

〔盛和塾〕35

平成12年7月号
通巻35号

●塾長講話[第30回]

『京セラフィロソフィ』の 真髓をひもとく

製品の語りかける声に耳を傾ける／一対一の対応の原則を貫く／
ダブルチェックの原則を貫く／ものごとをシンプルにとらえる

●心の研究

心を高める 経営を伸ばす

「絶対肯定」－全き人をめざそう－

盛和塾北大阪・代表世話人 欠野アズ紗

持てる才能は変わらないのに

努力した者だけが生き残るプロの世界

元・福岡ダイエーホークス管理部課長 大西正純

●経営の研究

松下幸之助に学んだ“松下流経営哲学の真髓”

「経営の究極は、人間学にあり」

松下電器産業株終身客員 木野親之

●われ虚心に経営を語る

芝原英司(北大阪)株ショーエイコーポレーション代表取締役社長

藤田牧雄(北大阪)株小松屋代表取締役

山邊裕佐(北大阪)アシスト不動産販売株代表取締役

●燃ゆる思い！【大分編】

〔盛和塾〕

平成十二年七月号

平成十二年七月十日発行

一月・四月・七月・十月十日発行

通巻三十五号

平成十年六月十五日第三種郵便物認可

私の好きな言葉

ゆずりに如くは莫し

伊藤仁斎の『童子問』における最も重要な言葉である。童子が、世に応するの道を問うのに対して、直ちに仁斎がこう答えている。人間関係の根本である。現実の問題として人は誰でも己れに執着しが我を立てる。人間は自己愛にもとづいて生きている。何事につけても自分を中心に考える。それゆえすべて自己主張に傾く。大なり小なり他人を抑えこもうとする。したがっておのずから対立が起こる。それはお互いに不幸である。

このような人間界の争いを避ける道は譲りの心しかない。我欲を抑制する礼讓の精神である。それが人間として最も大切な徳である。ほかにどれだけ立派な心構えがあろうとも、譲りの心がない場合は帳消しとなる。我を通すときには必ず人に嫌われる。

あらゆる人間関係は、相手も自分もどちらも同じく満足できるようを持って行くのが肝心である。いつも相手の立場を考えなければならない。譲りとは人間関係を円満にする方法である。仁斎はなにもむつかしいことを指示しているのではない。ごく当り前の考え方について念を押しているのである。

谷沢永一

(関西大学名誉教授)

〔盛和塾〕35

平成12年7月号
通巻35号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念

表2 ビジネスの本質を忘れるな

THE EXCELLENT OPINION
塾長講話——第30回

2 『京セラフィロソフィ』の
真髄をひもとく

製品の語りかける声に耳を傾ける／一对一の対応の原則を貫く／
ダブルチェックの原則を貫く／ものごとをシンプルにとらえる

心の研究

- 24 心を高める 経営を伸ばす
「絶対肯定」—全き人をめざそう—
盛和塾北大阪・代表世話人 欠野アズ紗
- 28 持てる才能は変わらないのに
努力した者だけが生き残るプロの世界
—フロントから見た一流選手への道程
元・福岡ダイエーホークス管理部課長 大西正純

経営の研究

- 36 松下幸之助に学んだ“松下流経営哲学の真髄”
—「経営の究極は、人間学にあり」
松下電器産業株終身客員 木野親之

MEMBER'S SPIRIT
われ虚心に経営を語る

- 52 理念を高めてつかんだものを
従業員一人ひとりに還元したい
株ショーエイコーポレーション代表取締役社長 芝原英司（北大阪）
- 58 学んだことを素直に実行し
“人”を育てる酒販店をめざす
株小松屋代表取締役 藤田牧雄（北大阪）
- 64 素直な気持ちで多くを学び
夢と希望の未来を切り開く
アシスト不動産販売株代表取締役 山邊裕佐（北大阪）

塾長への手紙

70

燃ゆる思い！【大分編】

76

編集後記

80

塾長広報室

表3

私の好きな言葉

表4 讓りに如くは莫し 谷沢永一

THE VOICE 塾長理念

ビジネスの本質を忘れるな

社会が発展するにつれ、古くから伝えられている真理は、複雑な現象の中に埋もれてしまっています。経営を行っていくにあたっては、ビジネスの本質が何であるかを決して忘れてはなりません。

第一次石油危機の直前、日本では「日本列島改造論」のため土地ブームが起きました。地価の高騰を期待して、多くの会社が争って土地を購入しました。京セラの取引銀行も、利益を預金してもらって大変有難いが、不動産に投資すれば大儲けができるのだから、是非勧めたい、と言つて来られました。

しかし私は、当社のビジネスは、不動産に投資することによってではなく、製品を作り価値を付加することにより利益を得ることであり、今後ともこの方法のみを追求していきたい、と丁重に断りました。そして石油危機が起きた時、ほとんどの会社は現金を土地に投資していましたため、身動きがとれなくなっていました。しかし京セラは手元に資金があり、工場や設備への投資に使うことができたのです。当社のすぐれたバランスシートは高く評価され、私は「先見の明」があるとほめていただきました。もちろん、未来を予知できる人などいる訳がありません。他の人たちがうわべだけを見ていた時に、私はただビジネスの本質であると信じている原理原則を、堅持していただけなのです。

〔成功への情熱〕（PHP研究所）

『京セラファイロソフティ』の 眞髓をひもとく

『京セラファイロソフティ』16

*文中の太文字は「京セラファイロソフティ手帳」の原文を示します。

ルーペを片手に 製品をじっくり観察する

今日は京セラファイロソフティ手帳のひもときの最終回になります。あと四項目が残っていますので、その解説を行っていきます。

「製品の語りかける声に耳を傾ける」という項目で、私は次のように述べています。

先入観や偏見をもつ」となく、あるがままの姿を謙虚に観察することが大切です。」

これは、京セラが作っている製品にたいへん密接に関連した問題が発生したときや、仕事に行き詰まつたときには、その対象となるものや事象を真剣に、謙虚に観察し続けることです。

たとえば、製造現場では、あらゆる手を尽くしても歩留りが思つたように向上せず、壁にぶちあたることがよくあります。そんなときは、製品や機械、原材料、治工具にいたるまで、工程全体をすみずみまで観察し、素直な眼で現象をじっと見つめなおすことです。不良品や整備の悪い機械があれば、その泣き声が聞こえてくるはずです。製品そのものが、解決のヒントを語りかけてくれるのです。

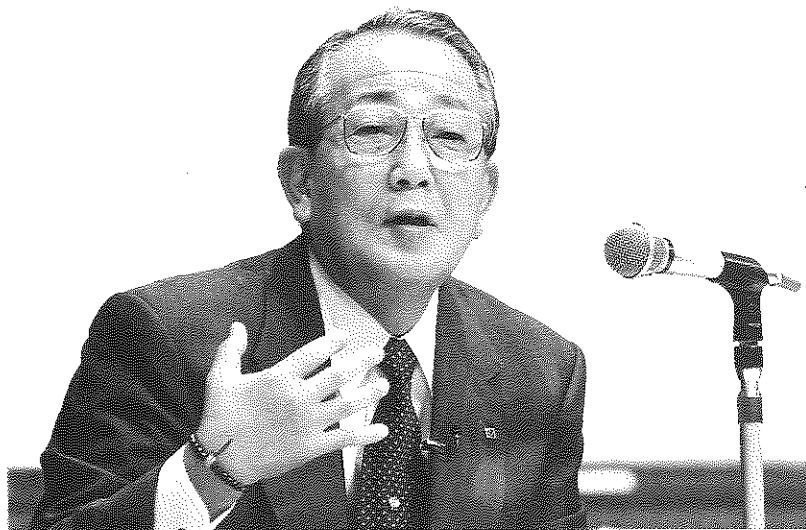
しています。

私たちの扱っているセラミックスは一種の焼き物ですが、焼き物といつても一般の陶磁器とは違って、主体は電子工業向けの精度の高い部品です。この原料には粉末状になつた金属の酸化物、たとえば、酸化アルミニウムや酸化鉄、酸化マグネシウム、酸化シリコン等があり、それらの原料の粉末を型に入れ、プレスして成形し、高温炉のなかで焼くと、硬く焼き締まつたセラミックスができるのがわけです。

一般的の陶磁器でも一三〇〇度という高い温度で焼成しますが、私どもが作っているものは、高いものになると、一六〇〇度、一八〇〇度という高温で焼成します。一六〇〇度の世界では、炎の色は赤ではなく、見た瞬間目を刺すような痛みが走るくらいのまばゆい白色をしています。そのような状態で、プレスして成形したものがギュッと焼き縮むわけです。収縮率の大きいものでは二割ぐらいのサイズが縮むと思いますが、その縮み方が全般的に均一でなければなりません。

このようなセラミックスの製造法に関しては、それまで学問的にあまり研究されておらず、ほとんどが経験則に頼っていました。ですから、私どもは自分たちで実験を重ね、法則を導いていくしかなかつたのです。

不明な点があまりにも多かつたため、たとえば「歩留り」の数字、つまり全投入数に対し何パーセントの良品が取れるかという数字は、メーカーによってバラバラでした。同



じような設備を使い、同じような仕事をしていても、赤字の会社もあれば、たいへん儲かっている会社もある。まさに、製造工程における良品率が会社の優劣を決めていたわけです。

ですから、私は、会社をつくっていただく前も、また会社がてきてからも、頻繁に現場に出ていました。そのときは必ずルーペを持っていました。そのルーペは、レンズ一枚出せば五倍、あるいは十倍で見ることができ、一枚出せばその倍の倍率で、三枚出せばさらに倍率があがるというものでした。

製品そのものは非常に小さく、精度の高いものです。たとえば、丸や四角の穴があいているところの角の部分に、少しでも欠けが見つかれば、それだけで不良品です。もちろん肉眼では分かりませんから、ルーペで慎重に調べます。同時に、不純物が混ざっていないかどうかも見てていきます。真っ白のセラミックスでなければならないのに、小さなゴマ粒のような黒点が表面にあれば、「これも不良品です。そういうものがないか、私はルーペを片手にじっと観察していました、つまり、製品の語りかける声に耳を傾けていたわけです。

歩留まり向上は まず製品を観察することから

なると、釣瓶落としのごとくたちまち単価が下がっていました。半導体が安くなったおかげで、それを使ったテレビ、ラジオなどのエレクトロニクス製品の値段も下がっていました。この歩留り向上は、まず製品をじっくり観察するところから始まります。そうすると、どこが痛いのか、また、どうでケガをしたのか、製品が語りかけてきます。それによつて、工程のどの部分に問題があるのかを突き止めるのです。

今、「語りかける」と擬人法を使いましたけれども、事実、そのような心境になるぐらい真剣に製品を見つめることが大切なのです。

製品への深い思い入れがあつて はじめて「声」は聞こえてくる

「京セラをつくっていたら前の会社で研究をしていましたときの話です。粉末を固めて形を作り、それを小さな実験炉に入れ、温度を上げて焼いていくのですが、私の技術がまだ未熟だったせいもあって、なかなかものができませんでした。焼いているうちに、あつちに反つたりこつちに反つたりして、まるでスルメみたいになつたものしかできなかつたのです。なぜ反つてしまふのか分からず、いろいろと推測しては実験を繰り返すという日々でした。

このように、私は現場に出でてはその場に座りこみ、自分のルーペで一生懸命に製品を見ていました。ルーペでよく見えない時は、顕微鏡を使って一時間でも観察していました。そうすると、まるで製品が人であるかのように思えてくるのです。そして、製品に欠けを見出したなら、「この子(製品)はどこでケガをした(欠けた)のだろう」と、

仕様の厳しい製品になると、千個作つても百個、時には五十個しか良品がとれないこともあります。そのいちばん典型的なものが、ICといつた半導体製品です。携帯電話でも何でも、エレクトロニクス製品には全部このICが使われていますが、それは小さな一、二ミリ四方のシリコン板のなかに、トランジスタ、ダイオードといったものが何十万個と入っているものです。顕微鏡で拡大して見てみると、そこにはギッシリとトランジスタが組み込まれているのが分かります。そこに不純物がほんのわずか混じるだけで、ダメになってしまいます。

アメリカのシリコンバレーで始まった半導体産業は、後に日本で大きく発展しましたが、それはまさにミクロの世界での戦いでした。一枚のシリコンウエハーから何個の良品が取れるかという、歩留りの勝負だったのです。

最初の頃は惨めなもので、一枚のシリコンウエハーから、一個か二個の良品しか取れませんでした。そのためには大変高価だったわけですが、やがて歩留りが上がつて、一枚のウエハーから何千個、何万個の製品が取れるようになります。

そのうちに、プレスされた上の面と下の面では、圧力のかかり方が異なるため、粉末の密度が違っているということが分かつてきました。密度の低い下の面の方が縮み方が大きく、そのために反つてしまふということが、何回も実験をした結果分かったのです。もちろん、そのようなことは本には書いてありません。自力で見つけ出していくなければならないことなのです。

ところが、反りが生じるメカニズムまでは分かつても、なかなか密度を一定にすることができません。お客様にサンプルを渡さなければなりませんから、早く作らなければと思いつのですが、一向にできません。やり方を工夫しながら焼いていくとも、思ったものは全然出でこないわけです。そこであるとき、いつたいどのように反つっていくのか、その様子を見たいと思ったのです。すると、やはり、温度が上昇するにつれて反つていく。何回やつても、まるで生き物みたいに反つっていくのです。見ていて堪えられなくなつたとき、どんなふうに反つっていくのか、その変化をじつと観察することにしたのです。すると、やはり、温度になつたとき、どんなふうに反つっていくのか、その変化をじつと観察することにしたのです。すると、やはり、温度が上昇するにつれて反つていく。何回やつても、まるで生き物みたいに反つっていくのです。見ていて堪えられなくなつて、つい穴から手を入れて上から押さえたい衝動に駆られました。

もちろん、そんなことをすれば、炉の中は千何百度という高温ですから、手は一瞬で溶けてしまうでしょう。それは分かつてているのに、思わず手を突つ込みそうになるという、そのくらい一生懸命にならなければ「製品が語りかけ

「手の切れるような製品を作る」

「手の切れるような製品を作る」は聞こえてこないのではないかと思います。

実際には、手を入れて押さえたとき、ふと「高温のときに押さえれば反りが直るのだな」と気づいたのです。そこで、耐火性の重石、あまり重ければ製品が潰れてしましますから、適当な重さの重石を乗せて焼いたところ、見事に真っ平らな製品ができあがりました。これも

「製品の語りかける声」を聞いて導き出された解決策だつたのかもしれません。

やはり自分の作る製品には限りない愛情、たとえば「自分の製品を抱いて寝たい」と思うくらいの愛情を注がなければ、いい製品はできないと思います。

「製品の語る声に耳を傾け 手の切れるような製品を作る」

「自分の製品を抱いて寝たい」ということで思い出しました

したが、昔、ある放送局で放送用の機材が壊れ、三菱電機さんがその替わりの部品を用意することになりました。壊されたのは、放送用の真空管を冷却する「水冷複巻蛇管」というものでした。三菱電機さんが戦時にその蛇管を生産していた業者に連絡すると、作れる技術者はすでにいなくなつており、もう作れない、と言われたそうです。たいへん困った三菱電機さんは、できたらばかりの京セラにこの話を持ちかけてこられました。

「ロスを当たり前にしない」

私は今、セラミックスという特殊な世界の話をしましたけれども、今お話ししたようなことは、何もこの世界に限つた話ではないのです。何を作るにしても、また、流通の仕事だろうと同じことです。どのような業種であろうと、完璧を期さなければなりません。仕事をしている間にはい



小さなものしか作っていないなかった京セラにとって、蛇管は大きすぎる製品でした。もちろん、生産する設備などありません。それなのに、つい「できます」と言つてしまつたのですから、どうしてもやらざるを得なくなつてしまつたわけです。

ところが、大きなセラミックスを作るのは並大抵のことではありません。原料は一般的の陶磁器と同じものを使うのですが、サイズが大きいですから、成形して乾燥させたものですから、どうしてもやらざるを得なくなつてしまつたわけです。

柔らかい製品をウエス（ぼろきれ）で巻いて、霧を吹きかけて一日湿らせ、そこからじわじわと全体を乾かすことにしました。さらに、重みで形が崩れてしまわないように、夜中、窓の横の適当な温度のところでそれを抱いて、ゆっくりまわしながら乾かしていました。

幾晩もその製品を抱いて寝たことを今でも思い出しますが、その間ずっと製品をじっくり観察していますので、その製品が語りかけてくる声に耳を傾けることができるわけです。フィロソフィ手帳に「手の切れるような製品を作る」という項目がありました。そのまま手で触れば手が切れてしまうのではないかといふくらい、非の打ち所のない完璧な製品を作るといふことにも、このことはつながっています。

ろんなロスが発生します。しかし、そのロスを当たり前だと思つてしまつということは問題です。

「社員が作業中に製品を落として割つたり紛失したりしているが、たくさん品物を扱っているから、このくらいのロスは当たり前だらう」、そう思つてはいなか。そのロスは当たり前にせず、少しでも減らそつと思って完璧主義に徹すれば、会社の内容はガラッと変わるはずなのです。

親の代からやつてきた、あるいは、自分はこれで十年、十五年もやってきた、だからこれはこんなものだ、と我々

は決めつけてしまいがちです。そのような考え方を改め、製品が泣いてはいないかと耳を澄ませ、製品の声を聞くといふことが、会社のなかにおける改良改善の取つ掛かりになるのです。

私は、たまに家内についてスーパーに買い物に行くのですが、そこで菓子でも何でも、傷物として売られているものを目にします。我々素人が見ても分からぬようなちょっとした傷があつても、食料品なら半値から三分の一の値段で売られています。また、家具屋でも、ちょっとした傷なのに見切り品として非常に安く売られているものがあります。わずかな傷でもたちまちに値段が半分になってしまふということを考えても、工程における製品の扱いには充分気を配り、不具合が発生したらどこでその傷がついたのかを真剣に調べ、工程を改善していく。どの商売をするにしても、この姿勢は非常に大事なことだと思います。

発明、発見は観察力のたまもの

(アモルファスシリコンドラムの開発から)

もつひとつ、アモルファスシリコンドラムの開発を例にあげてみます。京セラはアモルファスシリコンドラムといふ感光体を使つたページプリンタを作つています。「エコシステム」という商品名の、コンピュータからデータを打ち出すときに使うプリンタですが、その心臓部にはアモルファ

走つたかと思えばこっちにも走るというふうに、どこで起ころとも分からなければ、稻妻の走り方も予測できない。プラズマ放電も性質は似ていますから、放電の仕方によつては、ある部分にはシリコンの膜が余計にくつついたりする、ということもあるわけです。余計にくつつくといつても、一〇〇〇分の一ミリというようなわずかな厚みの差が生じるだけなのですが、アルミニウムの筒の表面全体に均一にシリコンを成膜させなければプリンタの感光体としての役目を果たしませんので、この差は大きな問題となるのです。

学問として「アモルファスシリコンのプラズマ放電による薄膜形成法」という理論はあるのですが、生産に関しては、量産技術が確立されていませんでした。学術的には、実験をしてサンプルがひとつでもできあがつたら、理論を成立させることができます。ところがわれわれメーカーは、いつも同じものが量産できなければなりません。

京セラでかれこれ三年も実験を続けた頃でしようか、あるとき部下が「できた」と報告に来ました。飛んで行つて見えてみると、「本当によくできています。ところが、「もう一回作つてみろ」と言つたら、もう作れないわけです。そして、何ヵ月もしてからまた「できた」と言つ。そのときも、それを再現させることができない。困り果てて、私も研究をやめさせようかと思ったのですが、ある晩、ふと現場に行つてみようと思ったのです。

実験は夜通し、交替で続けていました。研究室に行つてそつとのぞいてみましたら、「どんな現象が起るかよく見ておけ」とあれほど言つておいたのに、研究員がコックリ、コックリ居眠りしていたのです。呆れた私は、後ろから「コラ！ダメじゃないか」と、怒鳴つてやりました。物事の発明、発見とは、鋭い観察のたまものなのです。どんな些細な現象も見落とさない鋭い観察眼があつて、初めてものの真理が発見できるわけです。「製品の語りかける声に耳を傾ける」ということは、まさにこの観察こそが大切だと言つているのです。

鋭い観察がなければ、どうすればうまくいくのかが分かるはずなどありません。そう思つた私は、居眠りしていたですから、私は研究員に次のように言いました。

シリコンで作った感光ドラムが使われています。

一般のページプリンタ、またはコピーマシンのほとんどには、有機材料で作られた有機感光体が使われています。有機材料とは柔らかいプラスチックのようなのですが、京セラは高硬度のアモルファスシリコンで作った感光体を使っています。有機感光体を使った一般的のプリンタやコピーマシンの場合、一万枚から二万枚も印刷すればドラムが摩耗しますから、新しいものに交換しなければいけません。一方、アモルファスシリコンドラムは、三十万枚、五十万枚という大量印刷をしても、ドラムが摩耗せず、プリンタの寿命が来るまでドラムを交換する必要がないのです。

私は、使い捨てで文明というものは環境に対して好ましくないと思い、このアモルファスシリコンドラムを採用しました。このアモルファスシリコンドラムというのは、世界に先駆けて京セラが量産した製品です。

アモルファスシリコンは、よく研磨したアルミニウムの筒の表面に、シリコンの薄膜を成膜して作ります。薄膜を成膜させるためには、シリコンと水素が結合した「シラン」という猛毒ガスを使います。そのシランガスを容器に入れ、成膜させたい周辺に電極を置いてプラズマ放電を起こすと、放電のエネルギーでシランガスが水素とシリコンに分解します。発生した水素ガスは排出されますから、シリコンだけがドラムの表面にくつつくわけです。ところが、放電というものは不安定で、一定した動きをとりません。たとえば、空を見ていても、あつちに稻妻が

「いいのができたときと同じ条件で作つてみるのだ。たとえば、うまくできた日の朝、家を出るときのおまえはどうんな心境だったのだ。家で奥さんとケンカをして出てきたのなら、またケンカをして出てこい。そのときとまったく同じ心理状態にするのだ。物理的な条件だけではなく、精神的な条件まで同じにしてみなければ、同じものはできなきかもしない」

当時、この研究は世界中で行われていましたが、結局どことも量産には成功していませんでした。京セラでも、一回ほどいいものができたのですけれども、それを常に再現させることができない。困り果てて、私も研究をやめさせようかと思ったのですが、ある晩、ふと現場に行つてみようと思ったのです。

実験は夜通し、交替で続けていました。研究室に行つてそつとのぞいてみましたら、「どんな現象が起るかよく見ておけ」とあれほど言つておいたのに、研究員がコックリ、コックリ居眠りしていたのです。呆れた私は、後ろから「コラ！ダメじゃないか」と、怒鳴つてやりました。物事の発明、発見とは、鋭い観察のたまものなのです。どんな些細な現象も見落とさない鋭い観察眼があつて、初めてものの真理が発見できるわけです。「製品の語りかける声に耳を傾ける」ということは、まさにこの観察こそが大切だと言つているのです。

鋭い観察がなければ、どうすればうまくいくのかが分かるはずなどありません。そう思つた私は、居眠りしていた

研究員を新しい研究員に代えることにしました。本当なら、すでに何年も研究していた研究員を外すことは、それまでの経験を生かすことができないわけですから、たいへんなロスなのです。そのうえ私は、研究する場所を変えました。

従来は鹿児島の工場にあった研究室で行っていたのです。が、それを滋賀県の八日市工場の研究所に移したのです。鹿児島からはリーダー一人を連れていき、あとの研究員は入れ替えとなりました。

