

研究ノート

堀場雅夫のビジネス書研究

— 堀場雅夫の経営哲学 —

守屋貴司*

要旨

堀場雅夫（1924—2015）は、グローバル企業である堀場製作所の創業者であり、京都商工会議所の副会頭、京都経済同友会の代表幹事などを歴任した京都財界の中心人物であった。また、第二次世界大戦直後、京都大学生の身ながら起業をおこなったことから、ゼロ次ベンチャー起業家、学生ベンチャーの元祖といわれてきた。

そして、堀場雅夫のもう一つの姿は、数多くのビジネス書を著したベストセラー作家としての姿である。

本研究では、第一に、堀場雅夫のビジネス書と堀場雅夫の人生上での関係性を解明している。また、第二に、堀場雅夫の著したビジネス書の分析を通して、その魅力のコアにある堀場雅夫のビジネス書の「逆説の真理」などのユニークな特徴を通して堀場雅夫の経営哲学を明らかにしている。その上、第三に、その堀場雅夫の経営哲学が、イノベーション、そして、第四次産業革命においても「適合的な経営哲学」であり、第四次産業革命のイノベーションを引き起こすための「経営哲学」になりうることについて論究している。

これまで、日本の経営者からその経営哲学を抽出して論じた経営者論は、松下幸之助や本田宗一郎などいとまがない。それらの研究では、著名な日本人の経営者の経営哲学を様々な角度から論じられている。しかし、これらの諸研究において、堀場雅夫のような「時代を常に先取りし続けた経営者」の経営哲学について論じたものはない。松下幸之助も本田宗一郎も日本を代表し、日本を「ものづくり大国」に押し上げた大経営者である。これに対して、堀場雅夫は松下幸之助や本田宗一郎などと同時代に生きた大正・昭和・平成の時代人でありながら、敗戦直後に、研究開発型ベンチャー企業を立ち上げ、常に優れた発想で未来を先取りした経営者、日本で産官学連携を推進したソーシャルアントレプレナー、ビジネス書のベストセラー作家であった。多くの研究されてきた経営者が「大経営者オンリー型」であったのに対して、堀場雅夫は、①ゼロ次ベンチャー起業家、②グ

* 立命館大学経営学部 教授

ローバル企業の堀場製作所の大経営者、③産官学連携のソーシャルアントレプレナー、④ベストセラー作家という「複合的偉人」であった。その「複合的経験」から編み出される経営哲学は、自ずと「大経営者オンリー型」とは異なるものとなっている。視点の奇抜さ、未来の先取り、逆転の真理といった点など堀場雅夫の経営哲学には、類例がないほどそのオリジナリティが高く、本研究ではその点について詳細に論究することで、堀場雅夫の「経営哲学」の再評価に挑戦することとしたい。

キーワード

堀場雅夫, 堀場製作所, 経営哲学, ビジネス書研究, 逆転の真理, イノベーション, 第4次産業革命

目 次

はじめに

1. 堀場雅夫のビジネス書と堀場雅夫の人生
 2. 堀場雅夫のビジネス書のヒットの秘密
 3. 堀場雅夫の経営哲学
 4. 堀場雅夫の経営哲学とイノベーション
 5. 堀場雅夫の経営哲学と第4次産業革命
- むすび

は じ め に

堀場雅夫(1924—2015)は、グローバル企業である堀場製作所の創業者であり、京都商工会議所の副会頭、京都経済同友会の代表幹事などを歴任した京都財界の中心人物であった。また、第二次世界大戦直後、京都大学生の身ながら起業をおこなったことから、ゼロ次ベンチャー起業家、学生ベンチャーの元祖といわれてきた¹⁾。

前稿では、これまで世間ではあまり知られてこなかった堀場製作所の社長退任後(社長退任後、同製作所の会長を経て最高顧問となる)の堀場雅夫のソーシャルイノベーターとしての姿を、拙稿(2020)「堀場雅夫による産官学連携のイノベーション創生—KRP・ASTEM・JANBOの立ち上げと展開を中心として—」『立命館経営学』第53巻第3号と題して論じた²⁾。

そして、堀場雅夫のもう一つの姿は、数多くのビジネス書を著したベストセラー作家としての姿である。

本稿の研究課題は、第一に、堀場雅夫のビジネス書と堀場雅夫の人生上での関係性を解明することと、第二に、堀場雅夫の著したビジネス書の分析を通して、その魅力のコアにある堀場

雅夫のビジネス書の「逆説の真理」などのユニークな特徴を通して堀場雅夫の経営哲学を解明することにある。そして、第三に、その堀場雅夫の経営哲学が、イノベーション、そして、第四次産業革命においても「適合的な経営哲学」であり、第四次産業革命のイノベーションを引き起こすための「経営哲学」になりうることにについて論究することにした。

これまで、日本の経営者からその経営哲学を抽出して論じた経営者論は、松下幸之助や本田宗一郎、盛田昭夫などいとまがない。それらの研究では、著名な日本人の経営者の経営哲学を様々な角度から論じられている。しかし、これらの諸研究において、堀場雅夫という「時代に常に先取りし続けた経営者」の経営哲学について論じたものはない。松下幸之助も本田宗一郎も日本を代表し、日本を「ものづくり大国」に押し上げた大経営者である。これに対して、堀場雅夫は松下幸之助や本田宗一郎などと同時代に生きた大正・昭和・平成の時代人でありながら、敗戦直後に、研究開発型ベンチャー企業を立ち上げ、常に優れた発想で未来を先取りした経営者、日本で産官学連携を推進したソーシャルアントレプレナー、ビジネス書のベストセラー作家であった。多くの研究がなされてきた経営者が「大経営者オンリー型」であったのに対して、堀場雅夫は、ゼロ次ベンチャー起業家、グローバル企業の堀場製作所の大経営者、産官学連携のソーシャルアントレプレナー、ベストセラー作家という「複合的偉人」であった。その「複合的経験」から編み出される経営哲学は、自ずと「大経営者オンリー型」とは異なるものとなっている。視点の奇抜さ、未来の先取り、逆説の真理といった点など堀場雅夫の経営哲学には、類例がないほどそのオリジナリティが高く、本稿ではその点について詳細に論究することで、堀場雅夫の「経営哲学」の再評価に挑戦することとした。

1. 堀場雅夫のビジネス書と堀場雅夫の人生

まず、堀場雅夫の著作をまずは、紹介して、その概要を一望することにした。あわせて、出版年と当時の堀場雅夫の年齢を見ることにしたい。それを、通して、堀場雅夫のビジネス作家時代の中の堀場雅夫の人生における位置について論究することにした。

堀場雅夫（1995）『イヤならやめろ 一社員と会社の新しい関係―』日本経済新聞社。70歳。

堀場雅夫・篠原総一（1996）『日本経済よ、甦れ ベンチャー魂』PHP 研究所。71歳

堀場雅夫（1998）『経営心得帖』東洋経済新報社。73歳

堀場雅夫（1999）『堀場雅夫と21人のベンチャー 元気だせ 日本人』日本経済新聞社，74歳

堀場雅夫（1999）『仕事のできる人できない人 偶然の成功はあっても、偶然の失敗はない』三笠書房。

- 堀場雅夫・仲谷彰宏 (2001) 『おもしろおかしく』メディアワークス 76 歳
- 堀場雅夫 (2001) 『「好き」にまかせろ！子供を幸せにする教育論』PHP 研究所, 76 歳
- 堀場雅夫 (2001) 『出る杭になれ！「いい人」やめれば仕事ができる』詳伝社。76 歳
- 堀場雅夫 (2001) 『問題は経営者だ！』日経 BP 社。77 歳
- 堀場雅夫 (2003) 『仕事ができる人できない人「いい人」は無能の代名詞である』三笠書房
78 歳
- 堀場雅夫 (2003) 『人の話なんか聞くな！一少しの勇気でもっと自分を活かせる！』ダイヤモンド社。78 歳
- 堀場雅夫 (2003) 『一日革命 今日やめること 今日のはじめること 今すぐやる人が成功する！』三笠書房。79 歳
- 堀場雅夫「堀場雅夫」『私の履歴書 経済人 29』日本経済新聞社。79 歳
- 堀場雅夫 (2005) 『堀場雅夫の社長学』ワック出版。81 歳
- 堀場雅夫 (2005) 『その他大勢から抜け出す仕事術 一仕事を変える 8 つの時間』三笠書房。
81 歳
- 堀場雅夫 (2007) 『やるだけやってみろ！』日本経済新聞社出版。83 歳
- 堀場雅夫 (2007) 『100 人の一人の人材になる法「仕事ができる人 できない人」』三笠書房。
83 歳
- 堀場雅夫 (2007) 『もっとわがままになれ！』ダイヤモンド社。83 歳
- 堀場雅夫 (2012) 『おもしろおかしく生きろ！』PHP 研究所 88 歳
- 堀場雅夫 (2012) 『仕事ができる人できない人 (知的生きかた文庫)』三笠書房 88 歳
- 堀場雅夫 (2013) 『新装版 イヤならやめろ—社員と会社の新しい関係—』日本経済新聞社 89 歳
- 堀場雅夫 (2014) 『おもしろおかしく 人間本位の経営』日経 BP 社。90 歳

