

[盛和塾] 7

季刊[せいわけ] 平成5年[秋] 通巻7号

C O N T E N T S

特集「第2回盛和塾全国大会'93」一企業に生命を吹き込む一

大会プログラム 表2

会場・オープニング風景 2~5

第1日目・勉強会	6	発表Ⅰ 商品は「おもてなしの心と気持ち」です 株式会社美山荘社長・三矢 昌洋〈香川〉
	12	発表Ⅱ 社員と共にめざすクリーニング業における商品価値の追求 有限会社ヤングドライ金沢社長・析谷 義隆〈石川〉
	18	発表Ⅲ 全社員が嫌々として出社する人生の道場をめざして 株式会社タニサケ社長・松岡 浩〈名古屋〉
	24	発表Ⅳ あの山に登ろう!! 目標を掲げ、その達成に向けて努力した社員たち コマニー株式会社社長・塚本 幹雄〈石川〉

塾長・総括コメント 30 「従業員のため、社会のために経営者はあらねばならない」

第1日目・塾生感想 32

カタログ展示会 34 交流風景/塾生コメント/出展企業リスト

懇親会・二次会 36 懇親会風景/塾生コメント

第2日目・勉強会 46 発表Ⅴ 木を活かし、人を活かして、事業の拡大を図る
山佐産業株式会社社長・佐々木幸久〈鹿児島〉

52 発表Ⅵ 人間尊重の、自由自在のわが人生
株式会社ビコイ社長・近藤 建〈新潟〉

58 発表Ⅶ “志”で考えが変わる! 行動が変わる!
人生が変わる!
コージインターナショナル株式会社社長・斎木 幸次〈東京〉

第2日目・塾生感想 64

塾長講話 66 「我々が本来持っている“利他の心”で経営というものを考えよう」

昼食会 72 塾長・本部役員感想

お知らせ 74 盛和塾全国大会の「夏の甲子園」化構想固まる!

全国大会参加者リスト 76

盛和塾ニュース 79

塾長広報室 表3

私の好きな言葉 表4 清新澁刺 渡辺 晃

装幀・題字 上田晃郷/レイアウト 奥野 章

◆第2回盛和塾全国大会プログラム◆

1. 日 時: 1993年7月5日(月)11時30分~7月6日(火)14時

2. 場 所: 京都市左京区宝ヶ池・京都宝ヶ池プリンスホテル
地下2階/プリンスホール

3. 次 第: 第1日目(7/5)

11:30	受付開始
11:30	受付および昼食(B2Fゴールドルームまたは1F高砂)
13:00	開会 開会の辞……………鮎子田昭司代表理事 総合司会挨拶……………矢崎勝彦理事
13:15	研究発表1……………〈香川〉三矢昌洋氏
13:55	研究発表2……………〈石川〉析谷義隆氏
14:35	休憩
14:55	研究発表3……………〈名古屋〉松岡 浩氏
15:35	研究発表4……………〈石川〉塚本幹雄氏
16:15	塾長総評・講話
17:05	第1日目勉強会終了
17:05	カタログ展示会(B2Fプリンスホール前室)
18:15	懇親会(B2Fプリンスホール)
21:30	2次会(B2Fゴールドルーム)

第2日目(7/6)

9:00	第2日目開始
9:05	研究発表5……………〈鹿児島〉佐々木幸久氏
9:45	研究発表6……………〈新潟〉近藤 建氏
10:25	研究発表7……………〈東京〉斎木幸次氏
11:05	休憩
11:30	塾長講話
12:30	まとめ・閉会の辞……………矢崎勝彦理事
12:35	閉会
12:35	昼食(B2Fゴールドルームまたは1F高砂)

第2回 盛和塾全国大会

1993年7月5日(月) 11時30分〜7月6日(火) 14時
京都宝ヶ池プリンスホテル 地下2階 プリンスホール 京都市左京区宝ヶ池

全国合同例会として始まった盛和塾全国大会も
塾生の期待を担って第二回目を迎えることになりました。

「企業に生命を吹き込む」のテーマのもと、

塾生の体験発表やそれに対する塾長のコメント

あるいは塾長講話、塾生同士の交歓によって、

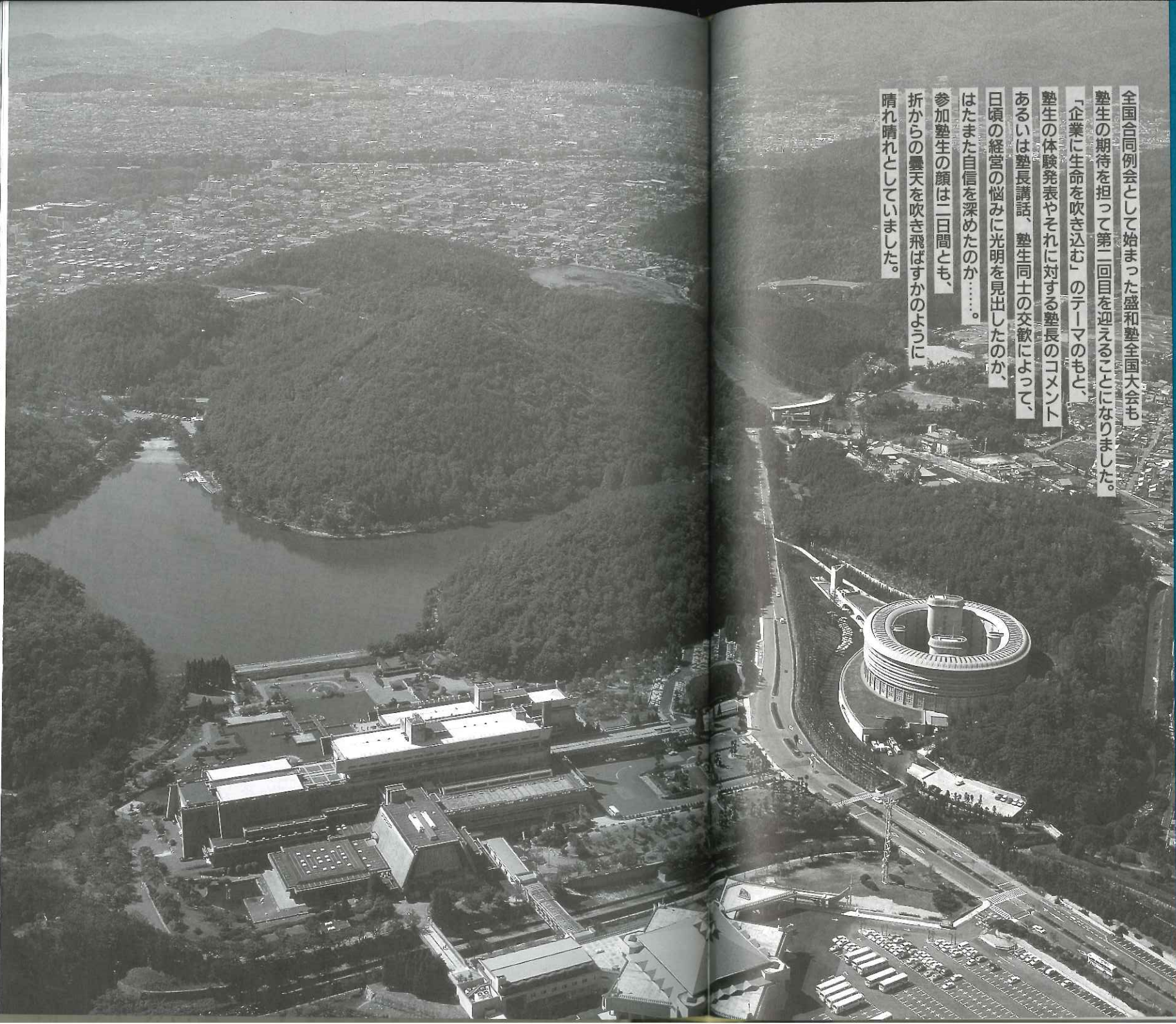
日頃の経営の悩みに光明を見出したのか、

はたまた自信を深めたのか……。

参加塾生の顔は一日間とも、

折からの曇天を吹き飛ばすかのように

晴れ晴れとしていました。



真摯に学び熱き魂の触れ合いを求め いよいよ大会第一日目が開幕

各塾の例会、合同例会で最も身近な勉強の場として好評の体験発表が、定刻どおり始まり
ました。

鮎子田代表理事の開会の挨拶をうけて、四名の経営体験発表が行われ、それぞれについて
稲盛塾長の厳しくかつ温かいコメントが出され、その幅広い、奥行きのある視野にもとづ
く内容に対しては、塾生一同より感嘆の声が上がり、「参加したかいがある」という反応
になっていました。

体験発表に続いては、いよいよ腹を割り、膝を交えての懇親会です。塾長は食事抜きで全
テーブルを回って言葉を交わし、近況報告を聞いたり、天下国家を論じたりしながらも塾
生を励ますなど、いっそうの親睦を深めておられました。また、同じ塾生同士という親し
みで、そこそこで打ち解けた話はずむなど、盛和塾らしさが十分に発揮されました。
その熱気は二次会にまでおよび、疲れを感じる間もなく暮れた一日でした。



開会の辞を述べる鮎子田代表理事



メイン会場のプリンスホール

第2回盛和塾全国大会 企業に生命を吹き込む



受付をいただいた事務局の方々



勉強会前のミーティング



総会司会の矢崎勝彦理事

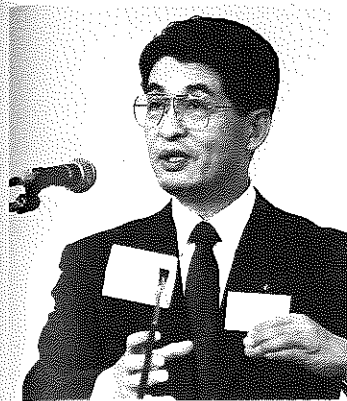
盛和塾全国大会

勉強会

1日目

商品は「おもてなしの心と気持ち」です

「トップの意思をどう伝え、従業員をどう燃え上がらせ、育てるか?」
勉強会第一日目は「企業に生命を吹き込む」という共通テーマのもと、矢崎勝彦理事の司会で「トップの意思をどう伝え、従業員をどう燃え上がらせ、育てるか?」という、経営者にとっては非常に身近なテーマの体験発表が始まりました。
人材育成の問題点、失敗や成功事例を中心に塾生の発表があり、それに対する稲盛塾長のコメントが述べられました。第一日目の発表は、三矢昌洋氏（香川）、板谷義隆氏（石川）、松岡浩氏（名古屋）、塚本幹雄氏（石川）の四氏です。



三矢昌洋

（49歳・盛和塾（香川））

（株）喜代美山荘 代表取締役

創業 昭和二十三年三月
事業内容 旅館、料理、婚礼、コンベンション
資本金 一千万円
従業員 社員六十八名、パート四十名
売上高 十七億円

味わった 急造組織の辛さ

私は三十歳のときに技術屋をやめて、家内の郷里である高松に帰りました。そこは当時、年商二千七百万円程度の非常に古ぼけた昔ながらの高級料亭でした。それから約十二、三年、あれこれと内部を改造しながら頑張ってきました。その間に、売上高は約三億円弱にまで伸びま

した。昭和六十二年に瀬戸大橋が完成し、大変なブームに沸きましたが、同じ年に崖崩れ危険地帯の指定区域に編入され、大変なことになりました。旅館をやめるか、あるいは、その土地からもう少し後方にずらして建て直し大型化するかの選択を迫られたわけです。いろいろと悩みましたが、あえて旅館を継続してやっていくという大型投資の道に踏み切りました。

しかし、頼りといえは私と女将、つまり家内だけで、旅館のときの従業員が何人かはいましたが、それまでこじんまりとやっていたので、いったいどうやって大型の施設を運営していったらいいのか、全くの暗中模索の状態でした。大型旅館に必要な資金、土地、人材をいかにして確保していくかが、大きな問題でした。しかも、私は当時組合の専務理事をしており、瀬戸大橋ブームに乗った旅館の人材引き抜きは自粛しようと申し合わせていたので、私自ら引き抜きをするということは当然できないわけで、資金の面、人の面では特に苦労しました。

が、そのときの状況はまさに天の時、地の利、人の和に恵まれていたと思います。資金については、日本開発銀行から非常な長期で調達することができました。これなんか、バブルの最中という、まさに天の時としかいえないようがありません。そして、各部屋から高松の旧市街と屋島のある瀬戸内海を一望できる環境の良さは、地の利です。

それから、人の和。これも今まで地域内で一生懸命に皆様とお付き合いをしてきた結果、皆様の後押しで立派な建物ができただかと思っています。ほぼ三十六億円くらいの投資になりましたが、私の力というのは微々たるものです。すべて地域の皆様、銀行、友人などの後押しの結晶だと認識しています。

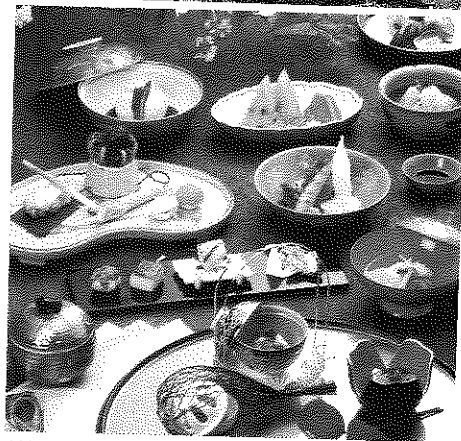
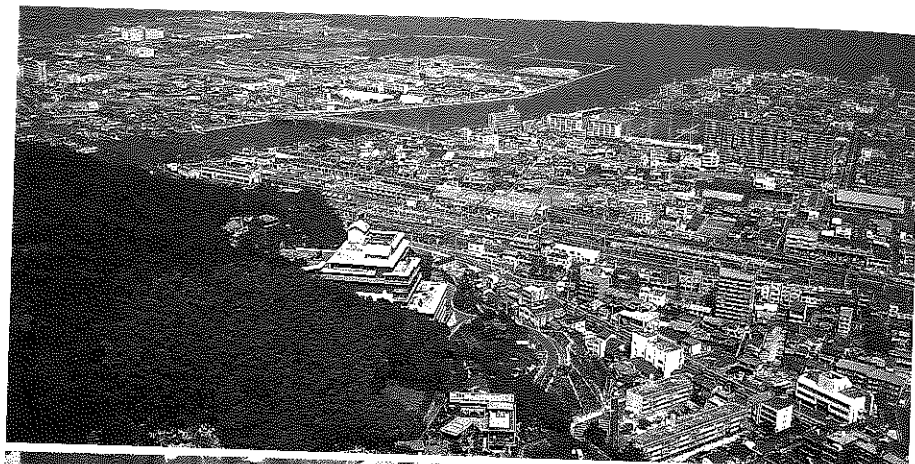
平成二年八月八日八時八分、あえてその時間を選んでオープンの神事を行いました。そのときのスタッフは、私と家内、板前さん、多少分かった従業員が二、三人、あとは支配人以下全員素人でした。まさに急造組織、人材ではなく、人間だったら誰でもいいという状態でした。当時、香川県の有効求人倍率は二・四七

全国第二位です。いくら広告を打っても、あの手この手を使っても人は集まりませんでした。

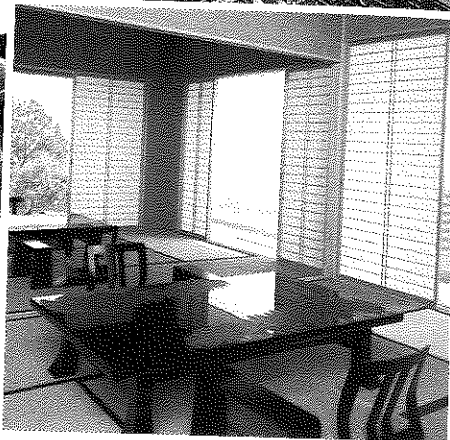
そういうなかでのスタートで、商品は宿泊、宴会、婚礼、コンベンションの四つでした。引き抜きもできず人材もいないといった状況でのオープンですから、何か事が起きると、何でもかんでも「社長さん、社長さん」と私の所に来るわけです。八月、ちょうどお盆前のオープンですから、お盆休みになると満室になります。鮮明に記憶に残っていますが、一日に十一回もクレームを受けたことがあります。その日、私はロビーで土下座もいたしました。

中途半端な、辛い思い出からスタートしたわけですが、それでもバブル経済のおかげで売上げは順調に推移しました。日本交通公社が、お客様のアンケートによって旅館を採点する評価がありますが、最初は七十三点でした。それは全国の平均点くらいだったのですが、建物が新しいのに七十三点というのは、恥ずかしい限りの点数なんです。

旅館の経験が全くない従業員もいると



(上) 瀬戸内海を一望 (右) 客室 (左) 旬の味覚



いうことで、そのうちにだんだんボロも出始めます。二十四時間、三百六十五日営業ですから、お盆やお正月というのは特に忙しいわけです。遅くなると「えらい目するから、寿司でも取るか」ということになるんです。今考えるところでもない話ですが、素人集団ですから、一部にそういうことも横行していました。

「芋の子を洗う」 勇気を持つ

しかし、なかにはパートの夜警さんとして雇った方が意欲的になって、今、課長をしているというように、社員の中でも両極分化が始まりました。そのように、人の問題ではいろいろと苦しいこともありました。それが、それよりも辛かったのは、かなり大きな投資をしたものですから、地域で「あそこはもうもたない」「どこかが買収したらいい」というような噂が広まったことです。今はそういう悪い噂は吹っ飛んで、同業者のやっかみというか、そういうものに変わっています。

現在、結婚式の数では高松が一番になりました。「花樹海」という名前や雰囲気

です。ところが、誰も辞める人がいないのです。いや、むしろみんなの目が輝き始

気が、女性の氣にいいっていただいたようです。JTBの評価も八十三点まで上がってききました。そして、「観光・高松の復興」をめざして、引き続き内部の強化と人材の充実を追求しました。しかし、現状の変化というのはなかなか表れません。

私はいくら時間が経たなくても、観光・高松の復興、自分の描いた理想の旅館づくりだけは絶対に変えないという気持ちでいましたから、じっと人材を待ちました。内部における話し合いも、もちろんしました。その経過を通じて、自分の欠点は社員に対して紳士的でありすぎる、と思

い悩みもしました。

そんなとき、紹介をいただいて稲盛塾長との出会いがありました。ずいぶん本も読み、お話もお聞きしました。その中でよく出てきたのが「芋の子を洗う」洗うようにやれ」という言葉でした。その言葉を聞いてハッと思ったのは、私自身の考え方が、いまだに家業の延長ではないかということでした。土地も建物もすべて自分のもの。しかし、会社の規模は大きくなって、従業員も百人近くに膨れあがっている。にもかかわらず、自分

めてきました。そうこうするうちに不況がやってきて、今度は素晴らしい人材が

の意識は昔のままの家業でしかなく、辞められたら困るとばかり思っているということも言えなかったわけです。

そういうジレンマのときに「芋の子……」云々と聞いて、「自分は会社のトップの位置付けにあるだけなんだ」ということを、やっと認識できるようになりました。そこで急遽全体会議を開き、私は胸の内をさらけ出しました。言葉づかいは悪かったです。言いたいことはすべて言いました。「将来に向けて全員で頑張ろう。ついてこれない人は今からでも辞めてくれ」とね。板野君という非常に古い人がいますが、彼には、演出もあって、ついでに「板野、君もいやなら辞めてくれ。私に付いてこれない人は、全部辞めてくれ」と言いました。俺の気持ちを分かってくれないのか、と言いましても、そのときに初めて言ったわけですから分かるはずはないのですが、そういうことがありました。

私は、一年間休業してでも——一年間はいかないとしても——とにかく一月、二月を休んでも改革するんだという強い決意を、全体会議でぶちまけたわけ

一人、二人と訪ねてきてくれるようになってきました。社長のやる気というふうなもの、社員があちこちで言うのでしょね、そんな噂を聞きつけて人が集まり始めたのです。そのときの人たちが、素晴らしい支配人や幹部として、今日も留守を守り、頑張ってくれています。

試練を越えて、 自信を築く

今年の三月、JTBの評価点が八十七点と出ました。九十点を超せば超一流の旅館という評価なのです。今年の正月に、「今年は売上高二十億円を達成しよう。評価点も九十点を超えよう」と、みんなと約束いたしました。この数字は必ず達成できると、私は確信しています。昨年、盛和塾香川に塾長が来られたとき、社員の育成について山登りのことを例え話でされましたが、私はそれを引用して「お弁当を下げて、平坦な山に登るのはやめよう。今のうちに三倍頑張って、三年早く立派な会社にして、立派な収入を得よう。みんなが体にロープをくり付けて、ロッククライミングをするつもりで頑張

ろう」というようなことを、約束したわけです。

私どもは、毎朝十時に朝礼を行っています。そのとき私は、トップの立場として、時には社員と同等の立場から、毎日毎日、「お客さんが第一」との話を続けてきました。私自身この三年間、出張以外の休日を取らずに率先垂範に努めましたので、話も厳しくなりがちですが、逆に夕方になると支配人が担当者に「今夜は大事なお客様が来られるから、よろしくね」という感じで、私をフォローしてくれています。

それから、この話はよそうと聞いていたのですが思い切って申し上げます。うちには十八人の料理人がいましたが、二月二十五日をもって全員解雇しました。その理由は、表向きには「あなた方の料理は、お客様の支持を得ていない」、その一言です。二十五日の朝食をもって、全員が出ていき、昼から新しい板前さんたちが入ってきました。環境（景色）、設備（建物）、料理、おもてなしという私どもの商品のうち、料理の大改革をして立派な柱を立てようとしたわけです。

