

未来を、仕掛ける。



# 「経営理念」

J A S T グループ

2024 年 7 月 1 日

## 理念先行経営の経緯

- ① 世の中はなぜうまく行く会社、ダメになる会社、うまくゆく人、ダメになる人の両方があるのは何故か？世の栄枯盛衰はどこに原因があるのか。こうした人生の永遠のテーマに興味があつて。自分の存在価値は何なのかといった哲学的な根源的な本質思索から入って、自分が何をしたいのか、目的意識を持って、それを定めることで初めて将来に向かう行動につながる。これが「経営だ」に行きつく。社会的な意義がなければ、自分も含め、人は動かない。フロントランナーとは、とことん本質に向き合つて、意義や目的を自分でつくっていく人である。本質を掴んだら、余計なものは徹底してそぎ落とすこと。目先の利便性や世間受けを狙ったポピュリズム(大衆迎合)は断絶すること。
- ② 自然界を見るに、春には桜が咲き、やがて花は散る。この繰り返しをしつつ、桜は成長する。いわば、桜の樹は、栄枯盛衰を繰り返して成長している。なぜだろう…それにはしっかりした根があるから。冬を耐え抜いて秘めていた生命力を开花している。実に美しい。
- ③ 経営もこれと同じ、しっかりとした根は何か…「経営理念」これが経営の根幹に至る。健全は経営理念という土壌の上に、経営の花が咲き、実業に実を付ける。そのために土壌の手入れや改良は欠かせない。
- ④ 会社創業に当たり、動機に不純はないか。地位、名誉、名声、金銭損得について私利私欲が中心になってないか。会社は絶対に継続・発展させねばならない。絶対に破綻させてはならない使命がある。
- ⑤ 会社は社会の公器であつて、そこには売上・利益・損得を越えた、基本的価値観や使命観、倫理観、社会貢献観からして、会社は何のために社会に存在するのか、経営をどういう目的で行うのか。基本となる考え方、判断のよりどころを根底に持たなければ、技術も資金も人も真に活性化されない。仕事に「心」を添えてないことになる。
- ⑥ そこで経営理念の理解・浸透、価値観を共有した強力な経営資源・企業文化・企業風土を定着させることが、経営強化に不可欠であり、志・夢・ロマン・信念・思想がその集団・組織を存続発展させるに決定的要素であるに行き着く。思想の大切さを知らないうちは一流の人にはなれない。大切なのは「正しい考え方」である。「人間は考える葦である」。考えなければ河原の雑草と同じである。  
だから、あらゆる機会でも繰り返し繰り返し訴え、考え続けることで、「人も会社も切磋琢磨してこそ成長する。」  
人は同じ本、同じ言葉、同じ話でも接する年齢、立場によって受け取り方、感動が異なり、

新しい学び、新しい発見がある。

## 経営理念が真の威力を発揮する段階的過程

P.F.ドラッカーは「企業の目的は常に変化を起し、新しいマーケットを創造することである」。そして「イノベーションは、自らの強みを基盤とすることが重要なものである。」としている。

それぞれの企業が自社の価値観と強みを活かして、社会への「お役立ち」を使命として経営を行っているにもかかわらず、「お役立ち」にも業績にも結びつかない企業が少なくない。それは何故なのか？それは経営理念を構築しても、個々の社員の行動レベルまで浸透できないが故である。理念と浸透には4つの段階的過程がある。

第1段階 … 創業者の発した言葉がそのまま自社の価値基準になっているが、その言葉の解釈が人によって異なり、混乱状態になっている。

第2段階 … そこで、はっきりさせるために理念を文章化すると、全く違う解釈はなくなるが、抽象的なお題目(見本)・モットー(合言葉)・使われないルールブックになってしまう。しかし、経営理念は「企業の事業目的をスローガン化」したもので、事業目的・機能にリンクさせることが重要である。

この第1、第2段階はよく見かけることで、死んだ理念で生きた理念になっていない。

第3段階 … そのため、理念を落とし込んだ行動指針を作り、教育研修で身につけさせる。しかし、経営理念を「理解・記憶」すると「浸透」するとは、全く違うと認識すること。理念を共有しながら、自らの考えで動き、個人も組織も共に結果を出して、共に自己実現の感動を得ることである。

第4段階 … つまり、決まったやり方で、言われた通りだけでなく、理念の真意を一人ひとりが腹を決め、自分の考え判断基準を持って、知恵を出して、活発な行動レベルにまで浸透させることである。そのためには経営者自らが経営理念について語り続けることに限る。想いを届け続けることで、必ず理念の真意は浸透する。

この第3、第4段階になってはじめて、理念の威力が発揮できる。つまり自分と企業の理念の方向性が一緒だと勇氣百倍、自然体で行動に移せる！

「起業家精神とは、気質ではなく行動である」P.F.ドラッカー

JAST グループ発展の原動力は経営理念の徹底にある。経営理念が希薄になるとき、JAST グループの命運は尽きる。企業の発展、成長にとって、商品・技術・人間性が良い等は当然のことである。これらを越えて、その企業に確固たる経営理念があり、それが組織の末端に徹底、浸透して、かつ実践されていることが大切である。だから、あらゆる機会に、繰り返し、繰り返し訴えなければならぬ。改革には持続力が必要。「自転車は止まれば倒れる」「油断大敵」

「伝統は、歳月の積み重ねではなく、経営精神の継承なり」

## 全ての基本は経営理念と人づくり

- ① 当社の経営の基本方針は、「はじめに理念ありき」で、理念なき経営は凶器であり、無価値であり、虚業であるとまで断定しています。企業経営には経営哲学が絶対に必須であり、何事にも当社のぶれない経営哲学に従って考え、行動しています。
- ② 当社の理念を端的に表した言葉として、孟子の「天爵を修めて人爵これに従う」の格言が当てはまります。ここでいう「天爵」とは、人として不断に道義・原理原則を実行して、人格・品性・徳を高めていくことで、尊敬され信頼される高德な人に天から認められた位を「天爵」と称し、「人爵」とは、業績や経験から団体や上司から人為的・便宜的に与えられた位階を「人爵」と称しています。
- ③ したがって、天爵を修めることに努めると、その結果自ずと人爵を与えられるのが理に<sup>カナ</sup>適う順序立ちであるが、便宜的に人爵を与えられると天爵も与えられたと錯覚している人が多い。これは本末転倒である。天爵と人爵が一致する人が真つ当な人で真正に本物であるが、不一致の人は有名無実で偽者である。(道経一体思想※)  
よって、人爵を得ると必ず天爵が与えられるとは限らない。  
桃李不言下自成蹊（桃李もの言わざれども<sup>トウリ</sup>下自ら<sup>オノズカ</sup>蹊を成す）（史記）。モモやスモモの木の  
下には、花も美しく実もうまいので、招かなくても自然に人が集まる。立派な徳のある  
人格者のところには、招かなくても人がその徳を慕って自然に尊敬して集まり従う。
- ④ 例えば、行動指針に動機不純、私利私欲、傲慢、損得だけの発想では、一時的成功で人爵を得ても決して長続きはしない食わせ者である。やはり、事を起こすには原理原則の何が正しいか、いかにあるべきかを考え、利他への使命観、倫理感に基づいて行動すれば成功は間違いないし「天爵」が得られる。
- ⑤ 以上の考えに立脚し、「情報化の創造・提供による社会貢献」をモットーとして、いかなる企業系列にも属さない完全独立系の自由な立場を堅持することにより、業種領域・技術分野・プラットフォーム等を問わず、常に最新の技術に挑戦しつつ、自由な立場で幅広い分野の開発・サービス業務に取り組むことを経営の基本方針としています。
- ⑥ この基本方針に則り、お客様、社員、株主、社会がそれぞれ win-win(双方有益)の関係を築くべく、「四方良し」の理念を掲げ、それぞれの価値を最大化し、全体としての企業価値を高めることにより、安定的成長を実現することを目標としています。
- ⑦ また、こうした成長の原動力となるのは、社員一人ひとりの情報システム技術に対する情熱と顧

客への誠心誠意のサービスであり、そのためには「人間の研鑽」が何よりも先行すべきである。企業が社会の公器として輝くためには、社員の人間としての成長が極めて大切で、職業人としても、社会人としても、家庭人としても、グローバル人としても立派な人間に育てることがすべての基本である、との信念に基づいた「人づくり」経営に徹しています。「企業は人なり」企業の全ての源泉は人である。人は最大の資本であり、財産である。その価値を最大にすることが企業価値になる。この「人材資本経営」は JAST の創業時からの根本的基軸であり、社員の成長に投資し、会社の持続的成長の経営戦略の中心を成している。革新力の源はすべて人である。人こそ価値創出の源泉であり、競争力の源泉であります。企業の全ての源泉は人であり、最大の資産だ。

「社員が成長した分しか会社は成長しない」という鉄則を知っているからこそ、人財の育成を最優先にしているのです。

- ⑧ 金銭を残す者は(下)
- 仕事を残す者は(中)
- 人を残す者は(上)

※道経一体思想(道徳性と経済性の両立命題)