このようにみると、実の沢山の著書（ビジネス書）を著している。コンスタンスに、毎年のように、著書を著していることがわかる。堀場雅夫のビジネス書の展開を見ると、堀場雅夫は、70 歳の初の出版から 90 歳の最後の出版まで、晩年の約 20 年間わたって、コンスタンスにビジネス書の執筆・出版をおこなっている。

堀場雅夫の記念すべき初の著作は、70 歳の折の堀場雅夫 (1995) 『イヤならやめろ 一社員と会社の新しい関係—』日本経済新聞社である。この初の堀場雅夫の著書について、1995 年 10 月 15 日の堀場製作所のホームページでは下記のような告知が掲載されている。

 「(株)堀場製作所（本社・京都市，社長・堀場 厚）の創業者であり現在会長の堀場 雅夫は，当社の社是の“おもしろおかしく”をベースに，独自の経営術を紹介する単行本『イヤならやめろ！』（日本経済新聞社発行・1,000円）を，このほど出版しました。今月17日，全国の主な書店で発売されます。

昭和20（1945）年10月17日，大学3年の時に創業してから今日まで，現役経営者50歳として歩んで来た経験をもとに，21世紀に向けて，社員と会社の新しい関係への提言を，53項目にわたって綴っています。

各項目2～3ページで完結しており，読みやすい構成になっています。

一般の会社員はもとより，企業経営者や学生など，幅広い読者層に受け入れられる一冊ではないかと思えます。なお，同氏にとって，出版は今回が初めてです。

書 名：イヤならやめろ！

—社員と会社の新しい関係—

著 者：堀場 雅夫

（当社取締役会長，創業者，医学博士）

発 行：日本経済新聞社（221ページ）

定 価：1,000円

3) 」

初の出版をおこなった70歳は，ホームページで紹介されているように，21歳の時に堀場製作所の前身である堀場無線研究所を創業してから50年となる節目でもあった。スタートアップから上場企業・グローバル大企業にまで育て上げた50年の経営者のキャリア（経験，知識，スキルなど）が花咲いて，ビジネス書のベストセラー作家ともなったともいえる。

また，堀場雅夫の人生は，20代から50代の堀場製作所の社長時代，50代から70代の堀場製作所の会長とASTEM（京都高度技術研究所），KRP（京都リサーチパーク），JANBO，イノベネットの立ち上げ・展開をしたソーシャルイノベーター時代，そして，70代から90代までのビジネス書のベストセラー作家時代の3期にわけることができよう。「人生100年時代の模範的モデル」ともいえる人生である。

本論文では，この70代から90代までのビジネス書のベストセラー作家時代に焦点をあてて分析することにした。

堀場雅夫のビジネス書のタイプは，堀場製作所の社是ともなった「おもしろおかしく」をベースにして，経営論，経営者論，組織論，人材育成論，モノづくり論，サラリーマンとして

の生き方論と多岐の経営関連の分析と提言が多面的にユーモアたっぷりに展開されたものである。その系譜に入るビジネス書としては下記のものがある。

堀場雅夫 (1995) 『イヤならやめろ 一社員と会社の新しい関係一』 日本経済新聞社。

堀場雅夫 (1999) 『仕事のできる人できない人 偶然の成功はあっても、偶然の失敗はない』 三笠書房。

堀場雅夫・仲谷彰宏 (2001) 『おもしろおかしく』 メディアワークス。

堀場雅夫 (2001) 『出る杭になれ! 「いい人」 やめれば仕事ができる』 詳伝社。

堀場雅夫 (2001) 『「好き」にまかせろ! 子供を幸せにする教育論』 PHP 研究所。

堀場雅夫 (2003) 『仕事ができる人できない人「いい人」は無能の代名詞である』 三笠書房

堀場雅夫 (2003) 『人の話なんか聞くな! 一少しの勇気でもっと自分を活かせる!』 ダイヤモンド社。

堀場雅夫 (2003) 『一日革命 今日やめること 今日始めること 今すぐやる人が成功する!』 三笠書房。

堀場雅夫 (2005) 『その他大勢から抜け出す仕事術 一仕事を変える 8 つの時間』 三笠書房。

堀場雅夫 (2007) 『やるだけ やってみろ!』 日本経済新聞社出版。

堀場雅夫 (2007) 『もっとわがままになれ!』 ダイヤモンド社。

堀場雅夫 (2007) 『100 人の一人の人材になる法「仕事ができる人 できない人」』 三笠書房。

堀場雅夫 (2012) 『おもしろおかしく生きろ!』 PHP。

堀場雅夫 (2012) 『仕事ができる人できない人 (知的生きかた文庫)』 三笠書房。

堀場雅夫 (2013) 『新装版 イヤならやめろ一社員と会社の新しい関係一』 日本経済新聞社。

堀場雅夫 (2014) 『おもしろおかしく 人間本位の経営』 日経 BP 社。

堀場雅夫のビジネス書の大半が、この社は「おもしろおかしく」をベースにした経営論、経営者論、組織論、人材育成論、モノづくり論、サラリーマンとしての生き方論と多岐の経営関連の分析と提言が、2 頁から 3 頁で「まとめ」られ、簡単に誰でも楽しく読める本となっている。2 頁から 3 頁の読みやすい本でありながら、それぞれの出版時の事象を巧みに織り込み、同じ事柄であっても、違う著書では違う角度から切り込んでいる。卓越した経営者にして、ソーシャルイノベーターであった堀場雅夫のエッセンスが時代状況と切り結びながら展開されているのが魅力である。しかも、広く一般社員から経営者までの広い社会層を想定して書かれている。これらの本の中で、特に、重要なのは、堀場雅夫の初の著作である堀場雅夫 (1995) 『イヤならやめろ 一社員と会社の新しい関係一』 日本経済新聞社と最後の著作である堀場雅夫 (2014) 『おもしろおかしく 人間本位の経営』 日経 BP 社である。初の著作は未知数であ

るだけに、挑戦的なタッチで執筆されており、その後、展開される様々な堀場雅夫のビジネス書のシーズ（種）を内包している。最後の著作となった堀場雅夫（2014）『おもしろおかしく人間本位の経営』日経 BP 社では、それまでの一連のビジネス書を振り返り、総括として著述された趣（おもむき）がある。「僕の経営論を 90 歳の節目に本に整理してみました。内容は 3 章で構成しています。最初に『おもしろおかしく』という経営論の全体像を示し、続いて、おもしろおかしく経営するための方法論を社員編と経営者編にわけて具体的にまとめて⁴⁾」いる。その全体像としての堀場雅夫の「経営哲学」について、本論文の「3. 堀場雅夫の経営哲学」において詳しく論じることにはしたい。

堀場雅夫のビジネス書のもう一つの特徴のあるジャンルは、堀場雅夫が学生起業家で、優れたベンチャー企業家でもあり、中小企業から上場企業、そして、世界展開への導いた優れた経営者であったというバックグラウンドから書かれた「ベンチャービジネス関連」「創業から発展への経営者の心得」といった本である。「経営者」に焦点をあてた一連の本である。それは下記である。

