

[盛和塾] 8

季刊「せいわじゅく」
平成6年「冬」
通巻8号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念	表2	新しい時代を開く
フィロソフィ座談会	2	◎塾生公募企画 III 利他の経営の真髄とは (出席者)塾長・稲盛和夫／大場正仁／宮宗逸三 西原宏夫／岡内啓明 司会・矢崎勝彦
THE EXCELLENT OPINION 塾長講話 第一回	16	利他の経営を問い直す
MEMBER'S SPIRIT われ虚心に経営を語る	24	I 「善なる思いは不滅…」 それを教えられた幸せな人生 株指宿ロイヤルホテル社長・有村 佳子(鹿児島)
	30	II 着実に「木の年輪」を刻むため 長い目で人を育てる 株ユーハイム社長・河本 武(神戸)
	36	III ブラジルで花開いた日本人魂 谷プラザ・ホテル社長・谷 広海(ブラジル)
共鳴と波紋	42	
あの日、あの時 稲盛和夫氏④	48	稲盛さんの業績は心の座標軸の揺るぎないあかし 盛和塾顧問・宮村 久治
策日回京都賞授賞式	54	今回の受賞者／参加塾生感想記
京都賞・受賞記念講演	60	ショーハムとダウンの間 W.D.ハミルトン
盛和塾合同特別勉強会より	66	相生の思想と自己の再構築 講師・金 泰昌
塾長への手紙	72	
活動報告	74	
トピックス・お知らせ	78	塾長の塾生企業訪問が実現!
塾長広報室	表3	
私の好きな言葉	表4	不易流行 辻 晴雄

装幀・題字 上田晃郷/レイアウト 奥野 章

THE VOICE

塾長理念

新しい時代を開く

「これがないから、あれがないから、できない」と、できない理由を並べたてる人がいます。しかし、何もないからできないと考えていては、新しいことなどできるわけがありません。スタートでは、何もないことは前提です。それを当然とし、どうしてもこれをやり遂げたいという強烈な願望を抱き、成し遂げるためには、どうしたらよいか、必要な人材、技術、資金、設備をどう調達するか、ということだけをただひたすら考えるのです。そうすれば、必ず夢は実現できると思っています。新しいことを成し遂げていく過程には、大変な苦労や困難が前途に横たわっています。これを承知の上で、「何としてもやり遂げてみたい」と思わなければなりません。「勝算は？」と問われて、窮することがあるかもしれません。しかし、独創の世界というのは、そのようなものだと思います。革命でも明治維新でもそうですが、強烈な思いこそが、新しい時代を開いていくのです。

「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「新しい時代を開く」についてご意見・ご感想をお寄せください。次回の《共鳴と波紋》に掲載します。(巻末「お知らせ」参照)

利他の経営の真髄とは

塾長・稲盛 和夫

大場 正仁 盛和塾山形
山形酸業㈱社長

宮宗 逸三 盛和塾東京
ユニオン商事㈱会長

西原 宏夫 盛和塾静岡
㈱にしはらグループ社長

岡内 啓明 盛和塾高知
㈱丸三副社長

司会・矢崎 勝彦 盛和塾本部／本誌編集委員長
㈱フェリスシモ会長

“利他”は普遍性を帯び、
共感を呼ぶ

司会 先ほどのインタビュで利他の真髄を聞かせていただきました。それを受けて、塾生のそれぞれの企業の中における利他の実践、あるいは塾長との出会いから経営がこう変わっていったということを出していただきたいと思います。まず塾長から。

塾長 一般には利己の経営といいますが、自分が金儲けをしたい、いい格好をしたいということ、中小企業でも何でも始まるわけですが、利己の経営が悪いのではない。人間は、利己というものはいるわけですから、金儲けをしたいというのは、決して悪いことじゃありません。ですが、金儲けをしたいという目的だけでは、みんなを引っ張っていくのに何か弱いんですね。「なんや、社長が金儲けしたいのに、なんで苦労せんなんのや」というようになる。みんなの動機づけをし、リードして引っ張っていくのには、何かもっと高い次元の大義名分

みたいなものがあるわけです。

だから方法論として、方便として、金儲けしたいんだけど、それをちょっとこっちへ置いておいて、「従業員のために会社をよくしようじゃないか」と変えてみると、それは格好よくて、従業員も「社長がそう思っただったら俺も頑張ろう。協力するわ」となる。そういうふうな次元を変えてみる。そこには、「従業員のために」という、他の人をよくしてあげようという気持が入っているから、大義名分が立って、みんなを引っ張っていきやすいです。そのベクトルをそろえて、力をうんと盛り上げていくのが経営なんですね。

そのいちばんいい例は、ちょっと古すぎて若い人たちには合わないのかも分かりませんが、明治維新の時に薩摩と長州の軍団が朝廷側、天皇側について、旧幕藩体制と戦いますね。その時に薩長の軍団が、オールジャパンと称する幕府軍と戦うには、多勢に無勢ですから士気を鼓舞する必要があります。その時に掲げたのが錦の御旗なんですね。われわれは天皇の軍であります。つまり日本国の新しい正規軍でありますよ。そして正義の戦をやるんです。大義名分を押し立てるもんですから、士気が鼓舞される。その多勢に無勢だった薩長軍の勢いがぐーっと盛り上がる。その錦の御旗を振りかざして、先頭を、ピーヒャラヒャヒャと行くわけです。すると、幕府軍は意気阻喪したという。

そういう何か結集する大義名分があるわけです。その





山形 大場正仁氏 盛和塾山形／山形酸素㈱代表取締役社長
S.25年生まれ／S.63年入社／H.4年社長就任／高圧ガス、LPG、石油等エネルギーおよび周辺機器の販売／本社・山形市／社員350名（グループ計）／事業所・店舗等27カ所

共感・共鳴しませんが、利他が加わってくると、普遍性を帯び、共感させる。そういう意味では経営をする以上、どうしても利他の経営であらねばならぬ。あらねばならぬと言っているのは、そうなれば経営は成功するということです。「じゃあ、俺は金儲けしたかったのになんどのや」というと、これは面白いことに、利他にならなければ損はしないんですね。お前がそれだけよくしてくれるんなら、お前にもお裾分けがある。必ずそうなるようになってくるんです。これはもう見事に宇宙ってのはそうなります。心配無用なんです。徹底して利他で行ったら、自分も潤うようになってくるんです。

期待・使命感を 「利他の心」として表現

司会 どうもありがとうございます。山形の大場さんから。先ほど伺っておりますと、利他という言葉さえ、塾長に出会うまではご存じなかったそうですが。

大場 塾長からお教えいただくまで、利他という言葉もあまりというより、まずほとんど聞いたことがない。その中で、悩みというより確認といえますか、これいいのかということをお教えいただければ、非常にありがたいなと思うんです。私どもは高圧ガス、LPG（プロパン）というエネルギーを主に扱わせていただいております。地域的、国内的、地球規模に見ましても、エネルギーの安定的な供給、保安技術、供給サービスなど、非常に

大義名分に利己、つまり自分だけよければいいという利己で、俺が金儲けしたいんや、だからみんな頑張れよという錦の御旗をあげたんでは、士気が鼓舞されるわけがありません。「従業員のみんなを幸せにしてあげたいんだ」と言うと、何か格好よくなってきて「ああ、こういう社長のためなら俺もついていくわ」となってくる。今は、方法論として、方便として、ちょっと変えてごらん、とこう言ったんですが、実はそれは方法論であったにしても、その目的とするところはまさに利他なんです。自分だけじゃないんだ、この集団のためにみんなを幸せにしてあげたい。利他というのは普遍性があり、みんなの共感を呼ぶ。利己の場合はどうしても、一部の人のしか



宮宗逸三氏 盛和塾東京／ユニオン商事㈱代表取締役会長
S.22年生まれ／S.46年入社／H.5年会長就任／半導体等電子部品・コンピュータシステムの販売／本社・東京／社員90名／営業所8カ所

重要な仕事だと自負して誇りに思っています。その利他の心ということを経験から承って、私自身もそうですし、会社の幹部ともいろいろ話をしましたが、利他の心というのは、すでもうわが社業の中にあつたんではないのか、ただ単に気がついていなかったのではないか。ただ、その利他の頂点というのは、非常に果てしないものだと思うんですが、私どもの事業がすでに公共性、公益性が非常に重要視される職業なわけです。例えば、二十四時間、私どもはお休みがない。日曜日もない。誰か彼かは必ず会社に出て、いざ有事になりますと、それに対応できるような状態にある。私も常にどこにいるかを明確にしています。ですから、われわれ

の公共心、公益性というものの中に、利他の経営、利他の心というものがあつたのではないのかなと。もっともと社員に大きく自信を持たせて、われわれの仕事というもの、世のため、人のためになつていくんだということ、末端の社員まで浸透させないといけない。私どもの地区の中で、いざ有事という時の、エマージェンシーカーを持っているのは、私どもの会社だけなんです。例えば事故、爆発事故、火災が起きた。そうしますと、警察と同時くらいに、時としては消防署よりも早く私どもに連絡が来ます。すべて私どもに情報が入って、その情報をもとにして、真っ先に現場に飛んでいかなきゃいけない。

また私どもの経営理念は「社業を通じ地域社会の発展に奉仕する業界の先達企業となろう」「会社の繁栄は社員自らの豊かさにつながることを知り、会社の成長と社員の幸福との調和の原点を高めていこう」ということが二大基本でございます。東京で学校を出ましてから高圧ガスのメーカーに十数年勤めておりまして、社員たちがやっている苦労と同じようなことを私もその会社でやっていますから、おこがましい言い方なんですけれども、非常に業務の内容もよく分かります。鉄鋼、造船から始まり弱電、半導体、化学、食品、医療等々ありとあらゆるところに、高圧ガスのエネルギーというものが使われているわけですが、鉄を切ったりつないだりということからスタートしているものですから、コスト的なシエ



西原宏夫氏 盛和塾静岡／(株)にしはらグループ代表取締役
社長/S.27年生まれ/S.50年入社/H.11年社長就任/和・洋・
中のレストランチェーン経営/本社・三島市/社員600名
(パート500名)/工場2カ所/営業店29カ所

アも産業界における地位も低いものがあります。全社員に、われわれはこれだけやはり期待をされてる、これだけの使命があるということを、利他の心として表現をしているんですが、それでよろしいのでしょうか。

塾長 何もういふことはないくらい、もうその通りです。そういうふうには、気がつかなかったけども、気がついて、そういうことを社内でも言いだすということが、大義名分を明らかにすることになるわけですね。そして、それに向かって結果としていきます。

司会 事業概要で、補足されることがございましたら。

大場 昭和三十一年の創業で、高圧ガス、なかでも酸素とアセチレンで鉄を切ったりつないだりという商品がも

は広告代理店へ行きたいという希望を持っていましたが、その頃から人がいないということで、親父からせひ入ってくれと言われ、自分としても、手伝わなきゃいかんかなと思ひまして。

会社へ入った当時から学生気分が抜けておりませんで、あんまり仕事もしたくない。きついなあと。毎日遅くまで働かなきゃいかんし、しよっちゅう辞めたいという思いで仕事をしていました。たまたま自分の結婚式の際に、会社の役員がスピーチをしまして「社長の息子だということでみんな身構えていたが、そういう意味ではいい人だったんでみんな安心した」と。それで愕然としました。自分がリーダーシップをとるということは、自分に何かをけれど、みんなはそういう目で見ているのかと。その時に、これは自分が偉くて役職を与えられているんじゃないかと、自分が何かをしなきゃいけないんじゃないかと、自分がリーダーシップをとるということは、自分に何かを課せられてるということではないか、とそう思うようになりまして。そうすれば、この会社を立派にすることが自分の仕事じゃないかと、だんだんそんな気持ちになりました。自分としては上場会社になりたい。それは社会的に認められるということと、後継者を家族からじゃなしに、出せるんじゃないか。いい会社にしてそこで辞めることが、自分の役目を全うしたことになる。これこそ本当に男の本懐じゃないか、こういう思いでやってきました。そういう思いがどんどん強くなるには、実はもっと確

ともとのなりわいです。溶材商、溶接材料商ですね。それから三十七年にLPG、これは家庭用エネルギーになるわけですが、それを始めまして、現在、石油類も含めた産業用、家庭用エネルギーを中心に、その周辺機器、工作機械、建設資材、家電、生活用品等々、本体だけで売上げ九十億です。ほかに、京セラさんのクレサンペールや服飾品も扱っております、グループ会社九社を合わせますと、百二十億くらいになります。現在「暮らしのすみずみまで友達になりたい」を合言葉に溶材商からエネルギー商社、生活総合商社に変身中です。

利他との葛藤、
そして結果としての勘違い

司会 宮宗さん、先ほどお話を伺っていますと、結婚式のスピーチに啓発されて、実際ご自身が遺書を携えて、壮絶な思いで経営をなすっているということでしたが。

宮宗 私の父親がいわゆる脱サラをして、すぐやったガラス工場は失敗し、田舎にある家財産を全部売り払って、本人に言わせると、全く徒手空拳で東京へ出てきてゼロからスタートした。昭和二十六年に、今の前身の会社がスタートして、二十九年に株式会社になっていきます。一貫して電子部品の販売店です。今はメインは半導体とコンピュータのシステムの販売で、創業以来無借金。今、四十三年目に入っています。そういう環境から、大学を卒業してすぐこのユニオン商事に入社いたしました。私

定的なことがありました。五十九年九月一日に、金沢に営業所を出しましたが、その日におふくろを亡くしました。金沢に行く人間がいなかったものだから、自分が金沢に行くということで、東京から二人連れていきました。それも、若いのを連れていきましたので、心配だったので、みんなで一緒に住もうと。そういう覚悟を固めて、前の晩におふくろに「その時もう病院に入っていました」が「会に行きました。その時、おふくろに「ともかく体に気をつけて行きなさい」と言われて、翌日金沢で準備をしている時に、おふくろが死んだと電話がありました。それで、自分は金沢で成功しないと、おふくろに受けた愛情を返すことができない。そういう意



岡内啓明氏 盛和塾高知／(株)丸三代表取締役副社長
S.23年生まれ/S.49年入社/H.4年副社長就任/食品原材料・
包材・道具・厨房設備・機械等の販売/本社・高知市/社
員60名/本店1カ所・出張所1カ所



司会・矢崎 勝彦氏

味では金沢では本当にゼロからやり、本当に血ヘドが出るくらいまで働きました。おかげさまで今、金沢は非常に成功しているんです。

ところが、五年前に自分自身が心筋梗塞で自宅ではったり倒れました。先生に言わせると、もう助からないということだったようです。むしろ助かってる方が不思議なくらい、非常に稀なケースだと。そして内科治療で終わると思っていたんですが、結局バイパス手術をしるということになりました。せっかく助かったのにまた手術するのとか、もう目の前が真っ暗になりました。手術を受ける日に遺書を書きました。その時にも、自分の親父には、なんとしても帰して欲しい、とそういうこと

で利益を出していたんですが、四十一年目、二年前の決算が約三千万くらいの赤字、九三年三ヶ月が五千万くらいの赤字でした。それもお恥ずかしい話なんですが、去年、人員整理をしました。それで、五千万くらいの赤字で済んできますが、三割くらい減りました。その時に非常に葛藤がありました。父親が合理化、私は反対と。結果的に父親の意見が通った。

塾長 父親は合理化せいと言っておるのに、あなたは合理化せんでいけると思った。首を切らないでいけるといって、勝算はあったんですか。

宮宗 ありません。それはもう思いだけです。

塾長 思いでしょ。だから甘いんだ。そりゃ親父さんの言う通りや。ただ単に首切りという意味でもないと思いますけれども、それはやっぱり甘いんです。今、従業員は何人くらいですか。

宮宗 今九十名くらい。その前が百二十名くらいです。

塾長 だからね、このままでおいたら、百二十名が全部路頭に迷うかもしれない。内部留保もありましょうから、簡単にはつぶれはしません。その中で一部の人に辞めていただくのは、本当に忍びないけれども、本体の大きい集団を救うために一部を犠牲にした。その時、利他を経営の真髓においていこうとする君が、簡単に首やということ、もう口がさけても言えんと。その時に、熱涙下る話をする、本体を救うためになんとしてもみなさんに辞めてもらわなきゃいかん、と血を吐くような、

を託したつもりでいました。たまたま助かって仕事にもなんとか復帰できるようになりましたが、私の思いとは逆に、業績は悪化しまして、創業して四十年間、全然赤字も出したことがない会社が、四十一年目、四十二年目と二期連続で赤字を出しました。全く自分の思いとは逆に、上場なんかとんでもないところまで追い込まれて、責任を感じて、今年の五月に会長になりました。本当は会社を辞めるつもりでいたんですが、どうしても会社に残れということでしたので。自分の思いとは逆に、結果があまりにも違いすぎるんで、何か自分に足りないんじゃないか、その足りないのは何かかというのが本当に今、悩みでございます。利他という気持と、なかなか甘さというのが、どこかであるかなと。父親に言わせると、会社が倒産したこともなければ、金の苦労もなく育った。要するにお前は苦勞を知らない、やさしすぎて厳しさに欠けると、今でも言われています。自分では厳しくやっているつもりですけども、結果を見ると父親が言うような甘さが自分にあるのかな、と本当に迷いがあります。

