

# 新世紀に期待される 日本人像，職業人像，企業人像

——新世紀を担う世代へ——

福 留 民 夫

## はじめに—本論文の目的—

20世紀後半の戦後の日本は、何でも食べたいものが食べられる「モノ（物）の豊かさ」を実現したが、「心の豊かさ」を失ってしまった。

新世紀を迎えた戦後56年の今日、日本を振り返るとき、日本と日本人が失ったものは何か。まず政治家や国民の精神的バックボーンである。具体的には、哲学や歴史観の貧困、武士道精神や倫理精神や徳治の精神の喪失、己を知り分を知る精神や足を知る精神の喪失、自分の思想と行動に対する時代や世代を超え、人間の本性・本心に則った不動の“決断と行動の価値判断の基準”や“公”の精神、責任感の喪失などである。

これらが自国の歴史の評価の混迷、国の目標や国策や行動基準の不明と国論の分裂と混乱、政治への不信感の増幅、国際的な信用の失墜、さまざまな不詳事事件の頻発の重要な原因になっていると思う。これにはまた、敗戦の後遺症、戦後の教育や、内外の圧力に屈して戦後処理を避けてきた為政者やマスコミの責任が非常に大きい<sup>(1)</sup>。

このような認識に立つとき、新世紀を迎えた今日、失われた心、魂、精神的バックボーンを取り戻し、再構築するために、何をすべきかが、重要課題となる。今日、論議的になっている教育改革の本質はここにある。今こそ、新世紀に期待される日本人のあり方の再検討が必要である。

たまたま、本年1月から参加した「IT's21ニッポン創新会議」では、「21世紀に期待される日本人像」の究明と実現のための提言と実行を課題として取り組んできた。この課題は、筆者の従来から抱いてきた課題と関連しており、この会議への参画は、この問題の究明に集中して取り組むよい機会となった。

本稿は、このような問題意識と機会を踏まえて、「新世紀に期待される日本人像，職業人像，企業人像」を中心に考察し、新世紀の“教育の目標”とそれを実現するための教育改革を考えるための一助とすることを意図している。

## I 研究の枠組み

### ——期待される日本人像と職業人像，企業人像の研究の枠組み——

#### 1. 「21世紀に期待される日本人像」構築の枠組み

期待される日本人像，人間像や道徳的実践規範などについては，これまで，歴史の過程でいろいろな角度から繰り返し取り上げられてきた。その歴史的遺産があり，歴史のそれぞれの時点で日本人の決断と行動の価値基準とされてきた。

列記すると，聖徳太子の『十七条の憲法』（西暦604年），明治維新时期以来の『五箇条の御誓文』（明治元年），『幼学綱要』（明治15年），『教育勅語』（明治23年）その他の『詔勅集』に盛られたいろいろな勅諭，勅語，詔勅，そして，戦後の『教育基本法』（昭和22年），天野貞祐元文相の『国民実践要領』（昭和26年），中央教育審議会答申『期待される人間像』（昭和41年），最近では，教育改革国民会議『教育改革国民会議中間報告』（平成12年）などがある。<sup>(2)</sup>

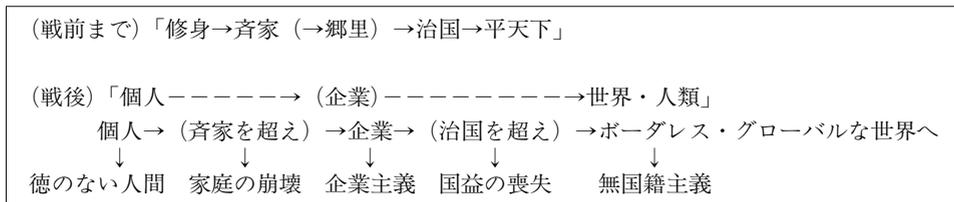
21世紀に期待される日本人像を構築するためには，勿論，これらの遺産や先行研究も考察しなければならないが，本論文ではその細目には立ち入らないことにする。

ここでは，先人の遺産や先行研究の考察の結果を踏まえて，期待される日本人像や職業人像の構築の前提として，まず，次の視点を基本に検討することにした。

(1) 「<sup>しゅうしん</sup>修身→<sup>せいか</sup>齊家→<sup>ちこく</sup>治国→<sup>へいてんか</sup>平天下」の現代的見直し まず第一に，古来，重要視されてきた「修身—齊家—治国—平天下」の枠組みの現代的な見直しの視点が必要である。

古くから戦前までは，儒教の『大学』の修己治人，八条目の影響もあり，「修身→齊家→治国→平天下」の考え方が基本で，その順序，優先順位もこの順序で，“身近なところから始めて遠くに及ぼす”の考え方であった。つまり，「<sup>みおき</sup>身修まっての<sup>いえとどの</sup>ち家<sup>いえとどの</sup>齊う，<sup>くにおき</sup>家齊いての<sup>くにおき</sup>ち国<sup>(3)</sup>治まる，<sup>くにおき</sup>国治まっての<sup>てんかたい</sup>ち天下<sup>(3)</sup>平らかなり」（宇野哲人 全訳注『大学』37頁）という考え方であった。

ところが戦後は，「個人→（齊家を超え）→企業→（治国を超え）→世界，人類」つまり，修身なき自己権利主張ばかりの個人から，齊家を超えて企業へ，治国を超えて世界，人類，地球市民への飛躍の風潮になっている。この結果，徳のない人間，家庭の崩壊，企業主義，国益の喪失の現象が生じている。21世紀の日本としては，一体どういう枠組みと原則で行動を律するかが問題である。<sup>(4)</sup>



ところで、「修身—齐家—治国—平天下」を現代的に表現すると、「我が身を善くし、我が家を善くし、我が郷里・地域・組織社会（企業などを含む）を善くし、我が国を善くし、他国と地球社会を善くす」ということである。また、「人づくり、家づくり、社会づくり、国づくり、地球社会づくり」ということである。

(2) 「五倫五常の教え」の現代的な見直し 第二に、「五倫五常の教え」の現代的な見直しの視点が必要である。

古くから戦前までは、五倫五常<sup>ごりんごじょう</sup>、つまり、「五倫の教え」（父子親<sup>しん</sup>あり、君臣義<sup>ぎ</sup>あり、夫婦別<sup>べつ</sup>あり、長幼序<sup>じょう</sup>あり、朋友信<sup>しん</sup>あり）と、「五常の教え」（仁<sup>じん</sup>、義<sup>ぎ</sup>、礼<sup>れい</sup>、智<sup>ち</sup>、信<sup>しん</sup>の五つの徳）が、倫理道德の根幹となっていた。なお、『中庸』では、君臣、父子、夫婦、昆弟<sup>こんてい</sup>、朋友の五達道<sup>たつどう</sup>と、五達道を行うための「知仁勇」の三達徳<sup>さんたつとく</sup>、それを行うためには、ただ一の「誠<sup>まこと</sup>」であるとしていた（宇野哲人 全訳注『中庸』<sup>(5)</sup>）。

今日の社会では、社会的人間の多様な社会関係と多重性格を踏まえて、多様な顔の期待される日本人像と多様な関係倫理のあり方を構築する必要がある。

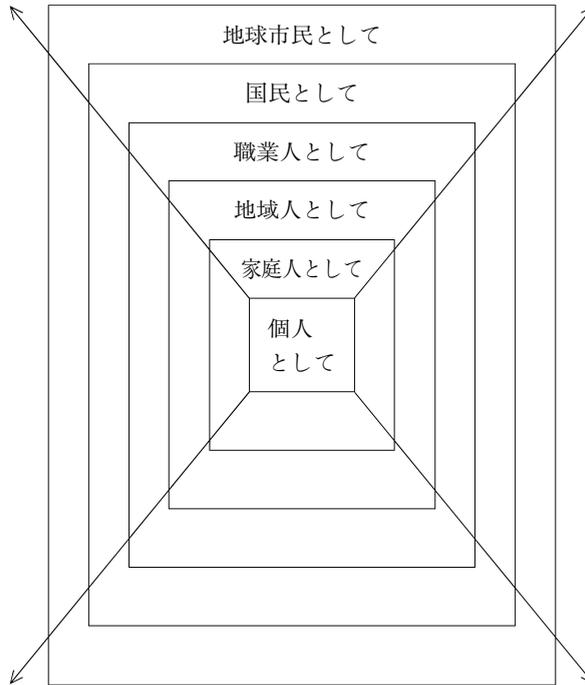
(3) “人徳”と“能力”のある日本人、職業人の育成 さらに、第三に、今日の社会背景を踏まえて、期待される日本人としては、まず、“人徳のある人間（個人）”になることの重要性を再認識すること、そして、それに加えて、新世紀に期待される“職業観、職業理念”と“専門的な能力”を身につける必要がある、ということである。