堀場雅夫・篠原総一（1996）『日本経済よ、甦れ ベンチャー魂』PHP 研究所。

堀場雅夫（1998）『経営心得帖』東洋経済新報社。

堀場雅夫（1999）『堀場雅夫と 21 人のベンチャー 元気だせ 日本人』日本経済新聞社。

堀場雅夫（2001）『問題は経営者だ！』日経 BP 社。

堀場雅夫（2005）『堀場雅夫の社長学』ワック株式会社。

堀場雅夫の人物としての「面白さ」は、京都大学生からあとは、スタートアップ、そして、小規模企業、成長企業、大企業、上場企業、グローバル企業と様々な企業のレベルの一貫して、常に、経営者であり続けた点である。反対からいえば、堀場雅夫は、大学卒業から経営者以外には、経験したことがない人生であったとも言える。スタートアップブームの昨今となれば、学生起業家から一貫して経営者というのは珍しくないが、敗戦直後のスタートアップもベンチャー企業という言葉もない時代から学生起業家にして、あらゆる段階・企業規模レベルの経営者を経験してきた点は稀有な存在ともいえる。

『経営心得帖』東洋経済新報社と『堀場雅夫の社長学』ワック株式会社では、創業の志、起業の条件、設立準備から組織の全般的管理（人事戦略、市場戦略、組織戦略、財務管理、人材育成）から成長戦略にまで至る「経営者のあり方」から「経営者としての具体的な経営方策」までも論じられている。創業からグローバル企業までの経営を経験した堀場雅夫だからこそ書ける一冊となっている。

2. 堀場雅夫のビジネス書のヒットの秘密

—「逆説の真理」—

堀場雅夫のビジネス書は、いずれもベストセラーとなってきた。堀場雅夫のビジネス書のヒットの秘密を、「逆説の真理」という視点から分析することを通して、堀場雅夫の経営哲学の魅力への解説に繋げてゆきたい。

堀場雅夫の本は、タイトルからして通説の「逆説」となっている。たとえば、初の 70 歳の折の著作である題名からして、『イヤならやめろ —社員と会社の新しい関係—』であり、「イヤなら辞めろ」と社長が従業員に言った場合、「それを言っては……。」という感じになる。本書の出版された 1995 年は、まだまだ「イヤでも石の上にも 3 年」というところが日本のビジネス界の常識であった時代でもある。また、別の著作の『人の話なんか聞くな！—少しの勇氣でもっと自分を活かせる！』も「人の話は素直によく聞きましょう」という「通説」への「逆説」でもある。

このような通説からの「逆説」でありながら、ビジネス書として、いずれもベストセラーになったのには、大きな理由がある。それは、面白いという素直な受け止め方からその通りとヒザを打つ誰もがその通りと納得する世間的な「真理」に至る面があるからである。

これを、堀場雅夫の「逆説の真理」と呼ぶことにしよう。

堀場雅夫のビジネス書の魅力は、この「逆説の真理」にある。それは、世間の常識なるものに対して、誰もなかなか異を唱えづらい面がありながら、堀場雅夫がとみんなが言わずらくかつビジネスから言えば、一理ある「逆説の真理」をズバリと言ってくれる点にあった。

経営者サイドから考えれば、「嫌ならやめたらいい」と言いたいところだが、冷たいトップ、独裁者と見られたくもないし、常識的には、日本の雇用慣習（終身雇用）上、それは「言えない」。反対に、従業員も「いやだけど、生活のために辞めれない」というところがある。そこで、堀場雅夫は、あっさり、「嫌なら辞めろ」とくる。そして、建前を廃して、「いかに努力しても会社の仕事が面白くない時は、その会社と決別するときだ」と言い切っている。本来、会社と個人の関係を対等な関係であり、従業員には転職の自由が憲法で保障されている。「嫌なら辞めた方が良い」というのは、職業選択の自由が認められた世界全般の「真理」でありながら戦後日本の終身雇用の慣行の中で、労使双方ともに言えない窮屈な現実があった。そこで、堀場雅夫が、初の著作の表題で、「イヤならやめろ！社員と会社の新しい関係」で表明した点は未来を先取りしていたとも言えよう。本書は、出版された 1995 年は、バブル経済が崩壊し、それまでの終身雇用・年功序列が崩れ、成果主義が話題となり、社員と会社の新しい関係が模索された年代であった。

また、堀場雅夫の逆説の真理をあらわす著作としては、堀場雅夫『人の話なんか聞くな！—少しの勇気でもっと自分を活かせる！』ダイヤモンド社もある。「人の話を素直に聞く」というのが常識であるが、この著作では、この常識の逆を指摘している。人の話を聞いているとオリジナリティがなくなり、自分の独自性がなくなる。差別化ができなくなる。だからこそ、少しの勇気をもって、人の話に流されず、しっかり自分を持って、自分の中に答えを探すべき、という「真理」にたどり着くこととなる。

もう一つの堀場雅夫の「逆説の真理」をあらわす著作としては、『問題は経営者だ！』日経BP社がある。この会社で、経営者にこそ、問題であると思っけていても、なかなか言えないものであろう。また、経営者には、周りは、「あなた（経営者）が問題とは言えない」とは直接的には言えない。それを、ズバリ、「問題は経営者だ」という点は、読者の共感をうむ。また、経営者の読者に対しても、経営者が陥りやすい問題として、何をしたいのかわからない経営者、自分の顔をもたない経営者、自分の哲学をもたない経営者、ルーズな計画を立てる経営者、長期・短期・中期の区別がつかない経営者、自分の会社を客観視できない経営者、協力会社に嫌われている経営者、猜疑心の深い経営者、勲章を欲しがる経営者、決断できない経営者などを具体的にあげ、そこからの脱却方法について、解説している。沢山の経営者が陥り易い経営者の問題点をあげ、それへの脱却方法をわかりやすく解説することで、すべての経営者からも支持を得る本となっている。そして、本書は、経営者論として、「一つの真理」に迫りついている。

この堀場雅夫の「逆説の真理」が、堀場雅夫のビジネス書という形でうけた日本の時代背景は、1991年の日本のバブル経済崩壊を背景として、それまでの終身雇用、年功序列、日本型護送船団方式といった日本に高度経済成長をもたらした経済・社会システムがあわなくなり、それまでの「日本的経営」が不適合を起し始めた時代であったからである。

それだけに、未来を先取りした堀場雅夫の「社員と会社の新しい関係」をベースにした「イヤならやめろ！」や「人の話なんて聞くな！」といった著書を著すこととなったと考えることができる。堀場雅夫の大きな特徴は、それぞれの時代において、時代の変化の潮流を読み解き、今後の未来を先取りして、その時の「過去の常識」の「逆」をつくことで、「未来の真理」を執筆したとも言えよう。まさに、「社員と会社の関係」は、高度成長期の終身雇用・年功序列制度に裏打ちされた「会社に隷属する社員」の関係性からバブル経済崩壊以降、まず、年功序列が崩れ、今や、経団連の会長が、終身雇用制維持は困難であると語る時代となり、堀場雅夫が、自ら執筆したビジネス書において、予言したように、「社員と会社の新しい関係」が立ち現れている。

堀場製作所において、「おもしろおかしく」を、堀場雅夫が、社是にしようとした時、堀場製作所内部からも当時の時代状況の中で、強い反発があったが、時代とともに、社内のみなら

ず、社外から支持される社是となり、今や世界が認める社是に、「おもしろおかしく」はなっている。

このような「逆説の真理」を生み出す堀場雅夫は、前述したようなゼロ次ベンチャー起業家、グローバル大企業の堀場製作所の大経営者、産官学連携のソーシャルアントレプレナー、ベストセラー作家以外に、科学者（医学博士）としての深い人間観・経営観があると考えられる。この堀場雅夫の深い人間観・経営観から堀場雅夫の経営哲学が形成されている。

そこで、次に、時代を先取りする堀場雅夫の経営哲学について見ることにしたい。

3. 堀場雅夫の経営哲学

次に、堀場雅夫の経営哲学のコアであり、堀場製作所の社是となっている「おもしろおかしく」について、紹介・分析することから始めることとしたい。

堀場製作所のホームページには、社是「おもしろおかしく」を、「人生のもっとも活動的な時期を費やす仕事にプライドとチャレンジマインドを持ち、エキサイティングに取り組むことによって人生の満足度を高め、よりおもしろおかしく過ごせる。」と規定している。堀場雅夫のビジネス書でも繰り返し、この点は、堀場雅夫が論述してきた点でもある。

