

## 第9回 稲盛アカデミー公開シンポジウム 「利他の経営―稲盛経営哲学の神髄を学ぶ―」

とき：2021年12月5日

ところ：鹿児島大学郡元キャンパス 稲盛会館

---

吉田 皆様、長らくお待たせいたしました。定刻になりましたので、ただ今より第9回稲盛アカデミー公開シンポジウムを開会いたします。

私は本日の司会進行を務めさせていただきます、鹿児島大学稲盛アカデミーの吉田健一と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

開会に当たりまして、はじめに鹿児島大学稲盛アカデミー長の武隈晃より皆様にご挨拶を申し上げます。それでは武隈アカデミー長、よろしくお願いいたします。

### 【開会挨拶】

武隈 皆さんこんにちは。鹿児島大学稲盛アカデミー長の武隈でございます。本日は第9回稲盛アカデミー公開シンポジウム「利他の経営―稲盛経営哲学の神髄を学ぶ―」にご出席いただきまして、誠にありがとうございます。

このコロナ禍において、こういう形で、対面でこの会が開けますことを何よりもうれしく存じております。この幸運に感謝をしたいと思っております。ご参加いただきまして誠にありがとうございます。

通常こうした会では、私は挨拶の文章を作ってくるのが常なのですが、今日はどうしても皆さんにお伝えしたいことがいくつかありますので、原稿なしでしゃべらせていただきます。

まず、この会が開けましたこと、これはもちろん、後ほどご紹介いたしますが、日置先生のおかげです。

私は6年前にこの稲盛アカデミー長を拝命することになりまして、稲盛名誉会長のところにご挨拶に行きました。しかしその時には、私はそれまで稲盛アカデミーには縁がなかったので、どのようにやっていけばいいか、本当に五里霧中とあってよろしいでしょうか、そういう状況でございました。唯一、お一方だけ知っている名前がありまして、それが日置先生でした。

私はスポーツ経営学という研究分野にいますけれども、日置先生のご著書を学生時代に読んでいたということがありました。それで日置先生の名前があるということで、私は京都までうかがいまして、駅前のホテルですけども、そこでまず「こういうふうになりました」と。ついてはどう進めていいかということに関して、「日置先生、ご助言ください」ということで、いろいろとお話をいただきました。

その時に日置先生がおっしゃってくださったのは、「稲盛経営哲学のもと、鹿児島大学稲盛アカデミーががんばっているのはよく分かるけれども、しかしアカデミックなアプローチは少し不足しているね」ということを言われました。やはりアカデミーと名が付くからには、そのアプローチがもう少し必要であるということでした。

その後、日置先生にはずっとお世話になりまして、本学の「履修証明プログラム」、今日もたくさんの方にご参加いただいていますけれども、その講義、あるいは学生に対する集中講義等を含めて、ずっとお力添え、ご指導をいただいております。

4年前にベトナムの日本大使館に呼ばれまして、稲盛経営哲学のお話のためにベトナムにまいりました。その時に、「やはりこういうところで話したことは本の形で世の中に示すべきだね」というお話をうかがいました。その後、一緒に行った方々と、東京の経堂に海音寺潮五郎様にご寄付いただいた本学の施設がありますが、そこに宿泊をしまして、今後どのようにアカデミックなアプローチをしていけばいいのかという話をしました。そうして第1巻が2年前に出ましたけれども、高先生のJAL再生に関わる本でございます。そしていよいよ第2巻が今年10月末に出版されました。この『利他の構造』というご著書がいよいよ世に問うことになったということで、今年は年度始まる時から、もしこのシンポジウムが無事に開ければ、ぜひとも日置先生の会にしたいということをお願いした次第であります。

今日のご執筆いただいた諸先生方が登壇されますけれども、その先生方のことも後ほど詳しくご紹介させていただきますので、大変恐縮ですけれどもここでは割愛させていただきます。

もう一方、今日はこの会に、一橋大学におられます田中一弘先生にご出席いただきました。全く違う立場からのお声をぜひいただきたいということでございます。

田中先生は今、研究科長を務めていらっしゃいますけれども、昨年立ち上がりました稲盛和夫研究会、京都で立ち上がりましたが、この経営哲学分科会の会長も務めていらっしゃいます。一橋大学ですから当然、今話題の渋沢栄一氏のこともお話があるかと思います。今日はそんな立場でご参加いただきます。田中先生、どうもありがとうございます。

もう一つだけ、先週金曜日に私は稲盛名誉会長にお会いしました。89歳、相変わらず頭は全く衰えることがない、クリアーです。最近を外に出られることはないんですけれども、しかし相変わらずの名誉会長でいらっしゃいました。

当然今日の第9回シンポジウム、こういう形で日置先生のもとに開くということをご報告しました。履修証明プログラムの方々、あるいはこの間も関心を示していただいた方々もご出席いただけたということをご報告しました。今日はそういう会でございます。

登壇される先生方、本当に遠路お越しいただきましてありがとうございます。本日はどうかよろしく願いいたします。

吉田 武隈アカデミー長、ありがとうございました。それでは早速、第1部の基調講演に入らせていただきます。

本日の基調講演の講師は、今アカデミー長からご紹介のございました京都大学名誉教授で本学稲盛アカデミー客員教授の日置弘一郎先生でございます。日置弘一郎先生のプロフィールをご紹介させていただきます。

日置先生は1949年、京都府にお生まれになりました。1972年に京都大学経済学部をご卒業、1977年、大阪大学大学院経済学研究科中退の後、茨城大学人文学部助手、1980年、京都学園大学経済学部講師をお務めになりました。その後、83年に九州大学経済学部助教授に就任されております。1992年には京都大学経済学部助教授に就任され、その間、93年から96年には国際日本文化研究センター助教授もお務めになっておられます。その後、99年には京都大学経済学研究科経済学部教授にご就任されました。また2003年から07年には国立民族学博物館教授もお務めになっておられます。2015年、京都大学をご退任後、公立鳥取環境大学経営学部教授をお務めになり、2018年度からは就実大学経営学部教授をお務めになりました。現在は京都大学名誉教授であられるとともに、本鹿児島大学稲盛アカデミーの客員教授を務めていただいております。

日置先生の代表的なご著書には、『文明の装置としての企業』、『経営学原理』、『市場の逆襲 パーソナル・コミュニケーションの復権』などがございます。またその他にも多くの共著・編著を出版されております。日本を代表する経営学者の一人であり、また独自に「経営人類学」という新しい学問分野を切り開かれました。

本日は『利他の構造』の編著者の先生方とのパネルディスカッションを第2部に予定しておりますが、第1部では日置先生から「利他について」の演題でご講演いただきます。

それでは日置先生、どうぞよろしくお願いいたします。

## 【第1部】基調講演

### 利他について

京都大学名誉教授

鹿児島大学稲盛アカデミー客員教授

日置弘一郎（ひおき こういちろう）

ご紹介いただきました日置です。折角ご紹介いただいた中で1カ所、ちょっとだけ訂正というか、書いた本の中で、『市場（しじょう）の逆襲』ではなくて、これは『市場（いちば）の逆襲』と読みます。

というのは、市場概念というのは実はつくられた概念で、われわれが見聞きしているのは市場（いちば）そのものである。それを基にして今の社会を考えていこうというのが私の提案なので、それを「しじょう」に戻されてしまうとあまり意味がなくなってしまうので、一言、言わせていただきます。

また今日の演題ですが、「利他について」。本の中には「利他の経営」とか、本のタイトルは『利他の構造』となっていて、その中では「利他の経営」という言葉も使っております。この辺ぶれているんですけれども、このブレにもそれなりに理由があるわけです。

といいますのは、本来の稲盛アカデミーの関心としては、稲盛さんが言っているところの「利他の経営」というのを語るのが筋なんですけれども、この本を編集して、一緒に書いた5人の方それぞれの研究領域における利他というようなことを議論していますので、「利他の経営」に直接関係ないという部分もないこともない。それをまとめて議論しなければいけないということになると、利他そのものについて語る。利他というのは厄介な概念でして、どっちの方向から切っていくかということで議論がどんどんずれていく。ここでは一応5人の議論をまとめなければいけないということで、その意味からいっても利他そのものについて少し最初にお話ししようと。その中から「利他の経営」という概念が出てくるわけなんですけれども、もちろんそれについてもお話ししますが、そのあたりの行ったり来たりというのがあるんだということをご承知おき願いたいと思います。

#### 利己・利他は倫理の問題ではない

まず、利己と利他というのは双方向的ではない、どっちか一方ではないんだという議論です。

これは確かにそうで、自分が利他的に行動していたとしても、結局そのことは自分にとっても役に立つ。だから利他と利己は相通じるんだという議論があります。これはこれでやっていってもらっていい議論なんですけれども、実はこれで解明できる問題というのはそんなに多くない。これはもうちょっと深めなければいけないというのが、とりあえずの主張です。

まず明らかにしておかなければいけないのは、利己と利他というのは倫理の問題ではないという

点です。ややもすると利他が望ましくて利己的なのはよくないよという議論になるわけですが、本当にそうかという、これは結構厄介な問題です。

確かに今現在、利己というのは独善的。独善的な利他ってないこともないと思うんですけども。利己は独善的だからだめだというので排除する。ところがこれは時代によって大きくぶれるわけです。自己中心的と言って相手を非難する。あるいは少し前に「空気が読めない」という言葉がはやったことがあります。空気が読めないというのは、周辺と相互交渉をせずに自分一人の判断で動くということを意味するわけですから、これは利己的態度ということになる。現在はこういうふうな利他の方向に望ましがぶれているように思います。

ところが常に倫理的にみて利他が望ましいのかということと実はそうではなくて、年輩の方、団塊世代を含めてそれに近い年代の人の小学校・中学校の時の教育というのは、絶対に他人に迎合してはいけない、自分で判断しなさいということを必死になって教え込まれたわけです。

ということはどういうことかということ、いわゆる戦後民主主義教育という中で、周辺の雰囲気に合わせて判断するというようなことはあってはならない。それは言ってみれば迎合的で、それからまた、その当時、集団主義という言葉もさかんに使われました。集団を優先して個人を優先しない。それは望ましいことではないんだという、極めて強い教育がなされているわけです。

本当にそれがよろしくないのかということになると、これは時代によってぶれているので、倫理の問題として利己・利他を取り上げるということをやると、かなりこれは危ない問題設定になります。

要するに第二次世界大戦の時の軍事態勢がファシズムだという認識のもとに、ファシズムに陥らないためにはどうしたらいいかということ、自分で考えなさいと。周辺の意見に影響されないで自分自身の頭で考えるということ自体は悪くないんですけども、相手に妥協してはいけないというようなことを言われても、実はあんまり、言ってみれば迷惑に過ぎないということもあります。

日本ではそんなにないんですけども、アメリカあるいはヨーロッパでも比較的、普遍的にみられるのは、絶対に妥協しない。相手の言うことは聞かない。自分の意見は絶対に譲らない。こういうタイプの人を「硬い個人主義」というふうに呼んでますけれども、硬い個人主義が望ましいかというと、想像できると思いますけれども、こういう人は実に嫌なヤツになるんです。それが望ましいというふうにしたというのは、これはやっぱりかなり強い時代の背景があって、二度とファシズムに陥らないためにはどうすればいいかというと、硬い個人主義でないといけないと。まあそういう思い込みをするというのが、それ自体が非常に硬い個人主義的態度ではないかということも言えるわけです。だから利己・利他というのを倫理の問題として、どちらが望ましいかということ言わないようにしましょうということ、非常に問題は「なるほど」ということになるんですけども、厄介は厄介です。

倫理の問題でなければいったい何が問題なのかということになるわけで、これは個人主義を奨励するような戦後の研究、例えばデヴィッド・リースマンの『孤独な群集』であるとか、あるいはエーリッヒ・フロムの『自由からの逃走』といったような議論がさかに行われまして、社会的性格

として自分にしか依拠しない人間と、他者の意見に影響される人間というものを設定して、それが社会によって違うんだというような議論がさかんに日本でなされて、日本人はそれを脱却しなければいけないんだというような議論がなされました。そういう議論というのが現在、尾を引いているかという、その逆の方向にぶれ始めてきている。そのことも決して望ましいというわけではありません。

さらにややこしいのは、利他の他というのは実際に存在するのか。他者というのは想像上の産物でしかないかもしれないというような議論を見ていきます。

### 他者は想像上の産物であるかもしれない

社会学のコミュニケーション理論に、予期の予期という議論があります。コミュニケーションの中で、実際にコミュニケーションはどういう構造になっているかということ、コミュニケーションを行っている相手の人間が自分をどういうふうに見ているかということを予期して、それに対して反応しつつコミュニケーションが行われていく。自分が相手の予期を予期する。実はそれは相手に届いてないかもしれないけれども、実際にわれわれが行い得ることというのは予期の予期でしかない。相手から見た自己像をどのように作っていくかという、そこにわれわれは反応せざるを得ない。

もうちょっとシチュエーションを限定して、例えば異性関係です。他の異性に気に入られようとするときに、その異性が自分をどう見ているか、それに合わせて自分の行動を決めていく。予期を予期することによって相手に気に入られようとする。実際に機能しているのは相手そのものではなくて、相手の予期の予期という想像上の産物となるわけです。

ところがこの予期というのは、実はそこにとどまらないかもしれない。天徳の歌合の際に、平兼盛が「忍ぶ恋」というテーマを与えられて、「しのぶれどいろに出でにけりわがこひはものやおもふとひとのとふまで」という歌を詠んだわけです。つまり、忍んで恋をしているんだけど「いろに出でにけり」ですから、表に出ってしまったと。その恋の状態というのが「ものやおもふとひとのとふまで」。あなたは何かに取りつかれているのですかと他人から見られていることであるよ、という意味の歌になります。周辺から見て恋をしている様子が分かってしまって、分かれていることを自分でも気づいているという、そういう状態になるわけです。

