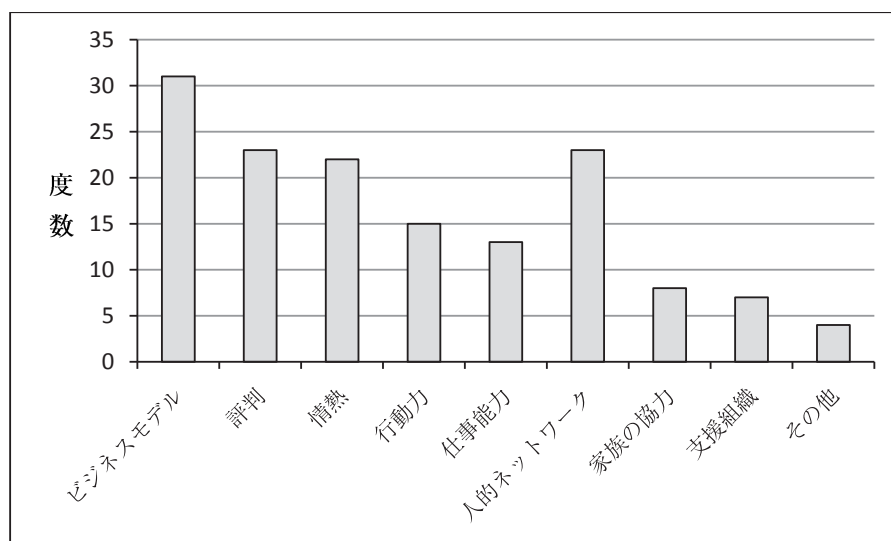


図5 ビジネスの成功要因

次に成功要因として起業家自身が評価している典型的な事例を紹介する。まず「ビジネスモデル」に関する例では、「常に商品力に磨きをかけ、他社が追随できない圧倒的な商品を持っていること」、「捨てていた材料を使って別のものをつくるというアイディアが良かった」、「週末起業から始め、ある程度の採算性が見込めると判断した時点で正式に起業したこと」、「女性の不便を解消する商品だった」、「それまでに経験した仕事で身に付けた能力で開業した」などがある。

「評判」を勝ち得た例としては、「横のつながりが持ちにくい主婦のために、近所の公民館や集会所を借りて、交流会や勉強会を開いた。一般向けの宣伝活動よりこっちのほうの方が広がっていった」、「人がやりそうでやっていないので話題性になり、マスコミ取材が頻繁にあった」、「おいし

い特産品や惣菜ができ、ラジオ、テレビが取材にくるようになり、さらに口コミで拡がった」などマスメディアの助けとともに口コミの重要性が語られている。

「人的ネットワーク」に関しては、「応援してくれる友人や先輩が大勢いた」、「素直に人の助けを借りたこと」とあり周囲に容易に自分の味方を作る女性特有の力が示されている。

「情熱」については、「自分のポリシーを曲げなかったこと」、「勇気とやる気と情熱があったから」、「素人故に楽天的な考え方だった」、「自分がやりたいと思ったらすばやく行動した」、「成功要因は、『絶対にこの生き方をあきらめない!』という意志と、『中小企業の永続のために』という企業理念、『女性の輪をつくって賢い女性を増やし、日本を賢い国にする』という自分自身の使命感です」といずれも女性起業家の強い意欲を感じる。

8. 起業、事業継続で苦労した点

次に起業する際の障害など事業継続の課題も含めて何に苦労したかをまとめてみた。この点も業界の違い、また起業した地域の特徴、さらには家庭環境など多様な状況により異なるものがあるが、それらを大きく分類して全75件を図示したものが図6である。

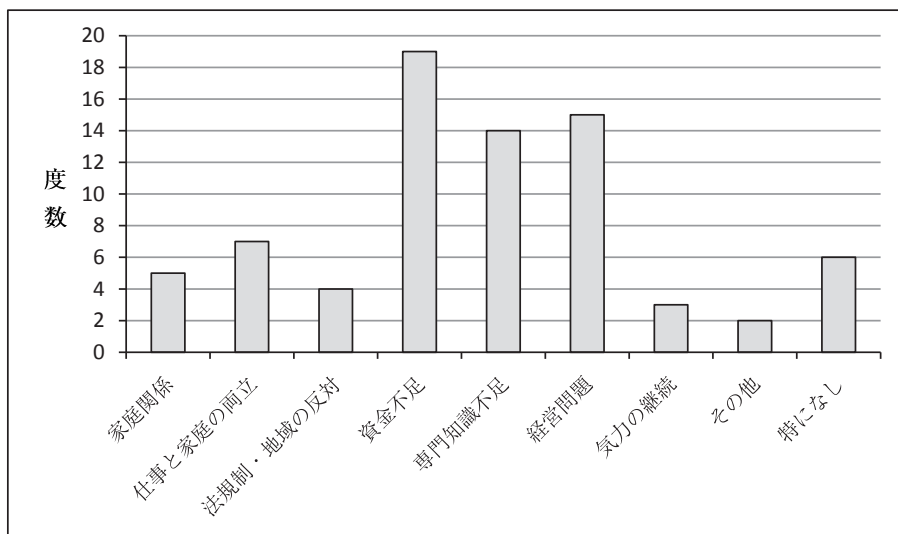


図6 起業、事業継続で苦労した点

最も苦労しているのは、「家庭の問題」、「家族・地域の反対」、「仕事と家庭の両立」などよりも「資金不足」である。「5. 開業資金」の節でも述べたことであるが、女性であるためになかなか融資が受けづらいという現状である。次に大きいのが「経営問題」と「専門知識不足」の問題である。この二つからは、以下のような女性経営者の実体が窺えるのではなかろうか。即ち、「起業の情熱、ビジネス・アイデアは素晴らしいものを持っているが、いざ起業してみると、自分に組織運営のノウハウがない、経理の知識がない、事業計画でどの程度拡大すべきかなど、基

礎的な経営知識が不足していることを認識する」。そして、「自分の事業分野にはすでに既存の競争相手がいて、競争して利潤をあげるためには、素人の情熱だけではやっていけないことに気がつく。そもそも専門の基礎知識がないという壁が見えてくる」という状況である。

厚生労働省の調査では、女性は男性に比べて開業率が高いが、廃業率も高いことが分かっている^四。つまり、男性が前職で得た知識・経験を活用して起業するのに対して、女性は無業から開業する割合が高く、企業経営の知識・経験がないのに起業するためである。図6では、このような状況が見事に反映されているが、本稿のデータ集計で現れている女性起業家は、そのような苦労を抱えながらも、廃業に追いやられるのではなく事業継続して成功している事例である。即ち女性起業家は、全くの素人から起業して、前述のような障害を抱えながらも、その情熱、行動力、人的ネットワーク構築力で成功を収めているのである。以下に苦労話の事例を数例紹介する。

まず「資金不足」に関しては、「銀行や、役所がなかなかお金を融資してくれなかった」、「お金がなく、カバンや服を売ってお金にした」とある。「経営問題」については、「スタッフのやる気を起こすこと。スタッフとの意思疎通、ローテーション等が上手く稼動するようになるまでの過程で苦労した」、「売り方や値付け、原価計算など分からず、基礎から学んだ」、「赤字が続いたとき、辞めてしまおうかと思った」、「バブル崩壊後、景気が悪化し、契約がどんどん切られた」、「自分の考案したビジネスに、その後20社近くが参入して、シェアが縮小した」などがある。「専門知識不足」では、「苦労したのは、職人探し」、「協力工場や販路さがし、オンラインショップの開設」、「『主婦の声を生かす』という商品は、目に見えないため、業務内容がなかなか伝わらず、当初は仕事が受注できなかった」などである。

少数の項目に分類されているが女性起業家にとって家庭との関係、仕事と家庭の両立などでどのような状況だったかも興味がある。以下数例を紹介する。「当時子供が0歳。睡眠時間2時間が2年ほど続いた。時間のやりくりで苦労した」、「子どもがまだ授乳中だったので、育児との両立が最も大変でした」、「専業主婦だったので、パソコンにかじりつきだしたことで、夫と家族への影響は大きかった」、「起業当時、結婚していた。夫もその家族も『放置』に近かった」、「夫についてはだましだまし、なんとか子どもの面倒をみてくれていました」などがある。

9. 経営者としての姿勢

次に着目したのは経営者として何を大事に事業を行っているのかということである。これも一人の経営者が複数の事柄を重視しているため、それらを集計して全100例を図7に図示している。

大きな項目として現れたものは、「起業モチベーションの維持」、「トップの責任感」、「人脈構築」と特に女性固有のものではない。強いて言えば、「心の有り様」が「経営スキル」と同程度に重要となっている点であろう。しかし、「起業モチベーションの維持」、「トップの責任感」、「人脈構築」の項目もその内容を詳しく見ていると女性特有の考えが顕著に表れている。

ある食品会社の社長さんは次のように述べている。「自分の商品や事業に対して、冷や水をか

けても冷めない情熱と愛情を持っているかどうかが非常に重要です。また、人との縁は本当に大事です。人を大切にして、儲けることばかりに走らない。幸せを運んでくれるのは人です」とあり、周囲の人々との関係を重視する女性らしい考え方である。また、あるコンサルタント会社の社長さんは、「質を上げるために、会社の規模を大きくすることはあっても、闇雲に大きくすることを目指してはいけない」、「今の仕事が嫌だから辞めて起業しようというのでは厳しい」、「お金を儲けることが起業の目的だと報われない。経営者は自己を犠牲にすることも多い。それを承知の上でやっていける事業をしたほうがいい」などと女性起業家に欠かせない覚悟を述べている。

また、「心の有り様」で述べられているのは、「感謝の気持ちをもつこと」、「勇気」、「誠実、真心を持って仕事をする事」、「プラス思考であること」などである。

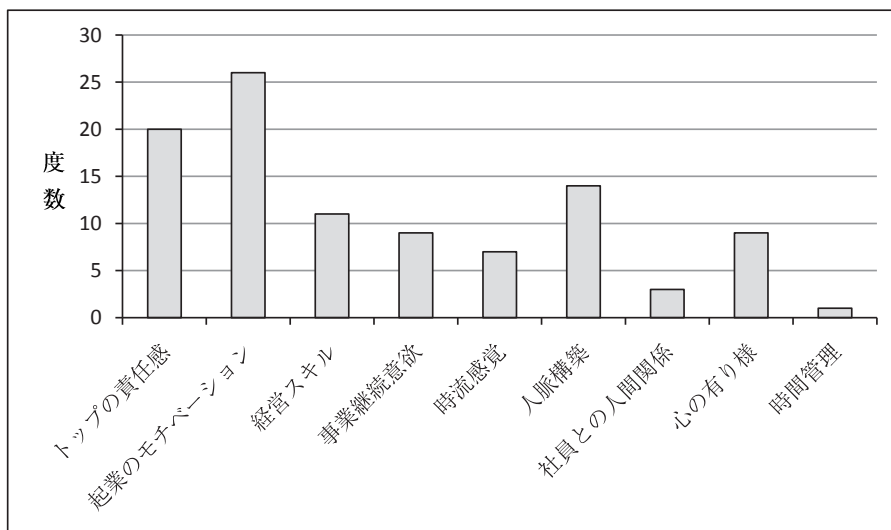


図7 経営者として大事にしている事柄

10. 支援組織

起業時にどのような支援を受けたのか、また起業後の支援や支援組織を利用したかについて調べてみた。全72件をまとめたものが図8である。

頼りになるのは、やはり専門家とその集団が行う組織的支援である。次が助成金制度となる。これは資金調達の困難さから容易に察せられる。しかし、問題は、「特になし」が2番目に多い点である。これは自ら支援を望まなかった例もあるにはあるが、支援を欲しても支援が得られなかった事例も多い。つまり、現状では起業をする場合に、公共・民間を問わず支援体制は不十分であるといえる。主な支援の事例を以下に示す。

「県や市の物産協会に加入し、情報を得た」、「商工会議所で資金の工面をした」、「国、自治体の公的機関による助成金制度や、『中小企業新事業活動促進法』の認定を受けた」、「三井住友銀

行の『SMBC 経営懇話会』会員になり、経営者の集まる交流会に参加した」、「民間団体 WWB JAPAN へ相談した」、「地元の中小企業団体中央会に相談した」、「商工会議所、ニュービジネス協議会などの団体に加入して人脈づくりをした。創業一年後に、国民金融公庫で最初の融資を受けた」、「週末起業フォーラム、大阪産業創造館、さかい新事業創造センターで支援を受けた」、「WOM (Women's Online Media Project) という非営利団体のネットワーク」、「“ピープル”というパソコン通信の中の『仕事と女性』というフォーラムに関わることになり、そこで出会った方々にいろいろと教わったり刺激を受けました」、「起業家として必要なスキルは、すべてキープラネットという独立事業主のための非営利団体が主催する勉強会で身につけていきました」などがある。

なお、女性起業家に対する支援体制については、P. Debroux 氏が韓国と比較して日本の体制の不十分さを指摘している^[8]。

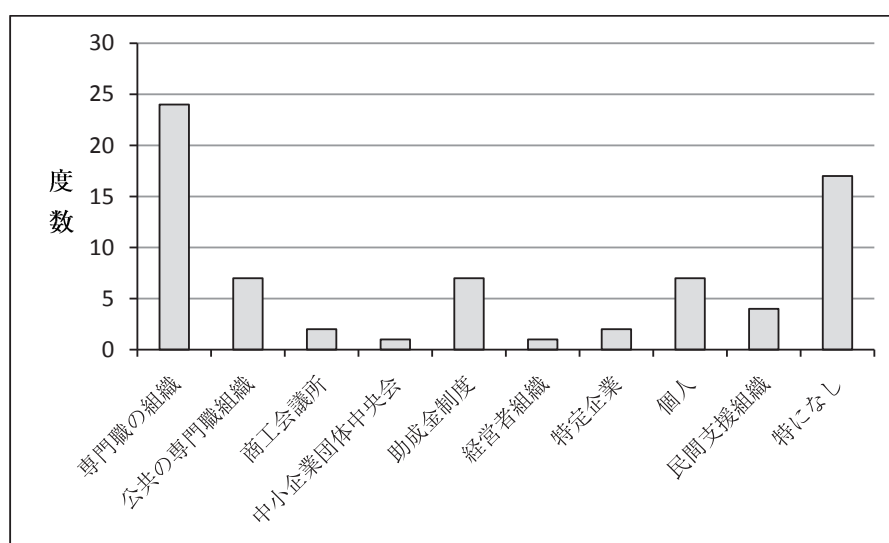


図8 支援組織

11. 社会貢献意識

最後に注目したのはこのような女性起業家の社会貢献意識である。本稿での企業は特に社会的企業ではないために、本来社会貢献を目的に会社を起ち上げたものではない。そのような状況の中で、女性社長さんたちがどのように社会とかかわっているのかを調べてみた。従って、なかなか社会貢献に言及する社長さんの無い中で全 51 件が図9のようにまとまった。

一番多いのは、「特になし」で 23 件である。逆に言うならば残りの 28 件の社長さんは社会貢献を意識していることになる。このことは、「一般企業であるが、多くの女性経営者が社会貢献を意識している」と結論してよいのではないだろうか。また社会貢献の方法は、ビジネスにより

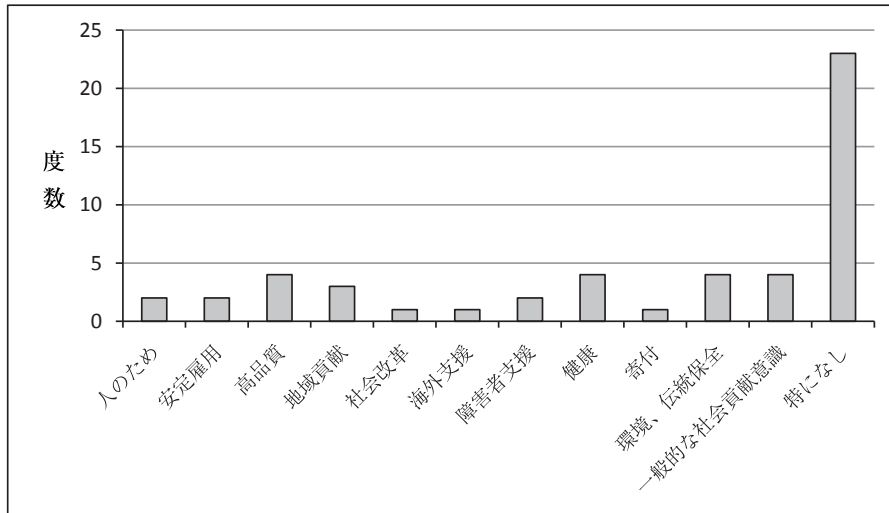


図9 社会貢献意識

人によりさまざまである。次に具体的な事例を数例挙げる。

「少しでも地域を元気にしたい。農家の保守的な伝統を打破したい」、「各国の農場や工場を視察した経験から、飲料製造の現場の劣悪な環境を認識しており、そこで働く人と消費者の健康に貢献するため、有機栽培やフェアトレード商品にこだわっている」、「環境負荷の配慮にもこだわっており、包装材やティーバッグなどのパッケージはエコロジー素材を扱う包装会社と取引している」、「飲料によって人々の健康を促進、またその知識を広めるため、協会を設立した」、「自分だけのメリットから離れて、公益法人をつくり人のためにライフオーガナイザー育成事業を広げたい」、「自分がこの世に生まれてきた意味を考えると、授かった能力を生かして人や社会のためになることをしなければと思う」、「日本女性のライフスタイルやセルフ・ブランディングに寄与すると共に、服の仕立てをタイやカンボジアなど途上国の女性にオーダーすることによって、彼女たちの雇用創出につなげる」、「ポリシーにしたのは、クオリティの確保と安定した雇用、そして社会に貢献できるビジネスをしていくこと。人に勝つようなビジネスをするよりも人や社会に貢献するビジネスのほうが断然喜びが大きい」などである。

12. 人間主義思想から見た女性起業家像

創立者の人間主義思想については、次の3大特徴を挙げることができる。(1) 全体人間、(2) 自他ともの幸せ、(3) 民衆尊極。

(1) の「全体人間」とは、「調和的な全体性を生きる人間」との意味であり、創立者はトインビー対談¹⁹⁾で次のように語っている。「知性、理性、感情は、この生命自体の表面の部分であって、生命全体ではありません。知性や理性、感情は、この全体的生命を守り、そのより崇高な発現のために奉仕すべきものです」。従って西洋思想のように理性に偏重するのではなく、また感

情に偏るのでもなく、人間の持つ側面の全てを全体として調和して発現させるものである。

女性起業家に関する本稿の調査でも、経営者として「心の有り様」を重視している姿勢が強く現れていた。女性は男性と同じことに接しても男性より感情豊かに反応する。この女性の持つ感性は、ビジネス現場でも人間主義の思想に合致するような方向に働く場面が多い。TMG（The Merchandising Group）のCEOであるキャロル・アトウッドは、自社の影響力について次のように述べている¹⁴⁰。「TMGが物流センターとの取引を辞めたらセンターは社員を解雇しなければならないとか、そういう問題じゃないんです。我々の顧客が商品の納期を早めることを要求した場合、その要求は我々を通じて物流センターに行く。当然最終的には、発展途上国のアジア諸国で縫製作業をする労働者の負担へと跳ね返る。問われるのはそういった認識です」。ここで訴えている感覚は、創立者が随所で強調する「内在的普遍」と同種の感性である。創立者は、「内在的普遍」について次のように解説する¹⁴¹。「こうした瑞々しい想像力というか生活感覚、生命感覚の人にとって、近い人はもとよりのこと、見ず知らずの異国の住人であっても、否、風土、産物さえもが、親密な『隣人』としてあるに違いない」。このように感性を生かし、かつ一方では論理力を駆使して仕事に取り組む状況は、女性起業家に最も適した姿勢であり、この意味で女性起業家こそ調和的な全体性を生きる全体人間と成り得る最も近い位置にいるといえる。

