

混迷したこの時代に求められる倫理経営

西野総合会計所長／税理士・中小企業診断士

社団法人倫理研究所倫理法人会静岡市副会長 西野 雄介
法人レクチャー

1. はじめに

「会社は株主のものか、それとも社員のものか」この話題が日本国中をかけ巡ったのは、ライブドアが株式持合いの関係で当時フジテレビの親会社の位置にあったニッポン放送にTOBを仕掛けて買収しようとした時であった。国民の大多数の目には「ホリエモン」は国民的英雄、時代の寵児として映り、一方、フジテレビの日枝会長やニッポン放送の亀渕社長などは旧時代の生き残り経営者のように見え、何か無駄な抵抗を繰り返しているかのように映った。

「資本と経営の分離」、私が初めてこの言葉と出会ったのは県立静岡商業高校の1年生の時だった。

「経営」というこの科目は、難関ながらその後の私に強い関心を持たせてくれ今日の進路へ導いてくれた。資本（所有）と経営が分離し、配当（利益）しか関心を持たない多くの株主に代わって、専門経営者があらゆる関係者層の利害を調整して、社会的に有益な経営を行っていくのが今日の経営者の使命であり、それを守らせるための制度が「コーポレートガバナンス」である。経営に対する考え方が、これまでの日本の企業が大切にしてきた「社員主権＝長期安定成長志向」から欧米型の「株主主権＝短期的利益志向」に移行してきたのは現実である。しかし同時に複雑多様化した利害関係者層の利害調整や、企業の社会的責任をしっかりと果たしていくことが今日の経営者に強く求められる。

ライブドアの行った「風説の流布」や「粉飾決算」などによる株価操作や、ヒューザー、総研、姉歯建築士などが過度のコストダウン要請により行った鉄筋量を減らすという「耐震強度偽装」など、これらの不正は、いずれも経営者が自社の利益のみを追求するという、企業を私物化した行動に起因している。今日の企業は、ずばぬけた戦略や技術をもっていけば創業から10年もしないで上場企業になれるような環境にある。その反面、法を犯して制裁を受けたり、不買運動などの市民の反対運動を受けた

りすると、営々と築き上げてきたものを一瞬にして失う危険性も併せ持っている。こんな時こそ企業のモラルや倫理性が問われているのではないだろうか。

大企業にはCSR経営（社会的責任の経営）が今日の課題であるが、企業数で99.7%を占める中小企業ではコストや組織力の面で難しいものがある。これに代わるものとして中小企業には倫理経営がある。その考え方と取り組みについてご紹介させていただきたい。

2. 変えてはいけないものと変わって行くもの

(1) 倫理道徳（不変）と価値観（可変）

最近の世の中の進歩発展には目を見張るものがあるが、それに反して世の中の傾向はどんどん悪い方へ向かっている気がする。子が親を殺す、親が子を殺す、悪いことを注意すれば反対に暴力を受けるなど、毎日のように悪いニュースがマスコミを賑わしている。その最大の原因は「倫理道徳心の欠如と自由の履き違い」であろう。

個人の価値観が多様化する中で、倫理や道徳を相対主義で捉える人達がいる。絶対的な「道徳基準」などは存在せず、道徳的な善悪、正不正は個人や集団、文化に対して相対的であると主張する。この主張にも一理はあるが、だとすれば「倫理道徳や世の中のまじめ」は崩壊してしまう。まさに「自由の履き違い」と見るべきであろう。わが国は敗戦という多大な犠牲を払って得た「自由」を間違っって解釈しているのである。もう一度原点に帰って「美しい日本」を取り戻す努力が求められているのではなかろうか。

(2) 経営理念（不変）と企業文化や経営戦略（可変）

経営の神様、松下幸之助氏は次の二つのことを言われている。

① 「正しい経営理念というものは、いつの時代にも通じるものがある。経営というものは人間が自分の幸せを目指して行うものであるから基本的に不変である」

② 「いかに立派な経営理念であってもそれに基づく具体的方針方策がその時々にあふさわしい日に新たなものでなければ、経営理念も永続できない」

松下幸之助氏が250年計画の中で打ち立てた経営理念を中村社長は構造改革の中ですべて破壊してしまった、と言う人がいるがこれは誤りであって、古く硬直してしまった官僚的体質を打破し、新製品開発と販売組織改革等の強力な経営戦略を導入して、松下を不死鳥のように蘇らせたのである。