この状態を予期理論で解釈してみると、予期の予期を周囲の人が予期して、その周囲の人の予期を詠み人が予期しているということになるわけです。つまり四重の予期、予期の予期の予期の予期が行われているということになる。その意味でいうと、実は多重予期というのは日常的に結構使いこなしているということがいえるわけです。

天徳の歌合というのは村上天皇だったと思いますけれども、村上天皇が命じて当代の歌人に対して二十首を詠ませて、二組に分かってどっちが勝つかという勝ち負けを判定者が判定し、勝った方に結構豪華な褒美が出たという記録が残ってます。兼盛の相手として忍ぶ恋を詠んだのが壬生忠見という人なんですけれども、この歌も百人一首に入ってます。

「恋すてふわが名はまだき立ちにけり人知れずこそ思ひそめしか」という歌になるわけですね

ども、この場合は「わが名はまだき立ちにけり」ですから、他者が予期しているという状態ではないわけです。ただし「人知れずこそ思ひそめしか」というわけですから、予期の予期はしっかり行われている。だから四重の予期の方が、余韻があるといえ余韻があるわけです。この二つの歌のどっちを勝ちとするかというので判定者は困ってしまって、村上天皇の方を見てみると、村上天皇が「しのぶれど」と低く吟じたので、それで判者は平兼盛の方を勝ちと判定したと。

だからこれはもう、ちょっと行き過ぎですけども、予期の予期の予期の予期の四重の予期の状態の歌を勝ちかどうかを、天皇がどう考えているかということを予期して、天皇の反応を見て勝ちを決めた。ですから、またここで二重の予期が行われている。非常に形式的に言えば、六重の予期がここで行われているんだということになるわけです。四重の予期の歌の勝ちを予期して、さらにそれに対する予期を行う。六重の予期というのは日常的にはそう使いこなすものではないけれども、でも平安時代から人間のコミュニケーションというのは本来こういうものであったというふうに考えるならば、これは非常によく分かるわけです。

ところで予期というのは確実ではありません。相手が自分をどう見ているかということを予期する。それが当たるかどうかというのは、かなり不確実です。それに対して自分が行動して、相手がどう反応するかということを予期する。結局、二重に不確実になってくるんです。多重予期が重なるほど不確実性が高まってくる。

結局のところ他者っていったい何なのかということになると、予期というのを想像しているその想像上にしかない。そういうふうに考えるならば、われわれはいったい日常的に他者というのをどのように見ているのか。少なくとも個人主義というのは、予期を行わないか最小にとどめる。相手が何を言っても、相手が誰であっても、自分に対する影響は全くないんだという態度というのは、予期を行わない。こういうふうな態度で臨むというのは、個人主義というよりは硬い個人主義というべきでしょうけど、かなり個人主義的な人間であっても相手を説得しようという気になったときには予期の予期はやってるわけです。それすらもしない。そうなってくるとコミュニケーションは完結しないというふうに言ってもいい。

利他といったときの他者というのは自分の想像上の産物であるかもしれないけれども、その想像上の産物と相互作用を行ってるということに大きな意味があるんだと。だから利他といった場合、他者とコミュニケーションは行い得ないかもしれないんだけど、なおかつ相手と通じようとする、そういう態度なんだというふうに考えなければいけない。

自分が思い込んだだけで、実は他者というのは存在しないんだと。本の中では、これを哲学の問題とからめるともっと厄介になりますよという話をちょっとしています。

最近あった裁判の判決で、3人殺した人が無罪になっています。心神喪失であって、彼にとっては自分が殺した人間が全部ゾンビだというふうに主張して、それが認められたということがありました。でも本当にゾンビであると思ったかどうかというのは何とも言えないですけども、思考実験としてみた場合、このゾンビを否定することはできない。本当にゾンビであるという可能性が全くないのかというのは、何とも言えない。

哲学というのはだいたいそこまで問題を広げて考えます。だから、なんで人を殺してはいけないのか。人を殺してはいけないけれどもゾンビは殺してもいいよとなると、いったいどういうことになるのか。というような哲学の態度というのを独善論というんですけども、哲学の立場としては認められている。自分にとって自分以外の存在というのは、本当の存在かどうかを知ることは不可能だ。だから他者を殺したとしても、それが他者であるかどうか最後まで分からないではないか。だから他人と自分が同じ資格を持っているかという、実はそうではなくて、私が思考してここに存在している。これは私が感知することはできる。ところが他人というのはそういう存在ではない。だから殺してしまったとして、何が悪いんだと。

こういう独我論というのは哲学では排除していないですし、むしろ哲学ではデカルトの「われ思うゆえにわれあり」というのも一種の独我論のテーマです。つまり私がいるということしか確実なものはないから、そこから出発しようと。他人がいて他人が思考しているというのは、私にとっては全然確実ではない。だから排除するかどうかというのは次の問題になりますけれども、でも基本的な構造というのは独我論の構造になっているんです。

そのややこしい他者を経営学の理論にはめ込もうというのはずいぶんと厄介なことで、その厄介なことまでは行かずにすまそうと思って今日はいろいろと考えているんですけども、はまってしまおうと本当にややこしい話をして、多分その話に入りこめば20分で3分の2の人を寝かすことができますと思います。

だいたいこの辺ぐらいにしておいて、想像上の他者というのが実はわれわれがお付き合いしている実態であるということを示唆したうえで、次を考えていきます。

## 株式会社制度

利他の経営で一番厄介なのは、株式会社制度というのは基本的に「お金を儲けてもいい制度」ではなくて、「お金を儲ける制度」だということです。金儲けしなければいけないというふうに制度は出来上がっている。でもそうすると、金儲けというのはほとんどの場合、利己的な行動ですから、利他の経営なんてあり得ないんじゃないか。実際に経済学者の中ではそういう言い方をする人もいます。利他の経営というのは偽善であるという言い方をするんですけども、それどうなんだというのは少し考えてみなければいけない。実はその問題は株式会社という制度にあります。

制度としての株式会社というのは、これは日常的な意味合いとは若干違って、株式会社というのは株主の団体である。日常語での会社員というのは、法律的な意味からいうと株主を指しています。株主の自治によって運営されている組織なんだということ。従業員というのは株主に雇われた存在であって、企業における主体とは考えられていないと。これも細かくやっていくと長くなりますけれども、フェニキアの時代に開発された貿易のシステムから始まって現在まで続いています。

実際問題として考えると、株式会社制度というのは現在世界標準になっているんですけども、でも実際に物やサービスを作っている従業員が運営に当たっていることの方が普通である。ところが株式会社制度というのは、出資者が経営に当たって従業員は決定権を持たないという、そういう



制度になっているわけですがけれども、それが世界標準になっている。社会主義企業というような制度は存在しているわけですがけれども、それはやはり世界標準とはいえない。ごめんなさい、何か変なことを言いました。株式会社制度は世界的にみるとフェニキアから発達したもので、ごく一部の地域でしか発達していなかったんですけれども、それが今現在、世界標準になっている。これはなぜなんだという問いが出てきます。

株主の関心というのは利益を出すことにあるわけです。働いている人間が思うような製品への思い入れ、あるいは職場での雰囲気、協調して働くとかそういったことは株主の関心ではないわけです。ひたすら利益を増大するように従業員組織に圧力をかける。でもこのことが、どうも株式会社制度を世界標準にしているのではないか。つまり利益を単純に「売上－コスト」と考えると、利益を増やせという株主の要求というのは、売上を増やすかコストを減少させるか、あるいはその両方を同時に行うか、それによってのみ実現するわけです。コストを減少するということは効率的な経営を行うことを意味する。売上の増大は新製品や新市場の開発を意味する。つまり従業員組織に対し、利益を増やせという圧力をかけ続けることによって、社会は効率的で革新を行う生産の組織を手に入れることができる。何も考えずに利益だけを上げろというふうに言っていれば、従業員組織が工夫して効率的になろうとするし、あるいは革新を引き起こすわけです。

株式会社制度というのは現在世界に普及して、ほとんどの国で採用されています。効率も革新も考えない社会主義企業というのは社会主義国にわずかに残存していますけれども、もうほとんどは形式的にせよ株式会社制度の形をとるようになった。ただ逆に株式会社制度の問題というのが新たな状況を見せている。利益圧力をかけて革新や効率が期待できるというのは、物を作って売するというサイクルが順調に回っているときには問題がないわけです。ところがそうでない利益のバイパスが増えてきている。

要するに、物を作ることによって利益を出すのではなくて、投資をしてその結果として利益を得る。あるいは金融操作で利益を出す。そういうことがどんどん可能になってきている。利益をもたらす手段が多様化していった、違法か脱法なのかというのが分からないような状態になってきて、利益圧力をかけ続けてよいのかというのは、これはかなり問題になるわけです。

### 金儲けは利己か？

もうすでに利益を出す手段というのが複雑になってきて、利益だけを出すということを目標にしたときには、いったいどういう手段でというのが、かなり危うくなってきているというのが事実です。

本来、株式会社制度は、株式の購入というのは値上がりでも配当でもどちらでもいいんですけれども、健全にその会社が運営されて利益を出し、その結果として株価が上がったり、あるいは配当が増えたりするという、そういう形で株主に利益をもたらすわけですがけれども、株価のみに関心を持つようになって、ごくわずかの株価の上昇で売ってしまう。ものづくりを促進しようという関心よりはむしろデイ・トレーダーというような存在が出てきて、事業に関心を持つのではなくて株価

にのみ関心を持つ。

この辺きっちり主張しておかなければいけないのは、事業を立ち上げるのは社会がその事業を必要とするから立ち上げるんだ。それで利益が上がるというのは効率や革新をもたらしているという証拠である。ところが、それが株式市場での株価のやり取りで利益が出せることのみに注目するという状況になったときには、もう事業なんかはどうでもいいというような対応になってしまう。こういう事業がいかなる意味を持っているのかということをどうしても議論しなければいけないんだということを強く言っていたのが、渋沢栄一ですね。

ちょっと渋沢栄一の話をしませんが、念のため申しておきますと、私は大河ドラマを見てません。なぜかというと、「あ、ここ嘘」とか、このエピソードはどの本から取ってきたというのが分かってしまって見てられないのです。大河ドラマの進行がどうなっているかということを知らずに、ここから渋沢の話がちょっとたくさん出てきます。

渋沢栄一がどういう人で、どこからどういうふうと考えていたのかというのは結局、あれですね。

これかなり貴重な写真で、真ん中にいるのが渋沢栄一です。後ろにいるこの人は篤二といって、渋沢栄一の息子です。これは孫の敬三です。渋沢家はだいたい三代続いて、もちろん四代目五代目もいるわけですが、実はこの栄一、篤二、敬三という…。

渋沢栄一は相当多くの事業を興しています。

渋沢栄一について言わなければいけないのは、渋沢栄一は日本の産業社会の設計図を描いたと言っている人物で、日本にはこういう事業が必要だというふうに言って、そしてその事業を育成し一人前にすると、だいたい株式を手放してしまいます。多少残してはいるんですけども、基本的にはそれだけで利益が上がるというようなものはない。そして得た資金で次の事業を行うということをやっています。だから結果的にみると渋沢財閥というものはできなかった。あくまでも社会的に有用な事業というものを追求して行って、これが足りない、あれが足りないとか米を視察しては新しい事業の種を考えるということをやっていたわけです。

ただ栄一はその点では、この事業はうまいこといくかどうかというのが分からないときには、かなり姑息な手段を取っている。

ごめんなさい、正確な名前が今出てこないんですけども、合資会社と合名会社かどっちだったかなというのがよく分かってないんですけども。

株式会社というのは社員、つまり株主の100パーセントが有限責任社員です。合資会社か合名会社のどちらかは、少なくとも一人は無限責任社員でなければいけないという規定がある。姑息な手段というのは、渋沢栄一はこの制度を利用して、ダミーとして誰か一人無限社員を立てておいて、もし失敗した場合にはその無限社員が全部の借金を負うことになるという格好にしておいて、本体は傷つかずに投資を行うということをかなり多くやったようです。

合資会社か合名会社かが出てこないのは格好悪いんですけども、でも失敗することもあり得る、見通しとして危ないということになると、そういう制度を利用して自分の出資金というのは確保した上で実験的にいろんな投資をしてみる。だから一度得た金はなかなか減らないという。ただその

実験のおかげで、日本社会というのは非常に多様な事業に対して企業を持つことができたというのも事実であるわけです。

まあ姑息といえば姑息なんですけれども、似たようなことをやったのが村上ファンドです。当時の投資組合というのは、誰がどれだけ出資したということを一切報告しなくていい。それで、村上ファンドが買収をかけるぞという脅迫をしたときに、相手が分からないわけですね。どれだけの金を持っていて誰が参加しているのか分からない状態で、村上ファンドという名前だけで取引をしようとする。それと似たようなことになっている。

こういうダミーを立てるというのは比較的、明治の頃はかなりなされていたということは言えても、いちばん大規模にやったうちの一人が渋沢栄一であることは間違いありません。そうやって結構貯めて、渋沢栄一が亡くなった後ですけれども、実は渋沢栄一は息子の篤二を、当時の言葉でいう廃嫡、相続人から外してしまって、孫の敬三に直接に継承させています。篤二という人が自分の家から出て芸者と一緒に住んでいるとか、いろいろと噂はあったわけなんですけれども、それを言うんだったら栄一自身はどうなんだと。そういうことはもちろん言えたわけです。でもこの篤二という人を追放してしまって、孫の敬三へと。

