〔研究ノート〕

キリストの教えと企業経営
～経営者の苦悩と信仰～

Teaching of Christ and corporate management
～A suffering and faith of the president～

小　野　功一郎
Koichiro ONO

要　　旨

営利を目的とした企業経営において、なぜキリスト教なのか？

企業が目指すべき真の使命はキリスト教の愛の心と一致する、それが企業としての真の価値ととなり、利益は結果として得られる。しかし、それは一筋縄では進まない棘の道であることも事実である。福音と企業経営をどのように受け止め、偉業を修めたのか、ここにケースメソッドする。

Ⅰ．はじめに

信仰と仕事、福音と企業経営この葛藤をどのように受け止めていくのか、整合性をとるのが大きな課題である。はじめに筆者が感銘を受けた聖路加国際病院の理念を紹介したい。キリストの教えと病院の理念と実践の三位一体がここにはある。

キリスト教の愛の心が
人の悩みを救うために働けば
苦しみは消えて
その人は生まれ変わったようになる
この偉大な愛の力を
だれもがすぐわかるように
計画されてできた生きた有機体がこの病院である
ルドルフ・B・トイスラー（1933）

資料１　聖路加国際病院の理念

キーワード：経営，キリスト教，福音，経営理念
Key words: management, Christianity, Gospel, management philosophy

さらに、聖路加国際病院には真のリーダーとはどのような指導者なのかを実践した素晴らしいリーダーがおられる。故日野原重明先生だ、クリスチャンでもあり聖路加国際病院院長をはじめとして数多くの要職についておられたが、なによりも利己主義的でないリーダーシップを発揮され、世のために善を尽くされた。キリストの教えを忠実に実践した真のリーダーであった。聖人として公式に列聖されることを願っている。

資料２　日野原重明医師

Ⅱ．キリストの教えと企業経営

１）郡是製糸（グンゼ）創業者波多野鶴吉（はたのつるきち）安政５年ー大正７年

波多野鶴吉は青年時代を京都で過ごし塾、古書店、出版事業をおこなうが、すべて失敗に終わり、養家波多野の資産の全てを食い潰してしまう。その後地元に戻り小学校教師となる。その時に養蚕農家で貧しい暮らしを余儀なくされている教え子たちを見て奮起する。また、この頃に波多野鶴吉はクリスチャンとなる。

資料３　波多野鶴吉

郡是製糸は明治29年、波多野鶴吉を中心にして京都府何鹿（いかるが）郡（現綾部市）内の製糸家、養蚕農家の740人が出資して設立した。その経営理念は、地元経済振興を図ることを目的とすると共にキリスト教精神に基づく愛と至誠に貫かれたものであった。

> 良い人はその心の良い倉から良い物を出し、悪い人は悪い倉から悪い物を出す、何故なら人の口は心に満ちているものを話すからである。
>
> （ルカによる福音　書６章45節）

波多野鶴吉は「善い人が好い糸をつくる、信頼される人が信頼される糸をつくる」という信念のもとに従業員の教育に力を入れ人格の集養に努めた。また、「工女は自分の娘と思って、どんなことがあっても退社させず、よく面倒をみて、立派な人に仕立てなければならない」として、良き社会人、良き家庭人の育成を目指し、人を「財」と考えた。

