

[盛和塾] 111

平成24年 2012年
2月号 通巻111号

●塾長講話

[第106回]

心を浄化する集団 ―盛和塾で何を学ぶか―

[第107回]

人生について思うこと

●特集 盛和塾台湾開塾

台湾開塾ツアーアンケートより

●われ虚心に経営を語る

[I] 稲盛哲学が私と企業を変えつつある

薛 偉斌 〈上海〉羅莱家纺股份有限公司 総裁

[II] 強い意志と創意工夫で百億円企業をめざす

池田 訓之 〈山陰〉株式会社和想 代表取締役

[III] 盛和塾で知った本当の経営

メディア激動期を、社員たちと手を携えながら

江崎 和明 〈静岡〉株式会社江崎新聞店 代表取締役社長

[盛和塾] 111

平成24年 2012年
2月号 通巻111号

●塾長講話

[第106回]

心を浄化する集団 ―盛和塾で何を学ぶか―

[第107回]

人生について思うこと

●特集 盛和塾台湾開塾

台湾開塾ツアーアンケートより

●われ虚心に経営を語る

[I] 稲盛哲学が私と企業を変えつつある

薛 偉斌 〈上海〉羅莱家纺股份有限公司 総裁

[II] 強い意志と創意工夫で百億円企業をめざす

池田 訓之 〈山陰〉株式会社和想 代表取締役

[III] 盛和塾で知った本当の経営

メディア激動期を、社員たちと手を携えながら

江崎 和明 〈静岡〉株式会社江崎新聞店 代表取締役社長

[盛和塾] 111

平成 24 年 2012 年
2 月号 通巻 111 号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念	表2	運命は自分の心次第
THE EXCELLENT OPINION 塾長講話—第106回	2	心を浄化する集団 —盛和塾で何を学ぶか—
塾長講話—第107回	30	人生について思うこと
特集 盛和塾台湾開塾	58	台湾開塾ツアーアンケートより
MEMBER'S SPIRITS われ虚心に経営を語る	72	[I] 稲盛哲学が私と企業を変えつつある 薛 偉斌(上海) 羅莱家纺股份有限公司 総裁
	90	[II] 強い意志と創意工夫で百億円企業をめざす 池田 訓之(山陰) 株式会社和想 代表取締役
	110	[III] 盛和塾で知った本当の経営 メディア激動期を、社員たちと手を携えながら 江崎 和明(静岡) 株式会社江崎新聞店 代表取締役社長
塾長広報室拡大版	128	稲盛塾長、化学の殿堂入り —オーラル・ヒストリーがウェブ上で公開—
編集後記	130	
塾長広報室	表3	
「今ここに生きる塾長の一言」	表4	きれいな心で描く 加藤 勝(盛和塾名古屋) 株式会社ハートランド 代表取締役

THE VOICE

塾長理念

運命は自分の心次第

浮き沈みの激しい人生を送り、自分の運命は自分の手で切り開いてきたと思える人でも、その山や谷、幸不幸はみんな自分の心のありようが呼び寄せたものです。自分に訪れる出来事の種をまいているのはみんな自分なのです。

たしかに運命というものは、私たちの生のうちに厳然として存在します。しかしそれは人間の力ではどうしても抗いがたい「宿命」^{あらが}なのではなく、心のありようによっていかようにも変えていけるものです。運命を変えていくものは、ただ一つ私たちの心であり、人生は自分でつくるものです。東洋思想では、それを「立命」という言葉で表現しています。

思いという絵の具によって、人生のキャンバスにはその人だけの絵が描かれる。だからこそ、あなたの心の様相次第で、人生の色彩はいかほどにも変わっていくのです。

「生き方」サンマーク出版より

心を浄化する集団

——盛和塾で何を学ぶか——

はじめに

慌ただしい年末、人一倍多忙な中で過ごしておられるであろう経営者の皆さんが、海外からの皆さんも含めて、これだけの規模でお集まり下さったことに心から御礼申し上げます。

本日は、真剣に学び合う「盛和塾」という集団について、改めて考えてみたいと思っています。それはとりもなおさず、この盛和塾で何を学ぶかということであり、また成長発展を遂げ、その繁栄を長く持続できる経営者に必要な心のあり方を考えることでもあろうかと考えています。



美しき心と心が醸し出すもの

◎中国・四国地区塾長例会懇親会の清らかなる合唱の響き

このようなことを考え、そして本日、お話しようと思ったのは、この十月初め、中国四国地区の塾長例会で、松江、出雲などの山陰地方に行った時のある出来事からです。

例会ではお二人の経営体験発表があり、私もコメントをさせていただきました。その勉強会の後に開かれた懇親会の席で、余興として盛和塾「山陰」の塾生の皆さん、総勢三十〜四十人ほどの方々が舞台にあがって合唱をして下さったのです。それはそれはすばらしい合唱で、私が大好きな「故郷」や懐かしい童謡も入っていました。

その選曲の良さの上に、私は音楽のことはよくわからないのですが、高音から低音まで分かれたパートがえもいわれぬすばらしいハーモニーを奏でていました。聞くところによると、皆さん、たいへんお忙しいにもかかわらず、音楽の先生

の指導を受けながら、七〜八カ月ほどの猛練習を続けられたようです。だからこそ、心洗われるような、感動的な合唱になったのだと思います。

その例会の翌日、出雲大社などの周辺を見学し、その日はひなびた温泉に宿をとりました。小さな温泉旅館でしたが、山陰の塾生さんたち二十名くらいと一緒に、夜はゆつくり温泉に入り、懇親会を行いました。

一杯飲みながら、「昨日の合唱は本当にすばりしかった」という話になった時です。見渡せば、ちようど合唱に参加したメンバーが十数人くらいいたものですから、「ぜひ皆さん、もう一度あの合唱をやってくれませんか」とおねだりをしました。

皆さん、快く引き受けて下さり、伴奏無しでの合唱となりました。しかし、二度聞いてもたいへん感動的なものでした。職種も、年代も、生い立ちもまったく違う経営者が集まり、仕事の合間に指導を受けただけで、なぜこれだけすばらしい合唱ができるのかと思う、私はその懇

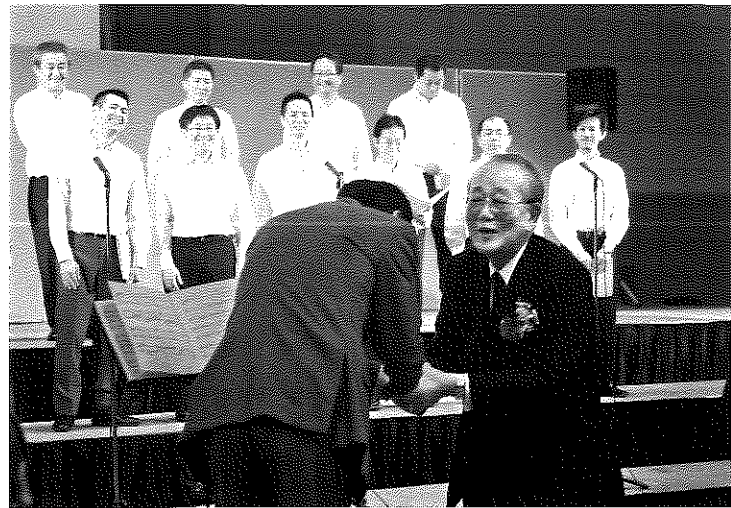
親会場で自分の考えをお話ししました。

なぜこれだけのすばらしい合唱ができるのか。それは皆さんが、心が浄化された方々だからです。選曲がすばらしいとか、合唱の技術もあるでしょうが、そのハートの純粹さが伝わるからこそ、聴く者が感銘を受けるのではないかと思います。

それは、この盛和塾という集団も同じだと思います。

私の講話に惹きつけられて盛和塾に集まった皆さんは、生まれも育ちもまったく違う人たちです。経営する業種も千差万別です。また、皆さんともにたいへん忙しい毎日を送っておられます。そういう人たちがひととき集まるだけで、どうしても純粋な心になり、共鳴し合うのでしょうか。

世界大会などでもそうですが、会場にはすばらしい空気が流れ、参加した人たちはその雰囲気すぐに感化され、心が浄化されていきます。私はいつも壇上から、皆さんの心が浄化されていく様子をまざまざと見るような思いがしています。



山陰塾生の合唱に感激された塾長(2011年10月6日 盛和塾中国・四国地区塾長例会にて)

話をしたり、いい加減で雑ばくな雰囲気になるものです。しかし、心が純粋な人が集まれば、そんなにも心が洗われ、心が浄化されるようなすばらしい宴会となるのです。

るのです。

そういう話をした時でした。すばらしい合唱に心を揺さぶられ、また何よりも塾生の皆さんがそのようなすばらしい人間性になっていけることがたいへん嬉しいものですから、ついつい口が滑って、次のような要らぬことまで話してしまいました。

私もそう長生きをするつもりはないのです。かねてから、私が死んだ時には、ピアノの演奏か何かで、静かに「故郷」の曲を哀調を帯びたメロディーで流してほしいと思っています。そして、その中でお別れの会をしてもらいたいと思っています。そうして私の魂を新しい旅立ちへと送ってもらおうと思っています。

そういうことをしみじみと話したら、その場にいた女性の塾生の方をはじめ、皆さんが号泣されるのです。私も思わず感情が高ぶり、もらい泣きをしてしまいました。宴会会場をえもいわれぬくらい美しくあたたかい、浄化された空気が包んでいました。

普通、宴会ともなれば演歌を歌ったり、馬鹿

◎純化と感化の連鎖が心を昇華させる

私はこの盛和塾において、「心を高める、経営を伸ばす」ということを皆さんに言い続けてきました。「人生や経営にとって、心を高めることがどのくらい大切か。心が高まるにつれて、必ず人生も経営も良くなってくる。だから、そのためにフィロソフィを学び、実践することが必要なのだ」と説き続けてきました。また、「私のフィロソフィは少しくらい勉強して、頭だけで理解するのではなく、実践を通じて血肉化をして、自分の判断基準、行動基準にしていかなければならない」とも申し上げてきました。さらには、「しかし、それはなかなか難しいことです。だからぜひ、日々反省を重ねつつ、精進していただきたい」とも話してきました。

それはその通りなのですが、山陰の例会で、まだ入塾して間もない方も含めて、一瞬にしてそこにいる人々の心が浄化され、すばらしい合唱に結実していくさまを、私は見ました。つまり、盛和塾という集団に身を置き、その磁場に接するだけで、すぐに人々の心が純化、浄化されて

いくというさまを目の当たりにして、改めて盛和塾という集団のすばらしさを実感したのです。

「類は友を呼ぶ」、「朱に交われば赤くなる」ともいいますが、この盛和塾に集まってこられた方々は、もともと純粋なものに惹かれていた方々なのだと思えます。ですから、入塾すると無意識のうちに感化され、さらにその心が清らかで美しいものへと浄化されていくのだと思うのです。

また、盛和塾生の皆さんは経営者ですから、その影響は単にひとりの感化にとどまりません。何十人、何百人という従業員（でんぱ）の皆さんに伝播し、それらの方々の心もより純粋なものへと昇華させていくことになります。まさにこの盛和塾という活動は、単に企業経営の改善に効果があるのみならず、社会的にも大きな影響力を持つ、いわば世直しの一環でもあるかと思えます。

一九八三年、盛友塾として盛和塾は発足しました。以来、私は三十年近く、ボランティアで皆さんとともに研鑽を積んできました。そのことが塾生の皆さんの心の浄化、またその従業員くことを願っています。単に小さな企業を興し、存続させて自己満足するのではなく、もっと立派な企業に成長させて、もっと多くの従業員を幸福にして、社会の発展にさらなる貢献をしてほしいと思っています。

では、どうすれば企業を成長発展させ、その繁栄を永続的なものとしていけるのでしょうか。

皆さんの周辺にも、新たに事業を興し、一時は成功を収めたように見えたけれども、いつの間にか姿を消してしまったというような方がたくさんいらっしゃるかと思えます。たしかに、企業経営においては予想もしない景気変動や想像を超えた市場環境の変化があります。そのため年々歳々売上を拡大し、利益を確保し続けることは容易ではありません。しかし、企業の成長が鈍化し、衰退していく根本原因は、そのような外部要因にあるのではなく、むしろ内部要因、つまり経営者の心の様相にあるのだと私は思っています。

そこで、私が今から申し上げる三つのことを大切に守っていただき、自分自身の心の様相が

の皆さんの心の浄化、さらには社会の浄化として結実しつつあることを、先般の盛和塾中国四国地区塾長例会で実感しました。それは私にとつて何よりもいちばん嬉しいことでした。

七千名にも及ぶ塾生の皆さんが、それぞれ心を浄化し、すばらしい人間性をつくつていこうと懸命に努めている。そのような人たちが集う盛和塾という集団が醸し出すものが人々を感化し、その心を浄化し続けてきているのだと思います。

この「盛和塾」という磁場、フィールドに入ってきたさえすれば、その瞬間から、人生でこびりついた過去の業が払拭され、心が浄化されていく。その影響力は、塾生の皆さんを通じて地域社会を、ひいては日本を、いや、この世界をも善きものに変えていく一助となっているのではないかと思います。そしてそれは、盛和塾が続く限り、これからも変わることはないものと考えています。

そのためにも、私は盛和塾という場に集う皆さんに、経営者としてもっと大成をしていただ

いかにあるかということに留意してください。そうすれば、せつかく起業し、あるいは事業継承し、今日まで経営してきた企業をもっと立派なものにしていくことができる、そして皆さん自身も経営者としてさらに大成していくことができるに違いないと思うのです。



一、謙虚にして驕らず
——才能を私物化してはならない——



◎驕り高ぶりが経営も人生も暗転させる

一番目は「謙虚にして驕らず」です。これを決して忘れないで下さい。

経営がうまく進み始めると、人は知らず知らずのうちに驕り高ぶるようになってきます。

皆さんの中には「いや、私は決してそうではないし、そうなることはない」とお考えの方もおられるかと思えます。しかし、自分が驕り高ぶっているかどうか、それが自分自身でわかるようであれば驕り高ぶってしまう人はいないでしょう。知らず知らずのうちに初心を忘れ、次第に判断の軸がずれてしまうのです。



(2011年12月12日 盛和塾西日本地区忘年塾長例会講話より)

思わぬ大成功を収め、会社が大発展を遂げていったような時だけでなく、景気変動の波を超えながら会社を長く存続させていくうちにも、自分自身で気付かないうちに驕り高ぶっていくのです。

しまうのです。だからこそ、「自分が持っている才能、自分が持っている才覚は自分のものではない」と考えなければならぬわけです。そして、自分が持っている才能、自分が持っている才覚は自分のものではないと考えるようになるためには、次のようなことがたいへん大事なのではないかと思っています。

◎「存在」としかいいようのないもので、すべてがつくられている

このことは人間という存在の本質を考えてみても、明らかなことだと思います。私が言う「人間の本質」とはどういうものでしょうか。

随分昔のことですが、たいへん感銘を受けた新聞のコラムがあります。日本経済新聞の『読書日記』というコラムに載っていた、女優の岸田今日子さんの文章です。彼女は心理学者で文化庁長官でもあった故河合隼雄先生の本を読み、その中に引用されていたイスラム学者で哲学者でもある井筒俊彦さんの言葉にいたく感じるものがあつたらしく、そのことを自身のエッセイと

世の経営者を見て、そのようなことが多くあることに気付いたのは、京セラを創業して十五年ぐらい経った頃です。私は、全社員に向かって「謙虚にして驕らず、現在は過去の結果、将来は今後の努力で」と呼びかけると同時に、自分自身にも反省を求めました。

またその頃、「才能を私物化してはならない」ということにも気付きました。

世の多くの経営者が事業家として成功しながら、その成功を持続し、さらに大きな成功へと導いていくことができないのは、先ほどもお話をしたように、その経営者が謙虚さを失い、驕り高ぶるようになってしまうからです。なのになぜ、驕りというものが成功した経営者の頭の中にもたげ始めるのでしょうか。

それは、経営者が自分の才能ゆえに事業に成功したのだと勘違いをするからです。事業を興し、それがすばらしい展開をしていくようになれば、「この事業の成功は自分に商才があるからだ」、「自分に才能があるからだ」と思い始めるようになる。そこから驕りというものが生じて

してコラムに寄稿されました。この岸田さんのエッセイを読んで、私はたいへん驚きました。

井筒先生はヨガの勉強もされ、瞑想も実践しておられたようで、瞑想を通じて人間の本質、宇宙の根源に迫っていかれたようです。その瞑想の中で、井筒先生は次のような境地に達することができたとおっしゃっています。

「我々は通常、自分と他を区別して見えています。しかし意識を深め、精妙で純粹な、限りなく透明感のある意識に自分が近づいていったとき、五感の感覚が無くなり、意識も消え、すべての境界が無くなって、自分が「存在」としかいいようのない状態になった」

自分自身がそこに存在するという意識はしっかりあるけれども、それ以外の五感の感覚はすべて無くなり、周辺にある森羅万象あらゆるものが自分と同じ「存在」としかいいようのないもので成り立っている境地に到達したと、井筒先生はおっしゃっているのです。そしてその体験から「一般にはここに花が存在する」というけれども、「存在が花している」というべきでは

ないか」と、井筒先生は「自身の著作に著^{あらわ}されたそうです。つまり、一般には「花が存在する」というけれども、森羅万象あらゆるものが「存在」としかいいようのないもので成り立っているのだから、「存在が花している」というべきではないかと表現なさったのだと思います。

この井筒先生の著書を読んだ河合隼雄先生は、「すばらしい考え方だ。ぜひ紹介したい」とお考えになって、ご自身の本に「ああ、あんた、花してはりまんの。わて、河合してますねん」と京都弁で表現されました。つまり、「あなたという存在は、花を演じておられるのですか。私という存在は、京都大学名誉教授・河合隼雄を演じています」というふう^{しやう}に記され、それを読んだ岸田今日子さんがご自身のエッセイにしたため、『読書日記』に寄稿されたわけです。

森羅万象すべてのものは「存在」というものから成り立っていて、それは等しく同じものであるということとは、他の分野でもよくいわれていることです。

例えば、比叡山の天台宗では、この世界の本

羅万象、生きとし生けるものすべては本質的には等しく、まったく同じルーツ、同じものからできあがっていると説いているのです。

◎「役割」の違いが多種多様な人間をつくっている

どの人も同じものからできあがっていて、本来等しい存在であるはずだとするならば、なぜ我々はこれほど多様な性質と多様な姿勢好をしてこの世に生まれてきたのだろうか、という疑問が湧き起こってきます。現在、この地球上には六十億くらいの人間が住んでいます。ただひとりとして同じ人はいません。姿勢好も違えば、性格、能力、すべてが異なります。

なぜそういう違いをもつて、我々はこの世に生を享けたのでしょうか。どういう能力を持ち、どういう姿勢好で生まれたいと思つてこの世に出てきた人はひとりもないはず。物心がつき、気がついてみると両親の下に生まれてきたことがわかり、「自分はこういうものであった」ということを理解したに過ぎません。皆さんが

質を「山川草木悉皆成仏^{さんせんそくごうしつかいじやうぶつ}」という言葉で表しています。これは「山も川も、草も木も、ことごとく皆仏なり」という意味です。森羅万象あらゆるものに等しく仏が宿っているという考えは、仏教の真髄とでもいべき考え方です。

また、もう亡くなりましたが、南インドのサイババという宗教家は、自分自身を「神の化身」と表現していました。同時に、世界中から集まってきた信者に対して「あなた方も神の化身なのです」と説いていたそうです。そして「私とあなた方の違いは、私は自分が神の化身であることを自覚していますが、あなた方はそれを意識していない。ただそれだけの違いではない」とも言っていたそうです。

サイババも、そして彼の下に世界中から集まってきた信者たちも、すべて神の化身であるということは、人間も含めた森羅万象すべてのものが「存在」としかいいようのないもので成り立っているとおっしゃった井筒先生と、表現こそ違え、同じことを言っているわけです。井筒先生も、天台宗も、またサイババも、つまるところは森

その才能とその容姿を持つてこの世に出てきたのは、皆さん自身の意志によるものではなく、いたずらか偶然かは知りませんが、それはこの宇宙をつくった神の仕業^{しわざ}、つまり創造主から頂戴したものだと思えることができるわけです。

◎才能は創造主からの「預かりもの」

では、なぜ創造主は、まったく同じ「存在」としかいいようのないものであるにもかかわらず、多様な人たちをこの世に存在させているのでしょうか。それは、均質な存在ばかりが集まったのでは、この地球上の社会というものを構成することができないからだと思えます。人間社会を構成するためには、多様な才能を持つ人間が必要です。文科系の人もいれば理科系の人もいます。手先の器用な人もいれば力自慢の人もいます。この社会を構成するためには、そのようにいろんな人が存在することが必要不可欠なのです。そのために創造主は、バラエティに富んだ人々をこの世に送つたのだと、私は考えています。

私は二十七歳で京セラをつくつていただき、以

来、がむしゃらに働いてきました。そして、会社がどんどん成長発展していく中で、私はこのことに気付いたのです。

京セラという会社をつくり、私は自身の技術で今までになかった新しいファイナセラミックスの世界を切り拓き、それが超LSIパッケージに用いられ、世界の半導体産業発展の一翼を担うようになりました。同時に、会社の業績も飛躍的に拡大していきました。

それだけに、ともすれば自分の才能を過信しつつあった時もありました。しかし、京セラという会社も、ファイナセラミックスという技術も、現代の社会と人類にとって必要なものであったかもしれないが、それを稲盛和夫という男がつくり、育てる必然性はありません。

ある一定の人口比率の中で、そんな才能を持った人間がひとり存在すればよいことであって、その人間が私である必要はないのです。他の誰でもよい、そういう才能を発揮する人が別に存在さえすればよかったです。ならば、神がたまたま私にそういう才能と役割を与えたと理解

言って授けて下さったものだから、それを私物化し、個人のために使ってはならないということ、私はその時に強く感じました。

◎世と人に尽くすために、才能は与えられている

冒頭に、「謙虚にして驕らず」ということを申し上げました。会社を興し、その会社が立派に成長発展していけば、どうしても周囲はチャホヤしはじめますし、ついつい自分自身も有頂天になってしまします。そして、自分には才能があり、才覚があるのだから、もつと認めてほしい、もつと報酬をもらって当然であろうと考え始めるようになるのです。

忘れもしませんが、私もそうでした。京セラが大阪証券取引所に上場した頃です。会社の税引前利益は二十億円ほどありました。しかし、私の給料は年俸で数百万円ほどでした。

「年間二十億円の利益を出している会社の創業者であり経営者なのに、数百万という年俸はおかしい。月に百万円の給料をもらったとしても、

すべきではないか。つまり、「存在」としかいいようのない、本来はまったく同じものが姿形を変えてこの世に生まれ、この現世という舞台で一生に一度の役割を演じている。それは社会の中で劇を演じているようなものではないのかと考えるようになったのです。

たまたま私に京セラやファイナセラミックスという世界における主役が割り振られただけなのです。その世界では主役を演じている人間と脇役を演じたり、黒子を務めたりする人がいる。小道具や大道具をつくったり、場内整理でキップをもぎっている人たちもいる。それらは元々すべて同じ「存在」としかいいようのないものであり、単に役割が違うだけのことなのです。

そうすれば、その世界での主役を演じている私とその役にふさわしい才能や才覚を備えていたとしても、それは現世における一時的な預かり物でしかありません。宇宙をつくった創造主は、私にある一定の技術や才能を与えたのかもしれない。しかし、それは京セラという集団のために、また世のため人のために使いなさいと

年間にたかだか千二百万円だ。それは利益のほんの一部ではないか。京セラは私の技術、才能をもにつくった会社であり、現在二十億円の利益が出ているのも、私の経営者としての力量ゆえのことではないか」

そういう思いがふと頭をもたげたことがあったのです。

これこそが危険の兆候なのです。成功した経営者ほど、どうしても自分自身の才能に溺れ、知らず知らずのうちに傲慢になっていきます。

そうであってはなりません。

なぜ、神はあなたにそういう才能を与えたのか。それは、あなたがつくった会社を成長発展させるために、つまり会社を構成する従業員のためにその才能を使いなさい、と言って神が与えたのであって、決してあなた個人のためではありません。いや、自分の会社にとどまらず、あなたが住んでいる地域社会のために、あなたが生まれた国家のために、つまり世のため人のために使いなさいと言って神が授けて下さったものなのです。

このことに気付き、自分を戒めてきたことで、私はその後も道を踏み誤ることなく、今日まで来ることができたのだと思っています。だからこそ、会社を興し、会社を継承し、さらに立派なものにしていこうと考えておられる盛和塾生の皆さんに、このことをまず心していただきたいのです。

これは皆さんにもっと大成していただきたいという私の願いを込めて、申し上げます。

二、思念は業をつくる ―美しくやさしい「善き思い」を心の中に抱く―

◎「思い」は必ず実現する

一番目は「思念は業をつくる」です。

「業」という言葉は「あの人は業が強いから」「あの人が災難に遭ったのは、おそらく前世の業であろう」というふうにな一般的に使われていますが、もともとは宗教的な言葉ですから、よく理解できない方もおられるかもしれません。業とは「カルマ」とも言い、簡単に言えば因縁の

は直結しているわけではありません。思いというものが、まずは原因である業をつくる。その上で、その原因が発現して現象となり、我々の周囲に結果としてあらわれてくるわけです。

これは経営者にとってたいへん大事なことです。経営を長年やっていると、思いもかけない

「因」、つまり原因だと理解していただければよいかと思えます。ですから、「思念は業をつくる」とは「思いが原因をつくることになる」という意味になります。またそれは、「思いは必ず実現する」と言い換えることもできます。

世に喧伝けんでんされている様々な成功哲学のどれを見ても、必ずといってよいくらい「思いは実現する」という教えがあります。これは人々を成功へ導く鉄則ともなっています。それは、思いは実現する、強く言えば必ず実現するということが普遍的に正しいことであるからでしょう。

◎災難は積みし業が消えるとき

―擔雪老師の救いの教え―

「思念は業をつくる」つまり、「思い」というものが原因をつくりきます。そして、その原因が発現し、現象としてあらわれてくるものが結果であり、物事が実現するということです。

善いことを思い、善いことを実行すればよい結果が生まれますし、悪いことを思い、悪いことを行えば悪い結果を招きます。しかし、それ

のような災難や苦難に遭遇するものです。私も過去にのつびきならない問題に遭遇し、苦しんだ経験が何度もあります。

皆さんも事業をしている以上、今後予期せぬ災難や困難に遭遇されることでしょう。これ以上経営するのは難しいのではなからうかと思うような危機的な状況に遭遇することもあるかもしれません。いわれない誹謗中傷を受け、人からさげすまれ、「生きていることさえ嫌だ」と思うようになることもあるかもしれません。

そういう時はたいへんな心労をわずらいます。凄まじいばかりに心を悩ませることになります。来る日も来る日も重苦しい空気に包まれ、苦しみ抜く。また、そのような時には往々にして身体を壊すことにもなつてしまいます。実際に心労が募り、体の変調を招き、一命を失つていかれたという経営者は、我々の周囲にたくさんいます。

私が経営者としていちばん苦しみ、悩んでいた時に相談したのは、後に臨済宗妙心寺派の管長かんちょう猊下ぎげをお務めになった、円福寺の西片にししかた擔雪たんせつ



(2011年12月12日 盛和塾西日本地区忘年塾長例会講話より)

ご老師でした。ご老師は私の悩みを聞かれると、やさしく微笑みながら「稲盛さん、それは生きている証拠ですよ」。いとも簡単にそうおっしゃるのです。

その通りには違いありませんが、私がこんなにもものたちを回すほど苦しんでいるのに、ニコニコとして「生きている証拠ですよ」と言われても解決にはなりません。正直申し上げて、私は腹だたしくさえ思ったものです。

しかし、続けてご老師がおっしゃった言葉に、私はハッとさせられたのです。

「あなたは災難に遭った、生きるか死ぬかと言っているけれども、まだ元氣じゃありませんか。その程度の災難でよかったではありませんか」

「災難が起きたということは、それはあなたが過去につくった業（原因）が消えた時なのです。その程度の災難で過去にあなたがつくった業が消えてしまうのであれば、むしろ喜ぶべきではないですか。あなたは命もあるし元氣です。その程度の災難で済むのであれば、過去に自分が

