

立石電機の成長を支えた 理念の形成過程

須 本 隆 雄

1. はじめに

(1) 研究背景と狙い (位置づけ, 目的)

筆者の研究テーマは、経営史研究のうち立石電機 (現オムロン) 創業者・立石一真の経営行動に関するもので、「高度成長期における立石電機の成長要因は何か」を問うことである。

筆者はこれまでに関連論文を2編執筆した。はじめは立石電機の経営史研究の端緒を拓く論文 (須本, 2020) で、一真のライフストーリーや企業活動を概観し、個人と企業家の両面から成長要因を論考した。強靱な自律心と挑戦心で経営危機を克服した約60年間の企業家活動の経路依存性を明らかにした。続く論文 (須本, 2021) は、米国視察に関する立石 (1954) を基にした事例研究である。一真はこの視察をきっかけに、先端の生産管理や新技術、企業の逞しさなどを学び、さまざまなイノベーション活動に連鎖させて、オートメーション事業の創造を果たしたことを明らかにした。そこでペンローズ (1959=2010) や清水 (1984) を援用して、イノベーション活動の具体的な成功要因を検証した。

しかし一真が激動の時代を乗り切るうえで、理念=社憲をどのような想いで策定したのか。筆者の課題は、長年にわたって継承され経営の羅針盤と

立石電機の成長を支えた理念の形成過程（須本隆雄）

なっている理念に関する研究の取り組みができていないことである。本稿の目的は、その理念の形成背景や過程を明らかにすることである。

すなわち、理念ができる前の模索段階と策定段階に着目した研究である。

理念の形成過程⁽¹⁾には二つあり、一つ目は少年期から青年期にかけて形成された信仰心や独立心・自律心から培われたもの、二つ目は労働争議、米国視察や先人の示唆など企業経営を通じて体得した「経営者としての在り方」である。一真は労使一体となって取り組める理念を求め続け、1959年に社憲制定に至った。その形成には一真の実体験と長い模索から辿り着いたものであり、言語化にはロータリークラブの理念「最もよく奉仕する者、最も多く報いられる」の影響が大きかったことが明らかになった。

また、一真は成長企業になるために8つの条件整備が必要と繰り返し述べ、一番目に経営理念の確立を挙げている。「(略)どのようにしたら企業を伸ばすことができるか。いかにして成長路線に乗せるか。これが経営上の重要な課題である。(中略)それは、条件整備さえ先行していたら企業はおのずから成長する」(略)。と述べている。一真がいかに経営理念を重要視していたことがうかがえる一節である。

以上本稿は、社憲「われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう」(図表1)や一真の信条信念「最もよくひとを幸福にするひとが 最もよく幸福になる」(図表2)の理念の形成プロセスを解き

(1) 本稿の理念形成の過程とは、一真の1900年の生い立ちから1933年の創業を経て、1959年の社憲制定までの期間のことを指す。

(2) 成長企業になるための8つの条件整備とは、①経営理念を明確に打ち出すこと ②人間の本能的行動に従うこと ③本能的行動が企業を伸ばすよう、施策目標をつくること ④働きがいのある環境をつくること ⑤全員が参画できるようなシステムをつくること ⑥社会のニーズを早くとらえること ⑦つねに自主技術の開発につとめること ⑧以上の7つの整備された条件のもとで、全体を動かす強力なリーダーシップを発揮することの8つである（立石 1974；1985；1990；横川 2010など）。

図表1. 一真直筆の社憲スケッチ
(1959年制定)



(出所) (1983) 広報誌『オムロンエコー』93号,
5頁ほか。

図表2. 一真の信条・信念
(1967年) 言語・明文化



(出所) 立石孝雄 (1993) 『立石一真・
90年の舞台・ひとすじの道』,
巻末頁ほか。

明かし、高度成長期における立石電機の成長要因を探ることにある。

(2) 調査・分析方法

本稿は、立石電機の社内広報紙誌 (『立石ニュース』, 『むつみ』, 『むつみホーム』, 『オムロンエコー』), 1963『立石電機30年史』(以下『30年史』), 1988『立石電機55年史』(以下『55年史』), 一真の著書やロータリークラブ関連資料および経営理念に関する資料, 論文などを中心とした事例研究である。

2. 先行研究

（1）理念に関する研究

経営理念に関する研究の歴史は、理念の定義に始まり、理念の目的、理念の機能、理念の浸透など大きくは4つに区分され、多くの先行研究がなされている。以下その一部を載せる。

経済同友会（1962）は、1956年秋の第9回全国大会で「経営者の社会的責任の自覚と実践⁽³⁾」という決議がなされ、ここでは「個別企業の利益と社会のそれと調節に対し経営者が進んで努力すべき」ことが強調され、「もし経営がこの責任を果たさないならば、国家権力の介入によって企業の自主性が失われ、経済の発展も不可能となる」ことが警告されたのである。この立場はさきあげた「自主性の確立」と「社会的責任」の密接な関連性を如実に示すものであるといえよう（11-12頁）とある。なお、この決議が一真の理念形成のきっかけの一つになっている。詳しくは「社憲制定のいきさつ」の項で後述する。

中西・鍋島（1965）によると、

「(略) わがくにの経営研究に、終戦いらい多くの新しい知識と管理技法が、欧米から続々と紹介され、学界および実業界が、争ってこれを摂取しようと努めている状況は、まさに壯観というに値するであろう。

(中略) しかし、経営者も労働者も出資者も、およそ企業に関連をも

(3) 経済同友会（1976）には、「(略) この時初めて、同友会は「新しい経営理念」あるいは「社会的責任」の言葉を使い始めたのであった。その研究の成果は、1956年11月の『経営者の社会的責任の自覚と実践』と題する決議となって現れた。ここでは「経営者の社会的責任」が、「現代の倫理的にも実際的にも、単に、自己の企業の利益のみを追うことは許されず…（6-7頁）」という前提のもとに、「経済体質の改造」と「企業経営の近代化」の二つの面において追求されなければならないということが強調されたのである。前者では「公正競争ルールの確立」が、後者では「公正な利潤」と「公正な分配」が志向されたと記されている。

つすべての人びとにとって大事なことは、個々の断片的な知識や技法を修得することよりも、現代における経済社会の特質についての正しい歴史的認識と企業経営に関する体系的な把握にもとづいて、現代企業の本質を正しくとらえることであり、現代的視角からする経営理念を確立することでなければならない。(中略) たんに利潤追求に専念するというだけの古典・自由主義的な経営理念は、もはや通用しない。新しい経営理念には、経営の社会性ということが含まれなければならない必然性が、歴史的に成立している。こうした新しい経営理念に含まれる社会性と利潤性とは、たがいに他を前提とし内含する関係にある概念となっているのである」と述べ、新しい経営理念には、経営の社会性が含まれなければならないと強調している。「(はしがき) III—IVから抜粋)

この「社会性と利潤性」の考え方は、まさしく一真の社憲の骨子を言い表している内容である。

山城(1972)は、日本学術振興会経営問題委員会(古川栄一委員長)において約5か年以上の長期研究をかさね、財界、経営者の意見・アンケートと面接調査を加味してまとめた実態編と経営理念の理論的研究編の2冊を合体化した560頁超えの重厚な研究書である。経営理念をとりあげた理由を山城は、

「経営行動の基本たる経営理念を明確に把握して、これをよりどころとしながら、きびしい国際競争に立ち向かう必要がある。ここでは、経営理念をはっきり身につけ、まよいもなく、うたがいない信念的な経営活動がのぞまれる。(中略) 理念もない行動は、水にさまよう根無し草にも比すべきもので、激動に掉さず経営者の行動たりえないからである」(5頁)と述べている。

このように、企業における経営理念の重要性を説いている。一真も根無し

立石電機の成長を支えた理念の形成過程（須本隆雄）

草にならずに激動を潜り抜けたのである。

中元（2006）は、経営理念は企業の経営活動において最も基本的な拠り所となる考え方で、企業を支える価値体系における中核的存在である。そして経営理念が提供するものは経営活動における目的や行動規範、活動指針だけでなく、組織に共有されるべき価値観をも提供しているとしている。しかし、経営理念のとらえ方はさまざまであり現実には一致した定義や共通の理解が成立していないと述べている。

黄（2016）は、経営理念を作成する理由についてトンプソン（1958）の研究を援用して次のように紹介している。経営者が経営理念（company creeds）を作成する理由には4点ある。第1は会社の目的（purpose）を明確にするためであり、何のために企業活動を行うのかを正確に伝えるため。第2は会社の哲学—性格（philosophy-character）を明確にするためであり、会社の活動を指導する道徳的ならびに倫理的諸原則を伝えるため。第3は会社の中に特定の「雰囲気」（climate）をつくり出すためであり、会社の基本目的と基本倫理を従業員全階層に伝達し、全階層の従業員がその活動を通じて会社の基本目的と基本倫理を社外の顧客、その他の人々に伝達するようにするため。第4はマネージャーたちに行動基準（guide）を提供するためであり、彼らが独立的に行動できるとともに会社の基本的目標と原則の枠内に留まるようにするため、と記している。

以上のように、多くの研究者によって近年の企業経営において経営理念の重要性が述べられている。

しかし、創業者や経営者がどのようにして理念形成に至ったのか。形成のきっかけや模索など理念形成前の検討プロセスに関する研究は、筆者が知る限り見かけない。

(2) 立石電機（オムロン）の理念に関する研究

理念経営を重要視するオムロンにおいても同様であり、以下の研究を紹介する。

労政時報（2016）は、経営理念の策定・浸透策としてパナソニック、コマツ、オムロン、ANA ホールディングスの4社を取材し、事例を詳しく紹介している。

オムロンの経営理念は、1959年に創業者・一真が策定した「社憲」を基礎に、1990年に制定した。その後、事業やステークホルダーの拡大・多様化に伴って1998年に最初の見直し、2006年には企業理念全体を改定した。直近の2015年改定では、基本理念「Our Mission」、経営理念「Our Values」とシンプルな構造である。見直の背景は、2011年に2代続けて創業家以外から社長が就任したことに始まる。長期経営ビジョン（VG2020）を掲げ企業価値向上を実現するために、企業理念をグローバルに事業を強化・発展の「求心力と原動力」として位置づける「企業理念経営」を目指している。

