

[盛和塾] 4

季刊 [せいわじゅく]
平成5年 [冬]
通巻4号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念	表2	信念にまで願望を高める
フィロソフィ座談会	2	◎稲盛哲学に集う塾生のあり方を考える Ⅳ 信頼し惚れ合う場をめざす (出席者) 塾長・稲盛和夫/欠野アズ紗/大谷啓二 佐藤常明/村松俊三/佐藤文男 司会・矢崎勝彦
THE EXCELLENT OPINION 塾長講話—第4回	16	◎リーダーシップと意思決定 Ⅱ 利他の心をどう高めるのか
MEMBER'S SPIRIT われ虚心に経営を語る	22	I 何屋なのかを自らに問いかける (株)ワタベ衣裳店社長・渡部 隆夫(京都)
	28	II 喫茶店をチェーン化する からふね屋珈琲(株)社長・堀尾 隆(京都)
	32	III 樹と木を究め、樹と木を超えて (株)アルボレックス社長・山田喜三郎(徳島)
	38	IV 一期一会のつながり (株)喜代美山荘社長・三矢 昌洋(香川)
	44	V 豊かな総合技術集団をめざして フジケンエンジニアリング(株)常務・松本 陵志(愛媛)
共鳴と波紋	50	
肝胆相照—塾生自己紹介	56	
あの日、あの時 稲盛和夫氏①	58	塾長に怒鳴られた日 盛和塾本部・建野 晃毅
切磋琢磨・京セラ労使物語	62	「労使同軸」その二十年の航跡 第3回 盛和塾事務局長・福井 誠
第8回京都賞授賞式	66	概要と今回の受賞者/参加塾生感想記
活動報告	74	
掲示板/動静	84	
塾長広報室	表3	
私の好きな言葉	表4	知 己 塚本 幸一

THE VOICE

塾長理念

信念にまで願望を高める

状況妄動型の人間であってはならないと思います。状況妄動型とは、「こうしたい」と思ったけれども、社会情勢、経済情勢などから考えてみれば、実現困難であるとすぐ思ってしまう人のことを言います。状況を理解すればするほど、不可能であるという結論に自分を導いていくのです。

一方、心の奥底からこうありたいという、強い願望を持った人ですと、周囲の環境がいかに難しくとも、願望を実現するための方法を考えられます。そこに努力と創意が生まれてくるのです。

同じ厳しい環境に置かれても、状況妄動型の人は、状況が悪いことを理解し、その結果自分の願望が無謀であったことを悟るだけですが、心の奥底から発し、信念にまで高まった願望を持っている人は、問題をいかに解決するかという創意工夫と努力を始めるのです。

つまり、「状況は我に利あらず」と理解したときに、自分の願望を捨てる人と、次の瞬間から改めて勇気を奮い起こす人の違いです。

人生において、素晴らしい歩みをしていく人と、挫折につぐ挫折を重ねていく人、また平々凡々と進む人、その違いは、ここにあると思います。

「心を高める、経営を伸ばす」(PHP研究所刊)より抜粋

'93冬号テーマ◎稲盛哲学に集う塾生のあり方を考える IV
信賴し惚れ合う場をめざす

塾長・稲盛 和夫

欠野アズ紗 盛和塾北大阪 ㈱マスコンサルタント社長

大谷 啓二 盛和塾東大阪 ㈱大谷賢三商店社長

佐藤 常明 盛和塾静岡 松岡紙業㈱社長

村松 俊三 盛和塾名古屋 大日本印章㈱社長

佐藤 文男 盛和塾新潟 殊佐文工業所社長

司会・矢崎 勝彦 盛和塾本部/本誌編集委員長 ㈱フェリスモ会長

利他の出会いが
大きなエネルギーに

司会 十一月十日の京都賞授賞式に引き続き翌朝代表世話人会議を開き、今年(平成四年)の締めくくりを行いました。平成五年にはブラジルに初の海外の塾もできるようです。本日は開塾直後の塾の方にもお集まりいただいて、なまなましいお話を聞かせていただこうと思いをします。

欠野 二年前、私が人間として本当にすさまじい経験をしている最中に矢崎さんとの出会いがございまして、その後、平成三年の一月に『悟りの経営』という本を読みましたら、それが稲盛塾長の記事で始まっており、その内容にすごく感動いたしました。「ぜひお目にかかりたい」という思いがよぎりましたが「無理だなあ」とも思いました。ところが三方月ほどした頃、矢崎さんから「北大阪で盛和塾をつくらないか」というお電話がありまして、思わず「塾長さんに会わせていただけると」と言っていました。そして七月七日に塾長とお会いして、それまで本でも読ませていただいた「人生・仕事の結果⇨考え方×熱意×能力」にすごくひかれました。私は昭和四十八年頃からその「考え方」⇨人間性というものにひかれて仕事の中にも取り入れておりましたので、そのことも塾長にお話をし、その日は私の人生にとってかけがえのない日となりました。

それから、北大阪を絶対つくらなければいけないと思いい、一人一人面接をして、なかには入塾をお断りした方もあります。「この塾に入ったら稲盛塾長に年何回会えるの」とメリットのみ求める方はお断りしました。全員明るく元気に活躍されていますが、北大阪の設立は私の人生にとっても非常に大きな転換となりました。

大谷 昭和四十六年に東大阪J.Cに入会させていただきました。そのときファミリーの稲田社長と出会っております。体験でも言われてましたが、その頃は稲田社長が儲かってしかたない時で、よく外車に乗せてもらって遊び回りましたが、その後、紆余曲折ののち、一、三年前に塾のことをうかがいました。そして全国展開をする時に「東大阪をつくらう」と言われましたが、その頃は塾長がどんな人かもまったく知りませんでした。ただ、私のボスから「あの人は、ちょっとちゃうで」と言われまして、もう一つ雲の上の人やろ、と思いました。まずJ.C以外の人をできるだけふやしたいと思い、私自身三十人ほどの後輩で大谷会というものをつくっておりましたが、そ





司会・矢崎 勝彦氏

れを横すべりさせることはやめようと、世話人をやっていただいている方以外はほとんど一般の方に入っていただいております。

佐藤(静岡) 平成三年の春先に京都の芳野さん(マルヨシ社長)から勧誘を受けたのがきっかけですが、今思えば返してみますと、真の動機というものは、昭和五十三年頃、塾長が京セラの社長として青年会議所でなされた講演にあったと思います。その要旨である、注文をもらう時、まだ自社ではできないものでも期限を切って受けてしまふ。そして何としても仕上げるというお話がすーっと脳裏に残っておりました。今ある商品ではなく、これ

月のオリエンテーションが京都・三条であり、ちょうど川村さんが結婚式出席のため名古屋へすぐ引き返さなければならなかったのに、タクシーがまったくなくて困っているところへ塾長がお見えになり、事情を聞くと「ワシの車を使え」と、運転手つきで京都駅まで送ってくださいました。「そういう方か」と、もう名古屋はワイワイとなりました。

現在、上場企業の方も含めて五十八名ですが、どちらかというところ「自分さえよければ」と、利他の心が希薄でありました。ところがお話を聞くたびにだんだん塾生が変わってきて、助け合うとか、連絡をとって相談し合うということが生まれて、平成五年三月には八十名までになるだろうと、今、名古屋でそのことが話題になっております。

佐藤(新潟) 私も京都の芳野さんから平成二年十二月にお電話をいただいたんですが、実は静岡の佐藤さんが日本JICの経営開発シンポジウムに出ておられて、私がスタッフでしたので、塾長に講師をお願いする過程から全部知っております、その時に大変インパクトを受けました。ただ新潟県人気質は非常に引っ込み思案です。また田舎ですから金融機関や行政機関の各種団体がいっぱいあり、集まる人間もだいたい決まっている。そういう所で、どういふふうに塾をわかしてもらったらいかがと考えていました。平成三年八月の合同例会で塾長が、オーナーとして京セラという会社を預かっている、それは自

から作らなければいけないものをそういうふうに通業されてくる。すごい人だ、と思いました。それ以来、ご縁はなかったのですが、芳野さんは日頃から私淑申し上げている方ですし、ご指示に従うことにしました。ただ静岡は東西に長く、西・中・東と性格も違い、地場産業もピアノ、オートバイ、サンダル、紙と片寄ってまして、どうまとめるか苦労いたしました。幸い、私の先輩で地場産業に明るい、県立静岡大学の山崎充教授からどこにどういふ人がいるか教えてもらい、静岡資材の吉野君と私が使い走り口説いて歩きました。平成四年二月十七日、五十名でスタートしました。

司会 その後の塾生の方たち、また十数年ぶりの塾長との出会いなど、いろいろおありと思いますが、それは後ほどどうかがうとして、続いて名古屋の場合を。

村松 京セラのアメリカ経営を入づてに聞きまして、平成二年二月に京セラさんへおうかがいし、森田常務にお会いしました。こんな大会社の常務なのに非常に腰が低くて、物静かにきちっと説明していただきましたが、そのとき盛和塾のことが話題に出て、京都のワタベ衣裳店の渡部社長をご紹介いただきました。すぐその足でおうかがいし、名古屋へ塾創設の話を持って帰りました。日本JICの前の専務理事である川村悌式さん(三晃社専務)が「JIC時代にお話を聞いて非常に感銘を受けた覚えがある。名古屋ではよその会や塾ができたことはないが、やってみる価値はあるぞ」と言われました。その後、七

分の力ではない、そういう使命を授かっているんだ、というお話をされて、「これだ」と思いつつ新潟に帰り、四、五人集めて相談をしたら、皆さん賛同してくれました。新潟も東西三百キロ、東は東北の感覚、西は関西、真ん中は東京といったふうに気質も違う。そこで各地域に一つずつ核をつくろうという形で説得して集まっていたできました。

司会 お話をうかがっていますと、塾長とのいろんな出会い、塾をつくろうという利他の出会いがみんなをポジティブに動かす大きなエネルギーになってるように思います。塾長のご感想をお聞かせいただきたいのですが。



欠野アズ紗氏

■ お互いに引き合う何かがある ■

塾長 お世辞を言うわけじゃありませんが、それぞれ皆さん個性が違いながら、同じようにいい人たちなんですね。前にも言ったと思いますが——社員に怒られるかもしれないませんが——京セラの幹部の人たちよりも塾生の方たちに会う方が楽しいという感じがあるぐらいです。それが何なのかなと思うんです。今の話を聞いていまして同じタイプじゃない。なのに自分の弟みたいが好きですね。違和感がない。長い付き合いをしているみたいいな感じなんです。共通の、お互いに引き合う何かがあるんだと思います。大谷さんと会った時も、第一印象は「やっぱり河内のおにちゃんやな」と。その後四回ほど会って、もう本当に親しいし、何でも言える。この前の大阪地区合同例会（四年十月二十八日）の河内音頭の一件も、違和感がないどころか踊らされてしまった（笑）。（注：当日は東大阪地区主催で河内音頭の一座が懇親会場で歌いかつ踊り、塾長以下ほとんど全員が踊った）

村松君も口八丁手八丁のガキ大将で、初めはえらいこっちゃなと思ったんですが、話をしてみますと感激屋さんです。こういうタイプの人は、パーツと花を咲かせてすぐ落っこちるという、失敗するタイプが多いんですが、この前話をしたら、いろいろ反省をなさってるので、有頂天になっていない、偉いなあ、と思いました。静岡に



佐藤 常明氏

るんじゃないかと当初思っていたんですが、それはまったくないみたいです。この前の合同例会で女性メンバー（注：欠野を含む三名）みんなも踊りましたが、最後にあいさつされた方が「女性も踊ってくださいとありがとうございます。けれども僕は女性には偏見があります」とはっきりおっしゃって、びっくりいたしました。塾生はそういう偏見を持つのはいけないんじゃないか、反対に女性のいいところを見つけて、企業の中でも生かす方に使っていかなければ、これからはやっていけないんじゃないかと思います。

北大阪はいいメンバーばかり揃ったにもかかわらず、

行っても、佐藤さん以下、長年知ってるみたいな感じで、もう人なつっこくみんな寄ってこられるもんだから。あの海岸べりのいい旅館でしたね、よく覚えております。司会 塾長がおっしゃいました、互いに引き合う共通の何かといったことにも触れながら、次に塾をつくったあと、自分がどう変わっていったか、経営にどう生かされていってるか、また塾生が変わっていった事例も含めて、お話を進めたいと思います。

欠野 今、北大阪は三十六名で、最近知り合った方ばかりですが、お互いに塾長がおっしゃったような感じですよ。また代表が女性ということで、塾生もかなり気遣いがある



大谷 啓二氏

全然出てこようとしない方もいらっしゃいますが、その方の運というものを考えた時に、せっかくチャンスをもたらしながらすごくもったいない。また私自身が大きなうねりの中にあるということも発見しました。四年六月に、だれに相談してもおそらく答えはもらえないだろうという経験、それこそ今までの人生のどん底を味わったわけなんです。その時、おそらく盛和塾に入っていないから乗れ越えられなかったんじゃないか。入っていたからこそ、人生の波みたくものをいろいろ教えてもらって、ああ、これは今私にとって乗り越えなさいという試練を与えてくださったというふうな受け止め時、それなら自然の流れに乗ってしまおうと思ひ、うまく乗れて今日の自分がある。それは本当に塾との出会いだと思ひ、塾長から教えていただくことにどうやって恩返しをしたらいいのか常々真剣に考えています。それは北大阪の塾生が一人ずつ、今以上に人間として成長されることじゃないかと、例会の時に口を酸っぱくして言っております。

司会 欠野さんは全国唯一、代表世話人を女性でやっておられるわけですが、塾生自身が変わったというお話はございませんか。

■ 塾生自身が変わったこと ■

欠野 それはもうたくさんあります。松井栄玩具（大阪

府茨木市)の松井裕さん(代表取締役社長)なんかはずごく変わられたんじゃないでしょうか。塾長を見て、自分にはないところはどうかやって身につけたらいいか、という真剣な姿勢には頭が下がります。弁護士の徳永先生にしても、近々独立されますが、塾長からの教えを大きく生かされると思います。その他たくさんございます。

それから、平成三年の十月二十三日でしたか、北大阪を設立したばかりの時に、京都賞の授賞式に参加させていただいて、受賞された三人の方の講演を聴かせていただきました。その前に、稲盛財団の瀬島会長が稲盛理事長の「世のため人のため役立つことが、人間としての最高の行為である」という考え方を紹介されて、それがすごく私の脳裏に焼き付いてしまったんです。そして受賞者三人の講演に共通して言えることは、人間は努力して努力してさらに努力したら何か得ることができると、ということでした。私も理解できるような言葉でしゃべっていただいたので、人間は常々とにかく素直になり切らないといけない、無邪気に生きなくちゃいけないんだと、教えていただいた気がするんです。まだまだ勉強が足りませんが、北大阪をやっていくについては大きな責任があるし、何か大きな課題を与えられたという感じがしております。

大谷 私の場合は、まず私の生い立ちから話させていただきますが、生まれた時にすでに父親は亡くなっていて、物心ついた頃には実の母親がおらず、兄と二人で生活しますが、塾長にお会いして、「これはアカン、人生はこのまま諦めたらアカン、もう一回やり直さないと」と、さっそく森田常務にお願いして会社にアメリカ経営を導入しております。

ただ、これまでは塾長のおっしゃる、利他という面では私は弱かったですね。今まではただ経営者としていろんな師を求めてきましたが、今は一生、塾長が私の親父であり師であると私は思っております。また塾生の私に對する態度、見る目が、塾長にお会いしてからだと思えますが、変わりました。これは事実です。私に接する態度が変わったということは、たぶん塾生が塾長に何か打



佐藤 文男氏



村松 俊三氏

ていました。六歳の時、和歌山の箕島のある家に預けられました。母屋に住めず納屋に住んでました。いちばん辛い時でした。小学校に入った年の八月、その家の人に「汽車で和歌山駅まで行けば、そこで着物を着ている人があなたのお母さんや、会ったらお母さんと言いなさい」と言われ、それから大阪へ来ました。中学三年の時、養父が亡くなり、商売人の家でしたから、普通高校へ行くはずが、商売を継ぐため天王寺商業へ行き、十八から商売を手伝って大学は夜間へ行きました。二年の時、法人にして社長になり、もう三十年になります。それで、もう五十だし、疲れたからもうエエやろうと思ったんで

たれたんだろうと思います。

私自身についてはこういうことがありました。それは天王寺商業ができて八十年ですが、公立で音楽部の楽器が少ないし悪い。それでなんとかバックアップしてほしいという要請があり、私が先頭に立って募金を始めました。私が塾長にお会いして利他の行いの大切さを教えられたからだと思いますが、一人でも多くのOBに寄付をしていただきたいと呼びかけたら、びっくりするほど集まりました。

司会 利他の呼びかけの始まりであるわけですね。

大谷 ええ、十一月現在で二百二十一口、百四十七万六千円、一人で何口も出すというのは断って、できるだけ大勢の人に出してもらいたいと一人一口で支援してもらいました。

塾長 卒業生全部に呼びかけたの？

大谷 音楽部だけです。卒業一、二年目は全員三千円払ってます。本当にびっくりしました。塾長に感謝しております。塾長に感化されて、みんなに訴えたことでうまくいったのだと思います。

塾長 天商楽窓会の会長はどなたです？

大谷 長老の方がおられますが、大会まで時間がなかったのが泥をかぶると言って勝手にやったんです。クレーンが出ましたから、「すんまへん」と喜んで謝りに回ってます。

佐藤(静岡) 大谷さんは塾長と接しられてどのくらい

になるんですか。

大谷 きょうで四回目です。

■ 包容力のある「人間たらし」に ■

佐藤（静岡） 欠野さん、大谷さんがドラスティックに変わっているのにびっくりしております。先ほどの、共通の引き合うもの、ということですが、静岡はまだそこまでレベルアップしていません。以前、知識・見識・胆識ということをお聞きしましたが、まだ、知ったものを持って帰って従業員に向かって振り回している段階じゃないかと思えます。しかし、ターゲットとしては京都や大阪に素晴らしい塾生が多数いらっしゃるから、負けないようがんばっていききたい。さらには塾長ご自身を大きなターゲットにしています。塾長の言われた「共通のもの」が何かと云えば、失言を恐れずに申し上げますと、稲盛和夫さんという方は大変な「人間たらし」ではないかと思うわけです。私どもも良い意味の人間たらしになっていきたい。自分の行動半径の中で、より包容力のある人間たらし、人を好きになっていきたいというのは各地区の塾生共通のものではないかと思えます。いろんなチャンスをつかんで塾長から学ぼう、それが共通の接点で塾生がつかっているんじゃないかと思えます。司会 「たらし」というのは人間好きと理解していいですか？

佐藤 ええ、人が人に惚れこむという。

村松 名古屋は、売上げが何百億単位の企業の人も塾に入っております。それぞれ一国一城の主で、いろいろ塾長に失礼なことがあったと思いますが、そのつどニコッと笑われてお怒りにならない。それが話題になって、すごい方だということが皆に伝わりました。それで、できるだけ時間をいただいて塾長のお考えを持って帰って名古屋で発表しようと思っています。名古屋は外部の人を入れないし、自分の城を守ることだけ考える場合が多く、これまでの会というのは成功しなかったんです。しかし塾長は、手弁当で、皆と同じテーブルで同じものを食べて泊まって、お帰りいただく。今まで講師というものは、お金を払うもんだというのが常識でしたが、塾長はボランティアでお出になる。そして怒られることもある。

企業規模も大きければいいんではなくて、その会社にどれくらいの気持、魂を持って運営するかが大事だ。それを持って人が塾に入ってほしいと冒頭におっしゃって、これもすごいなア、となった。そして、皆で京都に押しかけたりしてお話を聞いていくなかで、互いの思いやりが初めて生まれてきた。今までは自分の会社の困ったことは絶対外部に洩らさなかった。うちでも支社長二人が一挙にやめて売上げが急低下したことがあります。利己ばかり強いと人はこうなる、ということも塾長からもお聞きして、私は自分で現場を持ってみよう、二月から五カ月間、仕事一筋、酒飲まず、煙草吸わず、朝七



園庭産輪和にて

時から夜八時までやってみて、思いやり、利他とはこういうもんだなというのがわかって、人と接する態度も気持ちも初めて心からわかった。もし入塾していなかったらうぬぼればかり強い、利己の強い人間ですから、自分をつぶしたと思います。本当に塾に入ってよかった。それをわれわれ世話人が皆わかっているわけです。だから、「入りなさい」と言える。八十名になると言い切れるのは、自分たちの経験で説得し、それなら入りたいたい、という気持になるからなんです。

