

[盛和塾] 45

平成14年2月号
通巻45号

C O N T E N T S

| | | |
|------------------------------------|----|---|
| THE VOICE 塾長理念 | 表2 | きれいな心で願望を描く |
| THE EXCELLENT OPINION 塾長講話—第39回 | 2 | 人生のありようと目的について |
| 心の研究 | 26 | 太虚に帰す —宇宙の根源に回帰する稻盛哲学 東京大学名誉教授 溝口雄三 |
| 経営の研究 | 37 | 人間のための経済学と内発的公共性 早稲田大学政治経済学部教授 西川 潤 |
| 中国シンポジウム 今、中国は燃えている | 46 | 従業員一人ひとりに 経営理念をしっかりと浸透させる 常州市長興集团有限公司董事長 湯 燕雯 |
| | 52 | 温かさ、教育、そして規律で 独自の華一企業文化を構築する 天津華特集団有限責任公司総経理 張 国維 |
| | 60 | 稻盛先生が唱える共生・循環の思想とは 東北師範大学日本研究所教授 李 閣楠 |
| | 66 | 稻盛経営哲学を人類の原始生態から思考する 東北師範大学日本研究所教授 周 頌倫 |
| あの日あの時 稻盛和夫氏 [28] | 72 | 「思い」を伝えるという点ではスポーツも経営も同じ 山口良治 (京都市スポーツ政策監) 林 敏之 (株式会社神鋼ヒューマン・クリエイト) |
| 編集後記 | 80 | |
| 塾長広報室 | 表3 | |
| 私の好きな言葉 | 表4 | 泣こよか ひっ翔べ 西郷輝彦 |

THE VOICE

塾長理念

きれいな心で願望を描く

きれいな心で描く願望でなければ、素晴らしい成功は望めません。強い願望であっても、それが私利私欲に端を発したものであるならば一時的には成功をもたらすかもしれませんが、その成功は長続きしません。

世の道理に反した動機に基づく願望は、強ければ強いほど社会との摩擦を生み、結果的には大きな失敗につながっていくのです。

成功を持続させるには、描く願望や情熱がきれいなものでなければなりません。つまり、潜在意識に浸透させていく願望の質が問題となるわけです。そして、純粋な願望をもって、ひたすら努力を続けることによって、その願望は必ず実現できるのです。

「京セラフィロソフィ」より

人生のありようと目的について

はじめに

私の話をよく聞いていらっしゃる方は、この前聞いた話だなということになると思いますが、私はいつも、どういふふうに話せば簡潔にわかりやすくなるのか、どういふふうに話せば皆さんがそれを胸に留めて、日常の生活で実行してもらえらるようになるだろうかと考えているものです。同じことを何回話しても、同じ内容にはならないのです。皆さんにお話をしたあとに考えてみては、「いや、ああいうまとめ方はダメだな」と思って、もう一回試みてみる、そのようなことを繰り返しています。

たとえば、本当はこの「人生について」は三回に分けてなのです。

ところが、お釈迦さまが亡くなったあとに弟子たちが話をまとめたものですから、仏教でいちばん大事なのは法華経だと言う人もいれば、いや、般若心経だと言う人もあり、いろんな宗派ができてしまったわけです。自分たちがいちばん大事とする仏の教えを説いたお経が、宗派によって全部違うのです。

人生というものの、人間というものの、社会というものの、宇宙というものを、仏陀はあるときにはこういうふうに説か



お話をしようと考え、先般の大阪（平成十三年七月二日大阪ブロック共催例会、機関誌42号掲載）を第一回として始めたのですが、二回目の今日、さらにそれを修正して話をするというくらいです。何回も聞いていらっしゃる方の中には、「またか」とお考えの方もあられるかもしれませんが、まとめ方が違いますので、ぜひ聞いていただきたいと思えます。

こんなことを言うと思れ多いことで、決して思い上がって中し上げるわけではないのですが、お釈迦さまは悟りをひらかれたあと、弟子たちを集めて法を説かれました。それを聞いた弟子たちが、お釈迦さまが亡くなったあとに、我々迷える衆生を救うために、お釈迦さまはあるときにはこういうふうな話をされ、またあるときにはこういう話をされましたということを全部文章にしたもの、それがお経

れた。また、あるときには違う局面から宇宙はこうなのですよ、人生はこうなのですよと説かれた。それぞれの教えが違うお経になっているのです。

同時に、仏陀は悟りをひらかれたあとずっと修行を続けていかれましたから、仏陀の精神状態といいますが、悟りをひらいたレベルの高さによって、説く話も変わってきます。そのために、仏陀が亡くなる前に話されたことをお経にしたのがいちばんいいのだとか、いやいや違う、亡くなる何年前か前、どこそこで話されたものをお経にしたものが真実をついているのだとか、いろんな論争が出てくるわけです。このように、森羅万象、この宇宙全体を治めている真理をひとことで簡単にまとめることがいかに難しいか。私自身、毎回試行錯誤しながらお話ししていますので、今日もそういうことを前提として聞いてください。

第1部 人生のありよう 人生とはいかなるものか

1 運命について

今、不景気なわけですけども、そのなかで「あなたの会社はどうですか？」と訊くと、「まあまあです」とおっしゃるところもあるし、「非常に悪いです」とおっしゃる

ところもあります。あるいは、アイスクリームや清涼飲料水をつくっているところでは、「この猛暑のために、過去にないほどの素晴らしい業績をあげています」とおっしゃったり、「同じ不況といっても千差万別、全く違うわけです。我々は、生まれたときからそれぞれに「運命」というものを持つています。どういう人生を送っていくのかという運命が、それぞれの人に定まっているわけです。そしてその運命は、個人に限らず、この宇宙や世界、そして日本という国にも定まっています。また、日本だけではなくて、名古屋なら名古屋という地方に備わった運命もあります。つまり、そういう大きな運命の波のなかに、各個人ごとの運命も浮かんでいるようなものであるわけです。

地球レベルでの大きな運命のうねり、日本という国の運命、また地方の運命があり、それがどう折り重なって自分の局面に表われるのかという問題があるものですから、同じ不況といってもみんなが同じような不況ではない、それぞれが違った体験をするわけです。

いわば、大きな運命のうねりのなかに、個人の運命という船が浮かび漂っているようなものです。当然、自分自身の運命も上がり下がりがある。それに、大きなうねりが重なってきますから、大きく上昇するときもありますし、落ち込むときにはグツと落ち込んでいくときもある。それが運命なのです。

まずは、そのような運命というものが人生にはあるのだということを受け納得していただきたいと思えます。大きなままに残るのではなく、必ず結果を生んでいきます。

〈2〉人々が「因果応報」を信じない理由

ところが、この因果応報の法則は必ずしもすぐにその通りの結果が出ないのです。そのために、我々は因果応報の法則があるということをあまり認めたくないわけです。

あれだけ善いことをされたのに、なぜあの人はああいうふうに苦しんでおられるのだろう。あの人は人柄もよくて、あんなに善いこともしておられるのに、なぜ健康に恵まれないのだろう。そういう人たちもおられるれば、あの人はああいう悪いことを思い、悪いことをしているのに、なぜ外から見た場合に幸せそうに見えるのだろうという人たちもいます。そのために、いくらお坊さんが因果応報の法則を説いても、我々一般人は信じられないのです。

因果応報の法則があると言いながらも、すぐにその通りの結果にならないのには、理由があります。ひとつは、結果が出るまでに時間がかかってしまうからです。しかし、二年や三年では結果は出てこないかもしれません。自分の一生、つまり二十年、三十年という長いスパンで見れば、善いことを思い、善いことをすればよい結果が生まれ、悪いことを思い、悪いことをすれば悪い結果が生まれる、それはもうハッキリしているわけです。

私の人生経験から言っても、たしかに三十年という長いスパンで見れば、ワルがいつまでも繁榮していることはあ

な運命から含めて、自分個人の運命もあるのだということ肯定していただきたいと思えます。

2 因果応報の法則について

〈1〉人生の横軸——「因果応報」

そのような運命というものは、人生を貫いていく縦軸として存在します。同時に、横軸には「因果応報」という法則が存在します。善いことをすればよい結果が生ずるし、悪いことをすれば悪い結果が生まれる。善根は善果を生み、悪根は悪果を生むという因果応報の法則が横軸にあるわけです。

この善因、悪因というものは、生きているあいだに自身も思ったこと、または自分が行なったことです。思うこと、考えること、そして実行したこと、すべての行為が「因」となるわけです。思うこと、考えることを「思念」と言いますが、私は以前、「思念は業（カルマ）をつくる」ということをお話ししました。つまり、思い考えたことが原因をつくってしまうのです。恨み、つらみ、いろんなことを考えただけで、もう原因をつくってしまうのです。

そしてその原因は、必ず「結果」を生みます。原因は原因のまま留まることはありません。仏教で「縁によって果が生ずる」というように、原因が生ずれば、それは原因りません。また、よい人がいつまでも不遇であることもあり得ませんし、必ず幸せになっています。三十年という長いスパンで見れば、大体辻褄は合っています。

しかし、なかには都合の良いケースがあるものだから、私はなぜ合わないのだろうと悩んでおりました。そんなとき、前にもお話しした『シルバー・バーチの霊訓』という本に出会ったのです。イギリス・ロンドンでは、町医者が十人ほどの友人を呼んで、毎週末、自分の家で交霊会を開いていたそうです。その町医者自身が霊媒、つまり霊魂を呼び入れることができる人だったそうですが、その交霊会にいつも出てくるのがシルバー・バーチと名乗るアメリカインディアンの霊です。イギリスほど文明度の高い国、その首都ロンドン、そして町医者とはいえインテリの最たる医師が、霊魂を呼んでいるというのです。その交霊会でもいつも出てくる霊魂がどういふことを喋っているのか、私はたいへん興味を持ったものですから、その霊魂の話が書かれている『シルバー・バーチの霊訓』を入手して読んでみたわけです。その中では、因果応報の法則について書かれている箇所があったのです。

「因果応報の法則とは、善いことを思い、善いことをすればよい結果が生まれ、悪いことをすれば悪い結果が生まれるということなのだけれども、どうも辻褄が合わない。だから、それを疑い、信じていない人もいると思うが、私（シルバー・バーチ）のいるところから皆さんの生きていく現世を見通せば、一分一厘の狂いがなくらい、悪いこ

とを思い、悪いことをした人は悪い結果になり、善いことを思い、善いことをした人はよい結果になるというように、この法則はピタッと当たっている」

そういう趣旨のことを、シルバー・バーチという霊が言っているのです。読んだ瞬間、これはすごいと思いました。この現世でも三十年くらいのスパンで見れば、因果応報の法則は合うと思っていたのですけれども、それでも合わないところがある。この宇宙を創った創造主、あるいは神さまがいるとすれば、神さまは、そういうふう到我々を導きながら、なぜその法則がピタッと合うようにしてくれなかったのかと、今まで解けないでいたのですが、『シルバー・バーチの霊訓』の中の、「私のいる世から見た場合、一分一厘の狂いもないほどに因果応報の法則は合っている」というところを読んで、ようやく納得できました。

「運命」は「因果応報」によって変えられる

地球の運命という大きなうねりがあり、そのなかに国の運命があり、地方の運命があり、そして自分自身の運命がその上を漂い流れているわけですが、その運命というものを縦軸に取れば、横軸には因果応報の法則があります。この二つの人生の要因で、我々それぞれの人生が全部決まっているわけですが、実は因果応報の法則のほうが、運命よりも影響力が少し強いのです。ですから、元々運命というものも定まっていますけれども、その運命の通りにはなら

ない。因果応報の法則には運命を変える力があるものですから、生まれたときに持っていた運命の通りには、人生はならないわけです。

善いことを思い、善いことをすればよい結果が生まれるという法則があるために、運命的に見れば非常に悪い時期に差し掛かっていたのに、本来あるはずの落ち込みがなくなるということがあります。また逆に、運命的には非常によく、本来なら上昇していくはずだったのに、悪いことを思い、悪いことをしたために、そうはならなかったということもあります。つまり、運命という法則に対して因果応報の法則があり、その因果応報の法則によって運命というものが変わっていくわけです。このことから運命や因果応報の法則が信じられないのです。

因果応報の法則には運命を変える力があるということですが、以前、『陰陽録』という中国の本のお話をしたことがあります。袁了凡さんのお話です。袁了凡さんが子供の頃、中国の南方から来たという老人に会いました。その老人は了凡少年のお母さんに、「実はおたくの坊やは」と語り始めます。

「お母さんはこの子を医者にしようとお考えですね」「そうです。わが一族は医者になることになっているのです。亡くなった主人もこの子を医者にしようと思っていました。母一人子一人の家庭ですが、私はこの子を医者にしようと思っています」

「いや、お母さん、この子は医者にはなりません。科擧歳で往生をします」

老人の話を、了凡少年とお母さんは不思議なことを言うものだと思って聞いていたのですが、その後、了凡少年は老人が言った通りの道を辿っていきます。地方試験に何人中何番で通るとか、どういうことに遭遇するとか、老人が言った通りの人生を歩んでいきます。

やがて地方の長官に任せられた了凡さんは、その地に素晴らしいお坊さん、老師がおられる禅寺があることを知り、その禅寺を訪ね、二人で坐禪を組みます。そのとき、了凡さんが、若いながらも一点の曇りもない素晴らしい坐禪を組むものですから、老師は感心して訊ねます。

「なんと！ あなたは若いのに立派な坐禪を組まれます。どこで修行なされました？」

「いいえ、修行らしい修行はしておりません」

「あなたには一点の曇りもない。邪心も迷いもない」

「はい、私には迷いがありません」

「なぜ、迷いがないのですか？」

「子供のとき、旅の老人にお目にかかり、私の運命を伝えられました。その後、私はその老人が言った通りの運命を辿ってきました。もう私の運命は決まっていますのです。だから、何を悩むことがありませんか。これ以上偉くなる必要ありませんし、結婚はしていますが、子供も生まれませんし、五十三歳で死ぬことになっています。慌てることもなければ悩むこともありません。淡々と決められた運命を生きているだけです」



の試験（中国の国家公務員試験）を受けて、役人として偉くなっています。何歳のときに地方の試験を受けて通り、次の試験も通り、最後には国家試験に受かり、役人になります。年若くして地方の長官に任せられます。結婚はしますけれども、子供はできません。そしてこの子は、五十三

〈4〉「運命」と「因果応報」の法則の存在を信じる

そのことを聞いた老師は、「なんとも偉い人かと思つたら、そんな大馬鹿者だったのか」と怒るわけです。そして了凡さんに、この因果応報の法則を説いていきます。

「たしかにあなたには運命というものがあり、あなたはその運命のままに生きてきたかもしれない。しかし、運命は変えられないものではない。運命は宿命ではないのだ。因果応報の法則により、運命は変えることができるのだ。もしあなたが、今からもっと素晴らしい人生を生きようと思うならば、今日から善いことを思い、善いことをしなさい。そうすれば、必ずあなたの運命は変わっていきますよ」

了凡さんは素直な人だったとみえて、老師の言葉にいたく感じ入り、家に帰ってから奥さんに老師から言われたことを話しました。奥さんも素直なよい方だったとみえて、「それは素晴らしいではありませんか。今日から協力し合いながら善いことをしていきますよ。もし、悪いことを思い、悪いことをしようとしたときには、お互いに注意をしましょう。点取り表をつくって、善いことを思ったら〇、悪いことを思ったら×をつけて、どちらが多く善いことをしたのか、夫婦で競い合ってくださいよ」。

その後、了凡さんの運命は変わって、できないと言われていた子供も生まれ、五十三歳で亡くなる予定だったのに、七十歳を過ぎても長らえ、素晴らしい人生を送っていきます。

そういうことが、安岡止篤やすおかとむさひさんが『陰陽録』を解説された本の中に書いてあります。

てみんなが必死になつて学んできたのです。ですから、運命というものは近代的な学問を通じて、科学的には証明されていませんけれども、私は厳然としてあると思つていますし、また思ふべきだと思います。

運命を否定してみたところで何の益もありません。科学的には証明されていませんが、運命というものを肯定するほうが、はるかに人生を理解しやすいし、間違いない人生を生きていく術を得ることができると思ふのです。

私は理工系の大学を出て、特に物理や数学が好きで、論理の合わないものには納得をしません。経営も同様です。そうでなければ、京セラがこれほどの会社に成長するはずがありません。すべて科学を通じて展開し、技術開発をしてきたのですから、私はまさに合理的、科学的なものを最も信じているひとりだと思ひますが、そういう私が、運命というものを否定してみても何の益になるのかと思つていてわけです。益がないどころか害があるくらいで、私は運命というものをまずは肯定する必要があると信じています。

実は私は、占いをしてもらったことがないのです。神社のおみくじすら引いたことがありません。運命というものをこれだけ信じているくせに、占いというものは好きではないのです。と言いますのは、運命があると思つているものですから、それを知らされるのが嫌だ、知らないほうがいいと考へているのです。人生はベストを尽くして生きていけば、もうそれでいい。余計なことを知つたためにあれこれ考へるほうが、かえつて私の人生を狂わせると思ふ

近代的な教育の場では、運命というものは迷信だと一笑に付してきました。ある人が病氣になつた、ある人が交通事故に遭つた、経営が破綻した、経営がうまくいった、それはすべて偶然の産物であり、人生はその偶然がたくさん折り重なつて構成されている。元々決まつている運命は人心を惑わすもので、近代科学では証明できない、迷信だと一蹴してきたわけです。

ところが、運命というものは人類の歴史が始まつて以来、たいへん重要な問題であつたのです。そのために人類は、運命というものがあるのなら、私の未来はどうなるのだからかと悩み、研究をしてきました。

たとえば、筮竹せいちくをさばいて易を立てる八卦はちけみ見なども、本来は易学といつて、中国では何千年と続いている学問です。ヨーロッパでは星占い、占星術が普及しました。これも膨大な資料を使って、運命というものを知らう、自分の未来を知らうとしてきたわけで、学問の一種ともいえるものです。

人生において、たとえば病氣になつたり、不況に遭遇したりという悩みは有史以来、人類が持ち続けてきた悩みですが、なぜそうなるのかといふことを考へてみた場合口に、そこに運命というものがあるのではなからうかと考へたのです。その運命を予知したいと思ひ、中国では易学が発達をし、ヨーロッパでは占星術が発達をし、これを学問とし

ものですから、私は運命を知らないままにベストを尽くしていこうと思つてゐるわけです。

ところが、知り合いたいへん信心深く、自分の生活から事業から、健康から、いろんなことを霊能力者に聞いておられる方がいました。その人は、いつも自分のことだけを聞くのではなく、最後には必ず私の名前を書いて、「この人はどうでしょう？」と余計なことをしてくれるのです。また、その結果を私に電話で言つてくれるのです。

あるとき、その霊能者が私の年齢、生年月日、いろんなものを聞いて、「いや、おかしいですね。この方は、たしか京セラの青年経営者の稲盛さんですね。この人の運命は今、非常に悪いところに差し掛かつているんですけれども、そうはなつていないようです。たぶん去年あたり、他人ひとさんを助けるような、何か善いことをしておられます。できれば、この人の生まれながらの運命から言えば、今年はずごく悪くなつて、命を失うかもしれないくらいの健康状態になつてゐるはずですよ。こんなふうまくいつてゐるはずがありません」。

そういうことを言われたと聞きました。そのときはまだ、そんなこともあるのかという程度だったのですが、今考へてみれば、まさに運命的には最悪の状態に差し掛かつていながら、そのときに善いことを思い、善いことをしたために、本当なら落ち込んでゐるところを今までの状態が維持できたということなのかもしれません。

運命と因果応報の法則とが、相乗効果でグンとよくなつ



あるわけです。

3 人生にいかに対するか

①「諸行無常」の人生を生きる

今話したように、運命と因果応報、人生はこの二つの法則によって出来上がっています。

しかれば、人生が二つの法則で出来上がっているとすれば、我々が人生のなかで出会う現象にどのような対処をしていけばよいのか。たとえば、この大不況という問題、そのなかでうまくいっている人、うまくいっていない人、健康にすくれない人、家族に悩みのある人、いろんなことがあります。そういうものにどういふふうに対処をすればよいのか。その対処の仕方によって、人生はまたガラッと変わっていくわけです。

自分自身が持つて生まれてきた運命、そして生きているあいだに自分が思うこと、行なったこと、それが原因となつて結果を生むという因果応報の法則、この二つで出来上がったのが我々の人生です。あるときは苦難と思えるような苦しい局面に遭遇することもあります。非常に幸せて、本当によかつたと思えるような楽しいことにも遭遇します。我々は苦楽を織りなした人生を生きているわけです。

仏教を勉強しますと、最初に出てくるのが「諸行無常」

ていくときもあれば、消し合つて何も変化がないときもあり、また、逆に悪いことが重なつて非常に悪くなるときもあるという。そのため、善いことを思い、善いことをすればよい結果が生まれるとは限らないし、悪いことを思い、悪いことをしたから悪い結果が生まれるということにも必ずしもなりません。つまり、運命と因果応報の法則が干渉するために、1+1=2というふうにはならないことが

という教えです。今日は健康でも、明日は病に倒れるかもしれない。今日はうまく経営ができて、明日には左前になるかもしれない。世の中の現象、自分の目の前に起こる現象は常に一定ではなく、安定しない。諸行とはすべての現象という意味ですが、諸行は常ならずということをお釈迦さまは我々に教えてくれています。

人生は波瀾万丈なのだから、人生は苦なり、苦行だともお釈迦さまは説かれています。そして、お釈迦さまは、そのような人生のなかで自分自身の救いを求めるのではなく、苦しんでいる衆生を救つてあげるために、出家の道を選ばれたのです。

②「理性」で深く理解する

さて、人生において、そのような現象が目の前に現れたとき、日々どのように対処をしていくか。ひとつ言えることは、よいことに出遭おうとも、悪いことに出遭おうとも、出遭つた運命に感謝をする心で対応をするということなのです。しかし実際には、これはたいへん難しいことです。

たとえば災難に遭う。災難に遭つたことを感謝しなさいということとは、言葉では簡単に言うことができますが、実際に災難に遭つた人がそのことに感謝をするのは至難の技です。よほどの修行をしていなければ、そう思うことはできません。しかし、修行をした、しないにかかわらず、「感謝しなければならぬ」と理性にインプットしていた

だきたいのです。放っておいたら、恨みつらみを言うだけにどまります。健康にしても何にしても、苦難、災難に遭えば、必ず「なんで自分だけがこんな目に遭うのだ」となりがちです。しかしそれを理性で抑え込んで、感謝の念で対応をする、そのことを理性にインプットしてください。一方、よいときには、放っておいても感謝の念が出てくると思うでしょう。ところが、実は出てこないのです。よかつたらよかつたで、それは当たり前なのだと思います。うのです。それどころか、「もつと」と欲張ってしまうのが人間です。ですから、災難に遭つたときにはなおさら感謝の念が出てくるわけがありません。しかし、災難に遭おうとも、よい目に遭おうとも、どのときであれ、感謝の心で対応をする。「ありがとう」と感謝をする心で対処をするということが絶対条件なのです。

災難、苦難、悪いことに遭遇した場合には、嘆かず、腐らず、恨まず、愚痴をこぼさず、ただひたすらに前向きに明るく努力を続けていくことが絶対条件になります。むしろ、自分を成長させてくれる機会だと感謝するのです。

さらに幸運に恵まれたときには、私だけがこんなによい目に遭つてもよいものだろうか、もつたいたいではないかと考える。そういう感謝の心が起こってくれば、当然、傲ることなく、常に謙虚な振舞いができます。よいときにも傲らず、偉ぶらず、謙虚さを失わないで、今幸せであること、事業がうまくいっていることに對して感謝をすることが、素晴らしい人生を送るための絶対条件なのです。

