

日本道経会三重支部主催 道経一体経営セミナー

**『徳づくりの経営』**

**第4章 歴史づくりの経営**

**事業承継とファミリービジネス**

令和3年3月2日(火) 13:30 ~17:00

オンラインによるライブ配信

公益財団法人モラロジー研究所  
生涯学習本部 副本部長兼  
企業センター長 永治 達彦 1

1

**講師紹介 永治 達彦 (ながやたつひこ)**

- 1960年(昭和35年)、千葉県柏市生まれ、60歳
- 麗澤高校、麗澤大学外国語学部イギリス語学科卒
- 趣味は洋楽鑑賞 (Jazz、Rock)、特技は楽器演奏 (ギターとベース)
- 家族は、妻 (パート勤務) と娘 (旅行会社勤務) の3人家族
- **1983年、東邦生命保険相互会社入社 (本社：東京渋谷)**  
事務、営業、秘書、国際業務、海外現法駐在
- **1989年、西ドイツ駐在、3つの独企業で出向勤務**  
ドイツ語習得、保険、銀行、証券、欧州EUの金融業界調査
- **1997年、米国・NYの現地法人で経営職に従事**  
現地法人の経営全般、保険ネットワーク、ホテル・オフィスの不動産投資管理、財務会計、資産運用業務、など
- **2000年、帰国後、公財)モラロジー研究所に入職**  
2004年から現職、企業センター長、生涯学習講師、モラロジー・ビジネス・インストラクター  
公財)タカノ農芸化学助成財団 理事 (おかめ納豆)  
麗澤大学 3学部共通選択科目 道徳経営特論担当講師

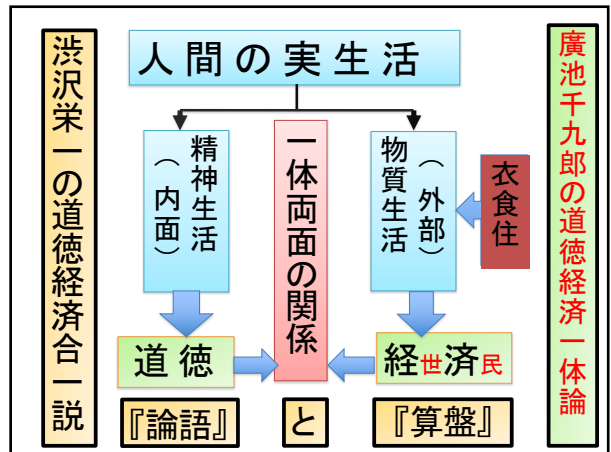
2

道徳と経済をひとつに……先人の言葉

二宮尊徳 ----- 道徳経済一元説  
「道徳を忘れた経済は罪悪である。しかし、  
経済を忘れた道徳は寝言である」

洪沢栄一 ----- 道徳経済合一説  
「論語と算盤は、余が商売上の基礎を  
論語の上に置く信念である」

3



4

モラロジー創建者・廣池千九郎の道徳経済一体思想

モラロジーは最高道徳をもって実生活の基礎となす。経済は道徳の基礎の上に立つものである。

故に経済は最高道徳の生命にして、その最高道徳の実質と内容とは、経済を治め(経済を道徳の上に立つるか不道徳の上に立つるかの問題を確定して、道徳の上に立つることなり)、産業を旺盛にしもって致富の目的を達成する原理、方針、方法にほかならざるものとなす。これを科学的に開示するのが新科学モラロジーである。  
『道経一体経営原論』 p. 8 & 315

5

150年前 論語と算盤の洪沢栄一翁  
「学問と教育(訓言集)」

「新しき時代には、新しき人物を養成して  
新しき事物を処理せねばならない」

時代が変われば、求められる人も変わる。  
時代にあった人材を育て、事に当たらせるべきである。

6

6

モラロジーの創建者・廣池千九郎先生の言葉

## 「モラロジーは開運の学問である」

(1935.4.1. 道徳科学専攻塾入塾式)

7

7

「人間には誰にでも運命というものがあって、良い運命の人は何をしてもうまくいくが、運命の悪い人は何をやってもうまくいかぬ。だから、人間は何をおいてもまず運命の良い人にならなければつまらん。人間の運命は、その人の心づかいと行い、すなわち品性によってよくもなれば悪くもなる。まずしい家あるいは運命の悪い家に生まれた人でも、その人の心がけによっては良くもなり、立派な家柄に生まれた人でも、その人の精神作用が悪ければ没落する。どういう心づかいや行いをすれば運命がよくなるのか、それを教えるのがモラロジーじゃ。モラロジーは開運の学問です。」

8

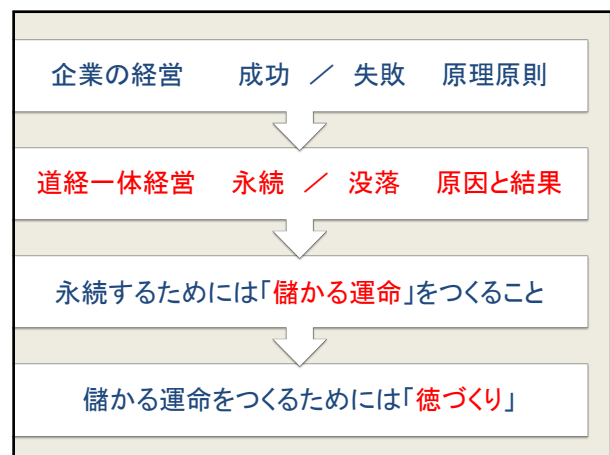
8

人間はまず開運しなければ、真の永久の安心と幸福とは得られないのであります。ひとたび開運すれば、資本の大小、営業の種類、知人の多少等、そういう末のことは論ずるに及ばぬので、何事も必ず成功するのであります。

損をするのも成功せぬのも、すべて不幸に陥るのはみな好運命のないためであります。しこうして開運は学力・知力・金力・権力等の人力にては得られず、必ず道徳実行のほか何事をなしても得られぬのであります。

9

11



10

モラロジー創建者 廣池千九郎博士

1. 繁栄の原理は、道徳の質と量とによる。かつ開運の結果による。
2. 人間は、何事にさしおいても好運命を造るべし。
3. 伝統報恩の精神と目的とをもってする貢献は、開運の源をなす。  
(伝統報恩＝恩人の系列へ感謝報恩すること)

