

〔盛和塾〕34

平成12年4月号
通巻34号

●塾長講話[第29回]

『京セラフィロソフィ』の 真髓をひもとく

採算意識を高める／ 儉約を旨とする／
必要なときに必要なだけ購入する／ 現場主義に徹する／
経験則を重視する／ 手の切れるような製品をつくる

●心の研究

活動の原点は、正義と公正の追求

弁護士 中坊公平

常に「挑戦」し続け

前向きに人生を歩んでゆきたい

東海大学体育学部教授・柔道全日本監督 山下泰裕

●経営の研究

宇宙から与えていただいた命を 生かしきって仕事に取り組む

(株)J.Sコーポレーション代表取締役社長 米田英一<北大阪>

雑誌作りの夢をかなえ、

新しい時代に向けて思いを巡らす

(株)あわわ代表取締役社長 住友達也<徳島>

●あの日あの時 稲盛和夫氏 [第21回]

稻盛塾長と日本の塾生に託したい

ブラジル企業家の成長

上野義雄アントニオ

●燃ゆる思い！【東京編】

〔盛和塾〕

平成十二年四月号

平成十二年四月十日発行

一月・四月・七月・十月十日発行

通巻三十四号

平成十年六月十五日第三種郵便物認可

私の好きな言葉

『志信画動』

造語である。シシンカクドウと読む。

20年前の1980年、当社は「デミング賞」を受賞した。1976年に全社品質管理活動を始め、“常により新しいゼロックスを創る”気持ちでこの活動をニューゼロックス運動と名付け、展開してから4年目。創業（1962年）以来、独占の中で急成長を続けていた当社がオイルショックという環境変化と、独占から競争へという市場激変の中で、まさに決死の思いで進めて来た経営体質改善活動だっただけに、またいわゆるTQCアレルギーも見えていただけに、この受賞は「これで我々の努力と成果が認知された」との思いで全社の志氣は大いに上がった。

この時、われわれ以上にこれを喜び、また刺激を受けたのが米国のゼロックスの幹部達だった。米国での独占が日本の競争に浸食され始めていた時で、「富士ゼロックスに学べ」とゼロックスの日本詣でが始まる。その後、彼らの努力は1989年のボルドリッジ賞受賞につながるのだが、当時私が「富士ゼロックスの経験からゼロックスとして何を学べるか」との質問に用意した答えが『志信画動』である。

正確には、A、B、C、D。アスピレーション、ビリーフ、コミットメント、そしてドウ。志を立て、自らを信じ、計画を樹て、そして行動する。志と信念のない計画は文字と数字と単なる願望の羅列に過ぎない。行動の伴わない計画は、いくら志と信念に溢っていても絵に画いた餅。爾来、拳服脹脹（けんけんふくよう）している。

小林陽太郎

（富士ゼロックス株式会社会長）

〔盛和塾〕34

平成12年4月号
通巻34号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念

表2 思いやる心が信頼をかちとる

THE EXCELLENT OPINION
塾長講話—第29回

2 『京セラフィロソフィ』の
真髓をひもとく
採算意識を高める／儂約を旨とする／
必要なときに必要なだけ購入する／
現場主義に徹する／経験則を重視する／
手の切れるような製品をつくる／

心の研究

24 活動の原点は、正義と公正の追求
弁護士 中坊公平
43 常に「挑戦」し続け
前向きに人生を歩んでゆきたい
東海大学体育学部教授・柔道全日本監督 山下泰裕

経営の研究

50 宇宙から与えていただいた命を
生かしきって仕事に取り組む
㈱J S コーポレーション代表取締役社長 米田英一<北大阪>
58 雑誌作りの夢をかなえ、
新しい時代に向けて思いを巡らす
㈱あわわ代表取締役社長 住友達也<徳島>

あの日の時 稲盛和夫氏 [21] 66 稲盛塾長と日本の塾生に託したい
ブラジル企業家の成長
上野義雄アントニオ

燃ゆる思い！【東京編】 73

塾長への手紙 78

編集後記 80

塾長広報室 表3

私の好きな言葉 表4 『志信画動』 小林陽太郎

THE VOICE 塾長理念

思いやる心が信頼をかちとる

経営者は、率先して積極的に仕事を進め、従業員の良い手本となるべきです。また、誠実でなくてはなりません。しかしさるに重要なことは、後ろを振り返って、本当に従業員が自分についてくれているかどうかの確認を忘れないことです。

従業員が経営者についていくには、経営者を信頼しているだけでなく、「尊敬」していることが必要です。そしてそのような尊敬の絆を築く唯一の方法は、日々、心と心のふれあいを大切に仕事をすることなのです。忙しさのあまり、従業員との接触を怠ると、いつのまにか思い上がり、権力を振り回す経営者となってしまうかもしれません。ですからあらゆる機会を見つけて従業員との触れあいを大切にすることが必要なのです。一緒にくつろいでコーヒーを一杯飲むとか、通りすがりにその仕事ぶりに対してねぎらいの言葉をかけてあげるといったことがとても大事なのです。

そのちょっととした、心のこもった気づかいが、従業員の心を打つのです。そして、そのような思いやりにもとづく触れあいが永く続くことによって、社内に和やかな人間関係と調和が醸成されていくのです。

経営は、信賞必罰でなければなりません。しかし、厳しい姿勢の陰に暖かい思いやりが垣間見られるような、経営者の行動があつてはじめて、従業員もついてきてくれるのです。

【成功への情熱】(PHP研究所)

『京セラファイロソフティ』の 真髓をひもとく

『京セラファイロソフティ』 15

今日は『京セラファイロソフティ手帳』のひもときの第十五回となります。いよいよ終盤にさしかかってまいりましたが、本日は第四章「日々の仕事を進めるにあたって」の各項目についてお話をさせていただきます。これは、我々が会社のなかで毎日仕事を行う際に、どのような点に気を配つていくべきかということについて要諦をまとめたものです。

全従業員に原価意識が備わつていなければならない



*文中の大文字は『京セラファイロソフティ手帳』の原文を示します。

「採算意識を高める」

『京セラ』では、アメーバ単位で「時間当たり採算制度」を実施し、職場での仕事の結果が誰にでもはつきりと分かるようになっています。社員一人一人が経営者の意識をもつて、どうすれば自分たちのアメーバの「時間当たり」を高めていくかを真剣に考え、実践していかなければなりません。

常日頃、鉛筆一本やクリップ一つにいたるまで、ものを大切にしようと言っているのは、こうした思いのあらわれです。

床にこぼれ落ちている原料や、職場の片隅に積み上げら

れている不良品が、まさにお金そのものに見えてくるところまで、私たちの採算意識を高めていかなければなりません。』

「日々採算意識を高めていこう」と、私は幹部社員はもちろんのこと、全社員に強く訴え続けてきました。この「採算意識」とは、「原価意識」ということです。つまり、仕事をする以上は、すべてに対し原価意識をもつて仕事をしなさいと言っているわけです。「採算を合わせる」と言えば、即「利益を得る」という意味に取られがちですが、そうではありません。それは常に「原価を考える」ということであって、このことが採算を向上させる鍵になるのです。

仕事をしていくなかで、コスト、つまり原価はどうなっているのかを考えずに、経営がうまくいくといふことはないはずです。

たとえば、ホテルのレストランで食事をしているとします。レストランのなかは閑散としていて、何人のウエイタレス、ウエイターが、手持ちぶさたにそこかしこに立っている。見渡せば、数少ないお客様は、千円から五百円のカレーライス程度のものを食べているようだ。私など、そういうときはいつも従業員の人件費、レストランの一日の売上などをパッパッと頭のなかで計算して、「ああ、これじゃ採算は合わないな」などと考らえてしまいます。自分が手がけている仕事はもとより、いろいろな場面で、

その一瞬一瞬で原価意識をもつて物事を考えることができるか、それともただ漠然と見てるだけなのか、それによつて経営には大きな違いが出てきます。経営者たるもの、日常をただ漠然と過ごしてはいけません。いつ何時でも、原価を意識していなければならぬのです。

さらに具体的にお話ししますと、たとえば会社である仕事を秘書に頼んだとします。ところが手際が悪くて、わずか一枚の紙にまとめた内容をワープロに打つて持つてくるだけなのに、その作業に半日もかかっている。

最近の大卒の初任給は「二十万円」ぐらいはするでしょう。中小企業でも、残業代を含めると、人件費は一人当たり月平均三十万円ぐらいはかかるているだらうと思います。ボーナスを含めると、約四十万円。ひと月の稼働時間が二十二時間とすれば、一日当たりの人件費は二万円となり、一日の就労時間を八時間とすれば、一時間は二千五百円になります。それをさらに十で割れば、六分一百五十四円です。つまり、タクシーのメーターみたいに、六分経てば一百五十四ずつかかるわけです。

そう考えれば、ただウロウロして過ごしている社員が目障りになつてくる。二百五十円があの辺をウロウロ、この辺をウロウロ、何にもしないでぶらついているのを見るにつけ、もうたまらない思いがします。

そう思つるのは私が経営者だからでしょうが、従業員にも「あなたの給料は、六分当たり二百五十円なのです。だから、六分間でそれ以上の価値を生み出してもらわないと、

そのような意識は、会社のなかにとどまらず、ホテルのレストランであろうと、ラーメン屋であろうと、何を見てても「この商売はうまくいっているのだろうか」と、すぐに頭の中で試算を始めるぐらい強いものでなければいけません。そういう習慣が身についていれば、自分が新しい事業を起こすという場合に、十分に採算が合いそうだ、あるいは、このような事業は誰がやつても難しいかもしれないな、などと、うつと計算するだけで分かるようになります。仕事中でも、遊んでいるときでも、常に原価意識を働かせて物事を見る。そうすれば、ビジネスチャンスはぐつと広がつてくるのです。

そのような原価意識を従業員にも持つてもらうよう話をしていく。そうやって、原価に対して敏感な従業員を一人でも多くつくることが、会社の採算を向上させることに直結するのです。

原価意識は、「ビス一個、ナット一個の値段を知る」とから

会社がまだ小さい頃は、私自身、よく製造現場に足を運んだものでした。ふと見ると、一キロいくらの原料が床にバラバラッとこぼれています。私はもう身を切られるような思いになつて、すぐに作業員を呼び集め、「どうしてこんなに原料がこぼれているんだ!」と怒った覚えもあります。

会社は赤字になるのです」と教えてあげなければなりません。従業員の人たちがそのようなことを意識するようになれば、たとえば一時間ロスをしたら、次の一時間は倍の五千円分、いやそれ以上の一万円分の仕事をしようと思ふようになつてくれると思います。

経営者が「あなたは午前中、ボーッとしていたでしょう。それであなたは一万円を無駄にしたことになるのです」と、いちいち従業員に面と向かつて言えば、非常にきつい印象となり、反発を受けるかもしれません。しかし、従業員の方から自発的に「考えてみれば、今日は午前中ずっとボーッとしていた。会社に一万円の損をさせてしまった」と考えてくれるようになれば、必ず経営はうまくいくはずです。つまり、この項目でいってることは、「いま自分がここでこうしているだけで、いつたいどれくらいのコストがかかっているのか」ということを、全従業員に常に意識してもらわなければならぬ、ということです。そういう意識を持つているのは経営者くらいのものですから、ついつい従業員のやることを黙つて見ておられず、イライラして当たり散らす。ところがこれだと逆効果になつてしまつて、ちつとも採算を向上させようという方向に向かいません。一方、従業員が経営者と同じような意識を持つていれば、「そんなことをしていたのでは採算が合わないじゃないか」という経営者の言葉に、すぐにつなぎてくれるはずです。皆が常に原価意識を持つていれば、経営者の苦労も軽減されることでしよう。

す。

たしかに、組立工場などの現場では、皆一生懸命に作業をしているものですから、ビスやナットなどがうつかり床に落ちてしまうこともあります。しかし、流れ作業でやつていますので、それをいちいち拾つていたのでは追いつきません。落としたままでどんどん組み立てていかなければならぬわけです。そのうちに、その落ちたビスやナットを踏みつけてしまってなどして、結局使えなくなつてしまつてあります。仕事中でも、遊んでいるときでも、常に原価意識を働かせて物事を見る。そうすれば、ビジネスチャンスはない」と思つてしまします。

そのため、私は、製造現場にビスが落ちているのを見たびに、「ここにビスが落ちているけれども、これは一個いくらするか知っていますか」と聞くのです。大抵は「なぜそんなことを聞くのか」という表情で「分かりません」という答えしか返つてきません。パートの女性にいたつては、誰も知らないわけです。そこで、「これはいくらですか」と教えてあげることが必要になります。

つまり、採算意識とは、まず自分が組み立てているビス一個、ナット一個はいつたい何円なのかを知ることから始まるのです。一個無駄にすればいつたいいくらのロスになるのか、そういうことを把握していかなければ、採算を向上させることはできません。そのために、経営者が強い原価意識を持っていることはもちろん、従業員一人一人にまで原価意識が浸透するような教育を行なうことが、たいへん大

事になつてくるのです。

大企業になつても考え方を変えてはならない

次の「僕約を旨とする」という項目について、私はフィロソフィ手帳のなかでこのように言っています。

「僕約を旨とする」

「私たちには余裕ができると、ついつい『これくらいはいいだろ』とか、『何もここまでケチケチしなくとも』といふように、経費に対する感覚が甘くなりがちです。そうなると、各部署で無駄な経費がふくらみ、会社全体では大きく利益を損なうことになります。

そしてひとたびこのような甘い感覚が身についてしまうと、状況が厳しくなったときに、あらためて経費を締めなおそうとしても、なかなか元に戻すことはできません。ですから、私たちはどのような状態であれ、常に僕約を心がけなければなりません。

出ていく経費を最小限に抑えることは、私たちにできる最も身近な経営参加であるといえます。』

私が京セラを始めた四十年前は、お金も何もありません



という世界規模の企業になつても変えてはいけないものなのです。企業の根幹となる考え方とは、環境によつて変わつていくものではない、私はそのように思います。

自分にもそういう言い聞かせていることもあるせいか、たいへんみつともない話ですが、私はどうしても贅沢ができません。たとえば出張先でひとりで食事をとる場合、ホテルで夕食をとれば何千円もかかります。ときには一万円近くかかる場合もあり、そのような高額の夕食を平気でとる人

がいますが、そういう感覚が、私には信じられないのです。私は休日などに、スーパー・マーケットで食料品などを買つたのがたいへん好きで、カートを押しながら家内についていて、「あれを買おう」「これを買おう」と言って買ってもらいます。家内からは「家にあまりいないし、食べもしないくせに、あれもこれもと言つ」と怒られてしまつのですが、そうやつている間は、もう楽しくてしようがあります。そうしていろいろ買ってもらって、「今日はたいへんな贅沢をしてしまつた」と思つても、レジで支払うと一万五千円くらいにしかならないわけです。そして、その食料品がどのくらい保つのかというと、家内に言わせれば十日は大丈夫と言う。

考えてみても、我々が家で食べる食事は、おそらく原価では一食千円にも満たないものなのでしょう。それなのに、ホテルで食事をすれば簡単に數千円はかかつてしまつ。やはり貧乏性なのでしょうね、ケチケチしなくてもいいものを、私はよく吉野家に行つて並の牛丼を食べるわけですが、自分で行くのはさすがに恥ずかしいので、「おまえと一緒に来い」と私の運転手さんを道連れにします。大盛りだとご飯が多すぎて食べませんから、牛丼の並を一人前取り、牛肉だけの並の皿をもうひとつ注文する。牛丼の上の部分から食べていくと、具がなくなってしまいますから、もうひとつとった牛丼だけの皿を運転手さんと半分に分け、それをご飯の上に乗せてまた食べる。たつたそれだけで、とてもリッチな気分になるのです。

でしたから、「僕約を旨とする」という考え方を従業員に説いていたのは当然だったと思います。では、現在はどうか。連結決算で七千億から八千億円という売上規模になり、八百億円近い利益が出るようになつた今でも、なぜ「僕約を旨とすべし」と言うのか、そして、なにゆえにまだそれが実行されているのか。

人間の考え方とは、どんどん変化していくものです。以前、京セラフィロソフィーのなかにある「人生の方程式」について、皆さんにお話をしました。これは、京セラフィロソフィーの根幹となる、もっと重要な項目です。そこで私は、その人の持つ考え方、哲学が一番大切だと強調していますが、「考え方」というものは、実は変化していくものなのです。人は一生同じような考え方でいく、と決まっているものではありません。ある時期には素晴らしい考え方を持っていた。そのために事業もうまくいき、人生も順調にいった。けれども、成功して環境が変わっていくに従つて、その人の考え方も変わり、次第に堕落していく。そして、せつかく成功させた事業を失敗させ、会社を潰してしまつた。そのようなこともあり得るわけです。つまり、経営者が持つ考え方は変化するものであり、それにつれて経営状態も変わつていくのです。

「僕約を旨とする」という考え方も、非常に地味で、今の京セラにとつてはけちくさい感じがしますけれども、私がよく「現在は過去の結果、将来は今後の努力で決まる」と言つてきたとように、この考え方は、売り上げが何千億円

毎晩五千円から一万円程度の食事を十年続けたつて、私にとつてみれば何でもないはずなのに、それは死んでもできないというくらい恐いことなのです。お金がないから恐いのではなくて、毎晩そんな高価な食事を平気でとれる神経が信じられないからです。

ちょっとと成功すると、いつもホテルで豪勢な食事をとられる方がおられます。そういう人を見聞きするたびに私は疑問に感じてしまします。その人も会社をつくった当初は、おそらく僕約を旨として經營にあたつておられたのだと思いますが、成功し、それだけの贅沢をしても大丈夫だという財政的な裏付けができると、贅沢が身についていく。人間というものは、そうやってだんだん考え方があつていつてしまうのです。

立派な経営を持続させには、立派な考え方を持続させねばならない

立派な經營を持続させようと思えば、立派な考え方を持続ければなりません。五年、十年といった、比較的短いスパンでの成功は簡単なことかもしれません。中小企業を經營し、長きにわたって従業員を守り、繁栄を維持していくのはたいへん難しいことだと思います。

今日うまくいったからといって明日の保証はありません。今日を頑張り、明日も頑張り、エンドレスに際限もない

「人格は変わる」ということを前提にリーダーを選ぶ

人生の方程式のなかにある「考え方」とは、哲学であり、思想なのだと私は説いていますが、さらに言葉をかえて言ふと、それは、人格、人間性です。この人格、人間性が、人生の結果、仕事の結果を決めるのです。

私はよく、「カニは自分の甲羅に似せて穴を掘る」というたとえを使って、「企業はトップの器までしか大きくならない」とお話ししています。そのトップの器、大きさ、器量がすなわち、人格、人間性です。感和塾を始めたころから私は、「心を高め、經營を伸ばしましよう。心を高めること、つまり、心を磨く」とと經營を伸ばすことはイコールなのです」と言い続けてきましたが、それは、人格、人間性が經營、人生というものを決める、そつ私が考へているからです。

昨年、CSIS（国際戦略研究所）というアメリカのシンクタンクが主催するシンポジウムがワシントンで開催されました。そこでは「リーダーのあるべき姿」というテーマで、多くの有識者が議論をかわしました。このシンポジ

く努力を続けなければならぬのです。その苦しさを思うと、最初の頃は気が遠くなるような思いにとらわれたものでした。

そんななかで、あるとき私は、これがオリンピック選手だったらどんなに楽だろうかと考えたことがあります。もちろん、オリンピック選手になるのはたいへん難しいことです。もししなれば、周囲から賞賛もされ、本人も誇らしく思はうほど立派なことでしょう。そのためには、素質もさることながら、大変な努力が必要になります。しかしながら、四年に一度巡ってくるオリンピックだけに照準を合わせて努力をするのであれば、まだ簡単なことではないかと思ったのです。

一方、經營者は、十年はおろか、二十年も三十年も四十年も会社の繁栄を維持していかなければなりませんから、努力を延々と続け、その間わずかでも慢心することがあるのではないかと、中小零細の頃に僕約を旨とし、質素に懸命に頑張ってきたなら、その後、いくら自分がお金持ちにならうとも、いくら会社が立派にならうとも、それを持続していかなければなりません。それは、よほどの克己心がなければできないことです。

その經營者に比べれば、オリンピック選手になるくらいは楽な話だと思ったのです。五年や十年、死ぬ思いで努力しても、そのあとはそんな苦労は必要なくなるわけですか。実際には、オリンピック選手にも我々の想像を超えた苦

ウムは、CSISの所長、アブシャイア元NATO大使が、私の著書のなかの「リーダーのあり方」という項を読み、感銘を受けたということで企画されたものでしたが、それだけでなく、クリントン大統領のスキヤンダルで、アメリカの大統領の権威が失墜しているという問題を、有識者たちが危惧していたことも開催理由のひとつでした。

討論では、「リーダーには素晴らしい人格を持つた人を選ぶべきだ」ということが異口同音に言われました。特にアブシャイア氏は、「アメリカ合衆国憲法が大統領に強大な権力を認めるようになつたのは、初代大統領ジョージ・ワシントンが素晴らしい人格の持ち主だつたからです。ならば、その後の大統領にそれだけの権力を持つのにふさわしい人格が備わつていなければならない場合は、その権力を付与していいものか、という議論が出てくるのは当然でしょう。よつて、ここで改めて大統領職の権限について議論すべきです」とまで主張されました。

そこでランチョンスピーチを行うことになつていた私は、日本の二宮尊徳の例をあげて、次のよくな話をしたのです。

大統領に選んだ時点においては、その人物の人格は素晴らしかったが、このことには皆さん触れられましたが、私はそれについて「人格は変わる」ということを前提に考えるべきだと思っています。

らしかったのかかもしれません。しかし、ひと度権力の座に就けば、後に、その人格が変貌を遂げていく場合もあるわけです。

素晴らしい人格の持ち主を社長の座に就け、権力を持た

らしかったのかかもしれません。しかし、ひと度権力の座に就けば、後に、その人格が変貌を遂げていく場合もあるわけです。

素晴らしい人格の持ち主を社長の座に就け、権力を持た



「必要なときに必要なだけ購入する」

『物品や原材料を購入する場合、大量に買えば単価が下がるからといって、安易に必要以上のものを買うべきではありません。

余分に買うことは無駄使いのものになります。たとえ一時的に大量に安く購入できたとしても、これによつて在庫を保管するための倉庫が必要となつたり、在庫金利が発生したりといった余分な経費がかかつてきますし、さらには製品の仕様変更などの理由で、全く使えなくなつてしまつ危険性もあります。

やはりメーカーはメーカーに徹し、ものづくりそのもので利益を上げるといつ」とに専念すべきです。必要な時に必要なだけ購入するという考え方方が大切です。』

この内容は一見、なるべくまとめて買いをすることが安くあげるコツだとする、現在の経済原理に反しているかのように映ります。しかし、私はその経済合理性に反するような購入方法、つまり、たとえ若干高くとも、必要なときに必要な量だけを購入するということを、今でも厳格に社員に守らせてています。

大量に買って在庫が発生するとなれば、そのための倉庫が必要りますし、在庫金利もかかります。その上、決算毎に棚卸しをしなければならず、使う見込みのなくなったた

せでみたら、その後は見る見る人間が腐敗していく、とんでもない経営者になつてしまつたという例もあれば、逆に以前は手に負えないようなワルだったのに、精神修養を積みやがて立派な人間に変わつていつたという人もいます。このように『人格は変わる』ということを前提とすれば、リーダーには、いま現在の人格が素晴らしいだけではなく、今後もその人格を維持していくような人を選ばなければなりません