塾長 それで赤字というのは。

宮宗 九一年は黒字、倒れて戻ってきてから、九二年、九三年と二期連続赤字でした。

塾長 黒字といっても、それはおそらく微々たるものですよ。

宮宗 いや、二億くらいでした。ずっとそれまで億単位。忍びがたきを忍んでというのを、本当はやらなきゃいかん。それを、かわいそうやかわいそうや、と言うだけではね。その時、泣いて馬鹿を斬る勇氣がいますね。もう一回やり直しや。私が会社に行つてあげる。その社長にも会わせなさい。いや、もっと簡単や、経営つてのは。部門別決算でびしょとやればいいんですよ。あなたみたいなまじめない人に、利他利他と言ったら、それはとんでもない利他になってしまうんや、あかんわ。

宮宗 どこかで勘違いしてるんじゃないかと。

塾長 勘違いしてる。そんなと違う。

司会 ご自分がそういう思いまでかけられて、企業人として何が残せるかというのを、いちばん気付いておられるところなんですね。ぜひ塾長、足を運んでいただいて、高い次元からご指導いただきたい。

塾長 いや、高い次元じゃない。高い次元で言ったら、なお駄目になりますよ。行ってね、叱り飛ばすんですよ。

「とにかくうまくいもんを売る」 利他の「思い」を行動へ

司会 引き続きまして西原さんですね。利他の経営で、今、西原さんご自身の葛藤、悩みがあると伺っていますので、その辺のお話を。

西原 東京の大学を卒業しまして、大手のファミリーストランに就職しましたが、半年後にちょっと親父が具合悪くなりまして、帰ってこいというので、入社しまし

た。その当時は四、五店舗だったんですが、親父と二人ですと伸ばしてきました。会社を大きくしていくのが夢だったんですが、その時は理念というのがあまりなくて、とにかく年中無休で夜中までやるということだけ死守してやってきたんです。しかしここへきて、どうしても業績が伸び悩んで、なかなか利益も出ない。今ちょうど年商二十億ですが、このままでは、四十億とか五十億にはいかないだろうと思います。それで、松下幸之助さんの講演会で、塾長だけが「思った」ということをよく話されますが、それがよく分からなかった。ちょっとクサイなあというか、俺には分からない、そこができない、とずっと思っていました。本当に利他、周りのためにやる、いい商品を作るといことをちょっと思えなかったんですね。

ここへきて、私の部下に一人、いい男が入りまして、ディスカッションしながら、今までやってきたことはただ店を伸ばすだけで、厳しさというか、大義がなかった、ということに気づきました。私たちレストランは、価値ある安さでおいしいものを出す。それしかないだろうと。今までは販売促進などで、ごまかしごまかししてきたんですけれども、その時は売上げが上がるけれども、すぐ落っこっちゃう。それで、この半年間販促を中止ししましたらいろんなことが見えてきました。

とにかくうまいもんを売る。それを必ず死になっちゃっておりまして、それが塾長のおっしゃっていた思いをり直そうと思っております。ただ、役員間での葛藤というのはまだ続いております。どうやら私自身、過去やってきた創業者に対して、感謝が根本的に足りない。今はある意味の大義名分を押し立てて、経営を変えていこうとしているわけですけれども、私の感謝が全く中途半端で、最初からここがいかに、あれがいかに、と若い頃から言いつぎてきたように思います。しかしこれは、私が浅はかなことをしてきたツケだと思っておりますから、今はある意味で耐える必要がある。ただ社長の方は、六年の六月末で私に社長を譲ると、社の内外に公言しております。私からそれを待ち望むというような姿勢は出していませんけれども、社長はそうしようとしてくれております。

塾長 経営の指針は、私の言っていることの引き写しなので、ちょっと変えないといかんと思われているのですか。
岡内 自分のものに咀嚼して、社員に伝える表現に変えたいという意味です。

塾長 それは変える必要ないんですよ。これが全部理解できればいいんですよ。あなたがこのレベルまで来なければいかんわけ。でなかったらこれは使えないわけですからね。

岡内 山に例えますと、今の私どもの会社は、どこにもある山だと考えています。誰でもいつでもどんな格好でも登れます。しかし、冬になると雪の積もる山にしましょう、と説明しているわけです。その山に登るために

行動に移すということかな、とそのことだけを考えて、あさって沼津の魚河岸に一店舗、小さな六坪の立ち食いのラーメン店を、無駄を廃して、原点到帰ったものをやっていく。そのように方向修正しました。今までは、まっいもん作っても従業員に辞められるよりはいいだろうということでしたが、それじゃいかんのだということがよく最近分かってきたような気がします。

塾長 今おっしゃった、おいしいもの食べてもらうということはまさに利他的ですから、それはそれでいいと思いますね。どの店に行かれるよりも、うちに来られたらおいしいもの食べさせてあげられる、その一点だけで繁盛していくんだと私は思います。ただ、原価というのはとことん安くできるようにしなきゃいけない。

中途半端な「感謝」の葛藤

司会 続いて岡内さんの場合はいかがでしょうか。

岡内 四国の例会の時に、役員間の葛藤のお話を塾長に申し上げたところ、いろいろな話がありましたけれども、煎じ詰めると、お前の具体的な目標をより明確にしないと、というご指導をいただきましたので、その時には少しまだ半信半疑な思いもありましたけれども、一週間ほど繰り返し巻き返し思うなかで、「私たちの会社」という小冊子を作りました。ただ、塾長の焼き写しのな部分が多々ありますので、なお自分の言葉で、新しいものを作

は登山靴やアイゼンやピッケルがいります。日頃の鍛錬もいります。そういう装備と鍛錬のいる会社にしましょう、ということをお話をしておりますけれども、そういう自分の話し方の表現に変えたいという意味です。しかし、全く過去の経営の風土が違う。そういうものを具体的に実行できる会社になりたい。が、階段を一步一步登りかけると、非常に具合の悪い部分がある。私は私利私欲はない。いろんな角度から考えてもそう思いますので、常にその辺がいはんの悩みです。

塾長 今、売上げは二十〜三十億のレベルなんですね。

従業員は五十〜六十名で利益は出ておるんですか。

岡内 確実にこの二年間も増収増益です。

塾長 葛藤というのはどういふ……。

岡内 私は物事が数字のうえででも仕組みのうえでも明確な会社にしたい。価値観の是非も明確にしたいという思いがあります。私に異を唱える人は物事を明確にしたくないわけ。例えば在庫ひとつとりましても、私は即納品が在庫で、いらぬものを置くのは罪の子だという意識があります。その人たちはそうじゃない。在庫が経営のいちばん重要な要素で、過去宮々とそれで来てるわけ。とくに隔離された高知県のような社会の中で、当社は食品産業の中の隙間産業で、枝葉を出している部分は圧倒的なシェアを持っている独特な会社です。ですからお客様、パン菓子屋さんとか外食産業ですが、県内では小さな大企業と言っていたいただいています。し

かし、内部的に非常に曖昧で、数字も全く曖昧です。数字を鮮明にしようとすると、圧力がかかる。それを押し切って鮮明にし、予算を組んでやろうとしますが、税務会計的側面から別のことをされるという繰り返しが続いているわけです。

塾長 それは、あまりきれいにすると、従業員にまで全部分かってしまうから困る。社長と経理をやっている一部の人が分かっているくらいであって、あなたが言う、透明性を深めると、利益がどこにあるのか全部出てしまうと困るという考え方がな。

岡内 それもあると思いますが、それが、ファミリーにとっていいんじゃないかという信念を持ってますね。それと、良い時ばかりじゃない、悪い時に、赤字になった時にどうすんのや、という考え方もあります。それが知恵だと思ってるわけですから。

塾長 あなたが言う通りです。もう近代経営以前の問題で、今、罪の子と言われたけれども、在庫というもろもろのものが存在して、それがバッファーになって、不況の時でもやっていけると思ってたんじゃない。そうじゃなくて、そういうものがなくても、それはもう表に出て、税金は持っていられるけれども、その税金を払う残りが内部留保、現預金として堂々と残っていけばいいんです。表に出すと、税務署が来てむしられて、従業員からは「もっとボーナス出せ」と言われる。そんなんで不況の時にはやっていけるか、と。その人たちはもう知恵があっ

るわけですが、それは結果としてなるんです。

大場 私は昭和六十三年に親父、現会長に口説かれた際最終的に私を請う理由は何なのか、とずいぶん聞いたいただきました。家業じゃなくてあくまでも企業としてやっていくための後継者なのか、それを明確にしてくれ、との確認を五年くらいしました。微力ではありましたが、当時、前の会社で責任ある立場にもいた関係上、その社長にも相談したところ「そういうことであれば行け」と大変な激励を受けたわけです。そして入社し、今の社員たちが私に期待を寄せてくれ、彼らの額に汗しながら一生懸命働いている姿を見るにつけ、これが私の生まれついで使命だったのかと納得しました。「動機善なりや、私心なかりしか」、こういう言葉では言えなかったんですが、塾長のこのお言葉を後で知った時にほっとしました。私どもは流通商社ですが、一部メーカーポジションで物事を考え始めています。平成四年から関係行政ならびに心ある異業種の方々より絶大なご支援を頂きながらLPGの需要を拡大するための商品を、低コストで、幅広くご利用いただけるというものを手がけています。六年度中にはその商品を世に問えそうです。いずれにしろ一私企業だけの問題でなく、安定供給、保安、技術力の向上強化とあわせ常に地域のため、業界のため、そしてすべての世のため、人のため、本当にどうなのかと自問自答しながらやっていくつもりです。

宮宗 もしも自分に何か足りないものがあるとすれば、

て、長い間、そういうものはなるべく払わんようにしてきたから、うちは立派なんや、と思っておられるわけで、それがまた信念みたいになっている。それはもういくら言ってもあかんやろな。今は喧嘩をせんと、じっとこらえて、いずれ時期が来たら変えようよ。

動物学者ハミルトン氏が認める 「ピュアな利他の行為」

司会 次に、本日の主題であります「利他の経営の真髄」というところへ迫っていきたいと思います。塾長との出会い以来、実際に具体的にこう考え方に変化があり、こういう成果が出てきたとか、今後、どう利他の経営をめざしていけるのか、お聞かせください。

大場 先ほど申し上げました通り、公共心とか公益性というものを利他の心という言葉に置き換えて、やってみようと思っております。ただ、利他の心イコール大いなる利己の心の現れじゃないかという、そういう方がおられたんです。利他の心というものは大いなる自己満足といいますが、利己の心の一つの現れなんじゃないかという。

塾長 よくそういうふうに言う人もおられますが、それは人をまどわす言葉やと思います。利他は利他でもっと純粋なものなんです。ですから、大いなる利己の表現ではないわけです。ただし、とことん利他で尽くしている間に、たいへんなお金儲けになったということはあり得

それは直していきなさいいけない。自分の人格を高めるというか、それは絶対にやらなさいかんだろうと。そこが、親父から言われている甘さというものと通じてるとすれば、それは経営者として本当に反省をして、次にかける、絶対にそれは実現したい、そういうことでしか塾長に恩返しができないと思うんです。われわれが塾長から受けたものについては、世の中に返していく。自分も子供がいますから、子供たちの世代に何を残してあげられるか。それは企業人として何を残すかということにかかっているだろうと思うんです。

西原 利他の心を生かすためにどこかを切っていくかきやならない。私の甘さがいろいろあり、情というのも大事だけれども、大きな単位のためには、あるところで切っていくかきやならない、あるいは今までの自分の習慣を改めていかなきゃならない。本当はいろんな葛藤があるんですけれども、それをやらなくてはいけないというふうに思っています。

岡内 塾長にお会いするたびに、嘸みしめれば嘸みしめるほど、こんなことをおっしゃったなあ、と肚の底に残る言葉というのが必ずあります。自分の目標をどう具体的にのびのびとつくるかが非常に大事だ、それが経営者としての出発点だ、というようなお話を頂いたように思います。そういう意味で、どれだけ目標に対して明確な絵を描けるのか、潜在意識に透徹するくらい、今後努力していきたいという思いがあります。

西原 温情と冷酷さという二面性はどうかやってつくって
いけるのでしょうか。

塾長 それは(少し考えて)、経営者はそうでないと人を育てられません。しかし、それは誰でももともと持っているもので、程度の差があるだけです。その矛盾するものが病的になった場合をたぶん分裂症といい、冷酷でなければならぬときに冷酷に、温情溢れるべきときにそうなる、出るべくして出るのを、名経営者というんでしょうね。

西原 それは訓練でできるんでしょうか？

塾長 ではない。出せないのは勇気がなかったり、情に流されてできない。する方が正しい、しない方が卑怯なんだ、とある程度教えてあげることができるかもしれないが。

宮宗 私のところは人の出入りが激しく、人を居つかせて育てることができません。

塾長 怖くて人を扱えない。きつく言っていると壊れそうで、ふわふわとご機嫌を取る。

宮宗 そうです。人が出入りする苦しみがあるから。

塾長 中小であればあるほど、それに負い目を感じて「働いていただきたい」となる。だから、皆を引っ張っていく理念があるんです。中小で古くからやってきた人は「バカも使いたい」「ネジも巻きよう」と、だましまし使おうのが知恵だと思っている。だから、私の言うことなどは単細胞に見えてくるんですが、実はそれがいち

ばん強いんです。

岡内 私は初めからナンバー・ツーで入る約束で、ビジネススクールに行き、そこで覚えたことを組織もないところで振り回したわけですから。

塾長 私は二代目には「私の真似をするな」と言っている。私は創業者だから利他ができますが、家業はとことん家業でいいんです。従業員にも「きれいいことは言わん、従業員の待遇を良くする前に、この家業を守らないといかん。一緒に守ってくれ。そうすれば、その分お返しをしよう」、そう明言すべきです。そうすると、こっちも胸がすつとし、向こうも「なるほど」と思う。親父から引き継いだ家業を駄目にするわけにいかんだ、と公言する。いや、考えると、この辺が今日の核心です。それを間違えて下手に「利他、利他」と言うからおかしくなる。

西原 すぐ、社会に奉仕して、寄付をして、となる。

塾長 いつか、そうなってくれないと困るんだけども。それに、本当は親父に舌を巻かさないといかん。やり方も違って、しかもいい。「参った」となればいいんです。

先般、京都賞で受賞されたハミルトンという動物学者が、働き蜂は自分では子供を産まないのに、一生懸命女王蜂が産んだ卵を育てている、それは利他の行為ではないかと。ところが、包括適心度という概念を導入して、そうじゃないと。それは実は利己なんだ。それは、自分と同じ遺伝子を持った自分も女王蜂から生まれたんであ

て、同じ遺伝子を持った仲間を助けてあげている。それは自分の直接の子供ではないけれども、結局は自分の遺伝子を少しでも伝えていこうという利己的な行為なんだ、とダーウィンの進化論以来、そういう利他的な行為が説明つかなかったものを利己で説明したんです。

しかし、次の十一日の記念講演会で、彼はその話をしながら、実は私の学説は間違ってるかもしれないという気がしてきました、と言うわけです。私はここへ来て、真のピュアな利他があるということに、今、気がつき始めた。自分と同じ遺伝子を残すために利他のように見える行為をすると説明して、それで京都賞をもらうわけですが、もらってから、実は稲盛理事長の行為そのものはまさに利他ではないかと思うと。東洋哲学の中に秘められた思想というのはなんと素晴らしい。アングロサクソン、つまり大英帝国が七つの海を行き来し、繁栄を誇った時期があるが、こういう京都賞みたいな賞を作っていない。利己的な行為の変質ではなくて、真にピュアな利他があり得るということに、私は今、気がつき始めた。私の学説を変えなきゃいかん時が来るかもしれない、とそう話したんですよ。

司会 素晴らしいお話で締めくくることができました。ありがとうございます。

(一九九三年十一月二十九日 和輪庵にて 撮影・神崎順一)



和輪庵和室にて

'94冬号テーマ

利他の経営を問い直す

●「利他」こそ最高の行為」の心境へ●

——「利他」というテーマで最初に思いましたのは、塾長が京セラ創業の時から、歳末助け合い運動などをなさっていたことです。ふつうは、先行きどうなるかわからない時期にそこまでしないだろうと思うのですが。

塾長 これは誤解のないようにしてほしいのですが、二十七歳で会社を始めたときから、明確な利他という思想があったわけではありません。三十数年間、社業に精魂を込め、打ち込んでくるなかで到達した心境が「利他」

こそ最高の行為」ということです。それは若い時からいくらあっても、完成に近づいていったことと、幸いだったのは、常に謙虚さを忘れずに自分を磨いてきたことによつて、利他まで精神を高めることができたのだと思います。

——昭和三十四年に、西ノ京原町の間借りの木造工場ですタートしたときから……。

塾長 そうですね。最初にポーナスが出たとき、世の中には困っている人もおられるはずだから、ポーナスが出せる、あるいは貰えるようになったことを幸せに思う心というか、少しでもお裾分けしたいということでした。それに、私が松風工業で働いていた時代の西枝（にしえ）一江（いちえ）さん（故人）との出会いもあります。初めは少し突き放すような態度でした。しかし、三回ほどお目にかかる間に家屋敷を担保に銀行から一千万円を借りてくださったのですが、その時、何の代償も求められなかった。今で言う

ベンチャーキャピタルならば、「将来成功すれば」という下心があるわけですが、「青山君の紹介であなたに会って、若いのに大変立派な考え方を持っている。あなたに惚れたから出してあげる」という。そして昭和四十六年に二部上場するとき「これでやっと思枝さんにご恩返しできると思います」とお礼に伺ったら、「そんな馬鹿なことを頼んだ覚えはありません。変な株主が入ってくる、経営するのに困るでしょう」と。この一事だけでも打算でないことははっきりしています。

