

現代日本人経営者から学ぶ日本的経営の精神

村山元理

目次

第1章 現代日本人経営者からの学び

1-1 創業経営者・オーナー経営

自律的な経営を目指して / 全員が経営者マインドを共有 /

人生ステージに合わせた雇用タイプ / 雇用を維持することに命をかけた /

チャンス&チャレンジを評価する / 能力ある社員を鍛える仕組み /

マイナスをプラスに転化する「逆境経営」 / 人が望まない損をすることで運が回ってくる /

逆境を逆手にとってプラスに転ずる / 地方にあるブランド商品を世界に高く売り広める

1-2 内部昇進型の経営者

経営リーダーの3つの条件 /

利益観・渋沢栄一について

「事業やサービスの報酬として利益がある」 / 「片手に論語、片手に算盤」を訴えた産業のオ

ルガナイザー / 士魂商才 / 自分だけ儲けるのではなく、共存共栄

ホスピタリティの心

相手の心の中に自分の気持ちを寄り添わせて、対話をする /

人の心にある真の欲求に向き合う

1-3 経営再建型・抜擢人事型の経営者

異業種を渡り歩く経営の才能 / 公共への奉仕と無私な決断力 / 縁を大切にし、若者には挑戦を

第2章 伝統と革新の経済的宗教人の誕生へ

2-1 精神的指導者となった財界人の研究より

自己犠牲による公共への奉仕 目先の利益より大義に基づく意思決定

2-2 未来の経営者：経済的宗教人

運がよくなるための5つの心がけ / リーダーはビジョンをもって明るく積極的に /

日々努力し、たゆまぬ自己成長を続ける

参考文献

概要

成功している現代の著名な日本の経営者たちから学ぶことはいくらでもあります。グローバル化が急速に展開するなかで、少子高齢化、地方の過疎化などの様々な課題を抱える日本において、日本的経営の在りかたを探ってみたいと思います。資本的にみた経営者の類型論に分け、各経営者の成功要因を引出します。明治以降の近代日本における著名経営者と比較しながら、日本人が守ってきた価値観を再考します。和を尊ぶ集団的なスピリットのもと、探究心が強く革新を求める心、お蔭様という感謝の心、気品を尊ぶ精神、非階級的で人を大切にする優しさ、モノづくりの伝統があるなかで神仏を尊び無形を信じる精神などが、日本的経営のキーワードとなる精神だと思われます。21世紀にも持続し、グローバル社会にも通用する日本的経営の心とは何かを考え、その学びを経営の現場に生かし、素敵なビジネス社会の発展に寄与しましょう。

第1章 現代日本人経営者からの学び

1-1. 創業経営者・オーナー経営者

自ら出資して会社を起業する創業型経営者、オーナー経営者が第一に取り上げるべき一般的な経営者のタイプです。松下幸之助も稲盛和夫も孫正義も三木谷浩史も自ら出資をして起業した経営者です。私たちが今回の経営実践道場を通じて面会できた創業経営者は本庄八郎伊藤園会長が大企業を一代で育てた現役の名経営者ですが、伊藤園については別の章で言及しました。ここでは、日本レーザーの近藤宜之社長を取上げます。

□自律的な経営を目指して

自社株を買い取り、さらに従業員にも自社株を買ってもらう MEBO (Management and Employee Buyout) を日本で初めて 2007 年に行ったとされる日本レーザーの近藤宜之社長も創業型経営者に入れることができると思います。ただ近藤社長は親会社の日本電子の取締役でもあった天下り型のサラリーマン社長で、むしろ再建型経営者と呼ぶにふさわしいでしょう。しかし自律的な経営を目指して、危険を承知で MEBO を行った所有経営者となり自律的経営権を獲得したオーナー型の創業者タイプに入れたいと思います。

□全員が経営者マインドを共有

レーザー機器の専門商社としてグローバル経営を行う日本レーザーから学ぶことは数多くあります。社長だけでなく社員も出資者という商法上の社員の言葉通りの同社では、通常会社とは異なって、株主＝従業員のもと会社を構成する全員が経営者のマインドを共有していることに大きな特色と強みがあります。メーカー機能をも備えた技術力と人的資源が会社の強力な資産です。

