

決して希望を失わない

私は今では、現象は心で思った通りに現れる、と信じるようになりました。しかし、初めて社会人になったときは、そんなことは考えもしませんでした。することなすこと、すべてがうまく行かなかったからです。

しかし、そういうときでも、私は希望と明るさをなくしませんでした。そのおかげで今日の私があるのだと思います。

その当時私は、底が抜けそうなオンボロな寮の二階の六畳間に住んでいました。畳の表が擦り切れていたもので、藁がぼうぼうとむき出しになっていました。そこに七輪と鍋を持ちこみ、毎日自分で食事を作っていました。

会社での研究も、人間関係もうまくゆかず、日暮れ時になると、私はよく寮の裏の桜並木が続く小川へ一人で出かけて行きました。そして、小川のほとりに腰かけて、「ふるさと」という童謡を歌いました。私の心は積もり積もった傷で疼いており、その痛みを和らげるすべすら知らなかったのです。思いきり歌うことで、自分を元気づけていたのです。次の日の仕事に再び打ち込む勇気が得られるまで、私は部屋には戻らず、歌い続けました。

私たちは決して苦痛や悩みから解放されることはありません。しかし最悪の時でさえも、明るさを失わず、明日に希望を持つように努力することはできるのです。

「成功への情熱」(PHP研究所)

[盛和塾] 27

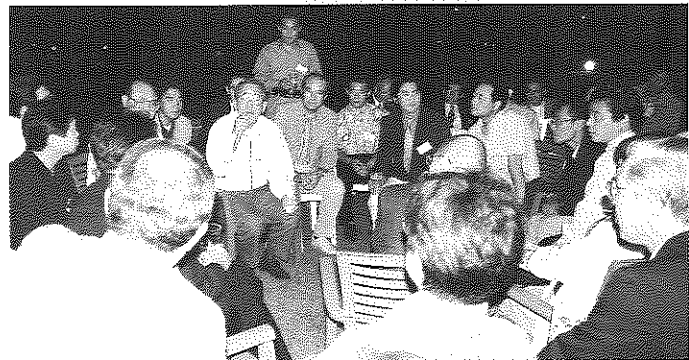
平成10年10月号
通巻27号

CONTENTS

| | | |
|-------------------------------------|----|--|
| THE VOICE 塾長理念 | 表2 | 決して希望を失わない |
| 素顔の塾長に接し 思想の真髄を学ぶ北海道ツアー | 2 | 盛和塾代表理事 鮎子田 昭司 |
| THE EXCELLENT OPINION 塾長講話——第23回 | 6 | 松下幸之助さんに学んだ 経営と、経営者としての在り方 |
| 心の研究 | 26 | 重い障害をもつ娘・早穂理との暮らしで学んだ 人間の原点は“愛”ということ スペース水輪代表理事 塩沢 みどり |
| 塾長トピックス | 32 | 稲盛和夫・京セラ名誉会長 『イノベーションにおける生涯業績賞』を受賞! |
| MEMBER'S SPIRIT われ虚心に経営を語る | 36 | 女として、経営者として、自分を育て人を育てる 株式会社芝寿し常務取締役 梶谷 真理<石川> |
| | 42 | 「稲盛哲学」をブラジルで実践する AMAZON WOODS代表取締役社長 中井 成夫<ブラジル> |
| 今、ここに生きる塾長の一言 | 50 | 「人間としていかにあるべきか」 その言葉が、私を変え、人生を変えた ジオ・サーチ株式会社代表取締役社長 富田 洋<大江戸> |
| | 58 | 「自分を捨てなさい」という塾長の言葉を胸に 感謝の心で経営を実践 青木商事株式会社代表取締役専務 青木 健次<札幌> |
| | 65 | 「いろんな人材がいてこそ、組織は成り立つ」 その言葉で私は変わり、会社が磐石となった 大阪エンジニアリング株式会社代表取締役 中村 雄一<北大阪> |
| あの日あの時 稲盛和夫氏 [19] | 71 | 稲盛塾長を見て、京セラの従業員さんを見て 私が学ばせていただいたこと アスカコーポレーション株式会社代表取締役社長 阪 和彦<福岡> |
| 燃ゆる思い!【ブラジル編】 | 78 | |
| 塾長への手紙 | 82 | |
| 編集後記 | 84 | |
| 塾長広報室 | 表3 | |
| 私の好きな言葉 | 表4 | ふたつよいこと さてないものよ 河合 隼雄 |

8月7日

恒例の経営問答では、
塾長の一言ひとことに
参加者は熱心にペンを走らせる



◀ バーベキュー後の
「盛和塾コンパ」。
フリーディスカッション
にも熱がこもる

海の幸に舌つづみをうちながら、コンパは続く。塾生たちは、それぞれにイスを持ち寄り、塾長を囲んでフリー・ディスカッション。赤裸々に語る塾生たちの悩みに対し、塾長はマイク片手に一つひとつ真剣に答えてくださっていた。これぞ、「盛和塾コンパ」の真骨頂である。

旅の二日目。八月八日。朝、熱気球体験を予定していたが、風のため残念ながら中止に。バスの車中は、白己紹介にはじまり名刺交換、塾長との経営問答などで、なかなか時間が過ぎた。

午後四時より、「ミーティング」。ここで塾長は、自らの生命を賭すような強いリーダーの出現、すなわち「英雄待望論」のほか、「規制緩和推進論」「自由で公正な競争の実現」「公共投資に対する考え方」などを、熱っぽく塾生に説かれた。

そして夕食が始まると、塾長の周りは塾生の輪が広がる。食事もろくろく召し上がらずに、塾生のほんの一言にも丁寧に受け答えされている塾長の姿を拝見していて、少し気の毒な思い……。

ナイトツアー。満天の星空を眺



素顔の塾長に接し 思想の真髓を学ぶ北海道ツアー

去る8月7日、北海道・帯広において「盛和塾《北海道地区》合同塾長例会」が開催されました。

同時に、7日から10日にかけては「塾長との北海道ツアー（3泊4日）」が行われ、ざっくばらんな楽しさの中にも多くの学びをいただく絶好の機会となりました。



▲ 硫黄山にて、全員で記念撮影

今回は、塾長病後はじめての長旅である。私たち塾生にとっては、塾長に四日間もお供ができるという、願ってもないツアーだ。私自身、旅の前夜は、まるで遠足にでも行くようなウキウキ気分、よく眠れなかったほどである。

そして、旅の初日の八月七日。本ツアー参加者は、五十六名。南は九州から駆けつけてきた塾生もいた。すごい情熱である。

この日、午後四時より、「北海道地区合同塾長例会」が始まる。進行は、すべて塾生の手づくりだ。例会の中で行われた経営問答では、「時短と経営について」「創業社員の処遇について」といった質問がなされ、これに塾長がズバリのアドバイス。塾生はみな、食い入るように塾長の回答に聞き入っていた。

午後五時四〇分。ここからは、広大な妙生の上でのバーベキュー・パーティー。アルコールと山



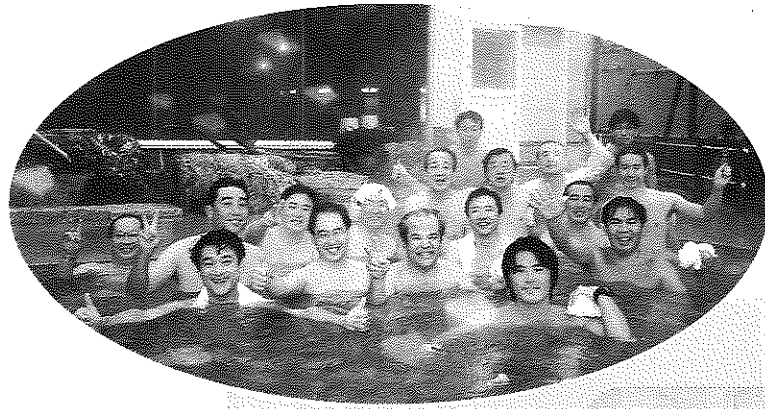
盛和塾 代表理事
鮎子田 昭司

「北海道ツアー」に
「盛和塾」の真髓を垣間見る

霧雨の降る露天風呂で、「師弟の裸のつきあい」。塾長いわく「雨もまた良いもんだ」



▲ 旅の最後の夜。塾長の話を聞く塾生の視線は真剣



▲ 塾長の歌う「ふるさと」に合わせて、塾生が肩を組み大合唱。感動のフィナーレ



▲ 夕食。塾長の周りには塾生の輪が広がる



▲ 午後4時からの「ミーティング」

の言葉を、署名とともに一つひとつ丁寧に添えられていた。そして宴はたけなわ。カラオケが始まる。塾長と塾生のデュエットあり、ヒゲと口紅の化粧をほどこし舞台へ登場する塾長あり……。満点のサービスピス精神である。フィナーレは、塾長の歌う「ふるさと」に合わせて、全員が肩を組んでの大合唱。感動の一瞬であった。

今回のツアーには、入塾一年未満の塾生も参加。旅は多くの友をつくる。バスや食事で隣席になり、ディスカッションで議論し、深夜におよぶコンパを通して、仲間が同志へと変わってゆく。年齢や塾和塾での活動経歴の差を超えて、生涯の友を得ることができたのだ。

盛和塾とは、経営者もつべき哲学・人生観・価値観を学び、それを真に自分のものにしてしようとする場である。その意味では、「真剣勝負の人生道場」と言えるだろう。

最後に、この三泊四日の間、睡眠時間以外、すべての時間をさいて、私たち塾生のために親身なアドバイスをしてくださった塾長に、塾生を代表して心から感謝申し上げます。本当にありがとうございました。

めに阿寒湖へ行ったが、あいにく曇天のため視界不良。旅も二泊目となると、深夜まで、「盛和塾のあり方は？」「各塾生は、どう行動すべきか？」「理念を共有し、心を高めるために、個人として、企業として、何をどのようにするべきなのか？」といったことを熱く論じていた。

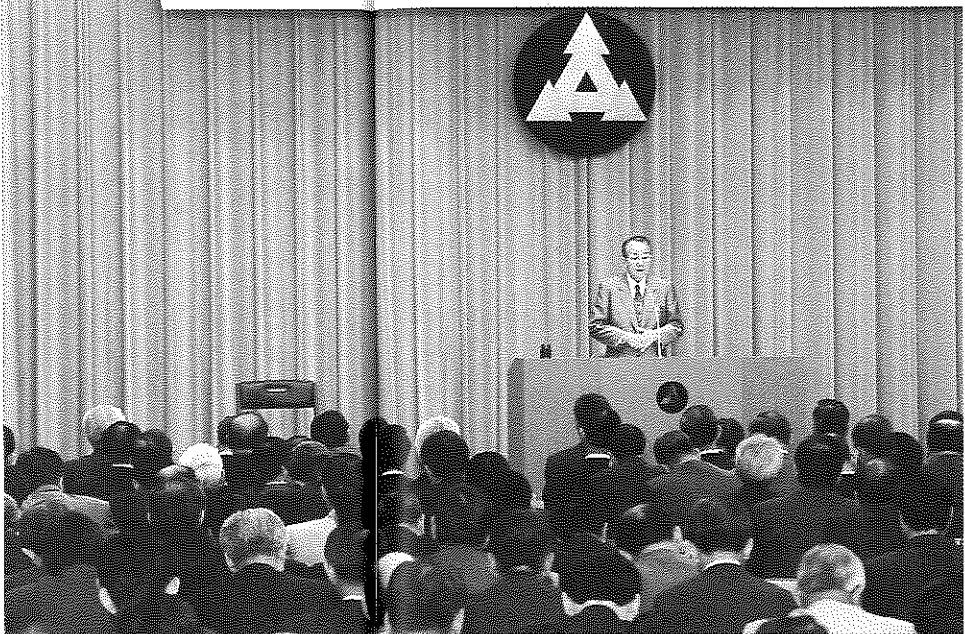
八月九日。午前七時の朝食会場から、塾長を囲むなごやかな顔々が並ぶ。午後一時半、バスにて硫黄山に到着。塾長は、売店でゆで玉子などを買って、周りの塾生に振る舞われていた。食べ物を買う際、塾長は必ず値段を聞かれる。そして、「美味しいが、少し高い」と。談笑の中に「商売は値決めが肝心」の教えを思い出した次第。

夕刻、塾長と塾生は露天風呂へ。霧雨の中、二十余名が盛和塾について談義するという、まさに「裸のつきあい」である。気がつけば、露天風呂になんと二時間近く。

旅の最後の夜は、塾長に塾生からのサイン依頼が殺到した。著書にサインをいただこうと行列が続く。塾長は、その人と本の表題を考慮し、「至誠」「愛と調和と誠」「敬天愛人」「この道わが道」などの言葉を、署名とともに一つひとつ丁寧に添えられていた。

松下幸之助さんに学んだ 経営と、経営者としての在り方

特別記念式



京セラの最初の顧客は 松下電子工業さん

私は、昭和三十年に鹿児島大学を卒業した後、京都の松風工業という、清水焼からスタートし、電力用の高圧線に使う絶縁碍子^{（し）}をつくっていた会社の研究所に就職するため京都に出てきました。そして、「電力用の絶縁材料だけを生産していたのでは、将来会社がうまくいかなくなるかもしれない。これからは弱電やエレクトロニクス用の絶縁材料が必要になってくるだろうから」と思って、研究を始めました。

入社して一年ほど経った昭和三十一年には、日本で初めて、超高周波絶縁材料としてのニューセラミックの合成に成功しました。その新しいセラミックを何かの事業に応用してもらおうと思って最初の売り込みに行ったのが、京都

駅前にあった松下電子工業さんでした。その時に、松下電子工業さんが高槻に新しい工場を建設し、フィリップス社と合弁で新しい製品を手がけられるということをおうかがいしました。その際、ブラウン管の絶縁材料に使われるU字ケルシマという材料の開発を頼まれて、まずその研究に取り組みました。その後、ブラウン管のカソードに使うカソードチューブという絶縁材料を開発し、この二つの製品を三十二年頃から松下電子工業さんに納めさせていただいております。

松風工業で、そのような用途の製品をつくっていましたが、昭和三十四年頃に、ちょっとした技術的な問題で会社の上司と意見が合わなくなって、私が会社を辞めることになりました。

ところが、「このままでは、稲盛の技術がもったいない」と言って、支援してくださる方々に会社をつくっていただ

くことになりました。それが、京都セラミックス（現・京セラ）という会社です。

しかし、会社をつくっていただいたのはいいのですが、売りものとしては、前の会社で開発したU字ケルシマしかありません。ですから、それを新しい会社でも引き続きつくらせていただこうと思って、松下電子工業さんをお願いし、お仕事を継続していただきました。

当時、本当にただ一つのお得意先で、京セラという会社が始まった時のお客様は、松下電子工業さんだけでした。おかげで今日の京セラがあるわけで、そういう点では、たいへんご恩に感じております。

判断の基準とは何か

私は、京セラという会社をつくっていただいた直後、これから先、どうやって会社を運営していけばいいかということに対して、たいへん悩みました。

もともと私は、大学では化学の専攻で有機化学の勉強をしていました。卒論も有機合成でまとめたのですが、焼き物の会社に就職することになったものですから、急遽、無機材料の卒論に変えたくらいで、もともと大した知識をもっていませんでした。

松風工業に入社してからも、ずっと研究畑で働いていたものですから、経営とはどういうことをすればいいのか、

全く分かりませんでした。私にとって、経営は無縁の世界だったのです。

その時、漠然どではありますが、会社を運営することは、多分、いろんな点で難しいだろうと思いましたが、研究することと、松下電子工業さんに売り込みに行った経験がありますので、製品を作ることで売ることではできるかもしれないが、経営という点では、どうやって経営をすればいいのかわからず、真剣に悩んでいました。

私自身、経営に対する経験が全くなく、身内にもそういう経験のある人が一人もいなかったために、たいへん不安に思ったわけです。

それと同時に、経営だけでなく、人生もそうだと思いますが、なぜ成功する人があったり、失敗する人があったりするのだろうと考えていました。

経営の場合だと、いろんな局面で決断をしますが、人生の節々においても物事を決めるといって、判断をすることが求められます。そこで私は、人生の成功も事業の成功も、その節々で物事を決断し判断していく。その結果、正しい決断・判断をしたかどうかということが事の成否を分けるのではないかと考えたのです。すべての局面で良い判断をし、それらをインテグレーション（集積）したものが成功であって、決断の場面で何回かは良い判断をしたけれども、何回かは悪い判断をしたということがあると、おそらく人生でも経営でも、うまくいかないだろうと思えました。だから、多分、人生でも経営でも判断力が非常に大切なキー

になつてくるのではないかと漠然どですが思いました。

ならば、どういう基準で物事を判断すればいいのか。私自身の心の中に置くべき判断基準にはどういうものが必要なのだろうかと思つたわけです。ところが、先ほども言いましたように、私には経営の経験がありませんでしたから、ハタと困つてしまいました。

しかし、会社ができたとその日から、部下たちは営業の件であるとか経理のこととか、私の全く知らない分野のことでもすべて私に相談に来ます。経営者としての私は、それらの相談に対して、それは良いとか悪いとか、それはやめておけとか、それはやってもいいとか、すべて決めなければなりません。ところが、それを決める基準をもっていない私は、たいへん戸惑つたわけです。

私は何も知らない、田舎の大学しか出ていない



私に決められることは何もない。悩みに悩んだ末に思い出したことがあります。それは、子どもの頃、両親に教わった人間としてやって良いこと・悪いこと、よく叱られたこと・褒められたこと、また小・中学校で先生から教わった、して良いこと・悪いこと、ということでした。つまり、

人間として何がして良いことなのか・何がして悪いことなのかという全くプリミティブなこと、それを基準にするしか方法はないということに気がついて、私自身それを判断の基準にしようと思ったのです。

話は少しさかのぼりますが、私は、小学六年の後半に結核にかかりました。戦時中でしたが、私の叔父・叔母も結核でそれ以前に亡くなっていたものですから、多分、自分も結核で死ぬのだろうと思っていました。その折に近所の方のご紹介で、「生長の家」という宗教団体の本を借りて読ませていただいたことがあります。谷口雅春という方が説かれる教義を勉強したことがありますので、その教義なども経営にあたっての判断基準の中に入れようと思いました。

私は、そうした判断基準を一生懸命に考えて、何らかの形で文章化しなければならぬと思いました。子どもの頃、両親から教わった、して良いこと・悪いことを文章化するというのも合わせて、遅々として進みませんでした。

その時、気がついたのは、私どものお得意先である松下電子工業さんをおつくりになった松下幸之助さんが、学校も出ていらつしやらないのに素晴らしい経営をしておられるということでした。私はかねてから、松下幸之助さんを尊敬申し上げていましたので、その著書を読んで、そこから幸之助さんがもっておられる考え方、経営の場における判断基準、そういうものを勉強しようと思って、創業間もなくで忙しい時でしたが、当時出ていたいろんな書物を読

んでいました。

ちょうどその頃、「PHP」という小さな雑誌が出ていたことを知りました。読んでみると、毎号毎号素晴らしい、人間としていかに生きるべきかというようなことが書いてありましたので、私は「この本だ!」と思いました。当時、まだ百人くらいしか従業員はいませんでしたが、そういう判断基準になるもの、人生の指針になるものは、私だけが勉強するのでなしに、全従業員で共有するのが大事ではないかと思ひ、「PHP」という雑誌を全従業員で購読しよう」と、みんなに話しかけました。そして、代金は給料から天引きすることにして、全従業員で「PHP」の購読を始めました。それから十五年か二十年くらい、何百人というように従業員が増えてからも、全従業員で読むようになっていたと思います。

『京セラファイロソフイ』は どのようになつて生まれたか

私は京セラ創業の頃から、「PHP」という雑誌も含めて松下幸之助さんのいろんな書物を読ませていただき、そこから多くのことを学びました。同時に、私自身が経験してきたこと、過去に学んだこと等も含めて、一つの文章にまとめていきました。今日、このような場で話をする事になって、私は家で二、三日前から日をつぶつて、かつて幸之助さんがおつしやつたことを思いだすまに列挙して

みました。それは次のようなことです。

「素直な心で」…。「人間と
いうのは、素直な心でなければ
ならない。それから、熱意
が大事だ」ということを幸之
助さんは度々、言っておられ
ました。また、「一生懸命な
努力、そして仕事を好きにな
ること。小さな仕事の積み重
ねが偉大なことを成すんだ」
ということも言っておられま
した。

「反省のある毎日」…。「毎
日反省をすべきだ」というこ
とをおつしやいましたし、「謙
虚さがたいへん大事だ」とい
うことも、おつしやつており
ました。

「自由な発想」…。それに
加えて「『何でや?』と疑問に
思うことがたいへん大事なの
だ」ということも言っておら
れました。

また、「自分自身で考えるこ





そうして私は、幸之助さんがおっしゃった言葉、教えというものをベースに、私自身の体験を加味しながら、『京セラファイロソフイ』をまとめたのです。言ってみれば、『京セラファイロソフイ』というのは、今言ったような、人間は素直な心が大事だとか、仕事を好きにならなければいけないというようなことを、非常

と』。「知識ではなくて、人間がもって生まれた知恵というものを大切にしなければいけない」ということも言っておられました。

「常に公明正大であれ」「感謝の心」「世のため、人のため」……。そうしたことも、よく言っておられました。今でも、そういったことを知った時のことを、はつきりと思いだします。

打ち合わせに行っておりました。ですから、朝早く、まだ仕事が始まる前に松下電子工業さんに入って受付の所で待っている時に、社員の方々が朝礼で「松下の七精神」というのを唱和していらっしゃるのをしょっちゅう聞いていました。また、応接間に入ると、「松下の七精神」を書いた掛け軸がありました。幸之助さんが言っておられた言葉をベースに、『京セラファイロソフイ』をまとめようとしていた時、フッと、松下の七精神の中に、そうしたことが全部入っているんだな……と気がついたわけです。

松下電器産業さんは、こういうものを噛み砕いて具体的ににしたもの、つまり、先ほど私がランダムに申し上げたようなことを判断基準にして経営しておられたんだな。だから、ああいうふうに成功をされたんだなと思いました。

そういう点では、どういう判断基準で物事を判断するか、その判断の善し悪しによって人生も経営も決まると私も思っていましたので、確信をもって、素直な心であるとか、仕事を好きになければならないとか、そういう平易な言葉でつくった『京セラファイロソフイ』を判断基準にしているかと考えたわけです。

幸之助さんは後年、次のようなことを言っておられました。

「自然の理法は、生成発展の性質をもっているんだから、物事はこの自然の理法に則っているならば必ず成功するようになっている。成功しないのは、この自然の理法に則っていないからで、それは自分にとらわれたり、何かにこだ

に平易な言葉で整理したものです。

実は当時、人間として必要なことを学びながら、私はそれを『京セラファイロソフイ』という形に変えて社員に話そうと思っておりました。その時、ハッと気がついたことがあります。

その頃の私は、毎日のように高槻にある松下電子工業さんの所までスクーターで製品の納入に行ったり、技術的なわったりして素直に自然の理法に従うようなことをせんからやな」。

また、自然の理法ということについて、幸之助さんが「何かということば、よう分からんけど、万物を万物たらしめている力、あるいは法則といったもんやろうな」と言っておられることに気がつきました。

つまり、成長発展する、生成発展こそが自然の理法だと言っておられ、この理法の具体的なものが、「松下の七精神」であると。同時に、最もプリミティブなこと、人間としてやって良いこと・悪いこと、そういうことが実は自然の理法そのものであったのではないかと、後日、分かったわけなのです。

私は、松下幸之助さんの書物も参考にしながら、『京セラファイロソフイ』という理念をつくりました。そして、これを全社員で共有し、実行しなければ意味がないと思いましたが。

私自身、これは立派な考え方だと思っていたので、従業員に「私はこういう考え方で経営していると思う。だから皆さんもこれを理解し、納得し、ついてきてほしい」と言い始めました。当時、従業員はまだ二百名足らずだったと思います。

ところが、社員の大半の人たちは賛成してくれるはずだと思っただけで一生懸命に話をしたのですが、「そのような考え方や判断基準、そういうものはいろんな考え方があるのが普通であるから、それを強制されるのはいかがなものか。どん