——西枝さんにどんなことを話されたのか、何か記憶にございますか。いつも交川（まじかわ）有（あ）さんと一緒にはずです。

塾長 交川さんがいつも西枝さんの家に泊まっておられて、玄關を入れて左の応接間へ青山さんと二人で伺いました。青山さん（政次、明治三十五年生まれ）は西枝さんと京大電気工学科時代の友人でしたから、「この子はすばらしい技術を持っている。成功すると思うから、会社を作りたい。お金を出してほしい」と頼むわけですが、私はそれに輪をかけたような話をするのではなく、私の仕事と研究を客観的に説明し、少し量産化されて松下電子工業のブラウン管に使われているといったことを話したと思います。「ぜひ金を出してくれ。損はさせませんよ」と、ど厚かましいことはこれっぽっちもない。また、その二年ほど前、松風工業の再建のため三井物産から吉田源三さん（故人、明治二十五年生まれ）が派遣されて、



昭和三十年に入社したばかりの私を呼んで、会社の再建策について聞かれるわけです。その時も、私は淡々として、会社のだめな点を話しました。その時、源三さんが言ったのは——これは京セラにとっても重要なことですが——「君にはフィロソフィがある」ということでした。これは、高い志とか、すばらしい人生観といった意味で言われたんですが、そのフィロソフィと、西枝さんの「私はあなたに惚れたから」とはどうも同じような感じがするんです。おそらく、青年らしい初々しさと、けれども純粋なものが相手を打ったように思えます。

—— 青山さんは、稲盛和夫の技術を西枝さんにアピールしようとしたのでしょうか。

塾長 そうです。たまたま松風で一年か二年、私の上司になっただけなんです。二人の関係が高まったのは、私がパキスタンに輸出する連続焼成電気炉を設計してからです。松風にとって初めてのプラント輸出で、大変な金額でした。パキスタンはぜひ私に試運転に来てくれと言うんですが、何カ月も会社を留守にはできないので、部長の青山さんが行くことになった。しかし、炉の操作はわからないので、私が教えてあげて、青山さんはパキスタンから手紙で問い合わせしてくる。実は、パキスタン側は私を雇いたかったのですが、青山さんは「わしとセツトでないと稲盛は来ないぞ」と、自分も一緒に売り込んでおられた。その頃から私は親しくなりました。あ

きないし、下は上に反抗する。そのなかで、私の研究があるていど成功して量産化が始まり、その仕事が減ってきたときに、みなに定時で帰ってもらおうようにしたんです。すると「残業しないと生活できないからやるんだ」と怒るわけです。仕事がなくてもたらだらと残業する。それで「みんなで会社を食いものにしていくからますます会社がだめになる」と説くんですが、聞く耳を持たない。結局、私のまわりの連中に、人生論を説くようになる。利他というより正義感からです。

—— なぜ、そういうことをお聞きしたかと言いますと、経営者が利他を社員に説く場合、単に理念を説くのではなく、経営者の日常の言動からにじみ出てくるものが社員に伝わっていくということが大事なのではないかと思うからです。

塾長 そうですね。口で言って、強制してついでくるものじゃなしに、にじみ出てくるものでなけりゃ、信用しないかもしれません。

—— 創業四年目に滋賀の蒲生に工場を作ったとき、地元の小学校にピアノを寄付するといったこともなさってますね。

塾長 それは、利他まで到達していない、感謝のレベルです。利他に成長していく手前です。こうして存在すること、こうして工場ができ、われわれが生活していけることの感謝を何かで表したいということです。

—— そういう感謝の心は、鹿兒島時代に二両親から植

の人に言わせると「この男の上に人を置いたらいかん、あれを使える男はおらん」というので全部排除し、プロテクトしておったということです。私は知る由もありませんでした。

—— 私が取材で青山さんにお会いしたときも、同じことをおっしゃってましたね。そうしますと、青山さんを媒介にして会った西枝さん、交川さんという存在が塾長に知らず知らずに影響を与えた。

塾長 いや、知らず知らずじゃなく、相当に意識してインパクトを与えました。交川さんも京大電気工学科を卒業して、戦時中、特許庁に入りますが、技官より文官が偉いのはおかしいというので、商工省で謀反を起こして辞め、鐘紡の武藤山治さんと鐘ヶ淵通信という会社を作った。いつもベンチャー企業の本を読んでいて、よく私に貸してくれましたから、交川さんからはベンチャースピリットを教わっていますね。

● 日常の言動からにじみ出るもの ●

—— これは利他とは直接関係ないかもしれませんが、松風時代に、部下たちに人生論を語っているということ、当時の方たちからうかがっています。それはごく自然に。

塾長 自然に、というか、反面教師があります。松風は年中、組合がストライキをして、上司は部下に注意がでえつけられたものですね。

塾長 はい。それはもう子供の頃からしつけとして植え込まれたことと、『生命の実相』（谷口雅春著）ですね。小学五年の時、結核になり、初めて感謝ということを経験の上で教わった。そして、西枝さんの行為に触発されて、自分が幸せであれば、人様のために何かをしなればならないというふうになっていった。それはまだ、自分が犠牲になってもしてあげたいというほどの純粋な利他ではありませんが。

● 割に合わんと思ったものが吹っ切れた ●

—— そうしますと、自分が他者に対して責任があるという痛烈な自覚を持たれたのは、創業二年目の、高卒入社社員の「反乱」が大きな契機になったということでしょうか。

塾長 そうですね。あの時に、会社の目的を「全従業員の物心両面の幸せ」と定めるわけです。しかし、それもまだ純粋な利他には行っていない。前にも話しましたが、京セラは私の技術を世に問うために作ってもらった。それが、反乱があって、彼らに生活条件を約束する羽目になった。しかし、それが利他だったら、そのままスカッと行くんですが、非常に葛藤があります。鹿兒島の両親は貧乏をして私を大学までやってくれて、弟も妹もいっぱいいる。仕送りもわずかしかできていない。その親兄

弟の面倒も見られない俺が、なんで縁もゆかりもない人間を生涯面倒見なければいけぬのか、割に合わぬやないか、と数日間相当荒れるんです。

それで悩むんですが、一週間くらいで吹っ切れる。そこから後は、従業員のためだと思うから、休みなしに働く。今でもそうです。昨日の日曜も休んでない。秘書が三人おって交替で休むけれども、私は超人的なスケジュールです。もうええかげんにしてくれと文句が出るくらい、本当によく働いてきました。ただ、それを少しも恨みがましく思ったことがないんです。割に合わぬと思ったものが吹っ切れてから、割が合わぬと思わぬでできたものですから、それが修行道なんです。それをずっとやっていくうちに、利他まで昇華していくでしょうね。

——その利他という言葉を実際に意識的に使われるようになったのは、いつごろから。

塾長 そう古くないですね。ここ十年以内、第二電電をやって「動機善なりや、私心なかりしか」と言い始めるころからです。

——(矢崎) ご自身は吹っ切れるところまで行かれて、その利他の哲学を組織風土にまで下ろされるのに具体的にどのようにされたのか、お聞きしたいのですが。

塾長 その組織風土に下ろしていくのは方法論ではありません。これはまさに「人を説く」、それだけです。そして実践で、後ろ姿で教えていく。じゃあ、それが組織風土に下りたかというところ、確認のしようがないですね。

とつこう言ってるが、給料払って遊ばせるためにやってるんじゃない」と言ったことがあって、それが伏線になっていました。それで「二十一、三にもなって、今まで両親や社会の世話になって、してもらおう側のままで社会人になるのはとんでもない。今度は皆さんが何かを社会にお返しする番です。してもらおう側にいるのと、してあげる側にいるのでは月とスッポンほど世界観が変わるんですよ」と話した。つまり、世界観が一八〇度変わるわけですから、それを幹部社員にも話すということになっていったんです。

その、してあげる側というのは、してもらおう側、つまり「あれも足らん、これも足らん」という人間に対して、一八〇度ちがう立場を教えるわけですから、そこから利他へ転換していくんです。

——(矢崎) 塾長のお話をうかがっておりますと、利他を説く心の奥に絶えず相手の自律を促すという側面があると感じますが。

塾長 そうですね。どういふことかと言いますと、母親の愛情みたいに、「ええわ、ええわ」で溺愛をする、そういう甘いものではなく、烈風吹きすさぶような父親の愛情と言いますか、突き放した、自律を求める愛というものがありますね。自律心ということは今あなたに言われて意識しましたが、言われる通り、一貫してありますね。

——(矢崎) 利他の心、塾長の言われる愛というのは

また、下りるとも思わない。それは盛和塾でもそうです。なかには、私が西枝さんに触発されたように、なる人もいるでしょうが、たいがいの人ならんだらうと思えます。ところがですね、それが実は到達すべき頂でありますよ、ということだけはわかる。出来はしません。利己の抑止力にはなる。それを知っているのと知らぬのとでは、人生が大きく変わると思っています。

利他まで行かなければならんと言って、会社の組織風土に下ろすとか、盛和塾に人を集めて、そうさせようと思っただけでいるんではないんです。説くだけなんです。人生最高の目的であるということは知りますから、利己丸出しで走ることに対しては大変な抑止力になっていく。そのため人生を間違わない、ということには役立つ。だから、説き続けようと、私は思っています。

“”してもしらう側“から”じ”てあげる側“へ

——(矢崎) とくに幹部社員に、自己犠牲の精神や感謝報恩を説かれた事例があるとお聞きしていますが。

塾長 最初に言い出したのは、三十年近い昔の大卒新入社員の人社式だったと思います。実はその前年の大卒新入社員十人くらいが、「少しましな会社かと思ったら、福利厚生も何もない。あれもない、これもない」と一カ月もせんうちに言い出すもんですから、「俺は働いてもらいいに来てもらったんや。働きもしないうちから待遇が

どうもそういうことだと思えます。次に塾生から質問が届いているんですが、依存あるいは利己の体質の人にかに自律を促すのか、そのときはもう一段自分がきびしい立場に立って、自分の立場も超えて、両方を相対化して提言する必要がありますから、絶えず葛藤があると思えます。逆に、泣いて馬謖を斬るというケースもある。そういう矛盾がないだろうか、と思うのですが。

塾長 それは経営の責任者をやっておられる方はみなそういう悩みを持っておられると思います。IBM初代社長のワトソンがIBMの社是の中に、「IBMは人を大事にするが、それは甘やかすという意味ではない」と書いているということ。実はうちのフィロソフィにも、冬の湖に飛んでくる雁と老人の話があるんです。

ある冬、例年のない寒波のため湖が凍結して雁は水辺の草をついばむことができず、それを見てかわいそうに思った老人が餌をまいてやった。老人は毎日一定の時間に来て穀物をまいてくれるので、春になって氷が解けて、北国に帰らないといけなくなっても、雁は帰らずに居ついてしまった。そして岸辺の草を食べられるにもかかわらず、老人がくれる穀物がおいしいし、それを食べるのが楽なものですから、次の年もその次の年も餌で生活をするようになった。ところが、老人が病死して、だれも餌を持ってこなくなってもかかわらず、雁どもはそれを待ち続けて、みんな餓死してしまっただけで、最初の厳冬のとき、雁が飢え死にしそうになっても放っ

ておいた方がよかった。餓死する雁も出たでしょうが、踏んばって生き延びたもの、よそで餌を求めたものもいたでしょう。老人が甘やかさなかったら、何割かは生き延びたろう。ですから、何でもかんでもしてもらいたい人にとっては冷たい経営者ということになるでしょうが——愛情でもって従業員を抱擁してあげないとだれもついてきませんが——めめしい、弱々しい、何でも大事にすればいいという愛情ではなく、烈風吹きすさぶなかで耐えさせていく、そういう愛情だろうという気がします。

——(矢崎) 利他の気持があっても、会社が大きくなり、社会から特別扱いされてくると、人間が変わってしまふのが一般的です。利他の心を持ち続けるためにはどういう心の持ち方、考え方が必要でしょうか。

塾長 それは前にもお話ししたことがあります。私は「反省のある人生」ということをいつも言っています。傲慢になったり、我を忘れたりするのはやはり反省がないからです。どう成功しようと、またどういう逆境になろうと、常に反省して身を処していくことが大変大事だと思います。

稲盛財団を作るとき「世のため人のために尽くすことが人間として最高の行為であると信じる」と書くわけですが、それは当時の心境をそのまま書いただけなんです。それで、毎年、京都賞の受賞者を決めるときは、審査が進んで、最後は激論になる。何百人という候補者の中から絞り込んでいく過程で、審査員の方々も非常に悩む。

んはいつも人を善導するという存在で、その霊言集をある人からいただいで読んでみたんですが、それによると霊界にもいろんなことがあって、すべて正しいわけではない。「こうすればうまく行きますよ」ということも、条件によってそうだったりならなかったりするけれども、現世でも霊界でも通じる二つの真実というものがある。その話ごく一部出てくるんですが、その二つというのは、まさに「純粋性と世のため人のため」、利他なんです。

その二つで行動したことは絶対にその人に対して危険が及ばない。その二つだけは、どんな境遇であれ正しい。純粋性と利他、この二つで起こしたことは絶対に間違いない、ということをインディアンが霊媒を通じてしゃべっている。それを読んでいくと、私があたかもそれを知っていてやったかのごとく、言ったかのごとくになっているんです。この二つだけは絶対なものだということ、私が知ったかぶりをして言ってるんですね。自分でも驚いてるんですが、もう確信に満ちたようにしゃべっている。

そうすると、これは私が考えたんじゃない、私自身が知っているだけで、だれかに言わされているんだという気がしてきました。よく霊媒のような人がいて、霊界からこういう言葉が聞こえてきたと言いますが、私の場合は聞こえるわけはありません。何もないんですが、確信に満ちて言っておるのを見ますと、私の脳細胞から

ところが最後に、岡本道雄さん、広中平祐さんといった先生方が「理事長の理念に帰ろう」と稲盛財団についての私の理念を事務局に読んでもらう。そして、その候補者は確かに学術的には偉いかもしいないが、生涯を通じて世のため、人のため尽くしたのか、人間的にも一流でなかったらいかん、理事長の理念に帰ろうということで、「それならこっちだ」とぼんと決まってしまう。毎年、理事長理念まで帰って議論をしておられる。私はびっくりします。

●「純粋性」と「利他」の二つの行動●

もう一つ、第二電電を作るとき「動機善なりや、私心なかりしか」を掲げて成功しましたが、インドのヴェーダの達人、マハリシがサンスクリット語で「偉大な人物の行動の成功は行動の手段によるよりも、その心の純粋さによる」と言っている。これが実は、精神世界の中の最高の人たちが到達した真理なんです。それをあたかも知っているのごとく、私は「動機善なりや」と、まさに純粋性を言っているんです。

ヨーロッパでは、学者たちがやっている降霊会というものがある、霊界の巫女みたいな人が半ばトランスした、つまり失神状態のなかで霊の言葉をしゃべるんですが、あるときに、非常に偉大なインディアンの霊が降りてきてインディアンの言葉で話をする。そのインディアナ出てくるはずもないわけですし、だれかに教わったわけでもない。ただ、「そう思う」というだけなんです。その「思う」というのは、そう思わせるものがあってもいい。ただ、どうも私の言ではないな、と思いつつ、「動機善なりや、私心なかりしか」なんていう名文句を、文学的でもない私が考えつくはずがない。しかも、堂々とそれを言っている。

どうもそれは、寝ているときかどうか知りませんが、だれかにそういうふうにならされたのだと思います。私には神がかり的な素質は何もありませんから、つい、自分で思った、考えついたと思っただけ、理工科系のくせにそんな格好いい文句で、しかも一大事業をやる前に思う、思い続けるなんていうのは、自分ながらあまりにかっこよすぎる。

もし神様が存在するならば、この宇宙を創造したものがあんならですね、私にやらせてみて、「見てみよ。この稲盛という男にそんな能力があったわけでもないのに、見事に成功しているではないか」と、真理を証明させようとしたのかもしれない。私という男を舞台に立たせてやらせてみせて、それを証明してみせることによって、みんなをぎゃふんと言わせて、それを教えようとしたのではない。最近はその思います。

——(矢崎) 利他の経営の真髄を聞かせていただき、ありがとうございます。

MEMBER'S SPIRIT

われ虚心に
経営を語る

I

有村 佳子

盛和塾産児島

(株)指宿ロイヤルホテル代表取締役社長



「善なる思いは不滅……」 それを教えられた幸せな人生

「苦しみの中でももった 心の灯」

「目の前が真っ暗」というのは、私の人生で幾度かありましたが、最初るときは本当に八方ふさがりという感じでした。文字どおり暗い青春なんです。終戦を境

にわが家の経済は一変し、私が高校に入るところには生活はどん底でした。進学して、好きな芝居の道をと夢見ていましたが、現実はとてもそんな状況ではなく、家計のためにつてを頼ってある信託銀行に就職しました。

そして勤めて二年目、十九歳のときに

結核にかかり、クリスチャンだった関係で、カトリックの療養所で一年ほど闘病生活を送ることになりました。家計を支えなければならぬのに入院ですから、気持はどうしようもないくらい落ち込みました。

ところが、周囲の入院患者さんは半数



指宿ロイヤルホテル

以上が生活保護を受けているのに、全然暗くないのです。また、目の前ではたばたと人が死んでいくのを見ました。その療養所で亡くなる人たちは、家族からも世の中からも見捨てられたような人が多かったんですが、その死は決して悲惨ではありませんでした。それを見て、残った私の心には、灯がともったような感じになり勇気づけられたのです。そして、人間とは何なのだろうと考えさせられました。それで、せつかく生きるのなら真剣に生きないと申し訳ないと思うようになりました。