まさにもう少しというところまできての入れ替えですから、無謀もいいところです。それで失敗すれば、過去三

年間の研究がすべて無駄になってしまします。しかし私は、鋭い観察眼を持った新しい研究員に代えて、失敗するか成功するか、勝負にてたのです。結果、その勝負に見事に勝利し、今、京セラのエコシスプリントが存在しているわけです。

それほど難しい製品ですから、今も世界中のどのメーカーも作ることができず、アモルファスシリコンドラムを京セラから買っているのです。

機械の鳴き声を敏感に聞き取る

もうひとつお話しします。お豆腐屋さんであってもパン屋さんであっても、製造機械が異常な音を出していること

調和の感覚のない人間に 不良や異常は発見できない

また、私には整理整頓と清掃の二つを口喧しく言っちら
いがありました。ですから、私がふいに現場に行つても大
体きれいにしています。ところが、そんななかにも、検査
机や事務机の上を見ると、資料などの紙があちらを向いた
りこちらを向いたりして置いてあるのを目になります。事務
机は大体四角い形をしていますし、紙も四角ですから、机
の上に紙切れが斜めに置いてあつたり横向きに置いてあつ
たりすると、何となくおかしな感じがする。そこで、私が
それを片つ端からきれいに置き直していく。

「机はスクエアなのだから、辺に平行に物を置かなければ
バランスが取れず、気分が悪いでしょう。四角いところ
には四角であるように、辺を揃えて置きなさい」

そう言つては、たとえば筆入れが斜めを向いていたら、
それを机と平行になるよう置き直すわけです。もうそれ
が有名になつてしまつて、私が現場に行くと、みんな、あ
わてて机の上にあるものを真っ直ぐに置き直していまし
た。

つまり、これは「調和の感覚」なのです。私はよく「愛
と誠と調和」と色紙に書いたりしますが、四角い机の上に
物がバラバラに置かれているのを見て、それに違和感を覺
えないようでは、いい製品といつもの理解することもで

があります。私はそれはたいへん問題であるとし、よく「機械が泣いている」と現場の者を叱つたものでした。普通、機械といつものは稼働していればみんな音を発しています。ところが、新品を買って試運転で動かしたときは心地よい音を発していたのに、使っていくうちに急に大きな音を出すようになります。それは機械に異常が発生しているからです。それなのに、機械の動きそのものは変わらないから、現場で異音が無視されているケースが多い。私はそれを問題だと思い、現場の社員に厳しく注意してきました。

その習性が身についているせいか、車に乗っているときでさえも、振動音にしろエンジン音にしろ、「いつもの音」と違つた音がすれば、私は運転手さんに「おかしいのではないか」と言います。すると運転手さんは、必ずといっていいくらい、「いや、いつもと違いませんよ」と返事します。こちらが「だって、昨日までの音と違うじゃないか」と言つても、変わらないと言い張ります。

これは、観察をする人間の感度の違いです。感度が違う
でさえも、振動音にしろエンジン音にしろ、「いつもの音」と
違つた音がすれば、私は運転手さんに「おかしいのではないか」と言います。すると運転手さんは、必ずといっていいくらい、「いや、いつもと違いませんよ」と返事します。こちらが「だって、昨日までの音と違うじゃないか」と言つても、変わらないと言い張ります。私は、このような感度
のままですから、運転手さんは変わらないと言ひ、私は変わつていてると言う。「調べてみろ」と言つて修理工場で調べ
てもらうと、ベアリングの玉がひとつ欠けているなど、必ずどこかに異常がみとめられます。私は、このような感度
は、危険を予知するために非常に大事だと思うのです。



きなければ、それを作ることもできないはずです。机の上に置いてあるものがバランスを失つていて、非常に嫌な感じがして落ち着かない、そういう感覚を持つてゐるからこそ、現場を見て「何かがおかしい」と気づくのです。調和がどれていらないものをおかしいとも思わないような感覚では、不良や異常を見つけられるわけがありません。そのことから、私は整理整頓ということを口喧しく言つていたわけです。

このことも「商品の語りかける声に耳を傾ける」につながる、大切なことだと思います。

人物、金、すべてを伝票と一致させる、一対一対応の原則

「一対」の対応の原則を貫く」という項目には、次のように書いてあります。

「一対一の対応の原則を貫く」

《ものごとを処理するにあたっては、どんぶり勘定でどちらのではなく、ひとつひとつ明確に対応させて処理すること》が大切です。

たとえば伝票なしで現金や物を動かしたり、現金や物の動きを確認せずに伝票のみで処理するというようなことがあつてはなりません。売掛金の入金チェックにしても、どの売上分をどの入金分で受け取ったのかを個々に対応させながら一対一で消し込むことが必要です。

また、生産活動や営業活動においても、「総生産」や「総収益」といった、いわゆる収益とそれを生み出すために要した経費を正確に対応させ、厳密な採算の管理を行うことが必要です。》

先般出版されました『稻盛和夫の美学』という本のなかで、私は「一対一の対応を貫く」という章を設け、このことを説明しています。お読みになられた方はこの意味をよ

にいました。実直で優しくて、人柄もよく、真面目な社員だったので、私もみんな非常に信頼していました。彼の担当は、三菱電機さんや松下電器さんといった大手メーカーだったのですが、商品を売ったはずなのに、何ヵ月たつてもそのお金が入ってこないのです。聞いてみると、「お客様から支払いをちょっと待ってくれと言っているのです」と言う。根が眞面目でいい人ですから、そうかと思つて私も一応は納得しました。

ところが、その人が三日ほど欠勤したときです。お客さんから「頼んだ品物が一向に届かない。どうなつているのか」という連絡を受けたのです。どうもおかしいと思って、悪いとは思いましたが、その人の机の引き出しを開けてみると、何ヵ月も前に納品したはずの納品伝票がいっぱい出てきました。納品伝票がそのまま残っているということは、一体品物はどこにあるのか。

本人に訊いてみましたが、こういうことでした。「おまえが品物を早く持つてこなければ、ウチの製品が作れない」とお客様から怒られて、慌てふためいて持つていくと、向こうは品物だけをパッと受け取つて、すぐに仕事にかかりてしまつた。

そういうものがたくさん出てくるのですから、もうびっくりしました。そこで、その人と一緒にお客さんのところに行つて、「これは何月何日に、この担当者が納品してしまつた。

びれ、仕方がないので伝票を自分の引き出しにしまい込んだ

く理解されておられるでしょうが、初めての方もいらっしゃると思いますので、改めてこの「一対一の対応」について説明していきます。

作った製品を納品する際、普通は納品伝票というものを起こして、品物と一緒に納めます。そして、先方から「確かにこの品物を受領しました」という受領印をもらい、そこで初めて会社の売上げとして計上されるわけです。若干違うところもあるかもしれません、皆さんの会社も大体そういうシステムになつてゐるはずです。

ところが中小零細企業の場合、社長が金庫番をしている経理の女の子に、「今から得意先まで持つて走らなければならぬから、ちょっと五万円出してくれ」、または「急ぐから、とりあえず五万円貸してくれ。仮払伝票は後で切る」と言つて現金を引き出していくケースがよくあります。

経理の人にしてみれば、金庫から五万円のお金が出ている証明となる仮払伝票が金庫のなかに入つていなければ、辻褄が合わなくなつて困るわけです。お金が動こうと物が動こうと、それには必ず伝票がついてまわるというのが経営の鉄則です。伝票なしで金が動いたり、物が動いたらすることが絶対にあつてはなりません。会社のなかではすべてがそうあるべきで、例外を認めてはならないのです。

私がこのことに気がついたのは、会社をつくっていただいた頃のことでした。私よりもずいぶん年上の社員が営業

います。まだ入金されていないようですが」と説明していました。とは言つものの、相手も伝票がないわけですから、経理にも連絡していない。当然、買掛金にあがつてないわけです。「納品したものはお使いになつたのでしょうか」と言うと、「ええ、使いました。でも、伝票がないからどうしたらいのか分かりません」と返される。なかには、使つたとも言わない客先もあって、もう本当に大変な目に遭いました。

その営業も、自分でお願ひに行っていたらしいのですが、気が弱いものですからお客様に強く言えず、結局そのままにしておいたというのです。このように、気の弱い人がひとりでもいると、とんでもないことになつてしまつわけです。

この一件で、「納品したら先方から必ず受領印をもらつてくる」という「一対一の対応の重要さ」に気がつきました。人物、金、何であつても、それが動くときは必ず伝票を付ける。「一対一の対応」というルールは、このときに決まりたのです。

特例は一切設けない

京セラがだいぶん大きくなつてから、こんなこともありました。不況になつたとき、得意先であつたある大手電機

メーカーから、「不景気なので、いまある三億五千万円の買掛金のうち、とりあえず今月は五千万円お支払いします。来月もまた五千万円お支払いしますので、何とかそれでお願いします」ということを言わされたのです。

そのメーカーとは、半導体部門やテレビ部門など、いろいろな部門と取りがありました。つまり、京セラに対する売掛金のトータルが、三億五千万円という金額だったわけです。

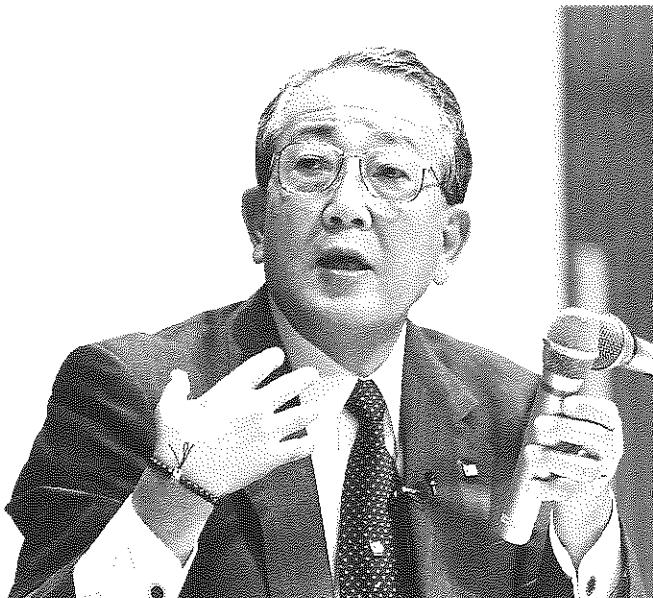
それを聞いて、うちの営業も「今月は五千万円、来月も五千万円支払うということです」と、その通りに処理しようとすると、私はその営業に言いました。

「ちょっと待て。その五千万円というのは、どの品物に対する入金だ」

「いや、とりあえず五千万円です」と言う。そこでは私は、

「うちのルールでは、この品物に対してこの入金というように、一対一で消し込んでいくようになつていて。その五千万円は、どうやって対応させるのだ。また、先方もどこの発注分を支払うつもりなのだろう。グロスで消し込んでいこうということで、よく経理が成り立つものだ。先方とこれは何に対する支払いなのか確認してこい。一対一対応ができず大変困つてるので、そのような支払いは受け取れないと言ひなさい」

先方はこの言葉を聞いて憤慨されたようでしたが、何と



相手と組めば、伝票ひとつで何だってできるではないか。こんなことが行われているとなると、大会社が発表する売上げの数字というのは嘘つぱちだということになります。品物がないということは経費は発生しない、つまり、売上げは一〇〇パーセント利益になるわけです。このような操作は、売上げのみならず、同じ金額の利益をもがさ上げすることになるのです。

私は、経営数字というものは経営者が作るものだと思つ

か頭を下げて納得してもらいました。

不況ですから、我々にしてもお金は早くもらいたい。「五千万円でもいいからとりあえずもらっておこう」と考えるのが普通かもしれません。ですが、それでは一対一の原則が崩れてしまます。われわれはそのような特例は一切設けずに今まで原則を貫いてきたのです。

一対一対応は、企業の透明性を高め、 不正を防止する

日本を代表する商社の方が次のように話されるのを聞いて、びっくりしたことがあります。

決算月の三月に入ると、それぞれの事業部長は、予定していた売上げや利益を達成させるために、「うちの売上げが立たず、困っている。誠にすまんが、三億円ほどそちらから売上げを立ててもらえないか」と取引先に頼み込むそうです。

三億円の売上げを立てるといつても、品物などないのにどうするのだろうと思つていたら、こういうことなのです。取引先には仕入れ伝票を発行してもらい、自分のところは納品伝票を立てて、出荷したことにする。そして四月の半ばぐらゐに、今度は返品伝票を切つてもらう。つまり、本期の分を操作して、来期で辻褄を合わせるというわけです。

それを聞いて、何ということだと私は呆れかえりました。

ています。しかし、それは不正をして作るものではなくて、経営者の「これだけの売上げをあげたい」という意思でつくるものです。それが、実際には伝票操作をしながら都合のいいように作つていて。中小零細から大会社に至るまで、このような粉飾を行つている経営者は五万とります。

品物がないのに伝票だけが動くことなどあり得ない。また、何よりも粉飾決算を許すようなことは、絶対にあってはならないのです。そのためには私は、一対一対応の原則の必要性をうつたえているのです。たとえ社長であろうとも不正できないように、つまり、経営者自身を縛るためにも、一対一対応の原則を設けたわけです。またそれは、周りから見た場合、「その企業ではフェアな決算が行われている」という、企業の透明性を証明することにもなるはずです。企業経営の透明性を高めるためにも、この一対一対応の原則は非常に大切なのです。

一対一対応ができるかどうかは 利益率の変動を見れば分かる

一対一対応が行われているかどうかを瞬時に見分ける方法があります。

どの会社でも、売上げと利益は毎月変動するのですが、売上げの変動は仕方ないとしても、売上利益率はそう変わらないはずです。ところが、その利益率の変動幅があまり

にも大きいところは、まず一対一対応ができるでないのです。

たとえば、先月は十億円の売上げがあった、五パーセントの利益が出た。今月、売上げは八億円だったが、やはり利益は五パーセントだった。そのような会社は、一対一対応ができます。

ところが、先月は十億円の売上げで一五パーセントの利益が出た、今は売上げが八億円に落ちて、途端に赤字になってしまった、これではいけません。つまり、利益率の変動を見れば、一対一の対応ができるかどうかが分かることです。

管理部門がしっかりとしない会社では、大体が一対一対応ができていませんから、必ず変動が見られます。そのようなところは、グロス、たとえば上期なら上期でまとめみると利益が出ている、あるいは通期で利益が出ていても、日々を見ればよかつたり悪かつたりとまちまちなはずです。そんなことでは、自分の会社の状態がいいのか悪いのか、さっぱり分かりません。

現地法人にも一対一対応の 経理処理を徹底させる

かなり昔、サンフランシスコの南部にあるシリコンバレーに京セラが進出した頃の話です。半導体産業がシリコン



調べてみると、その会計士は、理工系出身の彼でも分かるだろうということで、複式簿記ではなく単式簿記を教えていました。

現地から「早く出荷してくれ」とテレックスで日本に連絡を入れますと、日本からは、航空便でサンフランシスコ

パレーで興つて間もない時期でしたから、たいへん忙しくしていました。京セラの本社からは二人の社員を送り込み、若いほうの駐在員、現在京セラの副社長となっていますが、彼には理工系の出身にもかかわらず、営業と経理関係を全部やってもらっていました。

経理を任せるといつても、まずアメリカの経理システムがどのようにになっているのか分からぬため、サンフランシスコ在住の日系人公認会計士に、しばらく経理面をみてもらうようにお願いしました。そして、彼と私はスタンフォード大学の図書館に行き、最も簡単な経理の本を借りて一緒に勉強しました。なるほど、アメリカではこういうふうに伝票処理をするのが、などと言ひながら勉強していましたことを、いまだに覚えています。

その後、彼も成長し、会社もだんだん大きくなつていつた頃、現地に出張した私は、「社長、業績もこのように上がっています」と、彼から資料を見せてもらいました。ところがよく見ると、ある月には非常に利益が出ているのに、ある月には大赤字になつていて。

「日本の京セラが生産したものを輸入し、販売するだけではないか。人件費がかかつていてるわけでもないし、その他の経費もさう大きくないのに、どうして赤字が出ているのだ」

そう私が問いつめると、彼は、

「公認会計士の指導どおりにやつてているのですが

に製品が送られてきます。サンフランシスコ空港に着荷すると、荷揚げをする業者に頼んですぐに通関してもらい、それを彼が車に積み込んで、フェアチャイルドやインテルなどの得意先に納品していきます。彼は、日本から航空便でこういう品物が何個送られたという連絡を受けて、すぐ伝票を起こし、その納品伝票を付けて客先に納品をしていたわけです。

ところが、そのときに売上げはあるものの、その仕入れは実はあがっていない。L/C（レター・オブ・クレジット（信用状）による決済方法ですが、銀行経由で日本から請求書が届くのが、大体十日ほど遅れる、つまり、品物を売ったときには、まだ仕入れはあがっていないということになるのです。

売ったあとに仕入れが発生するわけですから、月末近くに売ったものは、丸々の儲けになる。ですが、翌月の初めにその仕入れがあがりますと、今度は売上げがないのに仕入れだけが発生しますから、赤字になつてしまつとうわけです。

「これでは一対一対応になつてないぢやないか。仕入れが起つてないのに売上げが立つていて、仕入れが起つてないということは、品物がないのと同じことだ。品物がないのに売りが立つわけがない。このよつとときは、君が仮でもいいから仕入伝票を起こして、あらかじめ仕入れを立てるのだ。そうすれば、月によつて赤字が出たり黒字になつたりすることはなく、金額がピシッと合つはずだ」

私はそのように彼に言つて、すぐにやり方を改めさせました。

これには後日談があります。京セラが上場をするとき、経理は苦手だらうと思つておられたようです。それも会社

をつくつてからあまり時間がたっていないのに上場するぐらいだから、経理面に相当問題があるのではないかと疑つておられました。ですから最初、京セラの監査法人を引き受けけるのを躊躇されました。何とかお願ひして、やつと引き受けていただいたのですが、その先生が最初に目をつけられたのが海外の現地法人だつたのです。

国内は目を光せることができるからまだやんとしているだろうが、海外はデータラメだらう。とかく海外の現地法人では、経営者が無駄遣いをしては経営内容をめちゃくちやにしているものだ。だから最初に現地法人を調べよう、そう思われたわけですが、現地では経理の専門でもない理工系出身の社員が、一対一対応でビシッとやつている。もうビックリされたわけです。「恐れ入りました。あれほどきつちりしているのは見たことがありません」とまで言われた、たいへんな信用をいただいたとがありました。

一対一の対応は、不正を起こさないと同時に、クリーンで透明な処理を可能にするのです。ぜひ「人、物、金、すべてものが動くときには必ず伝票が付いてまわる」といううごとを徹底していただきたいと思います。

件が大きく取り上げられたことがあります。これは何も当時だけの問題ではなく、現在でも頻繁に新聞紙面を賑わせているような事件です。

たとえば、会社が小さいときから何十年も、ずっと一人で経理をみてきた女性の経理担当者がいた。その間一切不正がなかつたので信用されていたのに、その女性に男ができる、男に貢ぐために何千万、何億円と使い込む。もちろん、女人の人だけではありません。大の男が着服をしたなどの事件は毎年起っています。そして必ずと言つていいくらい、社長などが「何十年もまじめに働いてくれ、信用していたのに、驚いた」などとコメントしておられます。いくら裏面目な人であつても、金庫を預かり、お金を扱つていると、つい魔がさすことがあるかもしれません。たとえば最初は、家の金が少し足りない、誰もチエックしないし、とりあえずちょっと借りておこう、来月給料が出たら返しておけばいい、そう思つてちょっと借りるつもりだったのが、なかなか返せないまま、また同じようなことが積み重なっていく。そういう小さなものが積もりつもつて、事件沙汰になつていくわけです。

そう言えば、昔、ある大手銀行の女性行員が使い込みをしたという事件がありました。周囲にたいへんな迷惑をかけると同時に、その人も囹圄（＝牢獄）の人となつてしまつた。そのときも、「彼女を信用して任せていました」というようなコメントがありましたが、私は本当にそれでいいのかと首をかしげてしまいます。

善人に罪を作らせないための ダブルチェックの原則

次は「ダブルチェックの原則を貫く」という項目です。

「ダブルチェックの原則を貫く」

『人は誰しも単純なミスを起すことがあります。また、してはならないと知りながらも、つい魔がさしたように不正を行つてしまつことが多いともかぎりません』

こうしたミスや不正を防ぐためには、複数の部門や人が関わるダブルチェックのシステムが働くようになります。複数部門によるチェック、公印の捺印における捺印者と保管者という複数の人によるチェック、数字の計算における二者検算等は、その代表的なものです。

特に金銭関係や物品の管理においては、このダブルチェックを徹底し、ミスや不正を未然に防止する体制にしておかなければなりません。』

これも『稻盛和夫の実学』の第五章「ダブルチェックによつて会社と人を守る」で説明している内容です。

昔、ある中小企業の経理担当者が、十年間会社の金を不正に流用し、たいへんな額の使い込みが発覚したという事

人間、誰しも出来心ということはある。そのような心の隙をついてしまつたがために、その人に罪を犯させてしまつたのなら、これはマネジメントの責任ではないか。不正をしようと思つてもできないシステムにしておけば、人を罪人に陥れることにはならなかつたはずだ。私はそのように考えるのです。

それは何も、人間は元々悪人なのだから、悪さをしないようにダブルチェックをしなければならない、という性悪説に基づいて言つてているのはありません。みんな善人なのですが、つい魔がさしてしまつことがある。だからこそ、それをさせてはならない。罪を作らせてはならないからこそ、ダブルチェックを行うのです。

代表者印の扱いも ダブルチェックで

私が最初に作つたダブルチェックのシステムは、契約書の捺印に関してでした。私は社長でしたから、会社の手形や小切手といったあらゆる契約書に印を押さなければなりません。ところが私は技術屋でしたし、また先ほども言いましたように、頻繁に現場に行つては製品とにらめっこをしたり、物を作つたり機械を直したり、はたまた営業にも走りまわつていましたから、会社の机にデント座つて、印鑑を押し続けるわけにはいかないので。考えてみれば、印

私がこの四十一年間で自分で社長印を押したのは、ほんの数回ぐらいだらうと思います。

そこで私は、捺印は総務と経理の人に任せようと思いま

した。しかしながら、私の印鑑、つまり会社の公印さえあれば、いくらでもお金引き出せるわけですから、悪用されれば大変なことになつてしまいかねない。かといって、みんなを信用せずに私が握っていても仕事にならない。そこで私は、印鑑を押すための書類を作ることと、印鑑を押すことは、別の人に行うこととしたのです。

たとえば、経理部長が社長印を持つている。ある人が「この書類に印鑑をください」と持ってきたときに、経理部長は捺印してしかるべき内容のものかどうかを確認し、責任を持って押す。ただし、経理部長は、自分でその書類を作つてはならない。

同時に、印鑑を保管している箱には鍵が付いていて、その鍵は経理部長とは別の人を持つている。経理部長が「今からこいつ書類に印鑑を押さなければならないので、印鑑を出しててくれ」と言うと、「部下が『この書類に捺印するのですね』とその書類をまた確認して、金庫から印箱を取り出し、鍵を開けて印鑑を渡す。このように、二重三重に代表者印を扱うこととしたわけです。



「もの」とをシンプルにとらえる

いくつが必要なのです。

《私たちはともすると、もの」とを複雑に考えてしまう傾向があります。しかし、もの」との本質をとらえるためにには、実は複雑な現象をシンプルにとらえなおすことが必要なのです。事象は単純にすればするほど本来の姿、すなわち真理に近づいていきます。

