

# コロナ禍における企業活動の行方

## — 存在意義の深化の観点から —

小森谷 浩志

### 要 旨

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）によって、多くの人は「不要不急」を避ける生活を強いられ、移動する、集まることが激減した。都市に企業や人々が密集し、密接することで生み出されていたビジネスモデルや価値創造は危機に陥り、多くの企業に、その存在意義の観点から大きな一石を投じることになった。なぜなら、多くの企業活動は、インフラや生命活動に直接関わることのない、ある意味で不要不急でない領域で成り立っているからである。企業とは、何のために存在しているのか、もっと奥を辿れば人間は何のために生きているのかを問い直さざるを得ない時期なのかも知れない。本稿の目的は、経営学でも本質的なテーマ、企業が活動を続ける意味、存在意義について考究することである。結果として、経営学のもたらした影が浮き彫りになった。明らかに大量生産、大量消費とは違う、自分たちの暮らしを足元から見直すような、循環型社会へのシフトの促進へのつながりも見えてきた。新型コロナウイルス感染症の終息がまだ見えない現在、今後も引き続き、暗中模索と試行錯誤は続くであろう。更なる考究が求められる。

キーワード：手法病、計画病、分離病、存在意義を問い直す、自然との共生

## 1. はじめに

筆者は、出社禁止が発令されるなど、緊張感が高まる4月下旬、アンケートを通じて約300名のビジネスパーソンの声を集めた。厳密な調査よりも、刻々と変化する状況において、アンケートだけでは拾いきれない声も重要であると考え、アンケート結果を踏まえ、5月と6月に「人と組織を考える」を大きなテーマに約100名の方々との対話会を行った。アンケートから対話会まで、貫かれた大きな問いは「新型コロナウイルス感染症は、われわれに何を問い掛けているのか」である<sup>1</sup>。その中でも特に「わが社は何のために存在するのか」さらには、「今後も存在が許されるのか」という問いは重たく響いた。不採算事業からの撤退や新しい分野の開拓など大胆な行動も必要になるかも知れないし、足元を見つめ直すことで光明が見出せるかも知れない。大きな舵を切るには、価値基準としての存在意義が欠かせない。今こそ、われわれの存在意義は何か、「青臭い」対話が必要な時だと思われる。

アメリカのアウトドアメーカー「パタゴニア」は、2011年11月、感謝祭翌日のブラックフライデーに、自社製品を大写しにした「Don't Buy This Jacket (このジャケットをかうな)」という広告を『ニューヨーク・タイムズ』に打った<sup>2</sup>。2020年5月約200名の学生を対象とする神奈川大学の「経営計画論」の授業の中で、この企業広告の意図は何かを学生に尋ねた。すると次のような意見が出された。「ペプシコーラが、コカ・コーラをかうなというような、ライバルとの比較広告」、「気を銜って、注目を集めるため」、「高品質を強調するため」などがあつた。広告主の意図を当てることができた学生はいなかったが、大量生産、大量消費に対する警笛、経済

---

<sup>1</sup> アンケートと対話会の詳細な結果は、「神奈川大学国際経営論集第60号」に「今、問い直す企業のマネジメントー新型コロナウイルス感染症を経てー」として掲載予定である。

<sup>2</sup> <https://www.patagonia.jp/blog/2011/12/dont-buy-this-jacket-black-friday-and-the-new-york-times/>

至上主義からのシフトであるという主旨を話すと、期末のレポートに企業姿勢への共感がコメントとして寄せられた。なかにはパタゴニアのTシャツを購入して授業に参加している姿も見受けられた。

同社は、経営危機に瀕しているとき、「なぜビジネスに関わっているのか、パタゴニアをどんな会社にしたかったのか」と経営チームで対話を続け、自問自答を繰り返した。結果、「ほかの企業が環境的な経営と持続可能性を探るにあたって手本にできるような会社になりたい」（シュイナード、2007、102ページ）という理念にたどり着いたという。

海老澤（2015）は、「物的欲求の限界はないのだろうか。際限なく求めていった結果はどうなるのであろうか。モノと比較してココロの豊かさはどうなるのであろうか」（142ページ）と経済成長、規模の拡大を善とする企業活動のあり方へ疑問を投げかける。「経済学者は物質的な消費が幸福の目安になると現時点では信じている」（315ページ）と指摘するのは、2019年ノーベル経済学受賞者のバナジーとデフェロ（2020）である。新型コロナウイルス感染症は、移動する、集まることの激減をもたらした。多くの経済活動は停滞を余儀なくされ、それは今も継続している。これまでの経済学、経営学の問い直しが、今回加速されたといえそうである。本稿では、経営学でも本質的なテーマ、企業の存在意義について、特にコロナ禍における変化を加味し考究していく。

## 2. テーラーイズムの検討

諸説あるものの、1911年フレデリック・W・テーラーの『科学的管理法』が経営学の出発点といえよう。そして未だに、われわれは、テーラーの考え方に大変強い影響を受けているといえる。「現代組織のほとんどは、1900年代初期に描き上げられて以来、たいして修正されていない基本設計図に基づいて構築されている」と指摘するのは、究極の脱管理組織「ホラクラシー経営」の指導者ロバートソン（2016）である。

1900年初頭、起きた産業革命の大きなポイントの一つは動力革命、具体的には蒸気機関であった。遠距離へ、短時間で大量の資材の運搬と人の移

動を可能にした。また、自由に移動する労働者の存在を必要する中、これを可能にしたのが市民革命であった。土地や共同体の束縛から人々は解放されたのである。産業革命と市民革命によって、市民が労働者となり、労働者が同時に消費者となった。土地をベースとする農業から、資本をベースとする工業へ経済基盤が移行し「資本主義」社会が登場する。一方で当時、巨大資本が台頭し、大きな問題になったのが労使対立の激化であった。組織的怠業、つまり意図的な怠けのことで、集団での生産ラインのスピード低下、無断欠勤や妨害工作などが蔓延することになる。

