

「正々の旗」を掲げて経営せよ

第 1 節

正々の旗を掲げる

◎ 1. 「正々の旗」とは経営理念である

「正々堂々の経営」を行うには、「正々の旗」を掲げ、「堂々の陣」を敷かなければならない。一度掲げた旗は、どんなことがあるうと取り下げてはいけない。「旗の動くは乱れるなり」である。

正々の旗とは、まさしく戦いに臨む全軍の上にはためく旗のことである。何のために戦うのか、その戦いを意味づける「志」である。明治維新の「錦の御旗」こそが官軍と賊軍を決定し、結果勝敗を分けた。まさしく「正々の旗」である。

物を動かすには力や道具がいるが、人を動かすには哲学がいる。日常の企業経営においても、何のために

経営をするのか、どういう思いで経営するのにかついて、はっきりしたものをもって始めて、部下を動かすことができる。

経営者は、自らの人生観、仕事観、使命感、すなわち哲学、思想、主張を持たねばならない。これこそが経営理念であり、「正々の旗」なのである。そしてそれは社長の理論と情熱と意志であるといえる。人間としての永遠の目標であり課題であり、人生に対する哲学、思想でもある。

人の上に立ちたいと願う人は後を絶たないが、実際その立場になってみれば、それほど気分の良いものはいえない。むしろ辛いことや苦しいことの方が多い。しかし、それが自分に与えられた使命である限り、逃げ出すわけにはいかないのだ。逃げ出したくなる気持ちをぐっとこらえ、初心に返って自分自身を励まし奮い立たせ、元氣と喜びを再び手にするためには、理念が必要なのだ。

しかも、本人だけが悦に入って満足しているような理念は、理念として活かされはしない。仕事に関わるすべての人が理解し、納得し、共感できるものでなければ、企業としての成功を収め、生き抜くことができない。

現代はまさに社会全体が、消費者尊重の理念と、人間がより良く成長発展するという目標を掲げる「人の時代」である。企業理念も同様に公器性（社会性）と教育性（人間性）が問われる。この理念が前向きに動態性を持ち、そしてそれが真に社会的意義を持った時に企業は燃え、従業員は結集して理念の実現に働く。生きるとは、長い苦しみとの戦いである。目の前の小さな欲望を満たすことの連続では疲れ果ててしまい、苦しみから逃れるために快樂へ逃避することになる。これでは結局、思想や、哲学や、信念や、ロマンや、宗教や、大自然といったものを考える契機が訪れないだろう。

生きる意味を考え、苦しさを修行・使命と考えないと、生き方を間違えてしまう。だから、世のため人のため、組織のための「大義」や「志」を、「正々の旗」として掲げることが大切である。目先の戦いに勝っても、最終目的を果たさねば、人生はむなしく儂いもので終わるだろう。

戦闘は何のためにあるか、企業経営の最終目的は何か。私たちはこのことを、時代の変化に振り回されることなく、絶えず検証し続けなければならない。

◎2.1—何のために会社経営をするのか？

経営理念は会社の歴史を作り、物語るものであると同時に、経営者の人生観、人間観に裏打ちされた経営に対する「考え方」である。理念を成文化する場合には、自分の「考え方」を内観する必要がある。

そして経営者は、この理念にチャレンジして苦悩する自らの姿を、日々社員に叩きつけなければならない。そうすれば「社長は本気だ」と社員は燃え、この理念を具現化するため共に行動してくれるのである。いくら聞こえのいい格好いい言葉でも、他所から借りてきただけで自分の考えとして身につけなければ、すぐにメッキが剥けてしまう。また社員だけに努力させ、自分は努力しようとしなければ、社員はしらけ、反発を買うだけだ。

成文化し、理念の実現を目指して社長が努力すれば、社員は必ず応援してくれる。

仮に、会社を経営するのは「自分の財産、地位、名誉のため」と指針書に書いてみたらどうだろうか？ これならまだましな方である。経営者に意欲と夢があり、社員にとっても多くのおこぼれが期待できるので、人手は多く集まってくるはずである。

今度は「小金を貯めて好きに遊びたい。社員はそのための使い捨ての道具である」と書いてみてほしい。間違いなく明日からは誰も会社に来なくなるだろう。

書くか書かないかは問題ではなく、社長のこのような考えを一番よく分かっているのは社員なのである。社員にも人生があるのだ。皆素晴らしい人生を送りたいと願っているのだ。

何のために会社を経営しているのか、ここで改めて考えてみていただきたい。毎日の仕事に追われ、疲れ果て忘れてはいないだろうか？ だからこそもう一度自分を内観してみよう。これが経営指針・理念の成文

化の目的なのである。

人間は仏と鬼の中間的存在である。鬼の心と仏の心の両方を持っている。こちらが鬼の心で語れば、相手は鬼の心で聞く。こちらが仏の心で語れば、相手は仏の心で受けてくれる。周りの人々が仏に近い人間集団になるか、鬼に近い集団になるかは、トップの姿勢によって変わってくるのだ。

物質的に豊かになった現代日本社会において、企業は精神的目標を掲げることによって結集し、躍動させることができるのである。

あなたの経営の目的はどれだろうか？

- (1) すべての社員の可能性と人間性をひきだすため。
- (2) 社会貢献のため。
- (3) 自分の地位、名誉、財産のため。
- (4) 人より多少良い生活をするため。

◎3.1——経営者の経営に対する考え方

経営者が持つべき基本理念とは、社員一人一人を大切に、彼らを人生の勝利者にするのではないだろうか？ そうするためには、彼らが「主役になる」機会を多く与え、「大人」として扱うことが必要である。そして環境を作り、指導し、育てること。当人がその気にならなければ、気づくまで待てばいい。そうやって我慢して待つことが、また経営者自身を育ててくれる。

