

[盛和塾] 39

平成13年2月号
通巻39号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念

表2 高い目標をもつ

THE EXCELLENT OPINION
塾長講話—第34回

2 善きことを為す

心の研究

18 心の哲学と公共の経営—
目に見えない誠が宇宙であり、
自分が感じなければ宇宙は存在しない
東京大学名誉教授 溝口雄三

経営の研究

30 我々は、21世紀に何を目指せばいいのか?
—20世紀を“私の現場”から総括して
弁護士 中坊公平

MEMBER'S SPIRIT
われ虚心に経営を語る

44 厳しさを増す業界にあっても
必ず利益を確保できる道を探る
秋田いすゞ自動車株代表取締役社長 御牧平八郎（秋田）
50 稲盛経営者賞受賞を励みに
チキン産業のレベルアップを目指す
株十文字チキンカンパニー代表取締役副社長 十文字保雄（盛岡）
56 天職と信じて「木の道一筋」—
21世紀に羽ばたく職人をもっと育てたい!
(有)秋山木工代表取締役 秋山利輝（東京）

あの日あの時 稲盛和夫氏 [23] 62 「盛友会」の仲間に聞く①—〈学生時代編〉
負けず嫌いで探求心旺盛—
コツコツと努力をするタイプで、人を惹きつける魅力があった

塾長広報室 PART①

70

燃ゆる思い! 【滋賀編】

74

編集後記

80

塾長広報室 PART②

表3

私の好きな言葉

表4 立志

吉田和男

THE VOICE 塾長理念

高い目標をもつ

創業時、京セラは間借りの社屋でスタートし、従業員が100人に満たない頃から、「京セラは世界的視野に立って世界の京セラへ前進する」と言ってきました。ちっぽけな会社でありながら世界に目を向けるということは、高く大きい目標をもつということと同じです。

高い目標を設定する人には大きな成功が得られ、低い目標しかもたない人にはそれなりの結果しか得られません。自ら大きな目標を設定すれば、そこに向かってエネルギーを集中させることができ、それが成功のカギとなるのです。

明るく大きな夢や目標を描いてこそ、想像もつかないような偉大なことがなし遂げられるのです。

「京セラフィロソフィ」より

塾長講話 — 第三十四回

善きヒトとを為す

企業の栄枯盛衰はなぜ起ころのか

今日は京都商工会議所の正副会頭会議、ならびに常議員会があり、また叙勲を受けられた京商会员のお祝いをしたものですから、このような着物姿でまいりました。京都の地場産業である和装業界が、近年たいへん厳しい状況にあり、次から次へと会社が倒産しています。その振興の意味もあって、数年前から年に何回か着物を着て商工会議所の会議をしましょうという提案を私がいたしております。

ですから、決して粹な格好をしようというのではなくて、着てきたのではありません。どうぞ、そのように理解ください。

を築きあげられました。しかし、昨今の新聞を見ますと、膨大な有利子負債に苦しみ、会社がたいへん厳しい状況に追いやられていると報じられています。

その一方で、そういう百貨店が経営危機に陥り、中興の祖である水島広雄前会長は一転、罪に問われかねないという問題に発展しています。また、堤清一さん率いる西武百貨店・西友を中心とする西武流通グループは、分裂に近い状態に追いやられ、堤さん自身が私財を投じて弁済をするという事態になっています。一世を風靡した和田一夫さんのヤオハンも、すでに企業グループとしては消滅しています。他にも不動産業やゼネコンの多くが、バブル崩壊により

昨日の経済界を見ておりますと、今まで素晴らしいと言われた企業が日常茶飯のように倒産しています。私もそのことで心を痛めると同時に、なぜそのようなことになるのかと頭を抱えざるを得ないです。

素晴らしい企業をつくっていかれた松下幸之助さん、本田宗一郎さん、井深大さん、盛田昭夫さんなど、多くの創業者の偉大な経営者の方々が亡くなっています。徒手空拳のベンチャーカラ始めて、一兆円を超えるような巨大な企業をつくりあげた方々が段々少なくなっています。その中では、私も尊敬を申し上げている、ダイエーの中内功さんは貴重な存在となつておられました。中内さんは、フィリピン戦線で飢餓に苦しみながら彷徨し、ようやく日本に帰つてこられた後、家族と力を合わせ、大阪で小さな「主婦の店ダイエー」をおこし、やがて日本最大の流通業

膨大な含み損を抱えて、債務超過の状態に陥っています。しかしそれらが倒産すれば、多大な影響があることから、銀行の債務免除によってからうじて生かされている状態になつてているわけです。

このように企業は繁栄と没落を繰り返すわけです。三十年、四十年という比較的長いスパンで発展を遂げて倒産していくというパターンもあります。なぜ、功なり名を遂げた企業の中には、わずか五年くらいの短いスパンで発展と没落を見せるパターンもあります。なぜ、功なり名を遂げた企業の繁栄がいつまでも続かないのか、どこにその没落の原因があるのかということを、我々経営者は真剣に考える必要があると思います。

実は先週までしばらく、私は病で伏せておりました。床の中で、没落を回避できる法則や方法が宇宙にはあるのではないかということを、ずっと考えておりました。それは今まで皆さんにお話をしてきたことでもあるのですが、伏せておられるあいだにまとめてみましたものを、今日は説明させていただきたいと思います。

人生ドラマを形づくる 運命と因果応報の法則



人生というドラマが、どうしてつくられていくのだろうかということを解説することができれば、人は過ちを犯さ

なくとも済むのではないかと思います。

それにはまず、我々の人生を形づくりているものの中に、その人が持つて生まれた「運命」というものがあるのだ、我々は認識しなければなりません。インテリと呼ばれる方々は、運命というものは迷信みたいなものだと考へてしまいがちなのですが、運命は厳然としてあるのだということをまずもつて信じていただきたいと思います。

例えば、一流の学者がいる、その優秀な頭脳は両親から素晴らしい形質を継承したためにあるのかもしれません。しかし、その人が才能を開花させて一流の学者になれたのは、大病に冒されず、事故にも遭わなかつたからであり、それは自分の意思でもなければ何でもない、まさに運命がそうさせたということではないでしょうか。頭の良さは両親の遺伝かもしれないが、病気や事故に遭遇しなかつたというのは、両親から受け継いだものでもなければ、自分がつくったものではありません。自分ではどうにもならない運命というものが、まさに生まれながらにしてあるのです。我々は運命というものを迷信のように捉え、まともに考えようとはしてきませんでしたが、人それぞれに厳然として運命があるということを、今日は認識し、肯定をしてもらわなければなりません。

この運命というものがあるために、中国では、易学がたいへん発達しました。運命を占うということから、易は中國では古くから學問として、また自然の理として研究されてきました。安岡正篤さんも、易について「膨大な字



お釈迦さまが言つておられるように、この世は諸行無常であり、波瀬万丈、変転極まりないものです。一千五百年

前にお釈迦さまが我々の住む現象界を見て、そのようにおつしやつてゐるのです。

お釈迦さまは続けて、流転するがゆえに「人生は苦なり」ともおつしやつてゐます。苦惱とは生老病死の四苦のことです。そのような苦から逃れるためにどうしなければなら

ないのかということを、お釈迦さまは我々に説いておられます。

ところが、運命と因果応報の法則が繋りあつて人生ができていくという単純なことを、我々は信じていません。なぜなら、善いことを思つたからといって、善いことをしたからといって、すぐに善い結果が出るわけではないからです。何年もかかる出るかもしれないし、出ないかもしれません。すぐに結果が出ないのは、運命的に悪い時期に重なれば、いくら善いことをしても悪い結果が出てしまつからなのです。つまり、算数の $1+1=2$ というように整合性がないものですから、我々は因果応報の法則を信じしようとしないのです。

また、それどころか、悪いことをした者がお金持ちになつたり、有名になつたり、榮耀栄華を極めているではないか。そういうふうに思つてしまつて、この大事な人生の法則が理解されていない、私はそのことが、我々を不幸にしている根本原因だと思うのです。

たいへん信心深い方に聞いた話ですが、運勢を占つたところ、その人はたいへん落ち込んだ、いわゆる「虚」の時に差しかかっていたのに、実際には大した病気もされず、会社も順調だった。占つた人が不思議に思い、その人のことを調べてみると、その前々年から前年にかけて、他人さまのために素晴らしいことをされていた。そのため、運命的には最悪の時期で相当な災難に遭遇するかもしれないなかつたのに、災いを避けることができた。知つてか知らずか、

宇宙の真理を包含した学問だ』という趣旨のことを言われていました。また西洋にも、運命を占つものとしての占星術に関して膨大な文献があり、これも学問として研究が重ねられてきました。このようにして人類が運命を自分たちで事前に把握しようとしてきた歴史からも、厳然として運命があるのだと認識していいのだと思います。

この運命と同時並行的に、人生を構成する大きな要素として、仏教で言う「善根は善果を生み、惡根は惡果を生む」という因果応報の法則が存在しています。善きことを行えば善い結果が生まれ、悪いことを行えば悪い結果が生まれるという法則も、厳然として存在するわけです。

つまり、その人が持つて生まれた運命というものと、その人の現世における思い、行動によつてつくられた業（カルマ）によって生ずる現象、この二つが人生ドラマをつくつていくわけです。

これも運命と同様、子供のときに両親から「悪いことをすればバチが当たるよ」と言わされて反発したように、お母さんが子供を戒めるために教えた方便のやうなものだと我々は思っています。特に高等教育を受ければ受けたほど、我々はそう思つてしまい、運命も因果応報の法則も信じようとはしません。しかし、この二つが我々の人生を構成しているのです。このことを、今日は声を大にして皆さんに申し上げたいのです。いわば、糸を紡ぐように運命と因果応報の法則が織り合わされてつくられているのが、この人生なのです。

大きな災難に遭遇するはずだったのに、善きことを思い、善きことを行つたことによつて、災難を避けることができるというのです。

また逆に、運命的には素晴らしい上昇気運の時期に当たり、たいへんうまくいく時だったにもかかわらず、邪な

考えを抱き、邪なことを行つたために、たいへんな災難に遭うというケースもあるでしょう。

そういうことを考えれば、運命というものは存在するけれども、善きことを思えば善き結果が生まれる、悪いことを思えば悪い結果が生まれるという厳然たる因果応報の法則によって、運命は変えられるのではないか。つまり、運命は宿命ではないことがあります。

運命は変えることができる（『陰隠録』より）

皆さんにも過去、この運命は変えられるのですということを、『陰隠録』を引用してお話し申し上げます。

袁了凡は、それまでは袁学海という名前でした。お父さんは幼くして亡くなり、母子家庭に育ちました。学海少年は医者になるべく、学問に励んでいました。あるとき、老人が学海少年を訪ねてきます。老人曰く、「私は易学を極めた者だが、この地にある袁学海という

少年に私の極めた学問を教えるようにという天命が下つ

れました。今日まで、その老人が言つた通り、一分の狂いもない人生を歩いてきました。ですから、私にはもう思い悩むことがありません。どうせ老人が言つた通りになるのです。五十三歳で命はなくなりますし、子供もできません。どのようにしても、あの老人が言つた通りにしかならないのですから、私には思い悩むことなど何もないのです」

禅師はそれを聞いてあれます。

「悟りをひらいた素晴らしい男かと思ったが、おまえはそんなに大馬鹿だったのか。老人があなたの運命を言い当てたかもしれないが、運命というのは変えられないものではない。人生には、因果応報という厳然たる法則がある。善きこと、すなわち善を思い、善を行えば、必ずあなたの人生は変わる」

禅師に怒られた学海は目が覚めて、善きことをすれば何点、悪いことをすればマイナス何点というようにして、少しでも善きことを実行していくことを誓います。

以来、善行を積んだ学海は、ものの見事に運命を変え、五十三歳になつても死ぬことなく、七十歳を超えるまで生きながらえます。また、できないと言われた子供まで授かります。

実はこの『陰隠録』は、「息子よ、人生とはこういうものなのだ」と学海が息子に語っているお話なのです。そして、学海は凡人を修了したということで、以後は了凡と名乗るようになります。

この話は安岡正篤先生の『運命と立命』（現在は『立命

た。坊や、私はそのために遠路はるばるおまえを訪ねてきた」

学海少年は驚ますが、老人を家に通します。その後、老人は学海少年とお母さんに少年の将来について語り始めます。

「お母さん、あなたは今、この子を医者にしようと考えかもしれないが、この子は科挙の試験（高等官吏によるための試験）を受け、立派な役人になります。一次試験は何人中何番で通り、二次試験にも何人中何番で受かり、最後は本試験に臨みますが、その前に役人に抜擢され、若くして地方長官に任せられます。しかし、可哀相だが、結婚しても子供はできません。そして五十三歳で亡くなる運命です」

その後、学海少年は恐ろしいくらいに老人の言つた通りの人生を歩むのです。試験で何人中何番で通るのかということまで全部当たる。そして老人の言つ通り、学海は地方の長官に就任します。

そしてあるとき、学海は、雲谷禪師という素晴らしい老師がいる禅寺を訪ね、禪師と相対して三日間の坐禅を組みます。禪師は学海の坐禅を見て感心します。「あなたは素晴らしい禅を組まれる。一点の曇りも邪念もない。それほどの素晴らしい坐禅を組める若い人は見たことがない。お若いのに、あなたは悟つておられる。どこで修行されたのか？」

「子供の頃に会った老人から、私は自分の運命を聞かさ

の書『陰隠録』を読む」として致知出版社から発刊）といふ本に出ています。その中で安岡先生は、単純なことだけれども、このことが人生で最も大事なことだと説いておられます。

因果応報の法則は一分一厘の狂いもない

もうひとつ、「シルバーバーチの靈言」についてもお話をしたことがあると思います。日本のインティリは笑いますが、ロンドンでは医者に見離された病人を手かざしで治すことが認められているそうです。ただし、それは医療行為としてお金を取つてはならない。あくまでボランティアでなければならないそうですが、そのように靈魂などについていまじめに捉えようとする方が多くいるようです。

そのロンドンで、医師を含む有識者たちが靈魂を呼び込むという、交靈会をよく聞いていたそ�です。その交靈会を記録した『シルバーバーチの靈訓』（潮文社刊）という本が日本でも翻訳され出版されています。交靈会を開くと、シルバーバーチと名乗るインディアンの靈がいつも降りてきて、いろいろなことを教えてくれる。それを書き留めておいたものが本になつてゐるのですが、それを読んでおりましたときに、わずか数行の文章に強く惹き付けられました。それは次のような趣旨でした。

「皆さんは、因果応報の法則というものを信用していいでしよう。それは、善いことをしたから善い結果が出るとか、悪いことをしたから悪い結果が出るということが明

確でないからでしょう。しかし、短いスパンでは結果が出なくとも、二十年、三十年という長いスパンで見れば、そうなつてはいるはずです。また、私のいる世（あの世）からあなたたちが生きている現世までを通して見れば、一分一厘の狂いもありません。悪いことをした人は悪いように、善いことをした人は善いようになつてているのです

わずか数行でしたが、シルバーバーチというインディアンの靈が因果応報の法則について、そう語るのを読んで、私はなるほどと思いました。

悪業を重ねながらも、榮華を極めていく人がいるのを、私も不思議に思つていましたが、このことすべてが理解できました。長いスパンで見れば、やはり因果応報の法則の辻褄は合うのです。我々は、因果応報の法則といふものを信用しなくなっていますが、この法則は厳然としてあるのだということを、ぜひ頭に入れて人生を生きるべきではないかと思います。

心が変われば、功名富貴も得られる

先ほどの『陰陽録』の中に、雲谷禪師と了凡さんの問答が出てきます。安岡先生が翻訳したものですが、ご紹介しておきます。

「天命は自分からつくり、福は自分から求めて得るとは、詩經や書經の言うところであるが、まことに立派な教訓である。わが仏教の教典のなかにも、『富貴になろうと求む

れば富貴を得』と説かれている。諸仏諸菩薩はどうして虚言をついて人を欺くようなことをされようか」「王子は『求むれば則ち之を得。我に在るものと求むるなり』と言うてあるが、道德仁義というよくなものは自分の心に内在するものですから、努力する」とによつて求めることができるけれども、功名富貴といつた心の外にあるもの外にあるものは、いかにして求めることができますか」

「結局は自分の内に在るものと求めるに外ならない。だからだ、道德仁義といつた自分の心に内在するものが得られるだけではない、功名富貴といつた心の外にあるものも得られる」

つまり、道徳や仁義といふものは自分の心の内にあるのですから、努力をすれば求めることができますが、功名富貴といった自分の外にあるものはどうすれば求めることができますか、そのように問うた了凡に対しても、自分の心に向かつて道徳、仁義を求めるように努力をすれば、心の外にある功名も富貴も「つながら得ること」ができるのでしょうか、そのように問うた了凡に対しても、つまり、あなたの心が変われば、あなたの人生そのものが変わるのであります。天命は自分でつくるものです、自分で福を得ようと思えば、福が得られるということなのです。運命は厳然としてあります。しかし、それは決して宿命ではなく、因果応報の法則によって変えられるのです。そこ

「善きこと」とは

それでは先ほどから何度も申し上げている「善きこと」とは一体何でしょうか。

私は以前から、「六つの精進」を肝に銘じて仕事をしていきました。しかし、今までの考えをまとめていくなかで、この「六つの精進」がたいへん大事だということに改めて気がつきました。また、その「六つの精進」は、「六波羅蜜」と大変関係深いのです。

この六波羅蜜の最初にくるのが「布施」です。一般には、お坊さんに施しをしたり、お寺に寄進をしたりすることが布施だと思われていますが、本来は自分が犠牲を払つて他人さまのために尽くしてあげる思いやりの心であり、や

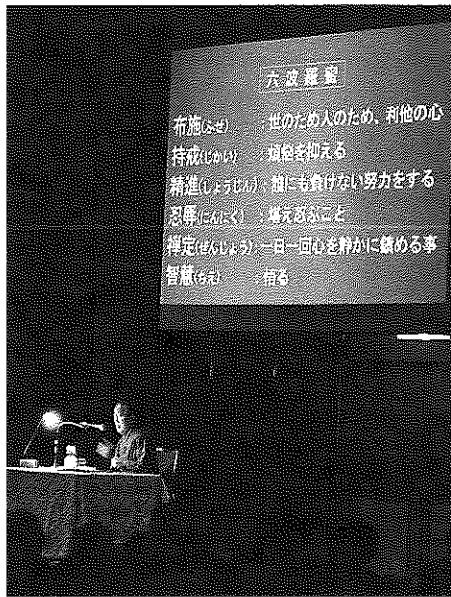
毎日の反省を行う「持戒」

二つめが「持戒」です。お釈迦さまは、人間には「三毒」つまり「貪・瞋・痴」と言われる三つの大きな煩惱があるとおっしゃっています。また、人間をおとしめる「六大煩惱」があると言われています。そのような煩惱を抑え、出ないようにすることが「持戒」なのです。

六大煩惱とは、「貪・瞋・痴・慢・疑・見」という六つの煩惱のことです。「貪」とは金品などをむさぼり求める食欲な心です。我々は足るを知り、際限もない欲望を抑えていかなければなりません。「瞋」とは怒り憎むような浅ましい心です。「痴」とはものの道理を知らないために愚痴を漏らし、不平不満を鳴らすようなことです。「慢」とは傲慢であり、不遜であることです。私は皆さんに、「謙のみ益を受く」という中国の古典の一節も引用して、謙虚でなければならぬということを説いてきました。「疑」

お釈迦さまが悟りをひらくための修行として、「六波羅蜜」を説かれました。「六波羅蜜」とは、「布施」「持戒」「精進」「忍辱」「禪定」「智慧」の六つの修行をすれば、人間は悟りに至るというものです。

この六波羅蜜の最初にくるのが「布施」です。一般には、お坊さんに施しをしたり、お寺に寄進をしたりすることが布施だと思われていますが、本来は自分が犠牲を払つて他人さまのために尽くしてあげる思いやりの心であり、や



「六つの精進」を行う」といそ「善き」と
五つめが「禪定」です。「布施」「持戒」「精進」「忍辱」に
努めながら、一日一回くらいは心を鎮めるために坐禅を組
む。そうして心を平静にしていけば、六つめの「智慧」に
至る、つまり、宇宙の真理いわば悟りへ到達するわけです。
お釈迦さまは、これら六つのことを六波羅蜜、つまり「六つの
精進」を行なうことが善きことなのだと、最近になつて悟る
ことができました。このことから、私は「善き」ととは、
次のように定義づけられるのではないかと思います。

不平不満を言わず、常に謙虚で欲望を抑え（足ることを
知り）、諸行無常の世（波瀾万丈の世）であることを深く理

とは、お釈迦さんが説く真理を疑い、躊躇することを指し
ます。「見」とは、物事をすべて悪く見てしまうことです。
人間の持つ煩惱の根元的なもの、つまり先ほど述べた三毒、
あるいはこの六大煩惱を抑えていくこととする「持戒」
なのです。

「六つの精進」の中で、私は「謙虚にして驕らず」「生き
ていることに感謝をする（幸せを感じる心は、足るを知
る「心から生まれる」）」ということを申し上げています。
そして、「毎日の反省」とも申し上げていますが、この三
つが「持戒」に当たるものだと思います。

誰にも負けない努力をする「精進」

三つめが「精進」です。「六つの精進」の最初にも「誰
にも負けない努力をする」とありますように、「一生懸命に
誰にも負けない努力をする」



感性的な悩みをしない「忍辱」

四つめが「忍辱」です。この世は無常です。常なるもの
は何もなく、変転し続けています。例えば苦難、災難に
遭い、病に冒されたり、会社の経営がうまくいかなくなつ
たりします。その無常の世の中を耐え忍んで生きるという
ことが「忍辱」なのです。

私は「六つの精進」の最後に「感性的な悩みをしない」
と言っています。苦難、災難に遭い、どうしようと思ふ悩
んでばかりいては精神的にも参つてしまします。苦難に耐
え忍んでいくなかで、解決のつかないことを思い煩つては
なりません。心を平静に保ち、ただ「一生懸命に耐え忍び、
努力を続ける。このことから私は、「感性的な悩みをしな
い」ということを「六つの精進」の六番目に挙げているわ
けです。

解し、精進（努力）を重ね、人のため世のために役立った
いと、やさしい思いやりの心で接したり、他人さまのために接すること
このような「善き」とを重ねていけば、運命すらも変
えることができるのです。

真のやさしさで他に接する、

我々経営者は事業を行っています。ビジネスの世界で、
やさしい思いやりの心で接したり、他人さまのためにとい
うことを考えていて、ビジネスが成り立つのかとおっしゃ
る方がいます。しかし、本当のビジネスをしようと思えば、
他人さまの役に立たなければならないはずです。

江戸時代の京都に、商人たちに商人道を説いた石門心学
の祖、石田梅岩という思想家がいました。当時の封建社会
には士農工商という厳然たる階級制度がありました。いち
ばん上位に位置するのは侍。次は農民、次は職人、いちば
ん下が商人でした。商人というのは人を騙したりして金儲
けをする、だから性質の悪い最も低級な階級だと言われ
いたのですが、その時代に、石田梅岩は商人道を説き、
「商人の売利は士の祿に同じ」と、商行為の正当性を声を
大にして語ったのです。

