

〈研究ノート〉

パーパスは経営理念か

——その背景とビジョンの一考察

村 山 元 理

1. はじめに一研究の動機と課題

筆者はこれまでビジネスと精神性(スピリチュアリティ)や宗教との関係性についてアメリカで勃興したMSR研究や日本の企業家史の視点から研究してきた。その研究動機には、ビジネスが社会に及ぼすインパクの大きさから、経済的価値だけでなく、企業が社会的存在でもあることから、企業の道徳的価値や人間的価値の重要性を探求することに主眼があった。それは同時に企業の規範的な存在価値の考察を通じて未来のビジネスパーソンを育てる教育的使命とも連動していた。

さて近年、日本国内ではパーパス(purpose, 存在意義と訳される)がビジネスのバズワード(流行語)としてよく目にするようになった¹⁾。研究者としても、その意味していることが何かが研究課題として浮上してきた。

そこへ野林晴彦氏(北陸学院大学短期大学部)が「パーパスと経営理念 - 日本における欧米からの経営理念類似概念の影響 -」のタイトルで、日本マネジメント学会の第84回全国研究大会(2021年10月2日)で研究発表されることになり、筆者はたまたまそのコメント役を仰せつかるという幸運に恵まれた。

なお、野林氏は、すでに「経営理念」という用語の歴史的な生成について博士論文(野林(2020))を書かれ、我が国で独自に発達した「経営理念」概念の

理論的な展開について詳しい。筆者もその研究からこれまで大変な裨益を受けている²⁾。

野林氏は今回の報告の中で、以下のようなことをテーマとされた。1. 日本国内で論じられているパーパス（存在意義）の意味は何か。2. パーパス経営が日本で流行しているが、従来日本で重視されてきた「経営理念」とどのような関係があるのか。

その中で、経営理念に類似した概念（社会的責任、ミッション、ビジョン、バリュー、CSR、CSVなどカタナカ用語等）の輸入の変遷を回顧し、パーパスも経営理念と類似した概念であることが結論づけられた。

この野林研究に触発され、本稿では、まず、日本で発達した経営理念の概念について簡単にふれながら、なぜ海外で、パーパス（存在意義）が流行語となったのかを問う。それが本稿での研究課題である。日本国内では、企業理念をパーパスと並べて列記したり、企業理念をパーパス（存在意義）の翻訳語にあてているが、その理由は何か、その背景や意図を考察したい。

そもそも「目的」(purpose)とは何だろうか。目的とは個人の目的から集団の目的までであるが、将来に対する人間の方向を決める構想であり、人間の幸福や行動原理と深く関わる普遍的な価値概念である。そこで広く、企業の規範的な研究とも関連づけて考察したい。また目的の哲学や心理学上の理論とは何か。さらに、経営学研究はこれまでいかに目的 (purpose, objective, aim, goal) を論じてきたのかも合わせて考察してみたい。

パーパス（存在意義）は企業の未来とも関わるが、いかなる未来（ヴィジョン）を我々は望むべきなのか、これを精神性の立場から最後に問いたい。

2. 経営理念の定義、経営理念の浸透の研究

理念と言う用語は、野林(2020)によれば、カントの idea (アイデア) を理想観念と翻訳し、それが理念へと転化して、カント哲学の流行とともに戦前において使われはじめたことが分かっている。そして経営理念なる用語も戦時下にお

いて「ナチスの経営理念」と言う用例ではじめて利用されたとされる。その後、戦後において「経営理念」を企業経営者が自らの思想や信条の意味で使い、山城章などの経営学者や経営史学者、経済団体が盛んに使うようになってこの用語は広がった。その際、経営者の創業精神とか企業の目的、社是、指導原則などのニュアンスで一般企業でも広く使われる用語となった。野林(2020)によれば、経営理念は、3つの段階でその意味を変遷させてきた。第1段階が経営思想・経済思想、第2段階が創業者個人の精神や観念、第3段階が企業などの組織や集団の規範ということである。

経営理念と言う用語の定義については、柴田(2017)が26人の研究者の定義を並べている。その書籍には引用されていないが、高名な経営史学者の宮本又次(1979)は江戸期の商家の思想や日本や海外の企業の歴史的視点から、経営理念について以下のように定義している。

経営理念とは、「経営主体にとっての活動の基本的な行動指針」であり、「実践的生活体験の中からにじみ出たもの。心構え、体験的規範、現実の活動を測定すべき性格」などと書いている。

経営理念の定義として、柴田(2017)などが引用している代表的な定義を図1のように紹介しよう³⁾。

柴田(2017)は、経営理念の機能・効果、構造、類義語、ミッション、ビジョンとの違い、さらに、海外の研究(management philosophy, credo, creed, core value)にも触れる。

海外の研究では、Alegre 他(2018)のmission statementの文献サーベイがあり、日本の経営理念の概念に相当する研究の蓄積が少なからずあるようだが、その概要については今後の研究課題としたい。

