

## <書評>

### 公益財団法人モラロジー研究所編 『道経一体の経営が永続への道を切り拓く』(2017年)

藤野真也  
大塚祐一

#### はじめに

本著は、公益財団法人モラロジー研究所の創立者である廣池千九郎博士(1866-1938)の生誕150年記念事業として開催された「経済・経営シンポジウム」の内容を取りまとめたものである。本題に入る前に、まずは「モラロジー」という言葉について簡単な補足をおこなっておきたい。モラロジーとは、「道徳」を表すモラルと「学」を意味するロジーから成る学術語で「道徳科学」とも言われ、道徳を科学的に研究する新たな学問として、廣池博士によって提唱された。本著の編者・公益財団法人モラロジー研究所は、道徳こそが社会・国家・経済・国際社会、ひいては人類の安心・平和・幸福の基盤であるとの認識にもとづき、モラロジー研究の深化と普及を目指して1926年に設立された。

モラロジーの対象となる領域は、個々の人間一人ひとりにとどまらず、広く社会や経済、さらには国際社会にまで及ぶが、本著が中心的に扱うのは「経済・経営と道徳」である。本著のタイトルにもあるように、モラロジーでは「道経一体(道徳と経済は一体である)」を説き、とりわけ、経済活動に従事する者の品性の重要性が強調される。このことは、「品性を第一資本とし、金を第二資本とす」という廣池博士の言葉からも窺い知ることができる。

現代では、モラロジーの考えを自社の経営に取り入れ、実践している企業も多く存在し、そのような会社は「モラロジー企業」と呼ばれる。冒頭において「本著は経済・経営シンポジウムの内容を取りまとめたもの」と述べたが、このシンポジウムは、まさにモラロジー企業の経営者が集まり、その実践内容を個々の経験などを踏まえてディスカッションするというものである。そして、その様子を1つに取りまとめたのが

本著というわけである。なお、パネルディスカッションに参加した 11 社のモラロジー企業については、その一覧を巻末に記したので、併せて参照されたい。

本著は、大きく 4 つのパートから構成される。パネルディスカッションは、東京・大阪・福岡の 3 会場で開催され、それぞれ 1 つのパートが割かれているが、それに先立ち、第 1 部では、2016 年 11 月の「東京会場」における麗澤大学学長の中山理氏による基調講演録がまとめられている。その後、第 2 部から第 4 部では、各会場で開催されたパネルディスカッションの様子が紹介される。なお、福岡会場は 2016 年 6 月に、大阪会場は 2017 年 3 月にそれぞれ開催されている。

本稿では、まず中山氏の基調講演ならびに、パネルディスカッションの概要を紹介・整理する。そのうえで、本著の意義を検討し、さらに、残された紙幅を使い今後の課題について言及する。

## 本著の概要

基調講演において中山氏は、変容する現代の経済・社会環境を「関係性喪失の時代」と憂い、その原因を行き過ぎた個人主義や利己主義の蔓延に求める。これは、私たち一人ひとりにも当てはまると同時に、企業経営にも妥当する。いわゆる企業不祥事の多くは「自分さえよければいい」「他社を打ち負かすことがビジネスの目的である」「金儲けこそがビジネスである」というマインドによって引き起こされてきたが、そうしたなかであって、道徳の重要性が改めて問われている。

このような時代における「経済・経営の羅針盤」として、中山氏はモラロジーの意義を再確認する。氏によれば、モラロジーが考える道徳とは、「他者との関係性を見つめること、そしてよりよき関係性を構築していく道（13 頁）」であるが、これは経営の場においても大きな意味を持つ。なぜなら、企業とは社会という共同体の一員であるとともに、様々なステークホルダー（利害関係者）との関係によって成り立つ共同体そのものでもあるからだ。

また、他者との関係性を見つめ直すことは、自分自身（自社）が何者であるかを見つめ直すことでもある。社会において、自社はどのような存在であることを望むのか。その理想の追求こそビジネスの存在意義であると言えるが、そのためには何よりもまず、自社が他者との関係性のなかで成り立っているということを再認識し、そのなか

