

[盛和塾] 5

季刊[せいわじゅく]
平成5年[春]
通巻5号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念	表2	両極端をあわせ持つ
フィロソフィ座談会	2	◎塾生公募企画 I 逆境時代のトップの使命 (出席者) 塾長・稲盛和夫／小林正樹／北山和明 八頭司正典／岩田嘉生／石田光正 司会・矢崎勝彦
THE EXCELLENT OPINION 塾長講話ー第5回	16	◎リーダーシップと意思決定 IV 得意技をどう生かすのか
MEMBER'S SPIRIT われ虚心に経営を語る	22	I 小さな大企業を目指して 太陽運輸倉庫株社長・重久 紘三(鹿児島)
	28	II 多角的経営によって危機を克服 岡田工業株社長・岡田 和夫(渡良瀬)
	34	III 異色の存在といわれる理由 イマジニア株社長・神蔵 孝之(東京)
共鳴と波紋	40	
肝胆相照ー塾生自己紹介	46	
あの日、あの時 稲盛和夫氏◎	50	初めて教えを乞うた日 盛和塾東京・南部 靖之
特集・盛和塾ブラジル発足	54	開塾までの軌跡／世話人懇談会ほか
稲盛塾長講演	64	世界の中の日本(前編)
切磋琢磨・京セラ労使物語	68	「労使同軸」その二十年の軌跡 第4回 盛和塾事務局長・福井 誠
掲示板／動静	74	
活動報告	76	
塾長広報室	表3	
私の好きな言葉	表4	素心 広中 平祐

装幀・題字 上田晃郷/レイアウト 奥野 章

THE VOICE

塾長理念

両極端をあわせ持つ

経営者は、バランスの取れた人間性を持たなければなりません。事業では、常に決断を迫られます。あるときには、幹部から従業員、銀行まで一斉に反対される中で、なお自分の信念に基づいて、「敵は幾万ありとても」の気概で断行することも必要でしょう。また、あるときは、一従業員の言葉に謙虚に耳を傾け、自分の計画を、勇気をもって取り下げる必要もあるでしょう。

つまり、慎重さと大胆さの両方が必要なのであって、大胆でも慎重でもない、中庸だという意味ではありません。決断を伴う経営者に求められているのは、単なる円満な人柄ではないのです。

一流の知性とは、二つの相対立する考えを同時に心に抱きながら、しかも正常に機能し続けられる能力をいう」と、アメリカの作家F・S・フィッツジェラルドが述べています。

つまり、従業員に対する接し方にしても、あるときには泣いて馬鹿を切ることと冷酷なまでに厳しく、あるときには仏のごとき人情味あふれる態度を示すことが、経営者には必要でしょう。

相反する両極端をあわせ持ち、局面によって正常に使い分けられる人格が、バランスのとれた人間性なのです。

「心を高める、経営を伸ばす」(PHP研究所刊)より抜粋

今号のテーマ「両極端をあわせ持つ」についてご意見・ご感想をお寄せください。次号の《共鳴と波紋》に掲載します。(巻末「お知らせ」参照)

'93春号 ● 塾生公募企画 I
逆境時代のトップの使命

塾長 稲盛 和夫

小林 正樹 盛和塾静岡
㈱ケイシーシー経営研究所社長

北山 和明 盛和塾大阪
日新建設工業㈱社長

八頭 正典 盛和塾福岡
丸松セム㈱社長

岩田 嘉生 盛和塾名古屋
第一工販㈱社長

石田 光正 盛和塾ブラジル
BEEHIVE社社長

司会 矢崎 勝彦 盛和塾本部/本誌編集委員長
㈱フェリス会長

■ 逆風にどう立ち向かうか ■

司会 現在の経済状況は、不況に加えて向かい風の要因が増えており、これまでとはまったく違う質の複合不況がやって来ております。そのなかで、全国の盛和塾の皆さんは、わが経営をどうしていくべきか、真摯な取り組みをしているわけですが、きょうは、その逆境の時代における経営者のあるべき姿について、経営理念、リーダーシップ、マネジメントの三つを中心に話し合っていたらこうと思っています。まず最初に手短かに自己紹介願います。では、静岡の小林さんから。

小林 静岡で会計事務と教育をやっています。KCC研究所は会計事務所の事務が八割くらい、二割が経営コンサルティングで、それも経営者や社員の教育が主体です。北山 盛和塾大阪に所属し、業種は建設業です。父が戦後、和歌山で創業して四十六年目に当たりますが、初めは請負工事だけ。十五年ほど前、デベロッパーの別会社

をつくり、分譲マンションに進出し、和歌山ではローコスト・マンションとしてかなり知られております。一年半ほど前、父から建設会社の社長を引き継ぎ、開発会社は父がまだ社長です。パブルがはじけてデベロッパーの方は苦戦しており、建設会社は早く一本立ちをするべくリストラクチャリングを進めております。

八頭 福岡の繊維・ファッション関係の間屋です。三年ほど前、CIを導入して事業部制、分社制をとり、現在、ファッション七社と、遊休土地を開発して商業ビルを建てるデベロッパーがあります。盛和塾は一年前の三月十二日に塾長にお見えいただき、大変な感激をございました。以来、各地の塾の同志の方に講師に来ていただき、毎月塾を開いており、レベルの高い勉強会をやらせていただいていることがいっばんの喜びです。事務局の善高志君(㈱善工務店社長)やもう一人の代表者で柴山文夫君(㈱ラック社長)、そのほかが仕事をほったらかして、私のようなリーダーシップのない人間を盛り上げてくれておりまして、感激しています。

岩田 名古屋で自動車部品を中心としたゴムとプラスチックの加工販売を行っております。昭和三十三年、私が生まれたときに父が創業しました。車の関係の商売が多い所ですから現状は非常に苦しいものがあります。私は二代目との付き合いはいろいろありますが、二代目はどうしても、流されてしまう。これくらいいいんじゃないかと思ってしまうところがありますので、もっと強いリー





小林 正樹氏

ができるかどうかがいちばん難しいので、それには心を高めないといけない、と感じております。

小林 私も同感です。企業のトップというのは国でいえば天皇陛下と総理大臣の両方の役割があるんじゃないか。一方は求心力というか、尊敬を集める、他方はマネジメントですが、その求心力は、心を高める、魂を高めないとしてこないわけです。そこで塾長にお訊ねしたいのは、どうしたら心が高まるかということで、むいてもむいても利己心しか出てこない私でございます(笑い)ので、どうしたら利他心が生まれるのか、そのプロセスが分からない、というのが実感です。

グーシップが欲しく、少しでも吸収できるものがあればと思い、入塾させていただきました。

司会 八頭司さんは子会社をたくさんお持ちですが、逆境の時代のトップの使命についてご意見を。

八頭司 塾長から「まだわからんのか」とお叱りを受けそうですが、恥を覚悟で申し上げます。塾長からは「使命とは命を使うことだ」とお伺いしまして、大変なことだと思っております。これまでの浅い経験、未熟な経営を振り返って考えてみますと、特にこういう激変の時代には、勇気ある決断がいちばん必要ではないか。逃げてはいけない、勇気ある決断をしないと時代に遅れてしまわうんじゃないかと感じております。しかし、正しい決断

北山 私の会社は父の堅実な経営で、バブル崩壊までは金持ちの会社でした。今は資産デフレで、塾長に何度かお手紙を差し上げてアドバイスをいただきました。まだ金持ちの時代、私が専務のときに大阪支店を創設しましたが、やはり弛み、油断があった。社長になって一年半ですが、盛和塾に入れていただいて、理念の構築が、今までに得た最大の宝物だと思っております。それで、地球規模の環境汚染という問題のなかで、建物の本当の根幹は何かを考えています。今までは一定の敷地内に最大限建坪を得るということでしたが、既製品の寸法に建物を合わせるという材料が無駄が省け、ローコストになる。また、戦後一貫してたくさんものを作るといふ考えから、本当に人間の体にいい建物を考えたことがなかったのではないか。マンションでも事務所でもビニールに囲まれ

ており、これが人体に与える影響が非常に大きいという問題があります。

司会 少し補足しますと、北山さんは社長を継がれるときにそのことに気づいて、これから今話されたような家作りであるべきだと、ご自分も実際に住んでおられるそうです。

岩田 私は代を継いで四期目ですが、ちょうどバブルの登り口の時期で、とにかくやるだけという状況でどんどんと来てしまい、今回初めて壁にぶつかったというのが正直なところです。今三十四歳ですが、この間まったく挫折も経験していない。ですから、今から本当に私の勉強が始まるな、という気持です。



北山 和明氏

司会 きょうはオブザーバーとしてブラジルの石田さんがお見えです。ブラジルはすっと逆風だったそうですが、今の時期、どういうことをお考えでしょうか。

石田 ブラジルには二月六日に塾長がお見えになり、直接教えを受けることができました。我々は日本の皆さんと比べると零細企業、微細企業で歯を食いしばってやっております。政府は国民をかえりみず、アラブ、イスラム、韓国、各民族が入り交じっているため、エゴをむき出して、欺しても脅してもとにかく儲かればいい、とやっています。塾長は、そういう社会に儲かる仕組みをつくらないといけないと言われ、帰られてから、我々は反省会をいたしました。ブラジルは政府が何もしてくれないので、毎日毎日、社員を食わせるにはどうしたらいいか必死です。

司会 お話を伺っていますと、魂を高めるプロセスをぜひ開陳願いたいということ、理念の構築ですね。私も塾長との出会でショックだったのは、「理念を高める日々だった」という言葉でした。この時代をどういう理念、思想で乗り切るべきなのでしょう。

波濤を乗り切る すぐれた操船技術が必要

塾長 皆さんはいろんな船に乗っておられますが、たとえてみますと、波濤逆巻く大海原で木の葉のように翻弄されているのが、逆境の時代だと思います。そこでの船



八頭司正典氏

長としてのトップの使命は、私の経験から言っても、転覆させまいと必死で形相が変わっている、それがいちばん大事だと思います。逆巻く波濤の中で顔一つ変えないというのは、よっぽどの馬鹿か豪胆なんでしょう。そしてこれほどの不況を経験したことがないとすれば、まずだれよりもトップが苦しむことでしよう。そこで要求されるのは操船の技術だと思います。マネジメントの能力や覚なんですね。横波を受けないように、転覆させないようにする操船技術の問題です。

それはどこから生まれるか。いつも申し上げているとおり、かねてからのくらしい一生懸命打ち込んで仕事をしてきたか、その操船技術が磨かれているかどうかとい

それで、これは言ったらいかんかもしれないが、私は逆境のなかでどっちへ行けばいいか「見える」んです。見えなきゃ、本当は、逆境のなかを安全航海できないんです。モーゼの脱エジプトと一緒なんです。かねてから必死にやってきて、順境でも一生懸命やって腕を磨き、心を高めてきて、どういう局面でも動揺しない心で見ると、見えるんです。しかし急にそれは無理ですから、率先垂範し必死になる。そして、かねてから努力して必死になってつくってきた才覚がある。そういうふうに思います。

■ 正しい決断を連発するため トップは苦しむべし

自動車電話の会社をつくることですが、郵政省に許可をいただきたいというときは、第二電電をつくったばかりで営業もしておらず、収入もまだない時期でした。役員会でも反対されました。NTTの自動車電話が不調で、アメリカでもヨーロッパでも赤字。「こんなときに、どうしてできますか」と反対された。しかも名乗りを上げたのがトヨタ、建設省グループの「日本テレウェイ」の子会社、日本移動体通信と第二電電の二社で、互いに競合になった。どちらも東京、名古屋を取りたい。どうにもならないので、こちらが一步引かざるを得ず、「私はどき回りで結構です」と決着をつけ、役員会にかけると、社外重役の方々が「東京、名古屋を取られてど

うことです。ブラジルでも言いましたが、あんな難しい社会で仕事をするには才覚、商才がいる。特に破天荒な海原では、経験豊富な、相当すぐれた操船技術なしに船長になってもだめです。うちの会社でもよく言います。頭のよくない人は商売をしなさんな。そして、八頭司さんがおっしゃったように、一瞬の間もないくらしいの正しい決断の連発がいります。

ではどうすれば、正しい決断ができるのか。もちろん操船技術があるわけですが、実はもっと深いところで、その技術を支えている心の状態が問題になる。しかも、船長になってからこんなに荒れる海は初めてだというわけですから、かねてからくらしい一生懸命やってきたにしても、一瞬一瞬のことですから逡巡もする。社員は皆、こっちを見とるわけですから、もう神にも祈るような気持ちで決断をする。飛行機が揺れだすと、スチュワーデスが「ベルトをお締めください」「ですが、いくら揺れてもご心配ございません」と必ず言いますね。船でも船長は常にそう言っている。だから、従業員も安心して、緊張感が走らない。そのなかで、社長の朝から晩までの奮闘ぶり、目の色変えての頑張りよう。これは重大な局面に来ているのではないかと、全社に緊張感がピーツと走る。口では何も言わないけれども、見ただけで分かる。苦しむんです。これは簡単なことじゃありませんが、その苦しむことがいい知恵を生み出していくもことになるわけです。

さ回りもないでしょう。いくら会長でも独断で決めてもらっては困ります」と言う。「いや、相談したら、反対するでしょう。いやだいやだ、とやってたら物事は決まりません。ここでは負けるしかありません。兵法にも、負けて勝つ、ということがあります」と言いました。そして、首都圏といういちばんいいところを取った日本移動体通信は赤字が続いて累積赤字がものすごい。一方、関西セラーから始まったセラーは、本年度で売上げが一十億円、各地区とも全部黒字です。ですから東京、名古屋でもめとって意味がない。

こういうふうには、本当は見えないといかんのですが、それは無理として、勇気ある決断、正しい決断を連発し



岩田 嘉生氏

ないといけない。血相を変えて真剣にやれば、神様がかわいそうに思って、苦しんだ分だけいい決断をさしてくれるんだと思いますよ。苦しむべきです。

一同 (ホーツと溜息を連発)

司会 逆境がむしろ内を固めるチャンス、未来をつくるチャンスになるというお話だったと思いますが、小林さん、いかがでしょうか。

小林 その「見える」ということですが、人間の魂には次元があって、たぶん高まっていくと視野が広がって、上空から見ると感じるようになるから「見える」とおっしゃるんじゃないでしょうか。我々は低いから、アリのように近くを見ている。それが、高めていって見えるようになるものかどうか……。

塾長 ごめん、ごめん。「高さ」とおっしゃったから思っただんですが、トップとして一生懸命やっている人は皆見えるんです。低いなりに見ているから、バブルのときのように「儲かる儲かる」と、見えている。しかし、高いレベルで見えるように、心を高めるから、高いところから見えるんです。

小林 我々も、磨いていくと高い視点を持つことができるとでしょうか。

塾長 そりゃあ、できます。できますよ。さきほど、小林さんは、むいてもむいても利己心とおっしゃっていましたが、それはむくからです。むいたら玉ねぎみたいに利己心ばかり出てきます。利己心は押さえ込むんです。

塾長 そうです。利他が入って来はじめると見えてきますね。ただし、才覚もなしに商売も知らずに、そんな寝言みたいなことを言ってもどうにもなりません。

小林 押さえ込んで押さえ込んで自分を高めるといこうとは分かりましたが、人によってはある程度までで仕方がないということがあるような気がします。

塾長 そうは思わんなあ。それはやはり、押さえ込み方が生ぬるいんですよ。私は、自分に「力め、力め」と言っています。いいことをしよう、欲望を押さえようとする、それに「エエかっこすんな」と言う奴がおるわけ。こいつが悪魔です。

小林 自分の中にですね。



司会・矢崎 勝彦氏



石田 光正氏

一同 (感嘆の声)

塾長 上から、手でも足でもいいから押さえ込み、踏んづける。すると相当あつかましい利己心でもちょっとは縮む。そこに利他心が生まれる。自分に、別の自分が「お前、いいかげんにせんかよ」と言うんです。

小林 その踏みつけて踏みつけていく連続のなかで高まるといいますか。

塾長 そうなんです。「お前、もうキリがないやろ」と。その押さえ込むのいい言葉がありましたね。「どうせあの世に金は持っていけやせん。そんなに溜め込んでどうすんのや、お前」と言うわけです。

小林 毎日毎日、それをするから見えてくるのでしょうか。

塾長 そうです。自分の中に、いい奴らがいっぱいいるんです。「エエかっこすんな」という奴は悪玉です。エエかっこすることは勇気がいるんです。他人に偽善者と言われる。そこを私は「力め」と言う。人前できれいごとを言うのと引っ込みがつかんわけ。そうやって、力んで力んで仕事をしてくているわけ。比叡山で千日回峰という荒業をした酒井さんは、奥さんには逃げられ、社長になつては会社をつぶし、自殺もしかけた。その酒井さんが仏門に入って、できるかどうかも分からぬのに千日回峰をする。あれは力まなあかんのや。そして短刀を持っていて、途中でやめたら自殺せんならん。そういう不文律があるらしい。それが修行というものです。せめて我々は、利己心を押さえようとならないことにはリーダーにはなれんです。

司会 岩田さんは、車メーカーからの注文が止まると影響が大きいわけですね。すると、車メーカーに依存する体質から脱皮する、方向を変えるということも？

岩田 私なりにこういう方向にというのがあります。以前、塾長が名古屋に来られたとき、経費節減は中途半端ではいかんとおっしゃっていましたが、今は工場と販売を分けております。そして販売部門をなくして、加工屋という原点にもどったような形で再スタートをする。それを今年中にやってみたい。ただ、別の立場からもう一度よく考えてみたいとも思っています。

司会 北山さん、操船技術、マネジメントという問題に

ついではいかがですか。

北山 社長になる前は、神棚は祀ってあっても神は入れたり入れなかったりでしたが、今は神は欠かさない。やはり、神に祈る気持というのが心の底から湧いてきた。心境の変化だと思います。それと同時に、今まで楽をして儲けていた時代から、本当に苦労して利益をあげないといけない時代となって、睡眠時間がどんどん短くなって、七時間とっていたのが五時間半、五時間と短くなっています。すると、いろんな考えが湧いてくる。たとえば測量で水平を出すレベルという機械がありますが、それに後ろからレーザー光線を当てて、現場でポイントを出す作業を簡略化したり、ちょっとしたヒントで周辺機器の省力化、合理化ができ、この一年半でパテントを四つ取りました。そういう意味で、非常に頭の中が研ぎ澄まされてきたのかなと感じております。

八頭司 さきほどの塾長のお話を聞いて本当に心臓が飛び出しそうになりました(笑)。あのセルラーをもし東京でやっていたら、もっと大きな成功があったのではないかな、と思います。

塾長 当然そう思えそうですが、簡単にそうは言えないかもしれません。東京、名古屋をもらえず逆境に追い込まれた。その逆境をバネにした分が現在の成功の何割を占めているのか、はじめてみるといかなですね。どさ回りで、負けて勝つ方法があるはずだ、と逆境をプラスに変えましたから、東京、名古屋を取っていたら逆境の分

はないはずですから。しかし、成功はしとると思っています。八頭司 すると、良いなら良いなり、悪いなら悪いなりのリーダーシップがあるというわけですね。

塾長 そうです。電気通信事業、特に移動体通信は素人ですが、関西セルラーをつくったとき、私が言ったのは、NTTがデポジットさせる十万円の保証金はなし、料金はこれこれ、これでうまくいくということでした。問題は何かというと、この事業は簡単なんです。最初にお客をたくさんどう取るかで決まる。開業式にはなるべく多くの人が集まって、興味を持って皆が使うようにせなアカン。そのため、いつでも、どこでも、だれとでも電話ができるという、パーソナル電話の時代が来たんだからと、皆にいっせいに関心を起こさせる。

そこで最初は大阪の御堂筋でパレードをしよう。いかに銭がかからんようにするかということで、知恵者がいて、クラシックカーを持っている人たちの団体があり、皆に見せたがっているから、警察の許可さえもらえばできる。それにキャンペーンガールを乗せて、うちの携帯電話を持たせる。京都でも河原町三条と四条でイベントをする。それは「緒戦に勝つ」の一点だけなんです。持久戦というのは絶対ありません。緒戦に勝つか勝たんかで決まる。これは装置産業で、ネットワークをつくるにはものすごいお金がかかりますが、その装置に見合うだけの生産、つまり需要があればいい。しょっぱなで負けると赤字はどんどん広がるばかりなんです。しょっぱな

にちびちびやっつたたのはいかな。少しずつ伸びていけばいいという事業もありますが、この事業はそういうたちの事業なんです。これは才覚ですよ。

一同 (寂として声なし)