そして、堀場製作所のホームページでは、この「おもしろおかしく」を、コーポレートフィロソフィーとして、「従業員」関係については下記のように掲載している、

「私たちは、HORIBA がベンチャー精神をもとに設立されたことに誇りを持っています。グループ従業員一人ひとりには起業家精神を維持し、個性的なアイデアや改革の実現に努力すると同時に、互いに人権尊重を意識した活動を実施することを期待されています。

グループ従業員それぞれの個性と可能性を最大限に生かし目標を達成するために、安全と健康維持に留意したオープンでフェアな労働環境を提供します。グループ従業員は、互いの才能・個性を尊重し、受容することで多様性の強みを発揮することが求められます。同時に、個々のさらなる成長のために、異文化を相互に理解でき、伝えられる国際感覚を兼ね備えた人間であることが求められます。

一人ひとりが自立して成長し、その能力を最大限に発揮できるためのステージを整え、その多様性を最大限に活かせる環境を育てます。具体的な取り組みとして、ダイバーシティ・マネジメントの加速や、国際基幹人材育成・交流プログラムをより一層充実させる他、業績評価に際しては、チャレンジ精神をもって業績の向上に努力している者に報いるため、加点主義をその根幹とします。⁵⁾」

と記載されている。ここでは、従業員が「おもしろおかしく」を実現するために、従業員自らの成長と企業としての環境整備が謳われている。

堀場雅夫の著書『おもしろおかしく生きろ！—イヤならやめろ！ 人の話なんか聞くな！ 人生と仕事を成功に導くヒント』PHPでは、「おもしろおかしく生きて」、茶毘にふされる前に「いい人生だった＝面白い人生だった」と思えるような人生を生きることを勧めている。その上で、人生の中で、大きな割合を占める仕事を「おもしろおかしく」生きることの大切さが謳われている。

堀場雅夫が、この「おもしろおかしく」を社是にしようとした時、堀場製作所の内部から強い制止があったことは、堀場雅夫の著作で何度も紹介されているエピソードである。このエピソードも、前述した日本の時代状況の中で、堀場雅夫が、「逆説の真理」によって、世の常識を覆し、時代を先取りした「真理」について共感を呼ぶ特徴を端的にあらわしている。

「おもしろ、おかしく」に代表される堀場雅夫の経営哲学は、堀場雅夫の人間観と経営観に基づいている。

堀場雅夫の人間観は、医学を究める中で、人間の誕生や人体の神秘を学び、いかに人間が「かけがえのない貴重な存在である」を痛感したことから生まれた。この点は、堀場雅夫のビジネス書においても、何度も「人間一人の命の重みは、何ものにも代えがたい」と人間がいかにかけがえのない存在であるかについて論究している。その上で、堀場雅夫は、そうした人間が、「一番、大切な時を過ごしているその場で、生きがい、働きがいのある人生を送るということに絶対的価値がある。」という人間観を提示している。限りある命の中で、「生きがい、働きがい」という点に、大きな力点において、論じた点に堀場雅夫の人間観がある。

また、堀場雅夫の経営観では、「企業は人がおもしろおかしく生きる場を提供することが大切であると同時に、企業そのものもおもしろおかしい体質を持っていないといけない。上司の義務であるし、自分自身もそうでなければならない。」というものであった。前の人間観の「生きがい、働きがいのある人生＝絶対的価値」に基づいて、経営観が形成されている。それは、同時に、経営観が人間観を支える構造ともなっている。なぜなら、働きがいのある人生を絶対価値においても、働きがいのある職場がなければ、働きがいのある人生はおくれないからである。働きがいの職場を作るのは、経営観である。そして、「おもしろ、おかしく」の経営観では、経営者のみならず、会社組織、上司、そして、本人自身が最も、「おもしろ、おかしく」働くことを実現すること希求することである。

そして、堀場雅夫は、「おもしろおかしく」生きるために、「出る杭」になることを積極的にすすめている。堀場雅夫は、の著書『おもしろおかしく生きろ！—イヤならやめろ！ 人の話なんか聞くな！ 人生と仕事を成功に導くヒント』PHPの「あとがき」で「勇気をもって、出る杭になろう。おもしろおかしく働き、自己実現をして、おもしろおかしい人生をおくろ

う。そんな人が増えれば、日本はもっとおもしろい国になっていくはずだ」とエールをおくっている。また、「すばらしい杭が出ているのに、それを発見できなかつたり、力を発揮させてやれないような社長が経営する会社なら、即刻見切りをつけるべきだ。そして、他の会社に自分を売り込めばいい。重要なポストを自力で獲得し、社長を目指すくらいの気概を見せてほしい。そんな人がいる会社は絶対に魅力がある」と言い切っている。

堀場雅夫は、「出る杭」の事例として、よくこんな話を紹介している。

「かつて私に逆らって、勝手に新製品開発を進めた男がいた。呼気を測定して心肺機能を調べる医療用機械の技術を応用し、自動車の排ガスを測定する機械の研究を無断で行ったのだ。その研究は通産省（現：経済産業省）から打診され、私がきっぱりと断ったテーマだった。私が激怒して始末書を書かせようとしたら、その男は『まあ怒らないでください。何台かは売れますから』と反論したのである。この出る杭のような人材が開発した排ガス測定器は、その後、我が社の売り上げの半分近くを占める主力商品となった。会社に必要なのは、このような『出る杭』なのだ。彼はのちに、私の跡を受けて堀場製作所の社長になった。⁶⁾」

社長を激怒させた「出る杭」が、社長になる構図が、堀場雅夫の経営哲学を端的に示している。そんな会社でなければならぬという暗示でもある。そして、堀場雅夫は、そんな風通しの良い会社環境の中、「出世の本質は自己実現である」としている。堀場雅夫は、「出世の本質は『自己実現していくための手段』なのだといえる。就職した限りは、強い気持ちで出世を目指してほしい。そのほうが自分の夢に近づくことができるからだ。言いかえれば、「おもしろおかしく」働けるようになるということだ。⁷⁾」と述べている。

この堀場雅夫の経営哲学である「おもしろおかしく」は、マズローの欲求階層説から見れば、高次の「自己実現欲求」を充足するものであるとも考えられる。人間主義心理学の大家であるマズローによれば、「自己実現欲求」などの「高次元の欲求レベルで生活することは、生物としての有能性が高く、より長寿で、病気が少なく、安眠、健康的な食欲などを意味⁸⁾」するとしている。また、マズローは、「高次の欲求を満足することにより、いっそう望ましい主観的結果—真の幸福、平静さ、内的生活の豊さ—がもたらされる⁹⁾」としている。そして、マズローは、「高次の欲求を探究し、満たすことは、より大きな、より強い、より真実の個性につながる¹⁰⁾」としている。マズローは、心理学を通して、人間を分析し、欲求階層説に辿り着き、人間主義心理学やパーソナリティ心理学を確立するに至るが、堀場雅夫は、医学を探究する中で、人間を深く理解し、その上で、長年の経営実践を通して、経営哲学として、「おもしろおかしく」を結晶化させており、両者には、人間理解の共通点がある。

マズローによれば、より高次の進化した人間は、自己実現の特徴をあらわすだけでなく、

「とくに、優れた認知、真理の洞察、現実理解の能力を示す。これは、そのような人間が、幸せばかりではなく、認知能力に優れ、現実とよりよく接触できることを意味する。¹¹⁾」としている。そして、マズローも、堀場雅夫も、このような高次に進化した人間に成長させるには、基本的欲求を充足させ、より高次の自己実現欲求を持つように、環境を整えるべきである点を主張している。また、堀場雅夫は、前述したように、人間観の「生きがい、働きがいのある人生＝絶対的価値」としているが、マズローは、実験心理学から「すべての人間は一人一人、われわれのこれまでの予想を遥かに超えて、高次の性質¹²⁾」をもっており、「すべての人が自分の可能性を実現する権利をもっている¹³⁾」としている。

