

## 研究論文

## 私にとって〈私たちのパーパス〉とは何か

中井本蓉

## 一、はじめに―自己実現のために寺を利用していった私―

私は二〇二一年に、青木新門著『納棺夫日記』と映画『おくりびと』の内容の比較、青木氏の生と死の理解、そして青木氏の僧侶に対する提言について考察した(中井「二〇二一」)。その結果、「仏法」と「僧侶」と「世俗の人々」がバラバラになっている構造が見えてくると同時に、私自身が「世俗の人々」の抱く「宗教的なもの」のイメージに自分を合わせようとしており、これが原因となつて、葬儀の現場において居心地の悪さを感じていたのだということに気づいた。これまでのように誰かが無理をすることによって成立する関係ではなく、これからは、「僧侶」と「世俗の人々」の幸せが持続可能であるような理想の関係(Welbeing)を築いていくために、まず「私(僧侶)」が「仏法」との強いつながりを意識し、そのような「私(僧侶)」をとおして「世俗の人々」が「仏法」とつながることが重要なのではないだろうか、と考えた。そして、そのような理想の関係のなかで語られる言葉は、これからの社会において人々に共感されるような影響力を持った「新しい仏教的ナラティブ」であり、それは私が自分で考え出すような独りよがりで閉鎖的な言葉ではなく、さまざまな人々との対話のなかで生まれてくるものでなければならぬと考

えた。

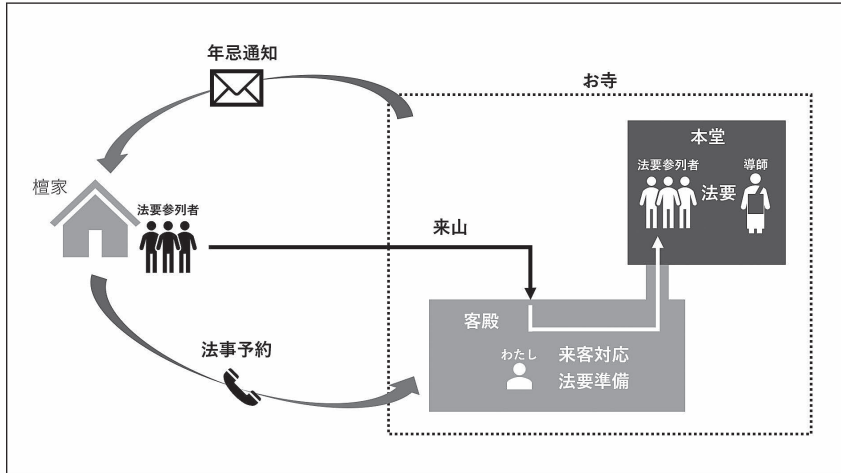
この段階ではまだ、どのような関係を目指すのかという具体的なビジョンは見えていなかった。今回の研究では、これから目指すべき理想の関係について、より具体的に考察していきたい。

まずはじめに、僧侶としての自分のあり方について改めて考えさせられるきっかけとなった、神学者の松永希久夫氏の最終講義録の一文を紹介したい。（以下、傍線＝筆者）

神の栄光の前に、キリストを示すのには、「神と会衆との間に説教者が邪魔になつてはいけない」との課題がそこにはあった。これは伝道者・牧師が自らの姿を消すということである。（中略）それを知っているので、主の十字架は有難い。私を贖つて、その御用に用いてくださる。そこに神と会衆の前に自らが立たない真の理由がある。それを忘れた時、牧師はサラリーマン牧師になり、キリストの名を正当化して自分の自己実現のために教会を利用するようになる。教会抜き信仰は神秘主義化されるか、抽象化され、世俗化される。

（松永「二〇〇二」六七頁）

この文章を読んだ時、私は自分のことを言われているかのような感覚を覚え、自分こそまさに、「自己実現のために寺を利用していた」のではないかと感じた。前述のように、私は世俗の人々が抱く「宗教的なもの」のイメージに自分を合わせようとしていたが、これは見方を変えれば、「宗教的なもの」のイメージを身にまとうことによって、自分に付加価値を付けていたということにもなる。僧侶のことを「お寺さん」と呼ぶことがあるが、このように「寺」というものが持つ宗教的なイメージや権威を、自分という個人が生きていくために利用していたということに気づかされた。