孫の敬三という人は、戦後初めての内閣の時の大蔵大臣をやっています。趣味が学問ですね、民俗学。民俗学といっても人偏を書く方の民俗学で、漁業の研究をさかんにやっています。漁業についての伝承を集めたり、漁具を豊富に集めています。宮本常一であるとか網野善彦であるとかいった学者をスポンサーして、日本常民文化研究所というのを創ったりもしている。

この人は大蔵大臣として、もちろん占領軍の指示があったわけなんですけれども、財産税というものを編み出して、戦前の富裕層から財産を徴収した。彼は自分自身に対しても財産税がかかってくるのを承知していたわけなんですけれども、その財産税で非常に明確に、この渋沢家、これを大蔵省に物納したわけです。これでほとんど財産がなくなってしまったわけです。だから栄一が貯めた資金というのは三代でだいたい全部使い果たしています。

これは旧渋沢邸ですけれども、この写真自体は10年から5、6年前のものだと思います。というのはこれ、元の建っていた所に建てられているのではなくて、移築されてここにある。移築先がどこかというとな青森県です。青森県三沢市にある古牧温泉の、青森屋という旅館に移築されました。洋館と和風がくっついた非常に大きな建築なんですけれども、これを造ったのは清水善助という名前が伝わってます。大工の棟梁の名前が善助で、これは清水建設の二代目です。

中を見せてもらったんですけれども、とにかくびっくりするような建築材が使ってある。こっちの端からこっちの端まで、和風の部屋が二間か三間ある。ここに、鴨居というのは襖や障子のレールのある部分ですけれども、その上の方に長押と呼ばれる板が一枚張ってある。その板がここからここまで一枚板です。多分20メートル以上、一枚の板で長押が張られている。

それからこの部屋ですけれども、この部屋の床柱が十数センチある南天の木です。南天というのは非常に育ちが悪いことでよく知られていて、7センチか8センチぐらいあるような床柱でも、茶室の床柱が南天だというと、それだけでうーんと唸るほどの値打ちのある木なんですけれども、そ

れが十数センチある。その2本の木だけで数百万ではとてもきかないと思います。多分もう一桁はするはずです。だから財産税の対象になった。

この建物は大蔵省の迎賓館として使われていたんですけれども、この青森屋の社長が若い頃、渋沢家の書生をしていた。ここには書生部屋もあって、彼はそこに住んでいた。大蔵省に何回も行って払い下げを受けて、わざわざ三沢まで運んでいって移築した。

ところが物語はまだ続きます。非常にその、うっかりというか何とも言えないんですけれども、移築して建てたんですけれども、この時、建築許可を受けていなかった。どういうことになるかというと、もちろんそこには住めません。置いてあって鑑賞するだけ。だから中に入ってパーティーぐらいはしてもいいと思いますけれども、泊めることもできない。旅館でこういうものを持っていって泊めることができないという、ものすごいロスなんですけれども、そのことだけではなくて他にもいくつかあって、古牧温泉の青森屋というのは倒産します。

倒産した後、買ったのが星野リゾートで、青森屋はこの建物だけではなくて、もっと手前の方に鉄筋の施設をかなり持っているんですけれども、そちらの方で相当の収益を上げることができてV字回復をした。ところがこれの使い道がない。ここに京大のMBAの学生を連れていって、どういうふうに使うかアイデアを出せという、そういうのをやりませんかを持ち込んで、もうちょっとで星野リゾートと話がつくところだったんですけれども、僕自身がもう定年になってしまったので、結局話は立ち消えになりました。

これ今どうなってるかというと、解体されました。解体されて、もう一度東京に移築する。どこが買ったかというと、清水建設ですね。今清水建設は必死にこれを再移築で…。ただおそらく清水建設としては簡単に移築するのではなくて、木の材がどういうふうに組まれていてどんな材が使われているのかといったような研究をしながら、最終的に公開するということになるので、2023年公開予定とホームページに出ていましたから、あと一年以上かけていろんな研究を行った上で、もう一度組み立てるということになるんだと思います。

実際に中に入ってみるといろいろ面白くて、ステンドグラスがあったり。ステンドグラスというのはどういう存在かというと、一枚の大きなガラスを作るというのが当時の技術ではできなかったもので、それで細かいガラスを組み合わせでステンドグラスの形でガラスを大きくするというのをやっているわけです。それからこの辺にある硝子戸のガラスというのは、円筒ガラスという吹きガラスです。鉄のパイプの先にガラスを付けて膨らますんですけれども、円筒の中に入れて膨らまして、それをカットして開いて、それで板ガラスにする。だからこれ板ガラスにしたときに、平らでアクリル板みたいに透けるのではなく、襷（ひだ）があって、ガラスを通して外を見ると風景が、何というかスリットが入って見えるという、そういう感じになる。実際こうやって見てみると大半が円筒ガラスだということが分かって、これちょっと感激します。今だと円筒ガラスを作れと言っても、作る技術は残っていないと思います。これをたまたま星野リゾートの時代に見学しに行って、その時を失すると5年ぐらいはクローズされたままという状態になったと思います。

実際、建築という点から考えてもこの時代、明治から大正の時代の建築というのがどれだけ残っ

ているのかというのは十分に考えてみる値打ちのあることで、ガラスにしてもステンドグラスとか円筒ガラスとか現在とは違う作り方をしているというのは、これはものづくりの上からでも、やっぱりしっかりと見ておくというのは必要になってくると思います。こういうことを知っていると、本当に大河ドラマって見る気になりません。

結局、社会にとって有用で役に立つような事業という観点というのを考えなければいけない。というのは、これは言うまでもなく稲盛さんの経営思想の中核の一つで、本来、社会にとって有用な事業というのは、それ自体が利他の経営であるはずなわけです。現在、ある種の富裕層によって、企業というのは企業悪のイメージで捉えられるという傾向があります。利益至上主義によって、とにかく利益を出すというような存在として企業があるんだというふうに考えてしまう。これは実際に企業にタッチしていない人にとっては、やっぱりというような感じで見る人が結構いるんですけども、実際問題としては、そんな利己だけで経営が成り立つはずがない。利己であっても経営が成り立つというのが株式会社制度の本来であったわけですが、ところがその条件というのがどんどん消えている。

やっぱり次の「利己と利他の落差」のちょっと上のところですが、注意しなければいけないのは、経営者の中で、とにかく訴えたいという人が結構いるわけです。渋沢栄一はその最初の一人で、松下幸之助が続き、稲盛和夫が続く。結構有名になっている渋沢栄一の『論語と算盤』、あれも講演録です。講演を本にしたというのは、松下幸之助、稲盛和夫、いずれも同じようにやっています。ただ本にする手段というのは渋沢栄一の場合には速記でやっています。

速記というのは明治に入ってきてからやったんですけども、それ以前は草書による書き留めで、速記が必要になった最初は議会です。それから大学でも先生の言ったことをそのまま書き留めるという速記は結構やっていた。だから今、速記の中には早稲田式とか、あるいは参議院式とかいうようなのが残ってますけれども、それはその由来に基づくわけです。

ちょっと間を置いたのは何かというと、時間を確認して、ここで速記の歴史をしゃべっていいかなと…。時間の関係でやめておきます。

でも速記というのは、例えばローマ時代にすでに速記があって、速記を勉強すると、速記に習熟すると就職があるというので、皇帝から奴隷まで必死に速記を習ったという時代があるという記録があります。筆で書く草書による書き留めというのは結構実用性があったみたいで、中国なんかでも皇帝が臣下にこれこれと裁決を出す、あるいは臣下がこういうふうに奏上する。臣下が言ったことを書き留めるのが左史官で、皇帝が言ったことを書き留めるのが右史官ですけども、これから右筆（ゆうひつ）という言葉が出てきている。これも話し始めると結構長くなるんですけども、この辺にしときます。

## 利己と利他の落差

ほとんど結論になるわけですが、実は利益さえ上げればいいと思っているのは、経済学者がそう思っているというのは非常に迷惑です。ぼくは学者生活の大半を経済学部経営学科で過ごし

てきているので、経済学者や経営学者を、要するに金儲けのための学問しかやってないというふうに見ているというのをずっと経験してきましたから、経済学者みたいに頭の固い連中と一緒にするのはいけないよというようなことを、さかんに大学院生に言ってきたんですけども、完全に無視されています。

問題なのは結局、最後に申し上げたように、集合的他者です。企業というのはやっぱり集合的他者であるわけです。その企業との予期の予期、企業が私をどう見てるのかに対応しながら私の企業に対する対応を考えていくというのが、実は現状である。そうすると利他の経営というのは、その意味でいうと、多重の予期の上に成立しているんだということ。それを考えないと非常に危ないことになります。

具体的にどう考えるかということになると、今日は5人、この後報告が続きます。その中で何かヒントが出てくるんじゃないかという期待をしています。

ごめんなさい、一つ言うのを忘れていました。渋沢敬三ですけれども、この人は本当に民俗学にとっての恩人として、財産をすり減らしてすり減らしてスポンサーになってもらった。だから民俗学、もう一つの民族学も含めて、渋沢敬三に対する感謝の念というのは非常に高く持っているということは付け加えていいと思います。この三沢の青森屋の中にも漁具の展示が残っていて、放漫経営で潰してしまった社長の趣味として漁具収集があるんだというのも、これも付け加えていいかと思えます。

星野リゾートの中に入った青森屋というのは結構、面白い経営をしているので、これは覗いてみる値打ちはあると思います。もっとも旧渋沢邸は土台ぐらいしか残ってないと思いますけれども、ここにこういうものがあつたんだという、それはその思いを馳せてもいいように思います。

ということで、どっちかという今日の話は、「私はなぜ大河ドラマを見ないのか」というような話になってしまいました。以上です。

吉田 日置先生、どうもありがとうございました。

## 第9回 稲盛アカデミー公開シンポジウム 「利他の経営—稲盛経営哲学の神髄を学ぶ—」

### 【第2部】パネルディスカッション

吉田 それでは、ただ今より第2部のパネルディスカッションに入らせていただきたいと思います。第2部のパネルディスカッションのモデレーターは本学稲盛アカデミーの劉美玲先生にお願いしております。それでは劉先生、よろしくお願いいたします。

劉 ただ今より、第2部パネルディスカッションを開始いたします。私はモデレーターを務めさせていただきます、稲盛アカデミーの劉と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

最初にパネラーをご紹介します。

まず、先ほど基調講演をされました、京都大学名誉教授で稲盛アカデミー客員教授の日置弘一郎先生。そして、一橋大学大学院経営管理研究科教授、稲盛和夫研究会・経営哲学分科会会長・田中一弘先生、甲南大学経営学部教授・奥野明子先生、麗澤大学経済学部准教授・寺本佳苗先生、公立鳥取環境大学経営学部准教授・中尾悠利子先生、近畿大学経営学部准教授・李超先生、株式会社ウエイアンドアイ代表取締役・栗野智子先生です。

第2部は前半と後半から構成されます。前半では、稲盛アカデミー叢書第2巻『利他の構造』の共同執筆者の皆様よりお話をいただきます。

早速ですが、まず第1章を執筆されました奥野先生にお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

**パネラー1 奥野明子氏（甲南大学経営学部 教授）**

**演題：企業組織における利他的行動**

皆様、こんにちは。甲南大学の奥野明子と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

第2部は最初に約10分ぐらいで執筆した章を紹介しろということでございます。私は第1章「企業における利他的行動」を執筆しました。ちょっと足早になってしまうかもしれませんが、少し私がかきましたところをご紹介します。

研究の目的は、「企業組織における従業員の利他的行動を明らかにする」ということで、中でも私の関心はワーキング・マザーですね、働く女性にあります。企業の中で、ワーキング・マザーが働きやすい職場環境をつくるための同僚たちの利他的行動に注目をします。

ご存じのように現在の日本では、女性が企業で働き続ける、そして単に働き続けるというだけでなく、よりよく働ける場を創り出そうという動きが非常に活発です。決してその動きは速いと

は言えませんが、確実に企業の中でも変化がみられ、今現在、正規の女性だとほぼ8割が産休、出産のあと育児休業を取って働き続けるということが分かっています。ですからだんだん職場にワーキング・マザーたちが増えてきている。

ワーキング・マザーたちが働き続けるためにはいろいろな制度がもちろん必要ですけども、制度だけでは成り立ちません。私自身の経験でもありますけれども、「ちょっとごめん。今日は帰んなきゃいけない。誰か代わってくれない?」とか、そしたらそういう声に対して、「いいよ、仕方ない。お互い様だからね」といった、制度の隙間を埋めるような行動がなければワーキング・マザーたち、もちろんマザーだけではなくてファザーも含めて働き続けていけないわけです。ここに注目いたしまして、「ちょっとごめん」とか「いいよ、代わってあげるよ」、そういったものを利他的行動として、そういったものがどういうふうにして生まれるだろうかというようなことを1章では考えてまいりました。

ここで利他的行動とは、「他者のためになることをしようとする自発的な行動」というふうに、アイゼンバーグの定義を採って、これを利他と捉えています。

ここで面白いのはですね、利他的行動というのは自発的な行動だ、でもそれをマネジメントにとって、どうやって引き出そう。これって矛盾ですよ。自発を引き出すという、この矛盾のところを突いてみたいと思うのが私の研究の目的です。

そのために二つの企業の企業行動、企業制度に注目をしました。一つはレナウンのアパレル販売員をめぐる制度です。もう一つは、非常に女性活躍のリーディングカンパニーといえる資生堂の美容部員をめぐる企業の制度、あるいは同僚たちの行動です。この二つに注目をしました。

ちなみにレナウンはご存じのように、残念ながら2020年に民事再生法を適用申請しまして倒産したんですけども、私が調査をしたのは2019年の12月という、非常にぎりぎりのチャンスでお話を伺うことができました。