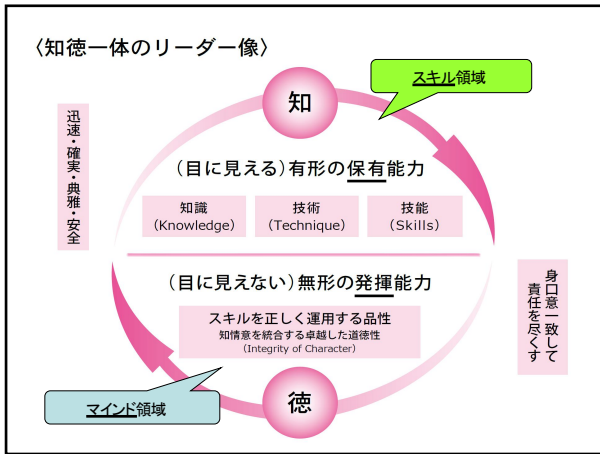
ビジネスで成功し幸福な人生が持続する人の条件は「心・技・体」＋「徳」

事業に失敗するのも、運悪く不幸になるのも、結局は、知恵が足らぬか、徳が足らんかである。

廣池千九郎『語録』

12

12



13

第四章 歴史づくりの経営

p.69

万世不朽ということが  
天地の公法則であるのです

鶴が千年の寿命を保つのは、  
腹八分目に食うからじゃ

14

14

第四章 歴史づくりの経営

一、「万世不朽」の経営	70
二、創業は易く、守成は難し	73
三、積善と義務先行の長寿企業	76
四、自助自立の「ジャッキ経営」	78
五、宥坐の器	81
六、逆境に感謝する経営	83
七、事業承継は徳の継承	86

15

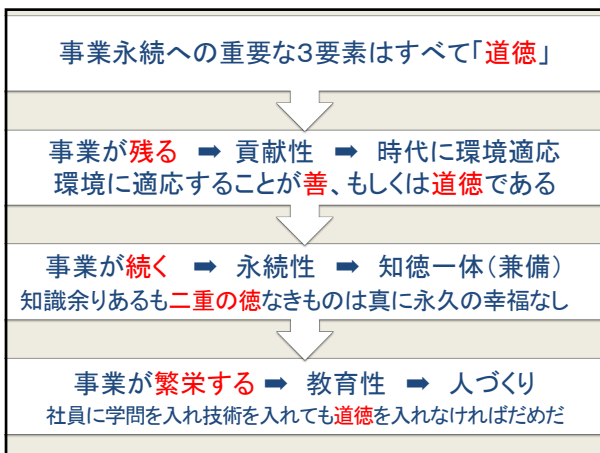
15

ステークホルダー、すなわち事業にかかわるすべての人々を幸福にするためには、事業の持続可能性や企業の永続性という時間軸を尊重し、一時的な成功で終わることなく永続的に発展していく必要があります。

永続を「万世不朽」といいかえることができます。

p. 70  
L. 4~7

16



17

企業の永続が最大の顧客サービス

千葉県成田市 平山建設(株) 会長 平山金吾

顧客に対しての最大最高のサービスはその企業が永続することだ。いくら十年保証、三十年保証と謳っても、三十年後にその企業が無くなれば誰が保証するのか。政府国家はそこまでは保証しきれない。

『私の人生に指針を与えてくれた言葉』 (NaSPA 平山建設)

18

肝に銘じたい言葉です。十年続いていても、百年続いていても、企業に社員の危機感がなくなれば、あっという間に倒れます。最近の企業倒産のケースでも、伝統のある会社があっけなく倒れていく様子を目の当たりにします。よくよく自分たちがお客様のお役に立っているのか、あってよかったと喜んでいただいているのか、「ありがとう」とお客様から言っていたか、自らに問いたいです。周りから「平山建設は若い人たちが頑張っているね」と言われます。手前味噌に聞こえるかもしれませんが、平山建設は百年企業であり、永続を基本的な使命だと考えています。永続していくためには、若手の定期採用、成長する職場づくりが不可欠です。大変なことがあっても、すべては永続のための試練であり、成長への糧です。

『会社が永続する31の言葉』平山秀樹著 日経BP 2020年10月

19

会社は永続させてこそ価値がある。  
長野県 伊那食品工業前会長 塚越寛

会社の最大の存在価値は「永続すること」にあります。会社というものは、社員を幸せにするための組織であり仕組みです。社員や家族の幸せを実現し、維持しながら、地域や社会に貢献できる事業を展開していくわけです。ところが、会社が倒産し、永続できなくなった瞬間に、社員とその家族の幸せをいったん断ち切ってしまう。仕入れ先への支払いが不可能になれば、仕入れ先の人たちも不幸になります。もちろん、サービスや商品を利用していただいていた顧客にも迷惑がかかります。つまり会社を創業したからには、そして社員の人生を預かったからには、必ず永続させることを大前提に、一つひとつの判断を下していかなければならないということです。永遠のない世界で、「永続」を目指して力を尽くしていくのです。

塚越寛著『幸せになる生き方、働き方』PHP

20

「非効率に見えるかもしれませんが、企業には終わりが無い。だから急ぐ必要は全然ない。むしろ手元現金を十分に置いて、ゆっくり成長するから危機に強い。売上が半分になっても社員を2~3年雇用するくらいの力はあると思う。それだけではなく多岐にわたって危機に備えている。本社と各営業所には衛星電話を置いているし、もっと言えば、農業にも取り組んでいる。他方、四半期決算を重視する効率経営は、急成長が目的になっていて、いざというときの備えが十分にできていない。だから危機に弱いのです。」

伊那食品工業(株) 最高顧問 塚越寛  
出典：『日経ビジネス』2020.04.27.

