

[盛和塾] 106

平成23年 2011年
6月号 通巻106号

●塾長講話

[第101回]

なぜ経営に哲学が必要か、
人は何のために生きるのか

●われ虚心に経営を語る

[Ⅰ]京セラでの学びを自社でも活かす

梶村 一成〈静岡〉株式会社システック 取締役兼エンジニアリングサービス事業部長

[Ⅱ]塾長の教えで経営者に一步踏み出せた婿養子

西 和紀〈大分〉三和酒類株式会社 代表取締役営業部長

[Ⅲ]感謝の心に気づき経営が変わる

三井 貴子〈大阪〉三和化工紙株式会社 代表取締役社長

●ツアー後のアンケートより

シカゴ塾開講ツアー 私がそこで学んだこと

●経営体験発表、その後

[Ⅰ]アメーバ・人事・理念で売上七割減を乗り切る

兼子 恒彦〈南京都〉住江工業株式会社 代表取締役

●Focus

日本代表を導いた強い思い

—フィロソフィから人類愛まで—

岡田 武史〈東京〉サッカー日本代表前監督

[盛和塾] 106

平成 23 年 2011 年
6 月号 通巻 106 号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念

表2 フィロソフィを共有する

THE EXCELLENT OPINION
塾長講話—第101回

2 なぜ経営に哲学が必要か、
人は何のために生きるのか

MEMBER'S SPIRITS
われ虚心に経営を語る

- 34 [I] 京セラでの学びを自社でも活かす
梶村 一成(静岡)
株式会社システック 取締役兼エンジニアリングサービス事業部長
- 52 [II] 塾長の教えで経営者に一歩踏み出せた婿養子
西 和紀(大分)
三和酒類株式会社 代表取締役営業部長
- 68 [III] 感謝の心に気づき経営が変わる
三井 貴子(大阪)
三和化工紙株式会社 代表取締役社長

ツアー後のアンケートより

84 シカゴ塾開講ツアー
私がそこで学んだこと

経営体験発表、その後

96 [I] アメーバ・人事・理念で売上七割減を乗り切る
兼子 恒彦(南京都)
住江工業株式会社 代表取締役

Focus

116 日本代表を導いた強い思い—フィロソフィから人類愛まで—
岡田 武史(東京) サッカー日本代表前監督

塾長広報室拡大版

144

塾長への手紙

148

編集後記

150

塾長広報室

表3

「今ここに生きる塾長の一言」

表4 「燃える闘魂」
関 啓三(愛媛) セキ株式会社 代表取締役社長

THE VOICE

塾長理念

フィロソフィを共有する

私はずっと、フィロソフィの話をしてきました。フィロソフィとは考え方のことですが、考え方を従業員に話し、従業員に理解してもらい、その考え方をいっしょに共有するということです。

つまり、トップの社長も従業員も同じような考え方、同じような思想、同じような哲学をもつようにしてください。それは末端の従業員、つまり、アルバイト、パートのおばさんに至るまで同じような気持ちになるところまでフィロソフィを伝えてください。そういつてきました。

フィロソフィをただ話すだけではありません。みんながいっしょになって理解し、共有してくれるところまでいかなければならないのです。

理解し、共有している状態とは、社長は従業員のことを思い、従業員は社長のことを思ってくれる。そういう関係になることを、私は「フィロソフィを共有する」というふうにいっているわけです。

『不況を乗り切る5つの方策』サンマーク出版 より

なぜ経営に哲学が必要か、 人は何のために生きるのか

人生や仕事の結果は「考え方」、「熱意」、「能力」の積で表すことができる

それでは今日は、新しい塾生の方も多数いらっしゃると思いますので、「なぜ経営に哲学が必要か、人は何のために生きるのか」と題して、経営において最も基本となる経営哲学の必要性について、さらにはすばらしい人生を送る考え方について、お話しをしてみようと考えています。私は若い頃に、懸命に人生を生き、仕事に打ち込む中で、「人生・仕事の結果＝考え方×熱

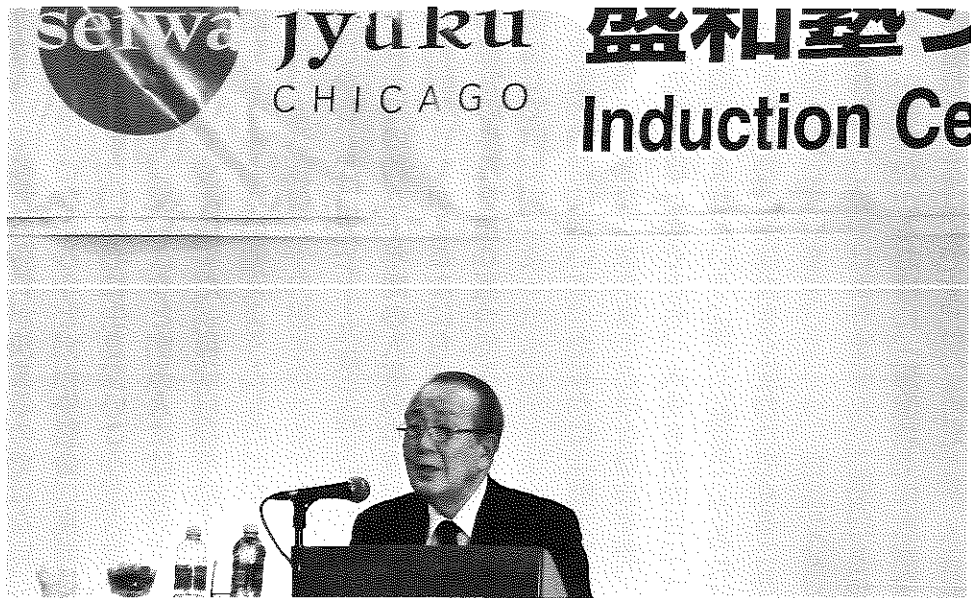
意×能力」、つまり人生や仕事の結果は、「考え方」、「熱意」、「能力」の積で表すことができるのではないかと、考えるようになってきました。多くの方々の人生を見ていますと、人それぞれ、様々な人生を歩いておられます。幸せな人生もあれば、不幸せな人生を送る方もおられます。「どうして、あれほど異なる人生になってしまうのか」と不思議に思います。また、企業経営でも、たいへんうまくいっている経営者もあれば、そうではない経営者もいらっしゃいます。

す。そのような違いは、どこから出てくるのだろうかということ、私は若いころから考え、先ほどの方程式を思いついたのです。

一般には、そのような差は、その人が持っている能力によるものだといわれています。知的能力、肉体的能力を含めて、元々その人間が持っている能力に、人生や仕事は左右されるものと思われているようです。しかし、そうであると思えば、先天的に頭がよく、肉体的にも頑健さを備えている人だけが成功を収めていくことになります。それでは、神さまはたいへん不公平なことをなさっていることになります。

しかしそうではありません。能力も大きなウエイトを占めているかもしれませんが、どうやら、その人が持っている「考え方」、あるいは「哲学」や「思い」のようなものが、大きく作用しているのではないかと。私は若い頃に、そういうことに気がついたわけです。

私は日本の地方大学出身で、決して秀才であつたわけではありません。そのような自分自身を奮い起こしていくためにも、決して能力だ



盛和塾シカゴ開講式にて講話される塾長

けで人生や経営の勝負が決まるのではない。能力があるうとなかろうと、一生懸命、真面目に生きていこう、熱心に生きていこう、人並み以上の努力をしていこうとする人には、必ずや結果がついてくるはずだ。自分自身を励ますためにも、そのように考えようとしたのかもしれない。

しかし、私は現在七十九歳を迎えています。これまでの約八十年間の人生の歩み、また京セラを創業してからこんにちまでのおよそ半世紀の経営の歩みを振り返ってみても、そのことを確信しています。

人生と経営において、たしかに「能力」というものは大きなファクターとはなりますが、もし能力はさほどなくとも、人生を真面目に一生懸命に生きようという、強い「熱意」があれば、人生や仕事の結果は大きく変わってくることを私は固く信じています。

それも足し算ではありません。「能力」と「熱意」が積でかかるだけに、想像以上に大きな差が生じてくるはずです。

しかし、「考え方」といっても、それは、悪い「考え方」から善い「考え方」まで幅があります。たとえば、この世は面白くないと斜に構え、いつそ泥棒でもしようか、強盗でもしようかと思つたとしましょう。能力があり、熱意があればあるほど、その人は大きなワル、巨悪になっていくわけです。いわゆるヤクザの大親分などが、これに当たるだろうと思います。

あるいは、先般、連合赤軍のリーダーの一人であり、死刑囚であった永田洋子が獄中で亡くなりましたが、あの連合赤軍のメンバーのように、暴力革命によって、自らの理想とする社会を実現していこうとする、過激な思想の持ち主たちもそうでしょう。

私がまだ若い二十代後半のときです。その頃は、日本国中が騒然としていました。当時は、自民党の一大支配で、政治が腐敗していたし、日本経済も発展途上で、国民もまだ貧しく、左翼的な思想が広く社会に蔓延していました。

そのような世相の中、政治や社会のあり方に憤りを感じる若者たちが立ち上がったのが、

たとえば、日本を代表するエレクトロニクスメーカーである、パナソニックを創業された松下幸之助さんは、小学校しか出ておられません。自転車屋での丁稚奉公で人生をスタートして、苦勞に苦勞を重ねてこられた方です。その松下幸之助さんは、人生や経営で、ごく一般の方とは、幾何級数的な差がつくほどの偉大な実績を残しておられます。それは、その熱意と能力が、足し算ではなく積でかかってくるがゆえに、とてつもない差がついているのです。

考え方がマイナスなら、 人生の結果もマイナスに

大切なことは、この「熱意」と「能力」の積に、さらに「考え方」が積でかかってくるということです。「考え方」とは、フィロソフィ、哲学です。人生観といってもいいでしょう。判断基準、さらには心に抱く思い、その人が持つ価値観と言ひ換えてもいいでしょう。そういうものを全て総称して、私は「考え方」と表現しています。

一九六〇年の日米安全保障条約、つまり日米安保の改定でした。ようやく戦争が終結し、日本に平和が訪れたと思つたら、日米安保によって、日本が米国の軍事体制のなかに組み入れられることになる。それでは、日本は再び戦争に巻き込まれてしまうことになるかもしれない。そのような暴挙を許してはいけないということから、学生たちが激しく反対し、抵抗したのです。

しかし、それは人一倍正義感が強い若者であれば、当然のことであつたかもしれません。実は、私もすでに京セラを創業していましたが、ちようど営業活動で東京をまわっていたときに、皇居前で行われたデモ行進に参加したくらいでした。もっとよりよい社会をという正義感と、若者たちだけに任せるわけにはいかないという義憤から、忙しいさなかにもかかわらず、デモに参加したことを今でも覚えています。

そのような若者特有の正義感の自然な発露まではよかつたのですが、やがて社会変革に向けた活動が日本で行き詰まりを見せていったときに、一部の過激な人たちが、偏狭な思想、「考

え方」に凝り固まり、次第に尖鋭化していきました。

さらには、孤立感を深めたことから、世の中を斜に構え、恨みつらみを募らせるなど、ねじれた「思い」も加わったのでしょう。本来なら、すばらしい理想の実現に燃えていたはずの人たちが、悲惨な人生を送ることになってしまったのです。

人里離れた日本の山中を逃げ隠れし、その間、仲間同士でリンチ殺人を犯し、あぐくの果てには中東のゴラン高原に逃れて、年寄りになった今も「兵隊ごっこ」のようなことを続けている。あるいは、長い収監生活を送り、獄中で寂しい人生を終えることになってしまったのです。

人並みはずれた、すばらしい「能力」を持ち、正義感に裏打ちされた、すばらしい「熱意」の持ち主たちです。思いは果たせなかったかもしれないけれども、もつとよい「考え方」さえ持っていれば、必ず世の中に貢献することができたはずではないかと思うのです。それが、「考え方」だけが間違っていたために、その人生を大きく

誤ってしまうことになったのです。

ことほど左様に、どのような「考え方」を持つのかによって、人生や仕事の結果が大きく変わってしまうのです。私は、このことから、「能力」や「熱意」がゼロからプラス一〇〇まであるのに対して、「考え方」はマイナス一〇〇からプラス一〇〇までであると考えています。

「このくらいの少しネガティブな考え方はよいだろう」と思われるかもしれませんが。しかし、少しでもマイナスの考え方であった場合には、結果は全てマイナスに転じてしまうのです。かけ算、積でかかってくるだけに、「考え方」がわずかにマイナス一点であっても、結果がすべてマイナスになってしまうのです。また、「熱意」があり、「能力」があればあるほど、たいへん大きな負の結果が生じてしまうことにもなるのです。

特に、大勢の人を率いる経営者やリーダーであれば、そのマイナスの結果は、自分一人のみならず、周辺の人までも不幸に陥れてしまうことにさえなるのです。

い努力を重ねていこう。自分には能力がないだけに、人の倍ほど働こうと思ったのです。同時に、人並み以上によい「考え方」、つまりよいフィロソフィ、よい哲学、よい「思い」、よい人生観、もしくは正しい判断基準を身につけようと思いました。

そのために、孔子や孟子、また陽明学など中国の古典に学び、同時に、ブッダが説いたすばらしい仏教の教えなどを勉強し、そのような聖賢の哲学を、自分の心のなかに植え付けていくと、今日まで努めてきました。

「思い」の重要性を 軽視していることが現代の課題

ですから、私はこの「人生の方程式」を通じて、次のように考えるようになりました。

「私にはさほど立派な能力はないだろう。それだけに、人並み外れた熱意で、誰にも負けな



講話のメモをとるシカゴ塾生

我々は生きていく中で、また経営に携わる中で、様々な判断を迫られます。そのようなときには、自分が持っている「考え方」、「思い」に照らし、判断をしていくことになります。そうすれば、自分の判断基準となる「考え方」や「思い」が立派なものであるかどうかによって、その結果が大きく変わってしまうことになりま

す。

現代を生きるインテリであればあるほど、そのような人間が抱く「思い」、「考え方」というものを軽視しがちです。しかし、近代文明をつくりあげた源は、人類の「思い」なのです。

地球上に人類が誕生してから、われわれは長く狩猟採集の生活を送ってきました。他の生物と共生しながら、野山や河川で食物を集め、狩猟をしながら生きていたのです。しかし、そういう生活は環境変化に大きく左右されるため、やがて人類は牧畜農耕の生活へと移行していきましました。

今から一万年くらい前、食料を求め、さまよい歩いていくような不安定な生活では、部族も養っていけないし、少しの気候変動でもあれば飢えてしまう。そこで人類は、森を切り開き、牧畜農耕を通じて、食糧を確保していくことになりました。

この牧畜農耕の生活に入ってから、人類は「もつと収穫をあげたい」という欲望、強い思いを募らせていくようになりました。そして、

のか、持っていないのか。それによって人生は決まってきました。また、経営も同様です。すばらしい「考え方」があるかないか、それによって、企業業績も、また企業の寿命さえ、すべて決まってくる。私は考えています。

もちろん、経営には能力も必要です。日本でも近年、ある若い経営者がすばらしい能力と才覚を発揮し、また強い熱意をもって、さらにIT技術を駆使して、急成長を遂げた例がありました。しかし、もともとその経営者が持っていた「考え方」が、お金さえあれば、何でもできるといふ、歪なものであったために、やがてその経営者も会社も、社会の指弾を受け、没落を遂げていきました。

それは、ここ米国も同様であろうかと思えます。たとえば、インサイダー取引をテーマとした映画「ウォール街」の主人公の企業買収家が、「貪欲は善であり、資本主義のエンジンだ」とうそぶくように、能力と情熱は持っていますが、それが私利私欲に端を発しているような人は後を絶たないのではないのでしょうか。

そこに創意工夫が生まれ、技術が育まれ、人類は絶えざる進化を遂げてきました。たとえば、「空を飛びたい」という人類の強い「思い」そういう考え方が、飛行機になって結実したのです。

つまり、もつと多く、もつと豊かにという「思い」が最初にあつて、それが技術の進展をもたらし、人類の進歩発展を促してきたわけです。現在の高度な科学技術も、すべて人類が心に描いた「思い」がもとになっています。

この人間の「思い」というものは、そのくらいにたいへん重要なことなのに、現代を生きる我々は、それを軽視してしまい、その「思い」の結果である知識や技術こそ大切だと思っています。このことが、人生を生きるにあたっても、また経営を行うにあたっても、現代人が陥っている、大きな課題ではないかと考えています。そのために私は、日本のみならず全世界で、この「思い」「考え方」の大切さ、あるいは哲学の必要性について説いてきました。

すばらしい「考え方」、「思い」を持っている

先般のリーマンショックのときも、米国を代表する金融機関が崩壊し、多くの人々が莫大な損失を被る中であつて、自らが巨額の報酬を得ようとする、金融機関トップの姿勢が、厳しく問われたはず。また、自らの欲望に端を発した、そのあまりに利己的なあり方が、社会から「グリード」、つまり「強欲」として、大きな批判を浴びたはず。

つまり、能力は大切な要素ですが、それだけでうまくいかないという例を、我々はすでに多く知っているはず。能力に頼って成功した人はいても、それはあくまでも一時的なものであつて、それだけでは決して繁栄は長続きはしません。それは、その人が持っている「考え方」に欠陥があるからだ。私は考えています。

 **フィロソフィとは、高い目標を達成するために必要な装備**

では、どういう「考え方」を持つべきなのでしょう。

世の偉人、聖人たちは、様々な「考え方」、

哲学を説いています。それは、その偉人、聖人たちが、どのような心のレベルにあったのかによって、自ずから異なってくるのだと私は理解しています。



経営者が持つべき哲学も同様です。世の経営者によって、その「考え方」は様々です。私は、京セラやKDDIの経営、また日本航空（以下JAL）の再建において、「フィロソフィ」と呼ぶ、自らの「考え方」、経営哲学をことあるごとに説いてきました。その私の「フィロソフィ」とは、自分自身を律則していく規範であり、たいへんストイックなものです。

たとえば、それは「完全主義を貫く」、「地味な努力を積み重ねる」、「自らを追い込む」、「有言実行でことにあたる」、「潜在意識にまで透徹する、強く持続した願望を持つ」、「垂直登攀で挑む」、「成功するまであきらめない」などですが、私の「フィロソフィ」には、そのような厳しくストイックに生きる姿勢を求めるものがたくさんあります。

なぜ、そのような厳しいフィロソフィを企業内で私が謳っているのか。

それは、自分の経営する企業を、一体、どういう高みにまで導いていこうとしているのか、ということなのです。つまり、成長もあまりせ

ず、ほどほどの規模でよいという会社になりたいと思うなら、生やさしい「フィロソフィ」でも構いません。しかし、世界に冠たる、企業のかの企業と呼ばれるような会社をめざそうと思えば、そのフィロソフィは、ストイックなまでに厳しいものにならざるをえないと私は考えています。

このことを、私は、「どの山に登るのか」と称して、よく次のように話してきました。「学校のワンダーフォーゲル部が行っている登山と、エベレストをめざす登山とは、同じ登山でも全く様相が異なる。望む目標によって、それに必要なものが全く異なってくるのです。近くの山に登るなら軽装もいいが、世界最高峰の高い山をめざすならば、それにふさわしい重装備、厳しい訓練、周到な準備が必要になってくるはずです。この世界最高峰の山をめざすにふさわしい装備、訓練、準備、それにあたるのが、厳しく、ストイックなフィロソフィ、企業哲学なのだとは私と考えています」

そのように社員に説いてきましたが、社内で

厳しく、ストイックなフィロソフィを共有しようと経営者が社員に呼びかけたとき、得てして「こんな厳しいことを、なぜ我々は強制されるのか」と、社員の反発を受けることになるかもしれません。そのようなときに、経営者は「私是我々の会社を、並みの会社しようとは思っていません。社員の皆さんが胸を張り、世界に誇れるような立派な会社しようと思っています。ですから、皆さんからみれば、たいへん厳しく、ストイックなフィロソフィを企業内で説き、その共有に努めているのです」と堂々と説いていかなければ、社員も決して納得してくれないと思います。

私がまだ三十代の頃です。今申し上げましたようなことを考えて、自らのフィロソフィの確立に努め、自分にも社員にも言い聞かせていたときのことです。

ある有名な経営者の発言が私の耳に入ってきました。その方は、私よりも年配の方で、私よりずっと前に京都で事業を興し、高度な分析機器を扱っておられました。頭もよく、洒落で、

事業もたいへんうまくいっておられたものですから、ほどほどに遊びもなさっておられました。

その方は、「面白おかしく生きる」という人生観をお持ちで、企業内でも「面白おかしく」ということを、社是としていらつしやいました。一生懸命に仕事をするけれども、それはあくまでも自分の人生をエンジョイするがためだというようなことを公然と発言され、その意見に与する方もたくさんいらつしやいました。

あるとき、その経営者が、「稲盛君のように、あんな厳しいことばかりを言っているはいけません。人生というのは、もっと面白おかしく生きていかなければ損だ」とおっしゃっていたということが、私の耳にも漏れ伝わってきました。

私は、自分の考え方が理解されず、たいへん残念に思うと同時に、私の生き方はやはり頑（かた）ななかなとも思い、少々悩みもしましたが、自分自身の生き方を変えることはせず、そのまま私の「考え方」を貫き通してきました。

その結果、互いが登った山は全く異なるものとなりました。その方は、私よりもはるか先に

いと思います。

私たちは生まれたときから本能というものを持っています。人間の本能は自然界が我々に与えてくれたもので、生きていくために必要なものです。この本能のなかで一番強力なものは「欲」です。たとえば、食欲であり性欲であり、これらの欲があるから、私たちは肉体を維持でき、子孫を残せています。その意味では、決して否定すべきものではありません。

同時に「怒り」があります。これも、外敵から身を守ろうとして、相手に立ち向かうためには必要なものです。さらには、自分の存在を守つていこうとして、周囲や相手に対して不平不満を鳴らす「愚痴」があります。

この「欲」と「怒り」と「愚痴」という本能を、お釈迦さまは、人間が持っている「煩惱」といわれ「煩惱」の中でも最も御しがたいものだとして、「三毒」と称し、戒めるよう、われわれに説いておられます。

心のなかにどういふ思いを抱くのか。放っておけば、人間の心は、この「三毒」にまみれて

事業を興され、私が会社を創業した頃には、すでに上場も果たしておられました。しかし今では、京セラの十分の一以下の売上規模でしかありません。面白おかしい生き方をしていけば、やはり、その程度に留まってしまうのだろうと思うのです。

自分たちの会社をすばらしい会社にしていきたい。たとえば、米国一、世界一の会社にしたいと思うなら、やはりその「考え方」、企業哲学は、厳しいものにならざるをえないと私は思っています。

心に抱く思いによって 人生はすべて決まる

企業経営において、「考え方」や哲学がいかに重要であり、それがどのようなものでなければならぬのかということをご理解いただいたものと思います。

次に、経営者自身が心のなかに抱く「思い」というものはどういふものでなければならぬのかということについて、お話を進めていきます。

しまいます。それだけに、心のなかに、少しでも善い思い、善い心を植え付けるよう努めていかなければなりません。

二十世紀初頭にイギリスで活躍した、ジェームズ・アレンという啓蒙思想家が、そのことを次のように表現しています。

「人間の心は庭のようなものです。それは知的に耕されることもあれば、野放しにされることもあります。そこからは、どちらの場合にも必ず何かが芽生えてきます。もしあなたが自分の庭に、美しい草花の種を蒔かなかつたなら、そこにはやがて雑草の種が無数に舞い落ち、雑草のみが生い茂ることとなります。」

すぐれた園芸家は、庭を耕し、雑草を取り除き、美しい草花の種を蒔き、それを育みつづけます。同様に、私たちも、もしすばらしい人生を生きたいのなら、自分の心の庭を掘り起こし、そこから不純な誤った思いを一掃し、そのあとに清らかな正しい

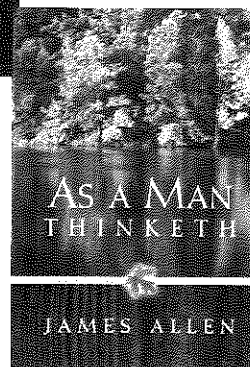
思いを植えつけ、それを育みつけなければなりません」

（『原因』と『結果』の法則』サンマーク出版）

あなたが自分の心のなかにすばらしいものをつくつていこうと思うならば、心の手入れをしなければなりません。放っておけば雑草の種が舞い落ち、雑草が生い茂る、荒れた庭のようになってしまうということを、ジェームズ・アレンは説いているわけです。



ジェームズ・アレン



原書『AS A MAN THINKETH』

「心の中に蒔かれた思いという種のすべてが、それ自身と同種のを生み出します。それは遅かれ早かれ、行いとして花開き、やがては環境という実を結ぶことになります。良い思いは良い実を結び、悪い思いは悪い実を結びます」

（前掲書）

心に抱く思いによって人生はすべて決まるのだということを、ジェームズ・アレンは説いているわけです。私が「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」という方程式をつくり、「考え方」によってすべてが決まってくるのだと考え、信じ、実践してきたことを、ジェームズ・アレンはこのような表現しているのです。

同時に、次のような表現もしています。

「心は、創造の達人です。そして、私たちは心であり、思いという道具をもちいて自分の人生を形づくり、そのなかで、さまざまな喜びを、また悲しみを、みずから生み出しています。私たちは心の中で考えた」と

自分の心という庭の雑草を抜き、耕し、そして自分が望む美しい草花の種をまき、丹念に水をやり、肥料をあげて管理をしていく。この美しい草花の種とは、善き「思い」、善き「考え方」、まさに善きフィロソフィのことです。そして丹念に水をまき、肥料を与えていくということは、その善き「思い」、善き「考え方」の勉強を常に行っていくということです。また同時に心の庭の雑草を抜くということはまさに己の反省であり、懺悔です。そうすることによって心の庭の雑草を抜くことができるのです。

ジェームズ・アレンは、続けてこのように述べています。

「正しい思いを選んでめぐらしつづけることで、私たちは気高い、崇高な人間へと上昇することができます。と同時に、誤った思いを選んでめぐらしつづけることで、獣のような人間へと落下することもできるのです」

おりの人間になります。私たちを取りまく環境は、真の私たち自身を映し出す鏡にはかなりません」

（前掲書）

私たちは、自分が心のなかで考えた通りの人間になりますし、私たちを取り巻く環境は、自分自身を写し出す鏡であるということです。これを企業経営に当てはめれば、企業を取り巻く環境とは、まさに経営者、また社員自身の心を写し出している鏡であるということなのです。

もし、社会から指弾を受けたり、倒産したりするような会社があれば、それは、これまでの歴代経営者を含め、その企業に関連する者の思いが、そういうものを招き、つくってしまったのだということを、ジェームズ・アレンは言っているのです。

さらに彼は次のように述べています。

「人間は思いの主人であり、人格の制作者であり、環境と運命の設計者である」

（前掲書）

アレンはいつているわけです。

私も、まさにその通りだと思います。我々近代人は一般に、自分が何を思おうと思想の自由ではないか、どんな思いを抱こうと自分の勝手だと思っています。しかし、思いというものがそれくらい重要なものであれば、思いというものに對してもっと十分な配慮をする必要があると思います。

そして私は若い頃に、フィロソフィをつくり、そのフィロソフィを社員と共有して立派な会社にしていこう、みんな幸せになろうと、ことあるごとに話をしてきました。それは、ジェームズ・アレンのいう美しい草花の種をまき、育てることであつたのです。

また私は、判断基準として、フィロソフィを使つていこうと訴え続けてきました。

原理原則を判断基準にする

人間には善い心と悪い心があります。善い心とは、自分のことはさて置き、周囲の人みんな

が幸せであつてほしいと願う、優しい思いやりで満ちた利他の心のことです。一方、悪しき心とは、自分だけよければいいという、利己的で邪な心よしまのことです。人間の心には、この善い心と悪い心とが、同居しています。

ですから、自分だけがよければいいという、邪な考え方をなるべく抑え、善なる利他の心が自分の心のなかの多くを占めるようにしています。それが一般にいわれる人間の修行です。または修養といわれているものです。そしてそれは、人間をつくっていくこと、人格を高めることにつながります。また、さらには、それが正しい判断を導くことにもなるのです。

経営者や経営幹部であれば、日常、様々な判断を迫られることになります。そのときに、放っておけば、人間は善悪で判断をせず、損得で判断をしてしまいます。それは、まさに人間が持っている本能であり、損得計算をして、自分が儲かるか儲からないかということで判断をしているのです。

それだけではありません。自分を侮辱してい

るなどの感情論や、下らないプライドで物事を判断してしまうことさえあるのです。善なる心で判断をするということは、厳しいトレーニングを通じて身につけていかなければ、なかなか実行できるものではないのです。

私も若い頃は、自分を戒める意味で、幹部や部下の人たちに、よく次のように話していました。「問題が起きてあがつてきた案件を判断するときに、すぐさま頭に浮かぶ思いは、全てと違っていいくらい、本能から出たものであるはずです。ですから、まず心に浮かんだ思いで、すぐに結論を出してはいけません。『ちょっと待てよ』と、いったんその判断を横に置き、理性で考えてみる。あるいはこの善悪を問うてみる。自分に都合がよいとか、自分の感情論で判断するのではなく、理性を駆使し、善悪で判断してみようというように、いったんワンクッション入れてから、判断を下すことが大切です」

「よほどの聖人君子でない限り、直観的に善悪で判断することはできません。どうしても本能で判断してしまうのです。それだけに、結論

をすぐに出してしまうのではなく、いったん最初に浮かんだ判断を横に置き、改めて問題の本質を明らかにし、それに善悪のものをさしを当て、考え直してみる。そうしてワンクッションを置くことによって、誤りのない判断ができるはずです」と社員に話をしてきました。また、幹部社員たちを教育してきました。同時に、私自身も、そのようにして最初に自分自身の脳裏に浮かんだ判断が間違いであったことに気がつき、考え直して、失敗を免れたということはいくらもあったように思います。

私のフィロソフィの中には、「人間として正しいことは何か。正しいことを正しいままに貫いていこう」というものがあります。そのような問いを常に自分に課し、正しい判断基準を維持できるように努めていかなければなりません。

その意味で、私のフィロソフィは、企業経営のための判断基準であると同時に、生き方の規範ともなるべきものです。

企業経営では、不正や不祥事が発生すること

「フィロソフィ」を浸透させていなかったからこそ起こることなのです。

多くの企業においては、「人間として何が正しいのか」ということを、従業員に問うことはまずありません。しかし、私が考える「フィロソフィ」とは、まさに「人間として何が正しいのか」という問いに対する解であり、同時に「正直であれ、人を騙すな、嘘を言うな」というような、子供の頃に親に諭され、先生から教わったようなプリミティブな教えのことです。

「そんな基本的なことを、企業内で言わなければいけないのか」と、驚かれる方もいらっしゃるかもしれませんが、そういう人間として当たり前の教えを守ることができなかったがために起こったのが、企業不祥事なのです。

たとえば、利益を得るために、「これくらいはいいだろう」と規範やルールを少しだけ曲げてみる。それが通ると、「もう少しくらいはいいだろう」と、さらに規範やルールを曲げるようになる。そうして、企業やその製品に問題が発生するようになる。すると、正直に公表すれ

がよくあります。企業内には多くの人が存在していますから、中には思い違いをする人、出来心で悪いことをする人がどうしても出てきます。そういうような人たちであっても、間違った方向にいかないようにする規範となるべきものが、フィロソフィなのです。そのような規範が、企業内で確立され、共有されることで、不祥事を未然に防ぐことができると私は思っています。

少し古い話になりますが、思い返せば、ここ米国でも、大手エネルギー会社のエンロンが不正会計に手を染め、さらにはその不正に手を貸したアメリカ最大級の会計事務所アンダーセンが破綻していきました。全米第二位の通信会社でもありましたワールドコムも、粉飾決算が発覚し、崩壊していきました。

このような例はまさに、それらの企業において、企業経営の規範、ルールというものがなおざりにされていたからではないでしょうか。企業不祥事というのは、その企業に「フィロソフィ」が確立されていなかったから、あるいは

ば、企業が大きな損害を被る可能性がある。ならば、「正直に言わず、黙っていよう」となる。しかし、それが内部告発などで表沙汰になろうとすると、企業ぐるみで虚偽報告や隠蔽工作に走るなど、「嘘をつき、騙し、隠し通そう」として、事態をさらに紛糾させ、やがて企業を崩壊へと導いてしまうのです。

そのような不祥事を、一流大学を出て、一流企業のトップまで上り詰めた経営幹部が起こしたという例がいくつもあるわけです。そのエリートたちに、「正直であれ、人を騙すな、嘘を言うな」などと言えば、「馬鹿馬鹿しいことを」と一笑に付すことでしょう。しかし、そのようなことを実行できていないことが、企業崩壊をもたらした根本原因なのです。

