

第41回講演録

## 企業倫理を考える： 日本の伝統文化から経営実践まで

萩原道雄

萩原経営研究所代表、(株)山城経営研究所顧問・主席研究員



プロフィール

東急エージェンシー元常務取締役

日本経営教育学会理事、埼玉経営品質協議会運営委員、日本経営品質賞審査員、八洲学園大学非常勤講師

### 講演会スケッチ

第41回経済研究所講演会は、2013年6月20日（木）に、萩原経営研究所代表で(株)山城経営研究所顧問でもある萩原道雄氏をお招きし、「企業倫理を考える：日本の伝統文化から経営実践まで」と題して開催された。

企業の不祥事が時として起きているのが現状であり、企業倫理が求められている。萩原氏からは、古くから文化や価値観に基づいて企業倫理を実践していた例が日本にはあり、歴史や文化的な背景を踏まえた上で、企業倫理のあり方について、詳しく解説して頂いた。講演会には、地域の市民や企業経営者の方々、学生や教員など多数のご来場をいただいた。講師の示唆に富むご講演は、大盛況のうちに終了した。

なお、萩原氏は(株)東急エージェンシー常務を退職後、70歳で一念発起され、本学の大学院で修士（経営学）を、そして東洋大学で博士（経営学）の学位を取得している。博士論文をもとにした著書『企業倫理を考える：日本の伝統文化から経営実践まで』（八千代出版2012）もある。

**高垣** おはようございます。定刻でございますので、始めさせていただきます。本日は、ご出席いただきまして、ありがとうございます。

経済研究所の主催で、第41回ということで、講演会を開催させていただきます。私は、経済研究所の所長で、高垣と申します。今日の司会を務めさせていただきます。よろしくお願いいたします。

講演に先立ち、経済研究所の活動をご紹介させていただきます。研究所では、年間2回の講演会を開催させていただいております。『経済研究所所報』を年に1回、9月に発行しており、講演会の講演録、そして所員の研究成果を掲載しております。私の手元にあるのが、第14号、第15号で、お帰りの際、お持ち帰りいただければと思います。

それでは、本日のご講演に移らせていただきます。今日は第41回で、萩原道雄先生にご講演をお願いしており、テーマは「企業倫理を考える―日本の伝統文化から経営実践まで―」ということで、ご講演が約1時間で、Q & Aの時間を取り、12時半ぐらいに終了を予定しております。

まず、萩原道雄先生の略歴をご紹介させていただきます。先生は、慶應義塾大学の法学部法律学科を1960年にご卒業され、東京急行電鉄株式会社に入社されました。関連事業室に勤務の後、東急グループの広告代理店である、東急エージェンシーに出向されました。その後、東急総合研究所を経て、東急エージェンシーの取締役、常務取締役を務められておられます。1999年に東急エージェンシーの常務取締役を退任されたあと、いろいろなことをされておられます。具体的にご本人からお話があるかと思います。その中で本学の大学院経済学研究科に入学されて、修士課程を修了されました。修了式のとき大学院の総代でした。そのあと、東洋大学の博士課程に進学されて、見事、昨年の3月に博士号、経営学博士を授与されておられます。博士論文の内容ですが、八千代出版から『企業倫理を考える―日本の伝統文化から経営実践まで―』ということで、ご著書を去年の秋に出されておられます。今日のご講演は、萩原先生の人生等を中心に、企業倫理の研究内容について、お話をいただきます。それでは、萩原先生、よろしくお願いいたします。

**萩原** 皆様、こんにちは。今日は、たくさんの方がお集まりいただきまし

て、ありがとうございました。

演壇から皆さんを拝見しますと、私の孫みたいな方から、私と同僚というか、同年輩というか、そういう方々が入り交じっておられるので、ちょっと女性の比率は少ないかなと思いますが、皆さん方は今の「社会の縮図」であると、そういうような感じを持っております。

まずは、なぜ駿河台大学の修士課程に入ったかということをお話しさせていただいて、次に私が博士論文を取った企業倫理についておしゃべりをさせていただく。そのような手順で、1時間お話をさせていただきます。そのあとは、皆様から質問なり何なりをいただいて、お答えをするということにさせていただきます。

## 1. ご縁とネットワーク

駿河台大学の修士課程に入学したというのは、やっぱりご縁ですね、ご縁。つまり、我々が生きているということは、いろんな人との関わり合いがあるわけです。最近をよくネットワークとか言いますけれども、それが実は自分1人ではなくて、そのネットワークの先をたどっていくと、意外や意外、世界につながっていたりするんですね。指導教授の水尾先生とは日本経営教育学会（現日本マネジメント学会）で一緒に活動をしておりました。そのご縁で水尾先生に師事することになったのです。

水尾先生の大学院ゼミのとき、もう1人同級生がいました。それは、パタック・スーリヤさんというネパールの人ですが、彼は駿河台大学の修士課程を終えてから、創価大の博士後期課程に1年在籍したのちICU（日本基督教大学）の博士後期課程に進みました。当時、私はロータリークラブの国際奨学生支援の活動をやっていまして、その活動の中でICUの有力な政治学の先生と知り合い親しくなりました。そのようなご縁の中で、彼にICUの博士課程への進学を勧めました。彼は、めでたく今年の2月に国際基督教大学で政治学博士の学位を取り、これから混とんとしているネパールの政治を立ち直すという意気込みで、いったんネパールへ戻っています。

そのようなご縁、つまりネットワークがどんどん起きてくるんですね。

彼はこれから、世界の中のネパールという位置付けで、大いに政治の改革、国民を豊かにするといったことで活躍すると思います。私はスーリャさんの積極的な後援者ということで、ネパールを良くすることへの役割を持つことになります。

それは、やっぱり水尾先生のご縁からスタートしているというようなことですね。私にご縁という日本語の言葉はとても大事なものだと思います。我々は、ご縁を広げることにより人生の幅を広げることができると思います。ご縁、つまりネットワークをどうすれば広げられるのか。それは、何にもしなければ何のご縁を生まれません。何かじたばた、じたばたしていると、いろんなことが、つまりご縁が向こうから勝手にやって来る、そのような実感を持っています。

## 2. モットーと目的

私のモットーは単純で、「一生働く、一生学ぶ」です。でも、一生働くと言っても、サラリーマンを辞めてから、どうやって働くのということですが、辞めてから10年ぐらいは、これもご縁で、ITを使った大学の非常勤講師だとか、あるいは勉強会のいわば指導教官とかもやってきました。一生学ぶほうですが、学ぶの中には、実は遊ぶということも入っているのです。学ぶというのは、いわゆる人のあらゆることを「まねぶ」（真似る）、ということが語源だと聞いておりますけれども、今実践をしています。

私は大学を出て東急グループの本社の東京急行電鉄に入りました。東急といえば創業者が五島慶太さんにして、私が1960年（昭和35年）に入ったときは、すでに前の年にお亡くなりになっていたのですが、五島慶太さんのいろんな言葉が残ってありました。

