

[盛和塾] 13

平成7年4月
通巻13号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念	表2	困難に真正面から取り組む
塾長対談 稲盛塾長 龍村仁監督	2	これ以上、精神世界のことを忘れて物質文明だけを追うと、21世紀はたいへん暗い未来となる
THE EXCELLENT OPINION 塾長講話—第11回	14	企業を発展させるための4つの“心の要諦”
全国大会プレ・キャンペーン 「今、ここに生きる塾長の一言」	54	キリストの教えにも似た信頼感——。 塾長の一言ひとことがエネルギーとして注入される (尙薬師庵社長 山下英雄(京都))
	60	ためらう私の背中を押し出してくれた 塾長の力強い励ましの言葉 (ジャフィサービス㈱社長 中村紀子(東京))
MEMBER'S SPIRIT われ虚心に経営を語る	24	他社にない商品と社員の力で 大手業者にない強みを追求する (㈱ベストトラベル社長 呉屋太裕(沖縄))
	30	夢を追う仕事に 塾長の教えを定着させる！ (㈱スペースクラブフト社長 大西一興(東京))
経営の研究・心の研究 経営の研究	36	現場を活性化させ、 知恵を集積することが企業競争力になる 加護野 忠男(神戸大学経営学部教授)
心の研究	43	塾長対談・懸命不動 新井正明(住友生命保険名誉会長) 志を高く、大義を掲げ、 それに殉ずれば、懸命不動の力が与えられる
共鳴と波紋	70	
あの日、あの時 稲盛和夫氏	66	“徳を積む”という姿勢に、 大きな感動を覚えました 森繁久彌(俳優)
塾長への手紙	74	
活動報告	79	
塾長広報室	表3	最近の円高対応について緊急提言
私の好きな言葉	表4	「我ら働かんかな」 福井謙一

THE VOICE

塾長理念

困難に真正面から取り組む

難しいが、どうしても解決しなければならぬという、困難な状況から逃げてはいけません。真正面から困難に立ち向かわなくてはなりません。

それには、「何としてもやり遂げる」という切迫感が必要です。ちょうど修行僧のような形相で仕事をしている状態です。

また同時に、一切のものとらわれてはいけません。素直な目で現象を見なければなりません。先入観を持っていては、ものごとはその真実を語ってくれません。

一方では、「何としてもやらなければならない」という思いがありますが、もう一方では、苦しいほど、現象をつぶさに見つめ直すという素直な姿勢が必要となるのです。

そうすれば、今まで見過ごしていたものを、ハッと見つけるものです。それを、私は「神のささやく啓示」と呼んでいます。

啓示を受けるほどの切羽つまった状況、真摯な態度からしか、真にクリエティブなものは生まれてきません。素晴らしいアイデアを得ようとするならば、困難に真正面から取り組む姿勢が必要なのです。

「心を高める、経営を伸ばす」(PHP研究所刊)より抜粋

これ以上、精神世界のことを忘れて 物質文明だけを追うと、 二十一世紀はたいへん暗い未来となる。

目に見えない世界、 見えない世界

稲盛 このホールは、天井に光ファイバーで星空のきらめきを作りましたが、いつ見ても素晴らしいなど自分でも喜んでいきます。また、三百十一の客席は、二カ国語の同時通訳が聞けますので研究発表などに非常に適していると思います。

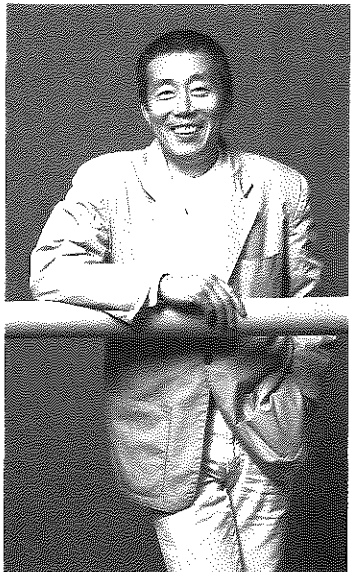
龍村 ここに来ていちばん最初に感じたのは、曲線と直線が実に見事な調和をしているなということです。科学的なものの方を考へるときは直線で見ても、曲線では不思議な世界に触れる、まったく稲盛さんらしいなと思いました。

稲盛 このホールができて、大学の方にはたいへん喜んまは物質文明のみが先行してバランスが崩れている、そのことをかねがね残念に思っていたので、「ガイア」を観ていただいて、そこに展開される精神世界の素晴らしさ、感激を知ってほしいと思ったのです。

龍村 私と稲盛さんは、お互いがいままでの世界にだけいたので出会うということではなかったでしょうね。

それが、たまたま「ガイア」の京都上映をきっかけにお会いすることができ、しかも、映画を観て気に入っていたら、「ガイア」のことまで話がはずみました。

稲盛さんはそのときに、「心で思う」ことの大切さをおっしゃいましたが、私も「ガイア」を作っていく過程



龍村 仁氏のプロフィール
(たつむら・じん) 宝塚市出身。一九六三年京都大学文学部卒業後、NHK入局。一九七四年、ATG映画「キャロル」を制作・監督したのを機に退職。以後、オンザロードでドキュメンタリーなどを手がける。一九九二年、「地球交響曲 ガイアシンフォニー」を制作。今年「地球交響曲 第二番」を完成し、各地で上映予定。

でいただいているのですが、大学は市民とのなんらかの

接点があってもおかしくないと思います。大学が公開講座を開いて、それに市民の方が参加する……そのきっかけをつくりたいなと思った瞬間、あなたのことを思い出しました。「地球交響曲(ガイアシンフォニーII以下ガイア)」を上映して、無料で市民の方々に観てもらったから、大学と市民との接点ができると思いました。

なぜ「ガイア」を上映したらいいと思ったかといいますと、私は技術屋で新しい材料を開発することを専門にしています。そういう技術的なことを突き詰めていくなかで、目に見えない世界がもう一方にあるはずだという思いが強くなってきたのです。物質という目に見える世界と、見えないけれど心に映し出されるような精神文明は、お互いに補完して発達したのではないか、それがいでそのことの大切さを実感しました。思ったことを実行に移していくなかで、私たちが予測していなかったことがどんどん起こり、現実のものとなってきました。考えてみれば、「ガイア」そのものが「思う」ことの大切さを感じさせるもので、登場している人もそのような方ばかりでした。

稲盛 「ガイア」に、まったく酸素を持たずに八〇〇〇メートル級の山を登攀した登山家ラインホルト・メスナーが出ていましたね。私はあれを見て思ったのですが、精神、心を伴った人間の肉体というものは限界を知らないうような、すごいことをなしますね。

私は以前から、心というものについているんなら議論しているのですが、京都大学元総長の岡本道雄先生に「人間の心は偉大なことをなし得るような気がします」と話したことがあります。例えば、私どもが事業展開していくうえで、心で思ったことは必ず実現するし、強く思えば思うほど必ず実現すると話しました。

私はまた、「我々は脳細胞のなかに心があるように思っている。ところが体を形作っている何兆もの細胞が、実は心に関係しているのではないか」と岡本先生に言ったことがあります。

最近の医学で分かってきたのですが、ストレスなどで大変な心労をすると、神経性の胃潰瘍になってしまうそうです。とくに、精神的なストレスからくる胃潰瘍というのは病状の進行が非常に早く、一週間くらいで穴が開

いてしまうといえます。胃の内壁というのは、胃酸に徹底的に抵抗できるように強い細胞でできているのですが、心配ごとをすることによって、胃壁を作っている細胞が胃酸にやられてあっという間に穴が開くのだそうです。一個一個の細胞が、主人である本人の心が病むと、恐怖感に打ち震えて弱ってしまうわけです。つまり、心の状態によって細胞そのものの意識状態までが、全部変わってしまうということ、岡本先生に言ったのです。

岡本先生は、

「稲盛さんは、エンジニアなのになかなか偉いことを言われますね。バイオの研究をしている方々は、人間の細胞を取ってきてシャーレーにおいて顕微鏡でのぞくと、二、三個だと静かだが、たくさん入れるともものすごく活発に活動を始める、と言っています」

「友人のバイオ学者によると、細胞はたくさん集団しているとみんなワイワイガヤガヤと元気が出てきて細胞分裂が進む。しかし、一個か二個だと非常に寂しそうで、動きそのものも緩慢で活動的ではない。どうも、細胞の一個一個に心が存在するのではないかと思う、と言っていた」

とおっしゃるのです。

心というのは、たんに近代医学で分かっていることだけではなくて、もっともっと神秘的だと思っているところへ、あなたが心の問題を「ガイア一」で映像でとらえておられた。だから、なんと素晴らしい！と感動したわだったそうです。普通は七十くらいで、二十くらいだと生きておれません。ところが、マイヨールの場合には、ブラッド・シフトという現象が起きて、生きるのに必要な酸素が肺を経ないで心臓と脳に集中しつらしいのです。不思議なことに、できた理由を聞くと二人とも、一何とも特別なことはしていない」と言っています。

一言でいえば、普通、我々が考えられないような能力、生命力を発揮することの証拠だと思います。たぶん、細胞レベルでのいちばん必要な場所、いちばん活性化状態になっているのでしょね。

人間は、死に近づけば生きようとしめます。しかし、そうなると心臓はドキドキし、脈拍は早くなります。だから、怖いとかいう心理状態から解放された状態のとき、俗にいう「無」とか「空」という状態のとき、いまいち



けです。

龍村 いまの胃の話はまさにそうだと思います。心が病むから体が病む、反対に心が丈夫だったら細胞も丈夫になり超人的なことができるのです。

登山家のメスナーは、世界に十四ある八〇〇〇メートルを超す山を、ほとんど一人で酸素も持たずに踏破しました。八〇〇〇メートル級の山ですと、酸素は地上の約三分の一くらいで、気温はだいたいマイナス四十度くらいです。しかも一人で登るのですから、余分な物はいっさい持っていけず、寝袋とテント、水とそれを沸かすものくらいしか持っていけません。食糧もほとんど持たず、重い無線機も持ってません。

そんな状態で普通の人が八〇〇〇メートルの山に上れば、酸欠状態になり、凍傷にかかり一日半もたないでしょう。そんなことがメスナーにどうしてできるのでしょうか。計算上は不可能なんですけれど、メスナーはやったのです。

同じようなことは、「ガイア二」に登場するジャック・マイヨールもやっています。彼は五十六歳のときに素潜りで百五メートルを潜りました。人間は普通、四十メートル以上潜れば肺が破裂して死ぬといわれています。また、百五メートルも素潜りをするには四分くらいかかりますが、人間はそんな長い間息を止めていられません。しかし、彼はやってしまったのです。

マイヨールが百五メートル潜ったときの脈拍数は二十ばん何が必要なのか分かり、肺も、心臓も、体中が考えて勝手に判断し、普通の人間とはまったく違う超人的なことができるのでしょね。

理屈を超える 人間の肉体の神秘性

稲盛 そういふ点では、人間の肉体そのものというのはすごい可能性を持っているわけですよね。

私はそのような具体例は知りませんが、比叡山の天台宗で行われている千日回峰というのはすごいです。大阿闍梨さんともなると、比叡山の峰々をすごいスピードで毎日何十キロも走破されるのですが、行を始められてから千日、まるで猿が谷間を飛びように歩いていけます。途中で病に倒れて、行ができなくなると自殺をしなければいかんというので短刀を胸にしのばせておられる。

食べておられるものはというと、朝二時くらいに起きて素うどん一杯とか、お芋の煮たものとか、ほんのわずかしかとられません。それで、運動選手でも息が切れてどうにもならないという山道を、一気に走られるそうです。現在の栄養学では想像できません。いまおっしゃったように、死に直面するくらいな苛酷な条件にさらされると、肉体はそれに適応できるような神秘的な力を発揮するのでしょね。

龍村 最高効率の機能を発揮するのでしょね。実は、阿闍梨さんのお話は「ガイア三」でやりたいと思ってい

ます。

稲盛 ぜひ、やってほしいですね。

龍村 阿闍梨さんのやっていることは、たぶん、カロリー計算とかいまの科学知識では理屈に合わないわけです。通常のエネルギー計算ではまったく理解できないわけで、誰もその理由を説明できません。

メスナーは、十歩二十歩進むと自分の体からエネルギーがいったんなくなって空っぽになる。彼の言葉でいえば、ガラスみたいになると言います。そこでちょっと待っていると、エネルギーがまた入ってきて体が復活して、歩くことができるようになっていきます。彼は、「人間は、エネルギーを所有していると思っているが、それはとんでもないことだ」と言いました。

マイヨールは、「自分の肺活量は二千五百か四千くらいしかない。なのになせ五分も六分も息を止めていられるかという、プラーナを取り入れる方法を知っているからだ」と語ってくれました。

メスナーは、通常のトレニングのほかにチベット密教の瞑想をしています。マイヨールはインドのヨガと禅をしています。二人とも、東洋的な意味の体に対する治療をしているわけです。

稲盛 マイヨールが、プラーナを取り入れると言いましたか。

龍村 「見えないへその緒」という言い方もしています。科学的なものではありませんが、彼流にいうと「生命はニック状態になるらしいのです。しかし、自分はイルカだと思っ潜っていると、「ある種の、超自然的な感覚がすごく強くなる」と言っています。

メスナーも、登る瞬間までずっと考えています。よし、いまなら大丈夫と考えて登り始めても、霧に囲まれてどっちに行けばいいのかわからないときに、テレパシーで分かると言います。「見えない少女と一緒に登ってくれる」というようなことを言っています。

たまたま存在している 私たちの生

稲盛 本当は心の問題までいくと、メスナーの話にあるように幻覚ではなくなるのでしょうか。麓で遭難ではないかと騒いでいるときに、零下二十度、三十度の猛吹雪のなかを夢遊病者みたいになって下りるとき、あるいはビバークするときに、少女が凍死しないように語りかけてくれるという話はすごいです。

心理学的にいえばそれは幻覚なのでしょうけれど、人の心を超えた霊的な世界というものなのでしょう。彼らの場合、そういう超人的なことができるとき、ある瞬間には霊的なものと交信ができそうな気がします。この映像を観て何かそんな感じがしました。本当にすごいなと思います。

龍村 例えば人間に感知能力があるとしめすと、それはものすごく微細なものだろうと思うのです。だからふだ

すべて、大宇宙の母と見えないへその緒でつながれている。赤ちゃんが子宮にいるときは見えるけれど、それがいったん断ち切られて、自分で呼吸しなければならなくなったとき別のへその緒ができる。それが呼吸を通して大宇宙とつながり、それによってプラーナを取り入れることができたから百五メートルも潜れた」ということです。

稲盛 そういう話を聞くと、昔、仙人が霞を食べて生きていたということが、嘘ではないような気がします。宇宙の精気というか、プラーナというか、そういう不可思議なもの人間の生命力を通じて出てくる、それは十分にあり得るといえますね。また、そういうファクターを入れなければ理解できないことが私たちの周囲には多すぎます。

龍村 私たちが持っている科学的なチームでは、それを説明しきることが難しいので本当かなと思われるでしょうけど、実際問題として科学的なチームで説明しきれない現実があります。それはなぜなのか、それをどうしても知りたいというのが、私が「ガイア」を作る一つのテーマでもあるわけです。同時に、人をずっと追い続ける理由でもあります。

マイヨールの場合、彼は潜る前に必ず瞑想をします。そこで「自分はイルカだ」と思い込み、そこで潜り始めるそうです。ところが、「あいつには負けたくない」というような競争の意識で潜ると途中で急に怖くなり、パン、我々はそういう能力を発揮できないでいる。しかし、ぎりぎりの状況になったときに、それが働き出すのではないか、多くの人の話を聞いているとそういう気がしてなりません。

「ガイア」ではグライ・ラマ法王に出でただいていのですが、法王の笑顔は本当に素晴らしく、イタズラ坊主がそのまま大きくなったような笑いをされます。ニコッと笑われると、途端にこちの細胞もニコッと笑っているような、すごく幸せな感じがします。稲盛さんの笑顔とも、実によく似ていますよ。

法王は、「我々が心と想っているもののなかには、いろんなレベルがある。粗いレベルの心を、たいていの人間は自分の心だと思っている。その心は肉体と共に存在するので、肉体が消滅すると共に消滅する。しかし、人間の心にはいろんな段階があって、例えば深い瞑想をしたり、死に近づけば近づくほど活性化してくる心がある」とおっしゃいました。その心を、英語で「サブトマインド」とおっしゃいました。どう訳せばいいのかわかりませんが、微細な心というのか、極微の心というのか、瞑想でほとんど呼吸しなくなったときや、あるいは死に近づいたときに活性化してくる心があるとおっしゃったのです。そして、その心が輪廻転生する心で、肉体が医学的に死んでも体にとどまっていることがあるということ、実例をあげながら話してくださいました。

稲盛 粗い意識、肉体に付随する意識、そして精妙な意

識とおっしゃいましたけれど、哲学者の井筒俊彦さんは「ずっ」と瞑想をして精妙な意識状態になると、存在としかいえない状態になる」と言っておられます。その存在としかいえないものというのには、自分自身が存在していることは実感としてはっきり意識するけれども、それ以外の何ものでもない。また、そう実感すると同時に、すべてのものが「存在」としかいえないもののででき上がっているのが分かると言っておられます。

仏教では昔から、森羅万象あらゆるものに仏が宿るといいます。いまおっしゃった、微細な心、輪廻転生を繰り返す心というものが、仏教でいうその「仏」なんですよ。

井筒俊彦さんはヨガの瞑想で、「存在」としかいえない状態になったときの状態を、「普通は『ここに花が存在する』と言うけれど、私は『存在が花をしている』という表現の方が正しいのかもしれないと思う」と言っておられます。

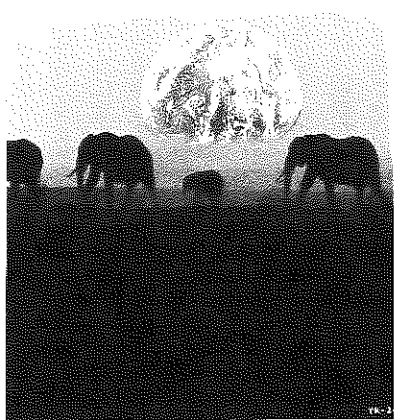
これは言葉の使い方、花がここに存在するというよりは、あらゆるものに宿っている「存在」というものが花を演じている……ということですよ。それを京都大学名誉教授の河合隼雄さんは京都弁で、「ああ、あんた花してはりまんの。わて、河合してまんね」とおっしゃった。

「わて(私)」という存在が、一回しかないこの人生のなかで京都大学名誉教授を演じているとすれば、「あトの木にも心が入っていますよ」と言っていました、面白いですね。

龍村 あの撮影も最初は困りました。「トマトの実は心を持っていきます。だから、撮るときはトマトと心を通わせて撮ってください」と言われまして、どうしようかと本当に弱りました。

スタッフのみんなに、「トマトさんに『こんにちは。お元気ですか』と言いましょ」なんて言えませんかからね。だから初めのうちは、みんなが器材をおろしたりして準備している間に、気づかれないようにトマトに向かって、「こんにちは。本日もよろしくお願います」と心のなかで言っていました。

ところが面白いことに、一カ月おいて行ってみるとすごく実がなっているわけです。びっくりした私が、「ウワァーッ、おまえ大きくなったなあ。元気そうじゃないか」



ガイア1のポスターに使用された写真

んた花してまんの、わて稲盛してまんね」でもいいわけです。つまり、京セラの会長とかいうのは、仮の姿であるわけです。すべてが「存在」というものででき上がっていて、それがたまたま一つの生を持ってこの地球上に生まれてきたわけです。そのなかで一回しかない、壮大な人生という劇を演じていて、私が稲盛和夫という役をおおせつかったということですよ。会社の守衛さんも、工場でお掃除をしているおばさんも、役割としてそうあるわけで、存在としては皆同じなんです。そう思えば、ダライ・ラマ法王が「心にはいろんな層があるのです。そのいちばん底の心は輪廻転生するんですよ」とおっしゃった意味が、分かってきます。