「待つ」とは、涙を伴うものであり、微笑み続けることであり、人を信じきることでもある。社長業とは、世のため、社員の幸せのためにあるもので、決して自分の地位、名誉、プライドのためにあるものではない。ましてや財産をなすためにあるものでもない。自分の夢を世界に向けて実現できる素晴らしい職業なのである。

経営者の喜びとは何か？

社長の給与・報酬は、その激務に比べるとけっして高いものとは言えないかもしれない。お金だけで考えると、その仕事量に対して勘定が合わない。しかしそれだけではなく、やはり社員が育つ喜びを感じたり、人が喜んでいると自分も嬉しいと思う。そうでないととても精神的にはやっていけない。そう思えるか思えないかの違いで、給与面での満足度も変わってくるはずである。

商売人は儲かる方法を探し歩く。事業家は目標の大きさを競い合う。経営者は会社の目的を磨きあう。

営々黙々花が咲いても咲かぬでも、勝負は10年越し。天命を信じて、人事を尽くすことが必要だ。

経営者の喜びは心の喜び。給与だけでは勘定が合わないものである。その精神的喜びの本当の良さ・素晴らしさは、実感してみないと分からないのだ。

仕事とは何か？

仕事とは、いったい何であろうか？

私の手元には、仕事について書かれた2冊の書物がある。著者である2人はお互いにまったく接点がなく、会ったこともないし、お互いの存在すら知らない。だが奇妙なことに、同じような内容を述べているのだ。

「仕事とはなんぞや？」「人間あつての仕事ですか？ それとも仕事あつての人間ですか？」など、思考の到達点が共通の結論に至っているのである。要するに2人とも、「仕事って人間じゃないですか？」というのを問うているのだ。

あなたにとって、仕事と人間どちらが大事なのか？ ある人は「仕事を大事にしている」と答えるかもしれない。

しかし、それでは成功はしないのだ。仕事とは、それを通して仲間やいろんな人に出逢い、同志として生きるために共生の理論を実践すべく励むことができる、もっとも素晴らしい活動なのである。

また仕事とは、人間として切磋琢磨するためのものであって、金のために人をクビにしたり、傷つけたりするのはとんでもないことなのである。

ほとんどの会社は、金儲けのために活動するという事業目的を掲げている。それはごく当たり前のことと一般的には考えられているが、先ほどの著者2人はそれは違うと言っているのだ。彼ら曰く「仕事は育成の場である」と。

利益とは何か？

利益とは「目標」だろうか。「目的」だろうか。それとも「手段」なのか、あるいは「結果」なのだろうか。一般的には「結果である」というのが常識的な答えだ。結果としての利益である、と。しかし実は「手段」と考えるべきなのだ。

どんな会社であっても、事業目的は「利益の追求」である。では、その利益は一体何に使うのだろうか。普通なら、利益を上げるだけで「目的」が終わってしまうことが多いだろう。それは、お客様に一生懸命接した「結果」と考えることもあれば、その利益を元手にして次は何をしようかという「手段」ともいえる。また、本年度はこれだけの利益を出そうという「目標」でもある。

けれども、決して目的ではないとここで強く言いたい。事業目的ではあっても、企業目的ではない。企業目的とは、何のために会社を経営するのかという、いわば経営理念をブレイクダウンしたものであり、その達成こそが理念の具現化である。

この企業目的を達成するために使われるのが利益であり、したがって利益とはそのための「手段」であるということができる。金を儲けるという物質的な喜びよりも、その金を社員の教育に使い、社員が成長をすのを見守る精神的な喜びこそが、経営者の醍醐味ではないだろうか。

◎4・1―曼陀羅の知恵

前近代的な会社の相関図を作成してみると、社長が絶対的な存在として会社の中央に位置してきた。しかし、社長とはいえ人間であるかぎり、絶対ではあり得ない。

新しい組織においては、理念が真ん中に座し、社長といえどもそれに従わねばならない。

曼陀羅の図は、中心に「宇宙の真理」である大日如来が座し、菩薩たちはその周りにすわって修行するのである。

会社においては、理念が真ん中で社長もそれに従い、それに近づく努力を常にしなければならぬのである。

第2節 今なぜ経営理念が必要か？

◎1.1—21世紀を迎えた経営はどうあるべきか？

これからの時代は、成熟し、文明と科学が発達し、情報の過多と変化のスピードに人間が振り回され、イライラが募り、希望と不安が交差して、何が起こるか予測がつかない時代である。

経済発展や金儲けのためだけに働く、生きるという目的を掲げる時代は終わりつつある。人間の幸せを機軸とし、そのために経済がどうあらねばならないのかを、考え直すときがきたのではないだろうか。

今、我々が決めなければならないのは、どんな個性を持った会社を目指して努力していくかである。

真に自分の個性を持っている会社は、他社の真似ではなく、自分なりの確固たる考え方や信念を持ち、自負心と共に反省心を持っている。人・物・金・情報・時間のバランスを保ち、それらを建設的に運用し、社会の流れに合わせて過去を作り替え、未来を実現していくのである。

ローテック（低科学性）、ロータッチ（低人間性）の会社からハイテック（高科学性）、ハイタッチ（高人間性）の会社へと変化する必要がある。これこそが、変化の激しい現代を生き切るための重要なキーワードである。

ハイテックとはすなわち、勝ち抜くための科学的戦略を持っているということであり、ハイタッチとは、それを支える社員が人間性豊かに働けるシステムを持っているということである。