その中で一番感銘を受けたのは、「何くそ魂を持って仕事しろ」と「人の使いになるな」という言葉です。すごく印象に残っています。五島慶太さんは、五島という名前をもじって、強盗慶太と言われていました。当時東急・西武のビジネス戦争がありまして、西武の堤康次郎さんは、ピスト

ル堤と言われていました。五島慶太さんの息子さんの五島昇さんが東急の社長になられてからは東急・西武は友好的な関係になりました。五島昇さんは日本商工会議所の会頭をやられた方で、東急グループをとにかくここまで伸ばしてきたような方です。私はそのようなリーダーの下でじたばたと仕事をしてきたわけです。

此処におられる学生さんに、将来、仕事の中で語れるものを何か持つこととお勧めします、その何かは将来仕事に役立つかもしれません。むしろ人生の上で豊かさをもたらすかもしれません。歴史でも哲学でも文学でも音楽でも何でもいいのですが、先人が築き上げた文化を学んでほしいと思います。「日本人は教養がないから、世界の檜舞台で対等に戦うことができない」などと、悪口を言う人がいますけれど、対等に戦う基盤は先人が築き上げた文化を学ぶことでできあがるもので、それが教養だと思うのです。教養を身につけることにより、正しい判断ができるようになるというようなことを、是非、ここにいらっしゃる学生さんには心掛けていただきたいと思います。

そして、やはり何か人生における、何でもいから目的を持つということが人生を楽しくすると思います。私も今、目的持ってやっていますが、ただ、目的の所に到達したならば、すぐそれを忘れて次のことにチャレンジするよう心がけています。このことは赤根祥道という在家出家の曹洞宗の坊さんに教わりました。

あと、先ほどのご縁じゃないですけども、やることを思い続ける。何か目的を持ったら、思い続けることですね。例えば、私は企業倫理をテーマにして、修士から博士と進んだのですが、年がら年中「倫理、倫理」って考えていました。倫理、倫理って考えて、トイレへ行っても倫理、何をしても倫理、四六時中考えていました。不思議なことに、かみさんが新聞を持ってきて、「あなた、ここにいい記事があるわよ」とか、あるいは電車の中吊の広告からヒントが出たとか、あるいは友達と話しているときにヒントを貰ったとか、何の気なしに手にした雑誌に良い記事があったとか、向こうから、そういうのがやって来るような感じなんです。でも、実は向こうから来るのではなくて、やることを思い続けていると、自分が多分行

動をするから出会うのではないかなと思っています。思い続けるということが大事だということをご紹介させていただきました。

### 3. 最近の活動

このところで、一番面白かったのは、去年、ボストンに行きアメリカ経営倫理学会（Society for Business Ethics）で論文発表をしたことです。発表しようと思い、博士論文の一部を英訳して、学会に提出したら、ユニークで面白いとの評価を貰い発表がOKになりました。こんなチャンスは2度とないので、かみさんと私のポン友と3人で行って、発表してきました。実はそのときに、修士の時の恩師、水尾先生も発表しておられて、発表が終わった日の夜にレストランに行き、水尾先生と我々でシャンパンで乾杯などをして、楽しい経験をしてきました。学者でも無いのにアメリカの学会に行ったのは好奇心と少し英語をかじっていたからです。実は、英語というものを趣味としてずっとやっていました。寝る前に数ページ、英語の小説をここ30年ぐらい読んでいます。面白いことに、寝る前に大体2～3ページぐらい読むと、ぱぱっと寝ちゃうんです、推理小説が多いのですが、1例を挙げるとフレデリック・フォーサイスの映画にもなった『ジャッカルの日』を読み、殺し屋ジャッカルのフランスでの行動を地図でなぞったりして楽しみました。1年に1冊ぐらいのペースで読んで、30年もやっていると、何やかんやで30冊ぐらいの英語の小説を読んでしまいます。

ついこの間、マイケル・クライトンという『ジュラシック・パーク』を書いた人の『プレイ』（餌食）というSF小説があって、最後の20ページになったら、これが面白くて、夜中の1時半頃まで読んだら寝られなくなってしまったことがありました。馬鹿な話ですね。

今、一生懸命やっているのは東京世田谷南ロータリークラブでの活動です。国際的な奉仕活動ではネパール、カトマンズの10年制の中等学校の支援をしていますが、先ほどお話ししたネパール人のスーリヤさんに現地情報を取ってもらったり、学校と話をしてもらったりしています。

もうひとつ、NPOナイスエージング・スキーヤーズ協会（「なーさ」）の活動をしています。これはスキーの協会として、会員が430人、平均年齢70歳です。学生さんは、スキーじゃなくてボードの方が多いのでしょうか。皆さん、私と同世代の方で、スキーをおやりになる方、いらっしやいますか。スキーをされていますか。実にうれしい同志です。「なーさ」では約30のスキーのプログラムがありますが、年間で延べ600人ぐらい参加します。女性が大体4割です。平均年齢70歳のスキーヤー達が気持ちよく滑って、終わってからは食事後、騒ぎまくる交流会もやります。スキーをとことん楽しんでお金を使っていますから、日本の経済の活性化に、中高年（高齢者）スキーヤーも、結構お役に立っているのではないのでしょうか。私は理事とスキーリーダーと広報委員長をやっていますが、とても楽しんでボランティア活動をしています。

俳句を作ったり、尺八をやったりして、いろんなことをやっていますが、あと、アメリカのミュージカルの論文を書きたいと思っていて、英語の文献を読まなければならないので英語の勉強もしています。

ところで、ゴルフをおやりになる方、いらっしやいますね。ゴルフアッって、年取ってからの夢は自分の年齢以下のスコアで回るエージシュートなんです。6月9日に尺八・三弦、琴の専門の発表会があって、私は尺八で師匠の娘さんの琴と二重奏をしました。このために1日2時間ぐらい、3ヵ月ぐらい練習したのですが、テープに録音した琴と何回やっても合わない。これがものすごいストレスでした。その発表会がどういうわけだかうまくいって、他の連中より高い評価を貰いました。演奏が終わった途端に緊張が取れて、翌日の10日にゴルフ行ったら、なんと当たりまくるんですね。それまでは最高スコアが83ぐらいしか出なかったのに、なんと74で回ってしまいました。

#### 4. 修士課程（博士前期課程）と博士後期課程に入学

それでは、企業倫理を考えるという方の話に、これから移らせていただきます。博士論文を書くまでの年数は、大学に行ったのは修士・博士の5

年間ですが、時間的には、修士と博士の間を1年間空けたので6年間ありました。駿河台大学の経済学研究科経営学専攻の水尾ゼミで企業倫理を考える、企業倫理をいかに経営の中に浸透・定着させるかということに関しての土台を築くことができたと思います。入学してすぐ70歳になっていましたが、特に水尾先生の修士のゼミの授業とか、ゼミの飲み会なんかにも参加して、若い人との交流をとっても楽しむことができました。いや、楽しい時間といえば高垣先生の経営戦略論でしたね。いろんな素晴らしい先生のもので、結構、一生懸命勉強をやりました。