そのような私の話に、シンポジウムに出席した皆さんも「たしかに、そこまで考えなければならないのかもしれない」と納得して下さつたようでした。

少し脱線しましたが、「僕約を旨とする」という考え方は、中小零細企業時代のみ必要なものではなくて、どれほど立派な大企業に成長しようと変わらず持ち続けていかなければならぬものなのです。皆さんもぜひ、初心を忘れず、僕約を常に心がけるようにしてください。

「当座買い」には大きなメリットがある

「必要なときに必要なだけ購入する」という項目に進みます。

ものについては歴葉処分も行わなければなりません。結果として、最初は安く買ったように思うけれども、後々目に見えないロスが出てくるわけです。

京セラでは、この「必要なときに必要なだけ購入する」ことを、「当座買い」と言っています。「当座買い」のメリットは、いま私があげた内容にとどまりません。必要な分しか買わないわけですから、その扱いには細心の注意が払われ、無駄使いをしなくなるはずです。原料などの在庫がたくさんあれば、ちょっとくらいの工程で失敗しても、また倉庫から出してきて作り直すことができますが、在庫がないとすれば、失敗が許されなくなり、モノを丁寧に使うようになることにもつながっていきます。

「当座買い」には、たとえ若干高くつくとしても、それを補つてあまりあるメリットがあるのであります。

知識と経験があつてはじめて「できる」

「現場主義に徹する」

『ものづくりの原点は製造現場にあります。営業の原点はお客様との接点にあります。

何か問題が発生したとき、まず何よりもその現場に立ち戻ることが必要です。現場を離れて机上でいくら理論や理

困をこねまわしても、決して「問題解決」にはなりません。

よく「現場は宝の山である」と言われますが、現場には問題を解くためのカギとなる生の情報が隠されています。絶えず現場に足を運ぶことによって、問題解決の糸口はもとより、生産性や品質の向上、新規受注などにつながる思わぬヒントを見つけることができるのです。これは、製造や営業にかぎらず、全ての部門にあてはまるのです。

皆さんの会社でも大卒の優秀な人材を積極的に採用しておられると思います。彼らは大学でいろいろ勉強をして、高度な知識を身につけています。ですから、特に中小企業の場合は、「若くて優秀な社員が欲しい」と、そのような人材をまず採用しようとするわけです。あるいは中途入社でも、優秀な技術者が入ってくれるとなると、たいへん嬉しい。その人の意見に従って仕事を進めていこうとします。その人も、自分が今まで勉強してきたことを活かして、一生懸命に仕事に取り組んでくれるでしょう。

私自身も、化学合成に関する理論、たとえば、どういう装置、どういう触媒を使って、どんな化学反応をさせれば何ができる、ということを大学で一生懸命に勉強し、それを実際の仕事に活かそうとしてきました。ところが、このような人間が得てして陥りやすいのは、やり方さえ知つていれば簡単にできる、と錯覚してしまうことです。しかし、いざやってみると、なかなかうまくいかないものです。そ

創業十数年を経過した頃、京セラはアメリカのサンディエゴで初めて海外生産を行いました。フエアチャイルド社が持っていた工場を買い取って操業を開始し、日本から二、四人の技術者を現地に送り出したのですが、最初の頃は問題も多く、なかなかうまくいきませんでした。そこで私も幾度か現地に飛び、現場を見に行つたものでした。ところが、アメリカ人の工場長が、そんな私にいつもこう言つうわけです。

あなたは現場に来ては作業者の横で一緒に仕事をしておられますか、そんなことをされでは困ります。

日本の親会社のトップ、それもオーナー経営者が、作業服みたいなものを着ては現場を出て、一介の作業者の仕事を手伝うなど、考えられないことです。トップとしてもつと他に仕事があるはずなのに、時給三ドル、五ドル程度の英語も堪能ではないので、現場に出れば、「英語もできない」と従業員から軽蔑され、仕事をするうえでも今後文障が出てきます。もし現場について知りたいのなら、我々に言って下されば現場の者を連れていて説明させますから、あなたの部屋から出ないでいただきたい。

その言葉に、私は憤然としました。

「何を言うのだ……私はこれまで現場を重視してやつて

れは、理論上は「できる」はずのものでも、実際にはどう简单にはいかないからなのです。

セラミックスの合成を例にとれば、「この原料とこの原料を混合して何度で焼けば、このようなセラミックスができる」ということは、本を読めば分かります。しかし実際は、たとえば、「原料の粉を混ぜる」という作業ひとつをとっても、液体や気体の場合と異なり、どこまで混ぜれば混ざったことになるのかがはつきりしません。そのため、理論に従つてやつても思い通りのセラミックスはできないのです。つまり、「知っている」からといって、「できる」とは限らない。現場を知らないがために、できるはずのものさえ作れないわけです。

似たような意味で、「経験則を重視する」ということも私は言つておりますが、これらの項目は、私自身、会社で研究を行ながら痛感したことです。勉強して身につけた知識と、現場で実際にやつてみて得た経験、この二つをあわせもつて初めて「できる」と言える。そう実感したからこそ、私は、経営者もときには現場の人間と一緒に作業をし、現場を知ることが大事だと説いているわけです。

現場主義は あらゆる部門に通じる

きた。何と言われようとも、私は現場に出ていくぞ！」

このように言つては、工場長とよく喧嘩をしていたものです。

現場にもたもだやつている作業者がいて、注意をしたら、その作業者とも喧嘩になつたこともあります。その作業者というのが、かつて海兵隊に所属していて、硫黄島で日本軍と戦つたといふ猛者だったのですから、日本人の下で働いているのが我慢ならなかつたわけです。そこへ日本人のトップがやつてきて、面と向かつて自分を叱りつけるわけですから、頭にきて、「このジャップ野郎！」と怒鳴り返してくる。それを先ほどの工場長が見ていて、「言わんこつちやない」という顔をする。それでも、私は「現場主義」を貫きました。

そのうちに、アメリカのマネージャーは、現場を見るところなく、提出されたデータをそのままホストコンピュータに入力して生産を管理していたことがわかりました。彼は、「キーを叩けばモニターで全データを見ることができるのだから、現場に行く必要などない」と言いはるわけです。そこで私が、「自分で現場に行つて見てみろ！」「ここに入っているデータそのものがデータラメだ」ということがわかるはずだ！」と叱りつけると、またまた喧嘩になりました。

皆さんは信じられないかもしませんが、今から三十年ぐらい昔のアメリカには、計算が苦手な作業者が現場の半分近くを占めていたのです。そのため正しい生産高を把握できず、現地で「スーパーバイザー」と呼ばれる監督者

は、実態を反映しないデータを手にしては「現在の数字です」と言つてゐたのです。

インプットされたデータが間違つていれば、コンピュータ管理システムに何の意味もありません。それなのに、そのようなデータを信頼し、素晴らしいシステムだと思いこんでいる。モノ作りのみならず、生産管理にしても、現場を知らなければ成立しないのです。そのときあらためて、「現場主義」とはたいへん大事な考え方なのだと痛感したことを思い出します。

現場にはヒントがたくさん転がっている

この「現場主義」ということを私に教えてくれたのは、ある先輩社員でした。たいへん眞面目な方で、黙々と仕事をされていたのを覚えています。

セラミックスの原料となる粉を混ぜ合わせるときには、「ボールミル」という陶器製の容器を使います。瓶みたいな形をしていて、なかに原料を粉碎するためのボールが入つており、コロコロとまわしながら原料の粉末を混ぜていくわけです。実験を始めた当初の私は、「この原料とこの原料をボールミルに入れて混ぜる」と学校で習つたとおり、何気なしに混ぜていました。

あるとき、その先輩が洗い場のところに座り込んで、一

あれ、流通業であれ、あらゆる業務に通じることです。

先般、弁護士の中坊公平さんにお目にかかつたとき、「あなたは弁護士として素晴らしい能力を發揮しておられます、その秘密は何ですか」とお聞きしました。すると中坊さんは「現場主義」と答えられました。弁護士なんですが、その上にある資料を読んで考えていいのだろうと思つていたのですが、中坊さんが「私はすべて現場から教わるのです。現場には必ず解決のカギがあります」とおっしゃったのを聞いて、職種は違えども同じなのだと、改めて思いました。皆さんも、理論だけではなく、ぜひ現場を理解した上で仕事をしていただきたいと思います。

次の「経験を重んじる」という項目も、これと同じ」とを言つています。つまり、実際に自分で手を染めてやつてみなければ、本当にモノが「作れる」とは言えないということです。この項目については、「京セラ・フィロソフィ手帳」の文章を読み上げるにとどめ、次の「手の切れるような製品をつくる」に入つていきたいと思います。

経験則を重視する

『企業での技術開発やものづくりには経験則が不可欠です。理論だけではものではありません。

たとえばセラミックの場合、原料である粉体を混ぜて成型し、高温で焼けばでき上がるということは、勉強さえすれば誰でも理解できます。ところが、粉体を混ぜるという

生懸命にボールミルをたわしで洗つていている姿を見かけました。なかに入つてあるボールには欠けてくぼんでいるものもあり、そのくぼみに実験で使つた粉がこびり付いていたりするので、彼はそれをヘラでほじくつて、きれいに水洗いをしていたのです。

大学を出たいい男が、洗い場に座り込んでチマチマと作業をしている。「無口で風采もあがらない人だとは思つていたが、あのくらい簡単にパラバラッと洗えばいいものを、何と要領の悪い」などと思いながら、私はその先輩の様子を見つめました。

ところが、いい加減に洗つてある私には、なかなかいい実験結果が出ないので、そこで頭をガーンと殴られたような気がしました。簡単に洗つてていたのでは、前の実験で使つた粉が少し残つてしまっています。そのわずかな異物の混入があつたために、セラミックスの性質が変わつてしまつたのです。

「そういえば、あの先輩は、ヘラみたいなものを使って丁寧に一つ一つのボールのくぼみにつまつた粉も取つて水洗いをしていた。さらには、腰にぶら下げたタオルでボールを一つ一つ拭いていた。なるほど、あそこまで繊細にならなければ、思うどおりの結果は得られないのか」

その先輩は、私に直接そのことを教えてくれたわけではありません。その人の無言の行動が、私を諭してくれたのです。

やはり、現場を見なければなりません。これは製造業で

ことがどういうことなのかは、実際に自分で手を染めて苦労してやつてみないと決して分かりません。液体や気体なら完全な混合ができるますが、粉体はどこまで混ぜたら混ざつたといえるのか、これは経験則でしか分からぬ世界です。

この経験則と理論がかみ合つてはじめて、すばらしい技術開発やものづくりができるのです。』

立派な物性を備えているものは見た目にも美しい

「手の切れるような製品をつくる」

『私たちがつくる製品は、「手の切れるような製品」ではなくてはなりません。それは、たとえまつさらなお札のように、見るからに鋭い切れ味や手ざわりを感じさせるすばらしい製品のことです。

製品にはつくった人の心があらわれます。「つな人がついたものはラフなものに、繊細な人がつくったものは繊細なものになります。たくさんの製品をつくつて、その中から良品を選ぶというような発想では、決してお客様に喜んでいただけるよくな製品はできません。

完璧な作業工程のもとに、一つの不良も出さないようにな員が神経を集中して作業にあたり、ひとつひとつが完璧

である製品づくりを目指さなければなりません。』

昔、半導体用のパッケージを作ろうとして、ある技術者にリーダーとなつてもらい、研究開発を進めていたときの話です。

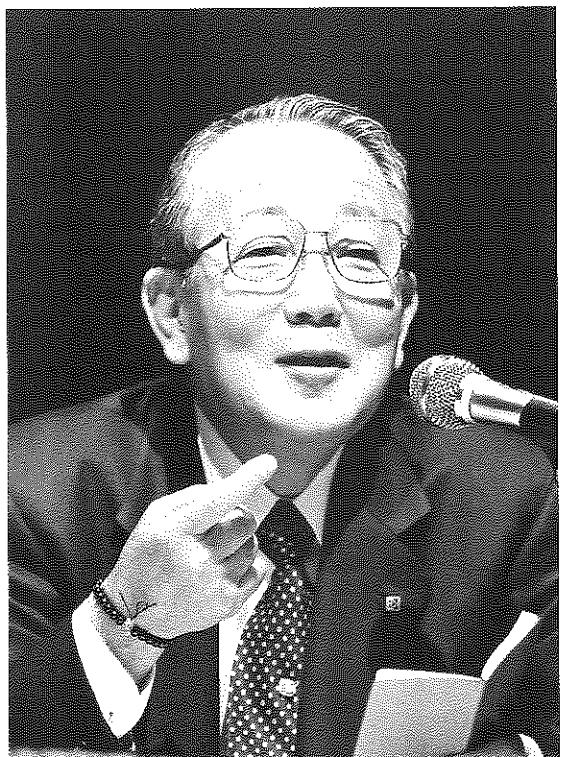
半導体パッケージの開発、それは今まで誰も経験したことのないほど、たいへん過酷な作業でした。想像を絶する苦労と長い時間をかけてやつとそれらしいものができあがると、開発のリーダーが私のところにサンプルを持ってきました。苦心惨憺（くしんさんたん）して作ったものだと分かつてましたが、私にはそれがどことなく薄汚れているように映つたのです。

半導体パッケージは、窒素と水素の混合ガスのなかで焼き固めて作ります。そこには酸素がありませんから、もし脂肪分などの付着がわずかでも基板の上にあれば、焼成時にそれが炭化して、少し灰色がかつた製品ができるがあがつてくるわけです。

それを私は「薄汚れたような」と表現したのですが、製品自体は半導体パッケージとしての特性をすべて満足していました。ですからリーダーも、「社長、できあがりました」と持つてきたわけですが、それを見た瞬間、私はこう言つたのです。

「なるほど、性能は間違いないが、これではダメだ」

「なぜですか。特性は全部満たしています」



頑として彼の持つてきたサンプルを受けつけませんでした。「手の切れるような製品」というのは、最高の品質をもつた完璧な製品ということです。その後、見た目も美しいものとなるまで品質を追求していったおかげで、半導体パッケージのビジネスは成功をおさめていきました。

それ以降、この言葉は、社内の至るところで使われるようになります。「辻闇（うかつ）に触れば汚れてしまいそっだから、手袋をはめてから触ろう」と思わず思つてしまふくらい、見た目も最高に美しいものをめざしていくのです。ですから、京セラの製品を手に取る場合、何気

なく素手で触つてしまうのは御法度です。必ず手袋をして触るよう言い聞かせてています。

この姿勢があつたからこそ、京セラは中小企業から中堅企業へ、また中堅企業から大企業へと発展していくのだと思います。

これは製品の話だけではなく、社員の立ち居振る舞いに對しても言えることです。社員の立派な振る舞いを通じて、社風にも品格が備わり、いわば“手の切れるような会社”とならなければなりません。

と返してきます。私はそれに対して、
と答えました。

「見てみる。薄汚れているじゃないか」

たいへんな苦労をしてやつとできあがつたものを、そのような理由で「ダメだ」と突き返されたのですから、彼は氣色ばんで私に食つてかかりました。

「あなたも技術者なのだから、理論でものを言つはずでしょ。それなのに、薄汚いとはどういうことですか！薄汚いことと製品の特性とは関係ありません。感覚で判断をするなんて、おかしいじゃありませんか」

「測定の結果、特性は立派に満足していると君は言つけれども、これだけ変色しているということは、スペックもなんとか合格ラインにのつたというようなサンプルであつて、最高のできばえとは言えないはずだ。本来、立派な特性を備えているものは、見た目も美しいものであるはずだ」

私は、そう彼に説明しました。

野球選手みたいに変則的なフォームで投げるピッチャーもいますが、大体において、優れたスポーツ選手はフォームも美しいと言われます。製品もそうであり、よいモノはよいモノなりに、備えるべき品格があるはずです。

「このセラミックは本来純白で、触れば手が切れてしまうのではないかと怖くなるくらい非の打ち所のないものでなければならない。それぐらい外観が素晴らしいければ、特性だつて最高のものに違いない」

ここでは私は「手の切れるような製品」という表現を使い、

人生の価値と人生の目的

人生にとつて何の価値もない、地位、名誉、金

京セラファイロソフィーのひもときはここで「一旦終えまして、本年の締めくくりに、私がかねてから考えていることをお話ししてみたいと思います。

冒頭の「採算意識を高める」という話のなかで、私は「これは利益を追求するという意味ではなく、原価意識を高めるということだ」と言いました。企業経営とは、ただ利益を追求することではありません。売上を最大に伸ばし、経費を最小に抑え、一生懸命に努力を続けていけば、利益は必ず生まれてくるものなのです。昨今は不景気ですから、皆さんは厳しい経済環境のなか、たいへん苦労して経営にあたつておられることが多いですが、この要諦を守つていくなら会社は必ず発展するに違いありません。

さて、ここで、そのようすに懸命に経営に取り組まれている皆さんに、ちょっと考えていただきたいことがあります。私が四十年前に始めた京セラは、いまや連結ベースで年間八千億円近い売上をあげ、八百億円もの経営利益をあげる企業グループに成長しました。また、一兆五千億円という巨額の売上を誇る第二電電を、私は十五年かけてつくり

事業が成功しようと、そんなことは人間の一生にとつては何の価打ちもないことなのです。

人生は魂の試練の場

では、人間の一生で価値のあることは何なのか。結論から言いますと、それは「心を高める」ことなのです。

名譽も地位もお金も、あの世まで持つていくことはできません。たとえそれらを自分の子供に遺してみたって、先は知っています。よしんば真面目な息子が跡を継いでくれても、その後は、よくて二世代ぐらいまでしか榮華を極め続けることはできないでしょう。必ず一族に変な者が出てきて、全部パアにするに決まっています。

私どもをこの世に生み出してくれたもの、生を授けてくれたもの、それを宇宙創造の神、あるいは自然と呼んでもいいのかもしませんが、その宇宙創造の神、あるいは自然は、なぜ現世で私たちに生を与えたのでしょうか。

私など、ふとしたことで鹿児島から京都に出てきて、少しの間会社勤めをし、上司と喧嘩してその会社を飛び出した。そして新しい会社をつくり、経営に打ち込んで、今日を迎えた。それには必然性があったのかもしませんが、私にしてみればまったくの偶然みたいなものです。

はたから見れば、私などはたいへんラッキーで、素晴らしい成功をおさめ、たいへん有名になつたということで、人から羨（うらや）まれるような立場にあるわけですが、

あげました。世間の人たちは、そんな私を見て、「稻盛さんは立派な会社をつくつて有名になり、お金持ちになつた」と思われるだろうと思います。しかし、そういうことが人の一生のなかでいかほどの価値があるのでしょうか。何の価値もないと私は思うのです。

いくら有名になろうとも、いくらお金を持つていても、死ぬときはみんな、何も持たずに裸一貫で死んでいかなければならぬわけです。たとえ周囲の人がいくら悲しんでくれたって、一緒に死んでくれる人がいたとしても、そのことに何の意味があるでしょうか。お金を一銭も持たない無名の人間が死んでいく場合と、お金持ちの有名人が死んでいく場合とでは、実は何の違いもないのです。

私は皆さんに、「事業経営者として一生懸命に努力をし、会社を立派にしてください」と言っています。しかしそこで、皆さんのがそれに応えて懸命に努力をし、会社を大きくされても、やがて自分が棺桶に足を突っ込むういうときになれば、「そのことに何の意味があつたのだろう」とふと考えてしまうはずです。

私がこんなことを言うと、「今まで我々に対して、京セラはここまでになりました、皆さんもそれを目標に頑張りなさい」とさんざん言っておきながら、今さら『何の意味もない』などと言われたのではたまつたものではないと思われるでしょう。

しかしながら、いくら会社が立派になろうと、手掛けた

一方では、何をしてもうまくいかず、苦労に苦労を重ね、それでも倒産に見舞われてしまつという不幸な経営者もいます。また、なかには、生まれながらにして障害を持ち、想像もできないような辛酸をなめている方もおられるわけです。

なぜ、自然といふものはそんな不公平なことをするのでしょうか。何の罪もないのに、ハンデを負つてこの世に生を受けたりする人がいるのはなぜなのでしょう。「五体満足で生まれてきただけでも、まだ自分はいい方かもしれない。ましてや私は、五体満足どころか、世間から大事業家だと羨まれる存在にまでなっている。なんとラッキーな人生だらう」、そう思つてもいいのかもしません。しかし、考えてみれば、それも自然が私にひとつ試練として与えたものなのです。同様に、生まれながらの障害を持つことも、会社がうまくいかなくて倒産しそうだと悩むことも試練なのです。

自然は、全ての人間にそれぞれ試練を与える、その人間がどのように白らの生を全うしていくのかを見ているのではないか、そのように私は考えていました。たとえば私には、信じられないような大金を持たせ、名声と地位まで与えた。先ほど「人格は変化する」という話をしましたが、この成功によつて、私の人格がどう変化していくのかを見ているのです。

「あの人は成功して、お金持ちになつたばかりに人間が狂つてしまつた」というようなケースを、皆さんもよく耳

にされると思います。つまり、

私には思えるのです。

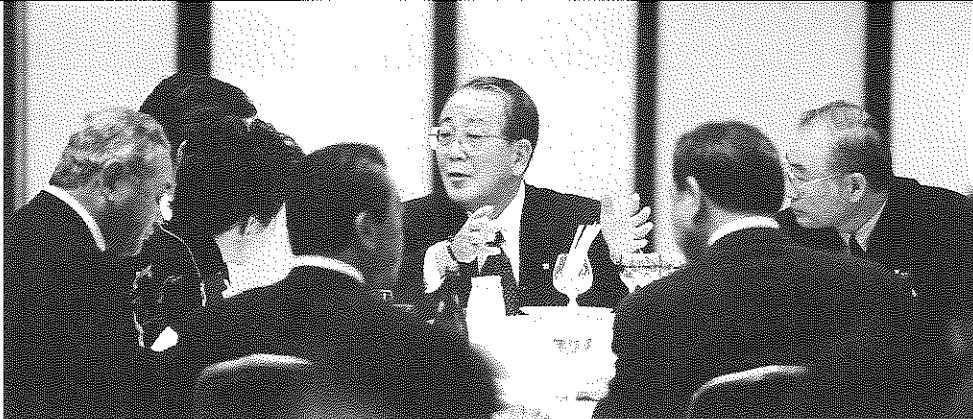
「六波羅蜜」と京セラファイロソフイ

人間が堕落してしまったのかどうか、私は試されているわけです。

人の一生というものはさまざまですが、いいことも悪いこともあります。

私は盛和塾を始めるとき、まず皆さんに「心を高める」ということをお話ししました。

その後も私は「心を純化する」、「心を浄化する」などと言葉を換えては、皆さんの耳にタコができるくらい、このことを説き続けてきました。この「心を高める」「心を磨く」こそこそが、自然が我々に生を授けた真の目的ではないかと



です。中小企業の経営者は、従業員を守つていただくために日夜頑張つておられます。それも他の人のために尽くしていることになりますから、立派な布施であると私は思います。

二つめは「持戒」(じかい)といって、戒律を守るという意味です。お釈迦さまは、「人間に六つの煩惱がある」とおっしゃっています。煩惱とは、肉体を持つてゐるがゆえに出てくるもので、この煩惱がゆえに人間がダメになつていくケースはたくさんあります。

お釈迦さまがおっしゃつた六つ煩惱をひとつひとつあげてきます。まずは、「貪(どん)」と呼ばれるもので、食欲、性欲、名譽欲といった、人間なら誰でも持つてゐる欲望を指します。これらは、肉体を持つていればどうしても必要になるものですが、それが過大になつてしまふ心です。