『三つの夢』を持った 主人と結婚

その療養所で大恋愛をし、結婚を誓っていた彼が、ある日突然、咯血して亡くなりました。彼の一周忌のときに、療養所でいちばん仲のよかった人が、彼の絶筆を持って指宿から上京してくれたのです。その人が亡くなった主人です。その手紙の中に「彼女と出会って、生きたいと思ひ、治りたいと思つたが、手遅れだと思ふ。彼女の気持が有村さんに傾くよ

うなら、一緒に暮らしてほしい」というようなことが書いてありました。

私は困ったのですが、主人がどうしても父に相談してみてくださいと言うので、二人を引き合わせましたら、父が一目惚れしてしまい、婚約させてくれと言いつたのです。そのとき初めて、主人が私よりひと回り上の三十五歳であること、十七年闘病生活をしていて学校も行っていないことなどが分かりました。

主人は結婚するときに「僕は必ず実業家になる」と宣言しました。その夢があるから十七年の闘病生活にも耐えられたし、勉強もしてきたと言うのです。その夢というのは三つあり、一つは日本ホテル協会に加盟できるホテルを建設すること、一つは大好きな焼き物の窯をつくること、もう一つは観光と農業が一体となった産業を起したいということです。療養所の近くにあった立川の米軍基地で、アメリカ兵が水耕栽培をしているのを見て、それを温泉熱を利用してやれば素晴らしい産業になる、まさに観光と農業を一体にしたものができると思いこんでいました。

にしている人は強いと思いました。そういう主人と暮らしているうちに、私の考えも変わっていったのです。

夢、叶う

ホテルをオープンしたときは、ちょうどオイル・ショックでした。しかし、それ自体の影響は大したことがありませんでした。というのは、医者に見放されていた主人が、意外と元気になってきたか

二人で夢の実現に踏み出す

主人には、最初にきちんとしたビジョンがあり、私もいろいろ話し合いました。まず、手持ちの小さな旅館を、隣接の土地を買って二十五室を増やし、売りに出しました。運よくいい買い手が見つかってすんなりと売れ、それまでの借金が返せたらうえ、今の土地も残りました。そして、昭和四十五年、最初に焼き物の窯ができました。

私はそのとき、主人に「あとは、その窯だけでやっていきましょう」と言いました。ところが主人は「そんなことなら死んだほうがいい」と言うのです。「自分は、三つの夢があるから、これまで遮二無二生き抜いてきたんだ、どうしてもやりたい」と言って、譲りませんでした。それならということ、大学で観光学を専攻していた末の弟を呼びよせてホテルの計画をたて、明日が入札という日に、主人がまた嗜血してしまいました。そこで、前に手術をしていただいた主治医の先生がおられる名古屋まで出かけて調べ

らです。気の力というものは、すごいですね。

そのころ、昭和五十五年ですけど、銀行に勤めていたときの上司の方が——そのときは専務になっておられたのですが——私の暮らしを気にかけてくださって、一晩お見えになりました。三人で食事をしました。専務さんが主人に「私はいろんな人を知っているが、あなたのように真剣に生きておられる方に初めて会いました。九州に来たかいいがまし

てもらったら、先生から死の宣告を受けたのです。

困った私は、浦和の父を呼んで主人を説得してくれるよう頼みました。主人と話し合った父は、「お前に二つだけ意見を言う。あとは自分で決めなさい」と言っていて帰りました。一つは「人は必ず死ぬもので、問題は残された人にある。したい仕事をさせてやれずに死んでしまったと思うか、思いきりできたからよかったと思うか、その判断を今しなさい。どうしても駄目なら離婚しなさい。彼も承知だ」というもので、もう一つは「娘に父親として言いたい。ひとたび人の女房となったら、亭主と同じ夢をみて生きてくれないか」というものでした。

私はそのとき、初めて心が決まりました。あの人について行こう、主人の夢について行こう、とですね。それで、病室に帰り「私、あなたについて行きます」と言いましたら、「百万の味方を得たより嬉しい」と、心から喜んでくれました。

そのような経緯があって、昭和四十八年にこのホテルをオープンすることができました。そのとき、生きることを真剣

た。いい人に出会えた」と、喜んでくださったのです。そしてお帰りのときに、「何がしてあげられるでしょうか」と、主人に尋ねられ、主人は「自分は学校に行っていないので人脈がない。どなたかいい人をご紹介いただければありがたい」というようなことを申し上げていました。

二、三日してから、「面白い人が会いたがっているので上京しませんか」と電話があり、紹介して下さったのが、東邦生命の太田新太郎社長でした。私達が渋谷の本社をお訪ねしましたら、太田社長さんは薩摩半島の白地図を広げて待っていてくださいました。すぐに、私どものホテルの場所をお聞きになり、「土地に余裕がありますか」「温泉は出ますか」と矢継ぎ早に質問をされました。土地には余裕があり、温泉も出ますと申し上げたときに、見せられたのが、水耕栽培、ハイポニカのパンプレットでした。

主人は指宿に帰ってからも、農事試験所に通ったりしながら随分と水耕栽培の研究をしていましたが、失敗ばかりで、ほとんど諦めかけていました。ところが、目の前に水耕栽培の成功例を出されて、



〈上〉ハイポニカ農園 〈下〉薩摩焼の窯元工房

あらためて夢を果たしたい意欲が燃え上がってきたようです。「どなたがされたのですか」「すぐにお伺いしたい」と、

その場で電話をかけさせていただき、翌日一番の新幹線で、丹波篠山の野沢さんをお訪ねしました。一粒の種が、一万个の実を付けているのを見て、「僕が言ってきたのはこれだ。びっくりするような体験が観光には必要なんだ、おいしいものを食べることも必要だ、これは収穫量も多いから農業にもいい」と、主人はそれは嬉しそうでした。

それから後、太田社長さんと野沢さんが指宿にお見えになり、実験農場をつくる話がまとまりました。私も三、四百坪の土地を提供し、東邦生命さんがガラスのハウスを、野沢さんがプラントを入れるということ、五十六年の暮れに工事にとりかかり、翌五十七年四月にハウスは完成いたしました。しかし、その完成を見ることなく、三月に主人はこの世を去ったのです。私は主人に、「すごいわね。結婚するとき、確かに三つの夢は聞きました、失礼ながら、あなたにはとてもできないと思っていました。だけど、

張ってください」と言ってくれたのです。そのひとことに勇気づけられて、私は次の交渉では思っていることを全部話すことができました。相手の方は当然怒ると思っていましたが、そうならず「あなたの気持はよく分かった」と言われ、一週間後に会ったとき、「この話はなかつたことにしましょう」と、無事白紙に戻すことができました。

従業員にこのことを報告しますと、「万歳」と喜んでくれましたが、そこから懸案の合理化を始めました。「私達は勝ち残ったが、私の言うことを聞いてもらわないと経営できない」ということに對して、従業員が信任してくれたからなのですが、会社は自分一人ではできないと、つくづく思いました。

新たな夢に向かう

人間は生かされている、と思うんです。皆、自分の意思で生きてるように思いますが、やはりもっと大きな意思があります。私は、恋人を亡くしたとき修道院に入りたかったのですが、神父さん

全部できませんでした」と言いました。主人も「思い残すことはない」と申しておりました。

私は、人が夢を抱くということがどんなに大事なことが、思いを持ち続けることがいかに大切なことが、主人に身をもって教えてもらったのです。

従業員と、どん底からはい上がる

皆様のおかげで、主人が思い続けた夢は叶いましたが、葬式を終わってみるとホテルの経営はどん底でした。最後の一年くらい、主人は酸素吸入をしながらの仕事ですし、私も看病に手をとられて、ホテルには社長、副社長がいない状態が続いていたのです。

借金は膨れるだけ膨らんでいて、ほかから借りては返すというありさまでした。そして、それよりも気がかりだったのは、従業員たちの不安そうな眼差しでした。社長が亡くなって、奥さんで大丈夫だろうか、という不安なのです。幸い、だれ一人辞めなかったのは、嬉しく、心強いことでした。

から「世捨て人みたいな気持で入れられたら迷惑です。嬉々とした気持ちで入ってもらうのが修道院です。あなたには、普通の人としてなすべきことがたくさんある」と諭されました。そのときは分からなかったのですが、その後のいろんな思いがけないことに巡り合うと、自分の人生はこういうことだったのか、と思つてことがあります。そんなときに盛和塾に入りましたが、塾長の話は、非常に合点がいきます。自分が漠然と考えていたことを、実に明確に言うてくださるんです。それで「ああ、自分のやり方はこれでよかったんだ、間違っていない」と、自信が持てました。

その結果、三十年来の懸案でした敷地の国有保安林の払下げが、今年成就しました。そこで、念願の玄関、ロビー、宴会場の増改築に着手、平成六年一月に第一次リニューアルが完成します。

私は、もう一つ夢を持つことにしました。まだ漠然としています、この方向というのはあります。これまでは、主人の後ろをただ歩いてきたのですが、自身のデザインで、私の集大成を実現してみたいと思うのです。もう少し時間が

立て直すためには、まず信用を付けようと、ホテル・ニューオータニのアソシエイト・グループに入ることにしました。

思い込んだら一直線とばかり、副社長さんに電話して、いきなりお願いに上がりました。案があること、ハイポニカの農場があること、それにロケーションがいいことなどが評価され、なんとカグループに入ることができました。これも、特徴のあるホテルを残してくれた主人のおかげです。このため、銀行さんとの交渉はうまく進めることができました。

それから、銀行の一本化を図ったり、長期資金に切り替えたりと手を打っていききましたが、弱体化した私たちに、折悪しく乗っ取りの噂が流れたのです。「ロイヤルホテルはもう駄目だ。買収されたらしい」とです。

ある晩、十時過ぎに全従業員が集まり、町の噂について社長の考えを聞かせてくれ、と言ってきました。私は「危機に立たされている。しかし自分一人では戦えない」と、今の状況と私の気持ちを正直に話しました。そうすると、皆が「自分たちはどんなことでもする。社長、ぜひ頑

かかると思いますが、このホテルももう一度見直しが必要になるはず。新幹線がきたり、九州縦貫道が完成すれば、観光のあり方も変わるでしょう。

ここ指宿は、人がリフレッシュするのに非常にいい場所だと思います。島があり、海があり、ハイポニカもあります。私達の日常はすいぶん機械化されていますが、心は変わらないはず。人間の根幹にかかわるのは、やはり心です。そういう心をきちん取り戻せる場所をつくること、それが観光ではないかと、今あらためて考えています。

私が今生きているということは、たくさん過去の人たちのいろんな想いを私が生きていることだ、と思います。私の想いは、また後の人が引き継いでくれるでしょう。それが人類の遺産の継承だと思えます。想いがこの世で完成することはたぶんあり得ないでしょうが、善なる想いは不滅に生き続けます。それは誰か生きようと同じです。これまでいろんな想いを、いろんな経験をしましたが、考えがそういう方向に向いただけでも私は幸せだと思っています。(了)

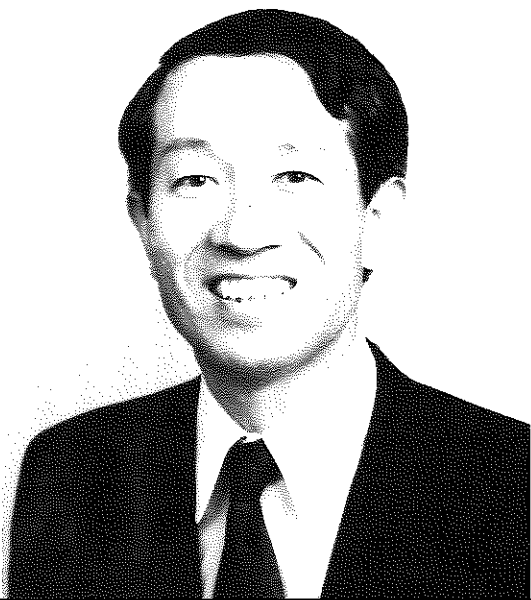
MEMBER'S SPIRIT

われ虚心に
経営を語る

II

河本 武

盛和塾神戸
㈱ユーハイム代表取締役社長



着実に「木の年輪」を刻むため 長い目で人を育てる

動機づけ

私が入社したのは昭和三十九年で、当時、年商が一〇億円、従業員一五〇人、店舗数七〇程度で、現在年商三五〇億円、従業員二二〇〇人、店舗数五〇〇くらい

です。ですから、ここ三十年間くらいはサクセスストーリーを描けたと思っています。その基本は、お菓子そのものに純正・自然といういい材料を使うことと、社員教育だと思います。

私の入社当時には、現会長である父の発案で、社内の「ユーハイム学校」で職

格試験を実施するようになりました。それによって、大学卒の人の差をつめようとしたのです。昇給・昇格などに学歴は関係ないけれど、教養は関係あるという路線を取り始めたわけです。

父も私も教育学をやっていたものですから、考え方は同じで、動機づけがいちばん必要だと感じていました。喉の乾いていない犬に、いくら水を飲ませようとしても飲みませんけれど、散歩して喉が乾いたら飲みます。それと同じで、社員が何かを学びたいというような動機づくり、環境づくりをまず心がけたのです。動機づくりを上手にやって、ときには工業思想、ときには農業思想で人を育てていけば、企業の戦力になっていくと思っています。工業思想というのは、工場で物を型に入れてつくるような型の教育で、新入社員教育とか短期間で教える場合のことで、今のマニュアルによる教育の考え方です。農業思想というのは、種をまき、芽が出たら肥料をやって、木を育て、花を咲かせて実をならせるような息の長い教育の考え方です。

そして、これも大切なことですが、教



神戸本社

育というのはトップ・マネジメントの仕事だと思っんです。とくに中堅企業の場合には、指導者はトップでなければなりません。私は、全部自分で教材もつくっています。主任教育用、課長教育用とかですね。

主任教育としては、例えば、叱り方を教えます。主任というのは、指導者の第一歩ですから、一応の基本を指導するわけです。遅刻が多く、髪が乱れて、言葉づかいが悪いという人がいれば、とにかく一カ月間は遅刻だけを直させなさい、それができたら次の悪い点を直させなさい、というようにですね。「可愛くは、二つ叱って、三つ褒め、五つ教えて、よき人にせよ」というように、遅刻が直ったら、「君、遅刻は直ったね、すごいよ。言葉づかいがもう少し良くなると、もっといいよ」という具合に、一つずつ叱りなさい。馬鹿な指導者というのは、あれもこれもいっぱい言って、怒らせるか、混乱させてしまうのです。

また、性格が陰性が陽性かによっても違います。これは上司も同じですが、陽性の人はポンポン言いますが、陰性の人は、英語の「エデュケーション」、ドイツ語の「エアツィーウング」では「引き出す」という意味なんです。教育というから、教えることだというふうになっっていますが、教のほうにはあまり意味がなく、育のほうにむしろ意味があっ、育てようということなんです。そうすると、トップの愛情とか上司の指導とかが大事なわけです。



は中に入れておいて、突然「お前、もう遅刻が二十回だ。もう我慢できない」というように、注意するというより、怒るようになってしまいます。ですから、陰性の人は気がついたらどんだん言いなさい、陽性の人はすぐ口に出しては駄目だ、と言っています。

「意欲五原則」

私はいつも、「上司たる者は意欲五原則」を常に心得ておいて、部下にやる気を起こさせなければいけない」と言っています。人の基本的能力には、体力、知識、意欲、経験、感性などがあります。知識はもちろん大切ですし、経験も必要です。それから、勘というか感覚的なものもいります。しかし、本当に力を出すのは、もろもろの能力や体力にかける意欲なんです。何といても、意欲がなければアウトです。ですから、社員一人ひとりに意欲を持ってもらわないといけません。

そのために、主任になると、この「意欲五原則」を教えます。その五つとは、例えば、うちでは高校卒の女子を対象に成人式教育というのを行っています。これまでだと、神社か何かにお詣りして夜の宴会で終わりでした。せっかく大人になるということで動機づけができていなのに、もったいない、と自分でマニュアルをつくって、ディスカッションさせながら、いろいろと話をしました。

総務からは「おめでたいときに、なぜ教育か」と反対されたんですが、成人式



〈上〉バウムクーヘン 〈下〉製造工場内

①公平に扱う、②目標を与える、③情報流す、④参画させる、⑤本人の意思を尊重する——です。それぞれに大切ですが、いちばん大切なのは、公平に扱うことです。例えば、女の子だから可愛い子にだけ声をかけるというようなことは、とんでもないことです。われわれは、仕事上のこととして、その能力、成果を問題にしているのですからね。いろんな能力、内面性を持った人がいますが、仕事の評価は公平でないとけません。でないと、意欲を持った人は損をし、結局は意欲をなくします。

引き出す教育

ルソーは『エミール』という小説で、自然の教育、人間の教育、事物の教育について述べています。その中で、いろんなやり方で教育しなさい、発育段階に合わせてタイミングよく教育しなさい、そして興味とか意欲を引き出しなさい、と言っています。

もともと「教育」という日本の言葉はおかしく、「教える」ということになっといえども、ずるずるとお祝いだけで終わると、きっちり教育するのは全然違うんです。

私は、会社の話はいいじゃないで、結婚を控えて彼氏の家に挨拶に行ったときの心掛け、第一印象の大切さなど、大人の女性として何が必要かといったことを教えるんです。みんな晴れ着を着ているけれど、私は心の晴れ着も着てほしいというわけです。それを「ユーハイム・アダルト・マインド」と言っていますが、最初のときなど、「ありがとうございました、女の子が泣いて喜んでくれました。新聞などにも取り上げられました。そういう教育をやっているのが私どもの原動力です。「企業は人なり」というように、最後は人ですからね。

