

小林喜光著「地球と共存する経営－MOS改革宣言－」日本経済新聞出版社 2011年12月12日刊
を読む

「地球と共存する経営－MOS改革宣言－」

1. 「マネジメント・オブ・サステナビリティ (MOS)」とは、「サステナビリティ経営」とでも訳すべきなのだろうが、実は、私がある時思いついた言葉である。長い間「企業」という場に身を置き、働いてきた私の中で、うずうずと渦を巻いていた考えがある日 MOS という言葉と出会い、その瞬間に結ばれた像がどんどんと具体化していった考え方だと言ってもよい。
2. MOS とは、企業の活動がどれくらい地球と人類のサステナビリティ(つまり持続可能性)に貢献しているかを測り、その貢献度合いを徐々に高めていこうとする経営管理手法である。その貢献の仕方やし具合には本当にいろいろとある。それをどうやって管理するのだと言われると簡単には答えられないのだが、とにかくそのように多様で説明の難しいものを一様に数値化して、その向上を目指そうとする経営手法なのだ。
3. MOS という言葉を思いついたのは、2008年の秋である。技術経営(MOT)を振興するためのシンポジウムで講演することになり、その準備をしている過程での出来事だった。MBA コースで学ぶ経営手法にいたずらに従うと、企業は研究開発を止めてしまいかねない。少なくとも成果が上がるまでに時間がかかりそうなテーマからは手を引くだろう。それではいけないと出てきたのが MOT(マネジメント・オブ・テクノロジー 技術経営)だ。息の長い研究開発活動にもしっかりと取り組みながら、効率的、継続的にイノベーションを起こしていくためにはどうすればよいのか。確かに MBA コースで学ぶ経営手法だけでは足りない。MOT という考え方が極めて重要になってくる。ただ、そこでふと思ったのだ。他にも必要なものがあるんじゃないかと。
4. 21世紀の最初の10年が過ぎた今、改めて振り返ってみると、地球がまた大昔の「境目のない世界」に戻ってしまったように思える。それまでの人類は、地球上で境目なくつながっているのは空と海だけで、後のものは何でも、最低でも「私たちの世界とそうでないもの」の二つに分けられると考えていたのではないだろうか。しかし今やまた、地球はいろいろな側面で、複雑に絡まりあいながらも、一つにつながっているのである。
5. 世間ではこれまで、境目のないことを「ボーダーレス」と表現してきた。しかし、冷戦が終わって「大きな二分割」が幕を閉じ、その後新興国と IT(情報通信)が急激な発展を遂げ、世界には絶対的リーダー、つまり世界を仕分ける力のある者がいなくなってしまった今、「ボーダーレス」という言い方で表現するには少し無理があるのではないかという気がする。といて他によい言い方があるわけでもないのだが、ここではそれをあえて「ノー・バウンダリー・ワールド」とでも言うておこうか。
6. 今や資金(マネー)は、自由自在に世界を飛び回っている。株式、債権、為替、原油、穀物、貴金属と儲けの臭いがするところへ瞬時に巨額の資金が集まってくる。一方、危ない気配を感じた

らドロンだ。好きなところへ行く資金の方はいいが、受け手となる国や地域の方は大変である。自分達にはどうしようもない理由やタイミングで過熱したり、自分達は特に何もしていないはずなのに目が覚めたら市場(マーケット)がひっくり返っているのだから始末に悪い。規制をかけようにも、世界は「ノー・バウンダリー」なものだから、資金は鰻のように私たちの手をすり抜け、他の国や地域に行ってしまう。

