

成長する中小企業と経営倫理

堀田 友三郎

〈抄録〉

中小企業が成長するには経営者の資質が重要である。経営者のやる気に依っている。経営者も従業員もしっかりとした経営倫理観を身に付けることが求められる。人間性と効率性、社会性と競争性、このジレンマを知覚することである。中規模になると自身だけでなく組織を構成する人々の教育が重要になる。知・情・意の全人学習で能力開発が必要となる。経営者は「企業は社会の公器」であることを自覚し、やる気を持って人の道を学びたい。

1. はじめに
2. 中小企業の経営
3. 成長する中小企業の良い仕事
4. 経営倫理と中規模企業経営者
5. 中規模企業経営者への提言

1. はじめに

2014年6月に小規模企業基本法、小規模企業支援法が制定、公布された。全国385万の中小企業、中でもその9割を占める小規模事業者は、地域の経済や雇用を支える極めて重要な存在であり、経済の好循環を全国津々浦々まで届けていくためには、その活力を最大限に発揮させることが必要不可欠である。しかしながら、小規模事業者は、人口減少、高齢化、海外との競争の激化、地域経済の低迷といった構造変化に直面しており、売上げや事業者数の減少、経営層の高齢化等の課題を抱えている。¹⁾ これらの課題を解決するには中小企業の成長が重要であり、

地方再生へのシナリオに中小企業の果たす役割は大きい。

このような中で中小企業・小規模事業者が成長・発展していくために、経営者がしっかりと経営倫理観を身に付けることが重要であり、それを実現するための道筋を示すことが本論文の狙いである。従来から経営学界において経営者の果たす役割や組織について多くの議論がなされてきているが、大企業を対象にした議論が中心となっている。中小企業経営についての議論は少ない。これは全企業数の99.7%を占める中小企業が多種多様であり、理論構築することが難しいことから組織の出来上がっている大企業中心の議論が展開されている。経営学は大企業のものという考えが主流である。我が国の経営学者の多くは経営実践経験がほとんどない。経験を踏まえた新たな理論構築ができないものやむを得ないことである。ましてや中小企業に関わってきた経営学者が僅少である。経営は理

堀田 友三郎 (ほった ともさぶろう), 東海学園大学大学院経営学研究科研究科長・教授

1) <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/shokibo/2014/140627shokibo.htm>

論と実践を結びつける学問であるが、中小企業経営に貢献してきた経営学者は少ない。前述のように企業の99.7%は中小企業である。企業数386万のうち385万を占める企業の成長に貢献できる研究が求められる。今後、人口縮小する我が国の経済の発展に欠かすことができないのは成長する企業をいかに増やすかにかかっている。小論では永年にわたり中小企業経営に企業診断を通して関わってきた経験から成長を続ける中小企業の経営者の課題を取り上げていきたい。研究というよりも筆者が長年にわたり、中小企業経営者と関わってきた思いを述べることになる。ここで言う中小企業とは成長を目指す小規模事業者を含むが、家業のまま一代で終わろうとする経営者については考えていない。小規模企業振興基本法（以下、小規模基本法）ができたこの時期に中小企業という言葉も見直す必要があるのではないか。30年以上、中小企業に関する講義を通して学生たちと接してきているが、彼らにとって中小企業とは、今の小規模事業者を意味していると考えた学生が大半である。この論文でいう中小企業は「製造業で従業員20名以上、その他で5名以上の規模」を想定して、当該企業群を中規模企業と命名して、この議論を展開していきたい。小規模事業から成長し、中規模企業となり、その後、大企業に成長するものも多い。もちろん規模の大小で良い企業だと決めるわけにいかない。何を持って良い企業というのかも難しい問題である。良い仕事とは何かを考えることも必要である。一度の人生を良い仕事と関わりたいというのは誰もの願いである。そこから成長する中規模企業について論じていきたい。中小企業の経営は経営者の資質

