

## 「人生二度なし」主体的に生きる「人生のリーダーシップ」

ご紹介いただきました黒田悦司と申します。私がいま住んでいるのは、琵琶湖が一番日本では大きい湖ですけど、ご存知かと思いますがその次に大きい、霞ヶ浦の近くから来ています。

今日は、陵水会のご縁があつて来ました。お配りしているレジメは何枚ありますが、これから、みなさんが社会に出て働かれるわけですから、そのなかで少しでもお役に立つたらと思っております。

### 私の仕事

私の仕事というのは、のちほど詳しくは言いますが、社会人になって何年か働いている人、あるいは、大学を卒業してすぐ創業する人とか、それから、理念をつくっている企業の幹部の方たち、将来社長になつてもらう人達を対象に、社長として、経営者として必要な心得（大局観、歴史観、使命、理念、人間観）一方では科学の面（実務遂行上の経営視点、技術の面）を教えるということで、進化経営学院というのをつくって指導しております。ここで15年ぐらい教えているわけですけども、そのようなことも交えて今日はお話をしたいと思えます。

流れは、いまお配りしたレジメのところに書いていますが、最初は、大学のときのことを少しお話しします。みなさんと大学生生活の違いみたいなのがあるでしょうが、それをお話しして、そして、企業に入つてからの変化、リーダーシップに関するこれからのことをお話ししていければと思います。

### 自己の天命

みなさんはちょうど20歳前後ぐらいですから、人生ということをおまわり考えることはいと思えますが、人生というのは一度しかない、二度ないんです。で、みなさんの年齢のときには、人生って無限だと思つていかもかもしれませんが、その人生で寿命と言つのがあるんですね。みなさんはいつたい自分は何のために生まれたのか、あるいは、何に向いているのか、これからの未来とはいつたいどうなるのか、といったことを考えたりする時期でもあるかと思つんです。

私の場合は50歳になつてから創業しました。それまでは企業に勤めておりました。「五十にして天命を知る」という言葉がありますけど、われわれのなかには、やっぱり自分の使命というか天命というものがあるんですね。天命はそう容易には探究できないのですが、私は天命を探究し理念を制定し創業しました。

みなさん学校を卒業すると、就職というかたちでお考えだと思つのですが、人生の選択肢というのは、非常にいろんな選択肢があるということも耳に入れておけば、これからのような状況に遭遇したときも、役に立つのではないかなと思つていきます。

## 大学生活

最初に、大学時代の話をします。グリーククラブというのがありまして、いまはもう、グリーククラブはなくなっちゃてるみたいですが。ここに書いているように、5年間大学に行ったということは、2回生から3回生になる時に、ちょうど宗教音楽の、海外のプロのミサ曲等を指導する指揮者が大阪にきていまして、その指揮者の研修会に参加していただきます。大学の友人から「これからすぐ彦根に帰って来い」という電話がかかってきました。「黒田、おまえは、学部室のところの名前が張り出されて、3回生になれない」と言っわけです。

飛んで帰ってみると、人文地理の授業に落ちて留年だというわけです。ですから、2年生から3年生になるのに、1年間、まあフリーの時間になったのですけれども、これがあとから考えたら、大変自分にもよかったなというふうに思っています。

それまでは、だいたい順風満帆にきたわけですから、お蔭で、男性合唱のグリークのコンダクターを2年生からやって、結果的に3年間やることになりました。その後、ロシア文学の江龍竜太郎先生に縁がありまして、ドストエフスキーを深く読むようになり学内の懸賞論文に2回応募しました。1回目はドストエフスキー論、2回目はカラマゾフの兄弟の研究ということで、一等賞はもらえなかったのですが、二回とも二等賞をもらいました。卒業後日本ロシア文学会に属したこともありました。

ゼミは、芳谷先生でマーケティングを学びました。その当時は、ダイエーが神戸の三宮に木造のアパートをつくって始めて2年か3年ぐらいの時でした。私は生まれが岡山の津山なので、帰省の途中神戸のダイエーに寄った記憶もあります。

大学には5年間行っただけですから、だいたい実質的には4年生までで、単位は取っておりませんでした。一応、5年生のときも、高校の合唱部の指導とか、自費出版もしたのでいろいろとアルバイトをやった記憶があります。

## グリーククラブの体験

最近アカペラで歌う歌手たちがいますけども、その当時は、グリーククラブでは関西学院大学とか同志社とか、そのへんが非常に上手く、関東では、慶応とか早稲田が抜きん出ていました。私たちも大阪のフェスティバルホールとか、神戸とか京都とかでも演奏しました。

