研究論文

持続可能な開発に対する一考察：
仏教思想の観点から

Sustainable Development: Viewpoint of Buddhist Thought

小森谷浩志

要旨

資本主義は、現代的な企業経営手法と相まって、効率と生産性の向上に寄与したことは疑うべくもない。資本主義とは、単に利潤を得るシステムを表現する言葉であったはずが、問題は、いつの間にか最高の目的へと転化してしまったことではないだろうか。本稿の目的は仏教思想の視点から、経済価値を第一とする資本主義を問い直し、地球と人間にとって持続可能性を加味した開発のあり方を検討することである。仏教思想の中核「四法印」を中心に、自覚、知足、感謝、慈悲の四つの観点を抽出、経済成長偏重は必ずしも健全な生き方につながらないことを明確にした。そして、仏教の四つ観点を枠組みとして、三社についてインタビュー及び非参与観察により検証し、多元的な価値が尊重される企業のあり方を考究した。

キーワード：四法印、自覚、知足、開発（かいほつ）、慈悲、開花

1　はじめに

2017年9月6日から4日間にわたりカナダのモントリオールで「REFLECTIONS 2017」と銘打ったカンファレンスが行われ、世界20数カ国から組織開発に取り組む研究者や実践者約300名が集結した。組織論や戦略論の泰斗ヘンリー・ミンツバーグが主催したこのカンファレンスのテーマは「Rebalancing Society（バランスを取り戻そう）」であった。行き過ぎた金融資本主義、経済至上主義へ疑問を投げかけ、次なる社会のあり方を問い直すものであった。

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の言及もあり「マーケティングが不必要な消費を煽ってしまった」と、ある意味反省の弁もあり印象的だった。ミンツバーグからは「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」という指摘があった。そして、二人からE・F・シューマッハ[1]の引用もあり、提案されたキーメッセージは「Less is More（少ないことは豊かである）」であった。なお、シューマッハ（1986）は「仏教経済学」という章を設け「欲求の充足より人間の純化」、「財の増殖よりも解脱」の重要性を指摘している。

本稿は、このカンファレンスからのインスピレーションに負うところが大きい。本稿の目的は、有限な存在としての地球における、持続可能性を加味した開発について、仏教思想の視点をもとに検討していくことである。それは、『スモール・イズ・ビューティフル』の副題にあるように「物質ではなく人間が重要である経済学」であり、経済価値至上主義からの転換の試みともいえよう。本稿は大きく次のステップで論述していく。まず基点となる仏教思想について検討する。続いて資本主義がもたらした課題の中でも、身に降りかかる危機として昨今惨事が絶えない、環境について

1 『スモール　イズ　ビューティフル　再論』には、シューマッハを「無限の成長概念の肯定に異を唱えた最初の経済学者」として紹介しており、興味深い。

新型コロナウィルス感染症を通じて見えてきた側面を概観する。そして、仏教思想を土台にこれからの経済活動を考究する。最後に仏教思想の視点と照らし合わせながら、三社の事例を検証する。三社については、経営者及び従業員に対してのインタビューを数回、併せて一社については非参与観察を行った。

2　仏教思想の中核とそこからの示唆

仏教は、仏陀を開祖とし紀元前五世紀に生まれた。今日に至るまで、アジアの各地を始め、欧米にも広がり社会情勢や時代の要請を経て、きわめて多様な変化を遂げながら展開してきた。「仏陀」とはサンスクリット語のbuddhaを由来とし「目覚める、悟る、気づく、理解する」などの意であり、固有名詞ではないことに注意が必要である（水野 2006）。仏教の目指すところは、悟りであり、目覚めであり、「覚者」となることとなる。あくまでも自分が自分であることが主題となる「自覚宗教」（秋月 1989）といえる。多様な思想展開の中でも、諸行無常、諸法無我、涅槃寂静の「三法印」に一切皆苦を加えた「四法印」が仏教全体の根本原理であるといえる（末木 2006）。この後、主に末木（2006）に従って、「四法印」それぞれのポイントを論じていく。

まず、「一切皆苦」の原理である。仏教ではこの世界を苦しみに満ちていると考える。ここでいう苦しみとは、サンスクリット語のduhkha（ドゥフカ）で「〜し難い」ということであり「思い通りにならないこと」である（三枝 1990）。

二つ目の「諸行無常」は、あらゆるものは時間的に変化し、一瞬間とて同じ状態にとどまらないということである。無常は苦の原因とも考えられる。変化するから、病・老・死がやってくるからである。

三つ目の「諸法無我」は、一切の不変の存在を認めないということである。例えば、目を単独で体から取り出した場合、目の働きはできず、目は目でなくなる。他の器官との関係が織りなされて、目は目足り得るのである。

最後に、「涅槃寂静」は、苦なる状況を脱した理想の境地を指す。ニルヴァーナの音写語で、炎を吹き消すことで、貪欲、瞋恚、愚痴などの煩悩が鎮まった状態をいう。最高の理想は仏教ではある意味曖昧であり、常に自ら問い直すべきこととして開かれているともとれよう。