以上の三点の視点から、次のような構築の枠組みを設定したい。

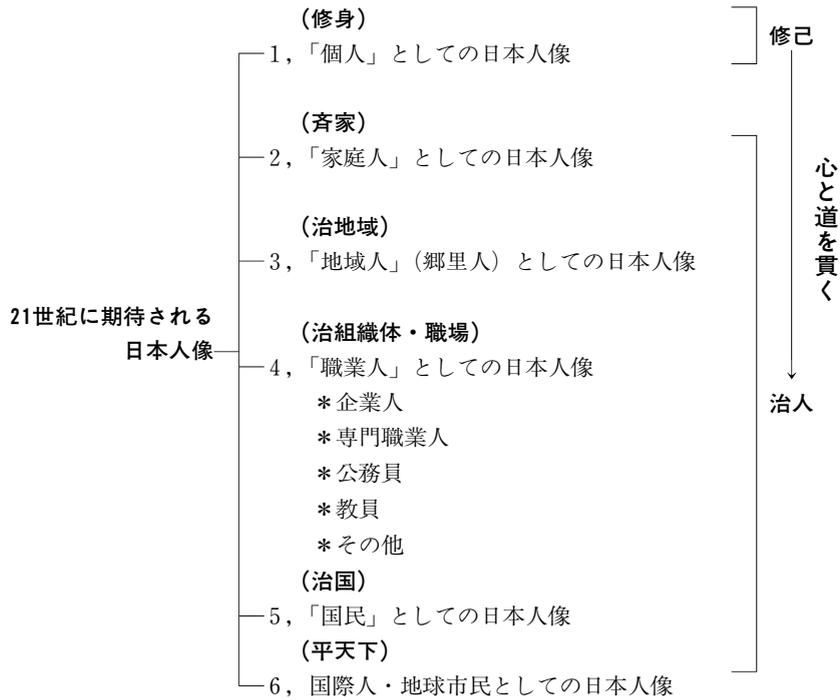
**構築の枠組み—社会的人間の多重性格と多様な社会関係** まず、社会的人間は、個人として、家庭人として、職業人として、国民として、地球市民として、多重存在であり、多重性格をもっていること、そして、その中核に個人が位置することを念頭におきたい（図表1参照）。

次に、「修身—齐家—治国—平天下」を現代的視点から見ると、多様な社会関係をもち、それに伴い「多様な関係倫理」が必要である。21世紀に期待される日本人像としては、まず、「個人」としての日本人像、次に、「家庭人」としての日本人像、「地域人」としての日本人像、企業その他の組織体や職場での「職業人」としての日本人像、「国民」としての日本人像、そして、「国際人・地球市民」としての日本人像の構築が課題になる。そして、まず、「修己」、そして「治人」という順序になる。別の表現で言えば、「我が身を善くし、我が家を善くし、我が郷里・地域・組織社会を善くし、我が国を善くし、他国と地球社会を善くする」ことである。なお、このような多様な関係倫理を貫く中核精神は、時代を超え、世代を超え、人間の本性・本心に基づく日本人の「心と道」であることを再確認したい（図表2参照）。

図表1 社会的人間の多重性格



図表2 多様な社会関係と関係倫理



## II 期待される日本人像

以上の枠組みを念頭に置いて、期待される日本人像について考察を進めたい。

### 1, 戦前の小学校児童用修身書に示された「期待される日本人像」

まず、戦前では、どのような日本人像が期待され、どのような徳目が教えられていたかを振り返ってみる。例えば、『児童用 尋常小学修身書 巻四』の目次項目は次のようであった。<sup>(6)</sup>

教育ニ関スル勅語	
第一	明治天皇
第二	能久親王 (北白川宮)
第三	靖国神社
第四	志を立てよ
第五	皇室を尊べ
第六	孝行 孝ハオヤヲヤスンズルヨリ大ナルハナシ
第七	兄弟
第八	勉強 カンナンナンヂヲタマニス
第九	規律
第十	克己
第十一	忠実
第十二	身体
第十三	自立自営
第十四	自立自営 (つづき)
第十五	志を堅くせよ
第十六	仕事にはげめ
第十七	迷信におちいるな
第十八	禮儀 シタシキナカニモ禮義アリ
第十九	よい習慣を造れ 習, 性トナル
第二十	生き物をあわれめ
第二十一	博愛
第二十二	国旗
第二十三	祝日・大祭日
第二十四	法令を重んぜよ
第二十五	公益
第二十六	人の名誉を重んぜよ
第二十七	よい日本人 (この内容は, *を参照—筆者注)

その目次項目の中で、第二十七「よい日本人」に盛られた内容から、“戦前の「期待される日本人像」と徳目はどのように考えられていたか”を読みとることができる。

### \* よい日本人像

天皇陛下は明治天皇の御志をつがせられ、ますます我が国をさかんにあそばし、又我等臣民を御いつくしみになります。我等はつねに天皇陛下の御恩をかうむることの深いことを思ひ、忠君愛国の心をはげみ、皇室を尊び、法令を重んじ、国旗を大切にし、祝祭日のいはれをわきまえなければなりません。日本人には忠義と孝行が一ばん大切なつとめであります。

家にあつては父母に孝行をつくし、兄弟たがひにしたしまなければなりません。

人にまじはるには、よく禮義を守り、他人の名誉を重んじ、公益に力をつくし、博愛の道につとめなければなりません。

そのほか規律をたたくし、学問にべんきやうし、迷信におちいらず、又常に身体を丈夫にし、克己のならばしをつけ、よい習慣を養はなければなりません。大きくなつては、志を立て、自立自営の道をはかり、忠実に事にあたり、志を堅くし、仕事にはげまなければなりません。

我等は上にあげた心得を守つてよい日本人とならうとつとめなければなれません。けれどもよい日本人となるには多くの心得を知つて居るだけでなく、至誠をもつてよく実行することが大切です。至誠から出たものでなければ、よい行いのやうに見えてもそれは生気のないう造花のやうなものです（大正9年文部省刊『尋常小学修身書』所載）（アンダーラインは筆者）。

この修身書に盛られた日本人像は、その歴史的時点でその役割を果たしたものであるが、それを今日の歴史的時点でどのように評価するかは、各人の問題であるが、この中に、孝行、兄弟たがいに親しむ、学問に勉強する、規律、克己、忠実、身体を丈夫にする、自立自営の道をはかる、志を堅くする、仕事にはげむ、礼儀を守る、よい習慣を造る（善い行いをつとめ、わるい行いをさける）、生き物をあわれむ（ナイチンゲール）、博愛の道につとめる（ナイチンゲールの例）、法令を重んじる（ソクラテスの例）、公益に力をつくす、他人の名誉を重んじる、など、時代を超え、世代を超えて生きる徳目の存在を確認し、21世紀に期待される日本人像の構築に際して、留意したい。

## 2、「リトルリーグ選手宣誓」に現れた「期待されるアメリカ人像」

ここで、米国少年野球リーグの選手達が、左手で帽子を取り、右手を胸に当てて合唱する「リトルリーグ選手宣誓」から、「期待されるアメリカ人像」の一端をみておきたい。そこには、神の信仰という宗教心、愛国心、遵法精神、フェアプレー（正々堂々）でベストを尽くす精神、の徳目が盛られている。少年時代からアメリカ精神を育てていくアメリカの精神教育に比し、今日の日本の精神教育の貧困さを感じざるを得ない。

### <リトルリーグ選手宣誓>

私たちは神を信じています。

私たちはこの国を愛しており、この国の法律を敬います。

私たちは勝利を目指して正々堂々と戦い、試合の勝ち負けにかかわらず常にベストを尽くすことを誓います！（オグ・マンディーノ『十二番目の天使<sup>(6)</sup>』）

### 3、「21世紀に期待される日本人像」

次に、それでは、21世紀に期待される日本人像をどう描くか。そのアウトラインを示したい。

#### (1) 個人として

21世紀に期待される日本人像は、まず、“人間として”，人格，人物，心身の健康を備えた徳のある人間であることが望まれる。人格の面では，徳知情体行の徳の条件を備えることが大事である。しかも，人物の面でも，志操，人相，応対辞令と作法，出处進退，気概と器量，自立・自由自律自尊等の条件を備えていることである。

徳知情体行についていえば，(1)誠の心と志と使命感と責任感をもった人間，(2)道理がわかり，正しい決断と行動ができる人間，(3)思いやり，感謝報恩の心，慈悲心をもった人間，しかも，(4)心身ともに健康な人間で，(5)正道，大道を胆識と信念と勇気をもって決断(勇断)，実行する人間が望まれる（注1）。

**道徳的実践規範** 個人としての道徳的実践的規範・徳目としては，信義誠実，正義と勇気，自由自律と責任，正直と勤勉，仁愛，慈愛，礼儀と謙譲，廉恥と名誉，忍耐と克己の徳目を備え，「凡夫」の人間観を踏まえて，己を知り，自分の時，所，位を知り，自律自省する人間であることが期待される。

佐藤総理の特命の密使として沖縄返還交渉に心魂を捧げ尽くし，沖縄に殉じた国土・若泉敬は，その日本国民に献じた遺書ともいべき『他策ナカリシヲ信ゼムト欲ス』（株式会社 文芸春秋，1994年5月15日）の末尾の跋において，「今の日本と日本人に求められている内なる核心的課題とはいったい何なのだろうか」と問いかけ，「一言にして言うならば，それは，ホイットマンの魂の琴線を揺さぶり，“世界的日本人”新渡戸が一世紀近く前に訴えた，あの“真の武士道”の伝統に深く念<sup>おも</sup>いをいたし，それを明日の行動の指針とすることではないだろうか」と訴え，「そこには，衣食足って礼節を知り，義，勇，仁，誠，忠，名誉，克己といった普遍的な徳目が時空を超えて静かな輝きを放ち続けている」と述べている。その真剣な日本と日本人への訴えを深く銘記しておきたい。