自社をハイタッチの会社にするには、どうすればいいのか？ここでまさに経営者の理念、思想が問われるのである。

この時代、難しい仕事であればあるほど、それをやり遂げるには理念、思想が必要である。理念は多くの

仕事を秩序づけ、串刺しにしているもので、それ自体は霞のような抽象的なものであるが、それは具体的な仕事の目標やビジョンを生み出す土壌のようなものである。

理念は常に畑に射す光のように、チーム成員の行動に影響を与えている。そして、チームが仕事を達成するたびに、成員の心にちらつと何かを語りかける。あるいは、初めから理念があるのではなく、仕事の経験を重ねていくうちに、次第に地平線へと姿を現してくることに気づくのもかもしれない。

志こそ戦略である

世界的な株安に加え、円安の気配を見ても、経済の先行きは一段と厳しさを増している。「改革が実る前に、景気が底割れするのでは？」という懸念から、改革優先の路線自体がふらつく可能性もあり、改めて改革の目的を見極める必要がある。

経済と経営の本質は、「人と場」に活気を与えて社会に役立つ働きを循環させてゆくことだ。成長や利益は結果であり、結果だけにこだわれば対策を誤る。

経営で言うところの、利益だけを目的にすれば人は利益をあげるための手段と成り下がり、いかに報酬が人のやる気を刺激しても、やがて人同士の絆は切れ、場の力も衰える。

「人と場」を本当に活気づけることのできるカギは「志」だろう。何よりもリーダーの志が肝心であり、メンバーとの共振が深まるほど、場は活性化する。

戦後の日本経済の奇跡を「戦略的資本主義」と規定したのは、元駐日大使特別補佐官のK・カルダー氏である。彼がいう「戦略」とは、私たちがいう「志の連帯」に当たる。「志」とは「私心を超えて全体のために生きること」だが、その実現のためなら不自由を忍んでも人は元気になるものなのだ。小泉首相の掲げる「痛みを伴う構造改革」に国民が期待するのも、新しき良き時代をつくるための挑戦なら、多少の痛みにも耐えてでも賭けたい、という気持ちの表れだろう。

では、いったい私たちの本心では、どういう時代をつくりたいと思っただろうか。

現代社会がデフレ症候群に陥ったのは、経済成長や利益の確保のみを主目的とし、「人や場」をその一手段におとしめたことに根本の原因がある。だとすれば私たちは何よりも、人と場を取り戻すことを第一目的として、社会や経済を組み直す必要がある。

このような目的は、目先の利益追求で精いっぱい私たちにとっては高すぎると思えるかもしれない。しかし、歴史は必要と必然の方向につくられてゆく。欧米列強の理論に身を投じながらも、「人と場」の持つポテンシャルの高さを信じ、希望と期待を失っていない日本だからこそ、世界経済の先頭に立てる可能性があるのだ。「辛抱しても達成したい」と思えばこそその戦略である。

◎2. 1——経営者は個性、思想を持たねばならない

私たちの生活や人生は有形・無形のものに取り囲まれているが、私たち、特に会社経営に従事する人間は特に、金銭や物品など有形のものにとらわれ、振り回されやすい。

しかし、いくら多くの金を稼ぎ、多くの物を手に入れても、あの世まで持って行けるわけではない。残された者たちが受け継いだとしても、金は使ってしまうえば終わり。「形あるものは必ず滅する」という言葉の通りである。

だが、この言葉を裏返せば、「形のないものは時代を超えて生き続ける」という意味になる。

では、会社経営において「時代を超えて生き続けるもの」とは、いったい何だろうか。

それがつまり「経営理念」であり、社是、社訓と呼ばれるものである。言い換えれば「継承すべき思想や伝統」だ。

会社継統の絶対条件は「継承すべき思想や伝統を持っていること」である。伝統とは、単に古くからのしきたりが時代を無視して残り続けているだけのものではない。時代を超えて人々に受け入れられる価値があ

ると認められた「思想」なのである。

会社を大きくする目的は何か。私なら「会社を支えてくれる人々を、より大きな舞台で舞わせるため」と答える。

名門や伝統の持つ知恵とは、「真の権威をつくり、それを大切に守ること」である。規模拡大や業績向上ももちろん大切だが、企業文化の形成とその心を守り続けることの方がもっと大切なのである。

我が社・麻益は創業から100年以上過ぎた今、企業風土や文化、そして企業的心を守ることを経営の第一義としている。その心とは、とことんお客様を大切にし、社員を大切にし、品質を大切にすることである。この心を守り続けるためには、先行投資・開発投資はどんだんやるが、金儲けを目的として、文化や心をなくすような無理な規模拡大は絶対にしない、と肝に銘じることが肝心である。

富士山はなぜ美しいのか？ただ、日本一高いというだけでなく、裾野が広いからである。ドッシリとした安定感、山頂に雪をいただく清らかな姿、山全体のバランスの良さが人々に感動を与えるのである。

これこそまさしく麻益の掲げるバランス思想「進取と堅実」である。この思想を実現した結果が「長く・細く・白く」なのである。

そのために追求すべきもの、己の内に磨くべきものは、少なくとも5つある。

(1) 人生観

お互い同じ時代を生きる人間として、「いかに生きるべきか?」という問いかけを常に行い、生きる意味を創造するための努力を怠らない。

(2) 責任観

現在の内外情勢はどのように変化しているかを見極め、自社が地域社会に対して果たすべき役割をしっかりと認識・実践すること。そして、多くの人々から自社の存在意義を理解してもらい、安定的発展を遂げるためには、自社をどう変えていくべきかを追究する。

(3) 使命観

経営者と社員が、仕事を通じて共に学び合い、仕事と生き甲斐のバランス良い関係をつかんで、高次元での信頼関係を確立する。

(4) 未来観

次世代に生きる人たちのために、輝かしい未来の基礎を築き、伝えていく。

(5) 宗教観

人間を超える偉大なものに対する畏敬の念を抱き、「生かされている」ことへの感謝を決して忘れない。経営者は自らの思想を「観」によって語れるレベルまで上昇しなければならない。そして、それらが社員や周囲の人々から支持を得たとき、確固たる経営理念として成立するのである。