日本の経営理念(management philosophy)が従業員の倫理的態度や理念志向(mission-driven)の企業文化の醸成に効果があることは、Wang(2011)の大量観察の実証研究で明らかになっている。なおWangとは王英燕(慶應義塾大学の教員)であり、本学・経営学部の2021年度の「組織行動論」を担ってもらったことは記憶に新しい。

図1 経営理念の定義

研究者名・発行年	経営理念の定義
中川敬一郎 (1972)	「経営者自身によって公表された企業経営の目的およびその指導原理」
浅野俊光 (1991)	「経営者あるいは企業が経営目的を達成しようとするための活動指針あるは指導原理」
奥村恵一 (1994)	「企業経営について、経営者ないし会社あるいは経済団体が公表した信念」
青木崇 (2009)	「企業の信条であり、企業活動の原点、原動力、最高基準となるもの」
高巖 (2010)	「組織体として公表している、成文化された価値観や信念」
瀬戸正則 (2010)	「創業者や経営継承者の信念・価値観を表現し、経営組織全成員で理解し共有すべき行動指針を明示した、コミュニケーションのベース」
高尾義明・王英燕 (2012)	「組織体として公表している、成文化された価値観や信念」
田中雅子 (2012)	「社内外に公表された、経営者および組織体の明確な信念・価値観・行動規範」

なお柴田 (2017) は経営理念と経営哲学、経営戦略との関係も論じ、経営理念の浸透に関する先行研究を考察しているが、その中で、2000年代から経営理念の浸透に関する研究が盛んになっていることに触れている。経営理念の浸透とは従業員レベルに理念が受容され共有価値となっていることである。最近の言葉で言うと「腹落ち」している状況を意味する。

以上最近の経営理念の研究状況にまでふれたが、本稿では、経営理念を瀬戸や高の定義に沿って、「創業者の精神を基盤として、組織体として公表している、成文化された価値観や信念」の意味で考え、中川の定義にあるように価値観や信念には目的も含意されているとみなす。

図2 パーパスフル・ビジネスを支援する最近の展開状況の年表

年月日	出来事
2018年11月	英国学士院の出版物『21世紀にむけたビジネス改革』が、企業のパーパス (corporate purpose)、信頼、倫理的文化への回帰を提言する。
2019年1月	世界で最大の運用機関である BlackRock の会長兼 CEO のラリー・フィンクが、「あらゆるビジネスはパーパスが必要である。…パーパスは、単に利益を追求することではなく、それを達成するための活力である。」と語る。
2019年8月	アメリカのビジネス・ラウンドテーブル - 米国のトップ企業の CEO の集まり - が、企業パーパスの宣言 (Statement on the Purpose of a Corporation) を公開し、株主至上主義 (shareholder primacy) から大きく移行することを明確化する。
2019年9月	フィナンシャル・タイムズがリセットを提言し、「自由企業の資本主義の長期的な健康は、パーパスで利益を産み出すことに掛かっている」と提言する。
2019年9月	時価総額で計2.3兆米ドルを超える大企業87社は、地球温暖化を1.5°Cに下げる国連のキャンペーンに参加した。

[出典: The British Academy (2019) “A timeline of recent developments in support for purposeful business,” *The Principles for Purposeful Business*, p.15]

3. パーパス経営が流行となった背景

パーパス (purpose) という用語がビジネス界に流布した直接的な原因は、巨大コンサルティングファームのマッキンゼーがパーパスを戦略概念として、利用を始めたことに起因しているようだ。またボストン・コンサルティング・グループはパーパスが流行する前からすでに利用していたという。

彼らが宣伝役となった背後で、最大の震源地は、英国学士院 (The British Academy) の報告書 (2018~2019年)、アメリカの BlackRock のラリー・フィンク CEO の手紙 (2019年)、米国の財界団体の宣言、主要紙でのキャンペーン、気候変動対策への大手企業の動きであった。

英国学士院の報告書 (2019) によると、パーパスフル・ビジネス (purposeful business) がメイン・ストリームに広がったタイムテーブルを図2のように示している。そこには英国学士院だけではなく、他に賛同者たちがいたことが

わかる。

4. 2019年のラリー・フィンクの手紙のインパクト

図2の中で、パーパスが真に影響をもつて、広がった最大の要因はおそらくBlackRockの会長兼CEOのラリー・フィンク(Larry Fink)の2019年1月15日にCEOにあてて公開された「profit and purpose」という題名の手紙だと思われる。

同社の日本法人によると、運用資産残高は9.46兆米ドル(約1,056兆円)(2021年9月末時点、1ドル=111.575円換算)とされ、「パーパス(purpose)とは、企業が何のために存在するのか、企業の社会における存在意義をさします」と書いている。

毎年この世界最大の投資運用機関は手紙を公開しており、2018年には「A sense of purpose」を出していた。しかし、その時は、パーパスの意味が不明確であったという(Taylor, 2019)。

しかし、今回は、自らpurposeを"a company's reason for being"(会社の存在する理由=存在意義)と定義したのであった。手紙ではpurposeが21回利用され、BlackRockジャパンは、フィンクのpurposeを「企業理念」と訳している。

なお経済産業省の『人材版伊藤レポート』(2020)では、「企業理念と企業の存在意義(パーパス)の明確化」を取締役会に求めているが、ここでは企業理念と企業の存在意義(パーパス)は並列して書かれている。

