

〔盛和塾〕36

平成12年10月号
通巻36号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念

表2 「宇宙の意志」と調和する心

THE EXCELLENT OPINION
塾長講話—第31回

2 「素晴らしい未来がある」と信じたとき
人生はひらけていく

塾長経営問答

16 井関新吾〈大阪〉 吉田祐一郎〈大分〉

心の研究

28 どこまで“自分を開く”ことができるか
禅と陽明学に学ぶ「公共的企業人」のあり方
東京大学名誉教授 溝口雄三

経営の研究

43 21世紀の企業の存続・繁栄を左右する
個人の意識の変革と統合
㈱CWM総合経営研究所代表取締役社長 杉田圭三〈埼玉〉

MEMBER'S SPIRIT
われ虚心に経営を語る

52 元気のない子供服販売業に
希望の一石を投じたい
㈱長野チルドレンミュージアム代表取締役 松本賢治〈長野〉
58 経営方針で迷っていたが
塾長のアドバイスでスタンスが定まった
小代築工工業㈱代表取締役 小代一幸〈大分〉

あの日の時 稲盛和夫氏 [22] 64 自らの努力と目に見えない力を得て
己を高めきった人
山口靖彦

塾長への手紙

70

燃ゆる思い!
【あおもり＆ブラジル塾長例会ツアーブック】

73

編集後記

80

塾長広報室

表3

私の好きな言葉 表4 いにしえの道を聞いても唱えても わが行いにせずばかいなし
浜田 広

THE VOICE
塾長理念

「宇宙の意志」と調和する心

世の中の現象を見ると、宇宙における物質の生成、生命の誕生、そしてその進化の過程は偶然の産物ではなく、そこには必然性があると考えざるを得ません。

この世には、すべてのものを進化発展させていく流れがあります。これは「宇宙の意志」というべきものです。この「宇宙の意志」は、愛と誠と調和に満ち満ちています。そして私たち一人一人の思いが発するエネルギーと、この「宇宙の意志」とが同調するのか、反発しあうのかによってその人の運命が決まってきます。

宇宙の流れと同調し、調和をするようなきれいな心で描く美しい思いをもつことによって、運命も明るくひらけていくのです。

「京セラフィロソフィ」より

塾長講話 —— 第三十一回

「素晴らしい未来がある」と信じたとき 人生はひらけていく

*この文章は、平成十二年一月十七日、東京・多摩少年院での講演をまとめたものです。

「んにちは。少し風邪を引いておりまして、お聞き苦しいところがあるかもしれません、小一時間ほどお話をさせていただきます。

今日、皆さんが働いていらっしゃるところを見せていただきまして、自分が同じような感覚だったときのことを思い出しながら、胸が詰まるような思いがいたしました。

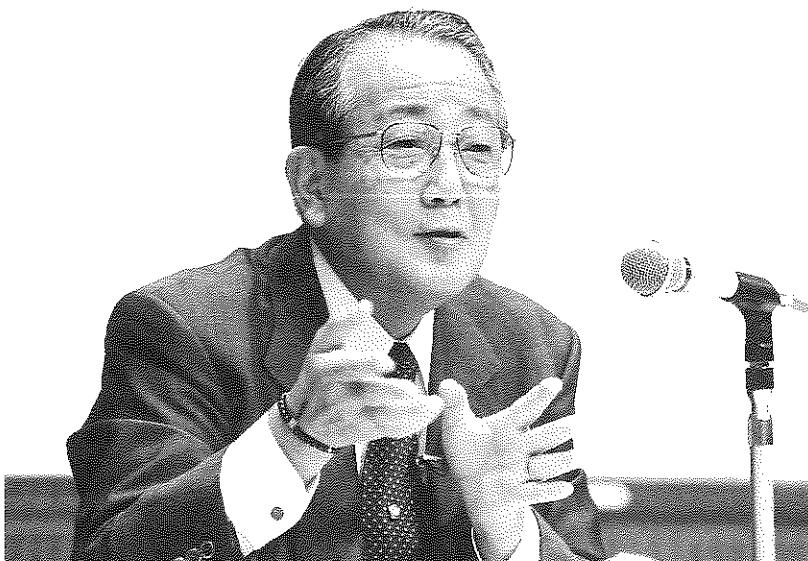
私は、京セラという会社を四十年前に、二十七歳でつくりていただきました。また、十六年前に第二電電という会社もつくれさせていただきました。現在では、両社の従業員数は全世界で四万人を超え、売上げは二兆三千億円という規模に達しています。このようなことをお話しするのは、自慢話をしたいからではありません。今も

迦様は仰つておられます。

では、そういう私自身の人生がどのようなものであったか、また私がどんな少年だったか、包み隠さずお話しをしたいと思います。私は、小学校に入ったとき、ひとりでは学校に行けませんでした。皆さんの中にもおられるだろうと思いますが、お母さん子で内弁慶だったのです。入学式が終わつた後は、毎日学校へ一人で行くのがたまらなく嫌で、泣きわめいて家を出て行かず、一週間くらいは母親と一緒について行つてもらつた、というほどの甘えん坊の泣き虫少年でした。

しかし、その少年は内弁慶なもの、やんちゃな一面も持ち合わせていました。ですから、しばらくすると、環境に慣れ、遊び友達がたくさんできて、次第に学校が楽しくなつてきました。すると、「勉強よりも友達との遊びのほうが面白くなつてきたわけです。

私の子供の頃は戦争前で、遊び道具は何もありません。家のそばに川が流れていますので、友達を連れてきては魚を獲つたり、ときには戦争ごっこをしたりして、いろいろと工夫しながら遊んでおりました。そのような遊びがたいへん面白いのですから、勉強は一年生の最初の頃に少ししただけで、あとは卒業するまでの六年間、ほとんど勉強らしい勉強をしたことはありませんでした。両親も小学校しか出ておらず、「勉強しなさい」とはひと言も言わない。それをいいことに、私は遊び呆けていたわけです。また単に、遊び呆けるだけではなく、みんなの中心でい

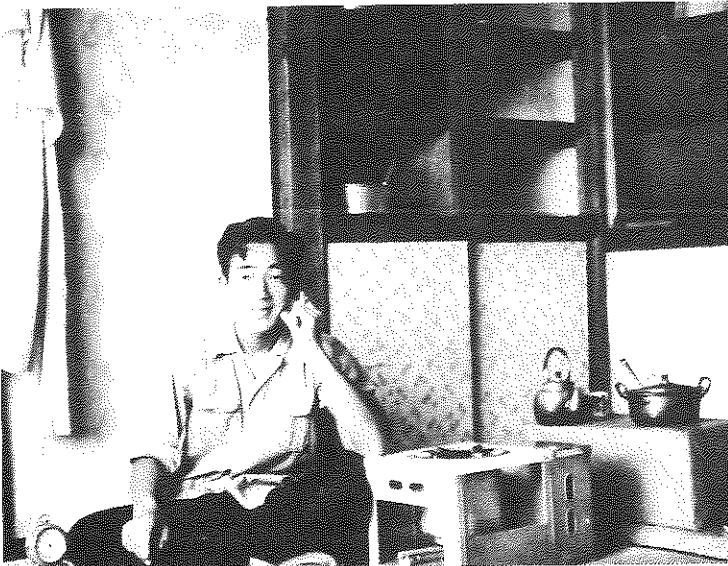


たいと思つた私は、いつのまにかガキ大将となつていました。私の通つた小学校は、各学年に六組ほどあり、そのクラスごとにガキ大将がおり、私はクラスのガキ大将ではなく、クラスの一番手か二番手か、つまり中派閥のガキ大将でした。

今でも忘れませんが、集団でイジメまがいのことをしたこともありました。六年生のときに、おとなしい友達をいじめてケガを負わせ、職員室に呼ばれて先生から、頬がふくれあがるほど殴られ、「おまえみたいな悪い奴は卒業させん」と叱られたことがあります。「おまえは鹿児島一中を受験したいと言つてゐるが、鹿児島一の中学校に受かるはずがない。おまえの内申書は下の下だ」とまで言われるし、母親も学校に呼ばれて、校長先生や担任の先生からたいへん叱られたようです。

私は、単なるイジスをしたのではありません。先生が生徒を公平に扱つてくれないとすることに対し、常に不満を持つており、それがいじめとなつたのであり、いわば私なりの正義感に基づくものであつたわけです。しかし、どのような理由があれ、私がやつたことは悪いことであり、先生からたいへん叱られました。これなどは、私が子供の頃に犯した大きな罪であるわけです。

その後、鹿児島一中を実際に受験しましたが、案の定受けられませんでした。そのため尋常高等小学校というところで一年間、今まで言つ浪人生生活を経験し、翌年も同じ鹿児島一中を受けましたがまた落ちてしまい、滑り止めであった



松風工業時代の稻盛塾長（寮の自室にて）

う一度翌年に、大阪大学を受けようと思つていましたが、家が貧乏であつたために断念し、そのまま鹿児島大学で四年間学び、工学部応用化学科を卒業しました。就職にあたつては家が貧乏な上に、弟や妹がたくさんいることから、家計を助けるためにはいい会社に入つて、いい給料をもらおうと考え、一流企業に就職しようと思つ

私立鹿児島中学に入學することになつたわけです。その年、鹿児島は焼け野原となり、私の家も焼けてしまい、日本も戦争に負けてしまいました。ちまたには、両親を亡くした戦災孤児があふれ、彼らは飢えに苦しんでおりました。私は幸い両親が健在で、兄弟も誰も死ななかつたものの、家はたいへん貧乏になり、戦後は焼野が原の中でどん底の生活を送るようになりました。

私が中学三年生のときに、旧制中学から新制中学へと学校の制度が変わりました。私はそれまで、中学を卒業したら就職をしようと思つていました。貧乏ですし、次男坊でしたから、地元の銀行にでも勤めて、両親の生活を少しでも支えてあげたいと思つていたのです。ところが、担任の先生が「稻盛君、新制高校ができたので行きなさい」と勧めてくれ、さらには「貧乏で上の学校には行けない」という両親を説得し、高校進学への道を切り開いてくれたのです。

ですから、高校を卒業したときには、「今度こそは就職をしよう」と思つていたのですが、そのときもまた、担任の先生から「ぜひ大学へ行くべきだ」と勧められて、大学を受験することになりました。そして、かつて家族や自分が結核になつたことがあることから、医者になりたいと考え、大阪大学の医学部を受験しましたが、田舎の高校でそれなりに勉強はしていたものの、その程度では残念ながら入試には通りませんでした。そのため、滑り止めで受けていた鹿児島大学に入学することになりました。当初は、も

ておりました。大学の先生方もいろんな会社を紹介してくれたのですが、私が大学を卒業した昭和三十年頃は、ちょうど就職難で、重役の親戚や知合いでなければ、採つてはくれない時代でした。私も何社も受験をしましだけれども、どこも採つてくれはしません。

そのとき私は、「世の中はなんて不公平だろう」とつくづく思いました。私は子供の頃から、「こういう方向に行きたい」と自分が希望しても、その通りにならつたことは一度もなかつたのです。中学を受けては滑り、再び受けては滑り、やつと高校に行き大学を受けては滑り、そして就職試験を受けても滑りといつうように、自分がやることはどこでどううまくいかないと思つっていました。そのため、クジ引きで他の人が当たることがあつても、私は絶対に当たらないという、自信めいたものまで持つていました。いわば、自分は運命から見放されているために、何をしてもうまくいかないのだ、とまで思い込んでいたわけです。

そのとき、「世をすね渡ろう」という思いが、私の心中に頭をもたげてきたのです。皆さんも、ひどい目に遭うと、「なんで自分はこんな目に遭わなければならないのだ。自分がどれほど悪いことをしたのか」と世をすねたり、恨んだりする気持ちが起つてくることだと思います。私も、そういう気持ちになり、「どうせうまくかない人生なら、世をすね渡ろうか」とまで考えたわけです。

しかし、私の家には、自分の進学をあきらめ私を大学に行かせてくれた長兄や、私が頑張つて稼いで食べさせてい

かなければならぬ、たくさんの弟や妹がおりました。そのため、私は「たしかに今は運が悪いし、何もうまいかない。しかし、神さまは公平に見てくれて、今度は、私にだって幸運を授けてくださるだろう。だから、前向きに明るく人生を生きていこう」と、無理矢理にでも思うことにしました。

そして、先生の紹介を通じて、やつとのことで京都の会社に就職することができました。しかし、その会社はすでに潰れかかっていたのです。私は、お給料をもらうまでの一ヶ月間だけ辛抱すればいいと考え、あまりお金を持たず

ないでいたのですが、給料日になつても給料が出ないのです。会社からは、「お金が準備できないので、一週間待つてほしい」と言われるのですが、一週間待つと、また「もう一週間待つてくれ」と日延べされるような有様です。

私は、「どんな困難があろうとも、どんなに苦しいことがあろうとも、前向きに生きていこう」と心に決めていましたが、実際にはこのような職場環境でしたので、文句も言いたくなるし、暗い気持ちになつたこともたびたびでした。しかし、だからこそ前向きに明るく振る舞つて生きていた後も、誰にも負けない努力を続けてきました。それから四十年が経ちますと、そんな私が經營する企業グループは、二兆三千億円という売上げ規模を誇る会社に成長することができたのです。少年時代からずっと不運

そういう「美しい心」を持つた人になつていただきたいと強く思うのです。

私は、自分の人生を振り返り、人生について考え続けた結果、人生の目的とは自分を素晴らしい人間にしていくこと、これしかないと思います。たとえ、総理大臣になろうと、社長になろうと、何十億円の財産を持つていようと、そんな地位や財産は、死ぬときには何の価値もありません。そんなことより、その人がどのくらい立派な人間になつたのかということの方が大切なことであり、それこそが人生

続きたった私に、このようなことができる」となど、とても信じられないことなのです。私はこのことを、「二十三歳からずっと「人生といふものは決して悪いことばかりではない。私もきっと幸運が訪れるはずだ」と信じ、ひたむきに努力を続けてきた。その結果だと考えています。明るく前向きに人生を歩んできた結果として、今の素晴らしい人生があるのだとうつくづく思うのです。

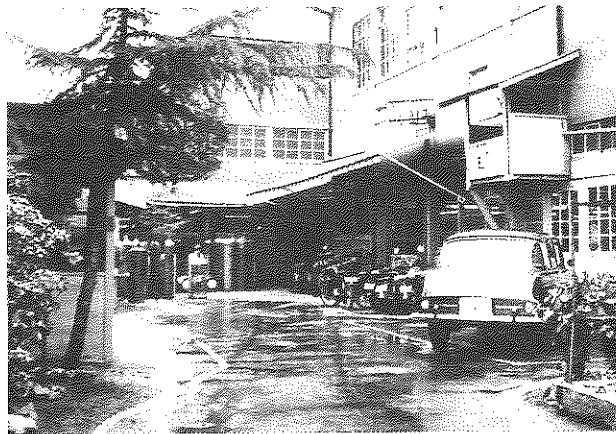
試練は成長のための糧

私は今、六十八歳です。会社は大きく発展し、私は今もその会社の名誉会長を務めています。少しはお金持ちになりました、また世界の有名大学から名誉博士号を五つも頂戴しています。だからといって、私が偉いのかというと、そうではないと思うのです。同様に、世間一般に言われる、「偉い」といわれる人が、必ずしも本当に偉いわけではないと思うのです。私は、人生の目的とは、素晴らしい人間をつくることにあると考えています。素晴らしい人間とは「美しい心」を持つた人のことであり、「美しい心」とは「思いやりの心」のことをいいます。先ほど、皆さんの寮を見せていただきましたが、至る所に「思いやり」という言葉が書いてありました。それは言い換えるなら、「優しさ」のことです。私も、「優しさ」「思いやり」を持つた心

の勲章なのです。我々は、人生でいろんな試練に遭遇します。私は、それは神が試練を与える、どのようにしてその試練を乗り越えていくのかを見ているのだと思うのです。その試練とは、災難や不幸であります。私は成功さえも、実は試練だと考えています。

たとえば、ベンチャー企業をおこし、株式を上場し、まだ三十歳代なのに億万長者になつた経営者がいるとします。そういう人を見ると、自分と比べて多くの人が、「あの人は幸せだ」と思われる」とでしょう。しかし、そのような成功さえも試練なのです。神さまは恵まれた条件を与えることによって、人間がどういうふうに変化していくかを試しておられるのです。

若くして地位ができると、人間は傲慢になつていきます。また、大金を持ちますと、贅沢もしたくなります。傲慢になり、贅沢をすれば、次には道を外れることもやりかねません。あたら人生で成功を収め、お金持ちになつて贅沢になり、また名声を得たばかりに慢心し、傲慢になり、人を人とも思わなくなつてしまい、道を誤り余落の底へと落ちていくこともあるのです。人生は先ほどお話ししたように、変転極まりないと言いますけれども、「もし、あの人が成功しなければ、もつといい人生を送つただろう」という話はいくらでもあります。また逆に、苦難に遭遇しても、それに打ち勝ち、素晴らしい人生を送るという例もあります。



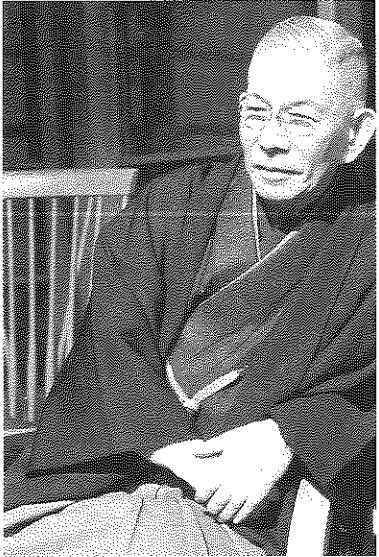
創業時の京都セラミック本社社屋（西ノ京原町）

うことがあります。そのよつなどま、自分の人生はもうダメかもしれない暗い気持ちに陥ることがあるかもしれません。しかし、そのような人生の失敗も、すべて神さまが仕組まれたもので、さらに飛躍するために我々に与えてくださいましたものなのです。大切なことは、試練をどのように受け止めるのかということです。皆さんも、厳しい試練を受けられたと言えるのが分かりません。しかし、皆さんには若く、今までせいぜい二十年足らずを生きたに過ぎません。その間の挫折など、人生の中では全く問題にはなりません。皆さんにとって、今から生きる人生のほうが遙かに長いわけです。その長い人生とは、皆さんのがけ次第で、素晴らしいものとすることができます。若いときの挫折くらいで、人生を台無しにして、柄ち果ててしまうようなことがあっては絶対にいけません。「若いときに、こんな苦労をして、こんな苦しい目に遭う人は、日本のなかでそろ多くはない。少年院に入つたことを不幸だと思うのではなく、誰も経験できないことを経験させてもらつたと思ひなさい」と私は皆さんにお話ししたいと思います。

ここで皆さんは、ワープロやCADを勉強したり、溶接や木工を習つておられます。私はそれを見て驚きました。そのようなことは、今高校に行つてもなかなか教えてくれないのでないかと思うからです。また勉強自体、ひとりでしようと思つても、よほど精神的に強くなければ、実際にはなかなかできないのです。ところが、ここでは先生方が皆さんに付き添われ、どうしてもやらざるを得ないと

ります。剣を持たせれば達人で、満州の馬賊たちとの闘いでも、仕込み杖一本でどんな大男にも退けをとらず、まさに戦死しても死なないような荒くれ男だったそうです。

そんな暴れん坊が、三十歳を前にして日本に帰つてきて結核にかかり、吐血を繰り返し、青蘿簾のようになつてしまします。それから天風さんは、「人生とは何なのか、自分とは何なのか」を問うため、アメリカやヨーロッパへの旅に出ます。「どうせ死ぬなら、人生というものをもう一回考え直してから死にたい」と思い、旅路についたわけですが、そのヨーロッパからの帰り道、天風さんはエジプトのカイロでカリアッパという名のインドのヨガの聖人と出会います。その聖人は、天風さんに向かって、「おまえは胸に大きな空洞ができており、それを悲観して日本に帰つてから死のうとしている。しかし、まだおまえは死がない。私のあとについてきなさい」と彼に同行を命じました。



中村天風氏（昭和40年頃）

「宇宙は、どんな人にも平等に、素晴らしい豊かな未来を保証しています。今はどんな逆境にあろうとも、どんな不幸な目に遭つていようとも、あなたの未来には輝くような素晴らしい幸運が待っています。それを得るを得ないかはあなたの心次第なのです」

「自分の未来には、輝くような素晴らしい幸運が待ち受けていることを信じなさい。人を恨んだり、妬んだり、世

いう状況があります。だからこそ、勉強ができるのです。それは、決して不幸ではありません。強制してやらされ、厳しく言われるからやるのであっても、そのことで自分が磨かれていくなら、絶好の機会ではありませんか。

人生とは先ほども言いましたように、いいことも悪いことも含め、すべてが試練です。それは、人間をつくるために、神が自然が守ってくれた試練なのです。その苦難を正面から受け取め、どのように対処していくか、そのことによって、いかに自分の人生を築き、どのような自分自身をつくっていくかが決まってくるのです。

◆ 素晴らしい幸運が待ち受けていることを信じる ◆

中村天風という哲学者がいらつしゃいました。インドで「くなつておられます。その天風さんは、大蔵省の抄紙部長、つまり紙幣を作るところの部長さんを父に持ち、決して貧乏ではなく、インテリの家庭で育つていてもかかわらず、手に負えないくらいの暴れん坊に育ちます。ガキ大将でケンカも滅法強く、お父さんも手に負えなかつたといいます。

それからは、わずか十六歳ながら日本のスパイとなつて、戦争状態にあつた中国に出て行き、満州の荒野で暴れまく

天風さんが連れて行かれたところは、ヒマラヤ山中のカリアッパ聖人の住まいがあるところで、天風さんはそこで修行を始めることになります。

修行とは坐禅であり、悟りをひらくための修行です。そして、天風さんは見事にそこで悟りをひかれ、結核もいつの間にか治つて、素晴らしい心境に到達され、日本に帰つてきます。

帰国後は、銀行の頭取をされたり、いろんな事業で大成功をされることになりますが、突如感ずるところがあり、すべてを退き、辻説法を通じて人々に「素晴らしい生きるための方法」を説くことを決心されます。「私は、元々はとんでもない暴れん坊でした。そんな青年があるきつかけで、こういう人間に生まれ変わりました。このように、過去にどんなことがあろうとも、心の持ち方次第で素晴らしい人生が開けるということを、たくさんの人々に教えてあげたい」と思い立ち、すべての地位を投げ捨て、東京の街角に立ち、通りすがりの人々に人生について語り始めたわけです。