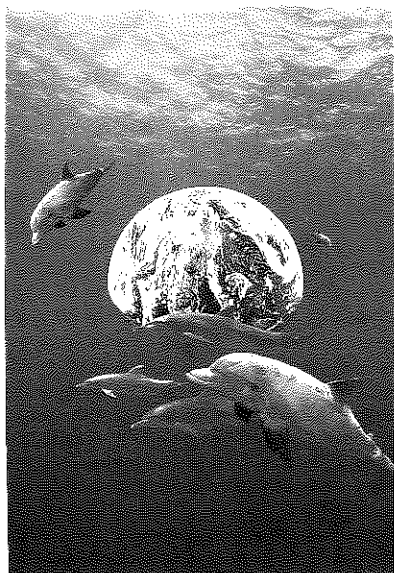
龍村 そうです。いちばん微細な心というのは、実は私ではないのです。いまおっしゃったように、たまたまいま、私はここに「姿しているだけ」ということなのです。たとえば、鯨や象を撮っていて、冗談みたいに「鯨と話ができる」「象と話ができる」といいますけれど、そのレベルの意識だと、鯨や象ばかりでなく、花などとも何か通じるものがあると思います。元々は同じものが、この世の中で仮の姿として違う形で存在している、と考えるとよく分かります。

どんな生き物にも通じる私たちの愛の心

稲盛 トマトを栽培されている野澤重雄さんが、「トマトと思わずスタッフの前で言ってしまったのです。それ以降、私が平気で『こんにちは』と言うようになったら、みんなも気軽に言うようになりました。だから、私たちは撮影の間ほとんど、トマトさんに声をかけながら撮影していました。

稲盛 こんな話があります。アメリカで自然農法をしておられる方がいて、農薬の代わりにクラシック音楽を流しながら毎日トラクターで畑のなかを走り回っているといます。肥料もやらず、農薬も撒かないのに、収穫がよいと言っておられるそうです。

その話を、ナンセンスだと言って笑って聞いていた日本の農家の方がいました。この方は非常に熱心な方で、夏の暑いときでも田んぼに水があるか、雑草が生えていないかと心配で毎日見て回っています。そういう心掛けの農家の稲は、やはりよそと違うらしいのです。自分の



ガイア2のポスターに使用された写真

ところの稲が水を欲しがっていないか、雑草が生えては
いないかという気持ち、つまり愛ですね。心が美しい愛
で満ちたものには、なにも人間だけが感化されるわけ
ではなくて、そういう植物にまで影響すると言っておられ
た方がいました。

龍村 ダライ・ラマがおっしゃる「微細な心」の部分と
いうのは、そういう言い方でいえば愛にも、仏にもなり
ますね。

「ガイア二」では、佐藤初女さんという青森のおばあ
ちゃんを撮っているんです。私はかねがね、日本の女性
の伝統的な食の知恵にはすごい英知がある、と思ってい
てその方に出会ったのです。ごく普通の方なのですが、
なぜかそのおばあちゃんのところには心を病んだ人、例
えば死にたいとか、誰かを恨んで殺したいとか、人と付
き合えなくなったというような人が来るのです。彼女は、
自然のなかで取れたおいしいものをその人たちに食べさ
せてただそばにいるだけなのですが、それで癒された人
が七百人も八百人もいるそうです。

このおばあちゃんは、例えば漬物を漬けているときで
も本当にすごいのです。大きな漬物石を二十幾つも持っ
ていて、季節や菜っ葉の種類や状態などの条件に合うよ
う、菜っ葉と話しながら石を選び、取り替えているので
す。

まず最初に大きな石を載せます。当然、重みで菜っ葉
から水が出ます。そのうち、漬物が「重い」と文句を言
龍村 そうだと思えます。塩を何グラム入れて……、と
いうものではないのですね。そのやり方でもお漬物はで
きますが、真夜中に石を替えたりという面倒な手間をか
けたものとは、おいしさが違います。

稲盛 それはやはり、心が込もっているかどうかとい
う違いでしょう。

龍村 おばあちゃんは、食べる人においしく食べさせて
あげたい、と思っている心があります。彼女は、「面倒
くさいと言うのが嫌いなのです。面倒くさいと言うと、
もう何かがなくなる」と話してくれました。人間の文化
というのは、面倒くさいことを省くようにしてきた面が
あると思いますが、面倒のなかに含まれている大切なこ
ともあるのですね……。

稲盛 それは、やはり愛です。自分だけよければいい……
というのであれば、もっと簡単なのでしょうか、みん
なに心配りをし、心配りをしてみんなによくなってほし
いと思えば、なかなか面倒です。

龍村 人間はみな自分という心を持っていますから、底
の意識のレベルになれば、面倒くさいのが当たり前だと
いえます。

おばあちゃんのすりこぎは樹齢五十年くらいの、雪の
なかで育ったカサギです。お嫁に来るときにおじいちゃ
んから三本もらって、二本はすり減ってなくなりました。最
後の一本は、自分の命と共に終わるかもしれないと話し
ながら、くるみ和えを作ってくれるのです。それを見て

うそうです。そうすると、たとえ真夜中であっても違う
石に替えるそうです。それを幾度か繰り返しながら漬物
ができ、もうこの状態でじっとしていたいというときに
は、小さな石をちょこんと載っけられるわけです。

ある日、岩木山の麓の雪解け道を一緒に散歩したので
すが、たまたま雪解け水に流されて小さな石が道路にこ
ろんと転がり落ちました。彼女は、その石を水で洗って
持って帰るといいます。で、「何にするのですか」と
聞くと、「漬物の石にする」と言うのです。そのとき私
は、彼女にとって漬物の石はたんなる物ではないのだと
思いました。

その石は、何億年か地球の命のなかにあったわけだ
が、今年の冬の雪解けでたまたまころんと道ばたに落ち
てきた。それを彼女は洗って持って帰り、お漬物の上に
載せる。おばあちゃんは、そういう心の営みですとやっ
てこられた、だからその漬物は本当においしいんです。

稲盛 丹念に漬けられたお漬物は、おいしいものね。

龍村 理屈は私が付けたのですが、そういうおいしいも
のを食べると幸せになります。おいしいなと思っただけ
ばく食べていると、悩みも吹き飛んでしまいます。

稲盛 そのおばあちゃんのお漬物というのは、結局はや
さしい思いやりの心をおばあちゃんが持っておられるか
ら、お漬物作りというプロセスにも反映するし、渾然一
体となってお漬物のなかにも詰め込まれる。それがおい
しさになるのでしょうかね。

いると、岩木山の風雪に五十年耐えた木の命も、すりこ
ぎをくれたおじいちゃんの心も、みんなくるみのなかに
入ってくるという感じでした。実際食べると、おいしく
ておいしくて、三キロ太って帰ってきました。

稲盛 このような話をしていると、楽しくてきりがあり
ませんね。

さて、二十世紀もいよいよ最後、二十一世紀の夜明け
を迎えるわけですが、いままで科学はたいへん進歩しま
した。しかし、忘れ去られてきた心の世界、精神世界と
いうものに光を当てて、人々を啓蒙・啓発すべきときが
まさにいまだと思います。これ以上、精神世界のことを
忘れて物質文明だけを追っていきますと、二十一世紀は
たいへん暗い未来になるのではないかと思います。

そういう意味で、私はこういう映画を龍村さんがお作
りになっているということは、社会的にたいへん意義が
あると思います。それで「ガイア二」のご協力をさせて
いただきました。ぜひ、今後とも続けてお作りになっ
てください。

(註・「ガイア二」はすでに完成し、後記のように二月十
四日に試写および記者発表が行われました。盛和塾自主例
会での活用や、地域での自主上映にご協力くださいますよ
う、お願いいたします。)

*この対談は、塾長が寄贈された鹿児島大学稲盛会館の開館を記念
し、同会館で昨年十一月に「地球交響曲」の上映とあわせて、映
像作家の龍村仁氏と行われたものです。

企業を発展させるための四つの心の要諦

ニュービジネスといわれている分野で新しいビジネスを展開され、たいへん活躍していらっしゃる皆さん方に、私はぜひ大成していただきたいと願っております。ただ単に、小さな企業を起して自己満足に終わるのではなく、せひ立派な企業に成長していただきたいと思えますので、どうすればそういう企業をつくることのできるの

か、ということについてお話ししたいと思います。

私は二十七歳で京セラを創業し、本年で三十五周年を迎えました。また、ちょうど十年前に第二電電をつくりました。その経験を踏まえて、これまでせっかく立派な企業をつくってこられた皆さんが大成されるために必要と考える、四つのことについてお話しいたします。

一、謙虚にして驕るが

事業経営がうまくいきはじめると、人は知らず知らずのうちに驕り高ぶっていきます。皆さんのなかには、「いや、自分は違う」と思われる方がいると思いますが、自分自身が驕り高ぶっているかどうか分かるようであれば、誰も驕り高ぶってしまわないわけで、実は成功したこと、いつのまにか驕り高ぶっていくわけです。

気がつき、社員に語りかけ始めています。

事業家としてある程度成功していながら、大きな成功に導いていけないのは、先ほども言いましたように驕りが出てきて謙虚さを失うからです。ではなぜ驕りが出るかという、素晴らしい事業が展開できたことで、自分には才能がある、自分には商才があると思いはじめからなのです。

なぜ、自分の才能、能力を自分だけのものではないと考えなさいと言うのか。それは、人間の本質を考えていただければ、分かりやすいと思います。

人間の本質については、いろんな見方があると思いますが、それについて私が感銘を受けた事柄があります。それは、日本経済新聞のコラム「読書日記」のなかで、女優の岸田今日子さんが書いておられたことです。彼女は、哲学者の井筒俊彦さんの著書の言葉を引用して、京都大学の名誉教授である心理学者の河合隼雄先生が書かれたことについてそのコラムで触れて、たいへん驚いたという感想を述べておられ、それを読んだ私がまたたいへんに驚いたというわけです。

どういふことかという、井筒先生は瞑想をしていて、意識が精妙に、また純粹な限りなく透明感のある意識に近づいたとき、実は「存在」としかいいようのない意識状態になったとおっしゃったのです。自分自身がそこに存在するという意識はハッキリあるけれども、それ以外の五感の感覚はなくなったそうです。それについて、



私は会社をつくって十五年くらい経ったころに、それに気がつきました。それで、幹部社員をはじめ全社員に向かって「謙虚にして驕らず。更に努力を」というスローガンを示し、「今日の成功は過去の努力の結果であって、いまから未来は、これからの努力で築かれる」ということを話し、同時に自分自身にも猛省を促しました。

またそのころ、私は自分の才能を私物化してはならない、とも思い始めていました。自分の才能、もしくは能力を、自分のものと勘違いしてはならないということに



『ここに花が存在する』と普通一般には言うけれども、『存在が花している』と表現してもおかしくないかもしれないと、ある本に書かれたのです。それを河合先生が読まれて、その素晴らしい考えを自身の本に引用され、京都弁で「ああ、あんた、花してはりまんの。わて(私)、河合してまんね」という表現をされたのです。つまり、「ああ、あなたという存在は、花を演じておられますか。私という存在は、河合隼雄を演じています」ということについてそういう表現をされたわけで、それをご覧になった岸田さんがコラムに書かれたわけです。

てみてください。皆さんは誰一人として、どういう資格好でこの世に生まれてこようと思っ出てこられた方はおられないはず。もの心がつき、気がついてみたら自分はこういう格好だったと気づかれただけです。

すなわち皆さん、という存在は、ある造化の神、この宇宙を造った神のいたずらか偶然によって、現在の才能や容姿を持ってこの世に出てこられたわけです。それらは、皆さんの意識や意思で持ってきたわけではなく、神様にちょうだいしたものだと思ふのです。

ではなぜ、そのような多様な人がいるかというと、同じような人間が集まったのでは、地球上の社会が構成されないからです。社会を構成するには、多様な才能を持つ人たちが要るからです。そのために、神はバラエティに富んだ人たちをこの世に送った、と私は思っています。

結局、存在としかいいようのないそれぞれの人間が、姿形を変えてこの世に生まれてきて、現世という舞台上で一生一回の芝居を演じているわけです。そのなかで誰かがたまたま主役を演じているだけであって、わき役の人、裏で黒子を演じている人も、大道具や小道具の人も、場内整理をする人も、みな同じ存在としかしいようなない人間、そういう人たちによって私たちの社会はでき上がっているわけです。

私はいま、たまたま京セラの会長という役を演じているだけであって、それは私である必然性はなかったのです。そう思うと、私が持っている才覚・才能というのは

比叡山の天台宗では、人間の本质、ものの本質をいうのに「山川草木悉皆成仏」という言葉を使います。つまり、仏教では森羅万象あらゆるものに仏が宿る、と言っているわけです。とくに、先に亡くなられた座主の山田恵諦さんはしょっちゅうこの言葉を使って、我々庶民を諭しておられました。

また、インドのサイババは自分自身が神の化身であると言っており。そして、サイババをたずねてきた信者の方々が「自分は何だろう」と質問すると、「あなたも神の化身」だと答えています。その違いは、「私は神の化身だということを自覚しているが、あなたはそれを自覚していない」というように表現しています。

つまり、サイババは「人間みな等しく神の化身」、神が姿を変えたものだと言ひ、天台宗の仏教では、「森羅万象すべてのものに仏が宿る」と言っています。井筒先生は「存在としかしいようなないものが、花を演じたり、人間を演じたり、自分自身を演じさせている」と言っておられるわけです。

どうも、人間はみな等しく同じルーツ、同じものからでき上がっているように思えます。それならばなぜ、我々はこれほど多様な人間性と容姿に生まれてくるのでしょうか。地球上に十数億人の人類が住んでいるのに、一人として同じ人はいません。容姿も違えば、性格も能力もすべて違います。

その違いはなぜできたのでしょうか。皆さん自身を考え現世における神様からの一時の預かり物だと思えなのです。神が私に与えてくれた才能は、集団のために、あるいは世の中のために使えと言って与えてくれたものであって、私が私物化し、自分個人のために使ってはならないと強く感じました。

皆さんに与えられた才能は、会社のために、あるいは従業員のためにその才能を使いなさいと言って、神様が与えてくれたのです。あなた個人に与えられたものではありません。なかには、地域社会のために、あるいは国のために使いなさいと言って与えられている才能があるかもしれません。このことを、まず心して考えてみてください。

二、思念は必ず実現する

仏教に、「思念は業をつくる」という言葉があります。この業というのは、あの人は業が強いとか、今度災難に遭ったのは前世の業ではないか、というように使う言葉です。この業はカルマともいいますが、宗教用語でたいへん複雑な言葉ですから、もっと簡単に因縁の因、原因というふうに考えてもらえばいいのではないかと思ひます。つまり、思念は原因をつくり、ということなのです。

この言葉のもう一つの意味は、「思念は必ず実現する」ということです。これは、海外を含めてどのような教え

のなかにも入っている、普遍的に正しい教えです。

思い描いたものは必ず実現する、ということがどういうことかと言いますと、まずただ単に思ったことが実現する、ということではありません。思いはまず、業をつくり、原因をつくるわけです。その原因が発現して出てくるのが、いわゆる現象面で実現です。したがって、いいことを思えばいい結果が現れ、悪いことを思えば悪い結果を招くということになるわけです。これは、直接にそうなるわけではなく、思いが業をつくり、その人に備わっているなんらかの原因を形づくり、その原因が発現して現象となって現れてくるのです。

これは、実はたいへん大事なことです。事業をしておられますと、おそらくいろいろ困難に遭遇されることがあると思います。私自身も、過去にたいへんな問題に遭遇し、非常に苦しんだことがあります。もうのっぴきならない、会社の経営もう駄目ではなかるうか、これ以上やれないのではないかと思うこと。あるいは、人に蔑まれ、いろんな中傷・非難を受け、生きているのが嫌だということもあるでしょう。

そういう困難に遭遇すると、みんな心労、心の労をわずらいます。それも、すさまじいばかりに心を悩まします。来る日も来る日も、そういう重苦しい空気に押されて、生きていくのも嫌なくらいに苦しむときがあります。そして必ずといっていいくらい、そういう困難に遭遇すると身体をこわします。一命を落とされた方も、我々のいいことを思ったから、明日いい結果が生まれるわけではありません。また、今日悪いことを考えたから、明日悪いことが起きるとは限りません。やはり、皆さんの周囲を二十年、三十年というスパンで眺めてみてください。考えや行いなどがよくなかった人は、やはり没落しているでしょうし、よい考えのもとで黙々と努力した人は必ずうまくいっているはずですよ。

短いスパンで見ても分かりませんが、長いスパンで見ると、必ずそうなっています。この前のバブル崩壊のとき、またそれ以前、本当に素晴らしい経済人、経営者と讃えられた経済界の多くの方々が、傷つき、消えていきました。

キリスト教には、「与えよ、さらば与えられん」という言葉があります。自分がしてもらいたいことを人にしなれば、それは必ずあなたに返ってきますということです。日本のことわざも、「情けは人のためならず」と言います。情けをかけてあげれば、それは人にかけてたわけではありません、その情けは必ずあなたに返ってくる、とっています。中国にも、「積善の家に余慶あり」という言葉があります。

思念は業をつくり、思念は必ず実現するという法則からいくと、我々が事業を行い、それがある程度成功し、うまくいけばいくほど自分自身が傲慢になります。そして、思いは独りよがりの、自分だけよければいいというエゴの塊の発想が常に出てくるようになってきます。そ

周辺ではたくさんおられます。

私は、そんな困難に遭遇しているあるとき、親しくお付き合ひさせていただいている臨済宗の円福寺の老師・西片擔雪師に相談したことがあります。そのとき老師はニコニコ笑いながら、いとも簡単に「稲盛さん、それは生きている証拠ですよ」とおっしゃいました。

私がこんなにあつちまわって苦しんでいるのに、そんなことは当たり前じゃないか、と腹立たしくらいに思ったのですが、次の言葉にハッと気づかされました。「その程度の災難でよかったじゃありませんか。その災難は、あなたの業が、過去の業が消えるときなんだから喜ぶべきですよ。その程度で終わるなら、いいではありませんか」

老師がおっしゃったことは、命を落とせば最後かもしれないませんが、命を落とす以外のどんな災難であろうとも、それは自分が背負いこんできた過去の業が、花開き、消えるときだということなのです。つまり、あなたの業が原因で、災難という結果を招いたわけで、災難によってあなたが過去につくった業は消えたわけです。「思いは必ず実現する」状態になったのです。

私は、災難に遭遇したことによって、それを受け止めるための心構えとして最高の教えを受けたと思っています。しかし、思いが必ず実現するといっても、なかなか信用されない方もいらっしゃると思います。というのは、思いが実現するにはかなり長い時間がかかります。今日のこと、実は大問題なのです。そのようなエゴには、必ず対局の相手を痛めつけるという現象が現れます。

三、成長・発展する力

この宇宙のなかには、努力をすればすべてのものが成長・発展するという法則があります。と同時に、全体の調和をとるという力も働きます。つまり、森羅万象あらゆるものを成長・発展させる方向に押し力と、全体との調和を図るといふ、二つの力があるわけです。

この宇宙は、百億年から百五十億年前にひとにぎりの高温の素粒子が、いわゆるビッグバンという現象を起こしてきたといわれています。私たちが住んでいるこの地球は、できてからちょうど五十億年くらいだといわれています。宇宙のはじまり、開闢（かいはく）のときというのは、素粒子だけだったといわれています。素粒子というのは、物質をつくっている根源的なものです。