つまり、私は普段は「世俗の人々」と同じような生活を送っているながら、本堂にあがって導師として法要を営む時だけ、「宗教的なもののイメージ」に沿うような「僧侶」を演じ、自己実現を図っていたということになるだろう。【図一】は私自身の現状を表す図であるが、このなかで言えば、年忌通知の封書を郵便局に持って行ったり、法要の予約の電話対応をしたり、本堂での法要準備や客殿での来客対応といった「法要以外」の業務をこなしている時は「僧侶」を演じることはない。

「自己実現」自体は悪いことではなく、人が生き生きと生きていくためには非常に重要なことである。では、なぜ「自己実現のために寺を利用する」ことが問題であると感じられるのかというと、直感的に、「寺は僧侶の自己実現のためにあるわけではない」と感じるからだろうと思われる。寺は人々と仏法がつながる場であり、それをうまく機能させるのが僧侶の役割であって、決して寺というステージで僧侶が輝くことが、寺が存在する理由ではないはずである。それでは、「寺に住んでいながら、寺を利用せずに僧侶として自己実現していく」ためには、どのような考え方をすれば良いのだろうか。これに関して、近年ビジネスの現場で注目されている「パーパス」という概念を中心として、これからの僧侶としてのあり方、

ひいては「世俗の人々」と「僧侶」の理想の関係の具体的なビジョンについて考察していきたい。

## 二、パーパスとノーブル・パーパス

ビジネスの現場における「パーパス」という言葉の定義については、次のように説明されている。

パーパスは、日本語では目的という訳語が当てられることが多い。ビジネスの文脈で用いられる「パーパス」は、さらに踏み込んで「社会的存在意義」と捉えるのが適切だ。企業が社会的な責任を果たす上で求められる「存在意義」は何か、企業は何のために存在するのかという問いに、明確な答えを提示することが求められる。

（岩崎・佐々木「二〇二二」三四頁）

現在、世界中で「パーパス (Purpose)」が注目を集めています。パーパスとは、そのまま訳すと「目的」です。しかし、ビジネスの文脈では組織の存在意義のことを指します。「この組織は何のために存在しているか？」という組織の「Why?」の部分がパーパスに当たります。「どうやるか (How)」や「何をやるか (What)」ではありません。

（永井・後藤「二〇二二」一五頁）

これによれば、ビジネスの場における「パーパス」の意味するところは「社会的存在意義」、つまり、社会においてその企業が「なぜ存在するのか」という問いに対する明確な答えであると述べている。これからも僧侶としてこの社会で生きていくにあたって、私はこの「社会的存在意義」というものを自分に当てはめて考えてみたら良いのではないかと考えた。自分に「社会的存在意義」が見いだせれば、もっと堂々と生きていけるのではないかと考えたので

ある。僧侶として立派な「パーパス」（社会的存在意義）を持った人間になれば、「寺を利用して自己実現している」ことにならないばかりか、むしろ寺に貢献できる人間として生きることができるといえるだろう、という希望が見えてきた。

ところで、どうしていま、世界的に企業の「社会的存在意義」（＝なぜその企業が存在するのか＝WHY）を発信する必要性が高まってきているのだろうか。佐宗邦威氏は「WHYの発信が重要性を増す二つの潮流」について次のように説明している。

経営環境の変化に加えて、WHYを発信することの重要性を後押しする、二つの潮流がある。一つは、ミレニアル世代の台頭、もう一つが、機関投資家の意識の変化である。

ミレニアル世代は生まれた時からインターネットと接しており、GAFAsのように社会変革を実現してきた二一世紀型組織こそ身近な存在である。彼らは金銭的なインセンティブ以上に、その組織で何を達成できるかを重視する。そのため組織の仕組みで縛り付けるのではなく、存在意義に共鳴してもらうことで呼び込む考え方が主軸になる。二〇二五年にはミレニアル世代が世界の労働人口の七五%を占めるといわれており、人材として、消費者として支援してもらうためにも、自分たちのWHYを訴えかけることが欠かせない。

