

# 職業奉仕を学ぶ

2014-2015 年職業奉仕員会編纂  
寄稿集・講演原稿集



1st edition 2015 年 6 月 30 日

2nd edition 2015 年 7 月 10 日 (P.99~108 追加)

## 緒言

RI 第 2680 地区 2014-15 年度ガバナー

滝澤功治（神戸須磨）

「職業奉仕はロータリーの 1 丁目 1 番地」。2 世紀目を迎えたロータリーが今、そのベクトルを大きく転換しようとしているように見える中、この言葉はあらためて大きく私たちに響きます。十数年前、当地区の職業奉仕委員会が各ロータリークラブに、クラブにおける職業奉仕活動の内容を問うアンケートを実施したところ、職場訪問、優良従業員表彰等の回答が並びました。これらは多分今でも多くのクラブで実施されているものと思います。互いの職業を理解し、敬意を払うのも重要なことです。その意味でこれらの事業もよろしいのですが、職業上の高い倫理基準を保ち、社会に奉仕する機会としてロータリアン各自の職業を高潔なものとするということからすれば、職業奉仕は先ずはその理念を学び、自らの行動を倫理的に律することが最も重要だと私は考えています。

今年度の職業奉仕委員会が企画された職業奉仕にかかる寄稿集の編纂、そして当地区の職業奉仕の指導者である深川純一、安平和彦両パストガバナーの講話の収録は極めて時宜を得た企画であり、きっと私たちの今後のロータリー活動のよすがとなるものと確信しています。

## 小序

2014-15 年度 職業奉仕委員会 委員長

滝内秀昭（伊丹）

滝澤年度職業奉仕委員会にて、阪神地域、神戸地域、西播地域、但馬地域、淡路地域と 5 箇所の地域セミナーを開催し 500 人を超える参加者を得た。それぞれのセミナーで参加者に評価書という形で、選択/記述の両方のご意見を頂きました。記述式のご回答の多くは講演者である深川純一パストガバナーと安平パストガバナーの講演内容に対する絶大なる賞賛でありました。

そして記述項目の一つに「ロータリーの職業奉仕について、あなたのお考えを聞かせてください」との質問を設けたところ、参加者から多種多様なコメントを頂き大変参考になりました。

本年度委員会において協議し「私の職業奉仕」を題材として、本年度地区役員並びに職業奉仕委員会委員、そして一年間ロータリー活動を総理しクラブ運営にご精励されたクラブ会長を対象に文字数を限定し、寄稿して頂く運びとなりました。

寄稿集の後段には、本年度セミナー講演者である深川純一氏、安平和彦氏による講演原稿も掲載しております。

今回、本寄稿集の地区での上稿は致しません。それぞれのクラブ事務局や閲覧者各人が閲覧されたり印刷されたりすることを想定しております。よろしくご理解のほどお願い致します。

|                                      |   |  |
|--------------------------------------|---|--|
| <p>ガバナー<br/>滝澤 功治<br/>(神戸須磨)</p>     |    | <p>職業奉仕は難しいという。しかし難しいのはその概念ではなく、実践であろう。職業において高い倫理水準を設定し、高潔性を重要な価値観とするということをどのように実践するか。私が弁護士として取り扱う紛争は、単なる利害の衝突というより、相互の価値観の衝突が根底にあるものが多い。高潔性という価値観を富士の高嶺のように仰ぎ見ながら、目先の些末なことにとらわれて判断を間違わぬように日々恐れながら仕事をしている。</p>   |
| <p>ガバナーエレクト<br/>丸尾 研一<br/>(神戸西神)</p> |    | <p>企業経営者にとって最も大切なものは企業利益の追求であり企業の継続性（後継者含む）であります。それらを保つためには企業のビジョン、理念が必ず必要であります。具体的には自分自身の成長（毎週の例会によって磨かれる）、社員への教育、設備投資（時期が適切か否か）、CSR、マーケティング等がありますが大切なのは、会社が何を目指しているのか明確にすべきであり、我々の道標になってくれるのが職業奉仕理念であります。</p>  |
| <p>ガバナーノミニ<br/>室津 義定<br/>(尼崎中)</p>   |    | <p>高等教育機関の教育研究に携わる者として、教育においては、学生の学習意欲を喚起し、基礎、基本を確実に定着させるとともに、それらの応用力を養成することに努めた。また、研究指導は、学生が主体的に学術的、あるいは技術的分野の研究に取り組み、自ら課題を見出し、創造的に解決できる能力を育成することを目指して行なった。さらに、管理運営においては、当該教育機関が社会的要請に適切にできるよう、教育研究体制を整備した。</p> |
| <p>地区代表幹事<br/>門田 敬造<br/>(神戸須磨)</p>   |  | <p>職業奉仕は、他の奉仕活動とは違い、形に見えにくいものだと思います。ものづくりを生業をしている私にとって、決められた事を決められた様に実施し、当たり前の事を当たり前にするという心のあり様の日々の積み重ねが大事だと思います。その日々の積み重ねを実践する中で、生き方、報告性を学ぶのが、私にとってのロータリーにおける職業奉仕だと思っています</p>                                   |
| <p>次期代表幹事<br/>今田 学志<br/>(神戸西神)</p>   |  | <p>不動産取引においては、誠実正直を基本に業務を行っております。事務所には「4つのテスト」を額に入れ、日々目にし、従業員もその意識は高いと感じています。業界自体、法律による規制等も厳しくなり様々な判例等により改訂を繰り返しています。また今後は民法の大改正が検討され、業界自体、益々職業倫理を含め、より厳格になると感じます。正に社会全体にロータリーの基本職業奉仕の理念が広がる事が大切であると感じます。</p>    |
| <p>次々期代表幹事<br/>神谷 誠治<br/>(尼崎中)</p>   |  | <p>会社員から独立し、商売を始め私の業界しか知りませんでした。ロータリーに入会して15年大勢の異業種の方々と知り合う機会頂き、業種は違っても経営者悩みは同じだとりました。クラブで毎年職業奉仕委員会が職場訪問を計画して参加してます。「最も良く奉仕する者、最も多く報われる」職業奉仕の基本理念を「我がクラブ」また「私の会社」、「私の理念」として心かけています。</p>                          |

|                                     |   |   |
|-------------------------------------|---|---|
| <p>職業奉仕委員長<br/>滝内 秀昭<br/>(伊丹)</p>   |    | <p>ロータリーには、①楽しい②自身の為になる③社会的地位を目的に籍を置く。②は個別学習・集団学習の機会を得ている。最も優れた学習の1つが職業奉仕（哲学）と考える。本年度セミナーでは、深川 DGP・安平 DGP に不易を学び流行を学ぶ機会を頂いた。お二人はロータリー哲学を体現され比類なく素晴らしい先達である。今後も、クラブ・地区で素晴らしいものに数多く触れることで「薫習」の機会を得ていきたいと強く願う。</p>   |
| <p>職業奉仕委員<br/>東 誠<br/>(明石西)</p>     |    | <p>今年度の活動を通じ、職業奉仕セミナーに多数回委員として参加し「会社は誰のものか」を真剣に考えるいい機会をいただいた。10年前に事業継承した経営歴の浅い私にとって考え方を考えるきっかけとなった。株主や経営者に重きを置く経営に間違いはないが、礎になる社員や、サービスを利用してくれる顧客の優先順位も高い。「最大の会社になることよりも最良の会社を構築する。」という理念を掲げ、今後事業展開を行いたい。</p>      |
| <p>職業奉仕委員<br/>海津 順一<br/>(神戸南)</p>   |    | <p>土地家屋調査士の倫理綱領として、三つの柱があります。一つ目は「使命」、不動産に係る権利の明確化を期し国民の信頼に応える、二つ目は「公正」、品位を保持し、公正な立場で誠実に業務を行う、三つ目は「研鑽」、専門分野の知識と技術の向上を図るです。私はこれらを基軸とし、土地家屋調査士として業務を適正に行うことにより、不動産に係る国民の権利の明確化に寄与し、国民の皆様のお役に立ちたいと日々取り組んでおります。</p>   |
| <p>職業奉仕委員<br/>木虎 知己<br/>(赤穂)</p>    |  | <p>職業である以上当然お金はもらいますが、物質的な奉仕をし過ぎて採算の取れない様な事になってしまうと職業として成り立ちません。気持ちの上で相手の満足が得られるような努力を誠心誠意行う、職業により違いがあるが、「相手の為に」と思いやる気持ちを持って行えばきっと心は通じ満足が得られるはず。満足があれば感謝の気持ちが起こり、それが商売の関係であれば、自然と顧客が増え繁栄に繋がり職業奉仕で儲かる事になるでしょう。</p> |
| <p>職業奉仕委員<br/>三木 邦彦<br/>(豊岡丸山川)</p> |  | <p>私は税理士という職業で常に親切、正確、迅速、丁寧と研究心をモットーに顧客に信頼されるよう努め、併せて地域社会に貢献することが使命と考えております。私の事業がどうすれば高潔な職業とすることができるか、職業奉仕の理念をもとめて模索したロータリー在籍40年間でした。私のロータリー人生最後の年に地区職業奉仕委員に任命され、職業奉仕の心の重要性を再認識し、その心を後継者に引継いでいきたいと考えています。</p>     |
| <p>職業奉仕委員<br/>室谷 啓介<br/>(三木)</p>    |  | <p>私が社長に就任してしばらくして女性従業員を1名採用しました。しかし、半年後に一方的にこちらの都合で辞めて頂きました。その女性に通告した時の事は一生忘れません。色々な原因があったにせよ、その方やそのご家族の生活を守る経営者としての能力の無さと責任の大きさを痛感しました。会社は、経営者だけのものではなく、従業員やその家族、取引先や株主、地域社会にとって必要とされるものでなくてはなりません。</p>         |

|                                    |   |  |
|------------------------------------|---|--|
| <p>職業奉仕委員長<br/>中島 耕侅<br/>(伊丹)</p>  |    | <p>もはや食べる事に困らなくなった我が国に於いて、美味しさと安心を食品に求める事も特別な事では有りません。しかしコスト優先が世の風潮になる中、私たち食品メーカーが忘れてはならないことは、お客様の健康を日々担っている、と言う事と考えています。目先の利益のみに目を向けるのではなく、日本と言う国全体の未来を考えて、責任の持てる食品を提供し、先の世代に問題を作ることを絶対にしてはならないと考えます。</p>       |
| <p>職業奉仕委員<br/>野老 稔<br/>(西宮恵美寿)</p> |    | <p>私にとっての職業奉仕とは、社会にとって有為な人材を輩出するための日々の教育・研究活動の実践そのものがこれにあたる。<br/>そこでは、現代社会で社会問題化している社会人としての人格の陶冶を踏まえつつ、本来の高等教育に求められている専門性の教授のための働きかけが必要とされる。実際の教育現場では、豊かな人間力と専門性を兼ね備えた人物を理想に据え、学生との心の触れ合いを通じた理想達成の活動を実践している。</p> |
| <p>職業奉仕委員<br/>津田 豊<br/>(津名)</p>    |    | <p>機械加工業・建築・土木・水道工事業と多業種、小規模事業を営み九十五年余り経過して存在理由は地域に必要とされることです。求められる企業でありたいと考え、県有である遊園地の十五年間管理運営を提案し三社の代表企業として運営しています。代表とする本業無き企業は、地域の方々に信頼されることを理念と位置づけ、経営者は公的な役割を担うべく精進していく事が自身の職業奉仕であり先代からの教訓で継続したいと思います。</p>  |
| <p>職業奉仕委員<br/>宇賀 浩生<br/>(神戸須磨)</p> |  | <p>入会当初、自分の仕事を一生懸命する事が職業奉仕と単に教えられピンともしませんでした。しかし、立派な先輩ロータリアンのお話を聞き、自分の仕事を天職と自覚し、四つのテストに恥じない行動を実践することが職業奉仕であると学びました。<br/>その結果、職業奉仕＝規則を守る＝約束を守る＝時間を守る＝信用を得る。これが基盤にあつてこそ誇りをもってロータリアンとして様々な奉仕が出来ると考えます。</p>          |
| <p>職業奉仕委員<br/>宇尾 好博<br/>(神戸中)</p>  |  | <p>経営者として、企業の継続的な繁栄を如何に行うか常に考えている。企業の存続は、世の中に必要とされてこそ成り立つ。人は他人様に必要とされ、お役に立った時に無償の喜びを感じる。企業も、そこで働く人も同様である。人は健康が第一、企業は健全発展が第一。明るく元気にいつも笑顔で、進歩し続ける人の集う企業になりたい。仕事を通じ、人としての在り様、立ち居振る舞いを考え、自然に社会のお役に立つ人の育つ企業でありたい。</p> |

|                               |   |   |
|-------------------------------|---|---|
| <p>会長<br/>河村 隆<br/>(尼崎)</p>   |    | <p>人生の二大儀式の結婚式とお葬式の仕事をしています。強く感じるのは、日本の伝統文化が受け継がれていないという現状です。家族葬は身内で執り行ない、親しかった人、お世話になった人へは事後報告。結婚式はキリスト教式が増加し、神前式が減少。3年前のRCの60周年ではとり戻そう日本のこころ、本年度のIMでは、とり戻そう日本のこころ・伝えよう伝統文化をテーマに開催しました。地道な努力が必要です。</p>   |
| <p>会長<br/>佐野 幸司<br/>(尼崎北)</p> |    | <p>職業奉仕というのは奥の深い奉仕であるので一言で語ることはできません。ロータリーの理念を職場やその環境に持ちかえり、少しずつ啓蒙するという作業を繰り返す事により、発信する自身の啓蒙にもなると思います。少しでも理想とする理念が広がる様に浅いところから理解いただける様な活動を続けていければと考えています。ロータリーの理念というのは、職場で問題が発生した時の解決において有意義な道標になると思います。</p>  |
| <p>会長<br/>田中 正喜<br/>(尼崎東)</p> |    | <p>地域住民として常に軸足を地域社会に置き、地域社会の発展に労を惜しまず、倫理、高潔性を持ちながら、郵政事業を通じ、地域に貢献すべく努力しております。手紙文化の継承、発展のため「はがき手紙の書き方教室」、健康増進のための「ゲートボール大会、フットサル大会」等の開催、また中学生のトライアルウィークにも積極的に支援し、就業教育にも協力しております。また地域をもっと全国の皆様に知っていただくために地元独自の「フレーム切手」を販売。綺麗で住みよいまちづくりのために局周辺の清掃活動も毎週実施しております。</p> |
| <p>会長<br/>川村 太二<br/>(尼崎西)</p> |  | <p>弊社は製造業で金属を加工した「鏡板」という金属製品を製作しておりますが、この「鏡板」を製作している会社は、国内で7社しかありません。非常にニッチな製品で、一般の方はほとんど目にすることはありません。その為、職種を説明する時は上手く伝わりにくいのですが、食品、薬品、様々な物を製造するための機械プラントには必要不可欠な製品であります。今後も陰ながらではありますが、日本の産業界に貢献し続けて参る所存で御座います。</p>  |
| <p>会長<br/>安澤 一能<br/>(尼崎南)</p> |  | <p>自動車販売整備が業務です。「お客様に如何に満足して、喜んで頂けるか」という業界の共有理念があります。商いが広範に活発になった江戸時代位から確立された商道德が基礎になっています。ロータリーの職業奉仕を実践する中で、行動規範に律された高潔性を持ち公正な取引を為し社会に有益な仕事を尊重するという理念に見事に合致するもので、既得していた日本のロータリアンは容易にロータリーの職業奉仕を理解出来たと思います。</p>   |
| <p>会長<br/>備 博之<br/>(尼崎中)</p>  |  | <p>私は司法書士をしておりますが、近年、業界では成年後見等の財産管理業務が増加しております。司法書士による費消事件も発生し、倫理対策に頭を痛めております。ともすると、こういう問題は発生防止というマイナス面に目が行きがちですが、この業務は高齢者の権利擁護という社会貢献そのものです。何とかプラス効果を前面に打ち出し、積極的な姿勢で取組むことで、もって事故防止につながらないか、と考える今日この頃です。</p>  |

|                                |   |  |
|--------------------------------|---|--|
| <p>会長<br/>山地 秀俊<br/>(伊丹)</p>   |    | <p>職業奉仕の基本は「公平性」にあると思います。それに対して社会奉仕には「贖罪」の意識が付いて回ります。倫理運動としてのロータリーを標榜する時、自由な経済活動から生じる経済的不平等を是正するには「公平性」を第一に考慮した職業奉仕、すなわち日々の取引活動の中での利害関係者への公平な配慮こそ重要だと思います。その意味から、各種財団活動をロータリー運動の中核にすることには、疑問が残ります。</p>         |
| <p>会長<br/>酒井 秀朗<br/>(川西)</p>   |    | <p>私の職業は医者であり内科医です。専門は消化器で胃や腸の内視鏡検査をしています。医者の目的は患者さんを助ける事です。その為には診断が非常に大切です。病気に対し先入観念はよくありません、患者さんの症状を良く聞いて判断することが大切です。更に大切な事は、自分自身の感性を高める必要があります、ちょっとした症状も病気の診断に重要な事があるからです。その為には、医者自体が心身ともに健康である必要があります。</p> |
| <p>会長<br/>岡 康栄<br/>(川西猪名川)</p> |    | <p>NPO法人の理事長として、サポートを必要とする人々(高齢者、精神障害者、知的障害者など)の人権と財産を守るため“成年後見制度”の普及啓発に取り組んでいます。法人としての力量や、社会的認知度向上のための研修の充実を図りながら、住み慣れた地域での暮らしを少しでも長く続けられる支援体制の構築を目指しています。また児童虐待防止に向けて取り組んでいる活動とともに地域力向上の役割りを担って行きます。</p>     |
| <p>会長<br/>吉井 良昭<br/>(西宮)</p>   |  | <p>時間と共に地域はいろいろな意味で移り変わりますが、神社はその歴史をそっくり記憶し、鏡の如くに映し出します。先人が汗をかき、切磋琢磨して地域を発展させてきた行為を広く知らせ、そして地域民が常に先人の行為に自身を重ね合わせ、現在の自分がそれに耐える得るかどうかと自問自答することが肝要です。これが「地域のこころ」ともいうべきものであり、時のながれという背景が奥深さを与えます。</p>              |
| <p>会長<br/>中 俊介<br/>(芦屋)</p>    |  | <p>職業奉仕は倫理性のある会社が利益を上げることによって可能であり、その会社と利益は継続、発展させなければいけません。それには常に価値を求めていく必要があり、経営者はまず自分自身の価値を上げ、その得た価値を職場に伝え、価値ある仕事を追及する、この繰り返しが続く限り安定した会社＝職業奉仕が可能と考えます。自分自身の価値を上げるためには、ロータリーの良き仲間との交流が一つの方法と考えております。</p>     |
| <p>会長<br/>隔山 泰三<br/>(甲子園)</p>  |  | <p>ロータリーが「職業奉仕」という言葉を前面にだして運動展開する事を止めない限り、一般社会はもとよりメンバーにおいても理解が難しい気がしています。社会奉仕、職業奉仕の区別は必要なのでしょうか。私はロータリアンの行動の倫理観を持つことこそ重要だと考えています。</p>   |
| <p>会長<br/>宮本 孝<br/>(西宮夙川)</p>  |  | <p>阪神淡路大震災の教訓より約10年前から「海にも道がある」との合言葉で神戸大学海事科学部と我々透析医会が連携し、大阪湾上で練習船「深江丸」を使って船での患者搬送訓練を行ってきました。現在はその構想が更に拡がり、県医師会を中心にしてフェリーを診療所や宿泊所にする計画も進んでいます。始めは災害時の「共助」として出発しましたが、これを「公助」段階に引き上げるべく今後も努力していきたいと思っています。</p>   |

|                                 |   |  |
|---------------------------------|---|--|
| <p>会長<br/>清水 丈嗣<br/>(芦屋川)</p>   |    | <p>損害保険・生命保険と、お客様相談室サポートサービス・海外緊急重大事故サポートサービス、等の実践的な危機管理サービスを法人向けに提供させていただいています。企業を取り巻くリスクは、消費者ニーズの変化や社会環境の変化に伴い、年々多様化複雑化を続けています。私どもは、「安全」と「安心」をキーワードに、保険の枠を超えて、企業のリスクマネジメントに幅広く貢献して参ります。</p>                          |
| <p>会長<br/>北川 純一<br/>(西宮恵美寿)</p> |    | <p>歯科は以前より医科に包括されない歯科単独であり、歯科医師会という組織を持っている。その中には歯科医療のトラブルを担当する委員会があり、私は以前6年間所属していた。患者からの電話による苦情相談や本人と直接面談をして対応します。誠に些細な苦情が多い反面、裁判に至る様な重大な医療過誤もあります。いずれにしろ、日頃からの患者との相互理解が不可欠であり、歯科医師の職業倫理を十分に認識する事が重要であります。</p>        |
| <p>会長<br/>小西 浩之<br/>(宝塚)</p>    |    | <p>「当たり前のことを当たり前」以前勤務していた職場の先輩にいつも言われていました。仕事に忙殺されるなか、目の前のことしか見えておらず、肝心なことが出来ていなくてよく叱られました。あれから10年以上経過し仕事の環境も大きく変わりました。当然「当たり前」の内容も大きく変化していきます。毎年「当たり前」のハードルが上がっていく訳ですが、一つずつしっかりと誠実に向き合っていきたいと思う次第です。</p>              |
| <p>会長<br/>山内 利樹<br/>(篠山)</p>    |   | <p>証券会社の役員ですが、証券市場の担い手としての社会的な責任を負っていると考えており、投資家の保護と信用の向上を図るため、その公共性や社会的な使命を自覚して法令の遵守に努め、社会常識や高い倫理観を持って、プロとして誠実に努めることが職業の基本と考えています。その日々の積み重ねが顧客や従業員の信頼と満足につながると考えております。それがロータリーの職業奉仕につながると考えております。</p>                 |
| <p>会長<br/>富田 博重<br/>(柏原)</p>    |  | <p>同業組合で経産省の指導の下、品質基準を作りました。しかし結局は、各社社長の良心と眼力にかかっています。四つのテストを心の支えにすることが長い間には、自社の存在価値を高めることになると思っております。県内の手仕事同業組合では技術向上のため、情報交換を行い国内各地の伝統技術の見学研修に努めています。</p>  |
| <p>会長<br/>限下 繁良<br/>(宝塚武庫川)</p> |  | <p>家庭裁判所の家事調停委員として奉仕しておりますが、常に申立人と相手方の主張を先入観持つことなく、公平に主張を聞くことができているか、どちらかを依怙最厚していないか、絶えずチェックしながら話し合いがまとまり、双方のためになるように心掛けています。しかし、真実かどうかは追及しません。</p>  |
| <p>会長<br/>東野 幸一<br/>(三田南)</p>   |  | <p>修正義の中、「衆生に利益を与えるという」のに、四つの般若がある。第一が布施、第二が愛語、第三が利行、第四が同時である。「四つのテスト」「真実かどうか」「みんなに公平か」「好意と友情を深めるか」「みんなのためになるかどうか」ロータリーでは「四つのテスト」を心がけ、実践し、行動することと、ともに四つの般若を行うことがこれから私にとって職業奉仕の基本になるものと信じてさらに努力していきたい。</p>              |
| <p>会長<br/>小山 一子<br/>(宝塚中)</p>   |  | <p>超々高齢化社会に突入の我が国。65才以上が27%を超え医療費・介護費はうなぎ昇り。老いるのに任せ後は医師・薬任せの時代は過去の事。各自の「健幸」（健康と幸福）は各自でという意識改革を。クラブ入会20年。直後より会長命で始めた「リフレッシュエクササイズ」通算267回。今期もよろこばれている。地区大会・協議会・IM。各種団体のセレモニーでも重宝され感謝している。今後とも「健幸朗人」「健幸長寿」のお手伝いよろこんで！</p> |



|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>職業奉仕委員長<br/>堤 万佐子<br/>(HYOGO ローター<br/>E グラブ)</p> |    | <p>「職業上の高い倫理基準を保つ」ロータリアン1年目の私には職業を高潔にすることの意味など今まで考えたことがありませんでした。我々の職業がどのように社会に役立つのか、意識したことなどありませんでした。今年度職業奉仕委員長となり、職場訪問に行く機会をいただきました。職業は異なってはいても、ロータリアンは規範を守り、誇りをもって働いているということを感じました。私はロータリーを通し、自己とは異なる職業と繋がることができ、大変豊かな経験ができたと思いました。</p> |
| <p>会長<br/>小野 純夫<br/>(神戸)</p>                        |    | <p>産業機械メーカーを経営しています。滋賀にある工場には近くの工業高校から毎年数人が入社し、同窓の先輩ばかりの職場で2年間鍛えられた後、職場の伝統に従って旋盤2級技能士などの国家検定を受験します。優秀者は県代表として23歳までの若者が技能レベルを争う技能五輪全国大会に出場し、ハイレベルな争いの中、特訓の成果を発揮して、入賞を目指します。同い年の大卒が入社する頃には皆そろってプロの技能士に育っています。</p>                           |
| <p>会長<br/>乙守 典厚<br/>(神戸東)</p>                       |    | <p>我が社は、職業を通じて従業員の生活の安定と向上、そして人間形成の向上に努める。また、職業倫理基準を充たし、職能技術者として育みながら高めていくよう努める。</p>  |
| <p>会長<br/>石田 希世士<br/>(神戸東灘)</p>                     |   | <p>当社は2007年に青森県のリンゴ業者と合弁会社を立ち上げ、2009年に同県の平川市にカントリーンゴ工場を建設いたしました。最新の変色防止技術を利用したカントリーンゴを2011年に東京メトロ霞ヶ関駅の自販機で販売したところ大きな反響を頂きました。それからカントリーンゴ工場はフル稼働となり、地域における安定的な雇用が継続出来ております。また、微々たるレベルですが地方発のニュービジネスとして地域活性化に貢献出来たと考えております。</p>             |
| <p>会長<br/>団 秀和<br/>(神戸南)</p>                        |  | <p>当社は大正七年に醤油の販売会社として神戸三ノ宮で創業し、その後同じ調味料ということで花鰹製造を始め、現在は六甲アイランドで花鰹メーカーとして営業しています。97年間も仕事を続けられたことに感謝し、150年をめざし次の言葉を忘れずに精進致します。食品の表示、安全性は真実か。仕入れ先様に無理な要求をしていないか。有能な、情熱的な友人と例会で出会っているか。消費者が満足する商品か。そして「Try Something New」</p>                |
| <p>会長<br/>山本 秀憲<br/>(神戸六甲)</p>                      |  | <p>私は工業用温度センサー及びヒーターの製造販売を46年間行ってきました。日本の国が豊かなのは、日本の工業製品が他国より優れているからです。それは、同じ金属を加工した自動車・カメラ・コピー・医療器・食品にまで全て温度コントロールをして作られています。私としては温度は1mmでも離れば温度が違い、又測定するものが顕微鏡で見えるような小物体(バイオ)でも外径0.2mmのセンサーを作り人類に貢献してきたと思っております。</p>                     |
| <p>会長<br/>須藤 仁一<br/>(神戸ベイ)</p>                      |  | <p>神戸紅茶株式会社で社長を退任後、顧問という役職で週3回出勤していますが、出来るだけ経営に指示しないように努めています。<br/>しかし生まれながら紅茶にどっぷりつかっていたせいか、社員さん達が検茶しているのを横目で見ている自分に気がついて足早に去って、見たほうが良かったかと思う所です。海外から仕入れ先の方が来られるとすぐに現地事情を聞きたくて首をつっこんでいます。もう少し距離をおいてみるようにしたいものです。</p>                     |

|                                |   |   |
|--------------------------------|---|---|
| <p>会長<br/>山上 康之<br/>(神戸西)</p>  |    | <p>職業奉仕とは社会にサービスを提供し、その結果として利益が生まれるというのが職業奉仕の理念であると理解しています。靴磨きの店を出店している方が、単に靴磨きであっても、クラシックが流れる店内で、カウンター越しに、目の前で靴を磨きます。靴磨き職人として、そのイメージを向上させていくことが、職業人としての役割だと信じているからです。よってそれが自己実現であり、職業を通じて、顧客の利益を追求しています。</p>         |
| <p>会長<br/>光斎 信治<br/>(神戸須磨)</p> |    | <p>税理士法第1条に「税理士は、税務に関する専門家として、独立した公正な立場において、申告納税制度の理念にそって納税者の信頼にこたえ、租税に関する法令に規定された納税義務の適正な実現を図ることを使命とする。」と規定され、それに基づいて社会的公共使命の達成に取り組んでいます。その職務にたいして①脱税相談等の禁止②信用失墜行為の禁止③非税理士に対する名義貸しの禁止等の倫理規定を持って業務を遂行しております。</p>      |
| <p>会長<br/>松田 洋三<br/>(神戸北)</p>  |    | <p>東日本大震災から3年経ちましたが、まだまだ十分な復興ができていません。そこで「東日本の子どもたちに夢と笑顔のプレゼント」というプロジェクト名の奉仕活動を計画しました。陸前高田市の小友小学校の子どもたちを、20年前阪神淡路大震災で壊滅し、その後大勢の方々の努力で復興した神戸の街へ招待しました。神戸の街を見れば、夢と希望を持って頑張れば自分たちの町が必ず良い町に復興出来ると信じる事が出来ると考えて。</p>        |
| <p>会長<br/>澤村 正夫<br/>(神戸垂水)</p> |  | <p>私の職業は、表面処理技術のひとつである溶射です。用途は防食性、耐食性、耐摩耗性。耐熱性、耐絶縁性などの目的で、あらゆる産業に必要な不可欠な技術です。私の溶射経験は39年になり、今まで国家試験（肉盛溶射作業、防食溶射作業）を大阪府技能検定員として、31年の職業奉仕を行っております。おかげさまで2013年11月3日に瑞宝単光章を頂きました（兵庫県で最年少）。これからも溶射技術を通じて、地域社会に奉仕して参ります。</p> |
| <p>会長<br/>田中 祥靖<br/>(神戸西神)</p> |  | <p>私どもは半世紀以上にわたりロボットや医療機器などの精密加工部品を手掛けてまいりました。今後ロボット開発は従来の産業用ロボットにとどまらず、医療、福祉、レスキュー、エンターテイメントなど、様々な分野に進出していくことと考えられます、また少子高齢化が加速度的に進み将来の労働不足が確実視される中、ロボットビジネスは日本の経済を牽引していく産業になっていくと考えます。</p>                          |
| <p>会長<br/>中橋 康行<br/>(神戸中)</p>  |  | <p>職業奉仕は企業の生産活動を通じて社会に奉仕することであると認識しております。ところが最近では社会の構造変化が速く、奉仕のための適正な利潤を獲得が困難になりつつある産業、企業が多く見受けられます。この原因の一つには、自らの責任のない為替の急激な変化等、企業環境の激変は対応が困難な現象も見受けられます。社会の変化、発展は当然起こりえるべきではありますが、あまりにも政策的に速めるのは如何かと感じます。</p>        |
| <p>会長<br/>米澤 元雄<br/>(明石)</p>   |  | <p>自分の仕事を天職と思い、現況に満足せず、常にネクストワンを求める意欲、この生涯研修、自己啓発こそが職業奉仕の真髄と考えます。職業倫理を自他ともに向上させるために、自分の仕事への姿勢を明らかにし、機会あるごとに同業他社は勿論、顧客に対しても公表し話すことにより、より良い協調、競争が得られ社会貢献でき、奉仕できるものと思います。</p>  |

|                                |   |   |
|--------------------------------|---|---|
| <p>会長<br/>瀬川 勝太郎<br/>(明石西)</p> |    | <p>職業奉仕セミナー、深川、安平両バストガバナーの講演及び後のグループ討議、私にとって非常に価値ある、感銘を受けたセミナーでした。現在、小さな会社のトップを任されています私ですが、今回のセミナーを受けるにつけ、いかに後継者に職業奉仕の理念を継承していくか、ともすれば、「今の若いものは」と口走る我々が、数字と合理性を追い求めるIT時代の若者に、職業奉仕の理念を継承できるか？今後数年の課題を見つけました。</p> |
| <p>会長<br/>佐藤 昭<br/>(明石南)</p>   |    | <p>私の職業は不動産賃貸業です。地域に住みたい方により良い住環境や商業環境を提供する事がモットーです。最近賃貸住宅について法律が整備され借主保護が進んでいます。昔は店子と大屋の関係は人情の絡んだ物でした。今は借る方・貸す方共に相手への情が薄いと言うよりドライに成っていると感じます。時流に流される事無くロータリーの精神を重んじ、住む人、使う人の身に成り、物件を提供する事が使命と心に銘じて務めております。</p> |
| <p>会長<br/>尾上 喜秀<br/>(高砂)</p>   |    | <p>日本人の平均寿命が世界最高レベルに達し、人口の約3分の1が65歳以上という超高齢社会を迎えています。身体の健康は口、歯の健康からといわれています。噛む事、食事を楽しむことが、健康寿命を伸ばします。おいしいものを食べたいという気持ちですが、そして咀嚼することが身体、精神の健康を保つと考えています。80歳で20本の歯が残せるように、我々歯科医は歯、歯周病の治療、予防に努めています。</p>           |
| <p>会長<br/>玉川 正博<br/>(加古川)</p>  |  | <p>私は内科医を志して40年、開業医としての職業に就いて30年ぐらになります。父から受け継いで地域のかかりつけ医として地域の人々の健康管理をしております。健康を損なっている方には速やかに改善するように導き、支援することがかかりつけ医としての職業奉仕ではないかと思っております。利益を上げるための職業奉仕するのではなく、天職を通じて皆のためになるような職業奉仕を心がけることが大事と考えます。</p>        |
| <p>会長<br/>朝家 修<br/>(加古川中央)</p> |  | <p>常に誠実であること、謙虚であること。学ぶこと。を社是として、縁あってともに働く全員が日々明るく業務を實踐できるよう心がけています。</p>  |
| <p>会長<br/>廣瀬 明正<br/>(高砂青松)</p> |  | <p>神職はあまり格式ばってもいけないと思います。神社に参拝する老若男女の思い、考えはいろいろで、千差万別です。どのような事柄にも対応できる柔軟性が、現代の神職に求められています。それだけむずかしい世の中になったのだと感じます。四つのテストは神職の心構えに通じるものがあります。神社には多くの氏子、崇敬者が集まりますが、神職の人格、言行により与える影響が大きく異なるからであります。</p>             |
| <p>会長<br/>林 知宏<br/>(加古川平成)</p> |  | <p>先代より地域で建築の仕事を真摯に努めてまいりました。その結果、地元の人たちの支持を多くいただきました。私が建築士としての責務を果たすことで、なおいっそうの地域貢献になるものと確信しています。建築の専門家として地域医療のお医者様のように相談・住宅診断から改修・新築工事やファイナンスに関することまでフォローすること。お客様に喜んでいただくこと。あたりまえのことですが、これが私の職業奉仕です。</p>      |

|                                 |   |   |
|---------------------------------|---|---|
| <p>会長<br/>本岡 秀雄<br/>(三木)</p>    |    | <p>約半世紀、建設業を天職と思って、その場その場を精一杯頑張ってきました。お客様がいついつまでに来てくれるという納期に合わせて休日も仕事をしてきました。自分の時間が取れない正直、割に合わない職だとつくづく感じることもあります。しかし何もない無のところから物を創り出す誇りや喜びがあり、困難の末思い通りの建物が完成した時の充実感であり、お客様の感謝の言葉であり、協力業者への感謝の喜びを感じるからであります。</p>                                  |
| <p>会長<br/>小林 直基<br/>(小野加東)</p>  |    | <p>サービスと奉仕は同じ意味合いを持ちますが、旅行社という職業柄全く違う意味にとらえています。なぜなら私はサービス提供を生業としているからです。しかしながら、顧客満足を目指したサービスが職業奉仕に繋がるものと信じ、常に顧客目線でご提案をし、ご要望をお伺いしています。「楽しかった。あなたにお願いして良かった。」の声を聞くために。</p>   |
| <p>会長<br/>宮本 博文<br/>(北条)</p>    |    | <p>私は「家族写真家」として「晴れの日の家族の絆」を日々撮り残しています。さらに企業のイメージ向上のためによりよい製品撮影を行う際に、ロータリーで学んだ理念と、様々な事業を通じて知った地域と関わる大切さを、より高度な職業倫理感をもって自分自身の事業に反映させてこそ「世の為人の為」になると確信しています。地域における事業のブランド化の推進はまさに職業奉仕の目標とするところである。</p>   |
| <p>会長<br/>和田 良勝<br/>(西脇)</p>    |   | <p>近年開業医は診療以外でも超多忙である。拠点病院との連携ではがん患者の往診依頼が増加、医療以外でも各種学校の校医、企業の産業医、介護福祉施設の管理医、又、行政の保険福祉事業等地域との係りも幅広い。これらの仕事の中で接する人も、老若男女とバラエティーに富んでいるが、活動の基本には「四つのテスト」を常に意識して行動している。又、時に判断に迷う時も必ず「四つのテスト」に立ち返り、冷静を保つようにしている。</p>                                   |
| <p>会長<br/>金澤 正樹<br/>(三木みどり)</p> |  | <p>印鑑は財産を管理する為にもとても大事な品物です。高齢者の中には自分で動けない方が子供や孫、あるいは親戚の人に市役所、銀行に代理で行ってもらっているが、いつの間にか自分の資産が無くなっていると来店される方がおられます。身内の犯罪なので警察にも法律家にも言えないので印判店に相談に来られ、信頼できる身内に付き添われ、恥を承知で一部始終を話され、どうしたら良いかとの相談に応じ対処の方法を説明しております。</p>                                   |
| <p>会長<br/>横井 哲行<br/>(洲本)</p>    |  | <p>私共のホテルでは、IT 課を 15 年前から設置しておりますが、近年インターネットでの予約が約 6 割を占めるようになり、お客様のお声も多く頂戴するようになり、敏速に対応できるよう努力致しております。リピーターの方に最近ホテルが良くなってきている、これからも一歩一歩頑張っていって下さい等のお言葉を頂戴すると喜びを感じます。そして私共の仕事は人と人の繋がり、人との信頼関係、人に感動を与える努力は、まさしくロータリーの奉仕の精神に通じるものではないかと考えております。</p> |
| <p>会長<br/>小池 春六<br/>(南淡路)</p>   |  | <p>私の職業は船舶用ディーゼルエンジンの販売、修理業です。エンジンは部品点数が非常に多く、一ヶ所でも不具合があれば重大事故につながるため、素早く故障箇所を捜し出さねばなりません。船用エンジンは陸用に比べ、過酷な条件の基で使用されており、傷みも激しくマニュアル通りには行きません。それには長年現場で培われた技術が必要なのです。お客様の信頼に応えられるよう日々技術の向上に努めています。</p>  |