郡是製絲は「信仰・人格・事業の三位一体」をおこない、聖書、讃美歌、瞑想についても進めた。当時の郡是製糸社訓はキリスト教の理念による会社経営の証ともいえるだろう。

郡是製糸は次のような社訓を制定した。（大正４年）

「誠」を一貫して

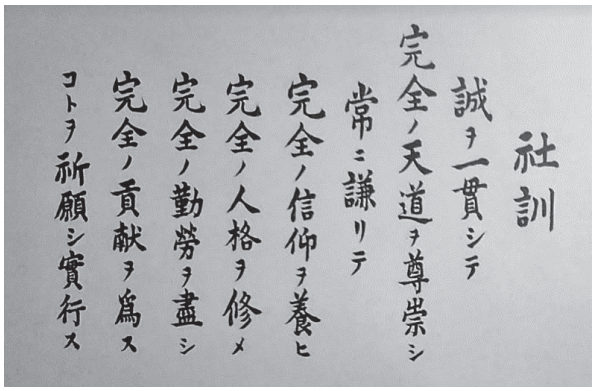
「完全の天道」を尊崇（そんすう）し常も謙（へりくだ）りて

一．完全の信仰を養ひ

二．完全の人格を修め

三．完全の勤労を尽（ずく）し

四．完全の貢献を為（な）すことを祈願し実行す



資料４　郡是製絲社訓

キリスト教の愛の心を実践した経営は実を結び、昭和10年には従業員数21,450人という大企業にまでに育った。

製糸工女というと「あゝ野麦峠」山本茂美著にあるような、粗悪な食事、長時間労働、低賃金などが定説となり女工哀史の代表ともみられているが、郡是製絲は他の製絲工場とはまったく異なるものであった。郡是製絲設立の６年前にクリスチャンとなった波多野鶴吉が、キリスト教の理念にもとづいた「愛の心」の経営を実践したからだ。

資料５　郡是製絲工場で働く女工

波多野鶴吉は職工の教育に重点をおき福利厚生にも努めた。教育には委託教師を登用し夜学会を開催し裁縫・読書・算術を教え、さらに牧師川合信水（かわいしんすい）を招聘しキリスト教に基づいた修身教育をおこった。川合信水は波多野鶴吉が師と仰いだ生涯を人格の修養に努めた牧師であり、東北学院（現東北学院大学）で教鞭をとり、共愛女学校（現共愛学園中学校・高等学校）校長を務

めた人物だ。川合信水は波多野鶴吉に「職工を善くしたいと思うなら、先ずあなたご自身がよくならなければなりません。」と語った。波多野鶴吉は川合信水の教えを受け、自己の修養にも努め、会社は社長以下すべての従業員の修養団体のようであった。

資料６　教育風景

福利厚生は栄養管理がおこなわれた食事を１日３食提供する寮をつくった、「女子寮」という言葉実体をつくったのは波多野鶴吉である。波多野鶴吉は愛の精神をもって家族的な雰囲気の寮を運営した。その一つに、岩城きぬというクリスチャンの女性を、女工の責任者に任じ、岩城きぬは、多くの女性の悩みを聞いて「一緒に祈りましょう」と励まして母親のように慕われた。このように、女工は養蚕家から預かった大事な娘さんとして自分の子供のように大切にした。

現在のグンゼでは、経営理念の中で創業の精神として「尊重と優良品の生産を基礎として会社をめぐるすべての関係者との共存共栄をはかる」が掲げられ、創業者波多野鶴吉の精神が息づいている。

２）山崎製パン創業者飯島藤十郎（いいじまとうじゅうとう）明治43年－平成１年、三代目社長飯島延浩（いいじまのぶひろ）昭和16年－

飯島藤十郎は16歳で父親を亡くし、旧制中学を中退して新宿中村屋で奉公する。新宿中村屋の創業者でクリスチャンであった相馬愛蔵との出会いが飯島藤十郎の後の人生に大きく影響することとなる。飯島藤十郎は新宿中村屋でパンの製法を修得し、後にクリスチャンとなる。飯島藤十郎が昭和23年千葉県市川市で、12坪石窯一つのパン委託加工所「山崎製パン所」を創業した。

資料７　創業当時の山崎製パン所

昭和31年には、最新のパン製造の技術を学ぶべく単身渡欧。積極的に最新技術を導入し、山崎製パンは日本の製パン業の先駆けとなった。この時に最新のパン製法技術だけでなく、欧米の経営手法の必要性を感じドラッカー（ピーター・ファーディナンド・ドラッカー：現代経営学の権威的学者）の経営理論を学ぶ。

昭和40年代に入り飯島藤十郎と、実弟飯島一郎（当時専務）の内紛が起こった、将来を見越しての「攻めの経営」の兄飯島藤十郎と、「守り」の弟飯島一郎の方針の違いから、役員や取引先をも巻き込んだ紛争となり、弟の飯島一郎の方へは大株主であり仕入先でもある日清製粉の役員がつき、飯島藤十郎が健康を損なったことを機に社長の座を追放された。この頃に飯島藤十郎と妻、長男の飯島延浩が親子３人揃ってクリスチャンとなる。このような中で昭和48年にパン工場としては国内最大で最新鋭であった武蔵野工場が火災に遭い生産設備が全焼する。飯島藤十郎は「この火災は自分本位に仕事を進めてきたことに対する神の戒めです。これからは神の御心にかなう会社に生まれ変わります。」と祈った。内紛は飯島藤十郎も飯島一郎も会社を去るという、痛み分けの形で終息し、飯島藤十郎の長男の飯島延浩が社長に就任することになった。