つまり、企業幹部が、たったそれだけの哲学を、日常生活していくための規範、ルール、約束事にしていないのです。言い換えれば、善き思い、善き考え方、善き哲学にもとづく規範、ルール、約束事を、日々自分が生きる指針としていないし、経営にあたる判断基準としていないと

いうことなのです。

そして、そういうプリミティブな哲学が欠落した人たちが大企業のリーダーになっているがために、現在、世界中の企業において、企業不祥事が多発しているのだと思います。

幸いにも、私には経営の経験や知識がなかったことから、会社経営の規範となるべきルール、約束事を、たった一つ「人間として何が正しいのか」ということから導き出して、それを社員に若い頃から説いてきました。

「人間として正しいことを、正しいままに貫いていく」、いかにもプリミティブな判断基準でしたが、そこから得られる結論に従う限り、京セラは創業以来、決して経営の舵取りを誤ることがありませんでしたし、またその判断基準は、後に海外進出を果たしたときも、全世界で普遍的に通じるものであったのです。これは、JALの再建でも同様であると考えています。

私は、JALの再建についても、このフィロソフィを社員、幹部に徹底して伝えることで会社が立派になるようにと進めています。

しかし、私自身は恥じ入ります。

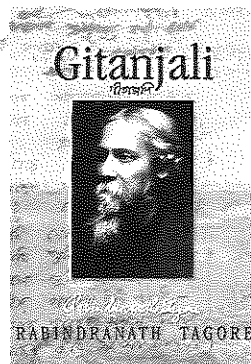
このような卑小なる私を伴って

あなたの扉の前に来ることを

タゴールは自分の心のなかに、善と悪の二人の私がいることを知っています。神さまの下に行ったとき、そこにはすでにもうひとりの私がいました。暗闇にいる、あの私は誰なのか。私はその人が好きではありませんから、避けようとして脇道にそれるのですが、彼は大道を闊歩



タゴール



原書「Gitanjali」

人間の心には美しい立派な心と邪な心が同居している

この正しい判断を導く、心の在り様を理解していただくために、インドの詩人、タゴールの詩を紹介したいと思います。まさに、人間の心の様を見事にあらわしていると、私は考えています。

私はただ一人、神様のもとにやってきました。しかし、そこにはもうひとりの私がいきました。この暗闇にいる私は、一体だれなのでしょう。

私はこの人を避けようとして、脇道にそれますが、彼から逃れることはできません。

彼は大きな道を練り歩きながら、地面から砂塵をまきあげ、私が慎ましやかにささやいたことを大声で復唱します。

彼は私の中の卑小なる我、つまりエゴなのです。

主よ、彼は恥を知りません。

していきます。砂塵を巻きあげながらたいへんな勢いで歩き、私が慎ましやかに「あれがほしいな」とささやいたことを、「あれをよこせ！あれはオレのものだ！」と大声で叫びます。彼は心のなかに住んでいる卑しい我（エゴ）なのです。私は、「そのような卑しい私を伴っていることに恥じ入ります」という趣旨です。

つまり、善なる利他の心と、エゴに凝りかたまつた利己的な心とが、人間の心の中に同居しているということをタゴールは理解し、それを表現しています。また、利他的ですばらしい、善なる心を持つている私を主人公としていかなければならないと言っているわけです。

しかし、そのようなエゴに満ち、自分勝手な私と一緒に住んでいることを恥じ入り、離れようとしても、それも自分自身なのですから、離れようがありません。

そんなとき、宗教家ならば、卑しい我、つまりエゴに満ちた我を抑えつけようとして、厳しい修行を重ねていきます。そして、聖人と呼ばれる人の中には、そのような卑しい我を完全に

抑えつけることができる人がいるのでしょうか。ただ、そのような境地に至ることは、我々一般の者にはたいへん難しいことです。

しかし、完全にはできなくても、そのような人間でありたいと願い、日々自分の心の在り様に留意し、少しでもエゴを少なくするように努めていくことはできるはずですし、そのように努めることこそが大切なのです。そして、エゴが少なれば少ないほど、その分、利他の心が発揮されるようになり、立派な人間性になっていくのです。

あの人はすばらしい人だとみんなが尊敬し、みんながあの人にならついでいこうと思うような人は、そのように、日々心の手入れを怠らず、卑しい自分を抑えていく努力を重ねてきた人であるはずです。ジェームズ・アレンがいつているように、心の庭を耕し、雑草というエゴを取り除き、利他的なすばらしい草花の種を蒔き、それを実らせていこうと努める。そういう日々の努力によって、人間をつくってきた人なのだろうと思います。

このように話しているのですが、つまるところ、「心を高める、経営を伸ばす」ということです。経営を伸ばそうと思うなら、まずは経営者自身が心を高めなければならぬのです。そして、自分の心を高めると同時に、周囲にいる従業員たちの心も高まるように努めていくのです。そうすれば、結果は言うまでもありません。必ず成功を遂げ、さらにはその繁栄を長く持続することができるはずです。

実はこの心を高めるということ、つまりフィロソフィを自分自身はもちろんのこと従業員と共有することがたいへん大事だと、今までも言ってきたわけですが、それは、JALの再建にあたってと同様です。私は航空運輸事業について全くの素人であり、経験も何も無い中で、日本政府のたつての要請でお引き受けしたわけですが、唯一携えていったのはこのフィロソフィと管理会計システムである「アメーバ経営」だけでした。

最初に行ったのはこのフィロソフィによる意識改革でした。幹部社員はもとより客室乗務員

実際に、善き考え方、善きフィロソフィを勉強して、それが身についてくるようになれば、「なんとも人柄のよい人だ」と思われるような人間になっていきます。そして、その人間の成長とパラレルに、仕事も会社もよくなっていくのです。

心を高める、経営を伸ばす

私は、「盛和塾」で、よく次のような話をしています。

「あなたが自分の会社を立派にしようと思うなら、あなたの心を高めることが大切です。あなたの心が高まり、すばらしい心になっていけば、それに連れて、自然と会社も立派になっていきます。また、経営者であるあなたがすばらしい心になれば、従業員もそれにならい、心が浄化されていくはずですよ。そのような美しい心根の人たちが一致団結して、仕事にあたれば、見違えるようなすばらしい会社になり、必ず成長発展を遂げていきます」

やパイロットをはじめ一般社員の皆さんにフィロソフィを勉強し、それによって生き方を変えていただきたいということを熱心に説いてまわりました。

その結果、彼らはフィロソフィに共鳴し、感銘を受けて変わってくれた。また、それに従って、JALの業績もすばらしいものに変化を遂げていきました。改めてフィロソフィを社員と共有することつまり「心を高める」ことが、企業経営にとつていかに大切かということ、理解いただけるものと思います。

私は、この「心を高める」ということは、経営に留まらず、人生を生きるにあたっても、たいへん重要なことであろうと考えています。いや、「人生の目的」そのものではないかとさえ、考えています。

魂を美しいものに 磨くことが人生の目的

次にもう一つ人生で大事なことについてお話ししたいと思います。



真剣に講話を聞くシカゴ塾生

人は誰も若い頃、できれば自分は立派な人物になりたいと思うものです。私も若い頃は立派な技術屋になりたい、できればノーベル賞をもらえるようなすばらしい技術屋になりたいと

思っています。ですから、この世に生を享け、今日まで生きた私が死を迎えるとき、それは私にとっては肉体の死であって、魂の死ではない。魂は永遠なのだと、私は信じています。

私は、この宇宙には、森羅万象あらゆるものを幸せな方向へ流し、推し進めていくような、すばらしい愛とやさしい思いやりに満ちた気、いわば意思が流れており、我々はそういう宇宙のなかに住んでいるのだと考えています。

そして、そのような宇宙のなかに存在している私が死を迎えたとき、私の魂は肉体を離れて新しい旅立ちをしていきます。このとき、宇宙に流れているすばらしい気を守られながら旅立っていけるような、そのような私の魂であってほしいと願っています。

そのように、死とは魂の新しい旅立ちであると考えたときに、私は改めて、自分の人生の目的は何だったのだろうかと問い直さざるをえなくなりました。

「私は、優良企業である京セラをつくった。KDDIを日本有数の会社に育て上げた。ナ

思ったものです。私も大学では化学を専攻し、セラミックスの世界に入り研究を続けてきました。また、その後京セラの経営に携わるようになってからは、立派な経営者になり、京セラを立派な会社にしよう、グローバルで世界的な大企業ですばらしい高収益の会社にしていこうと思うようになりました。

しかし、人生の目的というものは、果たしてそういうものでよいのでしょうか。もしそれが私の人生の真の目的だったとすれば、現在、私は人生の目的を果たしつつあるように思えます。京セラもKDDIもグローバルですばらしい会社になりました。しかし、よくよく考えてみれば、それは決して私の人生の目的ではないと思うのです。

私は七十九歳になりました。やがて、好むと好まざるとにかかわらず死を迎えることになります。その「死」とは一体何でしょうか。

私なりに考えれば、死とは肉体の死を意味するに過ぎません。私は肉体と魂、または肉体と心が合わさったものが稲盛和夫という人間だと

シヨナルフラッグキャリアであるJALを再建した。稲盛財団をつくり、京都賞という世界的な顕彰事業も行なっている」

死ぬ間際に、そんなことをいろいろと並べてみたところでどうなるでしょう。魂だけがあの世に旅立っていくのであれば、その旅立ちまでのあいだ、魂を少しでも美しいものに磨いていくことこそが、人生の目的ではないのかと思うのです。

考えてみれば、私たちは自分の意思によってこの世に生を享けたわけではありません。物心がついたときには、すでにこの世で両親の下に生まれていたので、そして自分の意思とは無関係にこの人生を、運命と因果の法則が織りなす人生の布を伝って、今日まで生きてきました。

その間、災難にも遭いました。幸運にも恵まれました。それらの試練に出合いながら自分自身の魂を磨き、美しい心、美しい魂をつくり上げていくことが私たちに与えられた人生の目的ではないかと思うのです。

心を磨くということとは、「心を高める」とい

うことですが、言葉を換えれば、魂を磨くということ、また人格を高めるということ、さらには人間性を豊かにしていくことです。そのように、美しい人間性を伴った魂にしてい、つまり、やさしい心、思いやりに満ちた心にしていくことが、心を磨き、魂を磨いていくことなのだと思っています。

人間は真善美を求めるといいます。真とは真実であり、善とは善きことであり、美とは美しいものを探求する心のことです。人間がこの三つを求めているということは、人間という存在自体、真善美という言葉で表現できるような美しい魂そのものなのだとはいえるのかもしれない。我々の魂は愛と誠と調和に満ちた美しいものであると、私は信じていますし、愛と誠と調和に満ちた美しい心をつくっていくことこそ、私たちがこの人生を生きていく目的ではないかと考えています。

仏教的な思想では、魂は輪廻転生していくと考えられています。私の魂が稲盛和夫という肉体を借りてこの現世に姿を現わし、その肉体が

ことがまずは必要です。それが魂を磨くために一番役立つことなのだと、私は自分自身の経験から強く信じています。

二十七歳で京セラをつくっていただいてから五十二年間、私は今日まで必死に働いてきました。会社が倒産するかもしれないという恐怖心に追われながら、なんとか倒産しないように、また従業員が喜んで勤めてくれるような会社であってほしいという思いを持って、必死でがんばってきました。

そうして、余計なことを考える暇もないくらいに、雑念妄念を抱くこともないくらい、一生懸命、一心不乱に働いてきたことが、私自身の心を高める一番の方法だったのではないかと思うのです。禅宗のお坊さんが修行を積み、悟りをひらいていくように、すべての邪念を捨てて、ただ仕事だけに打ち込んだ。そのことが少しは私の心を高めてくれたのではないかと、今、私は思っています。

テレビや新聞などに、一芸に秀でた方が出ていらつしやるのがよくあります。たとえばす

滅びると同時に新たな旅立ちをして、やがてまた再び肉体を借りてこの現世へと転生してくる。そうだとすれば、私たちが生きる七十年、八十年という人生の期間は、輪廻転生する魂を磨き上げていく期間なのかもしれません。

生まれてきたときに持っている自分の魂を、この現世の荒波のなかで洗い、磨き、少しでも美しいものへと変えていく。そのために人生というものが存在するのではないかと思うのです。

死にゆくとき、生まれたときより少しでも美しい魂に、やさしい思いやりに満ちた心、つまり魂にかわっていなければ、この現世に生きた価値はない。人生とは魂を磨き、心を磨く道場なのではないかと思うのです。

一生懸命働くことによって 魂を磨く

では、魂を磨いていくためには、いったいどのようなことをすればいいのでしょうか。

魂を磨いていくには、一生懸命に働くという

ばらしい寺社仏閣をつくっておられる宮大工の棟梁さん、芸術的なすばらしい焼き物をつくっておられる陶工さん、そのような方々のお話を聞くと、本当にすばらしい境地に達していらいやるのがよくわかります。

そういう方々は、生涯を通じて精魂込めて仕事をされています。高度な学問を受けたわけではなく、万巻の書を読んで勉強されたわけでもありません。毎日毎日、来る日も来る日も、愚痴をこぼさず、不平不満を言わず、ただ自分の仕事に打ち込んでこられた方々です。

そういう方々の一言一句には、その人のすばらしい人生観と人間性がにじみ出ています。悟りをひらいたお坊さんかと思えるほどに、すばらしい含蓄のあることをおっしゃいます。そして、そのすばらしいお話を通じて、我々は、仕事に精魂を込め、一生懸命に人生を生きていくということとは、お金を稼ぐためだけではなく、その人の魂を、心を美しく磨いていくことに大きく役立っているのだということを知ります。

思い返せば、就職活動に失敗し、ボロ会社に

入らざるをえなかった私は、やむなくファインセラミックスの研究に没頭せざるをえなくなりました。そして、一心不乱に誰にも負けない努力を重ねてきました。会社を興してからは、中小中堅企業であった京セラを潰してはならないと、朝早くから夜遅くまで、寸暇を惜しんで働いてきました。

振り返って考えてみれば、そのように懸命に働き続けてきたことが、私自身をつくってきたように思います。こうして皆さんの前で口幅つたいお話ができるのも、私が仕事に心血を注いで打ち込んできた結果ではないかと思うのです。

六波羅蜜の実践によって 心を高める

死を迎えるまでに、どのようにすれば心を磨き、魂を磨いていくことができるのか。もう一つ、「心を高める」ための方法があります。

私は今から十四年ほど前、六十五歳になったときに、臨済宗妙心寺派の雲水の道場である円

三分の二を取って、まだおかゆしか食べていない、そんな病院から出てきたばかりのような状態であったにもかかわらず、「大接心」と呼ば

福寺というお寺で、在家のまま得度をさせていたきました。

円福寺では、臨済宗妙心寺派の管長猊下をお務めになったこともあり、現在はお亡くなりになっておられる西方擔雪ご老師が、当時は師家をしていらつしやいました。この擔雪ご老師には、若い頃からご指導をいただき、また親しくさせていただきました。

あるとき、私が「六十五歳といえば、やがてそう遠くないうちに死を迎えます。それまでのあいだにお釈迦さまの教えを学び、自分の魂を少しでも磨きたいと思っています」と、ご相談を申し上げましたところ、ご老師は「たいへんよいことです」とおっしゃってください、「剃髪をして得度をすればどうか。ぜひ、お寺で修行のまねごとでもされたらどうか」と、お勧めを受けました。尊敬するご老師の言葉です。私は頭を剃り、若い雲水さんと一緒に若干の修行をさせていただくことにしました。

ちょうどこのお寺に入るふた月ほど前に、胃がんの宣告を受け、胃がんの手術をし、胃の

れる厳しい修行をすることになりました。

お寺の修行は午前三時に起床し、そして雲水たちと一緒に出勤をします。そしてたくあん二切れとおかゆだけをいただき、また出勤をし、ときに托鉢に出るといふ、そういう修行でありました。托鉢のときなど病み上がりでふらふらしていましたが、それでも若い雲水に遅れを取るまいといちばん後からではありましたが、駆け足でついていきました。

また、そのとき、擔雪ご老師から、修行する中で六波羅蜜という修行の方法があるということも教えていただきました。六波羅蜜とは、二千五百年ほど前、お釈迦さまが悟りをひらくための修行法として説かれたものですが、同時にそれは、「心を高める」ための方法でもあります。

その一番目に出てくるのは「布施」です。

布施とは施しをすることです。お坊さんが托鉢にみえられたときなどにお布施をしたりしますが、この布施とは、本来は他人さまを助けるという意味です。

六波羅蜜

- | | |
|---|---|
| 一、 <small>ふ</small> 施 <small>せ</small> | 四、 <small>にん</small> 忍 <small>にく</small> |
| 二、 <small>じ</small> 持 <small>かい</small> | 五、 <small>ぜん</small> 禪 <small>じょう</small> |
| 三、 <small>しゅう</small> 精 <small>じん</small> | 六、 <small>ち</small> 智 <small>え</small> |

やさしい思いやりの心で世のため人のために尽くす。私は、先にお話ししたように、宇宙にも意志がある。その意志とは、すべてのものを慈しみ、すべてのものが幸せになるよう、生成発展していく方向に進めていくものだと考えていますが、このような心が布施という行為になつていくのです。

心を美しいものに磨き、悟りをひらいて自分の魂を目覚めさせ、すばらしい境地に至るための最初の方法としてお釈迦さまが挙げられたのが「布施」です。他人さまに親切にしない、他人さまに尽くしなさい、やさしい思いやりの心を持ちなさい。それが六波羅蜜という修行法の冒頭になります。

二番目は「持戒」です。

これは戒律を守るということですが、決して難しいことはありません。人間としてやってはならないことをしないということです。私たちは小さい頃、よく両親から怒られたり、学校の先生から「こんなことをしてはいけません」「あんなことをしてはいけません」と言われた

を磨き、心を磨くために一番大事なことは働くことです」と、私が先ほどから申し上げているように、お釈迦さまも「精進しなさい、一生懸命に働きなさい」とおっしゃっています。働くことは、まさに魂を磨き、心を高めていく根本になるのです。

四番目は「忍辱」です。

「忍辱」とは辱めを受けても堪え忍ぶということです。我々はいろんな災難に出合います。人にバカにされたり、屈辱を受けたりもします。けなされることもあるでしょう。そのすべてを堪え忍びなさいと、お釈迦さまはおっしゃっています。

忍耐は自分の魂、心を磨くことにもなつていきます。辱めを受けて堪え忍ぶことができない人、けなされてすぐに腹を立ててしまうようでは、魂を磨くことはできません。人生は波瀾万丈、いろんな災難が降りかかってきます。そのすべてを堪え忍んでいくことが、心を磨き、魂を磨く本になるのだと、お釈迦さまはおっしゃっています。

りしたものです。そのときに注意され、叱られたこと、つまり人間としてやってはならないことをしない。それが戒律を守るという「持戒」です。

先にお話ししたように、人間としてやってはならないことについて、お釈迦さまは「煩惱」という言葉をお使いになります。また、その中でも、貪欲、怒り、愚痴のいわゆる「三毒」が、人間の持つ最も大きな煩惱なのだということをおっしゃっています。

欲張つてはいけません。すぐに腹を立て、怒ったりしてはなりません。愚痴をこぼし、不平不満を鳴らしてはいけません。煩惱とは本来、我々人間が生きたために与えられた本能のひとつなのですが、これが過ぎてしまえば、我々が身を滅ぼす本にもなってしまうのです。ですから、貪欲、怒り、愚痴の三つの煩惱を少しでも抑えるようにしていく。それが「持戒」という修行の意味になります。

三番目は「精進」です。

これは「一生懸命に働く」ということです。「魂

五番目は「禪定」です。

禪定とは坐禅をしなさいということですが、そのようなことに馴染みのない我々にとって、これは難しいことのように思えるかもしれませんが。しかし、これは何も坐禅をせよということだけをいつているわけではありません。一日一回は心を静めなさいということなのだと、私は理解しています。

我々は日常生活している中で、心が常に荒れ、乱れ、揺れ動いています。その荒れた心、揺れ動いている心のままで一日一日を過ごしてはなりません。たとえ、寝る前のベッドの上の短い時間でもよいから、一日一回は自分の荒れている心を静める。どんなに困難なことがあっても、どんなにひどいことがあっても、一分でも二分でもよいから心を静かに落ち着けて、「今日一日、ありがとうございました」といえるようにしていく。それがお釈迦さまのおっしゃっている禪定の意味です。

六番目は「智慧」です。

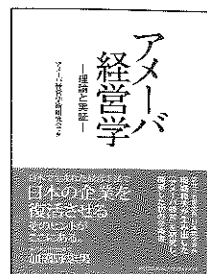
これは、我々自身が持っている知識のことを



日本で生まれた経営手法で 日本の企業を 復活させる そのヒントがここにある。

甲南大学特別客員教授 加護野 忠男

書籍「アメーバ経営学」より



盛和塾生様向け特別価格
2,600円(税込)

京セラ アメーバ経営ゼミナール

その基本的な考え方や仕組みを、アメーバ経営コンサルタントによる実践的な方法で学ぶ経営者・経営幹部向け講座。受講者募集中!!

- 第1回 13:00~19:00 アメーバ経営概論
- 第2回 13:00~18:00 部門別採算制度の仕組み①
- 第3回 13:00~18:00 部門別採算制度の仕組み②
- 第4回 13:00~18:00 経営管理
- 第5回 13:00~18:00 アメーバ経営の実践
- 第6回 13:00~18:00 アメーバ経営の運用・構築
- オプション 8:30~12:00 導入企業様特別講義/経営理念と人財育成

第1回~第6回を受講: 367,500円(税抜 350,000円)
第1回~第6回+オプションを受講: 420,000円(税抜 400,000円)
※第37期は、オプション講座開催はございません。
定員: 25名(最小催行人数15名)

- 7月: 9日(土)
- 7月23日(土)
- 8月: 6日(土)
- 8月20日(土)
- 9月: 3日(土)
- 9月17日(土)
- 9月18日(日)

第36期(京都開催)
2011年7月~9月
場所: 京都市山科区

- 10月: 7日(金)
- 10月22日(土)
- 11月: 5日(土)
- 11月19日(土)
- 12月: 3日(土)
- 12月17日(土)

第37期(東京開催)
2011年10月~12月
場所: 東京都港区

書籍「アメーバ経営学」「京セラ アメーバ経営ゼミナール」の詳細・お申し込みとご参加いただく方の役職やスキルに即したさまざまなセミナーの開催情報は

京セラグループ

KCCS マネジメントコンサルティング株式会社 <http://www.kcmc.co.jp/>

東京都港区三田3-7-18 (THE ITOYAMA TOWER) TEL: 03(5765)1537
京都市下京区四條通烏丸東入長刀鉾町22(三光ビル) TEL: 075(213)7235
<http://www.kcmc.co.jp/> E-mail: kcmc-information@kccs.co.jp



●「アメーバ経営」に関する権利は京セラ株式会社に帰属します。●記載の製品名及び会社名等は、それぞれ各社の商標または登録商標です。●サービス内容は予告なく変更する場合があります。●KCMCはKCCSマネジメントコンサルティング(株)の略称です。

いつているわけではありません。お釈迦さまがおっしゃっている智慧とは、宇宙の智慧のことです。森羅万象宇宙のあらゆるものを動かしている真の智慧を学ぶ。それが智慧なのです。この宇宙の智慧を学ぶには、悟りをひらかなければなりません。

ただ、それは難しいことです。お釈迦さまは、今申し上げた「布施」「持戒」「精進」「忍辱」「禪定」の五つに努めれば、智慧は自然に授かるものとおっしゃっています。

死というものを迎え、つまり自分の魂の新しい旅立ちを迎えるにあたって、私は自分の魂をより美しいものにしていきたいと願っています。そのためには、お釈迦さまが教えて下さっている、「布施」「持戒」「精進」「忍辱」「禪定」「智慧」という、六つの修行を実行していく。そうすれば自分の魂を、自分の心をより磨き上げていくことができる、少しでも心を高めていくことができるのではないかと考えています。

これらは決して難しいことはありません。真似事でもかまいませんから、皆さんもぜひ、

今申し上げたことを今日からでも始めていただきたいと思います。

このたび新たに開講となった盛和塾シカゴをはじめ盛和塾塾生の皆さんは、今日お話し上げたように、まずは企業内によき「考え方」よき哲学を確立し、従業員とそれを共有することとに努め続けていただきたいと思います。そうすれば、企業は必ず発展を遂げていくとともに、その繁栄を長く持続することができるはずです。

また同時に、ご自身の心を高めることにも努めていただきたいと思います。我々の人生は、我々の心のままにつくられていくのです。ぜひ、心を磨き、浄め、高め、すばらしい人生を送っていただきますようお願い申し上げます。

本日、ここにお集まりの皆さんが、さらにすばらしい経営に努められ、さらにすばらしい人生を歩まれることを祈念申し上げ、本日の私の講話の結びとさせていただきます。

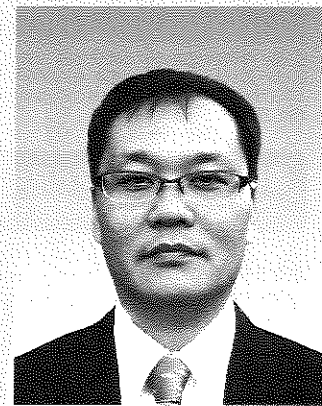
(二〇一一年五月七日盛和塾「シカゴ」開講記念講話より)

われ虚心に 経営を語る

I

かじむら かずなり
梶村 一成 〈静岡〉

株式会社システック
取締役兼エンジニアリングサービス事業部長



<http://www.systec.co.jp/>

京セラでの学びを自社でも活かす

◎二度と同じ過ちを招かない経営に

弊社は一九七四年七月に、私の父である現社長 梶村武志が一念発起のもと、六畳一間の長屋を借り、電気・電子部品組立の内職仕事で創業しました。今年で創業三十七年になります。

現在は、放送・通信・無線分野の大手メーカー

の受託開発からものづくりまでの事業、特定技術者派遣の事業、オリジナル事業（プリント基板実装設備の移設メンテ、安全やEco関連の開発販売）の三つで経営をしています。

二〇〇八年度はリーマンショックの煽りをもろに受け、内部留保が乏しく、銀行からの厳しい指導も受けたこともあり、苦渋の決断とし

りの私でしたが、これまでの思いや考え方、生きる姿勢と覚悟が天から問われたのだと感じています。

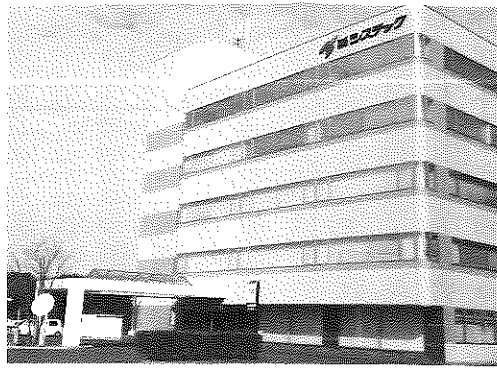
その意味では、塾長や諸先輩から何をしているのかという厳しいご指導をいただく会社です。しかし、社員のためにも、二度と同じ過ちを招かない経営にする決意と覚悟を有言実行する機会と捉え、恥ずかしながらも、今日ここに立たせていただきました。

◎小善経営からの脱却をめざして

私は米国ペンシルベニア州の大学を卒業し、その後、京セラコミュニケーションシステム（KCCS）の森田会長（現KCCMC社長も兼務）と父のご縁のおかげで、一九九六年から四年間、営業・経営管理・総務・人事部門を一通り経験させていただき、京セラの経営の一端を体で学ぶことができました。このKCCSでの学びは、社会人としても人間としても、ものの考え方、基礎を指導していただいた貴重な時間であり、今日でもおおいに生きています。

て六十三名の人員整理を余儀なくされました。そして、経常損失七千九百万円を出す事態を起こしてしまいました。

一九九四年にアメーバ経営を導入して大躍進し、二〇〇〇年



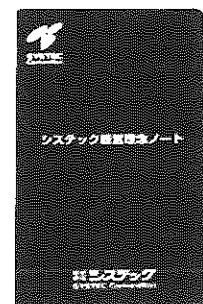
会社社屋

には「システック経営理念ノート」と称すフィロソフィ手帳を導入しました。二〇〇五年には基幹システム「ザ・アメーバ」の導入をしているにもかかわらず、こうした人員整理という事態を招いたことは、素直に深く学んでいたつも

■会社概要 設立…一九七六年

事業内容…情報通信、放送機器のソフト・ハード機構の開発製造
資本金…九千八百万円
売上高…三十一億五千万円（二〇一〇年三月実績）
従業員数…二百四十名（二〇一〇年六月一日）

十一年前の



経営理念ノート

二〇〇〇年三月に弊社に入社し、七年間は管理本部に所属しました。現在は、受託ソフト開発と特定技術者派遣の事業部長を担当しています。

管理本部就任時は前任からの引継ぎはなく、具体的に何をしなければいけないのか戸惑ったこともありましたが、そうでは済まされない中で、自分で現場をまわり、現場の人と話をし、会社にとって改善すべき点をノートに書き、優先順位をつけながら具体的に行動することを

もたげてくる始末でした。

当時の弊社の企業文化は、重要な会議があっても幹部を含めほとんどの出席者がメモを取る習慣がなく、いくら私が「メモを取るように」と促しても、多くの社員は「言われたことは、頭に入っているからメモを取る必要はない」という状態でした。

また、工場の整理整頓が行き渡っていても、本社に隣接する小屋や書類保管庫は乱雑に物が置かれている有様でした。これらを見て、社長を含む幹部と一部社員との面談の場を設けました。そのときに、私から社員に対して「私どもの会社をどう思いますか」の質問を投げかけると、「たいへん居心地がよい会社です」と言われました。気になってさらに「居心地がよいとは？」と聞くと、「どんなときも皆さん優しいから」という耳を疑う回答でした。

さらに、お客様から伝票名と物が違うというクレームがあったときは、役員から厳しく担当者へ指導する絶好の機会なのに、「些細な問題でお客様が怒ることがわかん。たかが伝票

続けました。

私は前職のKCCSで学ばせていただいたことが土台にあり、当時の学びを活かして少しでも社長を支えたいと強く意識していました。しかし現実には、自分が思っていたよりも進みませんでした。ただ単に、背伸びをして気負っていたのだとつくづく反省しています。

当然、誰が見ても私は二代目であり、ただ若くて、どこで勉強したかもわかりません。そのうえ、入社間もない私が実績もないのに幹部になるわけですから、まわりからは単に威張り散らしているだけだと思われていました。

社員に感謝する視点よりも、会社が抱える問題のほうが多かったために、早く解決を行い、認められたいと焦っていました。それは、自分のやっている行動は間違っていないという思い込みや利己的な考えであつたと思います。

こうしたことが要因で、何をしても自分だけが熱っぽくなるだけにすぎず、空まわりをすることが多く、「どうして社員はわかってくれないのだ」と、あるうことか被害者意識までが

と物が違うだけではないか」という場を目の当たりにし、自分が学んだ基準と大きくかけ離れ、叱る・指導する文化がほとんどない優しい小善経営をしてきたことが、はつきりと見えるようになりました。

当然、社長に対してゴマをする人や言うだけで行動しない人は多く存在しました。嘘をついて社員や役員が辞め、間もなく同業会社を社員数名が協力し合って設立する姿も見ました。

その役員と入社後すぐに、私は口論もしました。それは、あるべき規定が会社にあるけれども、まったく実行がなされていないことでした。その役員に「当社にはしっかりとした運用ルールがないのですか」と質問したところ、規定を私の机に持ってきて来て、拳で机をドンと叩きました。そして、「当社は、この規定があるからしっかりやっているではないか」と言われたので、「規定はあっても、規定に沿った運用や行動をしなくては意味がないのではありませんか？」と返答すれば、「規定があるから問題はないは

ずだ」と、まるで形があるから問題はないという発言をしたので、驚愕したこともありました。

私は、これらのことを通じて、塾長の教えである「リーダーは厳しくなければならぬ」と同時に、優しくなければならぬ」「たとえ間違っても、正しいことは会社のために勇気をもって発言する」といったことを基準にすることの大切さをより痛感しました。

おかげさまで、これらの問題は消えつつありますが、当時は考えられないような多くの問題を解消せねばという焦りと気負いもあり、いろいろな発言をし、一方ではすぐに現場でできることを行っていました。

◎塾長の突然の訪問で指導を仰ぐ

このようなゴタゴタしている最中、何か必然を感じするような縁もあり、二〇〇二年二月十九日、なんと弊社の創立記念日に、塾長にご訪問をいただき、本社ならびに工場を見学後、経営のご指導を仰いだことができました。