21

原因のない結果はありません。企業の永続という究極の結果を得るためには、永続する原因をつくっておかなければなりません。そのためには、経営者はすべての経営資源（ヒト・モノ・カネ）を「永続」という視点で発想し、環境の変化に応じて再配分していくことが求められます。

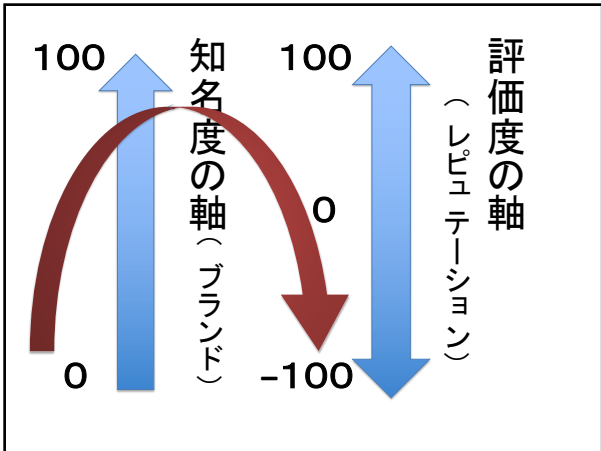
徳経の経営  
p. 71  
L. 12~15

22

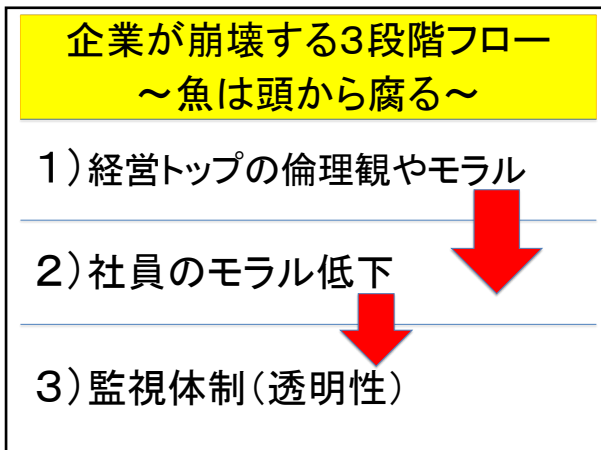
古来、「創業は易く、守成は難し」といわれます。創業時には大きな夢や展望を描いて、さまざまな困難に打ち勝っていかれたとしても、やがて軌道に乗ると、その事業を守り固め、持続的に発展させることのほうが、はるかに難しくなります。

徳経の経営  
p. 74  
L. 2~4


23



24



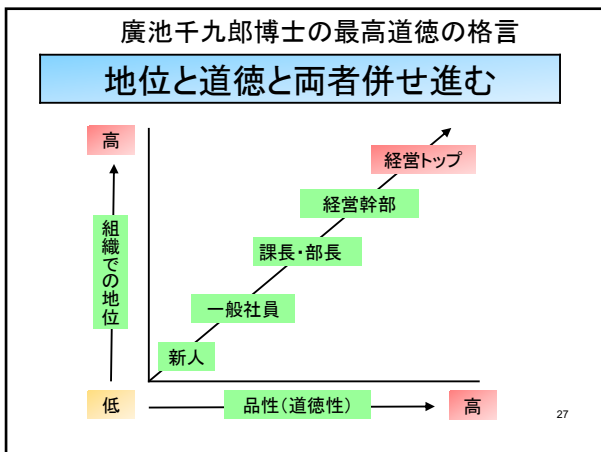
25




たとえどんなに時流に合った事業を興しても、またどんなにうまくソロバンを弾いても、経営者も社員もその地位にふさわしい道德性を身に付けて、正しい道を歩む企業にならなければ、いずれ社会から消えていく運命にあります。

p. 75  
L. 8~10

26



27



道経一体の経営では、企業の寿命は積善と義務先行の結果によって決まると考えます。(中略)  
義務の先行が品性を高め、正しい権利の累積が有形無形のさまざまな資本を生み出して、経営を磐石なものにするのです。

p. 76  
L. 11~  
p. 77  
L. 7

28

**日本は長生き企業が多い**

調査の結果、日本企業は長生き、長寿なのが数字の上で明らかになった。その内容をまとめると以下の通り。

- 創業100年以上の企業は3万3076社で世界第1位。世界の100年企業全体に占める割合は41.3%で、2位の米国の24.4%に17ポイントの差をつけた
- 創業200年になるとその傾向はさらに高まり、企業数は1340社で日本がトップ。世界の創業200年を超える企業全体に占める割合は65%。2位の米国の11.6%に53ポイントもの差となった
- 100年企業出現率の最も高い業種は小売業で5.3%だが、創業200年以上になると宿泊・飲食業が0.68%でトップとなり、小売業は3位に後退する
- 売上規模別に見ると、100年企業は1億円未満の層が最も多く41.7%だが、100年企業出現率で見ると1.8%。最も出現率が高いのは、500億円以上の16.8%となる

引用元：日経BPコンサルティング  
[https://consult.nikkeibp.co.jp/shunenjigyolabo/survey\\_data/11-03/](https://consult.nikkeibp.co.jp/shunenjigyolabo/survey_data/11-03/)

29


**老舗長寿企業の「不変」と「可変」**

「不変」= 伝統      「可変」= 革新

<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客第一主義(先義後利)</li> <li>・本業重視の堅実経営</li> <li>・品質本位</li> <li>・製法の維持継承</li> <li>・社員従業員を重視</li> <li>・企業理念の維持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品サービスに関する顧客ニーズへの対応</li> <li>・時代の半歩先</li> <li>・販売チャネルを時代に合わせて変更</li> <li>・本業の縮減を前提とした新規事業の確立</li> <li>・社訓や社是の解釈を時代に合わせる</li> </ul>
---	--

30





p. 78  
L. 7~10

道経一体の経営においても、他に頼らず、自助自立の精神ですべての事にあたることを重視します。たとうまくいかないことがあっても、その原因を外部に求めることなく、「できるようにするにはどうしたらいいか」と自ら考えて、自ら行動を起こし、自ら責任を取ることが自助自立の経営です。

37

英国のサミュエル・スマイルズ氏のセルフ・ヘルプ (Self-help) すなわち『自助論』の開巻第一に、ヘヴン・ヘルプス・ゾーズ・フウ・ヘルプ・ゼムセルヴズ・イズ・エ・ウェルトライド・マクシム (Heaven helps those who help themselves is a welltried maxim.) すなわち「天はみずから助くる人を助くというこの句は十分に実験せられたところの格言である」ということがしるしてござりますがこれは千古不磨の教訓であります。