私、東京の自由が丘から2キロぐらいのところに住んでいますが、今は東横線に乗ると飯能が小手指まで直通で来てしまうのですね。自由が丘で乗ると、座っていきや、小手指まで来てしまいます。当時はまだ渋谷で乗り換えて、池袋で乗り換えるということで、授業が終わるのが8時から9時になるのが、たしか週に2回ありました。そのときは特急に乗り飯能の駅前のコンビニで買った弁当を食べ、ビールを飲んで帰っていました。そういう生活を2年間送ったのですが、かみさんからは「あなた、会社を終えた時に、これからはおまえと一緒に過ごしてやるからなんて言っていたけれど、いいかげんなことを言ったのね、全然過ごしてないじゃない」ともう怒りまくられました。それで、終わってから1年間ちょっと考えていたんですが、ここまでやったのだからやるっきゃないということで、水尾先生に相談して、東洋大学の中村先生を紹介していただき、博士課程（博士後期課程）に入学しました。それからは、全くかみさんの評判は悪いです。もう、何のために私と結婚したのかとしょっちゅう言われ続けています。

東洋大学では3年間すごしました。博士後期課程と修士課程（博士前期課程）とは全く授業の仕方が違って、要するに中村久人先生のゼミというものは1時限あるだけで、そこに出て、先生と何やかややるわけです。修士の授業にも出たのですが、それもなかなか面白い思い出でして、修士で物の分からない学生には、「お前、何も分かんないのは困るじゃないか、少しは勉強しろ」なんて言って、じじいの特権を振り回すようなことをやっていました。



## 5. 博士論文の概要

「経営における企業倫理の浸透・定着の仕組み・仕方に関する一考察」、副題が「経営理念から企業倫理にいたる経営における善循環サイクルの考察」、このテーマで博士論文を書きました。

私の博士論文の詳細についてご説明すると結構時間がかかるので、今日は全体を簡単に説明し、そのうちの二つだけ取り上げてやや詳しくお話をさせていただきます。論文の枠組みを説明します（図1）。まずは、研究の背景と目的です。ここでは偉そうに、文明の転換期だとか、グローバル資本主義の反省に基づく企業倫理の在り方と経営における浸透・定着の仕組み・仕方を考察するのだというようなことを書いてあります。第1部は、「倫理と企業倫理と社会」と称して、まず倫理とは何かと、それから私は基本的に今のアメリカ発のいわゆるグローバル的なグローバル主義とか資本主義というのは、人間の未来にとって、決していいものではないということを信じているものですから、倫理、特に企業の倫理というものは、日本の伝統文化にあるのではないのかと考えまして、日本における企業倫理、そしてその倫理の系譜を探って、グローバル時代の普遍的な企業倫理ってものを考えようと思ったんですね。

そこで、倫理とは何かとか、企業倫理とは何かとかを書き、それから日本の企業倫理の系譜としては、経営ってというのが成立したのは江戸時代ということですので、江戸時代の企業倫理の系譜を探りました。毎日毎日を南無阿弥陀仏と唱えて一生懸命働けば、成仏できるという人の生き方を説いた鈴木正三という人をまず題材にして、これを考える。その次に、商人道を説いた、これはつとに有名な石田梅岩という方を取り上げまして、その次には、これもまたつとに有名な、今でもまだどこかの小学校にある、薪を背負い本を読む銅像、二宮尊徳の報徳の思想を取り上げる。明治時代に入っては、洪沢栄一、『論語と算盤』、つまり道徳と企業利益、これの相関を説いた人を取り上げる。昭和に入ってから、これまた皆さんは、特に私と同世代の方はよくご存じの安岡正篤さんの東洋思想を取り上げる。以上の方々の人物、思想を企業倫理の系譜として取り上げたわけです。そ

して、企業倫理を定着させる社会の役割とか、企業倫理の不徹底による企業の不祥事とその防止策とか、経営倫理と企業倫理の違い、この辺の解説をしました。ここでは、かの有名なトヨタのアメリカでのアクセル欠陥に基づくリコールの話は、情報の欠落による不祥事ということで取り上げました。

第2部は「経営における企業倫理の浸透定着に関する仕組み・仕方と企業文化の変革」ですが、これらはいわゆる経営の実践手法です。経営において、どのような仕組み・仕方を取ればいいのか。これは、私は中小企業の経営者を読んでもらいたいターゲットにしましたので、中小企業の事例なども挙げました。仕組み・仕方とは何かということですが、1番目は倫理・価値観を持つ経営理念がなきゃだめだということ。2番目は、それから採用するときに、企業の倫理・価値観と入社をしてもらう人たちの倫理・価値観と同じであることが一番いいよと、この方が、苦労がない。だから、採用のときに、人材評価にもっとお金をかけなさいっていうようなことを書いてあります。それと、3番目は、倫理を浸透定着させるためには、どのようなリーダーシップが一番効果的かというようなことを述べています。そして4番目として、では倫理的経営者を育成し、選抜するには、どのような仕組みとか仕方があるのかということを書いています。5番目は清掃・掃除の効用について書いています。環境整備という言葉ですが、これは武蔵野というダスキンの販売会社の小山社長が言い出した言葉です。とにかく掃除を徹底的にするということで、社員の心が落ち着き、倫理が浸透・定着するというようなことを書きました。

中小企業は以上の5項目をしっかりと受け入れて経営をすればこれだけで十分企業倫理が浸透・定着しますが、大企業になるとそういきません。企業倫理の浸透・定着に必要な企業倫理の内部制度化を書きました。6番目ですね。内容は倫理綱領の策定、推進組織・相談組織、教育・訓練、それと教育・訓練を超えた学習、情報発信、レベル評価について書いています。教育・訓練を超えた学習、これは良き徒弟制度の話を書いてあります。1番目から6番目までの項目を経営戦略としてしっかりやれば、やがて企業倫理が組織の中に人の心の中に本当に入り込み、企業文化が変わ