従って、ここでは企業理念をグローバルベースで実践・強化を目的に、「理念実践度表彰」「理念ダイアログ」実施など、その取り組みが詳しく報告されている⁽⁴⁾。概要は次の4点である。

- ①企業理念の位置づけは、グローバルに事業を強化していくための「求心力と原動力」である。
- ②理念の改定には、「社憲」の精神を受け継いだ企業理念を制定しつつ、時代と環境の変化に合わせて進化させていく。
- ③2015年の理念改定⁽⁵⁾では、企業理念実践強化プロジェクト（メンバーは国

(4) 詳しい内容は労政時報（2016）41-50頁。

(5) 1959年社憲を制定し1990年に経営理念を制定した。その後社憲は維持し、環境変化や経営戦略の変更に伴って、経営理念を3度（1度目：1998年、2度目：2006年、3度目：2015年）改定した（労政時報、(2016)、43頁より）。

立石電機の成長を支えた理念の形成過程（須本隆雄）

内外の部長・役員クラス）を立ち上げ、「経営理念の再整理」、「経営のスタンス策定」、「方針・ルール・ガイドラインの見直し」、「仕掛け・仕組み・体制の再構築」などを検討した。

- ④理念浸透の取り組みとして、企業理念に基づくチャレンジ活動を世界中で宣言し、チームで取り組み、そのプロセスを表彰する「TOGA (The Omron Global Awards)⁽⁶⁾」や実践事例を対話で共有する「理念ダイアログ」などを実施し、社員個々の日常業務と理念の実践をつなげた。

以上ここでは、2015年の3度目の改定に焦点をあてた「理念浸透策」の紹介であった。

佐武・入江・李（2016）を含む、JSPM 研究部会の「日本のモノづくり再生の新たな試みに関する調査研究」の報告書は、問題提起とセーレン、ダイキン工業、オムロンの事例で構成され、これらメーカー3社の高付加価値率の源泉である高い競争力を分析している。3社の聞き取り調査から、経営トップが共通しているのは、自社製品の差別化と使用価値の独自性を強調していることと、職務遂行の意思決定の迅速さを重視している点である。と記述している。

オムロンの事例分析は、全社戦略を俯瞰する視点から事例分析を3氏が分担し、以下の4項目76頁からなる論文である。

- ①大規模組織を前提とするオムロンのベンチャー精神の維持・展開
 - ②技術開発に特化したオムロン独自の組織能力
 - ③オムロン SINIC (Seed-Innovation to Need-Impetus Cyclic Evolution) 理論とコア・コンピタンス
 - ④オムロンの海外戦略と組織体制の変遷
- 論文①の第1部・1)「オムロンの社憲・企業理念とそれを根拠づける論

(6) TOGA とはオムロンが2012年から実施している理念の実践を促進する社員参加型イベントである。

理」の項に、「オムロンは電機・電子機器メーカーであるが、単なる製造企業ではなく、電機・電子機器の開発メーカーである。長期にわたる研究開発計画（SINIC ダイアグラム）があり、これにもとづいて10年ごとの開発計画が立てられている。このような開発メーカーの独自の組織構造と能力養成を抽出する点に焦点をしばって調査をした」（1頁）と述べているとおり、オムロンを網羅的に分析した優れた研究である。

「当社の実態を認識するには、独自の企業理念とそれを具体化する事業戦略の歴史を検討する必要がある。オムロンの社憲は「我々の働きで、我々の生活を向上し、よりよい社会をつくりましょう」である。このように立石電機は「ソーシャル・ニーズの創造」による新商品の開発事業に専念するという独自の社憲・企業理念を掲げ、これを実現するための組織形態を採って高度成長を遂げてきた」と述べている。研究方法は一真の著書、『55年史』、『オムロン統合レポート』、『オムロン有価証券報告書』ほか多くの史資料と聞き取り調査をもとにしている。

伊藤（2018）は、オムロンの事例を通じて日本企業の一つの理想的な経営モデルを経営管理の視点から総合的に論考している。研究方法は、立石（1974）、（1984）などを踏まえ、オムロン経営陣へのヒアリングをもとにした論文である。

伊藤（2018）は最近話題となっているオムロン独自の⁽⁷⁾ROIC（投下資本利益率）経営について評価している。経営理念については、一真が1955年同友会「経営者の社会的責任」をきっかけにして1959年社憲制定に至ったことを述べ、制定目的をステークホルダー重視のガバナンスを明示したと立石（1974）

(7) ROIC (Return On Invested Capital: 投下資本利益率) とは、事業のために投下した資本がどれだけ効率よく利益を生み出すかを示す収益性の指標で、計算式は当期利益÷投下資金（借入金+固定資産）で表す。オムロン ROIC 経営についての詳細は、『統合レポート2020』ROIC 経営、28頁を参照。

立石電機の成長を支えた理念の形成過程（須本隆雄）

を引用し記述している。また社憲を分解し「ソーシャル・ニーズの創造」と「選択と集中」のプロセス図は、ユニークな分析である。

柴山・清水・中村・池田（2018）は、先進7社の経営理念の浸透に向けたトップ・ヒアリング調査の事例研究である。

オムロンは、同族企業でありがちな「オーナー家」を軸に据えた経営ではなく、1990年から「企業理念」を軸に据えた経営を執ってきた。2003年に初めて非同族の作田社長が就任し、2012年に就任した山田現社長は改めて「企業理念経営」を強化すべく、理念の実践を推進する戦略を展開してきた。

「オムロンの場合は、理念は実践するものであり、実践できなければ意味がない」。(オムロン安藤執行役員常務)と述べる。同社では理念の実践を促進する社員参加型イベントとして「TOGA」を実施し、一人ひとりが理念を実践し、その優れた試みを評価すると同時に全社員で共有する仕組みにより、理念の実現を図っている。「理念というものは、社員も経営陣からも意見を出し、何回も行ったり来たりしながら作り上げられ実践されるもの。ボトムアップとトップダウンのせめぎあいによるレベルアップが必要だ」(安藤氏)。また、社員と経営陣が対話する「車座」やグローバルベースの「KURU-MAZA」など、理念を核にした経営陣と現場との対話が日常的に推進されているという、理念浸透に関する取り組みの紹介であった。

つまり重要なことは、理念・ビジョンの浸透プロセスとして、①共有➡②理解➡③自分ごと➡④実践（➡①共有への循環）➡成果・業績、経営改善への仕掛けが肝要で、理念の浸透後の実践➡成果に移ってきているような傾向がみられる。

園部・西谷（2019）は、オムロンが展開する企業理念実践を、創造型責任経営の視点から調査している。山田社長へのインタビュー⁽⁸⁾に基づく企業理念

(8) このインタビューは現代経営学研究所のプロジェクトとして、園部が2019年2月27日に山田社長に対して行ったもの。内容は「オムロンの企業理念経営」『Busi-

経営の考え方や「TOGA」の実践活動事例など広く深く論考している。

注目すべき記述があったので本書82頁から以下を抜粋する。

「オムロンの企業経営の背景にあるのが、立石一真の時代から継承される企業理念（社憲）である（略）。時代に合わせて3回改訂し、企業経営に取り入れようと継続的に努力してきた。その目的は「よりよい社会をつくる」ことであるから、企業経営そのものが社会的責任を反映した公器性を持つものと理解されている。しかし、「よりよい社会」とはいったい何なのか。一真の理念にも、その具体的な内容は記されていない。したがって、社員は常に「よりよい社会」とは何かを探求し続けなければならない」。

企業理念をお題目のように唱えるだけでは、行動には結び付かない。企業理念実践活動を通じて成功していると述べている。

以上、経営理念の先行研究を検討した結果、我が国の理念研究でも、経営理念の策定者である創業者がどのようなプロセスを経て理念形成をしてきたかの研究は見当たらない。

また、立石電機（オムロン）の事例研究も同様で、社憲制定後の理念浸透に関する事例研究や近年の ROIC 経営や企業理念実践活動 TOGA に関する事例であった。特に2010年以降の経営理念は、戦略上の位置づけや理念浸透・実践で重要な扱いをされており、例えば『オムロン統合レポート2020』⁽⁹⁾の冒頭の「オムロンの企業理念」には、一真の「企業は利潤の追求だけではなく、社会に貢献してこそ存在する意義がある」という企業の公器性に共鳴し、この考え方に基づいた社憲を1959年に制定したと紹介されている。

このように理念経営が重要な位置づけをされながら、立石電機（オムロン）

ness Insight』106号、2019年7月号、40-52頁。

(9) オムロン (2020) 『統合レポート2020』2020年3月期。

立石電機の成長を支えた理念の形成過程（須本隆雄）

の理念形成プロセスに関する先行研究が見られない。従って、立石電機（オムロン）の理念ができあがる前の模索や検討段階に注目し、制定のきっかけや形成のプロセスを解明する本研究の意義がある。

3. リサーチクエッション（RQ）

（RQ 1） 社憲「われわれの働きでわれわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう」や一真の信条信念「最もひとを幸福にするひとが最も幸福になる」は、どのような経路を通じて生まれたのか。その由来や言語化の形成過程を解き明かすこと。

（RQ 2） 社憲の第三節は1959年1月の作成直後に、「社会にも奉仕しましょう」から「よりよい社会をつくりましょう」と書き直されている。その理由と意味を問うことである。

4. 経営理念の形成事例

ここからは、立石電機の理念形成の背景や理念の制定内容および意義について事例を基に考察する。

（1）理念形成の背景

①形成前の経営環境（1947—1959年）⁽¹⁰⁾

はじめに戦後混乱期の社会環境や立石電機の状況を確認しておく。

戦後GHQの指揮下にあった1947年、ゼネストが設定されるなど“労働旋風”が吹き荒れていた。約400万人もの組織労働者が一斉にストライキに突入する計画で、交通機関、郵政・通信など公共サービスの全面ストップに加え、主な民間企業も同調する空前の規模であったが寸前で不発に終わった。

(10) 1933年創業までの社会・経済環境や一真の生い立ちに関する詳細は、須本(2020), 122-125頁, ほか参照。

しかし、これをきっかけに労働運動の流れは総評を生んだ。

立石電機は従業員約150人が食べていくため保護継電器をはじめ、電気コンロ、ヘア・アイロン、電気マッチまでつくっていた頃である。労働旋風は会社にも押し寄せ1948年1月組合が結成され、約50日間の激しい闘争も何とか収まったが、闘争を前提とした労使関係がいかに空しいものかを思い知らされた。1950年には一真以下わずか33人で再出発した。