■ 引っこみ思案が消えた ■

佐藤（新潟） 平成四年五月七日の開塾式の前に実はプレス発表がありまして、記者がいきなり塾長に「新潟は杉の木と男の子は育たない、という諺がある。それについてどう思うか」と質問したんです。これは新潟県人の側からは恥ずかしい諺で、隠していたことなんです。塾長は「そんなことはないだろう」と言われましたが、やっぱり本音を語りたがらない、引っこみ思案が多い。しかし、いざ開塾式で自己紹介が始まると、ポンポン話が出る。塾長も「さっきの話とだいぶ違うじゃないか」と言われて、最初の心配はまったくなくなりました。これから会合を重ねていくと、塾長のお気持、考え方がわかってくるんじゃないかと期待しております。

先ほどから素晴らしい体験談をうかがっておりますが、

私どもの会社は経営理念として『信仰の経営』をうたっており。約七十年の歴史がありますが、私の祖父が初代で大変な信心家でした。私も子供の頃から朝晩必ずお詣りをし、二カ月ほどお寺に預けられてお経とお説教を毎日聞かされました。父は十八年前、心筋梗塞で倒れ、一カ月生死の間をさまよいまして、退院後は徹底的に仏教の勉強をし、仏典も部屋一つ分あるほどですが、自分の人生とあわせて一冊の本を書き、感謝と敬いと思いやりを常々社員に言っております。その間、円高危機で百人の整理をする大変厳しい時期もありましたが、実は信仰心を企業にどう浸透させていけばいいのかよくわかりませんでした。それが塾長にお会いしてお話を何回も聞くうちに、だんだん「あー、こういうことなんだな」と言葉ではなく、その心を会社でも実社会でも実行できそうだなという、とっかかりみたいなものが少しわかってきたような気がするんです。田舎の仏教色の濃い環境に育つて凡々とした人生を送ってきたんですが、まだ五十歳です。で、がんばってやっていきたいと思っております。司会 皆さん、塾長との出会いによって、温かいものが育まれているようですね。

■「人間たらしめ」はリーダーの必須条件

塾長 お話を聞いていますと、共通して、明るい人たちがいることが一つありますね。そして素直ですね。そし

そのなかで塾生は、塾長からヒントを得るし、そうならなければいけないんじゃないか。いい本だったらポロポロになるまで読む。また塾の会合で改めて経営の問題点を話し合う場をつくっていく必要があるんじゃないかと、今すごく思います。自分の意見を言うことによって、解決みたいなものを自分で得られるんじゃないか、そういう場づくりが絶対必要じゃないかと思えます。

大谷 「わが経営を語る」という勉強会を開いておりますが、たぶんJICや他の集まりではあまりそういうことを発表したがりなかつた人たちが塾では話しますね。これは不思議です。やはり塾長の魅力であり、そういうふうに変化している。裸になっている。もっと輪が広がるのは確実ですし、現在の三十名が四、五十名にな



て優しさと言いますか、信仰や利他、思いやりも含む優しさをベースに持っておられる。だから合うんだなあ、会った瞬間に気が合うんだなど、今聞いていて思いました。さっきの「人間たらしめ」ですが、リーダーシップのいちばんの条件は人間たらしめだと思うんです。それも一対一ではなく不特定多数をたらしめただけの人柄がいりません。佐藤さんは僕を人間たらしめと言った。確かにたらしめておるんだけれども、その前に塾生に会った瞬間に僕がたらしめられている。だから皆さんも僕を好いてくれる。自分がたらしめられないと人をたらしめられないですよ。

司会 それが、明るい素直さにつながるのですね。

塾長 だと思えます。静岡へ行ってみんな初対面ですが、私自身が瞬間にその場に入りこんでしまうからみんなも仲間として受け入れてくれる。他人行儀だったら一、二回目の会合くらいでは空しい感じで終わるんでしょうね。司会 このあいだの全国代表世話人会議でも次年度中に四十五塾三千人構想が出ております。そこで残り時間が少なくなりましたが、最後に、これからのわが経営をどうしていくのか、また塾をどうしていくかについて、それぞれお聞かせください。

欠野 今は地球規模で言えば大変な転換期にいると思うんです。ひょっとしたら何百年、何千年に一回のチャンスに私たちは生きている。一方では当分不景気が続くでしょうし、これからの経営はすごく難しいんじゃないか。

るまではなんとかやりたい。先ほども出てきましたが、自分が体験したことから、自信を持ってお勧めできます。

■裸になって自分自身を知る

塾長 また今、裸になるといい話を聞いた。塾では使っていませんが、うちの会社の幹部になるためには、裸になれるか、ということを経営条件にできたんです。会社が大きくなると二十年前ほど「裸」という言葉を使っていないんです。これは、長所、短所、能力、虚飾、見栄、外聞、全部剥がして、もともと自分をさらけ出してください、その裸になった状態で、相撲のぶつかり合いみたいに本音で人生を、経営を語りましょう、でなきや経営なんてできるわけがありません。そう言ってきたのを今、思い出しました。オリジナルな社員だけでは足りないから外部からスカウトしますが、学があればあるほど錦繡の装いをする。そして本当の自分じゃなしに、そのつくられた装いに向かって一生懸命になる。それを私はむしろ、パンツまで脱がせる。しかし、人は自分の恥部、自分の哀れさを直視できたらいちばん強いんですよ。人に見せないどころか自分も直視することができない。銀行や役所から来て、もう、いっぱい恰好つけて世の中を渡っていくとすると人は、死ぬまで本当の自分を知らないまま、ハリボテみたいなものを着たまま、自分自身をも知らないままで死んでしまうんだろうと思うん

です。もっともっと裸になって自分自身を知り、そこから出直せば、世の中はもっと明るくてもっと素晴らしいんですよ。無限の展開ができるんですよ。

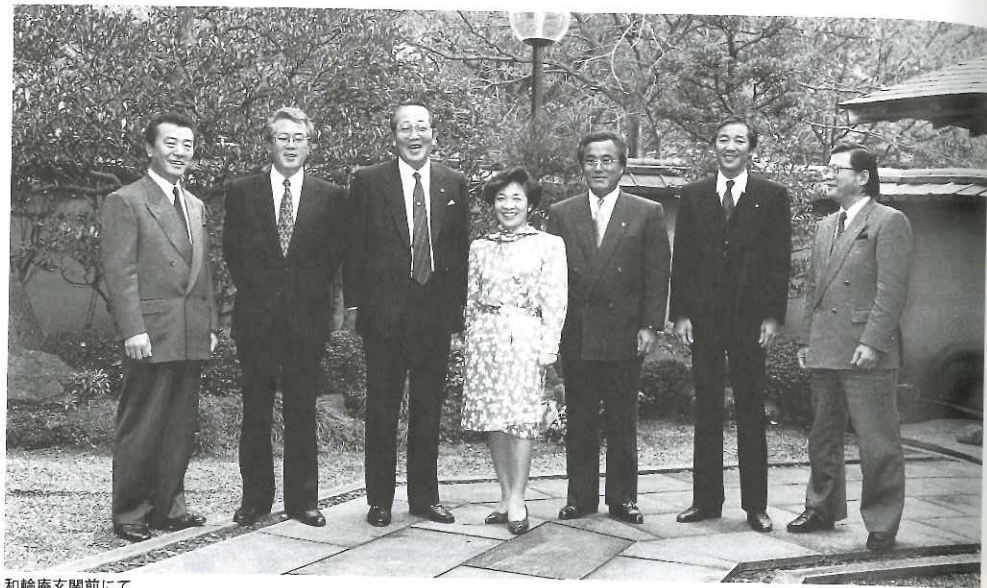
佐藤(新潟) 今の裸のお付き合いができれば最高だなと思うんですが、私らも実は十二単を着ていると言っているんです。これは他との葛藤よりむしろ自分との葛藤の方が強いと思うんです。それで、来ていただく回数でできるだけ多くしていただいて、塾長の考え方や京セラの経営システムを勉強させていただこうと考えておりますが、これだけ全国に優秀な素晴らしい塾生がいっぱいいらっしゃるわけですから、各地区の中の素晴らしい人を紹介していただき、話を聞かせていただくという機会をぜひつくっていただきたいですね。現在五十名、五年中には七十名を目標にしており、間違いないと思えます。なかには、六十五歳ぐらいの方が二人も何とかが入れてくれ、とそういう熱心な方もいらっしゃいます。

佐藤(静岡) 現在は知識を知識のまま振り回している段階だろうと思いますが、塾生は「心を高める」経営を伸ばす」ことだという認識を持ったことでしょう。これを教えていただいただけでも金では買えない大きなことだと思います。それを自分の中で温め、反すうしながらふくらませて自分ナイズしていけば、自分もまた人間たらしになれるという希望を持ってきているだろうと思います。ゆっくり行く気もありませんが拙速を尊ぶこともしない。私の出がけに事務局の小嶋良之君(システム開

発センター所長)が今後の塾づくりについてメモをくれたんですが、それにステップ一、二、三、四とあります。一は当初二年間、塾生同士の交流に重点を置き、その間塾長の経営上の考え方を知る場としたい。二は次の二年で塾生同士の理解を深め、塾長の考え方を理解する場としたい。三は塾長の考え方を塾生同士が実践しながら、塾長の教えを請いたい。ステップ四では、塾生同士がその経営哲学を切磋琢磨する場としながら、これは不遜な言い方だろうと思いますが、塾長の経営を超えた人生観、宇宙観を体得したい。ステップ・バイ・ステップで大きく成長したいと考えております。

■ 塾生同士が惚れ合う場 ■

村松 名古屋がいちばん目標にしているのは人の問題なんです。なんとか五年の三月までに八十名にし、次に百名。もちろん一人ずつ面接しますが、なぜ数があるかと言うと、競争原理がはたらく。勉強会は大体六人単位のブロックに分け、塾長のビデオを見て発表会をします。すると他のグループに負けないよう力が入ってきて討議が熱心になる。そのために数がある。百人集めるとぶち上げてこい、と代表世話人から言われております。ではその百名がどう結束していくかというと、年四回の勉強会のなかで自社について発表をし、困っていることも出し合って討議するような会にしたい。今まではそういう



和輪庵玄関前にて

会がございません。なぜそうしたいかと言いますと、塾長にだけ惚れても塾生同士が惚れ合わなかったら、塾長が帰られるとだめになりますから。塾長に惚れると同時に塾生同士が惚れ合うような塾をつくるのが平成五年の目標です。いろんな方からお力を借りて、そういう運営をしていきたいと考えております。

司会 どうもありがとうございます。最後に塾長から何か？

塾長 もう何もありません。言いたいただけ言わせてもらいましたから。

司会 きょうは本当にいいお話をたくさん聞かれました。特に利他行の道場としての盛和塾が、塾長のおっしゃるような裸になって、原点から経営を考える、そういう集まりになるようにしたい。また村松さんからもお話があったように、信頼し惚れ合う仲間になっていく。塾長のおっしゃった共通の何かという点で、惚れ合い、信頼し合える輪が全面に広がっていくという実感を持たせていただきました。どうもありがとうございます。

(一九九二年十一月十三日、和輪庵にて 撮影・神崎順一)

《「フィロソフィ座談会」出席者募集について》

本誌も二年目を迎えるに当たりまして、新しい座談会の企画を進めるため、塾生の参加および塾長とお話をされたいテーマについて募集いたします。詳しくは別紙をご参照のうえ係宛ファックスでお送りください。

93冬のテーマ●リーダーシップと意思決定 Ⅲ

利他の心をどう高めるのか

自然にたらしこまれ、たらしこまます

—— 座談会の中で「人間たらしこまそがリーダーの必須条件であると話されておりましたが。

塾長 はい。あれは「女誑らし」のたらしで、高尚な言葉じゃないんですが、社長で、なんとか治めていらっしゃる人というのは人間たらしだと思います。そこまでいったら完璧な経営だとも思えます。百人なら百人、千人なら千人をたらしこめるといことはすごいリーダーシップです。ヒトラーなんかはまさに人間たらし。演説をぶつたら何万という群衆がワーツと声をあげて感動する。理想を超えてついでいくというんですかね。しかし、たら



しこむためには自分が最初にのめりこまない。自分がたらしこまれる素地があるからたらしこむことができる。「みんないい人だ」と、私が塾生の皆さんに会った瞬間にそう思う。会った瞬間に僕がたらしこまれていて。自分が好きになっていくから、皆さんも僕を好いてくれる。初対面でも「塾長、よく来てくれた」と言って巻きこんでくれる。経営者というのは、たらしこまれ、たらしこまます。それが自然にできる人でなかったらいかん。だからものすごく人間的に魅力がある。それこそリーダーの絶対的条件かもしれないという気がしました。

—— それから「裸になれ」「むしる」ということを京セラではかつてよく使っていたけれども今は使わなくなつたとおっしゃっていましたが、私が『ある少年の夢』を書くときに思っていたことの一つは、「惚れた同士じゃないか」という原理が創業期に貫かれていたということでした。

塾長 そうなんです。惚れた同士だから苦労もいとわないが、そうでなければお前のためになんで俺が苦労せなあかんのや、というものがありました。雇用関係で来るならもういらん。死ぬほど苦労してでもお前の面倒は俺が見てやる。お前もまた会社のためにがんばってくれよ、と。そして、京セラが大きくなるにつれてそれでやっていけなくなつたんじゃないんです。私はそれですつとこういう思つたんです。惚れてへんのやつたならなにもうちの会社におらんでもいいよ、と。

ところが、それはおかしいんだと、世間から中傷を受けたことも何度かありますが、その創業の原点が希薄になってきた。宗旨がえをしたんじゃないかと、希薄になっていって、そう言わんでも、なんとはなしにやれるようになってきた。墮落なんです。

—— 塾長が社員によくおっしゃっていたのは、なんとはなしにうまくいってるといのが実はいかんことなんだ、ということだったと思いますか。

塾長 それは、その通りですね。

反福の話を聞かぬ

—— 京セラ創業後、リーダーとしての塾長が直面した大きな危機は、創業二年目の昭和三十六年、高卒入社の人たちが待遇改善の要求を掲げて談判を申し入れた事件

私が「反稲盛の乱と呼んだものがあります。

塾長 はい。京セラフィロソフィの冒頭に出てくる「全従業員のもの心両面の幸せを追求する」という考えは、まさにあの体験から出てくるんです。私はよく言ってますけど、京セラを作ったときには、私の技術を世に問う場としてこの会社を利用しようと思ったんで、従業員の面倒を見る気なんてさらさらなかった。しかし、あの件で、「これは大変なことや、会社とはこういうものだった」とハッと目が覚めた。あれがなかったら今日の京セラはなかったと思いますね。私は当時、親兄弟の面倒も経済的に見られない男だった。見なきゃならんと思っただけで、大学も出してもらって京都へ来て、面倒を見もしないうちに会社を作ってもらって、人を雇ったら、その人たちに「オイ、お前は俺たちの一生の面倒を見るんだろうな」と居直られてびっくりしてしまっ。

去年採用したばかりの、どこの馬の骨ともわからん男を、なんで一生面倒見ならんのか。親兄弟を見るのが先やと思っただけにもかかわらず、そう迫られて、「こんな割の合わん」とそのときは思っただけで、ものすごくショックでした。だけど「会社ってこういうもんだ」とそこで思っただけで初めて「人間たらし」ができるようになってたんです。それまでは人間たらしなんてする気もない。私も技術屋として優秀や、というプライドもあった。大学もトップの成績で出て、先生や友人から「優秀や」とちやほやされて、技術屋として一流になれると思っただけで、

いか」という、あれに彼らは参った(笑い)と思います。

塾長 その言葉は自然に出てきたんでしょうか。

塾長 そうですね、面白いですね。必死になったときというのは、自分でも想像できないような言葉も出るんじゃないでしょうか。そんな気がします。

自分が遭遇したと思っただけで解決してやる

それから昭和四十二、三年頃、東京営業所で所長の岡川健一さんが同じような危機にぶつかりますね。数人の部下が自分と同じ気持ちで一生懸命やってくれてると思っただけで、ある日突然、所長と同じように毎日遅くまでやれない、と言われてしまう。(注：岡川健一氏は大学卒業後松風工業に入社、京セラ創業に参加。現在中国セルラー専務、昭和九年生まれ)

塾長 あのとときはすぐ東京へ飛んで行きました。これはリーダーシップ論のなかで大変なことだと思えます。私の場合、それは岡川が遭遇している、岡川とその部下の問題だと取れないんですね。彼が不信任を突きつけられたのは、私が高卒者たちに不信任を突きつけられたのと同じように衝撃を受けるわけですね。岡川君に「それだったらこうしろ」というようなことは言うてない。もう私なんです。私が信頼して任命した人間がそうなったから、私が信頼されてないことになってしまっただけで、自分のこととして飛んで行く。そして「まあまあ、なあなあ」

社でそれを試してみようと思っただけで、そのままいっとなら、人間たらしにはなっただけでなっただけで、

まあ、いくら人間的にも魅力はあったかもしませんが。

塾長 あのと高卒社員たちは、経営者としての稲盛和夫に、労働者であるわれわれをこういふふうにしてほしい、といわゆる契約関係として迫ってきたわけですね。

塾長 はい。契約として彼らが迫ってきたときに私はずね、そんなことは約束できるわけがない、と。作られたばかりの会社で明日もわからんや。だから私もがんばってるし、そういう意味でお前もがんばってくれと言ってるんであって、それを暮れのボーナスをなんぼにせいで来年春の賃金上昇はミニマム何パーセントだとか、そんなこと約束できるわけがないではないか。俺は約束せんと、と言っと、「それなら辞めます」「しょうがない、辞めんかい」となった。しかし、約束はしないけれども、あんたらを絶対に不幸にはしやせん。みんながんばって会社がうまくいいたら、必ず幸せになるようにしてやるということだけは約束する。こう言っただけで、そんな抽象的なことでは欺されない、だいたい経営者というのはそういう抽象論でたらしこむもんだ、もっと数字できちんと言束してもらわんと、と言っただけで、オイ、お前ら欺される勇気はないのか、欺す男も知らんが、欺されてみる勇気はないか。まだ若い。一年間欺されて、それから辞めてもいいやろ。俺がええ加減な男で、欺したと思っただけで俺をドスで刺してもいい。「欺される勇気はない

じゃないんですね。「なんでそうなった」から始まるわけです。岡川をとちめて、なんでそうなったかを聞いて、また部下たちを集めて話を聞く。岡川君のこういう性格と態度、問題、部下の問題、それを全部クリアーに、赤裸々に出して、解を求めていく。なあなあで、反省をして、というのじゃなくて、恥部までえぐり出して、全部棚の上に並べて、それで解決するようにします。

私の問題として行くというのでは体がちまみせんけれども、それは必要だと思えます。盛和塾の経営者は瘦せても枯れても社長ですから、自分が任命した部長、重役が遭遇した問題は「あのバカ、ろくでもないことやって」と第三者的に見るんじゃないに、一人称で、自分が遭遇していると思っただけで解決してやるということでは、その人はついてこないと思えますし、その部長に離反しようとしている部下もついてこないと思えます。

そのいちばんの原型というのは、滋賀工場にいた渡辺君というのが夜中に本社へ来る途中で事故を起こしたときにありますね。酔った人が国道を横断していて、それに気がつかないでひいて即死という、草津署から電話があっただけで、ガバッと飛び起きて、当時はスバルでしたが、草津まで走りました。社員のだれより私が早く着いた。行ってみると渡辺君は署内でもう半狂乱で、そのまま放っておくと飛び下り自殺でもしかねない。私は人をひいたと聞いた瞬間に自分で運転して走って行く。その時にはもう渡辺君になっただけで、私がひいたんですね。罪の

意識で私自身が自殺でもしかねないくらいですから、彼の心中は痛いほどわかります。あいつを叱って、近所の夜行便のトラック用の食堂へ連れて行って、まあ座れ、と。本人は真っ青になって震えてますから、何を食うかと聞くんじゃないに、ライススカラーをとって、とにかく食えと。その自殺しかねないという局面を変えようと必死になった覚えがあります。

それから近所のモーテルに連れて行って、夜明けまでまんじりともしないで、翌朝、遺族のところへお詫びに行く。本人は発狂しそうになってますから、心配するな俺が全部お詫びをするんで、俺の尻について頭を下げれ



