



創業50周年インタビュー

目に見えないものを、どう承継するか。

文化・風土こそが、  
組織永続の力。

徳川幕府を創設したのが誰かと聞かれて、家康と答えられない人はいないでしょう。しかし、二代目は誰かと聞かれると、案外、正しく答えられない。つまり、どれだけ時代が変わりビジネスモデルが変わっても、その事業の創業者の影響力は絶大だということです。

三代目社長 藤澤功明



願いを継ぐ。

## 社長職をバトンタッチされたときの迷いと決意。

**問い** – 平成19年、藤澤副社長（当時）は、小池社長（当時）から、三代目社長として指名されます。最初は辞退したとも聞きますが、最後はどのような気持ちで拜命されたのか、お聞かせください。

**藤澤** – 私にとって、社会の父親は菱村議長、兄は小池名誉会長。小池名誉会長が一線を退くときは私も退くときだと思っていました。ですので、最初、そのようなお話を頂いたときには辞退したのです。しかし、日を改めて再度私の意思を確認されました。そして、こう思いました。険しい道避けるのは簡単です。しかし今の世の中、社長になりたいと手を挙げる人は一握りしかいないかもしれない。それでは事業は承継していきません。誰かが手を挙げなければならないとき、菱村議長が小池名誉会長がこれまでその重責を担ってきてくださった。もし私が次の世代への橋渡しをすることができるのであれば、どんなに険しい道であったとしても、何とか恩返しをしたい。

しかし、創業者と二代目は、増収増益を連続とやって来たわけです。同じように、自分も「結果を出し続ける事ができるか」。このプレッシャーはかなりのものでした。

**問い** – プレッシャーを撥ね退けて、バトンを受ける決意をされます。それは、なぜですか。

**藤澤** – まず、創業者からの言葉で気が楽になったのです。「私たち二人と同じようにやる必要はない。それぞれ個性が違う。君のやり方でやればよい」。実はもう一つプレッシャーだったのが、私へのバトンタッチが、本当の意味での株式会社日本経営の事業承継になるのだな、という自覚があったからです。菱村議長が常々おっしゃられるように、当社には二人の創業者がいる。一人は菱村議長、もう一人は小池名誉会長。ですので、小池名誉会長へのバトンタッチと、私へのバトンタッチでは、意味が違ったのです。逡巡する私に対して、議長は「君のやり方でやればよい」と励ましてくださった。これで、本当に重圧が軽くなったので



誰かが手を挙げなければならないのであれば、恩返しをしなければ。

トップの仕事は、  
現場がいかに力を  
発揮できる環境を  
つくるか。



す。

もう一つには、私が次期社長して役員に順番に挨拶に回ったとき、皆さん、気持ちよく私を支えてくれたことです。表現の仕方こそ違えど、本当に心強い激励でした。

まず最初に社訓を改定。そこに込めた思い。

**問い** – 「藤澤流」をわかり易く打ち出すために、まず社訓を改定されました。

**藤澤** – いえ、社訓を改定したのは「藤澤流」という意味ではありません。それに先立って、すでに現場からは「今のままの社訓では、自分たちの事業にしっくりこない」という強い声があったのです。

**問い** – 改定前の社訓は、「関与先の発展なくして、当社の発展なし。社員の向上なくして、当社の発展なし」というものでした。改定後の社訓は、この精神をさらに昇華させて、「正しく社会に貢献する」という志が打ち出されました。これは、現場からの声が強かった、ということですね。

ただ、旧社訓は、菱村議長が故飯塚毅法学博士から頂いた社訓でした。菱村議長に承諾をいただくために、どのように相談をされたのでしょうか。

**藤澤** – 根回しや遠まわしの相談はしていません。現場がそう望んでいるということだけ、お伝えしました。トップの仕事は、現場がいかにやる気をもって力を発揮できる環境をつくるかということです。ですので、菱村議長は必ず承諾いただけるはずだという思いがありました。その通りでした。議長からは、「好きなようにしなさい」と快諾いただけたのです。