(2)の「自他ともの幸せ」は、仏法理論としては「依正不二」や「縁起」に拠るものである。創立者の次の言葉は、これらを明快に述べていて分かりやすい¹⁴²。「全てはつながっている。この世に単独で存在しているものなど、何一つとしてない。いかなる生物も自分一個で生存を全うすることは出来ない。社会全体を良くしなければ、自己の繁栄、幸福は確保できない。同時に、どのような社会、企業、国家であっても、個人を犠牲にした繁栄は真の繁栄ではない。『他人だけの不幸』がありえないように、『自分だけの幸福』もありえない」。

女性起業家は、「11. 社会貢献意識」の節で述べたように、一般企業であっても多くの経営者が社会貢献を意識している。その内容を見てみると、「社会」という抽象的概念での捉え方でなく、家族、友人、地元と具体的な周囲の人々から端を発して空間的に広がっていき、タイ、カンボジアなどの遠くの国の女性の幸せまで思いを馳せる形であることが分かる。まさに地に足の着いた「自他ともの幸せ」への志向である。未来学者のヘンダーソン氏は次のように述べている¹⁴³。「今、世界の女性たちは『愛情』と『勇気』を、家庭や周囲の人間関係、さらには企業の経営や政治の場に注ぎ込んでいます。この女性の持つ力が、二十一世紀にとってどれほど重要なものであるか、計り知れません。私は、女性が男性と、あくまでも“対等のパートナー”としてともに働き、さらに活躍することによって、経済をはじめとする、あらゆる人間社会の活動のバランスを取り戻すことができると思うのです」。

(3)の「民衆尊極」とは、法華經思想のエッセンスである一生成仏、皆成仏道に拠るものである。これは、「全ての人間には必ず仏性があり、誰もがそれを開花することができる」と説くものであり、この事から「普通の人間（凡夫）が尊貴な存在である（凡夫即極）」と捉える思想で

ある。創立者の民衆第一思想であり、「人間は無限の可能性を持っている」とする民衆の力に絶対的信頼を置く民衆凱歌の思想である。特に、女性に関して言えば、法華経で初めて女人成仏の理念が説かれる。仏の境涯を成就する力に男女の性差はないとする考えである。

しかし、「1. 女性経営者の比率について」の節で述べたように、今までビジネス界は明らかに男女の性差のある社会であり、女性の可能性を素直に発揮できる状況にはなっていなかった。現在その状況が徐々に変化しつつある。大和証券グループ本社の鈴木会長は次のように述べている^[13]。「体育会的なノリで売りまくって手数料を稼ぐ社員が偉い時代は終わり、いかに顧客に信頼され、お金をたくさん預けてもらえるかが勝負になった。こういう仕事は瞬発力より持久力が大事で、女性の方が得意だ」。また、ヘンダーソン氏は、次のような知見を披露している^[14]。「これからの各国の経済が、さらにサービス業の方向に進化し、単なる製造業や重工業活動から離れていくなれば、経済にはますます女性の視点が含まれるようになってくると考えています。女性の経営する中小企業の多くは、ホーム・ヘルパーをはじめ政府が対応していない地域のニーズに応えるために設立されたものです。そうした分野に、女性の小規模な事業が進出し、政府の手が届かないサービスを、いかに必要な人々に届けるかを工夫しています」。そして「いろいろな意味で、女性は“革新者”です」と結論している。

ここで明らかになったように創立者が言われる「二十一世紀は女性の世紀」にふさわしい状況が、近年様々現れてきている。そして、その変革をリードしていく女性こそ、社会に関わる仕事を興し、社会に変革をもたらし、社会に貢献する女性起業家であると言える。

13. まとめ

女性起業家の起業における様々な行動につき、その動機や支援状況、障害や経営者意識などを9項目にわたり調査、分析を行った。これらの分析から女性起業家の大体の姿をとらえることができた。以下に本稿の主たる結論を列挙する。

- (1) 女性は、出産、育児などを原因として就業継続が困難な状況に陥り、それを機会に起業の道を選んでいる。
- (2) 女性起業家は開業資金の調達に苦労している。しかし、資金ゼロでもその壁を乗り越えて起業に成功している。
- (3) 女性起業家は「家族の問題解決」や「身内の事業継続」などの外的要因よりも、内的、自律的な要因により起業している。
- (4) 内的要因の主たるものは、「専業主婦拒否意欲」である。

具体的には、次の3点である。

- i. 「自身の能力を社会の中でアピールしたいという意欲」
- ii. 「経済的にも夫に依存したくないという思い」
- iii. 「性差別のある不合理な社会を変革したいという意思」。

(5) 女性起業家の成功要因は、次の4つである。

「ビジネスモデル」、「口コミ、マスコミなどによる評判」、「起業家としての情熱」、「人的ネットワーク構築」

(6) 女性起業家は、いざ起業してみると、自分に組織運営のノウハウがない、経理の知識がない、事業計画でどの程度拡大すべきかなど、基礎的な経営知識が不足していることを認識する。

(7) 事業を起ち上げた後、素人の情熱だけではやっていけないことに気がつく。そもそも専門の基礎知識がないという壁が見えてくる。

(8) 女性経営者が重要と認識している経営意識は、「起業モチベーションの維持」、「トップの責任感」、「人脈構築」と特に女性固有のものではない。また、「心の有り様」も「経営スキル」と同程度に重要と考えている。

(9) 起業の際に頼りになるのは、専門家とその集団が行う組織的支援であり、次が助成金制度である。しかし、支援を受けないで起業する例も多い。

(10) 一般企業であるが、多くの女性経営者が社会貢献を意識している。

参考文献

- [1] 山中 馨、『『ソーシャルビジネス55選』にみる日本の社会起業家の力』、『創価経営論集』、第36巻、第1・2・3合併号、pp.1-12、2012。
- [2] シェリル・サンドバーグ著、村井章子訳、「LEAN IN」、日本経済新聞社、2013。
- [3] W100 プロジェクト編、「W100 女性経営者 25人の経営哲学・人生哲学」、青月社、2010。
- [4] 女性の起業支援サイト「わたしと起業.com」、<http://www.watashi-kigyuu.com/first.htm>（2013年9月9日参照）。
- [5] 日本経済新聞、「ほど遠い『女性の活躍』目標」、2013年7月3日。
- [6] 池田大作、ヘイゼル・ヘンダーソン著、「地球対談 輝く女性の世紀へ」、主婦の友社、2003。
- [7] 油井文江 編著、「あなたも女性起業家に!」、富山房インターナショナル、2012。
- [8] Philippe Debroux、「Female Entrepreneurship in Asia: The Case of Japan, South-Korea, Malaysia and Vietnam」、『創価経営論集』、第37巻、第1・2・3合併号、pp.1-24、2013。
- [9] アーノルド・トインビー、池田大作、「二十一世紀への対話」、上巻、文芸春秋社、1975。
- [10] マーク・アルビヨン著、斉藤楨、赤羽誠訳、「社会起業家の条件」、日経BP社、2009。
- [11] 池田大作、「人道的競争へ 新たな潮流」、第34回「SGIの日」記念提言、2009。
- [12] 池田大作、「皆が輝く社会へ、希望を送り続けるリーダーに」、ダイヤモンドセールスマネジャー、第40巻、第5号、ダイヤモンド社、2004。
- [13] 日本経済新聞、「『活用』という時点でダメ」、2013年7月20日。

（創価経営論集 第38巻、第1号、2014年3月）

池田人間主義哲学と日本人経営者のリーダーシップ

Ikeda's Humanism Philosophy and Leadership of Japanese Business Administrators

山 中 馨

はじめに

創立者池田大作博士は、リーダーシップの観点から現代社会の問題点を次のように指摘している¹⁾。「大切なのは『これから』なのだ。これまで働いて得られた富や豊かさを、どう世界のため、全人類のために役立てるか。今それが問われているのだと思う。（中略）人間は何のために働き、何のために生きるのか。その展望がみえていない。『哲学』『人間性』に欠けている。富や力を『何のために』活かすのかという価値観こそが、真の繁栄へと向かわせる推進力なのだ」。この指摘を受け、本稿では、持続可能な地球環境の構築が不可欠な未来社会において基盤となるべき哲学、価値観を明らかにしたい。

創立者は従来から、法華経、日蓮仏法の智慧を我々の日常生活に適用した実践哲学としての「人間主義哲学」を提唱している。この哲学は、単なる思想に止まるものではなく、今日の我々の価値概念の基盤を形作ると同時に、日常行動の規範となる価値観である。本稿では、池田人間主義哲学の三つの大きな特徴を抽出し論ずることとする。その特徴の一つは「民衆尊極」、すなわち普通の人間が最も崇高な存在であるとする考え方である。二つ目は、「全体人間」の思想であり、三つ目は「自他ともの幸福」の追求である。

一方、創価大学では1995年から日本を代表する企業のトップリーダーが講演を行う授業を開講している。現在までに創価大学に来学し講演を行った日本企業のトップ経営者の数は、200を超えている。本稿では、上述した池田人間主義哲学の三つの特徴と日本企業のトップリーダーの経営の智慧の関連性を探り、未来社会に必要とされる思想基盤を明らかにする。

1. 最も尊貴な存在としての民衆—民衆尊極の思想

第一の「民衆尊極」もしくは「凡夫即極」ともいわれる考え方は日蓮仏法の思想の中核といっ
て良い。「凡夫即極」とは、「凡夫の姿のままで極果（仏界）に達すること」²⁾を教えるものであり、最も尊い存在は、色相莊嚴された仏ではなく、凡夫であること。凡夫の心の中に必ず仏性があり、それを開花することができるとする教えである。仏性の開花とは後に述べる「自他ともの幸せ」を追求する行動を促すことにつながるのであるが、この節ではこの思想から菩薩・仏へ向

かう成長力、すなわち「人間は、無限の可能性を持っている」という自己の壁を破りつつ成長していく人間力について論じてみたい。

創価大学に來学した多くのトップリーダーがリーダーシップの要件の一つとして「自己変革力」をあげている。日本の企業は新入社員の教育に熱心であることは知られているが、もう一つ、本稿で指摘したいのは、日本の会社の人事異動も人材育成の観点から行われていることである。日本企業の人事異動はトップダウンでなされるものであり、欧米企業のように決して経営者と従業員の相談で決まるものではない。この人事異動に関連して、トップが語っている挿話を数例紹介しよう^[3]。

新日鉄ソリューションの棚橋康郎会長は、自己の人事異動について次のように語っている。「当時の（新日鐵）今井社長にエレクトロニクス・情報通信事業部担当取締役役にと言われた時は椅子から転げ落ちんばかりに驚きました。それまでの私はキーボードなど軽蔑してさわりもしない男で、ワープロだって人任せ」。「驚きから立ち直ったあとは、いつものように『与えられた場所が死に場所』という心情になることができました。それに、担当する以上は自分の足跡を残したいという気持ちもありましたしね」。これは、典型的なトップダウン人事の例であろう。

リコーの桜井正光社長は、人事異動について「さまざまな仕事にたじろぐことなく、好奇心の赴くままに取り組めた。個人的に色々な部門を体験したことが大きな糧になっています」と語っている。性格として緻密な分析をして計画を練るタイプが、とりあえず動いてみるタイプになった例である。

セイコーエプソンの草間三郎会長は、「研究開発から技術、製造、品質保証までいろいろな仕事を経験しました。しかもこれらの異動は上司からの辞令でなく、自分で手を挙げたことがおおかったんです」と語っている。会長は、これが自身のリーダーシップの育成に繋がったと述懐している。

資生堂の福原義春名誉会長は、もともとは学究肌のおとなしいひとりっ子だったそうである。人前に出て話したり取材を受けることさえ、できることなら避けたいところだったようだ。しかし、それでは社長は務まらない。そこで、自分を変えた。「テレビや新聞・雑誌などマスメディアの取材も積極的に受け、どんどん発言するようになりました」と述べている。

ダイエーは1988年にプロ野球球団の南海ホークスを買収したが、最初にこの球団の責任者をしたのは、以前ダイエーの食品の責任者だった人である^[4]。ダイエーが福岡ドームの横にシーホークというホテルを開業した時、トップの支配人など管理職すべてが、ダイエーのスーパーで店長をしていた人たち、また本部で経理や人事をやっていた人たちであった。

以上のことから分かるのは日本の企業は、専門家集団で成り立っているというよりは（もちろん現場はそうでなければならないであろうが）、少なくともビジネスリーダーは、全く未知の分野にも強制的に異動されゼネラリストとして訓練をされ、自分自身でも未知の己の才能を開発しているのである。

日本で「経営の神様」と称される松下電器（現パナソニック）創業者の松下幸之助氏が他の経営者と際立っている点は、生涯に渡って現役リーダーだった点であるとされている。氏は、零細企業の経営者から世界的な巨大企業の社長までの様々な地位を経験した人である。「日に新た」をモットーとして掲げ、幾つになっても全く新しい仕事に手を出し、松下政経塾を設立したのは84歳の時であった。松下氏は Samuel Ullman の Youth という詩を愛し、それを基にして作った詩を、自室に額として掲げていた。

“青春 / 青春とは心の若さである / 信念と希望にあふれ / 勇気に満ちて日に新たな / 活動が続けるかぎり / 青春は永遠にその人のものである”

松下氏は、その地位の変遷に伴い自己の力を開拓して成功裏に自己変革を果たした人物ということができる。松下氏が創立者と初めて個人的に対談をしたのは、1971年のことであり当時松下氏77歳、創立者43歳の時であった。両氏の精神的共鳴はこの時から始まり、爾来20年間にわたり対談を重ねた。この「青春」の詩に表された松下氏の人生の考え方は、池田人間主義の生涯青春と一致する哲学である。

以上のような挿話で示されているビジネスリーダーの「自己変革力」は、自身の「心の壁を破った」力である。不可能とは自分には出来ないと決めてしまう心に在るといわれている。この壁を破れば、新たな世界が広がる。ただし、一点注意を払うべきは「自己変革力」という言葉のイメージで引き起こされる誤解である。この例では決してリーダーがその元の人間性を変えて新しい人間性に変化したと捉えるべきではない。仏法的な観点からすると自己変革力というのは、こちらからあちらに変化したという捉え方ではなく、元の性格が目に見えない形で心の奥に収まり（冥伏するという）、もともと彼の心の中にあった新たな性格（可能性）が目に見える形で現れた（顕在する）と考えるのである。すなわち移動ではなく、拡大である。このようにして人間は自己の境涯を大きく広げることができる。この境涯の変革を創価学会第2代会長戸田城聖氏は、「人間革命」と表現した。この意味からも上述のリーダーの事例は「人間が持つ無限の可能性」を開いた具体例である。

また、松下幸之助氏は、従業員を自分以上の経営者に育てようと常に社員に接していたことは有名である。これはリーダーの行う責務としての後継者の育成という観点からも重要である。創立者は次のように指摘している¹⁵⁾。「会社組織においても、また一つの国家においても、この長期的な人材養成が行われているかどうか、最大の眼目になってきます。（中略）未来を担うべき青年たちが、どこまで大切に教育され、未来飛翔のエネルギーを蓄えているかが、一民族、一国家また一組織の盛衰の鍵となると確信します」。このように人間主義では、一人の人間を固定的には捉えず、あらゆる可能性へ向けて変貌を遂げ、生命境涯を拡大しつづける存在とみているのである。

2. 人間主義が理想とする「全体人間」

第二の「全体人間」とは、生命の捉え方として西洋哲学にはない仏法の特徴的な思想である。創立者は、A・トインビー博士との対談において次のように述べている^[6]。「人間の精神は意識だけで成り立っているものではなく、むしろ人間の意識は人間精神の一部にしかすぎません」。「知性、理性、感情は、この生命自体の表面の部分であって、生命全体ではありません。知性や理性、感情は、この全体的生命を守り、そのより崇高な発現のために奉仕すべきものです」。池田人間主義では西洋思想は理性に偏重しているとみる。

さて、この点において日本の経営者はどうであろうか。経営の現場においては、様々な経営情報の分析などが必須であり当然理性、論理性が重要視される。しかし、それと同様に感性も重要視している経営者が見受けられる。次にそのようなトップリーダーの考え方を数例紹介する。

千房の中井政嗣社長は、リーダーシップに関して次のように述べている^[7]。「こうしなさい、あししなさい、そうすればこうなります、というリーダーがいる。これは理性あるリーダーである。それに対して、感性あるリーダーは、要はこうしたいのだ、そのためにはどうしたらいいと思うか、という言い方をする。その方が各人の個性が生かせる」。

ハウス食品(株)取締役の小瀬昉副社長は、概略次のようなリーダーの要件を語っている^[8]。「論理的に物事を説明できないと人は納得しない。が、心の共感性がなければ人を動かすことはできない」。「リーダーは自らの弱みをさらけ出せ。自分の真の姿をどれだけ見せるか。強い面と弱い面の両面を素直に見せること。人は成功した話より失敗した話に共感と人間性を感じるものである。そして、自分の弱みはいくら隠そうとしても周囲から見えてくるものだ」。「部下が、『上司も人間なんだ、自分と同じように苦労してきたんだ』と思えることで、親近感と信頼感を増す」。「これが組織の一体感につながる」。弱い面をさらけ出すリーダーシップについては、上述の中井社長も自社の店長のエピソードを語っている^[7]。

人間の感性重視の面から日本企業の経営は「家族的経営」と称されることがある。日立製作所の庄山悦彦会長は創価大学の講演で概略次のように語った^[9]。「従業員が仕事や会社にあ着を持ち、経営幹部とビジョンを共有して、ともに進もうとする家族的経営は、日本人の力を引き出した良いシステムである。日本人の有言実行、強い倫理観、最後まで何としてもやりぬくといった精神が日本経営の根幹にある。日本企業では安定雇用が大前提であり相互信頼、現場主義がある。そして、これからはリスクを取って技術開発に挑戦し、イノベーションを実現することである。チームワークを生かした日本経営の原点に立ち戻ることが今のグローバル大競争の波を乗り切るカギである」。

日本でもここ20年ほど社会的企業やNPO法人の活躍が目立っている。そして、多くの女性社会起業家がこれらの組織を率いている。これら女性経営者の経営手法を研究してみると明らかに男性経営者と異なり、女性特有の感性が大きな部分を占めていることが分かる^[10]。彼女らは、

家族のためや地域のためなどから起業を発想し、自分のやりたいことを仕事にして、それが結果的に社会貢献につながっているのである。社会貢献を企業目的に据える組織にあっては女性の感性が有効に活かされている状況がある。

このような感性や共感性は、人間の精神を基盤とするものであるから、感性重視のリーダーシップの考え方が日本という特定の国に限定されるものとはいえないであろう。創立者は、トインビー対談で次のように指摘している^[6]。「家族主義的労使関係は、社会学者の説によりますと、日本独特の現象だとされています。しかし、私は、やがては日本だけの問題ではなくなっていくのではないかと思います」。創立者が重要視する思想の一つに「内在的普遍のアプローチ」がある^[11]。これは、以上のような感性重視の思想をさらに一般化した捉え方であり、平和を目指す池田人間主義の大きな柱をなしている。創立者は「内在的普遍のアプローチ」に関して次のように解説している。「こうした瑞々しい想像力というか生活感覚、生命感覚の人にとって、近い人はもとよりのこと、見ず知らずの異国の住人であっても、否、風土、産物さえもが、親密な『隣人』としてあるに違いない」。