「宇宙は、どんな人にも平等に、素晴らしい豊かな未来を保証しています。今はどんな逆境にあろうとも、どんな不幸な目に遭つていようとも、あなたの未来には輝くような素晴らしい幸運が待っています。それを得るを得ないかはあなたの心次第なのです」

き続けられました。

私は、天風さんのことを知つて、自分が以前から漠然と考えていたことは間違いではなかつたことを心強く思い、以後はその考え方方に従つて生きてきました。また、その結果として今日の私があると思つています。



人生の結果Ⅱ 考え方×熱意×能力

もうひとつ皆さんに話しておきたいことがあります。

人生といふものは、みんなが幸せになるように、みんながうまくいくよう、宇宙の創造主、または自然が働きかけています。その働きかけをみんなに理解してもらつたために、私はこういう方程式をつくりました。

〈人生の結果×考え方×熱意×能力〉

「能力」とは、頭が良いというだけではなく、運動神経が発達しているとか、健康などという身体的な能力も含めたものです。この「能力」には個人差があり、〇点から一〇〇点まであります。自分は勉強ができないから、あまり能力はないだらうと思つておられる方もあるでしょう。しかし、先ほどもお話ししたように、私も中学受験を滑り、大学受験を滑り、就職試験にも失敗しました。ですから、「能力」はそんなに高くないのかもしれません。

しかし、人生とは長丁場です。自分は「能力」はさほど高くないかもしれないけれども、次にかかる「熱意」だけは人に負けないと私は考えたわけです。つまり、頭が良いからと努力をしない人よりは、頭は人並みでも、やる気だけは誰にも負けないという方が、人生では大きな成果を残すことができるのではないかと考え、私は誰にも負けない努力、「熱意」をもつて人生に臨みました。

この「熱意」も、そのように努力を続ける人から、全く努力しようしない人まで、〇点から一〇〇点まであるといえるでしょう。

そして、最後に「考え方」がかかってきます。天風さんが言われたように、人生をどのように生きるかによって、人生の結果は大きく変わってきます。自分の将来を不幸なものだと思うのか、自分の人生にはバラ色の幸運が待ち受けていると信じ、希望を燃やして明るく生きるのかという、「考え方」次第で、人生は全く変わってしまうのです。

そのようなことから、私はこの「考え方」を、マイナス一〇〇点からプラス一〇〇点まであると考へています。人生の結果は、この「能力」「熱意」そして「考え方」の三つの積で決まっています。

たとえば、頭はあまり良くないが、人の何倍も働こうと努力する人がいるとします。そのような人は、「能力」三〇点で、「熱意」九〇点だとすると、三〇点×九〇点で二七〇〇点になります。

一方、頭が良くて一流大学に行つたために、バカみたい

六 波羅蜜の教え

私は六十歳になつたら閑職に退き、できれば宗教の勉強でもしたいと思っていました。死という新たな旅立ちの前に、できればお坊さんの真似事をするためにお寺に入り、心を静かにして、しばらく仏教の勉強をしてみたいと思っていました。

ところが、六十歳を過ぎてもなかなか余裕がとれず、予

定から五年遅れの六十五歳になつて、やつとその願いを果たすことができました。あとどれくらい生きられるか分からぬけれども、多忙なままに仕事を続けていたのでは、いつまでも念願の出家を実現できないと思い、私がたいへん尊敬している臨済宗妙心寺派の西戸擔雪老師にお願いして、お寺に入れてもらつことを決めました。しかし、修行を始めようと思つた矢先に胃ガンが見つかり、急遽手術をすることになつてしましました。そして、その手術日が、ちょうどお寺に入る予定日でもありました。

ところが、手術をして胃を切り取つてもらったのはいいのですが、運悪く手術は失敗に終わり、入院先で苦しむようになりました。ようやく病院から出てきたとき、この機会を逃してはならないとお寺に行き、頭を剃つてお坊さんになりました。なぜ、お坊さんになつたのか。私は大会社の社長としてではなく、一人の人間として、少しはまたも人間になつて死を迎えるべきだと思ったからです。ですから、お寺では真剣にお釈迦様の教えを勉強しました。お釈迦様は、優しい思いやりのある心を持つこと、つまり美しい心になつていくことを、「悟り」をひらくと言われ、またそのような人こそが、いちばん位の高い人間だとも言っておられます。

人間が修行して立派な心になれば、想像もできないほど素晴らしい人生がひらけていきます。心がきれいになるに従つて、不幸も寄つてこなくなるのです。そのような「悟り」をひらく方法として、お釈迦様は「六波羅蜜」という

守りなさい」と我々を戒めているのです。

次は「精進」です。「一生懸命に努力をしなさい」ということを、お釈迦様は「精進」という言葉で教えているのです。

これは、先ほども「人生の方程式」で述べたように、誰よりも一生懸命に努力するということであり、また人生を

急げて生きてはいけないということです。仕事や勉強に一生懸命に取り組み、日々創意工夫を重ねていく、それも立派な「精進」なのです。

次に、「忍辱」があります。これは、「耐え忍びなさい」ということです。皆さんも、人生で耐え忍ぶことが必要です。ひどい目に遭つても、それを恨むのではなく、ひたすらに耐えるのです。人生には必ず浮き沈みがあります。災難に遭うときもあれば、ひどい目に遭うときもある。そのようなときであつても、お釈迦様は「耐えなさい」と仰つておられるのです。

人生には必ず逆境があります。それは、若いときであつたり、また年をとつてからであつたり、人により様々ですが、そのような困難なときにこそ、それにじつと耐え抜くのです。その「耐える」ということを通じて、人間ができるのです。だから、皆さんのような苦難に遭つて、それに対応した人と、そうでない人とでは、将来は全く違つてくると私は思います。

次は、「禪定」です。皆さんも、ふと心を静かにし、過去を振り返つたりすることがあると思います。それを、仏教では「禪定」と言います。言うならば、一口一回でもいいから、「心を静かに保ちなさい」ということです。そうすれば、最後に「智慧」つまり「悟り」に至ることがで

六つの修行があると説いておられます。

最初にあげておられるのが、「布施」です。お坊さんにお米やお金などを差し上げることを「布施」と言いますが、その本質は「思いやり」であり、「優しさ」です。貧しい人がいたら、その人に何かを惠んであげようという優しさ、思いやりです。人間性を向上させていくには、まず人のために一生懸命何かをしてあげることです。お金があるから、施しができるのは決してありません。何も持つていなくても、人のために身を粉にして尽くしてあげる。そのようなことが素晴らしい人生を送るための最初の修行なのであります。

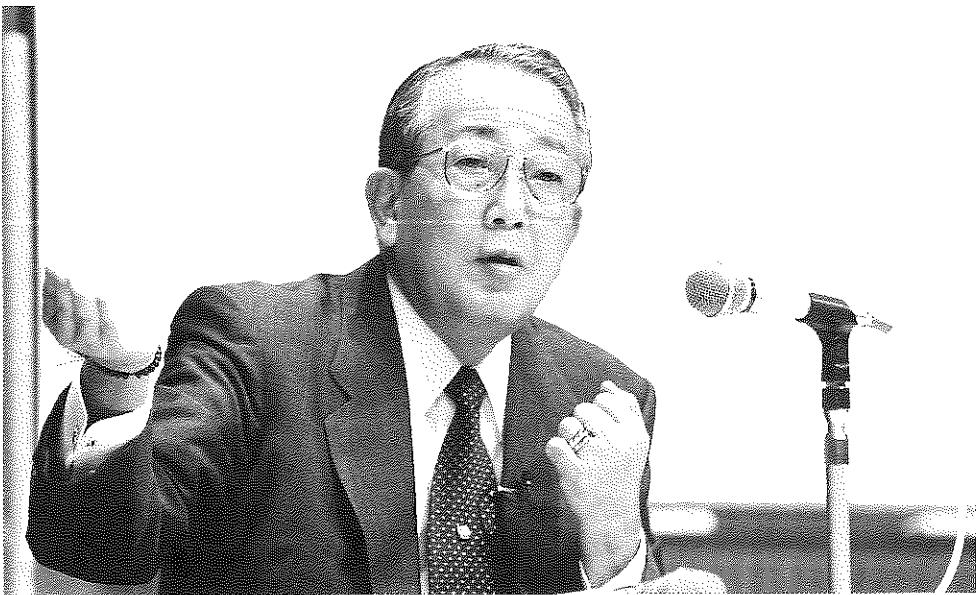
次は「持戒」です。持戒とは、戒律を守ることです。人間は不幸にして、やつてはならないことをついしてしまいます。しかし、そのことを反省し、一度としないといふ誓い、決意のもとに、自分自身の新しい人生をつくつていかなければなりません。

やつてはならないことをするということは、私にもあることです。私も肉体を持っている人間ですから、やつてはいけないこともしたくなるときがあります。皆さんだけではありません。私も含めて、自分を抑える気持ちが少し緩んだとたんに悪さをしてしまう、それが人間なのです。聖人君子のように悪さをしない人など、「人もいないのです。しかし、だからこそ「してはいけない」と常に自分自身に言い聞かせなければならぬのです。お釈迦様も、そのような人間であるからこそ、「自分を抑えなさい。戒律を



れば、人生というのは必ずうまくいくと説いておられます。

災難、挫折に決してへこたれるな



先日、私の小学校の同窓会がありました。私は終戦の前年、一九四四年に小学校を卒業しているのですが、そのときの同級生から、「稻盛君、ぜひ出席してくれ。おまえがわざで、何とか都合をつけて出席しました。」

同級生には、小さな商店を経営している人もあれば、サラリーマンを定年退職した悠々自適の人まで、いろんな人がおられます。みんな六十八歳のおじいさん、おばあさんばかりの楽しい集まりでした。子供の頃を思い出しながら、みんなとワイワイと喋り、翌日にはそのような思い出話を本にするというので、文章をまとめていたときに、当時級長だった人が、私にこんな話をしてくれました。

彼は、私が受験に失敗した名門鹿児島一中に入学した秀才なのですが、彼が鹿児島一中の制服を着て学校に行くときに、私とすれ違ったことがあるそうです。そのとき、私が彼をにらみつけたことを、私は今でも忘れない」と言つていきました。けれども、私はそんなことは全く覚えていません。

私が言いたいのは、皆さんのように若いときに苦難に出合つても、挫折を経験しても、絶対にへこたれてはならないということです。それは、神さまが与えてくれた「成長の糧」だと考えることです。神さまはそういう苦難を皆さんに与え、それを糧にして、「今からの人生を素晴らしい生きなさい」と励ましておられるのです。そんな素晴らしい経験をさせてもらえる人はそう多くはないのです。

今日、私の話を聞かれてから二十年くらいたつて、皆さんが四十歳くらいになられたそのときに、この中から素晴らしい経営者や、素晴らしい学者が出て、私は決して不思議ではないと思うのです。こんな苦難に満ちた経験をし

たからこそ、今からの二十年間を、皆さんが必要に頑張れば、そのような苦難を知らず、そして努力もしなかつた人とは、人生という長丁場では、すさまじい差がつくはずです。それくらい素晴らしい経験を、今皆さんには積まれているのです。だから、現在の自分の境遇を恨んだり、将来を悲観する必要は毛頭ありません。

しかし、自分が今まで犯したこととは、十分に反省しなければいけません。過ちは二度と繰り返さないという反省を糧に努力さえすれば、一般の人が漫然と過ごす人生より、結果としてはるかに素晴らしい人生を送る資格が皆さんにはあるのです。

神さまは皆さんの未来に、素晴らしい幸運を授けようとしておられるのです。皆さんにそれを受け取られるのが、受け取られないのか、それは皆さん今日からの心構え、皆さんの心の状態次第なのです。今日生きていることに感謝し、先生方に教えていただいたことに感謝し、そして一刻も早くここを出してもらつたなら、ぜひ社会で誰にも負けない努力を重ねてください。そうすれば、皆さん想像もしないほどの素晴らしい人生が開けてくるはずです。

これで、私の話を終わります。たいへん寒くなつてしまりますので、どうぞ風邪をひかれないよう注意していただき、頑張ってくださいます。よろしくお願いいたします。

塾長経営問答

事業発展のことを考えると
時間外労働を認めるべきでしょうか

株式会社井関総合経営センター 代表取締役社長
井関 新吾（大阪）

Q 知的労働と仕事の生産性とのかかわり

私はもは創業以来、先輩会計士のアドバイスを守つて確定申告の時期以外は年間を通じて午前九時から午後五時までの定時で仕事を終えるようにし、残業はいたさいしない方針できました。九時から五時まで密度の濃い仕事をし、せい肉のない筋肉質の会計事務所をめざしてきたわけです。

解してもらいうようにしました。その結果、みんなも少しづつ分かつてくれ、社内で以前よりは従業員と親しみをもつて接することができるようになりました。そういう、何人かは私に対しても協力的で前向きな姿勢をとってくれています。

しかし、京セラにおいては、トップだけでなく従業員全員が誰にも負けない努力をした結果、驚異的な成長をされたことを知り、また塾長の講話テープで「トップだけでなく幹部も巻き込むような経営をすべきだ」とのお話もあり、今まで、私以外の従業員が定時で帰るような経営の状態でいいものだらか、と思いました。

毎年、一〇から一五パーセントずつ売上高が伸びてますが、簡単な仕事についてはパートさんにお願いし、正社員の雇用はできるだけ抑えて売上げの伸びに対応しています。したがって、現状は定期で終わっていますが、積極的な営業活動を展開していくと、現状の人員のまゝいこうとすれば今年度中には残業が必要になるだらうと予測されます。

従業員の中には、以前から「残業を

ています。

ところが、盛和塾で勉強させてもらうようになってから、私はそのやり方に疑問を感じるようになつてきました。まず

私自身が、生業的な仕事から脱皮して企業として大きく成長したい、そして社会の役に立ちたいと思うようになったのです。できることなら「日本一」の会計ファームになりたい、そのためには、まず

私が一生懸命に努力しなければと思いつ他の人が定時で帰るのを横目に、一人で夜遅くまで残つて仕事をしています。

また、昨年から月一回程度のコンペを実施し、私の理想や考え方をみんなに理解してもらおうとしています。

個々の生産性の尺度としては、個人別に損益計算書をつくり、担当者の売上高を把握し、その人の人件費等を差し引いた貢献利益をめやすにしています。また、それによって、三、四年前から成果配分も行つてきており、今年からは経営目標と成果配分の関係を明確にするため、月次決算および各人ごとの売上高を公開し

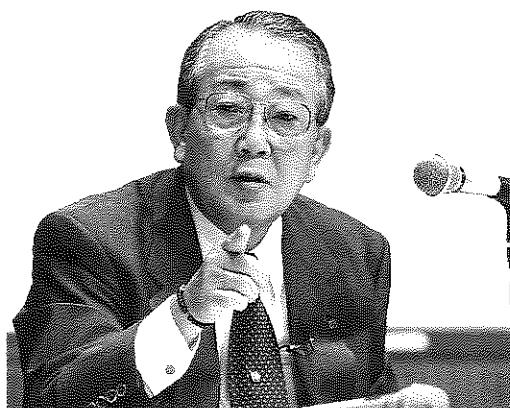
したい」という者もいましたが、一人に認めれば従来のタガが外れると思い、残業は認めませんでした。なぜなら、私はだらだらと残業することにより、創業以来高め続けた生産性がダウンするのではないか、また残業代稼ぎをする人間ができるのではないか、といった心配をしていました。

コンパをして、できるだけ家族的な人間関係をつくろうと努力してきましたが、私が従業員を信じなければ、私も彼らに信じてもらえないことになるわけ

で、うわべだけのコンパを続けていいものかという反省、悩みもあります。

現在、私が考へていることを要約すると次の三つです。

- 一 会計事務所としての専門性もあり、サービスの品質低下を避けるために一人当たりの担当件数はあまり増やさない。
- 二 社員の仕事のなかには、パートで代替できるものがまだあると思うので、現状の定時制を続けるほうが多いと思う。ただ、日常業務では対応できないスポット業務を受注した



A

まず、対立構造を廃して全員が経営者という土壤を作りなさい——共に神輿をかつぐという気持ちがあれば、その問題は解決します

この質問は、会社経営に対するたいへん根本的な問題を含んでいます。井関さんは盛和塾に入つて勉強をし、いろんなことをしようとしておられます。経営に対する根本的な問題についてあまり考えておらず、手法だけを真似しようとしているために非常に心が揺れ動いておられるのです。

最初に、「残業はさせない。定時間内に密度の濃い仕事をする」とおっしゃいました。

ところが盛和塾で学び始めてから、それまでの家業的なものから脱して社会の役に立ちたいと考え、そのためにはまず自分が一生懸命に努力しようと考え、毎日頑張つてこられました。月二回程度はコンパも行い、仕事に対する自分の理想や考え方を従業員に分かつてもらえるよう努めてこられています。しかし、みんなが定時で帰るのに自分は一人、夜遅くまで頑張つてている。そこで、井関さんは

り「マイナス」の「考え方」で従業員に接してこられたわけではなく、まして自分で儲ければいいと思つて経営してこられたわけではないでしょう。だからこそ三、四年前から、成果が上がれば、その業績に応じていくらかの配分をしようと考えられたわけです。しかし、意識されていたかどうかは分かりませんが、そのような姿勢、構造になつてしまつていたのは事実です。

原始的資本主義がヨーロッパで始まり、経営者とその一族だけがオーナーであとはみんな従業員ということで対立構造が生まれてしまった。それを解消しようととして株式会社という形を考え、役員に登用して「あなたは専務」「あなたは常務」というふうにし、「あなたは私と同じ共同経営者ですよ」「忙しくて私が夜遅くまで働くときには、あなたも一緒に頑張つてくださいよ」と言つてみたが、働く側の人のほうに「どうせ、儲けはあるものの」などいう気持ちがあつて、雇われ人の根性が抜けずに会社がうまくいっていない：というのが、ごく一般的な構図です。

ひとつの中盾を感じておられるわけです。

井関さんは創業時に先輩から、「絶対に定時で仕事を済ませるように。だらだらと残業されたのでは、自営の意味がない」と言されました。つまり、あなたは経営者、あなたの者は使用者だよという思想を植え付けられたわけです。そして、「決められた時間内に密度の濃い仕事をこなして、それに見合った給料を払う」というのは最も原始的な資本主義のあり方です。それは、井関さん以外は雇われ人、使用者という構図なのです。

そのように、多くの会社組織は経営者



と従業員という形になつていますから、そこにはいろんな対立が生まれます。経営者から見れば、協力者は得られませんがそれは当然です。なぜなら「お前は従業員だ。なるべく安い給料で働いて成果はしっかりと上げてもらうぞ」という姿勢になつてゐるからです。

井関さんは、たまたま先輩に「定時で終わるよう」とアドバイスされてこれまでやつてこられたわけで、そこまで冷酷非情に、傲慢で強欲な気持ちで、つま

たとしても、お互に強固な心のつながりはありませんから、今ひとつ盛り上がらないのです。乗っている人も雇われている人も、これでは楽しくもなく活気もないわけです。そのような状態でかつてだ神輿が、観客に何の感動も与えないのを想像に難くありません。

それよりは、神輿から降りて、みんなと一緒にかつぎ、ベクトルを揃え、「ワッショイ、ワッショイ」と練り上げるほうが、もつと活気のある魅力的な集団となるでしょう。

会社においては、御神輿型の経営の例はありません。全員が経営者という会社の形態はないのです。

ただ私は、商法で決められた会社形態

に「全員経営者」というものがなくとも、「大家族主義」ならいいのではないかと思ひました。親父が頑張れば、お袋も頑張る、それを見て子どもも頑張る。そして叔父さんも叔母さんも…。その考えを、

私は京セラ創業時にみんなに訴えていました。それが、コンパです。お互いがうち解け、親子関係のような状況をつくりだすためにコンパをしたのです。そこ

は経営といつものでは、その成り立ちからいえます「経営をする人」がいます。個人経営であれば経営者がいて、あとは使用者という従業員です。それは、資本主義的な考え方でいようと、資本家と労働者、経営者と従業員という対立的構造で表されるものです。

井関さんは創業時に先輩から、「絶対に定時で仕事を済ませるように。だらだらと残業されたのでは、自営の意味がない」と言されました。つまり、あなたは経営者、あなたの者は使用者だよという思想を植え付けられたわけです。そして、「決められた時間内に密度の濃い仕事をこなして、それに見合った給料を払う」というのは最も原始的な資本主義のあり方です。それは、井関さん以外は雇われ人、使用者という構図なのです。

そのように、多くの会社組織は経営者

と従業員という形になつていますから、そこにはいろんな対立が生まれます。経営者から見れば、協力者は得られませんがそれは当然です。なぜなら「お前は従業員だ。なるべく安い給料で働いて成果はしっかりと上げてもらうぞ」という姿勢になつてゐるからです。

井関さんは、たまたま先輩に「定時で

終わるよう」とアドバイスされてこれまでやつてこられたわけで、そこまで冷

酷非情に、傲慢で強欲な気持ちで、つま

たとしても、お互に強固な心のつながりはありませんから、今ひとつ盛り上がらないのです。乗っている人も雇われている人も、これでは楽しくもなく活気もないわけです。そのような状態でかつてだ神輿が、観客に何の感動も与えないのを想像に難くありません。

それよりは、神輿から降りて、みんなと一緒にかつぎ、ベクトルを揃え、「ワッショイ、ワッショイ」と練り上げるほうが、もつと活気のある魅力的な集団となるでしょう。

会社においては、御神輿型の経営の例

はありません。全員が経営者という会社の形態はないのです。

ただ私は、商法で決められた会社形態

に「全員経営者」というものがなくとも、「大家族主義」ならいいのではないかと思ひました。親父が頑張れば、お袋も頑張る、それを見て子どもも頑張る。そして叔父さんも叔母さんも…。その考えを、

私は京セラ創業時にみんなに訴えていました。それが、コンパです。お互いが

うち解け、親子関係のような状況をつくりだすためにコンパをしたのです。そこ

には、雇う人と雇われる人、経営者と従業員、資本家と労働者という関係は存在しません。そういうものを超越した、お互いの心があつたのです。それをふまえて社是にも「全従業員の物心両面の幸せ」としたわけです。私自身が偉くなつたり、財を築くために京セラはあつたのではないのです。