これは定期演奏会の写真です。グリーククラブというのは私にとってたいへんな思い出があったわけですね。ちょうど3回生がメインで、4回生になると、だいたい退く。私は3回生のメインコンダクターの時、『山に祈る』という合唱組曲を秋の演奏会プログラムの中心にして取り組みました。合宿も何回かやりました。グリーククラブというのは、軟弱なような感じがしますが、実は運動部以上に身体を鍛えてないと歌えないということがありますから、ハードでした。

指揮者として努力はしていたが、私の技術が伸びない時期がありました。夏の合宿はだいたい3回生が中心で、4回生の人はほとんど、1、2名ぐらいしか参加しない。夏の合

宿を終わって、ちょうど11月が演奏会です。9月頃私に対して、「今の状態で今年の演奏会は大丈夫か」というような上級生から批判がありました。

そのとき私は、どちらかというと、自分の意見を通したい人間でしたけれども、なんとかこの演奏会をうまくやりたいと、批判に対して何も言い訳をせず、一人下宿で大きな鏡に向かって曲の練習をやったのをよく覚えています。必死でした。4回生の人で、私と一緒に合宿に参加している人は批判しないけれども、参加していない人は評論家のように言うわけですよね。実際に練習にも参加しないで、私のやることに文句をいうのは、どうも腹立たしいことだったけれども。その年の演奏会は忘れられません。大成功でした。しかしそういうこともひっくるめて、私に、いろいろと問題があったということは、大学時代の大きな一つの試練でした。

### 会社生活のスタート

このリーダーシヨップの講演会の第一回るとき講演された山本重男さんといって、いま福井、北陸のほうで松木屋という大きな音楽店を何店も経営している人がいます。大学時代その人がちょうど徳聖寮の寮長で、私が副寮長でした。尊敬していました。山本さんがコロムビアに就職したので、私もコロムビアに行きました。私は音楽が好きですし、グリークラブの先輩等、滋賀大の先輩もコロムビアでは役員をやったりしていたこともあって、行ったわけです。入社当時、仕事というのは楽しくやりたいということがあって、帰社するときには歌いながら営業に取り組みました。

みなさんも考えたらわかるのですが、物（商品）というのは、最終のお客さんに渡って初めて販売が成立するわけです。一般的には営業は電気屋さんに売り込んだら、それで仕事が終わっているというふうに思って、その先をやらさない。幸い私はマーケティングをやっていたということもあって、その商品がお客さんのところにいくという、そこまで考えてやっていました。理論的に仕事をやっていました。

当時、人事部長が滋賀大の先輩であったということもたまたまあったのでしようが、私が入社して辞令を受け取ったわけです。そのあと、役員の挨拶のときに、一番前で、うつらうつらしたんです。式が終わって、散々叱られました。まあそのようなスタートでした。

### KJ法との出会い

仕事は自分が一人でやることは結構できるんですよね。しかし、やっぱり複数のメンバーでやるとか、チームでやるというときに、なかなか人の気持をそろえることはできない。入社して5、6年頃、個人からチームでやるにはどうしたらよいかと言うことが私のテーマになりました。

KJ法といって、元東京工業大学の川喜田二郎という方が考案した、フィールドワークで集めた情報を収集し、分析し、問題解決する方法です。いろんなさまざまな問題を解決するに使われていました。当時、給料が3万円ぐらいのとき、KJ法習得の参加費は7万円。個人で参加したいと思っていましたが、そんなに私にお金があるわけがない。ソニーとか三菱重工とか、いろんな企業研修で取り入れていたんです。

ソニーに当時、「創造的経営」の著者で小林茂という常務がいたんですけれども、小林常務とか、ソニーの井深社長とかいう方が、参画協会という組織を作ってこのKJ法にかかわっていました。

東京に出張のときに事務局に行って、お金がないから分割してくれるかと言ったら、「だいたいよぶだ」という話があつて、参加したのを思い出します。4泊5日ぐらいの湯河原での研修でした。その後、インストラクターの資格を取って頼まれて講師をしたり取引先を対象に講師をしました。

### 東京に転勤

名古屋で10年たつて、営業成績というのは比較的早くトップになったんですけれども、同じ名古屋から変わらない。家を建てたら、だいたい転勤するということで、10年目にマンションを買ったら、2カ月後に東京へ転勤ということになりました。

東京というのは、人口が多い。秋葉原担当の課長になりました。いきなりの大舞台です。その秋葉原は、全国の電気メーカーのなかでも激戦地で、全国的に見て10パーセントから14パーセントぐらいの販売の構成比があるわけです。秋葉原のシェアは、メーカーの指標になるということがありました。