経営理念を持つことは大切だが、これに縛られ古い企業体質を引きずり、新しい経営戦略を導入できず、時代の進化の波に乗り切れない「老舗」と呼ばれている企業には、「経営革新」を遠ざける傾向が見られる。経営理念、経営哲学をしっかりと持っている企業は例え一時のうまい話があったとしても、経営判断がぶれない。堀江貴文氏は類まれな経営の才を持ちながら、惜しむらくは経営理念や経営哲学を持っていなかったことが今回の大失敗を招いてしまった。企業には「高収益、急成長」も重要だが、「長期の安定成長や社会貢献」の方がもっと重要である。

3. 倫理経営とは

(1) 倫理経営について

(社)倫理研究所理事長丸山敏秋氏は倫理経営について次のように説明されている。

経営の熟語をバラしてみると「経」と「営」の二つの文字からなる。「経」とはタテ軸を意味し、容易に変えない経営理念や基本方針を指す。迷って方向を失った時にすぐさま戻るべき経営の原点である。これに対して「営」はヨコ軸を意味し、現実の様々な状況に対して、どのようにしたら事業や物事がうまくいくかの方策(戦略、戦術)を考え実行することである。倫理経営の経営姿勢は両者のバランス重視であるが、特に理念重視の経営であると言える。

経	タテ軸	不変	道	理	徳	徳は才の師なり 才は徳に及ばない
営	ヨコ軸	応変	技	術	才	

また、実際の経営の場では経と営のどちらに重点をおいているかによって次の4タイプに分類できる。

経営タイプ	理念	戦略	経営目標
①倫理経営	重視	重視	安定成長、社会的共生
②システム経営	軽視	重視	利益追求、成長拡大
③情緒経営	重視	軽視	伝統重視、家族主義
④破綻型経営	軽視	軽視	生存願望、その日暮し

①、②が勝ち組であるが本当の勝利者は①である。

また、「倫理経営」と「企業倫理」では、以下のように対象範囲が異なる。

【非倫理的で合法】 倫理経営ではNO 企業倫理ではOK	【倫理的で合法】 倫理経営ではOK 企業倫理ではOK
【非倫理的で違法】 倫理経営ではNO 企業倫理ではNO	【倫理的で違法】 倫理経営ではNO 企業倫理ではNO

(2) (社)倫理研究所と倫理法人会の紹介

「倫理研究所」は公益法人で文部科学省所管の社会教育団体である。敗戦後、旧道徳の崩落や生活の一切が荒廃していた時期に、創始者丸山敏雄を中心にこの運動がスタートした。世界の改善と道義の昂揚、文化の発展、ならびに真の世界平和への貢献を目的としている。東京都千代田区に本部を置き、御殿場市には広大な施設を持つ、富士教育センターがある。

「倫理法人会」は全国各市単位に設けられ、約4万社の会員を擁し、モーニングセミナー、ナイトセミナー、職場朝礼研修など組織風土改革に役立つ取り組みを積極的に展開している。

4. 倫理経営に見る人間観(組織観)

図1は動機付け理論の基礎となっているマズローの欲求5段階説、バーナード理論、ポーターの期待理論における人間観と倫理経営における人間観の対比を試みるものである。マズローの学説は、人間の欲求が低次のものから高次のものまで5つの階層をなしているとする。今日の動機付け理論では、それぞれの階層の欲求に応じた有効な誘因の提供が課題となる。バーナード理論では、成立した組織を存続させるためには、貢献の大きさに等しいかまたはそれ以上の誘因を提供する必要があるとする。期待理論では、人は ①成果に期待して努力し、②その成果に応じた報酬に期待する。そして ③その報酬が自己の満足出来るものであることを期待する。この3つの期待により人間行動が起きるとしている。こ

