

<研究ノート>経営者哲学に関する研究：発達心理学の視点からの影響の解明

Kishi, Yasumasa / 岸, 泰正

(出版者 / Publisher)

法政大学公共政策研究科『公共政策志林』編集委員会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

公共政策志林 / Koukyo Seisaku Shirin : Public Policy and Social Governance

(巻 / Volume)

12

(開始ページ / Start Page)

61

(終了ページ / End Page)

76

(発行年 / Year)

2024-03-24

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00030835>

経営者哲学に関する研究

－発達心理学の視点からの影響の解明－

Research of managers' metaphysical logics
- Clarification of influence from the view point of developmental psychology -

岸 泰 正

要約

本論文は、先行する経営者の抱く形而上学的論理（以下、経営者哲学）が後続の経営者の人間形成に与える影響について、発達心理学のフレームワーク（以下、フレーム）を用いて分析する研究である。

現状の経営者の養成は実務上の知識やスキルが中心であり、このため利益主義への傾向と不祥事の発生という問題が生じているが、これに対し経営者の養成について経営者の人間形成の側面に関する検討が必要である。

こうした側面には、先行研究ではこれまで宗教的な影響が検討されてきたが、現代の日本の社会において宗教は旧来の影響力を減退しつつあり、宗教に代わる観点が必要になっている。

そこで本研究は、宗教に代わる観点として、先行する経営者哲学の影響に着目する。特に発達心理学のフレームを参考に、後続の経営者の「自己の実現」と「他者との関与」に関する意識にどのような影響を与えるか、という観点から分析する。

本研究では、研究対象とした経営者団体において、後続の経営者に対し、質問紙調査とインタビュー調査を実施し、収集した情報を、SCAT分析を活用して分析した。

その結果、先行する経営者哲学は、後続の経営者の人間形成において、自律性と安心感、自己肯定感と自己受容性、他者尊重と他者受容性の醸成に影響を与えることを示した。

また、自己肯定感と自己受容性、他者尊重と他者受容性への影響の現れ方には、経営者哲学の形成過程が関係しているという仮説を立てることができた。

キーワード

経営哲学、形而上学的論理、影響、発達心理学、人間形成、形成過程、経営者養成、SCAT

1. 研究の背景・目的

1.1 研究の背景・目的

現状の経営者の養成は、実務上の知識やスキルの教授が中心であり、このため利益主義への傾向とその行き過ぎによる経営者による不祥事の発生という問題が生じている。

これに対し、経営者の養成について経営者の人間形成の側面に関する検討が必要である。こうした側面には先行研究では、これまで宗教的な影響が検討されており、宗教の持つ倫理観により、利益主義への牽制と不正行為の抑止がなされ、社会の公器としての存在価値の向上への誘引がなされるなどの意義を果たしてきた。例えば、群是製糸を創業した波多

野鶴吉がキリスト教と実業を合致させ、社員に対する愛情あふれる教育や養蚕家との共存共栄などにより、郡是の繁栄に留まらず地域の物心両面の繁栄を実現する経営を実現し¹、さらに、創業時の理念が今日においてグンゼの「人間尊重」の社是に引き継がれていることに現れている²。

しかしながら、深津（2007, p.14）が指摘するように、現代の日本ではオウム真理教の事件以来、宗教は怖いものという意識が若者の間に定着し、世俗化した非宗教的な現代において若者の宗教離れを加速している。信者数は、1985年の2億2,444万人をピークに減少を続けており、2020年には1億8,179万人まで減少している³。このように現代日本の社会において宗教は旧来の影響力を減退させつつあり、宗教による経営者の人間形成の側面に関する養成には限界が生じているため、宗教に代わる観点が必要となっている。

そこで本論文では、宗教に代わる観点として、先行する経営者の抱く形而上学的論理⁴（以下、経営者哲学）の影響に着目する。特に発達心理学のフレームワーク（以下、フレーム）を参考に、先行する経営者哲学が、後続の経営者の「自己の実現」と「他者との関与」に関する意識にどのような影響を与えるか、という観点から分析する。

1.2 先行研究レビュー

経営者哲学に関する先行研究としては、土屋（1967）、吉田（2012）、佐藤（2013）、Woods et al.（2011）がある。土屋（1967）は儒教倫理とキリスト教倫理の経営者の行動への影響、吉田（2012）は宗教の労働観と利益観への影響、佐藤（2013）は宗教の経営者の思想に及ぼす影響、Woods et al.（2011）は儒教の経営者の倫理的行動に与える影響を論述しており、いずれにおいても、主に宗教的な影響が検討されてきた。これまでは、これらの研究は、宗教の持つ倫理観により経営者の人間形成を促し、利益主義への牽制と不正行為の抑止には意義があったが、宗教が旧来の影響力を減退させつつある現代においては、その意義に限界がある。そのため、宗教に代わる観点が求められる。

発達心理学のフレームに関する先行研究としては、岡本（2005）があり、人が生きることの中心課題は、「自己の実現」と「他者との関与」という二つの側面をどう統合して生きるかにあるとする。人は自分の望むところの達成を目指して生きると同時に、ともに生きる人とのかかわりの中で、そのかかわりを少しでも良いものとするのが求められる。この自己の実現と他者との関与の統合は、常に人間に課せられ、誰もが迫られている要請であり、解決がいちばん難しい課題であり生涯をかけても正答不能な問題であるとする（岡本、2005, pp.27-29）。

本研究は先行する経営者哲学が後続の経営者の人間形成に与える影響について分析、考察を試みるものである。経営者は生涯をかけて事業運営に悩み、学び続け、成長して行くことが要請されるため、本研究では、社会環境のいかにかわらず誰もが課せられ、生涯をかけて課せられる「自己の実現」と「他者との関与」の統合として捉えるフレームを用いることが適切であると考えられる⁵。

以上より、本研究は宗教に代わる観点として先行する経営者哲学の影響を「自己の実現」と「他者との関与」の統合という発達心理学のフレームで分析する。

そこで、本研究の問い（リサーチ・クエスション）を次のように掲げる。

「先行する経営者哲学は後続の経営者に対し、『自己の実現』および『他者との関与』について、どのような影響を与えるのか。」

1.3 本研究の意義

本研究による先行する経営者哲学の後続の経営者の人間形成に与える影響の解明は、宗教の影響力の減退に伴い、宗教による経営者の人間形成に関する養成に限界が生じているという現代の課題に対する解決策として、宗教に代わり「経営者哲学」という今後の経営者養成の新たな観点を理論的に示すという実務的な意義がある。

また、人間形成に与える影響の解明にあたり、本研究では発達心理学のフレームを活用するが、人間形成を取り扱う学問分野として他に教育学が想起さ

れる。教育学は、西田（1933, p.4）が指摘するように、「いかに現実の人間を形成すべきか」を問題とする。一方発達心理学は、「いかにして人間は形成されるのか」を問う⁶。

本研究では、先行する経営者哲学が後続の経営者の人間形成に与える影響を分析するが、現実の人間をどのように形成していくかを探求する教育学では行為の人間形成に与える影響を分析するものではないため本研究には適さず、行為の人間形成に与える影響を分析する発達心理学が枠組みとしてふさわしい。ここに、経営者哲学の研究に発達心理学のフレームを活用する妥当性があり、方法論の拡大⁷という学術的意義がある。

2. 調査・分析の方法

2.1 用語の定義

本研究では、経営哲学とは区別して、経営者の抱く形而上学的論理に着目し、その影響の分析を行うことから、「経営哲学」「形而上学的論理」「経営者哲学」を以下のように定義する。

(1) 経営哲学

経験科学的要因、および形而上学的要因の双方を含む、経営者の抱く経営実践哲学（先行研究レビューをもとに筆者定義）

(2) 形而上学的論理

「存在」「神」「宇宙（世界）」「魂」についての思弁的省察（加國，2020, p.1）

(3) 経営者哲学

経営者の抱く形而上学的論理（先行研究レビューをもとに筆者定義）

2.2 利用する調査方法

本研究では、経営者の人間形成を「自己の実現」と「他者との関与」の統合というフレームで捉えることから、先行する経営者哲学が後続の経営者に対し「自己の実現」、「他者との関与」についてどのような影響を与えているかを分析するが、経営者の書き残した書籍などの文献やこれまでの研究ではそこまで踏み込んだ記述や分析がなされておらず限界が

ある⁸と考えられる。

そのため本研究では、現存する経営者からそれらの影響についての情報を直接得ることとし、「インタビュー調査」あるいは「質問紙調査」を用いることを検討した。

インタビュー調査はインタビュー対象者とインタラクティブなやり取りが可能であるため、相手の回答内容に応じたさらなる質問が可能であり、情報を深く引き出すことが可能であるが、対象人数を多くするほど調査の負荷が高まり実現可能性が低くなる。