**問い** – この言葉だけは残してほしいとか、一言の注文もなかったのですか？

**藤澤** – ありませんでした。社訓の改定にあたっては、幹部研修はじめ、皆さんにも議論に参加していただきました。当時は「社会に貢献する」ということの意味が、よく分から

ないという声もありました。しかし、その後、社員の皆さんの努力のおかげで、お客様は全国に広がり、地域医療やJCIなど世界標準でのサービスなども展開されています。いまでは、若手社員であっても「社会に貢献する」ということの意味を語れるのではないのでしょうか。まず、志を掲げること。それがすべてのスタートなのだと、私たちは体得してきたのだと思います。

## カリスマ経営からの脱却と、分かり易いリーダーシップ。



**問い** – 菱村議長、小池名誉会長は「カリスマ経営」だった。机をバンと叩けば、皆が一瞬でそれに従う。しかし、「本当の意味での事業承継」にあたって、藤澤会長はカリスマ経営からの脱却を推し進められたと、よく語られています。このあたりを、詳しく教えてください。

**藤澤** – カリスマ経営からの脱却を進めたわけではありません。それは、菱村議長、小池名誉会長といった創業者だからできたことで、私ではそれはできないな、という思いがあったということです（笑）。カリスマでなくてもできるリーダーシップ。それは、誰よりも会社を愛して、誰よりも仲間のために尽くすことなのだろうな、と思ったわけです。後にある社員がセミナースライドの中に、「リーダーの価値とは、何人の部下を率いてるかではなく、何人の部下に尽くしているか。リーダーとは、尽くしてもらおう存在ではなく、尽くす存在なのだ」という言葉を入れてくれました。私のこのときの気持ちは、まさしくこの通りでした。尽くしてもらおうと思うと、尽くしてもらえなかったときに、怒ったり寂しく感じたりするものです。しかし、自分が誰よりも尽くすのだと決意すれば、できることは無限にある。その意味では、仲間に尽くすことはリーダーの特権だと思うのです。

**問い** – そのような中で具体的にされたことは、毎朝6：00に出社されたり、毎月給与袋に手紙を入れるなど、分かり易いリーダーシップでした。

リーダーの価値とは、どれだけ率いているかではなく、どれだけ尽くしているか。

やり続けるという  
ことに、鋼のよう  
な意思を感じた。



**藤澤** - 6:00に出社するという事は、一つには、トップが毎朝早くに出社する会社で業績が悪い会社はないという思いがあったからです。もう一つは、社員がなにか相談があったときに、日中では十分に時間を取って話が聞けません。しかし、朝6:00から7:00であれば、電話も鳴らず真剣に話を聞くことができます。そういう意味で、この朝の時間というのは、わたしにとって非常に貴重な時間でした。

手紙については、一つには、わたしがどのような目線で経営の舵取りを考えているのか、あるいはいろいろな部署がある中で、どんな社員がどんな活躍をしてくれているのかを、直接お伝えしたいという思いがあったからです。情報はどうしてもトップに集まってきます。ですから、それを私一人のところに留めるのではなく、より現場の皆さんにお伝えしたほうが、多くのヒントに繋がると思うのです。もう一つの目的は、私が自分の体験や思いを社員の皆さんにお伝えするのと同じ気持ちで、社員の皆さんも、ご家族、御両親に手紙を書いてほしい。それは、世界でたった一つの宝物になるから、という願いがあったからです。

**問い** - 1回や2回はできても、それをやり続けることは簡単なことではありません。そこに、社員は鋼のような意思を感じたのではないかと、菱村議長もある雑誌の取材でコメントされています。

### 家族の幸福と、先行管理（経営に四季を持たせる）の浸透。

**問い** - 藤澤会長が発信された手紙の一部は、日本経営フィロソフィの中にも組み込まれています。日本経営フィロソフィの中で特徴的なのは、「家族の幸福」の章があるということです。これは、藤澤会長の手紙の中に、家族について発信された言葉がちりばめられているからです。これについて、詳しく教えてください。