に依るところが大である。前述のように大学の経営学で講じられる組織論はじめ多くの講義は大企業中心である。大企業中心の組織論が研究されても、最終的には経営者の経営倫理が問題にある。そこまで踏み込まねば意味がない。大企業であっても最終的には経営者の資質である。ましてや中小企業では経営者論が重要である。しかしながら中小企業の経営学を講じる「中小企業経営論」を開講している大学は少ない。「中小企業論」を開講する大学の方が多いようである。もちろん、経済学的な側面から中小企業を研究することは大事であるが、経営学部や商学部では「中小企業経営論」を開講して欲しい。「中小企業論」と「中小企業経営論」では異なる。「中小企業経営論」の重要性は50年以上も前に論じられている。²⁾ 次の議論に入る前に中小企業の経営について松下幸之助翁の言葉を引用したい。<ほくはこれまで、中小企業の経営者の方がたとお話しをする機会がたびたびありました。そのときよく聞いたのは、「私も中小企業では、優秀な人がなかなか来てくれない」とか「中小企業だからなかなか銀行は金を貸してくれない」というようなことでした。つまり、それらの方がたの中には、中小企業だから不利だ、弱いのだと決め込んでおられる方が少なくないのです。そんなときほくは、「もっと自信を持たれてはどうですか。私は、中小企業ほど有利なもの、強いものはないと思いますよ」というようなことをよく言ったものでした。というのは、確かに中小企業は、大企業に比べると、規模も小さく、社員も少なく、一見、弱くて不利なことばかりのように見えます。しかし実際には、中小企業だからこそ強い、

2) 末松玄六（1965）『中小企業の経営学』ダイヤモンド社、pp16-30

有利だという点が少なくないのです。たとえば、大企業のように、何万という人が集まると、ともすれば機構とか組織にしばられて、経営者の思いも全員に伝わりにくく、それぞれの人が力を百パーセント発揮することはなかなかむずかしい。ところが、五十人や百人くらいの企業なら、経営者の考えていることが、すぐに全員に伝わり“打てば響く”という姿で仕事ができます。従って経営者が適切な指導をすれば、一人ひとりが力を、百パーセントどころか、百二十パーセントも百五十パーセントも発揮できて、大企業以上に高い生産性をあげられる、そんなことからすれば、中小企業は本来、決して不利でも弱いものでもない、むしろ強いもののだといえる。家内と二人で始め、さまざまな規模で事業を行ってきた自分の体験からしても、ほくはそう感じて、中小企業の方がたにそのことをお話ししてきたのです。>³⁾ 松下翁の実体験から出ているこの言葉こそ、われわれ経営学を研究する者は心しなければならぬ。小規模事業から中規模企業の経営者にとって最も大切なことは「経営者の思い」であることを認識しなければならない。末松（1965）が言う「経営者の優れた指導能力と従業員の自主的な勤労意欲の高揚」こそ、企業の成長の基本であることを再確認したい。

2. 中小企業の経営

中小企業は大企業と比較していくつかの特徴がある。規模の大小だけでなく、中小企業の経営者は同時に所有者であり、中小企業存立の基礎は、経営者の個人的経営能力によって支えら

れているといつてよい。⁴⁾ この議論は永く論じられてきたのに「中小企業論」に留まっているのはなぜか。経営学者は米国の経営学＝マネジメント論に傾注している者が多いためである。平成26年6月に小規模基本法が成立し、小規模事業への関心が高まった。現在、脚光を浴びている京セラ、ソフトバンクをはじめ多くの大企業も当初は小規模事業者であった。そこからどのように成長していったのか。これを知ることが必要である。雇用する従業員が一人もいない生業的な小規模事業者から従業員50名、100名、300名、500名と成長する中小企業の垂直的職能としての特質を計画、組織化、指揮、統制、渉外で分析し、水平的経営職能における特質として仕入れ、製造、販売、金融、経理、労務と中小企業と大企業とを比較しながら、その企業としての経営との特質を末松（1965）は論じ、内生的要素と外生的要素について講じていた。筆者は学生時代にこの講義を聴講していた。中小企業経営論の重要性が主張されていた。中小企業の経営活動は、(1)非計画的であること、(2)組織を利用することが少ないこと、(3)近代的統制技術を欠くこと、(4)社交性に乏しいこと、(5)原料高に悩まされること、(6)製造技術がおくれること、(7)販売能力が貧弱で過度競争的であること、(8)資本の不足に悩まされること、(9)生業的色彩があること、(10)労働条件が貧弱であること、などの課題をあげ、反面良いこととして(1)組織の階段が少ないためにこそ経営者の管理が行き届くこと、(2)独立行動の自由に恵まれること、(3)適正規模の分野があること、(4)創意工夫、品質生産の可能性があること、