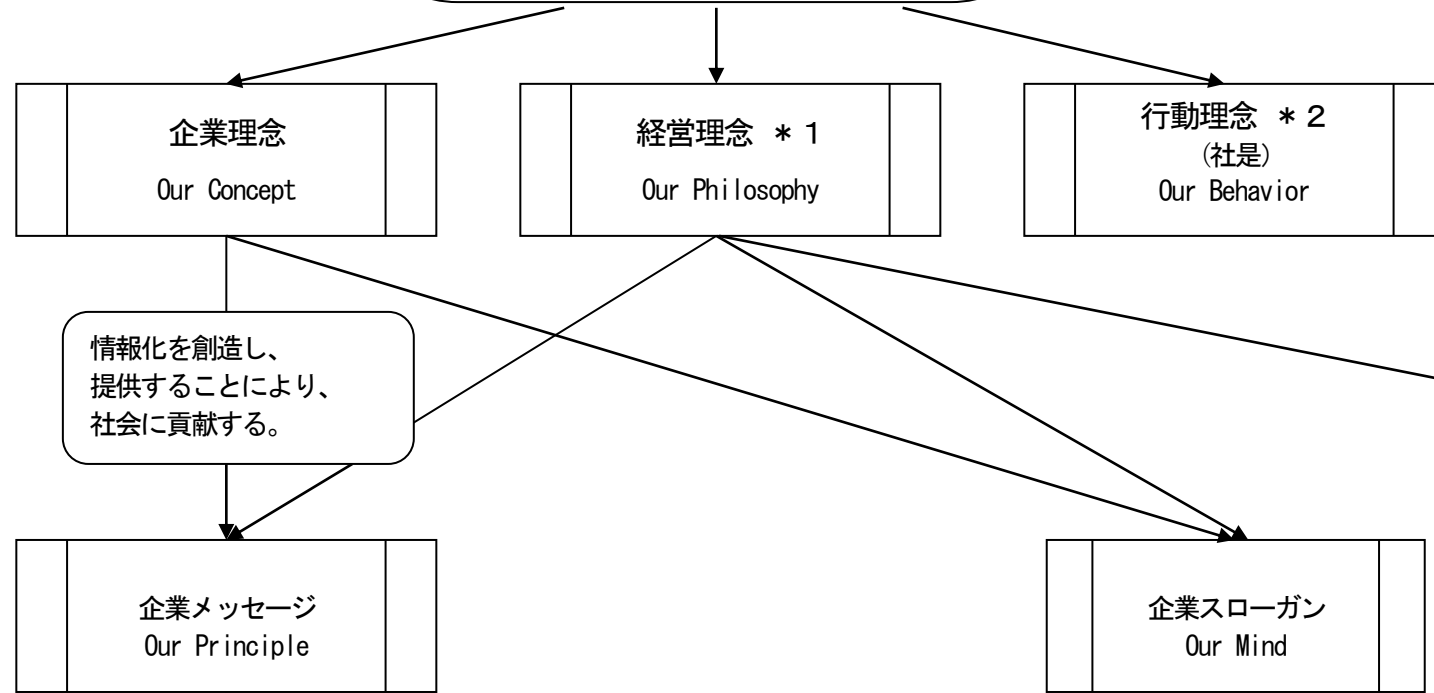
「論語」と「算盤」 渋沢栄一

「道徳なき経済は犯罪であり、経済なき道徳は戯れ言(寝言)である」 二宮尊徳  
経済と道徳は車の両輪でなければならないという道理をわきまえた至言である。

この言葉から、組織にも個人にも倫理という土台が最重要である。

また、「イノベーションなき経済は退歩・衰退であり、経済なきイノベーションは道楽である。」に至る。イノベーションはすべて世界の発展と人類の進化のためにあるべきだ。

企業の事業目的をスローガン化したもの  
**理念体系**  
道経一体思想（経営の品質は人の品質に尽きる）



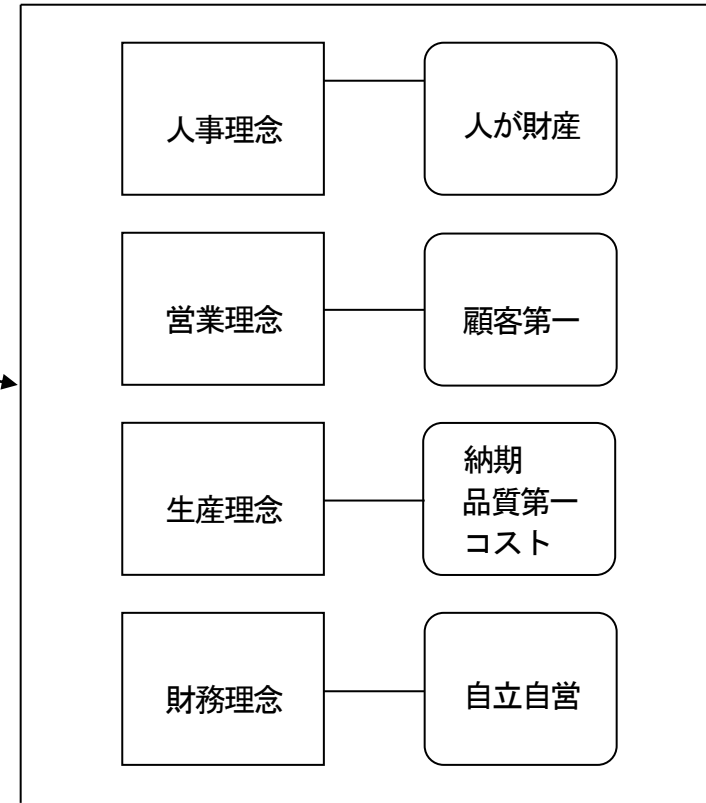
すべては世のため人のため。  
すべては人と社会の進歩・発展のために、  
変わらぬ理想のもとに、JASTは絶えず  
変わり続けています。

自ら核となって人を動かす。  
社員一人一人が理想をもつこと。  
そこからお客様との信頼関係が生まれます。  
●人が財産であるということ  
●技術だけでなく心でつながるということ

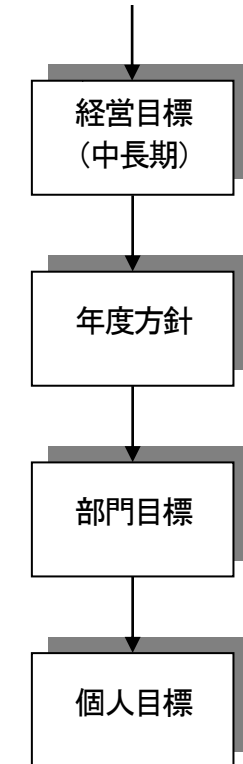
- 経営理念 \* 1**
1. 自己に頼るべし、他に頼るべからず
  2. 基本を固くする
  3. 急ぐべからず
  4. 誠意は道を拓く、誠実本位で得た信用は最大の財産
  5. 清潔・整頓・堅実を旨とする
  6. 人生の目的は品性の完成することにある
  7. 感謝報恩の平常心を持つこと

- 行動理念 (社是) \* 2**
1. 自信を持って、自信を持って君の仕事に迫力が出る。
  2. 難しい仕事に積極的に取り組み、そしてそれを成し遂げたとき、君は確実に成長している。
  3. 摩擦を恐れるな、摩擦を恐れては、良い仕事はできない。
  4. 誰とでも付き合い、付き合いの広さは、君の人間としての広さであり、深さである。
  5. 忠告は素直に聞け、そして反省せよ、さすれば君は進歩する。
  6. 大きな仕事と取り組み、小さな仕事は君をも小さくする。
  7. 計画を持って、そしてそれを実行せよ、さすれば君には忍耐と努力とそれと希望が生まれる。
  8. 速い仕事をやれ、遅い仕事は誰にでもできる。

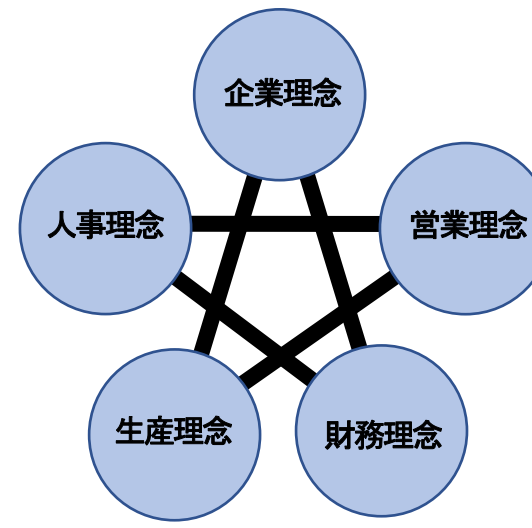
**具体的理念体系 \* 3**



経営理念より



**具体的理念体系 \* 3**



- **企業理念** 「情報化を通じ、顧客の問題解決ならびに新市場の創造を行い、広く社会に貢献する」
- **人事理念** 「人が財産 幸せになるために努力を惜しまない切磋琢磨集団」  
\* 人間性と仕事のプロフェッショナルを追求する
- **営業理念** 「真に顧客第一 常にお客様のためにお役に立つ」  
\* お客様の喜び（感謝）（感動）が私たちの喜び（やりがい）（生きがい）です
- **生産理念** 「品質第一 信頼の基本は品質・納期・コスト」  
\* 品質がシステムの命、併せて問題は必ず解決の道があると信じて果敢に挑戦する
- **財務理念** 「自立自営」健全な財務体質なくして経営の自由、独立、創造なし

### 理念体系

フエキリュウコウ※

**不易流行**（本質的なものを守る一方で、新しい変化を取り入れ、より多くの価値を創造していくこと）

我が社の理念体系について、その構成を確認しましょう。

まず、わが社の独自性は「変わらぬ原理」と「変わる経営」を使い分けていることです。つまり「不易」（どんな時も時流を越えて不変のもの）と「流行」（時代性、人間性に敏感に反応するもの）を識別しているのです。変えるべきものを変えようとする勇氣と、変えられないものを受け入れる冷静さ、その二つを見分ける能力を持たなければならないのです。

現代は価値観の多様化の時代、個性化の時代で、それはそれで是とします。しかし、かくあるべしという確固とした企業哲学、企業姿勢が問われています。目先だけの経営技術に惑わされ、舵なき舟の如く流れのままに漂うだけでは、持続的成長はない。

※不易流行（不易知らざれば基立ちがたく、流行知らざれば風新たならず）

これは松尾芭蕉が確立した蕉風俳諧の理念で、「不変の真理を知らなければ基礎が確立せず、変化を知らなければ新たな進展がない」。しかも「両者の根本は一つである」というものです。人の心の底に訴える不変のものを「不易」と表し、それを表現する手段や手法の工夫を「流行」としたもので、どちらが大事ということではなく、両方とも物事を極めるときは欠かせない大事な要素であると説いている。

歌舞伎や相撲、柔道などの世界では、基本の型を学ばない演技は「形無し」と批判される。基本の型を身につけた上で、そこから進化することを「型破り」「新境地を開いた」と称賛される。一本芯の通った型を修得した上で、自分の個性を多様に繰り出すことが大事。

だから経営も理論に基づくサイエンスで体系化されたものでないと納得感は得られず、それに加えて個人の資質に基づいたアート（個性、主観、価値観、哲学、世界観…等の総合芸術）の部分も必要となる。

そこで別図(Page. 5)のような「理念体系」を構築しています。

#### 理念（あることについて、理想的にはどうあるべきかという考え方）

まず理念の「理」は“真理の理”であり「念」は“信念の念”であります。小辞林によると「理性によって得た最高概念で、あらゆる感情、経験を統制するもの」とある。我が社の企業活動はしっかりした“真理と信念”に基づいた理念を確立しています。理念はヒト、モノ、カネ、情報、スピード、変化対応の経営資源と違って、手に取って目に見えないが故に、強烈なリーダーシップで会社を引っばってきた人がいなくなると活力がなくなる場合がある。しかし、企業は永続・発展しなければならない必然性があるので、永遠に残さなくてはならない資源・財産としての社風・企業文化を確立することが極めて大切です。Identity（存在価値）あらねばならない、なくては困る存在価値。その反対は、あってもなくてもよい無価値な存在価値。

さて、その存在価値であるが、企業を維持するために、法令順守してさえいれば、経営者の行動はすべて正当化されるという、世間の一般論（通念）だけではダメで、経営者は「一般にそうだから」という理由以上に、より深い自分自身の信念を優先した意思決定をしなければならない。

「他社でもやっている」、「企業的意思決定とはそういうものだ」「みんなやってるやん」という世間一般

## 経営理念

---

の通念は「正しそうな見解」に見えるが、それは「通念」に甘えた意思決定であり、より深く検討すべき意思決定から目を背ける姿勢そのもので、経済学者 ガルブレイスの言う「悪意の欺瞞<sup>ギマン</sup>」に陥<sup>オチイ</sup>ることになる。だからリーダーは「通念」以上に自分自身の意思を固め、判断すべきである。