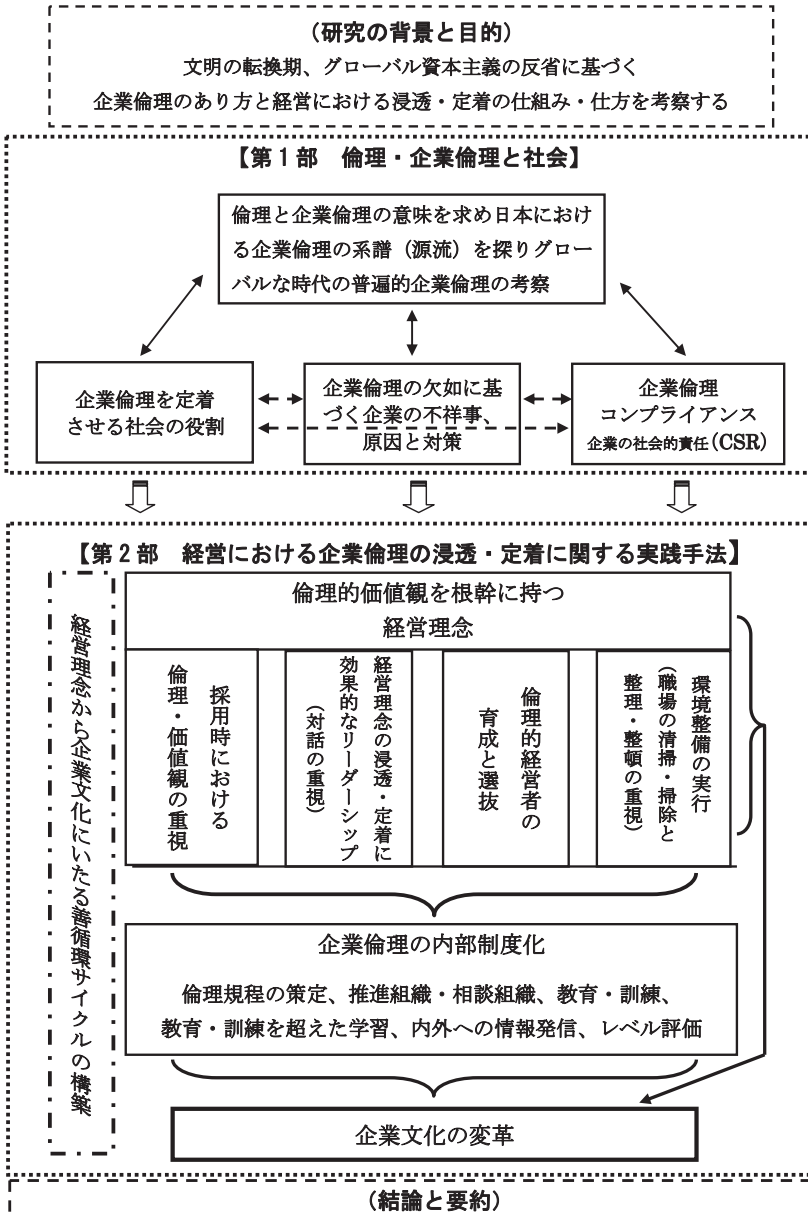


図1 本論文の枠組み

りますということを、結論として言っています。

## 6. 倫理、経営理念、リーダーシップ

今日はこの中から、まずは倫理とは何かということから入って、経営理念からリーダーシップにちょっと触れて、あと環境整備のお話に入りたいと思います。倫理っていうのは、私たちが簡単な言葉で言えば、正しく生きるとはどういうことかに内在するのが倫理なんです、いろいろ調べるわけです。常套手段ですが、まず辞書から行きます。大辞林と広辞苑ですね。日本だけでは片手落ちなので、英語のウェブスターだとかそういうところの4つの辞書を調べました。日本の倫理と、ヨーロッパっていうかアメリカ、イギリス型の倫理は基本的に同じですね。道徳っていう言葉は、ちょっと違いました。面白いなと思ったのは、道徳の辞書の解説に、説話だというのがあったんです。道徳的なことを行わせる説話のことを道徳という、とありました。次にいろいろな学者先生の倫理の定義を調べました。水尾先生の定義も、しっかり参考とさせてもらっています。

それで定義としては、「自然と人、人と人との間の関係をよりよくさせるための秩序、エントロピーの増大を防ぐ意味での秩序、すなわち人として実行すべき道であり、それは実践道徳の拠り所となる原理である」としました。ほとんどの人の言っていることと同じですけども、エントロピーっていう言葉は、あまり使っていないと思います。エントロピーは、物理の熱力学の第2原則に書いてあるのですが、経営学的に考えると、組織や秩序は「ばらばら」になっていく傾向にあるということです。実は、我々の身体は、今、秩序が保たれているから生きているわけで、これが死ねば、全部ばらばらになりますね。そういう意味で、生態系の中の人間社会ですが、放っておけばばらばらになることを防いでいるのが、つまり秩序を保つようにしている力が、倫理じゃないかと思うわけです。エントロピーが増大するということは秩序がばらばらになることだと経営学的には意味付けて、この言葉を定義に入れました。

我々日本人は、古来、自然を崇拜してきました。自然の中の秩序、我々

人間も、自然の中の一つのシステムでありますから、そこの中にある。倫理は自然の中にあるっていうことを、言い切っちゃったわけです。そしてそこから考えると、我々の生活の中に根付いている伝統的な文化はやっぱり神道と仏教と儒教ですね。普段は気付かないかもしれませんが、でも実際生活をしてみると、神社の前に行くときちゃんとお辞儀するとか、それから我が家の例ですが、かみさんは仏壇に毎朝お茶を入れご飯を炊いています。私の役割は炊いたご飯を小さな金属の器に入れて仏壇に捧げることで、そこでお祈りをします。ご飯を盛る器はおっぱんと言うのですか。ありがとうございます。ご飯を盛るのは私の仕事で、時々ばけっとしていると、怒られます。「あなた、何やってんの、早くあげなさい」って、今は女性の方が強いんですから。これはちょっと脱線しましたが、とにかく神道、仏教、儒教、日本の伝統文化の中に倫理というものは埋め込まれているのではないかと思った次第です。

そこで、神道、仏教、儒教っていうものはどうなっているのかを、いろいろと調べました。千葉県松戸で長く住んでいて、東京に昭和37年に来ました。その松戸の家ときは玄関があって、そこに3畳の玄関の部屋の上に神棚がありました。毎朝お灯明つけて、榊を挙げて手を叩いていたような記憶があります。ここで読みますが、「我が国の文化は、祖霊崇拝とそれによって来たものとしての自然崇拝に基を置く神道、時の支配者によって、政治の運営における組織運営におけるシステム、あえて言うならばマネジメントシステムとして移入された仏教、同じ意味での時代は遅くなるが移入された儒教、この神仏儒が渾然一体となって融合し形成されているという特徴を持っている。生活規範はこの神仏儒の根本原理より生じており、理念のみならず生活様式としての文化にその影響が多くみられる。したがって我が国の倫理はその根幹に神仏儒の思想・哲学があるのである。」

これは私が言い切ってしまったわけで、これに対して、高校も一緒に東急電鉄の入社するときも一緒になったという東大出の友人がいて、彼はこのことに対して手紙で次のように書いてきました。「我々の生活はもはや西洋化されているので、そんなことはない。そのうちに飲んで、徹底的に討

論したい」。有り難い批判ですが、私は私で、神道、仏教、儒教というものを結構詳しく論文の中では述べて、それから先ほど申し上げたような企業倫理の系譜というものを、鈴木正三、石田梅岩、二宮尊徳、明治、昭和と続けてずっと論じ、続いて企業倫理とは何だっということを書きました。