どんな災難であろうとも、それにあった時は自分が過去につくった業が、積もり積もっていった業が消えてしまった時なのだ。だから、今からは善い業をつくっていきさえすればよい。必ず自分の未来は順調に発展していくはずなのだから。そう思ふべきなのだとこのことを、ご老師は私に諭して下さったのです。

◎「思い」は偉大なる力を有する

しかし皆さんは、思いが原因をつくり、それは必ずや実現していくのだと申し上げても、なかなか信用しないと思います。なぜならば、思いが実現するまでには長い時間がかかるからです。

今日善いことを思ったからといって、明日にはよい結果が起きたり、今日悪いことを思ったからといって、明日には悪いことが起こるかという、必ずしもそうとは限りません。しかし、二十、三十年ぐらいの長いスパンで考えてみれば、それはおおよそ合っているのではないかと思います。いい加減な生き方で、悪しき思いをもつ

積み上げてきた悪い原因がそれによって消えるのだから、よかったことじゃないですか」

「よろしゅうございますか。命を落とせばもう最後かもしれないですが、それ以外のどんな災難であろうとも、それは自分が背負いこんできた過去の業が花開く時なのです。業が花開くとは、業が消えるということです。つまり、業という原因が災難という結果を招いたわけですが、その時にはもう、過去の悪しき業は消えてしまっているのですよ」

「つまり、思いは必ず実現するのです。悪いことを思い、悪いことをして悪い原因をつくれれば、悪い結果が生まれてきます。あなたの悪い業が災難となってあらわれたとするならば、それは過去につくった業を消したのですから、むしろ喜ぶべきことですよ」

最後にご老師が「稲盛さん、そうしたらお祝いでもせないかんですな」と言われた時、私はホッとしました。災難にあった時の心構えとして、これは最高の教えをいただいたと思っています。

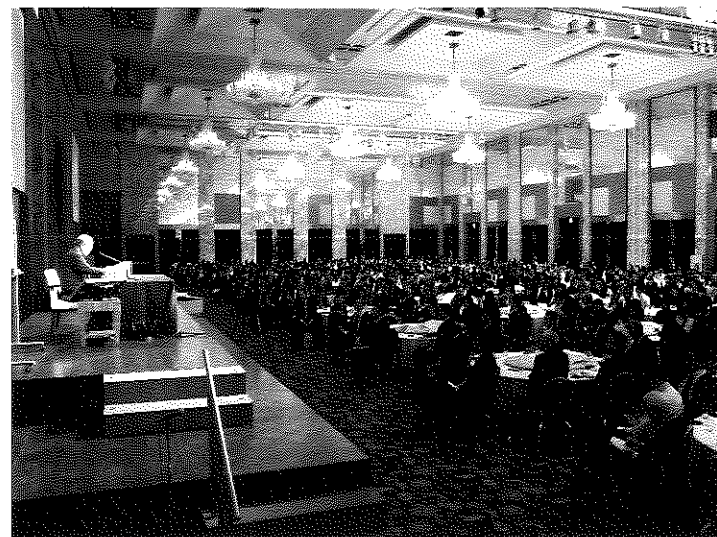
生きてきた人は、やはり没落を遂げています。一方、黙々と努力を重ね、すばらしい思いを持って生きている人は、必ず成功を果たし、その繁栄を長く維持しています。

短いスパンで見た場合には、「なぜ、あんな悪い人が成功し、あんなお金持ちになるんだろう。なぜ、あんないい人が貧しく浮かばれないんだろう。世の中とは不公平なものだ」と思われる向きもあるかもしれませんが、しかし、長いスパンで見えていけば、必ず因果は合っているのです。

例えば、経済界を見ても、彗星のようにあらわれて一世を風靡した経営者が、いつの間にか姿を消してしまうということがあります。または、かつて名経営者と讃えられていた人が、晩節を汚し、無残にも傷つき、表舞台から消えてしまうという悲しい事例も多々ありました。

やはり、その人の「思いのまま」なのです。当初は純粋な思いで人一倍懸命に働いて大成功を収めた。しかし、次第に驕り高ぶり、利己的に振る舞うようになってしまった。それが没落の引き金を引いてしまうのです。長いスパンで見

れば、必ず「思い」のままになっているはずです。キリスト教には「与えよ。さらば与えられん」という言葉があります。これは、自分がしてもらいたいことを人にしてあげれば、それはあなたにも返ってくるという意味です。日本でもよ



く「情けは人のためならず」といいます。これも、相手に情けをかけてあげれば、それは巡りめぐって必ずあなた自身に戻ってくるという意味です。中国にも「積善の家に余慶あり」という古典の一節があります。善きことを思い、善きことに努める家には、子々孫々にわたって喜ばしいことが続くということを謳ったものです。ことほどさように「思う」ということは重要なことであり、自分自身に返ってくるのだと、古今東西、考えられてきたわけです。

しかし、我々現代人は、この「思う」ということにそれほど偉大な力があることをよく理解していません。そのために、実行さえしなければ、心の中でどんな悪いことを思っても問題ないだろうと考えたりします。それは間違いです。思うだけで、既に原因をつくってしまったのです。だからこそ、少しでも悪しき心を抑え、善きことを思い続けられるよう努力することが大切になるのです。

最初はがむしゃらに、人一倍働くことだけでもよいでしょう。しかし、その人並み外れた熱

もよいのではないかとも思っています。

私がこのことに気がついたのは、宇宙の成り立ちを考えていたことから始まります。

この宇宙は、今から百三十七億年ほど前、ひと握りの高温の素粒子の塊であったものが大爆発を起こして誕生したと考えられています。そしてそれ以降、現在に至るまで、宇宙は膨張し続けているといわれています。これが、いわゆるビッグバン・セオリーというもので、現在の最先端の宇宙物理学で定説となっているものです。

ひと握りの素粒子の塊が大爆発を起こし、宇宙開闢を迎えた。その時にその素粒子はそのままの状態でとどまらず、爆発をした瞬間から複数の素粒子が結合して中性子をつくり、また複数の素粒子が陽子、あるいは中間子をつくるというようにして原子核を構成していきました。そこに電子という素粒子が取り込まれ、最初にできたものがいけばん軽い水素原子です。さらに、その水素原子同士が核融合し、つまり原子核同士が結合することによってひとつ重いヘリウムという原子をつくり出しました。その

三、宇宙に働く二つの力を得る ―成長発展と調和の力―

◎宇宙の成り立ちが証する「成長発展の力」

三番目は「宇宙に働く二つの力を得る」です。

この宇宙には、森羅万象あらゆるものを「成長発展」させる力と、生きとし生けるものすべてがうまくいくように「調和」させる力の二つの力が働いていると、私は考えています。また、これら成長発展させようとする力と調和をさせようとする二つの力は、「宇宙の法則」といって

ような原子同士の結合を通じて、我々が学校で習った周期律表に出てくるような多様な原子群がつくりあげられていったのです。

さらには、それら原子同士が結合して分子をつくり、その分子同士が結合してセルロースや蛋白などの高分子をつくりました。そして高分子である蛋白の中にDNAやRNAという遺伝子が入ることによって自己増殖を始め、地球上に植物界、動物界をつくりあげ、現在では我々人類までもつくりあげてきました。それが我々が住んでいる現在の宇宙なのです。

このような宇宙の形成にあたつては、誰も手を下したわけではありません。もとはといえば、ただ一種類の素粒子でしかありませんでした。それが間断なく進化発展を遂げながら、現在のようになすばらしい宇宙をつくりあげていったのです。

つまり、この宇宙には、無生物に至るまで、森羅万象あらゆるものを進化発展する方向へと導いていくような強い力が存在すると考えてもよいのではないかと思うのです。それをキリスト

が大繁茂しました。ところが、やがてシダ類は衰退し、多様な植物が生まれ、それらが共生することで豊かな自然界を構成していくようになりました。それは地球上を跋扈し、支配していた恐竜が減び、多様な生物が共生するようになった動物の世界も同様です。

また、調和ということでは、我々人類が生きていくのに必要な細菌類の存在もあります。バ

は「愛の力」と言い、お釈迦さまは「慈悲の力」と称しました。この宇宙には自然の法則として、すべてのものを慈しみ、愛し、成長発展する方向へと導いていくやさしい力が充滿していることを、キリストや釈迦はそう表現しているのです。

そのような、生きとし生けるものすべてを成長発展させようとする宇宙の法則に同調する美しい思いをもって努力しさえすれば、物事は必ずや成長発展する方向へと進んでいくはずで

◎「調和の力」が保つ精妙なるバランス

しかし、ひとつのもののだけがどんな成長発展を遂げ、肥大化していくと、宇宙はバランスを失ってしまいます。そのために宇宙にはもうひとつの力、「調和の力」というものが同時に働いています。調和という力は、自分だけよければいい、自分だけが成長発展すればよいという利己的なものとは対極に位置する、みんなが一緒に発展する、みんなで共に生きていくといった、やさしい思いやりにあふれた力です。

例えば、地球上の植生では、当初シダ類だけ

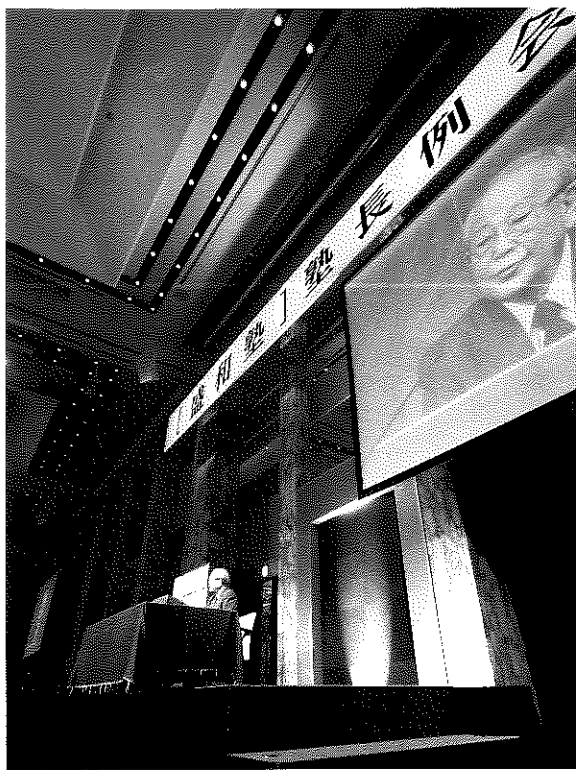
クテリアやウイルスといったものは、人間の生存にとって一見危険な存在のように思えますが、実は必要不可欠なものなのです。

例えば、我々が死ぬと肉体は腐敗していきま

す。その時にバクテリアは我々の肉体を分解し、この地球上に戻してくれます。もし、そういう腐敗したものを食べてくれるバクテリア、細菌がいなければ、地球は動物その他の死骸で埋まってしまうことになるでしょう。

弱肉強食を掟とする野性動物の世界に見られる食物連鎖も、やはり調和の産物ではないかと思えます。食物連鎖がどこかで途切れ、ある特定の動物が極端に増加すれば全体の調和を失って、結果として多くの動物が死に絶えることになるからです。

ことほどさように、この地球上はたいへん精妙なバランス、つまり「調和」のもとにできあがっているわけです。この地球上に存在するすべてのものに不要なものは一切ありません。絶妙なバランス



の一角を担い、全体の調和をとるために必要だからこそ、それぞれのものが存在しているのです。

このように、宇宙にはあらゆるものを進化発展させる力と、あらゆるものの調和を保つという力、二つの力が備わっていると考えられるわけです。そして、この宇宙に働く二つの力を活かすことで成功を収めることができ、その成功を長く持続することができる。私はそう考えています。

◎思いやりの心を抱きながら、誰にも負けない努力を重ねる

まずは自然界の法則通り、進化発展するという方向に、つまり自分の人生や事業に対して必死になつて努力を重ねることが大切になります。

自然界はたいへん厳しいものです。日照りが続く夏、雨もほとんど降らない炎天下では、道端の雑草は干からび、街路樹は葉を枯らします。しかし彼らは、瀕死の状態に見えながらも懸命に生き延びようと努めているのです。

誰にも負けない努力を重ね、企業が発展し大きくなつていくと、先ほどから繰り返してきたように、経営者が驕り高ぶり、傲慢になつていきます。そこで今度は「調和」をすることが大切になつてくるのです。

また、そんな時には往々にして、他人を押しつけて自分だけがもうかれはよいという利己的な思いにもとらわれるようになります。事業が成長発展を遂げれば、さらに自分が努力を重ね、これからも発展していこうと思う正しい努力とは異なり、他人を蹴散らし、貶めてでも自分の会社だけ利を得ればよいのだ、というふうに見えるようになってしまふのです。

我々経営者は同業他社との激しい競争、厳しい企業間競争を生き抜いていくために、必死になつて経営戦略、経営戦術を練ります。その経営戦略、経営戦術を考えていく中で、ともすれば相手を貶める、あるいは自分だけよければいいという考え方になつてしまいます。つまり、エゴあるいは利己に立脚した戦略、戦術を組んでいきがちになつてしまふのですが、そうであつて

秋口になれば、ようやく恵みの雨が降るようになります。すると、枯れて落とした葉や茎の後に、彼らは新芽を一齐に芽吹かせます。わずかな秋の時間の中で炭酸同化作用を行い、厳しい冬を過ごしていこうと懸命に努めているのです。人間だけがレジャーを楽しみ、好き勝手なことをして遊んでいます。自然界は厳しく過酷な環境の中にあつて、生きとし生けるものすべてが必死に生きています。

そういう自然界で生き抜く動植物と同じように、必死に努力を重ね、懸命に生きている人には、必ず成長発展することを自然界は保証してくれているはず。もし皆さんの企業経営が、またその人生がうまくいっていないとすれば、それはまだまだ努力が足りないからなのです。

人生や経営がうまくいかないからといって他人を恨んだり、他人を誹りたりしても意味はありません。自分自身の努力不足を素直に反省すべきだろうと思います。懸命に努力しさえすれば、自然界というものは必ず発展できるようにできているのです。

はなりません。

もちろん、だからといって「業界全体のために尽くせ」というわけではありません。それでは談合みたいなことになつてしまいます。

まずは、自分の会社の従業員の幸福を実現するための戦略・戦術を練る。そして従業員の幸福を実現できるならば、取引をしている相手先の方々をも幸福に、いや、自分たちが住んでいる地域社会の人たちも幸福にするというように、自分のビジネスを通じて、企業の周囲を取り巻く人たちにすべてに幸福をもたらすことができるような戦略、戦術をとっていかねばならないのです。

相手によかれかしと願う利他の心、あたたかい思いやりをベースとした経営を行うならば、それは自然界に働く「調和」する力と同調し、その成長発展を持続することができるはず。

このように、「進化発展する力」と「調和する力」、この宇宙に働く二つの力を活かすことで、企業というのは必ずや発展を遂げ、その繁栄を長く持続することができるのです。

◎極楽界の住人になる

今申し上げた宇宙に働く二つの力を、図に表して説明をします。これは今から十数年前に使っていたものですが、今ではご存知の塾生の方も少ないと思いますので、改めてご紹介します。

物事を進化発展させる力をY軸として縦軸に置き、調和する力をX軸として横軸に置きます。そしてX軸とY軸が交差する中心をゼロ点とし、Y軸ではそのゼロ点から上、プラスの方向を「努力」、下のマイナス方向を「怠惰」とします。さらにX軸では、ゼロ点から右のプラス方向を「利他」、左のマイナス方向を「利己」とします。

これを人に置き換えれば、Y軸の上方向は誰にも負けない努力を払う人です。下方向は努力をしようとしなない、怠けた人です。X軸の右側は、みんなが幸せになるように願う利他的な人です。一方の左側は、自分だけよければいい、自分だけ得をすればよいというエゴ、利己的な人です。

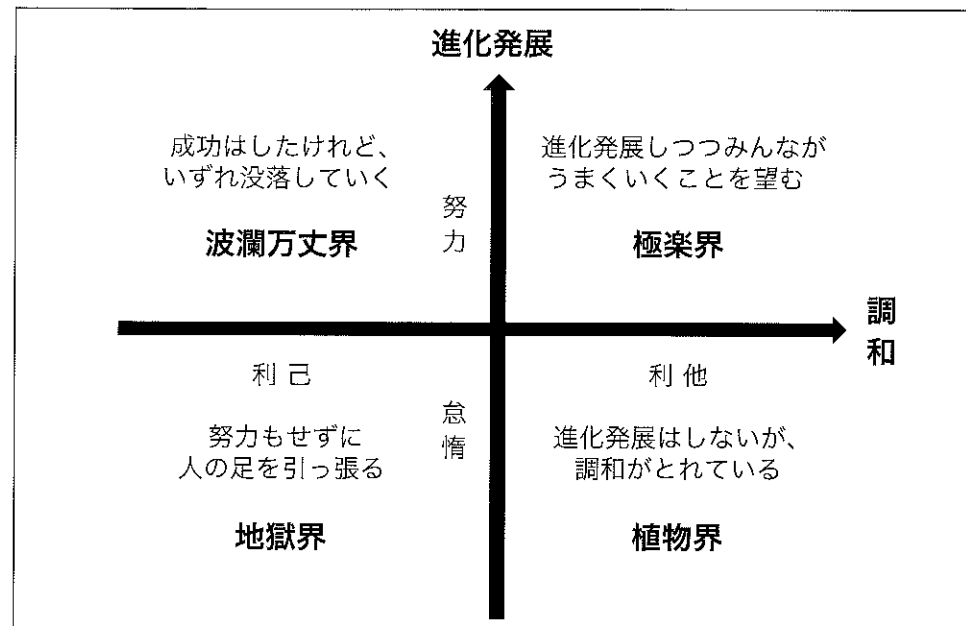
このようにX軸とY軸、二つの座標軸を置くことによって四つのゾーンが生まれるわけですが、これは自分の心がつくり出す四つの世界で

あると、私は考えています。

左上のゾーンにいる人は、たいへん努力はしますが、利己的です。努力をするから発展は遂げます。ところが、自分だけよければいいという利己的な考え方の持ち主ですから、必ずつまづくことになります。つまり、成功もするかわりに失敗もするタイプです。

うまくいったかと思うと、たちまちにずっける。かと思うと、また努力をしてあがつてくる。しかし考え方が高まっていなため、経営は少しも安定しません。世間の経営者には、このようなタイプが多いのではないかと思います。私はこの世界に住む人々のことを、波瀾万丈の世界に住む人々といってもよいのではないかと思っています。

左下のゾーンは、努力をしない上に、自分だけよければいいという利己的な考え方の持ち主が住む世界です。これでは仕事はうまくいきません。うまくいかないため、さらにひねくれてしまい、他人の足を引っ張ることに喜びを覚えるなど、まさに地獄のような世界の住人です。



盛和塾にはこのような方はいらつしやらないと思いますが、世の中にはこういう世界に住んでいる経営者はたくさんいます。そのような方はふた言目には「いつも事業がうまくいかない」とぼやき、手形が落ちるだの落ちないだのと走りまわり、または人に騙されたとか騙したとか、始終やかましく騒ぎ立てています。しかし、その原因はすべて自分の心がつくり出しているのです。まさにこの世界は地獄界ともいえるべき、悲惨な世界です。

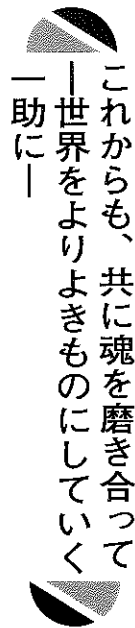
右下のゾーンは、あまり努力をしないために発展もしませんが、悪い考え方の持ち主ではないため、転落もしないという世界です。この世界の住人は老舗の商店のように安定はしていますが、変化もなく発展もしない。静寂でバランスがとれているという意味では、自然の森や原野のような存在なのかもしれません。そういう意味で、この世界は植物界ということができないのではないかと考えています。

最後の右上のゾーンは、人並み以上に努力もするし、従業員を幸福にしよう、取引先を幸福

にしよう、地域社会をも幸福にしよう、といつも考えているような利他的な人が住む世界です。つまり、世のため人のために、誰にも負けない努力を払うということが自分の血肉となっているような人です。そのために、宇宙の力を借りながら会社が順調に成長発展すると同時に、周囲との調和がとれていますから、安定した経営、または豊かな人生を送ることができるので、この世界は、まさに極楽界ともいえるべき素晴らしい世界です。

1. 謙虚にして驕らず
2. 思念は業をつくる
(思いは必ず実現する)
3. 宇宙に働く
二つの力を得る

営は必ず素晴らしいものとなります。そして同時に、自分だけよければいいというのではなく、みんなが幸せになつてほしいという優しい思いやりの心、利他の心を持つて経営にあたる。そのように努めれば、あなたの思いと行動は宇宙を支配する力とすばらしいハーモニーを奏でながら、人生も経営も豊かで実り多いものになっていくはずで。



これからも、共に魂を磨き合つて
—世界をよりよきものにしていく
一助に—

本日、私がこのようなことを申し上げたのは、最初にお話をしたように、今も立派な仕事をしておられる盛和塾生の皆さんが、願わくばさらに大成をされ、この世界をよりよきものとしていく一助となつていただきたい。その一心から出たものに他なりません。

現在、盛和塾は国内五十四塾、海外十塾の計六十四塾を数えます。塾生数は七千名に達しています。そしてそれら塾生企業の売上合算は、

盛和塾の塾生ならば、この極楽界の住人を目指さなければなりません。本日はそのための要諦を、皆さんにお話ししているのです。

もう一度申し上げます。

第一の要諦は「謙虚にして驕らず」です。自分の才能を私物化してはなりません。成功を収めたとしても、謙虚にして驕らず、さらに努力を重ねていただきたいのです。

第二の要諦は「思念は業をつくる」、「思いは必ず実現する」です。そのことを深く理解し、少しでも美しい思いを心に抱くことができるよう、日々精進に努めるようにして下さい。

「思い」というものは凄まじいパワーを持っています。だからこそ、心の中に思うことはできるだけ善きことであるべきなのです。思いは必ず実現していきます。心の中に思うことが善きものであるよう、日々研鑽していただきたいと思っています。

第三の要諦は「宇宙に働く二つの力を得る」です。まずは誰にも負けない努力を払い、進化発展する力と同調する。そうすれば、人生や経

推定で三十七兆三千九百五十六億円にもなります。また正社員・パートを合わせた総従業員数は百五十八万人にも達しています。さらに機関誌『盛和塾』の発行部数は、累計二百四十万部にのびります。私が行ってきた塾長例会も三百回を超えるに至りました。加えて、塾生の皆さんが中心になつて運営して下さった「市民フォーラム」は計三十九回の開催を数え、累計六万三千五百人も一般市民の皆さんに聴講していただきました。一九八三年の設立から二十八年を経て、盛和塾活動はここまで拡大してきたわけです。

この影響力、感化力を考える時、この二十八年間、たいへん忙しい中にもかかわらず、今日まで盛和塾を運営してきたことを、私は心から誇らしく思うとともに、涙が出るくらい嬉しくも思っています。

今やこの「心を浄化する集団」の活動の成果は、盛和塾という枠を超えて、この社会をより善きものとする一助となりつつあります。我々は日々懸命に経営にあたっていますが、それは同時に、

自分のみならず人々の心を浄化することにもつながっているのです。つまり、社会を正しく、美しいものに変えていく運動にもなっているのだという自負を持っていただいてもいいかと思います。

冒頭に申し上げた山陰例会のお話は、そのような盛和塾活動を象徴する一シーンでした。盛和塾には人々を感化し、その心を浄化していく美しい魂のふれあいがあります。この盛和塾で経営の術を覚えるだけでなく、人々を感化せずにはおかない強力な磁場の中で、ぜひ皆さんの魂をさらに磨き、美しいものにしていただきたいと願っています。

二〇二一年の年末にあたり、皆さんが盛和塾という「心を浄化する集団」で今後学びを深め、さらに心を高め、すばらしい経営に努めて下さるよう、塾長として改めてお願いします。私も新年早々、いよいよ八十歳の大台を迎えます。しかしJALの再建をさらに盤石なものとするべく、老骨にむち打ち、来年も懸命に努めていくつもりです。

JALが思った以上の順調な回復を遂げているのは、その五十五万人の方々が声を揃えてJALを応援して下さったからに他なりません。五十五万人の声援が何百万人も伝わっていったために、それがJALにすばらしい恩恵を与えてくれたのです。

盛和塾の皆さんのそのような美しい応援に対して、心から御礼申し上げます。今日、JALがうまく経営を行っているのは、皆さんの協力とご支援があったからこそです。

私は皆さんに対して、さほどのことをしているわけでもありません。なのに、皆さんはそれをありがたく感じて下さり、今までに塾長からもらった恩を返してあげようと、必死になってJALを応援して下さいました。JALの社員たちになりかわって、私から心からの御礼を申し上げます。本当にありがとうございます。

来たる二〇二二年、心を浄化する集団「盛和塾」に集う皆さんにとって幸せ多き年でありますよう祈念申し上げます。

ただ、来年度はヨーロッパの経済もたいへんな

塾生たちの美しい心の応援が JALの再建を後押しした

JALの再建が順調に進んでいるのは、塾生の皆さんの応援があったからこそと思っています。

塾生の皆さんは五十五万人というJAL応援団をつくりあげ、再建への協力をして下さいました。「塾長が二次破綻必至といわれるJALの再建に単身乗り込んでいった。頼まれたこととはいえ、年がいつているにも関わらず、無給で再建の責に携わることになった」と、塾生の皆さんが感動されたと聞きました。そしてこれまで塾長からいろいろと教えてもらったことの恩返しとして、我々にできることをしようではないかという動きが起こり、五十五万人を動員してJALに乗りう、JALを応援しようという運動をしていただきました。おそらく自分の会社だけではなく、友人知人などにも国内線、国際線を問わず、JALを使おうと勧めて下さったに違いありません。

低迷をするでしょうし、ヨーロッパもアメリカも、多くの主要国の指導者が改選期を迎えます。おそらく、来年度は経済だけでなく、世界中のあらゆるものが大きな変動をする年となるでしょう。その中であつても二〇二二年という年が盛和塾に集う我々にとって、日本にとって、また世界にとつてもよい年となるよう、一生懸命に祈りながら努力をしていこうと思っています。

二〇二二年十二月二十日 盛和塾東日本地区忘年塾長例会講話より



人生について思うこと

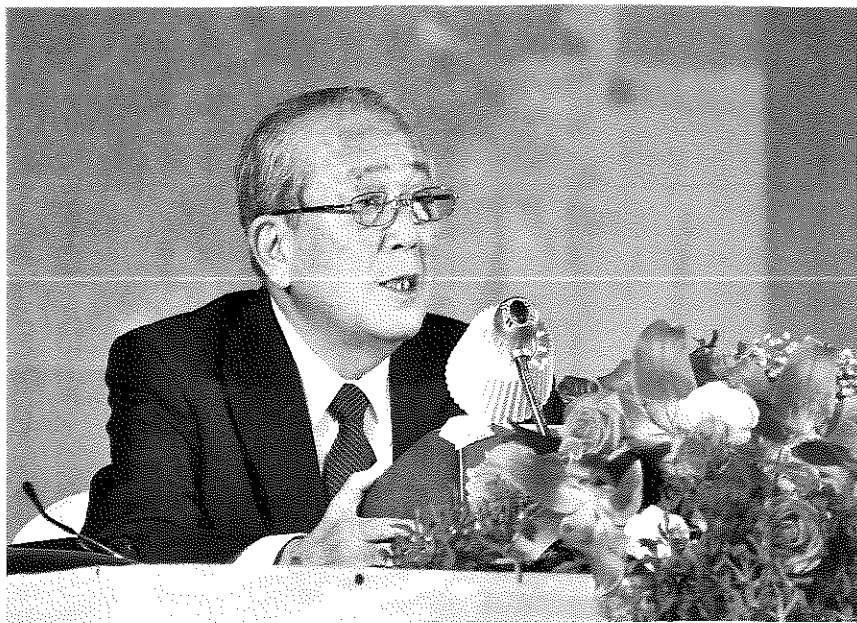
はじめに

まずは冒頭にあたり、盛和塾「台湾」の開塾、またこの塾長例会の開催に向け、たいへんご尽力をいただきました、「開塾発起人」の唐松章氏、蘇麗華氏をはじめ、すべての関係者の皆さんに心から御礼申し上げます。

辛亥革命百周年の節目を迎え、成長なお著しい台湾において、盛和塾全体で六十四塾目、海外塾ではちょうど十塾目にあたる開塾を迎えられましたこと、たいへん嬉しく存じます。