■塾長コメント■

厳しさが通る条件には、そのベースに優しさがなければならぬ。

三矢さんの所は素晴らしい旅館だと思っているのですが、今のお話を聞いていて、ちょっと気合いを入れたすぎたのではないかと怖くなりました。

おそらくは調理人に何か問題があり、三矢さんも悩まれたすえのことでしょうが、もし朝、彼らと呼び付けて突然クビというのであれば、それは、ちょっといきすぎではないかと思えます。「男は強くなければ生きられない、しかし優しくなければ生きていく資格はない」という有名な言葉があります。私は厳しさだけを教えたつもりではありません。厳しさを通る条件には、必ずそのベースに優しさがなければ、厳しさは通りません。

私が京セラで厳しいことを言えるのは、従業員の物心両面の幸せを守るのは私だ、どんなに苦勞しても、病気になるな、うちの従業員だけは守らなければならないと思っていますからなのです。私

三月からは、料理もずいぶん変わったとお客様の評価をいただけるようになりまし、仕入原価もずいぶん変化が起きました。あのとき決断していなかったらと思うと怖くなります。

今、私の手元には作ったばかりの名刺があります。そこに真っ赤な色で「私どもの商品は、おもてなしの心と気持ち」と明記することができると、従業員が頑張ってくれたのです。普通、こういうことはなかなか書けません。実行できなければ恥をかくだけです。私には、自分が変わって、従業員が変わって努力してくれた、そして会社が変わったと思います。何でもよいようなことだったんですが、へんに紳士面せず腹の中の毒をお互いにごろごろ吐き出して、全員で喧嘩し合うような実践をすることで、非常にいい環境に変わったと思います。それが如実にJTBの評価に表れ、お客様の評判になったと思います。

この不況がいつまで続くかわかりませんが、私どもは自分たちの目標である「おもてなしの心と気持ち」を大切に頑張ろうと言っています。特に、お迎

はこれまで、やや気が利かなくても、一生懸命にやっている人というのは大事にしてきました。物心両面で幸せにしてあげたい、という気持ちがあるから従業員に対して強いことが遠慮会釈なく言えるのです。

私は今、鹿児島第一の町・国分にホテル



をつくらうと思っています。責任者になる浜本社長には、一度泊まったお客さんが、「もう一度あのホテルに泊まりたい。あの明るい、すがすがしい従業員がいるホテルに泊まりたい」と言ってくれるような、そういうものになりたいとお願ひしています。そのためには、まず従業員の教

えとお見送りには力を入れています。朝八時頃は、バスが出る、タクシーが発発するとか一番賑やかですが、全員が外に出てお見送りします。夕方、バスが入ってくると、経理のおじさんやおばさんまで全員整列してお迎えするという習慣が、やっとなってきました。当然のことなんですけれど、それがやっとなる実行できるようになり、一流旅館の仲間入りが果たせそうところまでできたのです。

盛和塾に入って「芋の子をごろごろやる」という言葉を聞かなかったら、今でも紳士面して、会社の中では恰好ばかりつけて、腹の中はぎくしゃくしていたかもしれません。それを考えると空恐ろしいような気がします。

今年は香川県で国体があります。九月四日には、国体のレセプションの会場に選ばれるという榮譽もいただきました。秋からは、全国の方々に「高松に花樹海あり」と知らせることができるよう、社員の総力戦で頑張りたいと思います。ぜひ皆様も、私が本当に頑張っているかどうかご確認のためにお立ち寄りくださるようお願いいたします。

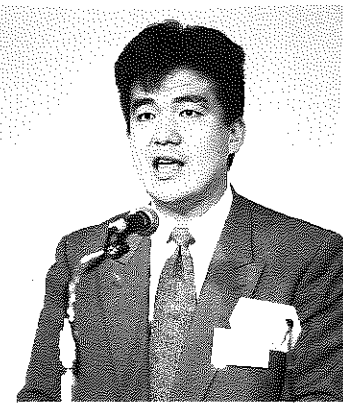
育だと思えますし、従業員一人ひとりがお客様本位に、心からもてなす気持ちがあれば実現できると思っています。

それには、一つの拠りどころがあります。今まで「京セラの受付のお嬢さんは素晴らしい。こういう教育をしているのですか」と褒められたことがよくあります。会社を始めた当初、私は二、三人しかいない事務員さんに「物を買う人も、売り込む人も、皆さんここに来られます。私はたぶんいいだろうから、あなた方が相手をしないといけません。そのときのあなたは、京セラの顔なのです。お客様が、また京セラに行きたいと思われるかどうかは、あなた次第なのです。あなたは、どんなときでも、笑顔を忘れずに心を込めて接してください」とお願いしました。それが、伝統として今に残っているのだと思います。

レストランのウエイトレスも、客室係や掃除のおばさんも、全員がそれと同じ気持ちにならなければならぬ、どこにもない素晴らしいホテルができると思い、今意欲を燃やしているところです。

社員と共にめざす

クリーニング業における商品価値の追求



栃谷義隆 (32歳・盛和塾(石川))

創 業 昭和四年三月 代表取締役社長

事業内容 一般クリーニング
資本金/九百万円
従業員/二百名
売上高/十五億円

を進めたいと思います。

私どもヤングドライとは、クリーニングの会社です。クリーニングといいますが、ホテルや病院のリネンというかベッド等を扱うリネンサプライ・クリーニングと、私が経営しているような一般家庭から出るものを扱うホーム・クリーニングとに分かれます。そのホーム・クリーニングも、昔ながらの自転車の後ろに籠を積んだ御用聞きスタイルのもの、パママ・ストア式のもの、それと私たちがやっている取次店方式のものと三つに分かれます。

私どもは「旭屋クリーニング」という屋号で昭和四年に祖父が創業し、父が引き継いで昭和四十年頃までは、いわゆる御用聞きスタイルで営業していました。その後、昭和四十一年に「ヤングドライ」と屋号を変えています。それ以降、石川

身近だった 実家のクリーニング業

「一日も仁義を離れて人道にあらず、燃えるとして算用なしに、慈悲過ぎたるもまた愚かなり」。これは、江戸時代の商人、三井家の四代目当主・三井高房の言葉です。享保の改革が断行され経済が後退し

富山、新潟の北陸三県に七つの工場と、ショッピングセンターや駅ビルなどに二十ほどの窓口店、あとサービシヨップ約七百店で営業しています。

私は、小さいときから「旭屋のよっちゃん」と呼ばれて育ちました。そんなわけで、店を継げるものなら継ぎたいと思っていましたし、周囲の者もそれが当たり前みたいな雰囲気でした。そんな状況のなかで東京の大学生活を過ごしていました。

そんなある日、今から十八年前のことですが、前社長の父からアメリカへ研修旅行へ行かないかという話があり、私は機会があれば行きたいなと思っていましたので、軽い気持ちで参加しました。集合してみると、これからクリーニングを一生懸命にやろうかという方が全国から二十名ばかり来ておられ、学生は私一人でした。ですから、その二週間というのは非常に楽しく過ごすことができました。それまで父がやっていたクリーニングしか知らなかったものですから、またクリーニングというのはそんなものだと思っていたものですから、クリーニングといっ

てもこんなに種類があるのか、こういう深さがあるのかと、驚きとともに肌で感じるのがずいぶんとありました。

すんなりと三代目を継ぐ

大学を出た後、二三年してから金沢に戻りました。私と同期には四名の新卒者が入りましたが、私は従業員十五名くらい、小さい富山の親元から一番遠い工場へ配属され、まず、営業を担当するという形で第一歩が始まりました。

取次店システムですから、扱いを拡大するには取次店を増やす必要があり、その開拓を主にやっていました。昔は駅前とかが好立地といわれていましたが、田舎なものですから、生活道路の脇とか、車の往來の多い所とかに狙いを付け、また奥さんも若くてそこそこ社交的な方ではないと売上げも上がりませんから、そういう所にお願ひに行くという状態でやっていました。

なにしろ小さい工場ですから、三年もすると結果もそこそこ出せて、工場も狭くなってきました。また、社員の数も増

えてきました。クリーニングというのは、非常に女性の手がけるもので、社員やパートの奥さんが夜の九時、十時まで働きますと、旦那さんからお叱りを受けることもありました。

そういう状況を父に話をしますと、そろそろ次の対策を考えないといけないなというようなことを言い出しました。新しい工場を探そうということになり、千坪の土地に六百六十坪くらいの平屋の建物を探し出してきました。私はもう少し小さくてもいいと思っていましたが、その父の行動の早さには面食らっていました。結局、三カ月後にはそこを買いましたので、石川県の拠点工場としてそこが中心になっていくわけです。

今から思うと、そのときの父は非常に決定が早く、私に対して、過去の経験を交えながら一応の相談はしますが、先にお金だけは払ってしまうというところがありました。投資としては、そこそこの負担だったと思いますが、迷いなく、あつという間に決まってしまう、親に対して非常に感銘を受けるところがありました。



(上) 工場 (右) サービスショップ (左) 工場内のライン

いうと、父の会社に入って、何か決断を求められても、自分に判断する基準がな

いといいますが、判断しかねることが非常に多かったので、そのときに足元を見

その工場ができて一年を迎える頃に、父から突然呼ばれて、そろそろ全面的に組織変更して、社長を交代するぞという話がありました。本当に、ある日突然そういう話になったのです。

当時は消費税の問題であるとか、大店の規制がまだ緩和されていないときで、ショッピングセンターに店を出そうと思っても、地元の商工会議所に属していないと商調協の審査が通らないとか、それに相続のこともあったと思います。

その頃、私はふと思ったことが一つありました。それは、新工場ができて少しの頃のことですが、うちの会社で働いてくださった女性の集まりでヤングドライOG会というのがあって、毎年旅行を主催しているのですが、たまたま旅行の帰りに寄ってくれたとき、あまりにも掃除が行き届いていないので掃除に来てあげようということになったのです。私は、長く働いた人たちの汗があつて今日があるのに、自分は創業者ではないから物を大切にしないし、掃除ひとつとっても不十分だと、歴史が古く伝統があることの喜びと共に、心掛けの甘さを反省させ

られました。

判断基準を持つ 大切さを痛感

そのような経緯で、昔からやっている富山の工場だけは父が引き続いて経営し、それ以外は何かも譲ってもらおうという形で突然社長をさせてもらうことになりました。

そのときに、忘れられない出来事が起こりました。私と同期に入社した工場長が、新しい工場に移った年の暮れのポータスの翌日から会社に来なくなったんです。その工場長は、女性の従業員と一緒に、毎日十時頃まで働いてくれていた人なのです。私は、正直なところ一、二日は何があったのかなと思いましたし、三日目くらいになると事故にでも遭ったのかと心配しました。ところが、退社ということ、しかもポータスの翌日から来ないということで、自分ではどう判断していいのかわかりませんでした。

そのときはまだ二十五人くらいの少ない人数の工場ですから、すぐに人手不足になり、私が翌日からすぐに現場に入ら

なければいけない状況になりました。そして、工場長に続いて男子社員が一人、女子社員が二人、結局、四人がばたばたと辞めていきました。

そのとき私は、個々に一人ずつ呼んで何とか思い直してくれないかということを一生涯懸命に言いました。ところが、ある人に「これから、なお大変になりますね」と言われたのです。ああそうか、この人たちは足元を見ているなと思いました。それで踏ん切りがついたというか、その後は、この四人に執着してもいいことはないと思います。

品物を運ぶルートの係、工場の作業員この販売につきもののクレームが来たときのお客様係の人が続いて辞めたわけですが、救いの神は、父のつまり前社長の周りの人が後方を支援してくれたことでした。温かく見守ってくださって、どうにかこうにか取り繕うことはできました。

私自身、調子に乗っていたということはないと思いますが、学校を出て地元へ帰ったものだから、かつては上下関係で一番下のときもあったわけです。逆に

られたのかもしれない。なにしろ、給料の面ひとつをとっても、少し上げてくれたら残ると言われれば、上げていたというのも事実ですから。

そのことには、自分自身も非常に反省させられました。また、そのことによって相手の人をも駄目にしてしまったなという思いが強くなります。私自身、状況に過剰反応してしまつたなということを経て、何かのときに過剰反応を生まない土壌づくりをする方が、間違いを起さないのだということも思いました。塾長から教えていただいた、「相撲は必ず土俵の真ん中で取れ、土俵ぎわになつてから考えることは違うんだ」ということが、そのときに思い出されました。

事業を父から引き継いで、売上げだとか、仕事の内容だとか、自分がこうしたいという思いを社員に伝えようとしても、それが社員にどう伝わっているのか、分かっていないのが実状ではないかという気がします。勤労意欲の喚起、人と人の優しさとか人間関係については、現在でも父親に頼っているというのが正直

なところですよ。

企業への脱皮をめざす

現在クリーニング店というのは、全国で十五万六千軒あるそうです。そのうち十萬軒が取次システムで、唯一スケール・メリットを生みだしていると思います。

工場による処理は、昔ながらの手作業によるアイロン掛けというか、全部アイロンで仕上げるのと違って、処理点数は大幅に増えます。私どもの工場では、クリーニングの点数だけは集まりますので、品物別の洗濯、品物ごとの機械仕上げだとか能率はよくなってきました。一時間当たりで見ると、個人のお店だと三、四点、大手といわれる所で十五点前後です。だいたいクリーニングの一点単価というのは三百五十円から四百五十円くらいです。それから、労働省が言っているように年間千八百時間を基準に試算すると、その労働生産性は非常に低いのが現状です。それを、二千時間以上の労働でカバーしているわけなのです。

業界の通例として、売上原価を二〇パー

セントくらいに考えると、一人当たり五百円、最低四百五十円として一時間当たり十二、三点くらいやらないと、一人当たり年間八百万円とか一千万円の売上高は達成できないわけです。一千万円を超そうと思うと、現実には、それこそ一時間八千円くらいの仕事をやらないとオーダーしないという高いハードルを抱えているわけです。私どもでも、いまだにこのハードルが高く、生産性の向上が今も大きな課題です。

労働生産性という点では、まだまだ個人店の域を脱していないと思いますが、個人の創業時から考えて、企業としての第二創業期を迎えるためには、そのへんの解決が私や社員の課題だと思います。

一昨年、フランスのバリにあるブヤンヌ社という会社と技術提携して、クリーニングに関しては大先輩の国の技術や経営というものを学ぼうと思っています。来年の二月頃には、社員二十名くらいと共にブヤンヌ社を訪問し、実地研修の計画も立てています。

私は、ただかクリーニングに従事する一人にすぎませんが、相も変わらずと

いうか、当たり前というか、毎日の仕事では社員の悩みからフランス行きのことまで、さまざまな問題が発生します。その一つひとつに、何らかの答えを出すといえますか、決断をしなければなりません。その時々「相撲は土俵の真ん中で取れ」ということを、常に思っています。

結果は日々の姿であり、また時の運だと、常にそういうことを考えていければ運も実力のうちかもしれないが、自分のように未熟であれば未熟なりに、それなりの結果が出るだろうと思います。その一つの表れが、社員がボーナスの翌日から来ないということだと思っています。

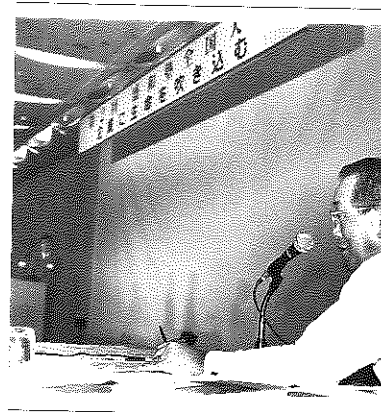
やはり、うっちゃりをしないといけないというのは、ある意味では利己心が自分に生まれている証拠ではないかと、反省もしています。この頃は、塾長の教えの真の意味を、自分なりに少しずつでも理解しようとして頑張っています。冒頭に申し上げました「一日も仁義を離れて人道にあらず、燃えるとして算用なしに、慈悲過ぎたるもまた愚かなり」を肝に銘じ、社員と共に頑張っていきたいと思っています。

■塾長コメント■

一面極端の考えを持ち 正常に使い分けてほしい。

一般クリーニングをやっているというお父さんのお仕事を、学校を出られて跡を継ぎ、しかも大変意義を求めてやっておられる、私は立派だと思っています。最近では、父親がやっている仕事を、跡を継がそうと思ってもなかなか継いでくれない、まして零細企業ともなると、サラリーマンになった方が得だという人が多いわけです。

なぜ「慈悲過ぎたるもまた愚かなり」という江戸時代の商人の言葉が出てくるのかなと思ったんですが、ひどい目に遭われたんですね。ボーナスをもらった翌日から工場長が出てこない、それに付和雷同して何人かが辞めるという大変に困った状況を経験されたんですね。退職を思いとどまるよう説得したけれど、従業員の言葉に足元を見られていることに気が付き、それなら辞めてもらおうと、思いきって辞めてもらった。それが、あの言葉に通じているんですね。



が切られます。そういう意味では、さっき言われたように従業員になめられたのはいけないと思います。

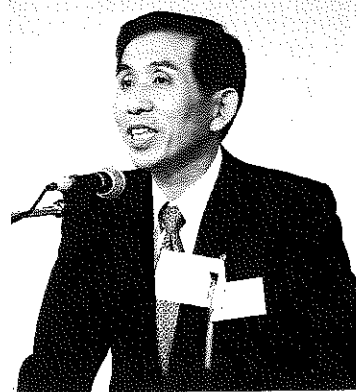
私は「矛盾する両極端の考え方を同じ人が持ち、それを正常に機能できる能力が、現代における最高の知性」ということを、皆さんに言ったことがあります。

優しいばかりでも、厳しいばかりでも経営はできません。厳しさと優しさが同居し、必要なときに必要な側面を出すということが肝心なのです。大胆にして細心も同じです。

私は社内で、「小善は大悪に似たり」という言葉をよく使います。これは仏教の言葉ですが、従業員に対してちやほやするということは、決して従業員を育てるということではありません。ちやほやされた従業員が有頂天になり、経営者をなめてしまったのでは、結果的には従業員と別れなければならないになります。小さい善というのは、結果的に大悪になりかねないのです。

従業員との真剣勝負で、強くあらねばならないときに勇気を出して、「辞めてもらって結構です」とおっしゃったあなただの強さを見て、動揺しかけていた後の従業員は思いとどまったのだと思います。徹夜してでも、どんな苦勞をしても、年末の仕事は自分でしよう、それでも説を曲げないというのは、一見頑固そうに見えても、大変重要なことだと思います。

全社員が嬉々として出社する 人生の道場をめざして



松岡 浩 (49歳・盛和塾名古屋支部)
代表取締役社長

創 業 昭和六十年四月
事業内容 ゴキブリ殺虫剤 ナメクジ駆除剤の
製造
資本金 一億円
従業員 六十名
売上高 八億三千万円

「ゴキブリキャップ」の 遭遇

私は、昭和三十七年に大垣商業を卒業してイビデンという会社に入社しました。そこでは経理を六年、営業を三年しました。経理の経験が数字に対する几帳面さをつくってくれ、今大きく役立っています。

その後、実家の食品スーパーを継いで十五年間経営しました。その間、商工会や公設市場の役員などのような奉仕をしました。これが、これは人間形成に大きく役立ちました。

昭和五十七年頃、同業者に、当社製品「ゴキブリキャップ」の元となったゴキブリ団子の作り方を教えてもらい、作っ

て店に置いたところ、たくさんいたゴキブリがいっぺんにいなくなつて驚いてしまいました。早速、この薬を説明された隣の谷酒さんのお宅にお伺いしたのが、私と「ゴキブリキャップ」の出合いです。それから三年を経て、二人でタニサケという会社を設立しました。

提案制度で社員は生き生き

タニサケは社歴八年で、現在、無借金経営です。創業以来、高齢者の方々を雇用しています。高齢者の方、特に男性の方の生きがいは、仕事だと思っています。仕事を離れて、生きがいはないような気がします。それで四時間だけ働いてもらい、後の四時間はご自由ということ、午前組、午後組という仕組みをつくりました。八時から十二時までの組と、十三

時から十七時までの組と、お二人で一日分働いていただくわけです。また、パート代は時間給で八百五十円から九百円を支払っており、ボーナスも二・三カ月支払っています。毎年実施している海外旅行にも、パートさんを含めた全員で行くことにしています。

私の理想は、明るく楽しい会社をつくることです。仕事をしてくれる方々に喜んでもらうというのを大切にしており、忘年会やその他の会合があれば、すべて会社持ちの、飲み放題、食い放題とし、経費は福利の方にできるだけ多く使っています。

以前は七十歳近い方もおられましたが、今は六十五歳という登録社員の定年制をとっていますが、パートさんの申し込みは多く、二年ほど待ってもらっている状況で、人の苦勞は全くありません。

会社が、このところ急に良くなったと思うことがあります。それは一昨年から実施している提案制度のおかげです。パートさんが多いので、たくさん書くのは難しいだろうと「一行でもいいから書いてください」とお願いをしています。提案

『フライデー』を フォークラス？

タニサケでは、明るい、楽しい会社づくりのために、人生の生き方のカセットテープを従業員に貸し出しています。これが大好評で、会社勤めで感動できたと言っている従業員が喜んでくれています。もちろんこの貸し出しテープの中には、稲盛塾長のものも入っております。