労使関係の核に何を求めていくか。一真はこれを抜きにして会社再建はおぼつかないと考え続けていた。不幸は重なるもので1950年8月、長患いだった妻・元子は7人の子供を残し39歳で亡くなった。一真は会社と家庭の再建を抱えどん底からの再出発となった。一真が考えぬいた結論は、聖徳太子制定の17条憲法第1条の「和を以て貴しとなす」⁽¹¹⁾だった。お互いを尊重しながら納得するまで議論する「和」⁽¹²⁾の信念を、単に労使関係だけでなく経営全体のなかに生かしていく。これによって労使相互の愛情、信頼が培われるはずであると考えた。一真は、「日本が直面する経済危機は必ず克服される。国づくりの根本に据えられるのは、経済立国、技術立国しか考えられない」と捉えていた。労組のストライキは苦い経験には違いないが、半面多くの教訓となった。心のよりどころを何に求めたらよいかを教えてくれた。

戦後の混乱期が終わり復興の兆しが見えてきた。1951年9月、サンフランシスコ平和条約を締結し独立国として国際社会に復帰した。新しい遊びとしてサラリーマンにパチンコブームを呼んだ。夢中になり月給の大半をつぎ込

(11) 「私たちは、昭和7年に次女の明子を、そして三女の泰子、四女の真理子、五男の和雄と4人の子を次々と亡くしてきた」と一真は記している(立石、1992、178頁)。子供は男6人、女5人の全員で11人だった。

(12) 神崎(2009)には、社訓・社是に「和」という言葉が多用されており、おおよそ3-4割の会社が「和」という字を用いた社訓・社是を持っていると述べられている。事例として(株)きんでん：「和と明朗」、松下電産(株)：「和親一致の精神」、西濃運輸(株)：「和と協調の精神に徹し」、武田薬品工業(株)：「和相^{やわら}き力^{あは}を^さ協^かせ互^たいに^さ忤^かはざること、などは聖徳太子の影響を受けているとされている。

立石電機の成長を支えた理念の形成過程（須本隆雄）

む者もでてきた。立石電機の社員も熱中した。「会社で遊ばせることを考えると、やがてまずいことになりますよ」とK課長の話であった。聞いてみると無理からぬ一面もある。野球，コーラス，書道，絵画，謡曲，茶道，華道などの趣味・教養面といろいろなクラブをつくり活動をさせた。これを1952年⁽¹³⁾に厚生会として組織化し，補助金を出しその運営をまかせた。運営は民主的で社長・重役といえどもお茶汲み当番が回ってくる。全員がサービスする姿は「和」^{むつみ}の経営の実践そのものといってもよい。一真も謡曲部に参加した。「従業員の幸せを願い，クラブ活動を奨励した結果わたしも幸福になった」と述べている。

それと並行して一真は，1953年の米国初視察で新しい生産管理方式や新技術などを学んだのをきっかけに，数々のイノベーションを興し始めていた（須本，2021）。1956年の経済白書は「もはや戦後ではない」と謳うほどの勢いを増し，立石電機にとってもオートメーション事業で第二創業に踏み出したときである。一真は，コンサルタント・荒木東一郎のアドバイスで社員に自社株を持たせることにした。自社株を持つことは危険を分担することにもなる。業績が低下して株価が額面割れにでもなれば大変とみんなが業績向上に打ち込む。経営には粘りが出るし，同時に社員の財産形成がされるという一石二鳥である。いまでこそ多くの企業が採用しているが一真はいち早く導入した。厚生会が会社の社会機構の部分を担当するのに対し，この持株制度は「安定株主を得る」という目的の他に，「自社株を持つことで経営への参加意識が高まる」「社員の資産形成を促進する」「社員の金融リテラシーを向上させる」といった効果が大きい。このように持株制度は，経営機構に弾み

(13) 荒木東一郎からはプロデューサー・システムの定着はもとより，多くの経営指導を受けた。例えば，厚生会の予算も会社から全額の補助金を出すと公正性を欠くので，従業員と五分五分の負担に改めた。また賃上げや賞与などの労働条件の改善には，会社が一方的に決めるのではなく民主的につくった給与委員会で諮問するなどの指導を受けた（一真（1975），136-160頁；荒木（1972）18頁より）。

を与えた。企業の機構を2つの側面からとらえる一真の経営思想であり、年々飛躍的に急成長してきた一端がここにもあると考える。

以上のように、一真は会社再建に向けて様々な努力を重ね、売上高を1953年の1億円から5年で4.9億円の約5倍に拡大させた。

②ロータリークラブ（以下RC）の概要と理念⁽¹⁴⁾

ロータリーの最初のクラブは1905年にシカゴで誕生した。当時のシカゴは自由主義経済が過熱し、過当競争や不正が横行するなど商道徳が乱れていた。この風潮に耐えかねた弁護士ポール・ハリスが、友人3人とお互いが信頼できる公正な取引を行いながら、親友関係が発展する仲間を増やそうと設立した。「ロータリークラブ (Rotary Club)」の名称は、会合を会員の事務所で輪番に開いていたことから「Rotary」（回転する）という呼称になったと言われている。

シカゴRCの当初の目的は、「会員間の相互扶助による会員の利益と親睦」だったが、1907年に「地域社会に対する貢献、公共への奉仕」を加えて活動の方向性が定まり、世界中に発展していった。1910年に全米RC連合会（初代会長はポール・ハリス）が設立され、これが1922年国際RCに発展した。いまでは200以上の国と地域で、クラブ数約3.5万、会員数約120万人（2013年6月）に達している。日本のロータリーは1920年に、米山梅吉を初代会長として東京RCが創立された。第2次世界大戦時は一時離脱したが1949年に復帰し、近年ではクラブ数は2,280、会員数は88,256人（2013年9月）となっている。

ロータリーの「奉仕の理念」には2つのモットーがあり、第一は「超私の奉仕」(Service Above Self)、第二は「最もよく奉仕する者、最も多く報いられる」⁽¹⁵⁾ (He Profits Most Who Serves Best) である。米山梅吉は第一モッ

(14) ロータリークラブの概要と理念については、本田（2013, 2014）を参考にした。

(15) 第二モットーの定義を飯村は、「職業を通じて社会や顧客に奉仕し (Serves),

立石電機の成長を支えた理念の形成過程（須本隆雄）

トローを「サービス第一 自己第二」、第二モットーを「最善のサービスをすれば、結果として最大の利益が得られる」と訳した。この意味は「サービスを自己の利益や都合より優先させよう。利益はサービスの結果である。相手のために最善のサービスをすれば、結果として最大の金銭的な利益と、大きな精神的満足が得られる」としている。

1927年にクラブの活動を「クラブ奉仕」「職業奉仕」「社会奉仕」「国際奉仕」の4部門に分け、それぞれ委員会を編成しクラブの組織と奉仕活動に整合性ができ円滑な運営になった。詳しくは後述するが、一真はこのクラブの奉仕活動を参考に1959年に社会奉仕委員会⁽¹⁶⁾を設置している。

ロータリアンにはロータリーの「奉仕の理念」を自らの経営で実践することが⁽¹⁷⁾求められるとして、⁽¹⁸⁾ 範例となる松下幸之助、立石一真、小倉昌男の3人

その社会や顧客から納得が得られて初めてふさわしい報酬（Profits）を受けることができる。正しい経営をすれば、必ず適正な富が得られる」や、「相手のために最善のサービスをすれば、その報い（結果）として最大の利益（満足感・達成感）が得られる。そのサービスとは、世のため人のために尽くし、人びとの助けとなり社会に役に立つ価値を提供することである」としている。（飯村、2019、14-15頁）。

(16) 一真は、立石電機社内誌『むつみ』No.95、巻頭言で、「(略)わたしはこの社会機構に「むつみ会」という名前をつけて、昭和30年の前半までに活助を開始していた企業内における社会奉仕委員会、給与委員会、利潤分配論、持ち家制度のための共済会制度、それに厚生会活助もこれに吸収して、さらに足らざるを補い、昭和30年代後半の初頭、1961（昭和36）年に『むつみ会』を発足させたのである（略）」と述べている（立石 1971）。

(17) 松下幸之助（1894-1989）（大阪 RC）の紹介文は、「背広の襟にはいつも松下の社章とともにロータリーバッジが付けられていた。（略）松下さんが「奉仕」に目覚めたのは1932年（37歳）のこと。ある人に誘われて天理教本部に見学に行ったとき、生き生きと奉仕活動をする信者を見て、社会的使命のために働くことが幸福を導くことを悟った。この年を「命知元年」と呼んでいる。松下さんが1980年に書いた本に、「企業の社会的責任」とは企業の本来の事業を通じて、社会生活の向上、人びとの幸せに貢献していくこと定義としている。事業活動から適正な利益を生み出し、それをいろいろな形で国家社会に還元していく。そうした企業活動の過程が、社会と調和したものでなくてはならないこと。言わば松下さんの CSR 論だが、ロータリーの職業奉仕理念そのものにも思える」と述べている。

(18) 小倉昌男（1924-2005）（銀座新 RC）の紹介文は、「クロネコヤマトの宅急便

企業家を紹介している。(本田, 2013, 27-29頁)。しかし、松下や小倉は、ロータリアンであることを自らは語っていない。

一真の紹介文を抜粋する—————。

「立石一真(1900-1991)(京都南ロータリークラブ)さんは、立石電機(現オムロン)の創業者で、京都南第14代会長を務めました。立石さんは、企業はただ儲けるためにあるのではなく、社会に奉仕するためにある、として「企業の公器性」を社員に熱心に説き、それを社憲という形にして示しました。

(基本理念)「企業は社会の公器である」

(社憲)「われわれの働きでわれわれの生活を向上しよりよい社会をつくりましょう」

(信条信念)「最もよくひとを幸福にするひとが最もよく幸福になる」——。「これが人生70余年に及ぶ人生を振り返って得た結論であり、同時に私の信条信念である。⁽¹⁹⁾というロータリーの第2モットーを髣髴とさせる言葉を残しています」と述べている。