7. そんな風に、今の世の中では、「業界」のバウンダリーさえなくなってきたように思う。鉄鋼業、自動車産業、電機産業。それらが華々しい活躍をし、世界をリードした 20 世紀が終わり、21 世紀の世界をリードするのは果たしてどの産業かという議論をよく耳にする。私が身を置く「化学産業だ」とうそぶいてみたくもなるけれど、この「ノー・バウンダリー・ワールド」にはそんな見方(パースペクティブ)自体がもはや存在し得ないのかもしれない。世界を小さく切り取ってその中に我が身を納め、あるべき行動様式を考えるというような考え方は、「あまりに古い」と退けられてしかるべきなのだろう。
8. 「地球儀で物を考えよう」と日ごろから社員に呼びかけている。「ノー・バウンダリー・ワールド」に生きる我々が、例えば日本のことだけを考えていて生き残れるはずがないからだ。国はよそのことに口を差し挟めないから、自分の国のことだけを考えて規制や制度を作ろうとする。それはそれで仕方がないことなのだけれども(だからもちろん従うのだが)、私達はその殻に閉じこもったりしてはいけない。より大きな市場とより優位な競争環境を求めて、私達「企業が国を選ぶ」と言ってもいいはずなのだ。
9. そう言ってみていつも思うことなのだが、では私達は一体誰のために存在し、誰に縛られ、裁かれるために存在しているのだろうか？企業が営利活動を目的とする法人だとするならば、私達は一体誰に許されて人格を認められる存在なのだろうか？
10. 2010 年 12 月に、『KAITEKI 化学』(阪急コミュニケーションズ)と題する本を上梓した。私達が企業活動を通じて実現を目指す一つの価値(KAITEKI)を、様々な角度から探ってみたものである。限られた部数しか出していないため、それほど広く世の中に行きわたったわけでもない。しかし、私のところには想像以上の反響が届いた。しかもそのほとんどが、そういう私達の取り組みに対する非常に肯定的な意見、応援する声だったのである。
11. 『KAITEKI 化学』に答えは書かれていない。私達がこう考え、こういう方向で努力を始めている、いろいろなことをいろいろな方向からいろいろに考え、動き始めていますということを記した本だ。しかし何をどういう風に求めているのか、という点については非常に明確だったのではないかと思う。いただいた賛同の声は全て、そういう努力をする私達の姿勢に向けられたものだった。
12. 中には「現役社長が本を出すなんて、あり得ないですね」という声もあった。経営というものに責任を持つ人間が、自分の考えていることを書き物にして世間に出すことのリスクの大きさを懸念しての言葉だったと思う。分からないでもなかった。結果というものに全面的な責任を負わされる経営者が、求められてもいないのに「自分たちの目指すもの」を書いて世の中に配ってしまったのだから、とんでもないリスクを抱え込んだのと同じことだ。

13. しかし私はひるまなかつた。確かにあるリスクを抱えたのかもしれないが、それは別に何かを賭けた話でもなかつたからである。ただ単に私達の目指すものと、それを目指してどのように歩み始めたかを綴ったものであって、より多くの利得を目指して何かを危機に曝^{さら}すようなギャンブルの性格は、どこにもなかつたからだ。
14. 逆に私は 2011 年の初めから、また新たな取り組みに挑戦した。目指すものを書いたから、今度はその目指すものに向かい「どう歩いていくつもりなのか」書いてみようと思ったのである。私達は「KAITEKI」を目指す。「KAITEKI」を目指して、21 世紀という「ノー・バウンダリー・ワールド」を歩いていく。「企業が国を選ぶ」と書いたが、実はもう私達は国を選んだりもしないのである。「ノー・バウンダリー」の地球儀を見ながら生きていくのである。ではその時、一体何が私達を導き、戒め、律するのか？
15. 世界の先進的な企業は、我が会社などに比べたらもっと早く、そしてよりダイナミックに「ノー・バウンダリー・ワールド」へと飛び出していった。資金という国籍もパスポートも名前さえも必要としない代物を、21 世紀の幕開けと同時に世界へ放ったのである。そこに為政者はいなかつた。IT の発達という並行して進んだ世界変革を最大限に活用し、ほぼ光速に等しい速さで世界中を駆けめぐった資金が一体何を引き起こしたのか？
16. マネジメント・オブ・サステナビリティ (MOS) とは、「KAITEKI」を目指して「ノーバウンダリー・ワールド」に行く私達が、自分で自分に課す道標である。
17. これからの世の中を生きていくのは決して簡単ではない。いや、とてつもなく難解で困難な話だ。しかし私はこれさえ、つまり MOS さえあれば大丈夫だと思っている。たとえ茨の道であったとしても、道を誤ることなく歩いていけるはずだ。だから、一つここで MOS のことも本にして、社員だけでなく広く世の人々にも見ていただきたいと思った。
18. 地球、そして人類のサステナビリティ (持続性) を確保するため自分達に何ができるかを考え、それを具体化した上で数値化し、現時点から一つずつその数値的向上を目指していこうとする経営手法 (マネジメント・オブ・サステナビリティ MOS) は、私は 21 世紀の企業に最も必要なアイテムの一つだと信じて疑っていない。
19. 「二冊目を編んでいる」と知人に話した時、「頑張りますねえ」と言われた。「KAITEKI」も「MOS」も捉えようによっては「いらぬお世話」な話だけれども、それをまた両方とも書物にしようというのは、「いらぬお世話」を通り越してとんでもない「頑張りだ」と言うのだ。そう言われてみると、確かにそうなのかもしれない。私がそこまで頑張り、こだわることの原点は一体どこにあるのだろうか？
20. と振り返る私の心はやはり、若き留学時代に訪れたあのシナイ半島の砂漠に帰るのである。陽の照り返しで真っ白に見える砂漠をいく、黒いショールを纏^{まと}ったアラブの女性。生命を焼き尽くす圧倒的な日差しを浴びて揺れる大地を、ゆっくりと歩む彼女の姿に、無とは、有とは……と、私は啓示を受けた。生きることの素晴らしさを知り、何にでも頑張れるようになったのである。
21. この本の準備を始めた直後に、日本は東日本大震災に見舞われた。それに続いた原発事故が、