廣池千九郎


38

## 自助 セルフヘルプ

「天は自ら助くるものを助く」という自助の精神によって、他人をあてにすることなく、自分づくりをするということは、道徳的に見て尊いこと。

**自分が自分で自分を自分にする**

39



p. 81  
L. 2~4

事業は人々を幸せにして、より良い国家社会にするための手段です。その実現のためにも、経営者は体格づくり一辺倒ではなく、より良い体質づくりを目指さなくてはなりません。樹木が毎年少しずつ年輪を重ねていくような成長を目指すことが求められるのです。

40

少し言い方が極端かもしれませんが、企業は利益をそんなに出してもしようがないと思うんですよね。それよりも自分たちの働く環境が快適であることの方が大切です。「それは儲かっているからできることだ」と言われることもあります。決してそうではないんですよ。


**快適な職場づくりを重ねた結果の利益であって、経費を投資しているからこそ、最終的に利益として戻ってくる**と考えています。

これをグローバル企業や世界中でやろうと思うと、いろんな人種や文化があるため難しいかもしれません。でも、日本人ならば求める快適性が一致しやすい。なので、変な無駄遣いをせず、会社環境を良くする投資をしたら生産性を向上できる。日本人の特性かもしれません。むしろ、そういう取り柄を伸ばして勝負したほうが絶対いい。

伊那食品工業株式会社 代表取締役社長 塚越英弘(つかこし・ひでひろ)

BizHint 編集部 2021年2月16日(火)掲載  
<https://bizhint.jp/report/485457?trcd=feature1>  
利益を追わずとも増収増益。「社員の幸せ」を追求し続ける伊那食品工業の秘密

41



p. 82  
L. 7~15

この宥坐の器は、人生におけるすべてのことにおいて、無理をすることや満ち足りることを戒め、中庸の徳、謙讓の徳の大切なことを教えています。

「自己の力以上もしくは力いっぱい事業をなす人は、最高道徳にていわゆる誠の人ではない。力以上の仕事には無理ができるから」

42

廣池博士の中小企業経営者に対する経営指南	
1. 無理をしないこと	⇒ 宥座の器
2. 人を多く使わないこと	⇒ 不況時を標準とする
3. 小さくとも利は多くすること	⇒ 薄利から厚利へ
4. 人や設備に金を惜しまない	⇒ 中途半端は不経済
5. 非生産的なものに金をかけるな	⇒
永久を期して全体の幸せを図る	

43

### 「永久を期して全体の幸を図る」

最高道德は、全て何事においても一時的に派手なことをすることは許さないのであります。また一部分の人を利用して他を苦しめるようなことや、ある事業の一部分に力を尽くして他を顧みないようなこともいたしません。**何事も永久を期して全体的に発達するよう計画する**のであります。

しかし、ここで大いに注意すべきことがあります。最高道德では器物や家屋を造るというようなことは、特別の場合のほかは、極めて粗末に造るのであります。つまり、このような**非生産的なものは、自分の力よりはるかに小さく粗末に造って、自分の余った力を生産的**事業に注ぐのであります。のちに自分の力が増加すれば、少しずつ大きく精巧にするのであります。そして、自分の一代はもちろん、子孫までもこの方針で進むのであります。これが真に永久的であつて、自分の家および社会全体の幸福を造る方法といえるのです。

44

44


### 「天命に従って人事を尽くす」

一般に、「人事を尽くして天命を待つ」という言葉が知られています。これは、学力・知力・財力・権力など、自分の持っているすべての力を発揮して行動し、その結果は天に任せるということです。今日、多くの人がこの言葉を座右の銘として、日夜、奮闘努力しています。ここには、全力を尽くしたという満足感とともに、たとえどのような結果になっても仕方がないという一種のあきらめの気持ちが含まれています。しかし、同じ努力をするにしても、動機や目的が異なれば、まったく違う結果となります。

モラル(道德意識)の高い人は、人事を尽くすに際しての動機や目的を重視し、人事を尽くして天命を待つのではなく、**天命に従って人事を尽くす**ということです。**天命に従い、何事にも誠心誠意、全力で当たれば、自分の道德的能力がますます向上し、安心して生きる人生を送ることができるでしょう。**

45

45



仕事や人生は、好調なときばかりではありません。自分の思いどおりにならない場面に遭遇するのがビジネスであり、人生です。外からやってくる逆境や試練もあれば、自分で蒔いた種が原因となって逆境や試練という結果を迎えることもあります。

p. 84  
L. 5~7

46

### 実生活上の「3つのK」

家庭	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 平和・<b>安心</b></li> <li>→ 混乱・破局</li> </ul>
健康(生命)	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 保障・<b>安心</b></li> <li>→ 疾病・故障</li> </ul>
経済	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 安定・<b>安心</b></li> <li>→ 困窮・破綻</li> </ul>

一喜一憂の生活では、**安心**がなく、仕事にも集中できません。

47

47

日ごとに初夏の感じがしてきましたが、そろそろ大分暑くなってきたと思います。今回の会社の事でいろいろとご苦労があり大変かと思いますが、どうか一切「天命に従い曲(つぶさ)に人事を尽くす」の格言のごとく、肚(はら)づくりをして取り組んで下さい。

君の言う通り、学祖・廣池千九郎博士の命日、6月4日の伝統祭の日に東邦生命保険の業務停止の発表があったのも、まさに天からのシグナルともいえます。

一時は、社長さんも飛ぶ鳥を落とす勢いでしたが、「事の破るるは順境の日にあり」の学祖の言葉のごとく、バブル経済の大きな教訓を得た次第です。これからは「事の成るは逆境の日にある」のごとく、苦しい事の中に本当のものがつかめると思います。

「人生は出会いと学びと感謝報恩にあり」、「この世の中にボロい事なし」、「誠の人、天に通ず」の3つの言葉をつくりました。

48



どうか一切を謙虚に低い低い心、土下座の精神で受け止めて前向きにプラス発想であたってください。ピンチがチャンス  
の考えで。人生は絶えざる自己再生へのプロセスです  
から。廣池千九郎博士のご生涯がそのことを身を以て示  
しております。