堀場雅夫の経営哲学が、人間主義心理学の大家であるマズローの自己実現人モデルからその有用性を示すことができ、マズローの実験心理学に基づいてその根拠を説明することができ、多くの共通点があることを指摘することができた。

次に、堀場雅夫の経営哲学とイノベーションの関係について考察を行うことにしたい。堀場雅夫の堀場製作所は、研究開発型ベンチャー企業として誕生し、研究開発型グローバル企業への成長している。

4. 堀場雅夫の経営哲学とイノベーション

堀場雅夫は、「わがままの裏を返せば、社是の『おもしろおかしく』になる」と述べ、「おもしろおかしく」と「わがまま」が表裏一体の関係にあることに論究している。その上で、お互い大人であるから、「わがまま」と言っても、周りの人をハッピーにしながら、わがままに、おもしろおかしく仕事をする事となるとも述べている。そして、わがままになるとは、「オープンマインド」になることとも論じている。また、堀場雅夫は、「自分の得意な分野で自分のやりたいことをし放題させてくれる人生を送るのが、人間最高の幸福だと思っている」と断言している¹⁴⁾。

堀場雅夫の経営哲学からイノベーションを考えると、企業は、優れたイノベーションをひきおこすことができる優秀な人材を集め、それぞれ「わがまま」に、「おもしろおかしく」、そして、「オープンマインド」で、言いたいことを言い合い、お互いハッピーに、研究開発や事業展開をし、イノベーションをおこすことが重要となる。堀場雅夫は、そのための環境を整えることが、企業経営において、重要な課題としている。そして、堀場雅夫は、「非科学的なわがままこそ、社会の活力源」であり、「わがままというのは全て発明である」と規定している。堀場雅夫は、発見は、単なる自然科学の因果を解明することであるが、「わがまま」は、非科学的のものであり、大きなイノベーションをひきおこす原動力となるものとしている¹⁵⁾。

その上で、堀場雅夫は、イノベーションにおいて、アイデアを、製品化されるまでのプロ

セスを努力する持続力のある人材こそ大切であると指摘している。堀場雅夫は、「アイデアとそれを実現することは別なのだ」と記している。その上で、堀場雅夫は、ソニーの井深大の言葉をひき、「開発に成功するまでに一のエネルギーが必要だとすれば、商品を試作するのに、十倍、それから商品化するのに百倍。最終的に利益がでるまで千倍のエネルギーが必要である。」と指摘している。アイデアから最終的に利益がでるまで、「おもしろおかしく」、「わがまま」に、「オープンマインド」で、展開していく持続力が重要である。

そして、アイデアやアイデアを閃くコツやアイデアを製品化し、市場投入し、市場創造して、利益をうむコツとして、堀場雅夫は、「考えて、考えて、考え抜くのだ」としている。そして、「一つのテーマに没頭していれば必ずひらめきが生まれるからだ。『ひらめかない人』は『考えない人』なのだ」と指摘している。

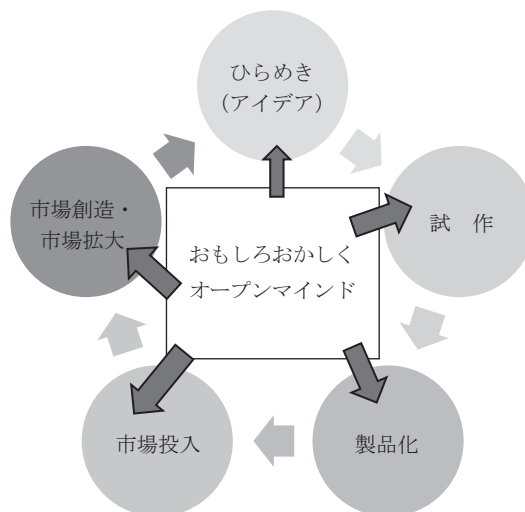


図1 堀場雅夫の経営哲学とイノベーションとの関係図

市場投入・市場創造において、堀場雅夫は、ひらめきに基づく新しい発想とチャレンジ精神の重要性を指摘している。その例として、堀場雅夫は、堀場製作所の主力商品である pH メーターをポケットに入るぐらい小さくして、わずか一滴のサンプルでも測れるようにして、市場投入したところ、全く違う分野で売れ出し、新たな市場創造を果たした事例を紹介して、ひらめきに基づく新しい発想とチャレンジ精神の大切さを説いている。

また、堀場雅夫は、市場を向き合う時、常に、世界一（ナンバーワン）とオンリーワン志向を大切にしていた。イノベーションにおいても、世界一（ナンバーワン）とオンリーワンを志向している。その意味では、堀場雅夫は、日本の戦後、早い時期からグローバルニッチを志向した経営者でもあった。ニッチな市場領域であれば、ベンチャー企業や成長志向の中堅企業であっても、研究開発力、技術開発力でもって、世界一（ナンバーワン）とオンリーワンになれる可

能性を秘めているからである。さらに、堀場雅夫は、日本の大企業に、堀場製作所の製品を購入させるためにも、アメリカの大企業に、堀場製作所の製品を販売し、その実績で、日本の大企業に堀場製作所の製品を販売している。

堀場雅夫は、大切なことは世界一のシェアが十分に取れるという点で、世界一のシェアが取れないものは手掛けるべきではなく、世界一のシェアをとり、プライスリーダーを取ることの重要性を指摘している。世界一のシェアを確立し、プライスリーダーをとるためには、ライバル製品と比較して、圧倒的強さをもつ製品開発を行うイノベーションが必要である。そのためには、それだけの製品を開発できる優秀な人材を集める必要があり、そうした優秀な人材を集めるためにも、「おもしろおかしく」の経営哲学と「わがまま」に研究開発できる環境は重要である。

この堀場雅夫の経営哲学、イノベーション、世界一、オンリーワン、プライスリーダーを構造（モデル）化すると下記の図のようになる。

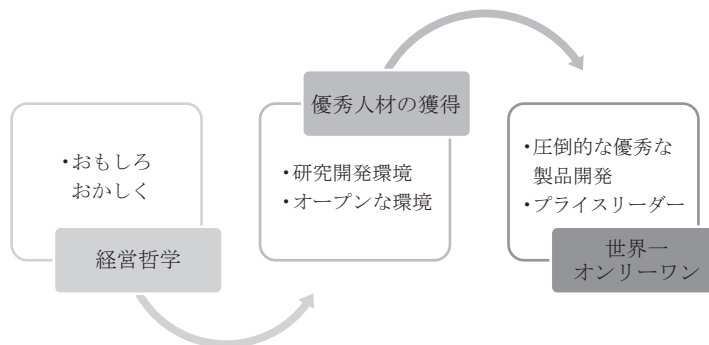


図2 世界一・オンリーワンとなる堀場雅夫の経営哲学

このようなイノベーションをひきおこす堀場雅夫の経営哲学は、これからの第四次産業革命においても重要な「鍵となる概念」になりうると考えられる。そこで、第四次産業革命において堀場雅夫の経営哲学の有効性について論じることにはしたい。

5. 堀場雅夫の経営哲学と第4次産業革命

「第4次産業革命とは、18世紀末以降の水力や蒸気機関による工場の機械化である第1次産業革命、20世紀初頭の分業に基づく電力を用いた大量生産である第2次産業革命、1970年代初頭からの電子工学や情報技術を用いた一層のオートメーション化である第3次産業革命に続く、次のようないくつかのコアとなる技術革新を指摘¹⁶⁾」している。

第4次産業革命は、IoTとビッグデータ、そして、AI（人工知能）といった技術革新をコアとした革命といえる。すなわち、大量のデータをAI（人工知能）のディープラーニングよっ

て解析し、新たな様々な革命的イノベーションをあらゆる分野でひきおこすことが可能となりつつある。

堀場雅夫は、第 2 次産業革命、第 3 次産業革命の人であったが、これから到来する第 4 次産業革命でも堀場雅夫の経営哲学は必要とされている。それは、IoT によって様々な新たな自動（自働）化や AI（人工知能）が発達しても、イノベーションをひきおこす主体は人間であるからである。堀場雅夫の経営哲学が、医学博士の取得を目指して、人間の深い医学的理解を通して形成されただけあって、堀場雅夫の経営哲学は、経営環境が大きく変化してもなんらその輝きは失われていない。