今、従業員六十名の会社ですが、社内報は千三百部印刷しています。社内報といっても、会社のポリシーを外に向かっ

て発表しています。

従業員六十名の内訳は、社員三十二名、パートさん二十三名、それに顧問団が五名です。うちの特徴は、顧問団が大学新卒の人だと、月に二十万円支払わないといけません。それならばいいとのこと、学識豊かで、経験豊富な市井（町）の研究家と同じ二十万円を払って、会社にアドバイスをいただきたい、新製品の開発をしていただくというものです。

ここに『マスコミに育まれたゴキブリキャップ』という冊子があります。これは、テレビ、新聞、ラジオなど、すべてのマスコミに掲載された、いわゆるパブリシティの集大成ですが、これを広告費に換算すると、百億円くらいの価値はあると思っています。また、それによって商品が売れていると思います。

これは「岐阜県の池田町にはゴキブリが一匹もいない」という『フライデー』の記事です。『フライデー』発行元の講談社に乗り込んで、取材の要請をしました。『フライデー』とか『フォークラス』というのは、隠し撮りが専門ですが、売り込みに行ってもいいのです。当時、こ

れだけの広告をしますと四百万円かかる計算になります。これは記事ですから、その十倍の価値があったと思います。

作る手間より、 買う手軽さを狙う

「ゴキブリキャップ」は、製法を公開しています。全国の方に作り方を教えています。作る→効果がある→面倒→「ゴキブリキャップ」を指名買い、ということを考えてわけです。

私どもは、消費者の方に一度作っていただいて、その後二年か三年経ったら「ゴキブリキャップ」を買ってくださいということをやってきましたが、これが大成功でした。また、販売先は皆さんがすぐに連想されるだろう薬屋さんを避けて（ライバル商品が多いため）、異業種を中心に展開しています。燃料店、米穀店、酒店あるいはデパートでもたくさん売っていただいています。変わった所では、通産省、防衛庁、議員会館などの売店にも置いてあります。新幹線からゴキブリをいなくしたのは、私どもの会社です。海外はまだだいたしたことはありません。

んが、台湾には特に出ています。なお、海外の総代理店は味の素さんです。

新製品も、いろいろと研究しています。

今年にはナメクジの駆除剤を発売しました。来年は殺鼠剤、鼠の退治薬を出そうと準備を進めています。社会問題にもなっている、銀座ネズミとか新宿ネズミのように、今までの薬が効かなくなった抵抗力の強いネズミを退治するための薬を、塩野義製薬さんと共同開発中です。私どもの「のれん」のないのを、味の素さんや塩野義製薬さんののれんを利用させていただいているわけです。

次の開発商品は、米ぬかを使った養毛剤です。これは北陸のエジソンといわれている酒井弥生先生に研究をお願いしていて、来年春には発売できるのではないかと考えています。

私が言うつと冗談に聞こえますが、真剣なのです。実は海外二十五カ国にこの養毛剤の特許を申請していて、特許申請料だけで早くも五千万円を超えました。同時に、米ぬかエキスの機能性食品も考えており、これも海外九カ国に特許を申請しています。

先も立ち、 我も立つ

タニサケの哲学は「先も立ち、我も立つ」です。哲学というとな非常に難しいようですが、要するに私どもの考え方です。「実の商人は、先も立ち我も立つことと考えるなり」、これは、江戸時代の経済学者、石田梅岩先生の言葉です。先とは消費者であり、我とはタニサケです。これを私流に説明すると、「ゴキブリキャップ」は三十個入りで二千二百円します。これを使うと、三百六十五日効果がありません。ゴキブリが一匹も出なくなると、一日六円でゴキブリのいない快適な環境ができるということです。二千二百円で商品を買っていただいたお客様にも役に立つ、二千二百円いただいた私どもも全員で海外旅行に行けるということです。これが、一方向的ですが私どもの「先も立ち、我も立つ」という哲学なのです。

ニコニコ、イソイソ、 ハイハイ

私は社員に「情熱と、独創と、実行が

大切な」と言っています。情熱とは、仕事に対する興味と、希望と、喜びを持つ

て全力でぶつかること。独創とは、与えられた仕事に生命を懸けて、より良き道

を見つけること。実行とは、覚悟を決め肚を据えて目標に向かって進むことです。

常日頃、タニサケには評論家はいらないとも言っています。私どもの最終目標は、明るく楽しい会社、喜んで働ける職場で、全社員が嬉々として出社する「人生道場」づくりなのです。それには、給料が高いこと、やりがいのある職場であること、何でも話し合える職場であること、そして社会に認められる企業であること——の四点が必要です。

私の経営者としての心構えは、タニサケの大動脈であることを自負してきれいな血を流し続け、汚い血を浄化することです。会社は生き物であるということは、常に念頭にあります。

私が尊敬する、長崎県の大津町の竹下哲先生は、かつて校長として千五百名の生徒を愛したといわれました。私は、六十名全員の従業員を愛したいと思っています。

創業期の気持ちを忘れない、タニサケはお客様のためになる会社である、お客様プラス社員のおかげという感謝の気持ちを忘れないでいたい、と思います。



(上) ゴキブリキャップ (右)「念ずれば花ひらく」の詩碑 (左) 本社工場の一部



今年は、嬉しいことがありました。昨年一年間、私は六時五十分に出社して、玄関に水を打ち、塩を盛り、そして自分の部屋だけ掃除していました。今年から、二名の幹部社員が七時までに出勤して、トイレ掃除をやってくれています。この幹部社員は技術屋さんで、言葉による表現があまりうまくなく、女子社員に人気がありませんでした。トイレ掃除をすることによって、女子社員から優しい言葉がかかり、自然とその幹部社員は良くなりました。また、心優しく、気付く人間にもなってきました。本当にありがたいことです。

最近、「ありがとうカード」というのをもらいました。これは、社内・社外で社員同士が褒め合うカードで、褒められた人、褒めた人にそれぞれ百円の図書券が会社より出ます。

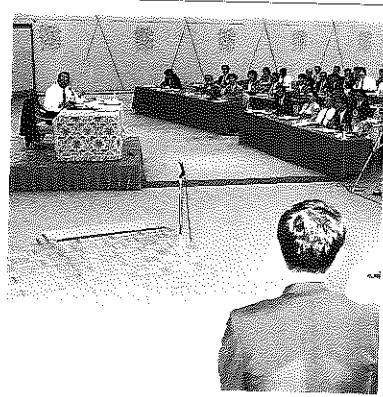
私がパートさんからいただいたカードをちょっと読みます。無記名です。「ありがとうカード」の所に「ありがとう松岡社長様」と書いて、「いつ」の所には「いつも」「どこで」の所には「会社」です。「何を」の所に「いつも素晴らしい

■塾長コメント■ 「値決めが適切で、喜んで買ってくれるから利益が出る。」

大成功しておられるのは、実は値決めがよかったのです。小麦粉、玉ねぎ、砂糖、牛乳、ほう酸で団子を作って、作り方を教えておられるわけだから、みえみえで、普通なら値段を決められないと思います。おそらく原価でいくと三割もかかっていないでしょう（松岡…人件費を除いて一五%です）。確かによく頑張っておられます、素晴らしいと思います。高齢者雇用をし、四時間ずつ働く仕組みをつくり、高い時間給を払い、二〜三カ月のボーナスを出し、毎年海外旅行に連れていき、飲んだり食ったりがタダ……。それだったら、誰でも働くに決まっています。それは、なんといっても値決めがよかったからできるんです。小さな団子を三千個ほど入れて、八五%も利益を取って二千二百円で売る。ところが誰も高いと思わない、自信がおありなんです。自分で作ってみなさい、

いお話や情報をありがとうございます」感想の欄に「私はパートの勤務時間で悩んだ時に考えました。三時頃までに帰れる会社はあるかもしれない、しかし、タニサケにはただパートとして働くだけでなく、その他のプラスアルファの部分がとても大きくて、それを切り捨てることはできない。そのプラスアルファとは、素晴らしい仲間に出会えたこと、創立記念の講演会などでタニサケにいなかったら聞けないような立派な先生方のお話が聞けたり、故・清水敏弘顧問の壮絶な人生の締めくくりに社員として立ち会わせていただけたことなど、単なる労働をするだけの会社ではなく、人生を学ばせていただける学校だと思えるのです。タニサケに入社できて本当に良かったです。ありがとうございます。私にとっては思わぬプレゼントで、涙が出てきました。今年やることは、無財の七施のうち、三施と決めました。七施とは、お金を使わないで行う七つの施しのことです。不況期にもってこいの施しです。七施とは、目の施し、笑顔の施し、言葉の施し、心の施し、身体の施し、それと床座施、房

面倒くさいし、そうたくさんいるわけではないし。だから、二千円ちょっと出して買った方が得なんですと、非常に頭がいいですね。それは、価値で売っておられるからなんです。原価プラス利益ではないんです。価値というのは、相手が喜んで財布を開けてくれる価値です。



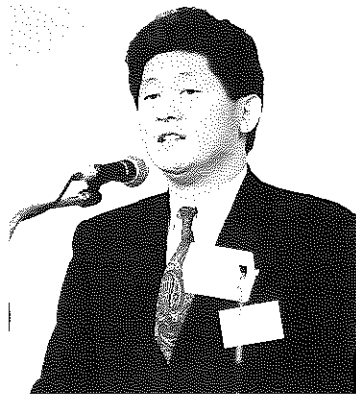
私はよく「名経営者というのは夜鳴きうどんを売らせてみれば分かる」ということを言います。それは、原価の分かっている物をいくらかで売ると最大の利益が出せるかということを計算でき、儲ける人は、適切な値決めができる人なんです。

舎施とあります。今年私がやる三施は、まず笑顔の施し、ニコニコしようということ。ムツとしていっていると、自分だけでなく周りの人が暗くなります。そして心の施し、心施です。これは素直な心、ハイハイです。それから身施、体の施しでイソイソです。ニコニコと、ハイハイと、イソイソで、イソイソは頑張るのではなく喜んで働くということ。竹下哲先生からは、「天命に安んじて人事を尽くす」ということも学びました。これは、成るように成っていく、生活に安心をして、自分にできることをせせとやらせていただくという生き方で、日々どんな小さなことでも楽しんで行う。ホッとすると言葉が教えていただきました。まさに、イソイソの世界のようです。

最後に本大会のテーマ「企業に生命を吹き込む」ということは、経営者の願望を社員に伝えることだと思っています。私の願望は、全社員に幸せになってほしい、良い人生を送ってほしいということです。それを社員に伝え、それを社員が感じて動く、これが企業に生命を吹き込むということにつながると思います。

松岡さんは大変素晴らしい方です。もっともっと大成される人です。そこで一つだけ、苦情を申し上げたいと思います。あなたは、せっかくの才能を切り売りして、細かく才能を使っているかと思えます。素晴らしい才能を持つ人は、才に溺れます。経理は分かる、ものの原理原則も分かる、人とのコミュニケーションもうまくいっている、アイデアで従業員を引っ張っている……素晴らしいです。だから、もっと大成されるべきなんです。あなたのような才能があり、今みたいなアイデア商品をやれば楽に儲かるでしょう。あなたに才能があるのは、神様がもつと世のため、人のために尽くせと言ってその才能をくれたはず。もっと多くの人を雇用し、もっと多くの人を幸せにしていける役目があるはず。アイデアで先へ先へといく必要はありません。中国、中近東などゴキブリは世界中にいます。貧しい人々でも買えるような値決めにつけ替えて、「ゴキブリキャップ」だけでも、私はもっとと大きくなると思います。

あの山に登ろう!! 目標を掲げ、その達成に向けて努力した社員たち



塚本幹雄 (42歳・盛和塾(石川))

コマニ一様 代表取締役社長

創業 昭和三十六年八月
事業内容 間仕切り製造・販売・設計・施工
資本金 七十一億二千百万円
従業員 九百名
売上高 二百六十七億円

スを提供するという分野の仕事も増えつつあります。

当社の特徴は、まず、TQC、全社的な品質管理を経営の基盤にしていること、それから、大きな目標や夢を掲げてその実現に向かって全社一丸となってやり遂げることです。

デミング賞への挑戦

TQCを導入したのは昭和五十六年です。その背景としては、売上高が三十億円くらいだった昭和五十一年頃から毎年二割、三割、四割と売上げが伸び、経営が膨張しているにもかかわらず、経営がついていけないという状態になっていたということがあります。当時は、それまでの規格品中心の方針から、市場の大きいオーダー品の分野に参入した時期で

挑戦する 業界ナンバーワン企業

私は二代目で、社長になったのは、五年前です。現在の厳しい環境のなかで、時として自信をなくしそうになるのを、塾長のテープを聞きながら自分自身を叱咤激励しているのが実状です。

す。商品はどんどん売れましたが、急な膨張で管理面が付いていけず不良品が続出しました。このまま今のやり方を続けていけば、売れば売れるほどお客様の信用をなくしてしまう、いずれ会社をつぶしてしまうという危機感がトップにはあったのです。

何かいい方策がないかと考えているときに、近くの企業がデミング賞を受賞され、トップがその社長と親しかったものですから、概要をお聞きして、「これだ」ということでほとんど準備なし、勉強なしでTQCの導入を決定したわけです。

翌年、五十六年の年頭挨拶で前社長は、「我々の業界は、向こう五年間でどこが生き残れるか決着がつくだろう。そのためには品質管理が不可欠である。その実現のためにTQCを導入する」と宣言し、同時に達成目標としてデミング賞受賞を掲げたのです。

TQC導入の狙いは企業体質の改善であり、目標は、全員参加の経営、管理手法の習得、品質体制の確立です。当初はなぜTQCを導入するのか、その理念は何かを社内に浸透させるのに力をそそぎ

当社の企業目的は、「室内の快適空間、機能空間を創造して、お客様に提供することによって、社会に貢献する」です。オフィス、工場、学校、病院、ホテル、文化施設などに使用されている、間仕切りの設計・製造・販売を行っており、この業界では昭和五十五年以来ナンバーワンとなっています。最近では、工場よく使われる休憩室のように、部屋のスペー

ました。それまで五年間、売上げは伸び続け、最高の業績を上げていたので、生き残りとか戦国時代とか言っても、社員はピンとこないわけです。この忙しいのになぜTQCを追加するのか、という考えが圧倒的でした。

初年度には、全社員の四分の一に当たる約百名が外部研修に参加、帰ってから報告会や品質管理講演会を開き、やっとTQCは動き始めました。その年は創立二十周年に当たっていましたので、記念行事の一つとしてTQC決起大会を全社員参加で行いました。TQC講演、QCサークルの全社発表大会、TQC推進実行宣言などにより、やっと全社員決意を新たにしてのTQCがスタートしたので

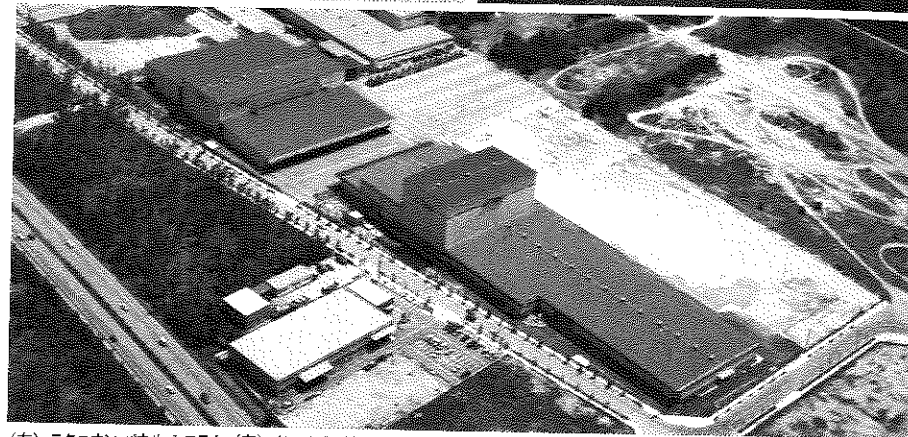
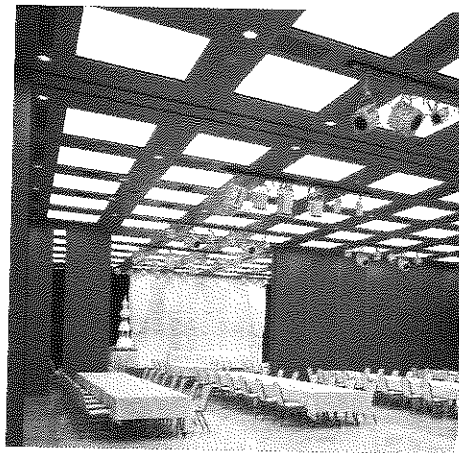
部門長は週に三回の早朝ミーティング、だいたい七時から、時には五時からもの毎週月・火・水の三回、その年は四十回以上実施し、以後一年間続きました。半年後に社員アンケートを行いました。約半数が理解不足や消極派であることが分かり、さらに研修と実践に力を入れて進めました。

社員一丸で進めたTQC

三年ほどは、さしたる成果も見えないまま経過し、ちょうど減益が続いたこともあって、幹部からTQCを見直したらどうかという意見が出て、社内では激論が交わされました。そのとき私は営業を担当しており、どちらかというと反対の急先鋒で親父とはだいぶやり合いました。

しかし、前社長の決意は固く、目標の変更にはうんと言いません。最終的には継続に決まり、私は営業から外されTQCの推進本部長を、つまり責任者をやらされました。その後は死に物狂いにやりましたが、完全に父親に負けたなという感じでした。それまで、親父とは常に役員会でも親子喧嘩みたいなことばかりしていました。その頃からもう勝てないなということを感じ、非常に肩の力が抜けました。それでまあ、何とか頑張れたのかなという気がします。

デミング賞の獲得に関しては、一つのエピソードがあります。それは、TQCの指導をしていただいた先生に、



(右) テクニオンパネルシステム (左) ドライビングパネル (下) 本社全景

るいは企業の体質改善や発展に寄与する
など三つありますが、いずれも当社の考

えと一致していたこともあって、大変活
発に推移しています。それぞれのグルー

「何の準備もなしにTQCを導入して、
五年でデミング賞を受賞した企業はない。
この目標は無謀だ、期限を外すべきだ」
と言われたことです。しかし私どもは、
戦国時代に生き残るという目標で五年計
画を立てたわけですから、期限を外さず、
逆に社内のある所に目標標語をべたべ
た貼って、意識の高揚を図りました。こ
れが、大きな成功要因になったのではな
いかと思っています。

四年目に入り、ようやくTQCの成果
が何と見え始めたある日、私は先生に
デミング賞受賞の可能性を内々に聞き出
しました。先生は、今の状態では五分五
分だが、もう一年延長してくれば百パー
セント保証するという答えでした。そこ
で、TQC推進の中心的役割を果たして
いる部課長を集めて、その話をオープン
にしました。ほとんどの人が「五割の可
能性なら挑戦しよう。我々が頑張れば必
ず取れるはずだ。それに、この苦しさを
もう一年延ばすことには耐えられない」
ということで、目標通りに進めることに
決まったのです。

以後の一年間は、部課長たちは休日

ほとんど返上し、平日も深夜まで頑張っ
てくれました。彼らを中心に「デミング
賞を取る」を合言葉に全社員が燃えに燃
えて、何とか受賞することができました。
そのとき、前社長は「五年間の道のりを
思い出すと感慨無量である。途中くじけ
そうになりながらも、一筋に取り組んだ
苦労が走馬燈のように蘇ってくる。特に
審査日が近づくと、激しく盛り上がり
た社員の姿が脳裏から離れない」と、喜
びの感慨を述べています。

デミング賞受賞は、五百名の社員が一
体となって取り組んだ、当社の歴史始まっ
て以来の大事業であり、成果でした。五
年間苦勞した管理職や主任クラスの人た
ちにとって、難しいことでも必ずやり遂
げられるという自信がついたことは、最
も大きな成果だと思います。その後、名
証二部への株式上場がスムーズにできた
のも、この経験のおかげです。

TQCで得たもの

TQCは全員参加の品質管理が基本で、
主な活動として、方針管理と小集団活動

があります。まず、方針管理のレベルが
上がります。これには、トップと部課長
の役割が大変重要で、年度方針でなす
べきことを明らかにして、それを部課長
が具体化し、スケジュール化し、実行し、
チェックします。それが仕組みに則って
実践され、しかも毎年繰り返され、反省
して、仕組みを改善するわけです。部課
長の管理技術はうんと向上します。
結果として、不良品やクレームの減少、
製品開発期間の短縮など、それぞれの部
門で成果が出ました。部門で解決できな
い全社的テーマについては、プロジェク
トチームをつくり、専任者を置き、期間
を切ってやっています。これで取り組む
と、ほとんどのテーマに成果が出て、メ
ンバーも育ちます。毎年、一、三、五
は必ず実行しています。

次に、小集団活動がレベルアップし、
非常に良い職場づくりにつながります。
小集団活動の目的は、明るくて働きやす
い世界一の職場をつくることです。その
理念では、人間の能力を発揮し無限の可
能性を引き出すとか、人間性を尊重して
生きがいのある明るい職場をつくる、あ