こうしてみると、苦しみが生じる原因と、それを消し去る修練方法が仏教の本義といえる。仏陀が最初に行った説法といわれる、初期仏教の中心的教義、「四諦八正道」とも通じるものである。思い通りにならないことへ固執、執着するのではなく、無執着こそが仏教の目指す姿勢である。京都の瀧安寺にある蹲で有名な「吾唯足知」が想起される。つまり、足りていないと、外側に求めて躍起になるのではなく、自分の内側に向き合い、満たされているという内側からの感謝の中にいるということだろう。ここまで仏教の根本原理「四法印」を辿ることで、自覚、知足、感謝の三つが、仏教の本質として見えてきた。これは、止まるところを知らない、欲のエスカレーションによる経済価値の最大化という、経済至上主義の原則とは明らかに異なる姿勢である。

3　資本主義のもたらしたこと

資本主義は、現代的な企業経営手法と相まって、効率と生産性の向上に寄与したことは疑うべくもない（渡部 2003）。生活向上のための様々な技術が開発され、消費者の権利を守る法制度や規制も整備された。

コトラー（2015）が指摘するように、資本主義とは「企業が潜在的ニーズや満たされないニーズを探り出し、それを満たすことで利潤を得るシステム」である。問題は単なるシステムが、目的へと転化してしまったこと、しかも最高の目的のように君臨する錯誤が起きていることではないだろうか。そして、近代文明の輝かしい恩恵の反面、その落とした濃い陰は地球の生命圏に深刻な打撃を与え続け、生命の存在そのものまでも脅かすことになり、それは現在も進行しているといえよう（清水 2003）。

3.1　経済学の基本をなす考え方

Smith（1776）は「われわれが食事を望めるのは、肉屋や酒屋やパン屋の博愛心からではなく、彼ら自身の利益に対する関心からである。彼らの人間性にではなく、自己愛に訴えかけ、自分自身の必要性ではなく、彼らの利益に語りかけるのだ」と述べた。伝統的な経済学の原理によると、市場の参加者が自分の欲望に従って合理的に行動しさえすれば「見えざる手」が市場を良い方向へ導いてくれるということになる。

しかし、消費を最高の目標とする生活様式は、われわれに真の満足をもたらすものなのなのだろうか。経済学の根本概念である「生産と消費」は、人間やそれを取り囲む地球にとって最適な尺度なのだろうか。デイリー、ファーレイ（2014）は「成長信仰は、空っぽの土地、手つかずの魚の群れ、広大な森、強靭なオゾン層があった世界においては役立ったが、混雑と圧迫に満ちた世界を創ってしまった」とし、「経済学的思考は、自らが加担した状況の変化に適応しようとせず、結果として、大規模で急激な生態学的変動を正当化したばかりか、間接的にそれを引き起こしてしまった」と指摘する。結果として貧富の格差、暴力やうつ病の蔓延や自殺者の高止まりが顕になっており、さらには地球という有限の資源に負荷を強いているは自明の理である。

一部の人が得る、目に見える利益が、その他の人たちや社会に目に見えないコストを支払うことを経済学では「外部性」と呼ぶ。Mintzberg（2015）は「経済学理論の二つの大きな礎石―コストを負担できるなら、なんでも消費してよいという考え方―と、外部性の害を他人に押しつけてもよいという考え方の下の地中で、実際になにが起きているのかを直視したほうがよい」と警笛を鳴らす。外部性は、先述した仏教思想の根本原理の一つ、すべてはつながり関係しているという「諸法無我」と対照的な、分離を基礎とした考え方であることが分かる。

3.2　環境への負荷

地球環境を考える上で一側面に過ぎないものの、2020年3月24日におけるCNNの報道[2]に従って新型コロナウイルス感染症時に起こった環境への影響を考察していく。CNNは、新型コロナウイルスの感染拡大を受けて何百万人もの米国人が在宅勤務に切り替え、学校や公共の場も閉鎖される中で、大気汚染が改善された、衛星画像が映し出している様子を報道した。CNNよると、衛星画像は3月の最初の3週に撮影されたもので、前年同時期に比べて米国上空の二酸化窒素の量が減ったことを示していた。米環境保護局によると、大気中の二酸化窒素は主に燃料を燃やすことによって発生し、自動車やトラック、バス、発電所などから排出される。ウイルス感染拡大防止のために外出禁止などの厳重な対策を打ち出したカリフォルニア州では特に、二酸化窒素の濃度が目に見えて低下していた。新型ウイルスの影響が大きいワシントン州西部のシアトル周辺でも、過去数週間の二酸化窒素の濃度は大幅に減少した。二酸化窒素の変化を表す画像は、デカルト研究所が加工した衛星画像を使ってCNNが作成した。大気汚染の改善については、米航空宇宙局（NASA）や欧州宇宙機関（ESA）の衛星画像でも、中国が打ち出した厳重な対策のおかげで二酸化窒素の排出量が激減したことが示されていた。米スタンフォード大学の研究者は、このおかげで5万~7万5000人が早死リスクから救われた可能性があると指摘している。NASAの研究者は「特定の出来事のためにこれほど広い範囲で激減が見られたのは初めて」と述べ、「全米で多くの都市が、ウイルスの感染拡大を最小限に抑える対策を講じているので、驚きはない」と話している。

