

[盛和塾] 12

平成7年1月
通巻12号

●フィロソフィ座談会〈公開座談会〉

我が企業に生きる塾長の一言

●塾長講話[第10回]

経営は自らの“心”で決まる

●「経営の研究・心の研究」

経営の研究／経営者の道徳的創造性と、
組織人格能力のもたらす企業の永続性
薄衣佐吉(日本創造経営協会理事長)

心の研究／これからの日本の経営者の使命は、
自らの「運命を拓く」エネルギーを、周りにも及ぼしていくこと
清水榮一(山王総合経営研究所所長)

●あの日、あの時 稲盛和夫氏 [第7回]

稲盛さんは、会った瞬間にこちらの細胞が開く人

龍村 仁(映像作家)

●ブラジル特集

魂を揺さぶった熱い5日間

—盛和塾〈ブラジル〉例会報告記

●われ虚心に経営を語る

神田 正(埼玉・日高商事社長)

古野重幸(札幌・東日本寺岡オートドア社長)

[盛和塾] 12

平成7年1月
通巻12号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念	表2	経営に打ち込む	
フィロソフィ座談会	2	(公開座談会) 我が企業に生きる塾長の一言	
THE EXCELLENT OPINION 塾長講話—第10回	12	経営は自らの“心”で決まる	
MEMBER'S SPIRIT われ虚心に経営を語る	20	店頭公開の夢に向けて より良い人間関係の絆を強めたい 株日高商事社長・神田 正(埼玉)	
	26	“社員を信じる心”で 事業継承の難局を乗り切る 東日本寺岡オートドア株社長・古野重幸(札幌)	
経営の研究・心の研究 経営の研究	32	経営者の道徳的創造性と、 組織人格能力のもたらす企業の永続性 薄衣佐吉(日本創造経営協会理事長)	
心の研究	39	これからの日本の経営者の使命は、 自らの「運命を拓く」エネルギーを、 周りにも及ぼしていくこと 清水樂一(山王総合経営研究所所長)	
ブラジル特集	46	魂を揺さぶった熱い5日間 —盛和塾<ブラジル>例会報告記	
共鳴と波紋	54		
あの日、あの時 稲盛和夫氏	58	稲盛さんは、会った瞬間にこちらの細胞が開く人 龍村 仁(映像作家)	
第10回京都賞授賞式	66	受賞者紹介・塾生感想	
京都賞・受賞記念講演	70	映画はリラックスして楽しむもの。 心で観て、感情を素直に表してほしい。 黒澤 明(映画監督)	
塾長への手紙	76		
活動報告	78	盛和塾<岐阜>開塾	
塾長広報室	表3		
私の好きな言葉	表4	礼儀	芦田 淳

装幀・題字 上田晃郷/レイアウト 奥野 章

THE VOICE

塾長理念

経営に打ち込む

真の経営者とは、自分の全知全能、全身全霊をかけて経営を行っている人のことを言います。

どんなに素晴らしい経営手法や経営理論、経営哲学を頭で理解していても、真の経営者になれるわけはありません。

命をかけるくらい責任感で毎日を生きて、その姿勢をどのくらいの期間続けてきたかということ、経営者の真価が決まるのではないかと思います。

経営に対して、自分の全身全霊をかけて打ち込むということは、大変苛酷なことです。もし、そういう打ち込み方をするならば、自分の時間も持てないでしょうし、体力的にも精神的にも耐えられないような重責が続くでしょう。

しかし、そういう状態を経験し、乗り越えてこなければ、真の経営者としての資質は、磨けないのではなからうかと思えます。

世間ではよく、トップとナンバー2の間には、天と地ほどの差があると言われます。それは、まさに命をかけて責任を感じて仕事をしてきたか、それともサラリーマン的な存在として、判断をトップに委ねてきたかの違いだろうと思います。

『心を高める、経営を伸ばす』(PHP研究所刊)より抜粋

今号のテーマ「経営に打ち込む」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。

大阪・北大阪・東大阪・神戸・播磨・三重・和歌山合同例会●公開座談会
「我が企業に生きる塾長の一言」

塾長・稲盛 和夫

河本 武

盛和塾(神戸)
㈱ユーハイム取締役社長

竹平栄太郎

盛和塾(富山)
立山アルミテラウム工業㈱取締役社長

小谷眞由美

盛和塾(京都)
㈱ユーシン機械取締役副社長

吉田 久剛

盛和塾(仙台)
砂達鶴代表取締役社長

司会・矢崎 勝彦

盛和塾本部/本誌編集委員
㈱フエリシエ会長

■心に残る塾長の一言■

「人間として何が正しいか判断し、実践する」経営者としての自信が揺らいだ塾長の言葉

司会 七地区の合同例会という形で、公開座談会を開催することにしました。「我が企業に生きる塾長の一言」というテーマで、それぞれに経営のドラマを抱えた経営者の方々が塾長との出会いによってどのような課題解決を図られたか、あるいは塾長の言葉が言葉となって企業



河本武氏 洋菓子製造・販売ならびに喫茶・レストラン業/創業 大正10年 設立 昭和25年 昭和38年社名を(株)ユーハイムに変更/従業員数1200名

私が入社してから約三十年間は順風満帆で、私もトップとして自信を持って経営に当たってきました。

ところが、今から五年ほど前に(北大阪)の例会で、塾長から「経営の座標軸は、人間として何が正しいかであり、その一点に凝縮して物事を判断することが大切。そのチェックポイントは、『動機善なりや、私心なかりしか』である」と聞かされました。その言葉が、心の琴線にドーンと触れて、「盛和塾でしっかり学ぼう」と思ったのです。

その後の例会で、塾長から「経営の数字を、あなた自身分かっていますか」と聞かれました。私は一応税理士ですから、「数字は分かっています」と言いますと、「違う。君が分かっているかもしれない。全従業員が、だいたい数字が分かっているか、計数による経営をやっているかなのだ」と言われました。その一言

のなかに生きているといったようなことをお話ししたかったです。

まず、(神戸)の河本さん、事業の概要と塾長との出会い以前に抱えておられた課題についてお話しください。河本 洋菓子を作っております。第一次大戦のとき、青島(チンタオ)でお菓子屋をやっていたドイツ人のユーハイム夫妻が、捕虜として日本に連れてこられたことに端を発します。一九二一年(大正十年)、捕虜釈放のときに横浜で創業しましたが、一九三三年の関東大震災で店は倒壊してしまいました。避難船で神戸に移り再スタートをきり、それ以来、神戸のユーハイム」として今日にいたっております。

創業者のカール・ユーハイムさんは、終戦の一日前に病気でなくなり、傷心の奥さんがドイツへ強制送還されるといようなこともありました。一九四五年(昭和二十年)、ドイツ人の経営者ということでも工場は進駐軍に接収されましたが、戦後、元の従業員が集まり、奥さんのエリーゼ・ユーハイムさんを社長にして今日まで高度成長の波にのってやってきたわけですね。

で、それまでの私の自信は大きく揺らいでしまったのです。私は、けっこうガラス張りの経営をしていたつもりでしたが、「社員一人ひとりが、飛行機のパイロットのように計器を見て、数字による経営、全員参加の経営をしなければならぬ」と教えられて、アメーバ経営を導入しました。現在、社員一人・一時間当たりの生産性を金額で表示して分かりやすくし、見える数字をもとに経営をしています。

「強烈なまでの願望を抱け」
「苦しいときに勇気づけられた一言」

司会 (富山)の竹平さんは、いかがでしょうか。

竹平 ビル、住宅関係のアルミサッシを中心とした建材業です。住宅用は少しはましですが、ビル建材は今たいへんな不況業種です。そういう建材関係が、全体の八〇%くらいを占めています。その他、店舗用の什器、スーパリーやコンビニ関係の設備機器、家庭用器物や園芸用品なども作っています。

受注産業ですから不況の影響は大きく、バブル崩壊後はどこも三〜四割の売り上げダウンに陥っています。住宅用も、ビル用の不況を取り戻すほどの状態ではありませんので、非常に厳しい経営環境を余儀なくされています。

私が初めて塾長にお会いしたのは、会社が上場の準備を進めているときで、しかも二代目社長を引き継ぐとき



小谷眞由美氏 プラスチック取り出し用産業
ロボット製造・販売／創業 昭和46年 設立
昭和48年／従業員数230名／高知県出身

でした。四千名もの社員をどうやってまとめればいいのか、また業界の景気も悪くなるばかりで、悶々とした日々を送っているとにお会いし、「経営七カ条」のなかの「強烈なまでの願望を抱け」というお話を聞いて、たいへんな勇気が湧いてきました。

心を捉えた「経営七カ条」。漠然とした 思いを明確にしてくれた条文

司会 続いて△京都▽の小谷さん、お願いいたします。
小谷 夫が技術屋で、創業したのが昭和四十六年です。創業当時はとにかく機械であればなんでもトライするという感じで、いろいろな自動化機器を手がけていました。あるときプラスチックの関係の依頼があり、昭和五十二年ごろからはプラスチックの成形品を金型から取り出す取り出しロボットや取り出し後の後工程の装置が主力製

たぶん数年間、どうしようかともがいていたような気がします。私はそのとき、とにかくもがくエネルギーさえあればいい、何か見つかるだろうと思っていました。

そんなとき、「社長、株を店頭公開したら会社が変わるよ」と言われました。本当に会社が変わるのなら、トライしてみようと思ひ、昨年七月に店頭公開しました。しかし、まだ何か足りないなと思っているときに盛和塾△仙台▽が開塾されたのです。そこで、他塾の例会のビデオを観ていたら、塾長が一着自身の経営をやるんだ。自分の経営をしろ」と説いておられるのを聞いて、

品となっています。

昭和五十七年ごろまでは代理店を経由して販売していましたが、利益分が売掛未収金として残ってしまうので自社営業に切り替えました。この時期、業界で初めて機械の二週間無料貸し出しを始めましたらそれが話題となって、機械の販売も順調になりました。

私は、祖父母や両親、また檀古ごとの先生方から、人間として生きるための基本を日々のなかで教わり、それを心の支えとして仕事をしてまいりました。入塾してから、塾長に教えられた「経営七カ条」は、それまで何となく感じていたことが、整理された状態ですべて含まれているという気がしました。

「君自身の経営をやれ」の言葉に 壁は自分の中にあることを教えられた

司会 「経営七カ条」は機関誌にも掲載されていますから、おりにふれて見て頂きたいですね。では、次に△仙台▽の吉田さんはいかがでしょう。

吉田 仙台名産の「笹かまぼこ」を作っています。水産練製品の製造・販売ですが、約八六％が笹かまぼこです。二代目を継いだときは、年商二億円程度でしたが、現在五十三億円くらいになりました。

五く六年前から、年商五十億円の壁は絶対に破りたいと思っていました。地方の市場はどうしてもパイが限定されますから、五十億が近づくと勢いがなくなるんです。

ハッと胸を打たれました。

自分では、燃える集団づくりをめざしていたつもりなのに、二人称か三人称の仕事をしていたのではないかと、と思いました。「君は、どうなんだ」と問われているような気がしたのです。自分が燃えないで、他人の心には火をつけようとしていたのではないかと、反省させられました。自分の熱意と情熱でしか、社員の心を燃えあがらせることはできないと考え、アメーバ経営を導入しました。今、売上高は減少していますが、増益になっています。いろんな意味で二十年先が見えた思いがしており、私は今非常にハッピーです。

■企業経営に生きる塾長の教え■

数字も作る、という意識が芽生えた

司会 河本さん、アメーバ経営を導入後、どのように経営が変わりましたか。

河本 アメーバ経営のメリットは、なんといっても「顔の見える経営」ができるということです。現場と私たちの、双方向通信ができます。アメーバの長は、日頃接することの少ない係長とか主任ですから、最初のうちはおそれる私に訴えていました。また、売り上げの予測もできない人が大半でした。ところが、アメーバを導入してから彼らは本音で言いたいことを言うようにな



盛和塾合同例会
大阪 北九州 宇都宮 仙台 静岡 三浦 札幌



竹平栄太郎氏 金属製品製造販売業／設立昭和23年 平成元年 名古屋証券取引所市場第二部に上場／従業員数3800名

り、数字の把握もできるようになって、今はたいへんうまくいっております。現在、東京、名古屋、安城、神戸の四方所でアミーバ経営を実施しています。

アミーバ経営は、私は教育の場だと思っておりますので、必ず自分が出ます。必要条件是京セラさんから教わりましたが、十分条件は社長自らが現場に出てやることです。そのおりに、この盛和塾で習った魂、哲学を従業員に伝えることができます。

アミーバ経営を導入してからほぼ五年になりますが、社員の間においしいお菓子を作ろうという意識に加えて、数字も一緒に作るという意欲が加わったことを、実感いたしております。

利益の大切さを徹底したい

せるか、必死に取り組んでいるところですよ。

考え方の大切さを社員と語らう

司会 その具体的なアドバイスは、後ほど塾長からあると思います。小谷さんは、塾長の教えをどのように、日常の経営で活かしておられますか。

小谷 業界最後発のメーカーですが、現在、売上高二位、利益率一位という位置にいます。社員の年齢は平均二十七歳くらいと非常に若く、エネルギーが豊富です。しかし、未経験のため理解しにくい面を持っている社員もいます。私はそういう人たちに対し、「売価はこれだけ、仕入れはいくら。利益はこう使う」というように、説明するようになっています。

私自身が、機械のことはまったく分からなかったもの



吉田久剛氏 水産練製品の製造・販売他／創業昭和22年 設立昭和44年／従業員数500名

司会 竹平さんは、上場の準備期間中に塾長に会い勇気づけられたということでしたが、それはどのような形で展開していますでしょうか。

竹平 私は業界で組織の副理事長をしていますので、ビルサッシの状況はよく分かっているつもりですが、市場の価格は非常に厳しく、原価を割る価格の要求にあってるのが現状です。そうしたなかで、当社も一千五百億ほどの売り上げがありました。ところが、経常利益は十五億くらいで一%強しかありません。したがって、業界云々よりもまず自社の利益を出すことに必死になっています。

そういう状況ですから、まず利益に対する概念を変えようとしています。業界が若く、これまでは売り上げ拡大志向でしたが、バブル以降は利益志向に変わってきたと思います。となると、経営目標も自ずと目標利益はどれくらいというように変わります。

その目標を具体的に落とし込んでいくとき、私は「売り上げは最大に、経費は最少限に」ということを特に意識しています。塾長が説かれていることをお聞きしてから、数字の拡大だけでは駄目だということを、私自身が部下に伝えなければということを感じました。幹部社員全員が、損益計算書の見方をはじめ「数字」の意味を理解していないと、具体的な会話が成り立ちませんので、そのギャップを埋めるため、また自分の思いを伝えるために、幹部社員とマンツーマンの触れあいをしております。同時に、そのことをいかに部下の社員に浸透さ

すから、数字のことに関して分かりにくい立場の人をよく理解できるのです。分からなくて当たり前、という用語があります。そんな人にも理解してもらおうのが務めだと考えて、明確に伝わるように話すよう心掛けています。

私は、経営は人なりと考えます。人は短時間では育ちませんから、今の時期でも新卒は採用しております。どんなときでも、「常に明るく、前向きに。夢と希望を抱いて素直な心で」という言葉を胸に、これからは社員と共に成長していきたいと思っています。

自分の仕事をする そのことの大切さを徹底

司会 吉田さんは、塾長の「自分自身の経営をしろ」という言葉に触発されたとおっしゃいましたが、それはどのように反映していますか。

吉田 自分の経営ということ、形を変えれば「自分の仕事をする」とことだと思っています。私は、社員に対していつも、「腹をくくれ」と言っています。つまり、「蒲鉾屋で一生終われ」「蒲鉾屋が人生」なわけです。新入社員に対しても、「蒲鉾屋が天職と思って打ち込め」と言い続けています。

アミーバは今年の三月から本格的に導入しましたが、ある女子社員が「社長、思いが事を成すというのは素晴らしいですね」と言ってくれました。そういうリーダー

が育ってきてくれた、それだけで嬉しくて仕方がありません。

腹をくくって仕事をしている人は、目の輝きも違うし、行動も違います。ところが、上にいくほど腹をくくっていません。そこで、思いきってブロック長などの管理職を廃止し、彼らもアメーバのリーダーにしました。初心に帰るというか、もう一度原点からやってみろ、という気持ちです。ところが不思議なことに、皆、生き生きしてきています。

今後、どのように展開していくかわかりませんが、今の熱気でとりあえず年商百億円をめざそうと思っています。それを足掛かりにして、日本一の蒲鉾屋になりたいと思います。

■塾長コメント

数字は経営者の意志そのもの。 伸ばすのに必要なのは、得意技の発見

司会 皆さんに、それぞれの企業に生きる「塾長の一言」を語っていただきました。それに対して、塾長から一言お願いしたいと思います。

塾長 河本さんはいへん簡明に話されましたが、「お菓子を作ると同時に、数字を作る経営」ということをおっしゃいました。これはどの企業にも当てはまることで、数字というのは勝手に出てくるものではありません。損

ているからなのです。竹平さんの会社が、業界の他の会社と同じ利益率である必要はありませんし、経営には差別化があつてしかるべきです。経営者の思想も違えば、歴史も背景もみな違います。同業他社のように、素晴らしい業績をあげている会社だつてあるではありませんか。

吉田さんは、「腹をくくる」というおっしゃり方をされましたが、それは一生懸命にやる、真剣にやるという意味だと思います。実は、私は一生懸命に仕事をしない人というのは大嫌いです。才能がある人は、軽く、器用に仕事をしているように見えますが、決して長続きはしません。若干、鈍で愚直でも、一生懸命という人のほうが、長い間にはたいへんいい仕事をしますし、素晴らし

き計算書によって利益は出てきますし、その数字は経営者が作るものです。ただし、経営者一人では作れませんから、従業員と共に作るうということなのです。

小谷さんは経理について素人の社員に向かつて、「この注文はなんぼ、だからいくらの原価で作つてちょうだい」と、数字を家庭の主婦のレベルで表現されています。「自分が機械のことを分らなかったから、数字を分らない人の気持ちがよく分かります」とおっしゃいましたが、まさにその通りです。分かつてもらえるまで説明する、この気持ちが経営者には大切なのです。

河本さんはまた、「アメーバは勉強の場」だとおっしゃいましたが、若い社員たちに対して自分の思いをどう伝えるかということは、竹平さんもおっしゃっているようにたいへん大事なことです。教育というのは、仕事の実践のうえで教えたことしか、実は本当の教育にならないのです。

アメーバで私が感じることは、数字の話を通じながらその人の生活態度、考え方というものが全部出るということです。数字だけで人を動かすのではなく、数字を作るその人の人柄、人間性という人間そのものの教育ができるということなのです。

竹平さんは、「売り上げ至上主義できていて、利益を追求する教育をしていなかった」とおっしゃいました。

しかし、業界が赤字であることと、会社の利益が出ないことは関係ありません。それは、皆さんの経営が間違っていない経営をいたします。

必要なのは、従業員が本当に安心して働ける会社にするためにはどうすればいいか、そういうことを下真剣に考え、実践できる幹部なのです。そういう意味では、「腹をくくれ」ということを、さらに部下に言い続けていただきたいと思います。

皆さんの会社はそれぞれに違う業態ですが、共通していえることは、「いちばん強い技は何か、武器になるものは何か」ということを、追求するべきだということです。流通でも製造でも、得意技を見つけ、それを伸ばすことが肝要です。ある得意技があれば、他の製品、他の分野への応用や展開は十分に可能です。

■企業の未来、そして夢

経営者のこれからの急務は 利益を確保できる企業体質、しゅひり

司会 それでは、皆さんに経営者としての企業の未来像夢といったことをお伺いします。まず、河本さんからお願いいたします。

河本 今年度は、ポジティブなリストラをやるうと思つております。去年まではネガティブな方向でやっていたものですから、私も幹部も、すっかり自信をなくして疲れてしまいました。

それで、一カ月前に部課長全員、九十人に親展の手紙



を出して意見を求め、「新五カ年計画」を策定しているところだ。基本的には私の決断になります。ただ、できるだけ皆に意見を聞くことで、参加意識に基づいた共通目標を立てたいと考えています。

例えば、新宿で高級チョコレートと喫茶の「イメージジョール」を展開していたのを、思い切ってドリアショップに変えたら売り上げが二・五倍に伸びました。悪い、悪いと言いつつ、同じことをしていても仕方がないわけだ。

私たち経営者は、全員参加の経営をすることも、自信を持って指導力を発揮することが大事だと思っており

ます。竹平 業界が悪くても、同業大手のように利益を出す会社がある。これは、塾長の指摘された通りです。ただ、私どもの会社が急にそうなれるわけはありません。

私どもの取り柄は、職人さんたちの身体を使った行動力です。サッシの場合は施工がつきものですが、三十年前のものは私たちが見ても組み立て方そのものが分からないこともあります。そこで我々は、三十年後でも使える、修理できるサッシを作ろうと思っています。そして、地域によって材質や取り付け方に違いがありますので、その情報をどのように整理し現場に戻すかということが、今後の課題だと認識しています。

夢として、私は住宅・ビル・公共施設という形の分社化を考えています。ただし、そのためには三千億円ほど「自分たちの得意技は何か」を、いま一度社員と共に考えます。そして、挑戦いたします。

