

社団法人企業研究会 創立60周年記念入選論文

テーマ

日本企業の競争力強化への方策

日本発『グローバル商人道』

による価値づくりが

世界を変える

平成20年9月30日

社団法人企業研究会

戦略スタッフ研究フォーラム有志

「明後日を描き今日行動する会」

(略称「明後日の会」)

「明後日を描き今日行動する会」(略称「明後日の会」)とは

「明後日を描き今日行動する会」は、社団法人企業研究会の異業種交流会である戦略スタッフ研究フォーラムにおいて参加各社の経営や事業の直近(「今日」)や中期的な課題(「明日」)について討議し実践してきたメンバーのなかから、2005年の夏のある日、参加者の立場を越え長期・超長期(「明後日」)の経営・事業や社会の持続性にまでつながる課題を議論すべきではないか、という問いかけが生まれ、始まったものです。

今描いている夢である「明後日」を実現するためには、今日行っている「対話と行動」は甚だ不十分なものです。けれども、今後も「明後日」の夢を諦めたり、取り下げることはありません。私たちが「対話と行動」を行い、さらに人々と共にこの実践を様々な場に広げ促進していくことで、素晴らしい未来が実現することを確信します。

メンバー(50音順)

五十嵐弘之、伊藤武志、岩井睦雄、大野正司、小林千果、佐藤美和、
鈴木宏靖、高島悟、高橋郁夫、土屋茂樹、並木佳郎、南稔、森沢徹

(以上60周年記念論文プロジェクトメンバー)

石川敏晴、上田哲也、佐藤哲朗、生田誠、高松正人

社団法人企業研究会と創立60周年記念入選論文について

戦後の混乱が続く昭和23年に設立され、産業経済の復興に貢献することを目指した志あるビジネスパーソンの自主的勉強会からスタートした社団法人企業研究会(BRI)は、産業界・企業の成長・発展と歩みを共にし、昨年12月に創立60周年を迎えました。

この会の活動の主体は参加する企業の経営者・管理者であり、学識経験者の協力を得て企業の経営とその管理および企業経営に関連する諸問題を相互に研究・調査し、各企業の実践的な要請に応えると共に、その成果を広く普及することにより、わが国産業経済の発展に寄与することを目的としています。

このたび創立60周年を記念し、「日本企業の競争力強化への方策」をテーマに記念論文を募集し、この論文を入賞作に選びました。入選論文での提言には、環境変化を越える普遍的説得力があるものと確信しています。

戦略スタッフ研究フォーラム

明後日の会が生まれるきっかけとなった戦略スタッフ研究フォーラムは、企業研究会の柱である研究交流事業の35種の異業種交流会のひとつです。

このフォーラムでは、21世紀の企業経営の中枢を担う部門責任者、部長、課長、中堅スタッフ層が一堂に会し、5年後、10年後の企業ビジョンを念頭に置きながら、それに基づくメンバー相互の戦略的視点と問題意識を「悩み共有の精神」をもって実践・実務レベルで徹底的に討議・検討し、メンバー企業各社・各自の課題解決と実践方策の実現に寄与することを活動方針としています。

🌐 佳作

対話と行動を通じて

日本発『グローバル商人道』による 価値づくりが世界を変える

企業研究会 戦略スタッフ研究フォーラム有志代表

● 高橋 郁夫

要旨

本論文は、企業研究会戦略スタッフ研究フォーラムに参加している会員企業のミドルマネージャーが、一企業の枠を超えて、我々を取り巻く世界の現状・歴史に目を向け、対話を通じて思索を深めた結果、日本人が大切にしてきた価値観、モノづくり精神が具体的な企業活動として価値を生み出すだけでなく、日本発・グローバルビジネス倫理（『グローバル商人道』）として現在の拝金主義的資本主義を修正する倫理的基礎となり得るとの仮説の下、自らの個として、企業人としてのこの仮説に基づいた具体的な行動をしていくことを宣言するものである。

策定にあたっては、複数のメンバーが自らの経験・知を持ち寄り数次にわたる対話を繰り返したものをまとめたものである。我々は「対話による思索の深まり」を重視するものであり、そのプロセスを読者と共有する目的で本論文は敢えて論述形式ではなく、対話編と未来日記、アクションリストという特殊な構成をとった。

この宣言は我々の行動の出発点であり、我々が（日本）×（企業人）として小さな一歩を踏み出すことが契機となり、それが日本企業の競争力強化・日本的価値の世界発信につながり、多くの人々の参画と対話により世界全体を変え得る大きなねりとなることを信じるものである。

価値づくりのための『グローバル商人道』

1. 対話を通じて、謙虚に、誠実に行動する。
2. 本質を極め、徹底的に自らの「技」にこだわる。
3. 長期的、持続的視点を重視する。
4. 人・自然・社会との共生を図る。
5. 人間に希望と喜びを与える。

高橋は鉄鋼会社の企画畑のミドル。企業研究会戦略スタッフ研究フォーラムの幹事の一員でもある。愛知はコンサルタントで、当フォーラムにも関わった高橋の少し先輩である。時は2008年夏、東京麹町界隈の路上で2人は久々に出会った。

愛知：高橋君じゃない。久しぶり。

高橋：あれ、愛知さん。お久しぶりです。お元気ですか？

愛知：僕は相変わらずこのとおりの元気だよ。ところで高橋君たち企業の企画スタッフが最近「未来日記」をまとめたって噂をきいたんだけどホント？

高橋：え！ そんな情報どこで仕入れたんですか？ 今、ちょうどその最終打ち合わせをしてきたところなんですよ。

愛知：ふふ、僕にはいろんなネットワークがあるってこと。とても興味があるんだけど拝見

させてもらえないかな？

高橋：しょうがないですね。立ち話も何ですから、お時間あれば、その喫茶店でコーヒーでも飲みながらいかがですか？ 愛知さんに見てもらってご意見伺えれば、コーヒー代

は私のおごりにしますよ。

愛知：いいね。交渉成立だ。

2人は喫茶店に入り、高橋が取り出した「未来日記」を愛知が読み始めた。

私たちの未来

未来日記 2030年5月某日の高橋陸雄の1日

午前5時15分、日の出とともに起床する。我が家は自然エネルギーである太陽光を効率よく吸収し、蓄積するエコシステムを導入したことにより、家庭で使うエネルギーの全てを自給できるようになっている。このエコシステムを標準装備した住宅の普及率は日本ではほぼ100%のため、家庭でのCO₂排出はゼロとなっている。