東京に住んでいる人間というのは、大阪とか名古屋とか嫌いで、大阪が一番嫌いですね。その次は名古屋です。私はちょうど、名古屋から向こうに行つたわけです。1年間は慣れないから不本意でしたけれども、2年目からは3年間、全国トップの営業成績でした。秋葉原のなかでも日の出の勢いで業績を伸ばしました。みなさんもいままでの人生を振り返つてみたら納得できると思うのですが、物事はいつも順風満帆にはいかない。いいときとか、そうじゃないときがあるわけです。まあそんなようなことで、3年間はトップでしたけれども、それから成績が思うように上がらない。自分で立てた計画に対して、いけないというような状況がありました。

### 脳力開発との出会い

そんな状況の中で、脳力開発に出会いました。うまくいかないとき、人間というのは、どこかで、何かのせいになりたい、逃げたいという場合があるわけです。うまくいかない原因を、環境のせいであるとか、経済環境であることのせいにする。

いま、世の中こういうふう金融不況になつていっているわけですが、責任者の人たちとか、あるいは、企業のリーダーが必ずしも責任を取つていっているわけではありません。こういうときに人間が試されるということがあつて、うまくいかないときに、人のせいとか環境のせいとか、そういうことに原因を転嫁したい。私もその例に漏れないときがあつたのです。

脳力開発の基本は、「ものを変えていく、いろんな変化を起こしていく原動力は自分にある」ということ。その一点と、もう一つは、「戦略と戦術を区別する」という、こういう考え方を学んだのです。自分が、これからいろんなことでうまくいかないときが必ず来ると。



番はどうだ」、本人は首を振っていました。一番はとてなれそつもない。しかし本人はよくなりたいたいと思っっているわけですね。

それで、その日に私は、なるほど、いままではお父さんは、成績が悪いとあなたたちのせいにして、時にお母さんを怒ったりしていた。今回はあなたが変えたいというように思っているんだから、それを手伝おうということ、1日、時間を掛けて、私は仕事のこと、家庭のことで、自分の方針を立てたわけです。息子は自分の勉強計画を立てた。そして二人で、決めたことを毎朝復唱して、実行した。息子の成績はいつぱいよくなりましたね。行動が変わるからです。そんなよいことがありました。

これは仕事と一緒になんですよ。それまでは、うまくいっているときは、みんな自分がやっていると思っっているけれども、うまくいかないときに、それは、部下のせいにしたり、商品のせいにしたりする。同じように、家庭も、うまくいっているときは問題ないけれども、うまくいかないとき、実は女房のせいにするということがある。そのときに、こういう問題もひっくるめて、変えていくのはやっぱり自分だということです。

### 人を支える

脳力開発に出合っつて、その後、私は東京の支店でナンバー2になったわけです。いままで私は、だいたい表舞台に立っていた。グリーククラブのときでも、コンダクターとして表舞台に立つ。いろいろなきも全部表舞台に立っています。しかし大事なのは、日の当たらない役というか、支店のナンバー2として、支店長がいて、役員がいる、その彼らを支える役ということで、次長をやれという話がありました。

私は役員に呼ばれてこう言われましたね。「お前が縁の下の力持ちにまわっつて上司や部下を支える役ができないようでは、これからはない」。リーダーというのは、イメージではみなさん、自分が旗を持ってやるというイメージがあるかと思いますが、自分たちのメンバーや、部下や、上司や、そういう人間を支えることができるか。私は、2年間徹底して、後輩の人たちや、みんなを支える役という女房役の次長を勤めました。

よくやったということで、今度は広島支店長に抜擢されました。私も広島島のトップです。から私の考えるようにできるといふことです。約3年間のあいだに、次のようにしたいと思いました。

### MGマネジメント・ゲーム

支店長になっつて、営業はただ売るだけではなくて、ちゃんと経営ができる営業にしたい。目標は、「社員が自分の脳力を発揮できるような環境づくり」をしたい。

全員参加の企業革命をやるつということ、いろいろやりました。一つはMGマネジメント・ゲームです。これは、戦略会計にもつながらるのです。ゲームをしながら、毎期決算をして、自分の売る商品の価格と材料費と粗利があっつて、そこから、経費、人件費から、その他のものを差し引いてどれだけ利益を出すかということ、全員でシミュレーションしました。ゲームというかたちを取りますけども、自分が経営計画を立ててやるつ

とですね。これを、毎週土曜日、日曜日というふうにやりました。土曜日、日曜日は休みはなし。よいことでもやりすぎだと労働組合から文句が出ました。「黒田さん、勉強をみんなにやらせているのはいいけど、あなたの勉強は強制があるから」と。私も労働組合の役員をやったことがあるもんですからやんわりと注意されました。以来、それから参加は自由でいいよということ、もう3年間ぐらい、毎週土曜日、日曜日は勉強しました。