な考え方をしようと、それは個人の勝手ではないか。それなのに、こういう考え方をすべきだと強制されることは、たいへん問題ではないか」というような反応が従業員からありました。

言葉で反発しなくても顔を見ていると、確かにそれはいい話かもしれないけれど、何も我々に強制される覚えはないではないかというような顔をしているのがよく分かったわけですね。特に、学校を出たインテリであればあるほど、そういう反発に似たような感情をもっていたように思います。

松下幸之助さんが、七精神でもって事業を進めたり、ものの善し悪しを決めてこられて、それが今日の松下グループをつくったのだから、考え方は決して間違っていないはずだ。ならば、それを私だけではなく、全従業員で共有し実践に移していこうと思って、みんなに話をしても、なかなか分かってくれなかったわけですね。

「考え方」の大切さを 従業員に説く

その時に、私は漠然とですが、人生には次のような方程式があるのではないかと思い始めていました。それは、「人生の結果・仕事の結果＝能力×熱意×考え方」という方程式です。

人生または仕事の結果は、確かに人間のそれぞれがもっている能力に左右されるでしょう。しかし、能力というのは考えた末、「人生の結果も、仕事の結果も、実は考え方が非常に大事なんだ。先人が苦労してつくり出してくれた立派な考え方を学び、それを実行していくこと。これが、たいへん大事なんだ」と従業員のみんなに力説しました。

そして、次のように述べました。「考え方というのは、皆さんが思うように確かに自由です。しかし、どんな考え方ももったとしても、その考え方によって、ある結果が生まれます。その結果というのは自分で掴み取るわけで、誰かが責任をとってくれるわけではありません。自分自身が責任を取るわけですから、どのような考え方もつかは、それぞれ自由でしょう。確かにそうかもしれないですが、はじめから、こういう良い考え方をすれば良い結果が生まれる」ということが分かっているのであれば、何もそれと違う考え方などしないで、良い考え方を学ばべきじゃないでしょうか」と。

では、マイナスの考え方には、どんなものがあるのでしょうか。たとえば、ある人は能力もある程度あり、熱意もあるとします。ところが、こういう人が斜に構えて泥棒で生きていこうと思えば、人生の結果はものすごく大きなマイナスになります。これは極端な例としても、私の年代ですと、ちょうど高校時代も大学時代も終戦直後だっただけに、たいへん激しい学生運動の中で育ってきました。あの当時は、青年としての正義感にあふれた人たちが反発したわけですね。

ところが、その中の一部の人たちはその後考え方を変

はゼロから百まであります。たいへん頭が良くて運動神経も発達し、健康でもあるという人は、百点に近い能力をもっているかもしれないけれども、我々一般の者は、どう見ても平均点の六十点くらいしか、もっていないのではないのでしょうか。

ところが、熱意というのは、その人の考え方によって、いくらでも変えられるものです。

たった一回しかない人生を誰よりも一生懸命に、熱心に努力して生きていこうと思う人もいれば、いや、人生は知れたものだし、自分は能力があるのだからそんなに努力しなくてもいいと思う人もいます。実は、熱意というのもゼロから百まであり、どのレベルでいくかを自分で選ぶことができるのです。

一方、考え方は、マイナス百からプラス百まであるのではないかと思われました。

人生の結果・仕事の結果というのは、三つのファクターである「能力×熱意×考え方」の掛け算ですから、ネガティブな、マイナスの考え方をした場合には、結果はすべてマイナスになってしまいます。場合によっては、非常に大きなマイナスになります。ですから、経営においても、人生においても、考え方というのは非常に大事なことです。どういう考え方で人生を送るか、どういう考え方で経営をするかというのは、たいへん大切なことなんだと、自分で方程式をつくってみて気がついたわけですね。

そこで私は、従業員たちにどうしたら分かってもらえるえないまま、いわゆる連合赤軍という形でいまだに闘争に明け暮れています。もったいないことに、優秀な人材がゴラン高原あたりで武装集団の真似ごとをして人生を棒に振ってしまっています。

そのような例を見ても、考え方“がいかに大事かということが分かります。考え方は一歩間違えると、人生をたいへんな間違いに導く”という例を引きながら従業員に、「この考え方“がたいへん大事なんだ。それは何も東京セラという会社を立派にしただけのために強制するのになしに、こういう考え方をすれば、たとえばうちの会社を辞めてよそに行こうとも、あなたの人生にとってプラスなんだ」と、一生懸命に説得しました。

経営でも人生でも、原理というのは簡単なことなんだ、ということですね。

冒頭に松下幸之助さんの言葉として申し上げました、「素直な心」とか、「熱意」とか、「一生懸命な努力」とか、「仕事を好きになる」とか、そういったことは、みんな知り過ぎていて、当たり前のことではないかという感じで、誰も気にとめようとはしません。

しかし、実はそういう単純なこと、単純な原理が人生を決めていく非常に大きなポイントだということに、みんな気がついていないのです。

それを大事なことだと思っただけのものにし、自分の行動の規範としていこうと思っただけのこと。それが問題なんだ……と、私は思いました。

自然の理法とは何か

私なりに解釈しますと、自然の理法というものは、真面目に、公正で、公明で、誠実で、謙虚で、ひたむきな努力を続けている中で、万物を成長・発展させるのだということです。

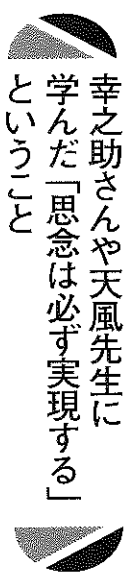
これを、仏教用語で言うところの「利他の心」、キリスト教で言う「愛の力」といいますか、そういうものを幸之助さんは「自然の理法」と言われたのだらうと思います。

森羅万象あらゆるものを「すべてよかれかし」の成長・進化させている力が、自然の理法ではないかと思うのです。それは、森羅万象あらゆるものすべてが成功するように、また幸せになるような方向に働きかけている力・法則ではないかと私は考えました。

ずいぶん後になってからのことですが、私は、宇宙そのものが幸之助さんの言われたような自然の理法でできていることに気がつきました。

皆さんもご承知のとおり、現在の量子力学、宇宙物理の世界では、宇宙の始まりは一塊の高温の素粒子で、それが爆発する、つまりビッグバンを起こして現在の宇宙が生成されたということが常識となっています。そして、現在もなお宇宙は膨張の過程にあると言われています。それは、現在の宇宙物理の理論として、誰もが認める真理だと思えます。つまり、この宇宙というのは、最初は超高压・超高

利他の心、またキリスト教で言う愛の心、そういう心で仕事をしている時、そういう心で人生を生きている時、宇宙は必ずその人を味方して成功させてくれるはずだと思ったわけです。



幸之助さんや天風先生に 学んだ「思念は必ず実現する」 ということ

そういうことを考えているうち、宇宙の法則とは、すべてのものを生成発展させていると同時に、愛と誠と調和に満ちたものではないかと思いはじめました。また、思いというものは実現する。という法則が、この宇宙にはあるのではないかと思うようになりました。

というのも、私がまだ京都セラミックスという会社を始めて間もない頃だったのですが、松下幸之助さんが京都で講演をされたことがありました。当時の私には、経営の経験がなく、経営をするための判断基準ももっていなかったため、何かを学びたいと思っていました。私は、松下幸之助さんは、どんな考え方で経営をしておられるのかという気持ちに駆られ、期待に胸をふくらませて講演会場へ行きました。

しかし、遅く到着したものですから、何百人という人の一番後ろのほうで講演を聞いていました。その時に聞いたのが、例の『ダム式経営』という話でした。幸之助

温の一握りの素粒子の塊が始まりで、それがビッグバンで大爆発して今日の宇宙をつくっていったのです。

素粒子でしかなかった宇宙が、いつまでも素粒子のままではいるのではなくて、それが何個かくっついて中間子をつくり、何個かくっついて中性子を、何個かくっついて陽子を形成し、それらがくっついて原子核を構成したのです。そして、素粒子の一種である原子がトラップされて水素原子をつくり、その水素原子同士がさらに核融合でくっつくことによって、もう一つ重い原子であるヘリウムができます。それがまた核融合して、次に重い原子ができていきます。

結局、宇宙というのは、始まったその瞬間から今日まで一瞬たりともとどまることなく、生成発展する方向に動いてきたのです。現在、我々が知っている原子は九十二種類ありますが、そういう原子は最初の水素原子から始まってどんどん核融合して重たい原子ができていったものなのです。

松下幸之助さんが以前、「自然の理法とは生成発展する方向へ働く力ではないか、万物を万物たらしめている力ではないか」とおっしゃったように、まさに宇宙というのは、そういう方向へ押し進めていく力があるんだと思ったわけです。そして、物事を良い方向に進めようとする考え方、ポジティブな考え方、そういう考え方をすれば宇宙の法則に合うわけですから、その考え方に基づく行いは成功するはずです。つまり、宇宙というのは、あらゆるものを、えこひいきなしに、すべてのものが生成発展する方向へ流れているわけですから、宇宙の意思と同じような

さんは「景気が良い時に景気が良いままに経営をするのではなくて、景気が悪くなる時のことを考えて、余裕のある時に蓄えをする。つまり、水をためておくダムのように、景気が悪い時に備えていくような経営をすべきだ」といった主旨のお話をされました。

そして、講演が終わって質疑応答になった時、一番後ろのほうにいた人が手を挙げて、「そういうダム式経営、つまり、余裕のある経営をしなきゃならんことはよく分かります。何も松下さんに言われなくても、我々中小企業の経営者は常に困っているから、そう思っているんです。しかし、それができないので困っているんです。どうすれば余裕ができるのか、できる方法を具体的に教えてもらわなきゃ困ります」というようなことを質問されました。

その時に幸之助さんは、たいへん戸惑った顔をされて、しばらく黙っていました。そして、ポツリと「いや、それは思わんとあきまへんなあ」と言っていて、そのまま黙ってしまったのでした。答えになったのか、ならないのか分からなかったために、みんながざわめいたことをよく覚えていました。

しかし、私はその時、体中に電撃が走るような感じがしました。それは、「思わんとあきまへんなあ」という幸之助さんの一言でした。きっと、幸之助さんは「あなたは、そういう余裕のある経営をしたいと言う。でも、どうすれば余裕ができるかということ、私があなたに教えることはできません。あなたの会社の経営には、あなたの会社の経営のやり方があるでしょうから、教えることはできません

ん。しかし、余裕がなけりゃいかん、とまず思わないけません。その思いが始まりなんです」ということをおっしゃったのだと思います。

そして、仏教の本などを読んでいて「バツ」と思いついたのが、仏教で言う「思念は業をつくる」という言葉です。つまり、思ったものがすべて、因果応報の因(原因)をつくるということなんです。思ったことくらいは何でもないだろう。自分が思うだけだから、誰にも分からないし、何も外に分かることじゃないと考えるかもしれません。しかし、仏教では、思いというものはカルマ(業)をつくると言います。思いによって、原因の「因」をつくり、因ができると、因果応報で業は必ず実現します。「一度植え込んだ種は必ず発芽してくる。これが因果応報の因果です。思念は業をつくるし、業は必ず実現する」ということがあるわけです。

それを知っておりだったので、なるほど、どうしてもそうでありたいと思うこと、これが強いものであればあるほど実現するんだ。これがない人は、うまくいかないのは当たり前前なんだと感じました。

また、幸之助さんのその講演を聞いて、だいぶ経ってからです。中村天風というヨガの哲人の本に出会いました。中村天風さんの本は、たくさん読ませていただきました。そして、天風さんの思想の中にあつた言葉を若干引用して、私はある年に京セラの標語にしたことがあります。

それは、「潜在意識にまで透徹するほどの強い持続した願望、熱意によって自分の立てた目標を達成しよう」とい

のうち、高校を卒業して一年ほど経った者たちが私の所にきて、「今度の春の昇給は、いくらしてくれませんか。夏のボーナスは、いくらくれるんですか。その次のボーナスはいくらくれるんですか。我々の将来はどうなるんですか。この会社は、できてまだ二、三年しか経っていないけれど

うものです。

今あらわれている意識ではなく、潜在意識下にまでし込んでいくような強く持続した願望、そして強い熱意によって物事が成就していくことを、私は中村天風さんのヨガの哲学の中から学び取っていました。

つまり、「強い願望」というのは必ず成就するのだ」ということ。また、幸之助さんがおっしゃった「思わんとあきまへんなあ」ということ。この「思うこと」を、先ほどの自然の理法の中に加えなければならぬと気がついたのでした。

企業の使命とは何か

同時に、私は会社経営をしていく中で、企業の使命感または存在意義がたいへん大事であると思いました。思い返せば、昭和三十四年に八人の同志と一緒に京都セラミックという会社をつくったわけですが、みんな技術者でした。その時に、みんなで血判を押して会社設立の決意書をついたのですが、その決意書に書いたのは、「この会社は稲盛和夫の技術を世に問うために設立してもらった。それを実現するために我々は努力をするんだ」という意味のことでした。つまり、稲盛和夫が開発した技術を世に問うためにつくったんだ、というふうに会社の目的を明確に記したわけです。

ところが、創業から二年もすると従業員も増え、従業員

も、できたばかりの会社なので我々はいへん不安に思っています。その中で昇給を、いくらしてくれるのか、そういうことをきちんと約束してもらわないとこれ以上働くわけにいかない。今日は、返事次第によっては、みんな辞める覚悟で来ました」と詰め寄られたことがありました。

私は、その従業員た

ちの話聞いて、ハタ

と困りました。当時の

私は、自分の生活もま

まなりませんでした。

また、私自身、七人兄

弟の次男坊で、弟も妹

もまだ田舎でたいへん

な貧乏暮らしをしてい

ました。私が、少して

も仕送りをして兄弟を

助けてあげたいと思い

ながら働いていました

が、まだ満足に親孝行

もできず兄弟も助けて

あげられませんでした。

それなのに、ほんのこ

の前採用したばかりの

従業員から、「来年はど

うしてくれる、再来年



はどうしてくれる、我々の一生をどう面倒見てくれるんだ」

と聞くにおよんで、私はびつくりしました。縁もゆかりもないのに、採用したばかりに、その人の一生の面倒を私が見なければならぬというのは、なんと皮肉なことだと思つたわけです。

その時に、こんなことなら会社を始めるのではなかった。採用した従業員の生活を守るためだけのことだったら、会社をつくつた意味がないではないかと思つて、たいへん悩みました。

そして、彼らと三日三晩、話をして納得してもらおうと同じ時に、私は会社の目的を「稲盛和夫の技術を世に問う」ということから、「全従業員の物心両面の幸せを追求すること」と同時に、人類社会の進歩発展に貢献すること」というふうに変えました。会社ができてから、ちょうど三年目だつたと思います。

彼らの要求は物でしたが、私は物だけでは困ると思つて心を入れました。また、それだけではもつたないと思つたので、同時に「人類社会の進歩発展に貢献する」という言葉をつけ加えて会社の目的にしたのです。

私がそれをつくつて間もない頃、幸之助さんは『水道哲学』といつて、良い商品を安く供給して社会を豊かにするんだ、ということを訴えられていました。会社の目的、使命感といつても、私の場合には従業員に責め立てられて、本当に困り果てて企業理念をつくつたわけですが、幸之助さんは「良い商品を安く供給して社会を豊かにしていくんだ」

我が意を得たりと思ひました。

つまり、「企業」というのは、良い商品を安く供給して社会を豊かにする。そのように社会に貢献した結果として、我々は利益を頂戴しているんだ」と、利益を得ることの正当性を松下幸之助さんが声高らかに主張されましたので、私は大いに救われた感じがしました。

江戸時代には、徳川幕府によつて士農工商という身分制度が設けられ、商人が一番下の階級と見られていました。それは現在でも、そうかもしれません。

しかし、特に、米国あたりで仕事をする時につくづく感じていたのは、欧米の資本主義諸国では、企業経営者、事業家は社会的に、もつともつと高い地位を与えられているし、それにふさわしい行動をしているということでした。にもかかわらず、日本では一段蔑まれて見られています。だから、幸之助さん自身も「企業の利益は社会への貢献の結果なのだから、決して躊躇する必要はないんだ」ということを声高らかにおっしゃらなければならなかつたのだと思ひます。

確かに、事業というものは、文化人と称する人たちの言うように「所詮は、利益追求」かもしれません。私も「利益を追求するにも道あり」と思っています。その道というのは、中国の古い言葉の「天道」——それは松下幸之助さんがおっしゃつた自然の理法になつたものであり、我々は人間の道として何が正しいのかを踏まえながら、利を求めているわけです。

だ」と、すでにおっしゃっていました。

私なりに、この水道哲学の中で幸之助さんは「企業というものは世のため、人のために役立つことが使命なんだ。それが企業の存在する意義なんだ」とおっしゃっているのだらうと理解しました。私がつくつた理念の目的も集約すれば、「企業は、世のため、人のために役立つことをするのが使命なのではないか」ということでした。

私は、会社を始めた頃、自分でも社会的な正義感はあるほうだと思つていましたが、そういう時に「企業」というのは、常に利益追求が目的ではないか」といつたようなことが新聞・雑誌にチラッと出ました。また、社会的に有名な学者や文化人と称するような人たちから、「企業人といつても、所詮は商人じゃないか」とか、「利益を追い求める汚れた人」とまでは言いませんが、何か軽蔑した目で見ていたということが新聞、雑誌その他でチラチラと目につくようになりました。

自分が技術者の時には、さほど思わなかつたのですが、経営者となつた時に、そのことが非常に気になりました。私はそういうダーティーなことをするために経営をしているのではないと思つているのに、世間では、そういうふうに見ているということが、どうしても納得できませんでした。

そのように思ひ悩んでいる時、幸之助さんの講演だつたか本だつたか、よく覚えていませんが、「企業の利益は社会への貢献の結果だ」と高らかに謳われたのを見て、私は、「自然の理法、天の道、利を求むるに道あり」。私どもはそういうことを心がけて今日までやってきました。それは、たいへん大事なことだと思ひます。

また、第二電電を始めた直後だつたと思いますが、稲盛財団をつくらせていただきました。まだ五十歳になつたばかりの頃でしたから、多くの方々から、「若造のくせに生意氣だ」というようなことを言われました。

その時に私が考えたのは、「企業が利を求むるに道あり。同時に、財を散ずるに道あり」ということでした。つまり、得たもの——企業であれば利益、個人であれば財産——を使うのにも人間としての道があるはずだと考えて、稲盛財団をつくつたわけでした。

松下幸之助さんもそうですが、欧米の多くの企業人は、成功されてから多くの社会的事業に寄付等をたくさんしておられます。確かに、幸之助さん自身も欧米の多くの成功者も、社会的に多くの還元をしておられます。

我々企業人は、一生懸命に働いて利益を追求し、多くの従業員を雇用し、その家族を守り、同時に利益の半分以上を税金として納めて国家の運営に役立っているわけですから、もつともつと、立派なことをしているという自覚をもつてほしいのです。

そうしていたならば、今日のバブル経済の崩壊もなかつたでありましょう。また、昨今の経済界における不祥事等もなかつたであろうと、まことに残念に思つております。

人の一生の

なんとほかなきことよ

最後に、たいへん抹香くさい話で恐縮ですが、お釈迦さまの話を見せていただこうと思います。私は昨年、出家・得度をして、仏門に帰依いたしておりますが、幼稚なことばかり言っていると、皆さんに叱られるかもしれません。

ところで、仏教では、お釈迦さまが人生というものを、こういうふうに説いておられます。お釈迦さまは譬喩経というお経の中で、人間の真相について、たとえ話で語られています。それを、ロシアの文豪であるトルストイが読んで、「これほど人間を、たとえ話でうまく表現した例はない」と、たいへん驚き、感心したと言われています。

お釈迦さまは、人生というものを、このようにたとえておられます。

ある深い秋、木枯らしが吹いて寒々とした景色の中を旅人が家路を急いでおります。ふと見ると、道端に白いものがいっぱい落ちています。何だろうと思つてよく見ると、それは人間の骨でした。こんなに人間の骨があるのはおかしいなと思ひながらも先へどんどん進んで行くと、向こうのほうから一匹の大きな虎が吠えて自分に迫つてきます。旅人は、びっくりりつつも、なるほど、さつきから人間の骨が落ちていたのは、虎に食われた旅人の姿だったのかと思ひました。そして、きびすを返して脱兎のごとく今来た道のほうへ一日散に逃げていきますが、どう道を間違つた

上だけを見て、藤づるを揺すつては蜂蜜をなめていました。このように、「身の危険もかえりみず、甘い汁をなめ続けているのが我々人間ですよ」とお釈迦さまは説いておられるのです。

お釈迦さまがそれを説かれた時、みんなは聞いて笑いました。しかし、「人間はオギャーと生まれてくるのも一人。そして、どんなにたくさん仲間がいようと、どんなにたくさん援助があるうとも、人生はただ一人、自分の旅なんだ」と、お釈迦さまは言つておられるのです。生まれる時も一人なら、死ぬ時も一人であるということなのです。

ここに出てくる虎は、無常の虎です。つまり、死であります。我々は、生まれた瞬間から常に死に脅かされ、死という虎に追いかけています。そのために、病院へ走ったり、いろんなことをして逃げ惑うわけです。そうして、やつとたどり着いたのが松の木なのです。

その松の木というのは、今までに築いた地位とか財産です。やつとたどり着いた松の木を登つていって、やれやれ助かったかと思つたら、実は虎ははい上がつてくれるので、何の助けにもなりません。頼りない。本の藤づるにぶら下がらざるを得ないわけです。

そして、白と黒のネズミですが、実は、白いネズミが昼で、黒いネズミは夜です。昼と夜が交互に来ると、寿命が果てます。つまり、一日一日が過ぎていけば、藤づるは切れて下へ落ちていくということです。

また、下にいる三四の竜は、赤い竜が怒りの竜。先ほど

のか、断崖絶壁に行き当たつてしまいました。

こうして進退きまわりますが、よく見るとその崖の所に一本の松の木がありました。そこで、これ幸いと、その松の木をよじ登るのですが、虎は猫科の動物ですから下のほうからガリガリと爪を立てて登つてきます。もう、どうにもならないと思つてふと見ると、松の枝から藤づるが下がっていました。しめしめと、その旅人が藤づるにぶら下がつて降りていくと、なんと藤づるは途中で切れていました。下を見ると、怒濤渦巻く海です。上を見ると、虎は藤づるを伝わつて降りられないものですから、たいへん恨めしうに、にらんでいます。

旅人が、これでひと安心と思つていると、上のほうでガリガリと音がしています。ふと見れば、藤づるの根元、つまり松の木の枝の所に白と黒のネズミがいて、交互に藤づるを噛んでいるのです。これは、しまった。あのネズミが藤づるを噛み切つてしまうと自分は落ちてしまうとと思つて、「シッ、シッ」と言いながら藤づるを揺すつていると、何か生ぬるいものがピチャッと落ちてきました。何だろうと思つてなめてみると、甘い蜂蜜でした。上のほうに蜂蜜ができていて、揺すると蜜が落ちてくるのです。

旅人は、いつの間にか白と黒のネズミが藤づるをかじつているのを忘れてしまい、揺すれば蜂蜜が落ちてくるので、それをなめていました。旅人の下には、逆巻く海の中で赤と黒と青の竜が、今にも落ちてきそうな人間を食べようと待ち構えています。旅人は、下を見ると怖いものですから

「思念（思い）は業をつくる」と言いましたが、怒りという思いは、赤い竜をつくります。五欲と言われる欲望にまみれた心がつくりだしたのが黒い竜です。そして、ねたみ・そねみ・恨みの愚痴が青い竜をつくります。この怒り、欲、愚痴を仏教では「三毒」と言います。つまり、「三毒が人生をだめにする。現世もだめにするし、来世もだめにする。下のほうにいる竜は、自分の悪い心がつくり出したものである」。お釈迦さまは、人生をそういうふうに説いておられます。

人間というのは、一人で生まれてきて、死ぬまでの間一人で旅をしなければなりません。その中で、常に死に脅かされ、寿命というものに脅かされ、自分の心（三毒）がつくり出した竜に脅かされながら生きてゆかなければなりません。そのために、お釈迦さまは「持戒（戒律を守ること）」ということをお説いておられて、「人の道には必要ですよ」と言つておられるのです。