午前5時45分、早朝の散歩に出る。首都圏に住んでいるが、2年前から都心に入る自動車は電気自動車に制限されたため、空気がきれいになって気持ちが良い。

午前6時45分、家族4人（中学生の長女と小学生の長男、妻）で朝食をとる。電子新聞を読んでいると、21世紀に入ってからの日本の世界における相対的なポジションについての社説が載っていた。GDPにおいて日本の地位は低下傾向にあるが、平和貢献、文化、高度な技術を背景としたソフトパワーを発揮する点で、「尊敬できる国」の上位にある。アジア経済連合圏における日本のポジションはちょうど21世紀初頭の欧州における北欧のような位置づけである。

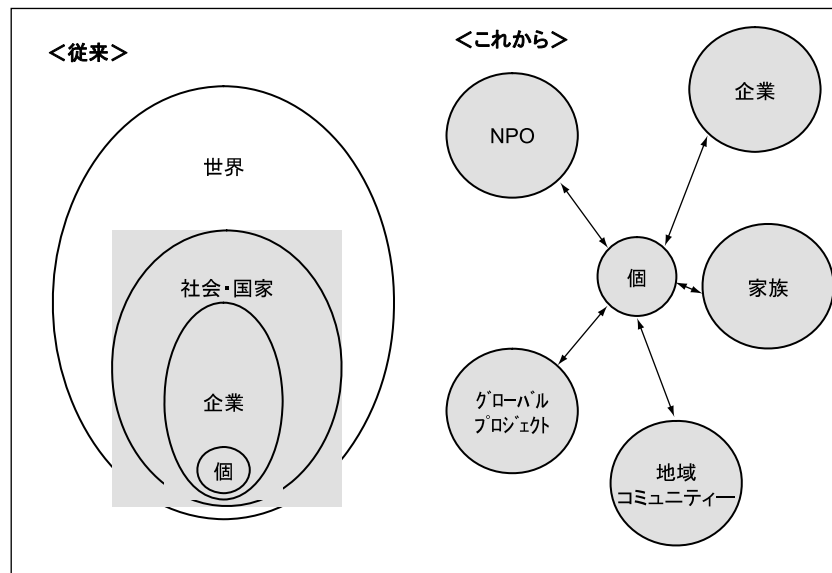
次に電子新聞で金融・証券欄をチェックする。昔なら自分の所属する企業や投資している会社の株価を真っ先にチェックしていたが、今ではセカンダリーマーケットよりも、NPOなども含めた社会的意義のある場にどれだけの資金が集まっているかを示す、プライマリーマーケットでの社会貢献指数が重視されている。高橋が共感し、参加している「竜神（世界にあまねく水を）」というNPOに順調に資金が流れてきていることを確認して少し嬉しくなる。また、従来の企業への投資については、短期的な売買は市場においてコンピュータによって行われ、その活動は非営利組織によって運営されている。その中で発生する損益のほとんどは相殺され、あまった利益が、この組織の運営や将来に対して投資されている。企業も個人も、市場での取引は原則として、中長期的な投資、あるいは実需にともなったヘッジ取引が主体となっている。

午前8時。自宅を出て、今日は東南アジアから高齢者の介護をしてもらうために来ている外国人の中で、まだ日本語や日本の習慣が身に付いていない来日早々の人たちに、ボランティア活動として日本語を教えにいく。一方、妻は介護施設において、9時から15時まで、外国人ヘルパーさんとのコミュニケーションを円滑にする通訳を兼ねた相談係りと事務の仕事をしている。このような地域での活動でたまった地域通貨を子供たちの課外授業の対価に利用しようと2人で話し合っている。

妻は以前エレクトロニクス会社の国際部で国際業務のエキスパートとして活躍していた。育児期間

中は直接企業での活動を控え、e-ラーニングを利用してグローバルな司法資格も取得した。少し時間的余裕も出てきた今、家族との時間やボランティア活動に加え、かつて参加していた企業の新しいプロジェクトに招聘された。私も妻も、ある組織の一員であるというよりも、複数のコミュニティーにとってかけがえのない存在として参加し、貢献し、自らの生きがいを感じている。

図表1 個と社会のあり方



午前10時、出社。高橋が参加している会社は、水資源を効率的に再利用するコア技術を有した総合エンジニアリング企業である。21世紀の初頭、この会社は持てる技術と資源を水資源の高効率利用に集中して、事業構造転換を図った。会社の中で高橋は、最も水不足が深刻なアフリカ北中部の砂漠地帯向けシステム案件のプロジェクト責任者を現在任されている。高橋の会社は、水再生処理のコアとなる技術は持っているが、それ以外の設備や具体的機械調達はグローバルに最も適した供給会社と提携して、プロジェクトを遂行している。

今日午前中に、パートナー候補企業5社から提携企業1社を選定する会議が開かれる。5社ともこれまでの事業実績や経営内容は問題のない企業である。意思決定を行う執行役員は7名で、日本人が3名、韓国人、中国人、オランダ人、アメリカ人1人ずつの構成となっている。この人たちが価値観として共有している「グローバル商人道5カ条」(下記掲載)に沿って、提携企業を選定した。さらにインターネット上で社会的取り組みや評判を検索して、その評価も考慮して決定している。企業活動を一般の市民が自由に評価し、その意見がインターネットを通じて大きな影響を与えるようになっている。こういったインターネット評価の信頼性が高くなってきたのも、参加者が自主的に誹謗中傷や極端な意見を排除する自主的な秩序を構築することができるようになってきたことに起因している。

価値づくりのための『グローバル商人道』5カ条

1. 対話を通じて、謙虚に、誠実に行動する。
2. 本質を極め、徹底的に自らの「技」にこだわる。
3. 長期的、持続的視点を重視する。
4. 人・自然・社会との共生を図る。
5. 人間に希望と喜びを与える。