第3節 理念のチェックポイント

理念を作るとは会社にとって必要不可欠だが、理念が単なる建前に成り下がっては意味がない。そこで、理念が理念として成立しているかどうかをチェックする8つのポイントを紹介しよう。

- (1) 経営者は会社を私物化していないか？
 - (2) 経営者は真に命がけで会社経営に取り組んでいるか？
 - (3) 経営者が社員を経営のパートナーとして考えているか？
 - (4) 経営者は顧客を本当に大事だと考えているか？
 - (5) 経営者は責任を持って会社の将来を考え、人材を育てる考えを持っているか？
 - (6) 経営者は自己の敵と対峙する勇氣を持っているか？ それと同時に仲間に対して、また自己の欠点にも対峙する勇氣があるか？
 - (7) 良心をもって会社の発展、社員の幸福、顧客の満足、社会への奉仕を考えているか？
 - (8) これらの考えが、お題目や見せかけだけのものではないか？ 心からそう考えているか？
- 優れた経営理念とは、その中に「社会性」「人間性」が謳われており、それに伴う「科学性」までもが包含されているものである。だからこそ、会社経営のすべてに優先する価値観となりうるのである。
- 社は、社訓、スローガンというものは、主として社員の行動に関するものである。たとえば「和を以って尊しとなす」、あるいは「お客様を大切にす」など、比較的抽象的な表現が多い。これは、社員がどのような構えや態度で仕事をしなければならないかというルールを決めているにすぎない。
- ところが、経営哲学や経営理念は、基本方針などで補足して具体的な表現でなければならない。

たとえば、「人間尊重」という思想を経営哲学の柱の一つに据えた場合、以下のような具体的表現でもって説明する必要がある。

- (1) 社員の登用は適材適所をモットーとし、自分の能力や適性がフルに発揮されるような仕事についてもらう。
- (2) 生活に困らないように待遇は常に一流を保つ。
- (3) 「物言えは唇寒し」とならないよう、不平や不満を上司や会社にどしどし言える開かれた組織を目指す。
- (4) 個人の人格を尊重する。したがって、仕事ができる人もできない人も同じように公平に人間的に取り扱われる。

以上のようなことが人間尊重の具体的内容なのだ、と明記しなければ、明確明瞭な経営理念にはなり得ないのである。

第4節 経営理念事例集

◎1.1 麻益株式会社

理念および基本方針

(1) こんな会社でありたい：「細く・長く・白く」

① お客様第一主義

会社が社会に存在する意義を考えよ。会社はお客様のためにあるのか？ 会社のためにお客様があるのか？ 言うまでもないことだが、「お客様のために会社が存在する」という理念を持つことが大事である。

ある年の9月、スーパーN社の社長が息子である営業担当者に、「今夏の商戦はどうですか？」と尋ねた。「今年は冷夏のため苦戦しています」との答えに、意外にも「よかったですね」と言われた。社長は、「お客様が過ごしやすい涼しい夏で良かった」というわけである。私にはそこまですべても言えないと思った。

② 自社革新の決意

社会の変化に応じて、自社および商品を創り変える決意を持つこと。そのためには科学性が必要である。社会の変化とともにお客様の要求も変化する。自社の商品にお客様を合わせさせるわけにはいかない。そこで、「自社をどう変革させ、どう作り変えていくか？」という柔軟な戦術変換が必要とされる。

社会やお客様からいただく信頼の拡大が大切である。我々がお客様に提供する商品は、単なる「物」ではない。「思想」を提供するのである。「思想」が投影された商品を提供してこそ、お客様から絶大な信頼をいただき、社会に大きく貢献することができるのである。

③ 潰れない会社をつくること

有形無形いずれにせよ、余裕ある蓄積をすることが必要である。

ノルマを設定して、その目標達成までを管理する「損益計算書の会社」から、潰さないための体力をつけるための目標をもとに経営する「貸借対照表的会社」への変革を行うこと。

④ 公共福祉をメインとした会社経営

社員の生活の安定と向上を図るとともに、社会に役立ち社会から必要とされる人間を育成することと、すべての人々の幸せを願い、実現を目指すことが、会社経営の根幹となすべき思想である。

社会性に関する基本方針とは、「社会に存在する意義のある会社を目指し、それを実現できる人間になること」である。

(2) 社是

① 勤勉（素直な心と自発性）

② 教育（向上心とプラス思考と創造性）

③ 和（厳しさと優しさ）

(3) 経営理念

「進取と堅実」 || 《中庸》 || 「堅実と進取」

(4) 企業目的

仕事を通して人間が人間らしく生き、かつ人間的に成長することで社会に貢献できる人間になろう。

(5) 事業目的「利益」

利益を出すことは本来、目的の一つであるが、その利益も、時流に合った社会的価値観と明るく開かれた企業文化（社風）をもとに、正しい戦略と自主的人間集団の絶え間ない自発的努力と創意工夫の結果として得られるものと自覚すべし。

◎2.1——各社の経営理念

ここでは、豊友会の経営指針書作りに参加した方々の中で、苦心の末に経営理念を作り上げ、その理念に則った会社経営を行っている例をいくつか紹介したい。

『善循環』

有限会社 O（焼き鳥専門店） M社長

(1)「社員大切」

私たちの会社は、私の父親を除けば従業員さんは皆30歳以下の方たちばかりです。世間一般の方からの私たちの評価は、「水商売」という呼称からも分かるとおり、あまり良いイメージではありません。