ブが自分の職場の改善活動をするわけ
ですが、この活動を通じて人が変わったよ
うに伸びる社員も出てきました。また、
日頃ほとんどしゃべらない人が、大会で
堂々と発表し驚かされたことも多々あり
ます。また改善意識が高まり、TQC導
入前は一人当たり年間一件弱だった改善
提案件数が、五年後には二十六件に増え
ました。それから、いわゆる人間関係の
向上にも役立ったのではないかと思います。
方針はトップから部課長を経由して
上から下へ流れ、小集団活動は現場から
押し上げる活動をするので、二つの流れ
が相まってTQC活動は完成します。

TQCは、経営管理の手法として優れ
ているにとどまらず、思想、いわゆる心
の部分にもあるように思います。すなわ
ち、マーケティングの考え方、販売後のお
客様への心配りのように、プロセス重視
の考え方があります。その心の部分を、
いかに行動に換え、仕組みにしていくな
が、今後の課題だと思っています。

第二創業期、スタート

当社は平成三年に三十周年を迎え、その三十年間を第一創業期と名付けました。その期は父親である会長が築いたものであり、デミング賞受賞や名証二部上場を果たすなど優秀な成績で終えることができました。その土台を大切にしながら、さらなる飛躍を求めて私が中心になって進める第二創業期をスタートさせました。それに挑戦するために、「二十一世紀ビジョン」を発表し、二つの方針を発表しました。一つは、コミュニケーション・デザイン・カンパニーをめざすということです。これは、空間を問仕切りで仕切るだけにとどまらず、人と人、人と物との最適なコミュニケーション環境を、科学的にデザインしたトータルな空間の提供をめざそうということです。そのため、三つの事業部に分け、それぞれの相乗効果を狙っています。

二つ目は、私の信条の「人生は明るく楽しく」を実現するために、人が生きる企業づくり、人を活かす企業づくりをすることです。そのために、社員自身が「豊かさサイクル」を回して、よい仕事をし、業績を上げ、その利益還元によって

個人や家庭を豊かにしようというものです。この豊かさサイクルの基本には、人の能力は無限であるということ、自助の精神があるということを前提に考えています。

その支援策として、自助努力評価制度というのがあります。これは自ら目標設定し、実行し、上司を交えて自分で評価点を付けるもので、その点数に応じて、社長賞をはじめいろんな賞が用意されています。評価項目は、「社員必携」に書かれています。自分自身がどう変わるのか、目標を自分で記入します。それは、きちんと挨拶をする、小さな親切をする、あるいは通信教育を受けるとか体力づくりをするなど、大体誰でもできる当たり前のことが中心です。半期ごとに評価していますが、毎回約三百五十名前後の人が入賞しています。このように努力する社員がたくさんいるということは、ありがたいことです。

だからこそ、彼らが生きる企業づくりを、責任を持ってやらなければいけないと改めて思っています。私は二つの目標を実現することが、理

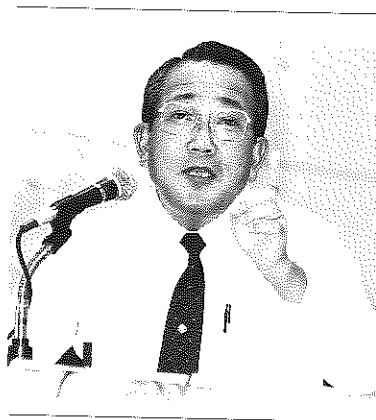
想の企業に近づくことだと考えており、いくつか実行していることがあります。まず一つは、経営理念を確認するための研修です。すでに約五百名が修了しましたが、意思疎通の難しさを感じながら今後も継続中です。二つ目はトップ・ミーティングです。最初は、出先の営業所の皆さんとは日頃あまり会えないので、激励と自分自身を知ってもらおうというつもりで食事を始めたのです。半年かけて約六十日間、毎晩みんなとお酒を飲んで話し合いをしました。実行してみると、意外と社員からも良い意見がたくさん出て勉強させられました。その後本社でも継続し、毎月一回、大体十名ずつで行っています。職場を離れて行方関係で、個人の意外な能力が見えたり、改めてコミュニケーションの大切さを知ることができました。

■塾長コメント

父親と衝突しながらも尊敬し、後を継ぐ。社員の方々も喜んでおられるでしょう。

お話を聞いていて、なんと素晴らしい跡継ぎができたのだらうと、お父さんを羨ましく思いました。感銘を受けたのは、TQCの導入についてお父さんという議論をされていて、結果的にはお父さんの才覚、実行力、意志、能力すべてのことにシャッポを脱がれて、そして肩肘はっておられた力が抜けて、素直に聞けるようになった。私はこのことは、非常に素晴らしいと思います。普通、父親を尊敬してくれるところまではなかなかいきません。おそらく、息子さんが親父さんを尊敬してくれたときに、跡を継がせることができるでしょうね。

塚本さんは、会社で一緒に仕事をしていくうちに、そういうふうになったとおっしゃいました。私は、お父さんも幸せならあなたも幸せ、素晴らしい親子だと思います。親父のすることについてはいいいちゃもんを付けるといふか、身内



で親しいからますます欠点が見える。家にいるだらしない親父も見えていますから、ついつい欠点が見えて言うことを素直に聞けないというのが普通ですが、仕事の場で衝突しながら、そういうふうに尊敬にまで至られたというのは、あなたの会社は幸せだと思いました。私は、社員

の方々も大変喜んでおられると思います。

また、TQCを導入されて、五年間でデミング賞を取ろうという無謀とも思える計画を立て、それを見事に実践していかれたこと、その過程で従業員とのコミュニケーション、それも一体感をつくっていかれたというのは、何ものにも代えが

たいものだろうと思います。大変淡々と話されたので、優等生的な話のように聞こえますが、私はその中に成功しているパターンの見え方を感じています。現在、名古屋証券取引所の二部に上場しておられるし、売上高も二百七十億円という大きな会社にされている。ぜひ、二代目としてさらにこの会社を立派なものにしていかれたいと思います。

一つだけ気になるのは、先ほどコミュニケーション・デザイン・カンパニーとおっしゃった意味がよく分かりません。説明を聞いても、なおかつ分かりませんでした。そんなにスマートにしないで、もっと泥臭い方法で社内のコミュニケーションを図った方が、いいかもしれせん。学校を出ていると、どうしても知的でありたい、スマートにしたいと思ってしまいがちですが、もっと泥臭い目標と、泥臭い方針を出されてもいいのではないのでしょうか。社員はインテリばかりではないでしょうし、そういう人も含めてみんなを引っ張っていく必要があるでしょうから。

塾長 総括コメント

従業員のため、社会のために
経営者はあらねばならない。

私は、どの盛和塾の例会に行っても申し上げていることなのですが、日本の社会が混乱すればするほど、また不況になればなるほど、日本の社会を支えているのは中小企業の我々ではないかと思えます。なにかずく、従業員を抱えて、従業員を幸せにするために一生懸命、寝食を忘れて努力しておられる経営者の皆さんがなければこそ、日本の社会が安定していると思えます。有名な政治家でもない、学者でもない、本場に一介の企業人が必死になって雇用を支え、社会を支えています。皆さんがこうして勉強をしながら、少しでも立派な人間性を備え、高い精神状態を維持できるよう方々になっていただければ、皆さんの会社はもとより、日本の社会そのものが良くなると思います。

私はいろんな方にお目にかかる機会がありますが、立派といわれる人は多くても、本心に心から尊敬できる方が今の世の中にはあまりにも少ないです。地位も名誉も立派なものをお持ちですが、一皮むけばなんとみすばらしい、みっともない人間性を持った方だと思える人が大半

え方が第二電電の創業の精神を形づくり、現在の成功をもたらしている、そのことをよく理解してほしい。

二、民間企業として徹底した効率経営をめざすこと。経営の効率化のために、無駄や無理は徹底的に排除しなければならない。

三、国民そしてユーザーに喜ばれる安い料金でサービスを提供できる事業経営を行い、かつ高収益企業をめざすこと。

四、全従業員の物心両面の幸せを追求するとともに、人類社会の進歩・発展に貢献しなければならない。また、株主に対しても十分に報いられるようにならない。

五、大企業にありがちな硬直化した官僚組織や権威主義を排し、柔軟で明るい組織とすること。

六、人事は公明正大に行い、公平を旨とすること。私心をはさむことがあってはならない。

七、独断を避け、衆議を集めて結論を出すこと。

八、判断の基準を、慣行、慣習、常識におくのではなく、人間として何が正しいのかにおくこと。原理原則に基づいて判断、決断をしなければならない。

九、重要事項については逐一上司へ報告あるいは相談をすること。独断先行し間違った決断をしてはならない。



経営というのは、面倒くさいことではありません。肝心の項目をつかんでさえいれば、十分でできます。

私が敬愛してやまない郷土の大先輩・西郷南洲の遺訓集の一節を読みます。「国民の上に位する者は己を慎み、品行正しくし、贅沢を戒め、節儉に努め、職務に精励して、国民の物差しとなる。国民

の方がその精励を気の毒がって、もっと歳費をアップしてあげてくださいと言うようにならないければ、精励は行われ難い。それなのに、国の政治変革の最中にありながら、家屋を飾り、美娼を抱え、蓄財を計ったのでは、維新の公議はとて遂げられまい。これは、西郷が、せっかく命をかけて明治維新を実現したにもかかわらず、また、日本が近代化、国際化の道を歩んでいくなかで、かつての仲間たちが墮落していく様を見て、嘆き悲しんで言った言葉です。

私には現在の世相が当時の腐敗していく様と似通っているように思えてなりません。そういう意味で、この不況のなかで、我々がこうして集まり、お互いに芋の子を洗うように切磋琢磨して、崩れゆく日本の社会をなんとか立派にしよう、自分の企業を守っていこうという皆さんの熱意は大変嬉しく思います。

カタログ展示会

◆初の試みについて、参加塾生から様々な感想・意見が寄せられました。そのアンケートの中からいくつかご紹介します。(順不同)

塚田正幸 (御塚田生乳(新潟))

盛和塾のカタログ展示ですから、会社がどのような主旨でそのカタログ(会社案内、製品案内含む)を作ったかのコメントと一緒に展示したら、もっとその会社を理解できるのではないのでしょうか。

◆ ユニオン商事(東京)

宮宗逸三 本間にやるのであれば、ブースを設けていろいろ説明してもらった方がよいと思いますが、時間や場所、費用の面で難しいでしょうね。ただ、何かのアイデアの場合、お互いを理解するチャンスという意味ではいい企画です。

◆

上田和代 (御大津給食センター(滋賀)) 会社名をのみの案内では、カタログを手取るまでどんな会社か分かってにくい。一社ごとに、アピールしたい言葉や製品紹介などをボスターにでもしてあればよかったのになと思います。

◆

山口忠洋 (御山口忠洋商店(京都)) 皆様各社のカタログを見て、会社の顔ともいえるべきカタログの必要性を痛感しました。私もでは現在、展示できる何物もありません。

◆

棚澤 肇 (御棚澤八光社(北大阪)) もっと直接的に「このようなパートナー求めます」みたいな、出展社の心の想いをカンバンにしたものが側にあれば、さらに分かりやすいと思います。

◆

今年の全国大会の会場には、新企画の「カタログ展示コーナー」が設けられました。全国の塾よりメーカー、物販、サービスなど計五十社の出展があり、行事の合間にカタログを手にしての談笑に花が咲きました。



各社のカタログに見入る塾生たち

◆ 田辺栄三 (御タナベ(新潟)) カタログ展示リストも完備されており、カタログ選びの参考になりました。ただ、不足したものもありましたので、カタログ請求の方法をご検討ください。

◆

◆ 高橋正年 (八州産業(福岡)) 興味を引いたカタログは、今の事業に関連したもの、六社、七社、異業種で四、五社、個人的興味および自己啓発のものとして四、五社ありました。素晴らしいカタログ展示でした。

◆ 島本武嗣 (御ルナル(京都))

名刺交換や短い会話では分からない、それぞれの会社の業務内容を知ることが出来る良い機会だと思います。次の機会には、ぜひ私も展示させていただきますと思います。

◆ 北山和明 (日新建設工業(大阪))

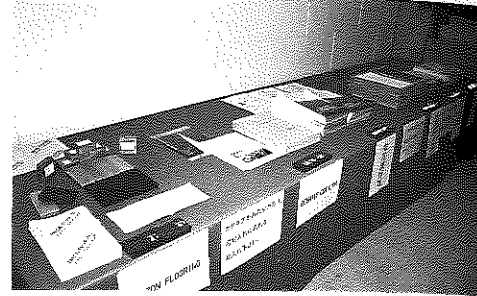
素晴らしい企画だと思います。来年はぜひ弊社でも「スウェーデンハウス」のカタログを展示したいと思っています。パネル展示ができれば、なおいいと思います。

◆ 太田吉紀 (御洛西自動車(京都))

自由に選択できる方法は、大変にありがたいと思います。できれば、もっと多くの皆さんが商品カタログだけでなく社是、社訓、社内ルール、就業規則、褒賞制度などもオープンに展示していただければと思います。

◆

◆ 宮澤広数 (御大正セイム(大阪)) 塾生企業のパラエティの豊富さを具体的に知ることができて良かったです。今後、参加企業が増えれば、より具体的な異業種交流的な発展にもつながるのではないのでしょうか。



塾長テープ・季刊誌の展示コーナーも

カタログ出展社一覧 (塾別/計50社)

- 〈京都〉 御同朋舎出版(今田 達) / 出版
御丸久小山元次郎商店(小山俊美) / お茶小売り
御西利(平井達雄) / 京つけもの
御ユーション精機(小谷真由美) / 産業ロボット
御ワタベ衣装店(渡部隆夫) / 貸衣装、結婚
御若林仏具製作所(若林靖博) / 仏壇仏具
御工進(小原 勉) / アルカリイオン浄水器
御美濃吉(佐竹力総) / 外食産業
- 〈大阪〉 御出版文化社(浅田厚志) / 出版
富士精版印刷(御塚本英利) / 印刷
御第一グループ本社(御藤 守) / 非常通報装置、壁材
御秋田(秋田善右衛門) / ゴルフ場、ホテル
御ニッシン(田中正之) / カーペット製造
御アングル(光野重樹) / ホバークラフト
御フェリシモ(矢崎勝彦) / 通信販売
御ユニバーサル園芸社(森坂花実) / レンタルプランツ
- 〈滋賀〉 日本パワーファスニング(御土肥雄治) / ファスナー・ツール
大平開発(御大平忠良) / ゴルフ場
- 〈鹿児島〉 御島津商事(島津公保) / 薩摩切子
- 〈東京〉 御アド・インターフェース(折原 隆) / 広告代理
御万世(鹿野元章) / 和牛肉
御光通信(重田康光) / オフィス機器、DDI取扱い
御マハシ総合研究所(小山克明) / 人材開発
- 〈香川〉 御ファミス(藤本 博) / FA設備機器
御ホワイトフーズ(西尾 泉) / 豆腐・揚げ
御クロダ(黒田史郎) / 廃物プレス機
御喜代美山荘(三矢昌洋) / ジャパネスクホテル
御ヒューテック(平田喜一郎) / 印刷検査装置
アイニチ(御二ノ宮博之) / 印刷
- 〈高知〉 御四国運輸(小川雅弘) / 運輸
- 〈北大阪〉 御いい話の新聞社(細見繁基) / 新聞出版
御イーディーコントラライブ(御川合 歩) / コンピュータ通信機
御中川木材店(中川勝弘) / 木製品製造販売
御フラッシュ精機(御田脇光浩) / 作業工具
御マスコンサルタンツ(小橋純太郎) / 教育・研修
御グローバル経営研究所(吉田東良) / 学校経営研究所
御新東洋合成(御月城則男) / 防水床システム
- 〈名古屋〉 御タニサケ(松岡 浩) / ゴキブリ駆除剤
- 〈新潟〉 御佐藤商会(佐藤春雄) / ギフトカタログ
御ビコイ(近藤 建) / 建設特殊工事
- 〈石川〉 御オハラ(小原 繁) / こんにゃく
御ホテル百万石(吉田久男) / 旅館、ホテル
御日本美装(石田満雄) / 塗装・防水工事
御池口工業(池口慎二) / コンクリート2次製品
- 〈仙台〉 御オールビー(高橋雅樹) / 高機能焼却炉
- 〈大江戸〉 御ユー・ビー・ユー(吉澤 潔) / 出版、広告
- 〈佐賀〉 御タケナカコーポレーション(竹中 勇) / 教育、広告
- 〈ブラジル〉 BEEHIVE COM. LTDA. (石田光正) / リクルートコンサルティング
知花旅行社(知花良治) / 旅行社
AMAZON FLOORING(中井成夫) / 木材加工業

懇親会

二次会

感動と熱気がさめやらぬ定刻六時十五分きっかり、塾生待望の「懇親会」が始まりました。ある人は塾長との会話を、ある人は旧知の塾生との再会をと、それぞれの思いをのせて、全国から集まった三百余名の塾生は、抽選によって着席。襟を開き、腹を割っての交歓をするため、座席は全くの運まかせ、未知の塾生同士の交流があらわにあらわれて見られました。



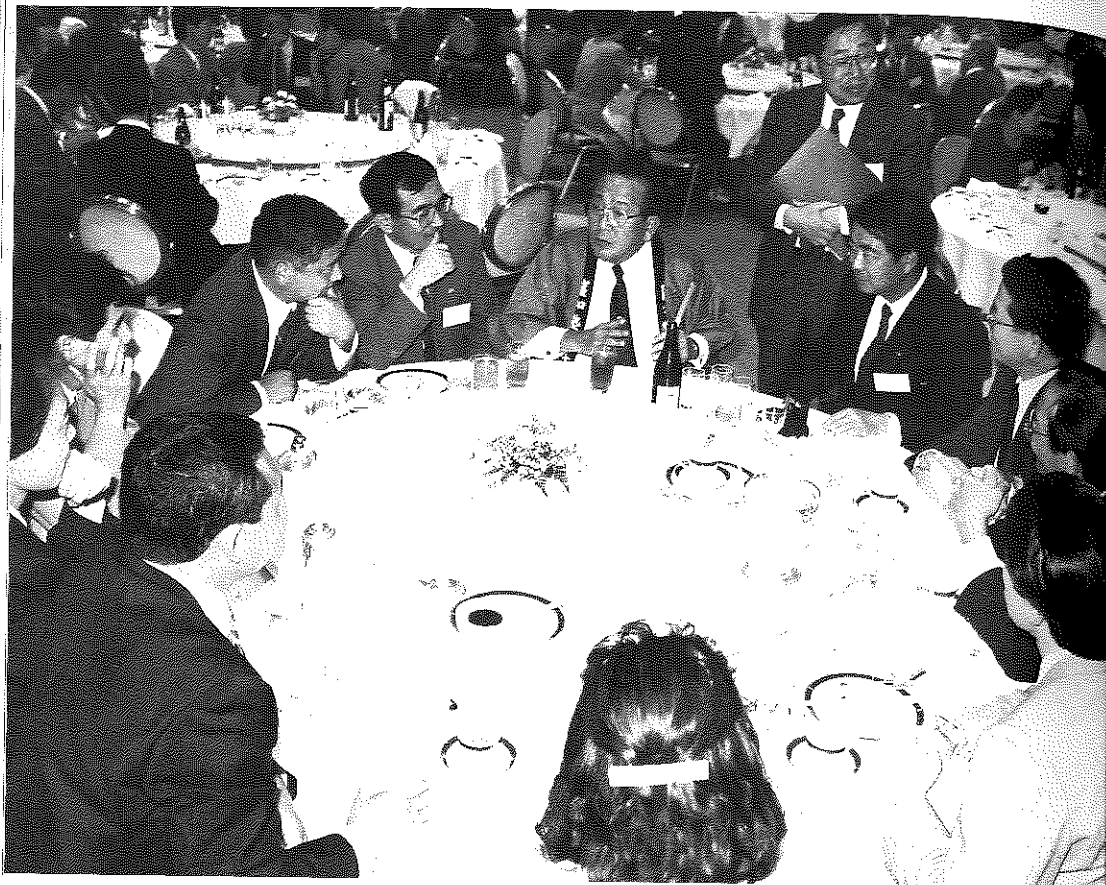
懇親会の司会・近森佐太郎氏（京都）

冒頭、建野晃毅理事（京都）の挨拶で四名の発表者へのねぎらいの言葉と、塾長への感謝の言葉が述べられ、続いて稲田二千武理事（大阪）の首頭で乾杯と滞りなく会は進みました。

遠来のブラジルを先頭に、札幌、山形と北から順に塾生紹介が行われ、福岡、鹿児島と続き近々開塾予定の和歌山、佐賀、盛岡の紹介の頃になると、会場はすっかり一つになって、大いに盛り上がりました。

塾長がそれぞれの座席を回り始めると、会の雰囲気は一気にオーバーヒート、食

事もそこそこ塾長を囲んでの会話が続きます。「行政改革の行く末はどんなものか」「クリントン大統領は日本に何を言うのでしょうか」と、さすがに時節柄政局の中心に話が弾みます。さらには、健康のこと、子供の就職のこと、あるいは業界の窮状や今後の経済動向など、実にさまざまな話題が花開き、塾生の熱気に負けじと塾長はとうとう食事抜きの焼酎一本で全席を回りきれました。以下に、アンケートおよび懇親会での塾生の声からいくつか紹介します（順不同）。