昼12時、昼食はオフィスの食堂でカフェテリア方式の食事をとる。ここでの料理には、世界各地から取り寄せられた安全で美味しい食材が使用されている。

かつては、自国の安全保障、実のところ自国の農業保護を主眼とした食料自給率向上が叫ばれていた。しかし、グローバル商人道の「共生」の概念により、世界が食料問題や農業分野でも安定供給を前提に補完し合う仕組みができあがったこと、発展途上国においても、先進国からの技術移転や品質管理の仕組みが浸透したおかげで食の安全が確保されたこと、さらには、輸送手段の効率化と環境エネルギー活用によりエコロジーを意識したサプライチェーンマネジメントが当たり前になってきたことなどによって、安心して美味しい食事を摂ることができるようになった。

午後は、オフィスの大きなラウンドテーブルのある広間で、午前中決定したパートナー企業との提携詳細の検討事項を中国人、ベトナム人、ナイジェリア人を含めた6人のプロジェクトメンバーで討議し整理を行う。

「子供たちが何キロも離れたところまで水を汲みに行く時間を学校で過ごしてもらいたい」「雑菌などに汚染されていない安全な水を赤ちゃんたちに飲んでほしい」という社員の思い（これは会社の理念が浸透している証でもある）に端を発し、今回のアフリカ北中部向けプロジェクトが結成され、世界から水分野で秀でた人材と投資家の共感を得た資金が集まり、プロジェクトが進行しつつある。午前中に選ばれた企業も「グローバル商人道」に賛同していることはもとより、この分野での技術力と実績には定評があり、まさに人・金・技術など資源の集中→競争力向上→新たなプロジェクト受注……という好循環が生まれていた。

午後3時、オフィスを出て、高橋の住んでいる地域の集会場に向かう。今日の夕方は、この集会所で祭りの準備のための会合があるからだ。実は高橋は、週に1日から2日しか会社に行っていない。現在では、システムが発達し、自宅でも、会社にいる隣に人がいるような環境を作れるようになっている。それでもやはりフェースツーフェースは極めて重要な要素として重視されている。そのため、出勤の日は打合せで結構忙しいのが普通である。

日本の「村社会」「企業社会」の伝統は次第に崩れ、21世紀初めには個を重視した悪く言えばバラバラな社会が、自殺者や鬱病患者の増加など、様々な問題を生み出していた。これらの社会問題も、対話の徹底により2015年頃にはかなり解決されていた。その後、2020年頃から、全世界からの移住者、特にアジアからの移住者の日本への流入がはじまり、今では人口のかなりの割合を占めるようになったが、また自殺者や鬱病患者の増加という同じ問題が大きなものになり始めた。様々な工夫や努力の

のち、やはり結局、対話による解決を図ることが人々の共通の認識と行動になっている。それは社会において、自然に交流し、助け合い、つながり合う、共生を生み出す場を作り、継続的に関与することである。そのような場には様々あるが、その象徴的なものが「祭り」である。現在ではこの「祭り」によるコミュニティー共生という文化が、日本から輸出されるようにまでなっている。

実は今回の祭りは全世界の様々な国の友好都市で24時間連続で行う予定である。今日の集会場の会議室では、画像・伝送技術の革新により、世界各国の人々がまるで隣にいるかのようにリアルに話し合いが行われている。もちろん当日も、一緒に踊り、酒を酌み交わすような臨場感で祭りが行われる。家族で今から楽しみにしている。

午後6時帰宅。少し早い夕食を摂りながら、小学生の長男に今日学校で何を習ったのかを訊いてみた。今日は、中国や日本をはじめとする世界の古典を勉強して、それが毎日の生活でどんな風に役立つのかを、みなで議論したという。

過去に学ぶことは本当に大切だと思う。高橋の世代が小学生の時は、様々な経緯もあったのだろう。古典を学んだ覚えも、それについて話し合った覚えもあまりない。

初等教育における「覚える」知識教育は従来から日本の強みであり、これは現在もさらにブラッシュアップされ効率的に行われている。過去の反省もあり、さらに「考える」「行動する」「対話する」「助け合う」「感動する」「感謝する」などを、教育者や親、地域だけでなく企業や企業人を巻き込んだ『みなで対話、協力、価値づくり』カリキュラムによって学んでいる。

20年ほど前には教育界では、子供たちの能力を、十分に持てる能力を伸ばし、発揮できていないのはいかという問題認識が高まり、社会の様々な人々が協力して「力を存分に伸ばし発揮させる」教育への重点的な取り組みがなされた。そのベースには、優れたものに敬意を払う、仮に結果は出なくても考え行動した努力こそ敬意を払う、という当たり前のことを再認識し、成長のための健全な競争、切磋琢磨を重視するということがあった。

彼の明日の予定は、地域の企業に行きドーナツ作りを見学し、自分たちでも作ってみるとのことだ。学校ではときどき、学校の菜園で野菜を作ったり、老人ホームで介護の手伝いなどもするようである。親の会社を訪問する『子供参観』というのものもある。これらも単に教師や企業・組織がお膳立てするのではなく、子供たちで対話し計画を立てて行動するとのことである。実際、大人顔負けの現場改善案まで提出してくるチームまであるという。

午後8時半。我が家では、夕食後にそれぞれが何でもいいから考えたこと、してきたこと、気付いたことを話すことにしている。今日は、中学生の長女の番である。彼女の同級生には、モスLEMやヒンデュー、クリスチャンの子が数人いるようだが、信仰の違いは違いとして受け止め、日常生活では自然に過ごしている。そこでは、謙虚でありながら言うべきときには言うなど、良いやり方を和洋折衷して使うことも経験しているそうである。

彼女は、来年高校に入ると1年間、シンガポールで勉強することを予定している。今、若者は、社会にでるまでにバイリンガル、20代の終わりまでにはトリリンガルになるのが普通になっている。そのために、言語を話す国で半年間から1年間住むことが多い。政府からの支援もあり、年間100万人の外国への子供の送り出しも、開始当初はともかく、現在はかなりスムーズに行われている。受け入れ先の状況も様々だが、その経験から日本で生きていることのありがたみを感じる人々も多いようだ。送り出す代わりに日本にも同数の人々を受け入れており、我が家でも、少し前までスリランカから高

