

仏教精神で時代を拓く経営

これからの経営のマネジメントに求められるもの

2021年6月

佐藤武男

「六花の会」

共同編纂

はじめに

日本及び世界は、コロナ禍、グローバル化、デジタル化（IT・AIテクノロジー等）そして脱炭素化などの環境保護、働き方改革など、大きく変化しております。

日本と世界の距離はますます近くなり、遠い国の政治や経済がすぐに日本にも影響を与える時代になりました。特に新型コロナウイルス感染症は2020年から2021年以降にかけて世界的に蔓延し、累計感染者が1.5億人を超え、世界の経済や政治、社会や医療や生活に深刻な影響を与えました。

国によって都市のロックダウン、外出制限、飲食業制限、イベント中止、テレワーク促進などが行われたのです。

日本でも複数の緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が発令され、感染抑止のため、飲食業等の時間短縮や夜の不要不急の外出自粛や企業での在宅勤務促進などを余儀なくされました。この結果、多くの業種で赤字業績や大幅減益を余儀なくされ、倒産・廃業や失業などが起きました。

このようにコロナ感染で人類は大きな試練を迎えています。一方でこれを乗り越えようと必死でワクチンが開発され、接種も始まり、またITを駆使したオンライン商談、オンラインによる授業・セミナー・診療・コンサート、ネット販売やテイクアウトへの拡大、オンラインでの在宅勤務など新たな変化も起きています。

世界は大きな曲がり角に来ており、コロナ禍の中での、経済悪化、グローバル化への反発、格差拡大、社会の分断や人種問題などが、これまでの資本主義や民主主義の課題を浮き彫りにし、私たちにどうあるべきかを問いかけています。

日本は、1990年代にバブルが崩壊し、「失われた20年」のデフレ経済を経験し、企業は懸命にコスト削減を行い、生産のアジアシフトなどの工夫をして業績を回復させてきました。一方で、非正規労働者が増え、企業はコスト削減をしてきましたが、市民の所得は伸び悩み、格差が広がり、「実感なき景気回復」ともいわれています。日本は少子高齢化による人口減少や労働力不足、地方の人口減少と地域経済の低下、高齢者増加による社会保障費増大、所得の格差拡大、国家の財政ひっ迫など様々な課題を抱えています。

世界では貿易摩擦やハイテク覇権争いが激化し、保護主義や自国優先主義の拡大、ポピュリズム台頭、移民の排外主義、人種差別などが起きています。

また、グローバル経済による競争激化、反グローバルの動き、格差拡大による貧困、核兵器やテロの危機など様々な問題が起きています。また地球の温暖化防止策、温室効果ガスの削減に向けて、パリ協定の具体的な目標の前倒し、脱炭素化の動き、再生可能エネルギー、電気自動車（EV）の開発などがこれまで以上に世界各国で高まっています。

また、コロナ時代では、新たな働き方改革や企業のビジネス改革が進んでいます。加えて人間関係の希薄化、絆で結ばれたコミュニティの衰退、心の孤立化、非寛容な社会、差別を助長する社会、ダイバーシティへの無理解などが身近にまだ多くあり、真の心の豊かさや思いやりが、これまで以上に求められています。

経済的な豊かさだけでは自動的に心の豊かさは得られません。現代は全ての価値基準を経済的合理性だけで判断しようとする社会になりつつあるように見えます。他人の苦しみを理解し思いやる、人への優しさ、コミュニティでの人との絆、助け合い、多様な価値観への寛容性などの意識をどう高めていくか、世の為・人の為という貢献実感や会社で自分自身を認めてもらう成長実感がないと人は心の豊かさや幸せを感じにくいと言われています。

このため、人間としての品格、あるいは、仏性と言い換えてもよいと思いますが、仏教精神を根底にした仕事への取り組み方や個人の生き方の意義が大いにあると思います。むろん仏教だけではなく、キリスト教でもイスラム教でもどの宗教の信仰でも共通した精神性だと思います。

コロナ禍で人との接触がこれまでのようにできないのがつらいところですが、愚痴を言っても仕方がないので、3密を避けながら、ネットやオンライン方式などを駆使し、色々と工夫して対面と併用したオンライン面談、人との絆、触れ合いで新たなビジネスを築いていくことが重要になってきています。

企業の経営者や管理職の方々は、こうした時代にどのような心構えで経営を進めていけばよいのか、仏教精神による経営のあり方、知恵と工夫によるビジネスモデルの改革、経営者と社員との双方向のコミュニケーションであるエンゲージメント（経営と社員とが一体となり、双方の成長に貢献しあえる関係や帰属意識）の推進、社員の多様性と柔軟な働き方、グローバル化とデジタル化への対応、SDGs(国連が定めた持続可能な社会を作るための国際社会共通の目標)にどう仏教精神を入れていくか、コロナ感染防止と経済活動との両立をどう行っていくか、など現在の

大きなテーマに取り組みながら、会社を発展させ、社員を守り育成し、世の中のために貢献していかなければなりません。

環境の変化に対応した、世の中の人々に必要とされる製品やサービスが無ければ、一時的にはしのげても長期的には生き残りは難しく、淘汰されていきます。

しかし、どんなに人に必要とされる製品やサービスを提供していても、コロナ感染のような想定できないような事態も起こるので、経営には危機に備えた内部留保や人材育成や人材の確保、危機管理などのリスク管理なども欠かせません。

経営のマネジメントとは、「限られたヒト、モノ、カネ、情報、時間の中で、それらをうまくやりくりして、決定し、多くの人をその気にさせて、目標に向かって、結果を出していくこと」です。このやりくり上手な人と下手な人で差が出るので、経営者は常に制約条件の中で最大限の成果を出さなければならないものなのです。

経営とはまさに、人間の崇高な営みであり、アートでもあり、サイエンスでもあるのです。多くの困難があり苦を伴うのは常態と考え、だから真正面から挑戦し、それを乗り越えて成し遂げた時の喜びも大きく、こんなにワクワクする営みはそうはありません。是非、前向きに考えチャレンジする覚悟を持っていただきたいと思います。それが自分を成長させ、人様の役に立って、社会が進歩していく営みに寄与しているという喜びと感謝につながっていくのです。

開祖さまのご法話をまとめた『経営者心得帖』が、「六花の会」によって既に編集されています。「六花の会」とは仏教精神に学ぶ経営者や管理職・従業員、そして、起業を志す人々のネットワーク作りとお互いの研鑽の場を総称したものです。

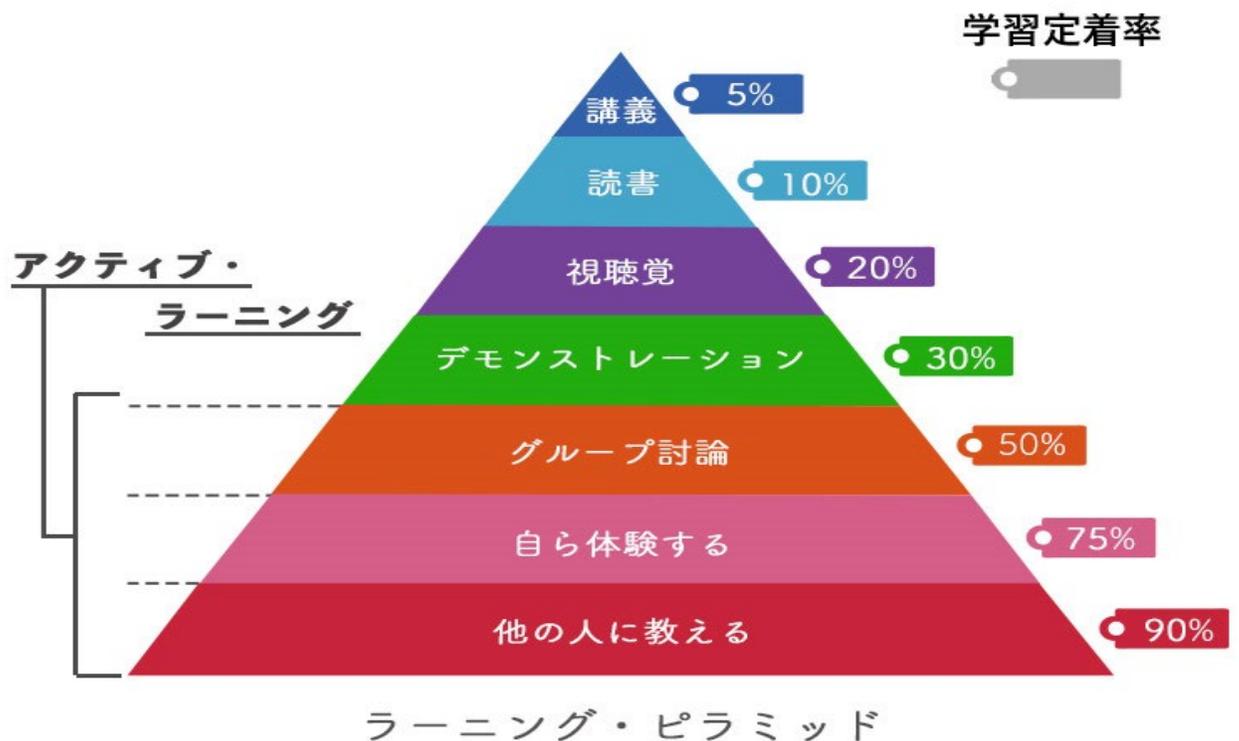
開祖さまは「法華経は魂の教えであると同時に、人生の経営学である」と説かれています。『経営者心得帖』では、大きく分けて「他を利するは自らを利す」、「リーダーの器量で事業を導く」、「人を信じ、人を活かす」、「逆境に手を合わせる」はじめ、開祖さまの働く上でのこころのあり方や仕事に対する仏教観などが説かれています。このテキストは、開祖さまの『経営者心得帖』と重なる部分もありますが、実際のビジネスの世界では仕事上の多様な切り口から見て、考えて実践することも大きな意味があると考え、制作しました。

佐藤武男・「六花の会」事務局

この教材を使用するにあたって

この教材は、事業の経営を担う人（社長、役員や部長、管理職相当の方など）が、一人で、また、グループや集合教育方式で、学びを身に着けることを目的に作成されております。

下記の図をご覧ください。



学んだことの定着率を表した図ですが、講義を聞いたり、読書や視聴覚教材を鑑賞する学び以上に、「アクティブ・ラーニング」と呼ばれる、実践することの定着率は、非常に大きいことを示しております。特に、「自ら体験する」「他の人に教える」は、まさしく、仏教が説くところの「実践行」と「利他行」こそが、自らの学び深める・身につける最大の要因であることを教えてくれています。

この教材を、一人で、また、グループ等で学ぶ場合は、「グループ討論」「自ら体験する」「他の人に教える」ことを念頭に、工夫した取り組みを自ら考えてみてください。

一人での学びの場合、「グループ討議」は、どうすれば良いのか？
それを考えることが、経営者としての学びの第一歩を、もう、踏み出していることになるのではないのでしょうか。

ビジネスの世界で、経営の答えは一つとは限りません。会社の規模や実力や置かれた状況や競争状況によって答えは異なります。またその時代には正解だった答えが、時代が変わると答えが変わってくることは諸行無常であり、当然起こります。

経営とは最適な答えを常に求め、時にはリスクも背負って決断し、日々努力精進していかなければならない厳しいものですが、一方で達成感もあり、世のため人の為に貢献しているというやりがいもあり、それを通して人間性を磨いていけるといいうわくわくするチャレンジングな営みでもあります。

問いを自ら創り出し、自らが解決策を導き出し、そして、実践してみて、その経験値から、また、新たな問いを創り出していく。そして、新たな解決策・最善策を導き出していく。

「経営とは、創造である」 そこに「新しい経営哲学を創発する」願いの原点があります。

目次

はじめに	1
I. 今日時代の状況と経営としての考え方	
1. コロナ時代の生き方や働き方と企業経営	7
2. 経済のグローバル化と経済格差や民主主義と企業経営	17
3. 今後の企業経営の方向に「SDGs」を取り込み、特に脱炭素革命に智慧を	22
II. 仕事の心構えや働くことの意義について	28
III. 企業経営マネジメントの基本的考え方	38
1. 企業は目指す方向性の経営理念と行動規範などを策定	38
2. マネジメントを行う人に求められるマネジメント像	39
3. マネジメントとは何か	45
4. リーダーシップの発揮	58
5. ダイバーシティへの対応	64
IV. 100年続く長寿企業の経営理念と今後の課題	70
V. 人生100年時代のシニア雇用で70歳までの就業機会と生きがい	85
VI. 外国企業との合併会社での経営戦略と異文化対応	88
VII. 日本の仏教の生活化と仕事や経済への影響	93
1. 大乘仏教の歩みと日本の中での定着と経済	93
2. 近代化により宗教心が薄れ、営利追及が自己目的化	96
3. 信仰の個人化が進む現象	97
4. これからの宗教のあり方と経済活動	99
5. 釈尊の経済活動や仕事に対する考え	100
VIII. 仏教精神に基づく経営とマネジメントや仕事への取り組み方	102
1. 四諦の法門に基づく仕事での課題解決	102
2. 六波羅蜜は利他行であり、企業経営や経済倫理として重要	103
3. 八正道、自己中心的な考えや私利私欲を捨て、信念を持ち正しいことをやり遂げる	108
4. 自灯明・法灯明、仕事で自分の軸足をしっかり持ち、コンプライアンスを遵守	112
5. 煩惱即菩提、会社での地位はこの世での使命の違いだけ、人間性の上下ではない	114
6. 自利利他、利他の心を判断基準にする、他人のことを考える心のゆとり、当事者意識	116
7. 諸法無我、この世の全てがつながりあう、常に謙虚で感謝し、全体最適で仕事をする	117
8. 因縁果報、諸行無常、善因善果・悪因悪果、善因は長期的には必ず善果へ	118
9. 開三顯一、様々な多様性の尊重を通して求心力を高めるが、究極の目標は同じ	119
10. 「大欲知足」の精神、大きな欲は個人の欲を超え、私利私欲ではなく、無欲の境地に通じる	121
11. 11. 不惜身命、香港の伝染病を究明し、命がけで香港市民を救った日本人に誇り	122
おわりに	125

I.今日の時代の状況と経営としての考え方

1. コロナの時代の生き方や働き方と企業経営

■ コロナ禍の状況

グローバリゼーションはヒト、モノ、カネ、情報が国境を越えて自由に経済活動ができることから成り立っていますが、実はさらにウイルス（感染症）も人と一緒に自由に国境を越えて動くことが今回のコロナ感染で改めて思い知らされました。グローバリゼーションには経済成長や所得増加など多くのメリットもありますが、格差拡大や競争のひずみなど課題も多く指摘され、完全ではなく、コロナ対策と同様、世界各国が連携して取り組む必要があります。

2020年3月以降新型コロナウイルスが世界中で蔓延し、日本でも拡大しています。2021年5月までコロナ感染の大きな波が4回ほどあり、変異ウイルスに変化してきており、感染拡大の終息が見えない状況です。世界各国の感染拡大は深刻化し、2021年5月4日時点で、世界の感染者累計数は、1億5355万人となり、2億人に迫っており、死者は321万人となりました。感染者の多い国は、アメリカ3247万人、インド2028万人、ブラジル1477万人、フランス5710万人、トルコ490万人、英国443万人、イタリア405万人と、欧米やインドなど深刻な拡大に襲われています。日本でも急拡大し60万人を突破し、100万人を突破するのも時間の問題になりました。2021年4月には3回目の緊急事態宣言も発令されました。

こうした状況下、外出制限や外出禁止などロックダウンをしている国や地域もあり、医療現場のひっ迫や医療崩壊の恐れ、人々の不安感増幅に加え、飲食業、観光業、小売業、運輸業、製造業、サービス業などで、コロナにより業績が悪化し、経済活動は深刻な打撃を受け、世界各国のGDP成長率は前年比マイナス成長に陥り、企業の倒産や失業や給与が減少した人々が増加しました。

アメリカにいる友人にコロナ状況を聞くと、カリフォルニア州ロスアンゼルスでは感染が急拡大し、12月に再びロックダウンされ、生活必需品を除いて、デパートや小売店は閉店し、レストランはテイクアウトのみで店内飲食はできず、夜9時以降は外出禁止で、相当な不便や不自由を強いられました。2021年5月では、規制はワクチン接種も進んだこともあり、一部緩和されてきているようです。

アメリカは、日本以上に経済格差と貧困が激しく、行き過ぎた競争主義やグローバリズムによって、所得の低い層や一部の人種の人たちの生活が大きな打撃を受け、コロナの感染者が増加しています。その結果、アメリカの累計感染者数は3200万人超と、世界で最も医療技術が発達しているにもかかわらず、コロナ感染者数が世界で最も多い国になっています。

一方、ワクチン開発がアメリカや英国などで、急ピッチで進められ、当局の承認を経て、予防接種が浸透しつつあり、アメリカで3割の接種率となり進んでいます。

私たちはコロナを軽視せず、正しく恐れてマスク、手洗い、手消毒や3密を避け、ワクチン接種をして命を守りつつ、会食や面談では節度と責任ある行動をとり、企業や個人でも最大限の感染防止策を行っていく必要があります。一方、コロナに限らず、ウイルスを完全に制圧することは難しく、昔から人類はウイルスと共存しながら生き抜いてきており、ワクチン接種の科学的なサポートも受けながら、共存していく術も必要になっています。

■ コロナ禍での企業経営の考え方

中小企業経営者を対象にした「コロナ禍の経営で重視すべきこと」に関する調査結果（2021年1月）がYKプランニング社から出ましたが、それによると、新型コロナウイルスの感染拡大を受け、会社の経営を変更したか」との質問に対し、半数以上が『はい（56.3%）』と回答しました。では、「どのような変更か（複数回答可）」との質問に対し、『経営戦略・事業計画の見直し（42.6%）』の回答が最も多く、次いで『固定費の削減（42.2%）』『収益構造の分析と見直し（32.4%）』、『人件費の削減（29.9%）』『広告宣伝費の削減（27.9%）』と続きました。

コロナ禍にあって、当初の計画から経営戦略・事業計画の見直しを迫られた経営者は、固定費等の削減や収益構造の見直しに努めたことが分かります。

そこで「コロナ禍の経営で最も重視していることは何か」との質問に対し、『固定費の削減（27.9%）』の回答が最も多く、次いで『人件費の削減（18.1%）』『資金繰り（17.4%）』『キャッシュフロー（13.4%）』『経営戦略・事業計画（9.2%）』と続きました。

「そのために行っていることは何か、」との質問には、『キャッシュフローの見える化（29.6%）』の回答が最も多く、次いで『経営計画のシミュレーション（28.6%）』『スピーディーな経営判断（27.4%）』『給付金の申請（23.8%）』

『デジタル化の推進（19.3%）』と続けました。

キャッシュフローの可視化や経営計画のシミュレーション、そしてスピード感のある経営判断は重要ですが、その中でもデジタル化の推進には、ネット販売への進出や拡充、オンライン販売の工夫やPR、オンラインでの新規開拓、在宅勤務などのテレワーク環境の整備、社内でのオンライン会議や研修など多くあり、営業面だけでなく管理面や社員の働き方改革につなげていくことが大事です。

消費者はモノ消費だけでなく、今後は商品やサービスを購入したことで得られる体験に価値を見出すコト消費が増えていくと思われ、こうした面にも経営に携わる皆さんは先入観を持たずに、顧客の変化を読んで投資をしながら対応していく必要があります。

■大手アパレル会社の倒産にみるインターネット販売の対応の遅れ

ある大手アパレル会社が2020年に倒産しました。新型コロナウイルスの感染拡大に伴う販売減が経営破綻の決定打になりましたが、ほかにも多くの問題がありました。過去の成功体験が強く、時代に合わせた経営革新をなかなか手が打てなかったことのツケが回った形になりました。

元々、この会社は先見の明がある企業で、業界で有名なカリスマ経営者が率い、1960年代初めにテレビコマーシャルを打ち、80年代にかけては「数多くの人気ブランドを開発し、有力アパレルとしての地位を盤石にしていました。

しかし、バブル期のピークを過ぎると、多くの失策を重ねました。最大の失敗はカリスマ経営者後の承継が思わしくなく、強いリーダーを育てられなかったことです。

さらに目先の利益にとらわれ、成長への事業転換に二の足を踏みました。過去の成功で知名度の高いブランドを多く有していたので、百貨店依存を続けたのです。

その頼みの綱の百貨店も90年代後半から失速しました。加えて低価格のカジュアルウェアのアパレルメーカーなどが台頭してきたのに、動きが鈍かったのです。決定的に遅れたのはインターネット販売への対応でした。生活や消費のネット化は以前から進んでいたもので、モノの販売をネットに移行するのは時代の流れであり、消費者のニーズでもありました。

新型コロナは今後の生活や消費のあり方を変えています。企業経営は過去の成功体験にしがみつかず、新しい時代に合ったデジタル化による顧客開拓を進めていかないといけないことをこうした事例からも学ぶ所は多いと思います。

コロナで経営者の皆さんは、3密や接触を回避する志向、柔軟で多様な働き方の推進、テレワークの恒常化、社員一人ひとりの生産性の向上、ネット販売など新たな販売チャネルの開拓、新規事業の着手、供給元の分散等のリスク回避のサプライチェーン見直し、BCP（事業継続計画）やリスクマネジメントの強化、など重要な検討項目が多くあり、時代を切り開く情熱と覚悟が必要であり、対応が後手になると、会社の存続にも関わると肝に銘じるべきです。

■ コロナ感染防止を踏まえた仕事の働き方

コロナの感染防止と企業活動等の経済社会活動とをどう両立させていくかについて、私たちは知恵を絞っていく必要があります。企業は、様々な感染防止策をしっかりと行いつつ、仕事の質を下げず、新たなビジネスチャンスを見出して挑戦していくチャレンジ精神が求められます。

例えば、コロナで新しい日常の一つとして、Webで行うオンライン形式のスタイルが浸透しつつあり、仕事や生活スタイルを変えるチャンスにもなっています。オンラインでの営業、オンライン会議、オンラインセミナー、大学のオンライン授業、病院のオンライン診察、コンサートのオンラインライブなど多方面に亘り、人が集まらなくても成果が出せることがお互いに分かってきました。リアルとバーチャルの融合はこれからますます進むと思われまます。

また、3密を回避するために、企業は在宅勤務などのテレワークを促進していますが、通信ネットワークやモバイルPCの発展により、劇的に変化し、テレワークでも成果が出せるようになってきました。

このため企業の中には都心にオフィスビルを大きく構えることの見直しも始まっています。ただ在宅勤務体制では通常より生産性が2～3割落ちるという調査会社の報告もあり、会社を集まって議論しアイデアを出し、まとめていくというプロセスの重要さもあります。会社を集まってくるものの、マスクをして遮蔽板を置いて席は1.5m空けて座り、感染防止を図りながら、色々なアイデアを出し合って、方向性を決めることなどは会社の方が効率よいと思われまます。

いずれにせよ社員の働き方が大きく変化し、リモートワーク、テレワークが新常态となり、人事評価面でも成果や実績を、プロセスよりもより大きく評価する

ウエイトが高まっていく方向になっています。コロナ時代の働き方は、出社という働くスタイルが重要なのではなく、どのような仕事をして結果を出すかという事が重要になります。プロセスも大事ですが、成果や実績への人事評価のウエイトがより高まっていくでしょう。(例：実績・成果7割、プロセス3割の評価割合など)

また、働き方のスタイルを柔軟にしていく上で大切なのは、上司がそれぞれの部下に対してどんな仕事を指示しているのかが明確になっているか否かということなので、このため「ジョブディスクリプション」(職務内容記述書)を明確にすることが重要で、上司と職員とで役割や期待、成果について考えを共有していくことが大切です。

ただ忘れてはならないのは、どんなにコロナが拡大しても、テレワークができず、社会基盤維持の為に現場で働き続けているエッセンシャルワーカーがいることです。医療・介護、公共交通、行政、金融、社会インフラ、スーパー・コンビニ、設備・警備、食品・日用品の工場など多くの方々が従事しており、私たちの生活インフラを支えてくださっており、心からの感謝と尊敬の念を表したいと思います。

■ ZoomなどWebを活用した働き方やビジネス上の変化

以前に、Zoom ジャパン (Zoom Video Communication) の方から貴重なお話を伺う機会がありました。

Zoom は、本社がアメリカのカリフォルニア州のサンノゼにあり、9年前の2011年に設立し、2年間開発し、2013年からこのビジネスを始め、コロナ禍でのテレワークなどで急成長している会社です。Zoom は「互いに顔が見えることができるコミュニケーションを重視」して開発してきましたが、当初は顔など不要で音声だけでよいと顧客から言われたそうですが、それでも顔の開発にこだわり続けたことで、現在では利用者からは高く評価されています。

Web を普段使いのリモートコミュニケーションとして利用し、オンラインで話すことがスタンダードになってきましたので、これを「スタンダード・コミュニケーション」と呼び、一方で本当に会いたい人には対面で直接話しをすることは大事で「プレミアム・コミュニケーション」として使い分けすることが大切です。コロナが終息しても、オンライン会議やオンラインセミナーなどで Zoom などの Web は使われるでしょう。

リモートワークについて、メリットを享受できる人はこれまでオフィスワーカーなどに限られていましたが、一方どうしても現場に行かなければならないエッセン

シヤルワーカーの医療、介護、運輸、建設などの人たちはリモートワークができませんが、今後は一部でも利用できるように開発が進んでいるとのこと。

企業の研修スタイルも大きく変わり、例えば日本の大手航空会社のキャビンアテンダントの接客トレーニングはこれまで集合研修をやっていましたが、コロナで3密を避けるため、現場に集まらず Zoom を使ったトレーニングを始めました。整備士のトレーニングも世界中の整備士を日本に集めず、Zoom で可能になりました。

大学での Web でのオンライン授業もかなり普及し、学生は不便さを我慢しながらも、先生がレジメを映しながら顔を見せて講義を行い、学生もオンライン授業を通し理解し質疑応答もできるようになりました。今年に入り、対面授業とオンライン授業とのミックスのハイブリッド型授業が多くなっていますが、まだオンライン授業やオンラインレポート試験も続いています。

Zoom は、会議や面談でも対面で会話を交わしながら、Zoom を使って別の人の会話や、外国人との会話は通訳機能を使うなど色々と活用できるようになりました。

コミュニケーションは複雑化していますが、これまでの時代の流れを見ると、アナログ化→デジタル化→ソフトウェア化→クラウドサービス化へと変化しています。そのツールも PBX（固定電話）からビデオ会議、そして Zoom などの Web 会議へと変化しています。

また Zoom は「音の品質」を上げ、音楽演奏を聞くのに十分耐えられる品質になっています。また医者が東京の病院から、地方の小さな病院にいる患者の心音を Zoom で聞くこともできるようになりました。

Zoom で乗り越えていこうとしている壁は次の3つ挙げられます。

- ① 地域の壁（都市と地方で、Zoom で同時に会議参加することができ、同じ発言権で平等に議論ができる）
- ② 時間の壁（これまで 9 ; 00-17 ; 00 のフルには働けず、育児や介護をしている人でも、在宅で Zoom を使って一定時間、柔軟な働き方ができる）
- ③ 言葉の壁（外国人との会話も、その場で Zoom の通訳機能を使うことで、気軽に海外と商談できる）

■ コロナ時代の働く心構え

コロナ禍では、多くの不便や不自由がありました。不運を嘆かず、人生設計や会社の将来設計を考える飛躍のチャンスと捉えたいものです。

コロナにより、社員は在宅勤務などを余儀なくされましたが、一方で、Zoomなどのオンライン会議アプリを活用し、デジタルスキルが飛躍的に向上しました。アフターコロナになっても、在宅勤務などのテレワークや柔軟な働き方は残ると思われ、新たなビジネスも生まれており、コロナで社会が良い方向に変わる機会になると前向きに考えていきたいものです。

コロナの不便さや仕事の減少などをいつまでも恨んでいても始まらないので、コロナ時代は、オンラインやITを駆使し、これまでの仕事のやり方を変えて、アイデアを考え、工夫と試行錯誤を重ねながら、適応していかなければなりません。

また、コロナ感染者への配慮については、人権を尊重し、偏見を持たない、いわれのない差別を絶対にしないことを強く意識して行動していく必要があります。これは人間の品性の問題です。緊急事態宣言時には、「自粛警察」なる人々が互いに監視し合うなど、人は非常時になると心の寛容性を失い、人を非難したり、疑ったり、排除したり、互いに信用できなくなるので戒めたいものです。また現代はネット社会なので、SNSなどは容易に拡散されるので、自分の発する言動には、節度を持った責任ある行動が求められます。

ITやデジタル化の発展で飛躍的に情報量やデータ分析は進んでいます。一方で、人間自身の内面の成長は追いついていないのでしょうか。

経済的な豊かさだけでは、心の豊かさは必ずしも得られません。他人への思いやりや利他の心と私利私欲のない心で判断し、科学的な合理性と人徳を備えたバランスある人間性を磨いていくことがますます重要な時代になり、志を高く持って、努力精進していきたいものです。

■ 企業の中の社員の働き方の変化

人が組織に属する意味も変わってきています。自分の人生と会社の関係は今までの発想と逆になってくるでしょう。つまり、今までは会社人生の中に、自分の人生がありましたが、これからは自分の人生の中で会社を考える。自分の豊かな人生の中で、使命感を持って仕事をしていく上で会社があると考え、会社が初めにありきではなく、主人公は自分です。無論、一生懸命仕事をして会社に貢献し給与も得ます。人生を、会社軸ではなく、自分軸で捉え、働いていくというイメージです。

働く社員の環境の変化は、①コロナ禍、②グローバル化の波、③デジタル化の波（IT化、AI化、ロボット等）によって、従来の仕事が永続するとは限らない時代

になりました。生活はグローバル化とデジタル化で豊かになっても、仕事についていけないと職を失います。アメリカは、コロナ禍で仕事減や失業で増幅した不満やいらだちが色々な面で爆発しました。それは黒人差別などの人種問題や移民排除問題や社会分断、反グローバルやポピュリズムなどになって現れたのです。

企業の目的は持続的な成長であり、そのためには社員一人ひとりの生産性を高める必要があります。個々人の生産性を高めるには、究極の個の尊重ともいうべき使命探しが遠回りのように見えて近道になります。自分の使命に基づいて仕事をする、人は高い生産性を発揮します。

兼業や副業を促す機運も高まり、働き方はこれから一段と多様で柔軟になっていきます。それだけに、何のためになぜ生きるのかを問い、自分が成長できるような仕事をする。そうした働く人の個性の重みが増していくでしょう。

100年前、ドイツの社会学者マックス・ウェーバーは著書「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」で、勤勉に働くのを是とする倫理的な環境が西欧資本主義の原動力になったと説きました。

現代において、同じ時間帯に満員電車で通勤し、オフィスに集まり、会議を重ね、遅くまで残業する、そんな「当たり前」が当たり前ではなくなり、労働時間は勤勉さの指標ではなくなりました。

多くの人が自分の価値を自問し始めています。

製造業中心の発展で生まれた分厚い中間層。享受してきた豊かさはデジタル化の進展に伴い、急激に細り、コロナ禍で増幅した不満やいらだちが反移民などの排外主義に向きました。世界の混乱は価値観の断絶を映しています。

企業に所属するだけで豊かさの恩恵を被ることができる時代は終わったのです。断絶をあおるのでなく、変化のスピードはますます早くなると理解し、時代に合った価値観へのシフトを促しています。

不透明な時代を主体的に生きる強靱さをどう身につけるか。自分が生き抜く拠り所を持つためにも、自分の信念をもって、新たな挑戦を始めることが大事です。

日本では在宅勤務がうまく機能していると話す経営者が多くいますが、それは社員が働きたくなる魅力的なオフィスづくりに失敗していると認めているようなものだという経営者もいました。一方、米国ではそうした経営者はあまりいません。アップルやグーグルのように、社員がオフィスに集まることでわくわくし、アイデアを出し合い、チームで仕事をする中で事業が成長すると考えている企業が多いのです。コロナの感染防止と経済活動の両立、テレワーク（在宅勤務など）の推進に

よる効率性と生産性の両立、ダイバーシティ&インクルージョン（多様性と一体化）の両立、デジタル化時代の効率化と人間の尊厳性との両立など、答えは一つではなく、難しい課題ですが、逃げずに取り組んでいかなければなりません。