塾長からのご指導は、次の通りでした。

「自立とは、積極的に人生を切り拓いていく人である。そして積極的とは、物事に対して興味があり、好奇心旺盛なことだ。

事業分野は非常によいポジションである。通信分野は、今は悪いが今後必ずよくなる。だからこそ、派遣者が派遣業務に加えて前後工程業務を学習し業務範囲を広げると同時に、その派遣業務の成長性を吸収させることで、大手より先端の技術や商品が生まれて来る。

下請からのスタートであるならば、下請をトコトン極める。アメーバ経営を導入している当社は、大手メーカーより工賃は低いはず。だからこそ、地味に見える下請をがんばりながら極めれば、道はひらけ成功する。

技術派遣等の値決めは、トップと営業の交渉力で決まる。トップ自らが「ああしなさい、こうしなさい」と指示する必要がある。自発的と言う前に、トップ自らが指示を出す。その方針をどう戦略化し、実行させるかは現場にあり、社長指示のみで動く人はそこまでの人

弊社では、ものづくりの事業に加え技術者集団をつくるために、約二十五年前に出向という形態で大手企業へ社員を出していました。

今という派遣事業の始まりでしたが、長い間、大手企業で働き続けると、派遣先の社員と同じ仕事・時間・成果を出しても、弊社と待遇が異なるという不満がありました。また派遣先から戻った技術者は、派遣先責任者から具体的な指示を受けてから仕事をするスタイルに慣れてしまうので、彼らを自立させるのに悩んでいた時期でもありました。

そこで弊社は、次のような質問を塾長に投げかけさせていただきました。

「弊社の企業の風土には、長い間、下請企業の受身体質が残っている。依存体質から自立体質へのよき風土を創るためには、どうしたらよいのか？」

取引先からは、コストダウンと依存率の引き下げおよび自立するように強いられている。そこで、弊社事業についてのアドバイスを賜りたい」

である。

中小企業の下請では社員に遠慮がちになる。今の会社の現状をつぶさに話し、社長の方針に理解できる人のみを残す。反発する人は、たとえ優秀でも役に立たない。

社員のわがままを許さないことが大切である。大手企業へ派遣される者は、大手企業の良い部分しか見えていないために、自分の会社の悪い点しか見えなくなる。下請は下請として、規模と企業の方針性に鑑みてルールをつくり、それを守らせることが重要である。ルールに反する人、理解できない人など、企業にとってわがままになることは許してはならない」

こうした塾長のご教示を受けての現状は、次の通りです。

まず、技術者派遣等の値決めは、アメーバ経営の採算表シミュレーションを使ってトップへ確認する運用としました。当初は採算表をつくるのが目的化し具体性も乏しかったのですが、根気強く続けることで、多くの組織は付加価値をより高めるための自発的な行動が

見られるようになりました。

次に、社員のわがままは許しません。派遣者は派遣先の福利厚生面や出張日当などが当社と違うので、もっと充実して欲しいという不満が多くありました。そのたびに、当社の事業の位置づけや明確なルールの話をしました。あわせて、社員への遠慮もなくなったことで、不満のある社員は去り、よりベクトルが揃いはじめたという感じがします。

◎親子二人で盛和塾で学ぶ

赴任後の数年間は、社員との対立を自らが招いていましたので、私は早く盛和塾に入り経営を学びたいと思っていましたが、私の熱意が足らなかったこともあり、社長から「一社で二人も行く必要はない。経費は最小限に」と何度も断わられ続けていました。

しかし、六年前の二〇〇五年に、本部事務局長から「親子二人とも盛和塾で学んでみたらどうですか」という後押しもあり、入塾に至りました。

ています。

アメーバ経営導入前後は、若手を中心としたアメーバ経営導入プロジェクトのメンバーが京セラのご指導を乾いたスポンジのように素直に受け入れ、売上最大のみならず、経費や時間の最小も厳しいながらも実践していきましました。二年目には売上三十三億六千万円、経常利益三億四千万円という過去には考えられない輝かしい成果を上げ、このまま成長し続けると思い込んでいました。

しかし、利益が少し出はじめると、自分たちで利益を生み出したという慢心さが出てきました。また、大手経理畑出身の年輩者がアメーバ経営を理解しないまま経営管理部長に

盛和塾に入塾後は、ご教示いただいたことを自分の仕事を通じて実践しようという心がけて、日々反省をしてきました。やっと最近では、社員のおかげで会社が支えられ、仕事を通じて社員、社員のご家族、お客様、お取引先様や各関係者に貢献させていたのが、私の使命だと感じられるようになりました。

また、盛和塾の塾生である私は、京セラグループの社員より多く塾長から直接ご指導をいただく機会があり、本当に恵まれています。それ以上に、京セラ創業者の塾長が我ら塾生を真の経営者へと導くご指導を下さることに心から感謝しています。

◎アメーバ経営導入後に初心に戻る

一九九四年、弊社は当時の京セラ（現在のKCMC）のご指導により、アメーバ経営の導入に踏み切り、翌一九九五年には、前年比約十七倍弱の改善を達成しました。

ただ、アメーバ導入後の三年はよかったのですが、それからは非常に危なっかしい経営をしていました。彼は、せっかくつくりあげた仕組みや体制を疑問視し、いつの間にか若手プロジェクトのメンバーの声も小さくなり、財務会計の考えがより現場で強くなっていました。

こうしたなかで、会議席上で頻繁に幹部社員から「ペイライン」という言葉を耳にするようになりました。ペイラインとは部門損益分岐点の時間当りを示します。

アメーバ経営は、常に高い目標を掲げ、小さな各アメーバ部門がより高い目標時間当りに挑むことを大事にしますから、時間当りが高くなれば自ずと損益計算書の利益は上がります。しかし、ペイラインが蔓延すると、高い目標を立てなくてもペイラインさえ達成すれば



まごころこめておつきあい

株式会社
株会

サカイ引越センター



協同会では料金無料のフリーダイヤル

0120-1001141



社内風景

利益は出るという易き方向に流された環境へと変わっていききました。

その要因は、アメーバ経営では議論しない棚卸と賞与引当の労務費の変動項目を幹部会議席上で議論に出し、目標時間当りが未達成でも財務上は利益が出ることが現場のリーダーに知れ、ペイラインでも会社は問題ないという誤った運用になっていったからでした。

インという言葉がいつの間にか消え、高い目標時間当りにこだわった発言が多くなりはじめ、時間当りが向上しています。

親子揃って盛和塾で学んでいるにもかかわらず、売上も経常利益率の向上も足踏みしている状況は、親子共々恥じるばかりで、本当に努力が足りないと思っています。でも、諦めてはいません。私自身に課題があるのであれば、私自身を変え、社員のためと心得て成長したいと思っています。塾長や塾生の皆さんに対しては申し訳ない成果ですが、絶対によくすると信じて、日々、事に当たっています。

ずいぶん遅れた学びですが、このような心境に導かれたのは、まさしく盛和塾での学びを

私は自らの経験を踏まえてプロジェクト責任者と共にその部長に、「アメーバ経営は、小さな組織であるがゆえに具体的な問題点を早く発見し、問題解消へ繋げる先手の管理会計である」と繰り返し主張もしました。

しかし、大手で長い期間を原価管理会計で慣れ親しんだ人からすれば、新たにアメーバ経営の価値を見出せなかったのではないかと思います。数年たって、彼は退職しましたが、いったん蔓延したペイラインは、なかなか拭い取ることではできませんでした。

拭い取れなかった要因は、私自身が横断的な管理本部に所属していましたが、縦系組織に物申すも現場は分かってくれない、きれいな事を並べて社内では実績がないなどと棚にあげて、妥協していたのです。

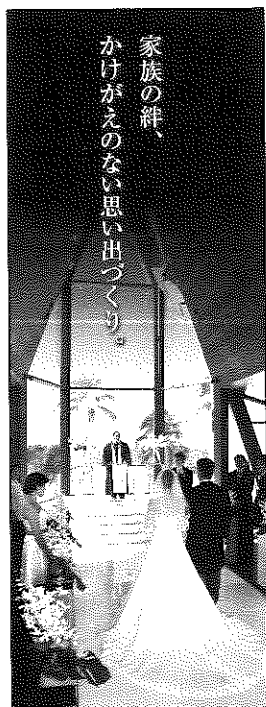
でも直近三年で、事情が変わってきています。それは、私が百三十名の事業部の担当になったことを契機に初心に戻って、フィロソフィ、アメーバ経営、事業成長の三つを常に念頭に進めたからでした。リーダーも育ちはじめ、ペイラ

親子でしたからでした。さらに塾長例会、自主例会、そして機関誌読書マラソンを通して、塾長がおっしゃる「人として何が正しいのか」という考えをベースにしたフィロソフィが、いまの私の心の支えです。

社長と意見の相違があったときには、「塾長ならこう考えられるのではないかと」と、理念やフィロソフィに照らし合わせながら、たがいに意見を述べ合います。少しずつ意見が重なり、感情的な議論も減っているのです。塾長には本当に感謝しています。

◎フィロソフィの浸透をより進める

理念やフィロソフィは、経営者にとって重要



家族の絆、
かけがえない思い出づくり。



**WATABE
WEDDING
GROUP**

ブライダルも、アニバーサリーも。
すべての生活創造企業
ワタベウェディンググループ



**WATABE
WEDDING**
ワタベウェディング株式会社



**MEGURO
GAJO EN**
株式会社目黒雅叙園



XELPAK
メルパルク株式会社

な要素です。一方、現実離れた理念先行型に陥ってしまうと、スマートな人ばかりを自らがつくりだし、口先だけで行動に結びつかない組織をつくりこんでしまうことに気づきました。

また、アメーバ経営だけで運用すれば、社内の人間関係がギスギスした雰囲気醸し出してしまふことを感じています。だからこそ、理念やフィロソフィは、アメーバ経営の時間当りを高める過程で起こるさまざまな困難・悩み・成功などの試練のときに正しい道を示し、ギスギス感を拭い取ってくれる羅針盤とも位置づけています。

現在も、フィロソフィ手帳は、各部門の当番が当日のフィロソフィのテーマを発表し感想を述べた後、さらに上長や同僚がコメントするという運用を続けています。

また、フィロソフィの浸透度合いを三つに分けて聞くようにしています。一つめはプライベートに関連した話、二つめは自分の仕事に関連した話、三つめは組織の仕事に関連した話です。いまだにプライベートに関連した話が大半



朝礼風景

かったふりをする社員に言っても理解されないもので、その時その場で、身近に家族間で起こることや自然界の例えに置き換えて、少しでも社員の心に落とし込んでいくように努めています。

を占めています。自分の仕事や組織の仕事に関連した話が大半を占めるような朝礼をめざしています。

最近では、現実と目標に対するギャップがあったときも、フィロソフィを関連させて「会社にとって良いか。できる方法はないか」などと口に出す社員も増え、売上と時間当りの向上を実感しています。

また、毎日同じ運用ではマンネリが起りかねないので、適時、塾長の本や京セラフィロソフィなどを参考書にして学んでいます。当たり前ですが、社員や幹部と仕事で相違点があるときは、なるべく顔を合わせてフィロソフィ手帳に盛り込まれている内容を織り交ぜて会話をしたり、相手から引き出すようにしています。

私の好きなフィロソフィは、「小善は大悪に似たり、大善は非情に似たり」「樂觀的に構想し、悲觀的に計画し、樂觀的に行動する」「動機善なりや、私心なかりしか」です。

そして、フィロソフィの言葉を若手社員やわ

そのためには、フィロソフィの浸透をより進めるうえでトップの考えや各層のリーダーが自らの言葉で語ることが、最も大切であると実感しています。

この経営体験発表をよい機会に、思いや熱意が足りなかった自分の心の状態がさまざまな現象を生み出していたことを知りました。まだまだ修練が足りない私ですが、「両親をはじめまわりの人たち、そしていろいろなご縁を大切に、さらに努力していきたいと思っています。

●塾長コメント

アメーバ経営とフィロソフィは
パラレルで

◎フィロソフィは社員と共有してこそ

ありがとうございます。

梶村さんの会社は、大手の通信機メーカーや電機メーカーの下請けとして、プリント基板のアクセンプリー（組立）の仕事をしています。

まずは社員を大手企業に派遣して、技術の習得からはじまるわけですが、やがて大手メーカーは自社の社員を使えば賃金が高くなるから、安い下請けの会社から人を出してくれと言ってくるようになります。大手企業の社員に混じって、梶村さんのような安い賃金の会社の人を受け入れて仕事を進める、いわば派遣業のようなことがはじまっていくわけです。

ところが、派遣した社員は大手企業の社員と賃金も違えば、待遇も違います。そのために、同じ仕事をしているのに、なぜこんな安い賃金なのか、なぜこんな待遇なのかという不満が出てくるようになります。

大手メーカーにしてみれば、安い工賃で熟練した下請会社の人が働いてくれれば楽になります。ただ、梶村さんの会社の社員からみれば、不満が大きくなっていきます。そのために、不満が鬱積^{うっせき}して辞めていく人が増えたということをお話しになったわけです。

同時に、お父さんが盛和塾に入られ、梶村さんも二代目として盛和塾に入って勉強されま

社員に浸透させていくのかということが大事になるわけです。

京セラの経営理念は、全従業員の物心両面の幸せを追求することにあります。これは京セラフィロソフィの冒頭に謳っているものです。

梶村さんの場合も、会社を経営する目的は、従業員の物心両面の幸せを追求することが第一なのだというのを、まず徹底してわかってもらわなければなりません。

「梶村家の家業として社員を使ってもうけようという気はさらさらありません。皆さんの雇

した。特に梶村さんは、京セラの子会社である京セラコミュニケーションシステム（現KCC Sマネジメントコンサルティング）、アメンバー経営のコンサルティングを主にやっている会社で、四年間お勤めになって、いろいろと勉強をされました。

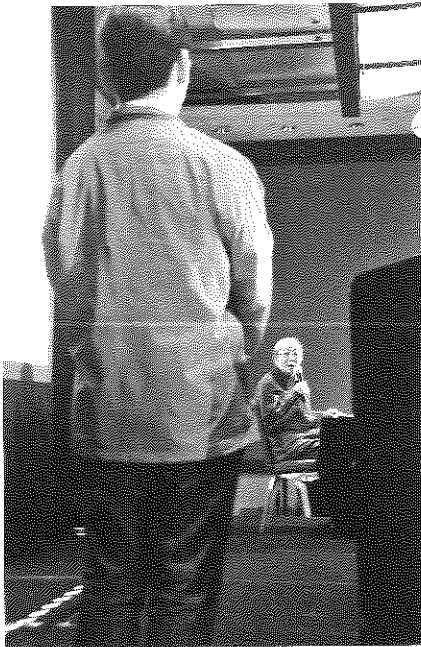
梶村さんのお話を聞いていて残念に思ったのは、社員教育ができていないという感じがしたことです。梶村さんが入社されたとき、「うちにはルールがないのではないか」と話したら、幹部社員から「うちにはこういう規範がある。だから問題はない」と言われました。つまり、ルールがあつて、それを守らないにもかかわらず、ルールがあるからよいではないかという無茶なことをいう幹部社員がいました。このお話を聞いて驚きました。

フィロソフィとは、経営者が自らの心を高めるために必要ですが、同時に社員と共有しなければ意味がないのです。経営者だけがフィロソフィをわかっている、会社の経営にはまったく役立ちません。いかにしてフィロソフィを

用を守って、この会社勤めて本当によかったと思えるような会社にしていくために、私は必死になつてがんばります。そのことを皆さんも理解して、全従業員の物心両面の幸せを追求するために、社員の一人ひとりがフィロソフィを身につけるよう努力してもらいたいです」
こう言わなければなりません。ただ一日二日ほど話をしただけでは、フィロソフィが身につくわけがありません。京セラでもフィロソフィ手帳をつくり、それをみんな勉強し合っています。

最後のほうでこうおっしゃいました。

「理念やフィロソフィは経営者にとって重要な要素です。一方、現実離れた理念先行型に陥ってしまうと、スマートな人ばかりを自らつくridし、口先だけで行動に結びつかない組織をつくりこんでしまうことに気がつきました」
そんなことはないはずですが、フィロソフィが身につけば、謙虚で利他の心を持った人たちが増えてきますから、理念先行型の人ができるはずがありません。そういう人ができるという



ことは、フィロソフィに則っていないわけです。フィロソフィをみんなが勉強すれば、人間的にもっとまろやかで真剣で、一生懸命身を粉にして働いてくれるような真面目な人ができあがってこなければならぬのです。

従業員にフィロソフィを教え、一緒に勉強していくことができていなかったのではないのでしょうか。梶村さんのお話を聞きながら、残念に思いました。

◎JALを変えたのはフィロソフィ

私は日本航空の再建をしています、その第一番目にやったことは、フィロソフィです。

私は航空運輸事業にはまったくの素人ですから、いろいろなジャーナリストが、政府の要請があつたとはいえ、稲盛和夫がJALの会長に就任しても何もできないだろう、たぶん二次破綻に追い込み、JALをダメにしてしまうだろうといったことを言いました。その通り、私には何の経験もありませんし、航空運輸事業についてはまったくの無知です。

かつたものですから、彼らは素直に聞かざるをえなくなつて、理解しはじめました。

ただ、頑固で一流大学をトップで出たような人がひとり、非常に反発をしました。しかし、その人も勉強をしてわかつてくるようになりました。

「稲盛さんのおっしゃる通り、子どもの頃から教わっていることなのに、私はそれを身につけていないどころか、知りもしませんでした。もし、このことをもっと前に知っていたら、日本航空はこんな目にはならなかったと思います。私たちは怠慢でした。私は今日から自分の考え方をガラッと変え、自分の部下たちに毎日のようにフィロソフィを説きながら、共有し

その私が持っていたのは、フィロソフィです。JALの幹部社員たちにフィロソフィの話をして、それをわかつてもらおうよう連日のように、夜九時くらいまで幹部社員と一緒に勉強会をしました。

JALの幹部社員はインテリばかりです。一流大学を出たエリートで、どちらかといえば傲慢で、プライドの高い連中です。フィロソフィに謳っているようなプリミティブな哲学の話をしても、大半が「一流大学を出て五十歳をすぎ大会社のトップにまでなったおれたちにこんな幼稚な話をして」という顔をしています。私はそういう人たちを厳しく叱りました。

「幼稚なことだと皆さんが思っているが、そのことを皆さんは身につけていないのです。そのために、JALを破綻に追い込みました。もっと反省すべきです」

JALは倒産しましたから、こう厳しくいっても、受け入れてくれる素地がありました。それに反発して二次破綻して倒産したのでは、自分たちが生きていく道はないということがわ

ようと思います」

そういうことを言う人が現われると、波紋が広がるように、多くの幹部がそれに同調しはじめました。

その結果、想像もできないような改革が行われ、今年三月に終わった第一期に、一千八百八十四億円という経常利益を計上するまでになりました。強かった全日空さんの何倍もの利益があげられる会社に変身を遂げたわけ

です。まさに、フィロソフィです。フィロソフィのたった一本を、いかに末端にまで浸透させるのかということなのです。

さらに私は、このフィロソフィを共有するの

ありがとう！愛されて

「てっちゃん」60周年。



カネテツデリカファーズのキャラクター「てっちゃん」はおかげさまで二〇一一年に六十周年を迎えました。

Since 1926
60th
2011



創業85周年を迎えました
カネテツデリカファーズ株式会社
〒658-0033
神戸市東灘区向洋町西5丁目8番
www.kanetetsu.com/

は幹部たちだけでは駄目だと思い、キャビンアテンダントやパイロットの人たちにもわかってもらおうとしました。

航空運輸事業は、まさに究極のサービス産業です。実際にお客さんと接するキャビンアテンダントから空港窓口の受付や荷物を運ぶ人まで、そうした現場で働く人たちがいかにお客さんにおもてなしの心でサービスをやるかによつて、JALに乗りたいと思ってくれる人が増えるかが決まると思つて、私はそういう人たちにも話をしていました。

キャビンアテンダントの幹部には、涙を流しながら、初めてこういうことを聞きましたという人もいました。「おっしゃる通りです。私たちは今から心を変えて、このことを心してやっています」こう言い出してくれるようになったから、JALの業績が変わつていったのです。

現在、JALでは京セラファイロソフィそのままではなくて、京セラファイロソフィをベースにしたJALファイロソフィをつくっています。そして京セラの真似をして、いつもポケットに入

アメーバを導入しながら、従来の管理会計を勉強した会計士に経理部長を務めてもらっています。これも、おかしい話だと思ひます。

アメーバの部門別管理会計は従来の会計手法とはまったく違うものです。それなのに、そういう人を採用して、結局、会社を引っかきまわして数年間で辞めていってしまいました。

業績を見てもわかりませんが、十年間もアップ&ダウンを続けて、利益率も数%しかありません。ですから当然、財務諸表からみても内部留保は少ないですし、不況への抵抗力も弱くなります。

今日はよい機会でした。少し厳しいことを申し上げますが、梶村さん、もう一度ファイロソフィを社員のみんなに浸透させるようにしてください。

アメーバ経営では、それぞれの小さな部門が利益をあげる方向に向いていくわけですが、アメーバ経営だけではアメーバを担当する人のエゴが露骨に出てきて、社内がギスギスした雰囲気になります。そうならないためにも、人間の

れておける小さなファイロソフィ手帳をつくり、それを全社員に配つて、日常の行動をするときに、それを見ながら行動するまでになつていきます。また英訳をして、海外にいる何千人何万人というJALの社員たちにも英文のファイロソフィ手帳が手渡されています。

つい二、三日前です。アメリカン航空のアップー会長以下幹部社員を前にファイロソフィの大切さを説いてきたのですが、アップー会長から「ぜひ、JALのファイロソフィ手帳を私にください。英訳した手帳をたくさんつくつて、幹部社員の全員に配りたい」と言われました。

梶村さんの会社は、お父さんの代から盛和塾に入つておられたのに、なぜもつとファイロソフィを浸透させなかつたのかと思います。梶村さんのところは、ファイロソフィの浸透が足りていないのです。

◎下請けならば一流の下請けになる

また、アメーバ経営の導入も中途半端だと思ひます。

できた人がいます。そのためにファイロソフィがあるのです。アメーバ経営とファイロソフィの浸透は、パラレルにやらなければならないというのは鉄則です。

梶村さんの会社は下請けだからといって、卑下する必要はありません。小さい会社であれば、人心をまとめた一体感のある会社運営ができるはずです。また、たとえ安い工賃で注文を受けていたとしても、高い利益率で経営ができるはずですよ。

下請けならば、一流の下請けになるのです。大企業が「ぜひ梶村さんのところを使いたい。あそこに頼めばよい製品が安くつくれる」と注文してくれるような下請けです。そして、大企業が「こんな安い工賃では利益が出ないだろう」と思っているのを、見事にすばらしい利益率を出して経営をしていくのです。そういう経営をしていかなければなりません。

梶村さん、ぜひがんばってください。

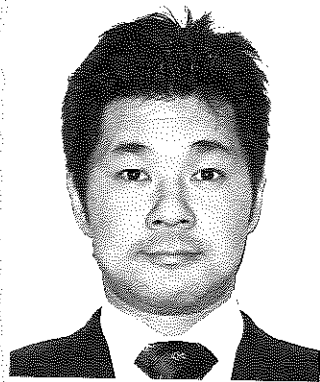
(二〇一二年五月八日 盛和塾「力」開講ツアー交流勉強会での経営体験発表より)

われ虚心に 経営を語る

II

にし かずのり
西 和紀 〈大分〉

三和酒類株式会社
代表取締役営業部長



<http://www.iichiko.co.jp/comp/>

塾長の教えで経営者に一歩踏み出せた婿養子

◎本格焼酎メーカーでは一番の売上

三和酒類という会社は、昭和三十三年（一九五八年）に三軒の清酒蔵が集まってできたので、「三和酒類」といいます。これは冗談のような本当の話です。翌年にもう一軒加わって計四軒になりましたが、社名はそのままでした。

当時は戦後流通網が整備されるにともない、灘や伏見のおいしいお酒がお手ごろな値段ではるばる大分県まで来るようになり、地元の詳細な清酒蔵は存続の危機にたたされていました。生き残りの手段としては、各々の瓶詰め場を共同にして効率化をはかり、酒造免許もひとつに集約し、企業合同を果たすことでした。

良い事も苦しい事も四軒で同じだけ分け合う。現在も、代表取締役も四軒一人ずつで合計四人おり、経営権に関しても輪番制にて受け継いでいます。

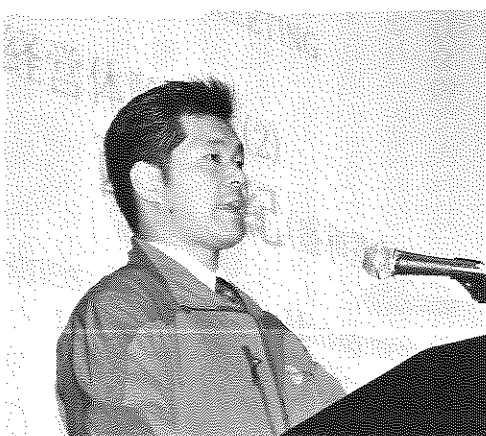
ところが、創業から鳴かず飛ばすの年月が二十年ほど続き、倒産の危機も何度かあり、

社の存在意義」について語らった際には「やっぱりもうけがなければ家族も社員も養えないじゃないか」「いやいや社会に貢献しなければ」などと意見百出。ようやく最後に、会社の存在意義は「存続すること」だとまとまったとのことです。

今でこそ誰でも当たり前に焼酎を飲めるようになりましたが、三十年前は酒といえば清酒。焼酎は二流品だという時代でした。何代も前から清酒を造ってきた酒蔵であれば、できるだけ清酒を造りたい。しかし存続のために、やむにやまれず焼酎を発売したのが実情でした。

また「会社の通帳に百万円入っているのを見つてみたい」というほどの状態でありました。

そのようななかで、創業者たちが「会



■会社概要 創業…一九五八年
事業内容…酒類製造業
資本金…十億円
売上高…五百二十二億六千万円
従業員数…三百四十六名（二〇一一年四月）

しかし、一九八一年頃の折からの焼酎ブームに乗り、その「いいちこ」がヒットしはじめて業績が良くなり、会社は着実に発展。途中一九九七年から二〇〇〇年の酒税大増税も乗り越え、本格焼酎メーカーでは一番の売上となりました。これだけでもたいへんなサクセスストーリーです。

ここまで、まるで他人事のように述べました

が、二〇〇一年度の売上五百十一億七千四百万円、経常利益八十八億五千二百万円。この年から、ようやく私、西和紀の出番となります。

◎結婚を機に婿養子として入社

私は、創業者の家系でもなく、三和酒類とは関係のない人生を歩んできました。

現在の妻とは学生時代に交際をはじめました。しばらくしてから実家が「いいちこ」という焼酎を製造しており、代表取締役四名のうちの一人名と聞かされましたが、正直、私はあまり関心がなかったように思います。社会人になり、先方のご両親に挨拶し、交際を続けて行くのであれば、婿養子に入るよう打診がありました。

妻は二人姉妹の妹でしたので、予想外のお話でした。また私は単車の部品を輸入販売する会社で、自分の趣味である業界を天職と心得て働いていました。当時は二輪車の大型免許の緩和という好環境やヒット商品があったおかげで業績も良く、小さい会社ながらも営業課長

りませんでした。幸い妻の家族は、そのあたりをわかってくれていたと思います。

天職への未練、見知らぬ土地への不安、逆玉と言われることへの反発等ありましたが、自分と妻を起点にできるだけ多くの人が幸せになれる道だと思います。二〇〇一年二月に結婚。四月より三和酒類で働きはじめました。

なお、先の会社の社長には最後まで慰留していただきながらも退職することになりましたが、大分県での披露宴にもご出席いただきました。誠に感謝しております。

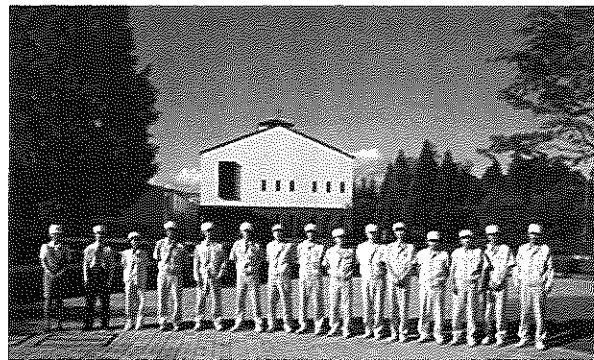
◎現場担当からはじめた製造時代

新卒の高卒、大卒に混じって新入社員とし

として現場を任されていました。

婿養子の件を友人に相談すると、たいがい「すごいじゃないか」という言葉が返ってきましたが、これはあまりうれしいことではありませんでした。なぜなら、約五百億円の売上の会社は確かにすごいのですが、それよりも当時私が勤めていた単車部品の会社での実績に自負があったのです。

外に出る営業は社長の他に私だけで、売上約二億円という状態から四年働き、その間に売上を二倍以上伸ばしました。そのことの方がよっぽど価値があると思っていたのです。ですから、逆玉の輿と言われるのが我慢な



社員と工場

て働きはじめましたが、当然、仕事も給料も新入社員並。しかしそれは望むところ。まったく畑違いの業界から、しかも婿養子で入った身ですから、特別な対応をされていたら肩身が狭かったと思います。また、まわりの方たちも暖かく迎えてくれたおかげで、集中して現場の仕事に打ち込みました。

三和酒類の生命線である焼酎造りの製造現場担当からスタートしました。私と相前後して他の創業家の跡取りも入社してきましたが、皆、まずは製造部門からスタートしています。まず私たちが生業としている酒造りについて学び、現場感覚を身につけておく。これが最も重要なのです。



感動のそばに、いつも。

次の百年へ。

JTBは二〇一二年で創立百周年。
私たちは、お客様と共に歩んできた百年を大切にし、
これから「価値ある出会い」を創造し続けます。

ご旅行・ご出張のお問い合わせは

**JTB西日本
団体旅行京都支店**

京都市中京区烏丸通錦小路上ル手洗水町670
京都フクトクビル5階 千604-8152

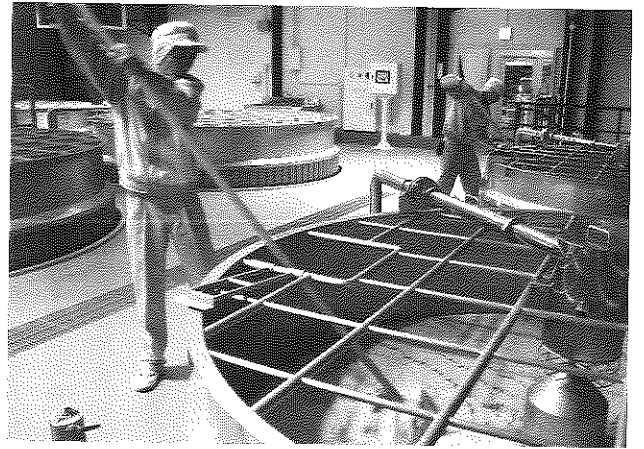
担当：小田 剛

TEL.075-241-3181

FAX.075-255-6741

(営業時間9:30~17:15)

<http://www.jtb.co.jp/shop/danryokyo/>



桶入れ

焼酎の製造は原料の大麦を蒸し、それを麹にする。そしてモロミとして発酵させて蒸留。できた原酒にごく簡単なろ過をかけてから一定期間貯蔵・熟成します。この工程を最初から順番に担当することになりました。

製造業は朝が早いと相場が決まっています。が、月に二、三回、早出当番がまわってきました。

配属となった翌年は第三次焼酎ブームがはじまってしばらくした頃で、弊社の出荷量、売上ともに過去最高となりました。「魔王」「森伊蔵」といった稀少銘柄が注目をあびる一方、酒類の小売免許の規制緩和により、全国的に酒売り場の数が増え、流通する焼酎の銘柄も飛躍的に多くなったのです。お客様にとって本格焼酎が身近になり、選択肢が増えてきました。

二〇〇四年、会社の次の一手としてアルコール度数二十度の焼酎を広めていこうということになりました。全国的に焼酎といえば二十五度なのですが、大分県、宮崎県、北海道の地元では二十度の焼酎が飲まれてきたのです。

すでに「いいちこ」二十度を全国流通にのせ、手ごたえがありました。社内プロジェクトチームが結成されましたが、営業部長、研究所チーフなど年齢も社歴も私より長いメンバーばかりのなかで、議長をおおせつかりました。まだ身の丈にあわないとは思いましたが、そのような役割が求められているのだと思ひ引

朝五時半頃に出社し、ボイラーに火を入れる。蒸留工程の下準備のために、待ち桶タンクを余熱する。原酒のアルコール度数を計測し、タンクの攪拌をする。そして原料の入荷を受け付けます。