また梅岩は、商いが本当に成功するためには「ま」との

努力をすることが「精進」なのです。植物を見ても昆虫を見
ても、この自然界には怠けているものはひとつとしてあ
りません。道端に生える雑草も、日照りが続くなかで枯れ
かかついながらも、必死で生き延びようと努力をしてい
る。怠けたり遊んだりしようと思うのは人間だけです。自
然界はみんな精一杯生きています。精一杯生きるようにで
きているのです。それぞが必死に生きていて、そのなか
で努力をしなかつたものが絶えていく。それが自然界の法
則です。ですから人間も、誰にも負けない努力、「精進」
をすることが基本となるのです。

商人は先も立ち、私も立つことを思つなり」として、自分が儲けようとするような商売は絶対に永続しないとうことを說いています。

文化人と称する人たちは、我々経営者のこと「どうせあなたは商売人ですから、利益追求が目的なのでしょう。きれい事を言つても片腹痛い」と蔑みます。しかし、ビジネスにおいて手段を選ばず利益を追求して成功し、それを持続させたという例はありません。一時的には成功するかもしれません、決して長続きはしません。人を騙したり、不正なことをして利益を得るようなことが、三十年、四十年も続けられるわけがありません。

家業を継承して長年にわたり商元をしているところはたくさんありますが、それは決して安易なことではありません。お客様のため、また、世の中の役に立つような商売をすることによつて、初めて老舗として長年商売をしていくことができるのです。

本来この世は厳しいものです。例えば自然界を見てみれば、単なる同情心だけで生きていくことはできません。野辺の草花も必死に生きています。決してお互いが、ただやさしくしあい、大事にしあうということではありません。

お互いに厳しく、切磋琢磨して生きていくことが大切なことです。

例えば、下請けの人を大事にしてあげなければならない、お客様を大事にしていかなければならないという、やさしい思いやりに満ちた「愛」をベースにした上で、厳しく

ツグバン理論をもとにした、「宇宙の意志」論です。

宇宙は最初、ひと握りの超高温、超高压の塊でした。それが大爆発を起こし、膨張をしながら現在の壮大な宇宙をつくってきた。これは現在の宇宙物理学すでに証明されていることです。この話を京都大学の佐藤文隆教授から聞いたときに私はハッと気がついたのです。

宇宙を形成する物質世界は、すべて原子からできています。周期律表にあるように、水素から始まり、現在百種類以上の原子が分かっています。その原子核は陽子、中性子で構成され、そのまわりを電子が回っています。

原子核を構成している、陽子、中性子を粒子加速器を使つて壊してみると、中から数種類の素粒子が飛び出してきます。つまり、複数の素粒子が結合して陽子や中性子をつくつているわけです。

つまり、最初は素粒子であつたものが結合して陽子や中性子をつくりました。その陽子、中性子が原子核をつくり、そこにひとつずつ電子がとりこまれて最初に水素原子が生まれた。次に水素原子同士が結びつき、次に重いヘリウム原子ができた。

さらに今度は、原子同士が結合して分子をつくります。分子はさらに高分子を形成し、やがてDNAがつくれられ、生命体が誕生します。原始生命は進化していく、植物や昆虫、動物となり、やがて我々人間が生まれてきたのです。つまり、素粒子しかなかつた宇宙が百五十億年を経て、人類までをつくり出していくわけです。

切磋琢磨して生きているのが、本当の経営者であり、経済人なのです。

私が言つている「やさしさ」とは、決して見せかけのやさしさではありません。眞のやさしさとは厳しいものなのです。私は今まで、「大善は非情に似たり。小善は大悪に似たり」ということを申し上げてきました。中途半端な同情心から、甘やかして育て、そのため子供が堕落してしまうという例もあるように、小善は大悪に相当するわけです。自分の子供が可愛いばかりに溺愛するのではなく、「親か」と思われるくらいの非情に見えます。しかしその厳しさをもつて子供を育てるのが、本当のやさしさといふのです。

このように本当のやさしさを持つていなければ、眞の経営者ではないのです。

宇宙の成り立ちが 因果の法則を証明する

「善きこと」をすればなせ人生や仕事がうまくいくのかということを、私は先に述べたように『陰陽録』や『シリバーバーチの靈訓』を引用して説明してきました。私自身、技術者出身であり、理屈っぽいものですから、それだけはどうしても納得しづらいのです。そこで考えたのが、ビ

しかし、考えてみれば素粒子は素粒子のままでもよかつたのではないか。なぜ、素粒子、原子、分子、高分子、そして生物へと次から次へと生成発展し、我々人類まで至ったのか。

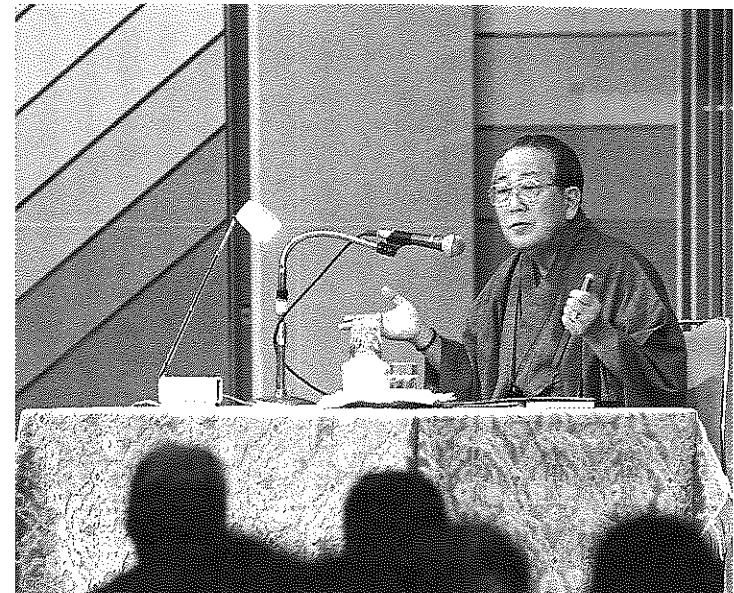
私は、宇宙にはそのような法則があると考えるべきだと思うのです。あるいは、宇宙には森羅万象あらゆるものを作成発展させ、成長させようとする善意の意識があるのだ

と考えたほうが、いいと思うのです。

人間が持つてゐる意識と同じように、宇宙にも意識がある。すべてのものが善い方向へ生成発展し、成長していくような意識が宇宙に充満しているからこそ、素粒子が原子に、原子が分子に、分子が高分子になり、今日、素晴らしい人類までもつくつていった。宇宙そのものが、そのようならべてに「よかれかし」という意識を持つていると理解しなければ、この宇宙の成り立ちは説明できないのです。

宇宙に「よかれかし」という意識があるとすれば、我々個人が同時に善き意識を持つたときには、宇宙の意識と同調し、善き結果が生まれるはずです。自分だけよければいい、他人はどうでもいいというエゴイスティックな意識は宇宙にはありません。無生物も含めて、あらゆるものがよくなるようにという方向に流れるものが宇宙の意識なのです。それは、「神の意識」と言い換えてもいいのかもしれません。その滔々と流れている宇宙の意識の流れに反して、自分でよければいいということをすれば、当然の如く失敗するに決まっています。だからこそ、宇宙の意識に合ふ

同時に、我々が今なしている行為や思いが、やがて将来に起きた結果をもつくっているわけです。それはすぐに結果が出ないだけで、後に必ず現象として現れてきます。そのときに、慌てたまき、嘆き悲しんでも意味がありません。その原因は何年か、あるいは何十年か前の自分自身の行いにあるのです。



試練への対処によつて 成功と没落が決まる

ような「愛」と思いやりに満ちた行為が要るわけです。

そのように考えれば、もし今、会社が倒産するかもしれないとするなら、考へるべきことは、会社がうまくいったときに、なぜ傲慢になり、世のため人のための行為に努めなかつたのか、なぜ、もつと眞面目に働くなかつたのか、ということです。現在はその報いでしかないのであります。

善きことを思い、善きことを行えば、すべて結果がうまくいくのかといえば、先ほども申し上げたように、短期的には必ずしもそうではありません。人生には運命というものがあるために、いくら善きことを実行しても、運命の力によって困難に遭遇することもあります。また、決して善きことをしていないにもかかわらず、運命の力によって他人から羨ましがられるような幸運に遭遇する人も現れてきます。このように災難に遭遇することも、ラッキーに遭遇することも、すべて自然界が我々に与えてくれた試練なのです。

自然界は我々に試練を与えて、その試練をどのように乗り越えていかをつぶさに観察しているのです。その試練に対する処し方がよければ、善い結果が生まれ、悪ければ悪い結果が生まれるのであります。

災難と思えるような困難、苦難に遭遇し、その苦しさに負けて、世を恨み、人を妬み、そねみ、不遇を嘆き悲しんで不平不満を漏らし、世をすねてしまつた人もいるでしょう。そういうケースを、我々は数多く見ています。逆に苦しきに堪え、努力を怠らず、いつかきっと自分にも明るい未来がくると信じて一生懸命に精進を重ねていった結果、素晴らしい成功を収めた人もいます。若い頃に大変な苦難に遭

乱れた世相を治す 「六つの精進」

中国の『書經』の中に「満は損を招き、謙は益を受く」という言葉があります。よい目に遭おつとも、災難に遭おうとも、どんな状況でも常に謙虚に、自分というものを失わずに生きていくことが大切なのです。

ひがまず、不平不満を言わず、努力を重ねて成功していく。人の成功物語をみると、すべてそのようになっています。また一方では、人も羨むほどの幸運に恵まれているなかで、さらに欲望を肥大化させ、謙虚さを忘れて傲岸不遜になつてしまふ人もいるでしょう。周囲にいる人たちにたいへんな迷惑をかけているにもかかわらず、そのことに気づきもせずに、さらに利己的な行動を重ねていく。その結果、せつかくの幸運に恵まれていながら没落をしていく人がいます。普通の生活からの没落なら、まだ耐えられるかもしれません。しかし、お金持ちになつたり、名誉を得たり、偉くなると、没落をしたときの落差が大きく、悲劇が何倍にも増していくのです。

もし今、自分の会社がうまくいって、幸せだという場合には、それは自分が善きことをなした結果として、そうなつているのか、それとも偶然、神さまが試練として与えたものなのか、それを識別しなければなりません。

敗戦後、ゼロからのスタートとなつた日本は、今までの行いを反省し、みんなで助け合い、努力をして経済大国をつくりあげ、世界の奇跡と言われるような復興を成し遂げました。敗戦後の苦労のなかで我々が為した善きことが善い結果を招いたのです。しかし、この結果に酔いしれるこ

となく、さらに謙虚に努力を重ねなければならなかつたのに、またも有頂天になり、一九八〇年代後半のバブル経済に踊らされてしまうのです。

額に汗せずして稼げるはずはないのに、あの当時、猫も杓子も不動産や株を買い漁りました。土地の値段は高騰し、日本列島の不動産だけでアメリカ一国が買えるとまで言わされました。

ところが、それからたった十年でバブルが崩壊し、今も日本は塗炭の苦しみを味わっています。土地の値段が急落し、借金だけが残り、多くの企業が閉塞状況に陥っています。潰れることがないと思われていた銀行すらも潰れています。経営者が、わずか四十年で、善きことを重ねるという、たつたそれだけの人生の法則を忘れてしまつたのです。

日本が戦後、これだけ立派な国になつたのは、終戦後のあの謙虚さ、努力があつたからです。食べるものがなかつたとき、お互いに助け合つてきたその苦労を忘れて、額に汗もせず、不動産や株の投機に走つてしまつた。現在も不況と言ひながらも、実際には若者たちも含めて、諸国漫遊などばかりに海外に行き、遊び呆けているわけです。

この荒れた日本の世相を治すのは、すでに述べた、たつた六つのことだけで十分なのです。「六つの精進」は、全

くベーシックでプリミティブな道徳であり倫理です。その単純な宇宙の原理を蔑ろにし、守らなかつたために、今日の荒れた世相をつくつてしまつたのです。



「道を忘れた技術や学問は人間を不幸にする」



安岡正篤さんは『陰鷙録』の解説の中で、「道を忘れた技術や学問は人間を不幸にする」という題で、このようないふを言つておられます。

「科学だ、技術だ、繁榮だというても、更には政治や経済、或は学問だとしても、長い目で見ると、実に頼りないものである、はかないものである。それはその中に存在する理法といふものが、道といふものがある筈である。この理法を学び、道を行じなければ、われわれは何物をも頼むことはできない。二十世紀の後半に入つて、漸くそういう結論に到達したわけであります」

バイオテクノロジーだ、エレクトロニクス技術だと言つてゐるけれども、人類の最も根底にある道理といふものを理解しなければ、科学技術だけが暴走する危険性がある。また、政治や経済活動が一人歩きする可能性がある。二十世紀の後半に、安岡さんはすでに将来を慨嘆しておられるわけです。つまりこれは、そのときすでに日本人が慢心していたことを意味するわけです。

安岡さんは続けて次のようなことも言つておられます。

「眞の目的はその現象の根柢であり、本質であるところの道・教を学ぶことである、心學といふものである。(中略) どこまでも修^{しゅうこうじょ}「治人」の学問であります」

私自身も、このことを心しなければならないと思つております。
今日はこれで終わらせていただきます。ありがとうございます。」

〔了〕

*この文章は、平成十二年十一月二十八日に開催された関西地区合同例会での塾長講話をまとめたものです。

人類の歴史は、いつもそうです。中国の歴史を見ても、慢心しては社会が乱れ、反省をして面目になる。そして隆盛し、また慢心して没落していく。すべてこの榮枯盛衰の繰り返しなのです。

日本が今の不況を脱却できるかどうかは、いかにしてこのことに早く気づくか、これにかかるといいます。本気で世直しをしようとすれば、道徳や倫理の復興運動さえ必要ではないかと思います。

「陰徳を積む」あるいは「積善の家に余慶あり」とあるように、善きことを重ねていくことの大切さを我々はよく理解しなければなりません。



心の研究

心の哲学と公共の経営 —

目に見えない誠が宇宙であり、自分が感じなければ宇宙は存在しない

東京大学名誉教授 溝口 雄三

心は欲望である
(本能欲・向上欲・社会欲)

「心は欲望である」ということは、私たちが最も心について自覚する部分でありながら、自分ではどうしてもコントロールできないところです。中国の宋代に「宋学」という哲学がありますが、そこでは「心は性と情を統ぶる」と言つてい

ます。これは、心は性と情というものの統合体であるということです。

“情”というのは、私たちがいつも心として感じているものです。いわゆる感情・情念、いろんな思いや欲求などで、そういうものは意外と自分ではコントロールできずに、私たちは悲しみ、怒り、妬み、憎悪といったものに苦しみます。

また、心はいろいろな欲望をも生み出します。

ますが、私は人間の欲望を本能欲・向上欲・社会欲というふうに三つに分類しています。

「本能欲」は性欲や食欲など、人間の持つ最も原初的なもので、これをコントロールすることはそれほど難しいことではありません。

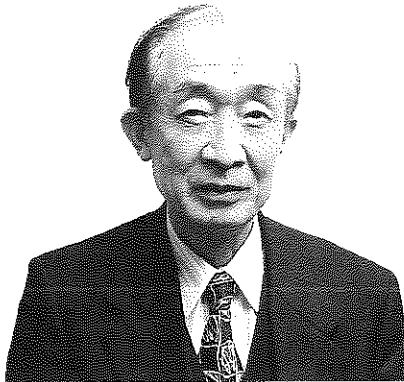
ところが「向上欲」は、コントロールすることが難しい欲望です。これは自分

を高めようとする欲望ですが、何を高めようとするのかが問題です。崇高な理想に向けて自分の精神生活を高めるのか、それとも世俗的な名譽や地位を高めたいのか。向上欲は、ここからここまでといふように理想と世俗の境目がはつきりしません。形もなければ何のめやすもありませんから、自分でコントロールできない、あるいは理想と世俗の接点を見きわめ難いわけです。

そこで先ほどの「性」と「情」なのでですが、「性」とは人間を理想に向かわせる善の本質で、イメージで言えば透明なクリスタルです。その透明な本質はしばしば世俗志向の濁つた「情」によって曇らされる。そこで、逆に濁つた「情」を理想志向の「性」によつてクリーンな善なる情にするか、あるいは「性」が濁つた情に冒されたまま濁つた「性」になるか、そこに「心の修養」のポイントがあるとされるわけです。

しかし、心というものを自分の内部だけ見つめていたのではなくなかボイントのところが分かりません。そこで視点を「社会欲」に置いてみると分かりやすくなります。「社会欲」というのは私有欲、所有欲、自由欲など社会関係のなかで私有権、所有権、自由権などの権利として主張しているものです。

社会との関係のなかに自分を置いたらみるとそこに“公共”、すなわち自分が開くという概念が出てくるわけです。つまり、自分の私有欲、所有欲が排他的な利己欲なのか、それとも利他的な公共



●プロフィール

昭和七年、名古屋市生まれ。東京大学文学部卒業。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。現在、大東文化大学文学部教授、東京大学名誉教授、中国社会科学院名誉教授。専攻は中国思想史。

ます。これが、心は性と情というものが欲への拡張を持つものなのかが問題となります。

稲盛さんがおっしゃる「理念を高め続ける日々」というのは、現状で満足をせずにより高い理念をもつて自分を脱皮させていくことです。つまり、もつといい日本をつくりたい、あるいは子孫に残せるような健全なものを宇宙規模で築かなければいけないんだということになります。いちばん広い世界は宇宙ですから、そこから自分の会社を、また自分自身を見てみる。そこから自分の向上欲というものの洗い直しが始まるのです。

まず、会社の枠のなかだけでものを考えている自分というものは、会社の大きさの自分でしかありません。その時の向上欲というのは、せいぜい会社を大きく

したいという欲望にとどまります。それを、次に社会といふ自分で捉え直します。

自分が果たしている役割は、社会全体のなかでどのあたりの位置にあるのか、日本の社会はどういう仕組みで現在動いているのかということが、ひとつ世界として心の中に入ります。それが、次に社会といふ自分で捉え直します。日本全体のなかで自分が果たしている

役割は何か。今、日本はどういう状況にあるのか——やはりその辺は勉強をしておかなければならぬ。

能力とは魂であり、
心の量の大きさである

は直接には何の関係もありませんが、優れた経営者は日本といふものを世界の座

いります。日本の外へ自分を出してみると、今度は日本を外から見る視点ができるのです。

ある地方で、その市のロータリークラブの役員だということは、実は世界全体から見たらちっぽけなことだという

「人間はやっぱり、持っている能力とい
うものにはすごい差があるんです。そ
の差というのは縮めようがないくらいに
差があるんですね」

いのです」「魂あつて才あり。才はあなたが活かすもの。才に使われてはならない」ここで、種盛さんの能力というものに

しかし一方では、

いところで勝負をしようと、ふうに自分を国際的な視野のなかに拡げていくと、向上欲はちっぽけな名譽欲などを脱け出して、それだけ理念的に高まります。向上欲の高まりは、実は社会欲の高まりでもあります。つまり、「心」が狭い自己の肉体を脱け出して、より広い社会、世界まで宇宙へと開かれていくわけです。

王陽明は、人間が持つてゐる、私たちの言葉で言えば魂、あるいは純化された心といつたものを「良知」と言つています。そしてその量は、生まれながらにして大小はあるが、その質は全く同じだと言つております。同じ質を持つたものを、あとはどうやつて、抜げていくか。これが有名な「事上磨練」です。

七世紀にかけて生きた、中国の優れた儒家思想家で、その一生を「己」に勝る友を求めるために費やしました。己に勝る友と、いうのは、前回（機関誌三十六号）の「心の研究」—編集部註も言いましたが、それは自分以外の友達ではなく自分のなかの己に勝る己、今の己よりもさらに上の己」という意味です。

が、それを求め続けるということはたいへん大事なことです。今、私と皆さま方のあいだに共有しあえているのは、そういう「己」をより高めようという意志なのです。

私の公共的自覚

事上磨練などは、自分の仕事のなかで自分の心の量を拡げていくことです。もちろん、王陽明は正座して心を静かにして自分を省みることがあってもいいと言っていますが、それだけではなく仕事のなかで自分自身を鍛えていくことの大切さを書いています。つまり、心の量というものを拡げるには、その拡げ方を我々が日常の活動の場でどう自分で学び取るか、どう実行するかということではないかと思います。これは人に教えられてでかかるものではない、と私は思います。

優れた友は
己のなかにこそ存在する

李贊・卓吾という人は十六世紀から十

ですから」に勝る友だというのは、実は己のなかの己なのであって、自分のなかにあるのです。決して外に自分より優れた人がいて、自分の手を引っ張ってくれるということはありません。ないのです

母は「こんな時だから大学は諦める。おまえは長男のくせに一家を省みないのか」と責めます。知人たちが、「せつかく東大に受かっているのにもつたいいない」というわけで、結局は一年間休学し、

人歩きをしているのです。本人は影も形も見えない。才能だけが歩いていて、となります。それでは人間ではありません」

その後は大学に通いながら仕事をする」として、卒業後も三十二歳頃まで家業に従事しました。

その頃の私は、経営者として皆さんと同じような苦労をしています。そして、何はどうでも自分というものを実感しました。私は大学の卒業免状だけはもらったものの、授業にも出たことがなくて非常に不完全燃焼といった気分に陥っていました。そのため、会社が名古屋につたので三十二歳の時に名古屋大学の大学院をこつそり受けて合格しました。

大学院というのは大学と違つて、一コマ一時間半の授業が週に三コマか四コマですから、会社に黙つてこつそり聴きに行くことができたのです。しかし、仕事をしながらの勉強ですから、ろくに下調べもできず、ただ先生の話を聴いているだけでした。そしてついに、先生から「こんなことでは、あなたを見放すしかありません」と注意を受けました。

私はもともと研究者になるつもりで大学院に行つたわけではありませんが、先生のその言葉をきっかけに、いろいろとありましたが、結局は会社を辞めました。

公共的な考え方、立場、人格——「なぜ自分は…」の問い合わせが大切

私は日頃から、「公共的な考え方、公共的な立場、公共的な人格」という三つのことをあげています。

例えは、利己的に自分を問じるのではなく、もつと公共的な考え方を持つとうといふことですが、これは意外と誰にでもできます。考え方を利己から利他へと抜げていくといふことは、それほど難しいことではないのです。

ところが公共的な立場に立つといふことになると、簡単ではありません。公共的な立場に立つといふのは自分の活動的根本そのもの、言い換れば生きている根拠を公共的な場に置くといふことです。分かりやすく言えば、自分の公共の使命を自分に問いつけるといふことであります。なぜ自分はそれをするのか、そのことに何の意味があるのか、自分は何をなすべきかを問いつけるのです。

私は稻盛さんがいちばん強く持つておられるのは、「なぜ自分は…」といふ問いかけだと思います。それは、自分はな

その時にはたいへん苦しみました。すでに私が育ててきた幹部がおりますし、私が理念を築きながら作ってきた会社です。それを捨てて自分一人が辞めてしまふということは、全く無責任だというところで本当に苦しました。