|                                 |   |   |
|---------------------------------|---|---|
| <p>会長<br/>久田 浩嗣<br/>(淡路三原)</p>  |    | <p>職業奉仕の基本として、自分自身に常日頃問いかけることが重要ではないかと考えます。『他の人に対し、もう少し優しくなり、微力でも力になるために日々の仕事の中で何が出来るだろうか。』現在は職業倫理を疑うさまざまな事柄が起り、不正で会社が消える時代です。根底にあるのは「経営者の企業倫理の欠如」です。自分が毎日やっていることを一生懸命おこない、正しくおこなうことではないかと思っています。</p>                     |
| <p>会長<br/>阿部 昌弘<br/>(あわじ中央)</p> |    | <p>多少自虐的なのですが「私は麻薬の売人で」と広言しています。ええ、タバコと酒の小売業です。最近では肩身が狭くなって。ですから私にとって職業奉仕は高根の花なのです。世界中でタバコは嫌われているし、飲酒運転による死亡事故はなくならないし。どうすれば職業を通じて社会に貢献できるのか、いつも考えていますが答えが見つかりません。せめて未成年者への禁煙、禁酒に積極的且つ全力で取り組む事で貢献できたらと思っています。</p>         |
| <p>会長<br/>空地 頭一<br/>(姫路)</p>    |    | <p>医療は常に進歩しています。医師として、常に新しい治療や診断などに関する情報入手し、臨床に生かす準備をしています。ただし、新しい治療が誰にとっても最良であるわけではなく、その患者さんに合った治療法を、ご本人やご家族の意見も聞きながら選択しています。また、私が専門とする疾病に関する講演の依頼があれば、時間の許す限りお引き受けし、患者さんやご家族の力になり、支えになるよう努めています。</p>                    |
| <p>会長<br/>柳川 芳廣<br/>(姫路南)</p>   |   | <p>業奉仕とは、自分の職業を通じてそれにかかわるすべての人々に恩恵を与えることだと思います。</p>   |
| <p>会長<br/>細野 友克<br/>(姫路西)</p>   |  | <p>姫路経営者協会の事業運営の一つである「インターンシップ事業」は、将来の産業社会を担う若年者の育成の一つとして学生が企業で実体験し自分の適性や適職を発見し今後役に立てていくとともに地元企業の理解を深めていくという目的に賛同し、平成18年より大学生高校生の受け入れを行い当社が警備を請け負っております企業様に職業体験を通して、警備員としての行動規範、警備業務に関わる知識技能及び施設業務の意義と目的を学習して頂いております。</p> |
| <p>会長<br/>壺阪 政和<br/>(神崎)</p>    |  | <p>私の職業は油圧ショベル等に使用される油圧機器部品を製作しております。弊社の製品は世界各地で使用されインフラ整備・災害復興事業に活躍しております。顧客満足を得る事で、社会に貢献できることを誇りとし 社員の幸せを高進できる会社でありたい。</p>  |
| <p>会長<br/>植村 真次<br/>(姫路中央)</p>  |  | <p>プライダル業界は受注から数ヶ月遅れて施工が発生します。その間に各業種業者とお客さまの間で思わぬトラブルが発生します。初期契約後、単なる思い違いや聞き違いとは考えられないような行き違いから、中には挙式の取り止めまでおっしゃる方があります。各業者はおお客様の理解を得る為、誠心誠意対応に当りますが、一度こじれた契約の多くは業者側が大幅な譲歩で解決せざるを得ません。日本ではお客さまは何処までも神様ですから？</p>          |

|                                |   |   |
|--------------------------------|---|---|
| <p>会長<br/>井本 学明<br/>(赤穂)</p>   |    | <p>宗教家として世のため、人のためという部分が職業奉仕と考えます。刑務所の宗教教誨師を拝命して、月に2～3回、施設を訪れます。教誨活動は個人教誨とグループ教誨、宗教行事があります。被害者・受刑者家族の回向を行ったり、相談であったり、出所後の生き方を説いています。内容は「四つのテスト」に共通することが多くあります。一人でも多く更生することを祈りながらの活動であり、世界中が安穏な社会となることを望んでいます。</p> |
| <p>会長<br/>阿賀 慶彦<br/>(相生)</p>   |    | <p>“利他の心”が私の職業奉仕の柱です。これは仏教用語で、「他者に利を与える」と言う意味です。京セラの稲盛さんも常に言われておりますが、社員の為・お客様の為・社会の為・常に相手の事を考え、自分以外の人・事柄が第一で自分の事を後に回し行動を起こすことが、回り回って自分の利として帰って来ると思います。常に感謝の心を抱き、回りの人々の“利”を常に心がける事が、私にとっての職業奉仕と、肝に銘じております。</p>     |
| <p>会長<br/>谷口 幸三<br/>(龍野)</p>   |    | <p>私の職業奉仕についてわが社の経営理念を紹介させていただきます。<br/>「我々は会社を通じて、より良い地球環境商品を供給することにより、地域社会に奉仕と貢献し、社員の家庭をより豊かにするとともに、わが社の発展を図るものとする。」</p>   |
| <p>会長<br/>大澤 直子<br/>(上郡佐用)</p> |   | <p>弊社は機械設計業を営んでおりますが、顧客ニーズに応えるのはもちろんのこと、正確さを何よりも大切にしています。設計した図面に100分の1ミリの違いがあっても機械が組みあがらないことがあり、相手先に大きな損害を与えます。これまでそのような事がなかったことが信用となり、小さい会社ながらも大手企業と直のコードで取引させていただいております。今後とも、高い職業倫理のもと経営に携わっていく所存です。</p>        |
| <p>会長<br/>藪原 和三<br/>(豊岡)</p>   |  | <p>土地家屋調査士は私に与えられた天職です。1979年開業し今日まで地道に土地の境界や建物の表題登記に専念してきました。常に専門分野の知識と技術の向上を図り経験を積んだ土地家屋調査士しかできない仕事、それは筆界特定制度の筆界調査委員としての仕事や、境界鑑定の仕事です。地租改正の図面が地籍調査により新しい地図に書き換わるまで、不動産に係る権利の明確化を期し、国民の信頼にこたえるそれが、私たちの使命です。</p>   |
| <p>会長<br/>上田 真之<br/>(生野)</p>   |  | <p>超高齢化社会を目前にした今、我々歯科医師は「健康寿命を維持しながら食の安全性を図り、虚弱（フレイル）を予防する」という重要な役割を担っている。特に開業医として、日々最前線で患者さんと接しているかかりつけ医の立場として、いろいろな患者さんからのサインを見逃さない様に、日々研修に励み個人の資質を高めていきたいと思っております。</p>   |
| <p>会長<br/>坪多 敏夫<br/>(香住)</p>   |  | <p>職業奉仕の根本は「職業を通して世の中に貢献する」ことであり、自身の職業で提供する商品やサービスを高品質なものにしなければならない。そのためにもトップを含めた人材の能力を高め人間力を培う事が求められる。そのための重要な場が毎週の例会であるが、例会が我々が成長や進化を実感できる場になっているだろうか？高度な職業奉仕を行うための我々を高めてくれる例会とは、いかにあるべきか…皆でしっかり考えてみたい。</p>     |

|                                 |   |   |
|---------------------------------|---|---|
| <p>会長<br/>井上 哲郎<br/>(豊岡円山川)</p> |  | <p>私の職業は旅館経営です。旅館業を通しての職業奉仕とは？適正でリーズナブルな料金でお客様のニーズにあうサービス①美味しい地元の食材の提供②清潔でゆっくりくつろげる空間の提供③おもてなしの心⇔人的サービスの提供をすることと思っています。到着時の“いらっしゃいませ”から御出発時の“ありがとうございました”までお客様に対して誠心誠意をこめてのおもてなしが、私にとっての職業奉仕かと思っています。</p>       |
| <p>会長<br/>但馬 理<br/>(和田山)</p>    |  | <p>私は塾を経営しております。広辞苑によると学習塾とは「学校教育の補習や試験準備の為の教育を行う私塾」とあります。しかし、私はロータリー同様、自己研鑽の場と位置付けています。何の為に勉強するのかを教えてやれば子供達は自ずと勉強するものです。将来に就く職業はお金儲けや名誉を得る為のものではない。「最も多く奉仕する者、最も多く報いられる」を悟らせることです。ロータリーの精神で青少年奉仕を実践しております。</p> |

今日は、「会社は誰のものか」というテーマをいただいております。

さて、「会社は誰のものか」という問いかけは、先ず結論を申し上げますと、**企業倫理・職業倫理の根底にある企業経営観の問いかけ**であります。**職業倫理の肝心要のところを問**いかけている、と言ってもよろしいかと思えます。

ところで、**職業倫理**は、私達ロータリアンの心の中に在るものでありますから、目に見えるものではありません。ロータリーは、目に見えている現象的なものよりも目に見えない**本質的なもの**が最も大切であると考えています。したがって、**職業倫理**についても社会の様々な現象を取り上げながら、その現象的な事柄の奥にある**本質的なもの**を説いて見たいと思うのであります。

そこで、**職業倫理**の話には、色々な切り口がありますが、今日は先ず**具体的な事例**を挙げながら、ケースメソッドによって「**会社は誰のものか**」という問いかけに答えてみたい、と思うのであります。

なお、ロータリーで**事例研究**として具体的な事例を出す場合は、通常、当事者の名を伏せて、一般論として話すのであります。今日は敢えて当事者の名を明らかにして話すことに致します。

何故か、と申しますと、今から引用する事例は、既に全国新聞紙上に大きく取り上げられた**公知の事実**だからであります。のみならず、私的なスキャンダルであれば人権上の配慮から名を伏せるべきであります。企業というものは**社会の公共の器**でありますから、**企業の社会的責任**としても情報は公開されるべきものだと考えるからであります。したがって、**企業倫理・職業倫理**の根幹に関わる話でありますので、敢えて名を明らかにしてお話することに致します。

また、ロータリーには、**職業奉仕**という概念があります。この職業奉仕の中核にあるのが**職業倫理**であります。今日は、**ロータリアン以外の人達**も参加しておられると聞いておりますので、**職業奉仕**についての説明もごく簡単にしておきたいと思えます。

そこで、**職業奉仕**という言葉は、**ロータリーの専門用語**であります。地域社会の人達はこのような言葉は使っていません。ロータリー以外の一般の奉仕クラブの人達もこのような言葉は使っていません。辞書を引いても出てきません。将にこれは、ロータリーの**専門用語**なのであります。

しかし、**職業奉仕**という言葉は、考えてみれば、奇妙な言葉であります。何故か、と謂いますと、**職業奉仕**の**職業**というものは、元来、私達が生きて行くための**所得**を得るための手段、即ち、**金儲け**の手段でありますから、これは**自分のためのもの**であります。一方、**職業奉仕**の**奉仕**というものは、世のため人のために何かをすること、即ち、**自分以外の人**のための**もの**であります。

このように、**職業**と**奉仕**というエネルギーの方向が全く正反対の二つの言葉を一つの言葉にドッキングして**職業奉仕**と謂っているのでありますから判りにくい言葉ではあります。

では、**職業奉仕**とは一言で謂えばどのようなことか。色々な表現がありますが、原理的に説明すると長くなりますので、私は、端的に「**職業を倫理的に営むこと**」とか「**倫理的な職業を営むこと**」と理解しています。



職業奉仕については、これだけのことを申し上げて本論に入りたいと思います。

さて、最初に、「会社は誰のものか」というテーマであります。この言葉は、私の知る限りでは、東京東ロータリークラブの佐藤千壽パストガバナーが初めて使われたものかと記憶しています。

佐藤さんは、2005年3月、ニッポン放送に対するライブドアの敵対的企業買収の事件が起きた時、東京の第2580地区の職業奉仕特別研修会において、「会社は誰のものか」という視点からアメリカ型資本主義を批判され、ロータリーの職業倫理の本来あるべき姿を熱っぽく説かれたのであります。

ご存知のとおり、市場原理に委せたアメリカ型資本主義の結末が、サブプライムローンに始まるリーマン・ショックによって、今日の世界的不況となっていることは明らかであります。これは、一言で言えば人間が倫理を忘れて徒に金を求めた結果であり、将に職業倫理が衰退した結果であると思うのであります。

佐藤さんは、「会社は誰のものか」という問いかけについて、先ず結論として、自らの会社の「経営理念」の冒頭において、「会社は、社員共同の生活の源泉であり、社会は会社が有用な製品を供給することを期待している」と宣言されて、それなるが故に、会社は、先ず、そこで働く社員のものであり、その会社の製品を利用する顧客のものである、と断言しておられるのであります。

ただ、佐藤さんは、企業が儲けることを決して否定していません。資本主義経済社会では、企業は儲けなくして生きていくことは出来ませんから、これは当然のことです。企業の目的は、第1に利潤の追求であります。

そこで、企業活動には社会インフラが必要でありますから、適正な利潤を上げて、インフラ整備の原資となる税金を納めなければなりません。

また、納税以外の社会貢献にも資金が必要であります。このような企業活動の結果として生まれた利潤から資金の提供者である株主に配当をするべきだというのが佐藤さんの考え方です。これは、将にロータリーの職業奉仕における企業管理論の原理そのものであります。

尤も、佐藤さんは、アメリカ型資本主義には賛成できないとしながらも、アメリカの企業を全面的に否定はしていないのであります。むしろ、アメリカの企業にも学ぶべき点は多いと考えておられたのであります。

佐藤さんが特に模範としておられた企業は、医薬品・健康用品の巨大企業ジョンソン・アンド・ジョンソン（J&J）であります。この会社が1934年に発表した「我が信条」と題する「経営理念」には、会社が負うべき責任として、

- 第1に消費者に対する責任。
- 第2に社員に対する責任。
- 第3に地域社会に対する責任。そして
- 第4に株主に対する責任。この四つを挙げています。

この「株主に対する責任」を最後の第4番目においていることは特筆に値すると思うのであります。何故なら、株主至上主義のアメリカ型資本主義から言えば、株主に対する責任が第一であるべきだからであります。

実は、1982年、このジョンソン・アンド・ジョンソンが「消費者に対する責任」を第一にしているということを示す事件が起きました。それは、この会社が製造販売した鎮痛剤「タイレノール」に何者かが毒物を混入したため7人の死者が出たのであります。

ところが、ジョンソン・アンド・ジョンソンには毒物混入に対する過失は一切なかったのであります。したがって、会社に損害賠償責任はなかったのであります。にも拘わらず、当時の経営者

は、経営理念の第1の「消費者に対する責任」を果たすため、全商品を回収し廃棄したのであります。

もし、会社は株主のものであると謂うアメリカ型市場原理主義によって第4番目の「株主に対する責任」を最優先していたならば、莫大な損失を発生させる商品の回収・廃棄など到底実行できなかったと思われるのであります。

兎に角、ジョンソン・アンド・ジョンソンには、過失責任は一切なかったにも拘わらず、当時の経営陣は、自社の「経営理念」に照らし合わせて迷うことなく商品の回収・廃棄に踏み切ったのであります。したがってアメリカにもこのような職業倫理に徹した企業があることを忘れてはならないと思うのであります。佐藤さんは、このジョンソン・アンド・ジョンソンを模範としておられましたから、「顧客が喜ぶことの結果として利益があるのであって、顧客が喜ばない形での利益は本来あり得ないし、長続きもしない」と考えておられたのであります。

この顧客第一の考え方をしておられたため、社員が「こうすれば儲かりますよ」と言って来ても真剣に取り合わず、「こうすればお客さんのためになりますよ」と言って来れば真剣に耳を傾けるといった具合でありました。

実は、これは、まさにロータリーの職業奉仕の説くところであります。即ち、

企業というものを如何に管理するかという企業管理の要諦は、企業を権限論的に見ないで機能論的に見ることであります。即ち、

企業というものは、それを構成する人達がそれぞれ自分の役割を十分に果たすことによって円滑に運営されます。したがって、そのうちの一人が欠けても、その限りにおいて企業運営の円滑さが阻害されます。この意味では、社長職、課長職、タイピスト職、工員職その他諸々の職務を機能論的に見る限り、すべて平等対等な『役割の配分』に過ぎないのであります。

そして、企業の構成員各自が自分の役割を十分に果たすことによって、初めて企業は発展するのであり、企業が発展することによって、企業で働く人達も潤うことになるのであります。

このような考え方からすれば、企業の利益の配分方法も、通常は企業の総売上高から、先ず公租公課と人件費その他の諸経費を控除した残りを通常三つの分野に配分します。即ち、

第1に会社の内部留保として準備金の積立。

第2に役員報酬。

第3に株主への配当金を支払います。これが従来の利益の配分法であります。

ところが、ロータリーは、企業を機能的に見る機能論的視点から、

第4に、従業員にも特別賞与を支払うべしと説くのであります。

その理由は、企業を機能論的に見れば、皆が役割を果たすことによって、初めて利益を生み出すことが出来たのでありますから、利益を生み出した原因となった全てのところへ利益を還元しよう、というのであります。

これは、まさに仏教の因縁論に基礎をおいた東洋的発想であり、この考え方の延長線上に、場合によっては『顧客』にも利益を還元する場合があってもよいという考え方が出てくるのであります。

この考え方を基本として、佐藤さんやジョンソン・アンド・ジョンソンなどは、企業は顧客あつてのものでありますから、信用と謂うことを最も重要な要素だと考えて顧客第一主義をとっているのであります。このような考え方がなければ、企業の社会的責任など到底果たされるものではありません。

これに比べると最近の日本の業界における一部の職業人の企業管理は如何なものでありましょうか。職業倫理の頹廃は誠に目に余るものがあります。恥ずかしい限りであります。一々会社名を挙げる気にもならないほど次から次へと顧客を騙す各種の偽装事件が頻発しています。これは将に人間が倫理を忘れ、徒に金を求めるようになった結果であります。私達は、「心を求めて例会に至

り、境地を得て例会を去る」というロータリーの高潔性を忘れてはならないと思います。

さて、ここで「会社は誰のものか」という言葉の出た動機となった冒頭の「敵対的企業買収」の話に戻ります。

そこで先ず、市場原理主義というものが現代の資本主義経済社会において何故問題になったのか、というその背景から話に入って行きたいと思うのであります。

御存じのように、証券取引所に株式を上場している上場会社では、株式の譲渡は制限されていませんから、その株式は、市場で自由に売買されます。そのため、何者かが或る会社の議決権のある株式の過半数を取得すれば、その会社の経営者は経営権を失うことになります。そこで、経営者の同意或いは協力なくして上場会社を支配しようとするのは、一般に「敵対的企業買収」と呼ばれています。

そこで、2005年3月、ニッポン放送の株式をめぐってライブドアとフジテレビジョンが争ったことによって経済社会に激しい動揺の軌跡が走ったことは、未だ記憶に新しいところであります。これは、ニッポン放送とフジテレビの経営陣からは、「敵対的企業買収」と受け止められました。

実は、この経済界の動揺の発端は、2005年2月8日、インターネット上でポータルサイトを運営する堀江貴文のライブドアが、早朝の時間外取引で、僅か30分という短時間の間にニッポン放送株の972万株(35%)を取得するという「違法と合法すれすれのグレーゾーン」の手段を使ったことであります。

ところで、この買収資金は、如何にして手当てしたのか。

外資系のリーマン・ブラザーズ証券から588億円を借り入れて、その後更に、800億円の「転換価格修正条項付き転換社債型新株予約権付き社債」(MSCB)を発行してこれを返済するというもので、社債を引き受けたリーマン・ブラザーズは、常に前週の株価の1割引の価格でライブドアの社債を株式に転換できるという、ライブドアにとっては絶対的に不利な条件を呑んでの資金調達でありました。

何故このような無理をしたのかは判りませんが、ネットの世界は、1位があつて2位がないと言われている激烈な競争社会でありますから、ライブドアとしては、ヤフーや楽天を追い越すためにニッポン放送を買収して勝負をかけたのではないかとも思われるのであります。

元来、ライブドアの平成16年9月期の営業利益は、56億円に過ぎません。この企業が3倍以上もあるニッポン放送を買収しようとして、800億円という自社の営業利益の1.4倍もの資金を調達したというのは、従来常識を遙かに越えたものであります。

そこで、ニッポン放送は、これに対抗するために、ライブドアがニッポン放送株の40%以上を取得し、フジテレビも33%を超えたというニュースが流れたその日、フジテレビ一社を割当先として、発行済み株式総数の1.44倍にも当たる4720万株の新株予約権を発行すると発表したのであります。

その結果、フジテレビが予約権を全て行使して株式に転換すると、ニッポン放送の株式数は8000万株となり、フジテレビは全体の約7割の株式を押さえることが出来るのであり、その時、ライブドアの保有する比率は15%前後まで低下するのであります。

この点については、商法は、不公正なる方法による株式の発行によって既存の株主が不利益を受けることがあれば、これを差し止める権利を認めていますから、ライブドアは、東京地裁に対して発行差し止めの仮処分を申請し、フジテレビの新株発行が不公正かどうか

かの判断を裁判所に委ねたのであります。

ところで、ニッポン放送株を巡る争いは、これだけではないのでありまして、2004年、M&Aコンサルティング（通称村上ファンド）を運営する村上世彰は、ニッポン放送株の19%近くを買い占めました。そこで、この防衛のために、フジサンケイグループの中核であるフジテレビがニッポン放送を子会社化しようとして、2005年1月からTOB即ち、株式公開買付をかけていた矢先にライブドアの買い占めが行われたのであります。

村上ファンドの資金は600億円でありました。この豊富な資金で2000年に東証2部の「昭栄」に敵対的TOBを仕掛け、更に東証1部の「東京スタイル」の株を買い占めて、経営にももの申す投資家として、ひと頃は、証券市場に新風を吹き込んだと謂われたものであります。

では、村上世彰がニッポン放送株を買った狙いとは何か。それはニッポン放送の持つフジテレビ株34、1%でありました。村上世彰には、メディアを支配し経営する意図は全くなくて、ニッポン放送とフジテレビの持株会社を作り、ニッポン放送が持っているフジテレビ株という莫大な資産によって株主価値を上げることであります。

要するに、村上ファンドの出資者に利益を還元することが村上の至上目的なのでありまして、同時に、村上世彰も巨額の利益を得ることになるわけでありまして。したがって、村上世彰は典型的な市場原理主義者であります。

この点は、同じく市場原理主義を信奉する堀江貴文と似ているのでありますが、その目的とするところは、両者は全く異なるのであります。

堀江は村上と異なり、「人の心は金で買える。金を持っている人間が一番強いのであれば金持ちになればよい。人間を動かすのはお金である」という典型的な拝金主義者であります。

そして、企業は買うが事業には投資しないのであります。したがって、世のため人のためという考え方は微塵も見受けられません。将に自己中心的な考え方であります。

ところで、ライブドアもフジテレビも、二言目には「株主の利益」を口にしています。しかし、ライブドアのMSCBも、フジテレビジョンの新株予約権も、市場に大量の新株を注入することによって株価を押し下げる原因となるものであります。その場合、最も損害を受けるのは、既存の株主であることを忘れてはならないのであります。したがって、これは両者とも欲望むき出しの争いでありまして。倫理運動であるロータリーの視点から見れば、どっちもどっち、似たようなものであります。勿論、株主代表訴訟の原因にもなるのであります。

その後、堀江貴文と村上世彰は、ともに証券取引法違反で司法の判断を受けましたが、この両者に共通するところは、彼らの経営手法には、一片の企業倫理、職業倫理もないことであります。そもそも司直の手にかかるということは、取りも直さず彼らの職業倫理が最低以下であることを物語るものであります。

殊に、堀江貴文などは、先程申し上げたように、「お金で買えないものはない。プロ野球の球団だって買えるし、女心だって金で買える」と嘯く始末であります。これは全くの「自己中心的拝金主義」であります。

さて、そこで、市場原理主義者の根底にある考え方は一体何か。

第1に、市場原理主義者は「会社は株主のものである」ということを主張します。しかし、これは、株式会社では所有と経営が分離していることを根拠としているようですが、これは原理的には一つの比喩に過ぎません。現実の経営の実態を見れば、企業は所有と経営が一体になっている体制に適応するものであることが明らかであります。

もし仮に、会社は株主のものであるという考え方が正しければ、企業の利益を社会貢献に回せば株価は下がるはずであります。ところが、最近では、社会貢献に積極的な企業の株価は高くなるという統計の結果が出ています。しかも、このことは日本だけでなく国際的にも現れているのであります。これは明らかに、企業というものは、本来倫理的であるべし、とする職業倫理的な考え方の現れであります。

このように会社は決して株主だけのものではないのであります。したがって、元来、企業というものが、単なる利潤追求のみならず、倫理的な企業経営をも目指さなければならぬものである以上、職業倫理、企業倫理を高めることは、企業経営者の至上命題なのであります。これを企業集団としてのロータリーの視点から見ますと、職業倫理・企業倫理を高めることが、将にロータリーの今年度のテーマ「ロータリーに輝きを」もたらすことになるのであります。

第2に、市場原理主義者は、経営幹部は所有者たる株主に雇われた株主資産の運用管理人である、と主張します。しかし、経営幹部は株主に雇われた者ではなく、上命下達の従業員ではありません。経営幹部の会社との関係は委任契約であります。

これに対して、雇用契約というのは、従業員が会社に対して一定の時間で区切られた労働を売って賃金を受取るという内容であります。経営幹部即ち役員は、時間で労働を売るものではなく、謂わば24時間勤務であります。四六時中、企業経営の全般に亘って考えていなければなりません。詰まり、時間で測られた労働の量の問題ではなくて、労働の質が問題なのであり、別の言い方をすれば、役員は、Ideaを売るのであります。したがって、経営幹部が株主に雇われた者などと考えることは出来ないのであります。

第3に、市場原理主義者は、経営者は法律の許す限り最小のコストで最大の利益を上げ、株主資産の増大を計らなければならない、と主張します。

しかし、これは利潤追求一辺倒の効率の論理であって、最も危険な論理であります。これでは、企業の社会的責任と謂うことが全く無視されています。企業は、利潤の追求を第一義とすると共に倫理的でなければならないのであります。

例えば、昔、ソビエト連邦がアメリカに魁けて初めて人工衛星スプートニクを打ち上げた時、アメリカは慌てました。そして、大学へ行くと100万ドル儲かるよ、などと言って技術教育一辺倒になりました。しかし、その結果、科学技術は進歩しましたが、倫理の衰退が始まり、職業倫理、社会倫理の頹廃によって挙げ句の果ては、昨今のリーマン・ショックによる世界的不況に陥って行ったことは周知のことです。

古来、物質的な繁栄は、得てして精神の衰退を招くものであります。したがって、徒なる繁栄にも心しなければならぬのであります。

第4に、市場原理主義者は、会社の資産は株主のものであるから、その意図が如何に立派であろうとも、株主の同意なくして利潤獲得以外の目的に使うことは許されないと主張します。

しかし、この主張は、企業の社会的責任を無視するものであり、また、会社の資産は株主だけのものではないのであります。

第5に、市場原理主義者は、企業の社会的責任とは社会の一員である市民個人々々に対して求められるものであって、会社それ自体は、ただ利潤獲得の機関に過ぎない。したがって、「経営」とは、ただ株主に対する責任を果たすことである、と主張します。

しかし、企業は、社会の一構成員として社会に対する重大な責任があります。企業が利潤獲得の機関に過ぎないなどという考え方は、企業の倫理性を否定し、自分だけが隆々と栄えて行こうとするエゴイズムの論理であります。企業の社会的責任という倫理性を否定することはとんでもない傲慢であります。

第6に、市場原理主義者は、株主に対する責任を全うすれば、雇い主たる株主は、経営者に対して、その業績に応じて高額報酬を与える義務がある、とか、公開企業においては、株主が経営者を選ぶのであって、経営者が株主を選ぶことなど許されていない、などと主張します。しかし、株主が経営者を選ぶというのであれば、先ず、株主の投資倫理が問われなければなりません。

以上のような市場原理主義者の諸々の主張には、一片の企業倫理・職業倫理も見受けられません。ところが、ロータリーには、職業を世のため人のための奉仕と考える職業奉仕という奉仕形態があり、その中核にあるものが職業倫理であります。したがって、職業倫理の視点から見れば、市場原理主義の考え方を採ることは出来ないのであります。

そこで、再び佐藤千壽さんの考え方に話を戻します。

佐藤さんは、千住金属工業という非鉄金属のハンダを製造する中小企業を一代にして世界的な企業に育て上げた人ですが、その成功の物語に一貫して流れる経営の理念は、ロータリーの職業奉仕の哲学でありました。

そこには、佐藤さんの経営者としての基本的な考え方が見事に集約されているのであります。即ち、

佐藤さんは、今から54年前の1960年に社長に就任した時、自ら宣言した「経営理念」として「会社は、人間完成の道場である」と謳っています。これはロータリーの創始者米山梅吉先生が「ロータリーの例会は人生の道場である」と喝破された境地と見事に合致するのであります。

この経営理念が示すように、佐藤さんは、真に理想主義者であり、しかもその実践者でありました。その結果、1960年当時は未だ売上高10億円にも満たない中小企業であった千住金属工業を2007年期末には売上高579億円、経常利益93億円の世界的企業に育て上げたのであります。

その成功の物語に一貫して流れる佐藤さんの経営の理念は、ロータリーの職業奉仕の哲学でありました。したがって、それを語るには、先ず、企業の中核である佐藤さんの「経営理念」を見なければなりません。これは、ロータリーの目的と同じく、経営理念には、佐藤さんの経営者としての基本的な考え方が見事に集約されているからであります。

佐藤さんは、この経営理念の集約として「私は最大の会社となることを望まず、最良の会社となることを祈りにも似た心をもって切望する」と謂っておられます。

では、最良の会社とは何を意味するのか。その中身は一体何か。

私の解釈は、それは最良の社員であり、最良の役員であり、最良の製品であり、そして最良の顧客であります。これはロータリーの職業奉仕の根底に流れる質の探求の思想であります。

この質の探求の思想は、思想家エマーソンの言葉、「文明の価値は何によって測られるか。都市の大きさや人口、収入の多寡ではない。その文明が如何なる人を作ったかによって文明の価値は

測られる」という言葉と共通の境地に立つものと思うのであります。

実は、この言葉は、1974年、佐藤さんが国際ロータリー第2580地区のガバナーに就任された年の国際ロータリー会長ウィリアム・ロビンスの言葉に通じるものなのであります。即ち、「ロータリーの価値は何によって測られるか。ロータリークラブの規模の大小や会員数の多寡ではない。そのクラブが如何なる人を育てたかによってロータリーの価値は測られる」とロビンス会長は断言しているのであります。したがって、ここに、エマーソン、ウィリアム・ロビンス、佐藤千壽という思想の系譜を見取ることが出来るのであります。

そこで、この経営の理念が具体的にどのような形で実現されているのか、ということについては、到底短い時間に語り尽くすことは出来ません。そこで、今日は、そのうちの職業倫理に関する若干のことだけを申し述べたいと思います。

佐藤さんは、「会社は誰のものか」という問いかけについて、繰り返して申し上げますが、自ら宣言した経営理念の冒頭において、「会社は、社員共同の生活の源泉であり、社会は、会社が有用な製品を供給することを期待している。」と謂って、それなるが故に、会社は第一にそこで働く社員のものであり、その会社の製品を利用する顧客のものであると考えておられるのであります。

そこで、このことについて佐藤さんの基本的な考え方を如実に示す事例を一つ紹介しておきます。

佐藤さんは、約10年前、自ら筆頭株主として保有する全株式613,000株を全て従業員持株会に贈与され、次のコメントを出しておられます。

「千住金属がハンダ業界で世界一の生産量を誇る会社に成長したことは、社員の永年の努力の賜であり、感謝している。そこで、会社の発展に貢献した社員に持株を無償で贈与して、その労に報いることにした。これから後も末永く社員一同、心を一つにして私が唱導する『経営の理念』を堅持し、持株会を通じて会社経営に参画する意欲を強く持ち、物心両面での成長と千住金属の発展に更なる努力をして頂きたい」と謂うのであります。

社員が発憤しない筈はないのであります。それと同時に社員の役員に対する信頼も揺るぎないものとなるのであります。

この株式譲渡によって、持株会は千住金属工業の最大株主となりました。将に社員の利益と株主の利益が一致したわけであります。これは、職業奉仕の極致にある考え方であります。

このような考え方は、株主の利益を第一に考え、且つ、莫大な役員報酬をとるアメリカ型資本主義とは正反対の極に立つものであります。恐らくアメリカの経営者が想像することも出来ないことであろうかと思うのであります。

要するに、「会社は誰のものか」という問いかけについて佐藤さんは、結論として「会社は社員のためにある」と考えているのであります。そして、このことについて次のようなコメントを残しておられます。

「私が持株会に株を譲ったのは、会社というものは社員のためにあるからです。株が資産価値を持ったのは社員の努力によるものです。だから社員に返すのです。墓場まで持って行けないからというような安易な発想ではなく、『経営の理念』で唱えた私の美学を貫いたのです」と謂うのであります。

ところで、自分の全持株を社員に贈与して自分の美学を貫いた佐藤さんは、当然のことながら自らの配当収入がなくなります。そこで、「食うだけの給料は支払ってくれ」と会社に頼んであったそうであります。

因みに、会長である佐藤さんの給料は、社長と同額であります。実は賞与は一銭も受け取っていないのであります。その理由は一体何か、と聞きますと、

「役員賞与を最後に査定するのは私ですからね。お手盛りになるのが嫌だから、賞与は貰わないようにしています。その結果、私の年俸が役員の中では一番少ないんですよ。」と言って微笑まれるのであります。

なお、序でながらに謂えば、佐藤さんは、千住金属工業の株式を公開・上場するつもりは全くなかったのであります。それは一体何故か。株式を公開・上場して他人の資本が入ってくれば、経営の自由度が失われると謂うのであります。これは、期間損益と減価償却で十分なキャッシュフローを確保して適切に投資が出来ているのであれば敢えて資金を集める必要はないという考え方であり、

昨今、たとえ資金調達のニーズがなくても、株式を上場させて創業者利益を得ようとする経営者もある中で、このような合理的な考え方が出来るのは誠に素晴らしいことであると思っております。

今の経済界にこのような経営者が果たして何人居るでしょうか。このような生真面目なところは、佐藤さんの自らエリートをもって任ずる気概なのであろうかと思えます。それは将にノーブレス・オブリージ *Noblesse oblige* の思想に通ずるものであると思っております。

*Noblesse oblige* というのは、御存知のように、イギリスの貴族階級の根本精神を表した言葉でありまして、自分達の持っている貴族としての特権、財産などを国民や国家のために役立てる義務と責任があるということの意味する言葉であります。現に、あの第二次世界大戦におけるイギリスの将校達の戦死者の中には、オックスフォード大学やケンブリッジ大学の出身者が圧倒的に多かったといわれています。このように、この言葉の根底に流れる思想は誠に崇高なものなのであります。この故に、イギリスの貴族は、素晴らしいリーダーシップを発揮しているのであります。

元来、この世の中には、*Noblesse oblige* のような高潔な思想があり、また、株主原理主義のような思想もあり、その他千差万別な思想があります。その中で、ロータリーには、利己と利他との調和を目的とする人生の哲学であるという思想があります。

利己とは自分を利すること、即ち、これは自分のためのもの、一方、利他とは、他人を利すること、即ち、これは他人のためのもの、世のため人のためのものであります。このようにエネルギーの方向が全く正反対のものを果たして調和させることが出来るのか。よく考えて見ると、利己と利他とは調和できないものなのであります。

実は、利己と利他とが調和できるのは、仏教で謂えば菩薩の世界であります。私達凡人には調和できないのであります。

では、どうすればよいのか。ロータリアンは、毎週一回のクラブ例会において、自分の心を磨く自己研鑽、そして、皆で心を磨き合う切磋琢磨をしながら、少しでも利己と利他とが調和出来るようになることを念願しながら努力するのであります。このように致しまして、利己と利他との調和というのは、実現の世界ではなく、念願の世界なのであります。

自分のことを考える利己も大事、世のため人のためのことを考える利他も大事、どちらも大事なのであります。したがって、利己だけを考えて、利他を忘れると、失敗することになります。

そこで、この問題に関わる事例を紹介しておきます。それは鮎釣りの話であります。何故鮎の話なのか、と謂いますと、実は、今から24年前、私がガバナーとして地区内のクラブを公式訪問していたときの話であります。

当時、私は、午前中1時間の会長幹事との懇談会で、この後の卓話の時間に、何かご希望のテーマがあれば仰ってください、と言って、謂わば、リクエストを受けながら卓話をしていたのであります。



ところで、西宮甲子園クラブの公式訪問のとき、会長幹事との懇談会のあとで、古元会長が卓話では魚釣りの話をして欲しいと言われました。一寸吃驚しました。

しかし、公式訪問の卓話で魚釣りの話だけするわけには参りません。魚釣りがロータリーの原理原則とどのような関係になるのか、ということをお話しなければ、ガバナーは務まりません。

そこで、咄嗟に思いついたのが鮎釣りの話でありました。時恰も、8月8日、鮎釣りの最盛期でありましたので、鮎釣りの話をするにしましたのであります。脂の載りきった大鮎が清流に銀鱗を踊らせている季節でありました。

御存じのように、鮎という魚は、一年魚でありますから、一年で育ち切って、秋になると自らの血脈を残すために川を下ります。そして、河口近くに産卵して、一年の短い一生を終えるのであります。しかし、全ての鮎がこのように天寿を全うするわけではありません。多くの鮎が人間に釣り上げられて命を落とします。就中、**鮎の友釣**は、鮎の悲しい習性を利用した釣法であります。**それは、具体的には、一体どういうことなのか、**と申しますと、

