

## 素直な心と指導者の条件 —国際経営の課題—

神戸学院大学 井上 善博

危機管理システム研究会第18回年次大会  
(千葉商科大学2018.10. 6)

1

### 1.現代資本主義経済 (特に国際経営)の疲弊

従来の資本主義経済

→企業とステークホルダーとの

利益相反関係を前提とする

対従業員 給与はコスト(ブラック…)

対取引先 価格引き下げ要求(下請けいじめ)

対顧客 価格に見合わない品質(検査不正)

2

### 価値分配経済を牽引するリーダーの役割

新しい資本主義経済

→企業とステークホルダーとの

利益分配関係を前提とする

対従業員

対取引先

対顧客

付加価値を分配  
する対象

3

### 国際経営が直面する客観的な課題

1.地球環境問題

資源やエネルギー、廃棄物

2.大量生産・大量消費の行き詰まり

3.人権、労働問題

4.南北問題(近代化と非近代化)

5.技術支配

4

### 2.南北問題

先進国を「北」の国、開発途上国を「南」の国  
という。

①GDPの格差、所得の格差

②途上国の人口の増加と先進国の出生率低下

5

### ③「南」の食糧不足

「南」の飢餓

世界全体の食糧生産は、「南」の人口増加をま  
かなうことができる。

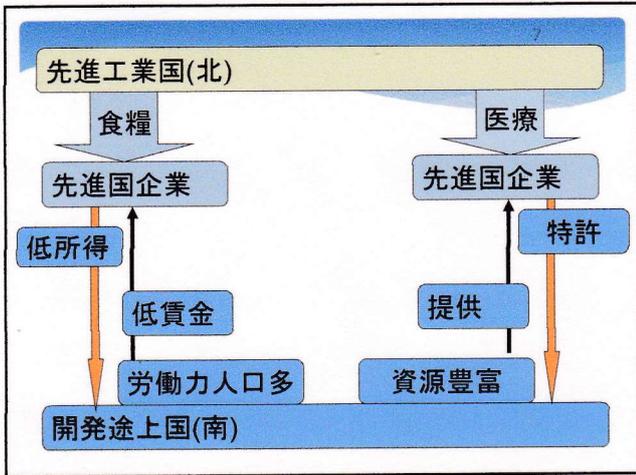
しかし、世界に8億人以上の栄養不足人口  
がいる。なぜ？

1.食糧のほとんどを先進国企業が生産している

2.先進国企業による量産技術の支配

3.食糧を買うだけの所得がない

6



8

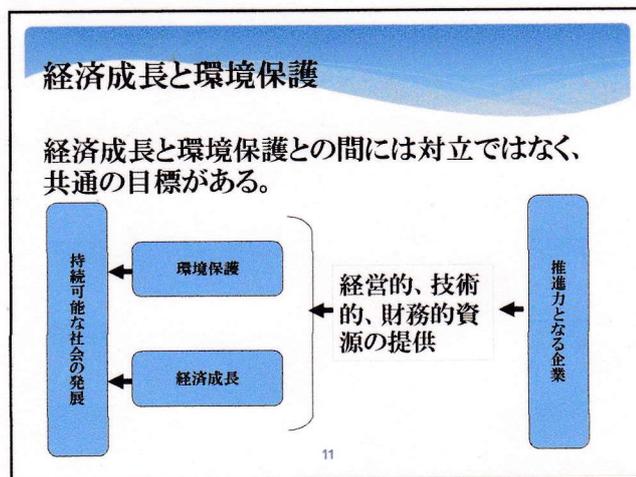
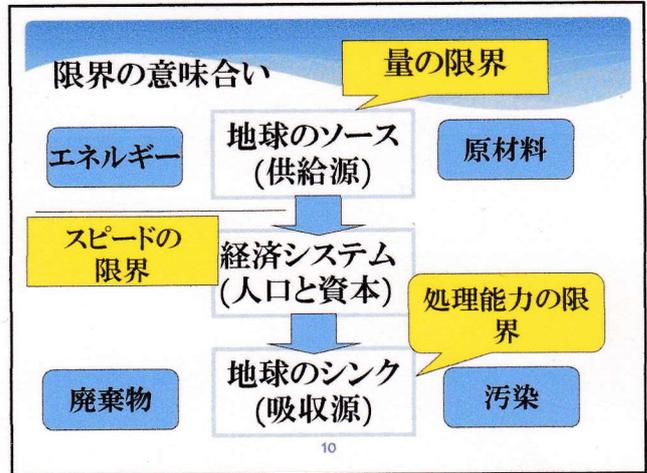
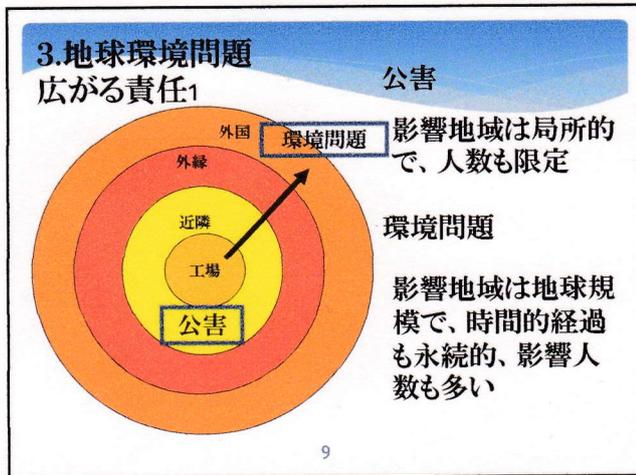
### 共通価値の創造