なお，道徳的実践規範は，乳・幼児期，少年期，青年期，といった人生の発達段階に即して，修得の必要がある規範があることも強調しておきたい（注2）。

（注1）中庸には，先述したように，君臣，父子，夫婦，昆弟，朋友の「五達道」と「知仁勇」の三達徳を貫く「誠」の教えがある（『中庸』）。

ところで，諸橋轍次は，「誠に生き，正しい，道理のわかる，そしてこれを実行する人間」つまり，「誠・明・健の三徳を備えた人間」を作りたいと提言している（諸橋轍次『古典の叡知 誠明健<sup>(7)</sup>』）。

（注2）道徳的実践規範については，新樹会・教育改革研究会でも取り組んできた。詳細は，新

樹会・教育改革研究会『提言 青少年の人間性をはぐくむために』<sup>(8)</sup> 参照（図表3参照）。

図表3 徳目（抄）

	教育勅語 (明治23)	国民実践要領 (昭和26)	期待される人間像 (昭和41)	教育改革研究会の提言 (平成12年)
個人	恭儉 知能啓発 徳器成就	人格の尊厳 自由，責任，愛， 良心，正義，勇 気，忍耐，節度， 純潔，廉恥，謙 虚，思慮，自省， 智恵，敬虔	自由 個性 自己 意思 畏敬の念	人格の尊厳 自律自省 責任，誠実 忍耐，努力 節度，廉恥 謙虚 畏敬の念
家庭	兄弟に友に 夫婦相和	しつけ	愛	愛情，孝行 尊敬，しつけ 親切 宗教的情操
社会	朋友相信ず 博愛 公益を広め 政務を開く 遵法（国憲，国 宝）	公德心 規律 礼儀 勤勉	仕事に打ち込む 社会奉仕 法秩序を守る 公共心 公私の別 公共物の尊重	公德心，規律 礼儀，正義 友愛，勤勉 奉仕
国家国民	一旦緩急あれば 義勇公に奉ず	伝統と創造	愛国心 象徴に対する敬愛の念 すぐれた国民性を伸ばす (日本の美しい伝統：自然 と人間に対するこまやかな 愛情や寛容の精神)	歴史，文化 伝統の尊重とその継承 発展，誇り 自然との共生 祖国への愛と献身
国際社会				国際理解・参加・協力の精 神，世界・人類の平和と福 祉への貢献

出所：新樹会シリーズ「教育改革研究会『提言 青少年の人間性をはぐくむために』掲載の「徳目（抄）」に，筆者が教育改革研究会の提言の徳目を追加した。

**決断と行動の価値基準** 決断と行動の価値基準となる道徳的規範としては，時代や世代を超え，人間の本性・本心に則った価値観，しかも，“公”の観念を踏まえて，“何が正しいか（何が義であるか）”，「何が全体のためになるか」，「何が世のため人のためになるか」を常に念頭に置かなければならない。ここで留意したいことは，“誰が正しいか”ではなく，“何が正しいか”ということである。

**本心をどう据えるか** この場合，“本心”をどう捉えるか，“本心”に何を据えるかが大問題である。日本人の倫理思想は，固有の神道に，儒教，道教，仏教，キリスト教等の思想が影

図表4 日本人の倫理思想の系譜－神道，儒教，道教，仏教，キリスト教の影響

	根本思想 ・宇宙観	根本精神 (本心)	条目・徳目	期待される 人間像	学・教・治
神道	むすび  神体：鏡 剣，玉， 木像など *カミ観念 ・途中神 (祀ると 共に祀られ る神) ・個別神 →神々 ・神衣を織 る，稲作，養 蚕をする神	神ながら 言挙げせぬ <b>まことの心</b> <b>まごころ</b> きよき・あか き・うるはし き 明き淨き直き 誠の心 (清明心) 無にかえる ・心に一物も たくわえざる 状態にかえる	敬神生活の綱領 1 神の恵みと祖先 の恩に感謝し明き 清きまことを以て 祭祀 2 世のため人のた めに奉仕 3 大御心をいただ きむつび和らぎ国 の隆昌と世界の共 存共栄を祈る * 価値基準：ヨ シ・アシ，ウルハシ キ・キタナキ，アカ キ・キタナキ。清 さ・穢さ	(神道の理想) ●個人として：神 の恵みのもとに， 「まことの心」をも って自他を調和的 にいかすことので きる，人間らしい 人間になること ●社会の次元：家 族から世界全体に 至る種々のグルー プの平和共存	教育と感化  * 国民は「おおみたか ら」(神から預かっ ている大切な宝物) であるから，これ を導くのは，教育 や感化によること が根本であって，力 づくであってはな らない。
儒教	天 虚	仁(孔子) (仁心) 仁義(孟子) 誠(中庸)	八条目 五倫の教え 五常の教え 三達徳	聖人君子，中庸型 の人 (小人→賢人 →聖人)	学・教・治の一致 (明明徳→新民) (修己→治人)
道教	無	慈 (無心)	慈，儉，謙退 無心，和光同塵	知足・玄德の人	無学・無教・無治 不言，無為の教え
仏教	空 縁起輪廻 * 四法印 諸行無常 一切皆苦 諸法無我 涅槃寂静	慈悲心 (仏心) * 利他の心 (菩提心)	四諦，八正道， 六度，四摂法  (菩薩道)	菩薩	修行→濟度 観音行 菩薩の慈悲行(四摂 法=布施，愛語，利行， 同事)
キリスト教	創造主・全 能の父なる 神 神の独り 子・救い主 イエス・キ リスト  被創造主・ 人間	神の義と愛  原罪を持つ 罪人・人間	* 信仰と倫理の不可分 ・ 神を愛する信仰 ・ 隣人を愛する倫理 * 十戒 ・ 神についての戒め 唯一神 ・ 人間についての戒め 父と母を敬え 殺してはならない 姦淫してはならない 盗んではならない 隣人について偽証してはならない 隣人の家をむさぼってはならない	聖徒	他力救済

(参照) 財団法人 財団法人 財団法人 『世界の宗教』ほか

(福留民夫作 1997.5.24)

新世紀に期待される日本人像，職業人像，企業人像（福留民夫）

響を与えながら形成されてきた。その場合、「本心」に，清明心・まことのこころ（神道），仁心（儒教），仏心（仏教），慈悲心（仏教），愛（キリスト教）のいずれを据えるかが問題になる。あるいは，誠，良心，正直等いずれを土台とするか，各人の修行を通じて取り組むべき大問題である（『日本企業の経営倫理』<sup>(4)</sup>184頁）（図表4参照）。

## (2) 家庭人として

次に，21世紀に期待される日本人像のうち，“家庭人として”は，夫婦愛，兄弟愛，家族愛，供養と宗教的情操，しつけ，思いやり等の徳が望まれる。また，手作りの家庭料理と一家団欒の食生活と対話を通じて，家族愛を育て，生計（いかに生くべきか）・身計（いかに身をたてるか）・家計（いかに家庭を営むか）の基礎や，しつけを身につけさせることが非常に大切である。

## (3) 地域人として

“地域人として”は，郷土愛，公德心，助け合い，ボランティア，地域（村，町）づくりへの奉仕の心が望まれる。なお，郷土の先人・先達に学び，郷学を振興し，郷土の文化と郷土精神を掘り起こし，伝承・発展させることが地域づくりの精神的基盤として非常に重要であることを強調したい。

## (4) 職業人として

そして，“職業人として”は，心と志，職業観と職業理念，使命感，義務感，責任感，正直と勤勉，勤労観，職業倫理と正しい決断と行動の価値基準をもつことが望まれる。その上に，専門的な職業能力をもつことが必要である。