その時、私は二つのことを思いました。まず会社については、あと五年間は丈夫だらうと思いました。自分は一切口を出さずに五年間は消えていよう。もし会社の内部に存続の力があるなら、その間に新しいリーダーが生まれ、会社は存続するだらう。それに賭けてみよう。全く別の会社ができるなら、それはそれでいいことだ、と。

二つ目は、一方で、会社から逃げ出すような裏切りをする自分は絶対に許せないということです。自分はどういう勉強をしたいのか、と真剣に自問自答を繰り返しました。ただ勉強が好きだ、というだけでは絶対に許せない。会社の理念を超えるもつと高い理念によって社会に貢献するのでなければだめだ、と。そのせいもあって、私は今、自己紹介する時にこう言っています。

せこれをしているのか、これをして何の意味があるのか…といった自問です。稻盛さんは最初は自分の技術を世に聞いたいと考えて、何人かの仲間と一緒に京セラを作られました。ところが一年も経たないうちに若い社員から、「給料をもつと上げてくれ」と言われ、なんで従業員の生活まで自分が責任を負わなければいけないのか、と思われます。そこから、会社というものがひとつの共同体であること、共同体を維持するにはます、その成員である従業員の生活を安定させねばならない、というふうに考え方を抜けていかれました。このように、「なんだから改めて自分を開いていき、段々と自分の使命というものを抜けあるいは高めていかれたわけです。

「下請けで結構、奴隸で結構、奴隸なら奴隸で私はことん生きる方法を考える」と思われます。その時、稻盛さんはなにも哲学的に自分を認識されたわけではないです。しかし、自分というものの価値は外から与えられるのではなくて、自分のなかから、自分が作り出すものだというふうに、そこで諦観されたのです。そこで松下に対し、「あなたのところで最低の希望価格を出してくれ、私は文句を言わない。あなたの言う通りの値段で納める。そのかわり、それで私が損をしよう得をしよう、あなたには関係ないことだから」を出さないではない「いい」というふうにして、ものすごく工夫を重ね利益を出されたわけです。

その後、他の会社にも製品を売りに行かれましたが、東芝など国内の会社が相手してくれないため、アメリカに売りに行かれます。その時に、「ああ、松下のおかげでこんなに安く、こんなにいいものができるようになった、これも全部松下にしごかれたおかげだと感謝した」というふうなことを言つておられます。

その大きな転換を遂げた根本にあるの

日本にとつてよくないと思いました。しかも、そういうものの見方を通して日本人はアジアを見ているから、ますますアジアに対する蔑視が育まれます。よその国を蔑視している民族は、自分が不幸な目で見られるのではなくて、ヨーロッパの価値基準で見られていたのです。それだけでは絶対に許せない。会社の理念を日本にとつてよくないと思いました。しかも、そういうものの見方を通して日本人はアジアを見ているから、ますますアジアに対する蔑視が育まれます。よその国を蔑視している民族は、自分が不幸な

「私は中国が好きで、中国の思想史を研究しているわけではありません。中国を知りたくてしているわけでも、中国から何かを学びたくてしているわけでもありません。ただ、中国を素材にして、世界の偏見をなくしたいと思っているのであります」

というのは、私はこの勉強を続けていくなかで、アジアに対する認識、歴史などをすべてがヨーロッパのレンズ、視点で語られているということが段々と分かつてきましたからです。アジアの姿がアジアの目で見られるのではなくて、ヨーロッパの価値基準で見られていたのです。それが歴史の教科書にもなつておらず、これは日本にとつてよくないと思いました。しかも、そういうものの見方を通して日本人はアジアを見ているから、ますますアジアに対する蔑視が育まれます。よその国を蔑視している民族は、自分が不幸な

は、「どうして…」という問いかけです。

外から見るとただの松下の下請け会社という状況にあるにもかかわらず、それを受動から能動へと一転して、自分のなかで開き直らせたのは、「自分は一体何なのだろう、何のために自分は生きているのだろうか」という自分の原点への問いかけなのです。愚痴つてはいるだけの己と自分に問い合わせ、自分を意義付け直されたのです。

後に稻盛さんは、技術者はいいものをを作るだけでなく安く作らねばならない、と言つておられます。が、安く作ることに全社を挙げて取り組むという、そこに技術者としての稻盛さんの立場の公益性といふものがあります。おそらくその時、稻盛さんのなかにあつたのは、利益への欲求ではなく、セラミックを世に出したいという使命感だったのではないでしょうか。

ここでちょっと補足しますと、この原点への問い合わせ、使命感といったものは、固定的なものではなく、変化はあるいは

さんいるわけで、そういう人はもう全部仲間になります。そのなかでお互いに励ましあつて、まさに魂のふれ合いがそこで起きています。

しかし私は、私たちが真に公共的であるためには魂がふれ合うだけでは足りないと思います。言い換えれば、私たちが公共的であろうとすれば、考え方や立場以上に人格が公共的でなくてはいけないということをこの頃つくづく感じます。残念なことに、まず知識でもつて考えている人が日本には非常に多いのです。これは日本の学術界の最大の弱点で、アメリカや中国には「なんで」を考えている人が実にたくさんいます。知識の根柢を問いますから、思考の枠組が世界や宇宙にまで拡がります。しかし、日本という国は知識の切り売りをやって満足している人が多いために、小さな国になつてしまつていると思います。

心の量を拡げるために 自分の生き様をどう捉えるか

自分が公共的であるうとしてどんどん

発展していくものだという」とです。稻盛さんのこれまでの人生の軌跡はまさに使命感の発展の軌跡と言えましょう。

私自身、自分の使命感というのは、実はこの四十年ずっと変わってきていました。最初の頃は、先ほど言いましたような世界の偏見と闘つていうことはありませんでした。その頃の日本はまだ日本外交も回復しておらず、台湾を正統政府とみなして北京を無視していました。しかも冷戦構造のなかですから、この冷戦を止めさせるべきだ、日中は国交を回復すべきであるという理念で中国の研究をしているんだという気持ちでした。しか

し、その気持ちが段々と変化をいたしました。実際、変化しなければそなのであります。自分に対する問いかけの答えがいつも同じであつたのは何の進歩もないわけで、それは社会を見ていないということです。

結局、公共の立場に立つというのは、自分がどれだけより広い視野のなかで自分を捉え直すか、そのことの意味をどう自分に問いかけているか、自分の使命をどのレベルで自覚するかということだと

考えていくと、最後には、自分というものはこの宇宙のなかでどういう役割を与えられているのかというところに思い至ります。自分の宇宙における役割は何だろうか、と考えてしまふのです。それにについて稻盛さんは、実にいいことを言っておられます。

「自然界を見てごらんなさい。沖縄の海には美しい珊瑚礁があり、素晴らしい熱帯魚が泳いでいます。ところがあの素晴らしい美しく見える海底には魚や海藻類、珊瑚礁などが必死で生きている。小さい魚は大きい魚に食われる、それはもう精一杯、生命をかけて必死で生きています。それが自然界なんです。その一生懸命に生きている自然界が、宇宙本来の姿なんです。我々が一生懸命に働く、それが宇宙の本来の姿なのです」

これは、自分の生き様を宇宙規模の使命感という場で捉え直しておられるわけです。また、「道ばたに生えている雑草一つにして、そこに転がっている石ころ一つにしても、それはこの世に必要だから存在するのだ」と私は思っています。決して偶

言えます。例えば知識ひとつにしても、中国文学者の竹内好氏は「否定されない知識は知識ではない」と言っています。

それはどういうことかと言ふと、私のように大学教授をしていると、知識は商売のタネですから年とともにいくらでも増えています。しかし、そういった知識は百科事典を開けばいくらでも載つておる、それを学生に切り売りして何になるのかというわけです。その程度の知識であれば、なにも私たちの講義を聴かなくとも、百科事典を読んで自分で知識を得てくださいと言えば済むことです。しか

しそうではなくて、なんでそれを知りたつて、自分に対する問いかけの答えがないわけで、それは社会を見ていないということがあります。その追求によって、知識の大変なことです。その追求によって、知識にあぐらをかいてる狭い自己満足の世界から脱け出すのです。

そういうわけで、知識というものはある意味ではなくてもいいものなんです。例えば先ほどの世界の偏見と闘うというようなことであれば、知識はべつに関係ないのであります。偏見と闘つている人はたく

然に存在するのではない。存在する必要があり、必然性があつて存在している」とも言つておられます。となると、自分にどういう意味を持たせればいいのでしょうか。そこで稻盛さんは、「人間がいちばん強くなるのは、執着から解脱したときです。儲けたい、偉くなりたい、長生きしたいというのは全部執着です。その執着、欲望から自分が解脱したとき、人間というものはいちばん強くなります」と言つておられます。

しかし、この言葉の表面だけを捉えて、稻盛さんが無欲の人になつたかといえば、実はそうではないというふうに考えます。何をそうではないと言つうかというと、稻盛さんの発言をじつくりと読んでいただくると分かると思いますが、稻盛さんにとつて精一杯生きるということは、何のことではない、必死の闘争なのです。「やれ」と言つて出ていって、よう行かんような奴は後ろから鉄砲で撃つてやる。帰つてくるな。行け」と。非常に激しい戦闘への決意というか、戦闘しつ



の五十年百年の人生などはけし粒にもならないほど小さいものです。そのなかで、しかし自分は一五〇パーセント二〇〇パーセントやりきる。それをやり抜くと、いふこと同時に、宇宙からそれを見たときに、俺は大したことはやつてない、何をやつたってどうせ大したことはないといふふうに、サラッとそのことを全否定できる自分であるかどうかということがあります。

優しさと厳しさは 背中合わせにあるもの

吉田松陰は死ぬ少し前に「松柏の数百

年の命も、陽炎の一日の命も、長いと言えば長い。短いと言えば短い。一瞬と言えば一瞬だ」と言っています。陽炎の一生は、陽炎にとつてはたった一日であつても朝から夜までのすべてがそこにあるわけで、長い一生なのです。数百年の松や柏の一生も、視点を変えて四十億年という宇宙の時間から見ると、それは一瞬にしかすぎません。

そういう存在するもののもつ究極の意をなした時には、きっと神様が救いの橋を架けてくれるのです。実際、稻盛さんがセラミックを作り始めの頃は、板が真っ直ぐにならずに高熱で反り返つてしまいますが、炉に窓穴を作つて外から観察すると、炉の温度が上がるたびにセラミックが曲がつていきます。稻盛さんは、思わず炉の中へ手を突っ込んで押さえていきます。炉に窓穴を作つて外から観察するといふことになりますが、そのときフツと、わけはありませんが、そのときフツと、「あつ、上から押さえ付ければ真っ直ぐなものができるかもしれない」と閃きました。そこで重い物で押さえ付けて焼いてみたら、真っ直ぐのセラミックができました。それは何千度のところへ手を突つ込んでまで真っ直ぐなものを作りたいといふことになります。また友人の言葉、あるいは本を読んで得たものは何でも、心のなかに吸収する気持ちさえあれば、すっと入つてきます。

私は、「心は欲望である」と同時に、「心は覚悟である」と考えています。あるいは、「心は意志である」と言つてもいいのですが、そういうものは広い視野のなかで思い定めていくものです。小さいところで思い定めてしまつたのでは、單なる「我」にすぎません。だから心の量を会社から、社会から、国家から、世界から宇宙にまでどうやって拡げるかということになると、自己の限界とどう闘うかということしかありません。人が教えてくれるわけでも何でもないです。

天命を内化する 宇宙と私の接点

私は、「心は欲望である」と同時に、「心は覚悟である」と考えています。あるいは、「心は意志である」と言つてもいいのですが、そういうものは広い視野のなかで思い定めていくものです。小さいところで思い定めてしまつたのでは、単なる「我」にすぎません。だから心の量を会社から、社会から、国家から、世界から宇宙にまでどうやって拡げるかということになると、自己の限界とどう闘うかということしかありません。人が教えてくれるわけでも何でもないです。

しかし学ぶ気があれば、奥さんのちょっとした言葉からでも大きな学びを得ることはできます。また友人の言葉、あるいは本を読んで得たものは何でも、心のなかに吸収する気持ちさえあれば、すっと入つてきます。

「心は覚悟である」ということは、「天命に遵い、天命を革める、天命を内化する、自分が天命になる」ということです。私は、宇宙のなかで自分の天命は何だろ

義は何かと問うと、稻盛さんは、それは優しさだと言つております。例えば日常の場で言えば、部下を蹴飛ばしたり、鉄砲を撃つたりして、「本当におまえ、ちゃんとやれ!」という厳しさがそのまま、相手を思う優しさであるわけです。

そういう優しさと、心の量を精一杯拡げていったところに出てくるものでなければならぬと思います。心の量の小さい優しさではなくて、宇宙の大きさの心の量まで拡げて、はじめて優しさとです。

先ほども言つたように、魚が魚を食つて生きるというのはそういうことなんですね。結局、生存競争で激しいことをやつているのですから、きれいな事を言つておれないわけです。

経営というのは利他の心が大事だと言はながら、「儲けなさいよ」とも言つておられます。「100%の利益を上げなさい」とも言つています。そういうなかから一つひとつ心の量を、世界や宇宙まで拡げていくと、精一杯やつてること自

体が、愛おしいものに見えてくるわけです。厳しい生存競争自体を、ああ、よくやつていると愛てる気持ちで見、優しく包む気持ちが生ずるのです。

宇宙の力(神の存在)を信じる

稻盛さんはまた、こんなことも言つておられます。

「私はいつも思つんですが、神様がもし見ているとしますと、見てる神様が可哀想に思つて、あのバカ、あのまま行つたら屋に落ちるのになと思つんだけれども、あまりにもいじらしく一生懸命なものだから、神様がそこに橋をかけてくれるという。もうしようがないから、あのバカにはつける薬がないから、なんか落ちないように橋をかけてやろうといふ。つまり、神様がそういうふうに愛おしく思うくらいの一生懸命さというか、私はそういうことが本当にあり得ると思つています」

何かを本当にやろうとする時には、何かが、誰かが救つてくれます。実は、それは自分が自分を救つているのですが、

うかと考えます。

私は長男として仕方なく家業を継ぎ、学生時代には自分の意のままにならない状態で経営者と学生という一足のわらじをはいていました。東大の寮にいると、当時は戦後どさくさの頃ですから、満州からの引き揚げ者や両親がいない者など、家庭に問題がある者がけつこういました。

私は、自分に親や弟、三人の妹がいなければどれだけ自由だろうかと、彼らが羨ましくて仕方ありませんでした。彼らは自分のことだけを考えていればいいわけですが、私は家に金を送ってやらなければなりません。かといって、月の半分以上は名古屋へ帰つて営業をしたり製造をしたりして商売もしなければなりませんから、ちゃんととしたアルバイトもできません。

なんと運が悪いことよと思うなかで、これが自分の運命なんだから素直に受け入れようと思つようになりました。私は外交官になりたくて東大に入つたのですが、そういう生活を送つていましたからもう外交官どころではありませんでした。

それを厭々している自分というのは恥ずかしい、精一杯やろう。そこから、もしそこに不満があるなら、もつと自分が突破して自分を大きくあるいは高くすればいいじゃないかというふうに思つたわけです。

そういうふうに思つていると、そこには自分の働きの場というものが必ずと出できます。私の場合はちょうど三十三歳か三十四歳の頃で、改めて中国の研究に取り組むことになりました。

友人たちのうち早い人はすでに助教授になつっていましたから、彼らに向つくるのはたいへんです。彼らが机に向つくるのは二時くらいまで続けていました。その間の二倍や三倍は頑張らなくてはいけないと思い、朝六時に起きて水をかぶつて精神を統一し、机に向かつたらそのまま夜十一時くらいまで続けていました。そろやつて一日二十四時間のうち八時間を睡眠と食事の生活時間とし、残りの十六時間をする勉強に充てていると、対象がどんどん見えてきますし集中します。こうして自分が天から与えられた試練を受け入れたわけです。

た。

の頃にアジアへの関心を学校の教育で受けていたからです。アジアを助けなければいけない、ヨーロッパの連中は随分ひどいことをしているんだということを先生からさんざん教わり、大東亜戦争といふのはアジアを解放する戦いだということに私は大いに共鳴していました。

原点に遡つて考えると、実は外交官になるということはどうでもよく、本当はアジアの問題を勉強したかったのです。そういう思いがあると不思議なもので、常に自分の関心のなかに中国が入つてきます。そのため、名古屋の会社は中国との貿易のできる友好商社の指定を受けて、貿易をしていました。

当初、自分がやりたいと思ったことはそのままの形では実現できなければ、それに近い何かが実現できて、それによって自分の運命を少しは変えていける。そのためには、最初の時点では愚痴るので貿易をしていました。

この機関誌をじっくりと読んでいますと、皆さんもいろんな経験をお持ちですか、稻盛さんのおっしゃる「皆さんの魂の鍛錬の場」は本当に尊敬に値すると思います。

『中庸』に「誠は天の道なり。これを誠にするは人の道なり」という言葉がありますが、これが今日の結論です。宇宙といふものは、見ようと思わなければ見えないもの、感じようとしなければ感じないものです。山へ登つて深夜の星空を眺めるとか、みんなそれは体験として持つて身に付けると、やがて空とか星というものを媒介にしなくても、自分の観念のなかで永遠の時間、無限の空間を感じることができます。山へ登つて深夜の星空を

眺めるとか、みんなそれは体験として持つて身に付けると、やがて空とか星ということができるようになります。

「誠は天の道なり」というのは、天の道というはあるひとつの目に見えない法則性で動いているものであつて、その法則性が「誠」というものです。目に見えない誠というものが、私の言う宇宙の存在なのです。

「これを誠にするは人の道なり」。これは、人が自分で感じなければ宇宙は存在

はなく、いちばんのどん底をいつべん自分で想定してみて、そのどん底に感謝する。自分を鍛えてくれている場というものに感謝をする、そういう気持ちに自然になつていきました。

今、NHKの朝の連続ドラマで「オードリー」というのを放映しています。その中で、主人公のオードリーが大部屋でいじめられる場面があります。衣装係の齢とった人がそれを見ていて、「おまべうのはアジアを解放する戦いだということに私は大いに共鳴していたのです。アジアの問題を勉強したかったのです。そういう思いがあると不思議なもので、常に自分の関心のなかに中国が入つてきます。そのため、名古屋の会社は中国との貿易ができる友好商社の指定を受けて、貿易をしていました。

当初、自分がやりたいと思ったことはそのままの形では実現できないけれど、それに近い何かが実現できて、それによって自分の運命を少しは変えていける。そのためには、最初の時点では愚痴るので貿易をしていました。

当初、自分がやりたいと思ったことはそのままの形では実現できないけれど、それに近い何かが実現できて、それによって自分の運命を少しは変えていける。そのためには、最初の時点では愚痴るので貿易をしていました。

当初、自分がやりたいと思ったことはそのままの形では実現できないけれど、それに近い何かが実現できて、それによって自分の運命を少しは変えていける。そのためには、最初の時点では愚痴るので貿易をしていました。

当初、自分がやりたいと思ったことはそのままの形では実現できないけれど、それに近い何かが実現できて、それによって自分の運命を少しは変えていける。そのためには、最初の時点では愚痴ので

ります。

それを私は「天命を内化する」と言っています。天との対話を自分の内に、自分の意志に切り替えるわけです。これは実は自分のしたいことなんだ、自分はこれをしようと思っていたんだ。だからこそ、宇宙そのものだと言つております。「良知」というのは単なる知恵ではなくて、言葉では言いようがないものです。稻盛さんは言葉で言えば、優しさ、あるいはまたの言葉で言えば、優しさ、あるいはまた時には激しさ、正義、公正、とにかく価値としてみんなが求めあい、それによつてみんなが調和し、宇宙のバランスになれるというもののなのです。

その「良知」というものを、どのようにして自分のなかから不斷に発露しつづけるのか。宇宙は宇宙として自分を包んでいると同時に、自分もひとつの中宇宙だということをどのように感じとするか。自分のなかにも無限はあるのだという感性が、「これを誠にするは人の道なり」ということなのです。

経営の研究

我々は、二十一世紀に何を目指せばいいのか？

——二十世紀を“私の現場”から総括して

弁護士 中坊 公平

「百年単位」で考える

私自身、率直に「言うと百年単位で物事を考える」というよりも、世の中は一寸先は闇というほうがより眞実に近いのではないかと思います。先は見えないと見て何事にも取り組むことが大切で、明日はどうなるか、実際のところ誰にも分からぬのが本当ではないでしょうか。

同時に、極めて重要なことですが、時

うのは、何かを始めて三日くらいですぐやめるという意味で、これは批判の対象となります。

二つ目は、「一年の計は元旦にあり」です。私は、計画というものはまさに一年ではないかと思います。企業が何かを考えるにしても、来年をいかに乗り切つ

て、いこうかということが計画の背景であつて、そんなに未来永劫のことまで考えません。一年の計画を元旦に定めて、それを三百六十五日、どうしていくかといふ計画を練るはずです。

三つ目は「石の上にも三年」。世の中というのは、何もかも一年単位でコロコロと変えたらいのかと言うとそうではありません。ひとつことをやり始めたから三年は続けるということです。

四つ目は「十年ひと昔」で、十年も経てば時代も変わります。三年や四年では変わらなくとも、十年経つて振り返ると、世の中は変わっています。

五つ目が「國家百年の計」で、国家を動かすには百年単位で考えなければいけないということです。大きな集団になればなるほど百年単位で物事を考えなければならぬのです。日本をどうするのか

といふように、國家を考へることになればまさに百年はどうあるべきかを考えなければなりません。日本をどうするのか



●プロフィール

一九二九年京都府生まれ。京都大学法学部卒業。五七年に弁護士開業。九〇・九一年日本弁護士連合会会長。森永ヒ素ミルク事件や千日デパート火災、香川県豊島の産廃問題など社会に大きな波紋を投げかけた数々の訴訟で弁護団団長を務める。憲法整理回収機構を一九九九年八月に退任し、現在、司法制度改革審議会委員。

は人を待たないということです。一刻一刻の時間は、一度と帰ってきません。そなたちは左右どちらかを決めて進んで行かなければなりません。しかも、その進むべき方向を示す羅針盤は、自分自身が持つておられる勘しかありません。

企業の場合を考えても、いちばん気になるのは、世の中の動くスピードがあまりにも速くなつてきているということです。我々は「リスクを負う」という言葉

があるのです。

世の中には、歳月を表す諺がいろいろあります。

まず「三日坊主」です。三日坊主とい

「なぜ」を考えて 結果よりも原因を追究する

あと一ヶ月足らずで「二十一世紀が始まります。二十一世紀はどういう時代になるのかを考えると、私は「リメンバーニト世紀」ということを言いたい。将来を考えるなら、もう一度「二十一世紀を思い出すことが大切なことです。

ヴァイツゼッカーワ西ドイツ大統領の『荒れ野の四十年』という本に、「過去に目閉ざす者は将来に向かつて盲目である」という有名な言葉があります。将来はどうなるかということを考えるのであれば、自分たちが過去にしてきたことを振り返ることも必要だと說いています。