#### 一人一人がパソコンを使えるようにしたい

その次に、MTマイツール。パーソナルPCというのがあつたんです。マイツールというソフトが。その当時、これがちょうど1989年頃。いまはエクセル、ワードというソフトがありますがマイツールはそういうことが楽々できた。当時は、COBOLとかFORTRANということで、素人は使えないんです。会社にあるのは、だいたい大きなシステムだけだった。そういうシステムだけじゃなくて、一人一人がパソコンを使えるようにしたいということで、勉強会をやった。

広島の支店に赴任したばかりのとき故郷津山に住む母親が亡くなって、そのとき100万円もらったんです。50万円でパソコンを買って、50万円でアメリカに行ったということがあります。丁度今マツクの社長はステイブジョブスですが、私が行った当時は、社長を追放されているんですね。2代目社長になったときです。アメリカに行って一層、一人一人がパソコンを使える会社になりたいと考えました。

#### 脳力開発

全員参加型ということで、この勉強会のなかで、いわば、マネジメントゲーム、戦略会計、それから脳力開発による意識改革で、これが私が自分の得意とするところもあつて、インストラクターをやりながら全国をまわっていく。それから、前に進むということ。そんなことで中小企業の経営者の人たちと交流が続くということで、ずっと、いまでも続いているということです。

みなさん方も企業に勤めるとおわかりになると思っんですけども、やはり企業というのは、やっぱりトップ、あるいは役員方によって決まるといつてもいいですね。企業に勤めても思うようにはいかない。私も最初入ったときには、私のような人間が社長になって、会社をよくしたいという気持ちがありました。

#### 理念のない企業

広島から企画部に戻って、ここで、企業の目的は何なのか、経営者の姿勢はいかにあるべきか、それから、社員というのはほんとうに、自分の力を発揮する生き方をしているかどうかということを考えました。

近江商人というのは、家訓とかたちで理念に近いところがあつたわけです。ところが、いまの企業は、どこの場合も、理念らしきものは掲げているけど、ほんとうに理念として有効性を発揮しているものはほとんどない。コロンビアも経営理念がありました。あつたけれども、それはいわばイメージみたいなもので、まったく理念というものではふさわしくない。私が辞めた一つの大きな動機というのは電気事業部の将来計画をまとめる役

になったときに、いろんな提案をしたわけです。私の提案することは、事業部長もなるほどそうだと云うわけです。おまえの言つとおりだと。しかし、専務も常務も役員会には提案できないと。何故できないのですかと言つたら「それを提案すると俺が首になる」と言いましたね、役員がね。だから、あ、なるほど、役員になつても自分の身が可愛いのか。ガツクリしました。企業にはそういう限界があるなということに失望しました。役員と言つても、所詮、自己保身の世界ですね。

当時、コロムビアは、美空ひばりが亡くなる前後で、美空ひばりが亡くなっただけで60億円の売上が上がるんですよ。利益もバンバン出ていました。が、お金がたくさんあつても、それを使わないでただ納税する。将来に投資する意欲がないというような状況にあつたんですね。

#### 息子の交通事故

私の場合、19歳、29歳、39歳、49歳と、10年おきにそれぞれ大きな節目があつて、その10年間で5年おきの上りと下りがある。そういうような経験がある。49歳のとき、いよいよ私も自分で創業しようと思つていた時、息子が二人、続けて交通事故にあいました。長男の倫太郎は、事故があつて若手足が不自由になりましたけど、いまは構成作家として、いろいろ活躍をしています。次男は北里大学の大学院を出て、外資系の糖尿病専門の薬品会社で R を5年間やりました。Rというのは高給取りですけども、しかし、やっぱり、自分で自分の道を拓くということで、5年間勤めたあと、私の所で2年ほど勉強し、会社を興しています。儲からないけど頑張つているようです。

交通事故の時の話ですが、母親というのは、子どもに対していろいろ手伝うことができますね。ところが父親というのは、実際に子どもに何ができるかというところ、何もできない。私はちょうど42歳ぐらいから、全国の中小企業の人たちに頼まれて土曜日、日曜日、脳力開発の講師をしていました。金曜日まで仕事をやって、土曜日、日曜日になると、月に2回ほど全国を、中小企業の社員の方の研修ということで全国各地を回つて、そんな生活をやっていました。人様にいろんなごたくを並べているんですけども、自分の子どもにどうするか、ですね。