このレナウンですけども、一つはとても面白い制度を当時導入していました。ほほえみサポーター制度という制度で、柔軟な働き方をする。もう少し率直に言いますと、産休を取って育休を取って、復職した女性が職場にいる。同僚ですね。その人たちというのは、基本的には短時間勤務で復帰することができます。通常だと8時間の勤務のところを6時間で復帰する。短時間勤務。あるいはフルタイムで復帰したとしても、残業はできないとか出張ができないといったような完全な、家庭責任を負わない人と同じような働き方はできません。ですからそういう人たちがいる職場の同僚に対して手当をあげるという、これとってもユニークな制度で、月額3000円の手当を支給するというものでした。

2018年にレナウンがこれを発表した時、非常にメディアが取り上げました。つまり先ほど申し上げましたように、今働き続ける女性が増えていますから、数が少ない時はみんなでカバーし合っていたものが、だんだんカバーが利かなくなってきた。そして復職する人も増えています。ただそれをカバーする同僚たちが、もうギリギリしてきているわけですね。企業は何とかこの同僚たちのケアをしなきゃいけない。そこでお金を出す、手当を出すというので、すごく注目を浴びたわけです。



2019年、私がヒヤリングに行ってすごく面白いことを聞きました。それは、販売員の方にはこの手当を支給しているんですけど、同じレナウンでもオフィスワーカーには提供してないんですね。うーん、面白いなあと思って、どうしてですかと聞きますと、オフィスワーカーの働き方はとても柔軟で、何とかカバーし合える。少なくともアパレル販売員の人たちよりかは、まだ頑張ってるケアできるんだ。自分たちで頑張ってるうちは何とか回してほしい、ということを人事の方が言っておられたんですね。これは面白くて、つまり手当を出してしまうことによって、それが自発的な行動、利他的行動ではなくなる。できる限りは利他的行動、自発的な行動でカバーを回してほしい。そういう意図が読み取れて、面白いなあというふうに非常に思いました。これがレナウンのケースです。

販売員とオフィスワーカーの働き方が違うから、こういうふうに差が出てきているんですね。ちょっとそのあたりも詰めてるんですけども、おそらく10分ではちょっと時間がないのではよらせてください。

もう1点は資生堂のケースです。こちらやはりオフィスワーカーではなくて、美容部員のケースでした。美容部員といいますと小売店の店頭に立って、いろいろと化粧品の説明をしたりしながら直接販売をする人たちのことです。

2014年に資生堂ショックという言葉でとても注目されたのがあるんですけども、ご存じでしょうか。資生堂ショックというのは、復職者に対して土日の勤務とか遅番、小売店ですのでお店が開いている限りは仕事があるわけですね。ですから8時だとか、長いところだと10時まで遅番に入らなければいけない。復職した美容部員に対しては、ここが暗黙のうちに、やらなくていいよということが成り立っていたようです。

ところが先ほどと一緒に、そういった人たちが増えてくると、資生堂は2012年に1万人の美容部員のうちの1割、1200人がこの短時間勤務を取っていて、もうぱったり回らなくなっていた。そこで資生堂は、「出てください」と。土日でも、あるいは遅番も出てくれませんかというふうにして呼び掛けたわけです。メディアはこれを資生堂ショックと。あんなに女性に優しくした資生堂が、彼女たちに出社を迫ったということで、資生堂ショックというふうに報道されたわけです。

ところがですね、ある一部の、資生堂自体もですね、「これはショックじゃない、インパクトなんだ」。つまり休んでいいよというメッセージは、あなたたちには期待をしてないよ、あなたたちは戦力じゃないからねというメッセージでもあるわけです。出てきてね、できる限り出てきてねということで、あなたたちにも期待しているよというメッセージを送ったわけです。

その結果ですね、どのぐらいなら出てくれる？とか、家庭のサポート体制はどうですかとか、お子さんの様子はどうかということを、上司と販売員が密にコミュニケーションを取って、出てくれる範囲でいいから出てきてくださいということから徐々に始めたそうです。その結果、もともと美容部員の人も「会社に貢献できていないという後ろめたさを感じていたが、遅番に入るようになり心が楽になった」。そして次の言葉に私は注目をしたんですけども、「彼女たちも頑張ったのだから私も助けてあげたい」。つまり同僚たちは、私たちがカバーに入らなきゃいけないからといじ

いじしてたんですけれども、短時間勤務の人たちも何とかして出てくようとしている。そういう姿を見て、じゃあ私たちも助けてあげようという気持ちになったというふうになりました。

ここに利他的行動の余地があるんじゃないか、利他的行動が見えたんじゃないかと感じています。

経営ができること、制度だとか、あるいは上司のマネジメントによってできることというのは、利他的行動そのものを引き出すということはできなくても、この資生堂のケースで見たように、何ができて何ができてないかを明らかにしてあげることによって、利他が生まれる環境をつくること。これがマネジメントができることだと、そういうふうに考えました。すみません、ここもちょっと飛ばさせていただきます。時間があれば戻ってきます。

最終的に私の第1章の目的というのは、企業組織における利他的行動を明らかにしたいと思いました。特にワーキング・マザーを助けようとする同僚たちの利他的行動に注目をしました。ここでいう利他的行動とは、他者のためになることをしようとする自発的な行動です。注目したいのは、マネジメントというのは人に何かをさせるということです。何かをさせるということと自発的であるというこの矛盾をどう考えたらいいんでしょうか。ここに注目をした。答えがあるわけじゃないですけれども、それはもしかして先ほど日置先生がおっしゃった「多重の予期」の中に入ってくるかもしれませんけれども、マネジメントの中で自発的な行動をどういうふうにして促すことができるのかという、こういうストラグルですね。ここはとても面白いと思います。

結局マネジメントができることは、利他が生まれる環境をつくる。よく経営学では「場」という言葉を使いますが、利他が生まれる場をつくること、これができるかもしれない。でも利他的行動そのものをマネジメントすることは、やっぱりできないんじゃないかなというふうに考えています。

少しはしよった部分もありますけれども、もしかして後でまた、パネルディスカッションの中で戻ってくることができるかもしれません。以上です。ありがとうございました。

**劉** 奥野先生、ありがとうございました。続きまして、第2章を執筆されました寺本先生よりお話をいただきます。よろしくお願いします。

**パネラー2 寺本佳苗氏（麗澤大学経済学部 准教授）**

**演題：制度化を通じた利他の拡がり**

麗澤大学の寺本と申します。よろしくお願いいたします。

私は第2章で、「制度化を通じた利他の拡がり」というタイトルで執筆いたしました。皆様のお手元にある資料と今ご覧いただいている資料と少し違うところがありまして、加筆している文章があります。加筆しているものは全部黄色くしてありますので、少し見えにくいかもしれませんが、書いておりますので、ぜひプロジェクターの方をご覧いただければと思います。

私のこのテーマの結論を先に申しますと、他を利するための企業の行為が制度に集約されて、そ

の制度が広がることで利他が広がっていく状況について記しております。

他を利するというときに、プラスのものをもっと大きくしていくという側面と、マイナスのものを少しでも小さくしていくという側面があると思いますが、私の場合はマイナスの部分を少しでもよくしていくというところについて見ております。

具体的にどこの分野を見ているかという、人権にかかわるサプライチェーンのリスクについて見ております。

皆様ご案内の通りなんですけれども、取引先で行われたことが自社の責任として降りかかってくるというのが、最近よくあるところです。90年代のアパレル業界のスウェットショップがすごく有名な事例ですけれども、ここに端を発して今のような状況がつくられているんじゃないかなというふうに見ておりますが、ポイントはこの隔たりにあると。とりわけ企業と企業の隔たりがあって、サプライヤーをトレースしきれない、何が起きているか分からないと。そこに問題の中心があります。

じゃあ、その問題を避けるには隔たりを小さくするとかということもあるんだろうけれども、やはり原材料だとかを考えると、それはすごく難しい。なのでそれは今、取引先の問題は自社の問題であると。これは日置先生の言葉ですけれども、自組織だけではなくて企業相互の最適化を考えなければならぬという状況に現在あります。

それではどのように最適化が目指されているのかということで、私はアパレル業界、それからチョコレート業界とか電子業界の動きがどうなっているかということについて研究を進めました。ここではですね、強制労働だとか児童労働とかよく行われることがあります。

実は今、業界を超えて対応がすごく似通ってきているというのが分かりました。いちばん最初からそうだったわけではなく、最初はですね、アパレル業界なんかではたぶん寝耳に水で、NGOから言われた時は、「え、何でそんなことを。うちの会社の問題じゃなくて他国の、ずっと委託している先の全然知らない所で起こったことが、何でうちの責任なの」という、そういった状況だったわけです。それとか、「うちの国の責任じゃなくて、コートジボワールのああいったカカオの問題は他国の責任でしょ」と。あとはロビイストを雇ってどうにかしようかというふうに、いろいろ対応が模索されました。

ただ、仮に他社の責任だと思っていても、結局は消費者だとか機関投資家の動きにすごく影響してしまう。やらざるを得なくなっていく。

現在、電子業界で行われたことが、ちょっと言われた時にむしろ前のめりになって対応していくということが行われました。先頭に立って課題対応を続けてきた集団が、ノウハウだとか人員を投入してルール設計を行っていく。そのルールが、まず会社内の行動規範だったものが監査基準になり、それが法律になりというふうにどんどん進化をしました。

ここで感じたのが、他を利する、つまり現地のマイナスを小さくするであろう行為、その行為が制度になって自社の助けになっているんじゃないか。結局はそれが自分たちの競争環境の設計につながっていった、少し有利になっていく。そういうふうな状況に今あります。

また業界団体の使い方もすごく似ていて、例えば NGO だとか国連みたいなのところだとか連携する場として使われて、制度に正当性を与えていくことができています。よかったなあと個人的には思っていて、これでちょっと安心というか。

実際に電子業界の方にお話を伺いました。で、安心だけではないんだなあということが、その人たちからの学びです。

制度化が進化を止めてしまう恐れがある。何という言葉を使ったらいいのか少し考えているところではあるんですけども、逆機能というのか、意図せざる結果といえいいのか、何というのかあれなんですけれども。

ちょっと言葉を全部読むと、ある方はですね、「手続きになってしまっていて、本当の意味を分かっているのか」と、自戒の念を込めてこういうふうにおっしゃっていました。もちろんいいところもあるんです、制度化によって。ただこういったところもあるよねと。

すごく率直なご意見をいただいて、すごくありがたかった。すごく真面目な、すごく一生懸命仕事される方なんですけれども、この方は BtoB の方で、「BtoC のお客さまからの依頼に応じてやっているんです」と。「現地の問題については分かりません。市場からの評価が高まるといいなと思っています」というふうな、すごく、何ていうんでしょう、よく分かるご意見でした。

おそらく起きている問題を追えているのかどうかというのには二つ問題が隠れていて、一つ目はやはり現地です。問題は解決しているのかどうか。もう一つは企業です。制度に対応して安心してしまっていた場合には、ちょっと予見しなかったようなことが起きたときには対応ができなくなってしまうんじゃないか。そういった恐れがあるなど。すなわち制度に守られること自体で、リスク対応の進化を停滞させてしまっている可能性があるなどというふうに考えております。

じゃあ、どうしたらいいんだろうかと。実はその場ではですね、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンのサプライチェーン分科会という会がありまして、そこでヒヤリングしたことから学んだんですけども、問題意識を持つということがやはりとても肝になると。

実際に問題意識とは何かというと、制度への違和感だとか、現状への疑問という、そういうふうな感覚で十分なんだろうなと感じています。

例えばある方は、この EICC というのは先ほどの電子業界でルール設計をした所なんですけども、「あそこのやり方はちょっと好きじゃない」とおっしゃるんですね。「人間を信用していないような、なんか信頼されてない。いっぱいチェック項目があってイヤなんだよね」というふうにおっしゃっていました。

また、実はその分科会においては同じようなお話を聞くなあということがありまして、ある方が「自分の所だけでやっても仕方ないんだよ。取引先とやらなきゃいけないんだよ」とお話しされていて、全く同じようなことを違う方がおっしゃって、これは違う会社さんなんですけれども、何なんだろうと思ったら、その分科会の中で考え方が伝播していったような状況でした。

実はサプライチェーン分科会においては、取引先のためになる制度を、自分たちはこうなんじゃないかというふうに考えて新しく作り始めています。おそらく制度、法律には対応しなければいけ

ないんだけど、それを所与として受け入れる必要は全くなくて、むしろそこに対する違和感、疑問というものを大事にしている方がうまく対応できるんじゃないかなというふうに感じています。

本研究を通じて私が伝えたいと感じたことは、まず、利他によって生まれる制度とは何かというと、相手のためになる行為が自分のためにもなるし、またその時には組織の連携、リスクを共に内包するような連携が重要になってくるということです。

また、制度化で安心するのはちょっと危ないよと。制度を守ることが目的になってしまうと、リスク対応の進歩を停滞させてしまう恐れがある。なのでそれを克服するには、克服しようとする意識を持つ必要は全くなくて、問題意識、違和感を大事にして、制度を受け入れない。もう少しこうした方が自分たちにはいい。そのときに、利他的に、より進化していく可能性があるんじゃないのかなと感じています。