また、酒類製造業は酒税という国税を扱う業種です。これは預かり税ですので、造ったお酒については厳重な管理が求められます。ごまかしはもちろん、間違いのないこと。もし間違つてモロミや原酒をこぼしたり流してしまつたら、「亡失」ということで税務署に申告しなければいけません。場合によっては現場検証にも来ます。これは酒類製造業者にとっては非常に不名誉なことと言われ、現場作業をするにも緊張を伴うものでした。酒類を取り扱う業者は、免許制にて拘束される非常に厳しい業界なのです。

◎自分の変革をめざした営業時代

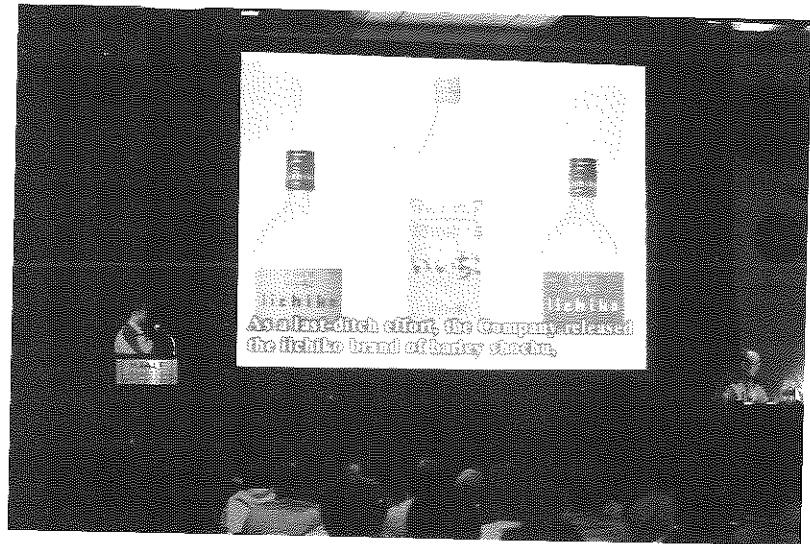
二年四カ月かけて焼酎製造の基本を習得し、二〇〇三年八月、営業課へ配属となりました



き受けました。

自分なりに問題や課題を考え、メンバーで検討を重ね、議論を深めて何カ月かした頃です。私にとって大きな出来事と遭遇します。チームでコンパをしているときにメンバーから次のよう

に言われました。「西君は役職なりの仕事をし
てないよね」
つまり彼が言いたかったことは、彼の部署で



働いている他の創業家の跡取りは現場作業を
精一杯がんばっているが、それに較べて私はそ
こまでいっていないということでした

目の前が真っ暗になりました。この人は何を
見てこんなことを言っているのだろう。私なり
に一生懸命考え、貢献しようとして取り組んできた
数カ月間だっただけに、信じられませんでした。
その後、話し込みを行った結果、「通常業務
と一緒にしているわけではないからわからない
のだ」という結論に思い至りましたが、部署の
違う人にはそのように見えているのだと思う
と、やるせなさや悔しさを感じました。一方で、
プロジェクトを共にしているが皆を納得させ
られるだけの迫力が自分になかったのだという
反省もありました。

私が盛和塾大分に入塾したのは、そんな自
分自身を変えようとしていた二〇〇五年でし
た。営業課員として現場担当をしていた自分
には分不相応とも思ったのですが、盛和塾には
立派な社長さんはもちろん、若くして立派な
経営をされている方がたくさんいらっしゃいま

す。自ら創業された方、生まれたときから社
長のご子息。そのいずれでもない私には、何か
足りないところがきつとあるのだろうと思っ
ていました。今まさに経営をしている方々と接す
ることで、自分に足りないものを身に付けたい。
でなければ、わざわざ大分までやってきた意味
がない。そんな渴望がありました。

また、一代で一兆円を超える企業を興した稲
盛塾長。まるで神話のようです。存続の危機
から五百億円を超える企業になった三和酒類
という会社も神話のようなものだと思っていま
した。これから私たちが生きていく時代に、再
びそんな奇跡が起きると思えない。でも京セ
ラだって最初から大きかったわけじゃない。今

にも通じるヒントがあるはずだ。そんな話を聞
いてみたい。義父の「興味があるのなら面接を
受けてみたいらしい」との言葉に後押しされて、
盛和塾の門を叩きました。

盛和塾で出会った方には、さまざまな教え
をいただきました。まるで本能のようにひたす
ら働いて経営をする方。若くして社長を引き
継ぎながら自分より年上の社員の幸せを考え
ていると真顔で話す方。いずれも立派な方たち
ばかりです。

自主例会に出て塾長の講話ビデオを見たとき
には、改めて自分の未熟さを思い知りまし
た。塾長の人生から得られた貴重な教訓です
が、自分にどう落とし込めばよいのかわからな

SUNWELL GROUP
<http://www.sunwell.jp>

豊かで多彩な
価値を創造する
ファッション企業体へ



【Textile】

グループの原点であり
基幹となるテキスタイル事業部
先進のシステムで、
あらゆるニーズに応えます

【Apparel】

独自のブランド化を多彩に展開
新たな戦略で可能性を広げる
アパレル事業

株式会社サンウェル
盛和塾【北大阪】塾生

いことが多かったのです。

忘れもしません。二〇〇五年五月二十三日、私が入塾して二回目の例会のレジュメを見ますと、「塾長講話ビデオ視聴・宮崎開塾式一九九四年四月一日」「人間として正しいことを主張する姿が真のカリスマ性」とあります。言葉の意味はわかるが、はたして実践できるものなのだろうか、つい思っていました。

しかしそんななかでも、当時の自分がよく理解できたことは「(1)動機善なりや私心なかりしか」「(2)数字をよく見る事」「(3)誰よりもたくさん働くこと」「(4)人として当たり前のことをすること」これらは腑に落ちて、私の心に刻み込まれました。いま思えば、この言葉が自分自身を一担当者から経営者へと意識を変えさせる言葉になったのではないかと思いません。

◎教えを生かした「西の星」プロジェクト

盛和塾に入って一年たった頃、新しいプロジェクトを任されることになりました。それは、

とって売上を伸ばすためのものだけではなく、実は農家さんやそこに関わるいろいろな人の希望がいっぱい詰まった商品なのです。まさに「動機善なりや、私心なかりしか」の実践であり、当社のメリットだけを考えていてもうまくいくものではないませんでした。私は、この「西の星」に関わるすべての人が幸せになることが、このプロジェクト全体を成功に導くと強く感じていました。

発売してから五年がたったこの商品は、その成り立ちのユニークさや「いいちこ」の会社が発売した新商品ということもあって、当初それなりの販売量がありました。しかし、二〇〇六年はピーク時に較べて約八割の出荷量になって

「西の星」という商品の再活性化という課題でした。



西の星

弊社にとって「いいちこ」という焼酎が基幹商品ですが、第二のブランドというのも創造してゆかなければなりません。そのひとつが「西の星」という焼酎です。この焼酎の原料の大麦品種の名前が「ニシノホシ」ですので、そのまま「西の星」という商品名になっています。

この大麦は新開発の品種で、焼酎を造るのに適した大麦品種を行政と共同開発し、地元大分県の農家さんに栽培してもらう。購入費用にプラスして麦の等級に応じた奨励金をお支払いする。その香りはやさしく飲み口はさらりとなめらかなことが売りです。

つまり、「西の星」の再活性化は三和酒類にいました。販売量が減っていくなかで、この商品の営業方針は地元大分県での販売に注力することに決まりました。

まずは、この商品・事業の意義目的を明確にし、プロジェクトメンバー全員で共有しました。

「農業と密接に結びついていること」

「原材料由来の品質がやさしくなめらかであること」

「そのような品質は当時の本格焼酎ブームでもてはやされるものとは違うが、大分県では受け入れられるであろうと思われること」

そして、引き続き大分県を活動の中心に据え、私自身も大分県担当営業課長として現場



京セラソーラーFC

大義ある事業のパートナーを求む

『ニッポンのすべての屋根に、京セラソーラー発電システムを!!』

フランチャイズ加盟店を募集中。

「京セラソーラーFC」は京セラ株式会社の登録商標です。

募集重点エリア

東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県、愛知県、兵庫県、大阪府、広島県、岡山県、福岡県、熊本県

加盟店に関する条件はお問い合わせ下さい。



お問い合わせは下記へ

株式会社 京セラソーラーコーポレーション

☎ 通話無料

0120-33-6805

受付時間 9:00~17:00
土曜・日曜・祝日は、お休みです。

www.kyocera.co.jp/solar-fc/



試飲風景

を担当することになりました。

次に、「数字をよく見る」ことからはじめました。売上の推移についてはよく見ていましたが、県内での営業活動もそれまで六年間継続していながら一定以上伸びなかったため、市場

だけたという幸運もありました。

こうしたことは、自分自身にとって、塾長の言われている教えを知識レベルではなく、体験を通じて学び取ることができたことだと感じています。

◎婿養子からついに経営者へ

このようなプロセスをへて、二〇〇九年、ついに会社の株主総会にて義父の代表権を譲り受けることになりました。

心構えはできていましたが、それまで会社の課題のうちごく限られた問題にばかり対処してきた自分が経営権を得ていいのだろうかという思いがありました。

「和紀君もそろそろだな」「私もいち営業マンとしてがんばるからよろしく」義父からはそんなことぐらいいいか言われなかったと思います。が、営業課長から代表取締役という経営者の役割が求められたのだと思います。

大分県の担当から会社の営業全般の責任者として舵取りをするには、営業の大番頭さんの

調査を行ったところ、商品の認知度が四〇%程度であることがわかり、プロモーションを行うことになりました。

ところが認知度を七〇%から八〇%程度に上げて営業活動を行う広告宣伝、販促費を試算したところ、「西の星」の一年分の売上とほぼ同じくらいかかることがわかりました。予算を上げるのもためらわれましたが、幸いにしてそれまでの六年間は地道な営業活動に終始して、あまり大きな宣伝費をかけていなかったこともあり、予算案が通りました。

あとは何よりも自分自身が大分県担当営業として「誰よりも働くこと」を意識し、行動に移しました。

その結果、大分県において「西の星」販売数量は前年比で二〇〇八年七月期一・三%、二〇〇九年一〇九%となりました。やったらやっただけの結果が出ました。また、本当に偶然としか言いようがありませんが、ある全国規模の居酒屋チェーンの社長さんが大分県出身という縁もあり、商品をお取り扱いいた

力を借りて進めました。当時の状況から、営業部門の抱える問題について自分の思うところを述べて、相談しながら手を打っていききました。

私が最重要課題として考えていたことは、二〇〇九年当時は、本格焼酎全体の出荷数量もピークから下がり始めて二年を迎え、業界全体が縮小傾向にあることを改めて確認した年でした。出荷数量の伸びが見込めないのであれば、経営者として利益構造の向上をはかるのが当たり前の対応です。その点については製造部門がやってくれていましたので、この状況のなかで成長戦略を打ち出すことが課題でした。

弊社は本格焼酎のメーカーですので、本格焼酎の新たな価値観の提案をしていかなければなりません。そのための策は、すでに前年に発売した「いいちこ日田全麹」が担っていました。「本格焼酎の製法」という新たな価値観をお客様にお届けするのにどんな方法がいいのか模索していた時期であります。

その方法として選んだのが人員の拡充でした。もともと弊社の営業人員は二〇〇九年当

時で部課長含めて三十五名と同業他社に較べても非常に少ない、言い換えれば効率のよい営業体制でした。しかし、これから先将来にわたって生き残っていくために人材の育成は欠かせません。

営業の番頭さんと適正な人員配置を考えて二〇一〇年から営業課員の拡充をはかり、海外向け人員も方向修正し、もう一手、営業人材のレベルアップをはかるべく体制を整えました。今までの経営を大きく変革する動きであり、さまざまな障壁も出てきていますが、私なりに社員の物心両面の幸福をめざして、毎日会社の進む方向を「脳みそから汗が出るくらいど真剣に考えて」います。

こうして奮戦しているときに、ある社員から言われたことがあります。「西さんは自分にとって希望です。自分と変わらない普通の人のために、逃げ出さずに自分の立場を全うしようとしている」

婿養子という立場、逆玉の輿と言われることに抵抗があった自分にとって、素直にうれし

●塾長コメント

謙虚さを忘れず、利他の心を大事に

◎稀にみるすばらしい会社

すばらしいお話でした。

三和酒類株式会社さんは、有名な「いいちこ」という焼酎をつくっているところなのです。その三和酒類さんは清酒をつくっていたメーカー三社が共同経営ではじめた会社で、代表取締役もそれぞれの会社の代表者が務め、交代で経営の責任を取っています。

普通、三つの会社が一緒になり、それぞれが同じ代表取締役という肩書きで経営をしている場合、たいへん難しい経営になります。仲間割れをしたり、うまくいかないのが普通ですが、三和酒類という会社は、四社ともよい方々が集まられたのだと思います。そうでなければ、こんなにもうまくいくはずがありません。おたがいのことを認め合い、協力し合いながら共同経営

の言葉でした。よくよく考えるとまだまだ未熟であることを思い知らされる言葉ですが、私の境遇をできるだけ斟酌して評価してくれている人がいることがありがたかったです。

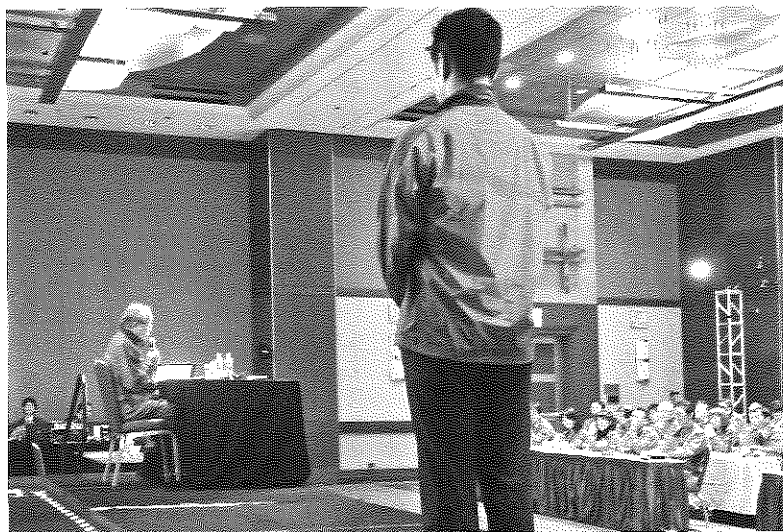
また、このような仲間に支えられ、今の自分の立場があることを再認識しました。あのときに、プロジェクトメンバーから言われた言葉を聞き流していたら、盛和塾に入って塾長の教えを学ぶことができていなければ、このような結果にはなっていなかったと思います。

二〇〇一年当時の私は、「自分と妻を起点にできるだけ多くの人が幸せになれる道と思い」弊社に入社しました。このときには、正直言っておたがいの家族ぐらゐの範囲しか考えていませんでした。ところが、今の立場では従業員の家族も含めて千名ぐらゐの人の幸せを考えなければならなくなりました。

わが身のほどを振り返ると、責任の重さにくじけそうになつてしまいましたが、塾長の教えを学びながら、できるだけ多くの人の幸せを考えたいと思います。

を続けていらつしゃいます。

この十年、五百億円以上の売上を続けて、利益率は一五%以上をあげています。あまり変動



のないすばらしい経営をしていらつしやいます。

だいたい兄弟で会社を経営しても、兄と弟が内輪もめをして会社がうまくいかなくなるというケースが多いなかで、他人同士の経営です。しかも三社、四社が一緒になり、それぞれが代表権を持ちながら、これほどうまくいっています。これは稀な会社だろうと思います。

そうしたなかで、西さんは義理のお父さんから「ぼちぼちいいだろう」と言われ、社長を継ぐことになりました。営業で少し力を出した西さんを見込んで、創業家の跡取りとして代表権を譲られたお父さんも、私はすばらしいお父さんなのだろうと思います。

四十歳に届かない婿養子に代表権を渡して、お父さん自身は「一介の営業として手伝ってあげる」とおっしゃったことです。すばらしい人間性を持った方々で経営をされているのだらうなと思って感心しました。

◎運命に感謝して慎重に生きる

西さんは婿養子として三和酒類に入る前は、

オートバイの部品を輸入販売する会社にて、一生懸命にがんばって二億円程度の売上を倍にされました。そのため自分でも若干の自信を持っていたけれども、奥さんとの関係で三和酒類に入るようになりました。

「逆玉」とおっしゃいました。たしかにそうだと思います。恵まれた境遇ではないかと思いますが、ぜひとも西さんに心していただきたいのは、フィロソフィのなかでいちばん大事な、謙虚さを忘れないということです。そして、感謝です。利他の心です。そういうものを特に大事にしていたきたいのです。

すばらしい境遇に心から感謝し、あなた自身が一生懸命に努力をして、そのお返しをしていくことを考えなければなりません。また、若くして代表権を持つ経営者になったわけですから、徹底して謙虚さを失わないで、謙るといふことを、ぜひとも身につけてください。

おそらく三和酒類の他の創業家の方々も、お父さんのようなすばらしい人柄の方々が多いのでしょう。ですから、あなたと同じようにあと

をつけてください。

新しい麦を使った、「西の星」という焼酎のお話がありました。多くの宣伝広告費を使いながら、売上を伸ばしているということでした。気負い込んでおられるようですが、あまりに張り切りすぎてやり過ぎてしまったのではよくないと思います。先輩の方々、また他の創業家の方々と相談しながら、謙虚さを忘れず、ぜひ慎重な経営をしていってください。

仲のよい方々が集まった稀にみる会社です。「おれが、おれが」という者がひとりでも出てしまえば、その輪を乱してしまいます。

五百数十億円の売上で、一五%以上の利益があります。酒造業界のなかでも特筆した業績をあげていますし、安定した経営をしていらつしやいますので、すばらしい境遇に自分を導いてくれた運命というものに感謝しながら、日々を慎重に生きてください。

(二〇一二年五月八日 盛和塾シカゴ開講ツアー交流勉強会での経営体験発表より)



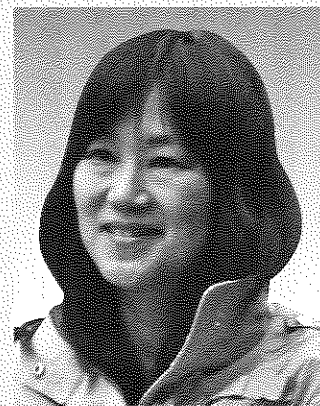
を継いでいく若い創業家の方々と一緒に力を合わせて、謙虚さを旨として協力をしていくことがいちばん大事になります。その一点だけ、気

われ虚心に 経営を語る

みつゐ たかこ
三井 貴子 〈大阪〉

三和化工紙株式会社
代表取締役社長

Ⅲ



<http://www8.ocn.ne.jp/~sanwa-k/>

感謝の心に気づき経営が変わる

◎父が創業した食品包装紙の会社

私どもは、食品の包装紙を製造加工する工場です。グラビヤ方式で印刷やコーティングを行っています。

業務内容は、食品の包装紙の製造が中心です。このようなパッケージを加工する仕事は特殊な市場といえます。大手印刷会社やアルミ

タートしました。

会社設立の資金は、母の結婚資金をもとに、不足と一緒に起業した友人のご尊父が援助して下さったと聞いています。友人のご尊父は、世界長という長靴の製造で有名な会社の社長でした。その方が「三井君と起業するなら、出資しよう」と言ってくださって、会社をはじめることができました。そうです。

創業当時は、食パンやうどん、麺、塩コンブなど、現在のようなフィルムの袋のかわりに、蠟



会社社屋

■会社概要 創業…一九五七年
事業内容…食品軟包装紙の加工、紙、アルミ、フィルムのラミネート加工、シリコンやワックスの塗布加工
資本金…一千七百万円 売上高…七億七千万円
従業員数…三十五名

箔メーカー、フィルムメーカーが関連事業として行っていますが、実際には私どものような規模の中小企業が協力会社として製造加工しているものがたくさんあります。

現在の会社は、私の父が仕事で出会った友人と創業しました。昭和三十二年、大阪市東淀川区にて、紙に蠟をひく小さな工場としてス

引きの紙を使って食品を包んでいましたので、蠟紙の需要は多くありました。

その後、年月をへて、食品の包み紙は変化しました。紙だけではなく、紙とアルミ箔を貼り合わせた「銀紙」と呼ばれるものをはじめ、アルミ箔とペットフィルムと、扱い品目も変わってきました。蠟を使った製品は、今もガムやキャラメル、チョコレート包装紙に活用されています。

◎父の病をきっかけに父の会社に入社

私は、両親のもと、二人目の子どもとして生まれましたが、兄が生後二カ月で他界したため一人っ子として育ちました。

昭和九年生まれの父が、「松下幸之助は……」と、折りあるごとに話をしてくれ、戦争中の集団疎開の体験が語られました。食事を残すのなら、「明日から食べなくてよろしい！」と叱られました。

父は中学生の頃、実家の商売が倒産し、その後、丁稚奉公をしながら夜間高校に通い苦

学したと聞いています。私がよい子にしていな
いと、「丁稚奉公に出す！」というのが脅かし
のせりふでした。丁稚奉公は、子どもながらに
つらく苦しいものだと言われているので、
丁稚奉公に出すと言われて泣いていました。そ
のおかげで、好き嫌いがなく、健康な子どもに育っ
たと思います。

大学時代は、三つのアルバイトを掛け持ちで
生活費をまかなっていたので、毎日くたくたで
した。就職したら、なるだけ楽にお金を稼ぎたい



親子三人で

と考えるよう
になりました
た。このよう
な気持ちを見
抜かれてか、
就職活動は難
航して十五社
も落とされ、
ようやく決
まった情報処
理の会社に入

社して三年あまり勤務しました。

仕事をするごとに、生活費を稼ぐこと以外、
意味を感じないまま、会計事務所の経営する
ソフトハウスへ転職しました。しかし、五カ月
勤務後に退職勧告を受けてしまい、年末に実
質、解雇されてしまいました。

このとき父が、「たいへんよい経験をしたね。
めったにできる経験ではないから、大事にしな
さい」と言ったのですが、これがとても不思議
でした。「お前は何をやっていただけのだ！」と叱
られるものとはばかり思っていただけに、拍子抜
けたところもあります。この日の父の言葉の
意味を知ったのは、社長業に就いてからのこと
でした。

その後、製造業の経理部へ転職して、ここで
決算書の見方を知ることになります。製造業
の六年の勤務後は、平成八年に中学校の教員へ
転職し、日々満足していました。

それまでの就職や転職に関して、父はあれこ
れと言うことはありませんでした。求められれ
ばアドバイスをしてくれましたが、縁故を使っ

代行を務めてくれましたので、支障はありませ
んでした。

初七日が終わり出社した日、専務に私は呼
ばれました。これからのことを話し合い、がん
ばってやっていこうと励ましてもらえるのかと
思いましたが、それは勝手な思い込みでした。

専務からあふれるように出た言葉は、どれ
も父への不満と恨み事でした。

「あんたのお父さんは人のことを考えない自
分勝手な人だった。今まで辛抱させられた私の
身になってみる」

そのような内容を繰り返し繰り返し返し、二時
間近くも聞かされました。父と弟である専務
は、実はうまくいっていませんでした。私は、
そんなことにはまったく気づいていませんでし
た。

私は、専務に激しく反発しました。専務か
ら見れば父は兄であるにもかかわらず、感謝の
気持ちも少しももたないことに激しい憎悪を
感じました。専務は、自分のこれまでの功績を
たたえ、新社長にするようにと申し入れてき

◎新社長になった父の弟との深い溝

当時、専務取締役であった父の弟が社長の

ました。

専務自身の持ち株数が極端に少ないので、議決権がありません。新社長にという申し込みに快い返事をしなかったことで、専務は気分を害しました。自分を支援してくれそうな得意先の担当者などをつかまえては、いらぬことを吹聴しはじめたのです。

「何もわからぬ姪が入社し、会社をかく乱しようとしている」などと、事実とはまったく異なった情報を流し、混乱させました。そのことについて、私はいつさい弁明せず、黙って事の成りゆきを見守りました。

結局、専務を新しい社長として平成十二年一月にスタートしました。同じ時期に、私も取締役役に就任し、同年六月には代表権のある専務に就任しました。

これは新社長の要望によるものです。「何かあったとき、たとえば火事で操業できなくなったり、製品に不良が出たときは、お前が責任をとるように」と言われました。

新しい社長は工場の内部を守ってきた人で

父から直接伝えてもらえませんでした。そのくらい、私たちの溝は暗く深くなっていました。

それが余計に会社を暗いものにしていったのでしょう。社員にすまない気持ちでいっぱいでした。この空気を変えるためには、社長の座を譲っていたかどうかにはと強く思うようになりました。

◎感謝の念が生まれ社長を交代してもらう

平成十二年の秋でした。銀行の主催する二世会で大阪塾の笠間さんと一緒に、その折、「盛和塾の塾長例会に参加してみませんか」とお誘いをいただきました。

当時、塾長講話のカセットテープが父の遺品にあったのを見つけ、毎日、通勤の車で感動しながら聞かせていただいていた。そこへこのようなお誘いです。これは天の啓示だと思わずにはおれませんでした。

最初についたコンサルタントからは、「社員は将棋のコマと同じです。使い捨てでもよいのです。女の人には情に流されやすいから気をつけ

すので、製造内容については詳しく、対外的に安定した印象を演出できました。

しかし、実際は違っていました。社長として必要な対外的なことは、いつさい行いませんでした。人に会ったり、話をするのが苦手なので、会社にもりきりになるのです。

このことが、会社の風評を変えました。また社員の行動に細かな批判を常々加え、褒めることをしないので、社内は暗く憂鬱なムードに包まれました。当時の様子が嫌気がさし、転職を考えていたという社員もいたのです。

また、新社長は自分の味方についてくれる人を訪問し、姪である専務がいかに生意気であろうしようもない人物であるか、ふれてまわりました。得意先のなかにはわざわざやって来て、「(あなたのように)教師をしていた人では会社経営は無理でしょう」と嫌がらせを言う人もいました。

新社長と私は隣席に座りながら、言葉を交わすこともなく過ごしていたのです。なんと、祖母が亡くなったときでさえ、新社長である叔

てくください」と堂々と言われました。長年会社に奉仕してくれていた部長や部下は使い捨ててよいのでしょうか。それが経営者としてあるべき姿なのでしょう。とても居心地の悪い気持ちでいっぱいでした。

何かが違うと思い悩んでいたときに、塾長の講話に出合うことができ、これこそが求めている教えだと思いました。

オブザーバー参加での例会で、塾長との名刺交換の際、「新社長に、社長を交代していただきたいと思っています。どのようにお願いしたらよろしいでしょうか」と質問したところ、塾長は、こうおっしゃいました。

「新社長に感謝しなさい。そして退職金などで充分に報いなさい」

そのときは、塾長のおっしゃる意味がまったくわかりませんでした。

父や私のことをのしり、「この会社は、これからどうなるかわからない。立ち行かなくなるのは時間の問題だよ」と吹聴してまわる人に、どんな感謝がわくのかと考えました。

たしかに、社外まで毒を撒き散らす困った社長ですが、今まで前社長である父と一緒に、会社を盛り上げてきてくれた人物です。

父が急逝しても、仕入れ先や得意先が変わらぬ付き合いを続けてくれたのは、長年勤めてきた実績のある新社長への信頼からでしょう。

それらのことについて、素直に感謝したいと思いました。生前に父が安心して営業活動に専念できたのも、工場内を弟である新社長が守ってくれたおかげだと気づきました。

平成十三年一月、新社長と向き合い、感謝の言葉を述べました。

新社長は、「ほんまに、そんなこと思ってるんかいな」と皮肉な笑いを浮かべながらも、きちんと聞いてくれました。そのあと、私から、「一年間ありがとうございました。お疲れかもしれないせんし、社長を譲っていただけませんか」とお願いしました。

どのような返事が出るかドキドキしましたが、意外にもあっさりとしたものでした。

「一年間、社長をやっていたいへんだったよ。

社は父が一人で育てたものではありませんでした。そのことをわかっていなかった私に、新社長はいらだちを感じたことでしょう。

感謝の気持ちは身内ばかりでなく、周囲のみなさんにひとしく感じなくてはならないものだったのです。パッケージ、印刷事業に詳しくなかった自分が、ここまで社長業をさせてもらえたのも社員のおかげです。

業界のこと、社長としてあるべきことなど、事細かに指導してくれたのは、番頭さん格の部長でした。なんとありがたいことでしょうか。経営者が変わっても、社員は腰を据えて仕事に取り組んでくれました。そして、取引を通常通りに行い、また新たな仕事を紹介、支援

六十五歳で会社を退職する約束を前の社長としていたんだ。社長を交代してもらいたい。私は会長職に退きたい」との返事を、その場でもらえました。

この言葉にたいへんありがたく、また感謝の念を強くもちました。

「素直な心をもつ」

「感謝の気持ちをもち」

このことに気づかせてくださったのが、塾長です。

それまで私は、新社長のことを不利益な相手だと思い、排除する気持ちばかりになっていました。挨拶以外に言葉を交わすこともなく過ごした一年あまりを振り返りました。

よくよく考えてみれば、新社長あつての三和化工紙でした。他業種からやってきた姪になじめない気持ちだったことでしょう。油にまみれ汗にまみれて築いてきた会社を、相続という形で姪が奪い去ろうとしているように見えたのかもしれません。

父への恩返しがしたくて入社しましたが、会

してくださった取引先にも感謝です。

おかげさまで、私はこの仕事で、とても好きになりました。感謝の気持ちを忘れていた自分に気づかせていただきました。塾長、あのときのご恩は忘れられません。

◎経営者として苦勞した十年間

社長就任後の十年には、日差し暖かな日もあれば、どしゃ降りの日もありました。

夏のある日、乳業メーカーの食中毒事故がおきました。このメーカーの仕事を得意先各社から請けていたので、同時期注文がすっかり途絶えてしまいました。

夏の日差しはのなか、社員全員で草引きや掃

YUEI
CASTER

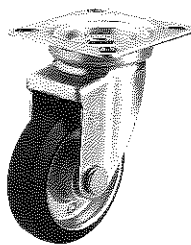
貴方のあったらいいなを形にします。
特注品のご相談も喜んで承ります。

株式会社
ユーエイキャスター

東京 TEL 03-3295-0615
大阪 TEL 06-6747-5618

<http://www.yueicaster.co.jp>

ホームページより図面ダウンロード
カタログ請求が行えます。



除をするかしようがありませんでした。当時の工場長と炎天下仕事を求めて営業にまわったことが鮮明に思い出されます。

コンビニで販売される予定だった蒸し饅頭の敷き紙から、インキが取れるとのクレームが発生して、蒸し饅頭の製造元から一億円近い損害賠償を求められた折には、悔しい思いをしました。しかし、長い談判の末に全額が免責となり、決着しています。

人材の採用でも苦心がありました。総務の部長を中途採用しましたが、立て続けに三人もが一年未満で去ってゆきます。社長として、社員教育に取り組んでこなかったツケを感じました。社員は自社で教育し育ててゆくものと教えていただきました。

利益については、リーマンショック以前の一年、たいへん苦心しました。

オイルに投資が集まり、石油化学資材である酢酸エチルやインキ、フィルム等が急激に値上がりしたのです。仕入れのコストは上がるのに、私たちの直接のお客様である商社は、最

より警備会社が消防と工場長に連絡を入れました。

私は連絡を受けたとき、一瞬頭が真っ白になりました。落ち着かなければと自分に言い聞かせ、身支度をして車を出したあとに巡るのは、まだ見ぬ火災現場の光景でした。

工場内は見ても無残な状況なのだろうか。社員にはいつまで休んでもらえばいいか。復興はどうしようか。入っていた保険で資金は間に合うか。お金を借りる必要があるならばどこで借りるのがいいのか。休業中に支払う賃金のために資金はどのくらい必要か。こうしたことが、ぐるぐるまわりました。

火事の原因は、ストライプ機にあるサーモスタットの故障でした。ストライプ機とは、ワックスという樹脂を使って張り合わせを行うものですが、その樹脂をタイマーで溶解しています。

タイマーは休日前に担当オペレータがセットして、この日も予定通りに稼動したのですが、ヒーターのサーモスタットが壊れていたので

終ユーザーが値上げしてくれないことを理由に価格改定を認めてくれません。

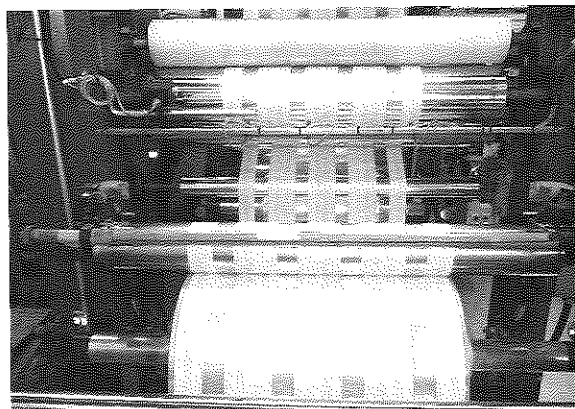
売価に転嫁できない時期が長く続き、もうけがなくなつて先行きを案じました。生前の父は会社を年々縮小してゆくようにと言っていました。が、少しずつ人や機械に投資を続けてきてしまったことが、間違っていたのではと迷う気持ちが生まれてしまいました。