新たに塾生になられた、百四十五名の台湾塾

では昨今、健康への関心が高まり、健康管理に留意する方がたいへん多くなっています。



生の皆さん、また日本から参加された約三百名にも及ぶ日本塾生の皆さんのお顔を拝見しつつ、改めて今、盛和塾の広がりを実感しています。

本日は、「人生について思うこと」と題して、人間は何のために生まれてきたのか、またいかに生きるべきかということについて、私の考えるところをお話しさせていただきます。

すばらしい人生を実現するために心を管理する

さて、人間が生きていく上では、体の管理と頭の管理、そして心の管理という、三つの管理が必要だと考えられています。その中で、日本

一年に一度くらいは健康診断を受けたり、人間ドックで全身検査をしたりして、自分の健康状態を把握するように努め、その診断結果によって、治療を受けたり、食事につけるなどをして、自分の肉体を健全に維持しているのです。

あるいは、スポーツジムに通ったり、健康器具を購入したり、さらにはジョギングをしたりと、健康の維持管理に留まらず、体力の増強に励んでおられる方も多いようです。

また、そのように肉体の維持管理に努め、体を健康に保つだけでは、生きていく意味が無いと考え、頭脳つまり知の管理をすることにも努めておられる方がたくさんおられます。例えば、カルチャースクールに通ったり、読書に励んだり、講演会を聴講するなど、肉体の管理と同じように、知的な面でも、常に自分を向上させていくことを努力しているのです。

ところが、その肉体や知性を高めるのと同じように、人間に備わっている心の管理については、それほど注意をしようとする方は少ないのではないのでしょうか。この心の管理ということが、人

間にとって最も大事なことであるにもかかわらず、多くの人はそのことにあまり関心を払おうとはしないのです。

そのために、現代人は心労を患うことが多くなっています。我々は悩み、心配事、不平不満というものを常に心の中に持つており、それによつて苦しんだり、イライラしたりしています。また、競争が激しい現代社会だけに、心の中に妬みや恨みが生じやすくなっています。そういった心の病んだ状態が、肉体にも影響を及ぼしているのです。

例えば、ストレスから来る胃潰瘍をはじめ、高血圧症、心筋梗塞などの病氣もやはり、心の悩み、苦しみが引き金になっているといわれます。また、そうした不平不満、怒り、妬みなどが高じていけば、鬱病など精神病に陥る可能性があります。さらには、そのような心の荒廃が進むと、家庭内暴力や児童虐待を招いたり、場合によっては自殺する人さえ出るようになっていきます。

これは、肉体や頭脳の管理ばかりに走り、心はまさに、平穏で静かな心の状態を維持、管理するための修行であろうかと思えます。

また、二十世紀初頭にイギリスで活躍した啓蒙思想家ジェームズ・アレンは、その著書『原因と結果の法則』の中で、この心の管理ということに関し、次のように述べています。

「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ったなら、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になります」

つまり、人間の心は庭のようなものであり、もし耕されることもなく、野放しにされ、美しい草花の種も蒔かれることがなければ、雑草ばかりが生えてくるということです。さらに、ジェームズ・アレンは、次のように続けます。

の管理というものを抜きにしてしまったために起きている現象だと私は考えています。

もちろん、心が肉体に影響を及ぼすということとは、我々も漠然とではありますが知っています。しかし、だからといって、真正面から心の管理に取り組もうとする方はあまりに少ないのです。

周囲の事象は心の反映

そして、この心のあり方というのは、肉体のみならず、我々の人生や経営にも大きな影響を与えます。皆さんは、心の中で何を思おうと勝手だと考えておられるかもしれませんが、実は心の中で思った通りのことが、自分の周囲の事象として現れてきます。だからこそ、心をどのように維持するのかということがたいへん大切なのです。

そのため宗教の世界では、心を平穏に維持することにたいへん意を用いています。私は仏教の一宗派である禅宗に帰依していますが、座禅と

「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、その後に清らかな正しい思いを植えつけ、それを育みつけなくてはなりません」

心を管理し、正しい思いを持つようにするか、それとも心の手入れをせず、心を野放しにしておくのかによつて、心という庭に自分が思つたような美しい草花が咲くのか、それとも思わぬ雑草が生い茂るのかが決まってくるということです。

ジェームズ・アレンがいう「美しい草花」とは、人間として正しい思い、つまり、美しく清らかな愛に満ちた、優しい思いやりの心のことを指しています。自分が思い描いた、すばらしい人生を実現していくためには、そのような美しい愛に満ちた、優しい思いやりの心、正しい思い

を持つことが必要であり、そのためにも心の管理を欠かすことができないということを、ジェームズ・アレンは園芸になぞらえ、人々に説いているのです。

そして、ジェームズ・アレンは、次のように結びます。

「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します。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。心の中に蒔かれた思いという種のすべてが、それ自身と同種類のものを生み出します。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」

私自身の人生を振り返ってみても、まさにその通りではないかと思えます。人間の心は、そ

しかし、我々はそのようなことを明確に教わっていないため、ほとんどの方が、先にお話ししたように、心の管理が重要だとは思っていません。年を取ってから、体や頭の管理には一生懸命に努めるのですが、心の管理ということに、真剣に取り組もうとする人は少ないのです。

ジェームズ・アレンは、そのような人間をとらえて、「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蒔き、丹念に水をやり、肥料をやって、管理をしていきなさい」と説いています。我々が実践するには、常に自分の心を見つめ、自分の心がどのような状態にあるのかを毎日反省しなければなりません。

反省を通じて、邪な汚れた思いを取り除き、そこに、先ほどお話しした、美しい思いを植えるということが必要なのです。つまり、自分の心にすばらしいものを植えていくためには、自分の心を内観するという反省を日頃から怠らず、自分の心を常に正しい方向へ向けていくということを習慣づけていかなければならないの



の人の人生の行く末までも決めてしまったり、経営者であれば、会社の業績そのものを決めてしまったりするくらい、重要な役割を担っています。

です。

そのように常に反省をし、心を正していくことに努める人は、必ずやその人生をすばらしいものにするができることを、私は固く信じています。

人生は「運命」という縦糸と「因果の法則」という横糸によって織りなされる

そして、人生をすばらしいものにするために、もう一つ大切なことは、この人生というものが、どのようなになっているかということを考えることであろうかと思えます。実際に、人生とはどのようなになっているのか、そのことを知っているのと知っていないのでは、人はそれぞれ生き方が大きく変わってきます。

私は事業経営をしながら、人生とはこういうふうになっているのではないかと自分なりに思うようになり、自分がそう思っている人生の道をただひたむきに今日まで歩いてきました。そして、そのことをお話しすることが、皆さんが今後の人生を歩いていかれる時の参考にもなる

のではないかと思います。

人は若い頃、誰でもそうだと思いますが、将来どういう人生を辿っていこうかと考えるものです。例えば、立派な経営者になりたい、立派な芸術家になりたい、立派な先生になりたい。そういういろんな思いを持って、人は人生を歩き始めていくのです。しかし、その人生とはどういうふうにできあがっているのでしょうか。

私は若くして京セラという会社を経営することになりました。経営の経験などなく、二十七八歳という若さで経営に携わるようになったのですが、会社が潰れないように経営していくにはどうすればよいのか、従業員の雇用を守っていくのにはどうすればよいのか、毎日毎日一生懸命に考えていました。

今、会社を経営しているけれども、果たしてこの会社はうまくいくのだろうか。どうすればうまく経営できるのだろうか。どうすれば倒産という悲劇から免れることができるのだろうか。

そういうことを思いながら、日々必死に努力をしてきた中で、私は人生とはどのような

ているのだろうかということを思い続けていたのです。

人生というものは、我々が生まれた時から死ぬまでの間にどういう道を辿っていくのか、もう既に決まっているのではないだろうか。すなわち、人にはそれぞれ決められた運命というものがあるのではないか。自然が与えたのか、神が与えたのか知りませんが、我々は人生で辿っていくべき運命というものを背負って、この現世に生を享けたのではないだろうか。私はそういうふう思うようになりました。

私たちは自分に定められた、その運命という縦糸を伝って人生を生きていきます。そしてその運命というものに翻弄されながら、人は人生の中でいろんなことに遭遇していきます。

同時に、その遭遇していく過程で、善いことを思い、善いことをすれば、人生にはよい結果が生まれる。悪いことを思い、悪いことをすれば、人生には悪い結果が生まれるという「因果の法則」があるということも、私は思い始めるようになりました。

「因果の法則」によって「運命」を変えることができる——『陰陽録』に学ぶ「立命」——

『陰陽録』とは袁了凡という人が書いた書物です。今から四百年ぐらい前、中国は明の時代に書かれたものですから、そんなに古い昔の話ではありません。

袁了凡が幼い頃のこと、まだ袁学海という名前であったある日、学海少年のところに「私は南の国で易を究めた者だ」という白髪の老人が訪ねてきました。易というものは中国に古くからある、たいへん立派な学問であり、日本という占いの易のことです。

白髪の老人は「この国にいる袁学海という少年に、私自身が究めた易の神髄を伝えるよう天命が下った。そこで、遠い南の国からわざわざあなたを訪ねてこの国まできたのです」と言い、その日、学海少年の家に泊めてもらうことになりました。学海少年の家は、お父さんを若くして亡くしたため、お母さんと学海少年の二人暮らしでした。

自分自身に定められた運命に従って生きていく中で、その途中の節々で自分が思ったこと、行なったことによって人生の結果が新しく生まれてくる。この因果の法則という横糸が、我々の人生の中を走っているのではないかと思うようになってきたのです。つまり、運命という縦糸と因果の法則という横糸で織られた布が綾をなして、それぞれの人の人生をつくっているのではないかと、私は思うようになってきたわけです。

皆さんは運命というものを信じられないかも知れません。また、因果の法則というものも信じていないかも知れません。しかし私は、若い頃からそういうことを信じてきました。

そのきっかけになったのは、若い頃に出合った、安岡正篤さんの『運命と立命』という本でした。中国の『陰陽録』という書物を、安岡さんが解説しておられる本なのですが、ここには運命と因果の法則で織りなされているのが人生なのだということが詳しく説明されています。今日は、その内容をかいつまんで皆さんにご紹介します。

その夜、白髪の老人はお母さんを前にして、学海少年を見つめながら、少年の未来について話をします。

「お母さんは、将来、この子を医者にしようと思っておられますね」

「はい、そのように思っています。私もはお祖父さんの代からの医者の家系です。若くして亡くなったこの子の父親も医者でした。ですから当然、この子も医者にしようと思っ

「いやいや、この子は医者にはなりません。科挙の試験を受けて、この子は立派な高級官僚として出世をしていきます」

科挙の試験というのは、皆さんご存知のように、中国に古くからある高級官僚になるための試験のことです。

白髪の老人は続けて話します。

「この子は何歳の時に郡の試験を受け、何人中何番で受かります。また、何歳の時には県の試験を受け、何人中何番で受かります。その何年か後、さらに上の試験を受けますが、残念ながら、その時は不合格になります。翌年、再度その試

験に挑戦をし、何人中何番で受かります」

科挙の試験というのは、郡、県というふうに段階を踏んでいき、最終的に中央の北京の試験に合格すれば高級官僚になることができます。白髪の老人は、その各段階の試験の結果がどうなるかという話を話していくわけです。

「最後には、見事に最終の国家試験に受かり、中央のお役人に出世をします。そして、若くして地方の長官となります。結婚はしますが、残念ながら子供さんは生まれず、五十三歳で夭寿をまっとうします。この子はそういう運命になつております」

変なことを言う老人だと思いつつながら、学海少年はその夜の老人の話を聞いていたのですが、実はその後、この学海少年は老人が話した通りの人生を辿っていくことになるのです。何歳の時に何の試験を受けて何人中何番で受かり、ある時は受からない、すべて老人が言った通りの結果になつていくのです。

見事に中央の役人に任官し、学海さんは若くして地方の長官に任ぜられます。その赴任した

地には立派な禅寺がありました。また、そこに雲谷禪師という有名な老師がいることをかねてから聞いていた学海さんは、その老師に教えを請おうと思い、早速禪寺を訪ねます。

最近、立派な長官が赴任してきたと聞いている雲谷禪師は、「よく来られました」と学海さん

を迎え入れ、「それでは一緒にいかがですか」と、二人で座禅を組みます。そして、一点の迷いもなく、雑念妄念の無い澄み切った心境で座禅を組んでいる、若い長官を見た雲谷禪師は舌を巻きます。

「なんと立派だ。あなたはどこで修行をなされましたか？ 若いのに、これほどの立派な座禅を組めるということは、よほどの修行をなされたに違いない」

「いえ、何も特別な修行などいたしておりません。もし、私に雑念妄念がないとご老師が見られたのであれば、実は思い当たることがあります」

そう言つて、学海さんは少年の頃に出会った、あの白髪の老人の話をしました。

「実は少年の頃、白髪の老人が訪ねてきて、母と私に、私の運命について話をしてくれたのです。私はその白髪の老人が言った通りの人生を、今日まで歩いてまいりました。老人が言った通り、若くして長官にもなり、この地へ赴任してまいりました。結婚はしましたがけれども、いま



だに子供は生まれておりません。やがて五十三歳で天寿がくるのでしょうか。ですから私は、今後ああなりたいこうなりたい、あれをしたいこれをしたいたいという希望や野心は持っていないません。自分の運命の命ずるままに、淡々とこの人生をまっとうしていこうと思っています。私に邪念も妄念も見られないとおっしゃったのは、そういう意味なのかもしれません」

すると、それまで柔和な顔をして聞いておられた雲谷禪師でしたが、急に厳しい顔になり、学海さんを激しく叱りました。

「若くしてすばらしく聡明で、悟りをひらいた賢人かと思つたが、あんたはそんな大馬鹿者だったのか」

「たしかにその老人が言つた通り、我々にはそれぞれ運命というものが備わっている。しかし、その運命のままに生きる馬鹿がいますか。運命は変えられるのです。因果の法則というものがあり、善いことを思い、善いことをすれば、その運命は善き方向へと変わっていくし、悪いことを思い、悪いことをすれば、その運命は悪い結

果へと変わっていく。そういう厳然たる因果の法則というものが、我々の人生には皆備わっているのです」

「善き原因は、よき結果を生み、悪い原因は悪い結果を生む……。最初、人は皆運命の命ずるままに人生を生きていきます。その中でいろんなことに遭遇し、その遭遇した時に善きことを思い、善きことを実行したとすれば人生はよき方向へと流れ、運命は変わっていくのです。その時に悪いことを思い、悪いことをしたとすれば、運命は悪い方向へと曲がっていくのです。それが人生というもののなのです」

若くして長官になっただけあって、学海さんは素直な方だったようです。この雲谷禪師の教えにたいへん感銘を受け、寺を後にします。そして、家に戻った学海さんは、奥さんにそのことを話します。

「今日ご老師に会い、こういうことを教わつた。だから、今日から私はできるだけ善いことを思い、善いことをしようと思う」

奥さんも聡明で素直な方だったのでしよう。

学海さんの話を受けて、「あなたがそう思うのなら、私も一緒にそれを実行しましょう。今後は毎日、二人して少しでも善いことを思い、少しでも善いことをするよう気を付けていきましょう」と言ってくれました。

『陰騭録』という本は、ここで場面ががらりと変わります。

「なあ、息子よ。お父さんの人生は、実は今話したような人生だったんだよ。禪寺でご老師にお目にかかり、因果の法則というものを教えてもらった後、お前のお母さんと一緒にあって少しでも善いことを思うように心がけ、少しでも善いことを実行しようとしてきた」

「そつしはじめてから、実は白髪の老人からは、決して生まれてこないと言われていたお前が生まれた。そして五十三歳で天寿をまっとうすると言われていた私が、七十歳を過ぎた今もこうして元気に生きている」

学海さんがそう息子に語っているというお話が、『陰騭録』のあらましです。そのように、善きことを思い、善きことを行えば、よき結果が

生まれるし、悪しきことを思い、悪しきことをすれば、悪しき結果が生まれる、それは厳然たる事実なのです。いわば、善いことと悪いことのせめぎ合いの中で、人生は決まるのです。



「真我」と「自我」が同居する人間

私は、このことを、人間の心の構造ということから、次のように考えています。

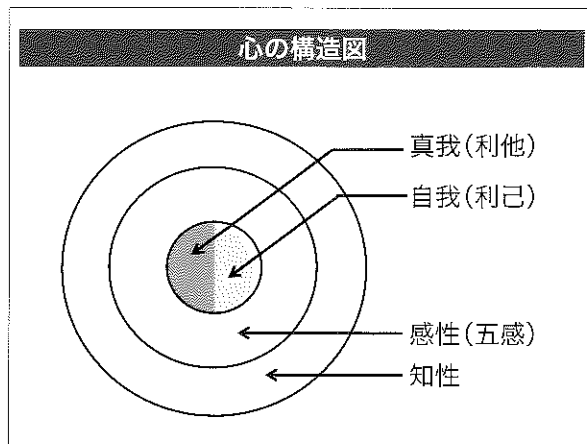
人間の心というものを最も単純化して考えれば、左右二つに分けられると思うのです。例えば、右半分が「真我」というもので、左半分が「自我」というものでできており、この「真我」と「自我」が葛藤していると考えるのです。

「真我」とは、愛と誠と調和に充ち満ちたもので、真善美という言葉でも表わすことができる、すばらしく美しく、善いものです。

仏教では「山川草木悉皆成仏」といい、山も川も草も木も、森羅万象この世にあるものすべてに仏が宿っているといえます。仏のように優しく慈悲に満ちた、他を思いやる高次元の心が、

この世の生物無生物を問わず、すべてのものに備わっていると考えているのです。私は、その仏のような心を、「真我」と呼んでいます。

そのような高次元の「真我」とは対照的に、「自我」とは本能に基づくもので、いわば自分だけ良ければいいというものです。例えば、憎悪、嫉妬、強欲、虚栄、猜疑心、さらには自己愛な



(2010年9月8日 盛和塾第18回全国大会塾長講話スライドより)

どと表現される悪しきもので、「真我」を高次元の自我とするなら、まさに低次元の「自我」というべきものです。

この「真我」の方を善き心、「自我」の方を悪しき心とも言えることができます。人を慈しみ、人を助けてあげようという善き心と、自分だけよければいいという手前勝手な悪しき心が、一人の人間の中に同居をしているのです。

インドを代表するタゴールという詩人が書いた詩の中に、次のようなものがあります。

私がただひとり神の下にやってきました。
しかしそこにはもう、もうひとりの私がい
ました。

この暗闇にいる私は誰なのでしょう。
その人を選ぼうとして私は脇道にそれる
のですが、

彼から逃れることはできません。

彼は大道を練り歩きながら、

地面から砂塵を巻きあげ、

私が慎ましやかに囁いたことを大声で復唱

します。

彼は私の中にいる卑しい小さな我、
つまりエゴなのです。

主よ、彼は恥を知りません。

しかし私自身は恥じ入ります。

このような卑しく小さな我を伴ってあなた
の扉の前にくることを

タゴールはこの詩の中で、我々人間はみんな、
エゴというみつともなく卑しい自分と、ピュアで
すばらしい自分が同居していることを謳ってい
ます。

我々は、自分の中に棲む、この「エゴ」とい
う存在をコントロールできないばかりに、人生
でつまづくことになるのです。しかし、単純に、
そのようなエゴを、雑草として取り除けばいい
のかというと、それほど簡単ではありません。

我々は、エゴ、つまり低次元の「自我」があ
るからこそ生きていくことができるのです。ピュ
アで美しい「真我」だけでは、実は人間は生き
ていくことはできないのです。

例えば、生きるために、自分がもつと貪り得
ようとすることや、自分を守ろうとして相手に
怒り狂うのも、生き永らえるために創造主が我々
に与えてくれた本能ゆえのことなのです。その
ような本能が無ければ、生物としての人間は、
その生存を維持することはできません。

また、名誉欲や権勢欲、さらには恨みや妬み
など、心の中を占める低次元の「自我」が、そ
の人の生きるエネルギー、活力となっているとい
うような例もあります。

しかし、生きていくにあたり、いくら必要な
ものであっても、低次元の「自我」が過剰であつ
てはならないのです。タゴールの詩で言えば、卑
しい小さなエゴが、主人公になってはならないの
です。低次元のエゴが主人公になってしまえば、
必ず人生でつまづくことになります。

実際に我々は、彗星のように現れ、時代の寵
児となるものの、やがて傲岸不遜に陥り、いつ
の間にか没落を遂げていくような人々を見かけ
ることがあります。それは、成功に酔いしれ、
謙虚さを忘れ、自分の中のエゴがおもむくまま

に振る舞うからです。

心を高めることは心の中の「真我」の比率を増やすこと

人間の心の中には、「真我」と「自我」、あるいは善き心と悪しき心が同居しているのですが、ともすれば「自我」、つまり悪しき心の方がさばろうとします。放っておけば、「真我」である善き心は、隅っこに追いやられてしまいます。

実際に、我々が物事を判断する時に、自分が損か得かとか、自分のメンツなど、悪しき心で判断していることが往々にしてあるわけです。他に良かれという、善き心で判断することはめったにできません。これは、修行を積まれたお坊さんなど、人間を鍛えられた方でも同じことなのです。

一方、キリストは右の頬を叩かれれば左の頬も出しなさいと言いました。また、ブッダは恨みに対して微笑みで返しなさいと説きました。そのようなことができるのは、美しく優しい高次元の「真我」が心の中の大部分を占めている

が高まつていく状態を示しているのです。日々心を磨くよう努めることによって、「真我」、つまり善き心の比率を増やし、「自我」という悪しき心の占める比率を減らしていく、それこそが、「心を高める」ということなのです。

日常茶飯、そういうことに繰り返し努めるうちに、次第に心が磨かれ、人から「立派な人間だ」とか、「人間ができています」というように言われるようになるのです。また、そのような心の鍛錬を続けることによって、判断までもが変わってきます。

「真我」が占める比率が大きくなると、美しい思いやりに満ちた、善き心で判断ができるようになります。一方、「自我」の占める比率が大きければ、「自分が、自分が」という悪しき心、つまり自分の損得や自分のメンツだけで判断をしてしまいます。同じ案件を判断するにも、そのように善き心で判断した場合と、悪しき心で判断したのでは、まったく正反対の結果が出てしまうのです。

人は判断を行うとき、知性だけを駆使して判

からです。

一方、我々凡人は、キリストやブッダのようになれるわけはありません。また、生きていくためには最低限の「自我」が必要ですから、心のすべてを美しく優しい、高次元の「真我」で埋め尽くせるわけではありません。つまり、心の中の一割程度は低次元の「自我」が要るとすれば、残り九割を高次元の「真我」が占めるようにしていかなければならないのです。

それには、ともすれば過剰になりがちな「自我」を抑えていくことしかありません。自分の心の状態に注意を払い、もし自分だけ良ければいいという「自我」が頭をもたげてきた時には、その都度、その頭を抑えていく。あたかも「もぐらたたき」をするかのように、「自我」の台頭を抑えていく。そのように心がけていけば、「自我」が減った分だけ、心の中で「真我」の占める部分が大きくなっていきます。

そのようにして、心の中に占める「真我」の割合をまずは六割にし、さらには七割、八割、そして九割にしていく。そのプロセスが、人格断しているものと思っているわけですが、決してそうではありません。知性で考えていく時にも、ベースになるものはあくまでも心の状態であり、それが善き心であるのか、悪しき心であるのかによって、判断の結果はまったく異なってしまうのです。

つまり、善き心をベースに判断した時には、物事の核心が見え、間違うことが少ないのですが、悪しき心で考えた時には、判断が曇ったり、歪なものになったりして、誤った結果を招いてしまうことが往々にしてあるのです。

その実例が、数年前に日本で頻発した食品偽装事件などに代表される企業不祥事であろうと思います。「少しくらい賞味期限を過ぎた程度なら大丈夫であろう。これくらい品質表示を偽ってもわからない。採算をあげるためにはしょうがない」などという、自分勝手な判断を経営者が行つて、取り返しがつかないダメージを企業に与えてしまいました。

それは、経営者や幹部が判断をする時に、低次元の「自我」、つまり悪しき心をベースに判断

をしてしまったばかりに、社会に大きな混乱を招いたばかりか、企業を存続の危機に陥らせ、多くの従業員を路頭に迷わせるようなことになってしまったのです。

我々は、自分の心の中に、「自我」という悪い私と、「真我」という良い私が同居していることを知り、あくまでも良い私を主人公に押し立て、悪い私を補助的な役回りに留め、この人生という舞台を演じていかなければならないのです。

西郷南洲に学ぶ人間としての あるべき姿

私が敬愛してやまない人物がいます。それは、私の郷土である、日本の南西に位置する鹿児島が生んだ英雄であり、日本に近代をもたらした明治維新という革命の立役者でもある西郷南洲です。西郷南洲が後世に残した遺訓の中には、「人間としてどうあるべきか」ということが言葉を尽くして書かれています。

それは、言ってみれば、すべて「悪い私をいかに抑えるのか」、そして「良い私をいかに育んで

いくのか」、つまり「自我」を抑えて、「真我」を伸ばすということに尽きるのです。

西郷南洲はそのことを理解し、さらにはその実践に生涯をかけて努めていったからこそ、風雲急を告げる日本の幕末において、多くの人々の心を糾合し、明治維新という偉業を成し遂げることができたのだと思います。また、今日においても、その言葉が我々の心の奥底に大きく響いてくるのです。

現代において、西郷南洲と同じ生き方はできませんが、少しでも真似をしてみようというふうになれば、我々の人生も、もっとすばらしいものになるのではないかと思います。

西郷南洲が、どのようにして、悪い私を抑え、良い私を育てていったのか。それを知ることは、最初にお話しした「心の管理」という点でも、大切なことです。その遺訓集から引用して、話を続けたいと思います。

西郷の遺訓集である『南洲翁遺訓』は、明治維新という革命に至る戦いにおいて、西郷南洲たちの敵方であった、庄内藩の有志の手によつ

てまとめられたものです。このいきさつにも、西郷南洲の人間性がよく表れています。

庄内藩は、西郷率いる新政府軍と戦って全面降伏をしました。そのような時は、勝利した側によって負けた側が武装解除されるのが普通です。ところが、西郷は逆に勝った新政府軍から刀を召し上げ、負けた庄内藩に丸腰で入っていかせたのです。荒くれ武士の乱暴狼藉を未然に防ぐための措置でしたが、敗者への配慮、敬意でもありました。

しかし、勝った側から刀を取り上げ、負けたほうに帯刀を許したのですから、庄内藩の人は驚きました。またその後、西郷が下野して郷里に戻ると、そんな西郷の度量の大きさ、人柄のすばらしさを慕った庄内藩の若い侍たちが、鹿児島まで教えを請いにやってきました。その中には当時の庄内藩の藩主の姿さえありました。

そうした西郷の薫陶を受けた庄内藩の人たちが、自分たちが学び取った西郷の教えを編纂し、後世に残してくれたのが、西郷南洲の遺訓集『南洲翁遺訓』なのです。

実は、薩摩では、西郷南洲の教えをこういう書物にして、残していません。敵方であった庄内藩の若い武士たちが、薩摩まで、西郷の教えを請いに来て、教えてもらったことを覚えている間にといいことで、まとめたものが『南洲翁遺訓』です。

情けは人のためならず

その遺訓集の二十六条には、次のようにあります。

【遺訓二十六条】

己れを愛するは善からぬことの第一也。修業の出来ぬも、事の成らぬも、過ちを改むることの出来ぬも、功に伐り驕慢の生ずるも、皆自ら愛するが為なれば、決して己れを愛せぬもの也。

(訳)

自分を愛すること、即ち自分さえよけれ

ば人はどうでもいいというような心は最もよくないことである。修業のできないのも、事業の成功しないのも過ちを改めることのできないのも自分の功績を誇り高ぶるのも皆、自分を愛することから生ずることであり、決してそういう利己的なことをしてはならない。

西郷南洲は、「己れを愛するは善からぬことの第一也」というように、その生涯を通して「無私」ということ、つまり自分を無くすことを説き続けました。また、物事がうまくいかないのはすべて、「自分が、自分が」という利己的な心、いわば自己愛が災いしているのだと言い続けました。

しかし、遺訓の二十四条において、「自分を愛する心を以て人を愛しなさい」と言っているのです。一見、矛盾するように思いますが、これこそが、先ほど私がお話ししたことなのです。