最後のスライドですけれども、利他の経営、私の原点はですね、「動機善なりや、私心なかりしか」。ここなんです。ここから考えを飛ばしていきました。

意図がどこにあるのかということについては、すごく難しくて、他人の意図はもちろんなんだけど自分の意図も推し測ることって、実はすごく難しいなと。いろんな側面がありますから。ただ気をつけたいなと個人的に思っているのは、経済学者、経営学者もそうなんですけれども、世の中は、例えば利益を高めたい、自社のブランド力を高めたいからいいことをやってるんじゃないのというふうな言説があります。ただこれは多分言説だけだと思っていて、本気でそういう人もいれば、違う人も中にはいると思っています。なので全てがそうだという物語を作ってそこに寄せていく、理解をしていくということとはちょっと危険だなと、慎重でありたいなと、自戒の念を込めて感じています。

利他の経営とは、私の中ではですね、互恵的な行動に支えられた経営なんだろうというふうに考えております。以上です。ありがとうございます。

**劉** 寺本先生、ありがとうございました。続きまして第3章を執筆されました中尾先生よりお話をいただきます。よろしくお願いいたします。

**パネラー3 中尾悠利子氏（公立鳥取環境大学経営学部 准教授）**

**演題：サステナビリティ報告と利他**

皆さん、こんにちは。公立鳥取環境大学の中尾と申します。本日はよろしくお願いいたします。

私の方は第3章ということで、「サステナビリティ報告と利他」ということになります。

サステナビリティ報告というのは、先ほど寺本先生のご報告にもありましたように、企業の取り組み、環境活動とか、奥野先生からございました福利厚生とかそういったもの、あとは企業の内部統制とかガバナンス、これらを情報開示媒体として報告する、これらを総称してサステナビリティ報告と定義しております。現在、統合報告書というのが主に日本企業さんでは多く報告されており

ます。

今回、サステナビリティ報告というところで、ガイドラインが 1998 年に出たんですが、そこでは企業の CSR (Corporate Social Responsibility) というものとガイダンスと連携しておりまして、CSR の定義が ISO26000 ということで、企業の実践的な組織の社会的責任として使われているガイダンスの定義としてはこういったものですね。倫理的な行動を通じて組織が担う責任という形で定義されておりますので、ここでいう利他というのは、そういった定義として捉えております。

どういった内容が実際に開示されているのかというところですが、例えば脱プラスチック、海洋プラスチックの問題が挙げられて、ユニリーバさんという会社はですね、シャンプーとかコンディショナー、皆さんプラスチックの容器を使っているところを、プラスチックの容器ではなくリターナブルみたいな形で、ガラスとかステンレスで、お店でそれが使えるようにする。取り替えができるように、補充するというような取り組みも実施している。プラスチックを使わない。こういったところがですね、情報開示としてされていると。

先ほどの寺本先生のお話にもあったように、電子機器媒体として人権問題もあるという所で、これらをどういうふうにか開示しているのか。全力で取り組んでおります。開示しています。こちらのアップルさんも同じような形で、「(強制労働は) 一切してません」と、結構きっちり書かれています。そういった状況がサステナビリティ報告書の内容になります。

これらをサステナビリティ報告書の研究分野でいくつか理論という形で、どういうふうにか企業を見るのかという解釈に使うものとして、正当化行動というのがございまして、社会が期待する行動と企業が実際に行っている行動にギャップがあるということをですね、これはより大きく見せようとサステナビリティ報告、情報開示をよりよく多く出していきたいと思いますというふうな形で理論的に開示しておりまして、これらを実際に分析したというのが 3 章の内容になります。

実際にこういったサステナビリティ報告書というのは法律では開示されるものではなくて、企業が自主的に開示するものですので、何かしらいいように見せようという形の結果が出ています。ですので、実際によくない企業の方が適当な表現をしているというふうな結果が出ています。これを埋めるために、自分たちの活動をよりよく見せるための行動をしているというふうな解釈として今回まとめております。

これらサステナビリティ報告、今 ESG という形でよく使われて新聞とかにもよく載るので、高校生も ESG は大事だとか言い出すぐらいですね、なんか高校生にもそんな流行ってるんだという形の内容となっています。

この 2 段階の流れがございまして、私が定義した GRI、グローバルなガイドライン、こちらは NGO になるんですが。それ以外に TCFD とか SASB とか、こういった団体も出てきてまして、どちらかというと先ほど寺本先生の内容ともかぶるんですが、機関投資家という株主がこういったリスクになる環境とか社会・人権問題が企業の今後の財務に影響を与えるから、そのインパクトに対して開示しようという、そういった流れがいろいろとされてますので、このあたりを今回もうちょっと深めていこうということで、ちょっとだけ簡単な分析をご紹介しますいただきます。

でも実際、こういった GRI というものが出てきて、企業はどんどんこういった環境とか社会の活動を開示はしているんです。そういったものに対して機関投資家も投資しようというような流れが増えて、およそ 36 パーセントがこういった社会とか環境に対しての投資になってますよというのが今の現状です。

そこで実際にこれって儲かってるのかということを、相關的に簡単な分析をしました。こちらが企業の ESG、環境とか社会の取り組みのスコアがいい方ががんばってる企業で、PBR（株価純資産倍率）ですね、企業の株価を割ったものに対してどうなのかといったらマイナスということで、実際儲かってないんじゃないかと。がんばれば儲かるのかと。そういうわけではないという結果が出ました。

他の ROA とか ROE もしましたが、実際マイナスだという結果が出ています。実際に今（ESG 評価）がよくても、それほど財務とは連結していないということが出ました。

このあたりを簡単にまとめますと、サステナビリティ報告は、利他活動の結果として出しているのが、実際は自社をよりよく見せようという意図も窺えるのではないかと思います。

実際に利己のために自分たちを、要はよく見せようとするサステナビリティ報告は、企業の ESG 活動をしているとは言い難いのではないかと思います。

企業のサステナビリティを促進するためには、こういったしっかりした市場の仕組みも重要ではないかというふうに考えます。

なので、市場は企業の利他の ESG 活動を正しく評価した結果として、企業の利他活動は利己につながるものと考えます。以上になります。ありがとうございました。

劉 中尾先生、ありがとうございました。続きまして、第 4 章を執筆されました李超先生よりお話をいただきます。よろしくお願いいたします。

#### パネラー4 李超氏（近畿大学経営学部 准教授）

#### 演題：働くことと利他性—働きがいのある最高の組織作りの条件—

近畿大学の李超と申します。『利他の構造』の第 4 章を担当させていただきました。今日はこの第 4 章の「働くことと利他性」についてお話をさせていただきます。実際の流れはこのようになります。

まず、利他性をどう捉えるかについては、バトソン（Batson）の「利他的動機づけ理論」の考え方を紹介したいと思います。

バトソンによると、共感的配慮の感情が利他的な動機づけをつくり出すと言っています。この共感的配慮とは、思いやりとか同情とか優しさといったような感情で、他者指向的な感情のことです。

この第 4 章に関しては、利他的に働くことが可能であるかどうか、もし利他的に働くの（が可能）であれば、どのような動機から生まれるのかといったことについて、理論と事例の点から議論した

ものですので、まず理論的な検討を先にさせていただきます。

バトソンは、利他性については、他者の福利を増すという最終目標を伴う動機づけの状態として捉えています。つまり利己性と利他性の違いは最終目標の違いになりますので、自己の福利を増すか、他者の福利を増すかの違いにあります。他者が援助を必要にしている者として知覚していること、また他者の福利を尊重することによって共感的な配慮が生まれ、利他的動機が生じて利他的に行動するようになります。

このバトソンの考え方を援用して第4章では、レジュメでまとめておりますように、「ある人が他者の抱える何らかの問題や課題を知覚して、その人を助け支えようとする意志をもって、それらの問題や課題を解決してその人の福利(利益)を増加させる過程である」。こういうふうに利他性を捉えています。

人間の動機づけの問題については、経営学ではモチベーション理論として議論されています。代表的な理論の一つとしては、マズロー(Maslow)の欲求階層理論があります。そこで自己実現の欲求がよく知られていますが、しかしこのマズローの自己実現の捉え方は、あくまで個人の欲求の充足や潜在能力の開発に焦点が当てられているもので、自己の利益を超えて他者の利益を指向するような欲求については分析していません。

バレット(Barrett)はマズローの考え方に基づいて、精神的欲求の存在を示しています。バレットによると、人間の欲求はこの4つがありまして、(1)から(3)までの欲求がマズローの欲求に対応しています。

マズローと大きく違っているのは(4)の精神の欲求で、社会や世界に貢献できるような有意義な人生の生き方や活動のあり方を求めるような欲求です。人間が成長、発達するということは自己実現で終わるのではなくて、他者や社会、あるいは世界、人類、地球に貢献することです。

人間がなぜこのような精神的な欲求を持つのかについては、ウィルバー(Wilber)の意識の発達の考え方が参考になります。ウィルバーによると、人間の意識が発達すると自己中心的な思考や行動から他者、社会、世界、宇宙へと視点が拡大して、より広い、より高い視点で思考し行動します。この意識の発達段階は、意識の高さを反映するもので、成長や発達の段階を表します。

第4章でウィルバーの意識の発達段階について9つの段階を紹介しましたが、4つの段階の分け方もあります。時間の都合でここでは4つの分け方について紹介します。

ウィルバーは世界の人々の少なくとも50パーセント、多くて70パーセントが、基本的にこの自己中心的または自集団中心的な意識の発達レベルにいますと言っています。利他的に行動するためには、③の世界中心的レベルにまで発達しなければなりません。④の宇宙中心的意識発達レベルは意識発達の最高レベルで、一般的にはなかなか到達できないレベルです。

キャリア経営の分野でも関係する議論がありますが、ハンセン(Hansen)の統合的人生設計の考え方では、個人のキャリア形成が、自分自身だけではなくて家族、地域、社会、国、地球という全てのレベルにわたるもので、全てのレベルに到達した全体感を持つものです。スピリチュアリティの探求が生活の中心的な課題で、このハンセンのスピリチュアリティの定義をみると、少なくとも



他者を助け、支える、あるいは社会に何か還元するような利他的な行動によってキャリアを形成することもあるといえるかなというふうに思っています。

以上を踏まえると、利他的に働くことは人間の精神的な欲求から生まれたもので、意識の発達に関係します。意識が高いレベルに発達すると、利他的にキャリアを形成することがあるといえるというふうに書いています。また、最近の経営組織論の中では、働きがいのある会社とか充実した組織の議論がなされています。これらの議論に共通しているのは、働くことの意味、あるいは職場の意味、仕事の意味を満たす組織をいかにつくるかということです。

人間はいろんな欲求を持っていて、その中で意味の充足が重要になります。フランクル (Frankl) によると、人間は自分の人生を有意義なものにしようと常に努力して、人生の意味、あるいは仕事の意味を探究する意味探求人であると言っています。フランクルは、人生の意味は創造的価値、体験的価値、態度的価値の実現にあるとしています。そこで、働きがいのある最高の組織を構築できるかどうかは、この創造的価値、体験的価値、態度的価値を実現する組織をつくる必要があるというふうに書いています。

まず、体験的価値と創造的価値に関しては、これらのことを実施することで実現されます。

体験的価値：①快適な物的作業環境②良好な人間関係③信頼関係④支援関係

創造的価値：⑤仕事に見合う十分な報酬⑥天職感のある仕事

態度的価値は、職場や仕事に対してどう思っているか、どんな態度をとるかということですが、これは自己超越的コミュニケーション（利他性、尊敬、傾聴、一体化）を行うことで実現されます。つまり自己の利益を超えて、他者の利益を配慮して、他者を尊敬し、傾聴し、他者の問題と一体化するようなコミュニケーションを行うことで、職場や仕事に自分の意味を見つけて最高の組織を形成することになります。

そこで、経営組織、非営利組織、経営者と職人の利他性の事例について第4章で紹介しましたが、まず経営組織と非営利組織の事例で共通しているのは、社員同士がとても平等な関係にあって自由にコミュニケーションを行っています。そして他者についても配慮して、他者の仕事に対しても協力して、他者と高い信頼関係があるからこそ自分の仕事が達成できるという共通認識を持っています。そのため、他のメンバーの課題や問題を知覚すると、その問題を解決するよう他のメンバーを支え、それによって利他的な仕事の意義を見いだしているというふうに思われます。

実際にこういった利他的な環境を整備できるかどうかは、経営者の意識にも大きく関係すると考えていますので、このような利他的な意識を持つ経営者の事例に関しては、稲盛氏の利他的活動（稲盛、大田、2018）、IALの再建、また利他の思想についても第4章で紹介させていただきました。

稲盛氏の事例で分かるように、利他的意識を持つ経営者は社員の幸福を大切にして、信頼できる職場環境、あるいは働きやすい職場環境を整えるよう努力します。また社会の発展、人類の発展のために貢献する活動を行ったりして、利他的な環境が整備された職場では社員同士がお互いに信頼し合って他者に対して配慮するようになります。その中で人間それぞれが成長しているというふうに考えられます。

最後に、職人の利他性については2017年と2018年に台湾の鶯歌陶磁器職人について、2回に分けて12名に対して調査して、その中で仕事に利他性を欲しているように思われるようなA氏のケースと、利己から利他に移行し始めている段階にいるB氏のケースが見つかりました。

ここでA氏について少し紹介しますが、A氏はもともと図の左側の写真ですね、丸い形の陶磁器作りに専念していましたが、近年は右側の作品のように台湾の陶磁器の新しいイノベーションとして現代的なデザイン、あるいは芸術性が高い作品の制作に力を入れています。

A氏の話によると、やはり陶磁器の職人として使命感を持って仕事に心をコミットしているんですね。自分の技術や創作力を常に高めて、また台湾の陶磁器産業の継承や人材育成、地域のコミュニティ活動、そういうことを通じて自分の才能を社会に還元することが自分にとって大きな意味があるというふうに話されたので、仕事に利他性を指向しているように思われます。