理念 (Philosophy) ・信念 (Faith) は通念 (Conventional wisdom) とは次元の異なるものであると認識すべきである。

## 会社の価値

経営理論 (戦略論、組織論、企業価値論…) は客観的、論理的でないとな得感は得られない。しかし、実態はそれだけでは生きた経営はできず、個々の経営者の主観、価値観、哲学…等との両立によってダイナミックな経営が成り立っている。

最近株価、時価総額、BPR (株価純資産倍率)、ガバナンス等の概念で算出された数値指標で、会社の価値を計測する潮流にあるが、これが「市場」で決められる「価値」の尺度 (モノサシ) と思込まされている人が多くいる。つまり、客観的な計測値こそ正しいのだという錯覚が生まれている。

経営者の本来の仕事は、独自性の軸を明確にすることである。外部からのモノサシに従うための使用人ではないはずだ。これでは、その会社らしい経営の本質が見失われてしまう。子供に例えると、試験の点数だけで人間を判断する状態です。

これからの時代は他人の価値観に従うだけでなく、新たな価値を創造する自らの力が重要になってくる。自分の「主観」そのものを、真摯に磨き続けることこそが大切である。

## 企業理念

企業理念は、一貫して変わらない企業の考え方であり、「変わらぬ原理」「不易」の部分で、実は一番大切に企業の根幹をなすものであります。小辞林を当てはめると「企業を経営するため、最高の考え方を理性によって創造し、その考え方が社員の行動・経験を統制するもの」ということになる。

企業理念の要件としては、「企業理念」(大和信春) 著によると

- ① 目的性 … その企業が何のためにあるのか
- ② 倫理性 … 社会的正義にかなう高度な価値を有しているか
- ③ 指針性 … 具体的な判断、選択に際して、見極める物差しを持っているか
- ④ 英知性 … 守っていけば成功できる知恵を網羅しているか
- ⑤ 本望性<sup>ホンモリ</sup> … 人の心を揺さぶるような感動や共感を与える求心力があるか
- ⑥ 共有性 … みんなが共に共有することができるか
- ⑦ 永遠性 … 末永く追求していく対象としての興味を保てるか
- ⑧ 具体性 … 観念的・抽象的ではなく、実際に達成できるか

「企業理念が明確でない場合は、自然にそれを埋めようとして、擬似理念が発生する。」例えば、擬似理念に多いのが利益至上主義、規模拡大主義、有名名声主義、自己中心主義等で、永続・発展はない。

企業を興し、社員を奮い立たせるには大義がいる。大義とは最終的に世の中の役に立つこと。すべては世のため人のため。これが欠けている企業は、一時的隆盛はあっても長続きしない。目的が貧相で私欲だけだと没落すべくして没落する。社会的 (民・大衆・相手) 責任を忘れた利の追求は永続し得ないことは歴史が



## 経営理念

---

証明している。明治維新の時、農民の寄せ集めが入った薩長軍（奇兵隊）が専任武士集団の幕府軍を破ったのは、「錦の御旗」（根拠）、大義を持つ官軍としての強さを発揮できたからである。

企業理念である以上、「何のためにこの事業をやるのか」とか「社会のため、自分の会社の使命は何であるのか」とか、「社会の中でどんな存在価値を創造していくのか」等、自分達の独自の役割をはっきりしていくことが大切なわけです。

我々はコンピュータを通じて顧客の「問題解決」「新市場の創造」「社会的貢献」という立派な社会的使命を持った企業理念を有しているのである。私は創業の時からこの企業哲学を大切にしてきました。

「JAST グループ発展の原動力は企業理念の徹底にある。企業理念が希薄になるとき、JAST グループの命運は尽きる。」

## 経営理念

企業理念が「変わらぬ原理」「不易」で、一貫して変わらぬものであるのに対して、経営理念はその代の経営者が自分の経営目標・方針・考え方を設定するもので、代が変わればその内容は多少変わる可能性があります。その意味で「変わる経営」「流行」（時代性・人間性で敏感に反応するもの）の部類に入りますが、“不易”と“流行”は両者が統合するところに意義があるのであって、分離しては何の意味も有しないのであります。

企業理念と並んで経営理念は会社の根幹をなすもので、会社運営の哲学を構築し、それが会社に浸透し、同志的連帯感が出来ると組織はとても強固になる。かつて日本人は志を立て、人間を磨き、信条を通すことを学んでそれを自分の支えとしてきた。ところが、日本社会に連綿と続いた価値観を全否定し、共同体の安定よりも個人の自由を優先し、市場競争＝善という価値判断が民主社会とする米国流が主流となり、日本独自の持論のない、自己エンジンを搭載しない船が漂流としている状態だから始末が悪い。政官界、経済界、教育界、家庭 …… 全ての分野に不祥事が起こっているのはこれに起因している。皆さんは技術力があれば生きられると云うかもしれない。しかし、技術はそれを越える技術が出てくるまでの命でしかない。成功したベンチャーの経営者がチャホヤされ、わずかばかりの技術・経験に慢心したため間もなく消えていった例の人・例の会社を私は数多く知っている。哲学がないとわずかな技術・経験に安住しやすい。技術は間断なく革新しており、環境も激しく変化している。したがって、それを超える対応をしなければ生きていけない。とすればやはり大事なものは企業理念だ。経営理念だ。この理念の心の支えを失って浮遊している人はリーダーにはなれない。なっては困るのである。もしそんな人がリーダーになったら周りの人が不幸になる。相手の利益・喜びが、私の利益・喜びであります。何事も与える立場の人になろう！

(Leader is giver, not taker.)

皆さんは正にこれから人を育て引っぱっていく立場になる人達である。その時になって自分の知識・経験だけでは対応しきれないことを思い知るであろう。人の上に立つ者こそ、多くの人から己の人間性を凝視されていることを知るべきである。なにも難しいことを要求しているのではない。道は近くにあるのである。足もとを固めながら着実に歩んで行くだけでよい。経営理念を「実践」に結びつけて行くことである。

## 行動理念

経営は理念である。理念は実行である。

思想・哲学は実行して始めて意味を有してくる。実行しなければ絵に描いたモチに終わる。

## 経営理念

「理念なき行動は凶器であり、行動なき理念は無価値である。」行動こそが本物か偽物かを分けるポイントになる。

よって企業理念・経営理念は飾りものではなく、あらゆる問題解決のために、基準である理念に照らして検討する、反省する、創造する習慣を植え付ける必要がある。

ここで「理念と実行」を2つに分けて二元論で述べているようだが、相反するものは実は表裏一体で一つであるという見方・考え方を体得してほしい（陽明学）。後でこの考え方について度々出てくるが、我々の世界は「心と体」「精神と物質」「知識と行動」「個と公」「損と得」「嘘と真実」「苦勞と楽」「善と悪」「光と影」「私と他人」「敵と味方」「夢と現実」「アクセルとブレーキ」「叱ると褒める」「樂觀主義と悲觀主義」「HardwareとSoftware」「性善説と性悪説」など、すべて二つの対立要素で成り立っていると考えがちですが、私たちはお互いに関わり合い、影響しあって生きている。本来は一体の存在だということです。人生は両極でなはない。絶望の中にほのかな夢が芽吹き、歓楽の中にも憂い（心配）が漂う。悲しいこと、うれしいことの絶妙なミックスで成り立っている。

「先知後行」（朱子学）では、人間の知（知識）と行（実践）の関係は、後先からいえば、知を先とし、軽重の比重からいえば行の方を知よりも重とする考え方で、先に知識を得たのち、その知識を基に正しい行動ができるよう修練を積むことを説いている。同じく「知行合一」（陽明学）は相対するものが全くひとつのものになることで、「言っていることと、やることを一致させる」「知っているだけじゃだめ。実行しなければならない」「知っていて行わないのは、知らないのと同じ」とよく言われるが、知行合一は「知と行はもともと一つのもの、一体であり、同時進行する。前後に分かれてなどない」という考え方です。掃除をしてきれいになったのではなく、掃除をしている瞬間に同時にきれいになっているのです。もう少しわかりやすく言うと、私たちの心の奥には「本当の私」と「もう一人の私」がいるということです。例えば道路に空き缶が捨ててある。「拾った方がいいな（内なる声）」と思いながら「誰かが拾うだろう」と思って行動しない。「今この仕事をやり終えた方がいいんだが（内なる声）」「明日でもいいだろう」と実行しない。こんな二重の生活を送ってはい自分の主体性は確立できない。「本当の私」の今すぐやれ（内なる声）で何の迷いもなく自然体で実践に移すクセ、習慣をつける。これに徹底すること。「本当の私」を誰が見ていようと、いまいと関係なく、不動心を確立すれば、自分を磨くことができるし、自分を自立させることができる。思ったことは、今すぐやる。後ではダメ。

### ものごとの整理方法（6W3H）

When	いつ	仕事の期限、実施時期、所要時間
Where	どこで	実施場所
Who	誰が	誰が、誰の、行動の主体
Whom	誰に	誰と、行動の対象
What	何を	何をするのか、目的は何か
Why	なぜ	重要性、必要性、理由、背景など
How	どのように	方法、手段、手順
How many	数量	必要数、必要量
How much	金額	いくらで、いくらのを

### 本質の見抜き方 ヤスオカマサヒロ (安岡正篤)

#### ①「枝葉末節ではなく、大枠を俯瞰する」

順理則裕 コトワリ「理 (原理原則) に シタダ 順え スナフ ば ユタカ 則ち裕なり」 (洪沢栄一)。道理をわきまえ、その必然性に沿うことが大切で、その必然性を描いているのが古典である。古典 (歴史) の中から自分のものとして行うことが、物事の本質を見るために不可欠である。「愚者は経験に学び、賢者は歴史に学ぶ」 (ビスマルク)

#### ②「一面的でなく、多面的にみる」

物事の本当の姿、真実は客観的な視点で見れば鮮明化、立体化するのが道理。

#### ③「短期的ではなく、長期的にみる」

目先に捉われないで、一旦事の外に出て、視座を高めて遠くを見渡すようにすると、何が正しいか判断できる。

#### ④「自ら道を切り開き、社会的意義を確立するフロントランナー (開拓者) になる」

世間受けを狙うポピュリズムの人の考えに流されず、正しい方法で自分の頭で考え、自ら行動し、結果を出す人間になって欲しい。

### あなたは自分のルーティンを持っていますか？

#### ①ルーティンとは、事を行うにあたって、心と身の準備を整えるための決まりきった日常生活の習わし、習慣、決まり。

#### ②一流のアスリート、高い業績を出す経営者は、必ず自分の決まったルーティンを持っている。

#### ③ 例1) イチローの打席に向かう屈伸運動、バットの素振り方、回数、バッターボックスに同じ位置に左足から入る。そしてピッチャーに向ってバットの立て方、……一連の動作は細かく決まっている。このルーティンによって、心と体の準備ができ、いつも通り平常心の動きができるのです。