私自身この業界に入った当時、自分の仕事に対して誇りなどは持っていませんでした。当時とはかく自分の仕事を世間様にはつきり言えるようになりたいということだけが目的で、人を集めてきました。がむしやらにやっていたときは分かりませんでした。あるとき考え方が変わりました。

「ここに集まっている人たちはこれからどうなっていくんだろう？ 人生の中で一番大切な時間をこの会社に使われてしまう、責任はどうすればとれるのか？ 彼らはいったいどういうつもりでこの会社に居てくれるのか？」ということに疑問を持つようになりました。真夜中まで働き、休みは少ないし、仕事はきつい。まして世間の評価は低い。これで結婚して普通の夫婦生活を送ることができるのだろうか？ 人生の中で一番いいときを使われるだけで、結婚したら余所の会社に移るなんて、そんな会社なら潰れてしまえばいい。

従業員が幸せになれない会社なら存在してはいけません。そんな気持ちになってきました。自分だけは「社長」などと呼ばれ、世間からの評価はなんとか格好がつくようになって、現場の第一線で働いている奴らは「焼き鳥屋の店員」でしかないことを重うと、非常に気が重くなりました。

今度は社員1人1人の社会的な評価を高め、金銭的にも豊かになり、何より普通に結婚生活が送れるよ

うな労働環境を創っていかなければならない。そんな使命感のようなものに変わってきました。

私たちがこの会社で共に良くなっていくためにはどうすればよいのでしょうか？

それは会社の目的と私たちの夢が共有できること以外にありません。それでは、共有できることとはいったい何でしょうか？

(2)「お客様大切」

今まで私たちの店は「会社のためにお客がいる」と考え、「お客様のために会社が存在している」という当たり前のことを真剣に考えていませんでした。給与は会社から出るのではなく、お客様に喜んでいただいた結果、そのご褒美としていただけるものです。私たちが公私共により良くなっていくためには、お客様に喜びや感動を伝えなければなりません。

私のお客様に対する考え方は間違っていました。「金を持って飯を食いに来る人」くらいにしか考えていませんでした。本日このときをもちまして、私は変わります。

「お客様こそがもっとも大切である」という基本的な考えを、いつまでも持ち続けることを誓います。従業員の皆さんにこういうことすら教えていなかったことを許してください。私が変わっていけるだけ、共に変わって行きましょう。私たちはお客様に喜んでいただくこと以外に社会的な評価を上げていくことはできません。

「いらっしやいませ」はお客様をおもてなしする心の表現です。マニュアルにあるから言うのではありません。「ありがとうございます」は、わざわざ来ていただいて有り難うございますという感謝の表現です。

店が忙しくなるとお客様が我が社の店に来て当然、という錯覚を起こしてしまいますが、100人のお客様も1人1人の積み重ねでしかないという当たり前のことを思い出しましょう。100という全体の数字を固まらずとらえず、1人のお客様の期待を満足させる、お客様に納得していただけることから始めましょう。

(3)「商品大切」

私たちがお客様に喜んでいただくためにお売りするものは、「感動」です。目に見える商品は食べ物と飲み物です。こんなものは、家庭で毎日食べているものです。なぜわざわざ出掛けて来てまで（家庭で飲食するよりも）高いお金を支払っていただけなのでしょう？

それは家庭でとる食事と違った何かを求めるためです。つまりそれは「感動」なのです。

①家庭では味わうことのできない商品

炭火を使って1本1本の串をていねいに焼くという作業は、家庭料理ではできません

②家庭では味わうことのできない雰囲気

当社はイートインタイプの店が中心です。テイクアウトでは体験できない飲食空間を創り出します。

③家庭では味わうことのできないサービス

実はこれが最大の商品です。「ごちそうさま」は料理に対してだけでなく、心を込めたおもてなしに対するお客様からの感動のお返しの表現なのです。我が社の商品は物ではなく、心です。我が社はナンバーワンの会社ではなく、オンリーワンの会社になります。

会社が社員を大切にします。社員がお客様を大切にします。

そうすればお客様が会社を大切にしてくれる。

会社が社員により大きな成長をする舞台を与える。

社員がお客様と喜び、楽しみを創造し合う。

お客様がそんなお店を捨てるわけがない。

これを善循環と言う。

『命を燃やす』

S タクシー株式会社 T 社長

指針書を勉強し始めて約半年でとりあえず一度、目次1から最後まで書き通しました。そのとき最後に悩んだのが経営理念でした。経営理念とは一体何ぞや？理屈ではある程度解るのですが、なかなかピンとこないのです。会長が言われる知識と胆識の違いなのかもしれません。よく解らぬままにその時私が考えた理念は、「安心と信頼」というものでした。確かに交通事業を営む我が社にとって、安心、安全、信頼という言葉はキーワードには違いないのですが、どうも違う。ピタツとこないのです。自信がないまま初めて6月に指針書のチェックを受けました。がしかし、理念そのものに思いがこもっていないが故に、戦略にも貫徹しておらず、今から考えると中味の薄っぺらいものでしかなかったと思います。

その後、1年かけてもう一度一からチャレンジしました。その間タクシー部、バス部ともに戦略面で大きな決断をしました。我が社の場合、厳しい経営状況でなるべく早く現実手に手を打っていかねばならず、現場で戦略をどんどん実行していきました。その中で常に感じていたのは、もっと強い理念が欲しいということでした。まさに会社の命運をかけて改革レベルの手を打っているわけで、その時のバックボーンとなるのが「安心と信頼」ではいかにも弱い。そうじゃないだろうと自問していました。

強い理念とはいったいどういうものか？心の底から湧きあがる思い、なにがなんでも企業目的を実現していこうとする情熱をしっかりと表現する言葉。すなわち、我が社の社員全体の心意気を鼓舞するまさしく正々の旗印であろうと思います。