## (5) 国民として

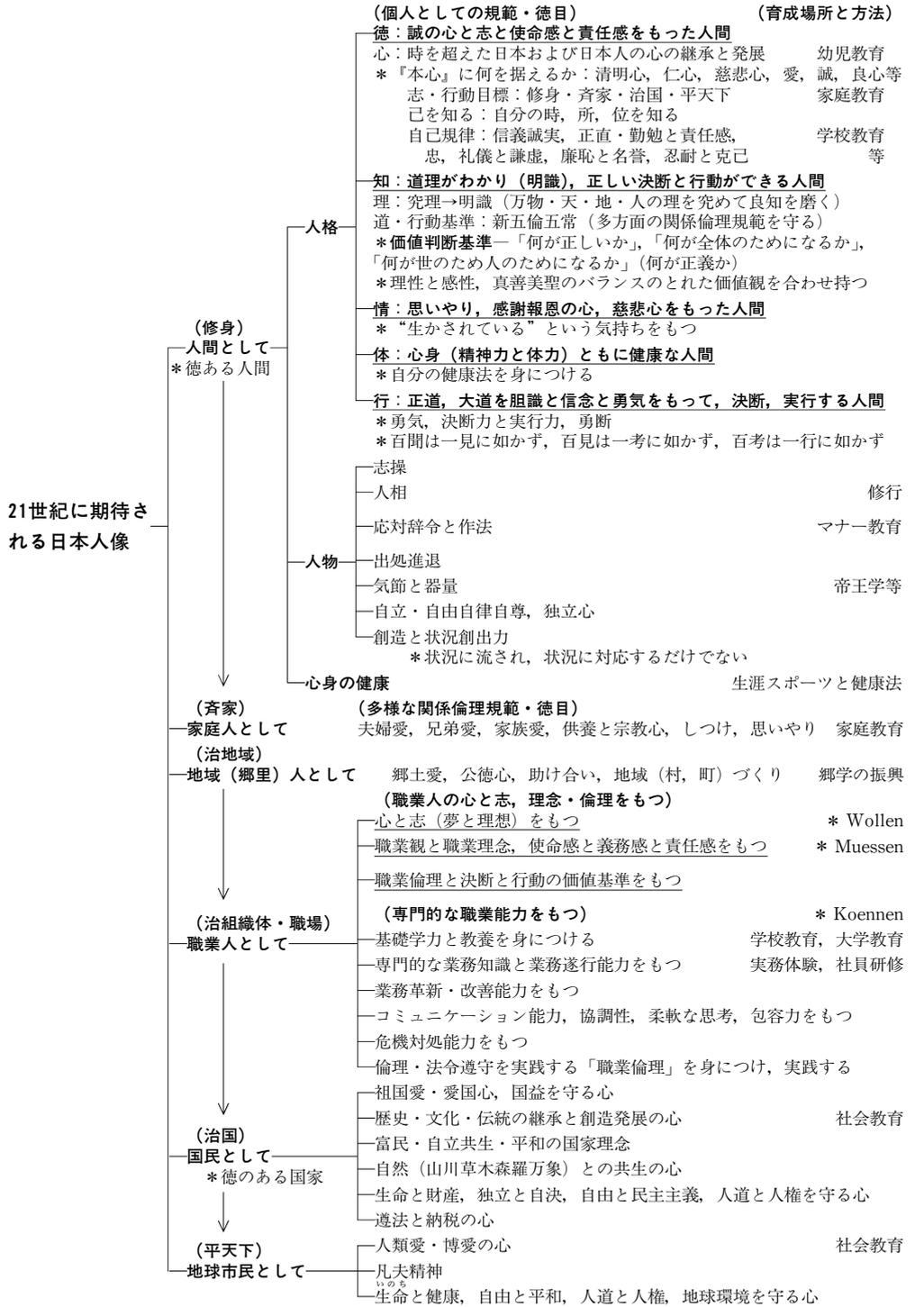
そして，“国民として”は，祖国愛・愛国心，歴史・文化・伝統の尊重とその継承，発展の心，自然との共生の心をもつことが望まれる。国益を大切にすることを忘れてはならない。

なお，国民としては，「修身・齐家・治国・平天下」の志と使命感をもち，考え方の枠組みとして，「21世紀に我々が目指すべきものは何か，21世紀の世界はどうか，21世紀の世界に対して日本は何ができるか，また何をなすべきか，あるべき姿の日本を構築するために，我々は，そして自分自身は何をなすべきか，何ができるか」という，祖国日本の「戦後処理と21世紀日本の「人づくり，社会づくり，国づくり」に生涯を捧げられた国土・新樹会代表幹事・末次一郎が常に述べた視点を常時念頭において決断と行動を律することが要請されよう。

## (6) 地球市民として

その上，“地球市民として”は，人類愛・博愛の心，国際理解・協力の精神，世界・人類の平

図表5 「21世紀に期待される日本人像」



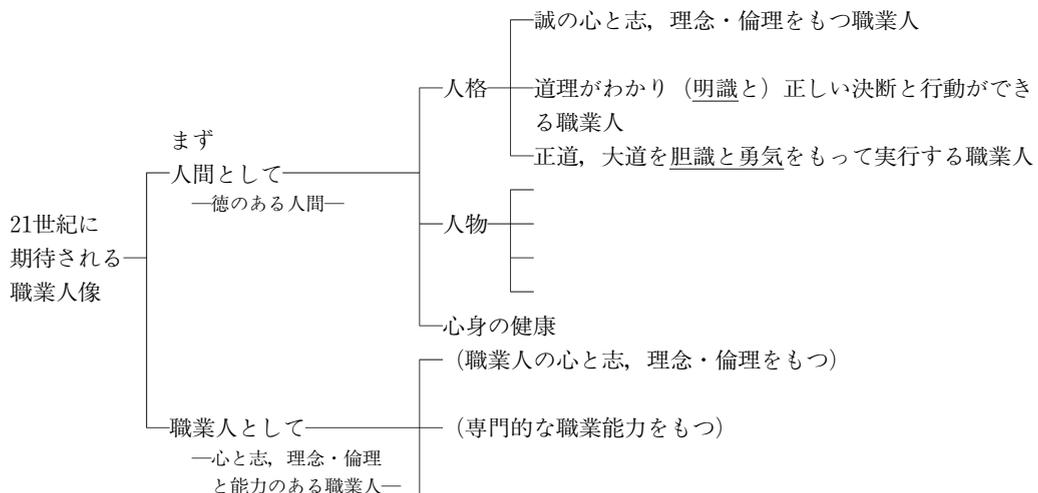
和と福祉への貢献の心をもつことが要請される。地球市民として，国益を大切にしながら，世界との共生を心がけることが大切である。（詳細は 図表5 参照）

### III 期待される職業人像

#### 1，期待される職業人像の枠組み

次に期待される職業人像を考察したい。

21世紀に期待される職業人像としては，まず，「徳のある人間」となること，そして，「心と志，理念・倫理と能力のある職業人」となることの2要件を備えることが期待される。



#### 2，職業観，職業の選択，職業倫理

ここで，強調しておきたいことは，職業人は，まず確固とした職業観をもち，それに基づいて職業を選択し，そして，職業倫理に基づいて職業に精励することが大事だということである。それについて，筆者が前々から常々言ってきたことを記しておきたい（拙稿「職業の選択と職業倫理」新樹会新聞『新樹』，昭和51年4月20日号。なお，拙著『日本企業の経営学』アジア書房，および，『日米経営摩擦』中央経済社）。

**職業観** まず第一に，職業の意義と価値は何であるか，が問題である。職業の概念には，通常，個性の発揮，生計の維持（生業），社会的連帯の実現（職分）という，三つの側面が含まれる。この三つの側面のいずれに重点をおいて考えるか，いいかえれば，「個人本位の職業観」と「社会本位の職業観」との何れに重点をおくかにより，職業観の違いが出てくる。個性の発揮，自我の成長と人格の完成，やりがい，生き甲斐に重点をおいた職業観もあれば，職業を単に金銭収入を継続的に保証する生計維持の手段と考え，給与額の多少などの労働条件の良さを第一におく職業観もある。これに対し，職業を社会的連帯とその発展のための手段と考え，職業こ

社会的活動分担であり、金銭収入は職業の目的ではなく、職分を果たし、社会に寄与した結果与えられるものとする職業観もある。

およそ職業に従事する者は、個性の発揮、生計の維持、社会的連帯の実現の三つがすべて達成される職場が理想であることは勿論であるが、現実の職場がこれらをすべて同時に満足せしめないために、これに対処するための苦悩が生まれ、さまざまな職業観により、切り抜けていくのである。それはそれなりの生きるための智慧であるが、できれば、個性の発揮、社会的連帯の実現、世のため人のためにつくすことに重点をおき、生計の維持は結果として保証されるという職業観を持ちたいものである。

**職業の選択** 第二に、いかなる職業を選ぶかが問題である。これは、先の職業観にも左右される。この頃の学生の就職先希望は、生計の維持を重点においた職業選択に傾斜しているようである。これは非常に残念なことである。

明治の先覚者・新渡戸稲造先生は、自ら「太平洋の橋になりたい」という夢を実践したが、先生は、一高の校長として、入学式の演説の中で、「わがこの一千の諸君の中からその一生を治水の為に捧げる人はないだろうか、植林の為に捧げる人はないだろうか、又水害後の救済事業に志のある人は出ないだろうか」と訴えたといわれる。何か世のため国のために尽くす志を要望したのである。

また、内村鑑三先生は、「完全なる職業とは他人を悦ばして、われもまた悦ぶの職なり」とし、最終最善の事業として次の如く述べている。「始めに国の富を増さんとし、次に民の知識を進めんとし、その次に社会を改めんとし、ついに、主イエスキリストによりて貧しき人の靈魂を救わんとせり。伝道はわが従事せし最終の事業なり、われはこれに優りて善かつ美なる事業あるを知るあたわざるなり」と。

なお、内村鑑三先生は、後生に遺して逝きたい記念物として、金、事業、思想、勇ましい高尚な生涯をあげ、後生への最大遺物として勇ましい高尚なる生涯を強調し、“他の人の行くことを嫌う処へ行け、他の人の嫌がる事を為せ”という精神を訴えておられる（内村鑑三『後生への最大遺物』<sup>(9)</sup>。拙稿「後世への最大遺物」新樹会新聞『新樹』、昭和50年2月20日号）。

とにかく、職業の選択に際しては、われわれは、適切な人生観と価値観、職業観にもとづいて、まず、好ましい職業を選択することが大切である。できる限り好ましい職業を選び、好ましくない職業は避けるべきである。

しかし、分業の世の中では、すべての職業はそれぞれの役割をもっている。職業に貴賤の別がないといわれるのも、そのためである。江戸時代の禅僧・鈴木正三は、次の如く言っている。

「宇宙の真理そのものである私は、その身を百億無数に分けて、世の中を利益しておられる。鍛冶や大工をはじめとして、いろいろの職人がなければ、世の中でのいる道具は鍛えられない。武士がいなければ、世の中を治めることは出来ない。農民がいなければ世の中の食物は作れない。商人がいなければ世の中で自由に物を動かすことはなりたたない。この外、あらゆる事業が行われ、世の中のためとなる。天下を支配した人もおれば、文字をつくり出した人間もおり、