戒めるべきは、自分だけを大切にする自己愛、つまり低次元の「自我」なのですが、西郷が「自

に大事なことだと思います。

常日頃からの心構えが無ければ、己に克つことはできない

遺訓二十二条では、このように説いています。

【遺訓二十二条】

己れに克つに、事々物々時に臨みて克つ様にては克ち得られぬなり。兼ねて氣象を以て克ち居れよと也。

(訳)

己れにうち克つに、すべての事を、その時その場のいわゆる場あたりに克とうとするから、なかなかうまくいかぬのである。かねて精神を奮い起こして自分に克つ修業をしていなくてはいけない。

人は「己に克つことが大切だ」と論されると、「よし、わかった。今後はそう心がけるようにしよう」と思います。

分を愛する心を以て人を愛しなさい」という場合の自分を愛する心とは、すべてのものに慈しみと愛の心をもつて接する「他者への愛」、つまり「真我」を指しています。そのような広く優しい、天と同じような心をもつて生きなさい、そうすれば必ずそれはあなたにも返ってくる다고しているのです。

商売も同様です。ともすれば我々は、自分の金もうけに都合の良いように考えてしまいが、そうではありません。日本の封建時代である江戸時代に商道德を説いた石田梅岩という教育啓蒙家が「商いは先も立ち、我も立つものなり」と言っているように、相手もうまくいくようにもうかるようにするのが商売の鉄則であり、極意なのです。

自分がもうけたいと思うのなら、商売をしている相手であるお客さまがもうかり、喜んでもらうようにしてあげる。それは、「情けは人のためならず」といわれるように、必ず自分の身にも返ってくるものなのです。西郷の言葉は、人生を生きる上でも、また仕事をする上でも本当



【西郷南洲翁遺訓】をひもとかれる塾長

しかし、いざその状況になっても、急にできるものではありません。だからこそ、西郷は「己に克つに、兼ねて氣象を以て克ち居れ」というのです。つまり、自分を抑えるということは、頭でわかっているだけではなく、常日頃から己の欲望や邪念を抑える訓練をしておかなければならない。さらには、その欲望、邪念を抑えることが習性になる。つまり自分の性格にまなっていないければならないということです。

自分の性格、いわば自らの血肉となっていないければ、いざという時に、自分を抑えようと思っ

でも抑えられるものではありません。そのために、かねてから自分を抑える努力、欲望を抑えるトレーニング、つまり心を高める努力を絶えず積んでいなければならないのです。

経営はトップの器で決まる

私は、かねてから、「経営はトップの器で決まる」ということを言ってきました。いくら会社を立派にしていこうと思っても、「蟹は自分の甲羅に似せて穴を掘る」というように、その経営者の人間性、いわば人としての器の大きさにしか企業はならないものなのです。

例えば、小さな企業の経営で成功を収めた経営者が、企業が発展し、その規模が大きくなるにつれ、経営の舵取りがうまくとれなくなってしまう、会社をつぶしてしまうということがあります。それは、組織が大きくなっていくにつれ、その経営者が自分の器を大きくすることができなかったからです。

企業を発展させていこうとするなら、経営の

頁を繰る。若い頃からそういう日々を送っていたために、「理念を高め続ける日々」と、不遜にも自分の半生を総括したのだらうと思います。

しかし、世の中の多くの経営者が、そのようなことに努めてこられたはずです。例えば、松下電器産業、現在のパナソニックを創業した松下幸之助氏、また本田技研工業を創業した本田宗一郎氏が、まさにそうではなかったかと思えます。

京セラが、順調に成長発展を重ね、やがて上場を視野に入れ始めた、三十年以上も前のことです。私はある日本を代表する大手銀行の頭取にお目にかかり、日頃松下幸之助さんの著作をよく読み、尊敬も申し上げていることを伝え、私自身もそのような生き方をし、そのような姿勢で経営にあたりたいと、自らの考えを話しました。

その頭取は、若い頃から松下幸之助さんをよくご存知の方でしたので、つきり相槌を打っていただけのものであったところ、私に向かつて、「松下幸之助さんも若い頃には、ヤンチャ

知識やスキルのみならず、経営者としての器言い換えれば、自分の人間性、哲学、考え方、人格というものを、絶えず向上させていくよう、努力をしていくことが求められるのです。

私自身も、若い頃から、経営トップとしてふさわしい器を備えていたわけでは決してありません。若い頃は、未熟な面が多々ありました。しかし、そのことを自分でもよく理解し、少しでも成長できるよう、日々懸命に努力を続けていました。

この盛和塾において、私は二十年以上も前から、自分の人生を「理念を高め続ける日々だ」と話していたそうです。また、それを聞いたある経営者の方は、私が経営の技術を高めるというのではなく、経営にあたる理念、考え方、哲学を高め続ける日々を送っていると話したこと、いたく感動されたとのことでした。

そういえば、私は若い頃から、哲学や宗教関連の本を枕元に何十冊と積み、夜寝る前に少しでもひもとくような心がけていました。たとえば、どんなに遅く帰ったとしても、一頁でも二頁でも

なところもあった。あなたみたいに若いくせに老成したようなことを言うのはいかなものか」と、私をたしなめられるのです。

その頭取の言葉を聞き、愕然としました。人間ですから若い頃には、至らないところなど多々あるはずですが。しかし、それでも自分の人間性を向上させようとしているかどうかが大切ではないだろうかと思ひ、大銀行の頭取でもそのようなことを理解されようと思ひに驚いたのです。

その後、私は実際に、晩年を迎えていた松下幸之助氏にお会いし、対談をさせていただいたことがあります。やはり、すばらしい人格と識見を兼ね備えた、まさにすばらしい経営者でいらつしました。一生涯をかけて、自分の器を大きくすることに努められたのでしょう。また、その結果として、パナソニックも世界有数のエレクトロニクス企業に成長発展していったのです。

本田技研工業を創業した、本田宗一郎さんもしっかりです。

本田宗一郎さんは、一介の自動車修理工場の

経営者から身を立てた方で、若い頃は随分荒々しかつたとお聞きしていました。現場でいい加減なことをしようものなら、すぐに鉄拳やスパナが飛んできたといわれています。またご自身でも、「遊びたいから仕事をするんだ」と公言してはばかりず、毎晩のように芸者をあけて、ど



スウェーデン科学アカデミー訪問時(前列右側が本田宗一郎氏、中央が塾長)

を伸ばしたいと思うならば、まずは経営者である、あなた自身の心を高めることが先決であり、そうすれば業績は必ず付いてくるのです。

この心を高めることを怠ったために、いったん大成功を収めた経営者であっても、没落を遂げていくのです。ビジネスで成功し、当初は立派そうに見えた人でも、早い人で十年、遅い人でも三十年も経てば、衰退の道を辿り始める。それは、当初仕事に打ち込み、一時的に人格も高めることができたとしても、事業を成功させた後に、いつの間にか謙虚さを忘れ、努力を怠り、傲慢に振る舞うようになるというように、その人格を高く維持していくことができなかったからです。

元々立派な考え方、立派な人格を持った人がいるわけではありません。人間は一生を生きっていく中で、自らの意志と努力ですばらしい人格を身に付けていくのです。特に多くの従業員を雇用し、その人生を預かっている経営者は、より大きな責任を負っているはずで、生涯をかけ、弛まぬ研鑽の日々を送り、人格を高め続けるこ

んちゃん騒ぎをしておられたといえます。

私は、そんな本田宗一郎さんが功成り名を遂げられた、晩年にお会いしたことがあります。本田宗一郎さんをはじめ幾人かの経営者の方々とともに、スウェーデンの科学アカデミーの国外委員に選出され、その関連行事のためにスウェーデンへ招待を受けた時のことでした。

一週間くらい、本田さんたちと一緒に、スウェーデン各地を巡り、寝食をとる中で、改めて本田さんがすばらしい人格の持ち主であることを実感しました。若い頃のエピソードが信じられないくらい柔和で謙虚で思いやりにあふれ、まさに人格者でいらつしました。本田さんがそのように人格を高められたがゆえに、本田技研工業が、世界に冠たる自動車メーカーにまで成長発展することができたのだと私は思います。

私は、このように、経営者の人格と企業の業績がパラレルになるということを、この盛和塾のモットーともなっている「心を高める、経営を伸ばす」という言葉で表現しています。これは、まさに経営の真髄ともいべきことです。経営

とが、経営者として身を立てた者の務めであると私は考えてきました。

知識を見識にまで高め、見識を胆識にまで高める

この教えを学び、実践するということに関して、私は先にもご紹介した安岡正篤さんの著書から、「知識」、「見識」、「胆識」ということを教わりました。

人間は生きていくために、いろいろな知識を身に付ける必要があります。しかし、そのような知識を持つだけでは、実際にはほとんど役に立ちません。知識を「こうしなければならぬ」という信念にまで高めることで、「見識」にしていかなければならないのです。

しかし、それでもまだ十分ではないのです。さらに、その見識を何があるうが絶対に実行するという、強い決意に裏打ちされた、何事にも動じない「胆識」にまで高めることが必要なのです。

私は、その胆識をもたらすものは、勇気だと

考えています。万難を排し何としてもやり抜くという勇気がなければ、どんな知識も役立つことはありません。しかし、多くの人が、こうした方がいいと知っていても、それを実行することをためらうのは、そのような勇気が無いからです。では、なぜ、多くの人がそのような勇気を奮い起こすことができないのでしょうか。それは「自分」を大事にしようとするからです。

「人から誘^そられはしないだろうか」、「人から嫌われはしないだろうか」などと考え、自分を守ろうとすることで実行できないのです。自分を大事にしようとする、そんな気持ちを放り出してしまい、「馬鹿にされようが、軽蔑されようが何とも構わない」となれば、どんな困難なことでも必ず実行できるはずなのです。

「論語読みの論語知らず」ということがよく言われます。誰しも、賢人の教えを聞いたことがあるし、本を読んだこともある。言われれば、「ああ、それなら知っています」と答える。しかし、知っているだけでは、何にもなりません。それが見識となり、さらには真の勇気を身に付け、胆識

となつて、はじめて実行できるようになるのです。この点、西郷はたび重なる辛酸を克服していく中で、その思想は、まさに胆識となり、魂の叫びとなつていったのです。

自分の心の中の誠、真心を尽くす

そんな西郷は、遺訓二十五条において、次のように述べています。

【遺訓二十五条】

人を相手にせず、天を相手にせよ。天を相手にして、己れを尽し人を咎^{とが}めず、我が誠の足らざるを尋ねべし。

(訳)

人を相手にしないで常に天を相手にするよう心がけよ。天を相手にして自分の誠を尽くし、決して人の非をとがめるようなことをせず、自分の真心の足らないことを反省せよ。

「人を相手にせず、天を相手にせよ」。これは、人を相手にせず、自分の心の中にある誠、自分の心の中にある真つ直ぐな心、すなわち正道をもつて対すべきだという意味です。

日本では、一九八〇年代のバブル最盛期に、不動産業者はもろろんのこと、大銀行の支店長までもが、「不動産を買いなさい」と熱心に勧めました。日本中がバブルで、土地を買いえば値上がりする、株を買いえば値上がりする。銀行も土地や株を買うための融資をすれば、金利でたくさんもうけることができました。だから、次から次へと不動産投資や株式投資を勧め、日本中がその購入に血眼になつて走つたわけです。

それがバブル崩壊でものの見事に暴落し、多くの人が手痛い目に遭いました。それは、みんな「人を相手」にしていたからです。天を相手にする、つまり道理に合っているか合っていないかということを問うことがなかったからです。

額に汗もせず、苦勞もせず、右から左へものをまわしていくだけでボロもうけができるとしたら、そんなことが果たして正しいのかと、道

理に照らし、考えてみる。当時、そういうことを自分に問うた人は本当に少なかったのです。みんなが人を相手にして、もうけ話に乗りました。不動産や株式が暴落した時も同様です。みんなたいへんな損をして、不動産や株式を自分に勧めた相手が悪いのだと、人を咎めだしたのです。

「オレは買いたくなかったのに、お前が買え買えと言うから、またお前がお金を貸す貸すと言つたから、買つてしまったのだ」

そうではありません。西郷が、「天を相手にして、己れを尽し人を咎めず、我が誠の足らざるを尋ねべし」と言うように、自分が至らなかつたから、自分の誠が足らなかつたから、こういう失敗をしたのだと考えるべきであつて、それを人のせいにするなど、とんでもないことです。

たいへん口幅^{くちばし}つたいのことを申しましたが、やはり、現在の世相を直していくには、我々一人ひとりの心の様相が大切になると考えています。我々が、西郷南洲の遺訓を鏡として、少しでも自分

自身の心を高めるように努力しなければならな
いと強く思います。

利他の心をもつことで人生は 必ずうまくいく

最後に、私が見たいへん好きな一節を紹介しま
す。それは、遺訓の三十条です。

【遺訓二十条】

命もいらぬ、名もいらぬ、官位も金もい
らぬ人は、仕末に困るもの也。この仕末に
困る人ならでは、艱難を共にして国家の大
業は成し得られぬなり。

(訳)

命もいらぬ、名もいらぬ、官位もいらぬ、
金もいらぬというような人は処理に困るも
のである。このような手に負えない大人物
でなければ、困難と一緒に分かち合い、国
家の大きな仕事を大成することはできない。

この「命もいらぬ、名もいらぬ、官位も金も
いらぬ人は、仕末に困るもの也」というくだりは、
西郷のまさに真骨頂という感じがします。彼自身
が、命もいらぬ、名もいらぬ、官位も金もいら
ない無私の人、つまり「自己愛」を離れた人で
した。

その人に欲があれば、お金をあげよう、地位
をあげよう、名誉をあげようと言えば簡単に動
かせますが、欲がなく損得で動かない人間はい
かにも扱いにくく、仕末に困るものです。

では、どのように欲で動かない人は何で動く
のかといえば、世のため人のため、あるいは他に
良かれかしという利他の心、つまり高次元の「真
我」で動くのです。そういう人でなければ、困
難を共に克服して、国家の大業を成し得ること
はできないのだと、西郷は言っているわけです。

我々には、そんなことはとてもできそうにあ
りませんが、そうありたいと強く願い、その何
分のいかでも実行するように日々努めることが
できれば、我々の人生は必ずうまくいくのでは
ないかと思えます。

西郷南洲という偉大な存在は、最初に紹介し
たジェームズ・アレンが言うように、自分の心の
庭を耕し続け、美しい大輪の花を咲かせること
ができました。我々は、たった一輪の小さな花で
あっても、美しく咲かせるべく、自分の心とい
う庭を耕し続けなければならないと思います。

ましてや、ここにお集まりの皆さんは経営者
であり、多くの従業員を雇用し、その従業員と
家族の物心両面にわたる幸福を実現するという、
責任を負っています。ぜひ、心を高めることに
努めていただくことで、会社を成長発展へと導
き、多くの皆さんの幸福を実現していただくと
うお願います。

本日は、「人生について思うこと」と題して、
ジェームズ・アレンの言葉、また西郷南洲の遺訓
を引きながら、すばらしい人生を生きるための
考え方と方法についてお話ししてきました。

本日、開塾を迎えられた盛和塾台湾の皆さん
が、すばらしい人生を歩まれ、すばらしい経営
に努められる一助となるなら、誠に幸いです。こ
の会場に集われた皆さんのますますのご健勝と

ご発展を祈念申し上げ、私の開塾にあたっての
講話の結びとさせていただきます。

(二〇二二年十月二日 盛和塾「台湾」開塾記念講話より)



特集 盛和塾台湾開塾

昨年、十二月二日に盛和塾六十四番目の塾として盛和塾〈台湾〉が開塾しました。開塾にまつわる関係者の方々の喜びの声、日本からのツアー参加者の方々の感想を掲載いたします。



開塾式での記念撮影

台湾塾開塾にあたりご尽力された方々のメッセージ

台湾企業家にフィロソフィを
唐 松章〈台湾代表世話人〉

稲盛塾長、石塚理事、そして各地の熱心な塾生各位及び盛和塾本部事務局の皆様のご懇切なご指導とご協力により、昨年十二月二日に台湾塾を開塾することができました。皆様に心より感謝申し上げます。開塾式での稲盛塾長のご講話に感動し、また多くの日本塾生との交流を深められたことが良かったと台湾塾生からもたくさんの方が寄せられました。

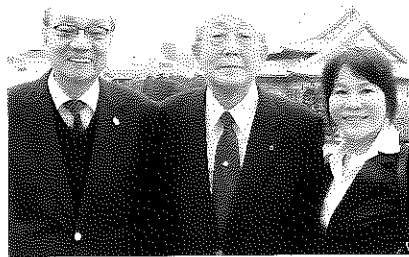
私は長年、塾長である稲盛先生に私淑しております。二十年ほど前に、日本の大学で博士課程を専攻していた頃より、塾長の著作を読みはじめ、以来、塾

開塾の宿願を実現して

蘇 麗華〈台湾〉

私は興奮と激情をもって今の気持ちを書いてみたいと思います。もし筆で表さないなら、私は大声で泣き出して大地に向かって「やったあ！ついに台湾塾を設立させたぞ」と叫んでいたでしょう。

私の人生で一番正しい選択は何だったのか、人に誇れる一番の成果はなんだったのかと問え



左より唐松章氏、塾長、蘇麗華氏

長の人生哲学及び経営哲学に感銘し尊敬をしております。

ささやかながら塾に貢献させていたために、二〇一一年一月頃より台湾塾の召集人として、稲盛塾長にご協力し、台湾塾の設立を進めてまいりました。開塾前の六月から十一月にかけて、毎月台北と台中で読書

ば、何のためらいもなく「盛和塾に入塾したこと」と答えるでしょう。私は稲盛和夫塾長先生と出会い、長年の努力と色々な方々のご協力により、ついに盛和塾台湾を設立させるお手伝いできました。

十八年前、私は盛和塾台湾準備委員会に加入し、台湾で最も古い塾生となりました。しかし台湾では日本式教育を受けた塾生がどんどん脱落していき、また色々な事情も重なって、台湾塾は閉塾を余儀なくされました。

当時、私は貿易業に従事していて、よく日本と台湾を行き来していました。そこで、新たに東京塾に入塾することにしました。そして日本の盛和塾の皆様と知り合い、塾長先生に直接の

会を開催し、台湾塾生の大きな反響も得ました。塾生一同心ひとつに更に多くの企業経営者に稲盛塾長の「敬天愛人」及び「心を高める、経営を伸ばす」等のフィロソフィを伝え、そして台湾の企業環境及び競争力の向上にも力を尽くす所存です。

台湾塾といたしましては、今後着実に稲盛フィロソフィへの理解を深めるために、日本塾生との交流を活性化させていくため、塾長ご指導の実践体験をお聞きするため、ぜひ日本塾生派遣等についてのご協力、サポートをお願い申し上げます。

最後に関係各位に再度感謝申し上げます。次回第二十回世界大会での皆様との再会を台湾塾生一同祈念いたしております。



盛和塾台湾設立総会の様子

ご薫陶を受け、先生とは畢竟のご縁となりました。先生の「敬天愛人」「利他」の精神は生活に溶け込んで、私の人生の座右の銘となっています。

盛和塾に入ってから塾長先生とは色々な所で一緒にさせていただき、台湾企業と塾長先生のささやかな架け橋になることもできました。例えば、中国で無



懇親会の台湾民族舞踊観覧後に
(左から四人目蘇氏、右から四人目塾長)

錫塾が開塾した時には、旺旺グループの蔡総裁に塾長先生と対面していただき、旺旺グループの大陸幹部が盛和塾に入塾し、中台日企業交流学習活動がより活発となりました。

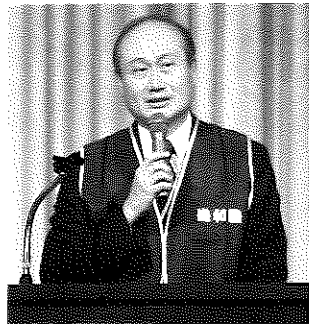
また、東日本大震災に際しては、旺旺グループは敬天愛人の精神を発揮して、災害に遭われた方々に多額の募金をいたしました。

塾長先生は長年にわたり台湾と台湾企業に関心をお持ちでした。私は台湾に政経塾と盛和塾があれば、国家としてもっと強大になれると考えておりました。台湾の産業界は偉大な指導者と盛和塾を必要としていると私は確信しております。そして再び台湾に盛和塾を設立することが私の宿願となりました。

利他の精神を発揮するために 陳仕信〈台湾 北部世話人〉

今回の台湾塾開塾式で塾長にお目にかかることができ、本当に光栄に思います。

私は長い間ひとつの疑問を持っていました。それはなぜ塾長のように経営においてすばらしい実績があり、世界トップ五百社の会社である京セラとKDDIを創立された方が七十八歳の高齢で、日本航空の再建を担うことを決心されたのか。また、一年間という短期間で赤字



私はこの重責を担うことができるかどうか、いつも不安に思っておりましたが、東京塾の石塚理事をはじめ、本部事務局、福岡塾生の方々、そして盛和塾台湾の唐代表世話人を中心とした台湾各界の方々の温かい励ましと叱咤激励により、八年の時を経て、ついに台湾塾開塾の運びとなりました。

盛和塾台湾は二〇一一年十二月二日に円満成立いたしました。日本及び世界各地から二百七十名の塾生が台湾に駆けつけて盛和塾台湾の設立を盛大に祝ってくださいました。これは盛和塾の歴史のなかで、海外塾設立に際しての日本塾生出席の最多記録となりました。また、東日本大震災で被害を受けた仙台、福島塾生及び代表世話人も

ご来台くださり、祝賀と謝意を示してくださいました。塾長先生はこの度の全スケジュールにご参加くださり、台湾に四日間も滞在されました。これは私の人生において最大の喜びとなりました。

このような任務に携われたことは私にとって大きな自信となりました。盛和塾は私に限りない学習機会、勇気、希望を与え続けてくれます。私はいつでも謙虚な気持ちで皆さんと一緒に学習し、塾長先生の経営哲学を実践し、台湾と台湾企業の発展に少しでもお役に立てたら光栄と存じております。

盛和塾台湾開塾にご協力いただいた全ての人々に感謝いたします。皆様本当にありがとうございます。

を黒字に転換再建したにもかかわらず謙虚でいらっしゃるのはなぜか。普通の人ならば、少々の結果が出たらすぐに慢心してしまうと思います。しかし、塾長の著作から教えていただきました。塾長自身はただの稲盛和夫という人間の役割であり、仏や菩薩がその媒体を通して幸せを人々に送るために自らは慢心するわけにはいかなのであると。幸運にも選ばれた者というだけで、仏や菩薩の気持ちを無駄にしたいけないと学ばせていただきました。

塾長の開塾式ご講話ではこうありました。一人ひとり善の本質を持つているが、社会で生きていくため、より良い生活を送るために仕方のない状況で、人をだますような悪いことを

し、次第に自己中心主義者になつてしまふ。どのようにこの問題を解決すべきか？塾長は利他行と布施による他にないとおっしゃいました。なぜならば、利他の心があれば、自然と自分中心に考えることがなくなります。布施についても必ずしも多額のお金を寄付しなければならぬ訳でもなく、自分のできる範囲で十分、その気持ちが大抵であると言われました。無財の七施というように、お金の寄付以外の人に対する優しさ、励ましなど、この様な行為も布施であり、しかも善行は何ら自分を傷つけることはありません。布施だけが本当の幸せをもたらすのです。お金では楽しさや地位を買うことができるけれど、得られる楽しさや地位は虚しいも

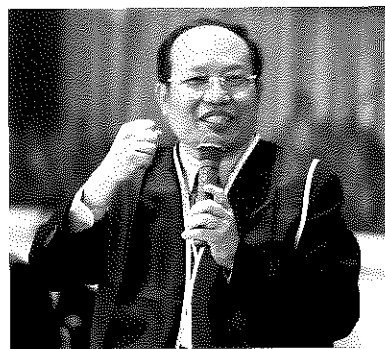
のです。利他の心を持ち、他人が幸せになることが、自分に本当の楽しさを与えてくれます。これらの善行を実践する過程で、知らず知らずになれわれの良き真我が現れてきます。そして、良い見返りを思つても、思わなくても、このような善の種が未来に開花し、人々にもつと良い結果をもたらします。すべての人間がその利他の精神を発揮すれば、世界はもつと平和で幸せになります。

仏教はいつも「私たちは何者なのか？」「なぜこの世に誕生したのか？」を問いかけます。塾長の「人為什麼活著（稲盛和夫の哲学―人は何のために生きるのか）」のご著書にてはつきり教えてくださいました。それは魂を磨くことです。自分の魂

を生まれた時よりもつときれいにすること。こういうことができれば、この世を去る時に、本当に何の心残りも無い心境になれると思います。塾長、ありがとうございます！

綺麗な草花の種を撒くように
張 芳民（台湾 中部世話人）

待ちに待った日がようやく来ました！十二月二日台北の空はまだ雨が降っていましたが、午



後には晴れました。前夜に塾生のために塾長は晩餐会と懇親二次会に出席くださいましたが、お疲れの塾長のお身体には大丈夫でしょうかと心配しました。しかし、日本側と台湾側合わせて約四百名の塾生が心待ちにしていた塾長講話のために登壇された塾長のお元氣な姿を見て、私の心配は消えてしまいました。午後の雲の晴れ間のように、これから私たちの心に虹の世界が開く予感がしました。

塾長の講話テーマが「人生について思うこと」で、イギリスの啓蒙思想家ジェームズ・アレンの言葉、四百年前の中国の袁了凡の『陰騭録』の内容、日本の英雄西郷南洲の思想格言を教えてください、知恵の光が台北の圓山ホテルの会場に満ちまし

た。特に塾長の経営上の修業心得、そして松下幸之助、本田宗一郎両氏とのお付き合いの過程からの観察、彼らの成功の秘訣が自分の心を鍛え続けることと心を高めることにあるとお聞きし、われわれ塾生の共有すべき座右の銘「心を高める、経営を伸ばす」があると心に刻みました。

かつて、私は中国生産力センターに十年間勤めたことがありますが。仕事の主な内容は台湾とアジアの華僑に経営管理及び品質向上について指導いたしました。振り返りますと、塾長のおっしゃる通り、経営者の心を高めることから始めないと、いくら協力しようにも目標を達成しにくいのです。経営者に「綺麗な草花の種を撒くように」、自分

の心の畑を耕やさせ、不純な間違った考え方を雑草のように取り除かせ、そして正しい考え方を栽培させます。いつかきつと、その種が花を咲かせ実を付けるはずで。正しい考え方の環境に育てば、必ず良い果実が実るのです。諺にあるように「一粒の良き種から無限な良き果実が実る」のです。

講話が終わった時、台北の空にはまだ小雨が残っていました。が、私たちはもう天気は左右されず、心に充実と温かさが満ちました。台北のもっとも大きい金融雑誌『天下』の発行人殷允芄氏と会場を出たとき、彼女がこう言いました。「本当に素晴らしい講演でした。いちばん感動したところは、経営者はいかに知識を見識まで向上し、特に

どんな困難にあっても、自分の見識をしつかり執行する決意、外部環境に動かされない胆識を持つことだ」ということでした。このように立派な思想家、教育家、実践家であられる塾長の指導を受けられて、台湾の企業経営者は本当に幸せです。

心を管理できる経営者に

楊 煜徳〈台湾 南部世話人〉

このたび唐松章先生の紹介で、盛和塾を初めて知ることができました。私はかつて日本で五年間にわたり国際貿易を勉強してきました。そして日本の商社と二十数年に渡り取引をしています。日本の文化や大和精神はいつも研究と勉強の対象でした。

私は学生るとき、周囲に対し



不満があるとすぐに怒っていました。そのためによく父に教訓として言われた言葉があります。「怒るな、自分は正しいと思えば、怒る必要はない。自分に誤りがあれば、怒る資格がない。関係ないことに対し怒るのはあほらしいことである」

当時はまったく理解できてい

ませんでした。成人した後やっと少し理解するようになりました。今ではすべてのことに平常心（随縁）で臨むように心がけています。

そんなこともあり、稲盛塾長が台湾塾開塾の講話中に述べられた言葉、「体の管理」と「頭の管理」と「心の管理」が特に心に残りました。それを私は「自己管理」と言っています。最近には常に社員や子どもに伝えていくこととして「成功の道でいちばん大きな敵が自分です。この大きな敵を倒せばあなたは成功の道に近づくのです」と言っています。