司会 最後に、皆さんの夢、希望といったものに対して、塾長からの講評をいただきたいと思えます。

塾長 皆さんに共通のことですが、経営は今後もっと厳しい環境になっていくでしょう。それは、景気云々ではなく、価格破壊がもっと進むだろうということです。そのような状況のなかで、どう利益を確保するかということが課題になってきます。また、人件費もブレーキはかかるものの上がっていきますから、労使間の話し合いもより大切になります。

注意すべきことは、これからは景気が回復してきたからといって、今までのように売り上げを伸ばして利益も伸ばすという拡大政策ではない、つまり経済構造が変わるかもしれないということです。売上高の減少を前提に



司会・矢崎勝彦氏

の売上高を達成する必要があります。そこで、百億円ほどの売上高を達成できる事業部を、二十はつくりたいと思っています。それを実らせて、塾長に「やりましたよ」と報告することが私の夢です。

小谷 経営のビジョンとしては、売上高百億円にもっていきたくと思っています。当社がここまで伸びてこれだけ要因は、スピード化と軽量化だと思います。それが、お得意様の生産性が上がる、つまり利益が上がるということにつながります。今後は、製品を取り出したあとの工程と、それを自動倉庫に持っていくまでのストック・システムに関心が集まっています。それらの作業を、なるべく自動化できるようなものを作るのが私たちの役目です。

それから私は、課題を解決することを楽しむように努めています。苦しんでばかりではだんだん落ち込み、精神的に参ってしまいます。反対に「ようし、どんなふうにとトライしようか」と明るい方向で考え、楽しむようにしています。今、問題を解決しようとするときに新たなファイブが湧いてきます。

吉田 どんな夢を持つにせよ、それは人次第です。今までは、売上高百億円をやろうと言っても、顔だけしか向いていなかった社員たちが、頷いてくれるようになりまして。共鳴できるようになったのです。確かに、まだまだ遠い道ですが、社員が共鳴してくれるということは、凄く力強いことです。塾長にアドバイスしていただいた、

おいて、利益のとれる体質づくりに当面の神経を注ぐべきだろう、と思います。河本さんは、ポジティブなリストラをとおっしゃいました。それは結構なことなんです。拡大政策ではないかもしれないということだけは、頭に入れておいてください。

竹平さんは、経営者として禁句ともいうべきことを口にされました。「××には及ばない」というのではなく、「あそこができるなら、うちができないわけがない」と言ってほしかったですね。一千五百億円の売上高のある会社でしたら、私には宝の山に思えます。十億や二十億の利益は簡単に出るはず。そういうふうには、発想を変えてやってください。

今後、価格破壊が起りデフレ経営になっていきますと、収益性、つまり利益を出し得る企業体質を持つていくか、量より質の命運を握っていくでしょう。ですから、量の拡大よりも中身を濃くする経営に、力を注いでいただきたいと思えます。

司会 有り難うございました。塾長との出会いで経営が変わり、従業員が変わり、さらには社員が変わったというたいへん有意義なお話、また塾長からは今後の注意点というアドバイスもいただきました。ここで共有できた哲学をもとに、皆さまがいつその発展をされることを祈ってやみません。

△了▽
(平成六年十月十一日、七塾合同例会より)

経営は自らの「心」で決まる

「六つの要諦」で 実践的経営はできる

私は二十七歳のときに京セラを起こし、十年前に第二電電をつくりましたが、そのなかで自分の人生も、一般の人生も、また企業経営もなんだか同じではないかと思いました。人生と経営は、なんだか同じような軌跡をたどっているような気がします。

創業当時から、企業というのは苦しいなかでも決して潰してはならないもの、と思っていたいへん恐怖感を抱きながら経営に携わってまいりました。しかし、経営とい

うものは六つくらいの要諦を守ればできるというふうにも当時から思っておりました。

一番目は「経営の目的、目標をはっきりさせて、それを明確に打ち立てる」ということです。

二番目は、その目標を達成するための「戦略・戦術を綿密に立て、何回も繰り返しシミュレーションし、その成否を確かめる」とことです。

三番目は、目標を立て、シミュレーションしたことを「なんとしても、どんなことがあっても、それを達成したいという強い願望を持つこと」であります。私はそれを、中村天風さんの言葉を借りて「強烈な願望を抱く」というふうに社員に言っています。昨今のように不況が長引きますと、幹部は不況のせいとかいろいろ言い訳をいたしますが、そういう言い訳はいっさいなしなのです。私は、経営というのは強烈なリーダーシップを伴っ

て持つ」ことです。言葉を換えますと、「強烈な個性、または素晴らしい勇気を持っているかどうか」ということです。

六番目は、「優れた才覚、優れた商才」です。商売もしくは経営に対して、素晴らしい才覚・才能をお持ちですか、ということ。人並み以上の才覚・商才を持った方が、先の五つのことをもって経営に当たれば、たいへん立派な経営ができる、と私は考えます。

何を判断基準とするべきか 経営者として悩む

しかし、いくらいい経営をしていても、またいい人生を経過してきたように見えても、突然没落をしていかれる経営者の方、人生を挫折される方を、私たちは周囲に見ることがあります。私自身、さっき申しました六つのことだけでは、いつなるとき没落の悲運に遭うかもしれないという気持ち、常につきまとしておりました。なぜそういうことが起こるのか。それをいろんな意味で考え、悩みました。

いろいろ考え、悩んでいるうちに私は、自分は何のために経営をしているのか、なぜ経営をしているのかという、基礎的な問いかけに対する「解」を持っていないということに気がついたのです。

なぜ、その企業は存在するのか。なぜ、その企業を経営するのか。そういう素朴な疑問に答えるには、哲学的



たトップの強い意志で決まると思っています。

四番目は、「一生懸命に努力をする」ことです。ありふれたことなのですが、私はそれを「誰にも負けない努力をする」と自分に言い聞かせてきました。「誰にも負けない努力をしていますか？」と聞かれて、「はい、頑張っています」と答える人は、そういないはず。私は、「日本の中で、自分が一番だと思えるほど頑張っているか」ということを、自分に問いただしてきました。

五番目は、自分が考えたことを「すべての全組織に向けて伝え、それを引っ張っていくだけのリーダーシップ

な答えの中にその「解」があるのではないかと私は思いました。

経営者として私たちは、瞬間瞬間にいろんな判断を下しています。過去に自分が判断を下したことインテグレーションしたものを、決断してきたことの集積によって、あらゆる物事を判断しています。そう間違わずに判断をしてきた結果、今日の会社があり今日の自分があるのではないかと、と思い始めたわけです。

では、判断というのはどこでしているのでしょうか。判断というのは、心でしているわけです。どこに心があるのかは分かりませんが、総称して「心」というもので判断している、と私は思っています。

まず直感的に気が付くことは、人間の心の中で一番ベシックなものは、本能的レベルの「心」です。ですから、我々が無意識に判断するとき、それは本能的レベルの判断ということになります。同業者に負けまいとするのも、闘争心というプリミティブな本能から出たものです。また、格好をつけ、見栄をはって、自分を大きく強く見せるといっても本能のなせるわざであります。

一流の大学を出て、たいへん理性的な勉強をしてきた方の大半が、実は経営判断の第一歩をその本能のレベルでしています。その最たるものは「損得」です。会社にとって損か得かというのは、まさに本能の独壇場です。つまり、自分にとって都合がいいか悪いか、自分が儲かるか儲からないか、というのが判断の基準になっており、

あるとき、禅宗のお坊さんと知り合う機会があり、またヨガの瞑想を実習するというようなことを通じて、人間の心の構造というものが、少し分かったような気がしました。

ヨガでは、マントラを心に唱えながら雑念・妄念を払拭していきます。禅宗では、座禅を組んで精神統一を行い雑念・妄念を払拭します。方法論は若干違いますが、雑念・妄念を払拭するという点については同じです。雑念・妄念というのは、本能のレベルから噴き出してくる思い、感情・感覚のレベルから噴き出してくる思い、また理性のレベルから噴き出してくる思いをすべて合わせてたものをいいます。

禅の場合もヨガの場合も、雑念・妄念をどんどん払拭していくとたいへん微妙な、微妙な意識状態になっていくというふうにいわれています。意識が微妙になるといえるのは、意識は確かに目覚めているのに、眠っているのではない、夢を見ているのではない、覚めているのではない、第四の意識状態になっていくことをいいます。そして最後には、素晴らしい喜びを伴った至福の境地になる、といわれています。それを仏教では三昧の境地、えもいわれぬ至福の感情に満たされた悟りの境地といえます。

昔、禅宗でたいへん有名な白隠禪師という方がおられました。「坐禪和讃」というお経を残されましたが、そのなかで禪師は「大悟を開いたのは十八回、小悟を開い

これは自然が与えてくれた生きるための最強の武器なわけです。

もうひとつ、人間には、判断をするのに五感というものがあります。目で見、耳で聞く、つまり感覚・感情というものを持っています。それによって我々は、心を動かしています。しかし、「私は、感情なんかで判断していません。理性で物事を決めています」という方もいらっしゃると思います。理性というと、なんだか本能とか感情・感覚を超えた素晴らしいもののように思いますが、それは物事を理論的に推理・推論する機能は持っていますが、物事を決める、デシジョンするものは持っていないと私は思います。つまり、理性で考えるのは理屈の段階で、決断とか判断の材料にはなりますが、判断する機能は持っていません。

そうすると、その次にくるのは直感です。なぜか理屈は分からないけど、直感的にそれでいいだろうという決断もあるでしょう。しかし、そういう直感で物事を決める上司には、理性的な部下はついていけなくなります。理屈めきで押しつけられる、と考えるからです。

私は若いころ、そういうことを考えながら、どのような物事を決めていけばいいのだろう、とずっと思いついて悩んでおりました。

人間としての「真・善・美」の心を 経営者としての判断基準に

たのは無量数千に及ぶ」と言っておられます。つまり、瞬間的に至福の境地、えもいわれぬ幸福感に襲われるという小悟は過去に何千回と経験したが、持続する長い悟りの境地は十八回しかないと言っておられるわけですから、いかに修業しても長く持続する至福の境地というのはそう得られるものではないといえましょう。

そのたいへん静かで精妙な意識状態を、ヨガでは「純粹意識」といいます。それは純粹に透明感のある意識状態で、別の言葉では「真我」といいます。もろもろの雑念・妄念、つまり本能、感情・感覚、理性そういうものをすべて払拭して何にもなくなった状態の、純粹な意識の状態をいうわけです。

ヨガの方はよく、真我の境地に至った瞬間、そのとき自分の意識が小さくなっているのではなくて、一瞬にして宇宙大の意識に変わるとおっしゃいます。また、自分があったかも宇宙の上から全宇宙を見ているというような感覚に襲われる、と言う方もおられます。そのために、最終的に至った純粹意識の状態を「大我」ともいいます。大我とは、宇宙そのものであります。つまり、「真我」というのは「大我」、宇宙と同じ境地になるといわれています。昭和四十年まで生きておられた中村天風という方は、そういう純粹意識までいける方でした。

純粹意識というのは「真我」であり、それは宇宙の意識である「大我」に同じだといえます。そういう純粹意識は、実は森羅万象、あらゆるものが持っている意識状

態と同じだ、というふうに私は思います。

それを、心理学者のユングは「無意識」と言っています。意識がないのではなしに、無意識という意識があるという、つまり、普遍的に宇宙に存在する意識を、無意識という表現で言っているのです。これは、仏教でいう「あなたには仏が宿っていますよ、米粒一つにも仏が宿っていますよ」というのと同じです。

また、比叡山の天台宗では「山川草木悉皆成仏」という言葉があります。山も川も草も木も、森羅万象、あらゆるものに仏が宿るという意味で、この前亡くなられました座主の山田恵諦さんもよくこのことをおっしゃっていました。

つまり、禪宗のお坊さんも、仏教のお坊さんも、ヨガの修行者も、心理学者も、中村天風さんも、ずっと意識を統一して真我に至った純粹意識は、私たちの周辺あらゆるものが持っている意識と同じだと言っておられるわけです。

宇宙というのは、たった一個か数個しかなかった素粒子が、ビッグバンで生まれ拡大していくなかで、今日の現象社会をつくっていったといわれています。私は、単なる無機質でしかなかった素粒子や原子にも、悉く仏が宿っていると思っています。宇宙では、生きとし生けるもの以外の無生物にいたるまで、いい方向へいい方向へと流れていく大我の意識がある、ということですよ。

つまり、森羅万象あらゆるものが、宇宙が、この地球エゴがなければこの世に存在できなくなっているのです。そういうエゴを切り捨ててしまっ、最後に残るものが「愛と誠と調和に満ちたもの」、真の自分ではないでしょうか。

私たちがこの世に存在しているのは、その理由があるからなのです。なぜ存在する必要があるかといえます。世のため、人のために役立つからなのです。したがって、物事を決めるときに、自分や自分の会社にとっていいか悪いかはもちろんです。世のため、社会のためになるかならないかで決めるとき、それは素晴らしい方向に展開していくのです。決めたことが成功するにとどまらず、その人の運命すらもいい方向へ変えていくのです。

中国の易経に、「積善の家に余慶あり」という言葉があります。善きことを積むことによって、その家には素晴らしいことが起きますよという意味です。また「陰徳を積む」という言葉もあります。この宇宙、この自然界にはそういう流れがあります。そういう流れに沿って自分の人生を生きていきますと、物事がいい方向に成就すると同時に、その人の運命もいい方向に変わるのではないか、と私には思えてきたのです。



「全従業員の物心両面の幸せを追求すること」を会社の存在理由に



私は最初に申しましたように、二十五年前に京セラという会社をつくったときから、いつ潰れるかもしれない

が生まれた瞬間から、今日まで一瞬たりとも休むことなくみんながいい方向へ進化する、生成発展するという法則があるのです。それが宇宙の法則です。純粹意識は大我、真我と同じだと言いましたが、私たちの心にもそういういい方向に流れていこうというものがあるはずですよ。それが実は自分の魂、心であります。

われわれ人間は、よく「真・善・美」を求めて行動します。真を求めてサイエンスがあり、学問が発達します。善きことを求めて、宗教活動であるとかボランティアなどが行われます。また、美を求めて芸術が発展していきます。つまり、人間というのは「真・善・美」を求め、何かを持っている、というふうにいわれています。

実は、皆さん自身、皆さんそのもの、皆さんの魂そのものが「真・善・美」という言葉で表されるような実体を持っているのです。つまり、あなた方の魂は、真で善で美しいものなのです。だから皆さんは、「真・善・美」を求める方向に突き動かされるのです。

私はそういうふうと考えていくなかで、真我というのは実は「愛と誠と調和に満ちたもの」ではないかと思えました。それが、わたしたち人間の本质ではないかと考えたのです。しかし、残念ながらそういう美しい心でありえないのは、肉体を持っているからなのです。肉体を持っているがゆえに、自然が与えてくれた本能とか感情・感覚というもので、自分だけがよければいいというエゴが先行するようになっていっています。逆にいえば、

という恐怖感のため誰にも負けない努力をし、自分の強烈な願望を曲げない強い意志で仕事をしてきました。

設立当初は、私が開発したファイナセラミックスの新しい技術を世に問う場、として位置づけようと考えました。ところが、二年目に採用した十人ほどの高校を卒業したばかりの人たちがわずか半年ほど働いただけで、「できたばかりのこんな会社では不安でたまらない。暮れのボーナスはいくらくれるのか、来年の昇給はいくらしてくれるのか。その後のボーナスなどはどうなるのか。むこう五年間くらいの保証をしてほしい。約束してくれないなら、自分たちは辞める」と言って、血判状みたいなものを持ってきました。

わたしは、「五年つくったばかりの会社で、五年先のボーナスがどうこうとは言えない。今年の暮れが越せるかどうかと必死にやっているのに、言えるわけがない」と言いました。すると、「やっぱりそうですか。では、辞めます」というようなことになって、で、ちょっと待ってくれ、ということである話し合いをしました。結果、彼らは残ってくれ、今も京セラの幹部として頑張ってくれています。そのときに私は、会社とは何かということを感じました。

それまでたいへんな貧乏のなかで大学を出してもらいながら、自分の親兄弟にすら満足に経済的支援をしてやれなかった私が、昨日まで他人だった人を採用したばかりに、その人たちの一生の面倒を見なければならぬ

のか。私は泣けてきました。自分の技術を世に問うために、夢を実現するためにつくった会社なのに、と。

しかし、それが終身雇用制を貫く日本の企業形態なのだということがわかりましたので、私は技術屋としてのロマンを捨て、働くすべての従業員の物心両面の幸せを追求することに徹しよう、と社是を変えました。それだけではあまりにも寂しいものですから、「人類社会の進歩・発展に貢献しよう」ということを付け足しました。

私はそれ以来、ほかに何もなくてそれだけを掲げて経営をやってきました。しかし、私はそれは最も素晴らしきことだと思っと思っています。つまり、そこにはリーダーである私のエゴが消えてしまっているのです。全従業員という言葉のなかには、私も含まれていますし、同時に人類社会の進歩・発展に貢献しようというなかには、皆さんが、すべてが幸せになろうという念が込められているからです。

「動機善なりや、私心なかりしか」

第二電電をつくるときに私は、数カ月間「第二電電という会社をつくって、今までNTTが独占してきた長距離電話を、もっと安くして国民の負担を軽くしてあげたいというきれいなことを言っているけれど、本当にそう思っているのか」ということを、自分自身に厳しく問いました。

きました。若い人を叱咤激励しながら、山から山へと鉄塔を組み、パラボラアンテナをヘリコプターで吊り上げて設置するという血みどろの努力をしてマイクロウェーブの中継基地をつくり、他の二社と同じスピードでネットワークを完成させました。おかげさまで現在、長距離電話業界では一番になりました。

同じようなことは自動車電話のときにもありましたが、「動機は善、私心はなし」という私の思いが社員一同の頑張りをつみ、この分野でも現在ナンバーワンです。

私は、そのようにひたむきに、みんながうまくいくようにといういき方で物事を決めていけば、仕事自体も非常に発展し、素晴らしい幸運も呼び込めるのではないかと思います。私は常に、喜びと感謝に満たされた心で、毎日毎日を精進していきたいものだとお思います。

経営にも、人生にも 謙虚さが花をそえる

先日ある新聞の読書欄で、女優の岸田今日子さんが心理学者・河合隼雄さんの文章を読んで「素晴らしい」という書評を書いておられました。

それは、井筒俊彦さんという哲学者の方の本に「瞑想を続けていくと、最後には雑念・妄念が拭きされて、存在としかいいようのない意識に達する。一般には、花がここに存在するというけれど、存在が花しているといってもいいではないか」という文章があり、それを読まれ

そのときに私は、「動機善なりや、私心なかりしか」ということを、厳しく問い続けたのです。「新電電の会社を起して、皆にいい格好をしたのではないか」と、毎晩自分を責めてみました。その動機は、本当に善なのか。本当に国民全体のために、いいことなのか。自分に都合のいいことを、格好をつけて言っているのではないのか。数カ月間、そのことを考え抜いたすえ、そうではないということ自分で確信できましたので、名乗り出たわけなのです。

新電電としては私たちと同時に、国鉄（現・JR）系の会社と高速道路網を持った会社が発足いたしました。新聞等には、「光ファイバーネットワークを簡単に構築できる二社は、大成功するだろう。しかし、第二電電には何のインフラもないから、たいへんな困難に遭遇するだろう」と書き立てられました。実際、国鉄系の会社に光ファイバーの敷設をお願いにありましたときには、剣もほろろの扱いを受けました。国民の財産でできた国鉄が、その施設を一社にだけ使用させて他を差別するというのは、まさにアンフェアだと思のです。資本主義社会においては絶対に必要な、公正な社会正義というのが機能せず、一笑に付されたのです。

しかし、会社をつくったときから「動機善なりや、私心なかりしか」ということを厳しく問い続けていたものですから、悲憤慷慨しながらも、どんな困難があろうともやりとげようという強烈な願望を抱き続けることができた。河合隼雄さんが、ご自分の本の中で「あら、あなた、花してはりまん。わて、河合してまんね」と書かれていたのを、岸田今日子さんが「素晴らしい」とおっしゃったわけだ。

これは一種の言葉の綾ですが、宇宙の森羅万象の根本は存在としかいいようのないものであることを十分に分かっているらしい。河合隼雄さんは、井筒俊彦さんの文章を読まれて謙虚にそういう表現をされたわけです。

つまり、あなたはたまたま花を演じてはりますね、わてはたまたま京都大学の名誉教授という河合を演じてますわ、ということなのです。そう思うと、自分が偉いという必要は一切なく、どこかの誰かが名誉教授をしてもいいわけです。たまたまこの現世で、わて河合が名誉教授を演じさせてもらうてますわ、ということをおっしゃっているんですね。

この現世に生まれて、すべて存在している我々人間は、少しでも世のため、人のためになるようなことをすることで、自分の運命すら、企業の運命すら変えられるのです。いったん成功されながら挫折するというのは、ほんのわずかな、そのことが欠落していただけたと思います。そういうことに気がついた私たちは、心して人生を生きていくべきではないでしょうか。それに気がつけば、単に事業が成功した、成功しないということとは、とるに足らないことです。素晴らしい人生を演じてみてこそ、生きる甲斐があるというものです。