また創立者は、理性と直観との関係性を次のようにも述べている。「人間の進歩は理性によるのではなく、理性を操作する直観の深化とその質的向上による」^[12]。「理性は自ら何かを創造することはできず、事象を創造的に洞察するには直観智に拠らなければなりません」^[6]。このように、池田人間主義では、理性のみではなく、知性、感性、共感性、直観など生命を形作る様々な特質を調和的に働かせる「全体人間」を理想とするのである。

3. 目指すべき「自他ともの幸せ」

第三は「自他共の幸せ」を求める思想であり行動である。仏法の依正不二論では「自己とそれを取り巻く環境は、二つのようであるが二つでない」と教える。人間の心の奥底にある無意識の更に奥に生命エネルギーが爆流となって流れる層があり、これを「阿頼耶識」と呼ぶ。唯識学派では、この生命のエネルギー流は、他の人のエネルギー流とも交わり、果ては大宇宙とも交わっていると説く。このように認識された宇宙を「大我」と呼び、この世界に存在するあらゆる存在の関係性を捉えた概念の帰結である。

創立者は、依正不二の関係性について次のように説明している^[13]。「全てはつながっている。この世に単独で存在しているものなど、何一つとしてない。いかなる生物も自分一個で生存を全うすることは出来ない。社会全体を良くしなければ、自己の繁栄、幸福は確保できない。同時に、どのような社会、企業、国家であっても、個人を犠牲にした繁栄は真の繁栄ではない。『他人だけの不幸』がありえないように、『自分だけの幸福』もありえない」。これが他の人の幸せを追求することにより自己の幸せも実現できるとする「自他ともの幸せ」の思想である。日蓮仏法ではこれを「人のために火をともしば、我が前明らかなり」と表現する。

それでは、「自他ともの幸せ」はどのようにして実現するのか。創立者は次のように言う^[14]。

「心が変われば、環境が変わる。心がそうしたいと願えば、現実もそう動き始めていく」。次の言葉は「人間革命」についての創立者の有名な言葉である^[14]。「一人の人間における偉大な人間革命は、やがて一国の宿命転換をも成し遂げ、さらに全人類の宿命の転換をも可能にする」。ここにあるのは全てはつながっているとする依正不二の思想であり、それを踏まえた行動として「まず身近な具体的なところから始まり、一步そしてまた一步と、四囲を『隣人』たらしめる人間連帯の中断なき構築作業」^[14]の重要性である。

この「自他ともの幸せ」の思想には、その背景に「多様性の礼賛」があり、「共生」の基本理念となることを見逃してはならない。すなわち、「人間と自然と宇宙が共存し、小宇宙と大宇宙が一個の生命体として融合する。人間の多様性を認め、礼賛する。人間、民族、国家がそれぞれの個性を認め合い、生かしながら『共生』していく」という捉え方であり、池田人間主義でいうところの「普遍主義」である。

長年、松下幸之助氏の秘書として仕えた PHP 研究所の江口克彦副社長は、彼の成功の理由を次のように結論している^[15]。「松下幸之助という人は人を喜ばせることに喜びを感じる人だった。優れた経営者というものは自分のことをさしおいても、周囲の人たちのことを一生懸命考える、周囲の人たちが喜ぶことに喜びを感じる資質というか、そういう人でないと成れないのではないか。これが松下さんが成功した理由です」。まさに「自他ともの幸せ」の実践ではなかろうか。

創立者はリーダーシップの肝要について次のように指摘する^[1]。「日本の経済的發展には、企業家、経営者の『時代を鋭く把握する力』も大きなバネになってきた。その『先見性』『行動力』を、より確たるリーダーシップに変えるものこそ、『他者への貢献』という志向だ」。ここでいう「他者への貢献」とは、自己犠牲ではなく「自他ともの幸せ」の追求である。

ビジネスの世界でこのような考えの下で活動している組織の一つが前述した社会的企業といわれるものである。多くの社会的企業は、貧困、差別問題から身近な地域活性化など従来行政がなし得なかった社会的課題と向き合い、より良い社会環境の実現に向けて努力を継続している。その原動力となっているものが社会起業家の社会貢献への不屈の情熱であることが明らかになっている^[10]。

創立者との対談で未来学者のヘイゼル・ヘンダーソン氏は、グローバル社会の今日の変化を次のように述べている^[16]。「これだけ世界がグローバル化した状況の中では、従来の『一方が勝利し、他方が敗北する』という競争のルールそのものを見直す必要があります。(中略)『自分だけ良ければ』と安易な気持ちで行動してしまえば、結果的に、皆にとって悪い状態を招いてしまう—そんな世界に生きていることを、知っておく必要があるということです。そうではなく、“皆にとって良い社会を築くことが、結果的に、自分にとってプラスとなる”ことを理解し、自らの生き方とすることが大事なのです」。これは、池田人間主義と一致する考え方であり、このような「自他ともの幸せ」の追求が今日ますます重要性を帯びる環境となった。

4. 次代の指導原理となる「人道的競争」

前節の「自他ともの幸せ」の追求の概念から「人道的競争」と名付けられた考え方が創価学会牧口常三郎初代会長により提唱されている^[17]。牧口会長は、人類史を俯瞰しながら、生存競争は軍事的競争、政治的競争、経済的競争をへて、これからは人道的競争を目指すべきだと訴えた。氏の言葉を引用すれば、次のようである。「武力若くは権力を以てしたると同様の事をなしたるを、無形の勢力を以て自然に薫化するにあり。即ち威服の代はりに心服をなさしむるにあり」。この提言の根本にある思想については、次のような説明がある。「要は其目的を利己主義にのみ置かずして、自己と共に他の生活をも保護し、増進せしめんとするにあり。反言すれば他のためにし、他を益しつゝ、自己も益する方法を選ぶにあり」。この概念を提唱した時、牧口氏は日蓮仏法に出会う前の若年であったが、まさに「自他ともの幸せ」と同義の捉え方である。人道的競争の「競争」の意義については、次のように述べている。「苟しくも天然、人為の事情によりて自由競争の阻礙せらるゝ所。これ沈滞、不動、退化の生ずる所」であるとの認識である。

2008年のリーマンブラザーズの破綻に端を発した世界金融危機を受け、創立者は、現在のグローバル化した世界の危機的状況を次のように指摘している^[14]。「規制緩和や技術革新を追い風に順風満帆のように見えたグローバリゼーションも、今や世界同時不況という台風並みの逆風にさらされています。自由競争に任せておけば、市場は万事うまく運ぶといった予定調和的な行き方の破綻は、誰の目にも明らかなのですから、かつてない難局への対応は焦眉の急を告げています」。そこで、創立者が取り上げたのが牧口会長の「人道的競争」の概念である。これについては、「資本主義の袋小路を抜け出すための発想の転換というか、新たなパラダイム・シフトへのヒントとして提唱したい」概念であるとしている。「競争の側面を直視しつつ、むしろ人道という価値を基盤におく競争に転換し、『人道』と『競争』の両方の価値を相乗的に顕現させようとする『人道的競争』こそ、21世紀を拓きゆくパラダイムの先駆けたりうるものではないでしょうか」との提言である。

今日、世界的には、物質の獲得・生産・消費を人類成長の基準としたGDP万能の時代から、人間の生活の質の向上を目的にした新たな時代へと舵を切るべきであるとの識者の指摘もある^[16]。しかし、本稿の冒頭で紹介した創立者の指摘どおり、この先いかなる指標を拠り所にするのか定まった哲学がない。持続可能な地球を実現するためにローマ・クラブのレポートでは、以下のようなビジョンが提案されている^[18]。概略を記すと、「持続可能性、効率、ニーズの充足、正義、公平、共同体が重要な社会的価値となっている。目的ではなく、手段としての経済。人類社会や環境に奉仕させる経済ではなく、人類社会の幸福や環境のために奉仕する経済。物質的なものの蓄積を必要としない生き方ができ、それをよしとする理由がある社会」などである。創立者との数度の対談を経てローマ・クラブの創始者アウレリオ・ペッチェイ氏は、次のような結論を述べている^[19]。「人間革命こそが、新しい進路の選択と、人類の幸福の回復を可能にする積極

的な行動の鍵なのであり、したがって、われわれは人間革命を推進すべく、力の及ぶ限りあらゆる手をつくさなければなりません」。

人類の進化は、多量の物質の消費を必要とするものではなく、GDPの成長だけが社会の成長ではない。我々が、物質の消費に依存する社会を放棄した場合には、人類は、芸術・文化をはじめとする他の様々な分野でその能力を競い合い、人間としてふさわしい新たな幸福の基準を得ることができるであろう。創立者は、持続可能性の追求について、「人道的競争」の理念と関連付けて次のように述べている^[20]。「資源は有限であっても、人間の可能性は無限であり、人間が創造することのできる価値にも限りがない。その価値の発揮を良い意味で競い合い、世界へ未来へと共に還元していくダイナミックな概念として位置づけてこそ、『持続可能性』の真価は輝くのではないでしょうか」。

5. まとめ

本稿では創立者の人間主義哲学について、三つの大きな特徴を抽出した。すなわち、「民衆尊極」、「全体人間」及び「自他ともの幸せ」である。さらに、これらの諸点について、日本のトップ経営者のリーダーシップとの関連づけを行った。ビジネスリーダーの能力として取り上げた点は、多くのリーダーに共通する「自己変革力」、および日本企業の特徴である「家族的経営」とその背景にある感性、共感性重視の姿勢である。さらに、これらに加えて松下幸之助氏の「人を喜ばせる」姿勢について紹介をした。本稿では、これら日本企業の経営者のリーダーシップについて、創立者の人間主義思想の観点から解釈を試みた。

創立者の人間主義は人間の精神に基盤を置いている思想であり、イデオロギーを超えて、一組織や一国に限定されることのない普遍的な思想である。池田人間主義に立脚すれば、ここで紹介した日本特有のマネジメントスタイルも普遍的なリーダーシップへと昇華することができるであろう。

最後に、「自他ともの幸せ」から発した牧口常三郎氏の「人道的競争」の概念が持続可能な地球を実現する未来社会の指導原理となり得るとする創立者の主張を示し、本稿の問題意識の結論としている。

参考文献

- [1] 池田大作、「『他者への貢献』が、リーダーシップを真に輝かせる」、「ビジネスとリーダーを語る 連載第2回」、ダイヤモンドセールスマネジャー、ダイヤモンド社、第40巻、第4号、2004。
- [2] 創価学会教学部、「新版 仏教哲学大辞典」、聖教新聞社、1985。
- [3] 古野庸一、「リーダーになる極意」、PHP 研究所、2005。
- [4] 宮島和美、「ファンケルのなぜに答えます」、「トップが語る現代経営」、28巻、2011。
- [5] 松下幸之助、池田大作、「人生問答」、池田大作全集 第8巻、聖教新聞社、1993。
- [6] A・J・トインビー、池田大作、「二十一世紀への対話」、池田大作全集 第3巻、聖教新聞社、1991。

- [7] 中井政嗣、「できるやんか！ 人間って欠けているから伸びるんや」、「トップが語る現代経営」、16 巻、2005。
- [8] 小瀬昉、「お客様起点のマーケティング」、「トップが語る現代経営」、8 巻、2002。
- [9] 庄山悦彦、「変化を乗り越える経営」、「トップが語る現代経営」、21 巻、2008。
- [10] 山中 馨、『『ソーシャルビジネス 55 選』にみる日本の社会起業家の力』、創価経営論集、第 36 巻、第 1・2・3 合併号、2012。
- [11] 池田大作：「人道的競争へ 新たなる潮流」—第 34 回「SGI の日」記念提言—、2009。
- [12] ルネ・ユイグ、池田大作、「闇は暁を求めて」、池田大作全集 第 5 巻、聖教新聞社、1989。
- [13] 池田大作、「皆が輝く社会へ、希望を送り続けるリーダーに」、「ビジネスとリーダーを語る 連載第 3 回」、ダイヤモンドセールスマネジャー、ダイヤモンド社、第 40 巻、第 5 号、2004。
- [14] 池田大作、「人間革命」、第 1 巻、聖教新聞社、1964。
- [15] 江口克彦、「松下幸之助に学ぶ成功の法則」、「トップが語る現代経営」、9 巻、2002。
- [16] 池田大作、ヘイゼル・ヘンダーソン、「地球対談 輝く女性の世紀へ」、主婦の友社、2003。
- [17] 牧口常三郎、「人生地理学 (下)」、「牧口常三郎全集 第二巻」、第三文明社、1996。
- [18] ドネラ・H・メドウズ、デニス・L・メドウズ、ヨルゲン・ランダース、「限界を超えて」、ダイヤモンド社、1992。
- [19] 池田大作、アウレリオ・ペッチェイ、「二十一世紀への警鐘」、読売新聞社、1984。
- [20] 池田大作、「牧口初代会長生誕 141 周年記念提言 『持続可能な地球社会への大道』」、http://www.sokanet.jp/sokuseki/koen_teigen/teigen/kankyou.html、(2013 年 10 月 25 日参照)、2012。

(創価経営論集 第 38 巻、第 2・3 合併号、2014 年 3 月)

CSR、CSV、SDGs にみる人間主義経営の真像

The True Aspect of Humanistic Management based on CSR, CSV and SDGs

山 中 馨

はじめに

本学部の教育理念である「人間主義経営」の考え方については、論文「人間主義経営論の試み」^[1]以来、種々考察を繰り返してきた。しかしこれまでの人間主義経営に関する本学部生の成果をみると、単にCS（Customer Satisfaction 顧客満足）やES（Employee Satisfaction 従業員満足）をもって人間主義経営とみなすような捉え方に留まっているのが現状である。さらに深刻であるのは、一部の学部教員が西洋ヒューマニズムと本学の人間主義の区別ができず、“西洋ヒューマニズム尊し”のような話を得々とする現状もある。そこで、再度、人間主義経営の考え方について明確化を行うことの必要性を強く感じ、ここに本論文をもって公に問うことにする。

本論文では、まずCSR（Corporate Social Responsibility 企業の社会的責任）や近年ビジネス界で注目されているCSV（Creating Shared Value 共通価値）の考え方^[2]およびその事例を材料として、創立者の人間主義に基づく経営のあり方を探ってみる。

次に、本年（2015年）9月の国連総会で採択された新たな国際目標としての「持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals: SDGs）」について言及する。この新たな目標は、本年の「SGIの日記念提言」^[3]で創立者がオープン作業部会の目標案の段階で取り上げ賛同を表明したものであり、人間主義との関連を探ってみる。

1. 創立者の人間主義の特徴

まず、人間主義経営の基本理念となる創立者の人間主義思想について、その特徴を述べ、その本質を明確にしたい。ただし、人間主義の思想を定義するなどの作業については、創立者が「仏法にもとづくわれわれの主張は、この定型化ということには重きをおかない」と指摘されている^[4]。従って、本論文でも、この節で人間主義の特徴として述べる以外のものを排除するような考えはとらない。

池田思想を正面から論じてその思想の特徴を明確に挙げた論者は、ほとんどいない。その中で、松岡幹夫の「池田思想の5つの特徴」は貴重な存在である^[4]。その5つの特徴とは、(1)「人間の全体性の復権を目指す」、(2)「自由自在の主体性を持って生きる」、(3)「すべてを生かす哲学」、

(4)「人間の無限の可能性を信ずる」、(5)「智慧に生きる」である。松岡は、東洋哲学をはじめとする哲学全般に深い知見をもっており、これらの指摘は鋭く非常に示唆的である。

しかし、本論文では上記の指摘に刺激されながらも、池田人間主義思想の特徴として以下の3つに絞って論じたい。

- (1)「生命尊厳」の思想
- (2)「全体人間」を理想像とする人格の陶冶
- (3)「自他共の幸せ」を目指す実践哲学

この三大特徴は、国際学術組織 ABIS (the Academy of Business in Society) の日本会議でも論じたところであるが^[5]、本論文の基礎となる部分であるので、ここにもう一度概略を述べる。

(1)「生命尊厳」の思想

第1のこの特徴は、ABISの論文^[5]では「民衆尊極の思想」として述べたものである。「民衆尊極」の思想とは法華經の真髓である「凡夫即極」すなわち、「全ての民衆の心の中に仏性がある」とする捉え方に基づいている。どのような環境にある人間であろうとあらゆる人間は、仏という境涯へ向かう成長力、「無限の可能性」を秘めているという絶対的信念からくる思想である。

ところで、本論文では西洋ヒューマニズムと池田人間主義の相違を明確にするためにあえてこれを言い換えて「生命尊厳の思想」とした。西洋ヒューマニズムでは、人間の尊厳を、「理性を持つ動物であり、知恵と知識、そして教育により訓練可能」という点においている^[6]。これに対する西洋ヒューマニズムの欠陥としての創立者の指摘は鋭い。「人間の尊厳の根拠を合理的知性、哲学的思考に求める考え方は、知性を持たない他の生き物への蔑視を生み出し、さらには、同じ人間であっても、そうした思考の訓練を受けていない人々や、違った思考法をする人々に対して、蔑視するような風潮を強めてきたことは否定できません」。ここから蔡^[6]は次のように要約している。「仏法のヒューマニズムにおける根本理念は、生命次元の『平等観』である。いかなる生き物も、自らの生命を至上の宝としていとlishむ」。「私は、人間を単なる社会的存在としてではなく、生命的存在と捉えるこの観点にこそ、重要な現実的意義があると思う」。この捉え方が創立者の思想の根幹を成すものである。池田・トインビー対談^[7]の結論は、創立者の次の言葉である。「私は、生命の尊厳に至上の価値をおくことを、普遍的な価値基準としなければならないと考えます」。

(2)「全体人間」を理想像とする人格の陶冶

「全体人間」についても理性に偏重した西洋哲学に対する言葉と捉えると分かりやすい。池田・トインビー対談^[7]には、次のような創立者の言葉がある。「人間の精神は意識だけで成り立っているものではなく、むしろ人間の意識は人間精神の一部にしかすぎません」。「知性、理性、感情は、この生命自体の表面の部分であって、生命全体ではありません。知性や理性、感情は、こ

の全体的生命を守り、そのより崇高な発現のために奉仕すべきものです」。理性に偏重した西洋哲学では、ここに述べている感情の部分もないがしろにされてきた。「愛情」、「共感」、「信頼」、「連帯感」などの感情の働きの方が理性よりも我々の判断では大きな部分を占めており、これを重視する考え方が「神経経済学」などの学問分野でも近年注目されている¹⁸⁾。そして、池田人間主義では、そのような感情の部分はまだまだ生命の表層であり、その奥にある生命それ自体に重きを置く。

仏法の唯識学派の八識論では、ここで、挙げられた「知性、理性、感情」は、「意識」の中に分類される。「意識（第六識）」は、五識の情報を統合し、推量し判断する働きをするところであり、知、情、意を含んだ心のことを意味するとされている。これは、西洋の精神分析学、例えばフロイトの「個人無意識」とは異なる捉え方である。八識論では、さらにこの心の奥に末那識（第七識）、阿頼耶識（第八識）という深層心理を究め、天台はこれに加えて真理と一体の根本淨識として阿摩羅識（第九識）を立て、宇宙に遍在する法との合一を論じている。