何に価値を求めるか？

金銭的価値  
つまり、経済的価値

安全や平和, 健康, 貧困のない社会  
つまり、社会的価値

⇒この2つの価値を同時追求することが指導者のこれからの責任である



### 4.素直な心とは

問題提起

お互いが物資の豊かさを求め、その実現のために並々ならぬ努力をしてきた。

しかし、物の豊かさに比べて、心の豊かさがいさか足りていないという反省が必要。

自己の利害にとらわれすぎて、他の人々の人の存在を無視して振る舞う、心の貧困が蔓延している。

12 松下(2004)14ページ。

## 素直な心とは

私心なく曇りのない心  
1つのことにとらわれず、物事をあるがままに見ようとする心

真理をつかむ働きのある心

物事の真実を見抜き、それに適応していく心

13 松下(2004)17ページ。

## お互いが素直な心になれば

していいこと、してはならないことの区別が明らかになる。

正邪の判断を誤ることなく、適時適切な判断のもとに正しく聡明になれる。

客観的に物事を見る力がつくという考え方。

14 松下(2004)17ページ。

## お互いが素直な心であるための10の内容(見えざる資産)

私心にとらわれない  
耳を傾ける  
寛容  
実相が見える  
道理を知る  
すべてに学ぶ心  
融通無碍(臨機応変)  
平常心  
価値を知る  
広い愛の心

### 指導者の条件

「あるがままに認める」=全体調和  
共感(調和共栄)と信頼

15 松下(2004)30ページ。

## A. スミスによると

### 共感(Sympathy)とは

「人間の生まれ持った性質の中には、**他の人のことを心に懸けずにはいられない**何らかの働きがあり、他人の**幸福**を自分にとってなくてはならないと感じること」と表現されている。

つまり、(神の)見えざる手の前提には共感概念がある。 16

## 共感から導き出される2つの徳(心)

### ①善行

思いやりや優しさが具現化した行為であり、無理やり引き出すことはできない。善行の不足を理由に処罰されることはない。

Smith,A(1759)邦訳, 205, 208ページ。高(2017)195ページ。

17

## 共感から導き出される2つの徳(心)

### ②正義

ある種特別な方法で遵守を義務付けられ、強制される行為。  
正義の侵犯は不正とみなされる。

Smith,A(1759)邦訳, 205, 208ページ。高(2017)195ページ。

18

## 6.信頼について

**信頼**とは道徳的・社会的秩序に対する期待である。され、  
具体的には

- ①相手の能力に対する期待
  - ②相手の意図に対する期待
- によって形成される。

齋藤(2014)25ページ

19

- ①能力に対する期待とは  
社会関係や社会制度の中で出会う相手が、役割を遂行する**能力**を持っているという期待である。  
相手がやるといったことをちゃんと実行する**能力**を持っているかという期待に対して信頼感が生まれる。

齋藤(2014)25ページ

20

- ②相手の意図に対する期待とは  
相互作用の相手が信託され責務と責任を果たすこと、自分の利益よりも他者の利益を尊重するという**義務(デューティー)**を果たすことに対する期待である。

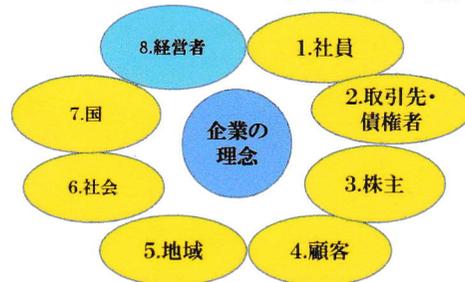
相手がやるといったことをしっかり実行する意図に対する期待が信頼につながる。

齋藤(2014)25ページ

21

## 7.おわりに—指導者の条件

共感と信頼のサイクルを生み出す八方よし  
(8つのステークホルダーとの共通価値を見出す)



22 新井(2017)87ページ表をもとに筆者作成。

多様化する国際経営の課題に対して  
指導者は、次のことを考慮しなければならない

1. 「10」の見えざる資産を蓄積している
2. それが共感や信頼を生み出す
3. 多様なステークホルダーとの共通価値を見出す
4. 利益相反関係からの脱却
5. 新たな資本主義経済の中で世界経済のバランスを見極める
6. 地球環境問題や南北問題等の具体的な課題に取り組む

23

### 主要参考文献

Smith, A. (1759), *The Theory of Moral Sentiments*, Penguin Books. (村井章子・北川知子訳(2014)『道徳感情論』日経BP社.)

Tamar Frankel (2011), *Fiduciary Law*, Oxford University Press. (齋藤将之監訳・三菱UFJ信託銀行Fiduciary Law研究会訳(2014)『ファイデューシャリー「託される人」の法理論』弘文堂.)

新井和宏(2017)『持続可能な資本主義』ディスカヴァー.

池田信夫(2017)『失敗の法則』KADOKAWA.

内田貴(2001)『契約の再生』弘文堂.

菊澤研宗(2017)『組織の不条理』中央公論新社.

齋藤壽彦(2014)『信頼・信認・信用の構造(第3版)』泉文堂.

高哲男(2017)『アダム・スミス—競争と共感、そして自由な社会へ』講談社

阪丈人(2013)『増補21世紀の国富論』平凡社.

平田光弘(2008)『経営者自己統治論』中央経済社.

松下幸之助『素直な心になるために』(2004)PHP文庫.

松下幸之助『指導者の条件』(2006)PHP研究所.

24