むしろ、第 2 次産業革命や第 3 次産業革命という中での「モノづくり」・「持続的イノベーション」といったモノづくりが持つ様々な制約からも AI などの新技術の活用によって解放され、かえって、AI などの新技術の力を使用した破壊的イノベーションや全く新しいビジネスモデル（シェアリングエコノミーなど）の構築といった世界に突入している。そのような時代環境の中で、堀場雅夫の経営哲学はますます光り輝くものとなりつつある¹⁷⁾。

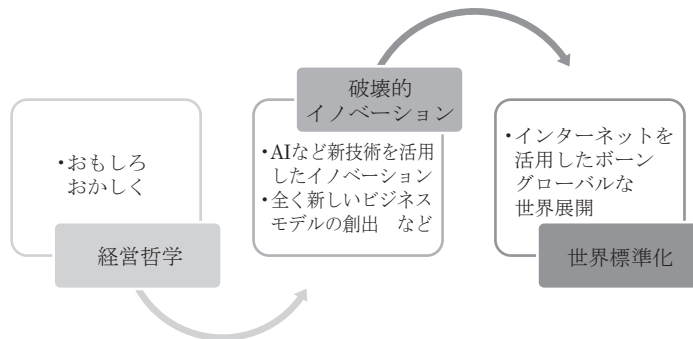


図 3 第 4 次産業革命と堀場雅夫の経営哲学

堀場雅夫の経営哲学が、第 4 次産業革命でのその起爆剤となる構図は、図 3 のような流れである。

ただ、このような破壊的イノベーションは、GAFAM と呼ばれるアメリカ巨大企業やテスラ、ZOOM などのアメリカの新興ベンチャー企業の方が得意技となっている。

日本企業は、「ものづくり」の「持続的イノベーション」に適応的な「日本的経営」を得意としてきた。そのため、第 4 次産業革命は、破壊的イノベーションとなるフェイズを全く変えてしまうゲームチェンジャーの時代となっている。そのため、日本企業は厳しい状況に追い込まれているとの指摘がある¹⁸⁾。

そのような時代状況の中、堀場雅夫の経営哲学は、日本企業や日本人に、大きな導きを与えてくれるものかもしれない。なぜなら、堀場雅夫の経営哲学は、そもそも、「逆説の真理」で、「嫌ならやめろ」で、年功序列、終身雇用制度そのものに対して、「制度に縛られることなく

生きる」ことを提唱している。また、「日本的経営」に見られる「御神輿（おみこし）経営」といった経営者の「あり方」に対しても、「問題は経営者だ」と真摯に批判している。1990年代のバブル経済の崩壊以降、いち早く、堀場雅夫は、日本企業の持つ構造的矛盾を的確に見抜き、提言を続けてきたと言える。

そして、第4次産業革命においても、破壊的イノベーションやゲームチェンジをひきおこすのは、人間であり、経営者であり、高度IT人材であったり、エンジニアであったりする。

第4次産業革命では、デジタル知識集約型となりますます人が大切になることは間違いない。なぜなら、第4次産業革命でも、経営者や高度IT技術者、エンジニアなどの組織メンバーが、わがままに、ワクワクして、おもしろ、おかしく取り組むことで、想像を遥かに超えた破壊的イノベーションを誕生させることができるからである。

富山和彦（2020）は、日本人の経営者が大好きな「企業は人なり」という言葉を富山は大好きであり、第4次産業革命によって、経済の付加価値の源泉が知識集約サイドにシフトする中で、「企業は人なり」という言葉は益々、正しいとしている。その上で、問題点を下記のように指摘している。

「結局、『企業は人なり』と言いながら、その言葉に忠実な経営をしていない日本企業が多い。人的資源が最大の経営資源と言いながら、なぜ自分たちが優秀な人材から選ばれるために聖域を作らず最大限の努力をしないのか？ここでも日本的経営の呪縛、日本的経営のとりあえずの均衡、conform zoonを破壊したくないとい空気が社内を支配しており、経営者自身もその安全地帯に多かれ少なかれ浸かっている。¹⁹⁾」

これに対して、前述したように、堀場雅夫の経営哲学からイノベーションの原理は、優れたイノベーションをひきおこすことができる優秀な人材を集め、それぞれ「わがまま」に、生き生きと、「おもしろおかしく」、そして、「オープンマインド」で、言いたいことを言い合い、お互いハッピーに、研究開発や事業展開をして、それを通して、イノベーションをひきおこすことである。まさに、旧来の日本的経営の呪縛への「逆説の真理」である。この原理は、第4次産業革命においても、通用するものであり、堀場雅夫の経営哲学は、今のこの時代も有効な哲学であり、今後の未来のイノベーションにおいても、人が、イノベーションの中心を担う場合は、一定の普遍性を有していると考えられる。

また、「破壊的イノベーション」の用語をうんだクレイトン・クリステンセンが、ジェフリー・ダイヤーとハル・クレガーセンと共に執筆した（2012）『イノベーションのDNA—破壊的イノベーターの5つのスキル』翔泳社では、イノベティブな組織のDNAが、創業者に似た人材を集め、イノベーションに必要なスキル（質問力、観察力、ネットワーク力、実験力など）

を高めるプロセスを導入し、哲学（社員一人一人にイノベーションを引き起こすリスクをとるよう
に奨励する文化）を育むことの重要性を強く認識していると指摘している²⁰⁾。クリステンセン
のイノベティブな組織の DNA のこの説明に、堀場雅夫、堀場製作所は、とても合致してい
る。創業者に似た人材とは、堀場雅夫のように、「おもしろおかしく」挑戦する人材であり、
堀場製作所は、そうした文化風土を通して、優秀な人材を引き寄せ、イノベーションをひきお
こすにふさわしいスキルを育むシステムを人事制度などの構築を通して様々作っている。そし
て、堀場雅夫の経営哲学「おもしろおかしく」を通して、社員一人ひとりに、イノベーショ
ンを引き起こすリスクをとる文化を醸成している。堀場雅夫は、「おもしろおかしく」の経営哲
学を堀場製作所のみならず、日本全国に広めるべく、熱心に活動してきている。その姿は、ク
リステンセンのイノベティブな組織を創業した創業者と共通する姿でもある。

また、経済学者の諸富徹（2020）は、「進化しつつある資本主義経済の中で、企業に求めら
れるのは以下の四点となる。(1) 製造業を中心として、科学技術的な知識に基づく研究開発に
よりイノベーションを引き起こせるか否かが、企業の競争力を決定づける。(2) 非製造業に
おいても、革新的ビジョンやサービス革新 (Service innovation) を生み出すための研究開発は
少なくとも (1) と同等か、それ以上に重要になっていく。(3) 知識を生み出し、活用する人材
の質を高めることが、最重要課題になる。そのために、(4) 無形資産投資の成果を管理し、活
用し、それを新たな製品・サービスにつなげるための組織構築に対して投資することが、上記
の (1) ~ (3) で生み出される成果を形にするために必須となる²¹⁾」と指摘している。諸富
(2020) の指摘のように、第 4 次産業革命では、堀場雅夫を活躍した製造業から非製造業分
野、特に、IT 産業分野などにおいて、革新的ビジョンやサービス革新 (Service innovation) を
生み出すための研究開発が必要であり、そのための人材の質を高め、そのような質の高い人材
を獲得・定着・活用することも、当然、重要である。そのためにも、堀場雅夫の経営哲学の
「おもしろおかしく」は、製造業を超えて、非製造業の分野でも、通用するロジック（論理）
とモチベーション喚起の構造を有している。

また、第 4 次産業革命においては、「オープンマインド」から更に一歩進んで、「ダイバシ
ティ」が求められるようになっている。人種、性別、年齢を超えたダイバシティによるイノ
ベーションが今は、グローバルな破壊的なイノベーションを生み出すには求められている。

堀場製作所では、ダイバシティマネジメントの推進のために、「スタンドグラスプロジェクト」
をおこなっている。堀場製作所のホームページによれば、「スタンドグラスプロジェクトは、従
業員一人ひとりを、色も形も大きさも違うスタンドグラスの 1 つひとつのピース、また
会社全体をスタンドグラス全体の美しい絵に例え、以下のミッションとゴールイメージを掲
げたダイバシティ推進プロジェクトのことで²²⁾」と説明している。