今こそ必要な 自分の心を高めること

冒頭で述べました松下幸之助さんの簡単な言葉——素直な心、熱意、一生懸命な努力、仕事を好きになる、謙虚さ、反省：そういうことが、実は仏の説かれた持戒なのです。こうしたことを守っていきさえすれば、経営だつて人生だつてうまくいきますよ、ということをお説いておっしゃつてい



人格を高める、人間性を高めるということを意味します。それを実行するために必要なことを一言でいえば、「世のため、人のために尽くす」ということなのです。私は、「事業を通じて、世のため、人のために尽くすんだ」という一点に気持ちを昇華して経営にあたれば、仕事というのはうまくいくものだと思います。

こうして、松下幸之助さんのおかげで、京セラという会社の基礎ができ、その後も発展をさせていただくことができました。当時つくっていましたが、ラウン管のU字ケルシマは、今ではマルチホームガラスという名前に変わって、松下電子工業さんに納めさせていた

るのだと思います。幸之助さんは、仏がおっしゃっているのと同じようなことを、言葉を換えて「自然の理法」と言っておられるわけです。

自然の理法とは、心を高める、心を純化する——つまり、

だいております。創業の時からつくっている製品を忘れず、これを今も事業にさせていただいているわけです。そのように、松下グループさんには、たいへんお世話になりながら京セラという会社は立派になってきました。

また、思い返せば、第二電電という会社をつくらせていただいた当時の日本の通信事業は、NTTが一家独占という状態だったので、国民はたいへん高い料金を負担しなければなりません。そうした中で、私みたいな者が名乗りをあげたわけです。

あの時には、松下幸之助さんが言われていた教えなどをベースにして、日本の通信料金は、あまりにも高い。国民のために何とか安くしてあげたい。その一点だけで、何の邪心もない。だから、私はこの事業をやりたいんだといったことを毎日毎日、考え続けていました。私が第二電電を起すぞというのは無謀なのか。また、それは自分自身の私利私欲に絡んでやろうと思っているのか。そうではない。動機善なりや、私心なかりしか。：。そのようなことを、毎晩寝る前に反省をしながら、ちょうど半年ほど自分自身に問いかけていました。

勝算は、からつきありませんでした。技術も、もっていませんでした。NTTの若い技術者さんに来ていただきたい始めたわけです。当時、国鉄が日本テレコムという会社をつくり、またトヨタさん、道路公団等を中心にして日本テレウェイという会社ができましたが、私どもには勝算はなかったと思います。しかし、私は、今からやろうとする

ことは、本当に世のため人のために尽くしたいという一点であるんだと思つて始めたのです。ところが、おかげさまでスタートした三社の中では一番順調に来たのではないかと、思っています。

これも、松下幸之助さんに教わったとおりのことを実践してきたからだと思えます。私が幸之助さんに教わったのは、たいへんプリミティブな言葉かもしれませんが、あまりにもプリミティブな言葉であるがゆえに、「それは知つている、言われなくても分かっている」と軽くあしらいがちです。けれども、こうしたプリミティブな言葉をベースにして人生を生きるということができていないために、いろんなことで迷い、うまくない人生を歩いている方々が非常に多いのです。

私が今、「盛和塾」という塾をつくって、世の中小企業の方々、経営者の方々に啓蒙運動をしているのは、まさに、このプリミティブなことが、たいへん大事だ。それを何よりも大事だと思つてくれて、自分の人生の規範にしてみたいと思つているからなのです。だから、全国を回つて、そういう話をしていくわけです。経営者の方々の中で、たとえ一人でも、こうしたことを分かってくれて、素直らしい人生、立派な経営をしていたらと思つている昨今でございます。

△

この文章は、平成十年五月五日に行われた「松下電器産業創業八〇周年記念講演」をもとに作成しました。

心の研究

重い障害をもつ娘・早穂理との暮らしで学んだ人間の原点は“愛”ということ

塩沢みどり (スペース水輪代表理事)

娘・早穂理の誕生

今から二十三年前、昭和五十年四月三日に娘の早穂理は長野にある私の実家で生まれました。初めての子どもでしたので、もう右も左も分からないという状態で、陣痛が起きてから、即、入院いたしました。

ところが、その時、病院にはお医者さんがおられませんでした。しかも、私が入院した時、助産婦さんは当直明けでお帰りになっていました。

病院にいたのは、若い看護婦さんたちだけです。その時のことは、今でも鮮やかに思い出します。破水した状態で微弱陣痛になり、私にはもはや自力では子どもを生み出す力がなくなっていました。子どもも、青息吐息で生まれる力がなくなっていました。普通なら、そのような状態ではすぐに帝王切開をするのが一番いいのですが、そこに



■塩沢みどり氏のプロフィール

前頭葉脳損傷という重い障害をもつ娘・早穂理さんとの生活の中で、自分の心を深く見つめ、さまざまな気づきを得る。坐禅・瞑想などを経て臨死を体験、個を超えた広大な世界を知る。平成5年、夫・研一氏と長野県・飯綱高原に、生活のすべてを瞑想とするためのスペース「水輪」を開設。新刊書に『早穂理。ひとしずくの愛』(原書房)がある。

は先生がおられませんし、適切な処置を判断する助産婦さんもおられませんでした。そのような状況の中で、なんと看護婦さんたちが私のお腹に乗ったのです。上から乗って押し出せば、少しは子どもが出てくるのではないかとばかりに…。

子供の髪の毛が見えている状態では、もう帝王切開は手遅れです。結局、帝王切開はできずに、吸引分娩という方法で、赤ちゃんの頭に機械をつけて引っ張り出すという形の出産をしました。

今思えば、すべてが起こるべくして起こっていたような気がします。すべて、備えられていた道筋だったのかも知れません。ただ、今だからそういうふうに見えるのですけれど、その時は瞬間的にイヤな感じがしていました。

なぜ、そう思ったのかというと、まず、赤ちゃんが泣かなかったのです。私は、元気の産声(うぶごゑ)を楽しみにしていたのですが、結局、聞くことはできませんでした。それに、看護婦さんたちは、私に子どもを見せてくれません。口々に「大丈夫よ、大丈夫よ」と言ってくれてはいるのですが、私は何かが起こっている気配を感じていました。

病室に戻った私は、胸騒ぎを感じ、廊下を這いずるようにして新生児室に行きました。保育器をのぞくと、子どもが痙攣(けいれん)を起こして、手足をブルブルさせているのです。看護婦さんたちはいるのですが、何の処置もされていませんでした。

その後、子どもはオッパイにも吸いつかず、酸素不足に

よってチアノーゼを起こして、身体じゅうに紫色のポツポツが出ておりました。

「お母さん、覚悟してください」という厳しい医師の宣告

私は、不安な思いを抱えたまま、その病院を退院し、新生児専門の小児科の先生のもとに行きました。そして、早穂理を診察された先生は、すぐに次のようにおっしゃいました。

「お母さん、赤ちゃんが生後二カ月になり東京へ帰られたら、地元の保健婦さんに今までの経過をお話してください。そして、どこかいい病院への紹介状を書いてもらってください。そうしなければ、赤ちゃん自身がまだ小さいので、いろんな検査に耐えられないかもしれません」。

東京へ帰ってから私は、保健婦さんに小児神経科の權威の先生を紹介していただいて、国立の小児病院に入院しました。先生に診ていただいた結果、前頭葉脳損傷だということをごげられました。「出産時の酸素欠乏によって頭蓋内出血を起こしていて、前頭葉がダメになってしまっています。おそらく、大きくならなくても、歩くことも、食べることも、お話しすることも、手を使うこともできないでしょう。お母さん、覚悟してください」と言われました。

その宣告をされた時の模様は、もう言葉では表現できません。しかし、同時に私は、自分の心に強く誓っているこ

とがありました。今でもはつきりと覚えています。

それまでの私は、ずっと主人に頼りきっていました。買い物なども常に主人と一緒に。卵が一パックいくらか、そういうお金の勘定すらできない、世間知らずでした。

先生に宣告を受けた時に私が思ったのは、「ああ、これから私は、どんなことがあってもこの子を育てていかなければいけないのだから、今までのように主人に甘えることはやめよう。自分は、本当に自立していかなければいけないんだ」ということでした。

私のエゴを変えてくれたある先生の一言

結局、私たち夫婦は東京での勤めを辞めて、長野にある主人の実家へ戻りました。

そして、私は「とにかく何とかしてやりたい」という気持ちで、娘と共に重度心身障害児通園施設「あいのき園」へ通い始めました。雨の日も嵐の日も通い続けて、リハビリに打ち込みました。何がなんでも早穂理を普通の子どもに近づけること、つまり、自分で歩いて、話せて、手が使えるようにしたかったのです。

そういう日々を送っていたある時、クリスマスチャンである、六十歳くらいの市の相談員さんが、リハビリによつてあちこちにあざのできていた娘の足を見て、ポツリと言われました。「ウーン…。頑張っているね。たいへんだね。一生

絶大に現れるのです。にもかかわらず、私は、親のエゴのまま、早穂理に無理強いしてきたのではないだろうか、と反省しました。

早穂理との心のコミュニケーション

普通、子どもというのは、成長すればするほど親の負担が軽くなつてきます。オムツを取り替えていた子が、自分で歩いてウンチもオシッコもするようになります。お水を飲ませていた子が、自分で蛇口をひねって飲むようになります。食べ物を与えていた子が、自分で勝手に冷蔵庫を開けてジュースを飲むようになります。でも、早穂理には、そういうことが一つも起こりません。

少しでも普通の子どもの状態に近づけるために、私は一生懸命に歩く訓練をさせ、手の指を動かすために小豆を持たせ、娘の指の関節を動かしては、「動け！」「動け！」「この指が動いてほしい」とやりました…。

そういう中で私は、悩みというものは、この悩みが解決したら次の悩み、その悩みが解決したら、また次の悩み…というように、キリがないのだと知りました。また、その悩み・苦しみというのは、自分の身勝手な欲望から起こっているものなのだとこのことを知りました。それを、早穂理という一人の子どものを育てることの中で教えてもらったのです。

懸命、頑張っているね。でも、ホントは、こんなに頑張らなくてもいいんじゃないのかな。早穂理ちゃん、ホントに『頑張りたい』って、思っているのかな。その方は、娘の声・泣き声を聞き取るように、あるいは私に諭すというのでしょうか、そう話されたわけです。たぶん、その頃、私が鬼のようになっていたからなのでしょう。

あとで知ったのですが、筋肉というのは、ただ動かしていても本当の筋力はつかないそうです。グーッと押せば、ググッと向こうが跳ね返してくる状態。つまり、自分から筋肉を動かそうという段階になってはじめて、リハビリは生きてくるのです。その時に私がやっていたリハビリでは、『筋力は十分の一しかつかない』と言われました。そして、そんなふうにするかと自問、早穂理にとつては、ものすごい苦痛なのだと分かってきたのです。

同時に、その先生の言葉によつて、「私は、同じ障害をもつ子どもたちの親の中でも、頑張っているほうだ。私の能力をフルに使って頑張っているんだ！」と思い込んでいた自分を発見しました。自分の心をとことん見つめ直していった時、案外、早穂理のことを考えているよりも、「自分は、こんなに頑張っているんだということを他人に誇示したい」という心が、どこかで働いていたのでは…と思つたのです。

本当に早穂理のことを思っているのなら、早穂理が自分の力でリハビリを受けられる段階になるまで待つてあげられたはず…。また、そうなつた時こそ、リハビリの効果がない。とはいうものの、家の中にいると、何か不安でしょうがなくなくなることがあります。本当はこの子と、この状況の中で生き抜くことが課題なのに、おろそかになつてしまつていきました。ご飯をつくることも、洗濯することもおそろかになりました。気をまぎらわせる一つの手段として、病院へ娘のリハビリに行った時のことです。あるお母さんが二歳くらいのヨチヨチ歩きの子を連れてきていました。その女の子は、寝ている早穂理が眼球を動かしたのを見て、なんと早穂理の目の中に指を突っ込んだのです。痛いと云えず、ただ涙を流している早穂理を私はすぐに眼科へ連れて行き、どうにか事なきを得ました。

そのようなことがあつてからは、自分の心と早穂理のことを、さらに細かく見るようになりました。なぜなら、私の心が早穂理に対してどこかソッポを向いていると、必ず早穂理の状態が悪くなつていたからです。

また、一年半前にも、私の不注意から娘を肺炎にさせてしまいました。通常、喉には食べ物と空気を送り分けるセンサーがありますが、早穂理はその能力が低下しています。そのため、飲ませたヤクルトを肺に入れてしまったのです。ほんの数滴が入つたために、むせかえつたのですけれども、うまく口から出すことができません。私は、少しむせかえつたから大丈夫だと思つていましたが、結局、それが残つていて肺炎になつてしまつたわけです。

そして、肺が化膿して、どんどん状態が悪くなり、肺自



身に呼吸する力がなくなってしまいました。結局、喉に穴を開けて人工呼吸器を通し、酸素を人工的に送ることで肺を動かすことになりました。

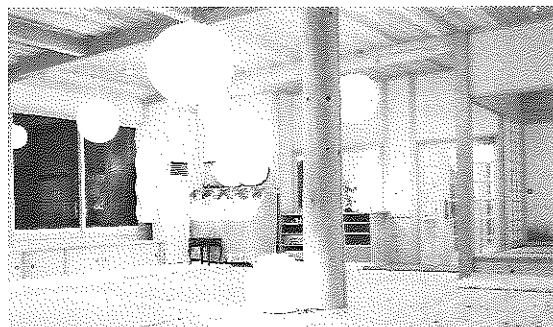
以来、私は、たとえ早穂理のメールも向こう側について、自分の全身に耳がついているような思いで暮らしてきました。自分のアンテナがくもると、早穂理が発信しているものをキャッチできなくなってしまいます。私は、早穂理との心のコミュニケーションを通して、何か目に見えないエネルギーというものが、この世には存在することを、身をもって教えられていました。

私の中にある 「鬼の心」と「仏の心」

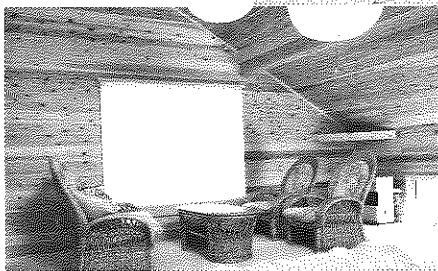
十九年前、飯綱という所に小さな庵を建てました。娘の名前をとって「早穂理庵」と名づけました。これは、「わが子を施設に入れないで、早穂理と主人と私の三人が共に生きていく」という強い決意で、つくったものなのです。まず、自分自身の内側にある心の弱さ、その弱い自分の心を克服していかなければという思いでした。でも実際は、「早穂理ちゃん！一緒に生きていこうね。大丈夫よ！」なんて言っているながら、心の中のどこかで「早く死んでくれないかな」と思っている自分いたり。まさに、「鬼の心」と「仏の心」が日常生活の中で交互に出てくるのです。心が揺れることは、他にもいろいろありました。たとえば

まと同じ周期なのです。おかげで、私のリズムはすっかり狂ってしまいました。

でも、精神科のお医者さんにはサラッと言われました。「本来、人間というものは、プリミティブな生活に入れば



▲ 「早穂理庵」の館内スペース



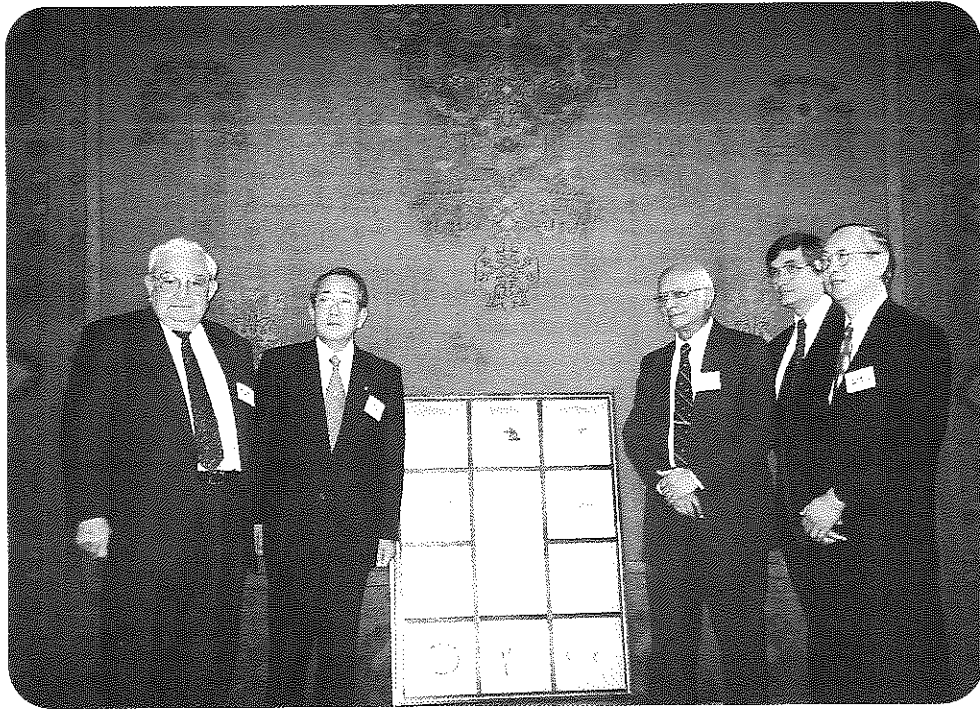
ば、早穂理の場合は生活の時間が毎日一時間ずつ、ずれ込んでいます。早穂理には、学校へ行くとか、そういった時間的な概念がありません。あとなって分かったのですが、時間の概念というのは、自分の意識がつくるものであったようです。私たちは、一日二十四時間で日常動いています。早穂理の場合は一日が二十五時間なのです。今日、夜の十時に寝たかと思うと、翌日は十一時。お月さ

二十五時間周期なんだよ。私たちの文明では、電気や電話やテレビなどがあるから、二十四時間サイクルでコントロールされているけれども、人間の本来の生命リズム、体内時計は二十五時間なんだよ。あなたたちに早穂理ちゃんを合わせようとするのではなくて、お母さん、あなたたちが早穂理ちゃんに合わせてください」と。

私は、「鬼と仏」という二つの心を自分自身ももっているという絶望感を何とか克服したいと思って、禅寺の門を叩きました。雨の日も、風の日も、雪の日も、坐禅に取り組み続けました。そして、早穂理を与えていただいたことの意味が、ようやく分かってきたのです。

今、私は本当に「早穂理、ありがとう」という気持ちです。それこそ、「早穂理ちゃんが生まれてくれた。ありがとう」です。それは、もともと悟りの境地を深めるために、私自身に与えてくださった貴重なプレゼントだと考えるからです。ですから、これから起こる事々に対して、不安はありません。何の不安も恐れもなく、あるのは「愛」だけです。いろいろと苦しいことは、それぞれの立場であります。やがていつかは至福に満たされる時がくると思っています。

早穂理は、この二十三年間、私がこのような心境になれるまで、自分の身をもって教えてくれました。彼女が、身をもって教えてくれたのですから、今度は私が身をもって、家族や世の中に対してお返ししていかないといけません。今度は、私の番なのです。



稲盛和夫・京セラ名誉会長 『イノベーションにおける 生涯業績賞』を受賞！

稲盛和夫・京セラ名誉会長は、1998年7月19日、米国ワシントンD.C.において、材料の研究開発を促進する国際機関「国際材料研究協会連盟」(International Union of Materials Research Societies) から、材料研究およびその製品開発において、生涯にわたりイノベティブな貢献を果たしたという評価を与えられ『イノベーションにおける生涯業績賞』(Lifetime of Innovations Award) を受賞されました。

塾長トピックス

from
U.S.A

るいはその材料を用いたイノベティブな製品化において顕著な貢献を果たした十二名の方々に「材料のイノベーション賞」が贈られました。審査にあたっては、米国、日本、スウェーデンおよび工学アカデミーの専門家によって受賞候補者がノミネートされたのち、第一線の材料科学者やエンジニアからなる国際委員会によって最終選考されました。

そしてこれらの賞とは別に、長期にわたり広い分野で革新的な貢献をした人に贈られる賞として、今回初めて『イノベーションにおける生涯業績賞』が設けられました。そしてこの最初の受賞者として、稲盛和夫・京セラ名誉会長が選ばれました。

授賞式では、主催者であるラスラム・ロイIMC議長(ペンシルバニア大学教授)から「ノーベル賞等は、ある発明発見に対して与えられる賞であるが、生涯を通じて幾多の功績を残した人に対して与えられる賞はこれまでなかったもので、他に類のないものとして『イノベーションにおける生涯業績賞』が新しく設けられた」との説明がなされました。

『イノベーションにおける 生涯業績賞』について

世界十カ国におよぶ材料研究協会で構成されている「国際材料研究協会連盟」(IUMRS)は、諸分野にわたる材料研究の促進を目指す国際的研究機関として、一九九一年に設立されました。

本年、七月十九日(二十一日にワシントンD.C.においてIUMRSの主催する「材料イノベーション会議」(IMC)が開催され、この会議の開催期間中、イノベティブな材料開発を行った、あ

受賞理由

ファイナセラミックスという材料を通じて、新しい製品や製造技術を次々と開発して世に送り出し、さらに、DDIの設立等によって生涯にわたり幾多の貢献を果たしたため。

『イノベーションにおける生涯業績賞』

受賞挨拶

京セラ株式会社 名誉会長 稲盛和夫

受賞にあたりまして、私が「イノベーション」について考えておりますことを若干お話しさせていただきたいと思えます。

一般的に、イノベーションとは極めて科学的な、また技術的な範疇に入るものと考えられております。つまり、高度な技術や専門知識を駆使して、科学者が技術者が成し遂げるものだと思われるわけでありませぬ。

しかし、現在の科学的常識とは、過去に成されたイノベーター的な成果を分析し、整理し、まとめたものなので、それをいくら研究し、使ってみたら、そこから新たなイノベーションが生まれるはずはありませぬ。常識にとらわれていては、決して新しいことは出来ないのです。

ですから、イノベーションを成すためには、科学的常識や専門的知識だけでなく、それに加えて研究開発に対する自分の哲学、思いが必要になるのです。その意味で私は、イノベーションというものは、科学というより、むしろ哲学の範疇に入るものではないかと

考えております。

つまり、まったくの未知の分野を切り開こうというのですから、「研究開発とはこうあるべきだ」という哲学と、「このような物を作りたい」という強い思いが最初になければならないのです。そのような哲学や強い思いがあるからこそ、どんな困難に直面しようと、研究を進めることができ、その結果として、初めて常識を超えたイノベーションを成し遂げることが出来るのです。そして、そのイノベーションの結果が新しい常識となり、科学の対象となっていくのではないのでしょうか。

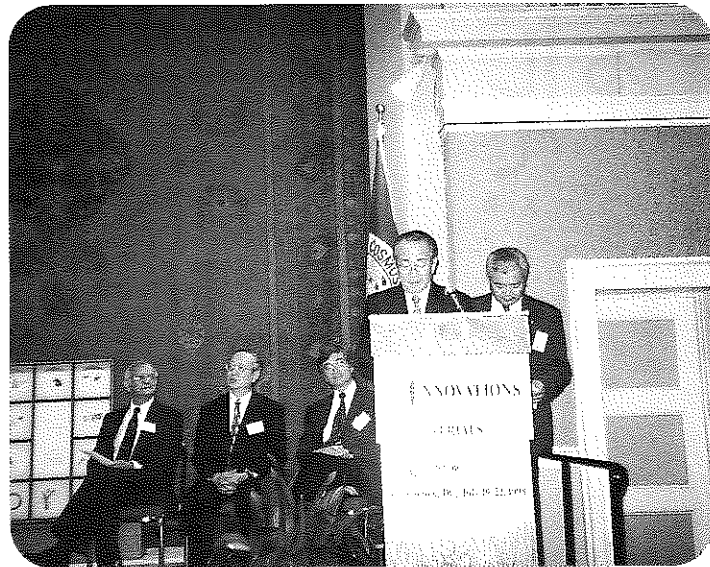
例えるなら、それは真つ暗闇の大海原を、羅針盤もない小さな船で航海するようなものなのです。そのような中でも進路を誤ることなく、目的地にたどり着くためにまず必要なものが、自分の研究に対する確固たる哲学なのです。灯台の明かりも星も見えず、進む方向を確認する術が何も無い真つ暗闇の中では、自分の心の中に羅針盤を持つことが必要なのであり、それがあれば必ず目的地へ着けるのです。