この時代背景を受けて、テーラーはそれまでの成り行き管理に対して客観的で実証的な管理方法を提唱した。テーラーイズムの基礎は、構想労働と実行労働の分離、考える人で行う人をはっきりと分けることにある。考えることは経営者の務め、現場作業は労働者の務め、マネジメントとは、「労働者にもっと作業をさせること」という考えが土台にあるといえよう。

テーラーイズムは、管理問題を浮き彫りにし、解決に向け分析的・理論的に取り組んだものである。テーラーが行ったことは主に二つに集約できよう。作業条件の工夫と賃金制度の改定である。まず課業（task）を明確にし、課業を一流工員の水準に設定した。今でいうところの専門化とマニュアル制度の走りである。そして課業を達成した人としなかった人の賃金に差をつけたのである。今でいう目標管理制度、成果主義の走りといえよう。こうしてみると、専門化、マニュアル化、目標管理制度、成果主義とテーラーイズムは今なおわれわれにとっても大きな影響を及ぼしていることが分かる。

### 3. 経済至上主義と経営学のもたらした影

先述の通り、産業革命によって、経済基盤が土地から資本に移り、ほぼ同時期に起きた、市民革命によって、「自我」が解放された市民は、土地に縛られず、自由に移動できる労働者を前提とする産業革命を後押しすることになった。ここで社会問題となっていた労使の対立を解決すべく、テーラーイズムが生まれた。

そして、「働かせる人」と「働かせられる人」を分離した上で、経済合理性の追求を上位に置くテーラーイズムは、経済という、目に見えるものに「労働者＝消費者」を走らせることになった。ここで注目すべきは、市民が労働者となると同時に消費者となり、大量生産と大量消費に拍車がかかったということだろう。大量生産と大量消費が車の両輪として回り資本主義が発展していく。今なお家電、家、衣服、食品、車、住宅、不動産などなど、大量消費は止まることなく続いている現状がある。

大量生産と大量消費をエンジンとする経済至上主義は、欲の増大を生み、貧富の格差をはじめとする社会問題や環境問題の引き金になったのは自明の理であろう。こうしてみると、テーラーイズムからスタートした経営学は、経済発展に寄与したという功績はある一方で、負の遺産も大きいといえよう。具体的には、経済発展という光が生んだ相当に濃い影、副産物があるということである。手法病、計画病、分離病と3つの病に集約できることが分かった（小森谷、2018）。

### 3-1 1つ目の影「手法病」

最初の影は、「手法病」である。経営学とは、より良い経営を上手にするための学問であろう。その経営学における大きな懸念は、より良い経営という“在り方”より、上手にするための“手法”に偏っているところではないだろうか。テーラーの示した手法は、それまでの場当たりの個人の経験だけに依存する成り行き経営からの脱却を目指した、客観的で実証的な管理方法であった。魅力的な手法であればあるほど、手法に踊らされ、手法を忠実にこなすことが目的化してしまう。「トンカチを手にとると、全てが釘に見えてくる」ということわざが示す通り、手法に囚われると、手法の遂行が目的化して、組織全体の方向性や果たすべき使命や存在意義への注視が疎かになる。

経営学はこれまで、PDCAサイクル、PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）、シックスシグマ、ABC（活動基準原価計算）、BPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）、BSC（バランスト・スコアカード）、コアコンピタンス、KPI（重要業績評価指標）、ベンチマークな

どなど数多くの手法を生み出してきた。手法そのものが悪いわけではないが、手法をこなすことが主になり、本来の目的から離れてしまっは本末転倒であろう。

手法には、制度も含まれる。よく組織変革の現場では、ソフトかハードかの二択で語られることがある。ソフトの代表的なものとしては、研修や対話会、職場作り運動などの取り組みがあり、ハードの代表的なものが制度である。例えば、管理職が一定の年齢になったらポストを外れる「役職定年制」や、成果主義を取り入れ業績と能力の二本立てで評価する「役割等級制度」などがある。

今回の新型コロナウイルス感染症において、リモートワークが主流となり、今まで空間を共有することでできていた、直接見ることを通じた意思疎通や管理が不可能となった。それに伴って最近、勤務制度によって、一気にマネジメントに拍車を掛けようという論調がある。いわゆる長期雇用を前提とした「メンバーシップ型」から、成果で評価する「ジョブ型」<sup>3</sup>への移行である。日立製作所や富士通、資生堂などの大手企業もその方針を打ち出しており<sup>4</sup>、仕事の過程が見えづらい、育成も難しいというマネジャーと、長期雇用は現実的ではないという企業側の事情も重なり、一気に議論としては盛り上がっているように見える。しかし、やや単純化された表層的な手法論に陥っているケースも見受けられる。

先述のアンケートや対話会でも、「端的にいうと、ちゃんと働いているのか、いないのか見えない状況をどうしたらいいのか」に頭を悩ますマネジャーの姿が多く見受けられた。特に評価をどうするのかは話題となることが多かった。その中では、見えないから、管理を強化するという声と、管理しようが無いので「放置」してしまっているマネジャーに分かれた。

---

<sup>3</sup> 「メンバーシップ型」は、新卒者を正規雇用社員、ジョブローテーションによって幅広い職種を体験させ、終身雇用を前提にゼネラリストを養成、「就社」させる仕組みである。「ジョブ型」は、「職務記述書（ジョブディスクリプション）」に基づき、職務・勤務地・労働時間・報酬などを明確に定めて雇用契約を締結、実力やスキルそして、成果が重要となる。