私達と私達の歩んできた 20 世紀に大きな反省を迫った。私自身、受けた被害に立ち向かって会社を立て直すことに忙殺された。そしてもちろんのこと、経営方針の一部を具体的に見直さざるを得なくなった。その渦中、ふと学生時代に読んだフランスの若き詩人、アルチュール・ランボオの一節を思い出した。

こんな毒物ばかりが生産されて、何が近代だ<ランボオ『地獄の季節』小林秀雄訳、岩波文庫>

22. 40 年も前に読んだ若者の言葉に、私は改めて雷に打たれたようになった。全くだ、私達は何をしていたのだろう、と深く反省もした。しかし私は立ち止まったりはしなかった。震災と原発事故により、私達は原子力のみならず「科学」というもののあり方についても反省を迫られたけれども、私は科学の力を信じることを止めていない。生きるということは素晴らしい。科学にも大きな力がある。問題は生き方、あり方なのだ。つまり、私達には道標がいるのだ。

23. 震災対応は大変だったけれども、本書の準備も一つひとつ進めてきた。マネジメント・オブ・サステナビリティ(MOS)は私達の道標だ。これも「KAITEKI」同様、提唱者である私自身がまだその歩みを始めたばかりだけれども、あえて書き物にして世間の皆様にも読んでいただきたいと思うのである。『KAITEKI 科学』の時と同じように、皆さんからいただいたご意見や声に耳を傾けながら、もっともっと MOS について研鑽を積みたいのである。

24. これは社内の人間に言われたことなのだが、「MOS は子供に話せる」のだそうである。配偶者はどちらかと言うと、MBA コースで教える経営のあり方に関心があるかもしれない。「会社がいくら儲け、あなたはいくらもらえるのか」に話題が集中しても不思議はない。MOT には夢があるけれども、それだけでは「何をしている会社なのか」についての説明はできないそうなのだ。そんな時、「お父さん(お母さん)の会社はこんなことをしているんだよ」と分かりやすく子供達に伝えられるのが、サステナビリティをめぐる活動なのだそうである。

25. なるほどな、と思った。MOS のそれまで考えてもいなかった側面を物語る、示唆に富んだコメントだった。このように、その実践のみならず MOS について考え、語り合っていくことにより、私のみならず MOS そのものもさらなる進化を遂げられるはずだと、大いに期待している。

[コメント]

三菱ケミカルホールディングのトップマネジメントの小林氏の力作。日本企業のこれから進むべき道を明らかにした好著。

— 2012 年 2 月 23 日 林 明夫記 —