各テーブルを回りながら塾生たちと懇談される塾長



稲田二千武理事の乾杯の音頭



建野晃毅理事の開会挨拶

これからの企業・伸びゆく企業 夢ある企業の金融の相談役は 京セラファイナンス

・リース
・一般融資
・割賦販売
・ファクタリング

京セラファイナンス株式会社

本社：東京
☎03-3273-0531
大阪営業所
☎06-396-1641



座席は抽選で



会場横の詰所で進行準備に余念のない事務局の方々



懇親会会場のセット風景



塾生から寄贈の味自慢の酒

児林周造 御下関労働管理事務所（福岡）

男は厳しくなければ生きていけない、しかし優しくなければ生きる資格がない……これはなかなかできないですね。今日特に感じたのは、利他の心というのを優しくない男じゃないというその愛を、追求するのも難しいし、従業員さんに分かってもらうのはちょっとやそっとでは難しいでしょうね。

永瀬純治 夫妻 熊本建設工務店

（神戸）

値決めが経営という話がありましたが、建築関係の仕事ですから基本的に請負で、勝手に値決めできないんです。安いだけが能ではないですけど、下手に値決めしたらよそに持っていかれてしまします。施主が喜んでくれて、自分も利益がでるといふ喜びはありますが、基本は競争の世界ですからね。自分で値決めできるところはいいなと思います。

関 達郎 マルセ機工業（神戸）

塚本さんのお話は年齢が近いということと、業界は違いますけれども、同じ悩みを持つ者として感銘するところが多々ありました。TQCをやっているが、社員の心、モラルの問題の解決まで盛り込まれているという点には特に感じるところがありました。社員一人ひとりの心を一つにまとめるには、積み重ねが大事だと痛感しました。

野崎智之 夫妻 御野崎智之染色（京都）

私も三代目なんです、二代目、三代目の方がそれなりに頑張っておられるのが印象的でした。やはり親との関係など、お話を聞いていても非常に相通じるものがあります。塚本さんは親には勝てないと言われましたが、言えるだけ勝ちではないでしょうか。創業者とは違う苦労を買って出ないと跡は継がないんですね。

島津公保 御島津商事（鹿児島）

塚本さんの発表は、内容が素晴らしいかったですね。企業の総帥としてきちんと管理なさっているのがひしひしと伝わってきました。TQCを導入してデミング賞を取られました、私も社員一人ひとりをどう活性化していくか常々悩んでいるので、実践されたことを素晴らしいなと思いました。

大貝道子 御パソナアートナウ（東京）

楽しかったと言った失礼かもしれませんが、非常に明るく楽しくビジネスをゲーム感覚でされているのを取り入れてみたいと思いが、松岡さんのお話を楽しく聞かせていただきました。つい非常に難しく、堅苦しく経営を考えがちですが、しかも面して経営理念を振り回さなくてもいいんだよという感覚に助けられ、ホッといたしました。

長谷川泰治 御あぶるほうす（中野）

地方分権も進んで、これからいろんな人が塾の仲間になると思うんですが、地域ごとに傑物がいるんだなということを感じました。今日の発表の方もそうなんです、皆さんが地方で頑張っておられることに感動しました。私自身はまだまだ未熟者ですが、今日は本当に考えさせられることの多かった

一日でした。

◆ ◆ ◆
山本滋国 ヤマコー㈱(東大阪)

同じ経営者として、また二代目として大変な教訓を受けました。自分自身がもっと明るく活発に、前向きに進まないと社員を守ってやることもできないなど、目が覚めた感じです。経営の原点にもう一度戻って、なすべきことをもう少し見極めよう、経営者がしっかりしないと問題解決はできないのだ

という、私自身の反省の場でした。

◆ ◆ ◆
平田喜一郎ご夫妻 ㈱ヒューテック(香川)

苦楽を共にしている家内に、この体験をぜひ共有してほしいと思って二人で来しました。私は二代目で、米年息子が大学を出るので事業の継承という点に関心を持って聞いていましたが、実際に引き継いだ方の話を聞いてよかった。また、塾長のものの見方も参考になりました。

した。前向きの方々のなかで時を過ごすのは大変なプラスです。

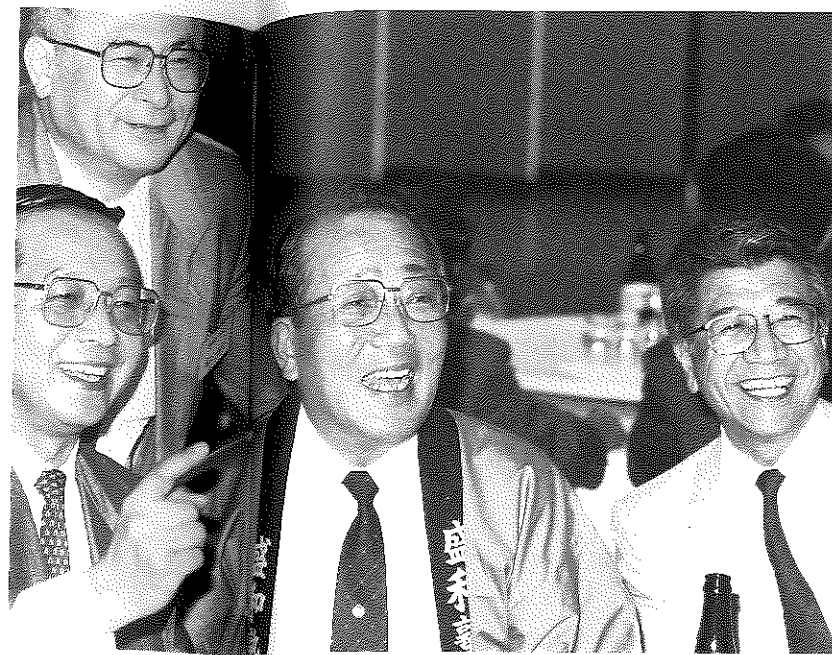
◆ ◆ ◆
加藤久弥 ㈱山久製陶所(名古屋)

塾長が厳しさと優しさの両面を心得ておられて、時には厳しく時には愛情をもって、特に苦勞をされた方に対する心配り、評価の仕方には非常に感銘しました。腰の伸びきったところを厳しく突く、という批評のポイントは実に的確ですね。また、謙虚さや厳しさの乏

しい場合に対する、塾長の厳しい指摘には大いに考えさせられます。

◆ ◆ ◆
吉澤 潔 ㈱ユービーユー(大津)

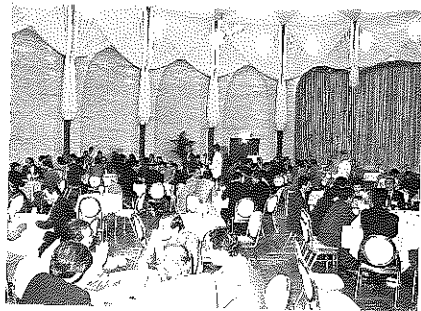
塾長もよく言われますが、東京の経営は自分ではそんなつもりはなくても、ちやほやされて、ものすごく甘くなっているようです。発表の方は足が地に着いておられるし、経営面で学ぶ点は大きいです。塾長のお話を聞き、他の経営者の方々と話したことで、東京にいる



宴もたけなわ、会場は熱気につつまれた



謝辞を述べられる塾長

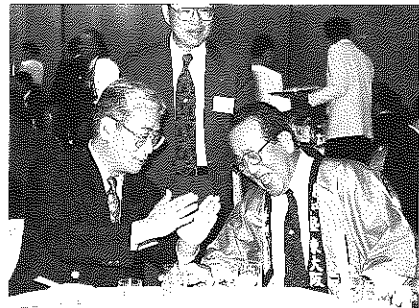


会場を移しての二次会

と四 益和塾士四人 企業に生命を吹き込む



塾生から贈られた花束を手にする塾長ご夫妻



又、訪れたくなる

但馬路

山東カントリークラブ

兵庫県朝来郡山東町大月1-1
TEL (0796) 76-2258
お問合せ・エントリー専用
大阪営業所 (06) 933-3142

大阪曾根崎新地
“グルメの王様”
ご賞味ください



ザ・メインロブスター



大阪市北区曾根崎新地1-5-23
TEL 06(345)6432

盛和塾・大阪 秋田善右衛門



ときには気が付かなかったことが、
ずいぶんと見えました。

◆ ◆ ◆
石田光正 BEEHIVE CON. LTDA. (ブラジル)

パートさんの活用や製法を公開しながら普及させるといふ、商売の発想は大変参考になりました。またそれに対する塾長の、鋭く、速い切り込み、大きなものの見方には目を開かれました。特に、料理人をスパッと斬ったことへの切

り返しで、従業員に対する優しさを説かれた点、これからの自分にとって大きな指針になります。

◆ ◆ ◆
知花良治 知花旅行社 (ブラジル)

今年の二月に稲盛塾長がわざわざお見えになって、非常に感動的な開塾式がありました。それと同じ感激を今新たにしています。皆さんのお話それぞれに感銘を受けたのですが、経営者の懐といふか、心の持ち方によって企業の発展も

あるんだなと痛感しました。

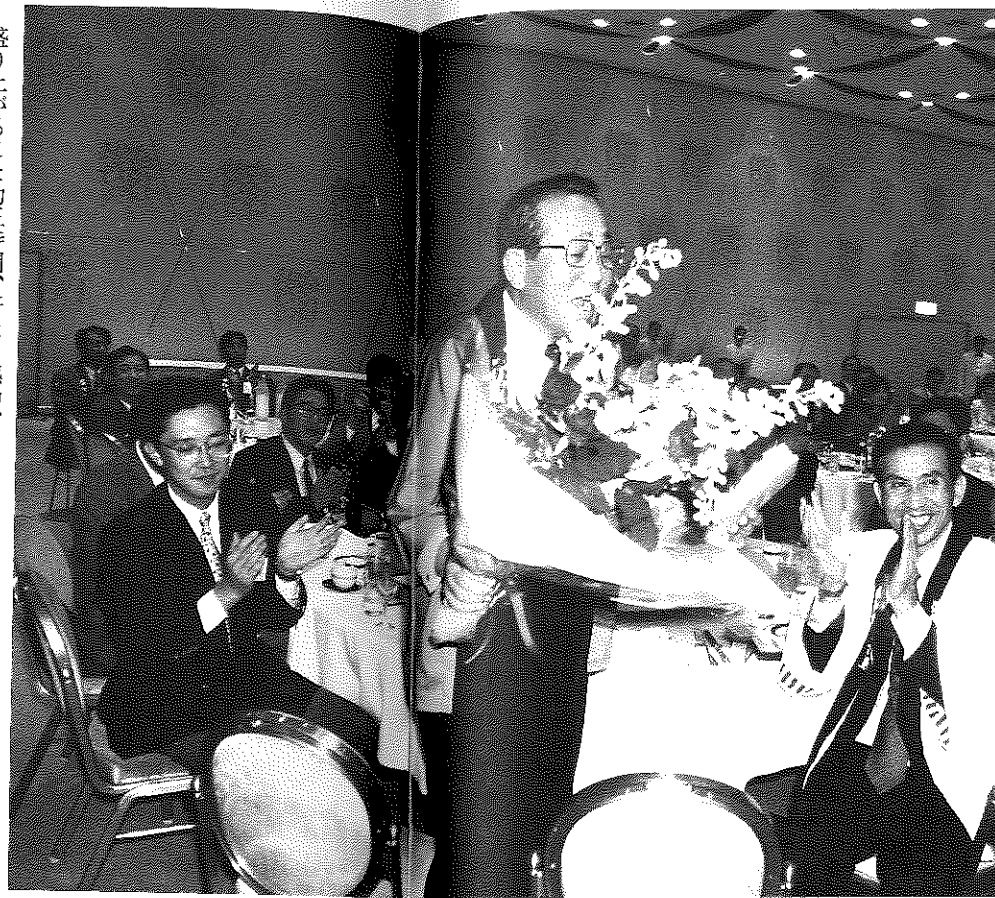
◆ ◆ ◆
村上恒夫 韓南近畿レジホンセンター (和歌山)

経営についてはいろいろ迷いがあります。従業員を導く強さにも欠けるし、厳しさを打ち出す強さにも欠ける気がします。会社はファミリーという雰囲気があるのに、思い切った線を出せない。やはり、自分の中の心の置き場所が定まっていなからでしょう。これをき

かけに自分の心を見つめ、本当の道を探し、従業員を導きます。

◆ ◆ ◆
中野昭則 韓中野建設 (佐賀)

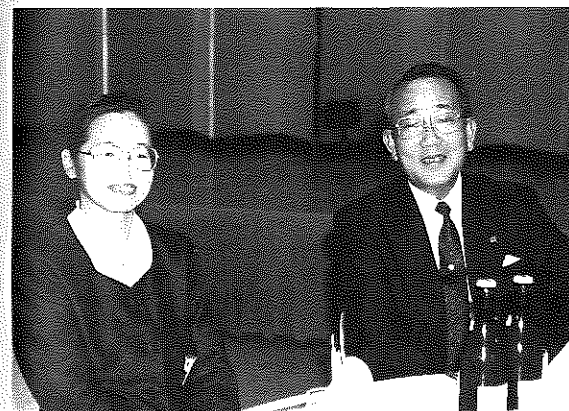
建設業を始めて三年、まだ企業としての形を成していないので勉強することばかりです。二百名弱の社員がいますが、褒めて育てる、といっても優しくしすぎて具合が悪い、そのへんのけじめの付け方、人材育成の話が非常に参考になりました。



会場一杯に溢れる喜びと感謝の顔々々。



塾長への謝辞を述べる芳野佑伍氏 (京都)



テーブルでお寛ぎの塾長ご夫妻

盛り上がる約三時間、新たな感動、刺激、そして反省を残して懇親会は近森佐太郎氏 (京都) の司会で閉幕を迎えます。

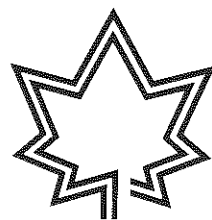
まず、塾長と奥様へ感謝の気持ちをこめた花束贈呈が北大阪塾生の欠野アズ紗さんと岡島妙子さんによって行われました。また塾長には全員からのささやかな

贈り物として洋服生地が贈られました。

最後は芳野佑伍氏 (京都) の「塾長は開口一番『いやあ、私も勉強になりました』とおっしゃいました。この言葉は塾長の人柄を表しています。自分の食事を抜きにして全テーブルを回られる姿を見て、頭が下がる思いがしました」と塾長に対する謝辞とともに、皆でもっと勉強

しましょうという意味の決意の挨拶で締めくくられました。

その後、懇親会会場での熱気は依然さめやらず、塾生有志により会場を別室に移して二次会が開かれました。塾長ご夫妻も再びテーブルに着かれ、二時間余りの歓談の後、一日目の灯は無事消されました。



メイプルヒルズ ゴルフ倶楽部

特別縁故会員 募集中

お問い合わせ
大平開発株式会社
大津事務所
代表取締役社長
大平忠良
盛和塾「滋賀」塾生
☎(0775)-21-3871

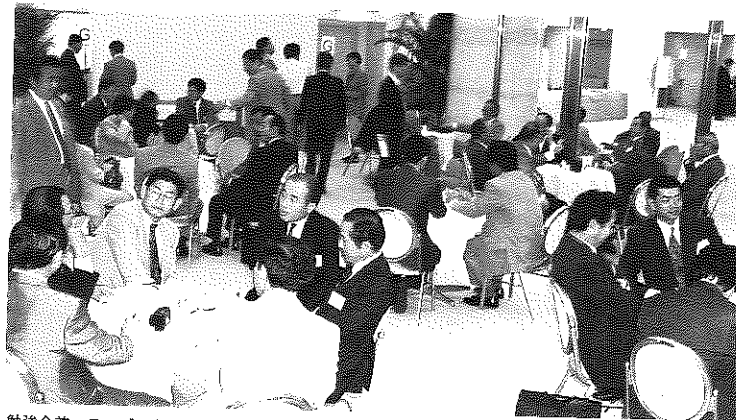
第2日目開始

経営のありようを学び、 また新たな目標へ向けて

二日目ともなると参加塾生はぐつと積極的になり、一日目の発表者に質問をしたり、今年から始まった「カタログコーナー」で他企業の研究をしたり、出展者と言葉を交わすなど、限られた時間を有効に活用する姿が随所に見られました。昨日の発表に続いて、定刻九時より三名の発表が行われました。その後、塾生待望の「塾長講話」が行われ、世情を憂いながら心の経営の大切さを説く稲盛塾長の言葉に一人ひとりうなずきながら、録音したりメモをとる姿が印象的でした。予定どおり十二時半には閉会し、そのまま昼食会となり、お互いに来年の再会を約しながらの解散となりました。経営のありようを学び、また新たな目標へ向けて決意も一新された二日間でした。



2日目の朝、1階ロビーの七夕飾りを前に談笑する塾生たち



勉強会前、テーブルを囲んでの交流風景



朝食をとりながら2日目のウォーミングアップ

盛和塾全国大会

勉強会

2日目

「虚心に我が経営を語る」

勉強会二日目は、「虚心に我が経営を語る」をテーマに定刻九時より始まりました。前日の発表、あるいは懇親会の熱気が尾を引くかのような期待のこもった雰囲気なかで、矢崎理事の「我々が塾長に教えを受けた、薫陶を受けたことをお返しできるとすれば、経営実践のなかで積み上げていく努力こそ大事ではないか」という開会の挨拶を受けて、引き締まった空気が漂うなか、佐々木幸久氏（鹿児島）、近藤建氏（新潟）、斎木幸次氏（東京）三氏の発表が行われました。

木を活かし、人を活かして、事業の拡大を図る



佐々木幸久（46歳・盛和塾（鹿児島）

山佐産業株式会社 代表取締役社長

創業 昭和二十三年六月
事業内容 製材業から住宅、建設、家具販売と多角化。昭和六十二年より製材部門を木造専門の建設業、木材加工業に変身中
資本金／六千万円
従業員／百三十名
売上高／二十三億円

「一番地味な部門を継ぐ」

ちょうど六年前、昭和六十二年の七月に父の先代社長が亡くなり、グループ四社のうち建設業の山佐産業の専務と、木材を扱っている山佐木材の社長とに就任しました。

山佐木材は創業以来四十年で、商品としても組織としても老化していました。

従業員五十名の平均年齢が、五十一歳です。製材という大変地味で目立たない、どちらかというと辛い仕事を、コツコツと何十年もやっている人たちが従業員で、なかには私が子供の頃から勤めている方も何人かいました。

私が、親父が座っていた椅子に座っても、従来どおりの仕事をするぶんには、四十年間手慣れた仕事ですから、当面、私がするべきことは何もありません。ただ、父が死ぬ三、四カ月前に、寝ている父に対して——当時私は土木の責任者をしていました——木材の仕事をしてみたいというようなことを持ちかけたところ、一瞬驚いていましたが、「おまえが見てくれれば、木材部門も変わるかもしれない」と、ぼつりともらした言葉が、胸にずっと残っていました。

社員スクールで
レベルアップ

木材部門をどう変えていくか、父の最後の言葉をどう実行すればいいのか、ずっと考えていた私は、まず現状を把握しようとして勉強会を開くことにしました。ただ、

この勉強会というのは、私が教えてもらう勉強の場だということを言っ、役付きの人を中心に十二名ほどの人に呼びかけました。ほぼ週一回、夕方、仕事が終わってから十時、十一時頃まで行い、十二回くらい続きましたが、ほとんど百パーセントに近い出席率でした。

その頃になると、私にもおおよそ将来への展望が見えてきましたし、社員にも何か先が見えてきたようでした。その議事録を、勉強会ごとの中身を自分で整理してワープロで打ち、次の勉強会で検討してもらおうということを繰り返していたら、その記録だけでもかなりの量になりました。それを整理して、「中期計画書」としてまとめ、印刷して社員に配布し、せっかくだからということでも社外の人にも声をかけ、社員、社外の方それぞれ五十人ほどの場で発表会を行いました。

当時、グループ会社の家具、住宅、建設という他の部門には、それなりにいい人がどんどん集まってきましたが、木材の方にはなかなか来てくれませんでした。たまたまた来て、ろくな人が来ないという状況でした。そこで、とりあえず今い

る人の気持ちの統一とレベルアップを図ってみようと思い「社員スクール」を始めました。

毎月一回程度、朝八時から夜の十一時十二時まで、もちろん夕方方には酒も入りますが、腹を割って話し合い、仕事について意見を交わしました。一泊の研修を二年がかりで行い、全員の研修を終えました。それ以来、三年目くらいから採用も順調にできるようになり、その人たちにも受講してもらいながら、現在六期生を迎えています。学歴を見ても、訓練学校卒から大学卒までさまざま、年齢も十六歳から五十四歳までと多彩で、六期生は今二十九名です。三週間ほど前、ある方が、家具部門の社長をしている弟に、「自分の叔父は今、山佐木材に勤めている。五十過ぎまで農業一本でやってきて初めて工場勤めをした。そこには社員スクールというのがあって、非常に勉強になるしやりがいがある」という話をされたそうです。

さらに、社員スクールを終わってから、やる気のある、優秀な人を対象に「幹部候補生スクール」を開いており、現在四

期生目を実施しています。

新規事業へ取り組み

人の力が良くなるに従い、中期計画で発表した案件に一つずつ取り組みました。その一つが、二年目に始めたプレカットです。これは、コンピュータを使って住宅用の木材を工場でもって加工するものです。当時の売上げの半分に当たる約二億三千万円の設備投資がいりしましたが、亡くなった父の夢でもあり、実行に移しました。設備を発注するときは、先代社長である父の位牌のある仏間に、幹部、担当者、それに機械屋さんにも来てもらい契約のハンコをつきました。このとき担当者に、「先代社長の霊前に誓う」という文章を読んでもらいましたが、涙ながらに決意を表してくれました。そのとき私は、この事業はきつとうまくいくと確信しました。担当者の手を握り「この仕事は任せます。私は別のテーマに専念したいので、よろしく頼みます」と、お願いしましたが、皆のおかげで一年で軌道に乗せることができました。