「全体人間を目指す」とは、このような内面世界を覚知して、己の心を不断に陶冶して、精神的に豊かな人格となることである。

（3）「自他共の幸せ」を目指す実践哲学

仏法の「縁起」の思想に基づいて創立者は次のように述べている¹⁹⁾。「全てはつながっている。この世に単独で存在しているものなど、何一つとしてない。いかなる生物も自分一個で生存を全うすることは出来ない。社会全体を良くしなければ、自己の繁栄、幸福は確保できない。同時に、どのような社会、企業、国家であっても、個人を犠牲にした繁栄は真の繁栄ではない。『他人だけの不幸』がありえないように、『自分だけの幸福』もありえない」。日蓮大聖人は、これを次のような譬えで簡潔にわれわれに教えている。「譬へば人のために火をともしば、我がまへあきらかなるがごとし」。

この思想の背景には、ABISの論文²⁰⁾で指摘しておいたように「多様性の礼賛」がある。現代の日本社会にとっては、女性の社会進出の課題や外国人の受入れの政策課題など、いままで日本人が対応しきれていない多様性に対する多くの問題群がある。このような意味で、池田人間主義の第3の特徴は、今後の日本社会における「共生」の文化構築の指導原理となりうる。

さらに、「共生」とは地球上に生活する生命すべての生き様を表現する言葉である。池田人間主義が「世界平和」実現への志向性をその中心に据えているのは、人間一人ひとりの観点から「自他共の幸せ」追求の思想があるからである。従って、池田人間主義では、「世界平和」とは決して抽象的な概念ではなく、一人の人間の幸せを根底においた具体的な概念である。

池田人間主義に内在する平和主義の意味について蔡²¹⁾は次のように述べている。「一般に『平和』の反対語が『戦争』であると考えられているが、池田氏は、それは誤りであり、あらゆる『暴力』とすべきだとしている」。創立者は、平和について次のように述べている。「戦争を含む

貧困、飢餓、環境破壊、人権抑圧などの暴力 — 平和というものは、そうした様々な層の暴力と戦い、根絶していく中に実現されるのであります」。本論文で用いる「世界平和」も以上の意味で用いている。

2. 池田人間主義の社会への適用

上でも述べたように、池田人間主義の最大の特徴は、どのような側面を捉えてみても、そこには必ず社会変革への志向があるという点である。池田人間主義哲学を社会に適用するにあたっての基本的な考え方は、小説「人間革命」の冒頭に出てくる次の言葉である。「一人の人間における偉大な人間革命は、やがて一国の宿命転換をも成し遂げ、さらに全人類の宿命の転換をも可能にする」。すなわち社会の思想・文化やそのあり様と一個の人間の精神は別個のものではなく、密接に関係をしている。それどころか社会の変革は、一人の人間の心の変革からはじまることを訴えている。この観点は池田人間主義の他に類のない特徴であり、われわれがビジネス界へ人間主義を適用するときに必ず基づかなければならない基本的な考え方である。

上で挙げた池田人間主義が社会で適用される場合はどのような形になるかの例をこの節では考えてみたい。「はじめに」で述べたように本学部の学生、教員であっても、人間主義経営の具体的な形を把握するのが困難である状況があるために、ここでは敢えて例示として示してみようと思う。このような例を提示すると、人間主義思想を凡庸なものとして貶めてしまう危惧があるが、この節では、その危険性を冒しても敢えて示すものである。ただし、再度述べるが、ここに挙げるものは例であって、これ以外を排除するものではない。

(1) 「生命の尊厳」の適用例

生命そのものの存在を“尊し”と捉え、人間の可能性を活かすようなビジネスモデルはどのようなものであろうか。次のような行政又は企業による施策は、この思想を活かした例とみることができる。

- ① 生命の維持を支援する目的の政策やビジネス。例えば、貧困撲滅、食料や水資源の安定供給を目的にしたビジネス、乳幼児の栄養改善などによる死亡率の低下を目指すビジネスなど。
- ② 人間の可能性の開発を支援する政策やビジネス。例えば、学校教育の支援や職業能力開発を目的にするビジネス。経済的支援に加えて精神的な自立も支援する生活改善を目指すビジネスなど。

（2）「全体人間」の適用例

前述したように、近年、経済学等の学術的分野、またビジネス界や政界の実務的分野においても「共感」「信頼」「絆」などの感覚的な側面を重視するべきであるとする論調が高まってきている¹⁸⁾¹¹¹⁾。一人ひとりの人間を大切にするとともに、それを社会変革にまで結び付ける目的のビジネスとしての例を以下に示す。

- ① 共通の動機から発した組織の枠を超える協働の政策やビジネス。例えば、国家、企業、NPO など多様な組織の多様な構成員（国籍、人種、性別などの多様性をもつ）が一つの社会的価値創造の目的を共にするビジネス。
- ② 信頼、共感、心の絆に基づいた政策やビジネス。例えば、一人暮らし高齢者、登校拒否生徒、障がい者など社会的弱者の生活支援や心の拠り所をつくり、その自立を支援するビジネス。

（3）「自他共の幸せ」の適用例

前節で述べたように、池田人間主義の究極の実践目標は「世界平和」の実現である。「世界平和」とは、「戦争を含む貧困、飢餓、環境破壊、人権抑圧などの暴力」と戦い、それらを根絶する中で実現するものであるとするならば、「世界平和」の実現と「自他共の幸せ」の実現は同義であると解釈できる。したがってこの思想に基づいたビジネスモデルとは、次のようなものであろう。

- ① 人権抑圧、経済的格差・男女間格差などの格差社会や環境破壊、気候変動による自然災害などの地球的課題の解決を目指す政策やビジネス。
- ② 戦争の防止や停止を目的とする政策やビジネス。

この節で示した施策は、「政策やビジネス」と記しているが、池田人間主義は世界平和の実現を目指すものであり、それらは一国家、一企業では実現が難しいものを多く含んでいるためである。これには、多様な組織の協働が不可欠である。

従って、一経営者や組織部署内での長、すなわちトップまたはミドルリーダーが組織の中で個人的に池田人間主義を体現している事例もあるとは思われるが、この論文ではそのようなケースは対象外として取り扱わない。

3. 池田人間主義からみた CSR、CSV の評価

本論文での評価の方法では、以前行ったような評価基準をつくって社会的企業を数値的に評価したような方法¹¹²⁾は取らない。第2節で述べた池田人間主義の3つの観点からそれぞれの事例を検討することにする。

なお、本論文では CSR と CSV を列記しているが、この二つを同一視しているわけではない。まず、これら二つの取り組みについての本論文の解釈を述べる。

(1) CSR と CSV の相違

CSV については、マイケル・ポーター他^[2]は次のように述べている。「共通価値という概念は、経済的価値を創造しながら、社会的ニーズに対応することで社会的価値も創造するというアプローチである」。一方、CSR の考え方の重要性については山中^[10]で論じたところである。

ところで、CSV の推進論者の中には CSR に批判的な見方が多い。前掲のポーターの論文では、「ほとんどの企業は今なお CSR という考え方にとらわれている。つまり企業にとって、社会問題は中心課題ではなく、その他の課題なのである」との批判がある。また CSV の原点とされるネスレの Peter Brabeck-Letmathe 会長は、次のように語っている^[13]。「CSR のコンセプトをじっくり考え始めたのですが違和感がありました。CSR は慈善的な考えがベースにあります。上場企業として、この概念が取り入れるべき最善のものかどうかを考えました。もし、企業が長期的に責任を持って事業に取り組めば、株主への価値と同様に社会にとっての価値を創造していることになる。そのため CSR の『社会に慈善的に還元する』という考えは合わないと感じました」。

しかし、CSR の本来の考え方は山中^[10]で述べたように「企業の活動の中核に据えるもの」であり、「philanthropy とかメセナ (mécénat) と呼ばれるもの」ではない。つまり、上記の2識者の見解とは相違がある。本論文では、池田人間主義からみた CSR、CSV を評価するのが目的であるので、CSR に関してはメセナなどの慈善事業と同一視するような観点ではなく、山中^[10]に述べた捉え方を採用する。

ただし、CSV と CSR の相違として本論文で重要視するのは、CSV は「社会的価値を創造するために新しい市場を開拓する」という経営戦略である点である。これにより CSV を実行する場合には一企業の枠を越えて多様な組織との協働が不可欠になる。そこには、「社会的価値の創造という大義を掲げた連帯の共感」が存在するであろうと解釈する。

なお、本論文では CSV の用語を使用しているが、CSV としての上述のようなビジネス形態は、ネスレ会長やポーター^[2]から始まったわけではない。CSV（共通価値）という表現はポーターが学問展開したとしても、CSV として捉えられるビジネス形態は、後の節で述べるように以前から行われていたものであるというのが、本論文の認識である。

(2) フェアトレードの評価

CSR の中でもフェアトレードのビジネスモデルは、歴史も古くまたその目的も崇高なものである。社会的企業を評価した論文^[12]では、「マックスハベラー」「アルタエコ」「トランスフェア」などのフェアトレードの事例を取り上げ、高評価を与えた。

しかし、CSV を提唱するマイケル・ポーターはフェアトレードに対しても厳しい評価を下している^[2]。「フェアトレードの目的は、同じ作物に高い価格を支払うことで、貧しい農民の手取りを増やすことである。気高い動機ではあるが、創造された価値全体を拡大するものではなく、主に再配分するためのものである」。新しい市場の創出がないために、利潤の枠が広がらないと

いう指摘である。実際ポーターは「フェアトレードで農民の所得は10~20%増加するが、共通価値への投資では300%超増加する可能性があった」と述べている。

以上のような批判はあるものの、本論文ではその事業の目的とその達成結果に焦点をあてる。例えば「マックスハベラー」では「生産者とその家族500万人の生活改善をしてきた」と報告している^[12]。これらのフェアトレードのビジネスは、そもそも発展途上国の小規模生産者の支援を目的として事業を興したものであり、池田人間主義の特徴(1)の適用で述べた、貧困に喘ぐ人々の生命維持、生活水準向上を目指す「貧困撲滅」の一端を担うビジネス活動の具体例として評価すべきものであると考える。

(3) ネスレ、ユニリーバ、GEのリーダー達の意識評価

マイケル・ポーターの提唱するCSVでは、「社会的価値の創造」を謳っているが、これには多少の疑問が生ずる。この場合、経営戦略としてそれぞれの企業がその得意分野の方法を用いて「社会的価値の創造」に挑むことになるのであるが、「社会的価値」の価値判断はどこに置くのであろうか。まずは、その企業の経営理念を基に行うことになるのであろうが、他企業や行政と利害がぶつかる状況ではどうするのであろうか。ポーターは、これらのことについては触れていない。これは、ポーターの立場では、あくまでも経営戦略として位置づけたCSVであるから、当然といえば当然である。しかし、人間主義経営の観点では、「社会的価値」の価値判断をどこに置くかという問題の方が主たる関心事である。以下に、世界的な経営者のCSVの事例を掲げて、この点を探ってみる。

① ネスレの会長は前掲の文献^[13]で次のように述べている。「ネスレではCSVの優先課題として三つの分野を設定しました。栄養、農業・地域開発、そして水資源です」。水資源については、日本では豊富なために実感が無いが世界的にみれば希少資源である。「水の問題は政府や国際機関、企業、NGOなど、単独では解決できない大きな問題です。手を取り合って一緒に取り組み、初めて解決できます」と協働の必要性を説いている。

また、栄養分野の取り組みについては次のように語っている。「ネスレは、発展途上国の方々向けに微量栄養素を強化した、手ごろな価格の製品を展開しています。2012年で1500億サービング以上販売しています」、「社会的な貢献という点から見ると、ビタミンA欠乏は何億人の子どもの健康を害しています。ビタミンAを添加することで、多くの人にそして社会に大きな恩恵をもたらすことができます」。

また、上記以外の取り組みとして若者の失業率の問題にも目を向けている。「ヨーロッパでは若者の失業率が大きな問題になっています。ネスレでは先日、今後3年間で30歳以下の若者を少なくとも2万人のキャリアサポートするイニシアチブを発表しました」。

以上のようにネスレ会長の視野は広く、世界的な課題に及んでいる。「栄養の改善」や「キャリアサポートなどの能力開発」は、池田人間主義思想の特徴(1)で述べた「人間の可

能性を開発し、自立を支援する」事例と良く合っており、人間主義経営の具現化とみなすことができよう。

但し、あくまでも CSV としての取り組みであり、前述の文献^[13]では、質疑応答で次のようなやり取りをしている。「CSV 活動を行うのは世界を代表するグローバル企業としての誇り、責任からだと思っていましたが、そうでもないようですね」との問いに対し、会長は「そんなふうに考えたことは一度もありません。CSV は事業戦略の基本原則なのです。慈善事業ではありませんし、コストでもありません」。CSV の論者は、このように CSV としての社会的価値の創造は、企業戦略であることを強調する。この点は池田人間主義思想と全く異なるところである。創立者の大学講演「平和とビジネス」^[14]では、社会的価値の創造に資するビジネス活動の基本的理念として「ビジネスの世界にあっても、一企業、一国のみの『部分益』に執着せず、地球人類という『全体益』に立脚」するべきであると明言している。

- ② ユニリーバの CEO である Paul Polman は長期戦略に重きを置き四半期報告を廃止するなど、革新的な経営者として知られている。彼の問題意識は次のようなものである^[15]。「人口増加が西側から東側に移っているとか、世界中の資源に対する需要が急増しているとか、この世界の大きな潮流について考えました。そして『社会や環境から奪うのではなく、貢献するようなビジネスモデルをつくれないものだろうか』ということになったのです」。「満足に食事も取れない人がまだ 10 億人もいます。6 秒に一人の割合で子どもが餓死しています」。「昨年（2011 年）は、旱魃や洪水、津波、地震の影響により、ユニリーバだけでも優に 2 億ユーロを超す損失がありました。そのほか、一部の人達を置き去りにした、不公正で持続不能な成長が招いた政治的危機もあります。何の策も講じなければ、消費財産業の全利益が 30 年で帳消しになってしまう、との予測もあります。責任ある企業はこのことを考えます」。

そこでポールマンのたてたビジネスは、「総合的な環境負荷を削減し、持続可能な形で農業資源を調達し、10 億人が十分な栄養を摂取して健康で安心な生活を実現できるようにしよう」というものである。具体的には、「リプトンブランドで、持続可能な茶葉の調達を実行」し、その重要性を述べている。「20 億人が紅茶を飲んでいるのですから、持続可能な形で調達されたものを買って求めることで、あなたも良いことを実行する一員になれる」。

この他にも、マイケル・ポーターがユニリーバの次のような活動を CSV の一例として紹介している^[2]。「ヒンドゥスタン・ユニリーバは、インドの人口 2000 人足らずの集落に訪問販売システムを導入した」。「これまで、4 万 5000 人以上の女性起業家たちが、15 の州で約 10 万の村々をカバーしてきた」。「これは、世帯所得を倍増させるスキルを女性たちにもたらしただけでなく、衛生製品を普及させ、感染症の拡大を抑止している」。

ポールマン CEO のビジネスの発想は、農業や衛生の側面から地球環境の持続可能な解決策を具体化するものであり、経済的価値創造と社会的価値創造が一体化していて見事である。このことは彼の次の言葉でも伺い知ることができる^[15]。「世界の人口の 15% が資源の 50% を

使うという構造は持続不可能です。解決策の発見に参加しようとしない企業は、社会から孤立するリスクを抱えています」。企業のあり方に対するこのような姿勢は、池田人間主義思想が SGI 提言等で常に訴える特徴(3)「持続可能な開発」「自他共の幸せ」を体現するものとして評価できよう。また「栄養改善」や「女性の能力開発」などを目標としている点は、人間主義思想の特徴(1)「生命の維持活動」「人間の可能性の開発」にも合致する行為である。

- ③ Jeffrey R. Immelt CEO は前任の Jack Welch とは全く異なる方向へ GE をリードしている。イメルトの理想とする GE は次のようなものである^[16]。「多角的コングロマリットを目指すのではなく、もっと世界が直面する困難な課題の解決に貢献する企業でありたい。そのためには世界中の人々の生活の基盤となるインフラストラクチャーにフォーカスし、ソリューションを提供する会社であるべきだ」。このためイメルトは地球環境問題を解決するという大義を掲げた。具体的には、2005 年に“エコマジネーション (ecomagination)”と呼ぶ施策を開始した。これは、“エコロジー”“エコノミー”そして“イマジネーション”を融合した造語である。イメルトはこのために利益率も好調だった GE プラスチックや NBC ユニバーサルを売却した。次のような論評がある^[17]。「フィナンシャル・タイムズは“GE gambling on green”というタイトルで、イメルトは歴史的な賭けをしようとしているとの記事を掲載している。多くのアナリストからも“GE の事業を傷つけ経済的にマイナスの影響を与えるだろう”と警告する声が優勢であった」。しかし、マイケル・ポーターは CSV の好例として次のように述べている^[2]。「GE では、“エコマジネーション”関連の売り上げが、2009 年では 180 億ドルに達した。これは『フォーチュン 150』の一社の売り上げ規模に匹敵する。同社では、今後 5 年間、エコマジネーション関連の売り上げは総売り上げの 2 倍のペースで拡大していくと予測する」。その後、2012 年には関連売上高は、250 億ドルに達している^[18]。

GE にはこの他に“ヘルシーマジネーション (healthymagination)”と呼ぶ新しい取り組みがある。例えば、GE とインドネシア国家との共同施策が報告されている^[16]。「インドネシアの離島では、出産と同時に母親がなくなったり、生まれた赤ちゃんがそのままなくなったりすることが多く、問題視されていました」。「インドネシア国家としてもそれを解決したい思いがあり、我々と議論を交わしました」。「そこで、GE の手のひらサイズの超音波診断装置を助産師さんに持ってもらい、出産が安全か危険かという判断をしてもらう。異常があったら、出産を強行せず病院へ行ってもらう。ここで必要な超音波診断装置は、安全か危険かを判断できる必要最低限の装置であれば良いということです」。「手のひらサイズの超音波診断装置は、日本が最大の市場になっています。日本は超高齢化社会が最大の課題です」。ヘルシーマジネーションは現在 10 億人以上の生活に関与している^[18]。

GE でのジェフ・イメルトの方向転換は、世界中の人々の生活の基盤となるインフラストラクチャーのソリューションに特化しようとするものであり、その特徴は事業を長期的な視野で捉えるところにある。これはユニリーバ CEO のポールマンにも言えることであるが、イ

メルトの場合も短期的な利益を追っていない。その考え方は次のように説明されている^[16]。

「(GEの行動指針である GE Beliefs の最初の項目である Customers Determine Our Success は、) お客様が困っている問題を解決することによってお客様が成長し、我々の成長につながるという考え方です」。

池田人間主義の「自他共の幸せ」の思想は、「自他共」とはいえ、先ず「利他」である。池田・トインビー対談^[7]では次のように語られている。「大乘仏教では、宇宙や他の一切の生命と自我との調和・融合を説き、そこに、人生における理想的な幸福があると説いたのです。このための実践が慈悲による“利他”にあるとして、欲望はこの高い理念の実践によって、自然に超克されるものとしたわけです」。この意味で、前述の「お客様が困っている問題を解決」し、その後に「我々の成長につながる」という捉え方は、単なる顧客満足のレベルではなく、“利他”を最優先し、その結果が“自利”となるという経営戦略であり「自他共の幸せ」の思想に一脈つながる。以上のような観点から見れば GE のエコマジンেশョンやヘルシーマジンেশョンへの転換は、人間主義思想の特徴 (1) で述べた「生命の尊厳」また特徴 (3) 「自他共の幸せ」を求める事例として特に優れた取り組みであると評価することができる。