廣池博士の格言の中に、「途中困難最後必勝」「盛時には  
驕らず衰時には悲しまず」「大事(だいじ)には能(よ)く耐  
え小事(しょうじ)には怒(いか)らず」と、すべて廣池博士の  
歩まれた事が格言になってます。

今後のことは「人生二毛作として、新しい道を選べるこ  
とは幸いなり」の考えであれば、きっとよき出会いがあると  
思います。「天は自ら助くる者を助く」です。その点は、昭和  
の初めの不況期と異なり、人材が求められている時代であ  
り、ありがたい日本です。

49

日本に帰ることになれば、しばらく家でゆっくりし、よい道  
を選び、再出発すればよく、その点では私も協力できると思  
います。どうか能子(よしこ)さん(私の妻)に心配かけない  
ように「其(そ)の心を大にして天下の人を容(ゆる)む」の心  
が大切だと思います。(注:その心とは、廣池博士の心であ  
り、モラロジーの精神であり、モラロジアン会員が持つべ  
き心づかいで、全世界の人々を抱擁するような雄大で力  
強くよどみのない気魄(きはく)を持つことです。)

いろいろと思うままにペンを取りましたが悪しからず。経  
済的に困るようなことがあれば日本から送金しますから  
連絡ください。何しろ健康第一、そのためには肚をすえて  
取り組んでください。ではまた。

永治達彦様へ

父より

50

財団二代所長 麗澤高校・大学 初代校長・学長 廣池千英先生

他人のいやがる仕事をみずから進んで  
引き受けてやり給え。ある者は驚くだろ  
う。ある者は馬鹿なやつだと嘲笑するだ  
ろう。そんな人間で偉くなったやつは一  
人としていない。世の中に役に立つ人間  
となったやつはいない。いっさいそんな  
小さな事にとらわれず、自分の理想に向  
かって進み給え。十か年苦勞すれば必ず  
報われる。なにとぞ大きな希望をもつて  
苦勞し給え。

『麗風』26号=昭和33年2月25日発行

51

### 大企業の倒産や経営破綻の 主要な5つの原因

1. チェックが効かない組織
2. バスに乗り遅れるな発想
3. エリート同士のかばい合い
4. けじめをつけない組織
5. リーダーが責任をとらない

52

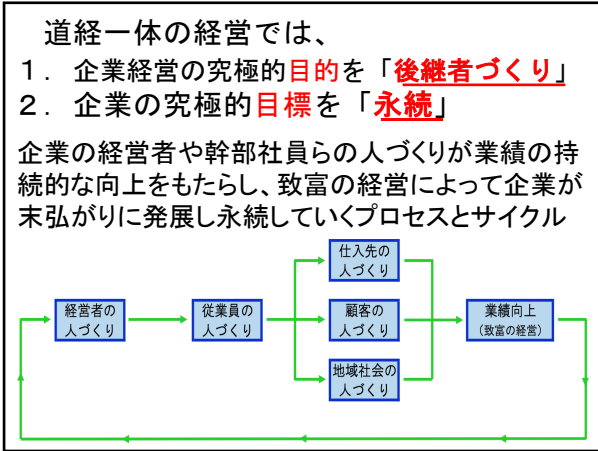
一人独立して小より大きくな  
るのが最高道徳である。  
大なるものは道徳はきかぬ。  
亡ぶるほうにのみ走る。

廣池千九郎 『道経一体経営原論』 p.21

53

事の成るは逆境の日であり、  
事の破るるは順境の日であり

54



55

経営者一人の人生は一度しかなく、手がけた事業や苦勞の末に開発できた技術も、時代が変わり、いずれ陳腐化していくことを考えれば、経営に完成という言葉はありません。経営者には究極の任務があります。それは、企業の未来を担う後継者を育て上げ、事業を継承していくことです。後継者育成は企業における「累代教育」であり、その本質は「徳の継承」にあります。

p. 86  
L. 5~  
p. 87  
L. 4

56

経営者の最終評価は、  
後継者づくりで決まり、  
経営者の掉尾を飾る仕事

57

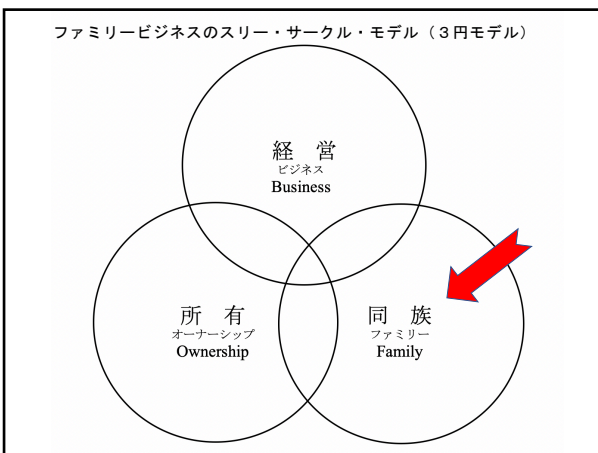
石坂典子  
石坂重信の次女  
石坂重信の孫

絶対絶命でも  
世界一愛される  
会社に変える！  
2代目女性社長の号泣戦記

「産廃屋」なのにホテル？  
「脱・産廃屋」へ、しがらみをキッパリ捨て、父や社員と格闘！見捨てられた里山を宝の山にし、全国から見学者が殺到中！  
トヨタ、全日空、中南米・カリブ10か国大使……  
今、世界中が注目の経営者、初の著書！

ダイヤモンド社

58



59

住友の先人たち 第6回

住友グループは住友の事業精神を柱として、時代の変化に対応、これを乗り越えることで発展してきました。住友の基礎を築いてきた先人たちの功績を紹介していきます。

住友家二代目総理事  
伊庭貞剛 (1847-1926年)

環境問題への取り組みと別子銅山の経営を近代化

「事業の進歩発展に最も害するものは、青年の過失ではなくて、老人の跋扈(ばっこ)である」

「人の仕事のうちで一番大事なことは、後継者を得ること、後継者に引き継がしむる時期を選ぶことである。これが、あらゆる仕事の大仕事である。後継者が若いといって、譲ることを躊躇するのは、己が死ぬということを知らぬものだ」