とくに今のような不況のときは、指揮官が最前線に出て率先垂範し、「オレについてこい」というくらいフォロワー・ミーでないと思えます。万事順調で、副社長や番頭さんがたくさんいるのなら、指揮官後方のアフター・ユーでもいいかもしれませんが、私どものよう

な中小企業では、やっぱりトップが引張らないと駄目です。最終的には社員がやる気を持つかどうかということが大切なわけで、私たちはその気に点火することがポイントなんです。ユーハイムの社会的使命というのを、従業員の心の琴線にふれるように、つまり感動させながら訴えないといけないわけです。

経営の座標軸

稲盛塾長は「使命」というのは、命を使うことだ。使命感に燃えるということ、命がけでやることだ」と言われました。同時に「人間として何が正しいか、それを経営の座標軸に置き、一点に凝縮して考えるべきだ」とも話されています。そのチェックポイントとして、「動機善なりや、私心なかりしか」をあげておられ、素晴らしい考え方です。

私はその話を聞いて、即、盛和塾にも入りましたし、アメーバ経営もご指導をお願いしました。結論が早すぎるかもしれませんが、心の琴線にふれるというか、感動するとはそういうものだと思います。

向こうで親方になる試験に合格し、日本を代表する、世界に通用する職人で、日本にはその二人しかいません。当然、彼らには独立する気持がありますが、私は「ちょっと待ってくれ」と言っています。「君達を目標に入社してくる部下のことを考えてくれ、会社だって相当な費用を使って育てたんだ」と私自身が自分で説明します。「瞬間的にはいいかもしれないけれど、いずれは捨てられるよ」と言うのです。それは、教育ではないのです。人を育てるといえるのは、事業そのものを良くすることと同じです。

われわれは、良いお菓子を作ることも大切ですが、それを作る人を育てることも大切なことです。人の開発と、製品の開発の二つが必要なのです。塾長も言っておられますが、「四輪駆動の自動車経営論」で、人の開発と商品の開発が前輪で、製造と営業が後輪です。それをうまく動かすために、経営者は皆の目標になるビジョンを示さないといけないわけです。私は、ビジョンというのは北極星みたいなもので、要は、方向を示すことが大切だと思っています。

われわれは普通、機能単位で仕事をしています。工場とか営業、あるいは総務とか経理とかですね。作る人は、作ることだけに専念していればいいわけですね。ところが、アメーバ経営というのは、製造のプロセスごとに経営を考えると、製もので、ただ、良いお菓子を作ればいいというものではないんです。生地を焼く、仕上げるという工程別に材料費や減価償却、水道光熱費、人件費などを考えて、一人ひとりの時間当たり生産性を出すわけですから、一種の経営参加ですよ。それを、主任クラスの人が長になってやっているんですから素晴らしいことです。私どもでは今、そのアメーバ方式に加えて、システム工学で全体の生産性を上げるための工夫や改善に取り組んでいます。例えば、ラインの組み方とか、工程の組み合わせなど、アメーバと違った視点で見直しているわけです。また、その延長線上の考え方として、リストラにも取り組んでいます。週休二日制のような制度改革や、厚生年金基金の設立など、長い目で見て企業の発展につながる布石を打っているわけです。

心の偏差値

私どもには「3S」という経営方針があります。これは、ユーハイムの生みの親であるカール・ユーハイム夫人のエリーゼさんと父が七十二年かけて築いたもので、Small（規模は小さく）、Slow（ゆっくり）、Steady（着実に）の3Sです。これは、ベストセラーよりロングセラーを志向するということなのです。ですから、ブームはつきりませんし、広告もあまりしません。息長く、細々とでもいいからロングセラーで生き延びるのが、ユーハイムの生き方なのです。線香花火みたいな経営は、いっさいしません。その考えは踏襲していますが、創業七十年のときに、私は新たに「3I」を制定しました。Individuality（個性）、Imagination（創造力）、Innovation（革新）の三つのIで、二十一世紀の発展に向けたものです。それを受けて、長い間のぬるま湯生活でしみついた弊害を取り除こうと、この三月から十人のゲリラ的な意見を持つメ

「十人十色の自己実現」

私は、昭和四十二年にドイツの菓子学校へ行きましたが、すごく感動して、以降十年間ほど職人さんを送りました。中学卒の人に私がドイツ語を教えて、向こうに行って帰ってきますと、本当にジェントルマンになっているんですね。いろいろと苦労して、その人が持っている才能や人間性が磨かれるのだと思います。これは素晴らしい教育だと思ひ、ずっと続けました。今は、フランスに派遣しています。要は本人のやる気で、私たちは環境をつくるだけです。教育には当然、金がかかります。ドイツに派遣している頃、最初の五年ほどは皆、中学卒の人ばかりでした。今、自己啓発のための通信教育もしていますが、最終的には本人の目標の置きよう、自己実現への願望だと思ひます。私はそれを「十人十色の自己実現」と言っています。

私どもで、自己実現のチャンピオンということになる、ドイツでマイスターの資格を取った者が二人います。これは、ンバーによる企業革新委員会を始めました。その結果、デパート内の店では営業は時差出勤すべきだとか、店の責任者は最も繁忙の夕方と閉店時には立ち会えとか、会議の生産性はなっていないとか。あるいは、社長は「意欲五原則」と言っているけれど、情報は流れていないとか、随分と厳しい意見が出ました。

アメーバ経営の導人も、塾長のおっしゃることに感動してすぐ始めましたし、企業改革委員会も、上杉鷹山の本を読んで感動してすぐに始めました。ものごとは、じっくり考えるにしても、感動がないと駄目だと思ひます。模索しながら、だいぶ二十一世紀が見えてきました。

私は父親から、従業員感情、いわゆるサラリーマンである部下の気持が分からなければいけないということを教わりました。塾長にも教わりましたが、要は、経営は心なんです。頭がいいなんていうのは、せいぜい五番目くらいのもので、心のない人間は、いくら頭がよくても駄目で、企業にとって本当に必要なのは、最終的には、心の偏差値が高い人なのです。

MEMBER'S SPIRIT

われ虚心に
経営を語る

III

谷 広海

盛和塾ブラジル
谷プラザ・ホテル代表取締役社長



ブラジルで花開いた日本人魂

今日は、日本から見たら地球の反対側に当たる国、ブラジルの塾生やブラジル盛和塾へのご理解をいただきたいと思えます。

私が住んでいるマセオという所には、日本人や日系人はほとんどいません。ブラジルの東北部に当たる場所です、一年中

暖かくて雨が少なく、いつでも海水浴のできる常夏の観光地です。ただ、毎月の例会が開かれるサンパウロまで約千六百キロもあり、飛行機でおおよそ五時間かかります。ちょうど、鹿児島から北海道に行くようなもので、例会出席は二泊三日の旅になります。そして、開塾も含め

て毎月一回の例会に一度も欠かさず出席しています。

現在、私は百八十人ほどの全員ブラジル人の従業員を使ってリゾートホテル、モーテル、装飾品店などを経営しています。

「タダ」の魅力でブラジルへ

私は一九四〇年の生まれで、いわゆる「安保世代」になります。早稲田大学の政経学部というところは、ご存じのように学生運動、政治運動の盛んなところです。私も大学にはほとんど行かずに、政経の先輩に当たるある社会党政治家のところに住み込んで、安保反対の活動をしていました。その直後の選挙も手伝いましたが、当選したとたんに手のひらを返されて小使同然の扱いをうけ、もう傲慢・強欲のこの人たちとは一緒にやれないな、また、この社会党、共産党の人たちには政権は取れないなと思ひ、思案しながら落ち込んでいました。

そんなときに友人が、「谷、そんなにくよくよしていてもしょうがないよ。外国にでも行こう」と誘ってくれました。タダで行ける所はどこだろうと調べてみると、早稲田大学の中に「海外移住研究会」というのがあって、毎年二人くらいは海外に派遣されているようでした。そこで急遽、学生運動から移住活動に転向



谷プラザ・ホテル

し、なんとか認められて、一年間ブラジルに派遣されることになったのです。

ブラジルでは、「日系人社会を援助する「海外移住振興会社」で実習しました。そこでの体験が、少しばかりおっちょこちょいの私を弁護士になろうと思わせただけです。というのは、日系の人は家を購入したとき、半数以上の人が問題に巻き込まれたり、だまされたりするわけです。なぜなら、契約書を読めないし、売買そのものを理解できずに、黙ってサインするからです。

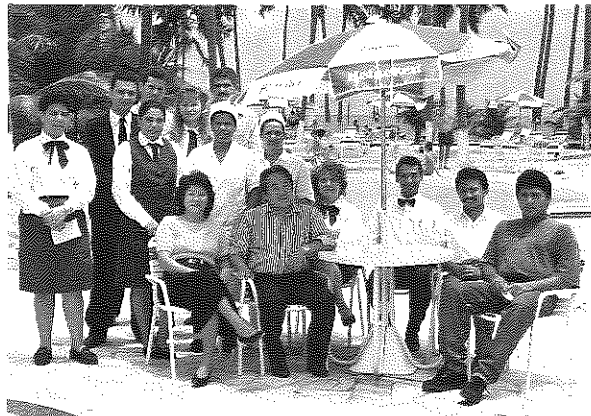
そこで私は、日本語がきちんと分かる弁護士がいたら便利だ、よし勉強をやり直した、と思ったのです。

野菜屋と受験勉強

私が日本に帰ると、困ったことになりました。それは、私が「早稲田を出たらブラジルに行く」と兄弟に話すと、「兄貴が行くなら、自分たちも行く」と言っていて、見たこともない土地を買って、兄弟皆がさっさとブラジルに行ってしまったのです。私はたった一人残され、文無しで全科目一番でしたから、日本人は優秀ということになりました。

軽食堂と大学生

野菜屋をやっているときは、何も買わない、映画も行かない、日曜の夜しかお酒を飲まないという生活で、文字どおり「忍」の一字でお金をためました。法学部はエリートですから、野菜屋をやりなが



になってしまいました。

二、三カ月工場で働いて授業料を稼ぎ、あとは友達の家を転々としながら、なんとか卒業しましたが、余分なお金なんかありません。そこで友人たちが、「谷を無一文でブラジルへやるわけにもいかん。一年は勉強しないと困るだろう」と、一人当たり二百五十円ずつ出し合って五百ドルを集めてくれました。

着いてからすぐにマセオに行き、最初の八カ月は、中学校の二年に編入してもらいました。それでも、自分ではそこそこ分かっていっているつもりでしたが、いざ授業が始まるとさっぱり分からず、ポカンとしていました。なぜ中学校に入ったかという、大学受験の資格をとるための検定試験に通るためなんです。日本の資格を認めないわけではありませんが、ブラジルの歴史と地理、それとポルトガル語だけはもう一度受けてくれというわけなのです。下宿をしながら、寝ても覚めても必死で単語を覚え、九カ月で検定試験は通りました。

さあ、あとは大学受験をどこでしようかというときに、また大変なことが起きるから大学というのはどうだろうかと思いついて別の商売をしようと考え、パラステラリアを始めることにしました。お金のない人がまず儲かるのは、日本人は野菜屋で、中国人はパラステラリアなのです。これは、パステスというパンを軽くしたようなものを食べさせる、日本という軽食堂みたいなものです。

もともと日本人は珍しいうえに、開店記念に三千個をタダで食べさせる、と言っ



〈上〉主な従業員と(現在72名) 〈下〉主任会議のあと

ました。サンパウロの友人から手紙が来て、「君の妹が下宿屋で炊事やら掃除をしているが、知っているか」というんです。びっくりして、兄や友達に聞いてみると、全員文無しでばらばらになっているのです。なぜかという、野菜畑が上流の雨で冠水して駄目になり、急遽、植えた稲も収穫の時期になると蛾の大群にやられてしまったというのです。悪い土地を買わされていたのです。

それで、皆でもう一度やり直そうじゃないか、ここへ来ればなんとかなるだろう、日本人はいないし、どんな仕事でも恥ずかしくないというので、第二人と妹がマセオへ来ました。そこで、資本のいらぬ野菜屋を始めたのですが、それがちょうど三年続きました。その三年というのが、大学に入るのに要した期間なのです。というのは、朝昼は商売し、夜に高校・予備校へ行ったものですが、二年で大学へ入るつもりが三年半かかったわけです。百三十八人受けて、三十何人しか通らなかつたのですが、丸暗記のおかげで三番目で法学部に入ることができました。なにしろポルトガル語を除い

たものですから、当日はお巡りさんが来て交通整理をするほどの評判になりました。また、お客さんが来ると、注文を聞いてから大声で、例えば「チーズ何個」と言い、目の前で揚げるのです。チップをくれると、八人の従業員が「オブリガード」大きいチップだと「カインシニヤ、グランシ」と言うのですが、全員そろって「ありがとう(オブリガード)」と言うのも評判になり、朝早くから「早く開ける」と、ドアをたたかれるくらい繁昌しました。

ところが、このパステスを一日中揚げていると、匂いがしみついて臭いのです。妹が町を歩くと「パラステラリアさん、エビ何個」と、からかわれるのです。

それでは、あまりにもかわいそうなので、小間物の店をさせることにしました。サンパウロでいちばん大きい間屋に行っただけですが、どうしていいか分からず、入口でうろろしている、店員に「どこから来たのか」と聞かれました。それでいろいろと話していると、「東北弁をしゃべる日本人がいる」と話題になり、主人まで出てきて何かと世話をやいてく

れました。結局、「みんな、うちで選んでやる」ということになり、送ってくれたものが売れるようになりました。

シユワステリアと弁護士と

大学三年になった頃には、もっと客単価の高い商売をしたいと思い始めました。そこで、町でいちばん大きいシユワステリアを手に入れ、可愛い感じに改装しました。そして、二百人くらいダンスのできる場所もつくり、日本でいうと、美空ひばりと井上陽水を足したような、ブラジル一の人気歌手、ホベルト・カルロスを呼んでオーブニングを行いました。すっかり評判になり、またまた儲かり、不動産もたくさん買うことができました。

そんなことをしながら大学を卒業し、二世の女房と結婚し、やっと弁護士を開業することになりました。ところが、お金を貰うのが実に下手なんです。

弁護士の仕事は多くなく、お客さんの弱みを握りながら、きちんと約束の、あるいは、それ以上の料金をいただかないとやっていけないのです。しかし、私の

よく知っているモーターを始めたのです。このモーターも非常に儲かり、すぐに次をオープンすることができました。

しかし、ブラジルの経済はいつ、何が起きるか分かりません。現実には、ある大統領がモーター税を取ると言い出したことがありました。それは、モーター業者全員が陳情してなんとか中止させました。その経験で、モーターで市場を独占してしまうと、問題が起ったとき同業者は誰もついてこないと感じて、新たにリゾートホテルを造ろうと思い、三軒目のモーター建設をやめて現在のホテルを造りました。それが、四年前のことです。安全のために、いつも三本足経営を考えていた結果です。

営業を始めたその年に、新しい大統領が貨幣や物価を凍結したため、史上最悪の不景気が来しました。しかし、運よくアルゼンチンがドル化したために経済が安定し、インフレのブラジルの方が安くなつて、お客が来るようになり、なんとか軌道に乗ってきました。最初から外国人の客を頭に入れて、海岸のリゾートホテルにしていたのがよかったと思います。全

とところに相談に来るのは貧乏人ばかりで、裁判に勝ったら払う、今はお金がないから半分払う、ということ、さっぱりお金が残りません。

自分は弁護士には向かないのでは、と思いついておられる渥美俊一先生の本『小売業成長の秘密』を読んでショックを受けたのです。

小売業からサービス業へ

そのショックというのは、小売業でもこんなに大きくなるのか、というもので、すぐ日本に勉強に來ました。百貨店が扱わないような流行の小間物ばかりを売る、そういう隙間をやれば利益も高いし、負けないと思ったのです。それで、アクセサリーを扱うビジュテリア・チェーンを考え、まずマセオにつくり、次々と五つの州都に支店を開店しました。支店へは自動車ですけれども四時間の遠い州都でした。

この商売も儲かりましたが、実は税務署との戦いの連続でした。というのは、よく知らなかったアルゼンチンやチリ、ウルグアイ、パラグアイなどの国へも何度も必死のセールスに行きました。

インフレと利他の心

盛和塾をつくったきっかけは、私が初めてブラジルに行った制度を利用した連盟OBが、サンパウロにたくさんいて、その中の中井成夫君が塾長に手紙を書いたことです。塾長も調べられたと思いますが、前向きな返事があり、皆を集めて話したところ二つに分かれました。なぜなら、こんな不況のインフレのときに、原理原則にのっとって税金を払うのだ、利他の心だの冗談じゃない、自分たちは生き延びるのに一生懸命なのに、何を言うか、というわけなのです。

ブラジルのインフレはきつくて、一日1%なのです。例えば、私のところには百八十人ほどの従業員がいますから、法に従い、七日目に給料を遅らせる、だいたい十人分くらいの給料が浮くことになり、それを、私は当たり前にならんと払っているのに何の文句があるかと

アクセサリーには二四%の工業税と八%の流通税、計三三%の税金がかかるので、したがって、まともに払うか、半分払うかで競争力が変わってしまいます。

それで、三年くらいは非常に儲かったのですが、一九八三〜四年のインフレが始まるころから儲からなくなりました。それで、順に閉めては、マセオの店を百貨店みたいに變化させていきました。そうこうするうちに、七年ほど前には、従業員が八十人ほどの、マセオでも指折りの店になってしまいました。