二十一世紀を考えるために、なぜリメンバー「二十一世紀が必要なのか」。これについては、マルクブロッサムというフランスの歴史学者が次のような指摘をしています。

これがおかしい。歴史というのはそういう

ものではなく、現在から過去へと順番に遡つていくべきものである。従つてまず現代を読んで、なぜこのような現代になつたのかを問い合わせ、それを近代の歴史を読むことによつて知り、近代といふものがなぜそなつたかを中世を読んで知る。そして中世がなぜそなつたかといふことを、古代を読んで知つていくべきものである」

彼は第二次世界大戦の終焉直前にナチスに処刑されてしましましたが、「自ら問い合わせねば歴史は見えとこない」と言つています。歴史の本を読むと、必ずといっていいくらい、彼が指摘するように古代から始まつて現代に終わつています。そういう歴史の読み方をしていくと、いつまで経つても、「ああ、そうか」といつたように表面的な明かしをしていきすぎません。歴史を研究する場合、時系列に出来事をたどるのではなく、なぜそなつたかということを問い合わせることが極めて重要なのです。

つまり、現在そなつているのはなぜだろうか、ということを自分で考へる。そのものから作り直しをしなければなりませんでした。実はそこに、日本国としての大きな問題を含んでいたのです。つまり、すでに近代化していた西欧の法典を、見よう見まねで後進国の日本が、わが国の法典として作りあげたことです。今の日本国憲法もアメリカの憲法を真似ていると言われていますが、私に言わせれば日本の民法や刑法は、すべてドイツやフランスの法律を見よう見まねで翻訳して出来上がつたのです。従つてその時に、これはドイツ法、これはフランス法、これはイギリス法だと言われ、要するにすべてが外国からの輸入に基づいて、外面だけをとりあえず近代国家のように見せたのです。

ところが、人々の服装が洋風になり、なるほど全く変わつたように見えました。が、我々の意識が本当に近代化したかどうかといふことが、実は問題だったのです。

大日本帝国憲法には「大日本帝国は万世一系の天皇これを統治す」と書いてあります。いわゆる絶対君主制です。近代国家になりながら、実は天皇ひとりが日

今、起きている結果の原因を探る。これが将来のことを考えるに当たつては極めて必要なことなのです。

例えば会社の経営で最も客観的で、誰もが納得する結果は数字です。しかし、数字をいくら羅列しても、去年はよ

かつた、今年はどうだつた、あるいは来年はどうしようといったことの比較にすぎず、それにはたいした意味はありません。ところが世の中の会社はたいてい、

売上や利益を数字で計ります。たしかに数字は誰もが争うことのできない客観的なものであったとしても、それはしょせん結果にすぎません。私は、そのような数字の根拠こそが問題だと思います。

それと同じように、歴史もすべて現代から過去に遡つて、「なぜ?」を追究することこそが学問であり、すべてを考える根底になると想ひます。

形だけは変化しても 意識の変革が乏しい日本人

本国民をすべて統治するということが宣言されているのです。そのためにはがて、大日本帝国憲法の名の下に統帥権というものが出てくるようになり、軍部を独走させて日本国を歪めてしまつたのです。

その憲法制定からさらに遡ること約百年前、一七八九年にはフランス革命が起こり、フランスは革命によって国民主権を勝ち取らうとしました。百年後の日本もフランスの真似はしましたが、肝心の國民主権はそれなかつたのです。統治の主権は徳川幕府の將軍家から、明治維新によつて暫定的に天皇に置き換えられて、いったにすぎません。

つまり、日本の国民意識はあくまでも統治主体意識ではなく、統治客体意識のままであつたということです。この意識が何も変わらないまま、形だけは憲法もでき、近代化国家になり、法律も出来上がつていつたのです。

今世紀における最大の出来事は、一九四五年、昭和二十年の敗戦です。戦争に負けたことによつて、その二年後には日本国憲法を定め、天皇主権から國民主権へ主権者が変わりました。

今からちょうど百年前、つまり一九〇〇年は明治三十三年でした。大事件が起きたという年ではありませんが、明治十一年から四十年代にかけて足尾銅山の鉱毒事件といつものが発生しています。

一九〇〇年から遡ること十一年、一八八九(明治二十二)年には大日本帝国憲法が定められました。その後十年ほどのあいだに、民法、刑法、民事訴訟法、刑事訴訟法といつた、わが国のすべての法典ができました。

もう少し遡つた百三十年前、一八六八年は明治維新がなされた年です。つまり、徳川の幕藩体制下にあつた日本が、いわゆる封建制度から近代化を始めた年です。ここでも一度考へるべきことは、日本の近代とはどんなものだったのか、明治維新とは何だったのかということを考え直さなければならぬ時に来ていると思います。

大日本帝国憲法によって代表される日本は、一体どういう意味をもつていたのでしょうか。たしかにそれを境に科学とか産業が非常に発達しましたが、いわゆる主権国家となるためには、法典考へ直さなければならぬ時に来ていると思います。

大日本帝国憲法によつて代表される日本は、一体どういう意味をもつていたのでしょうか。たしかにそれを境に科学とか産業が非常に発達しましたが、明治維新とは何だったのかということを考へ直さなければならぬ時に来ていると思います。

しかし問題は、我々国民の一人ひとりに、統治主体意識があつたのかということです。幕藩体制を敷いた徳川時代から受け継いできた意識が、百三十余年あまり経た今もなお変わつてはいないといふことに日本特有の後進性があり、これが二十一世紀を迎えるにあたつて内部に抱える大きな問題となつています。

建前だけは国民主権の国家になりましたが、統治客体意識は依然として直つておらず、中身がありません。選挙の投票率や、政治への関心がいまひとつ低迷しているのはそのためなのです。日本はいまだに、すべて誰かがやつてくれる、お

上がりつてくれるだらうという「お上」意識から抜け切れていません。それでは、「自立」もなければ「自律」もありません。そこに日本人と、日本国の危機があるのです。バブル経済で世の中にエゴが蔓延し、自分の欲望を律して社会のために責務を果たそうという責任感がないのです。

その意味では、法の世界でも法の支配が透明な社会におけるルールに基づく客観的なものにはなつていません。アメリ

力の場合は大統領選挙の結果に見られるように、ほとんどと言つていいくらい隨所で裁判所が大なり小なり、ルールに基づいた闘争をしています。日本ではそうはいきません。多くのことは、どこか国民の知らないところで実力者が会合してそこで片付いてしまいます。アメリカは苦難の歩みのなかからルールを築き、ルールに基づいて片付けようとしています。IT技術の進歩などで日米は科学的には平等だと言つてみても、意識そのものは日本人は決してアメリカみたいにはなりません。

効率万能主義の社会から人間重視の社会へ

私は、二十一世紀は資本主義そのものが、というよりそこで言う効率主義が間違い直されてくるのではないかという気がします。でなければ、資本主義のもとで著しい発達を遂げた科学文明も、根本的なところでは地球の資源を生産に振り替えただけということになりかねません。石油もそうで、やがて枯渇するという

私は虚弱児として誕生し、孤独と劣等感のなかで青少年時代を過ごしました。私がもし朝日新聞の連載「金ではなく鉄として」のテーマに、イレギュラー人間として選ばれたのであれば、こうした青少年時代を過ごしてきたからではないかと思います。

振り返ってみて、自分にとって何が大きなことであつたかということを考えると、まさに孤独感と劣等感に苛まれた青少年時代を過ごしてきたということが、いちばんの要因だと思います。いわば、孤独との闘いが自らの鍛錬になつたのです。昨日まで一緒にワイワイ言っていた仲間が、成績が良くても悪くとも、みんな一緒に行けると思つていた学校に



マイナス要素だけではない 孤独感と劣等感

行けなかつたということが私を苛みました。その時の孤独感と劣等感は、自分はみんなと同等には生きていけないとまで思つてきました。

率直に言つて子供時代、少年時代、青年時代は自分にとってマイナスの、灰色の人生であったと自分では思い込んでいましたが、今もう一度、自分が暮らしてきた過去を思い出すと、孤独感というものはそれほど悪いものだつたらうかといふ感じがします。別の言い方をすれば、孤独とは自分が自分に問い直すしか手がない、自分の魂を相手にするのは自分ひとりしかいないという状態ではなかっただと思います。

自分がなぜイレギュラーになつたのかということを考えみると、青少年時代は普通、集団のなかで生活をしているのに、そういうことが私にはなかつたことが一因ではないかと思います。私は集団生活という社会生活を経験していないため、普通の人が身につけた規範を覚える時間がなかつたのです。

しかし私の場合は逆に、今の人たちはあまりにも集団生活のなかに自分を埋没させてはいられないか、埋没するなかで一種の安らぎを得ているのではないかと考えてなりません。孤独というのはたしかにマイナスの要素でしようが、孤独といふどうしようもないものと対決するということが、ある意味において実は鍛錬であつたのかもしれないのです。

まさに孤独との闘いのなかで、世の中のエセ宗教や、一見、優しさや安らぎを与えるように見せかけてくるものに左右



だけは間違ひなく動き続け、心臓が止まるまで人は生き続けています。まさにこれは経営者のあるべき姿です。世の中でいちばん働かなければならないのは、経営者自身なのです。

今我々が考えなければならないのは、この原動力から何が出ていくかということです。心臓であれば人間の血が出ていきます。金融であれば、お金が出ていくことになります。そのように、ものが流通しても一度心臓に戻つてくる循環体制づくりこそ、考えなければならないことではないでしょうか。企業においては出した指示が戻つてきて、どのように組織を活性化させていくのでしょうか。人間は心臓だけあっても、肉体は動きません。心臓に付随して動脈があり、静脈があり、さらには多くの血管があつて血液を体内に循環させることで人体は動いています。このような循環体制があつてこそ、組織は成り立つのです。

したがつて、二十一世紀の企業においては、原動力たるべき、あるいは心臓たるべき人間としての経営者のものの考え方方が今以上に問われるわけです。

されず、自分自身の価値観を持ち始めていたことが、今の私につながっていると思います。

たしかに、自分というものは決して褒めたものでもない、人間に評価していないだけるようなものではないにしても、所詮は自分しかないのだと足元を見つめることができます。つまり、頼りない自分であっても、自分を信頼して生きるしかほかに手はないということを思い知ったのです。

（画一）的な現在の教育のもと、学校即社会生活であるということに異を唱えるわけではありませんが、集団生活を学ぶ

いう以上に重要なことは、孤独との闘いを覚えさせるべきではないかということです。ともすれば、集団のなかから外されるとそれだけでオタオタしてしまい、自分の立場がなくなってしまうと思いつむ恐ろしさこそ、考えるべきではなかつたのかと今にして思います。

そのように、孤独感とか劣等感はマニア要素のように見えますが、自分にとっては一概にそうではなかつたと私は今、振り返つてみて思います。

でしようか。お金があればよい、地位があればよい、名声があればよい、権力があればよい、あるいは我々の健康があればよいというふうに強く願うそれらのことは、実はすべて外部のことなのです。幸せを外部に追い求めて、「やまのあなた」の空遠く、幸い住むと人の言う……」に象徴されるように、その外的条件に我々の幸せを委ねているわけです。

皆さんもまた、企業がうまくいくという外的条件に、皆さん方の幸福を依存させておられるわけです。しかし、それは所詮は「やまのあなたの空遠く……」と同じです。そこで幸せを得られたと思っても、得てみたら「なんや、もっと遠いところにあるのか」となります。まさに「山のあなたになほ遠く、幸い住むと人のいふ」であり、結局は得られないものなのです。

この詩が言外に言つてているのは、「あなたたち、幸せというのはそんな遠いところに追い求めていてもあるものではありませんよ。幸せというのはもつと身近なところに、自分の心のなかにこそあるものですよ」ということです。

幸福感・自立・自律の三つの柱

今、七十歳を超えてこれまでの自分を分析してみると、私には三つの柱があると思います。第一の柱は「幸せとは何か」ということで、私はいつの間にか幸せというものを体で覚え込んでしまいました。二つ目の柱は自分の足で立つという意味における「自立」です。そして三つ目が自分を律するという意味における「自律」です。この二つが私の人格そのものを支えていると思います。

◇幸せは心の中にある

最初に覚えたのが、「幸せは心の中にあります」ということです。この話はすでにお話ししました（機関誌二十四号）〔編集部註〕が、私が十七歳の時、終戦直後に父の実家である田舎で農業をしていた時の出来事です。

父と一緒に畑仕事を終え、田舎道を歩いて家路を歩いていた時でした。私たちの前を歩く農家の一家を見て、父が「公平、幸せちゅうもんはこんなもんかな」

だから、自分がたゞどんな酷い状態であつても、毎日何回でも幸せといつものは実は私たちを訪れているのではないかもしれません。そのことに気が付くか、気が付かないかだけなのです。どんな悪い条件下にあっても自分は幸せだと感じることができます。まさにそのことが人間が生きていくうえでのいちばんの大きな柱ではないだろうかと思います。

◇「自立」は現場主義から

孤独と闘いながら、私は三十一年の時に弁護士として独立しました。最初に担当したのが、大阪の水道用バルブを作っている会社の和議申立事件でした。そこは工場、つまり現場に何度も足を運んで宿るや。現場さえ知つておれば、これでメシが食える、裁判も勝てる」ということを体得したのです。

現場主義の大切さを知つた、もう一つの忘れられない事件があります。

それは、京都に「丸和百貨」という小売市場があり、この小売市場が新幹線工事のために買収されるということになつ

と言つたのです。その一家の姿というの台の上にはその日の収穫物と子供が乗っている。後ろを奥さんが押し、お父さんの横にはお爺ちゃんが鍬を担いで歩いているという、普通に見られる農家の姿でした。それを見て、父がなぜ「幸せといふのはこんなもんかな」と言ったのかは分かりませんでした。

そのとき私は、父はその一家に重ねて

父が何かを思つていたのだと考えまし

た。そしてふと思いついたのが、カーリ・ブッセの詩「山のあなた」でした。

世の中というものは、二十世紀であ

せ」だろうと思います。幸福という概念がすべてに優先するのです。ミルというイギリスの学者は「よき国家とは、最大多数の最大幸福を図る」と言い、幸福というものが通貨と同じようにすべての尺度であると喝破しています。

そのように私は、幸福という概念こそがすべての前提だと思つています。ところが、その「幸せ」というものを私たちが通貨と同じようにすべての尺度であると喝破しています。

そこには一階が小売市場になつており、多くの業者が出店していました。賃貸契約書を見せてもららうと、「公用徵収につたときには無償で出る」と書いてあります。国鉄の新幹線が通るのは公用徵収だから、あなたたちは無償で出てくださいといふということですが、タダは可哀想だから敷金をいくらかでも返しますというこ

とになつたのです。

本来、こういう場合の補償は個別補償が原則で、国鉄は賃借人には賃借人として、所有者には所有者として別個に補償しなければなりません。その個別補償の原則が契約書に書かれているにもかかわらず、因業な家主さんは補償金をひとり占めしようと目論み、テナントにその小売市場を出ていくと言つた事件でした。

当初、依頼者は私に「先生、新幹線を止めてください」と相談しに来ました。

私は、「市場があるからといって新幹線の工事が止まる」ということは絶対にないよ」と言いました。さらに、「裁判起こしたら負けるに決まってる。あんたと家主との紛争はあったとしても、国鉄の新幹線の工事が止まるわけがないやろ」とも言いました。しかし依頼者は、「そんなやつたら、どうしますか?」と粘ります。

私は現場主義という視点で見ていて、から、「こう言いました。

「こんな問題があるということを、まず世間に知らさないとあかん。そやないと、こんな小さな事件は闇から闇へと追いやられてしまう。しかし、現実には立ち退きが公用徴収の名の下に行われていることが多かった。まず、この因業家主のことをよく調べよう」

今から思うと、私は法律にはあまり強くありませんでしたが、そういう知恵だけは湧きました。

次に、実力行使を勧めました。高架工事の場合、まず杭打ちの前に橋脚の穴をと誰がどこで食事をしたかというものです。ありますよ」「では、それを持ってきてください」

これが、国鉄総裁の十河さんまでが辞めないといけない事件に発展した、あの新幹線汚職摘発の導火線になつたのです。

◇自律の動機（森永事件を担当して）

森永ヒ素ミルク事件を担当するまでの私は、自分が生きて行ければよいと思つていました。しかし、あの森永事件のなかで、とくに被害者訪問をしたときに、世の中の不条理に泣いている人たちがどんな状態で横たわっているかをつぶさに知ることができました。

そのことを知ったとき、自分の身になぞらえてみると、本当に能力その他あれどあらゆるものにおいて、人に秀でいるものは何もないと思いました。といふことは、場合によつては自分もある人たちと同じように不条理に泣かないといけないかもしれません。そして、同じ不条理の下に立つのなら、不条理なことに泣いている仲間のために何とかして自分が

掘るという工事があります。橋脚の場所は、市場の真ん前ということが分かつていますから、それを実力行使で阻止するように言つたのです。ところが、そうやってワイワイ騒いでいるうちに、工事関係者も考えて、みんなが実力行使に参加できないように夜間工事を始めてしまつたのです。

そこで私も考えました。

「おい、あんたらな、夜、手を打てや。夜中に黙つて妨害するんや」

その段階まで行くとみんなが知恵を付けて、戦争中の隣組みたいにあつて、間に電話で指令が行き渡りました。今みたいに携帯電話なんかありませんけど、一人が三人にかけたら、その三人がまたそれぞれ何人かにかけるというふうにしておいて、工事現場の前に一晩中、見張り番を置いて見張りました。

また、悪知恵も働きました。市場のおつちやんたちが実力行使に行くのを止めにしたのです。実際、嫁さん連中が子供を連れて座り込んでいくと、子供は夜中

役に立ちたい、と痛切に思いました。それで以降も、この国の構造は何ら変わつていません。

私の父は弁護士もしていましたが、母の実家である修学旅行生相手の旅館も経営していました。その父は昭和五十一年に亡くなりましたが、実にへんな遺言状を作つていたのです。遺言状というのは、検認手続きといって家庭裁判所に遺言状が本当のものかどうかを見てもらわなければなりませんから、それを持つて裁判所へ行きました。

すると裁判官が、「中坊さん、あなたのお父さんはずいぶん変わつたお父さんですね」

「いやあ、そら親父はあまりデキのよくない親父でしたから」

「私もずいぶんいろんな遺言状は見ましたけれども、弁護士さんがこんな遺言状を作るとは……」

そこで初めて家庭裁判所で遺言状を見たのであります。文句を言う者は以前のいい親父だなどと思いました。ところが中ほどまで読んでみると、なるほど裁判官が怒る理由が分かりました。そこには「……と、書いたものの半分でもよい」と書いてあるのです。呆れながらさらに読み進んでいくと、終わりの方では「文句を言うやつにはやるな」と書いてあります。

裁判官は、「中坊さん、半分でもよいと誰が決めるんですか。文句を言う者は……とあります。何が文句になるんですか。あなた、この遺言状は遺言の執行の方法がないですよ。こんなムチャクチャな遺言状を、しかも弁護士さんがお書きになるとは思いもよらん」と、呆然と怒っていました。

ところが、それだけたくさん条文が書いてあるのに、肝心の旅館をどうするか

といふことが実は何も書いてないんです。父は、死ぬ前には旅館の経営にしかタッチしていませんから、おかしな具合でした。

しかし、今考へると、父は弁護士と旅館経営は両立にくいことを、おそらく知っていたのではないかと思いま

す。それで迷い、息子の私にやらせてよいものかどうかと思つて、結局はその長い遺言状では一字もこの旅館について触れることができなかつたのでしよう。

一体どうしたらいのか、誰に相談したらよいものか、私は考え込んでしまいました。そこで私が顧問をしている大和ハウスの石橋信夫さんに訊ねることにしました。

石橋さんにお会いして、かくかくしかじかと説明をしましたが、やはり経営者というのはなかなか物事の本質を見えていました。石橋さんはその返事を私に言う前に、まず、「中坊さん、あんた、ワシがこれから言うことを忽つたらあかんよ」と言いながら、いろいろとア

経営に当たることになりました。

◇初仕事は夜警の配置

旅館を経営するのに際して、私は考えました。昭和四十七年に起こった千日デパートの火災事件を担当していた私は、火災の恐さというものを身に沁みて知っています。そこでこの旅館へ来たとき、旅館の夜はどうしているのかというと、一人の従業員が宿直をしています。それを見た私は、「ちょっと待てよ、これは問題や。夜警を置かなあかんわ。できたら制服を着せて見回らせよう。ここは中規模旅館だけど庭先だけは広いから、見回りするのに時間がかかるだらうから、夜警を一人入れなあかん。一人が回つている間、一人が待機していないと、何かの事情のときに対応できないではないか」と思つたのです。

そういうわけで、旅館に来て初めてしたことは夜警を二人置くことでした。それまでの私は、旅館へ食事に来ることはあつても手伝いなどしたこともあり

ドバイスをしてきました。

「中坊さん、世の中には肉体労働者と知能労働者の二つがある」

「肉体労働者」というのは肉体を使う労働者のやることや、肉体労働者と知能労

働者をここで分けるかというと、実は人を使う商売が知能労働者のやることで、

自分だけが体を動かすのが肉体労働者や。あなたの仕事ぶりを見ていると、裁

判の準備書面も自分で書くわ、打ち合せも自分でせないかんいうわ、証人調べも

自分でするという具合に何もかも自分でしている。こういうのを肉体労働者とい

うんや。では、肉体労働者と知能労働者ではどこが違うか分かるか」

石橋さんによると、その違いというのは定年だそうです。肉体労働者というのは肉体が衰えてくる六十歳になつたらダメになると黙っておられました。

「知能労働者は六十歳が定年ではない。少なくとも七十歳までは働く。

年がくる。それから後、あなたは何で生きるかということが問題や。だから四十歳の時に、おそらくあなたは今、弁護士をやつていてるのに旅館もやりますと言つた時に、今から商売をしてたら、

旅館の旦那は人を使う知能労働者やら、そちらでメシが食えます。七十歳までやつていけます。そやから旅館をやりなさい」

それが合つていたかどうかは別問題として、石橋さんにそう言われて、昭和五十年に父が亡くなつた後、この旅館の

「ている」ということでした。

例えば、良いお布団を使う、あるいはちょっと変わったきれいな飾り物を置く。最初の一年間くらいはそういうことを試してみましたが、結局、良いところは見てくられました。だから、まず下のレベルを上げて欠点を少なくすることにしました。下のレベルを上げて欠点を少なくするということは、自動的に上のレベルを下げるということを意味しますが、それでいいのです。

料金の面も、うちではだいぶ前から一万二千円が上限です。それ以上いただくほども言いましたように、単に旅館を經營するについても「なぜ」ということをいろいろと考へさせられました。先ほどの言いましたように、旅館を經營する必要なのです。そこでハツと持つたのは、「他人というのは、良気が付いたのは、「他人というのは、良いところは見てくられない。結果だけを見

あなたはまだ四十何歳やけども、人生のなかでいちばん大切なのは、実は六十歳から七十歳までの間や。その十年間が貴重なんや。なぜかというと、若い頃は

取り返しがつくけど、六十歳になつたらもう中坊さん、取り返しがつませんよ。この頃の人生は長くなつたから、この十年間がとくにたいへんなんや。七十歳過ぎたら遊んでもええけれど、六十から七十までは働かなあかん。