長男が北海道で事故を起こし、一月入院して東京に帰つて来ました。しかし検査の結果北海道で院内感染にかかつていてこちらで再度入院ということになりました。本人はなんでこんな目にあわなければならぬんだと落ち込んでいました。私はA4一枚の手紙を書きました。「お父さんは、あなたを救うことはできない。あなたは院内感染をした。この状態から抜け出すには、自分を治すか治さないかを決心しなければだめだ。あなたが治すと決心したら方法論についてはいろいろ提案できるけど、この決心と云うことについては、あなたしかできないんだ」と。

その手紙を読んで、息子が「治す」と決心するんです。「じゃあ、いつ退院するんだ」と。医者でもないのに治すと決めて、退院の日を決めるというわけです。彼は9月1日に入院していますから、12月31日に退院すると決めた。

「よし、わかった」、そういう決心をしたら、そのやり方についてはということ、いろいろと教えました。一つの言葉と、1冊の本を渡しました。

病院に在る間、絶対に否定的な言葉を使わないということでした。その12月の31日に、私と女房と、弟の竜と見舞いに行きました。竜がこう言っわけですよ。「兄ちゃん、おまえはだいたい人間に対して見方が甘いんだよ。人生に対して甘い。だからね、こういう事故に遭う。留年するというのはね、結果的に、神様がね、おまえに試験を与えていると思うんだ。そう考えて、しっかりさ、入院生活をやれよ」なんて弟が言っわけです。兄貴も「うん、そう思っよ」と言っていました。

忘れもしない翌年の1月19日、いまの皇太子さまと雅子さまのご婚約が調った日です。朝5時ごろ電話がかかってきまして、「黒田さんのお宅ですか。警察です。お宅のご次男が交通事故を起こしました」と、私が「死にましたか、死にませんか」と言ったらですね、「生きてます」ということで。そして「お兄さんも入院しているそうですけど、弟さんも大変ですよ」と言っ。

女房に、「交通事故だけど、死んでない」。それから、少し落ち着いてから病院に出かけました。それから女房は午前中は長男に、午後は次男に見舞いに行く。こういうような生活をやりました。これも、私が次ぎのステップに行くための課題だったと思っています。

### 理念を制定して創業

1994年3月に退社して、理念を探究し12月に制定、創業しました。そのころ、『邂逅 出会いと自立』という題名の本を出して、二年後霞ヶ浦に天命舎という研修センターを建てました。天命舎という意味は人間には天命がある。天命を探究する学舎ということですね。以来15年、35社(名)ぐらいの人たちが理念を制定しました。2005年には、進化経営学院というのを設立して、ここでいま教えています。

又、丁度同じ時期に女房も屋号をきめてMOLAというものを教えています。MOLAというのはカリブ海にサンパスという小さな島々があって、その原住民がつくっている飾り布のことです。それをヒントに手芸作品にする。その道で、彼女独自の動きのあるMOLAのデザインの世界を創りあげました。出来上がった沢山の作品を展示するために美術館をつくりました。

### 進化経営学院

これが進化経営学院です。これは進化経営学院の碑ですね。創設の辞です。創設の辞は、逆境練機、転原自在、経営進化、互恵共栄ということことです。「逆境練機」というのはこういうことですね。私も3回、それなりの小さな試験がありましたけど、みなさんも必ず、これから人生のなかで、うまくいかないときがあります。これは、別の言い方をすると、「逆境は、神の恩寵的試験なり」。逆境というのは、神がくれた大切な試験だ。逆境は自分の試験、鍛え、練磨する機会であると言っ意味です。

「転原自在」、「転原」ということは、「転ずる原」もとく、ですね。転ずる原は、自分のなかにあるということことです。転ずる原は外にはない。すなわち、景気や、商品や、上司や、も

るもろの外にはない。どんな状況でも変えていく原というのは、自分にあるということですね。それが、転原自在。

「経営進化」経営ということの目的は、お金をもうけることではない。いま、サブプライムローンでアメリカの金融が崩れていますけど。資本の増殖を目的とする経済はおかしい。しかし、世の中は経済至上主義になっているのが現状です。私達は理念に基づき新しい経営をやるということですよ。

「互恵共栄」というのは、関係する人たち、すべてが、自分たちがお互いに喜びを感じる、恵み合う関係をつくるということですよ。お客様、社員、同業者、社会、協力業者、関係する人達みんなが喜ぶ関係を仕事をしようと言つことですよ。

### くらだワークスの企業理念

理念は「希望の人生を拓く内なる前進を支援する」。人間は、みなさん方もそうですし、どんな人も、自分のなかに希望の人生というものを持っているわけです。あるいは、そうありたいと思っている。それを、私は支援をしていきたいというのが理念です。解説していうと、人生に志を抱いて生きていきたいと願う人たちとの出会いを求めて、その前途を開きつけかけとなる、心の転換を支援します。また、人生を切り開いていくための精神姿勢、思考方法、実際主義に基づき前向きな生き方を体得支援します。