何の為にこの会社は存在するのか？

仕事を通して何をしようとしているのか？

何の為にみんなががんばるのか？

私は社長として今回の人生で何をなすべきなのか？

これらの問いに堂々と答えうる価値観、それを的確に表す言葉こそが経営理念であります。逆にいえば、

その言葉に対して命を賭けられるかというレベルのものであるということ。理念にあわぬ仕事はやっていても意味は無いということです。

その1年間に、豊友会で会長はじめ多くの先輩の皆さんの講話をいただきました。また紹介をしていただいて、いろんな本にも出会うことが出来ました。私自身は、タクシーにしてもバスにしても事業としてこの世に無くてはならない仕事をやっているんだという自負がありました。にもかかわらず、業界の社会的地位は決して高くはない。

まさしく、1年365日24時間、年中無休で皆が働いているにもかかわらず、運転手という職業が正当に評価されていないという憤りに似た思いをずっと持っていました。自分の一生をかけても我が社で働く社員さんとその家族にはそんな思いはさせたくない、という決意をずっともって来ました。たまたまNHKで「プロジェクトX」と言う番組を見ました。それは名も無き人たちが与えられた仕事を黙々とやり遂げていったドキュメンタリーです。これを見て私は、戦後この国を創ってきたのは本当に無名ではあるけれどこの人たちなのだと確信し、感動しました。与えられた仕事を黙々とやり遂げることがいかに崇高なことか。トンネル屋さんにはトンネルを掘り、電気屋さんはビデオを開発し、飛行機屋はYS-11を開発してきたのです。われわれは、車屋さんです。この仕事でみなさんのお役に立てばいいじゃないか、それも社会でほんとは困っている人たち、交通弱者と呼ばれる人たちに優しい車屋になろう、これこそがわれわれが天から与えられた使命であると確信しました。

こんな思いを豊友会で話をしましたら、小池社長が「一隅を照らす人生」と言う本を紹介してくれました。まさに自分の思いが吸い込まれるような感銘を受けました。

「人生とは、人がその与えられた使命をまっとうする為に天から与えられた時間のことである。」

「使命」という言葉につき当りました。使命とは命を使うと書きます。しかしただ使うだけでは人に感動を与

えるサービスは提供できない。すなわち、人の心に灯りをともすことは出来ない。自らの命を燃やしてこそその灯りであり、光であると考えました。

そして、命を燃やして何を具現化するのかということを考えると、二つの価値観が出てきました。まず第一に、我々が公共交通機関としての社会性を全うする為には「志」が必要です。それもより高いレベルの志があつてこそその我が社であるということです。もうひとつの重要な柱は「心根」です。心ではなくて心の根っこ。人間としてあるべき優しさこそが、我々サービス業として持つべきホスピタリティの源であると思います。その高い志と優しい心根をもつて、地域社会で人々の心に灯りをともして行こう。これこそが我々がこの地で仕事をする本当の意義じゃないか、こう思い至りました。

改革レベルの手を打っていく中で、例えば同業者の間でいろいろ波風が立ったりします。すでにいろいろなことがありましたが、そんなことは次元の違う瑣末なことではありません。すべてのことの答は理念のなかにあります。それこそが我々の求めていた強い理念であります。

命を燃やす

高い志と優しい心根を体现する

人生とは、人がその与えられた「使命」をまっとうする為に天から与えられた時間のことである。

我々は、高い志と優しい心根をあわせもった集団として、

「一隅を照らしながら」黙々と、そして堂々と仕事に取り組む。

皆で命を燃やしつづけて、お客様、取引先の皆様、社員さんとその家族、この会社に関わるすべての人々の心に、灯りをともして行こう。

小さな灯りはやがて大きな光となる。

これが我が社の経営理念です。

今にして思えば、よくもまあこういう言葉に出会えたものだと思います。決めてからほぼ1年が経ちますが、ますますこれしかないといった確信みたいなものを感じています。もしこれが自分自身にとって中途半端なものであったら、今の自分の精神状態もこんなではなく、もやもやした灰色だったんだろうと思います。自分なりに全霊を傾けて対峙するなかで、きつと神様が授けてくださったんだと考えています。

わたしが思い考えている間、高木会長がずっと高いところから見守ってくれていたのを感じていました。そして一緒に学ぶ仲間の方々にもその時その時の適切なアドバイスをいただきました。理念そのものは非常に抽象的で、それにかける思いの深さは他の人には容易にはわからないはずですが、しかしそれを感じながらアドバイスいただける周りの皆さんの洞察力というか懐の深さは尋常ではないとつくづく思います。豊友会という勉強会の凄さです。

理念が決まると、今度はその理念が経営者自身を試しにくる、という話を聞いています。私自身も一、二思い当たることがあります。しかし、せっかく授かった理念です。全力で実現すべき永遠の旗印として最後まで掲げていきます。一生涯、命を燃やし続けられたらこんな素晴らしい人生は他に無い、そう確信しています。

『歓喜・歓働』

株式会社 Wアスレチックス H社長

私たちはスイミングスクールという事業からスタートしてからフィットネスクラブ事業、温浴事業（スパ・銭湯）へと展開してきました。私たちの事業は、製造や販売のように物を介するものではなく、ただひたすらに無形のサービスを提供することにあります。そしてそのサービスの優劣は受け手であるお客様の心