アメリカで特に推進された西洋近代経済は、人間の欲望を解放し、自然から搾取することで、人間が肥える一方で自然の枯渇を助長している（Drengson、Yuichi 1995）。「外部性」によって発生したコストは、巡り

---

2 CNNホームページ「米大都市の大気汚染も改善、衛星画像が映し出す新型コロナ対策の効果」より
https://www.cnn.co.jp/usa/35151251.html（2022年9月5日アクセス）

巡ってわれわれ、一人ひとりに返り、その代償はとてつもなく重く伸し掛かってこよう。安全な水が飲めなくなったらどうだろう、窓を開けて流れてくる外の空気が汚染されフィルター無しには有毒であったとしたらどうだろう、空が淀み太陽光の恩恵を受けられなかったとしたらどうだろうと考える必要があるのではないだろうか。人類の地球における傍若無人な振る舞いがこのまま許されないのであれば、まずは、強い執着、欲を原動力とした金融資本主義がもたらした虚無の深淵を直視することが求められよう。

さらに、地球は人類だけでなく数多くの生命によって織りなされる世界であることを今一度深く認識する必要もあろう。それは、森の中に一歩足を踏み入れたとき、道端に生い茂る草を見たときに、頬をなでるそよ風に触れたときに感じるものかもしれない。地球上の多くの人が急き立てられるように、物欲を刺激し、生産して、消費するという人間観をベースとする経済学の教義とは異なる立ち位置が求められていることは確かといえそうだ。これまでの延長線上の発想を根本から改め、可能な限り自然に倣った循環型の経済と社会の模索と実践が必須なのである（Senge2010）。

4　仏教思想を土台とした価値転換

4.1　これまでの経済活動

ここまで見てきたとおり、大きく捉えると現在の経済活動は「あれが欲しい、これも欲しい」という、欲を基点として「消費」につなげ、購買者は「専有」し、満足するという図式が成り立つ。ところが、専有した「満足」は、一時だけでやがて満足の原因が「不満」へと変化する。例えば新車も数年乗ると故障することもあるかも知れないし、新しいモデルと比べて古ぼけて見えてくることもあろう。その不満が次の消費へと向かわせる。このサイクルが回ることで経済活動が進展、さらなる開発が進む。一方、仏教では満足が不満に転化し、欲に際限がないことを、喉が乾いた人が水を求めるが如くに例えて「渇愛」という。好ましい対象に対する愛着であり、好ましくない対象に対する嫌悪の両方をいう、強い執着のことである。

われわれは、生命が輝く地球の美しさを次世代に引き継ぐことも、破壊してしまうこともできる分かれ道に立っていると捉えることができよう（Senge 2010）。次世代が、自然の恩恵を享受できるように、この地球を少なくとも現在と同じように住むことができる場所として引き継ぐ責任があると考える。地球や人類という全体視野を取り戻し、次なるシステム、持続可能な開発を模索し実践することが求められているといえよう。欲のエスカレーションを基点とした経済活動が限界であるとすると、これからの経済活動、開発のあり方は、どうなるべきなのだろうか。この後、仏教思想の視点から検討を加えたい。

4.2　開発概念の整理と「開花」

これまでの開発は、主として物質的な豊かさを追い求める、経済成長に主眼が置かれてきた。先進国が発展途上国に対する、上から下への指導であり、他律的な経済発展の促進である（西川、野田 2001）。

根本からの転換には、物質的な豊かさだけに囚われない、経済発展だけではない、精神的な豊さや人間的な成長などを加味した開発が鍵になり、それは押しつけられた開発ではなく、自律的な開発となろう。

開発（development）の語源を辿ると、deという否定語に、包みの意のvelopで、包みを解くとなる。つまり、包まれていたものが、開かれる、解き放たれることを含意する。また、「かいほつ」と読む、仏教用語でもある。

生きとし生けるものすべてに仏性が宿るとする、仏教思想の基本に従えば、解き放たれた、包みからは、人間の本来性が発現するということになろう。本来性とは、先に見たように、無常、常に変化する世界において、無我、唯一絶対の個があるのではなく、相互につながっていること「縁起」に目覚めていることである。分断していない、つながっているという観点から、主に二つのことが導かれる。一つに他者の痛みや苦しみも自分のこととして感じ、慈悲心を抱いて接することができる。二つに、様々な恩恵で、満たされており、必要なものが手に届くことに対する感謝である。

比較優位に注力した、争い合いによる、無限の成長は、最高位の目標の

座を譲る必要があろう。仏教思想の視点に立つと、外側にある他の誰かになるために、物質的に消費するのではなく、自分自身を敬い、内的な観点で本来の自分に目覚めることが本質となる。こうしてみると、もともと仏教用語としての「開発」は、「開花」、ことに自己の本来性の「開花」へと深化する必要があるといえる。