3) 松下幸之助（1998）『人生談義』PHP 研究所, pp229-231

4) 末松玄六（1965）『中小企業の経営学』ダイヤモンド社, p19

(5)不完全競争によって保護される面があること、(6)間接費の負担が少ないこと、(7)労働能率が高いことをあげられていた。⁵⁾ 中小企業の経営に影響を与えている要因を企業内部に発生するところの内生的要素と、企業外より影響を及ぼすところの外生的要素とに区別し、さらに外生的要素のうちで、企業者の主体的努力が許されるものと、許されないものとの振り分けることが必要になる。京セラもソフトバンクも中小企業であった。松下翁の言葉を引用したが、松下電器産業（現・パナソニック）もそうであった。中小企業から成長する要因は何か。もっとも大きな要因は経営者が環境の変化を読むことができたことにある。家電、セラミック、情報と時代の変化に合った分野に関わってきたことが大きい。しかし、当時において同じように同じ業界で起業した事業者は数多くいた。その中で成長できたのはなぜか。一般的な中小企業の経営を論じるのではなく、成長する中小企業はどこが違ったのか。ここを明らかにするのが本稿の主たる狙いである。前述したように「経営者の思い」がもっとも大切であると思う。「経営者の思い」とは何を言うのか。成長する中小企業、とりわけ中規模企業から引き続き成長する企業となるには「経営者の思い」をいかに従業員に浸透させるかにかかっている。経営理念、経営哲学の問題である。起業した経営者は「経営者の思い」で企業を経営する。よく、生きるために起業したという経営者に会おうが、自分の子弟が後継者に決まればなんとか続けていきたいと語る方が多い。なんのために起業したのか、自分のためにという当初の思いはあったと

しても、続けるうちに社会のためと、従業員のためと次々に思いは出てくる。それを言葉にすることが大事である。できるだけ早く言葉にして額に書いて入れることである。経営理念、経営哲学は難しいものではない。経営者自身の思いを表すことである。そこから経営理念が従業員、得意先等ステークホルダーへ伝わっていく。従業員はその理念に沿って仕事をするので、我社は良い仕事ができると満足感を得る。その理念に合わない人は去っていく。成長する企業は従業員が高いプライドを持って仕事をしている。経営者の家族にも伝わる。息子や娘が後を継いでくれないと嘆く経営者も多いが、彼らは自分の企業に対する思い、良い仕事が家族に伝わっていないことが大きな原因である。経営者自身の思いが従業員、家族に伝わっていないことである。そこで成長する中小企業の良い仕事とは何かについて論及しなければならない。

3. 成長する中小企業の良い仕事

成長する中小企業とは何かから始めなければならない。中小企業の成長の理論についてはすでに末松（1961）が詳しく論じているが⁶⁾ ここではF.R.Kappelの指摘を引用し、私見を述べるに留めたい。企業は、常に、利用しうる資金・設備・製品・収益などの物的要素と、従業員という人的要素を結合して経営を行なっているのであるが、これらの諸要素は、たえず変化する性質のものであって、現在のそれらの総計は、過去の変化の産物である。したがって、企業の首脳者がたえず負っている責任は、将来の力を築きあげるこれらの要素を、今日、どのよ