<sup>4</sup> <https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/00849/00027/>

管理強化では、毎朝の朝礼や、メンバーのパソコンの「ビデオオン」推進で常に見えるようにしているという話もあった。

その一方で、管理強化でも放置でも無い、第3の道を模索、実践しているマネジャーも多くいた。「今まで以上に働きすぎているか気にかけている」、「家族状況や働く環境について聞くことが増えた」、「信頼して任せる」、「メンバーが力を発揮できるように心がけている」など、いわゆる、寄り添い（engagement）型や引き出し（empowerment）型のマネジメントである。

就業形態や働くことの価値観、ライフスタイルがこれだけ多様化した中で、制度という手法による一律管理という発想そのものが、安易で危険だといえよう。

### 3-2 2つ目の影「計画病」

2つ目に、「計画病」である。科学では、普遍的で一般的な法則の導出をゴールに、多面的で詳細な分析を行う。その意味では、計画病は、経営学が厳密な科学であろうとすればするほど付きまとう宿命ともいえよう。計画そのものが悪いということではなく、偏重すると弊害が露わになるといえる。なぜなら経営や戦略は秩序正しい静的なものではなく、動的でダイナミック、ある意味予測不可能な混乱の只中にあるプロセスであるからだ。計画では定量化できること、客観化できることが重視される。数値化が容易で、反対意見が出しづらい、売り上げや利益、生産性や市場シェアなどが旗印になる。その一方で数字では測れない、やる気やワクワク感、長期的なビジョンはないがしろにされがちとなる。

更に深刻なのは、人間すら計画遂行の手段となり、モノや機械と同様に扱われる危険性もあることだ。テーラーの『科学的管理法』から、人間が機械の歯車と化して単純作業を繰り返す、チャップリンの映画「モダンタイムズ」を連想する人も多いだろう。後にロシアの革命家ウラジーミル・レーニンによって「テーラー・システムは機械による人物の奴隷化」と論ぜられたように、過渡の効率性追求の中で、労働は単純作業に分解され、画一化された仕事になっていく恐れがある。

もう一つの計画病の弊害は、計画だけして仕事をやった気になってしまうことである。どれだけ優れた計画でも、実行されなければ意味は成さない。ましてや机上の空論が沢山生まれても時間の浪費以外の何ものでもない。ある企業の部長は「会社の大方針に従って毎年、部の年次計画を立てるが、これほど無駄な時間はない。上から突っ込まれないための過剰防御で固めた、計画のための計画になっている」という。数字をこねくり回しても、ろくなことは無いのは明らかである。残念なことに、これに近い話は大きな組織ほどよく耳にする。

さらには、計画が詳細であればあるほど計画に縛られることも起きてしまう。変化の激しい時代、臨機応変の計画変更の余地が無くなるのは致命傷である。計画されたことを、ただ実行することが目的になって、そもそもの計画の先にある達成したいビジョンや存在意義を見えなくしてしまっただけでは元も子もない。

経営学上、この計画病をさらに悪化させたのは、1980年代に経営戦略論を競争戦略として体系化したマイケル・ポーター（Porter, 1980）ではないだろうか。この病を計画病の進行バージョンとして「分析病」と名づけておきたい。ポーターの理論は経済学の一分野の産業組織論<sup>5</sup>に基づいている。産業組織論の命題は「買い手が多くて、売り手が少ないのが魅力的な市場」であるとなる。この命題に適う市場構造に位置付ける（ポジションを取る）ことが優れた競争戦略であるとし、「5フォースモデル」や「バリューチェーン」などビジネススクールでおなじみの分析手法を生み出した。ポーター流の戦略論はポジショニング・アプローチと呼ばれ、今日でも強い支持を得ている。

次々とヒットを生み続けているピクサー・アニメーション・スタジオを始めイノベーションを起こしている企業を調査研究したヒル他（2015）は、

---

<sup>5</sup> 産業の組織構造から経済性を考える経済学の一分野。①市場シェアが高め、②製品の差別化を進め、③参入障壁が高い産業を選ぶことによって独占的構造を作り、競争をしないで済ませようという戦略。市場構造（Structure）→ 企業行動（Conduct）→ 企業業績（Performance）の頭文字からSCPモデルと呼ばれる。



調査企業の中でアイデアの創出と実行を区別している企業は1社もなかったと指摘する。アイデアから実験が生まれ、実験からアイデアが生まれる、試行錯誤こそが創出に欠かせないにも関わらず、計画倒れを続けている組織が多いのは残念な事実である。

### 3-3 3つ目の影「分離病」

最後は、「分離病」である。そもそも経営学は、経営者が労働者を効率よく働かせるために生まれている。先述の通り、働かせる人と働かせられる人、考える人で行う人をはっきりと分けた。役割分担は専門性を高める、その業務に集中できるなどのメリットもある反面、全体が見えなくなり、自分のところの利のみを追う、エゴを増大させることにもなりかねない。分離病は、経営学の出発点に関わる根深い問題である。

ある金融機関では、営業や融資、コールセンター、サービス開発など部門を預かる各部長が「職務記述書」を精読することが通例になっている。それは、自部署がやるべきことと、やらなくていいことをクリアにするためである。会議では、「これはうちの仕事ではない」という発言が頻出する。自部署と他部署を分け、自部署の利益を最優先する、「三遊間のゴロ」を拾わない考え方である。「顧客志向になれ」と役員が檄を飛ばしても、部長たちは頭では分かっても切り変わっていかないという。