あなたは肉体労働者やから六十歳で定年がくる。それから後、あなたは何で生きるかということが問題や。だから四十歳の時に、おそらくあなたは今、弁護士をやつていてるのに旅館もやりますと言つた時に、今から商売をしてたら、

旅館の旦那は人を使う知能労働者やら、そちらでメシが食えます。七十歳までやつていけます。そやから旅館をやりなさい」

それが合つていたかどうかは別問題として、石橋さんにそう言われて、昭和五十年に父が亡くなつた後、この旅館の

「ている」ということでした。

例えば、良いお布団を使う、あるいはちょっと変わったきれいな飾り物を置く。最初の一年間くらいはそういうことを試してみましたが、結局、良いところは見てくられました。だから、まず下のレベルを上げて欠点を少なくすることにしました。下のレベルを上げて欠点を少なくするということは、自動的に上のレベルを下げるということを意味しますが、それでいいのです。

料金の面も、うちではだいぶ前から一万二千円が上限です。それ以上いただくほども言いましたように、単に旅館を經營するについても「なぜ」ということをいろいろと考へさせられました。先ほどの言いましたように、旅館を經營する必要なのです。そこでハツと持つたのは、「他人というのは、良気が付いたのは、「他人というのは、良いところは見てくられない。結果だけを見

◇ 悪いところは隠さない

結局、二十四年間旅館を続けてきましたが、修学旅行は京都にとつてはたいへん魅力のあるものでした。いちばんのピクが昭和六十年、一九八五年でした。京都に来る修学旅行生は全部で百四十万人いましたが、平成八年くらいまで次第にその数が減りまして、現在では九十八万人。この十年間で約三〇パーセントも下落をしています。

そういう状況ですが、手前味噌ではありませんが毎年、一億數千万円の利益をきちんと申告しています。父が死んでから今まで、国税局に対しビタ一文の修正申告をしたこと�이ありません。

たしかに中規模旅館で、場所も京都の真ん中でもない聖護院という離れた所にあって、旅館としてどうしたら生き伸びていけるか、悩むところではあります。しかし、外見はともかく、中へ入つたら良い旅館だと思つていただけるように努力を続けました。例えば先ほど言いましてるように、上のレベルを下げてしまつと、お茶碗ひとつをとっても、割れないプラスチックのものが使えるわけです。薄い

かが県庁の前に旗を持つて立ち、ビラを配りますから、とうとうマスコミが注目し、国民の目が向けられました。ついに、住民たちは統治客体意識から主体意識に変わったわけです。

豊島の住民は、何の見返りもないことを必死にやつて、意識を変えたのです。言い換えれば、彼らは形だけ近代国家になつた日本の被害をまともに受けたのです。豊島が元の姿に戻るのには、十年はかかるでしょう。今のお年寄りは、きれいな島を見ることはできないかもしれません。黙つて県庁前に立ちました。

それを住民のエゴと言ふことはできません。彼らは悪いことは何もしていないのに、自分たちの時代に島を汚したこと恥じて直そうとしただけで、一円の損害賠償も要求していません。そこに、主権とは何かを見ることができます。

本来、公とはヨコの社会の意味であるにもかかわらず、日本人は「お上」を意味するタテのものと勘違いしていたのです。戦争中の「滅私奉公」があまりにでたらめだったために、その反動で叫ばれ個人主義や基本的人権が形を変えて工

陶器のものですとすぐに割れますし、それを洗うときも余分なお金がかかります。旅館業者ほど、実質的な中身よりも、外側だけ良いように見せようとする所はありません。

その点、私の旅館の特徴は玄関口に置いた下駄箱にあると思います。その横には乾燥機が置いてあつて、雨で濡れた服を乾かすことができます。そんな旅館は今どきあまりありませんが、私はそれが分かりやすくいいと思っています。玄関で靴を脱いでスリッパに履き替えるて上がって、そうすると、からはこの程度の旅館ですといふことがよく分かるし、ホンネと建前の違いがないことも分かります。何か恥ずかしいと思うところがあれば、それをまずいちばん目の付く所に出せばいいんです。

普通、世の中では、いちばん良いところを前面に出すから、いざ、中へ入ると「なんや、ウソや」ということになるのです。それくらいなら、最初は悪く思われても、中に入つたら良いじゃないかと思つてもらった方がはるかにいいという気持ちで、今も商売をしています。

これから日本人の在り方を問うたのが、私もかかわった香川県豊島の産廃事件です。この島には昭和五十年に初めてゴミが捨てられましたが、県は産廃業者を保護して、住民を見殺しにしていました。森永ヒ素事件もそうでしたが、公害の被害者は一度目は事件に、二度目は守つてくれるはずの國や自治体からというふうに、二度殺されるのです。事実、六十万トンものゴミを十年間も放置した県は、住民を殺したのと同じです。

最初、住民は「知事は父親も同然」と言つて、統治客体の意識すらありませんでした。平成九年に、県と住民がゴミの中間処理施設の建設で中間合意したとき、私は住民に「知事を頼らずに、自分流を前面に出すから、いざ、中へ入るとたちの力で立ち上がり」と言いました。平成五年の公害調停法に基づいて訴えを起こしても、県が同意するわけがありませんから、知恵を出して自立しようと言ったわけです。そこで取つた行動が県庁前での「立ちんぼ作戦」です。毎朝、誰

ゴに変わつたところに日本の悲劇があるのです。日本人は、もつとエゴをなくし本來的な社会への責務を考える時に来ているのです。これからは、そういう意識をみんなが持たなければいけない時代になつていくはずです。

死を目前にして考えること

七十歳を超えて最近考えることは、人間の生老病死ということです。四苦八苦のうちの四苦、つまり生老病死を考えるとき、生まれたことがなぜこれほど苦なのかということを考えてみました。シェイクスピアは『リヤ王』の中で、「人間は泣きながらこの世に生まれてくる」と言っています。たしかに、生まれてくるなり泣いている動物はほかにいません、人間だけです。

動物は、生まれたら死ぬということを分かつていませんが、人間は生まれた時から死に向かって一直線に進んでいる、死を向かって死んでしまいます。だから私は、「希望」と「仲間」と「緊張感」を持っていたら、死というものに向かつて無事に着陸できると思って今を生きております。

*この文章は昨年（平成十二年）十一月五日、京都の聖護院御殿で開催された特別勉強会での講演を機関誌向に要約したものです。

これからの日本人の在り方

これから日本人の在り方を問うたのが、私もかかわった香川県豊島の産廃事

件です。この島には昭和五十年に初めてゴミが捨てられましたが、県は産廃業者を保護して、住民を見殺しにしていました。森永ヒ素事件もそうでしたが、公害の被害者は一度目は事件に、二度目は守つてくれるはずの國や自治体からというふうに、二度殺されるのです。事実、六十万トンものゴミを十年間も放置した県は、住民を殺したのと同じです。

最初、住民は「知事は父親も同然」と言つて、統治客体の意識すらありませんでした。平成九年に、県と住民がゴミの中間処理施設の建設で中間合意したとき、私は住民に「知事を頼らずに、自分流を前面に出すから、いざ、中へ入るとたちの力で立ち上がり」と言いました。平成五年の公害調停法に基づいて訴えを起こしても、県が同意するわけがありませんから、知恵を出して自立しようと言ったわけです。そこで取つた行動が県庁前での「立ちんぼ作戦」です。毎朝、誰

われれ虚心に 経営を語る

I

御牧 平八郎

〈秋田〉
秋田いすゞ自動車株式会社 代表取締役社長

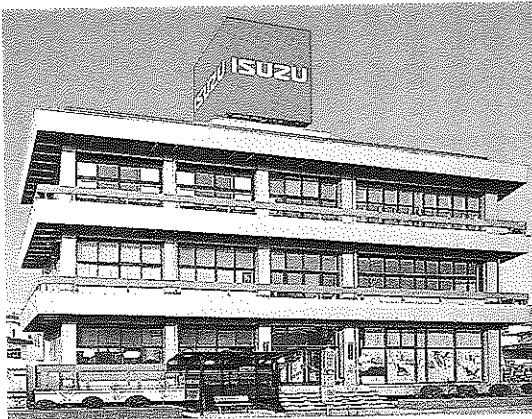
厳しさを増す業界にあつても 必ず利益を確保できる道を探る

メーカーからディーラーへ転職

当社は昨年（平成十二年）十一月五日で五十三周年を迎えました。私はその歴史の中で四代目になります。私はもともといすゞ自動車の社員でしたが、平成元年、地区部長をしていました四十七歳の時、

休日、昇給、賞与など労務面での折衝は苦労しましたが、なんとか解決し、現在は非常にうまくいっています。その後、バブル経済の崩壊に端を発した不況という環境にもかかわらず業績は順調に推移し、平成八年には過去最高の売上を達成することができました。

県内における位置づけとしては、大型



オーナーから誘われて社長に就任しました。三代目社長が病氣で亡くなられたこ

ともあったのですが、思いがけない話でした。五十三歳の時に正式にいすゞを退社して当社に転籍しましたので、現在はプロパーの気持ちで働いています。

現在、秋田県下に六カ所の営業拠点を

車ディーラーではシェア、由告所得ともにナンバーワンです。乗用車を含むすべての自動車ディーラー三十三社でのボディショーンで見ても、所得では常に五本の指に入るっています。

方針を明確にして意識を変える

私が社長に就任してから考えたことは、会社の経営方針を従業員に分かることで明確にして、全員が一丸となつてディーラーとしての責任を果たそうということでした。そのための方法として、方針を明文化して各拠点に張り出し、実行を呼び掛けました。

①拠点を中心とした経営の展開

これは塾長がいつもおっしゃるよう

に、部門別の収支がよくなければ、会社全体の成績も上がらないという考え方からです。

②社長方針の明確化

会社がどの方向を向こうとしているのか、自分たちは何をしなければならないかを周知徹底するために六ヶ月に一度、書面ではつきりと各拠点に指示していま

③社訓の制定

それまで社訓がありませんでしたので、「信頼の絆」という社訓を作りました。これはお客様、従業員、協力会社のお互いが、「信頼」という絆で結ばれるようにならうという理念を表したもので、努力目標でもあります。おかげさまで、最初の年に「ディーラー・オブ・ザ・イヤー賞」を戴くことができました。

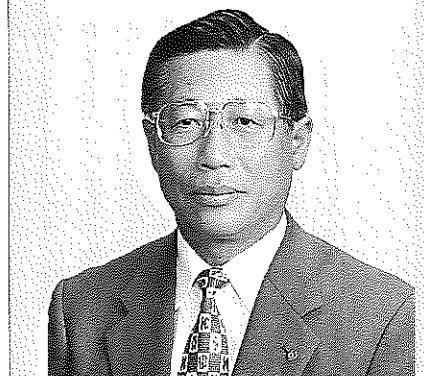
同時に、お客様の満足度を上げていくためには従業員も満足して職務に精励できるようにしなければいけないと考え、CS（顧客満足）よりもES（従業員満足）』という姿勢を重視しました。

④有言実行と言行動一致の奨励

何事も実践が伴わなければ、いかなる成果も期待できないということを徹底させ、なあなあで妥協してはいけないということを浸透させようと考きました。

⑤信念と意識づけ

企業の使命である雇用と納税はしつかりしようということで、革月でも絶対に赤字を出さないという信念を持とう。したがって、人員削減を伴うリストラ（事



置き、県内全域をテリトリーとして、四トン以上の大型トラックやバスを販売しています。平成元年にバトンを受け継いだ時点では、売上高六十五億円、従業員数百七十七人でしたが、無配という状況でした。組合活動もたいへん活発で、労働時間や

■会社概要 設立：昭和二十一年十一月／事業内容：大型トラック・バスの販売及び修理、土木工事、海産物や絵画の販売等／資本金：一億円／売上高：六十八億三千二百万円／従業者数：百七十人（うち十一人はパート）

業の再構築)はしないという私の考え方

(決意)を明確に打ち出しました。

⑥常に業界ナンバーワンであり続ける

占有率トップの座を、なんとしてでも守り抜く! という決意の表明です。そ

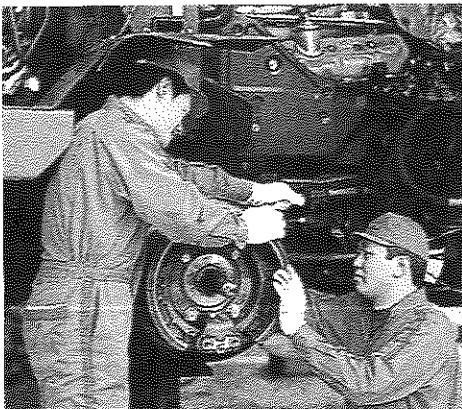
こで、どの月にも赤字を出さない、商品が悪いから売れないという言い訳は社内では絶対にしない・させないということを厳守しました。

以上のように、物事をできる限りはつきりさせることで、従業員の意識や行動のペクトルを合わせるように努力したのです。多少の問題はありましたが、さして困難なことは起きずに一年半で復配にこぎつけることができました。

そういった施策と並行して、当社の利益の根幹であるサービスの部分を再構築し、同時に従業員のマインドも上げるために十億円を投資して二拠点をリビルトしました。おかげさまで、年一回到来する車検の入庫率は全国のトップレベルにあり、生産性も部品とサービスにおける固定費(総経費)カバー率も一三%となり、利益確保の大きな柱となっています。

駿別から考へると、今以上のシェアを狙うと不良ユーザーをつかみ、結果的に不良債権を抱え込むことにもなりかねません。

さらに、通常の経営努力では克服できない状況も生まれています。新車の販売競争の激化で、極端な乱売が派生し粗利が大幅に低下しています。どの業界も似たような状況だとは思いますが、自販連の調べでは粗利が〇・一%以下、実際に〇・〇%以下、つまり赤字販売が七割というデータが出ています。まさに、通常、常識の感覚では絶対に理解できない



売上アップの試み

大型トラック関連の現在のシェアを維持しながら、どのように経営をしていけばいいかということが、今の私のいちば

さらに厳しくなるマーケット事情

当社だけでなく、大型トラックの需要は全体的に非常に落ち込んでいます。大型トラックの需要が最も高まつたのは平成八年で、私どももその時に売上高約九十三億円というピークを迎えました。

売上の内訳は新車・中古車の販売がほぼ六割、部品販売と修理等のサービス部門が四割という比率でした。當業利益が約三%、経常利益も一%を少し超えるといった具合です。全国ベースで見ると、四トン以上のトラックは約二十万台の販売台数で過去最高でした。秋田県内の四

社(いすゞ、日野、三菱、日産ディーゼル)では千八百五十台を販売したことになり、当社のシェアも三三%以上でした。

ところが平成八、九年と順調に推移していた需要が平成十年になって急に下がり、売上はピーク時の八割弱にまで落ち込んでしまいました。その後の十一、十二年と需要は低迷し、十二年三月期はピーカ時から見ると二七%近い売上減でした。

また、十年度は利益面で見るとこの十一年間で最低でした。そのために、十二年

ビジネス環境です。

その背景としては、国際的な再編が絡んでいます。新聞でも大きく報道されていますが、ダイムラー・ベンツとクライスラーが合併。ダイムラー・クライスラーは三菱に出資し、ルノーはボルボと資本提携を含むトラック事業の統合で合意しました。ルノーは日産および日産ディーゼルに出資。また韓国の現代自動車とダイムラー・クライスラーの関係など国境の壁を越えた合併運営は混沌としています。

そのほか、トラックの荷姿の変化があります。かつては物流も重厚長大型でしたが、軽薄短小の時代になり多品種少量の運搬となりました。そこに物流コストの削減や過剰生産の圧縮、運ぶ品物自体の量の減少などが加わって、まさにダブルどころかトリプルパンチというのが実状です。

三月期の営業利益、経常利益とともに伸び形になつております。四月から六月の四半期の実績は経常利益が前年比八〇%以上の伸びで、数字の上だけでは順調に推移し始めたように見えます。

しかし、十一年度の秋田県内の販売台数は約千台とピーク時の五四%で、文字通り半減です。十二年三月期も回復に至らずに終了しました。しかし全国平均に比べると、秋田県は若干上回つているとはいうものの、厳しい状況には変わりがありません。その陰では「日本にトラックメーカー四社は多すぎる」といった声もあります。

そのような状況のもとで経営しているわけですが、私はここ一、二年の需要は現状のまま推移すると判断しており、現組織でなんとか現在の利益は確保できるのではないかと考えています。とはいっても、業界の将来と物流の変化を読むと、トラック販売という事業は縮小傾向になつてしまふと思われます。もっと他社のシェアを食べたいではないかという考え方もありますが、当社は常に三〇%以上のNo.1シェアを保つてゐるわけで、私の経

人の課題です。しかし、部品の外販やローリスク・ハイリターンの保険業務の取り扱いなどトラック関連業務に手を伸ばそうとしても、全体のパイが縮小方向に向かつてゐる現状では起死回生の策とは思えません。ただこのような状況では将来の後継者に会社を任せるわけにはいきませんし、会社の基盤安定化のために売上高の増加を図ることが必須の条件だと考えておきます。

そこで、本業のトラック販売・修理サービスを根幹としながら、将来を見据えて時代の変化に対応できるようにできなかつと模索しておきます。

まず売上高増加の試みとして、平成七年から海産物の販売を始めました。生きた伊勢エビやアワビを友人を経由してオーストラリアのタスマニアから輸入して、ホテル、料理屋、寿司屋に卸す仕事です。たいした売上ではありませんが、私の趣味もやや入りついており、これ以上の伸びは期待できませんが止めるつもりもありません。

次に、制作費の安い海外で描いた個人の肖像画販売を考えましたが、これはま

だ実現には至っておりません。記念写真は多くの方が持つておられます、肖像画となると持つておられない方が多く、マーケットはあると睨んだのですが、今後の検討課題だと思います。

また、融雪機械の販売やJRのフセビ工事を中心にした土木工事を手掛けようと考えています。フセビ工事というのは、線路に並行して走っている排水溝と九〇度の角度で設置されている横断管、すなわち直径三〇センチから五〇センチくらいの土管を直す仕事です。

さらには、インターネットを活用した中古トラックの販売も検討しています。さるには、インターネットを活用した新規事業参入への問題点

それらの新しい事業のうち、売上規模的に大きな伸びが期待できるのはフセビ工事です。将来的には一～五億円の売上規模になるのではないかと考え、いまJRとトップセールスを開拓しているところです。

鉄道の線路は、町の中だけを走っています。これは、九〇%以上が田畠や山

数字の動きを見ていると、実績の上が

つている拠点は元気がいいのがよく分かれます。当社では、「発言力は実績」と捉えていますので、実績の上がらない拠点では、必死になつてその原因を究明して目標達成を考えるようになりました。私はみんなに向かって、よく「コロンブスの卵を見つけよう」という言い方をします。これは、ビッグアイデアではなくても業務改善の知恵はあるということを言いたいわけです。例えば、車検の担当者が時間短縮の方法を考えることや、一本のネジも無駄にしないというふうに変われば、それも改善だという考え方です。

それから、今まで拠点の者全員で行った月初の会議を、さらに五、六人といつた少人数で再点検するようにしました。というのは、人数が多いとどうしても発言のない人が出ますが、少人数だと自分の考えを言わざるをえません。そうなると、結局は自分なりの意見を考えることが必要になって意識の改革につながるからです。つまり、会社で起きている様々な問題は決して他人事ではない、ということを社員全員に分かつてほしい

の中を走っています。そのため現場に到着すること自体、たいへんな困難が伴います。また、工事にはテレビカメラ車に備えつけた小型カメラを二～三百メートルもパイプの中を自走させたり、バキュームダンパーという汚泥を吸い上げる車、土管の中を掃除するアキューマットといった高価な特殊車を使います。

それらの車の修理はフセビ工事屋では手に負えませんから、JRと既存のフセビ工事屋さんが考えたすえに、特殊車輌の運転や修理ができしかも工事もできるのはトラック屋だろう、それだったら、いすゞが適切だらうということで、トラックのディーラーである当社に声がかかつたわけです。そのような需要は、側溝や横断管を抱えている道路公園、建設省あるいは市町村もあります。

ただ市町村の下水工事を含めた工事の場合には、当社のお客様がすでに数社携わっておりますので問題があります。これまで抗議を受けたこともありますし、そのようなパッティングを押してでもやるべきかどうか迷いがあります。いずれにしろ、販売に「王道」はないわけです。

彼らの新しい事業のうち、売上規模的に大きな伸びが期待できるのはフセビ工事です。将来的には一～五億円の売上規模になるのではないかと考え、いまJRとトップセールスを開拓しているところです。

鉄道の線路は、町の中だけを走っています。これは、九〇%以上が田畠や山

の中を走っています。そのため現場に到着すること自体、たいへんな困難が伴います。また、工事にはテレビカメラ車に備えつけた小型カメラを二～三百メートルもパイプの中を自走させたり、バキュームダンパーという汚泥を吸い上げる車、土管の中を掃除するアキューマットを手に負えませんから、JRと既存のフセビ工事屋さんが考えたすえに、特殊車輌の運転や修理ができしかも工事もできるのはトラック屋だろう、それだったら、いすゞが適切だらうということで、トラックのディーラーである当社に声がかかつたわけです。そのような需要は、側溝や横断管を抱えている道路公園、建設省あるいは市町村にもあります。

ただ市町村の下水工事を含めた工事の場合には、当社のお客様がすでに数社携わっておりますので問題があります。これまで抗議を受けたこともありますし、そのようなパッティングを押してでもやるべきかどうか迷いがあります。いずれにしろ、販売に「王道」はありません。

発想を変える

私が盛和塾で学んだことは、物事に対する取り組み方、考え方、それに実践することの大切さだと思います。とくに、京セラ会計学やアメリカ経営の考え方には大きな影響を受けました。まず、拠点別の損益は翌日に出るよう改めました。何事にもスピードを要求される新しい時代に、今までのように集計はそのうちに出てる…といった発想では、瞬間的な状況判断はできないと考えたからです。それによって、成り行き的な仕事のしかたではなく目標達成に向けていかに効率的な動きをするか、またはそいついう意識が必要かということを植え付けてみたいと思ったのです。

どの仕事にも言えることですが、少しでも自己配りを怠ると、ともすれば「こんなものだ」という考え方が起こりがちです。私は全員に気を配つて、そういう固定的な既成概念ではなく、自由な視点で仕事を見つめ直すことで新しい可能性が拓ける、工夫しようという意欲が進歩につながる、というふうに思っています。

モラルアップのために

塾長はよく、会社はその経営者の器以上には大きくならないとおっしゃいました。それは当社の拠点を見ても同じことです。そこで責任者次第で業績は変わります。少ない人数ですから、一人でもぶら下がり意識を持つた者がいればすぐに成績に反映します。

そのようなぶら下がり意識、惰性的な仕事をなくすためには定期的な人事異動も必要ですし、さらに適材適所という配慮も欠かせません。私は、私自身も含めて拠点の責任者に常に部下の心の動きをつかむように指導しています。