このようなパーパスは従来の日本語の「目的」という訳語から「存在意義」という意味で使われはじめ、それが企業理念と同一視されたり、企業理念と並置されて使われるなど、その利用の仕方に乱れがあることが感じられる。本稿では企業理念と経営理念は同等のものであるとみなす。

アメリカで2019年にフィンクの手紙が公表されたときは、米国の主要メディアがその是非について盛んに議論をしたという(Taylor, 2019)。フィンクへの批判は妥当ではないという論説も、HBSの上級講師から出された(グラマー, 2019)。

そして同年の8月19日にビジネス・ラウンドテーブル (BR) の宣言が、フィンのレターにすばやく対応するかのように、株主至上主義を放棄したことは、フィンの手紙の衝撃さをもっとも伝えるものであろう (ガーテンバーグ他, 2019)。BR はアップルやウォルマートが所属する財界ロビー団体であるが、こうした大企業に投資しているのが大株主としての BlackRock であることは間違いない。

ただ、ステークホルダーの誰を大切にするかという優先順位が書かれておらず、懐疑的な見方で批判もされている (ポーゼン, 2020, p.115)。

BlackRock はフィデューシャリー (受託者)⁴⁾ としての責任を果たすべく、金融テクノロジーを駆使しながらも、常に大企業と積極的にエンゲージメントする中で、この手紙が CEO たちに発せられたのである。

フィンの手紙は、明らかに利益だけが大切だということこれまでの株主至上主義を大株主の立場から否定するものであり、アメリカ資本主義が50年前から守ってきたミルドン・フリードマンの狭い社会的責任論 (株主利益の最大化) との決別を要求するものであった⁵⁾。

大企業の大株主として、大企業の CEO にあてたこの手紙の一部では以下のようにパーパス論を明確に語っている。

パーパスから利益が生み出される。パーパスは利益を達成するための活力である。会社の利益は、株主だけでなく、あらゆるステークホルダー (従業員、顧客、共同体) のために大切であり、利益とパーパスは矛盾しない。パーパスが企業の戦略であり、経営とあらゆるステークホルダーを統合するものである。パーパスが行動原則となり、企業文化を生み、長期的な利益とつながる。

この手紙の原文と日本法人訳を改めて引用すると以下ようになる。

“Purpose is not a mere tagline or marketing campaign; it is a company’s fundamental reason for being – what it does every day to create value for its stakeholders. Purpose is not the sole pursuit of profits but the animating force for achieving them.

Profits are in no way inconsistent with purpose – in fact, profits and purpose are inextricably linked. Profits are essential if a company is to effectively serve all of its stakeholders over time – not only shareholders, but also employees, customers, and communities. Similarly, when a company truly understands and expresses its purpose, it functions with the focus and strategic discipline that drive long-term profitability. Purpose unifies management, employees, and communities. It drives ethical behavior and creates an essential check on actions that go against the best interests of stakeholders. Purpose guides culture, provides a framework for consistent decision-making, and, ultimately, helps sustain long-term financial returns for the shareholders of your company.”

「ここでいう企業理念は、単なるキャッチコピーやマーケティングのキャンペーンではなく、その企業がなぜ存在するのか、日々、ステークホルダーに対する価値を創造するために何を行っているのか、といったことを意味します。企業理念は単に利益を追求することではなく、それを達成するための活力であるということができるでしょう。

利益の追求と企業理念は矛盾するものではなく、むしろ分かつことができない程に密接に関連しています。企業が株主、従業員、顧客、地域社会などすべてのステークホルダーに長期に亘り貢献するためには、利益の創出が必要不可欠です。それと同様に、企業がその存在意義を真に理解して行動に移すとき、長期的な収益力の向上をもたらす明快で戦略的な行動規範となって機能し、経営陣や従業員、地域社会の結束を強固なものにします。また、それは倫理的な行動を促すとともに、ステークホルダーの最善の利益に反する行為に対するチェック機能も果たします。企業理念は企業文化を醸成し、一貫性のある意思決定のための枠組みを提供します。そして、結果的に貴社の株主に対する長期的なリターンを創出するために寄与するでしょう。」（ブラックロック・ジャパン株式会社（2021）

フィンの2019年の手紙で重要なことは、ミニリアル世代や従業員がパーパスを重視していること、企業評価でESG（環境・社会・ガバナンス）を強調した点である。さらに「ガバナンス、取締役会の構成におけるダイバーシティ、企業戦略と資本配分、長期主義を促すための報酬制度、環境リスクと事業機会、人材マネジメント」をスチュワードシップ⁶⁾活動での重点項目だと明言した。

2019年以降もパーパスに関わる課題をさらに深化させていく。

2020年の手紙（A Fundamental Reshaping of Finance）は、気候変動への対策状況などの情報開示を求める大変厳しい内容であり、要求が2020年度以内に実現しないときは、反対票の議決権を行使すると語っている。この手紙では、自社が国連責任投資原則、炭素価格制度の導入を求めるローマ法王の2019年の回勅に署名したことにふれる。そして、米国サステナビリティ会計基準審議会（SASB）に記載されている労働慣行からデータ保護、企業倫理に至るまで、広範にわたるサステナビリティに関連する情報の明確な開示基準を求めた。また気候変動を食い止めるため、気候変動関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）に沿った情報開示も求めた。