■ 雇用形態がメンバーシップ型からジョブ型雇用への対応

「ジョブ型雇用」は、それぞれのポストについて、職務内容や報酬を明確にし、最適な人材を起用するので、有能な人ほど難易度が高く待遇も良いポストに就くので、人事制度は成果型になってきます。これまで日本では「メンバーシップ型」と呼ばれる雇用制度が中心で、入社時の雇用契約は、会社の一員になる資格（メンバーシップ）を得る意味があります。職務を限定せず、様々な仕事を体験することで能力が向上するという考え方を採っています。勤続年数をもとに昇給する年功型の賃金制度にもこの考え方が表れており、企業にとっては長期的な視点で社員を育成できる利点がありました。

しかし、労働力人口が減少し、デジタル化やグローバル化が進む時代に、企業が求めるのは高い専門性と意欲を備えた社員です。メンバーシップ型は「人に仕事を割り当てる」仕組みでしたが、ジョブ型は、「仕事に人を充てる」システムです。

コロナ時代になり、企業は消費や市場の変化への対応を迫られます。社員にも、企業の成長戦略を考え、それをそれぞれの分野で実行する能力が求められます。成果型の制度であることからジョブ型雇用に関心を持つ経営者も多くいます。在宅勤務の普及も、時間の使い方を自分で決められることが求められ、労働時間に応じて賃金を決めるのではなく、プロセスよりも目に見える成果で業績評価し、それに見合った報酬制度に変わっていくと思います。今後ジョブ型雇用を取り入れる企業は増えていくと思われます。

■ 株主至上主義の見直しで、社員・環境・地域社会重視、仏性礼拝の人間尊重経営へ

これまでは「株主のための利益追求」が資本主義における企業の責務でした。特にアメリカでは、株主のためにいかに稼いだかを示すROE（Return On Equity、資本収益率、当期純利益/自己資本）が重視されてきました。

ROEを高めるには研究開発や設備投資によって利益を増やしていくのが王道ですが、経営者はROEが下がれば株主からの退任圧力に晒されるので、ROEを少しでも押し上げる短期的な経営に走りがちでした。そうすると、将来の成長や安全、環境保護への投資は後回しになり、従業員への還元もおろそかになる恐れがありました。

しかし近年、株主最優先の経営である「株主至上主義」は見直され、アメリカの経営者団体などは株主第一経営を修正すると宣言しました。これからは「**環境、従業員、地域社会**」など**公益の重視**を打ち出す企業も増えてきました。利益を稼ぐのは企業の使命の大事な一つであり、それが揺らげば環境保護への投資や従業員への還元といった社会的責任も果たせなくなります。問題は利益がそうした社会の「大義名分」にかなっているかどうか重要です。

特に「社員」は重要で、会社の成長に大きな貢献をしてもらう必要がありますが、経営者からみて、社員はコスト（人件費）ではなく、投資（人材育成）と考え、教育・研修や仕事での様々な経験や成果により社員自身が成長してもらい、会社にも貢献してもらおうと考えることが大事です。経営者の理念やビジョンと社員のやる気や当事者意識が一体となった状態をエンゲージメントと言い、エンゲージメントの高い企業は業績も良好です。企業は、エンゲージメントを高めるために、どんな社員も成長したいという気持ちがあるので、そうした心を汲み取り、やる気を高める施策を行い、「**仏性礼拝**」による人間尊重の経営をして行く心構えが重要です。

■ **アフターコロナを見据え、強い志と希望を持って、コロナを乗り越え、精進**

私達は、まだコロナ感染の拡大が続く不安の渦中にいます。変異種の感染も広がっています。ワクチンや治療薬などでコロナ感染が終息に向かい、社会に落ち着きが戻ってきたとしても、それは、社会が元に戻ることを意味する訳ではありません。この間に確実に人々の意識は変わり、社会のあり方も変わるようになるでしょう。

私達は、アフターコロナ、ウィズコロナと呼ばれる新しい社会に入っていきます。私達は歴史の転換点に立っています。しかし、不安に思う必要はなく、私達にはこれまでのコロナ禍で得た学習効果が沢山あります。これらを最大限活用し、強い意志と高い志を持って新しい環境に取り組んで精進して行けば必ず道は開けます。このウィズコロナ、アフターコロナ時代の今こそ私達の生き方や働き方の真価が問われているのです。

2. 経済のグローバリゼーションと経済格差や民主主義と企業経営

1980年代以降、経済のグローバル化が進展し、多くのメリットをもたらした反面、所得格差などデメリットも大きな問題になり、リーマンショック後、それまでの新自由主義への懐疑が生まれ、2010年代に反グローバルの動きが米国や欧州で顕在化してきました。グローバル化のメリットを享受できなかった人々が不満や怒りを持ち、既成政党に失望し、ポピュリズムの政党や政治手法になびくようになり、民主主義の危機ともいえる状況になったのです。グローバリゼーションは、負の面として自国第一主義、保護貿易、排外主義政策など世界経済に大きな影響を及ぼしました。

■ 経済のグローバル化

経済のグローバリゼーションとは、人、モノ、カネ、サービス、技術、情報などの生産やサービスの要素が、地域や国境を越えて地球的規模で自由に移動し、経済活動が活発になされ、互いに影響を与え、変化することです。

今日では感染症（ウイルス）も経済のグローバル化で、世界中にあっという間に広がるのが判明しました。

■ 経済のグローバル化のメリット

経済のグローバル化の主なメリットは以下のものが挙げられます。

- (1) 効率的な資源配分が、世界での生産分業体制などできる。
- (2) 公正化が、競争による効率化と政府規制と合わせることで促進される。
- (3) 市民の生活満足度が、輸出入の拡大で海外から安くて良い物が容易に入手できることで向上する。
- (4) 国や地域の経済成長が、先進国からの資本流入により、途上国の国内投資がカバーできる。
- (5) 産業の自立化が、先進国の技術やノウハウが、途上国に移転・蓄積され、容易になる。
- (6) 国民の所得が、外資の技術や企業進出によって、生産や貿易の拡大で経済が上昇することで向上する。中国などアジア諸国ではこれに該当する国も多い。

■ グローバル化のデメリット

経済のグローバル化には、メリットがある一方で、デメリットも多くあり、近年そのデメリットが問題になり、人々の不満が高まっていますが、デメリットの主な項目は以下の通りです。

- (1)国際分業が固定化され、先進国は工業品生産、途上国は農産物品・鉱物の生産を固定化され、工業が育ちにくくなる。(南北問題)
- (2)先進国と途上国間の経済格差が拡大。
- (3)先進国の中でも、所得格差や資産格差が拡大(中間層の衰退)、富の偏在化、貧困の増大化が進んだ。
- (4)一つの国の経済の景気変動や財政赤字変動が、世界経済への連鎖や波及が早く、影響が大きくなっている。
- (5)地球温暖化、食糧、エネルギー、難民問題など地球的規模の経済問題や政治問題が、拡散され、もはや一国での解決は困難になっている。
- (6)資本主義が歪曲され利益至上主義への暴走要因をはらみやすく、グローバル経済の競争に負けた人や付いていけなかった人々が、保護主義に傾き、大衆迎合主義(ポピュリズム)に走りやすくなる。
- (7)競争が激化し、グローバル経済下では巨大な多国籍企業に利益が集中しやすくなる。公正な競争条件が歪められやすくなる。
- (8)政府等の政治の力が低下し、グローバル化した資本主義経済のコントロールが十分できなくなっている。EUでは国家の金融政策が独自に発動できない。

■ グローバル化への反感

京都大学大学院の藤井聡教授はグローバル資本主義や自由貿易の問題点として「グローバル資本主義が世界中で進めば進むほど、経済は不安定化し、格差は拡大し、貧困は固定化し、危機はグローバル化し、民主主義が脅かされ、金銭以外の様々な価値があらかた洗い流されていく」と警鐘を鳴らしています。

経済のグローバル化とIT革命の恩恵に浴した人は一握りに留まり、一般の労働者は失業や転職を余儀なくされ、賃金が伸び悩み、グローバル化に反感を持ち、そこへ移民が大量に入り込んできたことで文化的な摩擦が生じ、未来に希望が持てない人々は、格差や不公平にもはや我慢する必要がないので、そうした人々の心に、怒りを吹き込むポピュリズムが台頭してきたといえます。

■ 先進国で起きている共通点、移行期にある現在

フランスの歴史・人口学者のエマニュエル・トッド氏は現在先進国で起きている共通点を以下のように指摘しています。特に競争社会が激化したことにより、宗教的信仰やイデオロギーが崩壊し、経済的合理性という利益や金銭的価値が優位になってきていることで、共同体がバラバラになっていると憂慮しているのです。

共同体的な信仰やイデオロギーの喪失	宗教的信仰やイデオロギーが崩壊し集団が共有する展望が欠落してきている。欧米は競争社会が激化し、宗教より経済的合理性が優先される社会になりつつある。 しかし経済は良い生き方を定義しない。 格差が拡大し中間層が没落している。「貧困は自己責任」との風潮が広がり、他人への思いやりや助け合う共同体の絆が崩れた。また、移民の増大に対する反発等で社会が不安化している。
高齢化の進展と若者とのギャップ	急速な高齢化による人口の歪が出てきており、無責任な高齢者によるウルトラ個人主義者の増加している。 若者の意見が政治に反映されなくなっている。
教育レベルの向上と学歴格差	高等教育を受ける人の割合が上昇(米国 35%) 高等教育の普及で、教育格差を生むようになってきた。学歴格差が大きくなり、学歴による階層化された学歴社会が出来てきた。
女性の地位向上 男性社会が変化	女性が男性に追いつき、男性を凌駕するケースもあり ただ女性が支配的になっているわけではなく、まだ男性社会が支配的な社会で、女性差別的見方は残っている。

(エマニュエル・トッド「グローバリズム以後」を基に作成)

■ 経済のグローバル化で経済格差が拡大

昔は、格差問題は「南北問題」と言われ、地球の北側の先進国と南側に位置する開発途上国との経済格差が問題となっていました。

しかし近年、先進国の中でも富める層と貧しい層との貧富の差が広がり問題化してきました。フランスの経済学者のトマ・ピケティが「21世紀の資本」で分析しています。

	日本	アメリカ
所得上位 10%の比率	39.5%	48%
所得下位 90%の比率	59.5%	52%

(トマ・ピケティ「21世紀の資本」)

日本は上位 10%の富裕層が富全体の 40%を占めます。残り 90%の人（中間層、貧困層）が社会の富全体の 60%を占めています。

一方、アメリカは上位 10%の人が、富全体の 48%と半分を占めています。上位 10%の人と残り 90%の人ではほぼ半分ずつ分け合っている形なのです。

アメリカは所得上位 1%の人が、国全体の総所得の 25%を占有しています。

富の集中や富の再分配の不公平さは、貧困を生み、社会の不安定さにつながり、犯罪やテロなどの伏線になりやすいとの指摘がされています。

エコノミストの水野和夫氏は「アメリカの（2008 年の）サブプライムローン問題が象徴しているのは、グローバル化が進むと、外の貧しい国々だけでは足りなくなって、内側（同じ国の中）の貧しい人たちからも収奪しようという資本主義の論理」を指摘しています。

また資本主義は富の集中化による社会の 2 極分化が進み、アメリカの経営者と一般労働者の所得格差は 344 倍あり、経営者の 1 日分の給料が労働者の 1 年分の給料が同じなのです。

■民主主義と資本主義

経済のグローバリゼーションは、新興国などで雇用や技術や所得の向上をもたらしましたが、新興国での格差の固定化や、先進国での失業や格差拡大などを生み、反グローバルの動きがマグマのように吹き上がってきました。

規制緩和や市場での価格決定、貿易の自由化、製造業の国際分業などのグローバル化を推進してきましたが、グローバル化について行けなかった人々が徐々に増加し、約 30 年を経過して、彼らの不満がマグマのように蓄積され、臨界点を越えたような事象が欧米で続出したのです。

こうしたグローバルへの不満や怒りは、既成政党では、国際主義やグローバル化の潮流に流されて解決してくれないと愛想を尽かし、選挙で大衆迎合的なポピュリズム政党を躍進させるなどの現象に表れました。

欧米で保護主義、自国優先主義、排外主義を叫ぶポピュリズムが民主主義の隙間に入り込んで勢力を伸ばしており、それは民主主義の危機にもつながるもので、民主主義の持続可能性をどう構築するかが問われています。強く健全な民主主義国家であれば、市場経済に対して政治的な制御を及ぼすことができるのです。

日本もポピュリズムが他人事では済まされなくなっています。日本の労働力人口 6837 万人の内、非正規労働者は規制緩和や企業のコスト削減の結果、2054 万人と 36%を占めています。しかも非正規労働者の 7 割は年収が低く、景気回復に疎外感を持っている人が多いのです。

ポピュリズム勢力が入り込んでくる余地が今後十分あり得るのです。

民主主義は、グローバルな資本主義に対し、どうコントロールできるか、どうハードルを乗り越えるか、正念場を迎えていると言えます。自国優先の経済合理性だけの生き方ではなく、他国とも共存共栄 (Win-Win) の生き方を意識した政策を目指すべきです。

そのために政治は多様な生き方を尊重しつつ、成長戦略や規制緩和のグローバル化の政策の推進だけでなく、グローバル化の弊害を最小限にするよう、格差是正を図る分配政策や救済策や多様な働き方ができる政策なども取り入れることが大切です。バランスを取りながら政治を運営し、資本主義が暴走しないように、「ルールと倫理と責任ある市場経済」に向け、経済をコントロールすることが求められています。

企業も、ルールと倫理を遵守し、海外の低賃金労働の国を求めて次から次へと生産シフトするのではなく、アジア等海外に進出したその国でのインフラ、雇用、技術移転、所得の向上、経済成長などに腰を据えて貢献しながら、AI、IoT を駆使して母国でも恩恵が得られるような複線型のグローバル経営をすることが真に求められています。

3. 今後の企業経営の方向に「SDGs」を取り込み、特に脱炭素革命に智慧を

■ SDGs とは

企業として、これからの時代にどのような方向に舵を進めていけばよいかを考えるものとして、国連が定めた「SDGs」が大きな方向性になります。

「SDGs (エスディーゼーズ)」とは、「Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)」の略称であり、2015年9月に国連で開かれたサミットの中で世界のリーダーによって決められた、国際社会共通の目標です。

このサミットでは、2015年から2030年までの長期的な開発の指針として、「持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択されました。

■ SDGs は「17の目標」と「169のターゲット(具体目標)」で構成

2030年の達成を目指した国連の「持続可能な開発目標 (SDGs)」が、企業にも明確な目標になり、「地球温暖化を止める、貧困を減らす、生産と消費のバランスをとる、不平等をなくす、平和と公正をすべての人に、質の高い教育をみんなに、すべての人に健康と福祉を」「経済成長と、生産的で働きがいのある雇用の確保」「海洋資源の保全」「陸域生態系、森林資源の保全」など17のゴールで未来の形を示しました。

17のゴールには、169の具体的な目標を掲げています。社会の分断や対立が叫ばれる一方で、SDGsには世界が共有する危機意識が流れています。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



■ SDGs の取組みについて

SDGs は国や政府、企業だけが意識すべき目標ではなく、私たち一人ひとりにも密接に関わっている問題です。2015年に国連総会で決議されたSDGsは、国や途上国だけでなく、先進国の課題を網羅し、民間企業による取り組みを求めた点が大きな違いとなります。

日本では、CSR (Corporate Social Responsibility / 企業の社会的責任) は、利益の一部を社会に還元する活動だけを指すものと多く解釈されてきました。そのため、企業業績の悪化や経営者が交代した途端に継続が難しくなるケースがありました。持続可能性を重視するSDGsでは、本業そのものにSDGsに考え方を組み込むことを前提としています。そのため、ボランティアや寄付ではなく、事業を行い、企業が収益をあげることが同時に社会や地球環境の改善につながるようなビジネスモデルが求められているのです。

2030年に達成するためには、非常に大きな目標が並びます。そのため、企業におけるイノベーションには大きな期待がされています。

グローバル企業はじめ、多くの企業でSDGsへの取組みを開始しておりホームページなどで取組みを紹介しています。さらには、株式市場でも環境（Environment）と社会（Social）、企業統治（Governance）に配慮したESG投資に注目も集まってきています。SDGsは、新たな事業機会の獲得や、リスクの低減、『共通言語』としてのコミュニケーションツールなど、企業活動に大いに活用できるため、これに取り組む企業が増えてきています。

SDGsは、普遍的な目標として「誰も置き去りにしない」という約束を掲げています。しかし先進国と途上国、そして企業と私たち個人がともに手をとって目標達成のために努力をしていかないことには、温暖化防止や貧困の解消や格差の是正といった深刻な問題は解決できません。

私たち一人ひとりにも、できることは数多くあります。2030年の世界を変え、その先の未来に引き継いでいくためには、SDGsを特別なものとしてではなく、「自分ごと」として捉え、**「諸法無我」**ですべてがつながりあっていることを自覚し、それぞれの企業や生活の中で足元からできることを実践して浸透させていくことが大切です。

■ SDGsの中の目標 13:「気候変動に具体的な対策を」

SDGs の中の気候変動について、この目標に付随する国連のターゲットは以下の通りです。

気候変動とその影響に立ち向かうため、緊急対策を取る

SDGs 13	ターゲット（目標）
13.1	全ての国々において、気候関連災害や自然災害に対する強靱性（レジリエンス）及び適応の能力を強化する。
13.2	気候変動対策を国別の政策、戦略及び計画に盛り込む。
13.3	気候変動の緩和、適応、影響軽減及び早期警戒に関する教育、啓発、人的能力及び制度機能を改善する。
13.a	重要な緩和行動の実施とその実施における透明性確保に関する開発途上国のニーズに対応するため、2020年までにあらゆる供給源から年間1,000億ドルを共同で動員するという、UNFCCCの先進締約国によるコミットメントを実施するとともに、可能な限り速やかに資本を投入して緑の気候基金を本格始動させる。
13.b	後発開発途上国及び小島嶼開発途上国において、女性や青年、地方及び社会的に疎外されたコミュニティに焦点を当てることを含め、気候変動関連の効果的な計画策定と管理のための能力を向上するメカニズムを推進する。 ※国連気候変動枠組条約（UNFCCC）が、気候変動への世界的対応について交渉を行う一義的な国際的、政府間対話の場であると認識。

■ 企業経営としての SDGs

企業経営の中でも、経営者がトップダウンで、このSDGsの17項目の中から自社の事業に大きく関係する項目を取り上げ、事業計画の中に入れて社会や世界への貢献を果たしていく意識と行動が重要です。

日本企業は、気候変動や人権問題や海や陸の豊かさを守る、など重い課題をいかに解決するか。そこを避けず、積極的に未来の世代の為に貢献することが、企業の成長機会につながります。

経営に重要なのは未来図から逆算し、今行うべき戦略を定めて行動する姿勢です。欧州のある大手企業はすべての事業を環境や社会の課題解決に結びつけると掲げています。消費者からも SDGs を強く求められる時代になりました。SDGs は余分なコストやわずらわしい手間暇でもなく、慈善でもありません。環境や社会に積極的に貢献していくことが、企業の評価を大きく決める時代になってきました。

仏教の教えから見れば、SDGs は、世界の人々全て、そして生きとし生けるものはそれぞれ尊い命や存在価値を持っているので、存分に活かさなければいけません。その意味で全ての命を尊ぶ、「一切衆生悉有仏性」(いっさいしゅじょうしつうぶつしよ)の考えが SDGs には流れていると思います。またすべてのものやお互いが密接につながりあって「諸法無我」として存在しており、その命が生き生きと全うできるようにできるようにしていくことの大事さと感謝の念を認識し、行動することが重要であると考えます。

脱炭素革命、地球温暖化防止へ

特に SDGs の中の、「13. 気候変動に具体的な対策を」、「7. エネルギーをみんなに、そしてクリーンに」などは「脱炭素革命」につながる大きな経営課題です。温暖化にはこれ以上気温が上がらないように決められた世界共通の長期目標があります。

その、長期目標で示されている具体的な温度上昇抑制の目安は「世界的な平均気温上昇を産業革命前(1880年)に比べて2℃以下に抑えることを目標とし、1.5℃以下に抑制することを努力目標とする」とされており、この温度は2015年11月30日～12月13日にフランス・パリで開かれたCOP21にて「パリ協定」として採択されました。このまま温暖化防止策について何もしなければ、2030年には1.5℃上昇し、2040年には4℃上昇してしまうと言われています。

日本政府は、温暖化ガス排出量削減を2050年までに実質ゼロにする目標を打ち出し、2030年までに2013年比▲46%の減少を宣言しています。欧米各国も積極的にカーボンゼロの対策を打ち出しています。米国もバイデン大統領になり、温暖化防止のためのパリ協定に2021年2月に復帰し、気候変動対策で積極的に世界をリ

ードしていく意欲を持って行動しています。ガソリン車から電気自動車への加速的な開発、石炭火力発電所の廃止、太陽光発電など再生可能エネルギーの拡大、LEDなど省エネの促進などは加速的に進むと思われ、企業経営もこの流れに合わせていく必要があります。

経済活動もきちんとした地球環境があって初めて成り立ちます。一方温暖化対策はコストの上昇につながるものが多くあるのも事実です。しかしこのまま何もせず地球温暖化を放っておけばもっと大きな費用がかかる恐れがあります。既に近年の地球温暖化は台風、高潮、猛暑、干ばつ、集中豪雨、氷河の融解に伴う海面の上昇などの異常気象を引き起こしており、これらは人為的な結果であることは明らかです。気候変動による災害の激甚化が年々深刻になってきています。

政府のグリーン成長戦略として、再生可能エネルギーの開発や電気自動車、船の燃料にアンモニア、航空機の燃料を水素に変えていく、二酸化炭素の排出量の少ないスマートシティの推進など、多様な施策や技術開発を官民で進めていく必要があります。

電気自動車の時代になれば、車のコンセプトから蓄電池や構造まで抜本的に変わり、企業の智慧や創意工夫の見せ所です。省エネ技術でも同様に人々の生活を大きく変えるものになります。

地球温暖化は企業の地盤にも既に深刻な影響を与えています。この地球環境の「**実相**」をよく考えて、各産業界も真剣に本腰を入れて対策を考えていかなければなりません。逆に「**智慧**」を絞れば、ビジネスチャンスも出てきます。

世界中から、貧困や飢餓をなくし、全ての人が健康で教育を受けられ、平和で公正な世の中を作る。男女の差なく働きがいがあり、経済成長も図っていくと共に、海や陸の豊かさを守り、気候変動など環境に配慮した活動（グリーンリカバリーなど）を行い、地球を守っていくことは、仏教の教えと通じるものがあり、企業経営の中にこれらのSDGsのテーマを経営のテーマの中に組み込み、仏教精神に基づいて大局的な観点から、具体的な行動をしていくことが重要です。

Ⅱ. 仕事の心構えや働くことの意義について

■ 働くことは傍（はた）を楽にすること、人を幸せにすること

経営のマネジメントの説明の前に、そもそも「仕事」とは何か、社員にはどのような心構えが必要かについて考えてみましょう。

開祖さまは次のように説いております。

「仕事こそ自己発見の道と言えます。人は欲があってもよい。ただその心づかいが大事なのです。心づかいとは、身も心も天地の道理にかなった正直の道を行なうことです。煩惱即菩提という言葉がありますが、人間には煩惱があることを否定はしません。煩惱があるからこそ、謙虚に自分の至らなさを反省して人間性を高め、世の中に貢献することができるのです。また、仕事は人を幸せにするものです。」

「働くことは傍（はた）を楽にすること」働くことは傍（はた）[周りの人や世間の人など]に、便利な製品を提供したりサービスを提供したりして、負担を軽くしてあげることです。

「商売とは社会を潤すもの」であり、

「どんな仕事であれ、その仕事に取り組む態度いかんで人間に大きな差がつく。

生きる為、食べる為と思っている仕事でも、その仕事をしっかり努めようとする、仕事が人生を教えてくれる」のです。つまり「自分の仕事や専門の道に忠実に打ち込み、精進を重ねていくうちに、真理にひとりでののっとっていく」「どのような道であれ、その道一筋に精進を重ねていけば、ある時はわがままを捨てずにはいられなくなり、いつのまにか無心の境地に入っているというように人格的にも陶冶されていく」のです。

私は、働くということは人間にとって崇高な価値のある行為で、仕事に懸命に打ち込むことの成果は達成感や報酬だけではないと思います。人間としての基礎を作り人格を磨いていくことができるのです。働くことは欲望に打ち克ち、心を磨き、人格完成への仏道修行そのものです。人さまのために役に立つものやサービスを行うという菩薩道でもあります。それは将来にわたって継続・発展していく人間の素晴らしい営みなのです。

ご法の精神を胸に刻んで会社で難しい仕事を進んで引き受け、部下と一緒に考えて創意工夫して成果につなげ、仏性礼拝の精神で部下を育て、企業の中できちんと人徳を積んでいけば、責任ある立場・地位を任されるはずです。会社の中で自分や自分の部署さえよければということではなく、常に広い視野で全体最適の観点

で考え、チームの力で仕事の質を高め、リーダーシップを発揮し、仕事を通して世の為、人の為に貢献していきたいと私はこれまでそうした信念で仕事をしてきました。

■ 成功している経営者の共通点や将たる資格（開祖様、『経営者心得帖』より）

開祖さまは成功している経営者に共通する点を3つ挙げています。

- ① 勉強好きで働くことが好き
- ② どんな相手、どんな問題にぶつかっても、良いほうだけを見られるプラス思考型
- ③ 周囲によい師を見つけるのが上手で、学んだことをすぐ実行する

これらのことができれば、事業に限らず、人生の成功間違いなしですが、現実には反対のことばかりやっている人が多いと。お釈迦様の修業がその一番のお手本であるとして、法華経は人間を成功に導く最高の手引書であると説いています。

また、名将たるべき5つの資格として、孫子を引き合いに出して

「**智、信、仁、勇、嚴**」の5つを挙げています。ビジネスの世界でも同様です。

智：分別智で、外界の様々な情報を整理し、我の無い心でありのままに見て、判断し、適切な行動・手段を考えだす力

信：まごころで、自分、人、天をも欺かず、まごころを持ってことにあたる。

仁：平等な愛情で、慈悲の心です。人の性格や長所・短所も含めて理解すること

勇：実行力で、皆の先頭に立ってどんな困難にも立ち向かっていく精神力、自分の後ろ姿で他を教化できる人

嚴：強い意志力を持ち、万事に緻密で几帳面なこと

常に心に刻み、意志を持って実践したいものです。

■ 働くことの意味：心を磨き、人間性を高める手段（稲盛和夫・京セラ最高顧問）

京セラ最高顧問の稲盛和夫氏は仏教精神に基づいた仕事観を丁寧に説かれています。私は、京都でのある会議で、稲盛和夫様とお会いして話をしたことがあります。慈愛に満ちたお顔の中にも人を見抜く鋭い眼光が光っていたのをよく覚えています。稲盛氏は多くの著書を出され、特に『生き方』や『京セラフィロソフィー』は有名です。

「働くことは生活の糧を得る手段であると同時に、**心を磨き、人間性を高める**手段である」「ひたすら働き続けることを通じて、心を練り上げた人間だけが持つ人間の重みや揺らぎない自信が出てくる」と説いています。また、「充実した人生を送るには、好きな仕事をするか、仕事を好きになるかのどちらかしかない。好きな仕事を自分の仕事にできる人はごくわずかで、大半の人は好きでもない仕事に就くことからスタートする」、しかし「仕事を好きになるには、仕事の中にささやかなことでも喜びを見出すことが必要」と仕事に喜びを感じることの大切さを教えています。

稲盛氏は「心を高める努力と反省を繰り返すことが経営には必要」、「自分の会社や仕事をよくするためには、まずだれにも負けないぐらいの努力をしなければならぬ」「採算意識を高める」という教を説いています。私は社員に採算意識を高めるには「自分の財布だったらどうするか」で考えるよう指導していますが、会社の金だからと採算を意識せずにとんどん経費を使ってしまいがちですが、自分の財布だと思えば無駄遣いにならないか、費用対効果があるのかなど急に厳しく見るようになります。

■「人生や仕事の成果＝考え方×熱意×能力」、喜び上手は幸せ上手

「人生や仕事の成果＝考え方×熱意×能力」と人生の方程式を稲盛氏は説いています。足し算ではなく掛け算であることに重要な意味があります。この中で「考え方」が最も重要です。「**考え方**」とはその人の価値観、人生観、人格、理念、信念を指します。「どうせやってもダメだろう」、「相手を蹴落とすためにやる」、私利私欲、嫉妬、憎悪、復讐、恨みなど否定的な考えの人はマイナスの考え方であり、その差はマイナス1からマイナス10まであり、掛け算なので、答えの成果は必ずマイナスになります。

プラスの考え方は、前向きで、建設的で、謙虚で、思いやりや感謝の念、利他の心などがあります。「熱意」とは仕事に対する熱意、すなわち仕事に対する努力の程度を指します。「能力」とは、知力と体力を指します。熱意も能力もある程度は個人差がありますが、マイナスになることはあまりありません。考え方がマイナスだと、熱意や能力がどんなに優れていても、答えの成果は必ずマイナスになることを肝に銘じたいものです。

また、「**喜び上手は幸せ上手**」になります。愚痴をこぼすと幸せが逃げます。仕事でいつも愚痴を言う人には人が寄りつかないものです。いつも明るく小さなことに

も喜ぶことができ、笑顔の素敵な人には人が集まってきます。無財の七施の一つの「和顔悦色施」(わげんえつじきせ)に当たると思います。

また、仕事で大きく伸びる人は皆、ポジティブで素直な心を持っていて(柔和質直)、人の意見を先入観なく受け入れてから自分なりに信念に基づき、応用できる「考え方」がしっかりしている人です。

■「能力を未来進行形の形で考える」

稲盛氏は、「能力を未来進行形の形で考える」とも説いています。一つのことをするにあたって、人間は、現在の自分の能力で考えてそれは「できる」「できない」をすぐに判断してしまいがちです。それでは新しいことにチャレンジしたり、高い目標に到達することはできません。人間の能力は未来に向けて成長し、進歩していくので、今の自分にはできそうになくても背伸びをして、**先の時点で高い目標が達成できるようにコミットする覚悟**が大事なのです。ある仕事を頼まれたとき、今の自分の能力では無理だなと思って断るのではなく、自分が必死に努力・精進して能力を高め、3か月後、半年後、1年後にはできるようになると思えば、「ハイやります。やらせてください」と言えます。その覚悟が未来を切り開くのです。

■「大善は非情に似たり、小善は大悪に似たり」

稲盛和夫氏は、「大善は非情に似たり、小善は大悪に似たり」と説いています。

経営に携わる方には、上司と部下の人間関係で、部下に嫌われたくないので、部下に問題があっても仕方ないと迎合する方がいるかもしれません。一見愛情深いように見えますが、結果として部下をダメにしていきます。これを小善といいます。「小善は大悪に似たり」と言われますが、うわべだけの愛情は相手を不幸にします。逆に上司が、**信念をもって部下を厳しく指導することや、時には冷たく突き放して自分で考え行動させることは、非情に見えるかもしれませんが、長い目で見れば部下を大きく成長させることになります。**これが大善です。

赤字の子会社を立て直し黒字化した時に、「ご苦労様、良くできたね」とほめると安心してしまい、気が緩むので、「まだまだこんなもので満足してはだめだ」とあえて冷たく言うことも相手の機根を見ながら使い分けることが大事です。

■ 寝ても覚めても繰り返し考え抜く、潜在意識に達する位の強い願望を持つ

高い目標を達成するには、まず「こうありたい」という強い、持続した願望をもつことが必要です。純粹で強い願望を、寝ても覚めても、繰り返し考え抜くことによって、それは潜在意識にまでしみ通っていくのです。このような状態になったときには、日頃頭で考えている自分とは別に、寝ているときでも潜在意識が働いて強烈な力を発揮し、周囲が色々なアドバイスをしてくれたり、アイデアが浮かんだり、道が開けたりするものです。それを仏様のお手配、お計らいと感謝できれば尊いことです。