堀場製作所におけるダイバシティ推進専任組織「スタンドグラスプロジェクト推進室」成

立とその展開について、堀場製作所のホームページによれば「2013年、マネージャー登用研修にて当時受講中の女性が声をあげ、2014年当時、代表取締役副社長であった齊藤壽一をプロジェクト・オーナーとし、国内グループ会社縦断プロジェクトとしてスタートしました。2017年には、ダイバーシティ推進専任組織『ステンドグラスプロジェクト推進室』が発足し、経営と現場の従業員、そして人事部門のおもいが一方通行にならないよう、3者をつなぎ、同じおもいで推進していくための役割を担っています。²³⁾」と説明がなされている。

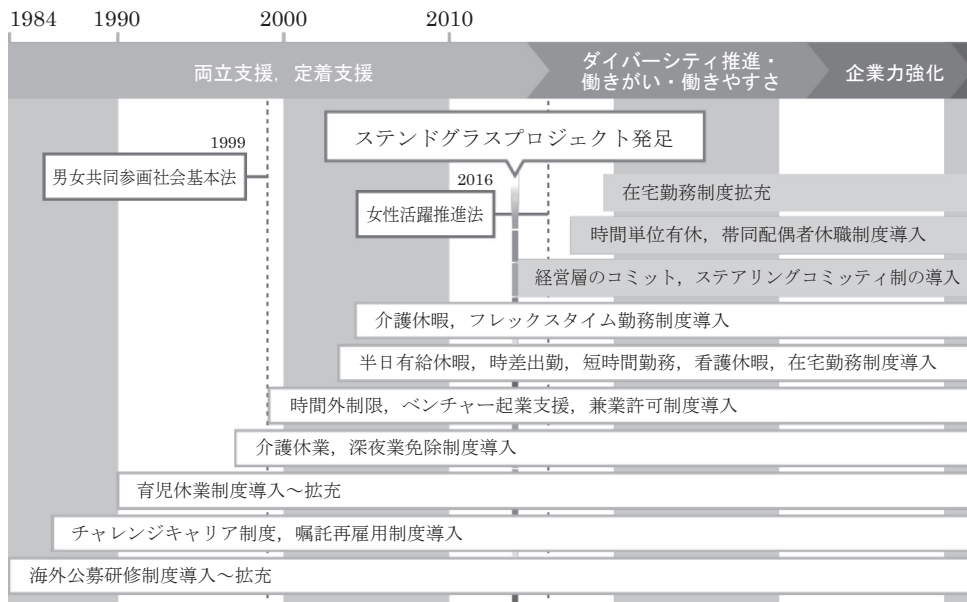


図4 堀場製作所 HP <https://www.horiba.com/diversity/stainedglass.html> 2020年10月20日閲覧・確認。

そして、堀場製作所のホームページの図4に示されるように、「ステンドグラスプロジェクト」の発足からその展開の歴史から見れば、堀場雅夫の経営哲学である「おもしろ おかし」に基づき堀場製作所の社員がいきいき企業人生を過ごせる海外公募研修制度、チャレンジキャリア制度、ベンチャー企業支援、兼業許可制度などの延長戦上に、「ステンドグラスプロジェクト」が発足し、展開したことが理解できる。

「ステンドグラスプロジェクト」では、「おもしろおかし」生きることが、かつては日本人男性が中心であった時代から、日本人女性に拡大し、今や世界全体のホリバリアン全員（世界の堀場製作所の従業員全員）に広がっている。

堀場雅夫の経営哲学「おもしろおかし」が、堀場製作所で継承され、社是も世界のホリバリアンが理解できるように「Joy and Fun」と翻訳されるようになっている。堀場雅夫の経営哲学は、第四次産業革命適応型に進化した「Joy and Fun」として、世界に大きく広く注目される日が来ることを願いたい。

む す び

以上、堀場雅夫のビジネス書の研究を通して、堀場雅夫の経営哲学について論じてきた。

本稿の研究課題は、第一に、堀場雅夫のビジネス書と堀場雅夫の人生上での関係性を解明することと、第二に、堀場雅夫の著したビジネス書の分析を通して、その魅力のコアにある堀場雅夫のビジネス書の「逆説の真理」などの特徴を通して堀場雅夫の経営哲学を解明することにあった。そして、第三に、その堀場雅夫の経営哲学が、イノベーション、そして、第四次産業革命においても「適合的な経営哲学」であり、第四次産業革命のイノベーションを引き起こすための「経営哲学」になりうることにについて論究することにあった。

まず、堀場雅夫のビジネス書の展開を見ると、堀場雅夫は、70歳の初の出版から90歳の最後の出版まで、晩年の約20年間わたって、コンスタンスにビジネス書の執筆・出版をおこなっている点を明らかにした。また、初の出版をおこなった70歳が、21歳の時に堀場製作所の前身である堀場無線研究所を創業してから50年となる節目でもあり、スタートアップから上場企業・グローバル大企業にまで育て上げた50年の経営者のキャリア（経験、知識、スキルなど）が花咲いて、ビジネス書のベストセラー作家ともなったという指摘もおこなった。そして、堀場雅夫のビジネス書と堀場雅夫の人生上での関係性を明らかにした。

堀場雅夫のビジネス書の魅力が、「逆説の真理」にあり、世間の常識なるものに対して、誰もなかなか異を唱えづらい面がありながらも、堀場雅夫がとみんなが言いづらくかつビジネスから言えば、一理ある「逆説の真理」をズバリと言ってくれる点にあった点も指摘した。そして、本研究では、この堀場雅夫の「逆説の真理」が、堀場雅夫のビジネス書という形でうけた日本の時代背景として、1991年の日本のバブル経済崩壊を背景として、それまでの終身雇用、年功序列、日本型護送船団方式といった日本に高度経済成長をもたらした経済・社会システムがあわなくなり、それまでの「日本的経営」がグローバル競争の中で不適合を起し始めた時代であったからであり、未来を先取りした堀場雅夫の「社員と会社の新しい関係」をベースにした「イヤならやめろ！」となったし、「人の話なんて聞くな」となったとも考えることができる点を指摘した。そして、堀場雅夫のビジネス書の大きな特徴は、それぞれの時代において、時代の変化の潮流を読み解き、今後の未来を先取りして、その時の「過去の常識」の「逆」をつくことで、「未来の真理」を執筆している点も指摘した。

堀場雅夫の経営哲学が、人間主義心理学の大家であるマズローの自己実現人モデルからその有用性を示すことができ、マズローの実験心理学に基づいてその根拠を説明することができ、多くの共通点があることを指摘することができた。

堀場雅夫の経営哲学である「おもしろおかしく」は、「おもしろおかしく生きる」という従

業員の主体的幸福に力点が置かれている。従業員の主体的幸福が、企業の発展（イノベーションなど）に引き起こすというロジックとなっている。この点が大きな特徴ともなっている。

加えて、本研究では、堀場雅夫の経営哲学が、イノベーション、そして、第四次産業革命においても「適合的な経営哲学」であり、第四次産業革命のイノベーションを引き起こすための「経営哲学」になりうるということについて論究を行うことができた。

堀場雅夫の経営哲学である「おもしろ、おかしく」は、もちろん、堀場雅夫が生きた第2次産業革命、第3次産業革命として持続的なイノベーションをひきおこす上でも有効に機能してきたし、現在の第4次産業革命においても、破壊的イノベーションをひきおこす原動力ともなるものである。

それは、第4次産業革命も、「人」が主人公であり、「人」が破壊的イノベーションをひきおこすからでもある。堀場雅夫の経営哲学は、人間中心主義であり、人がいかに、わがままに、おもしろおかしく、仕事に打ち込み、自分の人生の大きなウェートを占める仕事人生を「有意義」たらしめるかというものであり、それは時代を超えた「真理」を内包しているからであろう。