たとえば、一見複雑に思える経営というのも、つきつめてみれば「売上を極大に、経費を極小に」という単純な原則に尽きるのである。京セラの「時間当たり採算制度」も、この単純化して「もの」ととらえなおすかといふ考え方や発想が大切なのです。》

私は自身は技術屋です。技術者、研究者というものは、実験をし、そこで起こる現象を見つめ、そのなかから真理をつかみ取っていくのです。それが発明、発見につながるわけですが、実験をしていれば、いろいろ複雑な現象が起ります。その複雑な現象を複雑なままにとらえてしまえば、何がなんだかさっぱり分かりません。数学でも、変りども、その複雑な現象を起こしている源は何かを見て

私は、何がなんだとさっぱり分かりません。数学でも、変りども、その複雑な現象を起している源は何かを見て

「それは確かにそうですね」

「もうややこしいのは結構。とにかく、売上げを最大にして、経費を最小にすればいいということだ」

このようなやりとりを交わし、それ以来ずっと私は、このシンプルですが最も根本的な原則に従つて経営を進めて

きました。

エジソンなど有名な技術者や科学者は大体、複雑な現象をシンプルに捉える直感力といいますか、分析能力を持つていたと思うのです。理工系の研究者にはそれが必要だと思いますし、私も「これを非常に重要視してきました」

社内で会議をしても、「これはたいへん複雑な話なのです」などと、複雑なことをますます複雑に説明する人がいますが、それでは困ります。特に学のある人に限って、単純なものを複雑に説明すれば、たいしたことがないようそのまま単純に説明すれば、たいしたことがないよう聞こえるのですから、わざわざ複雑にして、自分に学があることを披露したいのでしょう。しかし、本当に頭のいい人は、複雑なことを単純に説明できる人なのです。複雑なことを複雑に説明して、「どうせ素人には分からぬのでしょうね」などと言うような人は、本当はその人も自分でよく分かつていはずです。ですから私も、物事を必ずシンプルに捉えるように努力してきました。

「ファクターを加える」とによつて

複雑な現象を単純化する

だいぶんあとになって、数学者の広中平祐さんと話をしていたときのことです。広中さんは誰もが解けなかつた難問を解いて、数学におけるノーベル賞と言われるフィール

のです。

心を鎮めれば 物事の真髄が見えてくる

では、シンプルに見るためにはどうすればいいのかといふ。それは禅定、すなはち心を鎮めるのです。雜ぱくな感覚では、複雑な現象をシンプルに捉えることなどできません。ところが、座禅を組んだときのように心を鎮めて、落ち着いた眼で物事を見ると、その真髄が見えてくるの

です。「心眼を開く」と言いますが、それは心の眼を開くことにつながっていくのです。

私は毎日、白隱禪師の「坐禅和讃」というお経を唱えています。少なくとも一日一回、心を静かに落ち着けて物事を考へることは、非常に大事なことだと思います。ただ單に頭がきれる、能力のある人が力任せに経営をしていくのも、たしかに一時は伸びていくかもしれません、それは非常に脆弱なものであつて、どこかで必ず挫折し、落ち込んでいくものです。ですから、慎重に、かつシンプルに物事を捉え、核心をついた経営をしていくことが必要です。会社でも、経済界でも、また政治の世界でも、リーダーとなる人はみな、物事をシンプルに捉える才能を先天的に持っている人だと思います。また、そうでなければリーダーにはなれないと私は考えています。

以上で、『京セラファイロソフィ手帳』のひもときがすべて終わりました。今まで説明してきました項目を何度も読み返していただき、皆さんの日々の仕事や会社経営のなかで生かしていただきたいと思います。

ズ賞を受賞されています。一体どうやってその問題を解いたのかと聞いたところ、「分かりやすく言えば、一次元ではなくものを三次元にして解いたのです」と言われました。私はそれを、複雑なものを単純に考えて解を見つけられた、と解釈しています。広中先生は、次のようにおっしゃいました。

「たとえば、平面交差の十字路があるとします。その交差点には信号がありません。そこへ四方から一度に車が入ってくる。曲がろうとする車もあれば、直進する車もあつて、たちまち大混亂。そこで、私はそこに立体交差を作ります。上から見れば十字路の交差点のように見えますけれども、一方が下を走り、一方は陸橋になつているわけです。だから、信号がなくても車はスムーズに流れるようになります」

このように、広中さんは一次元のものを三次元に置き換えることによって難題を解かれたわけですが、それは、ファクターを一つ加えることによつて、現象を単純化したわけです。



*この文書は、平成十二年二月二十一日に成田で開催された開発地巡回例会の塾長講話をまとめたものです。

心の研究

I

心を高める 経営を伸ばす

「絶対肯定」 —全き人をめざそう—

二〇〇〇年度北大阪スローガン

欠野アズ紗

(盛和塾北大阪・代表世話人)

塾生・増浦行仁氏撮影

すべてを
ありのままに受け入れる

盛和塾北大阪を開塾して九周年を迎えるが、平成三年七月六日に初めて稻盛熟長にお目にかかり、代表世話人としての面接を受けたことが、まるで昨日のようにも思われます。

北大阪の二〇〇〇年度スローガンは、

標題の
心を高める 経営を伸ばす

「絶対肯定」—全き人をめざそう…

です。この「絶対肯定」の意味するところは、この世のあらゆる物事に対し、良いことも悪いこともそのすべてを、ありのままに受け入れて、そこからさまざま

な可能性を開いていくということです。

人生も、経営も、自分自身の意思で全力

を尽くしても、その結果は、なかなか自分の思い通りにはなりません。しかし、

そのすべてをあるがままに受け入れることができた時に、何物にもとらわれない絶対の自由が得られるのです。これが、真の「絶対肯定」の意味するところで、生きる極意です。

しかし、言葉で表現してしまえばいたって簡単ですが、毎日の生活の中で、経

當の中で、もうもろの中で絶対肯定できない事象が起つてくるのです。そして

その落し穴にまんまとまつてしまつて、その絶対肯定できない道を歩んでしまいます。しかし、反省し、その事象に

気付かれ、その時こそ「絶対肯定とは何ぞや」の生きた教材、かけがえのない教

えを学びたいものです。

“してはいけない大失敗をしてしまつた”と、仮に事実として想定します。

この大失敗をしてしまつたことはもう既に起つてしまつたことなのです。いくら悔やんでも、この事実をその失敗が起つ前のに戻することはできません。故に絶対肯定で受け入れるのです。

この失敗から、学ぶのです。時にはがけつぶちから突き落とされたも同然の体験をするかもしれません。

こんなつらい体験は“いやだ”したくない”といわゆる「かわらめこうが、もがきな艱難辛苦」であろうと、そのこと自体が永遠には続きません。必ず時が解決しま

す。夜が明けると朝がくるように。

「おー、また来たか」くらいのおおらかな平常心をつかいたいものです。

自分自身の発する言葉は、最も大切です。発する言葉だけに限らず、毎日様々なことを思いますが、この思いも内なる

意識の発する言葉です。

「やっぱり駄目だ」「無理だ」「困った」「できない」「許せない」等々……。何故、「無理だ」「困った」「できない」という

ような事象が起つたのでしょうか。そ

して、そのことをその場でうち消すこと

ができますか？ 鉛筆で紙に書いたものなら消しゴムで消すことができますが、もう既に起つてしまつたこと、思つてしまつたことは、消しゴムのようになつてしまつたことがあります。故に、その起つて

ことができません。とにかく、その起つて

王様のことく向き合つ時に、「無理だ」「困った」「できない」等が入る隙は本来ありません。

「無理だ」と思うから、思った通り無理になるのです。「困った」と思うから、その通りになるのです。「できない」と

思うから、できないのです。すべて自分

“出来ない言い訳をする”習慣とでも申しましようか。

人生は、一度とありません。一回限りの人生を、今、私達は生きているのです。

様々な体験、経験をしながら、絶対肯定の大さくに気付く人生を歩んでいるの

「絶対肯定」の人生は、やがて真の“愛”と出会う

絶対肯定は、プラス発想とは、少々異なります。成程、プラス発想は大切ですが、すべての物事を、絶対肯定で受け入れる方が、もっと大切です。

このことを、いつまでに、絶対にやらねばならぬと思つて、ただ無心にやり続けるところだ、偉大な氣が湧出するのです。

たつた一度限りの人生を、何が起ころうと絶対肯定で生きるしかないのであります。

あの人は嫌いだ、これはイヤだ、いくら何でももう無理だ、と思うから人生ややこしくなるのですが、それすらもその人の人生のプロセスの中では必要な体験で、生きるコツをやがていつかわかる時が来るでしょう。

「全き人をめざそう」は、塾長が、十二歳の時、肺結核を患い、死を覚悟されました。そして、中学入試、大学入試の失敗、就職が思うようにならない……等、度重なる挫折の体験の中で、どのような人間になるべきかについて大いに悩んだ

絶対肯定は、「己をむなし」として生きることからはじまる

親の事業を継ぐ場合もあるでしょう。また、反抗して自分の好きな道へ行く場合もあるでしょう。子供も生まれながらに、一天分を持つてこの世に生まれて来るのです。この子供の一天分を認める、または、育ててあげる親の愛です。

四番目の愛は、盛和塾で交流して生まれる“愛”、まわりを思いやる“愛”、友情の“愛”、社会の中で育まれる“愛”です。皆で大切に育てたいものです。それが、嫉妬や、いじめに変わったりで、人生の道はなかなか厳しいものです。

五番目の愛は、幾多の難難辛苦を絶対肯定で受け入れ、眞の愛と出会う“無限の愛”、両親への絶対愛の“愛”、すべてを超越した“愛”、調和の世界。悟りの愛とでも申しましようか。故マザーテレサのことば「ラブ・イズ・アクション」これからも盛和塾を支える、故マザーテレサのメッセージでしょう。二十一世紀は、この愛を大切に育む時代だと思いま

結果、人間は「全き人」であるべきだという考えを確立されたそうです。どの角度から見ても、突つつかれても耐えられるような、「全き人」を目指す。他人に頼るのでなく、すべて自分でやるという習性が身につくことによって、専門家を超えるほどにまでなる。二十一世紀に求められるリーダーとして「全き人」を目指す。そこに人生の眞の生きる道に出会う。とつても生きることが樂になる道とでもいいましょうか。「絶対肯定」一全き人をめざそう」と心を磨いてまいりますと、ものごとの本質が手にとるようになります。

メチャヤメチャハッピーライフ人生になるのです。

☆ その人に乗り越えられない試練、苦難は、天は絶対に与えません。必ず乗り越えられます。乗り越えられないと思うからそうなるのです。試練、苦難を絶対肯定で受け入れるのです。

☆ しかし、そんな試練、苦難も、もがき苦しみながらも、乗り越えると、また、次にそれ以上の大きなものがやってくるかもわかりません。それすらあなたの器に入らない試練はやってきません。この

世に生まれての使命を果たすに必要な体験であると絶対肯定で受け入れ、「オ！ また来たか」くらいの気持ちを大切にしたいものです。

☆ 「絶対肯定」の人生は、やがて真の“愛”と出会うでしょう。

この“愛”という表現をしますと、多くの男性は恥ずかしがります。“愛”とは――

男性と女性が愛し合う“愛”、この愛も素晴らしい。塾長への質問は、経営の問題のみでなく、この手の質問も多いと

思います。

そして「一番日の愛は、夫婦が愛し合い、そしてやがて子供を授かります。授かった子供を育てる“愛”。今、この母性の愛が欠落した世紀末を迎えています。たつづけに起つた少年事件こそ、母性の欠落への重要なメッセージです。母性の愛こそ、新世紀を支える心棒になるでしょう。

三番目の愛は、やがて成長した子供が親もとから巣立つ。この巣立つ時がきたら拍手で送りだす“愛”（いつまでも巣立つことを認めない母親が多いからマザン。会社にはその会社にふさわしい理念があり目標があります。頭の中で理論論屈をこねまわす癖がある限り、その悪縁があなたを追いかけてきます。逃げてもまた、執拗に追いかけてきます。

これを良縁にするには、あなたの理論論屈をこねまわす癖をとることが大切です。時には苦しいで、のたうちまわりなさい。その癖をとるにはどうするか、紙面の関係上省略します。それは書いたものを読むことによって解るというような代物ではありません。そしてそのやつかいな癖は縁となり、縁はやがて必ず結果を招きます。縁に上・中・下とあれば、それは、永遠に「上」には縁なしです。ここに盛和塾の存在が大切であると共に、稻盛塾長の教えが大切なことです。

縁には良縁と悪縁があり、よく次のよ

心の研究

II

持てる才能は変わらないのに 努力した者だけが生き残る。プロの世界

— フロントから見た一流選手への道程

大西 正純(元・福岡ダイエーホークス管理部課長)

選手の気持ちが変わらなければ
チーム 자체も変わらない

福岡ダイエー ホークスが誕生した昭和六十三年十一月に私は入社しました。それまでの南海ホークスは十一年連続Bクラスというチームでしたから、球団の第一の命題はチーム強化にありました。まずどこから手を着けたらいい

昭和六十三年に中日が優勝したときの監督は星野仙一さんで、常に優勝を争う

ようなチームを作つておられ毎シーズン巨人や広島と優勝争いを繰り広げていました。

そこで私たちフロントは何が問題なのか、どこが生ぬるいのだろうか、といろいろ考えました。なぜ、他球団から来た選手に生ぬるいと思われるようなチームになつたのか。前身の南海ホークスは万年Bクラスのチームで、生え抜きの選手が年を取つて引退すると、多くの場合そのままコーチや監督になつていきます。Bクラスに慣れた選手がそのまま指導者になりますから、練習の質量とも大きく変わることはありません。

二年目になると、素人の集まりだったフロントのみんなも球団の閉鎖的な体質に気付きました。このままではいつまで経つても体質は変わらない、まず首脳陣の入れ替えをと考えて監督に田淵幸一氏、投手コーチには権藤博・現ベイスターズ監督、打撃コーチには高島道弘さんを招へいました。しかしシーズンが終わってみると、成績は四十一勝八十五敗

のか分からず、フロントのみんなは頭を悩ませました。

平成元年の春季キャンプで、私は二軍のキャンプを見ることになりました。生まれて初めて見るプロ野球のキャンプですが、最初の印象はよく練習するということでした。練習は朝九時半からスタートして、準備運動にあたるアップから始め、ランニング、キャッチボールという

というボロ負けでダントツのビリでした。

マネージャーから見た プロ野球の選手たち

入社してから四年目だったと思いませんが、私は二軍のマネージャーをすることになりました。マネージャーというのは一日中選手たちと一緒に、二月から十月くらいまではチームと同行するため全然休みがありません。

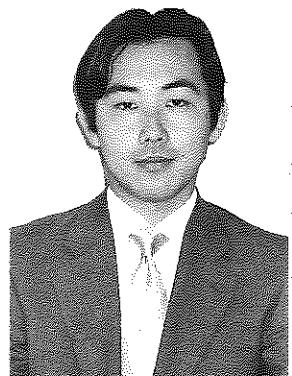
マネージャーの仕事でいちばん重要なのは、チームのスケジュール管理です。試合日程に合わせた遠征スケジュール、移動や球場までの交通手段、ホテル、ミーティングや食事、それに夜間練習は何時からにするか等々の予定を作り、それを選手に守らせなければなりません。

次に、監督の秘書的な業務があります。当時の二軍監督は有本義明さんで、プロ野球に入る前の仕事はスポーツ紙の記者でした。そのせいか、ものすごく頭も切れるし指示されることも細かくて、マネージャーにどつては実に神経のかかる監

督でした。さらに、選手の兄貴的な役割も果たさなければなりません。選手の悩みや不満を聞いてあげるといった役割をも、マネージャーは一手に引き受けるわけです。

夜ともなると私の部屋は選手との社交場みたいな感じになり、必ず誰かがやつてきます。二軍選手は、だいたい十八歳から二十二、二十三歳が中心ですから、悩みも彼女にフラれたといったようなものから、監督やコーチが使つてくれない、他のチームにトレードしてくれという悩みまで、さまざまです。選手は精神的な要素に大きく左右されるため、悩みを聞いてケアしてあげるのは大切な役割なのです。

たとえば、吉武貞太郎という選手がいます。ある日、私の部屋を訪ねてきて、いろいろと悩みを打ち明けてきました。彼は大分の高校からドラフト四位で入った選手で、球も速いしかなり将来を嘱望された投手です。そのため、通常人たの体力づくりが中心になるのです。が、彼は一年目からチームに賛同して投



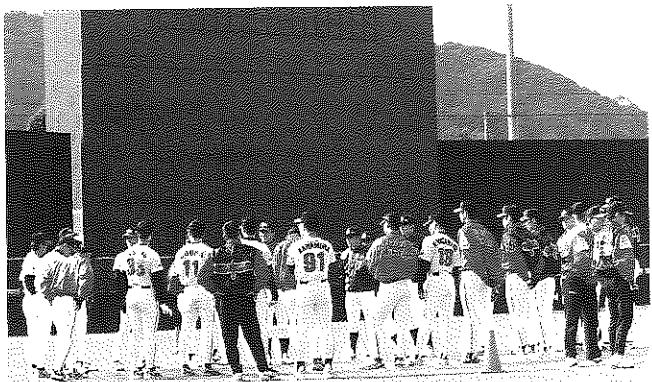
本監督も彼を買っていて、広島戦だった
と思いますが、ウエスタンリーグの試合
で初先発のチャンスを与えられました。
その後彼が相談に来たので、私はて
つきり広島戦の先発を明日に控えて、メ

ンタルのことだらうと思つていました
が、それとはまったく関係のない彼女についての悩みでした。翌日の広島戦、一番番バッターは二軍で調整をしていた、いま巨人の主軸を打っている江藤智選手です。その江藤選手を相手に、吉武は記念すべき公式戦第一球を投しましたが、いきなりレフトスタンドに運ばれました。吉武はその日、一回三分の一イニングを投げただけで四、五点取られ、ノックアウトされました。

吉武はうなだれてマウンドから降りてきましたが、彼は精神力の強い選手ですから、翌年には初勝利をあげ、七勝してシーズンを終わりました。弱冠十九歳で七勝もあげるようなくせを持つた投手でも、精神的に充実していくなかつたら、簡単にKOされてしまうのがプロの世界です。

六位も、年齢による体力差はあります
が技術的な差はほとんどありません。

四番を打つ小久保裕紀という選手がいました。彼が入団したあと、他の選手たちは彼に引っ張られるように練習量が増えました。小久保は学生時代は青山学院で活躍し、オリンピックにも出場してドラフトでは巨人との争奪戦になつたほどの



キャンプ風景（写真提供：日刊スポーツ）

さうに、もうひとつ仕事をとして練習の手伝いがあります。一軍の場合はそれぞの役割がハツキリしていますが、二軍の場合にはスタッフも少なくいろいろな雑用もやらなければならず、練習の手伝いもします

皆さんがテレビでご覧になつておられる、何気なく投げて、打ち、捕つて、かのように見えると思いますが、実際はものすごいスピードです。石のようないいボールを百四十キロくらいのスピードで投げたり打つたり捕つたりしているわけで、それが何気ないプレーに見えるのは、その陰に彼らのたいへんな努力があるからなのです。私は球拾いをしていたのですが、初めの頃はスピードが怖くてボールが取れませんでした。

目標の違いが、結果の差を生む

プロ野球の世界には毎年、たくさんのが入ってきます。私はマネージャーをしながら、その新人選手たちが二つのグループに分けられることに気が付きました。

選手です。長距離砲として期待されて入団した彼を、他の選手たちはかなり意識していましたが、彼は周囲のことなど音楽から、ものすごく練習をしていました。

一方には、プロ野球に入ったのはたんなる過程にすぎず、自分は絶対に一軍に入つて大勢の観客の前でプレーしたい、そしていざれはスターに、あわよくばスープラスターと呼ばれるようになりたいという強い願望を抱いた選手がいます。

それに對して、プロ野球の選手になることが最終目的だという者がいます。プロ野球に入つてくるわけですから、当然のことながら彼らも技術的には極めて優れていますが、そういう選手たちの成長はほとんど入団した時点で止まってしまいます。

アメリカのマイナーリーグの選手たちは、月給が安いためたいていハンバーガーくらいしか食べることができません。ところが日本の二軍選手は、ホテル並み

の寮を与えられ生活に困らない給料を貰っています。そのような環境のもとで、プロ野球選手になることをゴールとした選手は満足し、平々凡々とした毎日を過ごしてしまいます。そういう選手たちは、数年後には消えていきます。

体操を始めます。そして十時からは、全
体スケジュールに従って四時までチーム
練習をします。その後に個人練習が始ま
り、彼はだいたい夜七時までやっています。
春季キャンプは二月ですから辺りは
もう真っ暗ですが、彼はひたすら身体を
痛めつけます。

そこまで居残って練習をするのは、極めのうちには小久保だけでしたが、そのうちに一人、二人と小久保を見習う選手が増え、キャンプが終わる頃には、四、五人の選手が最後まで居残り練習をしていました。

ところが、小久保の練習はそれで終わらないのです。宿舎に帰ったあと、シャワーで汗を流して食事をすませ、全体ミーティングが終わつた九時頃から、彼は宿舎の庭に出て素振りを始めます。

小久保は一年目から九番セカンドで開幕試合の先発メンバーに名を連ねました
が、開幕から二ヶ月、あれほど練習した
のにまったく成績が残せませんでした。
落ち込んだ彼は、「プロのスピードにつ
いていけません。もう野球を辞めてしま
いたい」と言っていたときもあったよう

です。目一杯頑張ったにもかかわらず、プロの壁は厚く一年目からそれにはね返されてしまつたわけです。

小久保の偉いところは、その壁を乗り越えるためにさらなる努力をしたことです。ある日、夜中の三時頃に寮の室内練習場で打球音がするので、近所の子供が入り込んで球遊びをしているのだろうと思つた寮長が室内練習場を覗くと、小久保が一人でマシン相手に打ち続けていたと言うのです。夜間練習は九時くらいいから始まりますから、六時間も打ち込みをしていました。

その努力は見事に実り、彼は翌年ホーミラン王という栄光を手にしました。四年目には打点王とゴールデングラブ賞を取り、ベストナインにも選ばされました。スターと言われる選手は、やはり相当な練習を積んでいます。彼らは、目立たないところで自分の身体をギリギリのところまで追い込み、成功をつかみ取つているのです。

ダイエーホークスにはまた、小久保と同じ青山学院出身で三年後輩にあたる井口忠仁という選手がいます。井口自身

ダイエー ホークス期待の選手たち

◆将来的ミスター ホークス：城島健司

球団が今、看板選手として期待しているのが城島健司という捕手です。彼は十八歳とは思えないほど生意気で、ただでさえ上下関係の厳しいプロ野球の世界に入つても生意気さは変わらずよく先輩からコヅかれていました。しかし根がポジティブな性格ですから全然こたえず、それがいい方向に出ました。

一年目は、二軍でほぼフル出場して三割を打ちました。十八歳で三割を打つのは、たとえ一軍といえどもすごいことです。ただ、困つたことに打球が遠くへ飛ばなくなりました。高校時代、彼は六十本以上のホームランを打つたスラッガード、本人もそのことに自信を持っていたのですがなぜかボールが外野の頭を越えません。そのため、三割を打つたのにホームランは一本しかありませんでした。彼は卓越したバッティングセンスの持ち主ですが、高校時代の金属バットから木のバットに変わり、さらに十キロ以上

「尊敬するのは小久保先輩で、その小久保先輩がいるからダイエー ホークスに入つた」と言っていますが、彼はきっと大学時代に小久保の野球に対する姿勢をじつと見続けていたのでしょうか。井口も本当によく練習をする選手で、誰に引っ張られるわけではなく自ら練習をしています。