4.3　仏教思想に基づいた経済活動

キャリコット[3]（2009）は仏教について、下記の環境哲学者ボーディー比丘の言葉を紹介している。「万物が条件づけられており、相互に結びつき、どこまでも相互に依存しあっているという哲学的洞察、または幸福は要望の制御を通じて見出されるべきだという命題、さらに自己放棄と瞑想を通じて悟りに達するという目標、そしてすべての存在に対する不傷害と限りない慈悲の倫理、そうしたものを通じて、仏教は敬意、配慮、哀れみを特徴とする自然界との関係の本質的な要素のすべてを提供している」。

主に四法印と四諦から導出した「自覚」、「知足」、「感謝」に加えてボーディーが指摘する「慈悲」を考察した際、これまでの伝統的な経済学の基本的な立ち位置である、経済成長の圧倒的な優位性（デイリー、ファーレイ 2014）を原動力とした経済活動とは違う風景が広がってこよう。

それは、すべては変化する「無常」な世界において、欲に駆られた消費ではなく、慈悲から「支援」し、専有ではなく「共有」し、目先の満足ではなく中長期を見据えた「知足」への転換といえよう。欲をどんどんエスカレーションさせ、外側と比較し、外側に何かを求めるのではなく、もう既に満たされている、恵まれているという、内側からの喜びの実感への転換である。経済的な価値だけ、物質的な目に見える豊かさだけを唯一最高とするのではなく、経済的な価値以外にも多様にある、様々な価値を加味する思想を根底に据えることが肝要であろう。

---

3 アメリカ合衆国における環境倫理学の創始者であり、世界中の伝統的で多様な土着思想が提供するエコロジー的世界観を研究、膨大な研究業績を誇る。その集大成ともいえるのが『地球の洞察』である。

5　開発から開花への道

ここまで、仏教思想から導出した四つの観点から、持続可能な開発に対する検討を続けてきた。結果、持続可能な開発とは、固有の本来性の「開花」と結びつくことが見えてきた。続いて、四つの観点、自覚、知足、感謝、慈悲そして、開花を枠組みとして、事例を考究する。本稿では、G C ストーリー、MAISON CACAO、谷川クリーニングの三社[4]に対して各社数回にわたるインタビューを行った。

5.1　認識の範囲を拡大する

看板関連の施工事業と介護事業を営むGCストーリー株式会社は、2005年創業以来,理念を大切に進んできた。社名のGCとは、Growth for Contribution（貢献のための成長）を由来とし、それがそのまま理念となっている。社長の西坂勇人は「貢献とは役に立つということであり、その源泉は感謝である」という。

表1 GCストーリー株式会社　会社概要

商号	GCストーリー株式会社
所在地	東京都江東区木場6-4-2 KIビル 6F
代表者	代表取締役社長 西坂 勇人
資本金	1億円
設立	2005年6月20日
社員数	80人
事業内容	施工事業、介護事業

4 三社は、よりよい会社への道を歩む活動として2014年に発足した「ホワイト企業大賞」における大賞受賞企業である。ホワイト企業大賞では、20項目からなるアンケート調査とともに十数名の有識者からなる委員が数名で直接企業へ訪問、企業見学と長時間に及ぶ経営者や社員へのインタビューによって、「働く人の幸せ、働きがい、社会貢献」を基準に毎年大賞を授与している。これまで18社の企業が大賞を受賞している。

また、幸福経営を標榜する西坂は、幸福を「認識の範囲の拡大」と定義する。「認識の範囲が拡大すると今まで認識していなかった苦しみも知ることになり、幸福とは違うのでは」という質問に対し「認識が宇宙にまで広がったら、苦しみではないでしょう」と言い切る。

ここからも、ＧＣストーリーでいう貢献の範囲は、自部門、会社、社会、地球、宇宙、次世代まで範囲を広げてのつながり合い、助け合いと捉えていることが伝わってくる。自分のことしか考えられなかった人が、友人のことも、チームや会社、ひいては社会、地球と広がり、最終的には宇宙全体とも一体化するという壮大なイメージが西坂にはあるのだろう。

同社には個々人の使命を掘り下げ、仲間と相互に共有するユニークな仕組みがある。入社が決まると「パーソナルミッション」に取り組む。「パーソナルミッション」とは、生まれて来た意味を明らかにしていく試みで、両親や祖父母などの家系分析までもしていく。「何で生まれてきたのか」、「生まれてきた意味は何なのか」を探究し、深く考え、一つの文章へと綴っていくという。自分が大切にしていることは何で、この先どの方向性に進み、何に命を使っていくのかを入社時点で全員が掘り下げ、しかも全社員と共有するのである。

そして「パーソナルミッション」は、自らの成長が誰のどんな貢献につながるのか」という理念と重ね合わせられ、共鳴が起きて、理念が自然な形で文化となっているように見受けられる。ベースにある考え方をもとに、進むべき方向性にブレが生じることが少ない経営が実現できているのであろう。