次は「瞋(しん)」です。怒りにまかせて勝手な振る舞いをし、周囲の人迷惑をかけてしまうような心です。

次は「痴(ち)」です。無知なあまり、しょっちゅう不平不満を洩らし、うまいひつている人をみると面白くないと妬む、そういう卑しい心のことです。

次は「慢(まん)」です。謙虚さを忘れ、傲慢になつていく心のことです。

最後は「見(けん)」です。物事をすべて邪(よこしま)に見る、悪いほうに解釈する心のことです。

この貧、瞋、痴、慢、疑、見を六つ煩惱とし、それらを

抑えなさいとお釈迦さまは説かれました。つまり、これが持戒です。

三つめは「精進」です。これは一生懸命に働くということです。私は皆さんに、「誰にも負けない努力」を要求しています。たとえ他人が寝てゐる間であつても働くというぐらいの努力をする、それが精進なのです。禅宗のお坊さんは、悟りをひらくためにたいへん厳しい修行をしておられます。農作業をするにしても、掃除をするにしても、坐禅を組むにしても、必死に取り組んでおられる、それがすなわち精進です。

経営者も同じように、毎日必死になつて会社を運営しています。つまり、経営者の行う努力は、禪宗のお坊さんが行う修行と何ら変わらないのです。周りの人と同じように、長い休暇を取つてどこかに遊びに行きたいと思うけれども、会社を留守にすれば潰れはしないかと心配で心配で、結局朝早くから晩遅くまで一生懸命に頑張つてゐる。何も坐禅を行うだけが精進ではなく、これも立派な精進といえます。

四つめは「忍辱(にんにく)」です。これは「堪(たま)ぶ」という意味です。この不況を、皆さんは必死に爾を食いしばつて堪え忍んでおられます。お釈迦さまはそれも修行のひとつだと言つておられるわけです。

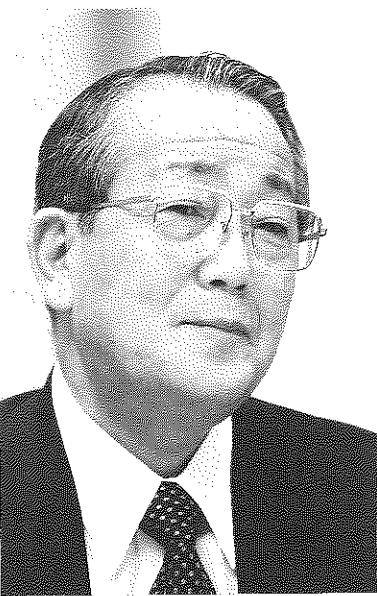
五つめは「禪定(ぜんじょう)」です。坐禅を組むということですが、私なりにこれを解釈しますと、必ずしも「坐禅を組まなければならぬ」ということではなく、せ

に最終章に入りましたが、この京セラファイロソフイは、一種の「戒律」でもあります。「人間として何が正しいのか、正しいことを正しいままに貫いていこう」と、私はずっと言い続けていますが、それはお釈迦さまが説く戒律と同じようなものなのです。

お釈迦さまは、人生における究極の目的は、悟りをひらくことであると言つておられます。仏教で「彼岸に至る」という言葉がありますが、我々凡人は、それをこの世の向こう側にある極楽浄土だと理解しています。しかし、実際にお釈迦さまが説かれた彼岸というのは、悟りの境地のことをいいます。悟りをひらけば安心立命の境地に至り、そこが極楽浄土というわけです。

その極楽浄土に渡る方法として、お釈迦さまは「六波羅蜜」(ろくはらみつ)という修行をせよと説いておられます。この六波羅蜜で最初にくる修行とは「布施」(ふせ)です。お賽錢(さいせん)をあげることもそうですが、人を助ける行為は全てこの布施になります。

私は、事業経営とは一見相矛盾するような「利他的心」ということについて、よくお話ししています。この「世のために人のために」という利他の心は、布施と同じことなの



え、辛きを堪え忍び、心を静かに落ち着けながら、他人のために尽くし、一生懸命に人生を全うする。そうすれば、悟りの境地に至るとおっしゃつたわけですが、これらの項目はすべて私が今までお話ししてきた「心を高める」、あるいは「心を磨く」、「心を純化する」、「心を浄化する」ということと同じなのです。

ただし、我々は凡人ですから、お釈迦さまがおっしゃるような悟りの境地にまで、到底行けるはずがありません。悪さをするし、思い違いをしては反省し、自らをたたず、その試行錯誤を繰り返しながら生きています。生身の人間ですから、ついつい愚痴もこぼしますし、腹も立て、欲も出てくる。いろいろな煩惱が出てきますが、それは人間であれば当然のことです。しかしながら、それらができる限り抑えて、どこまで自分を磨いていけるのかということが



六波羅蜜を心がけ、一生をかけて人格を磨いていく

重要なのです。つまり、六波羅蜜の修行を、一生をかけてどこまでやれたのか、それこそが死ぬまでに作り上げるその人の人格となるのです。これだけは、あの世へ持つていくことができるのではないか、つまり、たとえ死んで肉体が滅びてしまっても、崇高な魂だけはある世までもつて行けるのではないか、そのように私は思います。

人生の方程式の中にある「考え方」を素晴らしいものに高めていくためにも、六波羅蜜をぜひ心に留めておいて下さい。心を磨いていけば、望まなくとも会社は立派に成長していくはずです。ただし、会社が立派になつたことは、手柄でも何でもなく、それを作り上げていく過程で磨き上げた自分の人格、人間性こそが、皆さんにとつて財産となるのだということを、ぜひ理解していただきたいと思います。

(撮影・神崎順二)

*この文章は、平成十一年十一月六日に開催された大阪例会での塾長講話をまとめたものです。

めて一日に一回、心を鎮（しず）める時間を持ちなさいということだと思います。経営に打ち込んでいると、ついつい血が頭にのぼってしまい、冷静な判断ができなくなってしまうことがあります。そうならないためにも、一日一回は心を鎮め、頭を冷やす。禅定とは、そういう意味だと考えています。寝る前にも、ベッドで静かに目を閉じ、心を静かにするという程度でも構わないと思います。

いま言つた五つのことを心がけていると、やがて六つめの「智慧」に至ります。森羅万象を支配している宇宙の根本原理を知る、つまり悟りに至るわけです。

心の研究

I

活動の原点は、正義と公正の追求

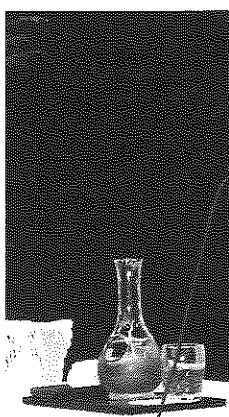
中坊公平（弁護士）

「しあわせ」は
人生のキーワード

老病死と直面して

私は今年の八月一日で七十歳になり、整理回収機構の社長もその日に退任しました。

率直に言いますと、七十歳という年齢になつて、嬉しいこと楽しいことが突然なくなつたような感じがします。四苦八苦という言葉がありますが、生老病死という四苦の中にある老病死と、まさに直面していることが肌で分かるようになります。



プロフィール 一九二九（昭和四）年京都府生まれ。京都大学法学部卒業。五七年に弁護士開業。七〇年に大阪弁護士会副会長に就任。森永ヒ素ミルク事件や千日デパート火災など社会に大きな波紋を投げかけた数々の訴訟で弁護団長を務める。日本弁護士連合会会長・株主宅金融債権管理機構社長等を歴任。㈱整理回収機構を一九九年八月に退任して現在に至る。著書に『罪なくして罰せず』、共著に『中坊公平の人間力』など多数。平成九年に第3回賞受賞。

弱きを助け、強きをくじく
私は昭和三十二年から四十数年間、弁護士の仕事をしております。父も弁護士少で就任。森永ヒ素ミルク事件や千日デパート火災など社会に大きな波紋を投げかけた数々の訴訟で弁護団長を務める。日本弁護士連合会会長・株主宅金融債権管理機構社長等を歴任。㈱整理回収機構を一九九年八月に退任して現在に至る。著書に『罪なくして罰せず』、共著に『中坊公平の人間力』など多数。平成九年に第3回賞受賞。

幸せの姿

そういうことを考えてみると私自身、諦めというよりもなにかスカッとしたような気分になりました。だから人間は平等なんだ、死というものはあり得ない——七十歳を迎えてそういうふうに考えるようになつきました。

同時に、生への執着というのも次第に薄れていきました。逆に言えば、それだけ苦が少なくなってきたということをいま身体で実感しているのです。そのような心境になることは、それなりに悲しいことですが、それとともに、例えて言えば空の一部に青空が垣間見えるような気もします。七十歳になつたからというわけではありませんが、私が物ごとをだんだんと直面目に考えるようになつてきたことは事実です。

とき母が私の顔をみつめてしみじみ言った言葉からです。

「公平さん、あんた大きくなつたら、お父ちゃんみたいに弁護士になつたらあかんえ。だいたい世の中というのはズルイ人がおつて、弁護士というのはそのズルイ人とズルイ人の間に入つてお金儲けをする仕事なんや」

私は当然のように、そのことを父に告げ口します。すると父は、きつぱりと言いました。

「公平、それは違う。弁護士というのは、弱きを助け強きをくじく仕事や」「国定忠治というのはヤクザやけどな、あれは弱い者の味方やつたんや。お父ちゃんの名前が忠治というのは、そこから付いてるんやで」

ました。その第一は、持病の糖尿病がだんだん悪くなり目が見えにくくなつてきています。第二に、体力も頭も、何もかもが老いてきていることを実感しています。そして何よりも寂しいのは、将来のことを考えようとしても自分の心中で「お前はもうすぐ死ぬのや」と言われてしまつことです。そうなると、人生にはなんとなく期限があるようになります。そのまましまって将来のことを考える気力がなくなつてしまします。

反面、生まれてくることがなぜ苦であるのかということが、ふと分かつてきます

した。最近、ある本を読んでいるとシェイクスピアの『リア王』に「人間は泣きながらにして生まれてくる」という言葉があると書いてありました。たしかに、赤ちゃんは生まれてきたときになぜ泣くのか不思議です。それは、人間は生まれてきたときから死といふものに一直線に進んでいることは事実だ、ということを教えてくれているのではないかという気がします。生まれたときから、死という方向に向かっている人生を誰も教えることができないし、誰かが助かるということとも絶対にないわけです。

弱きを助け、強きをくじく
私は昭和三十二年から四十数年間、弁護士の仕事をしております。父も弁護士少で就任。森永ヒ素ミルク事件や千日デパート火災など社会に大きな波紋を投げかけた数々の訴訟で弁護団長を務める。日本弁護士連合会会長・株主宅金融債権管理機構社長等を歴任。㈱整理回収機構を一九九年八月に退任して現在に至る。著書に『罪なくして罰せず』、共著に『中坊公平の人間力』など多数。平成九年に第3回賞受賞。

母に、なつてはいけないと言われた父の仕事をなぜ私が継いだのでしょうか。それは、父と一緒に眺めたある情景がきっかけとなつていています。

終戦直後、食べる事がたいへん困難な時代に、私たちは京都府総理郡という

田舎に帰り農業をして暮らしていました。上井手という少しばかり坂道を上がった集落に住んでいましたので、日が暮れると畠仕事を終えてその集落の人たちも私たちも、坂道を登つて家路を急ぎました。ある日の夕暮れ、父と私の前を見る父が、「なあ公平、世の中で幸せというのはあんなことを言うんや」と、なぜかしんみりと言っています。

その農家の家族は、その日に獲れた作物と子どもを乗せたりヤカーをお父さんが引つ張り、お母さんがその後を押していました。横にはおじいさんが鍬をかついで歩いています。当時はどこでも見られた光景ですが、それを見た父が「幸せとはこんなことを言うんや。親にとつては、子どもが自分と同じ職業に就いてくれるのがいちばん嬉しいんや」と言つたのです。私はそのとき、まだそれほど世の中のことを真面目に考えたことはありませんでしたがなぜかその光景が頭に残りました。その頃から「あれが幸せか」と思うようになりました。

「山のあなた」というカール・ブッセは、子どもが自分と同じ職業に就いてくれるのがいちばん嬉しいんや」と言つたのです。私はそのとき、まだそれほど世の中のことを真面目に考えたことはありませんでしたがなぜかその光景が頭に残りました。その頃から「あれが幸せか」と思うようになりました。

の詩があります。

山のあなたの空遠く

「幸(さいわい)」住むと人のいふ。
ああ われ 人と尋(と)めゆきて、
涙さしぐみかへり来ぬ。

【幸】住むと人のいふ。

(上田 敏訳)

「しあわせ」というものは、山の向こ
うの空遠くにある。人は皆その「しあわ
せ」を求めて山の彼方まで行くけれども、
しあわせを得ることなく人は涙を流しな
がら帰つて来る。それでもなお、山のも
つと遠いところに「しあわせ」はあるん
だと人々は言つている——というのが、
詩の意味だと思いますが、カール・ブッ

セが言いたかったのは、「しあわせ」と
いうものは遠いところに追い求めても得
られるものではない、ということではな
いかという気がします。

カール・ブッセはまた、その「しあわ
せ」というものを私たちはあまりにも外
的な要因にゆだね過ぎていなかといふ
ことを、問い合わせているのだと思います。

「そや、そんなこと分かるんかいな」
「そら分かりますよ」
「どうして分かるんや」

「私は社長と違つて、小学校の頃から
出来のいい子として育つています。どう
したらいい子が育つか、社長分かります
か? 私は出来のいい子だったから分か
るんです。

出来のいい子は、何かをして褒められ
るところ、いうことをすると褒められるの
かという感覚をいちばん先に知ります。

だから、褒められるようなことをするん
です。それが積み重なつてだんだんいい
子ができるんですよ。しかし今になつて
みると、そこに一つの落とし穴があつた
ことに気が付きました」

彼は五十歳を過ぎていますが、いい子
になるにも一つの落とし穴があつたと言
うのです。

「いい子というのは結局、他人の価値
判断というものが常に自分の前提にある
んです。だから、こういうことをしたら人
どう思われるだろうかということを常に
気にするようになります。自分でいいこ

とをしようとする前に、他人の価値判
断やなんらかの見本があつて、こういう
ことをしたら褒められるのなら自分もし
ようということになるんです。ところが、
社長を見ていると全然そういうところが
ありません。社長が言つたりしたりする
ことは、私たちからするとあつーと驚
くようなことばかりです。つまり、社長
は他人にあまり褒められたことがないた
めに、何をしたら褒められてもらえるかとい
う基準が分からずには人がびっくりするよ
うなことができるんですよ」

「しかし社長、それを喜んだらダメで
すよ。刑事弁護をするときの被告人にい
ちばん多いタイプが社長のようなタイプ
なんです。彼らは価値判断の基準が分か
つておらず、こういうことをしたら人が
どう思つかということは考えずに自分が
思ったままをします。だから、社長のよ
うなタイプは決して良くはなく非常に危
険な生き方なんです。おそらく誰かが、
自分の思った通りにするのがいいとい
ふことを教えてくれたんではありません
か。だから社長のように出来の悪い子で
も普通の子になつたんですよ」

自分の心に 価値判断の基準を持つ

出来的のいい子と悪い子

整理回収機構の社長をしているとき、
その役員をしてくれている弁護士仲間
がある日訪ねて来ました。

「つかぬことを伺いますが、社長は小
学校の頃からあまり出来はよくなかった
でしよう」

なるほど、彼が言つたことは当たっています。私自身もその通りだ、と納得できます。

職人のプライド

私は時々、他人（ひと）から「中坊さんのやり方は職人のやり方だ」と言われます。たしかに、私は家を建てるときの大工の親方みたいなものだと思います。

大工の親方にはある種のプライドがあります、例えば若い大工がカンナをかけている時にそのやり方が悪ければ、「お前、そんなやり方ではあかん。カンナというものはこういうふうにかけるもんや」と言って、その場ですぐに手本を見せることがあります。

私の場合も、たしかにそういう面があります。住宅金融債権管理機構（現・整理回収機構）の社長をしていた頃、難しい文章や契約書を作成するときに「みんながけへんのやつたら、わしが書いたる」と言つて自分で処理していました。そういうふうにしてほとんどの仕事に関わっていましたが、それが私のささやかなプライドで職人とはそういうものではあります。

ないかと思います。

職人には、価値判断の基準が自分の心の中になりますから、自分が納得できる

仕事だけをします。他人がどう思おうが、何がなんでも自分の納得した生き方をするわけで、それがいつしか私の生き方になつたような気がします。

稻盛さんの 人を惹き込む魅力

臆病で小心者

私は京都に住んでいますから、稻盛和夫という名前は昔から聞いていますし、京セラの社長だとも知っています。

私がお会いして話ををする機会はありませんでした。

ところが一九九七年の十二月、京都新聞の正月号の特集企画で対談することになりました、初めてお会いしました。

次にお会いしたのが翌年です。『中央公論』誌上において、僧籍に入った者による「京都三賢人の早春清談」という企画で瀬戸内寂聴さん、稻盛さん、それに私がいろんな話をしました。私はどちらかというと邪道的な理由で坊さんになりましたが、稻盛さんは「魂を浄化させるためには修行」それが大切だと思って、仏記憶にあざやかに残っています。

とくに印象深いのは、冒頭におっしゃった 「苦しみを味わいつつ修行していく」と、意味があると私は思います」 の言葉です。また、

「成功話をいつまでもしている人にはくな者はいません。たとえ成功話をしても、謙虚さを残している人の方がいいんです。いくら成功しても謙虚さを持つか、これが本当の修行というものではないでしょうか」

読みました。あなたは小学校の頃か

ら出来が悪かったようですね」とおっしゃるんです。

「中坊さん、それで私はあなたはほんまもんやと思いました。私はこれまで随分と社員を育ててきましたが、最初から出来がいいとか豪傑とかいう者は、経営者には向かないんですね。普通の人が考

えているのと世の中は逆で、弱くて気の小さい臆病な者のほうが、はるかに経営者には向いているんです」

常識で考えると、出来のいい子の方が經營者には向いていますから、そのような稻盛さんの話に私はつい惹き込まれてしまいました。

「どうしてそうなるんですか」「気が小さくて臆病な者を、現場でたっぷりとじごくんです。そこでつぶれる者もたくさんいますが、中にはしぶとく居直つてくる者もいます。実は、そういう者がいちゃんばんまともなんです。会社の経営というのは、まず臆病で小心でないと必ず失敗します」

これが対談の始まりで、周囲に新聞社の偉い人がいるのにそいつた話からすりました。

京セラの顧問弁護士を引き受けた会社に挨拶に伺つたとき、初めて会社におられる稻盛さんを見ましたが外でにこにこされていましたが、小さく頑張つて怖く、周囲には緊張感が張りつめていました。それを見て私は、相當に幅の広い方だという印象を受けました。

公正の意味

二度目は、京都における経営者の方々の集まりでした。稻盛さんから直接連絡があつて、「中坊さんは債権回収の実績を持つておられます。しかも、その実績よりも手法において公正であることが大事だということを強調されています。そのことを、京都の経営者たちに話してください」ということでした。

会場は豈の間で経営がおかれ、十五、六の方々がおられるというまさに塾そのものでした。話し終わったあと、私も稻盛さんの話を聞いていて、「公正」ということにたいへん執着しているというか、常に念頭においておられる、成功するかしないかというよりも手続きにおいて公正であるかどうかということにたいへんな関心をお持ちだということが分か

どこかが欠ければ、 何かがそれを補う

私は一九二九（昭和四）年八月、京都で弁護士をしていた父親の次男として生まれましたが、小さい頃からいたいへんひ弱だったそうです。生まれつき左利きで、今でも食事は左手で食べていますが、字を書くのだけは学校の先生に言われて小学校四年生の頃から右手で書けるよう

直しました。ところがおふくろの話によると、あまりに身体が弱いものですから小児科の医師に「こんな子を無理に右利きに直したら、それだけで死んでしまう」と言われ、左手でご飯を食べるにはほつておいたそうです。それから目も悪く、

生まれた時から視力は〇・一です。

佐高信さんと対談したとき、いきなり「中坊さん、それはそうと寝小便は何歳までされましたか」と聞くんです。これだけは言わずにすまうと思つていたんですが、突然聞かれると人間は嘘をつきにくいもので「十六歳まで」と思わず答えてしましました。すると佐高さんは「それはひどいですね、私は十二三歳で終わってますよ。しかし、心配しなくても大丈夫です。坂本龍馬や勝新太郎もそうですから、悲觀しなくていいです」とへんな慰め方をされました。

そういうわけで、学校でもいわゆる落っこぼれでした。にもかかわらず、両親は非常に可愛がつてくれ、庇護して育てくれたました。そんな私ですが、大学には浪人もしないで合格しました。しかし、正月になると年賀状が届きますがおふくろからは「公平さん、あんたには一枚も来ないなあ」と言われるような、非常に孤獨な学生でした。

司法試験も、別に賢いわけでもないのに三回目で通りました。人間というのは面白いもので、何か欠けているところが

そうなると、やまかけ戦法で世の中を歩いてきたような者はだめです。「こらあかんわ」といつぶんに自信がなくなり、「そもそも独立するような甲斐性はなかつたんや」というような後ろ向きの考え方しか出てきません。稻盛さんのように前向きに修行する気持ちもありませんから、任官して裁判官にでもしてもらおう、そうしたら月給がもらえると思って相談に行くと、裁判所から「四月でないと採用しない」と言われてしましました。しかし、私はそれを待つような余裕はありませんでした。

現場を知る

どうなることかと頭を抱えていたら、ラッキーがやって来ました。一月に、大阪で水道用バルブを製造している会社から和議申立事件の依頼があつたのです。

他に抱えている事件もなく暇なものですから、事務所には寄らずにほとんど毎日その会社の工場に通いましたが、そこでとんでもないことが役に立ちました。

私は戦争中、学徒勤員で一年半ほど三菱電機伊丹製作所の寮に入っていました

あると、それを補うものが出てくるのです。私の場合は「やまかけ戦法」といつて、何にでもやまをかけるのが得意で試験で点を稼ぐことだけは上手でした。司法試験のときも父親が私の参考書を見ていました。

「公平、山型みたいな記号が付けてあるけれど、これはなんや?」

「お父ちゃん、これはやまの印や。三つ書いてあるのはアルプスで、大やまちゅうことなんや」

「ん、何にも書いてないところがあるやないか」

「そんなところは試験には出えへんのや」

「お前、そこが出たらどないすんねん」

「そしたらお手あげや」

本当に、やまが当たったときにきつちり合格しました。ハツビーというのか、ラッキーというのか、試験を受けられるだけでも幸運だと思つたから幸運がついて来たのでしよう。

現場に徹して、原因を深く考える

た。空襲の最中、みんなが栄養失調で倒れていく中で工員として働いていたわけですが、そのときに私が使つた機械がその工場に置いてあつたのです。周囲を見渡すと、旋盤、フライス盤、カッターなどみんな私が使つたことのあるものばかりです。

工作物を加工する場合には水平とか垂直に物を置くことが重要でそれを意識していない、それを終えてから孔をあけたり削ったりという加工をします。ところがその工場で工員が作業をしているのを見ていると、その芯出しが実際にいい加減なのです。そこで私が、「もうちょっときちんと芯出せなあかん」と言いましたが、誰もきちんとした芯出しができません。水道のバルブといつても、大きなものはクレーンで吊つて移動させないといけないようなものもあります。私が鉄の梯子を上がりつてクレーンを操作し、芯出しのために加工物を上げたり下げたり、横に移動させたりしていると、彼らは尊敬の眼差しで私を見つめています。昔どつたきねづかで製品を作りました。昔どつたきねづかで製品を作った。