■ 逆境下のマネジメントのあり方 ■

司会 これまで、逆境の時代のトップの使命、リーダーシップについてずいぶんお話をさせていただきましたが、私は今度、ブラジルへ塾長と一緒させていただきました、非常に印象に残ったことがございました。ヤシカの工場を見学しましたが、同行した現地の塾生諸氏も、同じブラジル人がこれほど働くのかとびっくりするほど、十八九歳の女の子が嬉々として働いている。ところが、その工場長を塾長は叱り飛ばしておられる。何で怒られるかですが、ブラジルは失業率が異常に高く、女の子たちが両親を養っている。工場長は手厚い人事政策をとって給料は最低賃金の一・八倍、食事も出し、夜学にも通わせている。大勢の中からよりすぐったからということで大変な厚待遇なんです。

ここが非常に大事なところですが、これは製造原価が高くなる仕組みをつくってしまっているわけで、製品が売れなければ、女の子たちが嬉々として働けるのも短期間かもしれません。塾長は、五年後、十年後まで嬉々として働ける状態をつくらんかい、と叱られた。私はそ



和輪庵和室にて

こで塾長の本の中の「小善は大悪に似たり」という言葉を思い出して、いい見聞をさせていたのだなあと思いました。我々、本を読んでも、なかなかそこまで厳しい場面は想像できないんですが、自分がその立場だったらどうするか。やはり現場の者に引きずられると思うんですね。

塾長 今のお話に補足しますと、工場長は「会長がいつも言われるように、人を大事にすることを忠実に守ってやってきた。それを叱られるのは解せない」と言うんです。

司会 現実に数カ月前に工場で大量の人員削減をしており、それでまたこたえるわけなんです。ただ、その子たちは土・日は家では一本のバナナで我慢して、月曜に会社に来て食事をする。貧困といっても極度の状態ですから、恩情に走りますよね。でも塾長はその恩情が結果として逆になると叱られたわけで、私は改めてその厳しさを感じました。

塾長 その翌日、昼食のときにまた教えたんですが、人を大事にということ、「私の目の黒いうち一人もクビにしません」と啖呵を切り、皆を引っ張っているけども、それはかっこよくてお前はいいわい。しかし、赤字が出てうまくいかなかったらどうするんだ。そりゃあ、従業員は大事にせなあかんと言ってるが、そのことと、会社を存続させるために利益を出すことを両立させなきゃあかんのよ。それができなきゃ、工場長なんかつとまら

ちの幹部も私と同じように考えていたわけですから、「俺は恥ずかしかった。五〇六〇％は絶対に出さないかん。出るはずだ」と、従業員にも公言しました。それから約二年たちましたが、おかげで売上げも利益も塾長に言っていたのとおり伸びています。ですから、トップは萎縮したらいかん、ホラでもいいから打ち上げて、先頭に立って、できるんだ、お前たちはできるんだ、とにも信じる。そういうことを教えていただいたんだと本当に感謝している次第です。塾長はよく「トップは明るくなくちゃいかん」とおっしゃいますが、リーダーは元気で明るく、ホラを吹いて回るくらいのことでないといかんのじゃないか。表現はまずうございましたが、塾長いかがでしょう。

塾長 そうそう、それでいいんです。

北山 うちが、創業者の先代が個性が強く、トップダウンの組織を私が引き継いで、指示待ちの体質が残っている。それをどう変えていくかというのが問題なんです。それから、ある会社の独身寮を父が坪四十五万円で受けてきて、「こんな安いのはできない、撤回してもらったら」という話がかかりました。しかし、こういう時代だから、とにかく利益が出るように持っていくと、設計・施工の構造計算から全部洗い直して、ゴミの出ない現場を一つサンプルとしてつくりました。現場がきれいということは施工精度もきれいに上がり、利益も上がって、皆自信をつけました。私自身、猛烈に個性が強い方

ない。お前さんが言ってるのは、サラリーマンの寝言やないか、と言ったんです。

司会 小林さん、塾生諸氏に、逆境の時代のマネジメントとしてこうやってきたというようなお話があれば。

小林 ダイエーとイトーヨーカ堂の平均給与を五、六年前に調べたことがあります。ダイエーが二割ほど高い。そのときはたまたまイトーヨーカ堂の業績が非常に良かったんですが、ダイエーのように高コスト体質をつくってしまったと取り返しがつかない、とある方から聞いたことがあります。人を大切にすること、会社を存続させるということの分かれ目は難しいんだと思います。私自身の会社でもできるだけ優遇したいと言ってますが、私の頭の中ではいつも「イコールorベター」というキーワードで人件費をとらえて、同業種あるいは世間相場よりできればちょっとベター（笑）。それで利益を蓄積していく方が長い目で見ると、社員を大切にすることになるのではないかと思っています。

八頭司 今のブラジルと同じようなことを盛和塾で塾長から聞かせていただいて、感謝していることがあるんです。二年前、京都で面接していただいたとき、売上げ百億円、利益二億八千万円と申し上げました。非常に利益の薄い業種で、私はほめてもらえるつもりでいましたのに、「そんなに低い利益率ですか」と言われて非常にショックでした。「せめて五〇六〇％は出さない」といって会社とは言えません」とおっしゃっていたので帰りました。う

ではないので、今の人材を最大限有効に使って、みんなの力、才能を引き出していかうと思っておりますが、大きな決断はトップダウンでやらざるを得ないと思っております。

岩田 私はこの二、三年の間に世間相場以上を目標に掲げて給与水準をだいたい上げてきて、それが今だに響いてきております。それで利益を上げる体質をもう一度考え直して、今年からやり直そうと思っております。それから、昨年初めて塾長とお会いしたとき、私は二代目で社員に遠慮もあり思い切ったことが言えない、と申し上げましたら、塾長は「それは、その人のことを真剣に考えていないからだ」とはっきりおっしゃいました。やはり、その人のことを真剣に考えていけば、指摘できる部分は確実に指摘できるし、言にくいことも言えるんだ、とやっとなら私も分かりました。その「小善は大悪に似たり」そのものだ、実感として本当に分かったな、と。私が言うことによって、社内の雰囲気は良くなった、変わった。それが大きな収穫だったと思っています。

■ 全社員一緒になった 創意工夫が必要

司会 今はゼロ成長はおろかマイナス成長を余儀なくされておりますが、そういう時代の最重要施策、経営者のあるべき思想についてお聞かせいただけますか。

塾長 ゼロ成長の時代に何がいちばん大事かという

トップと従業員の理解の度合いというか、共有できる理念を構築する、そして相助け合うという思想が醸成されることでしょう。ゼロ成長だから賃金は上がらない、しかし、定年でやめる人、新しく入る人もあり、上の方がやめると賃金は上げられる。しかし、平均年齢がもともと若いと、年齢相応に上げないといけない。上げていくと利益は吹っ飛ばず。かといって「辛抱しろ」と言えばだれもついてこない。というなかで一緒に生きていこうとする、どう経費節減をするか、年齢相応の賃金を出せるものを減取の中からいかに見つけ出すか、稼ぎ出すか、これはもうトップの責任というんじゃないに、全社員一緒にあった創意工夫があるんでしょね。もう「労使」という言葉自体がおかしいんで、どこまで理解し合って苦楽をともにできるかで決まってくる。そうすれば創意工夫はでき、いくらでも可能性は出てくるんですね。

司会 ある意味で塾長は意図的に逆境をつくり出してこられた。京セラだけでもよかったのに、第二電電、さらにセルラーをと。

塾長 いや、よくそう言う人がおられますが、それはありません。あえて逆境をつくったんじゃないありません。もともと夢見る夢夫で、好きなもんですから、新しいものへチャレンジして生きてきた。そして逆境をつくるんじゃないに、皆に希望を持たせるために、明るい灯を掲げて新規事業を展開するんです。大企業で、主力商品だけをやっていたら儲かるけれども、あえてそこに難しい新規

北山 信念を持ち続け、明るく振る舞うというのは、一つは体力だと思いますから、体を心と同じように鍛える。そしてラインアップを揃えて明るい気持で進んでいくことだと思っています。

岩田 私もまだまだ追い込める。自分をもっと追い込んで力んで、もっとやれるんじゃないかと思っています。

石田 ブラジルは二月六日に帆を上げたばかりで、塾長の言葉を疑わず、言われたとおりにやっついこうと思います。ブラジルで九時間びったり、塾長の吐く息も吸い込んで教えを受けましたから、真摯な態度で頑張りたいと思います。

塾長 こういうことがあります。アメリカのうちの社長と親しい人が大きなプロジェクトを京セラとやりたいという話を持ってきましたが、私のカンではうまくいかないだらうから、やめとけと言ったんです。「いや、もうコミットして断るわけにはいきません」と言いますから京セラに迷惑をかけないよう私個人で手伝うことにした。そして十年間うまくいかない。しかし、それはまぎれもなく「うまくいかん」と思った私の信念の現れなんです。信念が現実化します、と皆に教えているのに、アホやなあ、と思いましたね。

司会 一人一人が、逆境の時代の経営者の使命を深く自覚された、いい座談会になったと思います。どうもありがとうございました。

事業を展開するというのはいかんと思います。社内に危機感をもたらすためだといいますが、それでは最後まで赤字のままでしょう。それはその人の無意識の意識がそうさせているんで、企業はトップのメンタリティーがそのまま出る。自分の心を引き締めるためなら宗教書でも読むべきなんです。

司会 みなさんから最後に一言ずつ。

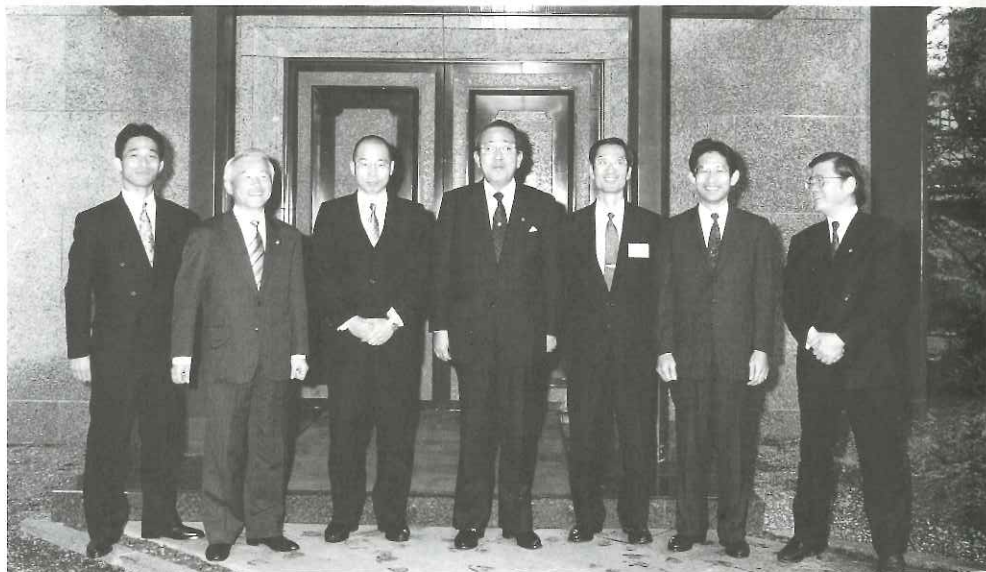
八頭司 非常に勉強させてもらいました。ちょっとお聞きしたいんですが、不況、不況と思っただらいけない。世の中不景気だけれども、お前たちだったらできる、絶対大丈夫という信念を持つことが大事ではないのか、と。
塾長 それはしかし難しいですね。まわりは逆境なのにうちは、と思おうとしても思えんわな(笑い)。

八頭司 一生懸命に思う(笑い)。

塾長 悪いなら悪いでいいですから、冒頭に言ったように、もう朝から晩までこんなに頑張っているんだからうちは大丈夫、ということだと思ふなあ。何もせずに「うちの会社は——」と言っていると、かえって穴が開くかもしれない。

小林 三割は最悪の場合をイメージしながら、七割は明るい未来を夢見るというスタンスはどうでしょう。

塾長 それも難しいでしょう。計画を立てるときはペシミスティックに考え、大変だ、大変だと慎重に考える。そして実行段階ではクヨクヨせず明るく展開していくことが大切で、三割、七割の使い分けは難しい。



和輪庵玄関にて

93春号テーママ○リーダーシップと意思決定 Ⅳ 得意技をどう生かすのか

部品メーカーからの応用

—— きょうはセラミックによる部品メーカーから発展して最終商品も作るようになっていく過程での、トップとしての決断を中心にお話を伺いたいと思います。私が『ある少年の夢』の取材・執筆をしていた一九七七（昭和五十二）年から七八年にかけての時期は、クレサンベール、太陽電池、バイオセラム（人工骨）、切削工具の芽が出始めた頃でしたが、当時の考え方は？

塾長 初めにはっきりしておきたいのは、私は部品メーカーを脱却して完成品、商品へ、ということとは考えておりませんでしたし、当時でも今でも部品屋、下請け屋と

思っております。もともと、セラミックという材料の特性を応用しているんな用途に拡大したいと思って事業展開をしてきました。会社の設立時（一九五九年）は松下電子工業のブラウン管用絶縁材料だけでしたが、そこから始まって、もっとこういうところにも使えるんじゃないか、と市場を拡大していく。一方、硬くて熱に強い特性を生かして精度の高い機械部品にも使ってもらおうと考え、会社設立後一年半ほどしてから腕の高い旋盤工を雇い、セラミックの粉で作ったブロックをバイトで削らせてみた。削り出すとブロックがすぐボロボロになり、「こんなもんできやしません」と言うのを、「それをやるんだ」と言ってなだめずかして、現在の機械部品の分野をつくっていった。今から二十年前、会社ができて十数年たった頃には耐熱部品としてガスバーナーの火口に使用してもらうようになる。絶縁、耐摩耗、耐熱という特性を

生かした部品を作っていくなかで、半導体用ICパッケージやコンデンサーも作るようになり、会社もだいぶ大きくなったわけです。

“夢見る夢夫”として

—— 一九七一（昭和四十六）年に二部上場をし、翌年にはICパッケージで大河内賞を受けますが、七三年の第一次オイルショックで強い危機感にとらえられた。

塾長 はい。夢見る夢夫としてつきつきに新しい応用を考えてやってきたんですが、オイルショックによる大きなエネルギー危機問題が起き、化石燃料に替わるエネルギーの開発が急務となり、ハッと太陽電池に気がついた。その頃、ボストンのタイコラボラトリーという会社がサファイアの単結晶を作る技術を開発したことを聞いておりました。それでオートマティックにシリコンのリボンを引き上げて巻き取れば太陽電池ができるはず。そのために必要な結晶学はセラミックの延長線上にある。つまり得意技であるセラミックの結晶技術を使って、シリコン太陽電池、エメラルドの合成、それにセラミックとメタルの複合体であるサーメットを開発して超硬合金より硬い切削工具の分野へ出ていく。

もう一つは、歯科用インプラントの研究をされていた大阪歯科大学の川原教授が京都工芸繊維大学の奥田教授に会ったことから始まります。欧米では、あごの骨に金



属を埋め込んで、そこに歯を植えるという技術が隆盛しているが、やがて腐食してあごの骨まで取らざるを得なくなる。そこで細胞が拒絶反応を起こさないような親和性もあり、人体内で腐食しないものがないか、という相談で、お二人が京セラへ見えた。「それは面白い。私のところでやりますよ」ということで始まって、現在の人工関節になるわけです。

この四つを同時にやった。このとき、自分に言い聞かせたのは、世間ではまったくの異業種へ出ていったと言うけれども、全部、俺の得意な技術の延長線上にあるんだからうまくいくんだ、と自分でも暗示をかけ、多角化へ踏み切っていったわけです。

飛び石は打たない

—— 当時は「飛び石を打たない」という表現もされておりました。

塾長 そう、飛び石は打たない、得意技を生かせ。柔道で一本背負いが得意なら逡巡することはない。片膝を畳につけてでも一本背負いは掛けられるから全部得意技に持ち込め。基石は必ずつなげ。飛び石を打てば切られるから、と言っておりました。

—— 社内的にはそういう考え方で説得をなさったわけでしょうか。

塾長 そのときは、社内的には、私がそう言えばみな、

—— 塚本さんが、売れないと判断したのはそれがきっかけだったわけですね。

チャレンジ精神がふっふっふ

塾長 そう。自分が持っているものよりいいものを安く売られたんじゃないかって思ったんじゃない、と女性が言うわけです。それに歴史的な事実もある。錬金術の時代から始まって十八世紀の後半以降、作ろうとした男は何人もいるが、その二百年近い歴史のなかでだれも成功していない。せいぜいできたのは手巻き時計の軸受けに耐摩耗用の石として使うものだけで、宝石ではなかった。つまり過去何人もルビーやサファイアにチャレンジしたけれども、工業用材料までで、宝石の地位は得られなかった。ですから、塚本さんの話を聞くまでもなく、宝石として認められるようになる道は並ではない、難しいぞと思いつつながら、逆に歴史的にだれも成功していないがゆえに、俺が成功させてみたい、というチャレンジ精神がふっふっつと湧き起こってきたわけです。

—— 現実には、売れるようになるまでが大変だった。**塾長** 売り出すときは不用意に売り出すんじゃないくて、人工だ为本物、再結晶宝石です、というトークをさせる。ただ、結晶学的にも化学成分も一緒、天然と変わりません、と言うと、みんなが「よくわからん」と言う。この間もブラジルで講演会をしたとき、会場から「京セラが

「そういうもんかいな」とついてくる感じでした。

—— クレサンベールは、宝飾というまったく実用性のない分野なわけで、そこへ出ていくについてためにはなかったでしょうか。

塾長 天然のエメラルドは結晶が良くないのに、ニューヨークでもどこでも大変高く売られていました。しかし、宝石はきれいで美しいがゆえに高価なものであるはずなのに、良くなくても希少であるから高いというのでは、宝石本来の意義が失われているのではないか。そういう宝石業界の矛盾に憤りを感じて、私はそれなら素晴らしい宝石を作ってみせろと思ったわけです。特にエメラルドは汚い石が高く売られているので、エメラルドから始めたのですが、いいものができましたから、売れるはずだと思いました。

それをワコールの塚本さん（現会長）に見てもらったら、もうびっくりして「俺は一枚五百円のブラジャーしか作ってないが、これやったら女性はみんな震えるくらい喜ぶやろ。お前はセラミックでも成功し、宝石でも成功して、世界の富豪になるんやろ。お前はなんとという男や」と言われるんです。それを塚本さんが京都のきれいどころに見せたら、初めはみな感心したけれども、やがて「そんなものニセモノやないの。今まで私が買うところ天然の宝石の価値がなくなる。作った男を殺してやりたい」と言い出して、塚本さんは「これは売れん、命がなくなるぞ」となった。

エメラルドを作っているため、天然のエメラルドが大暴落して、我々、宝石で食っていた人間がえらい目に遭っている」という質問が出ました。「いや、そういうこともあるうかと思ひ、クレサンベールという名前をつけ、完成品にして、悪用されないようにして売っており、天然宝石の業界に混乱を来さないようにしている」と説明しましたが、「そんな難しいことは言わずに、京セラで作ったものを分けてくれれば、東南アジアやブラジルで、天然のものだと言ってばらまけば事は済む」という人もいるわけです。しかし私は、絶対そういうことをしてはならんと、あえて苦しい道をたどってきました。

それがやっと定着してきました。自慢じゃありませんが、京セラが初めてなし得たことです。あとで何社かが対抗商品を出してきましたが、みな成功しておりません。岡川君（健一。クレサンベール初代販売責任者）が心配してやってきたので、僕はこう言いました。「何が心配だ。我々が心血を注いでやっつとこまで苦労してやってきたけれども、簡単に売れるはずがない。石は作られたけれども、だれも宝石は成功していない。石は作られたけれども、流通経路を作るのも難しい。他社が出てきてもせんせん心配いらん」。事実、成功したのはうちだけです。—— 当初、既存の宝飾業界は扱うことを拒否し、塚本さんは四面楚歌の中であえて販売に踏み切ったことを心配して、義絶までしてやめさせようとしたね。いわば総スカン。そしてなかなか売れない。岡川さんが無意

識のうちに髪の毛をむしるようになり、ハゲができる。心配した稲盛社長（当時）が岡川さんに坊主頭になるように勧め、できないなら俺も一緒に坊主頭になる、と言うのを岡川さんが「結構です」と坊主になる。その前にクレサンベールの部屋を訪ねたとき、毛をむしらないよう片一方の手を椅子のひじに手拭いで結びつけていたことを思い出します。岡川さんは「最初の小さな粒が顕微鏡の下に見えたとき、社長はそれが寶石になって世の中



に売れていくのが見えているんだ」とおっしゃっておられました。

塾長 それは嘘。ぜんぜん見えてないんです。やめたいという気持もありました。三人の若い技術屋に担当させて五年も金を注ぎ込んで、もうその顔を見るのもいや。

「お前なんかもうだめ、もうやめや」と言うと、「ここまで来ました」とガラス瓶に入れたものを持ってくる。それは前に持ってきたものより少し大きい、ザラメくらいになっているんです。それで欲にからんで「そんならもうちょっとやってみよう」と引っ張られて、とうとう七年目か八年目に「もうやめ」と言ったとき、ふと技術的な閃きがあった。その技術的に非常に微妙なところを追求してみる、とやらせてみたら、ポンとできたんです。