一方で、2010年以降、理念を強調したことで「真面目に、一生懸命頑張らないといけない」が強くなり過ぎることの弊害も出てきた。正義や正しい道徳を過渡に追求し、できない自分を責める社員もおり、一部ではあったもののメンタルヘルスにも支障が表出した。このままではいけないという思いから、2014年から「自律分散組織」へと舵を切る。2018年には会議と役職を廃止し、社長は出社しないようにするという徹底ぶりは驚愕に値する。

自立分散組織にとって欠かせない重要ポイントは「社長が手放すこと」

という。社員は社長が何をすれば喜ぶのかなど、本当によく上を見て、正解探しをしている。社長が、昔の自分はこうだったとか言ってしまうと、たちまちそこに飛びつく。上にある正解探しをするのではなく、正解は何かを自分の頭で考え、考え抜いて、仲間とも対話を重ね、最適解を導き出す自律性が重要となるのであろう。手放してはいるが「社長は一番祈っていて、愛がある」ともいう。放任ではなく、自律性を最大限引き出すための、絶妙な距離感、間合いを図っているように見受けられる。

西坂は今回のコロナウィルス感染症について「国の経済発展という認識から、コロナも含めた生態系、地球全般の一部としての認識主体に人類がバージョンアップを求められているような気がしてなりません」という。国という範囲の限定、しかも経済発展という一つの物差しを超えた「認識の拡大」が求められているということだろう。人類全体、地球への貢献まで視野に入れた社会の公器としての会社は、社会と会社の境界線をも溶解させ、新しい姿へと変容を遂げるのかも知れない。自分を掘り下げることは、自分に固有の声を、この世界に響かせることであり、それこそが大いなる自己の「開花」へとつながっていくと考えられる。自分を掘り下げて、自分の狭さを超え、互いにつながる試みに取り組んでいる姿があった。なお、ＧＣストーリーに関しては、2019年1月27日常務取締役萩原典子へ対面、2021年1月26日代表取締役社長西坂勇人へオンラインにてインタビューを行った。

5.2　百年先に思いを馳せる

2018年6月のG20大阪サミットの機内手土産、同年10月の即位の礼での各国元首への手土産、その両方に選出されたのは鎌倉に本社を構えるチョコレートブランドMAISON CACAOの製品であった。

同社のチョコレートの原料として使用されるカカオは全てコロンビア産であり、それには深い理由がある。社長の石原紳伍が、見知らぬ街を見てみたいという動機で訪れたコロンビアのカカオ農園にはチョコレートドリンクを飲みながら楽しそうに談笑している人たち、生産者と生活者が近くで寄り添っている姿があった。これが同社の目指す「心豊かな文化創造」

表2 メゾンカカオ株式会社　会社概要

商号	MAISON CACAO INC.（メゾンカカオ株式会社）
所在地	神奈川県鎌倉市小町2丁目6-43
代表者	代表取締役 石原紳伍
資本金	1000万円
設立	2011年4月11日
社員数	120人
事業内容	菓子小売事業

の原点であるからだ。

「このブランドを何年続けたいのか」自らに問いかけた時、出てきた答えは「百年」だったという。すると生産者との世代を超えた繋がりは欠かせないと思えた。ところが、次なる生産者となる子供たちの生活環境を見ると、愕然とするものがあった。コロンビアはコカインの原料となるコカの木の栽培が盛んな世界の70%を占める麻薬大国である。ほとんどは違法栽培であり、政府の強制排除作戦は効果が上がっていない。治安は悪く、暴力が横行し、教育が行き届いていない劣悪な現状が目の前に広がっていた。未来のファーマーたちが、読み書きができるようになって欲しい、教育環境を届けたいという思いが湧き上がってきた。その思いが2016年自社農園の近くに学校を建設するに至らせる。初年度50名だった生徒は、2020年には新校舎も増設、わずか3年のうちに500名が通う学校へと成長している。この取り組みによって、国外企業としては世界で初めてコロンビア政府公式の認定マークも授与されており、いかにコロンビア政府の感謝の度合いが大きいかが分かる。

また、大阪出身の石原がなぜ鎌倉の土地を選んだのかも、文化をつくる、百年続くブランドという観点からであった。川端康成の著作『美しい日本の私』に感化され、禅の文化を育み、発信する鎌倉の土地に至った。狭く簡素な空間によって、無限の広がりを表現する茶室のようにありたいという美意識が、ブランドに宿っているように見える。