世の中の動きをよく勉強し、自分の得意分野を持ち、この分野では社内では負けないという実力をつけることです。営業のプロ、生産のプロ、経営のプロ、財務のプロなどなんでもよいのです。親を喜ばせたい、恩師に報いたい、人の為に頑張るとエネルギーが大きく出ます。

■ 世のため人のために尽くし、人間性を高める

人生の目的とは、「世のため人のために尽くし、人間性を高める」ことです。「心を浄化する」「人格を高める」と言い換えることもできます。波瀾万丈の人生で、さまざまな現象に遭遇し対処しながら、試行錯誤も繰り返しながら、世の為、人の為に仕事をして人間性を高め、自分自身の魂を磨いていく。これこそが人生の目的なのです。人間ができていなければ、心が高まっていなければ、世のため人のために尽くすことなどできません。世のため人のために尽くすのが人生の目的ですが、それが心を高め、人間性を高めることにつながるのです。

■ 日々、寝る前に今日の自分の言動を振り返り、反省し、翌日につなげる

自分自身を高めようとするなら、日々の判断や行為がはたして「人間として正しいものであるかどうか、驕り高ぶりがないかどうか」を常に謙虚に厳しく反省し、自らを戒めていかなければなりません。本来の自分に立ち返って、「そんな汚いことをするな」、「そんな卑怯な振る舞いはするな」と反省を繰り返していると、間違いをしなくなるのです。忙しい日々を送っている私たちは、つい自分を見失いがちですが、そうならないためにも、**意識して反省をする習慣**をつけることが大事です。そうする事で自分の欠点を直し、自らを高めることができます。

■ 挑戦しなければ果実は得られない

新たなことへの挑戦意欲、未知へのチャレンジ精神を持ち、周到に準備し、打たれ強くやり遂げるといふ強い意志を持たなければ果実を得られません。「冷静な頭と熱い心」で挑戦することが大事です。中途半端で得られるほど世の中は甘くありません。挑戦には3つの種類があります。①新しいことに挑戦する②困難なことに挑戦する③レベルの高いことに挑戦する。現状維持ではお客様のニーズや時代の流れに取り残されがちです。

リスクがゼロでなければ決断できない人には大きな仕事はできません。限られた情報や資源で決断できるように日頃から意識して仕事をして、修羅場で逃げない責任感を持ち、リスクを取って結果に責任を取ることが重要です。責任を持つことは勇気を持つことと同じです。

また上司になったら「手柄は部下に、責任は上司である自分」と肝に銘ずるべきです。上司になれば「高い木には風当たりも強くなる」ように上司への批判や陰口は自分自身で引き受け、部下には夢や希望を与えられる人になってほしいと思います。

ジャックウェルチはリーダーに共通する特性を4つ挙げています。①リーダー自身がエネルギーに満ち溢れており情熱がある、②周囲を元気づける術を心得ている、③強い競争心をもち決断力がある、④結果を出す実行力がある。

■ 人がたとえ自分を評価していなくても、自分が誇りを持ってやれば仏様は見ている

「私は困っているあの人にあんなに親切にしてあげたのに、その人はあまり感謝してくれなかった」とか「私は仕事で困っていた人を一生懸命助けてあげたのに、感謝どころか当然のような顔をしている」という不平不満や悔しさをよく聞きます。

人さまのために、進んで良き行動をしてあげたのに、その人から正しく評価してもらえないと、一体何のためにやってきたのかと急に空しくなったりします。特に仕事では、自分が苦勞してやっとできた成果が正しく評価されないと、やる気がなくなり生産性が落ちたり、辞めることにつながったりします。

人はどうしても他人からの評価に一喜一憂しがちです。自分がした行動をきちんと評価されることを他人に期待してしまうものです。人が他人の評価をすることは結構難しいもので、常に正しく見ているかというところではないことの方が多いものです。

ですから自分が胸を張って誇りを持って正しい行いをしていれば、たとえ人に評価されなくても、天（神様や仏様やお天道様）がきちんと見てくれて評価していると思えば、人の評価に振り回されなくて済みます。

■会社では、自分の力を、自分で評価してはいけない

会社では、自分の能力の評価は自分でするものではなく、他人が評価するものです。組織や周りの人からどれだけ必要とされているかが評価の基準になるのです。自分で自分の能力は高いと評価しているといつの間にか天狗になってしまいます。よく「私はこんなに実績を挙げているのにどうして昇進できないのか」などと言ってくる部下がいます。しかし会社は本人の実績だけではない部分を上司や周りの目や人事部の目でじっくり観察しているのです。具体的には、新しいことに挑戦しているか、仕事への取り組み姿勢で情熱があるか、逆境で粘り強さがあるか、企画実現力、反対派を説得し部下を率いて結果を出すリーダーシップがあるか、協調性、豊かな人間力を持っているかどうかなどを総合的に見ているのです。

■ 失敗も成功も同じように価値がある、物事を二元論で考えない-中道の精神-

自由、不自由ということも、不自由があるから自由が感じられるのだと思います。自由ばかりでしたら、自由とはいえなくなるものです。善悪にしても、悪があるから善があります。このように考えていきますと、失敗があつて、それを糧にして一生懸命努力するから成功するのだといえます。もし、成功ばかりでしたら、それは成功とはいえません。ですから、失敗も成功と同じように価値があるのだという仏教的な考え方を、ある大先輩から教えていただきました。仕事の上での失敗を価値あることとして、どう前向きに考えていくかで、その後の仕事が全く変わっていくことを自覚して頂きたいと思います。

こうした「発想転換」をすることはとても重要です。成功のためにはある程度の困難やハードルがあった方が遣り甲斐があり、モチベーションが高まるのです。「災い転じて福となす」のように「ハンデは力になる」のです。

このように物事を二元論で考えないことが大事です。紛争があるから平和の尊さが分かる。権利についても責任があるから成り立つのです。成功も失敗があるから成り立ちます。物事を一面だけで考えず両面を見る（利害が異なる両者の言い分を

等しく聞く) 習慣をつけることや、物事を **All or Nothing** で見ずに、中間で折り合いをつけて解決する方法など「**中道の精神**」も重要です。

特に交渉事では中道の精神は重要で、相手との言い分を聞き、こちらの言い分も主張し、双方が譲り合えるぎりぎりの接点を見出して合意するのです。交渉などでは色々な問題が生じますが、それには原因がありますが、その原因を逃げずに分析し、相手の面子も上手に立て、解決していく粘り強さと説得と何のためにやるのかの原点を忘れないようにすることが大事だと私の経験から実感しています。

■ **新しいことをやる時、反対する人をどう説得できるかが大事**

新しいことや改革には、大いなる智慧を働かせなければ成就しません。その智慧とは、将来のあるべき姿を示し、私利私欲からではなく、目的、必要性、投入資源、効果などについてどれだけ相手の立場に立って説明できるか、説明責任を果たすことが大事になります。しかも、説得するには相手からの共感を得ることが必要です。

新しい企画の実現の難しさについて、「企画案件が実現できないのは、その内容が難しいからではない。社内の反対派や慎重派の人びとを説得しきれずあきらめて実現できない。それが7割以上だ」という元経営者がいました。

企画を考えたら、上司をはじめ、社内に関係する人を説得して企画案を通さなければ実行できません。相手を説得するには、企画の中身の論理性も重要なことですが、こちらが語る未来の可能性や新しい価値に相手が共感し賛同してくれることが大前提になります。そして、上司にも「君がそこまで言うのだったら、やらせてみようか」と思わせることです。共感を得やすくするには、日ごろから徳を積んで、職場での人間関係を良好にしておくよう心掛けなければなりません。こうして社内で合意が形成され、実行に移されて、成果が得られるのです。人は人徳ある人には協力するものです。「企画→説得→共感→人徳→合意→実行→成果」の図式になります。

■ **良き行ないは、良き結果を時間差でもたらす**

どんなことでも、その道で一人前になるには10年かかるということです。「10年はずいぶん長いな」と思う人が若い人にはいるかもしれませんが、あっという間

に過ぎてしまいます。大卒の新人が入社して、管理職になるには、3つぐらいの部署や現場でいろいろと経験を積まなければなりません。管理職に任命されるには早い人でもだいたい10年以上かかります。スポーツの世界でも一人前になるには12年程度かかります。このことから言えることは、夢や目標を実現するには10年位先を見据えて計画を立て、継続して努力をしていけば良い結果は出てくるということです。たとえ期待した結果が出てこなくても、努力したことで視野が広がり成長でき、別の目標に向かっていけるというメリットがあります。

善因善果、悪因悪果という因果応報はいずれもすぐには結果が出ないもので、良い行いが良い結果をもたらすのは、経験的には10年かかるものです。そう思えば腰を入れて仕事に臨むことができ、逆算して何をいつまでにできるようにするかが見えてきます。現在、定年はどんどん延長され、人さまの為、社会の為にやることは沢山あり、目の前のことを着実に行いつつ10年単位で目標を目指していきましょう。

■ 人生の師匠を持ち、直言してくれる人を持ち、自らの過ちに気づく

苦しいときに相談でき、尊敬できる師匠を持つ、知識や情報を与えてくれるだけでなく、苦しい時に生きる勇気や人生の智慧を授けてくれる師匠や先輩を持つことは人間として成長する上で大事です。日頃からメール・手紙・電話などで近況を伝えあうことが大事です。

また人は知らず知らずのうちに他人に迷惑をかけていたり、人権や環境を損ねていたり商品の不具合を起こしたりします。経営者も収益重視のあまり、法令違反に目をつぶり暴走するなど誤りを犯しがちです。「人は誤りを犯すもの」という前提に立てば、考え方が間違っていることをきちんと指摘や直言してくれる部下や友人を遠ざけるのではなく、身近に持ち、自ら過ちに気づくことが重要です。

■ 切磋琢磨による健全な競争で、得意分野を知り創意工夫をして伸ばす一切磋琢磨

日本人の組織の中での仕事に対する意識は、「平等から競争へ」と変化していますが、競争があまり好きな国民性ではありません。

切磋琢磨とは元々動物の骨や石を切り、削り取って形を整え、磨くことを指していました。この作業は粘り強さや高い能力を要したので、仲間と一緒に励まし合って成果を挙げる事や企業同士競争しより良いものを開発する意味になりました。

また同時に自分の心に宿った悩み、驕り、諦め、先入観を削り落とし、心を整え、きちんと磨いて人格を高めるという意味もあります。

現代社会における競争の意義は、3つあり、

- ①人々の創意工夫を誘発することができること、
- ②競争によって人は自分の得意・不得意分野を知り、居場所が分かり個性に合った生き方ができること、
- ③豊かさと自由が得られることです。

競争から逃げずに仕事に真正面から取り組み、情熱を傾け努力することで道が開けるのです。

無論、企業の競争は、熾烈で片時も安心できないという人もいますが、健全な競争はイノベーションを生む土壌になるのです。但し、健全な競争の為に、競争入札などでの公平性、透明性などが求められており、利害関係者への情報公開や説明責任などが求められていますので、フェアな競争が重要になります。

Ⅲ. 企業経営マネジメントの基本的考え方

1. 企業は目指す方向性の経営理念と行動規範などを策定

企業は、経営者がきちんと社員に自分たちの会社の目指す方向や社会にどのようにして貢献していきたいのか、社員にはどのようにして幸せになってほしいのか示す必要があります。就業規則は初めに作成が必要ですが、以下のように上から下に順次構築していくことがより良いと思われます。

企業理念(Mission)	どのようにして社会やお客様の発展に貢献するか、社員の幸せをどう作るのかなどの方向性を示すもの
ビジョン(Vision)	中長期的に目指す目標、 どういう会社になりたいかなど (例：〇〇をして業界のリーディングカンパニーになる、財務の観点も入れるなど)
企業の価値基準(Value)	企業として大事にする価値基準 (例、誠実、品質、技術、創意工夫、グローバル性、革新など)
行動規範	目指す方向性の到達に向けて社員全員が目指す行動原則 (例：お客様に対する姿勢、社会に対する責任、職場に対する心構えなど)
行動指針	行動規範を社員が分かりやすく理解し、体現できるよう具体的に定めたもの (例：チャレンジ精神、現場重視、顧客本位の提案、誇りや当事者意識など)
就業規則、コンプライアンスマニュアル、作業標準書など	社員が守るべき社内ルールや業務の特性に応じて守るべき基準やルールなど

2. マネジメントを行う人に求められるマネジメント像

■ 人を通して事を成し、リーダーシップを発揮する

マネジメントとは、「人を通して事を成し、リーダーシップを発揮する」ことです。自分の会社をどう発展させていきたいか、どう改革してしていきたいか、という構想を持って部下に働きかけていくことです。

リーダー自らが率先垂範すると共に、部下が自ら動くように上司がどう働きかけるかが重要です。社員が意義や目的に納得できれば、自ら燃えて高い目標にチャレンジするようになります。人は報酬だけでは動かず、心で燃えるような動機づけがあって動くものです。率先垂範する上司のもとでこそ人は育つことを意識しつつ、チームマネジメントを高めることです。

「任せるのではなく、責任を持たせる」：任せるというのは任せっぱなしにするのではなくその人に責任を担ってもらうことです。上司はその結果を厳しくチェックして追求します。部下に責任を持ってもらうならば上司はその責任者として、こうしなさい、ああしなさいと指導するのは当たり前であり、ハラハラして黙って見ているわけにはいかないのです。

無論、強制や管理過多のリーダーシップには限界があり、人はそれだけでは動かないものです。そこに愛情がなければ部下は「この人のために頑張ろう」とは思わないものです。

部下の持っている力を最大限引き出すのがリーダーの役目であり、引き出せないのはリーダーの怠慢です。部下の才能や長所を見抜き、活用する方法を見つけてあげるのはリーダーの責任であり使命でもあります。

■ 仕事での判断業務や構想力の強化と仕事の進め方の向上

管理職は様々な仕事上の課題、顧客対応、部下管理対応、トラブル対応などを日々強いられます。その際、判断業務が重要で、多面的に情報を集め、判断を下していきます。重要な案件は、管理職としてどう判断するかを自分で持っている必要があります。

管理職は、「私はこう思う」、「私は部・課長としてこうしたい」など当事者意識を持って考え、行動することが求められます。会社内の空気を読んで行動するだけではいけません。判断力、優先順位をつける見極め力、組織運営力が求められているのです。

また、上司への報連相や部下への指示やフォローアップなどで仕事の進め方には周囲に気を配り、分散注意力も必要です。

日々の仕事や1週間、1か月、半年、1年の仕事の段取りなどを見直し、個人プレーではなく、組織として迅速で最適な判断ができるよう報連相を徹底します。また判断にあたり、100%の情報が無ければ判断しないのではよくなく、70%の情報でも迅速に判断していく覚悟を持ち、リスク管理能力も磨くことが必要です。。

外部環境や競争環境を分析し、将来の会社の業務やサービスの在り方の構想力や企画力を磨き、採算意識を持ち、目標達成に向けて遂行力を高める、結果については次回につなげていくためにPDCAを回して発展させていく、必要な経営資源を経営側と交渉して実現させ、部下や他の部署や支店などとのコミュニケーション能力を高めることなども必要です。現状に甘んずることなく、健全な危機意識を持ち、改革していくことに挑戦していく心構えと行動力が必要なのです。

■ 結果で評価されるが、プロセスも重要

管理職は、実績などの結果で評価されるので結果責任が求められますが、同時にプロセスも重要です。手段を選ばずとにかく結果を出せばよいという事では決してありません。

プロセスは良い結果を出すための重要な要素です。なぜなら継続的に成果を出すためにはプロセスをしっかりしておかないとだめだからです。きちんとしたプロセスを踏んで見識を持って業務を行うことが大事であり、そうすれば結果はついてくるものです。

その際、コンプライアンス違反を犯さず、正しい手法で正々堂々と業務を行うことです。お客様に評価していただける高い品質とサービスを提供し、その対価として（結果として）利益を頂く、不適切なやり方で、売り上げや収益を上げるような会社にはしてはいけません。

また、いざというときに逃げる上司は信頼されません。逃げずに責任感を持って結果を出そうとする上司に部下はついていくものです。上司は結果責任を持つ。結果責任にはリスクを取る勇気と決断力がいるのです。

会社の品格を大事にし、率先して実践して会社の信用やブランドを高めていってほしいものです。

■ 部下の育成と、部下の模範になり、尊敬される人になる

部下の育成・指導は、管理職のトッププライオリティの重要な任務であることを認識してください。それは、管理職は人を使って結果を出していかなければならないからです。良いプレーヤーを作り出していくことが求められるのです。

管理職は、部下とのコミュニケーションを密にし、部下のモチベーションを高め、部下の長所は伸ばし、短所は指導して部下に気づかせて改善させてほしいのです。

また、若い人から見て、模範となり、尊敬される人になるよう意識して発言し、行動することが大切です。仕事への姿勢、問題解決のやり方、新しいことへの挑戦、顧客へのアプローチ、結果を出していくやり方、部下の管理などで、あの人のようになりたいと思われる人を目指してもらいたいと思います。

若い人から見て「人間的に尊敬できる人が多くいることが一流の会社」であると認識し、人間としての「矜持」を持って、仕事にチャレンジしていくことです。組織を強化し、組織を動かしていくには、まずリーダーが意識改革しなければなりません。

■ 様々な経験をして自らも成長し、人間力や見識も高め、マネジメント力を高めていく

現場、本社、支店などの色々な仕事の実践経験を通して、本人が成長し、マネジメント力が磨かれていきます。3～5年以上経過したら、異動していくことを自覚し、新たな挑戦をして、自らも成長し会社に貢献していってほしいと思います。

失敗から原因やプロセスの反省すべき点を学び、チーム内で共有化することで組織は強くなります。自分自身をマネジメントし、成長していかなければなりません。

部下に改善が必要な時には断固とした態度できちんと叱ることが大事。ただし耳に痛い言葉の裏には、本人を真剣に思っている愛情がなければいけません。孤独に耐えられる人になってほしいと思います。

ほめるだけでは人は絶対に成長しません。人は叱られることで、自問自答し反省し次につなげようとすることで成長します。

「叱る」と「怒る」をはき違えてはなりません。愛情のない、感情的な怒りは反発を招くだけです。

上司は仕事に当たって、自分さえよければよいという利己心を抑え、人間として正しい判断か、私心を挟んでいないかと常に自問自答しながら物事を判断することです

上司は耳に痛いことでも直言してくれる人を大事にすべきであり、そうしなければ、悪い情報が上がらなくなってしまいます。

どんな人間でも必ず自分を活かす場所があり、そこでしっかり成果を出せば、脇役でも主役に劣らない評価を得られるはずです。

そのためには志を高く持ち情熱と努力で人間力を高め、部下に「己を知り自分の役割を果たしていくこと」を理解してもらい、目指す方向性を示すことが大事です。

■ 多様性を活用して職場を活性化させ、成果を発揮する

多様性は手段であり、目的ではありません。多様性を活用して、成果を発揮して経営力を高めていくダイバーシティ・マネジメントの意識はこれからますます重要になるはずです。

なぜ多様性が大事かは、お客様が多様化しているので、多様なソリューション（解決提案）が必要であり、そのためには社内で多様な意見があって、判断する社員も多様であることが大事となってくるのです。例えば「女性は男性とは異なる視点や考え方があり柔軟性がある」ことなどです。

このように国籍、性別、年齢、障がい者など人の多様性があっても、共に仲間として協働して働き、多様な意見を集約して、ソリューションを出していくことが求められます。部・課長など管理職には率先して行動してほしいと考えます。

また、日本人でも考え方が異なる人は多く、多様性を尊重して排除せず、対話することで会社としての価値観を共有化し、発展につなげていってほしいと思います。

多様性には、「人」の多様性と、「考え方」の多様性があります。多様性には気をつけなければいけない点があります。それは、多様性を受け入れること自体が目的になってしまい、多様性を受け入れれば、それで企業がよくなると誤解してしまうことです。これを「多様性の罠」と呼びます。

大事なことは、多様性の先にある企業価値の統一とか一体感、さらには求心力があつてこそ、多様性を生かした企業戦略が生きてきます。（インクルージョン）多様な人材や価値観を一つの目的に向けてまとめ上げ、ベクトルを合わせて、組織の求心力を高め、新たな製品やサービスを具体化させることが大事です。

今後、雇用形態はこれからますます多様化していくので、それぞれの場で、多様な人材のマネジメント力を高めていくことを願っています。

■ リスクマネジメントへの適切な対応

リスクマネジメントとは、「組織が事前に想定されるリスクを洗い出し、そのリスクの発生頻度と影響力を分析し、リスクを適切に予防する対策を講じると共に、リスクが顕在化して問題が発生したときの対処の仕方を、あらかじめ定めておくことにより、ダメージコントロールを行って、再発防止に向けてリスク管理をすること」です。

事故などを完全に防ぐことはできませんが、発生した後のダメージコントロールは重要です。そしてリスクを事前にチェックして、同じ問題が起きないように再発防止の手を打つことが必要なのです。

部署や課におけるリスクを洗い出し、リスクを発見し、確認し、評価するなどの、リスクアセスメントが必要となってきます。

リスクが顕在化し、トラブルが発生したら、上司と対応を打ち合わせしながら、管理職は部下を使いつつ当事者意識を持って解決に当たることが大切であり、リスクマネジメントは、財産になると考えて取り組んでほしいと考えます。

■ 5年先、10年先を見据えて考え行動する

私たちには日々やるべき仕事が増え、お客様からのクレームや現場のトラブルに対応しなければなりません。品質の高いサービスを開発し提供し、お客様に感動を与えられるような品質やサービスをすることが重要なのです。

また、日々の仕事を通して、5年後、10年後には実現したい高い理想や夢などの思いを持つことは極めて大事なことです。

高い目標の実現に向かって、具体的にまた戦略的に日々の仕事の中で行動を始めることが、求められています。そのことが他社との差別化やブランドの向上につながっていくのです。

■ 取締役の義務と使命などについて

取締役の義務には、「善管注意義務」、「忠実義務」、「監視義務」などがあります。取締役は会社の従業員ではなく、独立して会社からの業務の執行を認められた存在で、会社とは雇用関係ではなく委任関係にあります。そのため取締役は自己の裁量で職務を遂行できますが、受任者としての責任を負います。取引上一般的に要求される注意を善良なる管理者として行う注意義務を負います。これが「善管注意義務」です。（民法 644 条）

「忠実義務」とは取締役は会社の利益に努める必要があり自分の利益を優先してはならないという義務です。（会社法 355 条）利益相反取引の制限などが当てはまります。「監視義務」は代表取締役やその他の取締役の行為を監視する義務ですが、取締役は立場にもよりますが、取締役会に上程された事項以外についても監視義務を負います。取締役はこれらの責任の大きさをよく認識しつつ、会社の経営について長期的な展望を持って戦略を策定し、全体最適の観点で業務を運営し、内部統制も図りつつ、会社を発展させていく使命があります。

取締役会は、業務遂行における意思決定機関で、任命を受けた取締役 3 名以上で行われる会議で、年に 4 回以上開催する必要があります。（会社法 363 条）中小企業では、取締役会を開かず書面だけで行い、議事録も作成していない企業が多いですが、重要な意思決定機関であり、できれば毎月開催し、社外取締役や監査役も含めて活発な討議を行い、透明性、客観性、説明責任を向上させていくことが会社を鍛えていくことになり大切です。

3. マネジメントとは何か

(1) マネジメントとは

マネジメントとは、「限られたヒト、モノ、カネ、情報、時間の中で、それらをうまくやりくりして、決定し、自分と異なる人をその気にさせて、目標に向かって、結果を出していくこと」です。

このやりくりが、上手な人と下手な人で差が出てきます。「もっとできる部下がいれば成果を挙げられた」とか、「もっと予算をつけてくれればできた」とか、「時間が足りなくて出来なかった」などの言い訳する部・課長などのマネジャーは、限られたヒト、モノ、カネ、情報、時間の中で、それらをうまくやりくりすることを忘れていているのです。人は制約条件の中で最大限の成果を出さなければならないものなのです。

P. ドラッグーによれば、「科学であり、技能でもあり、そして実務である。仕事であり、その成否は結果で判断される」

J. ミンツバーグによれば、「クラフト（経験）、アート（直観）、サイエンス（分析）である」

K. ザストローによれば、マネジメントには7つの役割があるとされています。

- ①**戦略展開**：組織全体の方針、戦略や目標を伝え、チームの戦略や目標を設定する
- ②**組織開発**：他部署と協力・連動し、組織がチームで効果的に運用されるようにし、業務プロセスを改善する
- ③**意思決定**：適切でタイムリーに判断して決める。決めるべき時に決めないことは問題で、スピードが重要
- ④**チームビルディング**：メンバーとチーム全体が目標達成状況を確認し、改善・変革するように継続的にチーム作りを行う。
- ⑤**ナレッジメント**：チームで仕事での成功と失敗の情報を提供し、共有し、チーム改善に活用する。
- ⑥**キャリア開発**：メンバーの適材適所を行い、メンバーの能力を向上させ、業務を遂行できるように指導する。
- ⑦**業績向上**：プロジェクトや課題が計画通りに遂行されているか、チェックして改善を図る。結果に責任を持つ。

(株) ビジネスコンサルタントによれば、マネジメントには2大機能があると言います。

- ①「**戦略的機能**」：戦略的機能とは、ミッション、ビジョン、バリューに基づいて、新たな取り組みや強化すべきことを明確にすることで、「変化への管理」が重要になり、現状の業務活動の見直し、新規分野への展開、経営資源の効果的配分などがある。
- ②「**業務的機能**」：業務的機能は、外部環境や内部の戦略や人員の状況の中での日常の業務活動を効率よく効果的に行うもので、「仕事の管理」（PDCA、業務改善など）と「人の管理」（人材育成、活性化した職場作り、職場の規範など）があります。

（2）マネジャーに求められる6つの役割

マネジャー（管理職）に求められる役割は、以下の通りです。

① 経営方針とチームの目標を共有・浸透させる

マネジャーが銘記すべき目標は、課及び部の上期・下期目標、年度目標といった事業計画の短期目標と、3か年計画といった中長期計画です。事業計画は経営計画を実現するために、行動計画と数値目標で構成されます。常に短期目標だけでなく、会社の将来を支える新規分野や人材育成や業務改革など中長期的な目標も頭に入れて、目標設定、達成のための方策、結果への反省と、次にすべき内容や施策を遂行していかねばなりません。

② 戦略を策定・実行し、問題を解決しながら目標を達成する

マネジャーは、チームとして課の業績目標を達成する責任を負います。与えられた部下と予算と資源を最大限に活用して、問題を解決し、成果を上げ、目標達成に尽力します。課長は権限もありますが、責任もあり、業績等に関して、結果責任を負うこととなります。

③ チームのエネルギーを最大化する

マネジャーは、部下に働きかけて、チームが一丸となって目標に向かおうとするエネルギーを生み出すことが求められます。そこで大切なことは、部下の心に火をつけることです。

部下とミーティングを行い、課長の思いを伝え、自由闊達な議論をして、コミュニケーションをよくして、全員のベクトルを合わせます。そして、部下からのアイデアも取り入れて、部下に役割分担させ、全体をリードして成果を出すのです。

④ 部下を育成し評価する

マネジャーが、部下を指導・育成するのは、トッププライオリティと言って過言でないほど重要な役割です。その理由は、部・課長一人で成果を上げることは難しく、チームで成果を出していく上で、部下の指導育成が重要であり、また組織

が持続的に成長していくためには、常に次世代の人材を育てていくことが不可欠だからなのです。そのために正しい人事評価や部下育成スキルがないと部下が付いてこなくなります。

また、部・課長は部下を育成すると共に、自らの成長にも取り組まなければなりません。業務や自己啓発などを通して、自分を成長させるべきなのです。

⑤ 変化への積極的な対応

マネジャーは、変化に積極的に自ら対応して、変革をチャンスとしてとらえるべきです。

部下は現状を維持したい、できれば変わりたくないと思うのが人情です。それは変化にはリスクや負担が伴うからなのです。課としても内外の環境の変化に対応しなければ、存続や発展は難しいと考えるべきです。課が変わるためには、「どう変わるべきか、どこへ向かうのか」に関して、会社のミッション・ビジョン・バリューや行動規範などを作ります。現状への健全な危機意識を持ち、変革の必要性和変革へのビジョン等を部下に繰り返し伝え続けることが大事です。

⑥ リスクを迅速かつ適切に処理する

マネジャーは日常業務の中で、どのようなリスクがあるか、頭を働かせて、予見や防止を行わなければなりません。

顕在化してしまったリスクについては、損害や被害を最小限にするか、ダメージコントロールを行い、緊急対策を講じます。同時に、報告またはお詫び、原因と分析、再発防止など率先して行うことが求められます。

(3) マネジャーにとって欠くことのできない資質

マネジャーにとって欠くことのできない資質は、「真摯さ」(Integrity) (ピーター・ドラッカー) であり、業務遂行能力や人柄の基盤になるものです。

① 業務に対する「真摯さ」

マネジャーは、過去の成功体験やプライドに引きずられないよう業務に対し、率先して現実を分析し、課題への対策を練り、冷静な判断が求められます。粘り強さと強い意思が必要です。その際、リスクを回避するだけではだめで、発展の機会があるならリスクを取る意欲と覚悟が必要となります。

② 部下に対する「真摯さ」

マネジャーは部下と友達のような関係になることではありません。部下の持ち味を生かし、異なる考え方を理解し、部下と正面から向き合い、部下の考えに耳を傾け、真摯に絆を結ぶことが重要となります。

③ 自分に対する「真摯さ」

マネジャーは自分自身が、会社全体や社外から見た広い視野を持って現実を直視し、何が正しいか、どう対処すべきかを判断できる基準を持つことが大事となります。時には一人で熟考し、孤独な存在になり、自分自身が責任を持って判断することが求められるのです。そのために、常日頃からアンテナを張り、自分の判断のレベルを高める努力をし、言行一致しているかどうか内省することが必要となってきます。

ピーター・ドラッカーは「真摯さ」(Integrity)をマネジャーとしての資質で重要視していますが、「真摯さはごまかせない。共に働く者、特に部下は上司が真摯かどうかは数週間で分かる。マネジメントの地位にあることを不適とすべき真摯さの欠如を明らかにすることは難しくない」と言っています。

(3) マネジメントの本質

マネジメントの本質について、基本的な考え方、問題の発見、組織の考え方、部下の管理、経営管理スキルなどを以下、ご説明します。

■ 基本的考え方

① 経営とは革新と伝統の連続である

日本には企業が430万社あります。そのうち、100年以上続いている長寿企業といわれる企業は3万3千社あり、これは世界1位なのです。創業1,000年以上という企業も7社あり、最も古い会社は、聖徳太子に命じられて四天王寺の建立に携わった宮大工の会社です。日本の企業は歴史の古さでも、社数でも、世界第1位となっています。

重要なことは、「変化をさせてはいけない伝統を守りつつ、時代や顧客のニーズの変化に合わせて革新を常に行う」ことです。また、改革は必要ですが、初心に戻ることも大切です。その理由は、創業期には必ずなにか優れたところが存在したはずだからなのです。そのような長所が長年、お客様に受け入れられたからこそ、今日の隆盛があるのです。経営とは革新と伝統の連続といえます。

(詳細の説明は後述の「100年続く長寿企業の経営理念と今後の課題」を参照)

② 自己管理能力を高め、社会全体の動きを知る

マネジャーは、部下をマネジメントする前に、自己管理ができなければいけません。自分の長所・短所、自分の癖、思考や行動パターンなどを客観的に評価できる能力を身に着けることが大事となってきます。また、アンテナを高くして、日経

新聞などを毎日読み、世の中全体の情報や顧客の動きを知ること、お客様との話や部下との話が展開できるようにすることが大切です。社員が、会社人間だけの視野の狭い人間にならず、一般教養や見識を高めて柔軟な発想を持てるように促してしていくことが必要となってきます。

③ 孤独に耐える

マネジャーは孤独に耐えられなければなりません。部下といつもべたべたして仲良くしているだけではいけないのです。公平な人事考課の時や部下がミスをしたり、考え違いしたり、勝手にやったりした場合など、厳しく指導しなければならない時があるのです。毅然として叱ることも必要になる時があるのです。

④ 反論を恐れず正面から議論し、対立を回避しない

会議などで関連している案件なのに、最後まで全く話さない人がいます。反論を恐れて正面から議論したくない、あるいは遠慮してしまう人が多いのです。会議の議論で人の意見に対して「私は違う考えで、こう言う理由でこう考える」など多角的な意見を出して、十分議論して解決や合意に導いていくことを目指すことが大事です。