—— 技術屋としての直感みたいなものでしょうか。

塾長 本当は当たり前のことなんです。しかし、それができるようになってから、先が見えてくるんです。

—— 売ることにも大変苦労なされた。

塾長 そう、苦労したんですが、それが面白いですね。四つを同時に走らせて、太陽電池は二十年間赤字で、やっと今トントン。宝石も三人の技術屋の給料だけでももつたいないと言いながら、今度はものすごいお金を使ってマーケティングをやっていくわけです。赤字はものすごいですが、一度も「やめや」と言ったことはないんです。

—— 社内的に「やめよう」という声は？

塾長 あったかもしれませんが、こっちは聞こえてこ

ない。私が大変な剣幕でやっていて、怒られそうですから。私はうまくいきそうにはちっとも思っていないくて、ただ単に「絶対成功させなきゃいかん」、それ一点張りです。

—— あのとくに会社全体の業績は落ちてないですね。

塾長 落ちてないんです。本業で食わしていったわけです。現在、この四つで年商が五百億円ほど、利益がなんと一割あります。これだけであと少しで上場会社。しかも競争がないから強い。太陽電池はこれから花が咲く。—— そういう多角化の過程で京セラのイメージ自体がかなり変わっていきましたね。

多角的・多面的展開を

塾長 私は多角化を得意技の延長線上で一つずつ石を置いていきながら、社内では「多角的・多面的展開」という表現をしましたが、多面的というのは、市場を日本、東南アジア、ヨーロッパ、アメリカと面でとらえることで、それは企業の安定度を高めるためだと言ってきました。事実、多角化・多面化によって今度の不況でも業績は落ちていますが底固い。単独で売上げ三千億円、経常利益は一三％、二桁以上あります。私が心血を注いで経営の安定に力を入れてきた、それが生きてます。

—— なるほど。その飛び石を打たないなかで、ヤシカとの合併は衝撃的でした。

塾長 その前に電卓のシステックとオーディオ・通信機器のサイバネットの合併があります。どちらも完成品メーカーですが、電子部品のアッセンブルだから「まだ延長線上だ」と自分に言い聞かせていました。しかし、部品と完成品の間には相当ジャンプしなきゃいかん断絶があり、本当は飛び石ですから大変苦労をする。しかもその最中に「飛び石だ」と覚悟してヤシカと合併する。「チャレンジだ。飛び石を打っても切られない高度なことをやってみよう」と言い聞かせるわけです。

—— 下手に資金援助はしない。従業員がかわいそうだから一発で「合併」と。社内的に反対はなかったですが、飛び石を切られないようにぼんぼん金を注ぎ込みました。それが何とか切られずに生きてこられて、今は光学部門も黒字。サイバネット（用賀事業所）は大変な黒字。実はヤシカは古い会社で先輩の人が多く、その人たちがたくさん抱え込んだままでしたが、第二電電の営業支店長にちょうどいい。みなカメラより楽なんで喜んで行ってかれて、今ではなくちゃならん人材です。そしてカメラも黒字。

—— いいことづくめ。

塾長 ほんまほんま（笑い）。もしヤシカの人たちがいなかったら、第二電電は相当人材に苦労してますよ。うまくしたもんですねエ。人助け、善を成せばこうなるんです。

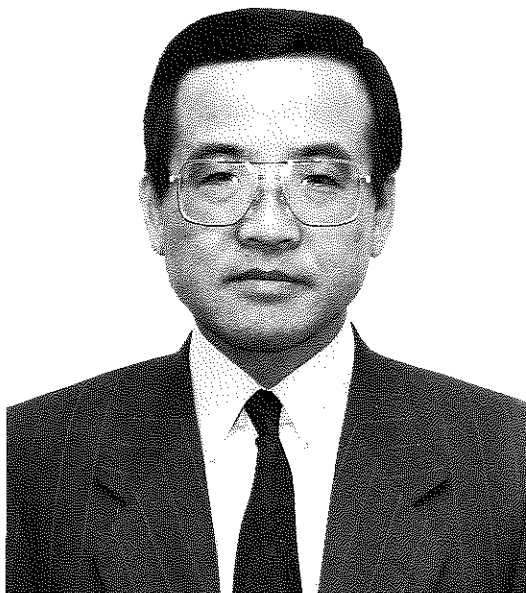
MEMBER'S SPIRIT

われ虚心に
経営を語る

I

重久 紘三

盛和塾鹿児島
太陽運輸倉庫代表取締役社長



小さな大企業を目指して

公務員から独立へ

まず自己紹介をさせていただきます。
私は鹿児島県立短大を卒業して県の中級
職公務員試験を受け、地方公務員になり
ました。公務員というのは、中枢部門に

いればまた別でしょうが、エリートでない
私などは鳴かず飛ばすの部署に回され
ていましたから、仕事自体に張合いが持
てないわけです。ざっと六割分の仕事し
かない。あとは待ち時間です。気楽とい
えば気楽ですが、こんな人生を送ってい
たのでは後悔することになるぞ、と七年

六カ月目で辞表を提出し、トラック運送
を始めたのがこの業界に入ったきっかけ
です。
父がトラックを動かし青果物の仕入れ
販売をしていたこと、遠戚に運送業をし
ているものがあったことが動機になって
いますが、何よりも自分一人、トラック

一台で始められるのが好都合でした。

それから二十四年が経過して、現在、
資本金五千万円、従業員百五十六名、車
両百六台、年間売上げ十七億円という規
模になりましたが、まだまだ個人商店に
毛が生えた程度だと自分では考えており
ます。

トラック運送業界は、先年「物流二法」
が施行されて、これまで許認可制であっ
たのが届け出制となって大幅に自由化さ
れた。市場への新規参入の規制とか運賃
料金の規制など、いわゆる経済的規制が
緩和され、その代わりに労働基準の遵守、
安全規制、公害の抑制など社会的規制が
強化されました。西暦二〇〇〇年に向け
てのキーワードは、まさに「競争激化」
「経営の困難性」ということになりました
が、これは逆にいえば一つのビジネスチャ
ンスの到来ではないか、と考えるのです。

中堅クラスに問題

トラック運送業は3K産業の代表的な
もので、西暦二〇〇〇年には二十九歳ま
での若年労働力が二百六十万人も不足す



本社（鹿児島物流通業務団地内）

るといふ予測がなされています。人手不足のなかで時間短縮をこれから実行していかなければならない。当社もまだ週四十六時間、年間休日八十日、四週六休制をやっとクリアした段階ですから、大変です。

トラック運送業という業界は、五十台以下の零細なところが八六%、それ以上が一四%で、小さいところが圧倒的に多いのですが、どこがいちばん経営的に苦しいかというところ中堅クラスなんです。

私も一から始めたわけですから経験がありますが、五十台以下の規模ならオヤジがSL(蒸気機関車)のように全体を引っ張って配車の手配から事故処理まで、オールラウンド・プレーヤーとして働けますので、案外うまくやっています。それ以上になるとトップ一人で何から何までやるといふわけにいかなくなる。電車型のように各自がモーターで走る仕組みに切り替えていかなければいけない。トップの下にスタッフをいかに育てるかが重要な課題になってくるわけで、それできていないところは大きくなるとつぶれる。現に業界でつぶれたところがあ



るし、とかくの風評がささやかれているところもあります。中堅クラスが多いのです。

ある都市銀行の調査した中小企業の倒産理由として次のようなものがあげられていました。マーケティング志向がない、人材を育成していない、組織運営がまずい、資金管理がまずい……などですが、要するに会社として何を重点的に攻めているかとしていいのか、コンセプト(概念、考え方)が明確でないところに欠陥があるようでした。

会社経営に当たって、私は今ほど会社のコンセプトの整理が必要なきはしないんじゃないか、という気が強くしています。

3Kのイメージを逆

我々の業界は典型的な労働集約型産業であり、そのほとんどはドライバーです。いかに彼らにやる気を出して働いてもらうかがカギになります。有名なマズローの五段階の欲求によると、人間の欲求には段階があり、下層の欲求が満た

しカッコよすぎたかなと思うことをあえて実行に移しているのです。

一方、乗務員のレベルアップを図るために、TQC、小集団活動、改善提案などを全社的に実施していますが、霧島に保養所をつくってそこで能力開発のための研修を行っています。

ドライバーのあるべき姿というテーマで、ブレン・ストリーミングをやらせたら、「プロ意識に燃える」「ていねいな言葉づかい」「きちんとした服装」「荷主の立場で考える」「ていねいな荷扱い」「安全運転」「地理に明るい」「ジャスト・イン・タイム」など、的確でよい意見が次々に飛び出しました。会社の押しつけでなく、乗務員と一体となってあるべき姿を考えるのが労務管理の要諦だと思います。

小さな大企業を目指す

わが社では「小さな大企業を目指す」というのをモットーにしています。この業界で車が何百台とか乗務員が何百人というのは決して自慢にならない。限りな

されると高い次元の欲求が動機づけの要因となる。腹がペコペコのときは食欲を満たす生理的欲求が高くなるが、それが満たされると安全の欲求、次いで帰属と愛情の欲求、尊敬の欲求というように次元の高いものとなり、最後に自己実現の欲求がくるというのは皆さんがよくご存じのとおりです。

そこでわが社ではどういう会社にしなればならないか。人が働く意欲ないし働くための動機づけとして次の六つの会社像を設定しました。

- ① ビジョンのある会社、② 参加意識の持てる会社、③ 実力が発揮できる会社、④ 人が成長する会社、⑤ 労働環境(待遇)がよい会社、⑥ イメージのよい会社

この会社像を具体化するためにいろいろの施策をとってきました。社屋を鹿児島ではちょっと珍しい感じの斬新なニューオフィスにしたのもそのためです。制服や安全靴も色彩・機能で他社にはないものを採り入れました。車も三年以下、平均二年七カ月で新車と交換しています。いわゆる3Kのイメージを逆に置き換えているわけで、私どもの業界にしては少

く大きくすることが目標ではない。中小企業基本法に中小企業の定義が資本金一億円、従業員三百名以下とありますが、私はその範囲内で強い会社をつくればいいんじゃないかと思っています。「スモール・イズ・ビューティフル」といいますが、従業員の肌のぬくもりが感じられる程度の規模のほうが経営の楽しさがあるように思うのです。規模は小さいけれど体質が強い。社員がイキイキしている。それが「小さな大企業」の概念です。

そのためには地域を特化しよう。地域だけでなく、扱分野も特化しよう。地域外はネットワークで同志を募って業務提携していけばいい。そのために東京、大阪、福岡など全国いたる所に私は友人をつくっています。豊富な人脈が企業経営を支えてくれることになる。

そしてオンリー・ワンに徹する。このしほりこんだ範囲内ではどこにも負けないというものをつくる。

そうした考えから生まれて、これから目指そうとしているのがトータル物流です。つまり運搬するだけでなく、コンピュータ処理、在庫管理、物流費管理

など一切合切を当社が引き受けましょう。ユーザーは販売に専念してください——というのがドライバー・プラス・トータ物流プランナーとしてのあり方です。戦略的競争優位をそうした視点から構築しようという心にかけているのです。

そういうことを可能にするためには、当社の組織風土をどうつくればよいか。一例をあげれば、どんな文書でも一分以内に出てくるファイリング・システム。すべての文書をコード化することで、これが可能になります。まだ完全にできていませんが、目下進行中です。

また、どこよりも一キロメートル当たりの走行コストを低くおさえること。たとえば止まっているときにエンジンふかしなどしないようにすることでムダをなくすわけで、乗務員の質の向上によりコスト的競争で優位に立つことが可能になります。

社員にはまだまだ潜在能力があるんだということ前提にして施策を練っていきます。パート、アルバイト社員にも、外食産業のマクドナルドのやり方を踏襲して三カ月たったら五十円きざみで給料が

上がっていくというように、やる気を出すシステムを採り入れています。

戦略総務課を設置

企業というのは環境適応業でなければならぬといわれます。環境状況によって経営組織など経営活動を変えていかねばならない。どんな企業でも時代に適応して変化していかないと三十年でつぶれる、と。

カネボウという会社を若い人は化粧品会社と考えているようです。我々は紡績のカネボウのイメージが未だに強いのですが、とにかくどこの企業でもスクラップ・アンド・ビルドが静かに進行していることを感じさせます。

トラック運送業も時代の環境に適応してどんどん変化していかねばならぬということを感じさせます。

我々にとっていちばん問題となるのは人間で、いかにして労働力を充足し、やる気を出して働いてもらうか、ということです。

新卒者が入社後二年以内にやめて転職

を超える会社では、それがいえると思います。

評価というと、これまでは遅刻が多いとか事故率がどうか、減点制のマイナ

するのを「新卒」というのですが、それがだんだん増えて四〇%に達したといえます。昔はいったん入社したらもう簡単にはやめなかったのが、今は情報化、広域化というのか、簡単な情報で若い者は職場を離れたりくついたりします。

補充のきく会社はいいが、補充のきかない会社には明日の発展はおろか、経営を維持することもできません。

十人十色といいますが、私は十人二十色だと思えます。一人ひとり、考えや好みはバラバラです。腹心の部下に一度や二度裏切られたことのない経営者はおられないのじゃないでしょうか。どうしたら人を使えるのかという問題を解明しようとする、どうしても「人はなぜ働くのか」という哲学にぶつからざるを得ません。小手先や甘い口車では使えません。使えない時代になってきました。

わが社で戦略総務課をつくったのも、こういう時代傾向が背景になっていました。ここではまず会社の基本コンセプトやポリシーの設定を急いでいますが、人事評価制度の体系化もその一つです。

「評価のない人生はない」と申しますが、

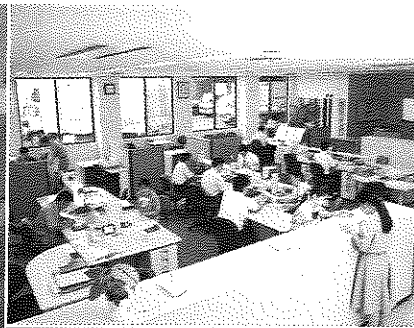
ス評価が主体でしたが、これからはむしろプラス指向の評価が必要となってくると思います。特に集団の中に楽しみを見出し喜びを感じる一体感を醸成するためにも、それが大切なのではないでしょうか。

ますます深刻化する人手不足のなかで時短を實行しなければならぬ、個々の社員の収入は高くして全体のコストを引き下げねばならない——そうした矛盾の克服が、我々経営者には課せられています。

まさにトップにとって大変な時代が到来したという感じがするのですが、高付加価値の経営、ムダのない仕事を志向することによって、打開策は必ずあるものと確信しています。小さな大企業となることも決して夢ではないでしょう。

まだまだ解決しなければならぬ課題は多いのですが、稲盛塾長はじめ盛和塾の皆さんのよきアドバイスを頂戴して、一歩一歩前進してゆきたいと思っております。

(平成4年5月、盛和塾福岡の自主勉強会で発表されたものを要約しました)



本社オフィスと倉庫

MEMBER'S SPIRIT

われ虚心に
経営を語る

II

岡田 和夫

盛和塾渡良瀬

岡田工業株式会社代表取締役社長



多角的経営によって危機を克服

中学生で一家を背負う

群馬県・太田地区の盛和塾世話人を仰せつかっております岡田でございます。主に産業用パレットの企画・製造・販売を行っております。

きょうは塾長もおいでなのなか、お話しする機会を与えていただき、大変光栄に存しております。優秀な経営者の方々から素晴らしいお話をこれまで伺ってきたのですが、私にはそういう成功談というものはありません。ただ、苦労だけは人以上してきたな、という自負は持っ

ております。そんな話を聞いていただきたいと思っております。

私の父親は、地元の群馬県太田市の中島飛行機で板金加工の仕事をしていました。しかし、終戦と同時に職をなくし、独力で板金屋を始めます。いわゆるブリキ屋で、家内工業的にパケツを作ったり、乳母車を作ったりしていたのです。物が無い時代でしたから、手に職があって、物を作るという事は尊く、また素晴らしい着眼であったと思います。

父は朝早くから夜遅くまで母と一緒に作業し、私どもが起きたときには、もう仕事をしていましたし、寝るときもまだ働いていました。その姿、その背中を見て、私、そして妹と弟は育ちました。なお私は長男で、昭和十七年に生まれております。

その父が急にいなくなりました。私が中学二年生のとき、突然死んだのです。昭和三十三年でした。そんなとき、その家族はどうなるでしょう。まず、どうやって食べていこうか、ということを考えます。それで、ともかくにも、まったく分からないながら、私は家業の板金業を継ぐ覚悟をして、死んだ親の前で誓いました。動機なんてございません。やらざるを得ない状況のなかにあったのであります。

それまで内輪だけの板金屋でしたが、それでも三、四人ほど外から来ている人がいました。しかし、父が亡くなって、



新田工場

もう駄目だということ、ほとんどいなくなりです。その中で一人だけ職人さんが残ってくださり、その人と一緒に仕事を始めたわけです。

パレット業への大転換

私の持論は、仕事をやっていくうえでいちばん大切なことは、楽しく仕事に没頭しているか、ということ。ところが、当時は、やはりそれがなかなかできません。まだ坊主頭の子供が、はるか年上の建設屋さんに仕事を頼まれて請けるのですから、大変いじめられます。それが非常に辛かったですね。

それから、仕事そのものをこちらの意思でやれませんでした。大工さんの仕事で完成する間に私どもに仕事が入ってくるのです。引き渡しする前日あたりに仕事が出て、その日の夜に仕上げろ、と非常に無理なことを言われるのです。しかし、それを断れません。また、次の仕事が決まったら現金を払うという感じで、なかなか報酬ももらえませんでした。子供心にも、こんな状況ではいかな、

もちろん、明日の手形を落とすといくということも大事なのですが、同時に、次はどういう時代が来るのだろうか、次にどういうことをやれば社会の中で求められるようになるだろう、どうしたら社会性のある未来が得られるか、いろいろ模索してきました。

具体的にいえば、私どもは富士重工(株)の仕事を主にしています。自動車のエンジンを実験する工場に運ぶ入れ物を

と思い、なんとか他の仕事をやりたいと考え始めました。

私は全日制の学校を諦め、伊勢崎工業の定時制高校の機械科に通っていました。午後四時半頃までに仕事を片付け、四年間、無欠席で通しました。で、その先生にも相談しました。機械の溶接とかプレスとか、そういう得意な分野の仕事をやりたいと思いはじめたのです。そういう仕事であれば、あまり無理を言わないだろう、支払いの不安定さもないだろう、自分の裁量で、得意先に振り回されることもないだろう、という思いがあったのです。また、自分の見つけた仕事、好きな仕事をやっていきたかったので。

もちろん、親戚は反対しますし、母も反対でした。一人残っていた職人さんにも反対です。しかし、その職人さんには、「今までのお客さん、そして、売掛金と材料、機械をほとんどあげるから、引き取ってください」と、独立してもらいました。あとは、私と弟でなんとかしたいと決意したのであります。母親や親戚は心配したものです。

まず、機械でやる溶接、プレスの仕事設計し、それを作って、エンジンが無事にアメリカに着くよう、それもコストをあまりかけずにアメリカに着けるよう頑張っておりませんが、ニクソンショックのとき、その富士重工一社依存からの脱却を図り、他の自動車メーカーにも入り込みました。

また、自動車の仕事は八〇%くらいを占めていましたが、オイルショックによって売上げが半分くらいに落ちました。そ

にしました。何よりもよかったことは、自分の好きなことがやれたということ。お客様から言われたものも、こうした方がいいんじゃないか、と自分で構想を描けますし、価格もある程度自分で決められます。また搬送の機械も同時に手がけました。その頃はまだ搬送の合理化も叫ばれていない時代でした。

昭和四十年、私が二十三歳のとき、社名を「有限会社岡田工業所」とし、完全にパレット製作に事業を転換します。やがて搬送機械設備の専門メーカーとして基礎を固め、今、国内はもちろん海外にも活用していただいております。

多角的、多面的に

これまで、オイルショック、そしてニクソンショックが日本経済を大きく揺るがせました。当然、私どもの会社も大きな被害を受けました。また、今回のバブル崩壊にしても、同じく大変な影響を受け、売上げも落ちていきます。しかし、そのたびにいろいろなことを経験し、何かをつかんで起き上がってきたつもりです。