利益が出ないことは、社会に必要とされていないことではないか。そう思うと、これからの展開に自信がもてなくなりました。しかし、オイルマネーは分散し、石油化学資材の価格も多少戻り、デフレのなかでの苦境は解消されたのです。

◎嵐のような復興を乗り切り成長する

ところが、危機的な状況は突然襲ってきました。

昨年二〇一〇年五月六日、奇しくも楽しみにしていた滋賀での塾長例会開催の朝のことです。午前三時に、工場から出火し、警報器に



ストライプ機

す。そのため、どんどんヒーターの温度が上がってしまいました。さらに不運なことに、ヒーターの部分にオイルの洩れがあり、ヒーターの加熱がオイルを燃やし、火災となったのです。

火災の程度は非常に軽くて済んだといえますが、これではまったく製造ができません。私どもの製品は、食品に直接触れる包装紙です。煤けた環境で製品を製造しては、異物混入の

もとになり、大きなクレームになります。包装紙に食品が充填されてから、消費者が異物を発見した場合、製品の回収等の費用のみならず、直接のお客様である企業にもたいへんな迷惑をかけます。信用も失墜です。連休明けに製造するべきたくさんの注文を抱えていたので、私たちは途方に暮れました。

迅速に保険会社と打ち合わせ、復旧のプロに求めてもらい、作業日程を決めました。納期を急ぐものについては協力してもらえ、工場を貸して、お願いしました。作業場を貸していただけるところも探し、一部はそこへ社員を派遣して製造しました。

しかし、たいいていのものが三和化工紙独自の加工であり、よそ様へはお願いできないこともわかってきたのです。災害復旧の会社に懇願して、作業を急いでもらいました。

塾長の語録にある「もうダメだというときに、仕事のはじまり」という言葉を、私は繰り返し自分に言い聞かせ続けました。祈るような気持ちで復旧に取り組んだ結果、仕事は

員たちに余計な苦勞をかけてはいけなく強く思いました。

「そんなことはないよ。私が見ておくべきことだったのだから、あなたの責任ではないよ。苦勞をかけて申し訳ないね」

こう言うのが精一杯でした。

火災の責任は、経営者である自分にあると思います。社長が現場をつかんでいて、「これは休暇前に修理してもらって」と言うべきだったのです。

火災当初、会社がどうなるのだろうと、社員もずいぶん心配したようです。無事に復旧できるのか、気がかりだったことでしょう。

ここでも私は、塾長の語録にある「常に明る

奇跡的に再び盛り返しはじめました。復旧は、社員や取引先・協力工場のみならずのおかげですみやかに進み、早期に製造を開始することができました。

私自身も、東は北海道、西は福岡と、全国のお客様にお詫びに始まり、二度とこのような迷惑をおかけしませんと誓いました。

この事故をうけて、機械に補修を行い、サーモスタットは二つ取り付け、万一の故障に備えました。事故の機械以外にも、タイマーで起動するものについては同様の補修を行いました。

私は火災が起きたことを部下の責任とは微塵も思わなかったのですが、落ち着いたある日、工場長が、「私の責任だと思います。社長にはたいへん叱られると思っていましたが、何もおっしゃらないので、申し訳ありません」と泣いて謝罪するのです。

工場長が自身の職務に忠実であろうとしてくれているこの発言に、私はたいへん感激しました。このような部下に囲まれて、私は本当に幸せだと思ったのです。また、こんな大切な社

員に余計な苦勞をかけてはいけなく強く思いました。

「そんなことはないよ。私が見ておくべきことだったのだから、あなたの責任ではないよ。苦勞をかけて申し訳ないね」

◎塾長語録を噛み締め経営に励む

毎月行っている社内木鶏会では、今も折々、この火災のときのことが教訓として語られています。

仕事をしたくても仕事がないことの辛さ、未来が見えないことの苦しさ、が身に沁みました。また復興というひとつの目標にむかって進むこ

三味一心。いちき串木野から①

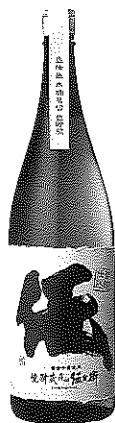
さわやかな風が喉元をすぎると、
それでいて造り手の想いが
しっかりと深みを伝えてくれる。

伝統蔵 薩洲濱田屋伝兵衛よりお届けします。

本格焼酎

伝

さつま芋・米麹
25度/1800ml



濱田酒造グループ

鹿児島県いちき串木野市湊町4丁目1番地
☎0996-36-5771
www.hamadasyuzou.co.jp

とによる仲間意識も育ちました。会社への帰属意識も高まり、毎日仕事があることへの感謝、仲間の大切さを痛感してくれたと思います。

自分自身も、また社員たちも成長した結果として、取引先にも会社の元氣と明るい未来のイメージをつくることができました。

東京の菓子製造会社からは、「早い復旧と、こんな状況にあっても納期を遵守してくれたことに感謝します。また、おたくに任せている仕事はよそではできないこともよくわかりました。今回のことが逆に深い信頼につながりました」とお褒めいただきました。私は感激で涙がこぼれてしまいました。

しかし一方で、この事故は経営面・戦略面において危険をはらんでいることに気づくこともできました。

当社でしか加工ができないようなことでは、また同じような事態に陥ったとき、供給を受けられなくなると、お客様を心配させてしまっているかもしれないのです。

お客様は、今のスペックが使いやすいと思い

ながらも、危機回避のために新しいものに乗り換えようと準備されるかもしれません。そうすると、お客様が離れてしまいます。

また当社は、大手商社や印刷会社の協力工場という立場ですので、自社とまったく同じ内容の加工ができる協力工場とは付き合いがありませんでした。

そのため、協力をお願いをどこにしたらいいかかわらず、手配は難航しました。ようやく紹介されてお願いした先も、「今回だけでは、引き受けかねます」と難色を示される始末でした。

ですから、同じ業界の人たちと、どのように付き合っていくのかを再考する機会になりました。今後は、仕事の増減によって協力を他社にもお願いし、緊急時にも対応できる関係をつくっていくことにしました。

いま振り返れば、私の経営者としての十一年間は、さまざまな試練がありました。そのなかで多くの学びや気づきを得て、成長させていただいたと思います。

その心の支えには、いつも塾長や盛和塾のソウルメイトがありました。困ったときには、塾



研修旅行にて

長ならどうおっしゃるか考えました。そうすれば、おのずと答えは出ます。また先輩塾生に直接質問をして教えていただくこともございました。こんな幸せなことがあるでしょうか。

「反省のある人生をおくる」

塾長語録をいつもいつも噛み締め、これからも経営に励んでゆきたいと思います。塾長、いつもたくさんのことを教えてくださいます。ありがとうございます。

塾長の学びを受けるものとして、恥ずかしくないよう、「一日一日をど真剣に生きる」ことを誓います。

●塾長「メント」

恨みには感謝で報いなさい

◎心の反映が周囲の状況をつくる

三井さんのお話を聞きながら、たしかに叔父さんについて相談されたことを思い出しまし

た。そのときに私が申し上げたことを、三井さんは忠実に受け止められました。

叔父さんが悪意ある行為をしておられて、三井さんのことも悪い姪だと世間に言いふらしていました。その悪い叔父さんに、私が「感謝をしない」と申し上げました。あのときも、三井さんは「悪い叔父なのです」とおっしゃったと思いますが、あえてそれでも、私は「感謝すべきです」と話しました。三井さんが怪訝な顔をなさっていたことを思い出しました。

その私の話を真面目に考えて、三井さんは叔父さんにそのままストレートにぶつけられました。叔父さんが一年間社長をしたあとですから、早すぎるくらいなのですが、「叔父さん、一年間ご苦勞様でした。ありがとうございました。社長を代わっていただけますか」と話しました。それだけではなく、私が退職金その他でも報いてあげなさいと申し上げたことも、三井さんはそのまま叔父さんに話しました。

あとのことは知りませんでしたので、今日のお話を聞いてびっくりしたのですが、そういう

すばらしい心で接していくと、悪い人なのかもしれないませんが、相手も変わってくるのです。感謝の気持ち、思いやりの心で、若い姪がそういう話をしたから、叔父さんも変わりました。

昨日の講話（シカゴ塾開講記念講話・今号巻頭掲載）でも触れましたが、自分の心に抱いたものが自分の環境をつくっていきます。ジェームズ・アレンが言っているように、自分の心の反映が自分の周囲の状況をつくり出していくのです。

つまり、三井さんが私の助言を受け入れて、そのままの気持ちで叔父さんに接した瞬間、叔父さんの頑なな心が解けて、「いいよ。社長を辞めて、おれは会長にならせてもらおうよ」とおっしゃってくれたのです。

恨みに恨みで報いるのではなくて、恨みに対して、まったく逆の感謝で報いました。そのために、叔父さんの気持ちが変わりました。これはたいへんな経験をなさったと思います。

◎一体感のある会社経営

そのあと、三井さんはいろいろな経験をされ

ています。工場の火事という事態にも遭遇しました。社長になられて十年、まだ五十歳前ですが、三井さんは経営者としてのすばらしい経験を積まれていると思います。

従業員も三十人、四十人という小さな規模の会社ですが、製造メーカーとして機械や装置



も数多く持っています。今期は九億円ほどの売上を見込んでいます。しかし、過去には八億円台の売上で、三%、四%という低い利益率しか出ていません。

今後は、三和加工紙のフィロソフィをつくっていただいて、それを三十数人の従業員と共有し、一体感のある会社経営ができるようにしてください。

従業員たちも工場の火事を機に団結し、働ける喜びというものを感じ、会社があることに對して幸せを感じる社風ができていくだけに、今こそフィロソフィをもっと深く浸透するようにしていけば、盤石の経営ができるようになるのではないかと思います。

全社員が採算というものに関心を持つようにしていけば、一〇%の利益が出せるようになると思います。小さいけれども、キラッと光るすばらしい会社が経営できるようになると思います。ぜひともがんばってください。

（二〇二年五月八日 盛和塾シカゴ開講ツアー交流勉強会での経営体験発表より）

シカゴ塾開講ツアー
私がそこで学んだこと

—ツアー後のアンケートより—

日本塾生編

塚本健太（石川）

今回も大変学び多き塾長の講話でした。今までの塾長例会や講話CD、塾長の著書など何度も触れた内容であるにもかかわらず、たくさんの方の付きと反省を頂き、たいへん充実した良い機会を頂きました。

特に印象深かったのは、会社を良くするためには、まずは経営者が魂を磨き、清め、心を高めなければならぬこと、次にフィロソフィは従業員



フィロソフィの重要性を説かれる塾長

ならないのです。全従業員とフィロソフィを共有するというのは並大抵のことではないと思います。しかし、塾長が私たちに何度も何度も説いて下さるうちに、私ももともと従業員とフィロソフィを共有するための懸命な努力を重ねなければならぬという反省と決意を改めて心に刻みました。

講話の中で塾長は、「私がJALに持って行ったものはフィロソフィです。そして、幹部のみならず一般の社員にまでフィロソフィを説いていきました」とおっしゃいました。

塾長はわれわれ塾生にリアルタイムでお手本を示して下さっていると同時に、勇気と

感動と叱咤激励を頂いたように受け止めました。

岩本政一（やまなし）

今回シカゴ塾の開講式に参加させて頂きありがとうございます。私は今から二年半前のやまなし塾の開塾式を思い出しながら参加させて頂き



塾長に自己紹介するシカゴ塾生

ました。当時、私は発起人メンバーの一人として開塾式を経験させて頂きました。が、『開塾が目的ではない。塾生企業に住む全従業員の幸せが目的』ということを肝に銘じたことを思い出します。ここで一人ひとりの塾生が稲盛塾長の前でスピーチをさせて頂く訳ですが、私はこの時、稲盛塾長に直接面接をして頂いているのだと感じておりました。シカゴ塾も同様に同じことを感じていたこととお察しします。私は二年半がたち当時の思いから少しずつ脱線していませんか？従業員は本当に幸せなのか？と改めて事業の目的意義について考えさせられました。

また、塾長講話にてジェー

ムズ・アレンのお話を例に引いた塾長講話がございました。『心の庭』のお話です。私は先輩から『反省はサルでもできる』とよく注意を授かるのですが、今回その意味が少しわかったような気がしました。私は反省してばかりで、美しい種を蒔き、水をやり育むことをしていなかったのです。フィロソフィの実践がされていらないわけですから、会社は私の器以上になるわけもなく弊社はいまだ超零細のままです。私の心が高まった分だけ経営が伸びるのだという、あたり前のことに気づき、改めて努力の深さ広さを勉強させて頂きました。

シカゴ塾の皆様すばらしいおもてなしの開講式（成長の

機会)を与えて頂き心から感謝申し上げます。ありがとうございます。ございました。

交流勉強会(梶村氏、西氏、三井氏の経営体験発表)について

松本吉正(大阪)

事業継承にも色々なパターンがあり、十社十様であると痛感いたしました。

去る九月、大阪の自主例会勉強会で梶村一成氏の父である、創業者の梶村武志社長の経営体験発表を聞く機会がありました、当然会社を思う考え方やベクトルも同じであるにも拘わらず、社員に対する意思伝達や仕事に対する見解の擦り合わせの難しさ、この



発表に聞き入るシカゴ塾生

ような出来事が一成氏を、一回りも二回りも大きな人間へと成長させていくのではないのでしょうか。

西氏の経営体験発表から感じたことは、「動機善なりや私心なかりしか」「誰にも負けない努力をする」「人とし

て当たり前のことをする」という塾長の教えを忠実なまでに自分のものにして、決して結果を考えるのではなく、その時その時を度真剣に生き抜くという考え方が、結果としてすばらしい業績に結びついていると感じました。

三井氏から感じたことは、素直な心を持ち物事に感謝することの重要性、もうだめだという時が仕事のはじまり、「足るを知る」という塾長の教えを実践され、幾多の困難を女性でありながら乗り越えてこられたことに、敬意を表したいです。

シカゴ塾生編

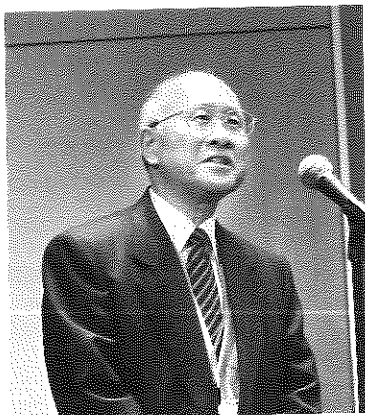
関口公孝(シカゴ)

二〇〇八年二月ニューヨーク

ク塾の支塾であったシカゴ塾の草創期から三年と三カ月。五月七日に稲盛塾長をお迎えして、念願の盛和塾シカゴ開講式のために世界中から先輩塾生が参加されました。世話人顧問となった私はもちろん、シカゴ塾生にとっても忘れ得ぬ祝福された記念日となりました。

ハワイ開塾に次いで米国五

塾目。最初は我々にできるのか不安の連続でした。開講式



間際まで塾生募集に奔走し、本番のつい二週間前に入塾した塾生も巻き込み開講式や、演習物のミュージカル等の練習に練習を重ねるうちに、ベクトルは揃い、塾生各自「やれば出来る」という自信とフィロソフィの実践につながったと思います。

ほとんどのシカゴ塾生は稲盛塾長と大勢の先輩塾生の方々にお目に掛かるのは初めてのことでした。塾長のフィロソフィを学んではいるものの、皆が直接塾長に接し握手していただいた瞬間、塾長の全人格から受けた威光と優しさのある強い印象が深く記憶に留まったことと思います。そして先輩塾生との交わりから、ソウルメイトの絆を実感

することからも、盛和塾のすばらしさを再認識すると共に、これからの人生と経営道場としての塾活動が充実したものになると強く実感しました。

今回の開講式は英語塾生が加わり米国塾として塾長の普遍的フィロソフィの実践に向けた新しい第一歩であり、米国各塾の方向が確立されたことを嬉しく思います。

三浦俊江(シカゴ)

シカゴ開塾への思いは、より多くの人が経営と人生に成功できるよう塾生仲間を増やしてほしい、との先輩塾生の励ましの言葉に始まりました。二〇〇八年二月六人から、細々と勉強会を始めて以来、



塾長、先輩方と本部の強力なサポートのお陰をいただいでこの二〇一一年五月開講式を迎えました。

二〇〇八年十月、塾長が二年後の開塾条件で勉強会資料を提供下さったのを起点に開塾努力が始まりましたが、シカゴには日本人人口が数千人しかおらず、その一%を塾生とするのは当初至難の業に思えました。そこで日本語を母国語としない塾生の受け入れ

を始め、電話会議形式等で地域を超え塾生を募る等々の努力を行ううちに、様々な困難が逆にシカゴの強みとなり始めました。私達はシカゴ塾設立への試練を経て、人間の可能性や思いは実現することを体験させられました。

この場をお借りして皆様の大きな利他に心より感謝申し上げますと同時に、塾長の教えを今後一層深く学ぶと共に社員の方々と共有して経営と人生を変え、更に多くの方々に届くよう努力を続けます。

藤本 光（シカゴ）

今回、代表世話人という立場から、開講式という一大イベントの責任を持つ大役をさせていただきました。準備に

り苦しかったです。

そうはいいいながらも、終わってみると、不思議と、どこからか救いの手が差し伸べられ、それぞれの場面で貴重な助っ人が出現して助けられました。意見が食い違っている、土壇場でまとまったり、京都の本部からすばらしいアドバイスをいただいたりと、折々の助けに支えられ開講式を終えることができました。今振り返りますと、これはなんの力だったのだろうと不思議に思います。きつと周りの方の力であつたり、他塾生の力であつたり、究極には稲盛塾長の力でもあったと思います。みなさま、ご支援、ご協力、本当にありがとうございます。



演し物ミュージカル「シカゴ」

あたった数カ月を振り返りますと、アメリカという自由闊達な文化の中にいる我々は、あまりに個性的で、自分の確固たる考え方をもちあわせた方が多く、いろいろな場面で、なかなか意見がまとまらない

塚本千津子（シカゴ）

今回、シカゴでの塾長のお世話係をさせていただきました。その時の思い出を辿りますに、塾長が塾生をとて可



塾長のお部屋で歓談

愛がつておられるとの印象が強く残っています。

二日目の三時間近くにわたる開講式の後、塾長は少しお疲れの様子でした。ディナーを終えて、塾長をお部屋までお送りすると、廊下には三十人近くの塾生が待ち構えておりました。九時半を過ぎていたぐらいでしたが、塾長は、塾生の顔を見て「元氣が出てきた」とおっしゃられ、彼らと歓談されました。

開講式三日目の勉強会の後、別のお車を用意していたのですが、塾長はお弁当箱持参で塾生とともにバスでシカゴ観光に出かけられました。ミレニアム・パーク散策時も、シカゴ美術館内でも塾長は「追っかけ」塾生たちに「包囲」



ミレニアム・パークで塾長と

されて、それがとても嬉しいうでした。

個人的に、とても印象的だったことがあります。そのひとつは、開講式で自己紹介をした時のことです。私は、最前列で塾長のお顔がよく見えました。マイクを持って一分弱私の事業についてお話し

しました。それを一言も漏らさず聴き、取り入れてくださった塾長の真摯なまなざしを、生涯忘れることはありません。

もうひとつ、塾長がシカゴを発たれた日のことです。私は他の塾生とともに、オヘア空港に塾長をお見送りしました。私に気づかれた塾長は、私に歩み寄られて、私の右手を両手で包んで、この三日間の労をねぎらってくださいました。塾長のお人柄に近くで接することができました。と、心より感謝いたします。

崎原邦夫（シカゴ）

私は入塾以来三年超の年月が経ち、塾長例会や全国大会に参加する機会もなく、塾長

難く感謝しております。

今回、私は自らの学びの浅さを痛感しました。多くの先輩塾生の学びへの真摯な態度とそこから得た深い学びがどういうものかを思い知りしました。

あらためてここをスタートラインとして精進し、ここシカゴで心を高め経営を伸ばして参ります。

川端敬三（シカゴ）

昨年七月に入塾し、シカゴ



とお会いするのも今回が初めてでした。いつも講話CDでお話しされている塾長を目の前にして、唯々緊張するばかりでしたが、お話ししていただいた優しいお言葉の数々

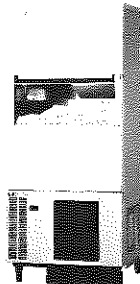
Fukushima

フレッシュバリューをあなたとともに

キューブアイス製氷機 FICシリーズ

大型パーティカルタイプ
スリム型製氷機

新発売!



FIC-240KV-S

240kg/日タイプで
ワイド700mmの
省スペース設計!!

氷の取り出しがしやすい
扉位置腰高設計!!

アンダーカウンター
タイプ製氷機



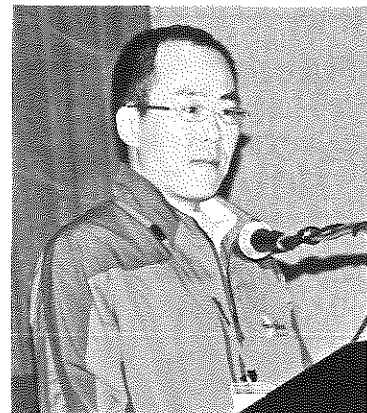
FIC-45KT1

天板を作業スペースとして
使用可能!!

福島工業株式会社

本社・営業企画部
〒655-0012 大阪府西淀川区御島3-16-11
TEL (06) 6477-2031
東京事業所・東京総務課
〒111-0052 東京都台東区柳橋2-17-4
TEL (03) 5835-2181

URL <http://www.fukushima.co.jp>



の勉強会のみが盛和塾であった小生にとって、世界中から塾生が集結するようなイベントに参加するのは初めてでした。

特筆すべきは、世界中のソウルメイトと時間が経つのを忘れ一睡もせず、思いのまま深く、熱く、燃えるようなコンパが持てたこと、たいへん、感激感謝いたしております。初めてお会いする方々ばかりでしたが、同じ心のベクトル

した。

開講式の日程を載いてからの約三カ月の間、私達は如何にして成功させるか、シカゴらしく誠意を持って迎えするにはどうしたらよいのか、みんなが時間をやりくりして何度も集まりシミュレーションを重ね、準備して参りました。その間にみんなのベクトルも揃いだし、フィロソフィのたいへん良い実践勉強の機会をいただいたと感謝しております。

今回は諸先輩にもいろいろとご指導いただくことができましたが、皆さん業種は違っていて声も揃えて「フィロソフィを実践すれば必ず経営効果が上がる、だからまずは実践ありき、塾長が仰るよう

を持つ同志として、まるで旧知の友だったかのように忌憚無く我々を受け入れて頂き、「稲盛哲学」を学ぶ意義、目的について、更に、人生哲学について夜通し語り明かす機会を持つことができました。長旅の疲れもあるにもかかわらず、御身を削りながら小生の未熟な思いについて、全身全霊をもって受け止め、アドバイスして頂く姿に涙を流してしまふほど感動しました。

次回、お会いする時には、必ず今の自分より更に心を高めた自分自身をもって、ソウルメイトの方々と再会できるように、ただひたすら努力を重ね切磋琢磨してきたいと思っております。ありがとうございました。

に、ど真剣に生きて、とにかく明るく前向きに取り組む以外に道は無し」と教えていただきました。私共も初心とこ

の日の感動を忘れずに厳しく先輩塾生皆様の歩んだ道を歩み、真摯に経営に取り組んでいく決意を新たにしました次第です。この開講式にあたり皆様から沢山の暖かい激励のメッセージをいただきました。また、沢山のお土産もいただき、打ち上げパーティの時に皆で分けさせていただきました。

塾生一同に代わりましてお礼申し上げます。

感謝の言葉と閉会のご挨拶

祖田 純治（シカゴ）

シカゴ開講式実行委員長の

武藤 登（シカゴ）

今回初めて直にお聞きした塾長のご講話は静かに語りかけていらつしやるにもかかわらずとても迫力が感じられ、胸に熱いものが込みあがり、感動して何度も涙してしまいました。また交流勉強会での経営体験発表では塾長のコメントを一言ももらすまいと聞き入る先輩塾生皆様の真剣な態度が醸し出す会場の異様な雰囲気圧倒されてしまいま

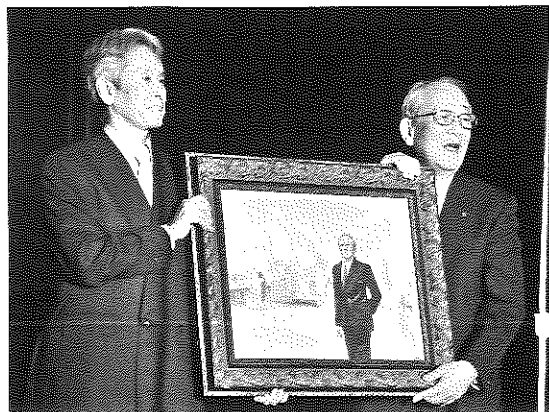


大役を担わせて頂きました。何ものにも代えがたい貴重な体験をさせて頂きましたこと、感謝の気持ちで一杯です。

今日までわずか三日間のひと時でしたが、私達盛和塾シカゴ塾生は、ツアーを通して、勉強会・ディナー・テーブルコンパの席を通して、皆様と



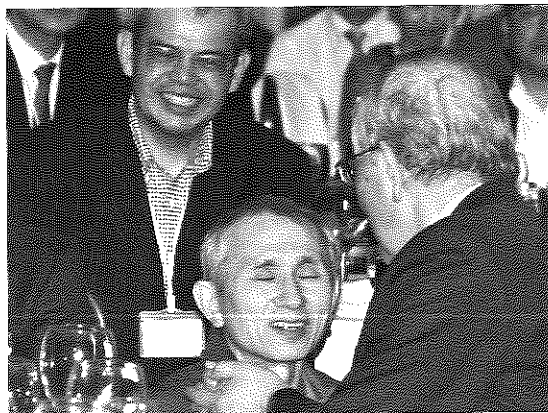
シカゴ塾から塾長への贈り物（鉄道模型）



塾長の肖像とシカゴの風景を描いた油彩画が贈られました

直に触れ合うチャンスをいただくことができました。ほぼ誰もが一生に一度の体験をしたことだろうと思います。こんな機会を与えて下さった塾長と皆様に心からお礼申し上げます。

去年八月、シカゴ開塾式を無事終えることができました



閉会の挨拶後に塾長と(中央が祖田氏)

「ゴ塾ならではの味」を体感して頂きたいなあ、という思い。この地を、アメリカを、シカゴを、このひと時を楽しんでいただくのに、必ずしもすばらしい天候や設備、その他の条件に恵まれていた訳ではなかったと思います。でもかえって一部の、不器用で行き

た。

全米で五塾目、世界で六十二番目だとのことでした。それとは別に、稲盛塾長や多くの先輩塾生の皆様をお迎えする開講式が予定されている、という話を聞いてから、シカゴ塾生は、この二〇一一年五月をどんなに心待ちにしていたことでしょうか？

殊に開塾前から何年もの間、塾設立のために奔走した発起人の三浦さんや、新旧代表世話人の藤本さん・関口さんを始めとするシカゴ塾創立メンバーの方々にとっては、えも言われぬ、どんなにか大きな、長年の夢をもつて待ち望んでいたひと時であつたらうかと思えます。

遠路はるばる日本からある

いはブラジル、そして全米各地からもこんなにもたくさんの方々にお集まりいただきました。多くの皆様からのお祝いや、温かい励ましのお言葉の数々は、私達の心にいつまでもとどまるでしょう。本当にありがとうございました。

私達からの、ささやかなお返しの気持ちを何とか表現できないだろうか、との思いで、文字通り全員野球で臨み、ベクトルを合わせ、心を一つにして舞台造りをしてきた数カ月でした。このことを通して、お陰さまで何にも代えがたい数々の経験をさせて頂きました。

これまでの伝統的な開講式のすばらしいイメージを大切にしながらも、何とか「シカ

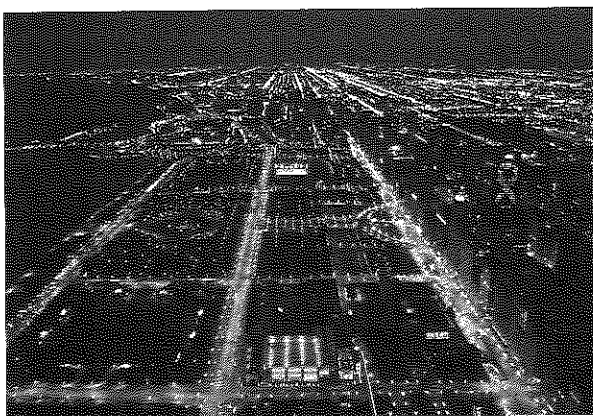
囲んでくれます。その笑顔で、もつともつと一生懸命になれそうです。

皆様とお会いできてうれしかったです。宝です。誇りです。

人の生きていくことのすばらしさや価値・意味。友達についていいな……。これがソウルメイトなんだ……。生きていく事についていいな……。思いは必ず実現する……。もしかしたら、これが宇宙の意思？ユニバーサルな心に通じるのかもしれない……。

皆様からは、感動や感謝の心の偉大さを改めて教えて頂きました。

共に分かち合った笑みの数々、明日に生かせそうです。今でも塾長や皆様、そしてシカゴ塾みんなの笑顔が周りを

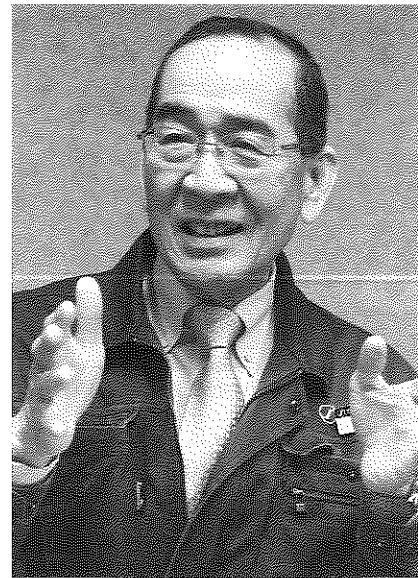


懇親会場から望むシカゴの夜景

兼子 恒彦 (東京都)

住江工業株式会社
代表取締役

アメーバ・人事・理念で 売上七割減を乗り切る



<http://www.suminoekogyo.co.jp/>

一九九九年に日産自動車が発表した同社の再建計画「日産リバイバルプラン」は国内の五カ所の工場を閉鎖し、下請け企業も半分に削減するというたいへん厳しい内容のものでした。自動車や鉄道車両のシートを製作する住江工業もその余波を受け、当時の予想で売上が七割も減ってしまう苦境に立たされました。

社長の兼子さんは、そのような状況下でも社員の雇用を守り、利益を出せる経営を実現すべく、決して諦めることはしませんでした。

その渦中で、兼子さんはアメーバ経営を導入することを決意され従業員に時間当たり採算とフィロソフィを浸透させることに注力されました。その結果、いままで意識することのなかった効率的な「時間」の使い方を皆が心がけるようになりました。その後、自動車以外の分野で特に鉄道車両部門の取り扱い比率も伸び、業績回復を着々と進める同社の取り組みをご紹介します。

■会社概要

設立…一九五四年
事業内容…自動車・鉄道・船舶用シート、および内装品・用品の製造
資本金…四千九百万円
売上高…三十四億六千六百万円(二〇一〇年)
従業員数…百三十三名(二〇一〇年三月)

機関誌四十九号掲載

二〇〇二年九月六日 第十回全国大会体験発表

「売上七割減でも 利益のあげられる企業体質をつくった」

「業績を直撃した日産のリバイバルプラン」

・一九三四年に発足、一九五四年に親会社から独立した会社。自動車や電車船舶に使用されるシートの製作を主とする製造業。

・一九九九年に発表された日産自動車のコスト削減プラン「日産リバイバルプラン」により、大得意先である日産車体の受注が激減し(年間約十五万台分の生産がゼロになり、わずか二千五百台分しか受注が残らなかった)、売上で七割の減少となることになった。

・まず心配した家族には、自分がラーメンだけを食べるような生活になっても路頭には迷わせないと説得し納得してもらった。

「まず従業員に雇用の確保を約束する」

・従業員には「皆さんの雇用だけは必ず守ります」と言い、それは以後の自分の経営施策の基本となった。

「復活のシナリオ」を作成し従業員の協力を求める」

- ・一、生産規模の縮小に伴い、スムーズな移管を確実に行う。
- ・二、売上最大、経営最小を実践する。
- ・三、付加価値確保のため、内製化を拡大する。
- ・四、余剰人員を販売部門へ振り分ける
- ・五、新たな業容を模索する