しまうこともありませぬ。しかし、それでも諦めずに、解決するための方法を四六時中考えていると、突然解決のヒントが見つかることがあります。真つ暗闇の中で立ち往生している時、神様の啓示とも言える明かりが突然見える時があるのです。それは、まるで

神様があまりに悩み苦しむ姿を見かねて手を差し伸べてくださったように感じられました。エジソンは発明とは九〇%の努力と一%のインスピレーションの結果であるといっていますが、それは間違いない真実であると思えます。

結局、まったくの未踏の地で、目的を定め、それを目指して進む時に、つまりイノベーターなことを成し遂げようとすると、どんな

困難に遭遇しようと少しもぐらつかない確固たる哲学を持ち、懸命な努力を続けることだと思えます。そうすれば、神様さえ助けてくれるのです。イノベーターなことを成し遂げるとはこのようなのだ、私は思っております。



▲ 受賞挨拶をする稲盛和夫・京セラ名誉会長

これは、私の実体験から得た結論でもあります。二十七歳の時、京セラを創業いたしました。それは設備も資金もない、まったくのゼロからのスタートでした。その無名の京セラが発展していくためには、誰にも出来ないものを作っていく以外方法はありませぬ。しかし、私達が事業を始めたファイナセラムックというのは、当時、全く新しい分野であり、参考とすべき文献などありません。

そのような環境の中で、私は自分の哲学と「このようなものを作りたい」という強い思いをベースに、研究開発を続けていきました。当然イノベータータイプなところがそう簡単に出来るわけではありませぬ。五年経つても、十年経つても思い通りの結果が得られなかったこともよくありました。しかし、そこで諦めてしまつては、決して何も成し遂げることはできません。そう思い、私は、自分が目指したものについては、十年かかろうと、二十年かかろうと諦めずに、成功するまで研究を続けるようにしてまいりました。

その間、どんなに一生懸命努力しても、どうしたらいいのか皆目判らなくなつて

われ虚心に 経営を語る

I

梶谷 真理

（石川）
株式会社芝寿し 常務取締役



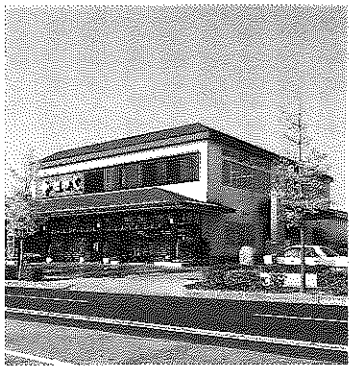
女として、経営者として、 自分を育て人を育てる

北陸三県中心に
地元密着の事業展開

当社は、金沢に昔から伝わる祭り寿司を商品化した押し寿司のメーカーです。私の主人である梶谷晋弘は芝寿しの二代目。創業者は主人の父であり現会長の梶谷忠司です。

二十三店舗、FC（フランチャイズ・チェーン）が十六店舗、トータル三十九店舗を展開しています。地元密着で、地元の皆様に一日一回でも二回でも食べていただけるような商品を作りたいというのが社長の夢ですから、当面は全国展開をする予定はありません。

今期当社では、「一店舗一店舗が光り輝くような店づくり」を来期の目標として、戦略的に店舗数を減らして店舗の見直しを図っており、売り上げ四十億円を



▲ 本社外觀

■会社概要 創業：昭和二十二年五月／寿司製造開始：昭和三十三年十月／事業内容：テイクアウト寿司弁当類製造販売、菓子製造販売、和風レストラン経営／資本金：四千八百八十万円／売上高：約三十九億三千万円／従業員数：四六四人（パート含む）／店舗数：三九

現会長は、電気店から寿司屋になったという変わり種で、元は東芝のショールームを経営していました。昭和三十年に

新発売の電気炊飯器の実演販売をした際、大量に炊いたご飯を活用するために押し寿司を作って売り出したものが好評で、昭和三十三年から本格的に事業展開を始めました。芝寿し独自の斬新なアイ

目指して邁進しています。

いつも稲盛塾長が、「企業経営では、一〇%の経常利益を上げるよう努力しなくてはいけない」とおっしゃっています。が、うちは残念ながら一〇パーセントにはちよつと届かず、平成九年度の経常利益は七・八六%でした。これも、お客様のご支持をいただいてこそその数字であり、一生懸命働いてくれている社員さん達のおかげであると感謝しております。

女として生きることは 神様から与えられた課題

「女性は七役も八役もしているのよ。お嫁さんでしょ、もしかしたらお姑さんでしょ、親でしょ、子供でしょ、妻でしょ、女でしょ、経営者でしょ、いろんな顔を持っているのよ。だから女性ってすごいんだよね」。

これは、よく北大阪の欠野さんからお聞きする言葉ですが、私は今回お話しさせていただくことになった時、改めてこの言葉を噛みしめました。母をし、妻をし、会社経営をしながら、やはり女とし

デアは、寿司店創業以来の伝統でもあるわけです。

私は、昭和五十一年に主人と結婚してから芝寿しの仕事に携わりました。会社では常務という肩書きをいただいて、現在は主に営業の方を担当しています。

エリアは石川、富山、福井の北陸三県をメインとしており、店舗数は、直営店で大きな役割を果たしているんだと感じています。

ただ、この中で自分では選べないものがあります。それは、性別です。妻であることや親であることには選択権がありません。女ということには選択権がありません。神様から、この地球上に今生で、女として生きなさいという課題を与えられて生まれてきているのではないかと思うのです。その女性という柱をメインにして、ときに妻であったり、母であったり、経営者になったり、というふうに人生が回っているのではないかと考えています。

今の私を語るために、私の育った環境やものの考え方の過程をたどってみたいと思います。

芝居にのめり込んだ青春時代 振り返れば悔いなし

私は、昭和二十三年に東京の下町で生まれました。たいへん大きな赤ん坊だったそうです。その後、すぐに父が肺結核になったため、私たちは父の郷里の山形

に戻ることになりました。一人娘の私は、両親や祖母、周囲の人たちに愛されて、高校まで自然豊かな山形でのびのびと大きく育ちました。

私には、ごく小さい時から東京の学校で勉強したいという夢がありました。そして、幸いにも奨学金を得て、東京の独協大学に入学することができました。ちょうど、学生運動の激しい時でした。親に苦勞をかけ、しかも国のお金で大学に行くのだから、学校は絶対勉強しに行くんだという考えで選んだ学生運動のない学校でしたが、二年目に紛争に巻き込まれて封鎖。ほとんど勉強するチャンスがなくなっていました。そんな時に出会ったのが、母の信仰する「生長の家」の劇団「春の鳥」でした。

宗教劇をする劇団なら勉強になるはずだと思つて、団員募集に応募しました。すると、最初から準主役に抜擢され、もともと興味をもっていた私は、それからすつかりお芝居の世界にのめり込んでいきました。もちろん、学校は続けましたが、卒業後は舞台女優になりたいと真剣に思い、両親の猛反対を退けてお芝居の

に行つたのがきっかけになります。私は、披露宴会場で彼に会つた時、松田聖子さんの「ビビビ」じゃないですけど、あれ以上のものを感じたように思います。それから、お付き合いすることにしました。

私はもう、「やったあ！」という感じ。金沢から東京に来た彼と会い、その次に会つた時には結婚、二度目に会つた時には結婚という、ものすごい早さでした。出会いから二カ月しか経っていませんでした。私は、それまで非常に男性にガードが堅かったのですが、あの時は何のためらいもなく、好きだった東京をさっさと引き払つて、金沢に行くことを決めていました。

でも、そこからが、たいへんでした。普通は、いろいろ迷つたり喧嘩したりしながら恋愛期間を経て、ある程度相手のことが分かつてから結婚するものですが、私の場合はいきなり結婚ですから、夢に見ていた結婚生活と現実とのギャップに打ちのめされたのです。毎日のように喧嘩をしました。それも、灰皿は飛ぶわ、机はひっくり返すわ、もうプロレス

世界に飛び込んだのです。

アルバイトをしながらの劇団生活でしたが、非常に楽しいものでした。それまで私の中で培われてきた価値観とは全く違う奔放な生き方や価値観に、大いに触発もされました。ただ、そんな中で流さず自分に保つていくことの難しさや葛藤もありました。

どうしても自分の壁を破れないことは、役づくりに支障をきたしました。両親に二十四、二十五歳までに芽が出なかつたら諦めると約束し、それまでは必死でやるうと思つていました。そこで、思いきつて、劇団「四季」の受験に挑戦したのでした。

しかし、試験場に一歩足を踏み入れた途端、これは落ちるなど直感しました。それほど、試験場に集まつた人たちの真剣さは、並々ならないものがあつたのです。試験も、たいへんに難しく、私は自分の未熟さや無力さを嫌というほど思い知らされました。俳優になるための持つて生まれたものが私にはないと分かつてから、両親との約束通り、お芝居のことはきつぱり諦めました。

なみです。包丁を持つて主人を追いかけたこともありました。

こんな状態が、八年は続きました。出さだけの腰を出し、ぶつけるだけのものをぶつけて約十年。今頃やっと気がついたのですが、やはり、私の男の人の見方が狭かつたために、こんなことになつたのです。私が思い込んでいた男の人の考え方や対応の仕方というものが一〇〇%違つていた現実を、私自身が受け入れられなかつたのだと思います。

感謝しても、しきれないと思うのは、そんな喧嘩ばかりしている嫁を、お姑さんやお舅さんは、かばい続けてくださったことです。嫁が自分の息子に包丁を投げつけているのに、息子のほうを叱るんです。「一人娘を、もらったんだから当然じゃないか」と。どんなに辛かつたかと思いません。私の両親も主人の悪口を言つたことはありません。私が実家に戻ると、必ず叱られました。「梶谷家だからこそ、あんたみたいな娘をもらつてくれた」と、すぐに追い出されました。

夫婦喧嘩など、いろいろありましたが、私は一度も主人を嫌いになつたことはありません。

その後、以前から声をかけていただいていた国会議員の方のところに行き、秘書として働き始めました。ここも学ぶことの多い世界でした。日本を支える超一級の方たちばかりがおられるわけですが、地位と名譽に絡むドロドロとした世界でもありました。

こうした東京での九年間の体験が、今の私の基礎になっていいると思います。もちろん、それまでの両親の育て方や教育が私の核となっていることは事実ですが、成人してからの紆余曲折は、私の人生に大きな影響を与えてくれました。

人生に無駄は一つもないということが、今は実感できます。大学紛争で授業を受けられなかつたことも、お芝居にのめり込んで回り道をしたように見えることも、全部私にとって必要なことだつたんだということが分かるのです。

「こんなはずじゃなかつた」新婚生活は喧嘩ばかり

私の結婚は、たいへんなスピード結婚でした。大学時代の友人の結婚式で能登



▲ご主人の梶谷晋弘社長と梶谷真理氏

ません。もう好きで好きで、もし主人と二人の時にピストルを持った強盗が入つてきたとしたら、私は喜んで主人の前に出られるくらい、私は主人が大好きです。主人と結婚させていただいて良かったなどと、心底ありがたく思っているのです。

子どもに教えられ、育てられた「母親業」

子どもは二人おりますが、二人目の息子の時は大変な難産で、病院ではおそろく九〇%脳に異常のある子が生まれるだろうと言われました。五体満足で生まれたのは奇跡のようでした。この子は元気で生きていくだけがいいと思いがら育ててきましたが、おかげさまで、

今は元氣な十九歳の学生です。

子どもからも、たくさんのお話を教えられる、今の私があるのだと、何事もなく大きくなってくれた子どもたちを見るにつけ、思うのです。

私は、子どもに申し訳ないと思うほどだめな母親で、仕事が忙しいと子どもに当たったりもしました。こんな母親なのに、どうして子どもは、ちゃんと育ってくれたのだろうと考えると、やはり子供自身の中にそういう力があるからだと思えます。

特別な教育をしたわけでもありません。ただ、私が母からしてもらったように、ずっと「あなたが小さい時はこうだったのよ」という話をいっぱいしてきてきました。羨も母から受け継いだ通りにやってきました。ちゃんと謝ること、挨拶すること、食事や立ち居振る舞いについて、目上の人を敬うこと。そんなごく当たり前のことを言い続けてきましたし、今でも言い続けています。たぶん、私が九十歳になっても、七十歳近い娘に向かって、同じように言っているでしょう。

って、社長の思い通りに物事が進むように配慮することだと思いました。何かあったら、社長だったらどのような対応をするだろうか、常に社長の立場を考えて営業部長という仕事をしていこうと決めました。数字は私の大の苦手な分野でした。数字は私の大の苦手な分野でした。ですから、「それでも部長か！」と社長に厳しく叱られるようなことが何ヶ月も続きました。数字が覚えられないと利益を出す具体的な方法が見えないのです。「こういうふうにはやればこうなる」といった実務を、現場で徹底的に身につけるように努力しました。

社長は、たいへん勉強熱心な人です。私も社長との距離が出ないよう、社長が勉強していることを私も一緒に学ぼうと心がけています。

二番手に徹し 悪役となり実務に通じる

私が、今一番手ばなければならぬと考えていることは、経営者という立場についてです。当初は部下のいないスタッフ部門の「経営企画」という所におりました。六年前に、空席になっていた営業部長の席に「私を座らせてください」とお願いしたのです。

それまでは実績がないため、私が何を言っても現場には通じないという状況でした。単に社長の女房で、やかましいだけという批判的な目がありましたし、社長も私をそのようにとらえていたと思います。営業部長をやりたいという私の申し出に、社長も、子どもの手も離れたのでいいかなということ、やらせていただくことになりました。

営業部長になる時に決心したことがいくつもあります。一つは、社長の補佐として、二番手に徹しようということでした。私はストレートにものを言うほうで、感じたらすぐ自分の意見を言うタイプです。もし、主人が弱い男性だったら、

部下を育てるために 人間を知り自分を磨く

部下を育てることのできる人間になりたいというのが、私の今一番の願いです。この盛和塾との出会いは、そういう願いがきっかけでした。私の心の中に、「自分がまず育たなければ、部下の人なんて育てられない」という気もちがあったからです。

また、私は「社員教育」をやりたいと考えています。次世代に、社長を支えていってほしい、社長の右腕、左腕になるような部下を育てることが、私の役目だと思っております。

そう思ってから六年経ち、ようやく部下が育ってきました。

現在、私の下で課長として頑張っており、

たら、今頃は善にも棒にもかからない傲慢な女になっていたと思いますが、幸いにも主人は強い人ですから、私は抑えるとか、控えるということも勉強させていただきました。徹底してそういう自分の欠点を抑えて、何があっても社長の前に出るのにはやめようと思ったのです。これは、私にとっては試練でもありました。

もう一つは、悪役に徹しようと思ったことです。社長は、裏も表もなき過ぎるくらいストレートで純粋な人ですから、たとえば、だましましたし人を使うというようなことはできません。そのため、人に対して非常に直截な物言いしかできないわけです。だから、社長が言いにくいことはすべて私が言う、私がすべての悪役を引き受けようと思ったのです。その時、私は自分を捨てました。どんなことがあっても、自分を良く見られたいなどと思わないようにしよう、と。

社長の方針にピタッと合わせるように心がけることも、決心の一つでした。船頭が会社を二人いては都合が悪いのです。私がなすべきことは、社長の方針が今どこにあるのか、たえず聞かせてもら

って来ています。そうしたことが、今の私の大きな喜びです。入社して三、四年を迎える男子社員たちも少しずつ芽が出始めました。外から来られる方々の言葉で、育ってくれていることが分かります。「いい社員さんですね。考え方がプラスですね」と。

私は、多くの創業者の方々のような大きなことは何もしてきていませんが、ただ、社長を支えることに全力を傾け、どうやって支えていけばいいのかわからないと、ずっと考えてきました。

そのためには、やはり人間を勉強しなければいけない、人間を磨くことが大切だとつくづく思うのです。

その先に仕事があり、経営があるのだということ。「盛和塾」で学ばせていただいています。

こんなときだからこそ…

信頼のリース

京セラリースینگ

リース
一般融資
割賦販売
クレジット

京セラリースینگ株式会社
本社：東京
☎ 03-3273-0531
大阪営業所
☎ 06-396-1641

われ虚心に
経営を語るに

II

中井

成夫

（ブラジル）

AMAZON WOODS 代表取締役社長



「稲盛哲学」をブラジルで実践する

稲盛塾長と出会い

私の人生が一変

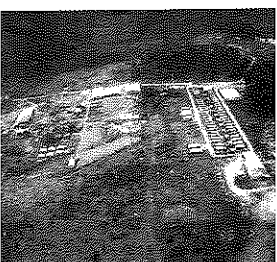
私は、今、この経営体験談をアマゾンの開拓前線コトリグアス郡に建設した製材所で書いています。アマゾンの森林の大きさを一〇〇%呼吸できる素晴らしい自然環境です。

「私と握手したら奇跡が起こるよ」という塾長のお言葉通り、私の人生と仕事に奇跡が連続して起こり、気がついたらこの土地で製材所を経営していました。

約二年前に機関誌「盛和塾」に「今ここに生きる塾長の一言」で、なぜサンパウロからアマゾンへやってきたのかを報告しました。そして、今回はその続きを報告いたします。

「日本への木材輸出」から
私のアマゾン人生は始まった

もともと私は、日本では木材を扱った経験が全くありませんでした。商学部



▲ 上空から見る「アマゾンウッド社」。1万ヘクタールの山林、1,000平方メートルの倉庫を所有する

■会社概要 設立一九九六年一月／事業内容：製材所および輸出 資本金二千万ドル／売上高：四億円（見込み）／従業員数：二〇〇人

私のブラジル生活は、今年で二十八年目になります。二十七歳の時にブラジルにあこがれて日本を脱出しましたが、ちょうど半々。半分日本人で半分ブラジル人と、理想的な年齢になりました。私は、サンパウロで小さな木材加工業を経営しておりました。そして、五年前、週刊誌「アエラ」に紹介されていた稲盛

を出て、神戸の小さな貿易会社で輸出の仕事をしておりました。その時の仕事で、ブラジルへ製材機械・設備一式を輸出することにになり、それが木材に出会うきっかけとなりました。この輸出の仕事が発展して、私は二十七歳の時、現地連絡員としてブラジルに派遣されたわけです。その後、ブラジルで脱サラして始めた仕事で木材の販売業でした。小さな木工所を購入したり、大工や左官を雇ってマンションの内装工事等を手がけたりしましたが、その仕事場所は常にサンパウロでした。

自らアマゾンに飛び込んで製材所経営をするなど、夢にも考えませんでした。

* *

塾長から初めて学んだ言葉「心を高める、経営を伸ばす」は、私に大きなショックを与えました。

弱肉強食の移住社会のブラジルでは、「経営を伸ばす」とは、万難を排して金儲けをすることであり、「心」つまり精神的な何かを経営にもち込むことは、考えもしなかった教えでした。

私は移住者です。ですから「心を高め

塾長の記事を読み、「経営のトップに立ちながら、これだけ本音を言える経営者が日本にいられたのか」と感動して、盛和塾（ブラジル）の開塾をお願いしました。そのお願いから半年後、九十三年二月に塾長はブラジルにお見えになり、盛和塾（ブラジル）は発足しました。

その時以来、私の人生は一変しました。

「の教えは、「移住者としていかに生きるべきか」「私はこれからの人生をブラジルでどのように生きるべきか」へとつながっていく、それは今まで一瞥にしかかった宗教や哲学の本を熟読するよう私を変えてゆきました。

そして、塾長の教えを読み、拝聴しているうちに、だんだんと心の中からふつとわき上がってくるものを感じるようになりました。

* *

四年前、十年ぶりに訪日して、盛和塾の例会にオブザーバーとして参加させていただき塾長講話を拝聴していた頃、日本の木材関係の方と知り合いになりました。その縁がどんどんと広がって、日本向けに大量のアマゾン材を輸出する商談ができました。もとは貿易屋ですから、輸出の仕事はお手のものです。「よしき」とばかりに、アマゾン地域から材を仕入れ、それをサンパウロの私の工場、加工・検品して船積みを始めました。

それを続けているうちに、ある大きな問題が起こりました。つまり、「アマゾンからトラックで運ばれてくる木材の品

質が一定でない」「不良品が混ざってくる」「当社への納入期限を守らない」ということでした。

こんなことは、ブラジルではよくあることですが、お客さんは日本人です。それが、約束の船積みができなかった理由にはなりません。解決する方法は、現地に買い付け倉庫を建設して、現地から船積み港へ直送することです。

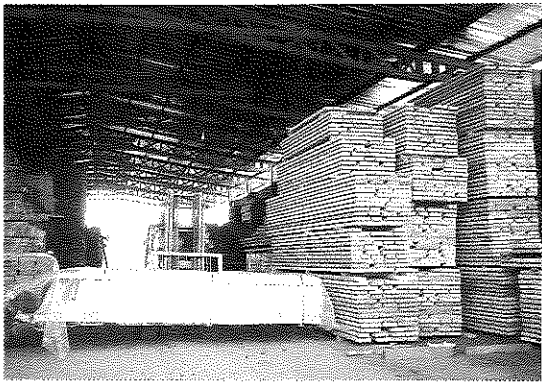
そんな時に、塾長の声が耳の奥に聞こえてきました。「たった一回の男の人生。ド真剣に生きんかよ」と。「よっしゃ、一丁やったるぞ。親も先輩も、金も家も、何にもなしで始まったブラジル人生。ゼロになっても振り出しに戻るのみ」。塾長にお会いしてから勉強した宇宙の魂の、真我の世界の教えが、私のアマゾン挑戦の支えでした。

アマゾンで製材所を建設する

日本へ輸出する材は、白色の柔らかい木。これは、日本間の内装材として大量に用いられます。この原木は成長が早く、十年くらいで直径五十センチくらい、高

みますが、わが社の体制ができていませんでしたから、塾長の言われる「泥縄経営」です。原木が不足、機械が足りない、倉庫を建設しなければと、もう火事場騒動でした。販売計画も製造計画も何もありません。作っては船積み、その金で山林を買い、機械を補充し、運転資金に当て、そして作ってはまた…の繰り返し。不良品が出ないようにと、そのみみを考える毎日でした。

私にとつては、初めての製材屋人生。そして、初めての日本向け輸出。その数量に驚き、買い付け値に驚く始末。私よ



▼ 輸出用の「柔らかい材木」

さ二十数メートルに育ちます。コトリグアス郡には、こうした木が大量にありま

す。うまい具合にそんな宝の山に飛び込み大儲けができる、と内心ほくそ笑みま

した。ところが、この材は現地の製材所にとつては頭痛の種だったのです。その理由は、材が柔らかいこと。つまり、原木を伐採してすぐに製材し、機械乾燥機に入れて湿度をとつてしまわないと、青カビや虫が発生してしまうのです。

アマゾンの木材屋は、そんな慌ただしいスケジュール通りの几帳面なことでは

きません。大きな機械乾燥機もありません。公営電力はもちろん、上下水道設備もないところですから。だから、どんな製材屋もこの材には手をつけたがりません。結局、現地で安く買って日本向けに高く売る計算は、ものの見事に崩れてしまいました。

こうなったら、もう自分ですべてをや

るしか方法はありません。

生まれてはじめて井戸を掘って水を得ることを学び、ディーゼルエンジンを回せば発電できることに驚いていました。

* * *

りもつと驚いたのは、現地の製材屋連中です。伐採したらすぐ腐ってしまう。そのくせ大量にあるから、それを伐採しないと、他の売れ筋の原木がとれない。そんなコンチキショーとののしつていた木材が日本向けに輸出されるなんて、と。だから連中は、毎日のように私のところ

にやってくるのは、いつたい全体どうやっているのかいと根ほり葉ほり聞きます。私も説明できません。なぜなら、私も毎日、新しい経験をしているのですから。

サンパウロの私の工場から始まった、買い付け・加工・船積み時代から、コトリグアス郡で製材所を建設して直接輸出するようになった約三年間のもの凄い日本・東南アジアからの需要がパタッと止まり、全滅してしまつたのは、昨年の年末でした。ものの見事に消えてしまいました。製材所を建設して、アマゾンウッド社を始めてから二年間、その間の売り上げの八〇％は、日本・香港・台湾向けでしたから、当然当社は破産の憂き目にあつてもおかしくありません。事実、南