のときに打った手は、車以外に将来性のある職業はないか、と考えて、カーベットや天井の建材といった住宅関連の方にも向かいました。それによって助けられました。

次に(第二次オイルショックのとき)考えたのがレンタルです。これは製品を売るだけではなく、お貸ししていくらかのお金をもらうというものです。昔、情報管理についていろいろと考えたときに、片方でいらなくなったが、もう片方では必要だという話を聞きました。それで、その二つをつなぎ合わせれば、そのなかで私どもがお役に立てることがあるのではないかと、レンタルを考えました。空いている搬送の容器などを他の用途に貸し出しました。おかげさまで、今は私ども社員が土曜日、正月に休んでいる間でも、なんとかそれで、いくらかでもお金が入ってくる状況をつくることができました。

きょうも大きな話がありまして、コンニャクの特産である群馬県から、「コンニャクの芋を買いたいけれども入れ物がない。すぐに五百か六百個持ってきてく



ボックスパレット

れ」という注文が入ったのです。早速、お昼までに届けたところです。

二・五次産業への進出

そして今回の不況ですが、今度もこういう時代こそ何をすればいいのかを考えています。たとえば二・五次産業を考えておられます。

私どもの岡田工業は製造業ですから、当然、二次産業をやめることはできませんし、また三次産業になるわけでもありません。しかし、二・五次産業という中間の仕事ができるのではないかと考えております。つまり、他社に良いものがあるれば積極的に買って自社製品に取り入れ、また逆に、自社の専門製品の品質をさらに高めて他社にもどんでん売ってもらおうということですね。そうすることによって、私どもの商品がもっともって同業者にも売ってもらえます。また、場合によっては数量の非常に少ないものがありますので、そういうものは自分たちで作らずに、同業者が作った良いものを売らせてもらう。私どもが少ないものを下手に作った

《稲盛塾長コメント》

得意技の錬磨をこそ要望する

岡田さんは若くして家業を引き継ぎ、定時制高校を無欠席で卒業されるなど、大変苦労されている。それにもかかわらず、明るくていらっしゃる。非常に感心し、身につまされる想いでいっぱいです。家業を引き継がれたのが昭和三十三年ですが、私が京セラをつくったのが翌昭和三十四年で、名前も和夫と同じ。また、多角的・多面的な事業の展開による成長も京セラとまったく同じです。特定ユーザー企業依存からの脱却ということもそうです。京セラでは創業当時、松下電子工業一社に依存していたのですが、同社から「他社でも仕事をしろ」の一言があった、大手を振って他のメーカーに売り込むことができました。また、特定産業依存からの脱却、米国市場の開拓と日本への逆輸入など、私も岡田さんと同じ戦法をとってきました。

のでは、お客様に対しても高いもの、場合によっては悪いものを売る羽目になってしまいかねません。それではお客様に申し訳ない。今、こういうことを考えながら、二・五次産業化を進めるため、いろいろと施策を考えているところであります。

過去、何度も売上げが半分になったりしたわけですが、そうした苦しいなかから、特定のユーザー企業依存からの脱却、自動車業界からの脱却、レンタルの導入等により、時代の変化に対応してきました。そういう意味では、今、新しい試みに対しても自信を持ってやっていきたいと考えているところです。

好きな道を歩む

こういう不況の時期こそ、自分の思う仕事をやるべきだと思います。どんな仕事でも自分に合わないものがありますし、そういうものをやった場合は、こういう苦しいときにそれが我慢できなくなってしまうと思います。ところが、自分がやりたいと思ったことをすれば、皆さんがここに

ただ違いは、年齢が十歳違うということ以外に、自分の得意の武器へのこだわり、強さ、という点ではないだろうかと思えます。私の多角的・多面的事業の展開とは、セラミックの特性や製造技術を徹底して生かした用途開発、市場開拓でした。つまり、TVブラウン管からトランジスタ、さらにIC、電気・電子産業

次に繊維機械産業、同時に人工宝石、切削工具、太陽電池、バイオセラムなどへの展開です。創業から二十六年間、セラミックから一切目を離れたことはありません。それは、岡田さんのおっしゃる「好きな事業の展開」というより、「好きな武器を磨きあげる」ということです。私は人に言います。「柔道でいえば、一本背負いが得意だと思えば、内股やら大外刈りなどをするな。一本背負いだけでいけ。相手がそれを知っていようと、さらにそれに磨きをかける努力をすることだ」と。

つまり絶対には負けないものです。岡田さんも、ほかへの展開ということよりも輸送用補助器具という武器に徹底してこだわってみてはどうかと思います。才

来られている理由と同じで、どんな雨の中でも、どんな朝早くても出かけてまいります。そういう意味で、好きなことを自分の思うようにやっていかねばならないと思います。

私自身も、ただ家業を引き継いだだけではなく、自分の好きな、納得のできる事業をやって、ここまで成長してこれたのだと思います。そういう意味で、企業リーダー自身の夢がもっとも大切であると考えています。また、私の好きな言葉に「この道より、我を生かす道なし、この道を歩く」というのがあります。今後もそうした信念を持って歩んでいきたいと思っております。

今、おかげさまで、なんとか五十五名くらいの社員で、売上げ三十億円に達しております。しかし、ここまでくるのに三十二年間かかったわけです。そして今思えば、父は信用という大きな財産を残してくれたと思います。そのおかげで頑張ってくられたのだと思います。これからも信用をもっとも大切に、邁進していきたいと考えております。

ご清聴、ありがとうございます。

能を浪費されているように感じます。パレットというものにもっと集中すると、付随するものがいろいろと思いつくはずなんです。流通業なら流通業、運送業なら運送業で、大変なノウハウが隠れているはずなんです。それを分解して展開すれば、いくらでも方法はある。

レンタルや二・五次産業を目指すとか、そんな評論家のようなことを言うてはいかん。勉強のしすぎです。脱却することは拡がりが出るのでよいのですが、岡田さんはちょっと自分の足下から目が離れているのではないかと、という気がしています。自分の得意技は何か、そこに集中する努力が欲しい。せっかく成功されたのに、自分の得意技から足を滑らせれば飛んでしまいかねません。

ついでながら、私の持論を申しておきます。会社の業績は、考え方、熱意、能力の三つで決まる。考え方というのは経営哲学です。この三つの中でもっとも重要なものは経営哲学であります。根なし草ではいけません。以上です。

(平成4年11月、例会で発表されたものを要約しました)

MEMBER'S SPIRIT

われ虚心に
経営を語る

III

神蔵 孝之

盛和塾東京
イマシニア株代表取締役社長



異色の存在といわれる理由

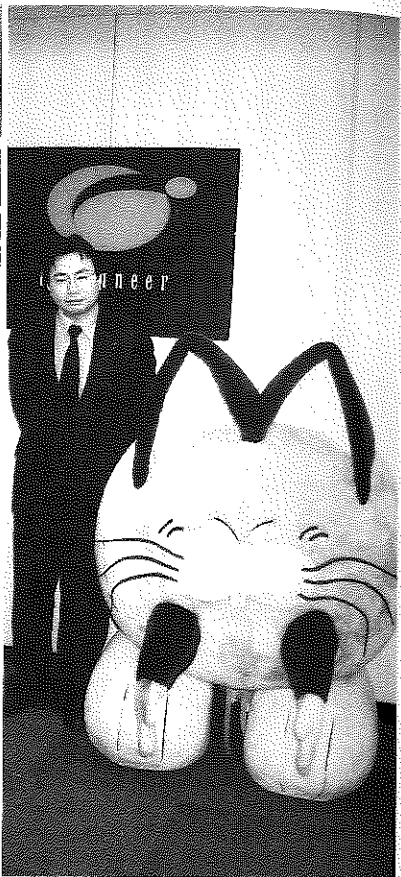
政治家が経営者に

東京の神蔵と申します。ミサワホーム系列の情報出版を担当する会社として、世界中のゲーム・ソフトの開発・販売を行っております。会社を設立して、今年

(平成五年)で七年目になります。

私は一九五六(昭和三一)年に東京生まれ、早稲田大学の商学部を卒業して、トヨタ自動車㈱に入社します。しかし一年ほどで退社し、一九八一(昭和五六)年には松下政経塾に入塾いたしました。もともと、経営者が政治家になりたかった。

たのです。それで、まず入塾中に選挙活動に真剣に関わったのですが、これは私に向いていないことが分かり、進む道をもう一方の商売のほうに決めました。ただ選挙活動のなかで、ミサワホーム㈱の三沢社長と出会え、松下政経塾を一九八四(昭和五九)年に卒業してから、即ミ



オフィス風景

サワホームに入社しております。そこで、ゼロから有を生む方法、というか、人・物・金の三つの要素なしで商売をやる方法を教えてもらいました。その間、営業活動でトップ・セールスマンになることができました。三沢社長が私に「三十歳までに独立せよ」という課題とともに「住宅を三億円売れ」と命じられていたためです。実行力を見るためであったのでしょう。

それを実現し、入社二年後の一九八六(昭和六一)年、ミサワホームグループの「イマジニア㈱」を創設させます。ファミコンの会社です。当時、ニューメディアの全盛時代でしたが、私は、ファミコンでゲームだけやるんじゃなく、教育とか、あるいは通信端末とかに転用できないかということを考えていました。会社設立前に、任天堂の社長にお会いする機会があり、発想法や、ファミコンの将来についての話を聞き、それが一つのきっかけとなっています。ソフト業は、三沢社長の言われる「人・物・金の要らない商売」という制約条件にも合致するものでしたし、また、エンタテインメントは

かならず家庭の中に入ってくると考え、ミサワグループの中で、この会社を起したわけです。

素人からの出発

一億円の資本金からスタートしました。多いように思われるでしょうが、オフィスを借り、機材を入れ、当初二人の社員に給料を払って、大体三カ月間くらいの資金という目安でした。半分はミサワホームが出資し、残りは銀行からです。銀行に貸していただけるように企画書を書くのも大変でした。

私が二十九歳のときに会社を始めたわけですが、実は、私は商売とは縁のない育ちをしていたこともあって、領収書の印紙の貼り方も分からなかったし、小切手も見たことがなかったのです。当座預金と普通預金の区別もつかないまま、机と電話とファックスだけでスタートしました。そのうえ、コンピュータ関係にはまったくの素人でした。ただ、それだけに、構えて入っていくという感じはなかった。特にパソコンのコンピュータ

代でした。

このようにして、最初の三年間はまさに大変でした。その間、ノウハウが分かってきた。やりながら覚えてたわけですが、やがて今度は、会社をつぶすわけにはいかない、という責任感が生じてきた。従業員に給料を払わなくてはいけないし、銀行にも迷惑をかけられない。実際、これが大変なことを始めてしまった、というのが本音でした。当初の信念より、なんとか日々生きぬくという感じで、そんな状態が三年間くらい続いたのであります。その間、詐欺にあったり、お金を持ち逃げされたりしました。発注して、そのまま黙って逃げられたり、かなりだまされました。その人が悪い人なのかどうかわかりませんが、今ももちろん分かります。銀行が融資してくれてお金ができると思える人も寄ってくるということですね。それまでは悪い人など会ったことがなかった。経営者というのは、とんでもない商売だなど思いました。持ち逃げされた負債まで自分がかぶって返さなくちゃいけないんですから。

ともかく会社を起こした一九八六年か

の世界はまだ歴史が浅く、当時、きちんとした産業として成り立っておらず、どさくさの最後の時期という感じで、入りやすかった。当時、コンピュータの権威といわれる人たちも、要するに、何年か前にやっていた人が権威になっていたわけです。

会社を起こしたのはいいが、ソフト作りのことを知らない、ということに気がつきました。私の考えた、コンピュータを中心とした本と音楽と映像を組み合わせた教育ソフトとか、ビジネス用のソフト、ファミコンを通信端末として新しいメディアネットワークをつくるとかの概念は画期的で、あちこちのマスコミにずいぶん取り上げられたのですが、実際に、そこへ行く手順がよく分からなかった。どういう工程で、どういう原価構成になるのか、どういう場所で売れるのか販売チャネルのことも知らなかったのです。しかし、コンセプトだけが独り歩きし、注文はたくさん来た。当時はファミコンがブームで、そこへ新しい商品への期待があった。先に注文が山ほど来たのです。ところが作り方がよく分からない。

らの三年間が、人生のうえでいちばん苦しい時期でした。なぜ経営者稼業を始めたんだらうと、ずっと後悔していました。

活路となった海外戦略

少し落ち着いた一九八八(昭和六三)年頃から、海外に目を向けるようになりました。ソフト業界自体は歴史が浅かったのですが、それでも私どもの会社は、日本で三百番目くらいで、出発が遅いわけです。創業できたいちばん最後の方なんです。そうすると国内で勝負してもかなわない。それでアメリカ、ヨーロッパに年に百日以上出かけ、向こうの優秀な作家たちとコミュニケーションをとるようになったわけです。映画でいうとジョージ・ルーカスとかスピルバーグとか、そういう優秀な人材を見つける。それが最大のポイントです。国内では、優秀な人たちは先発業者に押さえられてしまったので、海外まで直接、交渉に向かったのですが、当時、そういう会社はなかったです。ソフト業界自体、まだ国際部が充実していなかった。

また、コンセプトづくりがよかったので、バブルの時代であったということもあって、三菱銀行の支店長さんが無担保で、支店長枠いっぱいの一億五千万円を貸してくれた。当時、担保がないとお金が借りられないということも知らず、「そんなもんかな」と思ったものです。しかし、最終的には支店長さんが、思いきって無担保で貸してくれた。それを見て、他の都銀がいっせいに出してくれ、それで立ち上がることができました。最初の一億円を見せ金にして、次の一億五千万円を運転資金にしたわけですが。

苦悩の三年

最初に作り上げたソフトは、よく売れたのですが、クオリティは低いものでした。そこで、とりあえず良い作り手、つまり、プログラマーとシナリオを書く人、作曲家、デザイナーを集めました。ところが、それぞれどの程度できる人なのか、評価の仕組みがよく分からない。集めながら、一方で売りながら、すべてが進行するという、まさに暗中模索の時

ともかく、海外の優秀な作家開発という点ではうちはかなり早く、当時、都市計画のシミュレーションのソフト「シムシティ」を作った作家のウィル・ライト、そしてその会社「マクシス」のジェフ・ブラウンと一緒にやるようになりました。イギリスの方では、「ポピュラス」を作ったピーター・モリニューと出会った。それぞれ欧米の歴史を変えたヒット作です。この二者との出会いがいちばん大きいですね。接触できた成功のものは、ミサワホームのセールスをやっていた頃のノウハウが生きたし、また選挙活動のときの経験が役に立ったかもしれない。なかでも熱意がもっとも大事ですが、それはアメリカ人にもイギリス人に対しても同じでした。特に欧米の方がフェアですね。日本ですと会社の大きさがポイントになります。欧米の場合は、大小は関係ないのです。そういう意味で非常にやりやすかった。

おかげさまで、欧米で話題を呼んだゲームソフトの版權をほとんど獲得できるようになっております。

三カ所でフェアに

国内では、一九八八年に株式のシミュレーションソフトを作りました。後発の会社なので、人と同じことをやると負けます。人がやらないジャンルを開拓しようとして。それで、ビジネスマン向けのソフトということで、株式評論家の松本亨さんと私どもと、漫画家の山科けいすけさんと三人が集まって作ったのが「株式必勝学」で、当時の定価からすると二倍の値段でした。二十歳以上の人に商品が売れるということは、オモチャ屋さんの常識ではなかったんですが、これが記録的なヒットになりました。国内ではそれで弾みがついた。この時期から、良い商品を作る会社という認識をいただきました。ヒット作ができるようになります。ソフト商売はヒット作を持たないと非常に弱いですね。

強い点といえば、私どもは販売チャネルを三カ所、つまりアメリカとヨーロッパと日本と持っているということですが、これだけ早いテンポの時代になったら、

用機でいいのじゃないか、という問いかけです。で、ハードであるパソコンが売れないと、ソフトも売れない。一台のハードが売れると一度に五本のソフトが売れます。つまり新規のハードが売れないとソフト全体が止まるのです。これから国内は、非常に厳しいでしょう。

私も最初は、会社を早く大きくしたいの一念でした。しかし今は、いろいろ周囲の会社等々や社会の状況を見てきまして、ゆっくりやっていけばいいじゃない

一カ所で償却するということは無理なんです。コストも非常に高くなってくる。たとえば、オリジナルで一本一億円くらいかかります。それを国内マーケットだけで償却するという見込みは非常に危ない。ソフト会社で、海外チャネルをしっかり持っているかどうかの差が非常に大きくなってくると思います。

利益が出始めたのは、海外の展開の終わった一九九〇(平成二年)くらいからです。売上げが十億円で利益が一億円くらい。翌年の売上げは二十五億円で利益が二億円。次の一九九二(平成四年)年は売上げ四十億円で利益は八億円くらいです。

この不況で国内はやはりきついです。海外は伸びていますので、さほどの影響は受けていません。日本が悪いときはアメリカが良いとか、一度におかしくなるということではなく、収支的にはバランスがとれます。そして、三カ所で売れるだろうと思われるものしか作らない。それと、従業員数をあまり多くしない、ということ。ソフト商売は、多くいればなんともかなる、というものではないんです。逆に、多くしますと無理がきます。少な

か、というふうになってきました。そう思うと、気持のうえで、またマネージメントのうえで非常に楽になりました。稲盛塾長のお話は、松下政経塾のときや他の機会でも何度か伺いましたが、その中で「経営者は臆病でいいんだ」という話をされました。最近、そのことが分かりましたね。大胆にやっているといういろいろと弊害が起き、お金もどんどんなくなりました。それを取り返すのは大変なことです。ただ、今の年商は四十億円余りですが、これを二、三年の間に年商百億円、経常

い人数ですと、全員が同じ情報を共有でき、それがいちばん重要なことだと思えます。それがあつ間は、大丈夫です。マーケットの動向と同じ動きをとり続ける、たくさんの場合だとそれができないのです。

ほかにわが社の自慢できることは、書き手をたくさん集めていることです。海外の人の方が多いんです。そして、それら作家の権利を守る、つまり利益配分と作者の名前を明確にする、それを非常にフェアにやってきたので、海外の作家からも信用を得ております。

堅実に、そして前向きに

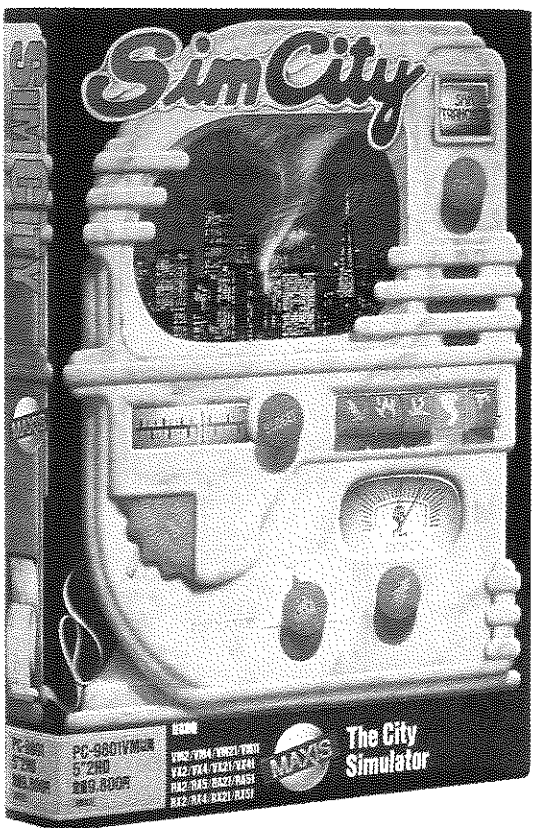
今、一般的な問題として、パソコンというものが、非常に厳しい環境にあるということなんです。急に、パソコンというものの存在価値が問われた。これは不況のせいとかというのではなく、必要なものだったのかという根本的な問いかけがなされているのです。つまり、ワープロならワープロ専用機でいいし、計算なら計算機でいい、ゲームならゲーム専

利益二十億円にまでもっていきたいと思っています。そして、従業員数五十名程度におさえて、ソフト会社として、非常にユニークな存在であり続けたい。規模は小さく、しかし特色のある商品が売れる、そういう存在であり続けたいと思います。そういう存在で、課題の一つとはあまり考えていません。課題の一つは、優秀な社員が多いのですが、さらに高い人材を輩出できるかどうかです。人柄と業績の高い人材の育成です。

選挙、政治の方をやっている人たちに比べると、まったく楽だというのが実感です。やはり、経営者のほうが自分に合っているという思いです。最初は、経営者もひどいものだなと思ったのですが、やっているうちに、これは結構面白いな、経営者稼業が自分に合っているな、という感じが、今、できております。

今、新作を開発し、アメリカと日本の学校教育に参入することを本格的に考え、これに力を入れているところです。

(平成4年2月、盛和塾東京・編集委員の中村紀子氏の取材をもとに要約しました)