最後に第4章の結論としてはレジュメにまとめてありますが、こういうふうになります。

#### 結論

- ・人間は他者や世界に奉仕したいという利他的動機を持っており、これは精神的欲求から生まれてくる。
- ・人間には意識の発達レベルに違いがあり、意識が高いレベルに発達すると、自己の利益への執着が少なくなり、他者、社会、世界に貢献したい思いが強くなり、利他的行動をできるようになる。
- ・営利組織であれ非営利組織であれ、成員が利他的に働くことは可能であり、それを実現するには組織の支援が必要である。そのためには意味実現する最高の組織を形成することであり、それは経営者の意識発達に関係している。以上です。ありがとうございました。

劉 李先生、ありがとうございました。続きまして第5章を執筆されました、栗野先生よりお話をいただきます。よろしくお願いいたします。

パネラー5 栗野智子氏（株式会社ウェイアンドアイ 代表取締役社長）

演題：個人の価値観と企業理念の統合による効果と創出プロセスの明確化

—「主体的個人」という視点からのアプローチによる「利他性の発達」—

皆さんこんにちは。第5章を担当いたしました、株式会社ウェイアンドアイの栗野智子と申します。

私は「個人の価値観と企業理念の統合による効果と創出プロセスの明確化」ということで書かせていただきました。特に主体的個人という視点から利他性の発達というものを明らかにしたいということで取り組みました。

本日の発表内容はこちらになっています。

一つ目なんですけど、なぜ私がこの研究をしようと思ったかといいますと、私は実は10年前から、

理念経営研究会というものをやっております。そこに京セラの皆さんですとか、あとはオリエンタルランドさん、花王さん、公文さんというような素晴らしい理念企業の皆さんが参加をしてくださいました。本当に、京セラの方もそうなんですけど、来られる方が皆さん素晴らしい方が多くてですね、目がキラキラしてる方が多かったんですね。なんでかなあということで、なんでこんな素晴らしい方たちがいるんだろうということで、これが実は私の一番最初のきっかけでございます。そこから理念経営に関する研究をしようということでやってまいりました。

社会的な背景としては、やはりダイバーシティとか働き方改革ということで個人の生き方が問われる時代に入ったということ。また企業にとっては、働きがいのある組織をつくらないと社員が辞めてしまうという切実な問題が来ているということ。また先ほど中尾先生の発表にもありましたが、SDGs ということで、社会課題解決というのが企業に本当に求められているということで、利他という観点、これを研究してみたいなということで取り組みました。

まずは先行研究なんですけれども、これは4つの観点から振り返りをいたしました。1つ目は、理念浸透に関する研究です。これを全部説明しますと2時間ぐらいかかってしまいますので、駆け足でポイントだけお伝えしますと、理念浸透に関する研究は2000年くらいからかなり多くの先生方がやってらっしゃいます。マクロ的研究とミクロ的研究、個人にフォーカスした研究ということでいろんな研究がされております。

理念の浸透がどんな成果を生み出すのかというような研究があるんですけれども、課題としましては経営者視点、もしくは組織側からの視点での成果や効果ということがほとんどなんです。働く個人にとってどうなのかという研究はあまり見受けられないということ。それと理念と利他に関する研究というのは、実はほとんどないということで、ここについて研究が必要なのではないかというふうに考えました。

2つ目は、利他に関する先行研究です。これは海外で、かなりいろいろな研究がされております。特にこの①②③と、3つの視点からのアプローチがございました。

1番は、もう先天的に、理念的に利他性を持っているとする研究なんですけど、2番目は後天的で、利他的価値を内在化して、そして人は利他的な人になれると、そういう研究です。私はこの2番のところをさらに深掘りをしてまいりました。

そうしますと、例えば利他的行動に関する定義にはこのような定義がありました。「自分の利益を顧みることなく、他者の利益のためにとる行動」(川島, 1991)であったり、あとは、先ほど李超先生の発表にもありましたが、利他的な発達ということに関する研究というものもされておりました。

アイゼンバーグはかなりこの研究をやっているんですが、最初は利己的な、自分の快楽が満たされるという段階から、他者の要求にちょっと目が向いて、それがだんだん共感、先ほど李超先生の話にもありましたが、共感指向が高まって、そして利他的価値が内在化していくというような発達段階がありますよ、というような研究もされています。

また、先ほどのアイゼンバーグですけれども、こちらのような、利他的行動が出現するメカニズムという研究もありました。これは非常におもしろいなあと思っております。どのように人が利他

的価値を内在化して、そしてそれをどんなときに行動化するのかというメカニズムを解明したモデル図になります。

これは非常におもしろい研究だなと思ったんですが、一つ問題というか課題がありまして、一番最初に日置先生がおっしゃった「自己と他者」ですが、海外の、西洋文化の研究はですね、自己と他者が別物という前提で研究がされております。そこが日置先生がおっしゃっているように、はっきり分けていいのかどうかという、ここちょっと疑問が残るところがございます。でもかなり興味のある研究でした。

3 つ目なんですけれども、これは理念浸透の研究と利他性の関係性について、海外では実は研究がされておりました。

例えばこの方々はですね、個人と組織のミッションやパーパス（目的）の一致みたいなことを研究されていらっしゃいます。

またこのミカエルソンたちはですね、仕事や理念に向社会的なものが含まれていて、それが働く人の向社会性とか利他性を引き出すというような研究をされています。ですので個人の価値観と人生の目的が組織の理念と一致すると社会に貢献したいというモチベーションが引き出されて、結果として利他性や向社会性が向上するという仮説が考えられるのではないかというふうに考えました。

そこで、利他性や向社会性が上がると、どんな効果があるのかというようなことを調べますと、このような効果が上がっているという研究が見つかりました。

#### 利他性や向社会性による効果

- ・ 幸福感、健康や長寿
- ・ ポジティブな感情や気分、自己肯定感
- ・ 内発的動機や楽しみ
- ・ 楽しみに基づく向社会的動機は自己実現、自尊心、人生の満足度、ポジティブな感情  
(Gebauer et al., 2008)
- ・ 共感的感情
- ・ パフォーマンスや変化へのコミットメント
- ・ 向社会的動機が有意味性、変化へのコミットメント

これを見ると皆さん、素晴らしいと思いませんか。個人にとっても、ぜひこれが手に入ったらいいと思うような、個人にとっても成果といえるようなものがたくさんありました。一番上の健康や長寿。長生きもできるということで、これは本当に個人にとっても成果といえるようなものなんじゃないかと思いました。

最後に 4 つ目ですが、これは自己と他者の融合という研究でございます。先ほどの、自己と他者は別物なのか。それとも、日置先生が本で書かれていたのは「自他未分説」ということで、分けられないということ。特に東洋文化、われわれのアジアとかの文化では、こちらの野見、半田が言っていますけれども、利他主義が二元論で捉えられることへの疑問、また禅的思考に基づく一元的思

考で自分も他人も一緒だよという、同じ存在だということで、あまり…。このように、これは海外のアロンという方が言ってるんですけども、自分と他人が別物ではなくて重なっているというですね。こういうふうな状態が結構、日本ではあり得るんじゃないかということでございます。

そこで私は、「利他的行動」の定義をこのようにいたしました。「境界を意識せずに、他者やより大きなもののために行動する貢献的行動」です。

そしてリサーチ・クエスチョンとしては、この2つを設定いたしました。

1つは、個人の価値観と理念の統合による効果は、どのようなものがどのように生まれるのかというものです。そして、その中で利他性はどのように生じているのかというふうに設定をいたしました。

そこで実証研究といたしましては、コープこうべさんということで、こちらもすごい理念企業様でございます。こちらの12人の職員の方にインタビューをさせていただきまして、このような質問をさせていただきました。結果としまして、こちらが最終的に出ましたモデル図になります。

これは5つのカテゴリーから成っておりまして、1つがまず、アイデンティティ発達プロセス、2つ目が実践プロセス、3つ目が関係性プロセス、そして成果、アウトプット、そしてアウトカムという5つのカテゴリーがあります。

どういうことかということ、個人の価値観と理念が接点が見つかりますと、統合しますと、そこでワーク・アイデンティティ（WI）や働く意味というものが芽生えます。芽生えるとやはり実践したいと思うんですね。実践する中でポジティブな感情とかが生まれて行動の拍車がかかり、それをやり続けることで成果が生まれる。そしてまたその成果が生まれた手応えから新たなワーク・アイデンティティや働く意味が生まれてくる。ということで、これがぐるぐる回っていて、その結果、最終的にはこういった人格の発達という成長も見られたということでございます。

発見事実としては今申し上げましたように、ワーク・アイデンティティや働く意味に基づいて実践することが、「実践→ポジティブ感情→行動への拍車→成果→新たなWI・働く意味創造」という好循環サイクルを生みだすことができる。これが見つかったとですね、実践できていなくてもポジティブな感情が生じるケースがある。これが私、たいへん驚きました。

そして成果としては、このような成果、認知的・関係性的・情緒的・タスク的成果が生まれる、があります。そしてこれを継続して探求することが、アイデンティティ・働く意味の発達・利他性の発達につながるよということです。

最終的にはですね、このプロセスモデル全体において、ウェルビーイングといいまして、幸せな状態と言われたりしますけれども、心身ともによい状態、幸せな状態ということで、これの先行要因が散見されたということでございます。ですので、個人の価値観と理念の接点からワーク・アイデンティティといったものが見つかりますと、それによって幸せに働ける。個人にとっても非常に幸せに働ける。そういった環境が出来上がるということになります。

最終的には、今回のテーマであります利他的発達ということが見られました。最初はですね、「やっぱり自分、自分だったんですよ」という方も、次第に境界線がなくなっていくって、だんだんこの

範囲が大きくなっていくというような話がインタビューの中で聞かれました。ということで、理念と個人の価値観に接点が見つかりますと、このような利他的発達も生じるんじゃないかということです。

実践的含意としては、個人の価値観と理念の接点から、ぜひワーク・アイデンティティーとか働く意味を見つけていただきたいということでございます。

ちなみに、時間のない中で本当に恐縮なんですけど、私、今回もう1冊この本を出しまして、こちらには実際に個人の価値観と理念の接点からワーク・アイデンティティーをいかに導き出すのかというのを実務的に解説した本になりますので、もしよろしければお買い求めいただければと思います。

ということですね、これを実践することで京セラさんで言ってらっしゃいます「従業員の物心両面の幸福を追求し、そして社会・人類に貢献する」ということが本当に実現していけるんじゃないかということですね、私の発表を終了させていただきます。ご清聴ありがとうございました。

**劉** 栗野先生、ありがとうございました。

共同執筆者の皆様それぞれの研究分野から、利他についてお話をいただきました。非常に多面的に利他について考察されて、とても勉強になりました。ありがとうございました。また後半でいろいろディスカッションできればと思います。

これより約10分間の休憩時間といたします。休憩の時間中に質問記入票を回収いたします。第1部の基調講演、そして第2部前半の皆さんの話に対してご質問のある方はお手元にある質問記入票に質問をご記入の上、回収ボックスに入れていただければと思います。よろしくお願いします。

**劉** 第2部の後半に入ります。最初に今日の基調講演、並びに第2部の前半の皆様のご発表にしまして、一橋大学大学院経営管理研究科教授、稲盛和夫研究会・経営哲学分科会会長の田中一弘先生よりコメント、またはご質問をいただきます。田中先生、よろしくお願いいたします。

**田中一弘氏** （一橋大学大学院経営管理研究科 教授、稲盛和夫研究会・経営哲学分科会会長）

皆さんこんにちは。限られた時間ですので、早速始めたいと思います。私と日置先生の違いはもちろんたくさんありますが、最大の違いは、私は毎週、大河ドラマを楽しみに見ているということです。私は渋沢（栄一）の研究もしておりますので、それを知っている私の研究室の隣にいる名誉教授がある日、コンコンと来まして、「あのドラマはけしからん」「薩摩をあんなに悪く描いて、なんだ」と言われまして、「いやそんなこと私に言われても困りますからNHKに言ってください」と言いました。

渋沢の話もあとで時間があればしますが、まず本題に入る前に、利他というのが今日のテーマですが、稲盛さんが利他というのをどう考えているかというのを少し別の視点から見てみたいと思います。利他の根源には良心がある、というお話です。

稲盛さんは梅原（猛）先生との対談の中でこういうことを言われています。

「よく『良心に訴えて』とか『良心に誓って』などというように、『良心』ということに道德のすべてが詰まっているように思うのです。……この『良心』とは何かということをもっとつきつめて考える必要がある」

稲盛さんがこれほど「良心」ということを実は大事に思っているいうとですね、これはおそらく会場にいる皆さんの多くがご存じだと思います「人生の方程式」。考え方×熱意×能力で決まるというのですが、この中で考え方というのがいちばん大事だと。なぜならプラスマイナス両方あるのは考え方だから、これがいちばん大事だと『京セラフィロソフィ』の中でも言われています。

ではこの考え方とは何だということ、いろいろあるけれども、人間の良心と言ってもいいかもしれない。だからこの考え方と良心というのがイコールで、それぐらい重要なものだと。

ではその良心とは何かということ、ここにいろいろ書いてありますが、見ていただくと普段稲盛さんが言っていることが全部詰まっている。まさに道德が全部詰まっているのが良心というものでですね。その中で下線を引いたところは、おそらく今日のテーマの利他ということと関わってくるのだらうと思います。

なぜ私がこの良心の話を持ち出したかと言いますと、この図を京都の稲盛ライブラリーでご覧になったことがありますでしょうか。稲盛さんの直筆のもので「心の構造図」というものです。稲盛さんが心というものをどう捉えているかが描かれています。これ稲盛ライブラリーにお願いして、このコピーになる前の本物の写真をいただいたのですが、これは2つ見方があって、どちらも「良心」というところに「(利他)」と書いてありますね。つまり良心というのは道德のすべてが詰まっているけども、稲盛さんが一言でこれを表そうと思ったらやはり利他なんだと。本能が利己であって、それに対して良心が利他だと。この2つがなぜあるかというのは時間がないので今日はお話しませんが、ことほど左様にこの利他というのは、まさに稲盛経営の核心、神髄だと言えそうです。今日のサブテーマがまさにこれですね。