私は常に「現場には神が宿る」と言っています。現場さうきもんと見つければ、その中にある本質を必ず見つけることができます。すなわち、現場には小宇宙があるわけで、現場は非常に大切なものです。

現場の中の小宇宙

私は常に「現場には神が宿る」と言っています。現場さうきもんと見つければ、その中にある本質を必ず見つけることができます。すなわち、現場には小宇宙があるわけで、現場は非常に大切なものです。

私は稻盛さんが昭和三十四年に京セラを設立されたのと同じ年、三十歳のとき独立しました。それまでやまかけ戦法で司法試験も合格するし、弁護士になつていましたので世の中はたいしたことない、なんとかうまく行くだろうと思つてその年に結婚もしました。

父親の事務所で働いているときは月給があり、それとは別に自分で働いた弁護料も入ります。自身ですからあり金を使つても大丈夫だと思つて遊び呆けていましたが、独立すると月給はありません。

逆に経費が要りますから、入ると出るの違いでその年の暮れにはたいへんなことになつてしましました。

精算業務で、預金通帳を開いて残高から預り金を順番に引いていくと、最後の方になるとそれを引き落とせないことに気付いたのです。計算違いをしたのかなと思って何度も計算し直しましたが、結局不足しています。赤字といふことは、お客様の金を使い込んでいるわけで犯罪です。そのときはかりは、慄然としました。

例えば、先程のバルブ会社は資金繰りがうまくいかずに倒産しました。普通だったら、資金繰りはどうしようか、銀行にはどんな担保を出そうか、あるいは人件費をどう切りつめようか、利益率はどうだったかというような話になります。一般的には、なぜ会社がだめになったかという調査はその程度で終わりです。私はそうではなく、もっと根本的な原因があると考えました。資金繰りがうまくいかないのは採算がとれていないから、採算がとれないのは不良品が出ているからで、その原因は芯出しが不十分だったから……という逆の発想で根本的な原因を突き止めるようにしました。つまり、メーカーとしてもつとも根本的な作業が不十分だったために会社は倒産してしまったということが分かったのです。

よってその後の対処の仕方も決まります。
要するに、現場に徹するということは「どこまで深く考えるか」ということなのです。有名なフランスの歴史家で、戦時中ゲシュタポに射殺されたマルコ・ブロックは、歴史は逆に読み、遡行して読めと言っています。古代から中世、中世から現代と読んでいくのではなく、なぜ現代という現象があるのか、遡って近代を考えよう、近代を考えてから中世、古代と遡って考えていくことが大切だというわけです。そのように、逆に考えていくことが私の言う「現場を知る」ということなのです。そのように現場を見て、なぜそうなのか、どうしてそうなったのかをよく考えることが、私は大切だと考え、実行してきました。

私の言う「現場」は、私自身が実際にその場に行つて現物を手に取るということです。人の話を聞くだけでなく、常に自分が現場に行つて実際に現物を手に取ることから、原因追究のすべてが始まります。手に取るということをもつと詳しく述べると、この目で見、この耳で聞き、

分が体験したことと言ふのではやはりどこか迫力が違います。そのようにリアリティを持った迫力が、裁判官を説得する第一歩なのです。迫力のない言葉に、人は決してうなずきません。私は、現場の体験もないのにいくら美辞麗句を並べても、人は説得できないと今でも信じています。

もうひとつは、うまく相手に連想させることでそれを上手に活用することです。人間というのは通常そんなに変わった体験をしていないもので、皆さんのが七十歳になられたら私が七十歳になって感じた老病死といったようなことを感じられるのは必ずです。不思議なに、人はだいたい似たトコロうな体験をするわけで、私が説明したことを「この弁護士の言うようなことはあり得るな、自分も似たような体験をしたことがある」と思わせることができれば裁判官はそれなりに納得してくれます。

体験からうまれる「勘」

この舌で味わい、手で触って感触を得、鼻を使って臭いを嗅ぐ、つまり五感を使うということです。その上でさらに考えるという過程を加えて、第六感で物事に対処しなければ問題の本質はなかなか見えてきません。

物差しが必要で、それを世間では「知恵」と言っています。あくまでも知識ではなくて、もしくは道理が物差しとなつてこそ正しい答えが得られます。例えば「早起きは三文の徳」というような、いろいろと世の中のことを教えてくれる言葉が知恵に相当します。物事を考えるのに、知識はたいして必要ではありません。それよりも、正しい物差しに照らし合せて考えることの方がよほど大切で、どこまで奥深く考えるかということがさら大事です。

ところがたいていの人は、こうしたら売り上げがよくなる、これでお客さんが怒らなくなる、といった対症療法ですませてしまっています。本当はそうではないくて、会社の組織のどこかに欠陥がある

たのではないか、といふうに考えることがありますと言つておりますが、そうなるわけがありません。もし、彼らの言う通りになるのであつたら、株だつて必ず儲かるはずですが実際は損をしている人の方が多いようです。したがつて、私たちには先は読めないと腹をくくつてしまふことが必要です。

ところが困つたことに、時は人を待つてくれません。先の読めない状況であるにもかかわらず、定められた時間までに何らかの決断だけはしなければなりません。これは会社の経営者にも当てはまることです。

では、その決断は何に基づいてすればいいのか。私自身は、それは自分自身の勘しかなく、それが唯一の羅針盤だと勝手に思っています。他人（ひと）の言うことに従つて決断し悪い結果が出ると、それが重要な決断であればあるほど必ず後悔するか、もしくはその人を恨む結果になってしまいます。

その糸針盤である勘はどこから生まれてくるかというと、現場の中から、結果からいかに深く突っ込んで原因を考えるかというところから生まれてきます。結

果は、次の原因、また次の原因と連鎖して繋がっていきますが、それを現場の中で真剣に考えていくうちに、自分なりに原因と結果の関係が分かつてきます。考

えて考え抜くと、なんとなく、パツとひらめくというか分かってきますが、それが勘なのです。

そのようなことは、いくら偉い人の本を読んでも書いてありません。勘に教科書ではなく、自分で体得するしか方法はありません。自分の現場は自分しか知らないわけですから、他人の勘に従おうとする方がおかしいわけで、勘を磨くことも人にとっては重要なことなのです。

私は出来が悪く、ひ弱で、落ちこぼれの人間ですが、裁判には負けませんから仕事の依頼はあります。それは私が現場の大切さを知り、現場に徹することができましたからこそです。おかげでこれまでたいた失敗をすることもなく、弁護士としてやつて来れたのだと思います。

訴訟を通じて体感した 「眞実と正義」



青法協の人なのです。そこで私は、弁護団に参加するのはいいけれど左翼呼ばわりされでは飯の食い上げになるぞ、ちょっと待て、これは危ないぞと思ったのです。被害者の人たちは確かに氣の毒で何とかしてあげなければならないが、自分が無理に参加しなくともやつてくれる人が

いるではないか、と思ったわけです。

いろいろと考えた末、私はその訴訟の弁護団参加は止めようと思いました。そのためには、その理由を説いてくれた人に言わなければなりません。そこで保守的な父親に相談すれば、「そらそうや、公平。人におだてられて妙なことをせんはうがええ」と言って反対してくれるだろう、そうすると「親が反対している」という理由もできると思つて父親に相談に行きました。

ところが父親は、それまで言われたことがないほどに私をボロクソに言うのです。

「公平、お父ちゃんはお前をそんな情けない子に育てた覚えはない。そもそも子どもに対する犯罪に右も左もあると思うのか。そんなことでよくよ悩んで相談に来るなんて…。お前は小さい頃から出来も悪く、ほんまに人様のお役に立つたことがなかつたやないか。それがやつと人様のお役に立つ仕事に誘われて迷惑するとはどういうことや」

父親は弁護士になる前に小学校の先生をしておりましたから、子どものことと

父親のひと言

現場に徹したおかげで私は家も建て、勤務弁護士を雇うこともできるようになりました。多少は公の仕事を手がけるようになり、大阪弁護士会の戦後最年少の副会長ともてはやされたこともあります。

す。だから自分なりにこれで良かった、出来が悪くても自分はこれでやつていけると思っていました。現場さえ知つていれば飯が食えると満足していましたが、実はそれ自体が間違いだということが分かります。

一九五五（昭和三十）年夏、森永ヒ素ミルク事件というのが起きました。母乳以外では赤ちゃんの唯一の食料である粉ミルクの中にヒ素が入つていたために、全国の赤ちゃんがヒ素中毒になり百三十人が亡くなつた事件です。岡山大学の調べで、森永乳業徳島工場で作つてある粉ミルクの中にヒ素が入つていたことが分かりましたが、国は翌年の十二月には完治宣言を出してしまいました。

ところが十四年後の昭和四十四年、当時の保健婦さんや弁護士たちが被害者を訪ねて回つたところ、病気は治つておら

ず後遺症の実態が明らかになりました。

「十四年目の訪問」と言われるものです。が、被害者の親たちは森永と国を相手取つて訴訟を起こしました。その訴訟の弁護団長として参加してほしいという要請が私のものへきたのです。

私はその事件の記録を読み、「なるほ

どたいへんな事件だ、なんとかしてあげなければ可哀想だ」と思いました。しかし率直に言つて、それまで世の中を生きてきた勘が働き、これはちょっと考えなければいけないという気になりたいへん恼みました。

なぜなら、その頃は私にも公の団体とか企業とかの顧問先がいくつかできていましたからです。森永や国を相手にするとなると、自分の依頼者と似たような立場の人を相手に回して裁判を争うことになります。そのことが、私の顧問先にどのようと思われるかというのが理由のひとつです。もうひとつは、当時はたいへんな左翼攻撃がされており、青年法律家協会（青法協）がいちばんのやり玉にあがつて自民党の攻撃の的となっていましたが、弁護団に入つている人の大半がその

なつて激しい言葉を言ったのかもしれません。父親はそれから三年後に亡くなりましたから、その言葉は遺言みたいになつてしましました。同時に私が子どもの頃、「公平、弁護士」というのは弱きを助け強きをくじく仕事や」と言われた言葉の意味が、やつと分かつたような気がしました。

被害者訪問

当時の私は、弁護士として一人前の仕

事をし、ちゃんと暮らしていくだけの収入もありましたが、そのような事件には一度も関わつたことがありませんでした。そのような私が昭和四十八年に被害者弁護団長になり、森永や国を相手どつて国交をする、大阪の駅前や繁華街でビラ配りをする、集会に出て挨拶をするといつたような、それまでしたことのないようなことをしました。もちろん、多くの被害者の方やその親たちにも会いましたし、ときには家庭にもお邪魔しました。その中で、ひとつ小さな疑問がわいてきました。というのは、いろいろ調べてみると被害者の人たちは二ヶ月も三ヶ

月もヒ素の入ったミルクを飲んだわけではなく、短い人になると十日や一週間だけ、長くても二十日か一ヶ月なのです。そんなに短期間ミルクを飲んだだけで、十八年も経つて後遺症が残るのか、自身が持っている他の病気があるのでないかという疑問を感じたのです。

最初のうちは、自分は生まれつき正義感が乏しいからそんなことを考へるんだと思つていましたが、いつまで経てもその疑問は消えません。むしろ、疑問がさらに疑問を生むという状態になつてきました。

弁護団長がそんなことを考へているようでは話にならないわけですが、あるときふつと考えました。自分は今まで、第六感をもつて現場に徹してきたと思っていましたが、実際に被害者の人たちと寝起きを共にしたことがあるか、被害者がどんな状態で暮らしているかを見たことがあるか、と思ったわけです。そういうことはまだ一度もしていません、それで果たして現場に徹したと言いかれるかも思いました。かねてからの信条通り、もつと奥深く現場に徹しなければいけないのは当然だと思います」とおっしゃつた母親もおられました。

被害者のすべての母親が、森永や国ではなく自分を責めているのです。誰が悪いかははつきりしているのに、なぜ親は自分たちを責め続けているのだろうか……被害者宅を訪問をしてみて、私にはそれがショックでした。

この裁判は被害者が一律一千万円を請求するというものでしたが、「先生、そんな高い請求は止めてください。世間の人々は私が子どもをたてにとつてお金を取ると言つんです」という人もおられました。はじめはその意味が分かりませんでしたが、時間が経つてその意味がやつと分かるようになりました。被害者の親はお金が目的ではなく、責任を認めて謝つて欲しかつただけなのです。

また、裁判を起こす前の年にてんかんの発作を繰り返して十七歳で亡くなつたタケオ君という子がいました。その子のお母さんに会つたとき、

「お母さん、タケオ君を十七年間も育てられて、いろいろといやな思い、悲しい思いがあつたでしょうね。何がいちばん

ではないか、そうでなければ本当に後遺症があるかないかは分からぬのではなか、と考えて被害者の家庭を訪問することにしました。

私は被害者の方の家に寄せていました。一晩、ときには「晚泊めでもらいました。そのようにして原告になつていて近畿一円の被害者の方々を一軒一軒、十ヶ月かけて約七十軒ほど訪問して回りました。その結果、後遺症の本当の姿、悲惨さが分かり、そのことが私の世の中に對する考え方を基本的にくつがえす転換点となりました。

自らを責める親たち
被害者の家で一時間でも二時間でも世間話をすれば、おそらくお父さんお母さんのおっしゃることは、昭和三十年当時の森永や国がどれほど冷たい仕打ちをしたかということに集中するだろう、と思つて私は訪問を始めました。

ところが被害者の家族の人たちと同じく語をしてみると、誰からもただの一回も森永や国の悪口は出できません。被害者が私に訴えたことでいちばん多かつ

たのは、「そもそも先生、乳の出ない女が母親になることが間違いでいた」といふ言葉が、一晩、ときには「お母さんの言葉でした。次いで、当時一歳にも満たない赤ん坊が毒入りミルクを含ませようとしたら手で払つた、そのときになぜ自分はそのミルクがおかしいという」とに気が付かなかつたのだろう

「そんなことを言つても、ヒ素が入っているからといって極端に味が変わるわけでもないし、手で払つわけはないんじゃないですか」

「いえ先生、自分の知つてゐる人で、この粉ミルクはおかしいんじやないかと思つて重湯（おもゆ）に変えた人がいて、その子は軽症でした。赤ん坊がミルクを手で払つた意味を気付かないまま毒入りミルクを飲ませてしまつた自分の愚かさを、この子の顔を見るたびに思うんです」

あるいは当時、ちよつと値段の高いミルクがあつたのですが、それにはたまたまヒ素が入つていてました。そこで、子どもに安物のミルクを飲ませてしまつた。そういうことをした以上、私は一生十字架を背負つていかなければならなかつた

ん辛かつたですか？」

と、愚問だとは思ひながらも私は聞いてしまいました。

着ていたそです。「先生、その服を着てタケオはよく外に遊びに行きましたが、必ずと言つていいほど砂や水をぶつけられて帰つてきました。そんなことをされても、タケオは人の前では絶対に泣きませんでした。世間の人は、あはうだから泣くこともしらないと思つていて

「実はうちのタケオは、生涯で三つの言葉しか言えませんでした。おかあ、まんま、そしてあはう」という言葉です。自分の子の知能が発育していないことが分かついても、お母さん「どうほん、だけは教えないと生きていけないとつづきました。でも私は、ただの一回もタケオに「あはう」と言つたことはありません。それなのにタケオは私が教えるしない「あはう」という言葉を覚えてしまつほど、世の中の人はタケオにあはうと言つたのです。だから先生、私は何がい続けたのです。だから先生、私は何が辛いのかと訊かれたらタケオにあはうと言つた

いう言葉を教え込んだ世間が憎い、世間の冷たさが憎いとしか言いようがありません」

と、お母さんはおっしゃいました。

タケオ君は外に出るとき、野球で着るユニフォームの背番号みたいに、「この子が迷子になつたら連絡してください、お札を差し上げます」と縫いついた服を

ではないか、そうでなければ本当に後遺症があるかないかは分からぬのではなか、と考えて被害者の家庭を訪問することにしました。

私は被害者の方の家に寄せていました。一晩、ときには「晚泊めでもらいました。そのようにして原告になつていて近畿一円の被害者の方々を一軒一軒、十ヶ月かけて約七十軒ほど訪問して回りました。その結果、後遺症の本当の姿、悲惨さが分かり、そのことが私の世の中に對する考え方を基本的にくつがえす転換点となりました。

たのは、「そもそも先生、乳の出ない女が母親になることが間違いでいた」といふ言葉が、一晩、ときには「お母さんの言葉でした。次いで、当時一歳にも満たない赤ん坊が毒入りミルクを含ませようとしたら手で払つた、そのときになぜ自分はそのミルクがおかしい」ということになります。

「そんなことを言つても、ヒ素が入つているからといって極端に味が変わるわけでもないし、手で払つわけはないんじゃないですか」

「いえ先生、自分の知つてゐる人で、この粉ミルクはおかしいんじやないかと思つて重湯（おもゆ）に変えた人がいて、その子は軽症でした。赤ん坊がミルクを手で払つた意味を気付かないまま毒入りミルクを飲ませてしまつた自分の愚かさを、この子の顔を見るたびに思うんです」

あるいは当時、ちよつと値段の高いミルクがあつたのですが、それにはたまたまヒ素が入つていてました。そこで、子どもに安物のミルクを飲ませてしまつた。そういうことをした以上、私は一生十字架を背負つていかなければならなかつた

いました。

私は、笑いがあるところには必ず幸せがあると思っています。人間というのは、どんな状態になつても笑いはあるものであります。しかし私は、その子の笑いはどこから来てどこへ消えていくかと見ています。と考えずにはおれませんでした。私はそのとき初めて、自分がこれまで見たことだけが世間ではないということを思い知らざりました。

裁判に勝つことの意味

被害者たちの親の気持ちはただ、よそ十八歳の子どもたちと同じように自分の子どもも元気に走り回つてほしい、青春時代を味わつてほしいという、そのひと言に尽きます。しかし、世界中のどの国にもそのような願いを実現する法律、あるいは裁判の請求はなく、金銭賠償しかありません。不法行為による損害賠償としてしか請求できないのが、この世の法の定めなのです。

今でもそうですが、私は弁護士として食べています。裁判に勝てば収入があるわけで、裁判は私にとっては唯一絶対の

被害者の家庭を訪問すると、貧しいところでも二、三回も訪ねると、五千円ほどのお金をくださいます。私がいくら「お母さん、私はそういうものをいただくために伺っているではありませんよ」と言つても差し出されます。あまり頑なに断つては悪いと思って、いただいたお金をまとめておいては、デパートで何がしかの物を買って送つていました。すると、あるときその被害者のお母さんが寂しそうに「先生、やっぱり貧乏人のお金はもらつていただけないんですね」と言われました。

自分では善意のつもりでしていることが、どれほどその人の心を傷つけているのかということを、そのときに教えられました。お金を出されたときに、お母さんの心情を察して黙つてそれをいただいておく方が正しかったのです。

整理回収機構の指揮官として

基本理念の確立

私は昭和四十八年以降、どちらかとい

裁判でしたが、その事件を担当してみて、裁判というものがいかに無力かということを実感しました。私はそれまで、裁判に勝つことだけが目的でした。勝てば、それで生きていけたのですが、森水ヒ素ミルク事件を担当して初めて「何のために裁判を起こしているのだろうか」と考え込み、そして、裁判がいかに愚かな側面を持つてゐるかということを思い知らされたのです。

この事件の第一回口頭弁論の時、私は弁護団長として意見を陳述しましたが、

そのときに私は、「裁判長、私たちは今日このようにして訴えを提起しました。しかし、私たちは裁判に勝つことが目的ではありません。どうか森水も國も一日も早く被害者のことを考えて、救済のために立ち上がりつてください」と思わず言つてしましました。

世の中といふものはもつと根本的に考え方なければならない、と私はそのときに思いました。法とはそもそも何なのか、裁判とはもともと何なのだろうか、弁護士とはいつたい何なのだろう…この裁判をきつかけに、私は初めてそのような

えば森水ヒ素ミルク事件のような案件を手がけることが多く、その延長線上で住宅金融債権管理機構の社長にも就きました。

住管機構は国策会社で、資本金の二千億円はすべて国の出資ですが、利益の配当はしないとされています。普通だったら会社の目的は何なのかと考えますが、この会社の目的は定款にもどの条文にも記されていません。だから私はまず、この会社の目的をはつきりさせなければと思ひました。

住専七社がつぶれて、なぜ一般の国民が六千八百五十億円もの公的資金という名の税金を払わなければいけないのかと私は考えました。住専七社を経営していくのは出資していた保険会社、証券会社、銀行などでそれを指導していたのは大蔵省です。しかし、大多数の国民は住専七社に金を貸した覚えも借りた覚えもありません。負債が十三兆円になつたからと

いって、なぜ一般国民がその後始末をしなければならないのか、基本的におかしくないです。

しかもこの住専法には、譲り受けた価



自ら退路を断つ

この会社には二千五百人ほどの社員がいますが、その大半は旧住専七社の元社員が

員です。その人たちはこの会社に来るまで、住専というだけで娘の縁談にも差し支えるほど世間から叩かれ、傷ついています。強制的にPTAの役員を辞任してくれと言われた人もいます。そんな人たちを統括していくにはまず「今度は違った会社になつた」と思つてもらう必要があります。

みんなが連帯の気持ちを持つには、人から認められることが大切なことです。

國民に税金の二次負担をかけさせないということになると、全國民が私に依頼しているということになります。ところが、全國民が一人ひとり私宛に委任状を持ってくるわけにはいきませんから、結局、政府や内閣総理大臣を介して私に依頼をしたわけで、依頼された私が社員に対して「國民に二次負担をかけないようになります」と指示すれば筋の通つたものになります。

橋本総理にお会いして、「國民に二次負担をかけない」ことが当社の目的であり、国策であると理解したいと言つたとき、私はさらに付け加えました。當時は村山総理の名前になつていましたが、



度に白から黒になつたわけではなく、その間に灰色の時期があります。その人にしてみれば昨日したこと今日したことどこが違うのだという感覚なのが、実はそうやってしだいに犯罪を犯していくわけです。

世の中というのは、至り始めたら無限

大に至るであります。自分では至るでいること自体分かりません。それは理念といふ物差しがないからであつて、そこに基本的な問題があります。

手続きにおける公平と透明

物事の解決に当たつては、目的だけではなく手続きにおいても公正で透明でなければいけません。私は機関誌『盛和塾』三十三号の「私の好きな言葉」には「足らざるは、過ぎたりに勝れり」という言葉を贈りました。そこにも書きましたが、國民に二次負担をかけないようにするために債権譲受価格の全額回収が至上命令であると言宣言しました。そのため「なるべく」と「努力」の文字を削除して、自ら退路を断つたのです。

同時に私は、回収の方法において公正と透明でなければならないし、その手続きの方があつと大事だと思いました。だいたい、公正とか正義とかいう抽象的な言葉には怪しげなものが多くありますから、私は回収の方法について「闇の勢力とは手を結ばない・血も涙もない回収はしない・けじめをつけます」という三つ