そのためには、自分に自信を持つ必要があります。対立を苦手にして回避するのはいけないことです。とことん議論することで、当事者意識も湧いてくるものですし、説明責任を果たすことで鍛えられるのです。

⑤ 変化に対応できる組織や体制を作る

自分の会社を中心に地球が廻っているわけではありません。独りよがりになってはいけません。当社の方針や我々の希望に合わせて外部環境や市場が変わってくれるわけではありません。

常に外部環境に目を向け、その変化に対応して内部変革を起こしていける柔軟な組織や体制にしておく、あるいは臨機応変に組織を変えていくことが大切です。

⑥ 当事者意識を持つ

当事者意識は、英語ではSense of Ownershipです。企業は大きくなるにつれて、官僚的で大企業病という弊害が出やすくなります。縦割り意識が強くなり、横の部門への連携が希薄になります。ある企画案件で、ある部署が企画し自分の担当する部分は仕上げて、別の部署に現場への周知や徹底を指示・依頼した場合、「指示したのであとは知りません」「あとは〇〇部署の責任です」という人がいます。

この場合、うまくできたかどうかなど聞いて最後までフォローすべきでした。これが当事者意識です。おせっかいを焼くぐらいで丁度よいのです。当事者意識は仕事で常に頭に入れてくべきことです。自分が関係して縁があった案件では、主体性

をもっと発揮して、最後まで見届けるべきで、他人事ではなく自分事として受け止めて行動したいものです。

問題の発見と意思決定

① 潜在的な問題を見つけて対応する

表面上は問題がないように見えても、何気ないサインを見落とさず、その中に潜む問題を見つけることが大事となります。何の問題もないように見えている時こそ、実は潜在的な問題が水面下で膨らんでいることが多いものなのです。海に浮かぶ氷山は実は海の中の部分の方がはるかに大きいと同じです。表面的な問題への対処は無論必要ですが、もっと隠れた潜在的な問題や構造的な問題があるという目で見ることがまず大事です。問題が見つければ、それは逆にチャンスに展開できる可能性があります。発想を変えて創意工夫をして対処していく必要があります。

② 課題の先取り

何か問題が起きれば、大きくならないうちに手を打つ。再発防止対策をすぐ打つ。リスクアセスメントのように事故やトラブルが起きるリスクを事前に予知して手を打っておくことが求められます。

早期対応（Reaction）も事前対応（Proaction）も両方大切です。先入観を持たずに、直ちに行動できるということは、組織にとって大事な能力ではありますが、時代や顧客の変化が激しい中で、想像力を駆使して、問題を先取りすることも大切となってきます。

③ リスクを取る覚悟

経営判断にリスクが0ということはありません。リスクを読んで、どこまでのリスクなら許容できるか見極めをしておきます。チャンスと思ったら、積極的に打って出る覚悟を持つことが大切です。100%情報が揃うことなどないので、

70%の情報で判断することが目安になると思います。決めるべき時に決められないのが、一番悪い失敗となります。試行錯誤をやりながら、手直しをしながら、目標に近づいていくことが大事なのです。

④ 現場重視の目線

大手自動車メーカーでは、問題が起きると、現場に出向いて、なぜを5回繰り返すことを徹底しているといえます。現場である問題が発生したら、先入観や常

識にとらわれずに、現場に行って素直な自分の目で確かめ、原因を分析し検証するという現場目線が大事なのです。

⑤ 多忙の罠に陥らない

日々、色々なトラブルや課題や問題が発生します。目先のことばかりに追われていると多忙の罠 (Activity Trap) に陥ってしまい、大きな課題が見えなくなってしまうのです。急ぎの用事にばかり目が向いて、本当に大事でやらなければいけない仕事が後回しになっていることが多いのです。多忙でも冷静に物事の背後をよく見て本質を見ることが大事です。また、当事者意識を持って考えることが必要となってきます。やがて自分の身にも降り掛かってくる火の粉となるかもしれないので、問題に目をつぶることなく早いうちに手を打つことが重要です。

■ 組織の考え方

① 少数精鋭で人を精鋭に育てる

人がいないから企画や仕事ができないという言い訳は多いのですが、ある程度成果を出してから言うべきものと心得ることが大切です。必要以上に人間が多い組織では、課題達成の内容よりも多すぎる人間同士の根回しや複雑なプロセスの問題に時間と労力を費やしてしまうこととなります。このため健全な組織とは、多少、人手不足があるぐらいの組織であると言えるのです。少数精鋭とは、少数にしないと精鋭は育たないということを肝に銘ずる必要があります。

② 組織は変化に対応して臨機応変に変える

組織は一度決めると未来永劫変わらないということはなく、全ては諸行無常で変わっていくので、時代環境や顧客にニーズや会社の業務の優先順位などに応じて適切に変化させていくことが重要です。たえず変化してゆく状況の中で機能しやすい構造にし、仕事が円滑に進むようにしていくことが大事となってきます。変化を恐れてはいけません。勇気をもって変化に対応すべきなのです。

③ 屋上屋を重ねない

組織の風通しを良くするためには、あまり複雑な管理階層は避けるべきです。屋上屋を重ねるような管理の重複は、非効率であり、スピードもそがれるので、避けなければなりません。近年、持株会社 (ホールディングカンパニー) を作るのがスマートに見えますが、多くの子会社がある大企業などでは持株会社は必要でしょうが、中堅中小企業が安易に作ると、屋上屋になる恐れがあります。

② 組織は戦略に従う

会社は、戦略がまずは重要です。そのうえで組織が戦略に従うものです。会社はどのような戦略を描いて進むのか、それにふさわしい組織はどうあるべきか考えます。組織は環境の変化に合わせて自らの戦略や組織を主体的に変革できる自己革新的な組織を作る必要があるのです。

③ 役割期待を担う

会社は、社員それぞれに応じた役割を期待し、責任を持ってもらっています。社員はその役割期待に応える必要があります。自分でなければできない役割、自分でやるのが一番良い役割、自分が会社や周囲から期待されている役割を感じ取って、全員がこれらの役割を自発的に果たしているような姿の組織が健全な組織であると言えます。

④ 人を選ぶことも大切だが、人を育てることはもっと大切

人を選抜することも大切ですが、人を育成することはもっと大切なことです。「人材は人財」であります。人的資源は、他の経営資源よりも尊いものです。常に人間能力の啓発向上を目指した組織活動が大切であり、切磋琢磨する組織にしたいものです。

⑤ 部分最適ではなく、全体最適で判断し行動する

企業の中で、自分の部門だけを守ろうとして適任の人材を他の部門に出さなかったり、会社全体の目標を引きあげなければならないのに、自分の部門は頑として目標の引上げに抵抗したりケースがよくあります。そうした部分最適ではなく、会社全体を考えて行動する全体最適の意識が重要です。自分の部門はかわいいので守りたいのは人情ですが、しかし小さな正義を振りかざして、全体の大義を忘れてはいけません。

■ 部下の管理

① 部下が意気消沈するほど徹底的に怒るな

マネジャーも指導者であるが、指導者ならば、部下や同僚に対し、人間性を否

定するような叱り方や、感情的に叱り、相手を怒りに駆りたてるほど叱ってはなりません。徹底的に痛めつけられたと感じた者は、心の中で忠誠心を失い、会社に反感し、意外なところで会社や上司に反撃や復讐に出るからです。

「江戸の仇（かたき）を長崎で討たれる」、「窮鼠猫をかむ」ことになり反発を買い、よくないことですので、日頃から自ら戒めることが必要です。

アメリカのコンサルタントによれば、「ほめると叱るの比率は、6；1が黄金律である」との調査もあり、部下に1回叱ったら、6回ほめるぐらいが丁度よく、これを心がければ、部下はやる気を失わずに反省し前向きに成長していきます。

② 論理で仕事をする習慣をつけ、部下を育成

情だけで、仕事をすることはもろく、と言って理屈だけでは人は動きません。理と情の二つをバランスよく使っていくことは、仕事では必要です。業務面では、まずは論理で組み立てて相手を説得していくことが重要となります。部下にもそのように指導することが求められるのです。

③ 後継者の育成

マネジャーたるものは、自分の後任にどのような人がふさわしいのか、どのようなスキルや見識を持ってほしいかをよく考え、日頃から後継者を育成していくという考えが必要です。また、社内で適任の人材を捜し引き上げていく努力も必要となってきます。

④ 定期的異動で刺激と活躍の場を

社員は、色々な仕事や職場を経験して、自己実現を図りたいという思いがあります。一か所に10年も塩漬けにされると、いくら有能な人でも、マンネリ化しやすくなりがちです。4～5年程度で異動し、多くの活躍の場を社員に提供し、社員の成長を促進していくべきです。社員には多様な経験をさせることで、刺激と活躍の場を得て、会社に貢献してもらいたいのです。

■ 経営管理のスキルを磨く

① 自分の個性にあったマネジメントスタイルを作る

マネジメントスタイルにも唯一最善の方法はなく、万能なマネジメントスタイル

ルなど存在しません。経験、体験から自分らしいスタイルを作り出し、自分の軸足をしっかり持つこと、自分の個性にふさわしいやり方を追求すること、これこそ成功するマネジメントの条件なのです。もともと、マネジメントは、分析や統計でなく、感性や個性が色濃く反映されるアートであると言えるのです。

② 自分の固定観念から抜け出て違った発想で見る

環境変化が激しい時代なので、部長・課長は自分の固定観念や枠組みから抜け出して、今までとは違った発想やものの見方・考え方で、組織を見直すことが求められます。

③ 先入観で見ず、本質を見ようとする

人はどうしても、それまでの経験や知識などから、何か新しい物事に対して、先入観で見てしまいがちです。これまでの経歴からこんなことができるはずがないなどと見てしまいがちです。人間は所詮、聞きたいことしか聞かない。聞きたいようにしか聞かない。見たいものしか見ないのです。ですから、先入観を捨て、虚心坦懐の心で素直に見ることが大事になってくるのです。

④ 一般教養(リベラルアーツ)を身につけよ

マネジメントとは仕事であり、その成否は結果で判定されます。すなわちそれは技能と言えます。同時に、マネジメントは人に関わるものであり、人間の心、人間の本質、人格に関わるものです。このためマネジャーたるもの、法律、経済、財務、労務、歴史などの人文科学、社会科学、自然科学の広い分野にわたる知識と洞察を身につけなければなりません。顧客折衝の場でも、一般教養がないと応用が利かず、また人間的にも魅力がなく、ビジネスの成果に影響してきます。古典や「論語」などは、マネジメントに参考になることが多く含まれていると考えます。

⑤ 人間としての魅力を磨き、自己啓発する

マネジャーは、部下からよく見られていることを認識すべきです。上司の言うことよりは、上司のやっていることから学ぶものなのです。だから、部下の育成の責任はマネジャーにあると言えます。また、部下は、上役の良いところや苦勞は分からないのですが、短所、欠点をよく見ているものなのです。従ってマネジャーは、経営管理能力の啓発向上や、自己管理能力の向上も絶え間なく行われなければなりません。

⑥ 率先垂範

マネジャーは、重要な案件では、率先垂範で自ら取り組んで見せ、部下に示していく必要があります。部下は一緒に行動することで学ぶ点も多いです。権限委譲と率先垂範をうまく分けて使いこなすことが重要となってきます。職場の変革、組織文化の変革のような大事なプロジェクトでは、自らが率先して行動を起こすことが大切です。

⑦ 経験から学ぶスキル

優秀なマネジャーは、教科書では学べないスキルの習得が要求されます。それは、思惑や複雑な感情を持った生身の人間と対することでしか得られません。また、問題発見力、チャンスを生かし成果を出す力などは、ビジネスの現場で実務経験を積み、その中で身につけていくしかないのです。

経験から学ぶことは重要であり、自分の中で汎用化させるべきなのです。知識から得るマネジメントは重要ですが、それに加えて、経験から得るマネジメントも重要です。悩んだ時や困ったときに相談できる人を社内・社外双方に作っておくことが大事となってきます。

⑦ 心を高める努力と反省を繰り返す

経営層やマネジャーは、「心を高める努力と反省を繰り返すことが経営には必要」であり、自分の会社や仕事をよくするためには、まずだれにも負けないぐらいの努力と反省をしなければなりません。

■ マネジャーは、会社の数字や課の計数など数字に強くなること

部・課長などマネジャーは、自分の部門の売上、営業利益、原価率、コスト、個別採算など、自分の部門が会社にどのくらい計数面で貢献しているのか、把握して、数字に強くなり数字で語れるようにすべきです。会社全体の損益計算書や貸借対照表の主要計数も頭に入れておくことも必要です。

部や課という事業単位の責任者であり、将来の会社の幹部候補生でもあるため、会社全体の数字に強いことは武器となります。当月の売り上げや利益が、前月比、どうして増減したのか、前年同期間比どうだったのか、原因は何かといったことを分析する癖をつけ、異常な数字にはすぐ気付くようにすることが大切です。数字で考えることで、間違っただけの思い込みに気付いたり、コストシミュレーションをしたりすることで、経営としての判断力も磨かれてくるのです。

また、部下にも計数管理意識を持たせ、日々の業務に取り組みせると、部下育成にもなり、より責任感を持って仕事をしてくれるようになります。

■ マネジャー自身の成長を促す「4つの軸」

次に、積極的にどのような意識をもって学びの素材を見つければよいのかというポイントを紹介します。それは、「マネジャーの4軸の目標管理」というマネジャー自身のマネジメントの考え方です。

ここで、「4軸」というのは、マネジャーが、日常の仕事の中で、学びの素材を見つける方法として、マネジャーの現在の立場と違った、次の4つの役割を想定し、その視点で自分の仕事を見ていくことを意味します。

マネジャーには、マネジャーとして身につけておくことが望ましい多くの能力、スキル、知識などの項目があります。そのため、その数多い項目の中から、自分が必要としている項目や自分に不足している項目を的確に選択し学習するということはとても困難です。

そこで、マネジャーが自己成長するために必要な項目を、4つの軸として整理します。この4つの軸を見ながら、TPOに応じて、どの軸を重視すべきか、または軽視してしまっている軸はないか、などの視点から仕事を進めていく体験を通じて自己成長を促していくことができるのです。

【マネジャーの役割を示す4軸】

4つの軸	視 点
①船長の役割	目標達成志向、イニシアチブ、指揮命令、リーダーシップ、等
②設計者の役割	分析的思考、システム志向、概念的思考、等
③指揮者の役割	チームワーク、人の育成(長所を伸ばす)、全体のパワーを発揮、等
④教師の役割	人材育成(指導、教育)、情報探究、等

(出典:東京商工会議所「ビジネスマネジャー」中央経済社)

① 船長の役割

船長には、乗組員に正しい方向性を示して、先頭に立ってリードしていくという役割が求められます。

すなわち、船長は、船舶の運航や安全管理などの最終的な責任を負うという役割を担うのです。マネジャーは、自分自身を船長に置き換えて、職場や部下を見た場合、目標を達成しようという目的達成志向性、自分がマネジャーとしてチームのイ

ニシアチブをとることや、適宜、指揮命令を出しリーダーシップを発揮することなどが、自分自身の学びの素材として見えてくるはずです。

② 船の建造などの設計者の役割という軸

設計者には、船などの建造物の仕様をまとめ、それに沿って図面等を具体的に作製し、あわせて使用部材・部品を指定し、航海に耐えうる船を設計することが求められます。設計者は、そのために部材・部品に関する専門知識を有し、且つ品質、コスト等を含めて包括的に分析し、最良のものを開発するという役割を担うのです。

自分自身を設計者という役割に置き換えて、自分の部下や職場を見た場合、目標を達成するために解決しなければならないことがらを調査し分析することや、目標達成に必要なチームの編成、工程管理・コスト管理、部下の担当・役割表の作成といったシステム思考などが、自分自身の学びの素材として見えてくるはずです。

③ オーケストラの指揮者の役割という軸

オーケストラの指揮者には、自分が指揮するオーケストラというチームを率いるために、個々の楽団員それぞれの長所を伸ばすとともに、弱みを消して楽団全体のパワーやエネルギーを最大限に発揮させることが求められます。そのため、指揮者は、楽団というチームのメンバーのモチベーションを高めたり、コミュニケーションを図ったりする役割を担うのです。

自分自身を指揮者という役割に置き換えて、自分の部下や職場を見た場合、マネージャーとして、部下を取りまとめてチームワークを発揮させること、それぞれの部下の長所を引き出し、チーム全体のパワーを最大限に発揮させるための工夫などが、自分自身の学びの素材として見えてきます。

④ 教師の役割という軸

教師は、講義を生徒に分かりやすく説明したり、教育・指導したりして生徒を育成するという役割を担います。

自分自身を教師という役割に置き換えて、自分の部下や職場を見た場合、いかに部下を教育し成長させていくかという指導の方法や、部下を育成させるためのアイテムに関する情報探求などが、自分自身の学びの素材として見えてきます。

マネージャーは、以上の4つの軸（役割）を通して、マネージャー自身が成長する意

欲や、自分自身に対する挑戦、あるいは、部下に正直に自己開示して忌憚のない評価を求める行動や、自己の成長に向けた真摯な取り組みなどが、学びの素材として見えてくるのです。

4. リーダーシップの発揮

(1) リーダーシップの意味とその必要性

新しいプロジェクトを進める時や、新規事業を推進する時、リスクが顕在化した時に、リーダーシップを発揮することに長けているマネジャーは頼もしい存在となります。

リーダーシップについては、「ある共通の課題達成において、他者からの援助や支持といった協力を得ることができるようにするための社会的な影響のプロセス」（『An Integrative of Leadership』（Martin Chemers））と定義されていますが、リーダーシップを発揮するマネジャーとは、チームの人々に共通の目標を理解させ、チームのメンバーの心に火をつけて、達成のためのベクトルを合わせられる調整力を持った人のことを言います。

マネジャーは、業績目標などの達成に向けて部下に行動してもらうためには、リーダーシップを発揮しなければなりません。

そのためには、マネジャー自身が、チームの目標を達成するための、ミッション、ビジョン、バリュー、行動規範などを明確に理解する必要があります。しかし、単にマネジャー自身が納得し整理するだけではチームは機能しません。マネジャーは、自らがそのミッション、ビジョンなどに向けて行動するとともに、ミーティングや面接や一緒に仕事を通して部下とそれらを共有し、チームのベクトル合わせを繰り返し行う必要があるのです。

マネジャーは、部下とともに目的達成に取り組むためには、リーダーシップを発揮する業務遂行能力（パフォーマンススキル）と共に、部下へのモチベーションアップや助言など様々な人間関係能力（ヒューマンスキル）が必要なので、マネジャーは両方のスキルをバランスよく高めていくことが必須です。

(2) リーダーシップを発揮する際に役立つ理論

■ PM理論

PM理論は、リーダーシップを、目標設定や計画立案、メンバーへの指示などにより目標を達成する能力であるP機能（Performance function「目的達成機能」）

と、集団における人間関係を良好に保ち、チームワークを維持・強化する能力であるM機能（Maintenance function「集団維持機能」）で構成されるものとし、これら「P」「M」の2つの能力要素の強弱によって、リーダーシップのタイプを4類型（PM型、Pm型、pM型、pm型）に分類する考え方です。

PM理論は、日本の社会心理学者、三隅二不二（みすみじゅうじ）により1966年に提唱されたリーダーシップ行動論です。PM理論は、マネジャーのリーダーシップのタイプやチームの状態を客観視することに役立ちます。

PM理論は、リーダーシップを、「個々のリーダーの特性（変わりにくいもの）」としてではなく、常に変化する「行動」として捉えています。したがって、リーダーシップは、常に改善され、向上し得るものと考えます。

十分に発揮されていないと評価された行動があれば、それを積極的に行動に移すことにより、「PM型」のリーダーに変わることも可能です。

リーダーは、分析で明らかになった自分のタイプを自覚し、望ましいリーダーシップを発揮するために、積極的な行動をとることが重要です。

		M 集団維持機能	
		強	弱
P 目標達成機能	強	① PM リーダーの理想型	② Pm 成果はあがるが 人望はないタイプ
	弱	③ pM 人望はあるが 成果をあげる力が弱いタイプ	④ pm 成果をあげる力も集団を まとめる力も弱いタイプ

出典：東京商工会議所「ビジネスマネジャー」中央経済社

（3）部下のモチベーションを高める（動機づけ）

① 動機づけの意味

企業におけるチームは、人によって成り立っているため、働く意欲にあふれた人が集まらなければ、良い成果は生まれません。しかし、働く意欲というのは人それぞれです。働く意欲の高い人もいれば、低い人もいます。

したがって、マネジャーは、部下の働く意欲を高める、言い換えると、動機づけをすることが必要となるのです。

動機づけとは、モチベーション (Motivation) ともいわれ、人がある目標や結果に向かって行動しそれを達成するまで維持する働きを指します。

心理学では、動機づけには、「動因 (ドライブ)」と「誘因 (インセンティブ)」という2つの要因が必要だと考えられています。動因とは、人のうちにある「欲しい」という気持ち、言い換えると欲求や願望のことです。誘因とは、人の外にあって、その人の「欲しいという気持ちを満たすもの」、すなわち目標や目的といったものをいいます。人は、この「欲しい」という気持ちと、「欲しいという気持ちを満たすもの」がなければ、能動的、積極的に行動を起こさないということです。

部下が仕事に対する意欲を高める (動機づけ) ための動因に当たるのは、「積極的、能動的に働きたい」という気持ちです。マネジャーは、部下との話し合いや激励などの行為を通じて部下に働きかけて、働く意欲を起こさせます。

そして、誘因に当たるのは、働きたいという気持ちを起こさせる外的要因です。マネジャーは、部下のやる気を起こす仕組みをつくり、部下が能動的、積極的に仕事に取り組むようにしていきます。例えば、マネジャーが率先して働き、職場の雰囲気や競争心を良くする、部下の間で営業成績を競わせる、成果をあげた者を表彰する制度をつくる、といったことが例として挙げられます。

② 動機づけに際してマネジャーが留意すべきこと

マネジャーが部下に対し動機づけを行うためには、その前提としてマネジャーが部下の信頼を得ていることや、マネジャー自身に部下の意欲を失わせるような問題行動がないことが重要となってきます。

ア. 部下の信頼を得ていること

マネジャーは、部下の行動に対する適切な対応を行うことが必要です。部下はほめられたり注意されたりすることによって、マネジャーへの信頼が高まります。また、そうすることにより、チーム内の価値観が方向付けられ、信頼度がさらに増していくのです。

イ. マネジャー自身の問題点の点検

マネジャー自身が、部下の意欲を失わせるような問題行動を行っていることがあります。

例えば、部下を必要以上に落ち込ませ、行動を消極的にし、やる気をなくさせる行動をとる場合などがそれに該当します。また、部下は、マネジャーが自分をどう評価しているか、ということに関心があります。マネジャーが無反応だと、部下は、不安に感じ、最終的には不信を抱くようになります。

＜マネジャーの問題行動の例＞

- ◆ 小さなミスについても厳格で、失敗しないことを重視する。
- ◆ 問題が起こるたびにマネジャーが表情を変える。
- ◆ マネジャーが部下の創意や新しい試みにあまり関心を示さない。
- ◆ 部下をほめも注意もせず、部下とは単に仕事上のやりとりしかしない。

また、部下が自ら進んで行動を起こしている場合に、マネジャーがその同じ行動を動機づけるために報酬等を与えたりすると、かえってその部下のモチベーションは低減する現象が認められています。このように、知的好奇心等によってもたらされる内発的動機づけに基づく行為に対して、賞罰等の外発的動機づけを行うことで、当初の内発的動機づけが抑制されたモチベーションが低減する効果をアンダーマイニング効果 (undermining effect) といいます。

③動機づけの具体的アプローチ

マネジャーによる部下の動機づけへ具体的なアプローチの方法として、部下、個人に対する方法と、グループ全体に対する方法があります。

■ 一人ひとりに対する方法

マネジャーは、個々に対して動機づけをするに際しては、部下を長所から見る習慣を身につけるということを、とくに心掛ける必要があります。

マネジャーが部下に接する際に大切なのは、あらゆる場面において、部下の良いところを積極的に評価して、その可能性を肯定することから始めるようにすることです。

このようなマネジャーの態度は、部下を勇気づけ、積極的に新たな仕事へと挑んでいく力となります。これは、マネジャーにとって重要な姿勢といえます。人間同士の付き合いとして互いに意思の疎通ができれば、信頼関係が築かれていき、部下も素直にマネジャーの言葉を聞き入れてくれるようになってくれます。

一方、マネジャーの中には、部下の嫌な面や短所を見つけようとする人もいますが、これはマネジャーが部下に接する態度としては適切ではありません。部下の人柄や能力を否定的に評価する態度は、部下を委縮させ、部下の能力を活かすことはできないからです。

仮に部下の短所や欠点が見えても、改めて相手の長所を意識的に見出し評価するという姿勢が大切です。

■ モチベーションを上げる例(部下から見て)

「声をかけられる、挨拶される、ほめられる、感謝される、出世する、頼りにされる、期待される、自分の強みが発揮できる仕事を任される、挑戦的な仕事を任される」

■ モチベーションを下げる例(部下から見て)

「怒られる、無視される、人格否定される、人間関係ができない、仕事を丸投げされる、誰にでもできる仕事や雑用ばかりやらされる」

部下から見ての例は、リーダーやマネジャーとして、心すべきことを端的に教えていると思います。

(4) 部下の動機づけに際して役立つ種々の考え方

■ マズローの欲求段階説

欲求段階説 (need-hierarchy theory) は、アメリカの心理学者、アブラハム・マズロー (Abraham Maslow) によって1954年に提唱された考え方で、人間の欲求を低次から高次の5つの段階に分け、重要度・緊急性に従ってそれらが階層構造をなしているとする考え方です。

人は、通常、下位の欲求がある程度充足されると、その上の欲求を満たすべく行動します。マネジャーにとって、人間に共通する欲求を理解することは有意義であり、マズローの説は、モチベーションを考える上で重要な知識です。

5段階の欲求のうち、自己実現の欲求と下位4層の欲求(欠乏欲求)の間には明確な差異があるとされています。すなわち、欠乏欲求は、これを満たすために要因を外部の環境から得なければならないのに対し、自己実現の欲求は、自らの精神的成長のための行動に伴って得られる内的な報酬が満足要因であるとしています。

したがって、欠乏欲求は、満たされればもはや動機づけにはならないのに対し、自己実現欲求は、無限に人を動機づけるものといえるのです。

マネジャーとして、部下の行動を予見するため、人間のどの動機や欲求が、どのようなときに、どのような行為を引き起こすのかを知ることは有益です。

マズローの5段階の欲求階層

生理的欲求 (Physiological Needs)	生命の維持(食物、睡眠等)に関わる本能的・根源的な欲求です。現代社会においては、この生理的欲求は満たされていることが一般的であり、より高次の安全・安定を求める傾向が強くなります。	物質的欲求	欠乏欲求
安全・安定を求める欲求 (Safety / Security Needs)	身の安全を図ろうとする自己保存の欲求です。戦争や天災、病気などにより、生存を脅かされる事態となれば、安全を確保することが強い動機づけとなり、通常は他の欲求は考えにくくなります。		
社会的欲求 (Social Needs / Love and belonging)	集団に所属し受け入れられたいという欲求です。人は孤独や他者から拒否されることに痛恨を感じ、他者と有意義な関係を結ぼうと努力します。この欲求が充足されないと、孤独感、社会的不適応、鬱状態を引き起こす原因となります。	精神的欲求	存在欲求 (成長欲求)
自尊・承認の欲求 (Esteem Needs)	所属の集団で重要な存在と認められ、尊重されることを求める欲求です。このレベルの欲求が充足されると、自信、能力、支配力、周囲に対する影響力を感じるようになります。		
自己実現の欲求 (Self actualization Needs)	欲求段階説において最高次に位置づけられる自己実現の欲求で、人が自らの可能性を最大限に実現しようとする欲求です。人は自分に適する生き方をしていないと十分な満足を感じられず、自分の思いを実現したいと願う自己実現欲求が出現します。自己実現欲求によって動機づけられている人の特徴として、次のようなものが挙げられています。 1. 事実をありのままに観察し、自分自身や他の人々の人間性をそのまま受け止めます。 2. 人格の成長、性格の表現、成熟、発展が動機づけとなっています。		

出典：東京商工会議所「ビジネスマネジャー」中央経済社

4. ダイバーシティへの対応（多様な人材のマネジメント）

（1）なぜ企業にはダイバーシティへの対応が求められるのか

企業の社員構成については、企業における雇用形態の正社員化が進められているとはいえ、国籍や性別等の要素を含め、立場や生活環境などが異なる様々な人が、同じ職場で働いていくという状況は、今後も続いていくはずです。

このことを踏まえ、企業は、ますますダイバーシティ・マネジメント（Diversity Management）の意識を持つことが求められます。

ダイバーシティとは「多様性」を意味し、企業活動におけるダイバーシティ・マネジメントは、企業で働く人々の、様々な違いや立場を尊重するという基本的な考え方にに基づき、それぞれの社員を個性に応じた形態で積極的に活用・支援することにより、変化を続ける新しい時代環境への適応力と発展する力を企業に持たせることをいいます。

マネジャーは、多様な人々の立場や環境を理解し、個性を知った上で円滑なマネジメントを実行し、チームを運営することが求められます。

マネジャーは、このような現代社会における企業の在り方を踏まえながら、緊密なコミュニケーションを図りつつ、目標の達成に向けて個性豊かな部下を束ねていかなければなりません。

言葉を換えていえば、多様な個性を持つ部下のポテンシャルを活性化させて、新しい価値を創造することができるマネジャーが、これからの企業を支えていける人であると言えます。

（2）雇用形態の多様化

企業においては、基本的に正規で長期的に雇用される人だけではなく、いわゆる非正規雇用といわれる人々も数多く働いています。

厚生労働省によると、非正規雇用は、労働者全体の3分の1を超えて過去最高の水準にあり、とくに年齢別に見ると65歳以上の非正規雇用が目立って増加しています。

また、非正規雇用の内訳としては、パート、契約社員・嘱託が増加しているとされています。

近年、非正規雇用の正規雇用化が進められていますが、現段階では、依然として数多くの非正規雇用が存在しているという実態があるのです。

非正規雇用が増加している背景には様々なものが考えられます。非正規雇用の人件費は、正規雇用に比べて相対的に低い傾向があり、また需給の変動に応じて人員の調整がしやすいという企業側のメリットがある一方、労働者側にとっても、家庭の事情などがあって労働時間を融通する必要があり、正規雇用として働くことは難しいなど、企業側・労働者側の双方に非正規雇用を選択する理由があるのです。

(3) 多様な人材のマネジメント

マネジャーは、多様な背景をもつ人材を、チーム内でどのようにマネジメントすればよいか。

まず、正規雇用と非正規雇用との間での業務の分担をどうするかという点が問題となります。

非正規雇用は、正規雇用の履行補助者であり、あくまで業務のわき役だという前提のもとに、一律に単純作業や臨時の仕事を担当するという分け方もあります。しかし、このような区別は、非正規雇用の士気が低下するだけでなく差別にもつながり、職場の雰囲気も悪化していく可能性があるので避けるべきと考えます。

非正規雇用であっても、能力に差はないという前提のもとに、業務の内容により高い専門的知識を有している人材であると評価できる場合は、正規雇用に登用し、その自律性と自発性を尊重して差別のないコミュニケーションを行い、目標達成のための大事な戦力としてマネジメントすべきです。

多様な人材のマネジメントについては、以下、個別に検討が必要です。

■ 障がい者

雇用障がい者数は、厚生労働省の平成 27 年障害者雇用状況の集計結果によれば、約 45 万 3 千人となり、前年比で 5.1% の増加を示しています。実雇用率も 1.88% となり前年比 0.06 ポイント上昇しているのです。

企業は、社会的な要請もあり、障がい者を積極的に雇用していく必要があります。また、労働者を雇用する事業主は、その社員数に応じて一定数以上の障がい者を雇用することが法律で義務づけられています。民間企業の法定雇用比率は、2021 年 3 月から、それまでの 2.2% から 2.3% に引き上げられています。