人生において悪いことに遭遇したり、よいことに遭遇したりしたときには、どういう心構えで対処しなければならぬのかということを行いました。これはたいへん大事なことなのです。しかし、それができるのはよほど修行をした人なのです。お釈迦さまのように悟りをひらいたような人であれば、何もしなくても、感謝の心で対応できますが、全く逆のことをしてしまうのが我々です。ですから、せめて理性にインプットしておくということが大切です。

たとえば、今日の話は機関誌に載せられると思いますが、その個所に線を引き、自分の手帳に写して、常に頭の中に入れておく。そして、悪いことに遭遇した、よいことに遭遇したときに、覚えてはならないけれども、塾長が言っていたことだと思いついて、その手帳を出して、自分を戒める。我々には、そうして理性でもって対処する方法しかないのです。

立派な修行をしていらつしやる方なら、何も言わなくても自然に感謝の心で対応をしますが、我々凡人にそんなことはできやしません。ですから、このことを理性で覚え、理性で使うということが必要になるわけです。

③いかなる運命に出遭っても「感謝の心」で対応する

人生で遭遇することに対して、どのような心構えで対処していくのか、それがたいへん大事なことになります。

たとえば、松下幸之助さんの例があります。松下幸之助さん。それによって、あとの人生が全部決まっていくわけですから。

七転び八起きと言います。過去、中小企業なりに大成功をして、その成功に酔い、有頂天になり、生活も乱れ、そのために倒産をしかけた。しかし、そこから今までの考え方を反省し、改めることによって、今では素晴らしい会社になっていくという人もおられます。

よいことと悪いことが織りなされて人生となっていくわけですが、波瀾万丈の人生だけに、よいときと悪いときとで、目の前に起こる現象にどのように対処したのか、それによって人生はさらに決まっていくのです。たったこれだけの真実が、みんなわかっておられないのです。

本当に単純なことです。五つ六つの子供に教えるようなことなのです。皆さんのような経営者にこんな簡単なことを言っても、たいへん失礼だとは思いますが、しかし、五つ六つの子供に教えるようなたったこれだけのことがわかっていない。有名な大会社のトップでもわかっていないのです。そのために、せっかくそこまでつくってきた人生を台無しにするのは、その人にとっても、社会にとってももったいない話です。そういう厳然たる真理があるのに、それを誰も真剣に教えないために、あたら立派な人たちが転落

さんは子供の頃にたいへんな苦労をされました。小学校を途中でやめられ、丁稚奉公に出られ、それから苦労を重ねて、あの松下グループをつくられたわけです。

自分の家が没落し、学校にも行けなくなって丁稚奉公に出されるという逆境、苦しい日に遭われたわけですけれども、そのことをひがまず、嘆かず、奉公先のご主人に前向きに仕えて、ご主人に少しでも喜んでもらおうと、健気に努力をしていく。そのように境遇にもめげないで、素直に明るく、一生懸命に努力をする少年があの大松下をつくっていったわけです。

同じような境遇にあった子供はたくさんいます。子供だけにひがみ根性も出ましよう。しかし、そういうふうな恨みつらみ、ひがみで少年時代を過ごした人は、それほどの大成はしていません。つらい目に遭いながらも、自分が置かれた運命、境遇を素直に受け取り、感謝まではいかないでしょうが、少なくともそのことを妬んだり、恨んだりせず、堪え忍びながら、明るく一生懸命に努力をしたからこそ、松下幸之助さんは大成をされたのです。

私の場合も、日本経済新聞の「私の履歴書」を読まれてもわかりますように、大学を卒業するまではたいへん運が悪く、逆境のなかの人生でありました。同じ逆境に遭遇した場合でも、先々の大発展につながる素晴らしい飛躍台となった人もあれば、受け取り方によってたいへんな災難につながっていった人もある。つまり、人生とは折々にどう対処するのかによって、全く変わっていくわけです。

していくわけです。

では、全く当人たちが知らなかったかというところ、そうではないのです。実はみんな漠然とはわかっているのです。漠然とわかっているながら、みんなそういう過ちを犯してしまふ。たった一度しかない人生、素晴らしい人生を過ごす権利と自由がすべての人にあるはずですが、しかしその自由



をはき違えてしまったために、また犯さなくてもいい過ちを犯してしまつたがために、とんでもないことになつてしまふ。自分の心がけ、心構えが違つたために、人生を台無しにしてしまふ。私はそのことを本当に残念に思います。また、そういうことが増えていることを危惧します。

ここまでが第一部の「人生とはいかなるものか」です。人生はどういうもので構成されているのか。その人生で起こつてくる現象に対して、どのような対処をすればよいのか。ここまでが私が人生を語るうえで第一部となります。

第2部 人生の目的 —何のために生きるのか—

〈1〉人生の目的

第2部は、人生の目的についてお話をしていきます。第一部で述べたような人生を、我々は生きていきます。そのなかで、我々はどのような目的を持って人生を生きていけばよいのか。結論から先に申し上げます。

人生の目的とは、この盛和塾を始めた目的と全く同じで、心を高めること、心を純化すること、心を浄化することなのです。または、人間性を高めること、人格を高めることに浴すこともあります。しかし死というものを考えたときに、それは私にとって何だつたのか。財産ができた、立派な会社をつくつた、名誉を得たということが、果たして私の人生の目的だつたのか。

私は創業当初、京セラを立派な会社にした、世界に誇れるような会社にしたと思つて必死に努力してきました。それを目的にして生きてきました。そしてその目的は達成したように思いますが、果たしてそれが本当の人生の目的だつたのか。考えてみますと、どうもそうではなくて、人生のなかでどれほどこの世の中に、どれほどこの社会に、どれほど他の人たちに対して善いことをしたのかということ、それこそがその人にとっての勳章ではないかと思えるようになってきたのです。

世のため人のために貢献すること、それは美しい心でなければできません。ですから、世のため人のために尽くせるような美しい心になつていく、心を高めていく、心を磨いていく。それがこの世に生を受けたことに對する勳章ではないのかと思ふようになってきたわけです。

またそう思うのは、肉体が減びても魂というものは減びないと私が思っているからなのです。その心がどのくらい美しくなつたのか。波瀾万丈の人生を経ながら、私の魂は生まれたときの魂よりも、もっとよい魂に変わつていくのかどうか。つらいこともあつた、楽しいこともあつた、いろんなことがあつたけれども、そのことに遭遇しながら生きてきて、どういふ魂になつていったのか。それが私の

すべて同意語ですけれども、それが人生の目的なのです。つまり、波瀾万丈の人生を経験しながら、それによって自分の魂を磨いていくことが、この人生の目的になるわけです。

〈2〉魂を磨くことに努める

私は若い頃から、世のため人のために尽くすことが人生の目的だと思つてきました。人間ができていなければ、心が高まつていなければ、世のため人のために尽くすことができないものですから、世のため人のために尽くすことが、私にとっての人生の目的だと思つてきたわけです。

なぜそういう結論になつたのかと言いますと、たとえば、私も皆さんも仕事を一生懸命にしています。ある程度有名にもなり、事業も成功しますが、やがては死を迎えます。この世に生まれてきてから社会に出るまで、準備期間として二十年ほどの余裕があり、実社会に出て四十年ほど精いつばい仕事をし、働き、世のため人のために尽くしながら頑張る。私は死というものは魂の新しい旅立ちだと考えていますから、あとの二十年はその旅立ちへの準備をする。このように人生八十歳で死ぬということを前提にして、人生について考えてきました。

そのような人生で事業を通じて私の場合には、若干有名になつたとか、京セラ、KDDIを創業したとか、また、世界の多くの大学から名誉博士号等をいただくなどの榮譽宝であり、それが人生の目的ではなかつたかと思つたのです。そして死を迎えたときに、魂があつた世へ旅立つていくときにはじめて、私はこの人生を少なくとも一生懸命に生きてきたのだということが自覚できるのではなかつたかと思つたのです。

〈3〉人生の目的は、生まれたときよりも美しい心になること

人生の目的は心を高めることです、心を磨くことですと言いましたけれども、高めること、磨くこと、その程度は無限にあります。ですから、どこまで高めたのか、どこまで磨いたのかということではないのです。心を磨くこととしたのか、しなかつたのが重要であつて、磨ききるかどうかが問題ではないのだと思います。

心を磨き、魂を磨いた、その磨ききつた到達点は、お釈迦さまが悟りをひらかれたときの心の状態で、いわば魂の最高のレベルになります。お釈迦さまが修行をし、坐禅を組み、到達された悟りの境地にまで達すると、素晴らしく美しい心、美しい魂になつていくのです。しかし、我々凡人がその境地にまで魂を磨ききれるわけがありません。

ですから、生まれたときの魂よりは、死ぬときの魂のほうが少しは進歩した、少しは磨かれてよくなつた。そのことが、この人生を生きた価値になるのです。一方、生まれたときの魂よりも墮落をし、汚れてしまつた魂であつた世へ旅立つていく人もいます。そうではなくて、この人



生の目的は心を磨くことにあるのだ、心を高めることが人生の目的なのだ決めて、死を迎える直前には、生まれたときの魂よりは少なくともきれいな魂にしていく、もつとよい心にしていく。そのときに人生の目的を果たしたと言えるのだと思います。

心にはいろんなレベルがあります。高いレベルほどいい

また、その経営の原理原則は、経営だけに通じるものはありません。人間として何が正しいのか、人間として正しいことを貫くことが原理原則なのです。ですから経営だけに通じるものではなくて、まさに人間そのものに通じることであったのです。私が説く経営の根本的なフィロソフィ、根本的な哲学は、まさに「人間としていかにあるべきか」ということにつながるわけで、それができていなければ、経営などできるわけがないのです。

皆さんにはそういうふうにしてきたわけですが、私が持たなければならぬと言った哲学とお釈迦さまが説かれた六波羅蜜が、借越ですが実は同じようなものであることに、仏教を勉強し始めてから気が付きました。六波羅蜜そのものは、惜りをひらくためにお釈迦さまが説かれたものです。それがまさに、人生の目的である心を磨くためにどうすべきかということと全く同じですので、皆さんにもう一度、六波羅蜜の説明をしたいと思います。

①「布施」は利他の心

六波羅蜜は、六つの修行をすることによって人間の心が浄化され、純化され、最終的な悟りの境地に行きつくという修行を説いたものですが、その最初にくるのが「布施」です。これは施しをする、世のため人のために尽くすということです。

我々は事業家として正当な利益を追求し、得た利益で従業員を養い、社会に貢献をしています。そのなかで、利他

には違いありませんが、生まれたときよりも、死ぬときのほうがはるかに魂が、心がよくなっていたということでも、十分人生を生きた価値があるのだらうと思います。

〈4〉心を磨く「六波羅蜜」

では、どうすれば心を磨いていくことができるのか。私はこの盛和塾で、「心を高める、経営を伸ばす」ということを言ってきました。そして経営には哲学、フィロソフィ、考え方が大事なのですよと言いつつ進んできました。「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」という方程式をつくり、「考え方」が大事ですとも言ってきました。まさに私は、盛和塾を始めてから今日まで、経営者として持つべき哲学、思想、考え方を説いてきました。盛和塾の目的を「心を高める、経営を伸ばす」ということに置いたのも、そういう考えに基づいています。

盛和塾でこれまで私が説いてきたフィロソフィ、哲学、考え方がまさに心を磨くための方法だったのですが、もうひとつ、お釈迦さまの説かれた六波羅蜜という修行の方法についても皆さんにお話をしたことがあります。それはまさに、こういう経営哲学を持たなければなりません、私がいづも盛和塾で話をしてきたことと同じなのです。

盛和塾でお話をするときには、私は経営のノウハウは説きません。それよりは経営の根幹に関わる哲学を話してきました。

の心、他を利するということを、私はたいへん大事にしてきました。普通一般には、自分の利益を得ることが先行します。自分の利益が第一で、余れば他の人に分けてあげるといのが普通かもしれませんが、そうであってはなりません。相手の人を助けてあげる、相手に施しをしてあげることによって、我々の事業は成功していくのですと説いてきました。

なかには利他の心を説いて事業経営なんてできるわけがないではないかと笑った、人の悪い評論家もおられるようですが、利他の心がなければ、真の事業の成功はないと私は強く思っています。

たとえばお風呂の浴槽に入って、手のひらでお湯を向こうへ押しやれば、必ずこちらへ返ってきます。当たり前のようにですが、同様に相手のためになるうと思つて向こうへ水を押しやれば、その水はこちらに返ってくるわけです。「情けは人のためならず」と言うように、人のために尽くしてあげることによって自分自身が潤うことになる。そういうことを期待するわけではありませんが、思いやりの心で人を助けることが布施なのです。お坊さんにお賽銭をあげることだけが布施ではありません。広く人のために尽くしてあげることが布施なのです。

②「持戒」とは定るを知り、煩惱を抑えること

二つめの修行が「持戒」です。戒律を守ることです。煩惱を抑え、人間としてしてはならないことはしない

ということですが。

成功したことに感謝し、足るを知ることが必要であるにもかかわらず、ここまでできたのは自分に実力があつたからだ、もつとやれるはずだと、感謝をするどころかまだ不足と感ずる。そして傲慢にも、さらに欲望をつのらせていく、それが煩惱なのです。とどまるどころを知らない欲望、足ることを知らない欲望、それを貪欲と言ふのですが、そういうものを含めたものが煩惱であり、それを抑えるのが持戒です。人間としてやってはならないことを戒め、抑えるわけです。

③「精進」とは誰にも負けない努力をすること

「三つめは「精進」です。誰にも負けない努力をするという事です。

先ほどの布施、つまり世のため人のために尽くすことによつて魂を磨くことができます。また、持戒、つまり、人間として、してはならないことをしないとということでも心を磨くことができます。同時に精進、つまり努力をする、働くということも心を磨いていくことでもあるのですが、実は「布施」「持戒」「精進」、この三つの中で最も重要な心を磨く方法が精進なのです。

中小企業の経営者は、たいへんな苦労をしています。朝は早くから夜は遅くまで、よくも身体が保つものだと思うくらいに頑張っています。その努力が、心を磨き、人間をつくるのに最大の効果があるわけです。ですから、中小企

をしてしています。二宮尊徳は学問も何も無い、一介の農民でしかありません。子供のときに両親を失い、おじさんの家に預けられた尊徳は、朝早くから晩遅くまで働きます。自分の時間は夜しかありません。向学心に燃え、夜、あかりを灯して勉強をしていたのですが、おじさんから油がもつたないかと怒られ、勉強ができない状態になります。それ



業の経営者でも、真面目に一生懸命に経営に打ち込んでいる人に悪人がいるはずがありません。中途半端にいい加減な経営をし、栄耀栄華を極めているような人はろくでもない人が多いものですが、本当に苦勞し、一生懸命に働いている人は、放っておいても人間ができてくるのです。

働くということは生きる糧、つまり給料を得るためだけのものではなくて、人間をつくっていくうえにおいてたいへん大事なことです。ところが、二十世紀に入り、ロシアで共産革命が起こり、精神というものを蔑ろにした、いわゆる唯物論が世界を席巻していきました。そして、労働は給料をもらうための一手段にしか過ぎない、人生を生き抜いていく糧を得るための手段でしかないという労働観が広まっていきました。なるべく少なく働いて高い給料をもらい、あとは自分自身の娯楽、余暇、趣味に生きていく。それが豊かな人生なのだというふうになり、我々も教わってききました。そのために我々は、戦後一貫して労働時間を短縮してきました。それが正しい道だと思つていたわけです。

しかし、働かなくなった結果、青少年の犯罪が増え、または親がわが子を虐待するという事件まで起こるようになってしまった。それはすべて心が貧しいために、心が発達していないために、つまり心が磨かれていないために起こっている現象なのです。本当に必死に生きてきた人、働いてきた人は、教わらなくても、働くことを通じてそういうことを知っています。

盛和塾では、二宮尊徳を例にあげてこのことを何回も話でも朝は朝星、夜は夕星を仰ぐまで田畑で働きながら勉強を続けました。やがて大人になった尊徳は、素晴らしい農政家となり、貧しい農村を次から次へと再興していきます。それが高い評価を受け、晩年は徳川幕府に登用されるまでになります。その二宮尊徳が並み居る侍、諸侯と一緒に殿中にあがったとき、一介の農民であり、作法を教わったことでもないはずなのに、その立ち居振る舞い、物腰、話し方は、真の貴人のように礼儀正しく素晴らしいものであったという。田畑に出て、朝から晩まで鋤や鍬を持つて働いただけの二宮尊徳がそのようになっていったということは、労働を通じて心を磨くということの証明になるわけです。つまり、一生懸命に働くことによってしか心を磨くことはできない。私はそう思っています。

同じように一芸に秀でた人、たとえば大工さん、それも仕事一途に打ち込んできて、素晴らしい大工だ、素晴らしい棟梁だと言われるような人は、素晴らしい人間性を持つておられます。

さらに、スポーツ界でも、本当にひたむきに努力をし、精進を重ねた選手、ひと皮もふた皮もむけた素晴らしい人間性を持つて選手に遭遇することがあります。

七月(平成十三年)の日本経済新聞の「私の履歴書」は鉄腕投手の稲尾和久さんです。大分県の無名高校に在籍し、甲子園にも行けなかつた稲尾さんは、当時の西鉄に入団し、バッテリーピッチャーをさせられます。しかしそのことで腐らず、不平をも洩らさず投げ続けます。

漁師をしている稲尾さんの家にスカウトが来て、契約金五十万円を現金で積んだ。それを見たお母さんが目を白黒させてひっくり返ってしまったという話も載っていました。稲尾さんの月給は三万五千円。昭和三十一（一九五八）年の入団だといいますから、私が会社に入って一年目の年でもあります。そのときの私の給料は八千円か九千円ほどでした。ですから、高卒で三万五千円ももらえるというので、本人はたいへん喜んで球団に入ったそうですが、一緒に入団した畑という甲子園にも出た有名投手はエースのような待遇で、ブルペンで練習をしている。自分はバッテリーングピッチャーで、来る日も来る日も投げている。しかも、当時の西鉄ですから、中西太や大下弘はじめ、すごいバッターがブンブン振り回してくる。打球は自分のすぐそばをうなりをあげてかすめていく。まともに当たったら死ぬかもしれないという恐怖心のなかで、毎日三百〜四百球投げさせられていた。それでも自分はさほど有名な投手ではないからと、黙々と投げ続けていたわけです。

あるとき、その畑投手はじめ同期の二人の投手に、「おまえは、契約金をいくらもらったんだ？」と聞いたら、ひとは五百万円、もうひとは八百万円だと答えた。自分のおふくろは五十万円を目を白黒させてひっくり返ったのに、なんとということだと驚く。さらに月給も、聞いてみたら十五万円だと答えて、またも目を回す。

そこからの違うのです。世の中を恨んだり、そねんだり、妬んだりするのが普通の若者なのですが、稲尾さんの場合とを承知のうえで、昨日は先発で投げ、今日も途中から登板し、明日も投げる予定という。そうして西鉄は初の優勝を遂げるのですが、稲尾さんはそのことにひと言の不満も言わない。酷使も酷使、こき使われていながら、喜んで投げるという。

そういう苦勞をし、精進をした人が書く「私の履歴書」は、ほのほのとしながらも素晴らしいものです。やはり、心ができていなければ、魂が磨かれていなければ、ああいう文章にはならないし、ああいう体験談にはならないのです。

数日前の「私の履歴書」にも書いてありましたが、高校を卒業するとき、商業科におりながらソロバンができた。本当はソロバンができなければ卒業できないのですが、「しようがない。こいつだけは別だ」というので卒業をさせてもらったという。それっきり野球人生ですから、そんな人間に文章を書くことができるはずなのですが、一心不乱に野球に打ち込むことによって、稲尾さんは素晴らしい人間性とともに、感動する文章をも綴っていたわけです。働くということがどのくらい価値のあることか、この稲尾さんの話からもわかると思います。

昔から「若いときの難儀は買ってでもしなさい」と言います。年齢のいった人なら、親からイヤというほど聞かされた言葉だと思えますが、若いときの難儀は買ってでもしなさいというのは真理なのです。人間をつくるのに、これほど価値のあるものはないんです。ところが、現在の豊かに



は「しようがないな」と考えた。あいつらは有名な甲子園ピッチャーだけれども、オレは無名だったんだからしようがないと考えて、自分は黙々とバッテリーングピッチャーを続ける。どんどん自分から苦勞を買っていくわけです。

今日の「私の履歴書」には、三原監督が稲尾さんをうまく使っていく様が載せられていましたが、騙だまされていることになった社会では、我々も子供に難儀をさせておりませんし、贅沢に育ててしまっています。これでは本当に国が滅びます。

豊かになった世の中では、苦勞をさせるといふことはなかなかできません。しかしそうであるがゆえに、「今は難儀をさせること、苦勞はさせることはできていませんが、人間をつくるには苦勞がいちばんなのです」ということくらいは、理性で教えないければならないと思います。

我々の場合には敗戦後の焼け野原で、何もありませんでしたから、理屈抜きに苦勞をさせられました。ですから、若干でも人間ができたのですけれども、今の恵まれた世の中では、人間ができていくはずがありません。十七歳がああいう犯罪をおかすのもムリはないのです。

皆さんはご存じないかもしれませんが、戦後、我々は本当に貧しいなかで、兄弟、親子、力を合わせ、必死で生きてきました。終戦後の凄まじい世相のなかであっても、親子が一緒に生き、逆境を恨まず、妬まず、お互いに助け合いながら生きてきました。たとえば、貧しくて遠足にも、修学旅行にも行けない。「ウチは貧乏で弟も妹もいっぱいいるから、兄ちゃん、辛抱してくれよ」とおふくろが言えば、泣きたいくらいに悲しいかもしれないが、楽しみにしていた修学旅行をあきらめ、それに堪えていった。そういう連中のなかでグレた人はひとりもいません。みんな素晴らしい人生を送っています。しかし、現在はそういう苦勞をさせることができません。そのために、ちよつとしたこ

とでキレてしまったり、ヤケになって暴力を振るうという若者が続出する時代になっています。やはり、ことほど苦勞というものはたいへん大事なことです。

またスポーツ選手の話になりますが、京都出身のプロ野球選手で衣笠祥雄さんという人がおります。野球殿堂入りもしている名選手です。私は京都にいながら、衣笠さんのことを知らなかったのですけれども、京都市民から衣笠さんの野球殿堂入りを讃える集いをしようという声が起こってきました。そのときに衣笠さんが、「稲盛さんが会の世話人代表をしてくれるのなら、お受けするけれども、それ以外の方ならお受けしません」と言ったそうなのです。衣笠さんと一回でも会ったことがあり、親しいのなら話は別ですが、お目にかかったこともないし、知らない人だったので、不思議に思っておりました。

気になって、一、二度、衣笠さんがテレビで話をしていてのを聞いてみましたら、なんとも素晴らしい人間性を持っておられるのです。たぶん彼は、私とは会ったことはないけれども、私の人間性に敬意を払っていた、または私の稲盛さんでなければ」と言われたのだらうと思って、私はその世話人代表を引き受けました。

世話人代表ですから、ホテルで開かれた祝賀会で、集まった何百人という人を前にして話をします。そのあいさつをする前、控え室で初めて衣笠さんにお目にかかりました。「衣笠さん、あなたは私と会ったことがないのに、どう