最新の2021年の手紙では、パンデミックや気候変動にふれて、自社のネットゼロを紹介しながら、「企業が自社のビジネスモデルをネットゼロ経済に整合的なものに変革するための計画を開示すること」を要請した。

以上、米国の最大手運用機関は、環境問題、人権問題への多大な配慮を企業に求め、企業側もパーパス抜きには企業の存続そのものが不可能であることが迫られていることが分かった。

パーパスを日本語の企業理念ないし経営理念に対応する動きは今後も流行語として続きそうだ。その背景には気候変動という人新世（ひとしんせい）の現代における人類史的な危機が企業の存在意義を根源的に問うという課題がある（斎藤、2020）。

5. コリン・メイヤーらのパーパス研究

パーパスを経営学の中核において社会における企業の定義を「利益をあげながら社会的問題の解決をめざすこと」として理論の急先鋒を立てているのが、オクフォード大学サイド経営大学院のコリン・メイヤー (Colin Mayor) 教授である (広野 (2020) p.126-140)。

メイヤー教授は英国学士院で「企業の未来」プログラムのアカデミック代表として、冒頭に紹介した The British Academy (2018) と The British Academy (2019) の編集代表を務めた。英国学士院は人文科学と社会科学の研究者からなるが、英国を代表する碩学の知見を集約して、企業の未来の在り方をパーパスという用語に集約させたことは大きな学問的な功績であろう。

メイヤー教授は同時に、オクフォード大学サイド経営大学院を基盤に、EPI (Enacting Purpose Initiative) というプログラムのメンバーでもある。こちらは、企業やCEOにパーパス経営を実践させるための概念と方法を実務家との協力のなかからまとめた『Report1』(2020)、『Report2』(2021) からなる。

『Report1』に書かれている、パーパス (purpose) の定義は、フィンの定義を彷彿させるものであり、以下の通りである。

To deliver value for different stakeholders, purpose has to be more than a marketing slogan or a vague set of values. It has to become an organising principle, the reason why an organisation exists. (Report1, p.1)

異なるステークホルダーに価値を生むために、パーパスとはマーケティングのスローガンでも曖昧な価値の体系でもない。パーパスとは、組織原則そして組織が存在する理由(=存在意義)とならなければならない。(『Report1』, p.1)

本レポートでは、「戦略としてのパーパス」が説かれ、企業の責任を4つの側面 (THE FOUR BOARD RESPONSIBILITIES) から以下のように図解している。

図3 4つの大きな企業責任

WHY = PURPOSE (なぜ=パーパス)	Why the organisation exists (なぜ企業は存在するのか)
HOW = VALUES (どのように=価値)	How the organisation will operate (どのように組織を経営するのか)
WHAT = MISSION (なにを=ミッション)	What the organisation will produce (なにを組織はつくるのか)
WHERE = VISION (どちらに=ヴィジョン)	The aim of the organization (組織の目指す方向)

[出典：EPI (2020) Report1, p.14]

パーパスは日本語では「目的」と訳されてきた。しかし組織が目的を持つ前に、なぜその目的をもつのか、すなわち存在する理由や意義というより深い意味がパーパスの概念に込められている。そして経営理念の類似語であるバリュー、ミッション、ビジョンも上記のように整理して、企業の広大な責任論の中でアレンジされているところが分かりやすいだろう。

私なりに理解すると、価値は利己的か利他的のか、または長期的か短期的かという価値観が含まれる。ミッションはドメインの選定にあり、誰のため財・サービスを提供するのかに関係する。ミッションとはすなわち価値創造の側面であろう。そしてビジョンは従来の意味での目的 (aim) であり、目指すゴールであり、目標でもあろう。

6. パーパスの関する経営学研究

メイヤーらのパーパス研究がおそらく最も有名であろうが、すでに多くの研究者たちがパーパスを経営学研究に入れるべきことを提唱してきた。

パーパスをテーマとした文献レビューをすると以下ようになる。

Jordi (2010) は、リーマン・ショックの経済危機を受けて、英米系の経済学の概念、とくに株主価値・利潤極大化の理論が根底にあることを批判する。より広い人間の本性にたつてより包括的な企業観に立つべきだと述べている。

誤った前提は経営者のリーダーシップやガバナンスに負の影響を与え、経営者の役割を魅力ないものとして、企業の評価を落としているとみなす。経済的価値だけでなく社会的価値の創造をその概念図に入れている。長期的な視点に立つべきことも説かれていて、先見的な視点である。

Hollensbeら(2014)は著名な経営研究のジャーナルの編集者たちによる提言で、パーパスを経営学研究の課題として取り組むべきだとする。4人の連名による小論は、多発する不祥事にふれ、MBA教育の弊害も指摘しながら、ビジネスの世界における信頼の欠如を指摘する。これはコリン・メイヤーと同じ論調である。