<注>

- 1) 『私の履歴書』日本経済新聞社、参照。
- 2) 守屋貴司（2020）「堀場雅夫による産官学連携のイノベーション創生—KRP・ASTEM・JANBOの立ち上げと展開を中心として—」『立命館経営学』第53巻第3号、参照。
- 3) 堀場製作所ホームページ、<https://www.horiba.com/jp/corporate-news/news/article/4792/> 2020年5月5日閲覧・確認。
- 4) 堀場雅夫（2014）『おもしろ おかしく 人間本位の経営』日経BP社、3頁。
- 5) 堀場製作所ホームページ、<https://www.horiba.com/jp/about-horiba/corporate-philosophy/>、2020年9月15日、閲覧・確認。
- 6) 堀場雅夫『おもしろ おかしく生きる！—イヤならやめろ！ 人の話なんか聞くな！ 人生と仕事を成功に導くヒント』PHP、165ページ。
- 7) 前掲書、32ページから33ページ。
- 8) A.H. マズロー著、小口忠彦訳（1987）「改訂版 人間性の心理学 モチベーションとパーソナリティ」産業能力大学出版刊、147ページ。
- 9) 前掲書、147ページ。
- 10) 前掲書。
- 11) エドワード・ホフマン、上田吉一・町田哲司訳（2002）『マズローの人間論』ナカニシヤ出版、133ページ。
- 12) 前掲書、129ページ。
- 13) 前掲書、131ページ。
- 14) 堀場雅夫（2007）『もっとわがままになれ！』ダイヤモンド社。
- 15) 前掲書。
- 16) 内閣府、https://www5.cao.go.jp/keizai3/2016/0117nk/n16_2_1.html 2020年10月5日、閲覧・確認。
- 17) 持続的イノベーションと破壊的イノベーションなどの論争に関しては、三藤利雄（2016）「Christensen

- 教授の弁明：破壊的イノベーションを巡る 2006 年の論争』『立命館経営学』第 55 巻第 3 号，参照。
- 18) 富山和彦 (2020) 『コーポレート・トラストフォーメーション 日本の会社をつくり変える』文芸春秋，参照。
- 19) 前掲書，215 ページ。
- 20) クレイトン・クリステンセン，ジェフリー・ダイヤー，ハル・クレガーセン (2012) 『イノベーションの DNA—破壊的イノベーターの 5 つのスキル—』翔泳社，188 ページ，参照。
- 21) 諸富徹 (2020) 『資本主義の新しい形』岩波書店，
- 22) 堀場製作所ホームページ，<https://www.horiba.com/diversity/stainedglass.html> 2020 年 10 月 20 日閲覧・確認。
- 23) 堀場製作所ホームページ，<https://www.horiba.com/diversity/stainedglass.html> : 2020 年 10 月 20 日閲覧・確認。

<参考文献>

- エドワード・ホフマン，上田吉一・町田哲司訳 (2002) 『マスローの人間論』ナカニシヤ出版。
- 堀場雅夫 (1995) 『イヤならやめろ —社員と会社の新しい関係—』日本経済新聞社。
- 堀場雅夫・篠原総一 (1996) 『日本経済よ，甦れ ベンチャー魂』PHP 研究所。
- 堀場雅夫 (1998) 『経営心得帖』東洋経済新報社。
- 堀場雅夫 (1999) 『堀場雅夫と 21 人のベンチャー 元気だせ 日本人』日本経済新聞社。
- 堀場雅夫 (1999) 『仕事のできる人できない人 偶然の成功はあっても，偶然の失敗はない』三笠書房。
- 堀場雅夫・仲谷彰宏 (2001) 『おもしろおかしく』メディアワークス。
- 堀場雅夫 (2001) 『出る杭になれ！「いい人」やめれば仕事ができる』詳伝社。
- 堀場雅夫 (2001) 『問題は経営者だ！』日経 BP 社。77 歳
- 堀場雅夫 (2003) 『仕事ができる人 できない人「いい人」は無能の代名詞である』三笠書房
- 堀場雅夫 (2003) 『人の話なんか聞くな—少しの勇気でもっと自分を活かせる！』ダイヤモンド社。
- 堀場雅夫 (2003) 『一日革命 今日やめること 今日始めること 今すぐやる人が成功する！』三笠書房。
- 堀場雅夫「堀場雅夫」『私の履歴書 経済人 29』日本経済新聞社。
- 堀場雅夫 (2005) 『堀場雅夫の社長学』ワック出版。
- 堀場雅夫 (2005) 『その他大勢から抜け出す仕事術 —仕事を変える 8 つの時間』三笠書房。
- 堀場雅夫 (2007) 『やるだけやってみろ！』日本経済新聞社。
- 堀場雅夫 (2007) 『もっとわがままになれ！』ダイヤモンド社。
- 堀場雅夫 (2012) 『おもしろ おかしく生きろ！』PHP。
- 堀場雅夫 (2013) 『新装版 イヤならやめろ—社員と会社の新しい関係—』日本経済新聞社。
- 堀場雅夫 (2014) 『おもしろ おかしく 人間本位の経営』日経 BP 社。
- クレイトン・クリステンセン，ジェフリー・ダイヤー，ハル・クレガーセン (2012) 『イノベーションの DNA—破壊的イノベーターの 5 つのスキル—』翔泳社。
- A.H. マズロー著，小口忠彦訳 (1987) 「改訂版 人間性の心理学 モチベーションとパーソナリティ」産業能力大学出版刊。
- 三藤利雄 (2016) 「Christensen 教授の弁明：破壊的イノベーションを巡る 2006 年の論争」『立命館経営学』第 55 巻第 3 号。
- 守屋貴司 (2020) 「堀場雅夫による産官学連携のイノベーション創生—KRP・ASTEM・JANBO の立ち上げと展開を中心として—」『立命館経営学』第 53 巻第 3 号。
- 富山和彦 (2020) 『コーポレート・トラストフォーメーション 日本の会社をつくり変える』文芸春秋。

The Study of Business Books by Masao Horiba: The Management Philosophy of Masao Horiba

Moriya, Takashi *

Abstract

Masao Horiba (1924-2015) was the founder of the global company HORIBA, Ltd and a key figure in Kyoto's business world, having served as vice president of the Kyoto Chamber of Commerce and Industry and president of the Kyoto Association of Corporate Executives. Immediately after World War II, he was a university student in Kyoto when he started his own business, and as a result, he has been called the originator of zero-startup ventures and student ventures.

Another aspect of Masao Horiba is as a best-selling author of numerous business books. First, this study elucidates the relationship between Masao Horiba's business books and Masao Horiba in his life. Secondly, through the analysis of Masao Horiba's business books, it reveals his management philosophy through unique features such as the "paradoxical truth" of Masao Horiba's business books, which lies at the core of their appeal. Thirdly, I argue that Masao Horiba's management philosophy is compatible with innovation and the fourth industrial revolution, and that it can be the management philosophy to bring about the innovation of the fourth industrial revolution.

There is no shortage of management theories that have extracted and discussed the management philosophies of Japanese managers, including those of Konosuke Matsushita and Soichiro Honda. In these studies, the management philosophies of prominent Japanese managers have been discussed from a variety of angles. However, none of these studies have discussed the management philosophies of "managers who were always ahead of their time" as Horiba Masao did. Both Konosuke Matsushita and Soichiro Honda were great businessmen who represented Japan and helped make Japan a manufacturing powerhouse. In contrast, Masao Horiba was a man of the Taisho, Showa and Heisei eras who lived in the same era as Konosuke Matsushita and Soichiro Honda, but immediately after the war, he launched a research and development venture company and was a businessman who always anticipated the future with his excellent ideas, a social entrepreneur who promoted cooperation between industry, government and academia in Japan, a social entrepreneur, and a writer of

business books. He was a best-selling author. In contrast to the many business leaders who have been studied, Masao Horiba was a “composite great man”: (1) a zero-order venture entrepreneur, (2) a major executive at the global giant Horiba Manufacturing Company, (3) a social entrepreneur in industry, government and academia, and (4) a best-selling author. His management philosophy, developed from his “complex experience,” is naturally different from that of the “grand manager-only” model. His management philosophy is unprecedented in its originality in terms of its eccentricity of perspective, anticipation of the future, and reversal of truth.

Keywords:

Masao Horiba, HORIBA, Ltd, management philosophy, business book research, truth in reverse, innovation, fourth industrial revolution

* Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University