要は、企業も含めて社会全体で障がい者を支えていく、同じ仲間として人格を尊重していく、他人事ではなく自分事として受け止める意識と行動が求められます。

特に、マネジャーは、障がい者の部下を持つことを前提として、同じ仲間として受け入れ、働きがいを持ってもらうようにしていく意識と実践が大事です。

■ 高齢者

高齢者は、勤労意欲があり、実務に根ざした経験と高い技量を身に付けていることが多く、企業における高齢者の受け入れは、その人口構成比が拡大していることもあり、今後ますます増加していくと予想されます。

元気でやる気があれば、70歳までの就業機会を提供することが、2021年の法律で定められ、まだ努力義務ではありますが、いずれ罰則のある義務になると考えて今から対策をして行くべきです。（例えば、63歳定年企業の場合：63歳定年まで正社員→63歳～65歳まで嘱託社員→65歳～70歳までは契約社員とする。嘱託時、契約社員時には、職務内容等や責任により給与はある程度下がるなど）

こうした状況の下では、マネジャーは、高齢者が自分の部下としてチームに配属されることも当然想定しておくべきでしょう。

マネジャーは、高齢者が働きやすい職場環境を工夫する中で、ユニバーサルデザインの普及ということも念頭に置く必要があります。ユニバーサルデザインは、物理的環境だけでなく、マニュアルの工夫（例えば、マニュアルに書かれている文字を大きくする、わかりやすい図表による作業手順書を作成する、など）をすることなどが必要となっています。

■ 育児中の者や要介護者を持つ者

現在、マネジャーは、育児や介護などの理由で、働くことに制約のある部下に対する適切なマネジメントが求められています。部下の立場からみれば、もっと働きたいけれども家族のケアが必要なために残業ができない、育児や介護のストレスを抱えているなどの悩みがあります。

家庭の事情で労働時間が制約される部下に、重要な仕事を任せられないとして、往々にして補助的な仕事しか任せられないといった思考に陥りがちです。一方、部下は、補助的な仕事しか与えられないことにより労働意欲が失われる、といった悪循環に陥ることになります。

しかし、マネジャーは、部下の生活が充実してこそ仕事に対する意欲が向上するということを強く意識する必要があります。すなわち、部下が抱える育児や介護の悩みに配慮し、プライベートなストレスを軽減することで、仕事の効率化を図れるようなマネジャーとなることが大切です。2021年1月より、親の介護や子の看護には、1時間単位の時間休を申請すれば取得できることを法律に決めました。

マネジャーは、業務の向上という大前提のもとに、部下との面談の機会を設けたり、日常の雑談の中で部下のかかえる事情をくみ取り、解消するための支援をしたりして、人材を育成することを心掛けることが大事となっています。

■ 外国人

経済がグローバル化していく中で、外国人を積極的に採用する企業はますます増加する傾向にあります。

外国人労働者の増加は、企業によい意味での多様性をもたらすことが期待されます。マネジャーは、外国人の部下についても、日本人の部下と同様に、目標の達成に向けてともに仕事をする仲間として、礼節をもって接することが基本です。

ただし、外国人の部下に対するマネジメントを行うにあたっては、その人の宗教や文化、あるいは企業・労働に対する価値観が多様であることに対する配慮が必要となります。すなわち、日本とそれ以外の国では、仕事に対する意識や文化の違いなどから、日本人であれば一般に通用することが外国人には通用しなかったり、また、特定の宗教からくるタブーがあったりすることも事実なのです。

また日本は世界の外国人材から信頼され、選ばれる日本になるようにならなければなりません。そのために、外国人材の人権尊重と労働・生活環境を整備し、社内研修や日本語支援や寮の管理や生活面でのサポートなどを行って安心して働き、生活ができるようにしていくことが大事です。

■ 外国人の慣習を理解しておく

外国人労働者には、それぞれの国の慣習があり、それを理解していないと上手にマネジメントはできません。宗教上の慣習や食事・飲酒のタブーなどについては、最低限の事項は理解しておく必要があります。

例えば、イスラム教を信仰している外国人を雇用している企業で、社員食堂がある場合は、豚肉が使用されていないメニューを必ず用意するということはよく知られています。

外国とのビジネス交渉では、文化や商習慣や労働慣行の違いから、利害も絡むので、多様性よりも自分たちのやり方こそが正当性があると主張しがちになる傾向があります。

議論が対立した時こそ、合弁会社などで何を目指したいのかの原点に立ち返る初心を忘れず、自制心を持って、意見の相違点を様々な角度から論理性で説得し、双

方にとって、バランスの取れた落とし所を探そうと「**中道の精神**」で「**精進**」を重ねていくことが重要になるのです。

（４）女性活躍推進等について、中間管理職の課長等の役割の重要性

女性活躍推進で意外なのは、「多くの企業では、トップは掛け声をかけて推進しているのに、中間管理職層である課長クラスがあまり動かずに、上からの方針などを下に浸透させず、いわば『粘土層』となって会社の中で女性活躍推進のブレーキになっている」と言われています。

女性活躍推進に必要な５つの大事な事

1. トップのコミットメント（トップの本気度が下に伝わる）
2. 目標を策定すること（数値目標、定性目標）
3. 中間管理職の意識改革
4. 女性に自信と責任を持ってもらうこと
5. 後輩のお手本になるようなロールモデルの人を作ること。

コロナ禍で女性は大きな影響を受けており、あるコンサルの調査では「コロナ禍の期間に女性は男性の1.8倍の割合で職を失った」という結果が出ています。ジェンダーを問わず、男女平等に仕事に貢献でき、平等に果実を享受しうる社会と経済を作ることが必要です。また日本のジェンダーギャップ指数は、世界156か国中120位と低く、女性へのジェンダー平等を経営でも強く意識して進めていく必要があります。

また、リーダーシップの定義の見直しが必要です。これまで、家庭は妻任せで、夫は仕事に専念するパターンが多かった背景があります。今後は、一人ひとりの最大限のパフォーマンスを引き出すことがリーダーの役目となります。そこには、評価の透明性や中間管理層の意識改革が不足しているとも言われています。そのため、上から水が流れてきても下に伝わらないことが多いのです。こうした点を改善していく必要があります。女性も是非とも企業の中で管理職を目指してほしいと思いますし、大きな仕事を任せられ、社会に貢献して行ってほしいと思います。そのための覚悟を持っていただき、企業側も職場のインフラ整備など支援し、仕事と家庭を両立できるようにしていく必要があります。

ワークライフバランス、フレキシブルな働き方（フレックスタイム）、サテライトオフィス、在宅勤務（テレワーク）の増加など、働き方を柔軟に考えていくことで女性が働きやすくなると言えます。企業は女性活躍推進の「行動計画」を策定し、ホームページなどで公表することが求められています。

リーダーシップのキーエレメントとしては、よく聴くこと（傾聴）が重要です。柔軟性と信念を持って、新しいリーダーシップ、風土改革などを促すように、女性に様々なチャンスを与えていくことが大切です。家庭と仕事がきちんと両立できるように支援していくことも大事なのです。

■ ダイバーシティ&インクルージョンとは (Diversity & Inclusion)

「ダイバーシティ」は、差異や違いを意識した多様性という言葉で、「インクルージョン」は、多様化したものを一体化したり包含したりするという意味合いの言葉です。

ダイバーシティが多様な人が働く環境を整える考え方に近いのに対し、インクルージョンは、一人ひとりが自分らしく組織に参加できる機会を創出し、組織に積極的に貢献して一体感や連帯感を感じることができる組織マネジメントや社内文化を作るという発想に基づいています。

「ダイバーシティ」という概念は78%の人が知っていますが、「ダイバーシティ&インクルージョン」という概念になると、その比率は30%に下がる結果となっています。

企業へのアンケート結果からみると、企業がこの分野でやるべきことの関心事は以下の通りです。

- ① 女性の活躍推進：52%、②シニアの活躍：50%、③障害者雇用：33%、④LGBTの容認：9.3%

また、ダイバーシティのキーマンは誰かというところ、56.8%の先が経営トップ、24.2%の先が中間管理職と回答しています。ところが、実際には中間管理職がダイバーシティにあまり意欲的でないことが別のアンケート回答からもわかっており、これをどう意識改革し、改善してゆくかが今後の課題であると言えます。

女性活躍推進で留意する事

1. 女性活躍推進の意義などを発信し続けないとしぼんでしまう
2. 役員はもとより、中間層（課長など）の意識改革をしないと進まない
3. 現場をよく知り、実態に合った女性活躍推進とし、あれもこれもではない

ダイバーシティ&インクルージョンは「自分と違う人たちを排他的に扱わないこと」でもあります。インクルージョンは勇気、謙虚、改革への力になり、包摂や一体化です。これからの新しいリーダーシップのあり方がインクルーシブ・リーダーといえるでしょう。

IV. 100年続く長寿企業の経営理念と今後の課題

(1) 企業経営での企業理念の重要性

企業経営では、企業理念（ミッション）の影響は大きいと言えます。その理由は、企業が苦難に遭った際に進むべき方向性を示してくれる原理原則であり、原点でもあること、社員の行動規範でもあり、会社全体の求心力の役目を果たすからです。日本には業歴の長い企業が多く存在し、ここ数年毎年1000社以上の企業が創業100周年を迎えています。これまで「戦争や内乱」、「バブル崩壊やリーマン・ショックなどの金融・経済危機」、「地震や洪水などの災害」など、100年企業には幾多の困難を乗り越えてきた強さがあり、その企業理念には、学ぶべき点が多くあります。

100年企業の多くは家訓・社是・社訓などの創業理念を持っており、会社の目指す方向性や社員の共通価値観や改革の際の立ち返るべき原点として重要な役割を果たしています。

100年企業の社是・社訓・家訓に、共通しているキーワードは、モノやサービスに関してお客様第一や信頼、品質、技術、創意工夫、革新、誠実、感謝、信義、使命感に関するものが多いです。

リーダーは創業精神の理念を率先垂範により、行動や意思決定に活かしており、創業期からのDNAを受け継いでいる企業が多いのです。

この章では、100年以上の企業に共通している経営理念や具体的な企業の営みを見ていただき、「諸行無常」の通り、企業の営みは留まることなく、常に変化し、時代の変化や顧客のニーズ変化に合わせて自らも変わり、努力・精進して、より良い製品やサービスを生み出し、成長してきた企業を見ます。しかしそうした長寿企業でも多くの課題があり、課題への対応が後手になると企業が危機に瀕する恐れがあることを認識していただくことで、今後の経営への参考にしてほしいと思います。

(2) 100年以上の企業は、33,076社(日本)

2020年4月時点で、業歴100年以上となる老舗企業(以下100年企業と呼ぶ)全国に**33,076社存在している。**(帝国データバンク調べ) 2020年に業歴100年を迎える企業は1458社ありました。帝国データバンクが2016年に発表した同様の調査では業歴100年以上企業は28,972社だったので、3年間で4104社増加しました。

日本で100年以上続いている企業数

業歴	社数
創業100年以上～200年未満	31,736
創業200年以上～300年未満	563
創業300年以上～400年未満	582
創業400年以上～500年未満	154
創業500年以上	34
創業1000年以上	7
100年以上企業の合計	33,076

(出典：東京リサーチ、企業データ 307 万社から抽出)

100年以上続いている企業（長寿企業）は3.3万社と世界1位です。業歴200年以上の会社は1340社あり、世界2位の米国や3位のドイツよりもかなり多いのです。業歴300年以上～400年未満は、582社あります。

創業1000年以上の企業は7社あり、最も古い業歴の会社は宮大工の「金剛組」で1443年の歴史を持ちます。日本は歴史の古さでも社数でも世界第1位なのです。

日本人は、「続ける」ということに、大きな価値を見出しています。単に伝統を守っているだけでは顧客に見放されてしまうので、顧客のニーズを先取りしてよい商品やサービスを提供し続けてきたからこそブランドとして定着した企業が多いのです。

一方、創業5年以内に35%が消え、創業50年を迎えることができる企業は5%となっています。近年は廃業率のほうが開業率よりも上回っているため、減少傾向にあります。創業から現在までの企業の平均業歴年数は40.5年です。

日本には業歴の長い企業が多く存在し、ここ数年毎年1000社以上の企業が創業100周年を迎えています。これまで「戦争や内乱」、「バブル崩壊やリーマン・ショックなどの金融・経済危機」、「地震や洪水などの災害」など、100年企業には幾多の困難を乗り越えてきた強さがあり、企業理念や経営方針、危機管理対策には、学ぶべき点が多くあります。100年企業の多くは家訓・社是・社訓などの創業理念を持っており、会社の目指す方向性や社員の共通価値観醸成や改革の際の立ち返るべき原点として重要な役割を果たし、求心力にもなっています。

世界の 100 年以上の主要な企業例

国	事業内容	企業名	創業年	業歴年
スウェーデン	鉱山事業	ストーラ	900 年頃	1121 年
イタリア	ベネチアングラス	バロビエトーズ	1295 年	726 年
イタリア	金細工	トニーフィレンツェ	1369 年	652 年
イギリス	ビール製造	ホイットブレッド	1742 年	279 年
フランス	クリスタルガラス	バカラ	1764 年	257 年
フランス	馬具製造他	エルメス	1837 年	184 年
スイス	食品メーカー	ネスレ	1866 年	155 年
フィンランド	通信機器	ノキア	1865 年	156 年
アメリカ	金庫製造他	ディーボールド	1859 年	162 年
アメリカ	ヘルスケア	ジョンソン&ジョン	1886 年	135 年
中国	漢方薬	北京同仁堂	1669 年	352 年

(出典：久保田章市「100 年以上生き残るヒント」を基に筆者作成、業歴年は 2021 年時点)

欧州で最古の企業がスウェーデンの鉱山会社であるストーラ社で業歴 1121 年の歴史を有します。ベネチアングラスや金細工の会社は古く、またバカラ、エルメスなど老舗は 200 年前後の歴史です。アメリカは 1776 年に建国してまだ 245 年であり、金庫製造や物流業のディーボールド社が最も古く 162 年の歴史を有します。

アジアでは記録が少なく、中国の北京同仁堂が 350 年以上の歴史と古いですが、日本のような 500 年や 1000 年以上の企業はありません。韓国では創業 100 年以上の企業はほとんどないのが実情です。

(3) 創業100年企業の国別ランキング

創業から 100 年以上を経過した企業の数を見れば、世界で最も 100 年企業が多いのは日本で 3 万 3076 社。世界の創業 100 年以上の企業の総数、6 万 6609 社

の41.3%を占めた。2位は米国の1万9497社（24.4%）、3位にスウェーデンの1万3997社（17.5%）が続いています。

創業100年以上の企業数と比率（日経BPコンサルティング調査、2020年4月）

		企業数	比率
1位	日本	33076	41.3%
2位	米国	19497	24.4%
3位	スウェーデン	13997	17.5%
4位	ドイツ	4947	6.2%
5位	英国	1861	2.3%
6位	イタリア	935	1.2%
7位	オーストリア	630	0.8%
8位	カナダ	519	0.6%
9位	オランダ	448	0.6%
10位	フィンランド	428	0.5%

（4）100年企業（長寿企業）の経営理念の共通点

100年企業の社是・社訓・家訓に、共通しているキーワードは、モノやサービスに関してお客様第一や信頼、品質、技術、創意工夫、革新、誠実、感謝、信義、使命感が多いことがわかります。

「玉磨かざれば光なし」（時計・眼鏡小売り）

「王道を歩め」（漆器卸）

「入りて見よ、桜の奥にまた桜」（織物染色）

（技術の追求にゴールはなく、常に研究に励め、技術は無限との意味）

「利は貪るべからず、与えるべし」（清酒製造）

「謙虚、誠実、正直に商う前に、人間として生きる」（包装用品卸）

「伝統は革新の積み重ね」（小売り）、「老舗は常に新しい」（小売り）

「三つの気、英気、活気、気配り」（土木工事）

「もの云わぬものにもものを云わせるものづくり」（焼酎製造）

「喜ばれる楽しい旅のお手伝い、お客様は我々の恩人である」（旅館業）

「信用を重んじ確実を旨とし、浮利に走らず」（金融業）

「三方よし」（売り手よし、買い手よし、世間よし）（近江商人）

■ 長寿企業の共通点

「環境の変化に敏感で、技術進歩に対し新しい技術を生み出し自社の基軸を重視」
「強い結束力と社長の強いリーダーシップでリスクを取り挑戦し続けている」
「現場重視志向で、現場の社員の声に傾聴し、現場の判断を大切にしている」
「資金調達に保守的で堅実、無理な投資はしない、質素儉約を旨の社風」

■ 100年企業の状況

100年企業も、現在は大きな試練の曲がり角に来ています。
日本企業全体の社長の平均年齢は59.7歳と日本全体でも高齢化しています。
これからの長寿企業は、これまでの顧客重視、本業重視、品質本位、従業員重視などは守りつつ、得意分野でNo1を取る分野を築き経営資源を集中投資する、デジタルネットワークへの機敏な対応、デファクトスタンダード（国際標準）獲得への積極的な対応、省エネ等への環境対策、ロボット・AI・ビッグデータなどの技術開発、リーダーの強い情熱と発想の創意工夫、リスクに強い体質作りや効率的経営などが求められています。

■ 業種別

業種を細分類別に見ると、「貸事務所」（894社）がトップとなりました。創業時は別事業を主業としていた企業が、所有する土地にオフィスビルなどを建て、賃料収入が増加し、貸事務所業へと業種が変わったケースが多いのです。

2位は「清酒製造」（801社）。清酒は1300年前から日本に存在していたと伝えられており、古くから定着している産業のひとつとなっています。

その他、「旅館・ホテル」（618社）や「酒小売」（611社）、「呉服・服地小売」（568社）、「婦人・子供服小売」（535社）などの業種が上位を占めています。

（注）世界最古の企業———宮大工の「金剛組」は創業が飛鳥時代の578年で、業暦1441年と世界で一番長い歴史を持つ企業です。初代金剛重光が聖徳太子ゆかりの大阪の四天王寺を建立した事を発祥としています。その後聖徳太子の命で法隆寺も建立しました。その後神社仏閣の建築や築城をしてきました。近代ではビル建築等手掛けてきましたが、大手ゼネコンとの価格競争に巻き込まれて売上が激減し、2005年経営破綻しました。その後大手建設企業の高松建設に支援されそのグループ会社として生き残っています。

(5) 100年企業に共通する経営理念(社是・社訓・家訓など)について

100年企業の経営理念(社是・社訓・家訓、創業理念等)について分析してみると、経営理念とは何のために働くのかという組織の存在意義や使命の基本的価値観と目的意識であり、これによって社員と基本的価値観を共有化し、社員の行動判断にもなり、企業における求心力になっていることが分かります。

経営理念を社史や会社案内やインターネットや単行本などの公表データから分析してみると、多くの企業で経営理念を持ち、現在に継続していることがわかります。それは企業の創業の原点であり、会社の目指す方向性や社員の精神的支柱になっており、社員の共通価値観の醸成や改革の際の立ち返るべき原点として重要な役割を果たしています。

100年企業は、社長など経営陣は年頭訓示や期初の会社戦略会議などで創業精神などを繰り返し引用し会社の求心力として活かしており、その上で現代流にリアレンジして時代の変化に対応した戦略を打ち立てているのです。

リーダーは創業精神の理念を率先垂範により、行動や意思決定に活かしており、創業期からのDNAを受け継いでいる企業が多いのです。

■ 特徴的な社是・家訓の事例

①「先義後利」 大丸百貨店(J.フロントリテイリング グループ)

大丸百貨店(1717年創業)での企業理念で、「先に義があって、後に利があるべし」というもので、世のため、人のため、社会の役に立つという大義のために会社は存在するべきものであって顧客の為に創意工夫し、素晴らしいサービスや技術を提供し、社会的責任をしっかりと果たしていれば、利益は後から付いてくるのです。

「会社は、何をやるために、誰に何を提供する為に存在するのか」という考え方を重んじています。

②「三方よし」 近江商人の社是

近江商人の流れをくむ老舗企業：伊藤忠商事(1858年創業) 高島屋(1831年創業) 日本生命(1889年創業) 西川産業(1566年創業)、近江兄弟社(1920年創業、メンソレータム)、近江物産(プラスチックリサイクル)などの社是です。

「三方よし」とは「売り方よし、買い方よし、世間よし」であるが、当地ではこれに「お天道様よし」が加わります。

売る会社にとっても、買うお客にとっても良く、どちらかが一方的に儲けるのではなく共存共栄で、しかも、社会全体や地域社会にとっても望ましい商いが良いと

しています。そして、「お天道様よし」とは、お天道様や神様に照らしても恥じないような正直で公正な商売をするようにという意味が込められているのです。

「企業は公器なり」であり、私企業でも公的な使命を担っています。CSR (Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任) を意識した経営が必要です。

③「常新老舗」(老舗は常に新しい) 京都の老舗企業

京都には、100年以上続いている老舗企業が1400社以上あります。これらの企業は「革新」を続けてきたので、「老舗」企業として生き残ってきたのです。時代の変化、お客様のニーズの変化、環境の変化に柔軟に対応し、それまで培った技術やサービスを活かしつつ、新しい商品の開発や新規販売の開発など革新的な経営をしてきたので、存在価値のある会社として生き残ってきたのです。

「革新」と「老舗」は矛盾するものではなく併存できるのです。ベンチャースピリット(企業家精神)を持って時代の変化にチャレンジし、製品やサービス内容を変えていかないと生き残れないという戒めを込めています。

④「おいしさの本質を究めて健康な生活を創り出す」、「未知の領域への開拓者精神」 味の素

1909年創業の味の素はこの2つの創業精神が根づいています。味覚の中の「うま味」を発見し「うま味調味料」を商品化し、うま味という新しい価値創造を行ったのです。湯豆腐のおいしさは、昆布に含まれるアミノ酸の一つであるグルタミン酸です。また、世界の26か国でグローバル展開をしていますが、戦前から台湾にも積極的に進出し、アフリカから南米まで展開しており、未知の領域への開拓者精神が息づいています。

⑤「創意工夫・良品廉価」 新宿中村屋

「新宿中村屋」は新宿の顔の一つですが、創業は1901年(明治34年)と古く、120年の歴史があります。創業理念は「創意工夫・良品廉価」です。創業者は、当時珍しかったパン屋を始めて、その後シュークリームからヒントを得て「クリームパン」を作りヒットしました。

その後、和菓子やレストランにまで広がっていきました。1927年に新たなメニューとして「インドカレー」を提供しヒットしました。きっかけは、創業者夫妻がかくまっていた日本に亡命中のインド独立運動家からレシピを伝授してもらい、改良を加えたカレーを作ったのです。味がよく今でも人気があります。この「恋と革命の

カレー」は長く愛されてきていますが、時代の変化に合わせて伝統の味を食材や製法を少しずつ改良し、味を微妙に変化させているので飽きがこないのです。

一方和菓子では、戦後デパート直売店に進出したことで多店舗化し、和菓子の日本人の嗜好の変化に合わせて改良を重ね、手ごろな価格で消費者の心をつかみました。さらに中華饅頭などをコンビニで販売することで販売ルートも拡大し、味も嗜好の変化に合わせて肉まんでは10種類以上揃えました。このように創業理念は今でも社員に浸透し、行動規範になっており、時代に合わせて改善しています。

⑥ 「おいしい和菓子を喜んで召し上がって頂く、日本の文化や魅力を伝える」 「伝統は革新の連続である」 虎屋

羊羹など高級和菓子で有名な虎屋は、創業が1562年と室町時代です。1560年に桶狭間の戦いがあり、その2年後に創業したのです。織田信長が今川義元を破った頃であり、業歴は459年にもなっています。

室町時代から歴代天皇や宮家への御所御用菓子屋として京都で定着し、「みやび」な文化を伝える和菓子として評価を確立していきました。明治に、天皇の東京遷都に伴い虎屋は東京に本店を移しました。

経営理念は「おいしい和菓子を喜んで召し上がって頂く。和菓子を通して日本の文化や魅力を伝える」ことにあります。

虎屋は終戦後の物不足の頃は、羊羹の材料も機械もないので、喫茶店とパン屋をやってなんとか生き延びたのです。

虎屋は伝統の味である「あんこ」をベースにした和菓子に安住することなく、時代や若い人にもっと受け入れてもらうよう常に革新を図っているのです。例えば、六本木ヒルズ内にある「TORAYA CAFÉ」がそうです。そこでの菓子のコンセプトは「和と洋の良さを引出しながら、和菓子のアイデンティティーを持ったケーキや菓子」です。

例えば、「あん」とチョコレートを混ぜたパウンドケーキのような「あずきとカカオのファンダン」は味がおいしいものでした。また、抹茶とホワイトチョコのソースがかかった「豆乳と白小豆の葛ゼリー」も人気があります。形は洋菓子でも、和菓子の伝統である「あん」や「小豆」が活かされているのです。

虎屋は、単に流行を取り入れるのではなく、**新しいものを取り入れながらも、その本流や伝統を変えずに創意工夫し、現代に合った和の価値を発信していく**という意気込みが見えます。

「**伝統は革新の連続である**」の理念を有し、常にイノベーションを繰り返しています。

1805年に作られた「掟書」（おきてがき）があり、社員は製造品質の維持や社員同士のチームワークや指導教育の徹底と自己研鑽など自主性も重んじるなどの家訓を守りつつ、時代の変化に対応してきました。常に「革新」を続けてきたので、「老舗」企業として生き残ってきたのです。

⑦「**所期奉公、処事公明、立業貿易**」 三菱グループの綱領と現在の課題

三菱グループの創業者の岩崎弥太郎の創業理念や綱領を基としています。

岩崎弥太郎の幼少期は「赤貧洗うがごとし」の貧乏だったのですが、学問し、後藤象二郎と出会い、江戸や長崎で学び、西洋列強や貿易を学び経営感覚を磨きました。1870年、三菱グループの前身である九十九商會を発足し、1873年に三菱商會に改名しています。岩崎弥太郎は日本一の海運王を目指し宣言し、1877年西南戦争の際、政府軍の軍事輸送を大量に引き受け、事業を拡大していきました。

その後、日本郵船として日本一の海運会社に成長しました。一方、商社部門は三菱商事、為替両替部門は三菱銀行へと発展していったのです。

岩崎弥太郎は明治9年に日本で初めて、社員にボーナス（賞与）を支給しました。また、早期に複式簿記を採用、減価償却の概念も導入したり、英語教育の重要性を早くから認識し英語教育を施しました。

岩崎弥太郎の経営の心得は「**気概、現状打破、未知挑戦、競争原理、会社の経営結果は社長の一身に帰す**」ですが、新しい分野へのチャレンジ精神の意識改革と競争原理導入による切磋琢磨や結果責任を説いています。

また、三菱グループの3綱領は4代目三菱社長の岩崎小彌太が作ったものですが、現在でも三菱グループ各社の基本的な経営理念として受け継がれています。

- ・「**所期奉公**」(期する所は社会への貢献、事業を通じ物心豊かな国の実現)
- ・「**処事公明**」(フェアプレーに徹する、公明正大で品格ある行動、コンプライアンス)
- ・「**立業貿易**」(対外的な貿易はじめグローバルな視野で事業する、グローバル経営)

1880年に創業し、141年の歴史がある三菱銀行（現在三菱UFJ銀行）はこの3綱領に込められた伝統をしっかりと守りつつ、現代風にリアレンジして「顧客 No.1、信頼 No.1、国際性 No.1 を目指す」というという理念として受け継いでいます。

三菱グループは、2021年に創業151年を迎えました。「財閥」では後発ながら、海外の先進的な技術を持ち込み、高度成長期の日本の経済・産業をけん引して

きました。戦後は財閥解体の憂き目にあいましたが、日本の高度成長にあわせ、化学や重工業、自動車などの製造業から金融・保険、流通、商社などに業容を拡大し、4千社超の企業群を為すまでになりました。

ただ、世界は今、デジタル革命の只中にあります。三菱グループはデジタル革命をリードしているかと言えば、伸び悩んでいるとの声もあります。三菱重工や三菱商事、三菱UFJフィナンシャル・グループなど三菱グループ主力上場21社の時価総額合計は足元で25兆円です。21社を束ねても米グーグルの持ち株会社の米アルファベットの4分の1の水準です。

デジタル経済圏を作り上げたグーグルの上場は2004年で、10年ほどで三菱グループを追い抜きました。サムスン電子もデジタル経済圏の入り口となるスマートフォンの製品や部品を握り、時価総額を2004年末比で約6倍に増やしました。一方、三菱グループの時価総額は2004年末比でほぼ横ばいです。世界に押し寄せたデジタル革命の波にどう対応し、新たなサービスを生み出せるかこれからが正念場です。

⑧ 「信用を重んじ確実を旨とし、浮利に走らず」「公利公益」「進取精神」、住友グループ

住友グループの創業の理念は、住友家初代の住友政友が事業の心得を「文殊院旨意書」で説いています。「信用を重んじ確実を旨とする」「時勢の変遷理財の得失を計り、弛張興廢することあるべしと雖も、苟も浮利に趨り軽進すべからず」や「公利公益」「進取精神」などが含まれています。

事業において信用を重視し確実性を基本とし、投機的な商売には手を染めるな、と戒めています。また、「公利公益」は自利利他公私一如で、住友自身を利すると共に国家を利する事業であるべきと説きます。さらに「進取精神」では国と社会全体を考えて長期的で大所高所から国家百年の事業を計るべしと説いています。

(6) 変化させてはいけない伝統と時代の変化に合わせた革新

このように100年企業の創業精神を分析すると、共通項として100年企業は「変化させてはいけない伝統」を継承すると同時に、時代に合わせた革新を常に行っていることが分かります。

■ 変化させてはいけない伝統

① 顧客第一主義

お金を払っていただくお客様が喜んでいただくような仕事をしなければいけません。顧客満足を高める経営とよく言われますが、満足ではなく、そこまでしてくれるのか、というお客様に感動を与えるようなところまでめざすなど、もう一段上のレベルを志しましょう。顧客に新しい価値を創造して提供することが使命という意識が社員に浸透していくことが大事です。自利利他のように初めから儲けようとするのではなく、まず、お客様に役に立つかどうか、喜んでもらえるかどうかで考える。利益は後からついてくる。共存共栄も大事な価値になります。

大丸の家訓の「先義後利」や三越の「売りにて悦び、買いて悦ぶ」や近江商人の「三方よし」も同じ考え方です。

② 本業重視

本業と全く関係のない多角化をすれば、そこには専門の競争相手がいて潰されやすいものです。あくまでも本業での技術やノウハウを活かして応用することで商品知識や事業のノウハウを習得し、信用を得て、自社の強みにしているのです。

製造業がリゾートホテルに手を出すなど本業から全く離れた商売をすると失敗しやすいのです。ただ本業をただ単に守ればよいというのではなく、発想の転換を図って本業にプラスアルファとしての新しい価値を生み出すことを不断に行っていく必要があります。

③ 品質本位、技術力重視

100年企業は、競争の厳しい世界では他社に無い「オンリーワン」の技術やニッチの世界で圧倒的なシェアを持つ技術のある製品やサービスを有しています。

高品質のブランドはコスト削減などで手を抜けばすぐ消費者に見抜かれるものです。和菓子会社ではその味を求めてお客が買いに来るので味を維持し、そのために材料にもこだわりがあり、製法も品質を維持するためには絶対に手を抜きません。それがブランドを高めていることになるのです。

④ 従業員重視と人材育成

100年企業では、人材は「人財」として大事にし、人材育成に時間とお金をかけています。**仏性礼拝の精神で社員の自主性**を重んじているのです。「企業は人なり」と新人には社会人としての基礎としてマナーや信用や財務、法務などを研修

し、企業の創業者精神をたたき込み、技術を教え、その後、業務を実践で教え一人前になるように鍛えるなど、社員教育に時間と金をかけて行っています。

さらに、入社式、新人歓迎会、暑気払い、社員旅行、運動会、忘年会など社員同士の一体感を持たせるような取組や、永年勤続表彰など長期勤務者に報いる行事も実施しています。こうした仕掛け作りのうまさ新商品開発や新技術開発などのモチベーションアップにつながっているとと言えます。近年はコロナ禍でこうした仕掛け作りが以前のように集まると密になるので、オンラインでの参加や各自の動画配信など種々工夫を凝らせば同じような効果が得られます。