ここでのパーパスは聖職者の意見も加わり、よりスピリチュアルな深い表現を出している。パーパスに焦点を当てることは、経済性や法律性を超えて、魂を求めることと関わる。また共有されたアイデンティティや目的、創業者の価値、ミッション、ビジョンなどのコアなレベルが問われるとする。

組織がパーパスにフォーカスすべきことを提言し、経済学者と神学者の共著を引用して、共通善(common good)が社会全体の善を目指すものであるとみなす。パーパスには、以下の6つの価値が重要だとして、それぞれについて論じる。すなわち、(1) 尊厳(dignity)、(2) 連帯(solidarity)、(3) 多様性(plurality)、(4) 補完性(subsidiarity)、(5) 互酬性(reciprocity)、(6) 持続可能性(sustainability)の6つの価値が解説される。

この中で、サステナビリティは環境問題と関わり、スチュワードシップが企業目的に裨益するとしている。スチュワードシップは脚注の5)で述べている機関投資家の受託責任だけではなく、自然環境を未来の人類のために残すというより大きな意味での責務と関連する。

本提言は2012年にロンドンで開催された会議(the Blueprint for Better Business Conference)でのカトリックの枢機卿ニコラス(Nichols)の演説やインタビュー(2014年6月)をもとにしている。いわばカトリック神学者の思想をベースとした人間観が基盤にある。世俗道徳によらず、伝統的な宗教観にたっており、このテーマはさらに探究してみたい。

Rey ら (2019) は、1本の論文集の体裁だが、共著者の筆頭者である Carlos Rey との共著論文が大半で、本書のエピローグも Rey によって書かれている。この一節を紹介しよう。

スペインの経営学者である彼が学生時代にビジネスの目的について利潤極大化だけだという定義に幻滅したこと。インドに一人旅に出て、さまざまな宗教寺院を訪れ、生きる意味について話したこと。そしてナショナル・ジオグラフィックの記者から死者の家があるカリガットへ行くことを勧められたこと。カリガットでは思いがけず、世界的に高名なマザー・テレサ [1910-1997] に会い、毎日、彼女と瞑想をしたこと。カリガットの死者の家では、ある身寄りの無い人の介護を続け、大変親しくなった。しかしその方は彼の腕のなかで亡くなってしまった。彼は絶望し、どん底に落とされた。そんな彼の心を感じ取ったマザーからのたった一言で、彼は救われたのであった。

最も貧しき者の中の貧しい生活に人生を捧げているマザーの一言とは、“Put love into everything you do.” であった。

彼はこの一言で、廃棄したビジネスの研究に戻ることができたのであった。数字、利益、競争、非人間的なビジネスという外観に魂を見出したのであった。この視座から「目的志向の組織」という本書は成り立っているという。

本書の全体を読む時間は残されていないが、本書には筆者がこれまで長く、パーパス志向経営の実務と理論の両面で活躍してきたことが伺えた。メイヤーらの最近できた業績よりも、長い研究蓄積と実践面で鍛えられた実務的ノウハウが本書にはあるだろ。

本書は電子版が無料で開放されており、筆者が著作権収入を放棄して、より多くの読者にパーパス経営を広げる意欲を感じる。

7. 未来のビジョンー共通善を目指して

以上、本稿ではパーパスがビジネスに広がった背景、そしてパーパスに関する研究の一側面に光を当てて、その概要を大まかに理解した。

それでは、パーパスを経営の中核として、いかなる価値が求められているのか。フィンクもメイヤーもレイもみな、利潤強化がビジネスの唯一の目的であることを否定し、経済性と社会性の一致を求めている。

そして温暖化の克服という地球規模の課題があり、人権問題の意識が急速にたかまっている。これら2つの課題は人類共通に目指すべきパーパスとして経営が取り組むべき課題である。

経営理念は本稿では「創業者の精神を基盤として、組織体として公表している、成文化された価値観や信念」の意味で定義した。現在の時代精神に合わせて、経営理念がパーパスで言い替えられながらも、経営理念の重要さは普遍的であるだろう。

一人一人の人間の尊厳が守られ、そうした個々の人間の集まりとしての組織が生き生きとした職場となるように、人類の幸福や利便性、快適性にビジネスは一層、そのパーパスの意味を問い続けていかねばならない。

哲学者のカント [1724-1804] は、「君の人格のうちにある人間性も、他の全ての人の人格のうちにある人間性も、常に同時に目的として用い、決して単に手段として用いないように行為せよ。」という定言命法を道徳の格率としたが、ここには「目的」という用語が使われている。人間を取り換えるのできるモノとして扱うのではなく、一人の人格をもった人間として尊重すべきだということをカントは教えている。

心理学者のアドラーは目的を志向した心理学の理論をたてた。目的が精神的な幸福につながることを教えている。以下アドラーの言葉を引用する。

「一定の目標が念頭なければ、何を考えることも、着手することもできない。」（『性格の心理学』） [八巻 (2015)、p.42]