そのためには、個別問診で仕事上の問題はないか、個人的な悩みはないか把握することです。私も各現場を訪れるたびに、たとえ車の下にもぐつて作業をしているメカニックの者であつても、必ず個人名を呼んで声を掛けています。誰でも注目されていると思えば仕事に張り合います。また、そういった人間関係があればこそ、個人的な悩みも訴えてくれます。私は、とくに構わなくて成績を上げる者よりも、いわばトップセールスマンよりもそうでない者をいかに底上げするかが全体の実績を左右すると考えていました。そのためには、トップに有言実行の気持ちがないと部下の目標意識も強くなれませんから、約束が守れない時には自らペナルティを課しています。つい先づつても、目標数字に至らなかつたという理由で二十万円の罰金を払ったところです。部下への優しさとともに、厳しさを併せ持つことがこれから生き抜くためには必要ですし、それは自らに対しても同じだと考へるからです。

われれ虚心に 経営を語る

II

十文字 保雄

（盛岡）
株式会社十文字チキンカンパニー
代表取締役副社長

稻盛経営者賞受賞を励みに チキン産業のレベルアップを目指す

チキン（鶏肉）業界の歴史

現在、私たちは鶏肉というとプロイラー、つまり「肉専用種」が当たり前だと思っていますが、以前はそうではありませんでした。それまでは、廃鶏肉といいわゆる卵を産まない鶏を中心だったの

です。ところが、昭和三十年代にプロイラーが日本に上陸し、四十年代になると急速に普及し始めました。

そのようにプロイラーが鶏肉の主流となつて、その形も変化しました。最初の頃は「丸鶏」のままで問屋さんで買っていただき、そここの職人さんが包丁で部位

ごとにさばいて、業務用に卸したり小売店の店頭に並べていました。

その後、昭和四十年代から五十年代にかけてはほとんどの鶏肉がパーツに分けられ、「部分肉」として販売されるようになりました。その動きは、世界的にみてなりました。その動きは、世界的にみて日本がいちばん早かつたと思います。

また「輸入品」ということでは、昭和五十年頃から輸入品が増え始め、平成に入つてからは輸入品と国産品が拮抗しております。そのうちに、消費者も次第に舌が肥えてきて「銘柄鶏」が脚光を浴びるようになりました。

さらに最近は、消費者の好みは生肉よりも加工品に移り、ちょっと調理すればすぐに食卓に並べられる手軽なものが好まれるという時代になつてきました。

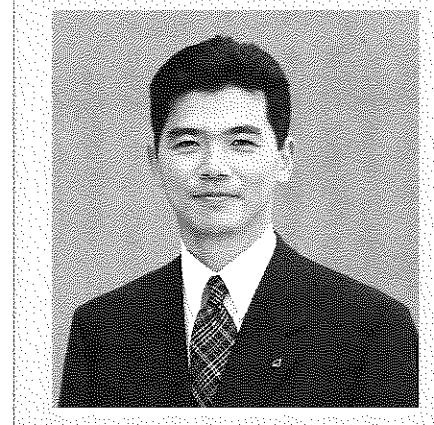
鶏肉が消費者に届くまで
鶏肉の製造過程、つまりヒヨコから鶏肉までを私どもはインテグレーションと言つておりますが、これは世界のどこの国に行つても、同じようなスタイルです。

この業界では、すぐれた雛鶏を供給する会社は世界に二三社しかありません。というのは、鶏というのは一羽からたいへんは百羽くらいが生まれます。つまり、一世代で百倍になるわけです。その次の世代は、百掛ける百で一万倍という形で増えています。そのようにして作られた原種鶏が日本に持ち込まれ、その鶏から生まれた鶏を我々は買って、有精卵を産ませては増やしてきたわけです。



その卵を孵卵機に入れて、二十一日後に雛鶏（ヒヨコ）に孵します。その雛鶏をすぐに養鶏農場に持つて行つて、大体二ヵ月弱、五十五日ほどで一・七キロくらいの鶏に育てます。それを工場で出荷できる状態にさばき、トラック等で消費地に運び込まれたものが、翌朝には仕分けをされてスーパーなどの店頭に並ぶわけです。

（①販売価格の相場——これは日経新聞などに東京市場の日々の相場が掲載されています。それを目安にして、私どもは九掛けといった価格で売るわけです。したがつて、生産者である我々にはほとんど価格決定権がないのが現状です。
②飼料価格——生産コストの半分は工賃、鶏肉の製造／資本金：一億円／売上高：三百十億円／従業員数：二千二百人（グループ合計）



e-mail: yasuo@jumonji.co.jp

の飼料の市況というのは世界的なもので、その元には穀物相場があります。それが年に四回変わります。

③農場の成績——これによって収支は非常に左右されます。水、エサ、空気、温度、湿度、風速、病気などが主な要因です。

ブロイラーハは通常、五十五日くらいで出荷しますが、五十日で出してもいいし、五十四日でもいいわけです。出荷サイクルを一日短くすれば、サイクルは早くなり、たくさん出荷できます。しかし、ヒヨコというのは一定のコストを持つていますから、場合によってはそのコスト比率を少なくするために長く飼わざるをえないということもあります。逆に、長く飼えは死ぬ鶏も出します。したがって、その辺の微妙なラインでの損益分岐点を計算しなければならず、非常にハイレベルな計算が要求されます。

④付加価値分野——鶏肉には、新聞の相場に掲載されない銘柄鶏や加工品といふ分野があり、それが我々の付加価値を高めてくれます。この比率がどれくらいかということが経営を左右しますので、

当社でもこの分野には力を入れています

「赤どり」など、各店の特色に合わせた出荷もしております。

③生産に専念し、品質で勝負——当社は創業時から、とにかく安定した量と品質の鶏肉をいかに生産するかを志向してきました。逆にいえば量と質の安定供給ができなければ、すぐに取引停止になる可能性もあるわけです。

この業界も商社の系列化が進んでおりますが、当社は独立系としてここ十年くらいは業界で一番のスタンダードになっていると自負しております。

④マンパワーで高品質を追求——当社



目標とする会社像

私は盛岡の高校を卒業しましたが、どちらかといふと理系タイプでパソコンなどを触つていればハッピーな人間です。ところが、高校卒業を控えて、親がとにかく法学部を受けるということ、いきなり文系になってしまった、國學院大学の法学部に学ぶことにしました。

卒業後の一年目はこの会社に戻って、

す。当社では三〇%くらいが銘柄鶏です。

⑤設備投資の仕方——当社には工場が四カ所あり、農場の総面積は約十七万坪です。現在、百の農場があり、一農場当たり平均して十鶏舎、計千の鶏舎があります。これ全部に投資するとなると、約二百五十億円弱かかります。

⑥社員の士気——現在二千三百人ほど

の社員がおりますが、このうちの千七百人八人は工場社員です。そのうち、包丁を手にして肉をさばく人は社員数の半分を占めます。したがって、そういう仕事をしている社員の士気によって商品の質は上がったり下がったりします。

また、社員同士のケンカの場合、その原因になつた人には恥辱なく辞めてもらいます。さらに、たとえ男性の管理職であつても、だらしのない人も辞めてもらいます。そういうふうにして現場の緊張感を保たないと、すぐに商品の質や生産性に影響します。

これまでの経営方針

十文字グループが、今までどのよう

はあえて加工工場の機械化を進めておりませんから、同業他社に比べればかなり社員数は多くなっています。機械化すれば社員数は確実に減らますが、今の加工機械は鶏の大小に合わせた動きをするところまで進化していませんので、会社の方針として人の目で判断し、人の手でさばくという方法をとっています。

⑤量を追求し、仕入と販売のメリットを享受する——量がまとまればエサも安く仕入れられますし、販売でもロットが多いとどんな注文にも対応できます。大手スーパーも、販売量の変化に連動して供給してくれるところを求めています。

この業界も商社の系列化が進んでおりますが、当社は独立系としてここ十年くらいは業界で一番のスタンダードになっていると自負しております。

④マンパワーで高品質を追求——当社

考え方で経営してきたかを説明します。

①存在意義——これは「誰にも頼らない農家出身の地場資本の大手インテグレーター」であるうとということです。当社は今年で創業四十周年を迎えるが、どこにも頼らずに自分の資本で経営するということを徹底してきました。

もちろん会社の性格上、全農という組織には近く、JA岩手県経済連と折半出資で作った会社もありますし、商社と共に同出資した会社もありますが、基本的に経営責任は当社だということで、当社の社長がそれらの会社の社長を兼務しています。

②首都圏という最大のマーケットに供給する——もともと東京方面のお客様がいちばん大量に買ってくださるということもあって、この傾向は以前からありました。

現在では、首都圏の大手スーパーや東北エリアのスーパーさんとお取引があります。また、「百歳鶏」というネーミングで共同開発した商品、無投薬の「純育ち」というブランド商品、地鶏志向の

半年ほどは現場で汗を流しました。夜中に鶏をつかまえに行ったり、鶏舎を掃除したりということをやり、次の半年はお客様である全農系の会社に修業に行きました。

次の年には、やはり海外の生産現場を見ておかなければだめだと思って、七ヵ月ほどイギリスに行きました。というのは、以前の当社の工場は自分が入つても「ウワツ！ 汚ない」と思うほどでしたから、これではいけないと思ったのです。

イギリスで考えたのは、鶏肉会社などは畜産部門ひとつを見てもしつかりと管理運営しておられます。そういうレベルに達しなければと思いつつでいました。イギリスの会社がそういう形で運営していましたし、上場している会社もありました。フランスのある会社はサッカーのリーグの強豪チームを持っています。

そのステップとして、十年ほど前から社名の変更、C.I.の導入、加熱加工品に進出したりとかいたことを進めていま

す。そうした動きをしながら、なんとか会社をメジャーにしよう、この仕事の社会的な地位をもう少し上げようと考えながら努力を続けております。

今後の経営の在り方

まず一つ目は、昨今、「ノンGMO」(非遺伝子組替)飼料とか「無投薬」ということが大手スーパーなどからも要求されています。たしかに、安全とか健康とかを考えれば投薬はゼロにしたほうがいいと思います。一步間違うと数万羽という鶏を廃棄しなければならないという覚悟が必要ですが、業界に先駆けて当社でもこの問題に取り組んでいるところです。

二番目は、「頭脳労働重視」ということです。私は「鶏という素材を元に工夫次第でいくらでも新しいビジネスが可能」と考えています。実際に、最近は鶏のトサカなどを薬屋さんが買っていかれたりします。また、鶏という素材を元にしたもの、例えばミンチとかを開発しておりますが、これはすごく面白い分野で、鶏の中からいかに良い要素を発見し、用

り、大きくなつた鶏を買っています。

当社は、当然ですが農場や工場で働く人に給与を支払っています。また、当社のようにすべて自社所有だと、火災で鶏を失つても、猛暑でやられても、すべてが会社の負担になります。

バランスシート上は非常に具合が悪いわけで、内部留保がどんなに増えていても、将来の設備投資を考えると常に不安がつきまといます。したがって、リースを活用したり、契約農場を育成していくかなければいけないのかなといった悩みが絶えません。それをどう解決するかが、今後の大きな課題です。

赤字解消のための努力

昨年、稻盛経営者賞をいただきましたが、光栄に思う反面、経営のつたなさを反省しております。というのは、平成九年、十年と二年続いで赤字だったのが、相場のおかげを最大限に受けて十一年に一気に黒字転換したからです。しかし、赤字解消のためにはいくつかのナタも振るっています。

途の提案ができるかということで、新しい展開も可能なはずです。

三番目は、「現場の人件費の見直し」です。当社は全員が正社員で、周囲からは立派だと褒められますが、現実的には少し事情が違つております。考え方直す必

要が出てきています。

当社のいちばんの転機になったのは一昨年の秋頃で、ものすごく相場が悪くなりました。その後から金融機関の指導を受けていろんな改善に取り組み、少しすつですが変わつきました。

四番目は「機械化」への取り組みです。機械のほうがよくなる時代は、いつか必ず来るわけです。これは避けて通れませんので、いかに対応するか模索中です。

五番目は「流通」の改革です。ブロイラーの流通は結構複雑で、我々から商品を受け取る「荷受けさん」という問屋の親玉みたいなところがあります。

これがなぜ存在するかというと、商品のアンバランスを調整する機能を担つて

いるのです。鶏のメインとなる商品としてはムネ肉とモモ肉の二つがありますが、日本では量販店の店頭でモモ肉が九

歳のときまで荷受けがギブアップぎみになつて「売れないものは売れない」といふことをするのが、荷受けと呼ばれます。

六番目は「財務」の改善です。当社の農場や工場はすべて自社所有です。ところが普通は、インテグレーションと言つても農家と契約してエサやヒヨコを売

岩手県北一の元気企業を目指す

日本一高いのではないかと思います。しかし、赤字を機に昇給も賞与も落としてなんとかしのぎました。当社には組合もあり、たいへんでしたが、さすがに世の中の状況を分かつて了解してくれました。また、現場、頭脳労働者、女子を問わずに、しのびないとは思いましたが、会社に貢献していない方はお引き取りを願いました。全体では、一割強の退社とい

うことになります。

その反面、会社の緊張感というものはものすごく高まつたと思います。それ以降、社長の発案で「十文字グループ百人大会」というものを始めました。これは

百人単位の社員を一ヵ所に集めて、半年に一回の割合で行い、すでに四回実施しました。また、一人ひとりの年間の目標を紙に書いて事務室に貼り出し、それを絶対に達成するようにといふこと

で、雰囲気の転換を図つております。

割、ムネ肉は一割くらいしか売れません。アメリカでは逆で、ムネ肉のほうがモモ肉の三倍、四倍という高い値段で売っています。それはヨーロッパでも同じで、日本だけがおかしいと言われているくらいです。

我々はムネ肉とモモ肉をセツトでしか作れないわけで、売れないほうをどこかに流すか、あるいはかなり安く売るとかといったことをするのが、荷受けと呼ばれると、問屋さんの使命であり、存在意義でもあつたわけです。

ところが最近は、荷受けがギブアップぎみになつて「売れないものは売れないから、作るな」と言いだしたのです。我々としては作らないわけにはいきませんので、それにどう対応するかが問題なのです。当社は商品の評価が高いのですが、当社は商品の評価が高いのですが、何とかその問題から逃れております。そ

のようになつて「売れないものは売れないから、作るな」と言いだしたのです。我々としては作らないわけにはいきませんので、それにどう対応するかが問題なのです。当社は商品の評価が高いのですが、何とかその問題から逃れております。そ

われ虚心に 経営を語る

III

秋山 利輝

〈東京〉
有限会社秋山木工 代表取締役



e-mail:a:mokkou@magical.egg.or.jp

天職と信じて「木の道一筋」—二十一世紀に羽ばたく職人をもつと育てたい！

十歳で大工仕事を始める

私は昭和十八年、奈良県の明日香村で生まれました。私の家は村一番の貧乏で、小学生の頃からいつも母に言われて村のおばさん達の所にお米をもらいに行っていました。保証つきのこの貧乏は、神様

が私のために、私の親に貧乏をさせてくれたのではないかと思えるくらい、今は感謝をしています。

六人兄弟で、兄弟が多かつたためか、私は親から「勉強しろ」と言われたことは一度もありませんでした。そのせいか成績はいつも四十人中三十九番で、通信

簿は1と2だけでした。

その頃には、いろいろな職人さん

(下駄屋、傘屋、鋳掛屋、籠屋、樽屋)

がしょっちゅう回って来ていました。私はそんな職人さん達の姿を見かけると、ピタツと側にはりついて一日中見ています。たまに親切な大工さんが、「玄の

うを使わせてやるよ」とか「のみを使つてみるか」と言って、よく仕事を手伝わしてくれました。

十歳頃になると、家の貧乏を知つていい村のおばさん達が、「これ作つて」とか「あれ直してよ」と言つては、私に小遣いを稼がせるために大工仕事をさせてくれました。それらの仕事はとても喜んでもらえて、「大きくなつたら、指物大

工になるのよね」とか「いい職人さんになるよ」とよく言われていました。

こうして私は、指物大工の仕事がすつかり天職だと思い込み、中学校を卒業すると職業訓練校に一年通いました。そして大阪の木工会社に就職しました。

ひたすらプロの道を目指す

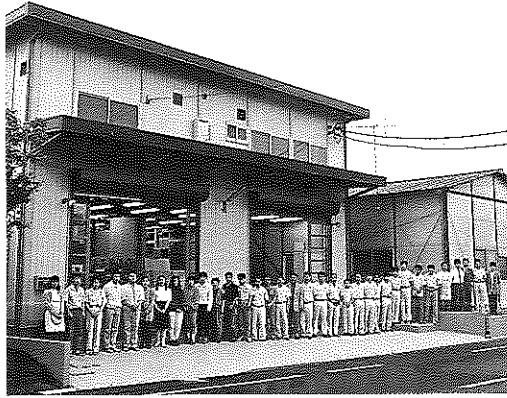
その会社は大阪でも非常に技術が高いことが評判で、昔ながらの徒弟制度が残っている会社でしたが、昭和三十四年当時はすでに丁稚制度は無くなってしまつ寸前でした。私は辛うじて「職人」への最終電車に飛び乗ることができたのででもうして、「大きくなつたら、指物大

工になるのよね」とか「いい職人さんになるよ」とよく言われていました。間で修業のために辞めさせていただきました。そして、憧れの職人さん達がいた伊丹の会社に「一からやらせてください」と頼んで入れていただきました。月に一萬円の給料になつてしましましたが、とにかく腕を磨こうと思つて仕事に励みました。

一年半位経つてここでの技術習得は卒業だと思い、デザイナーの先生に「東京はどんな所だろう。一度行ってみたい」と相談しました。すると「それはいい」ということになり、その先生にすぐに電車賃五千円を借りて、そのまま東京行きの新幹線に飛び乗りました。

東京の杉並で飛び込んだ所は、米軍相手に本物の家具を作つていた会社で、偶然でしたが、昔一世を風靡した明治生まれの六十代、七十代の職人さん達がおられました。その中にボツンと二十二歳の私が入つたのです。そこへも安い給料で入つたのですが、いろいろなことを教えていた大工の腕を上げ、すぐに請負で働かせていただけますようになりました。そのお金は優秀な職人さんや丁稚が十三万円ほど手にできるようになります。

■会社概要
創業：昭和四十六年／事業内容：高級注文家具製造／資本金：三百万元／売上高：十亿元／グループ関連会社：八社／育てた職人：三十七人



五年間、そこで三十五～四十人の兄弟弟子にもまれて丁稚をさせていたきました。その間の収入は、月に千五百円の小遣いでした。六年目からは職人として二年間働き、その頃には月収は十万円位になりました。今のお金に直すと、およそ百万円位になります。

その会社には優秀な職人さんや丁稚がいるが、いろいろな所で腕を磨かせていただけますようになりました。そのお金は優秀な職人さんや丁稚が十三万円ほど手にできるようになります。

た。そして、こゝも一年半で辞めさせていただきました。

クビをきっかけに独立

その次に入ったのが、職人の憧れと言っていたある大手デパートの関連会社です。そこには全国から腕のいい職人さんが集まつていて、職人としてやりがいのある仕事が沢山ありました。宮内庁や国会議事堂の家具など、ここでは本当にいい仕事を、いろいろとやらせていただきましたが、一年半でクビになつてしましました。

毎日赤いシャツを着てくる、髭を剃つてこない、タイムカードを押さない、などと言われましたが、いちばんの理由は残業をしないということでした。他の職人さんが夜の七時や九時までかかる仕事を、私は四時半頃には終わってしまひ、五時になるとさつさと帰つてしまひました。実はその当時、私は仕事が終わると夜間のデザイン学校に通つっていました。さらにその後、夜の十時から夜中にかけて他の会社で請負の仕事をして、昼間の

採用に当たつては親も面接

毎年、うちに弟子入りを希望する子は四十人も五十人も来ますが、一対一で教えるため、一年に三、四人しか採用はできません。希望者にはまず、当社の丁稚生活を記録したビデオを観てもらいます。その時点で八割位は諦めてくれます。それでも何とか入りたいという子は面接をします。

一人ひとり、最低三時間はかけ、ちょっと見込みのありそうな子だったら、その日は一日中私の行く所に連れて行き、その間、移動の車の中でもずっと面接を続けます。

そういうた関門をくぐり抜けバスした子がいると、私は全国どこへでも出かけて、その子の実家まで行き、今度は親の面接をします。大体親御さんを三時間も面接をしていると、その子を職人にできるかどうか分かります。人柄も含めて、どの程度の職人になれるかまで分かります。今まで大きく外れたことはありません。職人になるためには、当然本人の努力もありますが、十八歳頃までに育つた

会社以上の様ぎをあげていました。クビになつてしまつたのは、要するに仕事のペースが速すぎて皆と歩調が合わなかつたため、規則通りに動かず、言うことを聞かない規格外の人間だ、ということでした。この会社をクビになつた時、私も二十七歳になつしていました。そこで気のあつた仲間三人で、「秋山木工」という会社を作りました。その時すでに、「二十一世紀には、物作りをする職人が必要となるだろう。本物を作れる人が必要になるだろう」と考えていました。

独立してから五年ほど経つと、自分が満足していくはいけないと思うようになります。そして、大阪で徒弟制度の残る会社に入ることができたのは、神様が「二十一世紀に活躍できる職人をおまえが作れ」とおっしゃつていていたんだろうと思い、弟子をとることにしました。

丁稚制度で弟子を育てる

弟子をとるといつても、最初は結構苦労をしました。全国の学校を回つて、人

環境というものが大きいのです。

なぜそこまでするのかというと、その子の一生が、私次第、秋山木工次第で決まるわけですから、本人を少しばかり面接したくらいで、簡単に責任を持つとは言えないからです。

うちに来て一生懸命やる子は、早く

十カ月で「辞めたい」と言つてきます。

その時に親がどういう対応をするかが問題です。「ああそうか、あんなきつい会社は続かないだろう。早く気が付いてよかつたじゃないか」と言つう親もいれば、「そんな楽な所はないぞ。俺もこういうことがあつたけど、それを辛抱したからこそ、今があるんだ」と自分の体験を話す親もいます。

本当に子供を成功させたいのかどうか、心配している振りをして子供をダメにしてしまう親ではないか。どんな親かを見極めるべく三時間かけて面接をするのです。

一年以内に「辞めたい」と言つてきた子は、丁稚四年と職人四年、計八年はたいてい続きます。

私がその子が本当に職人になれるかど

集めをしましたが、全く相手にされませんでした。十年位経つてやつと認識されました。この一年分はどうかで詰めなければいけません。

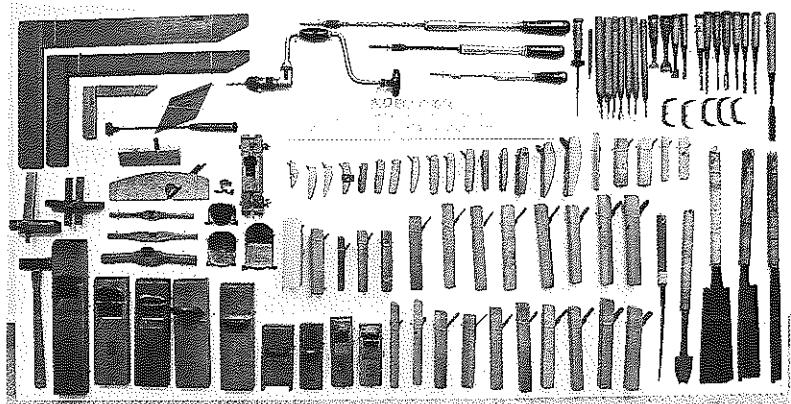
四年間は全員が寮生活です。朝は五時に起きて、一年生は当番で皆の食事を作ります。そして食事が終わるとマラソンです。私も一緒に走っています。それからやつと工場に行つて仕事が始まります。仕事といつても、一年生は当然まだ何もできませんから、掃除と下働きしかやられません。仕事が終わり寮に帰ると、夕食作りです。そして、一日の終わりにレポートを書きます。一日を思い出せば、一日が倍になるということがあります。