ヒト	欲求段階	欲求の内容	誘因＝インセンティブ	倫理経営の見方	
人徳	6段階	喜働	働きを通じ世の役立ち	貢献≥誘因	使命と価値は正比例
マズローの欲求5段階説				バーナード理論	ポーターの期待理論
人財	5段階	自己実現	仕事満足感 達成感、責任	(1) 組織成立の3条件 ①共通目的 ②貢献意欲 ③意思疎通 (2) 組織存続条件 貢献≤誘因	3つの期待 ①努力→成果 ②成果→報酬 ③報酬→満足
人材	4段階	自我	昇進、表彰 成果配分		
人在	3段階	社会参加	人間関係 慰安行事		
	2段階	安全安定	労働環境 保健衛生		
人罪	1段階	生理的	労働時間 賃金		

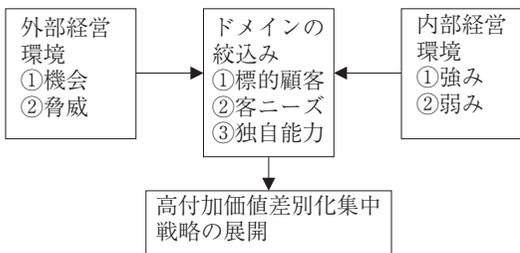
図1 動機付け（モチベーション）理論との対比

の3つの理論から分ることは、貢献の大きさは誘因（インセンティブ）の大きさに左右されるということである。マズローは「自己実現欲求」を徹底研究し、それは「大いなる自己愛」に到達するものだとした。

そして、この自己愛は他者に対する愛と対立するものではなく、協調するものと断定した。しかし現実には「自己愛」は他者批判、対立と闘争を生み出し、競争社会を増長させることになる。倫理経営の本質は「喜働精神」と「共生」にあり、これが倫理経営の目指す人づくりの基本である。それは「誘因」を超えた計り知れない「貢献」を生み出す源泉になる。

5. 倫理経営における経営戦略

(1) 経営戦略

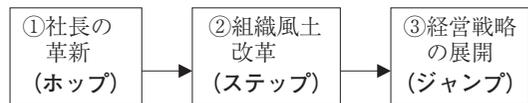


上図はSWOT分析により企業の外部、内部環境の分析から ①自社に合う標的顧客を絞り込み ②その顧客ニーズに合わせた ③自社の独自能力を発揮する差別化集中戦略を展開することを示している。低価格による差別化ではなく、高付加価値化（オンリーワン化）と棲み分けを志向している。

方向性としては、次の三つが考えられる。

組み合わせの方向性	具体的な事例
①機会と強み【挑戦】	オンリーワン技術で大手市場に進出
②機会と弱み【連携】	技術力不足を産学連携で乗り切る
③脅威と強み【棲分】	地域1番店となって量販店に対抗

(2) 倫理経営の進め方



倫理経営の展開は上記の図の順番で展開すべきである。よく、せっかく有名な経営コンサルタントに立派なコンサルティングをしてもらったのに、さっぱり効果が出ないという人がいるが、これはすべてそれを受け入れる会社側に原因があると思われる。

①社長の社長としての資質が悪すぎる。②社員の資質が悪く、やる気が見られないか、あっても自己中心者が多く、利得中心で行動する。

従って倫理経営では、経営戦略より ①社長の革新と ②組織風土改革から始める。早起き、挨拶、整理整頓清掃、即行、感謝、報恩の心の保持などを倫理法人会の研修やセミナーで修得していく。

6. 国家試験と我が人生 ～夢は実現する！～

この記事を書き商業高校の学生諸君に読んでもらいたい一念で、つたない私の体験を語ることにする。

商業高校生時代、私は税理士や公認会計士の制度があることは知っていたが、将来自分がそれになるとは夢にも考えていなかった。ただ少しでも大きな会社に就職して、スーツをカッコ良く着こなして優雅に過ごそうと思っていた。しかし現実には厳しく、就職した大手造船会社は事務系の高卒採用者はゼロ