「何かを作るのに必要な材料、設備、力、人手があったとしても、目標がないならばそれらに価値はありません」

「うまくいかないのは、目標の立て方が適切でないために、自分の素質が正しく使えてないから」 [八巻 (2015)、p.50]

「重要なことは、何をもって生まれたかではなく、与えられたものを、どう使いこなすかだ。」

アドラーはまた共同体感覚が精神的満足につながることを論じている。共同体感覚とは、所属感・貢献感・信頼感・自己受容からなり、これらの感覚は幸福感とつながる。その際、共同体とは、家族、職場、地域、国、地球、果ては宇宙（動植物）まで広がる。

「人生は仲間に関心を持ち、全体の一部であり、人生の幸福に貢献すべきである。」（『人生の意味の心理学（上）』 [八巻（2015）、p.60-61]

コロナ禍は国境の壁を高くし、分断、貧困、格差などの負の循環の広がり、覇権主義の隆盛を現代は見ており、人類全体の共通善には不透明感がただよう。しかし、そうした中にこそ、“Put love into everything you do.”の精神をスローガンとしてこの事態を克服していかなければならない。そして「与えられたものをどう生かすか」というポジティブな心理が必要である。

8. 結語—本稿の限界・謝辞

本稿は、経済価値のみによらない価値重視の経営研究であるビジネス倫理、「企業と社会」論（CSR論）、さらには筆者が研究してきたMSRの研究とパーパスとの関係、従来の経営学の理論（バーナード、フォレット、アンソフ、ドラッカー、ポーター）とパーパスとの関係、さらに共通善の意味や宗教的思想との関連、アリストテレスの幸福論などについても論じる予定であったが、タイムリミットとなった。これらは今後の研究課題とする。その為に集めた一部の論文は、参考文献に掲載した。

本稿は、筆者が駒沢大学経営学部に奉職して初めて投稿する論考である。コロナ禍の中で、初めての対面の教授会が、2000年に開催された。その時、優

しい眼差しを新任の私に送ってくださった西村和夫教授ならびに親しい同僚の先生方に本稿を献呈します。

参考文献

経営理念の研究

- 竹中靖一・宮本又次監修(1979)『経営理念の系譜—その国際比較』東洋文化社
- 浅野俊光(1991)『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社
- 奥村恵一(1994)『現代企業を動かす経営理念』有斐閣
- 青木崇(2009)「日本企業の経営理念と社会的責任活動」『マネジメント・ジャーナル』No.1, p.129-140.
- 高巖(2010)「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか—経営理念の浸透に関する調査報告をもとに」『麗澤経済研究』Vol.18, No.2, p.57-66.
- 高尾義明, 王英燕(2012)『経営理念の浸透--アイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣
- 瀬戸正則(2010)「経営理念の浸透と組織文化に関する一考察—同族経営中小冠婚葬祭業に着目して—」『経営教育研究』第13巻第2号, p.69-78
- 田中雅子(2012)「理念浸透プロセスの具体化と精緻化—3つのモデルを検討材料に—」『経営哲学』第9巻第1号, p.21-31.
- 柴田公夫(2017)『実践の場における経営理念の浸透—関連性理論と実践コミュニティによるインターナル・マーケティング・コミュニケーションの考察—』創成社
- 野林晴彦(2020)『日本の経営理念の歴史的変遷: 概念の誕生・変容と普及』博士論文、滋賀大学経済学研究科。 https://shiga-u.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=13678&item_no=1&page_id=13&block_id=21 (2021年11月21日アクセス)
- Wang, Yingyan (2011) "Mission-Driven Organizations in Japan : Management Philosophy and Individual Outcomes," Journal of Business Ethics (2011) Vol.101, pp.111-126

DOI 10.1007/s10551-010-0712-x

Alegre, I., J. Berbegal-Mirabent, A. Guerrero and M. Mas-Machuca (2018) “Mission Statement: A Systematic Review of the Literature”, Proceedings of the III Research Workshop: *Missions, leadership and sustainability*. UIC, OmniaScience, Spain. ISBN: 978-84-947996-1-7.

林順一 (2021)「経営理念が人権問題や環境問題への取組みに与える影響についての一考察」日本経営倫理学会、第29回研究発表大会

パーパス経営に関する日本語の書籍・雑誌・報告書

丹羽真理 (2018)『パーパス・マネジメント——社員の幸せを大切にする経営』クロスメディア・パブリッシング (インプレス)

ダイヤモンド社著, DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編 (2019)『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 特集 PURPOSE (パーパス) 会社は何のために存在するのか/あなたはなぜそこで働くのか』2019年3月号, ダイヤモンド社.