飯島延浩はこのときのことをこう語っている。

「創業者の飯島藤十郎が病を得たことが、私の苦しみの始まりでした。私の胸にあったのは、次の言葉でした。」

> あなたがたは苦しみなさい、悲しみなさい、泣きなさい。あなたの笑いを悲しみに、喜びを憂いに変えなさい。
>
> （ヤコブの手紙　４章９節）

「私の周囲の人たちは、みな私の社長就任を喜んでいました。しかし、周囲の人という垣根をパタリと倒してみると、その向こうには内紛で傷ついた大勢の人々が倒れていたのです。この人たちの苦しみ、悲しみを私のものにすれば、笑い出したいような喜びも、悲しみに変わります。」

飯鳥延浩は福音（聖書）から真理をみいだしている、その姿には信仰の深さがうかがえる。

その後もセブンイレブン自社パン開発による取引解除や不二家買収再建などといった幾つもの困難な出来事があったが、飯島延浩は次のように語っている。

「狭い門からはいれ、という教えに救われてきました。」

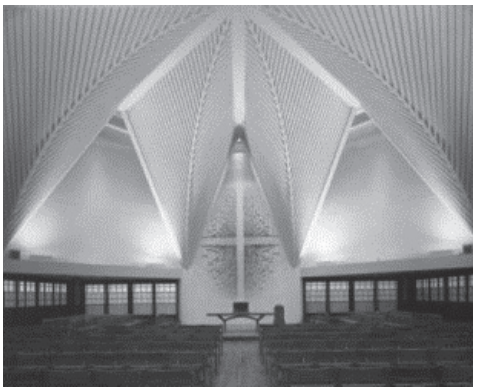
狭い門からはいりなさい。いのちに至る門は小さく、その道は狭く、それを見いだす者はまれです。

（マタイによる福音　７章13～14節）

「同業者や流通を非難したり否定したりせず、さりとて追随することもしない。そして、相手を見て仕事をするのではなく、常にあるべき姿を追い求める。この教えに従えば、私の限界も突破でき、会社もそれによって道が拓ける。」

「ビジネスの仕組みは、キリスト教文化から切り離せません。だから、神の教えに忠実に経営をすればよい結果が得られる。私のヤマザキの体験からでも信仰なしの事業は全く考えられません。」

資料８　飯島延浩



資料９　池ノ上キリスト教会

飯島延浩は、キリストの教えとドラッカーのマネジメントが素晴らしい祝福の実りとなることを今も実践して続けている。

山崎製パンが売上高10,531億円（連結）、従業員数19,109人（平成29年12月31日現在）となった今も、飯島延浩は月に２回、自宅市川市から三鷹市にある池ノ上キリスト教会（教会は藤十郎が所有していた土地の一部を寄付して建てられた）に足を運んでいる。

３）サンクゼール創業者久世良三（くぜりょうぞう）昭和25年－

平成14年からキリスト教精神を経営理念に掲げ、大きく成長をし続けている企業がある。久世良三率いるサンクゼールだ。

本社、支店、フランチャイズを合わせ千人以上のスタッフが働く。長野県

資料10　サンクゼールの丘

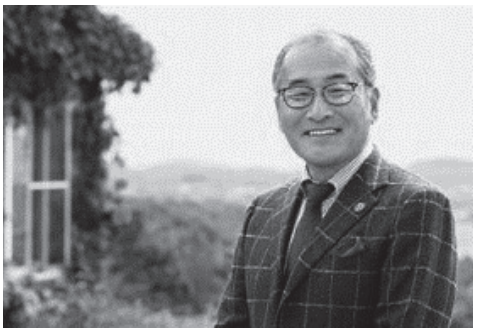
に置く本社ではサンクゼールの丘として、ワイナリーレストランを運営する。さらに、ジャムやワインをはじめとした、こだわり抜いた食品の製造販売をサンクゼールのブランドでフランチャイズ展開している。また、地方の隠れた和の逸品を取り揃えた店舗を久世福商店のブランドでフランチャイズ展開している。

資料11　サンクゼール・久世福商店
イオンモール大和郡山店

サンクゼールで扱っている商品の一例を紹介すると、人気商品に「オールフルーツジャム」がある、一瓶185gで604円（税抜）だ。これだけ聞くと高く感じられるが、厳選した素材を使用し、驚くことに砂糖を使わず、果汁だけで甘味を仕上げている。保存料や着色料は一切使用せず、低温調理や二段仕込みといった独自の製法技術で製造している。