鮎は、自分の餌場を確保するために餌場には他の鮎を寄せ付けないという激しい競争原理が支配しています。強い鮎がテリトリーをもって餌場を独占し、他の鮎がそのテリトリーを侵すと、猛然と攻撃してこれを追っ払います。この習性を利用して、釣針を仕掛けた罟鮎を野鮎のテリトリーへ誘導して、野鮎の攻撃を誘って釣り上げるのであります。したがって、もし、鮎に仲間達とお互いに餌を分かち食う**共存共栄の心**があったならば、**鮎の友釣**は成り立たないのであります。

ところで、自分の餌場を独占して、自分だけが大きく育って行こうとする鮎の生態を思うとき、同じく**自由競争原理**の支配する**職業人の経済社会**は、果たして如何なるものであろうかと思うのであります。

先ず、**同業者**の問題があります。資本主義経済社会は、自由競争が基本原則であります。これは同業者との関係では、将に、**食うか食われるかの関係**であり、競争相手がいるが故に、ある種の**危機感**を持ちます。したがって、自分が潰れる前に彼が潰れてほしいという訳の判らない**感情の虜**にもなります。

また、同業者は同じ業界にいますから、お互いに善いところは知っています。しかし、悪いところも、醜いところも、汚いところも知り尽くしています。したがって、彼は俺の欠点を知っている、という意識がありますから、お互いに心を開くことができません。

更に人間は、自分だけは先ず栄えておかなければ、いつ潰されるかも知れないと思えますから、人のことなど考えている暇はない、即ち**倫理**のことなど考えている暇はないと謂って、自分だけ隆々と栄えていこうとします。そのために**失敗**する事例が沢山あります。一つの**事例**を出しておきます。

或る下請業者が親会社から自分の生産能力を越える沢山の注文を受けました。下請業者は喜んで、銀行から**融資**を受け、第二工場、第三工場と**設備投資**を致します。ところが、この設備投資がある程度大きくなった時点で、親会社は注文を止めます。下請業者は、受注の減少によって**融資の返済**に困り、親会社に泣きつきます。親会社は、それでは金を貸そうと言って、資本参加をして、結局、下請業者を乗っ取ってしまうのであります。

これは、企業が比較的短期間に大資本に成長していく過程でよく見られる真に恨みつらみのある物語であります。一般社会の常識では、この事例について、それは親会社の方

が悪い、というでしょう。しかし、ロータリーの考え方はそうではありません。これは親会社が悪いではありません。下請業者が自分一人で儲けようとしたところに問題があるのであります。同業者のことを考える心、詰まり、人のことを考える心は微塵もありません。自分だけが隆々と栄えていこうという自分のことしか考えていないのであります。そこには**職業の倫理**というものが全くありません。これでは、鮎が餌場を独占して自分だけが大きく育っていこうとするのと何ら変わりはありません。そのために**失敗**したのであります。

自分の生産能力を越える沢山の**注文**が来たときに「**同業者もいることですから、これ以上の御注文は同業者の方へどうぞ**」と言っておればよかったです。

しかし、そうは謂うものの**企業経営者**たる者、どうしても自分の企業を栄えさせたいがために、注文が来れば思い切り儲けたくくなります。このところが大変難しいのであります。

では、自分のことはさておいて、人のことを**真剣に考える経営者**が居るのか。

先程の下請業者とは**対照的な事例**を一つ出します。

或る有名な菓子屋の話であります。この店では、いつも午後3時頃になると、商品が売切れてしまいます。有名な店でありますから、作れば作るほど幾らでも売れるのであります。が、午後3時頃になると売切れてしまう、その程度の商品しか作らないのであります。**それは一体何故か？**

確かに、作れば作るほどいくらでも売れます。儲けに儲けることは出来ます。しかし、自分の生産能力を越えて、150% 200% 300%の商品を作れば、儲かるかも知れませんが、**粗悪品**の出る可能性も出て来ます。一つでも**粗悪品**が出ると、**お客様に御迷惑**をかけることになり、更に、**自分の信用を傷つける**ことにもなります。信用というものは、金銭をもってしては計り知れないほど**価値**のあるものであり、一旦失ったら取り返しの付かないものなのであります。信用を築くためには長い年月が必要であります。信用を失うのは一瞬であります。したがって、その菓子屋は、**精魂込めて自分の生産能力の80%の商品しか作らない**のであります。これが**職業の倫理**であります。したがって、午後3時頃になると売り切れてしまうのであります。

そして、自分の生産能力を越える**注文**に対しては、**同業者の方へ譲る**のであります。これが**同業共存共栄の倫理**であります。

このように、古来、人間が徒らに金を求めて身を滅ぼした例は枚挙に暇がありません。しかし、人間が心を求めて身を滅ぼしたことは、未だその例を聞かないのであります。

以上を要するに、私は、従来、下請業者の話と菓子屋の話を**比較**して、菓子屋の考え方を良しとし、下請業者の考え方を悪しとして説いてきました。

しかし、よく考えてみると、これは両者の良し悪しを**比較**して、よい方だけを採ろうとするものであり、菓子屋の考え方だけを良しとするのも**利己**の一つではないか、と考えるようになりました。したがって、下請業者の立場もよく考え、菓子屋の考え方もよく考えた上で、両者共に、**利己と利他との調和の世界に少しでも近づけるよう努力**するのでなければ、**ロータリー的な考え方**は身に付かないのではないかと思うのであります。

以上、「**会社は誰のものか**」という問いかけについて、**企業倫理・職業倫理**の視点から些か私見を申し述べた次第であります。お疲れになったことかと思えます。お許し下さい。御静聴有り難うございました。

以上

1. 「会社は株主のものである」という考え方は、はたして妥当なものか。
2. ロータリーの職業奉仕の概念。
3. 佐藤千壽著「道徳と資本」・発題「株主資本主義時代の公開企業経営にロータリーの職業奉仕の考え方が果たして機能しうるか？企業の利潤追求の道が物作りから知的財産作りと金融派生商品に移行している経済先進国においてロータリーは如何なる貢献をなし得るのか？
4. 拡大する市場資本とその原理「会社は株主のものである」
5. 市場資本の原理に対応する「ロータリーの原理」
6. 市場資本の原理が、現代の資本主義経済社会において何故問題になったのか。
7. 現象と本質  
「骨隠す皮には誰も迷いけむ美人というも皮のわざなり」蜷川新左衛門  
「皮にこそ男おんなのへだてあれ骨には変わるあとかたもなし」一休禅師
8. 「初心忘するゝべからず」世阿弥「左鏡」
9. グラスゴー大学教授アダム・スミス著『国富論』分業 (Division of labor)
10. 市場資本の原理の背景・敵対的企業買収・ライブドア堀江貴文。  
「転換価格修正条項付き転換社債型新株予約権付き社債」(MSCB)
11. 倫理の世界と法の世界・新株予約権発行差し止めの仮処分申請。
12. 敵対的企業買収の防衛策。
13. 株主至上主義における短期利益偏重の問題。
14. 2006年・株式会社法改正・「委員会設置会社」と「監査役設置会社」。
15. アメリカによるグローバルスタンダード「ワシントン・コンセンサス」
16. 四半期決算の開示制度。
17. 佐藤千壽の経営理念。

今日は、「会社は誰のものか」というテーマを頂いております。ただ、初めにこのテーマを頂いた時から一寸釈然としないものがありました。と言うのは、「会社は誰のものか」という問いかけは、一体何を訊いているのか、その趣旨がよく解らなかつたからであります。何故かと言いますと、「会社は誰のものか」という問いかけは、この言葉を素直に読む限り、当然の事ながら「会社は誰かのものである」と謂うことを当然の前提として問いかけているからであります。

しかし、会社自体は、営利法人として独立の権利主体でありますから、会社が誰かのもの、即ち、権利の客体になることはありません。

したがって、この問いかけを素直に読みますと、「会社の資産は誰のものか」を問いかけていることになり、それなれば、会社の資産は、会社の建物も機械もその他一切の会社の資産は、全て権利主体である会社の所有、即ち会社のものである、と謂わざるを得ないのであります。

しかし、これは、恐らくこのテーマの問いかけに対する答えにはなっていないと思います。したがって、「会社の資産は誰のものか」という問いかけの趣旨がよく解らなかつたのであります。

そこで、「会社は誰のものか」というこの問いかけの言葉は、私の知る限りでは、2005年3月、ニッポン放送に対するライブドアの敵対的企業買収の事件が起きましたが、その時、東京東ロータリークラブの佐藤千壽パストガバナーが東京の第2580地区の職業奉仕特別研修会においてアメリカ型資本主義を批判され、ロータリーの職業奉仕の本来あるべき姿を熱っぽく説かれたことがありました。その中で、佐藤さんは、「会社は株主のものである」という考え方に対する反論として、「会社は株主だけのものではない」という立場から論駁されました。そのことから「会社は株主だけのものではない」、では「会社は誰のものか」、という反意語として、誰言うことなく生まれてきたものであろうかと思うのであります。したがって、佐藤さん自身が「会社は誰のものか」と問いかけた言葉ではないことを誤解のないように申し上げておきます。したがって、「会社は誰のものか」という言葉だけを取り上げて、これだけを独立のテーマとして呈示しますと、先程申し上げましたように、現実の会社の資産の権利の帰属を訊いていることになってしまつて、テーマの趣旨に添わないことになってしまうのであります。

そこで、「会社は誰のものか」というテーマの趣旨については、私の理解は、「会社は株主のものである」という主張は、現在の資本主義経済社会にとって果たして妥当なものか否か、ということ問いかけているものと理解して話を進めたいと思います。そして、佐藤さんが、この問題の中核にある論点として取り上げられたのは、現実には起こっている現象的な問題ではなく、その現象の奥にある本質的な問題、即ち、ロータリーの職業奉仕の問題であると謂うことを忘れてはならないと思うのであります。

そこで、この話に入る前に、今日は、ロータリアン以外の人達も御参加であると聞いておりますので、その人達のためにロータリーの職業奉仕という考え方を先ず簡単に説明しておかなければならないと思います。

そこで、ロータリアンの皆さんはよく御存じのとおり、ロータリーには、職業奉仕という言葉が

あります。この言葉はロータリーの**専門用語**であります。一般世間の人達は、こういう言葉は使っていません。辞書を引いても職業奉仕という言葉は出ていません。

考えてみれば、これは奇妙な言葉であります。何故かと謂いますと、**職業奉仕**という言葉の**職業**というものは、私達が生きて行くための**所得を得るための手段**、即ち、平たく謂えば**金儲けの手段**であって、これは**自分のためのもの**であります。

一方、**奉仕**というものは、世のため人のためのもの、即ち、**自分以外の人のためのもの**であります。したがって、職業という言葉と奉仕という言葉、エネルギーの方向が全く正反対の二つの言葉の一つに合体させて職業奉仕と言っているのでありますから、実に判りにくい奇妙な言葉なのであります。

一体、自分のためのものである職業が、人のためのものである奉仕のテーマになり得るのでしょうか？

職業を営むこと、即ち、金を儲けることが、何故、世のため人のための奉仕となるのか？職業即ち、金儲けを奉仕と考えるためには、一体いかなる考え方が必要なのか？この一点が判らないと、職業奉仕は、永久に判らないことになるのであります。

そこで先ず、**職業奉仕の奉仕**ということについての**最も素朴な考え方**から検討してみますと、**職業**は、所得を得るための手段、詰まり金儲けの手段であります。それは、あくまでも自分のためのものであって、そこには、世のため人のためという他人のための考え方は一切入る余地はありません。したがって、**職業は奉仕になりません**。職業と奉仕は、それぞれ別の世界に存在すると考えざるを得ないこととなります。

この考え方からすれば、**職業を営むことが同時に奉仕になる**とは考えないのでありますから、世のため人のために奉仕をしようとするれば、**職業以外の方法**によらざるを得ないこととなります。

例えば、職業によって得た**所得の一部**を恵まれない人達に与えとか、また、**自分の労力や時間の一部**を割いてボランティア活動をするとかのように謂わば**弱者保護をもって奉仕と考える**わけであります。したがって、**職業をもって奉仕と考える**ことができないのであります。

勿論、**弱者保護**については、ロータリーも**社会奉仕**としてこれを重視し実践しているのでありますが、この**素朴な考え方**では、職業という視点から奉仕ということを考えることが出来ないのであります。

要するに、所得獲得のために、金儲けのために行動する時の心と、世のため人のために奉仕する時の心とは、全く**次元を異**にしているわけであります。

実は、ロータリークラブ以外の**アメリカ系奉仕クラブ**は、殆ど全てこの考え方であります。ライオンズクラブ然り。シビタン、コスモポリタン、皆然りであります。

ところが、ロータリーは、職業を営む心も奉仕をする心も共に同じ**一つの心**、つまり、所得獲得のために考えるエネルギーと世のため人のために考えるエネルギーとは、その向かっている方向は異なるが、その**行動を起こす元になる心は一つの心**である、と考える、即ち、**一つの心をもって、職業を営み且つ奉仕をする**と説くのであります。換言すれば、**世のため人のために奉仕する心をもって職業を営むべし**、と説くのであります。したがって、この**考え方**では、必然的に**職業を営む過程**に世のため人のためという**倫理性を要求**することにならざるを得ないのであります。詰まり、**職業を倫理的に営みなさい**、砕いて謂えば、**倫理的な金儲けを**しなさい、ということでありませぬ。

ここで、倫理ということについての原理的な説明を省いて、ごく簡単に言いますと、職業奉仕とは、倫理的に職業を営むこと、であります。

先ず、これだけのことを申し上げて、本論に入りたい思うのであります。

さて、そこで、先ず「会社は株主のものである」という考え方を論駁している佐藤さんの論説の骨子を紹介しておきます。

佐藤さんは、自著「道徳と資本」において、この問題について冒頭に次のような問題提起をしておられます。即ち、

「株主資本主義時代の公開企業経営にロータリーの職業奉仕の考え方が果たして機能しうるか？企業の利潤追求の道が物作りから知的財産作りと金融派生商品に移行している経済先進国においてロータリーは如何なる貢献をなし得るのか？」という問いかけであります。

そして、佐藤さんは、先ず初めに「拡大する市場資本とその原理」として、次のように紹介しておられます。即ち、その市場資本の原理とは、

第1に、会社は株主のものである。

第2に、経営幹部は、所有者たる株主に雇われた株主資産の運営管理人である。

第3に、経営者は、法律の許す限り最小のコストで最大の利益を上げ株主資産の増大を計らなければならない。

第4に、会社の資産は、株主のものであるから、その意図が如何に立派であろうと株主の同意なくして利潤獲得以外の目的に使うことは許されない。

第5に、社会的責任とは、社会の一員たる市民個人個人に対して求められるものであって、会社それ自体は、只、利潤獲得の機関に過ぎない。経営とは、ただ、株主に対する責任を果たすことである。

第6に、株主に対する責任を全うすれば、雇い主たる株主は経営者に対し、その業績に応じて高額報酬を与える義務がある。

第7に、公開企業においては、株主が経営者を選ぶのであって、経営者が株主を選ぶことなど許されない。しかも、違法行為によって処罰されるのは当の経営幹部であって、株主に法的責任はない。

第8に、公開市場における投資家は、社会奉仕目的で会社の株を買うわけではない。ただ、自分の資産運用手段として投資するだけである。したがって、市民としての社会的責任は、別途それぞれの立場で果たせば事足りる。

以上が佐藤さんが紹介している「市場資本の原理」であります。

この中で今日のテーマの中核となる言葉は、第1の「会社は株主のものである」という言葉であります。第2以下はこの言葉の具体的な説明に過ぎません。

そこで、佐藤さんは、この「会社は株主のものである」という市場資本の原理について、「これは、20世紀の設備集約型産業時代の論理であって、今なお、古典派経済学者、評論家、実業人の信奉するところであるが、早晩この論理は破綻するであろう」とコメントを付けておられるのであります。

では、何故、早晩この論理は破綻するのか、ということについては、後に譲ることにして、先ず論を進めたいと思います。

そこで、佐藤さんは、この市場資本の原理に対応する「ロータリーの原理」として次のように述べておられるのであります。即ち、

1. ロータリーの根幹は、物心両面における人道的活動である。
2. 古典的職業奉仕論は、所有と経営が一体となっている体制に適応するものであって、現在、大勢を占めている公開資本市場においては無力である。
3. 会社が株主のものであって、株主が経営者を選ぶというのであれば、株主の投資倫理が問題として問われなければならない。

ところが、ロータリーの会員選考が職業分類の原則によって行われている限り、資産家個人にせよ、資産運用を託された機関にせよ、ロータリーとは無縁である。このような市場体制に対してロータリーは如何に対応しようとするのか。

というのであります。

以上の佐藤さんの意見を集約しますと、佐藤さんは、冒頭の問題提起のように、拡大する市場資本の原理に対して、ロータリーの職業奉仕が如何に対応できるか、ということ問いかけているのであります。このことは、将に、ロータリーの世界に職業奉仕に関わる新しい問題が出てきたことを意味するのであります。

要するに、以上のような市場原理主義者の主張には一片の企業倫理・職業倫理も見受けられません。そこで、これに対して如何なる原理をもって対応できるのか、ということが問題であります。

そこで、先ず、企業経営の根幹は、ただ利潤追求のみにあるのではありません。平たく言えば、金を儲けることだけではないのであります。企業経営の第一義は倫理的な企業経営であるべきであります。

そして、元来、企業は、所有と経営が一体になっている体制に適応するものであります。

更に、仮に、会社が株主のものであって、株主が経営者を選ぶのであれば株主の投資倫理が問題として問われなければなりません。

以上が主たる論点になるかと思うのであります。

そこで先ず、この問題については、前提問題として企業というものは本来如何にあるべきか、という企業の本質論を確認しておきたいと思えます。

一般論として言えば、科学技術の発達により、社会は目まぐるしく変化します。したがって、職業社会・企業社会も同じく時代の変遷に従って変化します。

曾て存在した職業、例えば、煙管を修繕するラオ屋さんという職業がなくなり、一方、IT関連の新しい職業が沢山生まれて来ています。このような職業社会の変化と共に経済の状況も日々に変化します。しかし、これらの変化は全て「目に見える世界」即ち、「現象の世界」であります。般若心経に所謂「色即是空」の「色」の世界であります。肌の色が白いとか黒いとか、背が高いとか低いとか、或いは、デパートだとか病院だとか、要するに私達の目に映っている世界のことであります。これが「色」即ち、現象であります。

私達ロータリアンは、このような目に見えている現象に惑わされず、常に目に見えていない本質を見抜く目を持たなければならないと思うのであります。

足利6代将軍に仕えた文武両道の武士蝮川新左衛門の一首があります。即ち、「骨隠す皮には誰も迷いけむ美人というも皮のわざなり」という歌があるように、美人という目に見えている現象に

惑わされてはならないのであります。

この歌に唱和して一休禅師が返歌しました。

「皮にこそ男おんなのへだてあれ骨には変わるあとかたもなし」と。

要するに、ロータリアンは、常に物事の本質を見抜くことが肝要であるというのであります。それと同時に、ロータリアンは、企業経営について何時も「思いやりの心」を忘れてはならないのであります。

曾て、レイモンド・チャンドラーは、「人間は遅しければ生きていけない。それと同時に、優しくなければ生きる資格がない」と謂いました。この言葉は、人間が倫理的であるべきことを説いているのであります。

以上を要するに、私達は何時も、濡れた心で、且つ、本質を見抜く乾いた目を持たなければならないと思うのであります。

このことについて、私達が肝に銘じて忘れてはならない言葉があります。それは、皆さんよくご存じの「初心忘るゝべからず」という言葉であります。

これは、世阿弥の「花鏡」にある言葉であります。また、「花鏡」には、「当流に万能一徳の一句あり、初心不可忘」と出ています。これは、能楽習練の心構えを述べたものであります。最初の決意を忘れるな、ということばかりではなく、凡そ藝道は生涯に亘る修業であり、一段進めばまた一段、その段階ごとに原点に立ち返って、心緩めず精進怠ることなかれ、という戒めなのであります。

この戒めは、学問に志す者にも事業に携わる者にも、或いは私的な夫婦関係にも通ずる教えであります。一般に広く行われて、事あるごとに屢々引用される言葉であります。したがって、ロータリーにおいても、この理屈は、大企業であれ中小企業であれ、いささかも異なることはありません。如何なる職業人も、この言葉を瞬時も忘れてはならないのであり、これは将に終生守るべき鉄則なのであります。

ただ、現代の科学技術の進歩は誠に著しいものがあります。したがって、世の中の諸々の現象は、日々に新たに、日にまた新たに變化して行き瞬時も止まることはありません。したがって、時代の変化には直ちに即応しなければならないのであります。

しかし、世の中には、時代の変化に即応して変えてゆくべきものと、如何なる時代にあっても変えてはならないものがあります。したがって、時代に即応したものは先んじて取り入れなければなりません。その変化の速度が速ければ早いほど、一層心して、変えてはならないものは一体何か、ということを経々自問自答してみる必要があるのであります。即ち、

ロータリーの世界でも、先程申し上げましたように、職業分類も、新しくIT関係の職業が出てくるように、目に見える現象の世界は、日々に新たに変わって行きます。したがって、これには直ちに即応しなければ時代に遅れてしまいます。

しかし、一方、本来職業というものは如何にあるべきか、という本質的なものはロータリーの核にあるものでありますから、如何なる時代にあっても変わってはならないのであります。詰まり、目に見える職業の變化という現象に惑わされず、常に本質を見抜くことが大切なのであります。

このことを忘れて、目先の利害得失にばかり心を奪われますと、あっという間に転落することは幾多の先例から明らかであります。したがって、『初心忘るゝべからず』という言葉は、やはり永



遠の真理なのであります。殊に私達ロータリアンは、この言葉を毎朝反芻する必要があります。

そして、私達は、**現象**としての**職業社会**の状況がどのように変化しようとも、常に、**職業**というものは本来如何にあるべきか、**企業**というものは如何にあるべきか、**資本主義経済社会**は如何にあるべきか、という**本質**を**観る目**を失ってはならないと思うのであります。これは、まさに**理念の問題**であり、「**見に見えない世界**」「**本質の世界**」の問題なのであります。

しかし、実は、**物事の本質**を見抜くということ、これが難しいのであります。例えば、**民主政治**というものは、**多数決**で全体意思を決めていきます。しかし、多数が常に正しいとは限らないのであります。少数派が正しいこともあります。したがって、**多数決**というのはあくまでも全体意思を形成するための単なる手段に過ぎませんから、多数派が正しくないことも当然あります。したがって、**民主政治**は、常に**衆愚政治**になる可能性を孕んでいるのであります。いわば**民主政治による統治の結果**は、一つの**現象**に過ぎず、それが**企業の本質**に合致しているかどうかとは全く別個の問題であります。

**ロータリーの世界**で謂えば、例えば、**一業一会員制の原則**が2001年の規定審議会の多数決によって廃止されたことも**現象の問題**であります。

これは、規定審議会という**R I レベル**における多数決原理によって否決された**現象の問題**でありまして、この**R I レベル**で廃止された**一業一会員制の原則**を**クラブレベル**において採用するか否かということは、各クラブが自治権に基づいて決すべき問題なのであります。これは**現象論**ではなく、**本質論**であります。したがって、私達は、この**現象論と本質論**とをはっきりと見極めなければならないのであります。

そこで、**企業とはそもそも如何なるものか**ということを考えて見ますと、**企業**は、一つの「**組織体**」であります。しかも、その**組織体**の**目指すもの**は、**第一に、利潤の追求**、即ち、**金儲け**であります。それと共に**企業も社会の一構成員**でありますから、**社会の倫理**を無視することは出来ません。即ち、**社会に迷惑をかけるような金儲け**をしてはなりません。したがって、**倫理的に金儲け**をしなければならないのであります。ここから**企業の社会的責任**という問題も出てくるのであります。

そこで、この**倫理的な金儲け**ということについて一つの事例を申し上げます。

例えば、**資本主義経済社会**は、元来、**分業**を通じて発展して来たものであります。イギリスのグラスゴー大学教授アダム・スミスの著書、**経済学のバイブル**といわれる『**国富論**』の冒頭に出て来るのが実は**分業 (Division of labor)**なのであります。

現在、**資本主義社会**は、**分業**によって効率を高めて行くところから、**簡単な商品**を生産する場合でも、**下請との関係を持たない会社**は殆どありません。部品製造などは**専門家に任せた方が良質なもの**を安く作ることが出来るので、人間は、**分業に分業**を重ねて来たのであります。

ところが、**分業の当事者**、即ち、**親会社と下請との間**は、力のバランスが崩れていて、**資本力**は、原則として**親会社の方が強い**のであります。そこで、ローマの格言に『**人は人にとって狼である**』と謂われるように、力の強い者が弱い者を犠牲にして行くことになるのであります。ここに**マルクス・レーニン主義**の出て来る一つの原因があります。

例えば、物を作って売って1円の金を得たとします。1円というものは**交換価値**でありますから、1円と**等価値の物**と交換することが出来ます。

そこで、これを1万倍して1万円の金を持っているとすると、1円の物を1万倍した物しか買えないか、と言うと、実はそうはならないのであります。

**交換価値**を**交換力・購買力**と考えますと、1円の1万倍は、数値の上ではまさに1万円になりますが、現実には物と交換する場合には、1万円以上の物と交換することができるのであります。したがって、1万円持って居る人と1円しか持っていない人とは、交換力・購買力に大差が出てくるわけでありまして、大資本は益々大きくなるのであります。

この点が、マルクスの謂う『**資本の論理は力の論理**』でありまして、**マルクス主義**は、このアンバランスを**国家権力**によって**調整**しようとする発想なのであります。

これに対して、ロータリーはどのように考えるのか。ロータリーは倫理運動の立場からこのアンバランスを「**徳の力**」によって**調整**しようとするのであります。**徳**というものは、目に見えないものであります。何億円にも替え難いほど価値のあるものであります。この「**徳の力**」を一枚入れる、というのがロータリーの謂う職業奉仕の基本的な考え方なのであります。謂わば、**経済に倫理を入れる**、という考え方でありまして、これが**企業**というものの**本質**をついた議論であらうかと思えます。

ところが、**市場資本の原理**を突き詰めて行きますと、やがて「**資本の論理は力の論理**」となって弱肉強食の世界となり、**企業の倫理**、**職業の倫理**というものが失われてしまうと思われるのであります。これでは**円熟した資本主義社会**は生まれません。**福祉社会**もまた生まれないと思うのであります。

したがって、**市場原理主義**の考え方は、**現象**に惑わされて、**企業は本来如何にあるべきか**という本質を見失ったとも思うのであります。これは、資本主義経済社会にとって、決して正しい考え方ではありません。私は、現在、大勢を占めている**公開資本主義市場**は、あくまでも一つの「**現象**」にすぎないものであって、**企業社会・職業社会**の「**本質**」に根ざしたものではないと思うのであります。

そこで次に、**市場資本の原理**が、**現代の資本主義経済社会**において何故**問題**になったのか、というその**背景**を眺めてみたいと思うのであります。

御存じのように、**証券取引所に株式を上場**している上場会社では、株式の譲渡は制限されていませんから、その株式は、市場で自由に売買されます。そのため、何者かが或る会社の議決権のある株式の過半数を取得すれば、その会社の経営者は経営権を失うことになります。

そこで、経営者の同意或いは協力なくして上場会社を支配しようとすることは、一般に「**敵対的企業買収**」と呼ばれているのであります。

そこで、**2005年3月**、**ニッポン放送の株式**をめぐる**ライブドアとフジテレビジョン**が争ったことによって**経済社会に激しい動揺の軌跡**が走ったことは、未だ記憶に新しいところであります。これは、**ニッポン放送とフジテレビジョン**の経営陣からは、「**敵対的企業買収**」と受け止められたのであります。

実は、この**経済界の動揺の発端**は、**2005年2月8日**、インターネット上でポータルサイトを運営する**堀江貴文のライブドア**が、早朝の時間外取引において、僅か**30分**という短時間の間に**ニッポン放送株の972万株(35%)**を取得するという**違法と合法すれすれのグレーゾーン**の手

段を使ったことでありました。

ところで、この買収資金は、一体どのようにして調達したのか、と言いますと、外資系のリーマン・ブラザーズ証券から588億円を借り入れて、その後更に、800億円の「転換価格修正条項付き転換社債型新株予約権付き社債」MSCBを発行してこれを返済するというものでありまして、この長い名前の社債は一体

どのようなものなのか、と言いますと、社債を引き受けたリーマン・ブラザーズは、常に前の週の株価の1割引の価格でライブドアの社債を株式に転換できるという、ライブドアにとっては絶対的に不利な条件を呑んでの資金調達でありました。そこで、ニッポン放送は、これに対抗するために、ライブドアがニッポン放送株の40%以上を取得し、フジテレビも33%を超えたというニュースが流れたその日に、フジテレビ社を割当先として、発行済み株式総数の1.44倍にも当たる4720万株の新株予約権を発行すると発表したのであります。

その結果、フジテレビが予約完結権を全て行使して株式に転換すると、ニッポン放送の株式数は8000万株となり、フジテレビは全体の約7割の株式を押さえることが出来るのであり、その時、ライブドアの保有する比率は15%前後まで低下することになって、ライブドアの企業買収は失敗に終わることになります。

この点について商法は、不公正なる方法による株式の発行によって既存の株主が不利益を受けることがあれば、これを差し止める権利を認めていますから、ライブドアは、東京地裁に対して新株予約権発行差し止めの仮処分を申請しまして、フジテレビの新株発行が不公正かどうかの判断を裁判所に委ねたのであります。

ただ、この関係は、既に倫理運動であるロータリーの世界を超えた法の世界の問題でありますから、元来、ロータリーの関知すべき問題ではないのであります。

ロータリーが関わり合いを持つのは、これら当事者の企業活動が倫理的であるか否か、という職業倫理乃至職業奉仕のとの関係であります。

ところで、ライブドアもフジテレビも、二言目には「株主の利益」を口にしています。しかし、ライブドアの新株予約権付き社債も、フジテレビジョンの新株予約権も、市場に大量の新株を注入することによって株価を押し下げる原因となるものであります。したがって、その場合、最も損害を受けるのは、既存の株主であることを忘れてはなりません。したがって、これは両者とも欲望むき出しの争いでありまして、ロータリーの視点から見れば、どっちもどっち、似たようなものでありまして、ロータリーの職業奉仕の関知すべき問題ではありません。勿論、法の分野の問題としては、株主代表訴訟の原因にもなるのであります。

では、現実に「敵対的企業買収」を仕掛けられた企業は如何に対応すべきか、という問題があります。当時、或る企業は、いち早く敵対的企業買収の防衛策を検討し「自社株の買い入れ」や「株式の持ち合い」を実施した企業もありました。

しかし、防衛策として「自社株の買い入れ」や「株式の持ち合い」に力を入れるような対症療法的な対応は、決して妥当なものとは思えないのであります。

何故ならば、会社の利害関係人は、株主だけではありません。経営者、従業員、取引先、顧客、そして一般社会というこれら全てのものが会社の利害に関係しているからであります。将に、会社は株主だけのものではない、のであります。

その結果、会社の利害関係人それぞれの利害は、時として相反する場合があります。例えば、従業員や取引先の利益を削って、株主の利益を増やすことが職業倫理的に正しいとは思えません。また、先程のライブドアの新株予約権付き社債やフジテレビの新株予約権も経営者の立場からは企業防衛のためには妥当だとされても、そのことが市場に大量の新株を注入する結果、株価を押し下げて、既存の株主に損害を与えることとなります。したがって、企業防衛策は、経営者が自分の立場を守るためだけのものとも考えられるのであります。

また更に、このような対症療法的な対応は、既に訴訟その他法的技術の問題であり、倫理の世界を越えた法の世界の問題であります。それは最早、倫理運動としてのロータリーが機能すべき分野ではないのであります。

ただ、法的技術の問題・法の世界の問題であるとしても、自社株の買い入れや株式の持ち合いに力を入れることには職業奉仕的にも問題があると思います。

それは何故かと申しますと、自己株式の大量取得には資本の空洞化や株価操縦の危険があり、また、株式の持ち合いは、資金効率の低下ともたれ合い経営の危険があるからであります。

また、最近の短期的な株価押し上げを重視する「株主至上主義」に対しては、短期利益偏重の欠陥がありますから、長期的な利潤追求を重視する日本古来の企業経営を忘れてはならないと思うのであります。

そこで、最近の経済界の短期利益偏重の問題に少し触れておきたいと思います。

この点については、一橋大学名誉教授の中谷巖先生が「資本主義以後の世界」という著書の中で明快な論説をしておられますので、それを引用させて頂きながら、ロータリーの職業奉仕との関連を私なりに申し述べたいと思います。

先ず、「会社は株主のものである」という株主至上主義の考え方を前提としますと、株式会社においては所有と経営が分離していて、株主は、平素は経営に直接関与しないで、経営は経営者に任せていますから、場合によっては、株主と経営者の利害が相反する場合も出てきます。したがって、株主の選んだ取締役が株主の利益が守られているか否かをチェックする役割が必要となるわけがあります。そこで、社外取締役が多数を占める取締役会が必要であるという論理が出て来たのであります。

元来、アメリカ型の株主資本主義では、企業は、株主の利益を最大にすることが最重要課題となりますから、企業は株主に対する配当を最大にすることに務めなければなりません。したがって、労働コストを下げるために賃金の安い海外へ工場を移転するとか、赤字経営を解消するために簡単にリストラをするとか、或いはまた、一方的に下請を切り捨てるとか、色々なことをして株主の利益を増やさなければならぬわけでありまして。したがって、もし、経営者がこのようなことを怠ると、株主代表訴訟で訴えられたり、株主総会で退陣を求められたりすることになります。

これが、2006年に株式会社法が改正され、「委員会設置会社」と呼ばれるコーポレート・ガバナンスが生まれた背景でありました。

この株式会社法の改正によって、株式会社は、「委員会設置会社」と「監査役設置会社」の二本立てとなりまして、そのどちらを選ぶかは各企業の自由選択となったのであります。ここで少し法制度に関する話を挟んでおきます。

先ず、「委員会設置会社」には、指名委員会、報酬委員会、監査委員会という三つの委員会を取締役に設置し、この三つの委員会の構成としては、外部取締役即ち、社外取締役が過半数を占め

なければならないという規定があります。

そして、**社外取締役が株主の利益を代表して、指名委員会は経営者の指名、報酬委員会は報酬の決定、そして監査委員会は経営の監査**という三つの役割を担当するのであります。このようにして、**株主の利益が守られるように外部から監視**するわけであります。

これに対して、「**監査役設置会社**」というのは、従来通り、**取締役は、全員が会社内部の者でもよい**のであります。

但し、**監査役には必ず外部の人間を入れなければならない**のであって、これは、**監査役会を通じて経営の適法性をチェック**するという趣旨であります。

ところで、この**株式会社法改正後**も日本の企業は、殆どが「**委員会設置会社**」を選ばず、「**監査役設置会社**」を選んでるのであります。それは一体何故か。

恐らく、日本の経営者は、**会社は株主のもの**というのは原理の問題であって、現実の問題としては、「**会社は自分達が経営しているのだ、社外取締役に何がわかるか**」という**自負心が強い**のであろうかと思われるのであります。もっと突っ込んで言えば、「**会社は株主のものである**」という**考え方に馴染めない**のであります。

慥かに、**企業の競争力の源泉は、会社の役員・従業員を含めた現場の力**であり、更に、**取引先、下請、そして顧客**などが**一体となって努力して行く**、このような**ステークホルダー**によって、初めて**企業の活力は生まれる**のであります。会社は**株主のものである**、と謂っても、その**会社の競争力は株主から生まれる**わけではないのであります。

この**ステークホルダー**という考え方は、**近江商人の「三方よし」**の考え方に通じるものであります。株主の利益だけを考える**経営ではなく、会社**というものは、**ステークホルダー全員のもの**であるという考え方は優れて**日本的**であります。

この**日本的な考え方**から謂えば、「**会社は株主のものである**」という考え方は、**欧米の階級社会**を前提とした考え方であって、**日本人の価値観には合わない**のであります。日本における**会社**その他の組織は、**現場にいる従業員が主導権**を持っている社会であります。会社の**経営者**にしても、**分厚い絨毯を敷きつめた豪華な執務室に籠もって一日中、財務の数字**だけを**チェック**している**経営者**は**尊敬**されません。時には**現場に降りてきて、従業員の仕事ぶりを見る**。そして「**君達のお陰でうちの会社は保っている**」と肩をたたく。そのような**現場との一体感**が戦後30年にして、**世界第2の経済大国**となった**日本企業**を支えてきたのであります。

**江戸時代の成熟した文化**が**庶民**によって担われてきたように、**日本の企業**も**現場にいる従業員や中間管理者**によって担われて来たのであります。「**これは俺たちの会社だ**」という**当事者意識**を持って仕事をしてきたことによって**日本の会社は発展**してきたのであります。

社長や役員だけでなく、**現場の人達**も「**俺たちが頑張っているからこの会社はもっているんだ**」という**高い当事者意識**を持っています。このような**従業員が居る**からこそ、**現場で例外的な処理**が必要な**困難な問題**が出てきても、**管理職の手を煩わすことなく自分たちで解決**してしまいます。

ところが、**階級社会**では、**現場の人達**がこのような**高い当事者意識**を持つことは**期待出来ません**。もし、**問題が起こっても**、「**それは自分たちの仕事ではない。マネージャーのする仕事でしょう**」と謂うことになるのであります。

**階級社会の国**では、**エリート・マネージャー**が**全てをコントロール**しますから、**現場の従業員**の志気は**上がりません**。したがって、**例えば、目の前のベルトコンベアー上に明らか**な欠陥部品が流れてきても**全く無関心**という場面も**出て来る**のであります。日本であれば、**欠陥部品が流れてくれば、現場の人達が何処に原因があるのかチェック**して、**瞬く間に解決**してしまいます。

ところが、外国では、明らかに不具合な部品が流れてきても、我関せずで、命じられた仕事だけをしています。それは何故かという、仕事全体の流れを見るのは管理職であって、一般従業員は将棋の駒のようなものだという階級意識が強いからであります。これでは良質なものづくりは出来ません。ロータリーの職業奉仕は、徹底した品質管理が基本前提なのであります。

笑い話を一つ紹介しておきます。昔、日本が高度経済成長期に入る前の話であります。アメリカの新車を買って喜んで乗っていると、運転席で時々ゴトゴトと音がするのでディーラーに行ってみてもらったところ、ドアの中にコカコーラの空き瓶が入っていました。そして、その中に紙切れが入っていて、「やっと見つけたか」と書いてあったそうであります。これは職業倫理以前の問題であります。当時のアメリカの職業倫理の低さを物語るものであります。これでは、日本との物作りの競争には勝てるはずがないのであります。