当初、私は会社をつくっていただいたときには「稻盛和夫のセラミック技術を世間に問う」と思っていましたが、いくつかの経緯があり、それでは使う人と使われる人に分かれてしまうと思って、今この社是に改め、新たに「人類社会の進歩発展に貢献する」と付け加えたのです。中の人間だけが幸せになればいい、とは思えなくなつたのです。

仲間を信じる—相互信頼

ひとつの運命共同体として、もしくは会社の共同経営者として集まつてもらう仲間に、私は株式の分配を考えました。そのことをある人に話したら「どんなにもなく危険なことだ」と言われました。

「未上場の株を、全従業員に渡すなんてとんでもないことだ。株というのはたいへんな力を持つもので、善意の従業員たちが持つてくれている間はいいが、ひどい目に遭つたときに、誰が持つているのかすら分からない。それで会社が脅されたりすることだつてあるんだ」

しかし私は、「大家族的な経営」をするためには従業員が株を持って共同経営者の意識を持つのがいちばん思つていましたから、予定通りみんなに株を持つてもらいました。

みんなで知恵を出し合い、みんなの力を合わせれば、会社も大きくなるだろうし、社会のためにもなるだろうという思いを捨てきれなかつたのです。

もし、そのように自覚められるのであれば、井関さんは経営方針を変えなければと思ひます。

プロとしての給与体系を考える

私が知つてゐるアメリカの弁護士事務所や会計事務所は、プロ意識の塊の人間の集まりですから時間はまつたく気にし

●平成12年4月10日

盛和塾関東ブロック合同塾長例会より

理屈を越えられない人間の『感情』 本当に必要なのは、優しさ

吉川株式会社 代表取締役社長

吉田 祐一郎（大分）

Q 年功給廃止という新給与制度で大切なものは何でしようか？

私は当社の五代目経営者を引き継ぐため、大学卒業後に東京の財閥系商社の関連会社が経営するガソリンスタンドの現場で二年、財務スタッフとして一年働き、その後、別の肥料問屋で卸売り業の営業を一年経験して、当社に入社しました。

私が入社した当時の石油販売業界は規制に守られており、その後の十年間は売上げも利益も順調に推移しました。しかし石油業界の規制緩和が始まつて、平成八（一九九〇）年四月に完全に撤廻された年、ちょうど三十七歳のときに社長に就任しました。その一年前に〈大分〉が

員が非常に厳しく、また楽しく目標に向かってくれています。

しかし、石油の粗利減少はまだ続いている。車検工場や中古車販売の新規事業を強化し、石油に頼らなくてすむ収益構造づくりは進んでいますが、投資に見合つた利益がなかなか出にくといふ状態が続いています。しかも、今後の店舗のスクラップアンドビルトや、新店舗の展開のための原資が足りなくなつてきているのが現状です。

そこでいよいよ人件費の削減に取り組む時期だと判断して、早期退職制度などを研究してみました。ところが、私が社長に就任して以来、やる気のない者や能力の限界を感じた者は既に退職してしまつから、早期退職もいまさらできにくい状況です。

検討の結果、来年一月から現在の給与体系を職務給と業績給に改めようと考え

ていません。あれだけ資本主義が発達した国なのに、夜中の何時になつても頑張っています。彼らには、定期という発想そのものがあります。プロというのは、クライアントの要請があれば、時間は関係なく、求められる答えを出すものと思つてゐるからなのです。

ただし、いきなりそつたのでは事務所も混乱するでしょう。その対策としては、まずはプロとしての給与体系を作ることです。徹夜しようと定時で帰ろうとしても困りますよ」とビシッとおっしゃればいいのです。

従業員との対立構造を考える前に、プロ意識を持った人間を育てて、共に切磋琢磨することが大事ではないでしょうか。そして、経営者も従業員も相互に信頼し、思いやりの心を持つて行つ経営になれば、もつともつとうまくいくのではないかでしょうか。

員が非常に厳しく、また楽しく目標に向かってくれています。

その後の三年間で、石油の粗利は約半分に激減しました。そのような状況のなかで私は、利益の捻出とそれまでぬるま湯につかっていたような社員の意識改革に没頭していました。「経営の原点十二カ条」をはじめとする塾長の教えを肝に銘じて努力を続けた結果、四年目の前期には営業費を対前年比九九パーセントにし、売上げは一〇〇パーセント程度確保することができました。本期も、全従業員

ています。これまでの給与体系は年功給が六割、職務給が四割、業績がらみは賞与だけでした。つまり、その年の総粗利額がどう変化しても賞与の支給額が若干変わることなく、社員の収入には大きな変化はありませんでした。

今度導入する給与体系では、業績に連動する業績給を六割、職能給を四割に改めようと考えております。会社の総粗利額に応じて、その年度の人員費の総額を決め、それを業績と職務に応じて配分していく仕組みです。これによって、会社発展のために投資原資は確保されますか



A 全社一丸となつた経営体质の改善を

私も四十一年間経営に携わつてきましたから、吉田さんの気持ちは非常によく分かりますが、従業員の給与をどうするかという質問ほど答えるのに難しいものはありません。

規制に守っていたときには十分な利益があつたけれど、規制緩和によつて競争がたいへん厳しくなつてしまつた。お父さんの跡を継いで社長になられ、四年間一生懸命に頑張つてきたけれど、結局は今まで将来の見通しが立たないため、人件費まで見直そうということになつたということですね。

矛盾を抱えた業績スライド型給与

年功給を省くと約二パーセントの給与減ということですが、私ならそのような給与体系はとりません。たしかに、業績がよくなれば給与は上がますが、そうでないときには辛抱してくださいといつよ

ら、その仕組みについては社員からも心の理解は得ています。しかし実際に導入するとなると、業績の査定や人事評価、で、そのことについて塾長のご意見をお聞きしたいと思います。

塾長は以前、「給料は年功序列でいい」とおっしゃいましたし、私自身もそれを維持できればいちばんだと思っていました。ただ、今後の定年延長の問題やガソリンスタンンドの業績転換の原資の問題などから新しい給与体系の導入を決めたわ

ります。ただ、今後の定年延長の問題やガソ

リーンスタンンドの業績転換の原資の問題などから新しい給与体系の導入を決めたわ

ります。そこで質問の核心ですが、このような給与体系を採り入れる際に留意すべき点、また導入後に起こりえる公平な人事評価やその他の問題点の対処方法についてご助言をいただきたいと思います。

さらには、今度の新給与体系の導入と同時に六十歳の定年制を、少なくとも厚生年金支給開始年齢までは段階的に延長していくことを思つておりますが、今後の定年の問題や高齢者雇用の問題についての塾長のご意見をお聞かせいただければと思います。

そこで質問の核心ですが、このような給与体系を採り入れる際に留意すべき点、また導入後に起こりえる公平な人事評価やその他の問題点の対処方法についてご助言をいただきたいと思います。

そこで質問の核心ですが、このような給与体系を採り入れる際に留意すべき点、また導入後に起こりえる公平な人事評価やその他の問題点の対処方法についてご助言をいただきたいと思います。

うに、社長が一生懸命に説明して「協力してください」と言ふべき従業員は理解してくれます。

ところが、実際に業績が落ちて給与が二割減つた、四割減つたということになると、理屈では納得しているものの、内心ではみんなすごい葛藤が起ります。社長も、もともとは従業員のためにと思つてやっていますから「三割も減つたら生活も苦しいだろうから二割にしておこう」とされます。実は、そこで業績スライドという考えに基づいて作ったものが有名無実になるのです。逆に言うと、そのくらいの温情をかけないと従業員もついてきません。すると、何のために作った給与体系が分からなくなります。

逆の場合はどうなるでしょうか。業績がよく、三割も四割も給与を上げなければなくなつたとき、経営者はそんなに急に上げていゝものだろかという気になります。そこで、一割くらいで勧弁して

けです。したがつて、今後生まれる利益についてはすべて、新業態の開発に充てたいと考えています。

ガソリンスタンドや中古車販売といった小売りサービス業は、業績給に馴染みやすいと思いますが、卸売業や大口向けの販売部門については一年では成果がないプロジェクトもあり、その業績評価も難しいと思います。現在、営業、管理、卸売、小売りの全社員が「業績とはいつたい何か」ということを考えているところです。

そこで質問の核心ですが、このような給与体系を採り入れる際に留意すべき点、また導入後に起こりえる公平な人事評価やその他の問題点の対処方法についてご助言をいただきたいと思います。

そこで質問の核心ですが、このような給与体系を採り入れる際に留意すべき点、また導入後に起こりえる公平な人事評価やその他の問題点の対処方法についてご助言をいただきたいと思います。

という相場がますます出でてきます。その相場と会社の業績を比較してみて「よく頑張つてくれたからカリフォルニア州の平均よりは少しばかり上げようか」ということになります。ただし、平均では四パーセントちょっとと上げますが、非常に優秀で真面目でよく働いている人には若干率本の年功給ではないといいながらよくしよう、働きの悪い人は少し減らけです。ただし、同じ仕事をする場合の年齢による給与差はありません。二十歳の人も四十歳の人も、一時間当たりの給与は同じです。

逆に、経営者層、マネジメントクラスの人は必ずといっていいくらい、業績スライドの給与です。例えば、本給として二十万ドルを渡すとします。その上で「年棒のほかに、去年の業績を十として今年の業績が何パーCENTかよくなれば、その年棒の何パーCENTかのボーナスを払います」という形で契約します。たいへん業績がよくて、仮に昨年の倍の利益が出たとします。その場合は、年の利益が出ていたとします。

「いや、それではみんなのやる気が出ません。なんとか十五ドルにしてほしい」そのように、結局は業績スライドと言つてあればだけドライで、理屈ばかりこねているアメリカ人でも理屈通りではないのです。上がったときは喜びますが、下がったときは嫌なのです。いいときは約束通りに払わされ、下がつても何かと理由をつけて払うことになる、それが業績スライドの実際の姿であり、人間の現実なのです。

アメリカの人たちは、何らかの制度を定めるときには「業績が下がつたら給料も下がつていいんです。それは当たり前で、それが我々の社会なんですから」と異口同音に言います。ところが実際に收入が下がるとなると、感情的にどうしても納得しません。それが人間なんだということを、経営者はまず念頭に置かなければなりません。

だから私の場合は、アメリカでは一般的従業員に対しては業績スライドの給与体系をとつていないのでです。従業員の時間給が仮に六ドルとすると、隣で六ドル五十セントくれるというとすぐに辞めて

という相場がますで出来ます。その相場と会社の業績を比較してみて「よく頑張つてくれたからカリフォルニア州の平均よりは少しばかり上げようか」ということになります。ただし、平均では四パーセントちょっとと上げますが、非常に優秀で真面目でよく働いている人には若干率をよくしよう、働きの悪い人は少し減らそう、ということはあります。結局、日本のような年功給ではないといいながら、毎年毎年少しづつ昇給しているわけです。ただし、同じ仕事をする場合の年齢による給与差はありません。二十歳の人も四十歳の人も、一時間当たりの給手は同じです。

棒の五割増しのボーナスを払う、年俸と一緒にボーナスを払うなど非常に大きくなれるセンティアップが与えられます。さらにより上場している会社であれば業績がいいと株価が上がります。もし、一万株を二十ドルで買つというストックオプションの権利を与えていて、株価が五十ドルに上がりついたとすると、その権利行使すれば一株当たり三十ドル、計三十万ドルの利益を得ることができます。結局、本給の二十万ドル、ボーナスの一千万ドルそしてストックオプションによる三十五万ドルの利益を得ることになります。その

それでも業界の景気が世界的に悪く業績が落ち込んだのです。本来ならば、十万や二十万ドルのボーナスを貰えるかもしないと思っていたのにそれはありません。ストックオプションもゼロです。これではやる気がなくなります。私だけではなく、専務も常務も、取締役も意気消沈しています。業績が落ち込んだうえに皆の気持ちが悪くなっている、これではだめなので何とかしてください」ということを私に言つてきます。

逆に、経営者層、マネジメントクラスの人は必ずといつていいくらい、業績スライドの給子です。例えば、本給として二十万ドルを渡すとします。その上で「年棒のほかに、去年の業績を十として今年の業績が何パーセントかよくなれば、その年棒の何パーセントかのボーナスを払います」という形で契約します。たいへん業績がよくて、仮に昨年の倍の利益が出たとします。その場合は、年

「いや、それではみんなのやる気が出ません。なんとか十五ドルにしてほしい」

そのように、結局は業績スライドと言つてあれだけドライで、理屈ばかりこねているアメリカ人でも理屈通りではないのです。上がったときは喜びますけど、

むしろ給与の一律カツトを

ような方法でアメリカ経営者層の業績フライドは行われています。

「二十万ドルのボーナスは無理として、
せめて半分の十万ドルはください。それ
に、ストックオプションの条件も緩めて
ほしい」

「二十ドルで渡した株価が、十五ドル
に下がったんだからオプションがなくな
るのは仕方ないじゃないか」

「それは分かっています。そのうえで、
改めて十五ドルの条件にしてくれないで
しょうか」

「今年だめでも、来年頑張って三十ド
ルにでもなれば儲かるではないか」

約束通りに払わされ、下がつても何かと理由をつけて払うことになる、それが業績スライドの実際の姿であり、人間の現実なのです。

アメリカの人たちは、何らかの制度を定めるときには「業績が下がつたら給料も下がつていいんです。それは当たり前で、それが我々の社会なんですから」と異口同音に言います。ところが実際に收入が下がるとなると、感情的にどうしても納得しません。それが人間なんだといふことを、経営者はまず念頭に置かなければなりません。

たいと言われましたが、それはつまり年金を減らすということなんですね。だから業績が上がったからといって賃金を余に払おうという気は本当はないんですね。賃金を減らして利益を出す、そういうや
想なわけです。

吉田さんは冒頭、盛和塾で学び「経営
ないのです。

の原点十一^二一九条も積極的に実行し、学んだことを従業員にも切々と訴えた。リスラをしようにも辞めさせすべき人間は皆辞めていた、残っているのは眞面目で優秀な者ばかりで厳しい状況のもとで一

「二十万ドルのボーナスは無理として、
せめて半分の十万ドルはください。それ
に、ストックオプションの条件も緩めて
ほしい」

「二十ドルで渡した株価が、十五ドル
に下がったんだからオプションがなくな
るのは仕方ないじゃないか」

「それは分かっています。そのうえで、
改めて十五ドルの条件にしてくれないで
しょうか」

「今年だめでも、来年頑張って三十ド
ルにでもなれば儲かるではないか」

いま、吉田さんと従業員の関係は非常にいい関係です。だからこそ、もし私が吉田さんの立場だったら業績スライドなどはせずに、「誠に申し訳ないが、私をはじめ役員や従業員の給料を一〇パーセントカットさせてもらえないだろうか。給料の低い人は別にして、向こう三年間給与カットで辛抱してもらえないだろうか」と言います。

業績スライド型の給与体系を導入すれば、従業員の心は荒れてしまします。業績のいい部門に配置された人は結構ですが、そうでない部門に配置された人はいらっしゃるとして、頑張っても給料は下がることになります。吉田さんもそのことを悩んでおられるでしょうが、せつかくいまの厳しい状況のなかで社長を中心に一生懸命に頑張つておられる従業員の気持ちが、業績スライド給によつてさざへれてしまします。私は、そのことをいちばん怖れます。そのくらいならば私は、会社の実状をよく説明して給与カットで辛抱してもらつようと言います。

「会社はもうこのままでは利益が出ない。これ以上生産性を上げてくれと言つても、ガソリンスタンドにはやはり一人か二人はいらないといかん。無人スタンドの話もあるが、今すぐには無理がある。何とか新規事業を立ち上げる原資を確保するために、すまないが給与を五パーセントか一〇パーセントカットさせてほしい。一年か、二年か、あるいは三年かかるかわからぬがなんとか辛抱して頑張り、その間に業績を上げていこう。石油

の粗利が出ないという状況はいつまでも続かないだろうし、必ず正常な競争の時代がくるだろう。この冬の時代を耐えて、正常に利益をもらえる時代を待とう」

なぜ給与カットが有効か

実は、そのことに私は経験があります。日本が円高になる前、給与が毎年上がり続けて年間に三割も上げなければいけないような状況が続いたときがありましたが、京セラは販売の九〇パーセントくらいいが輸出でしたから、毎年そのような負けをしていたのではたちまち国際競争力がなくなってしまいます。また、日本の国自体が輸出で成り立っていたわけですから、賃金が上がりすぎたために輸出競争力がなくなれば日本の国そのものがだめになってしまいます。

そのことをたいへんに心配した私は、組合の人々にそれらのことを諄々と話しました。組合も、「それだけおっしゃるのならわかりました。一年間、賃上げを凍結します」と応えてくれました。よその会社が三〇パーセントもの賃上げをするな

だから、今の給与を仮に一〇パーセントカットしても生活レベルが急に悪化するとは思えないのです。暴論だと言われるかもしれません、昔に比べてたいへん生活がしやすくなっていると思いません。例えば、学卒の人の初任給が二十万円だとすると、年間三百四十万円です。アメリカ流に言うとほぼ一万ドルで、アメリカの大学教授の平均給与はだいたい三万ドルなんです。

また、私は関連会社のあるカリフォルニアで中華料理店によく行きますが、そこは五十～六十人は入れる店でウエイトレスも四、五人雇つていてオーナーがシエフをしています。彼に「あなたの店はなかなか繁盛しているじゃないか。ラーメンが、京セラはしていませんから当然のことながら競争力は強くなり、業績は素晴らしい伸びました。そして一年後、組合には借りた分を返すぞ」というエネルギーに安くなっています。例えば、私がたまにスーパーに買い物に行つても十年ほど前に比べると食料品も衣料品も本当に安くなっています。また百円ショップに行つても、こんないいものが百円で買えるのだろうかというような物がたくさんあります。つまり、今の百円は、十年前、十五年前に比べると何の購入力があるということです。規制緩和によつて、今の日本の物価は素晴らしい安定してきました。

メンもおいしいし、儲かっているだろう」と聞くと、月に一千ドル、円にして二万円ほどだと言います。しかし、アルバイトなどの給料を払うと十五万円くらいしか収入がないときもあるそうです。いくら物価が安いとはいえ、それが立派な中華料理店のオーナーシェフの収入で、内陸部に行けば月収十万円以下の人があるごろごろいます。

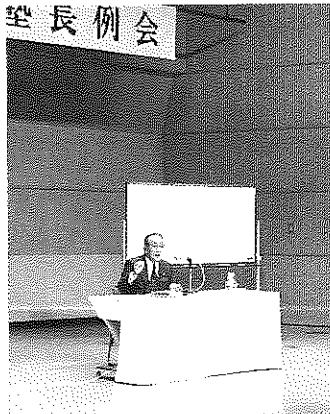
ところが日本では、どんな地方に行つてもアメリカよりは高い給料になつています。京都で食べるラーメンも、九州の片田舎で食べるラーメンも値段はそんなに変わりません。つまり、それくらい日本全体が高コストになつてているのです。そうなつてているのは、地方ではたとえ物価は安くても人件費が高くなつているからで、今の日本の給料は世界的にみても非常に高い水準にあります。

そういう意味からも、周囲の世間一般よりも給料を低くすることは可哀想ですが、二年なら二年と期間を区切つて給料を安く辛抱してもらい、その間に会社の体質を強くなるよう改善していくという方法を私は勧めます。

働く者にとって幸せな定年延長

定年延長ということはアメリカでもすでに実施されていますし、私は非常にいいことだと思います。例えば、日本のいくつかの企業ではすでに五十歳くらいの給与をピークにしてそこから後は定年の六十歳まで少しずつ下がつていくという方式を採用されているところがあります。そして、これまでだと六十歳で定年だったのがそれ以降も嘱託といったような形で給料は三割とか四割とか減るけれど、今まで通りに働かせてもらわなければなりません。極端に言うと、仮に六十万円あった給料が半分になつても、働かせてもらえるほうが私は幸せだと思います。

現実に、六十歳を越えて元気な人はたくさんおられますし、状況にあわせて給料を考えあげればいいのではないでしょうね。子育て、住宅のローンも終った夫婦にとって、新しい生活設計ができることがありますね」などと思います。



心の研究

どこまで“自分を開く”ことができるか

——禅と陽明学に学ぶ「公共的企業人」のあり方

東京大学名誉教授 溝口 雄三

「公共的」とは何か？

私が参加している公共哲学研究会では、「公共的」という言葉の意味をめぐって、ヨーロッパのパブリックはどうか、江戸時代と現在とはどう違うのかなどの議論がかわされています。

私は「公共的」というのは、「自分を開く」ことだと考えており、まず「自分を開く」ということの持つ重み、苦しみというものを考えます。人間はみんな個人の世界を持つているわけで、それはエゴイズムとも主体性、自我とも

言います。その他に人権とか個人の尊重とか言われますが、それらを全部ひくるめて、個人の世界をどう聞くかということではないかと思います。

「自分を開く」ためには、必ずなんらかの場が必要です。例えば、家庭もひとつの集団ですから、家庭という場を通して見た個人の開き方があります。自分は非常に疲れているから家事労働なんか何もできない、奥さんが一生懸命にやつてくれて当然だというあり方と、自分も家庭を構成している一人だから、何らかの形で共同の責任を分担するのには当たり前だというあり方があります。

会社でも同じことが言えます。自分の持ち場は決められ

ているという考え方で職場につき、そこで一生懸命に働く人もいれば、持ち場を越えた視点で職場を見て働く人もいます。経営者の立場から見ればおそらく後者の社員の方が好ましいと思います。仮に、課長であれば部長の目で課を見る、部長であれば役員の目で部を眺める、そういう社員

が多ければ多いほど会社の運営はうまくいくでしょう。すると、その場その場をどう越えていくのかということが「自分を開く」ということになるわけですが、課長であれば部長の目というのが課長の枠を越える日となり、部長であれば役員の目、役員は社長の目というのがそれぞれの枠を越える日となります。結局は、社長がいちばん広いところで全体を見渡していくことになります。

では、社長はどんな目を持つてその枠を越えればいいのでしょうか。会社は自分の城で、自分は殿様であるといふうに考えてしまふと、その人はそこで「自分を開じる」ことになります。そうではなく、自分の会社のあり方を、売上高の追求ばかりの日常から離れて、外の世界の目、つまり社会の目で見直してみる。