今回の開塾式は稲盛先生の生霊世界に初めて触れることができた貴重な経験でした。その博大の知識は一生を窮しても勉強

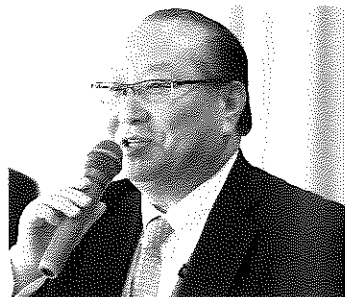
しきれないと思います。今後はできる限り少しずつ身につけていきたいと思っています。

台湾塾開塾に感謝！

石塚 尚〈東京〉

昨年の十二月二日の盛和塾台湾開塾式が関係各位のご尽力で盛大に開催できましたことを心より感謝申し上げます。

また台湾塾開塾に関わる機会をいただけたことに台湾塾生及び本部署務局にたいへん感謝いたしております。



台湾塾の立ち上げにつきましては旧台湾塾生だった蘇麗華さんとの出会いから始まりました。今から四年ほど前になりました。日本で開催される塾長例会に度々参加されお会いする度に

『ぜひ！塾長先生にもう一度台湾に来て頂き台湾の中小企業の経営者に稲盛経営哲学をご指導いただきたい！そのためにも盛和塾台湾を作りたい！』との熱い思いを語ってくれました。それがきっかけで私は台湾塾設立に少しばかり関わることができました。

仕事の関係で台湾出張の機会が多くあり、旧台湾での塾長例会に参加したこともある私にとつて、台湾に盛和塾を設立させたいとの思いが強くなりました。

文武両道の

学生採用を

『体育会ナビ』で！！



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

た。同時に何かお手伝いできればと台湾出張のたびに蘇さんとその友人たち（現在台湾塾生の張さん・欧さん・潘董事長等々）と食事をする際には必ず蘇さんと共に盛和塾のすばらしさを語り、盛和塾台湾の立ち上げについてのお話をしていました。又、張さん・欧さん兩名が日本出張の際に東京塾自主例会にオブザーバーとして参加していただいたこともありました。

今回の台湾開塾ツアーの歓迎夕食会でたいへんお世話になった会場の神旺ホテルの潘さんも蘇さんと一緒に塾長例会に何度か参加され盛和塾台湾の立ち上げにも多大なご尽力をいただきました。

一昨年の盛和塾北京ツアーに参加された中国旺旺グループの

大幹部五名は、塾長講話にたいへん感動され、台湾開塾の際に大きな協力をいただくことができました。

急速に盛和塾台湾の立ち上げが具体的になったのは一昨年の十月、旺旺グループの簡独立理事よりお声掛けしていただいた神旺ホテルでの第一回盛和塾台湾設立準備会の席でした。初めて唐先生（現代表世話人）にお会いし塾長よりも一歳年長ですが塾長の本をよく読まれてたいへん尊敬されている旨をお聞きしました。ぜひ台湾塾を作ろうと参加された蘇さんの友人も含め十人ほどで盛り上がり、その時の参加者が台湾塾の屋台骨を築き上げてくれたのです。それから準備期間一年をかけ、地道に一步一步進めてきた台湾塾生

の真摯な取り組みに今、大きな感動をいただいております。

また、今回の開塾式を迎えることができたのは、当然ながら本部事務局のきめ細かい指導があったからと感謝いたします。この開塾に立ち合えたことを心より感謝申し上げますと共に台湾塾の益々のご発展をお祈りいたします。感謝！

開塾ツアー参加者アンケート

ご参加の塾生から寄せられたアンケートをご紹介します。

塾長講話について

須藤 政子（東京）

最近、身近な人の死をもって人生について考えることが多い中、塾長の言葉に気付かされま

将来の不安もたくさんあります。そして、それ以上に私自身、社長として限界を感じておりました。たぶん一生懸命やつてはきましたが、塾長がおっしゃるような「心の管理」と「自分を常に高める努力」を怠ってきたからではないかと思っています。

ですから、塾長講話の後は自己嫌悪と反省ばかりです。もつとしつかりと反省をして「心を高める、経営を伸ばす」の一念を心に留めたいと思います。塾長ありがとうございます。

また、入塾して他塾生となかなか交流がもてなかったのですが、今回はたくさんの方の女性経営者の方と知りあえ、親交を深める事ができました。本当に充実した楽しい、それでいて気付きを与えてくれる時を過ごさせていただきました。

台湾塾について

草桶 嘉之（福井）

フレンドリーな台湾塾生たちはもちろん、会場運営に携わるスタッフからも温かいホスピタ

した。人生とはどのような様になっていて、それを知っているのと知らないのでは違う人生を歩むことになる。そして、人にはそれぞれ自身を支えてくれる運命があるという言葉に「ハッ」とする思いでした。自分の考え方向次第で生きる方向も会社の方向も決まる。常に前向きに善きことを思いながら毎日を生きる。何事においてもプラス思考で生きること、改めて感じ入ることができました。会社運営においても今の仕事を定められた天命と思い一生懸命努力することを心に誓った勉強会でした。

佐藤 三枝子（群馬）

父の後を継いで二十五年になりました。売上も利益も約三倍になり一見順調のようですが、



リティーを感じました。今まで、国内、国外と塾長例会に参加してきましたが、今回の懇親会のあの和やかな雰囲気、一体感は特別ではないでしょうか。台湾と日本の相性の良さを強く感じたツアーでした。

八木 正浩（大阪）

台湾について改めて歴史から



懇親会での「故郷」合唱

学ぶものがありました。台湾塾生とも名刺交換をさせてもらいましたが、いつか一緒に仕事をさせてもらいたいと思いました。私は現在、中国本土と取引をしています。販売をするなら台湾企業と協力させてもらった方が進めやすいのではないかと



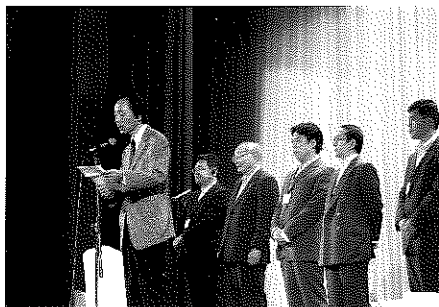
日本塾生を迎える台湾塾生（桃園空港）

と思うくらいの親近感がありました。

ツアーを通して

南雲 京子（埼玉）

ツアーの中で、初めてお会いした仙台から来られたという塾生との出会いがありました。東日本大震災で知人、親族の多くの方を失くしたというたいへん



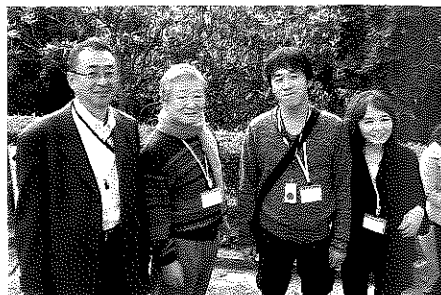
懇親会では震災被災地の塾生から台湾への感謝の言葉が伝えられました。

につらい思いをされたのと。そんな中でも「こんな時、塾長だったらどうされるか？」と考えたとおっしゃりながら、明るくお元気な様子でツアーに参加されていたのを見て、たいへん感銘を受けました。自分も強く行（生）きたいと思います。



淡野 敬一（東大阪）

初めての海外ツアー参加でしたが、塾長と身近にふれあえる



観光中の交流

時間が多かったことに驚き、感激しました。また懇親会以外にも、移動時間等を通じて他塾の方とゆっくりお話ができる時間を多く持てました。各塾での例会運営方法や、会社内での社員教育等を通じた学びの状況をお聞きすることができていろいろな気づきをいただけてとてもよかったです。



龍山寺観光中の塾長

佐藤 裕樹（山形）

観光中も都度、塾長が共に見学などされている姿を御拝顔する機会がありましたことに感謝いたします。どのようなものにもどんな関心をもたれて見学されるのかを近くから注目させていただきましたが、塾長が全てをそのままに受け入れられ楽しま

JMM JAPAN
MEDICAL
MATERIALS

A Kyocera and Kobe Steel joint company
KYOCERA / KOBE

健康な
明日を創る

Creating a Healthier Future

私たちは、患者さん一人ひとりが、自分らしく快適な暮らしをおくれるように、製品と技術に安心と安全を乗せて世界中へお届けします。

多くの患者さんに喜びと生きがいを...

私たちは、これまでも、そしてこれからも、常に時代の一步先を見つめながら新たな価値を創造しています。

お知らせ

2012年4月1日、私たちはグローバル企業への飛躍を目指して

京セラメディカル株式会社 に社名を変更いたします。

京セラブランドを社名に冠するこの機に、社員一同、決意を新たに更に皆様からのご期待とご信頼にお応えしてまいります。

※各事業所の住所・電話番号に変更はございません

京セラグループ
日本メディカルマテリアル株式会社

大阪市淀川区宮原3丁目3-31 (上村ニッセイビル10F) 〒532-0003

<http://www.jmmc.jp/>



<http://kansetsu-itai.com/>



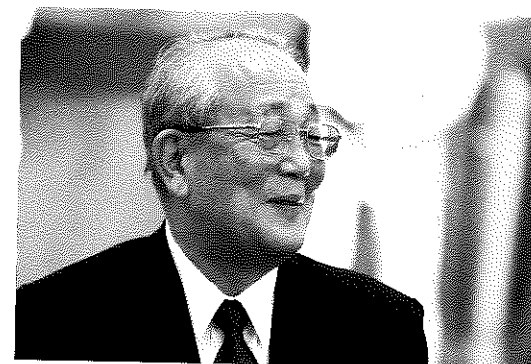
高岡 幸生 (札幌)

開塾式の懇親会にて塾長より十分間ほど直接ご指導をいただきました。講話にて「我欲を減じよ」と教えていただいたにもかかわらず「欲望が動機になる

れている」様子がとても印象的でした。

のでは」との問いをしてしまいました。すると塾長は西郷南洲やご自身を例に引かれ「お前はアホやなあ、それでは動物と一緒にやないか」と言われながら、やさしく丁寧に「世のため人のため」に事業をすることについて私の目を見ながら説いて下さいました。心が打たれたと同時に、自分の会社事業を真に世のため人のためにやっているのか、本気で本物の会社にするつもりはあるのか、中小企業から脱していく心意気があるのかを塾長から問われた気がしました。この台湾ツアーが自分にとっての大きな転機になると思います。悩みが晴れました。

帰国後の朝礼で、九人の全従業員を前にし、フィロソフィ読み合わせの時に塾長からの言葉



を紹介させていただき、本気で大きな会社、本物の会社にしていきたい、皆で人間力を高めていこうという話をいたしました。塾長、本当にありがとうございました。精進を重ねて必ずや立派な事業を行い、立派な経営者になります。

われ虚心に 経営を語る

せつ い ひん
薛偉斌

〈上海〉 羅萊家紡股份有限公司 総裁

I



<http://www.loulai.com.cn>

稲盛哲学が私と企業を変えつつある

◎事業に成功するも二つの戸惑いがあった
羅萊家紡股份有限公司の設立は一九九二年六月で、兄弟二名と家族で創業しました。家庭用紡績品の研究開発、生産および販売を行っています。創業から二十年間の努力を経て、現在では中国における家庭用紡績品業界のリーディングカンパニーとなることができました。

あなたはもう幸せだ。つまり、お金があつて暇があることイコール幸福であることだということです。

私はというと、事業も小さいながらも成功しているし、企業も上場しました。少しゆっくりにして、妻や子供につきあつて「暇」を実現しようと思っていました。そこで、そんな風にしてみたのですが想像したほど幸福ではなく、むくむくこのような疑問が生まれたわけです。人は暇になると、以前ほどには仕事に打ち込むときの充実感がなくなってしまう。これが私の二つの戸惑いでした。

二つめの戸惑いは、どのようにして従業員の仕事をモチベートさせるかということです。これ

■会社概要 設立：一九九二年六月
事業内容：家庭用紡績品、アパレル、靴、帽子、工芸品の研究開発
生産販売

上海郊外にて敷地面積十二万平方メートルの生産拠点を所有し、羅萊（ロライ）ブランドを掲げた商品の研究開発、生産、物流等の多機能生産拠点を實現している。商品アイテムは、シーツセットやピロカパー等の寝具、座布団、カーテン、タオルなどがメイン。上海を中心に中国四百都市に二千店舗以上を展開。二〇〇三年にISO9001国際品質認定、二〇〇四年にISO14001環境管理認定をそれぞれ取得。

二〇〇九年九月には、深圳中小企業ボードに上場しました。

ここ数年の私には二つの迷いがありました。一つは、幸福はどこから来るのだろうかということでした。ある人によれば、幸福を手に入れたければ、まずお金がいる。お金が手に入れば、暇が欲しくなる。そして、どちらも手に入れば、

は、多くの企業家が実現させたいと願っていることでもあります。

実は、この二つの迷いには矛盾があります。自分は暇がほしいと思いつつも、従業員にはやる気を出して欲しいと望んでいる。今振り返ると、ちよつと利己的でした。

では、どのようにして従業員をモチベートさせればよいのでしょうか。そこで、わが社が用いたのは成果査定でした。しかし成果査定は役に立ちますが、マイナスの効果もあります。会社が成長するに従って、そのマイナス効果はますます顕著になりました。

これは、どうしてでしょうか。毎年、目標を定めるとき、従業員はできるだけ低めに定めたがります。なぜなら、給与の査定に直接関係するからです。高く設定しすぎて未達に終われば、彼らの昇進と昇給のすべてに影響が出ます。

そして九月・十月に入ると、上の従業員から下まで相当に張り切つて働きます。彼らの立場に立つてみれば、理解できます。企業はできるだけ早く成長することを望みますが、そ

れで彼らの収入が減ったら、元も子もありません。さらに、成果査定は企業と従業員の関係で金銭の関係にも変えてしまいます。これが特に顕著だと感じました。

それならば、企業文化を頼りにしようと私は考えました。この数年間、わが社は企業文化の構築に多くの力を費やしました。私自身も一生懸命がんばりましたが、得られた効果は思ったよりも少なく、定着させるのはかなり難しいものがありました。

従業員の行動の変化もはっきり見えず、われわれが丁寧に教育した古くからいる社員たちを除けば、たくさんの新入社員に会社の価値観を理解させ、スムーズにベクトルを揃え、そして実践させるのは、とても難しいことだと感じました。

そうしたときに私は、白立新先生のセミナーを通じて、稲盛哲学に出会いました。そして繰り返し学習した結果、稲盛哲学はまさにわれわれが探し求めていたものであったと、ますます強烈に感じるようになりました。私は、稲盛塾長

こそがわれわれ企業界の王陽明や曾國藩であり、企業家と指導者の手本であると思いました。

まともな人間になるのなら、稲盛塾長のようになりたい。正しい企業をつくるならば稲盛塾長のようにならう。それでこそ意味があることだと思いました。もともと早く稲盛哲学に出合い、そしてもっと早く気づいていたならば、人としても一企業の経営者としても、現在とはまったく違った姿になっていたと信じています。

◎自己の精神追求と企業経営は結合する

これから、まだまだ粗く浅い学びですが、私の稲盛哲学に対する考えをお話しさせていただきます。

われわれは会社をつくり、ある程度は物質的な裕福を実現しました。しかし、ただ物質的に富むということが、本当にわれわれに幸せをもたらしてくれるのでしょうか。私は決してそうではないと思っています。現に、物質的に豊かになると精神の充実を強く求め始める企業家をたくさん見てきました。

ある人は仏を信じ、ある人は公益事業を行い、慈善事業をします。私は彼らがこのようなことをするのは、すべて心の拠り所を求めているからだと思います。私自身もこのような経験がありました。しかし、昔は成功をすれば幸せになるはずだと考えていたのに、今の自分はそれを本当に感じる事ができないのです。

では、幸福とはいったどこから来るのでしょうか。いま私は、少しずつですが体得できるものになりました。これも、稲盛塾長がもたらしたものです。それは、魂を磨き、人としての品格を高めるということです。

実は、われわれが不幸せなのは、お金が多いとか少ないとかによるものではなく、おもに自

分のことばかり気にしすぎているから、また自分の損得を計算しすぎているからなのです。自分のこと、つまり「私の成分」を少し減らせば品格は少しずつ高まり、さらに、他人のために多く考えることができれば、幸福感は自然とやって来ます。

以前は、会社を興し事業を伸ばす事は自分の成功のためでした。しかし最近では、自分のことをだんだん考えなくなりました。従業員のことをよく考え、どうすればお客様のために何かできるかを考えていくと、だんだんと自分の幸福感が増えていきました。いま私は、人が生きているのは品格を高めるため、魂を磨くためなのだとか信じています。

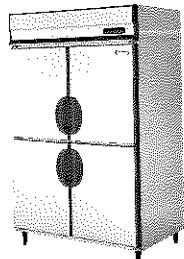
Fukushima

フレッシュパリューをあなたとともに

おかげさまで
福島工業株式会社は
2011年12月に
創業60周年を迎えます。



インバーター制御 タテ型 IR-3シリーズ



IRD-120RM3

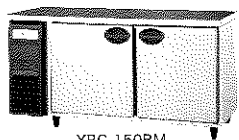
省エネ率 約55%

年間電気料金

従来機種 36,600円

IRD-120RM3 16,500円

フルモデルチェンジ ヨコ型 Yシリーズ



YRC-150RM

省エネ率 約37%

年間電気料金

従来機種 19,400円

YRC-150RM 12,300円

福島工業株式会社

本社・営業企画部
〒655-0012 大阪市西淀川区御幣島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) 5835-2151

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

もうひとつ体得したのは、われわれが子孫に残せる最も重要な財産とは、実は物質的な財産ではなく、精神的な財産だということです。

多くの物質的財産を子孫に残しても、子孫が有能であれば、その子はこのような財産は必要ありません。そして、もしその子の品行が悪ければ、多く残すほど彼にとってはよくないことになり、社会に危害を加える可能性もあります。ですから私は、子孫に残す最も重要な財産は精神的財産だと思います。精神的に豊かであることが本当の裕福であり、彼らを高い品格をもつ人間に育て上げることができ、それこそが親が最も安心することなのです。

お金があってもなくても、われわれが子供に對して最も望むことは、彼を高尚な人格をもつ人物に育て上げることです。彼の人柄がよければ、道は自分で切り拓く事ができ、自分を養えないわけがありません。われわれが最も心配するのは、彼が悪い輩とつきあい、悪人になることです。ですから私は子孫に残す、より重要な財産は精神的財産だと思っています。

そして、子孫に精神的財産を残したいと思ったら、まずわれわれは自分自身に精神的財産がなければいけません。自分自身にすらなく、自ら手本になって自身を高めることもできないのに、どうやって子孫に残すことができるのでしょうか。この点で、私は稲盛塾長の「人が生きているのは、魂を磨くためである」という言葉を、さらに信じるようになりました。

あともう一点つけ加えると、われわれは子孫の後の世代の生存環境がますますよいものになることや、もう二度と毒入り粉ミルクや毒入り饅頭が現われないことを願います。われわれが自ら行動を起こし、よりたくさんの人たちに影響を与えることができれば、希望があるかもしれません。

われわれの魂の修行は、必ずしもお寺へ行かなければならないとは限りません。仕事のなかでも修行できます。自己の精神充実の追求と企業活動を結びつけることは、稲盛哲学がわれわれにもたらしたたいへん貴重な視点です。

日頃の仕事や生活において、われわれは六つ

揺さぶった要点です。昔は、経営は経営として、精神充実の追求とは別のものとして考えていたので、両者はとても結びつきにくいものだったのです。

◎稲盛哲学は時代と共に進化をとげる

私には稲盛哲学に對するもうひとつの見方があります。それは、稲盛哲学はシンプルかつ実用的な成功学であり、リーダーシップ論だということです。

その成功学は、簡単な人生の方程式にあります。「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」というものです。われわれ兄弟は農村の貧しい家庭出身です。今までの歩みに少しでも成功と呼べるものがあるとしたら、たしかにこの方程式が当てはまります。一個人の能力がどうであれ、本当にこのやり方でやれば、私は必ず成功できると信じています。

リーダーシップ論については、稲盛塾長は「経営十二ヶ条」で簡単に明確に述べられました。現在たくさんの方々がリーダーシップ論について



あれこれ説いていますが、とても複雑で難解です。しかし、この「経営十二条」はとても分かりやすいものです。リーダーが本当に経営十二条を実践すれば、間違いなく成功したリーダーになれる。

しかしながら、われわれ経営者で、こうしたことを続けることができる人はとても少ないです。創業したばかりの頃なら、少しはできるかもしれませんが、ちよつと成功すれば、すぐにできなくなってしまう。

実際、稲盛塾長がまとめられたこれらの経営哲学は、われわれも創業時に色々な場面で行っていたことなのです。しかし、しばらくするとできなくなってしまうのです。会社が多少でも大きくなると、こんなにつらい事をするのはもう嫌だと思ふようになるのです。

稲盛哲学は時代と共に進歩する哲学です。われわれの古い東方文化を源としています。元は古いですが、時と共に進歩していきます。

稲盛塾長の「人間として、何が正しいか」という一言は、とてもよい言葉です。この言葉はわ

れわれが永遠に語り継ぎ、永遠に求め続けることができるものです。時の変化に伴って、「人間として、何が正しいか」ということは、少しは変化するでしょうが、常にこの言葉の通りに自ら反省し、生きていけば、それは永遠に時代と共に進歩していきます。

百年後、「人間として、何が正しいか」の基準には少し変化が現れるかもしれませんが。しかし、人としてやり遂げなければならぬものはきつと残っています。こうしたことを自分に課していれば、落ちぶれることはありません。

以前、わが社の核心的価値観を数ヶ条にまとめましたが、ある一方を重視すればもう一方が手落ちになり、事業の方面に偏重すれば、人材育成の面が疎かになるということがしょっちゅうありました。しかし、「人間として、何が正しいか」という原則を自分に求めれば、漏らすことなく人としての要点を押さえる事ができ、人材育成と事業の両面を結合させ、しかも時代遅れになることはないのです。

◎アメーバ経営で「小さな経営者」をつくる

次に、アメーバ経営についての考え方をお話しさせていただきます。

わが社は今年二〇一二年の七月一日から専門のプロジェクトチームを設立してアメーバ経営を始めました。ですから、私のアメーバ経営についての考えは、まだまだ浅いものです。

私は、アメーバ経営は企業マネジメントを経営の本質に回帰させたものだと思います。われわれはもともと、毎日、マネジメントを語っているわけですが、マネジメントは弄れば弄るほど複雑になります。

たとえば成果査定で指標を少なくすれば、販売や利潤の数項目くらいになり、それは全体的

なものではなく見識が浅いとみなされます。しかし、もし他の指標をたくさん加えれば、内容が多すぎて方向性を失い、何をすべきかが分からなくなってしまう。こうしたことが、成果査定の難しいところです。

ところが、アメーバ経営の五つの数字（営業収入、経費、差引売上、総時間、時間当り付加価値）と、社内での採算制度を用いると、まずまず経営の本質に迫っていきます。アメーバ経営を導入することで、あつという間にわれわれは経営を簡易化することができました。今年の下期にアメーバ経営がすっかり根付くのを待って、成果査定を改良します。それは成果査定をやめ、今後業績はアメーバ経営の五つの数字で

DVD
ヒント!
特別講演会

「プロジェクトX」プロデューサー、語る。
日本人の底力

「プロジェクトX」に込めた想い

感動を将来世代とともに



今井 彰氏

3月2日(金)

新宿住友ホール

入場料:3000円

詳しくはHPをご覧ください

www.intelligenTV.co.jp

(株)アンテリジャン

TEL:06-6457-1370

判断する予定です。

アメーバ経営は、官僚的な管理者を「小さな経営者」「コーチ」「サービス提供者」に変えます。管理者は職位が少しでも高くなると、次第に官僚っぽくなっていきます。権力は大きくなければなるほど集中し、部下に対する指導や手ほどきは少なくなります。従来の体制では、管理者を官僚にして、会社をどんどん官僚機関のように変えていくものだったのです。

しかし、アメーバ経営を導入してからは、各部門は独立採算制のため、各アメーバはとも高い自主権を持つようになりました。すると、リーダーがしなければならぬ指導は、どうやって彼らを管理するかではなく、如何にして彼らの実績達成をサポートするか、どうやってよいサービスを行い、問題を解決するのかに変貌し、反応速度は速くなりました。私は、これはたいへん大きな変化だと思いました。

アメーバ発表会とは、毎月の職務状況報告会と研修会です。われわれは八月に第一回経営発表会を行い、九月五日と六日に第二回アメーバ

経営発表会を行いました。

そして、こうした発表会はアメーバ長にとって大きなプレッシャーだと感じました。小さなアメーバ長たちはわれわれに質問されるのを恐れて、発表する際にはとても緊張していました。彼が実績を持つていながら、堂々と発表もできるでしょうが、実績がなければ何を話すのかということになります。

もし私が発表をすることになれば、私もパワーポイントをしつかりつくらなければならないと思います。それ以前に、採算表の数字を完成させなければ話せる内容がありません。

また、発表会の現場はともよい研修会と交流会の場でもあり、経営幹部はこの機会を利用

して、経営理念や方法をアメーバ長へ伝えることができます。

◎なぜアメーバ経営の前にフィロソフィか

私は一部の企業家が、次のような疑問を持っていることを聞きました。

アメーバ経営をするのに、なぜ先にフィロソフィを学んで、それを従業員と共有しなければならないのですか。さつさとアメーバ経営をしたらいいいのではないですか。

最初、私もそう思っていました。フィロソフィを学ぶことに、いくらかの経営者はとてもためらっているようでした。私は、数日前に日本での道中で、稲盛哲学を学ぶことは「葵花宝典」(※中国の武侠小説に出てくる架空の技。去勢することでは得が可能とされ、その使い手は無敵となる)を学ぶことだと聞きました。つまり、「この技を修得したければ、まず自分で去勢する」ということなのです。

ここでの「去勢する」という意味は、自分は努力したくないが社員には努力してほしいとい

う気持ち克服することです。つまり、自分自身の私利私欲を克服することです。

ですから、フィロソフィを学ばずにアメーバ経営を先に行うには問題があります。われわれはアメーバ経営の導入を急ぎすぎました。四月に稲盛哲学の普及を始め、七月にはアメーバ経営の導入しましたが、その後いくつかの問題に気がきました。

アメーバ経営とは、従業員を「小さな経営者」にすることです。「小さな経営者」は、必ず一円一銭まで細かくこだわらなければならず、それができなければ、一人前の経営者ではありません。しかし一円一銭まで細かくこだわり過ぎて、他人に損をさせてまで自分の利益を図ってはいけません。

アメーバ経営を始めたばかりの頃、そういう人が何人か現れました。本来なら協力できることを、協力しようとしませんでした。彼は自分の今の一時間当たりの付加価値が二百元であり、もともと五十元でできるが、自部門で内部決算をしなければならぬから、ここでは二百元を

“阿米巴”经营



薛さんが優秀アメーバのリーダーを表彰

徴収しなければならぬと言うのです。これでは連携はできません。つまり利他の思想なくして、アメーバ経営は成り立たないのです。

また、各アメーバは全体の利益の最大化を確保することを前提に、各部門の成果をアップさせる努力をしています。ある部門の成果がたととしても、そのために全体の利益がなくなってしまうえば、それもまた意味のないことです。必ず全体の利益を考え、大局的な観念をもたなければならぬのです。このように、一定の私欲をなくすことや、自分のアメーバの業績だけを考えないことも、とても大切な点です。

そして、稲盛哲学で重要な一文が、「人間として、何が正しいか」です。アメーバの数字は財務がつくるものではなく、各アメーバが自分で報告するものです。ダブルチェック、一対一対応といった原則はあるものの、二人がその数字の改ざんに同意してしまえば、もう終わりです。ですから、「人間として、何が正しいか」という原則が先にあつてこそ、これを行うことができるのです。

それでもまだ数字の操作をしようとするならば、即厳罰が必要です。高圧線がここにあるから触れてはならないということを、事前にはつきりと話しておかなければなりません。これを伝えなければ、彼らはどうでもいいことだ、会社だつて何も言っていないと捉えてしまいます。ですから、アメーバ経営を導入するならば、先にフィロソフィの共有が必要になってくるわけです。

◎私心がまったくない稲盛塾長に感動

私は二〇一一年七月、盛和塾世界大会に参加するために日本へ行き、塾生の企業を見学しました。行つたばかりのときはそれほど大きな希望を抱いていませんでしたが、最終的にはとても大きな収穫を得たと感じました。

日本に着いて気付いたのですが、日本の企業は生き延びる為に必死で、その環境は苦難に満ちていると思いました。成長率は非常に低く、バブル経済、オイルショック、円高などを経験し、ある企業は本当に首の皮一枚で繋がっているような状態で、経営はとても苦難に満ちていました。