ばいい、と。遺族や親戚の方がおられて、「どないしてくれるんや！」と気色ばむ。

——亡くなったのは一家の大黒柱ですか。

塾長 そのご主人で、小さなお子さんもいた。私は本人になりかわって一生懸命お詫びしますが、罵倒されて、あまりにもひどいことを言われますから、私も震えながら相手をにらみつけもしました。遺族の方には申し訳ないと思いますが、この子も大事なんだとがんばりもしました。それはもうその本人になり切ってしまう、ですね。部下の災難のときに当事者になり切ってしまう、それがリーダーシップにはいるんだと思います。三日前の京都賞授賞式の祝宴の終わりのあいさつで、「人の喜びをあたかも自分の喜びのごとく感じられる心の美しい優しい方々」という表現をしましたが、同じですね。悲しみが自分の悲しみに感じられる。これはリーダーとして大事です。

実業社会ノ大人タルベシ

——「実業社会の大人」という福沢諭吉の言葉の中に、塾長はリーダーとしての経営者のあるべき姿を見ておられるようですが。

塾長 人たらしというのは、経営者としても自分で裸

になってしまわなきゃ、部下を引っ張っていけないし、部下も赤裸々に自分を見つめて、欠点も長所もストレ

トに出して付き合っていくことが必要だということが言いたかったんですが、リーダーシップのなかでは福沢翁の言葉ですね。

思想ノ深遠ナルハ哲学者ノゴトク 心術ノ高尚正直ナルハ元禄武士ノゴトクニシテ コレニ加ウルニ小俗史の才能ヲモッテシ コレニ加ウルニ 土百姓ノ体ヲモッテシ ハジメテ実業社会ノ大人タルベシ

(注…これは相良竜介著・日本経済新聞社刊『創業の思想』に引用されていたもので、昭和四十八年に塾長はこれを知った)

この言葉に接したとき、私はもう本当にびっくりしました。思想ノ深遠ナルハ哲学者ノゴトクというのは、哲学者が持っているくらいのも素晴らしいものがある、つまり心を高めるといふことです。元禄武士というのは忠臣蔵の四十七士のこと、義理人情をわきまえた、心根の美しさを言っています。コレニ加ウルニ小俗史ノ才能というの、明治の頃の役人で、役得で賄賂をもらっているんな悪いことをやっている木っ端役人のことですね。コレニ加ウルニ土百姓ノ体ヲモッテシは、頑健な体、がんばりのことです。

私の「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」の公式でいけば、この土百姓ノ体は「熱意」のことですよ。そして小俗史ノ才能というのは「能力」ですから、はち切れそうに気が利いているから悪さもですか。そして「考え方」というのが思想・哲学、心です。ですから、

いかに才能があっても、商才があっても、やり手でバリバリと商売ができ、事業ができて、それは小俗史ノ才です。いかに商才があり、がんばり屋であっても、それだけでは真のリーダーではない。リーダーになるためには、哲学者に似たような素晴らしい哲学思想、元禄武士のような素晴らしい心根を持たねばなりませんといふことです。福沢諭吉が明治の初めにヨーロッパとアメリカ、いわゆる資本主義社会を見て帰ってくるわけですが、それから日本でいろんな政策を進めていくときに、こういうことを言うんですね。私は素晴らしいことだと思いました。これは、「人生・仕事の結果＝」という公式を考えたとあとに知ったんですが、やはり偉いと思いました。実業社会の大人たる者は思想が深遠でなければならぬ、といふことを今の実業界はあまりにも知らなすぎます。

それをもうだれも言わなくなったために、この前の証券・金融の不祥事、その前のリクルート、イトマン事件がある。本当は、経営者たる者、経営者の善し悪しというの、そういう尺度で改めて測らねばならないのに、そうではなしに「やり手」というので測られてしまっておるもんだから、それは問題だと思っんです。明治の福沢諭吉でもそう言っているのですから、今はもっとみんながそれを言ってもいいはずだと思っんです。リーダーシップとして、ぜひそれをお願いしたい。

—— どうも、ありがとうございました。

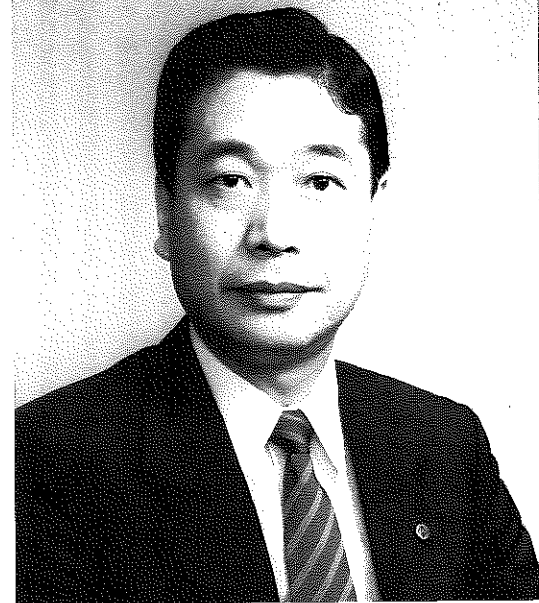
MEMBER'S SPIRIT

われ虚心に
経営を語る

I

渡部 隆夫

盛和塾京都
㈱ワタベ衣裳店代表取締役社長



何屋なのかを自らに問いかける

会社と重なり合うわが人生

渡部でございます。きょうは塾長のお話がある予定でしたが中止になり、急遽お前がやれとピンチヒッターの役目を仰せつかりました。皆様方の前でご披露す

るほどの内容もなく、おまけに何の準備もしておりません。思いついたままのお話になるかと存じますが、ご批判たまわれば幸いに思います。

初めに当社の概要を申し上げますと、もともと結婚式の貸衣裳業でございますが、今日では単なる衣裳のレンタル業で

はなく、ブライダルの情報提案業と位置づけております。また営業拠点として京都の本店のほか東京圏と大阪圏、それに海外のホノルル、サンフランシスコ、バンクーバーに店舗を構えております。海外に店を持っておりますのは国際化時代への対応の一環としてでございます。

本題に入る前に、自分のことを言わせていただきますと、私は自分の人生と会社の経営とを常に重ねて考えている人間でありたいと思ひ、自分の人生から会社の経営を差し引けば何も残らないという人間でございます。会社経営のほかにこれといった趣味もないのですが、オーナー経営者であれば、私はそれでいいと考えております。

したがって、会社に単年度計画、三年から五年の中期計画、十年ぐらいい見通した長期計画があるように、自分の人生にも短・中・長期計画がなければならぬと常々思っています。

私はこの会社に入るときに、一つ心の中で決意したがございます。それは実業の世界に入るのであれば、社会に役立つために、将来財界活動ができる人間になりたいということです。財界活動をするためにはバックが必要ですから、ある程度の企業規模になっていないといけません。だからせめてその程度の大きさまで会社を育てていきたい。

そう決意して会社の経営と自分の人生とをできるだけオーバーラップできるよ



京都本店・和装フロア

うに、今までやってきたつもりです。もっともスピードが遅くて、会社の成長も十分に進んではおりませんが、決意だけはそのつもりでやってまいりました。

ただ今、五十一歳ですが、五十代にやりたいこと、六十代、七十代、八十代、九十代といつ死ぬかも知れませんが、自分なりの人生設計を立てて、常に会社経営と自分の人生とをシフトさせていくようにしたいと考えております。

職場は楽園か地獄か

盛和塾でいつも稲盛塾長から経営理念を確立せよということをお教えられています。私のところも、しっかりした経営理念、経営哲学の上に立った経営をしていかねばならないと常に考えておりますが、まだお恥ずかしい程度のことしかできておりません。私なりに考えている経営理念をお話し申し上げた後で、その理念に基づいてどのような経営戦略を立てているのかをご説明したいと思っております。

私どもでは企業の三大目的というものを次のように掲げています。

社員が真に楽しく意欲を持って働ける職場、やりがいのある職場にするためには、会社の理念を確立し、社員と共有し、ベクトルを合わせて仕事をし、働くことが不可欠だと思います。

社員とベクトルを合わせる

社員とベクトルを合わせて一緒に仕事をし、やるために、私は次の四つのごことを明確にして社員に常に訴えかけていくようにしています。

一番目は会社の使命は何か、二番目は人・物・金や利益などに対する会社の基本的な考え方、三番目はワタベは何屋さんなのか、何をやる商売なのか、四番目は社員の行動基準です。

そして、基本経営理念というものを次のように定めて、会合のときにまず全員で唱和することで理念の一致をはかるようにしております。松下電器さんが朝会で経営理念を全員で唱和されるのは有名ですが、こういう基本理念はたえず口にするによって徐々に浸透してゆくものではないでしょうか。



第一は、お客様にご満足いただけて売上げを最大限に伸ばすこと。

第二は、そこで働く社員に物心両面のゆとりと豊かさを与え、会社の未来永劫の発展を期すること。

第三は、その結果として高い利益を得て、高い税金を払って、社会貢献をしてゆくこと。

右の内容については、どの会社でも大体同じようなことを目的として掲げていらっしゃると思います。問題は、いかにしてこれを実現するかということですが。

「われわれの目的は知恵と真心の奉仕を通じて、利便性・合理性・経済性への提案を行い、新しい生活文化を創造し、心豊かな社会の実現に貢献することにある」

この基本理念をもとに人・物・金・利益についての考え方として次の五項目を設定しています。

- ① 常にすぐれた衣裳を準備し、最も適正な価格で顧客に提供する。
 - ② 貸衣裳の分野において他の追随を許さぬ日本のワタベに育て上げる。
 - ③ 絶えず経営の健全化を図り、常に適正な利益を確保する。
 - ④ 会社に相互信頼と理解を基礎とする明るい協力的な気風を培い、組織の総力を結集する。
 - ⑤ 従業員の能力開発につとめ、業績に応じた公正な処遇を行い、明るい豊かな生活を約束する。
- わかりきったことの羅列のようですが、こうしたことをできるだけ明確に文章で示すことが大事であると考えます。

ワタベは何屋さんなのか

私が一番大事なことだと思うのは、社員が会社で楽しく働き、持てる力をフルに発揮して、豊かな生活を築くようになることです。ロシアの文豪ゴーリキーの『どん底』の中に「仕事が楽しみならば人生は楽園だ。仕事が苦しみならば人生は地獄だ」という有名な台詞があります。まさしくそのとおりで、社員が仕事を楽しくやってくれるなら職場はそのまま楽園でしょうが、もし仕事が苦しみと思える職場なら社員を地獄の苦しみにあわせていることになるので、経営者たるもの深く反省しなければなりません。

ワタベは何屋さんかというと、貸衣裳屋に決まっているとひとりで片付けられそうですが、そういう感覚ではワタベの将来を描くことはできません。私たちは「ワタベワールド」なるものを定め「ワタベが社会の中で分担する十の生活の世界」として次のことを掲げているのです。

- ① 結婚生活を考える生活
- ② 稽古や勉強をする生活
- ③ 生活の環境を整える生活
- ④ 結婚を発表する生活
- ⑤ 結婚式の準備をする生活
- ⑥ 結婚式を挙式する生活
- ⑦ 新婚の旅行をする生活
- ⑧ 結婚生活を計画・開始する生活
- ⑨ よい記念行事を楽しむ生活
- ⑩ よい結婚生活を楽しむ生活

これら十の分野がワタベが分担する世界であり、言うならばプライダルの情報産業化を目指しているわけです。「美しい門出の日を迎える人のためにワタベが見つけ出した素敵な生活の提案」を業とさせていただくのです。

現在の売上高五十五億円のうち衣裳のレンタルが全体の六〇%、ホノルル店

の収入が一五%、新しく提案したサービス・新商品の分が二五%という内訳です。ホノルル店と新商品の売上げが約四〇%を占めているわけで、今後海外の売上げと新分野の売上げのウエイトがふえてゆくと思います。サンフランシスコ、バンクーバー店は現地法人のため除外していません。

さて、私たちは日本人という考え方をしているといかないと社員にいつも言っています。日本人ではなく、地球人であるという考え方をせよと。信長の時代は京都が一つの国であり、近江が一つの国でした。今は日本全体が一つの国になっています。日本が一つの国、アメリカが一つの国、中国が一つの国であると。これはいずれ地球全体が一つの国になるはずだと思います。われわれはその時代を先取りしているところとしていられるのです。

西暦二〇〇〇年までは日本国内では結婚人口はふえますが、それを超えると若者の減少でブライダル人口はダウンする一方です。ただし、世界全体をグローバルで見ると地球の人口は五十億から百億へ向かってふくらむ傾向にあります。日

本国内だけのマーケットを見て悲観的になるのでは二十一世紀型企業の資格がないと言わねばなりません。当社は創業以来、売上げで対前年度比を割ったことがないことを誇りにしています。今後も情報化・国際化対応で毎年伸ばしてゆき早く百億円に挑戦したいという目標を掲げています。

部下とは不満を持つもの

これまでも申し述べてきたとおり、私は社員が楽しく働ける環境づくりを第一に経営をしています。しかし社員が本当に満足して働いてくれているのか。実際にはなかなか満足してはいないと思われるのが正しいと思っています。管理職にも部下の本当の気持ちを汲み取るように注意しています。

「部下従業員」の定義を私は次のように定めています。

「部下従業員とは、会社の経営、仕事の内容、特に人間関係について様々な不平等や不満を持っている者をいう」

このように部下従業員を定義すること



ハワイ・ホノルル店

によって、上司は必然的に部下従業員の不平や不満を解消してやらねば楽しい職場はできないわけですから、上役たるものはどうしたらよいかという発想を常に持っている必要があります。経営者と中間管理職、中間管理職と部下従業員との間でたえずコミュニケーションが交わされ、本当にやりがいのある、楽しい職場をつくりあげなければいけないと考えています。

会社の施策としても、社員に物心両面のゆとりを与えたいので、業務改革を徹底的にやりながら労働時間の短縮を実現する意向です。現行の年間休日一〇八日、労働時間一九二五時間をできるだけ早く年間休日二二日、労働時間一八〇〇時間にしたと思っています。

人事戦略として今もっとも力を入れてるのは、稲盛塾長から教えていただいたアメーバ経営です。全員経営によってゼイ肉をそぎとった筋肉質経営の実現です。そのために塾長のご本をテキストに日々勉強会を開いています。

今期の社長方針は「自分を成長させよう、会社を高めよう、思いをつくし、熱

意をつくし」というスローガンで、塾長の言葉をいただいて、

- ① 業務改革に全社員の英知を結果し、経費を最少限にしよう。
 - ② 社員の魅力、商品の魅力、店舗の魅力の向上で売上げを最大限に伸ばそう。
 - ③ 新サービス、新商品の開発でワタベワールドを実現し、世界にはばたくウエディング・サービス業者になろう。
- という内容になっています。

私は時代のメガトレンドを見きわめて、潮流に乗った事業をやっていくべきだと考えております。ゴルフでもアゲンストの風に向かうのはむずかしい。追い風に乘った方がずっと楽です。

そのためにはメガトレンドを見抜く目を持たねばなりません。経営者としての義務であり、必須の資質でもありません。幸い、盛和塾に入れていただき、塾長はじめ皆さんから指導を頂戴しております。塾での勉強で私自身の器を大きくすることで会社を質量ともに一段と高めたいと思っています。

(平成4年10月12日、自主例会にて発表されたものを要約・加筆しました)

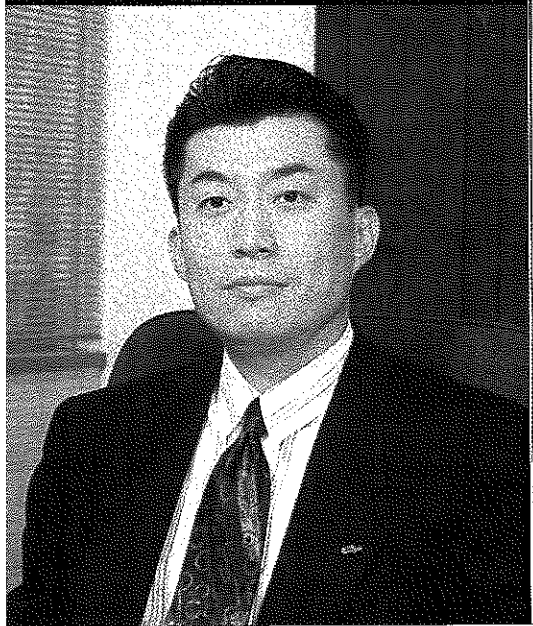
MEMBER'S SPIRIT

われ虚心に
経営を語る

II

堀尾 隆

盛和塾京都
からふね屋珈琲(株)代表取締役社長



喫茶店をチェーン化する

偶然に始めた喫茶店

コーヒー屋をやっております堀尾です。現在コーヒー屋を四十店直営しています。年間売上高二十八億円。京都に工場がありまして毎日材料を各店に配送する

関係で、半径二百六十キロの範囲に店舗を展開しております。

パンフレットにございますようにネオンがギンギラギンで、派手な外装で店内も明るく、客数は百から百二十席。全体の店舗面積は約三百坪、駐車場付きという喫茶店としては大型店舗を展開してお

ります。

私は今四十三歳ですが、ちょうど二十年前に一人でスタートしました。コーヒー屋をどうして始めたのかとよく聞かれませんが、まったくの偶然です。

私はもともと印刷屋の息子で、長男なものですから、父の後を継ぐ予定でした。

私が大学を出た頃、父が社長で五十人ぐらゐの従業員がおりましたが、実に効率の悪い商売をしている。こんなやり方では

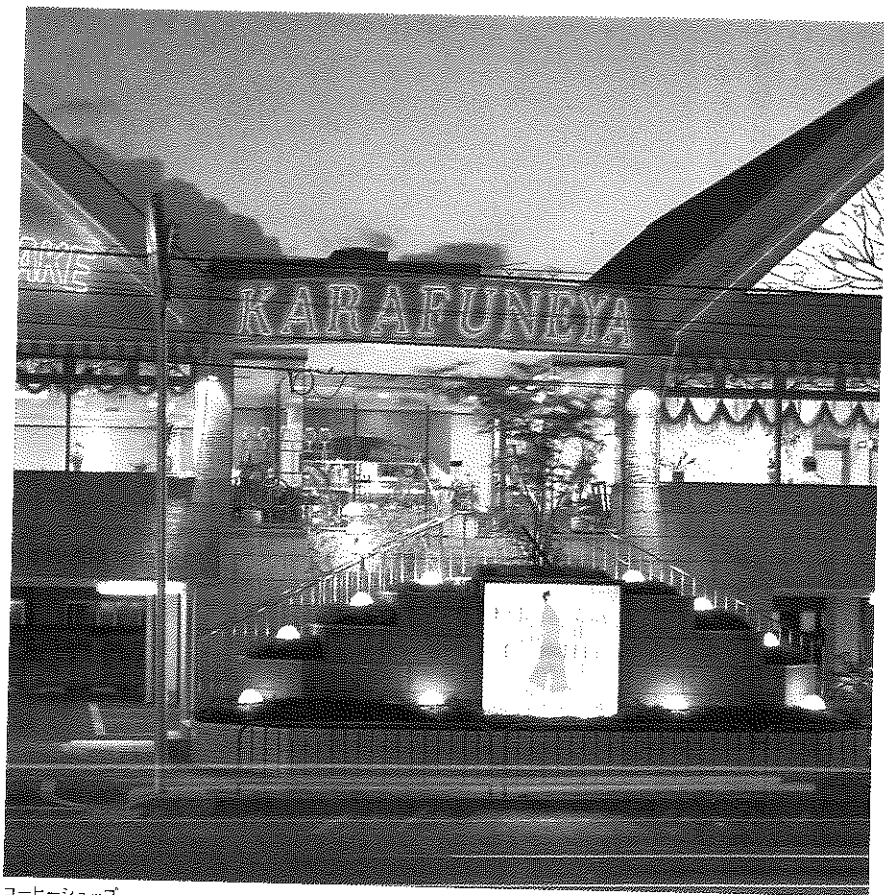
ダメだと父と口論になりまして、若気の至りで家を出てしまいました。一年くらい、今でいうフリーターみた

いにぶらぶらしていましたが、たまたま友達が四坪ほどの小さい店を持っていた。ちようどそれが空いていたので、月一万円の家賃で借りることにしました。せっかく借りたが、何に使っていいかわからない。素人にも簡単にできるものは何だろうと考えて、思いついたのが喫茶店です。それまで私は喫茶店にあまり出入りしたこともないし、もちろん勤めた経験もない。その頃コーヒー一杯百五十円くらいでしたが、原価は二十円から三十円。差し引き百円は最低儲かると聞いて、それならやってみようかという程度の、いい加減な態度で決めたのですからお恥ずかしい次第です。