(4) 日本企業の CSV に対する評価

- ① ここで述べるヤマハ発動機の事例は、1960 年代から始まった事業であり、前述したように CSV のビジネス形態がポーター^[2]から始まったわけではないとする本論文の認識の一つの証左である。

Economic News には次のように報告されている^[19]。1960 年代後半「ヤマハはモーリタニアの漁民に向けて簡便で過酷な使用条件に耐えうる耐久性の高い船外機を開発、提供を開始した」。「豊富な漁業資源を前にしてもその活かし方を知らない現地に JICA 漁業指導員と共に、漁の仕方から保存・輸送方法などを伝授するところから取り組んだ」。さらに「ボートは日本から運ぶにはコストがかかるため、ヤマハの技術支援によるボート工場をモーリタニア、ナイジェリア、モザンビークで立ち上げ、地元の雇用を生み、今までは手漕ぎボートや帆船で漁業を行っていた地域も、船外機つきのボートを利用することで生産性が高まり、結果的に船外機の顧客を育成するという好循環を生み出している」^[20]。これについては社会経済的収束能力を高めた事例として次のように評価されている^[21]。ヤマハは、「さまざまな非営利組織と関係性を築きながら漁業振興に努めた。その結果、同地域に漁業という産業をゼロから立ち上げることに成功した」。「船外機をメンテナンスする現地個人事業主の能力開発を肅々と進め、購入時のファイナンス・スキームにおいても現地公的セクターとの協力を選択した。その結果、その国の人々の生活水準の改善に大きく寄与すると同時に、船外機市場において 9 割を超える安定的シェアを占めるに至っている」。

CSV からみれば、このヤマハ発動機の事業は、新しい市場を多様な組織と協働して作り上

げた典型的な共通価値創造の事例である。船外機市場において9割を超えるシェアを占めた事実はCSVがこれからの経営戦略として間違っていないことの証拠として重要である。一方、池田人間主義の観点からは、市場の創造よりも、むしろ特徴(1)にあるように、地元民の「能力開発」を促し「自立」した漁業の事業主への道を開いた点や生産から流通までの自立した現地バリューチェーンを構築し雇用を創造した点を評価したい。

- ② ここで述べる住友化学のオリセットネットについては、BOPビジネスの典型例として、様々なところで取り上げられている事業である。これは、マラリアを媒介する蚊から身を守るための防虫蚊帳を独自技術により開発し、アフリカを中心に供給する事業で2001年に世界保健機構（WHO）から蚊帳の長期的防虫効果が認められ使用が推奨されたものである^[22]。

住友化学は、タンザニアのメーカー AtoZ 社に技術が無償供与し、約7,000名の現地雇用を創出した。更に、グループ会社とのジョイントベンチャーでオリセットネット生産会社を設立している。原材料の供給はExxon Mobile、ローンの付与はアキュメン財団、ブランドキャンペーンは現地NGOのPSI、製品はユニセフが全量購買という多様な組織によるビジネス展開である。

2000～2010年までで累計74万人の子供の命が助かったとワールド・マラリア・レポートにある。また、売上げの一部を使って、特定非営利活動法人等と連携し、タンザニア、ケニア、ガーナなどを含む10ヶ国（2014年3月現在）で小学校を建設するなど、16の教育支援プロジェクトを実施している。

住友化学では、マラリアの撲滅は貧困対策であるとして「マラリアによるアフリカの経済損失は年間推定120億ドル、約1.2兆円であり、アフリカの経済発展のためには、マラリアの撲滅が必要不可欠」としている。

この事業もポーターの論文よりは随分以前に立ち上げたものであり、住友化学ではこれをCSRとしてアピールしているが、新規市場の開拓や多様な組織との協働などの点については、ポーターの提唱するCSVの形態によく当てはまる。

この事業は、1973年に薬剤をポリエチレン樹脂に練りこむ研究を開始した一研究員（伊藤高明）の研究成果に負っている。その成果を生かせる場を模索していたときに、1998年のWHOのロールバックマラリアキャンペーン、2002年G8での「世界エイズ・結核・マラリア対策基金」設立の好機を得たものである。従ってビジネス動機が社会的価値の創造から経済的価値を創造するというCSVの基本プロセスではなく、そこにCSVとしては認められない部分があるかもしれない。しかし、人間主義経営の立場からみれば、貧困対策を前面に打ち出し教育支援を行うなど、池田人間主義思想の特徴(1)「生命の尊厳」「人間の可能性の開発」と共鳴するところがあり評価すべきである。

- ③ 味の素は、ガーナにおける栄養改善を目指して現地機関や国際 NGO などの複数の組織とガーナプロジェクトと呼ばれる協働の事業を行っている。ガーナプロジェクトは、2009 年に味の素の 100 周年記念事業の一つとしてスタートしたものであり、味の素、INF (International Nutrition Foundation)、ガーナ大学の 3 者の共同で立ち上げたプロジェクトである^[23]。2011 年には、プロジェクトの社会性が評価され、ガーナ政府公認の活動として承認されている。

ガーナは政治的に安定している反面、長期間の失業やインフラの未整備など、職業別および地域別の貧困格差が拡大している国である。味の素が栄養改善の対象として着目した商品は、ガーナで伝統的な離乳食として普及していた KOKO と呼ばれるお粥である。KOKO はたんぱく質やビタミン、ミネラルなどの微量栄養素が不足しているため、離乳期の子どもの成長を遅延させる一つの要因となっていた。そこで家庭での KOKO の調理時に添加する栄養サプリメントを開発し、これを KOKO Plus と名づけた。KOKO Plus の開発において、2010 年に味の素はオランダのライフ・サイエンス企業である DSM と協働の契約を行った。DSM 社はビタミンの世界トップメーカーであり、かつ BOP 市場における専門知識、経験およびリソースを保有していた。

この商品を普及させるもう一つの課題は、KOKO Plus を添加すれば栄養が充足され、かつ、おいしい離乳食ができるということと、どのように消費者に伝えるかということであった。そのため、栄養学的な啓発活動が必要とされた。味の素は、ガーナ保健省に属する社会セクター GHS (Ghana Health Service) を選び、栄養教育などで協働することとなった。この栄養教育では、子どもの定期健診のために毎月、GHS が開設しているクリニックにやってくる母親に対して、啓発活動を展開している。

前述の住友化学と AtoZ 社の関係と同様であるが、味の素は生産のパートナーとしてイエデン (Yedent Agro Processing Venture Ltd.) を選定し、ガーナ大学を通してイエデンに資金を投入した。イエデンに生産設備と品質管理の考えも導入し、現地生産の準備を進め、2012 年に KOKO Plus の生産が開始、販売されることになった。

この事業は、味の素が後発ではあるが BOP 市場への参入を意図して取り組んだ事業である。自社のアミノ酸技術によって、子どもの成長促進、免疫指標の改善などの社会的課題の解決という大義を掲げて行った CSV といえる。前述の住友化学の例と異なり事業立ち上げの目的が社会的価値の創造である。その意味で、CSV の基本プロセスと一致し、またビジネスが社会課題の解決に貢献すべきとする池田人間主義の主張と響きあう。また、味の素はプロジェクトの立ち上げ時点では、どのような商品に自社の技術を応用すべきか明確でなかったようである^[23]。この問題を解決したのがガーナ大学であり、この事業では、ガーナ大学の他にも GHS との栄養に関する教育啓蒙など、多様な協働の絆を強く認識することができる。以上のような状況からこのガーナプロジェクトについては、池田人間主義の特徴 (2) に掲げた「共感」「信頼」など多様な組織の多様な人間による「絆」を具現化した事業であろうと考えられる。

- ④「プロジェクト G (government)」とは、ヤマトホールディングスがビジネスで取り組む地域活性化支援事業である^[24]。この事業は、「豊かな社会の実現を目指して、地域の社会や経済に貢献」することを目的として行われている。名称に G とあるのは、「地域活性化のために新しいインフラを行政 (government) と一緒につくっていけないだろうか」との考えを表わしている。その一例を高知県大豊町にみてる^[25]。

高知県大豊町は、高知県北部の山間にある過疎と高齢化が進む町で、65 歳以上の住民が人口の 51% を占める。面積は東京 23 区の半分ほど、9 割が山地で平地は 1 割という、「限界自治体」のひとつである。この町の住民の有様は、文献^[25]では概略次のように記述されている。「この町では、買い物困難者が急増している。タクシーで片道 3,000 円以上かけて出かけ、まとめ買いをすることも少なくない。山間部のため、タクシーで横づけできない場所もあり、重いお米を持って自宅まで運ぶのは、高齢者にとって大変な重労働である。また、商業店舗も高齢化で廃業も増えている。移動販売車が来る地域もあるが、移動販売車は冬季の降雪時には来られない。移動販売車も、行商者自体の高齢化によって、事業継続に不安を抱えている」。

このような町に、ヤマト運輸は、ヤマトのプラットフォームを提供して、利用者・商店・行政がそれぞれのメリットに応じて費用を分担する高齢者の買い物支援と見守りサービスを行うモデルを構築した。まず、高齢者を中心とするお客は、電話又はファックスで商品をお店に注文する。お店は注文を受けて品物を選び分け、配送をヤマト運輸に依頼する。ヤマト運輸は、注文宅に品物を配送し、商品代金と宅配料金のうちのユーザー負担金を集金する。そして、配達時に健康状態などに不安を発見すれば、役場又は消防署に連絡するという仕組みである。

この事業では、高知県と大豊町からは、件数に応じてお店に補助金が支払われる。ただし、多額のお金が行政から出ているわけではなく、行政からの支援で成り立つサービスではないということである。「安価な設定でヤマト運輸が事業として成り立っているのは、同一の配送センターで完結する域内流通だからである」。「この場合、荷分けや荷造りの手間がほとんどかからない」^[25]。お年寄りの見守り支援という行政サービスをヤマト運輸が担っているのが、このビジネスモデルのポイントである。セールスドライバーがヒアリングシートを活用して高齢者の体調を把握している。「この仕組みがうまく機能しているのは、セールスドライバー 12 人中 10 人が大豊町や近隣で生まれ育った地元出身者であるからである」と文献^[25]では、住民とセールスドライバーの精神的な繋がりに言及している。

ヤマトホールディングスのこのような自治体との連携案件数は 2014 年 3 月現在、554 件、協定締結数 109 となっている^[24]。この事業は、単に限界自治体の行政と企業の協働事業と捉えてはならない。日本はこれから超高齢化社会に突入する。大豊町の状況が日本全体に広がることは容易に想像がつく。さらに世界全体が高齢化社会に向かっていることも事実である。

ここで述べたビジネスモデルは、このような将来の世界的な高齢化社会における先駆けであると認識した方が良い。

以上のようにこのプロジェクト G は、地球的課題の解決という池田人間主義の主張を具体化した一つのモデルといえることができる。また、このモデルは人の「絆」をその基礎にしているところが優れた点である。その意味でも池田人間主義の特徴に掲げた (1)「生命の維持」や (2)「信頼」「共感」などの「全体人間」を具現化した事業として評価できる。

4. 池田人間主義と SDGs (持続可能な開発目標)

本年(2015年)9月の国連総会でミレニアム開発目標(MDGs)に代わる今後の国際社会の目標として「持続可能な開発目標(SDGs)」が採択された。これまで創立者は、「SGIの日記念提言」でMDGsの達成に向けて様々に取り上げ提言を行ってきたが^[26]、SDGsについては本論文の「はじめに」でも述べたように目標案の段階でその取り組みに賛同を示している^[3]。MDGsからSDGsへの過程で、全世界の約720万人がその意見をアジェンダ策定に反映させることを目的としてネットや紙で国連開発計画(UNDP)の調査に加わったと報告されている^[27]。SDGsは、議論の途中で「設定目標が多すぎる」などの批判もあったようであるが、最終的に17の目標と169の達成基準で構成されたものとなった。

主な目標としては、目標1「あらゆる場所であらゆる形態の貧困に終止符を打つ」、目標2「飢餓に終止符を打ち、食料の安定確保と栄養状態の改善を達成するとともに、持続可能な農業を推進する」、目標4「すべての人に包摂的かつ公平で質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する」、目標6「すべての人に水と衛生へのアクセスと持続可能な管理を確保する」、目標7「すべての人に手ごろで信頼でき、持続可能かつ近代的なエネルギーへのアクセスを確保する」、目標10「国内および国家間の格差を是正する」、目標17「持続可能な開発に向けて実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する」などである^[27]。

このSDGsは、MDGsを引き継ぐとともに地球環境保全に関する国際会議リオ+20の流れも包含している^[28]。従って17の目標には、「経済的」、「社会的」、「環境的」側面というトリプル・ボトムライン^[10]における課題が組み込まれている。

MDGsとSDGsの重要な相違点として、次の二つの点があげられている。一つは「連携」が強く意識されていることである^[29]。上の三つの側面での持続性はこれまで独立して捉えられてきたが、SDGsでは、その相互連関に焦点が当てられている。あらゆる地球規模課題を広範囲にカバーしている理由は、「開発上の課題が他分野の課題とも分かちがたく結び付いているという意識が浸透した」結果である^[28]。もう一つの点は対象地域の広がりである。MDGsは主に開発途上国を対象とした目標であったが、SDGsではこれまで先進国の問題として捉えられていた課題も対象にしている。つまり、人類全体の課題を扱う取り組みであることがSDGsの重要度を高めている。

池田人間主義の立場から SDGs の内容をみても MDGs から SDGs への移行で、世界の意識は、ますます池田人間主義の主張に近づいてきていると判断することができる。まず目を引くのが「Leave no one behind（誰も置き去りにしない）」という理念である。人間一人の存在に焦点を当てている点は、人間主義の観点からして肝要な態度である。池田人間主義では、第2節の冒頭で述べたように、まず一人の幸せ、人間革命があり、そこから出発して世界平和へと改革を展開するわけであり、一方 SDGs では、そこまで徹底して一人の人間を基準にしているとは見受けられないが、この Leave no one behind の理念は人間主義思想に通ずる部分として評価できる。

上述した MDGs から SDGs への過程での発想の転換として「繋がり」が認識されている点も池田人間主義の観点からは重要なことである。池田人間主義では、その特徴の3番目（第1節(3)）に述べたように、仏法の「縁起」の思想からこの世界のそれぞれの事象について「全てはつながっている」とする捉え方が基本になっている。この意味で、SDGs で取られた「連携」の認識は、池田人間主義思想の考え方が実体を持った一例として世界目標に反映されたともいえる。

MDGs では「量」の問題が焦点だったが、SDGs では「質」が問われているとの指摘もある^[30]。ここでは、質を考える上で欠かせないものとして「公正さ」の観点が挙げられている。この「公正さ」については、創立者が SDGs よりはるか以前にフィリピン大学の講演で指摘した精神である^[14]。そこでは、「私は平和を志向するビジネス人の精神的バックボーンとして、端的に『公正』の精神を挙げてみたい」と述べられ、「こうした『公正』な精神の持ち主は、経済活動によって、ともすれば富める国、富める階層がますます富み、貧しい国、貧しい階層がますます貧しくなっていくといった矛盾を決して見逃さないであらう」と格差問題の切り札となることが提示されている。

SDGs の問題意識を突き詰めていくと、「今後は『豊かさとは何か』『幸せとは何か』といった精神的な問いが、先進国に限らず開発途上国において重要になるだろう」との倫理的課題に直面する^[30]との認識がある。この「精神的な問い」に対する答えを既に示しているのが池田人間主義の思想であり、創立者とさまざまな識者との対談で取り上げられているところである。例えば、文献^[31]では、「社会の幸福度を評価する新しい指標」が提起されている。

5. 人間主義経営の指標としての SDGs

池田人間主義思想の3つの特徴をビジネスで具現化するとどのような形になるかを第2節で例示したが、SDGs の17の目標の多くの部分は、この三大特徴に包含される。目標1の貧困問題、目標2の食料の確保と栄養改善、目標3の健康な生活と福祉の推進は、人間主義思想の第2の(1)「生命の尊厳」で挙げた①②と同じ目的を持っている。目標11の居住地の持続可能性、目標12の消費と生産のパターンの確保、そして目標17のパートナーシップの活性化は第2の(2)「全体人間」で挙げた②と同様の「連携」「絆」を重要視する方策として相通ずる。また、目標

10の格差の是正、目標13, 14, 15の気候変動、海洋資源、森林の持続可能性などの問題は、節2(3)「自他共の幸せ」①で述べた地球環境の持続可能な開発を目的とするものである。

池田人間主義は、節2でも述べたように究極的には世界平和の実現を目指すものであり、節2(3)②の「戦争の防止や停止を目的とする」類の目標設定はこのSDGsにはない。このSDGsは、その意味ではあくまでも開発目標でありその範疇での社会変革を目指すものであるが、国連総会においてパン事務総長がSDGsのビジョンとして「世界は今、人間と地球を中心に据え、人権擁護に裏打ちされた変革の時代を迎える準備ができた」^[32]と述べた基本姿勢を有しており、池田人間主義とその底辺で呼応するものである。

以上の観点から、本論文では二つの提案を行いたい。一つは、人間主義経営のあるべき姿の判断根拠についてである。その根拠のひとつとして「SDGsの各目標の達成に関わるビジネス」を基準としてはどうかであろうか。ただし、あくまでもひとつの基準であって唯一ではない。二つ目の提案は、CSVの「社会的価値の創造」の具体的手がかりについてである。ポーターは、節3で述べたように単に「社会的価値」を創造するといっているが、抽象的で曖昧である。「社会的価値の創造」の具体的な手がかりとしてこのSDGsを用いてはどうかであろうか。実際、ユニリーバのポール・ポールマンCEOはこのSDGs策定のハイレベルパネルのメンバーを務めた^[33]。

この節の最後に特記しておかなければならないことは、池田人間主義でカバーする範囲は、SDGsよりは、はるかに広いということである。前述した「戦争の防止や停止を目的とする」類の施策は、人間主義が究極の目的とする世界平和に直接的に関わる。この点に関しても創立者は、長年「SGIの日記念提言」で「人間の安全保障」として様々な提案を行ってきている^[34]。そこでも人間一人ひとりの生存と尊厳が脅かされない、国家よりも人間生命を守るという考え方が強調されている。

6. 結語

本論文では、「人間主義経営」についての具体像を明らかにすることを目的として、まず池田人間主義思想の3つの特徴について概略を述べた。3つの特徴とは「生命尊厳の思想」、「全体人間を理想像とする人格の陶冶」、「自他共の幸せを目指す実践哲学」である。

次にその3つの特徴から考えられる政策やビジネスの一般的な姿を適用例として明らかにした。さらに、その一般的な姿を示している事例としてCSRの事例、CSVを実践しているCEOの意識、日本企業のCSV活動を示した。これらの事例のうち特にCSVについては「社会的価値の創造」という観点からは人間主義思想に多くの点で合致するものであるが、反面「本質的には新たな経営戦略である」と主張している点など人間主義思想と相容れない部分もあることを明らかにした。

また、本年(2015年)国連総会で採択されたSDGsについては、その内容がMDGsよりも更に池田人間主義思想に近づいていることを示した。SDGsの17の目標の多くが、人間主義思想