**藤澤** - 一つには、社訓を改定した1年後、小池名誉会長から「よい社訓にしてくれたが、社

員の幸福感はどこにあるのかなあ」と指摘されたことです。そこで、社訓の上に基本理念を定め、「全従業員とその家族の幸福」を第一に掲げました。もう一つは、私が手紙を書くにあたって、私が母から教わった言葉、妻から問いかけられた言葉があったからです。私は母を早くに亡くしましたが、私には母から遺された沢山の言葉がありました。母が何を伝えたかったのかを思いながら大学ノートに書き出すと、主なものだけでも86項目にも及びました。

また、2015年9月の創造経営研究大会では、株式会社日本経営の四代の社長が、夫婦揃って参加しています。責任が大きくなればなるほど、自分一人の力ではどうにもなりません。そこには、必ず配偶者の支えがあるのです。二十年も三十年も連れ添ってきて、よいときも悪いときも、いつも近くで見守ってきてくれた存在だからです。恐ろしいほど、本質を抉るアドバイスをくれます。自分の家系に流れる家徳に対して、配偶者の家系に流れる徳を、御徳といいます。家徳と御徳が和合することで、初めて人生は創造されていく。このことを、私たちは一般社団法人日本創造経営協会様から学び実践してきています。私たちのフィロソフィに「家族」があるのは、そのためです。

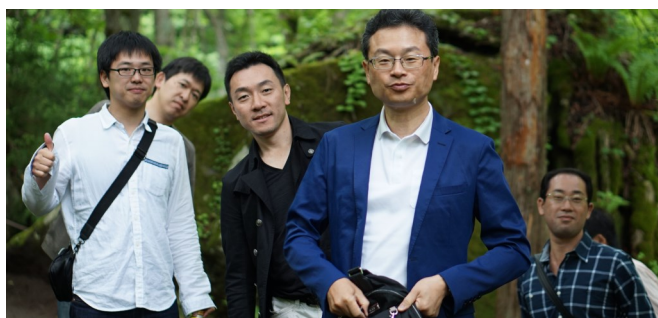


**問い** – 家族の幸せとリンクして、先行管理の仕組みも推進されました。第1四半期で目標の80%を達成、第2四半期で100%達成の目処を立て、第3四半期で家族サービスと商品・技術開発、第4四半期で来期に向けた仕掛けをする、という仕組みです。

**藤澤** – 発端は、江畑副部長とそのチームが、部門の運営でそのような運営をして成功していたということにあります。私が社長をしていたある年に、前半の先行管理が甘く、期末に無理矢理押し込めるようにして業績を達成した年がありました。もうそうなる、翌年度は皆、抜け殻状態です。組織が大きくなると、最後の日の深夜0時まで頑張ればなんとかなるということにはなりません。どうしても先行管理しなければなりません。そのような危機感を強烈に感じました。この先行管理も、当初は口で言うほど

二十年も三十年も  
連れ添ってきて、  
よいときも悪いと  
きも、いつも近く  
で見守ってきてく  
れた存在。

それぞれ異なる個性のリーダーが、それぞれ異なるビジネスモデルを展開する。



簡単なものではありませんでした。やや前後しますが、コンサル部門などは当初は毎週、業績を厳しく詰めました。これは、大変な情熱を要しましたが、結果として、今では各事業部のリーダーが現場を推進してくれ、「経営に四季を持たせる」という運用が浸透してきています。第3四半期の充電期間には部門で海外視察に行くなど、当初私たちが願ったような運営ができるようになってきたのではないのでしょうか。

悩みに悩んで設定した、善循環経営指標。

**問い** – これまでのお話で、①皆が共感できる高い志を掲げる、②分かりやすいリーダーシップ、③家族の幸福、④業績の先行管理 ということをお聞きしてきました。しかし、それだけで組織のマネジメントは難しいのではないかと思います。特に専門家は、組織につくのではなく仕事につく、と言われる。また、仕事のできる人ほど、最短距離を真っ直ぐに突き進むタイプが多いのではないかと思います。トップとして、そこにどう向き合われたのでしょうか。