資金も父からもうわけにいかないのて、友人十名ぐらゐから十万円ずつ借りて総額で百万円ほどになりましたか、それが全資本でした。

人を雇うことで責任を自覚

ときたまアルバイトを頼みましたが、ほとんど私一人で店を切り回しました。ところが、結構お客さんが来てくれて、



コーヒーショップ

月商百五十万から二百万円になります。半分以上利益ですから、素人が始めた商売としては悪くありません。

ちょうど二年くらいたった頃、大学の後輩がやってきて、ここで働きたいと言います。店も繁盛して忙しくなっていたので、働いてもらうことにしました。

この時から、少し真面目に商売を考えねばならないな、という気がしてきました。これまでは自分の好き勝手にすればよかったのですが、たった一人でも雇えば給料の心配をしてやらねばなりません。

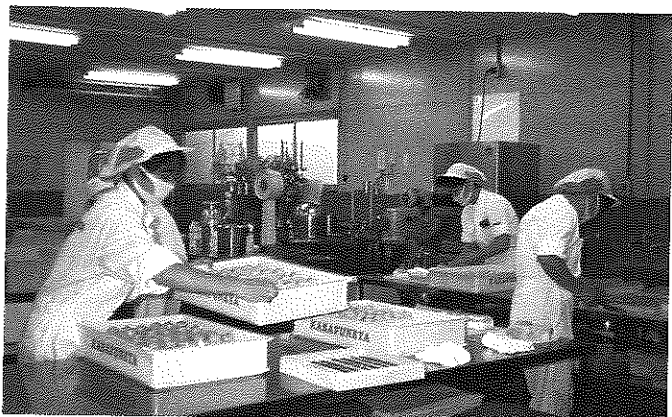
その頃、毎月百万円くらいを貯金していました。現金商売ですので、月末に締めるとそれくらいずつ余っていたのを銀行に預けていました。一年半ほど貯金していたので、不足分を銀行から借りてもう一軒店を出そうと決心しました。ところが、銀行は貸してくれません。飲食店のような水商売には貸せないというのです。

これにはガックリしましたが、国民金融公庫が貸してくれることになり、二千五百万円ばかり借りて二軒目の店を出しました。それからまた一年半して三軒目

を飛躍させる契機になったのですから、先見の明というよりツイテいたという気がします。

内部充実で次の飛躍へ

利益が相当に出るようになったものから、このままでは税金にほとんど持っ



ケーキ工場

の店を出しました。

その後、土地を買わないかという話が来て、今度は銀行が、わりに簡単に融資を承知してくれたので、土地を買ってビルを建て、一階に店を出し、二階以上は貸しビルにしました。これが八年目の頃で、こうして四軒目の店を持ったことになりました。

二十四時間営業が大成功

その時の年商が全部合わせて七千万円、これに対して借入金は一億八千万円に達していました。今から考えると無茶な借金をしたのですが、当時はあまり気にしていませんでした。ただし、現実借金返済に売上げが追いつかない状態になっていました。

何人かいた社員全員に集まってもらって、どうしたらよいか相談しました。売上高が足りない、これを何とか上げなければいけないことは誰にもわかります。問題はその方法です。

そこで出てきた解答は、売上げをふやすために営業時間を延ばしたらどうかとていられるというので、会社組織にしました。創業してちょうど十年目です。年商が八億円くらいになっていました。形は法人になりましたが、内容はそれに伴わないことは誰よりも私知っています。これから、さらに店舗展開を実施して事業規模を拡大してゆくに、人事・経理といったスタッフ部門を充実しなければならぬことを痛感しました。そこで自分の学校時代の友人や先輩・後輩の何人かに声をかけてスカウトしてみました。

今から思うと、この時に会社の要所をおさえる人材を採用できたことが、その後の会社の発展に大いに寄与しています。人事・経理など会社の内部をがっちり固めてもらったおかげで、急速な拡大を遂げても破綻をきたすことがなかったのだと思います。

一九八〇年と一九九〇年とを比較すると、日本のコーヒー消費量は二倍になっています。しかし、この間、喫茶店の数は三分の二に減っています。私の方の売上げは十倍くらいにふえています。喫茶店全体ではかなり減っているのです。

いうことでした。それも何時間か延長するというより、いっそ二十四時間営業にしようという話になりました。

当時、深夜喫茶というのは店内が暗くガラがよくない店というのが定評でした。私の方では店の内外とも明るく、きれいな雰囲気を出すように努めました。そういう店が人々から求められていたのでしょ。がぜんお客が集まり出し、二十四時間営業は予想以上の成功をおさめました。売上高もふえましたが、それよりも利益がびっくりするほどあがりました。

喫茶店というのは固定経費が高かかります。そしてそれをオーバーすると利益率がぐんと上昇する仕組みになっています。たとえば月商一千万円、利益百万円とすると、売上げが一〇〇万円で千百万円になれば利益は百八十万円くらいにふくらみます。売上げが一・一倍になれば利益は一・八倍にもなるのです。

二十四時間営業にすると、人件費が経費増になるだけで、利益は驚くほど上がりだしたのです。借金がかさんで、その返済のため窮余の一策として講じた二十四時間営業でしたが、これが私どもの店

それでは、どの部分の需要が伸びたのかというと、缶コーヒー、スタンド・コーヒー、リキッドのコーヒーなどです。

外食産業全体としては今後も伸びてゆくものと予想されますが、喫茶店業界の将来はきわめて不透明で、予測がつかないというのが実情です。

そういう先行きの景況も考え、当社では今年から三年間ほどは店舗をふやすよりも内部の充実、社員の実力アップに重点をおく方針をとっています。出店して店舗数をふやすよりも、現行店舗のレベルアップを、売上げを増大するよりも利益を上げるといふ方向です。そのためにも社員教育を徹底的に実行してゆきつくりしております。そのことがどのような時代の変化にも対処できる道だと信じているからです。

喫茶店業界には多くの課題が山積しております。当社が次の飛躍をはかるためにも、盛和塾でいろいろのことを学ばせていただきたいと思います。

(平成4年10月12日、自主例会にて発表されたものを要約・加筆しました)

MEMBER'S SPIRIT

われ虚心に
経営を語る

Ⅲ

山田 喜三郎

盛和塾徳島
（株）アルボレックス代表取締役社長



樹と木を究め、樹と木を超えて

付加価値商品の開発へ

明治のはじめ、私の曾祖父が徳島で山林業を営んだのが、山田家が山林業・製材業に関係をもち出した最初で、その後大正十年に個人企業の山田製材所を創業

しました。企業としてはこの時を一応創業と定めて、それから今日まで七十一年が経過したということになります。戦後になって昭和二十三年に法人成りして山田製材有限会社に改組、さらに平成二年社名を株式会社アルボレックスに変更しました。

私が入社したのは昭和四十二年のこと
で、父の後を継いで社長に就任したのが
昭和六十一年のことになります。

したがって昔のことは直接には存じま
せんが、事業の変遷としては山林業から
出発して製材業をやるようになり、それ
も丸い木を角にする程度のまるごとの製

材から、付加価値の高い製品を目標として
仕組板など各種の建材や木の箱などに手
を伸ばしました。そして時代の流れと共に
プレハブ住宅の構造部材や内装材、シス
テムキッチンの扉や収納扉、据付け家具
各種のラッピング製品など、扱い製品は
著しく多様化しております。特に最近は、
木を超えてと言いますか、製材業の枠に
とられず、化粧合板、プラスチック、
塩ビ、金属などあらゆる素材を組み合わ
せて、時代のニーズにあった製品をお客
様に提出しています。

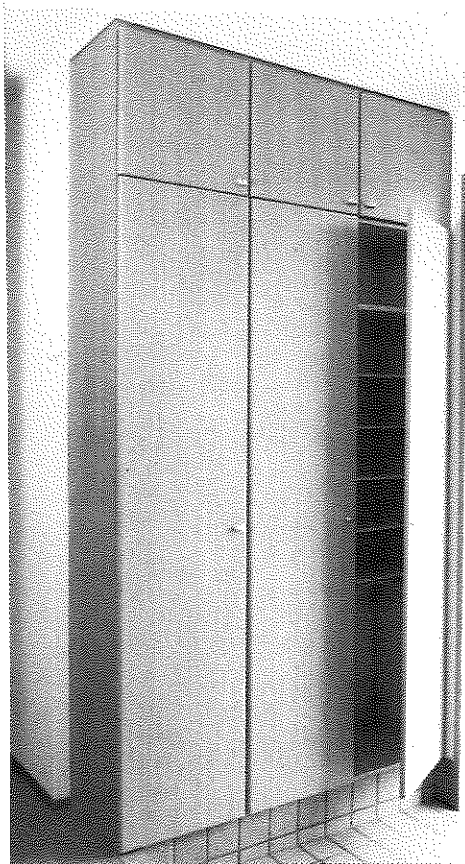
このように新商品の開発は昔から熱心
にやってきました。これは少しでも
付加価値のあるものを手かけたいという
会社の意向もございりますが、それよりも
お客様の要望にこたえる——こういうも
のがほしいのだが、お前のところできつ
れないか、というニーズに誠心誠意こた
えるという形で製品化されたものが多い
ように思います。

失敗は決してムダではない

昭和二十九年、カネボウさんの淀川工



津田工場



製品応用の一部

場の中に当社の大阪工場をつくらせてもらったのも、その一例と言えます。ここはカネボウさんで使用する木の箱をつくる製函工場ですが、それまでは徳島で仕組みした板を大阪に運んでカネボウさんが箱に組み立てていました。しかし、これでは物流コストが高つくので、カネボウさんのご要請にこたえる形で大阪に進出し、土地も貸していただいて製函工場を設立したわけです。

もっとも、その後木の箱はほとんど段ボール箱に替わり、カネボウさん自体が淀工場を閉鎖されたので、当社はここをとから品質管理を勉強させられました。製材業の感覚から工業製品を生産するため厳しさを、この時に会社として体得したように思います。商品そのものではなく、まくいかなくても、貴重な体験を得られたことは会社の大きな財産になっているのです。

木を工業製品化する苦労

木材で長い間メシを食ってきた者には、独自の感覚があり、工業製品化するには一種の戸惑いを禁じえません。

われわれは木というものは生きていますので、節があるのは当然であるし、多少の狂いは仕方のないことだという気持ちが抜けきれません。節があったり多少の狂いがあるのが木というものだ。

しかし、工業製品ではそれは通用しません。すべて同じ規格で統一していかないならばならず、上限下限の幅は極力少ないことが要求されます。木材の場合は、生きものですから、上限下限の幅がかなり広いのです。上限はいいとしても、いいものだからといって価格を定められた単

撤収し、昭和四十四年に大阪府南河内郡美原町の大阪木材工場団地内に美原工場を設置しました。主としてユニット家具や公団住宅向け家具を生産する工場ですが、ここに進出できたのもカネボウさんの大阪工場が基礎になっていると言えます。

新製品開発や新市場開拓は必ずしも順風満帆にいったわけではなく、当然のことながら誠行錯誤はつきものです。

一時期は弱電関係のキャビネットをかなり集中的に扱ったことがあります。ところが、この仕事は忙閑の差が著しいの価格より高くいただくわけにいきません。下限より下のものは当然ボツということになります。良質のところは高く売り、質の悪いところは安く売ること。木材という商売は成り立っていたのですが、上限下限の幅をなくし、しかも全体として高いグレードを要求されます。

木材の工業製品化をはかる以上、これは何としても解決しなければならぬ課題でしたが、昭和五十六年、津田工場が生産を始めたラッピング製品で一つの解答が出されたと思っています。現在、当社のメイン工場となっている津田工場では、MDF、LVLなどの芯材に塩化ビニール、つき板などを貼りあわせて特殊加工したラッピング製品を製造しています。同製品の用途は、建材、家具材が主ですが、このラッピング製品を素材としたシステムキッチン、収納ボックスなどの扉や、プレハブ住宅用に加工・塗装した各種部材も製造しており、明るい場内は最新式の機械設備が並び、近代工場の風景が展開されていると思います。

ラッピング製品としては全国的にも上位のメーカーであるという位置づけをい

て苦労しました。忙しい時は何時間も社員に残業させないと消化しきれない。かと思うと何カ月も仕事なくなるといいう状態で、当社の生産体制がうまく回らないので、扱い高をぐっと縮小することにしました。

また、昭和五十年頃、東京へ進出をはかったことがあります。大手の住宅メーカーの関東地区の建築資材を当社が中心となって納入する仕事で、十人以上の担当者も駐在させました。工事現場が転々とする関係で、当社の事務所も転々と移動させねばならず、社員の生活環境を維持するのに気をつかった記憶があります。結局、四、五年くらいで残念ながらリタイアを余儀なくされました。

見込みがちとか失敗は少なくありませんが、しかしそうした経験はムダだったかという点、決してそんなことはありません。

木の箱が段ボール箱に替わったことは時代の流れですが、製函の技術やノウハウはパレットや梱包部材の生産工程に脈々と伝わっています。

弱電キャビネットの仕事では、生産性

ただいとおります。かつてはプレハブ住宅と言え、安かるう悪かるうのイメージが強かったのですが、近年プレハブ住宅の品質が上昇してきました。当社の製品もそのために大いに貢献していると確信しております。

社名変更でイメージ一新

平成二年、CIを導入して、社名を山田製材有限会社から株式会社アルボレックスに変更しました。アルボはラテン語を語源として「木・樹木」を意味し、レックスもやはりラテン語で「王者」を指すことばで、最後のXは「未知なるものへのチャレンジ」を象徴しています。

木を中心とし、また木を超えた分野で王者になるようにという意志と願望をこめた社名ですが、それまでの山田製材有限会社のイメージとあまりにもかけ離れているので、社の内外からいろいろの意見が寄せられました。実は社名変更を私が考え出したのはもう十年以上も前からですが、その決断と準備にそれくらいかかったことになりました。

社員の代表による準備委員会をつくらせて、あらゆる角度から討議させました。社名だけでなく、コーポレート・マインド（企業基本理念）も明文化しました。

社名で最後まで問題になったのが、山田の名前をはずすことでした。先代社長が父が会長として健在ですし、古い人には特別の愛着があったはず。しかし、私は会社は山田家の家業ではないという考えで役員構成でも一族の者をほとんど入れない主義でやってきましたし、今後もしも会社が発展してゆくためには個人色を極力排除したいと思ったのです。

結果的には、これは成功だったと思います。人材採用のうえで、明らかに効果がありました。社名だけで糊塗する気持はさらさらありませんが、若い人たちに頭から拒絶反応をおこされたのは欲しい人材も採用できません。現社員からも好評でしたが、特に入社四、五年くらいの若い人には喜ばれました。彼らがお得意先に行っても、従来の山田製材有限会社の肩書ではもう一つ自信をもって話ができなかったと言います。古い連

これまでを振りかえってみれば、新製品の開発などいろいろやってきましたが、どちらかというと時代の流れにのっ

中は会社に誇りと自信をもっていきますからそんなことはないのですが。

外部の方からも賛成していただきました。ただお年寄りにはおぼえにくいと言われます。一度おぼえていただけば、かえて印象に残るようですが。

社名と共に、コーポレート・マインド——「ビジネステーマ」や「存在意義」「目標」「あるべき姿」「企業基本指針」「プロミス」をそれぞれ明文化しました。たとえば「ビジネステーマ」は「樹と木を究め、樹と木を超える事業の展開」であり、「存在意義」は「社会に対し、創り出す商品に込めた知恵と確かさの提唱・提供」ということになりました。

また「目標」は「ひと味違う人材、ひと味違う技術、ひと味違う経営による、ひと味違う評価をいただける企業」になることであり、「あるべき姿」として「自由闊達で活力に溢れる社風を持つ企業。魅力ある人達が集う、才能豊かな企業。時代の流れを敏感に捉え、常に新鮮な満足感を提案し続ける企業」と定めています。

そして、「企業基本指針」として次のように思っています。社内体制を見てもスタッフ部門の弱体は不足できません。二

五つのポリシーをかかげております。

- 1 顧客を愛す
- 2 人を愛す
- 3 商品を愛す
- 4 創造を愛す
- 5 発展を愛す

こうした企業の基本理念はもとより今初めて生まれてきたものではなく、創業以来、脈々として培われ伝えられてきたものですが、こうして文章に表現してみることによって、ああそうですかと社員も納得してくれました。

稲盛塾長のお話をうかがっておりましても、言葉が実によく整理されているのに驚くのですが、これからも言葉の使い方勉強していかなければいけないと痛感させられます。

カベを越えて新たな発展へ

売上高百億円、従業員三百人が企業規模として一つのカベだと言われます。私の会社も去年の売上げが九十六億円で、ちょうどそういう時期にさしかかっています。

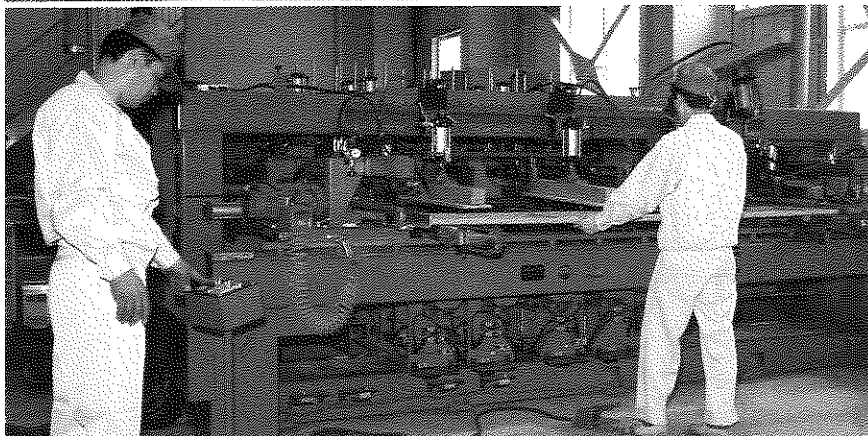
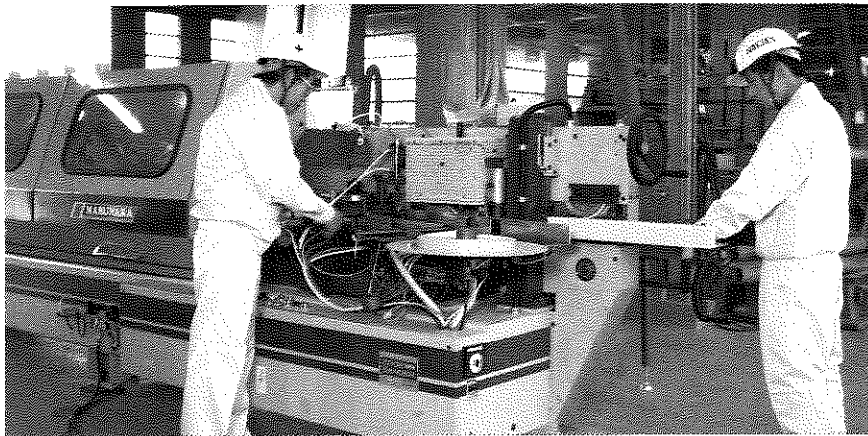
十一世紀を目の前にして、はたしてこれだけのいのかどうか。

先に稲盛塾長から「会社には発展段階にいくつかのハードルがある。今がそれなので、そのハードルは絶対に越えなければいけないし、また必ず越えられるものだ」との励ましをいただきました。

盛和塾に入れていただいて、今私のおぼんほしいのは塾長のような正しく物事を判断する力です。情報はいっぱい氾濫していますが、自分としてこれが正しいと見きわめる能力が不足していません。二十一世紀に向けて会社の方向を正しく舵取りしていけるか、を常に考えています。

これからも紆余曲折はあると思いますが、取引先には共存共栄の関係を保てるように、また社員には存分に実力が発揮できる職場を提供できるように、そして私たちに関わるすべての人々に対して絶え間なき信頼を約束し、社会から支持・共感される企業であり続けたいと考えています。

（平成4年10月、盛和塾徳島の取材をもとに要約・加筆しました）



本社工場(上)・美原工場(下)