の3つの特徴から考えられる施策と良く一致しているとともに、その根底に流れる問題意識の解決策は池田人間主義にあることを述べた。

最後に本論文の結論に変えて二つの提案を行った。一つは、人間主義経営のあるべき姿の判断根拠について「SDGsの各目標の達成に関わるビジネス」を基準としてはどうであろうかということである。二つ目は、CSVの「社会的価値の創造」の具体的手がかりとして、SDGsを用いてはどうであろうかということである。

ただし、池田人間主義の問題意識の範囲は、SDGsよりは、はるかに広い。「人間の安全保障」の問題など池田人間主義が究極の目的とする人間一人ひとりの幸せを基にした世界平和に関わる地球的課題はまだ多い。今後、人間主義経営の姿もビジネスの枠を越えて、行政、非営利団体、国連など多様な組織との連携の上で社会的価値創造を目指す新たな形態となるように思われる。

参考文献

- [1] 山中馨、「人間主義経営論の試み」『創価経営論集』第28巻第1・2・3合併号、pp.115-128、2004。
- [2] マイケル E. ポーター、マーク R. クラマー、「共通価値の戦略 Creating Shared Value」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』、ダイヤモンド社、2011。
- [3] 池田大作、「人道の世紀へ 誓いの連帯—第40回『SGIの日』記念提言—」、創価学会広報室、2015。
- [4] 松岡幹夫、「日蓮仏法と池田大作の思想」、第三文明社、2010。
- [5] 山中馨、「池田人間主義哲学と日本人経営者のリーダーシップ」『創価経営論集』第38巻第2・3合併号、pp.41-50、2014。
- [6] 蔡徳麟、「東洋の智慧の光—池田大作研究」、鳳書院、2003。
- [7] A. J. トインビー、池田大作、「二十一世紀への対話」『池田大作全集』第3巻、聖教新聞社、1991。
- [8] ポール J. ザック、「経済は『競争』では繁栄しない」、ダイヤモンド社、2013。
- [9] 池田大作、「皆が輝く社会へ、希望を送り続けるリーダーに」『ダイヤモンドセールスマネジャー』第40巻、第5号、ダイヤモンド社、2004。
- [10] 山中馨、「CSRと人間主義リーダーの重要性」『創価経営論集』第30巻第1号、pp.1-16、2006。
- [11] ジョン・ガーズマ、マイケル・ダントニオ、「女神的リーダーシップ」プレジデント社、2013。
- [12] 山中馨、「社会的企業の評価基準とその適用」『創価経営論集』第35巻第1・2・3合併号、pp.1-14、2011。
- [13] ピーター・ブラベック・レッツマット、「ネスレ：CSVは競争力となる」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』、ダイヤモンド社、2014。
- [14] 池田大作、「平和とビジネス」1991、「21世紀文明と大乘仏教」収録、聖教新聞社、1996。
- [15] ポール・ポールマン、「未来をつくるリーダーシップ」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』、ダイヤモンド社、2012。
- [16] 熊谷昭彦、「GEは事業で社会的課題を解決する」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』、ダイヤモンド社、2015。
- [17] 藤井剛、「CSV時代のイノベーション戦略」、ファーストプレス社、2014。
- [18] GE エコマジェネーション・レポート、「Our Global Impact」<http://www.ge.com/jp/company/>

ecomagination/、2015（2015年10月11日参照）。

- [19] Economic News、「アフリカ市場を『急がば回れ』で開拓した日系企業」、<http://economic.jp/?p=20442>、2013（2015年10月13日参照）。
- [20] The Essence of BBT、「ヤマハ発動機が考える理想のアフリカビジネスとは」、<http://www.bbt757.com/pr/bbtch/183/>（2015年10月13日参照）。
- [21] 岡田正大、「CSVは企業の競争優位につながるか」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー」、ダイヤモンド社、2015。
- [22] 住友化学、CSR「オリセットネットを通じた支援」、<http://www.sumitomo-chem.co.jp/CSR/olysetnet/>（2015年10月21日参照）。
- [23] 平尾毅、星野雄介、「ビジネスケース×味の素」『一橋ビジネスレビュー 2012年 AUT』、60巻2号、東洋経済新報社、2012。
- [24] ヤマトホールディングス、「特集 地域活性化の新たな取り組み『プロジェクト G (government)』」、News Letter, 2014.03 vol. 13、2014。
- [25] 玉村正敏、横田浩一、上木原弘修、池本修吾、「ソーシャルインパクト」、産学社、2014。
- [26] 池田大作、「新たな価値創造の時代へ ―第35回『SGIの日』記念提言―」、創価学会広報室、2010。
- [27] UNDP (2015)、「持続可能な開発目標 (SDGs) 採択までの道のり」、<http://www.undp.org/content/tokyo/ja/home/presscenter/articles/2015/08/21/sdg.html>（2015年11月4日参照）。
- [28] 蟹江憲史、「問われる先進国の当事者意識」、国際開発ジャーナル、No.701、2015。
- [29] 荒木光弥、「官民連携の新たな進化」、国際開発ジャーナル、No.701、2015。
- [30] 北村友人、山本太郎、「『量から質へ』の転換目指す」、国際開発ジャーナル、No.701、2015。
- [31] 池田大作、ヘーゼル・ヘンダーソン、「地球対談 輝く女性の世紀へ」、主婦の友社、2003。
- [32] Claire Luke、「国連事務総長がSDGsの『統合報告書』を発表」、国際開発ジャーナル、No.701、2015。
- [33] Adva Salinger、「SDGs達成の鍵はパートナーシップ」、国際開発ジャーナル、No.701、2015。
- [34] 豊島名穂子、「第4章 池田思想にみる『人間の安全保障』」「女性の世紀を創るために」、東洋哲学研究所、2011。

（創価経営論集 第40巻、2016年3月）

「人間主義経営」概説

Basic Theory of “Buddhist Humanistic Management”

山 中 馨

はじめに

経営学部創設 40 周年を節目として、あらためて「人間主義経営」が意味する概念について、読者の具体的なイメージ作りの参考としてこの論文を供する。

「人間主義経営」という言葉は、経営学部創設以来、学部の理念として掲げられてきているものである。従って、そこには創立者池田大作先生から我々経営学部へ託された使命があると考えられる。それは、「池田人間主義思想」と「経営学」（ただし、いわゆる経営学と称される狭義の意味ではなく、経営学部で扱う学問全体という広義の意味）との学術的統合であり、またその社会における実践への指導原理創りであろう。

人間主義経営については、学部の履修要項に次のような簡潔な解説文が載っている^[1]。「これ（人間主義経営）は、本学の建学の精神に基づき、学部の理念として設けられたものです。すなわち『人間主義経営理念』とは、人間性を尊重する観点から、一個の人間の行動と組織活動・ビジネス活動・社会活動をみる考え方です」。本論文は、この解説文の意味するところを詳しく説明しようとするものである。

ただし留意しておかねばならないことは、人間主義経営の探究には完成はないということである。創立者は、大学講演^[2]で次のように述べている。「＜新しいヒューマニズム＞の構築作業は、あけて皆さまの、また私どもの双肩にかかっております。私も、人間の尊厳を説き切った日蓮大聖人の仏法を奉ずる一人として、これまでもその作業に尽力してきましたし、今後も力の限り挺身してまいる決意であります」。読者には、この創立者の決意を継承して、更なる学究を期待するものである。

目次

1. 人間主義とヒューマニズム
2. 池田人間主義の普遍性
3. 池田人間主義の特徴
 - (1)「生命尊厳」の思想
 - (2)「全体人間」を理想像とする人格の陶冶
 - (3)「自他共の幸せ」を目指す実践哲学
4. 池田人間主義と世界平和
5. 人間主義経営の姿
6. 池田人間主義とリーダーシップ
7. まとめ

1. 人間主義とヒューマニズム

「人間主義」を英語に訳すと「ヒューマニズム」となる。このことから様々な混乱が生じているので、まずその混乱をなくしたい。

一般的に「ヒューマニズム」と呼ばれるものは西洋のルネサンス期に起こった改革運動での思想であり、「人文主義」とも称される。これは、それまでの中世で席卷した教会の権威主義や神中心の非人間的な抑圧から人間を解放し、人間性の復興を目指した精神運動の思想である。従って、西洋の学者が *humanism* という言葉を用いるときは、この意味であると考えerべきである。本論集で収録されている Kimakowitz 博士の唱える *Humanistic Management*^[3] もこのヒューマニズムに端を発して一般化したヒューマニズムであり、「人間の尊厳」を重視する意味合いの言葉であろう。

しかし、これは本学部が理念とする人間主義とは、全く異なることを認識しなければならない。創立者の海外諸大学講演集^[2]のあとがきには、次のような解説がある。「SGI 会長のいう人間主義とは、従来個人主義的ヒューマニズム、社会主義的ヒューマニズム等といささか手垢にまみれてしまった人間主義とはいささか含意を異にし」と記されている。筆者の見解では「いささか含意を異にし」ではなく「全く異にし」であるが、これについては後述する。

日本を代表する知性と称される佐藤優は、次のように述べている^[4]。「『人間主義』は英語に直訳すれば『ヒューマニズム』ですから、従来のヒューマニズムとどう違うのかがわかりにくかった。(中略)従来のヒューマニズムは、『人間中心主義』つまり『地球の自然は人間が利用するためにある』と考える傲慢さを孕んでいました」。創立者の人間主義については次節で明らかにするが、この節ではっきりしておきたいことは、池田人間主義思想は、所謂世間一般でいわれる「ヒューマニズム」とは全く異なる思想である点である。

また、人間主義という言葉の表面的なイメージから、池田人間主義を「人間を中心とした思想」などと安易に解説する文を時折見かけるが、佐藤優のことはあるように「人間中心主義」と池田人間主義は対極の思想である。

それでは、創立者の唱える人間主義をどのように表わしたら良いのであろうか。前出の講演集¹⁴あとがきでは、「あえていえば、ボローニャ大学で巨人レオナルドに擬した“宇宙的ヒューマニズム”が、その真意に近い」とある。この“宇宙的ヒューマニズム”は創立者が様々なところで法華經の人間主義を表す言葉として言及しているものである¹⁵。例えば、「法華經の智慧」¹⁶では創立者の次のような言説がある。「人間が目的となり、人間が主人となり、人間が王者となる（中略）こういう法華經の主張を、かりに『宇宙的人間主義』『宇宙的ヒューマニズム』と呼んではどうだろうか」。佐藤優はこれを解釈して次のように述べている¹⁴。「宇宙的視座から考えれば、人間は宇宙の覇者ではないし、地球も宇宙の中心ではありません。したがって、宇宙的ヒューマニズムは単純な人間中心主義ではあり得ないわけです」。

特に注意を向けなければいけないのは、創立者が西洋的なヒューマニズムに対して厳しい批判を展開している点である。「西洋的なヒューマニズムの発展過程において、自然は枠の外におかれ、人間によって利用される対象と位置づけられました。その物質文明が科学技術という手段を得ると、人間による自然の征服が一気に進んだのは、ある意味で当然の帰結です」¹⁶。従って、西洋ヒューマニズムと創立者の人間主義を同類の哲学、もしくは「いささか異にし」などと解釈してはならない。むしろ相対するものであり、西洋ヒューマニズムは創立者の人間主義の立場からは否定すべきものである。

以上のように、「宇宙的ヒューマニズム」は創立者が西洋ルネサンスの「個人主義的ヒューマニズム」と対比する意味で、特に法華經の人間主義を表す目的で使われている言葉である。次の節で詳しく述べるが、創立者の人間主義は、法華經の思想を根幹としているが、それを人類に普遍でかつ実社会に即した実践哲学として提示した点に特徴がある。そこで、この論文では、法華經思想を表す「宇宙的ヒューマニズム」を避け、端的に「仏法ヒューマニズム」または、単に「池田人間主義」と呼んで他の人間主義と区別するのが宜しいのではないかと考え、以後も「池田人間主義」の用語を用いることにする。

2. 池田人間主義の普遍性

池田人間主義の基盤は、大乘仏教の最高峰の經典とされる法華經の思想であり、これに基づいた日蓮大聖人の思想である。この点を認識せずに単なる字面だけで人間主義をイメージ的に捉えているために、上述したヒューマニズムとの差異が分からず混乱に陥る者がいるのである。

それでは、池田人間主義が世界の識者に注目され光を放つのはなぜであろうか。それは、創立者がこの法華經思想を「全世界の人々に、普遍的な実践哲学として提示した」ところにある。ここで「全世界の人々に普遍的な」とは、「東洋人、西洋人、アフリカ人、各地の先住民族も含め

全世界のすべての人々を対象として、共通の」という意味である。つまり、「人間」であればどのような異なる人格、考え方を持つ人であれ、すべての人類に当てはまる共通の概念を構築したという意味である。また、次の「実践哲学」とは、「仏教、キリスト教、イスラム教その他すべての宗教と文明を横断する人間行動の依拠となる哲学」という意味である。すなわち、宗教の枠や文明の枠を越えたところの思想として構築された哲学であるということである。そもそも、法華経思想は仏教經典の思想ではあるが、特定の宗教、宗派にとらわれた、いわゆる宗教的ドグマ、排他的な教義ではない。本来、万人の幸せを希求する普遍哲学である。

以上について、サンスクリット語の世界的権威である仏教学者ロケッシュ・チャンドラは、次のように述べている^[5]。「驚くほど簡潔で直截的な、池田先生の表現によって、法華経のメッセージは、『人類への呼びかけ』となりました」。池田人間主義は、この普遍性を柱としているからこそ、例えば中国の数多の大学に池田思想研究所が設けられ学術的に探究されているわけであり、本学部の理念としてこの論文が成立する所以でもある。

以上、池田人間主義思想は、「人類に普遍」という基盤にしっかりと根を下ろしていることを、その一大原理として先ず理解しておく必要がある。

3. 池田人間主義の特徴

「池田人間主義とは何ですか」と学生諸氏に問うと、「人間を大切にした思想です」とか「人間を根本にした思想です」という答えが返ってきて、その内容を的確に表現するような回答に出会うことがない。これは、学生諸氏の責任というよりは、創立者の扱っているテーマが世間の事象万般、あまりに広範囲におよび、時として様々に表現されることも原因しているのであろうと筆者は考えている。

そこで、この節では創立者の叱責や読者諸氏からの数多の反論があることを恐れながらも、池田人間主義の特徴として以下の3つを提示したい。

- (1)「生命尊厳」の思想
- (2)「全体人間」を理想像とする人格の陶冶
- (3)「自他共の幸せ」を目指す実践哲学

この三大特徴は、論文 [7] でも論じたところであるが、本論文の骨格となる部分であるので、ここにもう一度概略を述べる。

(1)「生命尊厳」の思想

法華経では、すべての生命の中に仏性（仏になる種子）があるとしている。これは法華経の真髓である「凡夫即極」の思想であり、「民衆尊極」の思想である。つまり、どのような環境にあるどのような人格の人間であろうとあらゆる人間は、仏という境涯へ向かう成長力、「無限の可能性」を秘めているという人間に対する絶対的の信念である。これに基づく池田人間主義にも社会

を構成する無名の人間、すなわち民衆に対する揺るぎない信頼がその根底にある。

さらにこの思想は、人間の生命のみに限定しているものではなく、「すべての生命の中に仏性」をみている。ここから、池田人間主義を、何故に「人間尊厳の思想」といわずに「生命尊厳の思想」としているのかが理解できる。実は、西洋ヒューマニズムでは、人間の尊厳たる所以は、人間が「理性を持つ動物であり、知恵と知識、そして教育により訓練可能」という点においている¹⁸⁾。創立者は、このような西洋ヒューマニズムにおける考え方の欠陥を次のように鋭く指摘している。「人間の尊厳の根拠を合理的知性、哲学的思考に求める考え方は、知性を持たない他の生き物への蔑視を生み出し、さらには、同じ人間であっても、そうした思考の訓練を受けていない人々や、違った思考法をする人々に対して、蔑視するような風潮を強めてきたことは否定できません」。ナチスドイツのユダヤ人蔑視や現在の米国での黒人蔑視のような人種による差別、また「人間中心主義」という動植物を人間が生きるための手段と捉えてしまう考え方の原因を明確に抉り出している。

この生命尊厳の思想こそが、現下の緊急の地球的課題である持続可能な開発のための指導原理たり得るのである。前述の佐藤優は、次のように述べている¹⁴⁾。「『生命の尊厳を根底に捉えた人間主義』であるからこそ、池田思想は環境破壊や、他者の生命を蹂躪する戦争には結びつかないのです」。

池田・トインビー対談¹⁹⁾では、さまざまな課題が不世出の歴史学者トインビーとの間で話し合われたが、その結論の一つは、創立者の次の言葉であろう。「私は、生命の尊厳に至上の価値をおくことを、普遍的な価値基準としなければならないと考えます」。

(2)「全体人間」を理想像とする人格の陶冶

ここでの「全体」という言葉は、生命の全体という意味であると解釈すると分かりやすい。この場合の生命全体も様々に説明できるであろうが、ここでは唯識論の説明を示す。仏法の唯識学派の八識論は、仏法の深層心理学とも呼ばれる精緻な理論である。人間の外界とのセンサーである目、耳、鼻など直接的に外と触れて形成される意識のことを五識（眼識、耳識、鼻識、舌識、身識）としている。次の第六識が「意識」であり、知、情、意を含んだ心のことである。六識は、五識の情報を統合し、推量し判断する働きをするところとされ、「知性、理性、感情」は、この「意識」の中に分類さる。また五識と無関係な想像や夢の中の意識もこの中に含まれる。従って、西洋流の、例えばフロイトの「個人無意識」などとは分類方法が異なっている。八識論では、さらにこの心の奥に末那識（第七識）、阿頼耶識（第八識）という深層心理を究め、天台はこれに加えて真理と一体の根本淨識として阿摩羅識（第九識）を立て、宇宙に遍在する法との合一を論じている。

池田・トインビー対談¹⁹⁾には、次のような創立者の言葉がある。「人間の精神は意識だけで成り立っているのではなく、むしろ人間の意識は人間精神の一部にしかすぎません」。「知性、理

性、感情は、この生命自体の表面の部分であって、生命全体ではありません。知性や理性、感情は、この全体的生命を守り、そのより崇高な発現のために奉仕すべきものです」。池田人間主義では、科学技術を中心に発達した西洋哲学を「理性万能主義」とみる。そうではなく、生命全体を正しく捉えることの重要性を創立者は、語っている。

例えば従来、経済学では人間は自己の利益を最大にするように合理的に行動するというナッシュ均衡の考え方を絶対的真理としてきた。しかし、それでは人間の行動は正しく把握できないとして、近年注目を集めているのが「神経経済学」などの学問分野である¹¹⁰⁾。そこでは、「愛情」、「共感」、「信頼」、「連帯感」などの感情の働きの方が理性よりも我々の判断では大きな部分を占めており、これを重視する考え方が強調されるようになってきた。

「全体人間を目指す」とは、このような内面世界を覚知して、己の心を不断に陶冶して、精神的に豊かな人格となることである。創立者はことあるごとに内面性の陶冶を強調している。例えば、大学講演では次のような指摘をしている¹¹¹⁾。「より深刻なことは、産業文明の進展が生命力の衰弱というか、内面世界の劣化現象を引き起こしてしまっているという事実ではないでしょうか。利便や快適さを追うあまり、困難を避け、できるだけ易きにつこうとする安易さから、『陶冶』が二の次、三の次にされてきたのが、近代、特に二十世紀であります」。この大学講演では、ここで述べられた「内面性の陶冶」が21世紀文明の軌道修正へ大きく貢献できると指摘している。