一方、質問紙調査はインタビュー調査と比較して多くの経営者から情報を収集できる可能性があり、傾向や特徴を把握することはできるものの、経営者との質疑応答の回数が紙面のやり取りの一度限りであり、情報収集に限界がある。

そこで本研究では、少人数でも有効な情報を収集できるインタビュー調査の対象者を、まとまった人数の人を対象とする質問紙調査の実施とその分析により選定し、インタビューを行うこととした。

また一般に、平均的な対象者よりも、特異、特殊な対象者はその特異性、特殊性の要因となる因子が際立っており、因子抽出には適していると考えられる。本研究においては、研究フレームである「自己の実現」、「他者との関与」に特異、特殊な表出の認められる対象者が適切であると考えられる。

具体的には、調査対象者が経営者哲学を抱いていることが前提となることから、経営者哲学を抱いている可能性が高いと考えられる経営者団体（経営塾）Z⁹の会員経営者（約270名）を対象に「自己の実現」、「他者との関与」および「経営者哲学」に対する共感性に関する質問紙調査を行い、経営者哲学を抱いていると推定される経営者を抽出した上で、「自己の実現」、「他者との関与」に特異な表出が認められ、特徴が相反する経営者2名を選定した。

以下に、インタビュー調査の対象者選定のための質問紙調査の内容と回答結果に基づく対象者選定、および、インタビュー調査の内容と分析方法について示す。

2.2.1 質問紙調査とインタビュー対象者の選定

本研究では、先行する経営者哲学が後続の経営者の「自己の実現」と「他者との関与」に与える影響について明らかにすることから、質問紙調査では、

1. 経営者哲学の有無を推定する質問, 2. 「自己の実現」に関する質問, 3. 「他者との関与」に関する質問を用意した。質問紙調査の内容を図表1に示す。

図表1 質問紙調査の質問内容

設問種別	質問内容 (回答枝)		必須/任意
-	質問1	社員数をお教えてください	必須
他者との関与に関する設問	質問2	社員とのコミュニケーションは取れていますか？	必須
	回答枝	1.全く取れていない/2.あまり取れていない/3.どちらともいえない/4.ある程度取れている/5.とてもよく取れている	
	質問3	社員の定着率は高いですか？	必須
	回答枝	1.低いと思う/2.どちらかという低いと思う/3.どちらともいえない/4.どちらかという高いと思う/5.高いと思う	
	質問4	自主性のある社員が多いですか？	必須
	回答枝	1.全くいない/2.あまりいない/3.どちらともいえない/4.まあまあいる/5.ほぼ全員である	
質問5	経営理念が社員に浸透していますか？	必須	
回答枝	1.全く浸透していない/2.あまり浸透していない/3.どちらともいえない/4.ある程度浸透している/5.非常に浸透している		
質問6	社員には性善説で向き合っていますか？性悪説で向き合っていますか？	必須	
回答枝	1.性悪説で向き合っている/2.どちらかと言えば性悪説で向き合っている/3.どちらともいえない/4.どちらかと言えば性善説で向き合っている/5.性善説で向き合っている		
自己の実現に関する設問	質問7	ご自身の経営哲学に自信がありますか？	必須
	回答枝	1.全くない/2.あまりない/3.どちらともいえない/4.ある程度ある/5.とてもある	
	質問8	経営判断に自信がありますか？	必須
回答枝	1.全くない/2.あまりない/3.どちらともいえない/4.ある程度ある/5.とてもある		
質問9	経営環境に関わらず業績を維持、向上できる自信がありますか？	必須	
回答枝	1.全くない/2.あまりない/3.どちらともいえない/4.ある程度ある/5.とてもある		
経営者哲学の有無を推定する設問	質問10	宇宙には、全てのものを良くし、進化発展させて行く意志が存在していると思いますか？	必須
	回答枝	1.全くそう思わない/2.あまりそう思わない/3.どちらともいえない/4.まあそう思う/5.心からそう思う	
-	質問11	会社名をご記入ください	任意
-	質問12	ご回答者氏名をご記入ください	任意
-	質問13	ご連絡先メールアドレスをご記入ください	任意

(出典：筆者作成)

質問2～6では、「他者との関与」に関する質問として、社員とのコミュニケーション、社員の定着率、社員の自主性発揮、経営理念の浸透、社員との向き合い方の状況を問うこととした。

質問7～9では、「自己の実現」に関する質問として、経営者自身の経営哲学に対する自信、経営判断に対する自信、経営についての自信の度合いを問うこととした¹⁰。

質問10では、経営者哲学の有無を推定するために、稲盛の経営者哲学の代表的な内容である「宇宙には、全てのものを良くし、進化発展させて行く意志が存在する」（稲盛、2001、pp.19-20）という事項を取り上げ、それに対する共感度を問うこととした。共感度が高ければ、経営者哲学を自ら抱いている可能性が高いと考えられるからである。

質問紙調査の実施期間は、2021年10月27日から2021年11月6日までであり¹¹、質問紙調査依頼先数270社に対し、20社が回答し、回答内容は図表2の通りであった¹²。なお、回答の選択枝については、5件法の尺度を計量化して数値に変換した。具体的には、最低レベルを1、最高レベルを5として、例えば、全く取れていない：1、あまり取れていない：

2、どちらともいえない：3、ある程度取れている：4、とてもよく取れている：5、のように、段階的に数値化した。その上で、特異的な経営者の抽出のために「他者との関与」に関する質問2～6のブロックと「自己の実現」に関する質問7～9のブロックについて、それぞれ合計値を算出し小計欄に表記した。

本研究は、先行する経営者哲学が後続の経営者に与える影響を解明するものであるから、後続の経営者とその影響を受けて経営者哲学を有していることが前提条件となるため、質問10において、稲盛の経営者哲学について「5. 心からそう思う」を選択した経営者で、かつインタビューの依頼が可能な経営者、即ち、質問12、13において、回答者氏名、連絡先が記載されている経営者であることが必要となる。

以上の条件を満たす経営者は、B社、C社、D社、E社、G社、H社、I社、J社、K社、L社、M社の11社であり、「自己の実現」と「他者との関与」の小計値の組み合わせを図示したものが図表3である。

この11社より、「自己の実現」と「他者との関与」の値の組み合わせとして特異な経営者を選定した。

図表2 質問紙調査の回答

質問No.	他者との関与に関する設問						自己の実現に関する設問				経営者哲学 への共感	回答者情報		
	2	3	4	5	6	小計	7	8	9	小計	10	11 会社名	12 回答者	13 連絡先
回答	5	5	5	5	5	25	5	4	5	14	5	A社	有	無
	5	5	4	3	5	22	4	4	3	11	5	B社	有	有
	4	5	4	4	5	22	5	5	3	13	5	C社	有	有
	4	4	4	4	5	21	3	2	4	9	5	D社	有	有
	4	4	5	3	5	21	4	4	4	12	5	E社	有	有
	4	4	4	4	4	20	4	2	3	9	5	F社	無	無
	4	3	4	4	4	19	4	4	4	12	5	G社	有	有
	4	4	3	4	3	18	3	3	3	9	5	H社	有	有
	4	3	3	3	5	18	4	3	3	10	5	I社	有	有
	3	3	4	4	4	18	4	3	4	11	5	J社	有	有
	4	4	3	3	2	16	3	4	4	11	5	K社	有	有
	3	3	2	2	4	14	4	4	4	12	5	L社	有	有
	2	1	3	1	2	9	4	4	5	13	5	M社	有	有
	5	4	4	4	5	22	4	4	3	11	4	N社	有	有
	4	4	4	4	5	21	3	3	4	10	4	O社	有	有
	4	4	4	4	4	20	4	4	3	11	4	P社	無	無
	4	2	3	2	5	16	4	4	4	12	4	Q社	有	有
	4	4	4	3	5	20	4	3	4	11	3	R社	有	有
5	3	4	4	3	19	2	2	3	7	3	S社	有	有	
4	4	2	2	3	15	2	2	3	7	3	T社	有	有	

(出典：筆者作成)

即ち、「自己の実現」の値が小さく「他者との関与」の値が大きい経営者、および、「自己の実現」の値が大きく「他者との関与」の値が小さい経営者を選定する。これにより、「自己の実現」と「他者との関与」に関し、先行する経営者哲学が後続の経営者に与える影響について、要因となる因子が浮き彫りになってくることが期待される。

図表3より、以上の条件を最もよく満たす経営者として、「自己の実現」と「他者との関与」の値が同等であるグラフの対角線より、右下、および左上に最大の距離があるD社経営者、およびM社経営者をインタビュー対象者として選定した。