MEMBER'S SPIRIT

われ虚心に
経営を語る

IV

三矢昌洋

盛和塾香川

㈱喜代美山荘代表取締役社長



一期一会のつながり

電子工学からの転身

香川県で日本旅館、喜代美山荘「花樹海」を営む三矢昌洋であります。

私は二代目で、創業者は私の家内の伯母であります。戸籍上は私の母親になり

てあります。なかなかの先見の明だと思えます。

私は、昭和十九年、愛媛県の宇和島市に生まれ、東京理科大学を出て、日本電気のコピーライター事業部の「磁気記憶装置開発部」というハード面を扱う部署に勤めます。コピーライターの創世期で、ずいぶん夢のある、そして実によりがいのある仕事でした。技術屋として、それはそれは非常に幸せな日々でした。

ところが、先代が年のせいとか、商売はもういいという心境になり、身内の中で私が店を引き継ぐため、コピーライターの仕事をやめ、東京から四国に帰ったわけです。昭和五十一年、三十歳でした。家内は旅館の苦勞を知っていますので、継ぐのをいやがっていました。

当時は板前さんも従業員も高齢化し、年々、赤いジュウタンもはげ、お客さんから「昔の高級料亭や」とからかわれたものです。

中核都市である高松は、官公庁、そして出先が多く、おっつけ、宴会の売上げが九割を占め、一部が宿泊売上げという状況でした。

ます。その先代は、戦前、北朝鮮の平壤の大同江という大河の淵で「喜代美」という大きな料亭を営んでいました。終戦になって、身一つのまま大変な苦難のすえ、香川に引き揚げてきます。そして昭和二十三年から高松市の中心地に、やはり「喜代美」という料亭を再開します。

戦後の経済成長にのって料亭は繁盛するのですが、十五年たった昭和三十八年、高松市の中心地から現在地の西宝町に移転します。お客さんの「これからは車の時代が来るよ」という言葉にヒントを得て、市街地から少しはずれた山の中腹に「喜代美山荘」の名前で再出発をしたの



喜代美山荘「花樹海」

瀬戸内海に飛び込む思い

昭和六十三年のことです。旅館が山の斜面にあり、その敷地が県の崖崩れ防止整備事業地区の中に入ったのです。そのまま放っておけば廃業にもつながります。急なことで、行政と一時喧嘩もしました。それでどうするか。多少の補償金をもらって旅館をやめるか、あるいは大きく飛躍する道をとるか。つまり、ここで千載一遇の道も選べたわけです。すなわち旧館をとり壊し、建築基準に見合った新しい建物を建てることもできたのです。私はその道を選びました。

再建するにあたって、ホテルをという考えもありました。しかし、ホテルは大手資本がドンと出てくると、われわれ零細企業は太刀打ちできず、一夜にして倒れるという危険性があります。大手は旅館には出てきません。主人や女将がいないと旅館ではなくなるからです。それで私は、二十四時間体制で一年中営業という、ホテルにはない苦勞はありますが、末ながくやるため、今まで通りの旅館を

選択したのであります。

香川県、とくに高松は非常に観光都市でした。しかし、とみに勢いが衰え、施設も脆弱になり、陳腐化し、これぞという所が非常に少なくなっていました。ですから、この旅館を起す時は、高松観光の復権をかけて、事を起すという意気込みでした。老齡のため入院していた先代に話しますと、「あなたにまかせとんやから、どないなとええようにしたらええんでござんすわな」とのことでした。

外的要因でもって転換を余儀なくされ、それで難しい方の意思決定をしたわけですが、まずは膨大なお金がいります。蓄えも時間もないうちでの決断でした。それで、資金調達に走り回りました。地元の銀行にもいろいろ話をしましたが、危険だということ。しかし、もうほかに道はありません。そうしたなかで、転機となったのが日本開発銀行です。私は、そういうところで融資対象になるなどとは考えず、いい知恵を貸してもらおうという程度で面談したところ、思いがけず、「おもしろいじゃないか」という反応を得たのであります。私はびっくりしました。

客さん方は、少ないスタッフを見て「これでやれるんかいな」と心配しておられました。

それでも巨額の投資をしていますから、回転していかねばなりません。それに地域の人たち、行政、金融団の皆さんと様々な方の総力戦で完成したわけですから、それらの人々の思い入れもあるし、私の責任は非常に大きく、前を向いて進むしかありませんでした。

苦しい時代の過去の思い出になります。が、十五年くらい前に、まず、私は中古のマイクローバスを買い、それで朝、志度町の方まで迎えに行きます。帰ってきて五分くらいで着替えて、結婚式の司会をやりまます。夕方はまたマイクローバスで送ります。土・日は宿泊客も入りますし、宴会も多く、翌日は結婚式で、従業員が畳の上にジュウタンを敷いて帰った後、遅くまでやっていた宴会が終わって、家内は小さいのを一人背負って、あと二人は母親に預けて、掃除して、テーブル立てて、翌日の結婚式の準備をする。やがて夜が白々と明けるのであります。ほかにもいろいろな苦勞がありました。

た。

結局、三十億円余の投資になりました。よく銀行が、こちらの思いを理解して支援してくれたと思います。これが大きな転機になって、政府系、都市銀行、地銀の三者の組み合わせができ、支援しているというところで、建築に入ることができました。

ところが、スタッフは家内しかおらず、従業員も年をとるとあまり頼りにできません。こんどは人の確保の問題がありました。たくさんいます。ところで、こういう業界は、引き抜きは常套手段なんです。大体、引き抜いてからスタートします。しかし、地元の組合の専務理事も務めていた私は、前年までの瀬戸大橋建設のおり、引き抜きは自粛しよう、一切やめよう、と言っていました。その手前引き抜きができませんでした。

満開の「花樹海」

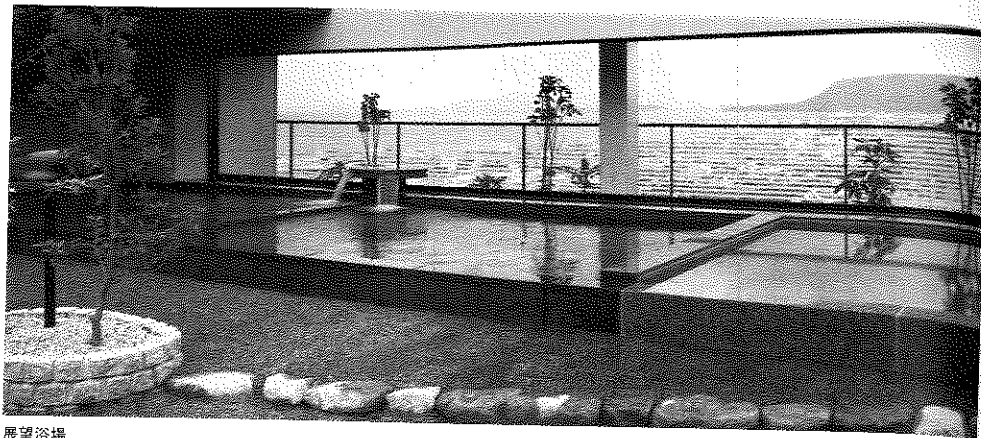
平成二年八月に「花樹海」という名前で九階建ての日本旅館を新規オープンすることができました。しかし、当日のお

平成二年に新館がオープンして以来、環境と建物というハード面が良かったのでしよう、お客さんがどんどん来られました。それは良いのですが、一方で、人材が集まらないという苦しみはずっとつきまといまます。

今、三年ほどたって、売上げは十六億円くらいとなり、なんとか安全圏に入っています。平成三年の売上げ比率は、宿泊が四割、宴会関係が三割、婚礼関係が三割となっています。とくに婚礼部門に人気があります。「花樹海」という名前と雰囲気マッチして、女性に気に入っていたとき、当分は満杯の状態です。ただただ口コミだけで拡がっていくわけです。お客さまの欲するものとお客さまの願いが一致するということは、こんなにすごいことなのかと思います。

顧客との交歓

こうして、いよいよソフト面に集中的に取り組める状況ができたのであります。人材に対する設備投資を行う時期がきたのです。



展望浴場

旅館は盆暮れが忙しい。人さまが休暇をどんどん増やしているさなかに仕事をしなければなりません。二十四時間、一年中休みなしが宿命です。そういうなかで、これまでの方法ではなかなか人材は集まらず、やっと私どもも集中休暇の設定であるとか、盆暮れの代替の長期休暇といったことに着手できるようにになりました。

人材を確保した後どうするか。それを考えてみたいと思います。私どもの商品は、旅館であり、料理であり、結婚式場なんです。もっと掘り下げてみましょう。

まず、売り出す商品は四つです。一つは「環境」です。そして設備ですが、われわれは「箱」といっています。それと「料理」そして「おもてなし」。この四つです。それを結婚式、宴会、宿泊という形で売る。売る場所は同じです。この四つの商品の中で、今、お客さんの欲するものと、売り物が合致したのは環境と箱です。これはハードです。これは成功したと思います。たとえば環境面では、旅館の各部屋から高松の旧市街地と瀬戸内

わけですが、それは、天が大運を投げかけてくれたものと思います。これも一期一会であつたわけです。大きなリスクを背負いはしましたが、歩み出すと、たちまち順調に推移し始めたのです。それに非常に金利が安かった。それも天の時であり、運が良かったのであります。また国立公園といつてもいい土地のために、規制がきついにもかかわらず、昭和六十

海が望見でき、源平屋島合戦の舞台として有名な屋島や、桃太郎伝説の残る女木島などの島々が浮かんでいます。旅館の背後には山々が迫って、「花樹海」の名のごとく、花と樹木と海をふんだんに見ることが出来ます。このように環境と箱はいいのですが、あとは料理とおもてなしです。これは人的なもの、ソフトですから、われわれの努力でいかようにでも発展させることができます。

私どもの従業員は、お客さまのお迎えとお見送りは完璧にやってくれています。ただ、そのおもてなしというものが、ただの作業に終わるのか、あるいは喜びに終わるのか、その差は極端に違います。

一般的に「お迎え上手の送り下手」という言葉があります。私は「お客さまに手を振ってお別れをする。車が見えないようになるまで手を振る。そして、見えないようになって一礼をして引き揚げなさい」と言っています。しかし、いくらやれやれと言っても、それは作業になります。それではサービスマンではありません。この差は非常に大きい。一期一会という立派な言葉がありますが、これは

三年当時、事情が事情だからということだけで、一、建築の許可が出たのです。一回限りのチャンスで、これも天の時であつたわけです。場所つまり景観も、これほどの所はなかなかほかにありません。地の利も良かったわけです。

稲盛塾長はかつて、「この不況は長くなる。市場に混乱が起きる。小が大に勝つのは、こういう時しかない」とおっしゃ

マニユアルを超えたもので、体験しないとかわりません。

やっと何人かの社員が、「お客さん喜んで、また来る言うて帰ってくれたんよ」と、喜びを共有してくれました。たとえば、お客さんから手紙や写真が来る。土地の名物を送っていた。これはお客さんと従業員の関係ではなく、人間と人間の交歓なんです。そういう喜びが始まりました。

その傾向を助長するため、システムを改善し、さらに教育するのが私の務めです。よほど磨きをかけねばなりません。いくら販売促進で、来てくれ来てくれと言っても、右の四つの商品がしっかりしていないと、リピートのお客さんは入ってこられません。

悲運と幸運は紙一重

平成二年八月の新規オープン以来、振り返ってみますと、私は運が良かったと思います。大きな流れが、ドーンと津波のように迫ってきて「どうする」と突きつけられ、それで挑戦する方に向かった

り、その言葉が頭にこびりついていますが、今、いろいろと私どもの評判を聞きつけて、また不況ということもあって人材が集まり始めました。そういう意味で、この不況は非常にありがたいということになります。相応な人材が来ています。けっして引き抜きはしていません。これも運だと思えます。

そして先代が、商売に対する思い入れ、人脈、お客さまとのつながり、それら金額では表されないものを残してくれた。それが現在の基本になっていると思えます。そして、この道を知りつくしていた家内にも支えられてきました。さらに感謝しなければならぬのは、各部屋から昼、夜、朝それぞれに素晴らしい姿を見せる景観であります。

観光高松の夢よ今一度——その尖兵になりきるんだという強い責任感のもと、私は地域の新しい拠点として、今後も当旅館を大いに発展させたいと思っております。ありがとうございます。

(平成4年11月、盛和塾香川の取材をもとに要約・加筆しました)



ロビーより屋島を望む

MEMBER'S SPIRIT

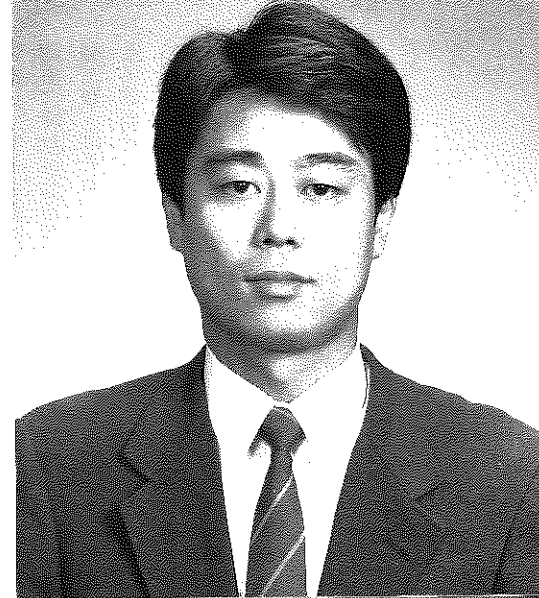
われ虚心に
経営を語る

V

松本 陵志

盛和塾愛媛

フジケンエンジニアリング(株)常務取締役



豊かな総合技術集団をめざして

四国のフジケン

愛媛県の松本陵志でございます。
愛媛の松山を中心として、四国の中で
発電設備ならびに各種プラントの設計・
製作・据付け・施工といったことを主に

事業の展開をしております。とくに、市
民の皆さんが快適な生活を営むためにど
うしても必要な電気が安定的に供給され
ることが、われわれの大きな社会的責任
と考えております。

当社は昭和三十五年十二月、私の父親
であります社長（松本治隆）が、若いお

りに新居浜沖の四坂島（越智郡宮窪町）
に住友金属鉱山の仕事を受け持つ「富士
建設工業株式会社」を設立したのを始ま
りとします。まもなくその鉱山は縮小・
閉鎖となり、昭和三十七年三月、父は松
山市古三津の現・所在地に会社を移転さ
せました。

やがて四国電力（株）松山発電所の建設工
事を皮切りに、火力・原子力部門のメン
テナンス業務などを中心に実績を積み重
ねるなど、三十二年間、主に発電設備の
仕事を行ってきたわけでありました。

昭和四十五年からは、四国電力（株）の各
地での建設とあわせて、当社は四国各地
に事業所、支社、出張所を設け、坂出事
業所（昭和四十五年十一月）、香川支社
（昭和四十七年十一月）、徳島事業所（昭
和四十八年四月）、新居浜出張所（昭和
四十八年四月）、伊方事業所（昭和四十
九年十月）、西条事業所（昭和五十年四
月）、高知事業所（平成元年九月）がそ
れぞれ設立されます。

今、社員数は二百余名。うち男子職員
が百八十五名、女子職員が十九名で、資
本金は五千万円となっております。

入社にいたるまで

当社は、昭和五十二年に社名を現在の
「フジケンエンジニアリング株式会社」
に変えております。会社のイメージを確
立する広報戦略の一つであるCIなるも



本社ビルと事務所

のが最近よくいわれますが、当社では社名をカタカナに変えたわけです。私がまだ入社していない時期のことなのですが、すでにCIと同じような考えで社名を変えた、という意味で、かなりの先見性ではないかと思えます。社名を変更した理由の一つは、技術の会社であるということとを内外に周知徹底させるためであったそうですが、たとえば求人のおりに、従来の名前ですと土木・建築関係出身の方がよく来られ、そのため、当社はプラントエンジニアリング関係の会社であることとを明確にする必要があったということとであります。

私が入社したのは、その社名変更から四年たった昭和五十六年四月のことです。

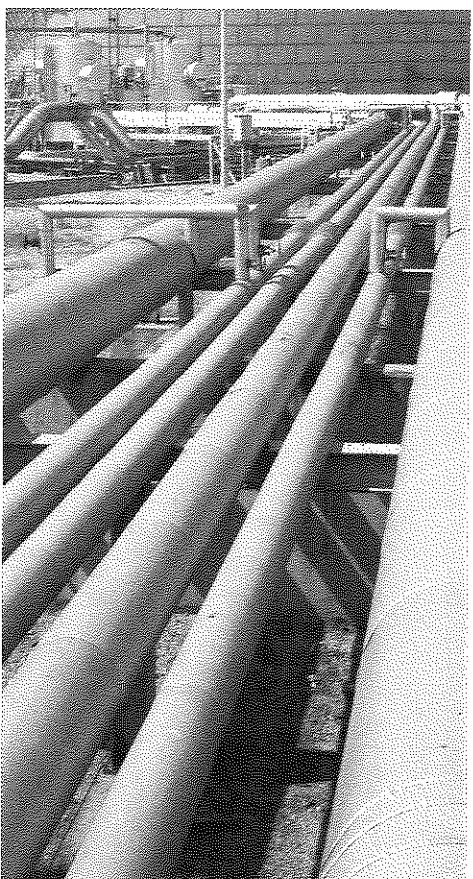
社長の長男として昭和三十年に生まれ、小さい時から父の仕事をする後ろ姿を、また仕事がない時代や、家計の非常に苦しい時などいろいろな出来事を直接に肌身を感じながら育ってきました。そういうなかで私は、「この仕事をいつかは継いでやっていくんだなあ」というふうな意識も自然に感じていました。大学（明

昭和六十年の九月には総務部長も兼任することになりました。会社にとって重要な技術を支える総務部の仕事、つまり就業規則、賃金体系・制度、そして社員の仕事考課、賞与・昇給に関する作業、あるいは昇格・昇進といったことを公正にする総務の仕事は重要視したからであります。

そして昭和六十二年に営業部長も兼任することになりました。発電設備に関わる仕事だけでは、将来的な成長発展は望めないと考えたからです。それまでは、当社は「営業」というものを意識して組織的に動いたということはなく、私が営業部長に就いて将来のシエアをつくっていくことと、本社の営業人材としては私人という形で、各出先の所長、課長とタイアップをしながら新しい営業戦略を構築していったわけです。

そして、平成元年には常務取締役という役職をいただき、これらをすべて総括した仕事を行うようになりました。

平成二年の九月には組織を改造しました。技術系の部門が工務部一本になっていたのですが、工務部本部と変え、その



重原油受入配管工事

治大学・経営学部)を出て、二年近くある会社に勤め、その後、入社したのであります。

入社してまず、現場の苦勞、仕事を理解しなければならぬと、すぐに坂出の事業所で末端社員とともに仕事をやり、そして一つひとつ、当社における技術職、仕事の理解を深めていきました。徳島の事業所にもまいりました。

そして西条の事業所では、ちょうどお客さまの大きな改造建設工事があり、その建設工事に一年半ほどたずさわりました。したがって、現場の仕事に二年

中で一部、二部、三部と三つに分けました。これは、より細かな管理指導と、各部門がともに能力や技術を磨きあい競争ができるような土壌をつくるためで、また、部長を当社の社員にまかせ、責任感を持たせるといふ意味あいも含めて改組したのであります。

こうして、私はその工務本部長となり、現在、企画管理室、総務、営業、工務本部と多面にわたって仕事をさせていたでているのであります。

わが社のユニーク性

当社の社長は、グループ経営を図っていくことという考えを早くから持っていたようです。

四国に事業所や出張所をほぼつくり終えた昭和五十一年にまず「株式会社日商」を別に設けています。そして昭和六十年からは立て続けに五社を改組して設立します。ほとんど母体の「フジケンエンジニアリング」の仕事に関わって発生してきた会社で、商事部門を担当する「株式会社五興商事」、製作部門を担当する

半ほどたずさわりの、そのなかでこの会社の仕事の何たるかとか、社員の考え方、また一つのグループでありませ事業所の考え方等を理解することができたように思います。そして昭和五十八年の中頃、当社に帰ってまいりました。

本社において

本社では、まず企画管理室を開設し、計画性をもった事業運営をしていく方向性を確立し、またそういう事業にも参画をするようになりました。

「株式会社ひうち製作所」、工作機械、農業機械関係を製作する「エヒメセイゴ株式会社」、弱電関係のロボット自動機械を作る「株式会社テックス」といった会社です。

そして、それだけの事業をしていくためには用地の取得とか資産の管理などにも必要になるといふことで、「フジエンタープライズ株式会社」という不動産を担当する会社も設置しました。