企業倫理というものは、企業存続の本当の基盤だと考えているわけです。もちろん、個人の倫理、実践道徳が企業倫理の基盤になっているのは当たり前ですね。企業というものは人が作っているわけですから、その企業の組織の倫理、企業倫理を確固たるものにしていけば、企業の長期的繁栄が望まれるでしょう。といたって、企業というものは、お客に対して「もの」や「サービス」を提供することによって存続するのですから、そこは、その時代時代のお客様が受け入れてくれる「もの」と「サービス」をちゃんと作っていかなくちゃいけない。だから、企業倫理は基盤であって、その上に立って、企業は戦略を、高垣先生のご専門の戦略というものをどのように構築し、実践をしていくかが大事なことになります。そこから、従業員がどのような気持ちで、どのようにして知力を発揮して、新しい商品なり、サービスを作り出すかということがポイントですね。でも、そういうものを作り出す基盤は、この企業倫理にあると思います。企業倫理の定義は、先ほどと同じで経営という言葉が入っているだけです。「自然と人、人と人との関係をよりよくさせるための秩序、エントロピーの増大を防ぐ意味での秩序であり、それは経営に関する組織と構成員の実行すべき道であり、実行の拠り所となる実践道徳の原理である」としました。企業倫理に関しては、さまざまな先生方が書いておられます。もちろん水尾先生も書かれておりますし、水尾先生は経営倫理って言葉を使っているのですが、経営倫理という言葉の方が、今は広く使われているかもしれません。ただ、経営倫理はいろんな組織、官公庁とか、NPOとかNGOとか、あるいは学校とか、こういう組織経営の倫理ということで、私の場合は、企業、つまり事業を興す、事業によって利益を生み出し、人々の暮らしに役立つものを作る、そういう企業、企業の倫理ということに範囲を狭めて論じたものですから、企業倫理という言葉を使っています。

その企業倫理の、経営者にとっての意義を述べている、ペインが書いた

いい本があります。倫理というものは、事業利益と相関するものなのか、相反するものなのか、それともびったり一致するものかっていう議論が続いていますが、このペイン先生は相当に重なり合うようになってきたと書いています。私は、もう完全に合致させなきゃいけないと思っています。企業の社会的責任の中の根本要因は企業倫理ですから、企業倫理というものは企業利益と相関どころか、合致させるような経営をしなきゃいかんという流れですね。そういうようなことを、ペイン先生は実にうまく分析してありますが、いかに企業を存続させ利益を上げる道具として倫理を使っているような感じを受けます。ペインの企業倫理を企業が重要と考える理由の中の「ベターウェイ、その方がよいという極めてシンプルな考え」、こう考えを挙げていますが、この様な考えを持つ経営者もいっぱいいるわけですが、私はこれが一番いいのではないかと思っています。経営者がごく自然に企業倫理が一番良いのだと考え経営実践をしていけば、すべてうまくいくのではないかと思っています。

このあと経営理念の事例となりますが、倫理っていうものは当たり前だねと、当然だねっていう経営者が、私がインタビューに行った高知県のネットヨタ南国、高知市にあるトヨタの車の販売会社ですが、その社長の横田さんです。今はもう引退されていますけども、その方なんかは、本当にこれを体現されている方ですね。私も驚きまくったということであります。

時間もなくなってきましたので、経営理念と、それと環境整備、これらを論じて終わりにしたいと思います。まずは経営理念ですけど、経営理念っていうのは、いずれにしても日本の場合は、いわば家訓です。家訓からその原点を読み取ることができて、私の場合は、キッコーマン、野田醬油、これを歴史的に拾ってきて、書いたりしています。色々な家訓の共通項は、質素儉約、勤勉、家の存続第一っていうことが挙げられます。経営理念とは、いろんな学説がありますが、経営理念というものは基本的価値観と目的で作られている。そして、基本的価値観とは、組織にとって不可欠で普遍的真理で絶対変えないというものです。パナソニックは、今もまだ苦境にありますけども、一時大改革をして、ちょっと成功に見えた

ときの社長さんのお話では、「この基本的価値観は変えません。それ以外のことは全部変えます」っていうことを言っていました。が、まだまだ、まだそれができてない。一方、目的は、単なる金もうけを超えた、会社の根本的な存在理由だと言っているわけですね。私はそういう意味で、経営理念っていうものは、経営の基本理念プラス経営ビジョンではないかと思っています。経営ビジョンっていうのはなりたい姿、こういうような会社になりたいなというなりたい姿のことだと考えています。ここでは経営理念には企業倫理が埋め込まれていることが大事だと強調しておきます。

そこで、今度は分かりやすく事例で言いますが、世界の最高級ホテル、リッツ・カールトン・ホテルというのがあります。このホテルは、日本経営品質賞のモデルの、アメリカの経営品質賞であるマルコム・ボルドリッジ国家経営品質賞を二度にわたって受賞している優れた企業です。実際に日本やアメリカでインタビューに行ったり、泊まったりして、いろいろ勉強したのですが、この企業の経営理念は、あらゆる意味でとても参考になります。

まずは、モットー。このモットーは、皆さんご存じかもしれませんが、「ウィー・アー・レディーズ・アンド・ジェントルメン・サービング・レディーズ・アンド・ジェントルメン」でして、従業員のことを、「我々はお客様に対して奉仕をする紳士淑女だ」って言っているのです。だから、そこには人としての尊厳があり、従業員は単なる召使いじゃないのです。これが多分、一番根本的な思想であろうと思うのですが、その他に、サービスの3ステップとか第6のダイヤモンド、これが、私が論文を書いたときが第6のダイヤモンドだったのですが、昨今のウェブサイト、ホームページ見ると、サービスバリューズっていう名前になっていますが、中身は同じものです。あと、興味深いのは、従業員への約束。従業員に、リッツ・カールトンという企業はこのような約束をします、あなた方の尊厳を守りますとか、そういうことが書いてあります。

もうひとつ、クレド、信条っていうのが書いてありますが、ここでは、ポイントは人間尊重です、尊厳と権限移譲。ですから、いかに人間が一番とか、人間が大事とか、従業員満足とか言っても、従業員に事の決裁権を



与えない限りは、現実には従業員は生き活きとして働けません。リッツ・カールトンでは、これはもう10年ぐらい前の話ですけれども、従業員に1件2,000ドルの決裁権を与え、その場で従業員の判断でやっていいという権限委譲をしています。今でも同じだと思います。例えばお客さんがコーヒーをこぼして洋服にコーヒーのしみを作ったら、洗濯代すぐあげちゃうとかということです。この動きは今では世界で広まっています。