校生が来ていた。彼女はとても天真爛漫な楽しい人だが、仏教について教えてくれたりもした。今もときどき夕食時にスリランカから、バーチャルコミュニケーションで顔をだしてくれる。

このように子供たちは、青年期から多様な価値観を持った人たちと接することにより、「多様なものを受け入れる。良いところを取り入れる」こと、あるいはもちろん発生する問題やその解決が必要なことも自然に学び、また、自分や自分の国というアイデンティティの大切さも改めて強く感じられるようになってきている。最近の若者たちは日本でも海外でも同種の人間だけで固まらず、他の人々とともに自然に過ごしているようだ。国連やNGO、各国政府、民間企業の努力もあり、このような多様性を受け入れる傾向が世界的にも次第に強まり、現在は、宗教や民族に関わる紛争は、随分と減っている。

午後10時。寝る前にベッドで今日のパートナー企業選定について考えてみた。このような意思決定が紛糾もせずできたのは、日本人が活躍している企業の強みである自らの技術力や技を究極まで高めていこうとする求道精神であるということが再認識されてきているからであろう。いかなる時でも手を抜かない丁寧な仕事ぶりは、洋の東西を問わず国際的評価が高まっている。21世紀初頭は、株主が出資しているのだからそのリターンを極大化させるということにフォーカスされた資本主義が幅を利かせていた。そして廉価ではあるけれども質の悪い、時には公序良俗に反したものやサービスを導入することを正当化する人々が多くいた。しかし今は、「悪貨が良貨を駆逐する」状況が、経済や社会環境に多大な損失を与えていることが理解されている。そしてどんなに貧しい国でも、個人の尊厳と成長を実感できる安全で安心な社会を構築していくことが必要であるとの国際的な認識が高まり、「グローバル商人道」をkey Conceptとした個人と企業の地道な社会活動が行われるようになった。高橋は、事業を通じて社会への貢献を行っている企業に勤めていることに誇りを感じている。

こういった真摯な仕事ぶりや、宗教といったややもすれば対立概念となりかねない価値観ではなく倫理としての正直さを大切にしている風土が、世界の民族・文化を超越して、じわじわと評価を高めてきている。こういった好評価が、日本人に任せれば間違いないというブランドとして定着しつつあり、企業経営面でプラスとなってきているということが実感でき、充実感を得た1日と感じて眠りに就いた。

愛知：なるほど。いろんな要素が詰まっていて、これを元に議論するだけでも何時間にもなりそうだね。ところで、なぜ企業の企画スタッフが集まってこんなことを始めたの？

高橋：スタートはもう2年前のことなんです。愛知さんもご存知のとおり、企業研究会戦略スタッフ研究フォーラムは、会員企業の企画スタッフが集まって、主に経営・事業企画部門が担当する中長期計画や単年度予算の仕組みやプロセス、ガバナンスのあり方、企業ブランド、グループ経営、グローバル

化への対応などお互いの事例を通じて切磋琢磨する、そんなフォーラムなんです。幹事を中心に何年か参画しているメンバーで対話をしているうちに、漠然とですが「今を越える何か」をやらなければという問題意識がでてきたんです。

愛知：へえ、それはどんな問題意識なの？

高橋：まずは日本の企業の問題として、「失われた10年」と言われたバブル後の後始末をして一段落したときに、世界全体の中でその存在感を示しているのはほんの一握りのトヨ

タやキヤノンのような企業で、国全体にしても中国などBRICsといわれる新興国と欧米の狭間でその存在感は本当に薄くなりつつあると感じている。それなのに、自分たちは何かオリジナリティーある企業のあり方や、日本社会の変革に対して何一つ貢献できていないのではないか。いろんな経営実践方法について勉強して、それぞれの企業にあったやり方でそれを実行することはもちろん大切な仕事だけど、それだけで本当に社会のため、日本のためになるのだろうか。何かもう少し必要なのではないか。それが初めの問題意識です。

愛知：一企業の中で無自覚に目の前の問題に対処してきた君たち企業ミドルが目覚めた瞬間だね。でもそれは企業の問題なのか？ 個人の問題なのか？ それとも両方の問題なのだろうか？

高橋：企業の制度や国の制度のせいにしてしまいたいような大きな問題もあると思うんですが、それよりもまず自分たちが何をイシューにするか、そして、それに対してどう行動するか、その視点が大切だと思ったんです。

愛知：そのためには時間・地理的空間を広げた「鳥の目」の視野が必要だね。

高橋：おっしゃるとおりです。そこで、僕たちは**日米の戦前戦後の経営史比較**や、**江戸時代の商人道**、**大国の周辺で存在感ある国の例として北欧モデル**など、いろんな視点でこれからの日本、日本企業のあり方のヒントを探りました。特に、**拝金主義**ともいえる今の資本主義のあり方についてはかなり議論になりました。

愛知：と同時に、自分の本当に身の回りで起きていること、すなわち「虫の目」も必要なんじゃないかな？

高橋：たしかに、今の日本でかつ大企業に勤めている僕たちはとても恵まれた環境にいるにもかかわらず、自分たちの周りには鬱病で

苦しみ、自殺までする人が後を絶たない。自殺までせずとも、経済的に豊かな中で「幸せ」を感じている人が何か少ないような気がします。それに、メンバーの多くが教育のあり方や、教育現場でのいじめ、先生たちの疲弊など自分の子供たちの将来に対して、ひいては、日本という国が世界の中で存在感を示しうる原動力である人的資本、それは能力だけでなく、倫理という点でもなんですが、それが弱っていくことに懸念を持っています。

愛知：将来に対する不安とか、社会が良くなっていく希望がないってことかな？

高橋：僕たちは子供の頃アトムを見て育ちました。科学技術とともに人類は進歩するような明るい希望が子供の頃はあったような気がします。

愛知：いろんな社会的矛盾もあったのだろうが、全体としては明るいダイナミズムがあったのかもしれないね。「三丁目の夕日」のちょっとあとくらいだね。でも大人になると世の中そんなに明るくなかったってこと？