□人生ステージに合わせた雇用タイプ

雇用を大切に、社員の人生ステージに合わせた雇用タイプをさまざまに設けた雇用管理に特色があります。ダブルアサインメント（一つの取引先を2人で担当すること）や契約社員の勤務時間が異なることを全員が共有しているなどにより女性にも勤務しやすくしております。中途採用中心ですが、一端採用されると終身雇用的に採用年数が長くなります。

□雇用を維持することに命をかけた

日本の雇用に関しては、バブル崩壊以降、日本的経営の特色であった長期雇用を辞め、短期的な成果主義がはやりました。そして契約社員・パートなどの短期的な非正規雇用が法制度的にも広がってしまいました。このような風潮に抗して、近藤社長が何よりも大切にしているのは、雇用を守ることでした。能力や年齢も多様な人材を生かしながら、日本レーザーという小さな組織でしか生きていけないような人たちの雇用を維持することに命を懸けたのでした。英語のできる能力のある人やさらに儲けたい幹部たちは社外にスピンアウトしました。その中で、滅びる運命にあった日本レーザーの雇用維持に近藤社長は社運をかけたのでした。

□チャンス&チャレンジを評価する

雇用維持のために、円安の逆風下でも環境要因に帰せずに、21期黒字続きの成果をたたき出しました。ビジネスは成果がすべてだからです。雇用維持でも社員をあそばせず、海外研修による能力開発があり、TOEICの点数が高い社員は厚遇にするなど能力主義でやる気を引き出し、チャンス&チャレンジを評価するシステムがあり、上記のような特色のある人事政策をとっています。事業規模の拡大なくして、雇用の維持も無借金経営への試みも成功しなかったでしょう。受注増、新規事業の開拓、経費削減、値上げなど積極的な経営姿勢が全社員と共有されていることに強みがあります。

□能力ある社員を鍛える仕組み 能力のある社員を鍛える仕組みや、女性の活用も熱心で、ワーク・ライフバランスに対処するなか、内部昇進の雇用体系によって、やがて女性役員も登場する

見込みです。中小企業の星として、さまざまにベンチマークできる近藤社長の人生観・人間観には特に日本人の経営者らしい精神性があります。それは「運がよくなるための5つの心がけ」というものです[近藤 2015]。

- 「運がよくなる5つの心がけ」
- ① いつも明るく、ニコニコと笑顔を絶やさない。
 - ② いつも感謝の念。仕事、周囲、お客様などに。
 - ③ 成長。肉体滅びても、残せるのは本心、魂だけ。
 - ④ 絶対に人のせいにならない。
 - ⑤ 起こることすべてを受け入れる。

経営者は聡明で善良でなければならないと近藤社長は経営者の条件を簡明に語り、実践してこられました。上記の「5つの心がけ」もこうした人生観とつながりますが、簡明でありながら欲深な通常人間には困難な心がけです。一種の修養的に宗教的な実践がないと決して継続できない精神です。非常に大切な箇条であり、本章の結びでこの心がけについて改めて言及します。

□ マイナスをプラスに転化する「逆境経営」

他にもう一人、獺祭（だっさい）ブランドで著名な旭酒造代表取締役の桜井博志社長の企業家精神に注目します。創業家3代目の山口県の過疎地の酒造を継承したオーナー経営者の自己革新の在りかたには学ぶものが多いです。桜井社長は創業者ではありませんが、事業を継承しながら、全く独自の路線でイノベーションを行いました。オーナー経営者の類型としてこの節に入れました。

桜井社長は成功の秘訣をきかれて、5つのマイナス要因を挙げています。マイナスな条件をプラスに転化する「逆境経営」が桜井氏のベンチャー・スピリットを表し、書籍の題名ともなっています。

□ 人が望まない損をすることで運が回ってくる

松下幸之助もお金もなく、人材もなく、健康面で不安がある中での創業者で、非常に似通っています。前出の近藤社長も円安というマイナス要因をバネに事業拡大で乗り越え、人が望まない損をすることで、逆に運が回ってきました。その意味では、大義のために自らを逆境に落とし込んだともいえます。