して、直接触れ合えて、幸運でした。

講演ツアーで学んだこと

その後、一九八八（昭和六十三）年に日本航空とテンポラリーセンターが主催して、ヨーロッパ文化講演会を行いました。そのときにも、かなりのハードスケジュールにもかかわらず、稲盛塾長ご夫妻に参加していただきました。塾長をはじめ、作家の堺屋太一氏、元・駐中国大使の中江要介氏のお三方に、イギリス・ロンドン、ドイツ・デュッセルドルフ、フランス・パリの三都市で講演していただく企画でした。「一九九〇年代、世界の中のヨーロッパと日本は」という共通テーマで、塾長は「新しい哲学の必要性」と題して講演されましたが、説得力のあるお話でした。

その講演もさることながら、私はこのツアーにずっと同行していて、ご夫妻から教えていただいたことが非常に多かったのです。

私は、教えるということは決して理屈じゃなく、また、計算式で分かるものではないです。私は決まっています。理屈ではなく、また、計算式で分かるものではないです。今とまったく変わらないのです。なかなかそういう人はいませんから。だからこそ、私の塾長への思いも、初めてお会いした二十代の頃から変わっていません。よくインタビューなどでも聞かれることですが、尊敬する人として名前をあげるのには、人間としても、経営者としても、稲盛塾長です。

もないと思っています。その人の持っている、ちょっとした気遣い、思いやりといった、日常生活からにじみ出てくるものからこそ、経営の神髄が分かるのではないのでしょうか。

講演会事務局で広報を担当していた、うちの社員の女性も、風邪をこじらせていたら、その場で塾長が心配してください。奥様に言われて薬を一服くださったそうですね。そのことだけでも本人にとってはうれしかったわけですが、翌朝、今度薬を一箱くださったとかで、とても感激していました。そのあとも、彼女が女性として初めて役員となったときに、わざわざ電報を送ってくださったのです。常にご自分は目立たないところで、周囲に気を配っておられる人ですね。それは、今でも変わりないと思います。約一週間ご一緒させていただいて、よく分かりました。その後、私にとって盛和塾での勉強会も、非常に分かりやすくなりました。私生活にしろ、仕事のことにして、経営の内容にしろ、「心で接して、心で問題を見て、心で解決する」といういつもおっしゃっていること、そのまま

塾長は問題があっても逃げずに真っ向から突き破って、うまく解決して、そして本筋に戻られる……。常に王道を行くというか、正道を歩いておられます。はつきりとおのをおっしゃるし、厳しい方です。ご自分にも厳しい。厳しいからこそ、思いやりも出てくるのだと思いますが。人の痛みが分かるのですね。かと思えば、ある勉強会のときなど、途中でどうしても気になるボクシングのタイトルマッチを見たということ、勉強会を中断して、皆でテレビ観戦会にしてしまったこともありましたが、そういう無邪気さも持っておられる。特に笑ったときのあどけなさは、印象深いですからね。私は顔相を見るのが好きなんです。功されて自信があるからこそ、あれだけの笑顔が自然に出てくるのでしょう。そして、そういうお人柄が人々を魅了するのでしょう。しかも、そのお人柄は昔と

でした。

厳しさと無邪気さの両面



ヨーロッパ文化講演会(左から中江要介氏・稲盛塾長・堺屋太一氏)

今では、東京での盛和塾には、スケジュールを調整し、何をあいても帰ってきて出席しています。食欲に吸収したいと思ってもモモも熱心にとりますね。そして、それを消化して自分の言葉として、後日、社員に話したりするのです。たとえば、うちの社員にも必ず京都賞のことは話しています。私はトップと社員とが公開で話し合う場をつくっていますので、その場で、京都賞の演出の素晴らしさや、社員の方が皆、誇りを持ってやっておられる様子などについて、話すようにしているのです。まさに稲盛塾長ならではの企画だと思っています。私も、本当に規模は小さいのですが、毎年夏に日米の大学生の交流会を開いています。些細なことですが、日米交流の一端をと思っています。いずれは、京都賞をお手本にしてやれたらいいですね。私は「明確に経営ポリシーを持たないやつはだめだ」とか、塾長が言われたさまざまな言葉を心に刻んで、そして自分ものとしてその後に生かしているつもりですし、これからもそうしていきたいと思っています。

海外第一号 盛和塾ブラジル発足

1 盛和塾ブラジル開塾までの軌跡

それは一通の手紙から始まった

京都市山科の京セラ本社にその手紙が送られてきたのは昨年（一九九二年）の六月のことであった。

「拝啓 突然のブラジルからの無礼お許し下さい」という文面で始まる大型の便箋四枚にぎっしり書かれた稲盛塾長宛の手紙の内容は、ブラジルにも盛和塾を開塾し、正しい企業経営のあり方、経営哲学等を親しく塾長から指導してほしいという願いを切々と吐露したものであった。

メーカにのじ上がった京セラ会長と、

巨像N.T.T.に挑む第二電電会長を兼務

《去年二月からは、臨時行政改革推進審議会（第三次行革審）の「世界の中の日本」部会長として、日本の行く末を案じる》

そういった通常の経営者の枠を超えた人間像の紹介に続いて、「盛和塾」のことが書かれていた。

《最近、過密スケジュールを割いて情熱を注いでいるのが、若手経営者の勉強会「盛和塾」。塾長稲盛の経営哲学、人生観を学ぶ経営道場で、全国組織化に乗り出している》

《若い経営者たちから、経営のイロハを教えてくれと何回も頼まれ、西も東もわからんのに京都に出てきて今日になったので、地元への恩返し気持ちもあって、夜ならと引き受けることにした》
《はやりのセミナーや講演会のたぐいと違い、塾長を中心に、クルマ座になって、塾生の経営体験を材料にぎっくばらんに議論するのが特徴だ。ときには「経営駆け込み寺」になる》

《稲盛のもうひとつの顔は、財団法人・

差出人は日本学生移住連盟ブラジルOB
会世話人の中井成夫氏。

「日本学生移住連盟」とは今日では聞き馴れない名称であるが、一九六〇年頃、当時の岸信介首相の音頭取りで移住促進政策と海外発展策のバックアップ部隊として創設したもので、国家予算で約二十年間にわたり毎年十人前後の学生を南米実習生として一年間派遣していた。自分の眼で南米を見て、確信を得た者は日本の大学を卒業後、再び憧れの南米に戻って広大な大地で飛躍すべく実業家の道を

稲盛財団理事長だ。八四年、保有していた京セラの株式と現金合わせて二百億円をポンと抛出して設立、国際賞「京都賞」を設けた。

そして最近「実務から離れて、稲盛財団の運営と盛和塾の世話をしたと思う」「坊さんになって人間の本質を見極めたい」などともらしている、と「アエラ」の記事は締めくくっていた。

ブラジルの特殊性について

世の中にこんな考え方の人がいるのか。実業界のトップに立ちながら、こんなに本音を叫ぶ経営者がいるのか——中井氏は「アエラ」の記事を読んで電撃に打たれたようなショックと、これこそホンモノだと神の啓示を受けた思いをしたことを率直に手紙に書き綴り、盛和塾ブラジルを設立するための援助をお願いしたいと申し出たのである。

ブラジルに盛和塾をつくってほしいという願望には、ブラジルの特殊性があったことを無視するわけにはいかないであろう。それらの事情およびブラジルの現

進んだ。

手紙発信人の中井氏も関西学院大学卒業後、某公社の駐在員としてアマゾンに赴任したが、そのまま永住、現在はアマゾンの銘木の加工・販売に従事している。彼の周辺には二、三十年前に日本からブラジルに移住した、当年五十歳前後の実業家が百人近くもいるというのである。

中井氏が稲盛塾長と盛和塾の存在を知ったのは「アエラ」（朝日新聞社 92・5・26）の「現代の肖像」の記事であった。

《日本一の集積回路（IC）パッケージ



開塾式

況については、盛和塾ブラジル塾生一同が塾長へ発したメッセージの中に触れられている。このメッセージは盛和塾ブラジル開塾の約一カ月前のことであり、順序が前後するが、ブラジルの特殊性を知るのに好都合なので、その一部を、次に要約・引用しておきたい。

*

「思い返せば我々の大半が日本を脱したのは今から二十〜三十年前。当時の日本は高度経済成長時代の始まり、東京オリンピック開催のための死にも狂いの頑張り、日本の象徴でさえありました。そんな画一性、集団性に反抗するように、もうひとつの高度経済成長国のブラジルに将来をかけた。事実、当時のブラジルは日本が足元にも及ばぬようなおおらかさと今のブラジルから想像もできない経済的な安定性を誇っていました」

「ブラジルと日本を比較した別表で明らかのように、一九七〇年初頭ではブラジルは日本の半分のGNP規模であったものが、二十数年経過した現在では、その差は九倍近くも離されています」

「ブラジルは一九七〇年代に導入してきた外資という名の借金で、年平均一五%近い成長率を記録しました。ブラジルの奇跡と称えら

れた頃です。事実、一九七〇年代の十年間のブラジルGNP平均は八・七%で、日本の四・二%の二倍以上です」

「ところが一九八〇年代に入るや外資の流入が止まり、それ以前の政府の借金政策のツケがどっと現れてきて、ハイパー・インフレが始まり、政府はそれをストップさせるために強引なショック政策を断行。そのために国民の経済状態がエレベーターのように上がったりがったり。たとえば一九八六年の年間インフレは六二%、翌年は三六五%、翌々年は九三三%、一九九〇年には一七九五%まで高騰。かと思ふと、一九九一年には四五八%に急降下。しかし一九九二年には一五〇〇%に再上昇」

「その原因はいろいろあります。有り余ったオイルドルの貸出し先にされたこと、いわば先進国の勝手なマネーゲームに乗せられて放り出されたとも言えます。一九八〇年代に入って軍事政権が終わり、民主化が強調されたあまり、人民に迎合する安直な経済政策がインフレの加速化を促進させました。そしてラチンアメリカ伝統の汚職とヤミ経済がいっそう混乱を惹起させました」

「そして、この一〜二年のブラジルでは何が起きているか？ ブラジル有史以来とも言われる大不況。失業者は街にあふれ、まった

も早すぎる、二年間ほどの準備期間を置いてもらえ、という意見も出たほどであった。

だが、むずかしいからやめようというのではこれまでも同じだ。塾長の言われるように未来進行形でとらえようではないかという意見が大勢を制した。谷広海氏（現・盛和塾ブラジル代表世話人）が日本に飛び、塾長に面談し、京都・福岡の盛和塾の会合にも出席した。

その年の十一月には盛和塾ブラジルの事務所がオープンした。このとき入塾希望者は二十数名であったが、年があけて一月八日の例会のときはすでに四十名に達していた。

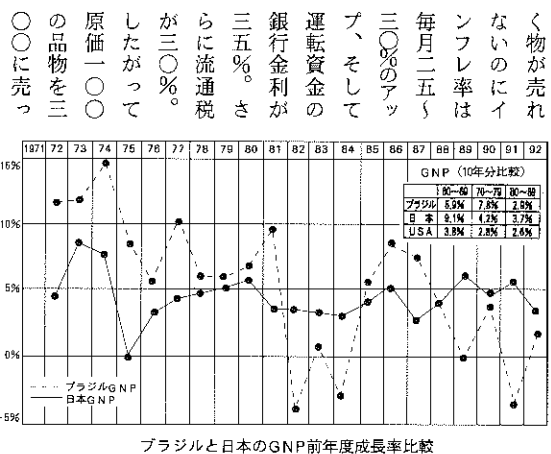
そして――。

一九九三年二月五日九時四十四分、塾長はついにサンパウロ空港に到着した。盛和塾ブラジルの塾生家族をはじめ、ヤシカ・ド・ブラジルの関係者、日伯毎日新聞社、鹿兒島県人会のメンバー等多数が出迎えた。

前年六月、『アエラ』の記事を読んだ中井氏がブラジルから塾長のところに送った「ラブレター」が、八カ月後に盛和塾

「ホンモノの経営」のあり方を教えてほしい、盛和塾ブラジルの設立に援助と指導を与えてほしいというブラジルからの熱い手紙を受け取った塾長は、さっそくブラジルに本拠をかまえるヤシカ・ド・ブラジルの田村加寿雄社長に連絡して、中井氏とコンタクトをとるように指示した。そして、すべて手紙の内容どおりであることを確認した結果、半年後の一九九三年一月に盛和塾ブラジルを開塾する旨の決定を下したのである。

この迅速果敢な塾長の決定に、かえってブラジル側が浮き足立った。あまりに



この絵は、不均衡な価格を比較したもので、手すりと別荘が同価格であることを表す。生活必需品の異常なインフレを象徴している。

ブラジルの開塾、塾長の来伯という現実となつて実を結んだのである。

- 《塾長の滞伯スケジュール》
*ただし盛和塾関係のみ掲載
- 2月5日
 - 9:44 サンパウロ着
 - 11:30 MAKSOUH HOTEL 着
 - 14:00 日系3紙記者会見
 - 16:10 ソロカバ市ヤシカ工場着
 - 塾生同行し工場見学
 - 21:00 MAKSOUH HOTEL 着
 - 6日
 - 15:00 盛和塾ブラジル世話人との開塾前打合せ
 - 17:00 盛和塾ブラジル開塾式 (SAO PAULO GRIL)
 - 7日
 - 16:00 NIKKEI HOTEL で講演 「世界の中の日本」
 - 17:30 盛和塾ブラジルク会
 - 22:30 SP ガリウーリス空港着
 - 8日
 - 0:15 離伯



バスの中での勉強会

2 塾長を囲む世話人懇談会

《出席者》

塾長 稲盛 和夫

代表世話人 谷 広海

世話人 石田 光正

〃 繁繩 昌文

〃 板垣 勝秀

〃 中井 成夫

(敬称略・発言順)

夢がかなう

谷 ブラジルに盛和塾を開くという我々の夢がかなない、こうして塾長をブラジルの地にお迎えすることができて、まことに感無量です。開塾式までの一時間ばかりの時間を利用して塾長を囲む懇談会を開かせていただきます。まず我々がどういう立場におかれているか、事業の内容を順番に話してもらいましょう。

石田 私はゲームセンターを二店と、日系人を対象にした日本への人材派遣業と、それとこれはまだ日が浅いのですが共同経営で日本語スクールのをやっています。

塾長 ブラジルにはゲームセンターがたっくらあるんですか。

石田 ゲームセンターは多いのですが、一世代古いゲーム機を入れているところが大部分です。私の方はスーパーファミコンとテレビを組み合わせ、ソフトを組んで十五分いくらというように時間を売っています。私どものアイデアでタイマーを開発したので、客を管理できるようになった。そのタイマーの引き合いがありますので、それを売りながら資金を調達して直営店を展開していきたいと考えています。

塾長 年商と従業員はどれくらい？

石田 従業員は全部で八名。年商は二千万円くらい。

塾長 二千万円で八人だと食べていくだけでギリギリだなあ。

石田 経費の内訳は人件費が三五%、税金が三五%、あと家賃などの諸経費が二〇%。従業員の月給は高いもので六百ドル、低いもので二百ドル。食べていくだけで安心してはいけません。目標をもっと高く持って、少な

高い税金とインフレのなかで

世でもらい、レゴピーのシゲと言われているくらい。商売は若い女性向けのファンシーショップが一店と、モーターが一軒。

谷 コピーと言っていますが、商売は向こうの方が私より上手です。

繁繩 売上げは年間七十万ドル、従業員は店に八名、モーター(編集部注)自動車旅行者のための宿泊所)に十二名、トータル二十名。

谷 この人は最少の人数でやっている。従業員の動線がいちばん少ないように工夫して、そのとおりやらせています。普通ならモーターに倍近くいるでしょう。

石田 学校を逃げた人、食べるのに困っている人しか働きに来ませんので、そういう人を教育して使っています。ベッドメイキングのやり方、掃除の仕方、ドアの開け方、全部についてビデオに僕が手本を示して、それを見させています。

塾長 たった二十人くらいなら、ビデオにしないで自分で教えたらいいでしょ。

石田 モーターは二十四時間制で、私が顔を合わせていない時にも繰り返し見て覚えてもらうためです。

谷 私初めは従業員を厳しく教育していた。ところが一人前に教えてしまうと、皆、給料を倍にしてよそれに連れて行かれました。今は、あわてて教えない。ゆっくりとしか教えない。

板垣 私はレントゲン装置など医療機械を病院に納める、輸入業を営んでいます。日本とか欧米のものを輸入する。ただし、ブラジルは税金がものすごく高い。私が自分で輸入して自社の商品にしてリセールすると、税金が雪ダルマ式に増える。たとえばFOB一万ドルのものを私が輸入するとまず輸入税がかかる。それを合計したものに工業製品税がかかる。そしてその合計額にさらに流通税がかかるという具合で、コミッションなしに二万五千ドルから三万五千ドルくらいになってしま

う。で、病院が直接輸入する形にして、私は日本のメーカーからコミッションをもらうという方法をとっています。

谷 これがブラジルの特殊事情です。

板垣 血液浄化装置のフィルターのように入

個三十ドルくらいのものなら、私の方でストックを持っていますが、五千ドル以上になるとそういうシステムをとらないとやっていけない。それに仮に月末の三十日に売ったとすると、流通税を翌月五日には政府に支払わないといけない。まだ客から代金を回収してないのに。おまけに病院からは年四回払い。日本のメーカーから品物を仕入れようと思えば、たとえば一万ドルのものを買うのに一万ドル



くとも売上げ倍増はねらおうと思っ

ています。

繁繩 私は谷さんの指導を受けて、私生活からビジネス全般にわたってそのとおりマネさ

をデポしないと売ってくれません。長年つきあってきた日本の会社でもブラジルの企業にはそんな扱い方です。むしろ欧米の会社の方がまだ理解がある。小さな企業でもこの経営者はいけるとなると投資してくれるし、カケ売りもしてくれるが、日本の会社は資本金はいくら、従業員はいくら、売上げはいくらとペーパー上でチェックして、それ以下の企業は頭から相手にしてくれません。

中井 私は四千キロ離れたアマゾンで製材業をやっています。

塾長 この人が今度の張本人だ(笑)。

中井 もう一カ所七十キロ離れた所にも小さな木工所があって、そこで長さ六メートル、厚さ二センチ、幅二十センチの板にして、フーリング(床張り材料)として売っています。蒸気乾燥、天日乾燥を二、三カ月かけてやる。よそはそれをやらない。乾燥しておかないと、あとで狂いが生じる。うちは手間をかけて十分乾燥して、その代わり二、三割高くもろう。しかし、問題が起ころのは据え付けて二、三年もしてからですから、そのときは分らない。いいものを高く売っていたら、販売数量は減ります。ものすごいインフレだし、金利は高いし、マジメに商売するより早く売って稼いだ方が儲かる。ふっと気がついてたら、アマゾンの連中と同じ頭になっている。

自分はアマゾンの発展に協力するつもりで日本からやってきたのに、連中と同じように金儲けのため、食うために商売をしているのか……。

谷 その思いが塾長への手紙になっているんです。本当の商売をやりたいんだが、それができない。もっと本当の商売のやり方があるのじゃないかと思いが、それが見いだせない。

塾長 正しい商売をしていたら、だんだん信用がついてきて商談が増えてくるのところがいますか。

中井 増えてきます。しかし仕事が増えてきたら、私一人で何もかもできませんから助手を使います。助手がどこにいますか。私一人でやるには限度があります。

塾長 日系二世でも現地の人も、教育して助手に育てられないんですか。多少高い給料を払って。

中井 商売のやり方を教えて一人前にしたら、自分で独立して同じことをやるんです。要領を覚えたら、すぐにやれますから。

信頼できる部下をどうつくっていくか

塾長 アシスタントがいない。信頼できる助手がいない。これはみんな共通の悩みですね。

しかし、昨日ヤシカの工場を見学して驚きました。ブラジル人が実によく働いている。あれだけ真剣に働くブラジル人というのを初めて見ました。ショックでした。

塾長 よく働いているでしょう。しかし、給料を平均の一・八倍も出している。あそこで働いている女の子の給料の方がお父さんよりはるかに高い。それでヤシカの社長をガンガン叱っている。赤字を出して慈善事業をやっているのかと。しかし、従業員を大事にして、教育したら、ああいう働きをしてくれる。

正しい商売のあり方は

谷 ブラジルで番頭さんが育たない、もう一つの理由は、ブラジルの企業が二重帳簿になっている点にある。そうしないと全部税金に持って行かれて、経営が成り立たない。もし二重帳簿でなくて全部公開して、オレはいくらとっている、お前にはいくら払う、残りはどうすると、ガラス張りやって利益が残せる会社であれば、アシスタントも育ちやすいのじゃないかと思うんですが。