彼らの経営環境は、われわれ中国よりも千万倍も厳しいものでした。

それに比べればわれわれの現在の日々は、とても快適です。しかし、われわれは安全な場所に居つても危機意識を持つべきだと思います。今度、もし再び金融危機が訪れたら、それはきつと前回よりもさらに深刻なものになるはずです。なぜなら、先の金融危機を乗り越えるために、中国はたくさんさんの固定資産を先行投資して景気を引き上げたからです。次の危機にはそこまで

多くの資金を投入する必要はないと考え、そうなれば次の危機が及ぶ影響はより深刻になるにちがひありません。ですから、われわれは今、体を鍛えておかねければならず、稲盛哲学はまさにそれを助けてくれるものなのです。

また私は、日本の企業家の勤勉さや真面目さに感銘を受けました。われわれ中国企業家とは比べ物になりません。私は差があまりにも大きいと自覚しています。

さらに感じたことは、日本の環境はとても清潔で手入れが行き届いているということです。中国の何かのイベントみたい、表面を見た感じは清潔ですが、実は中身はめちゃくちゃというようなものはありません。日本は隅々までたいへんきれいで、細かいところもすべて手入れされています。

そこで、私は悟りました。美しい環境は美しい心から来るといふことです。日本人の素養は全体から見ても高いのです。私は、稲盛哲学がわれわれの心の美化の手助けになると思います。



この盛和塾世界大会では、百二十名あまりの中国企業家が参加しましたが、発表した人はいませんでした。私は、われわれ中国企業家がでるだけ早く世界大会で経営体験発表を行えるようになりたいと願っています。ですから会場にいる皆さん、一緒に誰にも負けない努力をしましょう。経営がうまくできたらすぐにでも報告者となり、受賞を目指し、そして稲盛塾長の教えを拝聴しましょう。こうやって、中国企業家の間に稲盛哲学を広めていけば、もっと大きな力になるにちがいありません。

私はまた、今回初めて稲盛先生のお話を聞きました。稲盛塾長は私欲もなく何も恐れない、本当に生き菩薩であると思いました。

稲盛塾長は七十八歳という高齢でJALの救出に乗り出しました。ほんの少しでも私心がある人なら絶対にしようとはしないでしょう。なぜなら、失敗すればこれまでの名声がすべてここで破算になるからです。

ですから、稲盛塾長は少しの私心もないのです。八十歳に近い高齢になっても、なお盛和塾

を推し広めています。稲盛塾長は本当に人々を迷いから救い、感動させる方だと思います。

◎稲盛哲学を学んで私は幸福になった

次に、稲盛哲学学習後の私の変化をお話しします。

そのひとつは、仕事のより高い意義を見つけたことです。数年前とはまったく異なり、私は仕事の価値とは魂を磨くことであると思っています。仕事を通じて他人を成功させ、従業員のためやお客様のために、物心両面の幸せを創造してこそ、自分自身が幸せになれるのです。

自分自身や従業員の精神性を高めるよう努力し、正しい道を歩むことを追求して、企業をしつかりと経営し、社会に貢献する。これこそが私が見つけた仕事のより高い意義です。

私の仕事の情熱も、創業時と比べてさらに強烈なものとなりました。私自身、これは二回目の創業であり、本物の事業だと考えています。

以前の私の事業は自分の運命を変え、個人の成功を実現させてくれました。それなのに、な

ぜ今回が二回目の創業だというと、それは私の精神充実への追求が私の魂の中に溶け込み、私の魂の中にあるものが本物の事業だからです。

ある哲学者は、「事業は精神的な追求と社会的な労働の結合である」と言いました。以前のわれわれの企業は、社会的な労働のみで精神的充実の追求はわずかなものでした。あるいは、精神的追求がまったく溶け込んでいませんでした。

最近、私は再び創業時のような状態に戻って、より従業員を慈しみ、従業員とひとつになつて、昔のように彼らと一緒に食事や雑談をしたり、お酒を飲んだりしています。しかし今回は、また昔とは異なり、彼らとひとつに溶け込んでから、さらに高い意義を持つようになっています。ただ彼らを慈しむだけでなく、同時に会社の新しい目標を彼らに伝えています。

そして私は、よく現場に出るようになりました。数年前は現場に行くことはほとんどありませんでした。ですから、現場の問題の多くはよく分かりませんでした。第一線の従業員たちが

たくさんさんの困難を抱えていても、リーダーたちは気づかないことが多く、この点について私は罪悪感を持っています。

しかし、現場主義を徹底してから、私自身の幸福感も上がってきました。毎日、末端にいる現場の従業員やお客様と一緒にいることで、たいへん充実しています。彼らの成長を見て、彼らの稲盛哲学への理解を聞き、私もとても嬉しく思います。

また、私の健康状態も改善しました。数年前はいつもよく眠れなかったのに、今は早く寝ても遅く寝ても関係なく、睡眠の質が逆によくになりました。この点では、稲盛先生のおっしゃるように、仕事こそが体の健康の妙薬なのかもしれません。

少し前に、上海の数名の企業家の方と一緒に上海盛和塾を発起しました。これは他の公益事業や慈善事業と比べて価値があり、心を美しくすることだと思います。よりたくさん企業家の方と一緒に稲盛哲学を学び、実践することができれば、それはわれわれからこの社会に対す

さらにこのことは、われわれの仕事にも結合させることができます。一緒に稲盛哲学の学びで交流し、実践する気心の知れた友人たちがいると、おたがいに高め合うこともできます。

◎『生き方』『働き方』を社員に浸透させる

社内でも少しずつ、着実に変化が現われている。最初はトップの管理層が熟読著書『生き方』や『働き方』を学び、毎週重役クラスのチームが集中的に学びました。私もこのチームに参加して、多くの時間を費やしました。その後、『働き方』をすべての管理職へ配り、比較的大衆向けに書かれている『働き方』を二斉にまとめて学ばせました。

この間に、われわれは企業の経営理念を修正しました。以前、われわれにも経営理念がありました。ほとんどは壁にかかっているだけのものです。心までは入っていませんでした。今回、われわれ重役クラスは会議を二回開き、腰を落ち着けて議論し、みんなが心から賛成する大義名

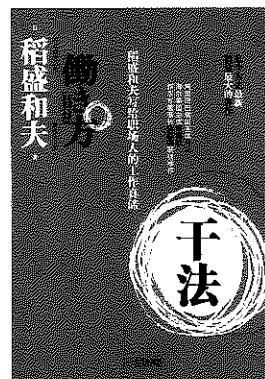
七月一日、われわれはアメーバ経営の導入を開始しました。アメーバ経営がわれわれ製造部門で普及するのは非常に速かったと思います。製造部門の人間は割合に純粹で、稲盛哲学を勉強しなさいと言えば、彼らはとても真面目に勉強し、学んだらすぐにやります。

わが社の管理部には清掃スタッフがいて、私は彼女のプレゼンテーションを二回聞いたことがあります、彼女はとても上手に発表していました。わが社の大学を卒業した従業員よりもずっと上手でした。

あるとき、彼女は「有意注意」について言及しました。稲盛塾長の著書で語る「有意注意」はわりと理解するのに時間がかかるのですが、彼女は話し出してすぐに肝心なポイントを掴んでいました。私は今、わが社にいるようなＩＱの高い大学卒業者の思想は複雑で受入れにくく、かえって思想が純粋な人の方がより受入れやすいのかもしれないと思っています。

生産部門は実行が速くて、一カ月目の経営発表会は少し様さまになっていました。現場主任の発

分を決めました。このことは、わが社にとってたいへん大きな助けとなりました。



中国で販売されている
『働き方』簡体字版

また日本から帰ってから、日本の朝礼制度を導入しました。毎日各部門八人から十人を一つのチームとして『働き方』を学習し、業務中の体験と一緒に分かちあいました。私は会社にいるときは毎日参加し、彼らが話していることを聞き、私も自分の意見を発表します。

稲盛哲学は、すでにわれわれの日常言語となっています。たとえば「誰にも負けない努力をする」「自燃性の人になる」「現場主義」「利他」などです。元々このような言葉は社内にあります。したが、今ではこうした言葉が流行っています。みんなが理解し賛同しているかどうかに関わらず、まずはこうした言葉があることが大切です。そして時間がたてば、みんなだんだんと心から信じていくであろうと、私は信じています。

表会でのパフォーマンスは、まるで小さな経営者でした。普段の表現能力はそれほどとは思えなかった人が、壇上に立った途端に、私たちはこうやりましたと話し出し、そして意外にもとても流暢で、たいへん興味深く感じました。その後、二カ月目の発表会ではスピーチはさらに上手くなっていました。シンプルかつ明確で、さらに成果が出はじめています。

従来 われわれの現場は加工中の製品をためこんでしまうことが多く、財務部門はさまざまな方法を考えたのですが、どれもこの問題の解決には至りませんでした。それが、ここ二カ月で大きく改善したのです。なぜなら、加工中の製品は売上に算入できなかったのですが、自分の現場のものを引き渡せば売上となることにしたところ、彼らはすぐに加工中の製品をすっかり引き渡したのです。

これで加工中の製品は減り、現場もすっきりしました。会社も資金を節約でき、営業部門もすぐに商品を手に入れることができるようになりました。九月五日の発表会では、彼らも来月

には加工中の製品は旨味がほとんどなくなることに注目しているために、費用を下げ効率を上げて残業時間を減らさなければならぬことを話しました。そう話すと、彼らもすぐに要点に気付いたのです。

以前から、彼らにはこの問題についていろいろな手段や管理メカニズムを使い解決するように言っていました。以前は、成果査定をしなければならず、彼らもこの加工中の製品の処理のことにまで気を配れなかったのですが、現在のうちにアメーバ経営を行うようになってからは、すぐに解決することができるようになりました。

◎稲盛哲学で美しい社会を共につくろう

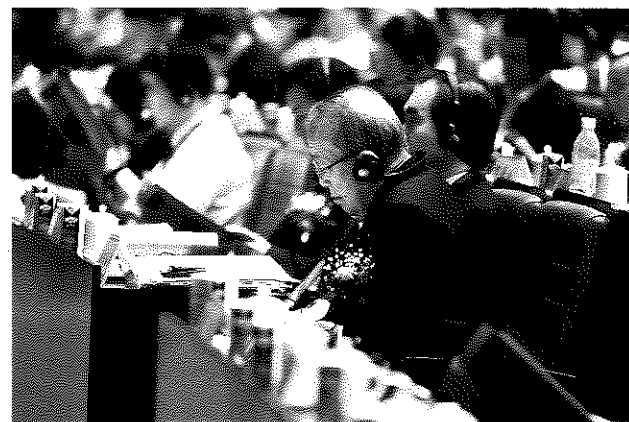
最近、稲盛哲学の学習と推進を結合し、われわれも従業員の仕事や生活環境、福祉の面の改善にたくさん工夫をこらしました。たとえば年休日数の延長、パートナー基金の設立など、真に従業員の立場に立ち、会社が従業員の幸せに気を配っていることをいつそう感じられるように努めています。

熱を燃やし、運命を変えなければいけないのです。従業員一人ひとりの情熱が燃え出せば、十分に潜在能力を発揮することができ、個人の成長や成功を実現できます。企業全体の成果、利益も上がります。情熱が燃え出したら、悪事は働けません。事業を成就したければ良識に従い、正しい道を歩まなければならないのです。

「仲間の幸せを創造し、美しい社会を共につくろ」というのは、われわれ仲間の物質的と精神的の両面の幸福を創造するということです。稲盛哲学の学習を通じて、彼らに物質的財産の追求をしたらと同時に、精神的な向上にも配慮を加えることができれば、みんなの幸福感は上がります。同時に、われわれはこの社会に対してもよい影響を与えなければなりません。

従業員の家庭、お客様やコミュニティに影響を与え、同時に業界のリーディングカンパニーとして、業界内の模範になれるように、さらに多くの企業を動かして、一緒に稲盛哲学を普及させ、美しい社会をつくるために貢献します。

わが社の将来のビジョンは、「一人に尊敬される



次に、羅莱の新しい経営理念をご紹介します。わが社の使命を現在、次のように変更しました。「情熱で命を燃やし、良識で事業を成就させ、仲間の幸せを創造し、美しい社会を共につくる」まず「情熱で命を燃やし、良識で事業を成就させる」は、稲盛塾長の人生の方程式と基本的に一緒です。つまり、われわれは一人ひとり、情

グローバルな業界のリーディングカンパニーになる」ことです。われわれは良識にしたがって正しい道を行くことを続け、従業員やお客様や株主、社会に対し責任を持ちます。これにより人に尊敬される企業となります。

この前提のもと、われわれは国際的に著名な自主品牌を持ち、全世界の市場で重要なシェアを占め、業界をリードする発展水準を保たなければなりません。われわれは「一人に尊敬されるグローバルな業界のリーディングカンパニーになる」ことをめざします。これは、われわれが従業員全員と討論の末に到達したことです。全面的に同意を得て、みんながとても奮起しています。

われわれはまだ始めたばかりですので、皆さんと共有できるような内容もあり多くはありますが、皆さんにご批評やご教示をいただければ幸いです。皆様、ご指導のほどよろしくお願いいたします。

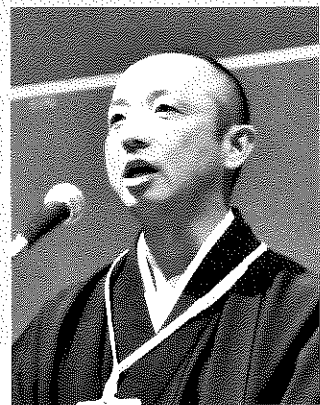
〇二一年九月二十五日 稲盛和夫経営哲学広州報告会 体験発表より

われ虚心に 経営を語る

Ⅱ

いけだのりゆき
池田訓之

〈山陰〉株式会社和想 代表取締役



<http://www.waso-net.com>

強い意志と創意工夫で百億円企業をめざす

◎弁護士をめざして十年間悪戦苦闘

弊社は着物の小売販売を目的として、二〇〇五年八月に創業、現在七期目を迎えています。「和想館」という小売店名で鳥取県に二店、島根県に二店の計四店舗を展開しています。社員は私を含めて三十名で、うち正社員が二十八名、パートが二名という構成になっています。

業績は一期目の売上八千二百万円、経常利益七万円から始まり、二〇〇八年の盛和塾入塾後は二〇〇九年の第四期決算で売上三億六千万円、経常利益三千二百万円、二〇一〇年の第五期決算で売上四億三千万円、経常利益三千四百万円となりました。今年二〇一二年七月の第六期決算は売上五億九千万円、経常利益が六千五百万

円となっています。

わが社の経営理念は、「着物の販売を通じて、和の心を世界に広めること！」です。この経営理念で創業にいたったのは、以下の経緯によりです。

私は一九六二年、京都市近郊にある宇治の平等院の近くで生まれ、その後、同志社大学の法学部を卒業、現在四十九歳になります。

大学の卒業が迫り、将来の進路について悩んでいたある日のことでした。インド独立の父と呼ばれるマハトマ・ガンジーの生涯を映画化した『ガンジー』に出会いました。ガンジーは弁護士であり、その法的知識をベースにして非暴力主義を掲げ、見事に英国の植民地下にあったインドを解放し、その命を閉じた人物です。その人生を映し出した映画が終わったとき、私は涙が止まりませんでした。同時に、彼の半生に自分の

進路を見ました。

「オレも弁護士になって、ガンジーのように世のため人のために、この命を捧げよう！」

私の両親は京都市の公務員で、まわりに商売人はいませんでした。そのためか私は、公僕（以下、公務員のように利潤追求を度外視して社会に貢献する仕事という意味でこの言葉を使います）は、よい仕事で、商売はカネをもうける卑しい仕事、欲深な人のする低次元の仕事だというように、いつの頃からか考えるようになっていました。

ですから、友人たちが卒業に合わせて企業への就職活動をする姿を見て、「君らはたった一度の人生を、なんで金もうけのために費やすんだ？」と蔑み、「オレはカネなんていらん。この命を世のため人のために捧げる。そのために弁護士になるんや」と公言し、勉強を始めました。

大学卒業後は自分の責任だと、家を飛び出て、ガンジーの写真を机の前に貼って、月収五、六万円、年収七十万円くらいの貧乏浪人生活を十年続けました。

■会社概要 創業…二〇〇五年八月

事業内容…着物小売業

資本金…一千万円 売上高…四億三千八百万円

従業員数…正社員二十八名 パート二名

その悪戦苦闘の日々のなかで、模擬テストでは自分よりも成績がよくないのに、司法試験に合格する人がいる。一方の自分はまったく試験には受からない。さらに交通事故にあり、むち打ち症の後遺症で頭痛に悩まされる日々。加えて両親の離婚、最愛の祖母の死……。悪いことばかりが起きました。

「なんでや?」

私は家賃一万円の安アパートの壁をながめながら、人間は何のために生まれてきたのだろうか、運のよい人と悪い人であるのだろうか、弱気な自分の性格を変えることができるのだろうか、変えるにはどうすればいいのか……。などなど、人生の根本的な問題を自問自答するようになりました。

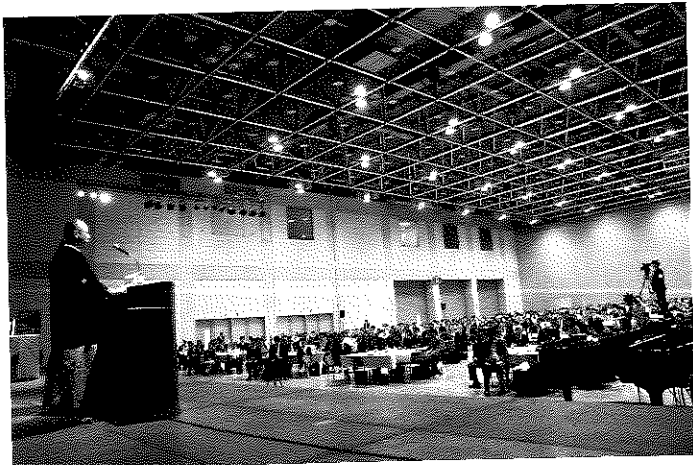
◎塾長のテープで商売への考えが変わる

そうしたときに、友人が「きつと参考になるで」と言いながら差し出してくれたのが、稲盛塾長の講話テープでした。

「そもそも人生は魂磨きの旅である。また、仕

「そうか! 人生は必然で、思いにより運命を切り開くことができるんだ!」

「自分が思っていた『公僕が善で商売人は悪』なんて考えは間違っていた。仕事によし悪しなんてない。どのような気持ちでその仕事に取り組むかが大事なんだ!」



心の中の
悩みが吹っ
飛びました。
一方、司法
試験に挑戦
して十年、
十回目の合
格発表を見
にいったとき
に、やりきつ
た気がして
晴れ晴れと
しました。
そして、どん
な仕事でも

事は人生のなかでいちばん多くの時間をかけるから、仕事の目的は魂磨きである。」

「聖職者は善人だけを相手にすればよい。極道は悪人だけを相手にすればよい。しかし商売人は善人も悪人も、すべての人を相手にしなければならぬ。だから商売こそがいちばん魂磨きに資する仕事なのだ。」

「士農工商というが、商売人が商品売り、もうけ、社員に給料を払い、税金を納めることで社会はまわっている。商売人がしつかり売らなかったら給料は払えないし、公務員も政治家も皇室も食べてはいけない。つまり、商売こそが社会を支え、またわが身を磨いていくための最も尊い道なのだ。」

「人は自分で人生の脚本を描いて生まれてくる。偶然はない。因果ですべてがつながっていて、自分の前には常に自分磨きのために最適な現象が現れ続ける。目の前の事象はあなたの思いの産物なのだ。思いを変えれば人生は変えられる。」
このお話を聞いたときに、私の心に稲妻が走りました。

よい、雇ってくれるところで世のため人のために働くという気持ちになり、翌日から生まれ変わった気持ちで就職活動を始めました。

しかし世間から見れば、私は三十三歳の社会の落ちこぼれです。採用してくれる会社はありませんでした。

唯一門戸を開いてくれたのは、友人が家業を継いでいた着物のメーカーでした。正直、着物姿の人なんて見かけたことがなかったので、いまだに着物屋なんて成り立つのだろうかと思いましたが、他に選択枝はありません。

「人生が必然であるとするなら、おまえは次に着物の世界に進めと言われているのは明らかだ。ならばなぜ、おまえは着物の世界に進めと言われているのか?」

就職が決まってから実際に働き始めるまでの二カ月間、私は「日本」「和」「着物」といったタイトルの本を片っ端から読み漁り、自分が着物の世界に進む意味を捜し求めました。

岸根卓郎著の『文明論』という本のなかに、次のような一節がありました。

「過去の歴史を分析すると、八百年周期で東洋と西洋の間で文明の主導権が交代している。二十世紀までの八百年は西洋の時代。二十一世紀からはまた東洋の時代がくる。そして今回の時代の転換においては、日本が主導となる役割を担うことになる。」

なぜなら、日本は西洋的価値観のなかで見事に西洋以上に成長した国であるから。また、日本にはいろんな価値観を融合できる和の心があるから。山や川をはじめ、針一本にいたるまで神が宿ると信じ、万物に感謝する心がある。また、人間間でも周囲を重んじ、自己主張よりもまわりとの調和を重んじる心がある。これが和の心であり、今回の価値観の大きな転換を担えるのは、和の心をもつ日本だ。」

そうか、これから日本の時代が来るのかと思つたと同時に、では、そのことと着物はどう結びつくのかということを考えていきました。

「そもそも着物は日本人の民族衣装であり、和の心の結晶である。だから、着物を販売することとは和の心の伝道活動といえるんだ！」

着物の販売は弁護士として人助けをするのに優るとも劣らない、社会のお役に立てる尊い仕事なんだ！」

このようにして着物の道に進む意味が見えてくるようになった私は、これから自分が着物の道を進んでいくための創業精神をつくりました。

それが入社した会社の小売部門の創業精神に採用され、現在のわが社、株式会社和想の創業精神へと引き継がれていくことになりました。読ませていただきます。

「株式会社和想の創業精神。」

和の心を世界に！

「動機善なりや、私心なかりしか」

二十一世紀は過去の歴史的法則から観て、アジアを中心に世界が動いていく。そのなかで、わが国日本は世界のリーダーとしての役割を担って行かねばならない。私たち株式会社和想も日本の一員として、私心を離れ、利他の心を持つて、世界の進化と向上のために少しでもお役に立ちたい。

すなわち日本の文化の象徴である「きもの」

これ以上やりたいなら自分でやれよ」と言われました。

待遇には何の不満もなかったのですが、私がやりたいのは和の心を広めることなのだから、四十二歳の今から既存店を守り続けるだけの人生では本心に反してしまう——。そう考えて独立を決意しました。

今まで自分がつくってきた店舗に迷惑はかけなくなかったこと、山陰は出雲大社をはじめ和



店舗風景

の心のルーツといえる地であることなどを考え合わせ、起業の地は鳥取としました。このとき、前の会社の独身の若い子が三人、一緒にやりたいからと私を追うようにしてついてきてくれました。

の販売を通じて、日本人に和の心を真に理解していただくこと、さらには世界に和の心を発信していくために創業いたしました！」

◎和への想いを伝えようと四十二歳で起業

こうして私は、志を目一杯にあげて着物屋に飛び込んだのですが、実際は電話と訪問の営業活動の日々。なんでここまでして着物を売らんといいかんのかと折れそうになるたびに、塾長の「動機善なりや、私心なかりしか」という言葉を自分に問いかけ、着物を売り続けました。

私が就職した着物メーカーは、同じ京都は京都でも日本海の近く、丹後半島にありました。そして私は、新しく展開をし始めた直営の着物小売部門の一号店の一営業マンとして配属されました。十年間走り続けると店舗は三店舗になり、私は小売部門の分社長に昇進していました。そして、四店舗目は、鳥取に出店したいと考えていました。

しかし、その旨を同級生であるオーナーに相談すると、「オレはこれ以上出店するのは怖い。

社名は、和への想いを伝えたいとの意味を込めて「和想」。四十二歳での起業です。

創業メンバーのひとり森田美和君は、今に至るまでの六年間、ずっと販売の最前線でがんばってくれています。彼女の努力なしに今の和想はありえなかったと思います。

◎ブレるどころか深まる塾長の話

このように、私の「隠れ盛和塾生」としてのキャリアは十七年前にさかのぼるのですが、三年前に、盛和塾山陰の存在を知りすんなりと入塾しました。

盛和塾山陰では、世話人をはじめ諸先輩がどのように稲盛哲学を経営に役立てているかという具体的な話を聞くことができ、またディスカッションを通して経営を掘り下げて勉強させていただいております。塾長例会にも、全国大会、世界大会にも何度か参加させていただいております。

その度に思うのですが、塾長の話は十七年前と最近とでブレがありません。むしろ、どんど

ん深く広くなっているという感じがします。

日々の車での移動中にも塾長の講話テープを聞いています。塾長の話を知っていると、経営には普遍の原則があるのだということを痛感させられ、自分も迷わず、経営の普遍の原則、つまり王道をいけばよいのだと、日々元気づけられております。そんな毎日の経営の中で、私もおそらくは皆さまと似たような問題にぶち当たっています。

それは、「売上をもっと伸ばしたい」「人をもっと育てたい」「資金繰りを安定させたい」という三つの問題です。

これら三つの問題に対して、塾長や盛和塾山陰の皆さまの知恵をお借りしながら、もがき苦しみながら、以下のような「創意工夫」のある仕事をし続けています。

◎問題一「売上をもっと伸ばしたい」

「売上をもっと伸ばしたい」「まだまだ売上が足りない」という点については、トータルでは売上も利益も増えていても、個々の店をみれば伸

び悩んでいます。たとえば創業店は、三年目に一億五千六百万円まで売上が伸びたのですが、その後は微減が続き、六期目は一億三千四百万円に終わりました。

売上微減が続く根本的な原因は、客数の減少にあるとみています。着物屋といえば、反物を積んだ車でお客さまの家を一日中まわり、外商で売上をつくるというイメージがあるかと思いますが、実はこうした攻めの営業スタイルの行き過ぎが、近年の大手着物チェーンの倒産や着物業界全体への非難を呼んできました。

弊社はそういうスタイルではなく、お客さまにお店へと遊びにきていただいて着物を販売していくというスタイルを、創業以来の基本的な方向性としています。

お客さまに店へと足を運んでいただくことを販売の基本として重視しているわけですが、レジを通る客数をみていくと、鳥取の一号店は三年前のピーク時に対して去年は七八%に落ち、五年目となる米子の店も六期には前年比九%減となつています。そのために売上も昨年から横

ばいになっているのだと思います。お客さまに喜ばれているなら客数が増えなければならぬのに、少しずつ減っています。これをどう解決していくのが弊社の大きな問題点です。

確かに、着物の年間需要は、昭和四十年代の二兆円から年々減少しています。また三、四年前には着物業界の大手が過量販売、囲い込み販売などで相次いで倒産しています。こうしたことが重なり、私が創業をした六年前時点で、マーケットサイズは八千億円ほどになったといわれていました。一説によると、今では四千億円にまで縮んだともいわれています。

しかし、仮にマーケットサイズを五千億円だと仮定すれば、国民一人当たりにおおせば五千円です。弊社各店の商圏人口が十万人とすれば、五億円の市場が各店のまわりに広がっていることになるわけです。

また、その市場のうち四二%のシェアを取ることで安定経営の一番点ラインとするならば、二億一千万円の売上を目標値にしなければなりませんし、これを達成することは可能となるは

ずです。

ところが実際には、一億五千万円ほどの売上となった時点で頭打ちとなり、その後は徐々に客数が減り、売上も減っています。これは経営者として、経営十二ヶ条でいう「強い意志」がないということになってしまいます。

これまでも、そして今も、弊社では客数を伸ばすために、さまざまな創意工夫を続けています。なかでも以下の点は、弊社ならではの工夫

ではないかと思っています。



社長講演会の様子

ひとつは、各店で「着物についての話」と、塾長も含めた先人たちから学びつかった「生き方や元氣の出る話」をセットにした講演会

を開いていることです。これは創業以来六年間、毎月開き続けています。全国の着物屋のなかでも、毎月、社長がお客さまに講演をしているのは弊社だけだと思います。

最初は、着物業界その他、和に関係するいろいろな講師を招いていたのですが、いかんせん経費がかかります。それで思い切って自分で話をしてみたところ、飾らない体験談を反面教師とした話が好評を得るようになり、この一年くらいでしょうか、お客さまが少しずつ増えるようになりました。最近では、他の企業さんや学校、地域のサークル等からも講演依頼が寄せられるようになり、身体が空いている限り対応させていただいております。