特に知と行を分離することは、構造的にも言われたことだけをやっている人、考えなくていい人、指示待ち人間を作ることになる。また、考える側を請け負ったマネジメントの任務は、データを読み、頭で考え、資源配分し、後は指示命令するだけになっている側面も否めない。不透明で不確実な環境下、こうしたマネジメントで事足りることはなからう。

また、リーダーシップというと、まだまだカリスマ型、ヒーロー型の強い男性が想定されることが多い現状がある。経営戦略策定と意思決定、それに基づいた権限行使をマネジメントの中核に据えている組織が多く見受けられる。一般的には良いこととされる、任せるマネジメントの旗頭、「権限委譲」も、権限をもっているマネジャーが、権限を渡してあげるという上下関係を基本とした構図は変わっていない。いうなれば、分離病は「相

互傍観者」をつくり、孤立や対立構造の文化をはびこらせることに至っているといえよう。

### 3-4 3つの影の根本にあること

ここまで経営学がもたらした3つの影を見てきた。「いかにして、経営者が労働者を働せるか」に答えるために始まった経営学は、現在の経営にも色濃い影を落としていることが分かる。ここではテラーが批判の対象になっているが、元々テラーは、労使対立の解決、経営者と労働者の双方の幸せを科学によって成し遂げようという崇高な志があって、科学的管理法を示した。

しかし、100年以上経って世の中は大きく変化した。そもそもテラーの研究は工場の生産現場から生まれたものである。与えられた単純作業を効率的にやっていたら済むという時代では無くなり、世界中がつながり、影響し合い、変化のスピードが加速化し、価値観や雇用形態などの多様化も益々進む環境では、働く全ての人の主体性や創造性が求められる。物質的な豊かさが幸福をもたらす時代から、人類にとって幸福のあり方も変わって来ているといえよう。

また、とても大事なこととして、強調しておきたいのは、なぜ現在でもテラーイズムの影響が大きいのかということである。それは当たり前のことであるが、今なお支持している人がいるからである。事実多くの経営者やマネジャーは、具体的な目標、綿密な計画、進捗の報告、序列や役割分担など制度や構造を好む傾向がある。少し想像すると分かるように、多様なメンバーによる即興的で自由な組織よりも、同質なメンバーだけで、計画に沿った限定範囲の中活動する組織の方が、管理が楽である。楽をしてマネジメントしたいという、誘惑に引き寄せられている。つまり、3つの影の裏には、安易な効率主義が隠れているといえよう。自分の頭で考えることなく、苦勞もすることなく、できるだけ楽をして、手っ取り早く果実を得たいという強い欲求である。

成功の方程式やテクニックを欲しがると安易なメンタリティこそが、失敗への道であることにそろそろ深いレベルで気づく必要があるのでは無いだ

ろうか。これさえしていればうまくいくという、魔法の丸薬は無いだろう。多忙を極めている中だからこそ、見通しが悪いからこそ、本質を深く考える、思慮深さが求められているのである。

さらには、安易な効率主義の奥底には、自分自身も意識すらしていない二つの感情が渦巻いていることがある。一つは、相手や状況を自分の思い通りに動かしたい、コントロールしたいという操作欲求。もう一つはうまくマネジメントできなかったらどうしようという、評価や自己存在の危機への恐怖である。3つの病、手法病・計画病・分離病に加えて、安易な効率主義、その奥にある操作欲求と恐怖が加わり、病を深く、重くしているといえよう。こうしてみると、われわれは相当に深いレベルで自らを見つめ直し、自分と自分たちの存在意義を問い直す必要があることがはっきりしてきたといえる。

#### 4. 企業行動における存在意義

変化が激しく、不透明で、予測がつかない、しかもより創造性が求められる時代における経営の要点は何であろうか。データだけでなく、刻々と変化する状況に直接的に接した印象が重要であろう（伊丹、2012）。頭で考えるだけでなく、目で見て肌で感じる直感である。資源配分して管理するだけの傍観者ではなく、存在意義を問い直し、共通の夢に向かって共に考え、共に動く主体者が今まで以上に求められる。さらに、ある意味正解が分からない、見えない状況が続くなか、自分の考えを押しつけるよりも、しっかりと寄り添い、耳を傾け、皆の気づきやアイデアを集める姿勢も求められよう。

先述のポーターの競争戦略論に対して真っ向からの代表的な批判者の一人に、ミンツバーグ（2013）がいる。多岐にわたる戦略論を総合的に示した『戦略サファリ』の中でポジショニング・アプローチについて「競争に焦点を絞ることで、ビジョンを矮小化し、戦略における創造性を抑え込んでしまった」（145ページ）と指摘する。確かに競合より利潤が獲得できるポジションを取り、競合他社をしのぐことに力点が置かれると、競合他

社の動向に敏感になる一方で、そもそもの存在意義を問い、未来に向けたビジョンや価値を創造する芽は萎れるだろう。失敗や成功など経験から学ぶ、試行錯誤型、学習型の戦略、考えながら作り、作りながら考える、芸術家の要素が重要となろう (Mintzberg, 1987)。

#### 4-1 存在意義を問い直す意味

変化が激しく先行きが見渡せない環境に置かれた現代を、VUCA<sup>6</sup>時代と呼ぶようになって久しいが、今回の新型コロナウイルス感染症はそれを加速化したとを感じる人も多いだろう。VUCA時代において「自分や自組織は何者か」、「何のために存在するのか」、「世界は自分たちに何を求めているのか」と自己のあり方を問い直し、より本質を掘り下げる重要性が増しているといえる。なぜなら、自己の存在を深く知らずして、「どちらに向かったらいいのか」方向性を見出すことはでき得ないからである。新しい手法を次から次へと探し求めるのとは対照的なあり方である。