塾長 今やっている仕事では、それができないんですか。

谷 私の場合には、モーターでこれ以上利益をあげるわけにいかない事情があります。現在

これはブラジルだけの問題じゃない。日本でも同じことなんです。仕込んで一人前にしたら、よそから高い給料で引き抜かれる。独立して同じ商売をするというのは。しかし、それを乗り越えないと発展はない。日本でも中小企業のオヤッサンというのは、これで悩んでいる。どうしても使用人だという感覚がある。奥さん、兄、子供と同様に扱えない。どうしても使用人だと。従業員の方でも、ここにいたら安く使われると思っているし、チャンスがあれば逃げよう、独立しようと考えている。それは自分の心の生き写しなんです。こっちがこいつらは油断もスキもないやつだと思っていると同時に、向こうもこっちは油断もスキもないやつだと見ている。

昔、会社を起した頃、僕は若い連中に、「オレがお前たちをだます男か、だまさん男か、一緒に働いて確かめてみる。だます男だと分かったら、いつでもオレを殺してくれたい。いっぺん、だまされてみんかい。だまされてみる勇気はないか」と言ったことがある。口先だけで信用せいと言っても、信用しないのは当然です。

とにかく、あなたの方のように青雲の志を抱いてブラジルにやって来たのに、現実はおまりにチマチマした商売しかやっていない。その落差が大きいから、よけいに始末に困るわけだ。モーターは十二軒ありますが、私のところは後発で入って一番、一番を占めています。以前にモーターから観光税をとろうという動きがあった。それをやめさせるためにモーターの組合が全員力を合わせて猛運動をし、知事のところに七人一緒に陳情しに行った。その反対運動は成功して観光税は取りやめになったんですが、もし私のところがこれ以上モーターを増やして三番目もつてしまつと、誰と一緒に運動してくれなくなる。

で、モーターはもうおしまいにしてホテルに進出した。今ようやくアルゼンチンのお客がいっぱい来てくれるようになって、三本指に数えられるほどになった。ところが日本の大企業とスペイン系の大企業がすごい施設のホテルを建設して、私のホテルは四番目、五番目になった。

私はもともとブラジルにやって来たのは、モーターのオヤジになるつもりでも、ホテルのオヤジになるつもりでもなく、弁護士になって困っている人を助けてやろうというつもりで、それはそれで弁護士の資格もって目的は果たしたんですが、商売の方が面白くなって、ずいぶんいろいろの方面に手を伸ばしたんですが、これが自分の商売のやり方だと言えるものがないかつかみきれない。

石田 私が人材派遣業を考えたヒントという

けや。

石田 私の商売が日本とのからみなので、日本語が読めて書けて話せて、ワープロもできるというのがほしい。ところが日系人は皆、日本に出稼ぎに行っている。日本へ行けば二千五百ドルになるといふので、十五、六万人が日本へ行っている。こちらが支払えるのは六百ドルから七百ドルが限度。優秀な日系人を使っています。が、どうしても日本へ行かしてくれと言つて。兄弟や親戚が日本へ出稼ぎに行つて帰つてくると家を建てる、車を買つて妻からそれを言われると立つ瀬がない。あなたのところ働きたいが二千五百ドルと七百ドルではどうしようもない。そう言われると引き止める方法がない。

その辺をどうするか。繁繩さんは、うちはそんな人材を使わないよ、と言っている。

繁繩 うちがうまくいっているのは日系人を雇わないところです。むしろ底辺の人を教育して使う。

石田 谷さんのところは優秀な人を使っているが、教育して逃げられたので、システムを教えない。

谷 教えるけど、ゆっくりとやる。

石田 うちがブラジル社会の中では高い給料を支払っているのだけど、それでも日本へ出稼に行くというので逃げられる。

のは、五年前に長男がブラジルの高校に入るのに日本の中学の卒業免状があるというので、子どもと一緒に日本で半年ほど過ごした。そのときに日本の自動車工場働いたのですが、技術者という条件だったのが、人材派遣業者がだまして自動車の組立ラインに入れられ、おまけに二重、ピンハネされて手取りは五万円。やむなくマクドナルドの店で便所掃除から皿洗いまでやった。ある晩、オレは技術者なのになぜこんなことをしているのだろう、と熱い思いが湧いてきて、それなら技術者の仕事を周旋する人材派遣業をやろうと、ブラジルの技術を持っている日系人を日本の会社へ派遣する会社を始めました。今はまだもたもたしていますが、これを私の天職として大きく伸ばしてゆきたいと思っています。

塾長 それはそれでいいんです。そういう志を立てて、それを天職とするのは。それをやるんだけど、社会的な要求に応えながらジャパニーズ・コロニーにも役立てながら、ちゃんと利益が出るようなシステムを考えないと事業にならない。それがほとんど利益が出なかったら、いくら天職としたいと言つても活動できないし、長続きしない。

石田 日本の人材派遣会社と連携してやっているんですが、こちらは十分の一の手数料しか入ってこない。

塾長 システムの組み方が拙劣であれば、そういうことになる。見るからにガメつく手数料をとっていたら需要はない。ブラジルのジャパニーズ・コロニーからも喜ばれ、日本の会社からも歓迎され、なおかつ君のところもものすごく儲かる——マジックのようだけれど、それが実現できなければ事業は続かないし、人も雇えない。それを実践するのが経営です。

3 盛和塾ブラジルの開塾式

盛和塾ブラジルの開塾式は二月六日、午後五時よりサンパウロ市内のサンパウロ・グリルで、塾長はじめ矢崎勝彦本部長、福井誠事務局長ほか塾生ら約五十名が参加して行われた。

まず谷広海盛和塾ブラジル代表世話人から「稲盛塾長の愛がここに実現され、奇跡のようです。この機会が与えられたことを心に深く刻みつけておきます」とあいさつし、次いで矢崎大阪代表の激励の言葉があった。

そして、全員が待ち受けるなか、塾長の最初の講話がいよいよ始まった。「事業には商才、才覚が必要です。特にインフレのなかで商売をしていくには大変な才覚が必要です」

「マジメに一生懸命やれば儲かるような仕組みをまずつくらねばならない。いくら苦勞して頑張っても、その仕組みができていなければ苦勞するだけ。徹底して経営の合理化を図っても、税引前利益が売上げの二〇%を守れない業種は、その事業をあきらめた方がいい。儲かる事業を選ぶことが大事な商業の才覚で、商才のない人間は経営者をやめてサラリーマンになった方がいい」

「運命を変えるには、何よりも善きことをすることです。善とは他人がよかれと思ふこと、人の喜びを自分が心から喜ぶことです。そのためにはまず善きことを思うことが大切です。この塾に集まった瞬間、皆さんの運命は変わりました。事業は成功すると思ってください。今、事業がうまくいっていなくても、発想の転換ひとつで変わります。複雑な現象は単

純な事実の投影にすぎません。新しい展開の方策を考えてください」

現地邦字新聞は「一人一人に対して切々と情熱を傾けて語る姿は経営者であると同時に、一流の教育者の姿でもあった」と報じた。

「自分は正しいけど政府が悪い、税制が悪い、環境が悪い、だから自分の事業がうまくいかないというのは、天に唾するようなもの。今のうちにひどい状況で、誰もマジメに事業のことを考えていないときこそ、チャンスなんです」

「今回の皆さんとの出会いは、ひとつの運命だと思えます。中国の陽明学に『運命とは我々の魂によって決まり、輪廻転生を繰り返す』とあります。魂が思ったこととなりて人生が決まります。しかし運命は変えられます。宿命ではありません」



開塾式での塾長講話に聞き入る塾生

谷 我々は本物の経営を見つけようと長年探し求めていた。中井君から話があったとき、ああこれは本物だと直感した。本物の先生がここにいる。オレたちは何を長年待っていたのだろう。本物が来たという思いです。

塾長 本物が来たというのは、自分でそれについて一生懸命勉強し苦勞していなかったらピンときませんわ。チャンスがきても凡人は

チャンスだということが分からない。洪水の川と一緒に、家財道具も流れてくるし、ゴミも流れてくる。その中でキラッと光るものもある。人生の流れのなかで、それは瞬間です。これだこれだというものを見つけることが大切なんです。

谷 ありがとうございます。それでは開塾式の会場の方へお願いします。

開塾式の後、懇親会へと移ってからも塾長と塾生との対話はますます真剣味を帯び、予定の二次会を取りやめにするほど時間を忘れての熱い議論が十二時過ぎまで続いた。

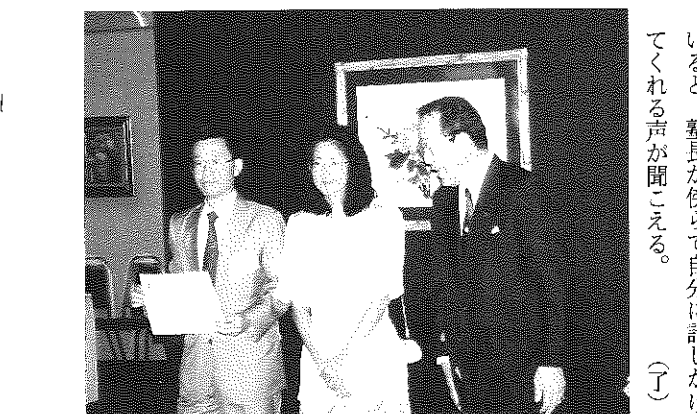
塾長がブラジルを去って五、六日後に谷広海、中井成夫両氏から矢崎本部長に宛てた礼状には、ブラジルの塾生はまだ興奮状態にあって当分醒めそうにないと、次のように記されていた。

〈谷広海氏からの手紙〉

塾生は皆燃え上がり、毎日のように集まっています。毎月例会を開き、また部会をつくって二週間に一回集まることになりそうです。私も一向に熱が下がりません。昨日までボーとしてお礼の返事もできない始末でした。

〈中井成夫氏からの手紙〉

皆が皆、まるで狐に憑かれた如くです。



ブラジルでは会員証が各塾生へ渡された

世界の中の日本

前編

一九九三年二月七日 於：ブラジル（ニッケイ・パレス・ホテル）

ただ今ご紹介いただきました稲盛でございます。本日は大変お忙しいなかを、かようにたくさんの方にお集まりいただきありがとうございます。

母国・日本を遠く離れた、ここブラジルの地でご活躍の皆様にお話しをする機会をいただき、大変光栄に思っております。私も京セラは、ブラジルにヤシカのカメラ工場を持っており、「盛和塾ブラジル」開塾式に合わせて今回ブラジルに来ましたのが二回目です、ちょうど十年ぶりに訪れております。

本日は、日伯毎日新聞社さんの方から「世界の中の日本」という題で話をといてあげることができました。先ほども当地の方とお会いした際、戦後の混乱期にブラジルから日本に食糧援助をしていたこととお聞きしました。そして現在では、世界でもっとも豊かな国にまで発展することができたのです。

その日本に求められているものは、経済大国として国際貢献を積極的に行うことであり、また受け身の外交から脱却し、世界の中でリーダーシップを発揮することです。実は、行革審で私どもが審議いたしましたのも、このような世界の中で新たな日本の役割を果たすために、日本の政府、行政はいかにあるべきかということでした。

まず行革審——臨時行政改革推進審議会について、皆様はあまり詳しくご存じないと思いますので、若干、補足説明させていただきます。行革審と申しますのは、首相への諮問機関でございます。今から十年ほど前の一九八一年、日本の財政赤字が増大したときに「増税なき財政再建」「小さな政府」を目標としてスタートしたもので、当時は臨調、つまり臨時行政調査会と呼ばれておりました。

うことでございますので、私が昨年六月まで、政府の第三次行革審の「世界の中の日本」部会長を務めておりました関係で、ちょっと堅苦しいお話になってしまいかも知れませんが、ご容赦願いたいと思います。

経済大国・日本の役割

まず最初に、世界の情勢ですが、一昨年末のソ連邦の崩壊によりまして、第二次世界大戦後の半世紀近く続いた冷戦構造は終了しました。世界は米国を中心に新しい国際秩序づくりに向かって動きだ

一九八三年より臨時行政改革推進審議会つまり行革審と名称を変えまして、今回が第二次となっております。

この審議会は大変な権限を持っており、答申内容について政府は必ず最大限尊重することになっております。たとえば国鉄や電電公社の民営化も、この行革審の答申にのっとって行われたのです。今回の第三次行革審は一九九〇年の年末に始まりまして、行革審の会長は前・日経連会長の鈴木水二さんです。

第三次行革審のテーマ

第三次のテーマは、行政手続きの簡素化、国民生活重視の行政のあり方、そして国際化対応の行政のあり方の三つで、それぞれ部会をつくり、そこで審議をしまいいりました。私は、国際化対応の行政のあり方を検討する、つまり「世界の中の日本」部会長の会長を命じられました。第三次にわたる答申は、昨年六月までに首相に提出をいたしております。

この三つの部会での審議は、それで終わったのですが、実は、昨年十月に改

しているようです。

しかしながら、旧体制から新しい体制へ移行するときに不安定な時期があるのは当然でして、現在、世界各地で発生している地域紛争とか民族紛争など、この過渡期特有の不安定さを示しているのは当然だろうと思えます。このような時期を通して新しい国際秩序はつくられていくわけですが、そのなかで、経済大国となった日本の果たすべき役割は大変大きなものがあるかと思えます。

第二次世界大戦での敗戦後、日本は欧米諸国をはじめとする世界からの心温まる援助により、経済成長の基盤をつくり

めて縦割り行政の是正、および政府の役割の見直し、つまり日本の政府はいかにあるべきかということを検討する二つのテーマについての審議が新しく始まりました。その中で、再度、鈴木会長ならびに政府の方から、改めて政府の役割を見直すグループの責任役をやってほしいと頼まれました。

この行革審の審議は大変時間をとりまして、また政府のあり方を問おうとする場合には、政府そのものに意見を申す、改革を要求するという立場でありますだけに、大変責任が重うございますし、私も忙しいものですから、どうしても引き受けできないと固辞したのですが、何回も依頼がございましたので、現在もそのグループの主査を務めさせていただきます。ありがとうございます。

第三次行革審の「世界の中の日本」部会が始まったのは一九九一年の初めで、ちょうど湾岸戦争が終わった頃でした。日本は先の湾岸戦争で百億ドルを超える資金を拠出していながら、ほとんどの諸外国からまったく評価されず、逆に、経済大国になったにもかかわらず、国際社

会の中でその持てる経済力を何に使おうとしているのか分からない、つまり日本には顔がないと、大変な非難を受けておりました。

そこで私は、当部会で、まず日本の顔すなわち対外政策の基本理念をつくることにしました。つまり、日本はどちらを向いて行くのか、それが世界から分らないと言われておりましたので、まず、日本の国の対外政策の基本理念をつくる世界にそれを明示し、わが国は今後、こういう方向で対外政策を進めていきます、ということをはっきりさせましようということにしました。

ところが、当初、外務省はじめ政府当局は、理念をつくるということは大変難しい、また理念ができて、そのとおりに外交を進めていくというのは極めて難しいので、これはやってみたら困る、というような反対の意見が大半でございました。しかし私は、どうしても、わが国の進むべき方向を明確にする必要があるうと思ひまして、皆さん方に納得してもらいました。そして第一次答申で対外政策の基本理念をつくることにしたわ

けであります。

実は、この日本の対外政策、外交政策の基本理念をつくるというのも大それたことですので、私はどういうものを基準にすべきか、大変思い悩みました。当初とくに海外に在留しておられる日系の方々もたくさんいらっしゃいますし、また、母国・日本が世界的に大変強い経済力を持つようになっておりますだけに、私はなんといいても日本をして、世界の人々から信頼と尊敬を受けるに価する国であるべきだと。つまり信頼、尊敬をされるというのは、人格が高潔にして、そして素晴らしい人生観、哲学を持った、そういうものでなければならぬだろうと。私は、そういうものの中には、やはり博愛とか、愛とかという言葉がたくさん入っているようなことになるはずではないか、と思っております。

約二千年名の日本で最高の知識人の方々が部員におられますので、議論をしてまいりましたが、どうしても、日本のインテリの方々には宗教的な言葉というのは大変嫌いでして、そういうものが入ってくるといふことに対しては抵抗が強うござえない素晴らしい理想と哲学が裏打ちされております。そこで私は、この憲法の前文をたたき台にして、第一次答申でまず、わが国によって立つべき対外政策の基本理念というものをつくらうといたしました。で、私も、その基本理念を検討するなかで、国際社会のあるべき姿といふのはどんなものか、ということにまず想像いたしました。

そこで私は、基本理念をつくるのに文献等をひもといてみましたら、戦後できた日本国憲法の前文に素晴らしいことが書いてあることに気がつきました。そこでその憲法の前文に基本理念を準拠しようと考え、皆さんにご披露しました。つまり、日本国憲法の前文には次のように書かれております。

「日本国民は恒久の平和を念願し、人間相互の関係を支配する崇高な理想を深く自覚するのであって、平和を愛する諸国民の公正と信義に信頼して、われらの安全と生存を保持しようと決意した。われらは、平和を維持し、専制と隷従、圧迫と偏狭を地上から永遠に除去しようと努めている国際社会において、名誉ある地位を占めたいと思う。われらは、全世界の国民が、ひとしく恐怖と欠乏から免れ、平和のうちに生存する権利を有することを確認する。われらは、いずれの国家も、自国のことに専念して他國と平等、民主主義が尊重され、開放的な市場経済体制のもとで世界経済が繁栄し、全世界の人が人間らしい生活ができる環境が確保され、多様な価値観、文化および科学技術など知的創造活動が尊重されるような国際社会というものが、あるべき国際社会の姿である」と、まず、それを描きました。

そして、わが国が担うべき役割としましては、次のようなことを想定に入れました。つまり、国際平和の実現への貢献、国際社会の秩序形成、市場経済定着への貢献、人権問題への積極的な取り組み、地球環境問題・人口問題・エネルギー問題・麻薬問題等の人類共通の問題解決への貢献、国際協調精神の定着、科学技術発展への貢献、というようなのをまず前提におき、そして基本理念は、四つの言葉で表しました。すなわち、「自由と民主主義」「平和主義」「国際協調主義」「人類への貢献」です。この四つの項目を、わが国の対外政策の基本理念というものにおいたわけであります。

講演会「世界中の日本」
稲盛和夫 京セラ株式会社 代表取締役社長
主催：日伯毎日新聞社



（続きは次号へ掲載いたします）

「労使同軸」その二十年の航跡

第4回 盛和塾事務局長 **福井 誠**

(京セラ労働組合新書記長)

昭和五十年の京セラ労使による「ベースアップ凍結宣言」は、労使関係のあるべき姿を全社的に問いかけ、その理念は「京セラ労働組合憲章」として結実した。しかし、当時の組合本部団体であるゼンセン同盟とはその思想において明確に誤差を生ずるものとなった。今回は、拙著『労使同軸・その20年の航跡』より、ゼンセン同盟脱退に至る経緯を資料とともにドキュメンタリー風に振り返ってみたいと思います。



内なる確立、外なる展望

ベースアップ凍結、そしてゼンセン同盟脱退(その2)



賃上げ凍結の合意が成立すると並行して、高度成長経済論の延長線で論理展開し二七%統一要求を掲げる、当時の上部団体ゼンセン同盟とは、その思想において明確に誤差を生じた。このことはやがて決定的な決別を余儀なくされることとなる。

昭和五十年四月十六日、この日は日中の暖かい気温に比べ、夜半は冷え込みが

厳しかった。午後十一時過ぎに、東京発の「ひかり号」が、赤いヘッドライトを照らしながら、京都駅にすべり込んだ。奥村組合長(当時)と私は、今終えてきたばかりの、ゼンセン同盟A地織部会長、同B書記長との、陰うつな会合の内容が、頭から離れなかった。

彼等はこう主張した。「諸君は、勝手に賃上げ凍結をうたい、繊維産業組合員五十五万の戦い(昭和五十年賃闘二七%統一要求：筆者注)の行手を妨害した」と。いわば、彼等は我々を兵役忌避者、非国民と罵った。彼等の主張は以下の内

追い込まれるに至っているのがあった。正に高度成長経済下の一翼を担ってきた繊維が、低成長時代の幕開けとともに、不況産業の申し子となってきたのである。そして現実には、操業度が著しく低下し、いわゆる休機、一時帰休者救済の政策、制度の設定も矛盾に満ちながらも、これに拍車をかける結果となった。こうした明日の行方も定まらぬ青息吐息の企業にすら、彼等の前記のような法外な論理展開を迫った。

おやじさんが金策にかけずりまわり、従業員がなんとか生産をしなければ、明日にも手形が落とせないという状態の小企業を含めて、彼等は容赦なく二七%統一要求を固持しようとするのであった。

そういった企業では、要求どころではない。従業員も「とにかく命をながらえ、自分達の雇用さえ確保されればいい。賃上げはそれからだ」という、ドスの効いた声を発していた。