身体の内臓を解剖し医学を学び病をなおす人もある。すべて世のためとなるけれども、それはただひとりの私の徳のはたらきである」と（鈴木正三「万民徳用」全日本社会教育連合会『成人に贈る書』<sup>(10)</sup>）。

西欧思想にも、「神に呼ばれた」、神から与えられた天職として、招命(Beruf, Calling)という言葉があるが、「私の徳のはたらき」としての職業観は、含蓄のある見方である。

何れにせよ、職業と就職先を選ぶにあたり、何か世のため、人のために尽くす志と使命感をもつことが非常に大切であると思う。

**職業倫理** 第三の問題は、職業人の職業倫理の問題である。一旦選択した職業については、その職業に忠実に従事し、その職分を果たし、国家、社会に寄与するのが、職業倫理の根本である。職業倫理の古典的な基準は、「聖徳太子の十七条の憲法」である。それには次のような教えが示されている。正に、公務員の倫理基準の古典であるが、職業人一般にも通用する教えが含まれている（拙稿「公職を奉ずる者の倫理」新樹会『新樹』、昭和51年2月20日号）。

- ・おたがいの心が、和らいで協力することが貴いのであって、むやみに反抗することのないようにせよ。それが根本的たいどでなければならぬ。——人びとが上も下も和らぎ睦まじく話し合いができるならば、ことからはおのずから道理にかなひ、何ごとも成しとげられないことはない。
- ・もろもろの官吏は礼法（道義）を根本とせよ。
- ・役人たちは飲み食いの貪り<sup>むさぼ</sup>をやめ、物質的な欲をすてて、人民の訴訟を明白に裁かなければならない。
- ・人にはおのおのの任務がある。職務に関して乱脈にならないようにせよ。
- ・もろもろの官吏は、朝は早く出勤し、夕はおそく退出せよ。
- ・まこと〈信〉は人の道〈義〉の根本である。何ごとをなすにあたってまごころをもってすべきである。
- ・自分がかならずしも聖人なのではなく、また他人が必ずしも愚者なのではない。両方とも凡夫にすぎないのである。
- ・もろもろの地方長官は多くの人民から勝手に税をとりたててはならない。
- ・もろもろの官職に任せられた者は、同じくたがいの職掌を知れ。
- ・重大なことがらはひとりで決定してはならない。かならず多くの人々とともに、論議すべきである（出所：中村元責任編集『聖徳太子』から<sup>(11)</sup>抜粋）。

なお、江戸時代の鈴木正三の説く職業倫理や、石田梅岩の説く商人道などの古典的な教えについては、別途紹介したとおりである（拙著『日本企業の経営倫理』<sup>(4)</sup>）。

## IV 期待される企業人像

次に、21世紀に期待される企業人像について考察したい。ここでは、代表的なものとして、経営者像と社員像について考察することにする。

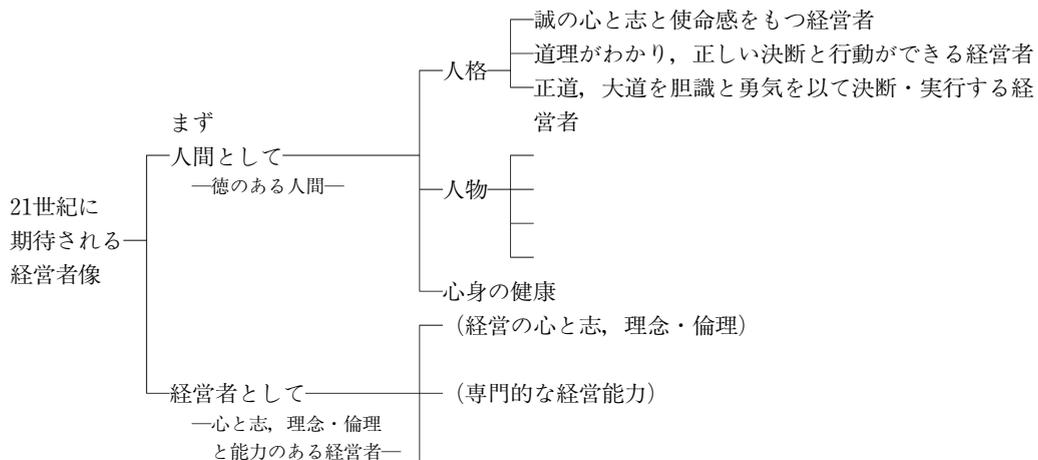
### 1. 期待される経営者像

企業人の思想と行動に決定的な影響を及ぼすのは組織のリーダーである経営者の思想と行動である。そこで、まず、期待される経営者像について考察する。

#### (1) 期待される経営者像の構築の枠組み

経営者の役割・使命は、“先人のあとを受け、社会の公器を預かり、自分の代で必要と信じることを成し遂げ、一段と発展させて次代に引き継ぐ人”である。期待される経営者像の構築の枠組みについては、次の如くである。

\* 畠山芳雄によれば、経営者の役割は、「先人のあとを受け、自分の代で必要と信じることを成しとげ、一段と発展させて次代に引き継ぐ人<sup>(12)</sup>」であるとしている『役員革命』。



\* 人格とは、高尚な人から。道徳的行為の主体としての個人。

\* 人物とは、風格（風采品格の略）。風采＝風姿 品格＝品位，気品。（詳細は 図表6 参照）

**徳のある人間** このような重責を担う経営者は、まず、人間として、人格、人物にすぐれ、心身の健康を備えた“徳のある人間”でなければならない。

なお、経営者の志としては、単に「企業」のみに偏った視点をおくのではなく、「修身・齐家・治国・平天下」（現代的に表現すると、「我が身を善くし、我が家を善くし、我が郷里・地域・組

織社会（企業社会を含む）を善くし、わが国を善くし、他国と地球社会を善くす」という遠大な志と使命感に支えられていることが期待される。

そして、なによりも、確固とした価値観と決断と行動の基準を堅持して決断し、行動することが大切である。経営者の使命は、企業の将来に重要な影響を与える勇氣ある決断（勇断）をし、行動をすることである。これができないでは、経営者としては失格である。

ところで、決断と行動の価値基準としては、時代や世代を超えて生きつづける、人間の「本性・本心」に則った自分を貫く確固とした不動の価値観（垂直倫理）に基づき、道理に従い、公平無私、「義と利、自利と利他の調和」を心して、常に、「何が正しいか（何が義であるか）」、「何が全体のためになるか」、「何が世のため、人のためになるか」を考えて、決断と行動を律することが大切である。そして、胆識と勇氣をもって実行をすることが期待されるのである。

\*石原慎太郎は、いま時代のリーダーとして、「公」の観念とともに、“いま必要なのは「垂直倫理」である”としている。そして、「垂直倫理とは、時代や世代を超えて生きつづける、人間の本性に則った絶対的な価値観である」としている（中曽根康弘、石原慎太郎『永遠なれ、日本』）。

\*<sup>(4)</sup>経営者の決断と行動をささえる倫理判断の基準については、拙著『日本企業の経営倫理』に詳細に述べた。

\*<sup>(株)</sup>戦略経営総研は、五つの価値判断基準を提示している（<http://www.e-smi.co.jp/>）。

- 一、コトを為すに動機は善か否か、私心無きか否か
- 一、コトを為すに天下・国家の為になるか否か
- 一、コトを為すに顧客の為になるか否か
- 一、コトを為すに社業の進化・発展の為になるか否か
- 一、コトを為すにわが同志の為になるか否か

**経営の心と志、理念・倫理** つぎに、経営者として、何よりも、経営の心と志と使命感、世界観と歴史観、価値観等を踏まえた指導理念と倫理を持ち、そして、よき師よき幕僚を持たなくてはならない。経営者は、適切な企業観・事業観・経営観に基づき、志と使命感と責任感と情熱をもって、理念とビジョンと目標を設定し、常在戦場の緊張感と燃ゆる不屈の勇氣をもって、決断し、行動し、社員の心と総力を結合・結集し、統率指導することが期待される。

**専門的な経営能力** 次に、経営者として、経営のプロとしての専門能力・現実処理能力が必要である。経営者の“専門的な経営能力”としては、事業経営能力、経営管理能力、企業グループと業界を取り纏める力とリーダーシップ、対境関係・ステイクホルダーズ関係の善処能力・社会貢献力、国際化・グローバル化と異文化への善処能力、コミュニケーション能力と交渉力、危機管理能力、経営倫理・法令遵守を実践する「倫理性」の自覚、遵法体制の制度化と確保能力などが要請される。

経営者は、事務の圏外に立って大勢の推移を達観し、理念哲学と歴史観と先見力と創造力をもって、策案と大局の指導に集中し、常に、常在戦場の緊張感・危機感と確固不動の信念と勇氣をもって、適時適切な決断をしていく事業能力が期待されるのである（旧陸軍の軍事機密「統

帥綱領)。

しかし、凡夫の人間、自分だけの能力には、どうしても限界がある。よき師よき幕僚を持ち、自己の能力を補完することを忘れてはならない。

(2) **上に立つ者の具備すべき要件** 政治家や経営者を問わず、上に立つ者の具備すべき要件については、しばしば考察されてきた。

例えば、衆議院秘書、福島県知事秘書などを歴任し、安岡正篤の教えを祖述する一方、「古教照心」をモットーに、「人間学」の究明と講義を続けられている渡邊五郎三郎は、上に立つ者が是非備えて貰いたい要件として、次の六点をあげている。極めて説得力のある提言である(渡邊五郎三郎『上に立つ者の人間学』<sup>(14)</sup>)。