この他ロータリアンには、荒木東一郎⁽²⁰⁾や平生鈞三郎(甲南学園創立者)⁽²¹⁾な

を創った元会長小倉昌男さんは、全社員が反対するのを押し切ってクロネコヤマトの宅急便を開発した。事業を始めるにあたって掲げたスローガンは「サービスが先、利益は後」。先に利益を考えなくてもよい。利益はダントツサービスの結果で、ヤマトの絶対目標はおお客様の立場に立って考える良いサービスの実行であった。ロータリーのモットー「超我の奉仕」と「最もよく奉仕する者、最も多く報いられる」。サービスを自己の利益や都合より優先させる、利益はサービスの結果。相手のために最善のサービスをすれば、結果として最大の金銭的な利益と大きな精神的満足が得られる。小倉さんの「サービスが先、利益は後」という言葉は、この2つのロータリーモットーを凝縮した言葉でロータリアンであった小倉さんならではの言い回しであったと思われる」と述べている。

(19) 立石(1984), 134-138頁。

(20) 荒木は東京RCで1948年から職業奉仕委員長を務めるなど熱心なロータリアンであった(「ロータリーの友」1959, 7, 6頁。猪飼(1991), 361-364, 376頁)。

(21) 平生は日本RC3代目会長(1927年)を勤め、大阪RCの設立にも尽力した。

立石電機の成長を支えた理念の形成過程（須本隆雄）

ど多くの会員がいるがここでは省略する。

③一真と RC との関係（1954-1961年）

一真は1954年ロータリーの理念「最もよく奉仕する者、最も多く報いられる」に共鳴し1956年に入会した。この RC の理念からヒントを得て1959年に社憲を制定し、併せて「社会奉仕委員会」を設置した。一真は社内広報紙⁽²²⁾（『立石ニュース』27号）に「企業における社会奉仕委員会」と題して次のように記している。

「けっこうなお方のひるめしの会といったような陰口をきかぬでもないロータリークラブに入ってみて、その奉仕の精神の旺盛なのに、⁽²³⁾ 実のところわたしは一興を喫したのであった。社会奉仕委員会、職業奉仕委員会、国際奉仕委員会がせっせと地道な活動を続けている。この3つの奉仕は、経済同友会が経営者の社会に対する自覚と責任として採りあげている「企業の公器性」⁽²⁴⁾につながるとわたしは見た。本来ならばまず企業の公器性があって、そこからロータリー精神が描きだされるべきであったとさえ思うのである。そこで社会に対する責任を

人の育成こそ最大の社会奉仕と述べ、甲南病院の設立・運営に情熱を燃やす。「常ニ備ヘヨ」は自然災害だけでなく、社会を生き抜くための知恵、技術、倫理など何事にも対策を練り備えよと語っているのではないだろうかと述べている（有田 RC 週報 No.2766 会長中本耕一郎）。

(22) 立石（1985）、72-79頁。

(23) 1930年頃、イギリスの劇作家バーナード・ショーは「ロータリーはどこへ行く一昼飯を食べに行く」と、RCの活動が例会という名の昼食会を繰り返しているだけだと批判している（本田（2013）、2頁）。

(24) 「企業の公器性」とは、企業とはなにかを明確にしたもので、『企業はそもそも社会の公器であり、企業の利益は社会への奉仕の度合いによって与えられるものとし、社会は自分たちに奉仕してくれる企業を伸ばすため、その原資として企業に利潤を与える』という一真の考え方である。「社憲」は理念の骨格であるが、「企業の公器性」が先にあり、それが凝縮され形になったのが「社憲」であるとし、立石電機の理念体系、事業創造、技術開発などすべての企業活動がこの考えを基盤に構築されており、現在も変わることのない企業経営の基軸である。

自覚する経営者のひとりとしてわたしは、ロータリーの仕組みをわれわれの企業に採り入れてロータリー精神を企業のなかに溶けこませたいと考えるようになった。

われわれトップマネジメントだけが会員として個人だけのロータリー活動をするだけであまりに、勿体ないという感じでもあった。そんな考えを温めながら3年を過ぎて漸く次のような形でわれわれの企業のなかにロータリーの奉仕の精神が生かされるようになった。一つは社憲のなかに「われわれの働きでわれわれの生活を向上しよりよい社会をつくりましょう」という表現でこの精神をうたうことにしたのである。(中略) 社憲の解釈により必然的にできたのが、ロータリーの社会奉仕委員会の仕組みを会社の組織のなかにつくって、会社の発展によって得た利潤の一部で直接に社会事業に奉仕することになったのである。(中略)

この形の企業における「社会奉仕委員会」は、企業の公器性の直接的な面の積極的な実践機関となり、企業自身にとってはテクニクとしての人間関係より遥かに高次元の人間関係をつくるのに役立つであろうし、ロータリアンとしての経営者にとってはロータリーの奉仕精神の拡大実践となるのである。私はロータリアンが会員としての個人的ロータリー活動に加うるに、すべての会員の企業内においてこのような「社会奉仕委員会」の助成を通じての集団的活動に踏み切るならば、ロータリー精神をさらに飛躍的に高揚することができると思うのである」(略)。

以上の記述から一真は、RCからの大きな影響を受けていることが理解できる。また、一真の信条信念の『最もよくひとを幸福にするひとが最もよく幸福になる』は、1967年に言語・明文化されたが、前述のとおり、RCの理念⁽²⁵⁾の第二モットー「最もよく奉仕する者、最も多く報いられる」からヒント

立石電機の成長を支えた理念の形成過程（須本隆雄）

を得ていた。RC からの影響を裏付けるエピソードとして立石文雄オムロン取締役会長は、「(略) 小学校のころの思い出、京都チャーチル会と京都南ロータリークラブ——に、日曜日になると、よく父に連れられて、京都チャーチル会の裸婦のスケッチ会場にいった（中略）。また、小学校の高学年になったころだが、父が、ロータリークラブに非常に熱を入れていたのだろう、京都南ロータリークラブの“クリスマス・パーティー”に毎年参加した。楽しみの“福引抽選”があり、何がもらえたのか覚えていないが、父が横で、うれしそうな顔をして、私を覗き込んでくれたのを思い出す」（立石（1992）『春の雪』263-264頁）と記している。

その後一真は、聖徳太子の「和をもって貴しとなす」の言葉を引用し、日本民族がその歴史のなかに培った『和の精神』とロータリーの『奉仕の精神』を基に、1961年にそれまでの厚生会（親睦）、給与委員会（労働）、社会奉仕委員会（奉仕）を統合した企業内社会機構として、労使協調組織の『むつみ会』⁽²⁶⁾を発表した。その流れを後述の図表 5 理念の形成経路に記載している。

(25) 立石孝雄は『春の雪』、「父を憶う」（241-243頁）で、「これを家庭においても早くから実行してくれたものと思っている」と述懐している（立石 1992）。

(26) 『30年史』（8-9頁）で一真は、『むつみ会』は、青年重役会、労働委員会、社会奉仕委員会、文体委員会、その他で構成されていた委員会を一つにまとめた組織が『むつみ会』である。ことさらにここで『むつみ会』というものをとりあげるのは、企業を経営機構と社会機構の両面からとらえるという新しい認識が、企業の発展にどれだけ大切なことであるかをいいたいからである。1950年以後立石電機は非常な成長をとげた。その成長をもたらした原因について、わたしは経営技術の問題ばかりではなく、精神的な面もあずかって力があつたと確信している。つまり1948年、まったく血のでもるような体験をしたストライキの悲劇を、二度と繰り返さないように、再建にあたって“和”の精神を諸施策のなかにとりいれて、人間関係をよくするように努力してきた」と述べている。なお、（1988、『55年史』89-92頁）、立石1975『創る 育てる』164頁）、1960『OMRON SERIES No.2』「企業における社会奉仕」に同様の記述がある。

(2) 社憲制定と意義

①社憲制定のいきさつ (1953-1958年)

一真が本格的に理念づくりを思いついたのは、1953年米国初視察から帰国してからである。米国企業の活気に溢れた姿が頭から離れなかった。キリスト教文化圏にあること。歴史的にも新しい国であり、パイオニア精神が満ちていること。企業においても、新しい分野への挑戦や進出がめざましく、開拓者魂というバック・ボーンが一本通っていることである。自社のバック・ボーンに何を据えるか、一真の模索は2年半の歳月が流れた。

1956年経済同友会の総会で一真は、岸道三代表幹事が述べた所見「経営者の社会的責任の自覚と実践」⁽²⁷⁾のなかに見つけた「企業の公器性」がまさにこれだった。企業は社会に奉仕するためにある。社長以下従業員が一丸となって働くことによって企業は伸びていく。全員の働きで企業を成長させることは、より多く社会に奉仕することにほかならない。つまり会社が大きくなれば地域社会に豊富な雇用を与える。これによって、会社と地域社会とは好ましい隣人関係を築くことができる。得意先にはよりよい仕入先になる。企業は利潤を追求し半分ぐらいを税金で国へ奉仕する。残りは社員に対して“高賃金”，株主に対して“よりよい配当”，得意先に対して“よい商品をより安く供給”，地域社会の恩恵に対して“福祉事業で恩返し”と、それぞれ奉仕の輪を広げていく。製品は社会に対しもっとも役立つものをつくる。そのために研究投資や設備投資を行い、新しい技術開による新しい製品をつぎつぎと生み出す。これが結果的には社会全体に奉仕することにつながっていく。われわれが自由で平和な安定した生活を享受するには、「奉仕」が大事だとの想いを強くしたのである。

企業の立場でいえば、社会やお得意先や消費者が優先でこれをなくして企

(27) 岸道三 (1899-1962) は経済同友会第10代・代表幹事 (1955-58) で、1954年近江絹糸(株)の105日間にわたる大規模労働争議の調停にも活躍した。

立石電機の成長を支えた理念の形成過程（須本隆雄）

業の繁栄はなく、互いの幸せもあり得ないというわけで、奉仕と整合する。ポール・ハリスの言葉は、「もっともよく奉仕するものが、もっともよく利益を得る」だが人によっては、功利的に受けとめかねない誤解を招きそうである。一真は言葉を裏返して考えた。社会の側から見ると、社会にもっともよく奉仕してくれる企業でなければ、その企業を存続させる必要はない。「つぶしてしまえ」となる。しかし、社会に対してもっともよく奉仕する企業には、もっとも多く利潤を与え伸ばしていく。それがとりもなおさず社会自らのためだということになるわけである。会社のバック・ボーンに「企業の公器性」⁽²⁸⁾を据えることにした。しかし、経営理念として企業の隅々まで定着させるには、まず空気づくりが必要になる。役員から管理職、管理職から一般従業員へと一真は機会あるごとに考え方を繰り返し語る以外に決め手はない。「企業の公器性」の理念を社憲にまとめあげる努力を始めた。