その小久保が入ってきた五年目くらいから、少しずつダイエー ホークスの体質が、選手のほうから変わっていきました。フロント側から意識を変えていくことは本当にたいへんなのですが、小久保おかげで周りの選手が自ら変わり二、三年ほど前から全体的にいい雰囲気になつてきました。そして一昨年、九年間のBクラス生活から抜け出して初めて三位、待ちに待つたAクラス入りを果たしました。その勢いで、去年はパリーグで優勝しましたが、昨年、入団八年目にしてやつと一軍の座を手にしました。

たしかに、プロ野球の世界は松坂大輔

投手や上原浩治投手のように一年目から大活躍する選手もいて一見華やかです。

しかしそれは本当にまれなことで、大部分の選手は人に言えないような苦労をして一軍にはい上がります。

苦労を重ねて夢を掴む選手たち

練習のし過ぎで故障する選手たち

も速い球が投げられてくるために打球が遠くに飛ばなくなつたのです。ただ、ずば抜けたバッティングセンスは打撃コーチも見抜いていましたので、コーチが毎日付きつきで打撃練習をさせ、毎日毎日三百球、四百球と打ち込んでいました。その結果、一年目に三十本近いホームランを打ち、それまでのウエスタンリーグの記録を更新しました。そして三年目には一軍に上がり、いきなり三割を打つて活躍しました。

◆イチローをドラフト候補から外させた男：村松有人

彼は村松の一年後輩で松井選手と同期です。ドラフト四位でオリックスに入団しましたが、実はダイエー ホークスも狙っていました。ところが、村松が一年目からバリバリ活躍していますから、同じ俊足巧打の左打者イチローをスカウトが見送つてしまつたのです。

◆甲子園を沸かせた内之倉隆志、ようやく

一軍に定着

甲子園を沸かせた選手の一人に、内之内之倉隆志がいます。愛嬌のある顔の選手で、去年からやつと一軍に上がつてきました。超高校級のバッターとして入団時はすごく騒がれ、実際、球を遠くに飛ばす技術には抜きん出たものを持っていました。にもかかわらず彼が一軍定着まで時間がかかつたのは、自己管理がなつてないなかつたからです。

高校時代はそんなに太つた選手ではありませんでした。しかし、四、五年目にチャンスをつかみ、三割と盃王のタイトルをとつています。

彼にはちょっとした逸話があります、オリックスのイチロー選手がいますが、

「尊敬るのは小久保先輩で、その小久保先輩がいるからダイエー ホークスに入つた」と言っていますが、彼はきっと大學時代に小久保の野球に対する姿勢をじつと見続けていたのでしょうか。井口も本当によく練習をする選手で、誰に引っ張られるわけではなく自ら練習をしています。

その後も順風満帆に成長し、このままだと一、二年で一軍だらう、将来的にはチームの中心バッターになるだらうとまわりからも期待されていましたが、練習でじん帯を切つてしましました。試合ではなく練習で故障するほど、彼らは自らの身体を痛めつけて鍛えあげているのです。林はのために三、四年を棒に振りました。そして一昨年、九年間のBクラス生活から抜け出して初めて三位、待ちに待つたAクラス入りを果たしました。その勢いで、去年はパリーグで優勝しましたが、昨年、入団八年目にしてやつと一軍の座を手にしました。

たしかに、プロ野球の世界は松坂大輔投手や上原浩治投手のように一年目から大活躍する選手もいて一見華やかです。しかしそれは本当にまれなことで、大部分の選手は人に言えないような苦労をして一軍にはい上がります。

その後も順風満帆に成長し、このまま

だと一、二年で一軍だらう、将来的には

という内野手がいます。彼も小久保に負けず劣らず練習をする選手で、一年目からレギュラーを取るのではないかと思われました。実際、一軍の試合では一年目から三番を打ちました。

その後も順風満帆に成長し、このままだと一、二年で一軍だらう、将来的にはチームの中心バッターになるだらうとまわりからも期待されていましたが、練習でじん帯を切つてしましました。試合ではなく練習で故障するほど、彼らは自らの身体を痛めつけて鍛えあげているのです。林はのために三、四年を棒に振りました。そして一昨年、九年間のBクラス生活から抜け出して初めて三位、待ちに待つたAクラス入りを果たしました。その勢いで、去年はパリーグで優勝しましたが、昨年、入団八年目にしてやつと一軍の座を手にしました。

たしかに、プロ野球の世界は松坂大輔投手や上原浩治投手のように一年目から大活躍する選手もいて一見華やかです。しかしそれは本当にまれなことで、大部分の選手は人に言えないような苦労をして一軍にはい上がります。

その後も順風満帆に成長し、このまま

だと一、二年で一軍だらう、将来的には

という内野手がいます。彼も小久保に負けず劣らず練習をする選手で、一年目からレギュラーを取るのではないかと思われました。実際、一軍の試合では一年目から三番を打ちました。

その後も順風満帆に成長し、このままだと一、二年で一軍だらう、将来的には

という内野手がいます。彼も小久保に負けず劣らず練習をする選手で、一年目からレギュラーを取るのではないかと思われました。実際、一軍の試合では一年目から三番を打ちました。

してもペットボトルのジュースを隠し持つて飲んでしまうのです。

ですから私は、彼はいつか消える選手だらうと思つていましたが、コーチに恵まれ、本人も努力してやつと一軍入りを果たしています。城島の控え捕手としてですが、さすがに打撃には非凡なセンスを持つています。

常勝球団に向けて四つの取り組み

一 バランスのとれた筋力トレーニング

科学トレーニングの発達した大リーグでは、チームドクター、トレーナー、トレーニングコーチ、コンディショニングコーチがチームを組んで計画を立て、個々の選手を育成しています。しかし、かつての日本球界では機械を使った筋力トレーニングなど、科学的なトレーニングは受け入れられませんでした。その理由は、今の監督やコーチが現役のときには、そういう設備や考え方がなかつたからだと思います。たとえば、正監督は現役時代に八六八本ものホームランを打っていますが、科学的な筋トレをしていました

ですから、野球専門のメンタルトレーナーは日本にはまだいませんでした。そこで、ゴルフの田中秀道プロを初優勝に導いたという岡本先生を、メンタルトレーナーとして招へいしました。具体的には、理想的な自分をフルに發揮するためのメンタルトレーニングをするのですが、岡本先生はそこに八つの要素があると言われています。

1 ポジティブシンキング：常にプラス思考で考える能力

2 感情のコントロール：どんな局面においても冷静さを保つ能力

3 目標の設定力：半年先にはこうなるぞ、一年先にはこうなるぞと、自分の能力を高めるための最適な目標を設定する能力

4 イメージ力：理想のフォームやプレーを具体的に頭のなかに描き出す能力

5 セルフモチベーション：やる気を持続させる能力

6 集中力：やるべきことに集中する能力

四 球を捉える動体視力を伸ばす

わけではありません。ところが、大リーグでマグワイアやソーサのような卓越した筋力を持つ選手が出てきて活躍するにつれて、日本のプロ野球界も目覚めました。野球の練習は、投げる、打つ、捕るだけではなくコンディショニングも大切だ・ということが、やつと認められたのです。

私はマネージャーを退いてから、コンディショニングの体系づくりと組織づくりに取りかかりました。ひと口にコンディショニングと言つてもいろいろあります。もっとも大事なのは身体的なコンディシヨニングです。身体はいろいろなところに筋肉が付いていますが、それを細かい部分まで測つて、実際にピッチャーが使う筋肉、バッターが使う筋肉の弱いところを訓練で補つて、筋力的にバランスのよい選手を作つていくというトレーニングの体系づくりをしたのです。

二 規則正しい生活が一流選手への道

二つめは、栄養学的なフォローに力を入れました。管理栄養士の指導で正しい食事を行なうようにし、実際に一週間の食

事のカロリーを計算しました。同時に、選手一人ひとりにとつて足りない栄養素、多すぎる栄養素のデータも出しました。要は選手が正しい食生活、規則的な生活ができるようチームで管理して、選手にファイードバックするためです。管理栄養士は以前からいましたが、べつたく聞きません。「規則正しい生活をしなければ、おまえら、一流にはなれんぞ」と言つても、平氣で言い返します。

古いタイプの選手は、たいていがそのままの生活を送っていました。大いに遊んで、大いに野球をするといった体質が残っています。しかし、ダイエーホークスに変わって生え抜きの新人選手が入つてくるようになると、コンディショニングに力を入れる選手も増えてきました。

三 十二球団初のメンタルトレーナー採用

三つめには、まだどの球団もやつていないメンタルトレーニングを試験的に採り入れました。ところが、いちばん最初にメンタルトレーニングを採用するわけでした。岡本先生が来られた一年目、チームはBクラスからAクラスに上がり、二年目の去年、初優勝できました。もちろん優勝にはさまざまな要素が絡み合っていますから、メンタルトレーニングの効果だけではないと思いますが、選手たちは「どうしていいかわからないときにトレーナーが適切なアドバイスをしてくれた」「自分の気持ちや精神をいい方向に進めてくれ、高い集中力が持続できるわけです」。(了)

*この文章は、今年の二月二十三日に行なわれた「山口例会」での講演をまとめたものです。

経営の研究

松下幸之助に学んだ「松下流経営哲学の真髓」 —「経営の究極は、人間学にあり」

松下電器産業株式会社終身客員 木野 親之

GHQに立ち向かい松下幸之助再起

松下電器産業に働いていた間の私は、松下幸之助に叱られっぱなしの四十年間でしたが、その折々に教えられたこと、学んだことを話したいと思います。

松下幸之助は二十三歳で事業を起こし、奥さんと一緒に住まいと工場が一緒の借家で始めた事業を、終戦時には財閥といわれるほど大きな会社に育てあげました。

日本の財閥といえば五つか六つのように思われますが、終戦後にGHQ（連合国総司令部）が財閥指定をしたのは十四社で、その十四番目が松下グループだったのです。松下幸之助はそのとき五十歳でしたが、「自分は財閥ではな

い」と主張して昭和二十五年までGHQの最高司令官マッカーサー元帥と戦い続けました。日本の憲法などすべてGHQが作り、マッカーサーの言うことならなんでも仕方がないという時代に、松下幸之助はGHQに真っ向から立ち向かたわけです。

財閥指定を受けると、自社の財産だけではなくその系列会社の資産もすべて凍結されてしまい仕事ができません。もちろん、親会社、子会社の役付き取締役、常務以上は全部追放です。法律でそう決まったのですが、松下幸之助は「私は絶対に辞めない。おまえたちも辞めるな」と言つて、結局は辞めませんでした。

松下幸之助は昭和二十五年まで頑張り続けて、ついに松

下電器グループは財閥ではないという裁定を得て自由の身になりました。したがって、松下電器が本当の意味で家電の仕事を再開したのは昭和二十六年からで、私はその年の一月に松下幸之助に手を差し伸べてもらつたのです。

P.H.P (Peace and happiness through Prosperity=繁栄によって平和と幸福を) 運動が始まつたのは終戦の翌年、昭和二十一年十一月三日でした。私は当初、あれはお金持ちの遊びだらうと思つていましたが、後から考えてみるとそのときは松下幸之助がいちばん苦しかった時期です。財閥に指定されて仕事はできない、会社や自分の資産はすべて凍結されてまったく身動きがとれなかつたときです。松下幸之助はそういう困難な状況のときに、新しい日本を創るためにはどうすべきかということを考えてP.H.P運動を始めたのです。

人間を研究して、好きになる

■プロフィール 昭和元年人阪府生まれ。昭和二十一年神戸工業専門学校（現神戸大学工学部）卒業。大阪大学在学中に松下幸之助の知遇を得て、二十六年松下電器産業㈱入社。松下通信工業㈱東京営業所長を経て昭和二十七年東方電機（現松下電工）社長に就任。この間松下技術非常勤取締役等グループ各社の取締役を兼任。五十八年松下電送㈱代表取締役会長、五十九年郵政省電気通信審議会委員、六十一年NTTデータ通信㈱社外取締役に就任し平成五年に同社取締役相談役。日経運営理事、経団連理事、通産省工業所有権審議会委員、総理府防衛施設審議会委員などを歴任。現在、松下電器産業㈱終身客員、中国復旦大学顧問教授。著書に「松下幸之助の教え：人力車は消えず」（東洋経済新報社）、「人間に光をあてる経営」（NTT出版）、「松下幸之助」（筑波書房）、「致知出版社」など。六十一年藍綬褒章、平成九年勳三等瑞宝章受章。



く考えていなかつたので困つてしまつたが、松下幸之助が「自分がなつてあげるわ」とサインをしてくれば、それで無事に入社手続きは終わりました。

ところが、人事部長が退室して「一人つきりになつたとき、松下幸之助が突然「女が好きか、男が好きか」という話を始めました。神聖な社長室で、「君、女が好きか、男が好きか」と訊くわけです。□頭試問の第一問なんでしょうが、それまでP.H.Pの高邁な話を聞いていたものですから私はびっくりして、本当に困りました。私は、もう入社手続きは終わっているんだから今さらだめだとは言われないだろうと思つて、「女が好きです」と答えました。

言われっぱなしでは漁だと思って、私も訊き返しました。

「松下社長はどうなんですか？」
「うん、僕も女が好きだ。だけど君な、好き嫌いで仕事をしたらあかん。君も松下へ入つたら、いつか多くの社員を使つ立場になるだろ。あの子が好きや、この子が嫌いやというよう、好き嫌いで仕事をしたらあかん」

人が人を好きになるのは、三つのケースがあるそつです。ひとつは、相手に人間的魅力を感じたとき。会つた相手がものすごく人間的魅力のある人なら、理屈抜きで好きになつてしまひます。二つめは、自分を理解してくれる人。自分を理解してくれると嬉しいですから、この場合もその人を好きになります。三つめは、性的なもの。しかし、この三つに該当するケースは非常に少なく、三つめの理由は別として、好きか嫌いかどちらとも言えないというのが大半

だそうです。

松下幸之助は、続けて言いました。

「君な、好きな人だけ可愛がつて、好きな人とだけ手を組んで仕事したらあかん」

「はい」

「君、はいと言つたけど、ほんまに分かつとんのか？」

君ならどうするんや」

どうするんだと訊かれても答えようがありませんから、私は黙つていました。

「君な、嫌いな人間でも好きになるためには、人間を研究せんとあかん。会社へ入つて仕事をするのは結構やし、大いに働いてくれ。しかしそれ以上に人間を研究せえ」

「幽霊会社にだけはなるなよ」

私が課長になつたあるとき、松下幸之助からこんな質問を受けました。

「君、幽霊怖いか？」

「怖いです」

「なぜ怖いのか？」

「足がないからです」

「そうか、分かつたんやな。しかし君な、幽霊に足があつたらどうなるねん、そのほうがよっぽど怖いで。幽霊は足がないから怖くないんや。君な、幽霊よりもっと怖いのが人間やで。人間でも、幽霊人間がいっぱいおる。これは

「ただけの話やけどな……」
「これは相当昔の話ですから、「ここだけの話だ」と言われたことを申し上げても差し障りはないと思います。

「日本にはな、石を投げたら社長の頭に当たるぐらい会社の数が多い。そやけど、その九割までが幽霊社長やで。そこは幽霊会社で、その社員は幽霊社員なんや」

九割が幽霊会社とはひどいことを言うものだと思いまし
たが、松下幸之助は「社長が会社の実態を本当に分かつて
いるかどうかは疑問だ」ということを言つたかったのだろう
うとそのときは解釈しました。

たとえば経理部長が決算のときに、決算書を持つてきて
社長に説明します。社長は分かつたような顔をして、「そ
うか、そやか。じゃあ、これでいこう」などと言つて決算
書が確定されます。しかしその決算書はうそで、本当の実
態を示していない決算書なのです。会社の九割までがそ
なつているといふことを、松下幸之助は幽霊社長、幽霊会
社といふように表現したわけです。

しかし私は、いくらなんでもそんなばかなことがあるか
いと思いました。でも周囲を見回してください、今、日本
の会社の九九パーセントは松下の言う幽霊会社です。知ら
ずに間違つた決算書をあげているならともかく、経営に携
わつている人はほとんど頭のいい人ですから、全部恣意的
にこまかしています。それがバレて刑務所に入つてゐる人
はたくさんいますし、要領よく立ち回つて難を逃れてゐる
人もたくさんいます。意図して決算書を捏造したり歪曲し

ないまでも、経理部長が実態を掴んでおらず、社長も実態を掴んでいないという幽霊会社が実際に数多くあるのです。
これだけのお金を使ってこれだけ儲かつたというP/Lなら誰でも分かりますが、問題はB/Sです。どういうふうにお金が使われたのか、これがむちやくちやにしか記入されておらず、その端的な例が在庫です。在庫は、売れる在庫でなければ資産とは言えません。売れない在庫を資産として計上すれば、それは実質的に赤字なのです。
たとえば、出版社というのはどうさつと本が返されてくることがあります。返された本は在庫ですからきちんとB/Sに記載されていますが、その本は売れて初めて資産になるものです。返本されたものを処分しようとすると費用がかかります。費用をかけて在庫を処分しなければならないわけですから、これはもう完全な赤字です。そのように在庫ひとつを考えてみても、黒字だと思っている経営が売れない在庫を抱えているとすれば赤字になつてしまします。儲かっている会社から儲かつてない会社へ、極楽から地獄へ一気に堕ちるわけです。

そのように会社の実態を掴んでいない、実相を理解していない経営者はたくさんいます。そして、そういう経営者が経営している会社は、幽霊会社なのです。

だから松下幸之助は、最後にこう付け加えました。

「君、幽霊会社にだけはなるなよ」

「困つても、困つたらあかんで」

昭和三十七年、三十五歳のとき私は東方電機（現松下電送）という会社の再建を任されました。再建五ヵ年計画を立てて頑張った結果、経常利益は一〇パーセント上がり、二割の復配をすることもできました。しかも五年計画のところを三年で完遂したのですから、経営者としても一人前だとばかり、四十歳になるかならないかの私は胸を張つて威張つておりました。

そんな私を見て、松下幸之助はそれではいけないと思ったのか、声をかけました。

「君、困つていることはないか」

「困つてていることはありません。すべてうまくいっておりますから……」

本当のところ、最初のうちはいろいろと困ることがありました。だからそのようなときに声をかけてくれればいいのですが、そのようなときにはひとつもそういうことを訊かれないのです。

「君、元気ないようやけど」

「いえ、元気で張り切っています」

「君な、困つても、困つたらあかんぐ」

「ああ、そうですね」

実は、そこがポイントなのです。私は大阪弁で「困つても、困つたらあかんぐ」と言われたわけですが、この意味がお分かりでしょうか。「困つても」というのは自分の外



盛和塾長野の塾生一同と

「万策尽きたと思つた」

一生懸命やれば、必ず新しい風が吹く

子供時代、私たちはよく五目並べという遊びをしたものです。碁盤に白と黒の碁石を並べ、早く五つ並べたほうが勝ちという遊びですが、あるとき松下幸之助は上段者との遊びをしたそうです。

五目並べは、自分の石が三つ並んだところで「三丁」と言わなければなりません。黙つて四つめの石を打てばルール違反です。「三丁」と言えは、相手は三つ並んだ右の両端、どちらかを止めきます。ですから、こちらが四つ目の石を並べても、すぐに相手に止められて五つの石は並びません。

ところが、松下幸之助は負けん気の強い人で負けはほぼ決まっているのに、これで負けるのはいやだ何としてでも勝負を挑み続けたいと思いますが打つ手はもうありません。碁盤をじっと見つめていた松下幸之助は、自分が「三丁」と打つて相手に止められたところがいくつもあるのに気が付きます。当然、片方は空いていますから、松下幸之助が「四丁」と打つと、相手は仕方なく止めて五つ並ぶのを防ぎます。

そんなことをいくら続けても五丁並べることはできません。また違う手を打たなければならぬわけで、別にところに三丁打つ、また三丁と打つうちに、次第に打つところがなくなつてしまつて、普通はそこで負けになつて手をあげます。

ところが、松下幸之助は負けん気の強い人で負けはほぼ決まっているのに、これで負けるのはいやだ何としてでも勝負を挑み続けたいと思いますが打つ手はもうありません。碁盤をじっと見つめていた松下幸之助は、自分が「三丁」と打つて相手に止められたところがいくつもあるのに気が付きます。当然、片方は空いていますから、松下幸之助が「四丁」と打つと、相手は仕方なく止めて五つ並ぶのを防ぎます。

相手の上位の人は主導権を握っているのに、自分よりも弱い松下幸之助が「四丁」「四丁」と打ち続けるのですから、戦略や戦術に関係なく止めざるを得ません。

松下幸之助はただ負けたくないという思いで、音をあげたくない一心で、時間稼ぎのためにそういうむだと思えるような手を打っていたわけです。ところが、ふと気が付いて盤面を眺めてみると局面が変わっています。やみくも

の問題で、たとえば、不況で困つたというのは自分の外の問題なのです。しかし、「困つたらあかんぐ」というのは自分の問題なのです。つまり松下幸之助が言つた言葉の意味は、外の現象面に自分の精神状態が振りまわされたらいけないということなのです。
まったくその通りです。しかし我々の心といつものは、とかく外の現象に振りまわされてしまいがちです。今日、私は長野は寒いと思って厚着をしてきましたが、来てみると暑いくらいでした。これは、「長野は寒い」という先入観、現象に振りまわされていましたからです。結局、外の現象の変化に自分自身がうまく対応するのはいいのですが、振りまわされてはいけないとということです。

に四丁を打ち続いている間に、新たな三丁の手が生まれていたのです。五目並べでは、二つ以上同時に三丁の手がでければ勝ちになります。それが、「四丁」「四丁」とやつているうちにできてしまったのです。

その勝負に勝った松下幸之助は、私に「君ね、どんなに困つても万策尽きたと思うな」と言いました。

万策とは、万の策です。松下幸之助が苦し紛れに打った手も、せいぜい五つ程度で決して万策ではなかつたはずです。我々も、「困つた、困つた」と言つてはいろいろと手を打ちますが、それでもせいぜい十手以内です。ところが松下幸之助は五目並べという遊びからさみ、「まだ万策尽きたと思うな」という経営の極意を感じ取つたのです。

つまり、松下幸之助が得た結論は、どんなに追い込まれた局面であつても、本当に一生懸命やれば必ず新しい風が吹く、新しい局面が生まれる、ということです。「自分が意図したものではなくても、自分の戦略戦術に關係なく新しい局面が生まれてくることを体験した」と言つていましたし、事実、それからの松下幸之助の人生が大きく変わつたことを見得きました。

「君、社長を辞めたうどうや」

私の仕事が順調にいつていたあるとき、本社から呼び出しがありました。会社の成績はいいし、わざわざ本社からお呼びがかかるというのはきつといい話に違ひないと思つてました。

困るのは松下幸之助や、困るのは松下本社や、と思つていました。当時、松下電器グループのなかで東京に本社を置き、東京でものを作つてゐるメーカーは東方電機だけです。しかもファクシミリというマスコミ関係にはとくに縁の深い仕事をしていまして、マスコミ各社は会社を注視しています。当時の私は「時の人」としてNHKに引っぱり出されたり新聞に掲載されたり、すつかり調子に乗つていました。そんな私をくびにしたら、なぜ木野をくびにしたのかと笑われるのは松下幸之助であり、松下本社であり、私以外の誰がやつても会社の建て直しはうまくやれない、と自負していました。

今思えば、それは驕り以外の何物でもなかつたのですが、私は「わかりました。辞めます」と言いました。しかしそれは素直な気持ちで言つたのではなく、くびを切れるものなら切つてみろという開き直つた感じで言つたのです。心のなかでの松下幸之助への初めての反抗でした。もちろん、そいつた気持ちの動きは当然顔に出でているはずです。