この五つを「復活のシナリオ」とし、実行すれば必ず復活できると全従業員にアピールした。

「逆境をチャンスとするためにこれから何をするか」

・電車車両部門の売上拡大を図り、全体の三分の一を占めるようになった。

・現状赤字の会社だが、厳しい状態だからこそアメーバ経営を導入することを決意。その目的は、個々の作業の収益管理であり、経営思想の共有化。従業員が心を合わせて一体化して実効性を発揮しないことには、復活はないと考えた。今後は、売上高二十億円、経常利益五割を計上できる体質をめざし、変革が実現できるよう、誰にも負けない努力で実現する。

塾長コメント

「メンタリティを変えて火事場の馬鹿力を出すのも経営」

・日産自動車の改革の波に翻弄されて、たいへん苦労されている。売上が七十%減少して、来期は二十七億円くらいの売上でもなんとか五%利益が出るように様々な手を打って改革してこられた。

・そのような窮地の中、「従業員の雇用は守る」と勇気ある宣言され、本心にすばらしいことだ。

・人間というものは不思議なもので、危機に直面すればそれまでは考えられなかったような努力をし、知恵を出すもので、それはいわば火事場の馬鹿力にも似たようなもの。人間にはそれだけの不思議な力があり、逆境に追い込まれたつもりで意識を変えて経営にあたる、もっとうまくいくでしょう。

発表後、否定的なことは考えない

二〇〇二年の全国大会で発表して塾長のコメントをいただいたときには、ありがたいと思いましたが。そして、いちばん大きなことは、勇気をいただいたことでした。

発表をした年は、売上が七一%減の二十七億円になった時期で、自分のなかでは「本当にやれるのか」という思いがありました。しかし、塾長からいただいた言葉で、「やれるのか」ではなく「やれるな」という感じになって、「ダメになるかもしれない」という思いは、それ以降一切出てこなくなりました。

私はいつも塾長との写真を肌身離さず持っていますので、そのパワーをいただいたこともあるのでしよう。塾長からコメントをいただいていたからは、否定的なことはまったく考えなくなりました。

その全国大会の機関誌には載らなかったのですが、あのときに塾長から、「兼子さん、成功も試練ですよ」というお話もいただきました。

それが昨今、私の戒めになっています。成功も試練であるという塾長の言葉が、頭のなかに残っているのです。

おかげさまで、日産のリバイバルプランも、ある程度乗り切ることができました。千三百万円の赤字を出した以後は黒字が続いています。しかし人は「喉元すぎれば熱さを忘れる」ということがあります。成功とは言えないにしても、乗り切れたかなという思いがあつたりすると、必ず塾長の言葉が出てきます。

「あつ、そうや。成功も試練ですと、塾長がおっしゃっていた。気をつければならんな」

このことを私はしつかり心に刻んでいます。

アメーバ導入で「時間はお金」を徹底

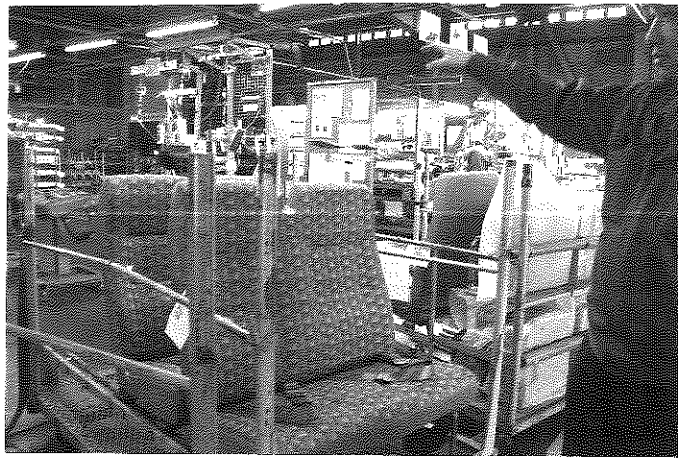
これから日産のリバイバルプランを乗り切ろうというときに、とにかく雇用を守ることが、私のなかでの最大の縛りでした。そして、「守っていく」と口で言うのは簡単ですが、具体的にどうするのかということです。

員たちにお願いができるわけです。ですから、そうしたお願いからはじめました。とにかく、出ていくものを減らすようにしました。

ちょうどこのとき、アメーバ経営を導入しようという話になりました。我々はこれまで右肩上がりで行ってききましたが、これからは多品種少量生産で行こうということになりました。よいうするに、数のないところでしか事業がやれないというときに、我々にとって一番大事なものは何かと考えたら、それは「時間」だと思いました。

そして、その「時間」を何であらわせばよいのかということです。アメーバ経営では端的に「お金」であらわしています。同時に、失った「もの」は買えますが、失った「時間」は返ってきません。そうであれば、アメーバ経営をしていくしかないと思ったわけです。

実は入塾してから、ずっとアメーバ経営を導入したいと思っていました。ところが、いろいろと相談してみると、我々の規模では単なる投資ではすみません。当時の当期利益に匹敵す



製作現場風景

雇用を守っていくには、私もそうですし、働いている従業員たちもそうですが、我慢するところは我慢してもらわなければなりません。たとえば、今までの生活が一〇〇なら八〇にしてくださいということです。ただしそれは、経営者である私が一〇〇を五〇にして初めて従業員

るくらいの導入費用がかかるということだったので、難しいと思っていました。

しかし時期的には、いよいよでした。従業員みんなに「時間はお金なのだ」という意識になってもらうには、やはりアメーバ経営しかないのです。

そう考えて、KCCS（現KCCSマネジメントコンサルティング株式会社）さんに年度をまたいで導入費用を支払うことはできるのか尋ねました。一年間でやれば当期利益が飛んでしまふくらいの費用がかかるので、半分ずつにしようと思ったのです。これまでの四七%の売上しかないなかでは、支払える保証もないわけです。ですから、「期をまたいで……」と尋ねたら、「わかりました」という返事をいただいて、アメーバ経営の導入に踏み切りました。

アメーバ経営には理念が必要

そして、まずは仕組みを変えようと思いました。今まで量産をしていた頃は、ものづくりの

会社ですから、生産性はパーセンテージであらわしていました。つまり、前月比〇%や前年比〇%という率であらわしていました。しかし、

それでは食べていきません。やはり、アメーバ経営のように時間当りであらわさなければならぬのです。同時に、時間当りが全体のなかで一番わかりやすい数字だと思いました。

売上が前年の半分にまで落ちた会社がアメーバ経営を導入するのですから、私としてはたいへんな勇気がいりました。

今まで私たちは、たくさんあるもののなかで価値の判断をしていたのですが、これからは、ないもののなかで価値の判断をお金に変えていかなければならないのです。ですから、そのチャンスだと思ったのはたしかです。

忘れもしません。税理士さんから、「なんでお金がないときに、アメーバ経営を導入するのですか」と言われました。しかし私は、すべての仕組みを変えるのは、このタイミングしかないと思いました。売上減といった「外圧」のあるときにしか会社を変えるチャンスはないと

思ったのです。

最終的には、赤字を計上しました。そうだったのは、たぶんアメーバ経営を導入して、みんなが「これは大変だ」ということが身に沁みただからだと思います。

今、十年たってみて、我々はアメーバ経営なしに経営の指標は語れないレベルになっています。ですから、リバイバルプランのおかげで、アメーバ経営を導入することができたわけで、それはよかったと思っています。

ただ、アメーバ経営だけではできないこともあります。私どもでは時間当り四千円をめざしたのですが、「なぜそれをするのか」というものがなければならぬわけです。いわゆる「動

機づけ」です。そのために、私たちは理念を記した手帳をつくりました。

アメーバ経営と理念のどちらが先なのかはわかりませんが、塾長が理念を浸透させていったということは、「このことだったのか」と思いました。それで私も、アメーバ経営の手法を使いながら、なぜそういうことをしているのかという理念を裏づけていったわけです。

私ども会社は創業五十八年です。京セラさんは五十一年ですが、実は私の親父が塾長と同じようなことをよく言っていました。ところが、なぜこれだけの差があるのかということですが、

それは、塾長は自分だけではなくて、従業員にも徹底して自分と同じことをさせていったか

DVDマガジン

ヒント!

26

東日本大震災特別編

被災地から塾長への感謝のメッセージ
株式会社エイフル代表取締役

佐藤 順英氏

『もうダメだというときが』

仕事の始まり』



vol.1~26

絶賛発売中!!

巻数 12,000円
(税・送料別)

ご注文・お問い合わせ

TEL 06-

6457-1369

株式会社 アンテリジャン

代表取締役 子守康範(大阪)

経営理念浸透研修会

前回参加者の、研修会で決意した具体的な行動目標

開催日 平成22年11月15日(月)

佐藤弘宣さん

- ① 新製品の発注を自分だけでなく、誰でも発注出来る様にエクセルのシートに算出の手順乃至も作成する。(今年の12月27日には形を完成させる。)
- ② 今月中に(ムダ・ムラ・ムリ)新たに知った営業を現場のみんなにも知ってもらえる様にカンパンを作って張り出す。家正早安をうミネートして提示する。(今月中に実施)
- ③ 今日から相手の手を待たずに自分から会話や作業や教育などを仲間の為に進んで行動する。

鈴木嘉久男さん

- ① 配布された資料を見てどんな理由があっても納期日の2日前には後工程に渡せる様にこれからも頑張ります。
- ② 納期日を確認してから原反を発注して原反に間違いが無いかをしっかりと自分の目で確認してから生産に入り直す。
- ③ 良品100%の製品を後工程の人達に渡しその後工程の人達の手によって無事会社から送り出される事によって初めて私自身、ひと安心できます。

池田孝志さん

- ① 本日11月15日から製品を扱う時キレイな手でさわるようにして大事に送り出していく。
- ② お客様に利用していただく時に生産した者の気持ちが伝わるようなシートを造りつけていく。
- ③ お客様の元で立派に活躍できるように基準をしっかりと守って本当に良い製品造りをこれからも行って

経営理念浸透研修会のレポート

らだと思えます。理念を全員に徹底させました。それも毎日毎日、徹底させていきました。

ところが親父は、私にしか理念を言いませんでした。その差が、私どもの会社と京セラさんとの差になったのです。だからこそ、従業員に理念の浸透をしなければならないのだと、ア

くらか」という指標がすぐ出てくるので、危機感がどんどん増幅されるのです。

ただ我々は、アメーバ経営を「外圧」によって導入するようになったわけです。

そして、トップは雇用を守らなければなりません。雇用を守るためには、そういう尺度をすべてお金に変えるということを、みんなもわかってくれたのだと思います。つまり、自分たちも変わらなければならないという思いになってくれたのです。

ですから、アメーバ経営の導入に対する抵抗とかいったものは一切ありませんでした。特に若い社員たちはもともと仕組みを知りたい、これはどうなっているのかもっと知りたいというように積極的な気持ちのほうが大きくなってくれました。

ですから、まさに「チャンス」だったわけです。たとえば、今これをやろうとしても、ここまでではできなかったらどうと思います。

塾長が「平時にあつて乱世を思え」とおっしゃっていますが、それはなかなかできること

メーバ経営を導入して初めて思いました。つまり、アメーバ経営をより強く推進していくためには、理念がなければならぬわけです。動機づけというものがなければ、アメーバ経営はうまくいかないのです。

京セラの伊藤相談役が「京セラから理念がなくなれば、京セラはなくなります」ということをおっしゃっていますが、それは私も実感としてあります。自分でやってみて、伊藤相談役の言葉がわかるような気がしました。

全国大会は二〇〇二年の九月でしたから、そのあとの十二月からアメーバ経営を導入しました。二〇〇三年三月期の売上が三十一億六千二百万円、二〇〇二年の二十七億円からいえば、アメーバ経営を導入してすぐに成果があったということです。

アメーバ経営は全員が窮地に立たされたときにパワーが出てくるものです。現在、塾長が日航の再建をされています。日航も単月では急激に成果が出ています。危機感があるから、みんなが真剣に取り組むわけです。「時間当りはい

ではありません。火事場の馬鹿力ではありませんが、大変だと思ったら、人間はどんなことでもできるのです。そして、そうした力を引き出していくのがトップなのではないかという気がします。

社員を正しく評価する仕組み

次に変えたのは人事制度です。とにかく時間がないわけです。売上が半分に落ちて、潰れるかどうかかわからない会社でした。

二〇〇三年三月期、三十一億六千二百万円の売上で八千二百万円の利益があがったのですが、一過性のものかもわかりません。いつ潰れるかわからないなかで、とにかく塾長が五十何年間やってこられたことと同じものを導入するということです。それは、お金を使っても導入するのです。そのかわりに、設備投資は後まわしにするということでした。

ですから、大事なのは仕組みだと思いました。設備はお金で買うことができますが、仕組みに

はお金プラス・アルファの部分がります。そのスキーム（枠組みをもった計画）を変えようという思いが大きかったのです。塾長のノウハウをお金で買うと言ってしまったえば嫌な表現になるかもしれませんが、私は投資をしようと思ったのです。

そして、人事制度としては、社員を正しく評価しなければなりません。それまでは年功序列でした。けれども若い社員たちは、どうしたら時間当り四千円になるのか、どうすればいいのかということをごんごん聞いてきます。そうした意欲のある若い社員たちを評価しなければならぬわけでは。

時間当り四千円をめざして、それを達成したならば、その評価をしなければならぬのです。評価とは、つまり人事制度のことです。もつと言え、賃金にまつわる人事制度です。そう考えて、KCCSさんの指導で人事制度の改革に取り組んでいきました。そして人事制度を変えたら、いちばん大事な柱である「何のために」という理念になってきます。

ないので、おたがいにレクチャーしながら、これで行こうと決めていきました。

当時の理念手帳のプロジェクトのメンバーは十人です。あとはオブザーバーとして組合の委員長や当時の三役にも入ってもらいました。そのなかには現在、管理職や執行役員になっている者もいます。

理念手帳をつくったのが二〇〇五年ですから、アメーバ経営を導入して二年後くらいに初版を発行したことになります。

この初版を発行した二〇〇五年が、ちょうど創立五十周年でした。普通ならば、そのときに社史を出したりするのですが、創業者や私を含めた先輩たちの言ってきたことをまとめること

稲盛塾長の経営ノウハウを取得していくためには、アメーバ経営があり、人事制度があり、理念があります。この三つがセットだと思ったわけです。我々は潰れるかもしれない会社でしたが、この三つだけは費用を使って投資をしました。そのかわり、他の設備投資は一切しませんでした。

このアメーバ経営、人事制度、理念という三点セットは、今も実践しています。塾長の真似事をさせていただいているだけで、初めの頃は胆識にまではなっていないでした。しかし、この十年間で、「知っている」「わかってる」といったレベルから胆識の入口までは入ったのかなという感じはしています。

理念手帳をつくり理念を浸透

理念手帳をつくるのには半年ぐらいかかりました。社員のなかからメンバーを集めてつくりました。最終的には、メンバーから出てきたものに対して私の考え方が入っていないければなら

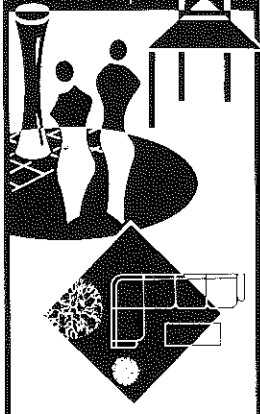
にしました。

ようするに、「考え方」をあきらかにすることでした。創立五十周年をひとつのきっかけにして、考え方を記した理念手帳を出そうということです。つまり、社史の編纂を理念手帳の編纂に変えたということです。

言葉の表現もありますから、KCCSさんからも来ていただきました。感動を与えるような表現にするために、KCCSさんの知恵をお借りしました。みんなにより浸透しやすい表現をめざしました。おかげで、心に残るような言葉の表現ができたと思っています。

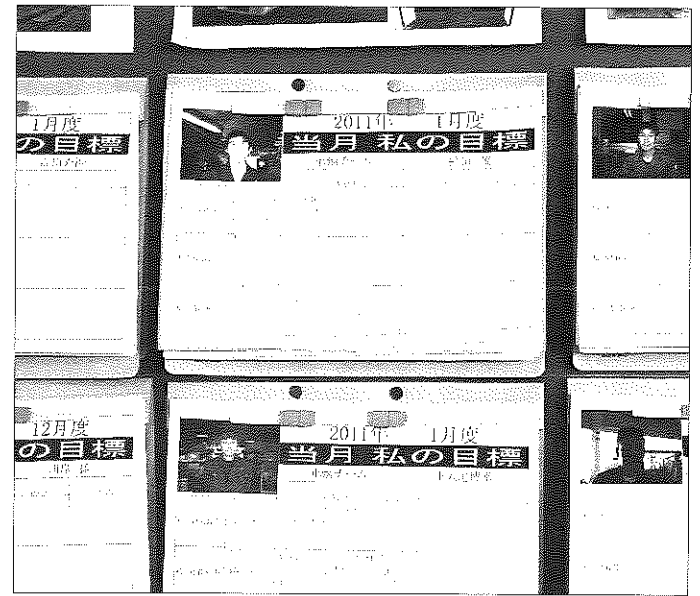
理念手帳は各職場で朝礼のときに輪読しています。私が持っている手帳はまだ新しさが残っ

ライフデザインの時代へ



SPACE DESIGN & FURNITURE
OTANI
株式会社 家具卸
大谷賢三商店

本社 / 〒579 東大阪市
横小路町5丁目5番5号
Tel. (072)982-3311
Fax. (072)984-4350



私の目標シート

ています。

研修会では、テーマにもとづいて実践体験を発表したりしています。やはり解釈の違う人もいますから、「そこは違う。私はこういうふうに思う」と話し合っています。この研修会でも「外圧」ではありませんが、先生からいろいろなことを話していただき、また叱っていただきながらやっています。

この理念手帳は一頁に一項目ずつ書いてあります。大きな五つの項目があつて、それぞれ二十項目あり、全部で百項目あります。各職場、アメーバ単位で、体験したものを発表しているところもあります。

理念手帳の内容は、いつかの段階で変えたいと思っています。手帳をつくつてまだ七、八年です。今、このころは変えるつもりはありませんが、創立六十周年とかいったきつかけに変えていきたいと思っています。また、自分から積極的に理念浸透研修に出たいという社員も出てくるようになりました。

私どもの経営理念は、「二人一人が、人間とし

ています。現場の人たちは毎朝やっていますから、手帳がボロボロになっています。

輪読をしながら、以前はひと月に一回でしたが、今は二カ月に一回、理念浸透研修会を開いています。外部の先生にも入っていただいで、六人から十人くらいで一日かけて浸透研修をし

て豊かな心で豊かな生活を送ると共に社会に貢献し続ける企業を目指します」です。この「企業も人もその存在価値を高めるため」ということは、もともとあった理念でした。しかし、それが浸透していませんでした。そうした理念を手帳としてまとめたのは二〇〇五年が初めてでした。

この理念手帳をみんなに渡して、京セラさんでやっているように毎朝、とにかく読み上げています。ただ、パートさんが多い職場では昼一番とか、みんなが揃ったときに読み上げます。そこには自由度を持たせています。

当時はプロジェクトのメンバーも苦しんだと思います。頭にあるものを文字にしなければなら

りません。それも手帳のなかに収まるように、何文字と決められたなかに入れていかなければならないので、苦労したと思います。

多品種少量生産に移行し付加価値を

我々の業績が回復したのは、鉄道への事業の拡大もありますが、経営の原点十二ヶ条のなかにある「事業の目的・意義を明確にする」ことができたからだと思っています。

「我々は、数のあるものではない。大量生産の受注はこない。だから、少量生産で生きていく。多品種少量生産に移行していく」

これが二〇〇二年のアメーバ経営を導入する

文武両道の

学生採用を

『体育会ナビ』で!!

未来を

つかめ



お問合せは

0120-858-552

e-mail

kita@gs559.co.jp

体育会系・スポーツ学生
採用支援を16年続ける
日本唯一の会社です。

株式会社ガーディアンシップ
盛和塾「福岡」塾生

<http://taikukai.net>

にあたつての覚悟でした。

そのためには、鉄道だけではなくて自動車の商用車についても、やっていこうということですが、数が少ないからやりたくないものもやっていくことを、リバイバルプラン以降のなかで決めました。それが大きかったのではないかと思っています。

鉄道の売上が伸びたことも大きな要因ですが、自動車でいえば救急車で運ばれる患者さんの防振ベッドがあります。これは揺れないベッドですが、それを受注したりと、自動車でもあまり数の出ないものをやっているということ。それから福祉車両です。車椅子を乗せるものを手がけられるようになったことも、業績が回復した要因のひとつとしてあげられます。

ようするに、売上よりも付加価値の高いものができるようになりました。ですから、たとえ売上が落ちても、利益はそれほど影響が出ないものにシフトしていきました。このことが大きいように思います。

そして当然、数の出ないものをやりますから、部品についてもできるだけ自分たちでつくることになります。社外ではなく社内ですることにもシフトできました。つまり、付加価値率が向上してきたことが、いちばん大きいように思います。

新規のなかで目を引くものに西武ドームのベンチシートがありますが、こうしたものは逆にお客さんからの問い合わせからはじまりました。二〇〇二年の全国大会の発表当時は、鉄道車両も含めて首都圏での事業はありませんでした。それが今では、東京メトロさんのシートは、新規車両はほとんど我々のものを使ってもらっています。西武鉄道さん、東武鉄道さんも使っていたくようになりました。そうした一連の流れのなかで西武ドームベンチシートが出てきたわけです。

あとは、関西のほとんどの私鉄さんと取り引きをさせていただいています。以前は阪急さんと京阪さんだけでしたが、今は阪神さんもそうですし、南海さんも一部させてもらっています。

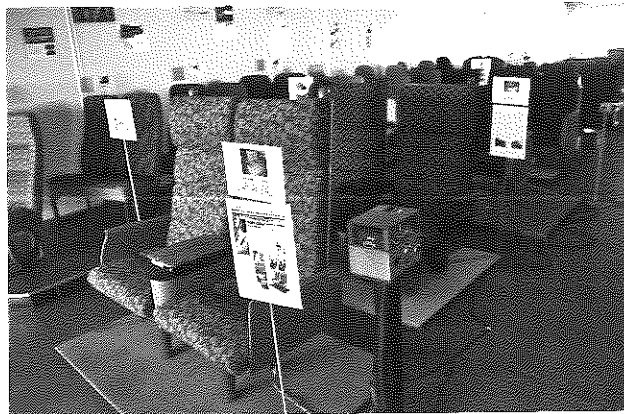
らないのです。

つばめのシートは、特急かもめのシートをさせていただいたおかげで、お声掛けをいただきました。また、SL『あそBOY』の子供専用のシートをつくっています。これは一脚二脚の話ですから、よそはやりません。それを私どもがさせていただいています。

特に鉄道は、鉄道ファンの雑誌がいろいろあって、我々が宣伝料を出さなくても載せてくれます。これも大きいです。こうしたことは、スタジアムのベンチシートにも通じていることだと思っています。ですからマニアは、「あつ、これは住江工業のやつだ」とわかるのです。

また以前、鹿児島に住んでいるお身体の悪い方から、つばめのシートがほしいという問い合わせがありました。身体が悪いから乗れないのでシートを分けてほしいのです。そこで、JRさんの許可をいただいて、無償でシートをお贈りしました。

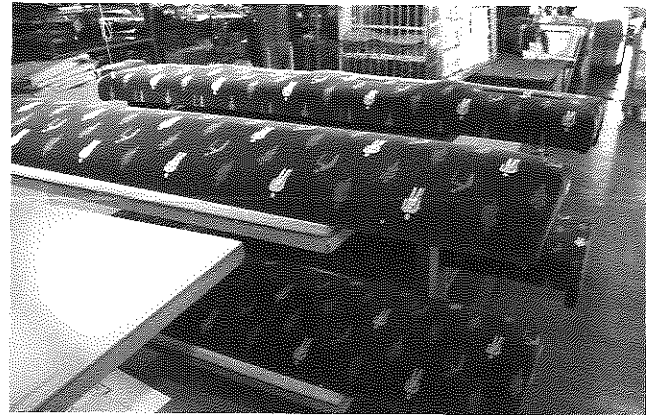
そして、九州や湘南に工場をつくったのは、お客さんに近いということがあります。いわゆ



シート展示室(左手前がつばめのシート)

そういう意味では、我々の存在価値を認めていただけるようになったと思っています。

九州新幹線のシートも我々のものを使ってもらっています。このつばめのシートは著名な工業デザイナーにデザインしてもらいました。九州は九州全体をひとつのリゾートとして売っていますので、心に残るものをつくらなければな



製作過程のシート

る車体メーカーや自動車会社に近いということです。湘南工場は日産車体さんに近く、九州工場は九州日産さんに近いのです。山口県に日立さんが鉄道をつくっている工場があるのですが、そこにも近いし、九州新幹線にも近いわけで、九州に工場を出そうと決断したわけです。

我々は結構大きなものを扱いますので、いわ

ゆる輸送効率といいますが、物流費がかなり制約されるのです。ですから、工場に近いことが一番大きな条件になってくると思います。

二〇一〇年に売上が落ちた理由

二〇一〇年に大幅に売上が落ちたのは理由があります。湘南工場で、ジョンソンコントロールさんからのアッセンブリーをつくっていましたが、いわゆる下請けのゾーンで、その部分の売上の九〇%ほどが有償支給で、自分たちの付加価値は一〇%あるかないかでした。これをリーマンショックによって、ジョンソンコントロールさんから、内製化するから返してくれと言われました。その影響で売上が落ちたのです。これが五十四億円から三十四億円に落ちた大きな要因です。

売上は落ちても利益への影響は少ないと思っていましたので、「わかりました」とそのままお返しをしたわけです。

二〇一一年三月期、二〇一〇年度の決算は、

リーマンショックの影響を引きずりながら、売上は三十五億円になると予想しています。また二〇一二年には九州工場の分が乗ってきますので、売上はあがるだろうと思います。ただ付加価値の少ない部分ですから、利益面ではそれほど変わらないだろうとみています。

この二〇一〇年は、リバイバルプランのときと匹敵するくらいの売上の大幅減でした。

前にも言いましたが、リバイバルプランのときは、ひよっとしたらダメかもしれない思いながら全国大会で発表をして、塾長からコメントをいただき、それ以降はダメだなということとを一切思わなくなりました。

ですから、ジョンソンコントロールさんのときはダメかなというよりも、「そうですか。そちらもお困りなら、お返しをします」ということになりました。諸手をあげてというわけではありませんが、「わかりました」とお返しをすることができたのです。

それによって売上は大幅に落ちることになります。会社がどうこうなるとは思いませんが、

した。そして、仕事もお返しをしましたけれども、人も一緒に移ってもらったのです。

また、これまでも、この会社は本当に大丈夫だろうかと不安になって、自ら辞めていく人もいました。しかし、人にはそれぞれの考えがあります。ただし、私から「辞めてください」と言うことは一度もありませんでした。

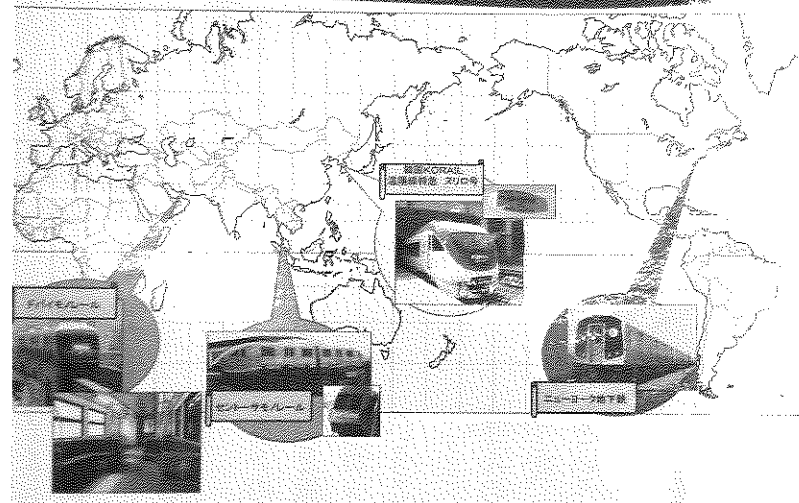
世界をめざすための体力をつける

いわゆる円高の影響で輸出の採算が合わなくなっています。そうしたなかで受注が取れなくなっています。商用車といえども受注が取れません。

我々のような中小企業でも、日本国内だけでは、ものづくりにしても限界があります。多品種少量生産でも、海外というものを視野に入れておかなければマズいということです。

塾長は「めざす山を明確にしろ」とおっしゃっています。我々はまだ、それを明確にするだけの自信はありません。「世界一になりま

世界の国々へも送り出しました!