また、金融市場の動向に目を向けると、二〇一六年の調査で、環境（environment）、社会（social）、企業統治（governance）を重視するESG投資の割合が全体の二五%を超えたという。国連が掲げた二〇三〇年までに達成すべき「持続可能な開発目標」（SDGs）も注目を浴びている。それらの実現を目指す企業は結果的に、長期投資を重視する機関投資家から投資を受けやすい環境が整ってきた。株主利益の最大化という単一指標で計られていた投資の基準が、その企業がいかなる社会的意義を果たすのかへとシフトしつつある。

佐宗氏によれば、金銭的報酬よりもその組織で何を達成できるのかを重視する新しい世代が台頭してくることと、株主利益→ESGという投資基準の変化という二つの世界的な潮流によって、企業の「社会的存在意義」（＝なぜその企業が存在するのか＝Why）を発信することの重要性が高まってきているとしている。ESG投資は、その企業の環境（Environment）と社会（Society）のさまざまな問題に対する姿勢と、健全な経営を行うための自己管理体制（Governance）を基準とする。つまり、これからの時代の働き手と投資家が企業に求めるものが、「金銭的報酬」や「株主利益の最大化」から、その企業の「社会的存在意義」に移行しつつあるということである。

これらのことをふまえ、企業が発信すべきパーパスのより具体的な考え方として、アメリカ最大の家電量販店「ベスト・バイ」元CEOのヒューバート・ジョリー氏は、「ノーブル・パーパス」という概念を紹介している。

利益を生み出すことは不可欠であり、一つの成果ではあるが、会社の究極のパーパスではない。会社とは、ノーブル・パーパスによって導かれ、人々を中心に据える「人間の組織」になるようつくられていなければならない。そして、好調な時だけでなく困難な時もそのようにあらねばならない。（ジョリー「二〇二二」三二頁）

人々の共通の課題を解決するのに会社が貢献できるようになるには、リーダーが会社を「魂のない金儲けマシン」と見なすのではなく、同じゴールに向かって協働する個人から成る「人間の組織」と見なさなければならぬ。そしてそのゴールは、人々の暮らしを前向きに変えることを通してコモングッド（共通善）に貢献するものでなければならぬ。著述家でコンサルタントのリサ・オール・マクロードはこれを「崇高なる目的」（ノーブル・パーパス）と呼んだ。このようなやり方で会社を運営した場合、利益を出すことは不可欠の一要素であることに変わりはないものの、唯一最大の目的ではなくなる。むしろ利益とは、ノーブル・パーパスに根差す戦略

が成功すれば自然についてくる結果になる。

(ジョリー「二〇二二」三三二頁)

ジョリー氏の説明によれば、「ノーブル・パーパス」とは、「人々の暮らしを前向きに変えることを通してコモンゲッド（共通善）に貢献するもの」であり、それは「好調な時も困難な時も変わらずに組織を導くもの」である。これを個人に当てはめるならば、社会をより良い方向に変えていくために、困難な状況にも負けずに立ち向かい、行動することをやめないという信念を持った人物にこそ「社会的存在意義」がある、ということになる。

私はそのような人物に自分もなるために、「私のノーブル・パーパス」を考えようとしていた。しかし、これは間違っていた。

まず、いまの自分に「ノーブル・パーパス」がないのに、「社会的存在意義」を獲得するためにそれを作り出すとしていた時点で、私が「私のノーブル・パーパス」について考えるという行為は私個人のための善 (Individual good) にのみ貢献するものであり、ひとたび困難に見舞われれば、私はたちまちそれを投げ捨ててしまうだろう。前掲のジョリー氏は、「ノーブル・パーパスになっっていないもの」について、次のように述べている。

時には、文章化されたノーブル・パーパスがその企業の事業内容と完全に無関係に見えることもある。自分たちの憧れの姿を世界に向けて小綺麗に語っているにすぎない、というケースだ。それではノーブル・パーパスにならない。

(ジョリー「二〇二二」三三二頁)

私が語ろうとしていた「私のノーブル・パーパス」は、まさに、「社会的存在意義のある立派な僧侶」という憧れの姿を世界に向けて小綺麗に語ろうとしていただけであった。

それでは、「私のノーブル・パーパス」を本当の意味で語ることができない私には、「社会的存在意義」がないということなのだろうか。世の中、「ノーブル・パーパス」と呼べるようなゆるぎない信念を持つる人ばかりではないのに、そういった人たちまで自分と一緒にして、「社会的存在意義」がない、と断じて良いのだろうか。