奥村組合長と私は、東京市ヶ谷のゼンセン本部で、こうした状況認識に立って「しからはゼンセンは、こうした声なき

うめきを知っているのか？」と迫った。

回答は無気力だった。職業的労働貴族には、底辺のうめきを知ることができないのだ。かつて彼等も企業の中で汗を流し、その中で生活の向上を目指した人間なのに……というやさしさが、奥村の胸に去来し、私の脳裏をかすめる。

「我々は、受注が激減し、労務比率が高まり、他方、余剰人員が出るなかで、企業の活力を失ってはいけない。まして、輸出産業である我が社は、国際的な競争力を失いかねない状況だ。こうしたなかで、本年度の賃上げを冷静に眺めることが、何故問題なのか！」と彼等ゼンセン本部に対する、説明とも、追求とも、入りまじった鋒先を向けるのだ。そして例いハンカチでぬぐいながら、京セラ精神を語り、社長像、社員の生き様を、速射砲の如く語るのである。彼等の絵空事のような論戦をいくくりながら、私達は人としての生き方、集団の行動原理を説きまくった。

所詮、何が正しいかを見つめた考えである以上、我々の弁には、ひげ目がない。

容のものであった。

斜陽化の一途を辿る繊維産業の生きる方途につき、経営陣に回答を求めかつ、二七%要求を通し繊維労働者の生活向上を求めねば、産業そのものが死滅するというのである。(当時の背景として、米国サクラメンテに於ける日米繊維交渉以来、繊維製品の対米輸出の圧迫があり、他方、東南アジア、なかならず韓国製品の追い上げが急を告げ、国際的な分業地盤が海外に移行しようとしていた)

繊維企業の中には、こうした状況のなかで転業を余儀なくされ、また倒産へと

自信と勇氣に満ちたものである。

話が労使関係論に立ったとき、B書記長が不用意に「諸君の労使関係は全く理解できない。今や二七%の統一要求は、組合あって、企業があることを示す戦いだ！」と発言してしまった。労使協調を標榜し、生活基盤を企業に求めるという、ゼンセンの基調理念に反するものである。もっとも同年三月二十五日、関西に立ち寄った、ゼンセン本部書記長Cが、当日の記者会見で「本年、ゼンセンは闘うゼンセンを標榜する」と言っているのけているようにであった。

我々は、このB発言が現在のゼンセンの思想の本流とするなら、敢えて我々は上部団体に留まることは、わが組合の思想に反する、との立場から、脱退も辞さないとの強い意志を表明した。

もともと、こうした市ヶ谷会議の前にも、賃上げ凍結方針をゼンセン本部に表明していたが、カネボウ労組の賃上げ凍結会社提案受諾の動きを、ゼンセンそのものが極度に心配し、これに追随する組合の出現を惧れていた。

これは二七%統一要求のゼンセンの質闘の隊列を強固なものにしたい、殊にカネボウの動向が云々されるなかで、隊列に亀裂が生じ、これに追打ちをかけるように、京セラに同じような動きが出ては困るとのゼンセン側の政治的な配慮によるものであった。

我々はもとより、我々側から世間を騒がせる気は毛頭なく、我々の考え方が、社内で誠実に汲みとられ、我々の結束が強固になれば、これ以外望むものでないことは明白であった。

しかし、ここでハブニングが生じた。四月十四日付朝日新聞に「京セラも賃金凍結——ゼンセン脱退も止むなし」との記事がスクープされた。これは、同年一月、京都新聞「直球曲球」という経済コラムに、稲盛社長(当時)が、国際競争力維持と、賃上げ凍結も止むなしとの見通しを話しておられたことに、朝日新聞の記者が関心を示し、我々の動向を追っていたことがスクープ記事の発端である。四月十四日の新聞記事を見て、ゼンセン本部がその真意を確かめるといのが、今まで書いてきた市ヶ谷会議である。

まいとは……。
新生京都セラミック労働組合の誕生である。我々は脱退通知書を作成し、福岡商工会議所近傍の公証人役場にて確定日付を捺印、改めて博多郵便局にて、内容証明郵便の発送手続を取った。宇佐美ゼンセン同盟会長宛にである。
(以下に資料として、当時、組合員に発したメッセージを付しておきたい)

《資料》組合員の皆さんへ

昭和五十年四月十四日

京都セラミック労働組合

ゼンセン同盟脱退について

我々は昭和五十年度ベースアップについて「今、何が真に正しいことなのか」「如何にして我々の将来にわたる幸福を築くのか」「二千四百名の仲間から誰一人の脱落者も出さず、信じ合える仲間が皆して自分達の明日を如何に築くのか」「京セラという企業と我々は運命を共にし、その中から物心両面の幸福を如何にして探し求めるのか」といった遠大な課

◇いよいよゼンセン決別を伝えた

奥村と私は、大変な判断に興奮気味でゼンセンビルを後にした。二人は市ヶ谷の掘端の桜の木の下に、どっかりと腰をおろした。

「賃上げ凍結」↓「上部団体との摩擦必至」↓「上部団体脱退」という賃上げ凍結の決意時、戦略展開に組み込んだ、いわば必然的なプロセスを反省した。そして、B発言へのいきどおりを鎮めようとした。

「今日あることを想定して、打つ手を打ってきたじゃないか」

「ともかく、明日、予定どおり臨時大会を福岡で開催し、ゼンセン同盟脱退を提案決議しよう」

互いに目と目で確認したのである。

新幹線車中より執行部に連絡を取り、各支部にも、脱退方針が明確となったと伝達を命じた。そして二十三時三十分、在京執行委員に、京都駅奈良線プラットホームの集合を指示した。奥村は前日まで開かれた職場集会(脱退承認の件)の集約を聞きたがっているのだ。新生京都セラミック労働組合の、いわば、進路を

決める決議をするのだ、という武者ぶると、石橋を叩いて渡る彼の性格からの招集である。

新幹線が到着するのを待ちかねていたように、執行委員が、重い奥村の黒かばんを持って我々の労をねぎらってくれた。肌寒い夜風が吹くなか、奈良線のプラットホームで、ゼンセンでの様子を伝え、職場集会の状況が報告された。一言一言奥村はうなずいた。奥村の表情に自信が溢れてくる。彼の目を見れば、誰しもが理解できるところだった。

矢継ぎばやの執行委員会のと、〇時五分前、奥村と私は、明日の午前中、各支部より到着する前に福岡入りすべく、夜行列車の車中へと乗り込んだ。

翌朝、車中で眠れなかったのか、奥村の目が赤く充血していた。聞くと「一睡もしていない。いやできなかったのだ」と言う。大事に至って、京セラ労働組合の将来に希望を持ちつつも、なお案じているのだ。

議長の表決は、明らかに脱退賛成を伝えた。安堵の息。何と甘美なものだろう。無味無臭の息の空気がこんなにう

題の許に、従来、賃金決定の考えの基盤となった世間相場や企業の支払い能力といったものから脱して、日本経済を憂い、国際競争力といったものを基に考えを起こしてきました。皆さんの力強い賛同を得てきました。そして社長を軸とし、二千四百名が共に信じ合い、いつくしみ合い、励まし合うという素晴らしい労使関係を更に推し進めて参りました。

ところで、我々が加盟しているゼンセン同盟では、繊維産業を中心とする構造的な不況を認めるとしながらも、労使協調路線から質的に変化をきたし、今ベースアップでは二七%という大幅な統一要求を掲げ、「闘争」を展開中でありませぬ。彼は繊維産業の将来を憂い、雇用を確保しようとする組合や、明日のゆくえも分からない倒産の危機に瀕した中小労働組合にすら、組織統一要求と称してこれを押しつけ、会社に要求書を出させています。会社の態度如何によつては「徹底抗戦も辞さぬ」といった「闘うゼンセン」という方針を打ち出し、実はそうした危機に瀕した労働組合の自殺行為を押し進めていくことに気づかないでいる

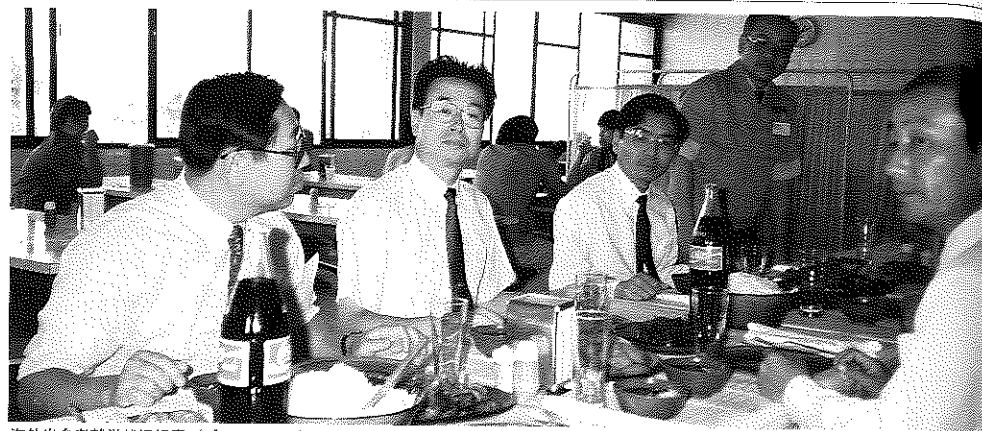
のです。そればかりか、組合員が訴え続けている。その企業の中で生きるのだ!という声すら聞くことなく、そういった人間としての自負心や誇りといった心の生存権を奪おうとしています。そうしたなかで素晴らしい労使関係が生まれ物心両面の充足があるはずがありません。

確かに過去、ゼンセン同盟は労使協調を基本的な考えにして参りましたが、わが京都セラミック労働組合の生き方と多くの一致点を持っていました。ここにきて、我々のような生き方とは違った視野の狭い旧態然とした労働組合の本質といつたものがさらけ出されました。最近の新聞報道を見るにつけ、このことが明らかになっていきます。こうしてゼンセン同盟の生き方と我々の生き方とに明らかな差が出てきました。我々はゼンセン同盟のこうした体質に素直に疑問を抱かざるを得ません。勿論、我々は我々の正しい道を独善的ではなしにゼンセン同盟本部にも再々説いて参りましたが、それなりに日本の労使関係への問いかけも行ってきました。また、我々は労働組合としての連帯意識も決して忘れてはおりませぬ。

しかし、それを充分に受けとめようとする土壌は残念ながらゼンセン同盟に見いだすことができません。また逆に、組織を乱す無頼の徒として我々が白眼視される危惧すら生じております。

第六回定期大会で、ゼンセン同盟は我々と一番近い思想を持つ団体である、上部団体加盟の効用は、①組織防衛、②情報提供機能、③地域社会との融和の促進—であるとして説明して参りました。勿論、それはそれなりの意味を持っていました。今私達は、他の問題ではなしに生き方の違った本質的な問題に直面しているだけに、こうしたゼンセン同盟の姿勢が続くならば、決して我々の生き方になじまなければ「正しいと信じる道を正しいように歩む」という我々の生き方や、上納金と加盟の効用という問題に対する組合員皆さまの素直な疑問を回避することはできません。結果、京都セラミック労働組合の考え方を不明瞭なものとしてしまいます。

そこで私達は、自ら正しいと信じる生き方を世に問い、更に組合員の皆さんに新しい労使関係を、労働組合の在り方を



海外出向者就労状況視察（ブラジルにて）

問い、一党一派に偏することのない企業内労働組合に徹し、階級闘争主義をうたい対立感情をむき出しにする総評や暴力的な共産革命を公言する左系労働団体等、今後いかなる上部団体にも属さず、時代を先取りする鋭い感覚と、喜びや悲しみを共に分かち合う情念溢れる未来志向型の労働組合へと力強い第一歩を踏み出すため、敢えてゼンセン同盟からの脱退を決意したいと思えます。

上部団体からの庇護の手を離れることによって、様々な障害が生じると思いますが、私達は敢えてその障害と正面から対決し、自分達の手で、自分達の汗と力で自ら幸せを築きたいと思うのであります。他人からのおすそわけの幸せでなく、それを創り上げたいと思えます。そのために我々は、京都セラミック労働組合がどのような在り方を理想とすべきか……これは皆さん一人一人の知恵と力をお借りして構想を固めたいと思えますが、基本的には大要以下のような方向で進みたいと考えます。

① 我々の幸せの基盤は京都セラミックという皆の企業の繁栄と存続無くしては
④ 我々は社長と共通の現状認識が出来る組合となりたいと考えます。いわば対立する関係ではなく、一つの方向を同じまなざしで見つめ得る間柄でありたいと思うのです。共通の立場に立って相共に手をたずさえて、我々の運命を託している京セラをよりよい会社にしたいと思えます。

⑤ 我々は人間として何が正しいかを求める組合でありたいと思えます。既成概念にとらわれることなく、真に京都セラミック労働組合員の幸せとは何であるかを追求し、勇敢に実現を図りたいと考えます。

⑥ 我々は組合員であり社員であり株主でもあります。我々はこのことの重みを自覚し、一方の立場に偏することなく、この恵まれた立場の中で全組合員及びその家族の未来永劫の幸せを追求するものであります。

以上のような理念の下に、早急にその実現方の具体化を図り、京都セラミック労働組合の長期的ビジョンを発表する予定であります。

なお、ゼンセン同盟からの脱退により、

有り得ないと考えます。京都セラミック労働組合としても京セラを運命共同体と考え、共同体の一員としての責務を果たしたいと考えます。自分の人生は自分しか歩けないもの、自分で責任を取らなければ誰も肩代りをしてくれないのと同様、京セラという集団に集う人々は、自らの手で運命を切り拓き、自らの手で幸せと繁栄の実現を図らねばならないと考えられます。

② 我々は相手のこと、同じ目的に向かつて進む者のことを思いやる組合でありたいと考えます。他の企業に見られるような憎しみと対立の中からは何も生まれません。妥協を許さぬ厳しさの中に、互いを思いやる心を持ち、人間が本来善であることを信じ、互いに信じ合える関係の中で、より豊かな実りを得たいと思えます。

③ 一個人に人格があるように、企業にも人格があります。京セラは一つの生命が吹き込まれ、永遠に生き続ける青年の如き組織であります。京都セラミック労働組合は、その生命をはたらつと燃焼させるエネルギー源でありたいと願います。

上納金、昭和四十八年度年間五百五十万円（昭和四十九年度予算一千万円）の出力は避けられませんが、今後脱退に伴う組織強化や本部・支部活動の活発化、内部備蓄等、財政強化にこれを積極的に当てたいと思えます。先にも述べました通り、我々は今後新しい労働組合の在り方を徹底的に模索するとともに、我々と一線を画するべきいかなる外部圧力にも屈することなく、徹底した仲間意識の高揚を図り、一大運命共同体を作ろうではありませんか。

そこでゼンセン同盟脱退に関する件をご審議の上、ご承認頂くため、下記の通り臨時組合大会を開催致します。（なお本件は昭和五十年四月十二日、中央執行委員会にて採決）

記

昭和五十年四月十七日（木）

午後一時〇〇分

於 福岡市福岡商工会議所

以上

盛和塾大阪

◎野口裕之先生を囲む特別勉強会

平成5年2月27日(土) 17~19時

於：YFP第4ビル会議室

昨年9月に野口先生に「人間の元氣」についてお話をいただきましたが、好評で今回の勉強会となりました。内容の大略は以下のとおりでした。

人間の元氣は、体にリズムを得ることによってつくられる。客観的世界秩序の中で客観的なものを捏造し感覚的リズムとして使えることにより元氣を体得できる。人間は一日を24時間として「区切り」という心の構造を持つことで心理的リズムを得ることを生活の知恵としてきた。区切り損なったために失意の人は多いが、上手に区切りをつけることは大切で、無一文となった気持でやり直せばよいではないか。禅であれば「喝」。生理的にも「もれた」という感覚ではなく「終わった」という感覚を持つこと。

人間の生理的要求は、分散の要求と集中の要求という二つの座標軸がある。体が硬化して弛むために分散が必要であり、ると、吐く息は短くなるが、頭を動かすことで息を長く吐けるのが技である。③あきらめも一つの区切りであり「終わりの気持があればよい。④緊張感には首で止まるのではなく、腰と腹で緊張を支える。その他多数の質疑応答がありました。なお「余談」として、風邪をひかない人は、お風呂で石鹸を使わないそうです。(文責・北山和明)

盛和塾鹿児島

◎塾長例会

平成5年2月26日(金)

18時~19時40分

於：城山観光ホテル

講師：稲盛塾長

参加人数：塾生22名、盛和塾福岡6名

大分1名、塾生候補者16名

その他27名 計72名

今回は塾長をお招きしての例会で、昨年に続き質問形式で例会を開催した。多数の質問希望者の中から4名が選ばれ、日頃悩んでいる経営上の問題を塾長に質問した。

逆に弛んでいる状態を硬化させるために集中が必要である。分散とは消費であり、エネルギー分散である。分散の要求が高まったとき、体の緊張力が高まらなければ「終わり」の実感を得ることができない。

西洋医学は運動系は進んでいるが、人間がなぜ見えるかの感覚系が遅れている。両方のバランスが人間にリズムをもたらす不可欠の要素である。逆境の時代には逆境に見合った緊張感を持つことが大切で、高成長時代は体を弛めることだが、低成長時代は体を正しく緊張させること。

人間の体の中に時代の感覚を反映させることが大切である。低成長時代は礼儀作法が復活するときであり、貧しさのなかで厳しくしつけられるべきである。人間は一大決意をしなくてはいけないとき、腰が抜けてしまうことが多いが、緊張を高めることにより、出口を閉ざし、行動に伴うエネルギーの圧縮を図ることで改善できる。

最大の緊張度の高まりは、依存するものが一切なくなった状態である。「集中」の要求は食糧不足ということであり、外部各人とも質問内容がリアルで、それに対する塾長の回答も真に迫るものがあつた。

今回は、例会の翌日に質問者へ以下の4項目についてのアンケートをした結果をもとに、この質問形式の塾長例会を紹介してみたいと思う。(アンケート項目)

- ①質問の要旨
- ②質問の結果、自分の気持はどのように変わりましたか
- ③塾長より頂いた助言を今後どのように活かそうと思えますか
- ④質問形式の塾長例会についての感想

《質問者I》北元逸氏(働きたもと・専務取締役(ガソリンスタンド経営))

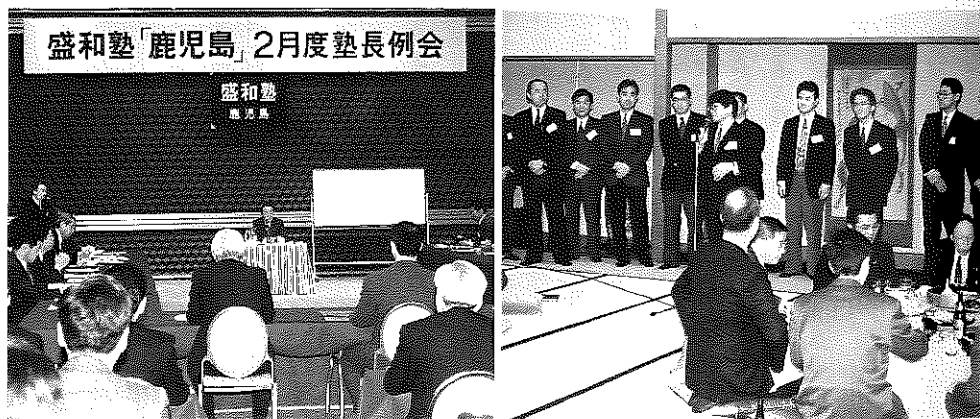
①「未来進行形でとらえる」という塾長理念を頼りに良い会社になる努力をしているが、古株の社員は燃えてくれない。このような不燃性の社員をどのように処遇すべきか。

②塾長の答えは一言「辞めさせるべし」であった。ついてこれない者はしようがない。やるだけやって責任は自分でと

からのエネルギーの吸収である。現代人は腹八分目の感覚が分からなく、腰が重く、足どりがおぼつかなくなるまで食ってしまう。一つのを食するに、目で楽しみ、鼻で嗅ぎ、耳で聞き、すべての機能が集中し、緊張していれば、わずかな量の食物でも十分に満足することができ。料亭の料理は量ではなく質で満たされる。

集中要求とは子供のだっことであり、自分の存在感がなくなると不安になり、親を自分の身近に感じたくなる。宗教の存在もしかりである。自分が努力しないで得たものには大きな力を感じ、感謝する喜びが湧いてきたときに人間の格が備わる。逆境のなかでも、あくせくしないで自然と得たものの中に品格がある。高成長時代、品格を求めべきであった。低成長時代、人間の格とは堂々たる貧者であり、物質の援助なしで堂々としていくことである。