世界に広がる納入先

しよう」と言えるだけのものも、まだありません。けれども、「世界をめざしましょう」ということを、ここ数年口に出しています。

世界をめざすことを従業員に話していると、三年前、韓国から受注がありました。そして、韓国鉄道公社に三十二両納品しました。ですから、言葉に出すと、そうなっていくます。「世界をめざしましょう」と言っていれば、塾長がよくおっしゃっているように、必ず成就すると思います。

こうしたことを実感として持つようになってきました。それは私だけではありません。従業員たちも世界をめざそうという意識を持つようになってきました。

「社長は世界をめざそうと言っている。自分たちは今まで、世界をめざそうなどということはないもなかったが、実際に韓国から仕事があったじゃないか。中国からも話が来たり、イギリスの話も日立さんから持ち込まれている」ですから、多品種少量生産であっても、やはり「世界へ」ということは意識しておかなければならないと思うのです。

塾長は「今、登れる山をめざしたら、それに合った準備しかないものだ。しかし、今の自

分たちには登れない山であるエベレストをめざしたならば、ああいうことも、こういうことも、やっておかねばならないだろうということが出てくる」とおっしゃっています。

私たちが世界をめざすとなれば、語学力にしても、品質に対する取り組み方にしても、日本ではいけるが、世界ではどうなのかということですね。いちばん近い韓国ですら、いろいろと課題がありました。それがドイツやイギリスなどの鉄道先進国になれば、もっといろいろな縛りが出てきます。ですから、それを取り切っていけるだけの体力を今から着実に養っておかなければならないと思います。

こうしたことを将来的に何年までと言えないことが、私自身の経営者としての甘さだと思っています。けれども、世界をめざしていきたいということを口に出しています。本当は数値化をしなければならぬでしょうが、なかなかそこまでは自信がなくて言い切れません。まだ夢の段階であって、その夢がカラーになっていないのが、売上が上下している要因なのかもしれ

ません。

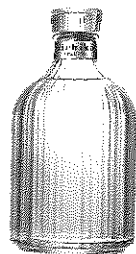
我々の製品は、消費者に直結しているものではなくて、車両メーカーさんや鉄道会社さんを通じてエンドユーザーに届いていくわけです。そうした点で、数値的な目標がなかなか立てにくく、それがもうひとつ伸びない要因にもなっています。

いずれにしろ、今の本音としては、世界に出たときのリスクをかぶれるくらいの財務内容にしておきたいということです。京セラさんのバランスシートを拝見すると、自己資本比率が限りなく九〇%に近いわけです。上場会社で九〇%に近い自己資本比率がある会社はないに等しいのではないのでしょうか。しかし我々は今、六八%弱です。

ですから、我々も自己資本比率を七〇%超に持っていきたいと考えています。より京セラさんの財務内容に近づけるようにしたいのです。そうなれば、これからも少々のことや、いろいろな「まさかという坂」も越えていけるのではないかと思っています。

iichiko
SPECIAL
いいちこスペシャル

まろや香な夜、
始まる。



三和酒造株式会社
〒679-0495 大分県中津市山本一丁目1番1号 TEL:0978-321431(代) 飲酒は20歳を過ぎてから。

全国各地の蔵元から
自慢の一本をご案内

おかげ様で120周年
本格焼酎

明月

【盛和塾宮崎】

明石酒造株式会社
代表取締役 明石 秀人
<http://www.meigetsu.co.jp/>

薩摩の気候風土に育ま
れた地元鹿児島県産の
さつまいもと国内産米
を使用しています。

薩摩酒造株式会社
鹿嶋市立神本町26番地
TEL: 0983-72-1231
<http://www.satsuma.co.jp>
盛和塾鹿児島 本坊浩幸



甘さと、
コクと。黒白波

美味しく飲んで、
すこやかに。

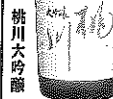
黒霧島と冬虫夏草の
幸福な出会い。

霧島通販蔵 ☎0800-123-1574

※お酒は20歳になってから。※飲酒運転は、絶対にやめましょう。

がんばろう東北
がんばろう日本

香り高く味わい究む。
気品ある味と香り、心豊かにしてくれる酒。



桃川大吟醸
桃川 候森
<http://www.momokawa.co.jp>

盛和塾あおもり
桃川株式会社
村井京太



株式会社あさ開 【旭扇】Kyokusen
全国新酒鑑評会16回金賞受賞蔵
<http://www.asabiraki-net.jp/>

北陸の銘酒



辛口
大吟醸
酒な

酒蔵
かこ
<http://www.kanpaku.co.jp>



TEL 0761-22-5321
FAX 0761-23-1444

酒峰加越
朱ノ吟

石川県小松市今江町9丁目605
盛和塾石川 塾生 山田英貴(代表取締役)

龍力 大吟醸 米のささやき

全国の酒蔵から羨望を集めている
兵庫県特A地区産山田錦にこだわり
気品がある香り 芳醇な味わい
すべてを満たした大吟醸の傑作です



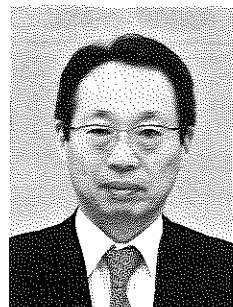
清酒 龍力 醸造元 株式会社 本田商店
671-1226 姫路市網干区高田361-1
TEL:079-273-0151 FAX:079-274-2454

サッカー日本代表前監督インタビュー

日本代表を導いた強い思い

—フィロソフィから人類愛まで—

岡田 武史 〈東京 サッカー日本代表前監督〉



二〇一〇年に南アフリカで行われたFIFAワールドカップにおいて日本代表は大会前の下馬評を覆し、決勝トーナメント進出、ベスト十六入りを果たしました。そのチームの監督として指揮を執ったのが、岡田武史さんでした。チーム全体でベスト四入りという高い目標を徹底して共有し、そのためにチームはどうあるべきかを表現した独自の「フィロソフィ」を浸透させていきました。

今回は、盛和塾東京塾生でもある岡田さんに、あまりマスコミに語られることのなかったフィロソフィの内容、チームへの働きかけの実践、今後の活動についてもお話を伺いました。組織のリーダー論、社員のマネジメントという観点から参考にしていただければと思います。

◎指導者としての限界を打ち破る

—二〇〇五年に盛和塾に入塾したきっかけを

ものを感じていて、それをなんとか打ち破りたかったのです。

僕は、選手を理屈で納得させて試合に勝つパターンが得意です。たとえばサッカーの得点の約四〇%を占めるカウンター攻撃を防げば得点される確率は低くなるというように、僕の言う通りにすればけっこう勝つのです。でも選手が「監督の言う通りにやれば勝つな」となったとき、いわば指示待ちみたいなの、言われたことをこなすだけになってしまいました。

理想は選手がイキイキと躍動するサッカーだと口では言っているのに、本当にチームを伸ばし、選手を育てているのかという疑問を、私はずっと持っていたのです。

二〇〇三年、横浜F・マリノスで一年目に完全優勝を果たしました。二年目は、「この戦い

■岡田武史プロフィール

サッカー日本代表前監督。一九五六年、大阪生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後、古河電工（現ジェフユナイテッド市原・千葉）に入団。一九九八年フランスW杯で日本代表監督を務めたのち、一九九〇〜二〇〇一年コンサドーレ札幌監督、二〇〇三〜二〇〇六年横浜F・マリノス監督を歴任。二〇一〇年南アフリカW杯で再び日本代表監督を務め、ベスト十六に導く。

お聞かせください。

岡田 その当時、指導者としての限界のような

方はもういいや。自由にやってみろ」となって、開幕から四連敗しました。それで選手に「申し訳ない。今から間に合うかどうかかわからないけれども、また元に戻す」と言ったらまた優勝してしまつたのです。

でも三年目は、「こういう戦い方で勝つても面白くない。何か自分の殻を破るものがあるはずだ」と思って、いろいろな勉強をはじめました。

そうしたとき、たまたま早稲田大学の先輩から盛和塾の話を聞きました。稲盛さんの本は読んでいたのですが、京都サンガの試合に行くと稲盛さんがいて、試合中、「なに、やってるんだ!」と怒鳴っておられる。この人はどういふ人なのだろうという興味もあって、「何かあるんじゃないか」という気持ちで入塾しました。

ですから最初、稲盛さんが「世のため人のために」「利他の心」と話している姿と、スタジアムで怒鳴っている姿が、どうしてもひとつにならないのです。入塾したのは、それを理解したいということもあったわけです。あれだけの

成功をした人だ。ひよつとしたら、自分の殻を破るきっかけがあるかもしれない。そういうことをものすごく思いました。

また、盛和塾全国大会で、人間には真我と自我があるが、自我がなければ人間ではないという話がありました（機関誌一〇二号）。僕もそれを強く思っていました。ところが稲盛さんは、真我が上まわらなければならぬとおっしゃった。その言葉を聞いたとき、今まで分からなかった稲盛さんのすべてが晴れたような気がして、なるほどと腑に落ちたのです。

実はその少し前、ダライ・ラマさん（チベット仏教の最高指導者）とお会いしたのです。ダライ・ラマさんも同じように、「人間は怒りや憎しみや悲しみというものがあるし、それを否定する必要はない。でも、それをコントロールできなければならぬ」ということをおっしゃったのです。

それがパッとひとつになって、「だから稲盛さんはこういう人なんだ」というのがわかりました。

といった分野のことも勉強しました。

また、稲盛さんにも直接会わせてくださいとお願ひして、お話しさせていただきました。いろんな人に会って教えを乞いましたが、結局、自分の殻を破る鍵は見つかりませんでした。

そして二〇〇七年、当時の日本代表監督である（イビチャ）オシムさんが脳梗塞で倒れてしまいました。そして私はそれまで断つてばかりいたのに、日本代表監督をつい引き受けてしまった、たいへんな目にあつたわけです。

◎代表チームにフィロソフィを

——サッカーの監督にもフィロソフィは必要でしょうか。

岡田 実はフィロソフィは盛和塾に入る前、コンサドーレ札幌の監督時代からつくっていました。

セレッソ大阪がドイツのバイエルンミュンヘンと提携したとき、バイエルンの人から「このチームのフィロソフィは何だ？ どういうチームだ？ それを立てなければ強化方針はつくれない

——横浜F・マリノスの三年目は戦術を変えたのですか。

岡田 変えるというよりは、選手にこうしろあしろと言わなくなったということです。しかし、うまくいきませんでした。

だいたい僕は三年でチームの監督を辞めていました。三年は監督業、一年はワールドカップの解説をするという生活が安定しているのです。ところがこの年は悔しくて、四年目をやることにしました。いろいろ試してみたがうまくいかなくて、途中で身内の不幸があつて辞任しました。

けれども、「あのとき、自分の理想とする指導ができていたら辞めていたのか」と考えたら、辞めなかったと思います。指導者としての限界を感じて、逃げたようなところがありました。

それから、自分の限界を超える方法を見つけるまで、現場に戻らないと決めました。Jリーグのオフアールも全部断っていました。このときは盛和塾にもけっこう参加していましたし、脳科学や心理学、古武術や気功、占星術や記憶術

い——と言われたそうです。その話をオーナーの大社さんおほのから聞いて、「サッカーチームにフィロソフィは大事だな」と思って、ずっとつづけていたのです。

それで盛和塾に入ってみたら、稲盛さんがフィロソフィを説いていらっしゃる。でも、稲盛さんのフィロソフィは、僕が言うようなチームのフィロソフィではなくて、人間としてのフィロソフィ、もつと原点的な哲学です。僕らは監督であつたり経営者であつたりする前に、ひとりの人間なわけで、その人間としてのあり方みたいなものです。結局、人間としてのあり方が正しければ、物事はその人なりにうまくいくのです。

ようするに、その人なりの力を素直にすべて出せるようにすることです。変に欲を張ったり、曲がつたりしていると、人間が本来持っている力が出ない。ですから、稲盛さんのおっしゃっていることは、経営者とか監督ではなくて、生きていく上ですべての人に役立つことではないかと思っています。いわば、人間学です。



塾長例会にて塾長と

——サッカーチームはフィロソフィを持っていないほうが普通なのですか。

岡田 聞いたところでは、少ないようです。

選ばれるかどうかかわからないチームのために努力しなければならぬわけですから、そう簡単に選手はやつてくれません。

でも、メンバーもある程度固まって、ワールドカップまであと二年というとき、ふと「今のチームのままでワールドカップに出て勝てるのだろうか。あと二年でかなり進歩してもらわなければ勝てない」と思いました。

そのときに、まず目標の設定だと考えました。夢ある志の高い目標をつくらなければならぬ。そして、代表チームにもフィロソフィが必要だと思いました。

それで、キャンペーンや集合したときにフィロソフィを書いた紙をリラックスルームに貼り出し

ミーティングなどで「ミスを恐れるな」ということを言っていますが、それをきちんとフィロソフィとして、毎回同じことを言うことはないと思います。

たとえば、「Enjoyだ。思い切つてやれよ」と言っても、Enjoyするとはどういうことなのか、選手は漠然としてしまうわけです。

ところが、共通のフィロソフィがあつて、このチームはこういう考え方で、そのなかのEnjoyだと整理してあげれば、選手への入つて行き方が違います。そう考えて、僕も代表チームの六つのフィロソフィをつくつたのです。

けれども最初は、フィロソフィを掲げていませんでした。代表チームの場合は試合の二、三日前に集まり、試合をして解散する。そしてメンバーもどんどん変わる。そういうチームにフィロソフィといったところで、徹底できないと思つていたので。

選手はみんな、代表チームは自分のチームとは思わず、呼ばれたから来たという感じでした。

たり、僕もミーティングのたびに必ず説明をし、それを繰り返しました。

——選手に違和感はなかったのですか。

岡田 最初はみんな頭で聞いていたと思ひます。

ただ、フィロソフィとして明文化されていなくても、それぞれのチームの伝統みたいなものはあります。鹿島アントラーズならジコスピリット（「献身」、「誠実」、「尊重」）がプロ選手としての「魂」だというジコ（「教え」）と呼ばれているものがある。それは何かといえば、みんな答えられないけれども、なんとなく「勝ちにこだわる」ということだと思つている。それは僕が言っているフィロソフィの「D

こんなパーティションを
待っていました。

White
Frame

+
28 Color
Panel

不燃カラーパーティション

C&W
【シーアンドダブリュー】

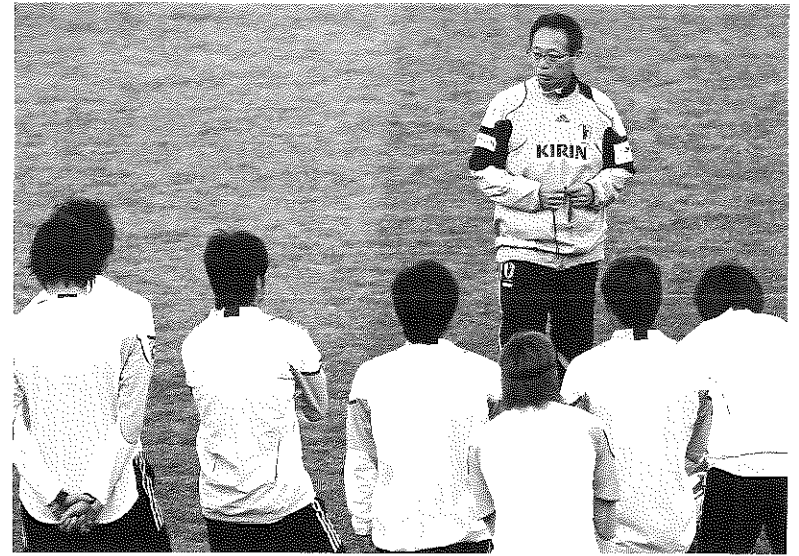
いい空間には、いいパーティションがある。

コマニー

代表取締役社長 塚本幹雄

盛和塾【石川】塾生

www.comany.co.jp/



ミーティング中の様子 〈2010.6.27〉 ロイター／アフロ

your best」みたいなもので、同じなのです。

ですから最初は、「なんだ、これ？ サッカー

の授業か？」という感じだったと思います。

でも、何回も話しているうちに、また実際に試合のなかでそれが必要になってきたときに、選手みんなが感じだしてきた。自分のものになってくる。そういう感覚はありました。

南アフリカW杯の日本代表チームがすごかったのは、一年半、ミーティングのたびにずっとフィロソフィを言っていて、もう話す必要はないという感じがするくらいになったことでした。

中村俊輔は、リラックススルームに貼ってある文言をノートに書き写していました。僕は同じフィロソフィでも、例えば話を交えて、いろいろな方面から説明します。そういうことを、真面目な選手はメモしていました。

◎「Enjoy」リスクを負うのは楽しい

岡田 今回の代表チームのフィロソフィは、

「Enjoy（楽しめ）」

「Our team（我々のチーム）」

「Do your best（最善を尽くせ）」

「Concentration（集中）」

「Communication（意思疎通）」

「Improve（進歩）」の六つです。

まず「Enjoy（楽しめ）」は、「サッカーをはじめたときの喜びを絶対に忘れるな。生き生きと目を輝かせて、ピッチで躍動するようにプレーをしてほしい」ということです。

代表選手はみんな、子どもの頃はお山の大将です。どこにいても「おれに、ボールをよこせ」と言ってきた。ところが、ある程度レベルがあがってくると、「今は、ちょっとボールはいらない」となってくる。プレッシャーが強くなつて、ミスをしそうだと、守りに入ってしまうわけです。みんな必ずそこを通るのですが、ずっとそこにいて伸びた選手はいません。だから、ミスを恐れておどおどとプレーしたり、相手を恐れて腰を引いてしまったり、そんなプレーだけは見たくないということを話しました。

ただ途中から、究極の「Enjoy」とはどのようなものかという話をしていきました。それは、「自分の責任でリスクを冒すことだ」と言

いました。選手は保証を欲しがります。「ボールを取られてもいいから勝負しろ」「ミスしてもいいからシュートを打て」というように。しかし、そうではなく、自分の責任でリスクを負う。自分で判断する。それが本当の「Enjoy」ということなのです。

たとえば、大金持ちからお金を分けてもらい、そのお金でギャンブルをして勝っても面白くも何ともない。なけなしの自分のお金を賭けるから、「なくなったらえらいこっちゃ」と思うし、勝ったら「やったー」となるわけです。

スポーツというのは、自分のお金を使わずにリスクにチャレンジできるのが面白いところなのです。ミスをしないほうがいいなかで、いかにリスクを自分の責任で負えるのか。それが本当のスポーツの「Enjoy」なのです。

だから、こういう話を選手にするのです。敵が二人いて攻めてくる。ディフェンスは二人いなければならぬ。敵の一人がボールを持っていくとすれば、僕は「ディフェンスの一人はボールのところに行きなさい。でも、もう一人のディ

フェンスは、抜かれたときのカバールリングのために、「ここにいなさい」と言うわけです。

でも、ボールを持つ敵の選手がたいしたことなさそうで、抜かれそうにないと思ったら、もう一人の敵へ行けばいいのです。抜きそうにないのだから、カバールリングをしなくてもいい。あるいはプレッシャーをかけられて、後ろに逃げた。そのときは、二人でボールを取りにいけばいいのです。

これを判断するのが選手です。「監督がここにいろと言ったから、ここにいました」なんて、「アホか。そんなもの選手じゃない」というわけです。しかし、自分の判断でカバールリングをしなかったが、敵が意外に巧く、ディフェンスの一人を抜いた。すると、「なんでここにいなかった？」ということになるのです。つまり、自分の責任でリスクを負うということです。

以前、僕がつくってきたチームは、「監督がここにいろと言うから、ここにいました」という選手が多かった。確率的には、そのほうが手っ取り早く勝つのです。でもそれではある程度の

所で限界が来てしまうのです。

◎「引き出す」のが究極の「Enjoy」

岡田 結局、ワールドカップが終わってみたら、あれだけ探し求めても勉強してもわからなかった自分の限界を超えるキーワードが、「Enjoy」にあつたわけです。自分でそういうことを言いながら、気がついていなかったのです。

今回初めて、選手たちが自分で判断して動くチームができました。僕はそういうチームを何とかしてつくりたいと思っていて、どうしていいのかわからないまま模索していたわけです。それがわかるまで現場には立たないと思って断っていたのに、日本代表の監督を引き受けてしまったわけです。ところが、気がついてみたら自分のものになっていた……。

これは表現が難しいのですが、以前は指導や教育というものは、空のコップになっている選手に水とかをいろいろ入れてあげることだと思っていました。でもある人に、「エデュケー

ション(教育)」の語源はラテン語の「エデュカール」で、「引き出す」という意味だと言われました。つまり、なかにあるものを引き出すのです。

しかし、好き勝手に自由にやればいいというわけではない。それではチームにならない。そこにはひとつのビジョンがある。それは、いわば孫悟空の頭の輪っかです。バラバラに出ていかないようにクツと締めるものがあるのです。

僕は選手と接するとき腹をくくっています。練習でも試合でも、僕は選手を褒めます。マスコミの前で選手を批判したこともありません。でも選手たちは、「このおっさん、なにをするかわからん」というように僕の覚悟を感じ

ています。

僕は代表選手を二十三人しか選べないし、十一人しか試合に出せない。選手は自分を選んで、使ってくれる監督がいいわけです。

ジーコがドイツのワールドカップの直前に横浜マリノスの久保竜彦を落としました。家族が心配して迎えにきて、久保の小さな娘さんが大きな声で、「ジーコ、大嫌い！」と叫んだ。今回は「岡ちゃん、大嫌い！」とあちこちで叫ばれているかもしれない。でも、それはしょうがないことなのです。

では、こうしたときにどういうスタンスを取るのかといえば、僕は選手と一緒に酒を飲まないのです。それは、自分の弱さを知っているか

稲盛塾長 愛用の宝飾品



盛和塾塾生様からの
多数のご要望にお応えして
この度、定番商品として
販売させていただきます。

エメラルドリング
(稲盛塾長愛用品と同仕様)



再結晶エメラルド、18金

販売価格

¥315,000(税込)

カフス
(稲盛塾長愛用品と同仕様)



ブルーセラミック、18金

販売価格

¥147,000(税込)

それぞれ、ディスプレイと
してもご使用いただける
高級木製ケース付

※カラーパンフレットを
ご用意しております。
ご用命の方は下記まで
お問合せください。

ご注文・お問合せは

京セラ株式会社

宝飾応用商品事業部

TEL0120-925-903

<通話無料>

受付時間 平日9時~17時

からです。選手と酒を飲んだ翌日、「はい、君はクビだ」と、僕には言えないのです。

これは稲盛さんの経営とは違うと思います。経営の場合は会社にいるメンバーが決まっています。しかし、代表監督はメンバーを選ばなければならぬ。それで相手の人生が変わってしまうわけです。ですから一緒に酒を飲まないだけでなく、絶対に仲間もしない。奥さんや親を知っているのに、「メンバーから外す」つまり解雇するとは言えません。

選手は、こういうサッカーをやりたいと言っています。私は聞きます。正しいと思ったら受け入れますが、違うと思ったら、「おれは日本代表の監督として全責任を負って考え、こういうサッカーをやりたいと思っている。おまえには能力があると思うから、ここに来てもらっている。やってくれたら嬉しい。でも、どうしてもやってもらえないというのなら、残念だけれども、諦めるか、出ていってくれ」と言います。そこで肩を抱きながら「頼むから、おまえ、やってくれ」と言うことはできない。それをすれば、

孫悟空の頭の輪っかにはならないのです。

こうしたスタンスを、どんな中心選手にも貫きます。□で「出ていってくれ」と言ったことは一度もありません。でも、その気持ちでいつも接していると、相手には伝わるのです。

僕はややこしい選手を扱うのがうまいといわれているけれども、特別そんなこともありせん。「やるの? どうするの?」ということ。そのスタンスが「Enjoy」として引き出してやるなかで、クツと締めるところになるわけです。

そのためにはいろいろなハウ・トゥーがあります。試合の翌日の練習までに、僕たちスタッフはビデオを編集します。前日の試合の反省をするのですが、基本的によいところを編集してみせます。欠点は教えるのではなく、気づかせてやらなければなりません。代表チームは時間がないので、よいところだけの映像になります。

僕は「中盤ではシンプルにパスをまわせ」と言っています。しかし、「ドリブルをしてはい

けない」とは、ひと言もいっていない。そうすると選手にとって、ここはドリブルがいいのか、パスがいいのかということが、当然出てきます。編集したビデオを見ながら、僕はつぶやきます。そのつぶやきを後ろにいる選手に聞かせているわけです。「おっ、これはいいパスだな」とつぶやくことで、共通のイメージをつくっていくのです。

ただ、「ここはドリブル」「ここはパス」と言っていることは全部正しいけれども、実際にそうはならないのです。これは、どうしてそうならないのか、ずっと考えていました。

そこで僕は、「中盤ではシンプルにパスをまわせ」ということにしておいて、同時に、「おっ、これは、いいドリブルだ」と言うことにしました。すると選手は、感覚的に「なんだ、ここはドリブルでもいいのか」となります。

本来に「Enjoy」するために、「頭で考えながらプレーするな」と伝えています。脳には新皮質と旧皮質があって、旧皮質は本能のようなどころで、新皮質は物事を論理的に考えた

り、言葉を喋ったりするところです。新皮質は演算速度が、コンピュータにたとえると旧皮質より遅い。スポーツはその旧皮質でやらなければならぬのです。

ところが今までは、「ここはドリブルかな、パスかな」と、頭のなかで考えさせることをいっぱいつくっていた。そうではなく、「頭を使っている。自分が感じたことを信じて、勇気をもってプレーしろ」ということです。

ようするに、自分のなかのものを「引き出す」ことが原点であって、それが究極の「Enjoy」になるのです。そして、これは指導者のスタンスであって、選手にしてみれば自分の責任でリスクを負うということです。それが「Enjoy」ということです。

◎「Our team」我々のチームという意識

岡田 次に「Our team（我々のチーム）」は、「このチームはおれのチームでも誰のチームでもない、おまえたち一人ひとりの

チームだ」ということです。うまくいかないときは、監督やキャプテンが何とかしてくれるのではなく、一人ひとりが自分でやっていくということです。

ここでは「村の祭酒」という例え話を選手によくしました。ある村ではお祭りの時お酒が入った樽を割って、みんなで乾杯してから秋の収穫を祝う。ところがある年はお金が無く酒樽を買うお金がなかった。みんなが集まって相談をしたら、ひとりが「みんながちょっとずつお酒を持ってこよう」と言った。それはいいアイデアだとなつて、みんなが家から少しずつ持ち寄って、酒樽がいっぱいになった。ところが、いざ酒樽を割って飲んでみたら、それは水だったという話です。みんながみんな「おれひとりくらいなら、水を入れてもわからないだろう」と思っていたのです。

あるいは、コーチがチーム全員で声を出して体操しようと言う。だいたい選手の半分くらいは声を出しません。僕は声を出していない選手のところについて、「いまコーチは、全員で声

をかけながらと言わなかったか。おれが声を出さなくても誰かが出すと、みんながそう思ったから、このチームはどうなるんだ」と言うのです。

昔、○対一で負けていて、残り十分くらいのときに、ベンチサイドの近いサイドの選手が僕をチラチラ見ながら走っている。なんだろうかと思つていたら、チームは負けているけれども、自分は岡田監督に言われた役割をしつかりと果たしているとアピールをしているのです。そのとき、僕は選手にこう話しました。

「商品が売れなくて会社が倒産しそうだというときに、僕は経理ですからという。そこでどんなにすばらしい計算をしても、会社が倒産したら意味がない。みんな、外に出て商品売って来い。残り十分、○対一で負けているときは、そういうときなんだよ」

ようするに「お前が何とかするんだ。このチームを！」ということです。チームが勝つためにはどうすればいいのか、みんなが考えなければいけません。

よく、選手は教えてほしい、育ててほしいと

考えています。そんなことは冗談じゃありません。人間を教えたり育てたりするのはそんなに簡単なことじゃない。まず、本人が本気で変わろうとしない限り成長しないのです。

横浜F・マリノスでも、レギュラーだった選手を使わなかった。その選手には、「こういうプレーをしなければ使えない」と言いました。人間的にはすばらしい選手だが、自分なりのサッカー哲学を持っていて、変えるとは言わなかった。それで一年間使いませんでした。

一年も使わなければ他のチームからオファーがきますが、移籍金がとても高く、他のチームが払えない。ですから本人に、「おまえ、このままでは終われないだろう。移籍したいのなら、移籍金を下げてもらうようにする」と言ったら、「ちょっと考えさせてください」と言いました。

二、三日後、「もう一年、チャレンジさせてください」と言ってきました。それから、ガラッとプレースタイルを変えました。あれだけ頑固にサッカー哲学を持っていた選手が変わったの

です。もちろん、僕は使います。その選手のおかげで、二年目も勝つたのです。

まわりから「どうやってあの選手を変えたのですか」と言われましたが、僕は何もしていません。ただ使わなかっただけです。本人が「変わらなきゃ」と必死になったから変わったのです。僕らにできることは、本人が本気になるような環境を与えることです。

人にやつてもらうのではなく、自分がやらなければならぬという意味も込めて、「Our team」なのです。

◎「Do your best」勝つためにベストを尽くせ

岡田 「Do your best（最善を尽くせ）」は、「チームが勝つためにベストを尽くせ」ということです。勝つことにこだわるということです。

スポーツには勝ち負けがあります。勝ち負けがなければそれは単なるレクリエーションです。勝ち負けがあるということは、勝つために

ベストを尽くさなければならぬ。でも、負けてもいい。勝つためにベストを尽くすと、負けても、何か必ず得るものがあります。

たとえば、試合の前日はコンディショニングで、遊びのゲームをします。片方のチームが五点六点と一方的にやられたりする。僕はそういうのは許さない。「おまえら、それだけ点を入れられて平気なのか！」と言うと、「いや、今日の目的はコンディショニングですから」と返してくる。そんなものの、どんなによいコンディションでも明日の試合は勝てません。「点を入れられて悔しくないのなら、もうサッカーは辞める！」と言っています。

勝つためにベストを尽くしたら、負けた瞬間、「ああ、よくやった」なんて絶対に言えません。僕は翌日には負けを引く張るなど言っているけれども、負けたきに「悔しい！」と思えないのは、それは勝つためにベストを尽くしていないからです。

では、スポーツマンシップは何だということになります。僕がマリノスの監督だったとき、

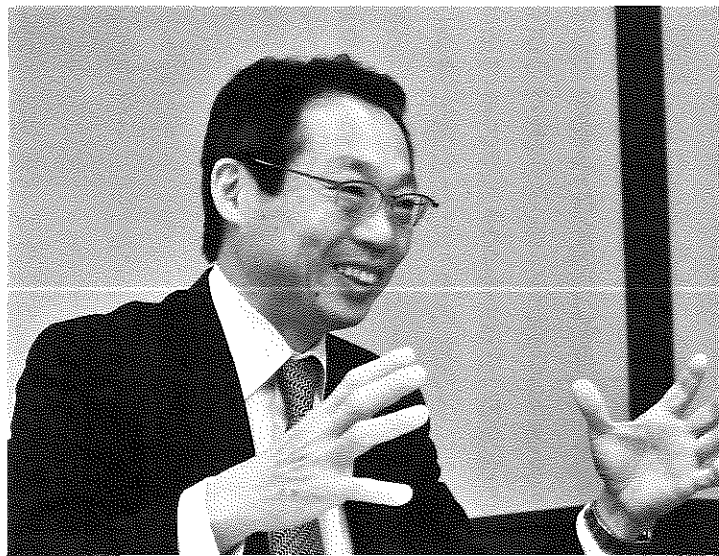
鹿島アントラーズの監督がトニー・セレーゾでした。世界的に有名な選手だったところから、私も親交がありました。

アントラーズとの試合に勝って優勝した翌日、僕の家に花屋さんができるくらい花が来たのですが、そのなかにトニー・セレーゾからの小さい花が届いていて、「あなたのプロフェッショナルな仕事に敬意を表します」と書いてあったのです。そのメッセージを見たときに、同じことを自分ではできるだろうかと考えました。やはり、できない。負けたと感じました。負けたら、自分を許せないくらい悔しい。でもそのあとに、相手に対して敬意を表することが出来る。おれは悔しいで終わっているが、これがスポーツマンシップだと思いました。さすが一流だと、そのときに教えられました。

勝つためにベストを尽くしたら、絶対に悔しい。でも、相手に敬意を表することが出来る。それがすばらしいと思った。そういうことも込めての「Do your best」です。

◎「Concentration」 今できることに集中

岡田 「Concentration（集中）」は、「今できることに集中してほしい」ということです。



ワールドカップでベスト4という高い目標を掲げると、選手はテレビのカメラの前で「ベスト4をめざします！」と言ってくれます。

目標を見ることは大事です。声に出して言うことも大事です。でも、選手にできることは「日頃のコンディション管理」「集中したすばらしい練習」「試合でベストを尽くす」の三つしかない。この三つをいい加減にしておいて、「ベスト4だ！」と叫んでも、そんなものの絶対に行けるわけがない。今できることをしっかりやるということが大切なことなのです。

動物は今を生きるために精一杯生きています。人間は新皮質が発達したおかげで、済んだことを悔やんだり、先のことを心配して、今やらなければならないことをやれなくなる。僕はそういうのが大嫌いです。「今やれることに、ベストを尽くせ」と、選手によく言いました。

この前、あるシンポジウムの終わりに女の子が手を挙げて質問をしました。

「私は大学で女子サッカー部のキャプテンをしています。でも、弱小チームです。私は将来、

ヨーロッパの女子プロに行きたいけれども、今のチームでは目立たないし、留学しようとしても財政的にとてもいけない」

そんなことをいろいろ言うのです。

「ちょっとすみません。待ってください。あなたは今、環境になかなか恵まれていないようですね。でも、今ある環境のなかで、できるすべてをやっていますか？ 今できるベストを尽くしていますか？」

こう僕が言ったら、その女の子はウワッと泣き出しました。ようするに、自分でもわかっているのです。

結局、まずそれをやってみる。そうすると、次に道が開けてくるのが往々にしてあります。稲盛さんもそうです。鹿児島大学を出て潰れそうな会社に入って、そこでそのまま、こんなものかと言いながらやっていたら、今の京セラはありません。

そして、運は誰にもどこにも流れています。それをつかむか、つかみ損ねるかです。常にかむ準備をしておくためには、手を抜かずに、

今できることをきつちりとやり続ける。そういうことを「Concentration」に込めています。

◎「Communication」

認め合うのがチームワーク

岡田 「Communication（意思疎通）」は「お互いを知ること」で、つまりコミュニケーションすることです。

僕は選手たちと喋りますが、あまりベタベタとしません。それは、コミュニケーションすることは、ただ会話をするのではなく、お互いを認め合うことだと思っているからです。

たとえば、選手がウォーミングアップをしているときに、「おい、この前のおまえのあのシュート、すばらしかったな」と言う。すると選手は、パッと顔をあげて明るくなります。そして「あれを忘れるなよ」と声をかけてやる。また、「おまえの子供もだいぶん大きくなっただろ」と声をかける。そういうことは全部調べたのですが、監督は選手に、「おまえの存

在を認めている」と伝えることが大事です。

よくチームワークが大切だと言われますが、残念ながら、これまで全員が仲良しというチームはひとつもありませんでした。でも、仲良しじゃなくてもいい。「あいつとはソリが合わないけれども、あいつにパスをしたら絶対に点を入れてくれる」と、おたがいに認め合えればいいのです。それで仲良しなら、もっとよいのですが、認め合うことがいちばん大事なのです。

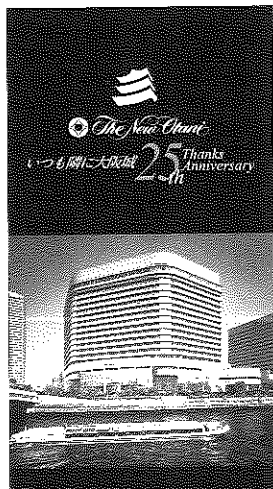
そして、認めてもらう努力をすることもコミュニケーションで、その究極は挨拶だと言っています。挨拶は、コミュニケーションをとる準備ができているというサインです。

僕は選手時代に一年ほどドイツにいたのです

が、若い選手が食堂に入ってくると、チーム全員に挨拶をするのはたいへんだから、近くのテーブルをコンコンと叩いて「モーゲン（おはよう）」と言います。それが全員への挨拶です。それをせずに朝食を取ろうものなら、監督からめちやくちや怒られます。

ですから、僕はコミュニケーションの究極は挨拶だと言っているのです。選手によつては、顔を見てコミュニケーションをとったほうがよい選手もいるわけです。これはもう感覚です。「今、こいつは何か言っちゃったほうがいいかな」とか、そういうことはものすごく気を遣います。