少しあとになって気づいたことであるが、ここまでの段階で、私は「ひとりの僧侶として社会的存在意義のある人物になること」を目指していた。ビジネスの現場において注目されている「パーパス」という概念を応用して、私という人間がひとつの優良な企業になれば、檀家にも認められ、寺を利用してゐるなどという罪悪感を抱くことなく生きていけるだろうと考えていた。

しかし、この「パーパス」を中心としたビジネスの世界でのムーブメントは、もうひとつの大きな構造の変化を伴っていた。それは、「株主資本主義」から「ステークホルダー資本主義」への転換である。前述したように、私は、「私という人間が立派な僧侶になれば、檀家にも認められて堂々と生きていけるだろう」と考えていたが、実はこの発想自体が「パーパス」という概念とは相入れないものだったのである。

### 三、株主資本主義とステークホルダー資本主義

二〇一九年八月、アメリカの主要企業が名を連ねるロビー団体「ビジネス・ラウンドテーブル」が発表した「Statement on the Purpose of a Corporation」（法人の目的に関する声明）は、ビジネスの世界で大きな話題となった。この声明が注目された理由は、株主資本主義から離脱し、「ステークホルダー資本主義」へと移行するという宣言がなされていたからである。岩壽・佐々木「二〇二一」には、次のようにある。

この声明は、アメリカ型経営の象徴とも言える過度な株主資本主義からの決別宣言だった。ビジネスラウンドテ



ールは長らく、企業は株主のために存在するという「株主資本主義」の立場を取り続けてきた。しかし、二〇一九年のこの声明では、企業が説明責任を負う相手は、株主に加えて、顧客、従業員、サプライヤー、コミュニティを加えた五者とされた。株主は唯一絶対のステイクホルダーではなくなったのだ。この声明の背景には、「持続可能な成長」という視点がある。株主資本主義は短期的に利益を生み出すには適した立場だ。一方、環境問題や格差問題、ダイバーシティなどの社会課題を無視して企業が長期的に持続し続けることは、もはや難しい。株主だけでなく従業員や地域コミュニティをケアすることこそが、長期的な利益につながるという考え方が、ステイクホルダー主義のベースにはある。

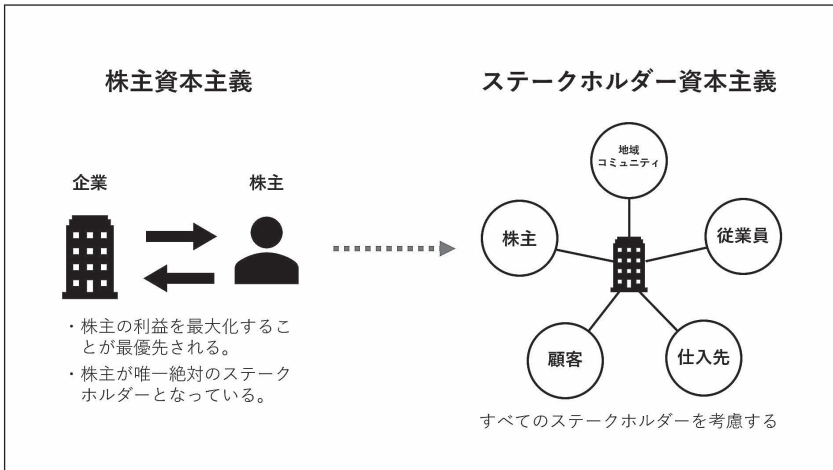
(岩崎・佐々木「二〇二二」三四頁)

これによれば、かつて企業は株主（の利益）のために存在するという「株主資本主義」の立場を取っていたが、これからは株主に加えて、顧客・従業員・サプライヤー（仕入先）・地域コミュニティを加えた五者をステイクホルダーとし、説明責任を負うという「ステイクホルダー資本主義」へと移行する、ということである。ステイクホルダーとは、企業の「利害関係者」という意味である。この転換を図示すると【図二】のようになり、さらにこの資本主義の転換を寺のあり方に当てはめると【図三】のようになるだろう。