ブラジルで大きな投資をして当社の何倍

日本・東南アジア輸出の拡大。そして全滅

もこの材は、日本のほか、台湾や香港にも輸出されます。どんどん注文は舞い込

ました。あの恐ろしい出来事を、私はどうした

気持ちで逃げ切り、倒産を避けることができたのでしょうか。

「京セラ・青年社長」を一人想う

壮絶な昼間の仕事から解放され、夜一人で虫の声に耳を傾けながら塾長哲学をひもとく、という「稲盛哲学の実践者」を自認する生活を続けていくうち、ふとあることに気がつきました。

「私のように新米の塾生は、財界で有名な稲盛名誉会長を知り、塾長と一緒に酒を飲める機会を得、宗教家のような塾長講話を聞き、あたかも自分が塾長の分身になったかのごとく勇氣倍増することは結構なことだ。しかし、塾長だつて生身の人間。昨日今日でそんな心境になられたわけではあるまい。二十七歳で始められた京セラの新米社長だつた頃は、どうだつたのだろうか。」

そう思つて、昔読んだ『ある少年の夢』



▲ 工場から山まで約30km。
6台のトラックが往復して原木を運ぶ

を再読しました。すると、二年前に読んだ時とは別のことに気づきました。

「新米社長時代の塾長にはラッキー（幸運）はなかった。自分で考え、創造し、頭を打ち、苦しみ、そして自分を鍛え、会社を大きくしていかれた。新入社員員の反乱事件などは最もよい例だ。

しかるに、今の自分は？塾長に心のあり方を教えていただき、販売することに何の苦勞もない。『与えられた仕事』『足が地についていない経営』。

だから、塾長に教えていただいた「具体的な目標を立てる」や「創造的な仕事を行う」などといった経営の原点が入り

無我夢中でヨーロッパ市場を開拓

当時の当社は、売り上げの二〇%ほどを、オランダとベルギーに輸出していました。これが、唯一の非アジア圏マーケットでした。そこで、「もしも、日本・アジア向けの受注がなくなったら」と自らに脅迫観念を植えつけて、ヨーロッパ市場の開拓を始めたのです。

しかし、ヨーロッパ人は一般的に、ブラジル人を見下します。無理もありません。昔の宗主国であり、ブラジルの今の文化は、ほとんどヨーロッパから持ち込まれたものだからです。

そんな国のアマゾンから日本人が木材を売りにやってきたとなれば、驚くのは、迎えるほうの相手です。「なぜ、賢明な日本人が、あんなアマゾンに入って木材屋などしているのか」と個人的な興味を持つようです。そうになると、しめたもの。まず、私の人生を語ります。盛和塾の話も一緒にします。語り終える頃には、ブラジルという不安定な国家や、アマゾン木材の品質への不信感の半分以上が消え去っているのを顧客の顔から感じます。

込んでいない。こんな好況な市場が、いつまでも続くはずがない。

もし、今の市場がひっくり返ったら、会社はどうなるのだろうか。でも、毎月順調な船積みは続いており、入金も問題ない。さらに、倍額注文の問い合わせも受けている。何を心配することあるものか……。

そんな「心配」と「楽天」とが毎日、頭の中で行ったり来たりしていました。誰も相談する人はいません。当たり前です。アマゾンから日本人が日本向けに出荷する時、ブラジル人の木材輸出業者「日本の市場はどうなりますか」と聞

そんなドサ回りの半ば頃、つまり昨年の暮れに、日本・アジア向け輸出が止まりました。しかし、その穴をスペインの注文が埋めてくれ、オランダ・ベルギーからの注文も順調に増えていきました。今年の六月の集計では、ヨーロッパ市場が完全に日本やアジアの穴埋めをしたのみならず、前年同期の五〇%アップという、おまけまで付けてくれました。

しかし、正直言って、苦しくイライラしながらも、真剣に人生を考えさせられた一年でした。これまでのブラジル人生の中で、かつてなかった経験でした。ド真剣に生きる、ということの凄まじさを学びました。

まだ実感がわかない

「稲盛経営者賞」受賞

「稲盛経営者賞」を戴いたのは、今年一月です。寝耳に水の話でした。正直、「私が経営者賞だなんて」と実感がわきません。

そして、つくづく思うのは、日本とブラジルとの会社経営環境は余りにも違い

いても、反対に「お前の意見はどうなのか」と聞かれるのが関の山。もう、考えて考え抜くより他に方法はありません。そこで、私はまた『ある少年の夢』と『経営の原点十二カ条』に戻って考えるのでした。すると、だんだんと頭の中がはつきりしてきます。

「塾長にお会いできたことも、アマゾンの山の中で大きな製材所を建設できたことも、日本・アジアから大きな注文を得られたことも、みんなラッキーだったのだ。本当の企業経営というものは、もつともつと苦しいはずだ。自分は稲盛哲学を頭で理解しているだけではいなか。戻れ、再び『ある少年の夢』に……」

そこには、自らをギリギリの極限状態に追い込んで、自らと会社の両者を同一人にしてしまった真剣な経営者の姿が浮かび上がります。そして、私は「そんなド真剣な青年社長時代をもつた塾長を経営の師として教えを乞うならば、そのド真剣の時代こそ、私が今アマゾンで再現させるべきではあるまいか」と思ったのです。

すぎるということです。三億円という売り上げは、日本の人にとっては、何でもない額でしょうが、ブラジルの中小企業のメーカーにとっては、ずいぶんとしんどい金額です。

私の会社は、ほぼ全量の製品を輸出していますから、国内販売に比べてずいぶんと助かります。なぜなら、国内販売では流通税に相当する税は品物によって異なるのですが、木材は一二%。それに、一般の商業手形の銀行割引率が、月五%。つまり、出荷して現金化しようとする、一七%が消えてしまいます。しかし、輸出には、これがありません。

また、ブラジルでは、メインバンクという考え方がありません。日本も最近、企業と銀行との関係が変わりつつありますが、安い金利の運転資金をどこから持つてくるかという、答えは「ナシ」。もう、自分でコツコツと蓄えるしか方法はありません。

そして、「含み利益」という考え方が、つまり、土地・建物を持っているから、またその価値が年々上がっていくから担保物件として十分である。よって必要な

時に必要なだけの融資を受けられるという考え方には、当社の場合には反対です。一万ヘクタールの山林も年々価値が減ります。原木が生えていてこそその山林で、それがなくなっていくと「含み損」となるのです。五棟の一千平方メートルの倉庫も担保対象となりません。板張りのため、保険がかかりません。

そんな環境の中で、海外の塾生として初めて頂戴した「稲盛経営者賞」。その意味を十分に考えて、大事に、そして誇りに思っております。

「稲盛文化センター」の建設を目指して

二十七年間の日本、二十七年間のサンパウロでの生活。なれば、二十七年のトリグアス。つまり、八十一歳の享年。それまでに何ができるか。

今やっている製材業は、モノカルチャーです。非常に不安定です。伐採したあとには、種が落ち幼木がすでに育っていますから、十年後に戻ってくれば大木になっているでしょう。つまり、今の当

社の売り上げを保障してくれる山林を十〜十五区間購入しておいて、一年ごとに次々と移ってゆけば良い計算ですが、私にはそんな大量の資産はありません。したがって、現在保有する森林の残りの原木量を推定して、それをいかに効率よく、かつ付加価値をつけて売り上げを伸ばすかが、「創造性の発揮」のしどころです。

もう一つは、木材以外の「自然産物」、「天然資源」の発見・開発です。前者はアマゾンの薬草・樹皮・樹液などであり、後者は金・エメラルドの採掘です。近隣の諸国ではすでにそれが始まっています。

とにかく、今の製材業の安定を計り、次なる事業に着手したい。それも大急ぎでやりたいと思っていることがあります。それは、当地に「稲盛文化センター」を建設することです。

このトリグアス郡八千人の人口のうち、小学生から高校生まで一千人の生徒たちが、一日三部授業で勉強しています。これは、ブラジルの奥地においては珍しい風景ではありません。

その子どもたちは、学校が終われば、

また、週末になっても行くところがあまりありません。街には、映画館や公民館もないのです。だから私は、そんな建物を作りたいと思っています。

そこには、大きなテレビやビデオを設置し、時間表も作って、年齢別に子どもたちを集め、世界の風景や行事などのフィルムを見せたいと思います。

言葉は関係ありません。親たちは、生きていることに懸命で、子どもたちの教育にまで手が回りません。だから、この文化センターで行儀作法や礼儀などを、ジュースとお菓子の盛和塾コンパのスタイルの中で教えたいのです。

私の夢は、稲盛哲学を会社経営のみならず地域社会の発展に応用することです。開拓十年の新しい町には、時機的に打ってつけです。しかし、それを言う本人、つまり私の企業が順調に発展し、文化センターを建設・維持できるような余裕利益をまず持たねばなりません。

逆風が吹き荒れている中、はたして私の夢が実現できるかどうか、次の機会の発言にご期待ください。

IRIDIUM
通話エリアは、地球全域。

イリジウム・ページャー 重量約120g
イリジウム携帯電話 重量約400g

世界初の衛星携帯電話サービス、「イリジウム」。
「イリジウム」は66機の低軌道周回衛星で地球上をフルカバーし、伝送遅延がほとんどない高品質通話を実現する通信ネットワーク。地球上どこからどこへでも、1台の携帯電話での通話を可能にしました。リース/レンタルもお取り扱いしております。また、サービスについての詳しい資料もご用意しておりますので、お気軽にお問い合わせください。

お問い合わせは ☎0077-2311-0078(無料) F A X ☎0077-2333-0078(無料)
受付時間 9:00~17:00(土・日・祝日を除く)

※お八ヶ岳での資料請求も受け付けております。百製八ヶ岳に ①会社名(担当者名) ②お名前 ③ご住所 ④お電話番号等明記の上、〒102-0083東京都千代田区麹町4-6「日本イリジウム(株)SW10係」まで、ご郵送ください。※通信に関する法規制等により、イリジウムサービスをご利用いただけない国や地域もあります。※屋内・地下・トンネル・ビルの中・山間部など電波の届きにくい場所ではご利用になれないことがあります。※製品の仕様、デザイン等は、予告なく変更する場合があります。

イリジウムサービス 韓国セルラー電話(株) 九州セルラー電話(株) 中国セルラー電話(株) 東北セルラー電話(株) 北海道セルラー電話(株) 北陸セルラー電話(株) 取扱い代理店 四国セルラー電話(株) 本島セルラー電話(株) (株)ウーカセルラー東京 (株)ウーカセルラー東京 日本移動通信(株)

ホームページアドレス <http://www.iridium.co.jp> 日本イリジウム株式会社(ODIグループ)

今ここに生きる 塾長の一言

「盛和塾」では、年間テーマとして「今ここに生きる塾長の一言」を連載しています。塾長に学んだことが、どのように経営に生かされているか、あるいは経営者としての考え方に反映されているか。塾生の皆さまの実践論として読んでいただければ幸いです。

「人間としていかにあるべきか」

その言葉が、私を変え、人生を変えた



富田 洋

〈大江戸〉
ジオ・サーチ株式会社代表取締役社長

海に憧れ、世界に憧れ 好き放題に過ごした青春時代

私がこの世界に憧れをもったのは、「兼高かおる世界の旅」というテレビ番組が大きく影響しています。番組の終わりにスポンサー名がズラッと出ますが、その最後に三井海洋開発というのがあっ

ました。当時の日本では珍しかった、グループフルーツやトマトスープレの味を覚えてくれたのも祖父です。

私は、父の転勤で中学三年の時、東京に移り、慶応高校・慶応大学というレールに乗りました。しかし、私はそれに嫌気がさし、学校にはほとんど行きませんでした。学校に行くのは、実験や興味のある授業だけで、雨の日は雀荘や映画館に通い、晴れば湘南の海に駆けつける、といった毎日でした。

て、かっこいいな、ぜひその会社に入りたいなと思いました。

ところが、その会社には応用化学専攻の学生の採用枠がありませんでした。いろいろと縁故を頼って、採用試験枠を設けてもらい、受験しやつと三井海洋開発に入社できました。

といいますのは、私には、海や世界に

そんな時、祖父に「洋、もつと視野を広げてこい」と言われました。その言葉は、文字通り、渡りに船で、祖父の会社のオンボロ貨物船に乗り込み、東南アジアやオーストラリア航路を行ったり来たりしていました。

そんなことを経験し、三年日に復学して、三井海洋開発に入社したわけです。

世界の海をまたにかけ 石油掘削に挑む

当時の私の仕事は、海底油田のジャックアップリグを現場へ持って行って、テストすることでした。足の長さが百メートル以上あるようなものです。

それを現場に持って行って掘え付け、試験掘りをするのが仕事です。一本の直径が九メートルもあるような掘削用の筒を現地へ持って行って、何本も継いで掘るわけですが、なかなか思うようにはいきません。

一基二百億円や二百億円する装置を石油掘削現場へ曳航して据え付けるのですが、たいがい何らかのトラブルが発生し



▲ 社屋外観

■ 会社概要 設立：平成元年（一月一日）／事業内容：構造物探査サービス、委託研究開発／資本金：二千万円／売上高：六億円（平成十年六月期実績）／従業員数：二三人

対する憧れがずっとあったからです。私は、中学三年まで神戸市垂水区で過ごしました。遊ぶのはいつも海辺です。物心ついた時から海にもぐり、砂辺で野球をやる時でも、一塁ベースはたいてい海中という具合です。

また、祖父が海運会社を経営していて、いつも海の話・世界の話聞かせてくれ

ます。その装置は、ほとんどがアメリカ製で、今ほど品質管理が徹底していません。ところが、メーカーは補償や賠償が絡みますから、なかなか自らの非を認めようとしません。これはマズイ、何とかしなければと思い、私はトラブル状況を克明に記録して、その資料を持って米出国張し、メーカーとクレーム交渉を行いました。

数カ月間にわたる厳しい交渉後、ようやく先方は非を認めてお金を返してくれました。そして、それから半年後には「富田をアメリカの駐在員によこしてくれ」と会社に提案してきました。

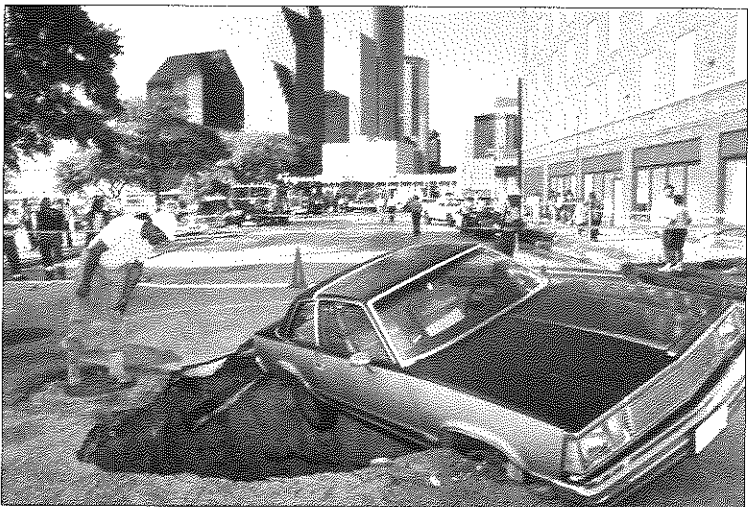
そんなわけで、一九七九年、二十八歳の時にアメリカのヒューストンに赴任しました。ところが、その年は第二次石油ショックの年で、駐在員になったといっても仕事がありません。

朝、本社に連絡を入れると、するところがないわけです。しかし、好きで入った会社ですから、何とかしなくてはと思い、二年がかりで新規事業提案のためのリサーチをしました。

私は、現地スタッフの秘書と一緒に、ダイレクターという電話帳のもう少し細かいものをもとに、面白いような企業をピックアップし、カタログなどを取り寄せては、一年間で千二百社くらいと会いました。

その中で、「これは面白いぞ！」と興味をひかれたのは、MIR（メンテナンス・インスペクション・リペア）。日本語で、「維持・検査・補修」という分野でした。

次に、事業化を具体化するための計画作りを開始し、特に検査分野でユニークな技術ソースをリサーチしました。さまざまな企業を訪ねながらの試行錯誤の結果、まだまだ未完の部分があるものの磨けば光ると感じたものが、電波を使って地中等を探査するというテクノロジでした。これは、もともと軍事技術で、元イランのプリン



▲ 地中に空洞があると、このような大事故にもなりかねない

発注を受けて、何とかやっていける見通しがたちましたが、肝心の親会社が業績不振で解散することになってしまいました。

その時は、本当にどうしようかと思いましたが。仕事の契約は残っているのだから、放り出すわけにはいきません。そればかりか、実用化までに先方の担当者の方々の並々ならぬ支援をうけています。かといって、私自身に資金や経営手腕があるわけでもありません。どうしたらいいのかわかりません。揺れ動きましたが、顧客への責任を果たし、恩義に報うために、事業の継続を決定しました。

「シオ・サーチ」を設立し 路面下空洞探査システムを完成

その時にお世話になったのが、大学の先輩である佐々木秀一さん（現・佐々木硝子会長、前・東京商工会議所副会頭）です。佐々木さんは、「その仕事は社会の役に立つのか、人のためになるのか。会社を起こすのは簡単だが、継続するのはたいへんだ。茨の道だよ。その覚悟は

スガ長を務める研究所が事業化を進めていました。そこで、早速その人にアプローチし半年間日参して、「技術を供与するから日本で事業化していいよ」という返答を得られました。

あるのか」とおっしゃいましたが、私は瞬時に「はい」と言っていました。

結局、佐々木さんには、資本金の半分と銀行への個人保証を引き受けていただき、今の会社が誕生しました。「五年くらいをめどに、花を咲かせてくれ」という、佐々木さんの言葉が励みであり、当面の目標でもありました。

三井海洋開発時代の仲間四人を含む七人で新会社をスタートしたものの、引き継いだトンネル探査の仕事は、先細りが目に見えています。なぜなら、一度調査すれば、その需要は消えてしまうからです。このままでは、会社は潰れてしまうという恐怖感がずっと私を襲い続けていました。

その反面、この技術は道路にも応用できるはずだという考えは、ずっともっていました。ところが、数カ月間、官公庁を毎月のように訪問しましたが、どの部門を回っても門前払いです。このままでは社員の給料も払えないと思い、もう一度、意を決して建設省の国道課を訪れました。すると、なんと「路面下の空洞を見つける技術を探していたんだ」という

社内にも新規事業を提案し その責任者となる

私が提案した新規事業計画は、社内です承され、プロジェクトチームをつくって社内ベンチャーとして事業化することになりました。

発案者なのだから、お前がリーダーになれと言われて昭和五十九年に帰国しました。ちょうど、三十歳の時です。

二年後、東京電力の協力で、日本で初めて「導水路トンネル診断システム」を実用化しました。ちなみに、水力発電所の導水路トンネルはコンクリートでできているわけですが、そのコンクリートに空洞が生じると、崩壊などの大事故につながります。その空洞の有無とコンクリートの厚さを非破壊で探査しようというのが、その診断システムなのです。

実用化までには、当初導入した技術が大型で使用できず改良の連続で、今振り返ると、失敗続きでもよく東京電力さんに我慢強く支援を続けていただけたと感謝しています。

事業そのものは、東京電力や官公庁の担当者に出会うことができました。

その頃は、路面下に埋設された地下構造物や埋設管の老朽化にもない、首都圏中心に道路が突然陥没するという事故が多発していました。銀座では、一週間に十二カ所ほど陥没するという有様でした。

そのため、建設省の緊急プロジェクトとして、道路陥没の原因となる路面下の空洞を発見できる探査技術の開発計画が具体化してきていたのです。同時に、道路の防災・保全をより強化する目的で、(財)道路保全技術センターが設立され、その技術審査にパスすれば、できたばかりの当社にも可能性はあると言われました。

時速四十キロで走りながら、探査しなければいけないという点は問題でしたが、それを何とか解決して、平成二年十月末に世界最初の「路面下空洞探査システム」が完成しました。

その間、スタッフは昼夜二交代の二十四時間体制でした。当社が完成させたそのシステムは、それまでの探査方法に比べて、調査期間は十分の一、費用は四分



▲ 試行錯誤の末、世界初の「路面空洞探査システム」を完成

の一。また、その判定確率は、九〇%以上というものでした。

そして、その年の暮れに行われた「即位の礼」の二日前に、パレードコースの青山通りを試運転し、空洞箇所を発見したことが、当社の注目される発端となりました。何より嬉しかったのは、式典に参加された私どものエンジェル（ベンチャー・ビジネスへ投資をする人）の佐々木さんから、「パレードが無事終了し、支援して良かった。よくやったぞ」と励まされたことでした。

何のための会社は存在するのか？ 経営の在りようについて悩む

何もない状況下で、ガレージを社屋にしてスタートした私は、いつ潰れるかもしれないという恐怖感から、しゃにむに新規分野を立ち上げてきました。設立二年目には、隣接家屋の失火によって焼け出されました。五年目には、新規事業が本格化する中で、創業メンバーが離れていきました。その頃の私は、いったい何のために会社をつくったのかと思い悩む

* * *

◇わが社は、常に先進の技術を応用して、迅速かつ正確な調査診断サービスを提供することにより、豊かで安全な社会作りに貢献することを使命とする。

◇わが社は、全員の物心の幸福を追求することを目的として、社員の創造性および生産性を高め、チームワークと相互信頼の念を育み、さらに適切な報酬をもたらす優れた環境の育成に努める。

◇わが社の社員は、職業人として、業務を遂行するにあたっては、常に誠実を旨とし、シオ・サーチの事業が幾世代にもわたって受け継がれ、さらに発展を続けられるように努める。また、個人として、人として正しいかどうかという基準のもとと勇気をもって、明るく正々堂々と意義のある人生を送れることを心がける。

◇わが社は、災害に強い国家作りと平和貢献を通じて国際的に尊敬される国家

毎日でした。

そのような時に、(社) ニュービジネス協議会から「ニュービジネス大賞優秀賞」をいただきました。受賞理由は、空洞探査事業を通じて国民生活の向上に多大な貢献をした、というものでした。その受賞は、私にとっても会社にとってもたいへん有り難く、社会のためにさらに頑張らなければいけないという思いを強く感じました。反面、その頃は会社自体、がたついていましたし、私自身も賞をいただくような状態ではないという思いがありました。というのも、何のために会社は存在するのかということが見えなかったからです。

盛和塾で 経営理念の大切さを学ぶ

ところが、賞をいただいたことを機に、通産省の外部団体から、盛和塾のことを教えていただきました。

それ以前から、稲盛塾長のこととは知っていたのですが、人塾して、やっと自分の探していたものに出会ったという感じ

確立の一助となる企業としての社会的責任を常に自覚し、社会への奉仕に努める。

* * *

この理念を定めた結果、会社は何のため存在するのか、社員としての自分たちはいかにあらねばならないかという意識が非常に明確になったと思います。

たとえば、何かの懸案を判断する時も、社会の役に立つか、人として正しいかという明確な判断基準がありますから、実に素早く判断をくだせます。いわば、盛和塾に入った時が、当社の第二の創業といってもいいでしょう。

以来、事業のほうも堅実に業績を積み上げていくところです。すでに探査した道路は、一万三千kmを超え、発見した空洞も千三百カ所を超えました。

人道的な見地からカンボジア の地雷除去活動に協力

私は今、「人道目的の地雷除去支援の会」、通称JAHDS（ジャッズ）の事務局長をしています。

でした。私の場合、会社をつくった動機が、「前に勤めていた会社の事業継承のため」というものでしたから、企業理念が全くありませんでした。

ところが、稲盛塾長は「企業というのは、従業員の物心両面の幸せのためにあるんだ。と同時に、世のため人のために役立つことこそ、その存在理由がある」と明快におっしゃり、まさにその言葉は、会社設立の時にお世話になった佐々木さんが言われた「世の中の役に立つんだよ」という言葉とピッタリ、致していました。

私は、稲盛塾長のお話を聞いて、それまでのモヤモヤしていた思いが一気に消え去る思いでした。

まず、企業は理念をもたなければいけない。このことに、幹部をはじめ一般社員も同調してくれました。また、盛和塾で学んだ「人間としていかにあるべきか」という判断基準を社員と共有化できたことで、会社そのものがしっかりと固まったように思います。