**藤澤** – 小池名誉会長が言われるように、コンサルティング業界というのは、組織が大きくなればどこかで衝突が起きて、空中分解していくものです。私たちがそうならず今日までこられたのは、一つには創業者である菱村議長、小池名誉会長の影響力ということが大きかったことは間違いないでしょう。そのベースにあるのは、やはり考え方、創造経営はじめ「人格能力」に相当の重きを置いて人材育成をしてきたからです。人材育成と言いますが、実際には、人材育成という名の、コミュニケーションなのではないのでしょうか。トップと現場とが、物凄く近い。それは、仕事だけしてはそうはなりません。

ただ、それぞれ異なる個性のリーダーが、それぞれ異なるビジネスモデルを展開する中で、「考え方」だけでは自由度がないと感じる社員がいることも事実です。しかし、バーナード・ショーが言うように、自



由とは責任を意味します。だからこそ、人は自由を恐れる。各事業部の自律を育みながらも、それぞれの事業が長期的に成長していくものにしなければなりません。

例えば、あるときから各事業部が「新入社員はいらない」と言い出しました。今年の予算だけを考えれば、売上の上がない新入社員はいらないという発想に陥ってしまうことがあるのです。あるいは、もう私はあと5年で定年だとなると、その5年の視野の中で物事を考えるようになるでしょう。しかし、それでは組織として成長していくことはできません。

そこで、悩みに悩んで「善循環経営指標」というものを定めました。まず大前提として、経営理念に基づいた「四方善の実践」と「垂直統合と専門特化」を掲げています。つまり、自分たちの使命は何か、そのためにどのように価値を創造していくのか、ということです。

そのための具体的な指標が、5つの善循環経営指標です。具体的には、

- ①付加価値総額の増加
- ②20%の利益率の確保
- ③人時生産性の向上
- ④お客様の広がり
- ⑤スタッフの増加・成長

それぞれに日本経営の理念が込められているのですが、一言で言えば、

①の付加価値総額の増加とは、新規事業へのチャレンジを意味します。あえて健全な赤字部門を創出し、新規事業に七転八倒していこうということです。

②の利益率の確保とは、ビジネスモデルの最適化と内部留保を意味します。ドラッカーが言うように、利益は目的ではありませんが、存続の条件です。

③の人時生産性とは、仕事の高品質化と時間マネジメント。そのためには商品・技術・サービス開発と共にICTはじめ業務改善が必要です。

④のお客様の広がりとは、顧客創造です。お客様にいかに役立つかということは、外



悩みに悩んで「善循環経営指標」というものを定めました。

# 事業部の自律的成長と一枚岩の経営は、どこまでも科学的に、どこまでもアナログで。



勤社員だけではなく全員で取り組んでいくテーマです（全員営業）。

⑤のスタッフの増加・成長は、将来世代をいかに育てていくのかということです。

このように、5つの指標をバランスよく高めていくことを、事業部の運営で求めることにしました。付加価値だけ上げていけば、新しい人材を育てなくてもよいというようなことにはならないのです。それぞれが独自性を発揮してこの指標を実践し成果を出していく中で、お互いを本当に頼りとできる、より高次の全体最適を実現していくことができるようにしたのです。

**問い** – ある意味では、経営そのものですね。

**藤澤** – その通りです。それぞれの事業部の自律的成長と一枚岩の経営は、どこまでも科学的に数字に基づいて、そして、どこまでもアナログで個性や感情に合わせてでなければ、実現できないと思うのです。そして、リーダーも、これは自分ひとりではできないことが分かるわけです。仲間の力を借りなければできない。仲間から協力を求められれば、快く手を差し出す。そのような家族意識を育むことが、日本経営の文化や風土に込められた願いでもあります。

## 日本経営の未来を左右するのは、創業スピリット。

**問い** – 最後に、日本経営の50年は、0から新しいものを生み出した歴史ではなく、1を10にして100にしてきた歴史だとも言われます。しかしこの先、必ずしもベンチマークできるモデル企業がないケースもある中で、日本経営の未来を左右するものは何でしょうか。