- 1, 使命感
- 2, 公平無私
- 3, 健康
- 4, 現実処理能力
- 5, 補佐
- 6, 応待辞令

\* 渡邊氏によれば、「トップにある者も「天命」に対する補佐役という自覚・使命感がなければならぬ」という。なお「応待」は、「応対」より積極的な意味をもっているという。

また、元首相・中曽根康弘は、“ディシプリンは孔子、決断は禅”として、「出処進退は、たとえば政治をするのでも王道を行くとか、仁義を守るとか、外国人に対して礼節をわきまえるとか、こういう手法は、孔子の教えで行うのがいい。つまり儒教的にやるのがいい。しかし決断力ということになると、これは禅がいいと思います。」と述べていることは貴重な教訓である。

なお、氏は、リーダーの条件として、リーダーは、もちろん政治理念、ビジョン、歴史的洞察力、情熱、勇気、決断力など、さまざまな特性が必要なことはいうまでもないが、今日の時勢に立って、リーダーに必要な要件として、“目測力”、“説得力”、“結合力”、“人間的魅力”の四点をあげている。

つまり、事態の推移を予測し、自己の政策を遂行するのにいかに問題点を提起し、その結末に到達させるかの目測力、鮮やかなコミュニケーターとしての説得力、智恵と人材を集め、これを結合させて政策を立案し、遂行させる結合力、そして、以上を遂行する総合的能力として人間的魅力が不可欠だとし、政治のプロに徹することが大切だとしている。

なお、中曽根は、“気概と使命感を持つ”、“使命感と志”、“優秀なブレーンを集める”、“交渉力を身につける”、“模範を示して部下の士気を高める”、“後継者を育てる”、“すぐれた表現者となれ”、“賢者は歴史に学び、愚者は先例を追う”、など、さまざまなリーダーとしてのあり方

を述べている。また、最後に、“政治家は歴史の法廷の被告である”とも述べている。

いずれも、総理の体験からする言葉であり、その含蓄は深いものがある（中曽根康弘『リーダーの条件<sup>(15)</sup>』）。

### (3) 経営幹部候補者の育成について

ところで、このような経営者をいかに育成するかは大問題である。基本的には、持って生まれた先天的な素質もあるし、長い人生過程の積み重ねで後天的に育成されるものもあろう。また、企業での先輩経営者の実地指導や、実践的な経営体験から育成されるものもあろう。何れが決定的であるかは、議論のあるところである。それはともかく、ここでは、いかに経営者を育成するかについて、一般論として考えてみたい。

「徳のある人間」になるためには、まず、人格の育成のため、学問と修行が必要である。先師、先哲・先達に学ぶことも必要である。次に、人物の育成のためには、帝王学・東洋学の学習と修行が効果的である。そして、胆識と決断力の育成には、伝統的に、禪の学習や修行が推奨される。古くから、剣禅一致が重視されてきたところである。心身の健康の育成には、絶えず物事に対する関心・問題意識と知的好奇心をもち問題解決意欲と生涯学習に努め、そしてまた、自らに向いた生涯スポーツや健康法の日常の持続的な積み重ねが必要である。

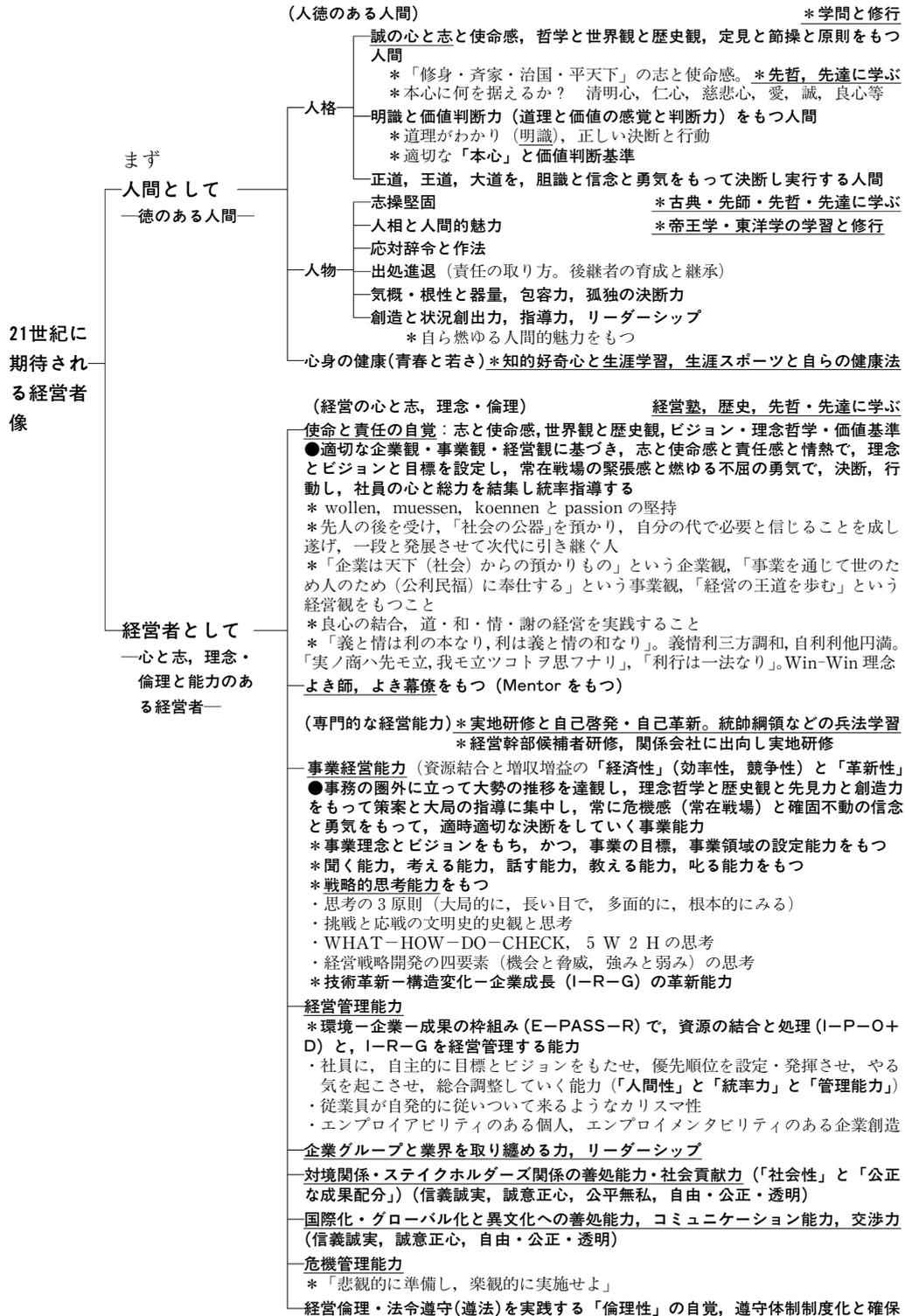
次に、「経営の心と志，理念・倫理」の育成のためには、歴史、先師・先哲・先達に学ぶことが必要である。経営塾で学ぶことも有効であろう。

次に、「専門的な経営能力」の育成には、経営の実践による実地研修と自己啓発・自己革新が最も必要である。関係会社などに出向して実地研修をさせることも効果的である。経営学の学習や、統帥綱領などの兵法学習も有効であろう。さらに、代表的な企業で行われている経営幹部候補者研修も必要となる。

例えば、「東レ経営スクール」の経営幹部候補者育成では、東レおよび東レグループの経営幹部として活躍が期待できる課長層を対象に、毎月一回、月曜日から金曜日の五日間、一週間の研修後また現場に戻って三週間仕事をして、また、一週間の研修を受けるということを五回繰り返し、のべ五カ月、二五日間、三島の東レ総合研修センターで合宿研修を行っている。

研修対象科目は、研修カリキュラムとして、第一週目から第五週目までのテーマをきめ、カリキュラム化している。そして、カリキュラムに従って、第一週目は、経営環境と経営者の使命、第二週目は、経営戦略と企業経営、第三週目は、経理・財務、第四週目は、リーダーシップと組織・人事、第五週目は、法律や購買、物流について研修を行う。そして、ポイントは、すべて経営者あるいは経営者という立場で取り上げることにしているという。おおよそ社内の項目が半分、社外が半分で、二五日間で講師はのべ約五〇人、社内講師が半分、社外講師が半分という割合であるとのことである。社内講師は、スキルのなことは部長クラスの場合もあるが、できるだけ役員にやらしてもらうことを基本にしているとのことである。そして、スクール終了後は、原則として人事異動を行い、国内外の関係会社に出向し、研修で学んだことを実践

図表6 21世紀に期待される経営者像



(福留民夫 2001. 9. 30)