②社憲誕生と定義（1959年）

以上のように一真は、経済同友会の「経営者の社会的責任」とロータリークラブの「奉仕の精神」からシード（種子）をもらい、33文字の短い言葉にまとめた社憲を制定し公布した。ここに至るまでかなりの難産だった。なによりもわかりやすく短く、しかも格調高い言葉が求められる。全員が十分に理解し自分ごとにしなければならない。そうでないと単なるお題目になってしまう。一真は朝礼や社内紙誌、自著などあらゆるメディアを使って理解と納得及び定着化に努めた。

今回一真の理念を検証するにあたり、改めて社憲制定の意義・運用などについて立石電機の古い史料を読み返した。重要事項なので当時の社内広報紙の「社憲」制定される⁽²⁹⁾の全文を転載する。なおこの解釈は、TSOPとい

(28) 立石（1974）30-34頁，立石（1975）150-158頁ほか。

(29) TSOP（TATEISI Standard Operation Procedure）は、1957年頃定めた業務の能力向上と品質維持のための標準化規定のことで、経営管理や研究開発，生産，販売

う社内管理規定に明記され運用されている。

(『立石ニュース』26号(1959年1月10日)「社憲」制定される」の転載)

1. 適用範囲 立石電機株式会社および系列会社に適用する。
2. 社憲 われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう。
3. 精神 社憲は会社のすべての行為の礎である。われわれは企業の公器性を理念とするこの会社に職をえたよろこびとほこりをもって、常に社憲の精神を旨とし、日々の業務に専念するよう心掛けるべきである。
4. 解釈
 - 4.1 条件 われわれは、日常の勤労によって、われわれの職場を明るくし、会社を無限に発展させなければならない。
 - 4.2 効果 われわれの職場が明るくなり、会社が発展すればただちにわれわれの職場生活と家庭生活は豊かになり、われわれの家族にも生活のよろこびをもたらすのである。
 - 4.3 展開 そうなると、われわれは立派な社会人として、直接によりよい社会をつくるのに貢献できるし、さらにわれわれの会社が、人々の働く場所としてよりよい職場を社会に提供することができ、われわれ会社が社会においてよりよい隣人となり、あるいは、われわれの会社が投資の対象としてよりよい企業となり、あるいは、われわれの会社が仕入先のよりよい得意先となり、われわれの会社が顧客により商品を安く供給するよりよい会社となって、企業の社会的責任を立派に果たすことにより、また、わ

に至るまで会社運営に関する制度や手順を規定している。

立石電機の成長を支えた理念の形成過程（須本隆雄）

われわれのつくっている商品が、その働きそのものによって社会に奉仕することにより、あるいはわれわれの会社の発展によってえた利潤によって、社会に奉仕することにより、間接的によりよい社会をつくることに貢献できるものであって、かくて、われわれは働くもののほこりと感謝の念をもって生活し、この勤労によってえた生活のよろこびを不幸な人々にも分かち与えて、ひとりの不幸な人もいないよい社会をつくりあげてこそはじめて、ほんとうに幸福で平和な生活を享受するよろこびとしかわせにひたりうるのである。

5. 斉唱 朝礼時に全員声高らかに斉唱する。
6. 実施 この規定は昭和34（1959）年2月1日より実施する。
（以上）

前記の「4. 解釈」の意味づけについて筆者の捉え方を述べる。

社憲の意味は、「われわれ（自分たち）の日々の働きによって、まず企業を伸ばす。企業を伸ばすことによってより多く社会に奉仕（貢献）しよう」というもので――。

- ・地域社会に豊富な雇用を与え、地域社会に対して好ましい隣人となる。
- ・得意先に対しては良い仕入先になり、仕入先に対しては良い得意先になる。
- ・適正な利潤から、国家に対しては税金、社員に対しては高賃金、株主に対しては高配当をする。
- ・得意先に対しては、研究開発や設備投資を通じて、よい商品をより安く供給する。
- ・地域社会に対しては、具体的な事業を通じて社会に奉仕して、不幸な

人がいないよい社会をつくりあげることで、真の幸福で平和な生活を享受するよろこびとしあわせを得る。

これはまさしく昨今のステークホルダー経営（1984年、R.E.Freeman が⁽³⁰⁾提唱）を約25年も先んじた考え方であろう。企業は社会に役立ってこそ存在価値があり、利潤を上げることができ存続していけることを述べ「企業の公器性」を説いていると捉えている。

なお一真は、社憲の誕生について次のように述べている。（立石、1975、150-157頁）。

「(略) 企業の公器性というような哲学めいたことを、平均年齢21、2歳という若い企業にわかりやすい言葉で社憲にまとめるには、なかなかの難事業であったが、それがこの正月のある夜に、ふとこのようにまとまったのである。このスケッチ(図表1)の日付は昭和34(1959)年1月11日(日)とあるので、それはその前夜のことであったに違いない。

これには「われわれの働きでわれわれの生活を向上し 社会にも奉仕しましょう」とある。これを自然石に彫刻し、本社の稲荷の祠の前にも建てたいと思った。そしたらおそらくこんな格好にでもなろうかという、これは私の夢を描いたスケッチなのである。

この社憲の第三節はその後、「よりよい社会をつくりましょう」と赤字で訂正されている。おそらくそんなに後のことではないと思うが、日付はわからない。また、第二節の「われわれの生活を向上し」は、小乗的で当然第三節に含まれているので、これを入れるのに当時大いに躊躇したのを思い出す。しかし、今にして思えば、これは入れておいて良かったと思う。なぜならこの第二節は若い人たちには非常に身

(30) 伊藤 (2018), 83頁にも記述がある。

立石電機の成長を支えた理念の形成過程（須本隆雄）

近な問題としてわかりやすく、かつアトラクティブでもあるからである。また、わが社の「高賃金高能率」という方針が、この社憲の中に要領よく消化されているように思えるからでもある。社憲として企業の公器性を、はっきりと打ち出してからの会社は、目をみはるものがあった。魂が入ったのである。これによって「経営が万事やりやすくなった。なんのために働くかが全社員に浸透し、企業を伸ばす源泉ができた」と述べている。

改めて社憲の33文字の短い文言とスケッチ（図表1）を見つめると、一真の目指す姿が見事に描かれているのである。まさしく、アララギ派で鍛錬した歌詠みの力とデッサン力を兼ね備えた表現力の持ち主であったと驚くばかりである。

経営者と従業員がお互いに協力し、働く喜びと誇りと感謝の念をもって日々の業務に専念することで、よりよい社会づくりができるという。これこそ一真が目指した企業経営の神髄が表されているのであろう。一真は、「よりよい社会をつくる」という使命として、自ら（われわれ）の働きであたらしい理想の社会をつくる決意の表れと推察する。「よりよい」とは、より賢いとか最高のことを云い、自らの事業目的を明確にして新しい社会づくり、すなわち「よりよい社会」をつくることを目指したのである。1955年にオートメーションによる第二創業を興した一真は、まさしく「オートメーション技術」で社会課題の解決のために新しい事業を起こすことの決意の表れであろう。

なお、社憲の第三節が「社会にも奉仕しましょう」から「よりよい社会をつくりましょう」に書き換えられたことの原因などについては、「考察 RQ2」で述べる。

③理念の浸透策（広報活動）

1953年の米国視察や1959年の社憲制定を機に、社内外に向け理念の意義や

経営方針、事業活動の理解・共有・浸透のために積極的な情報発信を展開している。図表3は1950年代から1970年代の代表的な広報紙誌一覧である。なかでも一真の思想や理念を啓発する主な媒体は、『立石ニュース』、『むつみ』『むつみホーム』『OMRON SERIES』である。ちなみに、『立石ニュース』を創刊した1956年当時の売上高は約2.5億円、従業員数は約200人の小企業の規模であったが、一真の情報受発信の重要性を認識していた表れであろう。

これ以外に1974年の一真初著書である『立石一真 わがベンチャー経営』や日本経済新聞の『私の履歴書・29回 (1974年)』に新原稿を書き足し『創る

図表3. 広報紙誌 (1950-70年代)

対象	媒体名	創刊年月	説明
社内/ 関係者	立石ニュース	1956年5月10日～ 88年1月	創業23周年を期し社内報として月刊で発行。経営方針、事業活動、諸制度などトップダウン情報。グループ社員と取引先に配布
	オムロンニュース	1988年1月10日	3代目立石義雄社長就任を機に立石ニュースから改題
	むつみ	1961年7月28日～ 75年7月5日	むつみ会発足を機に社員交流の場として絵画、エッセイなどを掲載。一真は創刊から寄稿。月刊誌95号まで
	むつみホーム	1961年10月25日～ 70年8月20日	むつみ会発足を機に、社員家族との交流促進を目的に創刊。一真の人生回想録「むつみ随想：幸福への道」連載開始。2号(1962年7月28日)から月刊誌52号まで
	オムロンエコー	1975年9月1日	『むつみ』の後継誌として社員の家庭に配布。キャンペーンや行事、趣味、健康などを中心にした2Wayメディア
顧客/ 取引先	OMRON SERIES	1960年12月 ～71年	一真の経営思想や経営施策および顧客や社会に奉仕となる事柄について、その考え方を発信する小冊子(17誌)
	オートメ・ニュース	1960年12月	1957年オートメーションを志す技術者に対する奉仕を目的とした技術PR誌を創刊。オイル・ショックで休刊
	OMRON TECHNICS	1961年5月	研究開発の成果を広く公開し社会発展に寄与する技術論文集。一真は「技術随想」を創刊より寄稿。08年から休刊し18年に再開
	オートメ ジャーナル	1978年4月1日	オートメ・ニュースの後継誌として1978年に創刊(編集発行は制御事業)

(注) 個別事業や関係会社の広報や販促誌、海外向けおよび株主向け刊行物等は除く。

(出所) 立石電機の史資料を基に筆者作成

立石電機の成長を支えた理念の形成過程（須本隆雄）

育てる』を1975年に上梓している。また、新聞雑誌などのマスコミ紙誌を通じて顧客や仕入先、社会など幅広く「企業の公器性」経営の説明と理解を積極的に行っている。このように一真は広報活動を重要な戦略と位置付けていたことが伺える。