既存の製菓作りに囚われない、生物学や酒蔵にも学ぶことで生み出されたユニークな作品は、世界でも認められている。イギリスの世界大会アカ

デミーオブチョコレート2018では、ブランドエクスペリエンス最高金賞を受賞しＡＮＡ国際線ハワイ便でも採用されている。

グループインタビュー及び販売店舗の非参与観察からは「文化をつくり、伝える」という壮大な使命を、働く人たちが爽やかに楽しんで仕事にしている印象をもった。そして、人の成長と喜ぶ笑顔を大切にし、実践しているように伺えた。現在のファストファッションや、欧米の多くの伝統的なブランドは、後進国と呼ばれる国に過酷な生産を強いた犠牲の上で成り立っている側面があるといえよう。一方、同社では、生産から製造、販売までを家族（MAISON）として、あたたかい目線で捉えている点が極めて特徴的である。コロナ禍においてカカオの輸入量を減らす国が多い中、同社は倍の量のカカオを仕入れている。地元の企業と共同で文字通りゼロから水道を引くところからスタート、当時コカの木が栽培されていた場所を、カカオを作る農園に転換してきた。今では2000軒となったカカオ栽培の契約農家との約束を守り、安定的なカカオ栽培を継続させ,現地の安定的な収入の確保に努めている。2020年12月にコロンビアを訪れた際には「悪い人が来なくなって、安全に住めるようになった」と感謝の言葉をかけられた。現地には家族が増えるとカカオを植える風習がある。石原のカカオが植えられ「君も家族だよ」といわれたのが最高に嬉しかったという。なお、メゾンカカオに関しては、2020年12月2日代表取締役社長石原紳伍、取締役人事責任者石原なつみ、社長室広報責任者成実瞳子へ対面でのインタビュー、製造、店舗販売、製品開発を担当する3人の社員へ対面でのグループインタビュー、2021年1月17日に石原紳伍へ追加のオンラインでのインタビューを行った。併せて、四店舗（鎌倉小町本店、チョコレートバンク、NewWoMan横浜、グランスタ東京）に対し6回、合計8時間の非参与観察を行った。

5.3　内面の心象風景の投影

茨城県神栖市を中心に18店舗を展開する谷川クリーニング。二代目社長の谷川祐一が、創業社長である父親から、家業を引き継ぐようにいわれ戻ってきたのは約17年前、29歳のとき、当時、会社は倒産寸前の大変な

状態であった。

表3 有限会社谷川クリーニング　会社概要

商号	有限会社谷川クリーニング
所在地	茨城県神栖市知手中央3丁目9番16号
代表者	代表取締役 谷川祐一
資本金	1000万円
設立	1994年6月1日
社員数	52人
事業内容	家庭用クリーニング、各種特殊加工、特殊洗浄、リネンサプライ

工場に行って挨拶をしても働いている人から返事がなく、何度も挨拶をすると「うるせー」と言われたりしたこともあったという。また胸倉をつかまれて殴られたりしている人はいるは、泣いているパートさんまでいるはで、最悪の雰囲気が漂っていたという。その状態から谷川社長は、経営改革に乗り出す。社員を一人ひとり呼び出し、面談をしてはダメ出しをして、規律やルールを徹底させていく。不採算店舗を閉め、採算が取れそうな場所へ出店、5年で売上は倍に、社員も40名から50名に増えた。ただし、社員の退社が後を絶たず、入っては出ての繰り返しだった。

当時、家族関係は悪く、特に父親とはほとんど口をきくこともなく、口を開けば悪態の応酬で、「あのやり方どうなっているのだ」と側にあるクリスタルの灰皿で殴られることもあったという。気性が激しい父親、売り言葉に買い言葉で、「てめえ、この野郎、表に出ろ」と怒鳴られ、表に出てみたら鉈を持って立っていて、切りつけられ、流血したこともあるというから、想像を絶する激しさ、険悪さだったことがわかる。

そのような状況において、大変なことが起こる。これまでは、父親に一方的にやられるだけだったのだが、バックドロップで投げ飛ばしたところ、父親が卒倒、動けなくなったのである。さらに「お前の妻と子供にも同じことをしてやる」という父親の捨て台詞に、気づくと父親の首を絞めており、近くにいた母親に体当たりされ、ハッと我に返ったそうである。

母親からも罵倒され、「何かが違う」と強く思ったという。お互い、会社を良くしようと思ってやっているのに、なぜこんなにいがみ合い、対立して、喧嘩が絶えないのか、強い疑問が湧き上がってきた。

元々商売がうまくいかなくてお金がなくて苦しんでいた父と母、お金が儲かれば楽になると思っていたが、儲かってお金が増えても苦しくなるばかりだった。このままでは父、母、自分の誰かが自殺するか、それとも殺すか、とにかく最悪の事態になるだろうというギリギリのところまで来ていたという。

このままではいけないと、心理学など人間の生き方やあり方に関する学びを始め、これまでは「どうせ分かり合えない」と諦めていた父親との関係を本気で良くしようと決意する。まず初めにやったことはシンプルで、先輩からのアドバイスで挨拶をすることにしたという。ところが、そう簡単にはいかず、こちらがいくら変わっても大きなマイナススタート、父親から挨拶が返って来ることはなかった。そこで先輩に相談すると、「本気でやっていますか」と質問され、そこから本気の挨拶が始まり、2ヶ月後には、父親からも挨拶が返って来るようになるという変化が表れる。やがて、父親も母親も精一杯頑張って、自分を育ててくれていたのだ、愛してくれていたのだと見方が大きく変わっていく。創業者としての父親の苦労や痛み、恐怖も理解することができてきたという。自分は父親が憎くて懲らしめたかったのではなくて、笑って、豊かに、仲良く暮らしたかったのだという気づきに至ることとなる。