高橋：**あの頃考えてた以上に情報化やグローバル化が現実になっているのに、人間や組織・社会がそれについて行っていないような感覚**ですね。

愛知：仕事や家族との時間の合間に君たちがそんな議論をしていたとはね。で、なんで「未来日記」なんだろう？

高橋：これは、「実現したい未来」についてメンバーで共有した1つの仮説なんです。

愛知：仮説ということは、実証しなければいけないね。どうやって実証するんだい？

高橋：うまく言えないんですが、僕たちはこの未来日記を通じて、「**本当の意味で企業の競争力を強化するためには、時間・空間の視野を広く持ち、世界、日本のあるべき姿をお互いの対話の中から紡ぎ出し、一企業人として、また、一社会人としてまず自分たち**

が行動していかなければいけないのではないか？」ということを宣言しようとしているんです。

愛知：えらく大上段に出たね。でも逆に考えれば、人間はその歴史と今現在の国家やら法律やら、色々な仕組みの中で生きていく存在なんだから、そのことを忘れて、一企業の中のことだけ考えられると思っていたことがかえって、日本の大企業の社員の問題なのかもしれないね。

高橋：そうかもしれません。こんな当たり前のことを、それなりの経験をもった中年がいまさら気づいたなんて、よく考えれば恥ずかしいことなんですが、

愛知：いや、大切なのは、何人かで対話してその結論を自ら導いたことだ。誰もが頭で分かっているけど、本当にハラに落ちたことしか行動しないのだからね。

高橋：そういう意味で、この未来日記は単に「こうなるであろう未来」でも「こうなってほしい未来」でもなく、「これを実現するため

に私たちがコミットした未来」でなければいけないと思っています。

愛知：そうだね。僕もその点は君に聞いてみたいと思っていたんだ。これは結論ではなく、君たちの行動の序章だということだね。

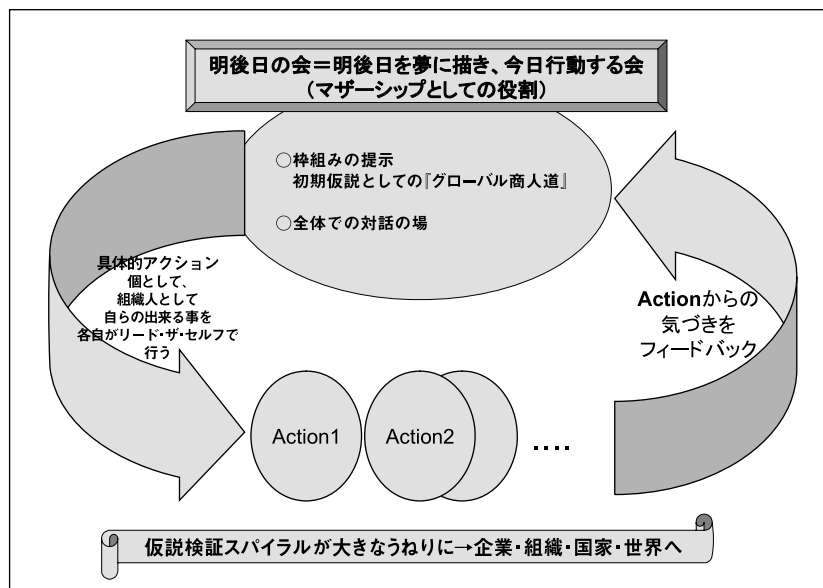
高橋：そうなんです。そして未来日記は僕たちグループの総論としての進むべき方向です。

愛知：でも、どうやってこれを実現するんだい？君たちで選挙でも出て政権を取るつもり？

高橋：いえ、その点も実は何度か議論しました。僕たちができること、行動する場はやはり(今=21世紀初頭) × (日本) × (企業または個人) という場がスタートだと考えています。それが自らの経験上一番力が発揮できる場なのです。ですから、この認識の原点としての「未来日記」をもとに、こんな風な行動と認識のダイナミズムを考えています。

そういつて、高橋は喫茶店の紙ナプキンに図表2を書いた。

図表2



高橋：それぞれが、企業内でまたは社会人として具体的な行動をする。そして、それが「未来日記」で示した世界を実現するベクトルに一致しているか？ またそれが有効に機能するかどうかを検証する。と、同時に、その行動によって仮説としての「未来日記」を書き換える必要があるのかどうかを検証する。そんなループをそれぞれがマザーシップとしての対話の場に持ち寄ろうというアイデアです。

愛知：なるほど。では具体的にどんな行動を考えているんだい？

高橋：たった10数人のメンバーですが、全ての人々が本当の意味でコミットできる分野や時間は限られていると思うんです。多くのメンバーに共通しているのは、「教育」の問題ですが、それだけでも、社会人を対象にするのか、子供たちなのか、先生たちなのか、まだまとまっていないのが現状です。そこで、それぞれが本心から必要だと考え、また自分自身の時間を割き貢献できる能力でコミットできることから始めようという決意でいます。例えば、

私たちのアクション

嗜好品メーカーのA氏は、①企業人として嗜好品文化を守り抜く決意を再確認するとともに、②教育現場に第三者として親・教師・子供の仲介役ができないかということを探求しています。③また、全ての原点として、「対話の深まり」を実践・研究する場を別のメンバーとも始めています。

化学メーカーのB氏は、①会社がグローバルに、特に発展途上国に事業進出する際、共生を基本に、一緒にものづくりをやっていく姿勢を貫いていきたいと思っています。②また自社だけではなく、競合同士でさえもが協業して環境問題に対する取り組みを実現できるように、働きかけてもいくつもりです。③そして、明後日の会のような輪を拡げ、多くの人々の実践へとつなげていきたいと考えています。

化学メーカーのC氏は、①異業種意見交換会等で、あるべき『グローバル商人道』なるものについて、多くの人々との対話を通じて探求し、それを教育活動の場などで広く共有していきたいと考えています。②また他社の人々と議論・協力し、各社の経営手法を『グローバル商人道』に照らして再評価するとともに、企業人として「サステナビリティ報告書」等の枠組みや中期経営計画、企業理念の構築等に際し、自社に相応しい『グローバル商人道』のエッセンスを取り入れたいと考えています。