#### 2) 経営者も、どんな悩みがあってもベッドの中でうだうだ ハンニ 半煮え状態でなく、決めた時間に起きる。

どんなに忙しくても体の屈伸運動をする。新聞は1面から目を通す……。

決まり切った日常生活のルーティンを遣り ヤ 熟 コナ すと、自然と心と体が引き締まる。「サアやるゾー」と start dash で何事も勢い良く始められる。

#### ④ルーティンは無意識と意識を越えて、同じ動きをする儀式のようなもので、ぜひ実践することを勧めます。

### グレート・リセット (大きな転機の動機)

元来の意味 (より良い世界を作るために現在の社会・人生の仕組みを大きく革新すること)

企業や個人の人生にも、より良い世界を求めて、他力から、自力から企業・人生の流れを変える転機がある。

私の場合、①父親が無事に戦地から帰国できたこと。

②15歳で田舎の地元を離れ単身上京したこと。

③大学を出て石川島播磨重工業 (現 IHI) に入社し、土光社長とコンピュータに出会えたこと。

④1970年の大阪万博を機に一念発起し、当時は転職が一般的でなかった上場企業を退職し、未知のコンピュータのソフトウェアに夢を賭けて会社を起業したこと。

⑤沢山のひととの出会い、運にも恵まれ、IT業界を一大産業にまで成長させ、東証一部 (プライム) に上場できたこと。

⑥グローバル企業になって50周年を迎えたこと。

人は今までよりも、今からを大切に、夢こそ人生の力となり、人は限界を超えて行ける。  
大事なことは決してあきらめないこと、何事も極めることで奥深さを知り、感動は困難の後に訪れる。

### 企業文化と企業風土の両立

#### ①企業文化と企業風土の違い

企業文化・・・「企業と社員が共有する価値観や行動規範」

これは経営理念・ビジョン・事業構想・中長期計画・目標等を設定することで意図的、計画的につくることができる。計器飛行（営利企業・財務指標・化学肥料（即効性））

企業風土・・・「職場の人間関係のあり方、仕事への姿勢」

「企業風土は経営戦略にも勝る。」

経営理念によって、ルールで決まっているわけではなく、意図的・強制的にでもなく、社員の一人ひとりの何が正しいか、良いかを相互に感化影響し合い、意識や行動を変えることの積み重ねで、自然体で根付いた体質で、社員の自己目的意識（財務指標だけでない）。自己貢献意識を満たし、風通しが良く、ヤル気、共感、感動、相互支援が相乗効果と原動力となって複雑な反応を醸成し、組織に独特な風味をかもし出す。（秘伝の「ぬか床」、「出汁」、「タレ」）。これは社員にとっても企業にとっても、相手、顧客、社会も貴重な有形・無形の資産・魅力で、真似して出来るものではなく、買うこともできない。

社員目的・非財務指標・土づくり（遅効性・秘伝の「出汁」づくり）

「農業とは土づくりに在り」が基本の信条。

#### ②「文化」と「風土」の両立

文化と風土の両方が補強し合うことで活力ある企業となり、長期的な成長につながる。

JASTの社員は一人ひとりが誠実さ、まじめさ、懸命なひたむきさ、そして不正を絶対に許さない、絶対にウソをつかない、常に挑戦する姿勢を持っている、という日々の習慣が企業体質・風土となり、顧客・社会から共感を呼び、会社成長につながっている。もし思うように結果が出ない時は、どちらかと言うと「風土」に課題があり、見直す勇気が大切である。

企業の成長は「企業文化」（化学肥料）と「企業風土」（土づくり）の両立があつてこそ。

#### ③エンゲージメント（社員を生かす経営を知る尺度）

会社の論理を優先するかつての経営スタイルから、主役は社員であり、社員の能力や意欲を刺激して会社の価値創造につなげる経営方法で、社員の貢献意識を探るのが、エンゲージメントの特徴です。

エンゲージメントの高低は会社が社員を生かし切れているか否かを知る手がかりになります。

会社と社員との愛着心・恋愛関係（対等なパートナーとして相手が好き、相手に惚れる）（相手のために自発的に尽くす、報いる）（互いに深い共感を覚える）に至る姿勢を引き出すアプローチをエンゲージメントといえる。結論的には「個人の会社に対する、あるいは会社の個人に対する“思い入れ”や主体的な“貢献意欲”によって共に感謝し合える、会社と社員との幸福な関係を増進するもの」と言え、「仕事に対する情熱」と「会社に対する愛着」を持った状態と定義できる。

大変なことは経年変化で、エンゲージメントスコアの数値結果だけでなく、そこからどんな課題を見い出

し、どう対策を打ち、改善していくか、社内風土の改革を急ぐことになる。

私は会社の基盤ができるまでは素直な、誠実な、まじめな、真摯な、不正を絶対に許さない人を集めた。結果を急ぐあまり有名校重視の社員が集まっても、組織の<sup>ドジョウ</sup>土壌は肥えていかない。会社づくりは急がば回れ。人間性を大切にして素直な学生に来てもらい、「JAST イズム」を<sup>シントウ</sup>浸透させた上で、会社を成長させていくことこそ最善の道だと思った。人間性は何よりも大事、大切。JAST の身上は人間性と技術力、挑戦と革新へ行き着く。

(創業当時は大学生はITベンチャーには見向きもしなかった。まして有名校は皆無であった。)

地層のごとく積み上げていかないとろく、崩れてしまう。どんな社員にも、伸びる<sup>カンキョウ</sup>環境づくりをしなければならない。いかに能力を引き上げ、社会に貢献できる人材を育てるか。重視したのは挑戦に前向きになれる集団をつくることだった。社員の満足度が上がり、会社としての魅力が出ると業績の向上と比例して、才能豊かな人材がそろ<sup>ジュンカン</sup>う好循環に入った。

しかしどれほど会社が成長しても、根本的な考え方はぶれないこと。新入社員の基準が上がっても、自分の意見を言えず、指示待ち姿勢の社員は求めている。あくまで主体的で視座が高く、未来志向で、positive な社員を求めている。自分の考えを持ち、自立できる、律し合う素地をもっているかどうか、そして自然体で実行できているかが重要な指標だ。

今は会社をさらに成長させるため、レースの流れを劇的に変える「ゲームチェンジャー」が必要で、金太郎飴の集団ではなく、より大きな夢を語れる<sup>トク</sup>尖った社員が必要で、個が立った会社を輝かせることは、指導者の仕事であり、腕の見せどころである。社員の行動や言葉など、一寸した変化を感じると、社員の実態を見極めていくことが重要だ。

#### ④DX時代のエンゲージメント経営

前述のように、エンゲージメントは会社と社員とが相互に“思い入れ”や“貢献意欲”によって、共に“感謝する・される”共に称賛し輝く幸福な関係を意味し、これが「会社と社員の一体感」、「達成の喜びを感じさせる」文化・風土となって相互の成長に最も寄与することになる。

そしてエンゲージメントの向上は個人の労働生産性に相関してくることになる。

##### 1) エンゲージメントの3要素

「熱意」仕事に誇りややりがいを感じている状態

「没頭」仕事に熱心に取り組んでいる状態

「活力」仕事から活力を得て、生き生きとしている状態

この3要素を得るためには、会社と個人、さらに社員同士に信頼関係があり、互いに強い絆で結ばれていることにある。

2) 信頼関係に基づき、エンゲージメントを向上するには、会社のビジョンや理念が全員に共有され浸透して、共感を生んでいることが必要不可欠。

3) 個人が積極的に仕事に取り組めるように、働きやすい職場環境づくりを実現し、仕事の成果や行動を適切に評価し、称賛して、成長支援につなげていくような「企業文化」・「企業風土」をじっくりと<sup>ジョウセイ</sup>醸成することが必須である。

#### ⑤社員のモチベーション向上

JASTは創業50周年を迎え、2024年（令和6年）から「第2の創業」と位置づけ、新たな価値の創造を目指しています。そのため、ビジネスモデルを変え全方位的イノベーションに立ち向かいます。

人間は本来、夢や希望を抱いて、その実現のために思考し、創造する。この原点は変わりなく、ありたい姿を描き、主体性を持って、ステイクホルダーを巻き込みながら夢の実現に向けて果敢に挑戦し続けましょう。

そのためには、社員と会社の成長のためにモチベーション（行動を起こす原動力）の向上が不可欠です。自分の仕事や会社に対する誇り、会社のビジョンや理念を実現したいという思い。自分や会社の成長実感や成長予感自信を高め、やる気を引き起こします。自ら意思決定できる範囲の拡大は「やりがい・達成感」の喜びにつながります。

### ⑥いま求められる「自立型人材」とは

人材を育てるには、まず「どんな人材を育てたいのか」という理念が必要。そして、それは上司らが部下の前で体現できていることが大事で、部下は上司の姿をよく見えています。

「自立型人材」の定義

- 1) 高い使命感を持ち、指示がなくても自律的、自発的に行動する人材。
- 2) 顧客視点の仕事マインドを持ち、自分で問題を発見し、目標を設定し、解決策を導き出す人材。
- 3) 計画的に能力開発に取り組み、自ら成長する人材。

## 経営理念

皆さんが毎日唱和している「経営理念」。この言葉の主旨を真剣に考えてみたことがありますか？

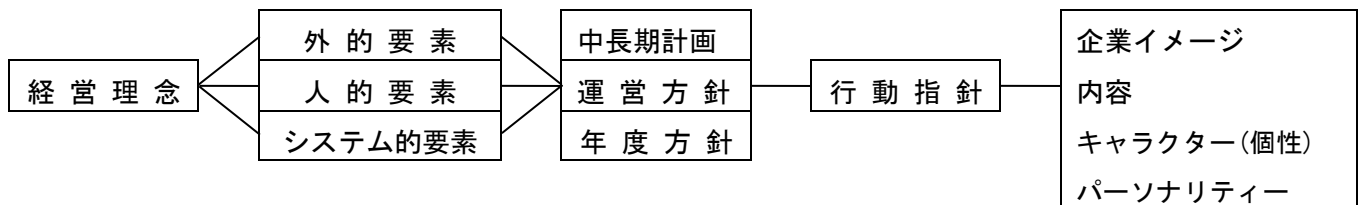
昨今の厳しい環境下、今こそ原点に戻る意味を込めて「経営理念」の概念を理解して、全社員の意識統一を図らなければなりません。

そこで、「経営理念」をかみくだいて説明します。はじめに「経営理念」そのものの主旨を、そして次に一つひとつの意味を各項に分けて説明します。

### 経営理念

- 一、自己に頼るべし、他に頼るべからず
- 一、基本を固くする
- 一、急ぐべからず
- 一、誠意は道を拓く、誠実本位で得た信用は最大の財産
- 一、清潔・整頓・堅実を旨とする
- 一、人生の目的は品性の完成することにある
- 一、感謝報恩の平常心を持つこと