そうなる、今度は税務署員がいつも店にいるようになります。朝晩、金庫やレジを調べて確認するわけです。そして、彼らを監督する者まで巡回するようになりました。そうなる、税務署員を買収することも難しくなります。そこで、税金を払って今くらい儲けるにはどうすればいいか試算すると、三倍売らないと駄目なのです。マセオで三倍売るといっては無理です、考えたすえに安い市税、売上げの5%を払えばいいサービス業をしようと思いました。

それで、経営者に裏を見せてもらって思っていました。しかし、利他の心で従業員の立場に立つと、とんでもないことになるわけです。

塾をやりたいと熱心に考えている人には、真面目な人たちが多いのですが、遠い私に来てくれと言うのです。私は、この「盛和塾」を読んで、実は困ったなと思っていました。読めば読むほど「利他の心」ですからね。

しかし、どちらかというと、やりたくないグループだった私が、「よし、やるうじゃないか」と言いだしたのです。自分たちが大きくなれなかったのは、中小企業のおやじなのに、実は「利他の心」がなかったからではないか、原理原則がなかったからではないか、これから勉強していけば分かるかもしれないと思ったのです。

開塾まで、世話人たちの必死の努力と広報で、四十人ほどのメンバーで発足できました。一九九三年の、思い出多い活動も終わろうとしています。世界でいちばん熱心なブラジル塾を、来年も新たな決意と希望とプランをもって続けようと思っています。

あの日 あの時 稲盛和夫氏



宮村久治
盛和塾顧問
中央監査法人
代表社員

稲盛さんの業績は 心の座標軸の揺るぎないあかし

心の座標軸が不動

私が稲盛さんに最初にお目にかかったのは、上場の準備をされているときで、もうかれこれ二十五年も前のことです。そのとき「先生はどのような考え方で、

稲盛さんは、その間、人間的にも社会的にも大変大きくなられて、もう私の手の届くようなところにはおられないんです。日頃お付き合いしていても、本心、思いやりがあって、そのビヘイビアというのは昔のままです。二十数年、ちっとも変わりません。気の向くままに二人でゴルフ場に出掛けて、全然知らないほかに人がメンバーに入られても、俺は偉いんだぞというような素振りはいっさいありません。ごく気さくに、その人たちと談笑しながら楽しくプレイされます。

一見なんでもないように思いますが、それはなかなかのことなのです。非常に大きな仕事をし、また社会的にもきわめて発言力の高い方であるのに、そういう平凡さと非凡さが自然に同居しているという人を、私はついぞ知りません。

有名上場会社の社長ともなると、誰と会われても下にも置かれませんが、自然と肩が張って見えるものです。だが、稲盛さんにはそれが全くありません。ちゃんと自分がいちばん下座に座って、きちんと対応されています。こんなことは、誰にでもできそうでできないものです。

監査をされるのですか？」という質問が稲盛さんからありました。私は率直に「会計の原理原則どおり厳格にすることが私の主義ですし、義務だと思いません。どこでもそういう基本方針でやってきましたが、それを曲げてまでも、つまり融通をきかしてまで、監査の仕事をしよう

という気はありません。それに「同意いただけなら喜んで委嘱をさせていただきます」という主旨のことを申し上げました。稲盛さんは「原理原則どおりということですね。分かりました」と言われ、それ以来、今日までお付き合いが続いています。

私は、稲盛さんになせそんな振る舞いが自然にできるのか、考えてみました。その理由は、性格の素直さだということに気が付いたのです。それが基本になつていくわけです。素直さとはどういうことかと云いますと、稲盛さんは性善説で、人には何よりも善意をもって接しられます。また、どんな困難にぶつかっても決して逃げたり、ニヒルにはなられません。昭和六十年、人工骨の問題が起きてマスコミに叩かれたとき、稲盛さんは社内の社長スピーチで、「いろいろな経過も含めて、こういうことが一時的にはあるが、将来に向けて京セラのあるべき姿と云うのはこうだ」と明確に述べられ、「今回の全責任は社長の自分が取る」と話されました。当時、稲盛さんには弁解したいことがたくさんあったと思いますが、決して愚痴を言ったり言い訳をせず、自ら全部責任を取られました。私はそれを見て、なんと偉大な人だろうと感動しました。「神は大事を成し遂げるために試し給う」と自らを勇気づけながら、それを実行されたのです。私は、ものごとをそういうふうを受けとめることができ

るのも、素直な性格だからこそ思っています。稲盛さんの「両親やご兄弟を見ていると、そういう面を強く感じます。やはり、そういう家風があるのでしょうね。その素直さというものが、いろんなことを考えるときの基本になっています。稲盛さんは、よく「心の座標軸」ということを言われます。心は融通無礙、勝手気ままに動き回る性質があるので何らかの道標あるいはものさしが必要ですよ。それが「心の座標軸」ですが、誰でも稲盛さんのお話をお聞きして、なるほどとった良いことだと思えます。ところが、いったん何か起きると、感情とか損得勘定というのが座標軸になってしまします。こうありたいと思う心の座標軸のままはいきません。しかし、稲盛さんの座標軸は不動なのです。素直さが、心の座標軸を受ける素地になっているのです。稲盛さんは、心の座標軸からさらに、魂の座標軸、あるいは霊を含めた大宇宙の真理というものに、より接近していきたいと考えておられますね。

皆さんは、稲盛さんのなされたことに対し、素晴らしいとか、偉いとかいろいろ

る評価され、それはまさしくそうです。でも、私は心の根本的なところに注目し、不動の座標軸の当然の帰結と思っております。

人としてのあるべき姿

稲盛さんには、いかなることも本質的に考えようというところがあります。まず人間としてあるべき姿について言うならば、人間は額に汗して働くこと、健康で精一杯働くことだ、との考えがあります。今、レジャーとか、あまり働くな、とかいろいろ言われていますが、別に金儲けを目標としなくていいですが、働くのが人間の基本だという姿勢はいつになっても変わっていません。

そして、その目標は人のため、世のためになることだとしておられます。そういう考えがあり、心の座標軸がすべての行動基準になっていきますから、自分自身の原理原則をいつも貫くこともでき、何かに引きずられて右往左往することがないでしょう。人間としてあるべき姿というものが基本にあって、もうもろの

んでした。一生懸命頑張っていて、やっと将来の明るい見通しがたったところですから、通例トップがいちばん多くとるのは当たり前なんですけどね。それを見た社員には、きっと大きな励みでしょう。また、京セラの上場のときも、全株を時価発行にして創業者利益をとられていません。

新たに上場するときは、どこでも創業者利益をとる慣行があります。証券会社も、当然、とっときなさいと勧めたはずです。それでも稲盛さんは、全部のお金が会社に入る方をとられたわけです。創業以来、非常に苦勞されているんだから、ここでちょっとくらい儲けようか、そんなものだと考えるのが普通でしょうけれど。

自分より会社を優先するという判断基

判断基準はそこから出てくるわけです。賢い人がたくさんいても、稲盛さんのような結果が出せないのは、そこが違うからなのでしょう。

京セラや第二電電にしても、また稲盛財団の京都賞も、びっくりするような成功を収めています。私はその結果よりも、心の座標軸を動かさない方が奇跡的ではないかと思えます。

人はたいいてい、少し金持ちになるとちやほやされたりしますが、稲盛さんはそれを必ずしも喜ばれません。これまでの質素な生活が派手に変わるわけでもありませんし、むしろ感謝を忘れず質素なのは人間として当然だと言っておられます。そうしたなかで毎年、数億円という寄付をされていますが、そういうふうの人に貢献することは前述したとおり、人間的な生き方だと考えておられるからです。

皆、自分をだますというか、都合のいいように解釈して行動します。ところが、稲盛さんにはそれがありません。理性心でもって、本能心を完全にコントロールされています。稲盛さんも人の子ですから、おいしいものを食べれば喜ばれるし、

本質をつかむシステム思考

一杯飲めば騒いだり、カラオケも唄う普通の人間です。しかし、稲盛さんの著作を読んでも、盛和塾の話を聞いても、感動を覚えるのは事実に基づいているからです。

成功すると、マスコミのインタビュなども増えるし、なんだかんだと持ち上げてくれます。通常、人はついそこで、そうだとおだてに乗ったり、成功談に尾ひれが付きがちです。苦勞の部分が、ことさらに大きくクローズアップされてしまいます。

言葉と行為、つまり言行一致がだんだんできにくくなるのです。稲盛さんは見事これに耐え、誇張することもなく事実に基づいたことしか言われません。私利私欲も、すべてが悪いわけではなく、目的に対してどうコントロールするかが重要なわけですが、人は本能心をなかなかコントロールできません。

ここで少し、会社と個人のあり方についてエピソードを紹介しましょう。第二電電の経営に目鼻がついたとき、稲盛さんは幹部の方には株を持たせられましたが、自分は結局、論功行賞をとられませ

AVXという、ニューヨークに上場している電子部品メーカーの併合も、稲盛

さんの考え方を物語る一つのいい例です。稲盛さんは「お金で頬を叩くようなまねはできない」と言って、京セラの株と交換するという、それまで誰もやったことのない方法、法的にも非常に困難だったものを諸官庁と粘り強く交渉して実現されました。

普通の買収であれば、ただお金さえ払

えばいいわけで簡単です。ところが、専門家、常識的に駄目だと言って匙を投げたほど難しいことを、稲盛さんは、「先方が納得してこそ、ものごととはうまくいく。日米友好のために、自分が考えている方法がいい」と頑張り抜かれました。やはり、その根本にあるのは、自分自身の原理原則にのっとった他をも利する心なのです。

しかも、中近東からヨーロッパ、アメリカ全土に散らばっている工場を、AVX社の家用ジェット機ですべて見て回り、そのうえで買収を決断されました。大会社のトップ自らが買収先の物件を調べるといことはあまり例がありません。しかもAVX社は世界中に工場があり、飛行機でないと回れないくらいだったのです。そういうことをしながら、将来の



『京セラアメーバ経営』 コンサルティンク

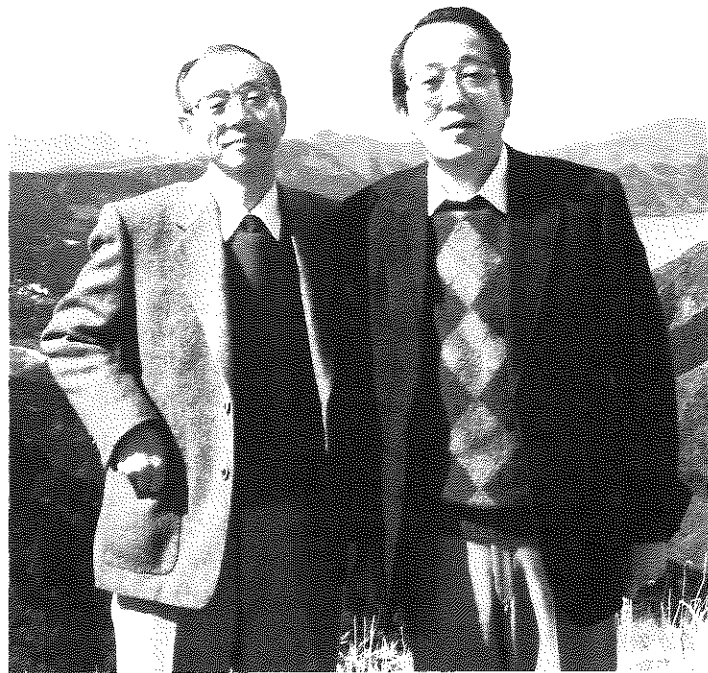
◆京セラ創業以来、培ってきた経営管理手法を
貴社の経営理念・風土に合わせた形でご提供いたします。

◎アメーバ経営の特徴

- ・全員参加の経営。
- ・よく見える経営。
- ・採算で貢献度を測り、社員に目標意識を持たせる。
- ・トダウンとボトムアップの調和。
- ・リーダーの養成。

お問い合わせ先

京セラ株式会社
経営情報システム事業部
コンサルティンク部
〒607
京都市山科区竹田堂ノ前町46-1
三井生命京都山科ビル6F
TEL.075(502)8891
FAX.075(502)8892



昭和60年2月、塾長と一緒に

ために経営戦略を立てておられたわけ
です。

そのことを見て、私は、稲盛さんほど
システム思考ができる人はほかにいない、
と痛感しました。もともとが技術屋さん
ですから、ものすごく深く掘り下げても
のことを考えられます。そういう思考能

力は実に優れています。ところが、そう
いう人は、えてして経営を任せると全然
駄目なことが多いのですが、稲盛さんは
経営でも原理原則に立っておられ、それ
を実行されてきました。

というときでも、京セラには本質的な影
響は何もないわけです。会社にプールさ
れている資金をいろんな誘惑に負けて投
資していたら、あわてなければならなかつ
たでしょうが、何のためのプール資金か
わきまえておられるから、右往左往する
ことがありません。

素直に聞く心

稲盛さんは、輪廻転生という思想を
受け入れられておられます。下世話なこ
利益主義の発想でないことは言うまでも
ありませんが、原子論、粒子論、クォー
ク理論といった先端科学の論議も含めて
物理界と精神界とがどこでかかわりあう
のか、まことに哲学の領域であります。
この領域は哲学的な視野に立つわけで

が、輪廻転生を受け入れ信じるというの
は素直な心でないと至ることのできない
境地でしょう。残念ながら私には、哲理
のスケールが大きすぎて暗中模索ですが、
より素直にこの問題も見つめていこうと
思っています。

さて、素直になれと口で言われても、
そう簡単になれるものではありませんが、
まず私は塾生の皆さんには、稲盛さんの
話を素直に聞くことから始めていって

ただきたいと思えます。それは稲盛さん
の話は、事実だけを、よけいな味つけを
せずに話されているからです。だから、
「稲盛塾長の話は別格だ」というのでは
なく、その言葉の意味を素直に受けとめ
て、自分自身のものにする努力を続けて
いくことが、塾生として大切だと思いま
す。

ますから、よくご存じの方も多いと思
いますが、本質を理解している人は少ない
と思えます。これは一つのシステム思考
なんです、その前提になる経営哲学が
しっかりしていないと、あまり効果をあ
げることができません。アメーバシステ
ムは、細かく割って計算する、というこ
とだけではないのです。計算はあくまで
もプロセスです。アメーバシステムは、
経営者一人ひとりの心がいちはん仕事に
反映する仕組みであり、個と全体の関係
の特徴を明確に把握できるシステムなの
です。それだから、何のために仕事をす
るかということがよく理解されていない
と、あまり意味のないことになりかねま
せん。

ご本人はよく「経理のことは分からな
かった」と言われますが、それは当初は
本当だったと思います。しかし、しっか
りした思考力で、真剣に見て、自分が理
解できるまで質問して考えられるから、
よくお分かりになるのです。いや、分か
るというより、本質をつかまれるのです。

そのように、ものの本質をつかんで判
断されるので、今度のようなバブル崩壊
その結果、うまくいくかどうかは、い
ろいろなケースがあるでしょうが、少な
くとも成功に近づくはずですよ。私は結果
はともあれ、塾生一人ひとりがそう思っ
てやることに意味があるのだと思っても
らいたいですね。そのプロセスに意味が
あるのです。

稲盛さんは「動機善なりや、私心なか
りしか」と常に言っておられます。最近
も「ある宗教書を読んでいたら、その二
つのことが哲理として、集約して書いて
あった」と聞きました。宗教書は、人に
教えるために書かれたものですが、稲盛
さんのそれは、人に教えるために考えら
れたものではありません。自分の人生観
として、ごく自然に考えられています。

(了)

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

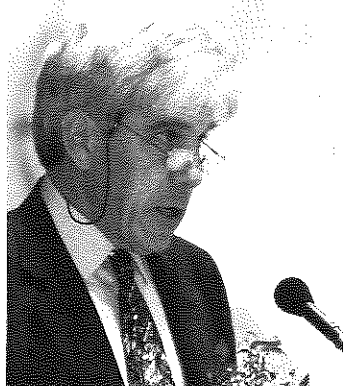
京セラファイナンス 経営

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

シヨールハムとダウンの間

——自然の美への鍵を求めて

W・D・ハミルトン イギリス



「ヒト型人間」と「モノ型人間」

人間は、おおまかに言って二つのタイプに分かれるか、あるいは両端に極端なタイプがあり、一人ひとりがある間のどこかにあてはまると思う。その二つのタイプとは、「ヒト型人間」と「モノ型人間」であり、私は間違いない「モノ型人間」である。

非常に幼い頃から、物を作ったり、観察したり、近くに誰もいない所で黙って遊んでいれば満足していたのを覚えている。油が水面に描く色鮮やかな模様とか、

与したかもしれない。

故郷ノース・タウン

子供の頃、私は故郷セントを歩き回っていた。モノが大好きな、怠け者の、夢見がちな少年で、石をひっくり返し、鳥の巣を探し、花を摘み、蝶を追いかけていた。そこからほど近いロンドン郊外南東の、海拔二百メートルの高きのノース・ダウンスウェアの丘の上で育った。両親が、そこに、約五ヘクタールの農地付きの家を購入したからである。そこは、私のような「モノ型人間」の性向を持つ男の子にとっては、素晴らしい世界だった。

エングニアである父の道具を上手に使って、蝶を飼う籠や、乾電池で動くクレールンやケープルカーなどの模型を作っては、屋外の自然の中で遊んだ。しかしそれよりも、母の作った素晴らしい庭や、柵で仕切られていない野原と森の続く自然が魅力的だった。