金融サービス会社のD氏は、ダイバーシティ経営の実現と個々人の価値観の確立を目指し、「真のdiversityとは？」「人生で本当に大切にしたい自分の価値観」の確立をサポートするための講義・講演・ワークショップの企画・実施、「自分の価値観確認基金（奨学金）」の設立、企業でのインターンシップ実施、関連する企業内ベンチャー立ち上げ、この趣旨に賛同する企業に対する実施支援を行いたいと考えています。

機械メーカーのE氏は、子供が父親（または母親）の職場を見学し、親が「仕事を通じて社会に貢献している姿」を見てもらう『子供参観』を考えました。1回の体験ではなく、小さいころから大学のときまで複数回参加し、子供の成長にあわせて会社、親、子の互いの学び・喜びになればと考えています。企業が大切にしていることとして、個人の経験・スキルだけでなく、チームワーク・信頼関係・思いやり・絆の大切さを

学びます。

化学メーカーF氏は、学校における「社会で生きるための人材育成プログラム」の実践のために、企業人と教職員とのプロジェクトを発足したいと考えています。従来の学校教育と並行し、将来社会人としてどう振る舞い、何を考えて生きていくべきかの心構えを身に付けます。学生・生徒たちの身近な環境や人間関係を事例にし、多様な人・組織とのコミュニケーション、信頼関係の構築、Win-Winの関係、世界を見る目、自己の成長と社会貢献の両立などを共に考える場を作ります。

コンサルタントG氏は、①「Let's Go To School」というスローガンを掲げ、我々の知識・経験を子供たちに伝えたいと思っています。子供にとっての学びだけではなく、②その知識・経験を保育・教育機関の経営効率と経営効果を高めることにも活用するつもりです。③また、現在、画一性が強い経営者層の多様化の実現のために、行動を続けています。④もちろん、本業のなかでも、企業をグローバルな市場、できればブルーオーシャンに連れ出すことに注力しています。

コンサルタントのF氏は、①しがらみをはずした対話・課題解決活動によって、私たちの持てる能力を最大限に伸ばし発揮して、価値あるモノづくりを実現したいと考えています。②グローバル化の中で企業自体の競争力を強化したり、グローバルに人とカネを投資すること、③リアル・バーチャルなケーススタディを活用した経営人教育によって、経営者や管理職のレベルを飛躍的に向上させることを考えています。

教育事業会社のG氏は、①地方の活性化として、地域の特産物・地場産業・文化（匠・人）のネットワーク化による地域振興と情報の国外発信によるさらなる活性化が実現できないか、②環境保全対策として、リサイクル品活用促進のための仕組み（例えばポイント付与による所得税免除とか）を構築することにより、環境配慮の取り組みを活性化できないか等を考えています。

電気会社H氏は、①商道徳、日本の伝統や文化を再評価して、市民にこれを学んでもらうことで、彼ら・彼女らがノーブレス・オブリージェを実践する社会にしようとしています。②また、環境先進立国としてエコを継続実施できる仕組みづくりも考えています。

システムインテグレーター会社のI氏は、①日本を再認識し、維持するものと、グローバル経済の中で適応させるものを識別したい。「海外の人々には、日本人は謙虚であると理解してもらおう。日本人の人々には、積極的に意見を表明しないと海外の人には誤解されるが、謙虚さを捨ててはいけない」といった普段の行動や考え方を整理し、日本と海外の違いを認識できる実践的な事例・ツール開発をしたいと考えています。他に、②日本文化や『道』の海外への発信や、③企業の情報発信方法標準化等による企業内ダイバーシティの推進も考えています。

エレクトロニクスメーカーのJ氏は、日常業務から物理的に離れ（オフサイト）、日ごろ口にしないことや抱えているモヤモヤなどを切り口（「提議」）に、「本質」を話し合う場を定期的に持っています。それぞれの「提議」をしっかりと聴くことで知的交流・本質議論が始まります。ここでは結論を出すことが目的ではありません。そしてこのような活動が、多くの企業に広がらないかと考えています。

鉄鋼メーカーのK氏は、①人・自然・社会の共生を支えるために、持続可能な社会を実現する上で不可欠だが期間やコストの問題で市場原理の中では進めにくい「技術」の開発を、業界団体や企業グループの中で、リスクを分担しながら促進する仕組み作りを行いたい。②また、技術開発の具体的な方向性を長期的な社会像を見通した上で決めるために、まずは、自社の中で、長期を考える習慣を浸透させ、長期を見通す能力を持った人材を育成し、常に皆が長期の社会像を語り、技術を語る状況、「長期」を考える文化を作り出したと考えています。

愛知：本当にコミットできることからまず行動してみる。その意気込みはよしとしよう。でもそれではあまりにも道は遠いのではないだろうか？

高橋：海辺に打ち寄せられた無数のヒトデを1つひとつ海に投げ返している人に、「そんなことは無駄」と言ったら、「この1つのヒトデにとっては無駄ではない」と言ったという話があり、それに勇気付けられています。(出典：『ヒトデの物語』CTIジャパンHPより)。また、最近考えるのは明治維新と松下村塾のことなんです。維新の志士が多数輩出された松下村塾の存在はともすごいと思うのですが、江戸時代末期にはそれぞれの地域において藩校や、私塾など高い水準で教育、それも倫理を伴う教育を行うベースがあったと思うんです。偶々長州が維新の主役でその後の多くの塾生が明治政府で登用されたのでしょうか、新政府側にも幕府側にも同じような人材の厚みがあったからこそ、その後の日本の繁栄があったのだと思うんです。だから、自分たちも松下村塾たることではなく、松下村塾と多数の同じような教育機関が存在していたような運動の一部であって構わないと思っています。大切なのは、「自分たちの生きる社会を良くする」という気持ちと、それを実現するために自分の持てる力をその方向に使うことなのだと思います。もちろんそれが本当に後世から評価されるような結果になればいいでしょうけれど。

愛知：とてもいい話だね。結果は信じて、でも大切なのは志とプロセスというのは、どんな時代にも通用すると思うな。でも、話を聞いていると、君たちはイキイキしていきような気がするんだけど、それが企業の競争力強化になるのかな？