**藤澤** – 日本経営は確かに、人事コンサルティングにしても、メディカルへの進出にしても、モデルとなる先達がいる、それを購入して強烈に推進した歴史だと言えるかもしれませんが、そこには現場に合わせた私たち独自の工夫改善があったことは間違いありません。ですから私たちは、もっと

もっと、他社で成功している事例に学んで、私たち独自に改善して世の中に提供していくことができるはず。他社でなくても、グループ内の各社・各事業部で学びあうだけでも、相当な相乗効果だと思います。

その一方で、コンサルティングでもない、医療・介護・福祉でもない、全く違う領域にも、当然挑戦していかなければなりません。しかし、私を感じるの、気づきにしても、気配り・創造力にしても、先見性や洞察力にしても、危機感にしても、創業者に敵うことは決してないということです。

徳川幕府を創設したのが誰かと聞かれて、家康と答えられない人はいないでしょう。しかし、二代目は誰かと聞かれると、案外、正しく答えられない。つまり、どれだけ時代が変わりビジネスモデルが変わっても、その事業の創業者の影響力は絶大だということです。

だからこそ、私たちは、創業の精神を重く受け止めなければならない。受け止められないとすれば、それは、自分がまだ悩んでいないからです。壁にぶち当たっていない。自ら挑戦し、悩み、壁にぶち当たっていれば、その濃さ・重さに気づくはず。

それは、いかに創業スピリットを持つか、ということ。「一長一創」、私たちが創業以来、大切にしてきた文化・風土です。

いまの若い社員を見て歯がゆく思うのは、みなとても賢いということです。バカになることができない。まずやってみよう、できるかもしれないという冒険が、若いのにできないのではないのでしょうか。

自分の挑戦に蓋をしているのは、上司でも周りでもなく、自分自身の心なんだと気づいて、勇気と情熱を持って挑戦してほしい、一人ひとりが主人公になることを、お互いに支えあえるグループであってほしいと願うのです。



**創業者に敵うことは決してない。だからこそ、創業スピリッツ。**

願いを託す。

7年少しでのバトンタッチに、多くの社員が驚く。

**問い** - 2014年（平成26年）、藤澤社長（当時）は、平井副社長（当時）に社長職を委譲、会長に就任されました。わずか7年少しでのバトンタッチ。「もっと続けられると思っていた」と、驚く社員も少なくありませんでした。

**藤澤** - 「いつまでやるんだ？」と言われなくて、よかったと思っています（笑）。しかし、私が次期社長にいつバトンタッチするかは、社長拝命直後にすでに決めていたのです。正確には、拝命後、数カ月経ったときくらいでしょうか。自分も40代で社長のバトンを受け継がせていただいた。だから、次期社長にも40代でバトンを渡そう。そう、腹に決めたのです。

社長という仕事は、10の仕事をして1つ大きな成果をあげればそれで評価されるというものではありません。常に成果を出し続けなければならない。歳をとってからバトンタッチされても、なかなか全盛期のような力は発揮できません。体力も気力も充実しているうちにバトンタッチしたほうが、ずっといいわけです。

**問い** - 社長就任ほどなくして、すでに次期社長を決めておられたということですか。

**藤澤** - 逆に、そのような人づくりを、創業者や二代目社長ができてくれたということだと思います。私どものグループは、目に見えるものを作っている会社ではありません。人のウエイトが大きい。能力があるからといって、外部からポッと社長を引っ張ってきてそれで組織が回っていくかということ、そういうものではありません。プロ意識の高い資格者や専門家が、この人なら盛り立てていきたい。そう思えるような人物でなければならぬわけです。

しかしほとんどの組織では、後継者は決まっても、その後継者が次に誰を後継者にするかにまでは考えが及んでいない。これが、事業承継の実態だと思います。私は承継した瞬間から、次の後継者を意識す