図表4. 理念形成のトピックス（1948年-高度成長期）

年	トピックス
1948	法人設立。労働争議で倒産危機に遭遇。労使が共に味わったむなしい気持ちが、経営に理念の必要性を強く感じた
1949	300万円超の負債を抱え、大量の人員整理を余儀なくされた
1950	33人で再建スタートのさなか、妻・元子（39歳）が7人の子供を残して病死
1951	朝鮮戦争特需で保護継電器の需要が急増し、業績回復の兆し
1952	京都経済同友会入会（1965-75年第5代代表幹事）
1953	米国初視察で「キリスト教主義と開拓者精神」を基盤とした米国企業の逞しさに触れ、理念の必要性を再確認した
1954	コンサルタント・荒木東一郎（ロータリアン）を顧問に招聘（54-56年）し、Pシステム定着などの経営指導を受ける 同時期にロータリークラブ（RC）創始者ポール・ハリスの「最もよく奉仕する者、最もよく報いられる」に共感
1956	経済同友会で「経営者の社会的責任の自覚と実践」を聴き「企業の公器性」を企業のバック・ボーンにすべきと認識し、社内導入に向けて検討を重ねる 京都南RCに入会し、1966-67年まで京都南RC第14代会長を務める
1958	社内広報紙「立石ニュース」を創刊し、一真の思想、経営方針・活動の情報発信と共有
1959	社憲制定「われわれの働きでわれわれの生活を向上しよりよい社会をつくりましょう」RCの奉仕を参考に「社会奉仕委員会」を設置 ドラッカー博士との出会い「1959年から立石一真氏と死直前まで30年間にわたって、私は彼と2年に一度は会っていた」（日本工業新聞（2002）『決断力』ドラッカー寄稿文）ほか多数
1961	厚生会、給与委員会、社会奉仕委員会を統合し、新しい労使協調組織の「むつみ会」を結成した。併せて、社員交流を促進する広報誌『むつみ』と社員家族とのコミュニケーションを図る家族誌『むつみホーム』を発刊
1967	一真の信条信念「最もよくひとを幸福にするひとが最もよく幸福になる」を明文化。ライオンズクラブの要請で、徳島大学と共同で「サリドマイド児用電動義肢」を開発
1972	障がい者福祉工場「オムロン太陽」を設立（中村裕博士、秋山ちえ子らから懇願され、社憲精神の具現化のため快諾した。「チャリティーではなくチャンスを」その後、ソニー太陽、ホンダ太陽ほかへ拡大。1986年にはオムロン京都太陽を設立

（出所）筆者作成

(3) 理念形成の流れ

創業から高度成長期までの事業、労務・理念、外部環境の流れを巻末の付表にまとめた。その付表を基に、1948年の法人設立、労働争議からの高度成長期の一真の理念に関するトピックス中心に理念形成の流れをピックアップし、図表4を作成した。労働争議や1953年米国初視察をきっかけに理念に対する深い思いが見て取れる。長年の模索を経て1959年に社憲制定にたどり着いたことが確認できる。これを境に事業活動も大きく変化を見せている。

5. 考察

(1) RQ に対して

(RQ 1) 社憲「われわれの働きでわれわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう」や一真の信条信念「最もひとを幸福にするひとが最も幸福になる」は、どのような経路を通じて生まれたか。その由来や言語化の形成過程を解き明かす。

形成の過程は2つ考えられ、一つは一真の幼少期から会社創業前までであり、二つ目は1933年創業後の会社経営を通じてである。

①幼少から立石電機創業前まで (1900—33年)

まず一真の生い立ちから考察する。幼いころは恵まれた家庭も、祖父が亡くなり家業が傾く。両親は熱心な日蓮宗信者で、朝夕の法華経ごんぎょうの勤行を母の膝で聞き、宗教心が植え付けられた。小学1年生で父を亡くし、5年生から新聞配達で家計を助けるなど貧しさの辛さと働くことの大切さを経験すると同時に、地域の人々からの暖かい支援を受けた。それと併せて祖母からの葉隠精神の厳しい躾で、戸主としての自覚と強い自律心と感謝の心が培われた。また大学では奨学金を受けた。このような背景から国のため、地域社会のためのよりよい社会を創ることで恩返しをと考えたようだ。

就職後の慢性不況のなか、1930年には昭和恐慌のあおりを受けて井上電機

立石電機の成長を支えた理念の形成過程（須本隆雄）

の退職を余儀なくされた。日用雑貨の採光社を興し、商品のズボンプレスナーやナイフグラインダーを自転車に積み、京阪神への訪問販売や縁日での露天商など苦難の続きだった。追い打ちをかけるように次女・明子が2歳足らずで病死した。このどん底の試練に一真は、レジリエンスと明るい妻や学友の支えで乗り越え、1933年レントゲン写真撮影用タイマで創業に漕ぎつけることができた。このように創業まで極めて多くの試練に打ち克ってきたのである。

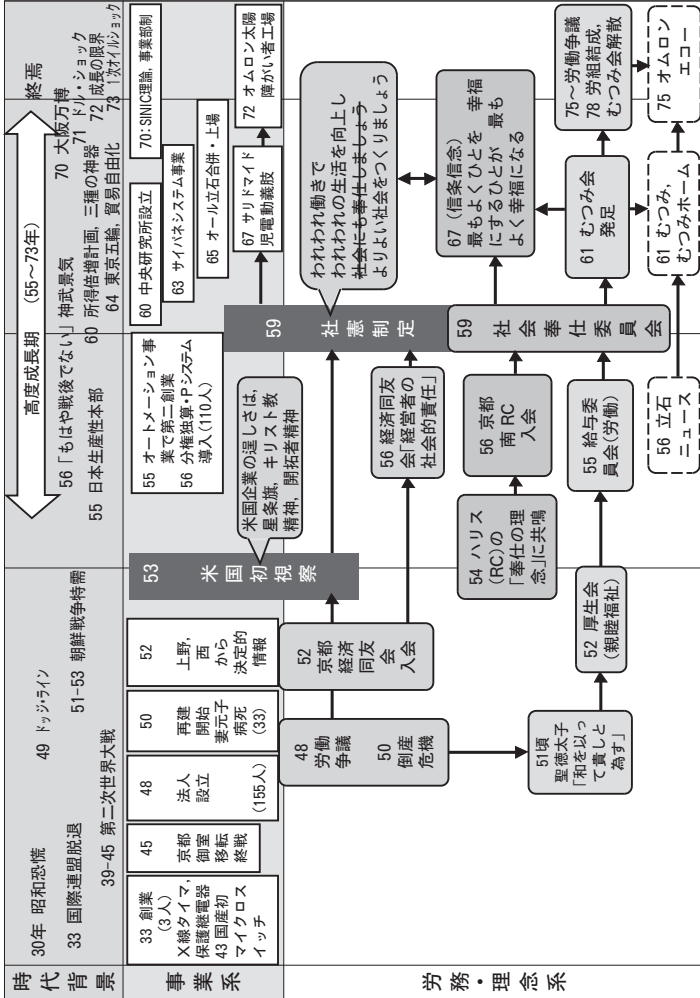
ここで学んだことは、日蓮宗・勤行から宗教心を、貧しさから働く大切さや自律心、地域の方々への感謝の心であった。そして自営業で味わったどん底の試練にも打ち克つレジリエンスとチャレンジ精神である。

②創業後から社憲制定まで（1933-59年）

二つ目は一真がレントゲン撮影用タイマの開発に成功し、1933年に立石電機製作所を創業してからの会社経営を通じてである。戦後復興のさなか1948年の労働争議で、大量の人員整理を余儀なくされた。このとき労使が共に味わったむなしい気持ち、経営にとって理念の必要性を強く感じた。その後1953年の米国視察で星条旗のもと、企業の逞しさや豊かな市民生活を見聞し、キリスト教国であり開拓者精神がバック・ボーンにあることを学んだ。わが社にも背筋の通った理念が必要なことを痛感したのであった。その後RC創始者・ポール・ハリスの考えに共感し、RCの理念から「奉仕の理念」を学んだ。そして1956年に同友会が提唱した「経営者の社会的責任」を聴き、「企業は社会の公器」に腹落ちし、わが社にも背筋の通った理念が必要なことを再認識した。

以来、労働争議を起こさず、労使一体となって事業を前向きに取り組める理念はいかにあるべきかを求め続けた。労働争議から約10年後、米国視察から5年後の長い模索を経て、1959年に社憲「われわれの働きでわれわれの生活を向上しよりよい社会をつくりましょう」の制定に至った。1933年の創業

図表5. 理念の形成経路（創業から高度成長期）



(注1) 荒木東一氏 (1895~1977) は一真のメンター (1954~56; 66~67年コンサル)。またロータリアン (東京RC: 1948年から職業奉仕委員長やクラブ奉仕委員長など歴任)
 (注2) 61年発足のむつみ会は、52年の厚生会 (親睦・福祉)、55年の給与委員会 (労働)、59年の社会奉仕委員会 (奉仕) の3つを統合 (出所) オムロンの各種経営資料ほかを参考に筆者作成。

立石電機の成長を支えた理念の形成過程（須本隆雄）

から社憲制定までの流れを「時代背景」「事業系」「労務・理念系」の対比を図表5にまとめた。米国視察の流れと経済同友会およびRCの流れが見事にシンクロしているのが見て取れる。

ここで学んだことは、労働争議で労組相互が被ったむなしさをきっかけに、①聖徳太子の和^{むつみ}精神 ②米国視察で「キリスト精神」、「開拓者精神」の企業の逞しさ ③経済同友会の「企業は社会の公器」 ④RC ポール・ハリスの「奉仕の理念」である。

以上、幼少期から会社創業前までと創業後の会社経営を通じて2つの過程を見てきたが、一真の理念形成には多くの実体験と長い模索から辿り着いたものであった。そして理念の言語化には、RCの理念「最もよく奉仕する者、最も多く報いられる」からの影響を受けたことが明らかになった。

（RQ2）社憲は1959年1月の作成直後に、3節を「社会にも奉仕しましょう」から「よりよい社会をつくりましょう」と書き直されている。その理由と意味を検証する。

スケッチ画（図表1）をよく見ると、1月時点で第三節は「社会にも奉仕しましょう」だったが、2月の制定時には「よりよい社会をつくりましょう」に書き変わっている。なぜ変更されたのであろうか。敢えてこの変更履歴を残したのは何か意図があるのだろうか。これは筆者の疑問だった。