□逆境を逆手にとってプラスに転ずる

桜井社長は、自社を取り巻くマイナス要因という逆境を逆手にとって、プラスに転じました。

そのマイナス要因とは、以下の5つです[桜井 2014.10]。

1. 単純に山奥の過疎地だったから
2. 県内で米が手に入らなかったから
3. 杜氏が優れていなかったから
4. 杜氏にFA宣言されたから
5. 日本酒の市場が縮んだこと

不況だから、市場が縮小しているからと環境要因の前にすくむのではなく、逆境をバネにしました。自らの醸造技術を学び、創意工夫し、大吟醸酒という高品質な商品に絞って県外の農家から原料を仕入れ、伝統産業を改革して社員杜氏を育成し、販路を自ら開拓して東京・海外へと拡大しました。ローテクな製造に徹して、自ら営業の為に山口県の田舎から東京に出たのです。

□地方にあるブランド商品を世界に高く売り広める

地道にコツコツ努力して、マイナス要因をプラスに転化する強い意志をもった経営者は日本の農業の再生者としても期待されています。原料である山田錦が不足しており、増産が待たれています。全ては品薄でフルーティな大吟醸酒の増産のためです。大吟醸酒ですから、けっして安いお酒ではありません。むしろ高価で少品種大量生産で品質にうるさい世界中の顧客に訴求しています。

日本から世界に、獺祭(だっさい)のように日本の地方にあるブランド商品を安売りではなく、高く売り広めることはこれからの日本的経営の大きな課題ですが、そのプラットフォームを造っ

ているのは、クールジャパン機構の太田伸之社長です。太田氏は3番目の抜擢人事型の類型に入りますが、第6章で言及しました。

1-2 内部昇進型の経営者

大企業の多くの経営者は内部昇進型の経営者で、キューピー元社長の鈴木豊（山城経営研究所社長）氏はこの典型的なタイプの経営者です。近藤社長も日本電子の最も若い取締役となりながらも、大企業のトップ経営者になる可能性を捨てた人でした。

大企業の経営者としての経営課題の一つに大企業病があります。マンネリ化した巨大組織の中で、目的意識も不鮮明になり、言われたことだけを行い、考えない社員が増えてしまっている状況では、イノベーションも生まれず、環境対応にも後れをとります。鈴木氏が経営トップとなった時に、やる気のレベルが低下した社員を多く抱えていることにゾッとしたといいます。鈴木氏はキューピー社長の在任中に、企業風土の刷新を行いました。言われたことだけをする社員を「悲しきふいご吹き」に例えるなど、経営理念浸透のため、まずは社員に自己認識から始めさせました。到達イメージを具体化させますが、経営理念浸透のための工夫徹底策は、第1章（担当平さん）に書かれている通りです。

□経営リーダーの3つの条件

鈴木氏からの学びは多くありますが、リーダーの条件として以下の3つを取上げていることが印象的でした。

- ①明確なビジョンをもち、実践できる人
- ②全体感を持って決裁できる人
- ③チームのメンバーに「成長する喜び」を与えられる人

プロセスを重視し、“成果＝プロセス価値＋結果”という公式は名言だと思います。部下・上司のお互いの成長はメンバーのプロセス形成を見守る中から生まれ、結果だけでなく、プロセス

も評価するのです。目的の明確化のためには部下に考えさせ、ダメ押しを何度もするなど、社員を厳しく鍛える側面もあります。

理念重視とはいっても、雇用維持のためには、しっかり利益を出せねばなりません。質問に答えるなかで、鈴木氏は利益（ソロバン）と理念（ロマン）のバランスを取ることが大切だとも話されていました。「企業は人なり」というように、人材育成を大切にすることも、しっかり利益を出す強い社員作りが望まれます。