### 経営理念の展開



私達にとって経営理念の原理原則は企業のあらゆる活動に一本筋を通すこと。

経営理念を組織の「体質」にまで浸透させ、各職場で実践していると、それは「企業文化」・「企業風土」(Personality 人格、社格、社風、人柄、品格、文化、風土、持ち味、JAST WAY、DNA、秘伝のタレ) となる。

社会の一員として存在意義を見出し、理念に基づいてあらゆる活動を同一ベクトル・ルーティーン(決めごと・習慣)で有効に機能させることによって、理想的なパーソナリティを形成し、それを社会に認知、評価していただき、感化影響を与えあうことによって共に進化発展する。自己実現とは、「なれる最高の自分」になること。

人は皆、一個ずつの宝石の原石、原石は磨かなければ光らない。原石には苦勞と努力の両方が必要。苦勞は原石を磨き、努力は宝石を大きくする。

### 主旨

朝、顔を洗いに行っても、トイレへ行っても、会社に来て、鏡というものがあります。ですから、自分の身なりは、髪が乱れているとかネクタイが曲がっているとかいうようなことは、いつでも正せます。目で見えるものは案外気づき易いし、すぐに直すこともできるのです。けれども心の鏡というものはありません。実際のモノとしては無いのです。

しかし、人間は心と身から成り立っていることが他の動物との唯一違うところです。従って、心にも身にも栄養を与える必要があります。心も身もチェックする必要があります。心も身も使うと発達するが、使わなければ退化します。人の心の歪ユガミというものも正しくする必要がありますがあるわけですが、それでないと油断しているうちに雑草に負けてしまっセンテイて悪いクセがついてしまうのです。よい種を播き、雑草を取り除き、肥料をやり、害虫を駆除し、移植をし、剪定をし…つまり手を掛けて育成する必要がありますがあるのです。

(菊根分け後はわが根で花を持て … 吉川英治)

そして JAST グループは他の会社とは一味違うんだという理念を掲げ、姿の鏡ももちろんですけども、心の鏡も持って、心も身も常に鏡に写して歪ユガミを直していこうじゃないか、ということなのです。

私を含め管理職も、出来た人間・完成された人間だとは決して思っておりません。しかし、やはり人生の長い経験だとか、勉強だとか、先輩からの教えだとか、そのようなことを引き継いで、これが良かろうと思って作ったのが、この七カ条の経営理念です。

ただやみくもに、がむしゃらにやるというのは、能ある人のやることではありません。航海するときには羅針盤、自動車を運転するときには地図・ナビゲータ・GPS を持っているとき非常に楽です。

また、今自分がどこにいるのか判らないで、ただ進むというのは非常に危険です、無駄です。そんなことは避けましようということなのです。自分の現在位置を知ることは非常に大切なことです。

### 企業のあらゆる活動に一本筋を通すこと。

筋というのはバックボーンのことです。バックボーンのない人は、軟体動物と同じで、ふにゃふにゃして、ああでもないこうでもない、何でもない事にただ悩み苦しみ、答えがでないといっトモては落ち込んでいくのです。それではいけません。自分の考えや、それに基づく行動にきちっと一本筋を通して、そして自分の動きが他の人をも動かす。自分の生き方が相手をも生かす、そのような一本筋を通したバックボーンを持つことが大切なのです。世の中のことを少し多く知っているだけでは人はついてこない。技術・経験・お金だけでも人はついてこない。その人のバックボーンの中味が問題なのです。その人の中味によって感銘もすればバカにもするわけです。「一本の芯シンが無ければ、ローソクに火は灯らない」加藤登紀子

シン、カク、ジク。自分の人生の芯、核、軸を身に付けること。ローソクの蠟ロウだけでは意味がない。

私はいつも思っているのですが、個人でも会社でも全く同じで、思想の無い人、思想の無い会社、理念のない社会（国）というのは発展しない、滅びてしまうと思います。ですから我が社は創業当時から、こういう思想・見識というものに対して哲学的な根源的な本質思索を非常に大切に、かつ自由な位置付けをしております。

### 無思想経営では、危機には勝てない

新型コロナウイルスの猛威が社会のあらゆる面に甚大な影響を与えているが、リスクにさらされた時に、



経営理念の浸透している会社は理念の機能を発揮する。経営理念は組織の価値観、体力を表現したものであって、社員の共感を土台として価値感を共有しているが故に、リスクに対しても「言動に不正・不謹慎を絶対に許さない」と宣言している企業風土・文化を有しているから日常的・具体的な場面に即時に対応できるのである。

とても考えられない不条理と出会った際にも、どう考え、どう対処するか。経営理念・原則原理を守り、自制心を持って、右往左往しない毅然たる態度で相対することである。それがどこからくるかといえば、経営理念の浸透による社員の意識と士気である。

JASTグループの過去50年を振り返ってみても、人も組織も、今、どのように行動するか次第で長期的な競争力が決まります。事業範囲の拡大や進出国の増加に伴い、当社グループの新たな課題を抱えています。常に最悪の事態を想定して準備を整えなければならない。どのような環境下でも、筋肉質で強く、スピード経営への転換を図り続ける企業でなければならない。

社員とトップの価値観が共振する経営こそが、全てのスタートであり、個々人の持てる才能を早期に開花させ、「夢の実現」をさせなければなりません。

### この価値観で勝てるのか

戦後の日本の復興は常識では考えられないすばらしい奇跡として世界中から敬服されているが、戦争で焦土と化した国を何としても元に再生したいと熱心に働き、先憂後楽で高度成長まで持ち込めたことは大成功であったが、失敗も今に至っている。それは子弟教育で勇気とか覚悟とか独創といった美德を教えなかった。自分で考え選択する気力を与えなかった。一流の大学を出て一流の会社に入るのが幸せと考え、優しさと安易さだけが美德と教えた。そして判断基準が好きよりも「有利」「損得」「金銭」に置くようになった。仕事がおもしろいということが幸せ、好きなことをするのが幸せ、「好き」を基本に勇気、判断、覚悟、正義の美意識を持つべきではないだろうか。

### 仕事は戦いである。（本質）

#### ①「負けて泣く子は必ず強くなる」

戦いに負けてくやし泣きする子は、言われなくても自ら練習、勉強、努力してぐんぐん成長する。学校にも合格と不合格があり。

#### ②「戦い」・・・勝ち、負けを競うスポーツ、囲碁、将棋のゲームは戦いであり、会社の仕事の大部分は合理性と効率を目的とする戦いである。・・・ライバルとの競争、社員同士の出世競争、営業マンの契約高、研究開発、製造も失敗と成功の競争。成果が上がらなければ敗者となる。競争はなくてはならない。競争があるから練習、勉強、努力、切磋琢磨して夢、希望を達成・成長するのであり、競争の長所である。勝つこと自体が目標となると不正や歪みを生み、致命的な欠陥にしてしまう。しかし、競争は「悪」の考え方が一般的になっているが、競争は進歩を生む源泉である。勝つために全力を尽くす姿に感動する。

#### ③戦後は血を吐くような復興の努力によって経済大国になった。今は経済的ゆとりと戦いを忌み嫌い、享楽に溺れることを幸福とする「楽しくなければ人生でない」の人ができた。

#### ④アメリカは核兵器をはじめ、世界一の武器・軍隊を持つ軍事国家である。ビジネスの戦いでも勝つことを最高の勝ちに置く戦闘的国家である。その国が日本を戦えない国、戦わない人の国にした。

- ⑤自由、平等、個人主義、人権尊重、差別反対…金科玉条で誰も反対したり否定したりする人はいない  
価値観である。しかし…  
日本は家族、一族、村、会社、国などの自分が所属する組織や集団と親、兄弟、師、大人、老人に価値を置いていた。これが個人主義中心に変わった。子と親、生徒と先生、上司と部下が対等。
- ⑥個人主義、自己中心が戦いから逃げ、「今さえよければ」「自分さえよければ」「お金さえあれば」となり、「やさしい」「格好いい」「きれい」「楽しい」「かわいい」「おいしい」のユルイ価値観の人を作った。困難や苦勞をせずに、保護と支援で過ごすことが人を幸せにするでは、競争社会を生き抜く「強さ」を身につけられない。本当はこのことの方がかわいそうだ。  
「毎日おいしいものばかり食べていると、体にも気持ちにも毒だという気がします。」料理研究家「お腹を減らして食べると、なんでも一番おいしい」ご馳走ばかり続けると、味わいからトキメキや感動が起きなくなる。欠けと満ち、渴きと充足の交替が生々しくリアルで、「毒」とは生きている感じがしないことになる。
- ⑦捨ててきた日本的価値観…勤勉、正直、節約、感謝、忍耐力、我慢、勇気、自立、律し合う、気迫、精神力、闘争心、公德心、おもてなし、ホスピタリティ、もったいない、モノを大切にする、助け合う、気を配る、分け合う、恥ずかしい。勝つための土台と軽視する。頑張ることに価値を置かない世の末は恐ろしい。
- ⑧日本人の不得手…独立・孤立（得手…集団行動）、もめごと（自分に及ぶのを避ける…自分ごととしな  
い）、原因の追求、責任の所在、確認（責任をとらないですませる）、（禊はすんだ（罪を帳消しにする）、水に流す）、おかしいものをおかしいと言わない。（何事も穏便に）、（外国人…どっちつかずは許さない）
- ⑨「自分らしく生きたい」は今の世間に頻用される言葉で、最高の価値観と思われている。これは、自分の個性を最も発揮できるあり方、ならば基準は「自分」にあるのだから実行するのは簡単なはず。ところが簡単ではない。なぜなら人生・社会は一人では歩めない。他者との関係（個と公）で成り立っているのであるから「自分らしくだけ」では、危険を伴っていることを知るべし。自分の最も得意だけでなく次善の柔軟なパターンも用意しておく必要がある。
- ⑩国際社会に対し、揺ぎない価値観を示す必要がある。

### 直近の課題（常に好奇心と挑戦を）

#### ①常に好奇心と挑戦を

社会人の中で、最も頭が柔らかい社会人になるには、自分で課題を決め、成果を出すように戦略を練る目的達成型の思考を持ってほしい。社会の変化のスピードは速く、過去の勝ちパターンに安住してられない。

これからの社会人は誰かの決めた物差しに追随するのではなく、自分で選択・決断しなくてはならない。その原動力は「好奇心」です。現状の枠組みが最善ではないと、常に問い続けて好奇心を持って挑戦して欲しい。

社員みんなが安定を求める企業ほど、実際には不安定になることを信じてほしい。

変化しない会社は危ない。現状に満足しない社会にする。

### ②在宅勤務

これまで在宅勤務を推進してきたが、感染防止と効率的な業務との両立を目指す「働き方見直し」が課題となってきた。

在宅勤務で対応できていない課題

- 1) OJTによる人材育成が難しい
- 2) コミュニケーションがとりづらく、孤立する
- 3) 精神的に病む
- 4) 生産性が低下する
- 5) 業務の進捗や達成度の把握が難しい
- 6) 外出機会が減り、骨も筋肉も弱くなる。腰・背骨・ヒザ痛病の多発。骨肉には負荷がかかると強くなる性質がある。(整形外科医)
- 7) 人間は触れ合わないと成長しない。しかも、同質な組織から革新は生まれない。