リッツ・カールトンは日本では、最初に大阪の梅田の阪神が造ったビルに入りました。東京は防衛庁の跡、ミッドタウン、あそこにもありますけれども、部屋数もそんな多くありません。私も好奇心にそそられて、できたあとすぐ行ったら、紅茶が1杯2,500円だった。いや、金額に応じたサービスはあるんですね。アルコールランプか何かちゃんとしてくるのです。私は経営品質の仲間とアメリカや日本で何回か泊まりましたが、お客さんに対するサービスは素晴らしいものがありました。ホテルに泊まる客が入って来るとその客の荷物のタグか何かを読み取って、入ってきた人の名前をこちらが名乗る前に呼びます。またお客の誕生日や結婚記念日、枕の好みや飲み物の好み等をデータベースに取っています。客は自尊心をくすぐられますから、満足につながります。そういうところが素晴らしいです。ただ1度、ニューヨークの自由の女神が見えるような場所に、リッツ・カールトン・ホテルがありまして、三夫婦で、絶対良いからなんて言って泊まったのです。そしたら、かみさん連中からの評判が悪い。「なんだ、あなたの言っているようなサービスなんか、何もないんじゃないの」って言われました、確かに、そう言われると何にもない。自由の女神のチョコレートが部屋に入っていたくらいでした。思いついたのは、リピーターじゃないとだめだと言うことです。2度目に行くと、いいかもしれない。でも私は3回目なのだと思います。ただし、リッツ・カールトンのターゲットとするお客さんは、世界の富裕層の5%って言われていますので、だから、こっちはターゲット外だったかも知れません。そんなことがありましたが、リッツ・カールトン・ホテルの経営理念が働く人々に浸透しているという点ではすごいものです。その浸透・定着の仕組みがいいんですね。

もう一つの事例としては、ネットヨタ南国の経営理念です。ポイントは人間尊重と権限移譲です。実は修士論文の取材に行き、また博士論文を書くときも取材に行きました。わずか100人ぐらいの会社なのですけども、ここでは、もう皆が活き活きとして働いています。自動車の販売会社ですから、最近はほとんどそうですけども、昔からお客さんに来てもらう、つまりショーケース販売をしています。営業マンはそれぞれお客さん持っているわけですが、自分の担当でないお客さんが見えた時には120%のサービスをするよう心がけているそうです。『評価と贈与の経済学』という本がありますが、その本では人間の生活を豊かにするには、何でもあげちゃうのが一番いい、見返りを求めないで、何でも贈与した方がいいと言っているのですが、多分こちらも、それなんですね。もちろん、立派な経営理念や経営ビジョンやいろんな行動規範とかいっぱい作っていますが、従業員に聞いてもその言葉を多分言えないことが多いです。ネットヨタ南国の行動指針もパソコンに入って、頼んだら出てきたぐらいです。でも従業員の皆さんは、インタビューすると全く同じことを言うし、実際に理念や行動指針の通りにやっているっていうことで、すごいなと思いました。従業員を活き活きさせてお客様の満足を高めている実に素晴らしい企業です。世の中にはネットヨタ南国のような中小企業がいっぱいあると思います。埼玉県だって、私は埼玉県の経営品質協議会の運営委員なぞも長年やっていましたが、素晴らしい中小企業がいっぱいあります。

それでは、企業倫理を浸透させるためのリーダーシップについて話させていただきます。企業倫理を浸透させるにはいろいろなタイプのリーダーシップの中で対話型のリーダーシップが効果的だと考えています。リーダーシップというと、ご経験のある方は、皆さん、すぐお分かりになるでしょうし、それから学生諸君も分かりますね。それぞれのクラスとか、あるいは部活とか、必ずその中ではリーダーというのが生まれますね。リーダーのタイプには、大きく分ければ、俺についてこいってというやり方のリーダーシップと、それと、目的をはっきり示して、皆の話を良く聞いて、話し合いながら、じゃこの方法が一番いいねと決めるやり方のリーダーシップがあります。

リーダーシップは状況によって変わります。会社が危機のときは、まずは危機打開ということで、強力なリーダーシップでうまく引っ張って行くことが必要となりますので、つまり状況に応じて、リーダーシップのタイプは変化すると思っています。ただ、企業倫理を徹底する場合は、対話型のリーダーシップ、つまり奉仕型のリーダーシップですが、みんなの話をよく聞いて、君らが一番だよという方向にもっていくリーダーシップが効果的だと思っています。

対話型のリーダーシップには、従業員との直接対話、メールでの対話、歩き回りの対話（マネジメント・バイ・ウォーキング・アラウンド）があります。直接対話が一番良いのですが、社長とかトップがとにかく社内をぐるぐると、工場でもぐるぐる歩き回って、所構わず話しかけたりすることも意外に効くってような話です。メールによる対話は、これも効くようですが、根本的には効かない。やっぱりメールでは、なかなか心が通わないからです。

昨日の夜、山城経営研究所のエグゼクティブ・フォーラムの修了生の5～6人と研究会をしたのですが、ソニーの場合は今メールが飛び交っている。ひどい上司がいて、指示が全部メールだそうです。それとこれはソニーの話ではないのですけれども、ソニーの部長の娘さんがある会計事務所に勤めたのですが、指示が全部メールで来たのだそうです。新入社員なのでよく分からないから、「そこのところを直接話して教えてほしい」とメールしたら、「俺はそんな時間がない」、「おまえはビジネス不適格者だ」というメールが来たんだそうです。それで頭にきて、2ヶ月で辞めたという話です。それじゃだめです。メールによる対話はありますが、要は補助手段というか、そういう考え方ですね。とは言いますが、やり方次第で効果的にメールの対話を活用している事例もあります。

この様にして企業倫理を徹底的に浸透、定着させていくのですが、なかなか難しいですね。つまり、トップなんていったって、大企業の場合は忙しいですから、一生懸命やっても、せいぜい1事業所を年に1回、行けるぐらいです。それでもやった方がいいのです。日本流の飲み会ってのも、今でも結構効きますよ。合理主義的思考で、直接対話は時間がかかるので

効率的じゃない、メールの指示1本でいいじゃないかと思いがちですが、でもそれでは本当に心に響かない。そのような時間を取ることが合理的でないとやっているのは、アメリカ型の資本主義の悪いところで、こういうことが、やがて世の中を滅ぼすというのが私の考えです。考え方によっては幾らでも、そういう話す時間は取れます。何が大事か根本のところを考えればいいのです。それがやがては、2年、3年たってくれば、効果が表れます。

## 7. 環境整備、清掃

それでは、企業倫理を徹底させるには掃除がいいって話をします。武蔵野という会社に10年以上前に5,000円払って見学に行ったことがあります。そのとき、社長の小山さんの社長室を見学しました。社長室に案内されたら、机が一つあって、何にもない。ほんと何にもない。そしたら、彼は、「社長というのは、机に座っているのが仕事じゃねえでしょう」、「必要なところを飛び回っているようなのが社長でしょう」って言ったんですね。先代の社長室なんですが、昔のまままだそうでして、障子が破れてそのままになっていました。だけど、他のところの清掃は徹底的にやっていました。このあと、事例でお話しします。