「そうか！ 君、辞めるか

「はい、辞めます」

「でも、君ひとりが辞めたらあかんぞ。君のところの重役も全部辞めさせろ」

「ちょっと待つてくださいよ。うちの重役は一生懸命やつてくれています。褒めてもらつことはあっても、辞めさせるのはとても……」

「君、重役だけではないかん。全従業員を辞めさせろ」

て、私は勇躍本社へ飛んで行きました。松下電器の本社には「松の廊下」というのがあります。私はそこを肩で風を切るようにして歩き、社長室へと向かいました。

部屋に入るときなり、松下幸之助の机の前にひとつだけ置いてある椅子に向けてあごをしゃくるようにして「こへ座れ」と言わされました。普通は「どうぞ、どうぞ」と、入口近くに置いてある応接セットに案内してくれるのですが、なぜかそのときは違いました。

実は、その椅子に座る人は怒られる人と決まっていたので、どうして私がここへ座らなければいかんのと思いましてが、仕方がないので腑に落ちない思いのまま腰をおろしました。もしかしたら、すぐ重要な話が出てくるかもしれない、といいように解釈して座つたのです。

松下幸之助は、私の気持ちを知つてか知らずか、ぐく普通に話しかけてきました。

「君な、疲れてるやろ」

「はい、少しばかり疲れています」

「病院に入つたらどうや。君、一度社長辞めたうどうや」あまりにも突然のことで、私はびっくりしてしまいました。東方電機の社長を辞めて松下本社の社長になれというのなら分かりますが、いきなり社長を辞めろですから私は冗談だと思って、初めはニヤニヤ笑つていました。すると、松下幸之助の顔が段々険しくなつてくるので、これは本物だと思い直しました。

私も若かつたものですから、今ここで僕をくびにしたら

全従業員を辞めさせると言われた瞬間、私は何か分かつたよつた気がしました。これは違うぞ、僕のくびを切ることで、いうことでもなければ、重役のくびを切ることでもない、ということとまでは分かつたのですが、裏意が分からません。「全従業員を辞めさせろ」という意味が分からなかつたのです。

「君はよくやつてくれたし、君たちもよくやつてくれた。第一東方という山を、君たちは見事に踏破した。だけど、第一東方山の後ろには、第二、第三の東方山というものが存在する。しかしその山々は、残念ながら今の君たちの力では踏破できない。会社といふものは社長の器で決まるから、社長を替えないかん。いや、重役だけではあかんから、重役も替えないかん。いよいよ重役だけではあかんので全従業員が全部入れ替わつて、会社全体が異質化しなければいけないんだ。そやから第二東方山に登る部隊は、まったく別の部隊でなければならないかん」

段々と分かるよくな気がしてきました。なるほど、なるほどという気になつてきますけれども、まだはつきりとは理解できません。

「君たちはものすごくよくやつてくれた。本当に感謝している。その君たちに対して、辞めろ、辞めたらうどうやと言つたけれども、本当は辞めてもるたら困る。いちばん困るのは松下電器や。松下本社も困るし、僕も困る。だけども、今の君たちでは第二東方山に登ることはできないんだ。君だったらうどうする？」

自分で言つておきながら、「どうする?」と私に答えを求められても、私には答えようがありませんから黙つてしまつと松下幸之助の日をみつめていました。まさに真剣勝負の感じで、額には汗がたらたらと流れています。

すると、松下幸之助はにこつとして「君な、そう難しく考るるな」とさうつと言いました。

「君、そつ難しく考るるな。君が変わつたらえんや。

重役も全部変わり、社員も全部変わつたらえんや。思い切つて人間革命をし、中身を全部入れ替えたえんや。そうしたら君たちは第二東方山に向かう社長の器になり、重役の器になり、社員の適性も第二東方山に挑戦できる条件が整う。そういうふうに、君たち全員が異質化すればいいんじゃないか」

そこまで解説してもらつてようやく真意を理解でき、私も初めてにつりして、「分かりました」というような顔をしました。

「君、分かつたか?」

「はい!」

「そつか。ほな、しつかり頑張つてや」

それで終わりです。その一言を言うのが、私をわざわざ本社に呼び出した理由だったのです。

最初は褒美をくれるのかなと思っていたのに、「辞めろ」という話になり、気持ちを切り換えると言われました。自分の気持ちは何も変化していないし、異質化もしていないのに帰りはものすごくいい気持ちでした。松下幸之助に教

さんあるリース会社と契約を結んで販売網をつくり、会社の資本金は小さくし、アメリカ人を社長にして私が会長に就くことにしたのです。

そういう形で会社を始めましたが、すぐにたいへんなことにぶつかりました。いよいよ営業開始、さあ! リース会社と契約を結ぼうというときに、どのリース会社も相手にしてくれないので。アメリカのリース会社は、軍艦や飛行機といった高額な、いわば何億ドル単位の品物を扱っていますから百万円や二百万円のファクシミリなんか見向きもせず、どこも扱ってくれないので。仕方がなく、リースからレンタルに切り替えました。しかし、レンタルとなると自己資金が必要になります。しかも、日本式に言えば月賦、年賦です。仮に十年間の年賦にすると、毎月、十年分の一、百二十カ月分の一しかお金が入つてこないわけで、資金的にはたいへんなことになります。資金調達の時間もなく、あつという間に自己資金を上まわる債務超過になつてしましました。いろいろとやりくりをしていたのですが、売れれば売るほど債務超過が膨らみ、このことが本社の耳に入つてしまつたのです。

実は、社長がアメリカ人ですから、この会社はアメリカの銀行と取引きをして、日本の銀行とは取引きをしていませんでした。そこで「こんなことをしていたら債務超過で抜き差しなくなりますよ」と、邦銀の人たちが本社へ情報をリークしたわけです。

それを聞いた本社の経理担当副社長はカリカリして、

えられて、飛行機の中で私は自分自身が何か別の人間に生まれ変わつたような気がしました。小さな身体が大きくなり、背が伸びたような感じになり、意欲がわーっと出てくるような不思議な心地でした。

「弁償するまで、君を辞めさせわけにはいかん」

これは、本当に辞めようと思ったときの話です。

松下電器に入つて私は本社の参考になつていきました。参考は役員待遇ですから、そういう意味では調子がよかつたときでもあつたのですが、ある問題が起つて、そのことでひどく叱られました。

それは、アメリカにファクシミリの販売会社をつくったときのことです。それ以前から、松下グループにはアメリカ松下という家電販売の会社があつて立派な成績をあげていました。にもかかわらず、私はファクシミリだけを販売する別の専門会社をつくつたのです。つくるにあたつては、なるべく資本金を少なくして日本式に効率よくやりたいと思いました。

日本でも、ファクシミリを初めて発売したときにはオリエンタルリース、今のオリックスの協力を得ていました。若い社長さんでしたが、オリエンタルリースのおかげでファクシミリ販売は成功を収めました。ですから、アメリカでも同じ方法を使おうと思いました。アメリカにたく

「えらいことです。木野君のところがアメリカで債務超過になつています」と言い出したものですから、松下幸之助も仕方なく私を呼びつけました。

本社では、松下幸之助の横にその副社長が手ぐすねひいて控えています。私は一生懸命に事情を説明しました。松下は月次決算をしていますが、基本的には日々決算、つまりキャッシュ販売が基本です。手形は一切発行していませんし、もらうこともあります。創業八十年の現在に至るまで、一度も手形決済をしたことがない会社ですから、十年後には必ず儲かります、といいくら説明してもなかなか受け入れてもらえないわけです。

悪いことに、私の説明がようやくうまく運び出すと、横から副社長が反対意見を言い出してまた話が振り出しに戻つてしまします。その繰り返しで三時間ほどこつてり絞られました。そのうち、帰りの飛行機の時間も気になりだします。これ以上続けていては飛行機に間に合わないというところまで絞られて、とうとう私は椅子を蹴るような格好でその席を立ちました。「もう辞めよう!」と思って。

帰りの飛行機のなかで考るるのは、辞めることばかりです。今度は絶対に辞めよう、あんな話の分からん経理担当副社長のいるような会社ではやつていけない。アメリカでは各社ともレンタル方式で販売をしているのだから、なぜ本社が金を出して債務超過にならないようにしてやる、もしくは邦銀から金を借りられるようにしてやる、と言わないのか。そういうことは何もしないで文句ばかりを言う、

しかも私が松下に大損害を与えて、松下の経営理念に反しているかのような言い方をする。考えれば考えるほど頭に来て、もう辞めよう！と腹をくくりました。

東京へ着いてからも腹の虫は收まらず、銀座を飲み歩きました。何軒も飲み歩き、家に帰ったのは午前二時でした。

ところが、なんと女房が起きて待っています。

「えらいことですね。相談役さんから何回も電話がかかってきました。すぐ電話をくれと言われています」

「電話くれって、今何時や」

「二時です」

「二時やつたら、相談役さんはもう寝てはるがな」

「いやいや、何時でも起きて待っているからと。さつきも電話がかかつてきましたよ……」

「電話番号がわからへんやないか。松下病院の交換手も寝てしまつたはずや。今日はだめや」

「いや、枕元の直通電話の番号を聞いています」

そこまで言われたら仕方ありません。渋々電話をかけると、一回目のコールでつながりました。

「木野君か、ご苦労さんやつた。疲れたやろ。そりやそ

うと君な、明日時間あるか」

「時間ならあります、何でしようか？」

「君、上野の美術館知つてるか」

「はい、知つています」

「そこへ行つてくれへんか。僕の肖像画を橋本明治先生に描いてもらつたんや。その展覧会があるのや。君、す

「時間ならあります、何でしようか？」

「君、上野の美術館知つてるか」

「はい、知つています」

「そこへ行つてくれへんか。僕の肖像画を橋本明治先生に描いてもらつたんや。その展覧会があるのや。君、す

「はい……」

つまり、辞めるなということです。私は辞めようと思つたのに、弁償するためには身柄を拘束されてしまい、辞表を出すことができなくなつてしましました。

「君は会社にものすごく大きな損害を与えた。それを全部弁償してもらうまで、君を辞めさせわけにはいかんのや」

「はい……」

そこでその件は一件落着です。その場に副社長を呼んでいたらまた話がややこしくなつていたでしょが、松下幸之助という人はそういう人なのです。

「苦労やつたな。しかしべく頼みますわ」

それでその件は一件落着です。その場に副社長を呼んでいたらまた話がややこしくなつていたでしょが、松下幸之助という人はそういう人なのです。

「人間は本来、強いものだと思うんだ」

戦争直後、財閥指定を受けるかもしれないという困難のときに、松下幸之助はP.H.P運動を一生懸命に展開していました。そして折りあることに、いろんな代表者の方と会つては自分の考え方を説いていました。

私が入社する前のそんなある日、松下幸之助に「馳走になつたことがあります。小林一三さんの秘書、松下幸之助の秘書、それに私の三人が、松下電器の中にある小さな住宅で昼はんをこ馳走になりました。その席で松下幸之助

まんけだな、僕の名代で行つてくれへんか」「はい、わかりました。行かせていただきます。それはそうと、度々お電話をいただきましたけれども、どういうことでしょうか？」

「留守で申し訳ございませんでした」

そう言つて電話を切つたのですが、その言葉を聞いて、うわーっと涙があふれ、受話器はぐしゃぐしゃです。

あくる日、と言つても当日なのですが、名代ですからテープカットがあるだらうと思い、モーニングを着ていつこうところが美術館に行くと、それらしい様子がどこにもないのです。その人に聞くと、セレモニーは三日前に終わつていて、その日から開館しているとのことでした。したがつて、私が入館するには当然切符を買わなければなりません。仕方なく切符を買って入ると、たしかに肖像画がありました。その前に立ち、本当に清々しい気持ちで松下幸之助の肖像画と対面し、あくる日の朝、再び本社に飛びました。

「行つてきました」

「すまんかったな」

そこまではいいのですが、また「ここへ座れ」と言わされました。例の、あの椅子です。

「君な、松下に君はものすごく大きな損害を与えた」

は、私たちに「人間というものは君、強いと思つか、弱いと思うか」と訊ねられました。

私たちの学生時代は軍国主義で日本は強い、日本人は強いといいう教育を受けっていましたが、その日本は戦争で負けてしましました。今までの考え方、バックボーンが木つ端微塵、ガラスの城のように壊れてしまい、日本人というよりは人間の弱さを、これほど思い知らされたことはなかつた時期でした。終戦のとき私は二十歳で、他の二人も私も少し年上ででしたが、似たようなものです。ですから二人とも、「人間は弱いと思います」と答えました。

「君、本当に弱いと思うか？」

「そう思います。松下さんはどう思われるんですか？」

「僕は、人間は本来！ 強いものだと思うんだ」

「本来」というところに力を入れて言われました。考えてみると、あの時期は松下幸之助がいちばん追い詰められたときです。ですから、本当はあの人人が、人間はいちばん弱いと思っているはずなのに、「本来、人間は強いもんだと思うんだ」と言つたのです。

「太陽は東から昇つて西に沈む、それを毎日毎日繰り返す。季節を考えても、春の次に夏になり、夏の次には秋がくる。そして冬になれば、また春が巡つてくる。こういう自然現象を君たちは認めるか？」

「認めます」

「この自然現象を仮に宇宙根源の法則と名付けよう。この宇宙根源の法則に乗つたとき、人間は強くなるんやで」

皆さんはこの意味が分かりますでしょうか。私はそのときは分からずに、手をあげて訊き返しました。

「どうしたら、目に見えない宇宙根源の法則に乗ることができるんですか？」

「それは素直になることだよ」

間髪入れずにその言葉が返ってきました。非常に厳しいひと言でした。松下さんは、お座敷の畳の上ではつと座り直して、指を上げて言われたのです。

しかし、当時の私はまだ社員ではありません。学生ですからあけるつとして、

「素直になるには、どうしたらいいんですか？」

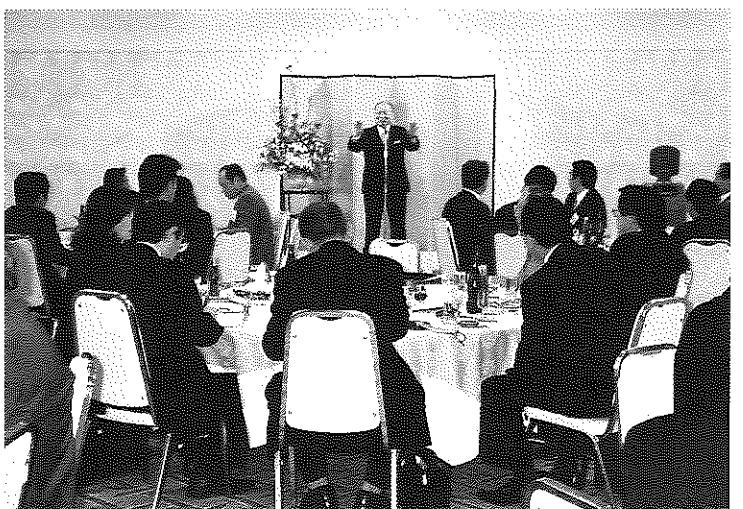
と訊きました。そんな質問が返ってくるとは思っていませんでした。瞬戻ったように見えましたが、

「君、それは悟ることだよ」

と答えられました。

余計に分からなくなってきた私は、「悟るにはどうしたらいいのでしょうか？」と訊こうと思ったのですが、それでも君は大学生かと言われそうなので、それは訊かずにおきました。

しかし、その印象は強烈でした。宇宙根源の法則に乗つたときには強くなる。人間が弱いのは、法則に乗つてないから、法則に外れているからなのだ。宇宙根源の法則に乗ることができたら、自分の力が百パーセント、二百パーセント出るだけではなくて、自分で取り巻く人間関係から、あらゆる自然現象まで全部プラスに働く。そのいち



一日一回、三百六十五日掛ける三十年は一万をちょっとと超えます。松下幸之助は、それをちゃんと計算していたわけです。

「一日一回、素直な心になろうと努力してくれたとする」と、一万回を超える。だから、素直な心の初段になるといふ話をしようと思ふんや」

松下幸之助にしてみれば、三十年経つてもそのことを専門にやっているP.H.P.研究所の人間もまだ初段だよ、入口

だよと言いたかったのでしょう。素直な心というものは、いふならば松下幸之助にとつて生涯の目標であり、追究すべき課題だったと思います。

私自身、松下電器に入つてからこんにちまで、素直な心とはどういうことなのか、ああいうことなのかなと、何回何十回も思いました。思ふことはその都度全部違うのですが、ああ、これだけと思いながら、そのときそのときに自分の精神状態が広がつていきました。素直な心は、私にとっても終生の課題なのです。

一円玉の無限大

最後に、一円玉の話を披露して締めくくりたいと思います。

昨今、一円玉が落ちていても誰も拾おうとはしません。これを拾い、銀行に預けたとします。それを百年の定期にすると、利息は今はほとんどありませんが、以前は一般的に五分五厘でした。五分五厘で百年の定期預金にすると、この一円は百年後はいくらになると思いますか。

この話をNTTデータの幹部研修でしてみると、誰も正解者がないのです。彼らはみんな頭がいい。しかし正解は出ませんでした。答えは二百十一円です。

今度は、利子を二割に上げてみます。いくらになると思

ばんの源は素直な心だ。素直な心になつたとき、宇宙のすべての力が、その人を生かすために全部プラスに働いてくれるのだ……。それを松下幸之助は、まだ若い私たちに教えていただきますということで、私も門真から京都まで自動車で「一緒にさせていただきました。

「今日はどんなお話をなさるのですか」

「君な、P.H.P.もおかげさんで三十年経つた。今日は三十周年記念や。それでな、P.H.P.も素直な初段になつた」という話をしようと思うんや。素直な心の初段や」

初段というのは、剣道、柔道の初段ですが、私には言つている意味がよく分かりませんでした。けげんな顔をしていると、その意味を教えてくれました。

「君は甚夢をやるか」

「ちょっとだけですが、やります」

「ちょっとだけではあかんや、たくさんやれよ。甚でも、将棋でも一万回打つとほぼ初段の力が付いて、だいたいその時分に免状をくれる。そやから初段になるためには一万回打つたらええんや、きつちり初段の実力がつく。P.H.P.の職員も、一日一回、素直な心になろうと努力してくれておつたと思う」

いますか。これもNTTデータの幹部研修会でやつたのですが、一億円と言う人もいれば、十億円と言つた人もいましたし、いちばん高い答えが百億円でした。正解は一千四百七十九億円です。

一円を無視したらゼロ、一円を普通に活用したら三百十円、一円に特別目をかけると、二千四百七十九億円という無限大の宝に変わるわけです。

あるとき松下幸之助にこの話をすると、「君、頭ええな。うむ、えこと言うな」と嘗めてくれました。しかし、嘗めたあとが怖いのです。必ず何か言われます。

「君な、一円だから無視されてもゼロだけど、人間だったら怨念が残るよ。人間の心は、マイナス無限大からプラス無限大まで幅広く変化するんだよ」

それはそうです。人間は無視されたら、怨念が残ります。

ここ長野にも偉い代議士の先生方がおられます。その先生方にたとえばパーティで無視されたりすると、もう投票してやらんぞという気になるかも知れません。怨念までは残らなくとも、とにかく精神状態が一気にマイナスになることは間違いないでしょう。そのように人の心はちょっととしたことで、マイナス無限大からプラス無限大まで極端に変化します。松下幸之助は、それが人間なんだと言つたわけです。

人間の心といふものは、素直になつて、美しい心になつて開いていけば、宇宙大の大きさにまで広がつていきます。しかし悲観的になつたり、心を開きしたりすると、最後は

自殺にまで至つてしまします。そのようにマイナス無限大からプラス無限大まで、宇宙大の大きさを持つているのが人間の心であり、それだけの可能性を持つているのが人間なのだ。だからこそ人間は崇高にして偉大な存在なのだ。その人に光を与えるか与えないかで、すべてが結果として現れてくる……。このよくなことを学びながら、私は松下幸之助から「人間に光を当てる経営」の真髄を教えていただいて今日まできました。

最後に、私の好きな松下幸之助の言葉を申し上げて終わらせていただきます。

進むべきか、留まるべきか、

右に行くべきか、左にすべきか

人はときとして岐路に立ち、決めかねて思い悩む

迷いのとき、

でも、それは同時に新しい出発のときかもしれない

「静聴、どうもありがとうございました。」

(了)

松下幸之助

*この文章は平成十一年一月十二日に開催された〈長野〉自主例会での講演を機関語にまとめたものです。



H"で、インターネット。 全国、64kで速い。 しかもカンタン。

(セッティングが、カンタン。
すぐ使える。)

(高速64kbpsデータ通信。
しかも、全国で使える。)

H"とパソコンをつなぐために必要なものは、USBケーブルかデータコミュニケーションカードだけ。デスクトップパソコンでもノートパソコンでも、H"とつなぐだけで、カンタンにインターネットが楽しめる。長いケーブルも、電話の差し込み口も不要。ノートパソコンなら、気軽に持ち運べる。家の中でも、外でも。

大量のデータをやりとりするインターネットでは、データ通信速度が、ます重要。H"のデータ通信速度は、送受信とも64kbps。しかも、全国、H"が使える場所ならどこでもたいじょうぶ。当然、あなたの住んでいる所でもOK。

※1一部地域では64kbpsデータ通信ができない場合がありますが、32kbpsでの通信は可能です。



インターネット簡単アクセスサービス
PRIN新登場

DDIポケット株式会社

●データ通信に関する問い合わせ(無料) H"ポケット電話から157、一般加入電話・公衆電話から00077-7157(携帯電話・PHSからもかけられます) 受付時間(土・日・祝日を除く)9:00~17:30
●ご利用お申込み・問い合わせ(無料) H"ポケット電話から116、一般加入電話・公衆電話から00077-775(携帯電話・PHSからもかけられます) 受付時間(日・祝日を除く)平日/9:00~18:00 土/9:00~17:00
番号をよくお確かめのうえおかけください。一部のお問い合わせに関しては、受付時間外もコールバック音にてご案内しております。
ホームページアドレス http://www.ddipocket.co.jp/ H"用ホームページアドレス http://www.ddipocket.co.jp/open/net.cgi

われれ虚心に 経営を語る

I

芝原 英司

(北大阪) 株式会社ショーエイコーポレーション 代表取締役社長

理念を高めてつかんだもの 従業員一人ひとりに還元したい

母の希望で
家業を手伝うこと

大学の卒業を控えた昭和四十八年、父
が脳溢血で倒れたために家業を手伝つて
ほしいという母の願いがあり、私は卒業
してすぐ東京から大阪に戻り入社しまし

の中、母は三人の息子を大学まで行か
せてくれました。母は自分に知識や学問
があれば二度も倒産するという目にあわ
なくてすんだ、息子たちにはそんな目に
あわせたくないと思ったのでしよう。

昭和四八年は第一次石油ショックの
年で、石油関連商品の価格が高騰したた
めに前半はたいへん景気が良かつたので
すが、その後の反動が大きく資金繰りは
月を追つて苦しくなり、会社の台所は火
の車でした。そのような厳しい経営状況
のときに母がすい臓ガンで五十三歳の若
さで亡くなりました。私たち兄弟は、苦
労の連續にもかかわらず奮闘している母
の手助けをしたい、その思いだけで頑張

つっていましたのですつかり途方にくれて
しまいました。

とはいっても経営はそのような事情を
察してくれるわけもなく、その間にもど
んどん悪化していきました。当時、私が
経理を担当していましたが背に腹はかえ
られず融通手形、金融業者からの高利の
借り入れなど、今では考えられないよう
な自らの金策に奔走する毎日でした。し
かし三人が力を合わせて働き、また社員
の人たちも死にものぐるいで頑張つてく
れたおかげでやがてその危機を脱するこ
とができました。