5) 末松玄六（1965）『中小企業の経営学』ダイヤモンド社、pp28-29

6) 末松玄六（1961）『中小企業成長論－中小企業の成長に関する経営経済学的研究』ダイヤモンド社、pp3-37

うに取り扱うかにある。経営者には、長期にわたる成長力の育成をも要請されているのである。⁷⁾ 企業はゴーイング・コンサーンでなくてはならない。本稿が中規模企業を対象とするのもここにある。創業者一代で終わることを考えている経営者を企業家とはいえない。人間はじめ生き物には寿命がある。寿命と共に終わるような考えを持った経営者に成長論はない。生業である。企業が将来にわたって規模を拡大し、収益を確保して社会に貢献していく企業でありたいとか、規模は今のままでよいが、内容を充実してより地域に貢献できる企業として成長していきたいというように、成長には拡大と充実の二種類あると思う。規模を拡大しようというものと内容を充実しようというもの、もちろん内容も充実して規模を拡大しようというものも含むが、規模は今のままで良い、それよりも健康体でゴーイング・コンサーンでありたいという企業もある。中規模企業が成長するには何が最も求められるのか。経営者の経営理念をいかに従業員に浸透させるかである。その経営理念の元にあるのは経営哲学である。ここから良い仕事生まれる。経営者の思いが従業員にいかに浸透しているかである。そこから良い仕事生まれる。良い仕事とは従業員一人ひとりが使命感を持って仕事ができ、満足感を持って生活できることである。論語に「子曰く、汝なんぞ曰わざる、其の人と為りや、憤りを発して食を忘れ、楽しみて以て憂いを忘れ、老いの將に至らんとするを知らざるのみと。」(お前はどのように言わなかったのだ。その人となりは、学問に発憤して

は食事も忘れ、道を楽しんで心配事も忘れ、やがて老いがやってくることに気づかずにいるというように)⁸⁾ とあるが心の奥底から味わえる本当の喜びは仕事の中にあると思う。遊びや趣味の世界で喜びを見つけようとしても一時のものある。真面目に一生懸命に仕事に打ち込み、何かを成し遂げた時に得られる喜びこそが良い仕事だといえる。大企業に勤務し続けた人が「定年退職したら自分の好きなことをやって人生を謳歌したい。」と言っていたが、その時点になると「会社で夢中に働いた時が一番幸せだった。」と実感を含めて話す。中小企業で定年もなく働いている高齢者が給料は下がったが毎日の仕事が楽しいという声も数多く聞く。一代で京セラを町工場から大企業にした稲盛和夫翁は心の多重構造という章⁹⁾ で「私どもの心というものは、多重構造になっています。(中略)本能というのは、生まれながらにして肉体を持った人間が自分を守り、維持していくために神様が与えてくれた心です。これは利己的です。自己本位なものです。別な言い方をすれば、主観的な心ですが、その本能心だけで仕事をしているような人、つまり会社が儲けるためだけに仕事をするのだという方も、たくさんおられます。それがだんだん年齢を重ねて、いわゆる学問を修めたり、教養を積んでくると、本能心を超えた、一つ上の理性心というものが芽生えてきます。理性心というのは、科学する心です。つまり、主観から離れて物事を客観的にとらえ、分析し、推理・推論する心です。これが科学を生むもとです。さらに人間の心には、こうした

7) F.R. カッペル (1962)『企業成長の哲学』ダイヤモンド社, pp3-4

8) 金谷治訳注 (1995)『論語』岩波書店, p97

9) 稲盛和夫 (2014)『成功の要諦』致知出版社, pp38-39

理屈・理性心を超えるもっと高邁な、もっと豊かな精神、宗教心と呼ばれるような心が存在しています。一般に良心といわれるものも、その辺に近いところにあると思います。自分だけでなく、貧しい人たちを助けてあげようといったボランティアの心、または一般にいう優しい心、そのようなものが、理性心のさらに上の方に存在します。」と書いている。この考えは松下翁をはじめ多くの経営者に見ることができる。成長する企業は経営者に人の道に合う理念がある。その理念が豊かなものであり、従業員に浸透している企業では経営者も従業員も良い仕事ができる。経営者が心から豊かな理念を持ち、それを毎日、語り、実践して従業員の心にも通じていることが求められる。