例えばその会社の有用性とか社会への貢献度という視点から会社を見直してみる。あるいは次の時代は我々に何を求めているか、という角度からなすべきことを考えてみる。こういった視点や視角といったものがその会社の経営をかけたものにしていくと思います。

社会の次の枠は国家です。つまり、世界の中ににおける日本を見るのです。すると、日本という国の考え方、日本人の価値観は果たしてどこまで世界に通用するのかという疑問が生じてきます。同時に、それらは他の国々から見れば、どのように写るのだろうかということになってしまいます。

例えば身近な例として、包装の例をあげてみますと、アメリカでも中国でも、しばしば買った商品は裸のまま客に



■プロフィール

昭和七年七月、名古屋市生まれ。東京大学文学部中国文学科卒業、名古屋大学大学院文学研究科中国文学専攻修士課程修了。文学博士。東京大学文学部教授を経て現在、大東文化大学文学部教授。東京大学名譽教授、中国社会科学院名譽教授。専攻は中国思想史。著書に『中国前近代・思想の屈折と展開』『方法としての中国』など。

渡します。せっかく土産として買った物を裸では困るのでこちらは包装を要求する。ある時アメリカで同じ物を土産に十個ほど買ったので十枚の紙袋を要求したら「向こうが非常に驚いて、過剰な要求をする日本人だ」という顔をした。彼らの常識では十個の品物は一枚の紙袋の中に十分収納できるのだから一枚でいいじゃないか、というわけです。土産の一箇一箇を紙袋に入れるなどという発想がないわけです。このことから私たちは「ああ、日本の包装文化というものは特殊なんだ」ということを学びます。そして、環境保護の観点からこの過剰包装に何らかの改革を加え、できればついでにその新しい発想をビジネスチャンスの芽にできなか、と考えるわけです。

国家や民族の次には、世界というものをどう越えるかということが、次の公共性の問題として出てきます。国と国とがそれぞれ競争しあっている世界構造でいいのかという事になるわけです。その世界構造を越えると、今度は地球ということになります。

宇宙という目で見れば、地球はひとつ惑星です。ひとつ惑星である地球が、そこに生きるものすべてに共有されていると思うとき、この地球はいつたい何なのかというある種の感動にうたれます。木星や火星といった太陽系の他の星には水も空気もないのに、なぜ地球にだけ有るのだろうか、と。そういうふうに考へると、地球という星の特性、素晴らしさが見えてきます。

宇宙も本当にいくつもある、と言い出すときりがあります。

ところが希遷という人は、そういう悟りの世界の言葉を一生懸命に学ぶことはしない、と言っています。かといって、自分の中にある魂の力を信じてそれを發揮するのかというと、そんなものが自分の中にあるとは思えない、そういうときはどうしらいいか、と譲という人に訊ねているのです。

徹底的に大いなるものに帰依して自分を磨いていくのか、それともそういうものは一切抜きにして自分だけの世界をつくっていくのか。つまり、他力本願が自力本願かということです。これは仏教におけるひとつ分かれ目として常に問われるものです。他力本願が自力本願か、救いの道はどうらの道を行けばあるのか、それぞれに特徴がありますが、そいつたことを踏まえてこの禅問答はなされています。

他力も信じない、自力も信じないときにはどうすればいいのか。救いの道が何もないときにはどうすればいいのか。そういう問いに、そんなレベルの高い質問はしないでくれ、もつちよつと普通の質問をしてくれときり返して、譲とい

せんから、とりあえず我々が知っている限りでいちばん広いところの宇宙で止めておきます。したがって、私たちにとつては宇宙が最も大きな「公共性の場」ということになりますが、このように順番に越えていく桿、ハードルを一つひとつどうやって越えていくかということが「公共的」なことを考へることなのです。

知識レベルでそのハードルを越えるという方法もありますが、今からお話しする陽明学は、端的に、いきなり本質から入っていきます。知識を無視するわけではありませんが、まず本質から行け、心即理であるから心から行けど教えてくれるのが、陽明学という学問です。

他力本願か、自力本願か

(希遷) 便問「不慕諸聖 不重〔】靈時如何」 譲 (南懷讓) 曰「予問太高生 何不向下問」 遷曰「寧可永劫受沈淪 不從諸聖求解脫」 譲便休。

希遷が問うた「諸々の聖人をも慕わず、己の靈力をも重んじないとき、どうするか」

譲は言つた「君の質問はあまりにレベルが高すぎる。どうして普通の質問をしないのか」

遷が言つた「いつそのこと永劫に地獄に埋め込まれとも、諸々の聖人に従つて解脱を求める」とはしない」

譲は言葉を飲んだ。

う人は希遷の出方を見ています。負けたとは言わないで、相手を探しているわけです。すると希遷は、地底に埋められるようなことがあつたとしても、絶対に自分は他力にすがらないと答えます。となると、残るのは自力です。地底に埋められても、つまり地獄の底に墮ちようとも他力にはすがらないと、これ以上はないというほどの孤独に自分を追い込んでいるわけです。

禅における「無の原点」と「主体」

おそらく皆さん、経営というものを通してこのことを経験されていると思います。どうしようもない苦難に陥つても、それを乗り切るために結局は自分の力を頼らなければ仕方がない。世間の力、他人様のおかげ、社会の力があつて自分があることはもちろん承知していても、最後のギリギリのところは自分が決断しなければならない。大きな不安、いかんともしがたい無力感にさいなまれているにもかかわらず、なんとかしようと努力されたことがあると思いますが、公共性というのは、実はどの道を選ぶかというところから出発するわけです。

禅における「公共性」は、自分はまったく無力である、無力だけでも頼れるのは自分しかないということから出発します。覚悟をすると、勝算なしの状態を「無の原点」という言い方をするなら、無の原点が公共性への出発点であるときには、元の無に還ることができます。つ

まり、自分というものはギリギリのところ何なのかということです。そのギリギリのところ、何もないところ、例えは何十億、何百億という売上げもない、社員もない、世間の評判もない。そのように何もないいちばんの孤独、地獄の底で自分を発見したとき、それが無の原点です。そして、そこから出発した場合は、常に無に還ることができるわけです。

自分はギリギリのところに来たがまだ百円がある、一万円があるというのは原点ではありません。本当に何もなくなってしまったときが原点。逆説的に言えば、先ほど申しましたように家庭から宇宙まで順番に棒を越えていく「己」がそこにいるのです。つまり、「己」が無の原点にあれば、自分の壁というものをつくりません。

例えば、無の原点にあつた人が力を發揮し、百億円の売上げをあげるようになつたとします。その人にとって「百億円」というのは現象にすぎず、それは自分の本質ではないということを知っていますから、いくら一生懸命に努力してきたとしてもそのことを威張りません。現象を素直に受け止めるその気持ちが、もうひとつ外の世界から自分を見つめ、新たな「己」をつくるバネ、力となるのです。いちばん恐いのは、慢心です。人によってはかり誉められて、なんどか自分が偉いような気になつてしまつと、そこで終わり。その人の公共性のドアはバタンと閉まつてしまします。臨済は、そのことについて別の言い方をしています。

「あいつらを仏にさせようとしているのだ」「これは実にたいへんな答えです。やきほどの希遷と譲の問答にあつたように、どん底まで落ちなければ仏は見えてこないのに、臨済がいまなり「彼らを仏にする」と言つたものですから、王常侍は俺をばかにするなどばかりカチンときます。

「金はいくら貴くても、目の中に入れば目が見えなくなってしまうのに」

この話のポイントは、目の中に金の屑が入つたらそれは邪魔になる、というところにあります。どんなに優れたことでもそれが目の中に入れば、つまり意識の世界の中に入つてしまえばそれは自分を縛ることになる、ということを言っているのです。優れたこと、良いことをおれはこれをしたあれをしたと言ふらせば、それはもちろんいいことなんですが、それに縛られてしまつということを言つていいわけです。例えば、これは自分の功績だからこれを永遠に残せ、銅像にしろというような形で意識がとらわれて

王常侍 一日訪師。同師於僧堂前看 乃問 這一堂僧還看經。師云 不看教。侍云 還看禪。師云 不學禪。侍云 經又不看、禪又不學、畢竟作箇什麼。師云 総教伊成 仏作祖夫。侍云 金眉雖貴 落眼成翳。又作廢生。師云 將謂汝是箇俗漢。

王常侍がある日、臨済師を訪ねた。師と僧堂の前に出会い、問うた。「この堂内の僧はお經を読みますか」師は言つた「お經なんぞ読まない」侍は言つた「では、坐禅をしますか」「坐禅もしない」

「お經も読まず、坐禅もしないとしたら、いつたい何をしますか」「彼らをみんな仏や祖師にならせる」侍は言つた。「金の碎片はいかに貴くとも、眼に入れば視界をふさぐ」と言いますが、いかがですか」師は言つた「これまでおまえさんを凡俗な奴だと思つていたが、見直したよ」

王常侍は剣道でいえばかなりの高段者で、臨済は当時たいへん有名な祖師です。その臨済のところで禪を学んでいる学生、僧侶たちが僧堂にいました。王常侍は、「僧堂にいる彼らはお經を読んでいるのですか」と臨済に対して探りを入れます。お經を読む、というのは知識がら入つていく段階です。臨済は「お經なんか読んでいないよ」と、

しまつのです。しかしそのように、自分はこんなにいいことをしたんだから、もつとみんなから誉められてもいいはずだという思いにとらわれたとき、実はその段階で自分が成就したものがゼロになつてしまつのです。増上慢、自己満足などいろいろな言い方ができると思いますが、そこで公共性は閉じられてしまつといふことを、臨済は言つているのです。

それは公共性を開いていくうえでの原点、つまりギリギリのところに落ち込んだときの自分を想像して、そのときは自分は何と勝負をするのか、自分が裸のときに持つている力とは何だろうかという自分の価値、原点を見出し、そのあとで事上磨練、日々の修練の過程を見るとときに、「目に金の屑が入つていいないか」ということなのです。

要するに、自己販賣です。自「満足をしていないか、ちよつと誉められて有頂天になつていなか」というふうに自らを見つめて、己を磨いていかざるをえないところに禪の主体があるのであります。

【天】の捉え方が異なる禪と陽明学

中国では、戦国時代から漢代までは「天は道なり」、六朝から唐代までは「天は自然なり」、宋代以降は「天は理なり」というふうに、天に対する考え方が変遷してきています。

天の根源を太極と言います。太極とは、宇宙のいちばん

混沌たる原初の状態です。先ほど、自分の原点を想定してみてくださいと言いましたが、禅は「宇宙の原点が自分の原点だ」という思想なのです。宇宙は何によってできているのか、宇宙の存在の根拠は何か、宇宙の原点とは何かというものが、中国の哲学の基本的な問いかけなのです。

「天は道なり」と言つたときの存在の根拠は、ある絶対者を想定しています。人間を超越した神のようなものを想定して、それを「道」と名付けています。それが万物を生みだしている、だから自分たちはそれに帰依する、というのが戦国時代から漢代までの考え方です。最初に紹介した問答で希遷は「不慕諸聖」という言い方をしていますが、諸々の聖人に帰依するというのは、実は太極、天の道に帰依することを含意しており、絶対者を想定すれば他方本願になります。絶対者にどこまでもすがつていく、自分を無にしてすがつていくという形になるわけです。

それに対して禅が流行り始める六朝から唐宋は、「天は自然なり」という考え方をするようになりました。つまり、物が物であるのは、物の中に物の根拠、自ずから然る（もともとそうである）根拠があるからだと考えるようになったわけです。宇宙のどこかに、ある絶対者がいるのではないか物の中に存在の根拠がある。例えば、梅の木ではなく梅の木である根拠がある。梅の木から桜の花が咲かないのは、梅の木がもともと梅の木であるかられてしまつていています。

そしてこの安易さをぶち破つたのが、王陽明です。そういうものは形でいくら行つても意味はない、もう一度原点に戻ろう——と陽明学は訴えます。つまり、もう一度人間を根本から見直そう、というわけです。

朱子は十二世紀に活躍した宋代の学者で、王陽明は十五世紀に活躍した人ですから相當時代が下がりますが、この人たちはけつこう禅を楽しんでいます。どうしたかといふと、禅が持つていて宇宙の不安というものを再体験してい

いから忘れてしまつて、かえつて不幸になつていてると思います。そういう意味では、宋代の人も不幸なのです。仁、義、礼、智、信を守つていさえすればいい、道徳を一生懸命に守つていればいいのだという、ある種の安易感が生まれてしまつていています。



王陽明像（明代画）

『陽明學入門』明徳出版社より

だということです。あなたがあなたであるのは、あなたの中にその根拠があるのだということが、天は自然なりといふことの意味です。
ただしここでは、あなたがあなたであると決定されるのはまったくの偶然だということになっています。梅が梅になるのも偶然ならば、桜が桜であるのもまったくの偶然。天は道なり」と言つていたときには、ある絶対者がそういうふうに仕向けていますが、「天は自然なり」と言つたときには、すべてが偶然にそうなつていてるというのです。そして、偶然である自分の中に自分の根拠を探すというのが禅のやり方だったわけです。ですから禅はある意味では前も後ろもない、暗闇の中でものを考える世界の哲学、不安の哲学と言えます。

宋代以降になると宇宙の構造もかなり分かつてきて、天に対する考え方も「天は理なり」というように変わつてきます。天はある法則性に沿つて動いてるから、人間も宇宙の法則性に従えば自分の宇宙性が全うされる。人間における法則性の筋目とは、仁、義、礼、智、信であり、それを実行していくは自分の存在を全うすることができるというふうに考えていますから、初期の禅に較べればはるかに楽になつていてます。

極端に言えば、現在、我々が天とは何かという問い合わせを実行していくは自分の存在を全うすることができるといふふうに考えていますから、初期の禅に較べればはるかの根源は何だろうという不安を抱いていません。不安がな

る、自分の生きる現代の中に生かしてみる、現代によつて汚れた自分の中にあるものを掃き清める、もう一度原点に戻つてみるとすることをしています。そのため、『伝習録』では「臨濟錄」のまねをしています。

先生嘗語学者曰「心体上着不得一念留滞 就如眼着不得些子塵沙。些子能得幾多 滿眼便昏天黑地了」。又曰「這一念不但是私念 便是好的念頭 亦着不得些子。如眼中放些金玉屑 目亦開不得了」。

先生がかつて、学生に話された。「心の本体には一念の我執の留滞もあつてはならない。たとえば、目にはどんなちつぽけな塵沙もとどめてはおけない。そんなちつぽけなもの、何ほどのことがあるかと思うが、目はそれによつてたちまち真つ暗になる」

先生は続けて話された。「その一念は、ただ私念だけではない。たとえ善念であつても、またいささかもとどめではおけない。たとえば、どんなちつぽけな金や玉の破片であつても、目の中にそれが入れば、目を開くことができない」

このように、王陽明は臨済とほとんど同じことを違つ言つて言つていています。
それでは、陽明学はまるまる禅の真似をしているのかといふこと、そうではありません。八九世紀の哲学と十五世

紀の哲学は非常に違います。それは、禪の人たちが持つていなかつた「天は理なり」という哲学を、十五世紀の哲学は持つてゐるからです。

「天は理なり」という意味の本質は、宇宙万物にはひとつ法則性があり、その法則性を人間は知ることができる。そして、それを知ることによつて自分の人生をコントロールできる。ただしの場合に、これが王陽明の言つてゐることなのですが、人間の知識でそれをやつてはいけない、人間の知識で宇宙を計ることはできない。心、靈力というか宇宙の筋目を感じることができるのは中の本質がある。それがあつてこそ、初めて宇宙というものが見えてくる。先ほど言いましたように、ギリギリのところ、孤独で情けない自分のところに還つたときに、宇宙の力が感じられる、自分と宇宙はつながつてゐるのだという確信が王陽明にはあつたのです。

『臨濟錄』の問答では、最終的に行き着くところは結局、生死の不安、つまり煩惱の世界に対して自分は仏陀になる、菩薩になると、いうふうになつています。「煩惱即菩提」というふうに言って、自分の中の喜びや悲しみはすべて仮のものであり、そんなものにはとらわれない。臨濟は、おしつこをしたくなればおしつこをし、居眠りをしたくなつたら居眠りをする、それでいいのだと言つています。「平常心是れ道」と言いますが、まったくの凡俗の世界にありながら、凡俗でない生き方をする。つまり、その頃は天の理、天の筋目という哲学を持つておらず、不安の中だけでもの

い要素、人間の原点ということができると思ひます。それは性善説の立場をとつていていますから、例えば幼児が井戸に落ちようとしているとき、人は我を忘れて幼児を助けようとします。そのとき、助けようとした人はそれによつて利益を得ようとか、褒められたいということは何も考へていません。そういうことを、王陽明は「良知」だと言つてゐるわけです。

また、孟子の中に「不學不慮の良知」という言葉があります。「学ぶ」は「真似る」という意味で、いいことがあります。なならそれを真似よう、学習しようということです。「慮」とは自分でいろいろ考え、思いを巡らせて、一生懸命に自分を高めようとすることです。その学も、慮も、一切ない、本当の原点にある人間的な本質が良知であると孟子は言つてゐるわけです。

井上教授はその良知が、宇宙を包んでいると考へました。

そしてその良知が宇宙の大意識であり、大精神であり、良知を明らかにすれば宇宙全体の大精神となると言つてます。しかし、このときに井上教授が言つた良知は、必ずしも道德的なものを意味していません。

明治期の日本の陽明学の特徴は、性善説というよりはひと言でいえば「誠」という言葉で表される無色透明なもので、例えば、大塙平八郎、吉田松陰、西郷隆盛など幕末期に陽明学の影響を受けた人たちが、最後には「天はわが心」「わが心は即ち天なり」「我なき我」という言葉を遺しているように、それが人間の原点であると考えていたわけです。

を考えていますから、個人の生活の中の完成へと向かつているわけです。

それに対して陽明学は、禪の不安を受け入れながら天の筋目、宇宙の条理への確信として、もう一度「無の原点」を結びつけています。そつすると、自分の感性によつて、恐れを持たない形で宇宙と向かい合うことができるのだと教えてゐるのです。

陽明学における「良知」と「仁」

日本でも、明治、大正の頃の人たちは、陽明学の真髓をよくつかんでおり、ある種の人々は陽明学を「宇宙的哲学」として捉えています。例えば、東京大学の初代哲学科教授であった井上哲次郎は、「良知は陽明の考えによれば、つまり宇宙の本体である。換言せば、良知は即ち宇宙の大意識、大精神というものにして、しかもその一部を我々は持つてゐるという考え方であります。いやしくも人が學問をしてこの良知を明らかにすれば、即ちわが精神は真に宇宙全体の大精神と一致してしまう」と言つています。彼は「良知」というものを、陽明学でいういちばんの原点、人のいちばんギリギリのところ、人間の核として人が認識できる最終的なもの、としているわけですが、これは禪にあつた「地獄に堕ちても」というのとは相當に違います。

「良知」とは、西洋の「理性」という言葉とは少し違つていて、人間が持つ最も人間的な要素、いちばん人間らしいです。

西郷隆盛は「遺訓」で、「人を相手にせず、天を相手にせよ。天を相手にして、己を盡て人を咎めず。我が誠の足らざるを尋ねべし」「命もいらず、名もいらず、官位も金もいらぬ人は始末に困るもの也。此の始末に困る人ならでは、艱難を共にして国家の大業は成し得られぬものなり」と言つていますから、この頃の人の課題としては国家の大業です。自分というものを完全になくし、ある原点に戻つて、つまり幕府からどんな圧力を受けようとも、まわりからどんなに非難されようとも、堅忍不拔の自分をどうやって磨き上げるのかということが、彼らの志したところです。今は少し違うところがありますが、人間の気力、力の泉、つまり良知を「誠」という言葉で彼らは表現しているわけです。

あるいは三島復という人は、良知を「天地万物」と表現しています。「良知は天地万物を生成す。良知ありて天地万物その存立を得、しこうして宇宙間ところとして良知なきはなし。即ち、万有の太源なり、本体なり、絶対無限の主宰者なり、これ陽明学の神體なるもの。かかる宇宙精神が吾人の胸に宿れる、これ即ち本心なり、真心なり」と言い、宇宙精神、天地万物という言い方をしていま

す。これは陽明学のもうひとつ側面で、陽明は「天地万物一体の仁」というテーマを提倡してゐる人です。「良知」は「仁」と言い換えてもいいのですが、儒教で「仁」とい

うと優しい人、仁愛に富んだ人、愛情と恵み深い人という

ことになります。皆さんもそういうイメージで捉えられて

いると思いますが、もともとはそうではありません。もう

少し生物学的なもので、実というか、種の中にあるいちば

んの胚芽、あれを仁と言うのです。植物は、あれがなければ芽がでません。だから、生命力のいちばん基礎の単位、

いちばんの根源を仁というわけですが、先ほどから私が言つて

ている、いちばん不安なところに自分を落とし込んだど

きにあるであろう活力が、ここにあるのです。

そのように、陽明学では人間は絶対に活力があると信じています。しかもその活力は天地万物ひとつながらであり、あらゆるものに活力が備わっている。その活力と活力が作用しあつて全体が調和をしている——という考え方なので

すが、もしさうでない場合は、例えば脳溢血のような病気になつて手足が不自由なときは「不仁」となります。不仁の状態のときには脈絡が途切れますから、その不安から自分が常にどこかでつながつている人たちの間にいるのだと

いう発見に結びついていきます。

これが明代の哲学の特徴です。十五世紀の哲学は、そういう意味では人間社会が十分に視野に入つていたと言つていいでしよう。

だからといって、陽明学が助け合い運動や仲良しクラブのように考えられていたわけではありません。陽明学の左派の一人である李贄は次のようなことを言つています。

そのようなときに、李贄は仲良しクラブの仁になつてしまつような安定を嫌つて、「夫がひとりを生ずるには、自ずからひとりの用あり」と言い、結局はひとりなんだと強調します。そして、先ほどの禅の繰り返しとして「つながりを前提にして、孔子なんかに頼る必要はない」と言い放ち、ふたつ目の言葉に入つていきます。

孔子とはどういう人だったのだろう。孔子に見習うべきものがあるとすれば何だろうか。それは、孔子が己に勝る者を求めたところにある。孔子は常に己に勝る者、己より上の者を求めてさまよつた。道を伝えたいために、常に自分より上の人を求めていた。李贄はそこで、「私自身もそうだ。私も己に勝る人を求めている」と言つわけです。