生命のパターンに夢中になっている子供は、花に群がる不思議な生き物、花を

雨の後に流れ出た汚泥の美しい扇状地、あるいは咲いたばかりの花の形や色などを食い入るように見つめた。多分、私達「モノ型人間」は、人間以外の物質に向ける志向性が異常に強くなっているのだらう。それは、社会的には適応性の低さという事態を生むかもしれないが、科学者やエングニアになる場合には、非常に有益な場合がある。

一方、「ヒト型人間」は、個人でも集団の中でも、私達がモノについて学習するのと同じ集中力をもって、他人について学習する。彼らは、平均化によって一般的に理解に達する。また、傾向として

のものや、林檎の木にとまる鳥、小さなスグリの果樹園に引き寄せられていった。そこで私は、新しい自然のパターンや動きの驚異を吸収するほかに、目に見える以上に理解したいと考えていた。パターンはどうしてできたのだらう。どうしてじゃがいも畑の緑色の実実はトマトに似ているのだらうか。

あるとき母は、かつてニュージーランドで学んだダーウィンの理論の概要、進化論と自然淘汰の話を私に教えてくれた。その途端、母の教えてくれたことに目を開かれる思いをしたことを、今でも覚えている。

それまでに受けたどの衝動よりも深い衝動が、私を動かした。アンデスの山中に生えているものと、私達の小さな野原に生えているものは、いとこ同士のだった。私は、なぜ両親が子供を愛し、人が死ぬのを恐れ、なぜ足の爪があるのかまで、いっぺんに理解することができた。そして、自分が生涯を通じてやっていきたいことが分かった。どんな職業についていたとしても、この進化という考えが教えてくれる全部を理解したいと思った。

仲間の経験則で満足し、人の行動を予測しそうな相互に関連する原則によって構成されるシステムを発見することには、ほとんど興味がない。

しかしながら、「正常な人間」の行動に関しては、ある程度の一般化が可能であるということは、遺伝説に絶対反対の人でも認めるだらう。そのような法則は、モノ型人間の方が発見しやすいかもしれない。人間生活に距離をおいている、私達の方が、他の人たちが単純に受け入れてしまうパターンに気付き、理解しやすいかもしれない。私の研究は、少なくとも間接的には、人間に関する一般化に寄

シヨールハムの画家

ウィリアム・ブレイクはイギリス人の画家・彫刻家・詩人で、作品はたいいていユートピア的で、私は子供の頃、彼に大変影響を受けた。私はブレイクの絵や詩の神秘主義や、魅力的な汎神論的・多神論的世界に強く引き付けられたのである。しかし、その憧れは次第に薄らいでいった。

その後、二十代の半ば、すでに研究を始めていた頃に、ブレイクにサミュエル・パーマーという絵の弟子がいたこと、そして、私の子供の頃の家からたった一マイルほどしか離れていないシヨールハムの村で、作品を制作していたことを知った。彼がシヨールハムで暮らした五、六年の間に制作した風変わりな作品は、それまで私が全く知らなかったもので、全くのショックだった。ある種の宗教的幻想のようで、一八〇〇年代初頭のイングランドの理想的な田舎の平穏さを描いた絵のようだった。

しかし、パーマーにとってユートピア

像は七年で終わってしまった。彼が理想的な農民像を描いていた頃、村では、小作農がパンさえ手に入らず飢えていた。暴動が起こり、絶望から酒びたりになる者、パーマーが誉め称えた干し草の山に放火した者もいた。家族に食べさせようと羊を盗んだ者が絞首刑になり、雉を一羽盗んだ者がオーストラリアに島流しにされた時代だった。

チャールズ・ダーウィン

シヨームの谷に背を向けて、反対の北西に向かうと、そこにはノース・ダウンヒルズと呼ばれる台地があり、その向こうにダウンの村が見える。そここそ、進化論学者チャールズ・ダーウィンが住み、考えを著した場所である。

私は十四歳の時、初めて彼の本のしめくり「道ばたのもつれた筋」のくぐりを読んだが、その時すでに、ダーウィンが近くに住んでいたことを知り、彼の家まで歩いて行ったことがあった。その筋とは、何世紀もの間に家畜や車輪、それらに人の足が、丘の地面を削ってきたも

れ以上広からなくなるにしたがいが、以前は平和であった地域の人々が互いに悲惨な争いを起こした。全体的なレベルにおいては、人口集中が進み、移動性が高まり、世界中で優勢を誇る人類が、自ら招いた伝染病が再流行するなかで、ある種の自然淘汰の再開が始まっていることに気付く。

最近、ウェル・ヒルから見渡してみると、パーマーやダーウィンの時代にはなかった新しいベッドタウンや、町の屋根や窓が目に入らない方角はない。その景色を見ると、当然のようにイギリスのもう一人の偉大な学者が思い出される。パーマーの後ろにブレイクがいるように、ダーウィンの後ろには暗い顔をした予言者マルサスが立っている。

今や、マルサスが予言する人口過剰の影は広がり、地球上の人類が住むすべての地の上に覆いかぶさっている。しかし私は、そのような暗さにもかかわらず、今でもパーマーが当初考えたユートピアは、望みがないことはないと思う。私は現実的な幽霊は信じないが、パーマーとブレイクのような芸術家が考えた構想の

のである。ダーウィンも、パーマーと同じくその筋に心を動かされたのは明らかだったが、パーマーとは違って創造的な意味で動かされたのだ。

私の頭の中では、ダーウィンやダウンは純粋な科学を表すようになってきた。私にとって、人類の問題やユートピアの可能性はあまり重要ではなく、ただ生命の在り方を理解したいと願った。対照的に、パーマーとシヨームは、私の社会的、ユートピア的側面の象徴だった。

優生学

私は若い頃、多くの若者同様にユートピアと社会変革の思想に興味を持った。しかし、進化的な興味からじきに生じた優生学に関する、やや無邪気な考えに始まり、次第に生命の組織に関する重要な問題があり、それが解決されるまで、優生学的処方ほとんど不可能であると気付いた。

ダーウィンの著作が明らかにしているにもかかわらず、私達は生命というものの全体が、どのように、第一に、身の回りの一部が実現できる方法を探すとき、彼らの幽霊とともに闘い続けていると感じる。私のもう一方の幽霊、ダーウィンとマルサスとを、なんらかの方法で混ぜ合わせ、調和させなければならぬ。私は一度も自分をユートピアの建設に適しているとも、それが自分の仕事だと考えたこともない。ずっと以前に、もっとヒト型人間でないと上手くやれないことに、気付いていた。

種と性へのアプローチ

幸いなことに、社会進化研究の分野においてもしっかりと定義された、そして機能する別の定義がある。当初「互恵的利他の心」という用語で始まった概念は、今はたんに「互恵」とよばれている。私は、この概念に関してはトゥリバーズとアクセルロッド、リヤードソンとボイドのような先駆者に較べて、非常に小さな役割を果たした。しかし、多少なりとも尽くしたのは本場で、ブレイクとパーマーはそれを評価するだろう。比較的人間的なトピックだったが、残念なことに本当

りのあらゆる種、例えば犬や猫をつくるのに関わったか、第二に、その種の中に組み換え可能な変異を無数に貯蔵しているか、を理解していなかった。私達が変異、性、遺伝子学の意味を完全に理解するまでは、どうしてある組み合わせが他より望ましいとか、一見したところひどい異常を悪いと言っことができない。

人類にとって何が最善かを考える準備として、もう一つ私が理解しなかったのは、優生学とか人口抑制という問題の論議に、なぜ人々は感情的になるのかということだった。私の進化的思考によると、そのような問題が人類が考える必要に迫られたものの中で、最も深遠で、最も重要なものだからなのか。また、そのあまりの重要性のために、議論は通常の人間の活動として簡単に行えないのだろうか。あるいは、通常の意識では捉えることさえできないのだろうか。

ヒューマン・カラム

人々は、自らの居場所を技術によって拡大してきたが、その居場所がもはやその利他行動と呼べるものは何もなかった。

もう一つ、私がかつと貢献したと感じている、間接的には社会行動に関係がある新しい分野がある。それは、私にはよりドラマチックで、予測の立たない分野だった。それは、種と性の問題に対するアプローチから生まれた。

他の著者とともに、私は、鎌状赤血球化のケースから、多くの人間生活のほとんどあらゆる側面に関わるような、さまざまなテーマを引き出せることを示した。それは、性そのものの存在理由、私達がほとんど無限に多様な理由——異性や遺伝子を賭けて冒険することが多い理由、あるいは進化論に基づく縁者びいきへの誘惑に耐える理由——である。端的に言っ

て、ここでもテーマは病気である。これに対する考え方は二種類ある。一つは、この病気による問題はたんに、なんらかの理由で突然変異を起こし、異常をきたした遺伝子によるものだとする説である。この説では、遺伝子が病気（性を通じて）とその治療の両方をもたらす。もう一つの説は、悪性の突然変異の負荷

があることを認めるが、それ以外にもっと重要な健康障害の原因の存在を示唆する。その原因とは、種に対して外部から能動的に——病感染により——入ってくるものである。私は、二番目の見方を支持している。

この説では、先述の貧血を起こす鎌状赤血球化を含む優性の種の変異性は、後に種の絶滅のリスクを冒すことなしには除去することができない、本質的な、集団の持つ特徴である。この説の「病気を抑制する技術が蓄えられる」という考え方は、地域的品種（民族）間の境界を越してさえ、種全体にあてはまる。

もっと具体的に言おうと、もしあなたが、子供に生まれつきマラリアに対して免疫を持たせたいと考えるなら、西アフリカ人と結婚するのが一番いい。この病気の、最近の激しい流行は西アフリカだったので、この地域の人はマラリアに耐性のある遺伝子を進化させた可能性が最も高いタイプだからである。実際、そのような遺伝子がその地域に存在することが分かっており、鎌状赤血球化を起こす遺伝子ほど即効力があり、徹底的な効果を持つ。

間に加わり続けているので、生理学的処理も必要になる。生命というシステムは、ある種の試験——競争による——の後に死が起こるように予めできている。死は、それが起こるとき、重くなって有害になった、あるいはすでに有害な遺伝子型を除去する。

生まれつきあらゆる感染に耐性のあるほど、健康で、先祖代々から引き継いだのではない、突然変異から完全に保護されている家族などない。人間が過去に犯した過ちである「民族衛生」の必要は全くないのである。少なくとも、悪性の遺伝子を持つ胎児や、新生児の自然の野生の選択があればいい。

以上述べたように、自然のパターンの視覚的な美しさそのものは、最終的に私を取り組み、私が最もよく知られるよう

のではない。また、もし結核に対して免疫のある子孫を望むなら、東ヨーロッパ人と結婚すればいい。この集団は最近、深刻な結核の流行を経験しており、その結果、結核に対して耐性を持つ可能性が高い。

このような考えに基づけば、二世代にわたる結婚計画によって、あなたの孫は両方の遺伝子と、両方の大陸に住む自由を持つようになるかもしれない。このやや冗談めかした例は、異系交配をするすべての動物や植物の集団に、二組の耐性が組み合わされるため、また、もっと多くの耐性が複雑に組み合わされるために存在する、あらゆる状況を単純化したものである。

突然変異と自然のパターン

我々の性と遺伝子組み換えによって達成されることを見れば、ゲノムの中にある程度の多様性が必要であることが指摘される。これは、進化論説と遺伝子学の初期には、考えられなかったことである。そして、以上のことは、決して優生学を

になった研究である社会性のルーツを明らかにする作業の中では姿を消した。実際、私は、動物の形や色のパターン、生態のパターンができた過程については、なんら発見をしていない。その中でも、ダーウィンの発表した初期の考えに導かれたが、言うならば、私の旅は私が意図したよりも、ダウン側から遠く、シヨーラム側に行き着いた。そのため、私の研究はヒト型人間の領域に入りそうであった。

私が最初に取り組もうと思った問題は、私が学校で最終学年を過ごしながらそれについて考えていた頃、多かれ少なかれ解決されていた。もっとも、そのことが私を知ったのは、それから約二十年後だった。これは現在、自然のフラクタルパターンと呼ばれているものの解明で、ペイノ

不可能だと判断するものではないが、優生学は非常に慎重さを要し、一般的に言う、人間の持つバリエーションの幅を減らすのは良い考えではないと警告を発している。

しかし、非常に興味深いことに、優生学においては、外因性の感染病という説に基づく性の理論（私が支持している理論）と、より内因性の純粹な突然変異（除去説（現在はこれの方が受け入れられている）の両方とも、接合子の高い頻度の選択的死は種の健康を維持する上の正常に必要なプロセスであるという、同じ結論にたどりつく。

これから私達が自分のために逃げる唯一の手段は、私達が現在、遙か未来にも見出すことができないほど高いレベルの遺伝子工学がCellular Interventionを駆使するか、あるいは、人類の古くからある病気と、次々と現れ増大する新しい病気のすべてを、素早く技術的に処理するかである。

問題は、主要な新種の感染病や、主要な遺伝的欠陥だけではない。些細な有害な突然変異体が、常に人類の遺伝子の仲間

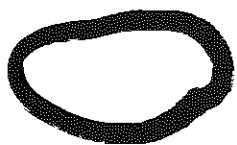
イト・マンデルロットの功績だった。

（注：本文は、稲盛財団より提供を受けた、W・D・ハミルトン教授の草稿の日本語訳を編集部で要約したものです）

【盛和塾事務局 注記】

ハミルトン博士は、動物の利他行動の進化を「包括適応度」の概念で提唱。種の保存行為に動物の利他行動を認めた、ダーウィン以来の難問を解決し、生物学に革命的影響を与えた。

博士は京都賞受賞に当たり、財団の原点である「世の為、人の為」とする稲盛哲学こそ真の利他であり、自説を変更せねば、ヒトの利他行為は説明がつかないと言われたのが印象的であった。



「ぼよよ〜ん」が、鐘崎の気持ちです。



本店／仙台市青葉区一番町3-5-16
TEL.022-265-4531

テーマ

相生の思想と 自己の再構築

講師

金 泰昌

(キムテチャン、Kim Tae-Chang)

前・韓国忠北大学校行政大学院院長
世界未来研究連盟国際執行委員

平成5年10月6日、大阪ロイヤルホテルでの講演内容を編集部で要約したものです。



変化のための「コスト」

最近、日本はもちろん世界中の人々がテレビの前に釘づけにされたと思う。それは、モスクワで起きた悲劇的事件のためだ。私は、その悲劇が起きている間テレビを見ながら、あることを感じていた。それは変化のためのコストが、どれくらい高いかということである。一九一七年、偉大な夢を持った一部の理想主義者が、

ソビエト連邦という実に素晴らしい夢をロシア帝国に建てようと革命を起こした。しかし、その夢は暴力と強制というコストがあまりにも高いものであった。その夢を実現するために犠牲になった人命や、物質的・精神的コストがどのくらい高かったかということを考えてみると、七十六年間にわたる大実験の結果はあまりにも悲惨なものであった。ただ、人間の愚かさ、人間的もくろみの空しさを感じるだけである。

暴力で始まった歴史は、暴力でしか変化へのきっかけが作られないのかもしれない。暴力で強制された変化が、もう一度変化するには、それ以上の暴力が必要だということを感じた。改めて考えてみるべきことは、変化の必要性を認識しても、実際に我々の生活の中で実現するためには、コストがかかるとのことである。今、我々に要請されているのは、二十世紀の終局とともに人間的営為が人間的・物質的コストだけ

ではなく、環境的コスト・自然的コストを含めて、慎重に考え直してみるべきだということ再認識することである。

「個」の時代から「仁」の時代へ

世界的に共生や和解の方向に向かって一連の事態を前にして、私たちが直感的に感じるのは、時代が根本的に変わりつつあるということである。

しかし今、そういうパラダイムは壊れつつある。どういう方向に向かって大変革が進行しているのか。漢字文化圏にふさわしい表現で言うと、「個」の時代から「仁」の時代へと転換しているということである。「仁」という字はにんべん「イ」に二つという字を書く。二人以上の人間が、お互いに向かい合って交流するということか、付き合うということである。それが生命体としての人間の、基本的な姿である。

つまり、死の発想から生の発想への転換だとも言える。いわゆる関係性の再認識である。今までも関係性という言葉は使われたが、個が前提になったものでしかなかった。しかし、個の行きすぎが関係の存立を不可能にしようというの恐ろしさをあまり実感しなかった。そういう自覚がなかったのだ。現在起こりつつある大変革は、そういうものが本当に大事であり、それがなくては人間が生きていけない、人類と地球の存続が不可能だということ改めて認識するような方向への転換だということである。

「力」の意味するもの

ここで力というのは、もちろん軍事的力のような暴力とか、物理力という意味が強いものである。もちろん、力が全般的に意味がなくなるとのことではない。力の内容が変わるとのことであり、力の質が変わるとのことである。暴力や武力や軍事的力のような力が、経済力とか

基本的な次のようなことが言える。それは今までの自己理解、自己認識すなわち自己の捉え方が根本的に変わりつつあるということである。今までは、自己というのは他人と違うものであり、他者との差という方向から自己を見極めた。差異こそ、自己確認の原点であり、それを個(人・体)というふう理解したわけである。しかし、「個」という漢字をよく見ると、にんべん「イ」にかたい「固」という字を書いて「個」となる。つまり、人間がかたく固まった形が個であり、それは生命作業が全部止まって死んでしまったということであり、屍である。

文化力という力に替わりつつあるということでもある。しかし、それは普通言われているように、ただ一種の力がまた別種の力に替わるといふふうに見えては、あまりにも表面的な観測に終わってしまうと思う。

強者と弱者、勝者と敗者の相互関係が一方的に決まるといふような時代は、もう歴史の主流にはなれないのではないだろうか。それは結局、相克の時代が相生の時代へ変わりつつあるということの意味する。