伝統的な戦略では顧客や競合の分析を起点としてきた。往往にして先述のように競合の動向を過剰に気にすることになる。また、顧客至上主義が命題となり、顧客に迎合することにもなりかねない。競合や顧客という「外」からの動機付けが主なる柱となる。内側から湧き上がる存在意義や使命感と、外側からの動機付け、この二つが大きな差になるのは明らかである (Deci, 1975)。

近年重要性が強調されるイノベーションも、語源をたどると innovation in (中に) + nova (新しくする) であり、自らの内側、見方、考え方、あり方の刷新が含意される。イノベーションを「技術革新」と訳してしまうと、先端技術による、研究開発部門の役割のように捉え、イノベーションの幅を狭めることになろう。技術主導では無く、あり方、存在の深い掘り下げによるイノベーションとして、「Qドラム」がある<sup>7</sup>。

「Qドラム」とはドーナツ型の耐久性のあるプラスチック容器にロープ

---

<sup>6</sup> VUCAとは、変動性 (Volatility)、不確実性 (Uncertainty)、複雑性 (Complexity)、曖昧性 (Ambiguity) の頭文字である。

を通した、最大50リットルの水を運べる道具である。水源の乏しい途上国において、何キロも歩いて安心した水源から水を運搬する仕事は、女性と子供に課せられている。重いものを頭に乗せて運ぶ習慣があるアフリカでは、腰や首を痛めることも頻繁に起きている。南アフリカの建築家とエンジニアのヘンドリクス兄弟は、女性や子供達が容器を頭に乗せて水を運ぶ、見慣れた風景に疑問を感じ、一体自分たちに何ができるのか考え、この開発に至った。

結果「Qドラム」は何世紀も続いた水汲みというきつい労働から、女性と子供を解放することになった。これは、子供達にとって、教育機会の提供であり、何十万人もの未来を変える可能性を広げている。

経営という文字の語源を辿ると、経は縦糸であり、道理や筋を意味し、営は横糸であり、自由奔放を意味する。企業経営に当てはめると、使命や思いに基づいたあり方と、働く人々が自由な雰囲気の中で発想し行動することの組み合わせは重要である。経営の語源からも、存在意義を掘り下げることの大切さが分かる。

#### 4-2 存在意義の追求

経済至上主義を信奉する多くの企業は、経済学の命題に沿うように「利潤の極大化」に躍起になってきた。

その一方で、経済学の命題とは逆行し、利潤を目的とせず、いくなれば欲を控えめにすることで輝き続ける企業も数多く存在する。例えば、文具としての筆に「化粧筆」という新しい分野を生み出した広島県安芸郡の株式会社白鳳堂では、「直営小売店における売上金額の目標が無い」という。なぜなら売上目標があると、売り手の都合で、どうしても顧客に不必要な製品を押しつけることになるからだ。

同じように自然から学ぶ経営、「年輪経営」で有名な寒天メーカー、伊奈食品工業株式会社の会長、塚越（2004）は次のようにいう。

---

<sup>7</sup> [https://www.rolex.org/ja/rolex-awards/applied-technology/hans-hendrikse?ef\\_id=VzcqTgAAARkRjN5P:20200922090747:s](https://www.rolex.org/ja/rolex-awards/applied-technology/hans-hendrikse?ef_id=VzcqTgAAARkRjN5P:20200922090747:s)

私は、成長の数値目標を掲げません。売り上げや利益の数値は、自然体の年輪経営の結果であり、前年を下回らないという歯止めさえあれば、あえて数値目標を掲げる必要はないと思うからです。

塚越会長は「利益はウンチである」と言い切る。「人は自然にウンチが出るでしょう。それと同じで、健康な企業からは自然に利益が出るものだと思います」と述べる。利益は目的ではなく、あくまでも健康な経営の結果であるということだ。

また、社員の幸せと働きがい、社会貢献に取り組む企業を発掘するホワイト企業大賞<sup>8</sup>において2016年度「発酵経営賞」を受賞した、300年続く老舗の造り酒屋に、千葉県の寺田本家がある。その24代目当主の寺田優氏は、「売り上げを気にしたことが無いし、見ることがない」とまでいう。「ときおり、女将さんから昨年対比の売り上げを見せられるときがありますが、一応気にしているふりをします」とのことであった。ところが、「結果として毎年少しずつ売り上げ増が続いている」という。

2015年11月に見学した際、ちょうど蒸した米をタンクに入れる作業中であった。蔵人が蒸し終わった重い米をタンクまで次々と布に包んで運び込む。引き続きタンクの米を3人がかりで木製の棒を使って攪拌していく。その時唄を歌いながら行うのが印象的であった。蔵人同士もさることながら、まるで微生物と人が共演していると感じるものがあった。「10年ぐらい前から唄を歌い出して蔵の雰囲気が変わってきた」、「機械化を極力せず、あえて大変な手作業をすることで、酒に思いがこもるのでは。腰も痛くなるし大変だけど、それを楽しんでいます」とのことである。

寺田本家では、全国新酒鑑評会など公のレッテル競争には一切参加していない。あくまでも外からの権威づけではなく自分たちが自信をもって薦められる酒造りに徹している。

「微生物に守られている感覚がある」というのは寺田優氏の言葉である。

---

<sup>8</sup> <http://whitecompany.jp/>

何を大切に経営しているかという問いに対して返ってきたのは「酒は蔵にいる微生物がつくってくれる。主役は微生物。微生物が喜んでくれることだけを考えている」とのことであった。また、カリスマ性もあった先代啓佐氏からの突然の継承で苦労はなかったかとの質問に「自分の色を出そうとは考えたことはない。働きやすい環境をつくるだけ」とのこと、優氏から「私は、経営が分かっていない、やっている人がいかに楽しくと考えているだけ」という言葉が幾度も出た。大いなる自然、「微生物という摩訶不思議な生命現象」（先代啓佐氏）に身を委ねている、力み無い奥底からの謙虚さを感じさせる。