次期社長にいつバトンタッチするか、社長拝命直後にすでに決めていた。

# 多士済々のメン バーから信任を受 ける人でなければ なりません。

ることができました。それは私にとっては大きな大きな財産だったのです。

**問い** – 次期社長に40代のうちにバトンタッチする。つまり、誰に、いつバトンタッチするかまで決めていた、ということですね。

人としてリーダーとして信任を受けるひとに、バトンを任せる。

**問い** – 就任直後、スタートラインに立ったばかりのタイミングで、なぜ次期社長をイメージできたのでしょうか。

**藤澤** – 社長就任とかバトンタッチというのは、1つの節目に過ぎません。経営は毎日毎日の連続です。いきなり事業承継がされるわけではありません。私も、ある日いきなり社長職を拝命していたら、精神的にも体力的にも潰れてしまっていたでしょう。

私どもは形ある製品を作っているグループではありません。それぞれが専門家で、それぞれが第一人者を自負しています。私などよりもはるかにマネジメントの能力の高い役員も、たくさんいますよ。そのような中でリーダーを指名しなければなりません。それは、私の一存で決まるものではないのです。多士済々のメンバーから信任を受ける人でなければなりません。これまでの歴史・文化・風土を正しく理解・承継して、高次化していってくれる人。

時代の変化のサイクルが早くなり、そこに感性の変質が生まれ歴史を学ぶことが難しくなっています。その時代に合わせたマネジメントが必要です。私の時代はこうやっていただけでは通じないのです。だからこそ、私は社長就任後最初に、創業者や二代目社長の快諾を得て、社員である同志の皆さんとともに社訓を改定しました。そして、皆さんから上がった声をもとに、「10年後の日本経営」というビジョンも掲げました。しかし、ビジョンの実現は、自分の代だけでできるものではありません。どのようなリーダーであれば、実現しれるか。



数百人、数千人になっても、異なる専門家を組織として引っ張っていけるリーダー。強烈にグローバル化を進めてくれるリーダー。ゼロから1を生み出していけるリーダー。「両親が入りたい」と思えるような、正しさを持ったリーダー。社内はもちろん社外にも、無理も聞かぬ無理もお願いできるような仲間があるリーダー。誰も経験したことのない環境でも、先頭に立って果敢に挑戦していけるリーダー……。

平井現社長は、若いときに大きな組織に向かい、組織マネジメントの実務を叩き込まれました。海外に留学し、日本人のいない中で世界中の人の価値観や考え方ということを感じてきました。東京支社をゼロから立ち上げ、2人でスタートした営業所は、いまや200名の規模になっています。さらに何より、高校時代の同級生である税理士の丹羽現副社長の存在が、大きいと思います。つまり、彼なら周りの信任を受けて、ビジョンを実現していけるという思いがあったのです。

副社長として伴走してもらった中で、フィロソフィの編纂もしてもらいました。歴史や価値観を物語としてどう伝えていくか。その旗振りをしてくれたことも、大きかったと思います。



## 鼻っ柱の強い問題社員の面倒見を、先輩が買って出る。

**問い** - 「信任」ということは、よく理解できました。しかし、周りの信任だけなのでしょうか。藤澤会長ご自身から見て、どうだったのでしょうか。

**藤澤** - 加えて言えば、事業部の立ち上げや、大組織への出向、海外留学、東京支社立ち上げといったことを、彼はテンポよく次々と展開してきた。これが大きかったのです。次々と展開するということは、後輩を育ててバトンタッチし、自分の育て上げたものを捨てる勇気が必要です。しがみつけないのです。

彼は入社当初は鼻っ柱が強く、自分でも

後輩を育ててバトンタッチし、自分の育て上げたものを捨てる勇気が必要です。

私も東京へ行く。  
赤字分はコンサルティングで埋める。帳尻を合わせる。



よく「問題社員」と振り返っています。しかしそんな「問題社員」を一人前に育てようと、面倒見を買って出てくれたのが、先輩のOさんです。Oさんは自宅を出て彼と二人でマンションを借りて一緒に住まい、文字通り寝食を共にして育ててくれました。

Oさんがどのような言葉で、入社したての平井青年を鼓舞したのか、私は知りません。しかし、平井さんはその後、Oさんから歯科チームを受け継ぎ、それを立ち上げきって後輩に譲り、次々と新しい領域の開発を進めてきたのです。

