

黒船来航が刺激となって生まれた根っからの国際企業がノリタケカンパニー。チャレンジ精神旺盛な同社で長らく経営トップとして活躍された佐伯進さんは、一橋大学OBの一人です。学生時代に身に付けたことが、ビジネス観形成に大なり小なり影響を与えているようでした。対談の中心テーマであるグローバル時代に能力を発揮できる人材の条件は、17年半に及ぶニューヨーク勤務や経営トップとしての経験に裏打ちされているだけに、多くの示唆に富んだ説得力のあるものです。

## 日本のリーダーが語る世界競争力のある人材とは？





# 佐伯 進氏

ノリタケカンパニー リミテド顧問

Susumu  
Saeki



一橋大学副学長  
Susumu Yamauchi

# 山内 進



## 尊敬される日本人像を追い求めると 厳しい個人倫理を備えた武士道精神に至る

名古屋の経済的活況や文化の独自性が注目されて、「名古屋ブーム」という言葉さえ生まれています。この名古屋には一橋大学出身のビジネスパーソンが数多くおられます。長らく名古屋経済界をリードし続けているノリタケの佐伯進さんも、一橋大学OBのひとり。山内進副学長との対話が弾み、組織論と個体論のバランス、倫理観の必要性など、これからのリーダーを目指す人間として重要なものが浮き彫りになってきました。

### 偉大なる田舎として 独自性を発揮する名古屋

**山内** 活況を呈している名古屋で活躍している一橋大学の先輩方が数多くいらっしゃいます。なかでもノリタケという国際的な展開をしている企業で、長らくご活躍をされている佐伯さんにお話をうかがうのを楽しみにしてきました。

**佐伯** 商法改正や経済の新たな動きなど、東京にいと表から裏まで動きがよく見えるでしょうが、名古屋にいと決定までのプロセスが見えづらいのが実情です。政治的な面でも遅れていますし、経済面でも商業資本の蓄積が薄いという面があります。甚だしいのは、JR新幹線のぞみ号が名古屋駅をパスするという話さえありました。名古屋は東海道ルートに

ありながら偉大な田舎的要素が強くあります。徳川吉宗の時代から庶民性が強く、政治的にも影響力を発揮していません。それが弱みでもあり、また名古屋の魅力でもあるわけです。

### 三浦先生の講義に 世界を見る目を養う

**山内** 私の専門は法制史です。歴史では過去を語りながら現代を考えて未来を考察します。過去を見つめ現代を相対化することで、未来が見えてくるわけです。ビジネスの世界では、現代の最先端技術や仕組みに取り組みながら未来を考えます。一橋大学、そしてビジネス界の大先輩として、佐伯さんに過去から現代、そして未来までの知見をいただければと考えています。

**佐伯** 私は昭和18年に中学を卒業して予科に入学、1年後の19年には徴兵されました。陸軍予備士官学校を卒業したのが昭和20年の3月です。1期前の先輩はフィリピンに派遣されて、残念なことに全員海没の憂き目にあいました。同期生の多くは広島で集合教育を受けている際に原爆で被爆しました。そのころ私は、茅ヶ崎、小田原でトンネル掘りをさせられていたのです。ちょっとした巡り合わせで命が助かり、20年秋には国立に戻りました。



佐伯 進 (さえき・すすむ)

1948年東京商科大学（現一橋大学）卒業後、日本陶器（現ノリタケカンパニー リミテド）入社。1971年同取締役就任後、常務取締役、専務取締役、代表取締役副社長を経て、1987年に代表取締役社長就任。1993年代表取締役会長、1999年相談役、2000年顧問就任、現在に至る。その間、駐在員、駐在副社長、駐在社長としてニューヨーク駐在17年半。藍綬褒章、スリランカ最高勲章「スランカ・ラトナ」、勲三等瑞宝章受章。



山内 進 (やまうち・すすむ)

一橋大学副学長。専門は、法制史、西洋中世法史、法文化史。北海道小樽市生まれ。一橋大学大学院法学研究科博士課程中退。成城大学法学部教授、一橋大学法学部教授、同大法学部部長を歴任して、2006年副学長就任。2004年、21世紀COEプログラム「ヨーロッパの革新的研究拠点」拠点リーダー。著書：『北の十字軍』でサントリー学芸賞受賞。他に『掠奪の法観念史』『決闘裁判』『十字軍の思想』など。





**山内** 当時の一橋大学の状況はどうだったのでしょうか。

**佐伯** 復学したのは20年12月です。当時は大学に行っても満身にメシは食えず、勉強の機会にもそう恵まれませんでした。でも、高島善哉先生や太田可夫先生とは寮でよく話をしたものです。社会科学の高島善哉先生や三浦新七先生は大人気で、講堂が満席になりました。三浦先生の、西洋と日本の宗教構造の違いを通じて世界との関係をどう理解するかといった、思想史的な解説が興味を誘ったのです。もちろん中山伊知郎先生は人気がありましたし、「増地の経営学」、「高瀬の会計学」も評判でした。