資料12　オールフルーツジャム

では、サンクゼールの創業者久世良三とはどのような人物なのだろうか。久世良三は東京都出身。食品卸問屋の三男として生まれ、大学を卒業後は一旦家業を手伝うが、昭和50年斑尾高原に念願のペンションを開業する。昭和59年久世良三に転機が訪れる、妻まゆみと旅したフランスで見た光景に衝撃を受けた。そこはノルマンディーという田舎町、シードル呼ばれるリンゴを発酵させて造られるスパークリングワインの名産地だ。リンゴ畑の中では牛が飼われ、同じ敷地内にシードル工房があった。そこでは、村人たちが誇りを持って、世界に認められる本物を作っていたのだ。



資料13　久世良三

日本では田舎といえば若者たちが離れ限界集落が問題になっている。日本とはまったく違った田舎の姿だ。この時、久世良三は気づかされた。「世界中にお客さんを持っていて、でも作っている場所は本当に田舎。田舎にこそポテンシャルがある。」久世良三は思った、「これを長野でやってみたい」。

フランスから帰国した久世良三は、「サンクゼールの丘」事業に着手する。銀行から資金を借り入れ。フランスで見た光景を再現すべく山を切り開き、レストランや自社工場を作ったのだ。そこで農産物を自社栽培し、加工、そして販売までおこなう。今で言う第６次産業（第１次産業＋第２次産業＋第３次産業のことをいう）だ。

しかし、現実は田舎の山の奥までお客がくるはずもなく、閑古鳥が鳴いた。この時サンクゼールは売上高６億円に対し借金は８億円にまで膨らんでいた。サンクゼールは倒産の危機に追い込まれた。

久世良三は、夜、眠れなくて睡眠薬を飲み、それでも眠れなくて、声が出なくなり、人生が終わったと自分を責めた。連帯保証人になっていた妻だけでも守ろうと、離婚を申し出た。妻まゆみは怒った、「あなたを信頼して結婚した、だから一番大変な時こそ私が支える。そんなこと言わないでほしい！」

ちょうどその頃、まゆみはクリスチャンになったばかりであった。まゆみは毎晩ベッドで聖書を読んで聞かせるようになった。久世良三は聖書の言葉を聞くと、ほっとして眠ることができた。久世良三の心に福音が響いた。

この頃に久世良三もクリスチャンとなる。

資料14　久世まゆみ

> そればかりではなく、患難さえも喜んでいます。それは、患難が忍耐を生み出し、忍耐が練られた品性を生み出し、練られた品性が希望を生み出すと知っているからです。この希望は失望に終わることがありません。
>
> （ローマへの手紙５章３～４節）

> あなたがたのあった試練はみな人の知らないものではありません。神は真実な方ですから、あなたがたを耐えられることのできないような試練にあわせることはなさいません。むしろ、耐えることのできるように、試練とともに脱出の道も備えてくださいます。
>
> （コリントの信徒への手紙Ⅰ　10章13節）

久世良三はこう語っている。

「本当の喜びを知るために、神様は試練を与えてくださった。試練、そして希望、それは失望には終わらないという聖書の言葉に感銘を受けました。これは神様のご計画のうちだと感じました。」

久世良三は妻の愛と福音（聖書）に救われたのだ。

しかし、久世良三が傲慢（ごうまん）に会社を切り盛りしてきたサンクゼールは８億円の借金を抱え、にっちもさっちも行かなくなっている。久世良三は従業員を集めこう話した。

「今のままいくと、この会社は今年中に潰れるかもしれない。全部私の責任です。許してください。」と涙を流しながら、従業員に心から謝った。傲慢（ごうまん）であった社長がはじめて弱音を見せた。

久世良三は社長が弱みを見せれば従業員は皆、辞めてしまうと思っていた。しかし、従業員の思いはそうではなかった。今まで一切弱みを見せなかった久世良三に対して、自分たちは信頼されていないと、寂しく感じていたのだ。

そこから従業員たちは一丸となって頑張った。久世良三の思いは通じた。こうして従業員は辞めることなく、サンクゼールは苦難を乗り越えることができた。

久世良三はこう語る。

「深く悔い改めました。神様が自分の魂を砕かれ、神様を求める謙虚さを与えてくださいました。これが神様の計画だったのです。この経験を通して感謝する言葉、労（ねぎら）いの言葉が分かるようになりました。人を信じて頼ることも学びました。」