己に勝る者、原文では「勝己」となりますが、この意味は「己より勝れたもの」ということです。己より勝れた友を求めるということは、己の自己満足を拒否しているわけです。己は常に「己より上の者を求める」ということは、己の中に「己より上の者を求めている。友を求めているのではなく、己を求めているのです。常により高い自分を自分の中につくり続ける。現在の自分に絶対に満足はしない。己より勝れた者、それは己であつても友であつても、どちらでもいいのですが、とにかく今の己を越える者を常に設定し続ける。自「己」否定というか、常に自己否定が自分の中になければ、つながりはつながりにならない。それはたんなる仲良しクラブになつてしまつ——そういうことを李贄は言つてゐるわけです。

夫天生一人 自有一人之用 不待取給於孔子而後足也。

若必待取足於孔子 則千古以前無孔子 終不得為人乎。

(楚書) 卷二)

蓋孔子求友之勝己者 欲以伝道 所謂智過於師 方堪伝授是也。吾輩求友之勝己者 欲以證道 所謂三上洞山九到投子是也。(梵書) 卷二)

孔子が「己」に勝る友を求めたのは、道を伝えたいがためであつた。いわゆる、智が師を越えて初めて伝授するに堪えるというものだ。私が己に勝る友を求めるのは、道を証したいがためである。いわゆる、三たび洞山に登り、九たび投子に到るというものだ。

ひとつ目の言葉ですが、これは当時の時代背景を踏まえて理解する必要があります。その頃はすべてが科举によって序列化されていて、儒教の朱子学を通して試験が行われますから、孔子は絶対的なのです。孔子の言葉によつて、孔子の解釈をめぐつて科举の試験が行われるわけですから、孔子の権威を否定するのはとんでもないことでした。

企業における公共性

自分の中の公共性、ということに話を戻します。

公共的な主体とは、目的を越える主体、勝己を求める、自己を越える、孤絶の自覚が連帯を生む、勝己と勝己との共存関係ということになりますが、この辺になると、知識の世界にいる私よりも、実践の場で日々「己」を磨いておられる皆さまの方がより現実的にお感じになつておられることがあります。

したがつて、これまで得々と「公共的」とは何か——といふような話をしてきましたが、私自身が常に心がけていることとして聞いていただければと思います。

公共性というものは、例えは企業家が会社の利益の中からどこかに寄付をするというようなことも含まれますが、実はいちばん根元的なものの、自分の生産点、自分の原点のところが公共的であるように心がけることで、非常に努力の要ることです。私の場合で考えると、大学の教授をしながら日曜日などにどこかでボランティア活動をするということであれば、残りの日は気楽なものですが。しかし、私自身の研究の中で自分の公共性を求めて続ける、つまり自分は何のために中国の思想を研究し、それによって社会に何をもたらすことができるのだろうかと問い合わせていくと、いい加減なことはできなくなります。なぜなら、社会の用といふものをつくつていかなければならぬから、すなわち

今すべに役には立たなくとも、やがてそれが役立つものとして深めていかなければならないからです。

それと同じことが、皆さまそれぞれの立場で言えると思います。自分の企業をどのように公共化するのかという」とは、例えば「多くの人々に喜ばれるようなものをつくる」というような単純なことではないと思います。

私は企業家ではないので、それについてとくに思いつくこともありませんが、自分を開く場が家庭から宇宙にまで至つて、宇宙の恐れを自分の畏れとし、宇宙の痛みを自分の痛みとする段階に至つたときに、この世に働く人間としての発想としては共通するものだと考えます。私は学問で発想を磨き、皆さんは経営の中でそれを磨いていらっしゃいます。そして、宇宙レベルで発想できるようになつたときには、従来の枠組みとは違う枠組みでものごとを見ることができるようになります。そうなると、いわゆる発想の転換ということです。今までとはまったく違う視野で現在の自分を見返すことができるでしょう。しかし、それは結局、自分を否定しながら主体が常に上へ上へと向かってあがいていかなければできないことです。

例えば、会社の枠を越えた思考、「私は限られた我ではなく宇宙とつながる我、宇宙の条理に沿つて生きる我を確立する」といったことが自分の中で訓練づけられていけば、会社の理念というものがそこから共有されていきます。

今朝の新聞で、ダイエーの中内さんが「企業の膨張に対して社員の教育が追いつかなかつた」ということを言われ

己をつくっていく。そしてそのつながりが、单なる甘つたれたものではないときには、公共的な世界が開けるというふうに、公共性を捉えていただきたいと思います。

ここまで、主体ということに力点をおいて禅と陽明学の哲学を、時代の違いを考慮しながら話させていただきました。現代において、それをどう生かせばいいのかは、皆さん一人ひとりで考えていただければ幸いと存じます。

〔質疑応答〕

王陽明の郷約運動について

矢崎 一人ひとりが道徳的に生きるのは非常に難しい、

そうしようと思えば顔の見える関係でお互いの道徳性を相互に涵養しあう必要がある、という郷約運動の教えは、京セラのアメーバ経営の淵源にもなるかと思います。お互い

コンタックスN1誕生

AF/MFデュアルフォーカスマカニズム35mm一眼レフカメラ



CONTAX T1

メーカー希望小売価格（税別）

N1ボディ ￥180,000

Vario-SonnarT*24-85mm
￥125,000

●商品のお問い合わせは
京セラ株式会社
〒158-8610
東京都世田谷区玉川台2-14-9
TEL 03(3708)3790

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/>

の顔の見える村落共同体で約束事をつくり、相互に道徳性を涵養することで明代に王陽明の思想が広がつていったという郷約運動のことですが、その点についてお聞かせください。

溝口 王陽明は儒学を民衆化した最初の人です。それまでの儒学は官僚のもので、朱子学と言います。朱子学は官僚が自分を道徳的に完成することによって、自分の影響を民に与えるという上から下に教化を施すやり方です。しかし、王陽明の場合はそうではなく、民衆に「あなた方が聖人なのだから、あなた方が立ち上がりつてください。自分の良知にめざめ、良知を發揮してください」と言つたわけです。

当時の中国では、道徳的な秩序が同時に政治的秩序でしたから、それは一種の政治運動で「あなた方全員に投票権がありますよ」と言ったのと同じなのです。民衆に対して、あなた方が自分たちの秩序をつくつてください、それを自分たちの力でやってくださいという一種の民衆自治です。その民衆自治の核になるのが郷約運動で、こ

ていましたが、私はあんまり優れた経営者なのにどこに問題があつたのかと考え込んでしまいました。中内さんは公共的な目的を持ち、それまでの自己を突破しながら新しい世界を切り開いていかれた方です。もし中内さんが言われるように、それに追いつく幹部の養成が間に合わなかつたのだとすれば、何か経営管理の方法において公共性に欠けるところがあつたのだろうと思います。例えばトップが自分ですべてを背負い込むというか、一種の驕りというか、「おれしかできない」という考えがそれです。

会社というのは、各職場で従業員の方が働いてくれるわけですから、やはり人の力を信じることが必要です。公共性というのは開かれたもので、みんなが実力を発揮できるような場をどうやってつくるかということが経営者にとって非常に大事なことで、中内さんの場合はその辺に欠けるところがあつたのではないか。これこそ教訓に説法で、私は「こういうことを言うような立場にありませんが、教育の場では間違いくなと言えることです。

私の場合だと、博士号を取るような学生を育てていく場合には、徹底的に彼らの力を引き出すような教育のしかたをしなければなりません。そのときには、こちらが無になり、逆に学生から学ぶ姿勢をとらなければ彼らは伸びないし、それがまた私の勉強にもなつてきます。

公共性というものを、例えば公共事業というような形にとらわれずに、独りぼっちはの「自分」から出てくる力、絶対に「己」を満足させない、己の中の己に向かつて己を否定する自

れは王陽明の非常に重要な部分になります。

「郷」とは村がそれぞれの地縁として持つてゐる最小単位で、大きな郷で千人くらい、小さなところで三百人くらいです。「約」は約束のことと、一つのグループ、つまり郷が編成され、「郷約」がつくられていくわけです。村では一日と十五日に集まつて、誰それがどんな良いことをしたとか自己販売が行われ、良いことをした人に得点が与えられていきます。そしてある得点に達したら官僚に上奏されされて褒美がもらえ、それはまた村にとつても名誉なことで、一種の「自」刷新運動です。

ここで重要なことは、「水白ら清からず、人これを清くす。人これを清くせず、水自ら清し」ということです。黄河を見たら分かるように、中国では水は濁つてゐるのが普通です。そのため、飲み水として使うためには、水を瓶に入れて三、四日置いておき、土砂を沈殿させて上澄みをつくらなければなりません。

そのことを前提にすると、水は元々清いものではなく、人の力が加わつてきれいになることになります。しかし実際は、水が元々きれいだからこそ、瓶に入れておくだけできれいになります。ここで、主体を逆転させているわけです。

郷約運動における道徳性、あるいは人間の原点についての陽明の考え方、「人間にはみんな良知がある」というある意味では徹底的に樂天的なものです。しかし同時に、自己陶冶を必要とします。「己に優るもの、己を超えるもの

を「自」の中に設定するという戦いをしながら、その戦いの中でもみながつながりを求めて全体の向上を図るという考え方です。そういうひとつの理想が、郷約運動の真髄だと思います。

私は学生にこの講義をするときには、「仲良しクラブでやつていてはだめですよ」と言つて、昭和四十七年にガアム島から生還した横井庄一さんの例を話しています。「日本が戦争に負けてしまったことを知らない兵隊が二人、島に残っていた。彼らは敵の夜襲を怖れて、毎晩必ず一人を野営地の見張りにつけていた。そのような極限状況の中では、あいつのことが好き嫌いなどとは言つておれない。遠目がきく奴、走るのが速い奴、律儀に寝ずに見張り番をしてくれる奴が、そこではいちばんありがたいのだよ」と。仲が良いからとベタベタくつついている仲間ではなく、食うか食われるかという極限の戦いの中で、それそれが役に立ちあつているような仲間、それが公共的なつながりの最小単位だと思います。

*この文章は本年五月二十六日(神戸)で開催された関西合同例会の講演を、機関誌用にまとめたものです。

経営の研究

二十一世紀の企業の存続・繁栄を左右する 個人の意識の変革と統合

株式会社CWM総合経営研究所

代表取締役社長(埼玉)

杉田 主三

意識が経営を左右する

ておりました。そして経営者の意識、つまり、「心」とか「考え方」が企業に大きなインパクトを与えることが少しずつ分かつてきました。

私が職業会計人と経営コンサルタントという今の仕事に携わつたのは、約三十年前です。それ以来、多くの企業経営者の方々とお付き合いをさせていただき、成功する企業には何か共通している点があることに気付きました。それは、経営者の経営判断の良し悪しが社会に及ぼす影響です。経営がうまくいけば大変よい効果をもたらす反面、倒産といつた事態になれば社会に重大な影響を及ぼします。

その現実を見るにつれ、社会によい影響を与える卓越した企業になるために何が必要なのか、自分なりに考え続け

また、盛和塾でも、稻盛塾長から「京セラファイロソフィー、アメーバ経営、利他の経営といったような数多くのことを学び、「心」とか「考え方」の大しさを気付かせていました。しかし私自身のなかで、何が企業を存続・繁栄させる力なのかという課題がすべて解決しているわけではありませんでした。

意識の変革に必要な五つの条件

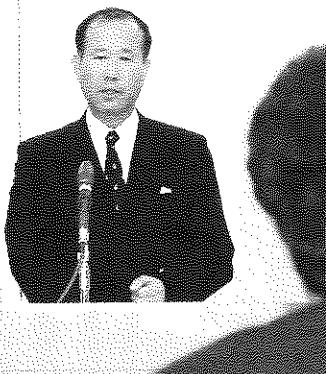
そのような状況の中で課題が整理できたと感じたのは、平成十年二月に神戸で開催された第六回盛和塾全国大会における京セラの伊藤謙介社長のお話でした。「従業員の『意識』を集約したものが京セラという会社である。すべての従業員の意識が企业文化をつくり、会社の風土をつくる。当社は『技術の京セラ』といわれるが、そのベースになっているのは理念『意識である』といった主旨のお話を聞いたとき強烈な印象を受けました。そしてまた、「理念や意識といった価値観を共有化するために勉強会を行い、最後に必ずコンパをする」ともおっしゃいました。

実は、京セラで行われているコンパについては塾長から何度もお聴きしていましたが、実際にコンパあるいはコンパルームの持つ意味が私にはよく理解できていませんでした。しかし、講演後の懇親会のとき伊藤社長から「新人社だけではなく、全工場にコンパルームがある。そこでは、人生とは、仕事とは、働くとはなど『京セラファイロソフィー

のか』ということを考えながら遺跡を旅しました。同時に、世界の三大宗教と称される仏教、キリスト教、イスラム教（回教）は、今なおその教えを全世界に広めつつあり、なぜ長く続いているのだろうかということに旅行中ずっと思っていました。そのようなことを併せ考え続けていくうちに、それまで漠然としていたものが次第に熟成されてきて、五つの必要条件にまとまつたのです。

一、意識を変革する経営哲學の構築
「利他の経営」とか「志」「ビジョン」の明確化、つまり『京セラファイロソフィ手帳』のようなものです。

二、意識を変革する組織設計
どのような組織にするか、つまり意識変革を図るため



手帳に盛り込まれた判断基準を部下に徹底的に解るまで話している」といった内容の話を直接お聴きして、コンパルームやコンパという『場』が企業の理念や意識（＝考え方）を従業員に浸透させる上でいかに重要なファクターを持つかということが理解できたのです。理念や意識が経営上重要だということは、それまでにも飯塚会長や稻盛塾長、あるいは他の先生方からも何度も聞くお聴きしていましたし、私自身も実務を通して感じていましたが、頭の中には、それぞれバラバラに存在していました。

全国大会の後、盛和塾本部理事の矢崎勝彦さんと話す機会がありました。それまでの私は、企業を発展させるには「意識の集約」が大切ではないかと考えていましたが、その時、矢崎さんから「閉ざす意識の集約というよりもむしろ開く意識への変革とその統合が大事だ」という意見をお聞きしました。それ以来、意識の集約か変革かと考へ続けた末、私自身も意識の変革と統合こそが大切だと思うようになりました。

そして私は、それらのことを理論、実学を融合して、論理的、体系的に整理しようと思い、その年に大学院に入りました。以来、少しづつ資料を集めながら整理していくのですが、なかなかフレームが決まりず、決まったのは、私が公開企業、もしくはそれと同等の企業の経営者を対象に毎月開催し、三年間（約百五十回）継続している「北関東CFC経営塾」のメンバーと海外研修でペルーへ行った時です。私は、インカ帝国に栄えた太陽信仰はなぜ滅びた

に「小さな経営組織」にするなど、具体的には、京セラの「アメーバー組織」がこれにあたります。

三、意識を変革する『場』の設定

京セラでいうコンパルームはハードな『場』で、コン

四、意識を変革する能力開発

コンパの中身そのものです。コンパのなかでは人のレベル、意識のレベルを上げていくという作業があり、これが能力開発になるわけです。例えば経営会議や予算・実績検討会などでは、形式的な報告だけであれば、『場』はあるが能力開発はできないことになります。

五、変革した意識の組織統合

一～四で個々の意識を変革したものをファイードバッタを確立します。

つまり、一が意識の質を高める「考え方」の明文化であり、二から四が経営システムであり、最後の五が組織風土の醸成ということになります。

これは私が独自に体系化しましたが、このような視点で経営をみていくと課題が明確になり、自社に何が欠け、何が充足されているのかがよく判ると思います。

なぜ意識変革が必要か

社長と知り合いになりました。当時は経営も思わしくなく、経理処理も充分とは言えない状態でした。税務署への申告書も、一年分の関係書類を箱に詰めておいて東京の会計事務所の先生が二二日徹夜して作成するといった有様のようでした。

私はその社長から、ある時「経理のできる人間を紹介してほしい」という相談を受けました。私は「社長自身が計算のことを分からぬで優秀な人を入れると、ろくなことになりませんよ。不正をされるか、逆に本当に優秀な人だったら定着しないでしょう。ですから、まず社長自身が計算に強くなつてください。そうなつたらいつでも紹介します」と答えました。

その時社長は、かなりショックだったようでした。しかし、それを契機に社長の意識が変わりはじめたのです。

その会社は実際、計数管理は減茶苦茶で、最終的に儲かつた、儲からなかつた、という判断をしていましたが、それ以後変化が起きました。車輌一台ごと、ドライバー一人ごとの原単位で数値を把握するようになつたのです。例えば、前月は百五十万円売り上げていた車が今月は百二十万円しかないがなぜ三千万円も売り上げが下がつたのか、その原因を突き詰めて考へるようになったのです。

その気で調べると、三十万円下がつた原因が幾つかあることが分かります。例えば運転手が急に休んだ、事故を起こした、車が故障したなどいろいろな原因が浮かび上がりますが、その原因が明確になつたときに改善しなければい

人の意識が経営資源になる

私は、二十一世紀は産業構造がさらに大きく変化していくだろうと考えています。これまでのやり方とはまったく異なる仕組みが次々と出現して、今以上にグローバル化、ボーダーレス化が進み、そして個が重視されるようになると思われます。

そうなると、個人の意識（＝考え方）の質を高めることが企業の盛衰を決めるカギを握ることになります。つまり、心を高めることによって、企業に働く従業員一人ひとりに内在するエネルギーを如何に湧き出させることができかがより重要なわけです。

今まで、ヒト・モノ・カネ・情報が中心的な経営資源だと言わされてきましたが、その経営資源を最適にマネジメントしていくことが、経営者の最も大切な役割であることは、これからも変わりません。ただ、二十一世紀はその次の段階として、それぞれ人に内在する意識というものが、経営資源としてより大事になつてくると考えます。

高度経成長期には、すべての企業が横並びで足並みを揃えてよくなつていきました。しかし、それは経営者の力ではなく大半は市場の拡大によつて成し遂げられてきたと言えます。ところが、今日のように経営環境が厳しくなり、これまでの経験則が通用しなくなると、必然的に経営者の経営能力によつて企業の業績が左右されるという結果にな

けない具体的な内容が分かれます。従つて、事故が多いのであれば安全対策協議会をつくり、安全運転を心がけて事故が起きないようにしようと努力を始めたのです。

そして、この運送会社は、十九年間、改善すべき課題を一つずつ解決を図つてきました。すると、会社の実状がハッキリと目に見えるようになり、改善すべき点を具体的に現場にファイードバックしたために全従業員の意識レベルが急激に上がつたからなのです。つまり、トップの意識変革が従業員の意識変革を誘発したのです。

私は先程もお話ししましたように、毎月一回、外部から講師を招いて講話をいたしたり、メンバーの近況報告をベースにディスカッションを行う形の勉強会を主宰しています。現在百五十回近くになつており、海外研修も年一回行つています。回を重ねてきてどのよくな変化が起きたかというと、メンバー同志が切磋琢磨するようになり相互啓発効果が生まれてきました。

私はそのような実体験を踏まえて、経営で大切なことは、まず経営者が自分自身の意識、「心」とか「考え方」を変える。その変えたことを幹部社員や一般の従業員の人たちに伝えていくことが極めて重要な経営課題だということが、実感として少しづつ分かつてきました。

意識変革・統合の産業構造へ

産業構造がどのように変化してきたかを見ると、初期の労働集約型から設備集約型になり、情報集約型になつてきています。そして次の二十一世紀は、意識変革・統合型になると思います。

お医者さんを例にとってみると、労働集約型のときには往診をしていました。その頃はあまり高精度の医療機械はありませんでしたから、ヒトが中心の問診とか触診が基本だったわけです。そのうち、高額で精度の高い医療機器が開発され、次第に設備集約型になつてきます。設備の充実しているところに、患者さんが集まるようになつてきたのです。そして現在は情報集約型、つまりインフォームドコンセントです。患者さんは告知しなさいとか、カルテは患者さんに見せなさい、治療の内容を説明しなさい、といった診療内容等の開示が必要となつてきたのです。

そして二十一世紀は医療に従事する人に内在する意識が、中心的経営資源になることから意識変革・統合型の時代には、意識、つまり、正しい「考え方」というものが極めて

重要になつてきます。

自覚と自律

経営資源としての意識は、実際、経営とどのような係わりを持つのでしょうか。企業経営を行うものにとって、従業員一人ひとりの意識を経営資源として認識し、それを自覚して、さらに経営実務に生かすということは最重要課題になります。具体的に言えば、従業員一人ひとりの意識の質を高めることは、潜在意識を顕在化し、自覺を促すといふことであり、それは自律度を高めることに繋がります。従業員が自律できる組織風土を醸成することで従業員自身が役割を自覚し、それを全うすることにより、結果として、企業目的を達成することができます。つまり、役割分担と結果責任が見事に機能する組織風土をつくりあげたために重要な役割を果たすのが、経営資源としての個人個人の意識ではないかと思います。「意識する」とは「自覺する」ということで、物事がはつきり分かり、自分が何をしなければならないのかということが分かることです。そのようにして分かつたことをひとつずつ実践していくと、自分がやろうと決めたことの結果が出て、小さな成功体験が得られるわけです。

そして、その体験を積み重ねていくことによって、自信がつきます。自信のついた人は、次は他人から言われなくとも自分自身がやるべきことを決められ、進んで物事に取扱うのは、やはり人なのです。

人についてインド経済学者のラビー・バトラーは、「ヨーガの哲学によると、人は物質的・物理的な肉体で包まれている。その肉体の中には精神的・心理的な心というものがある。心をつきつめていくと、その中心には靈的な魂としての真我というものがある。意識を変えるといふことは、その心の部分を変えることだ」と言っています。そしてその肉体と魂の中間にある心の部分には「五つの意識層がある」とも言っています。結局は意識のレベルを高める、質を高めることができこれがからは大事になると語っているわけです。

このことについては、多くの方が言及しています。曹洞

宗の開祖道元禪師は大著『正法眼藏』の中の一巻『現成公案』で「仏道をならふといふは自」をならふなり、自」をならぶといふは自分をわするなり、自」をわするといふは方法に詫せられるなり」と述べており、中村天風師は「運命も、健康も、心ひとつ置きどころ」つまり運命も健康も心をどこに置くかで決まると言っています。