私は経営学とは何かについて興味を持っていたので古川栄一先生のゼミに所属。古川先生の考え方は、会計学的経営学でした。

本を読んでも伝わらないものが、人と会うことによって人柄を通じて伝わってきます。こうして時代を認識し、伝承していくわけです。一橋大学がゼミに力を入れているのは、個人の人的つながりを強くする作用があるという面ではいいことだと思います。

## （ 名古屋財界に足跡を残した父に 明治人の偉大さを知る ）

**山内** お父上もノリタケの社長で、名古屋の財界で活躍されたとうかがっています。

**佐伯** 父が明治45年入社、昭和21年に社長になってから私の代まで、ノリタケは多くの一橋大学出身者が社長をしてきました。父は中部経済連合会をつくりましたが、商工会議所と摩擦なくさまざまな事業を行ってきました。当時の名古屋には、地域産業として鉄鋼業もなければ道路もありません。それらのことを国に頼らず地力でやろうと努力したのです。面白いのは名古屋に同友会をつくったときに、中部経済連合会のメンバーをすべて組み入れてしまったこと。同友会ではフリーディスカッション重視が特徴でした。そこから生まれたさまざまな提言が、戦後の名古屋の復興にどれだけ役立ったかしれません。

私がノリタケに入社したのは昭和23年で、戦後の混乱期でした。先輩から聞いたところでは、財閥解体が行われていた時期でしたから、その攻防戦が大変だったようです。当時のGHQは、様々な面で巧妙な押しつけを行っていました。し



かし、明治の教育を受けた先輩たちがガバナンスをしていましたから、日本もノリタケもいい意味でうまい変換を遂げられたのではないかと思います。

## 「会社は株主のもの」に 大反対の理由

**山内** ビジネスの世界で、大学時代に学んだことが何らかの影響を及ぼしているのでしょうか。

**佐伯** 企業や国家が生活共同体だということに共感を覚えて、拳々服膺しています。ですから、「会社は株主のものだ」という考えには大反対です。会社は、社会にとって必然的なユニットであるという根本思想から抜けることができないのです。

**山内** 会社は株主だけのものではなく、経営者や社員が一体になった存在だという考え方ですね。

**佐伯** そうです。私は企業というより事業という範疇で会社を考えたいと思っています。その意味では行政も事業で、上



から押さえるものではなく人間をよくするための事業を行わなければなりません。あくまで、人間が主体なのです。その意識が薄い官僚が多いと、「昔陸軍、今官吏」という悪しきビューロクラシーが生まれてきます。

明治人は個人倫理が強かったといえます。その代表例が中曽根行革の土光敏夫さん。彼が民間側から行革推進を支えたからこそ、それなりの成功を収めることができたのです。現在の官僚は倫理はパブリックなものと考えています。プライベートマトターと考えて身を律していく姿勢が乏しいので、尊敬感が醸成されないのです。



**山内** ノリタケには、倫理観を重視する企業風土があるようですね。

**佐伯** 定款のどこをみても、「茶碗をつくって儲ける」とは書いてありません。明治の初めに森村市左衛門が、国家経済を支える金の流出を憂えて福沢諭吉と相談して森村組をつくったのがノリタケのルーツです。日本でできるものを海外に売って国富を増やす貿易立国を目指したのです。そのときから、世界中の人間は同じだという考えから、倫理の重要性を基本としてきました。グループの森村学園の校訓は、森村市左衛門の残した『正直・親切・勤勉』であり、個人倫理を強く意識しています。

**山内** その森村市左衛門が記した社是を拝見すると、人権にも触れているのが特徴的です。

**佐伯** 森村翁は福沢諭吉に私淑しており、さまざまな影響を受けました。こうして、「良品」「輸出」「共栄」良識を持ち誠意を尽くして良品主義に徹し、世界的視野に立って国際性を追求し社会に貢献して、良き企業市民としての役割を果たして社会と共に発展する という経営理念が生まれ、現在もノリタケのDNAとして生きています。

世の中には、「忠ならんと欲すれば、孝ならず」という二



日本のリーダーが語る  
世界競争力のある人材とは？





律背反が生じます。例えば、ニューヨークにある自由の女神は、「自由・平等・博愛」の象徴ですが、博愛はともかく自由と平等は両立しません。そこで、高々とトーチを掲げて、それに向けて努力しようとするのだそうです。ビジネスの世界も同様ですから、個人倫理が重要になるのです。