利益観・渋沢栄一について

□「事業やサービスの報酬として利益がある」

利益観に関しては、利益が唯一の事業目的になることはなく、事業やサービスの報酬として利益があるというのが日本的経営の伝統的な利益観です。松下幸之助は「利益は社会貢献である」と喝破しました。日本資本主義の父である渋沢栄一は利益とはクソだと言い、商業道德の確立に心血を注ぎました。渋沢は「出資者経営者」（注1）というタイプの経営者でもあり、多くの産業に投資を続けた人でした[橋川 2013]。金儲けのための投資ではなく、事業の成功をみて、その株を売却し、さらに別の新たなニーズのある新事業に常に投資を続けました（注2）。渋沢が関与した会社は 500 社にも及びます。その際、新たな投資家を集め続けたのでした[島田 2007]。渋沢は息子の渋沢正雄が事業の失敗で渋沢同族会社に多額の負債を掛けたときも、寛大に許したと言います。若い経験のない事業家に失敗はあるものだとしました。投資にリスクはつきものですが、渋沢自身も何度も投資に失敗したことがありました[島田 2007]。

□「片手に論語、片手に算盤」を訴えた産業のオルガナイザー

渋沢は常に新たな人材を見込んで、企業に人を送り、人材育成のために教育界への支援も惜しみませんでした[橋川、島田、田中 2013]。事業家の社会的責任モデルを構築して、実業家の地位向上につとめたのが渋沢栄一であり、近代ビジネスの創始者であり、最初の財界人であり、日本

的な産業人のモデルを作った人です。実業界引退後は、教育・福祉・文化の発展のためにも多忙な日々を送った人生でした。社会起業家の先駆者とも言われます[島田 2011]。日本全体の国力のために、産業のオルガナイザーの役割を果たすだけでなく、論語にもとづく道徳経済合一説や論語算盤説をとなえた渋沢精神は日本的経営の精神の原型を作ったともいえます。渋沢は古いよ
うで、松下幸之助と同様に常に新たに再解釈され続けています。例えば渋沢家 5 代目の渋沢健氏は祖先とは異なる厳選された少数の企業への長期的な投資家となって、資本主義の在りかたを提言しています[渋沢 2014]。

□土魂商才

渋沢は土魂商才という言葉を愛しましたが、武士道的な魂と実業を組み合わせたのは、明治の産業人たちであり、福沢諭吉の甥の中上川彦次郎も土魂商才と唱え、実践しました。東京高商の校長の矢野次郎は武士だった人で、友人で三井物産を興した益田孝も武士でした。その土魂商才の思想は神戸高商を通じて、出光佐三にも流れています。新渡戸稲造の『武士道』は、日本の宗教は聞かれて、日本の精神を欧米に伝えたるために、英語で書かれたものでした（第 5 章河辺さん参照）。明治時代の企業家の出自は全て武士だったわけではありませんが、福沢諭吉が語るような土道をもった教養を備えた実業人が育成されていったのです。

□自分だけ儲けるのではなく、共存共栄

利益を上げること決して否定しませんが、賤しい利益主義に傾き、独り勝ちのような儲け方を嫌うのが日本的です。海運業で独り勝ちした岩崎弥太郎が嫌われ、政権交代した為政者やマスコミによる企業バッシングを受けたのもこうした風土からかもしれません。岩崎弥太郎は、渋沢らが出資した政府系の共同運輸会社との値引き合戦の中で、ストレスをため 50 歳で死亡しました。その死後、三菱蒸気船会社と共同運輸は合併して、ナショナルフラッグとしての日本郵船が誕生しました。三菱が海から陸へと事業モデルを変えながらも、日本郵船は大株主となった三菱

系の会社となりました。三菱の強さは産業報国の精神と有能な人材組織によると思われる。

自分の会社だけ儲けるというのではなく、共存共栄的に業界全体を考えて特許製法を公開する伊藤園やダイキンの事例があります。ベータが VHS かの選択でも、松下幸之助は最後まで電機業界全体の在りかたや競合他社のソニーへの配慮を忘れませんでした[谷井 2014]。

ホスピタリティの心

外資系のホテル業界で修行し、経営も任され、縁や運に恵まれるなかで、リーツ・カールトン日本支社の社長とまで上りつめた高野登氏は日本的な内部昇進型とは言えませんが、外資系を渡りあるいてキャリアアップしたタイプです。高野氏は外資系会社で活躍しながらも、日本人としての文化的背景をしっかりと持つことが大切だと述べています。同氏が尊敬しているのが、年輪経営で有名な伊那食品工業会長の塚越寛です[高野 2014]。高い業績をあげ、寒天業界を革新し、大きくなるよりも、長期雇用にたった日本的経営をすすめている同社の理念経営については、第 1 章（平さん）を参照下さい。