佐藤さんがロータリーで「人作り」を説き、米山梅吉先生が「ロータリーの例会は人生の道場である」と説いていることの意味を肝に銘ずべきであります。したがって、企業の現場を預かる人の教育が一番大事なのであります。

このように、日本の場合、会社の役員のみならず、現場の人間にも高い当事者意識があります。したがって、会社のガバナンスについても、外から社外取締役が入ってきて、財務の数字だけを見て、「この取引から撤退せよ」とか「リストラをせよ」というシステムは、日本人には馴染まないものであります。

「仕事のことは俺たちの方がよく解っている」という自負心があります。したがって、日本の会社は「委員会設置会社」を選ばず、「監査役設置会社」の方を選んだのであります。

もっとも、「監査役設置会社」を選択した企業に不祥事がないか、と謂うと、実は、そうでもないのであります。オリンパスのように、歴代社長が承知の上で、1000億円を超える「飛ばし」による損失隠しをしていたような事例は、後を絶たないのであります。この場合、監査役は監査機能が働いていなかったことは明らかであります。

問題は、もし、オリンパスが「委員会設置会社」であったならば、このような10年以上に亘る不祥事は防ぐことが出来たのかどうか、ということであります。

現に、オリンパスには3人の社外取締役がいました。しかし、彼らは、10年以上に亘って経理の不正をチェックすることが出来なかったのであります。したがって、委員会設置会社にしたからと謂って、事態が改善される保証など何処にもありません。事実、錚々たるメンバーを社外取締役に据えて、表面上は盤石のガバナンス体制をとっていたアメリカのエンロンやワールドコムのような会社が驚くべき不正を働き、大きな社会問題になったことは、未だ記憶に新しいところであります。

このように考えますと、現象として目に見える体制の問題は、本質的なことではないということになります。幾ら形を立派なものにしても、仏作って魂入れず、当の経営者に職業倫理が欠落していると、相当の不祥事でも隠し通すことができるということでもあります。企業経営において職業倫理が如何に大事か、ということでもあります。

だからこそ、佐藤千壽さんは、「会社は株主のものである」という株主至上主義に反対して「会社は株主だけのものではない」と主張されるのであります。

そこで、佐藤さんは、職業奉仕の権化のような人でありましたから、自らの会社の「経営理念」の冒頭において、「会社は、社員共同の生活の源泉であり、社会は会社が有用な製品を供給することを期待している」と謂って、それなるが故に、「会社は第一にそこで働く社員のものであり、その会社の製品を利用する顧客のものである」と考えておられるのであります。

では、そもそも何故、株式会社法が改正されたのか。勿論、その根本の原因は、株主資本主義の

考え方に立つ**アメリカの影響**であります。

御承知のとおり、日本は、従来から**友好国アメリカの影響**を強く受けています。それは、**軍事面**のみならず、**経済や財政の面**でも強い影響を受けています。それは、時には**内政干渉**に涉ることもあります。

殊に、その影響が強くてきたのが**ここ1980年以降**であります。

先ず、**1968年**に日本が**世界第2の経済大国**になったとき、日本の自動車や電気製品はアメリカ社会を横行していました。そこで、アメリカは、**もの作り**では日本には勝てないと思い、1980年代に入ってから、金融によって経済力を回復しようと考えたわけであり、詰まり、**実物経済から金融経済**への転換を図ったのであります。

そこで、**レーガン大統領**は、**1981年**、高金利政策によって世界の資本をアメリカに引き寄せるといふ政策に転換したのであります。これはアメリカが金融によって経済力を回復しようとしたものであります。

ところで、日本は、第2次世界大戦以後、国の安全保障を全面的にアメリカに依存するという状況でありましたから、アメリカの要求を呑まざるを得ない立場にありました。そこで、**アメリカ**は、物作りは日本に任せておいて、自分の国は、日本で作られた優秀な製品を買う方がよい、と考えたわけであり、

しかし、アメリカが物を買う、ということは、当然、その代金の支払のためにアメリカの**ドルが海外へ**出て行くこととなります。したがって、**アメリカの貿易赤字**が大きくなりました。

その結果、**世界はどのように変わったか**、と言いますと、アメリカが世界中から物を沢山買ったために**世界経済は活況を呈した**のであります。その結果、日本は勿論のこと、発展途上国までも景気がよくなりました。

しかし、一方、アメリカは、海外に支払った**ドルを回収**しなければなりません。そのためアメリカは、世界へ出ていった金をアメリカに引き戻して、国際収支を均衡させようと考えたわけであり、

そこで、アメリカは、**デリバティブ**などの**金融商品**を次々に開発しました。これは、御承知の通り、**株式、債券、金利、外国為替**などの**金融商品**から派生して生まれた**金融商品**のことであり、**先物取引・オプション取引・スワップ取引**が代表的なものであります。

また、当時の**IT**による**新しい情報技術**がこれらの**金融商品の開発**に役立ちましたので、アメリカの**金融商品**は世界中で大いに売れたのであります。

このようにして、アメリカは、流出したドルを再び吸い上げることに成功したのであります。

要するに、アメリカは、自国の所得以上を消費する**消費経済**によって**世界の経済成長を支えた**と謂えるのであります。

このように、物作りでは競争力を失った筈のアメリカが**リーマン・ショック**に到るまでの**20数年の間**、**年率3%以上の経済成長**を実現することが出来たのは、**情報技術をふんだんに活用した金融商品を開発した結果**でありました。

実は、その**経済成長の過程**で、アメリカは、**グローバルな資本**が国境を自由に出入り出来るような**金融市場を開発**する必要があると考えたのであります。

**それは何故か**、と言いますと、**資本が国境を越えて自由に動き回ることが出来なければ市場は拡大しません**から、**大きな利潤を獲得**することが期待出来ないからであります。

そこで、**アメリカ**は、世界に対して、**国境の壁をなくして、市場をグローバル資本に解放**させようと考えたわけであり、これが、**アメリカによるグローバル・スタンダード**であり、「**ワシントン・コンセンサス**」と呼ばれるものであります。

それは具体的にはどういうことか、と言いますと、「ワシントン・コンセンサス」というのは、ワシントンに本部を置く I M F (International Monetary Fund) 即ち、国際通貨基金や世界銀行が提唱した考え方でありまして、それは、

「①民営化、②規制撤廃、③小さな政府という3項目に従って国内の構造改革をしない限り I M F や世界銀行からの融資はしない」というものであります。

このようにしてアメリカは、金融資本が自由に国境を越えて移動することが出来るグローバルな金融システムを創り出すことに成功したのであります。

ところが、2008年のリーマン・ショックによってアメリカの作り上げた金融システムは一挙に縮小してしまっただけであります。

これが市場原理に委せたアメリカ型の株主資本主義の結末であり、このことが今日の世界的不況の原因となっていることは明らかであります。これは、将に、職業倫理が頹廃して人間が徒に金を求めた結果であります。

実は、このアメリカ経済の不況が日本の経済に影響を与えたのは当然のことではありますが、更に問題なのは、アメリカ政府の日本に対する不当な干渉であります。それは、具体的にはどのような形を採ったか、と言いますと、

少し古い話ではありますが、アメリカは、1989年にソ連が崩壊した頃から、日本に対して経済システムの構造改革を要求するようになったのであります。

その始まりは、1989年の「日米構造協議」であります。その最も厳しいものは、1994年のクリントン政権による「年次改革要望書」であります。それは、日本古来の取引における当事者間の信用とか信頼関係を基本前提とした取引慣行や商慣行を廃止せよ、と謂うものであります。これは、明らかに内政干渉であります。何故かと言いますと、これに従えば、日本の国際競争力が弱くなることが明らかだからであります。

アメリカの論理は、日本のこのような取引慣行や商慣習は、外国企業が日本と取引をする場合に障害になるから、このような閉鎖的な取引慣行を廃止せよと謂うのであります。

要するに、アメリカは、自らの一方的な論理に基づいて、日本の取引慣行を閉鎖的であると決めつけ、地道な取引交渉を行うことなく、頭ごなしに政府間交渉による圧力をかけて来たのであります。

しかし、日本の取引慣行は、ロータリーの職業奉仕の原理に則ったものでありまして、あらゆる当事者間の信頼関係を基本前提として、長期的に安定した利潤を着々と獲得していく強靱な体質の企業を作り上げる原理に基づくものなのであります。それは、アングロサクソンの発想に基づく株主資本主義のように短期的な取引を基本前提とするものとは全く異質のものなのであります。

ところで、アメリカによるグローバルスタンダードの悪影響の一つに「四半期決算の開示制度」があります。これは株主に対する情報開示が必要であるという論理であり、アメリカから押しつけられて2008年から義務づけられた制度であります。その制度の趣旨は、上場企業に経営内容を迅速に、3ヶ月毎に開示指させることによって、投資家に対して経営の実態を逐一伝えると共に、経営の透明性を確保するところにある、というのであります。このことだけを取り上げれば投資家保護という観点から大変よい制度ではあります。

しかし、反面において、四半期即ち、3ヶ月毎に投資家に満足のいく業績を見せなければ、経営者として失格とされかねない虞があります。そこで、それを避けるために、無理をしてでも3ヶ月毎に良い数字を出そうとすることになります。その結果どうなるか。良い数字を出すための会議が



増えます。また、本来ならば**長期的な観点からの判断**が重要なのに、短期的な決算数値を良くするために**決定を歪める**ことにもなります。

また、**労務費を変動経費化**しようと**正社員**を減らして**非正規社員**を増やしたり、或いは、本来であれば今期に実施すべき**投資を先送り**して、無理に利益を捻り出すようなこともせざるを得なくなります。

或いは、長年付き合いしてきた**取引先**をきってしまうということも起こりかねないことになります。その結果、本来あるべき**長期の経営方針**が歪められてしまうことにもなります。

このような諸々の弊害の出る虞があるのが「**四半期決算開示制度**」であります。

将にこの制度は、**短期利益を重視**するあまり**経営の方向性を誤らせるもの**なのであります。

謂うまでもなく、会社にとって**本当に重要なこと**は、四半期毎に良い経営数値を出すことではなく、5年先、10年先を見据えた**長期計画**を立て、職業奉仕の原理に則って**長期的に安定した利潤**を着々と獲得しながら、**従業員の雇用**を守り、**取引先や同業者、下請業者との共存共栄**を果たすこと、また、そのことによって**企業の社会的責任**を果たすこと、そのことこそが経営の第一義なのであります。

3ヶ月毎に経営数値を高めることなど何の意味もないのであります。3ヶ月毎に良い数値を出そうとすると、もし、その時期に余剰と見なされる労働者がいると、**解雇**することにもなり、将来の貴重な戦力を失うことにもなるのであります。

このようにして、**会社は株主のもの**である、という株主資本主義は目先の現象的なことにとらわれて、**会社は如何にあるべきか**という本質を見誤ったものと思うのであります。

したがって、私達は、このような**現象**に惑わされることなく、常にものごとの**本質**を見つめ、**ロータリーの職業奉仕の原理を実践**することを忘れてはならないと思うのであります。

そこで、次に、日本の古来の**長期的な取引慣行の根底に流れる思想**は一体何か。それに学ぶために、参考となるのは**佐藤千壽さんの考え方**であります。

**佐藤さん**は、日本の取引慣行に対して**不当な圧力**をかけてくる**アメリカの株主資本主義**に予てから反対の考えを持っておられたのであります。

**佐藤さん**は、一介の中小企業を一代にして世界的な企業に育て上げたのであります。その成功の物語に一貫して流れる**佐藤さんの経営の理念**は、**ロータリーの職業奉仕の哲学**でありました。したがって、それを語るには、先ず、企業の中核である**佐藤さんの「経営理念」**を顧みなければなりません。それは**ロータリーの定款第4条**に定められている「**ロータリーの目的**」と同じく、そこには**佐藤さんの経営者としての基本的な考え方**が見事に集約されているからであります。

**佐藤さん**は、今から54年前の1960年、千住金属工業の社長に就任しましたが、その時、自ら宣言した「**経営理念**」には「**会社は、人間完成の道場である**」と謳っています。これはロータリーの始祖**米山梅吉先生**が「**ロータリーの例会は人生の道場である**」と喝破された境地と見事に合致するのであります。

この「**経営理念**」が、1960年当時は未だ売上高**10億円**にも満たない中小企業であった千住金属工業を**47年後の2007年期末**には売上高**579億円**、**経常利益93億円**の世界的企業に育て上げたのであります。

この**経営理念**が示すように、**佐藤さん**は**理想主義者**でありました。しかも、その**実践者**でありました。そして、**佐藤さん**は、常々、**ロータリーに哲学があるように、事業にも哲学がなければならぬ**と謂っておられたのであります。

そして、この**経営理念**の集約として、「**私は、最大の会社となることを望まず、最良の会社となることを祈りにも似た心をもって切望する**」と謂っておられるのであります。では、**最良の会社と**

は一体何を意味するのか。その中身は何か。

私の解釈は、それは最良の社員であり、最良の役員であり、最良の製品であり、そして最良の顧客であります。これは、ロータリーの職業奉仕の根底に流れる質の探求の思想であります。

そして、これはまた、思想家エマーソンの言葉、「文明の価値は何によって測られるか。都市の大きさや人口、収入の多寡ではない。その文明が如何なる人を作ったかによって文明の価値は測られる」という言葉と共通の境地に立つものであります。

実は、この言葉は、1974年、佐藤さんが東京第2580地区のガバナーに就任された年の国際ロータリーの会長ウィリアム・ロビンスの言葉に通じるものなのであります。即ち、「ロータリーの価値は何によって測られるのか。それは 国際ロータリーやロータリークラブの規模の大小や会員数の多寡ではない。そのクラブが如何なる人を育てたかによってロータリーの価値は測られる」とウィリアム・ロビンスは断言しているのであります。したがって、ここに、エマーソン、ウィリアム・ロビンス、そして佐藤千壽という思想の系譜を見取ることが出来るのであります。

これを要するに、日本の古来の長期的な取引慣行の根底に流れる思想は人作りであり、それに基づく質の探求なのであります。

以上、「会社は誰ものか」というテーマについて、ロータリーの職業倫理・職業奉仕の視点から私の考え方の一端を申し述べました。時間の関係で述べ足りないことも多々ございますが、時間が参りましたので、一応これで終わりたいと思います。

御静聴ありがとうございました。

以上

1. 会社は私のもの。会社は株主のもの。会社は社員のもの。その他諸々。
2. 1648年・ウエストファリア条約。中世ヨーロッパ・国王のもの。
3. 1923年・ロータリーは、利己と利他との調和を目的とする人生の哲学。
4. 1906年・Donald Carter・弁理士、互惠主義批判。Paul P.Harris の反省。
5. 1910年・ロータリーは、親睦と奉仕の調和の中に宿る。寛容な心。
6. インドの相思相愛の王様。愛の本質は自己愛。
7. 菩薩の世界・実現の世界と念願の世界。
8. 市場原理主義の背景・敵対的企業買収・ライブドア堀江貴文氏。  
「転換価格修正条項付き転換社債型新株予約権付き社債」(MSCB)。
9. 東京東ロータリークラブ佐藤千壽氏の経営理念「会社は人間完成の道場」。
10. 企業の本質論・社会的責任。
11. 資本主義社会における分業の意義。マルクス・レーニン主義とロータリー。  
1954年度RI会長 Herbert J. Taylor・「利益の適正分配の原則」。
12. 現象とは何か、本質とは何か。「爛々と昼の星見え菌生え 高浜虚子」。  
「色即是空」。「月落ちて天を離れず」。
13. 企業の競争力の源泉は、会社の役員、社員を含めた現場の力である。  
近江商人の「三方よし」の考え方、売り手よし、買い手よし、世間よし。
14. 「会社は誰のもの出もない、全体のものである」という考え方。

以上

今日は、「会社は誰のものか」というテーマを頂いております。

ところで、「会社は誰のものか」という問いかけは、一体誰に対する問いかけなのか、ということがはっきりしません。そこで、この問いかけを文字通り素直に受け取りますと、様々な答が返って来ると思います。

例えば、「会社は誰のものか」という問いかけに対して、或る人は即座に「会社は私のものである」と答えるかも知れません。また或る人は、「会社は社員のものである」と答えるかも知れません。また或る人は、「会社は顧客のものである」と答えるかも知れません。また或る人は、「会社は株主のものである」と答えるかも知れません。また或る人は、「会社は誰のものでもなく**全体のものである**」と答えるかも知れません。このほかにも色々な答えが返ってくるかも知れません。したがって、この様々な答えに対しては、それぞれ一応の検討をしてみなければならないと思います。

そこで、先ず、「**会社は私のものだ**」と思っている人の心について考えてみます。この人は、恐らく自分で資本金を出し、企業の設備を整え、社員を雇って、刻苦勉励して会社を築き上げたのであろうかと思えます。したがって、会社は私のものだ、と思うのは蓋し当然のことかも知れません。この思いは、勝手な思いこみに過ぎないかも知れませんが、苟も経営者たる者、このような思いがあつて然るべきものとも思うのであります。譬え心の片隅にでも「**会社は私のものだ**」と思う心があるからこそ、この厳しい経済社会を生き抜いていくことが出来ると思うのであります。例えば、社長さんの会話の中に、「**私の会社は景気がよい**」とか「**うちの会社は景気が悪い**」などという言葉がよく出て来るのは、その意識の表れであります。殊に**創業者**には、その意識が強いだらうと思うのであります。

しかし、一方、この思いだけで生き抜こうとすると、**会社の利益だけを考えて職業倫理を忘れる虞**もあり、そのために事業に失敗することもあります。

ところが、それにも拘わらず、「**会社は私のものだ**」と思う心は、大事にしなければならないと思うのであります。**それは何故か**、と言いますと、これは、「**私のも**」と思う人間の所有本能に根ざしていると思うからであります。

「**私のも**」という私有財産制度は人間の本能に根ざすものとして、古くからあつたのであります。このことは何も会社に限ったことではありません。会社より遙かに大きい組織である国家も中世ヨーロッパにおいては王様の私物でありました。

御承知のとおり、1648年にドイツ北西部のウエストファリヤで30年戦争終結のために結ばれたウエストファリヤ条約があります。この条約によって近代国家が誕生したのであります。それ以前の中世ヨーロッパの国家は、謂わば、王様のもの、即ち、国王の私物でありました。当時は封建的な身分社会でありましたから、領土も、人民も、統治組織も、軍隊も全て王様のものであります。王様の立場から謂えば、「**国家は私のも**」であつたのであります。公私混同などという考え方は、今日の私達の考え方から謂えることでありまして、この時代には、そもそも公私混同の公がなかつたのであります。

しかし、やがて、近代の資本主義社会において私有財産制度が初めて完全な形で出来上がりますと、資本主義の発展と共に生産手段を所有する階級と所有しない階級との格差が拡大して行ったため、現代では、社会的、公共的な観点から私有財産制度に様々な法的規制が加えられるようになったのであります。そして、その規制の一つが公共の福祉という公の問題でありました。

これをロータリーの視点から謂えば、職業倫理とか企業の社会的責任という考え方に繋がるのであります。したがって、例えば、「会社は私のものだ」という所有権の機能が100%発揮されることはなくなったのであります。砕いて謂えば、**会社の資産も会社の儲けも全て私のものだ**という考え方は、**通用しなくなった**ということでありまして、詰まり、資本主義社会では、企業の目的は「**利潤の追求**」即ち、「**儲けること**」でありまして、それには限度があるということでありまして

要するに、**企業経営は利潤追求の営み**でありますから、**企業の根底には「儲け」**があります。ただ、「**儲け**」の中には、「**儲けてもよい儲け**」と「**儲けてはならない儲け**」があるわけでありまして。その「**儲けてもよい儲け**」を追求することが、ロータリーの目的である、と考えればよいのであります。

**Paul P.Harris** は、この点をとらえて「**ロータリーは、儲けの金高を問題にするものではない**」と言っているのであります。即ち、

ロータリーは、**儲けた金高**ではなく、**儲けた方法**、即ち、**儲け方**を問題にするのであります。これが**職業倫理**に関わってくるのであります。企業の根底に奉仕をおいて職業を営みますと、詰まり**職業を倫理的に営みます**と、奉仕を通じて厚い**信用**に支えられ、**利潤**、即ち**儲け**が**長期的に安定的**に入ってくる、というのであります。

ただ、ここで考えなければならないことは、「**会社は私のものだ**」と思う心は、**利己心**そのものである、ということでありまして。

そして、ロータリーは、**利己と利他との調和**を目的とする人生の哲学である、と謂われていますように。ロータリーでは**先ず第一に利己心**があります。職業を営むにしても**利己心**が根底にあります。**利己**があるからこそ初めて**利他**との調和を考えることが出来るのであります。したがって、「**会社は私のものだ**」と思う心は、大事にしなければならないと思うのであります。この心は、将に人間の所有本能に根ざしているのであります。

ロータリーも1905年に始まった頃の**原始ロータリー**では、会員達が**仲良くして助け合う**という**親睦**だけの世界でありました。その**親睦**は、自分達のことしか考えない**利己**そのものでありまして。自分達以外のことも考える**利他**の考え方、世のため人のためのことを考える**利他**の心は一切ありませんでした。会員達の心には、それぞれ「**会社は私のものだ**」という**思い**だけがあつたのであります。

しかし、やがて**1906年**、**Donald Carter** という人の**忠告**によって、世のため人のための**奉仕**という**利他**の心が芽生えたのであります。謂わば、「**会社は私のものだ**」という**利己心**のみの**親睦**だけでは、**クラブ**として立ち行かないと考えて、**利他心**に基づく**奉仕**の心が芽生えたわけでありまして。

ところで、今日は**ロータリアン以外の人達**も参加されていると聞いております。したがって、**Donald Carter** の**忠告**など謂う話は、今日初めてこの話を聴く人にとっては判らないと思しますので、**Donald Carter** の**忠告**がどのようなものであつたのか、ということなどについて、これは重

要なことでありますので、少し説明しておきたいと思います。

そこで、先ず、**Donald Carter** という人は、職業分類は日本流に言えば弁理士、アメリカ流に言えば特許専門の弁護士であります。クラブNo. 1 のシカゴロータリークラブが創立されてから約1年半経った頃、クラブの会員を増やすために、**Frederic Tweed** という会員が **Donald Carter** に対してクラブへの入会を勧誘しました。すると、**Donald Carter** は、ロータリークラブが一業一会員制即ち、一つの職種から一人だけ会員を選んで入会させるという制度をとっていることとか、会員達がお互いに助け合う互惠主義のクラブであることなどを聞いて、

『君達は、お互いに助け合って、豊かになって楽しいだろう。しかし、一業一会員制というのであれば、クラブに入れない同業者は一体どうなるのか。また、職業人の集まりであれば、職業を持たない一般地域社会の人達は一体どうなるのか。』

私達は、この地域社会に生まれ、地域社会に育てられ、地域社会にお世話になって暮らしている。このお世話になった地域社会に何らの恩返しもしない。何らの足跡もの残さないで、自分達だけが助け合って、隆々と栄えて、やがてこの世を去っていく。そのような**エゴイズム**のクラブは永続性がないだろう。自分は、二度とない人生をそのような**エゴイズムの世界**におくことは出来ない』と言ってキッパリと入会を断ったのであります。

これを聞いて、痛く**反省**したのが **Paul P.Harris** であります。

『**Donald Carter** の言うとおりのだ。クラブの行き方を変えよう』と言ってそれから職業人の親睦のエネルギーを世のため人のために使おう、と考えるに至ったのであります。

実は、この **Donald Carter** の忠告から出てくるポール・ハリスの反省が、ロータリーにおける**奉仕**という考え方の誕生の物語でありました。

要するに、**1906年以前**には、ロータリーに世のため人のための奉仕という考え方は全く存在しなかったのであります。そこには、ただ、職業人の淋しさ、心の渇きを癒すためにロータリークラブを作ったという考え方だけがあつたに過ぎません。それは、将に**親睦だけの世界**でありました。

この点は、後に至って昭和10年、**Paul P.Harris** がフィリピンのマニラにおける第3回太平洋地域会議に出席するために日本に立ち寄った際、日本のロータリアンが『**貴方は何故ロータリークラブを作ったのですか**』と尋ねた時、『**自分が1905年にロータリークラブを作ったのは、格別の意味があつたわけではない。ただ、淋しかったからだ**』と答えていることにより裏付けられるのであります。

要するに、1906年の春に至って、**Donald Carter** の忠告により、ロータリーの世界に「**我らの親睦のエネルギーを世のため人のために**」という**奉仕**の考え方が出てきたわけでありました。

ところで、**親睦**というのは、クラブの中の自分達のことを考えること、詰まり、自分たちが仲良くなって助け合うことでありますから、これは自分たちのためのものであります。

一方、**奉仕**というのは、クラブの外の自分達以外の人達のことを考えること、詰まり、他人のためのものであります。したがって、**親睦**と**奉仕**は**エネルギー**の方向が全く**正反対**であり、これを**比喩的に**謂えば、**水と油の関係**であります。

ところが、先程申し上げましたようにロータリークラブは、元々、**親睦だけの世界**でありました。そこへ**Paul P.Harris** が **Donald Carter** の忠告によって、世のため人のための**奉仕**という全く**異質**の考え方を入れようとなりました。

この時の Paul P.Harris の考え方は、ロータリークラブは『始めに親睦ありき』、元々、親睦だけの世界であったところに親睦より高次の概念としての奉仕という考え方が出てきた以上は、奉仕が親睦と相容れない時には、親睦を抑えて奉仕が生きるべきだと謂う立場をとったわけであります。その結果、当然のことながら、親睦が崩壊し、クラブは荒れに荒れてクラブ崩壊寸前にまでなったのであります。

そこで、Paul P.Harris は、ロータリーにおける親睦と奉仕とを上下の関係において捉えたことの誤りに気づきました。

『親睦と奉仕とは、同じレベルの概念として捉えるべきであった。この両者は、ロータリークラブという社会制度において表裏一体の関係にある。いずれを優先させてもいけない。親睦と奉仕の調和の中にロータリーが宿る』、と悟ったのであります。

この Paul P.Harris の心が、やがて、1923年のセントルイスの国際大会において、決議23-34号第1項の「ロータリーは利己と利他との調和を目的とする人生の哲学である」という言葉として実を結ぶことになるのであります。

以上のことを要約しますと、1905年の原始ロータリーでは、仲間同士お互いに仲良くして助け合うという親睦だけがありました。その親睦は、将に利己そのものであります。世のため人のための利他の考え方は一切ありませんでした。

将にそれは「会社は私のものだ」という考え方だけの世界でありました。

しかし、やがて1906年、ロータリーは、Donald Carter の忠告によって他者との関係、即ち、利他を考えるようになり、これが奉仕という考え方に繋がっていくのであります。

詰まり、「会社は私のものだ」という考え方も一つの考え方であり、大事にしなければなりません。それが、それと同時に他者との調和も考えなければならないということでもあります。したがって、利己と利他との調和ということは、詰まるところ親睦と奉仕の調和ということになるのであります。そこで、Paul P.Harris は、ロータリーは親睦と奉仕の調和の中に宿ると悟ったのであります。

ここで大事なことは、利己が大事であることを忘れてはならないのであります。

昔、インドに奥様をこよなく愛した相思相愛の王様が居ました。ある時、王様が最愛の奥様に対して、「私は、よく考えてみると、誰よりも自分が一番可愛いように思う。」と言われました。すると奥様も「私も、誰よりも自分が一番可愛いように思います。」と答えました。そこで、王様は、「皆が自分が一番可愛いと思えば、この世の中は立ち行かないね。お釈迦様に聞いてみよう。」と言ってお釈迦様に会いました。

お釈迦様は、「人間は、皆自分が一番可愛いのです。それでよいのです。ただ、自分が一番可愛いと同じように相手も自分が一番可愛いと思っていることを忘れてはなりません。」と諭されたそうであります。

このように、愛というものは、自分を愛する自己愛が本質的なものなのであります。しかし、同時に、相手も相手自身を愛しているという相手の自己愛も忘れてはならないのであります。ここから相手に対する思いやり、相手に対する愛、詰まり、他者への愛が始まるのであります。

要するに、愛の原点は自己愛、これ即ち利己であります。利己を忘れてはなりません。これは、自分の職業を営むことを奉仕と考える、という職業奉仕の根底に流れる思考であります。

このように致しまして、「会社は私のものである」という利己の考え方が**大事**である、と共に、**利他**の考え方もまた**大事**であると謂うことが判るのであります。

だからこそ、ロータリーは、**利己と利他との調和**ということとその思想の第一義と考えているのであります。これがロータリーの**基本的な考え方**であります。

ところで、**利己**とは自分を利すること、即ち、これは自分のためのもの、一方、**利他**とは他人を利すること、即ち、これは他人のためのものであります。したがって、**利己と利他というエネルギーの方向が全く正反対のものを調和させることが果たして出来るのか**、という問題もあります。観念的に言葉として謂うことは易しいことではありますが、**現実に行動として利己と利他との調和を実践することが出来るのか**。**如何にして調和させることが出来るのか**。という問題があります。

実は、よく考えてみますと、**利己と利他とは調和できないものなのであります**。**利己と利他とが調和できるのは、仏教で謂えば菩薩の世界であります**。**私達凡人には調和できないのであります**。したがって、人間は、本能的には自分が可愛いものでありますから、「**会社は私のものだ**」と考える人も出て来るのであります。

では、**どうすればよいのか**。ロータリアンは、毎週一回のクラブ例会において、自分の心を磨く**自己研鑽**、そして、皆で心を磨き合う**切磋琢磨**、このことに努めながら、**少しでも利己と利他との調和の世界に近づけることを念願しながら努力すること**であります。このように致しまして、**利己と利他との調和**というのは、**実現の世界ではなく、念願の世界**なのであります。

ロータリアンは、得てして**利他を良しとし、利己を悪し**、とする考え方に陥りがちであります。この考え方は、**奉仕を良しとし、親睦を悪し**、とする考え方に連なるものであります。

しかし、ロータリーは、創立以来、色々な考え方をお互いに尊重し合い、様々な意見に学び合うという**多様性を前提とした組織**であります。したがって、**利己心に基づく親睦も大事、利他心に基づく奉仕も大事**なのであります。

然るが故に、Paul P.Harris は、1910年、『**親睦と奉仕とは、ロータリークラブという社会制度において表裏一体の関係にある**。いずれを優先させてもいけない。**親睦と奉仕の調和の中にロータリーが宿る**』と悟ったのであります。

そして、『**ロータリーとは、寛容である**。親睦も大切だが、奉仕も大切。奉仕も大切だが、親睦も大切。したがって、**寛容な心を持つこと**。自分の考え方を人に押しつけてはならない。ロータリーは、このような思考の世界の中にある。』と説いたのであります。

要するに、**利己の心をしっかり腹に据えて、その上で利他との調和を考えるべき**であります。殊に、**愛の根源にある自己愛を忘れてはならない**のであります。

このように致しまして、「**会社は私のものである**」という考え方も**大事にしなければならない**のであります。

さて、ここで**論点を変えます**。今までは、謂わば、古典的な資本主義経済社会を前提とした話をしてきましたが、現在のように資本主義が爛熟して参りますと、色々な考え方が出て来ました。その一つに**市場原理主義の考え方**があります。その中にも、「**会社は私のものだ**」という考える人もいます。事例を紹介しておきます。



ただ、ロータリーの**事例研究**として具体的な事例を出す場合は、通常、当事者の名を伏せて、一般論として話すのでありますが、今日は敢えて当事者の名を明らかにして話すことに致します。

何故か、と申しますと、今から引用する事例は、既に全国新聞紙上に大きく報道された**公知の事実**だからであります。そのみならず、私的なスキャンダルであれば、人権上の配慮から名を伏せるべきではありますが、企業というものは**社会の公共の器**でありますから、**企業の社会的責任**としても情報は公開されるべきものだと考えるからであります。したがって、少し古い話ではありますが職業奉仕の根幹に関わる話でありますので、敢えて名を明らかにして紹介することに致します。

そこで先ず、**市場原理主義**というものが現代の**資本主義経済社会**において何故問題になったのか、というその**背景**から話に入りたいと思うのであります。

御存じのように、**証券取引所に株式を上場**している上場会社では、株式の譲渡は制限されていませんから、その株式は、市場で自由に売買されます。そのため、何者かが或る会社の議決権のある株式の過半数を取得すれば、その会社の経営者は経営権を失うことになります。そこで、経営者の同意或いは協力なくして上場会社を支配しようとすることは、一般に「**敵対的企業買収**」と呼ばれています。

さて、**2005年3月**、**ニッポン放送の株式**を巡って**ライブドア**と**フジテレビ**が争ったことによって経済社会に**激しい動揺の軌跡**が走ったことは、未だ記憶に新しいところであります。これは、**ニッポン放送**と**フジテレビ**の経営陣からは、「**敵対的企業買収**」と受け止められました。

実は、この**経済界の動揺の発端**は、**2005年2月8日**、インターネット上でポータルサイトを運営する**ライブドア**が、早朝の時間外取引で僅か**30分**という短時間の間に**ニッポン放送株の972万株(35%)**を取得するという「**違法と合法すれすれのグレーゾーン**」の手段を使ったことであります。

ところで、この**買収資金**は、一体どのようにして調達したのか、と言いますと、外資系の**リーマン・ブラザーズ証券**から**588億円**を借り入れて、その後更に、**800億円**の「**転換社債型新株予約権付き社債**」**MSCB**を発行してこれを返済するというものであります。

そこで、これに**対抗**するために**ニッポン放送**は、**ライブドア**が**ニッポン放送株の40%以上**を取得し、**フジテレビ**も**33%を超えた**というニュースが流れたその日、**フジテレビ**社を割当先として、**発行済み株式総数の1.44倍**にも当たる**4720万株**の**新株予約権**を発行すると発表したのであります。

その**結果**、**フジテレビ**が**予約権**を全て行使して株式に転換すると、**ニッポン放送の株式数**は**8000万株**となり、**フジテレビ**は全体の約**7割**の株式を押さえることが出来るのであり、その時、**ライブドア**の保有する比率は**15%前後**まで低下するのであります。

この点については、**商法**は、**不公正なる方法による株式の発行**によって**既存の株主**が**不利益**を受けることがあれば、これを**差し止める権利**を認めていますから、**ライブドア**は、**東京地裁**に対して**発行差し止めの仮処分**を申請し、**フジテレビ**の**新株発行**が**不公正かどうか**の判断を裁判所に委ねたのであります。

この両者の争いを冷静に観察しますと、**ライブドア**も**フジテレビ**も、二言目には「**株主の利益**」

を口にしてはいますが、ライブドアの新株予約権付き社債MSCBも、フジテレビの新株予約権も、市場に大量の新株を注入することによって株価を押し下げる原因となるものでありまして、その場合、最も損害を受けるのは、既存の株主なのであります。したがって、これは両者とも、自分のことしか考えない利己そのものであり、欲望むき出しの争いでありまして、倫理運動であるロータリーの視点から見れば、どっちもどっち、似たようなものであります。勿論、これは株主代表訴訟その他の争いの原因にもなるのであります。

したがって、また、現実には敵対的企業買収を仕掛けられた企業が、その防衛策として「自社株の買い入れ」や「株式の持ち合い」を実施することは、利己的な経営者の保身に他ならないといわざるを得ないのであります。

何故かと謂いますと、会社の利害関係者（ステークホルダー）は、株主だけではないからであります。経営者、従業員、取引先、顧客、そして一般社会というこれら全てのものが会社の利害に関係しているからであります。そして、これらの利害関係者の利害は、当然の事ながら、時に相反することがあります。したがって、従業員や取引先の利益を削り、企業の利益、即ち、株主の利益を一方的に増やすことが正しいとは思えないのであります。将に、会社は株主のものではないのであります。

さて、そこで、市場原理主義者の根底にある考え方は一体何か、ということを検討しますと、先ず、市場原理主義者は「会社は株主のものである」ということを基本前提としています。そして、

第1に、経営者は所有者たる株主に雇われた株主資産の運営管理人であるから、法律の許す限り最小のコストで最大の利益を上げ株主資産の増大を計らなければならない。

第2に、会社の資産は株主のものであるから、その意図が如何に立派であろうとも、株主の同意なくして利潤獲得以外の目的に使うことは許されない。

しかも、公開企業においては、株主が経営者を選ぶのであって、経営者が株主を選ぶことなど許されない。

というのが主張の骨子であります。

ところで、先ず、「会社は株主のものである」ということは、株式会社では所有と経営が分離しているということを根拠としているようではありますが、これは原理的な一つの比喩に過ぎません。現実の経営の実態を見れば、企業は、所有と経営が一体になっている体制に適応するものであることは明らかであります。

仮に、会社は株主のものである、したがって、全ての利益は株主のために、という考え方が正しいのであれば、企業の利益を社会貢献に回せば株価は下がる筈であります。ところが、最近では、社会貢献に積極的な企業の株価は高くなるという統計の結果が国際的にも現れているのであります。これは明らかに、企業は、本来倫理的であるべし、とする職業倫理的考え方の現れであります。

このように、会社は決して株主だけのものではないのであります。したがって、元来、企業というものが、単なる利潤追求のみならず、倫理的な企業経営をも目指さなければならないものである以上、職業倫理、企業倫理を高めることは、企業経営者の至上命題なのであります。これを企業集団としてのロータリーの視点から見ますと、職業倫理・企業倫理を高めることが、将にロータリーの今年度のテーマ「ロータリーに輝きを」もたらすことになるのであります。

また、市場原理主義者は、会社の資産は株主のものであるから、その意図が如何に立派であろうとも、株主の同意なくして利潤獲得以外の目的に使うことは許されないと主張します。

しかし、この主張は、企業の社会的責任を無視するものであります。企業は、社会の一構成員として社会に対する責任があります。

また、会社の資産は株主だけのものではありません。したがって、会社の資産は、株主のものであるから、株主の同意なくして利潤獲得以外の目的に使うことは許されないなどという考え方は、企業の倫理性を否定し、自分だけが隆々と栄えて行こうとするエゴイズムの論理と言わなければならないのであります。