現在の寺田本家を語る上で欠かせないのが、先代の啓佐氏の存在である。現在の方向性の礎を築いた、啓佐氏は1974年26歳で婿入り、2012年63歳で亡くなっている。同氏は、家電量販店が実家、「会社は利益を追求するところ」がモットーであった。「唯物論者、自分が見たことしか信じない、左脳的」で「すごい自信家」（先代婦人）であったという。つくば万博の際、会場近くに蕎麦屋を出店したり、夏の閑散期にアイスクリーム店をやったり多角化を図るがごとく失敗している。自社の存在意義を深めることなく、利益、効率一辺倒だった同氏の大きな転換にはきっかけが2つあったと思われる。ひとつは病気。経営不振の只中「腸が腐る病気」に罹り、「生きるとは、人間とは」など根源的な問いにより自分自身を深く見つめ直した。

もうひとつは超常現象との出会いがあったという。具体的には友人と二人でUFOを見たという。「啓佐氏以上の唯物論者の友人と裏手の神埼神社に大きな物体が舞い降りたのを見た」。そこから大きく人柄が変わったとのことであった。絶対の自信家から、「俺が知らないだけで本当はあるんだなあ」と感情的になった」（先代婦人）。利益最優先から「百薬の長」、「生命が喜ぶような、本物の酒造り」へと根本から存在意義を問い直し、経営を変えてからは、「微生物の気持ちはまだ分かっていない」とよく言っていたというから、自信家からの大きな転換、脱皮だったといえよう。同氏は「蔵の見学が一人だったときも、1時間、2時間掛けて丁寧に説明して分かっていただく、徐々に見学者も増えていった」（先代婦人）という地

道な営みを重ねてく。啓佐氏は、著作『発酵道』の中で、「発酵と腐敗」を生き方の指針として次のように語っている。

自分のもの、自分のお金、自分の会社、自分の成功…、「自分の、自分の」という我意識は、腐敗をまねいてしまう。発酵している意識というのは、本来の自分、本当の自分の意識を言うのだろう。一人一人の心の奥にある、純粋な意識のことを。

「自分の利益や欲を捨てたときに、人間は救われる」。

これは、かつて父親に言われた言葉だ。自己中心的な姿勢を改めたとき、発酵という救われる道ができるということだったのかもしれない。

微生物のあり方、自然のあり方から学び、自己中心性、我欲から離れたとき、本来の自分、本来の経営が顕現したといえる。寺田本家における、利益最優先時代と現在の酒造りの違いは真逆である。

#### ◆以前の酒造り

原 料：安い米

製 造 方 法：手間を掛けない、均質化のための機械化

挙げ句の果てには「3倍増醸」というアルコールと甘味料の添加

方 針：早く、安く、大量に

菌に対する考え方：有用な菌と有害な菌を分けて有害菌を殺菌、衛生的な環境にする。

販 売：60%は大手メーカーへ桶売り、酒販店へ条件(おまけ)付きで

#### ◇現在の寺田本家

原 料：100%無農薬米、玄米

製 造 方 法：蔵人が「てのひら」を使いお米に触れて手間をかける  
添加物一切無使用、無濾過



- 方 針：「人の役に立つ酒造り」、「酒は百薬の長」といわれた  
原点に
- 菌に対する考え方：麴菌は自家田から採取した稲麴から自家培養。排除の  
論理を使わない、全ての菌と共生していく。
- 販 売：営業は不在、口コミのみ、「(いいものを作ったら) 勝  
手に営業してくれる人が出てきた」(優氏)、「値引き  
販売していた時と、とりまく人が変わってきた」(先  
代婦人)

利益は追求するものではなく、追求すべきは、自分たちのあり方、存在意義であり、思いの実現に向けた掘り下げと、価値創造に向けた工夫の連続である。利益はその結果に過ぎないことが分かる。利を求めない、追わない経営が、結果として利を生み続けている。

#### 4-3 存在意義との共振

長野県東御市にある、パンと日用品の店「わざわざ」は、2009年に開業、2011年、自宅の一角でパンを焼き、販売を始めている。細い道を登った山上に位置する店舗は、公共交通機関では訪れることはできず、決して交通の便がいいとはいえない。わざわざ来てくださった感謝が社名の由来である。2019年には、東御市から公共施設の運営を提案され、日用品を扱う「問 tou」を立ち上げ、実店舗を2店とオンラインストアを運営している。一人で始めた事業が、会社のコンセプトに共感する人が少しずつ集まり、緩やかに売り上げと規模を成長させ、2017年に株式会社へ、現在は、売り上げが2億6千8百万円、20名近くのスタッフを擁する企業へと成長を遂げている。

わざわざでは、元々20数種扱っていたパンを現在はカンパーニュと角食パンの2種類に絞っている。「人々の役に立てるような商売がしたい。パンは主食であり体を作るものであるから、健康的なものでありたい。余分なものが入っていない体を作るパンを焼こう」という主旨であった。菓子パンをやめて、食事パンのみに特化し、素材を厳選しレシピも見直した。