リコーの市村清創業社長は「儲けると儲かる」という著書の中で、「私たち経営者は、儲かる経営をしなければい

り組むようになります。つまり、それが「自律」なのです。例えば、お茶汲みを考えてみてください。大抵は新卒で入社すると、お茶当番ということになりますが、「どうして私がお茶をいれなければいけないのか。そのようなことをするために会社に入ったのではない」と言う声を聞かれた方は多いと思います。しかし、お茶いれを役割として考えるなど、そこには沢山の仕事としての大事な要素が含まれています。まず考え方として「何のためにお茶をいれるのか」というのですが、わざわざ足を運んでいたいた方にに対するものでなし、ねぎらいの気持ちでお茶を出すわけです。心を込めてもてなそくと思えば、美味しいお茶を出そうという気持になります。そして、どうすれば美味しいお茶を出すことができるのかを考えます。お茶の葉、いい水、いい器、それにマナーもあります。それにお湯の温度も大切です。そういうことを十分に考えておされたお茶は、美味しくて当たり前です。そして結果として「もてなし」という目的が達せられ喜んでいただけるわけです。

このように、お茶汲みひとつをみても自分の役割をきちんと自覚するということは大事なことで、そのことが潜在意識を開花させる根本だと私は考えています。

意識を経営に機能させる

意識、つまり人の心、考え方を経営に機能させるということは、経営者にとって大変重要な課題です。何故なら、文字の違いですが、百八十度ほどの開きがあります。お客様のニーズのある仕事を、社会的に役立つ役割としてやれば、儲けは結果としてついてくるということなのです。

さらに、京セラ稲盛和夫名誉会長は、その著『心を高める、経営を伸ばす』の中で、人生・仕事の結果に関する経営の方程式

人生・仕事の結果 = 考え方 × 熱意 × 能力
を示しており、「熱意や能力も重要だが、特に『考え方』が重要である」と述べています。このことを書籍のタイトル「心を高める：」換言すれば「『意識』の質を高める：」で表現し、それが結果として「：経営を伸ばす」ことになると訴えているわけです。つまり、心の在り方である考え方の良し悪しが大きく結果を左右することを諭しています。

意識と行動

意識について、日本医科大学の品川教授は『意識と脳』という本の中で、「意識の最終段階は宇宙を意識することだ」と言っています。それと同じようなことを松下電器産業の松下幸之助創業社長は、「天地自然の利」と言い、謙虚にならなければいけないと說いています。

謙虚になるための大重要な要素は、宇宙を意識することではないかと私も考えます。宇宙には、自分の頭では理解できない世界、無限の計り知れないものがあります。その宇

宙を意識した途端に、「自分がしている」とは宇宙の営みに比べれば些細なことではないか」との自覚が生まれることによって、人間は謙虚になれるのではないかでしょうか。

従つて意識とは、それぞれの人がどのような「心の在り方」つまり「考え方」なのかも問うてているのだと思います。行動とは何か、目的と動機づけの関連をカニの例で考えてみます。関東の人が夏休みに家族旅行に行く有名な場所に大洗海岸というところがあります。そこには岩場があります。小さなカニが沢山這っています。小さなカニは簡単に捕まりますが、数十倍もある大きなカニは岩の下に潜んでおり、素早く捕まえるのは至難の技です。しかし、このカニの習性をよく理解すれば、それはいとも簡単に捕まえることができます。それは、岩に付いている貝を石で砕き、岩場の岩の下にいる大きなカニが見え隠れしている浅瀬の波打ち際に置く方法です。カニは波によって運ばれる貝の汁に誘われ、貝の身を取りり出できます。その時、捕まえれば良いわけです。その方法でしたら、大きなカニでもいとも簡単に捕まえられます。カニは貝が欲しいものですから、つい防衛本能を失い、出てきてしまうのです。

皆さんは会社で社員さんに接するとき、その社員さんが内面的に持つっているもの、あるいは何を欲しがっているか見抜いて、それを充足していませんか。それを知らないで、何も対応しないで、ただ一生懸命に仕事をしろと言つても難しいということです。

【北風と太陽と外套】という童話は、多くの方がご存じ

しかしシステムは必要ですが、人を大事にして、個々の能力を發揮させるという日本の経営の持つ考え方、仕組みをアメリカ的経営に導入していくと、本人はそこで自覚を持ちますからやりがいを持てる環境がつくりあげられます。そうなると、素晴らしい能力を發揮します。

その具体的な例が、ファッショニエ界で急成長している「しまむら」です。なぜ伸びているかというと、自律した社員さんを育てるための仕組みができているからです。一九九九年二月決算時では六百四十店舗でしたが、三百五十一店舗の店長さんはM社員制度というパート出身者で、しかも大変意識レベルが高いのです。

なぜ意識レベルが高いか。それは、それぞれの人の能力を引き出しフルに發揮させるためのルールがしっかりといるからなのです。約六十三百員の最も優れたベテランの仕事を標準化したマニュアルがありますが、その中には考え方もあり、すべての部署で活用されています。そのマニュアルを支えているのは、パートさんを含めた全従業員から寄せられる改善提案です。年間一万件になるそうで、それが検討・実験しながら毎月更新し、マニュアルをバージョンアップしているのです。

つまりそれは、従業員の経営参画です。一人ひとりの提案が、実際の仕事の場で生きているわけです。経営はトップだけのものではなく、週三日しか働かないパートさんをも含めて文字通り従業員全員が経営に参画するという意味で、最も小さな単位、原単位で経営するのがベストだと思います。

だと思いますが、それは、「ある冬の寒い日に、外を歩いている男の外套を脱がすことについて、北風と太陽が競争するわけですが、北風がいくら力を入れて吹きまくつても駄目で、太陽が暖かい光を浴びることによって外套を脱がせることができた」というのです。つまり暖かい太陽の光を浴びると旅人は簡単に外套を脱ぎます。このことは、環境を変えることの大切さを教えています。行動を起こすことも、また逆に行動を抑えることの現実を知り、経営者はそのことをよく理解したうえで、社員さんが働きやすい環境、お客様のことを考えて一生懸命に頑張ってくれるような環境を用意しなければならないわけです。意識の変革を可能にする環境をどのようにつくっていくのかが、経営者としての大事な仕事になるわけです。

「原単位」に経営参画する」とによる 意識変革

日本の経営とアメリカ的経営と、どちらがよいか、どちらを選ぶかということがよく論議されますが、そのことはあまり意味のないことで、実は両方とも必要なのです。問題のは、どの視点から見るかということです。

アメリカ的経営で、効率とか合理性を追求してシステム重視で人を動かそうとする、どこかに歪みがきます。た

「しまむら」の場合は、改善提案による経営参画が意識の質の高まりを生み、意識と行動が完全にリンクしています。どのような考え方になったときには行動が誘発され、またどのような考え方になったときに今までの行動がより精度の高いものになるかということを、経営者はしっかりと理解すべきだと思います。

企業で徹底しなければならないのは、ルールに基づいた信賞必罰です。経営の実績がフィードバックされたときに、自分の役割分担と結果責任について自覚を持つるような状態になつていなくてはならないのです。従つて、原単位という小さな組織が必要となるのです。フィードバックされたことが小さな成功体験もしくは反省となり、次のチャレンジにつながることが大切なのです。

私は卓越した企業におけるルールが、実際にはどうなっているかと思い中国の郷鎮企業も含めて調べてみました。紅互集団には「紅互精神」が、ABBというスイスの会社には「Policy Bible」という明文化された京セラファイロソフィーのようなものがありました。「しまむら」には先ほど説明したマニュアルがあります。

つまり、経営哲学を明文化し、それに基づいたルールを確実に遵守していくことが、従業員の意識の質を高め、行動へとリンクさせるうえで大変重要なのです。

*1)の文章は、今年の六月に行われた〈大阪〉〈長野〉合宿例会での講演を機関誌用に要約したもののです。

われれ虚心に 経営を語る

I

松本 賢治

〈長野〉
株式会社長野チルドレンミュージアム 代表取締役

元気のない子供服販売業に 希望の一石を投じたい

最初の婦人服店でつまずく

いまから十八年前の昭和五十七年まで、私は東京のアパレルメーカーで子供服の営業を担当していました。私の気持ちでは自然の流れとして、独立するときには故郷の長野に戻って子供服の店を出そ

まずその辺の様子を見るために婦人服の店を出すことにしたのです。

地元で働いていた販売担当の女性を引き抜いて五人でスタートしましたが、女性たちがお客さんを持つていたこと、それにもメーカーとのパイプが太かったことなどもあって、オープン当時から好調な売上げを上げることができました。大手チェーンにもひけをとらない売上げを上げることができ、まわりからもちやほやされてすっかりいい気になっていました。

ところが、一、三ヶ月もするとスタッフが一人辞め、二人辞めという状態が続きました。最後まで残っていていちばん売上げの多かった女性も十ヶ月後には辞めさせてほしいと言つてきました。そのときの私は、両腕をもがれたようで実に情けない思いでした。

幾日も眠れない夜を過ごした後、「今日からは一人だ、逃げることはできないぞ」と腹をくくりました。自信があつてそうしたのではなく、売れなくて命まで取られることはないと、だつたらとにかく売つてやろうじゃないか」と開き直つたのです。

もちろん一人では店は切り盛りできませんからアルバイトを雇いましたが、しょせんは素人ですからその子たちではなかなか思うようには売れません。結局、全部自分で売りましたが、なんとか前年比を上回わることができました。オープン時の四人の頑張りを、自分一人でなんとかやってみせる、絶対に落としてなるものかという思いで必死だったのです。

そのときになつてようやく、足元を見

うと思っていました。

そういうた気持ちでいるとき、私はある東京の大手百貨店系列のデベロッパーが長野にファッションビルを建設するということを知りました。勤めていた社長の協力を得て、昭和五十七年十二月に三十五坪ほどの婦人服の店をオープンする

ことができました。

実は、当時の長野はまだまだ田舎でした。子供服ひとつを例にとってみても、大手の専門店が何度も店を出してはいましたが、すぐに閉めてしまうというような状況が続いていました。したがつて、



■会社概要 設立：昭和六十三年／事業内容：子供服および関連品の販売／資本金：七千六百五十五万円／売上高：今期予定十二億円／従業員数三十六人（うち男性八人）／店舗数：二

勢いに乗つて無謀な投資

十二、三年前、昭和六十三年頃といえば、東京や大阪ではバブルが弾けようど



しているときでしたが、長野ではそれよりも若干ずれていて、バブルはまだ華やかなりしきでした。

その頃の東京では、渋谷から原宿にかけてのほんの一、三キロの間に十二店舗もの子供服のブランド店がひしめいて、さながら子供服ブランド戦争のような状況を呈していました。それを見た私は、

長野でも早く足元を固めておかないと、いずれ東京の業者が進出してくるのではなかという危機感を抱いていました。

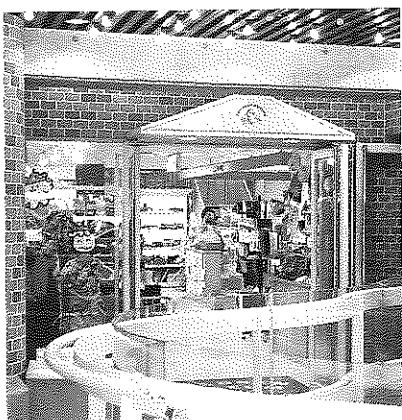
そんなとき、長野駅前にビルの建築計画が持ち上りました。つい先だって、知り合いの人に「もうそろそろ機が熟してきましたんじやないか」というようなことを言われていたのですから、すっかりその気なつてしまい、話に乗りました。

建坪二十五坪、地上五階、地下一階のビルで二十年契約でした。建築費の七〇パーセントを保証金として入れるといふことで、今だつたら信じられない話ですが、結局すべてあわせて一億三千万円くらいを銀行から借りました。もちろん、保証金は十年分割で七割ほどは返してもらう約束です。

くれている。自分はきっと生かされているんだ、自分で生きているんじやないんだ！」と感じました。

そして、まだ寝ていた家内を起こして二人で初口の出を拝みました。もうこれ以上、周囲の人に迷惑はかけられない。お客様、メーカーさんそして従業員に絶対に恩返しをしよう、そのためには絶対に会社を立て直すと家内と誓いました。

私たちの業界には、「一・八」という言葉があります。これは、一月と八月は商売にならないという意味です。そこで私は四年前、逆転の発想ではありませんが、店にいてだめならこちらからお客様の方



その後、三年ほどしてから隣の空き地に五十坪ほどのビルが建てられるということを知りました。それまで使っていたビルが二十五坪の縦長のもので使いにくかったのですから、隣にビルができるようだつたら借りたいという気持ちをずっと持っていましたから、思い切って借りることにしました。しかも地下一階から四階までを既存のビルにつないでもらいましたので、後で返そうにも返せないようなビルになってしましました。そこは現住、本社と長野駅前店として使用しています。

ビルの規模は三倍になりましたが、経費も二・五倍になつたのに、売上げは二倍に満たないという、それまで以上に先が見えない状況に陥ってしまいました。しかも、新しいビルを借りて、四年もたつと長野もしっかりとバブルが弾けていました。銀行への返済とカリース代はなんとかやりくりしていましたが、メーカーさんへの支払いは滞りがちになり、ひどいときには私の給料さえ手元に残らない状況で、文字通りにつまもさつちもいかない状態になってしまいました。メ

ー カーさんには頭を下げて商品を入れていただき、従業員も辞めずにいてくれたことは幸いでしたが、なにしろいちばん大事な売上げがありません。私は途方に落胆込んでいくばかりです。そして四年前の正月のことです。いつものように実家に帰つて、二階から初日の出を見ていると、太陽は顔を出す場所と時間がいつもとまったく変わりません。それを見ながら私は、なにかにガーンとどやされたような気持ちになります。自分のエゴで会社を苦しい状況にしてしまつたが、まだこうして生きているじゃないか。お天道様はちゃんと輝いて

ました。

従来の業界は、デザイナーやメーカーが作ったものを我々にどれだけ仕入れるんだと言つてくるような仕組みでした。それに対して私は、ある種の不合理性を感じていました。ある時期に売れれるであろう商品を半年かそれ以上も前の展示会（内見会）で決める、というのはどこかに無理があります。しかし、そこでオーダーをしておかないと商品が入手できないという理由で、我々は仕方なく感覚を頼りにオーダーしていたわけです。

しかし、そのシステムが稼働はじめると、お客様の姿と購入された商品のデータをデザイナーやメーカーにフィードバックできるようになり、仕入れのやり方ががらっと変わりました。私たちのお客様が望んでおられる商品は何か、そのタイミングは、価格は…といつたことが感覚的にはなくてデータとして把握できますから、商品づくりも、お客様への案内にしても実にタイミングよくできるようになりました。現在、そういういたデータに加えて、それぞれの売場にいる人たちの声をプラスして戦術を

にでかけようと出張セールを思いつきました。その時期には商品もスタッフも余裕があるというよりもダブついていますから、会場を借りて周辺にチラシをまき、お客様に来てもらうわけです。当社の名前はローカルテレビでじFをどんどん流しているおかげでけつこう有名ですから、わざわざ長野まで行かなくても有名なかっこいい子供服が手に入るということでこれは大ヒットしました。私どもも、普段は接することのない地方のお客様の生の声を聞く勉強の場と考えて、真剣に、眞面目に取り組んできました。おかげで、最悪の月が黒字転換に大きく貢献することになったのです。これは現在も続いており、ありがたいことにその時期が近付くと「いつ来てくれるんだ」というお問い合わせの電話がよく入つてくるようになっています。

また、六年ほど前から顧客管理の重要性を感じて手書きで顧客カードを作つていましたが、もつとシステムとして活用でき、仕入れや販売に結びつく方法はないものかと考えて顧客管理システムとPOSを結合したものを作りました。現在、そ

練るようにしています。そういうことがあります。

を考え合わせると、やはり前向きに考えることからしか、プラスの答えは出ないということが実によく分かりました。

夢を乗せて軽井沢へ

今年十一月、軽井沢のプリンスホテル内にあるショッピングプラザに、「百八坪」の店を開設します。そこには現在も三十二坪の店舗を構えていますが、狭くて私の理想とする店作りができるいません。増床ということになるわけですが、そうなつたら、これまで置けなかつた有名ブランドものも十分に置くスペースがありますし、従来から扱っているライセンス生産のインポート物とあわせて、雑貨や玩具を含めた全体としての生活提案ができるものと考えています。

そのショッピングプラザには、某有名スポーツシューズメーカーが売場を持つていて、百五十坪で十三億円という売上げを上げています。それは一月当たり、一月当たり世界記録だそうです。私はそれに勇気を得て、負けるものかとファイつもりです。

もし、私の意図する店づくりがうまくいくと、メーカーやデザイナーに喜んでいただくことができれば、大きなモノづくり、売り方の提案になるのではないかと思います。

それと同時に、仮に四人の従業員がいたとしても、それぞれのお客様との好き嫌い、相性というものがあります。一人ひとりの従業員が自分を信頼してくれるお客様を持つことで、店とお客様の親密感はさらに増すと思いますので、単に店と客というよりは、店の従業員とお客様とのコミュニケーションの図れる場が作れたらいいなと思っています。

京セラファイロソフティ学んだ」と

もし、私が過剰とも思えるような投資をする前に盛和塾に入つていて、そのことを塾長に相談したら、「お前、足元を固めてから次のことをやらんかよ」と叱られたと思います。私が盛和塾に入れてもらつてからまだ日は浅いですが、直接間接に実際に多くのことを学ばさせていた

トを燃やしています。

私が、軽井沢にそれだけの店舗を構えようと思ったのは、私の小売人魂の発露だろうと自分で思っています。

今、日本全国のアパレルは百貨店もスーパーも専門店もすべて、パイの減少に悩んでいます。いわば、小売業全体が元気がないわけです。しかも、高級か低価格品かということになると、九〇パーセント以上の店が低価格化路線を歩まざるをえない状況です。私は、お客様の選択肢を広げる意味からも、またもと買いたい物を楽しんでいただくといふことからも、皆で渡れば恐くない式のどこに行つても同じ、という商売のやり方を不満に感じていました。

同じ小売りをするのなら、メーカーや問屋の言いなりに品揃えをして、売れた、売れなかつた、どうしようかといふ泣き言を言う前に、「こうすれば売れたではないか」という前向きな発言、提案をしたいものだと思います。

子供服などと、つい子供があれがほしい、これがほしいと言うと思いがちですが、子供が自分の欲求を買い物の行動

だきました。

私はそれまで、いろんな勉強会にも出かけていましたが、そのほとんどは経営のハウツーを教えていたが、精神的な支えを求めていた私の希望とはほど遠いものばかりでした。

なかでも私が心震わせながら読ませていただいたのが、機関誌に連載されていた「京セラファイロソフティ」です。どれがどうとはとても言えませんが、一言一言に自分の経営者としてのいたらなさ、あるいはそれでいいんだということが感じさせられます。

たとえば「地味な努力を積み重ねる」「常に創造的な仕事をする」といったよう

なことは、読み返すたびに新たな発見、気付きを与えてくれます。

「大きな夢や願望をもつことは大切なことです。しかし、大きな目標を掲げて

も、日々の仕事の中では、一見地味で單純と思われるようなことをしなければならないものです。(略)偉大なことは最初からできることではなく、地味な努力の一歩一歩の積み重ねがあつてはじめて

にストレートに出せるのは小学校に入つてからです。それより小さい子供の服や

ファッショニンを決めるのはお母さんですから、彼女たちの購買行動を満足させてあげないと固定客、ファンにはなつていません。

また、今のファッショニンというのは、ただ暑いから薄着を、寒いから厚着をと

いう時代でもありません。着るものというのはほとんどが、自己満足の世界です

から、物としての機能を満たしながら精神的な充足感を得てもらうのがいちばん大事です。私は商品を見る段階、選ぶ段階でそういった精神的満足感を味わつていただける店作りをめざしています。そ

の場で買う、買わないは別にして、ここにはこんな物があるから、次に来たときには靴とパンツを決めようね」といったように、楽しみながら、結果としてワン

ストップショッピングをしていただけたらいいな、それがお母様方の口コミで広がればさらにいいな」と私は思っています。従業員にも、そのことは機会あるごとに店のコンセプトとして教育していく

できるということを忘れてはなりません

」

「与えられた仕事を生涯の仕事として一生懸命行うことは大切ですが、ただそれだけでよいということはありません。(略)毎日の仕事の中で『これでいいのか』ということを常に考え、同時に『なぜ』という疑問をもち、昨日よりは今日、今日より明日と、与えられた仕事に対し改善、改良を考え続けることが創造的な仕事へつながっていきます。こうしたことの繰り返しによってすばらしい進歩が遂げられるのです」

さらに、創業時より漠然と抱いていたことですが、小売業とは何かということを考えるときに「利他」という言葉は知りませんでしたが、塾長の「利他之心」という教えをお聞きして「これだ!」と思いました。

これから先、商売がどのような展開になるか分かりませんが、これまでお世話になつた多くの方々のために、少なくとも「利己之心」だけは出さずについようと思っています。

われわれ虚心に 経営を語る

II

小代 一幸

〔大分〕
小代築炉工業株式会社 代表取締役

経営方針で迷っていたが 熟長のアドバイスでスタンスが定まった

技術が売り物

昭和二十五年、煉瓦職人だった父が小代組として炉の修理の請負業を始めたのが会社の始まりです。その後、津久見市にあるセメント製造会社の築炉の修理やメンテナンスを手がけるようになります。



た。そして、昭和三十六年に土木部と建築部を新設して現在のような部門構成になりました。

私は大学卒業後の三年間は他の煉瓦会社に勤め、昭和五十二年、二十七歳のときには築炉の技術部長として入社しました。そのときの売上げは四億八千万円、

わゆる高熱で鉄やガラス、それにセメントの原料などを溶かしたり焼成したりする炉を築く仕事です。いちばん大きなものは鉄鉱石を溶かす高炉ですが、それは当社では手がけていません。私どもが得意としているのは、地元にあるセメント会社のセメント焼成キルン、石灰焼成キルンをはじめとして、各種ボイラ、熱風炉、焼却炉、環境対策炉、工業炉などの設計、製作、メンテナンスです。皆から優秀な煉瓦職人さんが誇りを持って働いてくれており、全国のセメント会社から絶大な信頼をいただいております。また、土木部門は一般的の土木工事のほかに法面(崖などの傾斜地)に対するモルタル吹き付け技術が高く評価されております。