そのレポートには毎日私が日を通してコメントを添えて返します。一年三百六十日、一日四十八時間といった生活を送ります。彼らにとつて休みはお盆と正月しかありません。

お母さんといろいろと話をしても、私が「この子は職人になりたいと言つていますが、職人になれるかどうかは、本当に親を安心させて、ちゃんと親孝行できるかどうかということです。親孝行できない子は職人にはできません」と言つうと、お父さんがいきなり「ぜひ入れてください」とおっしゃいました。その子は今、腕のいい一流の職人になっています。

丁稚の四年間を終えると、最後の日に修了式を兼ねた職人披露パーティーがあります。学校の先生、親御さん、先輩の職人さん達をお招きして、盛大に行われます。四年間、うちで辛抱して腕を磨いてくれた子達の晴れの卒業式です。背中に「職」の字を、襟には自分の名前を染め込んである法被を授与されます。そして、四年間書いた自分のレポートも手渡されます。明るく笑う子もいれば、感極まつて涙を流す子もいます。それぞれ過ごした四年間の出来事が脳裏に去来する、一生に一度の時なのです。

腕を振るつてもらい、後輩の指導もしながら働いてもらいます。しかし、そうやつて丸八年経つと、例外なくうちを辞めてもらいます。私と同じように全国をドサ回りして、いつそう力を付けてもらいます。できるだけ多くの人と出会い、恥をかき、技術を身に付けて、一回りも二回りも成長した職人になつてほしいと願つてゐるからです。



「木の道一筋」という名前です。そしてもう一つ「天職木の道」というのも作ってみたいと思つています。うちにいる若い職人達が「俺の天職はこれだ」と自信を持つて言えるような、また「職人になってよかつた」と言ってくれるような、そんなことができる工場にしたいと思います。

あともう一つだけ夢があります。今日本に必要とされている技術を持つた、様々な分野の若手の職人達の代表を集め、職人の都を作れたら素晴らしいと思っています。伝統工芸に限らず、最先端の技術屋さんが入つてもいいのです。そして、その職人達はそこで生活をして、その職人達はそこで生活をして、

このことは、会社にとつて実際はすぐ
く負担です。四年の丁稚期間に一人四百
万円はかかります。そして職人となつて
から四年間で、この四百万円分位は会
社を儲けさせてくれるようになります。
本来ならこの時期からが、会社にとつて
はいちばんの戦力となつてくれるのです
が、本人にとつても、この時期がいろい
ろなことが素直に吸収でき、職人として
いちばんの伸び盛りとなります。
だから、秋山木工という狭い世界だけ
に留まるのではなく、全国どこへ行つて

誰もが共に感動できる工場

こうやつて二十一世紀に続く職人を育ててきた私の夢は、うちから育った職人達の中から、家具だけではなく、世間話から、政治、経済、歴史、芸術、哲学、お茶や俳句の話までできる若い職人を集めたいのです。

そうやつて他社へ行つても、三年が経てば戻つてもいいようになつています。戻ってきた者は職人として二、三年働いてもらいます。それから、改めて自分の道を歩み始めます。自分の生まれた村に帰つて村起こしをしている者、実家の家具屋を継いでいる者、大工であるお父さんが建てたお客様さんの家に、自分で作った家具を納めさせてもらつた者など様々です。

板前さんが作つた和食を食べていただきたいと考えています。

場で一日中遊んでいて、大きくなつたら自分も職人になりたいと思つてくれる子がいればいいと思います。サラリーマンが前を通るだけで、ホツとして疲れが取れるような雰囲気の工場になればいいと思います。

この工場の名前はもう決めています。

「木の道一筋」という名前です。そしてもう一つ「天職木の道」というのも作ってみたいと思っています。うちにある若い職人達が「俺の天職はこれだ」と自信を持って言えるような、また「職人にな

「でよがいた」と止めてくれるようにな
そんなことがでせる工場にしたいと思いま
す。

あともう一つだけ夢があります。今日本に必要とされている技術を持った、様々な分野の若手の職人達の代表を集め、職人の都を作れたら素晴らしいと思つています。伝統工芸に限らず、最先端の技術屋さんが入つてもいいのです。そ

誰もが共に感動できる工場

二十一世紀の城下町を作ります。きっと世界中から沢山の人が訪れるようになるでしょう。ここに来れば誰もが、日本の素晴らしさを感じられるような、そんな町になればいいと思います。日本の中心の場所で、お堀に浮かんでいる「ノアの方舟」のように、二十一世紀の日本をリードしていくことのできる若者達が集まり、職人の都を作り、世の中を引っ張つて、いってほしいと思います。

こんな家具職人である私が、自分でも不思議なのですが、今、盛和塾の塾生として勉強をさせていただいています。これからも塾長の「動機善なりや、私心なかりしか」というお言葉を、常に頭において日々努力していきたいと思っています。

職人といふのは、他人を感動させる」とで、その価値が決まる仕事だと思います。それにはまず、自分がいかに感動をして、そしてさらに他人をどう感動させられるか。私は二十一世紀こそ、このような職人の時代であると確信していま

あの日あの時 稲盛和夫氏

——へ学生時代編①



*「盛大友会」とは鹿児島大学工学部を昭和三十年に卒業された方々の在京同窓会で、現在、稲盛塾長が会長を務めています。この時の集まりは、平成十二年十二月十五日、東京プリンスホテルでした。

負けず嫌いで探求心旺盛—— コツコツと努力をするタイプで、 人を惹きつける魅力があつた

負けず嫌いの努力家

矢崎 インタビュアーをつとめさせていただきます機関誌「盛和塾」編集委員長の矢崎でございます。つたない聞き役になるかと思いますが、学生時代に皆さん

戻つていただき、稲盛和夫を語つていただきたいと思います。

盛和塾では現在、全国で三千人を超えるオーナー経営者の方々が稲盛和夫氏に経営を学んでおります。そのなかでとくに関心が持たれているのは、「若い時に稲盛さんってどういう人だったのだろう

がつかずに出席されません。たいへん残念ですが、手紙を頂いておりますので紹介させていただきます。

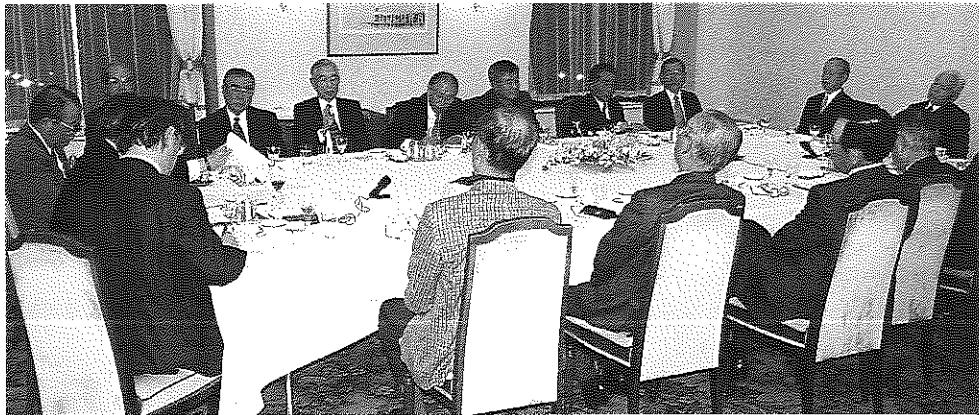
「中学生の頃、草野球を通じて彼と仲良くなりました。当時、稲盛さんは野球に熱中しており、お互いに日が暮れるまでプレーしていました。彼は瘦せて背が高く、アンダースローから投じるカーブには威力がありました。そういう場合でも人をまとめる能力があり、どこかガキ大将的な雰囲気を持つていました。同時に、彼はその頃からすでに、ひとつのことについてやさしい性格があつたようになります」

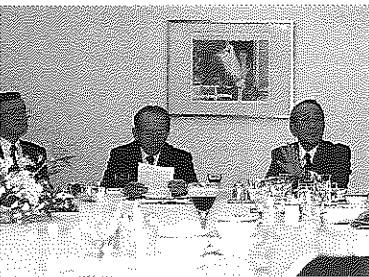
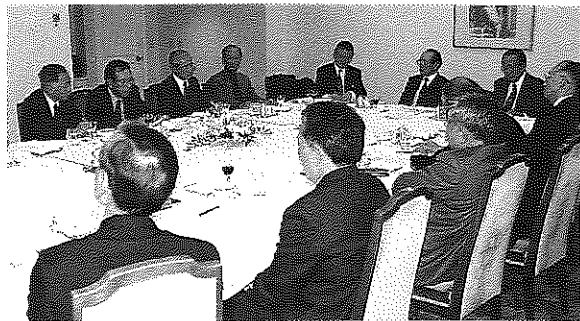
「彼は頭がよく努力家で、とくに数学と物理が抜群でした。高校時代、幾何の問題をどちらが早く解けるかよく競争をしたものですが、私は一時間ほど考えてみて、できなかつたらあきらめてしまつのに、彼は粘り強なんとか答を見出そうと努力していました。そして『おい、川上。ワシはこの難問が解けたぞ』と、よくやられたものです。頭のときは私あまり変わらないはずなのに、彼の努力には敵わないことを痛感しました。當時

お話を伺った方々（敬称略・順不同）

古後 昭彦（応用化学）	城 正之（同）	笛田 勉（同）	堀川 成美（同）	竹之内 法美（電気）	原口 宏（同）	宮内 守（同）	中条 善日出（同）	今村 吉徳（機械）	岸園 司（同）	坂元 幸煥（同）	平 腹岡 勝之（同）	山本 一宏（同）	若松 亮任（同）	竹内 實（建築）	久留 達雄（同）	聞き手 矢崎 勝彦（本誌編集委員長）
-------------	---------	---------	----------	------------	---------	---------	-----------	-----------	---------	----------	------------	----------	----------	----------	----------	--------------------

*今回、談話を掲載できなかつた方のお話は次号「盛和塾」四〇号で掲載の予定です。





から、問題を解くためにいろいろな角度から考える力、解答を得るまで匙を投げないで努力をするという良さを持つていたのだと思います」

川上さんはまた、稲盛さんの負けず嫌いのことを次のように言っています。

「玉龍高校の二年に編入した頃、数学の先生に『よそから来た連中はダメだ』と言われ、彼の負けず嫌いの性格が頭をもたげました。次の授業までに、習っていないところまで予習をして質問状を作り、次々と質問をして先生を立ち往生させたこともあります。その性格は、大変になつたことにも表れています」

「大学では稲盛さんが応用化学、私が機械と専攻が異なつていましたが、毎日一緒に通学しました。当時人気の喜劇俳優アボットとコステロのようにも一緒で、遅くなつてもお互に待ち合わせて帰つたものです」

例えば、私が時間のかかるステライト系耐熱材料の試験をする時でも、夜の十時頃まで付き合ってくれました。とにかく彼は、友情というものを非常に大事に

授賞式の夜、食事の時にもその「オイ

が、ワイが」の話が出ました。鹿児島では自分のことを「オイ」、相手のことを「ワイ」と言うんですが、鹿児島以外の人には分かりにくいと思います。私たち

にとっては、「オイが」「ワイが」と言える仲が本当の友達なんです。彼ほどの立場になると、周囲の人が持ち上げて良いことばかりしか言わないので、私たちがこの席で「オイが」「ワイが」と言えるのも同窓生だからこそです。

ガリ勉ではなく、遊び心も

矢崎 まさに、「オイが、ワイが」という雰囲気で、もっともっと稻盛塾長の知られざる面を話していただきたいと思います。良いところだけでなく、失敗談など

こんなときだからこそ……

京セラリーリーシング

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

していました

また「探求心」について次のように書いています。「機械を見ると、構造がどうなつていているのか、なぜ動くのか、自分が納得するまで何時間でも見つめていました」

そう言えばそうだった。彼は物事の本質を真摯に受けとめ、探求する姿勢は旺盛でした。機械の構造等についても納得いくまで観察していたし、疑問点を光明化していくといったような姿勢は若い時から備わっていたようです。

若松 学生時代は専攻が違つたので、これまで觀察していたし、疑問点を光明化していくという付き合いはありませんでした

が、それについては如何ですか。

岸園 今年（平成十二年）の九月、稲盛さんがブラジルの国家勲章「南十字國家勲章」受けた時のことです。彼は、「勲章は初めてだ」とたいへん喜んでいました。

いではありませんでした。伯父の家が彼の家に近かつたので、余れば同窓生としてオシャベリをする程度の付き合いにはまませんでした。

ところが、大学の一般教養学部でも彼と同じクラスで一年間勉強することになりました。親交が深まりました。彼も私と同じく正義感に溢れ、チャレンジ精神も旺盛でしたから、戦後の暗い世相を考えながらみんなと車座になつてよく将来の夢を語り合いました。

私は武士道の淵源である「仁、義、礼、智、信」に興味があり、空手部とヨット部に入つていました。彼もよく空手部に来て、一緒に少林寺拳法の型とか組み手とかをやつたりしたので、いつそ仲良くなつたのだと思います。

いちばん思い出に残つているのは、一

とも含めて、印象に残つているところをお聞かせいただければと思います。

堀川 私は玉龍高校二年生の時に稲盛さんと同じクラスになり、それからは大学を出るまで一緒です。

最初の頃の印象は、とにかくよく手を挙げる奴がいるなという感じでした。とにかく数学の先生がよく質問をしていましたが、彼は数学が得意だったようですが、ほとんど手を挙げていたように思います。

大学でも同じ応用化学でした。ある化

学工業のレポートを出した時ですが、私たちは日本のものかせいぜい英語の参考書までしか調べられないんですが、彼はドイツ語の文献まで調べて出していました。

竹内 僕は中学、高校を通じて、彼とは同窓ですが、とくに親しいという付き合



年生の新入生同士五、六人で、ヨットで

桜島まで行つたことです。強風で、いつも沈没してもおかしくないような状態だつたんですが、僕はヨット部なものですから、先輩に断わりもなくヨットを二艘出して分乗しました。いちらう桜島までの往復は成功したんですけども、よくチ

ンしなかつたという感じで、私は後で先輩からこつぴど叱られ、乗艇禁止の处分を受けてしまいました。

矢崎 誰が言いだしたんですか。

竹内 僕です。ただ、どういう経緯でそ

うなつたのかは覚えていません。授業中には「オイ、今から桜島を往復しようじやないか」となつたら、周りの者がゾロ

ゾロと付いてきましたように思います。

矢崎 ヘえ、ところで稲盛塾長は空手をやつていたんですね。今は、そんなそぶりもありませんが…。

堀川 そういうえば私も彼が空手をやつていた記憶があります。なんとなく質実剛健で、要するに硬派という感じでした。

若松 いやあ、ボクも彼が空手着を付けているのを見かけましたよ。

矢崎 それで思い出に残るようことは

ありましたか。

竹内 私はあまりありません。彼が来れば、一緒に組み手や型をやりましたが、

一般教養を離れて専門に行くようになつたら、彼は部活動から段々離れました。

専門に入つたら、やっぱり勉強のほうが忙しくなつていつたんだと思つていました。

岸園

力が上の者がいたから、かなわんなど思つたんではないか(笑)。

平 私の場合は、学科が違つものですが空手が稲盛さんとの接点でした。彼とは時々稽古をしましたが、たしかに事

件らしいことはありました。

ある時、彼が一般教養で一緒だった医

学部の学生と來たのです。その人が、口の周りを腫らしていたので、「どうし

た?」と訊くと、「いやあ、稲盛さんと稽古をしたら、ストレートで歯を一、三

本折られた」と言うんです。「そうか、たいへんだな」と言いましたけれども、

心の中では「稻盛、なかなかやるな。今度、僕が練習試合をすることになつたら

氣を付けなくては」と思つていましたが、結局、機会がないままでした。おかげで

私は歯を折ることなく、現在に至つてい

るわけです(笑)。

だから、練習はしなくとも実戦に強いタイプで、集中力があるのかと思いま

た。本当は寸止めといつて途中で止めないといけないんですけど、そういうことができないのが実戦的なかなと、妙なところで感心したものです。

後で聞くと、それをきっかけに二人とも空手を止めたということでした。お互

いに、応えたんでしようね(笑)。

竹内 そうだ、そうだ、思い出した。彼は少林寺拳法へ入部したが、友人の前歯を折つてびっくり仰天して、もうしないと誓つたらしいぞ。

後で聞くと、それを見つけて二人とも空手を止めたということでした。お互

いに、応えたんでしようね(笑)。

竹内 そうだ、そうだ、思い出した。彼は少林寺拳法へ入部したが、友人の前歯を折つてびっくり仰天して、もうしないと誓つたらしいぞ。

後で聞くと、それを見つけて二人とも空手を止めたということでした。お互

いに、応えたんでしようね(笑)。

竹内 印象に残っているのは、英語の先生がシェイクスピアのマクベスを教材にした時のことです。その頃は訳本なんてなく、僕は大体よく授業をサボるほうで

したが、彼は熱心に聞いてメモもよく取つておりました。試験前になつて、彼に「おい、これはどういうことだ?」と訊くと、彼なりの感情を交えながら、この文面はこうだという説明を細かくしてくれました。

面白いのは、成績優秀なのに偉そうにしないものだから、試験前になると彼の周りにはいろんな人間が集まつてきていました。

矢崎 誰がいつに残るようなどは

たことです(笑)。

堀川 それは私も同じで、試験の前になるとよくノートを見せてもらいました。

岸園 菊池さんは専攻が稲盛さんとずつ

と写させてもらつていてました(笑)。

堀川 それは私も同じで、試験の前になるとよくノートを見せてもらいました。

岸園 菊池さんは専攻が稲盛さんとずつ

と写させてもらつていてました(笑)。

「学生時代の稲盛さんは、放課後などはみんなとバレー・ボールやソフトボールなどを楽しむ、よく普通のスポーツマンでもありました」

矢崎 「学生時代の稲盛さんは、放課後など

はみんなとバレー・ボールやソフトボールなどを楽しむ、よく普通のスポーツマンでもありました」

自衛隊に入つていたら

大幹部!?



△ 後列左端が塾長
▽ 後列中央が塾長



*学生時代の写真は城正之氏より提供

丸長広報室

PART ①

一心不乱に働き己を磨く

稻盛和夫（京セラ名誉会長）

（日経ビジネス 平成13年1月1日号より）

内村鑑三の名著に『代表的日本人』という本があります。その中に、これも有名な話ですが二宮尊徳のことが書いてある。いくつもの荒廃した農村に入つては、鎌一本、鋤一本で、朝は朝星、夕方は夕星を仰ぐまで一心不亂に仕事をし、一番最後に帰るのは、どこへ行つても尊徳たつたと。

尊徳は貧農の出。独学で勉強をし農業に打ち込んだわけですが、私が感動したのは、そ

の尊徳が江戸幕府に用いられた時、あたかも生まれながらの貴人と見間違うほどの立ち居振る舞いであり、言動であつたというくだりです。

内村が実際に見たわけではないのでしょうかが、一心不乱に仕事に打ち込むとそこまで人格が高まるのか、逆に人間を作るのは労働を通じでしかないのだなど、思い当たりました。

私は若い頃、プライベートな人生と仕事を分けて考えるべきかどうかということで、大変悩んだ時期がありました。働くとは生きるために糧を得る手段であり、自分の人生はまた別のところにある。こう考える人が多いのでしょうかが、本当にそれでいいのかと。

そんな時この本に出会つたのです。以来、働くとは自分を磨くことであり、自分の人生と仕事を別々に捉えるのはおかしいと考えるようになりました。

セラミック分野での研究成果や技術を世界で試してみたいという思いを持ち、京セラを創業したのは二十七歳の時です。それからは、ただひたむきに、一生懸命、仕事に打ち込んできたつもりです。京セラは幸運にも発展を続け、私は経営者として称賛されるようになりました。また、いつの間にか資産家になりました。しかし、ここにまた別の疑問が生じました。本人も一時は喜んだりしたわけですが（笑）、それでどうした、それが何なんだい、と。

「成長」から「成熟」へ

京都商工会議所会頭・稻盛和夫さん

滋賀県立大学長・日高敏隆さん

（平成13年1月3日付 京都新聞
新春対談「二十一世紀を語る」より）

二十一世紀が幕開けた。過去の百年は、科学技術の飛躍的な進歩が物質的な豊かさをもたらし、経済を成長させたが、同時に、再度にわたり戦争という不幸も与えた。「成長」から「成熟」への節目で迎えた新世紀。価値観が流れ動き、経済や社会の仕組みが大きく変化しようとしている。日本のハイテクベンチャーの代表で、京都商工会議所会頭の稻盛和夫さんと、動物行動学の第一人者で滋賀県立大学長の日高敏隆さんに、それぞれの視点から、二十一世紀の経済・社会・人間のありようや座標軸を語つてもらつた。

*

の尊徳が江戸幕府に用いられた時、あたかも生まれながらの貴人と見間違うほどの立ち居振る舞いであり、言動であつたというくだりです。

人間死ぬ時、地位も、名譽も、財産も持てない。あの世へ持つていけるのは自分が心だけなんです。魂が生まれた時に比べ、どれくらい美しくなったかということが、最も重要と考えるようになりました。

あの人は素晴らしい人だったと、どうすれば心から言つてもらえるようになるのでしょうか。家の書斎が宗教と哲学の本で埋まるくらい本を読みました。それでも疑問が消えず、禅寺に通い、在家ではありますが仏門に入りました。

そこで改めて気付いたのが、心を美しくするにも一心不乱に仕事をする、どうもそれしか心から言つてもらえるようになるのでしょうか。座禅を組むことと、一生懸命に仕事をすることと打ち込み、働く。そこでこそ人格、魂が磨かれると言っているのです。生涯を農村復興に捧げた二宮尊徳があそこまで人格を高められたのも、なるほどそのためだつたのかと。

昨今の世相の亂れを憂い、教育改革がよく叫ばれます。しかし私は教育を論ずる前に、労働の価値と意義を子供や若者たちに教える必要がありますと思っています。多くの日本人が自分に与えられた仕事に打ち込み、また、世のため、人のために役立とうとするなら、二十一世紀の日本は素晴らしいものになると信じています。（談）

稻盛 日本の現状を考えると、二十一世紀初頭は政治、経済ともに波乱が起つりそうだ。政治の世界では、依然ばらまき行政が続いており、財政破たんが見えてきた。経済もあまり回復が期待できない。米国ではの大統領選で、政権が民主党から共和党へ変わり、経済政策にも影響が出てくるかもしれない。政治、経済、外交などあらゆる面で大きな変動が起つり、波乱含みで推移しそうだが、その中から新しい勢力が突き上げてきて激動期に入るのでないだろうか。