私どもが東京進出に乗り出したのは、2000年（平成12年）のことです。東京の政府外郭団体に外向していた入社数年目の井垣さん（現取締役）が、東京オフィスの開設を役員会に諮ります。しかし、ゼロからのスタート。事業計画は絵に描いた餅です。役員会では一蹴されてしまいました。修正した事業計画では、平井社長が加わってくれました。私も東京へ行く。赤字分はコンサルティングで埋める。帳尻を合わせる。だから、やらせてほしい。

もちろん、中長期のビジョンも彼の中にはあったのだと思います。関西の地元企業から全国に展開していくためには、誰かが死に物狂いで東京の市場を開拓しなければなりません。

しかし、それだけではないと思うのです。彼の中には、Oさんから受けた恩があったのではないのでしょうか。先輩から受けた恩があるからこそ、彼は無意識のうちに部下に挑戦の機会を与えてやろうとしたのではないか。そして、彼が「帳尻を合わせる」と言ったら、本当に穴埋めするのです。このときの決意と決断がなければ、いまの私たちはなかったのだと思っています。

**問い** – つまり、実績だけを見ていたわけではない？

**藤澤** – 実績ももちろんです。それは当たり前です。しかし、それだけではなかった。事業以上に理念や文化・風土を誰よりも大切にして、形骸化させるのでなく高次化できるということ。正しいことをやり通せるメンタルの強さ。自分の部署や仲間たちだけが



よければいいという部分最適ではなく、若い頃から全体最適でやってきたという視野の広さ。経済だけでも、道徳だけでもなく、両方兼ね備えているということです。それは裏を返せば、先輩たちが彼に情熱を注いできたということです。誰よりも多く深く恩を受けてきたからこそ、その恩に報いなければならない。そんな思いが、彼の人柄を貫いているのだと、私は思います。

## 能力の劣るイエスマンに継承し、院政を敷くおろかさ

**問い** – 藤澤会長は社長時代に、現場の声を拾い上げながら社訓を改定しました。それぞれのリーダーがそれぞれ活躍する組織は日本経営の魅力ですが、そのような中で事業承継にあたって意識されてきたことは、ありますか。

**藤澤** – 社訓の改定にしても、フィロソフィにしても、本来はトップダウンで決めればいいのかもありません。社訓やフィロソフィとは、本来そういうものです。

そもそも会社とは、トップのビジョンを実現するために、自分ひとりではとても実現できないので仲間を増やしていくわけです。トップにとって社員は、自分が最も頼りにしている仲間たちのはずです。

しかし、ともすると組織には派閥が出来て、トップは常に孤独で、その反動で周りにイエスマンばかり置こうとするようになることがあります。

日本経営グループには、かけがえのない財産があります。一つには、それぞれ自律した一枚岩の同志たちです。だから派閥はありません。部署の垣根を平気で越えて、いろいろな人たちがお互いに関わり合います。

モノを作っている会社ではないので、一人ひとり皆の意見を出し合っていかなければならない。まどろっこしくても、それをするのが、私たちの組織であり、文化・風土・歴史であり、人材なのです。



その恩に報いなければならない。そんな思いが、彼の人柄を貫いているのだと、私は思います。

## それが心の根底にあるということも、トップとしての重要な資質。



だから、イエスマンでは困るのです。自分より能力のないイエスマンを後継者にすれば、トップは院政を敷いて、長期政権に君臨することができます。それではダメなのです。

自分より有能で、なかなかイエスと言わない後継者。一見、事業継承が難しそうに見えるかもしれませんが。しかし、一にも二にも、まず周りのことを優先する。そのような考え方をしていれば、先代と後継者がお互いに歩み寄りができないはずがありません。

言われてみれば当たり前ですが、役職が上がるということは、権力が強まるということではありません。尽くす相手が多くなるということです。トップは、他の誰よりも従業員に尽くす存在です。トップになるということは、権力ではないのです。