2.2.2 インタビュー調査の内容と分析方法

インタビュー調査については、先行する経営者哲学の「自己の実現」に関する影響と「他者との関与」に関する影響を聞き取るために、まず、「自己の実現」の小計値の高い値、あるいは低い値の要因と、「他者との関与」の小計値の高い値、あるいは低い値の要因を聞き取り、その上で先行する経営者哲学がそれらに関し、どのような影響を与えているかを聞き取ることにした。具体的には、以下の質問を枠組みとして、半構造化面接法を用いることにした。

質問1：「自己の実現」の高い値あるいは低い値である要因は何か。

質問2：「他者（社員）との関与」の高い値あるいは低い値である要因は何か。

質問3：経営者哲学についてどのように思考し、「自己の実現」および「他者との関与」に関し、先行する経営者哲学がどのような影響を与えているか。

以上の質問項目に従って、インタビュー対象のD社、M社の経営者に対しインタビュー調査を行った。インタビュー調査の実施日時と実施方法は以下の通りである¹³。

(1) D社経営者

実施年月日：2021年11月29日

実施時刻：9：00-9：30

実施方法：オンライン会議

(2) M社経営者

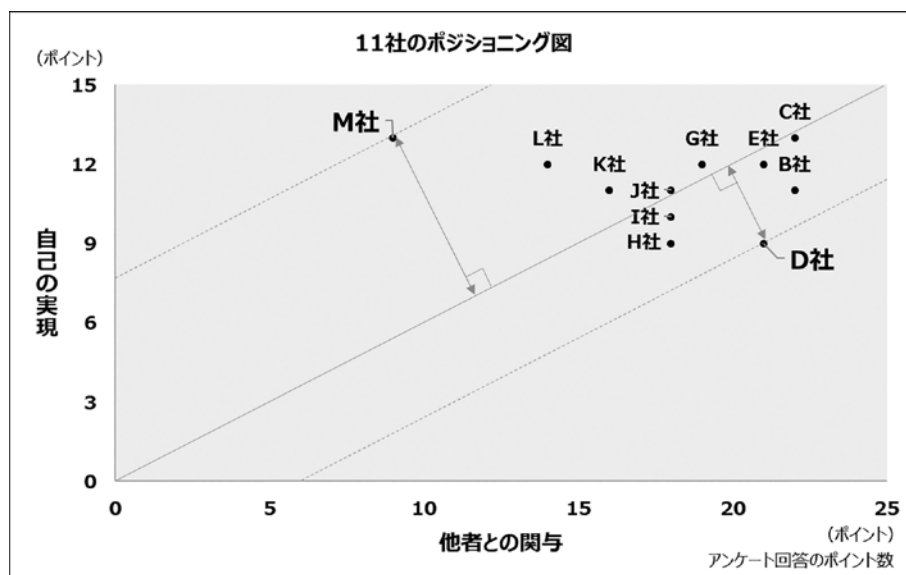
実施年月日：2021年11月25日

実施時刻：10：30-11：00

実施方法：オンライン会議

インタビュー調査を行うにあたり、D社経営者には、「自己の実現」の低い値である要因は何か、「他者との関与」の高い値である要因は何か、M社経営者には、「自己の実現」の高い値である要因は何か、「他者との関与」の低い値である要因は何かを聞き取りながら、インタビューを進めることにした。

図表3 インタビュー候補者のポジションマップ



(出典：筆者作成)

なお、D社経営者においては、「自己の実現」の小計値は低い値であるが、経営についての自信（質問9）については、比較的高い値であることから、この点についての要因も聞き取ることにした。

経営者に対するインタビュー調査の内容を分析するために、本研究ではSCAT分析を用いることとした¹⁴。

SCAT分析は、概念化の4ステップの後、ストーリー・ラインを記述し、論理記述によって分析で明らかになることを明示する（大谷，2019，pp.286-294）。

概念化の4ステップは、

1. データの中の注目すべき語句（テキストから重要な語句を抜き出す。）
2. それを言い換えるためのテキスト外の語句（語り言葉の選択の偶然性の制約から解放するために、関連する多様な言葉に言い換える。）
3. それを説明するようなテキスト外の内容（2.を説明するようなテキスト外の内容を抽出することにより、2.の語の背景、条件、原因、結果、影響、比較、特製¹⁵、次元、変化等を検討させる。）

4. そこから浮かび上がるテーマ・構成概念（新たな構成概念を作り出す。）

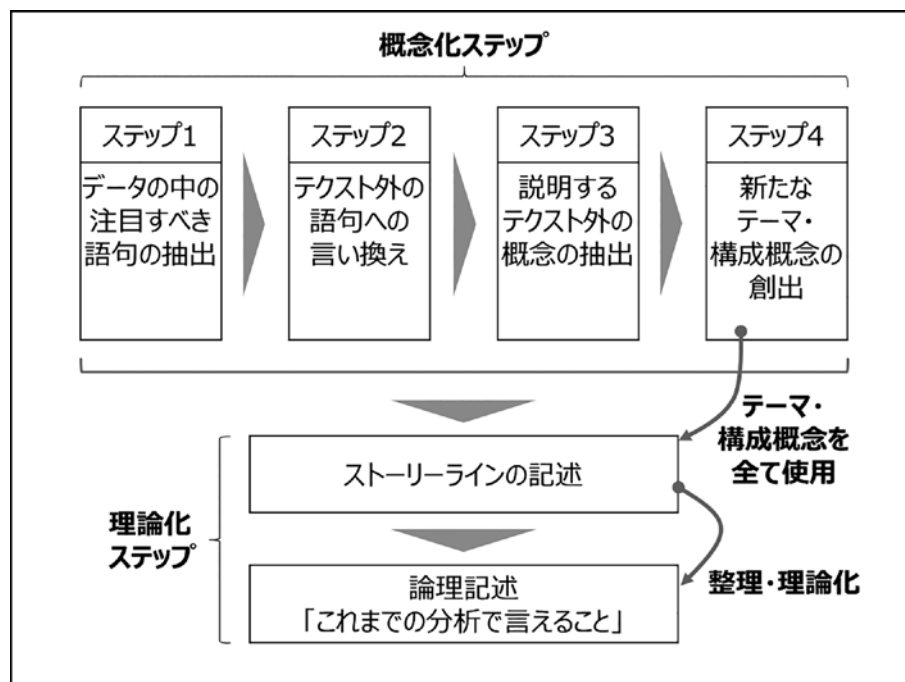
の、意味解釈の深掘りのステップである。SCAT分析の分析ステップを図表4に示す。

本研究のインタビュー調査の分析にSCAT分析を活用する妥当性を二点示す。

一点目はサンプルサイズが小さくても個別性や具体性を深く追求して深い意味を見出すことで、一般性や普遍性のある知見を見出すことができる手法であることである。今回は質問紙調査により「自己の実現」と「他者との関与」について特徴が相反する経営者2名を対象とした。この2名それぞれから重要な要因を抽出するためには、少数サンプルでも意味内容の深掘りによりそこに含まれる普遍的な要素抽出が可能となるSCAT分析が有効であると考えられる。

二点目は分析手続きの定式性と分析過程の明示性による「解釈の恣意性の排除」と、全データ使用性による「文言選択の恣意性の排除」に優れた手法であることである。一般にインタビュー調査などで収集した情報の意味解釈は解釈者に委ねられ、その客観性が問われることになるが、SCAT分析は意味解

図表4 SCAT分析の分析ステップ



（出典：大谷（2019，pp.286-294）に基づき筆者作成）

積の方法が定性化され、また第三者が批判できるよう明示化された環境に置かれるために解釈の恣意性を排除できる可能性が高まる。さらに収集した情報の全データを使用するために解釈者に都合の良い文言だけを選択するといった文言選択の恣意性を排除できる可能性が高まる。

以上の二点から、本研究において、インタビュー調査の分析にSCAT分析を使用することの妥当性があると考えられる。

3. 分析結果の考察

以上のように、質問紙調査により特異な経営者2名を選定し、その回答結果に基づいたインタビュー調査で収集した情報をSCAT分析するが、SCAT分析で抽出されストーリー化される要因の解明に留まらず、起点となる質問紙調査の特異な結果と重ね合わせることで要因が整理され考察が深まると考えられる。そこで、まず、インタビュー調査で収集した情報のSCAT分析の結果とその考察を示し、その後、質問紙調査における2名の回答結果と重ね合わせて要因を整理し考察を深める。

3.1 インタビュー調査の分析結果と考察

インタビュー調査より明らかになったD社、およびM社のプロフィールは、以下の通りである¹⁶。

(1) D社

社員数：数十人規模

特徴：社員の技術力を重要な会社資産とする。

(2) M社

社員数：一千人規模

特徴：正社員以外の様々な契約形態の社員を擁する。

インタビュー調査によって聞き取った内容についてSCAT分析を行うにあたり、公開されているEXCELフォーマット（大谷，2019）を使用した。D社経営者、およびM社経営者の分析内容を図表5、および図表6に示し¹⁷、以下に分析結果と考察を示す。