60

米国の経営学者・ジェームズ・コリンズは『ビジョナリーカンパニー3 衰退の五段階』（2010）で、あなたが経営者ならば、毎朝鏡に向かってこう自問下さいと説いています。

- 1) 会社の成長を支える人材を本気で育てているか？
- 2) 適材を適所に配置できているか？
- 3) 会社が必要としている真の改革を起こすために、おまえ自身の能力は十分足りているのか？
- 4) 自分よりも優れた後継者を選ぶために全力を尽くしているか？

61

経営者にとっての最終試験は自分自身を超える優秀な後継者を選ぶことである。経営者の通信簿は、その結果が明らかになるまで出てこない。



『ビジョナリーカンパニー3 衰退の五段階』  
ジェームズ・コリンズ  
著

HOW TO FALL  
衰退は避けられる。衰退の芽は早期に見えてくる。

62

後継経営者と次世代社員が承継するものは3つ

- (1) 創業者の精神(理念)
- (2) 人財(人的資源)
- (3) 資産や財産(お金)

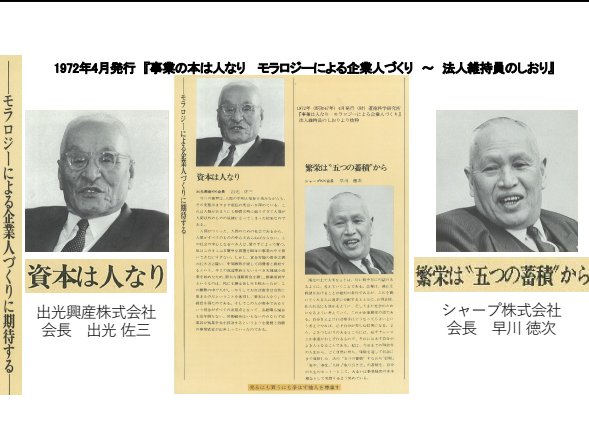
63

伝統の観念なき企業団体は  
みな紛擾を極めている

※「紛擾」…もめごと、ゴタゴタ 『道徳科学の論文』⑦ p383

64

1972年4月発行『事業の本は人なり モラロジーによる企業人づくり ~ 法人維持員のおしり』



モラロジーによる企業人づくりに期待する

資本は人なり  
出光興産株式会社  
会長 出光 佐三

繁栄は五つの蓄積から  
シャープ株式会社  
会長 早川 徳次

65

老舗長寿企業の時間軸

短期 10年 (後継者との助走期間)

中期 30年 (自分の任期)

長期100年 (三世代続く期間)

66

伊勢神宮の20年毎の式年遷宮では、御杣山(みそまやま)と呼ばれる山林から木を切り出しますが、そこへ行くと、ヒノキに一本線の入ったものと、二本線が入ったものがある。一本線は、百年後に切る木で、二本線は二百年後に切る木です。日本の林業は二百年先を見据え、未来を信じているのです。要するに、自分の生きている間には、そのヒノキは役に立たないが、孫や子孫のために木を植える、それが日本の森林を守る鉄則であり伝統なのです。

67

代々受け継がれている家訓のひとつに  
 「若竹屋は先祖より受継ぎし商いにあらず、子孫より預かりしものなり」とあります。  
 技術やお客さまは保守的に受け継いでいるのではなく、  
 常にお客さまのご要望に応え革新すべきものである。  
 そして、水やお米は先祖から受け継いだものではなく、  
 子孫より預かっているものであり、  
 選さなければならぬという意味です。  
 子孫へ還すために、今の田主丸の自然を守ることも  
 私たちに課せられている使命のひとつです。

十四代目社長林田伝兵衛浩輔

引用元: <https://wakatakeya.com>

68


二宮尊徳翁の言葉

遠くをはかる者は富み、近くをはかる者は貧す。

それ遠きをはかる者は、  
 百年のために杉苗を植う。  
 まして春まきて、秋実る物においてや。  
 故に富あり。

近くをはかる者は、  
 春植えて秋実る物をも、尚遠しとして植えず。  
 唯眼前の利に迷うて、まかずして取り、  
 植えずして刈り取る事のみ眼につく。  
 故に貧窮す。

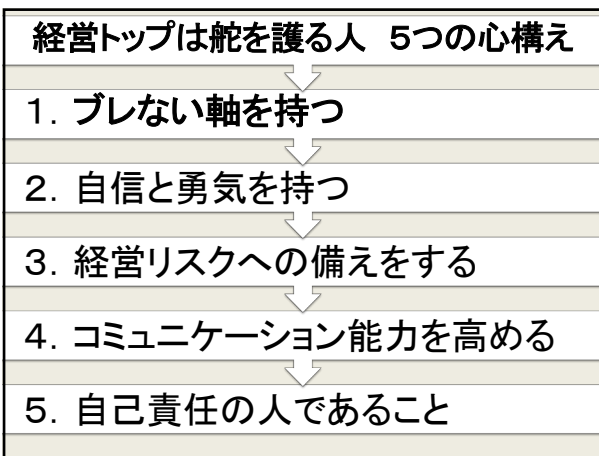
69



永続を目指す経営とは、バトンを受け継ぐそれぞれの世代の経営者が、徳という永続の種をどれだけ蒔くことができるかを競い合う、いわば「歴史をつくる経営」です。太く短くではなく、細く長くでもありません。子々孫々に至るまで、各世代が永続を期して、後継者をはじめ次の世代を育て上げ、徳を継承する会社だけが勝ち残り、末広がりに発展できるのです。

p. 88  
 L. 3~6

70



71

- 道経一体の経営を目指す経営トップ心得 12カ条**
1. 生かされている感謝生活と頭上に恩人をいただく伝統報恩の経営
  2. 川下より川上から正し、人づくりは自分づくりと心得よ。
  3. 教育とはお世話をすること。社員は我が子と思え。
  4. 命令をするより質問をせよ。大耳を持って。
  5. 経営者と社員、親子夫婦は一心同体、ほめて叱って激励せよ。
  6. 否定語より肯定語、欠点列挙法より加点法で、長所伸展を。
  7. マンネリ化と思いがりと自惚れの落とし穴に気をつけよ。
  8. 難有りは有り難き、節から目を出す。ピンチは変革のチャンス。
  9. 一切低い心となり、如何なる事も自己反省。
  10. 気に入らぬことはすべて借財返済と思え。
  11. 至誠慈悲で、人様に喜びを与えよ。
  12. 先義後利の精神で、徳の貯蓄と継承を。