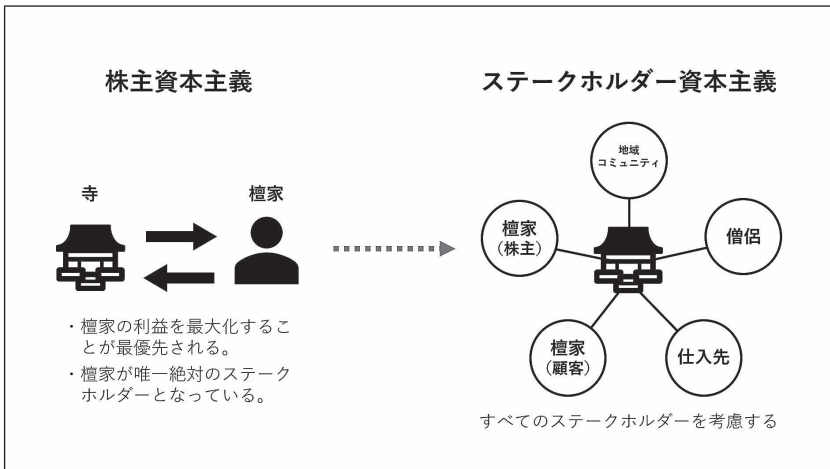
少子高齢化や価値観の変化により、近い将来に檀家制度という寺院の運営方法は機能しなくなると考えた方が良かったが、檀家制度によって運営されている一般的な寺院においては、【図三】で言うところの「寺」のステイクホルダーのうち、「株主」と「顧客」が消えることになる。その時、「檀家」に代わって寺の「株主」や「顧客」となってくれるような新しいステイクホルダーを得られなければ、「寺」は潰れてしまふということになる。

新しいステイクホルダーを得られるかどうかは、その寺に求心力があるかどうかにかかってくるだろう。この時、重要になるのがその寺の「パーパス」である。私は第二章の時点では自分個人の「パーパス」を考えようとして挫折

【図二】



【図三】



したが、ステークホルダー資本主義のなかに寺を当てはめてみた結果、自分は寺のステークホルダーのひとつであるということに気づいた。

#### 四、自己実現のためのパーパスからノーブル・パーパスのための自己実現へ

ここまで、「自己実現のために寺を利用して自分」を自覚したことを契機として、「パーパス」(社会的存在意義)という概念を中心として考察してきた。その結果、まず、個人が「ノーブル・パーパス」を持ち、ひとつの優良な企業のような存在になることは非現実的であることがわかった。そして、新しい時代の資本主義の形である「ステークホルダー資本主義」の構造に寺を当てはめてみたところ、パーパスを必要としているのは寺であり、私(僧侶)はその寺に関わるステークホルダーのひとつであることに気づいた。つまり、私が考えるべきなのは自分のパーパスではなく、自分が所属する「寺のパーパス」だったということである。

それでは、「寺のパーパス」とはどのようなものであるべきかと考えると、寺が所属するひとつの社会のコモングッド(共通善)に貢献し、かつ、これから訪れるであろう困難な時代にあっても変わらずにステークホルダーたちを導き続けられるような、「ノーブル・パーパス」(崇高なる目的)であるべきであろう。岩崎・佐々木「二〇二一」には、パーパスを規定する際の四つのプロセスとして、次のように述べられている。

パーパス規定のプロセスは大きく次の4つの要素で構成される。

STEP1: 自組織の探索

STEP2: 社会の探索

STEP3: 統合と言語化

## STEP1：具現化

パーパスは、自組織のDNAと社会からの期待が重なるところから生まれる。自組織の強みを一方的に述べるのでも、社会からの期待に受動的に応えるのでもない。これらの2つの要素をトレードオフとせず、統合し言語化することが重要だ。

(岩寄・佐々木「二〇二二」一三七頁)

これによれば、パーパスを規定するにあたり、「自組織の探索」によって自組織の強みを把握するだけでなく、「社会の探索」によって、社会が自組織に対して何を期待するかを考慮することが重要であると述べられている。