で決定されます。

(1)「お客様の喜びが自分たちの喜び」

私たちの会社は、当初速い水泳選手を養成したい、そして水泳選手の育成を通して人間形成のお手伝いができればという願いで創業しました。選手育成では競技を通して、目標を達成すること、そのプロセスで数多くの感動を経験させていただきました。しかし私たちが関わるのはほとんどが水泳選手以外の会員であり、入会動機も多岐に渡ってきました。泳げるようになりたいということはもちろん、健康のため、友達を作りたい、やせたい等々様々です。そして会員さんから、風邪を引かなくなった、肩こりがなくなった、膝が悪くて階段が苦になっていたけど走って上がれるようになったといった喜びの声を多く頂くようになりました。

そしてフィットネス事業、温浴事業へと拡大していく中で、私たちの提供する楽しさ（喜び）には3つの基本が存在していることがわかりました。それは『目標達成の満足感』・『社会生活と違う体験』・『働くこと動けることの実感』であります。お客様は何らかの欲求をもって来られ、それに応えるサービスを提供することにより評価を得られます。その上にサービスマンが純粹にお客様のことを思う気持ちをもっていれば納得を得ることが出来ます。そして何より我々サービス提供者が一番嬉しいことはお客様の喜びを自分の喜びとできることでもあります。お客様と一緒に感動できる、歓喜溢れる会社にしていきます。

(2)「働くことの喜び」

命令や義務で働くのは楽しくありません。いわれてやるより、自主的にやる仕事の方が楽しく、結果もよりよいものが期待されます。目的、方針は設定しますが、その課程は各自が創意工夫し自主的に努力する。そんな仕事の進め方を尊重していきます。

健康サポートを業とし、お客様に納得（喜び）を提供するにはプロの自覚を持つことが必要です。プロである以上求められるものは厳しく苦難の伴うものです。だからこそ人間性の向上を果たすことが出来ます。プロ同士が互いに長所や成果は評価し、問題点は妥協せず厳しく議論し切磋琢磨し成長していく風土を大事

にします。

また、全ての行動は目標に向かって起こしますが、その結果はいつも満足の行くものとは限りません。しかし、たとえ失敗しても、行動を起こさないとよりも素晴らしいことです。行動を起こせば困難な事もあります。何事にも感謝の気持ちで取り組めば、自分自身の苦しみや悲しみも全て喜びに結びつけられるのであります。働くことの中で喜びを見つけ、一人一人がいいきいと充実した勤働人生を歩める会社になります。

歓喜・勤働

人が喜ぶことが大好きです。

大きな声で笑うことが大好きです。

でも感動すると涙を流します。

あなたの喜び

わたしの喜び

みんなで一緒に喜ぶために

楽しく働きいつも前向き

人生充実

(3)「思想の継承」

私たちの会社の経営理念『歓喜・勤働』は、先代社長である宮脇純治氏が、創業時代から培った経営の経験及び人生観を基に幹部社員と共に作り上げました。この時すでに宮脇社長は余命半年というすい臓ガンの宣告を受けて三ヶ月経過したところでした。その二ヵ月後に亡くなったのですが、その間にまさに命をかけて

会社のあるべき姿を私たちに示してくれました。会社の継承には、事業の継承と思想の継承があるとおもうのですが、事業については時代の変化やその時の状況により計画変更も含めて変わることもあるでしょう。しかし、会社の思想である経営理念は不変のものでなければなりません。私たちは前社長から人生の最後を懸けた思想の継承をしました。この経営理念『歡喜・歡働』を全社員で共有し、実践することで、世の中のお役に立つ立派な企業に育てていくことが私たちに与えられた使命であると思います。そしてこの思いを次代へ伝え、私たちの会社が未来継続的に発展していけるようにすることが重要であると考えます。

「仕事」とは何ぞや！

株式会社N（焼き肉専門店） S社長

(1)「真理は現実の真つ只中にあり」という。真理とは真の原理のことなり。

物事には、それぞれ固有の原理・筋道がある。我々は現実の「仕事」の中から、その原理を学びとらねばならない。

(2)「仕事」は、「生きる」ための糧を得ることであるが、人生修行の「行」として、さらに「積善の徳」をつむ生業に転化できるならば、それは素晴らしいことである。

(3)また「仕事」を通して素晴らしい人間に出会い、仲間を得、同志となつて、「共生論理の実践」に励むことができるならば、それは、最も素晴らしいことである。

(4)人間にとって「生きる」とは、食べる、働く、伝える、遺す、そして「死を認識する」ことである。

(5)明日は、この「仕事」の中からどんな原理を発見し、また、どんな人物と出会うことになるかと胸躍らせながらまどろむことのできる人は、最高に幸せな人である。

『生き甲斐の持てる経営体制を』

株式会社M製作所（木材加工機器メーカー） ○社長

(1)今日の難しい会社経営に日夜悩んでおられる社長の皆様方へ

会社組織のようにさまざまな人々が集まって何か一つのことをしようとしたときには、必ず問題が起きてくる。あなたが信じるか信じないかは勝手だが、その問題を解明できるのは科学的思考である。それ抜きで解明したというのは、まぐれ以外の何物でもないし、それなしにいくら解決の努力をしても結局は上手いかないのである。

答えを一口で申しあげると、社長であるあなたが「仕事」と「社員」とどちらを本当に大切にしているか、その優先順位のつけ方によって、結局経営の善し悪しが決定するのである。真の経営者であれば、社員個人にとつて重要な問題が起きたとき、大切な仕事であればあるほどそれを捨てて、まずその社員に起こった問題を解決するよう助力するのが、本来あるべき姿なのである。

しかし、そのような順位づけをただ受け売りによって実行してしまつては、会社経営にとつてかえつて害になる。人の道に則つて、心からそう納得した上での判断でなければならぬのである。社長や会社から本当に大切にされている社員ならば、自分の担当する重大な仕事を放棄することなど古今東西を問わずありえないのである。この単純な社会科学的方法則を、決してなおざりにしてはいけない。