われ虚心に
経営を語る

I

神田 正

盛和塾(埼玉)
株式会社日高商事

代表取締役社長



店頭公開の夢に向けて、 より良い人間関係の絆を築きたい。

人との出会いが始まった ラーメン屋稼業

私とラーメンとの付き合いが始まったのは、二十五歳のときです。何か新しい仕事をしたいな、と思っているときに友達がラーメン屋さんを紹介してくれて、出前持ちを始めたのがきっかけです。それも支払いはすべてあと、すごくラッキーな商売に思えました。これまでも、店舗を出すたびにお金の余裕がでてきた、というのが実状です。

それまでの私は、中学校を出てからすぐ働きましたが、何をやっても続きませんでした。二十三歳のころには当時はやりだしたゴルフのレッスン・プロをしたり、パチプロになったりしていました。心の中ではそんな生活に早く見切りをつけて、まともな暮らしをしたいという気持ちが強くなってきていました。そんな折りに、友人がラーメン屋を紹介してくれました。

最後に勧めた店のオーナーは技術指導

の後何軒か店を替わって修業し、ちょうどさあやるぞという気持ちになったときに、その店はずぶれてしまいました。私はそのとき、しょうがないから東京にでも働きに行こうかと思っていたのですが、たまたま家主さんが来て「前のオーナーはやめるけど、神田君にやる気があるんだったら応援するよ」ということで、そんなんかはあまりできず、私が職人として働いていました。食べに来てくれた家主さんとは、多少のお話はするということおつきあいでした。自分で言うのは面はゆいのですが、私は手を抜かないで一生懸命に仕事をする方です。その姿をじっと見ている、「神田君、やらないか」と言ってくれたのだと思います。人間、やはり一生懸命に働いていれば、誰かが見ていてくれるんだなということ、そのときに感じました。

人の大切さを知り 夢を共有したいと思う

最初の店がやっとうまくいきはじめて



▲来々軒 ▼ラーメン館



■会社概要

- 設立/昭和53年3月
- 事業内容/ラーメン店チェーン展開、大衆居酒屋、台湾料理店
- 資本金/4550万円
- 売上高/33億1000万円
- 従業員数/810名(パート含む)
- 店舗数/30店舗

の方に保証人になっていただいで近くの銀行から百万円借り、埼玉の岩槻に店を持ったのが商売の始まりです。以来、睡眠時間四時間という状態で頑張っ、一年半で利益が出るようになりました。私がラーメン屋はいいなと思ったのは、現金商売の魅力を感じたからです。現金が先に入ってきて、肉屋も八百屋も給料から、もっと楽をして稼ぎたいと考え、スナックに手を出して失敗したことがあります。これではいかんと思ひ、再度ラーメン屋の開業にアタックしました。

それからは、順調に二店舗、三店舗と出していくことができたが、困ったのは人の問題です。思ったような雇用が、まったくできませんでした。それは、私たちがの方にも落ち度があったと思います。社会保険も完備していませんし、週に一回休めるかどうかというありさまで、働く時間も長いわけです。当時、すでに二十四時間営業をしている店がありました。が、深夜働く人の確保には本当に苦労しました。ボーナスを払ったら、そのあと来てくれるかどうか分からない、ということが何度もありました。

そういうときに、たまたま施設の子が入ってきてくれたのです。たしかに叔しそうな影はありましたが、仕事は一生懸命にやるのです。それ以来、施設の子ばかりでなく高校に行けなかった子なども来てくれるようになりました。彼らと一緒に働いてみると、ある意味では非常に素直で、ときには愛情に飢えて甘えて

きたりします。そういう心情を肌で感じながら共にときを過ごすうち、この子らとは別れたくないという気持ちが出てきました。

彼らを見ていると、過去の自分自身を見ていたように思えた。店が小さいときはよく一緒にお酒をのんだり、「頑張れ。自分だって中学しか出ていないんだよ」と自分の過去のことを話して励ましたり、将来の夢を語り合ったものです。私のロマンとして、そういう子たちに、一生懸命にやれば学校を出ていなくてもやれるということをお伝えしたいという気持ちがありました。また、多少は社会に対する反発精神があったかも知れません。要するに、自分の夢を、彼らの夢として共有したいという気持ちが強くありました。新しい人は古い人から話を聞くという形で、いまでもその伝統は残っていて、社風みたいになっています。その彼らも、いまでは店長として立派に切り盛りしてくれています。

そうやって店にだんだん人が増えてくると、彼らの将来も考えなくてはと思うようになりました。いまは保証金も上がりましたが、景気のせいでしょうか、去年あたりから横ばいか若干の低下という現象が出てきはじめました。その危機感から新たに大衆居酒屋や台湾料理を始めました。さらに、ラーメンと餃子専門の「ラーメン館」をオープンしました。

「ラーメン館」は、それまでの「来々軒」をリストアップしてつくりましたが、結構評判が良くて、店によっては一五〇%くらいは成績を残しています。「来々軒」では、およそ五十アイテムくらいのメニューを出すことでお客様にサービスができるという考えを持っていましたが、「ラーメン館」ではそれを十二種類に絞ったのです。これまでは、いろんなメニューをおくことで満足度を上げてきましたが、いまは美味しいものに絞ったほうがお客様にニーズに合っていると考えたからです。また、一時間のお昼休みでは、メニューが多いとどうしても提供する時間が遅くなります。

「ラーメン館」の大きな特長は、「全国の有名ラーメンを食べられます」というキャッチフレーズに込められています。いまは九州の豚骨ラーメン、福島の喜多

ていますから、昔みたいに簡単には独立できなくなっています。そうなるとう、少ない店舗数では彼らのより良き人生のための生活の保障もできません。そこで、やはり、多店舗展開が必要だと痛感しました。

店舗が増えはじめてからは、毎年一月か二月に経営計画発表会を行うようにしています。その場で、かなり遠くにおいた目標が一步一步実現されていくのを見ながら、着実に上がってこられたことが、彼らが定着して頑張ってくれた大きな原動力でしょう。

それと、私が以前働いていた店の主人は、「儲からない、儲からない」といながらも高級クラブへ行ったり、高級車に乗っていました。そういう姿を見ていますので、自分が店を始めたら、毎月の業績を公開して社員皆で検討し、これは儲からない、そこは頑張ろう、これだけ儲かったからこれだけ分けよう、というようにできるだけオープンにしようと思いがよくなったと感じています。いま、しかしなんといいっても一番大きなこと

方ラーメン、北海道の味噌ラーメン、それに東京ラーメンの四つをおいています。それに、例えば豚骨ラーメンの場合ですと、普通の豚骨ラーメン、長崎ちゃんぽん、肉を入れた豚骨ミートという三種類で、お客様は十二アイテムから選ぶことができます。

横浜に「ラーメン博物館」という、マスコミにも随分取り上げられた店があります。そこは九州や北海道で繁盛している店を口説いて八軒ほどを同じ建物で営業している、ものすごくはやっています。私たちは呼べないかわりに、その味を自分たちで作ってしまおうとしたのです。

実際に「ラーメン館」を出してみると、いくつかの利点が顕著に現れてきました。まず、アイテムが減ったぶんチケットの自動販売が可能になり、お金の管理が非常に楽になりました。また、食材の管理が楽になったというか、無駄をかなり省けます。「来々軒」では店長が、キャベツいくつ、肉何キロと五十アイテム分をFAXで工場に注文していました。適当に注文することも多く、肉を残して捨てていたということもありました。「ラー

は、「会社が大きくなってくると、週休二日制もできるし、労働条件も緩和される。必ず良くなるんだ」と絶えず訴えながら、それを着実に実行できたことです。

店頭公開に向けて 独自の店舗づくりをすすめる

今後の展開としては、当初の目標としていた五十店舗を目指したいと考えています。今年はずでに二店舗決定しており、あと平成十年まで年間七店舗ずつ出店して二十一店、それでちょうど五十店に達します。それがクリアできたら五十一店舗目を出して、株式の店頭公開をいたします。

つい最近も、監査法人に監査していただきましたが、「ほとんど問題なし。平成十年には必ず公開できます」と言われており、今朝の朝礼で社員にも話したところでした。

株式公開ということになりますと、結局は経常利益を確保していくことが必要になります。私はこれまで二十年近く「来々軒」という屋号で、ラーメン屋から始まりいわゆる中華の店をやってきました。

「ラーメン館」では、今日の在庫と明日の来客数を予測すればコンピュータが必要な材料を計算しますから、材料の在庫がたまりません。さらには、熟練の技術者がほとんど要らなくなりました。スープは店で作りませんが、麺と餃子はセントラル・キッチンから納めますから、店長とパートの女性が十分にやっています。

おかげさまで、正社員の人数が少なくてすみ、なおかつ売り上げが上がって原価が下がるという好結果が出ています。

一度しかない店頭公開に 若い社員の夢を託す

私たちはこれまで、店を出すたびに中途採用してきました。来年からは、それを定期採用に変えます。それによって年間五店舗や十店舗の出店に対応できるようにしたいと考えています。世の中の不況のせいがあるかもしれませんが、今年には二十名が内定しており、あと十名ほど予定していますので来年四月には二十名の大卒と専門学校卒の定期採用第一号が入社します。二十年前、中学卒業生に、やっとの思いで来てもらったことを考え

ると、感無量です。

面接のとき、「どうしてうちに応募する気になったのか」と質問しましたら、「株式を公開している企業はいっぱいあるけど、ここは三年後に株式を公開すると聞いています。そのとき、自分も関わっていたい」と言った学生がいました。

公開している企業には、もう公開に関わるチャンスはないわけですね。「大変だけれども、自分もその中に入って実際に浸ってみたい。それが、自分の夢だ」というわけですね。公開関係の会社に入ると、実際の社風とか、公開するときの感じを、自分も感じてみたいと言いました。

いままでいた人たちとは、いろんな夢を語り合ってきました。しかし私は、これから入ってくるそういうはっきりした形を持った人の夢も、なんとか叶えてあげたいなと思いました。そういう人が集まってくれば、会社というの強くなるなという感じを強烈に持ちました。彼らは、三年もすれば店長としてやっていくことができます。

昨年の暮れに、西武新宿に二十四時間営業の「新宿ラーメン館」をオープンす

■塾長アドバイス

いかに いい人間関係を持続するか

私はいまのままで成功間違いないと思います。M&Aをしてまで拡張をする必要は、さらさらありません。なぜかといえますと、店舗を出す場合は、そこを任せられるだけの人材が育ってこなければなりません。人材というのは無理して育てるわけにはいきませんから、やはり任せるにふさわしい人が育ってきたぶんだけしか店舗はできません。

もし、任せられる人が余っているからM&Aでもとお考えになっていられるとしても、その必要はありません。企業を買収する、それでうまくいっているところは、大企業でもほとんどありません。M&Aというのは、文化が違うものを吸収していくということです。会社の社風、従業員との人間関係……文化が違うところを呑み込むと、たいへんな問題が起きます。慌てずに、いままでやってこられた方法で展開されたらいいでしょう。

ることになりました。すぐ脇にマクドナルド、牛丼屋などが並んだ大変な激戦地ですが、そこにお客様が並ぶようなら本物だ、と大いに期待しています。

また、新橋に台湾小皿料理の店があって、いつもお客様が並んでいらっしやるんです。よし、これを大宮のO.Lさんたちには食べてもらおう、とひと月前に西武デパートのところにおしゃれな店を出しましたら大ヒットです。

不思議なことに、自分だけの欲ではな

今後の課題に塾長のアドバイスを

今後、ロードサイドのドライブインと駅前繁華街という二本立ての路線で展開する予定です。いまの「ラーメン館」を、新宿、渋谷、池袋といった繁華街に出店し、定着させたいと考えています。寄らば大樹の陰……という気持ちを持ち切ってうちに入社してくれる青年の夢を、なんとか叶えていきたいと思っています。ですから。

これから先、店舗を広げていくには、人の育成、立地、経営管理など、多くの問題がそのつど出てくると思います。

大切なことは、あなたと従業員の人間関係です。

あなたはこれまで、施設の子どもさん不幸な境遇の方々を助けてあげ、戦力にされて、社会に対して非常に善きことをやっておられます。

ところが、これから五十店舗、店頭公開ということになると、これまでにこまやかな日配りでつくってこられたいい人間関係が、少し冷たいものになります。もちろん、気を使って冷たくならないように頑張られるとは思いますが。あなたの事業は、まさに人が宝です。正直で真面目で一生懸命にやってくれる人たちがいなければ成り立ちません。しかし、人を当てにしようと思っけれど、人の心ほど移ろいやすく、儂いものもありません。同時に、人の心ほど当てになるものもありません。

素晴らしい団結を築いていくためには、従業員を裏切らない、信義に厚い心で迎えてあげることです。その心が、素晴らしい人間関係をつくっていくわけです。人間というのは、心がたいへんなウェイトを占めます。ですから、心をどういう

くて美味しいものを食べさせてあげたいな、という気持ちで出たときはほとんど成功します。「ラーメン館」でも、地方のラーメンに合わせるとの種類の愛でています。例えば三名で来られたお客様は、麺をまぜっこしたり、味見をし合ったりしながら「次はこれを食べよう」とか、結構喜んでいただいています。そのような工夫の気持ちは、これからは大切に持ち続けたいと思っています。

塾長にお聞きしたいのは、まず店舗の拡大についてです。私は六〜十店舗くらいをまとめてM&Aしたいなと考えています。そういう話もありますので、メリット、デメリット等を教えていただきたいと思ひます。

それから、自分自身ではかなり燃えて事業に向かっているつもりですが、社員全体の燃え方を見ると、いまひとつなんです。もう少し燃える軍団をつくりたいと思うのですが、その秘訣というか方法をアドバイスしてください。

ふうん持って人間関係をつくっていくか、これが最大の課題です。

管理会計システム 早急に確立すること

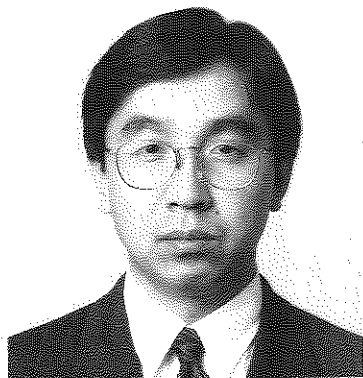
売り上げはすべて現金ですから、店舗別の損益計算がピシッと出てくるようにすべきです。運営費、材料費も含めて、毎日損益計算ができるシステムをつくるべきなんです。そのへんは案外とどんぶりになっていませんか。

肉、野菜、調味料などの材料費、電気代、水道代、それにアルバイト費を引いて損益がいくらというように店舗別に分かり、しかも全体でいくらの売り上げがあったか、どれだけの経費がかかったかすぐにわかるようにしなければなりません。ユニット・オペレーションといつて、一つひとつのユニット、単位が素晴らしい経営になっていけば、それがいくつに増えても管理することが出来ます。それができれば、社長が走り回らなくても、いままでと同じ労力で十分にやっていくはずですよ。

われ虚心に
経営を語る

II

古野 重幸

盛和塾札幌校
東日本寺岡オートドア株式会社代表取締役社長

“社員を信じる心”で 事業継承の難局を乗り切る

創業社長の急逝で 突然の二代目引き継ぎ

当社は、亡くなった父が昭和三十八年に「北海道寺岡オートドア㈱」という社名で創業いたしました。寺岡という名前が社名についているのは、父があるご縁

上高の半分以上をステンレスサッシの製造・販売が占めるようになってきており、社名と会社の実体が合わなくなってきています。

私は、東京の大学を出てから七年ほど、大手の自動車メーカーに勤めておりました。父の健康が思わしくないということに急遽呼び戻されたわけですが、父は二

で寺岡精工という自動ドアメーカーの北海道地区代理店をするようになったからです。

昭和四十五年に、仙台の東北寺岡オートドア㈱の経営も引き継ぐことになり、現在の社名に変更いたしました。以来、国盗り物語ではありませんが青森、秋田、

年後の平成二年に肺ガンで急逝いたしました。そして私が社長になったのですが、そのときはまだ三十二歳の若さで、入社後二年しか経っていませんでした。

自動ドアのメーカーは全国に十三社あり、その中にはYKK、松下電工というような大手メーカーもあります。販売代理店の数は正確に数えたわけではありま

山形、郡山、宇都宮と経営が思わしくなくなった会社を買収したり譲り受けたりしながら、テリトリーを広げられました。

現在、東京以北の東北六県と栃木県および関東で、寺岡の自動ドアの代理店をしています。同時に、その設計・施工、保守サービスも行っています。しかし、売

せんが、百社ほどあると思います。規模的に当社よりも大きいところは三、四社ありますが、財務内容や収益力の点では、当社が日本一と聞いていいでしょう。

そのような会社を、急に引き継いだわけです。

はた目には、磐石の優良会社をスムーズに引き継いで、何の問題もなく順調に



スライドドア



ステンレス工房 アートテックス札幌工場

■会社概要

●創業／昭和38年11月 ●事業内容／自動ドア装置の販売・設計施工・保守サービス、ステンレスサッシ製造・販売、全物の製造・販売、トルネックス（分煙システム）の販売 ●資本金／5000万円 ●売上高／50.4億円 ●従業員数／238名（正社員） ●事業所数／北海道7、東北10、関東3

いつている、と見えたかもしれません。しかし、創業社長の死というものは、有形・無形の大きな影響を周りに及ぼすもので、当社も例外ではありませんでした。まず、ワンマン経営者だった父には、側近の役員がいませんでした。当社には、本社に管理部門の役員が一人もいなかったのです。とにかく販売重視の会社で、役員全員が取締役兼支店長という状況でした。仙台支店ならば、仙台城の城主という形で、社長を補佐するというよりも、販売拠点のトップとして販売現場を束ねて社業の発展のために大きな貢献を果たしてきたのです。そのように販売一筋に二十年、三十年の方々が役員でいるわけですから、いくばくも長男が後を継いだといっても、はいはいと簡単に私に託してきつてくれないのも当然です。

「人は自らの鏡」 窮地で知った信頼の大切さ

密葬のあと、新たな社長を決める臨時の役員会が開かれましたが、役員言葉の端々に前社長や従来の方々に對して批判めいたことが出てきて、私は少し驚姿が見えてきました。相手のことを信頼すれば、相手も自分を信じてついてきてくれる。人を信頼し、社員力を信じる——これが、難局のなかで学んだ、私の「経営の原点」です。

「経営を支えているのは 「見えない柱」

うちの会社は、なぜ三十数年間も伸びてくることができたのか——そのことを真剣に考えているとき、私は会社の成長を支えている「見えない柱」の存在に気がつきました。

社員の勤勉さとか、販売のテリトリーの広さであるとか、こんな設備がある、このような資産があるといったことは「見える柱」です。見える柱を見つめて、なぜこの柱ができたのだろうと考えていくと、そこには「見えない柱」があって、前社長の人柄や信念があるのです。

世の中はどんどん変化しているのに、当然企業も変わっていかねばなりません。しかし一方では、後継社長としてどうしても守り抜かなければならない一線があります。それがたぶん、企業存立

きました。役員の見解にはもともとであると思う部分も多々ありましたが、全国の代理店の中でナンバーワンの優良さを誇る会社で、共に働いてきた役員たちから亡くなった社長の社葬もすまないうちに、いろいろな批判が出てきたことにびっくりしたのです。

結局その場では社長は決まらず、二回目の臨時役員会で私が社長になりました。しかし、ここでも一つの問題が起きたのです。というのは、その場で専務にも代表権を持ってもらいましょうという提案が出されたのです。私は反対しましたが、代表取締役専務が新たに選任されました。私は、社員代表が代表取締役専務で、古野ファミリーの代表が社長という構図であれば、今後の経営にとってまずいなど思いました。

また、前社長が亡くなってから初めての決算は、好景気のせいもあり過去最高の収益が出ました。そこで、その利益処分について、特に役員賞与について問題が出てきたのです。実は、前社長は一度も益金処分としての役員賞与は出したことがなく、すべて内部留保にしていたの理念、企業理念などいろんな言葉で表されるものであり、経営の「見えない柱」ではないでしょうか。

初めての経営方針発表のとき私は、その「見える柱・見えない柱」の話をし、前社長の理念を継続していく、と明言しました。続いて専務の話があったのですが、話の最後に、「今度の社長は若いけれど、とにかく一生懸命やっている。みんな新しい社長を盛り上げていこう」と言っていて締めくくってくれました。

私は、心から嬉しく思いました。それ以来、お互いに電話をする回数も多くなり、会う回数も増えました。大事なことはお互いによく相談して決めるようになりました。私の立場も立ててくれます。わたしは初めて、お互いが息の合ったパートナーになれたのだなということを実感いたしました。やはり、人を信頼することの大切さを知ったことが、すべての原点であり、出発点ではないかと思えます。