神がお導かれた計画、それは従業員がずっと待ち望んでいた社長の姿だった。

久世良三は変わった、平成14年久世良三は従業員たちに「神様を中心に仕事がしたい」と告げた。キリスト教精神を経営理念に掲げ、大きく成長をし続ける企業、新生サンクゼールの誕生である。

久世良三はサンクゼールのぶれない経営について聖書のゴールデンルール（黄金律）があると語っている。

> それで、何事でも、自分にしてもらいたいことは、ほかの人にもそのようにしなさい。これが律法であり預言者です。
>
> （マタイによる福音７章７～12節）

「それは、まず、取引先に誠実であること、サンクゼールは取引先もお客様もみな平等です。善悪を大事にしよう。経営理念と行いの一致が大事です。ここから自然と信頼が生まれます。」

サンクゼールでは大勢の従業員が働いている。皆が生き生きとしている。その源は、経営者が信仰を持ち、聖書のゴールデンルールを全従業員で共有する土台が、会社にできているからだ。従業員は週に１度、集まって聖書から経営理念について学んでいる。

また、久世良三は世界を見ていくことの大事さについても語っている。「米国には教会がたくさんあります。世界では宗教観、信仰はごく当たり前です。日本はビジネス的に視野が狭くなってしまいます。しかし、海外には多様性のある考え方があります。信仰を持っていることは海外では強み、信頼の証しなのです。」

資料15　サンクゼールの丘には多くの福音が掲げられている。

ここでいう世界での宗教観や信仰と、日本人が一般的に持っている宗教信仰には違いがある。よく「あなたの家は何宗ですか？」とか「神に祈るとご利益（りやく）がありますか？」といった質問を耳にする。江戸時代に寺が戸籍管理を奉行所に代わって（請け負って）おこなっていたという事情から、各家に代々継がれている宗派は、江戸時代に先祖の家の近くにあった寺の宗派に帰属する形で割り当てられただけのことである。信仰は風土的文化ではなく、神を知り、理解し、信頼し、愛すること。キリスト教は盲目的信仰ではなく聖書が経典となる。われわれが日常会話で使っているバイブルにあるように、聖書は最高峰の教本なのだ。

久世良三は語る。

「人生、信仰は見えないものです。でも、見えない事柄を確信していきます。私は見えないビジョンを描き、信じました。神様から幻を与えられ、信じられるかどうかです。人は未来に対して不安だからこそ確信できます。」

> 信仰は望んでいる事がらを保証し、目に見えないものを確信させるものです。　（ヘブルへの手紙）

さらに久世良三は若いクリスチャンへメッセージを出している。

「限界は自分の考え方が作り上げてしまいます。努力して賜物を生かしてください。本物の人物を目指して、世の中で戦えるクリスチャンになってほしい、それが証しになります。」

Ⅲ．まとめ

このケースメソッドで次のことがいえる。偉人であっても、真理の理念なき経営ではゴーイングコンサーン（事業継続）はできない。波多野鶴吉、飯島延浩、久世良三は共にキリストの教えから真理を得て企業の進むべき道をみいだした。また、飯島延浩と久世良三は共に「限界を超える」ことについて、キリストの教えのもとに企業経営を歩み限界を超えた。

企業経営において、キリストの教えは、企業としての真の価値となり、利益は結果として得られる。

Ⅳ．最後に

キリスト教、それは「宗教」ではあるが、クリスチャンである筆者は宗教をしているとはとらえていない、なぜなら、キリストの教えは「ライフスタイル」であるからである。キリストと福音（聖書）に生きる、それが「考え方の源」だからである。成長し成功をして幸せになるために福音（聖書）がある。神のお導きの上にライフスタイルを築くことを励まし合い、助け合うために「教会」がある。しかし、クリスチャンであっても宗教人ではい。キリストの福音（聖書）を理念として、多くの人々と共により幸せになる。これをクリスチャンのミッションだと考える。本著でとり上げた偉人たちは福音から企業の進むべき道をみいだし実践をして成功を修めた。この偉業をたたえ、本著がキリスト教への理解や興味へと役立たてられれば幸いに思う。

引用・参考文献

資料１）聖路加国際病院理念・運営の基本方針http://hospital.luke.ac.jp/about/philosophy/index.html
資料２）聖路加国際病院理念日野原重明101歳記念祝賀の夕べ ～ともに世界平和を祈りましょう～
http://hospital.luke.ac.jp/hinohara101/index.html
資料３）グンゼ企業情報　http://www.gunze.co.jp/corporate/
資料４）グンゼの歴史　http://www.gunze.co.jp/special/history/