■ 時代の変化に合わせた革新

① 商品・サービスへの創意工夫と顧客満足対応

「変わらないことは成長しないことと同じ」「変革を恐れるな」「革新の連続が伝統になる」と社員に時代を先取りしたアンテナ機能と創意工夫を求め、社長自ら率先垂範で現場や顧客の生の声を聞き、変化を見逃さない観察眼で新しい商品開発につなげています。

顧客が困っていることやこうして欲しいといった現場の声を咀嚼し、本業を活かしつつ、その応用の試行錯誤の連続の中に、顧客の潜在ニーズを呼び起こす商品が生まれ、顧客満足向上につながっているのです。

② 販売チャネルを時代に合わせて拡充

100年企業は、販売チャネルを時代の変化に対応して、販売エリア、顧客、販売方法、仕入先などを変えていく機を見るに敏な経営を行っています。また新たな顧客開拓や既存顧客の拡充の為、インターネット販売などの活用は必須です。さらに販売チャネルを国内だけでなく海外に広げたり、対面販売の多様化など、顧客変化に対応した販売チャネルを拡充しています。

③ 本業の技術を生かした新規事業へ挑戦

日本製鋼所は、日本刀づくりから始まり、その延長線上に現在では蒸気発生器、加圧器では世界のトップメーカーですが、刀匠の技術が会社のモノづくりの原点になっています。新しいことに挑戦するために限りある経営資源である人材などを思い切って投入して集中することも必要です。100年企業は常に本業の応用としての新規事業を開拓しビジネスの柱に育てていく努力を怠っていません。

また新しい商品開発に成功したのは養子の方が多いと言われてはいますが、新しい血を入れて活性化させているところもあるのです。

④ 時代に対応した柔軟な組織や体制改革

どんな組織も5年も経過すれば時代の変化についていけない部分が出てくるので、柔軟に組織を変えていく意識が必要です。権限や営業開発などを本社集中型か支店分散型かなどは一定の年数を経て繰り返している企業が多く、それぞれメリット・デメリットがあるからです。

人事制度も、人事戦略や働き方の多様化や評価制度の向上に合わせて、一般には3年ごとには人事制度に改訂していく必要があります。

(7)長寿企業が直面している課題

100年以上の長寿企業も、次のような大きな試練を迎え曲がり角に来ています。

- ・グローバル化への対応と競争（海外への生産シフト、海外での市場開拓、企業の海外進出の進出先の難しさ、進出先での競争激化、海外でのコスト増、労務管理の難しさ）
- ・ネット通販など販路の革新や多様化、デジタル化対応、飲食業ならテイクアウト併用等
- ・ロボット・AI・ビッグデータ活用などの技術開発や米国GAFへの対抗など、
- ・日本での企業間競争の激化（環境対応、値下げ競争、企業の買収合併、リスク管理）
- ・自動運転、シェアリングサービス、キャッシュレス、スマホ決済革命等への対応
- ・地方経済の衰退（地方の人口流出、地域密着型企業の売上減少、地銀の体力低下）
- ・コスト削減の値下げ圧力の拡大（値下げによる利益圧迫、低価格・高品質要求など）
- ・後継者不足（経営者の高齢化、事業の承継の困難さ、経営責任を嫌う、M&A増加）
- ・人口減少（2004年をピークに日本の人口減少、2030年は10%人口減少、内需の減少）

2000年以降の約の10年間に長寿企業の5～10%が廃業や倒産しており、ひっそり歴史を終える長寿企業も多いのです。2011年の東日本大震災の影響を受けて100年続いた日光の老舗旅館が原発事故や風評被害で客が激減し倒産しました。

2008年には百貨店の売上高がコンビニに抜かれました。コンビニはじめスーパーの躍進、量販店やホームセンターの成長、通信販売との競争で百貨店の地位が低下し、生き残りのために再編成が相次いだのです。

2020年はコロナ禍で多くの老舗企業の廃業や倒産が相次ぎました。

今から100年前の明治40年代は日本各地で電機、重工業、鉄道などが産声を上げました。創業から100年経つとオーナー企業の多くは3代目か4代目が中心メンバーになって経営を行っています。

日本企業全体の社長の平均年齢は59.7歳と高齢化しており、後継者不足も深刻化しています。100年以上続けるには1代の社長の在任期間が25～30年として

3代から4代の社長が必要となります。3代目の社長の時代にしっかりした経営基盤ができるかどうか、永続できるかどうかの分かれ目になると考えます。

(8) これからの長寿企業に求められる今後の展望

① 本業重視を徹底化させ、選択と集中で市場の中でNo. 1の分野を作る

常に創業理念などに立ち返り、本業重視でその技術等を徹底的に極めることでノウハウ、知識を掘り下げ、ターゲット市場に経営資源を集中投資し、ニッチの分野でも他社の追随を許さない分野を築くことが求められます。ある分野でNo1を取ることは、社員の自信になり応用が出来るようになります。例えばあるアパレルメーカーでは25～35歳の女性向けのスポーツウエアという分野でNo1になりました。また、ある食品容器メーカーは、スーパーの鮮魚売り場の高単価食材の容器という分野でNo1になるなど、顧客のこだわり消費、専門化ニーズに絞って市場を開拓し取引を伸ばしました。選択と集中を行い、自社の強みを活かして、狙う市場を開拓していく進取の精神が重要となるのです。

② デジタルネットワークへの機敏な対応、ロボットやITの活用、アイデアの実現化

アップル社のスティーブジョブズ会長が開発した「i-Pod」や「i-Phone」には感動を与える夢、斬新さ、便利さがあり、品質もシステムでインテグレートされた製品に仕上がっているのはご存じの通りです。アイデアはデジタルネットワークなどを駆使して実現させる商品やサービス作りが重要となります。日本のインターネット市場やカタログなどの通販市場は、百貨店やコンビニエンスストアの市場規模を抜きました。デジタル化の進展で販売マーケット等が大きく変化しているのです。

③ デファクトスタンダードを作るべく国際標準獲得への積極的な対応

建設機械のコマツはパワーシャベルなどの建設機械にGPSを装着させて、世界中に販売した建設機械の使い方をデジタルで把握し、有望市場の開拓や景気動向調査等に活用しています。

また、部品をグローバルで共通化し、部品のデファクトスタンダード（事実上の標準）を作り、コマツの世界の工場の生産工程を統一しました。このように「事実上の国際標準」を作ると、圧倒的に強みを発揮できるのです。これからはこうした点も意識して積極的に対応していくことが、他社との差別化につながります。他にも同様に知的財産権の国際標準、電気自動車の機能や安全の国際標準、貿易決済の国際標準など取り組むべき分野はまだ多くあると考えます。

③ 省エネ等の環境対策に積極的に対応し総合環境産業として社会に貢献

省エネの設備（空調、照明等）の技術革新、太陽光パネル、風力発電、地域冷暖房熱供給、河川の熱転換など再生可能な自然エネルギーの活用と向上やスマートグリッドや水ビジネスなど環境関連のビジネスチャンスは拡大していきます。

④ 発想の飛躍的変化を促すリーダーの情熱と社風

社長などリーダーには、改革への情熱と強い意志が何よりも求められています。創業精神を重んじ、新時代の変化を先取りして発想を変えて研究開発を率先垂範で取り組むことが重要となります。

⑤ リスクに強い体質作りと効率経営

企業の永続のためには、様々な危機管理対応力が求められリスクを予め想定して備えておくことが必要です。リスク管理の高度化を営業強化と合わせて行うことで、企業の足腰や体力が強固になるのです。

V. 人生100年時代のシニア雇用で70歳までの就業機会と生きがいを

2021年4月から「改正高年齢者雇用安定法」という社員が70歳になるまで就業機会を確保するよう企業に求める改正法が施行されました。これにより企業は施行後に定年制を廃止するか、定年を繰り上げるか、定年後に契約社員などで再雇用し、70歳まで継続雇用を続けるかなどの対応を取る必要があります。改正法では罰則規定のない努力義務にとどまりますが、将来的に義務化される可能性が十分あり、経営者の皆さんには社員が70歳まで働ける環境を整備する責任があります。

少子高齢化で労働人口が減少しており、また平均寿命が延びて人生100年時代を展望し、元気で勤労意欲のあるシニア世代にしっかり勤労機会を提供して、生きがいを持って過ごしてもらうことを考えて経営していかなければなりません。日本は少子高齢化で、今後の労働力不足は深刻な状況にあります。国立社会保障・人口問題研究所（2017年推計）では、生産年齢人口（15～64歳）は2040年に5978万人と2015年と比べ1750万人も減少する一方、65歳以上の高齢化率は35.3%まで上昇すると推計しています。**就業者数の年齢別推移（万人、%）**

	就業者数	15～54歳	55～64歳	65歳以上
2000年12月、A	6440（100%）	4953（76.9%）	1010（15.7%）	477（7.4%）
2010年12月、B	6278（100%）	4498（71.6%）	1232（19.6%）	548（8.7%）
2020年12月、C	6666（100%）	4586（68.8%）	1175（17.6%）	904（13.6%）
10年間の増減 C-B	388	88	▲57	356

出典；総務省「労働力調査」、三菱経済研究所「経済の進路」2021.4

上記の表の通り、就業者数はこの10年間で388万人増えましたが、年齢別にみると、65歳以上が356万人増と91%を占めています。改正高年齢者雇用安定法の法律施行に先んじて65歳以上の雇用が伸びていることが分かります。国としてもシニア層の就業を促し、社会保険料を負担する側に回ってもらいたい意向もあり、シニア層も平均寿命の伸び（平均寿命：男性81.0歳、女性87.1歳、健康寿命：男性72.1歳、女性74.8歳、2016年）を受けて老後の生活費を自ら賄いたいという気持ちもあります。

また、年金の支給開始年齢の原則は65歳ですが、22年4月から60～75歳（現行は70歳）までに選択制で拡大します。こうした情勢を鑑みて、国内の経済社会の活力を維持するためにも、働く意欲がある人が年齢にかかわらず働ける環境整備を図るために、2021年4月から改正高年齢者雇用安定法が施行されました。

改正高年齢者雇用安定法の対象となる高年齢者就業確保措置

- (1) 70歳までの定年引き上げ
- (2) 定年制の廃止
- (3) 70歳までの継続雇用制度（再雇用制度・勤務延長制度）の導入
- (4) 70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入
- (5) 70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入
 - a. 事業主が自ら実施する社会貢献事業
 - b. 事業主が委託、出資（資金提供）などする団体が行う社会貢献事業

厚生労働省の調査では、70歳以上が働ける制度を設けている企業数は5万1633社で全体の31.5%でした。（2020年6月時点）。前年同月比で2.6ポイント増えましたが、65歳までの雇用確保措置を設けている企業比率（同99.9%）と比べ、導入はまだ限定的です。慢性的な人材不足から中小企業（32.1%）の方が大企業（26.1%）よりもシニア人材の活用に熱心といえます。

総務省の就業構造基本調査を基に集計したデータによると、「働きたいが働いていない高齢者」の割合は、60～64歳は15%であるのに対し、65～69歳は22%、70～74歳は27%と、年齢を経るごとに高くなっていきます。そこには定年後も働く意欲はあるものの、雇用の受け皿が整備されていない現実があります。改正法施行の背景には、少子化による労働力不足、高齢化に伴う社会保障費の増大があります。一方、ある研究所の試算では再雇用などで70歳まで働く人が増えた場合、企業の人件費は2040年に65～69歳だけで19年比3割多い6.7兆円に膨らむとの予測結果

もあります。企業の負担が増える中、シニア人材が持つ技能や経験を生かす環境づくりが急務になっています。

人生100年時代と言われていますが、65歳あるいは70歳で引退した後もまだ30年近い人生が残っている可能性があるということになります。年齢に関わらず自分らしく社会の中で“活躍”し続けることは、健康や生きがいにもつながります。特に「就労」という形で活躍し続けることは、高齢期の経済基盤を支えていくことにもなります。

「65歳までは生計のための就労（＝生計就労）に勤め、その後は“85歳くらい”まで生きがいのための就労（＝**生きがい就労**）に従事する」という考え方もあります。65歳からの生きがい就労は、現役と同じような働き方ではなく、週2-3日程度の軽度な仕事など、高齢者の多くは、現役と同じような週5日のフルタイムで働くことを望んでいません。自分の体力やペースに合わせて働けることを望む人が多いのが実態です。

生きがいのための就労という働き方は選択肢も非常に多くなります。雇用されて働くスタイル（継続雇用、再雇用、再就職）から、自らから「起業」する、NPOなど地域貢献型の活動をする、ボランティア活動する、という活躍の仕方まで様々あります。65歳からもこうした様々な働き方、活躍の仕方がある、自分のキャリア・人生を拓けられる可能性があることは素晴らしいことと考えたいものです。

経営に携わる皆さんも、シニア層の豊富な経験やノウハウなどの良さを、「**仏性礼拝の精神**」で見出していただき、若い人への指導や品質や安全や管理面で会社に貢献してもらい、低賃金ではなく働きに見合った処遇とキャリア形成を行い、シニア層の生きがい、生きがいを高めるよう活躍の場を作って頂きたいと思えます。

VI. 外国企業との合併会社での経営戦略と異文化対応

合併会社設立や提携など外国企業とのビジネススタイルのギャップと交渉

企業活動のグローバル化に伴い、日本企業同士だけではなく、外国企業との合併会社や業務提携などに直面することがあるかと思います。ビジネスの発展を考えるならば、海外市場開拓や日本での外資系との取引拡大などのビジネスチャンスはありますので、前向きに考えることは重要です。但しその際に外国企業特有のリスクやコミュニケーションギャップや異文化への対応など苦勞も多くありますので、冷静に自社の経営戦略、経営資源、得意分野やリスク分析をされて判断することをお勧めします。その際は取引銀行やコンサルなど専門家の知見も大いに活用されるとよいでしょう。

設立交渉では海外の商習慣、労働慣行、文化の違いからくるコミュニケーションギャップが多くありますが、主張すべきところは主張し、反論されれば丁寧に説明して説得し（**正語**）、双方が譲歩できるものは条件をつけながら譲歩して合意点を見出し、契約書に記載していく「**智慧**」が重要です。追って協議して決めるなどあいまいな表現では後に禍根を残しますので、契約書を交わす前に色々なリスクに対し双方が合意しておきたいものです。

(1) 出資比率：Capitalization (Paid-in Capital Ratio)

出資比率は、そのまま合併会社の主導権につながるもので、お互いの火花が激しく散るタフな交渉です。どちらも得意分野や弱みがあるので、相手とどう補完関係を作るのか、双方の力関係にもよりますが、相手の状況を総合的に分析し、どう折り合いをつけるかです。出資比率をこちら側が**51%**、相手側が**49%**など、過半数を取れば主導権が握れるので、こちらの強みをどう説得するか交渉することが必要です。この相手を尊重し相手を立てながら、こちらの主張すべき点はきちんと主張し、決裂しないようお互いの目指す目標を確認しながら説得していくのは骨が折れますが、最後は信頼関係、人徳、誠実さがないと駆け引きばかりのテクニックだけではうまくいかないものです。

(2) 取締役の人数：The Number of Board of Directors

日本側は出資の過半数を占めれば、役員会で多数決決議が容易にできるよう取締役数は相手より多くして、全体の役員数を奇数にして、日本**3人**：海外**2人**または日本**4人**、海外**3人**などにします。対等の精神で、役員数を同数にすると、決議が同数で割れた場合、持ち越しになりやすく、意思決定の機動性が欠けてしまうので注意が必要です。

(3) 取締役会の決議の方法 : Resolution of the Board Meeting

日本では通常、多数決決議になる内容でも、海外側は、全員一致決議 (Unanimous Decision) を主張することがあります。一般的には通常の場合は、多数決決議 (Majority Decision) になります。あまり細部の意思決定まで全役員一致原則で行うと、経営の機動性や柔軟性を損なう恐れがあるためです。

全員一致決議の具体的事案：①配当金支払 ②役員選任・解任 ③会社解散 ④事業計画・予算 ⑤法的手続きの開始・解決・和解など)

(4) 競業禁止条項の交渉 : Restrictions of Shareholders (Non-Compete article)

海外企業は将来、日本において今回の日本との合弁会社以外に、別の日本企業と合弁契約を結ぶことや、100%子会社を自ら設立することを禁じる競業禁止条項 (non-compete) を盛り込むように交渉することが重要です。

競業禁止の条項は、この合弁会社が長く継続できるかどうかの重要な意味を持ちます。ただこれはハードな交渉になりがちですが、時にはこれが通らなければ白紙撤回するぐらいの迫力や駆け引きも必要です。

(5) 経営戦略の立て方に見るビジネス文化の違い : Business Plan

合弁会社の10年間の業務計画(予算)の作成の考え方について、日本側は企業環境や競争条件が年々変化するので「小さく産んで大きく育てることとし、当初の3年間は保守的に作り、その後大きく成長させていく」考えを好みます。

海外側は「初めに10年後のグランドデザインをしっかりと作って逆算して当初の3年間はどうか決めるべき」との考えが多いです。日本と海外とのビジネス文化の違いがよく出ていますが、双方の意図する部分を組んで、初めにしっかり前提を置いて10年計画での10年後の姿を決めますが、毎年環境や競争の状況変化にも柔軟に、目標に反映できるような Moving Target 方式の計画策定にするなど歩み寄る余地はあります。

このように外国企業との合弁会社設立の交渉は、経営スタイルや文化の違いがありますが、経営上の交渉ではビジネスコミュニケーション文化の違いを互いにどう理解し、乗り越えるかが大きなポイントになります。出資比率などタフな交渉が多くありますが、交渉というものは、相手との共同作業であり、一方的な勝ちはなく、こちらの利益や価値をできるだけ高めつつ、相手にも得が出るような接点を見出す営みであり、**中道の精神**も必要です。

■ 国・民族によるコンテキスト文化の違いーエリン・メイヤー氏の分析よりー

アメリカの文化人類学者エドワード・ホール (Edward Hall) は、「文化とはコミュニケーション」と定義しており、世界中の言語コミュニケーションの型を高コンテキスト文化と低コンテキスト文化に分類しました。コンテキストは日本語では文脈ですが、コミュニケーションが成立する際に重要な拠り所です。

フランスのエリン・メイヤー INSEAD 客員教授は、異文化の違いを初めから認めた上で、どうコミュニケーションするかが重要であると分析しています。外国と自国との文化の違いを、予め事前に認識してから対応することが、無用な摩擦を防ぎ、円滑なビジネス交渉の土台になります。

高コンテキスト文化 (ハイコンテキスト) では、状況や文脈から判断して、言葉以外で情報を伝達する割合が多くなります。いわゆる「察し」の文化です。「暗黙の了解」、「阿吽の呼吸」、「一を聞いて十を知る」といった言葉があるように、日本人のコミュニケーションスタイルは、高コンテキスト文化の最たるものです。アジア系の人には「いいえ (NO) をほのめかして伝えるので、真意を測ることが求められる」、「何を言っているかではなく、何を意味しているかを聞くことが大切である」

一方、低コンテキスト文化 (ローコンテキスト) では、伝達される情報は実際に話される言葉に比重が置かれます。そこには、本音と建前、形式を重んじるような日本人によく見られるコミュニケーションは存在せず、話されている言葉の内容そのものが情報のすべてとなります。特にアメリカは移民の国なので、それぞれ別の文化的バックグラウンドを持っているので、明確なメッセージを好みます。英語は単語数が50万語もあり、フランス語の7万語よりはるかに多いのは、微妙なニュアンスを表現する言葉やはっきりと意味を伝えるための言葉が英語には多いからと言えます。

外国人とコミュニケーションを行う際には、日本人のコミュニケーションスタイルが高コンテキスト文化に位置づけられることを自覚して、あいまいさを排し、明快でより具体的な言葉遣いをすることが重要となっています。

ハイコンテキスト文化とローコンテキスト文化による文化の違い

コンテキスト文化	概要
ハイコンテキスト	<ul style="list-style-type: none"> ・察しの文化、暗黙の了解、阿吽の呼吸、空気を読む ・本音と建前が異なる ・中国、日本や多くのアジア文化圏ではメッセージをほのめかして伝えるので、聞く側に行間を読み取ることが求められる察しの文化がある。
ローコンテキスト	<ul style="list-style-type: none"> ・アングロサクソン文化圏では、できるだけ字義通りかつ曖昧さのないコミュニケーションが良いコミュニケーションとされている文化である。文書化、見える化、説明責任の文化 ・Yes or Noをはっきり言う。アメリカ、ドイツ、スイス、オランダなどが該当する。フランスやイギリスはハイコンテキストとローコンテキストの中間にある。

出典：エリン・メイヤー「異文化理解力」(The Culture Map)を基に筆者作成

ハイコンテキスト文化とローコンテキスト文化の国別分布

ハイコンテキスト	日本、韓国 中国、インドネシア、ケニア インド イラン、サウジアラビア、シンガポール
中間・ミドルコンテキスト (ハイコンテキストとローコンテキストの中間)	フランス ロシア イタリア、メキシコ、ペルー スペイン、アルゼンチン ブラジル
ローコンテキスト	イギリス、ポーランド デンマーク、フィンランド ドイツ、オランダ カナダ、オーストラリア アメリカ

出典：エリン・メイヤー「異文化理解力」(The Culture Map)を基に筆者作成

エリン・メイヤーは、フランスはハイコンテキストとローコンテキストの中間のミドルコンテキストに属すると分析しています。実際にはフランス人は両方のコンテキストを場面に応じてうまく使い分けしているように思います。

アメリカ人はオープンマインドであり、良いと思ったことは **GOOD** とすぐ賛成し、嫌なことは **NO** と本音をはっきり言いますが、フランス人は本音を中々出さず、プライドも高く、ある提案に対し **YES** でも **NO** でもなく慎重に検討したいとはっきりせず、本音は別のことを考えていることがあります。

エリン・メイヤーは「日本人は何か頼まれると **NO** とは言いにくいので、**YES** と言いながら、あとで **NO** になることが多い。フランス人は頼まれたとき、できません (**NO**) と言いながら、あとで実はできるよ (**YES**) と言ってくることが多い」と言っていますが、日仏で国民性の違いをよく言い表しています。

一方で、中国人と日本人の間の交渉は、それぞれ「ハイコンテキスト文化」の国柄ですが、お互いに文化の歴史的土壌が異なり、誤解が生じやすいので、相手はローコンテキストだと思ってはっきりとした意思表示で交渉を行うことが必要です。今後グローバル化の進展に伴って、国をまたぐ交渉などは、よりローコンテキストの方向に動いていくと思われまますので、日本人はこれを意識しながら、グローバルビジネスを進めていくことが重要と考えます。

海外とのビジネス交渉では、その国や民族のコンテキスト文化を事前によく理解することは大事ですが、それだけでは解決せず、相手を尊敬し信頼関係を築きながら双方が主張すべき点は主張・説得し、双方にとってぎりぎり譲歩できるバランスの取れた落とし所を探していく情熱を發揮し、智慧を絞っていくことが求められると考えます。

VII. 日本の仏教の生活化と仕事や経済への影響

1. 大乘仏教の歩みと日本の中での定着と経済

大乘仏教は在家仏教徒に対し経済活動を促進し、正しい法による労働の勤勉や経済倫理を説く宗教です。大乘仏教では、経済活動は人様や世の為に働いて社会や人々を豊かにするもので仏道修行に通じると釈尊は説いています。

大乘とは、大きな乗りものの意味で、全ての人を悟りに至らしめ、全ての人と一緒に救いの彼岸へ行こうとする大きな船を意味しています。

紀元前2世紀後半頃からインドのガンダーラ地方で興った大乘仏教は、出家せずとも在家に在っても悟りが得られるとし、経済行為までも含んだ日常生活そのものが修行であるとししました。この大乘仏教がインドから中国に伝播され、やがて朝鮮、日本へと伝播していきました。インドから中国への伝播に大きな役割を果たしたのが貿易商であったことは大変意義深いと思います。

日本への仏教の伝播は、飛鳥時代は聖徳太子、奈良時代には行基などが仏教精神を広めました。日本仏教は基本的には大乘仏教です。平安時代では、空海や最澄などが広めましたが、当時は朝廷や貴族などが中心でした。天台宗の最澄の「**利他を以って自利となす**」と説いた自利利他の精神は大乘仏教の真髄です。他を利することが自分の幸せにつながるのです。また「財は人間の利他の行為をわれわれの分身となって助けてくれる手段であり、経済行為である。職業は修行であって悟りを開く道である」という趣旨のことを説いています。貯蓄も肯定しています。「**一隅を照らす、これすなわち国の宝なり**」と、どんな仕事にも必ず民のためになっており、社会のどこかを照らし、役に立っていると説いています。

鎌倉時代になると、法然、親鸞、道元、栄西、日蓮、一遍など続々と出てきました。親鸞は、生産には精励の勧め、消費には節約や奢侈の禁止、商いには正直な心、お金への貪欲の禁止、高利の禁止、少欲知足を説きました。

大乘仏教の中身も日本人に合うように工夫されて庶民に広がっていきました。例えば法然は本来複雑で難解な仏教の經典に対して、念仏をひたすら唱えれば救われるとし、道元はひたすら座禅に徹することで救われると庶民にでもわかるように説きました。そこには複雑な仏道の修行を庶民が理解し実行しやすくするために極力、機能を絞り込み単純明快にして実行しようという智慧が働いていたのです。

この複雑なものを単純明快化によってものをコンパクトにする「**縮み志向**」の考え方やモノ作りは、実はその後の日本の得意芸となり、「小さく、軽く、縮める、詰める」発想の源になっています。それは現代でも俳句、盆栽、生け花、茶室、扇子、折りたたみ傘、文庫本、折り詰め弁当など日本の生活のあらゆる分野に浸透していることからわかります。海外からも注目されています。

日蓮宗の宗祖の日蓮聖人は、法華経が仏教を説いた釈尊の唯一の教えであると、全ての人に平等に仏の心（仏性）が備わっていると説き、お題目の「南無妙法蓮華経」に功德のすべてが込められていると説き、布教を広めました。

江戸時代に武士から出家した鈴木正三（1579~1655年）は、「万民徳用」の中で現世の士農工商の職業の実践が仏道修行であると説いています。商人に対しては「商売をせん人はまず徳利の益すべき心づかいを修行すべし。身命を天道になげうって、一筋に正直の道を学ぶべし」と説いています。これは、商人は利益を求めることに徹してよい。その際、身命を天地の道理に投げ入れて一筋に正直の道を学ぶべきである、という意味です。

利益の欲求という煩悩的欲求を肯定しておいて、煩悩があるからこそ欲望のおもむくまま商売をするのではなく、自制心をもって心を高め正直な商人道を実践すれば、仏道修行になり悟りに達することができるという「**煩悩即菩提**」になっています。仕事で売上や利益など業績を上げなければならず、上がればさらにもっと伸ばさなくてはと欲が出てしまいますが、煩悩があるからそれに苦しむ自分に気づき、本来どうあるべきかを考え、どう心を高め正しく実践していくか、そのプロセスが悟り（真理の道）につながるといえます。

江戸時代の思想家の石田梅岩は、「**商人の売利は士の禄に同じ**」と説き、商人が正直な商売で利益を得ることは武士が禄をはむのと同じように正当な行為であり商人は堂々と商売してよいことを推奨しています。利潤追求は世のため人のためという人の道の倫理に基づいたものであれば恥ずべきものではないとしました。

石田梅岩は、商人の道徳は民の生活規範であり、「**正直、勤勉、儉約、質素、堪忍**」を重んじました。

日本の大乘仏教は、利潤追求を認めますが、**正しい心で勤勉に励み、儉約して浪費を戒め、中道の精神を持ち、布施などの六波羅蜜の実践の重要性**を説いています。

日本ではこうした大乘仏教という精神的支柱が浸透したお蔭で、平安時代から江戸時代にかけて経済が発達し、その後明治維新で欧米に追いつくために富国強兵で経済成長政策を国家挙げて力を入れてきました。戦後敗戦によって焼け野原から復興し、高度経済成長路線を歩んできました。日本人の血には、仕事に対して一生懸命取り組み、改善し、新しい商品などを開発し、顧客満足を大事にするような人様や社会に貢献することを喜びとする精神が息づいているといえます。

企業の布施行については、従来の利益還元型から**社会貢献型**に変化してきています。バブル時代は企業のフィランソロフィー（社会貢献活動）やメセナ（文化支援活動）と称してPRし、社会の為の財団設立、福祉施設などへの寄付や、文化・芸術・スポーツへの支援、地域社会貢献活動など何でもOKの時代もありましたが、その後の長い景気低迷により余裕がなくなり減少しましたが、中身を吟味して地道に社会貢献活動を続けている企業も多くあります。近年では金銭的寄付だけではなく、企業が有する施設や設備や人材などを地域社会に提供したりノウハウを教えたりする活動が増えてきました。また従業員のボランティア活動を支援するためにボランティア休暇の導入や補助制度も整備されて多様な社会貢献になってきています。

また、日本人はものにも魂が宿っていると考えます。日本人は「ものづくり」が得意であり、日本はロボット大国です。工場ではロボットに愛らしい名前をつけたりして馴染んでおり、ロボットと共存しています。ロボットにもいのちがあると考えるのは、大乘仏教であらゆるものには命があると説く「**一切衆生悉有仏性**」が根底にあるからです。日本では元々自然崇拜のアニミズム信仰の影響もあり、物を心と同じように大切に扱う「**物心一如**」の精神があります。日本では昔から物を作る人の社会的評価は高いものがあります。日本人は智慧と精進で、少しでも良いものを作ろうとチームで協力し創意工夫して切磋琢磨してものを作り上げる風土があります。

日本人にとって労働は忌み嫌う苦行や贖罪のための苦行ではありません。日本人は**仕事を通じて努力精進し自己実現を図ろう**とする考えがあります。仕事の中で八正道や六波羅蜜を実践し、勤勉・正直に業務に励むことは**仏道修行**そのものなのです。日本人の精神性の中には**正直で勤勉に仕事をする精神性**と、**仕事を通して人様の役に立ち自己実現しようとする大乘仏教の倫理性**があります。日本人には常により良いものを考えて現状に自己満足せず自己反省し、大きな目的やビジョンに向かって

努力・精進し、チームで協力し合い、創意工夫し切磋琢磨するという DNA があると思います。

日本では自分の利益ばかり考えずに、相手の立場も考えて利益を考えるという **自利利他の心**や慈悲の心、自己節制、自己反省、理想に向かって努力精進する探究心、創意工夫、効率的な経営が進んだのです。 **人は仕事を通して人格が磨かれる**という仏教的な発想が根本にあります。

また、緊急事態の時にはライバルでも助ける風土が日本にはあります。東日本大震災で大きな被害を受けた東北の企業に、ライバルの企業が機械や労力を貸し、助ける努力を惜しまなかったのです。そこには「困ったときはお互いさま」という意識構造があります。そして助けてもらった企業も「お蔭さまで復旧しつつあります」と感謝しあう風土があります。

中国を經由して日本に伝えられた大乘仏教は、日本の土着の神道と習合し独自の日本的な形として発展していきました。これに儒教などの教えが影響を与え、日本人の生活に合った信仰の様式や働くことに対する意識構造が長い間に出来ていったのです。

2. 近代化により宗教心（信仰心）が薄れ、営利追求が自己目的化

マックスウェーバーが「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」で分析したように、プロテスタンティズムの信仰心が資本主義の発展に少なからず寄与しましたが、近代化が進むにつれて信仰の要素が薄れ、営利追求や収益至上主義的傾向が強くなり営利追求が自己目的化していきました。

近代化により、組織や企業活動の合理化が進み、専門分化してくると、例えば大組織の官僚的組織のように合理的思考や経済合理性や利益追求がすべてに優先されてしまう傾向が出てきて、宗教的・倫理的な面が二の次になってしまいがちになります。

では、経済活動に宗教的要素が不要かというとは決してそうではありません。 **宗教的・倫理的な行動規範を持っていないと、企業として継続できなくなる**のです。「儲けるためには手段を問わない」「儲ける為なら何をしても許される」といった風潮がはびこり、正常な組織の規律が崩れ、法令違反などのコンプライアンス違反や社会から批判を浴びてその結果業績悪化に陥ったり倒産したりしてしまうのです。企業不祥事は今も後を絶たちません。