ポストン・コンサルティング・グループ編著 (2020)『BCG 次の10年で勝つ経営 企業のパーパス (存在意義) に立ち還る』日本経済新聞出版, 8月

経済産業省 (2020)『持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書～人材版伊藤レポート～』9月。

https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf
(2021年11月25日アクセス)

ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編, DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 (2021)『働くことのパーパス (ハーバード・ビジネス・レビュー EI シリーズ)』ダイヤモンド社, 2月

名和高司 (2021)『パーパス経営: 30年先の視点から現在を捉える』東洋経済新報社

齊藤三希子 (2021)『パーパス・ブランディング～「何をやるか?」ではなく、「なぜやるか?」から考える』宣伝会議, 7月

岩寄博論・佐々木康裕著, 井上慎平編 (2021)『パーパス「意義化」する経済とその先』News Picks パブリッシング

ダイヤモンド社著, DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編 (2021)『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 特集「ステークホルダー資本主義 パーパス主導の経営で新たな未来をつくる』2021年10月号, ダイヤモンド社

伊藤邦雄 (2021)『企業価値経営』日本経済新聞出版

名和高司 (2021)『稲盛と永守 京都発カリスマ経営の本質』日本経済新聞出版

パーパス経営に関する英米の資料、URL

The British Academy (2018) Reforming business for the 21st century: a framework for the future of the corporation

<https://www.thebritishacademy.ac.uk/publications/reforming-business-21st-century-framework-future-corporation/> (Accessed on Nov. 25th, 2021)

The British Academy (2019) The Principles for Purposeful Business

<https://www.thebritishacademy.ac.uk/publications/future-of-the-corporation-principles-for-purposeful-business/> (Accessed on Nov. 25th, 2021)

Alison Taylor (January 31, 2019) "What Larry Fink's 2019 letter means for the future of business," 2021 GreenBiz Group Inc., <https://www.greenbiz.com/article/what-larry-finks-2019-letter-means-future-business> (Accessed on Nov. 25th, 2021)

マーク R. クラマー (2019.02.22)「ブラックロック CEO への反発こそ的外れである」 <https://www.dhbr.net/articles/-/5750> (2021年11月25日アクセス)

クローディン・ガーテンバーグ, ジョージ・セラフェイム (2019.09.11)「米国トップ企業の経営者181人が株主資本主義との決別を宣言 - ビジネス・ラウンドテーブルの声明は経営を変えるのか」<https://www.dhbr.net/articles/-/6147>

ブラックロック・ジャパン株式会社 (2021)「ブラックロックの紹介」,
<https://www.blackrock.com/jp/individual/ja/about-us>

ロバート・ポーゼン (2020)「第7講 ステークホルダー理論 米国企業は株

主第一主義を捨てるのか?」、広野彩子『世界最高峰の経営教室』日経 BP, p.113-125.

McKinsey & Company (2021) "Corporate Purpose" <https://www.mckinsey.com/featured-insights/corporate-purpose> (Accessed on Nov. 25th, 2021)

Boston Consulting Group (2021) "Business and Organizational Purpose" <https://www.bcg.com/en-us/capabilities/business-organizational-purpose/overview>, (Accessed on Nov. 25th, 2021)

Boston Consulting Group (2021) 「パーパス (存在意義)」 <https://www.bcg.com/ja-jp/capabilities/business-organizational-purpose/overview>, (Accessed on Nov. 25th, 2021)

Saïd Business School (21 November 2019) , "Prosperity: Better business makes the greater good," <https://www.sbs.ox.ac.uk/oxford-answers/prosperity-better-business-makes-greater-good>, (Accessed on Nov. 25th, 2021)

Enacting Purpose Initiative編, Rupert Younger, Colin Mayer and Robert G. Eccles 著 (2020) . *Report1 : Enacting Purpose with the Modern Corporation: A Framework for Boards of Directors*, <https://www.enactingpurpose.org/assets/enacting-purpose-initiative---eu-report-august-2020.pdf> (Accessed on Nov. 25th, 2021)

Enacting Purpose Initiative編, Younger, America Miazad, Rupert Rupert, Colin Mayer and Robert G. Eccles 著 (2021) *Report2*, <https://www.enactingpurpose.org/assets/epi-report-final.pdf> (Accessed on Nov. 25th, 2021)

Purpose と経営学

Jordi, Canals L.(2010) “Rethinking the firm's mission and purpose”, *European Management Review*, 2010 (7) , First published: 02 March 2011, <https://doi.org/10.1057/emr.2010.11>

Elaine Hollensbe, Charles Wookey, Loughlin Hickey, Gerard George and Cardinal

Vincent Nichols (2014) “Organization with purpose”, *Academy of Management Journal*, 2014, Vol.57, No. 5, p,1227-1234, Published Online:12 Sep 2014, <https://doi.org/10.5465/amj.2014.4005>

Colin Mayer (2019) *Prosperity: Better Business Makes the Greater Good*, Oxford University Press. [邦訳：コリン・メイヤー著，宮島英昭（監修，翻訳），清水真人（翻訳）(2021)『株式会社規範のコペルニクスの転回』東洋経済新報社]

Colin Mayer (21 November 2019) *Prosperity: Better Business Makes the Greater Good*, <https://www.sbs.ox.ac.uk/oxford-answers/prosperity-better-business-makes-greater-good> (2021年11月21日アクセス)

コリン・メイヤー (2020)「第8講 パーパス経営 企業の目的とは、社会的課題を解決しながら稼ぐこと」、広野彩子『世界最高峰の経営教室』日経BP, p.126-140.