塾長の励ましで勇気を得て 徹底した経費削減作戦を断行

昨年の夏に塾長がお見えになったとき

です。それについて、異論が出されませんでした。

ほかにもいろんな問題が続く、私はずいぶんと悩みました。本当に私の力で、この会社を一つに束ねていけるのだろうかと思いつめました。

しかし、いろんな問題を一つひとつ乗り越え、会社は落ち着きを取り戻していききました。それは、どんなときでも「とにかく社員を信頼しよう。その気持ちだけは持ち続けよう」と考え、実行したことがよかったのだと思います。

塾長はよく、「利他の心」ということをおっしゃいますが、まさに「人の心は自分の鏡」です。自分が相手に対して猜疑心を持てば、相手も自分に対して猜疑心を持ちます。私は自分だけの利益ではなく、社長として本当に「会社のことを思っているのか、という自省の心を持ち、私心を捨てて相手の立場に立つことが、本当に大切なことだと思いました。自分から心を開き、私心を捨て、私利私欲を捨てて相手の立場に立つように努力いたしました。

そうやって私心を捨てたとき、相手の私は送迎の役割をさせていただいたのですが、少しばかり時間があつたら話をさせていたただく機会がありました。昨年夏という、経営も非常に厳しいときでした。実は、その前期に当社始まって以来初の減収減益を経験し、七月末の経常利益率も五%を切る状態でした。

「内部留保の重要性は、言葉では知っていました。不景気になり売り上げが落ちたとき初めて実感しました」「経営は非常に厳しい状態です。前期は減収減益で、今期も苦戦しています」「今は攻めの経営をするより、やはり守りだと思いを、『緊急収益確保十カ条』というものをつくり社員にも発表しました。塾長はどう思われますか」。ほかに、「ここ二、三年前の景気のいいときに新工場を建てたことなどをお話ししました。

そのとき塾長から、「攻めではなく、守りだということに気付いたことは素晴らしい。絶対間違いはない。その通りにやりにさい」と、励ましていただき、大いに勇気づけられました。

この『緊急収益確保十カ条』というのは、例えばボールペン一本、鉛筆一本と

いえども絶対に買ってはいけない、退職者の補充は絶対にするとかいう非常に厳しいものでした。私としては、創業以来初めての赤字に転落するかもしれないという危機感があった、厳しい内容のものをつくりました。しかし、その厳しさゆえにはたしてやれるのだろうか、社員からの反発はないだろうかとか、多少の不安はありました。でも、「ここに生きる塾長の一言」ではありませんが、そのときの塾長の言葉が自信となり、確信を持って進めることができたのです。

結果は、今年三月の増収増益となって現れました。私どもの商売は、民間のビルが建たないことには売り上げがあがらないのですが、民間建築に携わる設備資材の商売で、今期増収増益だった会社はそうはないはずで。

増収増益という結果よりも嬉しかったことは、私が指示したことを、厳しい内容にもかかわらず全社員が忠実に守ってついてきてくれたことです。やはり社員の力、社員の気持ちを信頼して大号令をかけたことがよかったと思います。それが原点です。

ほどかかります。新しい社員をまったく入れないと考えたとしても、年間四・五%の昇給をしていけば、五年後には労務費は十四億円近くに膨れあがります。現在当社の経常利益は三・五億円ほどですから、五年後には当社の経常利益はほとんどゼロになってしまいます。

中期経営計画でも、いちばんのポイントが労務費対策になっていきます。これからは正社員の採用は抑えなければならぬ、しかし売り上げは伸ばさなければならぬ。売り上げを伸ばすためには、人を増やさなければならぬ——ここに大



トルネックステーブル

実は、三月に社員に前期より多い決算賞与を出しました。厳しく、辛かったあとだけに社員もたいへん喜んでくれました。その社員たちの笑顔を見て、社長業というのはいいものだ、経営というのはかくも楽しいものか、とつくづく思いました。

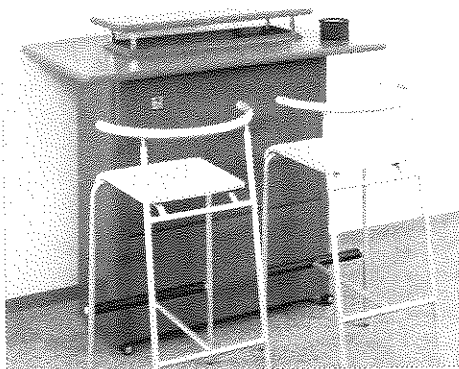
「購買代理業」をコンセプトに 第三の柱「くひ」を

創業以来三十数年経ち、当社もいろんな意味で転換期にきているのではないかと気がします。はじめに、社名と実体が合わなくなってきていると申しましたが、今後は「脱・自動ドア、脱・代理店」ということを、キーワードにしていきたいと思っています。

二年ほど前、マーケティングで有名な慶応大学の嶋口教授のセミナーに参加したときのことです。車での送迎が縁だったのですが、「東日本寺岡オートドア」といって、東日本地区でメーカー代理店をやっている者です」と言って自己紹介しますと、すぐにこんなことを言われまし

きなジレンマを抱えています。

最近、新聞やテレビでよく「トルネックス」という成長企業が紹介されています。その社長とあるセミナーで出会いました。トルネックス（分煙システム機器）の東日本地区独占販売権を得ることができました。当社は、広い北海道と東北に販売テリトリーを持っていて、そのため拠点もあり、販売力もあります。また施工、設計・製造の能力も持っています。さらに、メンテナンスもきっちりできます。それらの優れた、総合的な能力を活かして、技術を持ったメーカーと技術



トルネックスカウンター

「君、そのメーカー代理店という言葉は、マーケティングのなかでは死語になっているよ。そんな言葉を使っているようでは、今後、販売会社の存続・発展は難しいよ」「これからは『購買代理業』にしなければいけない。ユーザーのため、お客さんのためにいいものを代わって買ってあげることが大切だ。メーカー代理店という言葉は、モノをたくさん作ってそれがどんどん売れた時代の言葉であって、そんな言葉を使っているようではだめだ」というようなことを言われました。

実際、自動ドアは二十年前には年間八百台くらいしか売れませんでした。それがいま、一万台になっていきます。二十年前でそれだけ伸びたわけですが、むこう五年間を考えたとき、販売台数は横ばいか、ひょっとしたら減少するかもしれません。とすれば、やはり自動ドアだけに依存したメーカー代理店という立場は脱却しなければならぬのかもしれない。それからもう一つ、中期五カ年計画を一年半かかってつくっていたときに気が付いたのですが、現在当社には二百四十名の社員がいてその労務費が約十一億円

提携したり、販売提携したりして、さらにネットワークを広げなければいけないと考えています。

今後のことを考えると、自動ドアだけではやってはいけませんし、メーカー代理店という立場から購買代理業に脱皮しなければなりません。脱・自動ドア、脱・代理店で、新しい第三の柱をつくっていかねければならぬわけです。その新しいものに挑戦していくことが、二代目社長に課せられた使命であると信じています。



トルネックスパネル

経営の研究

この文章は、薄衣佐吉著『創造経営経済学』（白桃書房、一九八二年）より、「動態連続生命観の確立を通じた三代・七十五年経営」に関する部分を、同氏のご了承を得て転載いたしました。編集の都合上、多少手を加えておりますので、詳細につきましては原著を一読ください。

経営者の道徳的創造性と、 組織人格能力のもたらす企業の永続性

薄衣 佐吉

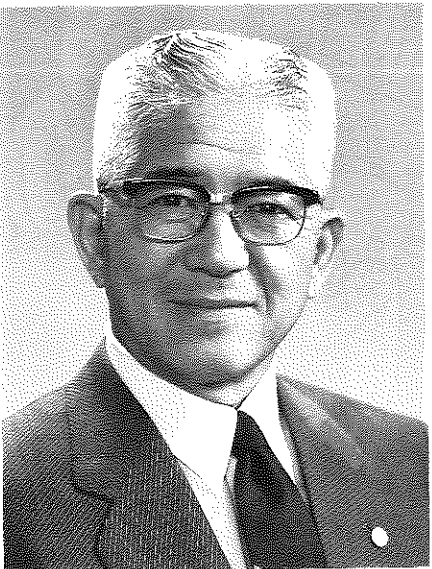
一、「老舗と家訓」にみる 永続企業の条件

以下は昭和四十五年、京都府政施行百周年記念として発刊された『老舗と家訓』で、京都で百年以上続いている老舗七百三店について家業永続の秘訣を調査・編集し

(一) 反対に怠惰・朝寝・夜遊び・賭け狂いなどする者は跡目相続人から外している

(二) 祖先崇拜と信仰……祖先の祭祀や神・儒・仏三教を大切にし、天地・国家・社会、君臣・親子関係は報恩感謝で貫くこと。

(三) 孝道……孝は愛の至極、百行の基、万善の源であり、衆人に敬愛され、子孫の長久繁栄の根本である。



●薄衣佐吉氏のプロフィール
(うすぎ・さきち) 大正七年若手県生まれ。昭和二十三年薄衣会計事務所創立、昭和二十七年公認会計士試験合格。昭和四十二年政府派遣により琉球政府診断。現在、日本創造経営協会理事長、創造経営センター会長、監査法人薄衣佐吉事務所代表社員、(株)中小企業診断協会東京会顧問、日本実践経営学会常任理事、八戸短期大学教授。著書に『喜劇経営学入門』『会社の死角』『ヒューマンマネジメント』『経営診断学入門』『工業診断の数学基礎』『創造経営の手引』『創造する経営』『トラック運送業小百科』ほか。

たもので、次のことを教えてくれる。

(一) 名跡継承……誉れある家名、家紋、のれんの永久継承経営経済学では、のれんのことをGOOD W ILL(好意・信用)という。創業の精神、社会的使命観の高いほど、子・孫はそれを大切にして守り伝えようとする。

(四) 養生(早起きこそ息災、養生のもとという)

(五) 正直(金銀財宝は生活の手段に過ぎない。私利私欲なき正路な働きが根本である)

(六) 精勤(六時には起き、天与地与の職分に励むこと)

(七) 勘忍(客の性格を見抜き、気持よく応対すること、貧、欲、怒、身勝手・わがままはしないこと)

(八) 知足(心の富者になり、心の貧者になるな)

(九) 分限(超えるは驕り、及ばぬは吝嗇である)

(十) 儉約(三食麦飯、一汁一菜を守ること)

(十一) 遵法(平和社会を守り、冥加冥利を与えてくれる御政道を遵守すること)

(十二) 用心(火の用心、盗人用心)

(十三) 陰徳(子孫長久の宝、天道冥加への付加)

(十四) 和合(主人は仁義に、主婦は慈愛に徹すること)

(十五) 店則(取引法・道徳の守り方・家族関係・奉公人関係から始め、人事関係・店内規則・役割分担・接客心得・販売仕入・生産・会計・その他衣食住細

則に及んでいる。特に注目に価するのは、家計と企業取支の分類を厳しくしていることである)

二、三井家にみる名跡、祭祀、家業、家産の継ぎ方

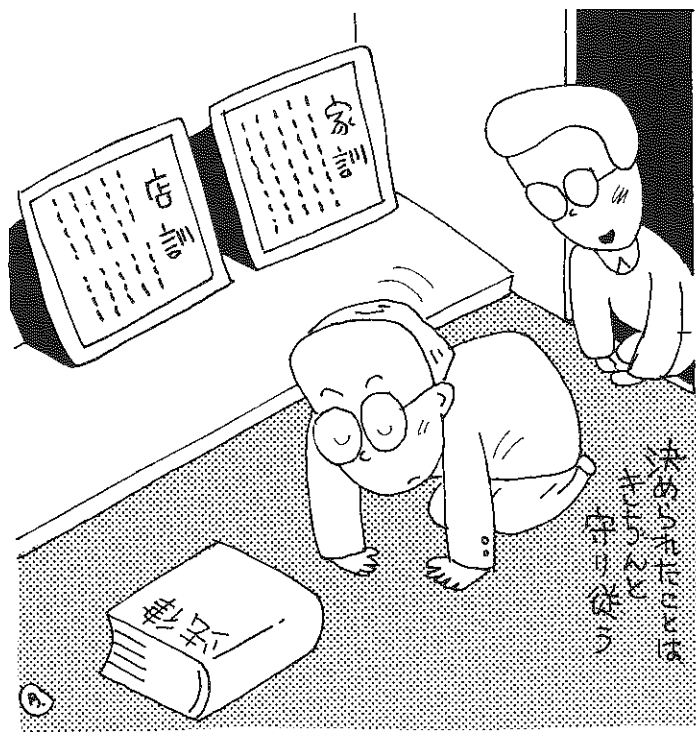
三井家の経営政策

(一) 三井家の経営政策

企業生命の存続の本身は、商品生命と技術生命である。

これらの継承がどのように代々受け継がれているのか、その最もよい例が三井家の事例である。三井財閥は第二次大戦によって解体された。しかし、三井本家にはその名跡の継承、誉れある家名、家紋、のれんの永久継承を依然としてくずさない姿勢をみることが出来る。

三井家がこのように永続する原因は、家祖・三井高利のとった次の三つの経営政策による。第一は「現金正札



決められたことは、きつと守り従う

販売制度」を、日本で初めて実施したことである。当時の商慣習は掛け売り、掛け値が普通であったから、店員一人当たりの客扱い数は非常に少なかった。これに対して薄利多売を考え、正札制度を設けて顧客の利便をはかったために非常に人気を呼んだ。

第二は、「呉服類の切り売り断行」である。当時は反売り制度のため、二尺の布を買いたくても、一反を買わなければならないという具合であった。高利は業者間の協定を恐れずに切り売りを断行し、江戸八百八町の庶民層に絶対のファンを獲得したのである。

また当時の江戸幕府や各藩、それに江戸商人は、江戸と京・大阪の間で現金輸送をしていたため、不便であると同時に危険をはらんでいた。そこで高利は、「江戸と大阪の信用ある両替商を媒体として為替手形を通用させる」という案」を幕府に進言した。これが三つ目である。

幕府もこれには感心して、由緒ある十人の本両替商に、越後屋八郎衛門高平（高利の長男）らを加え、銀両替御用達とした。この制度が江戸幕府倒壊までつづき、三井両替店の実績と体験こそが、日本最初の民間銀行「三井銀行」を政府に認可させる根拠となったのである。

(二) 三井家の家憲とその継承

高利は十五人の子福者であったが、そのうちの男子六人を選んで嫡男・高平を総本家とし、他の五人を本家として三井の六本家を起した。高平はでき上がったもの鋪と書林を始めたのが寛永七年（一六三〇年）で、四代・友芳（享保四年、一七一九年）の代に基礎が固まった。拡大された家業を永続させるべく家法を定めたのが五代目・友昌であり、十三種の家法を定めている。

(二) 住友の家法

『長崎店家法書』（享保六年、一七二一年）に始まり、別子銅山、宇和島銅山など九つの『現場法』、『総手代勤方心得』などのマニュアルや、『台所取締方』などの生活マニュアルなどが約四十年の間に整えられている。この二百六十年も前に示された目標が、不易の法典として住友家の永続を守り続けるだけでなく、住友銀行や住友商事など全住友系企業に拡大されて、企業生命永続性の根本となっている。

敗戦の混乱期の昭和二十年十月、外地から帰還する住友マンに与える金も設備もなく、可能なのは人材だけだとして創業された住友商事の「営業要旨」が、信用を重んじ確実を旨とすること、浮利に趨るべからずということも、五代・友昌の家法を遵守している。住友マンは石橋を叩きすぎるといわれるのも、家法の第一条件が堅実経営ということだからである。

をがっちり守るタイプで、父親の信任に応える業績を残している。その第一は「大元方」という事業統制機関をつくったことである。高利は七十二歳、死の直前に「一本の矢は折れやすいが十本の矢は折れぬ」という例えをもって、同族間の親和と統制の必要性を遺言とした。高平はこれを「大元方」として実現したわけで、一族各家の主人だけが構成メンバーとなり、「奇合い」という会議で、すべての事業方針を決定し、これにより商売と一族を動かす仕組みとしたのである。これが明治まで続き、明治二十六年に中上川彦次郎の手で三井同族会、さらに三十七年に益田孝の手で三井合名会社となり、大正・昭和の三井コンツェルンになっていったのである。

第二に高平は十三万条の家憲をつくった。この遺憲は明治三十三年（一九〇〇年）七月一日に新しい家憲が制定されるまで、実に二百年あまりの生命を守った。そしてこの新家憲も、法律学者・穂積陳重らが高平の思想を根本とし、これに近代的法律を加味してつくったものだが、根本思想については少しの変更もなかった。

三、住友家法による企業生命の永続法

(一) 「百年の大計」の確立のしかた

住友家は、三井家と並んで江戸時代の代表的老舗である。仏僧だった家祖・政友が四十五歳で商人に転じ、薬

(三) 住友百年の大計をたてた人々の歴史

家祖・政友は、仏教思想にたつ処世訓や商売上の心構えを説き、数多くの教えを書き残した。『文珠院旨意書』

に代表されるそれらの教えが家訓の基礎になった。堅実、入念、慎重を説く教えは明治十五年に作られた家法にも取り入れられている。銅精錬業は蘇我理右衛門（業祖とされている）に始まるが、その長男・友以を長女の婿養子とした。友以は書林と薬舖を吸収し、銅精錬業・住友泉屋を住友本家として三代・友信に継がせた。四代・友芳は、公の利益を先とし、私の利益は後にし、言動すべて情理に叶い誠実に溢れていたため、幕府にも重んじられたという。銅鉞山業、銅精錬法を定着させ、銅輸出に力を注ぐ。輸入貿易業、両替商まで手の広かった家業を継ぎ、一六九一年別子銅山を開くことによって日本一の銅業家にした友芳は、誠実・謙虚で人情に厚く親・兄弟友人につくすだけでなく、使用人と苦楽をともにし心服を得た。その生涯は儉素で、華美、驕慢を慎む優れた人格者だったという。まさに「組織人格者」の見本である。

四、「産業魂」と野田醬油の企業水統法

(一) 創立後十一年で模範創造経営

同社は、野田地方に住む茂木・高梨一族八家の合同で、大正六年十月に設立されている。ともに祖先崇拜の念が厚く、質実勤儉を旨とする祖先の遺訓を基としてスタートした。ところが、その直後から労働問題に悩まされつづける。友愛会の指導のもとに、大正八年、大正十二年、一族揃っての社会貢献と、子孫繁栄のための祈願にある。例えば高梨家二十四代・兵左衛門は、天明の大飢饉に倉を開き窮民一千人余を救った。五十年後の天保大飢饉では二十五代は産を抛って八千余人を救ったという。

(三) 三代三十年経営の原点

七代・茂木佐平治は明治初年、広告宣伝の媒体として花柳界を動員し、キッコーマン醬油の別名「むらさき」の名を興して、明治二十年代にはハワイに輸出するに至った。明治十九年に一族が会して千秋会を創設し、無尽講による親睦、蓄積、災害防除などをもって営業の存続・発展に力を結集した。柏木五代は明治二十年に野田醬油醸造組合を創設し、製造・販売の近代化につとめた。その子息・六代目は醸造化学を専攻し、業界最初の化学試験所を設置している。その後一族の頭領としておされ、大正六年に同社を創設、初代社長となった。十二年後の昭和四年、茂木本家十一代目・七佐衛門は十五年間社長にあり、事業を生命として粗衣粗食、詰襟姿、徒歩で現場指導にあたったという。三代目社長（昭和十八、二十一年）は茂木佐家五代目・佐平治で、仏教哲学に通じ信心深く、専務時代に「産業魂」を社是として経営哲理を千古のものとし、勤労によってその信条を明らかにした。二百十八日間にも及んだ大争議を企業水統の方針確立に転化する力、「産業魂」の提唱は、こうした親・祖先の顕彰積徳から生まれたのであった。

昭和二年とストが続いた。これがさらにエスカレートして昭和二年九月、同盟罷業に入った。ここで会社側は所信を天下に問い、一歩もひかぬ覚悟を決めて社員、町内有志、復帰工員に臨時工を加えて操業を続けた。かくて暴行騒擾続出の有名な二百十八日間大争議に発展し、竹槍問題、硫酸事件、小学生盟休問題、不敬罪直訴事件などが相ついだ。

ここに、四代目社長になった茂木啓三郎を中心とする「産業魂の提唱」が行われる。企業の社会性・家族主義を根本とした労使の協調による、社会貢献と個人の幸福実現が、労使双方の倫理として打ち出されたのである。

(二) 野田醬油企業水統性の原点

初代社長・茂木七郎右衛門の筆になる「産業魂」の額は、同社全事業所に掲げられ、労使相互の真の理解と信頼を基盤とした家族的協調体が確立された。そしてそれが、その後の同社の躍進、世界への飛躍の基となっている。茂木本家が一六六二年に味噌の、一七六六年に醬油の醸造を始めてから一族八家、醬油主体の食品工業に専念してきた。継続は力なりという。成功の秘訣は、一貫性にある。しかも八家ごとく家業に専念して百五十年余。時代を先取りして協業したのが大正六年で、二百余りあったマークを「キッコーマン」一本にしほり、一族の競争摩擦を避けて創立された同社の船出を襲ったのが、前記の労働攻勢だったのである。これが大転回をみたの