いままでも我々が学校で習ったときには、原子が最小の物質といわれていましたが、その原子を分解してみると素粒子でできていることが分かりました。現在、十数種類の素粒子が見つかっていますが、究極的には一種類の素粒子でこの宇宙はでき上がったのではないかという仮説が立てられています。

爆発をした瞬間から、素粒子は複数個の素粒子がくっついて中性子をつくり、複数個の素粒子がくっついて陽

子をつくり、複数個の素粒子がくっついて中間子をつくり、その三つがくっついて水素原子の原子核を形成し、そこに電子という一種類の素粒子がくっついて水素原子をつくりました。さらに、水素原子同士が核融合してリチウムという原子をつくり、その原子同士が核融合して我々が習った元素の周期律表に出てくるような多様な原子をつくり、それらがくっついて分子をつくり、その分子がさらにくっついて高分子をつくり、セルロースとか蛋白質をつくり、そのなかにDNAとかRNAとかいうような遺伝子が入ることによって自己増殖を始めて、この地球上に植物や動物をつくり、現在は人類という素晴らしいものをつくりあげた。それが、宇宙なのです。

何が言いたいかというと、この宇宙は誰も手を下したのではないということです。元はといえば、ただ一種類の素粒子というものでしかなかったのです。それが間断なく進化・発展を続けてきて、現在のような素晴らしい宇宙を造ったのです。つまり、宇宙にはそういう進化・発展する方向へものごとすべてを、生きとし生けるものばかりでなく森羅万象あらゆるものを、進化・発展する方向へ流していく力があるわけです。

キリストはその力を、愛という力がこの宇宙には充滿している、と言っています。お釈迦様は、慈悲という言葉で表現しておられます。

そして、ものごとは努力さえすれば成長・発展していきますが、それが続くと必ず一つのものだけがどんどん

に見えるけれど、それは安定と秩序を保つために必要なものなのです。それは、キリストの言う「愛」という力の変形なのです。



この宇宙には、すべてのものを温かく包んでやろうという、愛という力があります。学生時代に力の法則を習われたと思いますが、ある物を坂道におくと転がり落ちようとする力と、坂道に押しつけようとする力が働きまします。それと同じように、愛という力は進化・発展という力と調和をとるといふ力に分化して、我々の現象界に現れます。

その進化・発展する力を自分のものにするためには、



肥大化していきます。すると、この宇宙はバランスを失っていきますから、そのバランスをとるために調和という力が働いていくわけです。

四、全体を調和する力

調和というのは、自分だけければいい、自分だけ成長・発展すればいいという考えではなくて、みなも一緒に発展しよう、共に生きようという力、思いやりです。

それは、この地球の歴史を見るとよく分かります。羊歯類が栄えたときもあれば、恐竜が栄えたときもありましたが、何かが突出して栄えても、それは必ず滅びてい

ます。バクテリアとか細菌とか、人類にあまり役に立ちそうもないものも、実はこの地球全体のバランスをとるためには必要なのです。つまり、この宇宙に存在するものすべて、調和をとるために必要だから存在するわけです。我々が冷酷だと思ふ弱肉強食の世界も、それはバランスをとるための一つの現象です。我々が食べるものひとつをとってみても、それはいろいろな食物連鎖で他の生物とつながっており、その鎖がどこかでほころびると、連鎖に携わっている生物が死に絶えるといわれています。

そのように、この地球上というのは実に微妙な、精妙なバランスのうえにでき上がっています。一見冷酷なように見える弱肉強食の、生存競争の激しい自然界のよう人生や事業において、必死になって努力するほかありません。自然界を見ていただくと分かりますが、昨年のある水不足の夏、道端の雑草ですら、干からびながらも生きようと必死の努力を続けていました。枯れかかった街路樹さえ、秋口の雨がくると新しい芽を出し、厳しい冬を過ごそうとしていました。人間だけが、レジャーを楽しんだり遊んだり勝手なことをしていきますが、自然界は必死なのです。

もし、自分の事業や人生がうまくいっていないとすれば、それは努力が足りないからです。他を恨んだり、誹謗したりするよりも、自分の努力の足らなさをこそ、反省されるべきだと思います。



事業が大きくなっていくと、さらに発展しようと思う正常な努力とは別に、実は人を蹴ちらしてでもいいから自分の会社だけが大きくなろうとし始めます。戦略・戦術というときれいな言葉に聞こえますが、実は同業他社との競争に勝ち抜くための、必死の努力なのです。

そのとき、実は自分だけければいいという考え方、つまりエゴ、利己だけに立脚した戦略を組むのか、従業員の幸せまでを考えるのか、あるいは地域社会の幸せまで願うのかによって大きな違いが出てきます。

自分の成功を、自分を取り巻く周辺の人々に幸せをもたらす形で表すのが利他の心、つまり思いやりです。その力は、愛というものに実は非常にマッチして、素晴ら

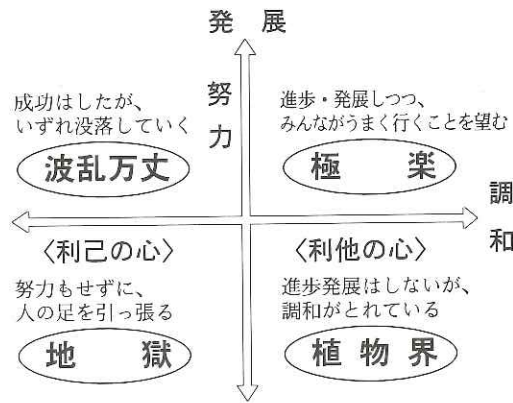
しいハーモニー＝調和がとれるのです。

要は、そういう利他の心で戦略・戦術を立てられれば、私は企業は順調に展開していくと思っています。

あらゆるものを成長・発展させる力を縦軸に、調和させる力を横軸にして考えてみたいと思います。縦軸の場合にはゼロからプラス方向は努力する人、マイナス方向は怠ける人です。そして、横軸の場合にはプラス方向は利他の心であり、マイナス方向はエゴ、利己です。

【宇宙の座標軸】

この宇宙には、縦軸の方向でみんながうまく発展するように、横軸の方向にみんなが幸せになるようにという力が働いている。



この座標軸で見ると、左上にいる人、すなわち努力は

するけれども利己心の強い人、つまり我々普通の経済人ですが、成功もする代わりにズッコケもするというように波乱万丈です。すこしも安定していません。反対に右下にいる人は、努力はしないで自分だけよければという人ですから、うまくいきません。うまくいかないからさらにひねくれて、人の足ばかり引っ張るといふまさに地獄みたいな世界になってしまいます。人にだまされたとか、だましてやろうというしっちゃんかめっちゃんかの世界です。

右上にいる人は、努力もするし自分だけよければいいという考えも持っていない人。従業員の幸せ、取引先の幸せ、あるいは地域社会も幸せにしようという考えの人です。つまり、人のため世のためということ、自分の考え方のなかにしっかりと持っている方です。そういう人は、成長・発展すると同時に調和がとれていますから、非常に安定した経営、また人生が送れます。

右下の人は、あまり努力をしないので発展はしないが安定しています。発展や変化はしないが、非常に静寂で調和のとれた森みたいなものです。

**人間として何が大切か
それを経営の基準に
おいてほしい**

経営を伸ばしていくために何が大切か、今日、私は皆さんに私が考えていることをお話ししました。

最初に、「謙虚にして驕らず、更に努力を」していただきたいと申しました。

次に、思念は業をつくる、その業は必ず現象として現れてくる、だから、思念は必ず実現します、自分の心のなかで一生懸命に善きことを考えてくださいと言いました。よく、人のため世のためと言うと世間の人は笑いますが、誰も気づかないだけでもと人間はそういう役目を持って世の中に出てきているのです。なかには、自分みたいな能力のない人間は、人のため世のためどころではないとお考えの方がいるかもしれませんが、そうではありません。どんな人でも、世のなかに尽くすために生まれてきたのです。

私は、たまたま五体健全で生まれてきました。皆さんは、人の親になってみられてお分かりかと思いますが、最初の子供が生まれるときには、なんとか五体健全な子供が生まれてほしいと思うのは親の常です。しかし、不幸にして障害を持って生まれた子供もたくさんおられます。それは、両親に迷惑をかけ、社会に迷惑をかけるために生まれてきたわけではありません。その人は、両親に生きることに尊さを教えるために障害を持って生まれてきたのです。また、そのことを周囲の人に教えるため、つまり、人のため世のための任務を背負って生まれてきたのです。人間は、誰ひとりとして、人のため世のためでない人はいないのです。

思いというのは必ず実現します。ですから、少なくとも

も思うことは善きことを、善を思うべきであり、その善の最高のことは思いやりです。やさしさです。

作家のレイモンド・チャンドラーは、自分の小説の主人公を描写するのに、「男は強くなければ生きていけない。しかし、やさしくなければ生きる資格がない」という台詞を言わせました。たしかに、雄々しくて勇気があつて、素晴らしい男性というのは女性から素晴らしいように見られるかもしれませんが、しかし、強いばかりでは誰も惚れてはくれないよ、やさしくなければ生きる資格がありませんよ、というのはけだし名言だと思えます。

つまり、経営者はそういう素晴らしい心根を持っていないといけないということなのです。

そして、宇宙には進化・発展する力があるから、努力をする人は、人生、事業とも素晴らしく発展する。さらに、自分だけよければいいというのではなく、周囲の人々みんなが幸せになってほしいという思いやり、利他の心を持って事業展開をすれば、宇宙を支配する愛とみごとな調和がとれて、人生も事業もうまくいくはずだと申しました。

私は、皆さんが大成をされて素晴らしい企業になられ、日本の産業界を背負って立つような企業になっていただきたいと思ひ、先輩面をして説教じみたことを言いました。ぜひ、いま申し上げましたことを心され、素晴らしき人生と素晴らしい経営を続けていかれることを願ってやみません。

われ虚心に 経営を語るに

I

呉屋 太裕

盛和塾（沖縄）
株式会社ベストトラベル代表取締役社長



他社にない商品と社員の力で 大手業者にない強みを追求する

一生働きたい仕事だから 独立して夢の実現をめざす

石垣島生まれで沖縄の大学を出た私は、旅行代理店というものがどういう業界か分からないまま、ある種のおこがれを持っていました。当時、大学を出た人

で、そのような上司に恵まれたことは幸せでした。自分の人生の方向をまだ決めかねていた私は、その方に出会ったことでこの業界で生きようという決意が固まりました。それから、旅行代理店業という仕事を通じて、人脈というかい

が旅行代理店で働くというのは、そう多くはなかったと思います。昭和四十九年、卒業を控えた私は、沖縄では歴史のあるエージェントとして知られる旅行会社の面接を受け、入社することになりました。

当時、この業界は給料は安く、長時間労働で残業は当たり前という重労働でした。お知り合いを数多くつくるのができたのが、非常によかったと思います。計画段階、あるいは実際の旅行を通じて、お酒を飲んだりお話をしたりしながら、腹を割ったお付き合いができるようになり、お客さんのなかに入っていくことができました。それらの積み重ねが、すべてのベースになっています。

結局、その会社には十年勤めました。独立しようと思ったのは、旧態依然とした業界の体質や会社内部の管理体制に疑問を感じたからです。心の中でいろんな葛藤がありました。そのままで自分自身の夢を実現できないのではないかと、危険が、独立に踏み切らせた最大の要因でした。自分の夢を達成するためには、いくら苦しくてもそれだけの場を準備しておかなければならない——という気持ちでいっぱいでした。

そのようにして独立したのは、昭和五十九年です。尊敬していた上司の方と、私と、女子事務員の三名が勤めていた会社を退社し、別に二名の社員を雇って五名でスタートしました。

だが、我慢して打ち込めたのは、自分はこの仕事に合っていると思っていただけです。それと、そう思うようになった最も大きな要因は多くの人たちとの出会いです。

まず、私を面接してくださった上司との出会いです。その方は素晴らしい上司

地元・沖縄に根ざした旅行 代理店を目指す

設立当初は、なんとか会社を維持しなければなりませんから、二十四時間仕事という感じで、青年会議所や商工会などの組織に所属しながら、人との付き合いを大事にし、一生懸命に働きました。

当時の業務は、アウトバウンド、つまり沖縄から出ていく旅行者のための、チケットの取り扱いやツアーの計画が中心でした。沖縄から本土への、温泉旅行とか北海道旅行が主流で、ときには台湾や東南アジアに行く観光客もありました。ほぼ五年間は、そういうことの繰り返しで過ぎました。

しかし、私は旅行代理業という仕事に一生を賭けようと考えていましたから、つねに沖縄の観光業はこれでいいのか？という思いが頭を離れず、葛藤もありました。そこで仲間と語り合っ、六七年前に「沖縄の観光を語り合う」というシンポジウムを開催いたしました。沖縄県商工会の青年部や、観光業者の仲間が多く、のエネルギーを使い、さまざまな犠牲



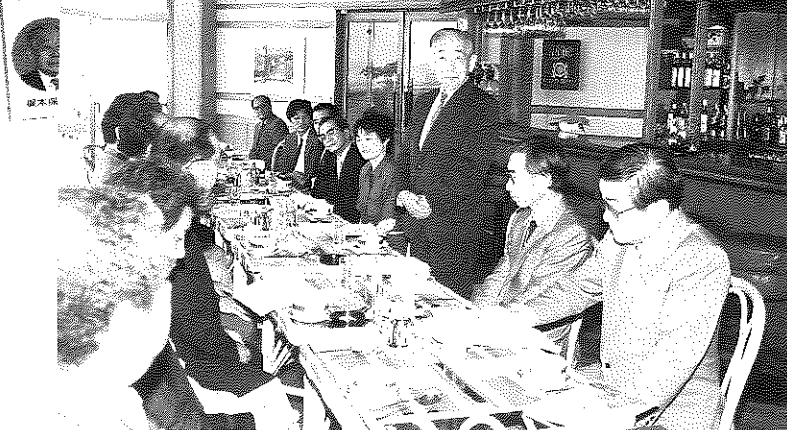
- 会社概要
- 創業／昭和五十九年
- 事業内容／旅行業全般
- 資本金／一千七百万円
- 売上高／三億二千万円
- 従業員数／七十二名
- 事業所／那覇市・東京

沖縄みらい21発足

世界的なリゾート
「医食同源」
基調講

設立記念シンポジウム

「世界的なリゾート」をテーマにしたシンポジウムが、21日午後7時から、石垣島の「O.M.21」で開かれた。参加者は、石垣島、波照間島、与那国島など、西表国立公園に属する島嶼の観光客を呼び込むための「O.M.21」の発足を祝う。シンポジウムは、石垣島の観光客を呼び込むための「O.M.21」の発足を祝う。シンポジウムは、石垣島の観光客を呼び込むための「O.M.21」の発足を祝う。



「沖縄みらい21発足」の新聞記事とシンポジウム風景

22日に「O.M.21」発足

リゾート沖縄の実現めざして、石垣島、波照間島、与那国島など、西表国立公園に属する島嶼の観光客を呼び込むための「O.M.21」が、22日午後7時から、石垣島の「O.M.21」で開かれた。参加者は、石垣島、波照間島、与那国島など、西表国立公園に属する島嶼の観光客を呼び込むための「O.M.21」の発足を祝う。シンポジウムは、石垣島の観光客を呼び込むための「O.M.21」の発足を祝う。

列の代理店に対する卸売りなどで、航空券の販売や個人の旅行、社員旅行、コンベンションの旅行などを手がけておりますが、また全売上高の二〇％くらいで、

を払いながら、とにかく沖縄の観光について語ろう、少しでも発展性のある方向を探ろうと、運輸省、日本観光協会、それに大学の学長さんなど十名ほどのパネリストをお呼びして行いました。

そこで感じたことは、沖縄は日本の南の玄関であり、沖縄の発展こそ日本の発展ではないかということでした。その後私たちは、本土からゲストを招いたりしながら小さな手作りのシンポジウムを数多く開き、沖縄観光の将来について語り合い、模索を繰り返しました。

そこで皆が共通して認識したことは、沖縄を南の玄関口として位置づけること、沖縄らしいリゾート開発が必要ということでした。私には、沖縄に住んでいる人が沖縄を大切にしなければいけない、大手依存型の沖縄観光を地元根ざした旅行者が担わなければならない、という決意がわいてきました。

北緯二十四度線上に散らばる亜熱帯の西表島、石垣島、波照間島、与那国島などは沖縄唯一の西表国立公園になっています。その周辺には小さいけれど、非常に素朴な沖縄らしいところがいっぱいあ

楽ではありません。沖縄の観光客は、出ていくのが約三十万人、来られるのが約三百万人くらいでほとんどが東京と関西からの方です。

ります。私は、それらの島をなんとかしたいという思いが募ってきました。幸い私は石垣島出身ですし、たくさんのお仲間や後輩たちが業界にもいます。

そういう気持ちになっていった五年前、運よくそれまでトランスオーシャン航空(旧・南西航空)一社独占だった沖縄―石垣間を、ANA系列のエアーニッポンが航路を開くことになりました。私たちがそれまでANA関係の商売を中心に売っておりましてので、エアーニッポンともたいへん緊密な関係ができており、全面的にエアーニッポンを活用した「石垣島企画」を売ろうと思いました。

二、三年、必死になって石垣島に本土からの旅行者を呼び込んだ結果、なんと「石垣島はベストトラベルに任せても大丈夫」という評価をいただくことができました。おかげさまで当社は、石垣島のIT商品(個人を団体旅行のようなパッケージにする包括商品)に「ベストプラン」というネーミングで発売することができるようになりました。やっと、夢の一つが実現したわけで、喜びもひとしおでした。

差別化を実現した地域密着のまごころサービス

ご存知のように、この業界は非常にコンペティションの激しいところです。まず、沖縄の業者が本土の大手の業者に立ち向かうというのは、沖縄へのインバウンド客の集客力という点で問題になりません。さらに、沖縄には地元のトランスオーシャン航空という会社があり、沖縄本島と全離島を網羅したネットワークを持っています。

そのなかで那覇―石垣路線しか有しないエアーニッポンの企画を前面に出してアピールしていくのはかなり勇気のいることでした。しかし、私の中には航空会社間の競争は二の次であり、いかに一人でも多くの人たちを石垣にお誘いできるか、いや、ぜひとも石垣に足を運んでいただくためにはどうしたらよいかという思いで一杯だったのです。

その思いで四年前に東京に事務所を開設し、「ベストプラン石垣・宮古」といったオリジナル商品を生ろうと意図したわけです。旅行雑誌への広告掲載、ノン系

要するに、そう多くはないアウトバウンドのエージェントの方が、まだ比率が高いわけです。となると、沖縄に来られる多くの観光客をいかに吸引するかということが、当社の死命を決することになるわけで、いかに大手のできないことをやるかが大切だと考えました。

さいわい、私たちに人的なネットワークがあります。また、石垣島をはじめ、西表島とか竹富島とかいう島を隅々まで知っているというのを大きな強みとして生かそうと考えました。例えば、私の弟が経営するパイナップルやマンゴの生産団地でおもいきり熱帯果樹を体験していただくという、ひと味違うサービスを提供し、差別化を図ろうとしたのです。

その一つの例が、TBSが企画した「金曜テレビの星」という番組への応募でした。これは、全国の旅行代理店を対象に、その会社のある地域を発着として、五万円以下くらいで企画できる商品を集めて、全国五ブロックから代表を選び、その模様を実際に番組で流そうというものです。

私は、地元の人脈や情報に強いという

点を生かして、自然がいっぱい残っている西表島の企画を考えました。有名なイリオモテヤマネコを見ようという「ヤマネコウォッチング」、カヌー仲間の助けを借りてマングローブの川を上る「ガヌー体験」が目玉でした。ヤマネコは見られないことの方が多いのですが、それでも都会にない真つ暗闇の山の一晚を過ごし、少しばかりハブの恐怖におびえながらも、うもりやふくろうの鳴き声を聞き、ヤマネコを待つ一息を殺して待つ一という、