くるのですと、お釈迦さまは教えておられます。

⑤「禪定」とは心を鎮め、静かに考えること

五つめは「禪定」です。いつも忙しく騒がしい毎日を過ごしていますだけに、せめて一日一回、心を鎮め、静かに坐禅をする。あるいは、坐禅をしなくてもかまいません。仕事中の心の動揺を少しでも鎮め、抑えることでいい、それが禪定です。

⑥「智慧」とは、悟りに至ること

そして、今言いました五つのことをしていくと、宇宙の



して私でなければならぬと言われたのですか？」
「私は稲盛さんが好きで、尊敬していますので、その稲盛さんにしていただくのならと思つたのです。だから、純粹に、本当に自分を励ましてくれる、自分を讃えてくれる稲盛さんのような人なら、祝賀会を承諾してもよいと思つたのです」と話してくれました。お目にかかつてみますと、やはり素晴らしい人柄で、私も引き受けてよかつたと心から思いました。

たいへん保守的で、伝統と歴史を大事にする京都は衣笠さんにとつて、決して居心地のよい環境ではなかつたはずです。しかしそのなかで、ただのひとつもひがんだところがなく、自分の置かれた境遇を真つ正面から受け取り、むしろ世の中に感謝をし、心を磨きながら育つてこられた。お目にかかつて、改めて超一流の人物だと思ひました。

衣笠さんは連続出場の日本記録をつくっておられますが、風邪をひくことも、足が痛いときも腕が痛いときもありましょう。なのに、一日も休まずに連続出場の日本記録をつくっていく。その一事だけでも、並大抵のことではありません。努力を継続するという一事だけで、素晴らしい人間性がつくられていく、心を高めていくことができるわけです。

④「忍辱」とは、苦難に耐え忍ぶこと

四つめは「忍辱」です。人生、いろんなことに遭遇します。それを堪え忍ぶ、辛抱することが心を高め、人間をつくるのです。この五つを心がけていけば人間性が高まり、人間が練れていくわけです。

私は経営者を持つべき哲学の中で最も大事なのは利他の心だと、常日頃から言ってきました。そして、自分に都合のよいことはかりを勝手にしてはならない。人間として何が正しいのか、何をやってよいのか、何をやってはならないのかということが要なのですと、皆さんに話してきました。さらに、誰にも負けない努力をしてください、どんなに苦しかろうとも堪えて頑張ってくださいといふことをしました。つまり、我々が中小企業の経営に心血を注いで努力をしていること、それは六波羅蜜と同様にそのまま、人間性を高める、心を高めることになるわけです。ですから、仕事とは修行にもなるわけですし、少なくとも仕事に取り組むことによつて人間性を高め、心を高めていき、死ぬ前になつたとき、少しはマシな人間になつたかと思えるようになつて死んでいく。そのことがたいへん大事なことであり、それこそが人生の目的となるのです。

⑤心を高めると経営も人生もよい方向に

では、心が高まり、人間ができてくれば、どうということ



全国大会で塾生より贈呈された肖像画が完成し、塾長にプレゼントされました

が起こってくるのか。我々は事業を通じて修行をしているわけですが、必死に事業をし、修行をするるとよい人間性になつていきますから、善いことを必ず思うし、善いことを必ずするようになります。そこに因果応報の法則が働いて、人生がよい方向へと向かつていくわけです。ですから、事業がますます好転していくというように、人生もよい方向へとつながっていくのです。

また人間ができて、視点が少し変わるだけで、物事がよく見えるようになってくるのです。

たとえば、同業者で争いをしている、シェアの取り合いをしている、魑魅魍魎、有象無象が争っている様が見えるのです。そして、あの人はあのままだったら蹴躓くと思つてみると、案の定、蹴躓くのです。欲に絡んで、足元も何も見ずにながむしやらにやっていると失敗するのですが、欲のない目にはそれが見えてくるわけです。すると不思議なことに、こちらがわざわざ取りに行かなくても、向こうの方から落ちてくるのです。みんなが欲にうなされて群がっている隙間から、思わぬ拾い物がこちらのほうへ落ちてくる。本当に不思議なくらいです。

もちろん、仕事で高見の見物を決め込んでいるわけではありません。仕事は一生懸命にするのです。しかし、オレがオレだと欲張って仕事をしていると捕らわれてしまうのですが、欲から離れたきれいな目で見ると、物事の真の姿が見えてくるのです。

つまり、心をつくつていけばいくほど、物事はうまくい

くのです。心のレベルが高くなれば、魑魅魍魎、業突張りごつくりばの餓鬼おに道に墜ちた人たちがうごめいている様がよく見えてくるようになります。そして、そのなかで自分はどういう生き方をしなければならぬのかということがわかってくるのです。

この意味からも人間性をつくっていくこと、人間性を高めていくことはたいへん大事なことです。それこそが人生の目的なのです。

繰り返しますが、有名になったり、金持ちになったり、偉くなったりすることが人生の目的ではありません。もちろん、人間性が高まっていけば、そう思っていないまでも財産ができていくでしょうし、有名にもなっていくでしょう。それは仕方ないことなのですが、そうなったとしても、先ほど言いました没落をしてみた人たちのように傲慢になつたり、横柄になつたりしなければ、名声や財産を維持し、繁栄を持続することができるのです。それはそれではないのです。

第3部として「人間とは」という話をしようと思つていたのですが、それは別の機会に、またどこかで話をしたいと思ひます。

（了）

*この文章は、平成十二年七月十七日、ヒルトン名古屋で開催された中部地区合同例会での塾長講話をまとめたものです。



心の研究

太虚に帰す

宇宙の根源に回帰する稲盛哲学

東京大学名誉教授 溝口 雄三

「太虚に帰す」とは何か

— 帰太虚という考え方

◇宇宙の根源なるものとの働き

大塩中斎（平八郎）が著した『洗心洞せんしんどう笈記あきぎ』の中から三つの言葉をとり上げて考えてみたいと思います。

「心太虚に帰すれば、則ち太虚は乃ち心なり」

「水は孰か之を流さしむるや、石は孰か之を堅からしむるや、山は孰か之を時たしむるや、海は孰か之を潮せしむるや、雲雨は孰か之を翕張せしむるや、日月は孰か之を往来せしむるや。視れども見えず、聴けども聞えず、一言以つて之を蔽へば、太虚の徳なり」

「春夏秋冬は太虚より来たり、以つて万物に終始して循環すること息まず、毫

も跡無きなり、……故に心虚なれば則ち之を天と謂ふ」

最初の言葉、「心太虚に帰すれば、則ち云々……」とあるのは、「自分の心が太虚に帰れば、自分の心は太虚になる。つまり自分の心が宇宙の根源のなかに戻っていけば、その宇宙の根源自体が自分の心になる」というふう言い換えてい

宇宙の根源というものは一体どういう働きをするのか、についてふれたのが二つめの言葉です。「誰が水を流しているのか、誰が石を堅くしているのか、誰が山を高くしているのか、誰が海の潮を干満させているのか。誰が雲雨をもたらしているのか。日月は、誰が運行させてい

るのか。そのものは目にも見えず、耳にも聞こえない。これは何の働きなのか。それをひとこと言えば、太虚の働きである」というわけです。つまり、宇宙の根源には意思があつて、その意思が石を堅くし、山を高くし、海を干満させ、日月を運行せしめている。つまり、中斎は宇宙には人の知覚を超えた絶対の意思があるというふうな考えをたわけです。

三つめの言葉は、「春夏秋冬、万物を生み出した宇宙の根源は、単に生み出しただけではなく、万物にある秩序を与え、それは循環することを止まない。そして、その心は虚である。だから太虚と言ひ、それが天なのだ」と言っています。

大塩中斎はよく知られているように、大坂町奉行所の与力で、天保大飢饉の惨状を目の当たりにして一揆を起こそうとした非常に激情的な人です。大塩中斎はこのように「太虚に帰す」といふことを、自分の生きる筋道というか、自分の人生そのもののあり方を宇宙の根源の意思に問うという意味で使っています。つまり人間世界の打算を捨て宇宙の根源の意思に順がって生きよう、そのとき自分の生

は宇宙的な生になる、と言っているのです。

稲盛さんもつい最近出版された『稲盛和夫の哲学』（PHP研究所）の中で、宇宙の意志について次のように書いておられます。

「……宇宙にはすべてのものを生成発展させ、進化をさせていく『意志』が存在するというふうな考えがよいと思ふのです」（19頁）

「このように、すべてのものを発展する方向へ動かしていこうとする宇宙の意志が、われわれ生物にも、石ころにも存在しているのです」（21頁）

「……しかし、肉体が減びても、宇宙の意志という、存在のベースになるものは減びません。宇宙の意志を存在の核にもっている以上、肉体の死はそのまま人間の死を意味しないと私は信じています」（23頁）

稲盛さんはまたその本で、「もともとあるもの」という言葉を使っておられますが、稲盛さんの言われる「宇宙の意志」あるいは「もともとあるもの」こそがすなわち大塩中斎の「太虚」に他ならない



●プロフィール

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



大塩平八郎肖像



のです。

◇秩序の原点としての無秩序（三島由紀夫が見落とした「万物一体の仁」）
太虚とは何か、思い浮かぶままに並べてみると「宇宙万物の根源、意志」「秩序の原点としての無秩序」「混沌の活力」

の中で大塩中斎の太虚について次のように述べています。

「……陽明学の特色のうち、大塩が最も強調したのは『帰太虚』である。……大塩が思うには、われわれは天といえは青空のことと思っているが、こればかりが天ではなく石の間にひそむ虚、あるいは生えている竹の中にひそんでいる空虚もまったく同じ天であり、太虚の一つである。……もし、誰であつても心から欲を打ち払って太虚に帰すれば天がすでにその心に宿っているのである。……太虚に帰すべき方法としては、真心をつくして誠を尽くして情欲を一掃し、そこへ入っていくほかない。形のあるものはすべて滅び、すべて動揺する。しかし地震は太虚を動かすことはできない。……すなわち、太虚は永遠不滅であり不動である。心がすでに太虚に帰するときは、いかなる行動も善悪を超越して真の良知に達し、天の正義と一致するのである。

その太虚とは何であるか。人の心は太虚と同じであり、心と太虚は二つのものではない。また心の外にある虚は、すなわちわが心の本体である。かくてその太

劄記自述
余辭職家長辭閑無事。以取書以讀之。古本大學論漢文之粗窺得其誠意致知本名之一題焉。乃覺其微異乎儒說矣。間竊輯線儒先之說以

或問曰、陽明子至季先龍諸子論學則只明道而已、未嘗自言事功而又不許人稱之、然者予劄記於其上春終也、難舉玉學諸子之功業弗義何也、曰予未知夫春秋冬夏乎、春者生物發者成物者也、者收物夏者長物如春而不生物、秋而不成物、冬而不收物、夏而不長物、則雖

洗心洞劄記

「人間存在の根源」などいろいろの意味が出てきました。この中で、「秩序の原点としての無秩序」というところに注目したいと思います。

太虚とは稲盛さんがおっしゃるように、ある意味では宇宙の絶対の意志であり、ある大きな秩序に向かって動いてい

虚は世界の实在である。……大塩平八郎はその『洗心洞劄記』にもいうように、「身の死するを恨まず、心の死するを恨む」ということを常に主張していた。……心がすでに太虚に帰すれば、肉体は死んでも滅びないものがある。……心が本當に死なないことを知っているならば、この世に恐ろしいものは何一つない。……そのときわれわれは天命を知るのだ、と大塩は言った。」

三島はここで、『洗心洞劄記』の一節をあげています。

「常人天地を視て無窮となし、吾を視て暫となす、……而して聖賢は則ち独り天地を視て無窮となすのみならず、吾を視て亦以って天地となす、（中略）是故に一日を以って百年となし心凜呼として深淵に臨むが如し、……」

三島由紀夫は大塩中斎の「帰太虚」に共鳴しているのです。「身の死するを恨まず、心の死するを恨む」——身体にとらわれて、精神のあるべきを問わない日本人に対して、ひとつの衝撃を与えることを目的に、彼は割腹という行為によって世にアピールしようとしたわけですが

く動力です。しかしもともとは無秩序の、とにかくそこに膨大なエネルギーがあるだけの混沌なのです。その混沌の無秩序が活力になり、その活力が不断に秩序を生み出しているのです。この「無秩序」と「秩序」の緊張関係をイメージしていただきたいと思います。何かあるものがあらかじめドーンとあり、それが秩序であつて、その秩序に順がつて宇宙万物が運行しているのではなく、無秩序の混沌のなから発出された運動の軌跡がつまり秩序をつくり出していく過程なのです。言い換えれば太虚から生み出された秩序とは、固定的な死んだ秩序ではなく、生成変化を秘めた生きた秩序だ、ということですが。

太虚にはまた、「人間存在の根源」という意味もあります。それは静止的な根源ではなく、無秩序の混沌から万物が生み出されていく動く根源であり、その混沌が人間存在の根源だというわけです。

市ヶ谷の自衛隊本部で割腹自殺をした三島由紀夫は、死の直前、『諸君』の一九七〇年九月号に「革命の哲学としての陽明学」という一文を寄せています。そ

が、私が言った混沌と無秩序のなかにある動く秩序、生きた秩序というものを、三島由紀夫は見落としています。

それは何かというと、大塩平八郎にある「万物一体の仁」という考え方です。それは、「宇宙の混沌の無秩序は、究極的には万物一体の仁へ向かっている。万物一体の仁とは、万物がひとつの流れになった全体のあり方のことで、春に花が咲き、夏に葉が繁り、秋に実がなり、冬に枯れる。四季の流れがあらゆるものに息づいている。それは木だけにあるわけではなく、人間にも、虫にも、動物にも、全部四季のなかでの活力が生まれてくる。その活力が混沌の力であり秩序を生み出す力である」ということです。

この「万物一体の仁」という考え方を、どうやら三島由紀夫は読み取っていないかたために、ストリートに自分一人の死に向かって突き進んでしまったのだと思います。

混沌の難しさは、混沌だからデタラメで、何がどっちの方向に走っていくのか分からない、何をつくり出すのか分からないというものではなくて、混沌だから

こそ生きた秩序をつくり出すということにあると思います。

ここで念頭においてほしいことは、宇宙にはある秩序に向かっていく意志があるけれど、その秩序は静止や固定の状態を常にもみずから破壊し続けるということことです。常に破壊されるといふことは、次々に新しいものを生み出していくことを表します。

例えば、種から芽が出てそれが双葉になり、やがて茎が出るという過程を考えていただきますと、まず種というものは胚芽があり、その胚芽を守るようにでんぷん質があり、そのまわりを固い殻が守っています。これはひとつの根源、生命の根源であるわけです。その胚芽から芽が出、根が生えてくると、殻が邪魔にならなくなってきます。殻を破壊しなければ、芽も根も出てきません。芽が出てくると、今度はその芽を破壊しなければ双葉にならず、双葉を壊さなければ茎になりません。茎になって初めて植物の形になりますが、それは破壊と脱皮を繰り返しながら樹木に成育していくのです。一本の樹木もそういうふうにならざるを得ないのです。

盛さんは、要求を拒否する一方、「私が本当にいい加減な経営をし、私利私欲のために働くようなことがあったら、私を殺してもいい」と言ったとも書いておられます。このとき稲盛さんは三十歳位でしたが、稲盛さん自身、自分がなぜそういう行動をとるのか、そのときにはお分かりになっていなかったと思います。

私は、ここにひとつの「太虚」というものを考えてみました。つまり、ボーナスや昇給の制度など、若手社員から要求されているものはひとつの秩序なので、それは社員たちにとって所与の制度

ながら、同時に創造を繰り返しているわけです。そういう破壊と創造の運動が万物のすべてに内蔵され、宇宙の万物は動きながら秩序を生み出しているのです。秩序のために秩序があるのではなく、運動の軌跡として白々と秩序があるので

とところで、なぜ私は稲盛哲学のなかに太虚というものを見るのでしょうか。「稲盛和夫の哲学」をお読みななれば分かりますように、稲盛さんはまさに「万物一体の仁」を主張しておられます。あらゆる存在は存在の意味を持つており、その存在を全うするような意志が全体にある。だから、自分だけがあるのではなく、万物がひとつながりにあるという状況のなかで、自分の使命を果たしていくというお考えだと思えますし、そこにこそ、稲盛哲学の特徴があると私は思います。

万物が調和的なひとつながりの状態である、それと同時に、その内部に破壊のエネルギーが充滿している、稲盛哲学はそういうすさまじい破壊力を秘めた調和の哲学でもあります。だから、万物一体

であり、彼らはそういう制度の下で安定の保証を得ようとしているわけです。その考え方に稲盛さんはおそらく何か引かかるものがあつたに違いありません。それが何かという、将来設計として自分の人生をつくるときに、例えば、「昇給制度、ボーナス制度」という安定したまた固定した秩序に従って自分は働くのだという考え方が、稲盛さんにはどうもピンとこなかったのだと思います。だから「今は、将来像を描くことはできない。そんな先のこととはわからんよ」と言うしかしようがなかった。今は混沌のなかに我々はいる。その混沌から出発して我々の人生を創っていかう、と稲盛さんは訴えたかった。しかし、当時の稲盛さんはそこがうまく言えない。結局「私がいい加減なら殺してくれてもいい」と自分の生命を投げ出すような言い方しかできなかった。

一方、要求する若手社員たちは、資本家というは何でもごまかしてうまいことを言い、労働者をこき使うものだというイデオロギー教育を受けている人たちがあつたようですから、話は最初からかみ

の仁を表面の調和状態としてだけ見ていると、稲盛哲学が分からなくなってしまうのです。

稲盛哲学における太虚

—無秩序と混沌の間から噴き出す新しいエネルギー—

◇既定された秩序への反目

二つの事例をとり上げて話したいと思えます。ひとつは、すでに私もとり上げたことのある、稲盛さんが会社を創立された頃、若手社員から待遇保証を求められたときの例の話です。

「……その社員たちは」一年経つて、すでに各部門の戦力として活躍している人たちがあつた。本当のところは、辞められると会社は大変困る。しかし、どうしても要求に固執するようであればやむを得ない。「創業の時点に返ってやり直せばいい」と腹をくくり、私は「その要求は受けられない」と彼らに答えた」

〔敬天愛人〕PHIP研究所

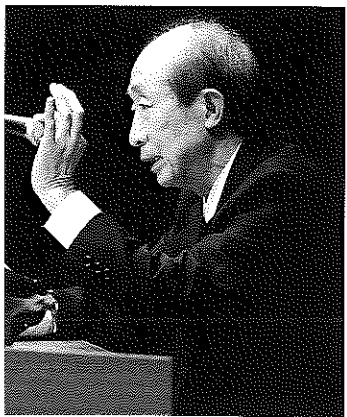
稲盛さんが「要求は受けられない」と考えられたのはなぜなのか、そこに何があつたのだろうかとは私は考えました。稲

合わなかったのです。しかし結局、彼らは稲盛さんの、自分の生命をも投げ出すというその無私的情熱に動かされたに違いありません。その打算のない無私無欲の情熱によって、「一緒にやるんだ、会社の将来はみんなできつていくんだ」と呼びかけられ、それに感動しました其鳴するに至ったのでしよう。「……結果、彼らは要求を撤回し、会社に残ってくれ、以前にも増して骨を惜しまず働いてくれるようになった」ということになりました。

「以前にも増して、骨を惜しまず働いてくれるようになった」のはどうしてなのか。まさに、そこにひとつの混沌の共鳴があるわけです。ある定められた方向性、安定した秩序、固定した制度、そういうものももちろん必要です。それがなければ大きな組織は維持できません。ところが稲盛さんはそのとき、実は「やむを得なければ、もう一回、創業の時点に戻ればいい」と考えておられたのです。説得できなければ創業の原点に戻ればいい、設立二年目でやっと新入社員を教育できたけれど、まず秩序ありきで、そ

盛和塾 塾長例会





の秩序に則ってしか働かないような人たちとは、私は一緒に仕事はできない。それをやるくらいなら原点に帰り、混沌から再出発した方がいい、と思われたのでした。ここには稲盛さんの奥底にある凄まじい活力を感じずにはいられません。まさにそれが「太虚」の混沌であり活力であるのです。

◇混沌の闇から立ちのぼる強烈な責任感
もうひとつの事例は、創業して五年目に、初代社長の宮木さんを継いで青山さんが二代目の社長になられたときのことです。それから一年経つか経たないのに、稲盛さんは青山さんに「社長を辞めてください」と言われます。

らって自分が社長になります。普通の考えからいえば、若造のくせに恩人を退けて自分が社長になるなんてとんでもない奴だということになりかねません。しかし私は、稲盛さんに取ってそうさせたひとつの理由は、千三百万円に対する稲盛さんの重い思いがあったのだろうと考えます。

それはつまり、責任感と感謝だと思えます。ただしそれは普通の責任感や感謝ではありません。普通ならば出資者やその世話をされた青山さんに感謝し、その方々に責任を果たせばそれでお終いで済む。もちろん稲盛さんもそうだったでしょう。しかし、稲盛さんは普通ではなかった。稲盛さんの責任感や感謝はそこを突きぬけて更にもっと大きい世界に向けられていた。だからこそ、青山さんに社長退任を迫るという行為もできた。その大きい世界とは天の世界です。稲盛さんは千三百万円を千三百万円としてではなく、無限の負担、無限の恩義と感じ、それに対して無限の責任と感謝の念を抱いておられた、と思います。

中学、高校、大学を通じて稲盛さんは、

青山さんはよく知られているように、京セラを創立するときのいちばんの功勞者で、稲盛さんにとっては大恩人です。青山さんが旧知の西枝さん、交川さん、宮木さんに橋渡しをしたからこそ三百万円の資本金ができ、また西枝さんが自宅を担保にされたおかげで銀行から一千万円の融資を受けて京セラはスタートできたのです。当時の千三百万円という金額は、今の感覚でいうと二億円から三億円になるでしょうか。稲盛さんのためにそういう会社を準備してくれた恩人を社長の座から追い落とすというわけですから、世間の常識から見れば、これは思はずなことになるでしょう。

この青山さんという方は経理の数字にも明るく、過去のデータをきちんと出せる方なのですが、混沌の未来に向かつて先頭に立って人を引っ張っていくタイプではなかったようです。創業時の京セラにおいては、過去の実績やデータを示すことのできる指導者が大切なのか、あるいは明日はまだ真つ暗だという混沌の闇に向かつて、何が起るのか分からないうという不安のなかで前に進んでいこう

節目ごとに、誰かに助けられたというふうに書いておられます。京セラを設立するときも、「お前はどこか見所がある」と言われています。実はそのときに、二つの道があるのです。ひとつは、それを「人の世界」の好運として処理する人。もうひとつは、「天の世界」の好運としてその重責を負う人。前者は「世間」という有限の世界で義理を果たす人、後者は「天」という無限の世界に責任を果たす人です。長い間には、その二つの考え方の違いは宇宙と砂粒ほどの差になっていくわけですが、稲盛さんは「人の世界」の義理を突破して、青山さんに社長を退いてもらう道を選びました。そこには、若手社員たちとの約束とか、とにかく混沌のなかからやっていかなければならぬという責任感があり、同時に、今あることへの感謝があったと思います。

この「天の世界」への大きな感謝というものに目を向けたとき、目先の恩義だけで自分を縛ってしまったのでは、本当の意味の感謝は表せない。大きな天の恩に報いるためには、自分が本当に納得できるようなまた皆が幸せになれるような

とする指導者が大切なのかということも考えたとき、稲盛さんはある本能的な選択をされたわけです。つまり、稲盛さんは人の世界の義理や常識に耳を傾けるのではなく、声にならない社員たちの願望、つまり混沌の未来からの声に耳を傾けられたのです。西郷隆盛風に言えば、「人を相手にせず、天を相手にした」、まさに太虚と対し合われたのだと思うのです。