清掃は日本の神仏儒みそぎに起源はありますね。神道の場合、これは身の汚れをはらいますね、禊みそぎです。それから仏教は、やはり徹底的に掃除をする。一心不乱に何にも考えないで掃除をすることによって、ある種の境地、これは悟りとかです。私には何か月間修行してきました」「私は悟りを開きました」って言う先生に会ったことあるのですが、後の言動見ると、結構、生臭くて怪しい。ある仏教者は悟りを開くことはある。でも、それは一瞬にして飛び去る。そしてまた悟ると言っていて、人生なんて、そんなもんだって言っています。多分、そうだと思います。だから、ここで私もお話をされていて、一瞬何か悟るかもしれない。でも、一瞬に忘れる。そんなもんです。人生は。

儒教は中国の古典から知ることができます。我々に親しい中国の古典に

四書五経というのがあります。四書うちで、私がとにかくちょっとでも勉強したのは『論語』と『大学』です。『論語』、『孟子』、『大学』、『中庸』が四書です。他に朱子が編纂した子供の教養書『小学』っていうのがあって、一方、小学は学校制度みたいなもので8歳から14歳まで学んだようです。そこに清掃が書いてあり、灑掃さいそうという言葉です。掃除は子供が最初に行う勉強だ、ということが書いてあります。そして、掃除は外から内を養い、体から心を律する人間育成を学ぶということを述べています。多分、明治における日本の教育は、このようなものの考え方から、なされていたのではないかと思っています。

我々日本人の生活には、神仏儒の思想・実践が混然一体となって実現しており、実践の場においては、神仏儒のどの清掃・掃除観が直接的に影響を及ぼしたかは、はっきりと言えないかもしれません。もちろん、ある一組織が特別な哲学に基づき、清掃・掃除を行っている主張している場合がありますが、しかしその哲学の大本には、日本の伝統文化が混交していると思われまふ。清掃・掃除を行うことにより、すなわち身を清めること、身辺をきれいにすることにより、正しい生活をするに人を導くのは、我々の持つ日本の伝統文化の力だということを、言い切ってしまったということです。

そういう意味で、我々は、四書五経の中の『大学』にある正心、正しい心、誠心誠意、誠の心、致知、物事をよく知り、格物、物の本質を極め、修身、身を修め、齐家、家をととのえ、治国、国を治め、平天下、天下を平らかにするという言葉は、つまり倫理を徹底するうえで非常に的を射た言葉かなと、今でもこれは現代でも通用する言葉だと私は考えています。

経営の掃除道の流派っていうのがあるんですね。村山元理さんが次のように分類しています。鍵山掃除道派、これはイエローハットです。それとダスキン派、それはダスキン。あと独立派です。私は、このイエローハットとダスキンの中の武蔵野を事例として挙げました。それから、この分類の会社の中で伊那食品工業の塚越寛さん、武蔵野の小山昇さんの話を伺いました。ホンダカーズ神奈川中央の相澤賢二さんにも、いろいろと話を聞かせてもらいました。彼等にとっては掃除が哲学になっていますね。

まず、イエローハット。動機は、両親が一日何度も家をきれいにしていたこと。それと、荒みきった社員の心を平らかにしようと思い、それには社内を清潔にしたらいいと思ったというお話です。ロイヤルという自動車用品の卸売りをしていて、まず自分でトイレ掃除を始めた。掃除を続けて10年たったら、やっと社員が振り向くようになったっていうんですから、この10年という歳月を見てください。やり抜くというか、物事を徹底してやるという、学生の皆さんも見習うべきはここです。皆さん、ここはまだままだできる。いつ死ぬかなんて思っちゃうと負けるから、いつまでも生きると思う。まだやれることはいっぱいあると思うっていうことは大事になって、思いますね。

だんだん、社員皆がやるようになった。そしたら、すごい効果が表れた。とにかく、社風が改善され、よくなって、掃除は共同作業でやり、そこから連帯感と協調性が働いて、要するに社員の人間が変わったって言うんですね。本当に、つまり心も変容したのですね。心が変容しない限りは、いかに説法したって社員は動かない。学生はどうか、学生は。大学というところは知識を教えこむことをしているが、心の変容をやっているわけではないので、ちょっと違うかもしれません。波及は、自社のみならず他社にも波及し、掃除を通じて他社の経営の改善・革新に貢献するようになった。要は、組織を大改革して、掃除が世界的な目標になったわけです。

もうひとつ事例を、これも基本的には同じです。覇気のない社員のモチベーション上げるために、小山さんは小さいことでもかまわないから1番になるという目標を立て、では掃除で1番になってやろうと思った。彼はその会社に途中から入ってきたのですが、小山さんのすごいのは、思っただけですぐやることです。彼が掃除を始めて、掃除がすごいと評判のある企業にベンチマーキングに行ったら、その差にがく然としたらしいんです。そのときに、ほんとの話ですが、翌日行く海外旅行(90万円)をキャンセルして掃除に真剣に取り組みをはじめました。90万円はゼロですね。小山さんは掃除には環境整備って言葉を作り、それを経営戦略の一環に位置づけをしました。

小山さんは、掃除を環境整備と称して朝30分間強制的にやらせているし、

チェックしています。それで掃除から従業員の心が正しくなり、自主的に行動するようになります。つまり、形から入って、心に至る現象が起きたのです。会社の実績も上がりました。売り上げが3億円ぐらいの会社ですけども、そのうちの1億円ぐらいは、経営革新指導事業部で上げているようですが、これ、うわさです。武蔵野は、私も審査員をしていた日本経営品質賞を2度取った優れているという点で珍しい会社です。

環境整備の総括をすると、整理・整頓、清掃ですね。ほんとに掃除するわけです。つまり、雑巾がけ。箒と塵取り。環境整備というのは合理的か、こういうのは合理的じゃないと思われるが本当にそうなのか。掃除を社員にさせるより、もっと重要な仕事を社員にさせようということで、大企業は全部外注にしていますが、ここで一歩立ち止まってもっと考えてみることも必要ですね。

それでやっぱりポイントは、飽くなきトップの率先垂範です。いくら口で言ってもだめで、形から入らなければだめなんです。これは、森信三という教育者がこう言っています。しつけとは意味が分からないうちに、すべきことを形から入ることだ。そうすると、道徳的判断力ができる。道徳的な判断力は、しつけの土台がないとできないです。しつけをするのはもちろん家庭です。まずは家庭。学校のせいにしちゃいけない。だから学生諸君も、親から整理・整頓しろと言われたら、黙って整理整頓をする。これは大事だ。だから部活か何かで合理的じゃないと思っても、体罰はいけなくても、厳しい修練をしますね。部活が厳しい修練・修行の場であれば、それも形から入って、基本的には心に至るそして人格形成にいたる一つの修行だと思います。