もう一つは「人類の未来に役立つ人材の協働を促進する」ということですよ。

総互恵関係を目指して、世界の平和に貢献する志士群の広がり、その活動を支援し、相互にネットワークを組んで、積極的な活動を進めます。一方、自らの固有の特徴を磨き、特異性表現を図りながら、自立支援を思考する生き方を貫き、各地の人材の連携と、活躍への役立ちを努めますということですよ。

### くらだワークスの基本事業

理念探究会ともう一つは未来対応型の問題解決の指導。われわれにとって大切なことは未来です。だから、未来に対応した問題解決で、これは情報統合技術（I S T）の手法を駆使したかたちでやります。

進化経営学院のなかでは、先ほど言いましたように、次世代型の支援養成塾ということ、特に次世代型の経営者を育てたいということですよ。

それから、経営計画、事業計画の塾考会というふうなことをやっています。

### 人生理念と自己実現の違い

人生理念と自己実現の違いということについて、考えてみたいと思います。自己実現ということについては、みなさんご存じかと思いますが、マズローの法則ということで人間の欲求の段階は、生理的欲求、安全の欲求、親和の欲求、自我の欲求、最後に自己実現の欲求ということですよ、5段階ありますよというふうにいわれています。

生理的欲求、安全の欲求というのは、人間が生きるうえで衣食住の根源的欲求。親和の欲求とは、他人とかかわりたい、他者と同じようにしたいという集団帰属の欲求。自我の欲求とは、自分が集団から価値ある存在として認められたいというふうなことですよ。

自己実現の欲求とは、自分の能力、可能性を發揮して、創造的活動や、自己の成長を図りたいと思う欲求ということを書いていきます。

### 企業理念の八条件

企業理念の条件ということでご説明します。理念のなかには、目的性、それから共有性、倫理性、指針性、英知性、本望性、具体性、永遠性、という八つの条件が含まれていることが必要だということですね。

だいたい、企業で利益だけを追求しているところは、倫理性というところが少ない。だから、社会に貢献するという表面だったことを言っても、儲からなくなったらやめますからね。それをやったら本望かどうかなんです。たとえば自分がその会社に、生きた企業理念、生きた人生理念ということと一緒になんですけど、それをやって命を失っても本望だといえるようなものであるかどうかというような八つの条件があるということがあります。

企業理念は適応変革の回転軸になります。品格向上の源泉、理念に添って生きているかどうかということですから、品格がある。そして、そこでいうと、そこで働くことによつて、人材の成長が羅針盤になる。指針性がある。だから、会社の目的がはっきりしているから判断の準になっているんですね。それから、敏速合意の土台。基準があるから、小田原評定なんてないということですね。話し合つてまとまらないというようなことはない。人間はここにいる人も、みんな一人として顔の同じ人はいない。と同じように他人と共通性はあるけれども、違つるところの特徴があるわけです。それを発見するということが大事なわけで、そうすると、個性妙才の統合、そして、人材糾合の旗印にもなる。そしてまた、志ある人間の支援喚起、そして、永續発展の活力源ということ。理念というのは、企業理念も人生理念の、こういうものがあるわけですね。

企業理念というのは、社志と、経営姿勢、就業姿勢ということ、経営者の姿勢、それから、働く人たちの姿勢ということ、きちつとつたつていますから、業務判断の共通尺度がある。そして、いわば自分が結論を出して、決定のときの信頼の後盾になります。理念というのは、短期的なものではありません。長期政策の成立基盤で100年、200年、もしくは千年も続くということですね。

### 企業倒産のパターン

みなさん、いま、だんだん会社が不景気になって倒産しています。このあいだの大和生命が倒産しました。私が大学生のときにダイエーが産声を上げて、三宮に2店の店舗があった。現在実質ダイエーはつぶれています。結果的にダイエーも、巨大企業として銀行からお金を借りていました。あそこみたいに巨大になると絶対、国がつぶさないようにといつていたけれども、その前に長崎屋がつぶれたりしながら、ダイエーも同じ運命でした。中内さんも亡くなり中内家はまったく除外されています。

結果的にいま企業がつぶれているのは資金欠乏ということ。今回は簡単ですよ。要するに、株の時価評価ということ、ないものがあるがごとく見せて、それで株が下が

ったということ、自社のところに銀行が貸し渋りをするという。だから、実は黒字倒産というようなかたちです。普通は資金が欠乏して倒産する。資金が回転しなくなって倒産するということです。しかし、その前に市場価値が落ちている。実は役に立たないということ。市場に売れなくなるということは、値段ではなくて、その商品がだんだん役に立たなくなっているということです。その前には企業に貢献力がない。社会が適応性を喪失したということです。社会がだんだん合わなくなってきたということ。です。