◇小さきにとらわれず、天の恩に報いる
(感謝の重さを知る心の重さ)

稲盛さんはその千三百万円をどういうお金として認識されたのか、ということを私は考えました。松下からの注文は続き、仕事は順調にいっている。初年度は二千数百万円の売上があり、三百万円ちよつとの利益が出たというふうに書かれていたと記憶していますが、新しい会社としてはすこぶる順調なわけです。それなのに松下からの注文がいつ途絶えるか分からないという不安、新規注文のために市場を開拓しなければならぬという不安があり、青山さんに社長を退いても会社に成長させなければならない。そうやって初めて、自分の感謝の思いが本当の感謝になるという気持ちが強くなったのだと私は思います。

とにかく、これは今の時点だからこそ言えることで、そのときはおそらく夢中でやっておられたと思います。その夢中でやっておられたことがすなわち、私の言う混沌の太虚であるというわけです。伝記を書く歴史家として言えば、このとき稲盛さんは、自分では無意識ながら、「天の世界」の門をくぐり、無限の責任への道を踏み出されたのです。

◇混沌のなかで成長した「心」と「原理原則」

稲盛さんは「初心忘るべからず」の気持ちで、混沌の時期の自分を引きずり続けておられます。その気持ちのなかで、『敬天愛人』の一節にある「人の心」と「原理原則」という、矛盾する二つの思いが徐々に成長していきます。

心というものは不安定なもので、いちばんの力でもあり、またいちばんダメになつてしまうものでもあります。もつと

も創造的であると同時に、いちばん破壊的な情の世界であり、そういうものと理性の世界の原理原則はまったく交わりません。しかしこの二つが、常に自分自身は真つ暗闇のなかにいながらそこから物事を考える、いちばんの混沌のところでものを考えるという点で共通しているのです。だから、「心」というものでやるうじやないか」と、みんなに呼びかけることができたのです。わけが分からない将来に向けての努力も、とにかくひたすらにやってみるといふ気持ちになれたのです。

前にもご紹介した話ですが、創業期、セラミックを作り始めた頃は板が高い熱で反ってしまいます。なんとかして平板なものにならないかと悩んでいたとき、炉に穴をあけて中を覗けるようにします。とにかく、焼けているセラミックを自分の目で見てみないと気が済まなかったわけです。ところが稲盛さんはそれだけで終わらずに、「炉の中に手を突っ込んで、反ろうとするセラミックを押さえ込みたい」とまで思います。そのときに、「そうだ！ 重しで押さえつければ反ら

ないはずだ」と閃きました。稲盛さんはかねてから、神様が「あんなバカは放っておいたら死んでしまう。崖から落っこちてしまおうから、しようがない、助けてやろうか」というくらいに努力すればなんとかなると思っておられます。これはまさに「心」でしかできないことで、知恵でできることではありません。混沌であつてこそ、初めてできることなのです。

そして、混沌だからこそ自分のいることができる場所を自分でつくらないければならない、また、だからこそその不安を消すために原理原則で考えようとしませう。いつまでも混沌のなかにいるわけにはいきませんから、座標軸を自分でつくるうとされるわけですが、その座標軸も固定的なものではありません。

私は「太虚に帰す」と言っていますが、太虚というものが実際にあるわけではなく、太虚があると考えるだけなのです。あると考えて、そこに向かって自分が帰ろう、帰ろうとする。帰ろうというのはどういふことかという点、自分を常に原点にさらして「お前、それでいいのか」

の抜け殻があるだけで、本当の意味の原理原則ではなくなります。原理原則とは、常に否定され続け、試されながら、変化するなかにあるもの、求められるものだと思います。

経営者にとっての太虚

太虚に帰すことの実践的意味

◇経営問答に見た稲盛和夫の秩序否定

私はある塾長例会で、ホテル経営者との「経営問答」を聞かせていただいた。以来、稲盛さんに深い尊敬の念を抱くようになりました。

その方は政府系の金融機関に勤めていたけれども、奥さんのお父さんからホテル経営をやってみないかと言われた。そのホテルは八億円の売上で、七億円の借金があるが、簿価が十二億円あったから

新たに四億円の借入をしてホテルを買取り、自分がオーナーになった。その後ホテルが老朽化したため、大改装が必要になったがそれには五億円ほどかかる。それまではパッチワークのように毎年二千万円ほどかけて部分的な改装をしていたが、大改装をするとそれがムダになってしまう。さて、どうしたものでしょうか——というのが相談の内容でした。

稲盛さんはその相談に対して、「うーん、これは難しい」と言いながら、「売上よりも借入のほうが多いことに納得いかない」ということから話を始められました。

「私だったら、改装費の五億円を借りようとは考えない。これ以上借金を増やしたらどうしようもない。五億円の借入をすることによって、十一億円の借金は

という天の声によって自分を照らし直してみることです。そのときに、人は自分にとっての原理原則というものを考えるわけです。

三島由紀夫が正しきと言ひ、稲盛さんも同じことを言っておられますが、何が正しいのか、何が原理原則なのかそんなものは分かりません。あつてなきが如しなのです。ある意味でそれは常に破壊され続けなければならないもの、なまじ固定化されてしまったらそこには原理原則



十六億円になる。売上が八億円から十三億円になるといふ保証があるのならいいけど、そんな保証は何もない。返済についてはもう一〇〇%分確定だが、その一方、入ってくるものは何の確実性もない」

私から見ると、入ってくるものが何も保証できない、いつも不安で先が見えないという世界に稲盛さんはずっとおられるわけです。そこで初めて、秩序というものがある。それが稲盛さんにとっての意味を持つわけです。現存の計数上の秩序でものを考えてその不安が消せるのならいいが、将来の不安というのは現在の秩序で消せるようなものではない。だからいちばん安全な道は何かということ、稲盛さんは塾生さんにこういうふうにご答えられました。

「パッチワークでやりなさい。パッチ

21世紀は『企業倫理』の時代

人として、企業人としての倫理規範が今まで以上に求められています

あなたとまわりの人たちがしあわせになるために今できる21のヒント

稲盛和夫氏 推薦

私たちは今こそ、この本から学ぶことが多くあると思います。私はこの本を推薦します。(稲盛氏推薦文より抜粋)

しあわせへの道

ロンハバード 著

しあわせへの道

新書判 96頁
定価 税込500円

盛和塾塾生は450円
100冊以上お買い上げの場合
1冊420円(送料無料)

ニュー・エラ
パブリケーションズ
ジャパン株式会社
TEL: 03-5960-5660
FAX: 03-5960-5661

ワークでいいじゃないですか。改装の目玉である露天風呂なんて、子供の頃に海岸で穴を掘り、周りに石を並べて遊んだのと少しも変わらない。私ならジーパンをはいてやりまっすよ」

相談された方は政府系の金融機関におられて、数字によって全体を判断できる安定した秩序の世界で仕事をしてこられたわけですが、そういうものをなまに等しくする力が稲盛さんにはあるのです。稲盛さんにとっては売上が何兆円という京セラといえども、それは実は「ある」と言っているだけに過ぎない。自分がそういう世界に、名誉会長であるというように安住しているだけの人間ならば、それはそれでひとつの人生だけど、それは本当の自分ではない。自分は何かを求め続けており、現在「ある」と言っているものも、自分が死んだときに一緒にいてくれるわけでもなんでもないというふうと考えておられると私は思います。

つまりそれは、大いなる自己否定というか、秩序否定というか、誰もがそうだと思っている既成のものを根底からひっくり返し、ゼロのところに戻って見直し

てみるという思想です。これはある意味で、経営者にとっていちばん大事なことだと思えます。

◇秩序を否定し、根底に立ち戻って物事を見直す

秩序というものは誰かがつくっているのですが、それは無意味で、時には意味が分からなくなったりします。例えば、資本金が一千万円と一億円の会社を比べて、一億円の会社の方が格上だと誰が決めたのでしょうか。そういうふうな形で、誰が決めたのか分からないものまでがいつしか秩序になっていくわけです。そして、それに従う人が出てくれば、ますます秩序は強固になります。

否定されることによって秩序になるということは、何のためにそれがあるのか、何のためにあなたはそれをするのかと問われて、そこで答えが得られるわけではないけれど、その不安定なところに自身を問い詰めていく。その不安定なところが太虚なのだと思うってください。つまり、それは混沌であって、そこからは常に新しいエネルギーが出てくる。こん

なことで満足しているような自分ではダメだというふうには、宇宙規模のところまで持っていく、常に自分の考えていることを否定し、あるいはある秩序に従っていることを、もうひとつの自分で否定し、そうしながら秩序をつくっていくことが大切なのです。

競争の激しい現代社会に生きながら、実際に皆さんがなさっていることは本当の真剣勝負で、ひとつ間違えばお先真っ暗の地獄が口を開けて待っているという世界に生きていらっしやるわけです。

だからこそぜひ、稲盛さんが混沌、暗闇のなかで自らを立ち上げさせ、奮い立たせ、自らを否定し、自分は何ほどのこともないのだ、死んでいくときには美しい魂だけがあればいいのだと言える、その太虚に帰った生き方そのものを、それを勉強していただきたいと思うのです。同時に、稲盛さんをそうさせるものを、我々もぜひとも共有したいと思えます。

◇了
*この文章は、平成十三年十二月三日、関西フック合同親善例会前に行われた「中国古典勉強会」での講演を機関誌用にまとめたものです。

経営の研究

人間のための経済学と内発的公共性

人間のための経済学はなぜ必要か

◇理由一…貧富の格差

経済や金融のグローバル化は世界的に市場経済を発達させ、生産コストの安い地域でモノを大量に生産し、それを豊かな地域に持つてくるという流れが起きて、ある面では先進国の繁栄をもたらしました。その反面、北の豊かな国

早稲田大学政治経済学部教授

西川 潤

と南の発展途上国の間の貧富の格差を拡大しました。二十年前、南北の格差は北の所得を一〇とすれば南は一で、ほぼ一〇対一だといわれていました。それが十年前には二〇対一に広がり、今や二五対一に広がっています。グローバル化によって南北の格差は縮まるものと考えられたのに、逆にその格差が広がったわけです。

こうした貧富の格差については去年、世界銀行が『世界開発報告 二〇〇〇年

版』という報告を出しています。それによると、世界ではだいたい十二億人くらいが一日一・〇八ドルに満たない収入しか得ていないということです。世界の人口は約六十億人ですから二〇%の人が、南の世界だけでいうと四人に一人、二五%の人が満足に食べていけないという状況にあるわけです。

そのような世界的な貧富の格差、あるいは発展途上国のなかでのいろいろな格差は、しばしば民族紛争などという形で

表れています。

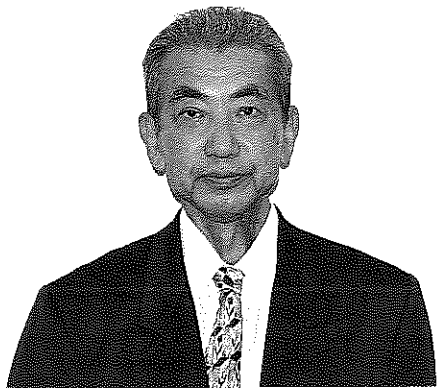
◇理由2…環境破壊

グローバルゼーションの進行とともに、環境破壊も大きな問題となってきました。市場経済においては、ビジネスは自分が儲ければよいという考え方になってしまいがちですから、自社で作業を行うとコストがかかり過ぎるものは外部に発注し、そこで廃棄物とか公害をどんどんつくり出しているわけです。

数年前、東南アジアのマラッカ海峡を半年以上にわたってスモッグが覆うという出来事がありました。シンガポールやマレーシア南部では二百メートル先のビルさえ見えないほど視界が悪くなって交通事故が多発し、飛行機は墜落し、タンカーが衝突して大量の重油がマラッカ海峡を汚染しました。

そういう大量のスモッグがなぜ発生したかという点、九〇年代前半の世界の景気がよかったことに起因しています。そのためインドネシアの特産品で、食用油、機械油、マーガリン、それに石炭や化粧品原料として重宝がられた油椰子

のことを調べてみると、実はその当時のインドには食料がたっぷりあったのです。ではなぜ飢饉になってしまったのかというと、コメ業者がコメを隠匿して投機的な売買をしたためにコメをはじめと



●プロフィール

一九三六年台北市生まれ。早稲田大学政治経済学部卒。パリ大学高等学術研究院卒。現在、早稲田大学政治経済学部・大学院アジア太平洋研究科教授。国際経済学を専攻し、南北問題、開発援助、社会経済等の理論研究に取り組む。これまで、国連研修所（ニューヨーク）の特別研究員、パリ第一大学、メキシコ大学院大学、ラサール大学（マニラ）、タマサート大学（バンコク）、北京大学等の客員教授を歴任。主な著書に『飢えの構造―世界経済入門』『経済発展の理論―人間のための経済学』などがある。

の価格も急上昇しました。そこでインドネシア政府は油椰子の栽培面積を二倍にしようとして画し、森林をいっぺん伐採しては間に合わないので火を放って焼いてしまいい、その煙が半年以上にわたってマラッカ海峡を覆ったというわけなんです。

市場経済と結び付いたこのような出来事を天災と呼ぶとすれば、世界的に天災が増えてきていると言わざるを得ません。それは、世界的な干ばつや地球の温暖化、中国の黄塵などさまざまな現象となって我々を悩ませています。

◇理由3…社会のアンバランス

そのような経済や環境のアンバランスというのは、決して放置しておける問題ではありません。そしてこのアンバランスの根源には、現在の経済学の枠組みといるものが大きな影響を及ぼしているのです。

経済学というのはいくとも、資本を蓄積して経済成長を図るということを目的としており、そのために現在の経済学の前提には、「人間はすべて利潤を追求す

した穀物の価格はね上がり、一般の人々の手に入らなくなったからでした。その背景には、太平洋戦争で隣国のビルマが戦場になったこと、天候不順によるコメの不作などがありました。

そこで彼は、そうした人間の営利衝動をそのまま肯定するような学問というものを見直そうと考えました。センは、今の経済学の根本はいったい何なのかと考え、功利主義（Utilitarianism）が大きな要因になっているのを見いだしました。功利主義では、人間は自分の功利を効用を極大化するように行動します。しかし彼は、人間というのはそれほど自分の利潤ばかりを追求するだろうか、いや、人間にとってもっと大事なことがあるのではないだろうかという疑問を抱きました。

センはそこで、経済学の根本はなんにも効用ばかりではなく、むしろ人間にとっては自分が何かにコミットする、自分が他の人と一体になったり社会と一体になったり、あるいは自然を大事にしたりする行動様式があり得るのではないかと考えるようになった。そういうことによ

べく行動する」という考えがあります。常にお金儲けを追求する人をホモ・エコノミクス（経済人）と言いますが、それは人間をもっぱら利益を追求するだけの存在として捉えているかなり特殊な見方です。

そのようなわけで、経済学に携わる者はいつしか人間というのが見えなくなってしまう、人間は生産者が消費者かのどちらかの存在として捉えるようになりました。いわゆる人間としての顔がなくなってしまいうわけで、これは非常に恐ろしいことです。しかし、そういう経済学をそのままにしておいていいのだろうか、と人々は次第に考えるようになってきた。

その一人にノーベル経済学賞を受けたアマルティア・センがいます。センはインドのベンガル出身で、小さかった一九四四年頃にベンガルの大飢饉を経験しています。当時、そういう飢えというのは人口増加に対して食料が足りないから起きるのだと誰もが思い、センもそう思っていました。

ところが、彼が大きくなってベンガルで自分の能力を広げることが、本来の人間の生き方ではないかと考え、「ケーパビリティ理論」を発表しました。

ケーパビリティというのは彼が新しく作った造語で、キャパシティとアビリティという言葉からきています。ある能力がある働きかけに対して反応すること、キャパシティとアビリティをつなぎ合わせた意味になります。つまり、ケーパビリティというのは人間がそれぞれに自分の中で眠っているいろいろな能力、能力というものを周囲の働きかけに応じてどんどん展開していくという力なのです。そういう力が、実は人間にとってもっと大事なのではないか。その力によって、人間の世界観とか世の中が広がっていくし、活動範囲も広がっていく。選択範囲、活動範囲も広がっていくということが、人間にとつての本来の豊かさの意味しているのではないかと考えたわけなんです。

今までの経済学では、お金を貯め込むことが経済の目的でしたから、お金を儲ければそれで満足だと思ってきました。しかし、センはケーパビリティとい

う概念を使って、「人間は眠ってる力を広げ、それによって自分を広げ、世の中を広げていく。これが人間にとっての豊かさなのだ」と言いました。センの提唱によって、経済学の概念は今までのモノを中心とした学問から、人間を中心とした学問に変わりつつあります。

人間のための経済学では、当然のことですが人間が中心です。したがって、まづ人間としての尊厳を大事にします。日本においても高度経済成長のときは、モノをつくることに一生懸命でしたから、どうしても人権、人間の尊厳というのは二の次でした。そのように人権の問題、あるいは社会との関連を考えてみると、人間というのは社会的な動物だということがよくわかります。私たち人間は一人だけでは暮らしていくことができませんし、社会との関わり方が幸福か不幸かということを左右するように思います。

したがって、社会のあり方というのは我々にとって非常に大事で、それと人間の生き方というものは厳密につながっています。それがいわゆる公共性ということとで、非常に重要なことです。

外から持ってきて、労働力は農村から持ってきたのです。今の中国の急成長ぶりを見てみると、今から三十〜四十年前の日本の成長期とまったく変わらない様相を呈しています。

いずれにしても都市と農村との分業だとか、発展地域とそうでない地域との分業が強まる限り、社会問題や環境問題は解決しにくいのではないかと気がします。なぜなら、お互いの分業という関係は、結局は支配とか差別の関係になっってしまうからです。実際、ヨーロッパが世界の工場となったのは十九世紀で、明治以降の日本はなんとかしてそれに追いつこう、列強の地位にはい上がろうと努力を重ねましたが、そういった上昇志向はどうしても人種や民族の差別を伴ってしまいます。

パレスチナ出身の学者エドワード・W・サイードは、西欧がオリエント、つまり東洋をどう見てきたかということと長年にわたって調べました。『オリエンタリズム』という著書の中で、西洋の東洋観というのはみんな西欧が勝手に作りあげたもので、東洋の国とは何の関係

◇理由4…個人と不可分の文化

文化については、さまざまな定義があります。よく「文化果つるところ」と言われるように、生産力が発達して便利なモノが次々と作られるようになると、そういう便利な消費財を享受できることを文化という場合があります。あるいは、関西ではひと昔前に文化住宅というのがありましたが、それも文化の使われ方のひとつです。そのような使われ方以外に、人々のものの考え方、世界観、そして人々の行動の様式なども文化ということができます。

そのように考えると、文化というのはやはり個人の、一人ひとりのアイデンティティの問題と不可分です。しかし、グローバルゼーションのもとではどうしても大量生産、大量消費になりがちですが、アイデンティティというのは薄れがちになるものと思われていました。

ところが非常に驚くべきことに、グローバルゼーションが進むほど、人々のアイデンティティに対する関心、意識というものは強まってきているのです。それが内発性の根本ではあるのですが、グロ

もない。したがって何々人は怠け者、何々人は暗いといったようなイメージは本人とは無関係である、それが西洋人の持つオリエンタリズムだと結論づけています。

そのように、本人とはまったく関係ないのなようなイメージを、誰かによって意図的につくられ、そのレッテルを貼られるということは、考えてみると実に恐ろしいことです。しかし、そのようなレッテル貼りということが今までの社会を支配してきたのではないかと気がします。経済学でいうところの生産者や消費者は、みんな人のある側面を現わした顔にすぎません。ある一面についてのレッテルで、その人間を表示してしまうというところは、恐ろしいことです。そのようなビジネスのやり方で本当に人間のためのビジネスができるのだろうか、ということを考えてざるを得ないのです。

今までの経済学はそのように人を無名のものにする、人を単なるモノとして扱ってしまう経済学だったように思えます。そういう経済学のあり方というもの、我々は今、考え直す必要があるのでは

ーバリゼーションのもとでどういうふうな固有の文化、アイデンティティを確立すればいいのかと考えるようになったのです。

私は以上に挙げた四つの要因を考えることによって、近現代社会で構築されてきた「社会のアンバランスを強めてきた経済学」というものを見直すきっかけができるのではないかと思います。

現在の経済学の特徴は何か

今までの経済学は、経済社会の発展と結び付いてそれを進める学問として見られており、そういう意味では経済成長が経済学のいちばんの関心事でした。しかし、そのような経済最先の考え方は、さまざまなアンバランスをもたらし、数々の問題を引き起こしています。

そのようなアンバランスは、実は都市と農村の間においても現れています。日本の高度経済成長時代、大都市は農村からの労働力供給によってその繁栄が支えられました。資源、とくに天然資源は海

ないでしょうか。

経済は歴史をどう見てきたか

経済学でいうところの発展段階説によると、時間を経過するにつれてどの国もだんだん成長していくように思えます。たしかに先進国、それから日本のような中進国から先進国になった国、そして発展途上国のいずれも何かを追いかけているように見えます。しかし、その考え方は無限の成長ということを前提としており、それがどれくらい続くのかということとが重要なカギになります。

無限の成長というのは実はそれぞれの段階で、その次の成長を追いかけるピラミッドみたいなものです。メキシコシテイの南にピラミッドで有名なチヨルラという町がありますが、そこでは原住民のアステカ族が造ったピラミッドの上にカトリックの大寺院が建造されています。要するに、スペインが原住民を支配した象徴なのです。

先進国、つまりいちばん豊かなところが遅れたところを支配している、それが

近代社会のピラミッドというわけです。私にはそのピラミッドが、実は何かをすり減らしながらむりやりせり上がっているように思えます。そして、どこまで上がって行くことができるのだろうかと考えてしまいます。成長がいつまでも続くということはありません。現に先進国の高成長はすでに止まって低成長の時代を迎えています。

近代社会というピラミッドの上方にいる国々を見渡しても、今だに成長を続ける国もあれば急激にダウンしているところ、あるいは横ばいのところがあります。そのように、国家の歴史というものは必ずしもリニューアルがどんどん行われるわけではありません。そもそもリニューアルで世界中の国が成長を続けていくと、食糧やエネルギー資源の問題だけをとり上げてみても、現代の社会はさらにたいへんなことになってしまいます。

そういうことを考えると、常に発展するという経済学、どんどん成長を続けるという経済学、まして先進国が後進国を引っ張り、後進国は先進国の援助によって成長するというような考え方だけでは

かつてのようにどこかの国を模倣するというだけでは向上を果たせないようになってきているのです。

これまでのように画一的にパターン化され、為政者が決めたことをそのまま実行するという形の社会であれば、向上というものはある先進国と目された国に追いつけ追い越せという、いわゆるキャッチアップという方法で果たすことができました。しかし、現在のように人々の価値観が多様化してくると、単なるキャッチアップだけではない独自の文化観をもたないと、その国の向上を図ることができにくくなってきているのです。

そこに、それぞれの国や地域の創造性あるいは相異性というものがあられるわけです。創造性ということについて問題提起を行い、議論した人に哲学者として有名なJ・S・ミルがいます。

ミルが生まれ育った時代というのは、「進化論」の時代です。進化論ではあらゆる生物は、環境に適応しながら進化を遂げ、より高等段階に進むと考えます。そういう進化論全盛の時代にミルは『自由論』を著し、本当に人間の豊かさをつ