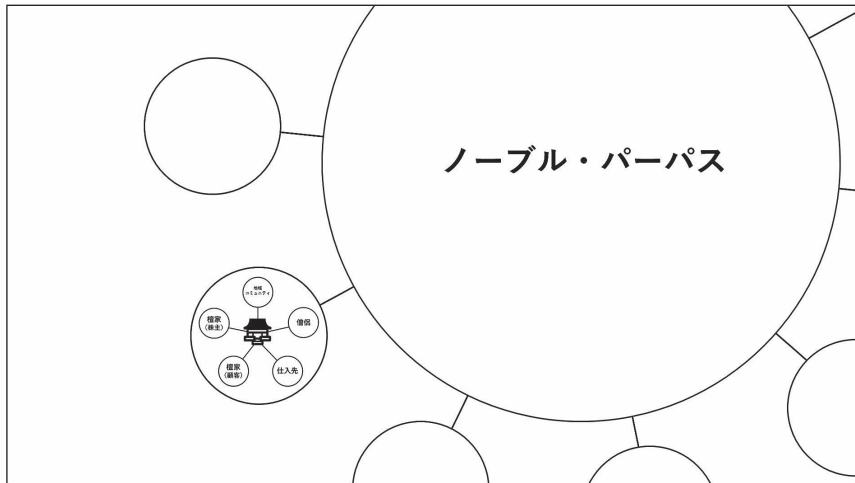
また、永井・後藤「二〇二二」には、次のように述べられている。

パーパスで必ず盛り込むべき要素は、「その組織の価値観（独自性）」と「社会的な意義」です。「その組織の価値観（独自性）」とは自社（自分）が大切にする軸となる考え方で、「社会的な意義」は組織が社会に対してどのような影響をおよぼすかという視点です。

(永井・後藤「二〇二二」一七頁)

ここでもまた、パーパスを規定するにあたって、組織に備わる「独自の価値」の他に、「社会的意義」（＝組織が社会に対してどのような影響をおよぼすか）という視点が重要であると述べている。

これらのことから、パーパスには、「その組織が社会に対してどのように貢献できるか」という要素がすでに盛り込まれていると言えるだろう。寺とそのステークホルダーを表した【図三】には、「社会」は含まれていない。「社会」はむしろこの図の外側に広がっているものであり、寺もまた、自らが所属する社会を構成するステークホルダーのひとつなのだと思えるべきではないだろうか。このことを図示すれば、【図四】のようになる。



私は当初、「自己実現のために寺を利用している」状態にならないように、立派なパーパスを持った社会的存在意義のある人物になるうとした。いわば、自分の自己実現を正当化するためにパーパスを求めていた。一方、ステークホルダーとして寺のノーブル・パーパスのために役立とうとするとき、私は個人としての自己実現を放棄したように見えて、実はノーブル・パーパスを通して間接的に社会とつながり、社会のため、他者のために貢献することができる。自分の想像のなかだけに存在する「立派な僧侶としての私像」を目指す自己実現よりも、社会のため、他者のために自分の能力や強みを役立てる方が、孤独にもならず、ありのままでいられるのではないだろうか。これは、「社会を良くする立派な人間になる」という個人にもとづいた発想から、「仲間とともにより良い社会を作る」という共同性にもとづいた発想への転換とも言えるだろう。自分を他者から切り離されたひとりの個人としてではなく、ノーブル・パーパスに共感して集まったステークホルダーの一員であるとして考えるならば、そのノーブル・パーパスの実現のために働き、役に立っていると実感することもまた、自己実現であると言えるだろう。

## 五、おわりに―自己実現しながら寺で生きる―

以上、「寺に住んでいながら、寺を利用せずに僧侶として自己実現していく」方法を、「パーパス」（社会的存在意義）という概念を中心として考察してきた。はじめは「ノーブル・パーパスを持った立派な人間」になろうとして挫折したが、ステークホルダー資本主義の構造に寺を当てはめて考えた時、僧侶としての自分は寺のステークホルダーのひとつにすぎず、その構造のなかでは、寺のノーブル・パーパスこそが大事なのだということに気づいた。私の現状は、檀家と株主資本主義的な関係を築いている寺に住んでおり、法要の場では世俗の人々がイメージする宗教的なものに合致するような僧侶像を演じているというものである。このような現状について、私は自分が僧侶としての能力に乏しく、人間性が劣っているためにこのような状況に陥っているのだという無力感を感じていた。しかし、もしステークホルダー資本主義的な構造のつながり方を実現することができれば、寺（のノーブル・パーパス）を中心として集まったステークホルダーのひとつとして、私（僧侶）は他のステークホルダーたちと横並びで共に働くことができる。表面上は「お上人さん」と呼ばれて世俗の人々より上に立っていないながら、実際には世俗の人々が抱く「宗教的なもの」のイメージにすり寄って僧侶を演じているというねじれたあり方をやめることができる。