72

- 第一条 一門須らく、和を以て貴しと為す可し 互に敬信して争うこと無く 事業の隆昌と家運の長久とを期す可し
- 第二条 神を敬ひ 仏を宗ぶは 徳を樹つるの根源なり 常に信仰の念を保ちて心の糧となす可し
- 第三条 忠君愛国は臣民の本分なり 皇室を崇敬し 国体を擁護し 義勇以て公に奉ぜよ
- 第四条 同族は 互に礼を以て本と為す可し 上 礼せざれば 下 齊はず 下 礼無ければ 以て必ず罪あり 是を以て長幼主従 互に礼あれば 一門自ら治まる
- 第五条 徳は本なり 財は末なり 本末を誤ること勿れ 貧富に依つて人を上下することは最も戒む可きことなり
- 第六条 規律を厳にし 勤怠を糺し 長幼上下の序を紊ることある可からず
- 第七条 事業の本は人にあり 任免は私情を雑へず 適材を適所に置く可し 業に従う者を愛敬し その心を安ずることを以て念とせよ
- 第八条 子女の教養は国家社会に対するの義務なり 須らく 徳育 智育 体育を奨め以て心身を鍛錬せしめよ
- 第九条 一切の生類に慈愛を以て臨む可し 慈愛は道の元 功德の母なり 口舌を

- 禍福の門 毒語は自他を傷つけ 愛語は能く一切を安んず 片言隻語も之を妄りにすること勿れ
- 第一〇条 質素勤儉は祖先以来の美德なり 各其分に応じて 躬行実践す可し
- 第一一条 額に汗して得たるものに非ざれば真の所得にあらず 投機はもとより 醇風美俗に反し 又は 他の弱みに乗するが如き事業は 之をなすこと勿れ
- 第二二条 競争は進歩の要因なれども 極端にして悖理なる競争は之を避け 衆と共に栄えむことを努めよ
- 第二三条 明に功過を察し 宜しく賞罰を明にす可し 信賞は以て能を尽くし 必罰は以て邪を禁ずるの道なり
- 第二四条 新に業を起さむとする時は 宜しく 同族と相謀り 必ず独断を以て着手すること勿れ 損失なきは利益の最大なるものと知る可し
- 第二五条 濫りに負債をなし 又は債務の保証を為す可からず 銀行業の外 営利を目的として貸金をなすこと勿れ
- 第二六条 私費を省き 之を各自の分に応じて 社会公共の為に捐出せよ 然れども之が報ひを求め 又は之を誇りとなすこと勿れ
- 第二七条 大事は独断す可からず 必ず 衆と共に論ずべし 衆意を容るるは 衆をして 進んで事に当たらしむるの道なり

平成 21 年度柏市立図書館・柏市内大学図書館合同企画展

平成 21 年 10 月 20 日 (火) ~ 30 日 (金)

## 昭和初期の野田醤油（現キッコーマン）における労働争議関係資料

— 協調会参事として調停作業に奔走した廣池千英旧蔵「社会・労働関係文書」から —

昭和 2 年～3 年に発生し当時最長といわれた野田醤油（現キッコーマン）株式会社における労働争議への調停活動において、後に本学初代学長となる廣池千英は財団法人協調会参事として中心的な役割を担いました。当時の新聞記事や関係資料、廣池が作成した調停案原稿等（直筆）を展示しています。また、本年度開学 50 周年を迎えた麗澤大学の前身である「道徳科学専攻塾」が現地に設置されてから 75 年。今日までの本学近隣の空中写真・地図等による変遷も掲示しています。

### 1. 協調会について

第一次世界大戦後の労働運動の昂揚とくにそのサンディカリズム傾向の台頭、ロシア革命につづく世界的な革命の昂揚、米騒動の勃発などに脅威された政府・財界が協力し、労資協調を目的にして大正 8 年（1919）に設立された社会政策に関する調査研究、社会政策推進のための民間機関。大正 7 年 12 月、政府は救済事業調査会（のちに社会事業調査会）に諮問、その答申により内相床次竹次郎、貴族院議長徳川家達、枢密院副議長清浦奎吾、衆議院議長大岡育造、財界の長老渋沢栄一らが推進し、（省略）大正 8 年 12 月 22 日財団法人として会長徳川、副会長渋沢・大岡・清浦、（省略）により設立された。主として財界の寄付金、一部を政府補助金・基金利子により経営され、事業として、(1) 社会政策・内外社会運動の調査研究とその発表、(2) 社会政策・社会立法に関する政府の諮問に応じ、意見を提出、(3) 学校・講習会・講演会・図書館などの設置、開催、(4) 労働者の教育、福利増進施設の設置、(5) 労働争議の仲介・和解などを行い、協調的労使関係の普及に力をつくし、労働問題の調査・研究は月刊『社会政策時報』（大正 9 年 9 月～昭和 21 年 7 月）、『海外労働年鑑』（昭和 3 年～8 年）、『労働年鑑』（昭和 8 年～18 年）、『最近の社会運動』（昭和 4 年）その他を刊行して発表、大きな成果をあげた。昭和 13 年 2 月、時局対策委員会を設けて「労働関係調査方策要項」を決定、産報（産業報国会）運動を提唱し、同年 7 月産業報国連盟を結成したが、15 年 11 月政府により大日本産業報国会が設立され、一部の事業はこれに合流、調査研究事業は続行された。敗戦後、組合運動の健全な発達、労働問題の解決、労働大衆の啓蒙教化を目標に再出発をはかったが実らず、昭和 21 年 6 月 26 日に解散した。＜『国史大辞典』吉川弘文館より抜粋＞

解散後、その主要事業であった労働教育施設の経営を担う後継団体として中央労働学園

が設置され、中央労働学園大学の開学につながります。そして、その中央労働学園大学は2年後には法政大学と合併し、法政大学社会学部の母体となっていきます。

<参考資料>

『協調会の研究』(366.06/U 64)、『最近の社会運動』(363.02/Ky 1)、  
『法政大学百年史』(377.21/H91b)、Wikipedia「協調会」