そして、平成六年に当社は、次のような企業理念を定めました。



10月1日からはじまる盛和塾生のためのネットワーク
“盛和塾インフォメーション”。

インターネット環境の構築はKCCSの
「SOHO向けインターネット接続キット」
におまかせください。

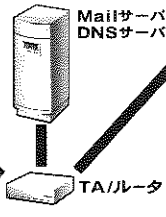
面倒な設定や接続は
KCCSが行います

24時間365日の
万全なサポート体制

自社ドメイン名を
取得できます

接続費と通信費が
月額固定料金制です

SOHO向け
インターネット接続キットの構成



DION
DDI推奨DIONソリューション



超低価格の
¥399,800-

※KCCSは京セラコミュニケーションシステム株式会社の略称です。
※製品名及び会社名はそれぞれの会社の商標または登録商標です。

京セラ コミュニケーションシステム株式会社 情報通信営業部

〒600-8009

京都市下京区四条通室町東入函谷鉾町88番地KI四条ビル3F 盛和塾事務局内 担当:田附

TEL.075(212)7801 FAX.075(212)7789

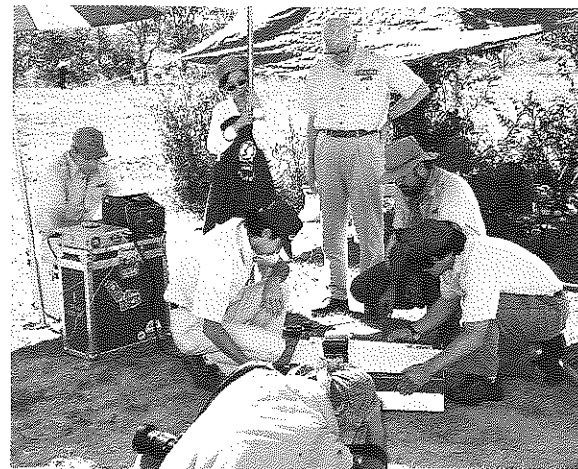


当社の路面下空洞探査の技術に関心をもちた国連の初代地雷除去責任者・ブラグデン氏(元イギリス国軍の将校)が、平成四年のカンボジア視察時に当社を訪問されて、地雷サンプルを私に見せてくださったことが、この活動を始めるきっかけとなりました。そして、私たちが急造のセンサーでテストを行った結果、何とか使えそうだとということで国連に報告され、正式に協力を要請されました。

以来、試行錯誤を重ねた末、昨年「マイン・アイ」というマイクロ波を使った地雷探知装置を開発し、現地テストにも世界で初めて成功しました。

現在、世界にはカンボジアをはじめ六十カ国以上に一億数千万個もの地雷が残留し、毎年二万八千人以上の人々が、その被害にあっています。

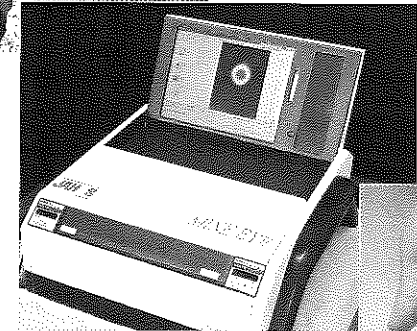
私は、そのような卑劣な武器を作った人間を、本心から許せないと思っています。現在、このNPO(非営利民間組織)活動には、塾長のご指導とご支援を仰いでいます。殊に、事業とボランティアの両立について適切なアドバイスを頂いたことが、この活動の大きな礎となつてい



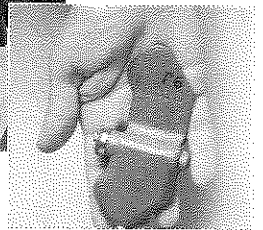
▲ カンボジアで行われた地雷探知テスト

ます。また、盛和塾をはじめ、幅広い方々のご支援を頂いており、国の予算もつく見通しです。

なぜ、私がそのような社業とは別の貢献活動に協力するようになったか。それは、塾長が口から口にされている「世のため人のため」「利他の心」といったことが、私の原点にあるからに他なりません。



地雷探知装置「マイン・アイ」▶



蝶々型地雷。蝶々のようにカムフラージュされているため、子どもたちは思わずさわってしまう。(ユニセフのパンフレットより) ▶

「自分を捨てなさい」という

塾長の言葉を胸に、感謝の心で経営を実践



（札幌）
青木商事株式会社代表取締役専務
青木 健次

親子七人が六畳一間で生活

私の父は、五人兄弟の長男で、小学校五年生の時に足が不自由になってしまいました。

足が不自由ですから手を使う仕事がないということで、生まれ故郷である北海道川上郡の弟子屈町で床屋をやっていました。

しかし、父は手先が不器用で、お客さんの頭をどうしてもうまく刈ることができ

きずに、そうとう苦しんだようです。

叔母から聞いた話ですと、当時の父の生活は六畳一間に親子七人が寝ていて、しかも天井から星空が見えるという家で暮らしていました。

その家は、私が小学校五、六年生になる頃まで残っていて、お墓参りの道すら父がよくそこを通っては、「こういう時もあったんだ」と、私たち兄弟に話してくれました。

どうしても床屋として限界の見えた父

青木商事の淵源・
キャバレー「銀の目」

父が旧制中学を卒業した頃、父のすぐ下の弟が、弟子屈の温泉でやっていた小料理屋を売り払い、父も資金の一部を負担して、釧路で「銀の日」というキャバレーを始めました。それが「青木商事」の始まりです。



▲ 社屋は自社ビル「アオキビル」

■会社概要 創業・昭和三十年／設立・昭和四十六年九月／事業内容・キャバレー、クラブ、スナック、飲食店、ホウリング場／資本金・四千万円／売上高・四十二億円（一九九八年見込み・関連会社含まず）／従業員数・一般従業員（パート含む）二三五二名・社交女性二六五五名計七・七名（七月末現在）／事業所数・札幌一八店舗（千歳一店舗含む）、釧路三店舗

一方で、自転車屋もたいへん利益のあがる商売で、昭和二十年代の終わりから三十三年頃までは、一台売ったら当時のお金で一万円もの利益がありました。「一、台売ると利益と大卒の初任給が同じだった」と、後に父が話しておりました。

自転車とリヤカーが盛況で、当時の釧路では、二、五月の三カ月間の売り上げで一年間の生活費が十分賄えて、まだお釣りがきたそうです。

そういうことで、父の兄弟がみんな釧路に出てくることになりました。自転車ほかにオートバイや四輪も扱っていた「青木商会」も業績が順調で、「銀の目」もけっこう繁盛していました。

叔父は、「銀の目」を始める時に父が一部負担した資金を返すと言っていたのですが、父は「それはプレゼント。返さなくていい」と言って受け取りませんでした。

資金を一部出したからといって父が「銀の目」の経営に携わるわけでもなく、叔父は叔父でキャバレー経営、父は自転車屋の経営というように、それぞれが仕事を分けていました。

オイルショックの真っ直中
「アオキビル」をオープン

昭和四十四年頃、薄野の一等地にあった薄野ビルのオーナーから父に、「自転車屋をやめて飲食店ビルを建てませんか？、弟さんに出てきてもらえないだろうか？」という申し出がありました。そのオーナーも自転車屋でしたが、商売がえ

をしてビルを建て直すというのです。叔父は父から聞いて「チャンスだから出て行きたい」ということで、当初は一人、札幌へ進出しました。

その頃の「銀の日」は、東京以北（東京を除く）では最大規模を誇る店になっていました。そして、昭和四十八年には札幌に、現在の「アオキビル」を完成しました。

このビルがオープンした時は、オイルショックの真っ直中にあり、かなり厳しかったようです。しかし、地階にできたキャバレー「エンベラー」の売り上げがオープン当初から好調で、不況をいくらかカバーしてくれました。

主任として青木商事に入社

私は、大学を出たら釧路へ帰って、自転車やオートバイのほうをやるものだと自分で思い込んでいたところがありました。

しかし、夏休みに帰るたびに、周りからしきりに「青木商事へ」と勧められるのです。父や役員たちの生活を見ていますので、会社に入ったらおそろく一生休めないだろうという確信がありました。ですから、大学を卒業してもすぐに叔父が経営する青木商事へは入らず、東急ホテルチェーンで一年二カ月ほど勤めていました。

青木商事に入ったのは、昭和五十二年六月でした。よく質問されるのですが、社長である叔父の子ども、つまり従兄弟ですが、彼との確執みたいなものは、初めからありませんでした。というのは、私どもの祖母が「従兄弟はみな兄弟」という考えで私たちに接しており、実際そういう育てられ方をしました。毎週日曜日には、従兄弟全員が集まってご飯を食べたり、一緒に遊んだり、キャンプに行

ったりもしていました。ですから本当に兄弟という感じで、それは今でも変わっていません。

私が入社した頃は、社員に役職がありませんでした。今でこそ店長として入って来られる方もいらっしゃいますが、当時は初めは誰でも「実習生」からスタートして、順番に「副主任」「正主任」「副支配人」と上がって行くのが当たり前でした。

ところが、私は入社していきなり「正主任」を拝命しまして、お盆を持ってホテルを歩き回っていました。周りの目は、どちらかといえば「批判的」というのでしょうか。当時の常識からすれば、「やはり実習生から始めるべきだ」という声は、かなり耳に入りました。

私が入社した当時は、日本経済が急角度で伸びている時でした。パブルという言葉もまだありません。「エンペラー」でホステスさんを四百人も抱えて、一日のお客様が千八百人という時がありました。満席でお店に入りきれないお客様をお帰ししてしまうことも珍しくありませんでした。そういうお客様のために三千八百円相当のお食事券を用意して「満席

弟は相続税を払うので精いっぱい。私も同様で、かつてのような資金調達ができなくなつたのが、最も苦しいときでした。現在、売り上げ的には最盛期と比べる

と、六割程度にまで落ちています。会社としても旧態依然とした経営体制では駄目だということで、ホステスさんやスタッフにも、ずいぶん厳しい注文を出しています。もともと、

お恥ずかしい話、これまでが「まあ、いいじゃないか」という曖昧な体質のある会社でしたから、今の体制は当たり前のことを当たり前にお願しているだけなのですが…。

実は、年間売り上げ四十二億円のうち、ホステスさんの給料やスタッフの給料を含む一件費だけでおよそ六割五分を占めています。物を売る商売ではありませんから、必要最低

でございます。たいへん申し訳ございません。ささやかでございますけれど、ご利用くださいませ」と、お詫びしながら券を配るのです。そういう時期が三年間ほどありました。

店長に店の数字を掌握させることで売り上げのアップにつなげる

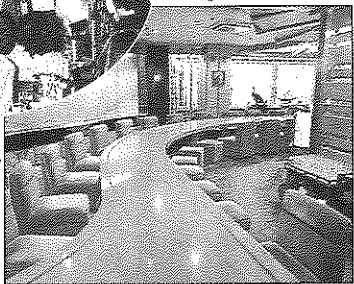
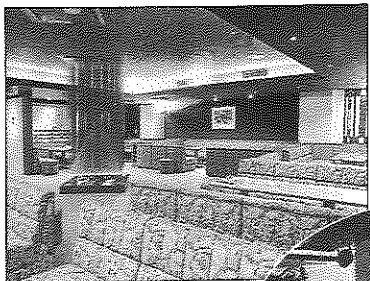
パブル経済が崩壊した時、叔母が二代目社長をやっていました。父が会長で叔母が社長として会社を取りしきっている頃は、正直に申し上げてパブル崩壊の痛みはほとんど感じませんでした。というのも、父の兄弟と父の従兄弟たちが釧路で土地を持っており、そこから会社の資金的に苦しい部分を補填することができたからです。

ところが、叔母が亡くなって従兄弟が社長に、私が専務に就任すると、不足分を補給してもらおうということもできなくなりました。世の中全体、火が消えたような状態になってお客様は減るし、従兄弟のホステスさんとスタッフを常に確保してお客様をお待ちしなければなりません。このあたりのやりくりで、いかに効率化を図るかが最大の課題となっていました。

それから、会社の数字を現場が知ること、ということも、たいへん重要なことです。今までは、経理担当が店ごとの数字を出して、「あなたの店の先月の売り上げはこれだけありました。支払いがこれだけですから、利益はいくらになります」ということを店長に伝えて、店長はそれを見て「ああ、そうですか」と言っておしまひ。そういう、のん気な体質がありました。店長以下、現場スタッフは店の営業に専念していればよかったです。売り上げが右上がりの時はそれでも良かったのですが、今のようない時世ですと、やはり本来の姿に戻すべきでしょう。

先般、神戸で行われた盛和塾の全国大会で七人の方の講演を拝聴した中で、心に留めている言葉があります。

それは、責任ある立場の人の条件として「数字に明るいこと」「公平公正に人事管理ができること」「考えている方向



札幌すすきのには、ライブハウス（中央）やクラブ（左・右）など、多くの青木チェーン店がある



▲今年7月、アオキボウルを会場に女子プロトーナメントが開催された

極力抑えようとしてくれていたわけ、このママなら任せられると安心した次第です。

「自分を捨てるな、自分を捨てよ」

塾長面談の時に私は、「親のスネは、かじるためにあると思っていた人間です。親が生きている間に、自分は後継としての勉強をしたいのです」という話をしました。

それをお聞きになられた塾長は、大きな声で笑って「君のような方のために盛和塾があるんだよ」と言われたのですが、その時は塾長の言葉の意味が分かりませんでした。

その後、札幌で塾長にお会いして、「なぜ、君のために盛和塾があるか、分かるかい？」と聞かれた時も、正直に「よく分かりません」と答えました。

すると塾長は、こうおっしゃいました。「君は、自分を一番守っているんですよ。自分が一番かわいいんですよ。あなたは、自分が一番大切なんですよ。この、自分、自分」という気持ちを捨てな

のは、「朝、出勤してきたら、ボックスとか椅子に感謝しなさい。椅子とかテーブルに接吻するくらいの気持ちをもちなさい」ということです。

もう一つは善なる動機、「動機善」。そして、私心をもたないということ。つまり、「動機善なりや、私心なかりしか」です。

事業を展開していくと、どうしても「いくら儲かるんだ」という意識になってしまいます。かつては私もそうでした。しかし、この頃は「こういう業態をやりたい」というところから始めて、「では、なぜその業態をやりたいのか？」と、動機をただすようにしています。営利企業ですから、もちろん利益は重要ですが、もっと大切なことは「お客様に喜んでいただきたい」という動機です。

いくら儲かるかを考えるのが私心なら、お客様に喜んでいただきたいと考えるのは感謝の心でしょう。そのあたりの考え方は、塾長が言われた「自分を捨てるなさい」という言葉と相通するものがあるわけで、これからも実践していきたいと思えます。

言い続けました。塾長たちも、初めはそうとう苦しんでいたみたいですが、いざ自分で数字をつくり始めると、店の問題点とか改善すべき事柄が見えるようになってきます。改善のポイントが分かかって実行してみると、実際の売り上げに反映してくるわけ

です。ある店舗の例を出しますと、そこは女性スタッフのみで構成されていて、ママが責任者になっています。そのママが、社長とのやりとりの中で、こういうことを言っております。

「ウイスキーを一ダース買うことによつて、本あたりの原価は下がります。でも、私どもの店で一ダース買っても、全部さばくの十日くらいかかります。それよりも、必要な分だけ必要な時に買うほうが、単価は高くなるけれども、全体を見て比べると良い数字が出てきます。だから私は必要な時に必要なだけしか買いません」。

要するに、安く買ったからといって売り上げが伸びるとは限らないわけです。それが分かっているから、無駄な在庫を

をすするだろうな」とか、ただ感激しているだけではない自分に気づき始めました。社員には、「自分を捨てるなよ。お客様とホステスさんだけを満足させてください。お客様とホステスさんが満足してくれていれば、あなたは大丈夫だから。そんなふうに頑張ってくれているスタッフを我々はクビにするわけがない。少なくとも、うちの役員たちは、敵前逃亡しないから大丈夫だ」と言っています。

他に、大学時代に読んだ本に書いてあった、確かあれば、ガリレオの言葉だったと思います。「神なき智育は、知恵ある悪魔をつくる」。神なき智育、というのは、日々祈ったり、感謝したり、反省をしたりしないことだと自分では解釈しています。つまり、「日々の祈り、感謝、そして反省のない者に社員教育を任せても、いい人材は育たない」ととらえることができます。

社員たちに、いきなり「祈り」とか「感謝」と言ってもなかなかピンとこないでしょうから、実際に私が言っている

がオーナーと同じ方向を向いている」

「人徳・人望に厚い」。その中の一つ「数字に明るい」という言葉が、特に心に残りました。なぜなら、これまでの会社の体質を見直し、店長会議で店長に自ら数字を出させるようにしていたことが間違っていたなかつたと確信できたからです。

数字を出すというのは、口で言うほど簡単なことではありません。店長がオーナーと同じ頭にならないと、出てこないものなのです。ですから各店の責任者には、あらゆる機会をとらえて「オーナーと同じ気持ちになっていただきたい」と

きや、あなた、駄目ですよ」。

この時も、まだ意味がよく分からなくて、自分を捨てる、とはどういうことなのか？ 本当に、私は自分を守っているのだろうか？ 自問しても「いや自分は社員とその家族を守っているはずだ」と反論したい気もちになったりしました。しかし、塾長がそうおっしゃるのだから何か重大な意味を含んでいるに違いないと思つて、いろいろ悩んだのです。

そんな時、一九九三年に父が他界して相続が発生しました。

その翌年、再び塾長にお会いした時に、「塾長、父がじくになりました、相続も何とかうまくいきました」とご報告したら、「そうだよ。自分を捨てたら楽だろ？」。その時に初めて「ああ、そういうことなのか」と、霧が晴れるように塾長の言葉が理解できたのです。

以来、役員たちにも言い続けています。「自分を捨てるな。社員とその家族を守り続けていけば、その結果として我々も何とかなるから」と。

そして盛和塾の発表会に行つても、「もし自分だつたら、こういうふう



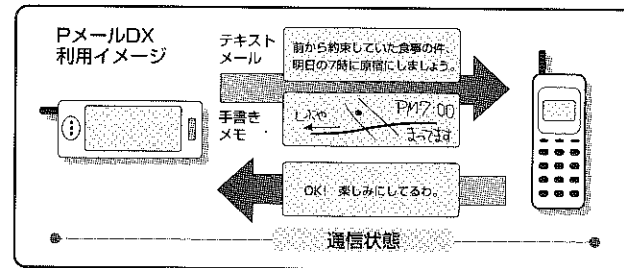
大好評のPメールがさらにパワーアップ!

PメールDX



- PメールDX対応端末同士であれば、1000文字までの漢字、ひらがな、カタカナ、英数字、マークが送受信できます。
- 回線をつなげたままで文字会話ができるチャット通信も可能。おしゃべり感覚で文字通信が楽しめます。
- さらに、手書きメモ機能も。電話ではうまく説明できない場所でも地図を書いて送れば、スムーズにコミュニケーションがとれます。注

注：手書きメモは、手書き入力機能を持つ機種でのみ作成できます。
 ※PメールDXを利用した通信についてはご契約のコースに関わらず、終日データ通信料金が適用されます。



上記に関するお問い合わせは

一般加入電話から ☎0077-23-892050(無料) *番号をよくお確かめのうえ、おかけください
 ■上記の電話番号がかからない場合は0120-892-050(無料) ■受付時間:9時~21時/年中無休
 <インターネットホームページ> <http://www.j-plaza.or.jp/ddi-pocket/>
 ◎大切にしたいエチケット...人の多い場所、静かな場所での通話は、まわりの方の迷惑にならないようにご注意ください。

今、ここに生きる熟長の一言

「いろいろな人材がいてこそ、組織は成り立つ」
 その言葉で私は変わり、会社が磐石となった



〈北大阪〉
 大阪エンジニアリング株式会社代表取締役
 中村 雄一

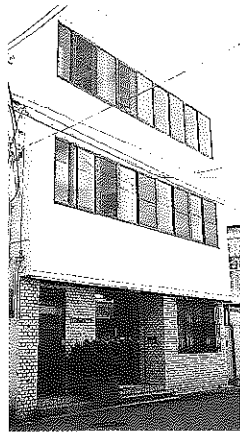
苦勞をしながら 技術者の道を切り拓いた父

父は、鉄道土木技師の祖父が満鉄(南満州鉄道株式会社)に勤務したのを機に満州(現・中国東北部)に移り、旧制の大連中学で機械工学を学んでいます。

昭和十八年頃には、学徒動員によって満州で二番目に大きかった大連機械株式会社で働き、生産合理化案・改善案・廢材の有効利用案等を提言しました。そうしたアイデアを認められた父は、大連機

械の社長や工場長から「君が学徒動員でなければ、課長にしたい」とまで言われたそうです。それと同時に「君がいなくて工場の生産機能が麻痺するから」ということで兵役免除の申請がなされたようです。また、学校においては、二年生の時から教師不足を補って、理数系の代用教員をしていたと聞きます。

終戦後、満州から引き揚げた父は、祖父とともに旧・国鉄大阪工務局(現・JR西日本)の機械修理を行い、土木コン



■会社概要 創業：昭和三十一年六月／設立：昭和四十年十月／事業内容：補償コンサルタン
 ト(物件、工場移転、営業補償、事業損失補償、環境影響調査、公有財産の適正処分価額の算定等、あらゆる補償問題のコンサルディング業務)／資本金：千八百五十万円／売上高：約五億円／従業員数：四五人／事業所数：二

サルタンの仕事も無報酬でしていたようです。その間、大阪大学の講義を十二年間もこっそり聴講するなど、技術者としての向学心には人並みはずれたところがありました。

そのような経緯があつて、昭和二十二年に個人経営で、機械設備等の設計事務所を創業しました。以後、大学の実験装置の設計・製作を行ったり、教授の紹介で一流企業の工場レイアウト、合理化機械の設計等も行っています。同時に、大阪大学・基礎工学部の非常勤講師まで勤めていました。

その後、昭和三十九年に公団の用地課に勤務する親友の紹介で、大規模工場の機械設備の移転補償に関する調査算定業務の受託を開始しました。そして翌年、補償コンサルタントを専業とする会社を設立し、建物・機械工作物等の調査算定、残地において機能回復を図るためのレイアウト設計、移転工法の策定、用地交渉等の業務を開始しています。

当時、役所の内部におられる技術者は、上木とか建築関係の方が中心で、機械技術者はきわめて少ない状態でした。その下で働く人たちも、経験と、それに基づき勘で力を発揮する人たちがかりでした。いわば、父は職人の棟梁であり、技術部長兼社長でもあるといった状態でした。

私が入社した時、会社の売上高は、まだ一億円くらいでした。当時、人事や待遇、銀行との交渉など、あらゆる事務処理を、専務と母が相談しながらやっていました。

その頃の社員といえますと、勤続二十年以上というベテランの方たちが中心です。その人たちが、父に言えなかった不平不満を私にぶつけてきます。

「社長は頑固で人の話を聞かない」。「人手が足りない」。「もつと営業に回らなければだめだ」。「給料が安い」。

「退職金はあるのか」。

そして、私が一生懸命、役所に頭を下げ取ってきた仕事に対して、父は「そんな仕事は邪道だ。断れ」と言います。要するに、自分たちには技術があるという職人としてのプライドが、ものすごく高かったのです。いわば、自分たちは頼

点、父は機械技術者として長年にわたって、役所の用地職員に同行し、工場の地権者と補償内容の説明・協議等を重ねてきた経験があつたことから、補償交渉のお手伝いをさせていたくようになりました。

父は、その頃から常に「創意工夫」ということを考えていたようです。たとえば、ソニーが新しくVTRを発売すれば、すぐにそれを購入し、約一カ月の夜間作業で完全耐震構造に改造して、世界初のビデオ取材車を完成させました。その技術は、山陽新幹線の新大阪から岡山までの試運転の時に生かされました。

この技術によって評価された父は、その後、順調に営業補償業務、鉱業補償業務、事業損失補償業務、環境影響調査業務等の仕事を引き受け、当社の基盤を築き上げたのです。

父親の会社に入社して考えたことの数々――

私がこの会社に入社したのは、昭和六十二年の十一月ですから、今年でちょうど十三年の十一月ですから、今年でちょうど十三年の十一月です。いい仕事だけを選んでくれるものではない、ということでした。