全曜テレビの星ノの表彰状と呉屋社長

日常生活ではとても味わえない緊張感が漂いました。カヌーは地理に詳しい地元インストラクターのガイドで、自力でカヌーを漕いで体験するというものです。この企画が九州代表に選ばれ、放送では中野良子さんがレポーターとして来られました。その人たちと接し、幾日か過ごすことで、お客さんの気持ちなど私も多くの勉強をさせていただきました。このプランは、カヌーの数や宿泊施設などの都合で実際には一度に大勢の募集は難



同社のパンフレット類

しいのですが、思っただけの反響はありました。

また、そういったことのほかに、食べ物でも特徴を出すような工夫をしています。団体客に出すには無理のある本当の八重山の郷土料理を食べていただく、あるいは地元のおばさんが打った手打ちそばを食べるといような、小人数ならではのよさを打ち出すことができます。さらに、団体では入りにくい小さな料理屋さんも、私どもなら十分に案内できます。

このほか、「たび琉球」というオリジナル企画も販売しています。これは、「あなたの望む旅をつくります」というキャッチフレーズで行っているもので、たんなるお仕着せ旅行とは違ふ、リフレックスできる個性的な旅を楽しんでいただくというものです。添乗員はつきませんが、我々が入手可能な見もの、食べ物の情報を目いっぱい盛り込んだプラン集をお渡しして、お好きなところを楽しんでいただくという、旅なれた時代にぴったりのプランです。

テストケースとして、夫婦四組・八名だけの東北旅行を行いました。非常に

も、自然に身につけてきた部分もあるとは思いますが、さらに自然体で表現できるようにしたいと考えています。

また、いまはわずかに十三名という小規模の会社ですが、他社との差別化をいっそう明確にするために、他の会社になような社員を育てていこうと思つています。商品の差別化は、どうしてもなんらかの制約がつきまといりますが、人間的なサービス、あるいはサービスが行き届いて気配りもよくできているな、とお客さんに思っていただけの社員の育成には、なんの制約もありません。平均年齢二十五歳の社員たちと、私の気持ちひとつで十分に実現することが可能だと思つています。

昨年はじめ、塾長に例会の「経営問答」で社員の活性化と教育についてアドバイスをいただいた。「優しさを貫くために、厳しさが要る」をいま一度かみしめたいと思います。利他の心をふまえたまごころサービスと、管理会計という数字の厳しさを追求して、私ばかりでなく社員たちが一生を打ち込める会社に育てたい思いでいっばいです。

好評でした。添乗員がつかないかわり、温泉、食べ物、観光などの情報を全部網羅したリストをお渡しして、さらに食事なども宿泊とのセットを極力抑えて、お好きなものを食べていただくという仕組みにしたからだと思います。

今後、沖縄に来られる方には琉球の文化や自然、人情を心ゆくまで楽しんでいただく。本土へ出かけられる方には、多人数のバック旅行では味わえない手作りの旅を楽しんでくださいという願いを込めて企画したいと考えています。

社員の活性化を図り 石垣を任せられる代理店になる

私は「金曜テレビの星」で全国のベスト5に選ばれた企画も、「たび琉球」や「ベストプラン」の企画も、それ自体は素晴らしい心のこもった企画だという自信を持っています。しかし、残念ながらそれらの企画は、大人数への対応が難しいというのが弱みです。

我々の業界は、どうしても数に頼るといふか、数をこなして単価の低さをカバーするという面があります。ダンピングで

単価がますます下がるものだから、いっそう数の獲得に走るわけです。当社でもそういう面を否定はしませんし、そういうお客さんもたくさんいらっしゃいます。

私はいま、沖縄県旅行業協同組合の理事長を務めておりますが、沖縄観光活性化のためにその機構を活用したグループ化による共同仕入れ、つまり集客力のアップを考えています。この場合、ホテル、バス、食事、観光地など県内のマーケティング情報を我々が整備・把握して、組合としての力を機能させ、一社一社では困難なことを組合員が協力することで全体が共に発展したいと思うのです。

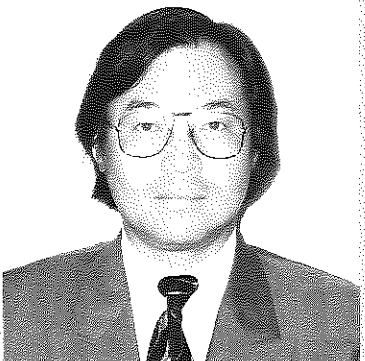
私は、数の確保も不可欠という現実をふまえながらも、さらに「ベストトラベルに任せたら安心」「ベストトラベルなら、楽しめる旅を企画してくれる」と言ってもらえるような、石垣に強い代理店になりたいと考えています。

そのために必要なのは、塾長がいつもおっしゃっている「利他の心」という思いやりの気持ちで、本当に心を込めて相手のためにサービスできるようにすることが大切だと考えています。これまでに

われ虚心に
経営を語るに

II

大西 一興

盛和塾(東京)
株式会社スペーススクラフト代表取締役夢を追う仕事に
塾長の教えを定着させる！クライアントのニーズに即して
業務を拡大

当社は、宣伝界におけるモデルのマネージメント業務として、昭和四十八年に創業いたしました。

当時、モデル業界そのものがまだ新し

さん出てきていますが、当社はその先駆けといってもいいと思います。その最大の実績が、一世を風靡したアグネス・ラムやバスボンガールで、ほかに女優で活



■会社概要

- 創業/昭和四十八年十月
- 事業内容/モデル・タレント・芸能マネージメント全般、イベント企画制作、音楽制作
- 資本金/一千万円
- 売上高/三十億円
- 従業員数/五十名
- 関連会社/㈱スペーススワン、㈱スペーススクラフトプロデュース

い職種とされ、ちょうどCMモデルが注目を集めはじめた頃です。従来はファッションショーを中心にファッション雑誌などの仕事がほとんどでしたが、経済の成長と共にCM宣伝関係の仕事が全体の六割以上を占めるようになりました。

事務所の方針としては、そのような社

躍のかたせ梨乃や歌手の杏里、ニュースキャスターの宮崎緑をはじめ三千人以上のモデルが所属して、それが現在の母体となりました。

その後も女優・有森也実やスポーツキャスターの大島智子、JALキャンペーンタレントの鳥越マリ等を育てましたので芸能部門を独立させ、㈱スペーススワンを設立し俳優・タレントの専門マネジメントを手掛けるようになりました。それ以来、必然的にコンサートや番組制作に携わるようになり、㈱スペーススクラフトプロデュースを設立しました。

世の中の精神をとらえた
経営をめざす

現在、経営者のテーマとして「利他の心での経営」を実践していきたいと心がけています。

その一つの実行として、幼少の頃と、十代の青春の多感な頃に多くの感動や友情体験に出会うことが、子供たちの情緒育成と利他の心を育てることに有意義であると考えて、塾長が全国の中小企業の経営者に教授なさっている精神を少し

会環境のニーズに合わせて、時代の若者たちが求めるハイレベルな美人モデルを中心にマネージメントをしてきました。設立当初から順調に数多くの仕事と、スターモデルを輩出できたのは、そのような方針が大きく影響したと思います。

現在、CMモデル出身のスターがたく

でも役に立たせたいと思い、私のできる範囲で少女少女たちに歌や演技、ダンスなど芸事の訓練を通じて教育機関をつくり、活動を行っております。

具体的な教育機関として、当社には東京児童劇団という劇団があり、その延長線上に南青山少女歌劇団を設立、主宰をしています。そういう少女少女たちのメンタリティを信頼して何かを起こそうと思ひ、例えば友情・愛情・勇気・感動といったようなテーマでミュージカル公演を定期的に行ひ、教育の成果の発表の場として提供しています。

いままでは、設立当時のマネジメントのコンセプトを遵守して、モデル業から芸能マネージメント、そして制作へと順調に展開することができました。その理由としては、当社の運営方針が幸運にも助けられて、時代の要請にぴったりと合ったということもありますが、手掛けてきた業種を見ても、時代の変遷に沿っていたことが分かります。

例えば、創立当時は宣伝界は縦横関係が中心であり、その後石油関連から自動車メーカーへと移り、トヨタ・日産・ホ

ング等が宣伝界の中心となりました。以後、航空会社等へと移り変わっていきま
す。ずっと変わらないのがお菓子や清涼
飲料水等の食品関係、化粧品関係です。

しかし、バブルの崩壊以降は、クライ
アント（顧客）も携帯電話や健康産業な
どの時代を反映した業種や、AV機器関
係が中心となり、同時にいままでは宣伝
とは縁の薄かった多種多様なクライアン
トが出現してきました。当社もここ五、
六年はそういう変化に対応できるモデル
やタレントたちを提供してきております。

世の中のセンスにフィットし、社会の
ニーズにマッチする商品を提供するため
には、そういう「社会の精神」をとらえ
た開発と養成ということが不可欠ですか
ら、今はそれらをうまくミックスしなが
らやっというとしていきます。

時代の変化を示す 美人に対する評価の移り変わり

いまいちばん難しいのは、どんな商品
が求められているかという見極めです。

当社は、もともと時代に即した美人を中
心に発掘し、育てるという方針でいまし
ブに攻めていかないといけないのですが、
最初から思い込み過ぎて決めつけるとは
ずれてしまいがちです。

この世界にも生きる原理原則 大切なのは「考え方」

新製品開発、つまり素材（タレント）
の開発には、送り出す側の我々がいかに
多くのバリエーションを持つかというこ
とが要諦になります。したがってある程
度の人材を抱えていなければなりません
し、その子たちをプロとしていかに教育
管理するかということが、我々にとって
非常に大事な信用に関わってきます。

しかし、このクライアントと当社との
信用関係が実にあやふやで、クライアン
トと当社との間に若いタレントやモデルが
介入することにより、常に不安定な信用
関係のなかにおかれます。

例えば、吉本ばななさん原作の「キッ
チン」に主演した子のケースには驚きま
した。森田芳光監督の使い方もお上手で、
演技ではなくて生地でスパッと役にはま
りその年度のアカデミー賞、ブルーリボ
ン賞を受賞したのですが、本人は女優は

たが、その「美人」についての基準がい
ま非常に多様化しています。私共は、美
人コンテストでは上位三位までを的確に
見分けるプロとしての目を持っている自
信がありました。それがいま少なから
ず揺らいでいます。

十年ほど前から、これが美人だとい
う私共の判断が微妙にズレてきました。そ
れは、私共の感覚がズレてきたのではな
く、時代が変化してきた、環境が変わっ
たとしかいいようのないものです。徐々
に、いままでのトップであったモデルた
ちがオーディションに受かる率が低下し、
当社のトップモデルたちも、「モデルと
しての、トップスターの価値観が変化し
てきたような気がする」と言い出しまし
た。私はそれを聞いて、つくづく時代が
変わりつつあるんだなと感じました。

それらがヒントになって、スペースク
ラフトグループの中に時代のニーズに応
えるように新しいモデルタレントセレク
ションとして「ミル・ヴィサージュアジャ
ンス」を設立いたしました。これは、混
沌とした価値観に対応するためには、選
ぶ側が多岐に選べるような状況をつくり

いやだと言いつ、自分の価値観から一歩も
動こうとしません。そういうのを見ると、
我々だけの考えでは育てきれないと思
わざるを得ません。

塾長に学んだことに、「人生の結果・
仕事の結果＝考え方×能力×熱意」とい
うのがあります。私はこれを、スタッフ
をはじめモデル・タレント・俳優全員に
徹底させるようにしており、会社内にも
掲示しています。当社にとっては、新製
品・新素材の開発も大切ですが、その人
がどのように情緒に沿った正しい考え方
ができるかということを大事に育成して
いかなければならぬということはこの言
葉によって教えられました。つまり、タ
レントや俳優は「自分は美人だから」
「演技力があるから」というだけでは、
一流になることは難しいということです。

発掘や養成の途上、当然のことですが
容姿や演技力は問われます。しかし、一
流の俳優やタレントとして世の中に登場
しその地位を継続していくには、結局は
その人の人間性、努力、前向きな生き方
というものが決め手になってきます。そ
れによって主役になるか、脇役に回るか

出していかないとニーズに対応できない
のではないかとことから、色々な個
性の子を抱えるようにしておきたいから
です。ちなみに、ミル・ヴィサージュと
いうのは「千の顔」という意味です。

安田成美にしても、いま人気の鈴木保
奈美とか鈴木杏樹などは、決してこれま
での美人のパターンには当てはまらない
タイプのマインドを持ったタレントです。
私たちのまったく予想しなかったところ
から出現して、スターになっていきます。
我々サイドから見れば非常につかみにく
いというか、これという形でタレントを
決めにくい状況になってきているわけ
です。

それは、これまでのようにプロデュ
ス側の意図ではなくて、使う側の意向、
つまり選択眼、審美眼とそれぞれのファ
ン層のニーズでスターが決まっという
ことを表しています。そうなること、
我々は受け身のようですが、その選ばれ
た機会に沿っていかに売り出しの戦略を
組み立てプロデュースしていくかとい
うことがポイントとなってきます。そのタ
イミングでポジティブに、またアクティ

が決まっており、そのことは考え方がい
かに大切かを示しています。考え方の方
向が俳優やタレントとしての成功に大き
な影響を及ぼしていることを痛切に感じ
ましたので、私はトップとしてそのこと
を全員に話し、彼らも理解してくれてお
ります。やはり、売れるかどうかとい
うことは、生まれ持った素質が多くを決定
する業界であっても、外的要因だけで
なく内的要因が重要であるということ
です。

自分の考えを 若い人に伝える「仲介」が必要

当社に所属するモデル・タレント・俳
優・歌手は圧倒的に若い世代の人たちで
す。私がいかにテーマとか理念とか言っ
ても、ストレートには通じません。受け
手のキャパシティに合った言葉でない
と駄目です。難しいことを言っても理解
できませんし、ついてきてくれません。
したがって、私の考え・フィロソフィを
一度情報加工して彼らに伝えてくれる、
彼らに近い立場でしゃべれる人たちが絶
対に必要です。さいわい、当社は若い社

員に恵まれており、また女性が活躍できる業界でもあります。

そういうと、私と彼らの間に距離があるように聞こえるかもしれませんが、私は彼らのメンタリティを信じていますので、彼らの心を信じ続けることにより、こちらの思いや考えが伝わると考えています。現在、彼らは逆説的な言葉の使い方をしたり、髪を染めたり、夜中まで遊んだりという印象があるかもしれませんが、表現の仕方が昔と違うだけで、一個の人間として見ると非常に信頼できるメンタリティを持っています。その一点に愛情を持って会社を経営しているみたいなのはあります。確かに、私たちの年代には分かりにくい表現をしますが、その感性の豊かさを見ると、本当に素敵な世代だなと思います。

経営に欠かせない「発掘と育成」 ビジョンのある

モデルやタレントの発掘方法として基本的にやっているのは、ファッション雑誌やアイドル雑誌とのタイアップによる募集です。ある雑誌の専属モデルを探し

いずれにしろ、それぞれが当社の経営方針というコンセプトに従って個々の才能を発見し、教育段階を経ながら彼女たちの夢を実現するということが、会社にとっては最も重要なことなのです。

「ロイヤリティ」を残して 経営の安定を図る

今後の事業展開としては、いままで培ってきた素材開発の方法がある程度成功し



南青山少女歌劇団のレッスン風景

て、一緒に育成していくというもので、毎年教社と行っています。私どもの会社は、おかげさまで教育管理、マネージメントにおいて業界から信用していただいておりますので、このような方法も可能となります。

また、南青山少女歌劇団や東京児童劇団で募集して育成するケース、スペースクラフトグループ全体で独自に募集するケースなどさまざまです。ときには、マネージャーのアンテナにかかる子をスカウトすることもあります。

訓練のカリキュラムは、当然独自に持っており、その子の方向性に合わせて行います。

その場合でも、マネージメント側から見ると不安があります。大々的に宣伝をしようというクライアントは大企業が多く、社会的な信用が非常に大切な要素です。新人のモデルやタレントは、需要が多い割には社会人としての教育をする時間と機会があまりありません。

いわば、大企業と当社の信頼関係は十代の子どもたちが背負っているわけで、その子たちに当社の信頼関係を委ねなければいけませんので、その人材をどう育成するかということがポイントになると思います。なかでも、音楽関係の人材がいま要求されていますので、その分野に力を入れていきたいと考えています。なんとか、自社を中心に業界各社と共生をしながらアーティストを育てたいものです。それは、経営の安定を図るためのロイヤリティが確保できるからです。

というのは、モデルやタレント、俳優という芸能の分野では、仮に社の中心になっっているスターが結婚等で引退しますと、経営的に苦しい状況が起きかねません。ところが音楽の分野だと、著作権や原盤権、出版権などの権利、つまりロイヤリティをきちっと確保することができます。そういうロイヤリティを安定させることで、スタッフが将来の生活に不安を抱かずにいつも活動できる形をつくりたいと考えています。

そのように企業の安定化を図るとともに、塾長がいつもおっしゃっている「人の心」に対して、自分がどのように社会的な役割を果たせるかを考えたいと思っています。その「思い」を少女たちのプ

ればならないという不安定さが常につきまっています。

その不安定さをより確かな信用に近づけることと時代の要請を考えあわせて、芸事を磨きプロとしての心構えが身につくような訓練を行うため、南青山少女歌劇団という十一歳から十七歳までの少女たちの集団を充足させました。その教育方法は、学校のクラブ活動のなかのハイレベル、例えばオリンピックをめざす新体操や水泳の選手、あるいは甲子園をめざす球児たちをイメージして、毎日、学校が終わったあと当社のレッスン場で歌と踊りと芝居のかなりハードな練習を行い、その訓練の成果の発表の場として春・夏・冬の長期休みにミュージカル公演を行っています。少女たちの熱意と可能性はすごいもので、公演会場の中は彼女たちと観客のファンで毎日感動の劇場空間が生まれています。

南青山少女歌劇団は、ミュージカル公演を中心に歌劇団としての公演をしている集団ですが、そのなかから将来、彼女たちの夢にそって俳優なりタレント、歌手が育ってくれば良いと考えています。ロデュース、育成を通じて表現していきたいと考えています。

今後の時代は、とくに「人の無意識の心」というものを追求することで、私は必ず時代との接点がある……と考えています。

経営とプロデュースというのは、常に相反する性格を持っています。経営は数字を追求しますが、プロデュースは夢を追うものです。夢というものには、数字では計れないものがたくさんあります。先行投資をとってみても、オール・オア・ナッシングです。しかし、夢を追い、それを表現するという活動には、そのリスクを吹き飛ばす魅力があります。また、それが会社を進展させていく原動力にもなります。

私自身は、塾長がいつもおっしゃるように、計数管理をしっかりできたらいいなと思うのですが、なかなか難しいです。しかし、塾長のお教えを毎日毎日反復してテープを聴くことで、それをなんとか自分の血肉化し、夢を追いながらであっても、計数という観念が頭から離れないようにしたいと念じています。

経営の研究

現場を活性化させ、 知恵を集積することが企業競争力になる

加護野 忠男

コスト面のギャップを埋めるのは
知恵を使った付加価値

先日、ある家電メーカーの白物製品の事業部長さんとお会いしましたら、これまで〇・六%だった輸入資材の

るかという競争が起きているそうなのです。もし、そのコストダウンが国内でできなければ、海外へ生産拠点を移すしかないわけです。現実には、東シナ海を越えれば日本の賃金水準の三十分の一の労働力がたくさんあります。そのような状況のなかで、いままでより懸命に汗を流して毎年三%のコストを下げるというようなことをしているかぎり、日本企業の競争力はなくなるだろうということとその事業部長さんはおっしゃっていました。私は、ある意味ではそれは真実だろうと思います。実際問題、