は、世界の成長は難しいのではないかと思えます。なぜなら、後進国がすべて先進国に発展するということは考えられないからです。

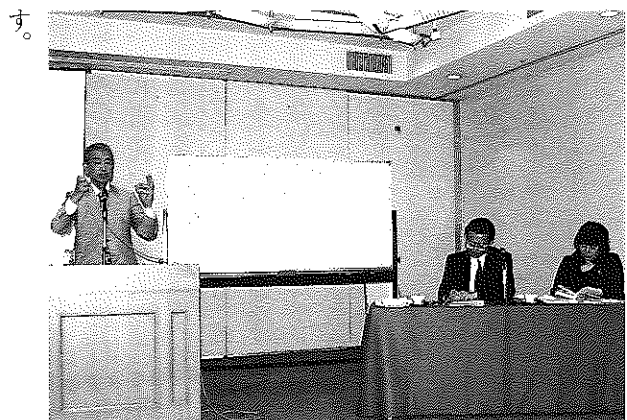
つまり、経済学においても人間というものをもう一度中心に据えて、永久に発展を続けるという現在の経済学的前提を見直す必要があるのです。

経済学における「内発的発展」

経済学において人間を中心に据える方法のひとつとして、「内発的発展」という考え方があります。内発的発展ではまず、人間や社会は経済だけで動くことはあり得ないと考えます。人間というものには、その国固有の文化とか社会環境、あるいはその他のいろいろな要因に基づいて行動します。そうすると、どのような社会においても、その社会なりに違った文化や習慣を消化して変わっていくようになります。例えば、コカコーラ文化のような大量生産文化を日本が日本なりに消化していることにも見られるように、それぞれの国情に合わせて吸収していきま

くるものは、新しいものをつくり出す力、創造する力だと言いました。新しい何かを創り出す力というのは、実は何にもないところからは出てこない。「それは自由と多様性から出てくる」とミルは言ったのです。つまり、創造というのは個性が他のさまざまな多様性と出合うことによって、新しいものが生まれることであると言っているのです。他の多様性を尊重しながらも、自分の能力を生かせるような社会が必要であるというわけです。その点から考えると、日本の教育というのは今、大きな転換期を迎えていると言っているでしょう。教育という言葉には本来、英語のインストラクションとエデュケーションという二つの意味があります。

日本では明治時代の学制成立によって就学率はわずかず半世紀で三〇数%から一〇〇%に高まりましたが、これはインストラクションの教育です。インストラクションというのはストラクチャーにはめ込む、つまり社会の構造にはめ込むということなのです。そのように日本では、



そういつたことを考えると、ある国の文化の向上には、個々の国が持っている固有の文化の重要性、それに豊かさというものを単に富だけで考えないといったことが大きく影響します。つまり、人間のいろいろな可能性の拡大、例えば潜在的なものを現実のものに変えていくような、人間能力を拡大する力、そしてそのような能力を尊重するような社会では、

人を教育するという習慣があります。つまり、人間資源の開発、これが日本における人づくり政策の基本なのですが、私は果たしてそれが本当の人づくりなのかという疑問をもちます。私はアメリカの学生などにも教えていますが、考課でBなどを付けると、彼らは「なぜ自分がBなのか」と文句を言ってきます。私が「君にはこういう理由でBを付けた」と説明しても、彼らは「先生は私の能力を引き出し損なった」と言って簡単には引き下がりません。そのように何かを引き出す、ということが実はエデュケーションなのです。だから本来、教育にはインストラクションとエデュケーションという二つのモメントが必要なのです。ところが日本の場合は知識などを詰め込むインストラクションだけが尊重され、肝心の引き出す行為であるエデュケーションのほうは忘れられてきたわけです。だから今のこのようなグローバルな時代になると、これまでの日本の教育ではもう対応できなくなってきたのです。そういうことを考えあわせると、単に他人を見て模倣するというのではな



会の豊かさに密接に関わる要因と考えるべきです。結局、「個人や社会の変化」というものは決してお上から与えられるものではない。住民が自らの文化伝統を踏まえ、周囲の自然と調和した発展を自律的につくり出すべきものです。日本の一般の人々は昔からみんなお上、つまり幕府なり政府が豊かさをつくり出してくれるものと思っていました。しかし最近になってようやく、自分たちが何かをやらなくてはならないのだという考え方が、どうやら少しずつ強まってきていると思います。

内発的公共性は可能なのか

内発性を重視しだすと、どうしても人間としての成長だとか発展、人権、人間の尊厳、こういうものを重視するようになります。そのような個人レベルの可能性の拡大というのは、上から言われるばかりの社会では絶対に起きません。そこで今、ヨーロッパで行われているのが、「第三の道」というものです。それは政府が何かをつくり出すのではない、自分

たち市民が政府と力を合わせて、あるいはコミュニティとしていろいろなビジネスを展開することによって、自分たちの問題を解決していくという新しい運動です。一般的には市民社会の運動、民主主義の運動と言っていますが、それらは内発性というものと密接に結び付いています。だから内発性が強まってくると、どうしても新しいセグメント、市民社会だとか民衆だとかいったものが出現してきます。

今、アジアの国々における民主化というのはすごい勢いで進んでおり、韓国、タイ、インドネシア、それにフィリピンなどで独裁者はどんどん落とされていきます。タイでは市民参加の下に環境保全を重視する新憲法が成立しました。フィリピン、インドネシアでは権力者の汚職腐敗が指弾され、地方分権が進んでいます。アジアの民主化というのは日本より一歩先を行っており、日本はアジアに教えてあげていると思っっているうちにいつの間にか反対になってしまい、アジアが日本に教える時代になってしまったのです。

ています。

そのような人間の見直し、人間と社会、人間と自然の見直しがあると、やはり新しい社会アクターが登場してきます。アダム・スミスは市民社会を貫く倫理として、セルフィンタレスト（私利）はシンパシー（共感）がないとだめだと言っています。たとえ私利を追求するためであっても、共感がないとそれすらできないというわけです。まったくその通りで、今の資本主義のもとではどうもその「共感」という側面が忘れ去られて私利ばかりが追求されるようになってきている気がします。そうなることで環境は壊れ、社会も分裂することになってしまいがちです。そういう意味では、市民社会の誕生や民主化ということによって新しい公共的なものが生まれる、そういう動きが必要だと思っています。

非西欧文化諸国の人々をふくめ、我々はよい環境や社会統合が新しい時代の課題であると感じはじめています。とはいっても、現代社会の危険性は社会と環境の双方でだんだんと強まってきており、人間を重視した経済学はその危険性を克服するためにさらに重要になってき

そのためには、それぞれの地域社会のアイデンティティや個性、あるいは独自の発展を阻害しないグローバル化の完成、内発的発展力を高めることが必要だと思っています。そのような動きのなかでは、個人の自由な選択というものが重要なカギを握ります。ただしここでいう自由とは決して無限のものではなく、現在の社会において多くの人々に受容される普遍性を持ったものを指します。

内発的ということとは、その片方において個別の利害関係に偏つたり無政府的狀態に陥る危険性をはらんでいます。それを通じてどういう公共性を築くかは、大きな課題です。ここで重要なことは、各人が主権者として社会に責任を持つ市民社会の形成です。このような市民社会は、国家の権力偏向や市場の利潤優先主義をチェックしつつ、国家や企業によきパートナーとして、人権を重視しつつ、住民参加に基づく民主主義をグローバルな規模で進めていく主体にほかなりません。

それは、経済のグローバル化

に対する市民社会のグローバル化とこれを考えることができるでしょう。内発的な公共性とは、国家間の対立や企業間競争を越えて、地域社会に自らのアイデンティティを求める地域市民に支えられるものだと思います。

つまり、内発的公共性とは、地域社会の運命を自分の関心事とする市民一人ひとりに支えられるものだと考えます。

この文章は、平成十二年六月、盛和塾大阪・長野支部研修会での講演を機関誌用にまとめたものです。



今、中国は燃えている

カクタイ

従業員一人ひとりに 経営理念をしつかりと浸透させる

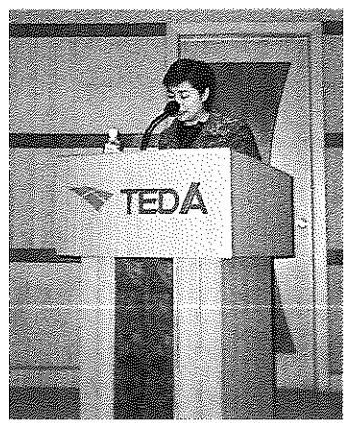
常州市長興集团有限公司董事長 湯 燕雯

多くの中国民营企业家のように、私の成長の過程も自営業から私営企業へ、そして会社組織化へと三段階を踏んできました。

一九九四年に、百年の歴史を持つ老舗を譲り受けてから今日に至るまで、長興グループは飲食、ホテル、ビジネス、個人娯楽のサービスを一体化させた総合サービス企業として発展し、常州市私営企

そこをスタートラインにすることこそ、より高く、もつと速くへと飛躍することができると考えておりました。

私が最初に引き受けたのは、倒産寸前のイスラム系のレストラン長興楼でした。そこで私は、広東料理店の経営方式を導入して経営再建に当たりました。当時の広東省の飲食業は、サービス面においても、管理水準においても常州市よりも断然優れていましたので、コストが割高にはなりますが、一から十まで広東式の経営をまねていました。その結果、長興楼は常州市の飲食業の中でも飛び抜けて良い業績を収めることができました。この競争は、結果としてレベルの高い方に勝利の天秤が傾いたのです。



業の納税額で五年連続ナンバーワンになりました。

企業の成長に伴い、とくに自らの管理経験を通じて、私は自分なりの管理心得七カ条を模索してきました。それについてこの場をお借りして皆様披露させていただきますので、よろしくご指導のほどお願い申し上げます。

二 「道」は万物を生じ、 理念は要(綱領)である

私は管理体系を確立するに際して、「もつてこい主義」だけを頼りにするのは限られた効果しか得られないことに気づきました。他人が何年も、あるいは何十年も心血を注ぎ込んでやっとできたいろいろな成功の経験と失敗の教訓、そこから育まれてきた規律制度をそっくりそのまま持ってきて使うというやり方は安易すぎます。世の中には、そのような美しい話があるはずがありません。これから導入しようとする管理制度は、自分の企業の発展に適応した制度に軌道修正する必要があります。しかも、細部の修正にとどまる程度では全く役に立ちません。

管理体系の核心は理念です。理念は綱領(網)にたとえていえば要の部分)になるので、綱領がしつかりしていれば綱目も自然とできるはずで、理念はまた、「道」です。老子の言葉に「道が無を生じ、無が有を生じ、有が万物を生じる」とあります。私が理解した「道」は虚無に近い存在で、しかも万物を包容できるもの

一 スタートラインは高く、 入門は正しく

この言葉は、先人たちの詩を勉強するための入門法則です。つまり、詩を勉強するときには格調や韻律に厳格で謹直な一流詩人先生を選びなさいということです。管理もまた然りで、私は創業当時から同業者の最高レベルを自らの師とし、

です。それはいわば理念のようなもので、実践から体感した思想ですが、企業行為の指針とすることができます。

長興楼の最初の理念は、非常に素朴なものでした。経営を引き継いだときの私は、ただ「お客さんが遠慮せずに、気軽にご来店いただけるレストラン」にしたいと考えていました。なぜそういうふう考えたかといいますが、当時の常州市の飲食店は暴利を貪っていたからです。広東料理を導入するに当たってはコストが割高でしたけれど、自分の理念を崩さずに頑張って低価格路線を続けました。最初の頃は、なかなかお客さんが入ってきてくれませんでしたので、私の出張中に財務担当者が勝手に値上げしたほどです。しかし、出張先から帰ってきた私は、値上げした当事者を厳しく処罰しました。企業を経営することは、自分の理想を実現することと一緒であると考えていたので、そのためには決して安易な妥協は許せなかつたのです。

ある時期、「お客様は神様である」という考え方が世の中を席巻し、いろいろな企業がそれを自社の経営スローガンにし

ていました。この考え方は企業とお客様の関係を簡潔にまとめ、企業のすべての行為を導くための価値観の方向を提供したと思います。理念としては強い個性を持っていませんが、企業がこの考え方を経営の細部までに貫くことができれば、その企業の全体行為を通して、この考え方に独特な生命力を持たせることができます。例をあげると、現在多くのレストランでは各種のお酒の販売促進をするためのコンパニオンをおいています。販促費を出すと云って、長興楼に営業に来るお酒のメーカーも数多くありましたが、私はそういうことは一切しませんでした。同時に長興楼では、お客さんにお酒を無理矢理にすすめることを一切禁止しました。それは、第一にお客様の選択権を尊重するためであり、第二に宴会の主催者に不必要なプレッシャーをかけるのを避けるためでもありました。

三 善を積み重ね、自己を超

管理を良くしていくためには細部から入り、段階ごとに問題を見つけたして解

決策を考えることが管理改善の基本的な方法です。飲食業だけをしてきたときの長興楼の管理とサービスは、両方とも顧客の好評を博していました。ホテル業に進出してから間もなく、管理レベルの高いホテルに比べていろいろな細部の面においてはまだ不十分な点が数多くあることに気がつきました。

せっかく良い理念を持っていても、実際の業務に落とし込んでいけないことは、単なるスローガンにすぎません。例えば、毎日のお客様への果物の無料サービスですが、最初に統一した基準を設定していなかったために、時間が経つにつれて、所詮サービスだからということでも果物の質を落とすことになってしまいました。この問題をすぐに解決したので、その後、また新しい問題におつかりました。ホテルに泊まるお客様の大半は男性で、水分の多く含まれている桃などの果物は嫌われますので、さっそく果物の種類を検討し直しました。

管理ということは、ある意味では問題を見つけたことです。しかし、問題が芽生えてくる最初の段階ではほとんど目

という考え方こそ、競争の真髄です。

四 善いことには善い結果、利潤は二の次である

ホテル業を始めたとき、友達や同業者から「ホテル業は飲食業と違うから、臨機応変に対処しないとイケない」と善意のアドバイスを受けました。それは、「ホテル業には理想なんか通じないから、市場のニーズこそ神様だ」という意味で、たしかに一理あります。常州市は観光名所でもないし、長興楼の場所は小さな通りに入り込んでいたので決して良い立地とは言えません。私はまた、ホテル業をスタートしてから、経営会議などで利益とか業績目標を口にしたことは一度もありませんでした。

逆に、「星級」がつかない程度の評価し

かされていなかった長興楼ホテルで高級ホテル並みのサービス提供を考えました。例えば、開業前に注文したシャンプルーやボデイソープの瓶には銀紙の封もなく、外観も安っぽいものでした。当時のサービスとしては別に不足ではありませんでしたが、いろいろと考えてみた結果、私が目指す目標レベルに達していない商品が一切使わべきではないと判断しました。コストがはね上がったも仕方ないと思いい、他のいろいろなメーカーに当たって品質と値段を比較検討し、ハイクラスなホテル用品を専門に生産する香港のメーカーに協力を求めました。そのメーカーのトップは、「星級の評価もされていないホテルがわが社の商品を注文するのは今回が初めてです」と驚いていたくらいです。

立たないので、それはなかなか表面化してきません。そこで、企業理念をしっかりと持って問題の芽を深く掘り下げていき、お客様の要求を心で受け止めて、最適な解決方法で対処することが必要となります。例えば、雨の日はロビーのフロアはどうしても滑りやすくなり、ただ口頭でお客様に「気をつけください」と言うだけでは不十分なので、じゅうたんを敷いて、案内係の女性とガードマンが傘を持ってお客様を車のところまで案内するというルールを設定しました。

そのように、細かいことに留意することは、決して自らを袋小路に追いつめるものではありません。ちりも積もれば山となり、水が集まれば川になると同じように、何かをしながら勉強しつ改めていくと、経験と教訓を蓄積することができ、それで管理のペースをしっかりと固めることができるのです。

管理の改善に終わりはありません。したがって、その改善の原動力は自己を超えする高い目標であるべきです。競争相手からのプレッシャーにくじけることなく、「今日の自分は、昨日の自分に勝る」

朝食のサービスにおいてもそうで、長興楼ホテルはお客様に朝食の無料サービスを提供しています。また、二十四時間のガードマンサービス、駐在医者などコストは大幅にはね上がりました。会社の管理職たちは、そのような市場原理を無視したようなやり方には疑問を持っていました。しかし、私から彼らに要求したのは「やるべき事をきちんとやる、改善すべき点をきちんと改善する」ことで、目先の業績は全く問いませんでした。その方式を推進した結果、驚くべきことに四カ月後の入室率は一〇〇%になりました。当時の常州市の平均は五〇〜六〇%しかなかったもので、その数字はホテル業界に衝撃を与えました。

私は今、善いことをすれば善い報いがあることを信じています。善意の努力を

CONTAX
700%

作品づくりの楽しさが加速する。



AF/MF電子オートフォーカス対応一眼レフカメラ

CONTAX NXX

メーカー希望小売価格(税別)
N X ボディ: ¥94,000
N X D ボディ: ¥103,000

- 商品のお問い合わせはお客様相談室へ
フリーコールTEL.0077-78-0500
- 資料請求
〒158-8610東京都世田谷区
玉川台2-14-9
光学機器事業本部

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/

続けさせれば、きつとよい結果がついてくるのです。逆に、目先の行為で投機をすれば、一時的には儲かるかもしれませんが、最終的には失敗に終わってしまうと思います。

五 プレッシャー管理は 潜在力を引き起こす

もし管理制度があってもそれが実行されなければ、ただの空文でしかありません。その逆を言えば、不完全な制度であってもそれを真面目に実行し、修正を繰り返しているうちにだんだんと良い制度になっていきます。良い管理をするには、企業のトップがまず身をもって努力し実践していかねばなりません。一所懸命に実行し、改善を繰り返すことにより初めて管理の心得を体得できると思います。いわゆるプレッシャー管理は、企業を管理する人が自らプレッシャーをかけ、それに屈せず挑戦し推進していくところから始まるのです。

従業員にとっても、適度なプレッシャーはその人の潜在能力を引き出すことができます。同業者たちは「規則が多い、ません。

この共同認識を持つている常州市の同業者たちは、業界の利益を守るために一昨年、飲食業商會を設立し、私を商會会長に推してくれました。商會設立後は、公安部門からの企業の保安に干渉する違反行為に抵抗し、物価部門の時代遅れの土地政策を訂正し、政府機能の転換を促すなどして業界の利益を守りました。と同時に、交流を図る自発的組織をつくり、去年までの二〇%引き、三〇%引きといった値下げ合戦に対して、商會として企業の最低価格を調査したうえ、會議を開いて認識を統一し悪循環の価格合戦に幕を閉じました。

以上のような活動によって、商會の同業他社と団結することができ、自律の權威をも高めました。また、企業間の管理見学会や交流会を組織し、常州市飲食業全体のレベルを向上させました。おかげで、去年の年末には江蘇省の同業者から省飲食業商會会長に推されました。

経営管理面において、自分なりの実践の経験は模索できましたが、国内の市場

従業員へのプレッシャーが大きい」と当社を評価しています。私はプレッシャーはすなわち挑戦だと思っていますので、プレッシャーの全くかからない仕事、あるいはいい加減な勤務態度は、楽で自由で得だと思われがちですが、それは実は無責任にすぎないと考えています。企業の上層部から一般の従業員に至るまで一緒にプレッシャーを共有したからこそ、当社の管理体系の推進と改善が効率よく創造性に富んだ結果につながり、従業員個人の資質も企業の発展とともに高められたのです。

六 私営企業の管理は

「私」を出してはいけない

私営企業における管理の最大の問題点は、経営者一族への対処の仕方です。創業の時点ではどうしても家族や親戚、友達の助けを往々に頼りにしてしまいがちです。しかし、企業が大きく成長するにつれて、同族経営のやり方では企業の発展に不利をもたらしますし、優秀な人材の登用にも、企業管理にもマイナス要素として働きます。

経済はまだスタートしたばかりで、管理のスタートラインもまだ低い状況です。世界経済のグローバル化と市場経済化の洗礼を受け、自分の管理知識の不足をますます痛感するようになりました。この度は、稲盛先生をはじめ盛和塾の皆さんと私たちの経営哲学を交流する場を与えてくださったので、日本の企業家たちと一緒にしっかりと経営管理体験交流を行い、自らの経営管理レベルを高めていくことを心より願っております。

【塾長講評】

自らの経営哲学を携え

さらに発展の道を歩んでください

お話を聞いて、たいへん立派な経営をしておられると感心いたしました。レストランから始まってホテル経営まで、すべての点においてもっともなことがばりだと思えました。経営を通じて、まさに経営の真髄を自分で掴んでいらつしやいます。しみじみとそれを感じました、たいへん立派な経営です。

おそらく今の湯さんがやっておられる

例をあげてみますと、勤怠制度を実行するとき、たった一分だけ遅刻した親戚がいました。そこで罰金を課すと親戚の關係にひびが入り、しなければ企業の規則を無視した特例になってしまいます。この問題において私が一貫してとった態度は、私営企業の管理では「私」を出してはいけないということです。企業で働く以上、親戚も一般従業員も特例は許せませんし、従業員全体に公平公正な競争環境をつくらなさいといけません。今のところ、会社で働く親戚は一人しかいませんし、その人はごく普通の財務担当で管理職ではありません。

七 同業他社と団結し、自他を律する

企業内部の管理がいくら完璧にできていても、生存する環境を離れて独りよがりになることはできません。同業他社との間で悪循環の競争を繰り返していたら、管理もサービスも低レベルで停滞してしまいます。また仮に、政府部門が権力を利用して無理に余分な税金をとっていくと、利益と管理秩序は乱れるに違いありません。

経営そのものが、私の経営哲学と相通じるものがあって、なるほどどうなすかれたことも多かつたことでしょう。そうした考え方を理論づけしながら、さらに従業員の皆さんに徹底するようにされると、もっと伸びることができると私には確信いたします。

現在、先ほどおっしゃったように常州市の中で、またこの省の飲食業協会の会長にまでなられて、ご立派にみんなをまとめておられることを聞いて、本当に素晴らしい経営をされていると思いました。まだお若いようですから、もっともっと伸びていかれるだろうと思いますし、ぜひ頑張ってください。

湯さんのお話を聞きながら、たとえ事業は違っても、また日本と中国の違いはあっても、立派な経営の本質にあるものはみんな同じなんだということを感じました。おっしゃっていることのすべてが正しいことであり、たいへん感心いたしました。

今、中国は燃えている

タカチ 2

温かさ、教育、そして規律で 独自の華一企業文化を構築する

天津華特集団有限責任公司総経理

張 国維

天津華特機械グループの中核企業である華一公司は、倒産寸前という苦境を全従業員の数年来の懸命な努力によって脱しました。現在、製品のハイテク化、市場の多元化、従業員の高収入などを実現して、総合競争力の強い国内軽工業機械産業のトップ企業となっています。

華一は今、中速硬質紙煙草箱自動包装機、全自動ヨード塩入れ包装機、アルカ

リ電池製造装置などを生産しています。

当社の製品は国内だけでなく、海外十数カ国・地域にも輸出され、顧客の注目を集めるようになりました。そしてまた、新しいエネルギー産業やエコロジー産業などのハイテク産業に照準を当て、バルスレーザー溶接設備、乳製品加工機、粒食品包装機などを研究開発しました。現在は新しい飛躍に向けて力を蓄え、WT

〇加盟を待っているところです。

稲盛先生は、「社会との共生、世界との共生、自然との共生、共に生きること (Living Together) をすべての企業活動の基本におき、豊かな調和を目指す」という経営思想を提唱されました。また、京セラの歴史からは、「大家族」主義、「個人より団体」、「お互いに信頼しあう運命共同体」など、稲盛先生によって築き上