また、公開企業においては、株主が経営者を選ぶのであって、経営者が株主を選ぶことなど許されていない、などと主張します。しかし、株主が経営者を選ぶというのであれば、先ず、株主の投資倫理が問われなければなりません。そうでなければ、企業の社会的責任など果たすことは出来ないと思うのであります。

以上のような市場原理主義者の主張には、一片の企業倫理・職業倫理も見受けられません。「会社は株主のものである」という考え方は、将に、利己と利他との調和を考えない利己心のみの考え方であります。したがって、これも「会社は私のものである」という考え方の一つの類型であります。

このように考えますと、「会社は私のものである」という考え方の中には、利己と利他の調和を考えるものと利己のみを考えるものがあることが解るのであります。

株主至上主義のアメリカ型資本主義からすると、会社は一体誰のものか、と考えざるを得ないようなこともあります。株主、経営者、社員、取引先、顧客、などの会社の利害関係者の利害は、当然のことながら相反することもあります。したがって、社員や取引先の利益を削って、企業の利益即ち、株主の利益を一方向的に増やすことは、公平の原則にも反しています。

また、企業買収を仕掛けられたときの防衛策として「自社株の買い入れ」や「株式の持ち合い」などを実施することが、果たして、株主や従業員の利益になるのかどうか。これらは、経営者の保身としか思えないのであります。

ところで、ライブドアの代表者堀江貴文氏の考え方は、一体どのようなものか。当時のマスコミに公表されたところによりますと、「人の心は金で買える。金を持っている人間が一番強いのであれば金持ちになればよい。人間を動かすのはお金である」という典型的な拝金主義者であります。

そして、企業は買うが事業には投資しないのであります。したがって、世のため人のためという職業奉仕乃至職業倫理的な考え方は微塵も見受けられません。ましてや企業の社会的責任などという考え方は彼の眼中にないようであります。将に、利己心だけの「会社は私のものである」という自己中心的な考え方であります。

市場原理主義者の全てが自己中心的な人であるとは思いませんが、堀江貴文のような考え方の人も居るといふことでもあります。したがって、「会社は誰のものか」という問いかけに対しては、「会社は私のものである」と考える人の中にも「会社は株主のものである」と考える人も居るわけであ

ります。

ところが、ロータリーには、職業をもって奉仕と考える**職業奉仕**という**奉仕の種類**があり、その中核にあるものが**職業倫理**であります。したがって、**職業倫理の視点**から見ると、「**会社は私のものである**」という考え方で会社を正しくコントロールすることは、到底出来ないことは明らかなのであります。

そこで次に、「**会社は社員のものである**」という考え方を紹介しておきます。これは、**市場原理主義者**とは**正反対の極**にある考え方であり、その代表的なものは、東京東ロータリークラブの**佐藤千壽** **パストガバナー**の考え方であり、

佐藤さんは、大学卒業後、或る会社に勤務しましたが、あの太平洋戦争と敗戦、という激動の時代に、小さな町工場を主宰することになりました。

当時は、授業員20人、資本金6万円、詰まり、誰も皆、ただ食うために働くというだけに過ぎなかった零細企業でありましたが、その小さな町工場を一代にして世界的な企業に育て上げたのであります。

その成功の物語に一貫して流れる**経営の理念**は一体何か。それは、ロータリーの**職業奉仕の哲学**でありました。そこには佐藤さんの経営者としての基本的な考え方が見事に集約されているのであります。即ち、

佐藤さんは、今から**54年前の1960年**、正式に社長に就任した時、自らの「**経営理念**」を宣言しましたが、それには「**会社は、人間完成の道場である**」と謳っています。これは、「**企業は人なり**」、人を育てること、所謂「**人作り**」が経営の根本理念であることの表明であり、ロータリーの創始者**米山梅吉**先生が、「**ロータリーの例会は人生の道場である**」と喝破された境地と見事に合致するのであります。

この**経営の理念**が、具体的にどのような形で実現されているのか。その実践の一端を紹介しておきたいと思うのであります。

佐藤さんは、この**経営理念**の集約として「**私は最大の会社となることを望まず、最良の会社となることを祈りにも似た心をもって切望する**」と謂っておられます。では、**最良の会社**とは一体何を意味するのか。その中身は一体何か。

私の解釈は、それは**最良の社員**であり、**最良の役員**であり、**最良の製品**であり、そして**最良の顧客**であります。これは、ロータリーの**職業奉仕の根底**に流れる**質の探求の思想**なのであります。

そこで、佐藤さんが自らの**経営理念**をどのように実践されたか、ということについては、到底短い紙面に語り尽くすことは出来ませんが、「**会社は誰のものか**」というテーマを考える上で参考になると思うことを少し触れておきます。

佐藤さんは、会社の**経営理念**の冒頭において、「**会社は、社員共同の生活の源泉であり、社会は、会社が有用な製品を供給することを期待している**」と謂って、それなるが故に、**会社は第一にそこで働く社員のものであり、その会社の製品を利用する顧客のものである**と考えているのであります。

そこで、佐藤さんの「**会社は社員のためのものであり、顧客のためのものである**」という考え方の核にある論点を要約しますと、

**第1に、企業経営の目的は、利潤追求のみにあるのではなく、倫理的な企業経営でなければならない**、ということであり、

第2に、企業は、所有と経営が一体になっている体制に適応するものである、ということであり  
ます。

この論点については、その前提問題として企業というものは、本来如何にあるべきか、という企業の本質論を確認しておかなければなりません。

先ず、企業は、一つの「組織体」であります。しかも、その組織体の目指すものは、利潤の追求、即ち金儲けであります。これは、利己そのものであります。しかし、企業も社会の一構成員でありますから、社会の倫理を無視することは出来ません。即ち、社会に迷惑をかけるような金儲けをしてはなりません。ここに利他の論理が入って来ます。したがって、倫理的に金儲けをしなければならないのであります。ここから企業の社会的責任というものが出てくるわけでありす。

この倫理的な金儲けをするについて、企業を如何に管理すべきか、ということが肝心なことになるのであります。そのためには、企業を権限論的に見ないで機能論的に見ることであります。即ち、

企業というものは、それを構成する社長以下全ての社員が、それぞれの役割を十分に果たす事により、初めて円滑に運営されるものであります。したがって、その内の一人が欠けても、その限りにおいて運営の円滑さが阻害されます。この意味では、社長職、課長職、タイピスト職、工員職その他諸々の職務を機能論的に見る限り、すべて平等対等な『役割の配分』に過ぎないのであります。

そして、各自が自分の役割を十分に果たすことにより、初めて企業は発展するのであり、企業が発展することによって、その構成員たる社員も潤うことになるのであります。したがって、『他人なくして自分なし。自分なくして他人なし』ということを前提として、先ず、社員には良質な人を選ぶことが大切であります。そして、社員自身に、「自分はこの企業経営の役割を分担しているのだ」という意識を育てることが肝要であります。そして、如何にしてこの役割分担の意識を育てるかということが、職業奉仕の大きな柱となるのであります。

これとは逆に、企業を権限論的に見ますと、社長は、会社の代表権限を持って職階制の最高の位置にあり、社員は、会社との雇用契約をもって結ばれ、業務命令に服することによって上意下達の関係となるのであります。しかし、これでは、社員が企業経営の役割を分担しているという意識は育たないのであります。その典型的なものが欧米の階級社会の社員の意識であります。

このようにして、企業を機能論的に見て、社員の心の中に、企業経営の役割を分担しているという意識、別の言い方をすれば、ここは私の会社だ、という意識を育てるといふ考え方が企業の本質論の一つにあるのであります。

そこで、この倫理的な金儲けということについて一つの事例を出しておきます。

例えば、資本主義経済社会は、元来、分業を通じて発展して来たものであります。したがって、分業によって効率を高めて行くところから、簡単な商品を作る場合でも、下請との関係を持たない会社は殆どありません。部品を作ることなどは、専門家に任せた方が良質なものを安く作ることが出来ますので、人間は、分業に分業を重ねて来たわけでありす。

ところが、分業の当事者、即ち、親会社と下請との間は、力のバランスが崩れていて、資本力は、原則として親会社の方が強いのであります。そこで、ローマの格言に『人は人にとって狼である』

と謂われるように、力の強い者が弱い者を犠牲にして行くことになるのであります。ここに**マルクス・レーニン主義**の出て来る一つの原因があります。

例えば、物を作って売って1円の金を得たとします。1円というものは交換価値でありますから、1円と等価値の物と交換することが出来ます。

そこで、これを1万倍して1万円の金を持っているとすると、1円の物を1万倍した物しか買えないか、と言うと、実はそうはならないのであります。

**交換価値**を**交換力・購買力**と考えますと、1円の1万倍は、数値の上ではまさに1万円になりますが、現実には物と交換する場合には、1万円以上の物と交換することができるのであります。したがって、1万円持って居る人と1円しか持っていない人とでは、交換力・購買力に大差が出てくるわけでありまして、大資本は益々大きくなるのであります。

この点が、マルクスの謂う『**資本の論理は力の論理**』でありまして、**マルクス主義**は、このアンバランスを**国家権力**によって調整しようとする発想なのであります。

これに対して、ロータリーはどのように考えるのか。

ロータリーは**倫理運動**の立場からこのアンバランスを「**徳の力**」によって調整しようとするのであります。**徳**というものは、目に見えないものであります。何億円にも替え難いほど価値のあるものであります。この「**徳の力**」を一枚入れる、というのがロータリーの謂う**職業奉仕**の基本的な考え方なのであります。謂わば、**経済に倫理を入れる**、と謂ってよいかと思うのであります。これが企業というものの本質をついた議論であろうかと思ひます。

要するに、ロータリーは、親会社と下請との**力のアンバランス**を調整するために**徳の力**を一枚入れるのであります。これが倫理運動たるロータリーの考え方であり、この考え方から、一つの**倫理原則**を出すことが出来るのであります。

それは『**利益の適正分配の原則**』であります。これを一言で言いますと、

「人を泣かせて、その上に自分の幸せを築くなよ」と謂うことのであります。

資本主義経済社会は、**自由競争**を前提としていますが、**自由競争**は、無駄なエネルギーを節約するために**競争入札**をします。しかし、**力のバランス**が崩れていると、**力の強い者が弱い者を叩く**という現象が起こります。元請から下請、下請から孫請へと叩いて行きます。

ところが、あまりに叩きすぎると、やがて、叩かれた方が**裏切る**ことになります。したがって、**搾取の系列による構造の業界**は、この点をよく考えなければなりません。何故ならば、これでは共存共栄は果たせないからであります。まさにこれは商工会議所や同業組合がリーダーシップをとるべき場面であり、ロータリアンがリーダーシップをとるべき場面であります。

要するに、「**利益の適正分配の原則**」というのは、**公平の原則**なのであります。

しかもこれは、**法的原則**ではなく**倫理原則**であります。**事例**を紹介しておきます。

**1954-55年度**の国際ロータリー会長 **Herbert J. Taylor** が、**1932年**に倒産したアルミ食器会社の再建を引き受けて、その**10年後**に一流の企業に育て上げたときに使ったのが、この**公平の原則**であります。

或る日、彼は、印刷業者と契約をしました。ところが、契約を締結した後で、その印刷業者が自宅に帰ってから、自分の計算違いのため、その契約では大変な損失を被ることが明らかになりました。

しかし、契約は締結されてしまっていますので今更取消することもできません。さればとって、損をすることが判っていないながら真面目な仕事ができるかどうかも判りません。そこで彼は、断られても元々だと思って、**Taylor** に事情を打ち明け、契約のやり直しを申し入れたのであります。

**Taylor** は『それはお気の毒だ。しかし、皆の意見を聞かなければならない』と言って、この問題を取締役会にかけました。取締役会では、『契約は締結されている。我々は一銭も値切らずに印刷業者の言いなりに契約をしたのだから、契約は守って貰わなければならない。』と言う意見でありました。

しかし、**Taylor** は、『我々は、「四つのテスト」を誓い合っているではないか。この契約で真実とは何か、と云えば、契約通りにことを運べば相手が確実に損をするということである。しかもこの契約は、相手の真実の意思に基づいたものではない。真実ではない。そのことが、みんなに公平と言えるのであろうか、好意と友情を深めることになるのであろうか、そして、みんなのためになるのであろうか』

という論法で取締役会を説得し、結局、印刷業者が損をしない程度に契約のやり直しをしたのであります。このことが口込みで業界に伝わり、「**Taylor** の会社は大したものだ。彼と取引をすれば安心だ」ということになり、益々信用を確立することになったのであります。

これは、自分の会社が儲ける反面において、下請の印刷会社が泣くようなことをしてはならない、即ち、『人を泣かせてその上に自分の幸せを築くなよ』ということ、利益というものは、親会社も下請も全てに適正に分配されなければならないという利益の適正分配の原則の実践例であります。**Taylor** は、自分と取引をする全ての業者に対して、何時も利益の適正分配ということを考えたと言います。これが、利己と利他との調和の論理であり、そしてまた、徳の力によって資本力のアンバランスを調整する実践例でもあります。

要するに、ロータリーは倫理運動でありますから、倫理的に物事を処理しなければなりません、法律的に処理しなければならない場合には、倫理の裏打ちのある法律論を出すことを考えなければならぬのであります。

では、ロータリーが倫理運動としての役割を果たすために、心得るべきことは一体何か。それは、目に見えている現象に惑わされずに物事の本質を見抜くことであります。

ロータリーは倫理運動でありますから、企業というものが、単なる利潤追求のみならず、倫理的な企業経営をも目指さなければならないものである以上、職業倫理、企業倫理を高めることは、企業経営者の至上命題でもあります。

ところが、「会社は株主のものである。」という市場資本の原理を突き詰めて行きますと、やがて「資本の論理は力の論理」となって弱肉強食の世界となり、企業の倫理、職業の倫理というものが失われてしまうと思われるのであります。これでは成熟した資本主義社会は生まれません。そして、福祉社会もまた生まれないと思うのであります。

したがって、市場原理主義の考え方は、現象に惑わされて、企業は本来如何にあるべきかという本質を見失ったものと思うのであります。これは、資本主義経済社会にとって、決して正しい考え方ではありません。

私は、現在、大勢を占めている公開資本主義市場は、あくまでも一つの「現象」に過ぎないもの

であって、企業の「本質」に根ざしたものではないと思うのであります。

では、現象とは何か。本質とは一体何か。先ず、俳句を一句紹介します。

爛々と昼の星見え菌生え 高浜虚子

これは、正岡子規と共に日本に近代俳句を唱導した高浜虚子の代表句の一つであります。終戦直後の昭和22年の作品であります。

国破れて山河あり。これは当時、戦災で焼き尽くされ、荒涼とした日本の原風景でありました。工場の煤煙のない澄み切った大空。公害もない澄み切った山川草木。そして、食べるものも着る物も住むところもなかった私達国民は、貧困のドン底にありました。

そのような環境の中で、神経の研ぎ澄まされた高浜虚子が見たものは一体何か。それは真っ昼間の大空に爛々と輝く星、そして、荒れ果てた大地に群がり生えている菌であったというのであります。私は、この一句から、太陽の限りない恵みと、生きとし生けるものの逞しい生命力を感じるのであります。

ところで、この一句の意味は一体何か。真っ昼間の大空に爛々と星が輝いて見える、そして菌が群がり生えている、という将にこの世のものとも思えない異様な情景であります。

しかし、菌は目に見えますが、真昼の星は目に見えるはずがありません。しかし、高浜虚子は、その星が見えるというのであります。一体、彼は何を言わんとしているのでしょうか。

私の解釈は、目に見えている菌は現象の世界の情景であります。一方、目に見えない昼の星は本質の世界の情景であります。現象の世界というのは、般若心経に所謂「色即是空」の「色」の世界、即ち、美人だとか、肌の色が白いとか黒いとか、背が高いとか低いとか、所謂、私達の目に映っている世界であります。

これに対して、本質の世界というのは、例えば、「月落ちて天を離れず」という言葉がありますように、お月様が西の空に沈んでも、月は天即ちこの宇宙を離れる訳ではありません。したがって、この「月落ちて天を離れず」という言葉は、この宇宙を統べてある物事の真理を述べたものなのであります。即ち、星というものは真っ昼間は目に見えなくても、厳然として大空に存在し、輝いている、というのであります。これが物事の本質であります。

したがって、虚子は、この世の中には、菌という目に見える現象の世界と、真昼の星という目に見えない本質の世界があるということを感じ取って、その時の感懐を俳句に詠んだのであります。

そこで、私は、ロータリーの思想の世界でも「目に見える現象」に惑わされることなく、何時も「目に見えない本質」を見抜くことを忘れてはならないと思うのであります。

このように致しまして、爛々と昼の星見え菌生え という高浜虚子の一句が、今もなお、私の心に残っているのであります。これがロータリーにおける現象と本質についての私の考え方でありませぬ。

では、会社経営の本質にある肝心要の考え方は一体何か。それは、企業の競争力の源泉を育てることです。詰まり、人作りであります。競争力のない企業は滅びます。殊に、現代のようはグローバルな経済社会においては、国際競争力のない企業は生きて行くことが出来ません。

では、企業の競争力の源泉は何か。企業の活力はどのようにして生まれるのか。それは、会社の役員・従業員を含めた現場の力であり、更に、取引先、下請、そして顧客などが一体となって努力



して行くという、このような**会社の利害関係者（ステークホルダー）**によって、初めて**企業の活力**は生まれるのであります。したがって、**会社は株主のものである**、と謂ってみても、その**会社の競争力**は、株主から生まれるわけではないのであります。

この**ステークホルダー**という考え方は、**近江商人の「三方よし」**の考え方、即ち、**売り手よし、買い手よし、世間よし**、の考え方に通じるものであります。

株主の利益だけを考える経営ではなく、**会社**というものは、**ステークホルダー全員**のものであるという考え方は優れて**日本的**であります。

この日本的な考え方から謂えば、「**会社は株主のものである**」という考え方は、**欧米の階級社会**を前提とした考え方でありまして、**日本人の価値観**には合わないと思うのであります。日本における**会社**その他の全ての組織は、現場にいる**従業員**が**主導権**を持っている社会なのであります。

会社の経営者にしても、**分厚い絨毯**をしきつめた**豪華な重役室**に籠もって一日中、**財務の数字**だけをチェックしているような経営者は**尊敬**されないのであります。時には現場に降りてきて、**社員の仕事ぶり**を見る。そして、「**君達のお陰でうちの会社は保っている**」と言って励ますことが大事であります。そのような**現場との一体感**が戦後30年にして、**世界第2の経済大国**となった日本の**企業**を支えてきたのであります。

御承知のように、**江戸時代の成熟した文化**が**庶民**によって担われてきたように、日本の**企業**も現場にいる**従業員**や**中間管理者**によって担われて来たのであります。「**これは自分達の会社だ**」という**当事者意識**を持って仕事をしてきたことによって日本の**会社**は**活力**を生み、**発展**してきたのであります。

日本の**企業**は**階級社会**ではありませんから、**社長**や**役員**だけでなく、**現場の人達**も「**自分達が頑張っているからこの会社はもっているのだ**」という強い**当事者意識**を持っています。このような**従業員**が居るからこそ、現場で**例外的な処理**が必要な**困難な問題**が出てきても、**管理職**の手を煩わすことなく**自分達**で解決してしまいます。

ところが、**欧米**のような**階級社会**では、**現場の人達**がこのような強い**当事者意識**を持つことは全く**期待**出来ません。したがって、もし、**問題**が起こっても、「それは**自分達**の仕事ではない。**マネージャー**の**する仕事**である」と謂うことになって、**素知らぬふり**をして、**一切関与**しないのであります。

**階級社会**の国では、**エリート・マネージャー**が全てを**コントロール**しますから、**現場の従業員**の**意気**は上がりません。したがって、例えば、目の前の**ベルトコンベアー**の上に**明らかな欠陥部品**が流れてきても、全く**無関心**という場面も出て来るのであります。日本であれば、**欠陥部品**が流れて来れば、**現場の人達**が**何処に原因**があるのかを**チェック**して、**瞬く間に解決**してしまいます。

ところが、**階級社会**では、**明らかに不具合な部品**が流れてきても、**我関せず**で、**命じられた仕事**だけをしています。**それは何故か**、という、**仕事全体の流れ**を見るのは**管理職**の役割であって、**一般従業員**は、**将棋の駒**のようなものだという**階級意識**が強いからであります。これでは良質な「**もの作り**」は**出来る筈**がありません。**ロータリーの職業奉仕**は、**徹底した品質管理**が**基本前提**なのであります。

**笑い話**を一つ紹介しておきます。昔、日本が**高度経済成長期**に入る前の話であります。アメリカの**新車**を買って喜んで乗っていると、**運転席**で時々**ゴトゴト**と音がするので**ディーラー**に行ってみてもらったところ、**ドア**の中に**コカコーラの空き瓶**が入っていました。そして、その中に**紙切れ**が入っていて、「**やっと見つけたか**」と書いてあったそうであります。これは**職業倫理**以前の問題であります。当時の**アメリカの職業倫理**の低さを物語るものであります。これでは、**日本との物作りの競争**には**勝てるはずがない**のであります。したがって、**企業の現場**を**預かる人の教育**が**一番大事**なのであります。そこから**企業の活力**、したがって、**国際競争力**も生まれるのであります。

このようにして、会社は株主のものである、という考え方は、目に見えている目先の現象にとらわれて、会社は如何にあるべきかという本質を見失ったものと思うのであります。

したがって、私達は、このような現象に惑わされることなく、常に物事の本質を見つめ、ロータリーの職業奉仕の原理を実践することを忘れてはならないと思うのであります。

佐藤さんがロータリーで「人作り」を説き、米山梅吉先生が「ロータリーの例会は人生の道場である」と説いていることの意味を肝に銘ずべきであります。

なお、米山梅吉先生は、「会社は私のものだ」という考え方を根底に持ちながら、利己と利他とが完全に調和した世界、謂わば菩薩の世界に最も近づいた人であり、思想的には、"Service, Not self" 自己犠牲の世界に生きた人でありました。

したがって、「会社は誰のものか」という問いかけに対しては、「会社は誰のものでもない、全体のものだ」と答えられたかも知れないのであります。

以上、「会社は誰のものか」というテーマについて、些か私見を申し述べました。時間の関係で未だ述べ足りないことも多々ございますが、時間が参りましたので、今日は、これで終わりたいと思います。御静聴ありがとうございました。

以上

1. 去年今年貫く棒の如きもの 高浜虚子
2. ロータリーにおける現象の世界と本質の世界。
3. 「会社は私のものである」という考え方。
4. ロータリーは、利己と利他との調和を目的とする人生の哲学である。
5. **Donald Carter** の物語。
6. 「ロータリーは、親睦と奉仕の調和の中に宿る』ロータリー思想の原点。
7. インドの王様の物語。お釈迦様の教え。愛の原点は自己愛、即ち利己。
8. 自己の職業を愛すればこそ、利他心との調和による職業奉仕が出てくる。
9. 利己と利他とが調和できるのは菩薩の世界。実現の世界に非ず念願の世界。
10. **Paul P.Harris** 「ロータリーとは、寛容である。」
11. 佐藤千壽氏「会社は、社員のものであり、顧客のものである。」
12. ロータリーの職業奉仕の根底に流れる質の探求の思想。
13. 企業の本質論の確認。企業の機能論的視点と権限論的視点。『役割の配分』。
14. 『他人なくして自分なし。自分なくして他人なし』経営の役割分担の意識。
15. アルビン・トフラー「第三の波」。「ロータリー第三の波」職業奉仕の危機。
16. 株主資本主義の公開企業経営にロータリーの職業奉仕論が果たして機能し得るか。利潤追求の道が、物財生産より知財創出と金融派生商品に移行する 経済先進国においてロータリーは如何なる貢献をなし得るか。（佐藤千壽氏）
17. 一橋大学名誉教授の中谷巖先生の著書「資本主義以後の世界」。
18. アメリカは実物経済から金融経済への転換。レーガン政権の高金利政策。
19. アメリカの「グローバル・スタンダード」と「ワシントン・コンセンサス」
20. IMFと世界銀行が提唱した3項目①民営化、②規制撤廃、③小さな政府。
21. 日本の継続的取引の特徴の一つ「系列」の存在意義。
22. 「スーパー301条」の導入。1989年「日米構造協議」1994年の クリントン政権の「年次改革要望書」。日本古来の取引における当事者間の 信用とか信頼関係を前提とした取引慣行や商慣行の廃止の要求。内政干渉。
23. 日本「薬売りの話」。アメリカ「四つのテスト」。
24. 自動車業界におけるデザイン・インというシステム。
25. アメリカによるグローバルスタンダードの悪影響の一つに、J-SOX。

以上

光陰矢のごとし、という言葉があります。暑いお盆が過ぎますと、早いもので、もうすぐ正月であります。そこで、早速ながら、俳句を一句紹介しておきます。

去年今年貫く棒の如きもの 高浜虚子

この俳句は、正岡子規の後を継いで日本の近代俳句を唱導した高浜虚子の代表句の一つであります。去年今年というのは、今年から来年へ時が移る大晦日の季語であります。高浜虚子は、大晦日になって来し方を振り返り、時の流れの中で今年から来年へ向けて貫いている棒の如きものがある、と詠んだのであります。

私は、この句を読んだ時、大正9年10月20日の東京ロータリークラブの創立から現代に到る日本ロータリーの職業奉仕の伝統を思うのであります。それは、将に時の流れを棒の如く貫いて流れる職業奉仕の思想の精神伝統であります。

今、日本のロータリーと言いましたが、では、アメリカには、この伝統はないのか。と言いますと、残念ながら、今のアメリカには、職業奉仕の思想の伝統も、その実践の伝統もありません。1945年、第2次世界大戦の戦勝国となったアメリカは、ドルの支配によって未曾有の繁栄を謳歌しながらも、物質的な繁栄に酔いしれて、戦後は、何時しか職業倫理を忘れてしまったようであります。

さて、今からお話することは、ロータリーにおける現象と本質に関する物語であります。私達の目に映っている現象としての職業は、資本主義の発展と共に、日々に新たに、日にまた新たに變化して行きます。時代の変遷に従って消え去っていく職業もあれば、またIT関係のように新たに生まれてくる職業もあります。これらの変化は、全て目に見えるもの、謂わば現象の世界であります。

しかし、如何なる時代にあっても、職業というものは本来如何にあるべきか、という目に見えないもの、謂わば本質の世界をしっかりと見つめていなければなりません。この本質の世界にある職業の本来あるべき姿、それは目に見えないが故に心の目でしっかりと見据えていなければならぬのであります。そうでなければ、ロータリーの職業奉仕は崩壊してしまいます。

さてそこで、今日は、「会社は誰のものか」というテーマを頂いております。

ところで、「会社は誰のものか」という問いかけについては、様々な答が返って来ると思います。或る人は即座に「会社は私のものである」と答えるかも知れません。また或る人は、「会社は社員のものである」と答えるかも知れません。また或る人は、「会社は顧客のものである」と答えるかも知れません。また或る人は、「会社は株主のものである」と答えるかも知れません。また或る人は、「会社は誰のものでもなく全体のものである」と答えるかも知れません。このほかにも色々な答が返ってくるかも知れません。

しかし、会社は誰のものか、という問いかけに対する様々な回答は、全て職業社会の現象の問題であります。したがって、この問いかけに対しては、その二三のことについて一応の回答を致しまして、その後で、会社は如何にあるべきか、ロータリアン自身自身の会社は如何にあるべきか、言

業を換えれば、ロータリアン自身の企業を如何に管理すべきか、という職業奉仕の根幹に関わる企業の本質の問題を検討しておきたいと思うのであります。

そこで、先ず、現象として「会社は私のものである」という回答について考えてみます。この人は、恐らく自分で資本金を出し、企業の設備を整え、社員を雇って、刻苦勉励して会社を築き上げたのであろうかと思えます。したがって、「会社は私のものである」と思うのは蓋し当然のことです。

苟も、経営者たる者このような思いがあるからこそ、この厳しい経済社会を生き抜いていくことが出来ると思うのであります。例えば、社長さんの会話の中に、「私の会社は景気がよい」とか「ウチの会社は景気が悪い」などという言葉がよく出て来るのは、その意識の表れであります。殊に創業者には、その意識が強いであろうと思うのであります。

しかし、一方、この思いだけで生き抜こうとすると、会社の利益だけを考えて職業倫理を忘れる虞もあり、そのために事業に失敗することもあります。

ところが、それにも拘わらず、「会社は私のものである」と思う心は、大事にしなければならないと思うのであります。それは何故か、と言いますと、これは、「私のもの」と思う人間の所有本能に根ざしていると思うからであります。

ただしかし、人間は社会の中で生きていかなければなりませんから、この所有本能を野放図に認めるわけにはいきません。色々と社会的な制約があるのは当然であります。それが、公共の福祉その他の制約の問題であります。

これをロータリーの視点から見ますと、職業倫理とか企業の社会的責任という考え方に繋がるのであります。したがって、例えば、「会社は私のものである」という所有権の機能を100%発揮させることは出来なくなったのであります。砕いて謂えば、会社の資産も会社の儲けも全て私のものであるという考え方は、通用しなくなったということでもあります。詰まり、資本主義社会における企業の目的は「利潤の追求」即ち、「儲けること」であります。それには限度があるということでもあります。

要するに、企業経営は利潤追求の営みでありますから、企業の根底には「儲け」があります。ただ、「儲け」の中には、「儲けてもよい儲け」と「儲けてはならない儲け」があるわけであります。その「儲けてもよい儲け」を追求することが、ロータリーの目的である、と考えればよいのであります。

Paul P.Harris は、この点をとらえて「ロータリーは、儲けの金高を問題にするものではない」と言っているのであります。即ち、

ロータリーは、儲けた金高ではなく、儲けた方法、即ち、儲け方を問題にするのであります。これが職業倫理に関わってくるのであります。企業の根底に奉仕をおいて職業を営みますと、詰まり職業を倫理的に営みますと、奉仕を通じて厚い信用に支えられ、利潤、即ち儲けが長期的に安定的に入ってくる、というのであります。

ただ、ここで考えなければならないことは、「会社は私のものである」というその心は、利己心そのものである、ということでもあります。

そして、ロータリーは、利己と利他との調和を目的とする人生の哲学である、と謂われています

ように、ロータリーでは先ず第一に**利己心**があります。職業を営むにしても**利己心**が根底にあります。**利己**があるからこそ初めて**利他**との**調和**を考えることが出来るのであります。したがって、「**会社は私のものである**」と思う心は、大事にしなければならないと思うのであります。この心は、将に人間の所有本能に根ざしているのであります。

ロータリーも1905年に始まった頃の**原始ロータリー**では、会員達が**仲良くして助け合う**という**親睦**だけの世界でありました。その**親睦**は、自分達のことしか考えない**利己**そのものであります。自分達以外のことも考える**利他**の考え方、世のため人のためのことを考える**利他**の心は一切ありませんでした。会員達の心には、それぞれ「**会社は私のものである**」という思いだけがあったのであります。

しかし、やがて1906年、Donald Carter という人の**忠告**によって、世のため人のための**奉仕**という**利他**の心が芽生えたのであります。謂わば、「**会社は私のものである**」という**利己心**に基づく**親睦**だけでは、クラブとして立ち行かないと考えて、**利他心**に基づく**奉仕**の心が芽生えたわけでありました。これがロータリーの世界における**奉仕**という**考え方**の萌芽でありました。

ところで、今日はロータリアン以外の人達も参加されていると聞いております。したがって、今、申し上げた**Donald Carter**の**忠告**などと言う話は、今日初めてこの話を聴く人にとっては解らないと思しますので、**Donald Carter**の**忠告**がどのようなものであったのか、ということなどについて、これは**重要なこと**でありますので、少し説明しておきたいと思えます。

そこで、先ず、**Donald Carter** という人は、職業分類は日本流に謂えば**弁理士**、アメリカ流に言えば**特許専門の弁護士**であります。クラブNo.1のシカゴロータリークラブが創立されてから約1年半経った頃、クラブの会員を増やすために、**Frederic Tweed** という会員が**Donald Carter** に対してクラブへの入会を勧誘しました。すると、**Donald Carter** は、ロータリークラブが一業一会員制即ち、一つの職種から一人だけ会員を選んで入会させるという制度をとっていることとか、会員達がお互いに助け合う**互惠主義**のクラブであることなどを聞いて、

『君達は、お互いに助け合って、豊かになって楽しいだろう。しかし、一業一会員制というのであれば、クラブに入れない同業者は一体どうなるのか。また、職業人の集まりであれば、職業を持たない一般地域社会の人達は一体どうなるのか。』

私達は、この地域社会に生まれ、地域社会に育てられ、地域社会にお世話になって暮らしている。このお世話になった地域社会に何らの恩返しもしない。何らの足跡もの残さないで、自分達だけが助け合って、隆々と栄えて、やがてこの世を去っていく。そのような**エゴイズム**のクラブは**永続性**がないだろう。自分は、二度とない人生をそのような**エゴイズム**の世界におくことは出来ない』と言ってキッパリと入会を断ったのであります。

これを聞いて、痛く**反省**したのが**Paul P.Harris** でありました。

『Donald Carter の言うとおりで。クラブの行き方を変えよう』と言ってそれから職業人の**親睦**のエネルギーを世のため人のために使おう、と考えるに至ったのであります。

実は、この**Donald Carter**の**忠告**から出てくる**Paul P.Harris**の**反省**が、ロータリーにおける**奉仕**という**考え方**の**誕生**の物語でありました。

要するに、1906年以前には、ロータリーに世のため人のための**奉仕**という**考え方**は全く存在しなかったのであります。その当時は、ただ、職業人の**淋しさ**、**心の渇き**を癒すためにロータリー

クラブを作ったに過ぎなかったのであります。それは、将に親睦だけの世界でありました。

この点は、後に至って昭和10年、Paul P.Harris がフィリピンのマニラにおける第3回太平洋地域会議に出席するために日本に立ち寄った際、日本のロータリアンが『貴方は何故ロータリークラブを作ったのですか』と尋ねた時、『自分が1905年にロータリークラブを作ったのは、格別の意味があったわけではない。ただ、淋しかったからだ』と答えていることにより裏付けられるのであります。

要するに、1906年の春に至って、Donald Carter の忠告により、ロータリーの世界に「我らの親睦のエネルギーを世のため人のために」という奉仕の考え方が初めて出てきたわけでありました。

ところで、親睦というのは、クラブの中で自分達のことを考えること、詰まり、自分たちが仲良くなって助け合うことでありますから、これは自分のためのものであります。

一方、奉仕というのは、クラブの外で自分達以外の人達のことを考えること、詰まり、他人のためのものであります。したがって、親睦と奉仕はエネルギーの方向が全く正反対であり、これを比喩的に言えば、水と油の関係であります。

ところが、先程申し上げましたようにロータリークラブは、元々、親睦だけの世界でありました。そこへ Paul P.Harris が Donald Carter の忠告によって、世のため人のための奉仕という全く異質の考え方を入れようとしたわけでありました。

この時の Paul P.Harris の考え方は、ロータリークラブは『始めに親睦ありき』、元々、親睦だけの世界であった。そこに親睦より高次の概念としての奉仕という考え方が出てきた以上は、奉仕が親睦と相容れない時には、親睦を抑えて奉仕が生きるべきだと謂う立場をとったわけでありました。その結果、当然のことながら、親睦が崩壊し、クラブは荒れに荒れてクラブ崩壊寸前にまでなったのであります。

そこで、Paul P.Harris は、ロータリーにおける親睦と奉仕とを上下の関係において捉えたことの誤りに気づきました。

『親睦と奉仕とは、同じレベルの概念として捉えるべきであった。この両者は、ロータリークラブという社会制度において表裏一体の関係にある。いずれを優先させてもいけない。したがって、親睦と奉仕の調和の中にロータリーが宿る』、と悟ったのであります。時に1910年のことでありました。これがロータリーという思想の原点であります。

この Paul P.Harris の心が、やがて、1923年のセントルイスの国際大会において、決議23-34号第1項の「ロータリーは利己と利他との調和を目的とする人生の哲学である」という言葉として実を結ぶことになるのであります。

以上申し述べましたことを要約しますと、1905年の原始ロータリーでは、会員同士お互いに仲良くして助け合うという親睦だけがありました。その親睦は、将に利己そのものであります。世のため人のための利他の考え方は一切ありませんでした。将にそれは「会社は私のものである」という考え方だけの世界でありました。

しかし、やがて1906年、ロータリーは、Donald Carter の忠告によって他者との関係、即ち、利他を考えるようになり、これが奉仕という考え方に繋がって行ったのであります。

詰まり、「会社は私のものである」という利己の考え方も大事にしなければなりません、それ

と同時に、他者との調和即ち、利他も考えなければならないということでもあります。したがって、利己と利他との調和ということは、詰まるところ親睦と奉仕の調和ということになるのであります。そこで、Paul P.Harris は、ロータリーは親睦と奉仕の調和の中に宿ると悟ったのであります。

ここで大事なことは、利己が大事であることを忘れてはならないのであります。

昔、インドに奥様をこよなく愛した相思相愛の王様が居ました。ある時、王様が最愛の奥様に対して、「私は、よく考えてみると、誰よりも自分が一番可愛いように思う。」と言われました。すると奥様も「私も、誰よりも自分が一番可愛いように思います。」と答えました。そこで、王様は、「皆が自分が一番可愛いと思えば、この世の中は立ち行かないね。お釈迦様に聞いてみよう。」と言ってお釈迦様に会いました。

お釈迦様は、「人間は、皆自分が一番可愛いのです。それでよいのです。ただ、自分が一番可愛いと同じように相手も自分が一番可愛いと知っていることを忘れてはなりません。」と諭されたそうであります。

このように、愛というものは、自分を愛する自己愛が本質的なものなのであります。しかし、同時に、相手も相手自身を愛しているという相手の自己愛も忘れてはならないのであります。ここから相手に対する思いやり、相手に対する愛、詰まり、他者への愛が始まるのであります。

要するに、愛の原点は自己愛、これ即ち利己であります。利己を忘れてはなりません。これは、自分の職業を営むことを奉仕と考える、という職業奉仕の根底に流れる思考であります。利己心があるからこそ自分の職業を愛することが出来るのであり、自分の職業を愛すればこそ、利他心との調和による職業奉仕が出てくるのであります。