4. 経営倫理と中規模企業経営者

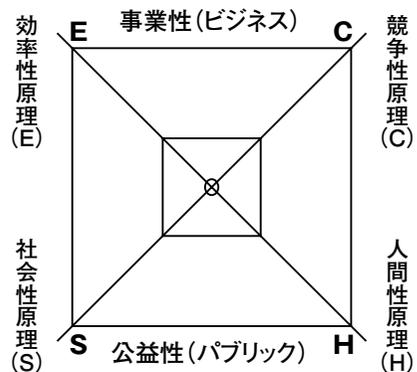
経営倫理とは何を言うのかを説明する。企業のあるべき論から始めねばならないが、ここでは企業は法人格を持った権利義務の主体であり、この主体を構成するのは人であることから人の集団という前提で経営倫理論を展開していく。小規模事業者は起業して利益を確保して、そこで働く人々の生活を豊かにするように経営の意思決定を行う。企業はゴーイング・コンサーンであり、利益確保なくして存続できない。しかし、いつも利益確保が出来るわけではない。社会から遊離した企業は消滅していく。存続していくためには社会から受け入れられなければならない。そこに経営倫理が存在する。経営倫理は企業が社会で存続していくための価値判断基準である。この経営倫理観が欠ける経営者は社会から消滅していくことになる。それではこの経営倫理とはいったい何をいうのか。また、中規模企業経営者にとって求められる経営倫理観

とは何かについて論及するのが本章の目的である。大企業経営においても経営者の経営倫理が問題になっている。不適切会計が問題になっている。不適切会計、不正会計、粉飾会計という言葉がマスコミで取り上げ続けられている。大企業は組織における問題がクローズアップされているが、経営責任は経営者にある。結局は経営者の経営倫理観に行き着く。ましてや中規模企業以下の経営者にとっては経営者がすべてと言ってもよい。それでは彼らの経営倫理について考えてみることにする。小規模事業のうちは利益確保して事業維持することが最上位課題である。これが社会から受け入れられないものであれば消えていくしかない。小規模事業にとっては継続して発展できるかどうかは社会から受け入れられる企業かどうかにかかっている。経営における根幹は効率性と競争性を考慮しなければ存続はできない。ゴーイング・コンサーンとして成長・発展するには効率性原理、競争性原理が重要である。しかしそれは効率性がよければそれでよいということにはならない。効率性を高めるに当たって関わる構成員の人間としての尊厳を第一に考えねばならない。また、競争することとはライバル（競争相手）に勝つということが求められる。勝つということは経済的、品質的に勝ることが求められる。企業の構成員は人である。人の能力は本人のやる気次第と言っても過言ではない。構成員の人間性次第である。それではどのようにして人間性を磨くかである。効率性と人間性、競争性と社会性、それぞれこの二者間には相反的になる傾向にある。すなわち効率向上のためには過労死を招いたり、人権を無視する場合が生じたりすることも考えられるし、競争に勝つためには手段を選ばず法令違反を犯すこともあつたりする。効率性と競

競争性は生産効率が向上すれば単価が安くなり競争力が強化されるし、競争力が向上すればシェアが拡大し、効率がアップするというように補完関係にある。人間性と社会性も人間性尊重は社会のためになるし、社会性重視は人間の生活に種々のプラスを生むことになる。そこで問題は人間性原理と効率性原理、社会性原理と競争性原理との間にある相反的な関係をどのように考えるかである。経営倫理の実践であり、これは組織を構成するトップだけでなく構成員全員がジレンマを知覚することが経営倫理的な経営であるといえる。企業活動には公正な利益確保が求められる。公正は文字通り「公」に「正しい」ということである。組織の中にいる者が私利私欲のために行動すれば公正から外れることになる。組織のトップのリーダーシップが重要になってくる。¹⁰⁾ 組織のトップとして組織を守るために組織に不利になる情報を隠蔽して社会に損害になる行為があるとすれば、社会から抹殺されねばならない。小規模経営者から中規模経営者へ成長するためには経営倫理観がどれだけ身に付いているかに掛かっているといっても過言ではない。小規模なうちは自身の考えをしっかりと持っていれば問題ないが、中規模になると自身だけでなく組織を構成する人々をしっかりと教育することが求められる。彼らに価値観を植え付けねばならない。これは簡単なことではない。トップの価値観を従業員に徹底するには毎日の行動の中で教育が必要になってくる。我々は企業診断の中でもこの教育に関わっている。トップの価値観を従業員に植え付けるお手伝いをするのも企業診断の役目である。従業員