もうひとつは、「着物を買っても、着ていくところがないからいらない」とおっしゃるお客さまの声を受けて、着物で出かけられる機会を提供していることです。毎月、着物で出かけられるイベントを各店で開き、これを三年間続けています。

このイベントは売上づくりの稼働の上に、さ

めに費用も相当な額になってしまいうるものです。ところが、弊社の着付け教室は六回の受講で着

らに仕事を増やしてしまうことになるため、各店のスタッフはたいへんな思いで動いてくれています。しかし「和想」の目的は、着物のすばらしさをお伝えしていくことだという理念をスタッフのみんなが理解してくれているために、自主的に計画し実行をしてくれています。

また、このイベントとも関連するのですが、着物を着て出かけたけれども、着物をうまく着ることができないという声も聞こえてくるようになってきました。

それならば、できるだけ簡単に着物を着られるようにしようと、三年前より各店で店長たち考案による着付け教室を始めました。普通の教室だと卒業まで半年から一年がかり、そのた

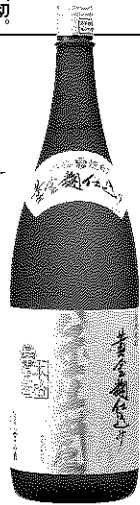


着付け教室の様子

④ 薩摩いろは歌「ろ」

楼の上もはにふの小屋も住む人の
心にこそはたかきいやしき

その身でなく心のあり方によって人の真価が決まる。心を正しくすることが大切。



薩摩の銘酒
黄金麹造 本格芋焼酎 金山蔵

さつま県鹿児島県産/米麹(国産米)
アルコール分25度/1800ml

焼酎蔵 金山蔵

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
お客様相談室 ☎ 0996-21-5260
www.kamadasyuzou.co.jp

られるようになるという、かなり画期的なものです。

他にも、テレビやラジオでのCMや着物の質問受付コーナーなどの広報活動もしています。

また、この四月からは、歌手の細川たかしさんをはじめとする紅白出場歌手の着物を手掛けられ、また東京都知事賞を何度も受賞なさっている東京友禅の先生にお願いして、オリジナル着物「和奏^{わかな}」を店頭展開し始めました。これはスタッフから図案を募集し、それを作品化したものですが、弊社のオリジナル色をどんどん高めていこうとスタッフたちと盛りあがっています。

こうした活動は和の心の啓蒙活動としての動機善であり、間違っていないはずだと思っています。しかしそれでも客数が増えず、売上が頭打ちとなっているのは、さらに「強い意思」と「創意工夫」を磨き、誰にも真似ができないレベルにまでそれを高めていきなさいという意味なのだのとらえています。

◎問題二「人をもつと育てたい」

二つめの問題は、社員の定着率の低さです。現在は三十人の社員になりましたが、これだけの社員数になるまでに、その十倍以上の人が和想館の門をくぐったと思います。どうしたら人がいついてくれるのか。出店しようにも人がいません。

この問題への創意工夫として、昨年二〇一〇年四月に大きく方向性を変えてみました。以前は五十代、六十代のお客さまをターゲットとしていたために、お客さまと同年代の中年の方の採用を重視していました。しかし、五十年以上生き抜いてきた方は我が強く、なかなか定着しませんでした。

そこで昨年四月に新卒採用を実施し、高卒、専門学校卒、短大卒、四大卒とばらばらの八名を採用してみました。どの子もハローワークを通じての採用で、正直なところ、第一線の就職戦線では就職できなかった子ばかりなのですが、そのなかでひとり、四大卒の二十二歳の女性社員が六カ月目から頭角をあらわすようになり、自分

の給与分以上に売ってくれるようになりました。

この女性社員のおかげで、若い子は売れないと思っていた今までの固定概念が崩れ、私の強い中年の方を入れるより、素直な新卒を入れてわが社で教育をしていこうというふうに、採用と教育方針を変えました。

今年二〇二二年の新卒採用は、大手の求人サイトを通じて公募し、十一名の四大卒を迎え入れました。内定が決まった段階で、その子たちの実家へご挨拶にいき、「お父さん、お母さん、私の人となりを見ていただいて、信じられると思ってくださいるのでしたら、どうか三年は辞めないように後押ししてやってください」と頭をさげて頼みました。

それ以外にも、内定の段階から実際に就職するまでに、延べ八日間の社長研修を受けさせ、入社後も月一回の社長との勉強会を行っています。さらに講演会を通じての人間教育と着物の基礎教育なども施し、大切に育てております。

それでも最初の三カ月で、四人が脱落しました。しかしその一方、五カ月目から上位二人が給

与分以上の売上をあげるようになりました。採用十一人中七人が残ってくれている現状は、過去を考えれば格段の改善だと思っています。

また、定着率をあげるための創意工夫として、他にも月に一回、事務所に泊り込んで各店スタッフとコンパを実施しています。

これは一年ほど前から始めたのですが、以前はイベントの打ち上げは居酒屋での飲み会でした。しかし、飲酒運転を避けるために、みんなアルコールを飲まないし、そのために本音がなかなか出てきません。そこで泊り込みのコンパに変更したのですが、最初の頃は何かと理由をつけては途中で帰ろうとする者もいました。

しかし、コンパはみんなの連帯意識を強め、問題をみんなで解決するためにやっているんだよと言いつづけていくうちに、みんなが楽しみにしてくれるようになりました。店によっては、私が参加するとき以外にも自主的に開催しているようです。おかげで最近、事務所から鍋パーティーの匂いが消えなくなっていました。

この二〇二一年八月には、社員を二泊三日の奄

平成23年度 株式会社和想入社式



入社式

各段にあがってきたことを実感しています。来春は二十人の新卒採用を予定しています。その彼らも、コンパで和想の輪に引き込んでみせます。

◎問題三「資金繰りを安定させたい」

三つめの問題は資金繰りです。

創業後三年間は、昼は販売をして、夜はひとりで経理事務をしていました。銀行との折衝もずっとひとりでごなしていました。そんな私をみかねてか、司法試験時代から十五年来、人生の大先輩として親しくしていた方で、売上六十億円ほどの総合小売店の経理事務を統括し専務まで勤めあげた方が、定年退職を機に弊社の財務面をサポートする顧問として入社してくれました。

現在、月末には各店ごとの収益が上がるようになり、その収支を各店長に報告し、会議をしています。また四半期ごとに試算表と資金繰り表を持参して、顧問と二人で取引銀行へと現状の説明に向くようになっていきます。

昨年はメインバンクの鳥取銀行より社債（私募債）発行のお話をいただき、五千万円の社債を発行しました。このようなかたちで、資金面で逸脱しないように注意を払っているつもりです。

◎ルイ・ヴィトンと並び立つ店に

日本全国に、そして世界に和の心を広めるのが、私ども和想の夢です。

具体的には「日本一の着物屋になる。売上のにはまずめざせ、百億円企業。さらには世界の主要都市のルイ・ヴィトンの店舗横にブランドショップ「WASO」を展開し、一兆円企業となる！」という目標を立てています。

実は去年秋、島根にもう一店舗を出し、計五店舗での展開をする予定でした。結局、店舗予定地があかず、流れてしまいました。そのとき百億円企業までの道のりについて閃いたので。

現在、それぞれの店は店長が管理し、五〜七人単位の販売スタッフで営業をしています。そして私は不定期に各店をまわり、店長以下スタッフに気づいたことを助言するというスタイルで店を展開しています。この、五店舗を単位とする今のスタイルで拡大していけば、百億円はできると直感しました。

百億円にするには、一億二千万円の店ならば

◎日本に世界に和の心を広める

二〇〇六年に英国の国営放送局BBCが世界に向けて「世界によい影響を与えている国はどこか？」という調査をした結果、一番は日本だったそうです。また、世界的な旅行会社エクスペディアが世界の主要ホテルの支配人にアンケートを実施した結果、最もマナーのよい旅行者は日本人だったそうです。ミシュランのガイドブックでも、本国のフランスのレストランよりも日本の食事処のほうがたくさん星を獲得しているの

は、皆さんもご存知のところでしょう。

このように、世界の人々から尊敬と注目を浴びている日本なのですが、自分の国に自信が持てると答える人が、日本人のなかで半分もいません。これは世界でも最低レベルの自信のなさだそうです。なぜ、こうなってしまったのでしょうか。

それは日本が敗戦後、自国の従来の考え方を否定してしまったからなのです。

しかし、今、われわれが忘れかけている和の心に、世界中が注目しているのです。そして、

その和の心の結晶が着物なのです。
「袖触れあうも多生の縁」という諺を、皆さんもお聞きになったことがあるはずです。ここにいう「多生」とは前世という意味です。つまりこの諺は、「袖がふれただけでも前世からの尊い縁ですね、今世でもよろしく願いますね」という意味になるわけです。

このように、着物の袖には、他人の魂との交流を図るという意味があります。ですから、未婚者の着る着物の袖は長く、「振袖」になっ

るのです。長い袖を振って、よい方のご縁を呼び込みなさいという祈りが、振袖の袖に込められているのです。そして袖にご縁が入れば、その縁を留めおくために袖を短くして、「留袖」を着るのです。

また、家のシンボルとしての家紋をどの家でも持っているのは世界でも日本人だけです。背中につける家紋にはご先祖が宿り、両胸の家紋には父と母。左と右の外袖の家紋には兄弟姉妹が宿り、外敵からその人を守るという意味があります。また、家紋を通じてルーツを示し、おたがい礼を尽くすという意味もあります。

今世界を救うのは和の心です。自然やさまざまな神・価値観を尊重する和の心は、自然破壊や争いを鎮めうる救いの道なのです。

そして和の心の結晶である着物には、人を輝かせるだけではなく、優しくする力が秘められているのです！

ですから私は、各店のスタッフと月に一回行うコンパの席でいつも言っています。

「みなで着物の販売を通じて世直しをしよ

う。そのために、まず日本一の着物屋になろう。

さらには世界の主要都市にあるルイ・ヴィトンのお店の横に和の心の宿った衣やバック、小物などの作品を販売するブランドショップWASOを展開しよう。日本から世界を啓蒙する一兆円企業になろう！」

本日の私の発表に対する塾長をはじめ、諸先輩方からの忌憚のないアドバイスを糧に、今日からさらにペースをあげて、ルイ・ヴィトンというトップランナーを命がけで追いかけて、追いつきたいと思っています。

稲盛塾長、盛和塾山陰の皆さま、このような尊い機会をお与えいただいたことに、改めて感謝いたします。また、和想のスタッフとご家

族さま、お客さま、問屋さま、メーカーさま、そしてわが家族にも感謝を申し上げます。

全世界の盛和塾生の皆さま、今後ともご指導ご鞭撻のほど、どうかよろしくお願い申し上げます。

●塾長コメント

元氣や迫力があるだけに慎重に

◎目の前の目標を実行することから

たいへん迫力のある発表を、ただただ驚きながら聞いておりました。

東京の

居抜き店舗をお探しの方、

店舗出店・退店でお悩みの方／テナントを募集したいオーナーの方
お気軽にご相談ください。

サンフロンティア不動産

〒100-0006

東京都千代田区有楽町1-2-2

東宝日比谷ビル14F

inuki@sunfrt.co.jp

03-5521-1345

たしかに私は盛和塾の塾生の皆さんに、まず大きな願望を持ちなさいということを言っていますから、池田さんがおっしゃったようなとてつもなく大きな目標は必要だと思えます。

しかし、やはり願いたいというのは、身近にある目の前の目標を正確にとらえて、それを着実に実行していくことから始めなければならぬのです。

お話しされたように、ルイ・ヴィトンに近い一兆円を着物のお店を世界中に展開していこうとする思いは大事ですが、そのことにあまりに酔ってしまったのでは足元を見失ってしまします。私はそのことを心配します。

たいへん元気で迫力のある、またたいへん強い意志をもった池田さんです。その点はよいのですが、それがあまり過剰になったのではと、若干の懸念を抱いてしまうのです。

◎普段使いができる着物の開発を

池田さんはいへん売りにくい着物の販売を始められ、現在、四店舗で五億円くらいの売上

をあげ、一〇%近い利益を出す会社になりました。たいへん立派なことだと思います。

会社を始めたのは六年前でした。友人が経営する着物のメーカーに入社して、その小売店の責任者を務めて、成績をあげて独立をされました。

今日は会場に着物を着ていらっしゃる方もおられますが、特に女性の着物姿はすばらしいものです。ぜひ女性には着物を着てほしいと思います。くらい、日本の女性には着物がいちばん似合います。ですから私も、着物をなんとかもつと広めることができたらいいかと思っています。

過去、私は京都商工会議所の会頭をしておりました。京都は着物の産地であり、着物のメッカです。また、和装の似合うご婦人もたくさんいらつしやいます。特に西陣を中心にした室町の一角には多くの呉服問屋さんがあります。

その日旦那衆が商工会議所の議員さんたちだったものですから、私は「女性に着物を着てほしいのならば、その前にわれわれ男性も着物を着ようではないか」ということを提唱して、

ります。

特に、日本の女性は着物姿が似合います。日本の女性は着物を着たときに一段と映え、一段と美しくなると思っております。

ところが、着物はなかなか着にくいのです。着物が好きな女性でも、池田さんも着付け教室をしているとおっしゃいましたが、着るのがたいへんだからと遠慮しがちになります。帯を締めるのがたいへんだからと、これまでも簡単な帯がつくられたりしたことがあります。あまり流行りはしていません。

だから私は、ぜひとも簡単に着られるような着物をつくってほしいのです。もちろん、伝統的な着物の形を崩してはなりません。多くの女性が普段から着物を着てくれるように、簡単に着られるような着物を創意工夫してつくってほしいと思います。

また、着物を着ても出かけていくところが少ないということです。しかし、正装で着物を着ていくところがないのではなく、普段着としての着物でいいのです。われわれのお母さんた



私も何着も着物をつくって、着て会合に出たものです。そういうこともあって、着物に対してはたいへん愛着がありますし、着物をもつと着てほしいという思いは、池田さんと同じように持ってお

ちが着ていたように、普段使いとして簡単に着られるような着物が流行ってくればたいへんよいのと思います。

世界にある服のなかで、着物ほど女性の肌をきれいにあらわしてくれるものはないと思います。おそらく日本の女性たちが着物を普段使いに着てくれるようになれば、世界的にも広がっていくのではないのでしょうか。

◎信頼して任せられる人材を育てる

ただ、日本の女性でも敬遠してなかなか着ない着物を、ルイ・ヴィトンに追いつくまでというわけにはいかないのではないかと思います。

百億円の売上にしていこうということは、ぜひお考えになったらよいでしょう。しかしそれをしていくには、池田さんもおっしゃったように、従業員の定着がたいへん難しいなかで、お客さんに着物のよさを説明し、着物の着方を教え、着物を本当に好きになってくれるようお客さんを指導していくには、なかなか時間のかかるものだと思います。

信頼に足る人物、任せても不正をしない人物、正直であり同時に一生懸命努力をしてくれる人物を育てていくのです。それは女性でもかまいません。かまいませんが、女性が働いて二十年三十年と、長いあいだ働いても生活が十分に保障できるような規模にしていかなければならないのです。

池田さんは、たいへんすばらしいお仕事をされています。着物の販売には過去、囲い込み販売をしていろいろと問題を起こした例があります。しかし普通に着られる着物、スーパードに買物に出るときにでも着られる着物、普段使いができるような着物をつくり、すれ違い通り過ぎる人々が振り返り、「なんと、あの奥さんはすばらしい」と思うようになっていくといいいのです。池田さんがそうした着物の社会をつくってくれると同時に、池田さんの会社もどんどん大きくなっていくことを期待しています。

池田さんはいへん馬力と元氣のある方です。ですから、少しトーンを下げてください。先ほど開会の挨拶をなさった川越さんに、今年

四大卒の新人さんに入ってもらって、若干定着率がよくなってきたというお話でしたが、そういう人たちが長く勤められるレベルにまで持っていくのも、まだまだたいへんだらうと思います。

百億円の売上にしていくなために五店舗ずつを一グループにまとめていくというお話もありましたが、その場合でも、それぞれの店舗の経理をみていかなければなりません。着物の販売ですから、現金取引が大半だろうと思います。そうしなければお金の管理が必要です。

池田さんも経理のこと、資金繰りのことをおっしゃいました。友人に顧問をしてもらい、キャッシュフローについても見てもらっているというお話でしたが、百億円を売り上げていくのには、つまり八十、九十という店舗を管理していくのは並大抵ではありません。それを本当に管理できるような人材を育成し、育てていかなければならないのです。池田さんと同じくらいの経営感覚があり、責任感があり、正直だという人が何十人も必要なわけです。

二〇二一年の世界大会の発表（機関誌二〇八号掲載）のときに、「慎重に、慎重にだよ」と申し上げたのは、彼も池田さんと同じように元氣のありすぎる方だったからなのです。

着物は難しい商売です。その商売をここまでになさただけでもすばらしいことです。だからこそ、今後は慎重にがんばってください。

（二〇二一年十月六日 中国四国地区塾長例会〈山陰〉経営体験発表より）

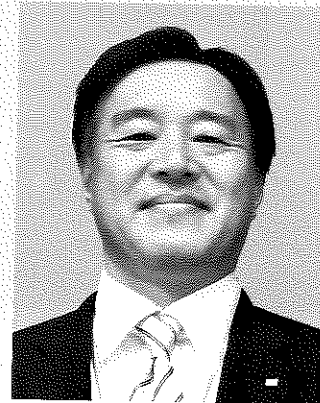


われ虚心に 経営を語る

Ⅲ

江崎和明 えざきかずあき

〈静岡〉 株式会社江崎新聞店 代表取締役社長



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

盛和塾で知った本当の経営 メディア激動期を、社員たちと手を携えながら

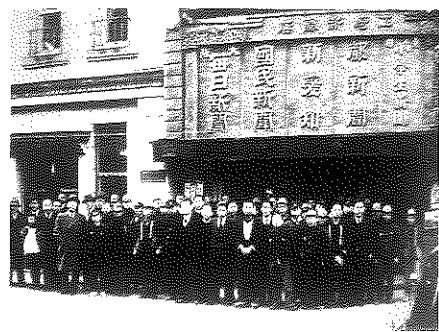
◎はじめに

本日はお忙しい中、お時間をいただき、本当にありがとうございます。皆さんもご承知のように、盛和塾にはこの厳しい時期でも売上何十倍、利益何百倍の実績を上げるすばらしい経営

者の方々が数多くいらっしゃいます。私に経営の体験を発表する資格があるとはとても思えませんが、同族会社の後継者として私なりに経営に迷い、盛和塾に救われてきた体験をご報告させていただきます。

◎江崎グループの紹介

私は静岡の地で、グループ四社の経営をさせていたしております。家業である江崎新聞店は、明治の言論人、徳富蘇峰の門下生であった江崎銀兵衛が明治四十二年に創業し、以来百二年間、今では全国有数規模の新聞販売店となっています。グループ会社のひとつ、静岡オリコミ



昭和初期の本店

は折込広告の専門代理店として現在の会長が創業し、静岡県下では扱い高の大きな広告代理店となっています。また、静岡ソクバイはコンビニエンスストア向けの新聞雑誌の卸会社で、平成に入って同

業各社の出資をあおいで設立した会社です。静岡は静岡活動写真株式会社旧名で、九十二年前、初代が新聞の勧誘に映画や芝居の招待券を使う目的で設立した会社です。ピーク時には映画館三十六館、ボウリング場、飲食施設を経営する東海地区有数の興行会社でした。しかし、映画・ボウリングの衰退と共に規模を縮小し、現在は商業施設でのシネコン経営に舵を切っています。

江崎新聞店の直前期二〇一〇年の業績は、売上高三十七億円、税前利益六千万円。支店数は二十六店舗、従業員数は四百十九名（内正社員百四十五名）です。二〇〇六年の全国大会で稲盛経営者賞

をいただきましたが、今思えばチラシ広告のバブルだったのかもしれない。



本社ビル

■会社概要 創業…一九〇九年五月
事業内容…新聞販売・配達店、映画館、ビル管理
資本金…三千万円 売上高…三十七億五千万円
従業員数…四百十九名（内正社員百四十五名）

過去三期は広告収入の低下により厳しい業績が続いていますが、同業他社が軒並み赤字転落する中、今期ようやく増益に転ずる見込みとなっています。

静岡オリコミは売上高六十七億円、従業員数百四名（内正社員五十一名）です。こちらも広告不況の波にさらされていますが、昨年、同業他社との合併効果で売上が拡大しています。直前期の損失四百万円は、合併清算時の会計処理によるもので、実質営業利益は五千万円程度あり、今期は利益の確保を最優先課題にしています。

静活は売上高十三億円です。償却前利益は出ていますが、赤字です。四年前に社長職を拝命しました。古い会社で土地の含み益があるとはいえ、脆弱なバランスシートです。静岡県東部のショッピングセンターにシネマコンプレックスを出店し、売上は拡大基調にあります。ちょうど昨日、静岡市中心部の駅ビルに大型シネマコンプレックスを出店し、高稼働を見込んでいます。こちらの出店投資は土地の売却により行い、

決意しましたが、彼女には家業がありました。末っ子長男の私が婿養子になることはたいへんでしたが、その分、私自身はたいへん気負って江崎新聞店に入社したと思います。

結婚前の半年間はジャージとカップと長靴を持って、東日本の新聞販売店を何カ所かまわり、配達の仕事をしていました。当時、二十四歳でした。おかげで、アルバイトや研修ではない本業の新聞販売の世界を初めて知りました。喧嘩や金銭トラブルもよくありましたし、強引な勧誘に押し入ってパトカーを呼ばれたこともあります。

静岡に戻ってから、配達、集金、営業と、日々真剣に取り組みました。当時は休みが正月の二日間しかなかったのですが、それでも体力もありましたし、子供もできて、毎朝二時に起き、睡眠時間は三、四時間という暮らしを数年間続けました。

新聞配達は元々人気のある仕事ではありません。昭和の終わり頃から、本当に人が来なくなりました。バブル時代の始まりだったのです。新聞配達は肉体労働の上に残業をしてはならない

早急に借入の縮小をしていきます。

新聞の販売からスタートしたとはいえ、四世代を経た今、業種業態は多岐にわたるグループとなっています。大きく言えば「メディア販売」というくくりで語ることができると思います。

◎新聞販売の世界へ

私は昭和三十五年、現在は浜松市となっている静岡県天竜市に姉二人の後の末っ子長男として生まれました。両親とも小学校しか出ていないために、代わりに私には学をつけようと思ってくれたのでしよう。厳しい家計の中でも、欲しい本は何でも買ってくれました。子供心に親の思いが分かったものですから、自分で言うのもなんですが、私は小学校から高校まで生徒会長を務めるような優等生として成長しました。慶應義塾大学に進学し、両親の仕送りに加えてアルバイトと奨学金で充実した大学生活を送り、意気揚々と地元静岡新聞社に入社しました。

その時に同期入社したのが妻です。聡明で優しい人柄に、この女性しかないと結婚を早々に

仕事です。どんなに走っても二人分を時間内に配るのが精一杯。その足元を見るかのように、次々と辞表が出てきます。現場で何か注意でもすれば、「いつ辞めたっていいんですよ」と脅かされる始末です。

◎体制改革の失敗と盛和塾の出会い

そんな配達の毎日を通しながら、十年が経とうとしていました。さすがにこれはシステムが悪いのではないかと思いはじめようになり、番頭役をはじめ、周囲の同意も無いままに社内体制改革に踏み込みました。

私は現場の業務を徹底的に分業化し、それぞれを短時間のアルバイトに移管しました。同時にマニュアルをつくり、浮いた人件費で管理職を置くという形で人手不足と職人気質に対抗しようとした。社内若手に同志を募り、新卒も含めて新しいメンバーを今度こそと採用し、ピーク時で社員十五名、アルバイト百二十名まで体制改革を進めました。

しかし、現場では部数管理がうまくいかず、

もちろん既存部門の協力も得られない。売上は増えず、人件費は増大する。そういう時に限って不祥事も起きました。結局プロジェクトは続けることができず、チームは解散に追い込まれました。一軒ずつ社員やアルバイトの家に頭を下げてまわりました。たくさんの夢を語っていた分だけ、「あなたには騙された」、「ウソつき」となじられました。当然のことだったと思います。

体制改革の失敗で意気消沈する私を見かねて、会計と経営の勉強会で講師役だった静岡銀行現頭取の中西勝則さんが私に手渡ししてくださったのが、塾長の『敬天愛人 私の経営を支えたもの』という本でした。時を同じくして、木内建設の木内藤男社長から盛和塾入塾のお誘いをいただき、すがりつくような思いで入塾させていただきました。

◎経営理念の再発見

相変わらず現場はゴタゴタ続きでしたが、世間では不況色が強まり、人手がやや持ち直してきました。そのなかで塾長例会に出席し、塾長

のテープや機関誌などで学ぶうちに、自分自身の経営者としての問題点が明らかになってきました。

経営問答のテープに、叱りながらも従業員の後ろ姿に手を合わせる「感謝」があれば、どんなに怒つても従業員はついてくる、というお言葉がありました。私に欠けていたのはこの感謝の気持ちだったのかと、目の覚める思いがしました。自分の行動にもたくさんの欠点がありました。夢のあることを言うわりには、厳しいことは言わない、結果や細かいことを最後の最後まで追求しない。これではプロジェクトが失敗するはずです。そして何よりも、自分自身が何のために経営しているのか、腹の底まで分かっていたいなかっ

■エザキのモットー
一 われわれは常に
情報文化の担い手として
地域社会に奉仕する

二 われわれは常に
永続的な会社の発展と
自らの生活の向上に努力する

三 われわれは常に
顧客第一主義に徹し
創意と熱意をもって行動する

四 われわれは常に
衆知をあつめ思いをこらし
更なる目標に向かって挑戦する

たのです。

江崎グループは何のために存在し、私と従業員は何のために働き続けるのか。先代社長が制定していた「エザキのモットー」を先代社長の折々の教えと照らし合わせ、盛和塾で学んだフィロソフィを基本にして、もう一度読み解いてみました。そして、つたない文章ではありますが、私が「エザキのモットー」を二十五項目に分けて解説し、現在社内のテキストにしています。この中で私はわれわれという言葉をこう解説しています。

「ネットだ、株だとラクしてもうけたい人ばかりのご時世で、人さまの寝ている時間に起きて、自分の体を使い、月数千円の新聞代を集めて生



家族の絆づくり
かけがえのない思い出づくり。



WATABE
WEDDING
GROUP

ブライダルも、アニバーサリーも。
すてきな生活創造企業
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



MELPARUK
メルパルク株式会社

活を創り上げていく。こんな地道でまっとうな仕事はない」

「そこに皆さんは来てくれた。誰かがここに導いてくれたのだと思えないだろうか」

「きれいだと言いつもりありません。いろいろないきさつもあつたことでしょう。しかしこの仕事を選んだということ、そのものが地道でまっとうな生き方を選んだことなのだ、なものかに導かれたことなのだと思は強く思うのです」

「そついうまっとうな思いを中核として、もちろん最前線で配達をするスタッフだけでなく、その支援や関係会社で日々エザキの名の下に働く人々。縁あつて集まつた仲間たち。私も含めてその一人ひとりがモットーでいうところのわれわれなのです」

◎再挑戦

現場は何も変わっていないのに、配達してもらっていること、いや、自分の下に来てくれたことと自体がありがたいことなのだと思えるように

かさむため、業界では実現不可能といわれていました。これを月度で完全休日平日四日間、半日休日五日間にし、ようやく人並みの休日体制にすることができました。

さらに請負職の多かった配達員を正社員化しました。こちらにも福利厚生費の増大で億単位の経費増となりましたが、希望者と新入社員はすべて正社員となりました。塾長のおっしゃる正社員化の大切さが頭から離れなかったからです。

労働集約型のサービス業で正社員化を進めることは損益上、大きなリスクを伴います。二〇〇六年当時、売上利益率は七%台まで持ち上げていました。そのために、売上増と経費削減で人件費の増加は吸収できると踏んでいたのですが、正社員化に踏み切った年からチラシ広告が減り始めました。新聞販売店にとってチラシ広告は利益率が高く、新聞の購読収入とともに経営の根幹を支えている柱です。正社員化により増え続ける人件費と減り続ける広告収入で赤字転落の可能性もありましたが、なんとか三年間黒字を維持し、今期は震災の影響があつた