このように致しまして、「会社は私のものである」という利己の考え方が大事である、と共に、利他の考え方もまた大事であると謂うことが解るのであります。

だからこそ、ロータリーは、利己と利他との調和ということとその思想の第一義と考えているのであります。これがロータリーの基本的な考え方であります。

ところで、利己とは自分を利すること、即ち、これは自分のためのもの、一方、利他とは他人を利すること、即ち、これは他人のためのものであります。したがって、利己と利他というエネルギーの方向が全く正反対のものを調和させることが果たして出来るのか、という問題もあります。観念的に言葉として謂うことは易しいことではありますが、現実に行動として利己と利他との調和を実践することが出来るのか。如何にして調和させることが出来るのか。という問題があります。

実は、よく考えてみますと、利己と利他とは調和できないものなのであります。利己と利他とが調和できるのは、仏教で謂えば菩薩の世界であります。したがって、私達凡人には調和できないのであります。したがって、人間は、本能的には自分が可愛いものでありますから、「会社は私のものである」と考える人も出て来るのであります。

では、どうすればよいのか。ロータリアンは、毎週一回のクラブ例会において、自分の心を磨く自己研鑽、そして、皆で心を磨き合う切磋琢磨、このことに努めながら、少しでも利己と利他との調和の世界に近づくことが出来るように、そのことを念願しながら努力することです。

このように致しまして、利己と利他との調和というのは、実現の世界ではなく、念願の世界なのであります。念願しながらひたすら努力する世界なのであります。



ところで、ロータリアンは、得てして、利他を良しとし、利己を悪し、とする考え方に陥りがちであります。この考え方は、奉仕を良しとし、親睦を悪し、とする考え方に連なるものであります。

しかし、ロータリーは、創立以来、色々な考え方をお互いに尊重し合い、様々な意見に学び合うという多様性を前提とした組織であります。したがって、利己心に基づく親睦も大事、利他心に基づく奉仕も大事なのであります。

然るが故に、Paul P.Harris は、1910年に『親睦と奉仕とは、ロータリークラブという社会制度において表裏一体の関係にある。いずれを優先させてもいけない。親睦と奉仕の調和の中にロータリーが宿る』と悟ったのであります。

そして、『ロータリーとは、寛容である。親睦も大切だが、奉仕も大切。奉仕も大切だが、親睦も大切。したがって、寛容な心を持つこと。自分の考え方を人に押しつけてはならない。ロータリーは、このような思考の世界の中にある。』と説いたのであります。

要するに、利己の心をしっかり腹に据えて、その上で利他との調和を考えるべきであります。殊に、愛の根源にある自己愛を忘れてはならないのであります。

このように致しまして、「会社は私のものである」という考え方は、大事にしなければならないのであります。

さて、現在のように資本主義が爛熟して参りますと、様々な考え方が出て来ました。その一つにアメリカ型株主至上主義とも謂うべき考え方があります。これは市場原理主義を前提として、詰まるところ「会社は株主のものである」という考え方であり、この考え方は、株式会社では所有と経営が分離している、ということ为前提として、

第1に、経営者は所有者たる株主に雇われた株主資産の運営管理人であるから、法律の許す限り最小のコストで最大の利益を上げ株主資産の増大を計らなければならない。

第2に、会社の資産は株主のものであるから、その意図が如何に立派であろうとも、株主の同意なくして利潤獲得以外の目的に使うことは許されない。

しかも、公開企業においては、株主が経営者を選ぶのであって、経営者が株主を選ぶことなど許されない。

ということを主張します。

しかし、現実の経営の実態を見れば、企業は、所有と経営が一体になっている体制に適應するものである、ということは明らかであります。

仮に、会社は株主のものである、したがって、全ての利益は株主のために、という考え方が正しいのであれば、企業の利益を社会貢献に回せば株価は下がる筈であります。ところが、最近、社会貢献に積極的な企業の株価は高くなるという統計の結果が国際的にも現れているのであります。これは明らかに、企業は、本来倫理的であるべし、とする職業倫理的な考え方の現れであります。

このように、会社は決して株主だけのものではないのであります。したがって、元来、企業というものが、単なる利潤追求のみならず、倫理的な企業経営をも目指さなければならないものである以上、職業倫理、企業倫理を高めることは、企業経営者の至上命題なのであります。これを企業集団としてのロータリーの視点から見ますと、職業倫理・企業倫理を高めることが、将にロータリーの今年度のテーマ「ロータリーに輝きを」もたらすことになるのであります。

また、市場原理主義者は、会社の資産は株主のものであるから、その意図が如何に立派であろうとも、株主の同意なくして利潤獲得以外の目的に使うことは許されないと主張します。

しかし、この主張は、企業の社会的責任を無視するものであります。企業は、社会の一構成員として社会に迷惑をかけてはならないという責任があります。

また、会社の資産は株主だけのものではありません。したがって、会社の資産は、株主のものであるから、株主の同意なくして利潤獲得以外の目的に使うことは許されないなどという考え方は、企業の倫理性を否定し、自分だけが隆々と栄えて行こうとするエゴイズムの論理と謂わなければならないのであります。

また、公開企業においては、株主が経営者を選ぶのであって、経営者が株主を選ぶことなど許されていない、などと主張します。しかし、株主が経営者を選ぶというのであれば、先ず、株主の投資倫理が問われなければなりません。そうでなければ、企業の社会的責任など果たすことは出来ないと思うのであります。

以上のような市場原理主義者の主張には、一片の企業倫理・職業倫理も見受けられません。「会社は株主のものである」という考え方は、将に、利己と利他との調和を考えない利己心のみの考え方であります。したがって、これも「会社は私のものである」という考え方の一つの類型であります。

このように考えますと、「会社は私のものである」という考え方の中には、利己と利他の調和を考えるものと、利己のみを考えるアメリカ型株主至上主義とがあることが解るのであります。

株主至上主義のアメリカ型資本主義からすると、会社は一体誰のものか、と考えざるを得ないようなことにもなります。例えば、株主、経営者、社員、取引先、顧客そして職業社会などの会社の利害関係者 stakeholder の利害は、当然のことながら、時として相反することがあります。その場合に、社員や取引先の利益を削り、企業の利益、即ち株主の利益を一方的に増やすことが正しいこととは思えないのであります。第一これは、四つのテストの公平の原則にも反しています。

また、反面、企業買収を仕掛けられたときの防衛策として「自社株の買い入れ」や「株式の持ち合い」などを実施することが、果たして、株主や従業員の利益になるのかどうか。これらは、経営者の保身としか思えないのであります。

さて、そこで、会社は誰のものか、という問いかけに対するもう一つの回答は、東京東ロータリークラブの故佐藤千壽パストガバナーの考え方であります。

佐藤さんは、今から54年前の1960年、正式に社長に就任した時、自らの会社の経営理念の冒頭に於いて、「会社は、人間完成の道場である」と謳っています。これは、人を育てること、所謂「人作り」が経営の根本理念であることの表明であり、ロータリーの創始者米山梅吉先生が、「ロータリーの例会は人生の道場である」と喝破された境地と見事に合致するのであります。

そしてこの経営理念において、「会社は社員共同の生活の源泉である」と謂い、それなるが故に「社会は会社が有用の製品を供給することを期待している」と述べて、「会社は、先ず第一に、そこで働く社員のものであり、その会社の製品を利用する顧客のものである」と謂っているのであります。

そして、この経営理念の集約として、「私は最大の会社となることを望まず、最良の会社となることを祈りにも似た心をもって切望する」と謂っておられます。では、最良の会社とは一体何を意味するのか。その中身は一体何か。

私の解釈は、それは最良の社員であり、最良の役員であり、最良の製品であり、そして最良の顧客であります。これは、ロータリーの職業奉仕の根底に流れる質の探求の思想なのであります。

そこで、佐藤さんが自らの経営理念をどのように実践されたか、ということについては、到底短い紙面に語り尽くすことは出来ませんが、「会社は誰のものか」というテーマを考える上で参考になると思うことを少し触れておきます。

さて、佐藤さんの「会社は社員のためのものであり、顧客のためのものである」という考え方の核にある論点を要約しますと、

第1に、企業経営の目的は、利潤追求のみにあるのではなく、倫理的な企業経営でなければならない、ということであり、

第2に、企業は、所有と経営が一体になっている体制に適応するものである、ということであり

ます。この論点については、その前提問題として企業というものは、本来如何にあるべきか、という企業の本質論を確認しておかなければなりません。

そこで、まず、企業は、一つの「組織体」であります。しかも、その組織体の目指すものは、利潤の追求、即ち金儲けであります。これは、利己そのものであります。しかし、企業も社会の一構成員でありますから、社会の倫理を無視することは出来ません。即ち、社会に迷惑をかけるような金儲けをしてはなりません。ここに利他の論理が入って来ます。したがって、倫理的に金儲けをしなければならないのであります。ここから企業の社会的責任というものも出てくるわけであり

ます。この倫理的な金儲けをするということについて、企業を如何に管理すべきか、ということが肝心なことになるのでありますが、そのためには、企業を権限論的に見ないで機能論的に見ることであります。即ち、

企業というものは、それを構成する社長以下全ての社員が、それぞれの役割を十分に果たす事により、初めて円滑に運営されるものであります。したがって、その内の一人が欠けても、その限りにおいて運営の円滑さが阻害されます。

この意味では、社長、部長、課長、タイピスト、工員その他諸々の職務を機能論的に見る限り、すべて平等対等な『役割の配分』に過ぎないのであります。

そして、各自が自分の役割を十分に果たすことにより、初めて企業は発展するのであり、企業が発展することによって、その構成員たる社員も潤うことになるのであります。したがって、『他人なくして自分なし。自分なくして他人なし』ということを前提として、まず、社員には良質な人を選ぶことが大切であります。そして、社員自身に、「自分はこの会社経営の役割を分担しているのだ」という意識を育てることが肝要なのであります。

そこで、如何にしてこの役割分担の意識を育てるか、ということが、職業奉仕の大きな柱となるのであります。

これとは逆に、企業を権限論的に見ますと、社長は、会社の代表権限を持って職階制の最高の位置にあり、社員は、会社との雇用契約をもって結ばれ、業務命令に服することによって上意下達の関係となるのであります。

しかし、これでは、社員が会社経営の役割を分担しているという意識は育たないのであります。したがって、企業現場における一体感など育つべくもないのであります。その典型的なものが欧米の階級社会における社員・従業員の意識であります。

このようにして、企業を機能論的に見て、社員の心の中に、経営の役割を分担しているのだという意識を育てること、別の言い方をすれば、これは私の会社である、という意識を育てるという考え方が企業の本質論の一つにあるのであります。

実は、今から約6年前、東京のR I 第2580地区において職業奉仕特別研修会が開かれた時、佐藤さんは「ロータリー・第三の波」と題して職業奉仕の危機を訴えられました。その要旨は、株主資本主義時代の公開企業経営にロータリーの職業奉仕論が果たして機能しうるのか。利潤追求の道が物財生産より知財創出と金融派生商品に移行する経済先進国においてロータリーは如何なる貢献をなし得るか。

というのであります。

佐藤さんは、アメリカ型株主資本主義は、企業経営の本質に添わないものとして、これを職業奉仕の危機と受け止められたのであります。

ところで、佐藤さんがテーマにされた「ロータリー第三の波」という言葉は、アメリカの未来学者アルビン・トフラーが1980年に提唱した概念及び著書のテーマの「第三の波」(The Third Wave)。それから引用されたものでありまして、現代文明が第一の波・農業革命、第二の波・産業革命に続く第三の波・情報革命(エレクトロニクス革命等)のうねりの中にあるという考え方であります。

要するに、佐藤さんは、ロータリーも「第三の波」に呑み込まれてしまって、ITによる情報革命のうねりの中にある、と謂われるのであります。

確かに、現代のグローバル資本主義は、国際的な金融危機を恒常的に発生させて世界経済を混乱に陥れています。そのみならず、多くの國で所得格差を拡大して貧困層を大量に生み出し、また止めどなく地球環境破壊を加速させています。

更に、大きな問題は、日本を含む先進資本主義経済が、構造的と思われる長期不況に見舞われていることでもあります。将に職業奉仕の危機であります。

これらの問題に対して、ロータリーの職業奉仕は如何に対応できるか。これを克服するには、先ず、職業奉仕の原点に立ち返って、職業奉仕の本来あるべき姿を確認し、ロータリアンの職業奉仕の進むべき道を策定しなければならない、と思うのであります。

そこで先ず、職業奉仕の危機とは、何時、どのようにして生まれたものなのか。

この点については、一橋大学名誉教授の中谷巖先生が「資本主義以後の世界」という著書の中で明快な論説をしておられますので、それを引用させて頂きながら、ロータリーの職業奉仕との関連を私なりに申し述べたいと思います。

さて、アルビン・トフラーがいみじくも指摘したように、近来、資本主義社会は、情報化社会となり、エレクトロニクス革命によって、アメリカの経済社会が**金融資本主義**から**市場原理によるアメリカ型株主資本主義**となるに及んで、日本の経済社会も大きく変貌していることは御承知のところであります。

では、何故大きく変貌したのか。

先ず、日本は、従来から**友好国アメリカの影響**を強く受けています。それは、**軍事面**のみならず、**経済や財政の面**でも強い影響を受けています。そして、それは、時には**内政干渉**に涉ることもあります。殊に、その影響が強くてきたのが既に**1980年以降**であります。

かなり古い話になりますが、**1968年**に日本が**世界第2の経済大国**になった当時、日本の自動車と電気製品は、**アメリカ社会を横行**していました。トヨタ、日産、ソニー、ナショナルその他沢山の日本のメーカーの広告がアメリカ社会に氾濫していました。

そこで、アメリカは、もの作りでは日本には敵わないと思い、**1980年代**に入ってから、**金融**によって**経済力を回復**しようと考えたわけであります。詰まり、**実物経済から金融経済**への転換を図ったのであります。

そこで、レーガン大統領は、早速その翌年の**1981年**、**高金利政策**によって**世界の資本**をアメリカに引き寄せるとい**う政策**に転換しました。これはアメリカが**金融**によって**経済力を回復**しようとしたものであります。

要するに、アメリカは、**物作りは日本に任せておいて**、自らは日本で作られた優秀な製品を買う方がよい、と考えたわけであります。

しかし、**アメリカが物を買う**、ということは、当然、その代金の支払のためにアメリカのドルが**海外へ出て行くこと**になります。したがって、**アメリカの貿易収支は、赤字**が大きくなりました。

その結果、**世界はどのように変わったか**、と言いますと、アメリカが世界中から物を**沢山買った**ために**世界経済は活況**を呈したのであります。その結果、日本のみならず、**発展途上国**までも景気がよくなりました。

しかし、一方、アメリカは、**海外に支払ったドルを回収**しなければなりません。そのために、世界へ出ていった金をアメリカに引き戻して**国際収支を均衡**させようと考えたわけであります。

そこで、アメリカは、**デリバティブ**などの**金融商品**を次々に開発したのであります。これは、御承知の通り、**株式、債券、金利、外国為替**などの**金融商品**から派生して生まれた**金融商品**のことでありまして、**先物取引**とか、**オプション取引・スワップ取引**などが代表的なものであります。

また、当時のITによる**新しい情報技術**が、これらの**金融商品の開発**に役立ちましたので、**アメリカの金融商品**は、世界中で大いに売れたのであります。

このようにして、アメリカは、**流出したドルを再び吸い上げる**ことに成功したのであります。

要するに、アメリカは、**自国の所得以上を消費**するという**消費経済**によって、**世界の経済成長を支えた**と謂えるのであります。

このように、物作りでは競争力を失った筈の**アメリカが**、**リーマン・ショック**に到るまでの**20数年間**、**年率3%以上の経済成長**を実現することが出来たのは、**将に情報技術をふんだんに活用した金融商品を開発した結果**でありました。

実は、アメリカは、その**経済成長の過程**で、**グローバルな資本**が**国境を自由に出入り出来る**ような**金融市場を開発**する必要があると考えたのであります。

それは何故か、と言いますと、**資本が国境を越えて自由に動き回ることが出来なければ**、**市場は拡大**しませんから、**大きな利潤を獲得**することが期待出来ないからであります。

そこで、アメリカは、世界に対して、**国境の壁をなくして、市場をグローバル資本に解放させよう**と考えたわけであります。これが、アメリカによる「**グローバル・スタンダード**」であり、「**ワシントン・コンセンサス**」と呼ばれるものでありました。

それは具体的にはどういうことか、と言いますと、「**ワシントン・コンセンサス**」というのは、ワシントンに本部を置く**IMF (International Monetary Fund)** 即ち、**国際通貨基金**とか**世界銀行**が提唱した考え方でありまして、それは、

「**1. 民営化、2. 規制撤廃、3. 小さな政府**という**3項目**に従って国内の**構造改革**をしない限り**IMF**や**世界銀行**からの**融資**はしない」というものであります。

このようにして、アメリカは、**金融資本が自由に国境を越えて移動**することが出来る**グローバルな金融システム**を創り出すことに成功したのであります。ここまでは良かったのであります。

ところが、**2008年のリーマン・ショック**によって、アメリカの作り上げた**金融システム**は、**一挙に縮小**してしまいました。

これが**市場原理**に委せたアメリカ型の**株主資本主義**の**結末**でありまして、このことが今日の**世界的不況の原因**となっていることは明らかであります。

これを**ロータリー**の視点から見ますと、**将に、人間が職業倫理を忘れて徒に金を求めた結果**であると謂わざるを得ないのであります。

実は、この**アメリカ経済の不況**が日本の**経済に影響を与えたのは当然**のことではありますが、更に問題なのは、**アメリカ政府の日本に対する不当な干渉**であります。それは、**具体的にはどのような形を採ったのか**。

先程申し上げましたように、アメリカは、**1980年頃、レーガン政権誕生の頃**から明確に**金融立国**に切り替えましたが、その頃から**日本に対する構造改革の要求**も強くなりました。

元来、日本の**取引社会**は、各企業間の長期に亘る**継続的取引関係**が特徴でありました。その具体的な特徴の一つは、**系列取引**であります。

例えば、**三菱グループ、三井グループ、住友グループ**などという**系列毎**に様々な業種の企業が纏まって、その**系列**の中で各企業が相互に**信頼関係を築き上げ**、互いに**技術を磨き合**って、**品質の高いもの作り**をして来たのであり、これこそが**国際競争力の源泉**でありました。

また、**系列以外の取引**においても、当事者間の**継続的な取引**によって**強固な信頼関係**を築いてきたのであります。これが日本の**競争力の源泉**でありました。

ところが、**アメリカの市場経済の考え方**から見ると、この**日本のシステム**は、極めて**閉鎖的**であります。何故なら、**系列に入っていない企業**は、たとえ安くて良い商品であっても**取引出来ない**からであります。

そこで、**アメリカ**は、日本の市場を開放させようとしたのでありますが、**1980年代**は、未だ**東西冷戦の時代**でありましたから、本格的に日本の**系列システム**を破壊しようという**構造改革**を迫ることはなかったのであります。同盟国日本の**経済を弱くする**わけにはいかないという**政治的配慮**がありました。

したがって、**系列取引**にしても、**メインバンクシステム**にしても、**企業内労働組合**にしても、**終身雇用制度**にしても、**日本型経済システム**の根幹が崩されることはなかったのであります。当時は未だ、歴史的に培われてきた**信頼関係**という「**社会資本**」が**厳然と存在**していたのであります。

しかし、やがて、日本の自動車業界が競争力を増すにつれて、**系列取引は閉鎖的だから、もっと市場を開放せよ**、という要求が出始め、**通商摩擦**が激しくなったわけであります。

その皮切りが「**スーパー301条**」の導入でありました。これは、NTTに対するアメリカからの資材調達要求、即ち、アメリカに対して外国政府が不当な貿易制限を行っているとしてアメリカ政府が認めた場合、これに対抗する権限をアメリカ政府に認めたものであります。

やがて、アメリカは、**1989年にソ連が崩壊して東西冷戦が終わった頃から同盟国日本に対する政治的な配慮がなくなったためか日本に対して経済システムの構造改革を要求するようになったのであります。**

その始まりは、**1989年の「日米構造協議」**であります。その最も厳しいものは、**1994年のクリントン政権による「年次改革要望書」**であります。その内容は、日本古来の取引における当事者間の信用とか信頼関係を基本前提とした**取引慣行や商慣行を廃止せよ**、と謂うものであります。これは、明らかに**内政干渉**であります。何故かと言いますと、これに従えば、日本の**国際競争力が弱くなる**ことが明らかであるからであります。

アメリカの論理は、日本のこのような取引慣行や商慣習は、外国企業が日本と取引をする場合に障害になるから、このような**閉鎖的な取引慣行を廃止せよ**、と謂うのであります。即ち、

アメリカが求める**市場における競争は、極めて短期的な発想に立っています。「良い部品が3割も安く買えるではないか。どうして、日本のメーカーは、これを買わないのか。」**というのがアメリカの論理であります。安ければ、買うのが当然ではないか、というわけであります。

ここには**良質なものを求める質の論理は全くありません**。価額が安ければよいという専ら**利潤追求だけの効率の論理**であります。したがって、日本の**長期的な取引慣行のメリット**など彼らに理解出来る筈がありません。そのような**手間暇のかかることなど真つ平御免だ**、と謂うのが**アメリカの論理**であります。

しかし、**取引社会で信用とか信頼関係を築くことは、将に手間暇のかかることなのであります。**

曾て、私が聞いた**薬売りの話**を紹介しておきます。彼は、札幌の病院に薬を売り込もうとしたのであります。何処へ行っても、何時も門前払いで全く相手にしてくれません。「**ウチの会社の薬は良い薬だから買ってくれませんか**」と言っても、素性の判らない相手と直ぐ取引引きをしてくれるところなどあろう筈がありません。

そこで、彼は、或る病院の院長先生の自宅の「**雪掻き**」を始めたのであります。札幌は、雪が降ると雪掻きが大変であります。そこで、毎日その雪掻きを続けていましたところ、ある時、院長の奥様が気付いて、頼みもしないのに毎朝雪掻きをしてくれる人がいる、気味が悪いので院長先生に報告しました。

院長先生が窓から見ると、見覚えのある**薬売り**でしたので、中へ呼び入れて、「**何故、ウチの雪掻きをしてくれるのか。**」と尋ねたところ、彼は、

「私は、雪を掻いているのではありません。私は、**薬売り**ですから薬を売っているのです。今まで何度も病院へ薬を売りに行きましたが、何時も門前払いです。そこで、私が如何に信用できる誠実な人間であるかを知って頂くために雪を掻いているのです。」と言うのであります。雪を掻いているのは目に見えている**現象の問題**ではありますが、**本質の問題**としては、**薬を売っている**のであります。

院長先生は、面白い奴だ、というので、それから取引が出来るようになり、彼は、やがて本社に

呼び戻されて取締役営業本部長に出世したという話であります。このように、日本の取引社会で信用を築くということは、並大抵なことではなく、将に、地道で手間暇のかかることなのであります。コツコツと地道な努力をして、良質な「もの作り」に徹して世界第二の経済大国を作り上げたのであります。

このようにして、日本の経済社会は、従来から、これこそ職業奉仕である、という確乎たる理念をもっていたのであります。そして、産業資本主義以来、実物経済、もの作りを基本とする経済を確立して来たのであります。

勿論、アメリカにも戦前は、それが確立していたのであります。

例えば、1945年度の国際ロータリーの会長 Herbert J. Taylor は、1932年、倒産したアルミ食器会社の再建を引受けました。彼は会社再建の方法として『四つのテスト』を考案し、これで皆が力を合わせて頑張れば必ず再建できると考えたのであります。そして、この四つのテストを社員に周知徹底させたのであります。そこで、社員がアルミ食器を売る場合にも、顧客の立場に立って売ったのであります。例えば、

『この鍋は、値段が少々高うございますが、一生道具であります。まず壊れません。一方、こちらの鍋は、値段は安くございますが、精々10年位しか持たないでしょう。しかし、鍋というものは若干流行もあるので、お客様の予算に合わない場合には、一度安い方の鍋をお求めいただき、10年後にお客様の所得が増えてから高い方の鍋をお求めになるのも宜しいかと思えます』という具合に、真実のみを述べ、顧客の立場に立った解説をしたのであります。

このようにして、売ることを急がず、先ずは、真実のみを述べ、顧客の立場に立った解説をしたのであります。このようにコツコツと地道で手間暇のかかる努力をしている内に、顧客の方もあの店で買えば安心だというので信用が確立し、10年後には一流の会社に育っていったのであります。

このようにして、戦前のアメリカにも職業奉仕の伝統が確立していたのであります。しかし、近來、アメリカは、もの作りでは日本に敵わないと思ひ、金融によって経済を再生しようとしたのであります。先程、申し上げましたように、リーマン・ショックによって、敢えなく失速してしまったのであります。

その結果、1994年のクリントン政権の「年次改革要望書」による日本への内政干渉が始まったわけあります。

以上を要するに、アメリカは、自らの一方的な論理に基づいて、日本の取引慣行を閉鎖的であると決めつけ、地道な手間暇のかかる取引交渉を行うことなく、頭ごなしに政府間交渉による圧力をかけて来たわけあります。と謂うことは、最早、アメリカ経済は国際競争力を失ってしまった、と謂わざるを得ないのであります。

今のアメリカには、良質なものを追究する質の論理は全くないようであります。価額が安ければよい、という専ら利潤追求のみの効率の論理であります。したがって、日本の長期的な取引慣行の長所など彼らには到底理解出来ないのであろうと思ひます。したがってまた、そこには、職業倫理もなければ、職人技術も育つ筈がないのであります。

このようにして、もし、日本の次の世代を担う若者達が職業倫理を中核とする職業奉仕の理念を失ったとすれば、その時は日本経済もまた国際競争力を失うに到ることになるのであります。した



がって、日本は、**現在および未来の問題**として、何としても**職業奉仕**を中核とする従来の取引慣行を守らなければならない、と思うのであります。

なお、日本の**国際競争力の源泉**として、一つの参考となるのは、**自動車業界におけるデザイン・イン**という手法があります。先程の一橋大学名誉教授**中谷巖先生**の論説の一部を引用させていただきますと、

『日本の自動車メーカーは、**デザイン・イン**という手法で日本車の信頼度を高めて来た。これはどういうことかと謂うと、新車を開発し、市場に入れるとき、組み立てメーカーと主要部品メーカーとの間で技術情報を頻繁にやり取りしながら、最新鋭の車を開発していくシステムのことである。**企業間の長期の信頼関係**のないところでは、**デザイン・イン**というシステムは成り立たない。何故なら、何時取引を止めるかも判らない相手に、最新鋭の機密情報を開示することは出来ないからである。

しかし、**系列内の会社同志**であれば、機密情報を提供しあっても、それが理由で出し抜かれるようなことは起こらないので、このような最新鋭の技術を出し合うことによって、最新技術が満載された新車開発が進められていくのである。それによって、日本車の信頼度は飛躍的に高まり、全世界のユーザーの人気を集めることになった』

というのであります。このことを**ロータリーの職業奉仕の原理**で謂えば、将に、**企業経営のノウハウの公開の原理の適用**であります。同業者、下請業者がお互いに**ノウハウ**を公開し合い、共有することによって技術開発に役立て、併せて、**相互の信用・信頼関係を築き上げて行った**のであります。

このように、**デザイン・イン**というシステムは、自由競争社会における**技術開発・技術革新**に大いに役立ったのであります。しかし、同時にその反面において、**価格競争の結果**、親会社が**下請を叩く**という現象も無きにしも非ず、と謂われているのであります。難しい問題であります。

そこで、最後に、**短期的取引を前提とするアメリカのグローバルスタンダードの悪影響**について、時間の関係で一つだけ触れておきたいと思えます。それは、**J-SOX**と呼ばれている「**金融商品取引法**」であります。

この**J-SOX**というのは、**2001年**、アメリカでも有数の大企業であった**エンロン社**の巨額の不正経理、不正取引が発覚しましたが、この事件を切っ掛けにして、企業の内部統制の重要性が再認識されて、**企業改革法**として制定されたのが**SOX法**でありました。これは、法案提出者の**サーベンス上院議員**と**オクスリード下院議員**のイニシャルをとって**SOX法**と呼ばれているのであります。その日本版という意味で**J-SOX**と呼ばれているのであります。

ところで、**アメリカのSOX法**では、次の二点が**義務づけ**られています。

**第1は**、財務報告に関わる内部統制の有効性を評価した**内部統制報告書**の作成。

**第2は**、公認会計士などによる**内部統制監査**をうけること。この二点であります。

この**アメリカ法の流れ**の中で、日本でも企業内部の統制に関する法律を作るように要求されて作られたのが「**金融商品取引法**」であります。したがって、これは、**日本版SOX法**という意味で**J-SOX**と呼ばれているのであります。

そして、**アメリカのSOX法**というものは、元来、**人間不信**の上に成り立っています。「人の性

は本来悪なり」という性悪説の考え方から、規則・ルールなどは出来るだけ厳しくしておくべきであるという考え方であります。即ち、

これは、アメリカ等の階級社会特有の根強い不信感の上に成り立っています。社員は悪いことをする、という前提でこの法律は作られていますから、細かいことまでルールを決めて、それを監視する人間を配置して、内部監査室が事細かくチェックするのであります

ところが、日本では「熱爛に性の善なる男かな 矢津羨魚」という俳句がありますように、基本的に「人の性は本来善なり」という性善説の考え方でありますから、お互いの信頼関係を大事にしていくのが基本前提であります。したがって、コンプライアンス・法令遵守で細かいルールを決めるやり方には、馴染まないのであります。コンプライアンスでルールの細かいことまでうるさく言うのであれば、ルール化されていないことは、悪いことでもやってよいのか、という開き直りの気持ちにもなります。このように、ルールの強化は、逆に倫理観の低下を招きかねないのであります。

このようなことがありますから、日本の会社は、元来、J-SOXには反対でありました。しかし、アメリカの要求を断り切れなかったのであります。

その結果どうなったか。一番問題となるのは、組織の分断の問題であります。従来、社員・従業員の一体感や結束力こそが日本企業の国際競争力の源泉でありましたが、組織が「監督する側」と「監督される側」に分断されてしまったために、従来の従業員の一体感が消えてしまいました。内部告発が増えたのもその現れの一つであります。この組織の分断による職場の雰囲気のはげさは、長期的には、日本企業の競争力に悪影響を与えかねないのであります。

このことは、企業は、本来如何にあるべきか、という企業の本質論から見て、真に由々しき問題であります。企業を如何に管理すべきかという問題については、先程申しあげましたロータリーの職業奉仕における企業を機能論的に見る考え方を忘れてはならないと思うのであります。

以上を要するに、会社は株主のものであるという株主資本主義は、目先の現象的なことに惑わされて、会社は本来如何にあるべきかという本質を見失ったものと思うのであります。

したがって、私達は、このような現象に惑わされることなく、常に物事の本質を見つめ、ロータリーの職業奉仕の原理を実践することを忘れてはならないと思うのであります。

以上において、「会社は誰のものか」というテーマについて、職業奉仕のあるべき姿の一端を概観してきたのでありますが、現在の資本主義経済社会は変動の激しい競争社会であります。次の世代に美しき土壌を残すためには、職業の倫理が如何に大切か、ということをお肝に銘ずべきであると思うのであります。御静聴有り難うございました。

以上

1. 結論「会社は誰のものでもない、全体のものである」
2. 会社とは。 **profession** 専門職務と **business** 実業・事業。
3. 現象の問題と本質の問題。
4. 企業の本質論 企業の権限論的視点と機能論的視点 『役割の配分』。
5. 『他人なくして自分なし。自分なくして他人なし』
6. 当事者意識の有無。欧米は階級社会。
7. ロータリーの職業奉仕は、徹底した品質管理が基本前提。
8. 会社は誰のものか、というその「もの」そのものは一体誰のものか。
9. 本来の世界・本質の世界。
10. アメリカ型株主資本主義の根底にある人間の傲慢さ。
11. 羽室麟著「柚子の花咲く」「桃栗三年柿八年、柚子は九年で花が咲く」。
12. 1974～75年度国際ロータリー会長ウィリアム・ロビンス
13. 天道虫だましの中の天道虫 高野素十  
私のガバナー月信第13号の巻頭言に引用した俳句  
テントウムシ科・テントウムシダマシ科 鮎と鮎擬き、梅と梅擬き
14. 似て非なるもの・アメリカ型資本主義とヨーロッパ型資本主義
15. EU諸国の制度平準化の議論・相互承認（**mutual recognition**）の考え方。
16. 資本主義の鬼子。欲望の自己抑制が必要。「謙虚」であること。
17. 岩井克人著「21世紀の資本主義論」
18. 株主資本主義は、資本主義本来のあり方に沿わないもの。  
東京東クラブの故佐藤千壽パストガバナーの提唱。
19. 一橋大学名誉教授中谷巖著「資本主義の自壊」「資本主義以後の世界」
20. 資本主義の実態 インターネットの発達  
**face to face** の **communication** の欠落、地域社会 **community** の消滅。
21. 元RI理事今井鎮雄先生のガバナー月信第3号巻頭言抜粋。
22. グローバリゼーションの発展 人間と人間との連帯、社会との繋がり。  
格差社会の拡大 中流階級の消滅
23. 終身雇用・年功序列制度、雇用の保障・会社に対する忠誠心。  
能力主義・成果主義、雇用システムの改革、一体何を得たのか。  
人間の帰属感・連帯感の喪失 人間の孤立化・孤独化
24. 資本主義批判・カール・マルクス著「資本論」
25. 経済人類学の創始者の一人カール・ボランニー著「大転換」  
「資本主義は、個人を孤立化させ、社会を分断させる悪魔の碾き臼である」
26. 江戸時代の大坂の米会所は例外的な現象
27. 日本における貨幣経済の成立は、明治初年の地租改正の結果。
28. ボランニー「人間は取引の対象としてはならないものに価格を付けた。

それは「労働」「土地」「貨幣」である。」

29. 商品とは何か。商品の本質は何か。再生産できることが基本前提。
30. 近代以前の労働者と近代以後の労働者
31. ボランニー「賃金は、自分の時間・自分の人生を切り売りして得たもの。  
時間と人生は再生産出来るか。一回限りの時間・人生を商品として売り買いすることは、人間的ではなく倫理に悖る」と痛烈に批判。
32. 18世紀のイギリスの産業革命で近代資本主義が誕生。  
エンクロージャー運動（土地囲い込み運動）。「失業」と「貧困」。
33. 近代社会成立以前の貧困と近代以後の貧困。  
イギリスの16世紀以来の「救貧法」。  
17世紀後半の「労役場 Working House」  
1834年の「新救貧法」貧困は個人の道徳的責任。1948年まで存続。
34. チャールズ・ディケンズ著「オリヴァー・ツイスト」  
資本主義は、社会を破壊し、人間から自尊心を奪う悪魔的な力を持っている。35. 土地は誰のものか、という根源的な問題。近代以前は土地は商品ではない。
36. ヨーロッパ中世の領主や国王は、土地に対する徴税権のみ。  
江戸幕府の大名も、その江戸屋敷は使用权のみ。所有権なし。「国替え」  
土地は公のもの、天下のもの。
37. ナポレオン法典の近代民法。土地は「私有財産」であるという思想。
38. 1873年・明治6年の「地租改正」。日本中の土地の所有者が公式に確定。
39. 土地の私有化と商品化が社会や環境を破壊。
40. 近代資本主義は、文化の基礎となる土地を商品として売買した結果、  
土地と人間との結びつき、社会的な連帯が欠落し、文化そのものも破壊。
41. 地球上での自然破壊、環境汚染は、人間の経済活動が産み出したもの。  
限られた自然や資源を市場原理に任せて自由に売買することに近代人の傲慢さが現れている  
というボランニーの指摘は、傾聴に値する。

以上

今日は、先ず、結論を申し上げます。「会社は誰のものか」という問いかけに対して、「会社は誰のものでもない、全体のものである」というのが私の結論であります。実は、この結論は、東京東クラブの故佐藤千壽パストガバナーが曾て自らの会社の経営理念の冒頭において「会社は、社員共同の生活の源泉であり、社会は、会社が有用な製品を供給することを期待している。それなるが故に、会社は第一にそこで働く社員のものであり、その会社の製品を利用する顧客のものである。」と説かれましたが、私の結論はその延長線上にあるものでありまして、根源的には、仏教の因縁論に基礎をおいたものであることを申し添えておきます。

ただ、ここで会社というのは、株式会社だけを意味するものではありません。今日は職業奉仕のセミナーでありますから、ロータリーの視点から話さなければなりません。したがって、ロータリーで謂う所の職業には、**profession 専門職務**と**business 実業・事業**とがありますから、これらの人達が携わっている組織体の全てを含む意味で会社というものを捉えてお話し申し上げます。何故かと申しますと、**business 実業**の対象である株式会社だけを取り上げて論ずることは、**profession 専門職務**を除外することになって妥当ではないと思うからであります。要するに、会社と言う概念を、株式会社だけに限らず、非常に広い意味で捉える、詰まり、一つの事業体・組織体としてご理解頂ければ結構かと存じます。

ところで、会社は誰のものか、という問いかけに対して、会社は株主のものであるとか、社員のものであるとか、顧客のものである、などと謂うことは、全て**現象の問題**であります。このような現象論はさておいて、ロータリアンたる者は、何時も、会社というものは、本来如何にあるべきか、と謂う**本質の問題**を考えていなければならないのであります。

水というものは、如何に濁そうとしても、常に澄もうとします。これが**自然の摂理**であります。目に見えているもの、即ち**現象**に惑わされることが、あらゆる**葛藤**のもとになるのであります。したがって、そのような**現象**にとらわれずに、澄みきった心で物事の**本質**を見ることが大事であると思うのであります。

さて、そこで、会社は、株主のものでもあり、社員のものでもあり、経営者のものであり、顧客のものであり、そして、社会のものでもあると思うのであります。詰まり、株主、社員、役員、顧客そして社会などの一つ一つの**媒体**が集まって、全体として会社というものが成り立っているのでありますから、会社はこれらを包摂した**全体のもの**なのであります。全体が纏まって初めて会社としての**機能が発揮される**のであります。したがって、これらの媒体の一つ一つを取り出して、会社は株主のものであるとか、とか、会社は社員のものであるとか謂うこと自体ナンセンスであります。