すると、「睡眠時間が増えた」、「2つのパンがとびきり美味しいパンになった」、「全国から注文が舞い込むようになった」、そして、「沢山の可能性が広がった」という。

パン以外にも約3000点の日用品や食品を販売しており、ホームページには次のようなメッセージがある。「日用品はゴミの出ないものがいい。長く使えて愛着の持てるもの、丈夫であることシンプルであることを大切に。少しずつラインナップを増やしていき、生活に関わる全てのものをわざわざの独自基準を定めて集めることに熱中した。商品選びの基準は、今も当時と変わっていない。「自分たちが使って良いと思うものを販売する」というスタイルが徹底しており、ホームページには、スタッフが実際に使い込んで、愛用している様子が、経年変化の経過や使い心地とともに掲載されている。

また、『わざわざの働きかた』の冒頭には、創業者で社長の平田はる香氏の次のような言葉がある。

これからも失敗し、軌道修正をはかりながら、店を営んでいくかと思えます。ここに書いてあることは普遍的なことではなく、日々、考え方も変わっていくのが前提です。しかしながら、基本的なスタンスや人間的な軸はぶれることはないと思えます。

そして、存在意義や理念やポリシーも考え続けてきた結果、シンプルに「わざわざに関わる人が大体幸せであること」にたどり着いたという。平田はる香という「2020年、新型コロナウイルスという新しい問題が人々を苦しめている。あらゆる常識が変化することをわたし達はまた体験している。それでも、わざわざのスタンスは変わらない。世の中の役に立つこと、健康であること、環境に配慮することを中核に置きながらも、変化に対応しながらこれからもよい店を作っていきたいと思う」<sup>9</sup>。

---

<sup>9</sup> <https://waza2.com/about>

「わざわざ」が無理のない速度と規模で成長をしているのは、組織に集い、働く人の心の底からの存在意義に対する共感、共振であることが伝わってくる。今こそ企業には、「われわれは、こういう世界を作りたい、見てみたい、残したい」という意志が求められているといえよう。

また、シフトが進んでいることに、ローカル企業とグローバル企業の区別はない。フランスのダノン社は、2019年のフランスにおける法改正により施行された 'Entreprise à Mission' - purpose driven company (使命を果たす会社) へと今年6月に定款を変更、ESG (環境・社会・企業統治) に関連する新たな4つの目標を盛り込むことになった<sup>10</sup>。これは上場企業としては初めてのことである。4つの目標とは、(1) 製品を介した健康の改善 (2) 地球資源の保護 (3) 将来を社員と形成すること (4) 包摂的な成長である。

同社エマニュエル・ファベール会長兼最高経営責任者 (CEO) は、「食品業界では大量生産で最もコストを安くする手法を50年、100年と続けてきた。もう限界に達している。大量生産のための食品サプライチェーン (供給網) ではなく、循環型の『食品サイクル』に変えることが重要だ」という。また、「ビジネスは現金で始まり、現金で終わるとみる今の経済モデルは間違えている。近代経済は金融資本で語る癖があるが、人的資本や自然資本も経済活動に活用している。それらを資本と捉え、お返ししないといけないという概念が乏しい」ともいう。2社の事例からも、存在意義を問い直したときに、企業活動が、自然と共生し、生態系の中で生かされているという、循環型へとシフトしている姿が見えてきた。

## 5. さいごに

今回の新型コロナウイルス感染症がわれわれに投げかけていることは何だろうか。人類は、前代未聞、未経験の事態に突如として投げ込まれ、多

---

<sup>10</sup> <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO62476050Y0A800C2SHA000/>

くの人がいらだち、社会的、経済的な不安と混乱に陥っているように見える。一方で「不要不急」を避ける生活を続けるなか、これまでの自分の「あり方」に疑問を投げかけている人たち、新しい世界へのシフトを模索する人と組織も現れてきている。経済合理性の枠組みの中で、競争し、ライバルを打ち負かし、金銭的な成功を手にするというゲームに踊らされていた自分に気づき、「本来の自分にとって、真に大切なことは何なのか」、存在意義を問い直し始めた人たちである。

2017年9月6日から4日間に亘り、カナダのモントリオールで、経営学のグローバルカンファレンスが開催された。マギル大学ヘンリー・ミンツバーグが主催、REFLECTIONS 2017と銘打たれ、世界約20カ国から組織開発に取り組む研究者やコンサルタント約200名が参加した。

テーマは、「Rebalancing Society (バランスを取り戻そう)」、行き過ぎた資本主義、経済至上主義への警笛を鳴らすと共に、次の社会のあり方を模索するものだった。今回は、モダンマーケティングの父フィリップ・コトラーも参加、ミンツバーグとの合同セッションも行われた。コトラーからは、マーケティングの功罪についても言及があり、「これまでマーケティングが不必要な消費を煽ってしまった」との弁が印象的だった。ミンツバーグは「消費を礼賛する結果、自分たちをそして地球を消耗させている」、そして「世界を搾取する者と戦う第一歩は、鏡の前に立って、鏡の中の人物と向き合うことだ。しかも今すぐに！」との提言があった。

その上で二人から出たキーメッセージが、「Less is More (少ないことは豊かである)」。折しも、9月10日モントリオールから日本への帰路、CNNで流されるニュースは、フロリダの大型ハリケーン「イルマ」のもたらした甚大な被害状況であった。マクロ経済学はこれまで、国内総生産(GDP)の増加を絶対的な物差しにしてきた。しかし、国民の消費を促進することによる「量」を基準とした経済成長への偏重は人類の存在そのものまで脅かすことになる。自然、社会の要素が今まで以上に求められているのは確かだろう。

このカンファレンスで、私も登壇の機会があった。「より深い内省の探求—『十牛図』<sup>11</sup>からの示唆を活かして」をテーマに、悟りの道筋を説いた禪

の基本テキスト「十牛図」をなぞり、自分の軸を立てること（alignment）と、相手ともしくは場と一体化すること（compassion）を体感するワークを行い、マネジメントとの関連性を提起した。