それから、三年前に構造用集成材を使った大型木造建築の分野に進出しました。これは、ヨーロッパ、アメリカ、カナダで盛んに行われている工法で、日本では島根県の出雲下ノ宮で一躍有名になりました。なぜこのような仕事に着目したかというのですが、私は最近の建築における木材の使用比率の低下をつくづく感じていました。社員たちとの検討会なんかで、木材業の将来はどうだろうかという話をする、非常に悲観的な意見が強く出ていました。なぜなら、今の木材の使われ方は八〇パーセントが住宅なんですけれども、木に見える部分はわずかなのです。将来は、着実に木材が使用される比率は下がるだろうと考えられたのです。

そのようなことから、建築の材料として木材がもう少し主役の場合、表舞台に出られないものかと考えました。より規模の大きい、優れたデザインの木造建築物を造れば、木の良さを訴えられるのではないかと、木材や木造建築を見直してもらえないのではないかと思いました。様子がよく分からないので、まず専門家の先生

を探しました。それがちょうど四年前のことです。幸い、宮崎大学を退官されたばかりの中村徳孫先生と、東京で木構造専門の設計事務所を開いておられる先生をご紹介いただき、顧問といいますかご指導をお願いしました。

そのときに、いくつか立てた方針を申し上げます。一つは、単なる集成材のメーカーというよりは新しい木造建築を手がけるという考えがいいだろうと感じました。アメリカ産の安い集成材が流入してくることを考慮において、製造は場合によっては中止かまたは特殊なものだけにすることもいいと考える、設備は最小限にとどめる。二つ目は、うちの工場や事務所をショールームにしようということです。自社の建物はすべて集成材または木材で造ろう、デザインは全部変えよう、直営工事を行い技術の蓄積と資金の流出を防ごうと考えたのです。三つ目は、三・五パーセント、三年据え置き、十五年返済という低利の資金を活用して二・三年のうちに基盤をつくるということでした。その間、社会的な話題づくりをしようとして、中村先生に書いていただいた約四十

頁の『集成材のしおり』という解説書を持って、九州一円各市町村、設計事務所

を訪問して回りました。さすがに地元の鹿児島はありがたく、年内に三つの町で

施設を造っていただく内諾をとりつけることができました。

盛和塾が取り持つ縁

盛和塾鹿児島が発足したときに、体験発表でこのことを話しました。話の後で塾長から、経営についての甘き、マーケティングの欠如など、厳しくまた親身にご指導をいただきました。最後に、新規事業に乗り出す技術的なアプローチの仕方は正しいと言っていたらいてホッと息をついた思いがあります。

そのとき、当時鹿児島県の代表世話人をしてもらった城山観光ホテルの上原専務から「うちもピアガーデンを造るんだがな」という貴重な一言をいただき、さっそくご紹介いただいた担当の方を訪問し、お話を聞きしたら、おおよそのことや規模などが分かったので、設計者がデザイン案を考えてお伺いしました。しばらくしてから採用したいというご連絡をいただき、私どもの第一号の納入物件として完成したのが「ホルト」というピアレストランです。以降、開聞町の唐船映も



(上) 展示棟 (右) 佐多中学校校舎 (左) 城山観光ホテル「ホルト」

くもく館、佐多中学校校舎、高山町屋内
ゲートボール場といったものを造らして
いただきました。

遠かった成長軌道

中期計画は作ったものの、売上げは最
初の五億円からなかなか伸びませんでした。
一昨年やっと九億円になりましたが、
五億から九億になるのに四年半かかって
います。幸い、一昨年あたりから軌道に
乗ったようで、一昨年は十三億円、今年
の見通しで二十三億円くらいです。木造
建築も、初年度が社内物件を含めて一万
平方メートル、次年度は二万平方メート
ル、今年は四万平方メートルくらいです。
そのため、当初、最小限にとどめてい
た設備も全面見直しで、今新しいライン
の設置を始めています。

懸案は利益率の改善

今の悩みというか懸案は、利益率の低
さです。理由の一つは、公共工事が八割
を占めているためです。公共工事は、発

注時期が非常に片寄っており、昨年は夏
の工事がほとんどありませんでした。反
面、冬は大変でした。今年はいわゆる景
気の前倒しで、夏から秋にかけての五カ
月で昨年一年分の二倍の仕事をしなければ
なりません。ところが、年明けの仕事
は息切れ気味で、かなり減るものと思わ
れます。

そのように公共工事はバラつきがある
ため、どうしても民間工事を手がける必
要があります。民間施設としては、先ほ
どのレストランのような商業施設、ある
いは産業施設、与論島で近く受注予定の
診療所、または病院といったものの可能
性が高いようです。

そのため、そういう物件に対するデザ
イン提案力や技術面、コスト面での力を
身につけたいと考えています。さらに、
これまであまり住宅は対象にしていませ
んでしたが、巨大なマーケットですし、
ぜひ挑戦したいと思っています。私ども
の工法は、住宅に対する、狭い、収納ス
ペースが少ない、間取りが悪いという、
一般的な不満を解消できる工法だと思っ
ています。

再生可能な建築資材「木材」

木材というのは、建築資材の中で唯一
の再生可能な資材です。日本は国土の七
〇パーセントが山林で、先進国では非常
に珍しいケースです。森林という山は、
十トンの炭酸ガスを吸収して六トンの木
材と四トンの酸素を供給します。この六
トンの木材というのは、普通の木造住宅
の約一棟分なのです。その木材を使って
家を建てると、その家は何十年ともちま
まです。その後、木を植えると五十年以
上にわたって木は生長し、炭酸ガスを吸
収してくれ地球の環境に大変いいわけです。
鉄でなければならぬものには鉄を使
う、コンクリートでなければならぬもの
にはコンクリートを使う、そして木材
でできるものは、なるべくこの再生可能
な木材で造って、後はきちんと植林をし
ておく。私どもは、六千平方メートル、
総二階建ての山佐グループの家具の店舗
を近々造る予定ですが、これを木材で造
ろうかということを目下研究中です。

■塾長コメント■ 建築現場の工程管理に、 利益が隠されている かもしれない。

今悩んでおられる、利益率が低いとい
うこと。官工事が多く、しかも受注が集
中するので無駄が多くて利益率が低く、
それを改善するために民間工事の受注に
取り組んでいる、問題はそこだけですね。

私は、おそらく工事施工の段階で利益
を失っているケースも、たくさんあると
思います。木材の製造をやっておられる
のだから、メーカーとして、いわゆる見
積をし、受注し、それから工事が始まる
と思いますが、工事は下請けを使ったり
もされるでしょうが、材料の手配、搬入、
それから工事下請けの手配など、そうい
う工程管理にはピンからキリまでありま
す。二十年以上も昔の話ですが、私ども
の工場を造ってもらったとき、たまたに現
場をのぞくと、現場監督の采配ひとつで
大変な無駄をしています。下請けの職人
さんに来てもらっているのに、材料が入
らなくて午前中手待ちで遊んでいるとか、

よく見かけました。そのときに、これは
素晴らしい才能のある現場監督が采配を
ふるったら、相当な利益が出るだろうな
と思ったことがあります。マニュアル化
されていても、現場を動かすのは人間の
才覚ですからね。

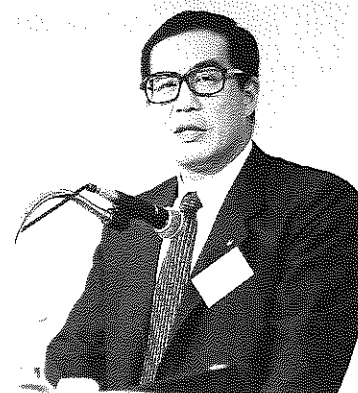
集成材を作っている工場の工程管理と



同じようなつもりで、現場施工の工程管
理を見直してみたら、おそらく七、八
パーセントの利益率は簡単に変わるよ
うな気がします。民間の利益率の高い工
事を取らないと利益率が改善されないの
ではなく、官工事でも工程管理によって
は十分いいけると思います。

最後におっしゃった炭酸ガスと酸素の
話は、地球環境が叫ばれている今日、ま
さに的を射たことです。特にこの大型集
成材というのは、立派な木材だけでなく、
切れ端の木材も含めて利用価値があるの
でしょうから、非常に時節に合ったもの
だといえます。これは、原価さえ十分に
競合できるものであれば、見積の面で若
干利益を取っても、注文は取れるのでは
ないかという気がします。カタログに掲
載されているホルトにしても、温泉プー
ルにしても、木材の木肌が存分に出た温
かみのある、素晴らしい構造材になって
いるようですし、そういう点ではユニー
クなんだから、ぎりぎりの見積でなくて
も実は注文を取れるのかもしれないです。
利益率の改善については、現場の工程
管理に利益が隠されているかもしれませ
んから、その工夫をやっていたら、そ
れでもなおかつ利益率が低ければ、見積
を研究してください。あなたの言ううた
い文句、こういう素晴らしい仕事であれ
ば、利益をちょっと乗せても、十分に注
文はもらえるのではないかと感じました。

人間尊重の、 自由自在のわが人生



近藤 建 (50歳・盛和塾(新潟))

樹ビコイ 代表取締役社長

創業 昭和四十五年一月
事業内容 白アリ駆除、建設関連特殊工事、建材販売、特殊真空機械の開発・製造

等
資本金 一億八千七百万円
従業員 二百七十名
売上高 五十億四千四百万円

空手道場と消毒業

私は高校時代からプロの空手家になりたいと思い、空手道場に住み込んだりして、実戦空手をやっていた。そして昭和四十四年に新潟に帰って道場を開きました。ところが、月謝を払って来てく

これは、素人の私が手かけて昨年あたりから順調に伸びてきた事業です。

人との出会いで 始まった人生

私がこの盛和塾に入ったのは、友人から勧められたからです。この友人が勧めるのなら、きつといい話だろう、そして稲盛先生にも会えるだろうということになりました。私の人生、五十年経ちましたが、振り返ってみると、人生って一体何だろうと思います。結局、人と人との出会いの場である。いかに素晴らしい人と出会うか、これが人生を良くするベスだと思っています。

私は、今生きている人ももちろん友人ですが、歴史の本とか偉人伝などを読みながら、そういう人たちと友達になり、またあるときには先生になってもらっています。織田信長は、私にとって最高の先生です。坂本竜馬は兄弟分、ちゃんと兄貴分かなというつもりです。また、稲盛先生は「存じないでしょうが、私は十年ほど前から稲盛先生の弟子だったんです。『ある少年の夢』という本を読み

れる門人が誰もいません。すでに子供が二人いたので、これではまずい、何かして食わなきゃダメだ、何をしようかといういろいろ考えましたが、お金が二十万円しかありませんでした。それで、十五万円です。消毒業を始めました。ネズミとかゴキブリ退治です。それをやりながら、空手

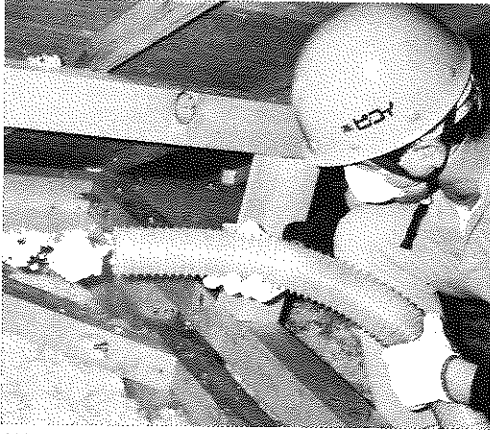
まして、その頃から、俺もこのようになりたいと念じておりました。私の昭和六十年の経営計画書には、社名が変わったのも知らずに、「京都セラミックスやリクルートみたいな会社になりたい」と書いたことを思い出しました。

私は衣服に全く無頓着な男で、年に二回衣替えをするだけ。後はその背広をずうっと着通すだけで、ボロボロになったら捨ててしまふんです。盛和塾の全国大会があり、今度そこで話をするのだと言うと、ある友人が「おい近藤、おまえの恰好ひどい恰好だな、背広くらい作ってやるよ」ということで作ってくれたのが、これです。また、ある友人の奥さんは「近藤さんはいつも同じネクタイしかしてない。きつとネクタイがないのだから」と四日前にネクタイを買ってくれました。これが、そのネクタイです。その友人は「近藤さん、ひどい時計してるな」「いや、時間が分かればいいんです」「じゃあ、俺の時計やるから」と、ラドーのいい時計をもらってきました。そんなことで、この体以外のものは、人から助けられながらやってきました。

道場も運営するという形で進めてました。二年目に、その頃はあまり競争相手がいなかった白アリ退治の会社になりました。それで五、六年は順調に伸びましたが、そのうちに白アリ退治というのは儲かるということ、次々と同業者が増えてきました。

私は、一つの事業に漬かっていたらいずれピークアウトすることがある、と考え、いろんな事業に手を出しました。今では、白アリ退治は売上げの約二〇パーセント、十億円ほどしかありません。その他は、それ以降に手がけたもので、断熱とか防音工事、トンネルとかダム、橋梁などの特殊な補修工事、それから換気扇、建築金物などいろんな商品の販売もやっています。そして、六年前からは、深・固形物パイプ流送システムという特殊な機械の製造・販売も始めています。

私の人生は、友人に恵まれ、素晴らしい人生でした。そのなかで、こんなことがありました。私はテレビはほとんど見ませんが、一つだけ見る番組があったんです。それはもうなくなりましたが、テレビ朝日で宮尾すすむが司会をしていた「日本の社長」です。あの番組をいつも録画しながら、ぜひ俺もあの番組に出られるような社長になりたいなと思っていました。なぜ出たいかという、番組の最後に宮尾すすむが「社長、会社がここまでこれたのはどなたのおかげですか」と聞くシーンがあり、多くの社長は「ここにいる妻のおかげです」と言って涙をポロツと流すんですね。何回見ても、私はジョーンときて仕方がありませんでした。それで「そうだ、俺も『日本の社長』に出よう」と、願っていたんです。そうしたら、昭和六十二年にテレビ朝日から電話があり、出演することになりました。いよいよ待っていたシーンが来ました。宮尾すすむさんが私の前に来て「社長、会社がここまでこれたのはどなたのおかげですか」。私は「ハイ、ここにこんな女のおかげじゃないんです。専務と



(上) MJP事業部開発の「水道管漏水修理車」(右) 取付け型回転ハンガー「ピコメリー」
(左) フローイング工法による「天井断熱」

それから、あと一つ。六年前にある社長と出合い、二人で漁火会という会をつくりました。この会は、何か日本の役に立つことをしよう、お母さん方を教育しようというところで始めましたが、お母さん方の教育は難しくして中止。次いで青少年を育成しようとしたが、これも難しい。そこで、今の政治状況を踏まえ、そうだ！地盤も、看板も、鞆もないが、

会社の夢は、そういう社員が生き生きと働く、素晴らしい会社、厳しい会社にしたいこうと思っています。私個人の目標は、空手道場を通して、また松下村塾の向こうを張って塾をつくり、自分で青少年を育てていきたいと思っています。しかしこれは、社長を卒業した後のことにとっておきます。

K宣言」を出しました。3Kというのは、汚い、きつい、厳しいとかいう馬鹿にしたような言い方の象徴ですが、新3K宣言というのは違います。「家庭、会社、国家に役立つ誇りある人間集団をめざす、誇りのあるピコイマンをめざす」という方針を打ちだした、素晴らしい宣言なんです。

私の社長としての責任は、平成八年の店頭公開です。目をつぶると、店頭公開の祝賀式のシーンがはっきりと浮かんできます。祝賀式は平成八年の十一月十三日、新潟市のオークラホテル新潟の四階ですることになっていますが、これは必ず実現するだろうと思っています。店頭公開をすることにより、会社の発展だけ

経営者としての夢

私の夢やロマンはたくさんありますが、坂本竜馬のように日本に役立つ人間になりたい、平成の「ものふ」になりたい、そんな願いを持ってあります。そして最後は、本田宗一郎さんのように「皆様のおかげで幸せな人生でした。どうもありがとう」と言って、一生を終わりたいと思っています。

ぜ叶うのか。それは、願ったことは行動に表れるからです。願っているがどうもうまくいかないという人がいますが、そういう人は本当は願っていないのです。深く願ったら、それに向かっての行動が出てきて当たり前なんです。

いう素晴らしい男がいて、その男のおかげなんです」と、思わず本音を答えてしまいました。ところが女房が、宮尾さんに向かって「違いますよ、宮尾さん。会社がここまでこれたのは、私といういい女房が家にいたからです。会社には専務という素晴らしい女房、家には私という素晴らしい女房、二人もいい女房がいるんだから最高ですよ、宮尾さん。そうでしょ、宮尾さん。」とにかく、念願の日本の社長には出演しました。

願ったことは、必ず叶う

私は去年、この全国大会に参加して皆さんが発表するのを見ながら、俺もあの壇上に立って話をしたと思います。千名も仲間がいるのだから、三年くらい後かなと思っていたら、今年実現しました。私の夢や願いというのは、必ず実現するんです。

私の会社は小さな会社ですが、電話番号はこのプリンスホテルと同じ1111です。1が四つ付くんです。私は、いろんな会社へ営業へ行きました。ちょっと

でなく、社員持ち株制度があるために、「会社の発展と社員の幸福を一致させる」

という私の願いが叶うわけです。もう一つの目標のために、去年「新3

した会社へ行くと3651のように1が一つ付いています。もう少し大きくなると3611と1が二つ。もっと大きくなると3111。銀行に行ったら1が四つも並んでいる。1が多いほど大きい会社なんだ、よし俺も大会社になるんだ、1111という番号を探せ。十年前、社員全部を集めて「皆で1111という電話番号を探せ。その番号のあった所に本社を移す。それは、青森の八戸でもいい、札幌でもいい、福井でもいい、どこでもいい。本社を移す」と話しました。その栄冠を勝ち得たのは、結局私でした。それで1111の番号を手に入れました。このような成功話をする、それだけで三十分は終わってしまいます。数限りなく、私には成功話があるんです。実は、三つくらい失敗したこともあります。私の頭脳コンピュータにはそれは入力されないのです。成功した話だけ、入力しておくのです。そうすると、何かやろうとするといつも自信が湧いてくるんです。私の夢や願いというのは、必ず実現します。私は願ったことは必ず叶う、はつきりと言えます。深く願ったことは、な

志のある若者を国政の場に送り出す応援団になろうと決意し、今回の選挙には八人の仲間が立候補しました。十年後くらいには、皆さんが、そういえばそんな会があったなあ、聞いたことがあるなあくらいにはいって思っています。これも、私の大きな夢です。

竜馬が教えてくれた、死んでも死なない生き方。本田宗一郎さんのように、亡くなっても多くの人から慕われる生き方。それが、私の生き方の基本目標です。

「勝つ」経営と社員教育

私は、会社の経営も格闘技と同じ、最後は勝たなければダメだと思っています。勝つためにはどうしたらいいか、私は一歩一歩――不器用だから器用なことができない――力を付けながら階段を登っていきます。得意技は、努力です。それも並の努力ではなく、少なくとも人の三倍はしようと思っています。会社経営も、道場もそうです。そうすると、私は楽しいことは一切できません。楽しいことは、墓の中でもやろうかな、そんな気持ち

をしています。

そういう私が社員教育をしますので、非常に厳しい育て方をします。私の会社は、オイルショックのときも、今回のバブルの崩壊も関係なく乗り切りました。今後、また苦難の時代が来ても、どんなに世の中の景気が悪くならうとも微動だにしない事業構造をつくらう、それに対応できる社員を育てようとしているのです。私は会社を、全天候型経営の、つまり雨にも負けず、風にも、嵐にも負けない会社にしたいと思っています。

最近、「リストラ」とか「清貧の思想」とか言われていますが、私に言わせればちゃんちゃらおかしい。私は父や祖父の生き方、まさに質素そのものの、質実剛健な生き方をずっと見てきました。それを今さら清貧の思想とか、分かったような言い方をする、そういう言い方は嫌いなんです。日本人には、質実剛健、質素な生き方が昔からあったはずなんです。私は、そういうなかで社員を育てていきます。たえず肉をそぎ落とし、脂肪分を削り取った会社にしていきます。そして、その会社を形づくる、一番大事な社員の教育に

ついて、私は精魂込めてやっております。

会社には男子社員が二百二十名ほどいますが、年に一回、私の社長研修を受けることになっています。これは、三泊四日、講師は私一人です。人生いかに生きるべきか、男はどうあるべきか、徳とは何か、誇りとは何か、勇気とは何かといったことを、約二十五時間、格闘技や経営の体験、友人に聞いた話などを交えて話します。そのなかで社員は、初めて自分さえよければいいという生き方でない人生を学ぶはずなんです。

私は、社員教育については、まず募集の段階から学生を締め付けます。今年の会社訪問日に、私が人生について説明している最中に居眠りしている学生がいたので、最後まで立たせました。そういう軟弱な若者がたくさんいますが、皆様と共に、そういう次代を担う若者を経営という場でびしびし育てましょうよ。