一方で、立派な企業は会社の理念や社是を持って社員に徹底する仕組みを持っています。既に述べたように、100年以上続いている企業の社是や社訓には、仏教から引用したものが多くあります。大手デパートの「先義後利」（先に社会の役に立つという義があった後から利益がついてくるもの）、清酒製造の「利は貪るべからず、与えるべし」、機械製造の「信義を重んずべし」、織物染色の「入りて見よ、桜の奥にまた桜」、大手商社の「三方よし」（売り手よし、買い手よし、世間よし）など多くあります。

私がアメリカに6年ほど駐在していた時、日本はバブル経済がはじけ苦しんでいましたが、アメリカは経済成長しており、資本主義のモデルケース、シリコンバレーの発展などもあり自由経済やベンチャーのあこがれ、理想の世界に見えました。その後、2008年のリーマンショックが米国のみならず世界を金融危機と同時不況に陥れた時、その原因が市場原理主義の考え方やリスクをわからないようにして危ない証券化を作って全世界に販売したリーマンブラザーズの利益至上主義の行き過ぎは他の投資銀行にもあり、それによってアメリカ型の資本主義や市場重視の市場原理主義に疑問符が強く突き付けられました。こうして倫理的・道徳的・宗教的な行動規範を持って経済活動をすることと、株主よりも社員・地域社会・環境を重視した資本主義が真に必要とされているのです。

先ほど倫理的・道徳的・宗教的な行動規範が必要と同列に扱いましたが、開祖さまは、倫理や道徳にエネルギーを与えるのが宗教だと説いています。頭で倫理や道徳の大事さはわかっている、宗教のような深い感銘や尊敬などがないと実行するエネルギー行動が伴いにくいのです。そのために宗教の信仰とその信仰で結ばれた同志の結束が必要と説いておられます。

3. 信仰の個人化が進む現象

近代化の進展によって宗教が経済活動に与える影響も変化し、影響度が薄れていく傾向がありますが、宗教が経済・社会に与える影響が小さくなってきた要因に、**近代化の進展の他に人々の宗教への関心が個人化**してきていることも挙げられます。

経済成長が進み、人々は心の面では豊かさを感じてはいないものの、経済的にある程度豊かになってくると、宗教への関心が個人化してくる傾向があります。宗教団体の活動が高度成長時代のような平和活動、世直しや社会浄化などの大きな盛り上がりのある社会運動をリードしてきたものが落ち着いたものになり人員動員力な

ども穏健化してきています。一方様々な NPO 団体の活動や地域社会の活動などが多様な価値観の人々を引き寄せて活発化しています。

東日本大震災のような非常時には宗教界は積極的な行動に出て、東北の被災した地域社会や人々に心の救済や亡くなった人々への鎮魂や救援物資の援助、避難民の受け入れや瓦礫処理等の人員動員など大きな社会貢献を果たしました。

しかし、平常時では、経済のグローバル化や IT 化などの進展によって、グローバルベースで多種多様な価値観が生まれ、政治の多極化や多様な働き方・生活様式が出てきており、宗教が社会や経済に発信する力が相対的に小さくなってきているとも言えます。

一方で人々が宗教に対して全く無関心になったかということ、決してそうではありません。日本では先祖供養（祖先祭祀）が一部では引き続き重要視されている中、若い人々は先祖供養への関心が薄れている傾向があるものの、若い人が仏教などの宗教に関心が無くなったわけではありません。むしろ**仏教への関心はその精神性だけでなくエンターテインメント性も合わさって高まっています**。例えば、パワースポットブーム、スピリチュアルブーム、お遍路さんブーム、仏像ガール、仏教の霊場巡りなどに見られます。若い女性の間で仏像に興味を持って各寺を巡る仏像ガールが増えており、以前に仏像鑑賞ブームなった国立博物館の阿修羅像の仏像鑑賞には**160 万人もの人々が押しかけたほど**でした。

また禅寺ではサラリーマン男性の 1~2 日間の短期の座禅コースの申し込みが増えていると聞きます。参加者は会社で昇格できなかった人、リストラや失業した人、事業がうまくいかなかった人など様々ですが、俗世間で煩惱にまみれた自分を座禅で見つめ直し、「また頑張るために」説教を聞きに来る人が増えているようです。

宗教活動は、宗教本来の個人の心の内面により焦点を当てていくようになりました。信者は親から信仰を受け継いだ**2 世や 3 世が最も多くなっています**。

この傾向は、日本だけではなく欧米も同様です。日本の都市化の進展、地方の衰退、経済のグローバル化や IT 化で、「家」を継承する意味や、「家」を基盤とした伝統的な信仰は薄れてきており、「**個人**」としての**幸せや救いや癒しや平穩の心**を求める**信仰のニーズが重みを増して**きているといえます。

こうした「信仰の個人化」は先進国に共通した現象でもあります。

このため、先進国では個人の生活面における宗教の果たす役割が大きくなっていますが、宗教が経済活動に対して果たす役割は小さくなっています。

4. これからの宗教のあり方と経済活動

一般の人々にとって、神様や仏様を信じるかどうかを迫られるような「信じるかどうかの宗教」はどうしても敷居が高くなります。一方で日本人の潜在意識の中には、ある種の**人知を超えた超越的な存在に対する畏敬の念**があります。古来大自然の中には八百万の神が存在していると考えて自然を大切にし、人は自然を恐れ敬ってきました。また心の平安を求め、難しい人間関係をうまく調和して生きていきたい、幸せになりたいと願っています。

これからの宗教は、昔の様な「貧・病・争」の苦の解決だけではなく、自分の考え違いや悩み・憎しみのもとになっている**煩惱**に気づき、目覚めさせ、自己反省して、**生きる智慧・勇気・喜びを与えてくれる「自分を見つめ直し生きる智慧と喜びの宗教」のウエイトが大きくなっていく**と考えます。若い人にももっと受け入れられやすいものにしていく工夫が必要です。（例えば、現在は個人情報にはセンシティブになってきているので、グループなど皆の前で自分の悩みを打ち明けるのではなく、1対1の個別での悩み相談やインターネットでのオンライン個別相談など多様な工夫が必要）会社でも、労務管理で上司が部下に対し、**One On One** という1対1での面談や話しかけが大事になってきています。

宗教が有している厳かで敬虔なオーラ（威光・雰囲気）は維持しつつも、仕事や家庭の悩みのカウンセリング機能や地域社会活動の仲間とのイベントの中で自分を見つめ直せるような、入り口が気軽に入りやすいような宗教が求められている考えます。地域社会やNPO団体などとも活動で共有できるものは共有して実践していくべきでしょう。

「個人」としての幸せや救いや癒しや平穩の心を求める信仰のニーズが重みを増してきていることは事実ですが、個人の幸せをもたらしている体制としての社会や会社に対して在家として行動することに、より前向きな意義を付与し、社会的活動も併せて行っていく方向が望まれます。

また、働くことの意味や経済活動に前向きな意義を与えることが出来る在家の宗教として、経済や社会の課題に十分こたえられるような宗教（教団）を目指していくことが求められます。

日本には**大乘仏教という経済活動を前向きにとらえて、後押しする素晴らしい宗教的・精神的基盤**があります。それが日本人の生活の中に溶け込んでいるので当たり

前のように、一生懸命苦勞して働いて、より良い製品やサービスを産み出して世の中や人様に貢献することを喜びとするDNAが流れています。

日本人には働くことを厭わないような**勤勉の精神**が昔からありましたが、日本人は働き過ぎだと欧米から批判され労働時間を減らす方向で進んできました。過労死の問題などもあり、長時間労働規制の法令もできており、過大な残業は本人の健康や家庭生活の面でもよくありませんが、イノベーションや創意工夫は一心不乱に働き、試行錯誤の中から生まれることが多いものです。

ソニーの創業者である井深 大氏が言っていましたが「仕事の報酬は仕事である」という考えがありますが、それは「良い仕事をすれば、その人に新たな仕事が顧客や会社内から入ってくる。また心を通じ合う多くの仕事仲間を得ることができる。自らの技術力や専門性を高めることもできる。決して金や名誉や地位のためだけに仕事をするものではない」という意識は多くの日本人が共有できるものといえます。

ある取引先にお伺いした時、社長室に「**会社即是道場**」という額が掛けられていました。「社会に必要とされる会社を志し、会社は社長や社員の人格形成の修行の道場である、という意識で仕事に取り組んでいきたい」と語っていました。まさに「人は仕事を通して人格が磨かれる」のです。経営に携わる者として心に刻みたいものです。

日本には仕事は、単に生活の糧を得たり、人々の生活を支えたり、豊かにしたりするだけでなく、仕事を通して自己実現を図る、自分の人格を成長させようという精神性や風土があります。日本人は仕事に対して創意工夫や研究熱心で倫理性や効率意識を持ち、チームワークや共存共栄を尊重して働いています。法華経の法師功德品第十九の「資生産業即是仏教」（ししょうさんぎょうそくぜぶつきょう）の教えと同じ精神性です。

日本人はこうした素晴らしい大乘仏教という宗教的・精神的基盤を大いに自覚して、自信や誇りを持って社会や世界の発展の為に仕事をすべきと考えます。

5. 釈尊の経済活動や仕事に対する教え

釈尊は、仏教は仏になるための教えであり、誰でも仏教の教えに従って在家でも出家でもしっかりと修行するならば、仏の救いの境地になれると説いています。釈尊は出家信者と在家信者に分けて教えを説いています。在家信者向けの教えは、実

用的で、経済倫理や道徳を説いています。仏教が説いた経済活動は「自分や他人も苦しめないで、正当な法によって財産を増し集積をなす」ものとして**理にかなない人々から非難されない経済活動は積極的に奨励される**ものとなりました。

■ 経済活動の利益を否定せず、正しく使うことを説く

釈尊は法や道徳規範に反せず、正しい生産や商業活動による倫理的な営利活動の結果としての財の蓄積となる経済活動を奨励しました。そこで得た利益は4つに分けて使うことを説いています。

1つ目は、次の事業の為の投資に使う。

2つ目は、妻子や使用人を養う。

3つ目は、将来の為に貯蓄する。

4つ目は、出家修行者に布施するために活用する。

同時に釈尊は詐取的な経済取引は厳しく戒めました。また寒すぎるとか、暑すぎると言っでは仕事を怠けるような若者は去っていくべしと断じ、勤勉で正直に働くことに高い宗教的価値を置いていました。

大乘仏教では、在家での職業生活で、努力して精励勤勉に励み、適切な方法で得た財（利益）や富は人生の望ましき目的の一つで、積極的に尊重すべきと説いています。さらにそうした財や富を享乐的な消費や奢侈にふけることを戒め、つつましく暮らしお金に執着せず、困っている人々に布施することは仏道修行になると説いているのです。

「適宜に事を為し、忍耐強く努力する者は財を得る。真実（正直）によって名声を得、寄与（布施）することによって交友を結ぶ」

「適切な方法で仕事を行い、忍耐強く継続的に努力する人は利益を得る。正直の徳を守ることで、顧客や会社の信用を得る。人々に寄付（布施）することでそれが因となって良き人間関係が構築でき、人々から慕われ尊敬される人になる」

いかなる職業も上下貴賤の区別は無く尊いものであり、社会にとって必要な使命・意義があり、人様のために努力精励することが、仏道修行につながると説いています。

Ⅷ. 仏教精神に基づく経営とマネジメントや仕事への取組み方

1. 四諦の法門に基づく仕事での課題解決と実践行

人生の苦しみを解決するための方法として、法華経では「四諦の法門」があります。ビジネスの世界でも、課題やトラブルからの対処について同じように考え、実践すべき点が多くありますのでご説明いたします。

苦諦：仕事や人生は苦の連続なので、苦が常態と思えば、腹を決めてその苦から逃げ隠れせず、実態を直視して見極めることがまず第1です。人生では生老病死の四苦や、恨んだり憎んだりの怨憎会苦、愛するものでもいつかは別れる苦しみの愛別離苦、煩惱があるのでも求めても手に入らない失望の求不得苦、人間の体と精神自体が苦である五蘊盛苦と併せ、四苦八苦と呼んでいます。

仕事では、毎日、問題やトラブルがつきものですが、発生したら愚痴をこぼさず、逃げずに現実を正しく見て実態把握をしてミクロ、マクロの観点から分析することが重要です。

集諦：苦には必ず原因があるので、本当の苦の原因を究明し、明らかにして、自覚することです。苦の原因を突き詰めていくと、そこには人間の執着、煩惱、渴愛、貪欲があることが分かってきます。仕事でも問題やトラブルには原因があり、それも直接的な原因と体制など隠れた原因や構造的な原因もあり、何かのきっかけ（縁）によって発生したものなので、すべて徹底的に見極めることが大事です。

滅諦：人生での苦を消滅あるいは軽減した心穏やかな境地となります。この世の出来事は全て移り変わるので（諸行無常）、目標を定め、日々精進していけば変えられるという努力の大切さが分かってきます。またこの世のすべてのものはつながりあっている（諸法無我）と分かれば、自分は生かされており、周りのものに感謝することができます。

仕事では、現状の問題やトラブルへのお詫びと解決策や今後二度と起きないようにするための再発防止策の両方ができないといけません。トラブルからの対処には、まずは心からのお詫びを行い、損害を賠償し、その上で会社への信用などダメージコントロールを最小限にするための手立ての詰めを行うことです。また経営の課題についてはコンセプトを決め、目指すゴールを定め、その実現のための実行策や改善目標を組織的に決めることなどが当てはまります。

道諦：滅諦を目指した菩薩行の実践行をすることが、真に苦を滅する道です。仕事では、滅諦で定めた戦略や目標や解決策を、実際に期限を定めて行動し、その結果をPDCAでフォローすることなどが当てはまります。行動するためには、社長や社員の意識が変わっていないと長続きしません。会社は顧客を通して世のため人の為に貢献する「公器」でもあり、ビジネスでも「六波羅蜜」、「八正道」、「自利利他」、「自灯明・法灯明」など仏教精神に基づいた考え方や実践は成功のための道であり、個人にとっても豊かな人生を送るために必要な教えでもあります。

2. 六波羅蜜は利他行であり、会社経営や経済倫理として重要

法華経の「序品第1」にある「六波羅蜜」は人様への利他行であり、菩薩行です。六波羅蜜を経済倫理の観点から読み説くと次のようになります。私は、この中でも「智慧」と「精進」は経営や経済倫理ではとりわけ重要と考えています。

「布施」は、働いて得た給料や利潤の一部を独り占めせず、感謝と慈悲の心で社会貢献や社会奉仕に施していくことです。また、人のために尽くすという利他の心を持つことです。布施は極めて重要なものです。

布施には、お金やモノでの地域社会や団体や困っている人への寄付である**財施**の他に、他部署に役に立つ情報を進んで提供する**法施**や、同僚や会社の人に親切にし、いつも明るい笑顔で接し良い影響を与える**身施**や、人の心配、不安、恐れを取り除いてあげる**無畏施**があります。法施は自分がよく知っている専門知識や企画や仕事のノウハウなどを人に進んで教えてあげる、教育指導してあげるもので、会社ではとても重要であり、徳が身につきます。無畏施も社員が会社を辞めたい、自信がないといった心配や不安に傾聴し、取り除いてあげることは大事な布施になります。

布施の意義について、布施は、お金のある人のお情けの行為のように思われがちですが、布施の本当の意味は、「調和=バランス」という仏教の真理から出てくる、ごく自然な行為です。「布施」「勤勉」「中道」の三徳は極めて大事な徳目と言えます。

カナダの大学でお金と幸福感の実験について大変興味深い調査があります。

「人のためにお金を使うと、自分のために使うより、幸福感が高まる」：

カナダの大学での実験結果

カナダのコロンビア大学の学生にある実験をした結果について話します。朝、学生をA、B二つのグループに分け、それぞれの参加者に5ドル又は20ドルのお金を渡して、夕方の5時までに全額を使うように指示しました。ただし、Aグループ

の学生には「そのお金を自分のためだけに使いなさい」と条件をつけました。自分のためにパンやコーヒーを買うなど、とにかく自分の欲求を満たすためだけに使うのです。一方、Bグループの学生には「そのお金を人のために使いなさい」と指示しました。人にピザやコーヒーをご馳走するとか、人に喜びを与えるために使うのです。そして、夕方、その学生たちに心の動きや感じたことを聞き取り調査し、記録しました。毎日、同じことを一定期間行なったのです。

すると、普通は自分のために使ったほうが幸せを感じると思われがちですが、受け取った金額の多寡にかかわらず、自分のために使った人たちの幸福感はあまり変わりませんでした。一方、人のためにお金を使った学生の幸福感は非常に高まったのです。これは人のためにお金を使ったことで人との絆が深まり、充実感、幸福感を感じる事ができたと多くの学生が答えています。同様にアメリカで630人に行なった別の実験でも同じ結果でした。仏教では布施やキリスト教の寄付の行いは本人の心の幸せにもつながると言われていますが、科学的な実験でもそのとおりになったことは注目に値するといえましょう。

「持戒」は、仏から与えられた戒めによって自分の心の迷いを去ることで、奢侈に走らず節約し身を慎み、合理的な経営や仕事をすることです。仕事の世界でも欲張ったり、怒ったり、嫉妬してはいけないのは修行と同じで、「欲望、愚痴、怒りは三毒」と言われるように、自分の心をコントロールできなくては、部下をリードできず、管理者として大成できるわけがありません。

「忍辱」は、会社で仕事を認めてくれない上司や、理不尽に怒るような上司がいても衝突せず、耐え忍びつつ、そうした上司でも良い点を見出し、仏性を礼拝して、寛容の心で良い人間関係を維持していくことなどが当てはまります。苦難に遭っても逃げずに持ちこたえ努力してやり遂げる心が人を高めるのです。仕事では「打たれ強い人」になるべきで、この忍辱の精神がベースになります。仕事で成功して、慢心や天狗や有頂天にならないことも忍辱行となります。

「精進」は、ビジョンや目標に向かって、ひたむきに粘り強く、勤勉に働く行動力です。「継続は力なり」で倦まず弛まず継続して取り組むことで明るい未来が見えてきます。継続は単なる反復ではありません。今日よりは明日へと少しずつ改善を仕事の中に加えていくことが継続です。仕事に集中し改善工夫を重ね、多くの困難や障害を一心不乱に努力して解決していくプロセスの中で物事の本質が見えてきま

す。どんな仕事でも3年続け、工夫改善を考えながら実践すれば道は開けてくるはずです。そうした中で心も磨かれ、人格も高まっていくのであります。継続という精進を積み重ねていけば、「平凡がエクセレント（非凡）に変わる」のです。また自分の能力を「未来進行形」で考え、今はできなくても精進して半年、1年後にできると考えれば、仕事へのコミットメントに迫力が出ます。

「**禅定**」は、静かな心や不動の心であり、経済活動の上では冷静な判断力や自分の得意分野を磨き、景気の波や売上高の上下に一喜一憂せず、堅実な経営をすることです。冷静な判断力には、自分の会社の強味、弱味、脅威となる環境、チャンスとなる機会があるかよく分析していくことが重要です。（SWOT分析など）

仕事の世界の厳しい競争の中で心を落ち着けて不安に揺れ動く心を静め精神を集中し自分を反省していく。一日一回は心を静め自分を見つめ直し、明日への仕事に取り組む心構えを整えることが大事になるのです。

仕事での判断は「**Cool Head, Warm Heart**」で冷静な頭脳の判断力（禅定）と熱い情熱の心の両方がバランスよくあることが、よい成果につなげるために必要です。

「**智慧**」は、物事の本質を見分ける力であり、創意工夫してより良いものを作る探究心や、人々が欲しているものを気づくセンスや、販売などの営業センスや分析力を指します。仕事での修羅場で逃げない責任感や最後の結果責任も含まれます。

責任を持つということは勇気を持つことでもあります。自分の判断が間違っていたら謝る勇気と体裁にとらわれずに素早い対策を行うことが勇気なのです。

また、経営や仕事を目先の利益にとらわれずに、長期的な観点から、社会にきちんと貢献しているかを見極め、真に社会で必要とされている仕事をしているかどうか、普遍的な真理（法）に基づいた考えで経営や仕事を行っていくことになるのです。私はビジネスの世界では「智慧」は戦略に通じるので、最も重要だと思っています。

ホワイトカラーの仕事の多くが人工知能（AI）に代替される時代が来ています。事務労働や知的労働の一部をAIがこなしていく時代です。昔工場内で起きた製造ラインのロボット化が、ホワイトカラーの世界の労働でも起きているのです。しかし、このことは職場における人間性の喪失を意味しません。私たちには人間的な感

情に働きかける仕事が残ります。働くことの意味やそこに自分がいる意味を見いだそうとし、よく生きるために働く時代になってきました。

こうした時代に経営者や管理職が果たすべき役割は、**センスメイキング(この仕事をする意味付けや理想)**という**智慧の働きかけ**です。いま我々はどのような状況で、これからどこを目指すのか。そうした過去、現在、未来の流れに「意味付け」をして、理想を目指し、それを通じて働く仲間と、ここにいることの意味を与え、共感を生み出していくことが大事になっています。

センスメイキング活用の典型例は、京セラ、ソニー、パナソニック、トヨタ、ソフトバンクの社長や会長など多くいます。また米国のアップルの創業者、スティーブ・ジョブズもそうです。彼がビジョンを語るプレゼンにこだわったことは有名です。そのプレゼンを通じて、従業員も投資家も顧客までもが彼の考えを理解し、同じ方向へと一緒に動きました。人々の心に働きかけ、共感によって経営を導きました。こうした仕事は、決してAIにはできません。

また、今後のデジタル化・電子化（DX）への対応は、とりわけ「智慧」の見せ所で、コロナでテレワークの拡大もあり、仕事の迅速性や事務負担軽減、生産性を上げるためにはこの対応は不可欠です。例えば、お客様との契約書手続き等では、これまでの書面主義から電子文書化（ペーパーレス）へ、対面主義から電子認証化へ、ハンコによる押印主義から電子署名化へと大きく変化してきており、政府の法令等も後押ししており、契約書の印紙代が節約でき（電子契約書では印紙は不要になる）、電子署名のシステムコストを十分吸収できるので、検討する価値があります。このように仕事全体のプロセスを見直し、改善する「智慧」が必要です。

新商品や新しいサービスの開発では、とりわけ「智慧」が試されます。会社の上司や同僚を説得するためには、大いなる「智慧」を働かせなければなりません。その智慧とは将来のあるべき姿を示し、私利私欲からではなく本質を掴んで目的、必要性、投入資源、効果などについて説明責任を果たすことです。反対や様子見の人には毎回工夫して色々なアプローチで説明してその人の心理的障害を取り除いてあげることが必要です。そのためには相手が賛同してくれるまで粘り強く説得する「精進」の行動力を持つことです。

さらに、反対されてもブレない不動の「禅定」の心を持ち、新しい企画の商品やサービスを通して社会への貢献という大義を忘れず、自分の軸をしっかりさせることです。また反対派の抵抗にも自棄を起こさず自分の心を制御する「持戒」の心と相手の立場を寛容の心で理解し接点を見出す「忍辱」の心で取組むことが出来れば道は開けるのです。

「法華経」の「法師功德品第十九」では、「諸々の説かれた法はその義趣に随って、みな実相と相違背せじ。もし俗間の経書、治世の語言、資生の業等は、みな正法に順ぜん」と説いています。これは（仏の教えを深く知り実践している人は）、様々な角度から法が説け、その内容は正しい実相とずれることはありません。世間の倫理・哲学や政治・経済・法律の内容や商業・農工業などの産業の経済活動について説いても、それらはすべて仏の教えと一致してくる、との意味です。

「法華経」の「勸持品第十三」では、「我等仏を敬信して 當に忍辱の鎧を著るべし 是の経を説かんが為の故に、此の諸の難事を忍ばん 我身命を愛せず 但無上道を惜しむ」と説かれています。この「不惜身命」にあるように、法華経は布教だけではなく仕事の面でも、人に「使命感」を持って自ら率先垂範して行動し、人に影響を与えていくことの大切さを説いているのです。

企業の経営は、トップや経営陣のリーダーシップで大きく変わりますが、経営陣が「使命感」や大志を持って、新しい方向性を示しリスクを取って自ら率先垂範で示していくスタイルは、日本人には馴染みがあり、共感性があると思います。

経営トップが私利私欲からではなく、真に人さまの為に考え世の中に貢献して、社員も成長し心を高めていこうとする仕事やプロジェクトには、従業員は、たとえ苦しい困難や試練があっても付いて行き、必ずやり遂げ、成就していくものです。

3. 八正道、自己中心的な考えや私利私欲で仕事せず、信念を持ち正しいことをやり遂げる

八正道は、「正見、正思、正語、正行、正命、正精進、正念、正定」で、自己完成のための教えです。正しいとは真理に合っており、調和がとれていることを指します。正しい目的は「正見」で決まり、正しい言動は「正思・正語・正行・正命」で決まります。仕事の上では八正道はとても重要で、心の持ち方や行動の正しい在り方、私利私欲にとらわれず、うそをつかず、コンプライアンス違反をせず、また先入観や常識にとらわれず、混じりけの無い公平な目で見ると、正しい判断をして行動することなど、ビジネスではどれも欠かせません。

「正見」：自己中心的な見方をせず、正しい公平な目で見ることことで、先入観や常識にとらわれず、現場重視の目線で見ることです。自己保身のために事実を見ようとしない、隠ぺいするなどはもってのほかの行為です。

自動車の大手メーカーのトヨタは、何か問題が起きると、まずは現場に出向いて、「なぜを5回繰り返す」ことを徹底しています。現場である問題が発生したら、先入観や常識にとらわれずに、現場に行き素直な自分の目で確かめ、原因を分析し検証するという現場目線が徹底しています。トヨタには「トヨタウエイ」というトヨタの経営理念や流儀が5つあります。それは「挑戦(チャレンジ)」「改善」「現地現場」「チームワーク」「尊敬(respect)」です。現場を預かる仕事では、「正しく見る」ことは特に大事です。

トヨタはこれまでのトヨタウエイを踏まえて、2020年に「トヨタウエイ2020」を策定し、10項目を掲げています。「だれかのために」、「誠実に行動する」、「好奇心で動く」、「ものをよく観る」、「技能を磨く」、「改善を続ける」、「余力を創り出す」、「競争を楽しむ」、「仲間を信じる」、「ありがとうを声に出す」です。この中に「ものをよく観る」という**「正見」**が入っています。

法華経の「如来寿量品第十六」の「諸々の有ゆる功德を修し、柔和質直なる者は即ち皆我が身、此にあつて法を説くと見る」にあるように、先入観を持たず「正見」で、素直な心で見て判断し、柔和で穏やかな「柔和質直」な人で、且つ多くの徳も有していれば、成功できる（仏様がそばにいてくれることがわかる）と説かれています。

日本マクドナルドは、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う外出自粛要請、営業時間短縮など厳しい状況があったにもかかわらず、営業利益は過去最高益となり好調でした。この理由は、コロナで店内飲食は減少しましたが、それをカバーするため、密を避けたドライブスルーの強化、テイクアウトの促進、自宅での食事用のバリューメニューの改善、宅配サービスの活用など先手先手と手を打った結果でした。

日本マクドナルドは、コロナより以前から世の中の現実を正しく見て**（正見）**、

それまでの効率一辺倒の経営を見直し、品質、衛生、利便性、危機対応といった面に投資してきました。通常の店内飲食・対面接客だけでなく、ドライブスルー、モバイルオーダー、キャッシュレス決済、テイクアウトといった多様なチャネルを用意したことが、コロナ禍になってそれまでの投資が生き、感染リスクを避けた販売がより可能になったわけです。また大手新聞社の販売店に委託して新聞配達ルートを活用してマックをデリバリーすることも始めました。

危機対応力をレジリエンス（resilience）といますが、コロナの時代、従来通りの経営ではなく、現実を正しく見て、状況変化を織り込んで、変化に強い事業体制を構築することが求められています。

レジリエンスを高める最も重要な工夫は、日本マクドナルドのように、様々な代替策を用意し、いつでも切り替えられるよう準備をしておくことです。第二の調達先、第二の生産工場、第二・第三の販売方法など、現在の主たる方法が使えなくなった時のための代替策を用意することで、問題発生時にはその代替策に切り替えて事業を継続することが可能になり、学ぶ点は多いと思います。

「正思」：自己本位の考え方に偏らず、多面的にかつ大きな立場から正しく考えることを指しますが、仕事で自己本位、私利私欲、怒り、我を通す邪な心を捨て正しく考えることは、正見と同様にとっても大事なことです。自分の考え方が、ネガティブで、妬み、憎悪、仕返しのような考え方では、決してよい成果は出ないものです。常にポジティブで前向きな建設的な考えで仕事に向き合っていると、よいアイデアが浮かんだり、良き助言が周りから入ってきたりするものです。

「正語」：嘘や悪口や出まかせをせず、正しいものの言い方をすることは当然のことですが、相手の人格を尊重した丁寧で誠実かつ穏やかな言い方をすべきです。近年では女性差別発言、人種差別発言、人格否定発言、障がい者差別発言、職業蔑

視発言、LGBT 蔑視発言など差別や偏見が多く、差別的な不用意な発言で辞任に追い込まれる人が多く、これは自分だけでなく、企業のブランドや組織の信用も傷つけており、戒めとしたいものです。中国の格言の「綸言汗のごとし」（皇帝が一旦発した言葉は取り消しや訂正ができないの意味）のように、企業や組織の経営に携わる人は、冗談や軽口でもこうした差別につながるような、誤解を生むような発言は決して口にすべきではなく、肝に銘ずる必要があります。

「正行」：日々の行動を正しくすることですが、殺生、盗み、邪淫を犯してはいけません。邪淫は特に戒める必要があります。不倫、浮気、援助交際、出会い系サイトでの不倫などで芸能人やスポーツ選手や政治家や社長などが週刊誌に暴露されています。一時の気の迷いや遊びが、仕事や家庭を崩壊してしまうので、行動に責任と自制が必要です。

近年、ハラスメントも大きな問題になっており、パワハラ、セクハラ、モラハラ、マタハラなど多くありますが、嫌がらせにより相手に不快な思いをさせる行為です。経営に携わる人は法律面でもパワハラ防止法、男女雇用機会均等法、労働基準法などを熟知して、ハラスメント防止のための様々な措置を講じることが必要です。

また、企業として「**コーポレートガバナンスコード**」を遵守して、経営者の暴走を防ぎ、経営が世間の目から見て間違っていないかなど正しい企業活動をチェックしていく仕組みも必要です。コーポレートガバナンスとは、「企業の組織ぐるみの不祥事を防ぐために、社内取締役だけでなく、社外取締役や社外監査役など、社外の管理者も含めて経営を監視する仕組み」のことで、「企業統治」といわれています。

「企業統治」は、株式会社の所有者である株主や、その他の利害関係者（ステークホルダー）の利益を最大化するため、企業不祥事の防止と長期的な企業価値向上を目的として、社外取締役・監査役および委員会の設置、取締役と執行役の分離などを行うことなどを含んでいます。2021年の企業統治指針では、いわゆる東証1部上場企業等には独立した社外取締役をこれまでの2名以上から、取締役の3分の1以上とするようにすることや、人権の尊重（世界での強制労働、児童労働、調達先での人権侵害をさせないなど）が盛り込まれています。

今の1部上場企業では社外取締役が2名以上では9割超が達成していますが、取締役の3分の1以上ルールになると4割超が未達となります。それだけガバナンスの透明性などが求められるようになってきたのです。非上場企業はこの企業統治指針の対象外ですが、企業統治指針の中身を熟読して理解し、計画を立てて合わせていくという正しい行動（正行）が必要です。

「正命」：正しい仕事や世の為、人の為になるような職業からの正当な収入や報酬で生計を立てることです。反社会的勢力（暴力、威力、詐欺的手法を使って不当な要求行為により経済的利益を追求する集団や個人、暴力団、総会屋、半グレなど）と取引や付き合いなどの関係があると、他の正常な取引先との契約が解除されるリスクを負います。反社会的勢力の排除は企業のコンプライアンスであり、社会的責任そのものであることを肝に銘じるべきです。

「正精進」：貪欲、怒り、邪心やうそ、二枚舌、出まかせや、殺生、盗み、色情の誤りである邪淫を犯さず、常に正しい行いをして、怠らず、わき道にそれず、精進することです。