また、僕はスタッフに関しても、彼らがいかに



感謝をこめて……

ホテルニューオータニ大阪は、今年開業25周年を迎えます。ご愛顧いただいた皆さまへの感謝を胸に、これからも真心をお届けします。

The New Otani
ホテル ニューオータニ大阪

〒540-8578
大阪市中央区城見1丁目4番1号
TEL. 06-6941-1111(代表)
www.newotani.co.jp/osaka/

JR大阪城公園駅より 徒歩約3分
地下鉄長堀鶴見緑地線
「大阪ビジネスパーク」駅より 徒歩約3分

に「自分でやってやろう」という気持ちになってくれるか、やりやすいようになれるのかに気を遣っています。

ですから、結婚記念日には奥さんにお花を贈りますし、年二回はスタッフの家族を全員招待して食事を開いたり、二泊三日の旅行に招待したりしたことまであります。それには何百万円とかかります。でも、それががんばってくれたら、僕の給料が上がるのだからと、かみさんには言っています。

これには、スタッフからの情報が欠かせません。僕は選手とは一線を引いているところがあっても、コーチやマネージャーは選手と喋りながらスパイクを磨いていたり、部屋で一緒にゲームをしたりしている。そういうところからの情報をきちんと入るようになっておかなければ、やはり難しいのです。それには本当に気を遣います。

◎「Improve」常にチャレンジする

岡田 「Improve（進歩）」とは、「今

意味を「Improve」に込めています。

よく「黄金時代を取り戻す」と言っているチームで、取り戻したチームはない。絶対にムリです。その黄金時代よりも高いところに行くために落ちているのに、低いところを見ている。それも後ろを見ているのです。

ですから僕は、そういうことはいっさい言いません。メンバーも時代も違うし、相手も違うわけです。新たな高みへと向かわなければならぬ。それを「Improve」と言っています。

◎私心を捨て無心で決断する

監督業は決断の連続ですね。迷いや後悔はどのように振り切っているのでしょうか。

岡田 後悔はありません。結局、僕らの仕事は、これは経営者もそうでしょうが、決断することです。

この選手とこの選手のどちらを使うのか、理屈でどれだけ考えても答えが出ない。この選手は勝率六〇%、この選手は五〇%というものはない。どうするのかといえば、最後は勘で決断

を守ろうとするな。常にチャレンジしろ」ということです。

選手は代表に選ばれたものだから、僕が試合を見に行ったら大きなミスはしたくないとか慎重になってしまふ。それはやめろと言っています。常に進歩をめざしてくれということです。

右肩上がりが上がっていく選手なんていません。必ずアップダウンをしながら上がっていく。ところが落ちてしまったときに選手は、「もうおれはダメだ」となって、「前はできていたプレーができない」と言ってきます。

そこで私は、「おい、ちょっと待て。前はできていたプレーというけれども、なんで後ろを向いている？ 何のために落ちているのだ？

落ちているのは、より高いところに行くために落ちているんだ。ジャンプするときには一回しゃがむだろう。低いところを見てどうする。前より高いところを見なければならぬのに」と言います。

より高いところに行くために沈んでいるのに、低いところを見ていてどうするのかという

するのです。

監督になった頃は、相手のディフェンスは上背があるから背の高いフォワードにしようと考えていました。しかし経験を積んでくると、「でも何か違うぞ、こいつだな」というものが出てきます。そして、そのほうが当たるのです。

ところが、選手はふて腐れるのではないか、マスコミに叩かれるのではないと思って決断をしたら、だいたいはダメになる。素の自分というのか、無心にできるだけ近い状態、捨て去った状態にスツとなって、チームが勝つためにはどうするのか。そこにパツと浮かんできた答えを取る勇気が出てくる。それを取ったら、もう絶対に後ろを見ない。違う答えを取れば、もっと悪くなると自分で思うようにして、それを曲げないことです。

ただ、これにはめっちゃくちゃ勇気がいります。でも、それができるようになってきたのは、いろいろなどんだ底の経験をしてきて、それで腹が据わりだしたからだと思っています。

それこそ稲盛さんのいわれる「私心」です。

私心がなく、チームが勝つためだということを決断したのなら、いつか選手はわかってくれます。そのときは絶対にわかりません。頭にくる。許さないと思っている。絶対にそう思っています。

どこかの試合を見にいったとき、スタジアムでじーっとこちらをにらんでいる女の人がいた。身に覚えがないなと思って聞いてみたら、僕がメンバーから外した選手の奥さんだった。しよがなないわけです。でも、私心無くやれば、いつかわかってくれます。

決断をするときに、こうしたら有名になれるとか成功するとかではなく、チームが勝つためにどうするのかということとスツとやっていけばいいのです。だから今、フランスのワールドカップの直前で外したカズ（三浦知良）も、「岡さーん」と言って来てくれます。僕はそれを信じているのです。でなければ、監督はできないですよ。

——時間の制約があるなかで、納得する気持ちに持っていくのはなかなか難しいですね。

岡田 いや、時間の制約はあるほうがいいんで

しように、そうしようと坐禅を組んだりするけれども、なかなかそうはいかないです。

ただ、経験を積んでくれば積んでくるほど、腹が据わる。経営者でも「倒産や闘病や投獄や



試合中、指示を出す岡田監督（2010.6.19） 日刊スポーツ／アフロ

す。ギリギリになるまで追い込んで追い込んで、「よし、もうしよがなない、これでいこう」となる。それがなかったら、いつまでも考えていると思う。決めなければ、しよがなないのだから。

よく経営者の方から、「チームの監督という仕事は結果がすぐ出るから大変ですね」と言われます。決断したことがすぐ結果になって、それが評価になる。経営者なら半年なり一年なりの時間がある。けれども、すぐに結果が出ないほうが恐ろしいです。僕なんか一年間悩み続けるよりも、スパッと結果が出たほうがスツキリします。時間の制限があるほうが決断しやすいです。

——その制約のなかで私心を捨て、素の自分に持っていくわけですね。

岡田 しかし残念ながら、常にそうはいかない。だから、スツとなっている状態のときは、試合前から勝つことがわかるときがある。「ああ、今日は勝つな」とわかるのです。

でも、いつも、そうはうまくいかない。そう

戦争を知っている人は腹の据わった決断をする」といわれる。あれはよくわかります。

僕も、一九九八年のフランスのワールドカップの最終予選のとき、脅迫状や脅迫電話が止まらなくて、家の前をパトカーが守っていて、もうすごい状況でした。のたうちまわっていました。逃げ出したかったけれども、逃がしてもらえなかった。そのなかで最後のマレーシアのジョホールバルに行ったとき、ポーンと吹っ切れたのです。

「明日勝てなかったら、当分日本には住めなくなる」とかみさんに電話して、そのあとに、「ちよつと待てよ。日本のサッカーがおれの肩にかかっているというけれども、そんなものは背負えない。おれは今もっているおれの力をすべて出し、ある意味、命を賭けてやる。それでダメだったら、おれの力が足りないんだし、しよがなないことだ。でも、おれの責任ではない。おれを選んだ会長の責任だ」

そう思ったのです。ものすごいプレッシャーのなかで、完全に開き直ってしまったのです。

そういうことが何回か続いてくるうちに腹が据わってくる。今回のワールドカップなんて、たいしたプレッシャーだと思っていない。ポロカスに言われて嬉しいとは思わないけれども、そういう状態を経験してくると、無心の状態に簡単になれなくても、いろいろな雑念が払われて、無心に近い状態になりやすくなる。これは経験としか言いようがないことです。

結局、そのくらい開き直れるかどうかです。自分で背負い込んだってできないことはない、今自分のやれることをやるしかない。それでダメだったら、謝るしかないのです。

そうやって開き直ることが何回か続いてきたら、決断をするときに、完全に無心ではないけれども、無心に近い状態になる回数が多くなってきたということは感じています。

◎スタッフと方向性を合わせる

——選手やスタッフとの信頼関係を築きあげていくときに心がけていることは何ですか。

岡田 意外と、自分はやっているつもりでも、

スタッフミーティングは毎日やりますから、

そのまま酒飲み会になったりします。ビデオを見ながら徹底的に議論します。またホワイトボードに、自分の頭のなかにあるものを全部書いていきます。僕の頭のなかのことですから、スタッフは何をしているのかわかりませんが、そういう作業をスタッフの前でするわけです。

そうして僕が苦しんでいる姿を見せまじ、弱さもすべて見せます。そうすると、だんだんみんなが僕の考えている方向性がわかってくる。こういうことで自分は役立てるのではないかと、スタッフ自身が思うようになってきます。

◎「遺伝子にスイッチが入る」

——日本サッカー協会でサッカーを通じた環境プロジェクトの活動もされています。

岡田 僕は三十五年くらい環境問題に取り組んでいます。ちよつと前まではCSR（企業の社会的責任）と言われていましたが、今はSR（社会的責任）の時代だと思います。誰もが地球市民の一員として社会貢献をしなければなら

違う受取り方をしていることがしょっちゅうあります。「えっ、そんなことを思っていたの！」というのがある。そこは今でも悩んでいます。

僕の場合、ある一線を引かなければ、自分は浪花節的な弱さを持つている。メンバー選考などの決断をするときに、それではブレてしまう気がする。それでいて、ちゃんと自分のことを伝えなければならぬ。伝えているつもりでも、僕が目が届いていないところがあると思ってしまう。ですから、常にコーチとのコミュニケーションをよく取っておかなければならないと思っています。

僕はコーチとご飯をよく食べに行きます。全部僕が払うから、けっこうな金額になるけれども、そういうところで「岡田さん、実はあいつが……」と話してくれたりする。こちらも「ああ、そうなのか」となるわけです。

ただ、これを選手とやってしまうと情が移って判断が鈍ったりする。だから、そういうことにはものすごく気を遣っています。

ないので。

たとえば今回の東日本の震災における原発問題だって、「おれは知らない」なんて言えません。世界中が地球市民として電気を節電しなければならぬ。これなんかは完全なSRです。そういう時代になってきているわけです。

ですから、日本サッカー協会だけでなく、日本発の環境活動をFIFAでも展開したいと考えています。FIFAの加盟国は国連の加盟国よりも多いので、全世界に広がったら、国連以上のツールになるはずですよ。

まず、環境問題の啓発ができます。生物は環境に適合して生きてきたわけです。しかし産業革命以来の二百年で、何億年もかけてつくられた化石燃料を燃やしている。たとえば四十六億年の地球の歴史を四百六十メートルに置き換えてみると、ホモサピエンスが生まれたのは今から二センチ手前になる。産業革命は〇・〇二ミリ前です。そのわずかのあいだに大量の化石燃料を燃やしてしまったから、環境が急激に変化してしまった。生物が環境に適應する時間がな

いのです。その変化をスローダウンさせようというのが環境活動であり、それは大切なことだから、我々もやりましょうということです。

もうひとつは、アダプテーションです。適応するということです。環境のいろいろな変化に対応する適応力をつけるということです。便利・快適・安全という文明社会に慣れてしまうと人間の適応力、つまり生きる力がどんどん落ちてしまう。人間が本来持っている生きる力が出てこなくなるわけです。

今回の災害（東日本大震災）でも、若い人たちはどうですか。お年寄りの肩を揉んだり、自主的に動いている。弟を実家に預けて、自分は親を捜している子もいる。若い人たちはすばらしい。なぜかといえば、彼らは環境さえあればできるのです。

僕は、どん底であえいでいるときに、「遺伝子にスイッチが入った」ような気がしたのです。これは生物学者の村上和雄先生がよく言われていることです。僕らはみんな、氷河期や飢餓期を越えてきた先祖の強い遺伝子を持っている。

生同士で、どうやって飯を食い、遅れた者をどうするかを解決して、自分たちで最後までやらせる。そうした取組みをしようと思っています。

環境問題は、この三十五年でもあまり変わっていません。なぜだろうと思ったら、今度内閣の参与になられた田坂広志さんが「人間と自然、人類と地球というように分けて考えているうちはムリです」とおっしゃっていました。

みんなは口では「人の命は大切だ」と言っていますが、アフリカで五万人が死んでも私達の生活自体は変わらないじゃないですか。僕は「We area（自分たちの範囲）」と言っているけれども、みんな自分の家族や自分の近いところのエリアにしか必死になれない。ところが今回のような災害があると、その「We area」が大きくなる。つまり、地球を「We area」と考えなければ、環境問題は変わらないのです。

宇宙から見れば、人間のつくったビルも南米の大きな蟻塚ありづかも、同じ地球の自然です。人間だけが「人類と地球」と、勝手に分けて考えてい

けれども、便利・快適・安全な社会にいたら、そのスイッチが入らないのです。

ところが、経営者でも腹の据わっている人は、倒産だ闘病だ投獄だ戦争だという、どん底になったときにポーンとスイッチが入る。僕も、あののたうちまわっていたとき、スイッチが入った感覚がありました。

今の若い人たちも、スイッチを入れるチャンスがないだけです。何でも与え整えてきたからです。しかし今回の震災のように、スイッチが入ったら、彼らはすごいじゃないですか。

そのスイッチを入れるチャンスを与えていくというのが、僕が考えているアダプテーションです。今、OIJ（オカダ・インスティテュート・ジャパン）という社団法人を立ち上げて、その適応力を上げる取組みをはじめています。

◎夢は人類愛のための仕事

岡田 来年、早稲田大学の学生をカナダのアルバート大学と一緒に十日間キャンプをしながらカナダで川下りをして山をハイクさせます。学

る。でも、それは全部地球です。そういうものを「We」と考えられるようになったときにはじめて変わっていくのではないかと感じています。

さきほど述べたOIJの活動として、森の中に一人で入る自然体験をさせます。そのとき、自分は地球の一部だと感じるのです。夜明けのときに、涙が出てくるような感動がある。そういう活動をしていきたいと思っています。

ひとつ早稲田大学の堀江先生に教えられたことがあります。堀江先生はベルリンオリンピックの日本代表サッカー選手で、政治経済学の教授をされていました。「自分にとってサッカーはとても大事なものだ。なくてはならないものだが、いちばん大切なものではない」とおっしゃった。だから僕は、堀江先生がいちばん大切なものは学問だとずっと思っていたのです。

ところが、あるときにふと気づいて、先生に「いちばん大切なものは愛ですか?」とお尋ねしたら、「そうだ。おれは人類愛のために学問もサッカーもしている」とおっしゃった。これには

塾生企業[ホテル・旅館]特集広告

～出張に、ご旅行に 利他の心でおもてなす宿泊施設～

・超ストレス社会に贈る心身の保養地
「温泉で元氣回復プラン」
・信州大自然観光のベースキャンプ
上高地、安曇野、美ヶ原、奈良井宿 等へ
毎日オプションツアー出発中！

温泉から始まる「スローライフ」の旅のatrie
信州松本 あさま温泉 **みやま荘**
公立学校共済組合浅間温泉保養所

〒390-0303 長野県松本市浅間温泉3-28-6 ☎0263-46-1547 FAX 0263-46-7442 http://www.miyamaso.org

豪華客船をイメージしたスカンジナビアンデザインのくつろぎの空間。

ホテル日航新潟
hotel nikko niigata
〒950-0078 新潟市中央区万代島5番1号
TEL 025-240-1888(代)
http://www.hotelnikkonigata.jp

春夏秋冬の極一期一会の心を大切に
賑やかに華やかに旅の一日をお過ごし
いただく為、心をこめておもてなしさせて
いただきます。

北陸・あわら温泉
旅の夢をかざる **陶花亭**

お電話：0776-77-2525
http://www.kaikatei.jp/
〒910-4104 福井県あわら市温泉 5-201

上質なおもてなしと懐かしさ覚える大正浪漫
地産地消のこだわり そして旬の贅を味わい
1200年の歴史あるおごとの湯で身も心も癒す宿

おごとの温泉
湯治が楽しめる旅館の宿 **花街道**
〒520-0101 大津市雄琴1-1-3
TEL 077-578-1075
盛和塾(滋賀) 佐藤 祐子
http://www.hanakaido.co.jp

ケーブルカーでゆく
源泉かけ流し100%の美肌の湯
秘境 祖谷溪の一軒宿

和の宿 祖谷温泉
代表取締役 植田佳宏
徳島県三好市池田町松尾松本367-2
TEL 0883-75-2311 http://www.iyaonsen.co.jp

指宿ロイヤルホテル
鹿児島県指宿市十二町4232-1
Tel 0993-23-2211

驚きました。僕も学生でまだ若いときでしたから、「人類愛だ！」と思って、以来、「オカダの愛の五段階説」というものをつくったのです。

一段目は自分を愛する自己愛です。二段目は恋人なり、ひとりの他人を愛すること。三段目は少し広げて、家族と友人への愛です。四段目に人類愛がくる。そして、こう言うものは何でも五段階が多いので地球愛を付け足しました。

今の自分は、自分のことだけを考えて生きていくのか。他人のことを考えているのか。いや、堀江先生のように人類愛のためか。

自分を省みると、今の僕の「Wear area」は、家族と友人への愛で三段目くらいでしょう。ですから、堀江先生のように、いつかは人類愛のために生きていると言えるようになりたい。サッカーであれ何であれ、人類愛のために仕事をしたいというのが、僕の夢です。

ただ、これを見栄のためにやっているのかと、時々、自分自身に問いかけています。本当にこれをやる資格があるのだろうかと思ってみたりという、まだまだそういうレベルです。

映画のセリフじゃないけれども、「来年？そんな先のことはわからない。去年？そんな昔のことは忘れた」というように、僕は賞金稼ぎのように、次から次へと渡り歩きながら成功をめざしてきました。でも、自分の感覚として「何か違う」というものがあります。それが何なのか、まだ見えていません。

しかし、クダクダと考えていてもしかたがないので、前に進もうと思っています。

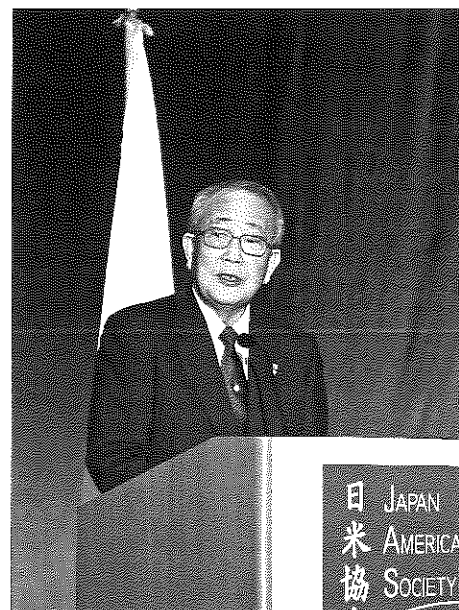
——サンガで大声をあげている面と生き方を静かに説かれている面が塾長にあるように、岡田さんも代表監督としての闘将の面とエコロジを説かれる面があつて、驚きました。

岡田 僕は稲盛さんほどの幅の広さはないと思います。稲盛さんは、やっぱりすごい。どこでどう割り切るのだろうかと思うくらいに、自分のなかで自我と真我がはつきりできている。僕はまだそれができていないから、曖昧なところには怖くて踏み込めない。そこを平気で踏み込んでしまう。すごい。たいしたものだと思うのです。

去る四月に塾長がアメリカで顕彰、学位授与をされました。二ニュースを二件ご紹介いたします。

◎南カリフォルニア日米協会より国際市民賞を受賞

四月二日、カリフォルニア州コストメサで南カリフォルニア日米協会「国際市民賞」授与式が行われ、稲盛塾長は同賞を受賞しました。



南カリフォルニア国際市民賞受賞スピーチ

同賞は日米関係に貢献した個人・団体に對して授与されるものであり、過去には豊田章一郎氏（現・トヨタ自動車株式会社名誉会長）や塙義一氏（現・日産自動車株式会社名誉会長）、中曽根康弘氏（第七十一〜七十三代内閣総理大臣）などが受賞されています。

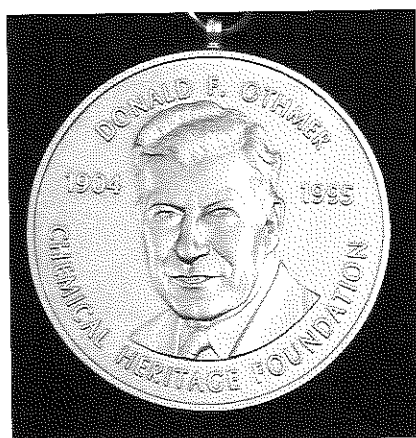
塾長は授与式におけるスピーチの中で、京セラが長年にわたり米国で事業展開をしてこられた理由は、民族や文化の違いを超える普遍的に正しい精神性や倫理観に従業員と共有してきたことにあると指摘しました。また、事業拡大だけでなく、サンディエゴ市で京都賞シンポジウムが開催され、米国での盛和塾が五塾（ロサンゼルス、ニューヨーク、シリコンバレー、ハワイ、シカゴ）を数えるなど、「世のため人のため」という動機に基づいた活動の輪も広がっていることから、米国との深い縁を実感していると述べられました。

◎ケミカルヘリテージ財団より「二〇二一オスマー・ゴールド・メダル」を受賞

続いて四月八日、稲盛塾長はフィラデルフィア市に本部を持つケミカルヘリテージ財団より、「二〇二一オスマー・ゴールド・メダル」を受賞しました。これまでの発明、起業、経営革



アブシャイア元NATO大使(右)と塾長 提供:Conrad Erb



オスマー・ゴールド・メダル

新、慈善事業などの功績が、多くの人々に与えた影響を評価されての受賞となりました。

ケミカルヘリテージ財団は、科学が社会に与える影響について啓蒙活動を行う独立非営利団体です。同財団は毎年、イノベーション（革新）や起業家精神、研究、啓蒙、法律制定、慈善などの優れた活動により、化学／科学的遺産へ多面的な貢献をもたらした人物を表彰する国際賞として、「オスマー・ゴールド・メダル」を授与しています。同賞は一九九七年に創設され、今回で十七人目の受賞者になりました。過去には

みなさまに、
愛され続けている
目薬だから。
たっぷり使える
増量タイプも。



第2類医薬品
目の疲れ・充血に
新 V.ロートEX

京都賞受賞者のジョージ・ホワイ特サイズ氏や多くのノーベル賞受賞者がこのメダルを授与されています。

授賞式では、アブシヤイア元NATO大使が受賞者を紹介し、詰めかけた百五十名の参加者が受賞を祝福しました。塾長は受賞スピーチの中で、「確固たる哲学と燃えるような情熱を持って、数々の研究開発や新規事業にチャレンジし、イノベティブな事業を展開してきた。その努力に対して栄えある賞を頂戴することは、感無量である」と述べられました。

なお、同財団は稲盛塾長のオーラル・ヒストリー(口述歴史)を作成中であり、近日中に公開される予定とのことです。

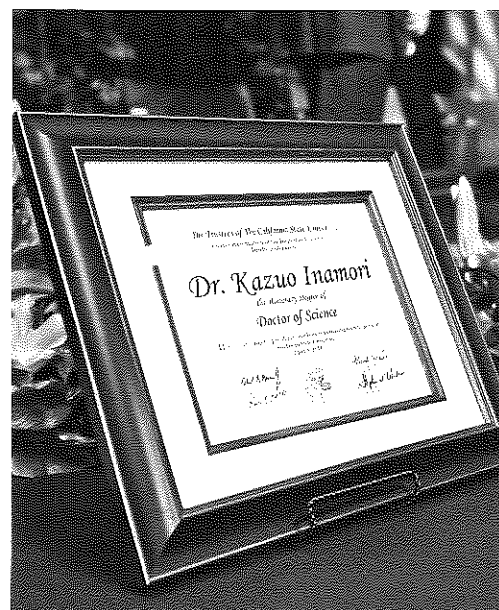
◎サンディエゴ州立大学より名誉理学博士号を授与

四月五日、サンディエゴ州立大学にて、稲盛塾長は同大学より名誉理学博士号を授与された。国際的な顕彰事業である京都賞の創設者として、人類・社会に対して著しく貢献した個人

や団体を顕彰し、学術の振興・発展に寄与したことなどが評価されました。

塾長は授与式の挨拶において、今回の学位授与に対して、また、同大学に京都賞シンポジウム共催大学としての協力をいただいていることに感謝の意を述べられました。

なお、塾長はこれまでに、米国の五大学、英国の一大学、日本の三大学より名誉博士号を受けており、今回が十回目の授与となりました。



名誉博士号 提供: California Candidis

シルク印刷

Tシャツ・ハツピ他

オリジナルプリントならおまかせ下さい!

デザイン
製版
印刷

上げ潮じゃ〜

自社一貫体制だからできる
この

納期・価格・品質

ゼットエー株式会社 デザイン事業部(オリプリ)

・本社

〒292-0064

千葉県市原市東五所 6-10

TEL : 0436-40-8039 (デザイン事業部)

0120-82-2118 (フリーダイヤル)

URL : <http://www.ori-pri.com>

・工場(製版・印刷)

〒239-1126

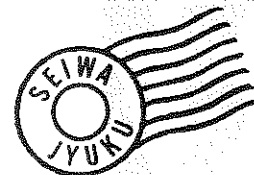
千葉県八街市沖 2144-2

TEL : 043-290-9192

今こそ、日本中に元気と明るさを!!

福島塾開塾おめでとうございます。応援しています!!

今年の夏はクールビズ! Tシャツ・ポロシャツで涼しく過ごしましょう!



塾長への手紙

柴山 文夫 (福岡)

株式会社ラック 代表取締役社長

常々のご指導、ありがとうございます。

塾長の教えで、実践したことで、社業は右肩上がりの成績です。とっても感謝しています。

報告があります。

二十三年、春の叙勲の内示を受けました。

五月十一日に内示でした。

「旭日小綬章」ということです。

単純な私ですから、社員、

家族と嬉んでいます。

このことも、盛和塾で多くを学び「誰にも負けない努力」を社員の皆さんと一緒に頑張ったことの結果だと思います。

まずは、盛和塾とあなた様に感謝します。ありがとうございます。

とっても嬉しく、報告いたします。

二〇一一年五月十三日

柴山 文夫

今回は塾長宛の手紙一通を紹介します。



盛和塾第13回全国大会(2005年9月 国立横浜国際会議場)で発表される柴山氏

先月（五月七日）アメリカの地で行われた、盛和塾シカゴの開講式。そこで塾長が話された講話は「なぜ経営に哲学が必要か、人は何のために生きるのか」と題されたものでした。今回新たに開講した盛和塾シカゴをはじめ、盛和塾塾生の皆さんに、塾長は次のように伝えられました。

「まずは企業内によき『考え方』、よき哲学を確立し、従業員とそれを共有することに努め続けていただきたい。そうすれば、企業は必ず発展を遂げていくとともに、その繁栄を長く持続することができるようです。また同時に、ご自身の心を高めることにも努めていただきたいと思えます」そしていま、塾長は改めてこの「考え方を共有することの大切さ」を説かれています。

すでに報道されておりますように日本航空は過去最高の連結営業利益を出しました。再建に取り組まれた塾長は、フィロソフィ一本で従業員をまとめあげ、そこから企業がよい方向に向かうよう変えてこられたのです。

さらに、シカゴでの交流勉強会でこう塾生にアドバイスされました。「フィロソフィは、経営者が自らの心を高めるために必要ですが、同時に社員と共有しなければ意味がないのです。経営者だけがフィロソフィをわかっているても、

会社の経営にはまったく役立ちません。いかにしてフィロソフィを社員に浸透させていくのかということが大事になるわけです」（経営体験発表・梶村氏へのコメントより）

このように、共有するために懸命にフィロソフィを伝え、フィロソフィを理解してもらい、フィロソフィを皆が実践してくれた。その結果として日本航空の過去最高の利益があるのではないのでしょうか。

機関誌「盛和塾」は制作にあたり、そんな塾長の説かれる考え方を皆で共有できるツールとして、お役立ていただけるようにと心がけております。弊誌を皆さまの会社でフィロソフィ浸透の一助としてご利用いただければ幸いです。

（本誌編集委員長・諸橋賢二）

「盛和塾」通巻二〇六号二〇一一年六月十日発行

定価五百二十五円（本体五百円）

●発行 盛和塾

●発行人 諸橋賢二

●編集人 諸橋賢二

●取扱所 盛和塾事務局

〒600-8411 京都市下京区烏丸通四条下ル水銀屋町

六二〇番地 COCON局丸5F

TEL 〇七五-三六一-六七四〇

●制作 盛和塾事務局

●印刷・製本 富士精版印刷（株）

e-mail: seiwa@seiwajyuku.gr.jp
HP URL: http://www.seiwajyuku.gr.jp

塾長広報室

東日本大震災一カ月 復興は「再建する」強い意志必要 エネルギー哲学論争を

京セラ稲盛名誉会長に聞く

東日本大震災から一カ月余り。被災地の復興や福島第一原発の事故処理が続く中、京セラを創業して売上高一兆円企業に育て、石油危機を契機に太陽電池の研究開発を進めた稲盛和夫名誉会長に、政府の復興対応の評価やエネルギー供給の在り方などを聞いた。

—大震災は甚大な被害を及ぼした。

「第二次世界大戦末期、日本の多くの都市が焦土と化した。私が住んでいた鹿児島市も九〇％以上が焼失した。焦土から再建していったとき被災地が重なって見える」

—仕事を再開できない経営者もいる。

「お金もない、建物もない、設備もない。従業員も離散した。『ないない尽くし』だが、必要なのは『会社を再建する』という強い意志だ。その意志があれば道は開ける。『震災に遭っていないのに言えることか』との批判もあるが、災害に遭った会社の方が遭っていない会社より発展していることは歴史が証明している。政府や

自治体、金融機関などは、担保はなくても強い意志を持つ経営者を支援するような特別な措置を講じてほしい」

—政府の震災対応をどう評価する。

「当事者は全身全霊で復興に当たっている。言及は差し控えたい。東京電力の賠償や補償は自己責任でやらなければならぬが、原子力発電所を許可した政府にも一端の責任がある。東電が負担し切れない分は政府が負担しないといけない」

—電力会社に競争原理が働かないことが事故を助けたとの指摘もある。

「二期、発電と送電の分離論が起こったが実現しないままだ。地域独占体質の問題をはらむ。日本は唯一の被爆国で、原子力にセンシティブ（敏感）なだけに、電力会社と政府が一体となって問題をベールに包んでやってきた感じがしている。今回の事故処理でそれが露呈した。原発の問題は放射能だけではない。発電を続ければ高濃度放射性廃棄物がたまり、処理には相当のコストがかかる。その解がない

まま原子力発電が進められている」

—最近になって政府も自然エネルギーを重視し始めた。

「太陽光、風力、バイオマスなどの代替エネルギーに切り替える努力をしないとイケないはずだが、過去には潰げられてきた感じもする。今後、エネルギーの在り方について『哲学論争』をするべきだ。徹底して自然にやさしいエネルギーを使っている足りない分は原子力で賄い、今の生活を維持するか。それとも（原子力は使わず）大正時代ぐらいの生活に戻るか。未来に向かっての議論をし、日本の大きな方針を決めるべきだ」

—会長を務める日本航空（JAL）も震災の影響を受けている。

「二〇一一年三月期は素晴らしい実績に終わったが、震災に見舞われて旅客数が激減し、四月は赤字に転落した。神様は本当に試験を与えてくれる。はい、いくつかでも試験を克服していこうと全社員に訴え、みんながチャレンジしようとしている。更生計画の利益を上回るような成績を挙げたい」

（聞き手・矢ヶ村尚幸）

二〇一一年五月二十一日 京都新聞

「今ここに生きる塾長の一言」

「燃える闘魂」

当社は、明治41年、和洋紙店として創業し、昭和24年より法人組織として洋紙流通業と総合印刷業を営んでまいりました。そんな103年の歴史のなかには廃業の危機もありました。

戦中昭和20年、松山大空襲の災禍にあい、自社の会社の工場、設備が全て焼失するという被害を受けました。当社が同業者の組合長をやっていた関係もあって、まずは他の同業者を疎開させて、最後に当社が疎開しようとしたときに空襲で全てが焼けてしまったのです。そんな状態なので、「どうしたら良いのか。廃業して他の商売をしようか」という考えもありました。

そんなときです。社員たちが「やっぱり復興しましょう。皆でがんばって再建しましょう」と力強くいつてくれたのです。それをきっかけに再スタートをすることになるのですが、ここで私が大事だと思うのは経営者・トップの思い、そして社員の思い、日頃から培っている得意先との信用、これがあれば失ったものもなんとかなるのだということです。

全てを失うような困難に直面したときでもトップが「燃える闘魂」を持ち、それを社員にも伝えるためには、いつも何事にも一生懸命やっていないと絶対に伝わらないと思います。だから、常日頃から誰にも負けない努力をし、トップとしての私利私欲はない、ということを見せておくことが大事だと思っています。

私も塾長が言われるように、「燃える闘魂」をもって自分の思いを常に一つ一つ自分の行動の形にして残していかなければいけない、と気付かせていただきました。

関 啓三〈盛和塾愛媛〉
セキ株式会社 代表取締役社長