3.1.1 データの中の注目すべき語句

D社経営者、M社経営者へのインタビュー調査から、概念化ステップ1「データの中の注目すべき語句」を以下に示す。

(1) D社経営者に対するインタビュー調査より

1. 自己の実現に関して

「経営哲学、フィロソフィは、文言ではなく、自分そのものの現れである」と思っており、社員から見て、「こういう人、こういう思いですよ、と感じられていることそのままが、理念の浸透」だと思っているので「それ以上どうしようもないもの」であると考えている。また、逆境に強いタイプで「危機の時責任感が湧き出てきて強くなり」乗り越えるということを経て「成長してきた」という。「会社の成長が大切だ」と考えており、「やりがいを感じ」ている。

2. 他者との関与に関して

「社員とのコミュニケーションが全く取れておらず」悩んでいたが、経営者団体Zにおいて「社員の幸せ」ということを言われたときに、「年上の人を指導することが多かった」ところ、以前、中年の社員に「懇切丁寧に技術を教え」、「抱きつかれるぐらいとても喜んでくれた」ことを思い出し、「こういう気持ちでやって行けば、うまくやって行ける」と思った。リーマンショックの時も「社員のためにやっていけた」経験があり、「一つの家のようにして経営する」ことが自分自身にとって「とてもしっくりくる」という。

3. 先行する経営者哲学の自分自身の経営への影響

D社経営者は、「宇宙には、全てのものを良くし、進化発展させて行く意志が存在している」について、「心からそう思う」としながら、自然観について稲盛よりも「自然の摂理に従うことが大切」とする「松下幸之助の思想の方が近い」という。このことを「全く疑っていない」、「全く違和感がない」とする。

これは、「倫理観につながる」とし、「正しいことをすればよくなる」、「慢心したり、怠けると業績は落ち、社員が辞めたりする」。「雨が降れば傘を差し

なさい」, 「そのために傘を準備しなさい」ということは「当たり前だと思う」。これらのことは「祖父が熱心な仏教徒であったことの影響」が大きいとし, 「山川草木悉有仏性」ということを「幼いころから言われてきて」おり, 「一人ひとりの中に仏がある」, 「自分の中に(仏を)持っている」と思っていて, 「信じる, 信じないのレベルではなく」本当にそう思っている。このことは「今までの苦しいこと, 楽しいこと, その体験から実感」してきたという。

(2) M社経営者に対するインタビュー調査より

1. 自己の実現に関して

3.11の震災前までは会社は「絶好調」で「利益主義の経営者のシンパ」であった。「震災で営業がストップ」し「幹部社員が離反し退職」して行った。「取引先から取引停止を申し渡され」たり, 「プライベートでも大きな問題を抱え」, 「心労」のため「余命1カ月宣告」を受け「入院」した。「復讐心とあきらめ」が心に渦巻く中, 「従業員から何度も電話をもらった」が意に介さなかったところ, 「以前手にして読んだ稲盛の本がフラッシュバックして読み直し」, 「本当に苦労しているのは現場の社員であることに気付いた」。その時, 「心, 考え方が大切だと思いついた」。

経営者団体Zには誘われたが「心がきれいではなく, 美しくなってから」と思い, 「数年間ひたすら稲盛の本を読んだ」。「宇宙には, 全てのものを良くし, 進化, 発展させて行く意志があり」, 「人間として正しいかで判断する」, 「動機善なりや私心なかりしかで行動する」ことは「宇宙の意志に沿っており」, このことさえ「実行できていれば, 全く問題ないと, 確信しており, 自信につながっている」。

2. 他者との関与に関して

「社員の契約形態も多様」で, 経営理念の浸透は「困難」であり, 「一寸気に入らないことがあればすぐ辞めるような若者の世相」もあって定着率は「低い」。「社員に対して性悪説で物事を考える」。「性善説で考えると, 何かその人が問題を起こしたときに, その人が悪い, と他責にしてしまう」が, 性悪説で考えると「問題を起こしたのは, 自分の教育,

サポートが不足していたからだ」と, 自責にでき」, 「自分の至らなさに気付くことができる」として, 他責にすることを回避する。「コンパを強要できる時代ではなく」, 「ハラスメントにも気をつけなければならない」とし, 「稲盛の経営哲学も, 時代に合わせて変化させていく必要がある」とする。

3. 先行する経営者哲学の自分自身の経営への影響

M社経営者は, 「宇宙には, 全てのものを良くし, 進化発展させて行く意志が存在している」について, 「心からそう思う」としながら, 「宇宙の真理, 神の存在などについての考え」や「経営者にとって「宇宙」の真理や「神」の存在といったことは「特に大切」であり「経営者に不可欠」とし「目に見えるものより目に見えないものの方が大切」だと社員によく言っている。「宇宙」というよりも「神」だと思っていて, 「自分自身を常に見てくれている存在」であり, 経営者は誰からも「叱られることがなく」そこを「神は叱ってくれる」存在である。また「見守ってくれる存在」でありそれにより「自分を律する」ことができ, 「安心感」にもなる。

3.1.2 ストーリー・ラインより導出される論理記述

SCAT分析の4つの概念化ステップを経て作成したストーリー・ラインより導出される論理記述を以下に示す。

(1) D社経営者についての論理記述

経営者哲学の形成期が幼少期の教諭であり, 自己の実現に関しては, 自己存在の肯定感と自己受容性の確立をもたらし, 他者との関与に関しては, 形成されて内在していた経営者哲学を基礎に実体験上の契機とともにそれが発露し, 自己に自然な無理のないあり方での人間関係の構築に向かわせている。万物の存在を肯定し, 進化発展させる, 自己を超越する宇宙真理に対する畏敬の念を心の根底に抱きながら, その後の経験と気付きを通して, 事業運営への自信を深めて行く。

(2) M社経営者についての論理記述

経営者哲学の形成期が事業活動期であり、絶体絶命の危機的状況での唯物的思想から唯心的思想への意識の大変革であり、自己の実現に関しては、自己の不完全性を抱きつつ、絶対的・超越的存在に支えられて事業運営へのゆるぎない自信を持ち、他者との関与に関しては、他者を尊重し、他者受容性に富み、そのための自己変革を惜しまず、経営哲学の時代に対応した柔軟な修正を行う姿勢に向かわせている。万物の存在を肯定し、進化発展させる、自己を超越する宇宙真理に対する畏敬の念を心の根底に抱きながら、自己変容して行く。

3.1.3 インタビュー調査の分析結果からの考察

3.1.2の論理記述より、D社経営者とM社経営者には以下のような共通点と相異点がみられる。

(1) 共通点

経営者哲学に、万物の存在を肯定し進化発展させる自己を超越する宇宙真理を認め、宇宙真理に対し畏敬の念を抱いている。

(2) 相異点

D社経営者の経営者哲学の形成期が幼少期であり、自己存在に対する肯定感と自己受容性が内発的で強いのに対し、M社経営者の経営者哲学の形成期は事業活動期であり、自己を超越する存在に支えられる外発的な自己肯定の上に他者尊重と他者受容性が強い。

以上の共通点、相異点から、先行する経営者哲学が後続の経営者の人間形成に与える影響には、以下の点が挙げられる。

1. 自律性と安心感の醸成

自らを超越する存在が、倫理的行動に自分を律し、同時に自分を見守ってくれることにより安心感が醸成される。

2. 自己肯定感と自己受容性の醸成

自らを超越する存在が全てのものを発展させていく意志を持ち、自らの中にその意志が存在することにより、自己の存在を肯定し、自己を受容する意識が醸成される。

3. 他者尊重と他者受容性の醸成

自らを超越する存在に支えられて自己への自信を持ち、その上で他者尊重と他者受容が醸成される。

3.2 質問紙調査の結果と重ね合わせた考察

以上の考察を質問紙調査の結果と重ね合わせると、D社経営者は、質問紙調査では「自己の実現」の値が低いにもかかわらず、インタビュー調査のSCAT分析からは自己存在に対する肯定感と自己受容性が強く現れている。また、M社経営者は質問紙調査では「他者への関与」の値が低いにもかかわらず、インタビュー調査のSCAT分析からは他者尊重と他者受容性が強く現れている。これは一見矛盾する結果であり、また、D社経営者の「他者への関与」とM社経営者の「自己の実現」についても要因を整理し分析を深める必要があると考えられる。

そこで、以下に、質問紙調査結果をD社経営者とM社経営者の軸と「自己の実現」と「他者への関与」の軸のマトリックスの4象限とし、各象限ごとに「3.1インタビュー調査の分析結果と考察」と合わせ要因分析と考察を行う。