### ③事業機会を鋭敏に

- 1) JAST も昨年で 50 周年を迎えた。産業のピラミッドが解体し、ソフトウェア・ファースト（ソフトウェア優位）の時代が到来し、それぞれの領域で強みを発揮する企業が対等な立場でつながるレイヤー構造が生れる社会を想定して創業しました。創業の理念は「顧客に新しい価値を提供し、社会課題を解決する」と明確にメッセージを表明した。当時としては供給者（開発者）よりも顧客・消費者・ユーザーの立場を第一とする優先順位の変更決断は、先見性と度胸が必要だったが、DX 時代を迎えても当時の系譜は今に至るも脈々と続いている。何事も常に他社よりも早く先取りして実現することが会社の競争力となる。社会のトレンドは移り変りが早く、過剰な品質よりもユーザー目線での開発・スピードを求めている。
- 2) そこで、新たな事業機会を鋭敏に認識するには、ディスラプティブ・イノベーション（破壊的技術革新）や、社会的課題に加え、全社員の経験から得た知見や好奇心、洞察力、インスピレーション、人的ネットワーク、偶然の出会い、運などが大きな役割を果たすことになる。こうした要因は相互に影響するので総体と考えた方がよい。ビジネス戦略の本質は、現状に関係なく自分が手に入れたいビジネスの未来を自分で作り出すことに尽きる。

ここで、発想の視点の変化について述べたい「発想の転換」

21 世紀は社会課題が新しい技術を作る時代だということ。20 世紀は技術がひたすら走り、社会が付いて行く社会変化だった。例えば、半導体、クルマ、テレビ、家電・・・。

しかし、21 世紀は社会が大きく変化主導する中で、それに必要な技術が生まれてくる時代だ。例えば、環境問題、エネルギー問題、少子高齢化問題、自動運転、ロボット、AI・・・。

従って、社会が潜在的に欲しているものが何かを考える必要がある。まず、社会の変化があり、技術はそれに適したものを作っていく。21 世紀型の技術を生み出すため、社会の変化をきちんと捉えることが大事である。しかも、変化のスピードが速く、広範囲なために、10 年後、20 年後の社会変化を想定し、想定社会（バーチャル）を現在に引き戻すバックキャストの視点でアイデアを出す必要がある。新しいイノベーションを生むためには、まったく違った視点からのアイデアを期待する。

④どんな時代でも（生き残るだけではダメ）成長発展する keyword

50年間言い続けてきたこと。

- 1) 人を創り、人を育て、人で勝負できる企業づくり
- 2) 右手に人間力（人柄・品格）、左手に技術力（専門性）
- 3) 企業は理念とソロバン
- 4) 業績は人が持っている素質・器を生かし、  
危機感と責任感で目標達成

⑤魅力ある企業（デジタル時代はモノより考え方、君ならどうする？に的確な答が出せる社員の育成）

魅力ある企業とは、高効率、高収益、やりがい、自己成長、

「新」（商品・顧客・若手育成）へのチャレンジを実践する会社

- 1) 「理念経営」・・・考え方に共感しベクトルを合わせる
- 2) 「戦略経営」・・・決めたことを徹底してやり切る力、あきらめない力
- 3) 「組織経営」・・・幹部が組織をまとめ、業績に責任を持つ そのため鍛えぬけ
- 4) 「先行経営」・・・3年先、1年先、3ヶ月先の的確な数字を読むシステム作り
- 5) 「タンクロ経営」・・・各部門、各社、各地域が毎月黒字のバランス確保

この5つの経営の実践で結果は出る、信用を得る、満足度が高まる

⑥リーダーの役割

- 1) リーダーの考え方と姿勢と行動がすべてを決める。

リーダーは誰よりも勉強し誰にも負けない努力をすること。

リーダーの仕事に向き合う姿勢こそ人が育つ風土を創り上げる。

- 2) 今こそリーダーのバイタリティとチャレンジ精神、すべてがリーダー次第で組織の未来が決まる。  
若手人財を育成し組織活性化を図るに限る。

誰のもとで育ったかを名指しされるリーダーになるように！

- 3) リーダーは心中に赫々と燃える何ものかを有し、算盤勘定<sup>ソロバンカンジョウ</sup>抜きにして、壮大な目標をかかげ、それを実現するために運命共同体の仲間を部下に率い、喜怒哀楽、汗涙を共に<sup>トモ</sup>にして、事業の最前線に身を投じて、多くの人々を喜ばせる強者<sup>ツフモノ</sup>である。

## 経営理念

---

### 原理原則

社会の一員として存在意義を見出し、理念に基づいてあらゆる活動を同一ベクトル・ルーティーン（決めごと・習慣）で有効に機能させることによって、理想的なパーソナリティを形成し、それを社会に認知、評価していただき、感化影響を与えあうことによって共に進化発展する。

同一ベクトル・ルーティーンという言葉に、ちょっと皆さん語弊があるかもしれませんが、全くどこを切っても同じ形のなんとか飴というようなことを言っているのではないのです。いろいろな個性豊かな方がいいのです。ばらばらであってもいいのです。ただ、ベクトルさえ、<sup>カイ</sup>権の方向性（富士山に登る）、（ゴール点をとる）さえ合っていればいいのです。だいたい、形というものは合わせる事が出来るのだけれど、心や考え方というのはなかなか合わせにくいものです。

非常に優れた人でもダメな人でも形を合わせることは誰にでもできます。ですから、内容を充分重視し、内容のある方向を目指そうじゃないかということです。

我々は、ややもすると条件さえ整ったら人は幸せになれると考えがちです。例えば健康であれば幸せになれるとか、お金さえあれば幸せになれるとか、そのようなことを考えがちです。ですから本屋さんへ行きますと、How to ものがたくさんあります。どうしたらいい彼女が出来るかとか、どうしたら幸せになれるかとか、どうしたら出世できるか等々。そんな本が山ほどあります。けれども、あんな条件はいくら揃えても幸せにはなれないのです。

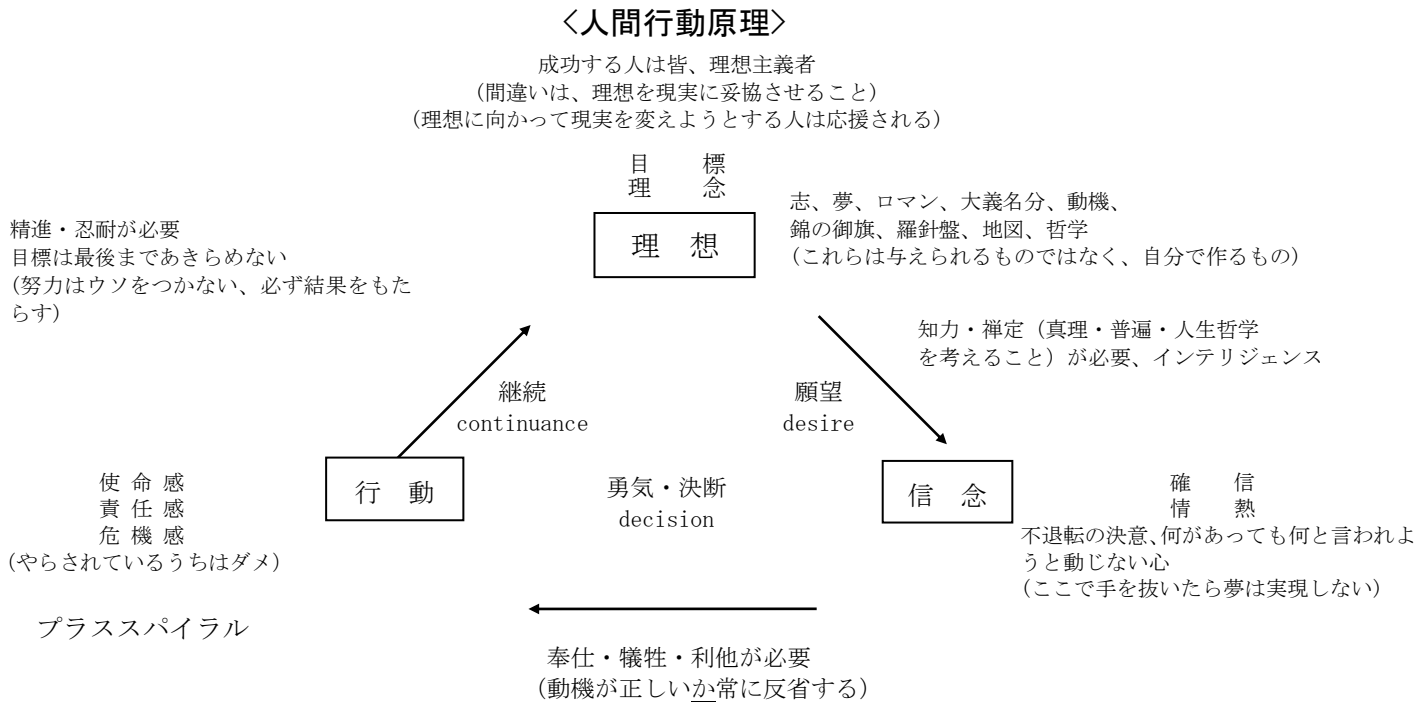
その証拠に、刑務所に入っている人達はみんな元気です。刑務所に入っている人で病気の人はあまりいないのです。ですから、健康だけあっても幸せにはなれません。それでは、お金があったら幸せになれるかというとも違います。我が社の顧問弁護士の先生が「私は仕事からこんなことをやっているのだけれども、人生の裏を見て嫌になることがよくあります。相続とか何とかで、親子兄弟でお金のことで骨肉の争いがよくあります」と。仕事から、弁護士というのはそういうことに携わるんですけど、嫌なことが多いとおっしゃっていました。だからお金のある人が、お金のある家が、必ずしも幸せとは言えないのです。

やはり条件さえ揃えれば幸せになれるというものではなくて、その「元」になるのは、基本・考え方・志・<sup>モト</sup>思想・行動・理念・本物志向です。このようなものをきちんと持たないと、いくら条件を揃えても仕方がないということなのです。「経営理念」これが経営の根幹となる。

### 人間の行動原理

私のモノの見方というのは、物理も心理も共に科学・Science であるというところから出発しています。物理の世界をサイエンスだということは誰でも素直に認めていると思いますが、心理・精神活動をサイエンスだとは一寸抵抗があるのではないですか。私は以前から不思議に思っていたのですが、芸術家でも科学者でも何か一つのことを極めた人達は、すべてのことに通じ同じ境地に立った思想・哲学的概念に至っていることです。つまり、行きつくところまで行って神に出会うんです。この人達の云う神とはキリストとか仏陀という概念ではなく、宇宙の森羅万象を統制するシステム、つまり創造神という意味です。宇宙にはあらゆる事物が生成化育しているのです。<sup>セイセイカイク</sup>適者生存が自然の法則で、世の中の発展に貢献する心の持主こそが強く生きることができるのである。ところが、そうした大きな摂理・人智を超えた大きな存在（great something）を知らずに、人はとにかく摂理に反した自己都合だけを考えるからうまく行かないのです。私は一流の芸術家でも科学者でもない、経営者の端くれですが、物事がうまく行くには何かあるはずだ、行動原理（科学）