会社は株主のものかと謂えば、株主のものといえる面もあるが、その全てではありません。答えは、イエスアンドノーであります。

また、社員のものかと謂えば、社員のものといえる面もあるが、その全てではありません。同様

にして、**経営者**についても、**顧客**についても、**社会**についても答えは、全てイエスアンドノーであります。

要するに、会社は、株主のものでもあり、社員のものでもあり、役員のものでも、顧客のものでも、そして社会のものでもあるのであります。

そして、同時に、会社は、株主だけのものでもなく、社員だけのものでもない、同様にして、役員だけのものでも、顧客だけのものでも、社会だけのものでもないのであります。

要するに、**会社は全体のもの**なのであります。このことは、**企業の本質論**を考えれば、自ずから明らかであります。即ち、

元来、**企業**というものは、この話の冒頭に申し上げました通り一つの「**組織体**」であります。しかも、その**組織体**の目指すものは、**利潤の追求**、即ち**金儲け**であります。

しかし、**企業も社会の一構成員**でありますから、**社会の倫理**を無視することは出来ません。即ち、社会に迷惑をかけるような**金儲け**をしてはなりません。したがって、**倫理的に金儲け**をしなければならないのであります。ここから**企業の社会的責任**というものが出てくるわけであります。

この**倫理的な金儲け**をするについて、**企業を如何に管理すべきか**、ということが**肝心要**なことになるのであります。そのためには、**企業を権限論的に見ないで機能論的に見る**ことであります。即ち、

**企業**というものは、それを構成する社長以下全ての社員が、それぞれの**役割**を十分に果たす事により、初めて円滑に運営されるものであります。したがって、その内の一人が欠けても、その限りにおいて運営の円滑さが阻害されます。この意味では、**社長職、課長職、タイピスト職、工員職**その他諸々の**職務を機能論的に見る限り、すべて平等対等な『役割の配分』**に過ぎないのであります。

そして、各自が自分の役割を十分に果たすことにより、初めて**企業は発展**するのであり、**企業が発展することによって、その構成員たる社員もまた潤う**ことになるのであります。したがって、『**他人なくして自分なし。自分なくして他人なし**』ということ为前提として、**先ず、社員には良質な人を選ぶ**ことが大切であります。そして、社員自身に、「**自分はこの企業経営の役割を分担しているのだ**」という**意識**を育てることが肝要であります。

御承知のように、**江戸時代の成熟した文化が庶民によって担われてきた**ように、日本の**企業も現場にいる従業員や中間管理者によって担われて来た**のであります。「**これは自分達の会社だ**」という**当事者意識**を持って仕事をしてきたことによって日本の会社は活力を生み、発展してきたのであります。

日本の**企業は階級社会**ではありませんから、社長や役員だけでなく、現場の人達も「**自分達が頑張っているからこの会社はもっているのだ**」という強い**当事者意識**を持っています。別の言い方をすれば、先程の「**自分はこの会社経営の役割を分担しているのだ**」という**意識**であります。

このような従業員が居るからこそ、現場で例外的な処理が必要な困難な問題が出てきても、**管理職の手を煩わすことなく自分達で解決**してしまいます。

ところが、欧米のような**階級社会**では、現場の人達がこのような強い**当事者意識**を持つことは全く期待出来ません。したがって、もし、問題が起きた場合、「**それは自分達の仕事ではない。マネージャーのする仕事である**」と謂うことになって、素知らぬふりをして、一切関与しないのであります。従業員の心の根底には、**階級によって差別されている**という意識があります。また、当然

のように莫大な報酬を得ている役員に対する羨望、時には怨念すらあるかも知れません。

階級社会の国では、エリート・マネージャーが全てをコントロールしますから、現場の従業員の意気は上がりません。したがって、例えば、目の前のベルトコンベアーの上に明らかな欠陥部品が流れてきても、全く無関心という場面も出て来るのであります。日本であれば、欠陥部品が流れて来れば、現場の人達が何処に原因があるのかをチェックして、瞬く間に解決してしまいます。

ところが、階級社会では、明らかに不具合な部品が流れてきても、我関せずで、命じられた仕事だけをしています。それは何故か、というと、仕事全体の流れを見るのは管理職の役割であって、一般従業員は、将棋の駒のようなものだという階級意識が強いからであります。これでは良質な「もの作り」は出来る筈がありません。ロータリーの職業奉仕は、徹底した品質管理が基本前提なのであります。

笑話を一つ紹介しておきます。昔、日本が高度経済成長期に入る前の話であります。アメリカの新車を買って喜んで乗っていると、運転席で時々ゴトゴトと音がするのでディーラーに行ってみてもらったところ、ドアの中にコカコーラの空き瓶が入っていました。そして、その中に紙切れが入っていて、「やっと見つけたか」と書いてあったそうであります。これは職業倫理以前の問題であります。当時のアメリカの職業倫理の低さを物語るものであります。これでは、日本との物作りの競争には勝てるはずがないのであります。したがって、企業の現場を預かる人の教育が一番大事なのであります。そこから企業の活力、したがって、国際競争力も生まれるのであります。

要するに、社員自身に、「自分はこの企業経営の役割を分担しているのだ」という意識を育てることが肝要であります。

そして、如何にしてこの役割分担の意識を育てるかということが、職業奉仕の大きな柱となるのであります。

これとは逆に、企業を権限論的に見ますと、社長は、会社の代表権限を持って職階制の最高の位置にあり、社員は、会社との雇用契約をもって結ばれ、業務命令に服することによって上意下達の関係となるのであります。

しかし、これでは、社員が企業経営の役割を分担しているという意識は育たないのであります。その典型的なものが、今申し上げたように、欧米の階級社会の社員の意識であります。

このようにして、企業を機能論的に見て、社員の心の中に、企業経営の役割を分担しているという意識を育てるという考え方が企業の本質論の中にあるのであります。

ところで、今一つ、視点を変えて申しますと、会社は誰のものか、というとき、その「もの」そのものは一体誰のものか、ということを考えてみますと、これはまた、本来誰のものでもない、全体のものなのであります。

本来の世界ということをお考えますと、誰のものか、というその「もの」そのものは、本来誰のものでもなく、全体の「もの」なのであります。本来は、人間、誰しも「もの」を私有する権利など持っている筈はありません。にも拘わらず、現代は法治国家でありますから殆どの人間は所有権を主張します。

しかし、例えば、「働いた結果得たものは自分のものだ」と謂っても、働くことが出来るその力は一体誰のものか、自分一人の力で育ったわけではありません。

また、「これは自分の智慧で発明したものだ」と言っても、その智慧は一体誰に貰ったものなのか。一人が高等教育を受けるために、その弟や妹が犠牲になっている例は沢山あります。その弟や妹は、同じ教育を受けることが出来なかったために、発明する智慧を授かることが出来なかったこともあります。

しかし、「それでも自分はよく勉強した」と言うかもしれません。しかし、勉強したその健康な身体は一体誰に授かったのか、という具合に考えて行きますと、誰一人として、これは自分のものだ、と言いきることは出来ない筈であります。

例えば、人間が15歳に育つまでには、凡そ百万人の世話になっているという考え方があります。自分を生んでくれた両親をはじめ兄弟姉妹、学校の先生、近所の人達、米や野菜や果物を作ってくれた人達、肉や魚を供給してくれた人達、着物や服を作ってくれた人達等々、このように考えていけば、優に百万人を超える人達の世話になって、ようやく一人の人間に育つことが出来るのであります。このように考えますと、誰のものか、というとき、その「もの」そのものは、本来誰のものでもない全体のものなのであります。このような考え方は、ロータリーの"Service above self"の実業倫理の世界を超えて、"Service, Not self"の宗教倫理の世界の範疇に入るものかと思えます。

そして、このことは、何も権利を主張することを否定しているわけではありません。ただ、本来の世界・本質の世界というものを考えて見ますと、会社は株主のものであるとか、社員のものであるとか謂う権利を主張するについて、人間はもっと謙虚でなければならないと思うのであります。

殊に、近代資本主義の発展の過程において、市場原理に任せたアメリカ型株主資本主義には、その根本の考え方に人間の傲慢さがあると思うのであります。

実は、前回のこのセミナーが但馬の豊岡で開かれたとき、ガバナーエレクトの丸尾研一さんから一冊の本を頂きました。「柚子の花咲く」というのであります。この本は、或る武士が信念を貫いて生きたその生き様を描いた物語であります。次の言葉で終わっています。皆さん方、よくご存じの「桃栗三年柿八年」という言葉を受けて、「柚子は九年で花が咲く」。というのであります。

「桃栗三年柿八年、柚子は九年で花が咲く」。

柚子は九年で花が咲く、というのは、私達の目に映っている現象であります。問題は、花が咲く、という結果が実るまでに、一人の人間が如何に生きたか、如何なる人間に育ったか、その生き様が問題なのであります。如何に生きたか、というその過程が大事なのであり、そして、これから如何に生きるか、ということが大事なのであります。

言うまでもなく、これは人作りの問題を問いかけているのであります。

会社は誰のものか、ということを考えるとき、故佐藤千壽パストガバナーは、「会社は社員のものである」と謂いました。その社員自体は、目に見えている現象であります。その社員が如何なる社員に育ったか、ということは本質の問題なのであります。

そして、その社員を見て考えなければならないことは、社長であるロータリアン夫子自身は如何にあるべきか、ということでもあります。

会社というものは、社員によって成り立っています。したがって、その会社を会社たらしめている社員が如何なる人間であるか、如何なる人間に育っているか、と謂うことによって、その会社の



価値は測られるのであります。

1974～75年度国際ロータリー会長ウィリアム・ロビンスは、良い言葉を残しています。即ち、

「ロータリークラブの価値は何によって測られるか。それは、クラブの会員数の多寡ではない、寄付金の多寡でもない。そのクラブが如何なる人を育てたかによってそのクラブの価値は測られる」と言い切っているのであります。

そして、佐藤千壽さんも人作りの大切さを説いています。それにも拘わらず、それが中々実現できない、詰まり、人が育たないのであります。これがこの世の中であり、ロータリーの世の中でもあります。

先程、人間は15歳に育つまでに100万人の人達の世話になっていると申しました。その理は、会社は誰のものか、という問いかけに対する答えとしても、全く同じであります。株主であれ、社員であれ、顧客であれ、それぞれについて謂えることであります。

更に、そのことは、社会に存在する全てのものについても謂えることであり、更には、宇宙に存在する一切のものについても謂えることなのであります。

それぞれは、皆、何かの世話になって生きているのであります。したがって、すべては全体のものなのであります。これが「本来の世界」であります。

さて、このように考えて参りますと、先程、アメリカ型株主資本主義は、その根本の考え方に人間の傲慢さがある、と申しましたが、人間というものは、先ず謙虚でなければならないと思うのであります。

そこで、謙虚さということについて俳句を一句紹介しておきます。

天道虫だましの中の天道虫 高野素十

この俳句は、私の恩師高野素十先生の句であります。今から25年前、将に四半世紀前の私のガバナー月信第13号の巻頭言に引用した俳句であります。

その句意は一読して明快であります。「天道虫だましの中の天道虫」

天道虫も天道虫だましも豆粒ほどの小さな昆虫であります。天道虫はテントウムシ科の昆虫でありまして、種類が多くて、益虫と害虫とありますが多くは益虫であります。

天道虫だましは、テントウムシダマシ科に属し、これは害虫であります。天道虫によく似ていますが、全く別種の昆虫であります。

さて、何々ダマシなどと謂うと、何となく贗物臭いニュアンスがありますが、これは分類学上両者を区別するために、人間が勝手につけた名称でありまして、天道虫ダマシは、天道虫ダマシとして本物であり、神様から与えられた命を一生懸命に生きているのであります。鮎と鮎擬き、梅と梅擬きなどもこれと類似の発想であります。

さて、この句、一般的に言えば、天道虫ダマシの方が天道虫よりも数が多いのであろうかと思えます。忙しく動き回っている天道虫ダマシの中に天道虫を見つけたときの一寸した驚きが一句のモチーフになっています。

そこには、天道虫や天道虫ダマシ達を目を細めて眺めている作者の姿があり、小さな生き物に対

する作者の**公平な愛情**が感じられるのであります。

そこで、この**似て非なるもの**を峻別するこの句の着想から連想されることは、**産業資本主義**と**グローバル資本主義**という二つの概念であります。両者は将に**似て非なるもの**なのであります。

元来、ヨーロッパに生まれ、イギリスにおいて確立した**資本主義**は、その後、**プロテスタント**の手によって新天地アメリカに渡り、自由の新天地で無尽蔵の資源を得て、隆々と発展してきたことは御承知の通りであります。

その結果、**資本主義**は、**プロテスタントの手**に余る厄介な**鬼子**となって**独り歩き**を始め、遂には**グローバルな資本主義**となってしまいました。これが、昨今の**アメリカ型資本主義**であります。

これに対し、所謂古典的な産業資本主義は、国家の内側において、その市場を単位として発展してきたものなのであります。

**資本主義**について、**東京大学名誉教授岩井克人先生**は、その著「**二十一世紀の資本主義論**」において明快に説いて おります。

「**資本主義**。それは、資本の無限の増殖を目的とし、利潤を永続的に追求していく**経済活動**の総称である。～中略～

18世紀後半からの産業革命と共にイギリスに登場した**産業資本主義**は、19世紀から20世紀にかけて西ヨーロッパや北アメリカや日本にも根を下ろすことになった。

それは、大量の**スモッグ**を吹き上げる近代的工場で、大量に生産される工業製品を安く売りさばく場として、それぞれの国家の内部に所謂**国民市場 national market**を形成していくことになる。スモッグが地球を覆い始めるのとほぼ比例して、それまで地球上に点在していたに過ぎなかった市場も、その表面を二次元的に覆い始めることになる。市場を通して大部分の**経済活動**が営まれる市場**経済**が世に登場したのである。～中略～

20世紀の最後の四半世紀、**市場経済**は、言葉通り「**グローバル化**」し始めることになる。

それは、農村にあった過剰な労働人口が枯渇し、海外からの移民も制限され、最早国内では低賃金で労働者を調達できなくなった**先進資本主義国**の産業資本が、相対的に賃金の安い**発展途上国**や**新進工業国**に積極的に投資するようになったからである。

**資本主義**とは、それまで市場化されていなかった地域を市場化し、それまで分断されていた市場と市場とを統合して行く。そして、このような**資本主義**の力によって、遂に市場は地球を覆い尽くし、**グローバル市場経済**が成立することになった。将に地球が一つの**市場経済**になってしまったのである。」

と説かれるのであります。

さて、そこで、**グローバル資本主義の問題点**とは、今や**グローバル資本**は**国境を越えて**、自由に勝手気ままに動き回っているのに、それを制御する主体が**国家単位**に分散しているという点にあります。

**所得格差**が**拡大**しても、それが国内問題である限りは政治の力でその格差を是正することは出来ます。有権者の意向を受けた政治家が然るべき手を打つことが出来ます。地方財政が疲弊したというのであれば、助成金を出したり、公共事業を拡充して雇用を増やすことも出来ます。

しかし、グローバル資本の力は、そのような国内政治にまで影響を与えて、格差是正の動きを消しにかかります。例えば、巨大なグローバル資本が様々なロビー活動を通じて、格差是正の政策を骨抜きにしているとも謂われています。

何故かという、グローバル資本にとっては、格差是正をしようとする政治というのは、企業の利潤を低下させる悪い政治に他ならないからであります。

したがって、もし、利潤を低下させる政治が行われるのであれば、その国から資本を引き上げるだけのことであり、そうなれば、更にその国の経済状況は悪化することになりますから、格差是正の政策は骨抜きにされてしまうのであります。

とに角、経済はグローバルになりましたが、政治の世界は依然として国家単位で動いていますから、格差是正の問題もグローバルに解決することが出来ません。したがって、国際規模での強力な政治権力が存在しない以上、国境を越えて自由に動き回るグローバル資本に対して必要な規制をすることが出来ないのであります。

市場原理が求めるままにグローバルな市場取引を何もかも自由に致しますと、その結果として、バブルが起きたり、崩壊したり、また、ある国の財政が破綻したりして、それが世界経済に影響します。

要するに、資本の論理に任せて、際限なき自由を求めてはならないのでありまして、その意味では、今こそ、欲望の自己抑制を真摯に考え、物事を謙虚に考えなければならないと思うのであります。

元来、会社は誰のものか、などという言葉が出てきたのは、会社は株主のものである、という市場原理に基づく株主資本主義の考え方によるものであります。

そこで、近来、アメリカ型の株主資本主義が暴走して、資本主義本来の趣旨に沿わないものになっていることは、既に数年前、R I 第 2 5 8 0 地区の職業奉仕特別研修会において、東京東クラブの故佐藤千壽パストガバナーが主張されていたことであります。

何故、株主資本主義は資本主義本来のあり方に沿わないものであるのか、  
先ず、会社は誰のものか、という問いかけについては、結論と理由を述べればそれで終わりであり  
ます。それ以上付け加えるべきことは何もありません。

そこで、一体これ以上何を論ずべきなのか、色々と考えてみました。例えば、会社は誰のものか、というときのその「会社」というものは、私達1人ひとりの個人と同じく、一つの権利主体として社会の一構成員であります。したがって、会社は誰のものか、というテーマは、会社の企業としての社会的責任を問いかけているという一面があります。

また、「会社」は、土地を所有して、その土地を基盤として取引活動をします。では、土地というものは、資本主義のもとでは一体どのような機能を営んでいるのか、そもそも土地は誰のものか、という問題もあります。

また、「会社」は、社員の働きによって運営されています。では、その社員の労働というものは、資本主義のもとでは一体どのような意味を持っているのか、近代以前の労働から現代の労働への変貌の問題もあります。

また、「会社」は、利潤の追求を第一の目的として取引活動をしますが、その取引の手段は貨幣であります。では、貨幣というものは、資本主義のもとでは、一体どのような機能を営んでいるのか、という問題もあります。

以上のような問題は、それぞれ非常に大きな問題でありまして、到底短時間で申し述べることは出来ません。

そこで先ず、資本主義の実態から話に入って行きたいと思うのであります。このことについては、一橋大学名誉教授の中谷巖先生の論説を引用させて頂きながら、ロータリーとの関係を申し述べたいと思います。

先ず、近代の資本主義というものは、私有財産制度を前提として発展してきたものでありますから、人類に富と繁栄をもたらしたことは事実であります。

しかし、同時に、資本主義の進歩は、人間同士の繋がりや文化伝統、更には、自然環境までも破壊していることも事実であります。そして、資本主義がグローバルになることによって、その影響は世界中に拡がり、また、その傾向は一層顕著になっていることも事実であります。

確かに、インターネットの発達によって、地球は一つになりました。しかし、そのことは、単にグローバルな規模で情報のやり取りが出来るようになったというだけのことでありまして、人間同士の繋がり、**communication** というものは、却って薄くなってしまったと思うのであります。

インターネットの発達により、**face to face** の **communication** の必要がなくなった、ということは一体何を意味するのか。それは、地域社会 **community** が消滅することを意味します。それは何故か、と言いますと、**community** というのは、読んで字の如く **communication** のある社会のことです。地域社会の人々の間に **communication** がなくなれば、それは最早 **community** 地域社会ではありません。

人間は社会的動物でありますから、**communication** を何よりも大事にしてきたのであります。一つの物語を紹介しておきます。

先日亡くなられた元R I 理事の今井鎮雄先生、明日、ポートピア・ホテルで、お別れの会がありますが、その今井先生が35年前にガバナーであられたとき、イギリスのマンチェスター近郊の小さな町を訪ねられた時の話であります。

「当地区と G.S.E の交換をする第105地区の青少年委員長ロジャー・ウォーリーさんに招待されて、一緒にお宅へ向かう途中、200年以上の歴史を持つ村を抜けたり、マンチェスターの新鮮な息吹を感じさせてくれるような新しい区画整理された運河の周囲を通り過ぎながら、彼から、団地に対する興味深い話を聞くことが出来た。途中、窓からは、高層アパートよりも2階建て程度の集合住宅がそこそこに見受けられた。ロジャー・ウォーリー君が言うには、『以前は高層アパートを建てたのだが、そこでは住む人の心が通わず、**community** が作れない。そのため、最近、市が2階建て以上の建物を造らないことを決めたのだ。』とのことであった。『心が通わなければ **community** は出来ない。そして、**community** をよりよいものにするために何が出来るかを考えて行きたい。』というロジャー君の考え方は、『この **community** に奉仕するためにクラブがあるのだ。』という彼の言葉と共に、私にとって大きな助言となった。

と述べておられます。

このように、**communication** を大事にすることについては、**ロータリーの世界**でも同じであります。しかし、近年は、**規則的例会出席の原則**についての度重なる**規制緩和**によって、例会出席による **communication** が希薄となり、更に、最近では、**Eクラブ**まで現れることによって、**職業奉仕の基本前提**である **face to face** の **communication** が殆どなくなってしまったように思うのであります。

また、**グローバル資本主義**によって、人や物が自由に国境を出入りするようになったことで、**国家の存在感**さえも薄くなりつつあります。

確かに、このような**グローバリゼーション**の発展は、或る意味で、人間を自由にしているのかも知れませんが、しかし、それは同時に、人間と人間との連帯、人間と社会との繋がりを失わせることになっていると思うのであります。

実際、今、**格差社会の拡大**によって、一握りの大金持ちと、大多数のサラリーマンとでは、住んでいる世界が全く違う時代になってしまいました。即ち、

今は、日雇い労働者や非正規社員が増加した一方において、気軽に何百万円もする腕時計や宝石を買う人達があります。将に**中流階級の消滅**であります。

その原因は一体何か。

戦後、日本の製造業が品質の高い製品を作り出して国際競争力を獲得出来たのは、現場で働く社員と管理職との間に**階級の壁**が存在せず、更に、元請けと下請けの間でも**同じ価値観**が共有され、皆が**一体感**をもって仕事が出来たこと、更に、**終身雇用**、**年功序列制度**の下に雇用が保障されていたので、社員が会社に対して**忠誠心**をもっていたことが大きな原因となっていたのであります。

ところが、このような企業と社員との間にある一種の**共存共栄関係**を批判したのが**アメリカの市場原理主義**でありました。

**アメリカの市場原理主義**から見れば、このような**終身雇用・年功序列制**による**社員の地位保障**というシステムは、**経済合理性**から見れば、極めて**不合理な慣習**であり、**効率的ではありません**。何故なら、**効率的に仕事が出来ても出来なくても**、また、**社員に能力があってもなくても**、兎に角、給与は毎年上がって行き、社員たる地位は生涯保障されるからであります。

そこで、**アメリカの市場原理主義**は、このような**不合理な雇用システム**を廃止して**能力主義・成果主義**に基づく人事システムを導入し、同時に、何時でも簡単に**解雇**できる**非正規社員**を積極的に活用すれば、日本企業の生産性は更に向上し、**国際競争力は一層高まる**であろうと説いたのであります。

時恰も、**グローバリゼーションの進展**によって、中国やインドなどの低賃金の新興国が急成長を遂げていたこともあり、日本のメーカーの多くは、その考え方を採り入れて、従来の日本独自の人事システムを次々に縮小し廃止してしまっていたのであります。

殊に、大きな影響を与えたのは、**雇用システムの改革**であります。出来る限り**正社員を減らし**、**派遣社員**や**パートタイマー**など、労働コストの低い雇用形態を積極的に導入することによって日本企業の**労働コスト**は下がり、その結果、**企業のスリム化**が図られ、**企業の利潤体質**も飛躍的に強化されました。

しかし、このような雇用改革の結果、一体、何が得られたのか。

**終身雇用制度**、**年功序列制度**のなくなった日本のもの作りの現場では、未熟な派遣の労働者や外

国人労働者ばかりが増えていくことになりました。今や、日本全体の労働者の三分の一が非正規社員になってしまったのであります。

このような改革の結果、長期的に見れば、日本の企業は、競争力の源泉であった筈の労使協調・現場主義の感覚を失ってしまったと思われるのであります。

曾ての日本企業では、何でもお互いに心を開いて、共通の目標に向かって突き進むという一体感の雰囲気がありました。今はその雰囲気がありません。

例えば、非正規社員には、通常、ボーナスは出ませんから、ボーナスの話は、非正規社員がいるところではタブーになりました。このようなタブーの話が沢山ありますから、会社の帰りに一緒に酒を飲んでも、心から打ち解けることが出来ません。曾てのような社員の一致団結、一枚岩の感覚などが日本の企業風土から消えていると謂います。これでは、日本企業が誇る現場の力は消えてしまうのであります。このような職場の中での格差が不当であることは、先程の企業の本質論からみて明らかであります。

いずれにしても、これまで日本人の多くは、会社に帰属感を感じることによって心の安定を得ていたものであり、また、忠誠心を持っていたのであります。

この人間の帰属感というものについて一寸補足しておきます。

元来、国家は人間の作り上げたものであります。その根底には人間の孤独に対する恐怖があります。それが集団に対する帰属感を生むのであります。

そもそも人間は、親の庇護から出発します。母親の胎内から生まれ出るまでは親という人間の一部でさえありましたが、やがて、母親の胎内から生まれ出て、独立の肉体となっても、暫くの間は、親に頼らなければ生きて行くことが出来ません。親から離れることは死を意味します。人間が帰属感を失うことの恐怖は、このような現実に根ざしているのであります。

それが、やがて親離れして独立します。帰属からの解放によって、より大きなものへの帰属を認識します。それは、親が属している世界への帰属、即ち、ふるさと共同体 community への帰属であります。これが現実的な帰属感を持ちうる集団と自然への帰属であります。そして、その延長線上に企業・会社という共同体があります。

ところが、産業革命を経てグローバル資本主義になりますと、ふるさと共同体は破壊され、より大きな資本主義経済圏という形の共同体として膨張します。ここに至って帰属感の対象を失ってしまいます。

このように考えますと、人間の帰属感・会社への帰属感というものが如何に大事か、ということが解るのであります。

ところが、新自由主義に基づく企業改革によって、そのような帰属感、連帯感を感じる場が何処にもなくなってしまったのであります。この故に、資本主義は、地域社会を破壊し、人間を孤立化・孤独化するわけであり。その資本主義の害悪が今や日本経済にも及んでいるのであります。

これが現代のグローバル資本主義の実態であります。

そこで、一般的に言って資本主義の批判については、御承知の通り、「資本論」を書いたカール・マルクスが有名であります。

マルクスは、資本主義には根本的な矛盾があると指摘して古典派経済学を鋭く批判したのでありますが、中谷巖先生によれば、もう一人、忘れてはならないのが**経済人類学の創始者の一人**である**カール・ボランニー**であります。中谷巖先生は、ボランニーの論説を紹介して、近代資本主義の実態を説いておられます。ボランニーは、第2次世界大戦中に「大転換」という注目すべき本を書いています。この本の中で、彼が繰り返して強調していることは、

「資本主義とは、個人を孤立化させ、社会を分断させる**悪魔の碾き臼**である」ということでもあります。

彼が指摘していることは、例えば、私達が当たり前だと思っている**貨幣経済**、或いは、**市場経済**というものは、本来、人類の歴史の中では、ごく最近になって登場した「**特異なシステム**」であると謂うのであります。

果たしてそうなのか。確かに、貨幣や市場取引は、近代資本主義が発達する以前からありました。しかし、ボランニーが指摘するのは、貨幣や市場取引が必要とされたのは、あくまでも異なる経済圏が接する地域での出来事でありまして、例えば、農村の日常生活では、農民は貨幣などは使わない生活をしていたのであります。

したがって、農村社会で生活をしている中世の人達にとっては、貨幣は滅多に必要なとしなかったのであります。税金や地代は、農産物や労働力で納めていましたから、生活に必要な物は自前で作るか、お互いに融通し合えばよかったですのであります。本当に貨幣が必要なのは、時折訪れてくる商人から珍しい物を買う時位であります。

日本の場合、江戸時代の農民達を考えてみても、彼らは、殆ど貨幣とは関係のない生活をしてたに違いないのであります。

ただ、例外的に、江戸時代の大阪では、米会所があつて、米の先物取引なども行われていましたが、そのような取引活動は、ごく例外的な現象でありました。したがって、地方の農民までが現金を使うようになったのは、明治になってから地租改正が行われた結果でありまして、それまで物納であった地代を税金として貨幣で納めることになって、農村でも貨幣が必要になってきたのであります。

これが日本における貨幣経済の成立であります。

このようにして、それ以前の農村には、貨幣は殆ど存在しなかったのであり、したがって、また、貨幣を媒介とする取引もなかったのであります。

要するに、ボランニーの考え方の要点は、近代になって登場した市場経済は、やがて資本主義経済に発展して行ったのでありますが、この資本主義発展の過程において人間は、本来、取引の対象としてはならないものに価格を付け、取引を行うようになりました。このことが社会の仕組みを歪ませ、最終的には、人間性をも破壊してしまうことになったというのであります。

では、一体、何を取引することが市場経済を歪めてしまったのか。

それは、「労働」、「土地」、そして「貨幣」そのものの取引である、と彼は謂います。本来、近代資本主義では、これら三つのものは商品として扱われるべきものではなかったのであります。

それは一体何故か、と言いますと、確かに、現代の経済社会では労働や土地や貨幣を取引の対象

にすることが当然のこととされています。即ち、

先ず、労働には、賃金という名の価格が付けられています。また、土地については、凡そ近代国家であるならば、その領土の中で「誰のものでもない土地」というものは存在しません。必ず、土地は誰かのものであります。そして、全ての土地には価格が付けられて取引されています。

また、貨幣についても、今では一般の人達でさえ為替取引を行っており、また、有価証券などの金融商品は、一種の「疑似貨幣」として大規模に取引されています。そして、これらのことは、至極当然のことと考えられています。

しかし、ボランニーに謂わせれば、「そもそも商品とは何か。商品の本質とは何か。それは、再生産が可能であるか否かにかかっている」と謂うのであります。

即ち、市場で商品が取引されるためには、もし、その商品に価格がついて売れた時に、それと同じものを再び生産できることが基本前提になっています。売り切れたときに、同じものを再び作ることが出来なければ、それは商品にはなり得ない、というのがボランニーの考え方です。

そこで、彼は、労働を「商品」として売っていることが大きな間違いである、というのであります。それは一体何故か。

私達は、会社に対して労働力を提供し、その対価として月給や時給という形で報酬を得ています。実は、このような形で労働力を売り買いするようになったのは、極めて近代的な現象であります。確かに、それ以前の間人も労働はしていましたが、彼らは労働力を売ることによって生活の糧を得ていたわけではありません。例えば、農民は、自分が育てた農作物を売って生計を立て、漁師は自分が捕らえた魚を売って生計を立てていました。町の鍛冶屋は刀を作って売ることによって、商人は、自分が仕入れた商品売ることによって収入を得ていたのであります。

詰まり、近代以前の人達は、何らかの商品を売ったり作ったりすることによって現金収入を得ていたわけでありました。

ところが、近代以後の労働者はどうか、というと、何かを作り、それを売って生計を立てていたわけではありません。

工場労働者やサラリーマンは、一日8時間乃至10時間と割り当てられた仕事をするることによって、給料を貰って生計を立てているに過ぎません。即ち、現代の労働者は、一定の時間を会社に提供することによって生計を立てているわけでありました。

そこで、ボランニーは謂います。「私達にとって賃金というのは、自分の時間・自分の人生を切り売りして得たものに過ぎない。では、時間は再生産出来るか。人生は再生産出来るか。勿論、そんなことは出来ない。人間は一回きりの時間、一回きりの人生を過ごしている。そのような一回限りの時間を商品として売り買いするということは、実に人間的なことではなく、倫理に悖ることではないか。」と彼は痛烈に批判したのであります。

さて、ボランニーによれば、このように労働そのものが商品として扱われるようになったのは、近代に入って産業革命が起きてからのことであるというのであります。

御承知のとおり、18世紀のイギリスで産業革命によって近代資本主義が誕生しましたが、ロンドンやリバプールなどの都市部で近代工業が発達するようになりますと、工場では、農村から来た



沢山の労働者が働くようになりました。

彼らの多くは**エンクロージャー運動** 即ち、土地囲い込み運動によって**土地を失った農民**でありましたが、このような人達が**現金収入**を求めて都市に大量に流れ込み、**非熟練労働者**になることによって初めて**近代社会**が生まれたわけであります。

これらの**土地を失った労働者**は、耕す**土地**をもっているわけではありません。また、職人としての**技術**を持っているわけでもありませんから、金を得るための手段は、工場に通って、そこで一日中、**自分の時間・自分の人生を切り売りする**以外に方法がなかったのであります。

彼は、この**現象**を**資本主義体制の出現**こそが人間に不幸をもたらしたと考えるわけであります。

では、その不幸とは一体何か。その**象徴**が「**失業**」であり「**貧困**」であります。勿論、**近代社会**成立以前にも**貧困**はありました。しかし、近代になって生まれた**貧困**は、**曾ての貧困**とは全く質的に異なるものであります。

というのは、確かに、**中世の農民達**も**貧困**ではありましたが、しかし、彼らには少なくとも耕すべき**土地**がありました。

また、**飢饉**で食べ物がなくなれば、野や山に食糧を**採集**に行くことが出来ました。更に、**困窮**すれば、**移住**するという事も出来ました。

しかし、**近代イギリス**に登場した工場労働者には、そのような可能性さえありませんでした。彼らは、雇い主から何時**解雇**されるかも判らず、一旦**失業**すれば、直ちに生活に困ってしまいます。**田舎**と異なり、**都市の住民**は、**現金**がなければ死んだも同然であります。

更に、近代的な都市が出来た当初は、未だ、**キリスト教会**或いは**行政当局**が**貧民救済の活動**を行っていましたが、このような事業も、**アダムスミスの経済思想**が普及して**市場原理主義**が常識になりますと、「**貧しいのは本人の責任**であって、**慈善事業**によって助けることは、却って甘やかすことになる」ということから、**貧民救済**に対する風当たりは強くなりました。

**イギリス**では、**16世紀**以来、「**救貧法**」という法律によって**貧民救済**が行われていたのですが、近代**資本主義**の成立によって**批判**されるようになり、**17世紀後半**には、悪名高い「**労役場 Working House**」と呼ばれる施設が作られ、ここに収容された**貧民**は、**牢獄並みの環境**で無理矢理働かせることが「**救済**」と呼ばれたのであります。

更に、これが**1834年**の「**新救貧法**」では、「**貧困は個人の道徳的責任**」と定義されたばかりか、**行政**は**失業者**を救済はするが、その状態は「**最も貧しい労働者以下に止めなければならない**」という規定まで作られたのであります。

これでは、**何の為の貧民救済**か判りません。因みに、この法律は、実に戦後の**1948年**まで廃止されなかったのであります。

**ボランニー**は、このような**歴史的な事実**を指摘しながら、「**そもそも、このような悲惨な貧困の原因は、労働力、即ち、人間の生活さえも商品としてしまった資本主義のメカニズムにある**」と指摘しているのであります。

要するに、**資本主義**の下においては、**人間**もただの**商品**として取引される**存在**に過ぎなくなった。**市場原理**の中では、**人間の尊厳**など所詮**空念仏**にすぎない。**資本主義**は、**社会**を破壊し、**人間**から

自尊心を奪う悪魔的な力を持っている、とボランニーは説くのであります。

このようにして、「労働の商品化」が人間から仕事の喜びを奪って行ったのであります。労働者は、自分の仕事の意味を理解することなく、ただ、苦役として、ひたすら耐えなければならなかったのであります。資本主義における「人心の荒廃」は、この辺りに根源的な原因があるとも思われるのであります。

次に、「土地」が取引の対象とされるようになったことについては、そもそも土地は誰のものか、という根源的な問題があります。

ボランニーは、「市場経済の中で土地が売り買いされるようになったことで、人間との社会的つながりが破壊されるようになった」と指摘しています。

そもそも土地は、売れたからといって再生産出来るものではありませんから、本来、商品として取引されるべきものではなかったのであります。土地は有限なものであり、しかも、人間は土地なくして暮らして行くことは出来ませんから、土地は生活の基盤であり、社会の土台になるものであります。したがって、近代以前においては、土地は商品として売り買いされることはなかったのであります。例えば、ヨーロッパ中世の領主や国王が持っていたものは、その土地における徴税権でありまして、土地そのものを所有していたわけではありません。

このことは、江戸時代の日本においても全く同じことなのであります。例えば、50万石、100万石という謂い方が示すように、幕府や各藩が持っていたのは、農地が産み出す収穫物に対する徴税権に過ぎず、土地の所有権は持っていなかったのであります。

このことは、都市部の土地についても同じことなのであります。大名の江戸屋敷でさえ、それは、幕府から使用権を割り当てられているだけのことに過ぎなかったのであります。土地は公のもの、天下のものである、という意識は、洋の東西を問わないものであったわけでありまして。

しかし、このような、土地に対する意識は、近代の成立とともに崩壊します。

例えば、フランスにおいては、ナポレオンが制定した近代民法（ナポレオン法典）の中に、初めて土地の売買に関する規定が出来ました。それを切っ掛けにして、土地は個人の「私有財産」であるという思想が急速に一般化していったのであります。

日本においても、明治維新になって土地は公の物から私有物になったのであります。その出発点になったのは、1873年・明治6年に行われた「地租改正」であります。これによって、農地に対する課税が物納から金納になったと謂われますが、もっと革命的であったのは、地租改正によって、日本中の土地の「所有者」が公式に確定したと謂うことのであります。

しかし、このような土地の私有財産化は時代の要請でもありました。何故なら、近代資本主義とは、土地を自由に使用できなくては成立しないからであります。例えば、昔の人達のように、「土地は御先祖様からの預かりものである」とか、「神様から与えられたものである」と考えるのであれば、農地を人間の都合で勝手に他人に売ったり、或いは用途を変えることは出来ません。だからこそ、資本主義を発展させるためには、土地は個人の所有物であり、それをどのように使用、収益、処分しても、何の制限もない、という体制に移行する必要があったわけでありまして。

ところが、このような土地の私有化と商品化は何をもたらしたかと謂いますと、土地の私有化が

社会や環境を破壊した、ということになるのであります。

イギリスでは、18世紀から19世紀にかけて、「エンクロージャー」運動（土地の囲い込み運動）が広がりました。近代資本主義の成立に伴って、それまでの小規模農業から大規模農業への転換が求められるようになりましたが、そこで、大資本家達が、土地をドンドン買い上げ、そこで暮らしていた農民達を追い立てたのであります。

この結果、住む土地を失った農民は都市へ流入せざるを得なくなり、工場労働者になりましたが、ボランニーは、「ここにおいて、イギリスの伝統的な社会は解体され、人のつながりは失われるようになった」と批判するのであります。

ボランニーによれば、人間は集団生活、定住生活を送るようになったからこそ、文明や文化を発達させることが出来た、というのであります。

詰まり、土地と人間が結びつき、そこに地縁が生まれたことによって人間らしい文化や文明が生まれたというわけであります。

ところが、人間は、近代資本主義の出現によって文化の基礎となる土地を商品として売買するようになってしまったのであります。これでは、必然的に土地と人間との結びつきがなくなり、社会的な連帯が失われて、文化そのものも破壊されてしまいます。斯くて、近代の人間は不幸になったというのであります。

このようなボランニーの指摘は、現代の核家族や、地域 community の崩壊などの問題を先取りしたものとも謂えるのであります。それと共に近代資本主義が土地を私有物であると考えようになったことが、今日の環境問題をもたらしたと謂えるのであります。

そもそも近代法における私有財産制度は、使用、収益、処分、契約の自由に基づいているのであります。詰まり、所有者は、ものをどのように使い、処分しても誰にも妨げられないのであり、それを国家や権力者がみだりに干渉してはならない、というというのが近代法の大原則なのであります。

確かに、このような私有財産の思想が近代社会を産み出したことは事実ではあります。しかし、このような思想は、そのまま「自分のものなら何をしても構わない」という考え方に繋がります。そして、土地についても、私有財産であるからどのように使おうとも構わない、ということになれば、そこに生えている木を勝手に伐採しても咎められることはなく、そこに流れている川に何を捨てようとも構わないという話になります。

実際、今、地球上のあちこちで起きている自然破壊、環境汚染は、ほかならぬ人間の経済活動が産み出したものであります。株主資本主義が、利益を最大化するためには自然を破壊しても許される、という発想に基づいて、それを実践した原点には、土地私有の自由化があるのであります。

限られた自然や資源を市場原理に任せて売買することが可能である、と考えたことに、株主資本主義の傲慢さが現れている、というボランニーの指摘は、傾聴に値すると思うのであります。

以上を要するに、会社は誰のものか、などという発想は、株主資本主義から出てきたものでありまして、謂わば、労働、土地、貨幣などを商品として扱うようになったのと同じ論理によって、会社を商品として扱っているものであります。したがって、会社というものは、本来、土地、労働、

貨幣などと同じように商品として取り扱うべきものではなかったのであります。

会社は、本来、**権利の主体**であるべきでありまして、これを**権利の客体**である商品として扱っているところに、このテーマが、何を問いかけているのか不透明なところ一点が残るのであります。

実は、第1回のセミナーから始まって、満足な原稿をかくことが出来ずに2回、3回と**試行錯誤**を繰り返しながら、今日の**結論に辿りついた**、というのが**現状**であります。御叱正を乞う次第であります。

長時間ご辛抱下さりお疲れになったかと思えます。お許し下さい。

御静聴有り難うございました。

以上

RI 第2680 地区職業奉仕地域セミナー（2014-15）  
企業の社会的責任（CSR）について  
（CSRの理念とロータリー）

R I D 2 6 8 0 P D G 安 平 和 彦

第1 CSR (corporate social responsibility) とは何か？

\*ロータリーとCSR

第2 CSRの歴史

第3 ISO26000（組織の社会的責任に関する国際規格）について

第4 CSRとシェルドンの実業倫理

第5 CSRと「三方よし」の商人道

第6 CSRと四つのテスト

第7 ロータリーの職業奉仕の根本＝職業倫理

\*全分野の職業人を対象とするロータリー倫理訓（ロータリー道徳律）

\*国際ロータリー第2680地区「ロータリー職業訓」

第8 ガイガンディカー「ロータリー通解」

第9（補足）

\*ロータリアンの職業宣言

\*ロータリーの行動規範

第10 決議23-34 第1条（ロータリーとは何か）

### ロータリーの目的

ロータリーの目的は、意義ある事業の基礎として奉仕の理念を奨励し、これを育むことにある。具体的には、次の各項を奨励することにある；

- 第 1 知り合いを広めることによって奉仕の機会とすること；
- 第 2 職業上の高い倫理基準を保ち、役立つ仕事はすべて価値あるものと認識し、社会に奉仕する機会としてロータリアン各自の職業を高潔なものにすること；
- 第 3 ロータリアン一人一人が、個人として、また事業及び社会生活において、日々、奉仕の理念を実践すること；
- 第 4 奉仕の理念で結ばれた職業人が、世界的ネットワークを通じて、国際理解、親善、平和を推進すること。

### OBJECT OF ROTARY

The Object of Rotary is to encourage and foster the ideal of service as basis of worthy enterprise and, in particular, to encourage and foster;

First. The development of acquaintance as an opportunity for service;

Second. High ethical standards in business and professions; the recognition of the worthiness of all useful occupations; and the dignifying of each Rotarian's occupation as an opportunity to serve society;

Third. The application of the ideal of service in each Rotarian's personal, business, and community life;

Fourth. The advancement of international understanding, goodwill, and peace through a world fellowship of business and professional persons united in the ideal of service.