ちょうど時間となったわけですが、ご清聴ありがとうございました。お話したことを企業が経営戦略として実践していけば、やがて企業倫理が浸透・定着した企業文化に変革しますというのが落ちになっています。そこのお手元に参考文献と、それから学生諸君にとっては、これから経営学を学ぶには、こういう本を読んでおいた方が良いというのを挙げておきました。

## 質疑応答

**高垣** どうもありがとうございます。会場の皆様方の中で、質問されたい方がおられると思います。お手を挙げていただきたいと思います。

**質問者A** どうもありがとうございました。企業倫理には、非常に興味を持っています。日本の伝統文化に基づく企業倫理っていいますと、世界における倫理観とはだいぶ違いますね。先生はアメリカに行って発表したときに、日本の企業文化っていうかそういうのに対しては、どういう反応があったかということで、ぜひお伺いしたい。

**萩原** 学会で発表しましたが、誰も質問してくれませんでした。司会者はワンダフルと言っていました。江戸時代の石田梅岩の商人道について話したものですから、彼らにとってはよく分からなかったみたいです。根本的な違いは、我々は八百万の神と自然の中で生きている。その中に埋め込まれている倫理でしょう。彼らの場合は、多くはキリスト教的な倫理だと思います。日本の伝統文化に根差す倫理と一神教の倫理とは違うので、理解できなかったのだと思っています。それと、科学に対する考え方が違うのかもしれない。つまり世の中は機械仕掛けの時計だ。つまり、西洋流の科学志向というものは、物事を細かく、細かく分解していけば、同じものをまた組み立てることができるというのが、どうもその思想の根底にあるようです。

日本の伝統文化の思考としては、要するに我々は全体の中に存在している個だ。ところがこの個の我々も、また全体だと言うことですね。要するに何て言ったらいいかな、我々は生態系の中の社会だから、分断はできないし、時計仕掛けみたいなものではないし、細かく分解しても解はない。ここところが一番違うんじゃないかなと思います。

同じようなことで言いますと、例のアメリカの資本主義は、フリードマンの自由主義の主張は、全て何でもかんでも自由にすれば、そこから調和が生まれるという考えなんです。だから、アメリカのいわゆる資本主義は、何でも自由化していく。それによって、もちろん効率的な、効果的な部分もたくさん出たけども、片方では落ちこぼれがいっぱいできて、つま



り所得においても日本よりもはるかに格差がある。結構、貧困層もいっぱいいる。それに対するセーフティーネットが、日本よりはどうも少ないようです。だからそれは多分、そのような物事の考え方、価値観から来ているんじゃないかと思っています。もっともそれに対する批判もでてきていますが。

でも、それではいけないんじゃないか。我々は生態系の中で、基本的には共生をして行くのだとの考え方が、我々の持つ伝統文化の中にある。それは神道、仏教、儒教が持っていると考えていますね。ですから、自然との共生の倫理ってものが企業倫理だとも思っています。もちろん、グローバル企業は、そういうことをちゃんと理念に掲げていますね。そんなことを掲げてない企業なんて全くありません。ただ現実には、ナイキのようなグローバル企業の下請会社が搾取労働をしていたということがありました。もちろん日本企業だって、そういう非倫理的行動をとるところがあるかもしれません。でも、企業が日本の伝統的な文化の中から企業倫理というものを汲み取り、企業倫理をしっかりと組織に働く人々に浸透・定着させ経営実践をして行けば、日本のみならず、世の中を平和な調和のとれた社会にすることができると思っています。

**高垣** よろしいでしょうか。もう少し、お時間があります。

**質問者B** ここ5年あまり企業倫理を考えている者です。15年前になりますが、「会社は誰のためか」ということが、大変注目された時代がありますね。先生のお話の中で、日本の企業文化や企業倫理もあるとのことでした。「会社は誰のために」について考えることや、今の日本企業の在り方について、先生のご意見をいただきたいと思っています。

**萩原** はい、ありがとうございます。基本的には、おっしゃったことに全く私も同感でありまして、私はあえて言うならば、働く人のものだというふうに言いたいです。もちろん株主も大事ですし、それは利益の配当ということでもありますから、それは、いわば収益の分配において、株主は当然の権利があるということで、それはいい。それと、株主のもう一つの機能は、会社のチェック・アンド・バランスでは無いでしょうか。ただ、今の株主総会ではそういう議論はないですね。とすれば、むしろ社外取締役

なのかと思います。おっしゃるとおりです。ですから私は、従業員がこれは俺たちの会社だと思うことが、これからは日本の企業を伸ばすことに関して一番いいと思います。ありがとうございます。

**質問者C** ご講演、ありがとうございます。先生のバイタリティーのすごさにびっくりしました。私はまだ団塊の世代ですが、これからの生き方という問題ですね。私たちの世代が、これからの日本をどういうふうに、長寿社会を健康で生きていくかが、今日のご講演とも連結するのではと思います。ご意見いただければ、ありがたいと思います。

もうひとつ、ネットヨタの経営理念の紹介がありました。ネットヨタは全国的なトヨタ系の販売店ですが、ネット南国のような理念がグループ内に広がってもいいのではと思います。

この二つについて、ご意見いただければ、ありがたいです。

**萩原** ありがとうございます。団塊の世代の方は、私とちょうど一回り違うんですね。一番いいのは、とにかく何かやる、やったらやり続ける。やはりそれから、外に出る。外に出て、少しでもお金を落としていく。お金の見方はいろいろありますが、外に出て、いろんなサークルとかに参加し、その中で友人関係を作っていく。そうすると、その友人関係がいろいろ発展をしていって、また新しい友人関係が、先ほど申し上げたネットワークができてくる。そのときに、かったるいなと思っちゃうともう終わりなので、「ああ、面倒くさいな」と思っても、「まあ、行ってみるか」と、とにかく自分を励まして行くということしかないと思います。ですから、そういう意味で、ここのように、私と同年代の方がたくさん見えておられるのが非常に心強いですね。ありがとうございます。

ネット系列は全国的ですね。ネットヨタの系列のそれぞれの会社が素晴らしい企業だと思います。ネットヨタ南国は日本経営品質賞を受賞しました。私は審査員をしていましたので、受賞する前から興味があったということです。

ホンダカーズ神奈川中央、この会社も日本経営品質賞を受賞しましたが、相澤さんという、元社長さんが社員を育てる独自の方法をしていました。彼は月1冊、自費で社員全員に自分が選んだ本を配り、読んだら感想文を

A4・1枚ぐらい書かせていました。それをずっと毎月やっていると、1年ぐらいで社員が変わるのだそうです。ただ、最近は従業員が増えましたので、今では自費ではやっていないようです。

**高垣** はい、どうもありがとうございます。これで終了させていただきたいと思います。再度、萩原先生と会場の皆様のご健勝を祈り、拍手で終了させて頂きたいと思います。(一同拍手) どうもありがとうございました。