壁は自らの力で破る

私は、これまでいろんなセミナーに出ては、いい話はないかと聞いて回ったり、

コンサルタントの先生に会社に来てもらい、いろいろ指導していただいたことがあります。でも、生意気なようですが、人に頼った経営の勉強はもうやめます。そういう所の結論は分かりました。本当のところは、教えてもらえないのです。

人に頼らず、自分の力で必死に壁を破ることこそ大事なんです。自分の会社のことは、社長である自分が必死になって、壁に頭をぶつけながら、壁に跳ね返されながら、切り拓く以外に、道はないということが分かりました。

今、私の勉強の場は盛和塾を含めて三つです。それで十分、本屋に行けば本は山ほどあります。歴史上の偉人、英雄がいろいろと教えてくれます。勇気がなくなりかけると「近藤、頑張れよ。俺はおまえに期待してるぞ」と、高杉晋作が励ましてくれます。私自身は、経営の勉強、いわゆるセミナーへ行って楽をしている方法を見つけようという思いを捨てました。自分の力で、これからは頑張るって経営をします。もし平成八年の上場が遅れたら、私はここへ来て頭を掻きながら「もう一年待ってください」と言います。

■塾長コメント■

社員と、その家族が誇りに思つ社長になつてください。

何も言うことはありません。すべて分かっていらっしゃる。

一つだけ、服装のことについて申しま



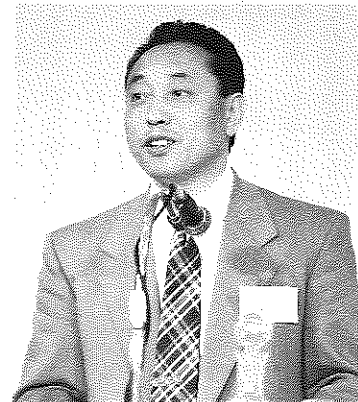
す。実は私も、服装とか身の回りについては無頓着でした。そんなことを考えるよりも、仕事に打ち込みたいと思っていました。ところがあるとき、一緒に会社をつくった先輩の奥様が、安く手に入るからと背広の生地を持ってこれ、家内に「これで稲盛さんに服を作ってあげな

さい。着るものに一切無頓着なのは、ああいふ気性だから仕方がない。だけど、一介のサラリーマンと違って、今は京セラという会社を代表される方なんだから、自分の好みではないんです、ある程度のなりをするのは義務なんです。京セラという会社に傷をつけてはなりません」という意味のことを言われたようなんです。

あなた自身はそれで満足かもしれないけど、それは社員のためにも決してプラスじゃありません。会社を代表されるあなたには、相応の風采が必要なんです。あなたの趣味でも、好みでも、人生観でもありません。「勇将のもとに弱卒なし」とおっしゃいますが、その勇将のあなたには、奥様はもちろん、社員の方、それに社員の家族の方々も大変尊敬と信頼をおいていらっしゃると思います。

これから先、テレビ、その他に出られる機会もあるでしょう。そのときに会社の方が「やはりうちの社長はな……」と誇らしく思えるほどのことは必要かと思えます。

“志”で考えが変わる！ 行動が変わる！ 人生が変わる！



斎木幸次（46歳・盛和塾（東京））

コーポレート・ナショナル・代表取締役

創業 昭和五十年三月
事業内容 ヘアカットサロン
業容 資本金／六千万円
従業員／八十一名
売上高／六億四千八百万円

「屋台で溜めた独立資金

私は昭和二十二年、新潟県東頸城郡にある五百世帯の小さい村で生まれました。そして中学を出て、高田市の理容専門学校に入学し、高田で一番厳しいといわれる黒田理容室に修業に入りました。本当

湧いたのです。それは、日本一の先生の店はあまり繁昌していない、日本一になるといふことはあまり意味がないなあというようなことでした。今考えると、技術がうまいということ、お客様に喜んでもらうということは、相反することだったんです。その頃は、繁昌する店にするにはどうしたらいいんだろうということを考えてながら過ごしていました。

二十二歳のときですが、苦勞してもいから独立資金を溜めようと思い、ラーメンの屋台を引きました。一時的に理容をやめたんですが、そのときの体験は後の経営に非常に役立ちました。昨日、塾長からうどん屋の話がありましたが、本当に値決めとやり方で全く変わります。ラーメン屋の親分という人はよくぞ、お客様もよくぞとチャンピオンが多かったのですが、自分はそう見られないように「いらっしやい」ではなく「いらっしやいませ」と言うなど注意をしました。タレ、具などにも気を配り、大盛りとか小盛りとか、まあさやかな工夫をしたら、結構評判になり、一晩で百七十杯売ったこともあります。自分がお客だったら、

に厳しい先生で、自分で使うハサミは自分で作るんです。毎日十二時前に部屋に帰ることもできず、朝は六時から店に出ていました。休みの日は先生の抱持ちで講習に回るといふ生活で、ほとんど休みのない生活でした。特に私は不器用だったので、人の三倍努力してやっと人並みで、仕事が終わってから稽古をし、夜中

何がいかと考えてやったことがよかったですと思います。約十カ月の間に百七十万円溜めて、昭和四十五年、埼玉県春日部市に「プリンス」という床屋をオープンしました。二十三歳のときです。

「独立を果たして大繁昌

独立した頃は、自分の技術で本当にお客さんに喜んでもらえるのかという不安がありました。というのは、それまでの自分の技術はコンテストのためのもので、規格品を作ることに夢中になっていたんです。眠れなくなり、考えに考えた末の結論は、技術に対する自分の気持ち、思いはコントロールして、誠心誠意、命がけでお客様に尽くそうということでした。そうすれば必ずお客様に喜んでもらえる、そう思ったらスッと気持ちが落ち着きました。

お客様の前髪が下がっていたら、前髪だけパーマをかける。つむじの部分が立って困る人には、そこにウェーブをかける。とにかく、お客様が困っていることを解決することが大事と思ってやり

にガバッと起きては練習するという、寝ながらヘアスタイルの夢を見るというような毎日でした。当時の目標は、技術コンテストで日本一になるということでした。兄は優等生で、大学に行くために村を出ており、小さい頃からよく比較されていました。自分は高校、大学に行く代わり、その七年間で、兄に負けない技術をも身につけてみせると思っていたので、修業時代は精神的にも、肉体的にも辛かったことはあります。

県のコンテストのジュニア部門で優勝したりしましたが、とにかく日本一になりたい、日本一の人に会って学びたいと思いい、三年間の修業と一年間のお礼奉公を済ませ二十歳のときに上京しました。日本一になるという目標は意外と早く達成でき、一年半で全国大会で優勝することができました。そのとき、ある疑問が

ましたら、非常に繁昌しました。

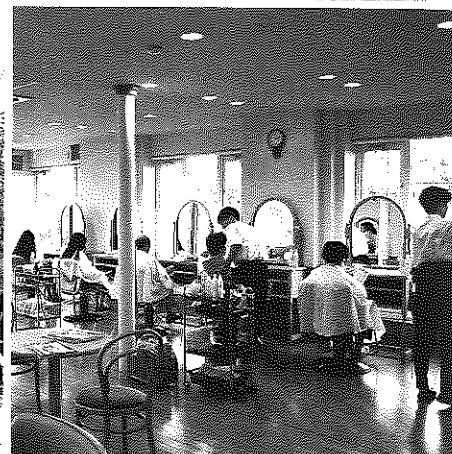
当時はいろんな経営者の方に出会っていましたが、ある人に「斎木さん、独立したら白衣を脱ぎなさい。店長を育て、店から離れて店を見なさい」と言われました。それで独立して三年後、二十六歳のときに現場を離れました。マネージメントの知識なんかまるでないものですから、本を読んだり、他の店に客として行ったりにしていました。また、他のサービス業の良いところを積極的に取り入れながらやってみると、店はますます繁昌していききました。

昭和四十一年、まだ十九歳の頃に、ザ・ビートルズが来日したことは、私にとっては非常に強い印象でした。彼らの長髪を見て、日本の男性も必ずパーマをかける時が来るという思いがありました。それで独立して二三年してから、パーマの勉強を始めました。その頃の男性パーマは、セットを前提にかけていたので、いわゆるチリチリでした。

男性のパーマは、洗えばなしでもブラシ一本でまとまらないといけないと思いい、あれこれ研究し、大きなロットで巻



(上) コンセプトサロン「ミス ガルボ」(左) 同「KOJI DE PARIS」



分の存在価値、それから、この仕事に対しての使命は何だろうと考えました。そ

れまで、規模とか業種とか関係なく、仕事は世の中に役立つものでなければなら

き、ウエーブをまとめやすいところでカットするというやり方を考えました。すると、ご主人がパーマをかけると奥さんが来る、彼氏がすると彼女が来るというふうになって、床屋なのに店の中が男性、女性半々になってきたんです。今はうるさくなくなりましたが、当時は床屋でパーマをかけてはいけないという法律があり、美容室を始めることになりました。昭和五十年、二十八歳のときです。

当時、美容室の業界も床屋同様に遅れており、ほとんどの店が裏通りにありまして。お客さんにしてみれば、駅を降りてすぐの方がいいはずだと考え、駅前に店を出しました。それもホストクラブのように鏡の部屋にし、私たちはベストを着ていました。これがまた大繁昌し、結局六年間で二十二店舗、社員数二百人、全国で十位くらいになってしまいました。全国にボランティアチェーンを始めると、すぐに三百店ができてしまいました。

その頃の生活は、寝ているときに非常な不安が襲ってくる毎日でした。その不安というのはいいようのない不安で、今考えると、自分が思っていることと裏腹な生活をしていただたかだと思えます。そのように不安ながらも、雑誌に出るのは大好き、講演に行くのも大好き、人前で自慢するのも大好きでした。九州講演に行った帰りのことですが、飛行機の中で鏡を見て、本当にものすごいショックを受けました。鏡に映っている自分の姿が本当にみすばらしくて、目はドロンと濁っていて、本当にびっくりしました。

墮落を知り原点に帰る

車に乗る、赤坂にマンションを買い、家にはほとんど帰らないという生活をしていました。今女房に頭が上がらないのは、そういう生活を反省した結果なんです。女房とは、独立したときに結婚しましたが、冷蔵庫も、テレビも、家具もないという、ミカン箱をテーブル代わりにするというような出発でしたが、小銭が溜まって墮落してしまっただけです。

当時髪をはやしていたのですが、その場で剃りました。何度も何度も顔を洗いなから、これから人前で自慢するのはよそう、自分に正直に生きようと、そのとき決意しました。

そのとき、三十四歳になっていました。少しずつ、その頃になって考えが変わってはいました。自分は何のために生きているのか。美容の存在価値とは何なのか。そう考えて二十二年の店をじっくりと回って見ると、本当に店がすすんでいました。何のポリシーもなく、ただ金儲けだけのために店を出していたのですから、それは無理ありません。あわてて自分が元々持っていたポリシーを分かってもらおうと思いましたが、急に変わったことを言っても、社員には伝わりません。そのとき、本当は自分は美容には向いていないのではないかと、と悩んだりもしました。その年、二十人ほどの新入社員が入社しましたが、新入社員の本心に輝いている目を見て、自分は何を思い悩んでいるのだ、美容という仕事に自分の使命はあるのだと改めて気付かされました。

改めて美容の意義とか仕事の意味、自

新たな夢を抱く

ない、いろいろな方に教わっていました。いろんな経営者にお会いしたときのノートを見ながら、自分は何のために仕事をやっているのだろう、この会社の目的は何だろうと考えているとき、あっと思ったことがあります。それは、「お客さんに喜んでいただきたい」という初心なんです。自分は、屋台のラーメン屋をしているときにはお客さんの立場になったらどうだろうというくらい工夫していた。独立したときも、命がけでお客さんに喜んでもらおうと、心から満足してもらおうと思っていた。振り返ってみると、ずうっと遠回りして、また元に戻ったんです。その考えを、それから必死になって社員に伝えようとしたがなかなか伝わりません。そこで独立希望者には店を譲り、自分はもう一度原点に戻ってやり直そうと思いました。二十二店舗のうち十四店は店長の言う値段で譲り、三店は閉鎖して五店だけに整理しました。そのとき三十八歳、十二年目で振り出しに戻ったのです。

これから、どんな経営をしたらいいの
か。いろいろと情報を集めてみました。
それで、日本にはまだ美容のチェーン店
がないことに気がつきました。そして、
世界一の美容室はどんなことをしている
んだらう、どういう方法で今日に至った
んだらうと、ニューヨークへ行き、全米
に千七百店舗のチェーン店を展開してい
るグレンビーの社長に会い、話を聞かせ
てもらいました。

違いは、まずポリシーがはっきりして
いること、長期経営計画に基づいて経営
していること、組織が分業化されている
ことなどでした。それから、彼らは技術
とはいわず商品といっています。結局、
本当のマネージメントが必要だというこ
とが分かりました。帰国してから、それ
らの項目をまとめ、オペレーション・マ
ニュアルを作ることになりました。美容の
仕事の場合、今までは見て覚えるという
形がほとんどでしたが、百五十項目のマ
ニュアルを作り、その通りにすれば普通
の五倍の早さで技術やサービスを身につ
けることができるようになりました。そし
て、そのマニュアルを段階的にマスタ―

と守るようにしています。それからポリ
シーを共有しよう、志を一緒にしよう、
待合という会をつくり毎週木曜日、三
各七人、計二十一人で毎週交替でロマン
とビジョンを語るといふ会合を行って
います。また、私は毎日六時五十分に出
勤して、七時半から九時まで一時間半、十
四人の幹部社員と一対一でミーティング
を六年間続けています。

私は、塾長から多くのことを学ばせて
いただきました。まず、志を高く持つこ
との大切さを学びました。かつて自分が
外車に乗り、赤坂のマンションに住ん
で家に帰らなかったように、横道にそれた
のは志がなかったからなんです。何を目
的に経営をするのかという大義のありよ
うについても教えていただきました。そ
れを明確にすることで、自分の行動は少
しずつ変わってきたと思います。

新潟の山奥から出てきた山猿の私です
が、この盛和塾に入れたいただいたこと
で、自分の自我に生きるのではなく、利
他の心を持って生きることの大切さをし
かりと教わりました。ありがとうございました。

していくと、給与も上がるというシステ
ムにしたんです。

マニュアルを完成させるのに六年かか
りましたが、それ以降、既存の店で営業
時間の実験、あるいは塾長が言われる値
決めの問題、つまり、いくら価格がお
客さんに望まれているのかという価格の
実験を行っています。

店舗自体もローコストで、お客さんか
ら見たらシンプルで温かい感じの店、自
分たちにとっては必要な物が、必要な場
所に、必要な量あるという店づくりを進
めています。また店舗立地は、航空写真
を撮り、交通量調査など出店のための五
十項目のチェックポイントを設けていま
す。商圏人口三万人に一軒の割合で、値
段が手ごろで、早くて、技術の良い店、
機能美と優雅さをテーマに、本当にTP
OSが揃ったら、もっと世界中の女性が
気楽におしゃれができるのではと思っ
ています。

そんなわけで、事業は自分のためにあ
るのではなく、世の中のためにあるとい
う考えで長期計画を立ててみました。世
界一の美容室が千七百店舗あるのだった

ら、自分も千店舗できないことはない、
そう思い百年計画を立ててみました。日
本美容業界の歴史はまだ五十年、要す
るにパーマが日本に入って半世紀の歴史
しかないけれど、日本でチェーン展開が
できないはずがない、と思っています。

そうすることによって、業界のレベルも
上がるだろう、また働く社員も心から生
涯の設計をしながら一生働いていく、
そんな会社になりたいと決意したんです。
うちの会社は、物を売るのはではなく
“ことを売るのが仕事です。ことを売る、
というためにまず大事なことは、一番影
響力のある私、つまり社長の生き方なん
です。それが、そのまま社員に出ます。

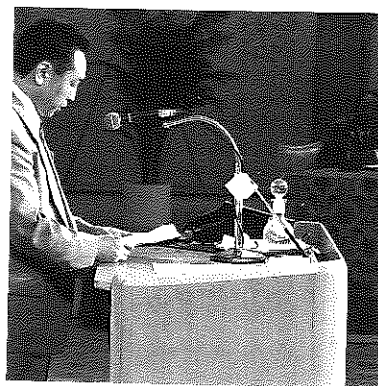
どういふことかという、社長の私自身
が一人の人間としてきちんとした、正し
い生き方をすることが大切なんです。例
えば、私は言ったことは必ず実行するよ
うにしています。自分の志を心底、夢に
まで出てくるくらい思い込んでいます。

また数字に弱いものですから、経理の勉
強もしました。さらには、ことを売る
仕事ですから、しつこくをきちんとしよ
うということで、就業規則は全員がきちん

塾長コメント

経営は、経理の
システムが揃ったうえに
心を伴った哲学が必要。

お話を聞きながら、本当に感銘を受け
ました。飛行機の洗面所で、鏡に映った
自分の顔を見て、恐ろしくなった。それ



は、遊びほうけて墮落したあなたではな
しに、本物のあなたがはっきりと顔を出
して、偽物のあなたを見て愕然とした、
すさまじい体験です。そして、そこまで
やって、立ち直られたというのは凄いと
思います。二十代でラーメンの屋台を引
いて、わずか十カ月で百七十万円溜めて

店を始められたというのも劇的です。

今から千店舗めざすとおっしゃったこ
とは、もう十分にできると思うし、やら
せてあげたい気持ちがあります。もう卒業
されたんですから崩れようがないですよ。

もう一つ、数字に弱くては経営者にな
れないということで、経理の勉強をして
いるのはいいことです。企業が中小、中
堅、上場と大きくなるには、企業内のシ
ステムができていくかどうかによります。

このシステムとは、まさに数字です。経
理の数字ではなく、経営者が持つべき数
字が大切なのです。損益計算書やバラ
ンスシートが分からないでは一流の経営者
にはなれません。経営者が経理・会計が
分かる、企業を運営していくための管
理会計的な発想ができるようになります。

哲学だけでは社員は引っぱ張っていけま
せん。システムが全部揃ったうえに、哲
学がいます。私はふだん、経営者の
人格、人間性、心ということを書いてい
ますが、それだけでは不十分です。その
心を活かすのは、論理的なシステムが不
可欠だということを改めて言っておきます。

我々が本来持っている「利他の心」で 経営というものを考えよう。

四十年サイクルで訪れた 日本の破局

あしかけ二日間、皆さんの熱心な体験発表を聞かせていただき、私自身、大変感激をしております。勉強をさせていただきありがとうございます。

昨今、社会的にいろんな良くない現象が起きています。つい最近では、大手建設業界の方々や仙台市長が、贈収賄で逮捕されるという事件がありました。こういうことが起きるといのは、社会が膿んでいるからです。社会が病んでいるのです。それは、日本という社会に住んでいる我々人間の心が膿んでいる、病んでいるからだといえるわけです。ここ十年くらいの間に次から次に起きた社会的スキヤンダルを見ても、リクルート事件、金融証券の不祥事、佐川急便事件、金丸闇献金と脱税、そしてさっきの建設業界不祥事と、政・財・官を巻き込んで起きています。

なぜこんなことが起きてきたのでしょうか。それは、日本の近代史を振り返ってみると、一つの流れとして捉えることができます。

における日本叩きが始まります。ところが日本は、政府と国民が一緒になって、内政干渉だと大反発し、なおいつそう富国強兵の道を歩むことになりました。

そして日露講和条約から四十年後の一九四五年というのが、太平洋戦争の終戦です。奈落の底へ落ちるように世界中から袋叩きに遭い、それまでに拡大した領土の樺太、千島、満州、朝鮮、台湾のすべてを失い、江戸末期と同じ四つの島に押し込まれ、しかもその島々は空襲で灰燼に帰してしまいました。しかし我々日本人は、廃虚の中から必死に努力して経済復興を果たしました。そして終戦から四十年後の一九八五年、円高容認のプラザ合意がなされます。以来、さまざまな形でジャパン・バッシングは続いています。

私は、この四十年という一つの節、区切りがどうも一つのキーになっているように思えてなりません。

欲望の肥大化のなかで 失ってしまった本来の心

昨年の、日本の国際収支は一千億ドルの黒字でした。世界の国々はすべて赤字ですから、日本だけが一人勝ちを収めているわけです。第一次オイルショックのおり、中近東諸国は原油の値上げをしました。そして、中近東の産油国に世界中のお金が集まり、世界経済が目茶苦茶になるという心配したときのお金が一千億ドルでした。それと同じ額のドルが、毎年日本に集まってくるために、

えることができます。日本は徳川末期に、いわゆる封建社会のときにオランダ等を通して、西欧諸国が近代化をめざして大発展を遂げているのを知り、明治維新の胎動が始まります。そして、西欧の近代国家に負けないような素晴らしい国にしよう、国を富ませ兵を強くしよう、つまり富国強兵が国是となって維新の動きは高まり、一八六七年に大政奉還がなされます。

それから約四十年後、正確には三十八年後の一九〇五年、日露戦争に勝って日露講和条約が締結されます。それまで西欧の国によく知られていなかった日本という島国が、列強の一つとされていたロシアのバルチック艦隊を撃破し、奉天の大会戦でロシア軍を破ったわけですから、西欧の列強国から極東に日本という国があったのかとびっくりされたわけです。西欧に追いつき、追い越せとやみくもに頑張ってきた日本はすっかり有頂天になり、ちようちん行列、旗行列を繰り返して勝利に酔います。