六千八百五十億円を負担させるときに「なるべくそういうことをさせないよう努力する」と書いてありました。住専は、人から認められることが大切なことです。

国会でもめましたから、そこには総理や大蔵大臣、自民党的政調会長、それに各与党的議員のサインがありました。

私は橋本総理に、

「なるべく努力すると書いてあるけど、頭には税金の負担をしなくてはいけないことが分かっていたはずでしよう。なのに文書だけはそのようなあいまいな表現になつています。「なるべく國民に負担をかけないように努力します」というのだったら、誰にでもできます。だから私は、その中から「なるべく」と「努力」の文言を削ります。指揮官は退路を断つことによってのみ、全軍を前進させることができるのです。だから総理、私は國民に二次負担をかけないことを公約して、この会社の社長に就任したいと思ひます。もし、それが無茶だとおっしゃるのなら私以外の人を探してください」

そのときは、他になり手のいない状況でしたから、総理は私が何をいつても「中坊さんのおっしゃる通りで結構です」となつてしましました。

理念先行型

会社を経営するに当たつてはまず理念を先行させることが必要で、理念先行型はその現場から何を考えるのかということを判断しなければいけません。これと対照的な方法として着手先行型があります。これは理念を確定するよりも、そこの場その場で何が必要かということを考へる、いわゆる現実論者と言われ、あるいは人の意見を聞くから人格者だとも言われますが、歴史の批判に耐えられるかどうかは分かりません。

稻盛さんは、着手先行型でその場その場の雰囲気で物事を行えば、その場のちよつとした歪みが徐々に無限の歪みになつてしまい、結局は現場を見失つてしまふとおっしゃっています。私も、それを言っています。弁護士をしているとよく分かるのですが、世の中に犯罪者になる人はたくさんいます。その人たちは、一

を公正であることだとしてそれを遵守するように指示しました。また、透明とはディスクローズすることだとしてこれも徹底しました。

ところが、いざ回収しようとするときに「血も涙もある回収をするんだから、そんな無茶な回収は止めておけ」ということを強調してきました。

そこで私は社員に対して、次のようなことを達成できません。

「皆さん、現場においては矛盾することになつたら、全額回収という目的は達成できません。

そこで私は社員に対して、次のようなことを強調してきました。

「皆さん、現場においては矛盾することが必ず出でてくるでしよう。そのときに私は手続きを優先して守つてくださいと言います。その結果、最終的にもし國民に二次負担をかけるようだつたら私が謝りますし、國民はそれで納得してくれるでしょう。それほど手続きを守ることは大事なんです。

例えば野球では、墨に足が届かなくてもアウト、行きすぎてもアウトです。その両方が矛盾しない真ん中がいちばんいいのですけど、誰に真ん中かということが分かるでしようか。その時は、そのどちらかに決めないといけません。家康は

それを、足らざるほうがまだチャンスがあるからといふことで、過ぎたるに勝れりとしました。本来、足らんでもアウト、回収の手法においても公正と透明であることがアツトなのに、家康は足らざる方を優先させたのです。それはつまり、回収の手法においても公正と透明であることがアツトなのです」

一燈照隅、 万燈照国

これまで話しましたように、私は決して強者ではありません。しかし、強くなればでも強く生きることはできます。稻盛さんがおっしゃるように、小心者で臆病な人だからこそ、本当の経営ができるのと同じです。

弱い人、出来の悪い人は世の中に大勢います。しかし、出来ないからといって排除すべきではありません。また、弱いからこそ逆に自立できるのだと思いまます。そのときに必要なのは、自分ひとりではなく仲間を作り、みんなが力を合わせることです。弱いからこそ他人の痛みが分かり、本当の意味の喜びも生まれ

てくると思います。

今、日本がなぜこのような閉塞感や停滞感の中にいるのか考へると、それは結局は多くの人が自分の利益だけを優先させて、他人のために働く、みんなのためにはかをするということをしなかつたからだと思います。戦争中、国家の名においてみんながひどい目に遭つたため、戦後

の民主主義のもとで皆が個人主義になつてしまい、それがいつのまにか利己主義に変わったところに基本的な問題があると思います。

お上とか公というのは、国家ではありません。私はタテの公よりも、自分たちの身の回り、自分の会社、自分の家族、そして自分が住んだり働いている地域といつたものを含めたヨコの公の方がずっと大事ではないかと思います。

最澄が言つたように、ひとつはひとつつの隅しか照らせませんが、万燈はまさに國を照らします。一人ひとりがひとつつの隅を照らしていけば、初めてその国は明るくなります。だから「そんなことをしても世の中は変わらない」と諦めず

おいて、つまりヨコの公を考えてみんなのために働く気持ちがあれば、日本は再び良くなるはずです。

私がそのことに気付いたのは、森永ビスミルク事件からでした。自分のことだけなら現場主義で生きていくますし、それによって自分の家族も守れるでしょう。しかし、それでは大勢の人を守ることはできません。だからみんながもっと世の中の仕組みを考えて、一燈は照隅にしか過ぎませんが、国民のみんなが力を合わせて一燈照隅をすれば国全体を照らすことができると考え、それぞれの現場で最善を尽くされることを心からお願いして、私の話を終わります。有り難うございました。

〔了〕

心の研究

II

常に「挑戦」し続け 前向きに人生を歩んでゆきたい

山下泰裕（東海大学体育学部教授・柔道全日本監督）

指導者としての在り方

私は現役を引退して以来、指導者として学生たちを教えてきました。当然のことながら、選手としての立場と指導者としての立場は全く異なり、最初のうちには「自分の考えは正しいのだろうか、こんなやり方でいいのだろうか」という不安や疑問がつきまとっていました。

した。

というのは、私は東海大学を出て今も大学でお世話になつており、ある意味で冷や飯の味を知らないような私が、自分の教え子を厳しい社会に送り出していくわけですから、学生たちが果たして社会に受け入れてもらえるだろうか、通用するだろうかという思いがあります。

私が学生の頃は、柔道部の学生たち

の大半が教師や警察官になつていまし

た。ところが、しだいに教師の募集は減り、警察は学生に敬遠されるようになつて、私の二年後輩の頃からは一般の企業に就職する学生が増えてきました。

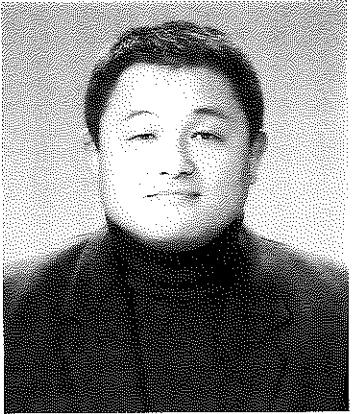
そういう状況を見て私は、自分自身の不安を打ち消すためにも世の中のことをもっと知らなければいけないと想い、人生いかに生きるべきかとか思

の中の仕組み、あるべきリーダーの姿といったことに興味を抱くようになつたのです。

たしかに私は、柔道選手としては頂点を極めることができましたが、指導者としてはまだまだです。大学の教授とというのは自分の上に立つ人がいませんから、学生の指導はすべて自分の責任で行わなければなりません。私の場合は身近に、私を育ててくれた藤原宣次先生がいらっしゃいますが、私が教える立場になつてからは細かいことは何もおっしゃいませんから、結局は自分で道を開くしかありませんでした。

となると、一流の人や偉大な先人の生き方、思想、哲学などを勉強して、自分がこれまでやつてきた柔道の経験とを重ね合わせて共通する部分を探し出し、「そうか、これではいけないんだな」「ああ、なるほどな」などというよう納得しながら、指導者としての在り方を一つひとつ身に付けていくしか方法はありません。

また、指導者という立場でいえば、



稲盛先生の言葉は、柔道にも相通じるものがあります。私は常々、「柔道は格闘技である。闘志・気力が衰えたら格闘技者としての資格はない」と思つて試合をしてきましたから、理屈抜きで感じる部分があるのです。

私の昔からの友人で、三好比呂二さんという塾生の方がいます。彼は稲盛先生のことを大変尊敬されていて、四、五年

前、「絶対に山下の役に立つはずだ」と言つて稲盛先生の講話カセットテープ『マラソンと経営』『利他の心』『大善をなす勇氣』『共生と循環』『なぜ経営に哲学が必要か』など、七、八本を送つてくれました。

それまでの私は、「利他の心」や「共生と循環」という言葉すら知りませんでしたから、「いったい、何かな」と思つて聴いているうちに「ははあ、なるほどな」と感じること、自分のこれまでの勝負人生と重ね合わせると思い当たることがいくつもあるのに気づきました。

目的に向かつて一直線に進む「垂直登攀」の話など、稲盛先生の意志の強さに驚きました。また、バルセロナ五輪の女子マラソンで四位入賞された京セラ陸上部の山下佐知子さん（現・第一生命監督）に、ずいぶんと手厳しいこともおっしゃっています。

「君は、前年の世界選手権で二位になつているんだからあとはチャンピオンしかないではないか。それなのに四位でゴールするとは何事だ。とにかく、
■プロフィール 一九五七年熊本県生まれ。東海大学卒業後、同大学大学院修上課程へ進学。一九八三年同大学院を修了し、同大学体育学部専任講師となる。現在、同大学体育学部教授・柔道全日本監督。一九八五年に現役を引退するまで公式戦通算成績五五九勝一六敗一五分、連勝記録二〇三、全日本選手権九連覇、世界選手権三連覇（二階級優勝を含め四個の金メダル獲得）。ロス五輪無差別級優勝など前人未到の記録を持つ。

自分一人の力というものは微々たるものだということをつくづく感じます。違つても、同じ理想や目的を持つた人をつくる必要があります。その人が持つ長所を伸ばし、精神的に支えにつてあげる必要がありますが、そのためにも自分自身が勉強不足では役目が果たせません。

そうやつて勉強していくうちに、どの分野であつても根本は同じで、物事には「原理原則」というものがあり、それをどのように応用していくかということが大事なのではないか、自分が経験してきたことだけではこれからは通用しないかもしれないが、努力して学んだことと、これまでの経験を結びつけていけば応用の道も開けるのではないか、と思うようになつてきました。

偉大な人々の思想を学ぶ

実は、私は夢の中で稲盛先生に会つたことがあります。飛行機の中で稲盛

先生の本を読んでいて、ふと隣を見ると、稲盛先生がニコッとしながら座つておられるのです。何を話したかは定かに覚えていますが、まるで旧知の間がらようだといふことをつづく感じでいろいろなことをお話ししていました。それはきっと、稲盛先生の本を読んで受けた強烈な感動、感銘が私の心中の潜在意識に深く残つていたからなのでしょう。

私の手元には今、稲盛先生が書かれた本、あるいは稲盛先生について書かれた本が二十冊ほどあります。京セラ設立当時のことを書いた『ある少年の夢』を読むと、ただただそのひたむきさというか、バイタリティーに驚きます。『人生と経営』に書かれているスト破りで、「工場の裏の堀越しに梱包した製品を投げる」と、堀の外で待ち構えていた女子事務員が受け取つてお客様に届けた」というエピソードには、「やつと受注した製品を造らないで、お客様に迷惑をかけることはできない」という稲盛先生の闘志を感じました。

また、「経営というのは、経営という場を舞台にした格闘技だ」とおっしゃる

入賞すればいいという考え方がいけない、最初から百メートルをダッシュするつもりで四二・一九五キロを走りなさい。私も京セラを創業した頃は、早く創業していた他社に追いつくためにそのようなつもりでがむしやらに突っ走つた

そのときに稲盛先生が、「不思議なもので、人間はいつもそうやつているとそれが当たり前になる。何の苦でもなくなるんだ」とおっしゃった言葉が、とても印象に残つています。

私は多くの人を尊敬していますが、最近は船井幸雄先生や安岡正篤先生の本も読んでいて、人間として非常に共感を覚えます。

安岡先生は、袁了凡さんの『陰陽録』を『陰陽録を読む』という本で解説しておられます。他の解説本を読めば、それぞれに違つた解釈があります。しかし私は、いろんな方がそれぞれ違つた解釈をされるのは、実はその解釈をすることが目的ではなくて、『陰陽録』の言葉を借りて自分の思いや信念を伝えようとしておられるのではないかと

先生の本を読んでいて、ふと隣を見ると、稲盛先生がニコッとしたまま座つておられるのです。何を話したかは定かに覚えていますが、まるで旧知の間がらようだといふことをつづく感じでいろいろなことをお話ししていました。それはきっと、稲盛先生の本を読んで受けた強烈な感動、感銘が私の心中の潜在意識に深く残つていたからなのでしょう。

いう感じを抱いています。ここでは、たとえ同じ本を読んでも、思いや信念が違えば解釈も変わってくるということを教えられました。

三菱財閥の創始者・岩崎弥太郎さんの孫で、占領軍が残した混血児のための施設「エリザベス・サンダースホーム」をつくられた澤田美喜さんも私の尊敬する方の一人です。澤田さんも稻盛先生も共に、目的に向かつて脇目もふらず一生懸命に進むという人間臭さのようなものが感じられ、すごく惹かれます。

また、人間の弱点でしょうか、自分が言っていることと行動が合わない、とい

うことがあります。稻盛先生は「有言実行」「言葉に表して行動する」と言っておられます。これはなかなか厳しいことです。稻盛先生は、「潜在意識にまで透徹するほど強く持続した願望、熱意によって自分の立てた目標を達成しよう」と言い、「思っただけでもいいんだ。大切なのは、まず心から思うことだ」とおっしゃっています。

実は私も学生たちに、「心から思えば、無意識のうちに自分の行動がその思った

方向に向かつてゆく」とよく言っています。

三つの挑戦

私が、よく色紙に書く「挑戦」という言葉があります。この挑戦には三つの挑戦があり、一つ目は「可能性への挑戦」、二つ目は「夢への挑戦」、三つ目は「限界への挑戦」。誰に対しても挑戦するかといふと、その相手は他人ではなくて「、自分自身なわけです。「己」の夢すなわち自分自身なわけです。

いうのが今度の私が一番好きな言葉です。

現在、私は学生を教えるという立場になりますが、まず私がしなければならないことは、自分を磨いて高めることではないかと思っています。なぜなら、まず自分を高めない場合には、学生一人ひとりが持つ可能性を伸ばしたり、彼らの人間性を高めたりという、いわゆる「原石を磨く」という仕事はできないと思うからです。

学生を指導しながら、彼らと共に私自身も成長する。そのためには彼らに対しても全力でおつかると同時に、私は、自分自身において、何回も戈ールをしたいと考えています。

今、なすべきこと

第一の人生のゴールは、ロサンゼルス五輪で優勝し、昭和六十年に現役引退を表明したときです。多くの人に支えられ、私自身も精一杯努力し、それが報われて第一の人生は最高に充実し恵まれたものとなりました。しかしそれも、私にとっては「過ぎ去ったこと」なのです。だから今、「山下選手」とか「元・オリエンピックチャンピオン」と呼ばれたり、技術指導や講演などで行くときに「金メダルを持ってきてください」と頼まれることには、しささか抵抗を感じています。

なぜならば私自身は、「過去のことを語るよりも、今を語り、これからのこと、夢を語つてゆきたい」という気持ちのほうが強いからです。

そして第二の人生である現在は、柔道の指導者として自分の手で世界に通用する選手を育て、「柔道日本」復活のために全力を尽くしたいと考えています。指導者としての人生は、現役のときほど華やかではありませんし、自分が努力したことなどがそのまま報われるということとは少ないかもしれません。しかし、だからこそ現役のときよりもさらに自分に打ち克

ち、もつともと前向きに頑張つていただきたいと思うのです。そして、シドニーリオ五輪が終わったら、この第二の人生の幕を引こうと考えています。

実は、アトランタ五輪が終わった時点で監督を辞めようと思ったことがあります。ところが年に一度会うか会わないある先生に言されました。

「山下君、君はわがままだ、自分のことしか考えていない。君は辞めてしまえばそれで終わりかもしれないが、い

い。指導者というのは、次の後継者をしっかりと育ててから身を退いてこそ、その責務を全うしたといえるんだ」

「もし、クビになるのならそれは仕方がない。しかし、クビにならなかつたら、じつと我慢して針のミシロに座りなさい。そして、その間に後継者を育ててから退きなさい。それが人としての在り方だ」

その後の第三の人生については、まだ明確とはいえない。現時点では、五十二、三歳くらいまでしか人生をイメージできていませんが、いろんな可能性を探つてゆきたいと考えています。

私の中には、いろんな方の教えが交じっていますが、東海大学前総長の松前重義先生の「柔道とはなにか」「人間はいかに生きるべきか」という教えや、柔道の創始者である嘉納治五郎先生の教えは、特に大きなウエートを占めて

に、まだまだ未熟な私が昨日より今日、今日より明日と人間的に日々成長して、物事を多面的、多角的に見ることができるようになることが、結果的に彼らに対する生きた指導になると思っています。

学生に関していえば、その学生がこれまでの人生においていかに充実した人生を歩んでいくか、自分自身の持っている長所をどのように努力して伸ばしていくかということが大切です。柔道はその中の一つであって、柔道だけが全てというのではなく、これからの方に向かつて常にチャレンジしていく」というのが今度の私が一番好きな言葉です。

いうと、その相手は他人ではなくて「、自分自身なわけです。

「人生」こそが中心なのです。このことは、全日本の監督として選手を育てるときでも共通して考えていることです。

いずれにせよ、学生自身が自分の将来を見据えて生きていくことが大事であり、それに対して私が少しでも役に立とうと思えば、自分を磨くことしかないと思っています。

私は、自分の人生において、何回もゴールをしたいと考えています。

「夢」に向かつて

年間監督をやつてくれ」と頼まれ、私もよくよく考えた末、「ありがとうございます。ただし四年後には監督を辞めさせてください」と答えました。そのときも、「山下君! 君がやらないくて次は誰がやるんだ」と言われました。私は先生の言葉を思い浮かべながら、「山下の次にはこういう人物がいるということを、皆さんに納得していただけるようにいたします」と宣言しました。これが、私の第二の人生です。

その後の第三の人生については、まだ明確とはいえない。現時点では、五十二、三歳くらいまでしか人生をイメージできていませんが、いろんな可能性を探つてゆきたいと考えています。

私の中には、いろんな方の教えが交じっていますが、東海大学前総長の松前重義先生の「柔道とはなにか」「人間はいかに生きるべきか」という教えや、柔道の創始者である嘉納治五郎先生の教えは、特に大きなウエートを占めて

私の第三の人生になると思ひます。

嘉納先生は、柔道を通して心身ともに健全な、社会に役立つ人間を輩出させた



H"が、
祝！100万人
突破なわけ。

もちろんEメールなんて、余裕でできちゃう。そのうえ「LI機能」で今いる場所を教えてくれて、うまい店なんかも探してくれたりする。さすがH!!
100万人も買つただけあるぜ。

自動化智慧「AI」機器人搭載

○Hの「上級機能」により、位置情報コンテンツサービスにアクセスすれば、自分が今いる場所の最寄り駅や近くの飲食店などをジャッカルで探すことができる。つまり、どこに行こうと現在地周辺の情報を、同時に把握わかるといふわけ。

も見るなトミール 標準装備

○最大5,000文字送信可能なEメールでは、プロバイオダとの契約はもちろん、登録料・月額料もいらない。そのまま手軽な直送メールも送れる。

「お父さん、元氣で。我輩が、お世話を頼む。」と、音階にて泣かれて曰く。

地下管路内を地下水が循環する。また当槽に上り、地下鉄の駅を地下街

でも使える。しかも、料金たってリーズナブル。スーパー・バックルでは

4,250円の月額基本使用料で、通話なら最大約387分。

メールなら最大600回、無料で使える

※1 G25簡易計算のPDFを直接して使用する機

H¹⁰⁰万人突破記念
Get -H"
キャンペーン実施中!
平成12年3月1日(木)～5月31日(水)
H¹⁰⁰に新規契約して、メールで応募すると、
抽選でH¹⁰⁰オリジナルアイテムをプレゼント!
詳しくは店頭へ

ケータイからハイブリッド機器へ



DDIポケット株式会社 お困り中・込み、お問い合わせ下さい! DDI 03-5711-1000 ポケット電話から110-119番号、企画番号から077-777-7775(携帯電話-PHS)からもかけられます。受付時間/平日9:00~19:00

今、世界の一七九ヶ国が世界柔道連盟に加入しています。ところが、嘉納先生が提唱された柔道の本意を我々は実践しているだらうかと考へると、形としての実践でしかないのでないかという気がしてなりません。伝統というのは、形をして守るのではなくその魂を守ることです。柔道の心・精神を受け継いで、嘉納先生が目指されたものは何か、なぜそうしようとしたのかということをよく理解して受け継ぎ、その教えをさらに高めながら次の世代に伝えることが本当の意味で「伝統を守る」ことになると思います。それを考へると、今の柔道は競技柔道

健全な、社会に役立つ人間を輩出させたいと考え、柔道の普及に全力を注がれました。そして晩年におっしゃったのが「精力善用」「自他共栄」という言葉でした。自分のエネルギーは善き」と使いながら、自分だけではなく他人も共に栄などい、

になつてしまつていると言わざるをえません。私は競技柔道を否定するつもりはありませんが、もう一方で勝ち負けだけではなくて社会に役立つ人間形成を柱として、つまり吾内三つの柱を三つ並

一つマンだけでなくもつと多くの人々との友好親善を深めて、世界平和に貢献してほしいという思いで君を応援しているんだよ】

嘉納先生の志を現代に生かしている方に、先ほど述べました松前先生がおられます。先生はあるとき、私に向ふておつしやいました。

「山下君、私は君に試合で勝つてほしいと思って応援しているのではないんだよ。誤解されると困るけれども、極端に、勝ち負けはどうでもいいんだ。私はね、日本で生まれ育った柔道を通して世界の多くのスポーツマン、いやスポーツマン、深く勉強して、柔道を指導されている方々に、あるいは柔道を志す子供たちへひとりに伝えていきたいと思つています。嘉納先生がを目指されたような、社会に役立つ人間を柔道を通して育成したいということです。

そのためにも嘉納先生の思想をもつて、さうした、つまり嘉納先生の教えを学生や少年たちに伝える指導者が絶対に必要なはずで、第三の人生における私の役割はまさにそこにあるのだと考えていました。

日本の柔道界では今、いかにして世界の中でのリーダーシップをとるかとうことが中心テーマになっています。私は視点を変えて、世界の柔道界から信頼される、世界の柔道界のために真心で貢献できるような日本の柔道界にしたい、と心から思っています。私を育ててくれた柔道を、そういう姿についていくことが私の第三の人生における課題です。

それが実現できたら、第四の人生では柔道の表舞台からは身を退きたい。そして、自分自身をさらに磨きつつ、若い人が次々と育つてゆくのを見ながらのんびりしたいものだと考えています。

『商してほしいといふ思ひで君を応援しているんだよ』

経営の研究

I

宇宙から与えていたただいた命を 生かしきつて仕事に取り組む

株式会社J-Sコープレーション 代表取締役社長 米田 英一（北大阪）

十九歳で広告の仕事をさせてもらう

私は高校を卒業して、公立と国立の大学を受験しましたがいずれも不合格となり、予備校に通いました。予備校では「君の成績なら、関関同立は間違いなく合格する」と言わされましたがすべて不合格でした。そこで最後にテストがある国立二期校の大坂外大の夜間部を受け、そこに通うことにしました。

入学した私はすぐに、広告の仕事をしていることもあって広告研究会に入りました。二回生のときは関西学生広告連盟の事務長をして、三回生のときは関西学生広告連盟の代表を務めました。その後、日本学生広告連盟を設立し、関西では初めて「学生広告論文電通賞」を受賞しました。四回生のときには、十大学延べ五百人が出演した六日間の合同大学祭を行うことができ、広告を研究する人間として大きな自信になりました。