比率が、来年に売り出す商品からは八八%になると言っていました。国際的な競争のなかで生き残ろうとすると、根本的に仕事の枠を組み替えていかないと、競争にならないというわけです。

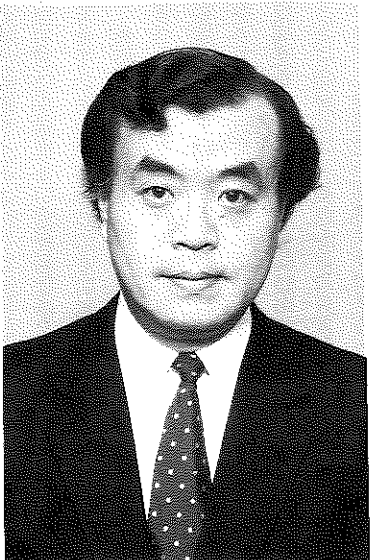
いままでのように三%、一〇%のコストを下げるというようなことが難しい状況で、どうやってコストが削れないでしよう。

そのことは、プロスポーツの世界を考えてみればよく分かると思います。例えば、ゴルフです。私はゴルフは非常に下手なのですが、それでもプロの二倍のスコアでは回れます。百メートルを走るのでも、世界のトップクラスが九秒前後ですが、その二倍程度ならなんとか走れます。肉体的な力というのは、いくら汗水流しても、追いつけるのはせいぜい二、三倍程度なのです。

結局、三十倍もある海外とのコストギャップを埋めるには、私は知恵を使うしか方法がないと考えます。知恵というのは、使い次第で非常に大きな相乗効果を生み出すものです。

その典型的な例は、ネクタイではないかと思えます。安いのは千円も出せば十分に買うことができます。高いものは三万円くらいしますから、三十倍の差があります。ところが、コストの差はきわめて少ないのではないのでしょうか。どこで差がついているかというと、デザイン、センスといった点でしょう。その違いで、一挙に三十倍もの差、つまり付加価値がついているのです。

ところが、ここで注意しないといけないのは、トップレベルの知恵だけに頼っているシステムというのは、意外に簡単に海外へも持っていけるということです。むしろ、現場の人々の知恵に依存したシステムの方が、海外へ持っていくても全体的に大きな付加価値を生み出しま



■加護野忠男氏のプロフィール

一九四七年、大阪に生まれる。一九七〇年、神戸大学経営学部卒業。一九七五年、同大学院博士課程修了。同講師、同助教を経て、現在教授。一九七九年から一九八〇年、ハーバード・ビジネス・スクール留学。専攻、経営戦略論、経営組織論、「日本企業の多角化戦略」(共著、日本経済新聞社、一九八〇年、日本経済新聞社図書文化賞受賞)、『日米企業の経営比較』(共著、日本経済新聞社、組織学会賞受賞)、『組織論』(千倉書房、一九八八年)、『ゼミナール経営学入門』(共著、日本経済新聞社、改訂版、一九九三年)、『日本の企業システム』(全四巻、共著、有斐閣、一九九三年)など著書多数。

すし、外国に簡単にまねされる危険もありません。

規模の大きいことが すべてではなくなつた

これまでの競争のもう一つのポイントは、規模をめぐる競争でした。大きいことはいいことだ、と規模の経済という論理をベースにして競争が行われてきました。しかし、いま規模というのが昔ほどの迫力を持たなくなつてきています。

典型的な例は、流通業です。いまいちばん苦しいのはデパートであり、GMSといわれる大型スーパーです。客数も、購買の品数も減っていないのに、購買単価が下がってしまっているものですから、いままでと同じような商売をしてももうからないのです。

ところが、コンビニエンスストアはかなりの企業がものすごく伸びています。トップのセブンイレブンを見ると、高い利益率をあげています。店舗でもうけて、システム全体でもうけています。しかも、そのへんのスーパーよりも高いものを売っています。

これまでの論理からいうと逆のようですが、小さいところが頑張り、大きいところが苦戦しています。流通業にかぎらず、いろんな業種で似たような現象が現れています。かつてのように、大きいことはいいことだ、大きいところは強い、大は小を兼ねるといふ論理が、だんだん成り立たなくなつてきているのです。

に目的地に着ければいい、と考えたのです。彼はこれをハブ&スポークシステムと名付けました。その町というのはテネシー州のメンフィスで、そこに巨大な配送センターがあります。

この方式だと、ロスからサンフランシスコまでだと一時間でいくのに、わざわざメンフィスまで持って行くという一見効率が悪いように見えるのですが、実は全体で考えると航空機の数が大幅に減らせるのです。しかも、配送センターは一方所ですみます。

さらに、商品の回転スピードとか、仕事のスピードを上げて投資効率を高めるといふ方法もあります。投資利益率は、売上高利益率×回転率です。いま、売上高利益率を二倍にしようと思つても、なかなかいい知恵は浮かびませんが、回転率というのは場合によっては二倍にすることが出来ます。在庫を減らせばよいのです。

そこで最も重要なのが情報です。売れ筋の商品は何か、どうすれば売れるかという情報をつかんでいけば、少ない在庫を回転させ、投資効率を高めることは可能です。それで成り立っているのが、コンビニエンスストアなのです。コンビニに行つて不思議なのは、棚の高さが低いということです。スーパーでは手の届くギリギリの高さまで棚があるのに、コンビニではせいぜい肩の高さくらいまでしかありません。その最大の理由の一つは、できるだけ棚を低くして在庫を持たないということなのです。約三千品目に限って、少ない在庫をくるくる回転さ

コスト低減の死命を制する すべてのスピード

いまビジネス世界で大きなウエイトを占めているのは、仕事のスピードを上げる、商品の回転スピードを上げるということによって効率化を図ろうという、スピードの論理です。それにはいろいろ理由があります。

まず一つは、スピードそのものがお客様にメリットを与えるということです。

アメリカにフェデラルエクスプレスという運送会社があります。最近、日本でもフェデックスという名称でテレビCMなどを行っていますのでご存じの方も多いでしょう。この会社は、あの広大なアメリカで夕方までに預けていたければ、目的地に翌日の十一時までに届けるというサービスを展開しているのです。アメリカではそれまで、本土内といえども翌日配送は無理という結論が出ていました。

トラックで走るかぎり、いくら徹夜でとばしても東海岸から西海岸まで行くのは無理です。航空機を使わないと無理なのですが、アメリカ中のすべての町に飛ばすとすると、多数の飛行機が必要となります。

ところがスミスというまだ四十歳になつたばかりの会長は、そんなに航空機は要らないという素晴らしいアイデアを思いつきました。彼は、すべての荷物をアメリカの中心部にある町に集めて夜の間に仕分けをし、朝までせていく、という仕組みを作り上げたのがコンビニエンスストア高収益の秘密というわけです。

それから、商品を回転させるということをするとは実はロスが出ます。神戸には洋菓子屋さんがたくさんありますが、結構高いのです。彼らはそれは「宿命や」と言うのです。なぜなら、毎日の売れ残りを捨てなければいけないからだといふのです。

ところが、山梨のある洋菓子会社は商品を素早く配送する仕組みを作つて、お店の売れ残りロスを最少限にまで抑え、東京で百円や百五十円のケーキを売っています。どういふことかといふと、山梨の洋菓子屋さんは小型の保冷車を効率よく回転させて、在庫の平準化を図る仕組みを作つて、ロスを減らすことに成功したのです。

流通の早いパイプは 時間短縮と同時にアンテナも張れる

商品回転でもうける典型的な例が、レンタルビデオです。テープ一本の平均仕入れ単価は六千円で、一泊二日三百円で貸し出すとだいたい五%の金利に相当します。もっとすごいのはCDで、一枚の平均仕入れ単価は六百円です。したがって、百五十円から二百円という安値で貸しても一晩二五%の金利になります。このようにテープやCDのレンタルというのは、たいへんな高収益ビジネスなのです。ただ、いずれも返品のかかない買い取りですから、仕入れを間違つたとんでもないリスクを背負

います。

大阪で生まれたあるビデオレンタルの会社は、商品の回転率を上げるために情報システムを構築しました。レンタルビデオは株と一緒だということに気づいたオーナーは、回転率管理をきっちりとするために、テープやCDをすべてバーコード管理にし、同時にお客さんのカードに基づいたデータ管理を行っています。全国七百五十店舗、会員数一千二百万人ですから、ダイレクト・マーケティングという新分野のビジネスをも可能にしてしまいました。

情報システムを生かすのは人間の知恵

スピードの経済に代表されるように、コンピュータがらみの通信とか情報システムによって、大きな変革が起きました。しかし、そこで注意していただきたいのは、いくら情報システムが発達しても、人間の知恵をうまく使い、人間の行動をうまく情報とリンクさせなければ、価値は増大しないということです。

いま、コンピュータのシステムハウスではシステムと同時にそのコンサルティングもしようとしておられます。私は、それはある意味では必然的な方向だと思えます。なぜなら、いくら情報システムといってもそれだけでは絶対に合理化できない部分があるからです。いまの事業システムをそのままに置いて、情報システムだけをいせん。

ある大手スーパーでは、売り場のパートのおばさんたちが発注している商品があり、それがまた確実に売れるそうです。そのいい例が子供の下着で、おばさんたちは学校の身体検査の日を知っていて、その前にたくさん仕入れるそうです。そういうことは、生きた情報を持った人間にしか出せない知恵なのです。

また、いくら意味が読み取れてもそれが行動につながらないと、全然意味がありません。そのためには、現場でどれだけ判断できるかということが、重要です。いくら本部で死に筋と判断しても、棚からのける行動を売り場がしなければ、その情報は無意味になります。

あるファッション・ベンチャーの社長と話しているとき、彼は「世の中、情報化というけれどそれはもう時代遅れだ。一キロ先においしいリンゴがあるといくら早く分かって、手に入らなければしょうがない。とすると、いかに一キロを早く走るかが勝負だ」と言いました。

現場を活性化させることが競争に打ち勝つ道

——京セラ・アミーバ経営の特徴

多くの人は、情報システムだけを見て、それさえ作れば自分たちの仕組みも動くだろうと、勘違いしています。システムが動くのは、足腰がしっかりしていて、そのうえにきちんとした頭が付いているからなのです。その足腰というのは、結局、現場レベルでの情報や知恵をどう

く高度化しても、宝の持ち腐れです。どんな情報が必要なのかということを前提にして、どうしてその情報をフルに活用するか、ということを考えていかないと、いくら情報システムを近代化しても無駄なだけです。とくに京セラはそこに気づかれたから、自分たちの得意分野であるアミーバ経営という知恵の活用システムを、情報システムと一緒に取り扱っておられるわけで、私はきわめて賢明な策だと思えます。

ビジネスの世界では情報そのものに価値があるのではなく、その情報をいかに商行為に転換できるかということから価値が生み出されます。そうでない情報は、たんなる間接価値を持つ情報にすぎません。

情報を有効に生かすためには、いくつかのステップがあります。

まず、情報を収集して蓄積し、いつでも利用できるように保存しておくという情報収集のプロセスが要ります。このプロセスでは、コンピュータや通信は役に立ちます。

次のステップは、その情報からどんな意味を読みとるかということが大切です。意味を判断できなければ、情報は宝の持ち腐れということになります。いちばん典型的な例は、売れ筋・死に筋の判断です。死に筋と思える商品でも、現場のプロが見れば値付けが悪いとか、売る場所が悪いとか、その内容を判断して売れ筋に転換させることができるかもしれません。ところが、コンピュータだと、数量が出ていないという現象面しか読み取れませんが活用し、共有化していくかにつきます。

そのなかでも、どうやって現場を活性化していくかということが、企業にとってこれからの大きな鍵だろうと思います。しかも、一〇%とか二〇%とかのレベルではなく、コストであればおそろくどうやって半減するか、のレベルでないと駄目でしょう。ただし、人件費を半分にすると、という発想では駄目です。いかに効率を上げるか、が勝負なのです。

そうなると、いかにトップだけが考えても対応できません。コストも、それに伴うスピードも、またいかにお客様に付加価値を提供するのもかも、すべて現場レベルの発想、知恵でやっていく必要があります。トップの仕事は、現場の人々に考えてもらった成果を、トータルな、システム全体の付加価値の向上と効率化につなげていくかということになります。企業では、そういう現場とトップという二段階の発想が必要になってくると思います。

そこに、アミーバの持つ大きな意味があると思います。私が見たアミーバのすごさは、現場の人々の知恵を活用すること、あるいは知恵を生み出すための仕組みがあること、つまり、現場の人がいちばん知っているという発想があることだと思います。

その第一の基本になっているのが、現場の人全員が経営者の能力を持っているという前提だろうと思います。どんな人でも家庭の経営をしています。したがって、職場の経営もできるはずなのです。

第二は、知恵を出すためのやる気というのが大切です。そこがアメーバ導入のいちばん難しいポイントだと思ふのですが、何のために一生懸命働くのかという、基本的な使命感をはっきりさせてやらないと、いくら数字を考へると言っても意味がないと思います。

もう一つ大事なものは、やはり経営者のモチベーションです。経営者が本当にその仕事をやりたくて、面白いという仕事をやっているときは、後ろ姿が元気です。口先だけで元気出せと言いなから、経営者が内心なぜこんなことまでしないといけないかと思っているようだと、振り向いたときの背中に元気がありません。やはり、経営者が仕事の意味というものを、従業員に対して常に語りかけていかないと、現場レベルの知恵は出ません。

現場の人に本当に知恵を出してほしいと思うのなら、なんといいっても焦点を絞った指示を出すことです。営業力強化、コスト力強化、製品開発力強化といくつも同時に出されたら、どれがいちばん大事か分からず、言い訳の材料になるだけです。

もう一つ大切なのは、リーダーの存在だろうと思います。リーダーに人を得ないと、現場の知恵を集めるといった仕組みもなかなか機能しません。したがって、そのリーダーをいかに育てるか、ということがトップの仕事になってきます。経営者が、この現場レベルのリーダーをいかに直接に見ることができるといことが、重要な鍵になると思います。

しかし、ここで忘れてならないのは、アメーバは機械

的なシステムではないということです。自然発生的に、いかに自在に組み替えができるかということが、アメーバ組織を長期にわたって運営できるかということにつながります。一つの組織内でいくら効率化・合理化を図ってもできる限界があります。組織の組み替えとか、仕事の順序を変えとか、トップの人がきっちり見ていないとできないこともあります。トップが、いかにそれらのヒントを現場のアメーバ活動のなかから見つけるかということが大切です。

経営者の方々に考えていただきたいのは、アメーバを経営手法として学ぶということは、ある意味では簡単だろうということですが、しかし、ただたんにアメーバの手法を取り入れただけでは、私は経営というのは皆さんが期待されるほどよくはならないのではないかと思います。むしろ、なぜアメーバという経営手法を取り入れなければならぬのかを考えるべきだと思います。そもそも自分の会社は何をめざしているのか、なんの目的にアメーバ経営を活用しようとしているのかという大枠の発想こそが大切だと思います。

私が言いたいのは、たんなる手法倒れにならないよう、きちんとした目的意識を持って、アメーバ経営のよさを導入していただきたいということです。

*この文章は、昨年十二月に行われました公開講座「経済学から見たアメーバ経営」の講演を要約したものです。

心の研究

不動 魁命

新井正明 (住友生命保険名誉会長)
稲盛和夫塾長

志を高く、大義を掲げ、
それに殉ずれば、懸命不動の力が与えられる

不況の意味するところ

新井 御社はこの不況期にも衰え知らずで躍進されています。大変なものですな。

稲盛 おかげさまでわが社の場合は、今年になって日米ともに半導体が活況で、その容れ物であるパッケージを作っておりますから年初から好調です。また電気通信事業のほうも、携帯電話の端末機の供給を京セラでやっているものから、七、八、九月と創業以来最高の受注でたいへん順調にきています。

新井 なるほど。

稲盛 バブルが崩壊して不況になり、ここへきてやっと回復基調になったと新聞やマスコミが言っていますが、

田高が進んでいるものだから、企業が東南アジアに工場を移転しています。そういう意味では、急速に産業の空洞化が起きているのではないのでしょうか。

だとすると、少しばかり回復基調だと思っても、田高に伴って産業の海外移転が進んでいつまでも不況が回復しないと、いまままで遭遇したことのないような失業という問題を今後は避けて通れないのではないかと気がします。戦後一貫して発展してきた日本の産業界、経済界も大きなターニング・ポイントを迎えたのではないかと思います。

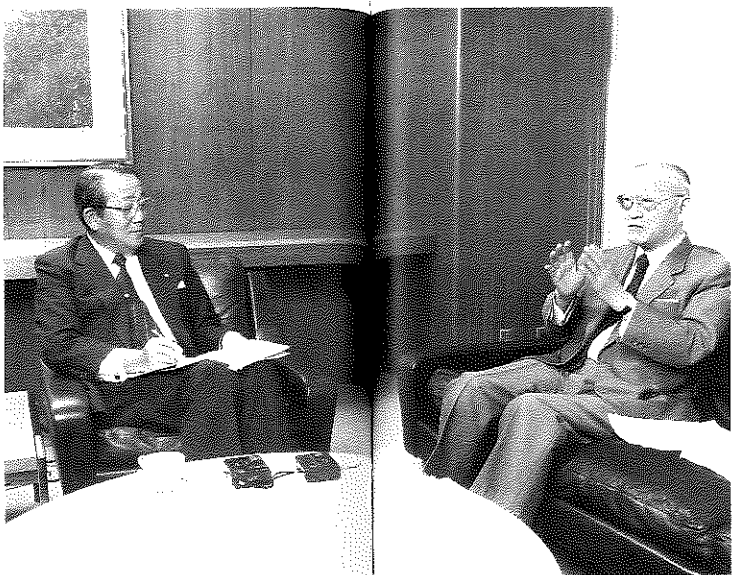
新井 そうだと思えますね。いままでは、ともかく積極的にやればいいとやってきた。またそのなかで少し人の心も浮ついていたところがありますが、これからはそう

はいかなくなりませぬ。

稲盛 人の心も浮ついていたという、そのひとことで美体を表していると思います。ところで今日、ある政治家を囲む会があったのです。その方は政治家のなかでも中心的な役割を担っておられる方なのですが、話を聞いていまして、すべてのものにうまく立ち回ってやっていくというだけのことであって、国民のために、あるときには自分の信念、志のために殉ずるといふようなことが感じられませんでした。私は、話を聞きながら本当に悲しいなという思いでいたのですが、心が浮ついていてという表現がまさに現代を表しているのかもしれないね。

従業員「物心両面」の幸せの追求

新井 今日稲盛さんにお会いするので、あなたの書かれた『新しい日本 新しい経営』という本を拝読させて



それで三日三晩よく考えました。そのときに、企業というのには従業員を雇ったら、その瞬間からその人たちの生活の面倒をみなければならぬのか。親兄弟でもなくきのうまで赤の他人だったのに、なんで責任を持たなければならぬのかと思つて、実はたいへんがっかりしました。

自分が研究開発してきた技術、あるいはいまから研究開発するであろう技術を世間に問う場として京セラを創業したのに、従業員の日々の給料を稼ぐのが会社だといふのでは高い志が地に落ちたみたいなものだ、と感じたものです。しかし、それが会社というものなら、やはりそうしなければならぬと思ひ直して、それだけでは若干みじめさがあつたものですから、ついでに「人類社会の進歩発展に貢献しよう」といふようなことを、もう一つ付け足したわけです。

だから、当初は私自身は不満たらたらで、そういう社

いただきました。そこでおっしゃっている「従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の発展に寄与すること」といふ経営理念に敬服しました。

私どもの経営の要旨には、「社会、公共の福祉に貢献することを目指す」というのが第一条にあります。住友の事業も国家社会のためにならなければいけない、ということを先人が教えてくれているわけですが、このところバブルその他で必ずしも住友全体がそうなっていないということに、内心慚愧たるものがあります。