でより良い関係性を求めていかなければならない。

中山氏によれば、企業を巡る共同体感覚は、一定のプロセスを経るなかで徐々に養われるものである。詳細は後述するが、そのプロセスとは「自己受容の感覚」「貢献の感覚」「信頼の感覚」「所属の感覚」の4つの過程から構成される(30頁)。このプロセスを通じて、人々の間に家族のような感覚が生まれることで個々人の幸福度が高まるとともに、会社が一つのまとまりをもって機能するようになる。

こうした議論を踏まえ、福岡・東京・大阪会場(第2部～第4部)のパネルディスカッションでは、経営者の体験に基づく道経一体経営の実践が紹介される。以下では、それぞれの会場において議論の中心となったキーワードを手掛かりとして、ディスカッションの内容を簡潔に整理しておく。

まず、第2部では「たゆまない革新が伝統を紡ぐー徹底した顧客づくりが市場を創る」と題する福岡会場での議論が収められている。ここでは、企業の永続性の基盤となる概念として「経営理念」「革新力」「顧客づくり」に焦点が当てられ、各経営者が自身の経験を語っている。これら3つのキーワードのうち、第2部において特に強調されているのが、「革新力」である。本著のタイトルに「永続への道」という言葉があるが、革新なしにその道を拓くことなどできない。しかし、道経一体の経営における革新とは、ただ闇雲に新しいことを取り入れるというものではなく、「伝統」を守ることの重要性も併せて説かれる。一見すると、伝統と革新は相反する言葉のようにも思われるが、そうではない。商品の伝統や、会社が受け継いだ精神の伝統をもう一度見つめ直し、自ら意味づけをし、そして磨き上げることで革新が生まれる。本著では、その端的な例として、和菓子・洋菓子屋を営む石村萬盛堂のケースが取り上げられている(65-66頁)。詳細は本著に譲るが、同社では、「鶴乃子」という伝統的な自社製品を見直し、これを新しい時代の人に受け入れてもらえるよう磨きをかけ、さらに新たな市場を創造するための「仕掛け」を日本に生み出した。それが3月14日の「ホワイトデー」である。特筆すべきは、同社の革新が「ゼロ」からのものではなく、伝統への回帰・原点回帰からの革新であったということである。伝統を守り、そこから新たな価値、さらには市場を創り出す。これが道経一体の経営における「革新」の1つの形となっている。

続く第3部では「万世不朽をめざすひとづくり—経営理念を確立し、感謝・報恩・至誠を貫く」と題する東京会場での議論が収められている。ここでは、道経一体の経営を考えるうえで重要であると同時に難しい問いでもある「誰のための永続か」というテーマに議論の力点が置かれている。

企業を取り巻くステークホルダーには、従業員をはじめ、消費者（顧客）、取引先、地域社会、金融機関など多様な人々が存在する。ここで「誰のための永続か」という問題を考えるにあたり、「企業の目的とは何であるか」という根本的な問題を考えてみたい。人間が生きていくために「空気」を必要とするように、会社は持続的な経営をおこなうために「利益」を必要とする。しかしそれは、人間が空気を吸うことを目的に生きているわけではないのと同じように、利益を上げることそれ自体が企業の目的となるわけではない。近年における企業不祥事や非道徳的なビジネス慣行の背景には、利益をあげること・金儲けをすることが企業の目的であるという考えが根底にあるように思われるが、道経一体の経営では消費者や取引先、従業員などのステークホルダーを含めた社会全体の利益を考えることが、回り回って自社の利益にも繋がるという「三方よし」の理念が重視され、それが企業の長期的な成長を支えたと考える。本著では「誰のための永続か」との問いに対し、必ずしも共通の答えが示されたわけではないが、企業を取り巻くステークホルダーの利益に資するような経営を続けること、ここに企業が永続しなければならない根拠があるとの見解が示されている(91-92頁)。

最後に、第4部では「品性資本の蓄積が社徳をつくる—三方よしの実践と事業継承のあり方」と題する大阪会場での議論が収められている。大阪会場では、これまでに幾度となく話題にのぼった「経営理念」を正面から捉え、それをいかに具現化するかという点に的を絞って議論が展開されている。

経営理念は、抽象的な概念であり、また各社各様であることから、掴みどころのないもののように捉えられる場合もあるが、経営理念に対するパネリストの説明にはいくつかの共通点がみられた。