そういつた姿勢ですから、歴史もあり、業界の草分け的存在にありながら、当社から独立した会社のほうが発展していました。

こうした状況を見て、私はいろんなことを感じ、真剣に考えました。

「貧乏会社なのに、社員が辞めずに、真面目に働くのはなぜだろう？それは、父の人徳と専務や母の優しさや気配り、そして社員の資質の良さだろう」。

「新人社員が入ってきた時、ベテラン社員たちはなぜ、うまく教育してくれるんだらう？」と。

もともと当社は、家族的な雰囲気、人のことを思いやる気もちを、みんなもつていました。

組織の和・人の和というのは、非常に大事なことです。しかし、入社したばかりの私には、その「和」が、馴れ合いの和・見せかけの和に思えたのです。表向きは仲良くかばい合っている、

ど十年になります。

それまでの私は、早稲田大学で上木工学を専攻し、その後、大学院で二年間、都市計画の勉強をしました。卒業後は、東京のある大手デパートで二年ほど都市再開発の仕事をしていました。

最初から、会社を継ごうという気持ちはなかったのですが、長男という立場でしたので、後々は会社の後継者になる者、という躰は受けてきました。

また、当然のことながら、技術者としての父や、父を支えて一生懸命働いている母のことは、心から尊敬していました。しかし、私自身は東京で、結構仕事を楽しんでいたのです。ところが、父や専務が体調を崩したこともあって、私は実家に戻ることになりました。

心の片隅では、いずれは、父の仕事を手伝わなければいけないだろうという気もちがありましたから、戻ってきたわけです。

しかし、まさにそこから、私の経営者としての悩みの始まりでした。

父は、素晴らしい技術と実績をもった、いわゆる「職人」です。したがって、そ

業績が悪いのに、社内に責任を取る人間が一人もいないのはおかしい。今の状況が続けば、その和はたちまち壊れてしまふはずだ。会社というものは、やはり目標を掲げ、しっかりと経営方針のもとに運営すべきではないか、という気もちが、私の心の中で徐々にふくらんでいきました。

例会における「経営問答」と塾長の手厳しいアドバイス

私どもの業界は、対象範囲が広い、たとえば機械技術士、一級・二級建築士、測量士、補償業務管理士、土地区画整理士、宅地建物取引主任者、危険物取扱者、税理士、不動産鑑定士といったような多くの資格が要求されます。

入社した私は、まず率先垂範が大切と思ひ、一級建築士、測量士、補償業務管理士、不動産鑑定士（二次）などの資格を取得していきました。

社員でも若手の者は、割と簡単に資格を取ります。すると、もともと職人の集団ですから「なんや、十年以上もやって

いて資格もないんか」と、年輩の社員をバカにするというか、一段見下げる風潮が出てきます。

ベテランは、若い者にそういう態度をされると、当然、心中穏やかではありません。しかし私は、それは自然な生存競争の結果だと考えていました。

私は、ベテラン社員に対して、「そういう態度をとられることが嫌なら、あなたたちベテランが資格を取って、これまでの経験と合わせて、若手をきちんと引っ張ってください」と言い続けました。私は、有資格者数が少ないことに焦りを感じながら、「技術者というのは、資格もあり経験もあるというのが王道ではないですか」と、さんざんプレッシャーをかけていきました。

そのような状況でしたので、私は塾長の例会の「経営問答」の際に相談をしたわけです。

「その相談内容は、本誌の第二十号（平成九年一月発行）にも掲載されましたように、「ベテラン社員たちの自己啓発意識を高揚させる良い方法はないものでしょうか」という主旨でした。

ありますが、組織はそれでいいのです。城を造る時、大きな石の間に小さな石が詰まって堅固な城ができるように、いろんな人たちがいてこそ、強固な組織はできるのです」といった数々の塾長のアドバイスを胸に、私は会社に戻りました。

幹部会議の時に、「自分は稲盛塾長からこのようなアドバイスというか、お叱りを受けました。今まで、みなさんには資格を取るようにと盛んにプレッシャーをかけてきましたが、今日からはそのようなことは一切言いません。そのかわり、仕事に専念し、若手社員の資格取得のバックアップをお願いします」と言うと、ベテランの幹部たちは、みんな、ホッとした顔をし、それまで抱えていた肩の荷がおりたのか、スッキリしたようでした。「さすが稲盛さんや。よう言うてくれはったわ」。

「やっぱり、偉い人の話は聞かんといかんわ」。

「わしらの言うどつた通りやる」。

そんな感じで、会社の雰囲気は、いっぺんに明るくなりました。

それに対する塾長の回答は、私にとつては、非常に意外な内容でした。

「あなた自身が優秀で、率先垂範して資格を取っておられるから、それを理想として、ベテラン社員に資格を取ってもらおうと一生懸命になっておられるようですが、それは非常に無駄なことですよ。してはいけないことだと思います」。

「ベテラン社員は、たとえ資格がなくても、売上目標に向かって残業や休日出勤を惜しまず、よく頑張っているから。それだけで十分ではありませんか」。

「ベテランが資格を取れば、鬼に金棒になる。確かにそうかもしれませんが、そんな完璧な人は、そうはいません。年をとってから勉強はきついし、経験で仕事を上手にこなせるだけではないですか」。

「問題なのは、あなたの資格偏重の考えです。その考えが社内に伝わり、資格のない社員は値打ちがないということになった時、組織は崩壊します」。

* * *

その後の彼らの頑張りようには、目を見張るものがありました。吹っ切れたように、それまで以上に残業や休日出勤を惜しまず、仕事に打ち込んでくれるようになったのです。

その影響で、若手社員や女子社員までが、すさまじく仕事をしてくれるようになりました。

私の「考え方」を変えてくださった稲盛塾長へ——お礼の手紙

私は、塾長への質問とそれに対する回答を、何回も何回も読み返しては考えました。「塾長は、私に何を言おうとされたのか」と。

それまでの私は、確かに、「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」のうちの、能力＝資格という点だけに、とらわれ過ぎていたのかもしれない。しかし、塾長のアドバイスをいただいてからは、「考え方」を重視する方向に変わるように思います。

「会社のために、残業や休日出勤もい

そして、特に印象に残ったのは、次の言葉です。

「私の経験からも、あなたがおっしゃるような、頭が良くて鬼に金棒のような人とは、一生を共にしていくことは難しいと思います。京セラの三十余年の歴史の中でも、『この人は優秀だ、この人は将来自分の跡継ぎになるのではないだろうか』と思った人で、残っている人はいません」。

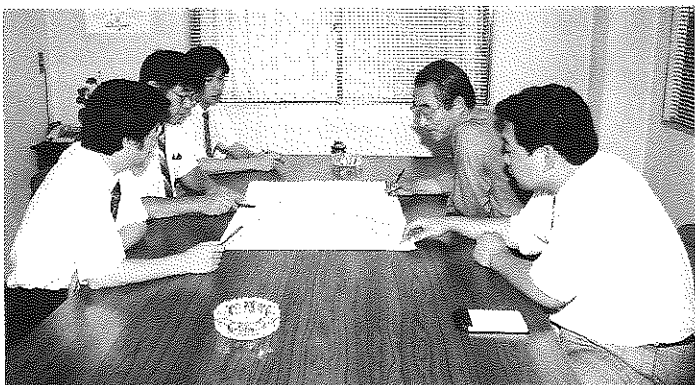
「また、京セラの成長を支えた技術革新も、博士号を持つ一部の研究員だけが座み出したものでは決してなく、むしろ一般の研究員や社員の地道な活動の成果の数々が、今の会社を支えているのです」。

それらの言葉を聞いて、私の心の中にあったモヤモヤは雲散霧消しました。

「塾長の言葉」を素直に社内に伝えたら会社の雰囲気明るくなった

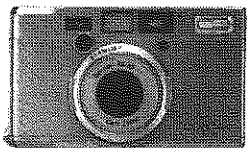
さらに、「知恵のある者は知恵を使え、知恵のない者は汗を流せ」という言葉が

とわず、一生懸命に働いてくれる幹部社員の行動や考え方は賞賛すべきである。家族のため、会社のため、お客さんのために、純粋に頑張っている幹部社員を認めることで、私と彼らとの間に、心と心の近い合う人間関係を築き、資格ではなくて、利他の心」をさらに高めることで、



▲ 社長とベテランの心が通い合い、組織は強固となった

うつくしい日常。



CONTAX Tix

メーカー希望小売価格(税別)
Tix 本体: ¥120,000
Tix(ブラック) 本体: ¥120,000

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

京セラ株式会社

全従業員と「心」をベースにした経営を行っていくことが大切である。——そういうことを、塾長は私に話されたかったのではないかと思い始めました。

私どもの業界では、ちょっとした能力があれば、すぐに独立できます。

しかし、そのような状況であっても、社員が定着する会社になければいけない。私自身が「利他の心」をもつことで、社員が定着できる会社になりたいと思いました。この会社で定年まで働きたいと思ってもらえる、また、部下たちを育てられるような会社になければいけないと私は感じました。

そして私は、塾長に次のような主旨の手紙を書いたのです。

「——私は、父と共に全国の行政マンの研修会へ講演に行きますが、飛行機や

新幹線に乗っている最中、頑張ってくれている彼らのことを想って涙することが何度もありました。よくぞ、これだけ頑張ってくれる社員が集まってくれたものだ、神仏と塾長に感謝いたしました。

彼らの健康が損なわれないようにと、ただただ、その心配をしております。どうせ他人なのだから、身内のように一生懸命に頑張ることなど、あり得ないと思っていた十年前が嘘のようです。今は、社員と私とは、肉親以上の関係で結ばれているのではないかと思えるほどです。

この手紙に対して塾長から、「私の忠告を素直に聞き、それを行動に移し、その結果、社内が明るくなったと聞いて、たいへん嬉しく思います。これからも研鑽を重ねて、より良きリーダーとなってください」といったお返事をいただきました。

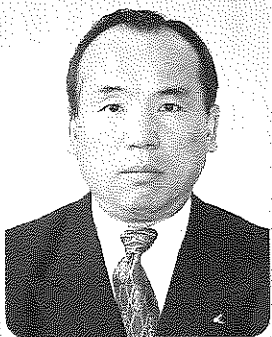
した。塾長からのお手紙は、私のお守り、宝物と思って大切に保管しています。その他にも、今年の七月に発売された『実践経営問答』(PHP研究所)の塾長の言葉が、私の心のすきまを埋めてくれます。

私が盛和塾で学んだ一番重要なことは、「従業員と心と心の近い合う人間関係をつくる」ということであつたと思います。まさに、「従業員との信頼関係を構築する」ということでした。

そして今、私は自信をもって言えます。「塾長の言葉が、自分の胸にしみ込み、だんだんと理解できるようになり、そして私の心と行動が変わってくる」とともに当社の従業員は、会社を「自分の会社」と思っており、素晴らしい心根で頑張ってくれるようになる」と。

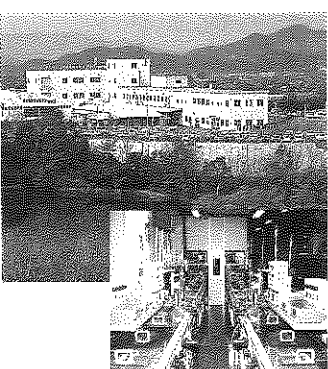
第十九回

あの日
あの時
稲盛和夫氏



阪 和彦
(福岡)
アスカコーポレーション
株式会社代表取締役社長

稲盛塾長を見て、京セラの従業員さんを見て私が学ばせていただいたこと



▲ 社屋外観(上)
とメッキ装置(下)

■会社概要 昭和四十四年、(有)上
印鍍金工業所直方工場として福岡県で
操業開始/平成五年、アスカコーポ
レーションに社名変更/事業内容:表面
処理業/資本金:二千二百万円/売上
高:約二十四億円、グループ売上高:
百十億円/従業員数:一、二九人

京セラ創業時、
必死の形相で働いて
いた稲盛塾長

私が、稲盛塾長と最初に出会ったのは、京セラ創業からたぶん、六、七年日くらいの時だつたと思います。当時、オムロ

ンの電子部品等のメッキをさせていたでいていましたが、京セラ（当時は京都セラミックス）から仕事をいただいた時は、びっくりしました。

何しろ、夜の七時か八時頃に部品を持ってこられて、「その日にやってくれ」と言うものですから。納期・コスト・品質には、とにかく厳しかったのを思い出します。当時の京セラからの仕事は、カバリングと違って、セラミックにニッケル被膜を張るといった、いわばニッケルメッキが主でした。

稲盛塾長とお話をする機会は全くありませんでしたが、京セラの工場へ働いておられる姿は常に拝見していました。あの頃は、私らが簡単に声をかけたりできるような雰囲気ではありませんでした。まるで、「仁王さん」というか、とにかく腰に手拭いをぶら下げて、必死の形相で働いておられました。

そのうち、京セラの本社工場ができ、私もそちらに伺うようになりました。私たちが訪ねると、まず「なんぼやっただけか」という話から始まります。そして、結局は「これこれの価格にして

それまで、私のところはオムロン専属みたいな形で仕事をしていましたので、当時の京セラのモータレツぶりは、普通には思えませんでした。

それに、メッキというのは、メッキ槽の温度の関係などで、急に持ってこれてもすぐには仕事にならないのです。

当時、私や同僚などは「あの人たちはいつ寝ているんやろか。どんな気もちで仕事をしているんやろか」と、よく話していました。

とはいえ、私どもも一生懸命に京セラの注文に応えようと頑張りましたので、資材の方々には、ずいぶんとかわいがつていただきました。「メッキのことやったら、上田鍍金の阪さんに頼め」とまで言っていたいました。

ある時、私が夜遅く京セラの工場へ納品に行ったら、門が閉まっていました。私も困りまして、しようがないから門をよじ登っていたら、たまたま通りかかったパトカーに捕まってしまいました。

「何してるんや、泥棒か？」と詰問され、警察署まで連れて行かれてしまいました。私は、汚れた黒い作業服を着てお

ほしい」という形で、いつも押しきられていました。仕事は、セラミックにニッケル皮膜を形成するといったことから、さらに金メッキをするというように複雑化していききました。



昼間とは違う 稲盛塾長の姿を 社員の人たちから聞く

本社工場へ納品に行っても、私はなかなか当時の稲盛社長に挨拶ができないうでございました。ですから、私は京セラの仕事を手伝わせていただきながら、ずっと塾長を遠巻きに見ていたことになりました。

今、たくさんのお塾生さんがいらっしやいます。京セラ創業当時の塾長を見ている人は少ないかもしれません。そこで、私の知る「当時の稲盛和夫氏」について、お話ししてみたいと思います。

冒頭でも述べましたように、私どもは京セラから夜の七時、八時に仕事を頼まれたことが毎晩のようにありました。しかし、その仕事を「すぐに、やってくれ」

り、人相も良くないものですから、すっかり泥棒と間違えられたわけですよ。

まるでテレビドラマみたいなのに、みつちり三十分ほど職務質問され、調書をとられました。私は、困り「そや、京セラの資材に電話しよう」と思って電話したら、担当の方がおられて、すぐに習へ迎えに来ていただきました。

そして、「上田鍍金さんは確かに当社の協力業者さんです。いつも夜遅くに納品に来ていただくのに、たまたま私どものミスで門を閉めてしまい迷惑をかけました」と釈明してくださり、何とか開放されたというような出来事もありました。



稲盛塾長とかわした 初めての握手

そんなことがあって、昭和四十七年の夏、京セラの新社屋落成祝賀会に招待していただきました。

その時、稲盛社長は「京セラがこのように発展し、山科にこのような立派な本

となれば、当然、その日は深夜の二時、三時になります。それでも、何とか仕事をこなして京セラに持っていくと、まだ資材担当の方がおられました。おそらく、二、三時間の仮眠で、この方もずっと頑張っておられたのでしょう。

ある時、その方に「どうして、そんなに頑張れるんですか」と聞いたことがあります。そしたら、「社長が頑張っておられるから、私もついていけるんですよ」と言われました。

それで私が、「社長といっても、昼間は怖い顔をされているじゃないですか」と言うと、「あなたは、昼間の社長の顔しか見ていないから、そう思うのかもしれないけど、仕事を終わったら違うんですよ」ということを聞かされました。

また、「親父みたいな優しさで、いろいろと指導し、励ましてくれるんです。コンパの時は膝を交えて、肩を叩きながら仕事のこと・人生のことを話してくれるんです。それがあから、僕らは頑張れるんです」という声も聞きました。自分なりにそんなもんかなと思いましたが、

社を持つことができたのは、皆様の協力のおかげです。今日は、ぜひ皆様に披露したいことがあります。ここにいらっしやる上田鍍金の阪さんは、うちの工場へ深夜納品にいられた時、たまたま、うちの係が門を閉めていたため、門を乗り越えようとして泥棒と間違われ、パトカーに捕まりました。そこで、あわてて、うちの資材の人間が迎えに行ったんです」というようなことをおっしゃって、私を紹介してくださいました。

そして、「そのような皆様のおかげで今日の京セラがあります。本当にありがとうございます。ご苦労さまでした」と言っ、初めて私と握手してくださいました。それが、つい昨日のような感じさえいたします。



福岡県の直方で 京セラと再会

昭和四十八年、私はオムロンの要請で福岡県の直方に工場をつくり、(有)上田鍍金工業所直方工場として操業を始めた。

九州に行った私は、早速、鹿児島にある京セラの川内工場を訪ね、京都時代にお世話になった方に仕事をお願いをしました。しかし、仕事のほうは、平成七年くらいまで途絶えていました。

その頃、京セラ本社でお世話になっていた方が資材部長になられました。そこで、そのお祝いの挨拶に行くと、「阪さん、久しぶりやな。どうや、仕事の方は順調にいってるんかいな」という話になり、私は、オムロンの品質管理実施賞を受賞したこと、C I（コーポレート・アイデンティティー）企業のイメージを確立しようとする広報戦略の一つ、計画を導入したこと、アスカコーポレーションに社名変更したことなど、積もる話をいたしました。

そして、私が「京セラさんの鹿児島工場、私どもがお手伝いできる仕事はありませんか」と言いましたら、ちょうど鹿児島県の国分工場トリマーという金メッキの仕事があるという話になり、その仕事をさせていたいただいたのが、再び京セラとお付き合いを始めるきっかけでした。

「盛和塾」の塾生は 恵まれていて

京セラの幹部クラスの方は別格として、一般社員の方を見ていても、京セラ哲学が浸透しているのを感じます。

ある時、当社に検査に来ている京セラの若い社員の方に「稲盛会長って、会社ではどんな感じですか」とたずねたことがあります。

すると、「会長が工場に米られた時は、社員食堂で社員一人ひとりの肩を叩きながら、ご飯を食べておられますよ。あれはもう、会長にしかできないことです」という誇らしそうな返事で、「ああ、昔とちつとも変わっておられないんだな」と、こちらも嬉しくなりました。

また、私は、たまたま京セラの本社に行って、いろんな話をしていた時に、「阪君、盛和塾というのがあるよ。君もそうやって、うちと取り引きしているんだったら、勉強したほうがいいよ」ということで盛和塾を紹介していただき、四年ほど前に入塾しました。

私自身は、仕事上の取り引きと盛和塾

次に、「コンデンサーの仕事はどうか」という話がありました。当時、当社でもチップ・コンデンサー全自動機を設置しようとしていたところでした。国分工場の方からは、そんな大きい投資をしてもらったら困るといったような意向もありました。

しかし、私は「京セラの仕事がしたいから、自分の判断に任せてほしい」と答えました。ちなみに、その設備投資には一億三千万円ほどかかりました。

とはいっても、すぐにその投資に見合う仕事を発注していただけるわけではありません。その時は、時計用の温度調節に使うトリマーの発注をいただいていたのですが、数量にすれば月に五、六十万個くらいで、十万円程度の仕事です。しかし、私は、京セラと仕事上のつながりができたということのほうが嬉しかったのです。

翌年、京セラの川内工場から、それまで大阪や熊本の本メッキ会社に発注していた仕事を引き受けてくれないかという話が舞い込んできました。「阪さん、頼むよ」ということになり、「私も喜んで協力させていただきます」と言いました。

は全く切り離して考えていたのですが、入塾した途端に仕事のつながりがあるので、事業のほうも順調に推移することになり、これも何かの縁かとびっくりしています。

京セラ本社の方から、こんなことを言われたことがあります。

「盛和塾の塾生ってうらやましいな。我々は何かの決裁を受けるのに、忙しい会長とわずかな時間をいただきながら説明し、決裁をもらわないといけない。そして、瞬時の説明が悪ければダメと言われる。それに引きかえ、盛和塾の塾生さんは会長から一時間も話を聞けるんだから」と。

身体にしみ込んで きた「稲盛哲学」

京セラ幹部の方、あるいは一般社員の方々と接しているんな話を聞くうちに、塾長の経営者としてのすごさを感じさせられます。どの京セラ社員も「稲盛名誉会長のおかげ」と思っております。

おかげさまで、今では月に国分工場から七億個、川内工場からは三億個の発注をいただいております。ここ二、三年で倍々に増えてきました。

また、今でも京セラの企業風上というか、厳しさは守られているなど実感させられることがあります。

たとえば、当社は他の電子部品メーカーや自動車メーカーとも取り引きがありますが、そうしたところの技術者さんは、午後八時くらいまでチェックしたら、あとは「アスカさん、頼むよ」と言って帰られます。

ところが、京セラの技術者さんの場合は一週間くらい、それを寝泊まりして夜の十二時くらいまでチェックしながら作業日誌をつけ、おまけに「この工程はこれだけコストダウンできるよ」と指導までしてくれる、という具合です。夜になつて、私が「どこか、食事にでも行きましょう」と誘っても、「わざわざ行くんでもいい」と言つて、ホカ弁を食べながら、ずっと仕事の話をされているのです。

ある事業部長は、「我々は、創立記念日の時に渡される感謝状一枚のために頑張っている」と言われました。

実は、当社でも創立記念日の時に、最優秀社員賞とか努力賞、皆勤賞などにすべて褒賞金を出しています。そう話すと、その事業部長は「阪君、君のところはまだレベルが低いよ。うちは、今まで何十年と勤めていても、褒賞金なんかに関係なく、紙切れ一枚、稲盛名誉会長のために頑張るよ」とおっしゃるのです。私は、頭をガンと殴られた思いで帰りました。

この違いは、いったい何なのだろう。やはり、お金ではないんだな。気もぢんだな、考え方なんだなということ、痛切に教えられた思いでした。

私も、京セラのコンパではありませんが、土曜日や日曜日には、社員たちとよく飲みます。その時に、塾長から教わったことや、自分が日頃から考えていることを社員に話してはいました。

しかし、私が決定的に変わったのは、全国大会の塾長講話で「誰にも負けない努力をする」ということを教わってから

です。会社に戻った私は、「今日から、誰にも負けない努力をする。一番電車で出勤し、最終電車まで帰る」と宣言しました。そして、それを一週間ほど続けると、みんなは戸惑い、びつくりしているようでした。社員たちは、「どうせ一週間くらいで終わるだろう」と考えていたようです。しかし、次の週には布団を持参し役員室で寝たり、事務室・食堂で寝たりしては、現場のチェックをしていました。不良品を自ら拾ってきて、「これも、お金のうちだぞ。どうするんだ」と言い続けていました。そんなことをしているうちに、歩留りが二%ほど上がりました。社長が自ら現場に入って、細かくチェックする、それだけで会社は変わるんです。その時、つくづく思いました。会社は生きものなんだと。

そして、この二週間の感想を聞いてみました。すると、課長たちは口々に「社長、盛和塾の『誰にも負けない努力』というのはいすごいですね。我々が今まで忙しいと言っていたのはウソでした。歩留りはこれくらいいいとか、納期に間に合わないのは仕方ないとか思っていたが、その考えは間違いだということがよく分かりました。これで、社長の前では忙しいなどと言えなくなりました」と話してくれました。

現在、歩留まりは九九・八九九・九%で瞬間風速一〇〇%が出始めました。他の取引先からも「おたくの管理システムはすごい」と感心されるようになり、半導体メーカーのトップ企業であるソニーとも取引ができてつあります。それも、盛和塾で学んだことの波及効果だと思っています。

塾長と最初にお会いしてから、三十数年の月日が経ちますが、その教えは知らず知らずのうちに、私の身体にしみ込んできているようです。いつも、心の底から「ありがとうございます」と感謝の気持ちでいっぱいです。



阪氏は塾長の手筒後、回復祈願され、術後一年目に塾長の故郷の川に札を流す、満願成就の神事を行いました。

話題沸騰! 稲盛和夫 得度後初の書き下ろし

人生と経営

人間として正しいことを追求する

京セラ・第二電電社長 稲盛和夫著

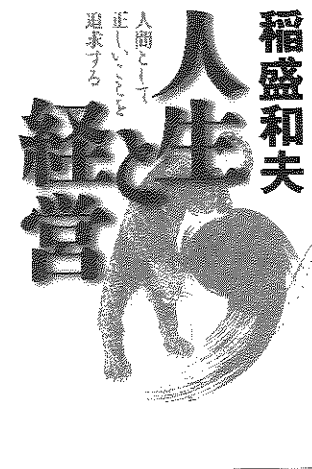
人生を真摯に



生きようとする人へ

創業者 稲盛和夫が語る人生観、宗教観、世界観。

本書の特色
 第一 私の人生について
 第二 私の人生観・思想をつくったもの
 第三 なぜ経営に哲学が必要か
 第四 人間として正しいことを追求する

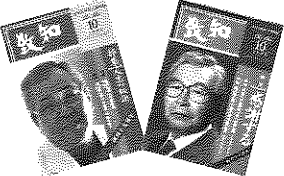


●四六判上製
 ●定価/本体1,429円(税別)

〒107-0062 東京都港区南青山6-1-23 致知出版社 TEL.03(3409)5632 FAX.03(3409)5294

人生のヒントがここにある!