稲盛 創業当時何がいちばん苦しかったかといひますと、私は自分が持っていた技術を世間に問う場として、会社を位置づけていたのです。私が持っているファイブセラミックという技術が、どこまで世間に通用するか試してみようということ、会社を始めたのです。

そこへ従業員が、「今度のボーナスはどうしてくれるのだ、来年の昇給はどうしてくれるのだ、再来年はどうなるのか」と言ってきたときに、なぜ、そんなことを私が約束しなければならぬのか、と腹が立って、どうせ一年前に入っただけの社員だし、もう一度ゼロからやり直せばいいや、と思つたのですが、「しばし、待てよ」と思つて説得をしました。

「会社はできたばかりなのに、そんな約束なんかできるわけがない。一緒に頑張つて会社を大きくしていこうというのが、私の考えなんだ」というと、「それじゃ、不安ですから辞めます」と言うのです。

是を作ったのですが、あとでよかつたと思ひますのは、自分をなくして従業員の物心両面の幸せを追求する、としたものですから、従業員に遠慮がなくなりました。

つまり、それを社是にしたために私は従業員の人に妥協せず、ストレートにものを言うことができるようになったのです。私は皆さんのために先頭を切つて苦労しているのですよ、皆さんだつてついてくる義務があるはずですよ、というわけです。ですから、労使関係も非常に順調にいったような気がいたします。

動機善なりや、私心なかりしか

新井 そういえば、松下政経塾の二期生に小野晋也という非常に優秀な代議士がいます。彼が私のところへ毎月機関誌を送つてくるのですが、その中の「心の言葉」という欄に、あなたが自民党の新世代の会というところで、「その動機は善なりや 私心なかりしか」といふ、ことを始めるに当たつての信条を話されたそうですが、参加者一同、心の深いところで共感し、強い感銘を受けた、と書いていました。

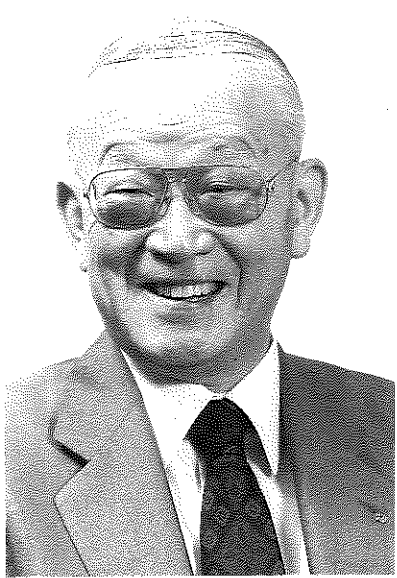
稲盛 ああ、そうですか。

新井 ただこの「私心なかりしか」、これがなかなか難しい。逆にいうと、そういう心境になつたときに勇気が出るってことです。

稲盛 だと思ひます。そういう意味では住友の家訓の中に素晴らしいものがあるということ、会社をつくつた

■新井正明氏のプロフィール

(あらい・まさあき)大正元年、群馬県生まれ。昭和十二年東京大学法学部法律学科卒業。同年、住友生命保険に入社。二十五年取締役、三十三年常務、三十八年専務、四十一年社長、五十四年会長、六十一年名誉会長に就任。長年、安岡正篤氏に師事し、現在、関西師友協会会長も務める。著書に『古教 心を照らす』『心花、静室に開く』(致知出版社)がある。



ころに知りまして、尊敬申し上げていました。

会社をつくったばかりのころ、会社経営の規範になるべき思想というか、哲学、そういうものに飢えていた時期があったのです。経営とは結局、物でもない、金でもない、技術でもない、やはり人が持つ哲学というのがいちばん大事ではないかと悩んだ時期があったのです。

そのうちに会社も大きくなってきて、当初は地銀がメインだったのですが、都市銀行さんが盛んにうちと取り引きをと言ってこられるようになってきました。

私は、銀行もどういうポリシーや哲学で経営しているのか、

哲学の大事さ。

稲盛 その当時、私は松下幸之助さんや堀田さんの本を読み、たいへん尊敬申し上げていましたのでそう言ったのですが、「あんた、考え方が老けすぎて。あんたくらいのおときは、遊びたい、もっと榮譽をきわめたいとか、いろんなことがあっていいんであって、幸之助だって私だって、若いころはもっとやんちゃで遊びました。それをあんたの年でそんなことを言ってるんじゃないや、早くおっしゃいました。

たぶん、堀田さんはカンカチコになっている私をほくして「もっと若気でやっていけばいいんだ、それで年を取るにつれ思慮深くなっていけばいい。若いときは若者らしくやんなさい」と励ましてくださったと思つています。



のかが大切だと思つていきましたので、当時頭取だった堀田庄三さんの発言を新聞や雑誌で読みながら、たいへん素晴らしい哲学をお持ちのようだと尊敬しておりました。そこで、ともかく直接堀田さんにお目にかかって住友銀行を評価してみたいと思ひました。

それで応接室で待つていましたら堀田さんが出てこられて、「京セラの稲盛さんという若い人がみえるというので、私も期待しておつた。今日は私があなたに面接される。冷や汗ものだなあ」とおっしゃるので。

新井 (笑)。

稲盛 それで、私は恐縮して、「いや、そういうわけはありませんが、取り引きをしてくれと言われるし、私もしたいと思つています。会社の経営も銀行の経営も、トップの持つ哲学そのものが重要だと思ひますので、堀田さんにお目にかかって決めたいと思つて来ました」と申しましたら、「なんとお堅いことだろう。そんな厳しい面接だと、私はたぶん駄目でしょうな」と、しょっぱなからあしらわれて話が始まったものです。

私は、「本で読んだのですが、堀田さんは素晴らしい哲学をお持ちで、そういう哲学というものに私は非常にひかれます。そのために住友銀行さんに親近感を持っているのです」と言いました。すると堀田さんが「稲盛さん、あんた年いくつや」と聞かれました。そのとき三十半ばでしたからそう申しますと、「そんなに若いのに、老成したようなことを言っちゃいかんよ」と諭されたのです。

ところが、私はカンカチコになっていたものですから、ガツカリしましたね。

偉い方だと思つたのに、若いころはもっといいかげんな男だつたとおっしゃったように聞こえて、「なんや、立派な人だと思つたのにガツカリやなあ」と思つたことがあります。

あのときもし堀田さんが、「あんた偉い。若いときから、そういう哲学的なことを考えてやってきました。その通りだ」と言つて、少し哲学的なことを教えてくだされば、私はコロッと参ってしまったと思つています。

新井 いや、いまのお話はずいぶん耳に痛いですがね。それはどういうことか堀田さんがおっしゃったか知りませんが、住友の第二代の総理事・伊庭貞剛という方が大変な傑物で、『宗門無盡燈論』という禅の書物の中の、「君子財を愛す。これを取るに道あり」という言葉をしばしは引用しています。

だから君子も財を愛して利をあげなきゃならんが、これを取るに道ありで、なんでもかんでも儲けたらいいじゃないけない、ということを基本的な教えとして、伊庭さんが教えたわけで、いまでも、私はそう思つています。

ですから、それがつい財を愛すだけになっちゃって、これを取るに道なしでは困るのです。だから、一つの哲学を持ってなきゃならないという稲盛さんのおっしゃったことが正しいんじゃないでしょうか。

稲盛 新井さんはまさに素晴らしい哲学をお持ちで、そ

のために安岡先生の師友会の中でも重きをなされて若い者を導いてくださっています。そういう人生哲学みたいなものが、実は経営にたいへん大事なのだとということをお先輩の方がおっしゃらなくなってしまったのが、私はたいへん残念なのです。

反省ある毎日が大事

稲盛 こういう機会にぜひお聞きしようと思っていたのですが、安岡正篤先生のような方に、すごい薫陶と感化を受けて啓発された経営者の方々がたくさんおられるのに、いざ経営の場ではそれは使っていないしやらないという感じがします。

安岡哲学でも天風哲学でも、皆さんは古典にまで通じておられてよくお話しになるのに、実際に自分の会社を経営されるときに、とられる手法としては道を踏み外したことをやっている方がたくさんおられます。

結局、安岡さんも何回も言っておられますが、知識として知っていることと、自分の身で実行できるものとは違う。知識と行動が一致するまで修業しなければ、人間ができたとはいえないということですね。人間新井 だから「私心なかりしか」ではないかと思えます。稲盛さんもいわれているように、最初のうちは立派にやっても、ある程度の立場になったらもういいだろうというようなことになるのではないのでしょうか。よく安岡先生がスターリンでも毛沢東でも天下を取るまではいいが天

それから国民の労をねぎらってやりなさい」ということを言って、あんまり簡単なものだから、「益を請う」といったら「倦むことなかれ」と、孔子に言われます。

そんな簡単なことは私は知っています。もう少し教えてくださいと聞いた子路に、孔子は、「お前はそういうが、これを最後までやり通すということはできないことだよ」と教えています。

みんな、いいことを知っているのですが、途中でもういいだろうということになるのでしょね。それが人間の、いちばんの弱点ではないでしょうか。

格闘技の選手以上の勇気がいる

新井 人間というのは生まれつき怠け心があるものだということを、カール・ヒルティが言っています。誰でも働くより遊んでるほうが好きで、それを抑えてやらなきゃいかん、とヒルティは教えています。

稲盛 カール・ヒルティは知りませんが、いまの話に関していえば、私もたいへん怠け者で、いかげんな男なのです。しかし、会社という公的なところに来ますと、仮面をかぶって一所懸命に頑張るので。

新井 しかし、会社を始めたころに、堀田さんのところへ面会に行ったというのは、大変な勇気ですよ、当時としては。

稲盛 それが親ゆずりのしゃちこぼるといふこと、私はいまでも偉い方のところへ挨拶に行くとか電話をかける

下を取ってからがよくないといわれましたが、それと同じで、会社の社長、頭取もそれまでは懸命に努力してきてが、そのポストに就いたら、「私」が出がちになるのではないのでしょうか。

稲盛 そうですね。私は自分自身にもそう言い聞かせているのですが、なるべく言行を一致させようと思つので、どうしても反省のある毎日を自分に強く課して、朝晩、反省をするようにしています。

ところが、いまおっしゃったように社長になるまでは自己も抑え、反省もし、立派な努力もしてきたのだが、社長になって絶対権力者になった瞬間から、墮落が始まって反省を失ってしまい、知識としては知っているのに実際にはそれまでの姿勢と変わっていくということがあるのかもしれない。

新井 それに、本人は反省をしていかんかと思つていても、周りから「いや社長、これくらいのことやったっていいですよ」と言われます。

二・二六事件の時の総理大臣だった岡田啓介は「総理になると三つのものが見えなくなる」といったそうです。第一に「金」、第二に「人」、第三に「国民の顔」ということですが、民間でもトップになるとそういう危険性があるのではないのでしょうか。

『論語』の中に、子路という弟子が孔子に「政はどうしたらいいか」と聞いたら、「これに先んじ、これを勞す」といって、「みんなの先に立って、苦労しなさい。」

とか、躊躇します。ところが目的があると、平気で行けるのです。普段は本当に内気な男のくせに、こと会社のためとか、従業員のためとなると、無理しなくても勇気が湧いてきます。

新井 その勇気が出るってことが大変なことじゃないのでしょうか。

実はね、稲盛さんもリーダーの大切な心得として「愛と誠と調和」ということを言っておられますが、私が社長になったときに、社長として、孔子の言う「忠恕」という気持ちで会社を経営しようと思ったのです。

ところが、「忠恕」というのは若い職員、特に女子職員なんかにはピンとこないんですね。そこで「忠」というのはまごころだから「誠」にしよう。「恕」というのは相手の立場に立って許すことだから「愛」にしようというので、「愛」と「誠」にしたのです。ただ、これだけでは弱いから「勇気」を加え、その三つを私の社長としての心構えにしたのです。

稲盛 本心に、リーダーに勇気がなかったら、集団は不幸だと思えます。私は中小企業の方々に、よくこういう話をします。「中小企業でも、従業員を守り養ってこういうと思えば、リーダーは本当に勇気がいる。それがどのくらいの勇気かという、激しい格闘技の一流選手が持つ闘魂と同じくらいの勇気がある。それはなまはんなかな勇気ではありませんよ」と言っています。いざというときに出す勇気がなければ集団がひるんでしまつて勝ち戦

でも負けてしまう。だから、私は、うちの従業員にも言うのですが、勇気というのは蛮勇があれば出ます。

しかし、インテリにはそういう蛮勇はないので、勇気を奮い起こさせるには大義名分が必要なのです。大義名分を押し立てることによって、インテリには持ち合わせでない勇気をかき起こすのだということを、よく言っているのですが、まさに勇気というのは大事なことだと思います。

三者総繁栄の経営哲学

稲盛 私は常に、盛和塾の人たちに「五人でも十人でも従業員を養い、その家族を養うというのは大変な善行です。そういう人たちが社会の中堅を成しているのです。だから、皆さんが社会をつくっているのです。皆さんが立派だということはつまり、日本の社会は立派だということになるのです。だから私は意義を感じて、こうして頑張っているんです」と言っているのですが、孟子が同じようなことを言っているとは知りませんでした(笑)。

新井 私も稲盛さんの言われる通りだと思います。

私事で恐縮ですが、私は社長になったときに、「三者総繁栄」ということを提唱したのです。会社をより大きくする、ご契約者にまごころサービスをする、従業員の給料を一流にする。つまり、会社、契約者、従業員がともに繁栄するようにということです。

われわれの会社は株主がおられませんからお客さん、契

二宮尊徳の行動規範

稲盛 さて、今日は「懸命不動」というテーマですが、内村鑑三が英文で書いたといわれる『代表的日本人』という本があります。あの中に二宮尊徳の話が出てきます。私は理系の人間で尊徳のことをよく知りませんでした。私は、クワ一本で荒廃した農村を興しています。朝星をいただき、夕星まで働いて、貧窮した村を経済的に再建していくのですが、その二宮尊徳の判断、行動の規範・規準になったのは道徳だったのです。常に道徳に照らして、と表現しています。

『代表的日本人』の中には西郷隆盛も出てきますが、この中に登場する人たちはすべて、私というものを離れて、道とか道徳とか、そういうものに殉じていますから、彼らは不動なのです。揺るがないのです。

困窮した村を救済していくにしても途中でいろんな難辛が待ち伏せるのですが、微動だにしない。そうすると、その努力にプラスして自然環境も味方してくれるといえますか、運命が好転するといえますか、もし神様が存在するなら神様もその努力に対して応援に向かうように、すべてが成功していくわけです。

現在の近代経営のなかにおいても、そういう天道を踏みはずさないといえますか、先ほどの「道あり」という、その道に殉じてやれば間違いがないどころではなく、実は幸運まで呼び寄せられるのではないかと思えます。

約者にサービスするには、会社の内容をよくして大きくし、配当分はよけいに差し上げましょう。それをやるのは従業員だから、それで三者総繁栄しよう、というわけです。

この言葉を、新居浜の「ハタダ」というお菓子屋さんが私のところへ来て、うちでもそれを使わせてほしいと言われるので「どうぞ」と言いましたら、さっそく実行されたそうです。

ところが、まず第一に従業員が月給を上げてくれと言いついて困った、と相談に來られました。

私がおの真意は、「会社をより良く、より大きくし、お客様に真心のサービスをし、従業員はその次ということですよ」と説明しました。彼は帰って、従業員にそのことを話されたようですが、それからものすごく伸びましてね。そのうちに、「私はおやしから引き継いでこの菓子屋をやっているんだから、会社は自分のものだと思っていた。ところが、だんだん考えてみたら、会社は自分のものじゃないんだ。そう思うと、普通の日にゴルフに行くことができなくなりました」と言い出されたわけです。「外車に乗ってたけど、外車なんか乗れない」と。

その結果、どんな店が繁盛して、私に「三者総繁栄」と書いてくれと言ってきましたので、書きました。

稲盛 その方は偉い人ですね。教わって実行して、それでだんだん自分が変わっていった。そこが素晴らしいと思います。

だから、不幸に遭遇するというのは単にうまくいかなかったということだけではなくて、やはり道からはずれているのではないのでしょうか。歴史上の人物も含めて、素晴らしい人生を築いた人というのはみんなそういう道徳とか道とか、敬天愛人とか、ともかく自分から離れた普遍的な道理というか、そういうものに殉じて物事を進めたから成功されたのだなという気がします。新井さんは、どうでしょうか。

新井 私もそう思います。神様ではないから完璧にはいきませんが、基本はやはり、そういうところに考えを置いているということは大事です。

特に、人事はそうです。公平な人事、適切な人事は誰でもしようと思わなければならないのは万人が喜ぶようにはなかなかできない。配置をするとき、移動をするときに誰かや喜びはない人もいるわけですから、そういうときには基本的なものがしっかりしていないと、いい換えれば、すべて道にかなっておる、道にはずれていないということでないといけません。

人生・仕事の結果——能力×熱意×考え方

新井 しかし、先ほどの問題とも関連しますが、稲盛さんは人生方程式というのをつくられて、「仕事や人生の結果は能力×熱意×考え方で決まる」と言われていますが、まさにその通りだと思います。

稲盛 あの方程式は私自身が生きる術として考えたのです。

というのは、私自身、田舎の大学しか出ていませんし、そう優秀だったわけでもないものですから、能力、頭脳という点では劣るかもしれない。しかし、人生は能力だけで決まるのではなく、もっとほかのファクターで決まるはずだ。つまり、人生をいかに生きるかということについて、一所懸命に研究するというようなことは後天的に自分の意志で決められる、そう考えたのです。

それと、私は小学校の六年生のときに結核にかかりまして、医者からも助からないと言われました。そのときに、生長の家の谷口雅春さんの本を読んで救われたことがあったものですから、哲学とまではいきませんが、本当に人生は心の置きどころ、心の置き方ひとつによって、かくも変わるものかと、ああいう方程式を作ったわけです。それで、考え方にはプラス百点からマイナス百点までありますからね。つまり、世をすね、世を恨み、まともな生き方を否定するような生き方をすればマイナスがかけられて、その人の人生や仕事の結果は能力があればあるほど、熱意が強ければ強いほど、より大きなマイナスになってしまいます。

そのように、考え方というのはたいへんに大事なのに、「考え方くらい自由でしよう。考え方くらい勝手に考えてもいいでしょう」と若い社員が言っているのを聞き、「それは違いますよ、考え方こそ最も大切なことなんですよ」ということを訴えたかったです。

新井 いまの話は非常にわかりやすい話ですね。私も会と同じように思っています。「積善の家に余慶あり」といいますが、やはりよい方向に運命を変えていくのは積善なのだと思えます。善きことを思う、善きことを行う、それが大切なことなのだと思います。

しかし、善きことを思ってもアンラッキーに巡り合う人もたくさんおられるわけで、それはどう解釈するかという点、それはわれわれの魂が背負ってきた業、カルマというものがあって、この業がとれるときに、アンラッキーなことに遭遇するわけです。

これはもともと、そういう業を自分は気づかないにしても持っていたわけです。では、本人の罪ではないのに不幸な目に遭ってかわいそうではないかという点、そういうアンラッキーに恵まれるということは、厳しい人生を知らせてくれる親心みたいなものです。そういう厳しい運命にさらされることによって、心の浄化作用とか、魂が進化するという点では、そういう不幸に遭遇するということはいかにたいへんいいことだと思います。順風満帆にいった場合、人間はとかく増長して謙虚さを失います。

懸命不動の条件

新井 今回のテーマで締めくくりますと、懸命不動というのは、命がけて揺るがぬ信念を貫くことでしようね。そして、その信念を持つには、自分の利益を考えたり私心というものがあるとできない、ということでしょう。稲盛 私はこれまでも何回も言いましたが、何ごとをす