何で社会が合わなくなるかというところ、そこに勤めている人間、組織が硬直化する。順風満帆でうまくいくと、そういうやり方で、いいと思います。そして、必ず組織というものは、人間もだいたい硬直化するようになっていく。うまくいけばいくほど硬直化するようになっていくんです。何故そうなるかというところ、そこにいる組織の人間が変わるつという気がなくなるからです。みなさんはいま青年期です。20歳代、30歳代になっても青年期のままです。だいたい企業に入ると、40歳半ばで自分の将来方向が見えますけども、50歳を過ぎるといまのままでもいいということですね。ほとんどの人が保守化する。そういうふうになってくると、組織は硬直化し、脱皮することはできない。人間が保守化する、企業が硬直化するその根本には理念が不在だと言つことなのです。

### ゆでガエル

ゆでガエルというのは、カエルをいきなり熱い湯につけると逃げますが、水から始め少しずつ温度を上げると、気付いたとき、もはや身体が動かず、そのまま煮えてしまう。世の中というのは、ゆでガエル現象なんです。そういうふうには、同じ状態が続くと、こんなふうになっていく。ちょうどいま、金融関係でゆで上がったところは、あとは死ぬだけです。こういうふうを考えれば、アメリカの金融関係が再生することは、あり得ない。お金がお金を生むという仕組みはもう存在しないのです。ということでは、まあ、ばかだ、ちよんだといわれていた日本が、円高になりつつあるということは、短期的にはともかく、長期的にはこれから、世界の経済はどんどん悪くなっていきます。

### 管理型リーダー

リーダーシップのタイプをお話してみたいと思います。管理型は、基本的な思考でいうと、業績優先ですから、人間性犠牲ということ。これは、パートのことであるとか、それから、ご承知のとおり、マクドナルドもそうですし、残業をしているのにサービス残業であるとか、そんなことは平気でしています。人間を追い詰めていく。私が営業をしているときも業績優先で営業を追い詰めていく。追い詰められて、売れてもいないのを売ったかのようにして、結果的に不正をするというような状況に繋がります。人を裁く、物差しで評価する。だから、ストレスが蓄積し、自己防衛的な空気になるというふうには、一般的にいうと、普通の企業は管理型であるということ。です。

### 迎合型リーダー

ところが、そうではだめですよということ。X論、Y論という話がありますけど、迎

合型というのがあります。管理型でやっているのと、いろいろとストレスがあるので、どうするかといったら、リーダーが、人間尊重というんです。みなさん、会社に勤めても多くの人は、だいたい人に頼って、世の中に頼って、社会に頼っている。そういう人間の集まりですから、会社で少し厳しいことを言つと、それはひどいという話になって、人間を尊重してないという。最近、内部告発とか、2チャンネルとか、いろんなことで、恨みを持った人間があることないことを告発する。結果的に上司は恐れて言わなくなる。そして業績が犠牲になる。対処法則は、妥協です。そして、自分の部下の、上司の機嫌を取って、本当は心で裁いているけども、あらわさない。目をつぶるという管理職ですね。業績は悪化する。こんなような型が迎合型リーダーです。

### 支援型リーダー

支援型というのは、役立ち思考、みんな生かす、そして、基本的には励ますということですね。そして、喜びづくりと書いていますけども、心価のマネジメント。こういうことです。人間というのは、インセンティブや興味を引かれる間は一生懸命やる。しかし、それでは長続きしない。相手の役に立つ喜びは人の動く原動力だということです。それから、大事なことは、認め合うということです。そして、それぞれが、活力開化、積極活動。これは、企業に理念がないとできません。しかし、個人でいえば、あなたに自分の考え方、理念というか、そういう軸があれば、これはできないことはないということです。

### 二通りの人生

人生は二つあって、一つは使命人生、自分の天命というものを探しながら、役に立つ生き方、もう一つは、それを浪費する費命人生ということですね。

会社勤めには必ず定年があります。会社に勤めると60歳、もしくは役員になっても65歳までには定年です。定年になったらみなさん何をするかといったら、やることはない。やることがないから、ボランティアとか何とかいつているけれど、朝早く起きて、会社勤めから解放されて、そして、これから自分の人生を歩もうというけれども、ものごとは準備がなければ動かない。3カ月間は持ちますよ、いろいろとやりたいこともあって。世界一周をしたいと言つても、世界一周もいまでは1週間でできるから。とにかくやりたいことは3カ月で終わる。