自分よりも年上で、自分よりも有能な先輩役員の方々がいる中で、切磋琢磨しながらも盛り立ててもらい、意見を戦わせながらも一度決まれば何のわだかまりもなく神輿を担いでもらっている。このことへの感謝は、計り知れないものがあります。それが心の根底にあるということも、トップとしての重要な資質だと思いますね。

### 苦しいことは自分の代ですべて引き受けるという願い

**藤澤** – 話は逸れますが、私と平井さんは、共通していることがあります。それは、二人とも父親が事業で失敗しているということです。両方とも中学生のときに、それを経験しました。それがトラウマにあるのでしょうか、いいときこそ踏ん張らなくてはという強烈な思いがあるのです。

ですので、

したとき、従来の仕事は普通にこなしながら毎月泊りがけの合宿研修を行い、営業もテキストづくりも司会も講師も、全部自分たちでしなければなりません。何人もの社員が関わっていましたが、残ったのは彼と青木さんだけでした。

**問い** – 志や使命感の前に、原体験があるからこそ、人生に対する考え方や必死さが違うという意味でしょうか。

**藤澤** – いえ、そういう意味ではありません。ただ、そう言われてふと思うのは、「同族経営のよさ」ということです。御両親がご子息、ご息女に承継するような経営では、ご両親は次のように考えます。苦しいことは自分の代ですべて引き受けて解決しよう。果実はすべて、将来世代に委ねて享受させてあげたい。・・・そのような願いを脈々と受け継いで、同族での事業承継は繋がれていくものです。

私は両親が、苦しいことを全部自分たちで引き受けてくれて、いまの私たちに繋いでくれたのだと思っています。どのご家庭でもそのようなことは多かれ少なかれあるのではないのでしょうか。



## 無借金経営こそが、先達の方々が繋いできた歴史の証

**問い** – 日本経営のもう一つの財産は、何でしょうか。

**藤澤** – 日本経営のもう一つの財産は、無借金経営ということです。これは、創業者のお母様からの幼い頃よりの教えと慧眼とがそうさせたと言えませぬ。無借金経営ではダメだ、ビジネスモデルを磨いて、借入をしてでも新しい事業にチャレンジしなければならないという意見も、確かにあります。

しかし、それは詭弁ではないでしょうか。無借金経営をする。新しい事業にもチャレンジする。事業がどれほど軌道に乗っていても、借金が何億もある会社を引き継ぐというのは、容易なことではありません。しかし私たちは、借入の個人保証とか、返済・資金繰りといったことに頭を悩ませることなく、純粋に事業に情熱の全てを注ぐことができます。

無借金経営とは、事業判断や資金調達といったテクニカルな話ではないのです。トップの決断・生き様の話です。創業者や

苦しいことを全部  
自分たちで引き受  
けてくれて、いま  
の私たちに繋いで  
くれた。

そのために自分たちは喜んで礎になろう。そういう願いの積み重ね。

二代目社長はじめ、数多の先達が「苦しい事は自分の代で引き受けて、果実は将来世代に委ねる」ということを繋いでくださったからこそその証だと、私は感謝と尊敬をしているのです。

日本経営グループは「血は繋がっていないが、同族経営を行う」。これが、創業者が掲げたメッセージです。それは、私の両親がそうだったように、あるいは皆さんのご先祖がそうであったように、自分たちができなかったことを、将来世代はきっとしてくれる、そのために自分たちは喜んで礎になろう。そういう願いの積み重ねです。

そんなことは口に出さなくても、後継者や次世代の役員・幹部の皆さんは分かっています。「事業を継がせる」とは、「夢と願いを託す」こと。先代と後継者。先達と次世代。お互いの「夢と願い」を尊敬する心が事業承継の全てだと、私は確信しています。



— 日本経営グループ Since1967 — おかげさまで創業 50 年。

これまでとこれからは、  
感謝と挑戦。



「事業を継がせる」とは、「夢と願いを託す」こと。  
そして、私どもの事業と人生を変えた「後継者塾」。  
30年の知見を注ぎこんで、再び開講中です。

[病院後継者研修プログラムは「こちら」](#)