ベテラン職人に溶け込む

二代目、跡取り息子の技術部長として入社したからといって、すぐに昔からいる職人さんと腹を割つておつきあいできるわけではありません。腕に自信を持つた三十数年のキャリアのベテラン職人さんから見れば、私なんかヒヨコ同然です。私はまず、先輩職人と気持ちを通わす、仲良くなることがすべての始まりと思い、よく一緒に飲み歩きました。気脈を通じるかどうかが大事だということが分

経常利益率は六・五%でした。その後、専務を経て社長に就任したのが昭和六十年、三十八歳のときです。

現在、部門別の実績は築炉部門が四四%、土木部門が三二%、建築部門が二五%といった割合です。

仕事の内容ですが、築炉というのはい

かつていたからです。私はたまたま飲める口でしたからよかったです。そうでもなかつたら身体を壊していたかもしれません。

しかし、そりやつて気持ちが通じると、職人さんというのは本当にいい人はばかりです。仕事のコツもどしどし教えてくれますし、私の組んだ無理な作業工程も黙つてこなしてくれました。

働く者を支える家庭

なんとか築炉の職人さんの世界に迎え入れてもらつて、共に汗を流してみると、彼らのプロ根性というものが実によく分かります。例えば、ライニングという炉内の煉瓦積み作業がありますが、責任者はその仕上がりぶりを見ただけで、誰が作業をしたか分かるのです。

炉の場合は煉瓦施工・煉瓦材質・操作条件といった三条件で炉の寿命が決まるわけですが、責任者となつていてるベテランの職人さんは仕事をぶりが見えるわけです。下手な仕事をすれば本気になつて怒り、もうボロクソに言います。だけど

■会社概要 創業：昭和二十五年／設立：昭和三十四年／事業内容：総合建設業(建築、土木、建築／資本金：七千万円／売上高：二十億円／従業員数：百八人／事業所数：一／関連会社数：一)

それは、施主さんに対する責任感の表れでもあるし、また若い職人さんへの教育でもあるわけですから、叱られるほうも決して面白くはないでしようけれど素直に聞いています。

そうやって、ベテランの職人さんが若い人を教育してくれるおかげで、我々の技術も高い評価を受けているわけです。そのためか、かつて五十歳近かった平均年齢も、バブルのはじけた後頃から採用した若い人が定着してくれたために、三十六歳前後にぐんと若返りました。これについては、人手不足に悩んでいる同業他社からいつもうらやましがられています。

もちろん、会社としても職人さんの技術の訓練を現場の監督さんに任せつくりにしているわけではなく、訓練場は作っています。そこである程度、基礎的な技術を練習して現場に出すようにしています。会社としてはやはり、そういうた若い人たちにも一級・二級と技能士の資格を取つてもらえるような配慮をしているのです。

また、私は社長に就任した頃から、家

年も欠損でした。ところが、協力会社や下請けに任せると利益が出るというへんな状況になっています。

建築部門の仕事には、公共事業と民間の仕事の二種類があります。公共事業に関するでは、そこそこに採算ベースに乗るのですが、民間事業はまったく採算がとれません。

公共事業というのは、これまでの経験である程度、仕事の流れというものが分かっていますから、下請けへの振り方にしてもなんとか利益が出る方法を考えることができます。ところが、民間の仕事というのは、一件一件が初めてのことになりますから、どのような対応をしたらいいのか分からぬ面があるようです。そこで、その原因をじつと観察してみると、どうも既成概念といつもの壁になつてているのではないかという気がしました。どういうことかといふと、民間の仕事というのはまずお客様の要望をよく聞いて、どのような対応をすればいいのか考る必要があるわけですが、公共事業というある意味では既成の路線に則つてする仕事になれた連中は、深く考え

を先手で遠くの現場へ出かける主人に代わって家庭を守つておる奥様方のご苦勞に報いようと、奥様旅行を実施しています。子供が春休みになる頃を見計らつての一泊二日程度の旅行ですが、その短い間に奥様同士、あるいは子供同士が仲良くなります。昔から私どもの会社にあつた大家族的な雰囲気というのが保たれていて、心から嬉しい思いで眺めています。

私どものように蓄積した技術が売り物の会社は、何はさておいても社員が安心して働いてくれて定着する、ということが大切です。そのうえで社員がそれぞれの役割を果たしてお客様の満足を得るというのがいちばんですから、家族を含めてすぎすした人間関係があるようではあります。

私どもでは、年に三、四回、だいたい二、三週間の予定で中国の大連や南京に築炉の技術指導を行っています。そのことを監督が要請しても、社員はあれこれ理由をつけては尻込みしますが、監督が家まで行つて奥さんにお願いすると「お父さん、それくらいできるでしょう…」

私もでは、年に三、四回、だいたい二、三週間の予定で中国の大連や南京に築炉の技術指導を行っています。そのことを監督が要請しても、社員はあれこれ理由をつけては尻込みしますが、監督が

理由をつけては尻込みしますが、監督が家まで行つて奥さんにお願いすると「お父さん、それくらいできるでしょう…」

もしないで「できない」ということを簡単に言つてしまふようなのです。
なまじ、建築の知識や経験があるばかりに、「どうすればお客様の要望に応えることができるだろうか」と検討して考える前に、無理だとかできないとか決めつけてしまうわけです。逆に言えば、そんなばかなことはできないといふ自分たちのプライドがあるのか、融通がきかないのです。

そこで、今年の一月から思い切つて建築の仕事にはまったく素人の築炉の人間を二人、建築の営業に配置替えしてみました。すると彼らは、自分たちが建築のことは知らないといふ気持ちを強く持つていますから、お客様の要望をまづしつかりと聞くわけです。お客様はいろんな要望を口にしておられるが、本当に望んでおられるのは何だろうかといった

「未来進行形でとらえる」

建築部門の立て直し

当社では、長い歴史を持つ建築部門や技術力が評価されている土木部門は利益が出ていますが、建築部門だけは苦しい状態が続いています。単価そのものが安いのか、工法が間違っているのか、どこかにむだが多いのか分かりませんが、昨

ら、彼らが出す回答、つまり建築案といふのはお客様の迷惑とあまり違わないものが出来ます。そのようにして、最初に安心感というか信頼を得ることができれば、その後の仕事はたいてい順調に運びます。

私はそれまでの経緯を説明したうえで、「利益が出るか出ないか、結局は人の管理の問題だと思います。そこで建築部門の人間を建築部の部長代理として選任し、建築部を叩き直そうと思つていますが、いかがでしようか?」という相談をいたしました。

すると塾長は、「あなたが建築部の中に入つてみれば、何が問題かよく分かると思います。だいたい、自分の会社の人

という感じで決まつてしまします。そういう意味では、奥様も会社にとつては力強い援軍なのです。

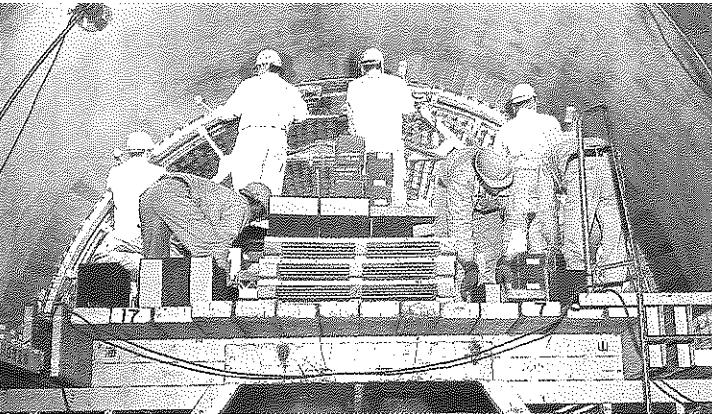
お父さん、つまり社員たちは慰安会や忘年会、花見に納涼祭なんかをしよつちゅうしているわけですから、奥様や子供にも少しくらい楽しんでほしいという気持があるのです。私も、それぞれの現場の作業が終わつたときの打ち上げには、それが東京であれ、北海道であれ、何はさておいても時間を割いて駆けつけるようにしています。理屈以前に、働く仲間として気持ちが通うことが何にもまだ大切です。そのうえで社員がそれぞれの役割を果たしてお客様の満足を得るというのがいちばんですから、家族を含めてすぎすした人間関係があるようではあります。

忘年会、花見に納涼祭なんかをしよつちゅうしているわけですから、奥様や子供たちがあるのです。私も、それぞれの現

場の作業が終わつたときの打ち上げには、それが東京であれ、北海道であれ、何はさておいても時間を割いて駆けつけるようにしています。理屈以前に、働く仲間として気持ちが通うことが何にもまだ大切です。そのうえで社員がそれぞれの役割を果たしてお客様の満足を得るというのがいちばんですから、家族を含めてすぎすした人間関係があるようではあります。

なるというのは、いかに社内がいい加減かということです」と一瞬のうちに私もその欠点を見抜かれました。

そして、「建築部門をよくするために、丸」と下請けに出すのではなくて、自社で施工できる人間を育てるために中間管



理職がほしい」と私の考えをふまえたうえで、「あなたは立派な築炉の職人さんや、土木で高く評価されている法面の吹き付け職人を育ててきたではないか。急に外部に中間管理職を求めるなくとも、築炉の部門には必ず優秀な人がいるはずです。たとえ部門は違つても、そういう人を建築部門に起用すべきです」とおっしゃいました。

その一言に力づけられて私は、自分がやっていることが間違いではないという自信がわいてきました。塾長はその著書

で「できるかできないか分からぬときには、まず受注してしまうことだ。その後に、どうすれば開発できるか、いかに短期間で納品できるか死力をつくして取り組む姿勢が大切だ。企業においても、個人においても、能力を未来進行形で考えることが重要である。あえて自分の能力以上の目標を設定し、それをなんとかクリアしようとすることに進歩がある。現状の力でもつてできるできないを判断していくは、新しいことができるはずがない。そのように自らの能力を未来進行形でとらえることができなければ、

築炉の仕事というのは、それなりの設備投資額を伴いますから、そんなにしおちゅうやり替えるわけではありません。私どもが受注できるのは、「小代に頼んだんだから安心だろう、何年は丈夫だろう…」という信頼感、満足感だらうと思います。

しかし、築炉の将来を考えると決して明るいとは言えません。専門の職人さんも、十年前に七百人いるかどうかと言つていてくださいで、増えるという見込みはありません。それと同じく、築炉という仕事自体も減少傾向にあるのは間違いないでしょう。日本の製造業がどんどん海

外進出をしたように、炉を使った仕事も低コストを求めて海外への進出が進み、国内での作業は減る一方だらうと考えています。

土木の仕事も、やはり安心といふものが伴わなければ受注することはできません。その安心は、技術が支えているわけですが、それは長年の風雨に耐えたという実績しか証明するものはありません。そこで初めて、私どもの技術が評価されるわけです。

そのようなわけで私は、将来はやはり土木と建築が大きな柱にならなければならぬと考えています。そのためには、建築部門をなんとか確実な利益を生み出せる組織にしなければなりません。

ここは田舎ですが、大手のゼネコンさんが手を出さないようなミニ開発は結構

こんなときだからこそ…

信頼のリース 京セラリーシング

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

中堅企業の新たなビジネスは成立しない」とおっしゃっています。

私の思いも、まさにそれと同じでした。

なまじ持っている知識や経験で深く考えもないで「できない」「無理だ」という態度には私も腹をすかねていましたから、塾長の言葉に後押しされながら自分の考えを貫こうと思いました。

究極の目標は「顧客満足」

頼を得ることができます。

いずれにしろ、私どもの仕事はできて当たり前という性格のもので、他社との競争に勝とうと思えば、その上に「お客様の満足」を積み上げるしか方法はありません。

私は今、月に二回ほど「一幸通信」というミニ社内報みたいなものを家族向けに発行し、私の経営に対する考え方を奥様方にも知つていただきごと努めています。その中には、塾長に学んだことを数多く引用させていただいておりますが、「従業員の物心両面の幸せを願う」という私の心が基本になっています。

辛い、築かから移った者がそういった仕事に裏面目に取り組んでくれていて、光は見えたと感じています。彼らは、お客様から相談があれば何はさておいても現場を見に行くという行動の早さがありますから、必ずやお客様の信

あの日あの時 稲盛和夫氏

山口 靖彦

自らの努力と目に見えない力を得て 己を高めきつた人

何かに憑かれたような 集団

私が松風工業で稲盛さんに最初に会ったのは昭和三十一年ですから、松風工業に入られた翌年の事でした。たしか、私が二十六歳、稲盛さんが一つか二つお若い感じで、その当時は今のように立派になられるかどうか判りませんでした。し

たテレビが翌年には二万台を突破する勢いで急速に普及し、すぐに百万台、二万台と増えて行くこととなりました。当社ではその頃、オランダのフリップス社からその部品を輸入していましたが、通産省の外貨割り当てが相当に厳しく、国産化が求められていました。一ドルが三百六十円のときで、日本は外貨不足に泣いていた時代です。テレビは増産の一途、外貨の割り当ては厳しく、思う

たがって本項では、後から偉くなつた人を褒め称えるというのではなく、当時の若造が見たままの稲盛さんの印象を素直に話したいと思います。

松風工業は当時、磚子を作つてゐる会社でしたが、そこにブラウン管用の部品・U字ケルシマの開発をお願いにあがつたのが最初の出会いです。なぜかといふと、昭和二十八年に本放送が開始され

ようく輸入は増やせないという背景があつたため、資材担当者の私に国産部品のなんとかならないかという危機感があつたのです。

そこでフリップス社から輸入していく磁器のなかに、ガラス半田を埋め込んだものを作つてもらおうと計画したのです。稲盛さんはその開発に取り組まれましたが、当初は、試作品が折れたり歪んで

■プロフィール
昭和二十八年、松下電器産業㈱入社。四月に松下電子工業㈱へ出向、昭和五十五年取締役、昭和六十一年常務に就任。昭和六十三年、アメリカ松下電子工業㈱社長に就任。平成二年に同社を退任。現在、会社顧問

だりして随分と苦労されたと記憶しています。

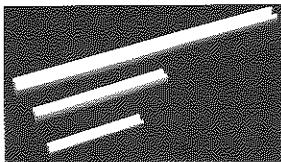
実は、松風工業さんに頼んでも製品分野のちがいで、箸にも棒にもかからないかもしれないという気持ちもあつたのですが、私たちの会社のあつた高観と、松風工業のあつた神足が近いということをお願いに伺つた背景にあつたかもしれません。そこに全く偶然に稲盛さんがおられたのです。

その頃の稲盛さんの印象は、ごく普通の熱心な研究者という感じでしたが、しかし、その印象も松風工業のストライキを契機に大きく変わつてきました。
「夜中に来てくれ」「何時だつたら大丈夫」という連絡を受けては、工場の堀の外で待つていました。そこは藪蚊が多くてたいへんでしたが、時間になると堀の上からそろりと荷物が出てくるわけです。

そのストライキの頃から、私は足繁く工場を訪ねるようになりましたが、いつ行つても、休日でも夜中でも、十人くらいの若い人たちが仕事をしているんですね。ちょっとした機械しかないところで、



松風工業時代の稲盛塾長とU字ケルシマ(下)



稻盛さんや伊藤さん（現会長）が、何かに憑かれたように働いているわけです。私はまるで、「昭和の柿右衛門（陶工）やな」と思いました。とにかく、ピーンと緊張感の張りつめた集団でした。この頃から稻盛像が突然グワーッと変わったのです。

京セラ創業裏話

昭和二十三年の冬だったか二十四年の初めだったか忘れましたが、稻盛さんから「相談したいことがあるから来てほしい」という連絡があり、京都駅で待ち合わせました。ところがいくら探しても見当たらないのでキヨロキヨロしていると、稻盛さんが手を挙げたのでやっと分かりました。なんと大きなマスクをして顔が分からなかつたのです。本人は、変装したつもりだったんですね。

そのまま近くの中華料理店の狭い一室に連れ込まれて、「実は…」というと「松風工業を辞めて独立するけど、今までどおりに製品を買ってもらえるか」

が始まる、私はあまり稻盛さんと営業的な話をすることはなくなりました。実際の営業には青山さんや北大路さんが来られていました。私は、やっぱり稻盛さんは会社を引っぱる「ものに憑かれた集團」のリーダーになってしまわれただと認識しました。そういう意味で、私は稻盛さんの部下にならなくて良かったと思っています。どういうことかといふと、稻盛さんは人を惹きつける異常な能力があります。あんな人と一緒に仕事をしたら、命がいくつあっても足りないという感じがしたものです。仮に稻盛さんが部隊長だとすると、私なんかその魅力に圧倒され、「自分が真っ先に出撃します」というタイプですから…。

私は、稻盛さんはデマンドのあるところに行かれたのでなく、デマンドのほう

と聞かれました。会社の規則としては個人で判断できるようなことはありませんでしたが、私は勢いで「買いましょう」と言ってしまいました。すると稻盛さんは、「松風工業はどうするんですか」と即座に聞きました。私は「あなた方が独立されたからといって、松風さんをお断りするわけにはいきません。当然、

松風とは価格競争をしていただきます。ただし、現状で大事なことはモノを作つてもうことです。したがって出来たぶんはいだきます」と答えました。

私がその当時の上司から言われていたことは、新しく仕事をしてもらうところを評価するには、第二に十分な資金があるか、第二に技術力は確かに、第三にしっかりした経営力があるか…を見て判断しなさいということでした。私は、稻盛さんの技術力と行動を共にするという人たちの実行力は評価していましたが、経営力や資金についてはさっぱり分かりません。それで、資金のことを聞いてみると、「応援してくれる人がいるので心配しないでほしい」ということでした。

私自身は、松風工業のケルシマ開発に

が勝手に転がり込んできたのではないのか、という気がします。ケルシマというのはその後に半導体パッケージが開発されるまでの呼び水的商材でしたし、それ以後の通信分野の製品にしても、それを見越して手を打っていたというよりも、時代が稻盛製品を必要とするよう回つたとしか思えません。大石良雄みたいな顔をしているのに、社会が稻盛さんを求めるといったような形だったのでないでしょうか。

例えば、たしか昭和三十七年頃だった

と思いますが、私が「オンリーワンの商売はよくない。他社にも京セラ製品を売つてください」と言うと、稻盛さんは何ですか?と念を押しながら、アメリカ

携帯通信は京セラ
Communication by Design

おかげさまで
4000システム
皆様のお役に立ちます!

小さなオフィスから
大規模工場まで幅広く対応する
事業所用コードレスシステム

H^W(エッジ)が
内線で使える
[KISシリーズ]

H^W PS-T25

商品に関するお問い合わせ先
京セラ株式会社
通信機器事業本部
国内パーソナル通信システム営業部
TEL 03(3797)4652
FAX 03(3797)3809

ホームページアドレス
<http://www.kyocera.co.jp/frame/product/telecom/menu-j.htm>

対する力量をその時点で見限っていました。また、稻盛さんにも話していないことですけど、いくつか他社を当たつてみましたが、ものにならなかつたのです。結局、そのときに私は、プラウン管用部品の国産化は稻盛さんの技術と熱意に賭けるしかない自分なりの判断をしたのです。

実は、プラウン管に占める材料費は四割くらいで、そのほとんどがガラスとシリコードチューブの金額はたいしたことな

かったこともあって、上司も京セラとの新規取り引きのことをあまり気に留めなかつたのでしょう。結局、宮木電機の工場の一角にあった新生・京セラの工場で、宮木社長や西枝さんにお会いして「山口さん、よろしく頼みますわ」と頭を下げていただいたときに居たのは、会社からは私一人でした。

デマンドが 転がり込んでくる

そういった具合に京セラとの取り引き

へ売り込みに行かれました。そのときの模様を聞くと、稻盛さんは「向こうの方が会社の名前にどらわれないできちんと技術的な評価をしてくれる。しょんぱりしていると、結構可愛がってくれる」と、冗談みたいに言つていました。

当社も必ず一社購買をしているけれど、作る方も一社だけへの納入では力がつかないという意味で言つたわけです。結果的に稻盛さんは、その後テキサスインスツルメントやIBMからの受注に成功し、それを武器に日本の市場も開拓されました。

松下イズムの影響

オンリーワンはよくないと言つたのに



は、もう一つの意味がありました。私は、どんな商品でも市場で売れるかどうかが鍵だと信じています。だから、当社にしか売れないというのでは、それだけの社会的認知を得てないのではないかと考えていたのです。

稻盛さんは何かの本で、「松下さんとの原価交渉で、価格というのは市場が決めるものだ。歯を食いしばって頑張つたおかげで、価格競争力がついたし、その後の勉強になつた」という意味のことを書いておられます。私は原価についてそんなに細かいことを言つた記憶はありませんので、この交渉は他の人からの話だつたと聞いております。

フィリップス社から輸入している當時、「一ドル三百六十円のレートで買つてくる上に、輸入のためのいろんな経費も含まれているのだから、先ずそれより高かつたら困る。最後は、オランダ国内の仕入れ値段にしてください」と言つておりました。いわば、それが現実の市場価格なわけですから、それに合わなかつたら受け入れられませんよ」といふく普通の要求をしただけなのです。

早いと考へてゐるのですが。

今世紀にも、何人かの優れた芸術家や音楽家が出現してますが、そういう人たちと同じように、この百年の歴史の人間で「時代」の要請に応えて生まれた「と」言つたことがあります。私は、そんなどなかなことがあるかと今でも疑つてゐますが、そういう何かの凝集したようなものがあつたのでしょうか。我々が、階段を一段ずつ昇らないと物事の本質にたどりつけないのでしょう。京セラの人にも「あなたは稻盛さんはスボンと本質に入つて行かれるのです。京セラの真似をして結局はあかんのと違うか」と主張してきました。私は、天才以外の普通の人間は一段一段昇つていったほうが、集団として目標に到達するには

そういうする内に、京セラさんの創業時に会社を支えたケルシマだつて、短期間にマルチフォームにとつて代わられ、九円くらいのものがあつといふ間に半値を含めておつしやつてゐるのでしよう。当時の当社では、「高く売つて儲かつて最後の真空管であるブラウン管にだけしか、稻盛さんの行かれるところに製品のデマンドが出てきているわけです。ケルシマ的商品を手がけた会社はいくつもありますが、ICOパッケージに結びつけたところが少ないのでそのことを如実に物語つてゐます。それをさらに、通信分野からソフトにまで伸ばした人は皆無ではありませんか。