げられた企業文化理念の素晴らしさを伺うことができます。「異曲同工」(曲調は異なっても巧みさは同じ)で、華一もこ

こ十数年来、経営管理や製品開発、技術革新、資本運営などの各方面で改革を行い、企業全体の経済競争力を強化すると同時に、「奉仕、向上、忍耐、堅忍、忠誠」の大樹精神、つまり華一公司の企業文化を育成してきました。

大樹精神を創りあげ 経済と文化を同時に推進

故周恩来首相はかつて、「経済建設と文化建設は車の両輪のごとく、お互い助け合いながら走る」と話されたことがありますが。私はその言葉を心に銘記し、そう

ありたいと願ってきました。

十年前、私は華一の工場長(現在の総経理に当たる)に就任しました。当時の華一は資本金もなく、製品の売れ行きもよくなく、従業員たちからは不平不満ばかりが出るという最悪の混乱状態で、文化的な気風など皆無でした。

そのような状況のなかで私は、「やるのなら一番を目指そう。他人がやったことのないハイテク製品、高付加価値の製品を作ろう」という方針を打ち出しました。従業員たちと一致団結し、地道な努力を積み重ねることによって華一独自の企業精神を樹立し、新しい企業文化を築くことを決心したのです。例えば、国内初の

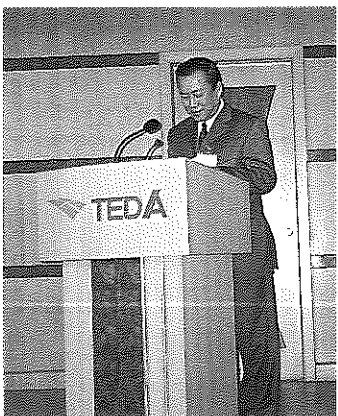
中速硬質紙煙草箱自動包装機の研究開発を決断したときは、彼らと苦楽を共にし、昼夜兼行で寝食も忘れるほど懸命に努力して、技術上の課題を一つひとつ克服し、わずか七カ月で開発に成功しました。

そのような苦闘を通して、「奉仕、向上、堅忍、忠誠」を中心とする華一の大樹精神は出来上がりました。以来、その精神はいかなるときも我々を一致団結させる原動力となっています。それはまさに、

稲盛先生がおっしゃったように「経営目標」という経営者の意志を全従業員に浸透させ、それをみんなの意志にする」とことと同じでした。

華一の企業文化は、企業改革の全過程で従業員に浸透し、会社の安定と進歩を促進するようになりました。そして大樹精神のおかげで、企業は「衆心、城をなす」ような求心力を持つことができました。何年か前のことですが、華一の経済状況が好転したとき、情性的な雰囲気になりかけたことがあります。私はさっそく従業員大会を開き、「市場経済はますます進み、より厳しくなっています。しかし大樹文化は永遠に続かなければなりません。大樹精神は奉仕、向上、堅忍、忠誠の精神が柱ですが、しかしそれには競争も含まれています。常に大樹の緑を保ち続けていくためには、皆さんも改革の洗礼を受けなければなりません。これからは競争によって適材適所を決めます」と宣言しました。

それから数年間は職位調整を行い、従業員を能力に応じて新しい職場に配置換えしたりして、彼らの職務能力を十分に



生かすようにしました。また、華一単独あるいは他の民営企業との合併で新しい企業を起こし、余った従業員たちを転職させました。

余分な枝葉を落とした大樹はさらに繁り、従業員たちを守りながらいちだんと社会と共生できるようになったのです。華一企業文化は企業発展戦略にも浸透し、ハイテク製品でも世界と共生・共存することができるようになりました。

また、企業の製品開発力、生産力、販売力を同じ方向に向けて努力もしました。華一はWTO加盟後に、国際市場と国内市場が融合するチャンスをも的確に捉えるために、創意工夫を原動力にして技術向上、製品のグレードアップ、新製品開発を基本的戦略として、高付加価値、高性能、高信頼性のある製品を開発し、中国および世界の経済発展の波に乗っていきましょうとしています。

二十一世紀に入った今、環境保護は「企業の持続的な発展」のための重要なカギを握っており、全世界の重要課題ともなっています。そのために華一は、世界銀行が呼びかけた全自動ヨード塩入れ包とということです。

私は現代の経営者として、先哲たちの知恵に学ぶことで、企業の発展に有効な文化資源を見いだしたいと考えました。国内外の企業文化の優れた点を幅広く吸収し、それを中国古代文化のエッセンスに融合させ、それらを華一の現状に結びつけて「人をベースにする」企業文化体系を築き上げようとしたのです。

従業員一人ひとりには、企業の厳しい管理制度の束縛を受けますが、同時に企業から提供される研究学習のチャンスや行き届いたケアも享受することができます。華一企業文化体系の中心は、次の三点に集約されています。

一 家庭式の温かさ

生産においては、なんとといっても人がいちばん大切な要素です。企業をよくするためのいちばんのカギは従業員であり、従業員の心は企業の根です。私は華一の経営者になって以来、常に工場の現場に足を運び、従業員の家庭を訪問し、従業員たちとはひざを交えて話し合ってきました。いつも「心の通い合い」を大切に

装機生産に心札し、利益が少なにもかわらず環境との共生を考えてそのプロジェクトを引き受けることにしました。また、排気ガスを減少する装置の研究開発に取り組みとともに、ボイラーの燃料も天然ガスに切り替えました。

このように積極的に「自然、平和、共生」の実践に取り組んだことで、政府環境保護部門から表彰されました。

華一の企業文化は従業員たちがお互いに遵守し実行する価値観であり、行動規範であり、経営理念でもあります。その目的はソフトマネジメントによって、従業員たちの情熱と積極性を喚起し、彼らの主体性と潜在能力を発揮させ、企業全体の素質と実力を高めていくことです。

一九九五年、華一は天津軽工業界のなかでは率先してISO9000の認証を受けました。さらに全体の管理レベルを高めるために、主要な生産部門では「ゼロ管理」理念を掲げています。これは、企業の管理をモノの管理から人をベースにした管理へと方向転換し、意思決定段階でのミスゼロ、販売の貸付ゼロ、在庫ゼロ、現場管理での死角ゼロ、浪費ゼロ、

し、従業員たちを愛し大事に接してきました。それによって、華一の従業員たちは会社に深い愛情と信頼感を抱くようになったと思います。華一は知識や人材を尊重し、毎年いろいろな形で企業の発展に貢献した部門や個人を表彰しています。また、みんなの健康のために定期健康診断を実施したり、食事環境を改善するために食堂をリフォームし、食事の無料サービスなども行っています。

人は、「佳節に逢ったばに親を思う気持ちが増する」ものです。そこで華一では、中国の伝統的な祝日には毎年従業員たちのために「特別料理」を準備して、家庭の優しさを実感してもらっています。また、従業員に何か困ったことがあれば管理職側から率先して相談にのり、企業という「大家庭」の温かさと優しさを実感してもらいます。

二 学校式教育

ここ数十年來、華一では「教字の方式」で従業員たちの潜在能力を引き出してきました。また、従業員たちの総合的レベルの向上を企業戦略のひとつとして考え

不良品ゼロなどを目指すものです。

また、それぞれの職種に対して企業で事前調査をしたうえで、時給制給料制度、職務制給料制度、累積計算制給料制度などを導入しました。そのため、企業と従業員の関係を再確認することができ、公平、平等、競争、適材適所などの新しいシステムによって、従業員たちの潜在能力を引き出し、実質的な経済利益を生み出すことができました。

勉強のなかから創造し、華一企業文化の特色を出す

孔子は、「己を克ちて礼に復る。これ仁なり」、「其の身正しければ、令せずとも行われる。其の身正しからざれば、令すと雖も従わず」と言いました。孔子が強調したのは、「人をベースにする」という理念と、上に立つ者が自ら率先して実行することの大切さです。孟子は、「天の時は地の利に如かず、地の利は人の和に如かず」と言いました。つまり、意思決定は民情をよく把握し、民心を熟知し、すべての決断を民心に準じ、民意に応じて行ってはじめてその決断は実行可能にな

てたびたび教育を実施し、従業員たちの市場競争に対する適応能力を高めるようにしてきました。

華一における従業員の育成には、多階層・多方面という特色があります。それは、主に中間管理者育成クラス、班・组长育成クラス、職務専門技術訓練クラス等に分けられています。さらには、技術者を選んではイギリス、日本、イタリア、ドイツなど先進国に派遣して、個々のスキルアップにも注力しています。

そういったことによって、従業員たちは「一職多機能、一才多用」（ひとつの職場でいろんな機能を持ち、ひとつの知恵を多くの用途に使うこと）の複合型人才に成長してきました。

華一では毎年従業員の生産技術コンテンツを行っており、「学・創・争」（勉強創造、競争）活動は従業員の間で盛んです。現在、華一の中層管理者はすべてMBAの教育訓練を受けており、80%以上の管理者はパソコンを操作でき、エンジニア全員がCADでの設計ができます。生産、販売、財務など内部の業務連絡にはLANを活用し、次のステップである

ERP（全社的業務管理）のための基礎を築くことができました。

三 軍隊式厳しさ

ハイテク製品を生産し、国際化競争に参加できるだけの経営戦略を実施するために、製品の製造工程において厳しい管理規定を設けました。「目標は明確に、検査は常に、追求は的確に」という管理理念を提唱し、この理念を管理のすべてのプロセスに徹底しています。

一九九五年、華一は「星階級制」を導入しました。職位、履歴、勤続年数といったこれまでの基準に代えて、企業に対する貢献度によって星一つから星四つまでの肩章をつけてもらい、それを個人の収入と連動させたのです。それが実施されてから、従業員の仕事と勉強に対する意欲はぐんと高まりました。

そのような家庭式温かき、学校式教育、軍隊式厳しさは全面的に従業員のレベルを高め、企業の継続的な発展を推進するようになりました。

例えば去年、百台の全自動ヨード塩入

現場では科学的な区画管理を実施して工場全体に文化的な雰囲気漂う環境をつくりあげました。このように美化、緑化、浄化された工場環境は、みんなの心と目を楽しませるようになって従業員たちの心を陶冶し、彼らのプライドを満たして生産性向上を促進することにつながりました。

コア競争力を身に付け、 企業文化構築を深化させる

中国の企業は今後、WTO加盟によって世界中の企業の挑戦を受けなければなりません。ハーバード大学のジョン・カーター教授は、「企業文化は企業の長期経営業績に大きな影響を与えている」と述べておられます。これからの十年間、企業文化は企業の盛衰を決める重大要因になる可能性が非常に高いと思われます。製品はその企業の企業文化の具体的な表現であり、市場競争に参加する媒体でもあります。また、製品は企業の生産活動の結果であり、従業員たちの労働の結晶でもあります。どんな製品でも、市場調査研究、開発設計、生産販売など文化的

れ包装機の注文を受けたとき、普通の生産体制では納期に間に合わせるのは無理だと思われましたが、お互いが「一員多責、一員多能」（一人が複数の作業を兼任すること）という能力を発揮して、納期通りに完成することができました。「今日の品質は、明日のマーケット」という考えは、今や華一の従業員にとっては当たり前のことになってきているのです。

時代とともに進歩し、 企業文化にたえず活力を注ぐ

世界経済のグローバル化は、企業文化の育成に対してさらに新しく、高い要求を求めるようになってきます。華一は継承しながら創意工夫するという原則を守り、時代と共に進歩し、企業文化にたえず新しい活力を注ぎました。我々はこの二十年來、市場経済が提唱している改革・改新の意識、開拓・進取の意識、競争意識、効率意識、品質意識、利益意識等の新しい理念を常に取り入れてきました。WTO加盟が近づくにつれ、さらに従業員たちに国際市場競争における教育活動を強め、より高いスタートライン

な制約を受けていますし、またその文化的な要素を取り入れていきます。

華一は一九八九年からすでに、①技術性と付加価値が高く、他社ができずししかも簡単に真似されない製品を開発する、②企業にとっても顧客にとっても利益の出る製品を開発する、③顧客が必要とし、なおかつ市場に先駆ける製品を開発する——という方針を貫き、発展させてきました。それらは、「他人にできない製品を作り、お客様と一緒に成功する」という企業理念に集約されています。

そのように時代をリードする経営理念と、企業の経営管理のなかで凝縮された文化的な気風、それに従業員たちの懸命な努力が加わって、国内市場をリードするハイテク製品が次々と開発されるようになり、これらの製品が市場でユーザーとの間の信頼関係を築き上げたのです。

華一企業文化を構築する過程で、私は内外における企業文化構築の研究にも注意を払ってきました。それらは、「市場は苦労を認めない、効果だけを認める」「観念は道を律し、規律は事を律し、紀律は人を律する」「責任は明確に、検査は常に、

に立って時代の要求に対応できる生き生きとした企業文化を築いていこうと呼びかけています。

「天下を動かそうとする者は、まず天下の心を動かすべし」、これは中国先哲の名言です。同じように、稲盛先生も「人の心をベースにする」ことを強調されています。私は華一の経営者として、常に従業員たちの願いを実現させることを仕事の出発点と最終目標として、彼らのためになることをすることに全力を注ぎました。

例えば、従業員たちは今、自分の子供に良い教育を受けさせて、将来は国の大黒柱になってほしいという願望を持っています。そこで私は、自分で優秀な教師を探してきて、企業の教育センターで従業員の子供のために夏・冬休みとか期中テスト前に塾を開きました。こういった形で華一では、経営陣と従業員が一丸となって子供たちの育成に力を入れているのです。

また、生産環境と工場周辺環境改善を図るために、工場周辺を青々とした芝生と植林によってきれいに整備し、生産追究は即時に「すべての製品を芸術品にする」といった標語にまとめ、それを通じて従業員たちに経営理念や価値観を徹底的に教育しました。それが従業員の行動に反映されることによって、企業の文化力となり、さらなる発展を促進してきてたのです。

美しい企業文化の花からは、きつと豊かな経済利益が実るに違いありません。我々の主な経済指標は、ずっと六〇％のスピードで年々成長しています。結局、企業文化の育成は企業の改革と発展のための求心力を強め、活力をつけてくれたわけです。そして華一は連続十年、天津市の功労企業として評価されています。

江沢民総書記は「科学技術の急速な発展と知識経済の挑戦を迎えるために、いちばん重要なのは創意工夫をし続けることである。創意工夫は民族前進の魂であり、国家発展の原動力でもある」と述べられました。人類社会の発展は絶え間ない創造のなかで社会の発展を推進し、我が国の経済に活気をもたらしてくれませぬ。華一はWTO加盟を迎えるために投資、融資等を通して経済規模を拡大し、

製品の市場競争力を強化しなければなら
ないと考えています。その一環として、
将来性のある食品加工用の超高温瞬時殺
菌機、各種計測機器、貯蔵および輸送設
備などを研究開発する予定です。

技術革新の面においては、産・学・研
共同研究の成果を大いに推し進めて、新
たに光・機・電一体化の製品開発を進め
ていきます。例えば今、天津大学の研究
成果であるレーザー溶接技術と設備を製
品化しているところです。

企業文化を舞台にして、企業経済は演
出されていきます。華一の独特な企業文
化は韓国、コロンビア、ペルー、ロシア
など十数カ国の商務参事官からも好評を
いただきました。彼らは当社を見学し、
いろいろな函談を行いました。

とくに去年行われた「第四回中日企業
経営管理国際シンポジウム」の後には、
稲盛先生が当社にお見えになり、経営理
念や企業文化などについていろいろと有
意義な意見交換が行われました。

「発展は強い哲理」です。華一は、発展
のピッチを加速して、中国の先進的な生

従業員を大事にするというだけでは企業
はやっていけません。企業に二十人でも
三十人でも、いや百人でもいますと、組
織として規律を守ることが必要になりま
す。またモノを作ったり、販売したりす
る場合には、やはり「何かをしなさい」
「何々をすべし」という命令をしなけれ
ばなりません。「していただきたい」「して
ほしい」という単なるお願いだけでは、
従業員の組織というのは動くものではあ
りません。私もやはり、「すべき」とか
「しなければいけない」といったある種の
命令をしなければならぬということに
遭遇しました。

つまり、家庭的な温かさで従業員と接
しているながら、一方では厳しく命令をす
るという局面が必要だということに気づ
いたのです。それはたいへんな矛盾をは

産力発展の忠実な代表となり、精神文明
構築をより強化し、中国の先進的な文化
の忠実な代表となつて中国人民の根本利
益の忠実な代表となるために頑張ってい
きます。華一は行動を通していろいろな
改革に積極的に取り組み、多元化投資の
再構築を実現して、企業の競争力を強化
します。輝かしい新世紀において、華一
会社は国と社会のために、さらなる貢献
をしていきたいと考えております。

【塾長講評】

教育によるレベル向上と同時に、
規律を重んじる社風にしてください

おっしゃっていることはすべてもつと
もなことであり、たいへん立派な経営を
しておられると感心しながら聞いており
ました。

経営者にとっていちばん大事な心構え
は、家庭意識の温かさ、つまり従業員を
大事にする心を持つことです。張さんは
従業員の家庭を訪問したり、折りを見て
はひざを接して話したり、従業員に何か
があると家族のように心配し、あるいは

らんでいます。その矛盾をどのようにし
て超えるかということに、私は非常に思
い悩みました。そのために、仕事をす
るときにはやはり規律を重んじよう、身を
引き締めるような気持ちでやろうと考
えました。

そのために、さあ今から仕事をす
るといふシャキとした気持ちで神経を集
中し、働いてもらいたいと思つて、朝礼
を始めました。しかし、朝礼でただ厳し
いことを訓示するだけでもよくないと感
じて思い出したのが、中学校のときにあ
つた軍事教練です。軍人さんが学校にい
て、「気をつけー」と言つて敬礼をさせ、身
が引き締まつたことを思い出したので

私は張さんみたいに軍隊式ということ
を意識したわけではありませんが、気を
引き締めるのに何か良い方法がないかと

定期的な健康診断を行うなど心から従業
員を大事にされています。

つまり、徳をもつて従業員に接し、そ
のうえで学校式の教育を施してレベルア
ップを図っておられます。同時に企業と
いうのは規律を守ることとともたいへ
ん大事ですから、軍隊式の厳しさで組織
を運営されています。その三つを併せて、
会社を経営しているということでした。

私が会社を始めたときも、徳をもつて
従業員に接していくことがいちばん大事
だと考えたことを思い出します。どうす
れば従業員のみんなが、自ら率先して積
極的に協力をしてくれるか。彼らが私と
同じような経営者の気持ちになつて、助
けてくれるかということを一先懸命に考
えました。そこで思つたことは、まず私
が従業員を信頼し、彼らを大事にしてあ
げることがいちばんではないかというこ
とです。それがなければ従業員も決して
私を助けようとはしないだろうし、積極
的に会社に協力しようとは思わないだろう
と思つて、とにかく従業員を大事にしよ
うと考えました。

しかし、徳をもつて従業員に接する、
いうときに、子供の頃のことを思い出し
たのです。そこで、朝一番にピシッと両
足を揃えて、敬礼をするということをし
れば、「さあ、今から仕事をすろ」とい
う気構えになるのではないかと思つたわ
けです。

その意味では、張さんのところで軍隊
式を守つて規律を重んじるということ
をピシッとされていることは、理にかなつ
た方法だと思えます。家庭的に温かく従
業員に愛情を注いでいくと同時に、規律
も厳しく守るといふことはたいへんに立
派なことだと思います。今の状態でやつていかれ
れば、もつともつと発展されるのは間違
いないだろうと思えます。

※この文章は平成十三年十月、天津市で開催された
第一回中日企業経営哲学国際シンポジウムでの体験
発表を機関誌用にまとめたものです。

こんなときだからこそ…

信頼のリース

京セラリースインズ

リース
一般融資
割賦販売
クレジット

京セラリース^{株式}
本社：東京
☎03-3273-0531
大阪営業所
☎06-6396-1641

今、中国は燃えている

PART 3

稲盛先生が唱える 共生・循環の思想とは

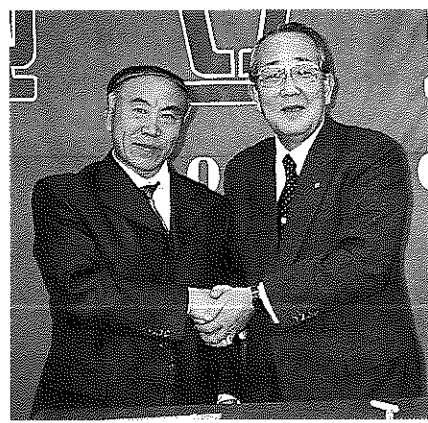
東北師範大学日本研究所教授 李 閣楠

経営にとって大切なもの

現在、日本の著名な企業家である稲盛和夫先生の経営思想は、日本だけではなく、世界でも注目され高く評価されています。各地で稲盛経営哲学を研究する専門的な研究機関が設けられ、稲盛経営哲学を学習、伝播する企業組織もあります。またこの数年間、中国でも稲盛経営哲学

稲盛先生は度量が大きく、その経営目的は高尚です。もし、先生の経営理念が世界中に広がっていくならば、偽物の生産や環境の汚染、自然のバランスを破壊する経営活動はなくなるでしょうし、世界はもっと明るくなるはずです。

第二電電を創業する際には、動機が善なのか、私心がないのかと先生は自問を繰り返されました。そして熟慮の末、第二電電の設立によって国民により安価な通信サービスを提供することができること、産業としての発展性も高いという確信のもとで、NTTが独占していた通信業界に進出することを決心されました。



に関する研究がよく行われています。今回、「稲盛経営哲学研究センター」の設立式典に当たって、私は稲盛先生の経営思想について私なりの理解を述べてみたいと思います。

本来、利益の極大化を追求することは経営者がまず考えることで、それ自体は決して悪いことではありません。稲盛先生の優れたところは、企業家として利益

当時、周りの人たちはリスクが大きく成功の可能性は五％に過ぎないと思っていたようですが、稲盛先生には九〇％以上の成功率があるという自信があったようです。

それぞれの役割

稲盛先生は産業界が人類、社会の進歩と発展に貢献する使命感を持つべきだと主張し、日本の産業を主導する官僚的な利己主義や本位主義を厳しく批判されています。一九九五年一月、東京のあるホテルで自民党の実力者、小淵恵三氏が主催した「未来産業研究会」が開かれたとき、稲盛先生は国家の経済政策と官僚制度について講演をされました。

「日本が経済大国になった後、輸出は怒濤のように拡大し、国際貿易収支は巨額の黒字となった。国際社会は日本を批判し、日本は市場をもっとオープンにして輸入を拡大し、内需を促進するよう要求されたが、日本はこれが内政干渉だという口実で拒否した。これは自分さえよければいいという利己主義で、世界の経済秩序を乱すものだ。」

を追求するより、まず崇高な経営理念を確立すべきだと考え、実践されていることです。先生の基本となる経営理念は、「全従業員が物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献する」です。その基礎となる思想は、企業の経営と発展が社会との共生、世界との共生、そして自然との共生を図るべきだということにあります。

戦後の日本は経済の発展だけを考え、自国を豊かにするために努力してきたが、今後、価値観を利己主義から利他主義へと変更する必要があり、世界との共生を図るべきである。

日本はバブル経済崩壊後、金融、証券、そして建築など多くの業界でさまざまな問題が起きた。これは日本が金を儲けるためには手段を選ばないという本性を露呈したと同時に、社会の裏に存在する不良な人間関係と利己主義から積み上げた弊害を露呈したものである。日本は利己主義から世界との強調という方向へ針路を変えなければならない。