毎日、わが身のその日の言動について、反省をして顧み、明日はこう改善しようとする習慣が大事です。出版社の「三省堂」の由来は、論語の毎日3度（何度も）わが身を反省し、翌日の改善につなげていくことからきていますが、私たちも毎日寝る前にその日を振り返り、反省をして、改善や課題を翌日に生かし精進していきたいものです。（論語「吾日に吾が身を三省す。人の為に謀りて忠ならざるか、朋友と交わりて信ならざるか、習わざるを伝えしか」）

また、法華経の結経の「仏説観普賢菩薩行法経」に「**もし懺悔せんと欲せば、端坐して実相を思え 衆罪は霜露の如し 慧日能く消除す**」とありますが、日々反省する習慣をつけ、懺悔し、世の中の実相を考え、翌日などに改善し精進していくことが重要です。

「正念」：仏と同じ正しい心で修行するとの意味ですが、よく世間で「ここが正念場」という言葉を聞きますが、これは瀬戸際、切羽詰まった困難などに使います。自分が正しいと思ったことは、困難があっても、反対する人がいても、くじけず、仕事をやりぬく覚悟（コミットメント）が大切です。

「**正定**」：心が周りの変化や雑音によってぐらついたりせず、しっかりと自分の信念を持って心が定まっていることを意味します。消費者の声や評判には謙虚に耳を傾け、商品企画に生かすことは大事ですが、新商品や新サービスを世に出すときは、リスクも付き物で、失敗する恐れもありますので、心がぐらつかず、これは必ず世の中に役立ち、消費者に満足いただけるという不動の信念を持ってやることが重要です。

例えば、セブンイレブンは、当初は社内や社外の反対や冷たい目があったにもかかわらず、消費者が求めている潜在的なニーズや不満を解決するために、コンビニという新しい業態のお店の革新を行い、さらにサービス面でも多くの新しい企画を実現させ、POS(Point Of Sale)販売管理の活用、セブンバンクを導入（コンビニATM）し、銀行サービスの一部をコンビニで実現、公共料金等の引落としサービスや住民票発行サービスで、地域住民の利便性を高める、共同配送システムを採用し、効率化を図り、コストを削減するなどを行い、他のコンビニも追随しました。まさに信念を持ってぐらつかずに「正定」を実践した典型的な事例と言えます。

4. 自灯明・法灯明、仕事で自分の軸足をしっかり持ち、コンプライアンスを遵守

コロナで企業の業績が悪化しており、そうした社内の空気が不祥事を生み、社会から糾弾されている企業が増えています。企業の取引先との不正や癒着、贈収賄事件、リコール隠し、情報漏洩、簿外債務や損の先送りや収益の前倒しなどの不正会計、消費者の信頼を裏切る消費期限切れの食品の再利用や不良品等の自主回収遅れなどの不祥事は後を絶ちません。

営業の収益チャンスと企業倫理・コンプライアンスとが互いに相反する時には**企業倫理・コンプライアンスを必ず優先させる**と考えるべきです。コンプライアンスとは法令遵守だけではなく、法令の精神も汲んだ社会倫理や道徳や企業の就業規則などを守ることです。

近年、営業の活動や競争での公正性・透明性、契約の文書化・記録化、利害関係者への情報公開や説明責任、人権尊重、情報管理強化など高い倫理観が求められています。下請け企業を価格や条件等でいじめるようなことは優越的地位の濫用になります。上司が倫理に反した業務指示をしてもその指示に追随せず、自分で正しく判断し行動できる社員となるべきです。会社としてもそうした社員を不利益にせず、評価されることを他の社員にも見える組織や企業風土にしていくことが大事で

す。収益至上主義、極端な成果主義、度を越えたコスト削減圧力は社員に不正や歪みを生みがちです。

企業の不正とは、「業務上の立場を利用して、故意に行う行為で、組織に損害を与え、不当な利益を得ようとする事」です。故意に行うので、隠ぺい行為とセットになっています。不正には、贈収賄などの汚職、不正支出などの資産の不正流用、粉飾決算やデータの改ざんなどの報告不正があります。

近年、不祥事の発覚は内部告発によるケースが大半です。企業の不祥事を見ると、社員が上司から命令されたり、内心悪いことと知りながらも、売上や収益を伸ばしたいという欲望や、内々で処理すればわからないだろうという消費者軽視から生じているケースが多いのです。正しく対応しなかった経営者の経営責任はもとより重いですが、社員にも手を下した実行責任があります。

もし、上司が法律に反するようなことを命令してきた時、部下は人事評価を受ける立場の為、上司に逆らえないので、その場合は上司の上司や役員やコンプライアンス担当部長、社内苦情相談窓口などに相談して、解決策を見出すべきです。

社員は企業の一員であると共に、自立した人格を持った個人でもあります。社員は何が正しいのか、何が人間としてあるべき道か、自分の頭でよく考えるという「自燈明」で行動し、その判断基準を仏教でいう法である社会の実相の真理に基づくという「法燈明」を拠り所とすることが大切です。企業の中にあっても組織に埋没せず、不正に手を染めず、自らの軸足をしっかり持って、結果責任を持つという強い意志と勇気が必要なのです。

仏教の「**自燈明、法燈明**」とは「自らを拠り所にし、しかも法を拠り所にせよ」と説きます。これは「人に頼らず、自分でしっかり考え、無私の正しい心で責任を持って自分で生きていきなさい。その自分は世の中の普遍の真理を基準にして拠り所にしなさい」との意味です。

不正防止のため、経営者としては会社の中に不正を防ぐ仕組みを日頃から作っておくことが重要です。この仕組みを**内部統制**と言いますが、具体的にいくつか例を上げます。「現金や銀行預金は抜き打ちで帳簿と現物を2人以上で検査をする」、「銀行通帳と印鑑は同じ人に預けず別々の人が管理する」、「経費の精算は別の人でもダブルチェックする」、「仮払金は必要最低限とし、事前承認と期限内精算をチェックする」、「毎月の各費目や売上や利益の計数面で前月比、前年同月比、過去1年のトレンドなどで増減をチェックし、増減理由を明確にする」、「各部の分掌

規程を明確にする」、「監査部が定期的に業務監査・会計監査をし、社長等に直接報告する」などがあります。

仕事をしていく上で、企業倫理に基づいた判断や考え方の具体的な例を上げます。「その判断は仏様に見られていても恥じる行為ではないか」、「その判断は家族を悲しませることはないか」、「その正当性を社長や同僚などに堂々と説明できるか」などです。法華経の「如来寿量品第十六」の中に「我常に衆生の道を行じ、道を行ぜざるを知って、度すべき所に随って、為に種々の法を説く」がありますが、仏さまは誰が仏の道を行じ、誰が行じていないか知っており、お見通しなのでそれに恥じない判断と行動が必要です。

市場経済は、ルールと倫理によって支えられています。自由には責任と制約があるように、企業の自由な経済行動にも、ルールと倫理などによって制約されています。しかし一度崩れると非効率で不公平なものになり、大きな弊害が出ます。アメリカで起きたリーマンショックは短期的な利益追求のために倫理観を失って行動すると、企業の存続もできなくなるだけでなく、グローバル化した世界経済にも大きな悪影響を与え金融危機を招いたことを証明したのです。

近代資本主義が発展して企業規模が大きくなり、競争が激化してくると、市場から取り残されないようにするために、競争に勝ち続けなければなりません。このため各企業は合理的な経営を進めますが、その結果、宗教的倫理観の部分が抜け落ち、利益自体が目的化しがちになりました。競争に勝つために「利益至上主義」の社風が蔓延し、何のために会社は存在するのかという企業の存在意義や倫理や道徳のウエイトは小さくなってしまったのです。

資本主義はその本質の部分で人間が倫理的に行動するというのが大前提です。そのために各個人が「自燈明・法燈明」で自ら主体的に考え、倫理的に責任ある行動を取ることは、仕事で日々働く我々にとって肝に銘ずべきことです。

5. 煩悩即菩提、会社での地位はこの世での使命の違いだけ、人間性の上下ではない

会社で日々仕事をしていると色々な欲望や悩みが出てくるものです。売り上げや利益が落ちた、解約が増えてしまった、トラブルが起きた、人事面での要望もたくさんあります。とりわけ出世が遅れた、給料が少ない、人事評価が正当でない、自

分にふさわしい仕事を与えられていない、やる気を失わせる上司がいる、部下が指示通り動かないなど人事・労務の不満の種は尽きません。

また社内の厳しい競争を勝ち抜いて部長に昇格した人が、役員昇格選考で漏れた時、急にやる気を失ってしまう人が多いのですが、それでは社長にならない限り満たされません。出世自体が目的になっているからです。そのような生き方では心の幸せはいつまでも得られません。大事なことは、自分の心に本当に納得できる仕事ができただのか、真に世の中の為・お客様のために役立つ仕事をしたのか、小さな正義を振りかざし大義を忘れていなかったか、私利私欲ではなく社会の発展のために本当に貢献できたかどうかです。

会社には様々な役職がありますが、役員や部長や課長の地位は、**「この世での使命の違いだけでありその人に合った使命があり、人間性の上下では決してない」**のです。出世の地位や肩書きに執着しすぎると自分の心を見失います。

人間なら出世欲や金銭欲はあります。出世欲は部下という他人を支配できるという支配欲であり、権力欲でもあります。他人を支配することで自分の実力が高まったように誤解して「慢」の煩惱につながるのです。しかしここで心の切り替えができるかどうかは人生の分かれ目です。煩惱があることを否定せず、煩惱があるからこそ、謙虚に自分の至らなさを反省し、人間性を高め世の中に貢献しようと努力するプロセスが大事なのです。

つまり、利益の欲求という煩惱的欲求を肯定しながらも自制心を持って、心を高め正しい考え方で仕事をできるかどうかです。仕事で売上や利益など業績を上げなければならず、上がったらさらに伸ばそうと欲が出ます。煩惱を抑えつけるのではなく、煩惱があるからこそそれに悩み苦しむ自分に気づいて、人間の道として何が正しいのか、あるべき姿は何かを考え、試行錯誤を繰り返しながら、改善・解決に向けて粘り強く努力し行動する中で心が高まっていく。それは仏道修行に通じるものであり、悟りである真理の道に達することができるという意味で**「煩惱即菩提」**なのです。

6. 自利利他、利他の心を判断基準にする、他人のことを考える心のゆとり、当事者意識

仕事をして行く上で大事なことは、自分の売上や利益をまず先に考えるのではなく、お客様が真に望んでいるものを提供して、その後に利益がついてくると考えることです。そのためには社会や人様のために役に立つ行動をしようという強い思いが、まず心になければなりません。そしてお客様により良いサービスや商品の提供を通じて、新たな文化の創造や人々のライフスタイルを豊にしたい、社会の役に立ちたい、そういう無私の心と、困っている人に喜んでもらえる商品やサービスをお届けしたいという思いやりの心で接することです。

お客様第一の姿勢を継続的に行なえば、利したことが巡りめぐって自分に還ってくるのです。これを仏教では「**自利利他**」と呼んでいます。「自利利他」は、また「人さまの役に立たための実践が実は自分自身の心の幸せにもつながっている」という意味もあります。人さまの幸せや社会のために一生懸命働くという行為は、自分の心を浄化させ、幸せな清々しい気持ちになり、自分の悩みや苦しみにのどらわれがなくなるのです。また「自分だけが儲かれば良い」ということではなく、お客様との「**共存共栄**」を目指すべきでしょう。

私たちの心には「自分だけがよければいい」と考える利己の心と、「自分を犠牲にしてでも他の人を助けよう」とする利他の心が両方あります。利己の心で判断すると、自分のことしか考えていないので、誰の協力も得られません。自分中心ですから視野も狭くなり、間違った判断をする恐れもあります。一方、利他の心で判断すると「まずは人様の為に」という心ですから、まわりの人みんなが親切に答えて協力してくれます。また自分の視野も広がるので、正しい判断ができます。より良い仕事をしていくためには、自分だけのことを考えて判断するのではなく、まわりの人のことを考え、思いやりに満ちた「利他の心」に立って判断をすべきです。

利他の経済活動を通じて社会課題解決を図ることが、近年重視されています。**ESG**（環境、社会、企業統治）投資や**SDGs**などもそうした流れの一つです。

その背後には、震災・豪雨といった自然災害、地球温暖化防止などの環境危機、経済危機、大規模テロや紛争などを経験する中で、人は、自分の人生を社会のために生かしたい、社会的な課題の解決を図ろうとする意識や経済活動が広がっています。本来、利益とは社会に有用なものを提供したその対価です。長期にわたって利

益を得たいと願うなら、社会に価値を提供する製品・サービスを、持続可能な形で提供するほかありません。利他であることが、回り回って自利につながるのです。

サービス業を例に挙げてみれば、「人さまへの思いやりやおもてなしの心」、「早くて便利で安心」など利他の精神がサービス産業の原点です。日本のサービス産業は今、アジアや欧米で大いに注目されています。例えばコンビニエンスストア、宅急便、セキュリティシステム、コンテンツビジネス、レストランチェーン、美容サービス、学習塾などは、海外でもきめ細かなサービスで高品質であると評判が良く、業績も伸びています。

利他につながる「**他人の事を考える心のゆとり**」は「**菩薩の心**」でもあり、経営的には「**当事者意識**を持って仕事をする」ことで、自分の領域を狭く考えず、ある案件が自分の部署から他部署に移った瞬間からあとは知らないではなく、きちんと最後まで見届け、必要ならサポートすることが当事者意識であり、大企業病がはびこる企業では重要な心構えです。利他の心が自然とできるよう人徳を積んでいきたいものです。

7. 諸法無我、この世の全てがつながりあう、常に謙虚で感謝し、全体最適で仕事をする

仕事でリーダーシップは大事ですが、自分一人だけで仕事が成就できるものではありません。社長はじめ経営陣、部下や他の部門の社員、消費者、販売先、仕入先、下請先、銀行、会計士、弁護士、地域社会、株主など多くのステークホルダーのお蔭で成功しています。まさにすべてが「**諸法無我**」で網の目のように全てがつながっています。だから自分の会社や自分を支えてくれる全てに謙虚な姿勢と感謝の念が必要です。

会社の中で、自己中心的な価値観をもち、自己主張の強い人が増えていますが、このような考え方ではエゴとエゴの争いが生じてしまうので、チームワークを必要とする仕事はできません。また自分の能力やわずかな成功を鼻にかけ、傲慢な態度でいると、周囲の人たちの協力が得られないばかりか、自分自身の成長の妨げにもなります。

自分の部門さえよければよいという部分最適ばかり主張しては、全体最適にはなりません。そこで各部門の意見のベクトルを合わせ、おたがいの「**我執**」を自

制し、原点に立ち返って何のためにやるのかの目的と意義を振り返り、目指す方向性を決めることで、解決の方向が見え、調和が図れ、業務が効率よく回ります。常にみんながいるから自分が存在できるという認識と共に、全体調和（全体最適）を目指す意識が必要です。

全てのものがつながりあっているという意味では、現代のビジネスや生活では、パソコン、携帯電話、ライン、動画配信サービス、フェースブックなどの SNS（交流サイト）など様々なものが**ネットワーク**でつながり、ネットワーク効果を生んでいます。ビジネスでのネットワーク効果とは、ある製品・サービスの利用者が増加することによって、利用者一人ひとりにとっての効用（価値・満足度）が向上することです。

ネットワーク効果が働くと、コストをかけて製品やサービスそのものの性能を向上させなくても、ユーザー数が増えることで付加価値が自然に高まり、一定数を超えるとユーザー増加が他のユーザーを呼び込み、利益が増えていく循環に入るので、ネットワークの活用はビジネスで欠かせなくなりました。

8. 因縁果報、善因善果・悪因悪果、善因は長期的には必ず善果へ、諸行無常

因縁果報では、物事にはまず原因があって、それが縁に触れて、結果が出て、そこに心の変化が出るものです。善いことをすることは、その結果として心がすがすがしい気持ちで豊かな幸せな気持ちになれるので重要なことです。

また世間で「善因善果、悪因悪果」とよく言われます。でも善い行いがすぐに良い結果に結びつけば、人はすぐに信じますが、実はすぐには結果が出ず、時間がかかり、時には年単位で結果が出ることの方が多いものです。しかし長い目で見れば善行を積んでいる人がいつまでも不遇のままではなく、善果が出るものです。一方、努力せず怠けている人や、人の足を引っ張っているような悪因を積んでいるような人がいつまでもよい状態ではありません。

長期的に見れば、善因は善果に通じ、悪因は悪化を呼んで因果のつじつまは合うのです。ただ善因を積んでもすぐには結果が出ずに時間がかかるものの、物事は必ず「**諸行無常**」で変化し、いつも同じ状態ではなく、変化していくので、焦らず、常に努力精進して、地道に善行を積み重ねることが大事です。

稲盛和夫氏は『生き方』の著書の中で、善因善果について、大変興味深いことを書いていますので、少し長くなりますが紹介します。

「宇宙は、ビッグバンで素粒子同士が結合し、それによって陽子や中性子、中間子が生まれ、それが原子核を形成して電子を取り込み、原子が生まれた。さらに核融合を通じて多種の原子が生まれ、その原子同士が結合して分子を作った。その分子がまた結合して高分子を形成し、高分子は DNA という遺伝子を取り込んで生命を誕生させた。その原子的な生命が気の遠くなるような年月を経て進化を重ね、やがて人類のような高度な生物を生み出すに至ったのです。」

「宇宙には一瞬たりとも停滞することなく、全てのものを生成発展してやまない意志と力、もしくは気やエネルギーの流れのようなものが存在する。しかもそれは善意によるものであり、人間をはじめとする生物から無生物に至るまで一切を善き方向に向かわせようとしている。よいことをすればよいことが起こる因果応報の法則が成立するのも、素粒子が原子、分子、高分子と結合を繰り返し、今もなお進化をやめないでいるのもその流れや力に促されてのことなのです。」

「この宇宙は森羅万象含めてあらゆるものを成長発展させよう、生きとし生けるものを善の方向に導こうとしている、それが宇宙の意志であり、宇宙にはそのような愛や慈悲の心が満ちている。人はその大いなる（宇宙の）意志に添い、それと調和するような考え方や生き方をすることが何よりも大切で、善き行いはそのまま善へ向かう宇宙の意志を満たすことです。ですからそこから良い結果がもたらされるのは当然のことです」と説いています。

私は、稲盛氏が説明している「**宇宙の意志**」、「**大いなる力やエネルギー**」、「**Something Great**」は**仏様の大慈悲、神様の愛**と読み替えても良いと思います。

9. 開三顕一、様々な多様性の尊重を通して求心力を高めるが、究極の目標は同じ

多様性とは、肌の色、宗教、性の違いに配慮するということではありません。むしろ同じ肌の色なら同じ考え方をするはずだ、という考え方のほうが危険です。本質的に一人ひとりが異なる価値観を持って生きることが許される企業や社会にすることが多様性です。皆の価値観が同じにそろっていれば、いち早く会社としての方針を共有でき、全員で一丸になって会社のビジョンに沿った方向で問題解決を図れます。効率性という観点では、価値観が同一である方が優れており、これまで日本企業も、このチーム一丸の力で課題を解決し、成長を享受してきました。

しかし今、多様性が大事なのは、**顧客が多様化**しているのです、**多様な提案**が必要であり、多様な社員が意見を交わして対策を考えれば、会社は強くなれます。また「企業の中で仕事をうまくやるには、同じ考え方でなければいけない」という**同調圧力**が社員の働きづらさにつながっていることもあります。個人の気持ちを封じ込め、企業としての考え方のみに従わせるだけでは人々の生産性は上がりません。

多様性の尊重については、しっかりした自分の考えを持ち、明確な目標に向かって求心力を高め、新たな価値を創造して個性を尊重するダイバーシティ経営が重要になっています。多様性を尊重することは、経営者などリーダーの説明責任はじめ、リーダーシップや寛容力など大きな労力が必要です。

私が、米国のロスアンゼルス支店に勤務していた時、アメリカ人は日本人のような「あうん」の呼吸で上司のことを理解して仕事をやってはくれませんので、アメリカ人部下にはこの仕事の全体の意義の説明から細目の指示まで具体的に話しました。ただ両者の心に共通していたのは「お客様に満足してもらい会社の業績を上げる」という1つの目標でしたので、それを踏まえた上で部下一人ひとりの持ち味を活かした形で仕事の取り組み方や考え方や手順を指示し、納得してもらって仕事に励んだ結果、お客様から信頼を得ると共に、支店の業績表彰という成果にもつながりました。

法華経の「方便品第二」には、「三乗を開いて、一乗を頭（あら）わす」という開三頭一（かいさんけんいつ）の教えがあります。ここには悟りを求める色々な人々を日常生活の迷いや苦しみから抜け出させるために学習主義の教え（声聞乗）、体験主義の教え（縁覚乗）、大衆を救うことによって自分も救われるという行動主義の教え（菩薩乗）の3通りの異なる教えを説いていますが、全ては一仏乗という仏の道に通じていると説きました。それぞれの価値や生き方を尊重すると同時に、いずれも皆、究極目標である1つの幸せへの道につながっており、本質は同じであると説いたのです。

この多様性と一体性（包摂性）のバランスを取るためには、求心力で組織の価値観をそろえることが求められます。異なる価値観を持つ独立した個人が、個の信念のもとに企業の価値観を受け入れ、団結する。そのとき、豊かな多様性と企業理念への一体感が共存し、「個も組織も強い」状態が達成されます。企業のめざす目的は同じ一つですが、企業が社員の「多様性の尊重」と多様性を束ねた「価値観の一体感や求心力」をどう高めていくかが経営の腕の見せ所です。

10. 「大欲知足」の精神、大きな欲は個人の欲を超え、私利私欲ではなく、無欲の境地に通じる

「少欲知足」という言葉はよく聞きます。これは、ぜいたくをせず、過度な欲に溺れず節制し、「足るを知る」というバランスの取れた心や感謝の心で生きることが大切という意味です。

ビジネスでは、上に立つ人が、欲に目がくらんで失敗したり、お金の振り回されて不祥事を起こしたり、公私混同して、晩節を汚す人が後を絶ちません。「足るを知らない欲望」は貪欲です。

私たちの周りには、多くの欲望、すなわち食欲、性欲、物欲、金銭欲、権力欲、出世欲、名誉欲などで溢れています。しかし欲望があることを否定せず、むしろ欲望があるからこそ、節度を持って、冷静に今起きている出来事に集中し心を尽くし対処すると、全体像が見えてきて執着心が無くなり、心を乱すような欲望が起こらなくなる、それが真の「足るを知る」といえます。

ビジネスの世界で、厳しい競争に勝ち残るため利益になるなら何をしても許されるという「利益至上主義」がはびこり、倫理・道徳が欠如すると、資本主義市場が醜いものになります。自由には責任と制約があるように、市場にはルールと倫理があるのです。資本主義は優れた経済制度ですが、決して万能ではありません。

経営者は、投資をする際は、投資対効果を予測し、現在の財務内容や返済能力を分析して借金をして、リスクを考えながら、将来への投資をしています。社会の発展のために貢献するという理念を持ちつつ、社員やその家族たちを養い、納税義務も果たしていかなければなりません。一方厳しい競争にさらされているのでお客様の為に、常に創意工夫をしなければ社会や消費者から淘汰されてしまいます。

ビジネスの世界では「少欲知足」という言葉は、中途半端に使うとかえって危なくなります。例えば「売上や利益などはあまり欲を出さず、ほどほどに上げれば十分であり現状程度で足りている」と考える人がいます。しかしそれではより良い製品開発やサービス提供へのモチベーションにならず、お金のかかる設備投資もせず、ほどほどに売れている製品でよいと考え、縮小均衡に陥り、社員の気持ちも緩み、ライバルに遅れ、消費者から見放されることもあります。

ビジネスの世界では「**現状維持でよいは、すぐ後退してしまう**」ことになりかねません。お客様のニーズや世界の動きや社会の流れの変化のスピードが速いためです。

「大欲は無欲に通ずる」という言葉がありますが、これは「社会の発展のために貢献できるものを作りたい」、「困っている人々を救えるような薬や医療を開発したい」、「世の中の人々がより幸せになれるサービスを届けたい」、「より便利に暮らせる商品やサービスを提供したい」といった**大きな欲は個人の欲を超え、私利私欲ではいられなくなり、無心になり、無欲の境地に通じる**というものです。そうすれば周りの多くの人が共感して協力してくれるようになります。

世界や日本の発展に役に立ちたい、貢献したいという大欲や理想を高く持ちつつ、利益至上主義や貪欲や強欲に根ざした我欲を張らず、節制心や企業倫理観をしっかりと持った**「大欲知足」**をビジネスではめざしたいものです。

11. 不惜身命、香港の伝染病を究明し、命がけで香港市民を救った日本人に誇り

明治の時代に、日本人の医師団が香港に行き、**香港に蔓延していた伝染病の究明に命がけで挑んで解決した人たちが**いました。それは日本人の医師団が当時、香港での原因不明の伝染病を調べ、解決策を講じるために、不眠不休で調査し、その原因がペストであることを突き止め対処法を発表しましたが、自らも遺体解剖調査の過程でペストに罹り、高熱で倒れ意識不明の危篤となり死線をさまよった青山胤通（あおやまたねみち）医師らの命がけの闘いでした。青山医師らが自らの危険を顧みず香港の人のために、命を削って伝染病究明をしてくれたことに対する香港人の感謝の気持は当時多くの人にはありました。

それは明治 27 年（1894 年）のことです。香港では原因不明の伝染病が流行した。香港は人口密度が高く、住民が密集して暮らしており、衛生状態も悪い為、瞬く間に多くの市民が感染し命を失いました。その原因がペストであることが分からず、得体の知れない伝染病が香港全土に広がっており、人々は恐怖におびえていました。

香港当局は、もはや自力では解決できないと判断し、原因究明と対策の支援を日本政府に求めました。事態の重大さを知った日本政府は直ちに伝染病研究所や帝大医学部に香港への緊急支援を要請し、これを受け調査医師団がすぐに組成されて香港へ向かったのです。そのチームは、伝染病研究所の北里柴三郎博士と東京帝大医学部教授の青山胤通医師を責任者とする医師団 6 人で構成されました。

まだ飛行機が無かった時代だったため、1894年6月に急ぎ横浜港を船で出航し、7日後にようやく香港に到着しました。到着後、医師団は直ちに香港島の病院で実態把握や解剖などの調査研究に取りかかりました。原因不明の伝染病で亡くなった人が続々と運び込まれ、遺体の臓器を解剖してそこから細菌を顕微鏡で見つけ出す研究が、昼夜を分かたず懸命に行なわれました。

そしてついにこの伝染病の原因がペスト菌であることを突きとめたのです。その病原菌はドイツのコッホ研究所にも送られ確認されました。原因がペスト菌であることを、香港の政府当局に詳細に報告し、ネズミ駆除や煮沸消毒など種々の対策が提言されました。こうして香港全土に猛威を振るった伝染病も下火に向かったのです。当時の香港の記録では、ペストの致死率は実に95%に上っていました。

香港政府は日本の素早い調査と成果を大変評価し、日本に感謝の意を表し、日本人医師や日本国総領事などに対して感謝と慰労の会が香港のホテルで開催されました。

ところが青山医師は、パーティから帰った晩に40度の高熱で倒れたのです。薬を飲んでも熱は下がらず、わき腹にしこりができ、自らペストに感染したことを確信しました。それまで研究調査は2次感染を防ぐため慎重に行ってきましたが、多くの遺体を扱ったこともあり、解剖の際に感染したのです。

香港の日本総領事館は事の重大さに驚き、日本政府に緊急打電しました。当時の様子は新聞でも「青山医師危篤、調査中に自らもペストに感染」と報道され、日本や香港で大きく伝えられました。香港では回復を祈る集会も開かれ、多くの香港市民が心配して事態を見守りました。日本にいる青山夫人への連絡は、青山医師と親しかった森鷗外が夫の危篤の状況を伝えました。

ペストに感染し危篤に陥った青山医師らに対する治療は、香港の病院で最先端の治療や投薬が施されました。その結果、青山医師はまさに奇跡的に一命を取りとめることができたのです。青山医師が一命を取りとめたニュースは香港の人々に大きな感動を呼びました。

かつてペストはヨーロッパで猛威を振るい多くの死者が出ました。その後世界に伝染し、明治の初めの頃は中国広東省など南部で感染が広がり、1894年（明治27

年)には香港に広がりました。その2年後には日本にも持ち込まれ、横浜でアメリカからの乗組員が感染し日本初のペストによる死亡例となるなど、伝染病や感染症は国を超えてグローバルに広がりうることを示していました。

香港に6年間駐在していた私はこのことを知り、深い感動を覚えました。自らの危険を顧みず、世のため、人のために尽くす日本人は昔から数多くいました。例えばアフリカの黄熱病研究で自らも感染し命を捧げた野口英世博士や、台湾でも明治時代に堀内次雄医師らがペスト撲滅対策に命懸けで取り組んで成功しました。またアフガニスタンで医師の中村哲さんが命を救うためには医療だけでは限界があるとして、紛争解決の為、農業水路を建設して農業を取り戻すなど大きく貢献されました。中村哲さんは現地で銃撃を受け亡くなりましたが、アフガニスタンは人道支援活動の功績をたたえ、中村さんの切手ができています。

香港で伝染病のリスクを承知の上で、命を惜しまず、人々の命を救い、医療の発展の為に、「**不借身命**」の精神で、志を持って尽くした日本人がいたことは日本人として誇りに思います。

ビジネスの世界でも多くの先人がアイデアを出し、試行錯誤しながら努力精進し、素晴らしい製品やサービスを生み出し、日本や世界に貢献しています。命を懸けるぐらいの迫力と情熱を持って世のため人の為に取り組んだのです。その一心不乱の取組姿勢には仏教精神に通じるものが流れています。

私たちも先人の行動を心に刻み、**仏教精神をベースにした経営や考え方**で、志を高く持ってこの難しい時代に挑戦し、時代を拓き、世の為、人の為に働いて共に幸せになっていきたいものです。

おわりに

今回の「教材制作」の取り組みの原点は、2018年12月に大聖堂で行われた、第1回「仏教精神に学ぶ経営者の集い」で確認された「仏教精神に基づく、新たな経営哲学の創出（要約）」にある。

佐藤武男氏は、1978年に「三菱銀行（現在の三菱UFJ銀行）」に入行して以来、幅広く国際業務や貿易業務を手掛け、香港・ロサンゼルスでの役職を経験し、現在は、ビルメンテナンスサービスを事業とする会社の常務取締役を務めている。その他、子会社の取締役社長も務めている。週末には、趣味の水泳に加え、経営学やアメリカ経済論などの講義を大学で行っている。また、国際ビジネスや貿易などに関する多くの学会にも所属し、『貿易電子化で変わる中小企業の海外進出』などの著作もある。

佐藤氏を一言で紹介すると「マネジメントのベテラン」である。

その佐藤氏が、仕事を遂行する上で大切にしてきたのが、大学時代から本格的に学んだ「仏教」であるという。そのマネジメントのベテランが説く「仏教精神で時代を拓く経営」と題して書き進めたのが、この「これからの経営のマネジメントに求められるもの」と副題を付けた教材である。あえて教材としたのは、ただ単に読み物としての「文章」ではなく、実践によって宝になる「教えの材料」であることを強調したいからである。

「教えの教材」は提供できるが、ただし、それを、どう選択し、どう組み立てて、どう実践するかによって、この教材を宝にするかは、読み手の責任である。

「はじめに」でも示したが、学習の定着率は、「自ら体験する」が75%、それを超える定着率を誇るのが、「他の人に教える」90%である。ここに、この教材を宝にするポイントがあると考えている。

「仏教精神に基づく、新たな経営哲学の創出」の道に、佐藤武男氏は、自らの経験に基づく第一歩を印した。その道を共に歩きながら、万人が安心して歩める「大道」を、皆さまともに切り開いていきたいと願っている。

各々が、それぞれの立場で歩む道。たとえ、その道は、細く険しくても、その道がひとつになって行けば大道となり、万人の歩みが続けば、必ず、平坦な道になるに違いない。

世界が新たな経営哲学を求めている今、「実践による実証」を私たち「六花の会」の道しるべに掲げ、開祖さまのみ教えの証明役となることの願いをもって、この教材が多くの人の手に届くことを望みたい。

「六花の会」事務局

令和3年6月15日

「六花の会」事務局
責任者 佐藤益弘