五、小林家とライオンの企業水統法

(一) 水統性企業の立脚点

人のため世のためになる働き、これを経営経済学的にとらえれば「生活者経済への貢献」ということになるだろう。人が生まれ生きる場は家である。人が社会的に生き働く場が職場である。この、家も企業も代を重ねることに繁栄し、水統していくための生き方・働き方とは「人の生活の向上のための経済の仕組み」に立脚する必要がある。これをわれわれは生活者経済としてとらえる。ライオン歯磨とライオン油脂は昭和十五年一月一日に合併し、ライオン株式会社となった。合併は、「愛の精神」で「人の幸福と生活向上に寄与」するために行われたのである。そのために、「暮らしをみつめるライオン」というスローガンを掲げた。

(二) 水統する企業と家を生む背景

初代・小林富次郎は、嘉永五年（一八五二年）、埼玉県与野の酒造業の家に生まれた。祖父は学問を大切に、父は仏教に帰依して慈悲心の深い人だった。本人は明治十年に二十五歳で上京、神田柳原河岸にあった鳴春舎石鹸工場で石鹸の製造・販売にあたったが、単なる奉公人でなく出資者の一人であり、支配人としてスタートしている。そして、明治二十四年に四十歳で独立・自営する

までの十五年間は苦勞の連続だが、実に美しい生き方をしている。

常に自分をゼロにし、協力者のために尽くし切っていた。当初七年間の経営が失敗に終わるや、損失を一人で背負い、裸一貫で出直している。明治十八年の上海での石鹼製造・販売も、協力者である播磨氏夫人の急死で取り止めた。明治十九、二十年の香港での行きつまり、明治二十二年の北上川でのマッチ軸木事業の失敗など、常に先見的過ぎての失敗、あるいは天災地変、人災での失敗も、明治二十一年本郷教会での洗礼で「信仰にもとづき心身全力投入した人生」で裸一貫になって出直している。明治二十四年、病に倒れ、眼も見えなくなった。そのときは夫人が魚河岸で一膳飯屋をひらき、糊口をしのいだり、再起にあたっては苦闘時代の人柄への信用がものをいい、順調に事業が開始されている。

明治二十四年十月三十日、播磨氏の援助申入れで柳原河岸に創業した石鹼・マッチ原料委託販売業が、今日の「世界のライオン」に発展している。

(三) 三代七十六年の歴史に潜む永続法

同社は明治二十六年、小石川久堅町に石鹼工場を建設するや「良品廉価」で大発展する。明治二十九年に手がけた歯磨の製造販売は時代に早過ぎ、一、二年の隠忍苦闘時代を経たものの、「広告商品は商品の肥料である」という方針から、広告宣伝活動を重視したため全国的に販路

が広がり、東南アジアにまで輸出されるようになった。

二十三歳で結婚、五十九歳で永眠した初代は実子がなく、明治十三年兄・喜助の四男・徳次郎を八歳で養嗣子としていた。徳次郎は明治四十三年、先代の死とともに三十八歳で富次郎を襲名し、八十七歳で天寿をまっとうするまで、先代の遺志を継承しその基礎を固めた。

明治四十四年に店則を改正し、すべての日曜日を休業としたが、当時は他に例がなく、代理店から苦情が続出したという。日曜日は教会に行き、人格を陶冶すべきであると押し切った後の同社の発展は素晴らしい。幹部会制を採用し、重要方針は会議で決めた。昭和十三年、株式会社改組二十周年で従業員は胸像を進呈し、①小林商店の伝統たる禁酒・禁煙を守り、信仰に基づく人格を向上する、②業務の研究、正義の商道、社業の永遠を実現する、③国の恩に報い輸出につとめ日本の隆運に奉仕する、との誓いを刻んだという。昭和十年、二代目は六十三歳で相談役に退き、嗣子・喜一は三十六歳で富次郎を襲名、三代目社長となった。昭和三十五年、先代没後二年、ライオン歯磨研究所を設立し、レリーフに「初代は広告を重視、二代目は研究を重視、よってこれらをいかに研究所を創立し、故人の意を体し優秀良品を世に贈る」ことを刻んだ。明治二十四年から昭和四十二年までの三代七十六年に及ぶ以上の積徳積善が、昭和四十二年、四代目・小林敦社長に継承されたのである。

心の研究

この文章は、昨年九月に開催された盛和塾・鹿児島市の自主例会で、清水榮一氏（山王総合経営研究所所長、元・天風会専務理事）が「運命を拓く、経営の心」として講演されたものを、まとめたものです。

これからの日本の経営者の使命は、
自らの「運命を拓く」エネルギーを、周りにも及ぼしていくこと

清水 榮 一

天風先生との出会いが
人生の血となり、肉となった

中村天風先生がいちばん重んじておられたものに、「真理瞑想行」があります。これは、人生の真理について先生が語られ、我々は安定打座という瞑想の姿勢でじっと聞き、学ぶものです。

私が始めてこれを経験したのは高校生のときでした。突然の敗戦で腑抜けのようになっていた夏の日、親戚から「運動会があるから一緒に行かないか」と誘われ、運動会という言葉にひかれて一緒に行きました。

ところが、それが実は天風先生の修練会だったのです。日帰りの運動会のつもりが、なんと二週間の厳しい合宿

になりました。人生とか、真理とか言われてもなんにもわからないのですが、居眠りするとピシッ！とくるものですから、正座して目を瞑り、聞いているふりをしていました。

しかし、それが私の人生を大きく変えました。知識として得たものはいつかは忘れていきますが、身体で、あるいは心で聞いた教えというものは、人間の成長とともに魂の中で、一緒に成長していくのではないのでしょうか。事実、天風先生から離れて、忘れて暮らしているときにも、ふっと「これは、あるとき天風先生に教えられたことではないか」と思えるときが幾度もありました。

学校を卒業して商社に入った私は、営業活動のために男芸者といわれるようなことも含めて、いろんなことを

いたしました。そんなとき心の支えになっていたのは、「人生というものは人間というものはかないものではない。断然、強いものだ」という、先生の声でした。

数奇な運命のなかで得た哲学

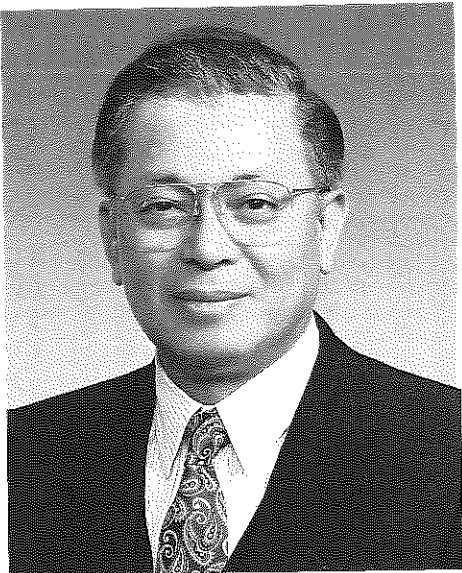
天風先生小伝

天風先生はとにかく子供の頃から暴れん坊でした。初代造幣局長の御曹司ですが、喧嘩をすると相手の耳を引きさきぎってしまうというほど気性の激しい方ですから、子供たちの親が騒ぎ始めました。両親も、こんな乱暴な子供は東京に置いておけないということで、博多の学校に転校させられました。

博多では、東京で覚えた柔道を思い出し、見よう見まねで柔道部をつくりました。そのうち試合をしようということになり、相手を探したら熊本に柔道部がありました。試合は中村三郎(天風)少年のグループがめちやくちやに勝ってしまいました。おさまらない熊本の学生たちは、主将の中村三郎を旅館から呼び出し、二十人くらいで袋だたきにしてみました。翌日、中村三郎たちは、旅館の主人に自分を迎えにきた少年の名前と家を聞き出し、家におしにかけて殴りとばしました。さらに、彼から仲間全員の名前を聞き出し、一軒ずつ回って恨みを晴らしに行きました。最後に主将の家に行き、押入れに隠れているのを引っ張り出して、逃げるのを追いかける。そのうち向こうは出刃包丁を持ち出してきまし

「生き抜けるものなら生きたい」と答えました。すると師は、「おまえはまだ生きることができぬ。よかったら一緒に来い」と言うのです。先生は一瞬迷ったと思うのですが、「行きます」と言っていました。

それから数カ月かかって、カリアップパ師とともにネパールのカンチェンジュンガの麓のゴルカ村まで行きました。そのとき天風先生は、奴隷という身分でヨガの村に入っ



清水榮一氏のプロファイル

神戸市出身。慶応義塾大学卒業。大手総合商社を経て、昭和四十三年、産能大学経営管理研究所入職。同大学総合研究所主任研究員、同短期大学教授を経て現在、山王総合経営研究所所長。および、聖琳会山王塾を主宰し心身一如の実践哲学を指導。専門分野は経営者論、ビジョン経営論、顧客満足経営論、目標管理および管理者教育ならびに人材開発を中心に、鉄鋼、機械、化学、医薬、エネルギーの各製造業から商社、生保、百貨店、レジャー、芸能プロダクションなど各種企業を指導している。

た。組んずほぐれつしているうちに、気がついたら、相手の少年が倒れていました。人を殺したのですから、警察も放つてはおけずどうしようかというときに、少年の母親が、「悪かったのはうちの息子」と、事情を説明してくれました。正当防衛ということで天風先生は博多に帰してもらったのですが、困った学校はある陸軍の将校に相談をします。その人が、天風先生を頭山満先生のところに連れていったということです。

天風先生は頭山先生に特別にかわいがられ、じまじきに指導を受けられました。その後、天風先生は満州へ渡り、満蒙国境あたりで軍事密偵として活躍されました。ロシア兵に捕まり、銃殺というときに間一髪で助かったりもしました。度胸や情味などから人気が出て、「人斬り天風」などといわれるようになりましたが、奔馬性の肺結核になって日本に帰ることになります。

その後、アメリカ、ヨーロッパに渡るのですが病状はますます悪化してきました。フランスから戻る途中、カイロの近くで船が停泊してしまい、ホテルで寝ている先生に同情したボーイが、「せめてストーブくらい飲んだらどうか」と食堂に用意してくれました。そこで天風先生はインドの哲人・カリアップパ師に会うわけです。

師が、「おまえは相当身体を病んでいるな。どうするのだ」と聞きました。天風先生は、「どうせ死ぬのなら故郷へ帰りたい、と思ってこゝまで来た」と言います。師は、「おまえはまだ生きたいか」と聞きます。先生は、

たのですが、カリアップパ師の方は聖人ですから全然会うこともできず、放っておかれたのです。

頭に来た先生が、「いつ救ってくれるのだ」と直訴しますと、カリアップパ師は、「おまえを導こうと思って毎日見ているが、教えを受け入れられる状態になっていない。それまで待っているんだ」という答えでした。先生が、「冗談じゃない、私の方こそ待っているのに」と言いますと、師は突然一匹の野良犬を連れてこさせて、腰の刀で犬の足を「ガン」と斬ったんです。その血のついた刀で、先生の腕をも斬りました。「どうしたんですか」と驚く天風先生に向かって、師は「犬とおまえと、どっちが早く治るか競争だ」と言うのです。

衛生状態の悪い所ですから破傷風にならないほうがおかしいくらいで、案の定、三日目くらいに化膿して熱がでてきました。「これは浮かばれないな」と先生が熱にうなされカリカリしているところにカリアップパ師が訪れまして、「おい、どうだ」と聞きます。先生は「見ている通りですよ」とすねています。ところが、弟子がこの前の犬を連れてくると治っているのです。師は、「医学博士のおまえが病気を治せないのに、おまえより上等でもない犬が治っている。おまえは、斬られたとき破傷風になると思っただろう」と聞きました。先生が、「そうです。毎日思いました」と言いますと、師は「思った通りになっただけじゃないか。おまえには知識がいっぱいある。おまえに聞く気持ちがあっても、頭のなかがいっぱいなので、

空っぽになるのを待っているんだ」と言われたそうです。こういうエピソードはいくつもありますが、天風先生は「もう駄目だな、と思ったときには、取り越し苦労をしてはいけない」ということを、よく言っておられました。

民族紛争の間で 日本はどうすればいいのか

天風先生は常に、「人間の使命というものは、最終的には人のため世のために役立つ自己を完成させることによって、愛と平和をもって世界に貢献することだ。そのために、まず自分自身を磨こう、自分の本当の人生をうち立てよう」と言っておられました。

しかし、私たちのまわりでは東西の冷戦構造が終わったにもかかわらず、新しい問題がいっぱい出てきております。ボスニア・ヘルツェゴビナの深刻な紛争、南北朝鮮の問題、北アイルランドとイギリス、イスラエルとパレスチナ、イラン・イラクの難民問題、カスピ海周辺の東欧諸国の紛争、それにルワンダの難民問題、アメリカとハイチ問題など民族と宗教の争いはますます深刻になっております。

そのような世界情勢のなかで、日本はテレビで芸能界の話題ばかりに時間を費やしているという平和のもと、二桁の円高問題を抱えています。その結果として出てくるのが新価格革命時代、つまり価格破壊です。これは企

うか。
世界の政治・経済は、ご存じのように五大勢力が動かしています。ユダヤ勢力、キリスト教民主主義、華僑、同じ中国の客家、そしてイスラムの五つです。それに対して日本は、彼らのすさまじい知恵や努力に対して、和らぎの心、だけでは対等に太刀打ちできません。しかし、私たちは非常に勤勉で、手先が器用ですから必ずお金を稼ぎます。そのお金による精神文化を通して、世界に積極的に貢献してゆくことになるでしょう。

それを天風先生式に言うると、「これからの日本は、国際的にはむしろ積極的に発言をしていく。そして宇宙原則に即応して、愛と平和の心によって人類および生きとし生けるものの進化と向上をいかに現実化するか、に努力する民族でありたい。それによって、積極的に世界に貢献しよう」というようになると思います。

そして、経営者の方にとって大事なことは、「そのような心の在り方を持った人を、いかにつくっていくか。育てていくか」ということなのです。政治は三流、経済も三流では困ります。いまこそ、本当の意味の正しい経営の心はいったいどうあるべきか、日本人としての心のゆとりをどう取り戻していくかを考えるときです。

経営者に絶対ほしい 「共存 共福」の心

小学校の算数の時間に、四つのりんごを分ける問題が

業にとっては、たいへんなショックです。利益は出しながら低価格を維持する、という経営者にとっては大きな課題がきたのです。

さらには、外国人労働者の雇用や犯罪の問題も起きています。国際化といいながら、アジア大会一つ見ても、台湾と中国の間で日本はうろろろしています。PKOのこともあります。経営者にとって無視できない国際的な経営環境に日本が陥っている以上、すべて国際的なつながりのなかで見えていかざるをえません。

心のゆとりを持った日本人を いかに国際社会につくっていくか

いちばん大きな民族・宗教の問題と、世界の政治・経済を動かす力に日本はどう対処すればいいのでしょうか。私たち日本人、つまり大和民族というのは多数民族であり、海洋民族です。島国根性という人もいますが、そうではなく開かれた海洋民族なのです。本来、世界に開かれた心を持っているのです。宗教も、本来は古神道です。唯一絶対の神ではなく八百万の先祖霊ですから、よその神様も敬うことができます。だから、宗教の争いは起きないのです。

規範でいいますと、聖徳太子のように「和を以て尊し」とします。私たちは和らぎの心をなによりも重んじます。大いなる和らぎの心、これが大和心なのです。いま、私たちに必要なのは、こういった心の在り方ではないでしょうか。四つのりんごを三人で分けると、一人いくつになりますか」という問題です。答えは一つと三分の一です。ところが、ある少女は一個としか書きませんでした。お母さんは「こんな簡単な算数がなぜできないの」と悔しがりますが、女の子は泣きべそをかきながら何か言いたそうです。で、お母さんがわけを聞くと、少女は「ママ、知ってるでしょう。お隣のお爺ちゃん、独りぼっちで暮らしているの。私たちは一個でいいから、残ったりんごをお爺ちゃんにあげようと思ったのよ。答案にはそれを書く場所がないので、ただ一個とだけ書いたのよ」。母親は思わずその子を抱きしめて、「母さんはお前が大好きよ」と頬ずりました。

こういったことを自然と考えることのできる心が、共存、あるいは共福の思想になってくるのではないかと思えます。ライバルをやっつけて、あるいは追い越してシェアを上げるのも結構です。でもその前に、何を求めるかというビジョンを掲げていただく必要があるのではないのでしょうか。

日本人独特の感性を 「真人生の建設」に生かしたい

経営者は、従業員、地域住民、お客様、そして家族といろんなところに影響を与えます。そういう意味では、経営者は経営という場を通じて自分自身も含めて運命をいかに拓いていくかが大切です。

我々はいま、顧客満足ということをマーケティングや経営の在り方として問うていますが、原点はやはり思いやりです。これは、稲盛塾長も『新しい日本、新しい経営』の中で強調しておられることです。

経営とは人と共に、同じ幸せな人生を歩む、そのための企業でありたい、経済交流でありたいものです。そのためには、経営者自身が幸せな人生を送っていかなければなりません。経営者自身が、「俺は生きてる！」と自覚すること、「人のためにこういうことをやっただんだ」と言い切れるような自分になることが大切です。天風先生の言葉で言えば、「真人生の建設に、自分自身を認めることができるか」ということです。そういう生き方ができるか、ということですよ。

経営とは、ある意味では環境の変化に対する適応を、どんなにしていかなければいけません。そういうときの、経営者の使命は何か。我々はモノをつくり、必要とする人に提供することその人に幸せを与えています。同じように、世界中の人々と「一緒にこうよ」と手をつなぐ、そういう和らぎの心を持つという点では、日本人は至近距離にいるのではないのでしょうか。我々が欧米の経営者と一味違うのは、そこではないかと思えます。

世の中をYESかNOでしか割り切れないところには、対立しかありません。欧米人にとっては歯がゆいかもしれませんが、我々日本人には「わび」「さび」の言葉で表されるような、YESでもNOでもないということが理想です。そういう両親の血を引き継いで、我々が存在するわけです。私たちは、その先祖の先頭に立っているのです。何百人、何千人の積み重ねとしての、いろんな宿題があるかもしれない。私たちがそれをクリアしなかったら、それを子孫に残すことになります。それを私たちは「カルマ」と言い、「業」と呼んでいます。それをクリアして、さらに貯金をするのを、「陰徳を施す」といいます。

天命は変えられないかもしれませんが、宿命と運命は変えることができます。十人十色の宿命があり、運のいいのも悪いのもあるでしょう。同じ一生を送るのなら、人の宿命をうらやんだり、自分の宿命を嘆くのと、それをクリアして「俺は生きたぞ！」と言って明るく朗らかに生き生きと生きていく方と、どっちが得かということ、天風先生はよくおっしゃいました。

人間は、 自分が考える以上に素晴らしい

天風先生は、「人間というものは、自分が考えている以上に素晴らしいものだ」と言われます。キリスト教は「人間には原罪がある」といい、仏教では「人間ははかないものだ。朝は元気で、夕べには白骨」といいます。それはそうかもしれませんが、それをどう受け止めるかは「心の置きどころ」ではないかということなのです。私たちの、元の、基のエネルギーはビッグバンを生ん

解できます。それは理屈ではなく、感性なのです。

運命の責任者は自分自身である

昔、九州のある松下系の経営者が、あちこち借金してもうまくいかず、最後に松下幸之助さんに泣きつきました。苦心惨憺のありさまを聞き終えた幸之助さんは、「よろしおま、貸しまひよ」と言ってくれました。するとその経営者は、「ああ、よかった。助かりました。でもね会長、私は本当に運の悪い男なんですよ」と思わず言ってしまった。それを聞いた幸之助さんは、「さっきの話な、やめにしまひよ。自分で運が悪いと言う男に金を貸せるか」と言われたそうです。

天風先生は、「自分の命の責任者は自分だ」と言われました。自分の命をいかに運ぶか、その「運命」の責任者は自分自身だというわけです。先祖霊でもなければ、決して他人のせいではありません。かたや、「天命」というものがあります。天の命で、これは変えることはできないかもしれません。

一方、「宿命」というものもあります。何が宿るのか。私たちの両親から遡って三代までいくと、驚くなけれど二十一億人の血を引き継いでいることになるそうです。五百万年も前になりますと、宇宙そのものが我々の両親ということになってしまいます。生きとし生けるものともまったく同じ命で、宇宙の一産物にすぎません。

だエネルギーです。エネルギーとは日本語で「気」と書きますから、元のエネルギーというところ「元氣」ということになりそうです。そういうふうになると、人間の命ははかないどころかド偉いものです。それを持って生まれたのが、本来の人間なのです。我々はやはり、自然の法則、宇宙の法則にしたがった生き方、心の置きどころをして、「宇宙の叡智」に基づいた生き方をすべきではないでしょうか。

人間は、自分が思う以上に素晴らしい力を、本来持っている。その潜在能力を、もし自由にコントロールし、引き出すことができれば、もっともっと計り知れない豊かな人生が送れるはず。運命を拓く」というときの運命は、たまたま自分が毎日働いている範囲内、自分一人の範囲内の運命ではないのです。その人が、本来宇宙から与えられた、あるいは神から与えられた、生命の奥にある計り知れない、尊い厳粛な力をいかに発揮するかということなのです。天風先生はそれを、「心身一如の生き方」というなかに求めておられます。心身統一された生活を通じ、心身一如の人生を実現したとき、人間はその人に本来備わっている大きな潜在能力を活動に生かすことができる。そして初めて、人をも幸せに導くことができる、とおっしゃっています。