## （ 一歩引いて全体を見て 賢い結論を出す ）

**佐伯** 一橋大学の講義には哲学はあるでしょう。しかし、倫理学はありますか？

現在では、小中学校までの教育理念がぐらついている気がします。私が一橋大学を卒業してよかったと思うのは、社会科学という範疇でものごとを捉えられるようになったことです。対象を限定せずに、全体として捉えることができるようになったのです。若い人には生きている社会全体を一歩引いて冷静に見て、賢い結論を出せるようになってもらいたいと考えています。

日本人は「賢い妥協」を悪だと思いがちです。例えば、日露戦争の際の小村寿太郎外相。当時の情勢を客観的に考えれば、あれほどの賢い妥協を成立させたのは大成功でした。実際に、米英とはうまく協調できました。しかし、国内では非難の嵐で、焼き討ちまで行われたのです。

社会科学を学んで生きている社会を冷静に見る目を養うのはもちろん、倫理を身に付けてもらいたいのです。倫理学の



講義の有無をいいましたが、これらは一橋大学の学生生活で身に付けられるものだだと確信しています。

**山内** 海外生活17年半で、最も強く感じたことは何でしょうか。

**佐伯** 海外の人が何によって日本人を尊敬するかということです。それは、「武士道」です。先ほどの話とつながりますが、一つの生き方として個人倫理を貫いているからです。イギリスには騎士道があり、同様に尊敬されます。よく日本人は親切だといわれますが、そこには自然の倫理が根付いているからです。かつて「Japan as No.1」と評価された背景には、経済や経営の状況ばかりでなくその時代の人の持つ倫理観があり武士道があったのです。

戦前の駐米大使の斉藤博氏が亡くなったとき、アメリカ政府はその亡骸を軍艦で日本に運んでくれました。斉藤大使に対する尊敬がそれを許したわけですし、当時の日本人は個人の道義が外国人から尊敬されるほどしっかりしていたのです。黄熱病の研究のため赴いたアフリカで倒れた野口英世しかりです。





私のアメリカ駐在時代に駐米大使だった朝海浩一郎氏もアメリカ人から尊敬を集めておられました。人間性が豊かで、信念を持って賢い妥協ができる人だからです。

## トップライダーほど 倫理観が問われてくる

**佐伯** 民主主義もヨーロッパとアメリカとは違います。ヨーロッパは王朝から変換したのに対して、アメリカはゼロから築いたような側面があります。そんなアメリカでも人種差別を生んでしまったのです。

日本の民主主義は戦争により過去から解放されたという過渡期にあります。社会的組織と人権の個人とをどこでどう調和させるのか。言い換えれば、愛国者であることと人間中心主義との折り合いのつけ方です。組織の必要性はいうまでもありませんが、人間と組織のバランスのガイドラインなどはありません。しかし、ロビンソンクルーソーでない限り、人間は人と共存することで生かされているという共通認識がないといけません。個人の人権を守るための理念の交通整理が必要になるでしょう。

一橋大学では、当時には珍しく個体の重要性を教えてくださいました。個人の倫理で組織の倫理を浄化していくことの重要性です。私は、組織と個人とでは6対4ぐらいのバランスで考えると両方が生かされるのではないかと考えています。発言でいえば、まとめていく努力が6で自由な発言が4です。

**山内** 組織論と個体論のバランスを取るのはもちろん、とりわけトップライダーほど倫理観が必要になるということですね。

**佐伯** そのとおりです。もう一つアメリカで感じたのは、パブリックには道義心があることです。集団行動はサイレントアメリカ、日本でいう無党派でしょうか。そのコモンセンスには道義性が入っています。私はコモンセンスを常識ではなく、良識と訳して欲しいと思います。そこには賢い妥協が働いており、組織6対個人4のバランスが含まれていて、決して国をひっくり返すようなことはありません。例えば、ベトナム戦争のときは民衆が終戦に追い込みました。しかし、戦

後は政府としては平静に戻ったのです。

一橋大学は、「キャプテンズ・オブ・インダストリー」の輩出を標榜しています。これは素晴らしいことだと思います。ゴルフ場には理事長の次にキャプテン職があって、これは人間的に尊敬される人が就くものです(笑)。人間的に尊敬されるリーダーを輩出するという一橋大学の使命を果たし続けてもらいたいと思います。卒業生たちは自分が卒業したのはいい大学だというイメージを持っています。というか、いい大学であり続けて欲しいと思っているのです。

**山内** 倫理は、授業で教えるというより、三浦先生や高島先生をはじめとする先輩たちが築き上げてきた大学の雰囲気や直接先生方から薫陶を受けた一つ一つが学生の血となり肉となって息づいていくものではないでしょうか。それが自然にできるのが、いい大学だと思います。かつての東京商科大学はビジネススクールのような専門的な大学でしたが、リベラルアーツ重視という特徴がありました。その伝統は今の一橋大学にも受け継がれています。

今日は、多くの示唆に富むお話をありがとうございました。