社でよく言うのですよ。

「大学はこの大学であっても四年しかない。ところが会社には何十年という。その会社の何十年をどう過ごすかが大事だ」と。

それを人は、あいつはこの大学だとか、あいつは入社したときにどうだったとか、言いますね。そういうことは、人生にはまったく関係ありません。

稲盛 そういう意味で、新井さんは運命というものをどういうふうにか考えられますか。

新井 そうですね。私は安岡先生から教わったなかで、宿命というものはある、しかし、運命は自分で変えられる、と思います。

私は五十五年前に、片脚になった。これは宿命だと思っています。しかし、そこから人生をどう好転させていくかということが運命で、これは変えていけるという考えを持っています。

いくら考えても、もとの体には戻らないのだからしょうがない。大事なものはそれから先を自分でどう切り開くかだ、と私は思います。私はそういう気持ちでやってますから、気が楽ですね。

安岡先生から、「心に喜神を含む」「感謝する」「陰徳を積む」、これが健康の三原則ということを教わりました。その教えを守れたかどうか知りませんが、この年になっても、比較的元気です。

稲盛 ああ、なるほど。私も運命に関しては新井さんと同じについても、大事なものは志を高く、ということだと思います。もう一つは大義名分のある使命を掲げるということですね。そうすると、自分のことなら揺らぎもしますが、大義名分を立ててことを行うと、確固不動ということになります。

ですから、仕事を企て、進めていくときに、不安感がよぎるようでは駄目です。それは研究開発をする場合でも同じで、不安感が脳裏をよぎるようなことがしばしばあるのに、踏み切っていくと大失敗をします。

私は社員によく言います。研究開発の場合、そのことを日夜考え抜きなさい、そうすればその不安というものが徐々に薄れていきます。そうすると、まだやっていなくても、確信に近いものが湧いてくる。もっといくと、そのことが成就していく、成功していくさまが実はみえてくる、そこまで考え抜くべきだ、と。

いま私は、誰にでも携帯電話を持ってもらおうと、新しくPHS（簡易型携帯電話システム）という仕事をやるうとしています。この場合も考え抜いて確信が出てくると同時に、それはなぜやらなければならないか、大義名分を立てて、勇気のない自分を社会に投げ出していることとしていきます。揺るぎない大義名分によって、ない勇気を奮い起こしていくことを自分に課しているのです。

*この文章は、雑誌「致知」（発行・致知出版社）一九九五年一月号に掲載された対談を、同誌のご好意で転載したものです。誌面の都合上、若干の手を加えておりますので、詳細につきましては掲載誌をご参照ください。

今ここに生きる 塾長の一言

『盛和塾』では、昨年の全国大会以来、「今、ここに生きる塾長の一言」という共通テーマで、経営体験を語り、福盛塾長に学んだことを発表していただいております。七月の全国大会を控えてお二人の塾生にお話を伺いました。

キリストの教えにも似た信頼感

塾長の一言ひとことがエネルギーとして注入される

盛和塾(京都)

有限会社薬師庵 代表取締役

山下 英雄

銀行で知ったセールスの醍醐味を うどん屋で発揮

私は昭和四十年に銀行に入り、五年間勤めました。たまたま結婚した相手がうどん屋の一人娘だったということが、こ

の道に入るきっかけです。食事のたびに、義父や祖父が私の給料のことを尋ね、「そんなに安いのなら、一度商売をやってみないか」と言われ続けていました。私は銀行員時代に経験した外商係で、セールスの楽しさや醍醐味を体得して

ましたから、「そこまでおっしゃるのなら、やりましょう」という感じで転進したので。

うどん屋という商売は初体験ですから、すべて「見て学ぶ」スタイルでした。製造一つをとってみても、マニュアルみた

いなものはありませんから、祖父や義父のすることをじっと見ながら、一つひとつ覚えていきました。

ただ、セールスというか新規開拓については、初めからうまくいきました。配達のとときに、工事中の店舗で少しでも飲食店らしい造りのところがあつたらすぐに聞き込みをしました。大工さんやその他の職人さんたちに、どんな店ができるのか聞いて施主さんを教えてもらい、名刺を持って飛び込むのです。そういうことは銀行員時代にいやというほどやっていますから、苦痛でもなんでもありません

んでした。多いときには、月に十二件もの新規注文がとれたことがあります。そして、知り合いの印刷屋さんに頼んで、「山下製麺ですが、いつ、どこどこにこういう屋号のうどん屋さんが開店します。どうかよろしく」というチラシをまいてあげるものですから、得意先はあつという間に増えました。

とにかく、目をつけたところは必ず獲得できた状態でした。「とりあえず、うちのうどんを食べてみてください」と、まずサンプルを持って挨拶に伺いファンを獲得していったのです。銀行員時代に覚えた、新規獲得のノウハウが生きたことはもちろんです。

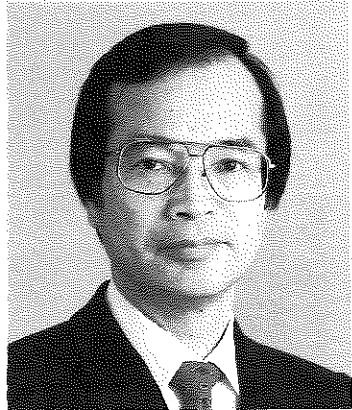
ところが義父から、製造が追いつかないから取引先をあまり増やすなと言われてしまいました。それからしばらくは、自然減少の分だけ開拓するというようになりました。やはり、製造のキャパシティということもありますが、そういうやり方でも十分に食べていくことができたという理由が大きかったです。当時は、そんなに大きな規模でなくてもいい利益率が出せたのです。

そのころ塾長にお会いしていたなら、そんな動きはしていなかったと思います。得意先を増やせるだけ増やして、もう少しは違った展開になっていたのではないかと思います。

生活や流通環境の変化で 新たな競争が発生

ところが、お客さんの購買方法が変わり、いわゆる市場などがだんだんスーパー形式に模様替えしていくにしたがい、利益率はどんどん落ちました。なぜかという、それまではせいりろ麺が主でしたが、袋入りのものが主流になり包装資材や機械などのコストがかかるようになったからです。同時に、仕入れ値をやかましく言われるようになり、組合の協定価格がまったく通用しなくなりました。よそはいくらだから、お宅もいくらでないといらない……というように、味はそっこの価格だけの綱引きがずっと続きました。

そのときに、スーパーや量販店とだけ取り引きしていたのでは、当社が適正な儲けを確保するのは難しいなと思いまし



■会社概要 創業・昭和二十一年三月／事業内容…製麺卸売りおよび飲食業／資本金…六十万円／従業員…八名(パートを含まず)／売上高…二億二百万円

た。そこで、自分で価格を決めることのできる直営のうどん屋を開業するとか、手広く販売可能なギフト用のうどんを作っているかと考えました。それが、ちょうど十五年ほど前です。

そんなときに有名なコンサルタントの先生を知る機会があり、「山下さん、今から十年後に売上高を百倍、利益を五十倍にしてあげましょう。約束しますよ」と言われて、その気になりました。しかし検討の結果、その数字を達成するためにはそれまでのゆで麺だけでは無理だということが分かり、新たに半生麺で全国展開をしようということになりました。そこで工場を大幅に改造して、半生麺の製造ラインを入れ、委託製造の方法もやりかえるなど、年商が七、八千万円のときに設備投資だけで八千万円ほどかけました。

ところが、いざ販売を開始すると全然売れないのです。例えば「五色麺」という抹茶やゆずなどを入れた新商品を開発してセールスに行っても、担当のバイヤーさんは「面白い商品だ」と言ってくれるのですが、商談としてはまとまりません

られて大評判だったという新聞記事を読み、「当社の半生麺は常温で二カ月も持ちますから、絶対に大丈夫です」と地元銀行に売り込み、粗品として使っていたことがあります。そのような拡販の努力が実を結び、ようやく新しい形での展開のめどが立ちました。

いま考えると、コンサルタント会社のアドバイスよりも、お客さん開拓のためのローラー作戦をしたり、地下鉄の入り口でチラシを配るといような、我々が



薬師庵本店



自信の製品・麺つゆ

でした。そういう苦労を続けているうちに、デパートなどでは危険負担をしたくないため、他店で扱っていない商品は取り扱わないということが分かりました。しかし、そのうちに借入金の返済も始まりますし、いよいよ苦しい状況に追い込まれました。それでも機械は動かないままですから、最後の手段としてコンサルタント会社にもらった全国のデパート一覽表をもとに、手紙と見本の商品を五十社ほどに送りました。最終的には二社で扱っていただけることになり、なんとかデパートという突破口が開けました。それと並行して、日銭を得るための直営店を開店しました。そのころ、京都市内のあるデパートで、老舗とはちょっと違うおいしい店、隠れた味を集めたイベントの企画があり、いろんな店を調査した方がたまたまうちのうどんを食べておいしいと感じられ、当社もそれに出店することにになりました。私は、宣伝効果が大きいだろうと思って気軽に参加しました。結果的にそのイベントは大好評で、予算の百二十倍くらいの成績があがってデパートの担当者は大喜びでした。そこ

で私が、「当社にはギフト用の半生麺もあります」と申し上げますと、「ではお中元、お歳暮もやりましょう」と言っていたとき、口座を開いてもらうことができました。そして、そのデパートのお客様が東京の有名デパートの上層部の人、しかもグルメで名の通った方に贈られたそうです。その方は「これはおいしい。すぐに京都に行って薬師庵さんを訪ねなさい」と担当者におっしゃったそうで、すぐに担当者の方が京都に連れて来て、当社の周辺を聞き合わせ、つまり聞き込み調査をされたようです。どこでお聞きになっても、「おいしい」という返事があつたようで、その有名デパートとも取り引きしていただけるようになりました。

それ以来、どこに新規取り引きのお願いにお伺いしても、有名デパートで扱っていただいていうことが信用になり、とんとん拍子に商談が進むようになりました。そのとき私は、一流デパートと取り引きがある、口座があるということが、販売にこれだけいい影響を及ぼすものかということを実感しました。

さらに、東京の銀行が粗品に羊羹を配

最低のときに受けた励みしが 頑張る原動力になった

塾長に最初にお会いしたのは、私がまだ三十七歳前後のときです。たまたまJ Cの集まりに塾長が来られることになり、グループごとに経営の悩みなどを発表し、アドバイスをいただくという企画がありました。私は、スパーとの取り引きの難しさや将来の夢などを話しました。そのあとの二次会に私は参加しませんでした。塾長が「さっき発表した山下君はいないのか」と言って、気にかけていらっしまったということをあとから聞きました。

その後八盛友塾▽ができ、私も誘われて参加しました。塾長に口を聞いたのはそのときが初めてです。自己紹介で私が「今後もおもしろいうどん作りに専念したい」といようなことを言いましたら、塾長は「うどんは麺よりだしや」とおっしゃるのです。それで「うどんのおいしさは麺です」というつもりで当社の麺をお贈りしたのが、塾長と当社のうどんのなれそめです。

その後も、顔を弄わせるたびに「儲かっているか」とお尋ねになり、「あきまへんわ」と答えると、「私が教えよう」とか言って気にかけてくださいました。当時、コンサルタント会社に指導を仰ぎながら、これ以上やっていけないというところまで落ち込み、三年続けて赤字を出してしましたから、塾長の励ましは何にもかえがたい有り難いものでした。そしてそのことが、「これだけ塾長に教えられ、励まされながら、儲からないでは格好が悪い、なんとしてでも頑張らないといけない」と思う原動力になりました。

私は、合同例会の忘年会が大好きです。それは、塾長がそこでお話しになったことを、会社で社員全員に話せるからなのです。例えば、「今年一年、自分の仕事を一生懸命にやろう。そうして他をリードできる年になろう」というふうに話して、一生懸命に頑張ると結果が出るわけです。おかげさまで、ここ三年は二桁成長です。

足腰を強くして 中国大陸への展開を果たしたい

私にとって塾長の教えはキリスト教の教えにも似たもので、余計なことは考えないで「ただ信じる」というものでした。

私にとって塾長の教えはキリスト教の教えにも似たもので、余計なことは考えないで「ただ信じる」というものでした。

我々がどれだけできるかということです。また、中国の小麦粉はうどんの素材としてはあまりよくないので、その欠点を自分たちの技術でどこまで克服できるかということでした。

私はまた、「小さいけれど、何かもの

すべてを信じ受け入れるというような状態で、塾長の一言ひとことは、すべて私のエネルギーとして転換されています。塾長はあれだけの成功を収めておられながら、少しも偉ぶったところがありませんから、実に素直な気持ちで聞けるのです。

私はこれまで、塾長がよくおっしゃる「自分の仕事を一生懸命にやれば、その延長線上に何かが見えてくる」「自分の仕事にどれだけ情熱を傾けるかによって成功するかどうか決まる」というお話を信じてきました。その結果生まれたのがグルメ的なハイグレードの薬師庵ブランドであり、エコノミーな山下ブランドです。メリケン粉を使うという、なんの変哲もないような仕事ですが、工夫一つで奥は深いんだという「考え方」をしっかりと教えていただきました。

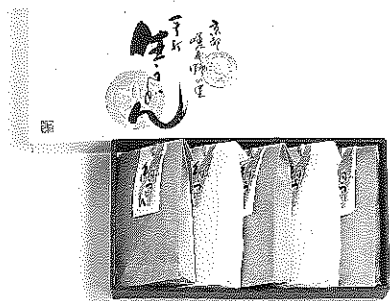
日本はすでに高齢化社会を迎えています。将来はさらにそれが進むと思えます。女性が一生で育てる子供の数は一・

すごい能力を秘めた集団づくり」をなんとか実現させたいと考えています。中小企業とできるものは、大きくなるにつぶれる……といわれますが、そうならないためには従業員全員が経営者の発想ができることが必要だと思います。私は、パー

薬師庵自慢の商品



京の湯どうふセット



京の嵯峨野の里 生うどん



京の山かけうどん



京の鴨うどんすき

四人ですから、いずれ若い労働力はなくなってしまう。私は、日本経済の活力がなくなるときに、薬師庵が生き延びていくためにはいまどうしなければいけないか……ということをずっと考えています。

そのとき中国で店舗展開ができていけば、生き残るのではないかと考えました。中国の人を研修生として本社に招き、技術を習得して中国に帰ってもらおう。そのメリットは双方にあります。当社としては、ある程度の労働力を確保できるうえ、人件費の抑制によって足腰の強化が図れます。また、技術を習得した人を中国展開のための幹部社員として活用することができそうです。

北京周辺にはまだ、本格的なうどん屋はないと聞いています。さらに、日本からの観光客も相当に増えています。工場の規模をある程度大きくすれば、日本への輸入も考えられます。来年大学を卒業する息子も、日本でうどん屋をするのは嫌だけど、白紙の状態でも臨める中国でやるのだったらやってみたいと言ってくれています。問題なのは、研修生の教育をトさんを含めた全従業員がOA機器を使って、太麺、細麺、中華麺によってうどんの粉を何回練ったらいいか、あるいはうどんの玉数に対してできた製品が何個とどのように、作業のデータをインプットして、それをすぐに活用できるようなシステムを作りたいと考えています。それができると、現場の責任者がいなくてもその日の製造量や、練る回数など作業の意思決定が早くできるようになります。そして、一人ひとりが、かかった経費やマージンの把握ができれば、ずいぶん足腰のしっかりした会社になるだろうと思います。

私は、波に乗っているいまこそ、そういう計画を実行に移すときだと痛切に感じています。私は、毎日四時に起きていますが、正直いってしんどくて休みたいときもあります。昼寝をしたと思うときもあります。しかし、その苦しいバリアを乗り越えなければ、明日がないと思っただけで頑張っています。塾長に教えていただいた、「常識を超えた努力のみが成功に結びつく」という言葉が、ずっと私を駆り立てているのです。

ためらう私の背中を押し出してくれた

塾長の力強い励ましの言葉

盛和塾(東京)

ジャフイサービス株式会社 代表取締役

中村紀子

子育てに直面して痛感した 教育ベビシッターの必要性

私は大学を卒業後、運よくテレビ朝日にアナウンサーとして入社することができ、すぐ人気ワイドショーの司会を務めさせていただきました。三年目に結婚し、翌年子供ができて迷わず退社することにしました。それは、小さい頃から両親に、「仕事を一生続けることは構わないけれど、『三つ子の魂、百までも』といわれるように、子供の人格形成に大きな影響

を与える三歳までの育児は、きっちりと自分でしなさい」と言われていたのが、根強く残っていたからです。

なんとか三年間の育児を無事に終え、局の方からも週に一、二回でいいから復帰しませんかというお話をいただき、働く意欲を持っていた私は仕事に戻ることになりました。ところが、子供を預ける所がないのです。両親は遠く離れていますし、仕事を持っている主人に押しつけるわけにもいきません。頼るべき保育所も時間の制約等があって、私のように時間

くたさる方を探すのは至難のワザだというところが分かったのです。

私はアナウンサーという仕事柄、次代の日本を背負う子供たちには日本語の正しく美しい言葉づかいを伝承していかなくては、いくら英語やフランス語が話せても国際的にはいい評価は得られないのではないかと考えていました。また、プロとしてベビシッターという仕事を受ける以上、言い訳をするようではいけないとも思っていました。ところが、実際にお願してみると、私の考えているレベルとはずいぶん違ってました。また、自分の都合で遅れながらその言い訳を聞かされたりということが続き、一年間で五人の人を替えました。考えてみると、日本にはプロのベビシッターを教育・研修する機関がなかったのです。私は自分の力でそれをなんとかしたいと思うようになりしました。

調べてみると、イギリスには〇歳から八歳までの子供の育児教育をする、ナニーという国家試験の制度がありました。私は、自分が味わった不合理・不都合を解消しなければ、という使命感に燃えてい



しいと思っていました。ところが、現実にはなかなかそうはいきませんでした。お料理はできても、子供の教育には無関心である。あるいは、遊ばせることは上手でも、きちんとした言葉づかいなどのしつけができない。近所の方に子供が挨拶をしなくても注意しない——など、私が考えてきた子育ての基本を100%実行して

一流経営者に学んだ 女性の意識啓発の大切さ

いろいろと調べてみました。ちょうど、十六年ほど前のことです。結局、大学ノート三冊ぶんくらいのメモが残り、そこで考えたこと、感じたことがポピンズサービスの原点になったのです。

仕事に復帰してから、ダイヤモンド社の社長をしていらっしやうった石山四郎さんから、「新しい経営者像の会」という勉強会の司会をしないかというお誘いを受けました。その会は、松下幸之助さんや本田宗一郎さんといったそうそうたる経営者の方が、日本の政治・経済の中枢部にいらっしやる方を招いて勉強しておられたもので、私は十年ほどその司会をさせていただきました。

それまで、政治とか経済とかいわれても何も分からなかった私ですが、一緒にいろんなお話を聞き、皆さんのやりとりを聞いてうちに、曲がりなりにもなんとか理解できるようにになりました。それが、私にとってはいへん大きなプラスとなりました。

■会社概要 設立一九八七年／事業内容①女性管理職を対象とした講習・研修をする団体(JAFED)の運営業務、およびセミナー・研修の実施運営②教育ベビシッターの請負業務(ポピンズサービス) ③ならびにそれらの専門家養成のための教育活動④託児ルームの企画・運営、企業内保育所の運営/事業所:東京、仙台、横浜、名古屋、富山、金沢、京都、大阪、芦屋/ポピンズナニースクール:東京、仙台、名古屋、京都、大阪、神戸/従業員数:社員四十五名、登録ポピンズ三千名

当時、一九八五年は男女雇用機会均等法が成立した年で、社会全体に女性の地位向上や活躍を助長していこうという雰囲気のみながっていました。ところが、私の周囲を見回してみると、せっかくの能力を生かしていきたくない女性が数多くいるのです。