広告会社を設立



■会社概要 創業：昭和五十三年九月／事業内容、進学ガイドブックの編集・発行、広告代理業務、電子メディア利用の広告制作等／資本金・七千二百万円／売上高・四十五・四億円／従業員数・百五十人（うち長期アルバイト四十一人）

た私でしたが、家が交通広告の代理店をしていましたので、昼間は家の仕事をさせてもらいました。私の親は、一年連続の不合格について「一言も非難めいたこと

を言いませんでしたので、余計に仕事をさせてもらえるのがありがたく、とにかく感謝の気持ちでいっぱいでした。

地下鉄なんば駅、谷町九丁目駅、阿波座駅、南森町駅などの広告看板を注文いたいていくうちに、南森町駅で電話交換業務を教えておられる経営者に出会いました。その方は、人間的にたいへん魅

力のある人で「人間、やる気になれば何でもできる」ということを教えていただきました。

当時の私は、看板のセールスは一応できることになっていましたが、夜学には満足していませんでした。昼間の大学へ行きたいと考えた私は、夜学を中退して、再度大学受験に挑戦することにしました。それこそ一ヶ月間というにわかつ込みの受験勉強でしたが、関西学院、同志社、立命に合格し、関西学院大学に決めました。

校を訪問して回りました。

会社設立の頃、学生のときの経験で自分は一流会社の部長よりも仕事ができるのではないかと自惚れていた私は、独立したらすぐにでも自社ビルができると思っていましたが、現実はそうではありませんでした。

創刊にこぎつけるまでが実にたいへん

で、発刊の趣意書を持って各学校を回り、雑誌発行への理解と広告依頼を求めて回りました。私が足を棒のようにして訪問したのは一日に約二十校、延べ千五百校にもおよびました。

最初のうちは「出来たばかりの、名もない会社だから…」とあからさまには口には出さないまでも、どこもまともに相手にしてくれませんでした。しかし、そのままにしておられませんでした。しかし、そのような苦労を乗り越えて創刊号を届けたときには「ようやつたな」と声をかけいただき、思わず涙がこぼれました。

実際、創業の頃は給与はゼロに近く、友だちと飲みに行くわずかのお金もありませんでした。そのため、創業してから二年ほどは、後輩や友人たちとの付き合いはほとんどできませんでした。毎月

広告コピーと、タイプ打ちした企画書、後輩に書いてもらった手書きの『学校教室案内』の見本誌を持ってさまざまな学

毎月赤字の連続でそんな時間も心のゆとりもなく、雑誌の発行をするのに無我夢中の毎日でした。

そのような苦しい思いをしながら、六年目に企画・発行した『専門学校情報』が好評で、やつとこの道でやっていけるという見通しが立ちました。

「うう、言葉がありますが、私どもも最初に
発行した雑誌で苦労したことがいつの間
にか血となり肉となつて、世の中のニー
ズがどんなところにあるのかを察知する
能力が無意識のうちに身に付いたのだと
思います。」

はありませんが、結果的にそうなつてしまつたのです。しかし、来月は良くなる、必ず黒字になるということを夢見て働いていましたので、この時期は今思い返しても楽しいひとときでした。

以来、今日まで何もかもが順風満帆だったとは言いませんが、一年目の売り上げが一千二百万円、平成十年が約四十五億五千万円ですから、その二十年間で売り上げは約四百五十倍に伸びたことになります。

媒体を編集・発行しております。また、数年前からインターネットを活用して映画・書籍・音楽などの情報をおすすめする「MY BEST」(<http://www.mybest.co.jp>) や、ホームページで大学・短大・専門学校への進学情報や学生・社会人のための各種講座、研修情報を提供する「J-School情報」などを展開し、インターネットでも日本一の反応を目指し



**PHP研究所刊
大好評！発売中**



——人生において、仕事において、一番大切な事は「人間大事」の心をもつこと……。松下幸之助に学んだ人生充実のための135の知恵。

著者／江口克彦
(PHP研究所代表取締役副社長)
四六判・上製
定価 1,470円(税込)



充実して日々を生きるための135の言葉

U型社会の経営学

強い会社を作るためには 会社経営で苦労するのは「人」の問題で、それについて頭を悩むのは私だけではないはずです。 「人」の問題について考えてみて、の中にそうたくさん完璧な者がいるかもしれません。そこで私は、同じするのならできるだけ優秀な人材

ます。

私どもの業界におけるお客様のニーズは、広告に対する反応がどれだけ多くあるかということに尽きます。

日本一の反応を出す
進学ブックを発行

私どもの業界におけるお客様のニーズは、広告に対する反応がどれだけ多くあるかということに尽きます。

〔大学情報〕 現在、私どもでは「専門学校情報」「進路徹底研究」などの自社

今後、新しい世紀において情報がどのような形で受発信されていくか見極めが難しい側面もたくさんありますが、印刷媒体と電子媒体をうまくミックスして新しい時代においても存在感のある仕事で社会の役に立ちたいと思っています。

の問題で、それについて頭を悩ましてい
るのは私だけではないはずです。例えば
「人」の問題について考えてみても、世
の中にそなへさん完璧な者がいるはず
がありません。そこで私は、同じ仕事を
するのならできるだけ優秀な人材を集め

時代の変化の本質と人間の本質とは何からと同時に時代から、これからるべき姿を描き出す！

これは何か。
か。不易
の先端か
営のある

著者／江口克彦
(PHP研究所代表取締役副社長)
四六判・上製
定価 1,470円(税込)

私自身の能力をそこまで伸ばすことができたのは、受験に失敗して十九歳のときから父親の広告業を手伝い、夜学に通うかたわらセールスさせていただいたいと。二十歳で大学に再入学し、興味のあった広告研究会で真剣に理論と取り組んだおかげで、理論と実践が培われたからだと思います。なによりも、一日も早く父親に安心して貰いたい、母親に喜んで貰いたいという心の底からの強烈な願望

創業当時、「反応ナンバー1」の媒体はR社が制作・発行していました。私は、同じ人間がすることである以上、ライバル社ができる」とは努力すれば必ず自分たちにもできると考えていろいろと知恵をしぼり、検討を加えていきました。そして「反応ナンバー1」と自負できる媒体を十年ほど前から作ることがで、きるようになりました。

て、可能な限り納得のいくメンバーと一緒に会社を作るようにこれまで心掛けてきました。

私どもの会社はお陰様で人気業種ですので、毎年一万人以上の新卒大学生の応募があり、その中から十人位を採用しています。私が創業以来守っている採用基

准は、まず人物本位、次に能力を重視して「良い子、強い子、元気な子、さらに賢い子」を重点的に採用するようにしています。採用に当たって、私が自分自身に言い聞かせているコンセプトは「迷つたら断る」ということです。したがって、最悪の場合は採用ゼロであっても、迷つて採用するよりは良いと思っています。

)

アルバイトといえどもきつちりとしたテストを行い、全員に対して社長面接を行なう。人見るのは本当に難しいことです。人を見るのは本当に難しいことです。が、採用のときには心から「この人と仕事をしたい」と思われる人だけを採用しています。そのような素晴らしい人たちの頑張りのお陰で、良い風土と高い生産性が実現できています。

宇宙から与えられた命を生きかしきるために

私はこれまでの人生において、いつも宇宙から与えられた命をいかに生きかしきるかということを考え続けてきました。その実践が、会社で私が常に口にしている「理不尽なことはしない」「自分が人にされて嫌なことは人にしない」「納得できるようにする」といったような言葉に凝縮され、今では社風になっています。

例えば、雑誌の発行部数は必ず企画書に書いた部数通りに発行するということです。それは出版人としての私の志であり、日本ABC協会（新聞・雑誌の発行部数公査機関）会員としての誇りでもあります。

私はいつも、ABC協会に発行社会員として登録でできることに感謝しています。嘘を言わないで堂々と仕事が出来ることとは本当にありがたいと思います。そのことはこの業界では決して当たり前でなく、珍しいことなのです。そのような「きれいな事」を行なうためには、真の「力」が必要です。「力」がなければ、単なるお人好しにしかすぎません。企業を経営するときに「正義」というものがなければ、その企業は二十年も三十年も絶対に続きません。

しかし幸せなことに、私どもの会社にはいま、ありがたいことにその二つが同時に備わっています。ただし、それがすべて私たちの努力だけで達成できていると偉そうなことは言えません。お客様、外部のブレーン様、従業員の皆様、そして先祖の恩かどうか分かりませんが、運が味方してくれているお陰で現在があると思います。

人に頼らず正直に

私どもの会社には、いくつかの素晴らしい

もし本当に公称している部数を印刷していいのであれば、それは広告主や読者に嘘をついているということであり、「お客様に分からなければ嘘をついてよい」という悪い風土を作り、夢を抱いて広告出版界に入る若者の夢を碎くことになります。私はそのような嘘について今まで、今の仕事をしたくはありません。

れば必ず認めてもらえる」ということを実践しているわけです。

実は、平成九年四月に発行した雑誌にミスが発生しました。私は「ミスを徹底的に洗い出そう」と宣言して、徹底的な原因究明を行い一ヵ月後にやっと解明できました。印刷会社の人には「なぜそんな体に悪いことするのですか」と聞かれましたが、私は「お客様に分からなかつたらそれでいい」という気持ちには絶対になれません。そのことは自分自身がいちらんよく分かっているわけですし、天

のどこからか誰かが必ず見ているはずです。仮にそうではなくても、もし私が人回きりの人生ですので社員の持つ力を十分に發揮できる環境づくりをするのが大切だと考え、そのためにはやましい行為をしたり、理不尽な会社にすることは絶対に避けなければならないと自分に言い聞かせ続けているのです。

また私は、従業員の査定をするときに感情や、相性で計るのではなく可能な限りお互いに納得がいくように、査定項目を書面にして全従業員に配布していくまです。つまり、スポーツのように公平なルールで査定をし、「能力を發揮しさえすれば、いい社風があります。その一つが「できることを足元から一歩ずつ、納得のいく方法でやっていこう」というものです。

例えば阪神大震災。そのとき私どもの顧問の先生が、御影（神戸市）に住んでおられて被災されましたので、さっそくその日に救援物資を持って行きました。翌日には、学校の運動場に避難している社員とアルバイトの六人の家族に対して会社でマンションを借り數金と六ヶ月分の家賃を払って無料で住んでもらいました。同時に、社員やアルバイトを問わず希望者全員に、携帯用のガスボンベ、水、食料品など必要とする物を会社で購入して支給しました。一日後からは、お客様にも従業員が手分けして救援物資を運びました。私たちの力には限りがあり神戸の被災者全員の手助けはできませんが、身近な者に對してできることを足元から一歩ずつ、自分たちが納得のできるやり方でしようと思つたのです。

それから、私は社内で「下手は許すが嘘は許さん」といつも言っています。それは、私自身の信条として汚い大人になりたくない、汚い会社にしたくないとい

う気持ちが強いからです。

実際、仕事のミスをしたことは本人がその影響をいちばん良くわかつており、反省もしますからそれによつて成長することも十分にあります。失敗した数だけうまくなることは、ざらなのです。しかし、嘘は許せませんし本人も周囲も救われません。私には、嘘を言つてしまえばすべてのことがそれで終わりのような感じがしてなりません。

盛和塾での多くの学び

平成七年七月、入塾に際しては「面接がある」と聞いて緊張しました。それまで私は自身が面接をしたことはあつても、面接されるのは初めてだったのに印象に残っています。

面接に合格して私は晴れて入塾させていただき、早速第四回の全国大会に出席することができました。そのとき塾長からは、「心の多重構造」について教えていただきました。私は身中村天風さんが好きで、その頃は天風さんの本だけを持って、一人でホテルも予約せずにネバー

ルやアマゾンなどに行っていました。

しかし、天風さんのおっしゃる「宇宙と自分は同じ」という点が分からずなにかもやもやした思いがありました。ところが塾長講話で、「宇宙も人間も最小単位は素粒子で、その素粒子は成長発展する性格がある」と教えていただき、今までわからなかつたことがすと理解でき、心の重石が取れました。

また、塾長の教えはいろんな意味で本当に勉強になります。その教えは、もともと私がおぼろげに持っていた考え方を、よりパワーアップし、グレードアップした内容で、神の声のように心にすんなりと浸透します。

■経営理念と考え方

塾長がおっしゃる言葉は分かりやすく、含蓄に富んだものばかりですから、私は会社でもありがたく使わせていただいております。以下の内容は「社員手帳」に記載されているものです。

《経営理念》

「全従業員の物心両面の幸せを求め、情報伝達産業を通じて、人類世界に貢献する」

つの責任を果たすことによって、情報伝達業を通じて、世のため人のために貢献していきます。

七・「共に成長、共に成功」

万物は常に成長を遂げ、豊かな笑を結ぶべく活動を続いている姿こそが自然であると考えます。ただし、成長を遂げるためには相応の努力が必要です。周囲の成長に引されるのではなく、自らもたゆまぬ努力を続けることによって、金体として成功へ到達しなくてはなりません。成功の共有を日指し、限られた時間の中での成長のための努力を続けることが重要です。

人生の目標は「幸せ」

私は毎朝、父と母に「行つてきます」

こんなときだからこそ：

信頼のリース

リース
一般融資
割賦販売
クレジット

京セラリーシング株式会社
本社：東京
☎ 03-3273-0531
大阪営業所
☎ 06-6396-1641

《経営三原則》

私たちの経営三原則はビクトリー（勝利の意志）、クリエイト（無から有を生む）、ジョイントサクセス（J-S・共に成長、成功）で、以下のようにまとめています。

◎ビクトリー

一・「思いは実現する」

企業の成長のレベルは、その意志の力で決定されていきます。スポーツの結果

が思いのレベルに比例するように、ビジネスの現場でも「思い」のレベル、強さで結果が決まります。成功への情熱こそが、企業活動の根本なのです。

二・「思い」のレベル

町内大会で満足なのか、市民大会の勝利を喜ぶか、あるいは県大会や全国大会で優勝を目指すのか、「思い」のレベルはさまざまです。同じ人間が行うことですから、「人の出来ることは自分も出来る」という自分への信頼のもと、同じ行

うからには、同業No.1を目指したいものです。

三・「思い」の強さ

潜在意識に浸透するくらい強く思え

ば、物事に成功する確率が高まります。

◎クリエイト

四・「現在は過去の努力の結果」

現在は過去の努力の結果であって、未来は今後の努力で決まります。新産業革命のまつただ中の現在、既存の市場の大きさと市場占拠率が大きく変化しています。このとき、そ創業の精神である、フロントティアスピリットを身につけることにより、大きく成長したいのです。

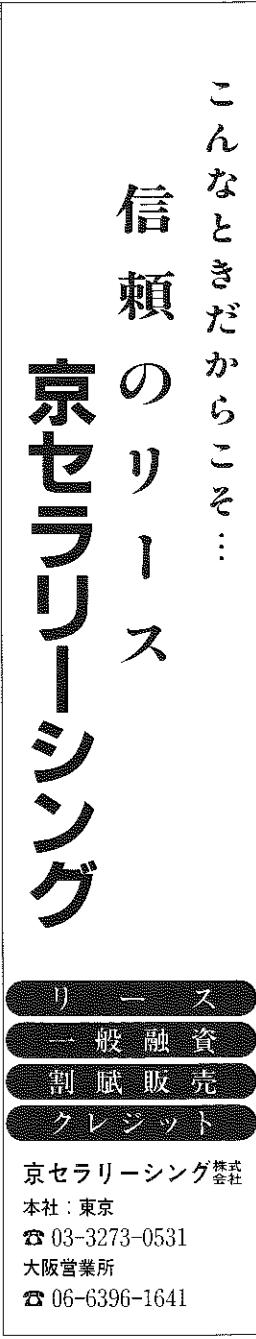
五・「謙虚にして驕らず、さらに努力を」今、高等教育機関では学生募集に強い逆風が吹き始めています。この状況下では、甘い判断は手遅れになる場合もあります。そこで厳しい状況判断のもと、いかに反応を上げ、学生募集のアドバイスをしていくのかを考えなければなりません。謙虚にして驕らず、さらに努力をしていきます。食欲な向上心と創造力が求められます。

六・「ジョイントサクセス（J-S）」
短期間の成功ではなく、一千年三十年という長いスパンの成功を目指します。そこでお客様・会社・読者・社会への四つてする仕事はやり甲斐がある」と、ビジネスの愉しさも話してくれました。全体で、私たちに生きることの意義を諭してくれていたように思います。思えば、私は実に恵まれた幸せな一家に育ててもらいました。

子どもを授かったときに、親が子どもを思つ気持ちを実感しましたが、これから子どもを育てながら、両親の深い慈愛や優しかった子育てを私も実際に体験しながらなぞつていき、両親の私たちへの愛の深さを再発見していきたいと思いま

す。それが、両親に対する私の精一杯の感謝のしるしです。

私たちが小さいとき、父はよくアウトドアに連れて行つては自然の素晴らしさを語り、親しみ方を伝授してくれました。また、折りにふれて「自分で全責任を持



経営の研究

II

雑誌作りの夢をかなえ、 新しい時代に向かって思いを巡らす

株式会社あわわ
代表取締役社長 住友 達也（徳島）

夢を追いかけて

私は小学生の頃、壁新聞作りが何よりも好きで楽しいという子どもでした。小学校六年生のとき、「将来、何になりたいか」というテーマで作文を書いたときにも、何にも分からぬくせに「新聞記者になりたい」と書いていました。やはり、無意識のうちに作るということに興味があつたのだと思います。

中学三年のとき、手先が器用だったことや当時の人気コースでもあつた機械関

係がいいだろうということでたいして深い考えもなく国立阿南高専の機械工学科に進みました。ところが、工業関係にはまったく興味がわかつ、入学してすぐに編集とか出版関係のことをしたいと思

い、休眠状態だった新聞部を復活させて校内新聞を作つたりしていました。

また、友だちを集めでは金を出し合つて自費出版の雑誌も作りましたが、費用を工面するために自分で広告をもらつてきました。そのように苦労して作つても、当然そのような本を売つてくれる

ところはありませんから、駅前でギターを弾いて露天売りをやりました。若かつたし、好きなことをしているんだからと、いう気持ちもあって、まったく苦にはなりませんでした。

高専に入つてからそういういた氣ままな生活を送り、四年生の夏休みにはフランヘルパソで二週間ホームステイをし、グレイハウンド・バスを使って西海岸を一周間かけてゆっくりと回り、一人旅を堪能しました。

結局、昭和五十二年に高専は卒業した

ものの機械関係の会社に就職する気もなく、私自身が多少は当時流行のフォークソングを歌つたりしていましたので、しばらくはぶらぶらしながらイベント、早く言えば呼び屋みたいなことをしていました。しかしそれだけでは、食べてい

間はホームステイをして好きなときに授業を受けることができる移民向けのアダルトスクールに通つて英語を勉強し、後の半年はアパート暮らしをしながら日本人の経営するレストランでアルバイトをして過ごしました。

その間、徳島新聞に向こうの生活などを紹介するレポートを送つていました。ギラはほんの薄謝程度でそのまま胃袋に消えてしましましたが、自分の書いたものを読んでもらえるという喜びを経験することができました。アメリカは自由の国ですが、個人がよほどしっかりしていないと埋没してしまう、自立しないとやっていけないということを痛感し、学んだときがありました。

タウン誌『あわわ』創刊

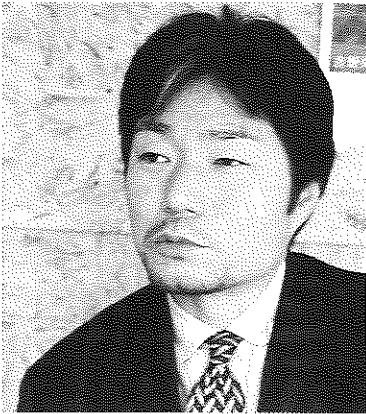
自分の手でなんとか雑誌を作りたい：

という思いを胸に日本に帰つてから、さつそく徳島新聞に企画を持ち込み、「編集は私がやりますから、資金を出してください」とお願いしましたが、まったく相手にしていただけませんでした。



う中でやつと創刊号を出せたのが一九八一年の三月です。わずか二十四頁の同人誌みたいなものでしたが、その夜は創刊号を抱きしめて布団に入りました。生涯に何度味わえるかわからない至福のときでした。心の底から嬉しかったのを、い

■会社概要 創業・昭和五十五年十月／設立・昭和五十九年四月／事業内容・月刊タウンマガジン「あわわ」および別冊情報誌の発行／広告・S.P.業務／関連分野のコンサルタント業務／資本金・四千万円／売上高・六億円／従業員数・二千七名（常勤アーリバイト・十三名）【注】資本金・売上高・従業員数は関連会社の株アーサ（昭和六十三年設立、A SA）発行を含めたもの



しかし、本は作ったものの売れません。一軒一軒本屋さんを回って置いていただきよう頼んで回りましたが、初版で三千部刷つて七、八百冊しか売れませんでした。このときは実績はない、看板もないという弱小の悲哀をたっぷりと味わった時期です。とは言つても、何軒かは「若い奴が頑張っているから」と好意的にレジの横に置いてください、励ましてくださいました。そういつた本屋さんもありました。そういう

待ちをしてもう程に申し込みが増えてくるというように、すべてがいい方向に回転を始めます。そして、出版に不可欠な人材もどんどん増えてきました。

ただそのときに気付けたのは、読者優先のポリシーだけは貫き通すということでした。広告を例にとるとギャンブル、サラ金、風俗関係などはいつさい載せないようになりました。これはTVや新聞などマスコミの自主規制よりも厳しいと思います。

どんな仕事でも一緒でしようが、とくに出版の仕事は本当に好きでないと続がられないと思います。初期の頃は人を探用するときに、能力よりも好きかどうかだけで判断していました。いまの常務は創業一年目の入社で、初任給はわずか四方円ほどでしたがとにかく頑張

た方のおかげでなんとか頑張り、伸びることができましたが、そんな本屋さんがいま時代の流れの中でやむなく廃業されいくのを見るのは寂しい限りです。しかも、それらのお金は印刷費で消えてしまうという状態がずっと続きました。神経だけは張りつめていたものの飯は食えない、評価はしてもらえない、書店にもなかなか置いてもらえないという具合に社会が受け入れてくれなかつた一年は、夜になると「今日で止めよう、もう終わりにしよう」と毎日思いました。

そのような状態が続き、なんとか軌道に乗るまでおよそ一年半ほどかかりました。その頃から部数も伸び始め、販売していく本屋さんも少しずつ増え、広告もクライアントから申し込んでくれるようになりました。

創刊以来ずっと私の頭にあったのは、とにかく読者に支持される、読んでもらえるものを作ろうということでした。広告を入れるだけの雑誌にはしたくないとつてくれました。

いう思いが誌面に反映され、徐々に読者の支持も増えてきました。
また、最初の頃はきついめにあいまして、なにくそとと思う反面、これが世間などと思つて常に危機感を持つてこれに厳しくされ、冷たくあしらわれたことが、今から考えるとそれがかえつて良かったのです。広告はなんど思つて常に危機感を持つてこれを向かれるかということを心配し、どんな企画が支持されるかを必死に考え続けてきました。最初から甘やかされていたら、今まで歩いてこれました。私自身、臆病な面がありますから、いつ読者にそっぽを向かれるかということを心配し、どんな企画が支持されるかを考え続けてきました。今まで歩いていたかどうか……。

競争を勝ち抜く

創刊してから三年目くらいから、一気に伸び始めました。いわゆるプロダクト・ライフ・サイクルというのか、「あわわ」も最初の二年ほどはなかなか伸びませんでしたが、読者に定着し始めてからぐんと勢いがついたように思います。