で、私は4年間を現場同然の倉庫係で過ごすことになった。ここで分ったことは、18歳では22歳の4大出にはどうしても勝てないが、その4年間を実務と勉強で頑張れば、4年後には追いつくことが出来るということだ。

私は実務（原価計算）を頑張りながら33歳の時、独学で税理士試験に合格した。私の夢はさらに膨らみ、公認会計士になり上場を目指す自社の内部監査部門のトップになろうと真剣に考えた。更に5年間、仕事と両立しながら、深夜まで勉強し挑戦を続けた。しかし、産業構造の大転換の時は訪れ、造船不況により私の夢は無残に打ち壊されてしまった。会社再建のプロジェクトチームに参加したとき、自分の夢を捨てる時であることを知った。

40歳の時、会社更生法の適用を受け、限界を感じた私は思い切って独立し会計事務所を開業した。それから更に15年余りの時が流れて、私は自分の仕事を息子に継いでもらいたいと思うようになった。そして、自分が果たせなかった公認会計士への夢を息子につないでもらいたいと思った。大学の進路決定の時、当然の成り行きで親子の激しい対立があったが結局受け入れてくれた。問題はそれからだった。大学へ入ってもドラマに夢中になって一向に勉強しようとししないのだ。その時「子は親の心を実演する名優である。」という倫理から学んだ言葉を思い出して、私の人生の最後の挑戦となる中小企業診断士の受験が始まった。初老にもなると記憶力も落ちてくるし、ましてこの試験は実務家というよりも、20代30代の高学歴の連中が競争相手だ。いささか無謀とも見えたこの挑戦も5年目にしてやっと結果がでた。東京地区最高齢合格者となった。息子も私より1年早く公認会計士に合格した。

最初は到底、無理だと思っても高い目標を掲げることだ。そして、最も効率の良い方法を見つけて、諦めずに成功するまで努力を続けることだ。職業会計人やコンサルタントは創造的な素晴らしい仕事である。一人でも多くこのことを知って欲しい。

7. 徳は才に優る ～徳育教育の重要性について～

「経営力＝能力×やる気×心の姿勢」という公式

がある。これはあるコンサルタントのセミナーで学んだものであるが、大半の経営者は「能力とやる気」の必要性は認めているが、もう一つの重要な要素である「心の姿勢」の必要性を忘れている。能力ややる気をテーマとした教育が「才」の教育であり、マネジメント教育の中心で大半の会社は「技術」や「組織活性化」を目的にした社員教育を実施している。

人事考課関係の書物を見ても、「人間性中心」の考課は絶対に避けるべきであって、「能力や成果主義中心」で考えるべきであるとある。今日のような競争社会では避けて通れないテーマであるが、「人間性」を無視すると堀江氏のような大失敗を招くことになる。彼はよく「年配者の言うことは自分にとって何の役にも立たないので聞きません」と言っていた。しかし、時代を変える大きな働きをしているからこそ、「温故知新」の謙虚な心が必要であった。「徳」の教育では、幼少期に「躾」の教育が絶対に必要である。これは誰かに依頼するのではなく、親自身が絶対にやるべきである。私は二人の子供をキリスト教の日曜学校に託してしまっただが、伸び伸びと成長してくれた半面、躾が十分に出来なかったことを悔やんでいる。大人になってからは「躾」の教育は大変難しいものがあるが、社会人としての何の常識もなく育ってきた若者を社員教育で徹底的に鍛え直している会社がある。「親孝行の実践」などを社長命令でやらせている会社もある。そのやり方については賛否両論があるだろうが、昔から日本人が共通の理念や価値観として持ち続けてきた事柄は、これからも「倫理道徳」として共有していかなければならないと思う。

徳を身に付けるためには、倫理やモラルロジーなどの団体に入って学ぶ方法や、松下幸之助氏や稲森和夫氏のような優れた経営者から経営哲学を学ぶ方法、佐藤一斎、二宮尊徳などの旧き哲人の書から学ぶ方法もある。『致知』という、素晴らしい人間学を学べる雑誌も出ている。私は「温故知新」の心こそ現代人が身に付けるべきものだと思っている。