朝起きたときに自分はやることがない。いままで会社に勤めているときは、少なくとも会社に行つて、やることがあった。あるいは、部下がいて、上司がいて、とそういう関係があった。ところが定年が来たら普通、会社勤めをしている人にはないんですよ、やることがなくなる。

これは、いま私は、ちょうど年齢でいうと65歳です。私は50歳からの人生というのは、実にいままでのそれよりも、はるかに楽しい。私は近くに住んでいる25歳の青年と毎週月曜日に輪読会をやっている。毎月進化経営学院に来る受講生達と、それはだいたい、25歳ぐらいから40歳ぐらいまでの11名が来て、次世代型経営者養成塾をやっている。私以外の講師も来て、みんなで勉強をしながら、いろいろとどんどん鍛えています。畑も

やっている。美術館もやっている。いくらでもやることはある。

私達はほんとうに死ぬまで役に立つこと、役に立つことができるということが大事なわけ、やっぱり、生涯現役で世の中に貢献する。70歳になったって、80歳になったって、やっぱり役に立ち方はいくらでもあると思います。そういう人生を選ぶかどうかということですよ。

### 近江商人の活躍した江戸時代

第二次大戦の終戦1945年以降は、教育制度が全く変わりました。近江商人については、多少知っているかと思いますが。いま見直されているというのは江戸時代です。ペルー前後から、海外の人たちが日本に来て、日本を見たとき、日本は非常に素晴らしい国だということ、縷々(るる)書いています。渡辺京二が『逝きし世の面影』の中で書いています。特に江戸末期から明治の初めまで、日本に来た多くの外国人が当時の日本を見て、日本の素晴らしい点を書いています。日本というのは素晴らしい国であると。経営についても、経済についても、人間の在り方でも、生活、文化についても、素晴らしいものがあったということです。

近江商人には、家訓というのがあって、鍛えられた人、そこから出ていった人たちは、独立して、のれん分けをして、家訓を共有して経営しているわけです。経営者であれば定年は自分で決めればいい。経営者が決めればいい。いま私は、進化経営学院のなかでやっていることというのは、経営できる能力を鍛えている。みなさんがいくら会計学をやったかといったって、すぐには役に立たない。実際に自分が経営をするようになって初めて役に立つのです。ですから、いま、私が社長になるつという人に教えているのは、そういうことです。

### 会社を創る(自分の人生を生きる)

そして、二人でもいいから、三人でもいいから、小さな会社をつくることです。そして、大企業にいていろいろなことをやっている人間は、専門的なことはできるけれども、多くの場合自分が一人でやると何もできない。創業したら、自分に隠されている能力というのは、いまあなたが思っている以上に、すごい働きをするんです。

何故かと思ったら、自分の人生は、自分が主人公だというふうに覚悟を決めて取り組むと実は自分の脳力の全てを発揮せざるを得なくなる。

あらたまつて振り返ったときに、私がみなさん方に言いたいのは、みなさんのなかには、必ず使命がある。だから、卒業するまでに、自分の役はどうなんだろうかということ、考えてもらいたい。そして、人生の選択肢はたくさんあるわけです。もちろん大企業に入ってもいい。しかし、永久に大企業にということはやめたほうがいい。そうすると、自分が安定してくると、必ず自分の能力が発揮できなくなる。会社勤めは必ず定年が来るということですよ。

近江商人というのは前にいったように、それぞれが小さな会社の社長になっています。そういうようなものが、いま見直されております。大企業にいても、社長になるのは一

人です。社長になっても10年間やる社長はいない。将来経営者をめざして、そこで勉強することはいい。ほんとうに初めから勉強をしようと思ったら、中小企業に入って何役もこなすことです。人間は鍛えれば鍛えるほど、自分の脳力、能力を磨くことができる。中小企業に入って自分を鍛えればいい。

「鶏口となるも牛後となるなかれ」

最後にみなさんに言いたいことは、やっぱり志のある人生を歩んでもらいたい。自分のなかで志がどうなのかと自問して、こういうことを機縁に、これだったらやっても悔いがないと思う道を探究する。まあおそらく、正直に言つと、35歳ぐらいまではいろんな迷いがあります。それでも、その間に今日聞いたことを、少し頭の隅に入れておきながらやっていくといいと思います。他人の顔色を見て過ごすのではなくて、やっぱり、自分の中にあるものを、自分の中にある宝(天命)を発揮してもらいたいと思います。

ご清聴ありがとうございました。

平成20年10月24日(金) 陵水会リーダーシップ講座講演録