新聞チラシの折込作業

なると、不思議なことに、それまでどうにも変えられなかった会社が動き出しました。

まず、各店舗で行なっていたチラシのセッティング作業を静岡オリコミに外注集約化する

次に、年間一億円の人員経費を投入し、休日体制を整えました。元々残業が許されない新聞配達の仕事は、労働時間自体は多くありません。しかし、完全休日の実施は交代要員のコストが

にもかかわらず、半期で昨年の利益を上回っています。

増益の理由は、総人員が減ったにもかかわらず、一人ひとりの社員が配達の合間をぬって新聞の勧誘に歩き、以前よりたくさんの部数を以前と同じ時間で配つてくれているからです。本当にありがたいことです。

配達部門の体制でこだわったのは報酬の透明性でした。かつてはよく現場の作業台の向こうで「あまい、しょっぱい」というヒソヒソ声が聞こえてきました。定食屋か何かの話かと思えば、担当区域と報酬の話でした。そこで、月度の給与体系を整えた上で、我々の会社にとっての評価すべき努力とは何かを、モットーに基づいて百項目で定義し、三カ月に一度、本人、店長、本部の三者で達成率を査定し、賞与に反映させるようにしました。この「努力一〇〇項目」は、全体の達成率が九〇%を超えた項目は誰もができる基本業務になったということで削除します。逆に達成率が一〇%以下の項目はハードルが高すぎるとして、やはり削除対象になります。こう



採算表を前に議論する配達社員達

して削除した二十項目弱の替わりに、新たに努力として認めてもらいたい項目を半年に一度、全社員から募集して入れ替えていきます。結果的に、だんだんとレベルがあがってきてい

ると感じています。

土曜日の夕刊配達後は、支店ごとに配達社員が集合して、手書きで時間当り採算表をつくっています。下は十代から上は七十代まで、老いも若きも社歴もバラバラの彼らが、「経費はこうしたらどうだ。時間はもう少しなんとかならないか」と語り合っている様子に手ごたえを感じています。

社長自ら語る研修の機会を何度も設け、その

上で厳しく営業成績を追求し、酒を飲み、語り合いながら、借入金を返済して自己資本を厚くしていきました。

盛和塾の皆さんにとっては当たり前のことばかりを申し上げてきましたが、それまでの私は、確かに努力はしてきたとは思いますが。しかし、ひとりで空まわりの挙げ句、動かない現実には妙な被害者意識で臨んでいたような気がします。相変わらず人は辞めていきましたが、以前と違って私も現場も揺らぐことは少なくなりました。

◎事故と確信

会社が手応えをもって動き始めた頃、死亡事故が発生しました。新聞配達の仕事は深夜早朝にバイクで行うため、巻き込まれると大きな事故になりやすいのです。今回は私も囑望（しごぼう）していた店長が朝刊配達後の帰宅途中、ブロック塀（しごぼう）に自ら激突するというものでした。救急隊からの第一報を受けた私が病院に着くと、血まみれになった意識不明の部下が心臓マッサージを受けていました。マッサージをもう止めていいかと問

う医師に、家族が着くまで何とか続けて欲しいと頼むのがやっとでした。

保障や再発防止策には万全の対応をとりました。しかし、従業員の幸福追求を謳いながら従業員を死なせてしまうというこの矛盾。私の語っていた幸福というものがいかに薄っぺらなものだったか。本当に衝撃でした。

盛和塾で学べば、誰もが従業員の幸福を思うようになります。しかし、私はこの事故を通じて、死をも賭して、命にかかわるかもしれない仕事の中で幸福とは何なのかを社員にもっと具体的に説明しなくてはならないと思いました。

現在、当社では「従業員の幸福追求」にあたる表現を、「縁あって集まった仲間の生活向上実

現」と表しています。その時には、わが社のいう「幸福＝生活向上」とは何なのかということも一緒に話すようにしています。

難しい言葉ではありません。生活向上とは、収入の将来にわたる確保とやりがいの追求です。やりがいとは、仕事を通じて家族から愛され、仲間から頼りにされ、お客さまから信用されること。家族から愛され、仲間から頼りにされ、お客さまから信用されるという三つのやりがい。人は人生を賭けられるはずで、三つのやりがいを提供し、社員と共に成長していくことが今の私の経営目的となっています。

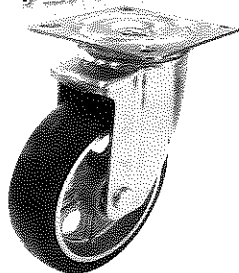
最近では現場の発案で救急救命士の資格取得を進めていることや、配達中に一人暮らしのお年

**YUEI
CASTER**

皆様より頂いたお声で
新しいキャスターが出来ました。

特注品のご相談、喜んで承ります。

長寿命で軽く動く！
新型産業用キャスター
PMシリーズ！



株式会社
Y-ICASTER
<http://www.yueicaster.co.jp>

ホームページより図面ダウンロード
問合せ・カタログ請求が行えます。



防犯パトロールも行う配達社員

全安心にまで踏み込んだ、心のこもった宅配サービスを目指していきます。

◎関連会社へのアメンバー経営導入

二〇〇三年に京都で開催された「第二回京セラアメンバー経営ゼミナール」に参加した私は、我流ながら、アメンバー経営的なものを静岡オリコミに導入しました。そのままの名前でははばかられたので、プロフィットセンターの略でPC経営と名付けました。

導入当時は絶好調といってもよいくらいに伸びていた折込広告が、数年後、業界全体が大きく縮小しました。PC経営は縮小場面で大きな成果を上げてくれましたが、利益が反転してい

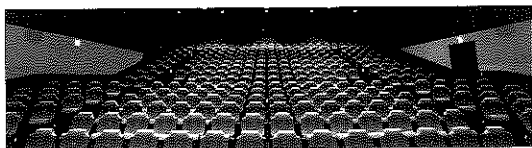
ない以上、本当の成果ではありません。私の心の弱さの反映だと思えます。モットーを唱和し、フィロソフィ教材を学び、月々の会議と現場のミーティングで時間当りの進捗状況と対策を確認していく。このサイクルをさらに徹底して進めていきたいと思っています。

昨年後半、同業他社との合併により静岡オリコミ浜松支社が発足しました。売上は小さいものの、社員のなかに採算意識が芽生えてきています。必ず彼らの生活向上を実現してみせます。

◎映画興行の世界へ

四年前、私は江崎新聞店と静岡オリコミの社長になると同時に、映画興行会社である静活の社長にも就任しました。同時に、新静岡駅ビルへのシネコン出店決断があり、町を巻き込んだの騒動になりました。ネットでの誹謗中傷も随分と受け、塾長のおっしゃる忍辱の意味も少し分かりました。

塾長はよく「仕事を好きになるか、好きなことを仕事にするか、どちらかしかない」とおっしゃ



場内座席



シネコンロビー風景

います。江崎新聞店や静岡オリコミで私がエネルギーをかけてきたのは、なんとかして社員が仕事を好きになる、社員に仕事を好きになってもらうことでした。ところが、驚いたことに静活には自分の仕事が好きで社員が多いのです。映画興

まず、「従業員は強くない」という言葉です。塾長のおっしゃる通り、人の心ほどはかなく、しかし力強いものはなく、その心をベースとして経営することほど大切なことはありません。

私は人の心のとてつもない強さもなくさん見てきました。私が敢えてこう思うようにしているのは、従業員の強さにもたれかかってはならないと思っているからです。十分な面倒も見えないのに部下に強さを期待し、挙げ句、去られて弱さを嘆くような経営者であってはならないと思うからです。あるいは、そう思わなければ、去られる寂しさに耐えられないからです。

七年前、浜松で開かれた市民フォーラムの懇親会で塾長は、引き抜きで去っていった社員の話をする塾生に対して、去られる寂しき、切なさを切々とお話しされました。懇親会の司会をしていた私は涙が止まらず、その後の進行にたいへん苦労しました。この方は大経営者でありながら従業員に去られるつらさを知っている。私はその時、本当に救われた思いがしました。

次に、「どんな従業員にも物語がある」という

◎心をベースとして経営する

ここでいくつかが私が大切にしていることをお伝えして、この体験発表の締めになりたいと思います。

ことです。私の経営する各社は、本当に様々な背景の下に集まってくれた仲間できあがっています。彼らには彼らなりの、ここに至る物語があります。どうだろうかと思う従業員でも、彼の物語を聞いてみれば、なるほどなと思えることが多いのです。もしかしたら、語るその物語には脚色があるのかもしれませんが。しかし、それは彼らにとつての真実なので、これから私とどういふ物語を紡いでいくのかに焦点をあててあげたいと思うのです。

そして「小さなガッツポーズ」です。大きな感動や衝撃的な体験が人を一気に成長させることがあると思います。しかし、従業員の成長はさりげない日常の中にこそあるのです。社長とコンパをやつて解散したあと、なんだか説教を聞かされたみたいな気分になって、夜道を家に向かつて歩いている。恥ずかしくて会場では大声は出せなかったけど、なんか自分もやれそうな気がする。「よし、ちよつとやったるか」と、大きくはないけれども、小さなガッツポーズをする。そういう日常の小さなガッツポーズの積み

重ねが会社を変えていく、支えていく気がしてならないのです。

本日は、はかばかしい実績を出していないにもかかわらず、このような壇上に

に立たせていただきました。塾長の前、本当に身の縮む思いです。私が事務局長を仰せつかつている盛和塾静岡では、塾生が機関誌を毎週一号ずつ読破し、互いに感想と実践をメールで送り合う「機関誌マラソン」、あるいは毎週フィロソフィを一項目ずつ実践し報告し合う「フィロソフィ実践マラソン」を続けています。塾長に学ばせていただくのなら、実績を出さなくてはなら



社員旅行にて

ない。従業員の未来のために、業績を上げなくてはならない。今はただそう思っています。

現在、ペーパーメディアはインターネットの影響で大きく変貌しようとしています。今までは圧倒的にメーカー側の支配が強かったマスメディア業界も再編の時期を迎え、販売のチャンスは拡大しているといえます。明日の朝もまた新聞を配り、折込広告を選び、映画館でお客さまをお迎えする社員たちとともに、このメディア激動期を乗り切っていく覚悟です。

塾長、今までのご指導、本当にありがとうございます。そして会場の皆さま、ご清聴本当にありがとうございます。

●塾長コメント

正しきモチベーションが自発的な創意工夫を生んでいく

◎地味で難しい仕事を、よくぞここまで

ありがとうございます。

さきほど発表をされた株式会社和想の池田さんと同じように、江崎さんも本当に難しい仕事をなさっていると思います。お二人のお仕事は、もしそれが自分の仕事だったら、「これはダメだ、自分にはやれない」と思ってしまうような職種だと思っています。人が集まりにくく、天職と思つて長く続けていくことも難しい仕事なのに、池

『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

宮城県、福島県、
東京都、埼玉県、
千葉県、神奈川県、
長野県、愛知県、
大阪府、兵庫県、
岡山県、広島県、
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 京セラソーラーソリューション

☎ 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/

田さんも江崎さんも本当にすばらしい経営をなさっています。お二人のお話は、それだけでも皆さんの勉強になったのではないかと思います。

特に、江崎さんは婿養子として入社した会社であるだけに、創業者ではない、なおさらの苦労があったと思います。古い番頭さんもらっしやるでしょうし、義理のお父さん、お祖父さん、伯父さんもらっしやるでしょう。いろんな意味で、たいへんな苦労をなさっていると思います。

◎新聞配達が事業になるとは…

お話を聞きながら驚いたことがあります。私が、小学六年生の頃、一年間ほど、朝早く起きて新聞配達をしたことがあるのですが、新聞配達が始まる頃には、江崎さんのお話を聞いて驚きました。個人経営で、少ない人数でやっている小さな新聞販売店は家業になります。大きな組織で、明治時代から事業にしておられる。しかも、今では売上高三十七億円、折込まで入れれば売上高が百億円を超える企業にまで成長しているわけです。新聞配達は家内工

ろうと思います。

江崎さんは婿養子として入社し、旧態依然とした人海戦術をしている職場を見て、何度も改革をしたと思います。実際に改革に踏み切った。しかし若さもあり、フライング気味となって改革のプロジェクトが中断になったとおっしゃいました。そういう苦い経験を積んでいきながら、立派な事業に成長させてくれました。

曾祖父が新聞店を始めた明治時代から昭和初期までは、または新聞がたいへん貴重であった時代には、なんとか事業として成り立つことができたのかもしれませんが、しかし、この現代において社員を定着させて、それを事業としてやっていくという誰もできないくらい難しいことを、江崎さんは見事にやってこられた。

パート、アルバイトで成り立っている仕事の正社員化を進めて、というお話がありました。お話を聞きながら、実は「しまったなあ…」と思いました。私がよく正社員化を言うため、ミスリードしてしまったかなと感じたのですが、こういう業種は、人件費その他の固定化は危険

業としてあるものだと思う。それを大きな事業にしている。たいへん驚きながらお話を聞きました。

また、立派な本社があり、支店をつくって展開しているらしい。映像があり

ましたが、新聞配達というものはまさに人海戦術だと思います。新聞一部、家庭に配っていくらの収入になるのか。新聞自体が月何千円程度のもので、一部配っても大きな金額になるわけではありません。そういうものをビジネスにしていこうということは、本当にたいへんなことだ



なのかもしれません。しかし、難しい業種の中で、江崎さんはそれを見事に成し遂げておられます。従業員をどういうふうにもモチベートしていくか、どういうふうに従業員の定着性を高めていくのか、いろいろとお話をされました。おっしゃっていることも立派です。お聞きになった塾生の皆さんもたいへんな勉強になったのではないかと思います。

◎経営者マインドを持つ社員こそが宝

チラシを配っている部門でも、正社員化を推し進めてがんばりながらなんとか黒字を維持し、今期は若干利益が増えそうだというお話がありました。なぜ増益したのか調べてみたら、総人員が減ったにも関わらず、一人ひとりの社員が配達の合間を縫って新聞の勧誘に歩き、以前よりたくさんの方を以前と同じ時間で配ってくれていることが分かり、本当にありがたいことだとおっしゃいました。

一人ひとりの社員が自分の仕事に対して創意工夫をするようになり、努力を続けてくれるよ

うになったというお話なのですが、もうそれしかないのだと思います。上からあれをやれ、これをやれと言ったところで、新聞配達をするという単純な仕事だけに、その通りには動いてくれない。どうすればもう少し多くのところに配達できるのかということは、まわる順番もありましょうし、個人個人のいろいろな創意工夫でなしていくものだと思います。

また、新聞を配って歩く中で時間を詰めていき、新しい読者を募っていく。新しい購読者が増えればそれだけ収入が増えるわけですから、勧誘もしていくという。それは上から言われたからするというのではなく、個々人の創意工夫なのです。自分の仕事を自らの手で創意工夫し、努力をしてくれる。そういう社員がひとりでも増えていくということが、会社にとっていちばん大事なことだろうと思います。

どの仕事でもそうなのですが、全社員で一緒に経営をしていくことが大切です。私がいつも話しているように、全社員が経営者マインドを持つこと、つまり、社長と同じような考え方を

してくれるような社員がひとりでも増えてくれることが大切なのです。社長と同じような考え方とは、今日よりは明日、明日よりは明後日と、次から次へと創意工夫を重ねていくことであり、そういう進歩をしてくれるような社員がいることが会社にとっての宝なのです。

現在のインターネットが盛んな世の中、ペーパーレス社会となっていく中で、メディア産業である江崎さんの会社は生き残りを賭けてがんばっています。地味な仕事です。地味ですが、現在でもグループで百億円を超える売上を上げ、なんとか利益も出していらつしやる。たいへん立派だと思っています。

あなたから奥さんに惚れて、江崎新聞店に入社することになったわけですが、おそらく奥さんは「家業を守ってくれてありがとう」と思っ

ていらつしやることでしょう。婿養子に来てくれ

といつても、厳しい商売です。来てくれる人も

少なかつたでしょうが、あなたから惚れ込んで

婿養子に入ってくれた。奥さんにとってもたいへん

よかったのではないでしょうが。

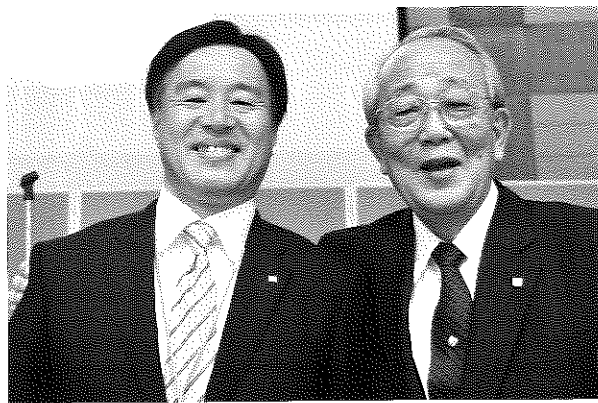
(二〇一一年十月六日盛和塾・中国・四国地区・塾長例会より)

今の状態で、全社員と一緒に創意工夫を重ねていけば、まだまだいろんなビジネスチャンスが出てくるだろうと思います。

シネコンをおつくりになったというお話もありました。そこには、この仕事を好きになってくれと言わなくても、自ら好きになつてくれて、労働時間なんか気にしないという映画好きの若者がたくさん集まっているという。そういう新しい事業も含めて、さらなる創意工夫を重ね、新しい活路をひらいていかれることを期待しています。

先ほど発表された池田さんは和装、着物のお仕事でした。誰もが「ああいう仕事はな…」と思うような仕事を敢然と始めて、すばらしい成功を収めておられます。今後もさらに伸ばしていこうとしていらつしやると思いますが、一方の江崎さんも新聞配達というたいへん地味な仕事を引き受けて、立派な経営をしていらつしやる。まだまだ可能性は十分にあるはずです。

お二人の話をお聞きして、一方はたいへんアグレッシブで、一方は大人しい感がありました。し



◎「稲盛塾長、化学の殿堂入り——オーラル・ヒストリーがウェブ上で公開——」

ケミカル・ヘリテージ財団 (Chemical Heritage Foundation) が作成しました稲盛塾長のオーラル・ヒストリー (口述歴史) が、昨年末に完成し、インターネット上で公開されました。ケミカル・ヘリテージ財団 (Chemical Heritage Foundation) は、科学が社会に与える影響について啓蒙活動を行う、アメリカの権威ある独立非営利団体です。

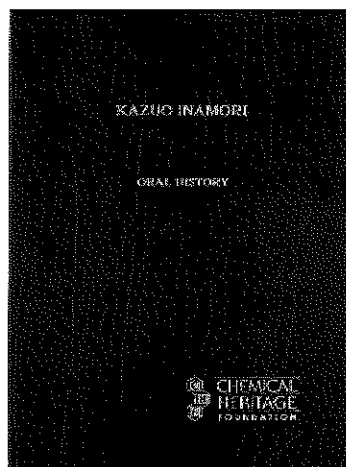
オーラル・ヒストリーとは、研究者が歴史的な人物に長時間のインタビューを実施してその記録をとり、現代史の貴重な証言として後世に残すプロジェクトです。同財団は、科学 (特に化学) の分野において顕著な業績を残した人物に対し、オーラル・ヒストリーを作成するプロジェクトを続けており、ノーベル化学賞受賞者やインテル社創業者ロバート・ノイス博士など

事業会社に成長させたこと、稲盛財団を通じて人類、社会の進歩発展に貢献したこと、日本航空会長として企業再生に尽力していることを理由にオーラル・ヒストリーの対象者として選ばれました。

インタビューは、二〇一〇年四月に米国サンディエゴにて、十一月に京都にて行われました。この二日間のインタビュー記録は、日英二カ国



インタビューをするケミカル・ヘリテージ財団の(左より)トリトン博士、チョイ博士、ワーリッチ氏



オーラル・ヒストリー表紙

【オーラル・ヒストリー検索アドレス】
<http://www.chemheritage.org/discover/collections/oral-histories/details/inamori-kazuo.aspx>

語により表記され、米国フィラデルフィア市のケミカル・ヘリテージ財団本部のライブラリーに加えられています。

なお、当オーラル・ヒストリーは、インターネットを通じて、一般にも公開されています。同財団ウェブの下記アドレスにアクセスすることにより、インターネットを通して日英二カ国語併記のファイル形式で安価に購入することができますので、ぜひご覧下さい。



オーラル・ヒストリーのインタビューを受ける稲盛塾長

数多くの著名な科学者、企業家がこのプロジェクトに参加しています。

稲盛塾長は、京セラを世界的な企業に成長させてファインセラミック産業に多大な貢献を残したこと、KDDIを日本を代表する総合通信

今号巻中では、昨年十二月二日に六十四番目（海外十番目）の塾となった盛和塾台湾の開塾特集を組みました。東日本大震災の被害を受けた日本に多大な援助の手を差し伸べてくれた台湾は親日の国民性でも知られています。新たな盛和塾の誕生を祝うべく、ツアーに参加された日本塾生も加わり和やかな雰囲気の中で式をはじめ数々の催しが行われました。今回、過去最多の約百四十五名という多くの入塾者でスタートした台湾塾に対し、稲盛塾長は「人生について思うこと」というテーマでお話ししました。

その内容は、心の管理が人間にとって最も重要であるにもかかわらず、多くの人々に意識されていないことを指摘され、イギリスの思想家ジェームズ・アレンの言葉を示されながら、心のあり方が人生や経営に大きな影響を与えること、反省を通して心を正すことに努める必要があることを述べられました。そして西郷南洲の遺訓を引用され「自分を愛する心で人を愛する」「己に克つ」など、心を高めるにはどのようにすれば良いのかを紹介されました。聴講した台湾・日本塾生からは、普段の生活の中でなかなか考える機会の少ない心のあり方について考え直す貴重な機会となったという声が多く聞かれました。

このように心の大切さを説かれた講話から、盛和塾生の方々が教えを真面目に受け止め、愚直に実践をされ、成功を実現してこられた事例はこれまでこの機関誌にも数多く紹介して参りました。今号掲載のもうひとつの講話「心を浄化する集団―盛和塾で何をまなぶか―」は、純粋な心で取り組む盛和塾生の実践が、塾

長の心に感動を与えたエピソードから始まります。塾長が山陰塾生の披露した合唱を聴かれて、その一生懸命な取り組みに心を揺さぶられた心境が語られ、盛和塾という集団の中では、お互いふれ合い、影響をうけることによって、心をきれいなものにできることを説かれました。そこから「謙虚にして驕らず」「思いは必ず実現する」「成長発展と調和の力を自得する」とことを心のあり方を決める要諦として示されました。

（本誌編集委員長・諸橋賢二）

「盛和塾」通巻一一一号（二〇二二年一月十日）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 COCONO鳥丸5F

TEL 〇七五―一三六一―六七四〇

●制作 盛和塾事務局

●印刷製本 富士精版印刷㈱

e-mail: seiwa@seiwajyuku.gr.jp
HP URL: http://www.seiwajyuku.gr.jp

塾長広報室

南風録

（南日本新聞掲載のコラムより）

京都鹿児島県人会の新年祝賀会が先日、京都市のホテルであった。出席者約百六十人の名札には出身地が記され、会場では鹿児島弁に交じって京都弁も聞かれた。

この日、都大路を駆けた全国都道府県対抗女子駅伝鹿児島チームの選手も招かれた。中高生が中心の選手たちは、県人会の年配者にとって孫のような年齢だ。温かまなざしは、後輩たちの奮闘をねぎらう気持ちの表れにはかなわない。新年会は企業経営者らが準備し、歌や踊りが披露され、最後は全員で唱歌「故郷」を歌った。故郷を離れて五十年以上になる人もいる。高度成長期とはいえ、山あり谷ありの半生がそれぞれの胸に去来したことだろう。

県人会長で京セラ名誉会長の稲盛和夫さんもその一人だ。一九五五年に鹿児島大学を卒業し京都の企業に就職した。配属された研究室には電話が三台あったという。「電話が鳴るのが怖かった。席を立てて逃げたこともあった」と懐かしむ。一般家庭には、まだ電話が普及していなかった。鹿児島弁しか話せず、電話に出るのが恥ずかしかったのだ。稲盛さんは「最初はそれでもいい。そこから勇気を持って、はい上がっていきけるかどうかだ。田舎つべの方が伸びしろがある」と語る。鹿児島県出身者は関西だけでも百万人以上いるといわれる。郷土の先輩は日本各地から、故郷の将来を担う若者へエールを送っている。

（南日本新聞 二〇二二年一月十八日）

日航「生え抜き」新体制に 稲盛イズム継承

経営再建中の日本航空は十七日、新社長に植木義晴（うえきよしはる）専務執行役員（五十九）が昇格する人事を発表

した。パイロット出身の社長は初めて。大西賢（おおにしけん）社長（五十六）は代表権のある会長に、稲盛和夫（いなもりかずお）会長（七十九）は取締役名誉会長に就く。二月の臨時株主総会後に正式決定する。経営破綻から二年を迎えた日航は、経営の効率化に一定のメドが付いたと判断し、今年秋を目指す株式の再上場に向け、日航生え抜きを中心とした新体制に移行する。

「生え抜きのリーダーによる執行体制に移行することが重要だ」記者会見で稲盛氏は、新体制の狙いをこう述べたうえで「若手早いかもしれないが、新体制を作り上げるため、一年間の助走期間を設けた」と語る。一年後の二〇二三年二月には、自身が三年の任期満了で名誉会長も退任する方針を踏まえたものだ。

日航の再建を支援する企業再生支援機構出身の取締役三人、水留浩一氏、中村彰利氏の二人は今年二月の総会で退任する。

稲盛氏の経営哲学は日航に浸透しつつある。部門別採算制を導入し、コスト意識も植え付けた。稲盛氏は「（こうした成果が）今日のJAL（日航）の再生をもたらし、非常に変わってくれたことがうれしい」と振り返る。

十一年九月中間連結決算では、本業のもうけを示す営業利益は一千八百一億円で、更生計画で見込んだ通期目標七百五十七億円を半年でクリアした。

植木氏は「ゼロから稲盛（会長）に教えてもらった。過去のJALの経営はよく知らない。稲盛に教えてもらったことがすべてだ」と述べ、「稲盛イズム」を受け継ぐ考えを強調した。

（読売新聞 二〇二二年一月十八日）

	2020年10月	現在
連結従業員数	約4万8000人	約3万人（11年11月）
平均年収（パイロット）	約1800万円	約1200万円
路線数		
国内線	144	109（11年10月）
国際線	64	47（11年10月）
航空機数	278	214（11年12月）

「今ここに生きる塾長の一言」

きれいな心で描く

この心構えにより、弊社は直近決算を創業来最高売上、最高経常額、利益率11%を計上することができました。

思い起こせば36年前、金なし、学歴なし、縁故地縁なし、ないないづくしで注文住宅事業を始めました。25歳で、創業の目的は「金持ちになりたい」の一念でした。しかし、創業1年も満たない内にメンバー全員が辞めてしまいました。

当然の事とはいえ当時の職場は寒風吹きすさぶ、殺伐荒涼としたものです。その原因は私利私欲のみで「社員を金儲けの道具」としか考えない私の心にあります。

そんな我利我利者だった私が入塾後、自分の考えは大きな間違いだったと気付きました。私は入塾により、「改心への道」を歩みはじめたといっても過言ではありません。

それからは、塾長の教えにより本来の人間性に目覚め、人間性を高める道のりと、会社の業績とがはっきり連動してゆくことを体現する日々となりました。

「心を高める」ことが企業を発展せしめ、従業員を幸せにし、少しずつでも人類、社会に貢献する道と信じています。「心を高める」には、思い・計画・夢・願望・これらのすべてを「きれいな心で描く」ことが、初めにありきなのです。同時に「きれいな心で描く思い」は王道のパワーを秘めていると思います。

そして現在、従業員はフィロソフィを共有深下し、アメーバ経営も活用し、進歩成長してくれています。これは我欲を押え、利他心と思いやりの心、すなわち「きれいな心で願望を描く」ことの結果に他なりません。

私は経営者として、人間として、正しい判断を求める時に塾長の言^{ことば}霊が聞こえるまで考え続けます。そしてその言^{ことば}霊の導くまま正道を歩みます。

「改心の道のり」は果てることなく続いています。

弛^{たゆ}むことなく、愚直に歩み続けます。願わくば塾長と同行二人の道を……。

加藤 勝〈盛和塾名古屋〉

株式会社ハートランド 代表取締役