そして、父親との関係性が改善すると不思議なことが起こりはじめる。関係性の健全化に相応するように、人間を見る目、経営への関わる姿勢が変わっていったという。一番の変化は、社員は裏切る、悪いことをするから、枠の中に入れて縛らなければという不信感が消えていったことであった。仕組みを作り、ルールを作り、教育して社員を変えなければという考えも無くなった。以前は会社として仕組みやルールを整備しなければと思っていたが、もともと人間は自律的で、善良であるという考えへとシフトしていき、現在では就業時間や店舗備品の購入など、各自の判断に任せ、なるべくルールを無くす方向にしている。谷川社長に寄り添い、伴走して

きた妻の麻美さんは次のように言っている。「すごくおもしろいなと思うのは、会社で起きていることって社長の内面的なものが全部そのまんま映し出されているのです」。谷川社長の心象風景が、親子関係、会社経営に映し出されているということである。社長が親子関係を修復して、人や会社を見る目が変わった途端に、その写鏡として、会社の雰囲気が変わり、働く人たちが変わっていったのである。

現在、谷川社長は、入社希望の方との面接にほとんどの時間を割き、一人当たり2時間を2回、年間200名以上の人と関わっている。応募者には、子育て中のお母さんが多く、必ず出る質問に「子どもが熱を出したときに休めますか」があるという。以前はルールや仕組み、制度で何とかしようとしていたが、どれだけ細かく規定しても、働く人を守れないとわかり、現在は次のように答えているそうです。この言葉は現在の谷川クリーニングを象徴するものだろう。「僕にも分からない。ただ、あなた自身が良き人で、周りの人から大切だと思われていたら、たぶん周りの人はあなたのことを助けてくれる。あなたのためにいろんな手を尽くしてくれると思います」。ルールや制度を減らし、生命を慈しむような経営、良好な関係性を土台として、安心して自分で考えて自分で動く、健全な組織文化が醸成されてきているのがわかる。さらには、応援し合い、助け合い、支え合うのは、働く仲間同士だけでなく、顧客にも広がっていることが驚きである。店舗の飾り付けを手伝ってくれる顧客、裁縫が得意で手伝ってくれる顧客もいて、働く人と顧客の境界もある意味あいまいになってきているという。それは、まるで「自然治癒」のように、お互いの補い合いで働いている。また、谷川社長は、採用時の面談はするが、入社以降はあえて面談はしておらず、必要以上の介入を控えている。以前は、困った時にはアドバイスしていたが、現在は、困った当人が、周りの人や先輩に相談して、「泣いて、笑って、自分で掴んで、育てるのではなく、勝手に育つ」、つまり自分で経験して学んでいくような環境ができているという。一人ひとりの持てる力と、組織の相互支援の力を信じ、学習や成熟を促している様子が伺える。それは「生態系」がそうであるように、権力を駆使するような階層性は存在しない。多様性を生かし、誰もがその力を十全に発揮できるよ

うに、谷川社長自らは司令塔にならないようにしているのである。必要な剪定だけをして、多様な生物がそれぞれの持ち味を活かし合って生息する森を健全化している、庭師（landscape gardener）のようでもある。ルールで縛る存在から、生態系を見守る存在へ転換したといえるであろう。そしてこの転換は、谷川社長自身の内側世界の成長、成熟、変容が大きなポイントであった。なお、谷川クリーニングに関しては、2021年3月20日代表取締役社長谷川祐一へオンラインでのインタビュー、2021年10月13日谷川祐一、谷川麻美夫人へオンラインでのセミナーで対談、インタビューを行った。

6　考察

本稿の目的は、有限な存在としての地球における、持続可能性な開発について、仏教思想の視点を枠組みとして検討することであった。三社の事例からの示唆を、仏教思想の中核から導出された視点、「自覚」、「知足」、「感謝」、「慈悲」から考察する。

6.1　自覚

三社では共通して「私は、もしくは私たちはいかなる存在なのか」、「自分たちが大切にしていることは何なのか」存在意義や価値観を問う、根源的な質問が投げかけられていた。各自が自分の内側に向き合うことが奨励されていた。個人の中核的な価値観や人生でなすべき使命について深く思量する姿があった。さらに、三社それぞれやり方は異なるが個人の使命と組織の使命の共鳴が丁寧に扱われ、重視されていた。組織の存在意義を対話する機会が持たれ、個人の感情や信念に引き寄せられていた。結果、お題目だけの理念には無い、日々の判断基準や方向性を示唆するようなエネルギーに満ちたものとなっていた。しかも、ここでいう存在目的は固まった正解ではなく、メンバーたちによって常にアップデートが繰り返され、変化していく動的なものであった。

6.2　知足

利潤最大化を追いかける姿は無かったのが印象的であった。短期の利益よりも、中長期的な存在意義が優先され、重要視される。売上や利益、生産性など数値化される目標の達成よりも、存在意義が、「誰のために何をする存在なのか」が問い続けられている。つまり、利益は目的では無く、あくまでも存在意義を追求する活動の結果生じる副産物に過ぎないと捉えられていた。企業の規模拡大に関しても目標ではなく、力量に見合った成長であり、地域から求められて出店するケースもあった。また、現在働いている人の力をいかに健全に発揮してもらうかに注力しており、外から機能や能力だけで優秀な人を採用するという発想は見当たらなかった。