はトップの日常の行動をしっかりと見ている。1年365日、朝から晩までの行動を見られているといっても過言ではない。言行一致が求められる。筆者がいつも経営診断に念頭においている経営価値四原理システムを示しておく。これは経営倫理学会創立者水谷雅一（故人）が作成されたものを一部修正・加筆し、作成したもので経営倫理を説明するために活用している。

図表 1 経営価値四原理システム¹¹⁾



出所：水谷雅一作成を一部修正・加筆

経営教育にとって経営者教育はきわめて重要であり、経営そのものと言える。まさに経営社会において経営者教育をとらえる必要がある。経営教育の本質は何か。山城章は、経営教育の本質を、「Aという能力の開発が経営教育の本質である」と主張した。経営教育は経営能力育成と自己啓発において完結される。山城章は、経営教育を次のように説明している。「経営実践の主体者である経営者の能力開発は、単なる知識の教育や、また実際家のスキルなどの訓練にとどまるものではなく、知識Kおよび経験Eを原理とし、またそれを基礎としつつ全人的に

10) 日本消費者教育学会編堀田友三郎稿（2005）『消費生活思想の展開』税務経理協会，pp104-105

11) 日本経営教育学会編堀田友三郎稿（2009）『経営者論』中央経済社，p186

啓発されるものである。そこでは目的達成に向かい、科学的知識「K」はもとより、さらに実際の経験「E」も考慮し、また社会的かつ文化的であり、知的だけでなく情緒・心情的な意思決定判断を含む全人的な能力育成を内容とするのである。つまり全人的なものをいわゆる「知・情・意」で表わせば、経営学研究は単なる主知主義的、科学的であるだけでなく、情・意を含めた全人学習ともいうべき能力開発を必要とするのである。]¹²⁾ 企業も社会的存在である以上、社会のなかに生き活かされている共生（ともいき）という立場に立って、現在のみならず、将来の社会に対する責任をも自覚し、森羅万象との共生（ともいき）に心掛けることが強く求められる時代なのである。まさに経営者教育とは自己啓発である。経営を知らない経営学者はいるが、経営学を知らない経営者はいない。経営倫理教育の真髄はここにある。経営価値四原理システムにもとづき、われ＝インテグリティでありたい。インテグリティは真摯、誠実などと訳されるが論語の仁が近いと考える。本稿では深く論じる紙幅がないので次の議論としたい。

5. 中規模企業経営者への提言

最後に中規模企業経営者に向けて論じたい。はじめにで記述したように中規模企業は将来、大企業に成長していきたいとか、ゴーイング・コンサーンとして社会から評価される企業として規模は拡大しなくても地域で生きていきたいなど、様々な企業が存在する。いずれにしても自分一代で終わろうとする経営者は対象でない。小規模事業経営者と違い、中規模企業経営者と

いう立場は経営者としても社会的存在意義をしっかりと認識しなければならないと思う。企業は社会の公器である。中規模企業となったからには未来永劫に存続できる企業を目指すべきである。100名の従業員を抱えるということは彼らの家族も含め、取引先、顧客など多くのステークホルダーの将来を左右することを認識しなければならない。大企業の経営者は組織も大きく、事業承継も中規模企業ほど難しくない。と言っても経営者が代わることにより衰退の一途を辿る例は数多いが今回はここには踏み入れない。中規模企業経営者に求められることは環境の変化をよく把握することである。100年企業と言われる長寿企業の多くは一業で継続成長してきた企業もあるが、時代と共に起こる環境変化に対応し、成長してきた企業が数多い。名古屋には歴史ある長寿企業が数多いが、ブラザー工業を例に挙げてみる。同社は1908年に安井ミシン商会として創業され、ブラザーブランドを冠した製品、麦わら帽子製造用環縫ミシンを発売し（1928年）、ミシンメーカーとして成長してきたが、今ではプリンティング・アンド・ソリューション事業といって通信・プリンティング機器、電子文具などが売上の67%を占め、営業利益でも62%を占めている。（同社の2014年度有価証券報告書）ミシン事業の構成比は僅かである。ここに至るまでの変遷をみても興味深いものがある。この他にも多くの歴史ある大企業、あるいは中規模企業が数多い。これらの臨床研究も数多く報告されているのでこれらを参考にさせていただくことも役立つと思われる。いずれにしても経営者の意思決定が企業の成長・発展を左右することは明らかである。経営