(1) D社経営者の「自己の実現」

質問紙調査では、「自己の実現」の合計値は低いが、その一部である質問9（業績の維持向上の自信）が高い値を示している。

インタビュー調査（図表5の番号3, 4, 6）によれば、「自己の実現」の値が低い理由を問うたところ、D社経営者は、経営哲学は文言ではなく自分そのものと捉え、自分自身は自然の摂理に従って生きるしかなく、その結果は自分が評価するところではなく他者（社員）が評価した通りのものであると考えるため、意識的に低い値にしたと言う。このことから、質問紙調査の「自己の実現」の値が低いことは自分自身の経営哲学への自信、経営判断への自信が消極的であると解するのではなく、自分の行動の結果は全てそのまま受け入れると言いう強靱な自己受容性であり、自分の行動が自然の摂理に沿った行動か否かは結果として現れ、自然の摂理に沿った行動をすれば必ず良い結果が生じるという確信であり、自信と解するべきであると考えられる。インタ

ビュー調査のSCAT分析からは自己存在に対する肯定感と自己受容性が強く現れており、これと符合する。

質問9（業績の維持向上の自信）が高い値を示しているのは、その理由について問うた回答（図表5の番号4）の通り、自分自身は逆境に強いタイプであり、危機に直面すると責任感が強くなり、この危機を通して成長してきたという実感からくる自信であると解することができる。

(2) D社経営者の「他者への関与」

質問紙調査では、「他者への関与」の値は高い値を示している。

インタビュー調査（図表5の番号1, 2, 6）によれば、幼少期に沁み込んだ「山川草木悉有仏性」という仏教思想から全ての人に仏が宿るという思いが、中年社員を丁寧に教え育てた経験を思い出したときに、社員を家族のように考えることに結実した。その現れと解すると共に、社員数が数十人規模と少ないことも影響し、社員とのコミュニケーションがとりやすく、経営理念の浸透も社員からのフィードバックを感じる機会があり自分自身のあり方と考え方が社員に受け入れられていると実感していると考えられる。

この家族的経営による安心感の下で、社員一人ひとりが技術を高め、高い技術力を生かした独自性の高いサービス提供を実現していると推察される。

(3) M社経営者の「自己の実現」

質問紙調査では、「自己の実現」の値は高い値を示している。

インタビュー調査（図表6の番号1, 2, 6）によれば、「人間として正しいかで判断する」ことと「動機善なりや、私心なかりしか」と考え行動することは宇宙の意志に沿っており、この二つのことさえ実行できれば、全てはうまく行くと確信しており、ゆるぎない自信につながっている。質問紙調査の結果はこのことの現れと考えられる。M社経営者においては、先行の経営者哲学が自らの思考と行動の根拠となっており、安心の源であり、力の源泉となっている。なお、M社経営者は、「宇宙」というよりも「神」であると言い、先行する経営者哲学を自分に

合う言葉に変換している。

(4) M社経営者の「他者への関与」

質問紙調査では、「他者への関与」の値は低い値を示している。

インタビュー調査（図表6の番号3, 4）によれば、社員の契約形態も多様で、一寸気に入らないとすぐ辞める世相もあり、経営理念の浸透と社員の定着率が低い。これには社員数が千人規模と多いことも影響していると考えられる。

しかし、先行する経営者哲学とは異なり¹⁸、社員に対しては「性悪説」で対応すると言う。これは性善説で対応すると、社員が問題を起こした場合、それは社員の問題であるとして「他責」の対応を誘引するが、性悪説で対応すれば社員が問題を起こしても、それは自分の教育や支援が十分でなかったとして「自責」の対応を誘引している。どこまでも「自責」でありたいという思いの現れであり、社員への深い愛情の現れである。質問紙調査では、「他者への関与」が低い値を示しているが、これは多大な社員数、様々な契約形態、社会の世相の影響によるもので、実態は、宇宙真理に従って行動する限り物事は必ずうまく行くという強い信念を基に、世相や事業環境を受入れ、深い愛情をもって社員に対しての強靱な受容性を持った姿が浮かび上がる。インタビュー調査のSCAT分析からは他者尊重と他者受容性が強く現れており、これと符合する。

この社員への深い愛情に根差した社員尊重と社員への感謝の念は、M社ホームページの経営者のメッセージに明確に示され、社内外の知るところとなっている。社員においては、経営者のメッセージと日頃の社員尊重の行動に心を動かされ、モチベーションが高められていると推察される。

以上(1)から(4)を表にしたものが、図表7である。

ここからさらに次のことが言える。

1. 経験による自己受容性の強化（図表7中①）
経験に基づく成長実感が自己受容性を強化する。

2. 先行する経営者哲学以外の影響（同②）

先行する経営者哲学以外に、幼少期に教諭された仏教思想などの影響を受ける。

3. 社員数の影響 (同③)

「他者との関与」については、社員数の影響を受け、社員数が少ないと「他者との関与」について良好な結果をもたらす影響がある。社員数が多い場合は、良好な結果となりづらいが、それと反して、経営者の意識は先行する経営者哲学による自己肯定感を基に強靱な他者受容性を持つ場合がある。社員数の他に、世相や雇用形態の多様性も「他者との関与」についての影響要因となる。

4. 自らの経営者哲学への変換 (同④)

先行する経営者哲学をそのまま受け入れるのではなく、自らの観念に従って自らに合った形、言葉で自らの経営者哲学を確立する。

5. 独自の経営者哲学の樹立 (同⑤)

他者尊重、他者受容の思索を深め、他責を回避し自責とするなどの独自の経営者哲学を樹立する。

SCAT分析の特徴である一般性、普遍性の抽出について考察すると、D社経営者とM社経営者それぞれの条件下で、それぞれに一般性、普遍性の抽出ができたと考えて良いが、相互の関係性において一般性、普遍性を抽出できたとは言えない。即ち、経営者哲学の形成過程が幼少期の日頃からの説論であれば自己肯定が強く現れ、事業活動期の自己変革を伴う形成過程であれば他者受容が強く現れるという関係性の一般化は、分析対象者の範囲を広げて検証がなされる必要がある。この関係性の一般化はそれぞれの経営者のおかれた条件を外すことになるからである。

このことを翻って解釈するならば、本研究により、先行する経営者哲学の影響が明らかになる他、「経営者哲学の形成過程が自己肯定と他者受容の現れ方に影響を及ぼす」という仮説を立てることができる。

なお、今回の研究の成果は、調査対象を経営者団体Zに属する経営者としたことから、経営者団体Zに限る成果と言える。

4. 結論

本研究により、経営者団体Zについて、先行する経営者哲学が後続の経営者の人間形成において、自律性と安心感、自己肯定感と自己受容性、他者尊重と他者受容性の醸成に影響を与えることを示した。

さらに、経験や先行する経営者哲学以外の思想、社員数、時代変化、世相、事業環境の影響を受け、自らの観念への変換や自らの経営者哲学の樹立がなされることを示した。

この結果、先行する経営者哲学が宗教に代わる観点として経営者の養成に活用される糸口を創出すると共に、経営者哲学の研究に発達心理学のフレームを活用するという方法論の拡大を示すことができた。

また、自己肯定感と自己受容性、他者尊重と他者受容性への影響の現れ方には、経営者哲学の形成過程が関係しているという仮説を立てることができた。

経営者団体Zの範囲に留まらず、この仮説の検証ができれば、経営者の養成には幼少期からの経営者哲学の教諭が有効であるなどの具体的な養成方法の開発につなげ得る。あるいは、その検証を通して、自己肯定と他者受容の関係性など新たな知見を得ることが期待できる。

本研究では、経営者の人間形成が経営行動と実績をもたらす礎となると考え、人間形成に与える影響を中心に情報収集を行い、分析を行ったが、先行する経営者哲学の後続の経営者の人間形成に与える影響に留まらず、その結果としての経営行動と実績(例えば、社員の態度変化や会社の利益向上など)への効果をより詳しく示すことができれば、先行する経営者哲学の有効性をさらに示すことができる。私はもとより、多くの研究者の参画を待ちたい。

図表5 SCAT分析 (D社経営者)