日高 確かに、二十一世紀は、そういう変化の時代といふ感じがする。ただ、だからと言つて、変化の中から、必ずしも新しい発想が出てくるわけではない。現状から見れば、が紙くずになつたのと同じことで、実にけしからん話だ。それなのに「まだ公共投資が必要だ」という。もう、そんなに経済の発展を求めるなくても良いのではないか。自然界では「循環と共生」という概念の中で、一部の生物が異常に増えると、何かの原因でその生物の数が自然に減少すると聞いている。

日高 自然界の動物は、数が増えると、一匹一匹の食べる分が減つて、病気にかかりやすくなつたり、軋撃が起つり、子どもが死んでしまう。だから、ある所で限界がくるが、人間には、それがない。食物が足りなくなつたら、何とか増産することを考える。つまり人間は無理をしている。さらに人間は貿易や経済活動を行つたため、その無理が、自分の身近な所で出現することもあるが、海外で起つて

全国有名書店で
好評発売中



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

FELISIMO
59 NANWA-MACHI CHUO-KU KOBE 650-0053 JAPAN
TEL 078-791-9353

燃ゆる思い！

滋賀編

本シリーズは、各塾单位で「入塾後、自分は、会社はどういうに変わったか。二十一世紀に向けての抱負は何が？」について、それぞれの塾生の熱き思いを届けます。今回は、十周年を迎えた滋賀塾生から寄せられた燃ゆる思い^{（敬称略・順不同）}を紹介します。



塾長の揮毫と大津絵を染め抜いた
〈滋賀〉10周年記念の手拭い

もつとも大切なものを学ぶ

夏原
平和

経営についての方法論は、他に多くの著書や議論があり学ぶ機会はたくさんあります。しかし盛和塾では、経営の根幹をなす経営者としての心構え、心の在り方、考え方方がいかに大切であるかということを学びました。

私も、経営を引き継いだ当時はいかに売上を伸ばし、利益を増やすかということが社長としての力量だと考えていました。ところが塾長のお話や人柄に接するる

社の経営理念「私たちは「古紙のリサイクルにより、安価で良質な段ボール原紙を供給し、地域と社会に貢献します」に集約されています。

クツ・メンテナンス)の考え方を徹底して古紙の配合率を高め、バルプの使用率をギリギリに抑えています。それによつて地域社会へ貢献し、ひいては資源や地球環境の保護につなげようと努力してい

心の面では、5S（整理・整頓・清掃・清潔・美）を社員全員が徹底しよ

かつているところはない！ といったところを肝に銘じて、機械の手入れや点検まで自分たちの目で判断し、自らの手でやっています。ともすれば、セクト主義につながる危険性を抱えていますが、自分たちの工場」という発想で、自分たちの工場」への止め、「すべて自分たちの職場

「そのためにはすること」とか「総局は会社のためになり、社会の役にも立つ」ということを、有言実行しています。

うち、経営者ははそういう数字以上に大事な役割があるということに気がつかされました。すなわち、会社は何のために存在するのか、人生や仕事の結果を決めるものは何か…といったことです。

私心なかりしか」と考えていました。流通業界は今、非常に厳しい状況で行きは不透明ですが、これからも変わらず「社員満足度百分率」の会社を目指して、他社とひと味ちがう社員集団、地域でいちばん支持される店づくりを推進いたします。

卷之三

また、多くの学びを通して物事の判断基準が明確になつたように思います。何に迷つた時には必ず、「動機書なりや、

体様等の工場見学も多く、それによつて従業員は「自分たちのしていることは社会の役に立つてゐる、世の中に評価していただいている」ということを実感でき、いつそうの励みとなつてゐます。

「生きがいと幸せ」を実現する一
宮嶋 誠一郎(スミヤシマ)

以前から櫛種塾長のことは耳にしており、先輩から「人生の方程式」の話などを聞くにつれ、直に学びたいという気持ちが強くなり、昨年やつと入塾させていたところができました。

トの鍛造・熱処理など専門的な仕事をしていますが、一つの仕事を成し遂げた時など、やもすれば自分に慢心しがちです。また、「俺はこれだけ頑張った」とばかり、気持ちが緩みそうになります。そんな時に私を戒めてくれるのが、「誰にも負けない努力をする」という言葉です。

この言葉を知つて以来、少しばかり仕事がうまくいかないと、つい周囲のせい

とにかく、業績回復を

会社を継ぐために、それまでの会社を

辞めて戻つてから早十八年の歳月が経りました。最初のうちは田舎の安定した中小企業として無難な経営を続けることができましたが、ここ数年のうちに経営環境は大きく変わってしまいました。

主要取扱品の石油製品や砂糖、小麦粉など規制緩和の影響を受け、すっかり様変わりしてしまったのです。そして、商業が順調な時には気にせずに見逃していた問題や、先送りにしていた懸案が一気に表面化しました。

現在、会社では日本経済の方向を見極めて業績を回復させ、新たな投資を行える強い財務体質にすべく、全社一丸となって取り組んでいます。

その指針となっているのが「経営の原点十二カ条」の教えです。とくに、「売上を最大限に伸ばし、経費を最小限に抑える」を基本の教え、戒めとしていつも自らに聞いかけています。それを実践するため、また経営資源の最適化を図るために、経営陣と社員全員が危機意識を持つて目標達成に燃えているところです。

新たな販売拠点の獲得、既存拠点の高付加価値化など、課題はたくさんあります。しかも、それらを解決するためには

多少の痛みを伴いますが、なんとか社員のベクトルを合わせて、当面の目標である「業績回復」を目指します。

山川 晋（山川会計事務所）

昭和六年、青年税理士連盟全国大会の記念講演で、資料を風呂敷に包んで壇上に姿を現された塾長の言葉——「財務諸表の数字は、トップの心構えで変わる。

トップは正しい経営理念と、経営哲學を持たなければならぬ。その言葉は、会計人としての私に対して、まさに力強く取り組んでいます。

それから七年後に盛和塾で学ぶ機会を得ましたが、耳にする言葉、目に見る言葉の数々は、私の大きな支えとなっていました。ただ単なる会計人としての知識、技術を超えて、人間としての生き方にまで影響を受けました。

謙虚にして驕らず、誰にも負けない努力を、経費は最小限に…などなど、心にひんひん響く言葉ばかりです。仕事を通じて多くの経営者を見ていますが、その結果である数字はまさに正直、冷徹とす

ら思えるほど経営者の考え方、人間性、行動の厳しさや甘さを反映しています。

つたない経験に、塾長の教えるを積み重ねて、会計を通じて多くの顧客に話すことはただ一つ、「小手先の技術で経営はできない、従業員の指導はできない：経営者のあなたが変われば、会社は変わる、魂を磨いていけば必ず会社は良くなる」ということです。

塾長からは、佐藤一齋の『言志四録』をはじめ多くの先哲や東洋の古典に学ぶ歓びを教えていただきました。学ぶことの楽しさ、経営に反映することの喜びを、顧客と分かちあうことができる自分は本当に幸せだと思います。それらの学びを、顧客の皆さんにもお返しして、少しでも経営の役に立ちたいと思います。

企業経営と学校運営の両立を

松本 隆（㈱二和鉄線・彦根女子高等学校）

盛和塾ができる以前、夏原さんに誘われて何気なく、気軽に稻盛塾長の勉強会に参加しました。そのときの第一印象は、

「私語もなく、居眠りもない、なんと真剣な集まりだろ？」と、心から感動しました。

そのとき塾長が何を話されたか詳しくは覚えていませんが、とにかく「やるんだ、やれば出来るんだ」という気迫だけが、いつまでも胸の内に残っていました。

当時の私は、倒産や火災で苦境にあった父の経営する彦根の工場、急に買収されることになった東大阪工場の再建、大手商社の特命部長など、馬力にものをいわせて、ただただがむしゃらに頑張つているだけでした。そんな時に塾長に学んだのが「目標を立てて頑張らないと、向上しない」ということでした。おかげで、バイタリティーだけの男が、少しは考えて行動するようになりました。

それから十数年、今私は二つの工場のほか、経営を引き継いだ高校の運営に情熱を注いでいます。火災のため、高校に行けなかつた私は、教育に特別の思いがあり、知識を教えることはもちろんですが、人づくりの大切さを肌身に感じていました。

小さな高校ですが、注いだ愛に素直に応えてくれる子供たちに感動し、痛みを感じました。

「やるんだ」という言葉に反省しきりです。

人塾するまで、私は税金は発展を阻害するだけだと考えていました。しかし、塾長のお話を聞いてからは、税金は世の中の役に立っている。それによって自分

かつた教育の人切さを痛感しています。教師の資格はない私ですが、人生と経常の経験を生かして、生徒の成長にかけていたと思っています。そんな私にどうぞいちばんの励ましは、「やれば出来る」「やるんだ」の言葉です。

問題の解決が楽しみ

高奥 成人（たかおくじん）

ビルメンテナンスという仕事の性質上、ただ地道にコツコツと働くしかありませんでした。私は、時としてそれを悲しく思うこともありました。塾長の

「コツコツ働くことこそ大切です」との言葉でフッ切れました。

また、「経営者が人間的に常に成長していくなければ、会社も成長しません」

「企業にとっての利益は、経営者や従業員のためである」と同時に、社会に還元し、貢献するためのものでなければなりません

」という言葉に反省しきりです。

人塾するまで、私は税金は発展を阻害するだけだと考えていました。しかし、これから先、どんな方法や順番でそれが減っていくのか、それを考るだけで樂しくなります。

私が、悩みのなかから洗い出した問題の項目は二十五項目以上ありました。今、それは少しずつ減つていています。これから先、どんな方法や順番でそれが減つていくのか、それを考るだけで樂しくなります。

二〇〇一年は、始まりの年。

井上 達人（大和証券（株）彦根支店）

昨年七月、彦根に赴任してきましたが、環境にも恵まれ、社員の頑張りもあって成績の方は順調に推移することができます。反面、からの戦略や社員教育などの悩みも常に背中合わせに抱えていました。

今年七月、彦根に赴任してきましたが、環境にも恵まれ、社員の頑張りもあって成績の方は順調に推移することができます。反面、からの戦略や社員教育などの悩みも常に背中合わせに抱えていました。

今年七月、彦根に赴任してきましたが、環境にも恵まれ、社員の頑張りもあって成績の方は順調に推移することができます。反面、からの戦略や社員教育などの悩みも常に背中合わせに抱えていました。

今年七月、彦根に赴任してきましたが、環境にも恵まれ、社員の頑張りもあって成績の方は順調に推移することができます。反面、からの戦略や社員教育などの悩みも常に背中合わせに抱えていました。

吉田 近博（株）ヨシダヤ

「よき経営をするためには、自分の人格を高めていかなければならぬ」――

いちばん心に残った教えです。「会社は、経営者の器以上には成長しない」――まさにその通りだと実感します。そして、塾長の得意即妙の講評を聞きながら、残りの半分も雲散霧消しました。塾長の自信に満ちた態度に、自分の頭がすつきりと整理されたのです。

ITや情報の変革はこれからも続くでしょうが、私は盛和塾に「人の心の大切さ」を教えていただきました。従業員個々の力を高めて、指示されるより先に判断する力を身に付けることができるよう導けば、どこでも通用する従業員を育てることができる。そのベクトルを合わせることができれば組織は必ず強く変わることができます。

ITや情報の変革はこれからも続くでしょうが、私は盛和塾に「人の心の大切さ」を教えていただきました。従業員個々の力を高めて、指示されるより先に判断する力を身に付けることができるよう導けば、どこでも通用する従業員を育てることができる。そのベクトルを合わせることができれば組織は必ず強く変わることができます。

今年七月、彦根に赴任してきましたが、環境にも恵まれ、社員の頑張りもあって成績の方は順調に推移することができます。反面、からの戦略や社員教育などの悩みも常に背中合わせに抱えていました。

吉田 近博（株）ヨシダヤ

「よき経営をするためには、自分の人格を高めていかなければならぬ」――

いちばん心に残った教えです。「会社は、経営者の器以上には成長しない」――まさにその通りだと実感します。そして、

何のために会社はあるのか？この思いを従業員と共にするために、今、心を碎いています。特別な社員研修などはしていませんが、組織替えや仕組みづくりは、それをベースにおいて考えています。

学生時代、剣道で、道場は心身の学びの場だということを叩き込まれていましたので、会社も従業員にとっては幸福を追求する「学びの場」だと位置づけています。当然、私自身も学びの気持ちを持っています。社足の「与えてこそ、授かるものなり」を日頃の仕事を通じて実践

藤野 奉志（藤野商事㈱）

父の社葬をすませた翌日の開塾式の時、私は「盛和塾が、亡き父に代わる存在になりそうな気がします」と自己紹介しました。父からはガソリンスタンドの経営のほか、「何本も柱がある方が強い」という教えを引き継ぎました。そして塾長からは、最初の例会で「基準のない一生懸命なんて、ただのマスター・ペーパーにはすぎない」というきついお言葉をいました。つまり、単なる自己満足では何の意味もないということを教わったのです。そして、「動機善なりや…」など多くの教えもいただきました。

GSの経営が諸般の事情で苦しいのは、ご存じの通りです。当社は現在、G

Sの他にパソコンと書籍の併設店、中古車の取り扱い等をしていますが、そういった新規事業の展開で生きているのが、父と塾長の教えです。

人気があるから、儲かりそうだから…では飛びつきません。お客様や地域の利益になるか、枝ではなく幹を育てる事業になり得るか：価値観は時代とともに変わりますが、自らの事業の方向性に合致しているかということを判断の基準としています。いくらIT時代と言われようとも、基本は「人」です。世の中が変わつても、変えてはいけない「感動を共有できる商品」をこれからも賣ります。

いつまでも魂を磨き続ける

山本 勝義（株）ビルディング・コンサルタントウイズ

昔からよく耳にする言い伝えに、「人

は一人で生まれて、一人で死んでいく」「人は裸で生まれ、裸になつて死んでいく」というものがあります。そのことに父と塾長の教えです。

人気があるから、儲かりそうだから…では飛びつきません。お客様や地域の利益になるか、枝ではなく幹を育てる事業になり得るか：価値観は時代とともに変わりますが、自らの事業の方向性に合致しているかということを判断の基準としています。いくらIT時代と言われようとも、基本は「人」です。世の中が変わつても、変えてはいけない「感動を共有できる商品」をこれからも賣ります。

ところが塾長から、「人は何を残したかではなく、どんな人生の生き様を残せたかこそが大切である」とお聞きし、一つの言葉の真の意味を理解できたように感じました。塾長は、人間が死ぬ時に唯一持つていけるのは「魂」だけだとおっしゃいました。つまり、自分が死ぬ時にどのような魂になつているのかがいちばん大切であり、人生の価値を決めるのはこのことではないか…と言つておられるのです。

それからの私は、自分自身の試練とし

好評発売中
(盛和塾生は送料無料)

企業を活性化できる
社史の作り方

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

社史製作の本当の目的は経営理念の確認、トップの考え方の浸透、社員全員の意識革命など競争のなか、勝ち残る企業に変えていくことがあります。

「早わかり!社史づくりQ&A」
1,714円(税別) 232頁
3月下旬発行予定
予約受付中!

株式会社
出版文化社
浅川厚志
(盛和塾大阪)
東京03-5821-5300
大阪06-6941-1321
www.shuppanbunka.com

二十世紀への燃える思いは、利潤的、私的な人間観を包含し自他共栄をめざす利他的、公共的な人間観を公共性発達人と呼ぶ、人間観の革新から熱く始がった。

さらに、これまでの私的になりがちな自己実現人モデルを超えた、いわば公共化の当事者としての眞の人間の使命に内發的にめざめた公共性発達人のめざす方向を「発私開公」と考えることで、内と外に公共化のひらく無限の可能性が拓がるようになつた。

つまりすべての人々が、自己の存在の意義をより深め、私的な存在からより公共的な存在へと発達をめざすことで互いに自他を活かしあう存在として発達をつづけるという公共的な可能性の無限の拓がりに気づく。

こうした体験からすべての人々と理想の人間観を共有すべく、小生は内發的な公共化の当事者としての意義の発現体験をもつ人々をあえて内發的

公共性発達体験人へと位置づけることで夢はさらなる拓がりをもつた。一人ひとりが内發的公共性発達体験人の自覚に立つ公共化の当事者としての利他行と至誠の生き方。すなわち公共化の当事者としての体験内省、実践こそ、私心化に陥るが、それは近代化の文明構造や制度化された社会構造から、小生は一人ひとりの自我意識構造や生活行動の習慣化構造など、私たち自身がその超越をその都度自覚して事上磨練しつづけないと油断したとん

に巻き込まれかねないものとなる。

しかし常に公共化の当事者としての自覚に立つ、その課題の公共化をより高次化させつづける実践体験の中でこそ、公共的役割認識発達の自覺的体験となり、身近なところから順次、家庭、企業、地域、国家、

地球、宇宙大へと志が高まっていくことが実感されてくる。

従つて、公共化の当事者としての経営者の使命觀は、経営者個人の自觉と実践レベルから組織全員の自覚と実践を促すものへ、そして社会全体の自覚と実践へと、より高次化、より深耕化されねばなるまい。

さもなく次世代の公共化の当事者育むといふ、いわば私企業の枠組み

の中での経営者の役割認識をも超えた公共的な使命觀こそ、眞に人と組織の超長期的存続意義をより高次の公共化へと導きつつ、自他の応答能

力を発達させつづけるという眞の経営者がもつべきものとなるではないかと考えている。小生自身、公共化の当事者として実践の二十世紀とすべく誓いを新たにした。

編集後記

塾長広報室

PART ②

新世紀は物づくり支え

京都商工会議所会頭

稻盛和夫さん

京セラ名誉会長

稻盛和夫さん

経営している日系二世に話を聞いたのですが、世界の各地に工場を拡大し成功しているのです。アメリカのハイテク産業はデザインに特化し、製造は外注に出しているが、京都の産業が好調なのと合わせて考えるとやはり物づくりの強さの証明と考えられます。どちらが正しいか結論をだすのは難しいが、二十世纪の産業界の課題を示唆しています（新世紀の企業経営の在り方について）

（平成12年11月7日付 神経新聞 より）

「京都のハイテク産業の業績が好調です。これから発表される中間決算では皆さん過去最高の記録になるらしいですね。それに比べて日本のITなどの株価が低いのはどうしてでしょうか。アメリカの情報通信株の低迷が影響しているのでしょうか。根底にはEコマースなど情報通信がビジネスになりにくいうことがだんだんわかってきたからではないか。先日もカリフォルニアのシリコンバレーでIBMなどの大企業からの下請けで工場を

新世紀へ私のメッセージ

精神の尊さを重視

若き起業家の活躍期待

京都商工会議所会頭 稲盛和夫氏

新世紀へ私のメッセージ

精神の尊さを重視

若き起業家の活躍期待

京都商工会議所会頭 稲盛和夫氏

新世紀へ私のメッセージ

精神の尊さを重視

若き起業家の活躍期待

如など人間性の喪失を招きました。二十世紀には、これまでないがしろにされていた心の問題や精神の尊さが重視され、自然をいたわり共生することが求められると思います。二十世紀に京都が発展していくためには、おもてなしの心を大事にする観光産業の振興と、大きな可能性を秘めた南部開発の推進が重要です。

また、歌舞伎誕生四〇〇年を記念して東西文化を融合した「新しい舞台芸術」の創造などに

より「文化首都京都」が世界に

発信されて内外から京都に見え

られるようになるとともに、南

部の基盤整備により新都心が形

成された産業の集積が進み、確

固とした経営哲学を持つたチャ

レンジ精神あふれる若い起業家

が活躍することを期待致します。

二十世紀は科学技術が進歩し、物質文明が発展を遂げ、「豊かな経済社会」を構築致しまし

たが、一方においては戦乱に明け暮れ、環境問題や食糧問題を

大化、良心の堕落、倫理觀の欠

成長至上主義に転機

稻盛和夫・京都商工会議所会頭

【盛和塾】	通巻三十九号	一〇〇一年一月十日	発行
定価五百二十五円	(本体五百円)		
● 盛和塾			
発行人	● 鮎田昭司		
編集人	● 矢崎勝彦		
取扱所	● 盛和塾事務局		
制作			
印刷製本	● 出版文化社		
● 富士精版印刷			

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

新しい世紀のはじまりはいつの時代にあっても人々の燃える思いをたぎらせる。今から百年前、二十世紀の始まりにあたつて、福沢諭吉は「独立自尊迎新世紀」と書初めましたと聞く。二十世紀のはじまりにあたつて、外圧に始まつた明治維新以来の近代化という外發的開化に対し、内發的に「みんなのためみんなでつくる理想の社会」に想いを馳せながら次の五つの八共化の当事者としての志を立てた。

一、公共化の当事者として内發的公共性発達人として私の発心と公共化の志を「発私開公迎新世紀」

二、公共化の当事者として「独立自尊迎新世紀」と書初めましたと聞く。

三、公共化の当事者として内發的「みんなのためみんなでつくる理想の社会」に想いを馳せながら次の五つの八共化の当事者としての志を立てた。

内發的公共性発達人として私の発心と公共化の志を「発私開公迎新世紀」

二、公共化の当事者として「独立自尊迎新世紀」と書初めましたと聞く。

三、公共化の当事者として内發的「みんなのためみんなでつくる理想の社会」に想いを馳せながら次の五つの八共化の当事者としての志を立てた。

五、公共化の当事者として内發的体験による変身価値を文化として生成すべく「公共文化迎新世紀」

（本誌編集委員長・矢崎勝彦）

（平成12年12月15日付 京都新聞 新聞より）

（平成13年1月16日付 日本経済新聞より）



私の好きな言葉

立 志

筆者の父は大阪で商売をしており、従って、親父は当然、私を後継者に望んでいた。そこで、毎日の如く、セミナーで勉強してきたことや経営上の諸問題を中学生の時から教えられた。「社長の最大の仕事は次の社長を誰にするか」と言っていた。「社長の器」以上に会社は発展しないからである。ただ、大学に入り、非常にすばらしい先生方の指導を受け、国家を支えようと大蔵省に入った。しかしながら、これは幻想であった。日本は「たかり民主主義国」であり、国家は理想の追求の場ではなくなっていた。関西に戻り、自らの理想を実現しようと団体を作ったり、実践を始めた。ベンチャーも「志」であり金でないと言って始めた。多くの方に精神的な支援だけでなく、経済的な御支援をいただいた。本当に財界の方々の「志」を感じてきた。

陽明学の塾「桜下塾」を始め塾生と一緒に「立志」の重要性を勉強している。指導者の「志」は「当たり前」であり、「志」のない政治家や経営者とは定義矛盾である。権力やお金は人の目指すものではない。今日、長期の不況となり、日本型経営システムが失敗したのは「志」のない指導者が増えたからである。戦後、若者に「志」の教育を反民主主義として排除したのである。稻盛さんも盛和塾を作られ「道」と「志」を常に言われているが、筆者も何とか「立志」の専門教育機関を作りたいと思っている。志のない人は財界、政界、官界、学界から退いて欲しいものである。

吉田 和男

(京都大学大学院教授)