なぜ女性は男性のビジネス社会にうまくとけ込めないのか、と考えているうちに、私が学んだような場をつくって能力を持つ女性たちに提供することができれば、彼女たちはきっとそれまでの仕事と違う成果を出すだろう、と考えました。そうしてできたのが、JAFE(ジャパン・アソシエーション・フォー・フイメル・エグゼグティブ)日本女性エグゼグティブ協会です。働く女性で、エグゼグティブを志向する女性管理職だけに対象をしばって、情報交換や相互啓発のできる場として運営しており、会員は現在約三百名です。

JAFEでは、設立以来ずっと彼女たちに質の高い情報とサービスを提供してこられたと思います。質の高い情報とは、「新しい経営者像の会」に講師として出

席されたようなレベルの方々のセミナーや討論です。また、質の高いサービスとは、女性が働き続けるための環境づくり、つまり育児と介護をサポートする体制づくりです。

私は、育児と介護のサービスというのは、行政が行う画一的なものではだめだということを経験していますから、プロのベビシッター、いわゆるポピンズさんたちを教育する機関として、一九八六年に「ポピンズナニースクール」を開校いたしました。ナニーというのはイギリスの国家資格ですが、私たちは教育ベビシッターとして登録しています。翌年には百五十名のポピンズさんが誕生しましたので、ジャフィサービス(株)を設立して育児・介護の請負サービスを開始いたしました。このことは、当時の日経新聞にも大きく取り上げられて各方面から大反響があり、以後、急速にお客様が増えていきます。

思わず引き込まれた 稲盛塾長の最初の講演

JAFEでは発会以来ずっと、著名な

くやり方に大いに学ばせていただきました。最初から相手を拒否するのではなく、貴重な意見を言っていたのでありがとう、と敬意を表するという姿勢は私にとっても感動的でした。

その後も、JCなどで何度も稲盛塾長のお話を聞く機会がありました。印象に残っている言葉はたくさんありますが、

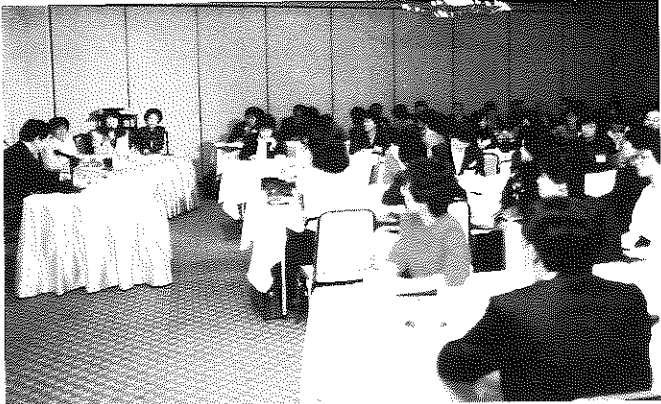
方の講演会を行っています。私は、「新しい経営者像の会」でお話を聞いて印象に残っていた、瀬島龍二さんと稲盛塾長をまずお呼びしたいと考えていましたのですぐにお問い合わせいたしました。

その会で瀬島さんは「日本の発展と存続」というテーマでお話しをされ「いま日本は発展段階にきているけれど、存続があって発展がある。存続するために日本がどのような仕組みになっているかということ、皆さんはしっかりと分らないといけない。今後は、発展というよりも、存続ということに視点が集まる」とおっしゃり、その大局的なものの見方がすごく印象に残っていました。

稲盛塾長は、宇宙の生成・発展のこと、「宇宙の摂理にかなう人生や経営は必ず成功する」ということをお話しになり、私はそのとき初めて「動機善なりや、私心なかりしか」という言葉を聞きました。私には、お話はもちろんですがそのときの質問者とのやりとりがぐっと印象に残ったままです。

少しばかり反対意見の質問が出たのですが、稲盛塾長は「なるほど。あなたのなかでも「経営はパーフェクション、完璧さを求めるものである。そのためには、大胆に決断するときもあれば、細心の注意を払ってことに当たらなければならぬということもある。大胆さと細心さ、そのように両極端をあわせ持つことが大切である」という言葉は頭を離れません。そのお話を聞いてから、十円以上の出金伝票は必ずチェックし会社のお金の流れをつかむ自分のやり方に、私はわが意を得た思いです。

また、二十一世紀に生きる子供たちを育てるといふ、たいへん社会的意義を持った仕事をするポピンズさんたちを教育する立場にいるわが社の社員たちには、自らを律するとうか、自らをしつづけるということが大切です。身を美しくすると書いて「躰」というように、身も心も含めて、一挙手一投足に細心の注意が要求されるのです。いまはまだ小さい会社ですが、いまのうちに財務上もパーフェクトな体質の会社にしておけば、いざ上場という事態になっても慌ててシステムを変えることもない、と思っ



JAFEセミナー



ナニースクール

めざすは 世界一の育児サービス業

わが社の二つの目標は、働く女性の育児支援と母と子にやさしい街づくりです。

母と子にやさしい街づくりというのは、あらゆる公共施設、あるいはすべての街づくりが、子連れで出かけたときに、母と子の双方にやさしい街づくりになっているかということです。私はいつも、子育て中の女性を家庭の中に隔離してはいけないと思っています。子育て中であっても子連れで出かけていける街、それはすなわちお年寄りにもやさしい街づくりにつながるはずです。

つい最近も、通産省の生涯学習審議会でみんなが生涯学習するためには、どのような街づくりが必要かという意見を述べました。私は、女性が生涯学習をストッブさせられるいちばんの時期は子育てだと思います。そのためには、子育て中は家庭にいなさい、というこれまでの慣習から改めなければいけません。私はなんとかそれを実現したいと思っています。ポピンズさんの教育・啓蒙は、全国六

児童手当みたいなものを交付して、母親がもっと自由に子育て手段を選べるようにしたいと考えているのです。

現在、全国に三千名のポピンズさんが育っています。おかげで、大阪で開催された花と緑の博覧会では、史上初めての託児所を設けることができました。また、最初デパートやホテルと提携していたポ



ポピンズさん

カ所のポピンズナニースクールで行っています。そのカリキュラムに稲盛塾長から教えられた、人間としてどうあるべきかという項目を入れてあります。とくに、「私心を持たない。完璧である」ということ」などを重点的に話しています。私は、ナニースクールというものをたんなる教育機関としてではなく、彼女たち人間づくりだと考えています。ナニースクールで学ぶことによって、あるいはJAFEに関わることによって、彼女たちの潜在的な能力を開花させてほしいと願っているのです。

ナニースクールで学ぶ人のなかには、子育て中の方も、お年寄りを抱えた人も、あるいはお舅さんを抱えた人もいます。そういう人たちにとって、スクールで学んだことは必ず役に立つはず。目標を明確にして努力を惜しまない、他人の悪口を言わずにまず自分を振り返るといったことは、家庭のマネージメントや子育てにも全部通用します。

また、ナニースクール以外に月一回、全国のチーフが集まる全体会議では、雑誌『盛和塾』の「塾長理念」を分かりやピンズサービスは、ここに来て法人契約が増えてきました。大蔵省などの官庁や警察、それに企業の労働組合など女性が働く職場で、私たちが考える育児支援が好意をもって受け入れられていることがよく分かります。さらには、関西国際空港や病院など女性の多い所でのサービスも始まっています。三月には、日経連を

すく引用して話しています。素晴らしいことを成し得た先人の話を傾け、自分たちの転ばぬ先の杖として学ぶことで、少しでも早く目標を達成したいのです。

私たちは日頃から、日本一、世界一の育児サービス業でありたいと意欲を燃やしています。私たちが考えるサービスとというのは、一般の常識を超えたところ。いかに相手の方を喜ばせるか、ということ。要するに、十人十色の要件・要望にお応えしようというわけで、マニュアルに基づいた画一的なサービスは考えていません。したがって、ものすごいエネルギーが必要で、それだけポピンズさんの資質にかかる比重が大きいわけです。

それから、働く女性にとってベビーシッターに関わる費用は大きな負担となっています。今年、やっと厚生省からの助成金が出るようになりましたが、まだまだ十分ではありません。いま私は、(株)全国ベビーシッター協会のなかで中・長期ビジョンをまとめていますが、そのなかで保育所のあり方、子育て家庭を社会で支援するしくみ作り、公的助成のあり方にも触れています。欧米みたいに、大型の

通して会員企業に対するベビーシッターの公的助成制度について、協会として説明会も行いました。

いま考えている夢は、昨年、英国ノーランドカレッジと提携してつくったノーランド・インターナショナル・ディプロマコース(留学コース)を充実させることです。一期生五人は、今年の七月に帰国します。日本からは、外交官、商社、それに多くの企業が海外に進出されています。国際的な知識・教養を身につけたバイリンガルなポピンズが、その方たちの育児を支援するという光景を考えると胸が躍ります。逆に、日本に赴任されている外国の家庭に入ることもできるわけです。

私が仕事を思いきって推進できたのも、夢を追う元気がついたのも、その都度の塾長の言葉です。塾長の一言ひとことが、私に自信という大きな力をつけてくれたのです。自分の経営に対して不安を抱いているとき、塾長の言葉は私の背中を力いっぱい押して、「それでいいですよ。やりなさい」と励ましてくれました。

あの目 あの時 稲盛和夫氏



もり しげあき
俳優 森繁久彌

「徳を積む」という姿勢に、 大きな感動を覚えました

京都賞には、
稲盛さんの利他の心が
みなぎっている

▼最初に稲盛塾長にお会いになったのは、いまから五、六年ほど前なのでしようか。

そうですね。でも、その前から稲盛さん

きの印象はいかがでしたでしょうか。
いやあ、初対面から深いお付き合いができたわけではないので特別なものはありませんでした。おそらく皆さんが感じているものと同じですよ。ただ、松下幸之助さんとは年齢もかなり違っておられますが、なにかダブって感じるものがありました。

▼それは、どういうことですか。

昔、テレビで私が出演していた「七人の孫」という人気ドラマがありました。松下ささんもそのドラマがお好きだったので、「一度会社に来てお話ししませんか」という電話をいただきました。私が飛んでいって松下ささんのお部屋に伺うと、ご本人が中に見当たらないのです。おか

■森繁久彌氏のプロフィール

大正二年、大阪府枚方市生まれ。早稲田大学商学部中退。昭和十一年、東宝劇団に入り、ロPPER一座を経て十四年、NHK入局。アナウンサーとして山崎州へ。戦後引き揚げて苦勞しながら二十四年、新宿ムーラン・ルージュに参加、NHK「愉快な仲間」で売り出す。映画「三等重役」「夫婦善哉」「警察日記」「猫と庄造と二人の女」「駅前旅館」などで名演技をみせ、その後、舞台にテレビに、独特の人情味でファンを魅了した。ミュージカル「屋根の上のヴァイオリン弾き」のテヴィエ役は四十二年から九百回務めた。ブルーリボン賞男優主演賞、NHK放送文化賞、菊池寛賞、毎日芸術賞、紀伊國屋演劇賞特別賞、芸術選奨文部大臣賞、日本文芸家協会大賞、日本アカデミー賞協会栄誉賞など多数受賞。紺綬褒章（昭和三十一年）、紫綬褒章（五十年）、文化功労者（五十九年）、勲二等瑞宝章（六十二年）、文化勲章（平成二年）授章。

のことは存じあげていました。同郷の西郷輝彦君から聞いたのか、どなたから聞いたかはっきりしませんが、稲盛さんが主宰されている京都賞のことを聞きまして「これは偉い人だな」と思い、ある新聞のコラムに「このようなお金の使い方ができる人は素晴らしい。企業の経営者

しいなと思ったならそれもそのはず、入り口に立って待っていてくださったのです。私が松下ささんの前を通り過ぎてしまっていたわけです。それが松下ささんの偉いところで、これは稲盛さんにも通じるものがあると思います。

松下さ幸之助さんは生前いろんなことをおっしゃいましたが、よく「金を積んだら徳も積み」ということをおっしゃいました。金がたくさんできたら、徳も積みなさい——私は素晴らしい言葉だと思えます。多くの方がご存じだと思いますが、大阪駅前に横断歩道用の陸橋がありますね。あれを造ったのは松下ささんなのです。どこにもそのことは書かれていません。そういうところが本当に素晴らしい

とはこうあってほしいものだ」というようなことを書きました。そのようなことがあってから、京都賞に招待していただくようになったのです。私以外にも俳優さんはたくさんおられるのにと考えて、たいへん光栄に思いました。

▼稲盛さんに最初にお会いになったと
ですね。

稲盛さんの京都賞にも、稲盛さんの利他の心がみなぎっているというか、そういう素晴らしいさを感じます。決して事大主義とか、俺は金持ちだとかいうことなど何もないのですね。

▼稲盛さんにお会いになった動機というは、どのようなことでしたか。

京都賞のことをお聞きして、お金の使い方の上手な人で、必要なことには必ず出資してくださる方だと思ったものから、稲盛さんとだけお目にかかりたいとお願いましたら、簡単に「いいですよ」と承諾をいただき、都内のあるホテルでお会いしました。

そこで私は、稲盛さんの感動されるようなお話ばかり申し上げ、最後に「私は世界の放送作家を勇気づけ、良質な放送ドラマを提供するための『国際オーディオドラマコンクール森繁賞』というのを創設したいのですが、残念ながらお金がないのです」と、援助をお願いしました。すると稲盛さんは、「年間一千万円で済むか。では四年間だけみましょう」と申されて快く引き受けてくださったのです。

ところが、稲盛さんが出資して下さったことよりも「森繁賞」のことだけが、世界中中に有名になってしまいました。私は申し訳ないなと思いましたが、稲盛さんはそのことに少しも頓着されませんでした。私はそのとき、稲盛さんを拝見しながらつくづく思いました。この人は普通の偉い人、政治家や財界人とはちがう偉さをもった人だな、と感じました。私はそれまでも、多くの偉いといわれる人と会っていますが、稲盛さんのような素晴らしい人がいまの世の中にいらっしゃるというところに、感銘を受けました。とかく経営や経済に携わっておられる方は、利害得失でものごとを考えられることが多いようですが、稲盛さんはそのレベルを見事に超えておられます。世の企業人や金持ちといわれる人たちも、もう少し稲盛さんを見て、考えを改めるとか新しい方向を見つけないといけないのでは無いでしょうか。

▼そういったお付き合いから毎年、京都賞にはお越しいたっているわけですね。ところで、森繁賞は外国ですいぶん高い評価を受けておられるように

僕の作品だよと言うようなみみっちいことはいやですね。素晴らしい芝居というのは、そのときに観ないと駄目なのです。昔、高麗屋が弁慶をやっているところ、それをとてよかったという人がいます。しかし、あの人は台詞をとちっても何を言っているのか分からないようにうまくごまかすところが面白かった。瞬間芸ですね。それが、その瞬間に自分も生きていくということですよ。

▼六十年も演劇一筋の道を経てこれらるるなかには、いろいろな時代の波もあつたと思いますが。



第4回森繁賞の授賞式

すが。

ええ、そうですね。あんなに喜んでもらえるとは思っていませんでした。NHKの人たちが外国に行っても、森繁賞のことは皆知っているらしいのです。

ふだん決して恵まれているとはいえない放送作家たちにとって、百五十万円という賞金は魅力でしょうし、評価してもらえるということはいい励みになってい

たしか第二回のコンクールだったと思いますが、モンゴルラジオの作品が最優秀賞に選ばれたことがありました。このような国際的なコンクールをするというのは、まず言葉は分からないし何かと大変です。しかし、モンゴルとかハンガリーの作品が選ばれるなど、作品本位の選考が好意をもって迎えられ、世界中の放送作家が出品をめざしてワイワイ言いながら頑張ってきました。そういう意味では地元の日本が、いちばん無関心ではないかな。

瞬間瞬間を生きる 演芸の道

人さまからは偉いとか言われますが、ただ一生懸命にやってきただけです。

毎日毎日、こつこつと遠い道を歩くようなものですね。でもそのなかで、せっかくなもった人生を、どう生きていくかということはたいへん大きな問題です。その生き方という点で、私は稲盛さんには頭が下がります。人生に対する熱意、人としての生き方を真剣に考えておられるのには感心いたします。

▼たしか学生のころ、新宿で易者さんに「森繁久彌というの是非常に悪い名だ」と言われたとき、それだったら俺の人生を変えてやろうとおっしゃったそうですね。

そう、「これ以上の不運なる運命なし、姓名を変更せよ」と言われました。そこで大いに怒り、しからは今日より運命に逆らうぞ！と肝に銘じたしだいです。運命は、これに逆らうものは潮に乗せるといい、沈むものは引きずっていくといえます。だから、易者がそう言うなら、逆らってやるぞと思いつながら、今日まできたわけですね。

人生というのは難しい。努力したって

▼二十代前半から演劇の道一筋でこれられて、八十歳前になってそのような賞を創設されるというのは、まさに森繁哲学の結晶と申しましょうか、大変なご努力が必要ではなかったかと思うのですが、いかがですか。

私の中には、非常にささやかですが、演劇に対する希望というか、考えがあるのです。演劇は絵描きさんのように絵が残るとか、音楽家のように楽譜が残って長い間演奏され続けるとかいうようなことがありません。演じたその瞬間、消えてなくなるものなのです。

私はよく言うのですが、演劇は「朝顔の花」みたいなものです。昨日咲いたものは、今日もう咲きません。昨日の舞台は昨日かぎりのもので、今日の舞台はまた別のものです。今日素晴らしいお芝居ができて、それは決してあとには残りません。そしてその人が死んでしまつたら、永遠に残らないわけです。

そういう意味で、芝居をする、演劇をするというのはその瞬間瞬間を生きているということなんです。私は、お墓を作っているつもりでも昔を懐かしむように、あれは

駄目な人もいるし、いいチャンスの人と悪いチャンスの人があります。

▼先生はそのチャンスを、着実につかんでこられたわけですね。

うん、本当いとう私は自分がよく分からないのです。その方が正しいのではないですか。よく分からないのだけど、一生懸命与えられたことをやってきたということですよ。

ただ私は、映画の場合でも、演劇の場合でも、自分が思ったことはかたくなに通しました。古いままでいいなと思うものは残しましたが、こんなことをしていいは古いというものはすべてよしました。そういう私ですから、中途半端なことがいやなのです。稲盛さんと会ったりお話ししておりますと、首尾一貫した考え方を貫かれています。しかもそれが決まっていやみがない。さわやかな人です。まさに徳を積んでこられた、余慶による人格の賜物だと思います。人は、やはりあんなにいいとけないとつくづく思います。

(このインタビューは昨年十一月に行われたものです)



私の好きな言葉



「我ら働かんかな」

ファーブルの『昆虫記』の末尾の言葉。生まれつき化学の才能に恵まれていたファーブルは、なんとかそれを活用して昆虫の研究に使う費用を捻出しようと企て、アカネの天然色素の抽出法を研究し、みごとに成功した。ところが、時を同じうして、この色素成分であるアリザリンが、ドイツで石炭タールから合成され、哀れにもファーブルのささやかな望みは断たれた。

ファーブルの文筆活動は、絶望感を克服するこの言葉の中から生まれたのである。私は、中学生の頃から、この箇所を、どれほど感激しつつ、何度繰り返して読んだか知れない。

図らずも、ファーブルを苦しめた石炭タールの成分化合物は、後に私に賞をもたらす原因となった研究の対象を、私に提供してくれた。皮肉な巡り合わせというべきであろう。

ファーブルの生き方に魅せられた私は、機会あるごとに、その足跡を伝える南仏プロバンス地方をよく訪れた。その住んでいたセリニャン郊外の家は、現在小さな博物館になっていて、訪れる『昆虫記』の愛読者に、この言葉を思い起こさせてくれる。

福 井 謙 一

(基礎化学研究所所長)