高橋：企業も組織ですから、その構成する人間の**認識と行動が変われば容易に変革する**と思うんです。その根底にあるのは「業(なりわい)を通じて人を、社会を幸せにする」ということだと思うんです。その際に、日本人は、「モノ・コト」の中にも精神性を見出し、技を磨き、「道」として極める国民性があり、それが、「ものづくり」に反映されてきた。そういうことを再度、自分たちの強みであり、世界への発信できるグローバルな価値観として提示していければと思っています。「収益を生むこと」だけが目的となっているような今の風潮の中で、「価値を生み出すこと」＝「社会のお役に立ちたい」という志を道として極める、そんな「**グローバル商人道**」が導き出せるのではないかと思います。でもその際に気をつけなければならないのは、日本のホモジニアス性です。私たちの考える「商人道」は自分たちだけが理解するようなものではなく、多様な価値観と多様な個がその思いを披露し、対話することで定まってくるはずなんです。その結論が元々の結論と仮に変化がなくても、議論を経過し、それぞれの人間のハラに落ちたロブスト(頑強)な結論に

なるはずですが。そんな個がせめぎあう企業は、創造性においても、効率性においても卓越した企業になれるのではないのでしょうか？

愛知：「グローバル商人道」か。確かに今の世の中を見ていると、元来はそれぞれの地域・文化で共有されていた宗教的倫理観が資本主義メカニズムになんらかの制御をかけていたのが、その籐がはずれてメカニズムだけが暴走している感があるね。それを個別の宗教ではなく、でもグローバルに共有できる倫理の根として『グローバル商人道』を考えたわけか。まだ仮設の域はでないけど面白そうだね。でも今日初めて聞かせてもらった感想としては、「こんなキレイゴトで企業が利益を出して存続していけるのかな」という疑問もあるけど。

高橋：私たちが企業の一員として仲間と長い間苦楽をともにしてきましたから、利益を上げることの大変さや必要性は十分に理解しているつもりです。しかし利益のためだけに全精力を傾けなければならない状況を、我々をはじめ社会の人々がこのままにしておいて良いと考えているとは思えません。業（なりわい）の出发点も、何かに迷ったときも、「結果として儲かるから」ではなく、この5カ条に立ち返って人を、社会を幸せにするという志がなければいけないのではないか、また、そこを基盤とした企業活動が世の中から評価され、業績を上げ、投資対象にもなる、そんな好循環が生まれることを期待しています。

愛知：「利は義の和」っていうからね。おっと、そろそろ次の仕事にいかなきゃ。今日はとてもいい話をありがとう。これからが本当の意味でスタートだね。今度は具体的な行動をフィードバックする対話には僕も是非参加したいな。

高橋：愛知さんなら歓迎です。今日も愛知さんとお話しして、自分の考えが整理され、開か

れた気がしました。是非また、こんな対話をお願いします。

2人はそこで別れ、それぞれの道を歩いて行く。しかし、この短い対話によって2人の認識は深まり、新しい世界を創造する小さな希望の火がそれぞれの心の中に灯された。今年の夏はとて暑くなりそうだ。

(参考文献)

<過去・現在に学ぶ>

- ・経営史学会編、編集代表：山崎広明『日本経営史の基礎知識』（有斐閣ブックス、2004年）
- ・経営史学会編、編集代表：湯沢威『外国経営史の基礎知識』（有斐閣ブックス、2005年）
- ・オロフ・ペタション著 『北欧の政治』（早稲田大学出版部、2003年）
- ・イリス・ヘルリッツ著 『スウェーデン人—我々は、いかに、また、なぜ』（新評論、2005年）
- ・川勝平太著『文化力—日本の底力』（ウェッジ、2006年）
- ・藤原正彦著『国家の品格』（新潮新書、2005年）
- ・J.C.クリストフ・ヴィクトル/V.レッスン/F.テタール『地図で読む世界情勢 第1部 なぜ現在の世界はこうなったか』（草思社、2007年）
- ・角田勝彦著『変えるのは総理かあなたか ～いまニュー・ネサンスからの国際関係』（中央公論事業出版、2006年）

<将来を考える>

- ・野村総合研究所著『2015年の日本 ～新たな「開国」の時代へ～』2015年プロジェクトチーム（東洋経済新報社、2007年）
- ・P.A.ラウディシナ著『明日の世界を読む力』（東洋経済新報社、2005年）
- ・松井孝典・安田喜憲著『地球文明の寿命—人類はいつまで「発展」を享受できるか—』（PHP研究所、2001年）
- ・J.C.クリストフ・ヴィクトル/V.レッスン/F.テタール著『地図で読む世界情勢 第2部 これから世界はどうか』（草思社、2007年）
- ・D.H.メドウズ、D.L.メドウズ、J.ランダース著『成長の限界 人類の選択』（ダイヤモンド社、2005年）

<資本主義を考える>

- ・アンドレ・コント＝スポンヴィル著『資本主義に徳はあるか』(紀伊国屋書店、2006年)
- ・山本七平著『日本資本主義の精神』(ビジネス社、2006年)
- ・岩井克人著『会社はだれのものか』(平凡社、2005年)
- ・岩井克人著『資本主義から市民主義へ』(新書館、2006年)
- ・アマルティマ・セン著『人間の安全保障』(集英社新書、2006年)
- ・M.ウェーバー著『プロテスタンティズムと資本主義の精神』(岩波文庫、1989年)
- ・C.ハンディー著『もっといい会社、もっといい人生』(河出書房新社、1998年)
- ・伊丹敬之編著『日米企業の利益率格差』(有斐閣、2006年)
- ・野口悠紀雄著『資本開国論—新たなグローバル化時代の経済戦略』(ダイヤモンド社、2007年)
- ・倉都康行著『金融vs.国家』(ちくま新書、2008年)
- ・P.F.ドラッカー著『ポスト資本主義社会』(ダイヤモンド社、1993年)
- ・C.プレストウィッツ著『東西逆転』(日本放送出版協会、2006年)
- ・J.ステイグリッツ/A.チャールトン著『フェアトレード』(日本経済新聞出版社、2007年)