お話の後、質疑応答に入った。①人のしかり方で、腰が入ってくるように極度に緊張させ、自分の緊張と相手の緊張を感応させる。②頭の中でいろいろと考え



盛和塾鹿児島・塾長例会 右は新入塾生自己紹介

ればよいというサバサバした気持ちになった。要は、考えるより行動することであると思った。

③塾長の助言をどのように活かすかは、自分をどのように変えるかだろうと思っただ。最前線にどんどん出ていき自分を鍛えようと思う。

④質問形式はとも良い。大層得をしたと思っっている。例会のあとの懇親会がまたよかった。

《質問者Ⅱ》山崎美智子氏・(有)アイエヌ通訳システムズ・代表取締役(通訳業)

①経営者である自分にとっては、仕事をこなすためには残業等は苦でも何でもないが、社員はそうは思ってくれない。この場合の社員への接し方について。

②感謝の気持ちが根底にあれば、その場で叱ってもかまわない。経営者としての全人格の勝負であるというのが塾長の助言でした。

他の塾生の前で塾長に直接質問をするというので、かなり緊張しましたが、大きなつかえが取れ、雲が晴れたような思いでした。思い切って質問してよかったです。

売業

①経営者として「仕事に一生懸命」であるべきことは理解できる。時短や休日増の課題が取り沙汰される現在、社員にもそのレベルまで期待できるものか。

②仕事に打ち込み、精も根も尽き果てた後の休日は最高に充実した時間である。

これは、仕事や趣味など両方一生懸命する人には味わえないものであるというのが塾長の助言であった。

社員にもいろんなタイプがあるからそこまで決めつけてかかることはないと思うが、自分の自分である仕事の目標を達成することが人生の喜びであることを一人一人に心と身体で早く体験してもらうことが肝要であると思った。

そのために大小如何なる目標であれ、目標達成のためには、懐まじいばかりの

助言とともに、背中をポンと押され、重かった足取りが軽やかに新しい一歩を踏み出した、という気持ちになれました。

③社員がついていきたくなるような人間になるべく思いを高め、社員に対して常に心からの感謝の念で接することができよう努力したいと思います。

④塾生の具体的な質問を題材にしても、塾長のお考えは十分に伝わりました。

また、例会後の懇親会で他の塾生から助言や意見を頂き、質問がきっかけとなり仲間とのいい触れ合いが持てたのは思わぬ副産物でした。

《質問者Ⅲ》川井田和雄氏・(株)南都扶桑社・代表取締役専務(損害保険代理業)

①企業理念、経営哲学として「他の人々の喜びや悲しみ、安らぎや苦しみを心より共有し分かち合う」というものを考えているのがいかに合うのか。また、この理念、哲学をどのように社会と関わらせていけばよいか。

②考え方が「観念的」にすぎる。また、心優しい気持ちも結構だが、もっと泥臭い考え方が必要だというのが、塾長の指摘であった。

エネルギーと情熱が必要なことを社員のみならず自分にも言い聞かせながら。

③質問者の悩みの中に共通のものを発見し、的確で納得のいく助言を聞かせて頂いたことは、真に得難い経験であった。

塾生の年齢に幅があるため、悩みの内容も多種多様で大変勉強になった。

(結論)以上4名の質問者のアンケートをもとに質問形式の例会を紹介した。

いずれの質問者も、日頃の問題意識の深さと緊張による感受性の高まりにより、まわりでやりとりを聴いているだけの塾生には得られぬ大きな贈り物を、塾長から頂いたようである。

(文責・小迫義仁)

盛和塾福井

自社の企業理念は、個人客を念頭にさらに接触を深めたいというところから生まれたものであった。しかし、このようにいろいろな手法や考え方を実践に移そうと考えるのは大変大きなことであるが、その時の自らの心構え(決断の深さ)は、さらに大事だということを教えられたと思う。

③経営云々より人生の大変大きな問題としてこの「決断の深さ」を捉えたいと思う。その基盤の上にさらに手法、理念などを重ねていきたいと考えている。

④質問者として大変緊張したが、それだけに得るものが大きかった。

ただ、質問の内容が他の塾生と一緒に考えていけるものであったかどうかは、大変気になったところである。でも裸になって塾長に肉薄するには、そこまで気にしなくてもよいのではないかとも思っている。

懇親会での塾長との会話の中から、例会だけでは分からない補完的なヒントが得られた。

《質問者Ⅳ》諏訪秀治氏・鹿児島トヨタ自動車(株)・代表取締役副社長(乗用車販

◎地区世話人会・年間活動計画原案協議
平成5年1月30日(土)

◎総会及び自主勉強会
平成5年2月24日(水)
於・厚生年金会館
参加人数・11名

〈総会〉平成4年度事業・決算報告及び平成5年度事業・予算計画承認の件

〈自主勉強会〉(株)北陸銀行取締役福井支店長・瀧田利夫氏による講話及び討論会

講話「金融界から見た経済状況と望まれる経営者像」

①資産デフレ、消費不況の原因は何か

②今回の円高状況に関して

③景気回復の方策は

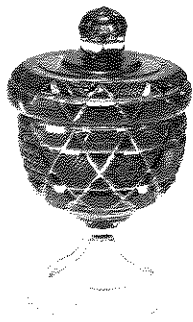
④今、望まれる経営者像とは

以上を主題に講話を賜る。その後、氏を交えて、塾生との意見交換会が開催さ

時を継承し

未来をクリエイイトする

島津グループ



薩摩切子・磯お庭焼販売

(有)島津商事

鹿児島市吉野町9688-24
TEL 0992-47-8490

れ、経営者としてのあるべき姿像や、景気回復へのさまざまな思い、企業の対応策についての討論がなされる。

(文責・村中昌弘)

盛和塾広島

◎講演会および例会

平成4年9月19日(土)

北大阪の代表世話人、欠野アズ紗氏をお招きし、竹原商工会議所に於て、テーマ「仕事、生き方に美優ティフル感覚を」変化するのあなたは自身です」について講演していただいた。塾生および一般市民を交えて、約100名の参加を得て、大変な感動と好評を博しました。

引き続き広島例会を、第二電電福山営業所所長・太田直彦氏を特別ゲストとしてお迎えし「日本の電話を安くする」第二電電の説明会を、竹原シティホテルに於て開催いたしました。

太田所長の熱く、すがすがしいDDIのお話と盛和塾広島として積極的に、DDI加入に参加し、友人・知人に働きかけようと全員がその思いを確認しました。

盛和塾徳島

◎93(平成5)年度定例総会

平成5年1月19日(火) 17時

於：ベルモニーパレス



盛和塾徳島・定例総会

◎セミナー

10月27日(火)

於：三原商工会議所

欠野アズ紗氏の講演が好評で、その後塾生のたつての希望もあり、再度、盛和塾広島として「自己変革のための気づきのセミナー」を開催することになりました。講師として榊マスコンサルタント専務取締役・小橋輪大増氏をお招きし、35名の希望者および一般の参加者を得ました。講演内容は、深層心理で見た自己分析と自己変革の具体的手法のお話で、受講生一同、新たな気づきのなかで散会いたしました。なお今回受講できなかった塾生のために、福山に於ての開催を予定しています。

◎自主勉強会・忘年会

12月13日(日)

於：青柳(尾道)

盛和塾本部より福井誠氏をお迎えして、勉強会・忘年会を開催し、塾生14名が参加いたしました。年末の慌ただしさなか淋しい例会となりましたが、塾長講話録第6巻「利他の心」を全員で拝聴し、心の底から込み上げてくる涙に只々嗚咽

講師：欠野アズ紗氏

テーマ：伸びる企業の人財はここが違う

参加人員：23名

盛和塾北大阪の塾生であり、榊マスコンサルタントと榊欠野ファイナンシャルプランナーの代表取締役、欠野会計事務所所長でもある欠野アズ紗氏をゲストに迎え、「伸びる企業の人財はここが違う」というテーマで講演をお願いしました。要約は以下のとおりです。

《まず、喜働について。文字どおり「喜んで働く」ということ。自己中心的な考えで、ただ給料をもらうために指定された時間だけ働くのは単なる労働であり、自ら喜んで働くことが大切。そこで、55項目のチェックリストによる喜働分析を行っている。いくら人財(人材ではなくあくまで人財)が不足していても、この分析結果のいい人しか採用しないようにしている。学歴や性別は関係ない。

例えば、いくらリーダーシップの強いリーダーでも、人間性が低ければ間違った方向に行ってしまう。塾長がおっしゃる「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×

の連続で、すべてを忘れて利他愛の声に聞き入っていました。

我を忘れて……肩を震わせ、しゃくりあげ……ひとしきり泣いたあとのすがすがしさはいったい何なのでしょう？

いつか忘れ去っていたあの懐かしい子供の頃の無邪気な、さわやかな心に浸っていました。誰ともなく顔を見渡し言葉にならない感動が流れます。

裸のふれあい、赤心の出会い、あとは無邪気な語り合いの場となりました。そして塾生2人による「体験発表」を行いました。

榊ワタナベ楽器の渡邊朋唯氏と亀井鉄工の亀井正氏の発表は、盛和塾広島としては初めての試みでしたが、塾長の言葉が乗り移ったようで、発表者自身とても信じられないほど、大変素直に、気取ることなく自然にお話できた感想を述べておられました。

最後になりましたが、私たちのために日曜日も返上し京都本部から駆けつけていただきました福井様のお心に、深く感謝を申し上げます。本当にありがとうございます。(文責・小積忠生)

能力」の「考え方」とまったく同じ。塾長は「原点にかえって、人間としての勉強、経営者としての勉強をしろ」ということを常におっしゃっているのだなと思う。

私は「人間には無限の可能性がある」という言葉を信条にしている。

コンサルタントとして活躍されている欠野氏だけに、実に説得力のある興味深いお話を聞かせていただくことができました。メンバーからは、さっそく「うちでも喜働分析をしてほしい」という声も上がっていたほどです。

その後部屋を替え、欠野氏を交えての新年会が賑やかに行われました。

(文責・住友達也)

盛和塾北大阪

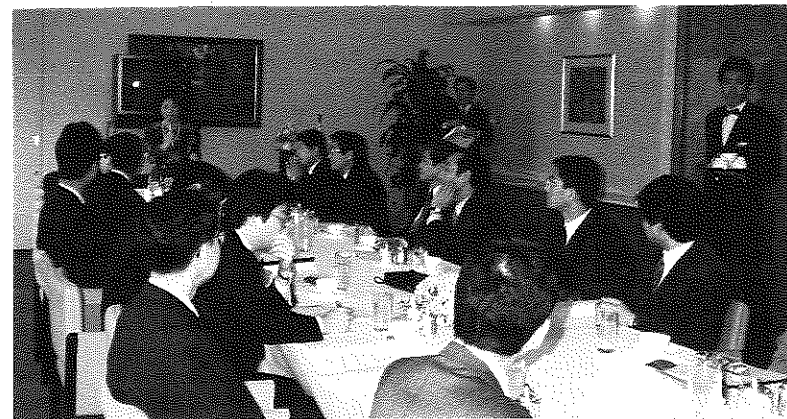
◎年末忘年会

平成4年12月4日(金)

18時30分～20時30分

於：瑠璃(大阪ホテルプラザ裏)

昨年10月、東大阪ホテル青柳以来の久しぶりの集まりでした。19名の参加を得



盛和塾北大阪・定例総会

いるな話に花が咲きました。

◎93年度定例総会及び自主勉強会

平成5年2月22日(月)

16時〜20時30分

於…ツイン21 ナショナルタワー38F

「TWIN 21 CLUB」

参加者…25名(オブザーバー5名参加)
大阪のニュービジネスセンター、大阪城側のツイン21に於て、93年度総会と自主勉強会を開催しました。会場は欠野代表幹事のご紹介で、北大阪が一望のもとに見渡せるナショナルタワー38Fでした。

松下電気の総帥・故松下幸之助氏が、生前自分の部屋にされていた門構えのある部屋の反対側で、VIP専用の素晴らしい会場でした。

まず総会では、エール学園専務理事・吉田東良氏の司会で欠野代表世話人が議長に選出されました。そのあと92年度事業報告、収支決算が報告され、全員一致で承認されました。

続いて93年度事業計画案、収支予算案も紹介のち承認されました。

92年度事業報告では、91年7月に始まる欠野代表世話人の京都サロンスペース

門(1泊2日)

・11月10日 京都賞授賞式参加

・12月14日 盛和塾忘年会

(文責・松井 裕)

盛和塾東大阪

◎自主勉強会

平成5年3月4日(木)

於…オ・セイリユウ(大阪市内)

参加人数…18名

当日は、塾長の講話録のテープ「勇気と創造」を聴き、私達の心のあり方を今一度確認すべく勉強会を行いました。

テープを聴き、その感想文を書いていただいたものを紹介します。

「原理原則について、もう一度自分なりに考えてみたい。長い間忘れていたように思う。まず、この原理原則を経営に応用し、絶え間なく続ける。テープを聴きながら原点に立てた気がする」

「これだけ長く不況が続くと、確かに今経営者は、毎日心休まるときはないだろう。そのなかで自分も判断・決断するのに胃の痛むときがある。今日の講話を素

スラブ」での面接から合同例会、盛和塾大阪の秋期研究会ののちの開塾式についても報告されました。

当時22名の塾生は現在30余名にまでなっております。

初期設立から熱心にご指導賜っており、ます盛和塾大阪の矢崎代表世話人から誘いのあった勉強会、そして全国大会、忘年会も含め、14〜15回の集まりで、振り返りますと結構盛んな開催になっていきます。

今年は塾長の著書『心を高める、経営を伸ばす』を年間テーマに、より活発な内容を計画しております(文末参照)。

また今年は塾生1名につき1名、特に盛和塾にふさわしい方を増員することも決意いたしました。

その後約30分、京セラフィロソフィのビデオ第3巻を全員で見ました。その中で、久しぶりに塾長の気迫に触れました。「魂のレベルで正しいと思うことを言葉を通して社員に熱く語れ」「いつも良きことを心に思い、人の喜びを自分の喜びとする思いやりを持って」、そして「陰徳を積み、社員には大善をもって厳しく当

直に聴き、やはり原理原則に基づき、しがらみにまどわされないよう、勇気を持つことを再認識した」

「原理原則にのっとった正しい判断をしたのか、私自身、後になっても迷っている状態です。まだまだ見識が足りない。また、卑怯なふるまいが部下の信頼をなくす。今後、勇気を持って判断できるよう頑張ります」

「私は、今まで仕事の上で、勇気や胆力を養う経験や、そういう場を踏むチャンスを与えられながら、まったくオドオドして生かされず安易な方向に流されてきてしまいました。今後少しでも常に改良・改善・創意工夫を続け、胆識を持ちたいと思います」

「経験のない人にチャンスを与えて、力をつけさせる。経験の場を与えることの必要性を改めて感じました。常に創意工夫と目標に向かって改良改善を続けていく必要性を感じ、若手社員の教育にもこのことを取り上げます。1日の差が1年過ぎると大きな差になっていくことを常に自覚することの大切さを教えられました」

- たれ」等々、本当にビデオにおいても塾長の気迫を感じ、全員が感動をもって自主勉強会も盛会のうちに終わりました。
- そのあとは1人1分の近況紹介と、大阪空港に着陸する飛行機のライトの走る北大阪の夜景を楽しみながら、フランス料理を賞味しました。
- ◎93年度事業計画案(抄)
- ・2月22日 「心を高める・経営を伸ばす」自主例会並びに定例総会
 - ・2月27日 野口裕之先生を囲む感応と内観の講演会
 - ・4月9日 〈大阪〉との合同例会
 - ・4月20日 第3回ゴルフコンペ
 - ・4月22日 塾長出席のもと〈大阪〉〈神戸〉〈北大阪〉〈東大阪〉〈播磨〉合同例会
 - ・5月20日 北大阪例会
 - ・7月5〜6日 盛和塾全国大会
 - ・塾長出席のもと〈和歌山〉開塾式並びに〈大阪〉〈北大阪〉〈東大阪〉合同例会
 - ・9月 会員企業見学「わが経営を語る」
 - ・10月19日 第4回ゴルフコンペ
 - ・10月 八ツ岳身曾岐神社 静寂体験入

「当たり前のことをするのに『悩む』と
 きが多い。好景気のときに決断し実行し
 ておけば何でもないことが、不景気にな
 ると、後ろ向き、マイナスの考えとなり、
 当たり前前のができなくなっています。
 勇気を持って前進します」

「勇気を持って事に当たる。空手とか、
 ラグビーをする人の方が根性があるとい
 うことは大変よく分かりました。常に工
 夫し、新しいものを考えていくつもりで
 す」

「今、奮い立たねば、いつ立つ。信念、
 勇気、見識、何もない自分に愕然とする。
 新たなる出発を今日、誓う」

以上が塾生の感想文です。また、塾長
 の京セラの製品のうち、直接アイデアを
 出されたのか、興味があるという意見が
 出ました。

〈東大阪〉では、塾長の経営理念を今後
 とも勉強していきます。

(文責・植田 潔)

盛和塾名古屋

◎忘年会



盛和塾名古屋・忘年会

平成4年12月25日(金)
 18時30分

於・じゃぼん屋(名古屋市中区錦)

開塾後初の忘年会が、総勢24名の出席
 のもとに開催されました。

冒頭、川村代表世話人より、今の経済
 情勢はまさに経営者の真価がこれまで以
 上に問われるときであり、新しい年を迎
 えるにあたり盛和塾の意義をさらに深め、
 自らが信じることを誠実に、勇気を持っ
 て実行していこうとの挨拶の後、新塾生
 1名の自己紹介が行われ開宴となりました。
 開塾以来、2度の塾長講話とフィロソ
 フィビデオによる自主勉強会で塾生間の
 親睦も深まっており、各テーブルでは稲
 盛塾長の経営、並びに人生哲学の論議と
 ともに、各々の経営上の問題点を話し合
 う歓談の輪が出来、有意義で楽しい交流
 のひとときを過ごしました。
 予定時刻をはるかにオーバーする盛り
 上がりのなかで、今の不況を吹き飛ばす
 が如く、久納世話人による力強い三本締
 めでお開きとなりました。

(文責・長谷川容弘)

★各地区盛和塾の活動状況をお知らせください。
 次号(春号)の締切日は六月十日です。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。

青雲の壮志を抱いての渡伯、壮絶な体験を重ねて苦節三十年、理想と現実の剥離に思い悩む同年代の経営者たち。一通の手紙に託す師範盛和夫塾長への直向きな思い、開塾への烈々たる想念。地球の反対側から幾万里の海を越えて伝わる求道の波動と魂の共鳴。海外初の開塾を一塾生として祝すべくニューヨークから機中で塾長と合流、お供をしてのブラジルの開塾式。肅然とした中にも、一期一会の出会いに、凜とひきしまった場の気が清々しい。声を震わせ、目に涙して、切々と語る一分間の自己紹介が胸に迫る。塾生の大成への熱き願いを、言葉にこめて連続九時間余、時の経つのも忘れ、熱っぽく語り続けられる塾長の気炎万丈の姿。一言一句聞きもらすまいと呼応する塾生諸氏の真摯な眼差し、毅然たる態度。

『二十世紀を動かした思想家たち』を著したギ・ソルマンによれば、「私の学生時代、パリのなじみの食堂で、サルトルとボーボアールによく出逢ったが、ついに話しかけずじまいだった。このことは紀元前五世紀のアテネ人が哲学者に耳を傾けなかったことと同様に愚かなことに思えた。二十世紀の終りに、同じ地球に生きる偉大な思想家と対話し、自分自身の生きた図書館を建築したい、という思いはその学生時代の反省から生まれたもので、本著はその夢のため数年間、数万キロを駆けめぐった成果である」。表現は違っても一冊一冊の機関誌づくりに同じ時代を生きる経営者として、無限の可能性を伸ばせる塾長との出会いの感動を重ねあわせたい。

(本誌編集委員長・矢崎勝彦)

季刊「盛和塾」通巻第五号(春号)

一九九三年四月十日 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21ビル5階

TEL 〇七五―二二二―七八〇一

制作●出版文化社

印刷・製本●富士精版印刷



私の好きな言葉



素心

まったく飾りのないありのままのことを素という。もともと素とは生地のままの白い絹のことらしい。素直とか素朴とかの言葉のように、素心とはいっさい邪心のない平常心を意味する。人は素心にもどったとき、素晴らしい発想が生まれ、素早い決断が可能となる。

素心という言葉には郷里を想う心という意味もあるそうだ。しかし素心は後ろ向きの回顧ではない。陶淵明が県令の職を自ら辞して園田の郷里に帰るときの詩に素心という言葉が使われている。小径を新しく切り開いて進み、正しい生き方、誠実な交友、学識の探求を目指し、探し求めて止まない。素心とは正にかくのごとしと言っている。

人生とは古い郷里をなつかしみ、たえず新しい郷里を創造していく過程と言えるかも知れない。

広 中 平 祐

(京都大学名誉教授)