1つ目は、「何のために、誰のために仕事をするのか、会社は何のために存在するのか、誰のおかげで会社が存続しているのか」を問い続けること、これが経営理念の実践であると考えていること。常に変化する経済社会情勢のなか、自社の存在意義を見出し、社会から選ばれるような会社であり続けるのは容易なことではない。少し経

営が傾いた時には、短期的な利益の追求に手が伸びてしまうこともある。最悪の場合には、法に触れるといった事態にも発展する。その意味で、「何のため・誰のために自社は存在しているのか」という会社経営にとって根本的な問い掛けを絶えずおこなうことは、長期的に会社が存続していく上で不可欠なものとなる。それゆえ、理念はビジネスという長い航海のなかで「進むべき方向をしっかりと見定める羅針盤」となるものである。

2つ目は、理念の実践とは、最終的には社員の幸せと結びつくものであると考えていること。ここでの「幸せ」とは、単なる物質面での充足、すなわち経済的な豊かさのみならず、精神面における豊かさを意味する。経営理念に則り、自社の製品やサービスに誇りを持ち、消費者や顧客に誠実さを持って対応する。こうした認識のもとで、自社の製品やサービスを作るとき、それは同時に「自分自身をつくっている」ことにもなる。道経一体の経営が説く「仕事を通じて品性を陶冶する」とは、まさにこのことを意味するのである。

さらに第4部で特筆すべきは、こうした議論をもとに「経営者が持つべき資質」が明らかにされる点である(155-156頁)。パネリストの答えは(1)「気(気力、元気、やる気、本気、気概)」、(2)「目の前にある困難を成長させてくれる有益なチャンスと思えること」、(3)「謙虚さ」、(4)「志」と各者各様であるが、いずれも経営理念の実践という観点から見れば不可欠な資質と言える。最初の2つは、とりわけ、事業がうまく行かない時にその効力を発揮する。どんなに優れた経営をおこなっていても、外的要因などにより経営が傾く時もある。常に順風満帆な会社など存在し得ない。そのような時、もし会社を引っ張っていく経営者の気力や、やる気がなくなるならば、新たな成長の波に乗ることは難しくなるだろう。難局に立ち向かうには、それを「危機」としてではなく「新たな成長のチャンス」と前向きに受け止める姿勢が重要であり、そこから再起の芽も見えてこよう。これとは逆に「謙虚さ」は、会社が順調に成長している時ほど求められる資質であると言える。成功を手にした時、それを素直に喜ぶこと自体に問題はないが、ともすれば、それが奢りや傲慢に変わる。自社の成長をあたかも「自分一人でやってのけた」かのような幻想を抱くこともある。謙虚さとは、常に他者との関係のなかで自らが生かされているのだということを思い起させるような人間的資質であり、これもまた、経営理念の実践において重要なものである。

最後の「志」は、経営理念の実践という観点から見たとき、最も根底に位置付けられる資質であると言える。経営理念とは、「目指すべき理想の姿」「あるべき姿」とも言えるが、そもそも経営者に志がなければ、目指すべき・あるべき姿を語るなどできないからである。

以上のように、第2部から第4部では、モラロジー企業の経営者が、自社の理念や使命に基づき、また、個々の人生上の経験などを糧に、それぞれが“道経一体の経営とは何か”を考え、時には模索しながら実践している様子が描かれている。その多様性ゆえに、抽象的な部分は残されるが、「道経一体の経営とは何か」「誰のため・何のために経営するのか」を自ら熟考し、その信念に基づいて実践する過程に「人を育て、自らの品性を高め、社徳を積む源泉がある」とのメッセージを本著から受け取ることができた。

## 本著の意義と課題

本著のタイトルに関連して触れておかなければならないキーワードに「永続」がある。道経一体の経営では、企業の永続が必ずしも経営の目的そのものとなるわけではないが、他の重要な概念と比肩するほどに重視されており、本著でも幾度となく取り上げられている。誤解を恐れずその狙いを推察すれば「道経一体の経営を通じた個々の品性の陶冶が、企業の永続の道を切り開く」というメッセージを広く世に発信すること、そしてその具体的な実践方法を共有するところにあると言える。本稿では、この点に道経一体経営の本質にかかわる重要な鍵があるとの視点に立ち、パネルディスカッションの内容を振り返りながら、そこに新たな視点を織り交ぜつつ検討を加えてみたい。