この神髄である利他、あるいは良心というものについてどう考えるかということで、今日皆さんからご発表があったわけですが、これからのコメントは大きく分けるとこの4つの問題、(1) 利他の定義、何をどうすることが利他なのだろうか。(2) 利他の射程ということで、身近な利他はだめなんだろうか。それから(3) 利他をどう喚起するかという問題。最後に(4) 自利、利他。自利との共存、両立、これをどう図るのかということについて、振り返りながら皆さんにお尋ねを試みたいと思っています。

まず、今日のテーマは利他なので、この利他の定義を執筆者の皆さんがどう定義されたか。皆さん、利他そのものだけではなくて、利他的行動を定義したり、利他の経営を定義したりはしているんですけども、この括弧の中は外してですね、利他そのものを見てみると、それぞれこういうふう

に定義されていると。

他者のためになることをしようとする自発的なもの、互恵的な行動、中尾先生の場合には、利他＝CSR、それはつまり及ぼす影響に対して倫理的な行動を通じて責任を担う。それから李先生の場合には、他者の課題を知覚して、意志をもって他者の福利を増大させる。栗野先生の場合には、自

他の境界を意識せずに他者のためになる、ということですね。

ここからが質問です。二重括弧の中のお名前の方に聞きますということで、まず一つ目は、利他とは何をどうすることかというときに、善いことをすれば何でも利他なのだろうか。

例えば寺本先生のところでは、リスクへの対応が、また中尾先生のところではサステナビリティが扱われています。こういうことは善いことに違いないのだけれども、でもこれは果たして利他といえるかどうか。これは批判しているわけではなくて、そうではないという答えがあることを私はよく分かっております。

ここで考えてみなければいけないのは、自らが社会に与える負のインパクトです。例えば人権を侵害してしまうとか、温暖化ガスを出してしまうとか、そういうものをなるべく削減するというのは当然のことであって、例えば私が隣近所にゴミを散らかさないというのは、これは当然のことで、ゴミを散らかさないことを利他であるなどと勿体つけるのはおかしい話ですね。ありがたいと思え、ということになってしまいますので。

この「なすべからざることをしない」というこの当然の務めと「なすべきことをする」ということの違いがあるはずで、これを見た時に、やはり人権リスク対応とかサステナビリティという問題は、一見すると単に当たり前のことをやっているだけで利他というには及ばないのではないかと思えなくもありません。そのあたりを先生方は如何お考えでしょうか、というのが一つ目の問いです。

それから次の問いですけれども、先ほどの定義の中で、利他というのは自他の区別をして自発的に、あるいは意志をもって他を利するという定義がありました。

例えば奥野先生の中では、ほほえみサポーター制度。あの「手当を貰ってやる自発」というのは、自発であることには違いない。つまり強制ではない。けれども、これが利他的行動だろうかという疑問がありえます。実は同様のこととして、最近、役員報酬を ESG に連動させるという動きがあります。例えば日本のある流通大手企が、CO<sub>2</sub> の削減量によって役員報酬の支給額を変えると。これは CO<sub>2</sub> を削減するからいいことですね。しかしこれは本当に利他の行動なのか。稲盛さんが太陽光発電をがんばったのは、別に稲盛さんが、報酬が上がるからといってがんばったわけではないでしょう。その稲盛さんの行動と、役員の報酬が上がるからやろうという行動、この間の違いというのがあるのではないか。

それから(2)番ですね。自分が意志をもって他者を利するというのと、自他の境界を意識せずに他者に貢献するというのは、ここに実は決定的な違いがあるような気がしています。ここは日置先生が自他の未分節ということをおっしゃったということですが。

利他というときに、自分と他者を明確に分けて意識的にやるというのは、下手をすると憐れみとといったことになってしまいがちです。それに対して自他未分節、つまりここに共感、コンパッションというものがあるわけで、やはり利他というと後者、コンパッションといったものが重要ではないだろうか。とかくそうではなくて、自他が全く分かれたところで何かをやるということは、やられた方にとってはある種の隷属的な状態に置かれるという危険もあるわけです。そのあたり、これは質問でもないですけれども、もし何かコメントがあればお願いしたいと思います。



それから今度は利他の射程ということですが、先ほどのご報告の中で、例えば李先生のところでいうと、意識の発達レベルには1から4まであって、4までいくのはなかなか大変だけでも、3ぐらいのところは、これが重要だと。発達レベルというのはより高くなるというか、進んでいくのが重要で、栗野先生も、自分から広がっていくというので、利他というのはやはり広がっていくことが望ましい。とはいえ、世界とか宇宙まで広がっていかなければ本当にだめなのでしょうか。身近なところで利他をやるというのがすごく大事なような気もするのです。

下書いてありますけれども、発達レベルが高い、宇宙のことまで考えているけれども実行が伴わないよりは、自分の身の回りのことであっても、そこを確実に実行するという方がはるかに利他的なのではないか。こんなふうに思いましたが、いかがでしょうか。

それから3番目として利他の喚起、どう利他を引き出すかという問題です。個人レベル、組織レベル、組織間レベルという3つのレベルがあると思います。その中でも特に組織レベルですね。組織の中でどう引き出すかということに中心的な議論があると思います。

この組織レベルの中で、奥野先生がおっしゃっていましたが、「こういう自発的なものを引き出すようにマネジする」と。ここにはパラドクスがあります。手前味噌になりますが、私が十年近く前に書いた『「良心」から企業統治を考える』という本の中で、良心を喚起しやすい状況ってどんな状況だろうかといったときに、近い相手が周りにたくさんいるとか、自分がやったことがすごく相手に影響を与える。何かしてあげるととても助かるとか、逆に何か不注意なことをすると相手の命に関わるとか、そういう状況があるということが大事だと。それからもっと大事なのが、相手からの「与応」です。与応というのは私が勝手に作った言葉ですが、相手が自分に対して何かをしてくれるとか、自分のしたことに応じてくれる、ということです。良心や利他の心というのは、相手が何かをしてくれるとか、相手が応えてくれるということによって強まるはずで、自分が責任感を持ってやるというのも、それは相手が何か与えてくれるからだ。相手が信頼してくれるから自分は責任感を持って仕事をするので、もし相手、例えば上司が私のことを全く信頼してくれてなかったら、その人に対して責任を持って仕事をしようとは思わない。ということは結局、良心とか利他の心が出てくる場というのは、お互いがお互いに与え合い、応え合うということが重要なのです。

さきほどの資生堂の話の核心もそこにあると思います。つまりワーキング・マザーが出てきた時に、今までは自分の早番ばかりやっていたのが、自ら負担すると。自分も遅番とか土日をやるという、その自分が負担していることに対して周りが、それなら自分もそれに対して応えようということになります。彼女がああやってがんばっているのだから、自分もがんばろうという気持ち起きるのだと思います。そう考えると、その中でいろんな指摘をされていて、長期的なキャリアプランが見えるようにといったことももちろん大事ですが、即物的にはやはりお互いの中でお互いが負担し合ったり認め合ったりというそこが重要なのだらうなと思いました。これも質問というよりはコメントですが。これが4番目です。

最後、ここがいちばん大事なところです。利他というのは利他だけではなくて、当然、自利もかわる。だから互恵的な関係になるのだということになります。では、自利、利他、共存のために

は実際に経営に取り組む者としてどんな心構えが必要なのだろうか。これは分かりやすくするために、①から⑤とありますけれども、自利と利他両方あって、この両者が両立するためには、利他のみを考えるのがいいのか。それとも利他、自利両方考えるけれども、利他の方に重点があるのがいいのか。それとも自利と利他は全く同じぐらいの力点で考えるのがいいのか。④番目はその逆で自利の方に重点を置く。それから⑤番目はそんな差別はどうでもいいと。自利も利他も考える必要はなくて、ただやればいいんだというスタンスです。このあたりのどこに力点を置くのが、自利と利他が本当に共存しやすい、とりわけ経営という、ただ単に社会生活をしているというのではなくて、営利活動をしなければいけない企業の中で、どう両立させるのか。このあたりについて、これはぜひ皆さんのお考えをお聞きしてみたいと思いました。以上です。ありがとうございました。

**劉** 田中先生、ありがとうございました。皆さんの発表に対して、非常によくまとめられていたと思います。ここから、パネラーの皆様に登壇いただきたいと思います。

早速、議論に入りたいと思いますが、田中先生からの質問で、まずは寺本先生と中尾先生への質問ですね。

**寺本** ありがとうございます。最初の質問は、負のインパクトを小さくすることは利他になるんだろうかというご質問だったと思います。自分で散らかしたものは自分で回収するのは普通なんじゃないのというお話だったんですけども、利他になるものもある、というのが私の考えです。先ほど良心という言葉がありましたけれども、ここに良心が働いているかというのがやはり重要かなと思います。私の大学は教室に結構ペットボトルとかですね、ゴミがあつたりするんですね。それをほかの先生が回収してたんですね。これは素晴らしいなと思って。組織として考えたならおそらく自分の所で出したごみを自分で回収しているだけなんですけれども。そこに、なんていうんでしょうね、利他になるものもあるというのは、そういうことをすることは結局、それをしなければいけないと、そこに良心が働いているという時には、それが利他になるというふうに言えるんじゃないかなあというふうに今は考えております。

**劉** ありがとうございます。次に中尾先生にも同じ質問です。

**中尾** ご質問ありがとうございました。私の考えもそうですね、結局利他になると思っております。私、どちらかという会計寄りの人間でして、従来であれば測れないものをどう管理するのかというところの管理のために、こういった環境とか社会をどういうふうな影響、従来ではそういったものは企業は測れなかった、それをうまく測るというか、影響を管理するという視点での会計学なので、そういった情報、マイナスのものに対して今までは、従来の企業経営ではそういったものは扱えなかった。これはやはり企業の視点でいえば、利他だというふうに考えております。以上です。

劉 田中先生、いかがでしょうか。

田中 そういう切り口での利他もあると思いますし、それからお二人がやられた研究は、例えば人権リスクも、ほかの企業が守らなくてはいけないときに困っているのを助けてあげるということで、あれは立派な利他の研究だと思います。それからサステナビリティも、サステナビリティの中に、自分で CO2 を減らすのは手前の話だと思いが、例えばパナソニックが水素燃料電池を手掛けていて、パナソニック自身が CO2 を削減するというのもそうなのですが、他社が削減しようとするのを助けてあげるということですね。もちろん自社の商売でもありますが、そこにはやはり利他の要素があると思います。

日置 今のお二人、寺本さんと中尾さんの「他」というのはパブリックを含んでるんですね。パブリックというのは果たして他なんだろうかと、確かに他なんですけども、ほかの利他と同じ扱いが非常にやりにくい。それぞれに少しその範囲を操作しながら他をつくって行って、そこでの利他ということをやっている、これはまあ研究の射程からいうと、こうならざるを得ないのかなというふうに若干弁護します。

劉 ありがとうございます。続きまして、李先生と栗野先生への質問ですね。田中先生、もしよろしければ、質問をもう一度お願いできますでしょうか。

田中 その前に奥野先生に、手当との関係について。

奥野 レナウンのほほえみサポーター制度で、3000 円の手当をもらってやる利他は利他かという、ほんとにまさに難しいところだと思うんです。面白い話は、レナウンは、いくらあげるかというところでものすごく議論をしたそうなんです。高くあげると、それこそ貰ってる人が気後れしてしまう。やらなきゃいけないんじゃないかという義務感を感じてしまう。また高くあげると、今度は復職者の方が、いいじゃない、手当貰ってるからという態度になってしまう。どっちにもならないように、どっちもが、やってあげるね、ありがとうという関係をキープしながら、なおかつ手当を出す額というのを、すごく微妙に検討したそうなんです。それで 3000 円という、聞くと少し少ないのかなという額に落ち着いたそうなんです。まさにその議論、その過程が、それを利他と捉えるかどうかという揺れを表していると思って、利他がどうかというふうにはっきり言えないけれども、利他と言いたい額を設定するという、先生のご質問がそこに何か表れているんじゃないかなという気持ちがします。

田中 考えてみたら、10 円やるからやるといったら、それ利他ではないだろうとは言えないです

ね。なぜならたった10円なのにやるというのは、随分殊勝な心掛けだからです。そうですね、3000円というのはもしかしたらその10円に近いのかもしれませんが。月5万円手当を貰えるといったら、それはやるでしょうということになりますよね。

**奥野** そうですね。だからそのプロセスのいいお話を聞けたかなと思っています。ちなみにアパレルはその問題がすごくあって、レリアンというアパレルもその制度を真似て、そこは5000円というふうに言っていました。だから会社によっても、社内の状況やいろんなことを鑑みながら、いくら出すかというのは議論してるみたいです。ありがとうございます。

**劉** ありがとうございます。これに関してなんですけど、私からも一つ質問がありまして、利他の行動と制度へのコンプライアンスとの問題で、中尾先生、寺本先生の発表もそうなんですけど、奥野先生の発表の中に、外発的な、外部から要求されたことに対応するために行ったことが、結果としてはだれかに役立ったという話なんですけれど、これと制度へのコンプライアンスと利他ということについて、どういうふうに考えられているのかなということを伺いたいと思います。