### The Four-Way Test

Of the things we think, say or do

Is it the TRUTH?

Is it Fair to all concerned?

Will it build GOODWILL and BETTER FRIENDSHIPS?

Will it be BENEFICIAL to all concerned?

### 四つのテスト

言行はこれに照らしてから

1 真実か どうか

2 みんなに公平か

3 好意と友情を深めるか

4 みんなのためになるかどうか

## 全分野の職業人を対象とするロータリー倫理訓（ロータリー道徳律）

（前文）この職業倫理基準は、われわれに共通な人間性を求める心をその骨子とするものである。自分の取引、自分の野心、及び自分をめぐる諸関係は、常に、社会の一員としての自分の最高の義務を考慮に入れてのことでなければならない。職業生活のすべての地位において、自分の当面するすべての責任において、自分の主たる思考は、かかる責任を果たし、且つかかる義務を履行し、かくして、その各々の任務を完了したとき、自分は、人間の理想と業績とを、当初よりも幾分向上させなければならない。この見地から、本委員会の議決によれば、国際ロータリーの商業倫理訓の基本は、次の掲げる原則となるものである。すなわち、

- 1 自分の職業に価値を認め、これにより、自分は社会に奉仕する好個の機会を与えられたものと考えべきこと。
- 2 自分の身を修め、自分の実力を涵養し、自分の奉仕を広めるべきこと、ならびに、それを通じて奉仕に徹する者に最大の利益あり」とするロータリーの基本原則を実践すべきこと。
- 3 自分は企業経営者であり、したがって成功の野心を抱いていることを自覚すべきこと。だが、自分は道徳を重んずる人間であり、最高の正義と道徳に基づかざる成功は、これを欲するものでないことを自覚すべきこと。
- 4 自分の商品、自分の労働、自分のアイデアを金銭と交換することは、全当事者がこれによって利益を受ける限りにおいてのみ、適法にして道徳にかなうものであるとの信念をもつべきこと。
- 5 自分の従事する職業の水準を向上させるため最大の努力をはらい、かくして、自分の業務の処理の仕方は賢明であって、利益を産み、この実例にならえば幸福の道が開けることを、同業の者に知らしむべきこと。
- 6 同業者と同等ないしそれに優る完全なサービスを尽すような方法をもって、企業経営を行うべきこと。また、もし完全なサービスか否かに疑念を生ずる場合には、当該債務上妥当な範囲を超えてまでもサービスを行うべきこと。
- 7 専門職業にたずさわる者又は企業経営者の最大の資産の一つは、その友人であることを理解すべきこと。また友情に基いて手に入れたものこそ、まさに倫理的かつ正当なものであることを理解すべきこと。
- 8 真の友人は、互いに何も要求するものではなく、利益のためにみだりに友人の信頼を利用することは、ロータリーの精神と相容れないばかりか、その倫理訓にもとるものと考えべきこと。
- 9 社会秩序の立場から他人が絶対に認めないような不正な方法によって機会を利用し、これによって得た人の成功を、正当または倫理的なものと考えてはならないこと。また、物質的成功を得るがため、人が倫理的に問題ありとしてしりぞけるような機会に乗ずるがごときことをしてはならないこと。

10 自分は、一般人に対して義務を負う以上に、同僚たるロータリアンに対して義務を負うものではない。けだし、ロータリーの真髄は、競争ではなくして協力であるからであり、また党派心は、ロータリーのごとき制度においてはあってはならず、かつ人権は、ロータリーの内部に限られるものではなく、その範囲とその重要性において、人類そのものの存在と同程度のものであることを、ロータリアンは主張するものだからであり、かつまた、ロータリーは、この高邁な理想に向かって、すべての制度に属するすべての者を教化するために存在するものである。

11 最後に、「すべて人にしてもらいたいと欲することを人に対して行うべし」という黄金律の普遍性を信じ、われわれは、地上の天然資源がすべての者に均等な機会として与えられてこそ、人類社会は最良の状態となるべきことを、主張してやまないものである。

(要旨 この倫理訓の目的) この倫理訓の目的は、個人の完成をその基礎とし、国家の永続はただ自我を温存するためなりとの立場をとるギリシャ的倫理観ではなくして、この倫理訓の根本前提は、愛なのである。すなわち、ロータリアンが正しいことをなすのは、単に自我を温存させるためだけではないのであって、他人を滅すよりはむしろ他人に滅されんことを選ぶという立場をとるからである。

#### **RI 第2680地区「ロータリー職業訓」(1987年及び2001年地区大会決議)**

(前文) 1915年のサンフランシスコにおける国際大会の決議によって採択された「ロータリー道徳律」は、その後1922年に至り、国際ロータリー細則第16条の規定によって規範的効力を付与されたにも拘わらず、1981年1月1日以降、国際ロータリーとしてはその効力を失うに至った。我々は、この道徳律の崇高な理念に深く共鳴するが故に、このことを甚だ遺憾に思うものである。そもそもロータリーは、全世界の全てのロータリアンの共有するところであって、その思想の実体は、利己と利他とを調和せしめることを目的とする一つの人生哲学ともいうべく、ロータリアン個人のあらゆる社会関係において常に適用せられるべき行動哲学である。それは、生きとし生けるものに対する限りなき愛の心に基づくものであり、この心は、ロータリアン相互の切磋琢磨によって培われ、自己研鑽に励むロータリアンの社会的実践によって具体化される。これは、時の古今、洋の東西を問わず、ロータリーの世界において適用せられるべき根本原理である。われわれは、この原理を再確認するとともに、自己の職業の社会的責任を深く自覚し、愛の心をもって職業を営むことを誓うものである。

- 1 すべて職業は、これを天職と心得、自己の職業に誇りを持つと共に、人の職業に対して心からなる敬意を払うべきこと。
- 2 およそ職業は、自然の摂理に従って営まれなければならない、徒に効率のみを重んずるのあまり、それが自然の摂理に反することにならないよう常に謙虚なる心をもつべきこと。
- 3 自己の職業にかかわる全ての人々と、互いに人間関係を尊重することが職業の繁栄に



つながることを自覚し、相互に満足と感謝と信頼の心が通い合うよう心がけるべきこと。

- 4 職業によってもたらされる所得は、適正な対価または正当な報酬に基づくべきものであり、もし、これに反する不正または不当な慣行のあるときは、それを排除するために、たゆまざる努力をなすべきこと。
- 5 自己の製造もしくは配布する物品または自己の提供する労務もしくは知識については、それを受領する人のために、打算を超えた責任を自覚すべきこと。
- 6 自己の職業の繁栄は、同業者の繁栄と共にあることを自覚し、常に業界の倫理基準を高めることに務め、もって共存共栄の道を模索すべきこと。
- 7 職業を営むに際しては、常に、人のためにも涙を流す心を失うことなく、かりそめにも、人の涙の上に自らの幸福を求めることのないよう心を配るべきこと。

#### ロータリアンの職業宣言（1989年規定審議会）

事業または専門職務に携わるロータリアンとして、私には以下のごとく行動することが求められている。

- 1) 職業は奉仕の一つの機会であると考えること。
- 2) 職業の倫理的規範、国の法律、地域社会の道德規準に対し、名実ともに忠実であること。
- 3) 職業の品位を保ち、自ら選んだ職業において、最高度の倫理基準を推進するために全力を尽くすこと。
- 4) 雇主、従業員、同僚、同業者、顧客、公衆、その他事業または専門職務上関係を持つすべての人々に対し、公正であること。
- 5) 社会に役立つすべての仕事に対し、それに伴う名誉を認め、敬意を表すること。
- 6) 自己の職業上の才能を捧げて、青少年に機会を開き、他者の特別なニーズに応え、地域社会の生活の質を高めること。
- 7) 広告に際して、また自己の事業または専門職務について人々に伝える際には、正直を貫くこと。
- 8) 事業または専門職務上の関係において、普通には得られない便宜ないし特典を、同僚ロータリアンに求めたり、与えたりしないこと。

#### ロータリーの行動規範

ロータリアンとして、私は以下のように行動する。

- 1 個人として、また事業において、高潔さと高い倫理基準をもって行動する。
- 2 取引のすべてにおいて公正に務め、相手とその職業に対して尊重の念をもって接する。
- 3 自分の職業スキルを生かして、若い人びとを導き、特別なニーズを抱える人々を助け、地域社会や世界中の人びとの生活の質を高める。

- 4 ロータリーやほかのロータリアンの評判を落とすような言動は避ける。
- 5 事業や職業における特典を、ほかのロータリアンに求めない。

#### 決議23-34 第1条

ロータリーは、基本的には、ひとつの人生哲学であり、それは利己的な欲求と義務およびこれに伴う他人のために奉仕したいという感情との間に常に存在する矛盾を和らげようとするものである。この哲学は、－「超我の奉仕」の哲学であり、これは「最もよく奉仕する者、最も多く報いられる」という実践的な倫理原則に基づくものである。

Fundamentally, Rotary is a philosophy of life that undertakes to reconcile the ever present conflict between the desire to profit for one's self and the duty and consequent impulse to serve others. This philosophy is the philosophy of service – "Service Above Self" –and is based on the practical ethical principle that "He profits most Who serves best"

#### ISO26000の構成

##### SR(社会的責任)を果たすための7つの原則(Seven principles of social responsibility)

- 1 説明責任 (Accountability)
- 2 透明性 (Transparency)
- 3 倫理的な行動 (Ethical behavior)
- 4 ステークホルダーの利害の尊重 (Respect for stakeholder interests)
- 5 法の支配の尊重 (Respect for rule of law)
- 6 国際行動規範の尊重 (Respect for international norms of behavior)
- 7 人権の尊重 (respect for human rights)

##### SRの中核主題および課題

- 1 組織統治 (organizational governance)
- 2 人権 (human rights)
- 3 労働慣行 (labor practices)
- 4 環境 (the environment)
- 5 公正な事業慣行 (fair operating practices)
- 6 消費者課題 (consumer issues)
- 7 コミュニティ参画及び開発 (community involvement and development)

(メモ)

企業の社会的責任（CSR）について  
（CSRの理念とロータリー）  
職業奉仕地域セミナー（伊丹）

2014年8月2日  
PDG 安平和彦

（はじめに）

最近、企業の社会的責任（CSR・Corporate Social Responsibility）ということがよく言われるようになりました。2003年は、日本でもCSR経営元年と言われており、それ以来、たくさんの企業がCSR経営ということでCSRを取り入れていると標榜しています。

ところが、そのCSRの概念・内容については、各企業がバラバラで、共通理解に至っていませんでした。しかしながら、最近、ISO26000という、あらゆる組織に適用できる社会的責任（SR）という国際的な統一規格が作られたりして、やっと共通理解が進むようになりました。

本日は、そのCSRならびにISO26000の簡単な概略説明と、それがロータリーの基本理念である職業奉仕の理念とどのような関係にあるのかを概観したいと思います。

## 第1 CSR (corporate social responsibility) とは何か？

私風の表現で、結論から申しますと、「持続可能な社会の実現のために果たすべき企業の社会的責任」、もっと言うと、「人類が絶滅せずに21世紀を生き抜くために企業としての果たすべき社会的責任」であります。そしてこのことは、同時に企業自身の持続的発展につながるのです。すなわち、キーワードは、**社会と企業の双方の持続的発展（sustainable development）**です。

すなわち、CSRとは、企業の活動そのものが社会に与える影響に責任を持ち、あらゆるステークホルダー（利害関係者：顧客や取引先、株主、従業員や労働組合、地域住民、NPO法人など）に対して適切な責任を持ち、**持続可能な社会**を作って行こうということでもあります。また、企業の側も、利害関係者に対して説明責任を果たさなければ信頼されず、信頼されなければ企業として持続できない。すなわち、**企業が社会的責任を果たさなければ、企業そのものが持続的に発展していくことができないことにつながるのです。**

つまり、CSRとは、企業経営の根幹において、企業の自発的活動として、企業自らの持続性を実現するとともに、持続可能な社会をとともに築いていく活動であり、一言でいうと「**本業を通じた、社会と企業の双方の持続可能性の同時追求**」なのであります。

この意味で、CSRの考え方は、シェルドンの実業倫理や、「三方よし」などの東洋の実業倫理と共通の理念があります。

なお、この意味のCSRに似て非なるものに次のようなものがあります。

- ・企業の寄付・フィランソロピー（企業による社会貢献活動・慈善活動）・メセナ活動（企業による芸術文化への支援活動）
- ・企業の法令順守（コンプライアンス）
- ・顧客や消費者向けのPR活動やCI活動（コーポレート・アイデンティティ、企業の理念を外部に知らしめ、企業の姿勢を理解してもらおうとする活動）

なお、企業の社会的責任（CSR）を追及し、企業の意思決定を正しくさせるためには、当然ながら、利害関係者の側にも社会的責任があることに思いを致さねばなりません。すなわち、消費者の社会的責任（consumer social responsibility）であり、市民の社会的責任（citizen social responsibility）であります。

### ロータリーと職業奉仕

ところで、ロータリーでは、なぜ職業奉仕を重要視してきたのでしょうか？ それは、職業を倫理的に営むことは、因縁論の世界において、それが自己の事業の信用を高め、その高められた信用により、自己の事業の持続的発展をもたらすとともに、同時に、そのことが社会の持続的発展にもつながるからであります。このようにして、ロータリーの職業奉仕は、CSRの考え方と根本で一致しているのです。すなわち、ロータリー章典（26.020.1）は、ロータリーとCSRの関係について、次のように言っています。

「RI理事会は、ロータリーの目的（綱領）とCSRを関連づけるため次の声明を採用している：ロータリーは、創設当初より、事業と専門職における高潔性を土台とする理念を築いてきた。ロータリー・クラブおよび個々のロータリアンは、職業奉仕に献身し、すべての取引において高い倫理基準を守るよう尽力する。これらのことは、ロータリーの目的（綱領）、中核的価値観（奉仕・親睦・多様性・高潔性・リーダーシップ）、四つのテスト、およびロータリーの行動規範にて要約され、世界各地で活動するロータリー・クラブおよびロータリアンによって実行されるものである。」

## 第2 CSRの歴史

1920年代の米国においては、第一次世界大戦後の経済的繁栄により、近代企業が巨大化し、社会的影響力も増大しましたが、このことに対する社会からの批判や懸念がなされ、それまで利潤一辺倒であった企業の行動原理に変更をもたらしました（CSRの原点と言われています）。

第二次大戦後には、1948年ハーバード・ビジネス・スクールの年次総会が「企業経営者の責任」をテーマとしたり、わが国でも、1956年に経済同友会において「経営者の社会的責任の自覚と実践」という決議がなされたりしましたが、この段階では、企業の奔放な活動に対してチェックないし制約をなそうというような視点であり、CSRが企業に利益をもたらすものという認識は薄かったと言えます。

ところが、1960年に Davis は、「CSRの取り組みは、長期にわたって企業に経済

的利益をもたらす」と主張し、1971年に Steiner も、「これまで社会的利益の追求と企業の自己利益とは別に論じられることが多かったが、企業がその社会的責任を引き受けることは、長期的には自己利益につながるのだ。だから企業はそれを積極的に行うべきだ」というように、CSRに前向きの積極的意味づけを置くようになってきました。さらに、1984年に Freeman は、ステークホルダー (stakeholder) 概念の確立とステークホルダー・アプローチを提唱しました。

こうした中で、1980年代以降に企業の不祥事件が多発し、エンロン・ワールドコム不正会計処理、雪印の偽装表示、三菱重工のリコール隠し等が大きな社会的問題となりました。これを受けて、企業に対して、法令順守 (コンプライアンス)・内部監査・内部統制に関する法的規制がなされ、一時は、これがCSRそのものであると言われた時代もありました。しかしながら前述のように、コンプライアンスはCSRの一つの要素ではありますが、CSRのすべてではありません。

そして、1990年以降になりますと、企業のグローバル化やインターネットによる高度情報社会の到来により、ステークホルダー概念の拡大をもたらしました。そして、企業に対する新しい評価基準も生まれました。たとえば、トリプル・ボトムライン (Triple Bottom Line) は、経済性 (損益)・社会的公正の実現・環境の質の向上という三つの損益決算指標を用いて、企業経営における持続可能性を測定評価する手法ですし、S L I (Socially Responsible Investment) の考え方は、従来の財務情報による判断に加え、社会性の観点での評価を加味した投資手法です。

さらに、2000年には、アナン国連事務総長が「グローバル・コンパクト」(人権・労働・環境の3分野に関する多国籍企業の行動原則)を提唱しました。

## 現代のCSRの共通理解

このようにして、現在では、CSRとは、今日、社会・経済において大きな地位を占める企業が、企業を取り巻くステークホルダーとの間の積極的な交流を通じて事業の実施に努め、その成果の拡大を図ることにより、自らの企業の持続的発展をより確かなものとするとともに、社会の健全な発展に寄与すること、すなわち「**企業と社会の持続的な相乗発展に資する、事業の中核に位置づけるべき自主的な取り組み**」と理解されています。

## 第3 ISO26000 (組織の社会的責任に関する国際規格) について

ところで、2010年11月に、ISO26000 (組織の社会的責任に関する国際規格) が発表されました。その背景となる事情としては、企業の社会的責任 (CSR) への関心が世界的に高まるにつれて、CSRの統一規格が求められてきたことがあります。すなわち、「企業の社会的責任」という概念は、企業を中心に発展してきたもので、それ自体は決して新しいものではありませんが、90年代ごろからCSRが世界的な関心事になった背景には、まさに企業のグローバル化がありました。とくに、経済のグローバリゼー

ションが急速に進展し、多国籍企業が巨大化する一方で、環境問題や、低コストを求めて途上国に広がるサプライチェーンにおける強制労働・児童労働などに代表される人権問題（ナイキショックで有名になりました）、ならびに貧富の格差などが深刻化し、企業の不祥事も世界的に頻発しました。こうした中で、社会や環境に対して責任ある企業行動を推進するために、企業の内外で、企業の行動規範や規格を制定する動きが加速化しましたが、異なる行動規範や規格が多数存在することから、国際的な統一基準を求める声が高まりました。

そこで、国際標準化機構（ISO International Organization for standardization 本部ジュネーブ）の理事会が、2004年に規格開発を決定し、2005年から策定作業に入りました。この結果、2010年11月に、CSRの対象は企業（corporate）に限らないという意味で、「あらゆる組織の社会的責任」（social responsibility SR）の呼称で、国際規格ISO 26000が策定・発行され、これが日本語に翻訳されて、日本工業規格JIS Z 26000「社会的責任に関する手引」として制定されました（2012年3月制定）。

すなわち、「組織の持続可能な発展に貢献するために、世界最大の国際標準化機関ISOにより、マルチステークホルダー・プロセスでもって開発された、あらゆる種類の組織に適用可能な社会的責任に関する初の包括的・詳細なガイダンス文書」であり、「手引き」（Guidance on social responsibility）であって、「認証」するものではありません。

## ISO 26000の構成

まず、SR（社会的責任）を果たすための7つの原則（Seven principles of social responsibility）を定めています。すなわち、

- 1 説明責任（Accountability）
- 2 透明性（Transparency）
- 3 倫理的な行動（Ethical behavior）
- 4 ステークホルダーの利害の尊重（Respect for stakeholder interests）
- 5 法の支配の尊重（Respect for rule of law）
- 6 国際行動規範の尊重（Respect for international norms of behavior）
- 7 人権の尊重（respect for human rights）

次に、以上の7つの原則が適用されるべきSRの中核主題および課題としては、次の7つを掲げています。

- 1 組織統治（organizational governance）
- 2 人権（human rights）
- 3 労働慣行（labor practices）
- 4 環境（the environment）
- 5 公正な事業慣行（fair operating practices）

6 消費者課題 (consumer issues)

7 コミュニティ参画及び開発 (community involvement and development)

#### 第4 CSRとシェルドンの実業倫理について

ところで、アーサー・フレデリック・シェルドン（1908年シカゴクラブに入会）は、「企業経営者たる者は、特定の利潤獲得という行為が、それと直接関係する者だけでなく、間接的にもこれと関わる人々（すなわちCSRで言うステークホルダー）の承認できるものであるか否かを、必ず心の中で検証することが必要である。」と言い、この思考プロセスを経て獲得された利潤を“profit”と呼び、この経営的判断の世界を“service”と呼びました。彼は、「企業の利潤追求において、実業倫理の原則をその根底におけば、企業そのものが持続的に発展 (sustainable development) するとともに、企業の繁栄が、同時に、それと関係する地域社会に物心両面の幸せを配分することになる。」と主張し、「経営の科学は奉仕の科学に外ならない。The science of business is the science of service」とし、「He profits most Who serves best」と提唱しました。まさに、現代に言うCSRの理念を提唱しているものと言えないでしょうか。

#### 第5 CSRと「三方よし」の商人道

また、よく知られている近江商人の商人道は、「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」の「三方よし」の商人道として有名であり、中村治兵衛（宗岸）が1754年に15歳の養嗣子に認めた書置（家訓）が原典と言われています。彼らは、商いの基本は、「売り手よし」「買い手よし」の売り手・買い手双方の満足ということのほかにも、「世間よし」として、その取引が世間に認められ、社会全体の幸福につながる倫理に適った商いをする事、すなわち「三方よし」が商売の秘訣である。このことが、行商先の顧客の間に「信用」という目に見えない財産を築いていき、家業を未来永劫に存続させていくのだと言いました。この「世間」と言う言葉は、CSRで言うマルチ・ステークホルダーにつながりますし、そのことによる「家業の未来永劫の存続」ということは、CSRに言う「sustainable development 持続可能な発展」ということと同義であります。ちなみに、伊藤忠商事の初代伊藤忠兵衛の座右銘は、「商売は菩薩の業、商売道の尊さは、売り買いいずれをも益し、世の不足を埋め、御仏の心にかなうもの」でありました。

#### 第6 四つのテスト

ここで、「四つのテスト」についても、触れてみたいと思います。この言葉は、1931年にハーバート・テイラー(Herbert J. Taylor)が、倒産寸前のアルミ食器会社の再建のために考え、実践したスローガンであります。

テイラーは、1931年に「クラブ・アルミニウム社」の再建を引き受けました。当時のクラブ・アルミニウム社は、従業員250人を擁するそれなりの会社でありましたが、経済

恐慌のあおりで破産状態（40万ドルの借金）に陥っていました。

当時のアルミ食器業界の現状は大変厳しく、如何にすれば、全社員が一致団結し、一丸となって再建が可能になるかを考えたテイラーは、6週間の沈思黙考の結果、次の24語による社是（スローガン）を考案しました。

#### The Four-Way Test

Of the things we think, say or do

Is it the TRUTH?

Is it Fair to all concerned?

Will it build GOODWILL and BETTER FRIENDSHIPS?

Will it be BENEFICIAL to all concerned?

四つのテスト

言行はこれに照らしてから

- 1, 真実か どうか
- 2, みんなに公平か
- 3, 好意と友情を深めるか
- 4, みんなのためになるかどうか (文献委員会の翻訳)

テイラーは、まず自分で実行し、次に、会社の四部門担当の重役に、それぞれの信条に反しないことを確認したうえで、全従業員に発表して実行段階に入りました。彼は、まず、自社の全商品の宣伝広告文に、「最上級の表現と他社製品より優位する表現」を禁止しました（**誇大広告・虚偽広告の禁止**）。そして、宣伝の内容としては、当該商品の特徴と長所短所を忠実に述べさせるようにしました（**真実の開示**）。そしてこれがクラブ・アルミニウム社の経営方針となりました。

ここで、参考に、パーシー・ホジソンの「奉仕こそわがつとめ」という冊子の中の「売れ残りのレインコート」の例を見てみましょう。

イリノイ州のあるデパートで、社長が新入りの広告宣伝部員に言いました。「ねえ、君。わが社には売れ残りのレインコートがたっぷりあるんだ。店晒し品だが、中には新品同様の物もある。これを格安の値段で売り捌いてしまいたいのだ。捌けなければ、川にでも流してしまうより仕方ないだろう。」

新入りの広告宣伝部員は、「社長、わかりました。任せてください」と胸をたたきました。翌朝、新聞を開いた社長は、思わずくわえ煙草を落としそうになりました。そこには、でかでかと広告が載っていました。曰く、『当社には売れ残りのレインコートがたっぷりあります。店晒し品ですが、中には新品同様の物もあります。当社は、これを格安の値段でお分けいたします。捌けなければ、川にでも流してしまうより仕方ありません。』社長は、頭にかつと血が上って、「あの野郎、わが社の赤恥をさらしおって。行ってたたき出してくれ



る。」と、真っ赤な顔で会社に駆けつけました。折から通りかかった重役が「社長、一体どうしたんですか？」と尋ねると、社長は、「君い！ あの新聞広告を見たかね！ わが社の赤恥をさらけ出しおって。今から、たたき出してくれる！」と言いました。ところが、重役は、「でも社長、レインコートは開店後30分でみんな売り切れたのですよ。売り場では、客の混雑で大変でした。」と報告したのです。

客は、何を買ったのでしょうか？ レインコート？ もちろんレインコートも買いましたが、客は、限りなき率直さ、正直さを買ったに違いありません。

さて、話をテイラーに戻します。

ちょうどその頃、印刷物を発注するための競争入札を行ったところ、ある業者が他の業者より格段に低い破格の金額で落札しました。ところがその業者は、その後に見積計算に500ドルの誤りを発見したのです。業者は自分のミスだから仕方がないとして損失を覚悟しましたが、一応その事実をクラブ・アルミニウム社の重役に伝えました。これを受けて開かれたクラブ・アルミニウム社の役員会では意見が分かれましました。会社の資金繰りも楽ではない状態にありました。

最初に発言した役員は、「業者側に落ち度があり、われわれに落ち度がない以上、価格を増額してやる必要はないのではないか。」これに対して、もう一人の役員が「それはそうだが、それでは四つのテストの第2に違反することにならないか。」これを聞いた最初の役員が、「そうだった。私の発言を取り消して、500ドルを増額することを提案します。」と提案し、満場一致で500ドルを増額することが決まったというのです。

ところが、このことがまもなく社の内外に伝わり、取引先や消費者に大変高い評価を受け、従業員だけでなく、従業員の家族や関係業者達も希望と誇りを持って仕事に励みました。そして、5年後には、再建に当たっての新たな6100ドルの借り入れも、前からの40万ドルの借金もすべて返済し、15年後には100万ドルの配当金を株主に対して支払うことができるようになったのです。

ハーバート・テイラーは、その後、1954年にRI会長就任し、「四つのテスト」の版權をRIに譲渡し、自らのターゲットにこれを掲げて全世界のロータリアンに唱導しました。そしてその後、四つのテストは、長ったらしく宗教性の強い「ロータリー道徳律」に代わって、もてはやされるようになったという訳です。

なお、四つのテストの解釈であります。小堀憲助先生は、第1項は、言動そのものの内容に関する準則であり、第2～第4項は、その言動が述べられるべき状況に関する準則であるとおっしゃっています。すなわち、ロータリアンの言動は必ず真実でなければならない(第1項)が、しかし、真実の言動を実行するかどうかは、第2～第4項の準則を検討した上でなければならないというわけです。たとえば、言葉が悪いですが、もし「醜女」がいたとしても、「あなたは醜女ですね」とは言わない。つまり、「心温まる人間関係」を育てないような言葉は、仮に真実であっても口にしない、ということを命じているのです。要するに、

何でも「真実であればよい」ということではないのであります。

## 第7 ロータリーの職業奉仕の根本＝職業倫理

さて、ロータリーの世界における職業奉仕の理念の深化について述べましょう。

綱領(目的)に「事業及び専門職務の道徳的水準の向上の奨励」(To encourage high ethical standards in business and professions.)という言葉が入ったのは、1912年のダルース大会の決議が初めてであります(ロータリー創設7年後)。そして、その後、**ロータリー道徳律(全分野の職業人を対象とするロータリー倫理訓)**が1915年のサンフランシスコ国際大会で採択されました(ロータリー創設10年後)。この全分野の職業人を対象とするロータリー倫理訓(ロータリー道徳律)については資料に載せておきましたので、一度目を通してみてください。

このように、ロータリー創立わずか10年にして、極めて高い倫理基準が提唱されたことは驚くべきことであります。併せて、参考に、当地区において1987年と2001年の二度にわたって地区大会で決議されました**国際ロータリー第2680地区「ロータリー職業訓**についても、資料に載せておきましたので、是非ともお目を通してください。当時の職業奉仕委員長であった深川純一先生が起案されたものであります。

## 第8 ガイガンディカー 「ロータリー通解」 「A talking knowledge of Rotary」

ここで、ガイガンディカーの「ロータリー通解」 「A talking knowledge of Rotary」についても触れてみたいと思います。

この冊子は、ガイガンディカー(フィラデルフィアRC・1923-24年度RI会長)が、1915年の「ロータリー道徳律」に示された職業奉仕理念の高ぶりを受けて、1916年に当時の「哲学及び教育委員会」の委員長としてまとめたものであり、道徳律について、ロータリアンのロータリー運動の理解のために体系的に解説したものとされており、全編、高度な職業倫理と奉仕理念を提唱しており、戦前戦後のロータリアンに「ロータリーのバイブル」として読み継がれたものとされており、

ロータリー通解の説くところを2～3取り上げてみます。こんなことを言っています。

すなわち、「ロータリアンは、**ロータリーから各種の職業分野に派遣された代表**なのであり、各種の職業分野からロータリーに派遣された代表ではない。この解釈をとると、各会員は**ロータリーの代表として、・・・つまりメッセンジャーとして・・・**ロータリーの原理と理想を説き、ロータリーの他人に対する思いやりの精神とロータリーの職業倫理基準をその同業者に伝達すべき任務を、ロータリーから課せられることになるのである。同様に、ロータリアンは、ロータリーの代表として、自己の職業分野における劣悪な理想といかがわしい商法をやめさせるべき責任を感じなければならない。」

「出席義務を果たすべき確固たる保障のない場合には、その職種の代表とならない方がよいのである。ロータリー・クラブというものは、いわば電流の通った電線のようなもの

であって、電線というものは、電気が通ったり通らなかつたりするようではさしたる役には立たないのである。常習欠席者罷免の原則は、企業上の決断のごとく断固として行われなければならない。出席率の高い会員こそロータリー・クラブの大きな財産である。」

「しばしば、ロータリーの良き親睦がロータリーの全てであると誤解されている。ロータリー・クラブの中にもまた、ゆらぐことのない親睦の確立こそロータリー存在の根拠であると考えている者もある。良き親睦は、決してロータリーのすべてではないのであって、良き親睦は、ロータリーという苗木が根をおろし、そして成長するための土壌をなしているのである。」

「ロータリーには他のクラブにない特徴がある。その特徴は主として**教育的性格**にある。会員の心の中に最高の職業倫理基準を、なお一層しっかりと植え付けること。ロータリアンとは、奉仕能力の涵養に専念する人のことである。」

## 第9 補足

なお、ロータリアンの**職業宣言**（1989年規定審議会）や、ロータリーの**行動規範**（2014年→8か条から5か条へ、さらに2015年に4か条に）についても資料に載せておきましたので参考にしてください。

## 第10 ロータリーとは何か

さて、いよいよ大詰めになりました。ロータリーとは一体何か？ であります。

**決議23-34 第1条**は、次のように言っています。

「ロータリーは、**基本的には、ひとつの人生哲学**であり、それは利己的な欲求と義務およびこれに伴う他人のために奉仕したいという感情との間に常に存在する矛盾を和らげようとするものである。この哲学は、—「超我の奉仕」の哲学であり、これは「最もよく奉仕する者、最も多く報いられる」という実践的な倫理原則に基づくものである。」

**(Fundamentally, Rotary is a philosophy of life that undertakes to reconcile the ever present conflict between the desire to profit for one's self and the duty and consequent impulse to serve others. This philosophy is the philosophy of service – "Service Above Self" –and is based on the practical ethical principle that "He profits most Who serves best" )**

このように、ロータリーとは、**利己と利他の調和の哲学**（＝奉仕の理想）なのです。すなわち、**He profits most Who serves best** ということは、**利己と利他の調和の哲学**、すなわち奉仕の理想の哲学を自己の職業に適用し、他人のために倫理に適った職業を営むこと、このようにして、自己と自己の企業の倫理性を高めていくことが、自らと自らの企業の信用を高めていき、結果的に、自己の企業の安定的且つ永続的な利潤を確保していく（すな

わち、sustainable development) ことにつながるのだということを、また、**Service Above Self** ということは、自分のことより先に他人のために尽くすことは、やがて巡りめぐって自分の人生を照らし、明るくするということを言っているのであります。

このようにして、私は、ロータリーの職業奉仕論は「**商売の極意論**」を言っているのであると考えております。すなわち、たとえば「**売買**」ということ为例にすると、我々は、単に物としての商品を売って、対価としてのお金を受け取るのではなく、「**満足**」という商品を売って「**感謝**」という対価をいただくのであります。「**真実**」という商品を売って「**信用**」という対価を得るのであります。このように理念して、誠実な取引をすることが、未来に向けて持続的に発展する、すなわち **sustainable development 持続可能な発展**につながる商いの秘訣なのです。

このように見てくれば、CSRも、単なる企業の社会的責任というより「**商売の極意論**」として捉えることも可能ではないでしょうか。

ご静聴ありがとうございました