2. 廣池千英の略歴 (明治26 (1893) 年2月～昭和43 (1968) 年8月)

大正 6 (1917) 年 7 月	東京帝国大学法科大学政治学科を卒業 富士瓦斯紡績株式会社に入社
大正 13 (1924) 年 4 月	富士瓦斯紡績株式会社を退社
同 年 9 月	財団法人労資協調会 (後に財団法人協調会) 参事に転ず
昭和 6 (1931) 年 5 月	財団法人労資協調会を退職 以後、道徳科学研究所次長として父廣池千九郎の事業を援助
昭和 10 (1935) 年 4 月	千葉県東葛飾郡小金町下り松 (現柏市光ヶ丘) に道徳科学専攻塾 を開塾、次長に就任
昭和 13 (1938) 年 6 月	父廣池千九郎逝去に伴い、道徳科学研究所所長・道徳科学専攻塾 塾長を継承
昭和 17 (1942) 年 2 月	財団法人廣池学園を設立し理事長に就任、後に学校法人廣池学園 になる。
昭和 34 (1959) 年 4 月	専門学校、短期大学を経て、麗澤大学を開学。初代学長に就任

廣池は富士瓦斯紡績株式会社にて職工係・人事係として、戦前における労働問題がもつとも典型的に現れた紡績女工・職工の労務管理業務に携わりました。その実績から、協調会でも調査課および労働課にて労働問題・社会問題の研究・調査に関わりました。特に廣池が在職していた7年間の前半は労働事情の調査業務を担当していましたが、後半は労働運動とか無産政党とかの動的方面のことを扱う労働課にて、労使間の争議の調停などを担当しました。その中で最も大きなものが野田醤油の労働争議でした。

3. 野田醤油争議について

千葉県の野田醤油会社 (現在のキッコーマン) で昭和2年 (1927) 9月16日から翌3年4月21日まで219日にわたった労働条件改善要求の争議。同社の労働条件は劣悪であったが、大正10年 (1921) 日本労働総同盟野田支部が結成されて以来、毎年の争議に勝利を収め、労働条件は改善された。一方会社も生産工程の近代化を進め、製品の3割を生産する第17工場を新設、ここに就業する従業員320人から組合に加入しないとの誓約書を取った。昭和2年7月会社は下請の丸三運送店 (従業員が総同盟組合員) の仕事を引き上げ、野田支部は会社に抗議したが、会社に拒否されたため、9月15日の支部総会は労働条件改善を要求して翌日からの罷業 (ストライキ) を決定した。勝敗は第17工場の向背にかかり、支部は従業員を説得し、ピケットを張って工員の送り込みを阻止した。会社は暴力団を入れた。一方行員が密かに竹槍を作っているとの噂が流れ、警察は争議団長以下70人の幹部を拘束、そのすきに会社は、工員を第17工場に入れて作業を開始、また竹槍事件の関係者146

人を指名解雇した。解雇はその後もつづき、12月20日には残った争議団全員735人に解雇状を送った。争議の指導は支部から関東醸造労働組合へ、ついで総同盟関東労働同盟会へ移された。翌3年、争議団は小学児童546人の同盟休校を執行、総同盟が派遣した元教員が児童の指導にあたった。争議団員の主婦200人が大挙上京し、内務省に調停を依頼することになったが、途中で警官に阻止され、代表5人だけが状況を許された。関東同盟は全要求を撤回したが、会社は2月13日、争議団を解散すること、解雇者の復職は認めないこと、懲戒解雇者250人を除き解雇者に各100円を支給することなどを回答し、妥協はならなかった。3月20日争議団副団長堀越梅男が東京駅前で葉山に向かう天皇・皇后の自動車に直訴を企てて失敗した。事件に驚いた会社側は解決に努力するとの態度を表明、4月19日協調会・千葉県知事の立会いのもと、復職300人、解雇手当45万円の条件で争議解決覚書に仮調印、翌20日の争議団の緊急大会では反対の声が強かったが、結局これを受諾、組合も壊滅した。〈『国史大辞典』吉川弘文館より抜粋〉

〈関係資料〉

『野田醤油株式会社二十年史』(335.48/N 92)、『キッコーマン醤油史』(588.6/Ki 22)、  
『野田争議の顛末』(366.66/N 47)、『野田大労働争議』(366.66/Ma 86)

4. 廣池千英旧蔵「社会・労働関係文書」

廣池千英が父廣池千九郎と共に昭和10年4月千葉県東葛飾郡小金町下り松（現柏市光ヶ丘）の地に麗澤大学の前身である教育機関「道徳科学専攻塾」を開設する事業に携わるまでの14年間（富士瓦斯紡績や協調会）は一貫して労働問題に関わってきましたが、その時代の関係資料を非常に詳細に保存していました。それらには、昭和初期の労働・社会問題研究にとって非常に資料的価値の高いものも含まれていました。昭和43年（1968）8月に廣池が亡くなった際に、それらの資料が複数の場所で管理していたことが分かりました。また、その後も本学園の諸施設に分散して保管されていましたが、まもなく本学園図書館にて貴重資料として統括的に管理され、平成6年には本学外国語学部の櫻井良樹教授によって分類・整理作業が行われました。

後に協調会に関する研究を進めていた法政大学大原社会問題研究所にも知られるところとなり、その調査活動を補う重要資料となりました。

5. 本学近隣（柏市光ヶ丘周辺）の航空写真・地図による変遷

国土地理院にて下記の空中写真・地図の提供を受け、掲示しています。

時 期	航空写真	1/25000 地図
道徳科学専攻塾設置以前		昭和7(1932)年
道徳科学専攻塾・専門学校時代	昭和24(1949)年	昭和19(1944)
麗澤大学開学の頃	昭和36(1961)年	昭和35(1960)
現代(2年前)	平成18(2006)年	平成17(2005)

○その他：本学開学当時と現代の上空からの写真、周辺の写真、道徳科学専攻塾第1門・第2門の当時と現代の同位置周辺の写真、道徳科学専攻塾開設時、麗澤大学開学時の写真を掲示しています。