私が三十歳になつた頃、やつと気持ち
のゆとりができお互に時間を作つては
経営の勉強をするためにセミナーに参加
できるようになりました。そのため、母
が亡くなつてから十年経つたときには年
商十七億円、経常利益も三千万円くらい
出るようになり、両親の借金もなんとか
完済することができました。

会社で、五つ年上の長兄が社長を務め次
兄もそこで働いていました。当時はまだ
規模も小さく、家内工業的な下請け仕事
が主でしたが、両親が背負つた借金を返
済するために家族全員で必死に頑張りました。倒産時に夜逃げをし、その後再起
したといつても債権者に責められる日々

ところが、借金を返すまではベクトル
の揃つていた三人の考えが、その頃から
微妙に食い違ひ始めました。また、母が

生前「もし会社が大きくなるようなら、
それぞれ独立して分社した方がいい」と
言っていたこともあって分社しようとい
うことになり、昭和五十九年に次兄がギ
フト関連の会社を作つて独立しました。
昭和六十三年には、長兄も自分が開発に
力を注いだメール部門を分社して会社を
出ていきました。そのような経験があつ
て、私は母の残してくれた会社を継ぐこ
とにになりました。ちょうど三十九歳のと
きのことです。

それぞれが自分の道を進んだのがよか
ったのか、分社時にグループ三社で年商
二十八億円、経常利益五千万円ほどだっ
たのが、現在は年商約九十億円で利益が
五億円となつてているのは嬉しいかぎり
で、兄弟の仲も年を経るにつれてさらに
良くなつてきました。そのことを考える
たび、私は母への感謝の念が深まります。

■会社概要 設立：昭和四十三年五月／事業内容：包装資
材の製造販売 ダイレクトメールの制作業者／資本金：三
千八百万円／売上高：六十二億万円（平成十一年度）／
従業員数：百五十人／事業所数：十一（営業所、工場）



社屋外観

兄たちが分社独立し
経営を引く継ぐ

53

はどういう訓練がいいかといった実務面の勉強しかしていませんでした。スタッフとして、兄たちを補佐することしか頭になかったのです。しかし、トップとなりとそういった実務のことよりもビジネスづくりや人材の育成といったことがより大切になります。私は、経営者としてどうあるべきか、リーダーとしてどうしたいのかと考えたびに不安が心なかに拡がりました。

最初のショックは、社長に就任してくださいに社員から仲人を頼まれたときです。人前で話すことの苦手だった私は、たいへんなことになつた、このままでは恥をかくだけだと思つてとりあえず話し方教室に通うことになりました。立て板に水と

ぐに社員から仲人を頼まれたときです。どうあるべきか、リーダーとしてどうしたいのかと考えたびに不安が心なかに拡がりました。

最初のショックは、社長に就任してくださいに社員から仲人を頼まれたときです。人前で話すことの苦手だった私は、たいへんなことになつた、このままでは恥をかくだけだと思つてとりあえず話し方教室に通うことになりました。立て板に水と

ぐに社員から仲人を頼まれたときです。人前で話すことの苦手だった私は、たいへんなことになつた、このままでは恥をかくだけだと思つてとりあえず話し方教室に通うことになりました。立て板に水と

ぐに社員から仲人を頼まれたときです。人前で話すことの苦手だった私は、たいへんなことになつた、このままでは恥をかくだけだと思つてとりあえず話し方教室に通うことになりました。立て板に水と

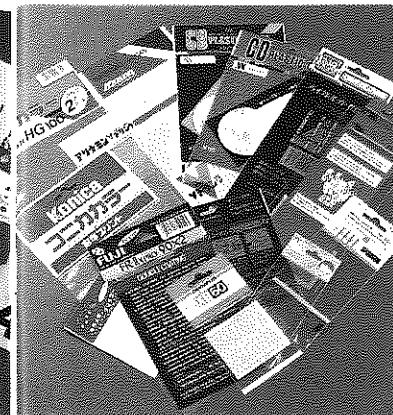
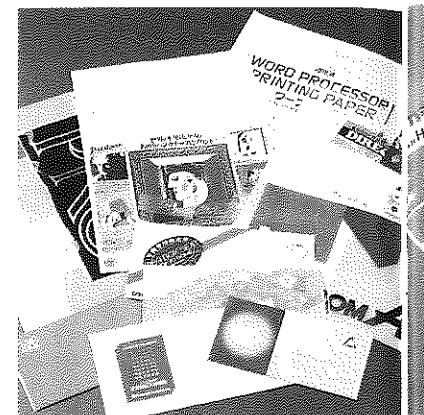
まではいかないまでも、よどみなく話すことができたらしいと思つたのですが、そうではないといふことにあるとき気が付きました。

人の心を打つように話すには、テクニックよりも話すべき内容をどれだけ持つているかといふことが大事で、自分の持っている思い、心をどれだけ相手に伝えることができるかということこそが大切だと気付いたのです。

心を高める場を求めて 天風会や盛和塾に学ぶ

経営者としていかにあるべきか、どのようリーダーシップをとつていかなければならぬか悩むうち、話し方教室のときに感じたのと同様、自分の心を充実させていかなければ、人の心に訴えることはできない、心の琴線にふれるようなことを言えるはずがない。まして、従業員を引っ張っていくことは無理だという経営に関する本を読んでいたうちに、中村大風先生について書かれた本があ

り上げや利益がすぐに上がるコツのようなどを教えていただけるのだろうといふ浅はかな気持ちがありました。実際はそうではありませんでした。何度もお話を聞くうちに、経営にとって大事なのは経営理念や経営者が哲学を持つことだということが分かつてきました。天風先生のお言葉に「毛穴で聞く」というのがあります。塾長の言葉はまさにそのようないい感じで身体中で聞くことができ、感動の思いとともに心のなかにぐんぐんしみ込んでくるのです。いろいろなお話を聞くうちに、目からうろこ…という思いがしました。



り上げや利益がすぐに上がるコツのようなどを教えていただけるのだろうといふ浅はかな気持ちがありました。実際はそうではありませんでした。何度もお話を聞くうちに、経営にとって大事なのは経営理念や経営者が哲学を持つことだということが分かつてきました。天風先生のお言葉に「毛穴で聞く」というのがあります。塾長の言葉はまさにそのようないい感じで身体中で聞くことができ、感動の思いとともに心のなかにぐんぐんしみ込んでくるのです。いろいろなお話を聞くうちに、目からうろこ…という思いがしました。

私がとくに心に残つてゐる塾長の言葉は、「自分の経営人生は、経営理念を高める日々だった」というものです。その意味は最初はなかなか分かりませんでした。が、当社が実際にアメーバ経営を導入して勉強する過程で少しずつ理解できるようになっていきました。

塾長は、分割みの超過密スケジュールの時間を割いていました。天風先生の教えに「一瞬を生きる者は、永遠の明日を生きる」という言葉がありますが、まさしく天風哲学の実践者だと感じました。塾長は、分割みの超過密スケジュールの時間で、私たちのために出席されているのに、些細なことも決しておろそかにされない、そのエネルギーはどこからくるのだろうと不思議でなりませんでした。

人塾当初はやはり、盛和塾に入れば壳

り、私はそれにたいへんな感銘を受けてさつそく天風会に入りました。最初の頃は、会合で天風先生のお弟子さんが「天風先生はこうおっしゃった、私もそう思って」というような話を聞くだけではありました。ところが天風先生は昭和四十三年に亡くなられているため、天風先生のお話は講師の先生の人生観を通したものとしてしか聞くことができず、少しずつ物足りなくなつていきました。

そのようななとき、「天風先生の教えを人生や経営に立派に生かされている方がいる。その人は京セラの稻盛会長という方で、塾を作つて若手経営者の育成に力を注いでおられる」ということを聞き、ぜひ入塾させていただきたいと思いました。私が四十三歳の頃だったと思います。初めて塾長にお会いしたのは、大阪と北大阪の合同の塾長例会でした。塾長の前で一分間スピーチをさせていただきましたが、緊張のあまり何を言つたかまったく覚えておりません。ただそのとき一緒にいた人が、その人には失礼なのですが、塾長に質問するほどでもないことを

塾長のお話のなかに、メーカーの場合経営利益率は二桁、一〇パーセント以上をめざすべきだという言葉があります。ところが、六年ほど前の当社の利益率は一・五パーセント前後でしたから、まったく別世界のことです。うちには関係のないことだと思つていました。その頃の目標は三パーセントでした。

塾長からいくらい話をお聞きしても、ただ感動するだけでは仕方がありません。検証しなければその価値は何分の一秒になつてしまふと考えた私は、とにかく頭で考えるだけでなく思い切つて一度挑戦してみようと決意し、社の内外で「経営利益率一〇パーセントに挑戦します」と宣言しました。

しかし、現実はそんなに甘いものではなく、今でも達成できておりません。一度七パーセントに達したのが最高で、たいてい五、六パーセントどまりでした。ただし、それをめざす過程において多くの気付きと学びがあったのは大きな収穫でした。

多くの社員が自分の部署ではどうすれば利益率が上がるかと直剣に考へ、お

利益率一〇パーセント以上… 挑戦してみて分かった多くの気付き

互いに話し合うようになったのです。と

くに営業部門では、たとえ一パーセントでもいいから利益率を上げたいという意識が強くなり、その思いが数字にはつきりと反映されるようになっていきました。一〇パーセント達成への道のりはまだるかに遠く厳しいと思いますが、挑戦することによって社員も会社も確実に成長しました。それによって、その後のアメーバ経営導入の基盤ができたように思います。

そのように挑戦することができたのは、塾長から実践することの大切さを何度も教えていただき、そのことを頭に叩き込まれたからだと感謝しています。天風先生のお話に、「私の本当の弟子は、私の身近にあって私の話を聞いている者ではない。たとえ遠く離れていても、私の言っていることを実践する者が本当の弟子である」という言葉がありますが、それと同じことを塾長にも教えられたわけです。

アメーバ経営の導入で 会社が変わった！

き姿に向かってただひたすら、今できる最大の努力をすることだ」と言われ、前進することの大切さを改めて教えられました。そのようなことを幾度となく繰り返しながら、私たちは多くのことを学びました。アメーバ経営で最も大事なことは仕組みをつくることながら、運用の仕方にあるということが次第に分かるようになりました。経営者が経営理念を高め、経営哲学を学んでいかなければアメーバ経営には魂はありません。そのことを、私はいろいろな話し合いを通じていやといふほど感じさせられました。

アメーバ経営を導入してから確実に会社が変わり、リーダーも成長してきました。昨年度の予算を立てるとき、前年実績が五十一億円でしたから私は五十六億

およそ三年半程前に、北大阪の塾生の方の紹介でアメーバ経営を導入しました

。導入の過程において、私を含めた六人のプロジェクトメンバーと京セラの担当者との間ではよく意見の食い違いがありました。振り返ってみると、そのときはほど会社のいろいろな問題を真剣に考えたことはありませんでした。

実を言うと、プロジェクトメンバーよりもアメーバの指導員の方がはるかに若かったので、経営のことを本当に討議で

きるのかと心配していましたが、それは

プロジェクトの進行になんの支障もない

ことがすぐに分かりました。

討議で結論が出ないときは、彼らはそのテーマを宿題として持ち帰ります。京セラ社内では責任者も加わって議論し、

その結果を携えてまた当社に指導にやって来ます。そのようなことを何十回も繰り返しながら、私たちは少しづつアメーバ経営を学んでいきました。そして、そ

の勉強の過程で私たちは経営理念、経営哲学の必要性を強く感じるようになつて

いたのです。

ある日、いつものように担当者の方と

対話をしています。

経営者が変われば会社は変わる、と言はれています。私が盛和塾でいろいろな学びをして、それらのことを朝礼等を通じて従業員に伝えるうち、みんなも変わつてしまふと思います。もともと縁の下の存在みたいな、厳しい条件の仕事であるにもかかわらず、従業員たちは土曜、日曜を問わず本当によく頑張ってくれています。

私はだいそれたことをしようとは思いませんが、従業員たちが年配になつたとき、「ショーワイで人生の生き方を教えてもらった、充実した人生を送らせてもらつたな」と言ってくれるようにはしたいと思っています。そのためにも、彼らには物心両面で報いなければと自ら叱咤激励しています。

田の予定を立てましたが、リーダーたちの立てた予算は五十八億円でした。彼らは目標に向かって一生懸命に汗を流し、売上高六十二億円という結果を出したことがそれを証明しています。

物心両面で従業員に報いる…

そんな会社にしたい

毎朝私は、天風先生に教えていただいた呼吸法やクンバハカ、瞑想などを行っています。その中でいろんな懸案問題を天風先生ならどうされるだろうか、塾長だったらどうだろうかと考えています。また、母には毎日の出来事を語りかけ「昨日はこんなことがあったんだ。今日はこんな問題を片づけなあん、お母ちゃんやつたらどうする」というように

意見が食い違いまつたくの平行線になつたことがあります。そのとき彼から、「芝原さんはそういう考え方だから中小企業の経営者なんですよ。それだったら

アメーバ経営を導入する意味がありません。中堅企業、大企業になるために導入するのではないか」と言われたと

きはさすがに頭に血がのぼり、けんか腰でいい争いました。しかし、冷静になつて考え直してみると、彼の言うとおりな

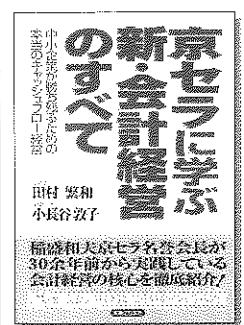
ことだとうと、彼の言ふとおりなことです。中堅企業になろうと思うなら、かかわらず私は、相変わらず中小零細企

業の価値観で物事を考えようとしてくださいなかつたのです。それにも

かかわらず私は、相変わらず中小零細企業の価値観で物事を考えようとして下さいばかりしていました。

あるべき姿 目標とする立場から考えなければ会社がいい方向に変わるのはないのに、現状にこだわり過ぎていたのです。会社では、それまで目標が達成できることがあつても「〇〇だから仕方がない」という言い訳が、ある程度通用していました。しかし、アメーバの担当者の方からは「現状は関係ない、エクスキューズもない。大事なのは、あるベ

大好評発売中



京セラに学ぶ 新・会計経営 のすべて

田村 繁和
著
小長谷敦子 著

A5判ソフトカバー
214頁
定価(本体)1,600円+税

中小企業が勝ち残るために 本当のキヤツシユフロー経営

稲盛和夫京セラ名譽会長が30余年前
から実践している会計経営の核心を

徹底紹介!

82項目 図表入りで明快にそのポイントを解説。

われれ虚心に 経営を語る

II

藤田 牧雄

（北大阪）
株式会社小松屋代表取締役

学んだことを素直に実行し “人”を育てる酒販店をめざす

政治家志望をやめ
仕方なく継いだ酒屋

もともと私は、父親が始めた酒屋には
関心がありました。ところが、大
学四年のときに父親から、「人の保証人
になつて一千四百万円の借金を背負つて

は無理です。そこで家は両親に残して、
私が免許だけをもらつてなんとか酒屋を
再建しようと思つたのです。なんのあて
もないのに無茶な話ですが、こうするよ
り他に方法はありませんでした。

それまでの私は、大阪にある高校野球
で有名な上宮高校を卒業して大学に入り
将来的プロ野球選手を夢見ていました。
しかし、大学で二年もやつていると自分
の力も分かり、それはあきらめ政治家を
めざしました。

というのは、ついこの間まで学生食堂
で一緒に昼飯を食べていて国際政治経済
学部の同級生が、外交官試験に合格した
とたんに私のことを「藤田君」と偉そう
に呼ぶのにムカッとしたからです。單
純に、外交官を動かせる政治家になろう
と思つたわけです。

私は以前から田中角栄さんが好きで、
関連した著作を数多く読みました。同時
に、早坂茂三さんの本もよく読んでいま
した。田中角栄さんが病気で倒された
ときも、政治家をめざさずのなら早坂
の電話があつたのです。

しまつた。このままでは、家も抵当で取
られてしまう」という電話をもらつてか
ら、考え方方が変わつてしましました。
商売を継ぐとは考へていませんでし
たが、大学まで行かせてもらい、すねど
ころか頭までかじつている私としては、
両親がなんとかやつていけるようにしな

いといけませんし、借金も返さなければ
いけないと思いました。
幸い、そのお金は懇意にしている方に
金融機関を紹介していただき、全額融資
を受けることができましたが、いずれに
せよ返さなくてはなりません。しかし、
田舎の酒屋の小さな商いでは多額の返済

あと、手元にあった『田中角栄回想録』
の著者を見ると「秘書 早坂茂三」とあ
つたので理屈抜きで会いたくなり、赤坂
の事務所に電話して会う機会をいただき
ました。

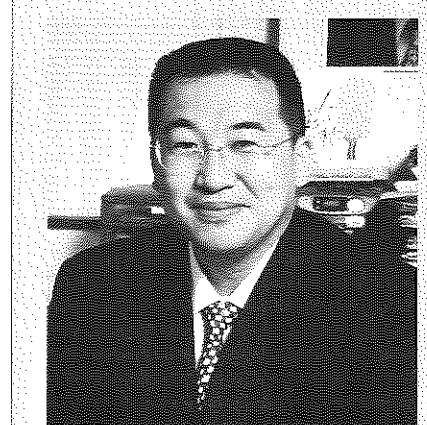
田中角栄さんのお人柄に関するエピソ
ードなどをいろいろとお聞きして、帰る

ときに早坂さんは私をエレベーターまで
送つてくださいました。私が、もつたい
ない、バチが当たりますと言うと「ぼく
は角栄さんから、新潟のじつちゃん、ば

っちゃんが来ようが、日銀総裁が来よう
が、人様は玄関までお見送りしろ、と教
えられた。それを実行しているだけだ。
君がもし、それがいいと思うならそいつ
たらいいし、そう思わないのならしなく
てもいいよ」。私はすっかり感激し、エ
レベーターの中で泣きながら一階まで降
りました。

それ以来、自由に入りできるように
なり、どうせ政治家をめざさずのなら早坂
さんの事務所を手伝いながら政治の勉強
をして……と思つていたときに、父親から
の電話があつたのです。

しかし、その後も早坂さんには「人間
会社概要 設立：平成三年六月／事業内容・業務用
酒類販売／資本金：三千五百五百万円／売上高：十四億円
（平成十一年度）／従業員数：十五人



様がいいのです」と答えると、「それやつたら、ビール買つてあげる。そのかわりまけといでや」というようなことがきっかけで、やつと商売らしくなっていました。しかし、その程度では食べることすらできません。

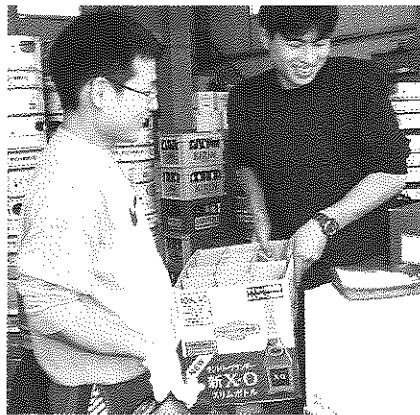
それでも月末になれば、否応なしにお金の返済がやってきます。そのような収入のないときに助けてくれたのは、中学や高校の同級生たちでした。私の窮状を目にして、黙つて貸してくれました。プロ野球に進んだ者など、新人でたいしてもらつてもいい月給を「返さんでもええで。気にせんと使え」とそつくり渡してしまいました。友だちのありがたさが骨身にしみ、つくづくこれではいかん!と思いつながら、自分が情けなく涙が止まりませんでした。

どうしたらいか野球部の大先輩に相談に行くと、「グルメ杵屋」という外食チーン店をしておられる榎本彦之社長を紹介していただきました。スーツを着て挨拶に行くと、いきなりガツーンと言われました。

「なんやお前、酒屋と違うんかい。い

これまでの経験で、私は人の上に立つ者は人柄がよく、人望があるて、人間性がよくないといけない、またバイタリティーとエネルギーが必要、さらには現実の商売に生きる実力と知恵、つまり実学がないと役に立たないと思っています。私はそれをすべて合わせたのが、人間力だと考えていますし、そういうパワーを持つた社員を育てたいと日頃から念じています。

仕事は朝六時ころから配達の準備、商品の受け入れ、配達、その間に営業や集金などがあり、終わるのは十時か十一時と非常にハードです。それに加えて、ほとんど年中無休です。十億円・十人とい



塾長との出会いで 自分の考え方自信を持つ

私は平成十年一月に神戸で開催された全国大会の前に盛和塾に入り、それまでと違った形で経営の勉強をさせていただいている。稻盛塾長が健康を回復されてから行われた東京、京都の合同例会に出席したとき、「働く意義」「利を求むるに適り」といった講話をお聞きしたと

まの酒屋はスーツを着るんか、それにえ車に乗つて。そんな奴に、商売なんか教えられへん、帰つてや」それでも「これを観るように」と言つて、「てんびんの詩」というビデオを貸してくださいました。それは、かけだしの近江商人がどこにでもある鍋ぶたを工夫を重ねて売り歩きながら成長する、と

いう商売人のありようを描いたものですが、私はそれを観て、「商売というはこんなに厳しいものか。俺はなんという甘ちゃんやつたんや」と、感動と反省の気持ちでいっぱいになりました。

すぐにお礼を言わなくてはと思い、今度はジャージーにジャンパー、前掛け姿で榎本さんを訪ねると、私の恰好を見て「そうや、それでええねん。本気で商売をやるんやつたら、今の気持ちを忘れるな。ええかつこうせんと、とにかく一生懸命にやれ。なんかあつたら、いつでも相談に来い」と励ましてくださいました。

私は思い切つて大阪の真ん中に出て、

キタやミナミの飲食店を相手に商売を抜けようと決めました。いざ商売を始める

と、それまでの自分がつそのように気力

う目標がなければ、週休二日制でもいいのですが、経営者をめざす社員が辞めずに頑張っているわけですから、簡単に変えるわけにはいきません。私も、社員の成長のために体験、場数がなによりも大切だと思っていますから、いろんなことを任せるようにしています。

そのような状態で十年経ち、「僕は売り上げ五億円、三千万円の利益を出しますから任せてください」という社員が何人か育つきました。嬉しいことに、そ

うやつて一人が経営者宣言をすると、負けまいとして他の社員もさらに頑張ってくれます。塾長には多くのことを学びました。その熱い空氣を吸いたく、また肉声を聞きたくて、昨年は飛驒高山や福岡の塾長例会に行きました。その間、私はいつも最前列に座り、心の中で塾長と二人きりで問答をするような気持ちでお顔を見つめています。

「人生の方程式」で、考え方にはプラス一〇〇からマイナス一〇〇まであるとおっしゃいますが、その通りだと思います。私は社員に対して、考え方だけではなく同じことだと思いました。

また、塾長は物事をやる前からできるだけの判断をしてはいけないと言われます。私が社員に言つたことは、「人生の方程式」で、考え方には人柄+人望+人間性、熱意はバイタリティー+エネルギー、能力は知恵+実学とまったく同じことだと思いました。

がわき、飛び込みセールスで走り回ると不思議なようにいい結果が出てきました。同時に、少しずつ楽しくなっていきました。

会社は成長できる 人を育てれば

私の信条のひとつに、「人を育てれば経営規模も伸びる」というのがあります。

これは榎本さんが、会社を大きくしようと思ったら経営者を育てないといけない、人材の育成こそが大切だと教えてくれたからです。それを実践するためには、志を共有できる社員を育てることに力を注いでいます。目標は、年商十億円を商える人間を十人育てることです。