番号	発話者	テキスト	<1> テキスト中の注目すべき語句	<2> テキスト中の語句の言い換え	<3> 左を説明するような テキスト外の概念	<4> テーマ・構成概念 (前後や全体の文脈を考慮して)	<5> 疑問・課題
1	聴き手	社員との関与(社員とのコミュニケーション、定着率、自主性、経営理念浸透、性善説)に関して、高い値の回答をされていますが、要因は何でしょうか?何か心がけていること、思いなどがありますか?	社員との関与/高い値/要因	他者との関与/人間関係/意思疎通/連携/円滑/要因	他者存在観/他者受容性	他者尊重/他者受容性	
2	D社経営者	社員とのコミュニケーションが全く取れずおらず悩んでいたところ、経営者団体Zにご縁を得た。若い頃の頃、事業を立ち上げこれまでやってきたが、年上の人を指導することが多かった。経営者団体Zで社員の幸せということを言われたときに、以前、中年の社員に懇切丁寧に技術を教え最後には抱きつかれるぐらいとても喜んでくれたことを思い出し、こういう気持ちでやって行けば、うまくやって行けるのではないかと思った。リーマンショックの時も、最後まで社員のためにやっていけた。一つの家のようにして経営することは、自分自身にとって、とてもしっくりくる。	社員とのコミュニケーションが全く取れずおらず/年上の人を指導することが多かった/社員の幸せ/懇切丁寧に技術を教え/抱きつかれるぐらいとても喜んでくれた/こういう気持ちでやって行けば、うまくやって行ける/社員のためにやっていけた/一つの家のようにして経営する/とてもしっくりくる	社員との意思疎通/会話不足/会話下手/距離感/年長者の育成/社員の幸福/懇切丁寧/思いやり/愛情/優しさ/感動/感謝/歓喜/社員との関係性/関係のあり方/気づき/社員のため/尽力/危機の克服/家族的経営/一家/身内/自然/同質/性質一致/親和性	家族的関係への自己の親和性/他者の喜びに対する共鳴性/自己にとっての自然体での関係構築/自己に内在している関係性思想/後天的気付きの契機	自己に自然体な人間関係構築/内在する関係性思想の後天的発露/経営者哲学の形成過程	
3	聴き手	自己の実現(経営判断、経営哲学)に関して、低い値の回答をされていますが、要因は何でしょうか?また、ご自身(業績)について、高い値の回答をされていますが、要因は何でしょうか?	ご自身の思考、行動(経営判断、経営哲学)/低い値/ご自身思考、行動(業績)/高い値/要因	自己の思考と行動/自信不足/事業運営/得意/自信/確信/要因	自己存在観/自己受容性	自己肯定/自己受容性	
4	D社経営者	経営哲学、フィロソフィは、文ではなく、「自分そのものの現れである」と思っている。また、社員から見て、「こういう人」「こういう思い」です、ね、と感じられていることそのまま、理念の浸透だと思っている。だから、それ以上どうしようもないものであると考えている。逆境に強いタイプで危機の時責任感が湧き出てきて強くなり、こういうことを経て成長してきた。会社の成長が大切だと考えている。2~3年で大きく変化してきている。0年で〇億円達成(年〇%の成長)を目指している。やりがいを感じる。	経営哲学、フィロソフィは、文ではなく、「自分そのものの現れである」/「こういう人」「こういう思い」です、ね、と感じられていることそのまま/理念の浸透/それ以上どうしようもないもの/危機の時責任感が湧き出てきて強くなり/こういうことを経て成長してきた/会社の成長が大切/やりがいを感じる	経営哲学/体現/自分そのもの/相手に伝わる自分の姿、思い/理念浸透/作為不能/相手次第/自然体/尽力/結果受容/逆境の経験/奮闘意欲/責任感/成長の実感/成長欲求/やりがい	自然体の自己存在/自己肯定/自己の中心性と結果の全面的受容性/成長発展への共振性/経験に裏打ちされた成長実感	自己存在の肯定感と自己受容性の確立/経験による事業運営への自信向上	
5	聴き手	経営者哲学「宇宙には、全てのものを良くし、進化発展させて行く意志が存在している」について、「心からそう思う」とのことですが、ご自身の経営にどんな影響がありますか?	宇宙/全てのものを良くし/進化発展させて行く/意志が存在/心からそう思う/ご自身の経営にどんな影響	宇宙意志の存在/万物の良化/万物の進化発展/宇宙真理/確信/信念/畏敬/自己の思考と行動への影響	絶対性/自己超越/万物の存在を肯定する宇宙/万物を進化発展させる宇宙真理への畏敬/自己の思考と行動の受容	万物の存在を肯定し、進化発展させる。自己を超越する宇宙真理に対する畏敬/自己変容	
6	D社経営者	自然のように、川の流れる高いところから低いところへ流れ、流れに逆らわないこと、自然の摂理に従うことが大切だと思っている。松下幸之助の思想の方が近い。全く疑っていない。自然観には全く違和感がない。これは倫理観につながると思う。正しいことをすればよくなる、慢心したり、怠けると業績は落ち、社員が辞めたりする。「雨が降れば傘を差さない」「そのために傘を準備しなさい」と松下は言っているが、言葉にすると当たり前だと思ふ。祖父が熱心な仏教徒であったことの影響が大きい。「山川草木悉有仏性」ということを幼いころから言われてきており、一人ひとりの中に仏がある、自分の中に持っている、と思っている。それを信じる、信じないというレベルではなく、本当にそう思っている。今までの苦しいこと、楽しいこと、その体験から実感してきた。	自然の摂理に従うことが大切/松下幸之助の思想の方が近い/全く疑っていない/全く違和感がない/倫理観につながる/正しいことをすればよくなる/慢心したり、怠けると業績は落ち、社員が辞めたりする/雨が降れば傘を差さない/そのために傘を準備しなさい/当たり前だと思ふ/祖父が熱心な仏教徒であったことの影響/山川草木悉有仏性/幼いころから言われてきて/一人ひとりの中に仏がある、自分の中に持っている/信じる、信じないというレベルではなく/今までの苦しいこと、楽しいこと、その体験から実感	自然の摂理/順応/松下の思想/当然至極/自然/調和/親和性/倫理観/原因と結果/因果の呼応/自然の対応/当然の対応/当たり前のこと/仏教思想の影響/幼少期の教諭/人の仏性/苦業の体験/実感による裏付け/確信	幼少期の哲学教諭の自己思想への浸透/自然観の自己思想との融合/一体化/実体験による信念化	経営者哲学の形成過程/幼少期の形成/自己否定を伴わない教諭/実体験による気付きと確立/経営者哲学の自己内独自形成	
番号	発話者	テキスト	<1> テキスト中の注目すべき語句	<2> テキスト中の語句の言い換え	<3> 左を説明するような テキスト外の概念	<4> テーマ・構成概念 (前後や全体の文脈を考慮して)	<5> 疑問・課題
ストーリーライン		経営者哲学は、経営者哲学の形成過程が幼少期の自己否定を伴わない教諭である場合、自己存在の肯定感と自己受容性が確立され易く、また、他者に対しては、すべての人に仏性が宿ると自己に内在する関係性思想が、実体験上の契機により後天的に発露し、自己に自然体な人間関係構築を行う、という影響力がある。万物の存在を肯定し、進化発展させる、自己を超越する宇宙真理に対する畏敬の念を心の根底に抱きながら、その後の経験により気付きも深まり、事業運営への自信も向上する。					
論理記述		経営者哲学の形成期が幼少期の教諭であり、自己の実現に関しては、自己存在の肯定感と自己受容性の確立をもたらす、他者との関与に関しては、形成されて内在していた経営者哲学を基礎に実体験上の契機とともにそれが発露し、自己に自然な無理のないあり方での人間関係の構築に向かわせている。万物の存在を肯定し、進化発展させる、自己を超越する宇宙真理に対する畏敬の念を心の根底に抱きながら、その後の経験と気付きを通して、事業運営への自信を深めて行く。					
さらに追及すべき点・課題							

(出典：筆者作成)

図表6 SCAT分析 (M社経営者)