本著で紹介されるパネルディスカッションの登壇者は、皆モラロジーの精神に則り経営の難局を幾度となく乗り越えてきた経営者である。独自の経験から得られる教訓はいずれも聞き手（読み手）に強い印象を与えるが、その背景にあるのは経験に裏打ちされた個性あふれる物語に他ならない。本著では明示的に語られているわけではないが、彼らの物語はいずれも先述した4つのプロセス（自己受容の感覚、貢献の感覚、信頼の感覚、所属の感覚）に沿って展開される。このプロセスに照らしつつ彼らの物

話を今一度吟味すれば、品性資本の正体を明らかにする手がかりが得られる。

登壇者が語る物語には、実に様々な人物が登場する。各々の登場人物は、経営者であれ、従業員であれ、また顧客、取引先、地域住民であれ、会社を巡って綴られる物語の一部と化し、そのなかである種の特別な感情を抱くようになる。とりわけ会社と長く深い関わりを持つ人々は、そこで生まれる物語の帰結を幸福なもの信じ、次第にその虜となっていく。また一連の物語のなかで自らの存在意義を強く認識し、その物語が生み出す流れに乗って成長していく。

このような現象を市場経済とのかかわりで捉えたとすれば、本来匿名化される市場参加者に個性を与え、彼らに価格（あるいは賃金、利子率）では測れないオリジナルの価値を提供していると言えるかもしれない。その代表的な例として、突然雨が降り出したときに顧客に無料でレインコートを配布したダイキョープラザの女性社員のケースを挙げることができる（72-74 頁）。当時同店舗のアルバイトだった杉氏（現社長でパネリストの一人）はこの女性社員の取った行動を見て「この会社の一員になりたい」と瞬時に思ったという。おそらくレインコートを受け取った顧客も「またこのお店に足を運びたい」と感じたことだろう。

ここで面白いことは、1つの物語のなかで、それぞれの登場人物がそれぞれ異なった目には見えない価値を生み出し、また受け取っているということである。女性社員の行動はとっさの判断であったため、後先のことや深いことなど考えてはいなかったと思われるが、彼女の行動は、結果として会社に対する信頼という価値を、そして当時アルバイトであった杉氏の心に響く何かを生み出した。この「何か」の正体については、本著では明示されてはいないが、「この会社の一員になりたい」という氏の言葉から、この会社で働いていることに対する「誇り」や「喜び」などと言い換えることができよう。そして何より、この物語の主人公である女性社員もまた、彼女自身の行動を通じて「品性」という目には見えないが尊い価値を手に入れているのである。道経一体の経営を実践する企業においては、上記のような価値を生み出し、育むといった一連の過程そのものが、事業活動における最大の付加価値となっている。道経一体の経営において、「会社は品性を磨く道場である」という言葉がよく使われる所以である。

このように考えれば、上述した4つのプロセスから得られる個々人の感覚は、人々の間で形成される価値の諸形態を表象するものと解釈できる。例えば、会社への忠誠

心を持って熱心に働けば、そこで働く従業員は、仕事から得られる満足感・達成感をもとに貢献の感覚を持つことができるが、当然ながらそれは企業にとっての価値となる。ここで、忠誠心とは、無批判的に会社や上司に服従するという性質のものではなく、自社が提供する製品やサービスに誇りを持ち、自社の成長のために力を尽くすといった精神的姿勢を意味する。そのような従業員が集まり会社に貢献すれば、会社は高品質の商品・サービスを提供できるようになり、それはやがて顧客からの「信頼感」という価値を形成していく。そして、顧客からの信頼は従業員の自信や帰属意識（忠誠心）を高め、これらもやはり、会社にとって重要な価値となる。このように、人と人との関係性の中で働くことを通じ、共同体のメンバーに各々独自の価値観が醸成される。それがメンバー共通の価値（ここでは、これを「道徳的価値」と呼ぶことにする）へと転換された時、その集合体こそが共同体としての会社における「品性資本」とであると理解することができよう。

言い換えれば、品性資本とは、ステークホルダーから託された諸価値が、企業という枠の中でまとまりを持つことで生まれる、新たな価値の源泉である。品性が持つ「資本」としての性質をこのように理解することで、はじめて「永続性」の正体が見えてくる。つまり、品性資本が道徳的価値の再生産を繰り返すことで、その受け皿たる企業が永続的に存在意義を持ちうるわけである。