(2) 21世紀の科学的人育成へスタート

かねてより経営のあり方について鬱々と悩んでいた私は、苦節10年とも言うべき創立10周年を迎えたとき、次のように発意した。

「日々の業務に忙殺され、理念を追究する余裕もないまま、あつという間に10年が過ぎた。このままではいけない、とんでもないことだ」

私は改めて過去を振り返り、反省した。

この間会社では企業化、専門化、標準化などがどんどん進んでいった。

業務のプラン、ドゥ、チェックのうち、多くの社員はドゥのごく一部に携わるだけで、ドゥのすべては言うまでもなく、プランやチェックに参画する機会が極端に奪われ、事業用ロボットと化していた。その

結果、人々はごく限られた部分だけで会社にかかわり、担当業務以外のことは考えなくなつた。そしてその他のことはすべて他人任せで完全に積極性をなくし、持てる能力の可能性を伸ばすチャンスをスポイルされていた。

創業10周年を迎えたとき、当社は従業員56名のベルトサンダー専門メーカーに成長していたが、このままでは他の会社と同じになってしまうと私は懸念した。

私はこのとき改めて職場社会の中で人々が生きがいを感じて仕事に従事できるシステムとはどういうものなのかを考え直した。その結果、以下のような結論に至つた。

人は誰でも自己の向上を望んでおり、それが実現されたとき、充足感を覚える。また、物を完成することに生きがいを感じる。しかし、現実の職場社会はあまりにも業務作業が細分化されているために、能力の開発向上は期待されないし、完成の喜びも味わえない。だが、たとえば昔の大工職人は、自分で商談を進め、設計し、材料を仕入れ、加工し、組み立て、完成させてきたわけで、その一連のプロセスに大いなる充足感をおぼえてきたはずである。

私は、このような昔ながらの方法を現代の会社業務に応用できるシステムとして適用すべきだと考えたのである。今の言葉で言えば「バーティカル・フル・ジョブ・システム」。すなわち、作業員に縦割りの一貫した仕事を任せるシステムである。創業時の理念がここへきてようやく具体化してきたわけである。その理念を言語化することはなかったが、私は従業員たちがすべての仕事をこなす能力を持つことを目標にしてきたのだ。

だが、このシステムを実現するにはどうしても通らなければならない前提条件がある。一人一人の従業員能力を相当のレベルまで高め、すべての業務に対応できる基本能力をつけさせることだ。

10周年を迎え、理想実現に着手する余力も出てきたこともあって、私は過去の反省と同時に全社員の再教育に取りかかった。

(3)社員を信じ、科学より宗教へ

最後にもう一度、当社無類の人材育成システムについて顧みてみたい。

まず、私は「社員は会社の宝」であるという考え方を否定する。「宝」というからには、人間をいまだに「もの」とみている証拠だからである。したがって「人材」という表現にも批判的にならざるを得ない。社員はあくまでも人間である。

また、会社の業績について、私は創業以来今日まで社員に対して「利益をあげなさい」と言ったことはない。企業体としてそれはあえて言うまでもないことであり、それを社員に対して直接言わねばならないところに現代企業の根本的な問題があると考えているからだ。

企業が考察すべきなのは「いかに社員に生きがいを感じさせるか？」であり、それに成功さえすれば、結果的に企業の利益もおのずと出てくるものである。利益は目的ではなくあくまで結果である。同じように企業の値打ちは企業規模で評価するという考え方があがるが、企業の値打ちはそういうものではないと私は考えている。個々の社員の能力がいかに高まったか、個々の社員の人間性がいかに育っているかを評価の対象にすべきだと思う。

その点からいえば、当社は急成長企業といえるかもしれない。他社に羨ましがられるほど多くの有能な技術スタッフに恵まれるようになったし、他社からのスカウトが引きもきらない。

だが、当社の技術者の中で、その誘いに応えるものは一人もいない。待遇面での不満もあるうが、結局は生きがいをもって仕事に臨める組織体制であることが大きいのではないかと思う。彼らが生きがいを追求し、会社がそれを援助する。その結果として彼らの能力が開発されるとともに発揮されるのである。

社員を信頼し、能力向上の機会を与えよ。今、多くの会社でどんどん社員が辞めていく。職場で仕事のやりがいを見出せず、給料の多寡で会社や仕事の良し悪しを計るしかないからである。得た給料で彼らが真の生きがいを見出すかといえれば、決してそうではない。結果的に企業は、彼らの人生の貴重な時間を、

無為と苦痛のうちに過ごさせているわけだ。そのような状態にありながら「企業意識を持って」「忠誠心を持って」などと要求してみてもナンセンスである。

生きがいの経営体制をとっている当社では、あえて声を大にしてそれを要求するまでもなく、社員たちは当社こそが「自分を生かす場である」と考えてくれているのである。

生きがいを与えるために、偏見を捨て、本人のやりたい仕事をやらせてみよ。激励して任せてみれば、大概のことはやり通すものである。それを「お前はやらない。できるはずがない」という思いこみや偏見だけで片付けてしまつては、折角の「意欲の芽」を潰してしまうことになる。

社員が自身の能力を開発できず発揮できないのは、会社のリーダー自身に能力がないせいである。無経験、未経験であれば、誰だって最初からうまくできるはずもない。そこをしっかりとアドバイスし指導していくのが、リーダーの務めである。

たとえ失敗しても最初は辛抱が肝心だ。リーダーはそういう余裕を持って、まず自ら相手を信頼することが大切だと思う。生産や利益が一時的に落ちても、それを乗り越える勇気を経営者は持つべきではなからうか。それができずに、損得のみを経営の判断基準としていては社員の能力開発など考えても意味のないことだ。

当社は目下、この生き方・考え方を、協力工場を含む5社に広く訴えているところである。