することになっている。

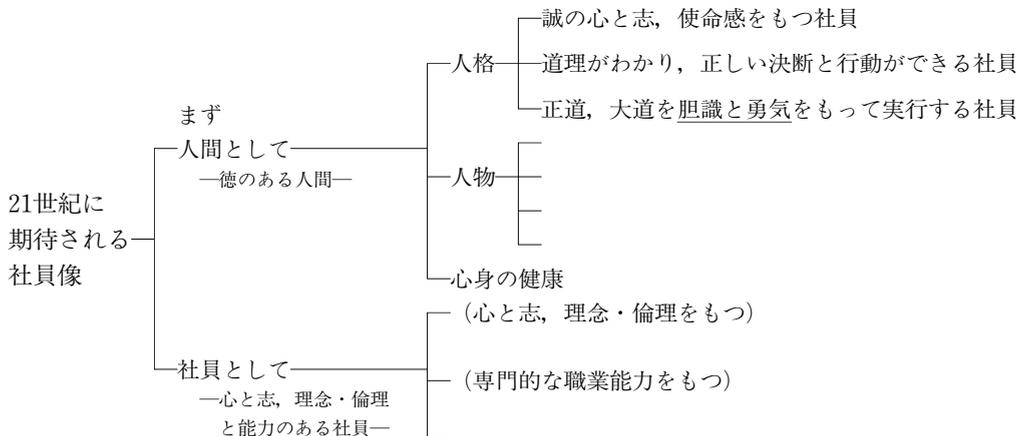
この経営スクールは九期実行し、東レグループとしての連邦経営の推進が強化されてきているとのことである。<sup>(16)</sup>

## 2、期待される社員像

次に、期待される社員像について考察する。

### (1) 期待される社員像の構築の枠組み

期待される社員像としては、まず、「人徳のある社員」になること、そして、「心と志（夢と理想）、理念・倫理と専門的な職業能力」をもつことが必須要件である。



(詳細は図表7参照)

(2) 『葉隠』にみるサラリーマン道 ここで、江戸時代のサラリーマンというべき武士について振り返ってみたい。江戸時代の『葉隠』の中に述べられた武士の御奉公のあり方は、職業人の奉公態度に反省を与えるものがある。

「武士のあり方を一言でいうならば、まず第一に、自分の身命を惜しみなく主君に差し上げることが根本である。この上で何をするかという、身を修めて、智仁勇の三徳を備えることだ。智とは、人と相談するだけのことである。仁は、人のためになることをすればよい。勇は、歯をくいしばることだ。つぎに、外見のことをいうと、風姿、言葉遣い・筆跡が大切だ。こうしたことが身についたならば、お国の歴史や伝統などの学問をするように心がけ、そのあとで気晴らしに諸芸を習ったらよかろう。よく考えると、奉公などは難しいものではない。いまの時代、少しお役に立つ人というのは、外見上の三カ条が身についたものであって、それ以上の者ではない。」と（奈良本辰也訳編『葉隠』91頁。途中省略<sup>(17)</sup>抜粋）。

「武士」を「サラリーマン」に、「主君」を「会社」に置き換えて味わってみると、現代サラ

リーマン道に通じるものもある。しかし、今日、時代背景は大きく変り、「社員個人と組織(会社)との関係」が大きく変化してきている。個人の価値観や人生の生き方、考え方や社会環境が大きく変化し、企業環境も、IT化、グローバル化、規制緩和などから、フィールドは全世界へ広がり、競争激化、スピード経営、個人能力の最大化(創造性、生産性の発揮)などが求められる時代になってきている。そこで、「21世紀の期待される社員」は、どうあるべきかが、検討課題になる。

### (3) 21世紀に期待される社員像

それでは、新世紀に期待される社員はどういう社員であろうか。

**採用担当者が期待する新世紀にふさわしい新入社員像** 日本工業新聞の調査によると、今日の採用担当者が一般的に求めているのは、「自己実現型」社員である。例えば、「自ら理想に向かい課題・目標を設定し、自ら行動し、自ら統制できる人」(キャノン)、「自ら考え行動できる自立した人材」(ダイハツ工業)、「課題を設定し実行する意欲のある人」(三菱電機)が目立つということである。そのほか、「あらゆる場面で完全燃焼」(大成建設)、「パソコンの知識や専門性のある資格を有する」(マイクロソフト)、「インターネット関連の知識・スキル」(NTTコミュニケーションズ)、「変化の激しい業界で継続してパフォーマンスを発揮できる人」(日本オラルクル)、「既存の考えを覆し、職場に新しい風を吹き込んでほしい」(ソニー)、「極めて自由な発想」(バンダイ)、「夢を語れる」(日本生命保険)、「愛のある」(東京放送)、「最低限の社会性を備えている」(大和ハウス工業)、「誠実で信頼される人」(三井住友銀行)、「既存概念をうち破る人」(三和銀行、東海銀行)、「変革に挑戦する意気込み、自らも成長しようとするという高い意識」(日産自動車)などの回答がみられる(日本工業新聞 2001年3月21日、IT's 21ニッポン創新会議提供資料)。

会社の属する業種や現在置かれている状況や、採用担当者の考えなどにより、回答に差がみられるが、採用側が期待する社員像の傾向の一端が読み取れる。

**企業研究会研究グループの期待する明日の人材** (社)企業研究会「明日の人材育成を推進する会」の提言によれば、新世紀に期待される社員像は、「自立型人材」、つまり、「自律・自立した社員」、職業のプロ、エンプロイアビリティ(特定企業の内外を問わず、就業できる能力、雇用したいと思わせる能力)の高い人材が要請されている。そして、企業の方も、エンプロイメンタビリティ(会社の魅力、企業体の価値があり、自立型人材、優秀な人材をひきつける環境)の高い企業となることが期待されてきている。

ここで「自律」とは、「他者から逐次指示・コントロールされることなく、自ら方向性を定め、目的意識と責任感を持ちながら仕事を進めていくことである。仕事において何をすべきかという「WHAT」が設定できること。次に最適な「HOW」が計画できる。それを「DO」実行

し，さらに「CHECK」検証できることである。たとえば「HOW」だけを分業するのではない。

また，「自立」とは，物心両面もしくはいずれかにおいて他者（会社）に頼ることなく，個としての独立性を持って生きていくことである。自己のマインドの中に所属している組織が大きな位置を占めているか否かがポイントである。」と述べている（社）企業研究会「明日の人材育成を推進する会」第40期分科会 D グループ「自立型人材の育成」『Business Research 924』，2001年6月号<sup>(18)</sup>。

今日の企業の人事担当者が明日の人材としてどういう人材を期待しているかの一端がわかる。

**21世紀に期待される社員像の提言** 以上は，主として，採用担当者や人事担当者の視点から期待する社員像である。ところで，「採用担当者が期待する新入社員像」と「一般社会が期待する人材像」と「大学教育で育成目標とすべき人材像」は，本来は，思想を統一し一致することが望ましい。そうでないと，教育目標や教育体系が混乱する。しかし，現実には，往々にして，これらに乖離があることが問題である。

特に，採用側によっては，よく「即戦力のある人」を強調することがある。それに振り回されてはならない。専門学校の教育はともかくとして，大学教育は，一般社会が期待する本来の教育目標を明確に把握し，堅持しなければならない。

このような視点に立って，筆者の提言する枠組みに沿って，以下のような社員像を提言したい。

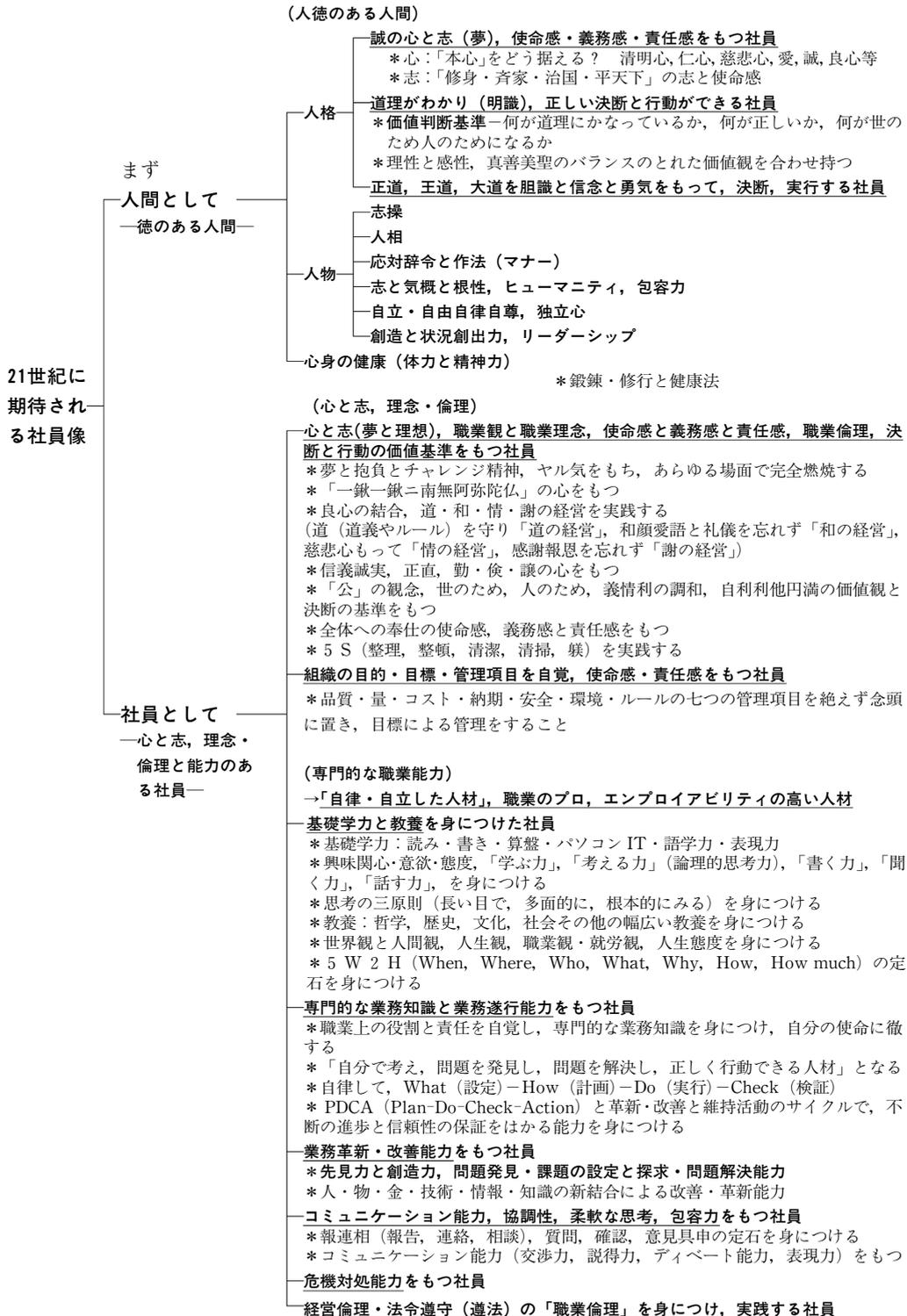
**1，徳のある人間** まず，人格，人物，心身の健康ともに徳のある社員でなければどうにもならない。これがなければいくら専門的な能力があっても，社会に害となる危険性が大きい。