(3)「自他共の幸せ」を目指す実践哲学

仏法哲理の骨格中の骨格は「縁起」という考え方である。縁起について、創立者は次のように説明している¹¹²⁾。「人間界であれ、自然界であれ、森羅万象ことごとく、互いに“因”となり、“縁”となって支え合い、関連しあっており、物事は単独で生ずるのではなく、そうした関係性の中で生じていく、と説きます」。この「縁起」の思想に基づいて創立者は、人の幸不幸について次のように述べている¹¹³⁾。「全てはつながっている。この世に単独で存在しているものなど、何一つとしてない。いかなる生物も自分一個で生存を全うすることは出来ない。社会全体を良くしなければ、自己の繁栄、幸福は確保できない。同時に、どのような社会、企業、国家であっても、個人を犠牲にした繁栄は真の繁栄ではない。『他人だけの不幸』がありえないように、『自分だけの幸福』もありえない」。ここでの「自分だけ」は、「自分一人だけ」という意味もあれば、例えば「自分の家族だけ」など身内のような限定された範囲だけの意味も含んでいると解釈した方が良い。

日蓮大聖人は、これを次のような譬えで簡潔にわれわれに教えている¹¹⁴⁾。「人に物をほどこせば我が身の助けとなる。譬へば人のために火をともしば、我がまへあきらかなるがごとし」。

この思想の背景には、「多様性の礼賛」がある。なぜなら、他者への尊敬が、そのまま鏡のごとく自身の生命を荘厳していくのであるから、自身の個性と他者の個性がぶつかることはない。

これは、仏典で「桜梅桃李の己己の当体を改めずして」とある原理である。「すべてが桜に、あるいはすべてが梅になる必要はない。なれるはずもない。桜は桜、梅は梅、桃は桃、李は李として、それぞれが個性豊かに輝いていけばよい」^[15] という原理である。これにより、相互の差異を慈しみながら、花園のような調和を織り成していくことができる。そして己自身もこのような環境にあるからこそ、自らの本然の価値を、内から最高に開花させていくことができる。

池田人間主義はこのような「自他共の幸せ」を単に理想として掲げるのではなく、その実現に向けて具体的な実践を促す哲学である。この意味で、池田人間主義の第3の特徴は、今後の社会における「共生」の文化構築の指導原理となりうる。

4. 池田人間主義と世界平和

前述したように池田人間主義の柱として「自他共の幸せ」追求の実践哲学がある。つまり、池田人間主義には必ず実践がともなう。従って、この「自他共の幸せ」の追求は、社会変革への志向をもっている。「自他共の幸せ」を社会に適用すれば、すなわち「世界平和」の実現である。従って、池田人間主義でいう「世界平和」とは決して抽象的な概念ではなく、一人一人の人間の幸せの実現という具体的な概念である。

社会変革の実践に対して池田人間主義には厳格な原理がある。それは、世界を変える場合でも一人の人間の変革から始めなければならないということである。「一人の人間における偉大な人間革命は、やがて一国の宿命転換をも成し遂げ、さらに全人類の宿命の転換をも可能にする」。これは、小説「人間革命」の「はじめに」で述べられた言葉である^[16]。創立者は、随所で「人間革命」、すなわち「内面性の陶冶」をおろそかにして、制度の変革を先行するような考えを、「急進主義の誤り」として排除している。すなわち、池田人間主義では「漸進主義」をとり、社会変革は、徹して内発的な自己変革から始めるのである。

池田人間主義に内在する平和主義の意味について蔡^[8]は次のように述べている。「一般に『平和』の反対語が『戦争』であると考えられているが、池田氏は、それは誤りであり、あらゆる『暴力』とすべきだとしている」。創立者は、平和について次のように述べている。「戦争を含む貧困、飢餓、環境破壊、人権抑圧などの暴力—平和というものは、そうした様々な層の暴力と戦い、根絶していく中に実現されるのであります」。従って、池田人間主義でいうところの「世界平和」とは戦争の有無のみに焦点をあてたものではない。人々が日常生活で豊かに幸せに暮らせる世界を目指した「自他共の幸せ」実現の異名であり、貧困、飢餓、環境破壊、人権抑圧などの暴力を根絶した状態を指す言葉である。この論文で以後、「世界平和」という場合も以上の意味で用いる。

5. 人間主義経営の姿

今まで縷々述べてきた池田人間主義の思想を社会に適用するとどのような姿になるのか。ここでは、「経営」ということばは、単にビジネスにおける企業経営に留まらず、NPO、NGO また様々な組織体における経営と広く捉える。

人間主義の思想は時代や場所によらない普遍的な哲理であるが、ビジネスその他の組織体の経営は、その時々政治、文化また、様々な土地の風俗、習慣により多様に形を変える。従って、われわれが人間主義経営を探究する場合には、“不変なもの”と“変化するもの”を切り分けて考察した方が分かりやすい。

まず、“不変なもの”であるが、これは上述した池田人間主義の3つの特徴であり、実践の究極的な目的は「世界平和」の実現である。従って、われわれが提示する人間主義経営の姿は必ず以上の原理に基づいていなければならない。端的にいうならば、「人間主義経営は世界平和実現のための手段」である。

しかし、その具体的な経営の形は時としてまた所により姿を変えるものであり、固定的なものではない。従って、以下人間主義経営の形を数例提示するが、ここで述べたもの以外を人間主義経営ではないと排除するものではない。

まず、“不変なもの”を基礎に考えるならば、顧客満足（CS）や従業員満足（ES）に止まっているものは、人間主義経営とはいえない。学生諸氏の研究発表では、「自他共の幸せ」を根拠にCSやESを人間主義経営の例として挙げるのが非常に多い。が、前述したように「自他共の幸せ」は身内の中だけの幸せを追求しているものではなく、社会全体の変革を目指すものである。従ってCSやESは良いとして、その先に「ある種の世界平和」をターゲットとしているかどうか重要である。

その意味では、次のようなビジネスや施策は、人間主義経営と呼べるのではなかろうか。

- ① 生命の維持を支援する目的の施策やビジネス。例えば、貧困の撲滅を目的にしたビジネス、乳幼児の栄養改善などによる死亡率の低下を目指すビジネスなど。
- ② 人間の可能性の開発を支援する施策やビジネス。例えば、学校教育の支援や職業能力開発を目的にするビジネス。経済的支援に加えて精神的な自立も支援する生活改善を目指すビジネスなど。
- ③ 心の絆に基づいた施策やビジネス。例えば、一人暮らし高齢者、登校拒否生徒、障害者など社会的弱者の生活活動支援ビジネス。
- ④ 飢餓、環境破壊、格差社会を含む人権抑圧など持続的開発可能な世界のために地球的課題の解決を目指す施策やビジネス。

具体的事例としてあげるならば、「企業の社会的責任（CSR）」は、例えばフェアトレードなどにより貧困の撲滅を目指すものもあり、地球環境の保全を目的としたビジネスもあり、人間主義

経営の目的の一部を具現化しているビジネスとして捉えることができる。また、ネスレ、ユニリーバの取り組み、GEのエコマジェーションに代表される「共通価値の創造（CSV）」も、人間主義経営の目的の一部を具現化しているビジネスとして捉えることができる。ただし、これらは“変化するもの”の一つの形であるが、池田人間主義とは相容れない部分もあり注意を要する。この点については論文[7]で論じておいた。

世界平和の実現を目標とするときの拠り所の一つが2015年の国連総会で示された。それは、「持続可能な開発目標（SDGs）」と呼ばれる2030年へむけてのアジェンダである。これについては、創立者が本年（2016年）の「SGIの日記念提言」^[17]で取り上げ、その重要性とそれに基づく創立者の世界平和へ向けての種々の提言が示されている。

SDGsは、17の目標と169の達成基準で構成されている。主な目標としては、目標1「あらゆる場所であらゆる形態の貧困に終止符を打つ」、目標2「飢餓に終止符を打ち、食料の安定確保と栄養状態の改善を達成するとともに、持続可能な農業を推進する」、目標4「すべての人に包摂的かつ公平で質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する」、目標6「すべての人に水と衛生へのアクセスと持続可能な管理を確保する」、目標7「すべての人に手ごろで信頼でき、持続可能かつ近代的なエネルギーへのアクセスを確保する」、目標10「国内および国家間の格差を是正する」、目標17「持続可能な開発に向けて実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する」などである^[18]。一読して、池田人間主義が目標とする世界平和と響きあっていることが了解できるであろう。

これら17の目標をビジネスの目標とすることは人間主義経営の拠り所となる。ミレニアム開発目標（MDGs）の時代にBCtA（Business Call to Action）と呼ばれる企業、政府機関によるネットワークができていた。これは、「長期的視点で商業目的と開発目的を同時に達成できるビジネス・モデルを模索し、促進するための活動」^[19]を行うためのネットワークであり、日本企業も数社が参加し実際に活動していた。それと同様にSDGsを人間主義経営の目的とすることができる。もちろん、この目標は、前述した“変化するもの”に属するのであり、これが唯一絶対ではない。また、SDGsだからといって、世界レベルで展開しなければいけないものでもない。

以上のような人間主義経営の“不変なもの”に基づいたビジネスの姿と捉えることができる具体的なビジネスの事例を論文[7]に数例紹介しているので、参考にして頂きたい。

6. 池田人間主義とリーダーシップ

前節での人間主義経営は、池田人間主義に基づいたビジネスの形の例を述べたものであるが、ビジネス人の振る舞いについても考察しておく必要がある。ここでは、主にトップ経営者の振る舞いについて、池田人間主義の3つの特徴に基づいたリーダーシップを探ってみる。

(1)「生命尊厳の思想」に基づいたリーダーシップ

生命尊厳の思想の項で述べたようにこれは、あらゆる人間は無限の可能性を秘めているという確信によるリーダーシップである。つまり自己の壁を破りつつ成長していく人間力とその根幹にある。創価大学に來学した多くのトップリーダーがリーダーシップの要件の一つとして「自己変革力」をあげている^[20]ことは、興味深い。「経営の神様」と称される松下電器（現パナソニック）創業者の松下幸之助が他の経営者と際立って異なっている点は、生涯に渡って現役リーダーだった点である。松下は、零細企業の経営者から世界的な巨大企業の社長までの様々な地位を経験した。その地位の変遷に伴いそれまでになかった自己の力を開拓して成功裏に自己変革を果たしていった人物ということが出来る。ビジネスリーダーとして自己の境涯を大きく広げた「人間革命」の好例であろう。そこには、その時代の流れやおかれたビジネス環境の流れを察知する「先見性」、従業員に対する大きな「責任感」があったであろうことは容易に想像できる。

また、松下は自己の変革と同様に従業員の変革を促したことで有名である。彼には、従業員を自分以上の経営者に育てようと常に社員に接していたエピソードが数多く存在する^[21]。

(2)「全体人間を理想像とする人格の陶冶」に基づくリーダーシップ

リーダーシップ論では軍隊的な一方通行のトップダウン式指示によるリーダーシップは効果が無いことが証明されている。そうではなく、生命の全体を駆使してリーダーシップを発揮することが求められる。特に、日本企業のトップリーダーは、従業員との心の共感がなければ人を動かすことはできないとして、家族的経営に重きを置く。すなわち、家族と同様に従業員を包み込み、守っていかうとする「包容力」がリーダーには求められる。松下幸之助のリーダーシップを端的に表わすことばに「社長は方向指示器のついたお茶くみ係でよい」というものがある^[21]。『「いや、どうもありがとう、ほんとうにご苦労さま、まあ、お茶でも一杯」』という気持ちを持つことである。実際にお茶をくむ必要はないし、社員が多くなれば、そういった感謝やねぎらいの言葉を一人ひとりにかけることさえ、なかなかだろう。けれどもそういうものを心の中に持てば、たとえ口に出したり形に表わしたりしなくても、やはりそこに社員にもおのずと通じるものがあるだろう。だから私は、努めてそういうことを心がけ、『今日はどれだけの人にお茶をくめたかな』と自分なりに日々反省もしているのである」。近年、リーダーシップの新しいあり方として、相手に奉仕をして導くというサーバント・リーダーシップが提唱されているが、その遥か以前に松下は同様のリーダーシップを体現していたことになる。

日立製作所の庄山悦彦会長（当時）は創価大学の講演で概略次のように語った^[22]。「従業員が仕事や会社に愛着を持ち、経営幹部とビジョンを共有して、ともに進もうとする家族的経営は、日本人の力を引き出した良いシステムである。日本人の有言実行、強い倫理観、最後まで何としてもやりぬくといった精神が日本経営の根幹にある。日本企業では安定雇用が大前提であり相互信頼、現場主義がある。そして、これからはリスクを取って技術開発に挑戦し、イノベーション

を実現することである。チームワークを生かした日本経営の原点に立ち戻ることが今のグローバル大競争の波を乗り切るカギである」。

このような考え方について創立者は、トインビー対談で次のように指摘している^[9]。「家族主義的労使関係は、社会学者の説によりますと、日本独特の現象だとされています。しかし、私は、やがては日本だけの問題ではなくなっていくのではないかと思います」。このような感性や共感性は、人間の精神を基盤とするものであるから、命の全体性を重視したリーダーシップの考え方が日本という特定の国に限定されるものとはいえないという創立者の予見である。

(3) 「自他共の幸せを目指す実践哲学」に基づくリーダーシップ

「自他共の幸せ」を目指し、世の中を豊かにしようとした代表例として挙げられるのが松下幸之助の「水道哲学」である。「生産者の使命は、貧をなくすために、貴重なる生活物資を水道の水のごとく無尽蔵たらしめることである。どれほど貴重なものでも、量を多くして無代に等しい価格をもって提供することにある」。「商売をするものの使命はなにか。この世から貧をなくすことである、世の中を豊かにすることである。物の面から人びとを救うことである」^[23]。これが松下幸之助の人生を支えた「確信」であったろう。

長年、松下幸之助氏の秘書として仕えた江口克彦 PHP 研究所副所長（当時）は、松下の成功の理由を次のように結論している^[24]。「松下幸之助という人は人を喜ばせることに喜びを感じる人だった。優れた経営者というものは自分のことをさしおいても、周囲の人たちのことを一生懸命考える、周囲の人たちが喜ぶことに喜びを感じる資質というか、そういう人でないと成れないのではないか。これが松下さんが成功した理由です」。まさに「自他ともの幸せ」の実践ではなからうか。

創立者は、リーダーシップの肝要について次のように指摘している^[25]。「日本の経済的發展には、企業家、経営者の『時代を鋭く把握する力』も大きなバネになってきた。その『先見性』『行動力』を、より確たるリーダーシップに変えるものこそ、『他者への貢献』という志向だ」。ここでいう「他者への貢献」とは、自己犠牲ではなく「自他ともの幸せ」の追求であろう。

以上、池田人間主義思想の3つの特徴に基づいたリーダーシップについてその概略を説明した。その他の事例について詳しくは論文 [20] で論じているので参考にしてもらいたい。

ところで、周知のことであろうが創立者は、様々な場所でリーダーシップについて論じている。ここでは、特に松下幸之助との対談^[26]で、創立者の経験に基づいた指導者の要件を明らかにしている、それを以下要約しておく。

まず、「なによりも、人間としての全人格的な力をそなえていることが、第一の前提となる条件」としている。この「全人格的な力」を、具体的な要素に分けると「包容力」「公平さ」「確信」「責任感」「先見性」であると述べられている。これら5つの要件は、単なる机上のリーダーシップ論ではなく、創立者が組織指導者として様々な現場に足を運び、奮闘して成果を挙げた経

験に基づいて結論された人間力であろう。またこれらは、上記の3つの特徴に基づいたリーダーシップにおいても確認できる力である。さらに、この5つの要件に加えて、「最も大切な指導者の条件として、後継者ならびに未来にそなえての人材の育成」を指摘されている。「未来をになうべき青年たちが、どこまで大切に教育され、未来飛翔のエネルギーを蓄えているかが、一民族、一国家また一組織の盛衰の鍵となる」と断言されている。

7. まとめ

人間主義経営の姿を明確にするために、池田人間主義の3つの特徴の観点から論じてきたが、ここでもう一度、その枢要な点をまとめてみたい。

- (1) 池田人間主義とは、法華經の思想と日蓮大聖人の教えを基にした思想である。
- (2) 池田人間主義とは、全世界の人々に普遍的な実践哲学である。
- (3) 池田人間主義の3つの特徴として「生命尊厳の思想」、「全体人間を理想像とする人格の陶冶」、「自他共の幸せを目指す実践哲学」がある。
- (4) 池田人間主義は、「世界平和」の実現を目指す。
- (5) 人間主義経営の目的は、「世界平和」の実現であり、人間主義経営はそのための手段である。

人間主義経営は、“不変なもの”に基づいた“変化するもの”がその姿である。“不変なもの”とは、上記(1)から(5)の諸点を指す。また“変化するもの”については、CSR、CSVやSDGsをその例として示した。この論文では、SDGsやCSVの考え方を通して世界の潮流が池田人間主義の指し示している方向に流れていることを明らかにした。持続可能な開発の実現を目指す地球においては、これからますます池田人間主義の思想が必要不可欠になってくる。まずは、この思想を深く理解することが何よりも大切である。

“変化するもの”に関していえば、人間主義経営の形は、時代により、国や地域により様々に変化しうる。その意味では、人間主義経営の追求は止むことがない。読者諸氏は、ここに述べられた“不変のもの”を深く理解した上で、実践学としての人間主義経営を自らの人生の上で様々な実現することが求められている。