番号	発話者	テキスト	<1> テキスト中の注目すべき語句	<2> テキスト中の語句の言い換え	<3> 左を説明するような テキスト外の概念	<4> テーマ・構成概念 (前後や全体の文脈を考慮して)	<5> 疑問・課題
1	聞き手	自己の実現 (経営判断、経営哲学、業績) に関して、高い値の回答をされていますが、要因は何でしょうか？何か心がけていること、思いなどがありますか？	ご自身の思考、行動/高い値/要因	自己の思考と行動/自信/要因	自己存在観/自己受容性	自己肯定/自己受容性	
2	M社経営者	3.11の震災前まで、会社は絶対調で、利益主義の経営者のシンパであった。震災で営業がストップし、浮足立った。そこに、幹部社員が離反し退職して行った。また、売上の多くを占めていた取引先から取引停止を申し渡されるが、何とか食い止めた。プライベートでも大きな問題を抱え、精密検査をすると心労から心臓バクン寸前で、余命1ヵ月宣告を受けた。すぐ入院したが、復讐心とあきらめの気持ちが渦巻いた。そんな時に、従業員から何度も電話をもらったが、何がわかるか、と思っていた。そんな入院中に、以前手にして読んだ稲盛の本がフラッシュバックして読み直した。以前人に勧められて読んだときは、こんなのはまきれいとどと思ひ、手にする本は利益主義の経営者の著書一色だった。読んでいくうちに、自分が最も苦勞していると思っていたが、本当に苦勞しているのは現場の社員であることに気がついた。また、稲盛の言う心、考え方が大切だと思ひ至った。経営者団体Zには誘われたが、心がきれいでなく、美しくなってきたと思ひ、数年間ひたすら稲盛の本を読んだ/宇宙には、全てのものを良くし、進化、発展させて行く意志があり/人間として正しいかで判断する/心、考え方が大切だと思ひ至った。経営者団体Zには誘われたが、心がきれいでなく、美しくなってきたと思ひ、数年間ひたすら稲盛の本を読んだ。宇宙には、全てのものを良くし、進化、発展させて行く意志があり、「人間として正しいかで判断する」とことや、「動機善なりや私心なかりしか」で行動することは宇宙の意志に沿っており、このことさえ実行できていれば、全/問題ないと、確信しており、自信につながっている。	絶対調/利益主義の経営者のシンパ/震災で営業がストップ/幹部社員が離反し退職/取引先から取引停止を申し渡される/プライベートでも大きな問題を抱え/心労/余命1ヵ月宣告を受けた/入院/復讐心とあきらめ/従業員から何度も電話をもらった/以前手にして読んだ稲盛の本がフラッシュバックして読み直した/本当に苦勞しているのは現場の社員であることに気がついた/心、考え方が大切だと思ひ至った/心がきれいでなく、美しくなってきた/数年間ひたすら稲盛の本を読んだ/宇宙には、全てのものを良くし、進化、発展させて行く意志があり/人間として正しいかで判断する/「動機善なりや私心なかりしか」で行動する/宇宙の意志に沿っており、実行できていれば、全/問題ないと、確信しており、自信につながっている。	利益至上/傲慢/経営環境の急変/社員の離反/事業継続の危機/私生活の危機/生命の危機/憤懣/諦念/情緒不安定/従業員からの励まし/寄り添い/稲盛の著書/現場社員の苦勞への気付き/心、考え方の大切さ/心の美しさ/稲盛の著書の熟読/宇宙の進化発展させる意志/人間として正しいかという判断基準/動機に私心がないかという行動基準/宇宙意志との調和/ゆるぎない自信と確信	他人に対する寛容性の欠如/事業環境変化/対応不能/危機的状態の惹起/崖っぷち/気付きの契機/価値観の大転換/心のあり方、思想信念のあり方が現実化する世界観/宇宙意志と調和した判断、行動基準の絶対性への確信	絶対絶命の危機的な状況からの意識の大変革/唯物的思想から唯心的思想への転換/自己否定による意識変革/ゆるぎない自信の確立/経営者哲学の形成過程	
3	聞き手	社員との関与 (社員とのコミュニケーション、定着率、自主性、経営理念浸透、性善説) に関して、低い値の回答をされていますが、要因は何でしょうか？	社員との関与/低い値/要因	他者との関与/人間関係/意識疎通/連携/課題/要因	他者存在観/他者受容性	他者尊重/他者受容性	
4	M社経営者	経営理念の浸透については、社員の契約形態も多様で、困難だと考えている。定着率も一瞬に入らないことがあればすぐ辞めるような若者の世相もあり、低い。社員に対して性悪説で物事を考えるのは、性善説で考えると、何かその人が問題を起したときに、その人が悪い、と他責にしてしまうが、性善説で対応すると、問題を起したものは、自分の教育、サポートが不足していたからだ、と、自責にでき、自分の至らなさに気付くことができるからである。社員とのコミュニケーションについては、コンパを強要できる時代ではなく、ハラスメントにも気をつけなければならない。これらのことは、稲盛の経営哲学も、時代に合わせて変化させていく必要があると思ひている。	社員の契約形態も多様で、困難/一瞬に入らないことがあればすぐ辞めるような若者の世相もあり、低い/社員に対して性悪説で物事を考える/性善説で考えると、何かその人が問題を起したときに、その人が悪い、と他責にしてしまう/問題を起したのは、自分の教育、サポートが不足していたからだ、と、自責にでき/自分の至らなさに気付くことができる/コンパを強要できる時代ではなく/ハラスメントにも気をつけなければならない/稲盛の経営哲学も、時代に合わせて変化させていく必要がある	社員の多様性/価値観共有/意識統一/困難性/世相から低い定着率/若年世代/性善説に基づく社員対応/他責回避/自責/自己向上/強要できない時代変化/ハラスメントへの留意/経営哲学の時代変化に合わせた修正の必要性/調整/発想転換/革新/時代適合	内在する事業課題の不可避性/解決のための思想の革新的転換/価値観変革の柔軟性/ゆるぎない他者尊重/たゆまぬ自己変革	経営哲学の時代に対応した柔軟な修正/経営者哲学の自己内独自形成/他者尊重、他者受容のための自己変革	
5	聞き手	経営者哲学「宇宙には、全てのものを良くし、進化発展させて行く意志が存在している」について、「心からそう思う」とのことですが、ご自身の経営にどんな影響がありますか？	宇宙/全てのものを良くし/進化発展させて行く/意志が存在/心からそう思う/ご自身の経営にどんな影響	宇宙意志の存在/万物の良化/万物の進化発展/宇宙真理/確信/信念/畏敬/自己の思考と行動への影響	絶対性/自己超越/万物の存在を肯定する宇宙/万物を進化発展させる宇宙真理への畏敬/自己の思考と行動の姿容	万物の存在を肯定し、進化発展させる。自己を超越する宇宙真理に対する畏敬/自己変容	
6	M社経営者	宇宙の真理、神の存在などについての考えは、全く関心を持たない経営者もいるけれど、私は、経営者にとって「宇宙」の真理や「神」の存在といったことは特に大切だと考えている。大変重要で、経営者に不可欠であると思ひている。社員には、「目に見えるものより目に見えないものの方が大切」とよく言っている。自分自身は、「宇宙」というよりも「神」だと思ひていて、自分自身を常に見ている存在である。経営者は誰からも叱られることがなく、ともしれば驕り高ぶったりゴルフ三昧だったりするが、神は叱ってくれる存在でもあり、また見守ってくれる存在でもあるので、自分を律することにもなり、また、安心感にもなる。	宇宙の真理、神の存在などについての考え/経営者にとって「宇宙」の真理や「神」の存在といったことは特に大切/経営者に不可欠/目に見えるものより目に見えないものの方が大切/「宇宙」というよりも「神」だと思ひていて/自分自身を常に見ている存在/誰からも叱られることがなく/神は叱ってくれる存在/自分を律する/安心感	宇宙真理/神/哲学思想/経営者の必要事項/目に見えるもの/唯物/目に見えないもの/心/思い/靈魂/自己に対する厳しさ/神の存在/守護/自律/自制/抑止/規律/安心/安定/幸福/祝福	人知を超えた存在に対する畏敬/経営者が持つ思想、哲学/抑制を促す存在の必要性	絶対的・超越的価値観の必要性/自己の不完全性	
ストーリーライン	発話者	テキスト	<1> テキスト中の注目すべき語句	<2> テキスト中の語句の言い換え	<3> 左を説明するような テキスト外の概念	<4> テーマ・構成概念 (前後や全体の文脈を考慮して)	<5> 疑問・課題
論理記述		経営者哲学は、経営者哲学の形成過程が事業経営途上で絶対絶命の危機的な状況において、自己否定を伴う、唯物的思想から唯心的思想への意識の大変革であった場合、自己の不完全性を抱きながら絶対的・超越的価値観の必要性を認め、事業運営へのゆるぎない自信を確立する。他者に対しては、他者を尊重し、他者受容性に富み、そのための自己変革を惜みず、経営哲学の時代に対応した柔軟な修正を行う姿勢を持つ。					
さらに追及すべき点・課題		経営者哲学の形成期が事業活動期であり、絶対絶命の危機的な状況での唯物的思想から唯心的思想への意識の大変革であり、自己の実現に関しては、自己の不完全性を抱きつつ、絶対的・超越的存在に支えられて事業運営へのゆるぎない自信を持ち、他者との関与に関しては、他者を尊重し、他者受容性に富み、そのための自己変革を惜みず、経営哲学の時代に対応した柔軟な修正を行う姿勢に向かわせている。万物の存在を肯定し、進化発展させる。自己を超越する宇宙真理に対する畏敬の念を心の根底に抱きながら、自己変容して行く。					

(出典：筆者作成)