こうして現在では「フジケンエンジニアリンググループ」として、親会社を含むグループ七社で経営をしております。このグループ化についても、早い時期に取り組んだということ、当社の大きな特色の一つになるのではないかと思います。

なお、発電設備には火力、原子力、水力、そのほかに太陽熱、地熱、風力といろいろな発電形態がありますが、当社は火力・原子力・水力という三種の発電メンテナンス、また建設の技術を持ってあります。その三種の発電設備の事業に関わっていくということも大いに誇れる点の一つであると思います。

ちなみに、社員の中でほとんど全員に当たるおおよそ百六十名、延べにして四百四十名が発電設備に関わる技術免許資格を持っています。それを生かしながら、各種の自家発電設備についても多量のニーズに応えた仕事ができるようになっていきます。そうした人材の豊富さ、発電設備に関わる豊かな経験、技術、資格、そういうものが当社の強い点だろうと思います。

すなわち、わがフジケンの自慢できる商品は、高い技術力にあるということができるのであります。

わが社の課題

近年3Kという言葉がマスコミではやされ、とくにわれわれ業界はかなりの影響を受けたわけですが、その3Kに対する対策というのが非常に重要なことと考え、そして改善に努めてきました。これは、なお続けてそのイメージの改善に努めていかないと、当社にも若い人材が入ってこないとか、あるいは従来の社員が離れてしまうというような事態も生

けなければいけないのではないかと思っております。そして、トータルエンジニアリングおよび総合建設をめざすためには、それを十分にこなすような人材の育成、また技術のレベルアップが重要な課題となります。

じかねないと考えています。そのために内部のいろんな福利・厚生をあわせての諸制度を整備し、きれいで安全な職場をうちたててゆくという努力を、ますます行なわねばならないと思っております。同時に対外的なPR活動、企業イメージアップという点にも今後力を尽くしていかなければと考えております。

それに関して一つの方向性として、平成四年、初めて女子の技術社員を採用することができ、現在、坂出事業所で勤務しております。若年労働人口が減っていくなかで、これからは男子社員だけの職場というのではやっていけないわけで、そうした根本的な意識革命も必要であろうと思えます。

もう一つ大きな課題があります。愛媛県に本社を置いて四国の中で事業を営み、そこでの発電設備、テナントに関わる仕事については実績もあるのですが、将来的に考えますと、いかに四国を出ていけるかということがあります。長期的に、十年後には四国外でどれくらいの仕事をやっているか、ということが当社において非常に重要なポイントではないかと思っております。

その教育システムの構築には、定期的な研修・教育というものが大切であると考えますが、同時に、役職者、管理職者

えます。四国における仕事を十分に施工、カバーしたうえで、いかに四国外の仕事にたずさわっていただけるか。長期の十年後には、これまで手薄であったプラント機械メーカーとの繋がりを強化して、四国外のシェアが全社的なベースで五〇％に達するというふうな数字も明確にうちだして、今後進んでいくことが必要であろうと考えております。

長期的な展望に立って

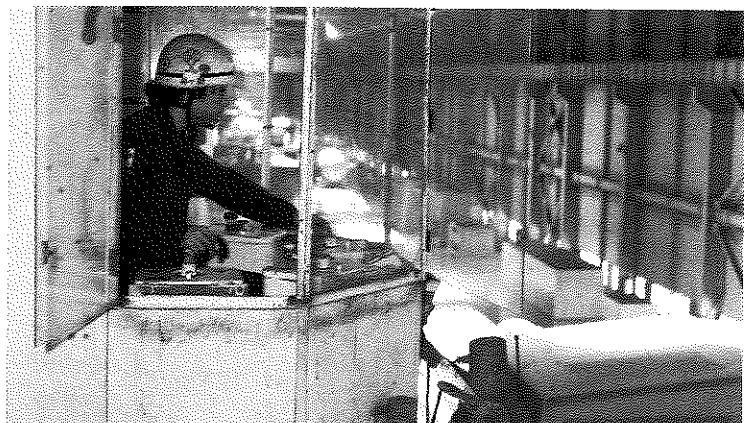
同時にトータルエンジニアリングというものを極めていきたいと思えます。企画・調査・設計・製作・施工・メンテナンスといった各部門の陣容を充実し、一貫したシステムを体系化することが、今後ともなお必要と考えるのであります。

それと、総合建設業をめざさねばならないだろうということ。大きなプロジェクト建設工事を施工する場合、機械関係を中心としたトータルエンジニアリングの考え方とあわせて、電気・土木・建築という部分についても施工能力を身につ

の教育という点も必要になってくると思えます。個々の力だけではなくて、将来的には組織の力で動くようにすることが大事だと思っておりますが、そのポイントを握る管理職の職務を明確にし、一人ひとりが組織のポイントを握った立場として仕事ができるような形づくりをしていくことが必要であると考えております。

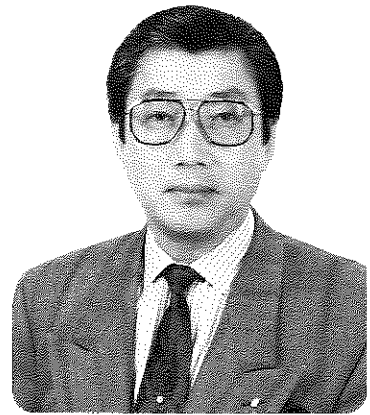
このように山積する課題を改善するためには、場当たりの方法ではなく、長・中・短期の経営計画、方針を立てることであると思えます。なかでも根幹となるのは、長期的な視野に立ってのビジョンであると思えます。現在の時期にあわせてビジョンの設定ということも重要ですが、そのためにまず、長期的視野に立った経営理念・哲学の再構築が欠かせないポイントになってくるだろうと考えます。今、たくさんの課題とビジョンを抱えて、このような考えのもとに進んでいるところであり、ありがとうございます。

(平成4年11月、盛和塾愛媛の取材をもとに要約・加筆しました)



工事作業現場

あの日
あの時
稲盛和夫氏



建野晃毅

盛和塾本部
昭和16年生まれ
エスティー株式会社(京都市)代表取締役社長

塾長に怒鳴られた日

私が初めて塾長にお会いしたのは、昭和五十五年のことでした。それ以前にも当時は京都セラミックスという社名でしたが、そこには稲盛さんというすごい経営者がおられるという噂は聞いていました。特に懇意にしていたというワコールの塚本さんからもお聞きしておりました。そして、稲盛さんが塚本さんより一回り年下の経営者であることに、たいへん興

味を持ったわけです。

その頃、私は京都青年会議所で経営者開発委員会の委員長をしております。二十代、三十代の若い経営者やそれに準じる立場にいるJCメンバーのために年間五人の講師を招いての勉強会「青年経営塾」を開こうという話が出ていたんです。で、その講師にぜひ稲盛塾長に来ていただきたいということになったのです

感じてすよね。第一印象としては自信の固まりで、顔付きは全国の塾生の皆さんには信じられないと思いますが、経営以外のことは何も考えていないという気迫が感じられ、本当に震えるくらい怖かったですね。

そんな怖かった塾長を、なんと私は怒らせてしまったんです。青年経営塾の趣旨と講師をお願いしたい旨をお伝えし続けて、「我々若い経営者が経営についてどんなスタンスで、どんな思い入れを持って仕事しているかをお聞きいただくこと」は、社長にとっても勉強になるのでは」ということを話したのです。

ところが、塾長は「おまえらの言うところがどうして勉強になるんや。失礼なことを言う奴だ」と激怒されたんです。今にして思えば、きっと私のことが生意気に見えたんでしょうね。十三年前というと、私も今の会社を創業して十二年目でした。所帯は小さくても私なりの経営者としての考え方も持っていましたから。でも、塾長にしてみれば「おまえは偉そうなことを言ってる人にものを頼んでいる。おまえたちのやっていることは、俺はも

が。

正直、私は無理だろうなと諦めていたんですよ。というのは、調べてみますと当時の塾長は公職をお持ちじゃなかったように思います。ロータリーも商工会議所も同友会にも関係しておられなかった。それだけ仕事オンリーだったのでしょうか。そんな方を連れて来られるはずがない、きっと社長室か秘書室で門前払いに

う何年も前にやっている。俺がおまえたちくらいの時には、これだけのことをやっていたぞ」というお気持ちだったのでしょね。表面的には平身低頭をお願いしてはいても、態度とことばが違っていたのでしょうか。

その後のやりとりは、はっきり覚えていませんが、結局講師に来ていただけることになったわけなんです。でも、今でも塾長にお会いするとその時の話がよく出て、たとえば大阪の開塾の際の一分間スピーチで、今は温和な感じのする塾長だが当時はすごく怖かったと話したんです。そうしたら、「今も一緒やぞ、今も怖いんだぞ」とおっしゃっていましたね。

大盛況だった青年経営塾

青年経営塾でのお話は、塾長にとって、こういう形でお話しなさる最初の場だったように思います。四十分ほどの講演中二回も国際電話が入ったり、話し始めていきなり京セラの財務内容、自己資本がいくらで、売上げがどのくらいで、社員数は何人で、なんて京セラという会

違いなと思っていました。それで、塚本さんにお口添えをお願いしたのですが、「稲ちゃんは何の言うことなと聞かん」と言われるのですよ。その時、塚本さんはたしか五十九歳で、塾長は四十七歳だったかと思いますが、年上の塚本さんをして動かせない人物だったのです。もちろん、言うことを聞かんというのはあくまでも善意であって、それだけ無茶苦茶仕事しておられるんだということですよ。

結局、当時、京都中央信用金庫の栗原専務さんを通じて社長室か秘書室にいらした須永さん(塾長の奥様の弟様)を紹介していただき、まず須永さんに会いに行きました。そのあとで、JCの経営開発室長だった河合大介君と一緒に塾長にお目にかかるため山科の本社へうかがったのです。

河合君と応接室で待っていると、廊下からドンドンドンという足音が聞こえてきて、ジャンパー姿の塾長が入ってこられました。そして、ソファに腰を落とすなり「要件を言いなさい」ですよ。俺は忙しいんだ、こんなことしている間にも

「盛友塾」誕生秘話

社がどんな会社か話されたんです。七十〜八十人は聴衆がいたかと思いますが、メンバーは皆びっくりしていました。内容的には、最近の盛和塾では心の部分を語られることが多いですが、その当時は京セラはこうやって成長した、それに当たってはワシはこう考え、こうしてきたのだというお話をなさいました。小さな町工場を作り、順調に会社が大きくなる。今度は従業員のことが心配になる。万一仕事がなくなったら彼らにどうやって責任を取るか。それを考えると怖いから、一つ同じようなものを作って置く。そうすれば、片方がだめでも、もう片方に仕事があればなんとかなるからだ。この繰り返しで、今の京セラは出来てきたというわけです。でも、本当のところ、私は大変緊張していましたし、なんとか塾長に青年経営塾に対して良い印象を持っていただきたくて、ほかのことはほとんど覚えていませんよ。当日の運営については、すべて運営幹事をしていた加藤善彦君（現・盛和塾本部役員）にお願ひしていましたから。

勉強会が、なんとか無事に終わってほっとしました。その後も、稲盛塾長と塚本さんがお作りになった「イレブン」（京都の経営者や文化人が集うサロン）で、ちょこちょこ再会しました。ここであつておられる塾長を見て、この人は良い意味での二面性を持っている方だと思ひましたね。講師をお願いに上がった時の厳しい顔と、仕事を終えて塚本さんらと歌をうたつておられる塾長と。しかも、うたわれる歌がド演歌。「星の流れに」「カスバの女」「人生の並木道」、そして、泣くな妹よ、をうたわれる時は塾長ご自身の妹さんのことを思われてかポロッと涙されることもありました。それを私に見付かると、照れくさくて歌詞の書いてある本を投げ付けたりもされました。

動物だって心をかけてあげれば分かるのだから、当然人間なら分らないはずがない。だから、部下にも口先だけ、思い付きではなく、心からの思いを伝えればきつと分かってももらえるものだという理想の上下関係を、馬と人間との関係にたとえて教えていただいているんですよ。そんなお付き合いを進めるうちに、塾長から、真面目に、真剣に話を聞く気があるのなら、青年経営塾のような勉強の場を持ってよいというお話が出たんです。「私自身、鹿児島から京都に出てきて一応の成功をした。だから、地元の人になんらかの形で恩返ししたい。もし、これから経営者として伸びていく人たちに教えてあげることがあるのなら、君、まず五十人ほど集めてみるか」とおっしゃったんです。とてもうれしかったし、ぜひお願いしたかったのですが、いざとなると、甘えていいものかどうか悩んでしまつて。というのは、塾長は「そうなれば、自分は中途半端なことではできないから、どういう話をすればいいのか、具体的に何を話すか考えるのに時間もかかるな」ともおっしゃったんです。超多忙で、公

とは思えない。背筋がピンとして、お若い。

また、昔はどこか粗削りな厳しさと迫力をお持ちでしたが、今は笑顔の裏に隠された近寄りがない、すごい男としての迫力を感じますね。努力に努力を重ねられて企業を大きく育てられ、経営者としての心を高める努力も続けておられる。だからこそ、迫力があつて、私には以前よりずっと怖い存在ですね。

適切な表現ではないかもしれませんが、たとえば右と左、どちらが正しいかをジャッジする場合、右が正しいとするのが通念とします。でも、塾長が左が正しいと言われたら、周りの人間も納得して左が正しいと思わせてしまう神業みたいな力がありますね。特に、京セラの役員や上部の人たちの間では、そう思っておられる方が多いようです。それは、これまで塾長はジャッジを間違えたことはなく、営業の実績も社員を思う心の実績も積んでこられましたから、この人が言うことだから正しいのだと思わせる力があるんです。これが「稲盛教」といわれる所以ですかね。

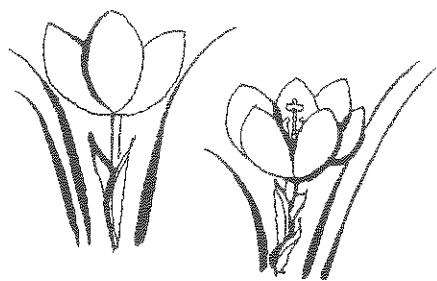
塾長との出会いが最高の幸運

その頃は、話すテンポがもっと速かったですね。仕事のことだけをバババと話す、野球でいえば直球、豪速球投手でした。

最近の塾長を見ていて感じることは、以前より今のほうがずっと地に足がついてどっしりと逞しく、健康的だということでしょう。昨日もある場所で塾長の後ろ姿を見たのですが、とても満六十歳

こんなすごい人と出会えたことが、私の最高のラッキーですよ。盛友塾発足からその後の盛和塾を通して塾長の教えを受け、それを経営に生かしていけるのですから。今年、私の会社は創業二十五周年を迎えたのですが、その記念社史の中で、会社の経営理念を作成するに当たっては、ある先輩の教えが基礎となつていと書いたのですが、ある先輩とは言ってもなく稲盛塾長のことです。

今後も、塾で学んだことを経営に反映し、頑張っていきたいと思ひます。



「労使同軸」その二十年の航跡

第3回

盛和塾事務局長

福井 誠

(京セラ労働組合前書記長)

今回は、京セラ労働組合史のなかでもひときり重要な動きであり社会的にも注目を浴びた、昭和五十年の「ベースアップ凍結宣言」について、拙著『労使同軸 その20年の航跡』の中から振り返ってみたいと思います。当時、石油ショック後の経済・社会状況を背景に京セラ労使一体となった英知の決断がいかなるものであったか、資料の一部でもその要旨を語りさせていただきます。

ベースアップ凍結

日本の戦後における高度な経済成長を支えたのは、鉄、化学、繊維に代表されるように、重厚長大型でしかも原材料加工産業である。つまり世界の資源に依存し、加工貿易に日本の経済が立脚しているのである。現に鉄鋼運搬船や石油タンカーの全世界の六分の一が危険水域マラッカ海峡を経由して日本に向かう、そういった経済体質である。そうした宿命的な経済政策を採らねばならない日本にとって、

急騰したコストプッシュ・インフレは、賃上げか雇用確保かという問題を惹起した。やがて一時停休や倒産の嵐のなかで、雇用環境を見直し、経済を直視しようとの動きが芽生えたのである。代表的な例は、高度経済成長推進論者の下村治氏が、インフレを急進させる賃上げが不況を克服させえないというコストプッシュ論を展開。同時に、稲盛会長は、加工貿易国日本の宿命や低成長時代の到来を認識したうえで、国際競争力維持のための賃上げの位相（先進諸国の賃上げと格差をつけるため、賃上げの一回休みをしようというもの）を論じた。これが引き金となつて、にわかに賃上げ凍結が当面のサバイバルの実効策として浮かび上がった。つまり高度成長時代の高賃上げは、もはや成立しえないこと、同時に賃上げが価格のプッシュにつながり国民経済的な不況克服を遅延させるほか、加工貿易を産業基盤とする産業界にとって、国際的な競争力を失うという認識である。

殊に当社の労使における共通認識は、製成品に占める人件費の割合が急増すれば、関税、輸送のコストに加えて、ますます彼等の国際競争力を失ってゆくというものである。同時に、まぎれもなしに受注は半減した。幹部の賃金カットも始まった。不死鳥の如く成長してきた当社にとって、創業以来迎えた最大のピンチである。正にサバイバルを余儀なくされた。日増しに受注は減り、余剰人員を輩出するに至った。しかし「雇用は絶対に維持するが、ベースアップ凍結はしても小さく身がまえるのだ。小さなパンを等分に分配し、共に苦境を克服しようではないか」「これが労働組合としても死守せねばならない課題となった。受注半減とはいえ、利益を計上する状態のなかでの一般組合員への理解浸透は苦勞を要した。

しかし、組合役員の切々たる訴えに、京セラという集団の立ちゆく論理がやがて理解された。我々仲間は、苦境のなかでこそさらに強い結束を図り、一心同体でのぞむという連帯感が湧き上がったのである。賃上げ凍結は実際につらいことだ。しかし、仲間を失い、会社が疲弊することは、永く京セラを展望した時、もっとつらいことになるという認識が明らかになり芽生えたのである。そして昭和五十年



極めて打撃的な出来事は、石油枯渇論から石油価格が異常に値上がったことである。多分に中東諸国の経済的目覚めや政策的、意図的なものに石油ショックは由来した。しかも最も大切なことは、世界には潤沢に資源があり、引き続き供給を受けようという、いわば幻想に近い盲信が日本経済のなかにあったということである。つまり「油断」経済である。このことは、ある種の盲信（油断）から経済転換の伏線を引きえなかつた政策的立ち遅れを意味し、今一つの側面は、油を断たれ、右往左往する底浅き経済の性格を

暴露した。また同時に、石油高騰と労務費の高騰から、労働集約的な産業が経済先進国で失墜し、緩やかな地殻変動と国際分業を進行させている事実も見落してはならないことであった。而して、石油ショックは、インフレの進行とともに低成長経済、就中、知恵ある経済政策への転換を図らなければならぬという思考を促進した。同時にこのことは、目先の急速な景気の冷え込みのなかで生き残るサバイバル戦を企図したものである。こうした背景を受けて、経済界は石油

《資料》昭和五十年度・ベースアップ問題について

●はじめに

私達京都セラミック労働組合は、結成以来「組合員の物質的、精神的な幸福」を追求して、常に何が正しいか目指してまいりました。さらに組合員の生活は企業（会社）の発展を通してしか得られないという基本的な考えに基づいて運営してきました。

今この未曾有の苦境に直面して、私達の生活の基盤である京セラを如何に死守し、発展させるかという観点に立って、今回のベースアップの検討を進めてまいりました。

●経済情勢について

国際経済情勢は今、石油価格の大幅な値上げにより深刻なインフレに見舞われています。各国とも、インフレ抑制のいような政策がとられ、世界的な不況となり、企業倒産、レイオフ（一時解雇）による失業者の増加が大きな社会問題となっ

ています。国内においても、需要の減退で繊維・家電業界を中心として、あらゆる企業で人員整理、一時帰休、希望退職者募集、管理職の賃金カット等が続出しています。既に失業者は百二十万人に達し、就職難の状況になっています。

ています。国内においても、需要の減退で繊維・家電業界を中心として、あらゆる企業で人員整理、一時帰休、希望退職者募集、管理職の賃金カット等が続出しています。既に失業者は百二十万人に達し、就職難の状況になっています。