「運命を拓く」というのは、自分の運命を拓くと同時に、そのエネルギーが光となって、周りにそれを照らしていくことです。それがこれからの、特に日本の経営者の大きな使命ではないかと思えます。

地球の裏側に根付き、芽をふく 稲盛塾長の「教え」

盛和塾へブラジルへ例会報告記

魂を揺さぶった熱い五日間

— 塾長、日本塾生十八名も参加

■第一日目（七月二十四日）

その△ブラジルへ例会は、日本・ブラジル両塾生の熱い涙で始まり、終わりました。お互いの心をおつけ合った五日間は、魂をゆさぶる感動のドラマが展開しました。また塾長を頂点に、美しくも激しい心の浄化作用に洗われた五日間でもありました。

七月二十三日、大阪・成田両国際空港を起点に十八名の日本塾生は福井事務局長を中心に一路サンパウロを目指しまし

た。二十余時間を要する長旅にもかかわらず、一行の心はこれから起きるであろうペリエントに期待をふくらませ、いやがうえにも高まるばかりでした。

翌二十四日午前六時過ぎ、機はサンパウロ・ガリウロス空港に到着。通関を終え、到着口に出た日本塾生はアッと驚きました。なんと、「歓迎！盛和塾」一行様」の横断幕が掲げられ、ブラジル塾生とその家族約三十名の熱狂的な歓迎を受けたのです。初めて会ったにもかかわらず、百年の知己のような歓迎を受けま

した。そのホスピタリティ・マインドは帰国の途につくまで続きました。

市内観光で東洋人街、日曜日、ブラジル日本移民資料館などを見学したあと、同夜は日本・ブラジル合同自主例会です。出席者の一分間自己紹介のあと、ブラジル・日本両塾生がそれぞれに「わが思い」を語り合いました。

◇高世博司△ブラジルへ

●ブラジルのサッカーチームの勝因と稲盛哲学の共通性（運を背負った積極的攻め、伝統と目的、リーダーシップ）
●キリストの愛と利他の精神の共通性
◇欠野アズ紗△北大阪へ
●経営者こそ考え方を変えてみる必要性がある
●経営の原点をもう一度問い直す

ずして実行することになったわけですが。

なお、翌朝は矢崎勝彦理事も合流されました。

夕方、ブラジル世話人と塾長の対談が始まりました。開塾後一年半の経過、とくに十七回にも及んだ精力的な自主勉強会がいかに個々に変化をもたらしたか、ということが熱心に語られました。その成果として、心を通わせることが難しいとされているブラジル社会で、社員と心の通うコミュニケーションを成り立たせ、成績をあげることができたという話に、日本塾生も大いに感動しました。

引き続き、第一回目の塾長講話が行われました。これには塾生の奥様方をはじめ、入塾希望者、また二昼夜かけてアマゾンのベレンから出席された開塾希望者なども参加されました。

塾長講話の要旨は次の通りです。

一、なぜ、哲学が必要か

①判断の座標軸が哲学

②思いを従業員に伝えることの重要性
伝わらないという思いが、経営を駄目にする

③心が変われば運命も変わる。経営者

● 学びをいかに闘争心に活かすか

◇山口泰彦△ブラジルへ

● ブラジル経済の現代史



● 塾長から学んだ実業人としての思想
◇小林正樹△静岡へ
● 利己を抑える
● 求道と経営の一致
● この世に生を授かった者の生命は、人を育て、富を育てることに向けるべき
● 商売は愛の伝達
● 人生の価値は、何人を幸せにしたかということである

■第二日目（七月二十五日）

この日は、塾長がアメリカより到着される日です。前日同様全員の大歓迎を受けて、塾長はその足で老人施設「憩いの園」に向かわれました。同園は鹿児島出身のマルガリータ・渡辺女史（九十大余歳）が、日系コロニアの老人養護に情熱を注がれ、苦しい財政状況のなかから日本から遠く離れたブラジルの地で生涯を閉じようとする老人のお世話をしている施設です。

後日、日本・ブラジルの塾生一同からも寄付の申し出がありました。学び、善き贈られることになりました。学び、善きことを……という塾長のお教えを、期せ

は心の尊敬を勝ち取る必要がある
二値決め

- ①お客様が喜んでお金を支払ってくださる最大値を選ぶこと
- ②値決めは一度行き過ぎないとわからない

三、仕事が好きになる

経営とはこんなにも楽しいものかを実感すること

■第三日目（七月二十六日）

この日、第二回目の日本・ブラジル合同自主例会が開かれました。

昼の勉強会では欠野アズ紗女史（北大阪）の講演が行われ、その感動的な内容に対して塾生や奥様方とのすさまじい質疑応答が展開され、後日の瞑想体験会へと進展しました。

夕方からは知花良治氏（ブラジル）邸で引き続き勉強会が開催され、福井事務局長より「京セラとアメーバ経営」の講演がありました。ビジネスの仕組みづくりと京セラ成功の因子を、小集団部門別採算性に学ぶことができました。

勉強会のあとは和やかな懇親会が催さ

れ、さらに打ち解けた交流会となりました。不思議なことに、交わされる会話は経営談、人生論、心の問題と非常にシリアスなものに集中し、あちこちで議論の輪ができていました。

■第四日目（七月二十七日）

初めて心軽やかな遊びの日が設定され、一同はブラジル中東部の都市・マセオにある谷広海氏（ブラジル）経営のリゾートホテルに向かいました。塾長も塾生と行動を共にされ、楽しい二日間を過ごされました。しかし、その間にも塾長を囲んで悩みの相談や質問攻めは続きました。とくに塾生は、これだけは聞きたいという事で質問をメモしてきた方が多く、塾長も丁寧に対応されて、その間議論の対象となった話題は多方面に及びました。「経営者として信念を貫くこととは」「妥協とは」「人の採用と士気の向上」「西郷と大久保の思想の差」などなど。こうした膝を交えた論議で、もう一度塾長よりエネルギーの注人を受け、経営の仕上げに向かいたいと考えておられたある塾生は、「まったく充実した五日間だった」

と評していらっしゃいました。まさに、学びの場がブラジルにあり、との感がありました。

■第五日目（七月二十八日）

この日はビーチへのピクニックがハイライトになりましたが、学びの場・盛和塾では、この日も二つの勉強会が開かれました。

まず午前中には、矢崎勝彦理事（大阪）による「創業者の精神」と題して無店舗販売の成功要因がひもとかれました。

午後は塾長による第二回目の講話「私が出会った人」と題して、人生は出会いとされる稲盛嘉子さんの真髓が披露されました。

- ①人との出会いは幸福を受けるものと、幸福を授けるものがある

②中村天風先生の言葉

感謝と歓喜に満ちた善き言葉と行為は、人生という花園によき幸福という実を残す種。常に最高の運命をまねくため、いかなるときも感謝と歓喜で迎えること（感謝＝利他の心）

- ③神様が与える出会いは、受け手の精神状態が低いと通り過ぎる。積極的

に学ぼうとする心構えのある人は、出会いを有利にすることができ

④さらに中村天風先生の言葉

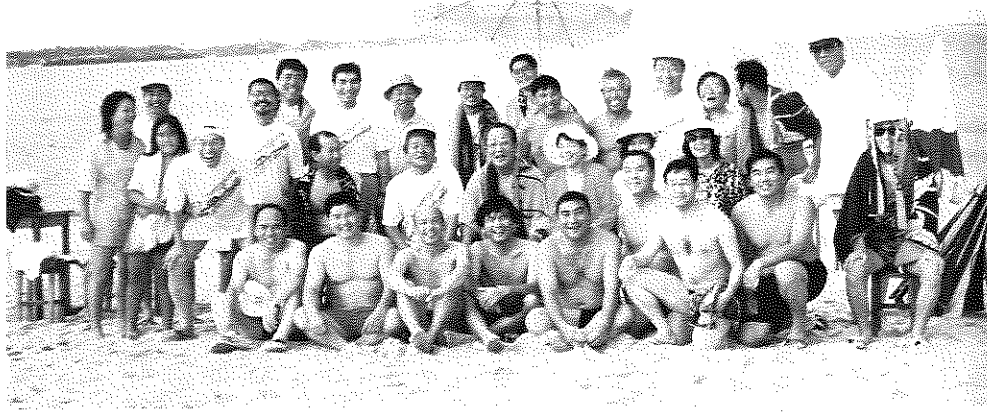
美しい純真な感情、自分の心で思考を営むこと。否、思考のみならず言葉も美しく表現されたら、幸福と感謝と歓喜にあふれたものとなる

このように、塾長ご自身が学生時代、就職、創業を通して幾多もの人との出会いから何を学びとったかを、しみじみと語られました。そして、日本・ブラジルの塾生が真面目に人生を考え、かつ美しい心を持った人が集まっている盛和塾のこの雰囲気は素晴らしい幸福をもたらすと締めくくられました。

明けて七月二十九日、お互いの交流時間のあと帰国の途につきました。

マセオ、サンパウロで見送りを受けた日本塾生は再会を約し、ブラジル塾生からは情報提供の依頼が多数ありました。

*ご要望に応じて、ブラジル塾生が自由に閱讀できる「盛和塾文庫」が設けられました。ビジネス書を中心として、ご寄贈が可能な方は盛和塾事務局までお寄せください。



マセオの海岸でくつろぐ

「ブラジル」塾生たちの感想



板垣美佐江（塾生夫人）

(PANAMERICAN SYSTEMS LTD.)

私は塾生の家族という立場ですが、去年の開塾式と今年と塾長にお目にかかることができました。握手しながらお言葉をかけていただくとき、塾長の大きな愛を感じ喜び心が震えました。

このような機会を得ただけでも有り難いことなのに、例会や懇親会等にも出席させていただき大変感謝いたしております。

主人は、一会社経営者として塾長の教えを勉強いたしております。私は専業主婦ですが、一人間として、妻として、母として塾長の教えを取り入れて勉強したいと思っております。まだまだ勉強の「べ」の字にも達しておりませんが、年一回のご来伯でなまのお姿に触れ、お話を聞かせていただけることは、心の緩みを引き締められ、本当に有り難いことと思っております。

今回のお話でとくに印象に残っておりますのは、富岡光学の福永様のお話でした。どんなに困難な状況の中でも信念を貫き通して努力すれば、良い結果が得られるのだと、本当にありがとうございました。塾長にお会いできた奇跡のようなできごとに、思いは必ず通じるものだと神様に感謝しております。

塾長をはじめ日本の塾生の皆さまと過ごした日々、塾長のお言葉に触れた感激マセオでの楽しかった日々……いまだに何と表現していいのかわかりません。

マセオの飛行場でお別れした日、私は心に誓いました。今こそスタートだ、今日からまた新しいブラジル盛和塾生として頑張っていこう！この次塾長にお会いするときに、必ず形に、数字に出してみせる——ホテルに戻って考えていると、体中に力が漲るのを感じました。今から何をすべきか、自分は何になりたいのか、仕事をする本当の意味、すべてこの出会いが教えてくれたような気がします。

塾長から教えていただいた、愛と誠と調和という言葉に胸に、ブラジルで頑張ります。来年お会いするまでに、人間的に少しでも成長して、経営のなかに生かしていきたいと思えます。

平田律子 (HIKINO RYUKO)

れるということは、力強い励ましになりました。私も、このお話を忘れずに頑張る努力していきたいと思っております。

また、日本からの塾生の皆さまにお会いすることができ、嬉しく思っております。とくに印象に残っておりますことは、欠野様の壮絶な半生のお話を聞かせていただく機会があったことです。女性の立場での意見、感想等いろいろなることを学ばせていただき感謝いたしております。来年の塾長のご来伯のときは、私が少しでも高められた人間となってお会いできるのを、楽しみにしております。

飯島秀昭 (IHIHARA)

皆さま、ブラジルツアー本当にお疲れさまでした。休む暇もなく、激しい日本のリズムに戻られたことと思います。

今回は、日本の塾生では絶対に体験することのできない経験をさせていただき、また多くの教えをいただき本当に感謝しております。

入塾一年六月ですが、少しずつ結果が出てまいりました。入塾直後より私の考えを知ってもらうために、掃除の人から店長クラスまでを含めて、月に三十回 私たちにとっては、一秒一秒の時間がどれだけためになりましたことか、心からのお礼と感謝の気持ちでいっぱいです。一言ひとことが感動の時間でした。有り難うございました。

今これを書いているのは、父の横です。マセオから帰ってきた翌日、糖尿病で倒れて入院している部屋です。

昨日の晩、塾長が特別に父と母に、「天を敬い、人を愛せよ」とお書きになりました本、一緒に撮りました写真、テープなどを見せてやりましたら、「有り難う。心から喜んでいきます」と伝えてくれと頼まれました。

何とか恩返しをと考えているうち、それはもっと会社を大きくして、社員を大事にし、お客様に喜ばれる立派な経営者になることだと気付きました。

いつも言っておりますが、世の中に役立ち、自然と仲良く人生を送る教えに従えるように努力します。そして、日本語が下手で……と言いつつごまかさなくてもいいようになります。今回は許して理解していただきましたが、失礼のないよう言葉も学びます。

を超えるミーティングを半年間行い、フィロソフィを確立して店内掲示し、以後も二十回のミーティングを今でも続けていきます。

また今年のテーマは「実践」ということで、積極的に行動することを従業員一丸となってやってきたのが、少しずつ結果となって出てきたと思われれます。

美容業を一日でも早く、企業にしていきたいと思っております。二〇〇〇年には二百店のサロンと、コスメチックの市場確保二五％で、年商二百億円を達成する努力を日々重ねるつもりでいます。そして、全国大会で最優秀を取ることを目標に頑張るつもりでいますので、よきご指導にご協力をお願いいたします。

また、ブラジル盛和塾の活性化のために、貴重な時間とは思いますが私たち駄目な塾生のために頂けたらと思えます。一万八千キロ離れた第二の日本を見捨てないで、足手まといだとは思いますが温かく見守ってください。

紅林昌子 (KAWABAYASHI MIYOSHI LTD.)

先日はこんな遠いブラジルまで来てい

ブラジル例会 参加塾生の感想

田畑精一 昭和電気工事師会入会本

社会だけで言えばインドの方が壮絶だと思えますが、ブラジル社会で生きていかなければならない塾生の厳しさは、たぶん実感できないと思いました。

そのブラジルで必死に生きていこうという姿勢、稲盛フィロソフィを純粹な熱き思いで学ぼうとする態度に接し、私の恵まれた状況に感謝するとともに、反省させられる点がたくさんありました。私も、もっと素直な気持ちでフィロソフィに接していきたいと思いました。

山内弘行 朝日生命会入会本

明るく大きな人たちで、これから中国と同じようにエネルギーの爆発しそうな国という予感さえしました。

ブラジルの塾生に、熱い熱い思いのあることを肌を通して感じました。我々はあまりにも恵まれたすぎた環境で、つい自分を許しているような気がします。ブラジルの塾生たちが、いかに真剣に生き、

心からの敬待をしていただき、心が洗われるのはこんなことかという思いがした日々だった。

小林正樹 朝日生命会入会本

五日間ではブラジル社会の「すさまじさ」は分かりませんでした。分かったのは塾生の「すさまじい」努力です。

我々はいろんな勉強会の選択肢のなかから盛和塾を選んでいますが、ブラジル

人生を模索しているかを目のあたりにして、反省と今後の勇気を与えられた気がします。感謝！

上野起立 三浦倉庫会入会本

ブラジル塾生一人ひとりが、自分が変わることをよってブラジルの社会を変えようと、力強く努力されている姿に感激しました。

また、変動する社会情勢のなかで周りの人々が自己中心になりがちなのに、稲盛哲学に接して激しく戦っておられる様子に感動しました。少ない情報のなか、コピーやダビングで情報を回し合い、素直な心で向学心に燃えている仲間たちを見て、本やテープなど少しでも応援してあげたい気持ちです。

曾布川尚民 大学産業会入会本

ブラジル社会がすさまじいとは感じなかった。ただ、陽気なラテン系の民族に代表される活気が溢れていた。そのなかには生きる移住日本人が、個々により多少は目的が異なるとはいえ、背水の陣で精いっぱい努力している姿には、触発されるものが多かった。

売り上げ伸張の不振を国の経済政策に

の方はこれしかないという形のなかで盛和塾を選んでいきます。その思いの強さが、彼らのひたむきな姿を生んでいるものと思えます。我々日本の塾生は、彼らのひたむきな心に学ばなければいけない、と深く深く思いました。

大西啓義 アライビビジネス会入会本

「進歩と秩序」が国家目標のようですが、異人種の混沌が活力を生み、悪条件

転換したり、自分自身への言い訳として

いたことを恥とするものである。人が生きること、もっと精いっぱい生きることの原点に触れた思いがする。

野村勝美 朝日生命会入会本

ブラジルという社会のほんの表皮に触れただけなので、本当のところはよく分からない。想像していたよりはずっと豊かな印象で、塾生も「いい国なんですよ」と盛んに語っておられた。すさまじさは、日本にも世界の国々にもあるわけで、形が違うだけであろう。だからこそ、塾長の真正面からの教えが通じるのである。

何かを求める熱意、渇きの深さでもいうべきものは明らかに私とは違い、強いと感じた。獣が獲物を狙うような目を持っていて。私も、もう一度渇き、飢え（高い目的）を持ち直さなければ……。

宮本俊一 三和研研会入会本

日本で仕事をやるよりもっと不利な条件があるにもかかわらず、大きな貧富の格差が存在するのはなぜか。しかし、塾生全員に盛和塾を通じて心を高め、経営を伸ばしていこうという意気が感じられた。

が進歩・発展を助長させるのではないかと感じました。

燃えて生きるブラジル塾生を見て、原理原則の大切さを再認識するとともに、「心十科学」が肝要だと感じました。ブラジルにも日本の経営をと思いい、その一助を果たしたいと思いました。

オブリガードノ 田村さん

黒須 正明

KUROSU COME.F. REPPES

これは、盛和塾入会ブラジルで陰の産みながら、突然の交通事故で他界された田村加寿雄氏（ヤシカ・ド・ブラジル社長）へのブラジル塾生からの追悼文の一部です。

塾長来伯のサンパウロの例会、懇親会、マセオに行っていたあの二日間、一緒に過ごしていたあの田村さんが「どうして」と、柔らかな顔が目に浮かびます。

海外第一号の盛和塾入会ブラジル設立のため、陰でいろいろな面倒を見てくださった田村さんが……と、残念で仕方ありません。

来伯三年目、「カメラの品質向上もだけど、ブラジル人従業員の人間をつくること」が『京セラフィロソフィなんだ』とやる気十分だったあの田村さんが……と、言葉が見つかりません。

今年の三月四日、分科会「玉根会」の十二名でヤシカの事務所を訪問しました。

塾長との出会い、京セラフィロソフィを教えてもらうためでした。

原理原則に基づいて本当に分かるまで、徹底的に時間をかけて説明してくださいました。最後に、「頑張れよ」と励まされていたとき、叱られていながら気持ち自然と暗れやかになりました。

動機善なりや、私心なかりしか——仕事の際には、この言葉を何回も自分自身に問い質しながら始めるようにと塾長に教えられた、と青年のように生き生きし

た目で語ってくれた田村さんはもういません。

盛和塾入会ブラジルを通して知り合い、短い時間でしたが、「ヤシカ」のイルミネーションの側を車で走るたびに、「しっかり頑張ってくださいよ。ブラジルに塾長の教えを植え付けられるのは貴方たちですからね」と、いつもの微笑みで励ましてくれているような気がします。まだまだ道は遠く、果てしない。あの遠く輝く盛和塾の金字塔を目標に、へたばらずに一步一步頑張りたいと思います。

田村社長のご冥福をお祈り致します。

あの日 あの時 稲盛和夫氏



たつじゅろ
龍村 仁
株式会社オンザロード
映像作家

稲盛さんは、 会った瞬間にこちらの細胞が開く人

「人はかつて、花や、木や、鳥や、鯨たちと本当に話ができただ時代がありました。その頃、人は、自分たちの命が宇宙の大きな生命の一部分であることを、誰もが知っていました。太陽を敬い、月を崇め、風に訊ね、火に祈り、水に癒され、土とともに笑うことができたのです。と

ころが、最近の科学の進歩とともに、人はいつのまにか、自分が地球の主人であり、自然は自分たちのために利用するもの……と、考えるようになってきました。その頃から人は、花や、木や、鳥や、鯨たちと話す言葉を忘れ始めたのです。我々はいま、自然と話す言葉を急速に忘れて

しまうのでしょうか。それとも、科学技術の進歩と調和しながら、その言葉を思い出すことができるのでしょうか」
これは、「地球交響曲 G A I A S Y M P H O N Y」のイントロです。「ガイア」とは、人も自然も一つの宇宙の生命体であると考ええる思想です。