二十一世紀に入った今日、世界情勢から見ても、日本はその価値観を大いに変えることを迫られている。もし、そういう努力をしなければ、日本は世界の孤児となるだろう。」

私は稲盛先生のようなイデオロギーレベルに及ぶ企業家は少ないと思います。先生のような企業家は今の中国にも必要ですし、世界にも必要です。稲盛先生は、官僚たちの「公僕」と「主人公」についての食い違った価値観を

徹底的に批判されています。先生は戦後の日本では、主権は国民にあるという憲法ができたにもかかわらず、官権を破っていないと見えています。終戦当時、社会の混乱を避けるために占領軍が官吏を留保したおかげで、戦前の官僚たちはそのまま存続し戦後に生き延びたのです。

官僚たちは、現在も依然としてお高くとまり役人風を吹かせて、国を治める統治集団だと思いつ込んで常に国民をリードしようとしています。戦後まもなく、日本には、公務員は「公僕」で国民は「主人公」という言い方がありました。そして、占領軍が「公僕」を褒めそやしたため、一時は国民のために務めろという思想も流行りました。しかし現在では、「公僕」という言葉はもはや聞かれなくなっ

てしまいました。官僚はややもすれば、国民を指導しようとしています。なぜなら、官僚たちは国民を放っておけば何をしてくすのかわからないという恐れを抱いているからです。彼らは国民を信用せず、いつも無知な庶民にお説教しようという態度をとりま

ます。にもかかわらず、日本の官僚たちや行政は経済を指導するという古い考え方に固執したため、企業の経営活動がひどく縛られ、革新力が失われたのです。とくにハイテク分野では、米国との差が大きくなる一方です。一九九〇年代以降、日本経済は低迷状態に陥り、今でも回復の兆しが見えず、政治は不安定で、行政体制の改革は進んでいません。まさに稲盛先生がおっしゃるように、官僚、政治家ひいては日本全体が価値観を変えなければどうにもならないところに来てしまっているのです。

協調と共生

稲盛先生が憂慮されていることは、このほかにもまだいくつもあります。

例えば、日本のパブル経済崩壊後、地

張っているとありますが、実際はある部門のためだけのものです。よく言われるように、官僚には省があるだけで国は無しなのです。換言すれば、彼らはただ自分の省の損益だけによって物事を判断し行動するのです。これが行政改革や規制緩和、それに地方分権を妨げる大きな要因となっています。だからこそ、官僚たちは自らの考え方を国民のために働くという価値観に変えなければならぬのです。

稲盛先生が強く批判されている官僚的価値観は、程度の差こそありますが、どの国にも存在しています。これがために「公僕」と「主人公」の関係を正しくすることは普遍的な意義を持つ、と私は日頃から痛感しています。

現在でも、日本の官僚の思考は明治維新のときのパターンと全く変わっていません。つまり、彼らがまず考えるのは国家と政府です。いわゆる国会はただ行政に對して制約し、バランスをとるだけの役割しか果たしていないのです。日本の戦後における国家体制は根本的な変化を生じるべきで、国民は国の主権者となる

価値は大幅に下落して株も暴落し、銀行には大量の不良債権が発生しました。日本の安全社会という神話は消滅し、政治改革の成果は見えず、官僚や政治家たちは現状に對しての責任を取らず、国民は怒りと失望を強く感じて官僚や政治家に對する信頼を失いました。もし、政治や社会が乱れると、でたらめな専制政治を実行する人物が現れる危険性が十分あります。稲盛先生は経済界、政界、官界のリーダーたちに對して、専制政治の出現を防止するために「言行の一切の責任は自分で取れ」と呼びかけるべきだと訴えておられます。

稲盛先生は「一国繁栄主義」に賛成されておらず、日本は世界との共生や協調を図るべきだと主張して以下のように述べられました。

べきだったのです。旧法の廃止や新しい法律の立法が、国会で国民を代表する国会議員によって行われるのが民主国家の本来の姿です。ところが政治家たちは、法律を制定するのではなくただ政府のしたことを追認するだけで、このやり方は明治時代と全く変わっていません。

政治家たちは選挙区の利益だけに目を向けており、これはまさに利益誘導型の政治にほかなりません。もっと言えば、明治・大正時代の天皇制のもとの非民主模型です。そのような状態では、行政改革が行われるはずがありません。彼らは国民のために小さな政府をつくらたり、消費者のために物価を切り下げたり、企業のために規制緩和をしたりするということなどは考えていないのです。彼らは法律の制定、旧法の廃止、規制の緩和、地方分権の拡大などが政治家の職責だということをおぼろげに覚えていると稲盛先生は指摘されています。先生の官僚やさまざまな政治家に對して行われた分析は、政治評論家たちよりも徹底的だと思えます。

一九八〇年代以来、世界経済の一体化、自由化はものすごいスピードで進んでい「日本はこれまでずっと、一生懸命、国内産業を守り立ててきた。通産省だけでなく、農水省や運輸省なども、我が国の産業を強調し、明治維新以後の富国強兵の『富国』に専念してきた。日本の企業は現在、力が付いてきたといえるものの、自慢できることはあまりない。日米経済摩擦の中で日本政府はノーと言ったが、これは自立した国家の自信の現れではなく、利己的な傲慢に過ぎない」

日本の過去の外交史を見ると、終始、自信のなさが目立ちます。中国や韓国などとの交渉や交流の場合でもそうです。国際社会とつきあうには、協調と共生が必要であり、それは人間と自然との共生・循環についても同じことがいえます。稲盛先生は環境への保護や地球上の生態バランスを維持しよう世界各国に呼び

全国有名書店・
コンビニで
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 NANIWA-MACHI CHUO-KU KANSAI 556-0035 JAPAN
TEL.010-791-9585



なぜなら、先進国ではもう森林がほとんど消えてしまったからです。

稲盛先生は、中国の黄土高原に太陽電池を設置されたことがあります。先生は古代の中国の小麦文明が発生した黄河流域を回想して、「そのときには高い木や森林があっただろうに、今の黄河の発祥地のもものさびしい風景を見ると実に恐ろしく感じる」と語られたそうです。

地球は誰のものか

稲盛先生は各国政府が実際の行動をとって地球環境を保護し、意識的に犠牲を払ってエネルギーの消費を減らすべきだと繰り返し強調されています。当然のことながら、後進国は今後、経済的に豊かになるのを望んでいるため、もし、この共生・循環という思想を彼らにむりやり押しつけたら、これは先進国の利己的な行動だと思われるかもしれません。したがって、エネルギー消費のバランスをとるために、先進国はまず犠牲を払ってエネルギーの消費量を削減し、発展途上国も限定的に石油などの資源を利用すべきだと稲盛先生は提言されています。

しかし、各国政府は、稲盛先生が提言されたようにエネルギーの消費を抑えていないのが現実です。米政府は自国の経済発展に影響を及ぼすという恐れがあるためか、最近、二酸化炭素の排出量を制限する京都議定書の調印を拒否しました。日本の場合には自国の森林保護に力を入れると同時に、外国から木材を大量に輸入しています。中国では少数の企業は自己の経済利益だけを考え、工業廃棄物を河川に排出し、非合法の探鉱者や土着の方式を利用する小型石油精製工場などがひどく環境を破壊しました。官僚の地方保護主義が存在するため、禁止も止みません（ただし、現在では中国政府は力を入れて管理しています）。

かけ、共生・循環の思想を提唱されました。先生は、産業革命は人類の文化を促進すると同時に、人類の文明に脅威をもたらした、ともおっしゃっています。何千年も続いた農業文明は、知らず知らずのうちに土地を不毛の地に変え、人類の危機はすでに現れています。さらには、探鉱や開墾、伐採などで自然環境はひどく破壊されました。その意味からも、先進諸国は率先して植林を促進すべきです。そういった努力をしないで、いくら森林保護を大声で叫んでも無意味でしょう。

人生の価値観を伝播されています。さらには三千人以上の日本の実業家が、稲盛先生が主宰される盛和塾に集い、先生の経営哲学を学習、研究しています。稲盛先生は次世代の日本の企業家を育成するため、自分の余生の力の半分を盛和塾に注ぎたいと考えておられます。稲盛先生は京都商工会議所の会頭や日本商工会議所の副会頭として、また国家の各種審議会や政策懇談会に招かれました。また先生は経済界の代表のひとりとして、数多くの重大な問題について意見を發表したり、献策したりされています。そして多くの会議や講演の場で、「私の官僚論」を發表し、日本の官僚に対して厳しい批判をされています。先生は官僚に対して偏狭な価値観を変え、より高い社会責任感を持つよう促しておられます。

人類の生存環境の最大の脅威者は、人類自身です。だからこそ、経営者や官僚たちがいつそう共生・循環という思想意識を持つべきなのです。稲盛先生は著書の中で、人類の良知が早く目覚め、我々の理性と知恵で地球文明の崩壊を防止するように呼びかけておられます。先生は「共生」を地球上にあるすべての生命が永遠に共生し、繰り返して循環すると定義

し、人類は自然の法則に従って、きりのない欲望の膨張を抑え、生活や生産活動を「共生と循環」という範囲内に規制するべきだ、と提唱されました。

思いつこと、行うこと

稲盛先生は、実際の行動で自ら提唱した思想を貫徹されています。例えば、京セラが太陽電池を研究開発し、この数年間、オーストラリアで行われているソーラーカーレースに使われた部材はほとんど社内生産されたものです。

稲盛先生は一人の成功した企業家として、自ら創立した京セラと第二電電を世界でも有名な大企業にただでなく、幅広い社会活動にも熱心に参画しておられます。同時に、先生は数多くの哲学に満ちた著作を發表し、自らの経営理念や

稲盛先生は、よく著名な世界経済フォーラムや各種の国際会議にも出席されました。一九九五年にAPECが大阪で開かれたときには、先生は関西の経済界代表として中国の江沢民国家主席と中国の経済問題について意見交換をされました。先生は中国の社会主義市場経済の発展に大いに関心を持っておられます。京セラグループの中国での投資も多く、中国の西部の教育開発に寄与されたこともあります。

稲盛先生は中国でますます多くの人に知られ、尊重され、稲盛経営哲学が中国でもっと広く受け入れられると私は確信しております。

*この文章は平成十三年十月、長春市、東北師範大学稲盛経営哲学研究センターでの講演をもとに機関誌用にまとめたものです。

原稿と情報の流通サービス

テーマネット

ライターと講演者を大募集!
(下記東京TEL・しのだま)

4月 新刊書発刊の
記念講演会 (80名限定)

誰でも
E-shop
で
1億円
売れる
法則

講師

ワインで月商5,000万円達成した男

江藤正親氏

売れるホームページへの再建人

賀戸照彦氏

3月19日 12:30~18:00

東京・秋葉原駅前・万世ビル

お1人: 32,000円(税別)

のところ塾生は10%引き

(資料代、立食懇親会代含)

下記・大阪・近畿まで資料請求下さい

出版文化社

浅田厚志(盛和塾大阪)

東京03-5821-5300

大阪06-6941-1321

www.shuppanbunka.com

稲盛経営哲学を 人類の原始生態から思考する

東北師範大学日本研究所教授

周頌倫

日本型経営の原点

多くの参考書や論文等では、日本企業の経営の起源は江戸時代の「商業」だといわれていますが、実は縄文時代に形成された集落共同体、および弥生時代に育まれた「家」の考え方、また大和時代に展開された「家」の経営が日本型経営のもとも古い原形ではないかと考えられます。

統財産を分けずに、遺産相続者たちの共同資金としてそれを全部経営に使うことを提案しました。その結果、一七二一年にはわずか十萬兩だった財産は、一七七二年には百万兩まで増えました。

三井高平は一七二二年に亡くなる前に「家竹遺書」という有名な遺書を残しましたが、それには「いつまでも三井家財産の相続者たちによる分割を認めず、永遠に家宝として守る」ということが書いてありました。このような封鎖的所有関係は同族会社として発展し、封建制家族経営だと批判され、戦後、財閥解体という処分を受けましたが、それは問題の一面



多くの日本経営学史の著作、それに稲盛先生の経営哲学に関する資料を読んでいますと、そこからは、日本人の「家」の考え方や古代における共同体の行動パターンが現代日本の企業経営に脈々と与えている影響がありありと見えてきます。

◇三井家の教え

江戸時代における有名な商人は鴻池、

にしか過ぎません。なぜなら、もし高利の遺産を子供たちが相続したならその資金はばらばらになり、その後の三井財閥は存在しなかったかもしれないからです。これと似たような経営方法は、明治時代の三菱、住友、安田、鴻池などの財閥にも見られます。

現代の我々から見ると、三井財閥は国の対外競争のために力を尽くしたため国策会社として見られ、戦後の処分を受けるのも当たり前だと考えられがちです。しかし、経営面から見ると、その組織構造は一族の家族関係の構造とほとんど同じで、グループ内の求心力や方針決定には有利だという面は見逃せません。経営陣は従業員に家族的な人情主義を施し、従業員には企業の存続と発展のために、まじめな労働と忠誠を求めました。

◇石田梅岩の石門心学

このような「家」の将来の発展のために資金を貯える精神以外にも、注目すべきことがあります。それは江戸時代、日本最大の商品供給市場だった大坂と最大消費市場の江戸の間に位置する京都に住

三井、住友などでした。三井家の創始者は三井八郎兵衛高利で、伊勢の松阪で質屋や酒屋、みそ汁屋から商売をスタートさせましたが、一六七三年に江戸へ出て呉服商と両替商の経営を始めました。一六九四年、高利は自分の一生の貯蓄を相続資格によってそれぞれ六人の息子と三人の娘に譲るといふ遺書を残して亡くなりました。ところが嫡男の高平はその相

んでいた商人出身の儒学者・石田梅岩とその弟子の手島堵庵が、「心学」を唱え始めたことです。心学は陽明学とは全く違うもので、それは町人や商人たちに行動の規範を教え、心の在り方を説いた商業倫理学です。時は不況を迎え始めた享保年間、物価は頻繁に変動して武士は没落し、町人たちにとっても盛衰無情な事態でした。その様子を見た林子平が、「町人たちは武士の俸禄を稼ぎとるほか、何のいいこともしない」と批判したぐらいの有り様でした。

石田梅岩は、「商人は素直を以て利をとるべく、素直を以て利をとることこそ商人の正直である」とその著「都鄙問答」で説いています。そして、「正直」の境地に達するには、まず「本心」を知り、「天の心は人なり、人の心は天なり」ということを知り、「我は万物の一人なり、万物は天の子なり。故に万物はこの心なり」ということを知るべきであると言っています。梅岩が言っている「本心を知るべし」とは、万物をつくった天は万物をつくる際は公正、公明であったということですから、つまり、天によってつくられた万

物は万物をつくる天の下に在るため、互いに平常で公正で磊落な心を持たないといけないということだ。

また梅石は、「節約」を正直への唯一の道としていました。梅石の考えでは、天地開闢の時点から人間は群集しており、お互いに高低貧賤の差はなく、無欲無求で、何が貧富であるかも知らない原始的な生活をしてきた。これがまさに人間の「正直」である——ということだ。社会の発展に伴って、人間は官能的欲求と精神的欲求の刺激を受けて、その行動もしだいに贅沢になっていきました。したがって、節約を以てそれらの欲求を規制することで、人間を最初の正直に戻すことができる考えたのです。商人が正直になろうとするなら、まず「我が物は我が物であり、人の物は人の物である。貸した物は返してもらい、借りた物は返すべき」という方針に従って経営すべきだと説いたのです。その真意は誠意と信用のない商行為に断固として反対するものであり、「正義の交換」を誓励しています。

石門心学は、哲学史上での地位はそれほど目立ちませんでした。その節約と稲盛先生は当時二十七歳の若さで、激情のあまり血を以て八人の同心同意を誓い、創業当時の志を誓ったということだ。

京セラが初めて受けた注文は松下電子工業からのブラウン管用のU型絶縁体でした。設立二年後、京セラの年間利益は三百十六万円でしたが、税金や配当を払ったら百万円ほどしか残りませんでした。そのような状態だと、銀行から借りた一千万円を返すのに十年はかかると考えた稲盛先生はたいへん悩まれたそうです。銀行融資のために自宅を担保にされた西枝氏は稲盛先生からそれを聞いて、「金の奴隷になってはいけない。あなたと一緒に頑張っている人の幸せのために頑張らないといけない」と逆に励ましてくれたそうです。

一九六六年、稲盛先生が社長に就任された年、有名な多国籍企業のIBMから大量の注文がありました。それはコンピュータIBM360のためのパーツで、それが京セラが海外市場へ踏み出す重要な第一歩となりました。それは京セラ製品に高度な技術向上をもたらしただけでなく、その後のモトローラ社などからの

正直を旨とする精神はいまだに多くの人々に尊敬されています。

人類の歴史において、文字によって記録されていない歴史はいわゆる「文明」を大幅に上回っています。つまり、文字によって歴史を書き留められなかった時代に育ったものが、いまだに我々の日常生活や社会的な生活において大切な行動や判断の基準になっているのです。我々はそれを「文化」と呼んでいます。昔から人間が自然や社会に何かを求めるときは可能な限りそれらの基準を思い出し、自分の行動を通してその有効性を正当化してきました。そのように、人類が潜在的にその目に見えないものの規制を受けているうちにそれらの文化は受け継がれ、新しい生命力が与えられ、発展してきたのです。

このように、私たちが言っている「家」の共同体および石門心学が唱えている商人倫理は、「和」の精神および儒学倫理精神が商業活動において現れたものだと思われまます。時代が移り、社会も変化してきましたが、人間の精神文化はそんなに

注文を受けるよいきつかけとなりました。さらにはシリコンバレーに進出するなど、一躍高度な技術を持つ企業としての地位を固めていくことになりました。

京セラの成長を支えた 大きな精神的支柱

京セラが成功した要因をあげると言われれば、人々はたゞさんの理由を言うことができません。例えば、創業に当たって松風工業を集団退社するという冒險的な決意でスピニアウトした仲間意識、しっかりとした基礎理論と技術開発能力、それに発展のために忍耐強く奮闘した企業精神などです。しかし私が思うには、京セラは発展途上においてたゞ企業経営と人生との関係を考え、企業経営哲学を追求し、企業経営や生きる目的等を一体化し、会社を徐々に経営哲学の人格化集団に仕上げたことが成功の要因だと思えます。その研究こそが、私ども東北師範大学の「稲盛経営哲学研究センター」のテーマだと私は思っています。そして、京セラの数多い経営哲学の中では、とくに次の点に注目すべきだと考えます。

たやすく断絶することはないので、京セラの発展が教えてくれる原則とは？

日本における戦後の経済改革は、財閥解体に端を発しました。持株会社整理委員会によって十八社、また財閥家族五十六人に対する持株などの処分が指示されました。しかし、解散させられたはずの財閥はその後、各グループの社長会を通じて再び集結し、新たな企業グループが結成されました。

これらのことは、次のような原則を教えてくれているのではないだろうか。すなわち、商業経営は商業活動の規律を守るほか自分の国や民族の根強い伝統を守り、そこから経営活動の精神力を吸収し、またそれを理念化し、最終的には自分の商業活動をその理念を実現するために展開すべきだということです。今日、京セラ発展の歴史を振り返ってみると、その原則のもっともよい証左だと思われまます。一九五九年の京セラ設立当時の資金はわずか三百万円しかなく、主なメンバーは松風工業を退社した八人の同志でした。

◇経営理念

京セラ設立の翌年、稲盛先生は十一人の高卒新入社員を採用されました。彼らは先輩たちと夜遅くまで仕事をしていましたが、何の文句も言いませんでした。しかし、二年目の春になって彼らは急に賃上げとボーナスの保証を要求し、認められないなら集団退職すると主張しました。会社は創業したばかりで課題は山積しておりましたが、稲盛先生は彼らの話をよく聞いてから、会社として新しい社員を採用するとき、一生の面倒をみるとまではいかなくても、自分の全部の能力を尽くして彼らを幸せにするべきだと決意されます。すなわち、経営者は私欲を捨てて社員の扶養という大義名分を守るべきだと考えて、企業経営の目標を「公正従業員の物心両面の幸福を追求する」におかれまます。

稲盛先生は彼ら十一人の若者たちに、「今はあなたたちと賃上げ協定を結ぶことはできないが、将来きつとあなたたちのことをなんとかしてあげる。もしそのときに騙されたと思ったら、俺を殺してもいい」とおっしゃいました。結局、彼ら

は集団退職を思いとどまり、その後は会社の幹部になっていったということです。

このときの稲盛先生は、ただ京セラという会社の経営者というよりも、ある集落の住民を率いてトナカイを追う、頼れるリーダーにも似ていると言えましょう。

◇利他の心

企業を経営する場合、必ず利己か利他かという選択をしないとけないことがあります。稲盛先生および京セラは、「利他の心」を企業経営の重要な原則として貫いてこられました。このことについて稲盛先生は、「地獄と極楽」という話で次のように諭（なぐさ）めています。

「部屋の真ん中に大きな鍋が置いてあり、中ではおいしそうなおうどんが煮えている。しかしその鍋は大きすぎるため、周りの人たちはみな一メートルはあろうかという長い箸で食べなければいけない。』皆さん、召し上がってください」という声で、地獄に住んでいる人たちは心がずさんであるため、我先に食べようとした。しかし、箸が長すぎるためお互いがお互いの邪魔になって、うどんを自分の口

いうだけではなしに、西郷隆盛のように部下たちのために自分の一生を捧げる「敬天愛人」という義理心の持ち主といえましょう。

考え方を「原生状態」に戻す

人類は今まで、文明の歴史だけでもすでに数千年の歴史を経ています。時代の移り変わりによって社会関係はますます複雑になり、しかも過剰で複合的なものが付着して耐えられないほど巨大化してしまいました。私利と公利、私益と公益、私欲と公欲が絡み合い、人々をなすべが分からないという境地に落とし込まれたのです。どのようにしたら、このような複雑な利害関係を簡潔に、かつ自然に処理できるのでしょうか。

ところが、稲盛先生は我々に対してすでに有効な解決方法を教えてくれています。それはすなわち、自分の考え方を「原生状態」に戻すことです。

稲盛先生は次のように話しておられます。「弥生時代の遺跡から、穴のあいた頭蓋骨と石弓を見つけた。これは縄文時代の遺跡からは見つからなかった。同じ人

になかなか運ぶことができない。そのように争って食べようとしていた人々は、餓鬼道に墜ちてしまった。一方、極楽では、同じように長い箸で食べるが、箸でうどんをはさみ、『どうぞお食べください』と言つてます相手の茶碗に入れてあげた。そのようにお互いに相手のことを考えていたために、皆は落ち着いて食べる事ができた。それが極楽世界の幸せである。つまり、地獄に行くか極楽へ行くかということは、実は人の心の問題であって、利己者は地獄へ行くし、利他者は極楽へ行く。経営者にとっては社員がまさに「他」であり、企業にとってはお得意さまやお取引先の企業が「他」です。利己は一時的には利益をもたらしますが、利他は永久の利益をもたらします。

このような仏教哲学的弁証に通じている稲盛先生は、会社の経営者というよりも、玄宗を深く悟った弘法大師とも見まがうばかりではないでしょう。

◇敬天愛人

「敬天愛人」は西郷隆盛に尊ばれている人生哲学です。西郷は「天道」を信仰し、

問同士が殺し合った証拠である」と。このような人間同士の残酷な殺し合いの行爲を見て、稲盛先生はなんともいえない哀愁を禁じ得なかつたといえます。現代に暮らしている我々には、縄文時代の人々が労働の成果を喜んだ気持ちや想像することも体験することもできませんが、共同体のメンバーたちのために幸せを考えるという誠意はその喜びに近いのではないのでしょうか。