□相手の心の中に自分の気持ちを寄り添わせて、対話をする

特に 311 以降、ホスピタリティの精神が日本企業の再生に向けたキーワードとなっております。なぜ人間は生きているのか、人間と人間とのつながりはとは、絆の意義とはという実存的な意味づけに関心が深まりました。ホスピタリティはサービスと全く異なる概念として、「相手の心の中に自分の気持ちを寄り添わせて、対話すること」と定義されております[高野 2011]。サービスが行うべき義務とするなら、ホスピタリティとは一人一人の顧客と向き合う中で、何が真に必要なことなのかを考え、感動と共感を作り出す営みなのです。高野氏からは爽快感、ワクワク感が感じられ、年齢に見合わない若さが溢れていました。

□人の心にある真の欲求に向き合う

八芳園を Team for wedding のチームとして顧客に感動を与えて成功している伊藤義則常務の

ケースも、まさにホスピタリティで説明できます[伊藤 2013]。顧客の本心と向き合っていることに、通常のサービス以上のすごさを感じるエピソードが満載です。例えば二人の親がいる女性のために、生みの親のための結婚式を用意するなど、常識を超えて、人の心にある真の欲求に向き合います。顧客に感動を与える志事（仕事）という概念まで作りだされています。

1-3 経営再建型・抜擢人事型の経営者

会社を創業する創業型やオーナー型の経営者、または内部昇進やキャリアアップしてトップになる経営者が大半だと思われます。しかし、複数の会社の経営トップとして再建屋として渡り歩く稀有な経験をするタイプの経営者も少なからずいます。いわゆる抜擢型の経営者で外部から招聘されて、期待通りに成功している場合がよくあります。最近のケースでは、京セラ名誉会長の稲盛和夫の JAL 再建などもあります。稲盛和夫はもちろん創業者型で、京セラだけでなく、第二電々も起業し、2つの大会社を育てた名経営者で、盛和塾という経営者の勉強会も主宰されており、素材産業、通信業、航空業と全く異なる業界において経営者として実績を残すわけですから、業界を超えた経営の普遍性があることがわかります。

□異業種を渡り歩く経営の才能

リーダーシップ論で著名なコッターは外部から経営陣を招聘することは、ネットワークの構築が不利だとして反対の立場に立っています[コッター2009]。しかし、現実には異業種から招聘され続ける有能な経営者はいるのです。経営学的にも異業種の会社を渡り歩く経営の才能とは何かは、重要な学問的課題と言えます。

戦前では西野恵之助はこのタイプの経営者として特筆すべきでしょう。山陽鉄道での経営手腕を認められ、国有化で同社を退社すると、渋沢栄一から頼まれて、明治 44 年に帝国劇場の創設にあたり専務取締役となり手腕を発揮しました。その後、東京海上火災の営業部長、日本工業倶楽部会館の建設委員長、大正 6 年に新設の大会社の東洋製鉄の常務取締役兼工場監督として

戸畑に赴任、百貨店の白木屋の再建社長、日本航空輸送初代社長などを歴任しました[由井 1996]。経営の才能を見込まれて、次々と有力会社を任された稀有な人生です。経営力を見込まれて、他社のトップから抜擢される社長は結構います。近年では、マックからマクドナルド、ベネッセの再建を任された原田泳幸、ローソンのトップ経営層からサントリーHD社長になった新浪剛史などが有名です。

□公共への奉仕と無私な決断力

九電力体制の発足のもと、新設の関西電力の社長には、全く異業種の阪急電鉄社長をつとめた太田垣士郎が初代社長として松永安左エ門から抜擢されて、戦後の逼迫した電力需要に応えるために、黒部ダムの突貫工事を指揮したことは歴史的に大変有名です。太田垣の経営観には、公共への奉仕と無私な決断力がありました[斉藤 2012]。