図表7 質問紙調査とインタビュー調査を統合した分析

		D社経営者	M社経営者
		社員数：数十人規模 特徴：社員の技術力を重要な会社資産とする	社員数：一千人規模 特徴：正社員以外の様々な契約形態の社員を擁する
「自己の実現」	質問紙調査結果	低い値 質問9（業績の維持向上の自信）が高い値	高い値
	インタビュー調査結果を統合した考察	結果は自分が評価するところではなく他者（社員）が評価した通りのものであると考えるために値が低い。 実態は、自分の行動の結果は全てそのまま受け入れる強靱な自己受容性であり、自分の行動が自然の摂理に沿った行動か否かは結果として現れ、自然の摂理に沿った行動をすれば必ず良い結果が生じるという確信であり、自信に満ちている。 危機に直面すると責任感が強くなり、この危機を通して成長してきたという実感からくる自信がある。①	「人間として正しいかで判断する」と「動機善なりや、私心なかりしか」と考え行動することは宇宙の意志に沿っており、この二つのことさえ実行できれば、全てはうまく行くと確信し、自信につながっている。 先行の経営者哲学が自らの思考と行動の根拠となっており、安心の源であり、力の源泉となっている。 「宇宙」というよりも「神」であると言い、先行する経営者哲学を自分に合う言葉に変換している。④
「他者との関与」	質問紙調査結果	高い値	低い値
	インタビュー調査結果を統合した考察	幼少期に沁み込んだ「山川草木悉有仏性」という仏教思想が、経験を通し、社員を家族のように考えることに結実した。② 社員数が数十人規模と少ないことも影響し、社員とのコミュニケーションがとりやすく、経営理念の浸透も社員からのフィードバックを感じる機会があり自分自身のあり方と考え方が社員に受け入れられていると実感していると考えられる。③	社員数が一千人規模と多いことも影響し、社員の契約形態も多様で、一寸気に入らないとすぐ辞める世相もあり値が低い。③ 実態は、宇宙真理に従って行動する限りは物事は必ずうまく行くという強い信念を基に、世相や事業環境を受入れ、深い愛情をもって社員に対しての強靱な受容性を持っている。 先行する経営者哲学とは異なり、社員が問題を起こしたときに「他責」ではなく「自責」にするために、社員に対しては「性悪説」で対応する。⑤

(出典：筆者作成)

注

- 1 村島（1940）による。
- 2 グンゼのホームページ「脈々と受け継がれる経営理念」による。
- 3 総務省統計局統計ダッシュボードのデータに基づく。
- 4 永野（2015, p.290）は、「経営哲学」は経験科学的要因と形而上学的要因を含む、とし、本論文ではこの形而上学的要因に着目した。
- 5 段階的ではなく、生涯をかけて人間形成がなされていくというフレームには、岡本（2005, pp.27-29）が示す「自己の実現」と「他者との関与」の統合のフレーム以外に、岡本（2005, pp.223-224）が示す「人間に内在する子ども文化」と「社会文化」の対抗のフレームがあるが、本研究にはなじまないと考えた。
- 6 Harris et al. (2015 (小山他訳, 2019, p.12)) は、発達心理学では、成人となった私たちがどの様にして形成されてきたのか、いかにして私たちは周りの世界についての知識を学習し、それを得たのか、私たちの性格や能力や社会的ス

- キルはいかにして形成されたのかを問う、とする。
- 7 管見の限り英語圏の研究で、先行する経営者哲学の後続の経営者に与える影響を発達心理学のフレームで分析するものはない。英語圏の論文で関連性のある研究として、Woods et al. (2011) があるが、儒教が経営者の倫理的な自己規制行動に与える影響に関する論文であり、本論文とは目的が異なり、発達心理学のフレームで分析する必要性がなく、意図を持たない。
- 8 管見の限り日本語および英語圏の研究で、先行する経営者哲学の後続の経営者に与える影響を「自己の実現」と「他者との関与」のフレームで直接的あるいは間接的に記述する研究はない。
- 9 経営者団体Zは、先行する経営者の一人である稲盛和夫が経営のあり方を若手経営者に教える経営塾であり、稲盛自身が経営者哲学を抱き、会員塾生にもそれを教え説いていることから、稲盛の説話の影響を受け会員経営者において経営者哲学を抱いている可能性が高いと考え対象とした。会員塾生が稲盛の経営者哲学に触れる機

会として、具体的には、管見の限り、稲盛は自著である稲盛 (2001), 稲盛 (2019) に自らの経営者哲学を詳述し、また、経営塾の塾長講話などにおいて説話し、その様子は経営塾の塾報において記事化され塾生に頒布されている。筆者が調べた塾報75冊 (48~59号, 93~117号, 119~156号) の内、20冊 (50号, 53号他) (約27%) に稲盛の経営者哲学についての記述がある。塾報54号によれば、1994年ごろから経営者哲学について塾生に説き始めたとされている。なお、実団体名は公表しない条件で協力戴いたため、団体名はアルファベット表記とした。

10 管見の限り日本語および英語圏の研究で、企業経営者に対する経営についての意識調査において、発達心理学のフレーム (「自己の実現」と「他者との関与」の統合) で質問する先行研究はなかったため、設問内容については独自に案出した。その際、他者との関与に関する設問 (質問2~6) については、「他者の存在」をどのように捉えているのかが際立つように、他者との関係性のあり方とその結果の状況について、社員に対する経営課題 (社員とのコミュニケーションの程度、定着率など) とすり合わせ、案出した。自己に実現に関する設問 (質問7~9) については、「自己の存在」をどのように捉えているのかが際立つように、自己への信頼とその結果の状況について、経営者自身の経営課題 (経営哲学の樹立、経営判断など) とすり合わせ、案出した。

11 ウェブアプリケーションを利用して質問紙の配布、回収を行った。

12 実会社名は公表しない条件で協力戴いたため、質問11の回答である会社名はアルファベット表記とし、質問12, 13の回答者名と連絡先は、回答の有無を表記した。

13 本研究で2021年の調査を対象としているのは、調査実施後に、分析手法の検討、分析結果の考察に時間を要したためである。

14 SCAT分析は、大谷尚により開発された質的研究の一方法であり、主にインタビュー調査などで得られた調査対象者の語り言葉の内容分析に活用される。

15 「特性」の意と思われるが、原典 (大谷, 2019) のまま「特製」の表記とした。

16 会社名を特定できないよう、最小限の情報にとどめる。

17 インタビューにおける回答の記載 (「テキスト欄」) については、回答企業名、経営者名を特定できないようにするために、また、第三者の誹謗中傷とならないようにするために、一部の文言を伏字、記号表記、言い換え表記としたが、趣旨が変わるような表記変更は行っていない。

18 稲盛の人間観は性善説であるとする (吉田, 2018, p.37)。

(2019)『発達心理学ガイドブックー子どもの発達理解のために』明石書店)

Wood, P. R. and Lamond, D. A. (2011), *What Would Confucius Do? – Confucian Ethics and Self-Regulation in Management*, *Journal of Business Ethics* 102, pp.669-683.

稲盛和夫 (2001)『稲盛和夫の哲学 人は何のために生きるのか』PHP研究所

稲盛和夫 (2019)『心。』サンマーク出版

大谷尚 (2019)『質的研究の考え方 研究方法論からSCATによる分析まで』名古屋大学出版会

岡本夏木 (2005)『幼児期』岩波新書

加國尚志 (2020)「メルロ=ポンティにおける現象学と形而上学」『哲学論叢』第47号, pp.1-19

佐藤聡彦 (2013)「経営者哲学に関する一考察」『経営学研究論集』第39号, pp.37-55

土屋喬雄 (1967)『続日本経営理念史ー明治・大正・昭和の経営理念ー』日本経済新聞社

永野寛子 (2015)「『経営哲学』研究についての方法論的考察：批判的合理主義の観点から」『三田商学研究』第58巻第2号, pp.289-299, 慶應義塾大学出版会

西田幾多郎 (1933)「哲学と教育」『岩波講座教育科学』第18冊, pp.3-18

深津容伸 (2007)「青年とキリスト教」『山梨英和大学紀要』6巻, pp.9-17

村島渚 (1940)『波多野鶴吉翁伝』郡是製糸

吉田健一 (2012)「近代日本の経営思想とその特徴：労働観・利益観を中心として」『鹿児島大学稲盛アカデミー研究紀要』第4号, pp.99-150

吉田健一 (2018)「稲盛経営哲学を構成する主要な要素」『鹿児島大学稲盛アカデミー研究紀要』第8号, pp.29-50

グンゼホームページ<www.gunze.co.jp/sustainability/value/philosophy/> (閲覧日：2023年12月6日)

総務省統計局統計ダッシュボードによる信者数の時系列データ検索<<https://dashboard.e-stat.go.jp/dataSearch>> (閲覧日：2023年12月6日)

【参考文献・Webサイト】

Harris, M. and Westermann, G. (2015), *A Student's Guide to Developmental Psychology*, Psychology Press. (マーガレット・ハリス, ガート・ウェスターマン, 小山正, 松下淑訳)