資料５）グンゼ創業者 波多野鶴吉　心野琴線　http://kansoubun57.seesaa.net/article/394960375.html　平成26年４月19日
資料６）グンゼ100年史　p133　グンゼ株式会社　平成10年３月
資料７）山崎製パン株式会社　株主の皆様へ第69期報告書p. 18　https://www.yamazakipan.co.jp/ir/ir-library/jigyouhoukoku/pdf/2016.pdf　平成29年３月
資料８）「『愛』と『戦い』をリンクする時が来ている」飯島延浩　山崎製パン社長講演　キリスト教ニュースサイトCHRISTIAN　PRESS　https://www.christianpress.jp/iijima-hironobu/　平成30年６月15日
資料９）日本ホーリネス教団池の上キリスト教会 ギャラリー　http://www.ikenoue-ch.jp/publics/index/22/
資料10）サンクゼールの丘（St.Cousair）Facebook　https://www.facebook.com/stcousair/　平成30年10月22日
資料11）サンクゼール　久世福商店　店舗紹介　http://www.stcousair.co.jp/shop/shop-1971.html
資料12）サンクゼール　オンラインショップ　http://stcousair.jp/SHOP/1095315/15001/list.html
資料13）デルタ航空　機内誌　リーダースアイ　https://deltasky.jp/245/　平成30年２月14日
資料14）サンクゼールチャペル　http://www.stcousair.co.jp/wedding/chapel.html
資料15）クリスチャントゥデイ　この人に聞く（26）「サンクゼール物語に魅せられて」久世良三・株式会社サンクゼール代表取締役社長　https://www.christiantoday.co.jp/articles/23297/20170225/st-cousair-1.htm

日野原重明のリーダーシップ論　アンドレア・バウマン著　冨山房インターナショナル　平成29年６月
グンゼ企業情報　http://www.gunze.co.jp/corporate/
グンゼの歴史　http://www.gunze.co.jp/special/history/
グンゼ100年史　グンゼ株式会社　平成10年３月
グンゼ博物苑　グンゼ株式会社
グンゼ記念館　グンゼ株式会社
宥座の器－グンゼ創業者波多野鶴吉の生涯－　四方洋著　あやべ市民新聞社
山崎製パンＩＲライブラリー　https://www.yamazakipan.co.jp/ir/ir-library/index.html
山崎製パン株式会社　株主の皆様へ第70期報告書　https://www.yamazakipan.co.jp/ir/ir-library/jigyouhoukoku/pdf/2017.pdf　平成30年３月
「『愛』と『戦い』をリンクする時が来ている」飯島延浩　山崎製パン社長講演　キリスト教ニュースサイトCHRISTIAN　PRESS　https://www.christianpress.jp/iijima-hironobu/　平成30年６月15日
特集　異端の経営・山崎製パン　止まらぬ成長　デ　２章　聖書とドラッカー　信じれば揺るがない　日経ビジネス　2010年03月22日号
ブック・レビュー 売上約―兆円の超優良企業　ヤマザキパンの成長の秘密は“聖書”「山上の懸「に隠された生命の道』三谷康人著　命の言葉社　平成24年７月号
特集スタディ・バイブル　日本聖書協会主催　第６回バイブルフレンズの集い 「現代の企業と生命の道」p. 12-13　－日本聖書協会　平成15 年１月21日
ブランドブック/サンクゼール・チャペルへようこそ キリスト教Q&A　ノルトン・ジョイ　久世まゆみ著　サンクゼール・パブリッシング　サンクゼール・チャペル　平成26年８月
ブランドブック/サンクゼール物語　久世良三　サンクゼール・パブリッシング　サンクゼール・チャペル　平成25年12月
デルタ航空　機内誌　リーダースアイ　https://deltasky.jp/245/　平成30年２月14日

チームコンサルティング対談　タナベ経営　http://www.tanabekeiei.co.jp/wp/detail/teamconsulting/12622
平成30年８月号
サンクゼール企業情報　http://www.stcousair.co.jp/company/
サンクゼール　http://www.stcousair.co.jp/
クリスチャントゥデイ　この人に聞く(26)「サンクゼール物語に魅せられて」久世良三・株式会社サンクゼール代表取締役社長　https://www.christiantoday.co.jp/articles/23297/20170225/st-cousair-1.htm