変更理由は史料などに遺されていないが、筆者の視点から以下推測する。

まず、「社会にも奉仕しましょう」の「にも」は、前文との列挙や強調や付け加えることを意味すると解釈すると、「われわれの生活の向上」と並行（あるいは、付けたし）して「社会にも奉仕」をするという意味であろう。

次に「奉仕」は、国家などのために自分の身をささげて、精一杯尽くすことを意味し、献身的に社会（国や人）のために尽くすことを指した言葉であろう。このように、社会の役に立つということは、社会で生活するうえでと

でも重要だからこそ、奉仕の精神を持っていることがとても大切になる。奉仕の精神とは、人や社会の役に立ちたいと思う心なのである。社会の福祉のために個人的利害を考えないでする行為を指すのであろう。また、この「奉仕」はロータリーの「奉仕の精神」に通じるのであるが、それでは既存の社会（例えば地域社会など）に対して、お役に立ちたいというということに捉えられがちである。

しかし一真は、「よりよい社会をつくる」という使命として、能動的に自ら（われわれ）の働きで新しい理想の社会をつくるという強い決意の表れを表明したかったために、「社会にも奉仕しましょう」から「よりよい社会をつくりましょう」に書き直したと推測する。この決意が1960年代以降のFA機器の高度化や交通管制、駅務、銀行などシステムの新しい事業創造や61年サリドマイド児用電動義肢、72年障がい者福祉工場「オムロン太陽」の経営に繋がっていったと確信する。

また変更履歴を残していたことについてであるが、設計図とか公文書等を変更した履歴を残すことは一般的である。特に技術系の設計図などにおいては定石であり、技術経営者・一真の本領発揮の表れでもあろう。重要なことはそれだけではなく、将来にわたって変更の意味を忘れず、原点回帰ができるようにしておいたのだと想定する。ここに一真の社憲への執念が見られるのである。

(2) 含意と本研究の課題

本研究の意義として、これまでの立石電機関連の先行研究のほとんどは、理念（社憲）ができあがった後の理念の浸透活動や2010年代以降の理念経営に注目した内容であるが、本研究は理念（社憲）ができあがる前の模索や検討段階に注目し、制定のきっかけや形成プロセスを解明することができたことである。

立石電機の成長を支えた理念の形成過程（須本隆雄）

また、立石電機の史資料で今までに分かっていたことは、一真のライフストーリーや理念に関するそれぞれの出来事の実事であった。本研究は理念の必要性を感じた発端から模索、そして制定に至るまでの一連の形成経路を、①創業前史の人格形成 ②労働争議を発端にした新しい労使関係 ③米国視察からの学び ④経済同友会の所見 ⑤ロータリー精神の経営実践などから理念の形成過程を解明したことに意義がある。

しかし、一真がRC加盟に関与した人的ネットワークの解明に至らなかった。筆者は荒木東一郎が大きく関与していると想定した。荒木からは製品の生産性向上など、モノづくりの目に見えるイノベーションに関する経営指導が主体と思っていたが、今回の文献調査で厚生会、社員持株制度、組織運営のイノベーションでも多くの指導を受けていた。また、荒木はロータリアン（東京RC：1948年から職業奉仕委員長やクラブ奉仕委員長などを歴任）で、コンサルタント仲間の森川覚三（日本能率協会理事長）を無理やりRC会員にさせた⁽³¹⁾ことから、一真にRCへの加入を勧めたことは容易に推測できる。

本研究では一真とRCと荒木他との接点となる史資料の調査ができなかったが、この検証は継続案件としたい。また経済同友会やRCに一真と同時期に参加していた企業を調べて、それぞれどのような経営理念がつくられたのか他社の⁽³²⁾形成過程の調査を行なうこととする。

(31) 猪飼（1991）373頁。

(32) 例えば京セラ（創業1959年）の場合（以下、須本（2016）、66-67頁より抜粋）稲盛は少年期に不治の病の結核に罹り病床で死を意識したと云う。このときの「生長の家」主宰者・谷口雅春の『生命の実相』から、心の持ち方の大切さ学び、後の経営理念づくりへ影響を及ぼすことになる。

そして、創業3年目の1961年、従業員11人が給与等の将来保障を求め団体交渉。3日間のひざ詰め交渉の末やっと解決。このとき稲盛は次のことが心に残った。「ささやかな会社でも社員は一生を託そうとしている。面倒は一生みなくてはいけない。そもそも創業の狙いは、自分の技術を世に問うことであったが、そうではなく従業員の生活を守ることにある」との思いを強くした。この経験が「全従業員の物心両面の幸福を追求する」の経営理念に生かされ、全従業員の幸福を目指す社

6. おわりに

以上、幼少期から会社創業前までと創業後の会社経営を通じて2つの過程を見てきたとおり、一真の理念形成には、終戦後の労働争議で労組相互が被ったむなしさをきっかけに、米国視察で企業の遅しさ、経済同友会の「企業は社会の公器」、RC ポール・ハリスの「奉仕の理念」、聖徳太子の和^{むつみ}精神など、多くの実体験と長い模索から辿り着いたものであった。

そして理念の言語化には、RCの理念「最もよく奉仕するもの、最も多く報いられる」からの影響を受けたことが明らかになった。ここで理念の形成過程のまとめを図表6に示す。

一真が創業前史と理念（社憲）制定までで学んだことは、

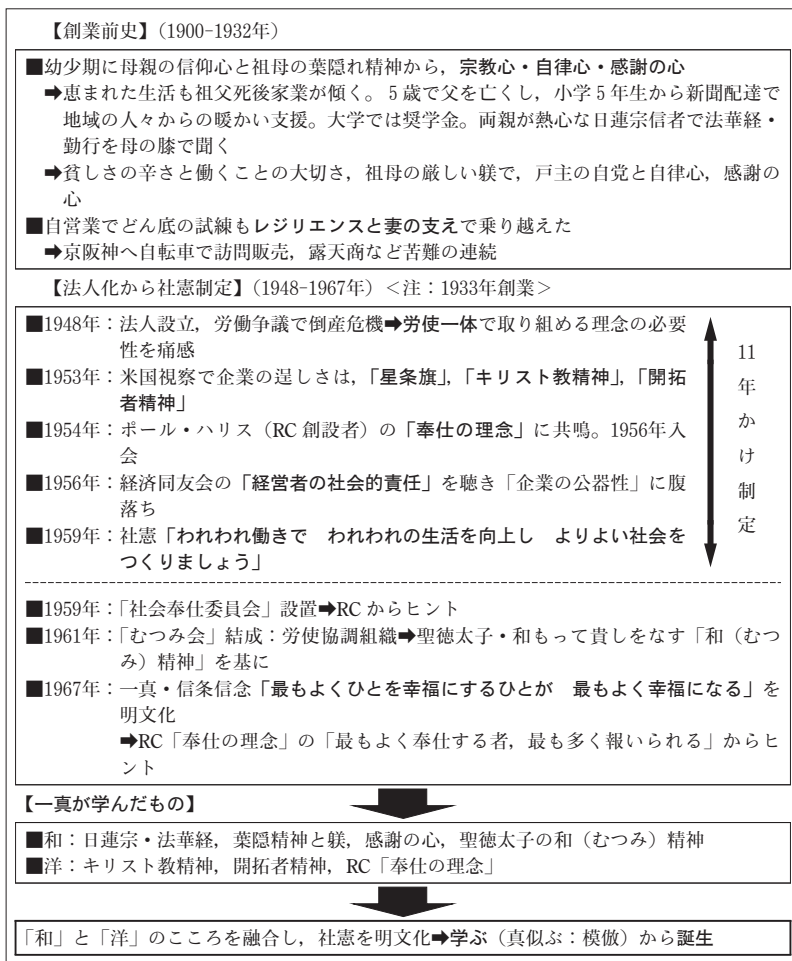
- ①「和」の宗教心（日蓮宗・法華経）、葉隠精神・躰、感謝の心、聖徳太子の和^{むつみ}の精神。
- ②「洋」のキリスト教精神、開拓者精神、RC「奉仕の理念」

一真はこの和と洋のこころを融合し、インスピレーションを得て学ぶ（真似⁽³³⁾ぶ：模倣）ことで独創的な理念である社憲「われわれの働きで われわれ

へと生まれ変わった。（中略）1966年、西郷隆盛の遺訓「敬天愛人」を社是に定めた。これには利他の精神が込められている。経営理念には「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」と定めた。

- (33) 井上（2012）によると、『模倣は独創の母である』（小林秀雄）という。「（略）一般には、模倣だとか真似という独自性や創造性とは逆を行くものだと思われがちだ。日本では「猿真似」、欧米では“copycat”などと言い表されるように、洋の東西を問わず、模倣者にはネガティブな意味が込められることが少なくない（略）。小倉が宅急便ビジネスを思いついたこと、鈴木が米国に視察でセブンイレブンの看板をみて、零細小売店を救う業態はこれだと直感した（略）。古来、お手本を丸写しすることは学習の基本として、尊ばれていた（略）。模倣は、独創性や創造性を求める際に不可欠な活動だとされ、慎重に、模倣対象を選ぶように奨励された。東洋の写経というのも同じようなことであろう（略）。「学ぶ」の語源は「真似ぶ」にあるわけだから、当然かもしれないが、深い理解は、徹底的な模倣によってはじめて実現する。資生堂創業者の福原は、「見せかけの模倣はダメだ。やるなら徹底

図表 6. 理念の形成過程まとめ



（出所）筆者作成

的に根本から始める」といって、徹底的に真似することの意義を強調する（略）。模倣は、自らを高めるために、遠い世界から意外な学びをするという模倣である。優れたお手本からインスピレーションを得て、独自の仕組みを築いていくような模倣である」と述べている。

の生活を向上し「よりよい社会をつくりましょう」と、信条信念「最もひとを幸福にするひとが最も幸福になる」に辿り着いたのである。真似ることが学ぶことになり、模倣を極めることで生み出していったのであろう。

今後取り組むテーマは、米国視察をきっかけに連鎖した4つのイノベーション⁽³⁴⁾のうち、プロセス・イノベーションの「プロデューサ・システム」の検討である。このシステムは1955年に導入し立石電機のオートメーション事業の成長発展に大きく貢献した独算採算制の分権経営システムである。