利他と利己関係を弁証的に考えることは、仏教が我々に示してくれた思考方式であり、仏教思想家たちの心の中に映る事物の相互関係と相互転化の基本的な関係でもありました。このような思考方式で物事を考える人間は、もつとも簡単な方法で、もつとも複雑な問題を、もつとも有効的に処理できる方法を身に付けた人間といえます。

「敬天愛人」という思想で周りとの人間関係を考え、そのためには自分のすべてを捧げるというのが、西郷隆盛が理解している人間社会における基本的な関係でした。鹿児島人の一人として、稲盛先生は西郷のこのような選択をたいへん尊敬

彼はずっと「天道」に敬意を抱いていました。彼の義理的な行動は鹿児島および天下の武士たちの尊敬を一身に受けました。明治維新時の小御所会議から江戸城の無血開城に至るまで、政府軍の勝利だとはいうものの、実際には西郷の威望の影響が大きかったと思われまます。それがまさに、先に天下の憂いのために憂い、後に天下の喜びに喜ぶということなのです。このように、西郷が「敬天愛人」思想の持ち主であったのに対して、稲盛先生はこれらの思想を実際の経営方針として貫かれた実践者です。

ある新製品を開発しているとき、稲盛先生は、研究が予定通りに進まないことに対してひどく怒ったことがあります。しかし社員たちは、先生の厳しい態度の裏には寛容と優しさがあることを知っているため、かえってやる気になったといえます。稲盛先生は西郷のように、自分の身体および命まで会社と社員のために捧げられました。しかも稲盛先生は、私財として持っていた京セラの株を社員たちに譲ったということです。

ここでの稲盛先生は、京セラの社長としておられます。

「貪欲はもつとも簡単な物を複雑にしてしまふ。私をなくしてこそ本当の成功が得られる」。これは稲盛先生がいつも自分自身や他人に言い聞かせている人生の戒め言葉です。今日のような、複雑な社会関係を最初の状態に戻して考えている人こそが、このようなことを悟ることができると私は思います。

人間と物質について考えると、人間は物を消費すると同時に、すべての社会現象の元もつくっています。大事なものは、あなたは需要という基準によって行動するのか、それとも自分の欲望を満たすという基準によって行動するのです。商人にしろ、政治家にしろ、あるいは実業家にしろ、みなこの言葉の確かな意味を吟味して見る必要があるのではないかと私は思います。そのような思考を通じてこそ、お釈迦さまの捨華の微笑のなんともいえない深みが味わえるのではないのでしょうか。

この文章は平成十三年十月、長崎市、東北師範大学稲盛経営哲学研究センターでの講演をもとに機関誌用にまとめたものです。

あの目 あの時 稲盛和夫氏



山口良治 (京都市スポーツ政策監
株式会社神鋼ヒューマン
林 敏之 (クリエイト)

「思い」を伝えるという点では スポーツも経営も同じ

すべての原点は「感動」

——まず初めに、お二人の現在のお仕事からお聞きしたいと思います。

山口 市長直属のスポーツ政策監として、総合的なスポーツ行政を考える立場です。さまざまな施設の管理や計画づく

り、市民レクリエーションのお手伝い、子供のスポーツ大会の世話役、お年寄りのゲートボール大会、公式大会における市長代理での挨拶など、さまざまなことに関わっています。また、伏見工高ラグビー部総監督という役割もあります。

林 私の会社は、十六年ほど前に神鋼の能力開発室というところが分社してでき

いう「行動科学と東洋哲学・禅を融合した」気づきのプログラムを開発された行徳哲男先生の研修を受けて非常に感動しましたので、私もそういう研修をやってみたいと考えていたのです。

現役時代、仕事とラグビーを両立させていたわけですが、私にとってはやはりラグビーというのはすごく大きなものでした。引退するときに、鉄を売ることよりもラグビーで受けた多くの感動を、人々に伝える仕事をしたいと考えました。学校の教育ではできにくいこと、ある意味では修羅場をふんだ者にしかできない教育もあるのではないか、人々が感動し本当の自分を発見していくそんな場がつけられたらいいなと思ったのです。

——山口先生と林さんの出会いは、どういうきっかけだったのですか。

林 高校三年のとき、私は高校日本代表の豪州遠征メンバーに選ばれ、そのときのコーチが山口先生でした。

その遠征のさよならパーティーのことは、今でも忘れることができません。山口先生はお酒のせいがあったのかもしれませんが私が私のところへ来て、「なあ林よ、

こっちへ来て外人に通用したんはお前だけやぞ、五年後、十年後、俺の後を継いでくれ：青春時代にひとつのことをやるのは素晴らしいことだぞ……」と言ってくださいました。私は最高に嬉しくて、先生に抱きついて泣き、そのときにラグビーを続けようと思いました。

その遠征を通じて、私はいろいろな人に出会い、「人生とは素晴らしいものだ」と実感できたのです。

——山口先生の場合、長い間教師として生徒の指導をしてこられたわけですが、その原点はドラマにもなった『スクール・ウォーズ』でしょうか。

山口 あれはもう、指導者、リーダーとしての私の原点です。昭和五十年の春、それは忘れられない屈辱の始まりでした。相手の花園高校は全国大会で準優勝、二回の名門チームですが、私は「同じ高校生や、頑張れ」と励まして選手を送り出しました。ところが一分もたたないうちにトライを奪われ、あつというまに点差はどんどん開いていきます。「前へでんかい」「タックルにいかんかい」という私の思いとは関係なく、三十点、四十

ました。神鋼の社内研修と、社外からの受託が半々で人材開発の研修やコンサルティンクを行っています。

教育には知識の部分と感性の部分があると思うんですが、私は以前から感性の部分の教育をしたいなと思っておりまして。というのは、十四年ほど前に、感性訓練(ベシックエンカウンター)と

■プロフィール

山口良治

昭和十八年二月、福井県生まれ。若狭農林高校、日大、日体大を経て岐阜県立長良高校、岐阜工高教諭。昭和四十二年京都市教育委員会、昭和四十九年伏見工高教諭に着任。昭和四十一年にラグビーの日本代表に入りフランカー、キッカーとして活躍。キャップ数十三。昭和五十六年、伏見工高を率いて高校ラグビーの全国大会を初制覇。教師・監督として体当たりの熱い指導が多くの感動を呼び、ドラマ『スクール・ウォーズ』のモデルとなり「泣き虫先生」としても有名。

林 敏之

昭和三十五年二月、徳島県生まれ。県立城北高校、同志社大を経て神戸製鋼所入社。同志社大学三年のときから、ラグビーの日本代表FWとして活躍。ハードなタックルと突進で「壊し屋」と呼ばれた。キャップ数三十八。神戸製鋼のV7にも貢献。平成二年オックスフォード大学留学中に、ケンブリッジ大学との定期戦に出場しブルーの称号を獲得。平成四年には名門パリアンズ・クラブ(イングランドの世界選抜チーム)にも招待された。いずれも東洋人初。オックスフォード大学の歴代ベストフイフティーンにも選ばれた。平成九年一月より現職。盛和塾佐賀の塾生でもある。



山口良治氏

「感じる心」のないところに人の成長はない

——山口先生が稲盛塾長と最初にお会いになったのは、いつのことでしょうか。

山口 平成十二年、パールサンガの監督に加茂さんを迎えるときに京都府、市、それに商工会議所をあげて激励会をしようということになり、実行委員長を務めた際に初めてお会いしました。

——昨年、パールサンガがJ2に降格したとき、講演をなさいましたね。

山口 一月に行われた合宿で話をしました。激励に行ったつもりなのに、結果的にはボロくそに言ってしまった。——どんなお話をされたのか、ぜひ聞かせてください。

山口 林君が神鋼に入った昭和五十七年に、ラグビークラブに講演に行ったときの話をしました。その頃の神鋼は弱いくせに、総監督やら監督、コーチ、それにOBなど周囲の者ばかり大勢いて、肝心の選手は感受性の乏しい集団でした。関西リーグの決勝戦で、林君が強烈なタックルで相手のフォワード二人をつぶした

がきっかけですか。

林 私自身、多くの人と触れあいたい、学びたいという気持ちはずっとありました。行徳先生の教えは「とにかく行動しなさい」ということで、積極的な気持ちで動けばいろんな出会いがあり、生きていく証が生まれるということは分かっていたから、知人に誘われたのを機に入れていただきました。

——入塾されてからの印象は、いかがなものでしたか。

林 例会の後で皆さんと一緒に飲んだとき、非常にいい雰囲気ですごく楽しく過ごせる場だなと思いました。例えば、「俺は経営というのはこういうことだと思っていたが、塾長の話を聞いて少し違うと思った」とか「塾長がおっしゃったことを考えて、ここが間違っていると思つて直したら非常に具合が良くなってきた」というように、経営者の方々が本音の話をよく普通のことのように話しあっておられるのを聞いて、素晴らしいなと思いました。とくに昨年の全国大会で「人生について」と題して話された「運命と因果応報」のお話なんか、胸をえぐ

のに、周りの選手は冷めたままでもっとく燃えません。私は「どうして俺も！とって燃えないんだ。そんな状態ではチームとして機能しないじゃないか。選手をその気にさせられないリーダーは、リーダーの資格がない」といったようなことを話しました。

それと同じようなことを話したのですが、俺はプロだ！という自意識ばかりが目立つ実に生意気な連中だと思えました。そこで、「負けてベンチに戻るときに、一人でも悔しそうな顔をしている奴がいるか。情けなくて泣いている奴がいるか。しらっとして帰って来るお前らを見て、ファンの人がどんな思いをしているか考えたことがあるか」と、かなりきついことを言いました。最後に「京都の人たちを、サッカーを通して喜ばせられるのはお前らしかないじゃないか。必ず一年後にはJ1に帰ってこいよ」と言ったときには、私も涙を流していました。

——それが、昨年の頑張りで現実のものとなりましたね。

山口 西京極のグラウンドに駆けつけるのと、エンゲルス監督が「先生、やったよ。られるようで感動いたしました。

——山口先生は、稲盛塾長についてはどのような感じを持っておられますか。

山口 昨年、稲盛さんがパールサンガの選手たちに話されるのを聞きに行つたことがあります。稲盛さんはそのとき、人間としていかに生きなければならぬか、プロとして五年でも十年でもやつていくためにはどのような心構えが必要かという、非常に本質的な話をされました。ところが、何人居眠りをしている選手がいたので無性に腹が立ちました。チームの総帥が、「プロのサッカー選手である前に人間としての生き方を大切にしてください、今の収入は普通の会社ではトップでもいただけない額なんですから、その意味をしっかりと受け止めてください」と話しているのにと、我慢ならなかったのです。

——山口先生はかねてから、技術とか体力とかいう前に、まず気持ちの持ちようが大切であるとおっしゃっていますか、そのことを感じられたわけですか。

山口 そうですね。稲盛さんが自分の人生と会社経営を重ねあわせて、プロのサ



林 敏之氏

先生がキャンプで本当のことを言つてくれたから、選手たちはみんなの期待に応えようと一生懸命に頑張つてくれたんだ」と言つて抱きついてきました。

私は、講演で「Jリーグの考えとして、地域での〇〇教室も大事だと思う。しかし、プロの使命はとにかく勝つて、ファンに喜んでもらうことだ」と言いました。それが実現して本当に嬉しく思いました。勝つて、ファンに喜んでもらう。そして「ありがとう」と言ってもらおうという気持ちがあれば、ラグビーもサッカーもできません。どのような状況にあつても、人間は「ありがとう」と言ってもらえるのは、実に幸せなんですよ。

——林さんが盛和塾に入られたのは、何

サッカー選手としてのあり方を話しておられるのに、それをしゃんとして聞けない、他人ごとだとしか感じていない態度は許せないと思いました。私は、稲盛さんの話を、自分自身のラグビー生活、教員生活とタブラセラながらビリビリして聞いていましたから…。

リーダーの条件は

「熱さ」と「優しさ」

——お二人はラグビーのプレーヤーとして、あるいは監督や主将としてチームを引つ張ってこられました。そういうマインドと経営者という立場と、共通するのはどういふことだと思われませんか。

山口 どのようなことであれ、一芸に秀でたという人に共通するのは、その「熱さ」ではないでしょうか。そしてその中心は、私は「優しさ」だと思います。私の場合、ラグビーを通して子供たちに「何かを感じてくれよ」と語りかけ、スキンシップを図りました。

私は経営については門外漢でまったく分かりませんが、子供たちに対しては、「この俺の、胸の中を察してくれよ」といふか、受講生とのベISINGが非常に大切です。うまくベISINGができてよし成果を出すためにやるぞと思ってもええたら、少々ハードな内容でも乗り越えてもらうことができます。

山口 大人はみな自分なりの世界を持っていきますから、よほど大きなものを与えないと心を動かしてくれません。

昨年、成人式で若者が騒いで問題になりましたが、あれは一概に彼らだけを責めることはできません。市長さんが部下の作った祝辞を棒読みするのではなく、「私はこの町をこういふ希望のある町にしたいと考えている。ここは君たちが育つた町だし、君たちの子供が育つ町だ。君たちの力で、ぜひ立派な町にしてほしい。そのために必要なことは何か言ってくれ。私も精いっぱい頑張る…」という熱い思いを心から語りかければ、あんなことは起きないと思います。

——それは、経営者が従業員に対して語りかけなければならないことだと思いません。賢そうに振る舞うだけでは、人は動きませんからね。林さんは、リーダーシップと経営者という点についてはどう思

という思いでした。おじいさん、おばあさん、それに両親が抱いておられる「この子は将来、こういふ子になってほしい」という思いを、子供や孫に対する夢を共有するという気持ちで接しました。

ラグビーとの巡り合いが、あるいは私と出会ったことが彼らの人生にどのような影響を与えていくか、彼らがこの出会いをどれだけ大事にしてくれるかということが大きなことなのです。何を覚えてくれたかではなく、何を感じてくれたか、その日その日でどんな感じ方をしてくれただかということが大切だと思つて私は子供たちに接しています。記憶は忘れることがあります。感じること、あるいは感じ方というのは体や心にしみついていますから忘れることはありません。また、感じ方というのは、知識のように教えられないものではなく、自分自身で受け止めてもらえないものです。だから、新しい出会いによって感じたこと、受け止めたことは自分の財産なんです。

——塾長は塾生に対して、「頭で理解するのではなく、自分で感じ、気づいて実

われませんか。林 スポーツのリーダーにもいろいろなタイプがありますから一概には比較できませんが、敢えて言うところ「のめり込むことができるかどうか」ではないかと思えます。言い方を換えれば「没入する」ともいいますが、稲盛塾長を見ていると、例会の空気を塾生との会話にのめり込んでおられるような気がします。子供が興味のあることに対して目を輝かすように、スツと何かに一生懸命になっておられるような気がします。

それは、八月の北海道塾長例会に行つたときにも強く感じました。やはり、好奇心が旺盛だと思いましたが、そういう気持ちは京セラの発展につながつたのかなとも思いました。

没入するというのは、そのものになりきることで、感性が鈍かっただけで浸りきれません。何かに対して熱くなれるということ、素晴らしいことです。私の場合にはまたラグビーという世界でしたが、神鋼に入社した頃は日本一になりたいという会社と我々とは同じ思いを追いかけているはずなのに、そうはなら

実践してください」と常におっしゃいます。今、先生がおっしゃったことは、それに通じますね。

山口 稲盛さんが経営者の方々に言われることと、私が子供たちに言うことを比べると、私の方が多いことですが、たぶんそうだと思います。

——やはり、いくら熱心に指導しても、肝心の生徒たちがその気にならなければ、練習もしないでしょうからね。

山口 教えるということは、夢を語ってやることなんです。具体的な目標を示して、そうならなかつたらどういふぞ、お父さんもお母さんも喜ぶぞと言ってそのイメージを膨らませてやり、本人にそのイメージを感じさせることが大事なのです。そして、その過程でどれだけ応援してやるか、支えてやるかということが教育だと思えます。

林 私の研修を受ける人たちは、大人ですからそれなりの判断力がありますし、何かを期待して来られるはずですが、その期待が何かということを感じないと、研修はうまくいきません。それから本気でやってみようと思つてもらうための導かないチームに随分と歯がゆい思いもしました。

「人間は感動しているときだけ、自分が自分に戻れる」という言葉がありますが、それを実感として教えてくれたのもラグビーでした。感じるというと、なかなか受動的なように受け止められませんが、私は感じることは本当は非常に能動的な力だと思えます。同じ出来事に会つても感じる人も感じない人もいます。そして感じない人は行動できませんから、私は常に感じることでできる自分でありたい、行動する自分でありたいと思っています。頭で理解するだけでなく、やはりお腹の底から湧きあがるような熱い思いが必要だと思えます。

そういう意味では、たいへんおこがましいかもしれませんがチームという組織、会社という組織を育てあげて何か挑むというのは、根っこのところでは共通するものがあるように思います。程度の差はあるのでしょうけども、私には塾長はずっとそのことを語ってくださっているように感じます。だから、経営のケの字も知らない私でも、稲盛塾長の話にな

は何の違和感も感じませんでした。

大切なのは 自分で「気づく」こと

—お二人のお話を聞いていますと、ラグビーという激しいチームスポーツで、しかもトッププレイヤー、指導者として長く経歴をされていますので、稲盛塾長の言葉に対して、特別にお感じになることがあると思うのですが、林さんはいかがでしょう。

林 私の場合は、「誰にも負けない努力をする」ということを、いつも自分に言い聞かせています。

—あれだけ長い間全日本の代表をされていたんですから、相当な努力をされたと思うのですが…

林 ラグビーは好きでやってきたことですから、特別に努力してきたという意識はあまりありません。やりたいから、やってきたという感じです。しかし、これからはなかなかそうはいかないでしょう。仕事が面白くなるまでには、相当な努力が必要だと思っています。そして、楽しみながら仕事ができればこんなに良い

のはスポーツだろうと企業経営だろうと変わらないと思いました。

どんなスポーツや経営でも 感性を支える「人間性」がカギ

—今までのお話は、物事に対してどのように感じ、それをいかに行動に反映させるかということが大切だということでした。では、その感じるといふことの根源は何でしょうか。

山口 何かを見てどう感じるか、誰かに会って何を感じるか、その感じ方は一人ひとりみな違うと思います。となると、結局はその人の人間性が感受性を決めるとしています。私は常に、子供たちに何かを感じてほしい、思いを分かち合いたいという気持ちで接してきました。

稲盛さんの場合、自分がたいへんな苦労を重ねただけに従業員の方たちに大きな感動を与えたんだと思います。また、今の盛和塾にしても、若い経営者の方々に何かを教えよう、伝えようという気持ちよりも、自分のものをつかみ取ってほしい、感じてほしいと思っていられたいような気がします。

いことはないと思います。現役当時、私はボールとひとつになって、魂を込めて浸りきってプレーして、気がついたらあつという間に終わっている、そんな試合をしたかったと思っていますから。

山口 なんとと言っても、思いを込めるといふのは本当に大事なことです。—やはり高いレベルでプレーしてこられたというのは、心底ラグビーが好きだったということでしょうか。

林 単に好きというのではなく、最高の意味や価値をラグビーに感じました。だから体を張ってプレーすることができたと 생각합니다。人間は最高に意味や価値を感じると、そのためになら死んでも良いという気持ちになるのです。そんな気持ちで、これからの仕事にどう醸成していくかが、私自身の課題だと思います。

山口 経営というのは計算がなかったら成り立たないと思うんです。ところが、ラグビーの場合はプレーの最中にはほとんど瞬間的な判断を求められます。当然、試合の前にはいろいろなシミュレーションもしますし、ビデオで相手の研究もします。しかし、予測していないことが続

林 山口先生は、自分の思いをグラウンドでラグビーを通して生徒たちに伝えてこられました。相手の顔を見て、どのタイミングで何をどのように言おうかと考え続けられてきたと思います。

私の場合は、研修室の中で参加者に対してながら、この人にはどういう言い方をすれば伝わるだろうか、いつ何を言えはいいだろうかと考えています。本当は考えると言うよりは感じる方が近いように思うのですが、その根底に大切なものに気付いてほしい、人間として生き生きと生きてほしいという強い思いがなければできないことだと思います。

山口 思いを伝えるためには相手を知る、子供であれば両親やおじいさん、おばあさんのその子に対する期待まで知ることが大切です。だから私は、必ず部員の家庭訪問をしました。おじいさんやお母さんがどう思っているのか、その子のどこに困りどこを認めているのかというのを知らなければ、子供に対して的確な指導もできません。そういうことが分かっているからこそ、肩を揺さぶり、手を握って励ますことも、時には

けざまに起こるのが試合ですから、ある種の心構えというものがなかったら、混乱して收拾がつかなくなりそうです。私の場合は、ただ「必ず勝つんだ」というのが支えでした。

稲盛さんは創業の頃、京都で一番に、日本で一番にと思っておられたそうですが、そういう願望が今につながったのだと思います。そういう意味では、勝ちたいという意欲、それを支える練習といふのは、経営におけるフィロソフィやセロばんと同じだと思います。

私がパールサンガの選手へのお話を聞いたとき、稲盛さんは「常に創意工夫をしろ」という主旨のことをおっしゃいました。今のような情報化の時代に、他と同じようなことをしていたら絶対に勝てないと思うんです。例えば、この林君がいくら馬力があるといっても、毎試合同じプレーをしていたら絶対に通用しません。ビデオを見て研究し、作戦をたてられたらおしまいです。だから、常に新しいプレーを考え、しかも瞬間的に判断しないことには有利な動きはできないわけです。その意味では、創意工夫という

「お前のお母さんは、お前のワルを心から悲しんでいるやないか」と言われて殴ることもできるのです。そのときの私は、教育長がどう言うだろうといったことはまったく頭になく、「人間として、俺はこの子をどのようにしてやれるか」ということしかありません。

林 神鋼は今、監督制を敷いていませんが、それは私たちのときに決めたことなんです。「自分たちも、大学に行けばコーチをするじゃないか。だったら、納得できる練習方法を自分たちで決めよう」ということになったわけです。

塾長は、会社を作ったときは「自分の技術を世に問う」と言っておられました。が、社員の反発にあつて「従業員の物心両面の幸福を追求する」というように、経営理念を変えられました。山口先生は、花園高校にボロ負けして指導方法を変えられました。私は、リーダーシップの原点はそこにあると思うんです。それをひと言で言えば、相手を責めるよりも相手の身になって考える、非常に単純ですが、私は「思いやり」こそすべての原点ではないかと思っています。



私の好きな言葉



泣こよか ひっ翔べ

「敬天愛人」が人の究極の目標であるならば「泣こよか ひっ翔べ」は、人の発展途上に一度は突き当たるであろう状況において光る言葉ではないだろうか。西郷南洲の言葉と思いたいが確証はない。

泣こよか「泣くより」「翔べ」、いや「ひっ」がついているからもっと強調して、「泣く暇があったら翔んじまえ！」といったところか。

小さな子供が小川の淵で凍り付いている。「こら！ 泣こよか ひっ翔べ！」。兄の一言で、精一杯目を見開いて走り出す。「おーっ飛んだ！」小川の岸すれすれに感動の着地。得意満面の笑顔だ。

そういえば、私も随分と「ひっ翔んだ」ものだ。鹿児島を家出同然に飛び出した時、役者の道に飛び込んだ時。あの勇気は何だったのだろう。

心の底から沸き上がる、たぎるような想いと自分を導く不思議な力。今思い起こせば、その力に引かれて「ひっ翔んだ」のではなかったか。

想いに、不思議な力が反応するとしたら、これからも若人に負けず、想いに磨きをかけようではないか。「泣こよか ひっ翔べ」

西郷輝彦

(俳 優)