社員はいま女子事務員を別にして十二人いますが、ほとんどは野球部の後輩や親戚にやれ。なんかあつたら、いつでも相談に来い」と励ましてくださいました。輩たちは甲子園をめざして、しかもただの出場ではなくて出るからには優勝を、という形で鍛えられています。そのため、商売人の最低条件である明るさ、素直さ、それに根性は持つていているからです。

すが、以前の私だったらできっこないと思つたでしょ。しかし、塾長に言われるとできそうだな、でもどうやつたらできるんだろうと思つて、酒につきものの食品を売つたらどうなるだらう、販売管理費をもう少しなんとかしたらできるかもしれないというように、工夫してみようという気持ちになります。

仮に当社が食品の売り上げを全体の一割までもつていったとすると、利益率は一・五%上ります。また、配達のときにトラックを停めないようにして、一人が一日に三十分の時間節約をしたとする

と、車は十二台ありますから三百六十になり年間の人員費に換算すると約一百七十万円の経費節減になります。

そういうことをたとえ話にして、私は社員にチエを出そうとも話しています。いま力を入れてるのは、社員みんなで共通の価値判断基準を持つ、ということです。そこで、せめて「京セラファイロソフィー」の一端でも持てたらいといふことで、機関誌を全員に配り、毎朝四十分ほど時間を使って勉強会をしています。やる以上はその本質を分かつてほし

脱“酒屋”で 新業態の開発をめざす

昨年の九期は対前年比三〇%増でした
が、目標には届かなかつたので口惜しい
思いをしています。大阪府下に七百軒の
お得意様がありますから、もう少し頑張
つて今期はぜひ目標突破をと考えて頭を
巡らしているところです。

生意気かもしれませんのが、私はこれまで
“お客様を選ぶ”という考え方で経営し
てきました。どういうことかといふと、

“お客様を選ぶ”という考え方で経営し
てきました。どういうことかといふと、
生業気かもしれませんのが、私はこれまで
“お客様を選ぶ”といふことかといふと、
“お客様を選ぶ”といふことかといふと、



いので、理論と実践、科学と根性だ
と繰り返しています。野球も一緒にすけ
れど、どんなことでも頭で覚えるのでは
なく、身体で覚えていないとさういう
ときに現場で生きません。

多くの“師”に学べた

幸せな経営者人生

私は今まで、決算が終わつたときなど折りにふれて椋本社長のもとを訪ね、

会うたびにいろんなことを教えていただき

ます。

例えば、

「ちょっととばかりお金ができると、すぐいい服を着て、高級車に乗る者がいるが、そんなええ恰好をしてはいけない」「人よりもたくさん働いて、人よりも人生を楽しみなさい。そのためにはしっかりと儲けることだ」、これは私にとっては塾長がおっしゃる「誰にも負けない努力をする」と同じです。

「エリートを採用して、エリートに育ててはいけない。エリートを採用して泥臭く育てると、人間的な魅力がつく」

などといったことです。

また、現在アサヒビールの名誉会長をしておられる樋口廣太郎さんからは「琵琶湖になりなさい」と教えられました。

琵琶湖は低い位置にあり、川は四方八方から流れ込むつまり「人の話を聞く耳を持ちなさい」ということです。それ以

来、私がすでに知つてゐる情報であつて、も社員からの報告はじっくり聞くことに

しています。

私はこれまで、早坂さん、椋本さん、樋口さん、それに稻盛塾長などそれぞれ

の分野で名をなされた方々から、人間にについて、また経営哲學について多くのことを学ぶことができました。そういうたたかいで、ただ素直に、ある意味では愚直に経営に反映させようと思つてきたから今日の私があると思つています。考えてみれば、実に幸せな経営者です。

おかげで借金も完済できましたし、ありがたいことに「小松屋に就職したい」という若者も少しづつ増えてきました。

価値の分かる人に価値を提供しよう、といふことです。私にとっての価値は、お金をきちんと払つていただくこと、じく普通の社会的常識を持つていること、個人商店であることの三つです。個人商店

という条件の意味は、我々は出入り業者ではない：ということの意思表示です。

電話一本で何時までに持つて来い、では

当社の存在価値はないと考えてゐるから

です。「小松屋の連中はほんとうによくやつてくれる、あそこに頼んでおけば大丈夫」と言われるような、フェース・ツ

ー・フェースでお互いの顔の見える、本当に信頼できるお取り引きないとただの遊び屋でしかありません。

今年の九月には、酒屋の距離基準は廃止される予定で、いま以上の厳しい競争が始まります。それに勝ち抜くために、いくつかの戦略を考えています。

まず、「酒リ商品」と「販路リお客様」という線をもつと太くして、そこに括ることのできるものは何でも扱い、一括納入するという考え方です。電話ひとつで、お店に必要な物がすべて揃うという利便を売りたいと思います。

それから、きちんとしたコンサルティング機能を付けたいと考えています。小松屋に相談すれば、メニューの作り方はもちろん、店舗の物件探しまで経営全般の指導をしてくれるというような存在を考えています。

さらには、車の入れないような狭い路地の店や、普通の酒屋が尻込みするような店など、需要はあるわけですから当社で一手に扱えないかと思案中です。

また、インターネットの時代ですからお得意さますべてに当社の費用でパソコンを備え付け、画面を見ながらあらゆるジャンルの情報のやりとりができる

思います。

まだ具体的につめているわけでもなく、実際にできるかどうかも分かりませんが、せめてトライだけはしたいと思います。そういうような総合的な視野で商売を見つめ直し、従来の酒屋の枠を取り外して、さらに多くの社員たちが独立することができます。そういうことができるような企業として、同時に“人”が育つような酒販店をめざしました。

われわれ虚心に 経営を語る

III

山邊 裕佐

（北大阪）アシスト不動産販売株式会社代表取締役



素直な気持ちで多くを学び 夢と希望の未来を切り開く

一年で消えた板前の夢

学生時代の私は勉強がきらいで、クラブ活動とアルバイト、それに他校や地元のヤンチャ坊主とのもめごとに精を出しては、体育教官で担任の小野先生に迷惑ばかりかけていました。先生はそれでも

よそよそしくなります。頑張りが足らなかつたのかと思って、人より三十分早く出でましたのが、周囲の雰囲気はまったく良くなりませんでした。

実は、その店には大将のいっこ夫婦が働いていて、子どもが私と同い年で一緒に見習い修業をしていたのです。そのおばさんに周囲の者が神経を遣つていては、子ども私の全く気付かず、いつの間にか二人が比較されていることも知りませんでした。

トイレで涙を流しながら、「金貢殴つて大阪に帰ろうか」と思つたこともあります。が、先生の顔もあるし一年は辛抱よせん十八歳、まだ子どもです。

一年が過ぎたころ、小野先生に辞めたいと言いました。先生はにこにこと「お前が近くにおらんようになつたら寂しく

■会社概要 設立：平成八年四月／事業内容：不動産仲介業／資本金：二千万円／売上高：四億五千円／従業員数：二十八人／事業所数：二

卒業を控えた私のことを心配してください、「山邊、お前は良いか悪いかのどちらかやから今うち、警察官になつとけ」と言われましたが、私は「今までお世話になつてばかりだったのに、急に警察官になれって言われても…」と断りました。しばらくして、「うちの近くに奈良県屈

指の料理屋がある。お前、板前になれ」と言って紹介してくださり、卒業の翌日から板前見習いをすることになりました。

朝は六時から、夜十二時過ぎまで一所懸命に頑張つたつもりですが、頑張れば頑張るほど大将を除いた周囲の人たちは

なるな」と言つて、近所を二時間ほど散歩しながら私の話を黙つて聞いてくれました。

先生はそれまでも、月に一度くらいは「どう、頑張つてるか」と顔を見にきてくれていました。そして「不自由してないか、たまにはうまいもんでも食べろ」と言つてそつと五千円札を握らしてくれるのでした。学生時代はよく叩かれ、こんな恐ろしい人が先生をしていいのかーと思つたのですが、私にとつては思いやりのあるかけがえのない大切な先生です。

そして、小野先生の許可をいただき板場の道は諦めました。

念願の不動産業に就職も
配属先は建設現場

大阪の実家に帰つた私は、さて何をすればいいのかはたと困りました。高校の普通科を、先生の温情で卒業した私にはなんの取り柄もありません。そうだ、自分は人と接するのが好きだから営業をしようと思い、アルバイトをしながら職探

が、することは現場作業員そのものです。

建設現場のごみ集め、ごみ掃除、草刈りに至るまで、すべて私の仕事でした。「僕は営業で入社したのに…」と思いながらも、とにかく仕事だけは一所懸命にと思って働くうち、建築部の部長にすつ

かり可愛がられ、辞めるに辞められなくなってしまった。毎日真面目に頑張りながら、社長に「営業部に行かせてください」と言い続いているうちに五年が過ぎてしまいました。

現場で汗を流して学んだ

「信頼」とは何か

建築部での経験は大変意義のあるものでした。

ある新築物件の引き渡し時に、ガス工事が間に合いそうにないのでガス会社に再三催促しましたがいっこうに手をつけた様子がありません。しひれを切らして日に何度も電話をすると「当日の昼までには責任を持つてするから、やいやい言うな」と言わんばかりの劍幕です。私はその言い方に呆れてしましましたが、翌日は引つ越しですから「絶対にお願いしますよ」と念を押して電話を切りました。それが大きな間違いでした。その家の前に埋設されているガス管は、画面とは違つて相当に深く埋められており、お昼を過ぎてもまだ掘削作業が続くという

ありさまで、その間にも荷物はどんどん運び込まれてきます。

夕方近くになると職人さんたちは、ガス会社の部長に「もう暗くなってきたし、体力的にも無理や。残りは明日にするわ」と言つてユンボなどを片づけ始めるのです。驚いた私がガス会社の部長に、「話が違うやないか、今日中につながんとお客様に迷惑がかかるやないか」と詰め寄ると、部長は「これだけ一所懸命にやつてたんを見てなかつたんかいな」という始末です。「お客様は今日からお住まいなるし、ガスがなかつたら食事も作られへんし風呂も入られへん。キャンプしに来てるんと違うんやぞ」と言うと、部長は「それやつたら、どないしたらええんや」と聞き直つてしましました。

それで普ツンときた私が「お前みたいな無責任な奴では話にならん、社長を呼べ」と、お客様の前で大喧嘩になってしましました。私がつかみかからんばかりに怒つていたので、部長はお客様に土下座して謝りました。それでも怒りの収まらない私に、お客様が「山邊君もういいよ、明日つないでくれるんやつたら」と

待望の営業部へ配転 意気揚々のはずが…

そつやつて現場でいろんな経験を積んで二十六歳を迎えるころ、平成二年四月にやつと営業部へ移ることができました。しかしそのときはすでにバブル経済はじけており、会社も住専から巨額の借入金を抱えてたいへんでした。

しかも私は建築部時代、口八丁手八丁で物件を販売する営業マンに「いい加減な営業をするな」と口うるさく言つていたので、彼らは「やれるならやってみろ。お前みたいな甘いことを言つて家が売れか。絶対に潰したる！」と待ち構えていたのです。

いつそのことこのまま辞めようかとも思いましたが、戦いもせずに逃げるのが許せなかつたので覚悟を決めて、「いい加減な奴には負けない、真っ向勝負で買つてもうう」と本店営業部に乗り込みました。

四月は残り一週間ほどでしたが、なんと私はトップの成績をあげることができました。新人が会社からお客様をもら

うことなく、バブルがはじけて不動産業がどん底であるにもかかわらずトップになれたのは、建築部にいたときに担当したお客様の紹介のおかげでした。

そのようにお客様に守られながら、店長を務めたりして売り上げアップに必死に取り組む間に、六年が過ぎていきました。その間、会社も組織変更などのリストラに取り組みましたが、時代の流れには逆らえず、私たちの売り上げも結局は焼け石に水でした。

会議や酒を飲む機会に「社長、高級車に乗つて各店を回り『ご苦労さん』と言うのが社長の仕事ですか。こんな状況のときこそ、ゼネコンを回り共同事業でも取つてくるのが社長の役目じゃないですか」。言つてはいけないことを、私は口にしたのです。それ以来、中枢部から徐々に離されていきました。

その頃から、私自身にも「よーし、自分でやってみよう」という気持ちが芽生え始めきました。しかし、家を買った

助け船を出してくださいました。

ガスのない家のなかで、ご主人は「山邊君はまだまだ若いな」と言つて、自分の若い頃のことをいろいろ話してくれました。頭の下がる思いでした。ご主人が

「今夜は皆で飯は食べに行くから、風呂はその帰りに入つてくるから心配するな。山邊君も一緒に食べに行こか」と夕食まで誘つてくださいました。私は「本当に申し訳ございませんでした。明日は、何

時頃お仕事にお出かけの予定ですか」とだけ聞いてそこを辞しました。

帰つてから嫁に、「明日、お客様の家に朝ご飯を持って行きたいからおにぎりを頼む」と言つて今日のできごとを話しました。翌日、嫁は結婚生活一年半で私が食べたこともないような立派なお弁当を作つてくれていました。

お客様は朝、急に来た僕にびっくりして、また嫁のお弁当を見て奥様が「こんなことまでしてもらつて…」と涙を浮かべておられました。そのとき私は、世の中はモノだけが流通するのではない、といふことをつくづく思い知らされました。

「やるしかなかつた」という創業

その頃から、私自身にも「よーし、自分でやってみよう」という気持ちが芽生え始めました。しかし、家を買った

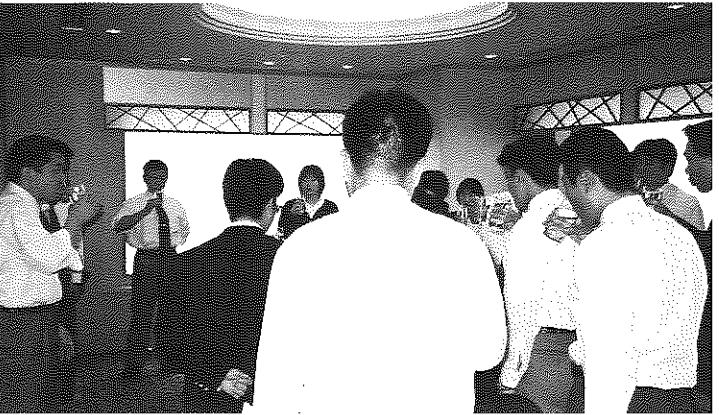
時ころから夜十時、十一時までチラシの構成やDMづくりなどひたすら働きました。今月の売り上げがなければ、明日はもう会社がなくなる…まさに必死の思い

でした。

ただ前を向いて、しゃにむに進むだけだった最初の一年間でしたが、その間従業員は十三人に増え、月次決算では一度も赤字を出さずにすみました。しかし、創業メンバーとその後に入社した社員の

技術や経験、会社に対する思いの差など日の当たりに感じてきたのです。

稻盛塾長の著書に目からうろこ…の思い



「このままではいけない。たった一年でこの会社を潰すのか」という思いだけで試行錯誤を続けていた私には、新しい社員たちの心の底を思いやる余裕はありませんでした。彼らにしてみれば、いくら創業メンバーの私たちが寝る間を惜しんで働くのを目にしても、「なぜそこまで働くの?」という感じだったかもしれません。

会社はどうなるのか、自分はどうすればいいのか…思い悩んだ私は、わらをもつかむ思いで、近くの本屋に足繁く通いました。そしてある日手にした本の中に出てくる文字に心を奪われました。「動機善なりや、私心なかりしか」「公明正大に利益を追求する」「自分で道を切り開く」などが、私の心に躍り込んで来たのです。これだ!と思つた私はすぐ店員さんに「この稻盛和夫という人が書

ただひたすら教えを守り
上場できる会社をめざす

かれた本を全部ほしい」と頼みました。どの本だったか、何冊だったか細かいことは覚えていませんが、私は貪るようにそれらの本を読みました。すべてが心の糧になる本で、今の私にとっては教科書というようなものではなく、まさに「バイブル(聖書)」のような存在です。

私はさっそく事務局に手紙を出し、昨年一月、無事に入塾を許されました。「これから、塾長の教えを生で聞くことができる」と考へると、心躍る思いでした。

その年の四月、私は思い切つて福岡の合同例会にでかけ、初めて稻盛塾長のお顔を拝見し、生の声を聞きました。講話のあと、勇気を出して塾長に近づき、「一緒に写真を撮らせてください」と頼むと、塾長は「よつしや、よつしや」と言って肩を組んでくださいました。その写真は嬉しい時も辛い時も苦しい時もいつでも私を見守ってくれています。

塾に入つて以来、私は「なんのために会社を経営するのか」「頑張つてくれている会社の仲間に、どう応えればいいのか」ということを命題として自分に課しています。また、塾長に学んだこと、他の塾生さんから学んだことは私自身のフィルターを通してすべて社員に伝え、思ひを共有するようにしています。塾長に関する著書も、講話テープも、機関誌もすべてオーブンです。

実際、社員たちは塾長の教えや考え方、私と同じかそれ以上の気持ちで聞いてくれています。それにより各自が、仕事は報酬を得るために対価だけではなく、その仕事を通じて自己の成長と啓発につながるということを感じ、目標を高く持つております。もし目標が達成できなかつた、言われたことができなかつたら、そ

れは自分の努力が足りないからだと反省し、ポジティブに取り組んでおります。会社はいまでも、朝七時前から深夜まで働きっぱなしで楽ではありませんが、皆の意識は高くて私はなんといい社員に恵まれていることかと感謝の気持ちを忘れたことがありません。だからというわけではありませんが、機会があれば社内コンパで慰労したり、毎年家族同伴の海外旅行を実施して奥さんやお子さんいささかなりとも報いるようにしていまます。

毎朝、全員で会社の周囲を掃除し、塾長の経営講話を勉強してから朝礼・業務を開始しています。「地域で一番の会社になる」、そのため一所懸命に働くのは私にとっては当たり前です。それが結果、社員のため、お客様のため、ひいて

は世の人間のためになると信じているからです。私は今でも、不動産屋ではない誰からも信頼される「不動産業」にしたいと考えています。

世慣れた人から見れば「青臭い」と言われるかも分かりませんが、私は「心を高める、経営を伸ばす」を大前提に、塾長がおつしやることをひたすら信じ、実践していきたいと思っています。入塾以来、多くのことを学ばせていただいておりましたが、社員とともにその教えを守った結果は、数字に歴然と出ています。この不況時にもかかわらず、入塾以来一年四ヶ月で売上高は一・七倍、経営利益で四・九倍に伸びたのです。

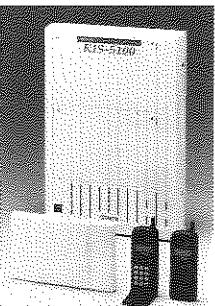
これからも一意專心、社員一丸となつて社業に打ち込む覚悟でござります。

携帯通信は京セラ
Communication by Design

おかげさまで
4000システム

H"(エッジ)対応

ワイヤレス
ビジネスホン
システム
大好評!



盛和塾の皆様を限定に
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

京セラ株式会社

通信情報機器事業本部
国内バーゲンル通信システム営業部

TEL 03(3797)4682
FAX 03(3797)3809

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



塾長への手紙

塾長宛に送られた手紙等、今回五通を紹介します

塾長の尊いご指導の賜物と
心より感謝

中村 雄一〈北大阪〉

桜の花びらも残りわずかとなりました暮春の候、塾長には公務ますますご清栄のことと拝察いたします。

また、口頭は私共のような中小企業の若輩経営者に対しても真剣かつ適切なるご指導を頂き、勇気と智恵を与えて下さることに心から感謝申し上げます。

さて、昨年の全国大会におきましては、発表の栄誉に浴し、あのよき晴れがましい席に立たせて頂き、ご指導を賜つた上、その後ビデオや額まで頂戴いたしまして、重ねて厚く御礼申し上げます。

私にとりましては、生涯忘れ得ぬ、身

に余る良き思い出であり、ご惠贈賜りまして頂く所存です。

実は全国大会の後、十一月の不動産鑑定士三次試験に向けて直ちに勉強を再開し、準備を進めていました。そして今年の一月末に発表があり、少ない勉強にもかかわらず奇跡的に合格することができました。ちょうど昨年十二月に社員の中から一人「税理士」に合格した者がおり、難しい試験に一人も合格できたことで、父(会長)も大喜びで、一月末の一週間は毎晩祝いの杯をあげておりましたが、その父が一週間後の二月七日に脳出血のため他界いたしました。

その後は告別式等の仏事に追われ、三

月二十五日をもって満中陰が明けました。

会社の方は社長職を既に譲られ、株式も大部分取得していましたので、大きな混乱なく、私が挨拶回り等の儀礼に時間を費やすことで、社員は告別式当日以外、平常どおり活動することができました。

同業者が推測するような社員の謀反や退職は一人もなく、そのような心配をする必要が全くなかつたことが何よりも嬉しかったことでした。これは偏に、塾長の尊いご指導の賜物と、心より感謝いたしている次第です。

会長の死に臨んで社員が一致団結し、また会長の靈前にて声を上げて泣いている社員の姿を見て、「最近では珍しい、しめやかないい告別式であった」と幾人

かの人から言われ、今さらながら会長の人徳を思い知ると同時に、無事に儀式を

とり行うことができた安堵感にホッとい

たしました。塾長からも弔電を頂き、心から感謝申しあげます。せっかくの塾長からの弔電でしたので、誠に勝手ながら政治家の次に読み上げさせて頂きました。ありがとうございました。

北大阪の皆さんも全国大会の直後だつたこともあつてか、大勢で弔問に来ていたとき、温かい励ましの言葉をたくさんいただきました。有難いことです。

今ようやく一段落しましたので、大変遅くなりましたが、改めまして全国大会の御礼と近況を報告し、感謝の言葉を申し上げさせて頂きます。

欠野代表がおっしゃった今年の北大阪

のスローガン『絶対肯定、全き人をめざす』を改めて噛みしめています。

父が全国大会のビデオを、缶ビールを

飲み、笑いながら見ていた横顔を思い出します。父を亡くしてからの方が、心なしか父と対話することが増えたような気がします。「父、在せばその志を観る。父、没すればその行いを観る」という諭語の言葉を味わいながら、父の志と行いを反芻し、自分の進路を確認する今日で

すぎました。

全国大会の御札が遅れましたこと、改めて深くお詫び申し上げます。

これからも頑張って参りますので、今後とも引き続き変わらぬご指導とご鞭撻のほど、何卒よろしくお願ひ申し上げます。

過日は、横浜「ひかわ丸」での塾長例会で、挨拶をさせて頂きましてありがとうございました。それは、以前より尊敬しております大稻盛塾長にお目にかかるお名刺と固い握手をして頂いたことに感動したからです。

この感動を忘れることなく、今後も精進して参ります。ほんとうにありがとうございました。

また、その日より頂いたお名刺を額に入れ、毎日眺めながら情熱を駆り立てて



掲載商品がすべて買える
フェリシモの
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

FELIMO
59 NANWA-MACHI CHUO-KU KORE 650-9035 JAPAN
TEL.078-791-0565

おります。すると、稻盛塾長のお名前にさりに親しみが湧くと同時に、その響きの良さに気付きました。

そんなことから一筆書き添えさせて頂きましたのでご笑読下さい。

◇「稻」という字は：

形声文字で、ねばりけのある米の類を指します。稲雲のように、広い田に雲のよう広がっている稲を表し、金色に輝く稲穂の波を象徴しています。また、稻は日本人の主食であり、日本人の命の源で日本文化、心を表す素晴らしい意味があります。