**寺本** 私が研究した領域はどこから指摘されているかというところと NGO なんです。アパレルもチョコレート業界も電子業界も全て NGO 発です。なので、NGO から言われたことに対してどう対応するかというところに大きな違いがあったなあと感じています。先ほど少し申し上げましたが、責任を、どちらかというところと単にお願いしたいやり方か、むしろ自分の所で取り込んでどう対応するか、前のめりでやっていくかという、ここに大きな違いがあったなあと感じています。後者の方がやはり良心が働いている利他の行動なんだろうなというふうに感じています。

**中尾** 私はどちらかというところ、制度的な対応に対してやっている企業を暴くという形の研究なので、そういった利他的にやってそんな活動はあまりよくないよというような指摘をしているので、ちょっとそれに対してどう対応するのかというのは答えにくいとは思いますが、基本的にこういった CSR とか ESG とか環境とか社会って、おそらくそれぞれの、寺本先生であれば NGO とか従業員とか、ほかの政府とか多様なかわりがあると思うんですね、株主以外の。そういった人たちと、いかにその価値観というのか対応するという、そういったきっかけづくりがないと、結局いいか悪いか線引きができないのかなというところで、そういった情報開示とかの評価の仕組みがあるというかなという希望を持って今研究をしております。以上になります。

**奥野** 私のところにもかかわってきますか。制度に則って行った行動が利他かどうかというテーマですね。そうですね。それはちょっと、今は制度あるいは行動する人の視点ばかりで議論してるんですけども、もしかしたら受け手がどう感じたかという、行われた結果の行動を、受け手がそれを「ありがとう、そんなことをしてくれてほんとにうれしいわ」というふうに受け取ったかどうか

かで、出てきた結果が利他かどうかという見方もできるのかと。それはもしかしたら田中先生がさつきおっしゃった与応ですね、行った人とそれを受け取った人の捉え方によって変わってくるのかなと、少し今ご質問を受けた後で考えているところです。

**劉** ありがとうございます。

**田中** 次はこれですね、発達レベルが高くなければだめなのか、宇宙のことまで考えてないと利他にならないのかという、そのあたりはどうでしょうか。

**李** 私は第4章で、利他性についてはどちらかというとバトソンの動機づけの考え方を援用しているので、つまり多くの組織が現在は競争システムで成り立っているので、そうではなくて他者に対して配慮する、他者の課題も自分の課題として、一体化はできないですけど、それはすごく難しいことですけど、しかし助け合う、信頼し合うというのはマネジメントとしてはぜんぜんあり得るので、そういう捉え方でこれからの一つの組織づくりの方向性として議論は可能だというふうに利他性の概念を捉えていました。

そこで、じゃあこの利他性はどこから生まれたかということを考えたときに、ウィルバーの発達レベルという概念にたどり着いて、もちろん先生がおっしゃったように、世界中心的なレベルはとても素晴らしい、世界のために活動する、平和とかいろいろ貢献活動をされている方々の活動を見ると感覚がつかめるかもしれないんですが、宇宙中心的レベルは本当にどういう状態なのかというのは分からないので、極端に何かというのは私自身も経験ないので分かりませんが、本当に自我がないような、ウィルバーが言っているのはそれです。そこまで理想としてこういうレベルがあるよというのをイメージしていただいて、そのレベルを以って議論してないということは、第4章はあります。

そこで、どっちかというと自己中心的なレベル、自集団中心的レベルから、いかに世界中心的なレベルに発達するか。発達というのはいきなり発達するものではないので、やっぱりこの外的な刺激、また自分からの内的な刺激をいろいろ受けて、何か経験があって人間が意識発達するかもしれないですが、それはとても簡単なことではなくて。例えばウィルバーが紹介したケースの中ではやっぱり、自分の人生で何か大きな出来事があって、例えば大きな病気になって一瞬で何か悟って、そこでは完全に自分がただ自分ではなくて、他者、社会のために何かやろうというようなケースが見られました。ただし組織づくりに関しては、今日発表された先生方、例えば奥野先生の紹介ケースの中であった手当のようなものも重要な刺激で、利己から利他に成長する、発達するための重要な手段でもあるんじゃないかというふうに思っています。

**栗野** はい、では栗野から回答させていただきます。宇宙までいかないとだめなのか。これすごいテーマなんですけど。私12名の方にインタビューさせていただいて、その中のお一人がですね、

やっぱり宇宙の話をしてたんですよ。私感動して、なんか宇宙の話する人いるんだと思って。で、12名のうちほんとにいろんな方がいらっちゃって、これ年齢とか関係ないんですね。発達してるっていう方と発達してないという方、もちろんいらっちゃいました。中に二人、すごい方がいらっちゃって、そのうちの一人が宇宙の話をしてたんですね。その二人の方の共通はですね、入社する前から、自分はサステナビリティのために貢献したい、そのために働ける会社を探すんだといってコープこうべに行き着いてるんですよ。これもう十年以上前の話ですから、今みたいにまだサステナビリティとかいわれる前ですよ。でも絶対サステナビリティが21世紀のテーマになると直感したんで、ここに役に立ちたいと思ってこの組織を選びました。で、自分はこの組織の理念を活用してやろうと思って入ってます、みたいな。なので理念浸透で、理念に洗脳されるんじゃないかって、むしろ自分の理念がしっかりあって、それを実現するためにこの会社に入ってるんだという話が二人あったんですね。その二人の共通項で、二人とも何と小さい頃に父親が反面教師で、こうなりたくないと思って、それでサステナビリティの世界をつくりたいといって入ってきたって、なんかすごい似てたんですけど。

答えとしてはですね、別に宇宙までいく必要はないと思うんですけど、実際このインタビューの調査で発達が、顕著に違いが見られたということで、どうせ働くんだったら宇宙レベルまで発達して働けた方がより大きなお役立ちになりますし、さっきの定義でいうと、for meではなくて、for youでもなくて、for usみたいな感じの方々だったんですけど、ほんとに共通善みたいな、そういうことで働いてて素敵だなって思いました。答えになってますか。

**田中** ありがとうございます。一言だけ、稲盛さんも宇宙の法則といったことを言われてますよね。松下幸之助も天地の理法と言い、渋沢栄一も同様です。渋沢栄一は『論語と算盤』で士魂商才というのも論語と算盤と同じだと言っています。しかし実は渋沢栄一は士魂商才という言葉が嫌いだった。ある学校から「士魂商才」と書いてくれと言われた時に、それはあまりよい言葉ではないからといって、代わりにこれでどうだと言ったのが、『中庸』という本の中にある「天地の化育を賛く」という言葉です。天地の化育というのは宇宙全体が、自然が展開していくその力、それを助ける。至誠をもってこれをやるのが士魂商才だと。稲盛、松下、渋沢、三人とも大きな業績を上げた経営者で、確かに日置先生が言われたようにすごく発信したいというのが強烈な、優れた経営者というのはそういうことを考えてるのかもしれない。

**劉** 最後の質問として、自利と利他をどう両立したらいいんですかという質問なんですけれども、これは皆さんへの質問ですね。

**田中** 皆さんそれぞれに考えていただければいいので、会場からの質問に…。

**劉** それでは会場からの質問に、パネラーの皆様にご回答していただきたいと思います。時間が限

られているので、いくつかピックアップして対応させていただきたいと思います。

**(質問者)** 個人の価値観と企業の価値観が合致すると個人の心にもミラクルな変革が起き、それまで自分オナリーの考えを持った方でも利他に目覚めることができますか。

**栗野** 素晴らしいご質問だと思います。ありがとうございます。私は企業研修の中で個人の価値観と企業理念の接点を見つけるという研修とかをやっているんですけども、今まで 3000 人の方にやらしていただきましたが、どんな方も接点を見つけることができます。ただ重要なのはですね、個人の価値観を最初に明確にする。その後に企業理念との接点を探る。この順番がすごい大事なかなと思っています。通常ですと理念が先に来ちゃうので、なんかこう理念を丸暗記するみたいな感じになってしまったりして結局自分事にならないということがあるんですけども、そうじゃなくて自分が何に価値観を持ってるのか、何が大事なのかみたいな、ここを明確にした上で理念を見るとですね、なんか共感できる部分あるなあ、みたいな。ということになるという形でございます。

で、利他に目覚めることは可能でしょうかということで、やはり企業理念ってほしい利他的な要素がかなり入っておりますので、そこで自分の価値観では結構、自分、自分だった人も利他的な要素が引き出せるということはあるしますので、ぜひそれはやっていっていただきたいと思います。以上です。

**劉** ありがとうございました。次の質問は田中先生に選んでいただいたものですが、利他の経営とステークホルダーの理論の違いについて教えてください。利己も追求すべき目的の一つだとすると、それも包含したステークホルダー全体を配慮した経営スタンスの方が利他より視野の広い概念といえないか。利己は捨てなければならないのかというご質問なんですけど、いかがでしょうか。

**田中** 利己や自利を捨てる必要はないと思います。これは稲盛さんも言っていますけども、私の考えは、利己も求めた上で、利他の方を大きくする。利他>自利と、利他=自利が両方合わさってる。つまり自利と利他と両方を認めつつ、頭一つ利他の方が上回ってる。この意味はつまり、利他が第一で自利が第二ということです。ただしその第二というのは、第二だから二の次でどうでもよい、こういう連想をしてしまうと間違いで、第二というのは銀メダルです。銀メダルぐらいに重要な第二なのです。

だから頭一つ利他、公益の追求というのは大事で、しかし自利もしっかり稼ぐというか、自分の組織を守るためにも利益を上げていくというこの呼吸です。この方が、実は滅私奉公でただ公益だけ追求するよりも、はるかに厳しいと思います。というのは、自分の利益はだめだって言い切ってしまうと、あとは狂ったように公のために滅私奉公すればすむ話ですが、自分が利益を取ってもいいと言われるとかえって辛いですね。それでもなお自利が上回らないように利他を先にする。その意味での「利他は第一で自利が第二」というのが、おそらく稲盛さんのアメーバ経営にも実は凝縮されていると思っています。アメーバ経営は個と全体の調和といって会社全体の利益を図りま

すが、そのために個々のアメーバは利益を出さなくてよいかというと、そんなことはありません。まずは全体のためにやる、しかし自分たちも利益を出すように死に物狂いでがんばる。これはまさに公益第一、私利第二というか、利他第一、自利第二ということなので、その呼吸が一番肝心ではないかなと思います。

劉 ありがとうございます。最後の質問への答えになっていると思います。それでは時間も来ておりますので、日置先生に今日のまとめをしていただきたいと思います。日置先生、お願いします。

日置 結局のところ、われわれ6人で本を書いて、一番難しい問題というのを実はすっ飛ばしてあるんですね。それは何かというと、自他をいかに区分するかということ。例えば非常にはっきりしてるのは、私の家族の利益を図ることは利他とは普通言わないわけです。じゃあ、私の会社の利益を図ることは利他なのか、利己なのか、私と会社というのは利益が相反した場合には利他とか利己とか言えますけども、そういう構造というのはあまり出てこない。そのときに、自分と他者を区分するという枠組みというのを設定しない限り、実は利他というのは定義不能だし、議論するというのがものすごく面倒になる。この本の範囲では、実は自他分説まで議論しておりません。なぜかというと、はっきり言えば難しくて手が出ない。これ最終的にはやっぱりどこかで考えてみなければいけない問題で、例えば栗野さん、李さんの研究というのは個人を中心としますけれども、この個人の成長ということを考えると、どこかで自己が変わってくるわけですね。その変わるプロセスまで考えて利己、利他というような言い方をすると非常に定義としては曖昧な定義しかできなくなってしまう。先ほど言いましたように、パブリックまで含めた利他というものを想定すると研究するのが非常に厄介になる。今日のところまではみんな、かなり踏み止まって、それぞれの研究射程においてがんばってると思いますけれども、まだまだ課題はたくさんあります。

そういう中での稲盛叢書第2冊目ですので、これぜひ読んでくださいといってもあまりに高いので、手に入る人はどうぞ手に入れてくださいと。どこか大学だったら、大学に買わせてというのは可能なんですけども、公共図書館にでも入れてもらって、それを読むというような形で何とか読むチャンスがあれば読んでいただければと思います。最後はお願いでした。

劉 ありがとうございます。今日のパネルディスカッションでは、実はもっと会場からの質問もありましたけれど、時間が限られており、全てに対応できませんでした。申し訳ございませんでした。

今日は様々な視座から利他についてお話をお聞きすることができて、そして非常に内容の濃いディスカッションができたと思っております。パネラーの皆様、そして質問者の皆様、本当にありがとうございました。これで第2部を終了させていただきます。ありがとうございました。



吉田 皆様、ありがとうございました。それでは閉会のご挨拶をさせていただきたいと思います。

まずは貴重なご講演をいただきました日置先生、改めましてありがとうございました。厚く御礼を申し上げます。そして第2部のご登壇者の先生方、ありがとうございました。それぞれ素晴らしいお話をいただきまして、少し時間が短かったこと、お詫びを申し上げたいと思います。

また稲盛アカデミーでは次回以降、様々なテーマでのシンポジウムの開催を企画しておりますので、本日ご参集いただきました皆様方には、今後ともぜひともご指導ご鞭撻を賜りますよう心よりお願いを申し上げます。

私ども稲盛アカデミーでは、稲盛和夫京セラ名誉会長の経営哲学を社会人の方向けに90時間かけて学ぶという履修証明プログラムを本年までで10期開催しております。本日も修了生の皆様方に多く来ていただいております。ぜひご関心がおありの方、また来期以降の受講を考えていただければ、ありがたく思っておりますのでございます。

それでは、以上をもちまして第9回稲盛アカデミー公開シンポジウムの全ての日程を終了させていただきます。皆様におかれましてはお忘れ物などございませんようにお気をつけてお帰りくださいませ。本日はどうもありがとうございました。