があるはずだと行きついたのがこの「人間行動原理」です。（<sup>グライ</sup> 盥の水の原理）



理想… 人はこうなろう、こうしようという目標を持たなければなりません。理想は星のようなもの。到達するのは大変だが、海の船乗りのように人はそれによって進路を決めることになるのです。従って理想のない人は進路が決まりません。ただ、右往左往、ダッチロールするばかりです。

信念… 理想のあるところ信念・覚悟を生みます。信念だけを持つと思っても持ちきれません。しかし、理想を持てば必ず信念を持てます。理想の高低によって信念・覚悟の高低もまた比例して、決まてきます。Stand Play、エエ格好を付ける、私利私欲は絶対ダメ。

行動… 理想から信念が生まれると信念は行動に変えます。（行動に変えない信念は妄想といいます。）  
 信念を伴った行動は理想を実現します。ただ、見掛け倒しの信念による行動は害悪をもたらします。

人は自らが理想・夢を持ち、目標を定め、高いものに挑戦していく。自分自身を鍛え上げていこうというポリシーを持った人に出会うと、高い理想を持った人は放っておけなくなるし、面倒を見たくなくなる。そういう人の心を惹くことを魅力といい、魅力のある人となりはいいツキ、いい出会いが生まれるものです。幸運は用意された心の中に宿る。運命改善のカギは心の持ちようによって決まるとも言える。類は友を呼ぶ、その人の人となりを見極めるには、その人の付き合っている友を見ればわかる。いい思いを描くことは、人生ではとても大切なんです。

まず最初に経営理念ありきということです。経営理念に基づいて、後を展開させていくのです。JASTグループはこうなりたいんだ、こうしたいんだということを明確に方向づけて、その方向に一路まい進することが大切なのです。一期一会、今、<sup>イチゴイチエ</sup> 目の前にいる人が自分の人生で一番大切な人。

ああなりたいんだ、こうなりたいんだという目標・願望がないといけません。心の問題を決して粗末にしてはいけません。

皆さん、ああしたい、こうなりたいんだという希望があるでしょう。夢があるでしょう。そういったものが無い人は、やはりそうはならない。常にそういうことを念頭に置いている人は、必ずそういう情報なり、相手なりが、向こうから飛び込んで来ますから。目標がないということは、一番ちゃらんぼらんな状態です。

いずれにしてもそういう経営理念に基づいて、JAST グループはこうなろう、こうしましようという願望に基づいて以下の展開をしていくわけなのです。成功する人は皆、理想主義者で目標・夢・ロマンを持っている。「夢なき者は理想なく、理想なき者は計画なく、計画なき者は実行なく、実行なき者は成功なく、故に夢なき者は成功なし」(吉田松陰)、目標だとか夢・ロマンが有ると、そこから信念・覚悟というものが芽生えてくるのです。そうしますと後は実行に移すだけです。この三角形(目標・信念・実行)を上昇スパイラルに回転しだすとシメたものです。理想とか目標は空想ではないのです。理想と空想とは全然違うのです。字のごとく、理想というのには理にかなった想いなのです。空想というのには空の想いなのです。ですから、空想から信念は生まれません。本当の信念というのには理想から生まれるのですが、空想からは何が生まれるかという、仏教の言葉ですと妄想・妄念です。空想・妄想による信念は見掛けだけです。見掛け倒しの信念による行動は無駄なのです。害をもたらします。

最初にかなり大胆なことを申し上げます。

今は七カ条をこうやって掲げていますが、これが金カギョクジョウキンカギョクジョウではないのです。国家でいうと憲法です。この国という憲法を、皆さんが変えていただいて結構です。私はそういう大胆な発想を持っているのです。

JAST グループは永遠に発展していかないとだめなのですから、こういうものも変えていただいていいのです。だから、社長が決めたからこれでいかなきゃならないと、私は夢にも思いません。どうぞ皆さん、大胆な意見や良い発想を提案してください。

### 経営理念の展開と明確な目標イメージの形成 (philosophy 経営)

我々は自分の個性を生まれながらに、あるいは祖先から、環境から、躰シツゲ、教育、本、人との出会いから受け継いだものを持っています。皆さんはそれぞれ良いものを持ってるわけですから、ある形にはめようとは思っていません。けれど、ただ我流というのはなかなか労多くして無駄が多いのです。だから、いろいろと勉強したり、人に聞いたりしたことで、良いと思われることはそれを集大成して、一つの地図あるいは羅針盤にしていこうじゃないかということで進んで行くわけです。ここで大事なことは、道筋がわかっただけでは物知りの世界であり、学者の境地に過ぎません。学問をした人が必ずしも人の上に立つ人ではないのです。自らの足で歩んで自らの天命を磨き、「他人ごと」ではない「吾づくり」をし、一人ひとりが自分色の特有の光を放つことが肝要なのです。

そのためには、課題について日ごろから考え、他人ごとではなく「自分ごとに」していることが必要です。自分がどんな風に解決するかと考えるくせをつけておくことです。

経営理念を更に分解しまして、外的要素・人的要素・システムの要素を充実させていくわけです。

外的要素とはどういうことかと言いますと、これは外から見えるものです。人間で言えば身体に相当します。例えば、うちは最新の一等ビルに入っています。商売は場所である、人である、考え方である、行動である。これが非常に大切な要素だと思うのです。高い目標を背にもって、ビル一つといえども外から見えるものも大事ですから。一流のもの、ホンモノを人間が求めるといことは非常に大切な事だと思います。そんな外からの世界ですけれども、場所でもビルでも立地条件でも、必ず一番のものを、一流のものを求めるという社風を持っているわけです。

次に人的要素なのですが、これは人間で云えば心に相当します。JAST グループは人と心でもっている会社です。あとは何にも無いのです。自慢じゃないけど、人と心が一番大事なのです。心は見えないが、心づかいは鮮やかに耳目に止まる。

人というのは、人数は判りますが、実力だとか考え方だとか思想だとかは外からは見えません。だけど、外から見えないものこそ一番大事にしているのです。

木でも、土から上に出ているところ、幹だとか葉っぱだとか花だとか。それらは当然見えますが、根は見えません。けれども、見えないところに一番価値があり、重要なのです。枝が折れても、木を切っても、芽は出ます。根さえあれば。根のないところに芽は出ません。だから、表面ばかり、見えるところばかりを信じるということは非常に危険なのです。あの人はどういう思想・考え方を持っているのか、JAST グループという会社はどういう考え方で会社を運営しているのか、案外見えないものなのです。だけどそれが一番大事なのです。人間でも会社でも、一旦社会から悪いレッテルをはられると、いろんな努力をしてもなかなか取れません。ですから最初から、この方向で行くんだということを表し、目標を掲げ、それを社員に浸透させ、その通り実行していく。そうすると、JAST グループはこういう会社だという良い意味のレッテルをはられます。いま JAST グループは非常に良いレッテルをはられておりますので、これも無形の財産です。非常に大きなブランド財産なのです。そういうことで人的要素を中心においています。これが JAST グループの中心です。

それからシステム要素。これは、人間で云えば神経・頭脳に相当します。JAST グループはお客さんに対してアフターサービスが良いだとか、品質がいいとか、納期通りに商品を納めるだとか、管理会計制度、教育制度、危機管理、開示報告、予算制度、中長期計画だとかそういったものがきちんと確立されて、その PDCA サイクルがしっかり生きた活動が出来ているかどうか。神経・頭脳系統がうまく機能しているかどうか。こういうことが非常に大事です。

会社を運営する為にはいろいろな要素がありますが、一つひとつが無駄なく機能しているかどうかが大切です。たくさんの要素がまとまって、日常の活動をしながら会社運用をしていくわけです。

「無名有力の会社たれ」、名前が有名でなくても実力がある会社、世の中の役に立つ会社たれ。

経営理念をさらに詳しく具体化したものに社是というものがあります。その下に、行動指針として毎年実行目標（スローガン）を掲げているわけです。〈2024 年度スローガン〉『～JAST の DNA を次の 50 年につなげる～第二の創業をより飛躍させるために、全社員が挑戦と変革を開始する』

chance（棚ボタ）と opportunity（機会を捕える）の違い。これは、毎年我が社にとってその時々一番欠けているところ、弱いところ、補填しないといけないところ、強化すべきところ、達成しなければならないところを、目標に掲げて実行し、自分の身に付ける、習慣付けるというところへもっていくものなのです。

最後は、こうしたことで会社のイメージ、パーソナリティが確立されるわけです。ですから皆さん、ホンダという会社はどのような会社か、トヨタ・ソニー・パナソニックという会社はどのような会社か、頭の中にだいたいイメージがわくでしょう。それが大事なのです。良い会社は何となく人格（社格）のようなものがあり、悪い会社は印象が一定しないものなのです。

JAST グループは非常にクリーンで、人柄が良く誠心誠意で、技術も確かだとよく伺うことが出来ます。大阪・東京と全国展開、自社ブランド商品を有し、早期より海外展開を行っていますし、業務分野・技術分野も多方面に渡り、毎年の学生の訪問も非常に沢山あります。大学の先生方の評判も非常に良ろしい。アットホームであるだとか、最先端志向だとか、他の会社になく楽しみも私達の会社は持っているという評価を、お客さんを始め、社会の人に常に持っていていただいているのです。これは非常にありがたいことです。結局最



初にそういった会社としての理念・思想をきちんと掲げ、それを具体化して社員の一人ひとりが実行しているから、現在の立場というものができているわけです。これは何も社長一人が頑張っても、皆さんが実行してくれなければ空念仏に終わってしまうのです。きちんと目標を掲げ、その思想が社員一人ひとりに浸透し、それが実行に移される、このようなルーティーン（習慣、体質化）を経なければ何の意味もないのです。

後ろを振り返ったら誰もいなかったとかいいます。皆さんもこれからリーダーになっていくわけですが、自分が部下に恵まれてないというのは、ある意味で悲劇です。一番の悲劇です。一サラリーマンでいる方がまだましです。上司にとって部下がついてきてくれないというのは、一番の悲劇です。三十代になりますと、同僚です。横の同僚。これが大事なのです。三十代といっても、普通の会社の三十代とうちの会社の三十代とは違いますから。うちの会社で三十代というのは、大きな仕事がどんどん会社に飛び込んできます。これをこなしていかなきゃいけない。大きな仕事をこなしていかなきゃならないのに、同僚で足を引っ張る奴がいるとか、ちゃんとできない奴がいるとかになると大変です。