最初の出会いで 稲盛さんの「気」を感じた

初めて会った瞬間、稲盛さんの持つておられる「気」を感じました。それは、ダライ・ラマ法王とそっくりな「気」なんです。会っただけで、こちらの細胞がふと開くような気がいたしました。そのことは、稲盛さんは意識されていないと思いますが、ベーシックな雰囲気として「微笑をお持ちだからなのです。それはつくった微笑ではなくて、こちらの心が和むような、普通の微笑です。それまで私は、稲盛さんの人柄についてはたくさんの人から、多くのことを聞いていました。

■龍村 仁氏のプロフィール

一九四〇年宝塚市生まれ。一九六三年京都大学文学部卒業後、NHK入局。主にフィルムドキュメンタリーを演出。一九七四年ATG映画「キャロル」を制作・監督したのを機にNHKを退職。以後、コンザロッドでドキュメンタリー、ドラマ、コマーシャル等の作品を手がける。ギャラクシー賞、ACC優秀賞、ギャラクシー選奨等を受賞。一九九二年、「地球交響曲 ガイアシンフォニー」を完成。一九九四年、京の文化賞受賞。現在、「地球交響曲 第二番」を制作中。

しかし、最初の印象というのは、私が思っていた経営者としての稲盛さんとはちょっと違いました。

最初にお会いしたのは、昨年の四月。「地球交響曲」が京都の朝日会館で上映される、初日の前日でした。京セラの本社でお目にかかったのですが、私が象や鯨のお話をすると、たいへん面白がっていただきました。私はインタビュアーとしていろんな方に、多くのことを聞いてきましたが、相手が面白がってくれますと、こちらもノリましてバンバン話してしまいます。結局二十分ほどの約束が一時間近くになりましたが、聞いていただくときの雰囲気があるものすごく良かったです。

そしてその翌日、つまり初日の夕方に奥様や重役さんたちを連れてお見えになったのにはびっくりしました。お忙しい方ですから、まさか覗いていただけとは思っていませんでしたから、その行動力というか、決断されて動かれるときの素早さには驚きました。お顔を拝見すると、非常にいい表情をしておられましたから気に入っていただけたのだなと思いました。

そこで、厚かましいとは思いましたが、「ちょっとお茶でも飲みませんか」とお誘いして、映画館の地下の普通の喫茶店に入りました。人間というのは、そのときの雰囲気でもかしたら分かるときってあるものです。それで私は、「ガイア」を一回で終わるのではなく、これからも続けていきたいと思うのですがお力添えできませんかということ、ストレートにお願いしました。

そのとき私は、映画づくりは稲盛さんのふだんのお仕事とは異質だけれど、ビジネスの世界の人としてそれをどのように受け止めておられるのかということ、直感として感じました。それで、「地球交響曲 第二番」は必ず一緒にしていただけ、という確信を持ちました。

私たちの仕事は、ビジネスの世界と違って虚業のような面もあります。ある意味では正対に見えるかもわかりませんが、私にとっては根本的にいけば原点のところは何をやっても同じだという気持ちがあります。それがたまたまビジネスに現れるのか、サイエンスに現れるのか、あるいは私が作ったような映画作品

に現れるかということなのです。稲盛さんがお感じになったことは、私かなぜ「ガイア」を作りたいかという気持ちと、基本的には同じだったと思います。

私たちの仕事の場合でも、イメージをふわふわっとしているだけでは駄目で、現実には使ったお金をどうやって戻すか

という、ビジネス的なことがきっちりあります。稲盛さんがそのとき非常にはっきりとおっしゃったことは、「良いものが売れないはずがない」ということです。人の心に訴えるものは、モノであれ、映像であれ、必ずやるということに結びつくのだから、「あなたの責任は、それ



1万3千個も実のなるトマトを育てる野澤重雄さん

をどうやってちゃんと元に戻すかを考えることです」ということを、再三おっしゃいました。私はそれがものすごく気に入り、惚れなおしました。

私たちの仕事は一見芸術家風で、たくさんお金をいただいて好き勝手をしてといういい加減なイメージがあります。映画づくりにはたしかにそういう面もあるにはありますが、個人のイメージとか思想を通して真面目に作らないとできない部分がいっぱいあります。何人かで議論して真ん中をとる、というのとはまったく違う、個人の感性とか経験で判断してすすめなければならぬことがたくさんあるのです。同時にその作品が普遍性を持ち、ビジネスの側面と一対になっていないと繰り返して作品を作ることはできません。稲盛さんは、その点を確信を持っておっしゃいました。稲盛さんは、私の映画をご覧になっていいものだと感じるものがあり、「こういうものが商売にならないはずがないのだから、その仕組みをきちんと考えてください」というのが、私に対する宿題だったと思います。そう言っていただけなのが、私にとっては非

常に嬉しいことでした。それは、私自身いいものは必ず観てもらえる、商売にないと思っているからです。

本当にしたいという気持ちが現象となって現れる

「ガイア」の製作は、セゾングループがテレビの二時間ドラマを提供していたときに、十二分間のCFをどうしようかということからスタートしています。二時間ドラマですと、CMの枠が四分割になり一回当たり三分になります。普通のCFと同じような作り方をしますと、経済的にたいへんな負担になりますから、予算をかせずにいいものが作れないかという相談がありました。そこで私は、ドキュメンタリーという方法で世界の人たちにインタビューして、通常のCFとは考えないでその人たちのメッセージを三分間で伝えるというふうにしたらどうかという提案をいたしました。そういう経緯で最初の三本を作ったらその評判が良く、結局八年間続いたのです。なかにはライオネル・ワトソンという学者や、ピーター・ブルックという演出家、ウインド

サーフィンのチャンピオンになったロビー・ナッシュ、宇野千代さん、それにスポーツ選手や宮大工さんなども出ていただきました。その作品は、ACC賞の優秀賞をいただいたように評価されました。結局、全部で五十数人のインタビューを収録したのですが、ドラマの提供が中止になってしまい、放映する場がなくなってしまいました。

私は当時、ドラマづくりよりもドキュメントの方が面白いという気持ちが強くなっていました。共に地球で生きているいろんなジャンルの人たちの生き方からうまれた考え方を映像にしていこうというのがなくなるのもつたいないという話があり、代表の堤清二さんが「映画にはなりませんか？」とおっしゃり、私が「絶対、映画になります」というようなやりとりがあって「地球交響曲」の製作が始まったのです。

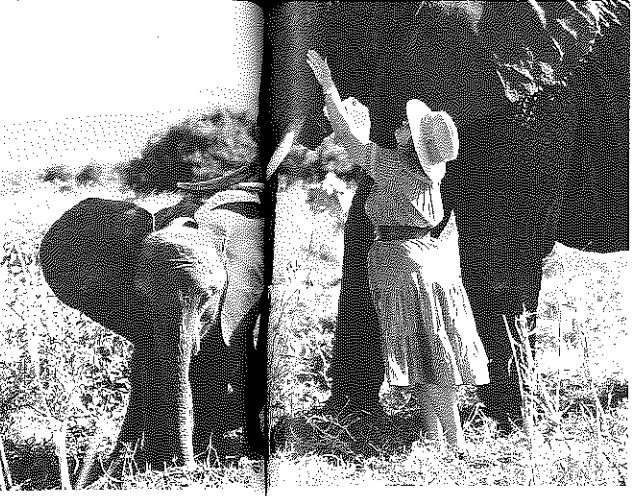
ところが、でき上がった段階で宙ぶらりんになり、結局自分たちで公開するチャンスをつくらないといけないになりました。私は、チケットを売る行為がいかにクリエイティブであるかということ、分かっ

ていましたから、苦にはなりませんでしたが、しかし、作るときにはそういうことを一切考えていませんでしたから、ゼロからの出発になり、案ではありませんでした。売る、売らないよりも、まず人に観てもらうためには必然的に売る行為ということはお対になっていくんですね。映画を作るのも、切符を売るのも、動機は同じなのです。エネルギーの出力が違うだけです。

その後、作品の評判が口コミで伝わっていき自主上映会というかたちで広がっていきまでに二十万人以上の人々に観ていただいております。映画会をなさった方たちも、自分が儲けるといいうのではなくて、例えばウガンダへの寄付とか、動物愛護会への寄付とかいう募金として活用されています。切符を売るために、それまで知らなかった人たちと知り合いになるという、ガイアネットワークみたいなものもできてきています。いちばんの原点に、同じ感動を一緒に誰かと共有したいと心の部分があり、自分には上映会というふうなことの経験やノウハウはないけれど、まず心があって皆に語りかける

という行為からいつの間にかうまくいっているというケースが多いようです。逆にいうと、人との出会いを通じてネットワークが広がるということです。どんなことでも、原点に心があって、そうなりたい、そうしたいと思うかどうかが大切なのであって、具体的な技術とかはあとからついてきます。これは、稲盛さんがいつもおっしゃることと同じことだろうと思います。人の心の感動によって動き出したこと、その行為の動機がいい場合には、同じことをしても苦しみとならずに、大いなる喜びとなるのです。

いまは、映画館で公開してもお客さんが来られるというのが分かりましたので、「地球交響曲 第二番」は、いわゆる口



孤児の象を育てて自然に飼育するダフニー・シェルドリック

現れている」とおっしゃいました。同時に、「しかし、その芽はまだ若い。幼い。だから嵐がくると、死んでしまう可能性がある。したがって、私たちは全人間の責任としてそれを育てていかなんといかない」とも言っておられます。私は、そのへんが稲盛さんの考えに通じていくのではないかという気がしてなりません。私は、稲盛さんから盛和塾の皆さんのようにいろいろなお話を深くお聞きしたわけではありませんが、お話しする機会が増えるにつれ、心の中は自分が考えていることと同じことなんだなと思いました。私は多くのの人に、生きるこの意味を分かっしてほしいと思いますし、映画を通じてそのお手伝いをできればいいなと思っています。それぞれ違う方々が、まったく違う自分の生き方のなかで同じものに気付く、

ングランでやりたいと思っています。いま不況で、大手の作品も不振なのが多いのですが、この映画はほとんどお客さんが来ると思っています。お金がないから来ないのではなく、お金の使い方を変えたのだと私は思います。人はある種の生産的喜びを持ってかかわれるようなもので、これは大切だと思ったらお金は出すでしょう。きつと。

無意識のうちに 稲盛哲学が映像になる

この映画について、稲盛さんと細かく話し合ったわけではありませんが、私がこの映画を作ると、稲盛さんが応援されるということの根本的な動機というのは、たぶん同じではないでしょうか。その現れ方の一つを、私がお手伝いさせてもらっているのではないかと感じています。

原点に、なぜ私たちは生まれて、なぜここに生きているのかというものがあって、映画だ、ビジネスだと言っているのだと思います。

稲盛さんと私の共通した気持ちという

それが真理だと思つたのです。例えば、ジャック・マイヨールは自分が潜りたいから潜っているのですが、真理を求めるといふことは、それぞれの人がそれぞれの場でやっているはずで、それを突き詰めていくと、全部稲盛さんがおっしゃっている哲学に通じていくということがあります。そうすると、それはやはりリアリティを持った真理なんでしょうね。

ダライ・ラマ法王の言葉に、「汝の敵こそ最も豊かな師なり」というのがあります。敵というのは、自分にある種の困難とか苦しみを与えてくれるわけ、とか忍耐とかが必要であるというわけです。要するに、本当の意味での利他とか慈悲というのは、寛容とか忍耐なしにはあり得ないということを言っておられるのです。自分が怒りとか悲しみというネガティブな感情に捉えられているときに、そのネガティブな感情をいかにポジティブに変換するかということを「学ぶ」といいます。そうすると、物事がすいすいいってるときよりも、ある種の困難に出合っているほうが、よく学べます。だ

のは、人間にとっていちばん大切なものは何かということの人々に訴えかけると同時に、多くの人とそれを分かち合いたいという気持ちを持っていることだと思っています。そのためには、いままで持っている常識というものを、問い直さないといけないと思います。

例えば、ダライ・ラマ法王がおっしゃるような輪廻転生という考え方は、科学的知識に凝り固まった我々のなかでは違和感がありますが、法王はそれをきちんと説明してくださいました。利他とは何か、死とは何かということを、説明してくださいました。そういうことについて、稲盛さんがどう思われているかということとは別にしまして、根本的なものについては私はものすごく稲盛さんに共感していると思います。映画では、たぶんそのことが非常に分かりやすく現れているはずで、

ダライ・ラマ法王は、「未来は非常に明るい。人間はあらゆる問題を克服することができ。信念としてそう思う。そういう兆候は世の中にいっぱい現れている、科学者、経営者、若者の中にそれが

から、自分に困難を与えてくれる相手にこそ本当に感謝する気持ちができるので、とおっしゃるのです。二十一世紀を一言でいうと、人間のなかにいっぱいあるネガティブな体験を、ポジティブに転換するときである。我々人間は、その転換するエネルギーを持っている——と、おっしゃっていました。

それは、すごい言い方だと思います。私たちは日常の生活で、そういうネガティブなものたくさんありますが、それは心の持ちようでポジティブに転換できると言われるわけです。結局、一人ひとりの目覚めというか覚醒の集合によって全体が動くのだから、いまは、多くの人たち一人ひとりの覚醒が必要な時代であると言っておられました。

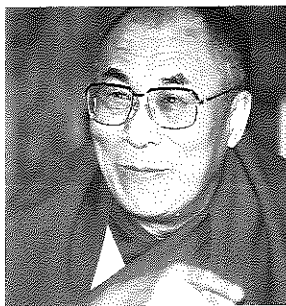
文化というものがネットワーク化されて、経済も何もかもがグローバルな規模になっているときに、我だけがよければいいという考え方はリアリティがなくなる。我と他が共にある、というのがリアリティで、自分の方だけがよければいいという考え方は、逆に駄目になるとも、おっしゃっていました。

ダライ・ラマ法王

(チベット仏教最高指導者)

稲盛さんがドラムサラの法座に座って、ダライ・ラマ法王が京セラの会長になっていてもちっともおかしくないくらい、お二人はよく似ておられます。似ているというのは、雰囲気だけでなく微笑を含んだ顔が似ています。

お話しになる内容というのは、要するに利他の心であり、慈悲の心です。それが、決して観念的でないというのが、よく分かります。仏教の教えというのは、色即是空とか利他とか慈悲とか、なんとなく抽象的な観念が強く、それが仏教の疲弊していった一つの理由だったのでしょうが、法王のお話を聞きまして、現代に甦るものがあるなと思いました。



そこには、チベット本國で両親と住めなくなった孤児三千人ほどを収容したチベット子供村というのがあります。普通、そういう境遇の子どもたちは不幸で、傷つき屈折していると思いがちですが、一人ひとりの笑顔と表現の仕方がとても素直なのです。その表情の豊かさというのは、ダライ・ラマを頂点として人間の本性は何かというところを徹底して考えながら、教育に携わる周りの人たちの心の在り方からきています。

そこで気が付いたのは、例えば泣いている子どもがいたとしますと、お坊さんの校長先生がすつとその子の目の高さに入って、おでことおでこをくっつけてそつと話しながら背中をなで、抱いてやるのです。時間は短いのですが、そういう本当の意味での慈悲心、利他心によって生まれる表現の行為で、子どもたちは根本的に安心しているんだなということを感じました。

法王自身は、いまの子どもたちにはいちばん重要なのは、スピリチュアリティといえますか霊性だと言っておられます。その霊性と、英語教育などをはじめとした知的教育

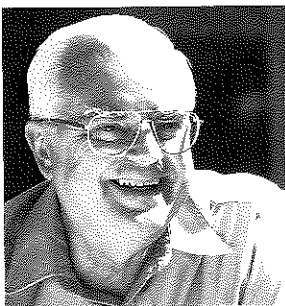
人間というのは、自分が思っているよりほかに超えた生命のシステムを持っていて、ふだんはそれが発現していない。しかし状況が変化してある状態になったときには、それはいくらでも発現してくる可能性を持っている。その可能性を狭めているのは、我々が持っている常識ではないかと彼は言いました。

フランク・ドレイク

(地球外知的生命探査の父)

NASAにSETI(地球外生命探査計画)というプロジェクトがありますが、これは一九六〇年にフランクさんが世界で最初に始めたものです。宇宙から来ているたぐさんの電波の中から、人工的とわかるものだけを検出するというかたちの探査計画です。

私たちは、この銀河系だけで太陽と同じような星が四千億個もあるということなんか全然知りません。彼は、そのうちの少なくとも二〇%くらいは、地球と同じような惑星を持っているはずであると考えています。そのなかに知的生命体が発生したかもしれないという確率を、彼はドレイク方程式で



ずつと計算してきました。銀河系の中だけで二十万から二百万の知的生命体がいる、というのが彼の計算です。

SETIでは、その知的生命体をどうやって探し出すかということと同時に、メッセージを送り続けているわけです。

私が彼を素晴らしいと思ったのは、例えば彼が一万四千年先のケンタウロス座のある星に向かって、一九××年の地球にはこういう生物がいますよ、という電波を送っています。やあーと言って帰ってきたとしても、それは二万八千年経っているわけです。そういう問いかけを、彼は続けているのです。私たちは、どうしても自分の命のサイクルでものを考えますが、彼は宇宙全体の命というスケールで考えているのです。

のバランスがとれた子どもを育てるのが自分たちの責任だと言われました。だから、亡命社会であるにもかかわらず、子どもたちは優しく、慈悲心、利他心といったことが根本的に分かるような育てられ方をしています。

ジャック・マイヨール

(素潜り記録保持者)

彼は素潜りの名人で、五十六歳のときに百五メートルまで潜りました。

なぜできたかというところ、彼は日本の座禅やヨガの修業などをやっています。結局心の持ち方だと言っています。例えば潜るときに、最初は記録をつくらうとか、あいつに勝つてやろうとか思っている、次元だけにとらわれていると、心が乱れると言っています。心が乱れると、心臓の脈拍がどんどん高まって、呼吸が早くなってしまおうなんてです。

実は百五メートル潜ったときに、彼の体には人間として信じられないことがたくさん起きていたのです。

一つは、百五メートルの所で、彼の脈拍が二〇に落ちたのです。

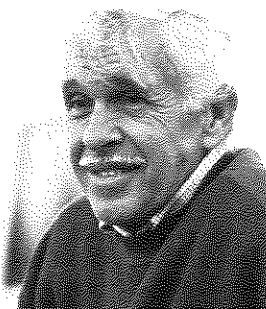
佐藤初女

このおばあちゃんは、日本女性の伝統的な生活の知恵のなかにある叡知が、現在の最先端につながるものをたくさん持っているというところを示してくれている女性です。彼女は、自然のなかにあるいろんなものをおいしく食べさせてあげること、心を病んだ人、苦しみを持った人を癒してきた人です。

例えば、彼女はお漬物を漬けるのに、大きな連う石を二十個も持っています。いちばん最初に漬けるときは、いちばん大きな石を使います。なぜかというところ、最初は圧力をかけて野菜から水分を押し出す役目があるからです。ところがある段階までくると、お漬物



普通は、二〇くらいの脈拍だったから死んでしまいます。ところが彼は、そんなときが最も頭がクリアになって、物事が早いスピードで理解できるような体の状態になっていると言っています。



もう一つは、血液のシフトが変わるのです。潜っているときに、手の先とか脾臓とか肝臓など、さし当たって必要のないところの血液が、勝手に心臓と脳に集中するそうなんです。

彼は、そういうふうにしようと思っただけではないけれど、そういうふうになりたいと思いがら、自然界の大きな力に自分を任せきるような心の状態、無心とか「空」というような状態のときに、考えられなかったようなその仕組みの変化が起きるのだと言っています。

が「もう重い」と、必ず言い出すそうです。いつ言うかというところ、要するにいつもお漬物と会話をしているに自分からいなくて、重いと云ったら夜中であっても必ず次の石に替えていくそうです。

一見、野菜を殺しているようにみえますが、ある命を移し替えて、また別の命として生きてもらい、おいしく食べられてまた新しい命に生まれ変わる——命は移り変わっていくのです。おいしくなるために、生きている状態ではないのですが、生きているのです。そのために、彼女のように絶えず心の営みを持っている必要があるわけです。それは、ただおいしく食べさせてあげたいという、その心から生まれているのです。その心がいرونな工夫とか知恵を生み出しているのです。

おいしく食べてもらいたいという真心でおいしいお漬物ができるから、食べた瞬間、人間はまず心より以前に細胞が喜びます。細胞が喜ぶと、自然に心が開きます。心が開くということ、癒されるということ、説教によらずに食べるということで人が癒されるのです。

映画はリラックスして楽しむもの。 心で観て、感情を素直に表してほしい。

黒澤 明 (映画監督)

●精神科学・表現芸術部門受賞記念講演「私の映画観」より抜粋



私は、映画というのは世界中の人が集まって、親しく付き合ったり話し合ったりする、大きな広場のようなものだと考えています。映画を観る人は、スクリーンの中の世界のいろんな人たちの人生と一緒に経験して、一緒に笑ったり泣いたり苦しんだり怒ったり、一緒にその人生を経験するのです。そして世界の人たちと仲良く付き合っていく、そういうものだと思えます。そういう付き合いを強固なものにするためには、映画を作る人は、

例えば日本という国はどういう国か、それから日本人たちはどういうことを考

えて、どういう心を持っているかということ、率直に語る必要があると思えます。そしてその結果、世界の人たちと友達になり、しっかりと絆が生まれるのではないかと思います。そしてこの絆は将来遠い遙か未来のことになるかもしれませんが、人間の幸福に役立ち、また世界の平和のために貢献することが出来るのではないかと私は考え、そういうつもりで映画を作っております。