12) 日本経営教育学会編小椋康宏稿（2009）『経営教育論』中央経済社、pp4-5

者にもっとも求められることは経営倫理を学ぶことである。21世紀になってCSR（企業の社会的責任）が叫ばれているが、これは今に始まったことではない。古くは江戸時代から近江商人の「三方よしの精神」は続いているし、18世紀初頭の石田梅岩を祖としての石門心学や、遡ること17世紀初頭の鈴木正三が主張した「勤勉とは、与えられた職分にひたすら打ち込んで働くこと自体が人間の修行である」とした¹³⁾『四民日用』など経営倫理の根幹に関わる資料や、その後、明治の渋沢栄一の『論語と算盤』はじめ数多くの人の道を学ぶ文献がある。そしてそれを実践した松下幸之助翁、稲盛和男翁など一代で起業し、中規模企業から大企業へ成長させた数多くの経営者が存在する。経営者の根幹に求められることは経営倫理であり、そこには論語の精神があると言っても過言ではない。経営を左右するのは経営者のやる気であることを最後に記しておきたい。

中規模企業経営者はやる気を持って仕事に取り組んで欲しい。あらゆることに関心を持って欲しい。野心を持って論語を学んで欲しい。成長機会が待っている。

参考文献

- 末松玄六 (1961)『中小企業成長論—中小企業の成長に関する経営経済学的研究』ダイヤモンド社
- 末松玄六 (1965)『中小企業の経営学』ダイヤモンド社
- 末松玄六 (1977)『危険克服の経営—低成長下を生き抜く法則』マネジメント社
- 松下幸之助 (1998)『人生談義』PHP 研究所
- 松下幸之助 (2001)『経営心得帖』PHP 研究所
- 松下幸之助 (2015)『日本と日本人について—日本の伝統精神』PHP 研究所
- F.R.カッペル (1962)『企業成長の哲学』ダイヤモンド社
- 金谷治訳注 (1995)『論語』岩波書店
- 渋沢栄一, 守谷淳訳 (2010)『論語と算盤—現代語訳』筑摩書房
- 渋沢栄一, 守谷淳編訳 (2010)『渋沢栄一の「論語講義」』平凡社
- 稲盛和夫 (2014)『成功の要諦』致知出版社
- 皆木和義 (2008)『稲盛和夫の論語』あさ出版
- 安富歩 (2014)『ドラッカーと論語』東洋経済新報社
- 日本消費者教育学会編堀田友三郎稿 (2005)『消費生活思想の展開』税務経理協会
- 日本経営教育学会編堀田友三郎稿 (2009)『経営者論』中央経済社
- 日本経営教育学会編小椋康宏稿 (2009)『経営教育論』中央経済社
- 山城章 (1982)『経営学 (増補版)』白桃書房
- 神谷満雄 (1996)『鈴木正三—現代に生きる勤勉と禁欲の精神』東洋経済新報社
- 神谷満雄 (2001)『鈴木正三—現代に生きる勤勉

13) 神谷満雄 (2001)『鈴木正三—現代に生きる勤勉の精神』PHP 研究所, pp44-45

の精神』PHP 研究所

田中一弘 (2014) 『「良心」から企業統治を考える』東洋経済新報社

日本経営倫理学会編 (2008) 『経営倫理用語辞典』白桃書房

エディス・ペンローズ, 日高千景訳 (2010) 『企業成長の理論 (第3版)』ダイヤモンド社