●会社の現況と見直しについて

会社業績は前述のとおり、大きな不況の波を受けており、受注が大幅に減退していることは、皆さんが自分の仕事を通じていちばんよく知っておられるはず

です。京セラでは、一国の経済情勢により業績が変動しないよう、早くから世界に市場を求め、その安定をより強固なものにしようと、色々な方策がとられてきました。昨四十九年度は、特に経済方針を「多国籍化」におこうとしてきました。

しかしながら、世界的なインフレ、不況による需要減退で、会社の業績は四十九年三ヶ月をピークとして下降の一途をたどり、前九ヶ月売上げ百二十億円、利益十七・四億円に対し、今三ヶ月の予想は、売上げ約八十億円、利益約十三億円

なければなりません。特に京セラは、売上げの六〇％を輸出に頼っており、世界市場と日本企業という観点から経済活動を考えなければなりません。日本は資源を持たない国であり、高い資源を輸入し付加価値をつけ、輸出によって成り立っています。従って、今後とも輸出を伸ばして行かなければなりません。そのためには、その製品のなかに占める材料費・賃金が大きな要素となっ

てきます。日本で大幅なベースアップを行うと、欧米諸国との賃金格差はほとんどなくなり、さらに関税、輸送費が加わると輸出は困難になります。以上により、日本国内という狭い視野ではなく、国際的な広い視野に立って判断することが必要となります。生活の実感としては、物の値段が上がり大変ではありますが、当然、私達の生活も見直し、どうすることが幸せにつながるのか考えなければなりません。従ってベースアップについては、他社水準に賃金を引き上げねばならぬといった世間相場や、企業の支払い能力によ

であり、その利益の大半は過去の蓄積による金利によるものです。

このような時、一般企業は一時帰休、希望退職の募集ということによって事態を乗り切ろうとしておりますが、京セラでは素晴らしい同志愛をベースにして、今のところ、こうした対策はとっておりません。ところが、会社にとっては大きな負担となっていることも事実であって、私達はこの現実から目をそらしてはならないと考えます。

このように、京セラも非常に厳しい環境におかれています。ソ連へのプラント輸出、サファイア単結晶の技術導入等々、次々に新しい展開をしています。

●ベースアップについて

現在、他の組合は大幅なベースアップを要求しようとしております。しかし、インフレの進行、物価の上昇、さらにそのなかで、経済はマイナス成長に追い込まれているというのが事実です。このように経済のパターンが変わっているにもかかわらず、従来の要求パターンを追うという姿勢に対し、私達は果たしてこの

で賃金を決定するといった賃金決定方式の時代は去り、今では、国際経済のなかで日本が脱落することなく存在していくために、どうすることがいちばん正しいかといった質的な発想の転換を迫られるに至ってきました。

そして前に述べたように、諸外国と日本の賃金格差を一定水準に保つことが、国際競争力を維持するうえで一つの大きなポイントになるといえます。

●結び

こうしたなかで、組合員の将来にわたる幸福を追求する立場に立って考えますと、今回のベースアップに対し執行部は、「今年度のベースアップは一年間凍結し、可能ならば十月の時点で組合員の生活実態、会社業績見通し、国内外の経済情勢等を考慮し、ベースアップの可否を検討したい」と考えます。

今後とも、私達が信頼してきた会長の人間性と経営力に、私達の糸乱れぬ強い協力を両輪にすれば、必ず長期的に私達の生活の安定を図ることができることを確信します。



北海道・北見支部の冬のレクリエーション、わかさぎ釣り

「京都賞」授賞式

第八回
平成四年十一月十日
国立京都国際会館

「京都賞」の概要と今回の受賞者——財団法人稲盛財団

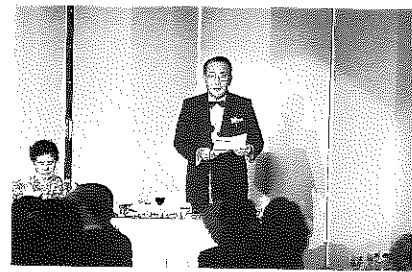
稲盛財団は、昭和五十九年四月に京セラ株式会社の創業者稲盛和夫により設立されました。

その目的は、「科学技術と人間の精神の調和的発展を願い、産業・経済・文化の発展に貢献する科学技術・表現芸術等を中心とする分野で著しい貢献をした者の顕彰、またはこの分野における研究に対する助成等を通じてその促進を図ると共に、国際相互理解の増進に努め、人類の平和と繁栄に寄与する」となっています。

設立の経緯は、稲盛和夫のかねてからの人生観である「人のため、世のために役立つことをなすことが、人間として最高の行為である」との理念の実践を目指して、京都会議に参加している京都大学の教授をはじめ、多くの人々の協力を得て具体化されました。

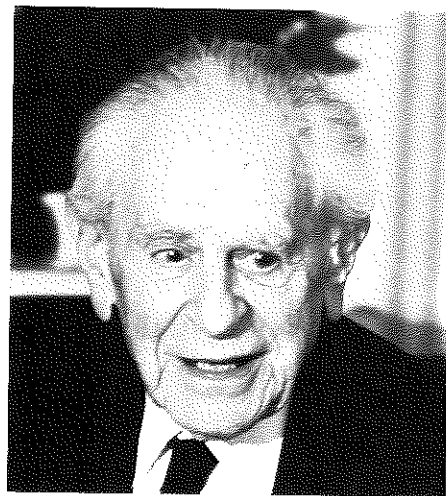
現在の事業は、国際賞としての「京都賞」顕彰事業と、国内の研究活動に対する助成事業で、京都賞に関しては、設立時にその運営全般についてノーベル財団から助言を得ており、今も友好関係にあります。

京都賞は、昭和六十年を第一回として創設され、「先端技術部門」「基礎科学部門」「精神科学・表現芸術部門」の三部門三賞から成り立っています。先端技術部門賞は現代の人類の生活を便利にまた豊かにする先端技術をなした人々に、基礎科学部門賞は技術を生み出す基にもなる基礎科学の優れた研究をなした人々に、精神科学・表現芸術部門賞は人類の精神的深化に貢献する芸術活動や研究をなした人々に、それぞれ与えられ、受賞者には賞状・メダル及び賞金四千五百万円が贈呈されます。財団の理念にも、「人類の科学の発展、文明の発展、また精神的深化、高揚の面に著しく貢献した人々に対し、京都賞を贈呈し、人類の進歩、発展にいささかでも貢献したいと思ひ、ここに京都賞を創設致しました」と謳われています。

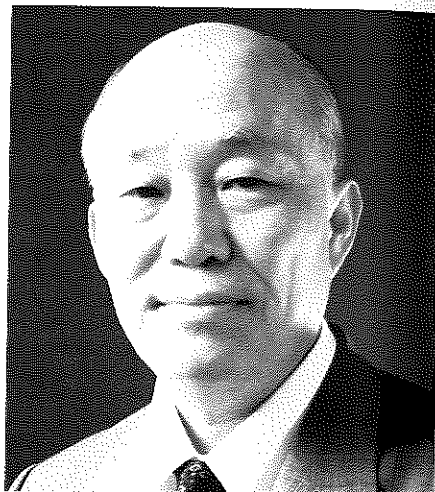


▲晩餐会でスピーチされる稲盛社長（財団理事長）

京都賞の運営にあたっては、その受賞対象分野が広範に亘るため、毎年特定の年度対象分野を定めて、世界中から選んだ専門家数千人に候補者の推薦を依頼し、推薦されてきた候補者だけを対象にして受賞者を選び出しています。審査及び選考は、各部門ごとに年度対象分野の専門家からなる専門委員会が数度、次いで審査委員会、最後に三部門それぞれの結果を受けて京都賞委員会が順次



第8回京都賞 精神科学部門 受賞者
表現芸術
The 1992 Kyoto Prize Laureate in
Creative Arts and Moral Sciences
カール・ライムント・ポパー博士
Dr. Karl Raimund Popper



第8回京都賞 基礎科学部門 受賞者
The 1992 Kyoto Prize Laureate
in Basic Sciences
西塚 泰美 博士
Dr. Yasutomi Nishizuka



第8回京都賞 先端技術部門 受賞者
The 1992 Kyoto Prize Laureate
in Advanced Technology
モーリス・ヴィンセント・ウィルクス博士
Dr. Maurice Vincent Wilkes



▲受賞讃歌を歌うあいりす児童合唱団

に開催され、慎重かつ厳正に実施されます。公正な選考を実現するため、委員は就任時点で候補者資格と推薦権を失い、委員の名簿は受賞者決定発表の時点まで公表されないことになっています。

授賞式は、例年十一月十日に京都市宝ヶ池の国立京都国際会館で行われ、翌十一日は受賞者による記念講演会、十二日は各部門ごとに受賞者を中心に専門家によるワークショップが開催されます。授賞式典の参加者は招待者二百人、式典は喜んで催される関連行事は回を重ねるごとに参加者が増え、地元・京都での文化イベントとして定着してきております。八回目の今回は日本人として初めて神戸大学医学部の西塚泰美教授が受賞されました。

京都賞の三部門の受賞者は次の通りです。

①先端技術部門

本年度授賞対象分野：情報科学

【モリス・ヴィンセント・ウィルクス】(イギリス)

Maurice Vincent Wilkes

コンピュータ技術者、ケンブリッジ大学名誉教授(一九一三年生まれ)

現在のコンピュータの原型で、世界最初に稼働したプログ

ラム記憶式計算機EDSACの開発責任者を務めるとともに、高機能コンピュータ実現のための独創的な方式や機構を数多く考案し、その研究開発と実用化に多大の貢献をしたコンピュータ技術者。

②基礎科学部門

本年度授賞対象分野：生命科学

(神経生物学・細胞生物学・分子生物学)

【西塚 泰美(にしづか やすとみ)】(日本)

生化学者、神戸大学医学部教授(一九三三年生まれ)

タンパク質リン酸化酵素として「Cキナーゼ」の発見とその機能の解析により、新しい細胞内情報伝達系を解明し、その基本概念の構築に大きく寄与するとともに、癌化機構や多彩な生命現象の調節機構を明らかにするなど生命科学の進展に多大な影響を与えた生化学者。

③精神科学・表現芸術部門

本年度授賞対象分野：哲学(二十世紀の思想)

【カール・ライムント・ポパー】(イギリス)

Karl Raimund Popper

哲学者、ロンドン大学名誉教授(一九〇二年生まれ)

科学的思考の特徴は反証可能性にあるとする「批判的合理主義」を主張した新しい思想と、社会の発展のあり方を的確に捉えることにより、哲学のみならず人文・社会科学から自然科学にまで及ぶ、現代の知的状況の形成に多大な影響を与えてきた二十世紀の開かれた精神を象徴する哲学者。

〈稲盛財団常務理事・稲盛豊実(盛和塾京都)〉



盛和塾大阪

◎第13回 平成4年9月25日
於・リーガロイヤルNCB

〈北大阪〉合同例会

・年間テーマ「いのちを活かす経営」

―こころに学ぶ―

①禅僧・芸州忠海少林庵道場主 井上希道氏

《禪と悟り》人間の欲は限りがない。欲望が過ぎて制止がきかないのは、鏡が自分を見られないように、刀が自らを切れないように、人間は自らの中を見ることができな。今こそ「もったいない」という気持と、人間が本来持っている「すなおな、やさしい、温かい心」を取り戻すため、子供の教育システムから変えていく。真に「百年ノ生涯一滴ノ露。答エヨ汝等生キテ何ヲカ哉サンヤ。今勇ト義ト不行ザノバ天亡ビントス」

《対談・井上希道氏VS矢崎勝彦氏》参禅体験から、一瞬一瞬のところまで行きつけば、物事を頭の認識から脱し、直感として捉えることができる。

◎整体法研究所所長 野口裕之氏

おり、宇宙を切り離して人間の健康は考えられない。天人合一思想であり、有形と無形が調和することにより、無形ものが人に与える影響を「一」で表わされる。宇宙は「一」またはワンネスのお話を、儒教・仏教・道教の具体例で講話をいただきました。

その後5名の塾生が気功治療を体験するなど、またとない機会でした。

(文責・北山和明)

盛和塾福井

◎〈滋賀〉〈福井〉合同例会

平成4年10月15・16日

於・芦原温泉「べにや」

参加人員・滋賀14名・福井15名・石川1名

塾長が初めて福井においてになる例会ということ、福井塾のメンバー全員で準備を行い当日を迎えました。いつもながらの塾長の真剣な姿勢や、我々を思いやる優しさに触れることができ大変感激した2日間でした。今回は各塾生の感想などを中心に報告いたします。

《生の充実、調和の感覚を求めて―「内観」と「感応」の整体思想》病気の捉え方を、病気になることにより丈夫になり、熱を出し切るにより原因を取り除くことができる、と説く。元気の誘発は「体の流れに乗る感覚」「漠たる一点の明示」すべて自分の責任」による。整体は「整体療法」「整体導法」「内観法」があり、相手の悪いところと同調した後正常に整える。

《対談・野口裕之氏VS西岡文彦氏》栄養とは体のすべての機能を働かせ食べる。体の力を信じ、一粒の米が体の機能を働かせてくれることを実感する。

《鼎談》命宿る限りこだわりなく、泰然としている。我とは「漠」であり、内観することにより充足感を得ることができ

◎第14回 平成4年10月28日

於・ホテルセイリウ

〈北大阪〉〈東大阪〉合同例会

《塾長講和・塾生3名からの質問について》

「考え方×熱意×能力＝人生・仕事の結果」については、零細企業時代に物事に

《塾生発表》盛和塾福井・岡島英雄氏より経営体験談および氏の経営への思い等の発表がありました。

《塾長コメント》発表に対して塾長の体験も交え、時間を大幅に超過しながらコメントがありました。

《コメント内容》①事業を行ううえで人の尻馬（人との合併等）に乗って仕事をする、また兄弟、親しい人と一緒に仕事をする。②商売を行ううえで負けて勝つことも必要であり、本当の商人であるならば負けて勝たなければならない。

③大と仕事をする場合、大は恐ろしく横暴なところがあるが、それを承知で生きる必要がある。

《塾長講話》「経営七ヶ条」の第5条、第7条について講話を賜る。

《第5条》最少の経費で最大の効果を上げるために。
売上げを最大限に伸ばし、経費を最少限に押さえる。利益を追うのではなく、利益は後からついてくる。

複雑な現象を単純化して考える……売上げを最大限にし経費を最少限にするた

可能性があるかと教えてくれたのがこの方程式である。谷口雅春著『生命の実相』より「森羅万象は心のままに変化する」、また中村天風氏により「人生というのは心の描くとおりになり、明るく希望に満ちた人生があるはずである」、梅原猛氏には「会社経営はエゴであるが、自利利他を経営のなかで行っている経営者」と言われたが、利己のなかで利他を行うこと。利他により視点が広がり、先見性が出てくる。足を知り、反省ある謙虚な人生を送ること。

「2代目経営」については、創業時からの番頭さんに腹を割り協力を願うこと、等のお話をうかがいました。

2次会では最後の問題について塾生間で大いに話が盛り上がりました。

◎第15回 平成4年11月9日
於・リーガロイヤルNCB

〈大阪〉〈北大阪〉特別自主研究会
《関西気功協会代表・津村喬氏と来日中の氣功の大家、王秀敏・張樹芳両先生》両先生の氣功は、男女ペアで気を高めながら陰陽の気を相互作用させていく双修法。人間も宇宙も同一システムを持って

盛和塾 滋賀・福井 合同例会



盛和塾滋賀・福井合同例会にて

めに知恵を出し創意工夫がいる。営業はすさまじい芸術である……売り値自身売れる値段の最高値でなければならぬ。お客が納得し買ってくれる最高の値段、これ以上なら注文が逃げる針の穴を通すほどの1カ所を見つけることが営業である。

〔第6条〕商いは誠実と思いやりの心で。商いは必ず相手がいる。自分だけ儲かるというのはありえない。売って喜び、買って喜ぶことが商いの鉄則。

〔第7条〕経営者は常に明るく前向きに夢と希望を抱いて素直な心で日々を過ごさなくてはならない。

経営とはすさまじい真剣勝負であり、それだけに暗くはない。

《懇親会》福井の山海の珍味と地酒、そして塾長との会話、時間はどんどん経過し、尽きることはない塾生の経営への思いは大きく広がる。

《懇親ゴルフ》翌日、塾長にも参加いただき懇親ゴルフが開催される。なんと優勝は塾長でした。

《塾生感想》
・酒井慶治

盛和塾岡山

◎第4回例会（11月度自主勉強会）

平成4年11月13日 18～21時

於：岡山プラザホテル

講師：京セラ常務・森田直行氏

参加人員：19名

小規模集団による部門別採算制度の徹底などアメリカ経営の基本についての講演に参加塾生たちは多くを学んで帰り、充実の一日でした。

（文責・菊池 毅）

盛和塾徳島

◎定例会 平成4年9月19日

・事務連絡・講演会 17時～17時30分

於：㈱アルス製作所会議室

私たちは環境にやさしいインフラパーツ

（コンクリート二次製品）を通じて、

人々にほんとうのゆとりとくつろぎを提供したいと考えています。

塾長の常に真剣で誠実で厳しいなにも思いやりの心を持ったお姿には感動を受けていますが、今回は2日間にわたりご一緒させていただき、より以上に感銘を得ました。懇親会の席で各テーブルを回られ、塾生一人一人の会社の内容に耳を傾けられ、アドバイスのひと言と言に心がこもっており大変ありがたく思いました。私も今でも塾長のひと言が心に刻み込まれ、さっそく会社の戦略に取り入れています。

さて、今回の塾長講話についてはもちろんのこと、塾長が京セラや第二電電の体験談を通して話された「負けて勝つ」、本場の商人であるならば負けて勝たなければダメであるということ、京セラはハイテクばかりに見えるがローテクの仕事も捨ててはいいし捨てたくないというお話は、常に勝とうとして負けて悔しがるのではなくて発想の転換を図らなければ前進がないこと、常に新しいものにばかり目を向けがちであるが、地道に足元をしっかりと固める重要性が、今の日本の政治・経済の状況や今回の不況要因に照らし合わせてもよく理解すること

・懇親会

19時15分～21時

於：八興被服(株)社員寮

・2次会

21時30分～23時

・講師：福井誠・盛和塾事務局長

演題：社員から見た稲盛和夫

・参加人数

講演13名、懇親会11名、2次会6名

まず世話人である㈱マルハヤ社長・喜多修司氏の進行で新メンバー加入の案内があった後、平成5年1月までの活動予定の提案・決定が行われました。

そして本日のメインゲストである盛和塾事務局長・福井誠氏の「社員から見た稲盛和夫」というテーマでの講演に入りました。

「稲盛塾長との出会いは昭和48年。『稲盛さんという巨人がいる。ぜひ会ってみたいか』と知り合いに誘われ面接に行っ

ができます。自分自身の発想を転換し、しっかりと事業の基盤が何であるかを再度見直し、これからの経営に生かすように思っています。

・田中猛雄

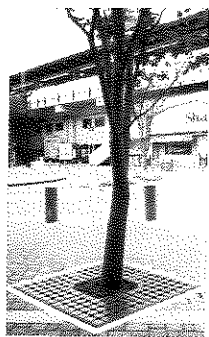
入塾して初めて塾長のお話を直接聴くことができるということで、大変緊張し期待を持って出席しました。私自身、本年4月に創業者の父より社長業を引き継ぎ、会社とは、経営とはどうあるべきかを悩み考えていた時ですので、塾長の「経営七ヶ条」の話とか、心の持ち方、人の心をどう思いやるかとか、素晴らしい講話を聴くことができ、大変感激したと同時に、入塾できたことに深く感謝しております。また滋賀との合同例会ということで、翌日のゴルフコンペにも参加させていただき、塾長のパワーのゴルフを見るにつけたただ頭の下がる思いがしました。

今後とも塾長の理念に触れ、それを実感することにより、少しでも会社に社員に地域に貢献できる自分になりたいと強く考えています。

（文責・村中昌弘）

た。座右の銘を聞かれ「己に厳しく、他人に優しく」と答えたところ、カンカンになって怒られた。「己に厳しいのはよい。しかし他人に優しいというのは妥協の産物である。あえて、泣いて馬鹿を斬ることが大切」と延々叱られた。この時、今までの経験の薄っぺらさ、心の小ささを思い知った。入社初日、始業時間前に出社したにもかかわらず、もうほとんど社員が来ていた。終業ベルが鳴ってもまったく帰らない。3日目から心を入れ替え、早く京セラマンになろうと、朝6時に出勤し夜はいちはん最後に帰った。その年、労組の書記長に就任。原点は、すさまじいまでに真剣に生きる心の応援団と考え、組合づくりに取り組んだ。石油ショック時にベアスアップゼロとなったが、「辛いことを社員に課してしまっ