私の映画の作り方について話します。

映画を作るときには、シナリオというも

川がくねくねと流れているように、いろんな経路をとります。今日書いていて、明日はこういう具合にしようと思っ

ていても、そこに出てくる人物が本当に生きている人間として書けている場合は、その人間たちが「自分はこうだ」とそれぞれの主張をします。そうすると、予定していたようには話は進みません。ところが、その自然に不思議に展開していたところが、観ている人にとっては大変おもしろいわけです。そういうわけで、シナリオは大変自然な書き方をしています。

シナリオができる、俳優さんを決めないといけないし、セットの設定、撮影のための場所探し、衣装作りなど実に複雑な仕事が続いています。カメラというのは何でも正直に映してしまいますから、例えば戦国時代の映画を撮るとしますと、足軽のふんどしまで作らないといけません。そのような仕事如山積します。

それからそのシナリオで、一生懸命に稽古をします。そこで俳優さんたちに、一番最初に私が言うことは会話の自然さです。例えば二人の人が話しているとすると、俳優さんは自分の台詞だけを覚え

ていて、相手が喋ってあるところまで来たから自分が話すのだという具合に考える人が多いのです。しかしそれは大変おかしな話で、相手の人の話すことをよく聞いていて、初めて自分の台詞が出てくるわけですから、相手の話していることをよく聞いてくれないと困るわけです。ところが、相手の話しはなかなか聞いていないのです。自分の喋る台詞ばかり覚えていて、そのきっかけのあったときに喋ります。これは大変不自然なことなので、まずそういうところから直していきます。

それから撮影になるわけですが、私の場合は一生懸命に長い間稽古をし、ごく自然に役になりきるようになってから撮ります。撮る場合には、私独特の方法なのですが、複数のカメラで撮ります。一シーンは、だいたい一カットです。カメラは自由自在に動き回らせ、Aカメラはここを狙ってくれ、Bカメラはここを狙ってくれとか、俳優さんの動きに連れてカメラは自由に移動します。これのいい点は、俳優さんがカメラを意識しないということです。一つのカメラだと、あそこ

のが必要です。私の作品ほどの作品でも、私が企画を立て、シナリオを書き、演出をし、編集をするというように全部自分でやっています。

まず、こういうテーマを書きたいと思っても、おしまひまでのストーリーはあまり決めません。そのようにして、ファーストシーンから順に書いていくのです。

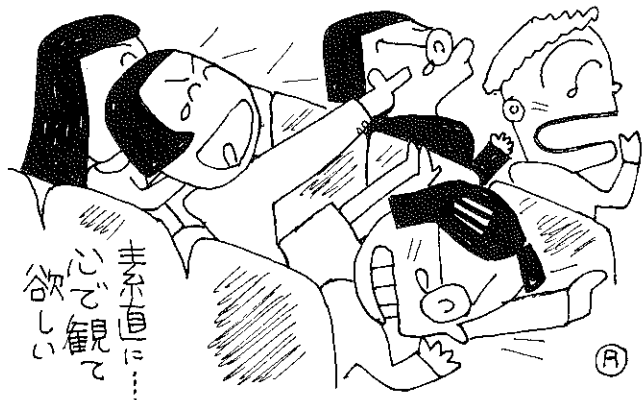
自然に、川の流れるように流れていくままに書いていきます。それで、だいたいこの話はどういう具合になるのではないかと、大方のめどはついていないのですが、そこにたどり着くまでは、例えば

にカメラがあるからとそれに向かって演技をしようという気持ちを俳優さんは起しやさいのです。本当は、何人かの人が出ているシーンだったら、その人たちがその出来事に関するいろんな行動や話し方をしてくれればいいのであって、カメラはその情景の一番いい位置で撮るのが仕事です。

そのあと仕上げの段階になって、編集を行います。複数のカメラで撮ったものを、必要な場面から必要な場面へつないでいくのですが、たいいていの監督さんは全部の撮影が終わってから編集をやります。ところが私は、ラッシュユがあがるとその段階で編集をして、それをスタッフにすぐ見せるようにしています。そうすると、スタッフや俳優さんたちは自分たちのやっていることはこういうことになると分かると分かりますから、大変いい方法ではないかと思っております。撮り終わった直後だと撮影のこともよく覚えていますが、編集するのにもその方が都合がいいのですが、たいいていの方は全部撮り終わってからでないと編集しないという方法をとられていますが、それは間

違っているのではないかと思います。撮ったらすぐに纏集した方がいいと、私は思っています。

観る人についてちょっとお話ししたいと思います。こんなことを言うとき少しキザですが、心で映画を撮っているのだから、頭で撮っているのではないのだから



たちのことです。そして、先輩たちの映画を観ると「ああ溝口さんに会いたいな」「小津さんや成瀬さんに会いたいな」と、すごく悲しい気持ちになります。この人たちの功績を忘れてはいけないと思います。

私の先生についてお話しします。私は油絵を一生懸命に勉強していたのですが、絵ではとても食えないので、どこかに就職しないといけないと思ってある日新聞を見ていたら、PCL(現・東宝)の助監督の募集広告が出ていました。それには「日本映画の根本的欠陥を例示し、解決策を示せ」という設問がありました。私はそれを読んで、からかい半分に「根本的欠陥があれば矯正法なし」と書いて履歴書と一緒に送りました。すると変わった奴がいると思われたのか、試

心で観てくれ、と私はよく言います。最近の評論家の書いているのを見ると、大変難しい言葉で、大変難しい理屈をこね回して、よく分かりません。私は、

素直に映画を観てもらいたいです。変に理屈をこねないで、頭で観るのではなくて、人間としての自分の気持ちで映画というものを観てもらいたいと私は考えています。日本のお客さんは、感情を表面に表さずおとなしく観ていらっしゃる方が多いのですが、アメリカの人たちは本当に映画を楽しみに来ていますから、気に入ったところになると映写中なのに全部立ち上がって拍手をしたり、大騒ぎになったり、笑うにしても椅子から転げ落ちるような状態で笑ったりします。そういうことによって、観ている人たちも大変おもしろくなるのです。そういう具合に、自然に、素直に観てもらおうの一番いい、と私は思っています。そういう具合に、本当に映画にとけ込んで、心で観てもらおうと、そういうふうになるのだと私は思うのですが、どうも日本のお客さんはみんなおとなしいのです。日本のお客さんも、もっと映画をリラックス

して、外国の人たちのように観てくれた方がいいのではないかと思います。

私が今日あるのは、先輩のおかげです。例えば溝口健二さん、小津安二郎さん、成瀬巳喜男さん、山中貞雄さんをはじめ、その他たくさん先輩がいらっしゃいますが、その人たちに育てられて、今日の私があるのです。この人たちは、日本映画を世界的な水準に高めた人たちです。日本の映画界にとってたいへん残念なこととは、そのような才能のある、天才的な映画監督が、これから脂がのって本当にいい仕事が出来るという時に亡くなってしまわれたことです。それが今日の日本映画の不振にもつながっていると思います。世界では、そういう人たちはすごく尊敬されており、例えば溝口フェスティバルとか小津フェスティバル、成瀬フェスティバルという形で世界各国で上映されていますが、日本ではそういう人たちの功績を称える例がありません。日本がそういうことをあまりしないのは、いけないのではないかと思います。私は、賞をもらったときにすぐ思い出すのは、先輩

験を受けることになりました。ところが五人採用するのに、五百人くらい来ているのです。これは当然落ちると思いましたが、試験でシナリオを書けと言われても、シナリオというものをよく知らないまま、何か書きました。そのときの審査委員長をしていた人が、山本嘉次郎さんという、後に私の先生になった人です。口頭でいろいろ審査されるときに、山本さんと話をしたらすごく話が合いました、二人で延々と話し込んでしまいました。その山本さんの推薦もあって、私は試験に通り

映画界に入ることになったのです。ただ撮影所を見ていると、俳優さんたちがドランというのを塗って、なんだか気味が悪いのですね。「どうしようかか」と思っている」と親父に言ったら、親父は何でも経験だから、一週間でも一カ

月でもやってみたらどうかと言うので、結局私はそこへ入りました。

最初についた作品が大変つまらない映画で、監督さんも大変つまらない人で、「もう僕は嫌だ。辞める」と言ったら、同僚の助監督たちが、「監督はこういう監督ばかりではない。もっといい監督もいるし、我慢しろ」と言うので我慢して、その次からは私を入れてくれた山本嘉次郎さんの助監督になり、それからはずっと山本さんだけについてやりました。そのうちにチーフ助監督というのになりました。

山本さんについてみると、何でも私にやらせるわけです。外での用事が終わってセットに帰ってみると、スタッフはみんな遊んでいます。「どうしたのだ。駄目じゃないか」と言うとき、「山さん帰っ

しあわせな笑顔の向こうには

掲載商品がすべて買える

『はいせんす絵本』



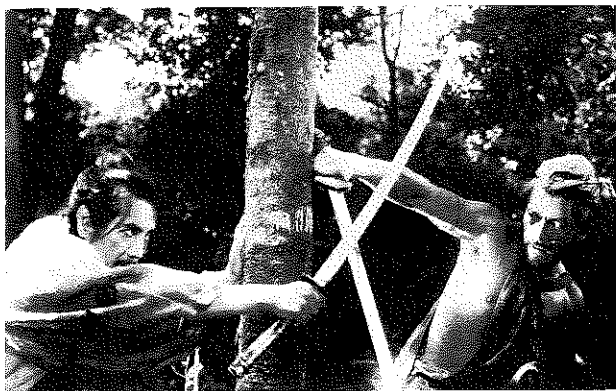
有名書店で
発売中

代表取締役会長
矢崎勝彦

PELLISSIMO

110 UMEEDA KITA-KU OSAKA 530 JAPAN TEL.06-921-1021

ちゃったよ。後は黒さん撮ってくれと言っ
て帰っちゃった」と言うのです。そうい
う具合に、何かというと私に何でもや
らせます。ダビングはやらせるし、代わ
りに撮らせるんです。私も忙しくて大変
なのに、あんまりじゃないかと思ってい
ました。すると先生の奥さんが、「山本
は喜んでいましたよ。黒さんはもうシナ
リオも書けるようになったし、編集も出



「羅生門」

来るし、代わりに撮影させてもちゃんと
出来るようになったし、もう大丈夫だと……
」と、言ってくれました。この時私は、
大変ありがたいことだとはっと気が付き
今でもそのことは忘れられません。そう
いう具合にして私は、山本さんに育てら
れたのです。

*

私は「羅生門」でグランプリをいただ
きました。実は私たちが知らない間に
イタリア映画社の方がこれはいい作品だ
と思って応募してくれていたのです。お
かげで私は、「白痴」で覚悟した冷や飯
を食うこともなく、それからは順調に仕
事が出来るようになりました。そんなこ
とがあって「羅生門」は私にとっては大
変思い出の深い映画となりました。イ
タリアのヴェネチア国際映画祭のおかげ
で今日の私があるような感じがします。

私が育つためには、日本の映画監督だ
けでなく、いろいろな外国の監督のおか
げもあります。まず、私がとても好きで
尊敬していたジョン・フォードさん。こ
れは「蜘蛛巣城」を撮った後、イギリス

いでした。その晩、パリの年寄りのおは
さんが一人でやっているような料理屋で、
ルノワールさんと食事をしました。ジャ
ン・ルノワールさんは実に親切で、別れ
るときにも私の車が角を曲がるまでじっ
と立って見送ってくれたのです。心が温
かで、人物が大きくて包容力があって、
なんて素晴らしい人なんだろう、と思
いました。私はこんな人になりたい、こ
うふううに年をとりたいと思いました。
そういう具合に、フェリーニさんだと
かアントニオ・ニーニさんとかウイリアム・
ワイラーさんとかに会って私が一番感じ
るのは、偉大な監督の人物の大きさです。
大変心が温かて包容力があり、そういう
具合になろうと思っ、私も一生懸命に
努力しています。外国の監督さんとの交
流について話すときりがありません。

それからアンドレ・タルコフスキーと
いうロシアの監督。この人も若くして亡
くなりましたが、彼はなんか弟みたいな
気がして、すごく仲良くしていましたの
で、大変残念です。ソビエトで「デルス・
ウザイラ」を撮っているときに、二人で
食事をしていました。タルコフスキーと
いう人はあまりお酒を飲めないのですが、
そのときは飲んで酔っぱらい、「七人の
侍」のテーマを大きな声で歌い出して、
二人で歌った覚えがあります。他に、私
がいま世界で尊敬して友達になっている
のは、ギリシャのテオ・アンゲロプロス
監督、ロシアのニキータ・ミハルコフ監
督、インドのサタジット・ライ監督さん
などです。サタジット・ライさんを見て、
女房が「こんな立派な人、見たことがな
い」と言いました。眼光炯々として、私

から私が表彰されることになりそこへ行っ
たとき、国立劇場へ行って式が始まるま
でちょっと客席にいてくれと言われまし
た。座っていると、横に誰か立ったので
す。「ごめんさい」と言われて見ると、
ジョン・フォードなんですよ。もう尊敬
していたし、そのときは本當にうれし
いというか、直立不動のような気持ちにな
りました。するとジョン・フォードさん
が、「私は日本へ行っておまえの撮影を
見た」と言うのです。えっ！と言ったら、
「虎の尾を踏む男達」というのを撮って
いるときだ」というわけです。「おまえ
によるしくと言って、私は帰っただけ
ど、その伝言を聞いたか」と言われまし
たが、それは聞きませんでした。ジョン・
フォードさんとはそういう関係で、ずい
ぶんかわいがってもらいました。

ヨーロッパへ行ったとき、たまたまジャ
ン・ルノワールさんが来ておられるとい
うので慌てて挨拶に跳んでいき、逆にル
ノワールさんから「お目にかかれて光栄
です」と言われたときには、大変尊敬し
ている巨匠がそう言ってくれたというの
で、私はどうしていいか分からないくら

よりずっと大きくて見上げるような人
ですが、この人も亡くなって本當に残念に
思います。

また、イランのアッバス・キヤロスタ
ミさん、台湾の侯孝賢（ホウ・シャオ・
セン）さんのようなアジアの監督さんた
ちとも付き合っています。これが私に
とって大変な勉強になっていると思いま
す。

作品を創ったいろんな人と直接に会う
ということ、映画だから学ぶという
ことは、全然別なのです。教育とい
うのは、あることを先生から教わるとい
うより、その先生の間性から学ぶことの
方が多いのです。昔はそういう先生が大
くさんいたのです。先生の人間そのもの
から弟子たちが学ぶ、これはとても大き
いことだと思えます。

いい人生にいい印鑑

の事ならおまかせください



大日本印章(株)

名古屋市中区金山1-12-14
TEL (052-332-5621)

最近の教育学者は、予め型に合わせて『人をつくる教育』や、生まれながらの個人の可能性を培う『人を育てる教育』ではなく、第三の教育概念として『出会い』を重視していると、韓国で、空前のベストセラーとなった大宇グループ会長金宇中氏の「未来は君の手の中に」（プレジデント社）で述べられている。

つまり、決定的な変化は出会いを通じて成し遂げられるというのである。出会いが人生を変え、歴史をも変える原動力となる、という。

考えてみれば日本の近代化にも二つの原体験としての出会いがあった事に気づかされる。黒船との出会いが吉田松陰の人生を変え、踏海の挫折後、萩の地で英才を育て、日本の歴史を変えたように。また誕生間もない明治新政府の岩倉具視以下主要メンバーによる米欧視察体験によって、産業革命と市民革命を経た西洋文明の強さに圧倒された旅での出会いが、その後急速な近代化への改革に国を方向づけたように。出会いが一人一人の人生を決定的に変え、やがて国の方向をも変えていったことで改めて出会いの教育的意義にうなずかれる。

出会いに求める切々たる問題意識、出会いから始まる烈々なる一座建立の信念。稲盛和夫という一人の師との出会い。「盛和塾」という一つの場との出会い。さらにこうした稀有な出会いが人生を変え、企業を変える契機になることを願って季刊誌「盛和塾」は編み出されている。新しい年がそれぞれの塾生にとって、より実りの多い一年となることを祈念したい。

（本誌編集委員長・矢崎勝彦）

塾長広報室

※塾長に関する主な記事、著書、テレビ・ラジオ放送等を紹介するコーナーです。今回は1994年9月から1994年11月までの主なものを紹介いたします。なお各事項の詳しい内容をお知りになりたい方は、盛和塾事務局へご連絡ください。＜各項目のコード番号をご指定ください＞

規制緩和は互いに痛みを受けるのが前提 日本経済新聞(1994.11.24) [012-1]

（さきがけ代表代行・田中秀征氏と行政改革について対談）供給者側を保護・育成するために競争条件を圧迫したり新規参入を阻んだりしてきた経済的規制はこの際一切やめる。そして、環境や安全といった社会的規制は残す。国民が、もっと民主主義の根幹である自己責任に目覚めてやる勇気が必要なんだろうと思います。規制緩和は互いに痛みを受けるのが前提です。その結果、例えば老夫婦の酒屋さんのような弱者は社会的に救済すべきで、そういう問題を起こすまいとすると、行革はもう進まない。

「アジア交流の場に」と要望 南日本新聞(1994.11.19) [012-2]

（鹿児島大学稲盛会館の開館記念式典で）素晴らしいものができた。新しい会館をアジアに開かれたものにして、留学生が集う場や学生がエンジョイできる場にしてほしい。公開講座など、市民にも利用していただきたい。

特殊法人は役割を終えた 朝日新聞(1994.11.8) [012-3]

（第三次臨時行革審で特殊法人見直し論議を担当。政府の意見聴取で）特殊法人は戦後、民間企業の力が育っていない状況の中で生まれた。当時は民間を補完する役割があったが、今や競合している。官が民を圧迫するのは控えるべきだ。見直しには、断行する勇気が必要である。

関西はいまこそ世界に向けて「情と知」の発信をするとき 読売新聞(1994.10.18) [012-4]

（新聞大会の京都開催にちなんで受けたインタビューに答えて）
◇「関西は一つ」と口では言われながら、なかなかまとまらなかったのが、関西学研都市の建設では京都、大阪、奈良の三府県が一步步寄り寄った。同じ時期に関西空港もできて、いよいよ関西の新しい時代が始まったといってもいい。「もうかりまっか」という利益中心主義から、「共に生きましよう」の時代だ。国際社会の中で、企業も地球環境や社会、世界との共生を図っていく必要がある。
◇「京都賞」もようやく世界の学会から認知されるようになりました。ささやかながら、京都からこのような文化的な情報発信を続けてこられたのは、それなりの意義があったのでは。お上の力に頼らず、庶民の手作りで、というのが昔からの関西の「反骨精神」でもある。

組織に生命を与えるのがリーダー 日経ビジネス(10-3号) [012-5]

企業経営のリーダーは、原理原則に基づいた哲学を持たねばならない。哲学といっても、難しいことではない。そのリーダーの判断基準になるべきもの、行動の規範となるべきものを身につけているということである。社長は会社のリーダーである。組織に自分の哲学を反映させ、浸透させていかなければならない。組織に命を与え、活性化させるのである。それがリーダーの第一条件である。また、部下の創造性を引き出すこともリーダーの役割の一つだ。ただ、その方法が問題である。私は、社員を活性化させるものはお金ではなく、哲学的なものでしかないと思う。「たった一度の人生を非常に充実したものにできた」、「この世に生を受けて良かった」と思える自己満足的なインセンティブをアピールすべきだ、と思う。

「盛和塾」通巻十二号

一九九五年一月十日 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

〒600 京都市下京区四条通室町東入

函谷鉾町八十八番地 K.I. 四条ビル3F

TEL 〇七五—二二—七八〇—

制作 ● 出版文化社

印刷・製本 ● 富士精版印刷



私の好きな言葉



礼 儀

好きな言葉は沢山有って、一つだけ取り上げるのは難しい。あえて、この平凡な言葉を選んだのは、現代の社会で一番乱れている事柄だからである。三省堂の国語辞典には——（他人と交渉を持つ時に）盡すべき敬意表現と、超えてはならない言動の壁——と記されている。

自分を例にとると、仕事柄、上は皇室、各国大使、政財界のVIPから、若い人達に至るまでの多彩な関わりの中で生きているから、特にそのことに気を付けている。ただ堅苦しく、形式的なこまごまとした“礼儀”ではなく、人間らしい血の通った“礼儀”を持ちたいものと願う。相手によって態度を変えることだけは慎みたいと考える。強きに弱く、弱きに強い姿勢はたまらなく厭なのだ。

勿論、皇室に対する心からの最敬礼と、若者に対する気軽な会釈は違って当然だと思うが、その根底にはすべての人間に対する尊敬と、愛が、脈々と流れていたい。我が社の社員募集の新聞広告は——礼儀正しく、良心的に仕事に取り組む人間の集団——。この少々古めかしいポリシーが、意外に若い人達に人気があるのも、誰も礼儀正しさを心地良さを望んでいるのではないかと思うのは、私の希望的観測だろうか。

芦 田 淳

（服飾デザイナー）