6.3　感謝

日々頻発する大小のさまざまな問題を学習のきっかけ、ヒントにする態度が顕著であった。失敗を隠蔽したり、ごまかしたりするのではなく、オープンに語り合い、成長の機会にしていた。互いの個性や能力、強みの発揮を歓迎し、引き出す態度があった。貢献に感謝する健全性に満ちていた。今回の新型コロナウイルスのように自分たちの力を超えた、コントロールを超えた状況には、工夫や努力はすれども、無理に抗わず、冷静に状況を見ながら、厳しい状況にすら感謝して取り組む姿勢があった。組織は部品の集合体の機械ではなく、生命ある有機体としてみなされ、組織という生命体との出会い、ご縁を喜ぶ姿があった。

6.4　慈悲

お互いに親しみ深い存在として大切にされていた。鎧を身につけ、武装して張り合うのではなく、個人の価値観や使命を相互に理解し、尊重し合う態度が顕著であった。「根っこでつながっている感覚がある」という言葉が示すように、深い相互理解から配慮、思いやり、支援が自然に起こり、協働が生まれていた。惜しみなく貢献し合う姿も見られた。一方で、時としてぶつかり合うことを恐れず、敬意ある対立は存在していた。また、基本的には任せることが多いものの、相手の成長や存在意義と照らし合わせ

て、耳が痛いことも言い合うようなフィードバックもあった。

7　さいごに

2017年9月10日、カンファレンス「REFRECTIONS 2017」においてモントリオールから日本への帰路、折しもCNNで流されているニュースは、フロリダを襲った大型ハリケーン「イルマ」の甚大な被害の惨事であった。カンファレンスでのミンツバーグの提言は「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」だった。われわれ人類は、人類が中心で、自然を従わせて生きているのではなく、自然の一員として、生かされているという謙虚さを思い出す必要があろう。経済成長一辺倒では必ずしも人間らしい、健全な生き方につながらないことは確かである。経済価値偏重ではなく、多元的な価値が尊重される社会が求められよう。その観点からすると、持続可能な開発という問いの立て方は適切でないかも知れない。先述の通り、開発とは「かいほつ」と読ませる仏教用語でもある。そもそも、地球に無限の資源があるかのようなこれまで続けられてきた「開発」の必要があるのかどうかを見直す、問い直すことが求められていると考えられよう。

そして「Rebalancing Society（バランスを取り戻そう）」ができるかは、一人ひとりの行動にかかっていることも肝に銘じることが求められよう。まずは、高みの見物や犯人探しではなく、自分も現状を作り出している一味であるという認識が第一歩となろう。なお、本研究の今後の課題として大きく次の2点を挙げておきたい。一つは今回踏み込むに至らなかった、伝統的な資本主義の根本にある「専有」とは相反する概念「共有」についての考究である。もう一点は、最適量の生産や地域との連携などの実践事例のさらなる検討である。萌芽、実験は既に至るところで始まっている。引き続き研究を続けることとする。

参考文献

秋月龍珉『十牛図・坐禅儀』春秋社、1989年
キャリコット、J・ベアード『地球の洞察』山内友三郎他監訳、みすず書房、2009年
コトラー、フィリップ『資本主義に希望はある』ダイヤモンド社、2015年
三枝充悳『仏教入門』岩波新書、1990年
清水博『場の思想』東京大学出版会、2003年
シューマッハ、E・F『スモール　イズ　ビューティフル』講談社学術文庫、1986年
シューマッハ、E・F『スモール　イズ　ビューティフル再論』講談社学術文庫、2000年
末木不美士『思想としての仏教入門』トランスビュー、2006年
デイリー、ハーマン・E & ファーレイ、ジョシュア『エコロジー経済学』佐藤正弘訳、NTT出版、2014年
西川潤、野田真里『仏教・開発・NGO　タイ開発僧に学ぶ共生の智慧』新評論、2001年
水野弘元『仏教要語の基礎知識』春秋社、2006年
渡部亮『アングロサクソン・モデルの本質』ダイヤモンド社、2003年
Drengson, Alan & Inoue, Yuichi 1995. *The Deep Ecology Movement: An Introductory Anthology*, California, North Atlantic Books.
Mintzberg, Henry 2015. *REBALANCING SOCIETY: Radical Renewal Beyond Left, Right, and Center*, California, Berrett-Koehler Publishers（ヘンリー・ミンツバーグ『私たちはどこまで資本主義に従うのか』ダイヤモンド社、2015年）
Senge, Peter 2010. *THE NECESSARY REVOLUTION: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World*, London, NICHOLAS BREALEY PUBLISHING.
Smith, Adm. 1776. *The Wealth of Nations*, New York, Oxford University Press, book 1. Chapter 2.