引用・参考文献

- 荒木東一郎 (1972)『実践経営学—統能率一代記—』同文館。
- 飯村慎一 (2019)「奉仕の理念による実践経営」～サーバント・リーダーシップを目指して～, 国際ロータリー第2530地区会津分区インターシティミーティング資料。
- 猪飼聖記 (1991)『合理的熱気球—反骨の経営コンサルタント・荒木東一郎の生涯—』四海書房。
- 伊藤武志 (2018)「社会に貢献する企業の経営管理—オムロンの事例研究を中心として—」『管理会計学』第26巻第2号, 77-91頁。
- 井上達彦 (2012)『模倣の経営学—偉大なる会社はマネから生まれる』日経BP社。
- 小倉昌男 (1999)『小倉昌男 経営学』日経BP社。
- オムロン (2020)『統合レポート2020 2020年3月期』。
- OMRON_Integrated_Report_2020_jp_A4.pdf (2021年6月20日閲覧)。
- 神崎宣武「企業家と太子信仰」(2009)中牧弘充・日置弘一郎編『会社のなかの宗教—経営人類学の視点』東方出版。
- 経済同友会 (1962)『経済同友会の15年—社会的責任の自覚から実践へ』。
- 経済同友会 (1976)『経済同友会の30年—戦後経営者の思想と行動—』。
- 黄橙 (2016)「経営理念の浸透～実践を重視する意識の早期育成について～」大阪大学経済研究科。
- 國部克彦・西谷公孝 (2019)「第4章オムロンの企業理念実践活動」國部克彦・西谷公孝・北田皓・安藤光展『創発型責任経営—新しいつながりの経営モデル』日本経済新聞出版社, 81-91頁。
- 佐武弘章・入江安孝・李在鎬 (2016)『製造業高付加価値経営の調査分析』J (一社)日本生産管理学会 JSPM DISCUSSION SERIES) No.004: オムロン編。

(34) 須本 (2021) 124頁, 図表8を参照。

立石電機の成長を支えた理念の形成過程（須本隆雄）

- 柴山慎一・清水正道・中村明典、池田勝彦（2018）「先進企業にみる日本企業のインターナル・コミュニケーション—理念・ビジョンの浸透プロセスにおける「自分ごと」の重要性」【事例2：オムロン】『広報研究』第22号，25-39頁。清水龍瑩（1984）『企業成長論—新しい経営学—』中央経済社。
- 須本隆雄（2016）「電子部品企業の創業者に関する一考察～京都4社に見る企業家精神・理念の比較研究～」『経営戦略研究』Vol. 10，59-74頁。
- 須本隆雄（2020）「立石電機のオートメーション事業の創造—創業者・一真のイノベーションに注目して：1933～1991年—『甲南経営研究』第61巻第1・2号（通巻218号），117-154頁。
- 須本隆雄（2021）「1953年の米国視察から学んだ立石一真のイノベーション」『甲南経営研究』第61巻第3・4号（通巻219号），95-128頁。
- 立石一真（1954）『渡米歌日記』立石電機株式会社。
- 立石一真（1971）『むつみ』No. 95，巻頭言「10年ひと昔」，2-3頁。
- 立石一真（1974）『立石一真 わがベンチャー経営』ダイヤモンドタイムス社。
- 立石一真（1975）『創る 育てる 私の履歴書 立石一真』日本経済新聞社。
- 立石一真（1985）『立石一真経営語録 企業家精神の復活』PHP 研究所。
- 立石一真（1990）『人を幸せにする人が幸せになる—人間尊重の経営を求めて』PHP 研究所。
- 立石一真（1992）『春の雪』立石孝雄。
- 立石孝雄（1993）『ひとすじの道—立石一真・90年の舞台』オムロン株式会社。
- 立石孝雄追悼集編集委員会（1996）『順境・逆境ともによし—立石孝雄追悼集』立石峰子。
- 立石電機社史編纂委員会編（1963）『1933-1963立石電機の30年』。
- 立石電機創業55周年実行委員会編（1988）『創る 育てる 立石電機55年のあゆみ』。
- 立石電機社内報『立石ニュース』「企業における社会奉仕委員会」27号，1959年2月10日。
- 立石電機社内報『立石ニュース』15，41，204，459，創業41周年の各号。
- 立石電機社内報『オムロンエコー』51-67号，「むつみ随想・幸福への道・125-140号」。
- 立石文雄講演録（2015）「第2章 オムロン よりよい社会をつくる」川北英隆・奥田一成編『京都企業が世界を変える』金融財政事情研究会，35-71頁。
- 立石文雄（2018）「特集インタビュー トップマネジメントが語る『企業理念経営』」NRI Management Review Vol. 40，30-31頁。
- 日本電機工業会編（1954）立石一真著「米国中小電機工場視察とその後」(1)―(4)『電機』72-75号。
- パナソニック百年史編纂委員会（2019）『パナソニック百年史』パナソニック株式会社。
- ペンローズ，E.（1959）日高千景訳（2010）『企業成長の理論【第三版】』ダイヤモンド社。

- 「企業は社会の公器」プロジェクト(2018)「企業は社会の公器—これからの社会をつくる企業経営とは—」PHP 総研。
- 本田博己(2013)「ロータリーの基本～研修の手引き～」改訂第3版, 国際ロータリー第2840地区2013-14年度地区研修委員会。
- 本田博己(2014)「ロータリーの希望—奉仕の理念とその実践をめぐる—」, 国際ロータリークラブ第2840地区(群馬)2013-2014年度, 前橋ロータリークラブ。
- 中西寅雄・鍋島達(1965)『現在における経営の理念と特質』日本生産性本部。
- 中元麻衣子(2006)「経営理念とは何か」—バリュー・マネジメントの理解のために—広大マネジメント学会第6号, 71-81頁。
- 松下幸之助(2005)『[復刻版] 企業の社会的責任とは何か?』PHP 研究所。
- 日本工業新聞社編(2002)宮本惇夫著『決断力—そのとき, 昭和の経営者たちは<下> オムロン立石一真氏』。
- 山城章編(1972)『現代の経営理念』白桃書房。
- 横川雅人(2010)「現代日本企業の経営理念—経営理念の上場企業実態調査を踏まえて」『産研論集』, 第57号, 125-137頁。
- 労政時報(2016)「経営理念の策定・浸透策」労政時報第3918号。

立石電機の成長を支えた理念の形成過程（須本隆雄）

付表. 創業後「事業系」, 「理念系」, 「外部環境」のトピックス（1933-1975年）

年	事業系	労務・理念系（社会機構組織含む）	外部環境
1933	レントゲン撮影用タイマで創業（大阪・東野田）電力機器用保護継電器		
1943	国産初マイクロスイッチ開発		
1945	京都・御室に移転		第二次世界大戦終結
1948	法人設立。子会社労働争議で倒産危機	労働争議から理念の必要性を痛感	
1949	300万円超の負債，大量の人員整理		ドッジ・ラインによる大不況
1950	33人で再建スタート。妻・元子が病死		
1951	朝鮮戦争・特需景気で電力用機器好調		サンフランシスコ平和条約締結，朝鮮戦争特需景気
1952	上野からオートメーション，西からサイバネーション情報を聴く	京都経済同友会に入会。厚生会（親睦・福祉）設置	
1953	米国初視察でイノベーションのきっかけ部品加工の下請体制構築	米国視察で「開拓者精神とキリスト教主義」に触発	
1954	荒木東一郎を顧問に招聘（Pシステムなど分権経営を指導）	ロータリークラブ創設者・ポール・ハリス「最もよく奉仕する者，最も多く報いられる」に共感	
1955	オートメーション事業で第二創業。Pシステム導入（研究・生産・販売の分社化）	給与委員会設置	日本生産性本部設立。米国視察団派遣開始
1956		経済同友会で「経営者の社会的責任」を聴く。京都市南ロータリークラブ加入。「立石ニュース」発刊	経済白書「もはや戦後ではない」
1958		P工場さかの労組結成	
1959	トランジスタ応用の無接点近接SW開発。	社憲「われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう」を制定 ロータリークラブの奉仕を参考に社会奉仕委員会設置。ドラッカー博士との出会い	岩戸景気，皇太子ご成婚
1960	研究所を吸収合併し中央研究所を設立	『OMRON SERIES』刊行（一真の経営思想や経営施策など社外発信用の小冊子）	
1961		厚生会，給与委員会，社会奉仕委員会を統合し「むつみ会（労使協調組	池田内閣所得倍増計画，三種の神器

		織)』発足。『むつみ』、『むつみホーム』創刊	
1962	NY事務所開設		
1963	サイバネ事業開始：自動食券販売機他	『30年史』発刊	
1964	ネオP全国展開。電子式交通信号機		東京五輪、新幹線、貿易自由化
1965	生産・販売を吸収合併、東証上場 業績悪化にコストダウン戦略で対応	オール立石電機合併、むつみ会合併	大型不況で企業倒産急増（山陽特殊鋼など）
1966	荒木コンサル招聘（2回目）		いざなぎ景気、中国文化大革命
1967	無人駅システム（北千里駅）ATM他。売上高100億円。サリドマイド児用電動義肢（徳島大学と共同）	一真の信念・信条「最もよくひとを幸福にするひとが 最もよく幸福になる」を言語・明文化。	公害基本法制定 総人口1億人
1968		経営協議会設置（経営と社員をつなぐ）	GDP世界第2位、学生紛争
1969	多角化経営（電卓、ミニ家電、ECR他）		東名高速開通
1970	SINIC理論発表、事業部制導入		大阪万博開催
1971			ニクソン・（ドル）ショック
1972	障がい者福祉工場「オムロン太陽」設立（太陽の家と共同）		日本列島改造論、日中国交回復ローマクラブ「成長の限界-人類の危機レポート」提言
1973	提携事業展開（モトローラ、パソコン、PBX、半導体製造装置ほか）、CGO設立		第一次石油ショック、変動相場制、高度経済成長の終焉
1974	立石ライフサイエンス設立（健康事業本格参入）	『一真・私の履歴書』連載 『わがベンチャー経営』刊行	狂乱物価 戦後初マイナス成長
1975		『オムロンエコー』創刊（『むつみ』の後継誌）	ベトナム戦争終結

(出所) 筆者作成