◇「盛」という字は：

成は四方から土をもりあげ、たたいて城壁をつくることを示し、そこに皿を加えて、容器の中に山盛りにもりあげること、転じてさんになることなどを意味します。また、「盛運」とは盛んになつていく運命、「盛功」とは立派な功績、「盛名」とは高い名声の意があります。常に先駆的で前進しその徳の高さは衆望を集め…という深い意味があります。

たりご教導下さり有り難うございました。心から厚く御礼申し上げます。

私個人といたしましては、すべてが緊張の連続でしたが、懇親会の後の二次会での塾生からの質問に、マイクを持ってお答え下さった塾長の真摯なお姿が、いちばん印象に残りました。盛和塾発足時は少人数のため、塾長を中心、車座となつて語り合つたとお聞きしており、まさにその原点に触れた思いがしております。家内も末席で拝聴させて頂き、共々感銘を分かち合うことが出来ました。

成田山へのエクスカーションにお付き合い下さり感謝いたしております。特に私はご案内役として身近にお仕えさせて頂き、塾長の警咳に接する幸せを頂戴いたしました。また弊社製品をお買い上げ下さり恩寵いたしております。(二)

おられます。すると、稻盛塾長のお名前にさりに親しみが湧くと同時に、その響きの良さに気付きました。

そんなことから一筆書き添えさせて頂きましたのでご笑読下さい。

◇「稻」という字は：

形声文字で、ねばりけのある米の類を指します。稲雲のように、広い田に雲のよう広がっている稲を表し、金色に輝く稲穂の波を象徴しています。また、稻は日本人の主食であり、日本人の命の源で日本文化、心を表す素晴らしい意味があります。

◇「盛」という字は：

成は四方から土をもりあげ、たたいて城壁をつくることを示し、そこに皿を加えて、容器の中に山盛りにもりあげること、転じてさんになることなどを意味します。また、「盛運」とは盛んになつていく運命、「盛功」とは立派な功績、「盛名」とは高い名声の意があります。常に先駆的で前進しその徳の高さは衆望を集め…という深い意味があります。

たりご教導下さり有り難うございました。心から厚く御礼申し上げます。

私個人といたしましては、すべてが緊張の連続でしたが、懇親会の後の二次会での塾生からの質問に、マイクを持ってお答え下さった塾長の真摯なお姿が、いちばん印象に残りました。盛和塾発足時は少人数のため、塾長を中心、車座となつて語り合つたとお聞きしており、まさにその原点に触れた思いがしております。家内も末席で拝聴させて頂き、共々感銘を分かち合うことが出来ました。

成田山へのエクスカーションにお付き合い下さり感謝いたしております。特に私はご案内役として身近にお仕えさせて頂き、塾長の警咳に接する幸せを頂戴いたしました。また弊社製品をお買い上げ下さり恩寵いたしております。(二)

◇「和」という字は：

やすらぎ、おだやか、なごやかという意をもち、暖かい春の日差しの如く人々の心に染み込んでいく様子を表します。

◇「和」という字は：

和して同せず」の言葉通り、穏和な気持で人々と打ち解け、仲良くしますが、雄大な心と温かさと確固たる信念を持つという意味があります。

◇「夫」という字は：

象形文字で、人の頭に立つた人の頭に髪、または冠のしをついた姿を描いた男性を表しています。主人、公の長、家長といった厳しさと優しさを含ませもつ大人物を意味する文字で、聰明で心豊かな人物像と、年輪を重ねるごとに味わいを増していくという魅力溢れる意味があります。

こんなとぎだからこそ…

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

天を敬い人を愛す

泰山北斗の人

私は、こういう人物になりたいと、以前から願つております。お名前の「稻盛和夫様」にお会いできることを光榮に思つております。

今後とも、ご指導頂けますように深くお願い申し上げます。

塾長のますますのご活躍を祈念申し上げます。

塾長のますますの活躍を祈念申し上げます。

お願い申し上げます。

塾長のますますのご活躍を祈念申し上げます。

経験も踏まえながら一段の「教授を賜れば幸甚です。

毎月二回、社長談話室というテーマで社員に対してメッセージを送っています。熟長のお考えを述べたものがありますので、参考までにお届けいたします。末筆ながら熟長の益々の健康を心からお祈り申し上げます。

経営と生き方を学びたく親子で人塾

栗屋野 香（横浜）

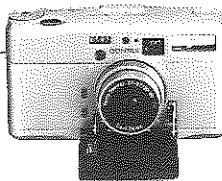
去る四月十日の横浜での塾長例会に於きましたは弊社専務取締役栗屋野盛一郎に発表の機会を頂戴しましたこと心よりお礼申し上げます。

そして塾長より的を射たアドバイスを頂きましたことを重ねてお礼申し上げます。本音を申し上げると、今までの考え方を根本的に修正せざるを得ない状況でござりますから、しばし動転した心境でございましたが、日がたち、我に帰ると、中小企業での新商品の開発は大変なこと

い日々があの時から始ました、との強い思いが頭の底にあり、そして、その感謝の念がいつも私の心を一杯にしているからです。しかし、それは言うものの、もし時間ががあれば、仕事のこと、人生のことなどをお聞きしようと思つていましたが、今回のサンパウロ、ロンドリナの一回のお話を聞かせていただき、そのすべてが氷解しました。

例えば「色即是空」の意味が、本を読んでも熟考しても分からなかつたのに、「この花瓶は物理的にみたらスキマだらけの物体です」という塾長の一言で、頭の中にひつかついていたある一点がするりと解け、するとあとのこと�이모저式にどんどん理解されていきます。不思議なものですね。

スタイルツシユコンパクト誕生



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
京セラ株式会社
TEL 03(3708)3114(代)
〒158-8610
東京都世田谷区玉川台2-14-9

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/>

が身にこなしてあります。自分でも納得のゆく心境でござります。塾長のアドバイス通り大手企業との協同開発を模索してみようと思つております。そして塾長の指導に日々感謝申し上げ、正しい方向へ導いていただきましたことにお礼申し上げます。

そして、本業へ精進し、付加価値を高め、利益体質への展開を計るようアドバイスをいただき、早速、京セラ精機事業部他を塾長直々のご指示で紹介賜りありがとうございます。

私も創業して三十一年、社名も当時のいろいろと試行錯誤したあげく、出身が鹿児島でございますから、郷土の大偉人でござります西郷隆盛先生の「盛」の字をいただき、幕末の世相に想いを巡らせ、「和」をつけて盛和工業と名付けたわけでございます。そのちょっと前に生まれた息子にも、同じ理由で盛一郎と名付けました。

盛和塾に入塾させていただく時に、郷士の大先輩であられます塾長の塾名と名前が同じになつてしまい、嬉しさと戸惑いを感じたものでござります。そして、

第四回のブラジル塾長例会にご参加いたしましたが、心から御礼申し上げます。
もう三年余りお会いしていませんでしたから、まるで遠くに離れた恋人の如く、あれも言おう、これも聞こうと、積もる思いを引きずつてきましたが、ご尊顔拌見しましたら胸が一杯になり、何も言うことが出来ませんでした。

塾長のお話を聞いてすべてが氷解

中井 成夫（ブラジル）

春らんまんの頃と推します。

本当にありがとうございました。再びお会い出来ることを楽しみにしています。
お会い出来ることを楽しみにしています。
いつまでもお元気で。

本当にありがとうございました。再びお会い出来ることを楽しみにしています。

お会い出来ることを楽しみにしています。

本当にありがとうございました。再びお会い出来ることを楽しみにしています。

息子共々、経営と人としての生き方の勉強をさせていただきたく親子で人塾させています。今後共、塾長のアドバイスを糧に、私ももうしばらく親子して経営に邁進してお会いしたいと思つております。今後共、指導のほどお願いいたします。

今後共、塾長のアドバイスを糧に、私ももうしばらく親子して経営に邁進してお会いしたいと思つております。今後共、指導のほどお願いいたします。

この難局を乗り越えて参りたいと思つております。今後共、指導のほどお願いいたします。

この難局を乗り越えて参りたいと思つております。今後共、指導のほどお願いいたします。

燃ゆる想い！大分編



本シリーズは、各塾単位で「入塾後、自分は、会社はどういうふうに変わったか」について、それぞれの塾生の熱き思いをお届けします。

〔大分〕自主例会スピーチより〕

教えをバネに自らを励ます

管 博久（弥生石材株）

岩山に発破をかけたりするため、時には環境破壊にもつながりかねない碎石業のため、日々の事業活動では次から次へと難題が降りかかります。

社会のために不可欠の仕事なんだと思いつつも、しばしば訪れる苦しいときは、「どんなに辛いことがあっても、苦しいときでも決して諦めてはいけませんよ」という塾長の言葉に勇気をいただき、己を奮い立たせています。

管理や仕入れ方法など折りにふれて思返しています。また、当座買いやセラミック石ころ論など、現実に即した事例は示唆に富んでおり、決算のたびに反省と決意を繰り返させられます。

社会に役立つことで事業を継続し、社員の幸福を実現する…そんな会社になつてこの厳しい受注環境を乗り切つていきたいと考えております。

林 新太郎（トヨタカラーラ大分㈱）

若くして父に経営を任せられ明るく、押しさは強く、よく気がつき…といったことを心がけていましたが、もうひとつうまくいかず悩んでいました。そのとき、「強欲でないこと、足るを知ること」が経営者としての良い心だ」ということを塾長の本で知りました。

自分は社員のために…と一生懸命のつもりでも、事業欲や名譽欲が表に出いでたのではないか、そう考えるとなぜ彼らと気持ちが通じ合わないのか思い当たることがいくつありました。今後、利他の

また、「誰にも負けない努力をする」の実践として、事業発展のために「新しい需要・市場・技術・商品開発の創造に、希望と熱意を持つて自分のベースを見失わないで取り組んでいます。

感性的な悩みを消せた！

小代 一幸（小代建築工業株）

この不況下でもそれなりの成果を出しているのは、従業員に恵まれたのと「性格の伴う悩みをしない」ということを守っているからだと思います。土建業とい

心を忘れないければ社員たちとのコミュニケーションは必ずよくなる、ということを信じてさらに努力を続けます。

身につけたい経営感覚

釣宮 磐（医療法人謙誠会）

これまで国の保護を受けてきた業界も、介護保険の導入で企業の参入が認められただため厳しい競争の荒波にもまれることになりました。

生かされていることを知る

小坂 越司（大分化粧品株）

一人が生きるのもたいへんな苦労があるのに、事業を通じて従業員とその家族を養っている中小企業の経営者は偉い」の言葉に出会って勇気づけられました。

「京セラ会計学」を生かす
小山田 昌弘（株原田総合土木）

初めての例会で、「京セラ会計学」を学ぶことができ感銘を受けました。原価

うのは、仕事が取れるか取れないかということが常に悩みのもとですが、その言葉のおかげで随分と救われた思いです。あるとき塾長に、「現場に行って現状を見て、次の対策をどうするか考えなさい」と教えられ、あれこれ悩んでいた自分がうそのようにスッキリしました。

「京セラ会計学」を生かす
小山田 昌弘（株原田総合土木）

初めての例会で、「京セラ会計学」を学ぶことができ感銘を受けました。原価

中小企業経営は、利他の実践だ！

長野 洋二郎（大分共和国）

小善は大惡に似たり

鳥越 繁一（株鳥越産業）

自分は社員のために…と一生懸命のつたのではないか、そう考えるとなぜ彼らと気持ちが通じ合わないのか思い当たることがいくつありました。今後、利他の

日用雑貨卸に日夜走り回っている父の姿を見て、社長というのはなんと割に合はないものか、跡を継いでやつていいけるかと悩んでいました。ところが、「自分

商品づくりに失敗した社員を、本人がいちばん反省しているだろうからとちょっと小言を言うくらいで熱意を持って叱れない、周りの意見は黙認してしまう…

いわゆる信念の乏しい経営者でした。ところが「小善は大惡に似たり」のお話にショックを受け、自分の意志の弱さを大いに反省させられました。

自分の信念をもっと明確に出し、食品の鮮度保持剤という商品に自信を持つオンライン企業をめざします。

出会いに感謝

平居 雅博（大分セブン商会）

外国映画で、困ったときに聖書をバララッとめくっているとたまたま目に留まった頁に「オッ！」と言つようなことが書いてあるシーンがありますが、私は機関誌にそれを感じました。「経営哲学」の言葉を発見して、自分も経営者としての信念を学ぼうと思いました。

「経営の原点」を反映させる

吉田 祐一郎（吉伴株）

生存競争の厳しいガソリンスタンンド業界でなんとか生き残つてこれたのは、従業員一同が夢を持つて毎日の仕事に厳

契約を解除されるのではないか、という恐怖がつきまといます。

しかし、「物事を原理原則で判断する」

「人間として何が正しいか」といった言葉に勇気を得ることができました。悔いのない「会計人道」を貫いていきたいと気持ちを高めています。

もつと従業員に報いなければ…

福山 吉男（角魚吉）

「土俵の真ん中で相撲をとる」という言葉に触発され十店を六店に減らして一年、余裕のある仕事を心がけたせいかやつと少しだけせい肉が落ちました。また、辞められたら困ると思つて店員に甘い顔を見せていたのを改めたら、彼らなりに自ら勉強するようになります。それを

「社史を作り方」
（盛和塾生は送料無料）

企業を活性化できる
社史の作り方

出版文化社・社史編集部著
1,714円（税別）232頁

ご存じですか？
いま
社史発刊が大ブーム！

「社史は営業利益と関係ないからね」と言われる経営者には、必読の社史企画の手引き書。社史という“本”を作る目的は33% 残りは？ 利益が出せる会社組織になるために、“社史作り”が果たす役割があります。図表12点と豊富な資料編によって、社史作りの基礎知識と企画への応用がわかります。

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

く、楽しく取り組めたからこそです。その支えになったのが「経営の原点十二カ条」をはじめとする、塾長の教えです。この悲惨な現状で「売り上げを最大限に、経費を最小限に」など、皆が「原点」をよく守ってくれています。私も、

経営は経営者の意思で決まる！を実感していますので、多くの教えを守り、実践し続けようと決意しています。

大善は非情に似たり
廣瀬 舜
(株)ホームインプレーブメントひろせ)

動機善なりや？

古城 一（株古城）

「動機善なりや、私心なかりしか」を常に念頭において日々の決断、判断をしています。おかげで、まだまだ不完全ですが物事を判断するための座標軸を持ったような気がします。

努力、努力、努力…

ひたすら目標達成まで

高橋 靖周（株大分銀行）

金融再編の時代、いかに存続させることができるか日夜頭を悩ませております。そんなときは、塾長がセラミックを

見るにつけ、「利他の心」「思いやりの心」の大切さを痛感しています。

「人間として何が正しいか」

といつた言葉

のない「会計人道」を貫いていきたいと気持ちを高めています。

伸びから実行へ

永岡 壮三（大分石油㈱）

基本を忠実に守つて強い願望を持つて実行すればお客様のニーズは捉えられる、必ず前途は拓けると思っています。

今までの学ぶという姿勢から、それを考え、実行でくるよう頑張ります。

伸びるときと縮むとき

浅田 克典（大和証券㈱）

私は「人生は毛虫なり」という信条を持つていて、人間も仕事も持っています。つまり、人間も仕事も伸びるときばかりではなく縮むときもある

人間として正しいことを貫く

藏前 達郎（藏前会計事務所）

税務署と顧客の中間に立ち、分水嶺のような判断を下さなければならないのが私の仕事です。とはいっても公正なことばかり言つていたのでは、顧問

開発されたときの死にものぐるいの努力を思い描いて、自らを叱咤激励しています。稲盛精神をさらに学び続け、眞のプロ経営者になるうと思つております。ちを掴んでいないからだ…という塾長の言葉。やはりそうだったか、思ったことはどしどし言おうと腹をくくつて接し始めてから、うまくいくようになりました。何事も徹底する精神で社員を指導し、塾長の経営感度をさらに学んで「Jを磨き、全力投球していきます。

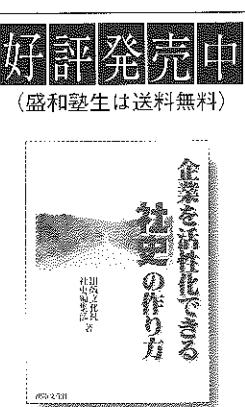
る、ということです。これからも、伸びたときの戒めと、縮むときのありようを学びたいと思っております。

学び、実践、そして努力

後藤 隆徳（株東和教育企画）

毎週末に学習塾の父母会を行つており、そこでは塾長の教えを教育版に直して話しますが「人生の方程式」など絶賛を傳しています。

また、「謙虚にして驕らず」は重要なことだと思って社長室を取り払い、すべての部屋が外から見えるようにしました。すると、今まで見えなかつた多くのことが、見えてきました。「利他の心」で「さらに努力」を続けます。



企業を活性化できる
社史の作り方

出版文化社・社史編集部著
1,714円（税別）232頁

ご存じですか？
いま
社史発刊が大ブーム！

「社史は営業利益と関係ないからね」と言われる経営者には、必読の社史企画の手引き書。社史という“本”を作る目的は33% 残りは？ 利益が出せる会社組織になるために、“社史作り”が果たす役割があります。

図表12点と豊富な資料編によって、社史作りの基礎知識と企画への応用がわかります。

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

編集後記

「京セラ・フィロソフィーの真髓をひもとく」のシリーズを振り返ってみて、稻盛哲學とは、基本的に性善説の人間観をベースに共同学習するそれぞれの主体の公共性のかぎりない発達を目指す人間発達の経済学であり、人格発達の経営学であることを痛感させられた。

その稻盛哲學が、まるで燎原の火の如く中国全土に拡がっていくという予感を胸に、福井事務局長や諸橋氏とともに、蔡氏を通して、天津培訓中心の張主任、楊副主任、天津市軽工業の林社長、国家経済貿易委員会の黄処長らと機内で合流して、八月九日からの第四回中日企業家シンポジウムの事前打ち合わせに出向いた。

砂漠やシルクロードや西遊記で知られる中国西北部の新疆ウイグル自治区について、塾生諸氏から度々尋ねられるので、三回の旅の体験を通してその一面を紹介すると、小生の最初の旅のキッカケは十九号で紹介したように、彼らの熱い志としての貧困地域救済に人生を捧げ、平等国家建設という公共性に生きる姿への感動からだった。

九六年八月、訪れた一本一草もない延々と続く砂漠の中に、忽然として現れた緑なすトルファンの街並みと、その水源である天山山脈の雪解けの地下水を延べ五千キロメートルという、万里の長城と同じ長さの地下道（坎兒井）として築きつけ守りつけた、代々にわたる人々の公共的な営みによって四十万都市が成り立っていることや、砂漠の中に穴を掘つて住まいとし、砂漠に適応する植物の採集や栽培などの研究をつけ、流砂から耕地を守るべく、防砂林を作りつづけているという新疆生物土壤沙漠研究所の李副所長の「流砂は我々世代が持ち去り、綠なすオアシスを将来世代に」との言葉と実践に、人々がより公共的に、将来世代への使命を果たして生きることが大切かを教えられた。

九八年十一月の訪問では、石河子大学に宿泊しながら、五十年

前解放なった人民解放軍が、外国からの侵略に備えながら自立した生活を果たすべく、王震将軍率いる一個師団一万人の若者によって砂漠を開墾し始めた当時の壯絶な雄姿を、五十万都市となつた今に留める軍墾第一犁の彫像のある公園や当時の農耕器具などを展示した博物館を見学し、大いに感動した。さらに出発の朝、外は雪の降る中、大学の寮のロビーで若い女性が、軍墾第一犁の一員としての自分の祖父を誇らしげに語つた上で、「ただ一つ残

念なことは、その祖父をこんなに高層の冬でも暖房の効いた部屋で一日でも暮らさせてあげたかった」と大粒の涙を流しながら聞かされた話に胸が熱くなつた。

先に見た砂漠の穴ぐらの中に住まいしながら、人が公共的に生きる輝かせていた人々の写真を想起しながら、人が公共的に生きる姿というのは、当人や家族はもとより、かくも幾世代にもわたつて内発的な公共性を育みつづけるものであるかを深く考えさせられる体験となつた。

塾長を「経営の聖」と称えた中国の第一人者、北京大学・季羨林名誉教授によれば、新疆ウイグル自治区は四大文明融合の地だそうだ。人々が、文明融合の営みとして、主体の公共性を自覚的に日常生活の体験の中で代々開拓づけてきたこの地に集う中国各地の経営者、学識者、研究者とともに、日本・台湾・ブラジルの盛和塾塾生諸氏との今回の会議が、塾長が言われる利他の文明を考え直す意義ある場となるに違いないことを確信して帰路についた。

二十世紀から二十一世紀の歴史的転換期にあたつて、新疆の地で、全国大会の大阪の地での再会で、互いの主体の公共性をひらく感動体験を共有しあいたいものである。

（本誌編集委員長・矢崎勝彦）

● 盛和塾	通巻三十五号 一〇〇〇年七月十日 発行
● 盛和塾	定価五百二十五円（本体五百円）
● 矢崎勝彦	発行人
● 盛和塾事務局	編集人
● 富士精版印刷	取扱所
● 出版文化社	制作
● 600-8009 〒600-8009 函谷鋸町八十八番地K・四条ビル3F TEL ○七五一一二二一七八〇一	発行

塾長広報室

経済人も選挙関与

京都商工会議所の稻盛和夫会

頭は、二十五日の記者会見で、

京都市長選や大阪府知事選で、

財界人が立候補者の後援会の代

は疑問。むしろ経済人が、自分

の意見を政治に反映するために

選挙に関与することで民主主義

は守れる」と語った。

さらに稻盛氏は「経済人が政

治と一定の距離をおいてきたス

タンスが今日の無関心を増長し

たのではない」と強調。積極的な関与に前向きな姿勢を示した。

（平成12年1月26日付 産経新聞 より）

豊かな人間性を取り戻す世紀に

京都商工会議所会頭（京セラ名譽会長）

稻盛和夫さん

「二十世紀は科学技術がけんらん

たる花を咲かせたサイエンスの

世界でした。これによって物質

文明が驚異的な发展を遂げ、人

類史上はじまつて以来とも言う

べき豊かな経済社会を構築しま

した。その半面、人間の欲望は

際限なく肥大化し、良心の堕落

や倫理観の欠如、人間性の喪失

を招く深刻な事態をもたらして

いる。社会的なあつれきから環境破壊に至るまで、さまざま

問題を引き起こし、物質文明の

延長で、人類は本当に幸せになれるのか疑問に思います。これまたないがしろにしてきた心の問題、精神の尊さを重視する世

界的必要になつてきました。自

然との共生を忘れた人類に、それを目覚めさせようとする世界

的な動きが環境問題で始まつて

います。来るべき二十一世紀は人間の良心、豊かな人間性を取り戻し、倫理観、道德心や価値観を再構築しなければなりません

（新しいミレニアムから二十一世紀を展望して）

（平成12年2月1日付 産経新聞 より）

白山競争こそ繁栄生む

稻盛和夫・京都商工会議所会頭

規制緩和のピッチを緩めよう

とする自民党内の動きに対し、「歴史を後戻りさせないでほしい」と反発している。「産業界の

一部の声に配慮しているようだ

が、自由競争こそが多くの消

費者に利益をもたらし、経済の

繁栄にもつながる」と強調する。

今年初めの京都市長選挙の際

には「企業人も、もっと政治に

関心を持つべき」と訴えていた

稻盛氏。「一部の業界だけ大事にする議員は、反発を買うので

はないか」と話し、六月に予想

される総選挙も視野に、政党の規制緩和への対応を見極めようとしている。

（平成12年4月15日付 日本経済新聞より）