誠の心と志（夢），使命感・義務感・責任感をもつ社員，道理がわかり正しい決断と行動ができる社員，正道・王道・大道を胆識と勇気をもって実行する社員が期待される。また，志操堅固で，作法・マナーをわきまえ，気概と根性があり，自立，自由，自律，自尊の社員が期待される。

**2，心と志，理念・倫理，職業観と使命感・責任感，職業倫理と価値基準をもつ社員** 心と志（夢と理想），職業観と職業理念，職業に対する使命感・義務感・責任感もち，職業倫理をわきまえ，義と利，自利と利他の調和，「何が正しいか，何が全体のためになるか」，「何が世のため，人のためになるか」というしっかりした価値判断の基準をもった社員が期待される。

**3，組織の目的・目標・管理項目の自覚，使命感・責任感をもつ社員** なお，自分の属する組織の目的や目標，管理項目を自覚し，それを達成する使命感と責任感をもった社員でなければならない。

図表7 21世紀に期待される社員像



(福留民夫 2001. 9. 30)

4，**専門的な職業能力のある社員** 以上に加えて，「自律・自立した人材」，職業のプロとして仕事ができる社員，エンプロイアビリティ（特定企業の内外を問わず，就業できる能力，雇用したいと思わせる能力）の高い人材でなければならない。

基礎学力と教養を身につけること，専門的な業務知識と業務遂行能力や，業務革新・改善能力，実行能力をもち，さらに，コミュニケーション能力，協調性，柔軟な思考なども身につけなければならない。また，危機対処能力ももつ必要がある。

そして，当然のことながら，経営倫理・法令遵守の「職業倫理」を身につけ，実践する社員でなければならない。

#### 5，**業務活動の基礎・基本を身につけ実践する社員**

次に，企業経営の基本的な視点，経営学的な視点から，本来，社員が身につけ実践することが期待される具体的な「業務活動の基礎・基本」について補足しておきたい。

企業活動は，全社員の業務活動によって実施される。そして，企業のすべての業務活動の基礎・基本は，次の10箇条の実践である。これらの10箇条の実践の中に，全社員の良心，倫理精神が貫徹していることが大切である。とくに，安全，環境，ルールの尊重，信頼性の保証，5 S，良心の結合，道・和・情・謝などは，倫理に直接に関係するものである。業務活動の基礎には，基本的な経営の定石のほかに，とくに1と2の箇条に掲げるような「経営倫理」の実践と貫徹が大切である。

つまり，期待される社員は，これらの10箇条を身につけ実践できる社員であってほしい。

### **業務活動の基礎・基本10箇条を身につけ実践する社員**

#### 一，**経営の心と倫理性をもち実践する社員**

1，良心の結合，道・和・情・謝の経営を実践すること。義と情と利の調和をはかること，つまり，道（道義やルール）を守り「道の経営」を行うこと，和顔愛語と礼儀を忘れず「和の経営」を行うこと，慈悲心をもって「情の経営」を行うこと，感謝報恩を忘れず「謝の経営」を行うことが期待される（井上信一『<sup>(19)</sup>仏教経営学入門』）。

2，5 S（整理，整頓，清潔，清掃，躰）を実践すること。

#### 二，**組織の目的・目標・管理項目を実践する社員**

3，品質・量・コスト・納期・安全・環境・ルールの七つの管理項目を絶えず念頭に置いて実践すること。

#### 三，**企業活動の枠組みを実践する社員**

4，経営活動の枠組み（環境・市場－企業－成果）と事業活動の枠組み（事業循環の枠組み：資源投入－資源処理－産出物，廃棄物処理と，事業発展の枠組み：技術革新－構造変化－成長）を，常に念頭に置いて実践すること。

#### 四、業務活動の基礎、戦略と管理の定石を実践する社員

- 5, 思考の3原則（長い目で、多面的に、根本的にみる）を活用すること。
- 6, 問題解決の手順（問題発見・問題把握—問題解決—改善効果の確認と評価）を活用して改善を進めること。
- 7, 自律して、What（設定）—How（計画）—Do（実行）—Check（検証）、PDCA（Plan-Do-Check-Action）と革新・改善と維持活動のサイクルを回して、不断の進歩と信頼性の保証をはかること。
- 8, 5 W 2 H（When, Where, Who, What, Why, How, How much）で効率的で適切な活動をすること。
- 9, SGA（Small Group Activity, 小集団活動）を活用し活性化すること。
- 10, 報連相（報告, 連絡, 相談）、質問, 確認, 意見具申を心がけること。

#### むすび—新世紀を担当する世代へ

20世紀の日本は、前半は戦乱に明け暮れ、敗戦後の後半は「物の豊かさ」を実現したが「心の豊かさ」を失ってしまった。新世紀の日本は、「日本と日本人の心と道」、「経営の心と道」から発する、新世紀にふさわしい日本人像を再構築しなければならない。

このような問題認識に立って、本稿は、新世紀に期待される日本人像、職業人像、企業人像について考察し、筆者の提言を行った。この問題は、現在、国の課題となっている教育改革の前提としての「教育目標」に関する問題であり、極めて重要な問題である。現状では、考え方の違いにより諸説があるにしても、国や企業や学校の教育目標の樹立のために、是非よく論議し、思想の統一を計ってほしいと思う。本論文が、この問題を理解し、究明するための何らかの示唆を与えることができれば幸いである（2001年9月30日）。

#### （主要参考文献）

- (1) 福留民夫「戦後五十年とこれからの日本」東京陸軍幼年学校・第四十七期生文集『若桜』東幼四十七期生会、平成8年。
- (2) 新樹会シリーズ『提言 青少年の人間性をはぐくむために』新樹会、平成12年11月。  
『詔勅集』東京陸軍幼年学校、昭和16年。
- (3) 宇野哲人全訳注『大学』講談社学術文庫、昭和58年。
- (4) 福留民夫『日本企業の経営倫理—日本企業の経営道と倫理基準の再構築』明光社、2000年。
- (5) 宇野哲人全訳注『中庸』講談社学術文庫、昭和58年。
- (6) 文部省『児童用 尋常小学修身書 卷四』株式会社ノーベル書房、大正9年。  
オグ・マンディーノ、坂本貢一訳『十二番目の天使』求龍堂、2001年。
- (7) 諸橋轍次『古典の叡知 誠明健』講談社学術文庫、昭和56年。
- (8) 新樹会シリーズ『提言 青少年の人間性をはぐくむために』新樹会、平成12年11月。
- (9) 内村鑑三『後生への最大遺物』岩波文庫、昭和21年。
- (10) 鈴木正三「万民徳用」(財)全日本社会教育連合会『成人に贈る書』昭和35年。

新世紀に期待される日本人像，職業人像，企業人像（福留民夫）

- (11) 中村元責任編集『聖徳太子』日本の名著2，中央公論社，昭和45年。
- (12) 畠山芳雄『役員革命』日本能率協会，昭和58年。
- (13) 中曽根康弘，石原慎太郎『永遠なれ，日本』PHP，2001年。
- (14) 渡邊五郎三郎『上に立つ者の人間学』福島新樹会，1995年。
- (15) 中曽根康弘『リーダーの条件』扶桑社，1997年。
- (16) 宗石 讓「東レ経営スクールによる経営幹部候補者育成」『Business Research 925』（社）企業研究会，2001年7月号。
- (17) 奈良本辰也訳編『葉隠』角川文庫，昭和48年。
- (18) （社）企業研究会「明日の人材育成を推進する会」第40期分科会Dグループ「自立型人材の育成」『Business Research 924』（社）企業研究会，2001年6月号。
- (19) 井上信一『仏教経営学入門』ごま書房，1993年。

（その他）

島田燁子『日本人の職業倫理』有斐閣，1990年。

「IT's 21ニッポン創新会議」提供資料。

福留民夫『日本企業の経営学 総論』および『同各論』亜細亜大学内アジア書房，平成4年。

福留民夫『日本経営摩擦—構造協議と日本企業の選択』中央経済社，平成4年。

福留民夫『日本企業の経営倫理—日本企業の経営道と倫理基準の再構築』明光社，2000年。

日本経営倫理学会・理念哲学研究部会（部会長・福留民夫）編著『新世紀〈経営の心〉』英治出版，2001年。