この再建型の社長と呼ぶにふさわしいセーラー万年筆社長の中島義雄氏のお話も聞くことが出来たことは幸いです[中島 2015]。中島氏は東大卒で元大蔵省の高級官僚（花の昭和 41 年卒）でしたが、官界接待の疑惑でマスコミからバッシングされて、官を辞せざるを得なくなりました。しかし、京セラの稲盛会長から誘われて、実業界に身を投ずることになりました。半年の現場経験の後、三田工業の再建を任せられ、ここから中島氏の社長業が始まりました。稲盛イズムの経営哲学やアメーバ経営の実践で、3年で再建に成功しました。2000億円の借金のカットをする交渉では大蔵省での予算折衝の体験が役だったそうです。その後、船井電機の再建、さらに現在はセーラー万年筆の社長として、創業 100 年を迎えた同社の再創造に情熱を傾けておられます。

□縁を大切にし、若者には挑戦を

セーラー万年筆の改革にあたり、経営層を一新して、若手の抜擢、新規事業の開拓を通じて保守的な社風の改革に勤めていることが分かりました。縁を大切にして、若者には挑戦することの大切さを訴えております。

成功の反対は何か？この問いが重要です。それは失敗でなく、何事もしないことだと中島社長は力説します。何もしてこなかった保守的な社風の中で、新卒も採用するなど、経営の刷新に、自らトップセールスマンとなって、多忙な日々を送られております。

第2章 伝統と革新の経済的宗教人の誕生へ

2-1 精神的指導者となった財界人の研究より

筆者は、五一五事件後の挙国一致内閣で商工大臣までつとめた男爵中島久万吉という実業家・財界人について研究してきました[村山 2015]。産銅一本主義の古い体質の古河鉱業において、三代目の古河虎之助の教育係りや古河家の番頭となるだけでなく、トップ経営層の1人として古河コンツェルンの形成に多大な貢献をした人です。古河電工株式会社社長や横浜ゴム会長になり、外資と提携して近代産業を興した人です。しかし中島は古河財閥外でも大活躍し、大正期には日本工業倶楽部というビッグビジネスによる財界団体の創設メンバーとなりました。

中島は財界キャリアの頂点で60歳には商工大臣にまで上りつめました。足利尊氏問題という筆禍事件で大臣辞任を余儀なくされ、さらに斎藤内閣を倒壊させた帝人事件にも連座することとなり、収監されてしまったのでした。ロングランの公判のあと、大蔵省高官や元大臣を含めた被告人の全員が無罪ということになりましたが、番町会一派とされた中島らの汚名が回復するには時間を要し、彼は政界の表舞台から消えました。

□自己犠牲による公共への奉仕 目先の利益より大義に基づく意思決定

しかし、彼は日本工業倶楽部において財界二世三世の集まりである火曜会の若手経営者たちのために素修会という禅の勉強会を主宰し、自邸で座禅の指導をするなど、心の修養の大切さを教え続けました。太平洋戦争という非常時に、財界中枢にいた日本の経営者たちは碧巖録の提唱を受けていたのでした。自己犠牲による公共への奉仕、目先の利益よりも大義に基づく意思決定が

出来る胆力の養成などが説かれました。目先の時局の問題よりも人間としての人格完成が目指されていたのでした。戦後の経済界を指導した経営者たちの心を育成するスピリチュアル・リーダーシップの役割を中島は果たしました。これが私の研究成果です。

中島は高僧のようであり、高潔な人柄であったと関係者は証言しています。帝人事件を契機に興味であった座禅の修行を円覚寺にて4年近く行い、大乘經典の注釈も行いました。元々文人的で俳句・漢詩が得意な学識の高い人で、経済人というよりも利欲には恬淡な俳人に近い人でした。一人の人物研究ですが、実業人としてのあるべきロール・モデルが、中島の人生から示されているのではないのでしょうか。