そうなると部数は伸びる、広告も順番

な形で取り上げてくれるなどパブリシティ効果、相乗効果が起きてタウン誌の認知度は飛躍的に高まり、拡大したマーケットだけが残つて当社はその恩恵に十分に浴することができました。やはり、残つたところが勝ちなんです。

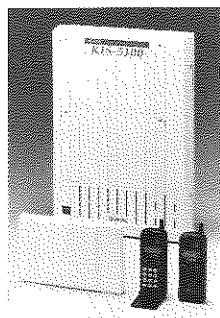
同時に、競争を経験したために私だけでなく、スタッフ全員に危機意識が身に付いたことは大きな収穫だったと思います。特集企画一つを例にとつても、ちょっと手を抜くとすぐに販売部数にはねなりますし、それはまた次の広告出稿に直結します。読者はわがままなもので、浮気をするのは当たり前……という考え方を持つことは、常に緊張感を保つという意味からも我々には不可欠のことです。

そうやってなんとか光明が見えてきた

携帯通信は京セラ
Communication by Design

おかげさまで
4000システム

京セラPHS
ビジネスホン
システム
大好評！



蒸和塾の皆様を限定にて
特別キャンペーン実施中！

●商品およびキャンペーンに関する
お問い合わせは下記まで

京セラ(株)通信情報機器事業本部
国内ハーネス通信システム営業部
TEL 03(3797)4682
FAX 03(3797)3809

京セラ株式会社

©京セラインターネットホームページ
<http://www.kyocera.co.jp/>

一九八四（昭和五十九）年、法人組織に

しました。創立以来、費用を除いてブルとしていた五百円を資本金にしましたが、そのときもこれでお金が儲かる、贅沢をしたいという意識はまったくなく、なんとかいい雑誌を出し続けたいという思いだけがさらに強くなっています。

『ASA』創刊

昭和も終わりのころになると、世の中全体がバブル景気に浮かれていたことも影響したのでしょうか。「あわわ」は社会的に認知され、またスタッフの頑張りでヒット企画も生まれるようになり、部数も順調に伸びて広告を数ヶ月待つてくだくような状況が生まれてきました。

それでは広告主に失礼だし、会社もそれなりの体力がついてきたので、読者層を若々アップしたものが出そうというこ

となり一九八八（昭和六十三）年八月に『ASA（アーサ）』を創刊しました。『あわわ』の読者層は十五歳くらいから二十歳代後半ですが、『アーサ』は二十歳代から三十歳代後半をターゲットに想

た、それらを通じて知り合った京都の経営コンサルタント会社には、もりやり頼み込んでコンサルタント養成講座に参加させてもらつたこともあります。

『アーサ』を創刊したところには、会社の規模からしたら分不相応な費用をかけてコンサルタント会社に経営指導をお願いしたり、中期経営計画も毎年策定していました。

私自身もなんとか経営のことを学びたいと思い、松下幸之助さんや本田宗一郎さんといつたすばらしい経営者に関する本を貰るように読んでいました。D・カーネギーは「思考は現実化する」と言い、P・ドラッカーは「企業の目的は顧客の創造である」と言っています。そういう人たちの言っていることと塾長のお話を考え合わせると、優れた経営者の言うことはよく似ているなというのが、私の第一印象でした。

たしか『高知』で行われた塾長例会だったと思いますが、車座になつて塾長のお話を聞く機会がありました。塾長はそのとき「潜在意識に透徹するほどの強烈な願望を持つ」「思いは必ず実現する」

定しています。いい意味での競争をどう考

えてまつたくの別法人にし、編集スタッフもはつきりと分け、印刷も別の会社にお願いしています。

読者に喜んでもらえるものを創る…というコンセプトは一誌とも変わりませんが、読者層の拡大や他誌の新たな参入を防ぐ意味からもいかに独自性のある企画を出せるかということを、競争の最大の狙いとしています。

私のこれまでの経験から、雑誌は編集長のものであつてその人のセンスで決まると考えています。そういう意味では、雑誌というのは会社のものではないんです。塾長はよく、「会社はそのトップの器以上には大きくならない」とおっしゃいますが、雑誌もまったく一緒に編集長の器つまりセシス、決断で決まります。いくらいのネタがあつてもその切り口、組み合わせを間違えようと平凡なものしかできません。

『アーサ』を創刊してみて良かつたと思つるのは、新たな広告主の開拓ができたこともありますですが、それよりも読者のための新しい表現の場ができることが大きかったです。

私は経営研究会や税理士さん主催の勉強会にも、頻繁に参加していました。ま

といった主旨の話をしてくださいました。私はそれを聞いて、それまで頭の中で渦巻いていた著名な経営者たちの言葉が一瞬凝結したような感じを受けました。言い換えれば、ぼんやりと考えていたことが塾長の言葉でスカッと鮮明になりました。そして、自分が今まで努力してきたこと、なんとか実現したいと考えてきたことは人間としても、経営者としても決して間違いではなかつた。この路線をしっかりと貫けば、必ずいい結果につながるという確信を得ることができました。

これまでの迷いが嘘のように消え、私なりに座標軸がぴしつと決まったような気がしました。

昨年の全国大会で「九十九年度年稻盛経営者賞」をいただきましたが、利益率十五%を目標としていた私は、十四%の利益率が評価されたと聞いて本当にうれしく思いました。何のバックもなく頼れるのは自社の体力だけですから、経営基盤づくりにも留意してきたのがやつと功を奏したと感無量でした。

明るく、広い視野で考える

とにかく塾長は、私が漠然と思っていたことをズバッとおっしゃるので、思わず「そうですね」と言いたくなつてしまします。

私がとくに好きな言葉は、「動機善なりや、私心なかりしか」です。その一言で私は、会社が成長しているときもお金儲けて贅沢しようなどと思はず、まず読者のためにいい雑誌を出そうと思つて頑張つてきたことは正しかつた、これでいいんだと勇気づけられました。人間として何が大切かということを教わり、そ

塾長の言葉に確信を得る

入塾したのは平成二年九月の『徳島』開塾のときです。それまで地元経営者の勉強会に参加していた縁で声をかけていただきました。

私は雑誌を創るのが本当に好きで出版を始め、ここまでなんとか順調に作らなければいけないということでした。

スタッフが五、六人になったころから、漠然とですが将来は自社ビルを持ちたいとはありませんでした。そこで考えたことの一つは、今後も雑誌を発行し続けるにはしっかりした経営基盤を早急に作らなければいけないということでした。

スタッフが五、六人になったころから、漠然とですが将来は自社ビルを持ちたいと思っていました。すると不思議なもので、そう思つた二、三年後の平成元年に

はそれが実現してしまいました。これで十年は大丈夫と思ったのですが、四年後には手狭になつてしまつて今のビルに移りました。そのとき、思ひなれば何も始まらない、思念は必ず実現するということを実感しました。

私は経営研究会や税理士さん主催の勉強会にも、頻繁に参加していました。ま

実施しています。それは、こういう仕事は本当に好きでないとダメだと考えていましたが、スタッフについてもそれは同じでいい企画が出せたときは皆が明るく元気に働いています。こういったものは、まず作る立場の者が楽しく元気に、いわばのつた状態で考えないと、読者の心をつかむことはできません。

私は日頃からアルバイトを含めた全従業員に対して、たとえ一ヶ月で辞めても十年働いて辞めてもいいけど、辞めるときに「この会社に関わってよかったです」と思えるような辞め方をしてほしいと言っています。別れるときというのは必ずいつか来るわけですが、無駄な時間を費やした、得るもの何もなかつただけは思われなくありません。

私どもは、徳島という狭い地域で活動していますが、それだけでは情報量が限られていますので、他地域のタウン誌と語らつて二十数年前に全国のタウン誌が結集したタウン情報全国ネットワークと

いう会社を作りました。そこから発信されるものを『あわわ』や『アーサ』に掲載することもあれば、企画の面で参考にしたり、協同企画を開発できるというメ

リットもあります。また、そういった表面的なことの他、多くの人たちとの人脈が築けたことが大きな財産です。

私どもの会社では現在、月刊誌二誌のトドア』といつたレジヤー関係の別冊も発行しています。その他、広告や販促の企画、制作、イベント、それにCIやVIの企画制作、新規事業のアドバイスといったコンサルタント業務なども手がけています。

また、三年ほど前からは地元でダントンに強い徳島新聞とタイアップしてフリーペーパー（無料配布の生活情報新聞）の制作・配布も行っています。ここでも、タウン情報全国ネットワークの配信情報が大きく役立っています。

そのようにいくつかの媒体を制作しているのですが、私たちのようなソフト産業で何をとっても「企画」がすべて、命で

す。そのためには常に新しいアイデアを持った人の補強、会社の土壤づくりと仕組みづくりが欠かせません。

不透明なこれから時代

最近はEメールやホームページの驚異的な普及で、読者は印刷媒体だけに頼らなくなっています。同時に、情報の受け手といふ立場から発信者に変わりました。私どもでも、モニター以外の人からの情報量は以前と比較にならないくらい膨大になっています。そうなると、それらの価値を正しく読む力、判断するセンスががこれまで以上に重要になります。

現実に、いまでも特集企画などで切り口や組み立てを誤ると一気に部数が減るということがあり、一瞬たりとも気が抜けません。

デジタル化がいま以上に進むと、二、三年のうちに出版、広告、印刷そしてそれが関連した業界全体が第三の産業革命といわれるものに否応なく巻き込まれるでしょう。

私どもも、これまでのような出版業か

ら脱皮して“情報加工業”へと変身しなければ、生き残れないと考えています。例えば、これまでの取材等を通して蓄積してきたデータベースを、どのように生かしてどう加工していくか、直ちに解決しなければいけない課題です。すでに一部、通信業者とタイアップして情報提供しているケースもありますが、今後は紙だけでなく、パソコンや携帯電話向けの画面情報、通信情報も視野に入れなければなりません。

そうなると、情報のコンテンツはもちろん自社からどのように配信するかといふソフト、ハード両面の設備投資も必要になります。

また、従来は東京発の情報が主流を占めていましたが、いいネタや仕掛け、仕

組みさえあれば徳島発の情報が全国を飛び交うことも夢ではありません。地域の壁、距離の壁がすべて取り払われるわけですから、情報の対象エリアや相手は無限に広がる可能性があります。

すでに大手出版社は地方ごとに情報誌の発行をし、さらに拡大を推進しています。TVの多チャンネル化と同じように、私どもの業界も激しい淘汰の時代に入る

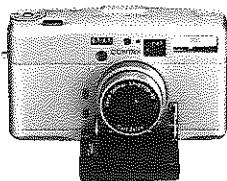
ことは間違ひありません。しかも、競争相手は雑誌だけでなく映像や音響などあらゆる媒体がライバルとなります。

まさに経営手腕とセンスが試される時代になつたわけですが、それなりにチャンスもあるだろうし、いま一度力を試したいという気持ちもあります。

私はそれは一大危機かもしれないし、

ビッグチャンスかもしれないと思っています。先発もなければ後発もない、これまでの実績がそのまま横すべりしない文字通り横一線のいま、選択するのはやはりお客様です。選ばれれば勝ち組になりますが、そうでなければ消えるだけです。そうなったとき、私は塾長がいつも口にされている「原理原則」を遵守する」とが絶対の強みを發揮すると思います。技術がいくら進歩しても、世の中がいくら変化しても、人間の心がまったく変わってしまうわけではありません。宇宙の攝理が崩れてしまふわけでもあります。人間の愛の心、真心、いわゆる真・善・美は不变ですから、私はそういった部分に訴えることのできる情報発信者になりたいと念じております。

スタイルツシュコンパクト誕生



CONTAX T VS III
メーカー希望小売価格（税別）
(シルバー、ブラック)
¥160,000

●商品のお問い合わせは
京セラ(株)光学機器事業本部
〒158-8610
東京都世田谷区玉川台2-14-9
TEL 03(3708)3114(代)

京セラ株式会社

◎京セラインターネットホームページ
<http://www.kyocera.co.jp/>

あの日あの時 稻盛和夫氏

上野義雄アントニオ



稻盛塾長と日本の塾生に託したい ブラジル企業家の成長

稻盛塾長との出会い

七年前、日伯毎日新聞の主催で稻盛塾長の講演会が開催されるという報道に接したとき、私は興味と期待に胸をふくらませて出席しました。なぜなら、長い人生の歩みの中で私も稻盛塾長と同じように、常に青少年の育成に心を碎いてきた

で一九六九（昭和四十四）年、生まれ初めてあこがれの国日本、両親の国日本を訪れる機会がやってきました。自分の原点である日本を訪れることで古い伝統に触れ、その息吹を肌で感じることができたわけです。同時に、日本は何千年もの長い歴史の中で素晴らしい自然に囲まれて、立派な日本人の心を作り上げたことを知り、日系ブラジル人として日本人の血を受け継いでいることを誇らしく思いました。

私はブラジルに帰り、各地で機会あるごとに講演し、日本を感じた数々のことを見た人に訴えました。日系二世は目覚めなさい、卑下することはない、日系ブラジル人として誇りを持って頑張れ、と言つて日本人としての心の大切さを呼び続けたのです。そのとき私は四十二歳で、国会議員として、アザイ綿花会社の社長として、これからは若い企業家の育成がいかに大切であるかということを痛感していました。

十五年前の一九八五（昭和六十）年ころに私は「土曜会」という若手企業家たちの勉強会を作つて定期的

からです。

私は一九四七（昭和二十二）年、パラナ州で文化スポーツ連盟を創立し、その役員を今日まで五十余年も続けてきました。スポーツや文化を通じて日系コロニア（社会）の若い人たちに日本文化、日本人の心を植え付けるの

がその連盟の目的で、現在までに約三万五千人の若者がそこから巣立つてい

に集まり、日本の情報を伝えてきました。

塾設立の機運、高まる

そのような活動を続けていた七年前の一九九三（平成五）年二月、稻盛塾長が盛和塾（ブラジル）開塾のために来伯され講演会が開催されることを知ったのです。そのとき私が稻盛塾長に巡り会う運命の日で、偶然ではない天命がそうさせたのだと思います。合縁奇縁と言うべきか、それは私が求め続けていた人は盛和塾を指導している稻盛塾長だということを教えられたときでもあります。

偶然なのか神の導きなのか、私が経営しているサンパウロの日系パレスホテルの「父・上野米蔵ホール」で稻盛塾長の講演は行われました。当日は約四百人が出席し、詰めかけた人々で大きなホールが小さく感じるほどでした。私よりも若く、は説明できないような風格を感じました。そして、若いのにどうして社長の椅子を譲り、会長に退かれたのかという興味も抱きました。

ます。つまり、稻盛塾長が稻盛哲学という精神を若い経営者に対して熱心に指導されているのと同じように、私も熱意を持って日系ブラジル人の若者に日本人の精神を植え付けたいと思って努力を続けてきたのです。

私はその間、日系コロニアの人々期待を受けてブラジルの政界に足を踏み入れ、国会議員となりました。そのおかげ

稻盛塾長の講演を聴いて深い感銘を受けて以来、私は「土曜会」をなんとかもつとしつかりした組織にして、若手企業家のために日本との絆をより深めることがどうしても必要だと考えるようになります。同時に、盛和塾というのはどのような組織かということに深い関心を抱くようになりました。

しかしそれにも増して私は、組織よりも稻盛和夫という人そのものに圧倒され、深い魅力を感じていました。つまり、その人徳に尊敬の念を抱いたのです。この方に指導してもらえたなら、ブラジルの若手企業家たちはもっと成長するのではないかという思いを強くしたわけです。

私はそれまで、若くしてパラナの日伯商工会議所会頭を務めていたために、経団連会長の土光敏夫さんや日商會頭の永野重雄さんから、親しく声をかけていたことがあります。また、ソニーの盛田昭夫さんとも親しく交際していました。

きました。

この三十年間に私は、およそ五百人はどのブラジル人企業家を引率して日本を訪問し、日本の企業家と懇談しました。つまり、ある程度日本の経営者たちがどんな人たちかということを認識していたわけです。そのような経験があるだけに、これから日の日伯経済関係を友好的に継続・発展させていただけるのは稻盛塾長をおいて他にないことを自分なりに確信したのです。

私はなんとかパラナ州に稻盛塾長の経営哲学を広めたい、できれば盛和塾をパラナでも設立したい、そしてより高いレベルでの若手企業家の勉強の場にできたらと考えていました。そのようなことを思い巡らしていたとき、〈ブラジル〉が設立された翌年の一九九四（平成六）年七月に、〈ブラジル〉代表世話人の谷広海さんからサンパウロで開催される例会のために稻盛塾長が再び来伯されるということを聞きました。

稻盛塾長は実に多忙で日程もつまつていましたが、幸運にもある日、シーザーパークホテルで一緒に朝食をとる機会にを受けていました。そのために、私たち日系ブラジル人はDDIのブラジル進出を待望していたからです。

折しもブラジル全土に民営による携帯電話によって通信ネットワークを作る計画を、連邦政府が決定しました。DDI・ド・ブラジルはすぐさまグローバル・テレコム社を設立し、セルラー電話によるシステムづくりを提案してパラナ、サンタ・カタリーナ二州の競争入札を落札しました。これによつて、ブラジルにおけるDDIの業務が本格的に活動を開始することになったのです。その新しい通信システムによつて、ブラジルのテレコムニケーションシステムは大きな変化を起こすものと思われます。

そのころ私の知人でパラナの企業家チラノ・オムス氏（DDIブラジルのパートナー）に依頼され、稻盛塾長がワルナンド・エンヒッケ大統領に面会できることにお手伝いしました。私も誘われてブラジリアの大統領府・プラナル宮での会談に出席しました。私はそこで、初めて稻盛塾長に会つた時に「この方は必ずブラジルのために働いてくださる」と

恵まれました。私はこのときとばかりに

「パラナに盛和塾が設立できないでしょうか、協力してもらえるでしょうか」ということを訴えました。このとき、「一人をとりもつてくれた谷さんが大きな文になつてくれていたのはもちろんです。そのときが、私と稻盛塾長との二度目の出会いになります。私は、一介の日本人としてひたすら日系コロニアの繁栄を願つてのこと、日系ブラジル人の魂の叫び、亡くなつた両親の苦労の足跡などを、日本経済界のリーダーである稻盛塾長に必死に話し続けました。稻盛塾長は、真剣な面持ちで私の話を聞いてくださいり、快く「盛和塾（パラナ）」の結成に協力しましよう」という返事をくださいました。その一言で私は、まさに天にも昇るような気持ちになりました。

そのとき初めて、私は「これでパラナの若手企業家たちにも稻盛哲学を勉強させることができます。私が手塩にかけて育ててきた『土曜会』もはつきりした目標を持った集まりとなりさらに成長できる」と確信しました。稻盛塾長はまた、

「パラナに盛和塾を作るにあたつては、ぜひ多くの日系人企業家の参加を待つています。しかも、できるだけ若い人を集めください」とおっしゃいました。その言葉を聞いて、稻盛塾長が意図されていることはそれまで私が考へ続けてきた

企業家の育成方法とまったく同じものであると直感し、願つたり叶つたりだと思いました。そして私は、稻盛塾長には日系ブラジル人に対する本当の思いやりがある、なんと大きな人物だろうと感心するとともに、稻盛塾長に対して抱いていた人物像、評価は間違いではなかつたと思いました。

■ ブラジルと京セラとの縁

稻盛塾とは別に、私はブラジルと稻盛塾長が率いられる京セラグループとの不思議な縁を感じずにはおれません。なぜなら、京都の京セラ本社には七、八年前からブラジルの国会議員やパラナ友好経済使節団を率いて見学する機会があり、当時から私たちは京セラの技術には感銘

を感じました。

ラミロ技術長官は皆さんに対してずっと、経済発展にかけるパラナ州の熱意を一生懸命に説き、投資をお願いしていました。私は稻盛塾長に、「二十一世紀に向かつて日伯青年の交流は非常に大事だと思うから、日本の青年をぜひブラジルに迎えたい。同時に、京セラにおいてもブラジル人の研修生を受け入れていただきたい。もしそれが実現するなら、両国の友好関係はさらに深まる」といったよう話をしました。

それらの話を聞かれた稻盛塾長は、「グローバル・テレコム社がすでにパラナ州で事業を開拓していることでもあります。十二月五日の日曜日だったにもかかわらず、京セラやDDIの幹部の方たちから熱烈な歓迎を受けすつかり恐縮してしまいました。

一行は私の他にパラナ州政府のラミロ技術長官、〈パラナ〉塾生のヒライワ、アダチ、ヨネクラの五人でした。その懇談を通じて私は、稻盛塾長の日系ブラジル人に対する忠いやり、日伯経済の友好的な関係を重視しておられることを痛切

し、この方こそ日伯友好関係の強化には不可欠だという思いを胸にその場を辞しました。

ブラジルに二つ目の 盛和塾誕生

昨年一月、クリチバで稻盛塾長の講演会が行われる予定だということを谷さんから聞き、私は小躍りして喜びました。思えばシーザーパークホテルで稻盛塾長と朝食を共にして以来のお付き合いがなんだんと実って、「パラナに盛和塾を」という私の念願がやっと現実のものになりました。稻盛塾長との朝食以降に協力していただいた谷さんにも感謝の気持ちでいっぱいです。

あるとき、サンパウロの日系ブラジル人が經營するホテルで「十曜会」のメンバーと「ブラジル」塾生との懇親会が行われ、若い企業家同士の話が弾み大いに盛り上りました。私はその光景を眺めながら、人間はやはりお互いを肌で感じ合い、膝を交えて意見をぶつけ合うこと

留意され、世のため人のために尽くしていただきたいと心から願わざにはおれませんでした。元気でさえいらっしゃれば、再びブラジルを訪れていただくことはできます。ブラジルにも多くの稻盛ファンがいることを忘れずに、ご自愛していたいものです。

ブラジルに多くの稻盛ファンがいると云うことは、すなわち塾長の人徳や人柄がそれだけブラジルの人々の心にもしみ込んでいるということです。つまり、稻盛塾長はブラジルにとってかけがえのない得難い人物だと頼りにされているのです。稻盛哲学によってブラジルの若い企業家たちがどんどん育ち、ブラジルで活躍することはブラジル社会全体の発展に貢献し、同時に日伯友好の促進にもつな

がいかに大事かということを、いまさらながら痛感しました。その懇親会はお互にすばらしい収穫を得た、かつてない勉強の場となりました。その後、「ブラジル」の塾生たちはバスでクリチバを訪れて相互の理解を深めてくれ、その熱気のおかげで「パラナ」設立の機運がぐっと高まりました。それから後、例えは口ンドリーナ出身のジョルジオ・ヒライワは出身地を中心に一生懸命に奔走して入塾希望者を募るなど、同上集めに力を注ぎました。

そのような過程を経て機は熟し、稻盛塾長が来られるときに一気に盛和塾「パラナ」設立に踏み切らうと考えました。そのためには日伯商工會議所もできるだけの協力をしようということで、会議所の講堂でいろんな準備が行われました。私たち一同は、稻盛塾長がパラグアイ経由でクリチバに来られると聞いていたので期待して待っていました。ところが前日、パラグアイから稻盛塾長が病気のために急遽日本に帰らることになり、クリチバには行けないと連絡がありました。

その講演会が無事に終わりジョルジオ・ヒライワが代表世話人になつて盛和塾「パラナ」が予定通り開塾し、やつと私の念願は達成されました。いま私は、今後ますます日本や日本の塾生との交流を大事にし、深めて、稻盛塾長に喜んでいただけるよう塾生それぞれが頑張って欲しいと思っています。私も七十歳を越す年齢になり、若い人が巣立つことを楽しみにしていたので、「パラナ」の開塾は本当に嬉しいことです。そして、稻盛