<対話を深める>

- ・D.ボーム著『ダイアローグ 対立から共生へ議論から対話へ』(英治出版、2007年)
- ・P. センゲ/O. シャーマー/J. ジャウオースキー著『出現する未来』(講談社、2006年)
- ・J.ジョウオースキー著『シンクロニシティ 未来をつくるリーダーシップ』(英治出版、2007年)
- ・河合隼雄著『ユング心理学入門』(培風館、1967年)
- ・プラトン著『饗宴』(岩波文庫、1965年)
- ・藤原和博著『つなげる力』(文藝春秋、2008年)
- ・上田完次編著『共創とは何か』(培風館、2004年)
- ・D.Hutchens著『Listening to the Volcano』(Pegasus Communications、2005)

<企業倫理を考える>

- ・宇野哲人全訳注『大学』(講談社学術文庫、1983年)
- ・J.C.Maxwell『There' s No Such Thing As "Business" Ethics』(Warner Business Book、2003年)
- ・田口佳史著『清く美しい流れ』(PHP研究所、2007年)
- ・今道友信著『エコエティカー生圏倫理学入門』(講談社学術文庫、1990年)
- ・船橋晴雄著『新日本永代蔵 —企業永続の法則』(日経BP社、2003年)
- ・渡辺一雄著『住友の大番頭 伊庭貞剛』(廣済堂出版、2002年)

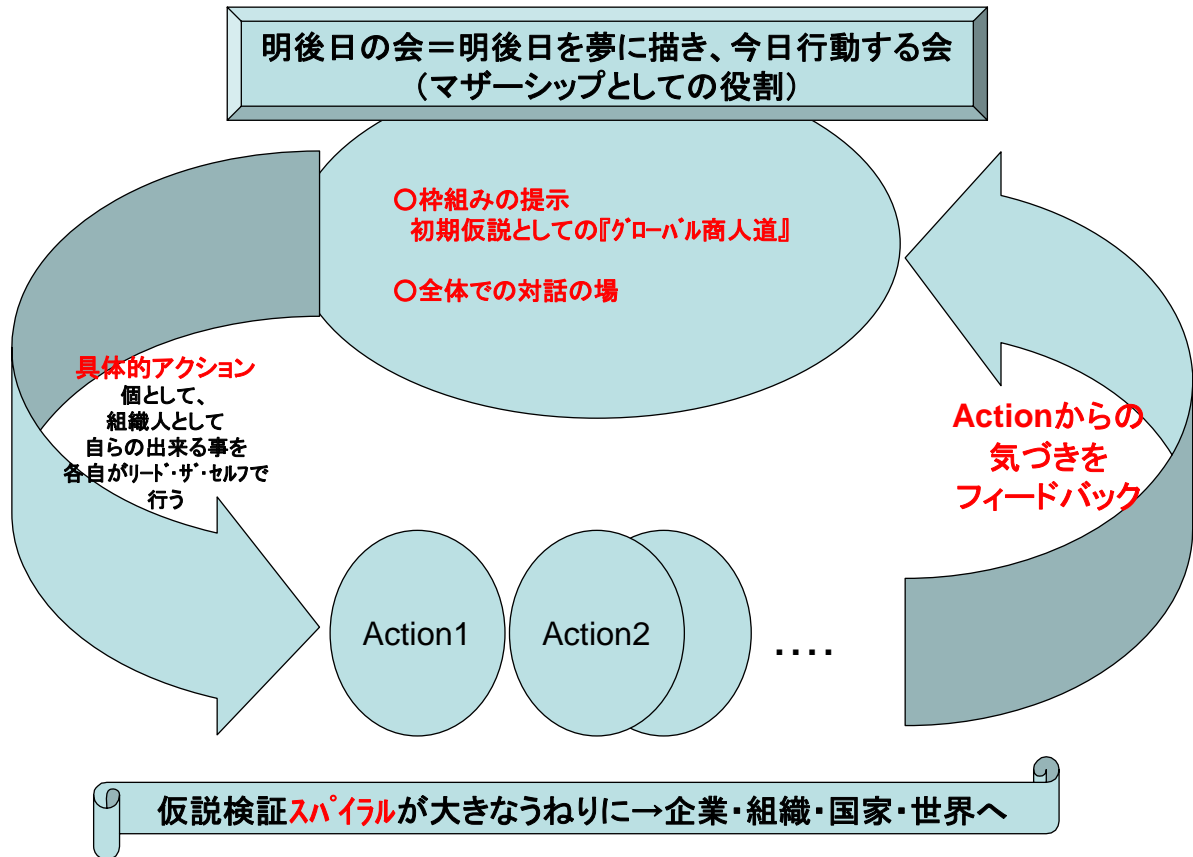
<課題の解決を考える>

- ・小宮山宏著『「課題先進国」日本—キャッチアップからフロントランナーへ』(中央公論新社、2007年)
- ・C.キム他著『ブルーオーシャン戦略 競争のない世界を創造する』(ランダムハウス講談社、2005年)
- ・松井孝典著『コトの本質』(講談社、2006年)
- ・C.K.プラハラード著『ネクスト・マーケット』(英治出版、2005年)
- ・D.H.メドウズ/D.L.メドウズ/枝廣淳子著『地球のなおし方』(ダイヤモンド社、2005年)
- ・斎藤慎著『世界をよくする100の方法』(講談社、2008年)
- ・P.ホーケン/A.B.ロビンス/L.H.ロビンス著『自然資本の経済—「成長の限界」を突破する新産業革命』(日本経済新聞社、2001年)
- ・Peter M. Senge, Bryan Smith, Sara Schley, and Joe Laur『The Necessary Revolution』(Doubleday、2008)

<その他>

- ・野中郁次郎/紺野登著『美徳の経営』(N T T出版、2007年)
- ・リクルートHCソリューショングループ編『感じるマネジメント』(英治出版、2007年)
- ・Charity Navigatorホームページ (N P Oの財務的側面の情報を掲示し評価している。
<http://www.charitynavigator.org/>)

明後日の会のビジョン



「明後日を描き今日行動する会」

(略称「明後日の会」)

御連絡先：asattenokai@gmail.com