2-2 未来の経営者：経済的宗教人

経営の神様と言われる松下幸之助は普通の人でした。むしろ何もない中で、努力して、学び続け、死ぬまで自己成長を続ける中で、偉ぶることなく、名経営者の地位を獲得していった人生でした。実業界引退後は、社会起業家の人生として説明されています。PHP運動、松下政経塾の創設など企業を超えて日本や世界全体のために活動を続けた人生です。その中で、経済人から、次第に宗教人的になっていったことが指摘されています。万物根源社という神社を造るなど、独自の宗教的世界観に到達しました。仏教、神道、天理教などからも刺激を受け、自らも一種の宗教者への進化していった人生です。

□運がよくなるための5つの心がけ

稲盛氏も仏教者として得度しました。スティーブ・ジョブも禅仏教徒で、アメリカでは瞑想する経営者が **Business Week** の表紙を飾ったこともあります。心の問題を重視する名経営者たちが依拠するのは、伝統的な宗教伝統からの思想的源泉に依拠していることが多いでしょう。それも彼らなりに独自に再解釈して利用します。ここには伝統と革新の意味が込められています。

ここで近藤氏が掲げた「運がよくなるための5つの心がけ」に戻って再考しましょう。この言



説は極めて宗教的です。目に見えない大きな理想や神仏を信じ続けないと、このような5つの心がけを日々実践することは並大抵ではありません。

- ①いつも明るく、ニコニコと笑顔を絶やさない。
- ②いつも感謝の念。仕事、周囲、お客様などに。
- ③成長。肉体滅びても、残せるのは本心、魂だけ。
- ④絶対に人のせいにしない。
- ⑤ 起こることすべてを受け入れる。

□リーダーはビジョンをもって明るく積極的に

経営トップのリーダーはビジョンをもって率先垂範して明るく、積極的に、いつも明るくいることが説かれています。感謝の念といっても、内観によって母親への感謝の念が徹底されている人は稀です。私自身もそこまでできていません。感謝・報恩とっていても、「小恩送って、大恩忘れる」と天理教の神言でも説かれています。神仏や大自然の恵みに対する真の感謝の念に至るには、信仰の目覚めや気づきが必要です。借り物の肉体が無くなっても真に残るのは魂だけで、魂は永遠であるという視座にまでたって今を生きている人はいるでしょうか。魂を考えるには、魂の親への目覚めがいずれ各人に必要な時が来ることでしょう。

何でも人のせいにしがちな人が多いなかで、すべて自分のせいのできる度量はあるでしょうか。いやなことを言われたり、何も悪いことはしていないのに災難に会ったり、騙されたり、バッシングされたり、子供は早死にしたりと人生には思いもよらぬことが有るなかで、起こることすべてを受け入れるのは容易ではありません。真に受け入れるには、人間を超えた大きな摂理を信じ、神の与えた試練として受け入れる信心が必要になってくるでしょう。

□日々努力し、たゆまぬ自己成長を続ける

普通の人でも、松下幸之助のように日々精進して、たゆまぬ自己成長を続けていけば、幸之

助や久万吉のような宗教者的な心境に到達することが出来るはずです。各人にとって、もっとも最適な宗教的真理を把握して、ビジネスリーダーはある種の宗教的リーダーへと自然天然に自己成長するものではないでしょうか。

山の修行をする先達やその支持者のいる日本経営道協会とその関係者たちは、こうした崇高なスピリチュアルな理念のもと、経営者教育のために 20 年の歩みを積まれてことに敬意を表します。

注1 本稿では3つの経営者類型論に立ちますが、近代ビジネスの創設にあたった明治期の経営者を橘川武郎（日本経営史学会会長）は資本家経営者（岩崎弥太郎）、専門経営者（中上川彦次郎）、出資者経営者（渋沢栄一）の3タイプに分けています。現代経営者の類型にあたり、本稿では、橘川説を再解釈した3類型にたちました。

注2 坂本光司の著書（『日本で一番大切にしたい会社』）にインスパイアされ、渋沢と似たような投資マインドで、社会性と経済性のバランスを取りながら投資集団として成功を収めている鎌倉投信の運用責任者の新井和宏氏のマインドも日本的経営の精神を考えるうえで大変参考になります。今後大いに注目されるでしょう。新井氏が古民家風の自社の便所掃除、庭掃除をされておりました。この点も日本的でした。「掃除と経営理念」に関しては、村山[2008]を参照。