がることだ、と私は期待感で大きく胸をふくらませています。

これから実る稻盛哲学

その講演会が無事に終わりジョルジオ・ヒライワが代表世話人になつて盛和塾「パラナ」が予定通り開塾し、やつと私の念願は達成されました。いま私は、

稻盛塾長は「パラナ」にとってかけがえのない得難い人物だと頼りにされているのです。稻盛哲学によってブラジルの若い企業家たちがどんどん育ち、ブラジルで活躍することはブラジル社会全体の発展に貢献し、同時に日伯友好の促進にもつな

る。稻盛塾長の代読である」と断つてその原稿を日本塾生団の石塚團長に読みあげていただきました。稻盛塾長ご自身にその講話を聞いていただけたらそれに勝ることはないのでしょうが、出席の皆さんはその講話の内容に非常に感動されましたので私は初期の目的は達成できたと思ひ安心話し、胸をなでおろしました。通訳を通して稻盛フィロソフィーはたいへんな感動を与えたのでした。

その後、昨年の十二月に日本を訪問した際に、稻盛塾長の元気な姿に接して安心いたしました。これからは常に健康にて来られるのですから講演会や開塾式等は予定通り行つたらどうでしょう」といふアドバイスをいただき、行事は予定通りに進めるようになりました。当日は、日系ブラジル人以外にも多く参加者が詰めかけ、会場は満員でした。私は、塾長の病気回復を念じながら「稻盛塾長の代読である」と断つてその原稿を日本塾生団の石塚團長に読みあげていただきました。稻盛塾長ご自身にその講話を聞いていただけたらそれに勝ることはないのでしょうが、出席の皆さんはその講話の内容に非常に感動されましたので私は初期の目的は達成できたと思ひ安心話し、胸をなでおろしました。通訳を通して稻盛フィロソフィーはたいへんな感動を与えたのでした。

講演会の後、親睦会に移つたとき、谷さんも「パラナ」の開塾を非常に喜んでいた。そのことを周囲の人々に話しておられ、それを聞いて私も感無量でした。親

全国有名書店で
好評発売中



掲載商品がすべて買える
フエリシモの
メールオーダーカタログ
『はいせんす絵本』

代表取締役会長
矢崎勝彦

FELISIMO

39 NANIWA-MACHI CHU-O-KU KODE 650-0025 JAPAN
TEL.079-791-6585

陸会に参加してくださった（ブラジル）の人たちも全員が愉快そうに酒食や会話を楽しんでおられ、みんなで（パラナ）の門出を祝つてくださったことは、私にとって一生忘れられない思い出です。

（ブラジルにおける盛和塾の誕生こそ、国際的な相互扶助の精神の現れと言つていいでしよう。それを日本の当たりに見て私は、「若い日系企業家たちよ、頑張つてくれ！」と叫びたい気持ちでした。稻盛哲学がこれから先、（ブラジルで見事に結実することを心から望んでいます。

■ 国の将来を左右する 人の育成

これまで私は稲盛塾長のつながりばかり申し上げて個人的な感じの強い話になりました。終わりにあたって、経済界のリーダーとして活躍しておられる稲盛塾長に今後何を期待するかを申し上げたいと思います。

日本は戦後、驚異の経済復興を遂げましたが、それは日本人の勤勉さとたくましい仕事ぶりによるものでしょう。いわば、戦争に苦労した年代の人たちによつ

て経済大国日本は築かれたのです。

私が見て日本が素晴らしいなと思うのは、教育が徹底していることであり、社会制度が平等だということです。そのような状況に育つている青少年たちの中でも恵まれた幸福な生活を送っている国民だと思います。

そのため日本人の多くは中流階級の生活をしており、世界の道徳教育がどのようになされているか

が、二十年後、三十年後の日本の発展やアジアにおける立場を作ることになると思ひます。また、世界ではグローバリゼーションによって大きな変動が起こりつあります。軟弱な青年たちでは、その変動に対応できる日本を建設することはできません。

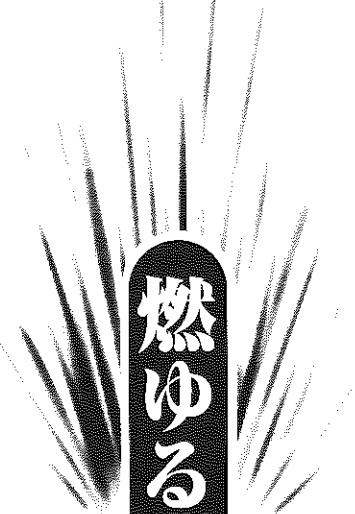
そのような時代を迎えて、現在の日本の青年たちは、かつての精神的な訓練が必要になったと洞察されて、稲盛塾長は盛和塾に情熱を注いでおられるのではないかと私は思います。今や、世界中で青年経営者の育成ほど大事なことはないと考えられています。私は稲盛塾長に、盛和塾といふ場を通して眞の国際感覚を持つたりーダーを育成していただきたいと願っています。

さらに、（ブラジルには一億六千万人いることです。しかし、国家として考えるところから取り組んでいかなければなりません）ことは数多くあります。シカではカメラの生産を、またDDIの参加によってパラナのグローバル・テレコム社等に投資いただいており、それについては深く感謝しています。多くのブラジル人労働者がそこで働き、彼らの生活も安定してきています。

最後になりましたが、（ブラジルの）盛和塾がますます発展することに、これまでどおり稲盛塾長の多大のご指導とご支援を期待してやみません。（了）

II 「盛和塾東京10周年記念誌」より II

燃ゆる思い！ 東京編



発行主旨

記録に残るもの

鹿野 元章（萬万世）

体で覚えた「動機善なりや…」

秋山 利輝（有秋山木工）

稲盛塾長の教えに目覚めて十年、我々はどうにしてお礼の気持を表したらいいのだろうか？ と協議の結果、十周

年記念企画の一環として、やはり記録に残る文集を作ろうと衆議一決しました。ところが、言つは易く行つは難し…でし

たが、世話人各位の奮闘やお仕事柄こういったことに強い岩切さんの活躍でやつと完成しました。（東京）塾生の方々も

年齢制限を乗り越えて強引に入つた盛和塾。その後お会いしたとき塾長は「秋山君、この前はいいことを言つたね」と、自己紹介を覚えていてください、すばらしい記憶力の方だと驚きました。

それに引き換え、僕は記憶力がなくて物事をなかなか覚えられず、塾長がおつ伝えしたいと思います。

（ブラジルでも現在、経済構造に大きな変化が起こりつつあります。しかも日本と違つて貧富の差があり、文字を読めない人が多いなどさまざまな問題を抱えています。ただ（ブラジルの）魅力としては、国が若く、広大で資源が豊かであるといふことです。しかし、国家として考えるところから取り組んでいかなければならぬことは数多くあります。

（ブラジルでも現在、経済構造に大きな変化が起こりつつあります。しかも日本と違つて貧富の差があり、文字を読めない人が多いなどさまざまな問題を抱えています。ただ（ブラジルの）魅力としては、国が若く、広大で資源が豊かであるといふことです。しかし、国家として考えるところから取り組んでいかなければならぬことは数多くあります。

ているときに入塾。以来、塾長の経営を勉強していますが「心に強く抱く願望は必ず実現する。そういう真理が宇宙にはある」の言葉を聞くと、明るいエネルギーが湧き上がります。

「具体的な目標数字を設定せよ。それを潜在意識にまで透徹せよ」の言葉に叱咤激励されながら、制作と経営に立ち向かっています。

を果たすことができました。

第一回目の共通一次テストを経験する

など、ずっと競争社会に生きてきた私は「ガイアシンフォニー」を観て、共生のメッセージや塾長の考え方をすぐに理解することができました。

その後四人の仲間と会社を作りましたが、共生の思いを込めて社名はラテン語で「雁」を表すアンセルとしました。雁は群で仲間を守るマインドを持つており、それに加えてガイアの精神を、企業経営を通じて実践していきたいと考えています。

76

「六つの精進」で店頭公開を果たす
内藤 寧徳（株）N A I T O

機械工具商社の二代目ですが、塾長の教えを少しずつでも実践してきたおかげで、社内のコミュニケーションは円滑になっています。また利他之心、公明正大な目的を心懸けてリーダーシップも發揮できるようになりました。

昨年の全国大会で塾長は「どんな難しきことがあっても、心を悩ませるような心配をしないで積極的に六つの精進に励もう。余計な心配をする暇があつたら、一生懸命に努力しよう」と呼びかけられました。私は心の底から感動し、それを胸に刻み込んで頑張り、念願の店頭公開ができるようになりました。

日々新たなる気づき
宮坂 雅夫（浅間自動車部品㈱）

自分流の経営に絶対の自信を持つていた父のもとで十年働き、父の教えは身にしみています。初めて塾長のお話を聞いたとき、生意気にも父の言っていることと共通点が多いと思いました。

ところが全国大会の発表を聞いて、塾長の教えの奥深さ、幅広さにショックを受け、即、テープを全巻購入して聞き始めました。己が謙虚でないのにも気付き、ご教示いたながる毎日でした。これからも一生懸命、塾長の教えを学びたい…そう思つてテープを聞くと、日々新たな気づきが生まれます。素直な心で、何度も何度も聞いて完全に実行で

さるようになりたいと願つています。

”人の縁“を教えてくれた
富宗 逸三（ユニオン商事㈱）

心臓手術を受けて平成二年に社長に復帰、それまでに考えていた計画を実行しようとしたときに景気が後退を始め、創業以来初めての赤字決算になりました。

指名解雇で人員整理を主張する父と真っ向から対立し、会長というポストに更迭されてしまいました。

憎悪に近い感情を抱いたまま、別会社を作り父を見返してやろうと思いましてが、まったく未知の分野に進出したのが仇となりうまくいきませんでした。お陰で父との和解もでき、会社の空気もぐんと良くなりました。あとは、早く店頭公開を果たして親孝行の仕上げをしたいと思います。

「六つの精進」で店頭公開を果たす
内藤 寧徳（株）N A I T O

「共生の思いを経営に活かす

が、その後四人の仲間と会社を作りましたが、共生の思いを込めて社名はラテン語で「雁」を表すアンセルとしました。雁

は群で仲間を守るマインドを持つており、それに加えてガイアの精神を、企業経営を通じて実践していきたいと考えています。

「私にも経営ができる」の自信
古田 良三（株）スタッフアイ

会社が順調に発展しているとき、経営者としての驕りが顔を出しました。その頃に入塾しましたが、塾長の言葉の数々に人生哲学が変わらほど打ちのめされました。しかし「経営とは心のありようで

ある。大学の先輩である塾長の考え方、行動の仕方を自分の生活に取り入れようと努力しています。誰に言われるわけでもなく当社の経営理念である「敬天愛人」の精神を説く、これも誰かの役に立ちたいという気持ちの発露です。真の幸せとは何か…と考えると、それは人から感謝されるとき、認められるとき、目標を達成したとき、達成感であることが分かつてきました。

これからも、若い人を育てる手伝いをして、世話を焼いて少しでも世のため人のために尽くしたいと思います。

会社は利他行の実践場所
宮内 博教（国際システム㈱）

大学の先輩である塾長の考え方、行動の仕方を自分の生活に取り入れようと努力しています。誰に言われるわけでもなく当社の経営理念である「敬天愛人」の精神を説く、これも誰かの役に立ちたいという気持ちの発露です。真の幸せとは何か…と考えると、それは人から感謝されるとき、認められるとき、目標を達成したとき、達成感であることが分かつてきました。

これからも、若い人を育てる手伝いをして、世話を焼いて少しでも世のため人のために尽くしたいと思います。

好評発売中
(盛和塾生は送料無料)



安田一
金融財閥最後の総長
私を捨て公に生きた生涯
山本祐輔著 四六判上製
264頁 定価1,700円(本体)
善次郎の孫として生まれ、29歳で財閥総長の座につく。戦後、自ら率先して財閥を解体した安田氏の生きざまに学ぶ!



東芝
デジタル経営革命
危機突破のシナリオ
徳丸社也著 四六判上製
302頁 定価1,600円(本体)
伝統的大企業はいかに生まれ変われるか? 東芝の経営改革を克明に取材。IT革命に勝ち残る新企業体はこれだ!

株式会社
出版文化社
浅田厚志
(盛和塾大阪)
東京0120-55-5583
大阪0120-21-3874



塾長への手紙

塾長宛に送られた手紙等、今回三通を紹介します

稻盛経営学に学ぶ

西村 利夫

（滋賀・塾生ファミリー）

数ある経営者の中でも、最も注目されている京セラの稻盛和夫氏の「盛和塾」に、息子が塾生として加入させて頂いておりますが、その会合に熱心に参加しております。その会の雑誌が送られてきますが、私も愛読している中で、著者の記されている内容に、私も経営者の一人として、感激する事があります。さすが京セラ！創業から四十年で、企業実績を世界一にするのだと考え方でセラミック業界では、現在、世界ではまさに、その地位に達していると思われます。世界的視野から観ても、経営者としても最も尊敬されている方だと思います。

ます。又、稻盛さんは「会社は、トップの器で全てが決まる。」とも言つておられます。（社内報より）

お陰様で、 はや一周年を迎えた

塩沢 みどり（長野）

初春のお慶びを申し上げます。（長野）が設立致しましてから早一年が過ぎました。先日、一月十二日には国際ホテル21において第二回総会が開催され、長野県下から集まつた塾生三十三名と委任状

二十二名の計五十五名により満場一致で無事終了することができました。立ち上げてからこの一年は私にとって様々な新しい体験をさせていただきました。

稻盛経営哲学が塾生一人ひとりの経営、人生にどのように生かされ、更にその奥義をどうくらいくつかむことができるのか、塾を立ち上げた者の責任として稻盛経営哲学の深さを学ぶにあたつて塾の主体性や方向性を真剣に考え、微力ながら塾運営をさせていただいてまいりました。そしてこの未熟な私が塾をまたしていく試行錯誤の体験の中から、その学

書物の中で、御自分の考え方についてこのように書かれています。「私は、人生や仕事の結果と言うものは、「考え方×熱意×能力」と言う方程式で決まる」と考えています。先ず、能力は鹿児島大學生の出身で、決して「一流ではない」と言っておられる。しかし、誰にも負けない努力をするという「熱意」はこれからも自分の気持ちの持ちようでいかようにもなるのではないかと考えました。先程の方程式によれば「能力」と、この「熱意」を足し算ではなく、掛け算で計算するとどんな一流大学を出た人よりも「能力」は多少劣つても、人一倍「熱意」を持つた人の方が素晴らしい結果を残す事ができると思う」と言つておられます。

例えば、能力八十人の熱意を十とする

と、その積は、八百です。一方、能力四十のびが今は新しき実りとなつて顯れております。そして、（長野）がここまで来ましたのも稻盛塾長や理事の方々が蔭で支えてくださったお心の賜物と心より感謝申し上げます。いつも見守つていてくださいる方がいると思うだけで、がんばってきたように思います。さらには塾生一人ひとりの学びと心の成長が、企業に社員に活かされ、その働きが多くの人々や地域に貢献されていくことを願つております。これからも（長野）をお導きくださいます。ようお願い申し上げます。（長野）第二回総会が無事終わりました御報告と、資料をお送りさせていただきます。

日本の中学生に感謝 謹啓 公元二千年を迎えて、早いものでもう正月も七日、いよいよ壮健のこゝと拝辞申し上げます。皆様におかれましては、わたくしとも台湾盛和塾の活動に対し、創立以来格別のご支援を賜り、改めてお礼申し上げます。昨年九月二十一日の台湾中部大震災に際しては、早ばやとお見舞い状をいたしました。

人が九十の熱意を持っているとするならその積は、三千六百となるのです。足し算で考えると、その差は、わずかですが、掛け算で計算すると、その差は、大きくひいてしまいます。経営とは、そのような理屈の様だと考え方が変わつてきます。これが稻盛氏が抱いておられる経営哲学であり人生觀です。考え方には、マイナス百からプラス百まであります。極端な例ですが、「自分は泥棒家業で生きて行こう」と考えたとすれば、これはマイナス思考をしている訳ですから、たゞえ能力が百で熱意も百あっても、考え方がマイナス十とする、その積は、マイナス十分と言つてになります。つまり「考え方」が間違つておられる結果は必ずマイナスになる」と言つておられます。この方程式で考えるなら『何時の世であるうが経営者は、いつも正しい考え方で経営に取り組む事が大切』と説いておられ

き、ひき続き塾生の方々から支援物資と震災後の再建体験に関する本『経営者たちの大震災』をお送り下さり、又、日本全国にわたる塾生から義援金を募集の上、昨年十一月に矢崎理事と福井事務局長がはるばる台北にご持参なさるなど、一連の心暖かいご配慮にわたくしどもは感激の念が心にいつぱいつぱつと、お礼の言葉もございません。これからは心を一層高めてご恩に報いたいと思っています。

さて、いただきました義援金二一、八三一、八三一の小切手につきましては、銀行取り立てと両替の手続きを経て、当地の通貨NT\$八六六、四一四となり、小生が十二月十日に台湾義援金一覽表（塾生寄贈者リスト）を添えて、全額を被災地埔里の被災救済病院である「埔里キリスト教医院」に寄贈いたしました。同封にて、同病院からの感謝状をお送りいたします。義援金に参加した塾生の皆様ならびに物資支援を下さった方々に、遙ればせながらわたくしどもの心からの深謝の意を宣しくお伝え下さるようお願い申し上げます。末筆ながら皆様の益々のご活躍をお祈りいたします。

経営者・種盛和夫塾長と弁護士・中坊公平両氏の生き方を受け取り直してみて、「体験世界において自らの心を判断基準に、反省的意識によつて意味実現へと無意識の自発性を促しつづけ、自己と体験世界の統合性を見出すべく心を高め、心を磨きつづけてこられた眞の人格者」という共通項に気づかされた。

特に、両氏が数十年にわたるすさまじい実践の精進を通して築き上げてこられた公共的人生体験が、日々の反省的意識への働きかけを伴つた至誠の篤行であるのに較べ、昨今のマスコミ報道で

生を台無しにしたり、組織の信頼を根底から損ねるものとなるかを痛感せられるものであった。

同時に、人が人として公共的な人生を生きること、組織が組織として公共的な役割を果たしつづけることの土台には、いつも成長が強調されるよう、常に反省的な意識の働きを必要とすることがの重要性について深く考えさせられることもなつた。このことについて、少し長くなるが、渡辺学氏の博士論文の改定版『ユングにおける心と体験世界』(春秋社刊)の引用で共に考えてみたい。ユングによれば、不安の原因是自我意識の志向性と無意識の自発性的対立葛藤にあるという。本来、反省的意識の場であるはずの日常的体験世界においては、それ自体として安逸で無反省な意識が支配している。こうして無意識の存在は忘却され、自我意識の志向性と無意識の自発性との間に亀裂が生じ、両者の間に緊張が生じざるを得ない。そしてそれが不安の原因となつたり、精神的な病を起因させ、無自覚的になつた意識に対し、独我論的な反省をもたらし、我々の体験世界において現に働いている無意識の働きを明らかにして、体験世界に現れる様々な表象を無意識に基盤づけ意味づけるものである。そのとき我々の体験世界は無意識との密接な関係において理解され解釈され、心の中の様々な対立的要素が明らかにされ、心の中の様々な葛藤が克服される。そして最終的には、日常的な反省的意識がもつてゐる世俗的自我の中心的態度は、決定的転向ないし回心を体験し、白らと体験世界との統合性を見出す。こうして内なる自己がすべての中心となる。

このとき既中心化された自我意識の体験世界は、このような自己の照らしによつて意味そのものが顕現する場として浮かびあがつてくるという。ユング自身「人間の反省的意識なくしては、世界は巨大な無意味のかたまりにすぎない」というのもわれわれの体験によれば、人間は一般に「意味」を確認できる唯一の存在だからである。そして「意識は第一の世界創造者である」という。今日のお一人の人格は、こうしたより反省的な意識を出発点に人が人としてよりよく生きる、より公共的な問題意識、より公共的な役割意識へと、心を高め、心を磨きつづけられた生き方の帰結であることに頷かされる。

改めて、人生を貫く志をもつことの重要性と、一瞬一瞬のこの心を誘う自我意識を方向付ける志としての公私の大別、志としての義理の大別とその知行合一の実践の積み重ねが、いかに人生の大事であるか、さらに日常的に反省的な意識を伴つたその人生一大事の事上磨練こそが、人が人となる道の理なるか、を猛省させられるまたとない機会ともなった。

〔盛和塾〕 通巻三十四号 一〇〇〇年四月十日 発行
定価五百一十五円（本体五百円）

● 盛和塾
● 鮎子田昭司
● 矢崎勝彦
● 盛和塾事務局

発行人
編集人
取扱所

〒600-8009 京都市下京区四条通室町東入
函谷鋒町八十八番地 K.I.四条ビル3F

● 出版文化社
● 富士精版印刷

印 刷 製 本
制作

だが、こちらはまだ日本で定着していない。既得権益に守られていない。日本の歴史上、支配者の指示で動く習性がつき、民主主義の原点たる個の確立がなかつたからだ。民主主義の原点は、自由を得る代わりに自己責任を取るものだ。日本には、何か起こると社会が悪いとの風潮がまだまだ存在している。

自由経済は自己責任で成り立つべきだ。しかし、政治に反映しているのは非常に問題だ。日本の将来を考え、もつと規制緩和を進めなければならぬ。中高年のリストラによる雇用不安や、若者の就職難が個人消

企業機
京都商工会議所会頭
流れしていく。自由経済を進める
つてはいる。規制緩和と自由競争
による自由経済の方向に世界は
就職難なら人材派遣業や求人
情報誌の会社はつぶれる。だが、
実際はそうなっていない。若者
に話を聞くと、フリーターとし
て働いて、就職した場合の初任
給より高いお金をもらい、海外
旅行に行ったりする。これを就
職難というのか。
二〇〇〇年という時代の節目

ベンチャーエンタープライズ 育成する好機

稻盛和夫・京都商工会議所会頭

だが、こちらはまだ日本で定着していない。日本の歴史上、支配者の指示で動く習性がつき、民主主義の原点たる個の確立がなかつたからだ。民主主義の原点は、自由を得る代わりに自己責任を取るものだ。日本には、何か起こると社会が悪いとの風潮がまだまだ存在している。

自由経済は自己責任で成り立つべきではない。既得権益に守られている業界がいっぱいある。経済界でも、守旧派のような人たちは規制緩和に反対する動きが政治に反映しているのは非常に問題だ。日本の将来を考え、もつと規制緩和を進めなければならぬ。

中高年のリストラによる雇用不安や、若者の就職難が個人消費を冷え込ませているとの意見

つては、規制緩和と自由競争による自由経済の方向に世界は流れしていく。自由経済を進めるには、規制緩和をしなければならない。

二〇〇〇年という時代の節目を迎える、国民の意識変革がさまざまなもので求められよう。

旅行に行つたりする。これを就職難といふのか。

ところが、与党の一部に規制緩和をやり過ぎたのではないか、
考え方直そう、との動きが出ており、私は非常に落胆している。
規制緩和はまだ入り口にしか立

そこで問われるのは自己責任

ところが、与党の一部に規制緩和をやり過ぎたのではないか、考え方直そう、との動きが出ており、私は非常に落胆している。規制緩和はまだ入り口にしか立