すべては繋がっているという仏陀の洞察に従うとき、他者を大切にすることは自分を大切にすることと同義となる。社会起業家として著名な、インドにある世界最大の眼科医院アラヴィンド<sup>12</sup>の創始者ゴヴィンダツパ・ヴェンカタスワミーは、「自己に対する認識を研ぎ澄まし、思いやりの限界を広げることに心をくぐれば、仕事を活気づけて変革をもたらすような奥深い知恵を引き出せる」とし、「意識が成長するとき、私たちはこの世界のすべてのことに自分を重ね合わせることができる」（メータ&シェノ

<sup>11</sup> 自己を見つめるというテーマに大きな手がかりを与えてくれるガイドに「十牛図」がある。十牛図とは、十の絵図によって修行の深まりを段階的に示している禪の入門書である。牛は本来の自己、目覚めた自己を象徴している。①尋牛（牛を失ったことに気づき、探しはじめ）、②見跡（牛の足跡を見つけ）、③見牛（牛の後ろ姿を見つけ）、④得牛（牛をなんとか捕まえ）、⑤牧牛（牛を飼慣らし）、⑥騎牛帰家（牛の背中に乗って家に帰る）とここまででは段階的に進む。ここ以降からが十牛図の真骨頂となる。⑦忘牛存人（牛を忘れ）、⑧人牛俱忘（人も忘れ）⑨返本還源では、探し求めた牛も、自分さえも手放した時、顕現する新しい世界、奇跡が表現される。必死に探し求めていたはずの牛を忘れ、さらには自分も忘れるところで、大きな変わり目を向かえる。得るといよりは手放す、忘れたときに自然と立ち現れる本当の自己がある。最後の⑩入廓垂手では、悟った後に街に戻っていく。悟りを自分だけに閉じ込めず、雑多な俗世間の中で行じる。他者の目覚めに貢献することで、自分もさらに目覚めていく、自覚の究極の姿が顕現する。以上が十の絵図のごく大まかな概要である。

<sup>12</sup> 「世界から無用の失明を根絶する」という志を貫く、欧米のビジネススクールなどでも取り上げられる、イノベーションや社会起業家の教科書的存在。インド南部に五つの眼科病院を持ち、年間250万人以上の患者を診察、白内障を中心に年間30万人に手術している。様々な工夫により、手術費は100ドル（アメリカでは数千ドル）を実現。そして、驚くことに患者の47%には、無料で手術を提供している。また、WHOから失明対策のモデル病院に指定され、ノウハウを積極的に提供、ネパール、インドの他の地域、ケニア、グアテマラ、エルサルバドル、エジプトなどに、同じシステムによる病院が約140設立されている。白内障の発生率が先進国より高く、治療費を払うことがままならない層が多数存在するインドにおいて、白内障は家族から稼ぎ手を奪い、放置すると取り返しのつかない合併症も伴うことになってしまう、深刻で重大な社会問題である。アラヴィンド眼科病院の貢献は計り知れないほど大きい。

イ、318ページ) という。

まだはっきりとした光明が見いだせないなか、断言できることは、これから沢山の開拓者が生まれるということだ。今までの常識では推し測れない実験が色々なところで、色々な人によって続けられるだろう。今後、存在意義を踏まえ、これからの時代にふさわしい企業活動とは何か、戦略の構築やそこでの人間行動も含め研究を進めていきたい。

## 参考文献

### 日本語文献

- 伊丹敬之 (2012) 『人間の達人本田宗一郎』 PHP 研究所  
海老澤栄一 (2015) 「グローバル化時代の企業行動とその行方 ―生命特性を意識して―」  
『国際経営フォーラム』 No.25、神奈川大学国際経営研究所、141-182ページ。  
小森谷浩志 (2012) 『協奏する組織 認識力ある主体の観点から』 学文社  
小森谷浩志他 (2018) 『幸福学×経営学 次世代日本型組織が世界を変える』 内外出版社  
平田はる香 (2017) 『わざわざの働きかた』 株式会社わざわざ  
塚越寛 (2004) 『いい会社をつくりましょう』 文屋

### 英語訳書文献

- バナジー、アビジット・V & デフロ、エステル (2020) 村井章子訳 『絶望を希望に変える経済学』 日本経済新聞出版  
メータ、パヴィスラー・K & シェノイ、スキトラ (2012) 矢羽野薫訳 『ビジョナリーであるということ』 ダイアモンド社  
ミンツバーグ、ヘンリー他 (2013) 齋藤嘉則訳 『戦略サファリ 第2版』 東洋経済新報社  
ミンツバーグ、ヘンリー (2015) 池村千秋訳 『私たちはどこまで資本主義に従うのか』 ダイアモンド社  
ヒル、リンダ他 (2015) 黒輪篤嗣訳 『ハーバード流 逆転のリーダーシップ』 日本経済新聞社  
シュイナード、イヴォン (2007) 森撰訳 『社員をサーフィンに行かせよう』 東洋経済新報社  
ロバートソン、ブライアン・J (2016) 『HOLACRACY (ホラクラシー) 役職をなくし生産性を上げるまったく新しい組織マネジメント』 PHP 研究所  
テラー、フレデリック (1969) 上野陽一訳 『科学的管理法の原理』 産業能率大学出版

部

(Taylor, Frederic W., *Principles of Scientific Management*, 1911)

**英語文献**

Deci, L. (1975) *INTRINSIC MOTIVATION*, Plenum Press

Mintzberg, H. (1987) "Crafting Strategy", *Harvard Business Review*, July-August, pp66-75.

Porter, M. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press.