Carlos Rey, Miquel Bastons and Phil Sotok (editors)(2019) *Purpose-driven Organizations : Management Ideas for a Better World*, Palgrave Macmillan <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-030-17674-7> (2021年11月21日アクセス)

気候変動の課題

斎藤幸平 (2020)『人新世の「資本論」』集英社

アドラー心理学・カント哲学

八巻秀監修 (2015)『アドラー心理学—人生を変える思考スイッチの切り替え方—』ナツメ社

ロバート・W・デザイン著、藤田憲一訳 (1998)『アドラー心理学入門』一光社

長田邦博 (2021)『もし、アドラーが「しゅうかつ」をしたら—人生を豊かにするキャリアデザイン』幻冬舎

寺田俊郎 (1991)「人間の絶対的価値について—カントのいう「目的それ自体」に関する考察」『哲学論叢』、京都大学、p.23-34.

その他

杉田博 (2021) 『フォレットの解釈学的経営思想』文眞堂

Domènec Melé (2006) “Ethics in Management : exploring the contribution of Mary Parker Follet,” *Working Papers WP* No. 618, March 2006, <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0618-E.pdf> (2021年11月21日アクセス)

村山元理 (2021) 「宗教学・神学とサステナビリティー天理教の「貸しもの借りもの」思想」『サステナビリティ経営研究』Vol.1, 2021年6月, p.39-42. [デジタル版]

CSR、「企業と社会」論

Dahlsrud, Alexander (2008) "How Corporate Social Responsibility is Defined : an Analysis of 37 Definitions,” *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, pp.1–13, Published online 9 November 2006 in Wiley InterScience, (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/csr.132

堀越芳昭 (2006) 「第3章 日本における企業の社会的責任論の生成と展開」松野弘・堀越芳昭・合力知工 編著『「企業の社会的責任論」の形成と展開』ミネルヴァ書房、p.63-106。

松野弘 (2019) 『「企業と社会」論とは何か — CSR 論の進化と現代的展開』ミネルヴァ書房。

注

- 1) 参考文献の「パーパス経営に関する日本語の書籍・雑誌・報告書」を参照。
- 2) 野林晴彦「なぜ“経営理念”はわかりにくいのか？ —経営理念という言葉と概念の歴史の変遷から—」(経営理念研究部会のお知らせ) 日本マネジメント学会 (2020年2月29日, http://nippon-management.jp/pdf/rinenkukai_0229.pdf) の予定がコロナ禍で延期された。その後、同年8月に開催された。概要は以下を参照。宇田理「経営理念研究部会報告」『日本マネジメント学会 会報』第321号, p.13-14, <http://www.nippon-management.jp/pdf/kaiho321>.

pdf ; 小野瀬拓によるインタビューで、野林晴彦「“経営理念”一言では語れない深い議論」『日本マネジメント学会 会報』No.323, 2021年5月, p.2-3, <http://nippon-management.jp/pdf/kaiho323.pdf>

- 3) パーパス論に関連して、経営理念の定義については、以下の論文を参照した。林順一「経営理念が人権問題や環境問題への取組みに与える影響についての一考察～日本企業を対象とした分析～」『日本経営倫理学会誌』第29号(2022年)刊行予定。
- 4) 年金基金や大学基金などの公的資金を受託して運用するには高度のリスク管理と責務が必要で、こうした受託義務が fiduciary duty (受託者義務) と呼ばれる。なお BlackRock はその影響力が余りに大きいため、最近、その議決権行使を年金基金などに移譲する選択肢を設けた。参照：日経新聞(2021年10月8日)「米ブラックロック、議決権行使を委譲 顧客の年金などに」北米, <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOGN07FEM0X01C21A0000000/> (2021年11月27日アクセス)
- 5) Milton Friedman (1970) が NYT に投稿した論考は「利潤極大化＝株主価値の最大化がビジネスの唯一の目的」という趣旨であり、ビジネス倫理のテキストには反面教師的によく引用される。そして、Michael Jensen が1980年代から90年代にかけて、ステークホルダー主義は社会主義だと否定し、株主第一主義を広めた伝道師となる。彼はストックオプションの制度化を主張する。そして、1995年に FASB (米財務会計基準審議会) がストックオプションで経営者の報酬の連動を認可する。この制度は、シンプルに経営者の報酬を株価と連動させ、制度的に株主至上主義の弊害をもたらす。日本もグローバル・スタンダードのもと時価会計を導入した。
- 6) スチュワードシップとはそのコードと関係するが。スチュワードシップコードの意味は以下の通りである。「スチュワード (steward) とは執事、財産管理人の意味を持つ英語。スチュワードシップコードは、金融機関による投資先企業の経営監視などコーポレート・ガバナンス (企業統治) への取り組みが不十分であったことが、リーマン・ショックによる金融危機を

深刻化させたとの反省に立ち、英国で2010年に金融機関を中心とした機関投資家のあるべき姿を規定したガイダンス（解釈指針）のこと。」

<https://www.nomura.co.jp/terms/japan/su/A02233.html> (2021年11月27日アクセス)

なお、日本版ステewardシップコードは、安倍政権のもと2014年に策定され、2017年に改訂、2020年に再改訂された。