読む 考える 行動する



「企業は人なり」という言葉があります。まさにその通りです。ヤル気があつて、誠実で、能力のある人が大勢いれば、どのような経済環境の中でも生き残る方策を見つけ出せるからです。そのためには先ず、他企業の人たちの経験から、あるいは歴史の中から、多くものを食糧に学びたいと思わなければなりません。「致知」はそのお役に立ちたいと願っております。

私がいせんします。

京セラ副社長 稲盛和夫
 昨今、日本企業の行動が世界に及ぼす影響というものが、従来とちがって格段に大きくなつてきました。日本の経営者の責任が、今日では地球大に大きくなつていのです。このような環境のなかで正しい判断をしていくには、経営者自身の心を磨き、精神を高めるよう努力以外にはありません。

私は、京セラ創業直後から人の心が経営を決めることに気づき、それ以来、心をベースとした経営を実行してきました。経営者の日々の判断が企業の性格を決定し、経営者の判断が社員心の動きを方向づけ、会社の雰囲気・社風を決めていきます。そして、経営判断の最後より所になるのは経営者自身の心であることは、経営者なら皆痛切に感じていることです。

我が国に有力な経営者は数々ありますが、その中でも、人の心に焦点をあてた編集方針を貫いておられる「致知」は際立っています。日本経済の発展時代の変化と共に、「致知」の存在はますます重要になっていしょう。

致知 CHICHI

- 年間購読のお申し込みは、
 ◆発売日: 毎月10日 ◆発行部数: 63,000部
 ◆購読料: 1年間(12冊) 10,000円・3年間(36冊) 22,800円
(※書店では販売しておりません。郵送料・消費税別)
- 販売方法は年間定期購読制。直接ご自宅に郵送します。書店売りはいたしません。
- お支払いは前金制。申し込み後お送りする指定の振替用紙で、銀行・郵便局からお振込ください。

致知出版社 受付直通 03(3409)5632 〒107-0062 東京都港区南青山6-1-23

燃ゆる思い!

ブラジル編



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

「稲盛哲学」を、社内に着させたい

松永 賢一

「稲盛哲学」を社内徹底して定着させることは、何よりも大事なことでと思っています。今では、会議テーマのウェイトも、このフィロソフィーに関してのことが、少しずつ大きくなってきました。盛和塾がなければ、今の私はありえません。いろんな素晴らしい人と出会わせていただき、また「人は何のために生きているのか」ということも教えていただきました。この盛和塾に心から感謝しております。

「経営の厳しさと尊さ」を学ぶ

田中 栄一

入塾する前の私は、言い表しようのない焦燥感に駆られる日々をすごしておりました。

しかし、入塾してからは、ともすれば落ち込みがちな心を、塾長のお教えや塾生仲間との親交によって、励まされてきました。会社経営というものの厳しさと同時に尊さを教えてくださった塾長、そして塾生仲間から感謝しています。

「とうとう、わが師を得たり」

谷 広海

文なしでブラジルに移住して二十八年目。日本人のほとんど住まぬ州都マセイ

盛和塾の催しにすべて参加し、もっともっと勉強したい

松村 滋樹

ホテルに泊まっていただけ栄誉もいただきました。わが家ではカラオケも。今では、盛和塾なしの生活は考えられません。ブラジル語で塾長理念を説く難しさは想った以上ですが、今も決意は変わりません。夢と生きがいと日伯塾友をいただいた塾長に感謝します。

「人としての生きる道」を発見

玉根 丈之

この五年間、塾長の哲学を一生懸命勉強させていただいたおかげで、人としての生きる道を新しく発見することができ、感謝感激している次第です。

特に、ここブラジルに住んでおられますと、人生の師にめぐり会えることは難しく、ただ我流の、自分の生活のためだけの人生になりがちです。

しかし、「利他の心」「動機善なりや、私心なかりしか」等、心に響く言葉に出会うことができ、自分でもびっくりするほど変わったと思います。自分の能力を会社、そして社会へ役立てるように努力してまいります。

夫婦で共に、「稲盛哲学」を学べる幸せ

西 精二

盛和塾に入ってから変わったことは、いろいろありますが、特に家内の変わりようは、とても大きかったと思います。まず、私が『盛和塾』誌を家に持って帰ると、家内が喜んで読むようになりまし

た。すると、もの考え方がお互いに似てきて、喧嘩が減ってきました。家内からは「実行が遅い」といつも尻を叩かれているのですが、夫婦二人で店

オ市で、ホテル・モーター・商店を経営していました。

縁あって、京都の山科で塾長にお会いしました。そして、その誠実さ、情熱に打たれました。その生きざまとフィロソフィーを深く知るに及んで、「とうとう本物に出会えたぞ。わが師を得たり」と嬉しさを帰伯しました。金儲け一本槍の谷商法は辞めた。理念がなかったから大きくならなかったはずだと納得。これからは、世のため人のために生きたいと誓いました。また、ブラジルの盛和塾を成功させよう、ブラジル人にも広げようと思いました。

日本での塾長を追っての盛和塾巡礼。日伯塾生を伴って塾長に、私の経営する

頭に立ち、一緒に稲盛哲学を勉強しながら経営ができる幸せを、かみしめております。感謝の気もちでいっぱいです。

経営判断の際、あわてなくなつた自分

山田 勇次

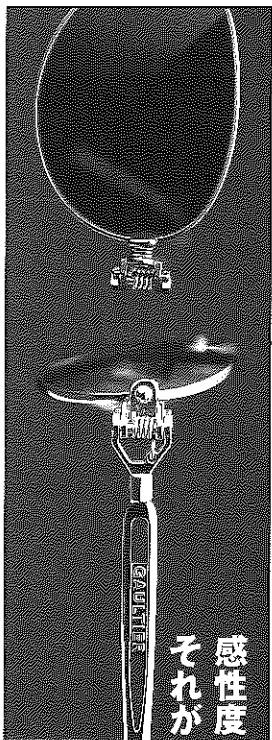
盛和塾に入るまでの私は、仕事をしていても、必要以上の心配や取り越し苦労をしていたと思います。

しかし、入塾して後、この頃でもいろいろと経営上の問題は多いのですが、あまりあわてないし、物事をいい方向に判断できるようになったと思います。盛和塾に入塾させていただいて、感謝することばかりです。これからも、強烈な願望を心に抱き、誰にも負けない努力をすることを目標に、頑張ります。

人生の総決算を、迫られた出会い

大山 正伸

盛和塾の月例会で勉強を始めると、まず「経営の原点十二カ条」に出会い、それまでの人生に対する総決算を迫られるようになりました。



感性度と完成度の追求。
それがシグマのこだわりです。

金型からメッキまでメカネ生産のプロセスを統合、
一貫した流れとしてコントロールする事で、
高い品質と生産性を実現しました。

SIGMA
MURAI GROUP

福井県坂井郡坂井町福島9
TEL: 0776-66-6020

今までに出席した八回の月例会を通して、私自身が変わったことは、今やっている治療という自分の仕事に、ますます自信をもてるようになったことです。これから二十一世紀に向けて、私は、ガンの予防と退治のために、精一杯努力していきたいと思っています。

「反省と感謝」を、
日々実践

高世 博司

私が塾生になる前、つまり五年前は、毎日仕事に集中してはいたのですが、自分の仕事に希望をもてず、日々、不安を感じていました。

しかし、現在は、「一日一日、素直に反省し、感謝しよう」と努力するようになりました。信念をもって、「必ず成

功するぞ」と思えるようになりました。今年も、もう一度原点に戻り、稲盛哲学をもっと理解できるようにと心に誓っています。

業績向上の主因は、
やはり「稲盛哲学」

松田 典仁

今、私の会社は、確実に業績が向上しています。その大きな主因は、「稲盛哲学の実践」であると思っています。毎日「経営の原点十二か条」について考え、心の中で反復しております。

また、「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」という教えは、能力があまりない私に、とても強いインパクトを与えていただきました。ありがとうございます。

盛和塾に入る前と現在とで、私の「心」がどのように変わったかを書き記してみました。

この不況の中、盛和塾で五年間学んできたことの真価を問われる時期だと思っております。

私たちは、月一回の例会に集っては塾長の講話ビデオテープを観ております。

塾生同士、志を同じくする方々との会話は、つい掛けそうになる私に元氣とパワーを与えてくれます。塾長に会いたくなると、どこの例会にでも行ける日本と違い、ブラジルでは塾長のビデオテープと仲間塾生が、何よりの心の拠り所です。
常に前向きに、誰にも負けない努力で、そして上儀の真真中で相撲がとれるよう頑張っています。

入塾後、
「心」がガラリと転回

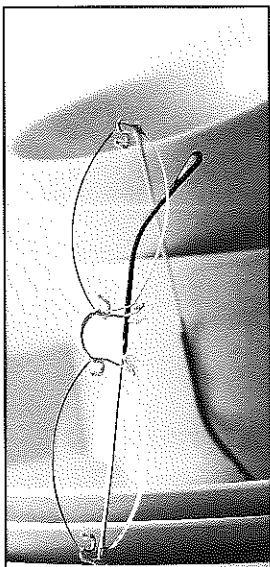
飯島 秀昭

まだまだ、自分のものぐささにイライラする日もあります。そして、稲盛哲学に照らして、自問自答を繰り返す日々の連続です。

心

| 入塾前 | 現在 |
|-----------------------------|------------------------------------|
| ○人に頼らず信用もしないようにして心はドライだった。 | ●心に潤いがでて心豊かになり、笑顔がでるようになった。 |
| ○移民として一匹狼的存在で友人もあまりいなかった。 | ●プレーンを得たと同時に沢山の方々と出逢った。 |
| ○できない理由を探す日々の連続であった。 | ●人生・仕事は、自分の考え方の結果であることを自覚するようになった。 |
| ○生きる目的、使命感もなかった。 | ●生きる目的がハッキリしブラジルに居る使命感も分かってきた気がする。 |
| ○利己はあっても、「利他」という言葉さえ知らなかった。 | ●職業を通じて社会貢献まで考えるようになり、実践もするようになった。 |
| ○流れるままに生きることが運命だと思っていた。 | ●運命は自分で切り拓くものと考えてようになった。 |
| ○能力を自分で決めており、すぐに諦めていた。 | ●能力は努力によって、十分伸ばせる体感した。 |

▲ 飯島氏の心境の変化



3.3g。そのかけ心地がフーガです。

フーガは15色のフレームと7色のグレルフカラの組み合わせにより、自由なカラーコーディネートが楽しめます。

Fu-ga

フーガのお問い合わせは、全国有名百貨店眼鏡売場、もしくは眼鏡専門店まで。

MURAI

本社：福井県坂井郡坂井町福島9
TEL: 0776-67-8500



塾長への手紙

亡き夫のために届けられた
塾長のメッセージに
心よりの感謝

成田みほ 〈ブラジル〉

先日は故夫・成田英巳のために心暖まるメッセージと美しい供花をいただきまして本当にありがとうございました。約一年余りの闘病生活を送ってありがとうございました。七月一日未明、眠るがごとく安らかに息を引き取りました。

生前、大変お世話になりました盛和塾の皆さん、ブラジルと一緒に志をもって渡伯して来た友人・知人に見送られて静かに旅立ちました。

そして初七日、思いもかけなかった塾長、そして矢崎様よりの追悼のメッセージを携えて、ブラジル盛和塾の石田光正になり、今の仕事に打ち込むこと。それしかありません。」が、この本の締めくくりに稲盛さんの回答でしたが、よく稲盛さんの人柄を表現しています。京都新聞の中で、南部の拠点として京セラビルが開館し、最上階から桃山の方をご覧になっている写真を拝見しました。

会長職になられてから、京都商工会議所・会頭という公職を引き受けられ、また、京都の発展をどう推進していくかを京都一高い京セラビルから眺められて、さまざまな思いが去来したことと思えます。この一冊がたくさんの人を勇気づけ、今の不況に一条の光を投げかけることを期待しています。

また、塾長講話録テープが一般の人でも購入できるそうで、興味をもちました。まずは感想まで……

塾長あてに送られたお手紙の中から今回は三通で紹介します

さん、斉藤りつこさん、高津咲さん、黒須正明さん、高世博司さんが遠路訪ねて下さり、塾長よりの供花とメッセージをお墓に捧げ再度冥福を祈りました。

とても花の好きだった主人、きつと喜んでたことと思います。生前とても喜怒哀楽の激しかったゆえに、時には人を傷つけ自分も傷つき、悩むこともしばしばでした。

でもそれは、思うことを理解してもらえないもどかしさが、そのようにさせたのだと思います。そのような時に、塾長にお会いすることができ、たくさんの教訓をいただきましたことは、大変幸せでした。本当にありがとうございました。

特に、この二年余りは、静かに考え、懸命に仕事に打ち込んでおりました。本当に、たくさんの想い出を残して逝ってしまいました。彼がいつも行動で示したように私も、正しく、強く、勇気をもって生きていこうと思います。どうぞ今後

塾長との経営問答で 長年の悩みが氷解

金納慶太 〈佐賀〉

拝啓 稲盛塾長様、先日の長崎伊王島での塾長合同例会では大変お世話になりました。兄弟経営につきまして経営問答をさせていただくという、素晴らしい機会を与えられた自分自身が幸せでなりません。また、私のような未熟な者の質問に塾長がお答えいただいたなど、本当に今でも、あれは夢だったのかなあと考えることもあります。

当日のビデオを何度も何度も見返し、塾長のご指導を聞き返すたび、今まで自分自身、深く悩んでおりました弟のことが、自分でも不思議なほど悩みでなくなり、むしろ愛しみに変わって

どもよろしくお願いいたします。記しきれないほどの感謝をこめて……

盛和塾の雰囲気 よく伝わってくる本

それが『実践経営問答』
Y・H 〈一般・京都在住〉

今日、初めて出版された『実践経営問答』を読みました。

盛和塾の雰囲気がとてもよく伝わってくる本でした。稲盛さんは、技術者から会社をおこされた方で今までに出版された本は全部読みましたが、人間は何のために生きるのかという根本的な所できつちりとした指針をもっておられます。

PHPからこの本が出た時、本当に期待感でいっぱいでした。盛和塾が実際どんな塾なのかそのまま言葉となつてくるからです。

「名経営者の条件は即、従業員にもあてはまることで、自分の今の仕事を好ききたような気がいたします。これまで弟が見せてきたような態度・姿勢は、まさに私自身のために神様が与えて下さった、私の未熟さに対する警告であり、気づきではないだろうかと考え、深く反省もいたしました。自身の魅力のなさ、努力不足を棚に上げ、悩んでおったのかもしれません。

塾長に教えていただきました信頼、尊敬され得る経営者になるため、この盛和塾を通じ、また、塾長のテープを毎日聞きながら「心を高め、経営を伸ばしたい」と強く決心いたしております。そして、いつの日か必ず全国大会で経営者賞をいただけるような立派な塾生を目指します。必ず立派な経営者になるよう、だれにも負けない努力」をしていくつもりです。本当に、ありがとうございました。

全国有名書店で
好評発売中



掲載商品がすべて買える
フェリスモの
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



57 HANEDA-MACHI, CHUO-KU, KYOTO, 604-8001, JAPAN TEL. 075-791-8225

北海道を舞台にした、作/演出/主演「稲盛和夫と五十六人の塾生経営者」による感動ドラマは生涯忘れえぬ深い体験となった。加えて塾生が心ゆくまで塾長の胸を借りて経営者としての自身を鍛錬する、いわば夏巡業としての北海道三泊四日移動合宿体験は、盛和塾や塾生、さらに経営者として、一人の人間としての発達課題を自らに問い直す、またとない好機となった。

想えば、孔子とその門下三千人の弟子の真摯な生き方を問いつける中から編み出された「論語」も、血の通った生身の人間としての孔子とその弟子たちの生き活きとした人間集団のドラマであり、師の訓えを自らの人生に活かし、広く社会に活かし、後世に伝えて習い、活学させる努力の営みがあったからこそ、二千五百年を経た今も、国を越えて私たちの深層の教智を呼び覚まし続けていることに気づかされる。

時代は下って、昨今の状況と同じように世情不安定な七十五年前、心の拠り所や行動の規範となる書として実業界を中心に好評を博したという著「洪沢子爵・活論語」の復刻版「論語を活かす」(明德出版社刊)によれば、少年時代、お父さんから「かりそめにも論語を素読したではないか、論語読みの論語知らずでは困るぞ」とことあるごとに「論語読みの論語知らず」の一語をもって訓戒を与えられ、すこぶる恐縮し反省したとある。いかに近代化以前の子弟教育において深層の無意識に薫習された人生の指南役として論語が実生活において活学され、翁の義利両全の人生訓や道徳経済合一の事業経営の実践哲学に論語が活かされ続けたかを学ぶことができる。

また、洪沢翁の漢学の師であり、明治天皇に初めて陽明学を講義された二松学舎の創設者三島中洲は齢八十を前に、哲学会の講演で、「学問の始まりは物の道理を研究して知ることが始まりであり、研究する時は道徳は道徳、経済は経済と分けて分析せねばならぬが、行う時は分析したものを一緒にせねば役に立たない」と道徳経済合一説を説いた。さらに十才年下の洪沢男爵の古稀祝いに、ある画家が論語を左手に算盤

を右手にした絵を贈ったのをみて、論語の中にある算盤の言を引用し、また算盤の書である「易」の中に論語を見ることのできるとし、本来「算盤と論語が別々ではなく、一であり、二ではない」と生涯、論語の精神によって算盤を握り続けた翁の実業人生を讃えたという。

翻って、平成の洪沢一ともならび称せられる歴史上類稀なる名経営者稲盛和夫塾長が自身の百戦錬磨の経営実践によって裏付けられた「経営の王道」を次代を担う経営者に諄々と説き続けられる盛和塾。この真剣勝負の学びの機会や場のもつ意義の発達課題を考えること、すなわち、一人、一人、一人の経営者としての立場を超えて、公に学ぶことの歴史的意義に気づき、後世への知として学び続け、それぞれの事業経営の中での実践という行いを通して道徳経済合一の道を確かな道標として世代間で継承することこそ、我々時代の責務ではないかと感じている。

「誠は天の道なり。之を誠にする道は人の道なり」。古の聖賢の訓言が天から聞こえてくる。

(本誌編集委員長・矢崎勝彦)

「盛和塾」通巻二十七号 一九九八年十月十日 発行
定価五百二十五円(本体五百円)

発行所 ●盛和塾

●鮎子田昭司

●矢崎勝彦

●盛和塾事務局

取扱所 ●盛和塾事務局

●出版文化社

●富士精版印刷

制作 ●出版文化社

印刷製本 ●富士精版印刷

〒600-8009 函谷鉾町八十八番地K1四条ビル3F

TEL 〇七五一一二二一七八〇一

塾長広報室

日米二十一世紀委員会が「宣言」
構造改革、日本に強く要求
教育提言 日米に「実験校」構想

(一九九八年五月十九日付「日本経済新聞」より)

日米両国の有識者で構成する「日米二十一世紀委員会」(堺屋太一、ウィリアム・ブロック両委員長)が京都での最終合会后、十八日、「日米二十一世紀宣言」を発表した。

委員会はアジアの通貨・金融危機の中で日本の果たす役割を強調、「宣言」で日本に対し規制緩和など構造改革や市場開放を強く求めているのが特徴だ。

同時に「教育に関する提言」も発表、荒れる教育現場という共通の課題に対処するため日米共同での「実験校」の設立構想を打ち出した。

同日、京都で記者会見したブロック氏は「世界市場が求めるいくつかの分野で日本の対応が遅れている。たとえばビッグバン(金融大改革)は省庁間で意見

の相違があり、どれだけ早く変化できるのか懸念している」と指摘した。堺屋氏は「経済の発展段階の変化で日本の官僚主導体制は成長の重荷になり、アジアの開発独裁も破たんした。自由主義市場経済が最適な経済運営であり、規制ではアジアは救えない」と述べた。

透明性確保が急務

「宣言」は日本が「深刻な構造的課題に直面している」と指摘。経済再生のために、小さな政府の実現、税制改革、規制緩和などを求めた。経済分野では、市場開放のほか市場原理の徹底とそれを支える透明性の確保が急務とした。

「宣言」では日本への厳しい注文が目立つ。ここ数年、経済が

文部省主導打破を

好調な米国と景気低迷に苦しむ日本という経済情勢を反映した面が強い。今回、米国側の意向で「日本経済の再活性化」というテーマを急ぎ取り上げたが、背景には日本を含むアジア経済への懸念がある。米国に対しては成長の恩恵を受けていない人々への憂慮を示し、税制や社会保障政策の改革、家庭貯蓄の増加を訴えた。また日米共同の課題として①民主主義と市場経済の価値観の共有

「教育に関する提言」では、日本は文部省主導の画一的な教育を打破すべきだと主張、具体的に通学区制の撤廃などを提唱した。米国には基礎学力が不足する生徒をなくすため、初等・中等教育の再構築などを求めた。日米共同の課題としては、学生と教師の交流の拡充、アジア諸国からの留学生の受け入れの拡大を提案した。

②日米安全保障体制の堅持③教育改革④高齢化対策などを挙げた。一方、教育分野では小中学生などを対象にした実験校の設立構想が目玉。来世紀を担う人材の育成のため、日米に一校ずつ設立する計画で、京都の稲盛財団(理事長、稲盛和夫・京セラ名誉会長)と米戦略国際研究所(CSIS)が準備作業への支援を決めた。構想をまとめた福川伸次・電通総研社長は「日米双方の長所を生かし、ま

ず初等・中等教育に焦点を合わせ、着手する」と抱負を語った。(国際部 遠藤大義)



私の好きな言葉



ふたつよいこと さてないものよ

関西に古くから伝えられている言葉。経営者としてもこの言葉は役立つことが多いと思う。何かいいことがあると、必ずと言っていいほどその裏がある。部下にしても堅実な人間は融通がきかなかったり、よく機転がきく人間はうまく立ち回りすぎたりする。何かのことで嘆きたくなるとき、この言葉を思い出して、広い目で見ると、なるほどと納得がいくことが多い。

これと同様に、ふたつ悪いこともあまりないもので、何か悪いことがあっても、よく考えてみるとその裏側によいことが見えてくる。世の中うまくできているなど感じることが多い。この考え方で余裕をもってものごとを見ていると、禍い転じて福となる道が開けてくる。列島総不況と言われているなかで、不況の裏にどんなよいことを見出すことができるかが、経営者の能力にかかわることと思う。

河合隼雄

(国際日本文化研究センター所長)