とはいえ、現実品性資本が途絶えることなく受け継がれるには、資本の構成要素たる価値の内容（すなわち価値観）を後世のステークホルダーに受け継いでもらう必要がある。その点に「経営理念」の果たす重要な役割があるだろう。本稿では、経営理念を経営者の志に根ざした会社の「目指すべき理想の姿」「あるべき姿」と表現したが、そのような姿は、当然ながらステークホルダーの価値観を反映したものでなければならない。したがって、経営者の役割を経営理念との係わりのなかで捉えるならば、ステークホルダーの持つあらゆる価値観を抽出し、そこから会社として目指すべき方向性を示していくことにありと見えよう。

本稿を締め括るにあたり、以下、原著の意義に触れた後、期待を込めて今後の課題についても付言しておきたい。原著の意義として、まず挙げねばならないのは、それが「上から押し付けられた道徳」論ではないということである。道徳という言葉を聞くと、唯一絶対の価値観を正しいものとして実践するといった印象を受ける人もいる



だろうが、道経一体の経営における道徳とはそうした類のものではない。道経一体の経営とは、何か従うべき道徳指針に基づいてそれを実行するというよりも、むしろ「正しいと思える信念に従って、自らが創り出していくもの」であることを、本著から読み取ることができた。既に見てきたように、本著では 11 名のモラロジー企業の経営者が登場し、各者各様の物語に沿った「道経一体の経営」の姿を学ぶことができる。その意味で本著は、道経一体の経営について学び、共有し、深化させるための最良のケース集であると言える。

しかしながら、「道経一体の経営の姿は、企業の数だけ存在する」との理解は、一方では、それを社会科学（例えば、経営学の学問領域）として取り上げるには、あまりにも無責任な言葉となる。本著では、その特性上、主として道経一体経営の「広さ」と「深さ」に意識が向けられていたように思われるが、今後は、そうした広がりや「収斂」せしめる要素は何であるのか、この点の探求が期待される。

【巻末資料】

パネリスト企業のプロフィール

	社名 (所在地)	事業内容	創業年	売上高	従業員数
福岡会場	㈱ 石村萬盛堂 (福岡市博多区)	和菓子および洋菓子の製造・販売	1905年 (明治38年)	63億円	1,030名 (パート等770名含む)
	㈱ あらい (福岡県古賀市)	食鳥肉卸売など	1947年 (昭和22年)	43億円	60名 (パート等18名含む)
	㈱ ヤマトボーデン (宮崎県都城市)	防災設備に関する設計施工、メンテナンス、電気工事など	1960年 (昭和35年)	2億円	15名 (パート等2名含む)
	㈱ ダイキョープラザ (福岡市南区)	食品などの小売 (6店舗)	1974年 (昭和49年)	96億円	455名 (パート等376名含む)
東京会場	米屋 ㈱ (千葉県成田市)	和洋菓子などの製造・販売、流通市場への卸売、観光セン ターなど	1899年 (明治32年)	88億500万円	620名 (パート等259名含む)
	㈱ ソフテック (東京都新宿区)	工業用ソフトウェアの受託開発、監視制御システム構築な ど	1987年 (昭和62年)	5億8,000万円	42名 (パート等4名含む)
	㈱ 小松製菓 (岩手県二戸市)	南部せんべい関連商品の製造・販売など	1963年 (昭和38年)	30億円	260名
	㈱ 新宮運送 (兵庫県たつの市)	一般貨物自動車運送事業など	1962年 (昭和37年)	23億円	291名 (パート等45名含む)
大阪会場	佐藤薬品工業 ㈱ (奈良県橿原市)	薬品及び健康食品の製造・販売など	1947年 (昭和22年)	87億円	509名 (パート等46名含む)
	ジャトー ㈱ (大阪市北区)	音響、映像、情報、セキュリティシステム等の設計、施工、 メンテナンスおよび関連機器の開発・製造・販売など	1946年 (昭和21年)	78億円	202名 (パート等13名含む)
	㈱ 堀商 (大阪府柏原市)	スカート、ストール、マフラーなどの服飾雑貨の企画・製 造・卸売	1982年 (昭和57年)	4億5,000万円	10名 (外注パート等含む)