以来、西欧の国々は日本に対して軍縮という圧力をかけることになりました。軍艦の建造について制限を加え、陸軍の増員について制限を加えるというように、軍縮会議



Sun SPARC station-10
フルコンパチUNIXサーバー

Marixx

価格は1/10、性能は10倍
100倍のダウンサイジング



- MARIXX輸入総発売元
- UNIXシステム開発

株式会社ケイアイ

代表取締役 北元 逸
盛和塾「鹿児島」

TEL:03-5436-7929

世界中が何とかしてくれと悲鳴を上げているわけです。しかし日本は、依然として米の開放も、肉の開放もしていません。プラザ合意から八年、何の変化も見られないのです。

宮沢首相の就任時のスローガンは、生活者大国をめざすというものでした。世界第二位の経済力、実質的には第一位の経済力になっても、まだまだ経済的に強くなりたいたいののが日本人の意識なんです。我々中小企業の経営者が、一生懸命に勉強会まで開いて頑張るのはいいんですが、大企業がエゴを出すと大変なことになります。

戦後のあの廃虚のなかから、経済的な復興を遂げて国民を豊かにしたいという願望、努力の成果はもう十二分に出ています。にもかかわらず、我々のスローガンは未だに変わっていません。もっと豊かになりたい、さらに生活者大国をめざそうとしています。つまり、欲望の肥大化は際限もなく続いているのです。それは、利己的欲望の肥大化にすぎません。以前は軍備で減りましたが、このまま自分を見失っていると、今度は経済で、欲望の肥大化で減ぶことになります。

豊かな国を築く過程で、私は、我々日本人が見失ったものがありはしないかと考えました。それは、いつの間にか自分を忘れてしまい、真の我、または大我というものを、己そのものを見失ってしまっています。

人は自分の心の奥底に、愛と調和に満ちた素晴らしい心を持っています。それは、キリストが言った「愛」と

をどこに置いたのかさえ忘れてしまったのです。社会のあらゆる不正な現象は、俺が俺がと、自分さえよければいいという利己的な、欲望のままに生きている、欲望のままにしか判断基準を持たない人達が起こしている現象です。ご飯を食べるのにも困った、貧しい日本を何とかしなければならぬときには、強欲にがめつくやるのも、それで正しかったと思います。しかし、ここまで豊かになれば、どこかの棚に置いた利他の心を、優しい思いやりの心を取り戻さなければなりません。

真の我といわれる思いやりの心、利他の心を取り返さなければ、この不祥事はずっと続くでしょう。選挙制度がどう変わろうと、政治改革が行われようと、おそらく不祥事は今後ともなくなりません。一番心配なのは、その状態が続いて皆がしらけてしまうことです。政治家はとんでもないことをする連中ばかり、財界も、そして官界も何かおかしいということになってしまうと、国民は誰も信用しなくなり、心は虚ろになり、世の中はますます乱れていきます。

いう言葉で表現できます。中国の言葉でいうと「善」です。仏教の言葉を借りると「利他の心」、他を思いやる、他を利する心という意味です。我々の心の奥底に秘められた、本当の我々というのは、そういう美しいものなんです。ある作家が言った「男は強くなければ生きられない。しかし、優しくなければ生きる資格がない」。この強さというのは、強欲で、欲望に満ちていることです。同時に、優しさ、真我がもつ利他の心、それを併せ持っているのが我々なんです。

我々は、戦後の廃虚から今日に至るまでの間に、その利他の心をどこかに置いて、まず欲望を満たそうということに頑張ってきました。そして四十年、その利他の心



そうすると、人々は必ず鉄人政治家を求めます。品行方正で、強くて腕力もあり、立派な生き方の真面目な強い政治家を求めます。このことは、歴史が証明しています。しかし、鉄人政治を求める時代が来ると、それはファッショに通じ、独裁に通じて、いつか来た道をまた歩くということになります。できれば、そうなる前に、鉄人政治を求める声が始まる前に、自浄作用で反省することが大切です。

純粋な心を維持していれば
まわりが成功をもたらしてくれる

「仁は人の心なり。義は人の路なり。その心を放して求むるを知らず。人、鶏犬の放すること有すれば、即ち之を求むるを知る。心を放すること有りて求むるを知らず。学問の道は他無し。其の放心を求むるのみ(孟子)」仁というのは利他の心、善のことです。義は人の道、人生を歩く行程です。心を放してというのは、良心を失ってしまっているということです。家に飼っている鶏や犬

心の純粹さを磨き正しい経営哲学を体得

TM瞑想法

●古来からの伝統 ●全世界350以上の科学的研究による確証

が逃げ出したら捜しにくい知恵は持っているが、良心が逃げてしまったのに、求めようと思わない。まして、捜そうと思わない。勉強し、学問をすることは、なくした心を求めることだ、と孟子は言っているわけです。

私は、今こそ日本のリーダーの人たちが失った、置き忘れた本当の自分の良心、心の奥底の良心を取り戻すべきではないかと思えます。自分の心の中心は何かというと、愛と誠と調和に満ちたもの、優しい思いやりに満ちたものです。自分というのを、捜して見つけ出さないといけないのです。その方法として、インドの哲人・マハリシさんは、瞑想というのがあることを我々に教えてくれています。禅宗のお坊さんは、座禅です。

「偉大な人物の行動の成功は、行動の手段によるよりも、その心の純粹さによる」。これは、サンスクリットの諺ですが、ここでも心の純粹さの大切さを言っています。欲望で凍りついたような心を剥した、心の一番奥底にある利他の心、真我、思いやりの心、愛の心、つまりそれが純粹なわけです。いかにその純粹な心を持っているか



もちろん、何もしないで純粹だけを維持したからといって、事業は成功しません。損益計算書、バランスシート、一点一点の勘定項目の振替といった、経理の仕組み、経営のシステムを作り上げないとだめです。経理を知っておくことは大変なことです。損益計算書、貸借対照表がスパッと見えて眼光紙背に通るくらい、すべての

によって、成功は決まるということをインドの古典は教えているのです。

諸行無常という言葉がありますが、栄枯盛衰は世のなり、無常な変転きわまりない、安定しない、一瞬たりともとどまっていけないのが、自然界なのです。しかし、ただ一つ変化しないものがあります。それは、あなたの心の中心、真我、真のあなたは変化しないのです。現象界にあるもの、我々の肉体は滅ぶし、あるものはすべて滅ぶが、あなたの存在は、真我は滅ばないということをサンスクリットは言っています。仏教でいう色即是空の空です。

成功をもたらすものは、外側の飾りではなく、その人自身の神聖なる知性の中心なのです。知性とは、心という意味です。これは、世界中で私が経験してきたことであり、太古より聖者が経験してきたことです。純粹性が維持されるなら、美しい心をあなたが維持できるなら、周りが成功をもたらします、とマハリシさんは言っておられます。

ものが見抜けるくらいに経理・会計が分かっている方は、ぜひ教わってください。経理が分からないと、経営はうまくいきません。そういう努力を精一杯にしたうえで、さらに純粹性を維持することができれば、必ず成功すると言っているわけです。

自分の良心を常に取り戻し、自分の存在を常に意識し、純粹性を維持することはなかなか難しいことです。まして我々は、勝った負けた、損だ得だの世界で生きていますから、ついついそういう美しい純粹性だけを維持するというわけにはいきません。しかし、そういうものを求めようという気持ちがあるかないかで、違う、変わっていくと私は思っています。純粹性によって、我利我利亡者であったときには見えなかったものが、仕事、ズバツと見えてきます。霞を食って生きているわけではありませんから、綺麗ごとばかりは言っておれません。仕事は寝ないくらいに頑張らないといけません、そうしながらも心の軸で純粹性を維持し、素晴らしい経営というものをやっていくにはありませんか。

柔軟な適応能力

豊かな人間性

大きなエネルギー

心身の若返り

参考書籍

- 「倍りの経営」致知出版
- 「超瞑想法TMの奇跡」PHP研究所

マハリシ総合研究所

代表 小山克明
(盛和塾東京代表世話人)

〒160 東京都新宿区西新宿7-4-10
西新宿GSビル5F
TEL 03-5386-0151



株式会社

合田工務店

高松市天神前七―五五 (〇八七八)六一―九一五五
東京支店／丸亀営業所／観音寺営業所／千葉営業所

昼食会

塾長・本部役員感想

予定の二日間が無事に終了し、一様にホッとした表情の塾生の顔。それぞれに参加した充実感に満ち満ちていました。各発表者の内容に対する意見・感想を口々に語ったり、「来年はぜひ発表したい」と燃えたり、なごやかななかにも経営者としての厳しい顔がのぞいた、最後のひとときでした。

《塾長感想》

研鑽の気持ちだけで集まる、本場に素晴らしい会です。

私自身も体験談を聞きながら、大変に感銘を受けています。それから本部役員の皆さん、各塾の代表世話人の皆さんにお礼を申し上げなければなりません。これだけ多くの方が、一堂に会しておられることは、言い方は悪いのですが異常ではないかと思えます。皆さんはおそらく、普通に集まってくださいと言っても簡単に集まれる方々ではないでしょう。それぞれに企業の責任者として忙しくし

かも景気も良くないときにいそいそとこうして集まってこられている。それくらい、異常なくらい素晴らしい会なのではないか。

ご来場の皆さんは足かけ二日、大変感銘を受けられたと思います。そして皆さんが地元、会社にお帰りになると、この感動を他の方々にお伝えになるでしょう。手抜きのない、真剣勝負が盛和塾の全国大会ですから、今後ますます参加者は増えるでしょう。新潟の近藤さんが他のセミナーはいらないと言っておられました。おそろくそうなるでしょう。

打算とか利己心ではなく、お互



いに研鑽しようという気持ちだけでこれだけの人が集まられる。本場に素晴らしいことです。勉強をするために集まってもらえる、本当にユニークな会です。そしてまた、皆さんがいきいきしておられる、大変に嬉しいことです。

《本部役員感想》

◇鮎子田昭司代表理事 TOKアメニティグループ(会報)

二回目の今年も、去年にもまして素晴らしいという印象です。日常の仕事で流されがちな自分を、ちょっと立ち止まって振り返るには非常にいい機会だと思います。それだけに、主催者側としては、ぜひもっと多くの方にこの感動を味わっていただきたいですね。来られた方が、どしどし来られなかった人にこの熱気を伝えてほしいものです。

それから、今年から始めたカタログの展示に対する反応が大きかったですね。細かい説明をしなかったものですが、出展社は少なかったのですが、これを機会にお互いにビジネスができればという声をずいぶん聞きました。感動プラスビジネスということで、このよう

が今までしてきたことを教えよう。ただし、真剣に真面目に聞いてくれる者でないといけない」の精神が生きていますね。塾長の熱意には本場に頭が下がります。

今日の刺激を胸に刻みこんで、余韻を消さないよう経営に生かしたいと思います。

◇加藤善彦理事 機造品館(京都)

今日のこの盛況を見て思い出すのは、やはり十年前の発足当時のことです。最初は二十五人でした。そのときは盛友塾といっていたんですが、それから考えると、これだけ多くの人が集まっていただいてるのが不思議でたまりません。本場に感無量です。

やはり、当時の稲盛社長の熱意といえます。大変なハードスケジュールを制して我々の塾のためになっていると骨を折ってください。たんですが、その積み重ねがあったればこそこの盛和塾です。少しでも途切れていたら、今日のこの会にはなかったと思います。それを考えると、塾長はもちろんですが、何かと便宜を図ってくださった会社の方々にも本場に感謝申し上げます。

な交流も広げたいし、来年からはそのへんを配慮した計画を、と考えています。

個人的には、いつ参加しても良かったと思いますし、感動が新たなになります。自分が経験していないことを聞いて感動を与えられる、そしてそれが必ず自分の励みになる。素晴らしいことです。

◇建野晃毅理事 エステイ(会報)

第一回目よりもさらに充実したのが嬉しいですね。今後、各塾の世話人さんをはじめ全国大会の空気を吸って良さを実感した塾生の方々に、この会の素晴らしさを全国に伝えていただいたら、もっと盛り上がるでしょう。提案されている稲盛賞などが実現するというようなことになったら、ものすごい会になりますよ。

塾長との会話から始まった会が、こういうふうになくなるなんて夢みたいですね。塾長が一番最初におっしゃった言葉、今でもよく覚えていてるんですが、「自分は鹿児島から出てきて京都で成功した。せめて、地元の皆さんに少しでも返すことができるのであれば、次代を担う若い経営者の方に、自分

塾長の熱意に加えて、多くの方の善意が積み重なり、広がってこまできたわけですから、さらに大切に育てたいと思います。

◇福田二千武理事 ファミリー(会報)

昨年から見てもさらに良くなってきたと思います。というのは、来られている方を見ていても「満足している」という雰囲気。びんびん伝わってきます。そういう熱意というか、余韻が感じられます。

また、初めての試みとしてカタログの展示をしましたが、今回はこれで良かったのではないのでしょうか。もっと詳しい説明を聞きたいとかいろいろな声は聞きましたが、これから多くの意見が出るでしょうから、アンケートの結果もふまえて次の段階にステップアップしていきたいと思います。

稲盛賞が提案されましたが、塾生の中からもそういうことができたかなという思いはありました。いいことです。そうすると、現実の数字とかをはじめ非常に具体的なものがでてきて、自分も頑張ろうという人が増えるでしょう。

盛和塾全国大会の 「夏の甲子園」化構想固まる！



昨年より今年、さらには来年へと、盛和塾全国大会は回を重ねるごとに盛り上がりを見せています。塾仲間の真摯な体験発表と、それに対する塾長の厳しくも温かいアドバイス、懇親会の心温まる交流など、参加者の感動の輪は大きなうねりとなって広がっており、さらなる発展が予測されています。

そしてこのたび、塾生一同の期待を担っ

て新たな企画構想が固まりました。一つは「発表者の予選化」であり、もう一つは「経営者表彰制度の導入」です。

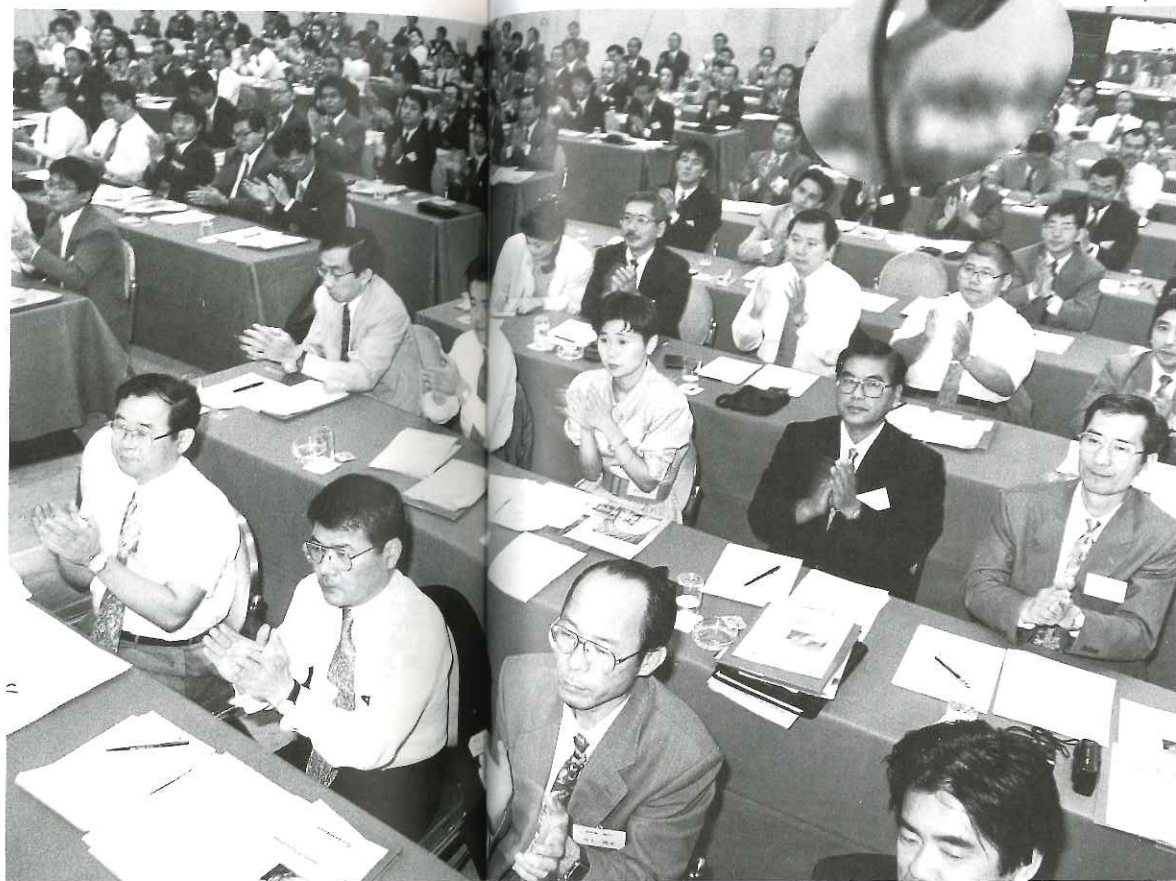
これらの新企画により、盛和塾全国大会はよりいっそうの関心の高まりと盛り上がり、同じ塾の代表を大会に送り出すというお祭り気分が喚起されるものと思われまます。塾生の皆様、どうか我こそはの名乗りを上げてくださいますようお願いいたします。

「発表者の予選化」

各塾での推薦者が、全国大会で発表！

全国大会の華、経営体験発表者の選出方法については、各塾予選方式・地区選抜制を含めてさまざまな検討が行われました。結局、段階的措置として、各塾において発表会方式の例会を行っていただき、優秀と思われる方を代表世話人が推薦するという形に決まりました。

この趣旨は、経営発表を行うことを通じて、発表者および聴衆である塾生双方の切磋琢磨を図ろうというものです。気



負いや遠慮を抜きにした、幅広い塾生の参加をお待ちしています。

「経営者表彰制度の導入」

塾長の指導が励みになり、形で残ります！

この表彰は全く新しい制度で、塾生の経営改善に対する挑戦・努力の優秀な成果に対して、全国大会の場で塾長じきじきに表彰し、その労を讃えようというものです。

表彰対象者は塾長経営診断資料提出者

で、予め自分で定めた企業経営の挑戦点または改善点を塾長にレポート提出し、申請書類や資料等に基づいて塾長が判断されます。これは「我が経営」を塾長につぶさに知ってもらって、適切なアドバイスをいただくとともに、経営への勇氣と自信を植え付けていただくものです。

発表は苦手だという塾生の皆様、努力と実績で勝負のこの制度を活用して、さらなる発展を期してください！

(なお詳細については、逐次お知らせいたします)

第二回全国大会の感動の余韻が残る和歌山の開塾の席での塾長講話は自然科学と社会科学の理論の統合であった。また、科学者としての理論と経営者としての実践の融合した稲盛哲学が理論化された歴史的なものだった。

内容は宇宙の生成、物質の根源から説き明かし、宇宙の意志は万物の生成、成熟に向けて善き方向へ和合させるようにはたらいっている。しかし、その大宇宙の本来のいのちのはたらきを阻むのが私たちのエゴだという話をされた。乾杯の発声のあと席に戻るなり、感動のまま、塾長に「今日のお話を一言でいえばユニバーサル・アイデンティティですね」と小生。塾長から「ユニバーサル・ユニティよ、この一言に衝撃を覚え、この句が継げなかった。例えば、我々はこれまで周りの存在から個人・企業・民族・国家という別々のアイデンティティによって自己を切り離し、「殻をかぶった自己」として自己を再認識する方向のみ追求してきた。しかし今、そういうアイデンティティこそ地球上の多くの地で対立や闘争を引き起こす原因になっている。時代の認識は変わりつつある。万物相互の結びつきの中で、個を超えた和合を求めて織りなす本来のいのち、このような深遠ないのちの営みを、ユニバーサル・ユニティといわれたのだ。「そうか、自己を宇宙大に拡大しても個としての自己の拡大であって深奥なるいのちのはたらきそのものの気づきではない。塾長がいわれたのは、本来のいのちのもつはたらきとしての和合だ」と気づいた。塾長の思想の深遠さに感服した。

(本社編集委員・矢崎勝彦)

季刊「盛和塾」通巻第七号（秋号）

一九九三年十月十日 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

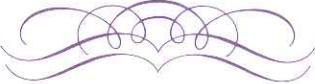
〒604 京都市中京区室町御池下ル

円福寺町三三二一ーボイスビル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



清新澆刺

いかなる環境のもとでも、「清新澆刺」とした心持ちを失わないようにしたい。私はいつもそう願っている。

時代は、今まさに歴史的な変革期にある。これは、渾沌の中から新しい秩序が形成されようとする過程であり、眼前のあらゆる事象は、来るべき新しい時代を準備する先触れであると言ってよいだろう。無論、私たちの日々の営為も例外ではない。それ自体が、好むと好まざるとにかかわらず、新しい時代の秩序・枠組みを形作る一片の部分となることを、忘れてはならないと思う。

そうした日々の営為が、「清新澆刺」とした、つまり新鮮で勢いのある心持ちによって行われるか、逆に、鬱屈した後ろ向きの心持ちによって行われるかで、来るべき新しい時代における、その人の人生も、組織の将来も、大きく変わってくるのは必然であろう。意識は行動を変え、行動は結果を変えと言うではないか。

澆刺とは、水面に魚が勢いよく跳びはねる様を言う。してみればこそ、「清新澆刺」は、この渾沌の海から脱け出すカギになると思うのである。

渡 辺 滉

(三和銀行頭取)