そして、これは単に私が寺のノーブル・パーパスを考えるということではなく、自分以外のステークホルダーと関わり合いながら、私にとっての〈私たちのパーパス〉を考える、ということである。そして、〈私たちのパーパス〉を中心として集まったステークホルダーと共に働くことができた時、私は社会のため、他者のために役に立つという形で自己実現をしながら、寺で生きていくことができるだろう。

【参考文献】

ジェイソン・ドーシー (DORSEY, Jason)、デニス・ウィラ (VILLA, Denise)

【二〇二二】 『Z世代マーケティング』(門脇弘典訳、ハーバード・コーリンズ・ジャパン)

ジム・コーリンズ (COLLINS, Jim)

【一九九五】 『ビジョナリー・カンパニー―時代を超える生存の原則―』(山岡洋一訳、日経B P社)

【二〇〇一】 『ビジョナリー・カンパニー2―飛躍の法則―』(山岡洋一訳、日経B P社)

【二〇〇六】 『ビジョナリー・カンパニー』【特別編】(山岡洋一訳、日経B P社)

【二〇一〇】 『ビジョナリー・カンパニー3―衰退の五段階―』(山岡洋一訳、日経B P社)

【二〇一三】 『ビジョナリー・カンパニー4―自分の意志で偉大になる―』(山岡洋一訳、日経B P社)

【二〇二〇】 『ビジョナリー・カンパニー―弾み車の法則―』(山岡洋一訳、日経B P社)

ジョン・ムーア (MOORE, John)

【二〇一四】 『スターバックスはなぜ値下げもテレビCMもしないのに強いブランドでいられるのか?』(花塚

恵訳、デイスカヴァー・トゥエンティワン)

チャット・リチャーズ (RICHARDS, Chet)

【二〇一四】 『ウーダルーブ―次世代の最強組織に進化する意思決定スキル―』(原田勉訳、東洋経済新報社)

チップ・コンリー (CONLEY, Chip)

【二〇二二】 『モダンエルト―40代以上が「職場の賢者」を目指すこれからの働き方―』(大熊希美訳、日経

B P社)

ヒューバート・ジョリー (JOLY, Hubert)

【二〇二二】 『ステークホルダー中心のリーダーシップが資本種を再構築する』(『ハーバード・ビジネス・レ

ビュー』二〇二二年十月号、ダイヤモンド社、二八―三七頁)

岩寄博論、佐々木康裕

〔二〇二一〕

岩田松雄

〔二〇二二〕

植野大輔、堀田創

〔二〇二二〕

齊藤三希子

〔二〇二二〕

佐宗邦威

〔二〇二二〕

永井恒男、後藤照典

〔二〇二二〕

中井本蓉

〔二〇二二〕

丹羽真理

〔二〇一八〕

松永希久夫

〔二〇〇二〕

『パーパス―「意義化」する経済とその先―』(NewsPicks<sup>®</sup>パブリッシング)

『ミッション―元スターバックスCEOが教える働く理由―』(アスコム)

『トランスフォーメーション思考―未来に没入して個人と組織を変革する―』(翔泳社)

『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)

『組織の存在意義をデザインする』(『ハーバード・ビジネス・レビュー』二〇一九年三月号、ダイヤモンド社、三二―四六頁)

『パーパス・ドリブンな組織のつくり方―発見・共鳴・実装で会社を変える―』(日本能率協会マネジメントセンター)

『後の世を渡す橋となる―つながりとしての宗教―』(『日蓮宗宗報』二〇二二年十二月号、一六―二九頁)

『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)  
『キリストの十字架と栄光―イエスをもとめて―』(『東京神学大学総合研究所紀要』第五号、四七―七二頁)