参照:2015年5月11日 NHK「プロフェッショナルの流儀 時代にあらがう、信念の金融 ファンド・マネジャー 新井和宏」放映

参考文献・講演

・株式会社日本レーザー代表取締役社長近藤宜之氏の講演 2014年6月14日

- ・近藤宜之「経営に必要な運を呼ぶ⑤つの心掛け」『Big Life21』2015年3月号,
株式会社ビッグライフ社, p.8-11
- ・「日本レーザー : 社長からのメッセージ メディア掲載実績」
<http://info.japanlaser.co.jp/category/all> (2015.5.4 アクセス)
- ・近藤宜之「新春トップからのメッセージ 進化した日本的経営の推進」日本経済新聞、2015
年1月23日
- ・「倒産寸前“負け組”酒蔵が起こした奇跡! ピンチに挑み続けた大逆転経営 旭酒蔵 社長
桜井博志(さくらい・ひろし)」カンブリア宮殿、TV 東京、2014年1月16日 放送
- ・「《講演録》2014年10月7日(火) 開催 【社長トークライブ】逆境経営～山奥の地酒「獺祭
(だっさい)」を世界に届ける逆転発想法～ 旭酒造株式会社 代表取締役社長 桜井博志氏」
<https://bplatz.sansokan.jp/archives/4248> (2015.5.4 アクセス)
- ・「逆境経営から獺祭のヒットへ」桜井博志社長の講演、KAD グループ合同忘年会、2014年12
月20日。
- ・鈴木豊氏講演「企業の魂を己の魂に宿す」、経営実践道場、2015年3月14日
- ・谷井昭雄『特集生誕120年 松下幸之助 経営者としての凄み—「自律謙虚」「徹底」「思いや
り」を貫いた徳の人』『PHP Business Review 松下幸之助塾』2014年11・12月号, Vol.20,
p.10-17
- ・島田昌和『渋沢栄一の企業者活動の研究—戦前期企業システムの創出と出資者経営者の役割』
日本経済評論社, 2007年
- ・島田昌和『渋沢栄一—社会企業家の先駆者』(岩波新書) 岩波書店, 2011年
- ・橘川武郎、島田昌和、田中一弘 編集『渋沢栄一と人づくり (一橋大学日本企業研究センター研
究叢書)』有斐閣, 2013年

- ・橘川武郎「渋沢栄一の人づくりに注目する理由」（橘川武郎、島田昌和、田中一弘 編集『渋沢栄一と人づくり』有斐閣，2013年所載）
 - ・渋澤健『渋沢栄一 愛と勇気と資本主義』（日経ビジネス人文庫），日本経済新聞出版社，2014年
 - ・高野登氏講演「今のホスピタリティのすすめ—日本人の心・おもてなしの真髓—」、経営実践道場、2014年11月29日
 - ・「高野登氏講演、Beauty 総研」(http://r-bmr.net/seminar/lecture_marketing/vol6-takano/)
2011.12.14
 - ・「井上義則氏講演、Beauty 総研」(http://r-bmr.net/seminar/lecture_marketing/vol12-inoue/)
2013.2.12
 - ・J. P. コッター 『ビジネス・リーダー論』ダイヤモンド社，2009年
 - ・由井常彦『西野恵之助伝』日本経営史研究所，1996年
 - ・斉藤徹「経営観と経営成果—太田垣土郎を事例として」『企業家研究フォーラム』2011年度年次大会，2011年7月16日の発表
 - ・中島義雄氏講演「経営革新のすすめ—私の企業立て直し屋としての人生を語る—」、経営実践道場、2015年2月21日
 - ・村山元理『中島久万吉と帝人事件—財界人から精神的指導者へ』（2015年2月23日、一橋大学商学研究科、学位請求論文、博士（商学））
 - ・村山元理「掃除と経営理念」，住原則也・三井泉・渡邊祐介編『経営理念—継承と伝播の経営人類学的研究』PHP研究所，2008年所収
- *なお本論文は、『輝かし日本的経営で未来を拓く - 世界から敬愛され千年続く企業とは』（KAD経営実践道場編、市川覚峯・村山元理監修、2015年）の冊子より抜粋したものである。