参考文献

- [1] 創価大学、「2014 年度 履修要項」、p.85、創価大学、2014。
- [2] 池田大作、「文明の十字路に立って」—ルーマニア、ブカレスト大学での講演—、(海外諸大学講演集『21 世紀文明と大乘仏教』、聖教新聞社、1996 収録)、1983。
- [3] Ernst von Kimakowitz、「An Introduction to Humanistic Management」、創価経営論集、第 41 巻、第 1 号、2016。
- [4] 佐藤優、「希望の源泉—池田思想を読み解く」第 1 回、第三文明、8 月号、No.680、2016。
- [5] 池田大作、ロケッシュ・チャンドラ、「東洋の哲学を語る」、第三文明社、2002。
- [6] 池田大作、「法華経の智慧」[上]、池田大作全集、第 29 巻、2006。
- [7] 山中馨、「CSR、CSV、SDGs にみる人間主義経営の真像」、創価経営論集、第 40 巻、2016。
- [8] 蔡徳麟、「東洋の智慧の光—池田大作研究」、鳳書院、2003。
- [9] A. J. トインビー、池田大作、「二十一世紀への対話」、『池田大作全集』第 3 巻、聖教新聞社、1991。
- [10] ポール J. ザック、「経済は『競争』では繁栄しない」、ダイヤモンド社、2013。
- [11] 池田大作、「21 世紀文明の夜明けを—ファウストの苦悩を超えて—」—スペイン、アテネオ文化・学術協会での講演—、(海外諸大学講演集『21 世紀文明と大乘仏教』、聖教新聞社、1996 収録)、1995。
- [12] 池田大作、「21 世紀文明と大乘仏教」—ハーバード大学での講演—、(海外諸大学講演集『21 世紀文明と大乘仏教』、聖教新聞社、1996 収録)、1993。
- [13] 池田大作、「皆が輝く社会へ、希望を送り続けるリーダーに」『ダイヤモンドセールスマネジャー』第 40 巻、第 5 号、ダイヤモンド社、2004。
- [14] 堀日享編、「食物三徳御書」、『日蓮大聖人御書全集』、創価学会、1952。
- [15] 池田大作、「平和と人間のための安全保障」—ハワイ、東西センターでの講演—、(海外諸大学講演集『21 世紀文明と大乘仏教』、聖教新聞社、1996 収録)、1995。
- [16] 池田大作、「人間革命」、聖教新聞社、1964。
- [17] 池田大作、「万人の尊厳、平和への大道」、第 41 回「SGI の日」記念提言、2016。
- [18] UNDP (2015)、「持続可能な開発目標 (SDGs) 採択までの道のり」、<http://www.undp.org/content/tokyo/ja/home/presscenter/articles/2015/08/21/sdg.html> (2015 年 11 月 4 日参照)。
- [19] 国連開発計画 (UNDP) 駐日代表事務所、「ビジネス行動要請 (BCtA)」、http://www.undp.or.jp/private_sector/bcta.shtml、(2016 年 8 月 14 日参照)。
- [20] 山中馨、「池田人間主義哲学と日本人経営者のリーダーシップ」、創価経営論集、第 38 巻、第 2・3 合併号、2014。
- [21] 前岡宏和、「松下幸之助の遺伝子」、かんき出版、2003。
- [22] 庄山悦彦、「変化を乗り越える経営」、「トップが語る現代経営」、21 巻、2008。
- [23] 江口克彦、「松下幸之助の『水道哲学』は、現代にも有効だ」、東洋経済 ONLINE、<http://toyokeizai.net/articles/-/121651>、2016 年 8 月 15 日参照。
- [24] 江口克彦、「松下幸之助に学ぶ成功の法則」、「トップが語る現代経営」、9 巻、2002。
- [25] 池田大作、「『他者への貢献』が、リーダーシップを真に輝かせる」、「ビジネスとリーダーを語る 連載第 2 回」、ダイヤモンドセールスマネジャー、ダイヤモンド社、第 40 巻、第 4 号、2004。
- [26] 池田大作、松下幸之助、「人生問答」、『池田大作全集』第 8 巻、聖教新聞社、1993。

山中馨教授略歴・研究目録

生年月日:1947年5月12日

本籍:東京都八王子市長房町1509番地24

【略歴】

1967(昭和42)年4月	電気通信大学電気通信学部応用電子工学科 入学
1971(昭和46)年3月	同上 卒業
1971(昭和46)年4月	電気通信大学大学院電気通信学研究科応用電子工学専攻修士課程 進学
1973(昭和48)年3月	同上 修了
1973(昭和48)年4月	名古屋大学大学院理学研究科物理学第Ⅱ類専攻博士課程進学
1976(昭和51)年3月	同上 単位取得満期退学
1976(昭和51)年4月	名古屋大学大学院理学研究科 研究生
1977(昭和52)年4月	日本原子力研究所核融合 特別研究生
1978(昭和53)年1月	名古屋大学より理学博士 取得
1978(昭和53)年3月	名古屋大学プラズマ研究所 共同研究員(～1989年3月)
1978(昭和53)年4月	職業訓練大学校電子科 講師
1980(昭和55)年4月	文部省科研費エネルギー特別研究(核融合)第三班 「炉心制御の基礎」研究協力者(～1988年3月)
1981(昭和56)年10月	職業訓練大学校電子科 助教授
1987(昭和62)年4月	創価大学 非常勤講師(～1991年3月)
1987(昭和62)年4月	職業訓練大学校に研究課程工学研究科新設 同研究科担当
1987(昭和62)年12月	労働省 中央職業能力開発審議会 専門調査員
1989(平成元)年4月	文部省 核融合科学研究所 共同研究員(～1991年3月)
1992(平成4)年4月	職業訓練大学校 電子工学科 教授
1993(平成5)年4月	職業能力開発大学校(名称変更)電子工学科教授、学科主任
1993(平成5)年4月	創価大学 非常勤講師(～1994年3月)
1994(平成6)年4月	創価大学経営学部経営学科 教授 現在に至る
1995(平成7)年4月	学部長補佐に併任(～1999年3月)
2000(平成12)年4月	創価大学大学院経済学研究科経済学専攻博士前期課程担当(情報科学 特論、同演習)
2000(平成12)年4月	創価大学コンピュータセンター長に併任(～2002年3月)
2001(平成13)年4月	経営学部長に併任 (～2006年3月)

- 2001(平成13)年4月 公益社団法人 私立大学情報教育協会 情報教育方法研究会 運営委員(～2017年3月)
- 2006(平成18)年 大学基準協会専門評価分科会委員、主査(～2010年)
- 2006(平成18)年4月 キャリアセンター長に併任 (～2010年3月)

【著書】

1. Maruzen 物理学大辞典 (共著)、1988年7月、丸善株式会社。
2. Mathematica でわかる基礎数学、山中 馨、1997年8月、モイス研究所(株)。
3. Maruzen 物理学大辞典<第2版>、(共著)、1999年7月、丸善株式会社。
4. EXCELで考える統計学、山中 馨、天谷 永、望月 雅光、2015年4月、創成社。

【学術論文】

1. Characteristics of Low Latitude Whistler Propagation Associated with Magnetic Storms in March 1970, T. Okuzawa, K. Yamanaka, T. Yoshino, Report of Ionosphere and Space Research in Japan. Vol.25, pp.17-29, 1971年1月.
2. A Theoretical Determination of Whistler Dispersion for Some Varieties of Solar Activity, T. Okuzawa, K. Yamanaka, Report of the University of Electro-Communications. Vol.30, pp.17-30, 1971年10月.
3. Guidance of Whistler Wave in the Magnetosphere, along Field Aligned Irregularity with a Quadratic Distribution of Ionization Density, T. Okuzawa, K. Yamanaka, Journal of Geomagnetism and Geoelectricity, Vol.25, pp.297-312, 1974年12月.
4. Enhancement of Damping of Large Amplitude Wave, R. Sugihara, K. Yamanaka, Physics of Fluids, Vol.18, pp.114-116, 1975年1月.
5. Formation of a High Current Relativistic-Electron-Beam Ring for Plasma Confinement, A. Mohri, M. Masuzaki, K. Narihara, T. Tsuzuki, K. Yamanaka, K. Ikuta, Plasma Physics and Controlled Nuclear Fusion Research 1976, pp.395-402, 1976年10月.
6. MHD Instability of Plasma Column with an Embedded Ion Beam, K. Ikuta, K. Yamanaka, Journal of the Physical Society of Japan, Vol.43, pp.301-304, 1977年7月.
7. 無衝突 Drift-tearing mode 乱流による熱輸送, K. Yamanaka, 日本原子力研究所研究報告書 JAERI-M, 7314, 1977年10月.
8. Threshold of Electro-Magnetic Instability in a Magnetic Neutral Sheet, K. Yamanaka, Physica Scripta, Vol.17, pp.15-22, 1978年1月.
9. Wave Propagation in the Interplanetary Space, K. Yamanaka, Bulletin of Institute of Vocational Training, Vol.8, pp.47-55, 1979年3月.

10. Self interaction of Ion Acoustic Waves in Plasmas, K. Yamanaka, Bulletin of Institute of Vocational Training, Vol.9, pp.16-23, 1980 年 3 月 .
11. Anomalous Initial Damping of Large Amplitude Plasma Waves, R. Sugihara, K. Yamanaka, Y. Ohsawa, T. Kamimura, Proceedings of International Conference on Plasma Physics, p.614, 1980 年 4 月 .
12. Wave Propagation in the Interplanetary Space, K. Yamanaka, H. Obyashi, Proceedings of International Conference on Plasma Physics, p.248, 1980 年 4 月 .
13. Initial Damping of Large Amplitude Waves, R. Sugihara, K. Yamanaka, Y. Ohsawa, T. Kamimura, Physics of Fluids, Vol.24, pp.434-441, 1981 年 3 月 .
14. Low Frequency Electromagnetic Waves in the Interplanetary Space, H. Obayashi, K. Yamanaka, 1982 International Conference on Plasma Physics, p.297, 1982 年 6 月 .
15. アンテナからの放射電磁界とプラズマとの相互作用, 山中馨, 昭和 55-57 年度文部省科研費研究成果報告書「波動による高温プラズマの加熱と制御」, pp.356-364, 1983 年 3 月 .
16. Finite-Element-Analysis of Fields Radiated from ICRF Antenna, K. Yamanaka, R. Sugihara, Japanese Journal of Applied Physics, Vol.23, pp.1348-1352, 1984 年 10 月 .
17. 核融合プラズマ加熱のための ICRF アンテナの諸特性, 山中馨, 職業訓練大学校紀要, 15A, pp.9-19, 1986 年 3 月 .
18. Resonance Absorption of ICRF Wave in Plasma, R. Sugihara, K. Yamanaka, Nuclear Fusion, Vol.28, pp.2161-2169, 1988 年 3 月 .
19. 二成分プラズマの表面波, 山中馨, 杉原亮, 昭和 63 年度文部省科研費研究成果報告書「高周波加熱におけるプラズマ輸送と制御の理論・シミュレーション」, pp.88-95, 1989 年 3 月 .
20. プラズマ境界における表面波と共鳴吸収, 山中馨, 杉原亮共著, 平成元年度文部省科研費研究成果報告書「高周波加熱におけるプラズマ輸送と制御の理論・シミュレーション」, pp.101-104, 1990 年 1 月 .
21. New Non-Axisymmetric Eigenmode Associated with an Edge Plasma Layer, K. Yamanaka, R. Sugihara, Japanese Journal of Applied Physics, Vol.29, pp.580-584, 1990 年 3 月 .
22. Nonlinear Ion Cyclotron Resonance in Electromagnetic Wave with Non-Uniform Amplitude, R. Sugihara, K. Yamanaka, Journal of the Physical Society of Japan, Vol.63, pp.4386-4395, 1994 年 12 月 .
23. Chaotic Motions of Particles' Trajectories at the Magnetic Neutral Sheet, K. Yamanaka, 創価経営論集 (Review of Business Administration), 第 20 巻 第 2 号 pp.15-27, 1995 年 11 月 .
24. Deformation of Particle Distribution Function by Lower-Hybrid-Drift Mode in the Field Reversed Configuration, K. Yamanaka, 「創立 25 周年記念論文集」, 創価大学, pp.617-628, 1996 年 12 月 .

25. Environmental and Technological Problems of Alternative Energy Resources, K. Yamanaka, 創価経営論集, 第21巻 第1号, pp.47-57, 1996年7月.
26. Windows アプリケーション構築ツールとしての C++ と Java の能力分析, 山中馨, 創価経営論集, 第23巻 第1号, pp.1-10, 1998年7月.
27. クライアント / サーバーシステム構築における Java の能力評価, 山中馨, 創価経営論集, 第24巻 第1・2・3合併号, pp.65-73, 2000年3月.
28. JavaBeans によるアプリケーション構築とコンポーネント技術の問題点, 山中馨, 創価経営論集, 第25巻 第1・2・3合併号, pp.9-26, 2001年3月.
29. CORBA と Java RMI による分散オブジェクトシステム構築, 山中馨, 創価経営論集, 第26巻 第1号, pp.211-223, 2001年12月.
30. JSP によるソフトウェアのコンポーネント化とソフトウェア技術者の分業化, 山中馨, 創価経営論集, 第27巻 第1号, pp.1-13, 2003年1月.
31. 人間主義経営論の試み, 山中馨, 創価経営論集, 第28巻 第1・2・3合併号, pp.115-127, 2004年3月.
32. 創価大学のファカルティディベロップメント活動と IT 活用, 単著, 大学教育と情報, 第12巻 第4号, 2004年3月.
33. 人間主義経営論と松下電器経営革新の精神, 山中馨, 創価経営論集, 第29巻 第1・2合併号, pp.1-13, 2004年12月.
34. CSR と人間主義リーダーの重要性, 山中馨, 創価経営論集, 第30巻 第1号, pp.1-16, 2006年1月.
35. 経営学部・経済学部生の入試受験時における学部志望意識調査報告, 山中馨, 創価経営論集, 第30巻 第1号, pp.1-16, 2006年1月.
36. 現代経営学からみた大学の人間教育のあり方, 山中馨, 世界平和研究, 通巻171号, pp.17-22, 2006年11月.
37. 情報処理能力アンケート結果に基づいた初年次情報教育のカリキュラム設計, 山中馨, 創価経営論集, 第31巻 第1・2・3合併号, 2008年1月.
38. 人間主義経営への世界的潮流 一見えざる資産の根底にある精神, 佐藤完治, 山中馨, 世界平和研究, Vol.35, No.2, 通巻181号, pp.41-62, 2009年5月.
39. 社会起業家による「SGIの日」記念提言の具現化, 山中馨, 創価経営論集, 第35巻 第1・2・3合併号, pp.15-26, 2011年3月.
40. 社会的企業の評価基準とその適用, 山中馨, 創価経営論集, 第35巻 第1・2・3合併号, pp.1-14, 2011年3月.
41. 「ソーシャルビジネス55選」にみる日本の社会起業家の力, 山中馨, 創価経営論集, 第36巻 第1・2・3合併号, pp.1-12, 2012年2月.

42. 三賢人の思想から見た社会貢献組織としての企業と人間の役割, 山中馨, 創価経営論集, 第 36 巻 第 1・2・3 合併号, pp.13-32, 2012 年 2 月.
43. “Buddhist Humanism and Leadership of Japanese Business Administrators”, K. Yamanaka, International Conference— Practical Wisdom for Management from the Japanese Spiritual and Philosophical Traditions, 2013 年 5 月.
44. 仏法哲学から見た現代経営哲学の新しい方向性, 山中馨, 世界平和研究, Vol.39, No.4, 通巻 199 号, pp.37-44, 2013 年 11 月.
45. 創価大学における TBL 導入の試み, 関田一彦, 山中馨, 創価大学教育学論集, 2014 年 2 月.
46. 女性社会企業家の活躍と人間主義思想, 山中馨, 創価経営論集, 第 38 巻 第 1 号, pp.85-100, 2014 年 3 月.
47. 池田人間主義哲学と日本人経営者のリーダーシップ, 山中馨, 創価経営論集, 第 38 巻 第 2・3 合併号, pp.41-49, 2014 年 3 月.
48. CSR、CSV、SDGs にみる人間主義経営の真像, 山中馨, 創価経営論集, 第 40 巻, pp.1-18, 2016 年 3 月.
49. 「人間主義経営」概説, 山中馨, 創価経営論集, 第 41 巻 第 1 号, pp.55-67, 2016 年 12 月.

創価大学経営学会会則

- 第1条 本会は創価大学経営学会と称する。
- 第2条 本会の事務所は創価大学経営学部置く。
- 第3条 本会は広く経営学並びにこれに関連する諸科学の考究およびその普及を図り、併せて研究者相互の協力と便宜を促進し、内外の学会との連絡を図ることを目的とする。
- 第4条 本会は前条の目的を達成するため、次の事業を行なう。
1. 機関誌「創価経営論集」の発行
 2. 研究会ならびに講演会の開催
 3. 公開講座の開催
 4. その他役員会において適当と認めた事項
- 第5条 本会の会員は、次の5種類とする。
1. 正会員 本学専任教員及び創価女子短期大学の教員で入会を希望し総会の承認を得た者
 2. 学生会員 本学の経営学部学生で所定の会費を納めた者
 3. 院生会員 本学の経済学研究科院生で所定の会費を納めた者
 4. 特別会員 本会の趣旨に賛同し、正会員総会の承認を得た者
 5. 賛助会員 本会の趣旨に賛同し、正会員総会の承認を得た法人及び団体
- 第6条 会員は所定の会費を納めなければならない。
会費の額は正会員総会により決定する。
- 第7条 会員は本会の機関誌その他の刊行物の頒布を受け、各種の会合に出席することができる。
- 第8条 総会は正会員によって構成される。
通常総会は毎年1回、臨時総会は必要に応じ会長がこれを招集する。
- 第9条 本会は次の役員を置く。
1. 会長 1名
 2. 委員 若干名
 3. 監査 1名
- 第10条 会長は経営学部長をもってこれにあてる。
他の役員は総会において選出し、その任期は1年とする。但し再任を妨げない。
- 第11条 役員は次の任務を有する。
会長は会務の全般を統轄し、本会を代表する。
委員は会長の指揮に従って本会の諸業務を担当する。
監査は本会の業務並びに会計を監査する。
- 第12条 会長は通常総会において当該年度の業務報告及び会計報告をし、その承認を得なければならない。
- 第13条 この会則の実施に関して必要な細目は総会の決議により、別に規定する。
- 第14条 この会則及び諸規定の改廃は総会の決議による。

付 則

- 第1条 本会の事業年度は4月1日より始まり、翌年3月31日に終る。
- 第2条 この会則は昭和51年4月2日よりこれを実施する。

創価大学経営学会正会員（五十音順）

天 谷 永	犬 塚 正 智
○大 場 隆 広	○國 島 弘 行
◎栗 山 直 樹	佐久間 信 夫
○志 村 裕 久	シュレスタ・サロジ
ドボルー・フィリップ	○中 村 みゆき
○野 村 佐智代	波多野 一 真
○平 岡 秀 福	△前 田 清 隆
○マルチュケ・ダービット	松 本 敬 子
村 田 大 学	望 月 雅 光
安 田 賢 憲	山 中 馨

◎印は会長

○印は平成 29 年度委員

△印は同年度監査

執 筆 者

栗山 直樹

本学教授

木野 親之

パナソニック(株)終身客員

山中 馨

本学教授

創 価 経 営 論 集

第42巻 第1号

平成30年2月11日 発 行

編集・発行人 創 価 大 学 経 営 学 会

(〒192-8577 東京都八王子市丹木町1-236)

電話 (042) 691-2211 (代)

代 表 栗 山 直 樹

製 作 株式会社紀伊國屋書店

SOKA KEIEI RONSHU

THE REVIEW OF BUSINESS ADMINISTRATION

Vol. 42 No. 1 February 2018

A Special Commemorative Issue Honoring Professor Kaoru Yamanaka

Contents

On the Issue of the Collection of Articles to Commemorate Professor Kaoru Yamanaka's Retirement	<i>Naoki Kuriyama</i>	1
---	-----------------------	---

Articles:

Invited paper:

Founder Professor Daisaku Ikeda and Founder Konosuke Matsushita	<i>Chikayuki Kino</i>	3
---	-----------------------	---

Collected papers by Professor Kaoru Yamanaka:

A Trial to Develop a Theory of the Humanistic Management	13
The Humanistic Management and a Spirit of Matsushita Electric's Innovation	27
Crucial Role of a Humanistic Leader on CSR	41
SGI's Day Proposal Embodied by the Social Entrepreneur	57
Criteria for Evaluation of Social Enterprise and its Application Results	69
Abilities of Social Entrepreneurs in Japan Estimated on "Social Business 55 Selected"	85
Roles of Human Beings and of Business Enterprises based on Three Wise Men Philosophies	99
Buddhist Humanism and Leadership of Japanese Business Administrators	119
Activities of Women Entrepreneurs and Buddhist Humanism	131
Ikeda's Humanism Philosophy and Leadership of Japanese Business Administrators	147
The True Aspect of Humanistic Management based on CSR, CSV and SDGs	157
Basic Theory of "Buddhist Humanistic Management"	175
Profile of Professor Kaoru Yamanaka and List of Research Achievements	189

Published by
The Business Administration Society
Soka University