やはり、ものにとり憑かれたようになつておられた気持ち、迫力が時代の流れをうまく呼び込んだのではないでしようか。私のところに来られたときでも、たとえ食事中であつてもお構いなしに、部下に対しても細かい指示を目の前で延々とされていましたから。

稻盛さんが「松下さんには多くのこと

を考えると、稻盛さんも私も最初は例え炭素のような元素だったのです。ところが、私がいくら九九・九九九九パーセントになつても炭素のままなのに對して、稻盛さんは最終的には一つの結晶体（ダイヤモンド）として完成された人になられました。それは、ご自身の努力もさることながら他人の力、そして我々の目に見えない何かの力が合わさつて、私には、「時代」という摩訶不思議なもの

稻盛さんは 「結晶」した人

うか。採用のときには「最終受験者皆で飯を食うんや」と言つておられましたが、実際、「エツ、身体が保ちますか」と言つてしまつたことがあります。

凡人には稻盛さんについては分からぬことがあります。しかし、たゞえ僅かな時間でも、当時の松下の人間が幸運角を現した方かもわかりません。

結局、稻盛さんの前に「時代のニーズ」が寄つてくるのです。言い方を替えれば、稻盛さんの行くところに「時代のニーズ」が出てくるのです。私たちはどこかで止まってしまうのに、稻盛さんは元素からすとモノの本質（結晶）に入ることがができる人です。

そのくせ妙にロマンチックで、夜の比叡山で、時々旧制一高の寮歌を歌つたり議論を交わしたりしました。あれが、京セラで有名なコンバのはしりなのでしょう。

盛和塾の方や京セラの皆さんも稻盛さんの聲咳に接することが出来るのを千載一遇の好機として、珠玉のように大切にしなさつてください。皆さんのが多幸をお祈りします。



掲載商品がすべて買える
フェリシモ
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

FELLSIMO
09 NANTAWA-MACHU-CHU-KOME 650-0035 JAPAN
TEL: 070-791-0006



塾長への手紙

今回は去る五月十日逝去された

故・渡邊元嗣氏（盛和塾福井・代表世話人）を偲び
塾長宛の手紙と「告別の辞」を紹介します。

故・渡邊元嗣氏
社葬への特段のご配慮に
謹んで感謝

盛和塾福井 代表世話人

岡田 章

岡島 英雄

村井 勝

謹啓 木々の緑もひときわ色濃くなつてまいりました。平素は盛和塾福井の活動にご指導をいただき、厚く御礼申し上げます。

さて、先般盛和塾福井代表世話人の渡邊元嗣氏の社葬に際しましては特段のご配慮を賜り、衷心より御礼申し上げます。盛和塾事務局長の福井様にご弔問を頂きました。その上、ご供花、ご弔電をも賜りました。渡邊家、盛和塾福井にとつて誠に

名譽なことでした。ここに、謹んで感謝申し上げます。

故人は盛和塾福井の設立者であり、最も熱心な稻盛塾長の経営哲学の実践者でもありました。お身体を患つてからは例会等の事業にあまり参加されませんでしたが、入会の審査など諸手続きや運営の相談を常に頂いておりました。不動の人生哲学を持つ達い経営者でした。余りにも自然な人物だったこともあり、今に至つて、失った存在の大きさを感じ入ります。

ご子息の宗栄様はお父上に似た好青年であります。未だ二十四歳ですが、立派な対応と素晴らしいご挨拶をされ、関係者や弔問された経済界はじめ一般の方々に感動を与えました。

一〇〇〇年五月十七日

謹言

■告別の辞

盛和塾福井・代表世話人 村井 勝

遠く旅先にて、貴方が危篤であることを知らせを受けました。余りにも突然なことに驚くとともに駆けつけることが出来ない状況に、ただ無事を祈るだけでした。落ち着かれたとの知らせに安堵して帰国しました。成田にて訃報に接した折りには、そんなことが有つて成るものかと想い、また無力である自分に腹が立ち、ただただ呆然としておりました。五月十四日明日、本来なら岡田さんと私で宗栄君の激励会を開く予定でした。我々はその結果を貴方にご報告することを楽しみにしておりました。

今此処に立つ時、現実を深く認めざるを得ません。ご家族、ご親族以外に、貴方の人生の多くに立ち会つた人間の一人として、貴方がどんなに素敵なお人であったかを回顧させていただきます。

渡邊元嗣さん、貴方は、一九四五年（昭和二十年）の一月一日に二〇〇年の水きに亘る綿屋弥右衛門の家系に、長男として生を受けられました。綿屋弥右衛門の生業は、文久二年（一八六二年）に「あはしや」という屋号で松本地方にて乾物業を営み、後に渡邊弥右衛門商店となり、現在の渡辺株式会社に至っております。

弥右衛門さんと呼ばれ、親しまれたお家柄、弥右衛門と染め抜かれた一反風呂敷は、其れを持つ人たちの自慢でもありました。小学校の社会見学で、市役所の公会堂に飾られたお爺さんの肖像画は我々に、「大きななつたらこんなになれたら」と夢をあたえてくれました。そんな素直な時代でした。類は友を呼ぶと云います。勉強も優秀、人柄も良く羨美であった貴方は、いささか反対に属していた私とは、そんなに親しく付き合っていたわけではありません。しかしころだと気が付くのに大変な年月を費しました。貴方は慶應大学に進まれ、卒業後には株式会社国分商店に入社されました。貴方は一九七七年、三十二歳のとき、福井青年会議所の第十五代理事長就任。ブロッサム長も歴任されました。歴代最年少の理事長として、新しい試みに挑戦することとなりました。全国大会誘致の本会決定の可能性は薄くとも、近い将来のための布石にする。しかし褒章だけは確実に取ろう。

理事長として陣頭に立つ姿勢に皆がついた。その間ワタヤ商事株式会社の代表取締役社長に、株式会社駒屋を設立、専務に就任されました。福井に於ける若手経営者として活躍を始めておられました。

私も福井に戻り家業を継いで数年、貴方から電話があり訪ねてこられました。何を

社葬における告別の辞で、盛和塾福井設立のことを触れさせていただきました。

抜粋しました文章を『報告』申し上げます。彼の意思を受け継ぎ、盛和塾福井の事業をさらに充実してまいります。今後とも稻盛塾長様のご指導賜りますようお願い申し上げます。

末筆となりましたが、時節柄、『日愛青年会』等の事業にあまり参加されません

たが、入会の審査など諸手続きや運営の相談を常に頂いておりました。不動の人

生哲学を持つ達い経営者でした。余りにも自然な人物だったこともあり、今に

至つて、失った存在の大きさを感じ入つております。

『ご子息の宗栄様はお父上に似た好青年であります。未だ二十四歳ですが、立派な対応と素晴らしいご挨拶をされ、関係者や弔問された経済界はじめ一般の方々に感動を与えました。

語り合つたか覚えていません。しかしそれ以来ずっと親しくなり青年会議所やロータリー、付属小学校のPTA、商工会議所、そして盛和塾福井といつた諸団体の活動を通じて家族を交えてのお付き合いが深まつていきました。岡田さんを紹介して頂いたのも貴方です。

貴方は一九七七年、三十二歳のとき、福井青年会議所の第十五代理事長就任。ブロッサム長も歴任されました。歴代最年少の理事長として、新しい試みに挑戦することとなりました。全国大会誘致の本会決定の可能性は薄くとも、近い将来のための布石にする。しかし褒章だけは確実に取ろう。

理事長として陣頭に立つ姿勢に皆がついた。その間ワタヤ商事株式会社の代表取締役社長に、株式会社駒屋を設立、専務に就任されました。福井に於ける若手経営者として活躍を始めておられました。

私も福井に戻り家業を継いで数年、貴方から電話があり訪ねてこられました。何を

セオリーを逸脱した決定手法に失望し、無念の涙を見せた貴方に、我々も感情を抑えることが出来ず、前後不覚に至るまで酔いました。

それから四年、一人で長野県の中津川へ二度目の全国大会誘致の陳情に行きました。私は貴方にこんな陳情をしても効果が無いかも知れない。結局は前回と同じ、政治判断で決まつてしまつ。骨折り損にならかも知れないと、とおもいました。その時、貴方は、「むーちゃん、違うよ、例えそうだとしても、一所懸命真止面から努力した結果なら、それで良い。皆でやる運動だから。その方が後味も良い」

正論に、しかと打ちのめされた私に向かって、「しかし中津川は遠いわ」と救いの言葉も添えてくれましたね。無念さと積年の想いを持つているはずの貴方からの度量の大きい言葉は、頂いた貴重な教えの一つです。数年後、貴方の誠実な手法は国際事業での褒賞獲得に活かされました。滋賀の平和堂社長の夏原さんから、当時、京セラ株式会社の社長稻盛和夫氏が経営者としての体験を元に、経営と哲学を教える塾を福井でも作りませんかとの説明がありました。貴方は「すぐさま相談さんにお会いに行こう」と、京都に駆けつけ稻盛さんにお会いし、経営者は明らかに哲学

を持たねば成らぬという考え方と、塾を形成する意図にも感動しながら福井にもどりました。少人数でやっていた勉強会を盛和塾福井に変え、一九九一年（平成三年）四月、全国八番目の塾が誕生しました。以来十年が経過し、当初十名だった塾生も四十名となりました。代表世話人として貴方が一人一人に面談され、皆への意見を調整されて入塾した質の高いメンバーが集い、活発な勉強会をしております。一昨日も貴方の意図に従い開催させていただきました。お身体の状態がすぐれず、出席を断念される折の貴方の残念そうな声を記憶しております。

そうそう、稻盛塾長とのゴルフを覚えていますか。塾長は前日の懇親会での宣言通りに優勝。一緒にラウンドされた貴方は、心に到達するほどの願望をもてば必ず実現するとの稻盛哲学を目の当たりにし、それも愉快な遊びの場で体験されたことを感銘深く語っておられましたね。貴方の書斎にはその時の塾長との写真が飾られてあります。貴方の創立された盛和塾福井は貴方の意思を受け継ぎ、経営者としての勉強会を続けてまいります。

——（中略）——
渡邊元嗣さん、貴方は人に對しても仕事でも真正面から取り組む性格でした。裏切

西暦二〇〇〇年五月十三日

貴方の優しさに接し、楽しい想い出共にした多くの友人を代表させて頂いて

村井 勝

これまで決して人を憎まず、非難することなく明るく優しい姿勢を崩されませんでした。如何なる人にも誠心誠意、公平に付き合うことの出来た、心の広い人物でした。誰にも真似の出来ない大いなる人生であったと確信します。

素晴らしい奥様、お子様に支えられ、看護を受けられた幸せ者だということを貴方は充分に判つておられましたね。病と戦いながら、お父さん、お母さんを見送られ、役目を果たされたことで随分とお疲れになつたようでした。

ご家族からお聞きしたのですが、お一人お一人に「有難う」と、声を掛けられ、「良い人生だった、幸せだった」と、大きくぱんざいをして、目を閉じられたそうですね。貴方は憎たらしくほど素敵なお父親でした。

これからも心の中に生き続ける貴方を想い、さよならは言いません。貴方が顔を見せなくとも、貴方のご家族とは永いお付き合いを続けることを誓い、そして貴方の多くの教えに対する感謝の言葉とします。

燃ゆる思い！

あおもり&ブラジル塾長例会ツアーブ

「あおもり自主例会スピーチ」より
「誰にも負けない努力」について

稻田 充広（㈱はちのへ顧問）

節です。

本シリーズは、各塾単位で「入塾後、自分は、会社はどのように変わったか」について、それぞれの塾生の熱き想いをお届けしています。今回は「あおもり」に加え、今年四月に行われましたブラジル塾長例会ツアーパートicipant者の熱き想いも併せてお届けいたします。

「新しき計画の成就是、ただ不撓不屈の一心あり。かかるが故に心に心して常に心に氣高き理想と高級なる想像とを、強烈に抱かしめよ。そはとりもなおさず心錠松拭に対する惟一つの手段なればなり。さらばひたむきにただ想え、気高く強く一筋に」

私も、天風会に入っている一人ですが、天風会にも京セラファイロソフィーのような小さな冊子があります。誦句集といいまして、中村天風の言葉を集めたものです。その中に、塾長が私たちによく言つて下さる言葉の出所と思われる部分があります。「自己陶冶」という誦句の中の一

これを強いて天風会的な言い方をすれば、「常に積極的であれ」でしようか。

ただ、天風会では「自分なりに」「その人なりに」というやさしさ、ある意味では甘さがあります。「誰にも負けない」というのは、大変きびしい言葉ですね。

そういうわけで、私自身今まで誰にも負けない努力などほとんどしたことがないような生き方をしてきましたので、今後多少なりともそういう努力をいたしまして会社の業績を少しでも上げていきたく、負けて努力などほとんどしたことがないと思つてはいる次第です。

それでも決して人を憎まず、非難することなく明るく優しい姿勢を崩されませんでした。如何なる人にも誠心誠意、公平に付き合うことの出来た、心の広い人物でした。誰にも真似の出来ない大いなる人生でしたと確信します。

一にモラルの高さが求められます。同時に、IQやEQの高さも必要です。したがって、「心を高める、経営を伸ばす」という塾の理念は、まさに私の仕事にピッタリだと思い、気持ちよく勉強させていただいております。

年間七万キロほど東北六県を走り回っておりますが、先日、あるディーラーさんで「アルファロメオに乗ってみませんか」と誘われ、弘前のリンゴ園の中をドライブしました。仕事というのは、やはり楽しさがなければ続きません。この塾でも方々に友人をつくりながら、楽しく学び続けたいと考えております。

私心なかりしか

新戸部 八州男（マルエス自工株）

ちょうど十年前のことでした。悩んで悩んでどうすればいいんだろうと車を運転して、なんで自分はここにいるんだろうかと思いつながら走っていました。そのとき、塾長が松下幸之助さんの講演を聞いてダム式経営の質問があつたときに、松下さんが「まず思つことだ」と答えられ、塾長はそれにヒントを得て「よし、

最初、塾長のことすらまったく存じ上げなかつたのですが、機関誌を読み進むにつれ、他の経営者の皆さんの経営に対する情熱を感じいろいろと反省させられました。現在、「六つの精進」にある「誰にも負けない努力をする」ということを目標に勉強しています。

その過程で、会社が儲からないのは社員を仲間としてみていないこと、ただ働かせればいいと思っていたことが原因だつたのかなと反省しています。

「学び」を実現したい

小川 洋一郎（西浦水道建設工業株）

昨年七月の開塾式のとき、「現在のようないい時代に会社を存続させていくためには、経営者として自分を大きく変革しなければならないと気付きました。盛和塾で稲盛精神をしつかりと学び、会社を承継させるべく最大の努力をしなければならないと確信した」と言いましたが、一年経つてみてその思いはさらに強くなりました。

機関誌に連載されていた「京セラファイロソフィ」を頭にたたきこみながら、白

やるぞ」と決めたという話を思い出して、なぜか分かりませんがこれでいいんだと思つことがあります。

その後、塾長のいろいろなテープを聴いているうち、その内容に照らし合わせて自分自身の人生を振り返ることができます。

やるぞ」と決めたということを聞き、書かれた文章を読むと、実利を得るためにあります。それ以前の経営者の姿勢、心のありようを説かれていること

つかりしていれば「利は結果としてついてくる、またはその仕組みが見えてくる、あるいは引き寄せられてくる」とおしゃつているように思います。

すべての問題の根源は自分自身の中にあります。したがつて私は、いろんな状況にあって、人のせいではない。だから自分が変わることで状況を変えていくしか活路はない…ということを、いろいろと言ふざわしい回答を得たいと思います。

心から信頼しあえる社員づくり

草刈 寿定（高砂食品株）

自らを変革する
小渡 章好（合名会社福井酒造店）
余分な欲を取り去つて…

分なりに様々な思いをいたしておりますが、なぜもつと早く稻盛精神を学ぶ機会に出合わなかつたのかと「惜しい思いをしています。この二十三年、何も考えずに自分の思いだけで経営してきたことが実に残念です。

「六つの精進」をしつかりと心に刻みつけ、自分の運命を明るいよい方向に変えるためにも、一日一日をじ貫剣に生きて本当の経営者となり、社員とその家族を幸福にし、社会に貢献できるような会社にしたいと考えています。

「ブラジル塾長例会ツアーブー編」

会社を大きくして社会貢献を

平野 敏太郎（徳島）

盛和塾に入会していなければ訪れる」ともなかつたであろう、広大で豊かな親切の心から抜き去つて、事業を盛り上げていきたいと思っています。

「ブラジル塾長例会ツアーブー編」

会社を大きくして社会貢献を

盛和塾で学びました。八戸にも「欲たがり」という言葉がありますが、それを己の心から抜き去つて、事業を盛り上げたいと思っています。

会社を大きくして社会貢献を

平野 敏太郎（徳島）

盛和塾で学びました。多くの方との出会いがあり、共に勉強できる喜びをかみしめています。その後、各地の合同例会に出席し、また塾長の講話を四、五回ほど聴くことができ非常に幸せな半年でした。

今回のブラジル訪問で塾長から以下のことをいちばんお教えいただきました。当社も今年、創業七十年を迎え、百年企業を目指して「継続こそ力」を支えに企業規模の拡大よりも、景況に左右されずすべく、社員とともに努力しております。

「動機善なりや」という言葉の意味を、

編集後記

中国思想史の大家 溝口雄三 東京大学名誉教授によれば、公共化とは自分を開くこと、自分を開くためには必ず何らかの場を必要とし、家庭という場、職場におけるいろんな立場、社会、国家、世界、宇宙大にまで順に一つ一つ公共化のハードルを越えていき、どこまで自分の世界を開きつづけていくことができるか、中でも特に一番根源的な自分の生産点、自分の原点で公共的であるとしての発想は共通するものとなり、私は限られた我ではなく、宇宙から宇宙にまで至って、宇宙の恐れを自分の畏れとし、宇宙の痛みを自分の痛みとする段階に至った時に、この世に働く人間としての発想は共通するものとなり、我ではなく、宇宙とつながる我、宇宙の真理に沿って生きる我を確立することを自ら訓練づけることで、公共化された理念が共有されるという。後日、四書の中の「初學入徳の門」とされた『大學』の格物致知を、自分を開くという公共化の体験として考えてみた。「格物」とは物を格すという主題を聞く、主題の公共化体験であり、「致知」とは良知を致すという主体を開く、主体の公共化体験による公共的役割認識発達の実践哲学であり、主体の公共化体験による内發的公共性発達の体験の哲学であることを実感させられた。さらに、溝口先生の次のような講演に触発されて、盛和塾の未来に想いを馳せた。

孔子に見習うべきものがあるとすれば、孔子は、己に勝る者を求めたところにある。道を伝えたいために、常に自分より上の人の求めを聞いていた、と。すなわち、己より勝れた友を求めるところによって、己の中に「己より上の者を求める今の己」を越える者を常に認定しつづけるという、この「勝己」の友こそ、塾長が盛和塾に求められているものではないだろうか。また、塾生一人一人が「一天がひとりを生ずるには自ずからひとりの用あり」と塾長を「己」の

超え自己を超える孤絶の自覚に立つ経営者の連帯が生む勝敗己と勝己の共存関係という未来進行形で捉える公共的な主体としての盛和塾像こそ究極的な姿ではないかと痛感させられた。加えて、「あなた方が聖人なのだから自分の良知にめざめ良知を發揮して下さい」と民衆自治の核となつた郷約運動についても、結果的に京セラアーバンシステムの淵源であつたことを確信するものとなつた。企業内郷約運動としての時間当り採算性向上運動から、経営者の公共化を相互涵養しあう経営者間郷約運動や、企業としての公共化をめざす企業間郷約運動への発展へと、二十一世紀の盛和塾の公共化的ビジョンを想い描くことができた。

改めて、福盛哲学とは、かぎりない公共化をめざしつづける至誠の公共化の経営道であり、かぎりない公共化をめざしつづける至誠の公共化の人生道であり、かぎりない公共化をめざしつづける至誠の公共化の社会道であること、それらを総括して塾長は利他の社会、利他の文明と言つておられたことを心底納得すること

塾長広報室

大競争時代を超える
日本の産業
「強い意志と情熱を
応援したい」

名譽會長

稻盛和夫氏

100

東漢書

卷之三

「事業を興、そ、うとする人、ま、何

二言つても強い意志とほどばし

る情熱がなければならぬ。私

の場合、自ら新しい工業用途の

機器（セラミック）を開発して

器化したいという強い思いが

めこた 起業すると言ってても資

立を抱せられていかれいでし
ない。たゞ、電工 邦晶用の所

セラミック素材の開発やそ

の製造技術の開発など技術的基

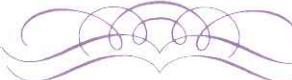
盤があり、幸運にも資金を出し

てくれる応援者や、志を同じく

する同志に恵まれて京セラが誕

生した

考え方は。



私の好きな言葉



いにしえの 道を聞いても 唱えても
わが行いにせずば かいなし

私の郷里・鹿児島に伝わる「いろは御歌」の「い」の歌で、“どんなに立派な教えを学び、口にしても、自らの行動に表れていなければ何の役にも立たない”という意味である。

経営者は、すべて結果の善し悪しで判断される。いかに高邁な理念を掲げ、立派な持論を述べようとも、結果を出さなければ失格の烙印を押されてしまう。毎日の株価、毎月の利益、毎年の業績を伸ばしてこそその経営者なのである。

しかし、経営者一人がどんなに奮闘しても良い結果を挙げることはできない。経営者を含めた全社員が一丸となって初めて、業績を伸ばし、利益を生み出し、それを株価に反映させることができるのだ。

従って経営者は、社員がそうした努力をする気になるよう努めなければならない。社員は常に上司、さらには経営者を見ている。それは顔色を伺うというのではなく、日頃その人が口にしていることを実行しているか、ということだ。もしも「行いにせずば」、社員は経営者を信用しなくなり、一丸となって結果を出そうという気持ちも生まれてこないであろう。

最近、企業倫理が問われる不祥事が次々と起こり、その度に企業のトップが頭を垂れる姿がメディアに映し出される。しかも、時にはトップとしての資質を疑われかねない言動さえ見受けられるのはいかなることか。

お客様はもちろんのこと、自社のトップのそうした姿を目にしなければならない社員の心境を察する時、私は改めて冒頭の歌のもつ意味の重要性を思わずにはいられないのである。

浜田 広

(株式会社リコー代表取締役会長)