平成4年度のグッドデザイン賞に輝く
KCサークル/SQ150タイプ



インフラテック株式会社

鹿児島市与次郎2-25
TEL 0992-52-9911

た。幸せに笑顔で暮らせるようにと考えたのに。せめて賞与は上積みしたい」という稲盛塾長の思いで実施。その後も要求には満額回答、時には要求以上になることもあった。そして我々は、我々に合った組合をめざすためセンセンを脱退。労使同軸、共に幸せを築こうという理念のもとに進めてきた。京セラの今をつくり上げたのは、

- ①稲盛和夫というたぐい稀な哲学者がいた。
- ②そのたぐい稀な哲学者を信じて疑わないう社風があった。
- ③実践の場にアメリバ経営という優れたノウハウがあった。
- ④一生懸命働く社員、労組があった。

「家族的な会社をつくっていききたい」福井氏のリアリティ溢れる貴重なお話の後、「21世紀の京セラを担う」というタイトルのビデオを見せていただきました。そして、会場を八興被服(株)の真新しい社員寮「清和寮」に移し懇親会。福井氏に、より突っ込んだ質問をさせていただき、充実した時間を過ごしました。

いきたないで考える。それゆえ、みそぎが大切である。言葉こそ魂であるとか、最後には、息は宇宙に通ずるとむつかしくなりました。しかし、宮司様の高い品格のなかに、宮中におけるその伝統を見心が清らかなるのを感じました。一度、小淵沢に行かれる時には、神社に寄られることをお勧めします。

〈坂田安儀氏プロフィール〉
一九三四年(昭和9年)東京生まれ。昭和32年、東北大学文学部宗教学科卒業と同時に、古神道本宮身曾岐神社宮司、禊教6代目教主に。早くから日本宗教界を指導し、(財)日本宗教連盟理事長、世界宗教者平和会議(WCRP)事務総長を歴任。この間、国連のNGOをはじめ多くの国際会議を主催し、ローマ法王、カーター、レーガン大統領、故サダト大

盛和塾北大阪

(文責・住友達也)

◎定例会 平成4年10月28日

15時〜17時

於：ホテル青柳(石切)

当塾では(大阪地区)合同例会に先立ち、大阪・生駒山の麓、東大阪・石切にて例会を実施しました。

- ・テーマ「グローバルイズムと働きバチの霊性」
- ・講師 身曾岐神社教主・坂田安儀氏

冒頭では、一九六四年にローマクラブが資源の有限性・成長の限界をと見え、地球の命の疲弊について初めて言及したとのこと。この時が西洋文明の壁の最初の認識であったようです。

そこで、これからのパイロット・フィロソフィとして、東洋の神道ほかが世界的に注目されることになったそうです。身曾岐神社は山梨県小淵沢、八ヶ岳南麓にあって、その自然は素晴らしいです。私も伺いました。敷地も4万坪とパチカン市国よりも少し大きいとのこと。

統領と会員。さらにマザー・テレサ、カノンボジアのソン・サン首相を初めて日本に招へいするなど活躍。

一方、自ら継承する白川神祇旧王家千年の伝統に立って、古神道を天皇の信仰から一人一人の人間の在り方に普遍して、21世紀に向けてのパイロット・フィロソフィとして確立。10年前、小淵沢に古神道本宮身曾岐神社を造営し今日に至る。

(文責・松井 裕)

盛和塾名古屋

◎第3回例会

第3回例会は、平成4年9月9日18時から名古屋クラウンホテルにおいて、稲盛塾長をお迎えし、総勢42名出席のもと開催されました。

それもまた大変な大きさです。私たちは、経営を通じて人間性を高めるといふことを、塾長を通じて学ばせていただいておりますが、そのヒントとして、ご来阪の機会に合わせて例会を開催いたしました。

古神道は「自然をもって教典とする命の条理」と定義づけられていました。私たちは、経営を通じてその人間性、霊性を高めることを目的としています。その霊性とは何かを考えるうえで役立つと思われました。

自然とのかかわりのなかで、人間も生かされている。そして、生物・非生物にも命というか霊性を認めるといふのが神道の考えのようです。

宗教は大変デリケートな問題で、一人一人、全くその理解は違うと思います。しかし、素晴らしい心根を持つことによつて、その波動が社員に伝わり、また天の意思に通じて初めて経営の成功がある。そういう意味では、いろいろな形で自分の霊性を高める機会を持つことも大切であらうと思います。

西洋は良し悪で考えるが、日本はきれいな氣遣いをもって、厳しくも温かいご講話をいただきました。

例会は、林世話人の司会で定刻に始められ、新塾生3名の自己紹介が行われた後、川村代表世話人より「今の経済情勢にいかに対応するべきか」と、現実直視の問題提起が行われました。

塾長講話は、右のテーマを切り口として行われましたので、その概要をご紹介します。

《塾長講話のポイント》

- 今回の不況は底が深く長期化すると思われ、危機感を持って、あらゆる経費削減を断行すること。あわせて忍耐が肝要。
- 不況に効く特効薬はない。日頃から経営の原理・原則を徹底して貫く心構

老島銘酒

竹鶴

大吟醸

杜氏の命

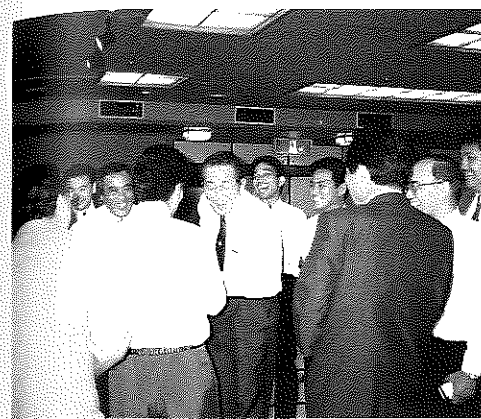
とじのいのち

全国新酒鑑評会
四年連続金賞受賞

1.8ℓ 詰 10,000円
720ml 詰 4,000円

竹鶴酒造株式会社
代表取締役
竹鶴 寿夫

広島県竹原市竹原町4262
TEL 08462(2)2021
FAX 08462(2)2344



盛和塾名古屋・第3回例会での懇親会

えが必要。利益率の高い、備えのある経営であるべき。

○ 経営者は、自分の器を知り、その器に合った生き方を実践し、不況期こそチャンスであると発想すること。

○ 社員に対しては、不況に言い訳をさせないで、チャンスを見出す好機であると認識させること。そのためにトップは、不況であるという顔をしないで、強い気迫でのぞむこと。

○ 経営者にとっていちばん大切な要素は、すさまじい根性と闘魂である。

企業経営というマラソンを全力疾走で走るとは、常識を超えており、一見無謀とも思われるかも知れないが、これが常となれば何でもなくなる。同時に今以上のエネルギーが生まれる。「人が決してできるわけがないということをやると——精神力が必要。

以上、時間が過ぎるのも忘れるほどの感動的なお話を承りました。

塾生一同、経営者としての使命感を自覚し、これからの勇気ある実践行動を改めて決意させられる思いでありました。

承認が行われ、設立準備を進めてきた発起人の6名がそのまま世話人として承認され、佐藤氏、北村氏、小林氏の各氏が代表世話人として就任しました。その他議題につきましても、すべて満場一致の賛同を得、何ひとつ滞ることなく、最後にご来賓の皆様より丁寧な挨拶をいただき、設立総会を無事終了したことをご報告いたします。

総会終了後、ただちに世話人・上原氏の進行により稲盛塾長をお迎えしての盛和塾新潟の第1回例会へと移り、代表世話人・小林氏による稲盛塾長のプロフィールの紹介の後、塾生全員の自己紹介に移りました。また塾生各位も初めて塾長をお迎えしての緊張感からか、自己紹介の予定時間をオーバーする塾生もあり、各塾生の情熱でもって会場の雰囲気はいやがおうにも高まりました。

そのようななかで塾長の講話が静かに始まりました。塾長は最初に盛和塾を始めた経緯を述べられ、京都の塾生のエピソードを織りまぜながら、盛和塾を塾生の運命が変わるほどの魂の触れ合う場にした、また魂の本質は真・善・美で

その後の懇親会では、塾長を囲み膝を付き合せて歓談し合うなかで、それぞれが経営上の問題点を相談、温かいご指導を受けることができ、和やかなうちに心洗われる忘れ得ぬひとときを過ごすことができました。

(文責・長谷川容弘)

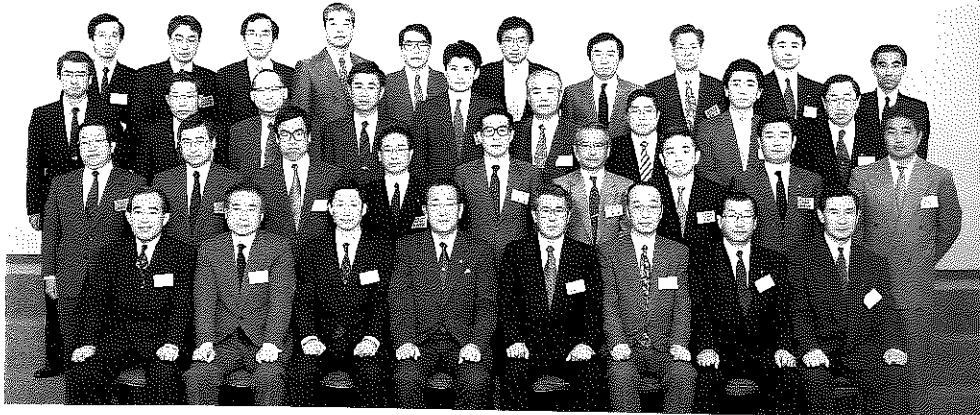
盛和塾新潟

平成4年5月7日、全国23番目の塾として盛和塾新潟の設立総会と開塾式が新潟市内の新潟グランドホテルにおいて、稲盛塾長をお迎えして開催されました。当初、(京都)の芳野佑伍氏より(株)佐文工業所・佐藤文男氏への紹介がきっかけとなり、(株)北村製作所・北村泰作氏、(株)中野組・上原敦氏、(株)大谷・大谷勝彦氏、小林石油(株)・小林宏一氏、福田石材(株)・福田始氏の各氏にも塾の創設についてご賛同をいただき、発起人として6名が中心となり、開塾に向け準備に取りかかりました。その間、発起人の各氏も東京における東日本の世話人予定者の説明会に参加させていただいたり、またオプザー

バーとして、京都・大阪の合同例会にも参加させていただき、塾長の言葉にじかに接することにより、盛和塾の理念、塾長の経営および人生哲学、ならびに盛和塾の活動等について改めて感動し、深い感銘を抱くとともに開塾へ向けての新たな情熱が湧き起こった次第です。その後5回にわたって発起人会を重ね、塾生も新潟市を中心に全県より募り、開塾時には38名の塾生が稲盛塾長の教えを直接請うべく入塾しました。

当日は、当初の予定より1日繰り延べになりましたが、(新潟)の塾生と事務局のほかに来賓として京都より鮎子田昭司氏、芳野佑伍氏、富山より多田慎一氏、渡良瀬より清水国善氏、高橋輝氏、DDI新潟支店長・石平健二氏、京セラ新潟営業所長・青沼雄二郎氏、および事務局より福井誠氏、飯田成雄氏、諸橋賢二氏の各氏の出席をいただき、熱気溢れる開塾となりました。

設立総会では発起人の福田氏の進行により、北村氏、佐藤氏の両氏より設立の経過説明、福田氏より事業計画案、予算案の承認、規約案の承認および世話人の



盛和塾新潟・開塾式記念

盛和塾中海

あり、愛と誠と調和に満ち満ちており、魂が過去に経験してきたこと、思ったことによって人間の運命も決まっている。しかし、心の持ちようによってその運命は変えられるのであり、それは陰徳を積む、善きことを思うことである。人間の生きざまと人間の心の在り方、それによって事業も全部決まってくる。つまり心の持ちようが最も大事であると、人間の基本である心の在り方について塾長ご自身の実体験を織り込んだ講演に出席者全員が深い感動に包まれました。

その後の懇親会では京都の鮎子田氏の乾杯で始まり、来賓の方々も塾長を囲んでの有意義で楽しい交流のひとつを過ごすことができました。大変ありがとうございました。

その後、9月25日に京セラの森田常務をお迎えして第2回例会を開催しました。開塾式の模様が地元紙等に大きく取り上げられ、新たに12名の塾生も加わり、現在総勢50名の塾生で活動しております。今後ともよろしく願います。

(文責・佐藤銀治郎)

平成4年10月6日(火)、盛和塾中海の設立総会ならびに開塾式が米子市内のホテルサンルート米子において稲盛塾長をお迎えして開催されました。

高知の和田均様(佛青柳代表取締役)のご紹介がきっかけとなり、長谷川泰二氏(有あつぷるはうす代表取締役)が中心となって中海を取り囲む米子・松江・境港・安来の4市の若手経営者の入塾を募りました。8月8日(土)に同じくホテルサンルート米子において発会式を行い、本部より矢崎勝彦様、稲田二千武様、事務局より福井誠様、飯田成雄様にお越しいただき盛和塾のフィロソフィ等についてご教授いただきました。

当日の設立総会は、塾生45名のうち7名が欠席のため38名にて開催されました。発起人代表挨拶につづいて設立経過説明次いで議事に移りました。

①規約の承認

原案通り出席者全員の合意をもって承認。

②世話人の承認

から福井誠様、飯田成雄様、また盛和塾岡山から2名、広島から9名、新潟から1名の方々にもお越しいただき総勢58名により開会されました。塾長プロフィールの紹介、塾生自己紹介のあと塾長の講話を頂戴いたしました。

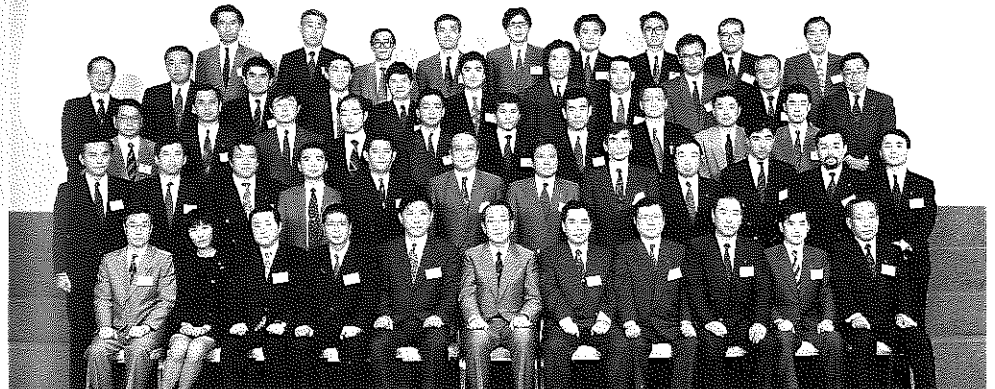
「ここ山陰の地は、あらゆる面で中央から見れば不便な土地であるが、それゆえ自主独立の精神が養える。地方の方が無頼の精神、知的バリエーションをもつてのぞむというバイタリテイを持っている。中央から離れているということを利用してとらえる逆転の発想が必要だ」と説かれ、また「人生・仕事の結果は能力×熱意×考え方であり、たとえ能力や熱意が大きくとも考え方ひとつで結果はプラスにもマイナスにもなる。明るい理想を描き前向きに考えていけば、山陰の地か

からも素晴らしい成果を達成する企業が現れるはず」と激励されました。

引き続き行われました懇親会では、塾長をはじめご来賓の方々との楽しい交流のひとつを過ごすことができました。また塾生同士の交流の輪も一層の広がりを見せていました。

最後になりましたが、盛和塾中海の開塾にあたりまして多大なるお力添えをいただきました皆様には厚く御礼申し上げます。

(文責・織原 悟)

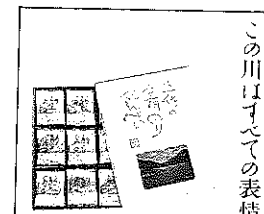


盛和塾中海・開塾式記念

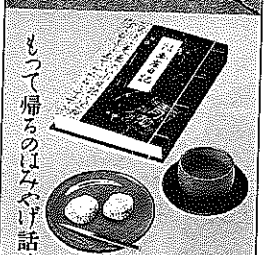
- ④事業計画の承認
原案通り出席者全員の同意をもって承認。
- ③編集委員の承認
編集委員 織原 悟
原案通り出席者全員の同意をもって承認。
- 事務局 長谷川泰治
以上、原案通り出席者全員の同意をもって承認。

設立総会終了後、開塾式に移り、本部から矢崎勝彦様、稲田二千武様、事務局

この川はすべての表情(か)。(水盛る川が下川より)



世話の
まの
せい



もつて帰るのひまげ話と土左日記

★各地区盛和塾の活動状況をお知らせください。次号(春号)の締切日は三月十日です。写真もできるだけご添付のうえ、出版文化社・盛和塾係宛お送りください。



「経営者としてやってきたことは、理念を高めつつける日々でした」。稲盛塾長との出会いの一言は、小生にとって経営の真髄であり、人生の究極にもふれる衝撃だった。理念を高めつつけること、つまりあくなき自己革新を通じて自己超越こそが、いわば解脱の道程とは、その後の参禅体験で実感できた。参禅は自己を超えるため、早朝から深夜まで、来る日も来る日も禅堂にただ坐る。いかに己が心が一瞬一瞬、色々な過去の妄想念に引きずられて四方八方にとめどもなく拡散するものか、心を整える初歩的努力に苦悶苦闘した。数日を経て、やっと今の一息に徹し、次々と現れる念が切れる。後日、心身一如の清々しい境地に解脱の山門への到達を確信した。

ドラッカーの『未来企業』によれば、日本の経済大国の背景となる諸々の意思決定は、太平洋戦争の悲惨な敗北の後、新しい現実直面した人達によって行われたという。今再び未来進行形でとらえ、国境を超えた経済に對して、地球市民としての立場からの社会理念や、将来世代との世代間の衡平という、永続可能な発展のための、より長期的、より総合的な思考が、我々にとって未来企業への解脱の経営の前提条件となるのではないだろうか。塾生にとって例会は魂の共振する塾長の警咳に接する感動体験の場であり、さらに本誌は時間や空間を超えて交流し、研鑽しあうためのメディアである。一人一人が自ら情報発信基地となつて、相互に場とメディアの双方から自己を高めつつける経営をめざしたいものである。

(本誌編集委員長・矢崎勝彦)

季刊「盛和塾」通巻第四号(冬号)

一九九三年一月十日 発行

発行 ● 盛和塾

発行人 ● 鮎子田昭司

編集人 ● 矢崎勝彦

取扱所 ● 盛和塾事務局

〒604 京都市中京区室町御池下ル

円福寺町三四二一―ボイスビル5階

TEL 〇七五―二二二―七八〇―

制作 ● 出版文化社

印刷・製本 ● 富士精版印刷



私の好きな言葉



知己

われわれは日々刻々、未知の新たな事態と直面していて、いつも同じようなことをしているようでも、実は全く違うわけである。そして、その瞬間、瞬間の積み重ねによって、人生がすべて決まっていくといってもよい。

この日々刻々の事態に対応するため、常日頃から大切に思い、心掛けているのは「己を知る」ということである。例えば自分の心に鏡をぶら下げて、自らの姿を写し出してみたとしよう。いわゆる平常心というのは、その自分が真っ直ぐ正面を向いている時の状態といえる。上を向いている時は、正しい姿を知らずに自惚れている状態であり、逆に下向きの方は、挑戦もせずに自らを卑下している状態である。自分の心の状態が、常に正しく真っ直ぐになっているかどうか。このことは今も私の人生の最も大きな課題であり、修業のようなものである。

もちろん自分の姿というのは分かりにくいものである。顔ひとつとってみても、自分の本当の顔は分からない。鏡に写して見る顔は、“見よう”として意識した顔であり、写真やムービーに撮った顔は静止した、あるいは過去の顔であって今の自分ではない。今という新しい瞬間に、常に動き続けている自分を知ることは容易なことではないのである。となれば、自分の考えを言動として発した時、それが相手に映り、その相手の反応を通して「己を知る」ことになるのであろう。

塚本 幸一

(株式会社ワコール会長)
(京都商工会議所会頭)