そういう転換の方向を見誤ると、どんなに優れた論理を持ち、知識を持ち、ノウハウを持っていても、それがあまり役に立たなくなるといふところに、時代変化の怖さがある。

例えば、ドイツなんかへ行ってもよく観察すると、現実の怖さというものを体で感じる。かつての超大国のソ連の軍隊は今も健在で、ミサイルもある。しかし、そういう軍事力を持っている誇り高き赤軍だが、将兵一人ひとりがどれくらいにみじめな状態にあるかということを考えてみると、かつての力といふのは果たし

するといふところに重点が置かれていたが、その後、ニコロ・マキャベリの発想がそこにつくようになる。自然支配の力は、人間と社会を支配する力にもなるわけである。自然支配の力としてのベーコンの知識と、人間社会支配の力としてのマキャベリの知識が成立するのだ。

この四つの基本的なパラダイムが、いろいろと組み合わせられることによって強化され、再強化されて、絶対真理のような形になって全世界に広まったわけである。それが有名な権威のある大学、研究所などで神聖視され、権威化され、唯一絶対の真理だと信じ込まれたのである。

相生の哲学

いわゆる世界の名門大学で、次の世代

て何だったのかという疑問を持たざるを得ない。

実際、戦勝国であるソ連軍の兵士が、ドイツに憧れているのである。誇りも名誉も何もなく、ただどうにかしてかつての敗戦国であるドイツで住みたいと願っているのである。

こういうことは、かつての歴史にはあまり聞いたことがない。戦勝国の軍隊が敗戦国に憧れを持つという歴史の逆説は、今までの論理発想ではわかりにくいことだが、それが現実である。それは、新しい力が歴史に登場しつつあるということでもある。ここで言う新しい力とは、相生の力である。

四つのパラダイム

そういう歴史の変化が、我々に今いるんなことを要請している。私は学者として、知識の問題を中心において、問題提起をしてみようと思う。

今まで我々が大学教育やいろんな教育を通して体得してきた知識といふのは、よく考えてみると、やや極端な言い方だけに教育をしている所で再生産されている知識の内容と性格がデカルト的であり、ニュートンのであり、ベーコン的であり、マキャベリのであるとしたら、結局、人類と地球の将来といふのはどういふふうになるのだろうか。

我々は今、基本認識を変えなければならぬ。知識の革命が必要である。知識の質を変えるべきなのだ。ある人は、知識だけを教える感性を失ったから、また総合的な人間性を豊かにせずに、ただ知識一辺倒で教育してきたからといふふうに言うが、それはそれで正しい。しかし、私が言いたいのは、我々が今まで尊重してきた知識そのものが正しくなかったわけであるから、他のことは言うに及ばず、知識だけでも正しい知識に組み替えるべきだということである。知識革命は、現

が、だいたい四種類のパラダイムに基づいたものである。

まずデカルト的な知識というものがあ。デカルトが何をしたかという、神秘に溢れて生き生きとした生命が満たされている自然から、神秘と生命を奪ってしまった。自然に対する尊敬心、尊敬心といったものは徹底的に排除され、冷たい認識の体系が成立するようになった。

その次に、ニュートンの知識がある。自然は機械だ、といふふうになつたわけである。その中に現れている要素というのは全部歯車のようなもので、それは取り替えてもいいし、別にそれでないといけないといふような唯一性というものは全然なくて、ただ数学の公式で解決されるような、いわゆる関数関係、ファンクショナル・リレーションズに変えてしまったわけである。

そしてフランス・ベーコンが出てきた。彼は、人間が自然を理解するのは、自然を支配する力を得るためだと考えた。そこから、いわゆる知識といふのは権力と結びつくようになった。

ベーコンの場合は、それが自然を支配

在世代が将来世代のためにするべき、最少限度の責任だと思ふ。簡単に言うと、デカルト的、ニュートンの、ベーコン的、マキャベリの知識といふのはとても傲慢な知識である。人間の理性が万能であり、すべての問題は人間の理性によって解決される。そしてすべての問題には解決があつて、その解決は必ず人間の知識に基づいた原理によって可能だといふふうな、とてつもない錯覚に陥った。

つまり、傲慢な知識から、謙遜な知識へ組み替えるべきである。謙遜な知識といふのは、人間の理性が万能ではないといふことを前提とする知識である。自然というものは、神秘に溢れたいのちのつながらりという認識から始まる知識である。宇宙の森羅万象が、生きとし生けるもの

掲載の商品が全部言える画題はマカソン・フェリシモ

FELISSIMO

はいせんす
FELISSIMO COLLECTION
絵本SPECIAL

有名書店で
好評発売中!

代表取締役 会長

矢崎 勝彦





勉強会風景

が、すべてがお互いにつながっているという、大宇宙の営みの前で頭を下げるような知識でないといけないのである。何よりも、支配的な知から、和解的な知への転換が大事なのである。

日本の大学教育が、全国の優秀な頭脳の持ち主を集めて、どうすれば日本という社会でトップになり、他の人を支配し、そして他の人よりは良い待遇を受け、楽な生活ができるかということが目的の知識

うふうな幻想に陥ったのが、マルクス・レーニン主義の失敗であった。

もう一つは、本当の意味での報恩的な人間観での見方である。それでは、未来というのはいつも開かれる新しい次元の始まりである。それは、宇宙全体の営みのリズムでもある。生きとし生けるすべてを含めた宇宙全体は、人間には完全に理解できない神秘である。人間は、その営みに参加する参加者である。そこで我々はただ現在だけでなく、過去があり、未来があり、そして三位一体として大きく広く開かれた自己を理解することができ

る。最近、ニューサイエンスやいろんな新しい学問のおかげで、人間は一人ひとり

が切り離されている存在でなくて、森羅万象と一緒に繋がっているということ

識を教えるだけでは、人類と地球の未来は暗くなる。

他の人の痛み、悲しみ、苦しみをなおすための知識、他の人と一緒に幸せになるにはどうすればよいのか、人間同士の誤解を和合に導くための知識、他の人に与えた恨みや痛さを晴らすための知識を体得させることを将来世代の幸福につながるものである。痛みや苦しみを、そして悲しみをなおすような知識が、知識

までは認識されているが、どのようにつながっているかということがよく理解されていなくて、どのようにつながっているかという点、過去に対する感恩と、未来における報恩ということである。現在の我々のいのちが無限大のスケールでつながっているのである。

まさに、大宇宙の営みに参加する喜びである。だから私は、相生の哲学と近代西欧哲学とのちがいは、近代西欧哲学の根本が自由と自立実現と責任が一つになった思想体系だとするならば、相生の哲学は和解と相生と報恩がセットになった思想体系だと言いたい。

最近、共生の経営戦略というのが随分話題になっているが、本当は相生の経営になるべきだと思う。エコノミーの発想に基づいた経営だけでなく、エコロジー

革命の方向なのである。

そういう知識革命の原動力になるのが相生の哲学である。相生は、ただの共生とはちがう。共生というのは一緒に生きるということだが、一緒に生きるための前提があまり考えられていない。

相利共生という意味での相生は、まず本来の意味での和解から始まる。和解は、過去を怨みから感恩に満ちたものに変える。我々が生きてきているのは、過去の世代の人が成し遂げてくれた栄光と失敗、悲しみと苦しみのおかげだということを、深く理解するようになり、そこに感恩を感じるようになる。

過去に、恨みとか反感ではなくて感恩が感じられるようになると、今度は未来に対して報恩というのが感じられるようになる。

未来を見る姿勢には二通りある。一つは、怨念に基づいた破壊的な未来観である。これはマルクス・レーニン主義者の基本的な歴史観でもある。過去に対する怨念と反感をもとにして、現在を壊すということである。現在が壊されれば、未来は必ずそこに自動的に建てられるとい

に基づいた経営が求められる。

大宇宙の営みに参加する喜びを感じながら、地球という家、会社という家を管理する経営哲学が要請されているのである。そういう経営哲学に基づいた経営者が、正しいリーダーシップを発揮するようになると、地球と人類の未来はうんと明るくなるであろう。

「金泰昌氏・プロフィール」

一九三四年、韓国生まれ
前・韓国忠北大学行政大学院院長
比較社会・政治哲学専攻
世界未来研究連盟国際執行委員
京都国際日本文化研究センター来訪研究員
主な著書：『共福の思想』『人間、現実、そして神』『バランス・オブ・パワーを乗り越えて』など

システム物流で 明日を拓く
TONAMI

北は北海道から、南は沖縄に至るまで、全国に広がる路線網を配備し、みなさまのあらゆるニーズにお応えできるトナミ運輸。陸上運輸はもとより、スピーディーな航空便、引越便など、みなさまのくらしに役立つ物流企業として、日夜努力を続けております。

取扱商品

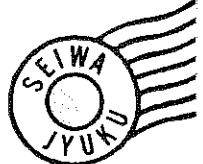
- トナミビジネス便
- トナミ特急便
- パンサー急便
- トナミ新便
- パンサー・クルー・特急便
- パンサー・クルー・急便
- トナミVANネットサービス
- ふるさと特急便
- トナミ引越便
- 百貨店配達便



トナミ運輸株式会社

本社/富山県高岡市昭和町3-2-12
☎ (0766) 21-1073 (代表)

盛和塾・富山
綿貫勝介



塾長への手紙

せひ盛和塾(群馬)開設を

オサーバー 恩田正勝

稲盛塾長様

昨夜は夢のごとく過ぎ、永年いつかは必ず機会があるはずと思いつつたことが実現した嬉しさは、たとえようもないことです。帰路二時間半程もあつという間に安中に着きました。

少年のように向上心を持ち、素直な心で、塾長のお言葉を心に浸み込ませ、響かせました。聞きもれのないように心を張り続けました。

塾長、お忘れのことと存じますが、一風変わった名刺の恩田でございます。

前橋・高崎・安中地区でせひ盛和塾群馬を開設し、勉強したく存じます。

微力ではありますが、我が師と仰がせていただきましたたく存じます。塾長の名を汚

力強い叱責に勇氣湧く

盛和塾塾長 稲盛和夫様

盛和塾塾員 阪口 明

業以来二十一年目を迎えた当社は、この試験をチャンスとばかり言っておれなく、どう乗り切るかを必死に考えております。

さて、先日は盛和塾の例会におきまして塾長に質問の機会を得ましたこと、誠に有り難うございました。

塾長の言葉「技術者としては優秀のようですが」の裏にはっきりと、「経営者としては落第点だ」を感じとることができました。技術指向に溺れた経営に対する甘い考え方、常日頃、私自身の経営活動の中で踏ん切れなくて決断に迷っていた点に、塾長から力強い叱責をいただきまして、大層勇気が湧いております。

私の質問内容から塾長が見通されましたように、私自身が技術者から経営者になろうと転身できるかが、当社の今後の存続として発展できるかのポイントだと確信いたしました。

しかし、恥ずかしながら、理屈は言うは易く行うは難しの諺通り、ここ数年、この問題で悩んでいたのが実情でした。しかし、悩んでいるだけでは解決はしない、悩んでいるだけではこの異常事態を乗り切れない、そういうことで意を決

塾生から塾長あてに送られたお手紙の中から「通」を紹介します。

すことなく、熱意を込めて己を錬磨し、社業に励み、報恩の心、お役立の心で生きていく所存です。

古い「郷研通信」を昨夜なにげなく見ましたら(興奮してすぐに寝つけなかった)、なんと72号に「心の汚染を慎む」と安岡正篤先生、そして「心身相関の法則」と池田篤紀先生の記事が出ていたのにびっくりしました。偶然とはいえ、ただただ驚いています。コピーを同封します。御縁感謝、大切に大切に。

取り急ぎお礼まで

草々

(平成5年4月14日)
◇「郷研通信」第72号(昭和55・9・1)

心の汚染を慎む

安岡正篤

その為にはつまらぬ小説や愚論に類するものはなるべく読まぬようにすると共に、心が浄化されるような立派な書

拜啓 産業界の景気低迷に加えて稲作の

成育にも史上まれな凶作が記録されるというニュースに、我が国全体の不況感へ

して相談させていただいた次第でした。

開発型企業を掲げてきた当社として、今一度、私自身、商品開発の先頭に立ち、当社の力を盛り上げようとしておりますが、実は、ここが矛盾として私の前に大きくのしかかっておりました。

経営者に転身する(「実務を人に任せることが私にとって最重要課題だと思)いながら、商品開発(「実務)の最前線に立つことになるからです。

そのため、商品開発のプロジェクトを今春設置したとき、私は見守る側に立ちましたが、このような経済状況の中、予算、人材の割り振りで担当者は的確な判断ができず、成果が出ないまま時間だけが経過しておりました。その間、私はこのグループをどのように引っ張るべきなのか、あるいは押すべきか、はたまた見守るべきか、そんないらだちの思いの中での塾長への質問でした。

しかし塾長のコメント、「コンサルタントの言っとることを鵜呑みにしちゃいかん」をお聞きし、帰ってじっくり噛みしめたとき、どう対処するべきか理屈を考えてから行動するのでなく、全身をぶ

を読むべきである。特に朝、それも一時間とは言わぬ、二十分でもいい。

昔の人も枕上・馬上・廁上の三上の読書ということをおっしゃるが、私は長年必ず廁で読むことにしておる。廁で読むだけの時間であるから、何枚も読めるものでもないが、十年、二十年と経つと自分でも驚くほどの量となる。しかもこれは数量の問題ではない。その時に受けるインスピレーションというのは、到底書齋の中で何々の研究などやっておって得られるものではない。

況やこれから安眠熟睡しようという枕のほとりにおいておやである。寝る前に週刊誌等を読むのは最も愚劣なるものである。(「干支新話」より)

*編集注:「心身相関の法則」は割愛させていただきます。

ただきました。

の掴みどころのない不安を考えたとき、背筋に冷たいものを感じております。この中で私ども企業人は何をすべきか、創つけることが自分の考え方が相手に伝わることができる、と確信できるようになりました。そうすれば、開発の先頭に立つからといって技術者とは決まらぬ、経営者の感覚で開発の先頭に立つことこそ本当の開発ができるのだ、との実感が湧いてまいりました。

塾長のコメントをお聞きしてからまだ二週間ですが、一部の社員からの反応が今までと少し変わってきているようにも感じます。徐々に変わる変化もあるが、みんなの気持が一つになったとき、うねりを以て変わるようになるのかな、そのような思いをしながら日々会社の運営にあたっております。

二十年も会社を運営してきている者が申し上げるのも恥ずかしいことですが、経営という意味をようやく噛みしめることができるようになってまいりました。これからもご指導、ご叱責のほど、よろしくお願いたします。 敬具

(平成5年10月4日)

塾長の「利他行としての経営」の系譜を辿る対談と座談会を了えて、エリクソンの言う、個人の間形成は、生涯にわたる自我発達の八つの心理的・社会的階層にあると同じように、経営者の発達課題が、利他の発達の心理的・社会的階層にあるのではないかと考えるようになった。エリクソンによれば、個体の発達課題は危機を背景にするが、各階層で発達課題の解決に成功するか、失敗するかが、人生に大きな影響をもつと言う。さらに発達課題は精神的健康と関連し、健康なパーソナリティ形成のために学習しなければならない課題なのだそうである。

小生なりに塾長のお話を伺って、利他の行は「利他のモデル」に謙虚に学び、技術者として自らの技術を世に問うための事業化、いわば「利他の哲学化」を経て、創業、二年目の社員の反乱を機に全従業員の物心両面の幸せの追求の「利他の経営理念化」へと昇華、同時に社内コンパや社外の歳末助け合いなど「利他の行動化」で率先垂範、加えて「利他の組織風土化」につながる「してあげられる側にまわる幸せを感じる人になろう」と説き続け、利他の喜びを各自が深く体感するところまで心をヘースにした経営を高めてこられた。また「利他の社会化」ともいふべき、世のため人のために理念に稱盛財団の設立や第二電電の創業。そして、いよいよ「利他の次世代化」ともいえる盛和塾へと利他の発達課題は続く。私たちが一人の経営者として塾生として、自らに課せられた利他の発達課題のカベを乗り越え続けたいものである。

(本誌編集委員長・矢崎勝彦)

季刊「盛和塾」通巻第八号(冬号)

一九九四年一月十日 発行

発行 ● 盛和塾

発行人 ● 鮎子田昭司

編集人 ● 矢崎勝彦

取扱所 ● 盛和塾事務局

〒604 京都市中京区室町御池下ル

円福寺町三四二一ーボイス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



不易流行

永遠に変わらない芸術性を追究することと、その時々に合わせて新しい発想や表現を工夫することが表裏一体になって、すぐれた文学（俳諧）を生み出す……松尾芭蕉が、この四文字に託した思いは、私たちのモノづくりの要諦でもあるようです。

お客さまに心から満足される商品の条件は、まず、常に変わることなく安心して選ばれる信頼性を確保することでしょう。同時に、その時々々の生活様式やビジネススタイルの変化に合致する新しい機能を備えることを求められます。今の時代は、社会や暮らしの変化が早く激しいだけに、技術革新のスピードを上げて、お客様のニーズを先取りする開発努力が、ますます必要になっています。

芭蕉翁があえて新風を取り入れる大切さを説いた裏には、この偉大な俳聖のあとに続く人々が、単なる模倣に終始しないようにという願いが、込められているのではないのでしょうか。

文学の世界でも、産業界でも、携わる人々が“絶えざる革新”を継続してはじめて、存続・発展の道が切り拓かれると思います。

辻 晴 雄

(シャープ株式会社社長)