私の立場でもそうですけれど、人材・リーダーに恵まれることが一番大事なのです。

企業は環境適応業である。環境の変化に適応する能力を失った時、地球上から姿を消していくことは、生物も企業も、国家も文明も、同じ宿命をたどることになる。今、自分が、企業が果たして環境に適応しているか否か。その証は自社及び自分の思想、人間性、技術、行動、商品、サービスの中味が顧客に支持されているかどうかにある。

顧客ニーズの多様化や個性化、加えて急速な技術革新等により、今は売れている商品・サービスが明日はどうなるか誰にもわからない。顧客に支持され続けるためには、組織と人材を常にフレキシブルな状態にしておく以外方法はない。進化論者ダーウィンのことば、「生き残るのは強い者、頭の良い者ではない。変化に対応できる者だけが残る」

いかなる環境の変化にも臨機応変に対応できる、打てば響くような組織と生き生きとした人材。こういう活性化した組織や人材をどう育て維持していくかが企業の浮沈を決める。

これまではトップが指示・命令し、それを生真面・忠実に実行することでやってきたかも知れない。しかし今や、社内外のどこを見渡してもお手本など一切ない時代を迎えるに至った。（新幹線、グライダー、D51）

指示・命令を待つて対処していく体制では、ドラスチックに展開する今後の難局を乗り切っていくことはできない。各々の持てる能力を主体性をもってフルに発揮し、各々の目標にチャレンジしていくシステムが最も望ましい。しかし、最前線が各々勝手気ままな対応をするのであれば、もはやそれは烏合の衆に過ぎない。その源泉は企業理念に行き着く。企業理念は創業の精神であって、各々の企業が求める夢・ロマン・願望である。それには必ず人も企業も国家も説得力を持っていなければならない。それはただ技術やノウハウ、方法論の次元では処し得ない、魂（生き方に対する根本的な考え方）の次元の問題である。魂のない人や企業には誰もついてこない。そういう高い次元の見識を目指していることを確認して欲しい、誇りにして欲しい。

それでは、経営理念の第一項から説明していきます。

### 一. 自己に頼るべし、他に頼るべからず

これは非常に排他的であるとか、あるいは孤立するとか、そういった意味は一切ないのです。あくまでも前

向きであること、積極的な考え方です。真意は「独立して孤立せず」ということです。

明治維新の人達というのは非常に立派だと私は思います。日本を今日在らしめる礎となった人達だと思います。何故かという、もともと日本は小さな島国で資源も何もない三等国です。近代日本の出発点は明治維新からであるが、当時の19世紀から20世紀の初めの世界は、欧米による有色民族への植民地支配が絶頂に達した時代です。この欧米列強の侵略・征服に対して抵抗し、真の独立を保った有色民族の国は日本だけでした。現代でも属国の悲しい歴史が、今だに尾を引いている国が沢山あります。百年経っても二百年経ってもまだ、その後遺症から逃れきれないという現象が目の前にあります。ところが日本は、欧米に支配された国々の二の舞は絶対に避けねばならない。民族の独立のために頑として自主独立を貫いた。自分の国は自分達で守るんだという気概で取り組んだ。先進国からは、もうとにかくがむしゃらに、学ぶものは全て学ぶ。学んで自分のものにしてしまう。基本は自主独立です。自助努力・主体性・自己管理をもってやっていくんだという和魂洋才の精神で取り組んだから明治維新は成功したが、太平洋戦争の敗戦後は日本人固有の精神・文化を放棄してしまいました。日本は愛国心が戦争を起こすと考え、戦争と愛国心を一緒に捨てました。個人が、国民が、国家が自分を大事にしたいと思うのは当然です。世界は持論を持たない者は信用されないのが常識である。日本は持論のない迷子になっている。国際時代に適用する自己エンジンを持たないと生きていけない。アメリカの個人主義、私の人生は私の勝手、自分さえよければの欲望追求の結果、人々はどこまでも満たされないことに疲れ、精神の豊かさを見失った。このことが現代の混乱の基となっている。

「小人は利を求め、大人は理（あるべきだという筋道）を語る。」という言葉があります。

※小人…徳や器量や人格がなく、自分の私利私欲を中心に行動する人の総称

※大人（君子）…人徳がすぐれ、社会や組織、人々のためを考えた行動をするリーダーの総称

これは我が社でも同じで、リーダーになればなるほど、自分のことはほとんど犠牲にして、皆さんのため、あるいはお客さんのため、社会のため等、自分のこと以外の領域をどんどん広めていく。それが結局自分の為になるのですが、普通の人にはなかなか出来ないのです。「自分が」とか「自分のため」とかはすぐ頭に浮かぶのですが、「人のため」だとか「相手のため」だとか「思いやり」だとか、そういったことは二の次三の次になってしまいます。

ところがそれは本流ではないのです。英語では「Give and Take」と言います。「Take and Give」とは決して言わない。キリストは「与えよ、さらば与えられん。」と説いたわけですが。まず与えよ、その後でも見返りを決して求めません。ここまで言いきれるかどうかで世の中は大きく変わります。宗教的次元の高い思想です。

明治維新の話に戻りますが、自主、自分のことは自分で守るんだという気概です。自己責任、これがないとどうしても相手に依頼心が湧きます。相手がこうしてくれるだろうという依頼心。もし相手がそうしてくれなかったら、今度は憎しみを、反感を持つようになる。それは非常に生産的ではないのです。相手に対して不平とか不満を持っていますと感謝の気持ちは起こりません。

「未熟な人は、九つまで満ち足りていて、十のうち一つだけしか不満がない時でさえ、その一つの不満を真っ先に口から出し、文句を言いつづける卑しい人がある。なぜ私達は不満を後まわしにして、感謝すべきことを先に言わないのだろう。」（三浦綾子）

そこでは良いものは生まれません。個人でも会社でも、常に順風満帆で成長の一途ということはないのです。よく結婚式でも言います「人生は波あり嵐あり」と。確かにそうなんです。順調な時は誰だってうまくいくんです、大したことをしなくても。問題は、逆境の時とか、波風がきた時なんです。そこでどう耐

えられるかが人間の勝負なんです。会社の勝負なんです。ですから「苦しい時にどれだけのことに耐えられるか、あるいは力を発揮できるか」これが本当の人間の真価、会社の真価なんです。

「壁を乗り越える楽しさ…」 「もしも順風満帆だったら、<sup>ビョンチャン</sup>平昌冬季オリンピックでは勝てなかつただろう」  
<sup>ハニウユズル</sup>(羽生結弦) (20才の時)

常に自主独立の精神でないと、自分に不都合なときは相手を非難することしか思い付かない。例えば、何故私には小遣いが少ないんでしょうかとか、給料が少ないから働かないんだとか。まるで本末転倒の、成熟した人だったら思いもつかないような考え方をすぐする人がいる。全く幼児と同じで大人になりきっていないのです。自分の不平・不満を周りに押し付けるのはいけないことです。この「自己に頼るべし、他に頼るべからず」というのは、そういう事を言っているのです。

やはり、皆さんの持っている才能・個性・潜在能力といったものを活かしきって発揮していきたいですから。それにはやはり、苦しくとも自主独立です。結局人間は努力した質・量に比例して喜びの実感が得られるのが真実なのです。相手が喜ぶことに努力すればするほど、自分に利益が返ってくるのです。

真の社会人とは、人をいたわる心・思いやる心を行動に自然にできる人が「一人前の大人になった」証で、骨身を惜しまず尽くすことである。

「<sup>ミツカ</sup>3日、<sup>ミツキ</sup>3月、3年」という言葉があります。誕生日、新年、進学、卒業、就職、結婚、習いごと等、その節々<sup>フシブシ</sup>を言っているのですが、そんなはずはなかつたと感じるのが、早ければ3日、さらに3ヶ月もすると新たなことが目につき、3年もすると確実に中だるみがあることを言っています。人間の心なんてコロコロ変わりますから、よほどの固い決心がないとすぐにくずれてしまいます。(not wish→must)

国民栄誉賞を授賞した大横綱、千代の富士は30歳を過ぎてからあの大記録を次々と樹立しました。スポーツの世界、特に相撲の世界では20歳台で終えるのが普通であることに比べると、その陰に彼の並々ならぬ精進・努力があつてこそその賜物です。彼は言っています。「苦しいと思って楽な道を選んだり、逃げたりしては負け。稽古すればするほど体もできてくるし、心も鍛えられる。相撲は3日休めば、回復するのに3倍の9日はかかる。やはり稽古は怠らないことです。」やはり、強さを支えるものは自分の心の姿勢をハッキリと持つことによって初めて出来るのです。品性の高さで結果が大きく異なる。

## 二. 基本を固くする

私はある教授から凄い教えを受けました。「本を読むな、原理を読め。原理を書いてない本は読むな。どんな本でもエッセンスは10%以内だ。」ということです。私達はたくさんの情報に囲まれています。それはもう洪水と言っていていいでしょう。このような情報洪水の中にいると、たくさん知っているのに、何をどうしたら良いかわからなくなってしまう。それは原理を知らないからで、<sup>シヨウマツセン</sup>枝葉末節に左右されているからです。「<sup>コンボン</sup>根本」という言葉があります。それは文字通り木の<sup>ネモト</sup>根本のことです。枝葉は<sup>エダハ</sup>無数にあるが、根もとは一つしかない。その根もとを押さえないと、いくら枝葉を知ってもムダだということになります。いくら枝葉が繁つても根の弱い木はうまく成長しません。根さえしっかりしていれば、樹は切っても芽は出てきます。「花を支える枝、枝を支える幹、幹を支える根、根は見えねんだなあ。」(相田みつを)

つまり、基本、基礎、根本、本気、本物、本音、原点、原理、<sup>ガンボン</sup>元本…これが何よりも一番大事なのです。

How to もの、テクニックもの、枝葉もの…これはいくら揃えてもダメです。化粧をいくらしても見抜かれます。基本・原理さえしっかり押えれば、あとの応用問題は解決できます。応用は無限にありますから、無限にマスターしようとしてもムダなことです。基本はそんなにたくさんないのです。

端的に言って、では人間の根はどうすれば力強い根に育てられるのだろうか。凡人には言うは易くなかなかわからないが釈迦の教えでは①布施（与える）②持戒（自ら戒めるものを持つ）③忍辱（苦難やいやなことを耐え忍ぶ）④精進（仕事に一所懸命打ち込む）⑤禅定（心を集中して、真理を考える）⑥知慧（物事の価値をよくわきまえて処理する）この（六波羅蜜）の6つの修養に努めていると根が育つと説いている。私はその中でも忍辱が一番大切だと思っている。人生の艱難辛苦を耐え忍ぶ。植物が厳しい風雪や干天にさらされるほど強く根を張るように、人間の根も修羅場を越えてこそ強く養われることになるのである。人は修羅場を経験しないと成長できない。「疾風に勁草を知る」強い風が吹くと、弱い草と強い草がすぐわかる。困難の時に人物がわかる。基本を学びなさい。裾野が広がれば山は高くなる。人並みの人間が、人並みのことしかしなかったら、人並み以上になることはない。弛い、ユルム状態からは人も組織も成長しない。

抽象論に入り込むとわかりにくいので、例え話に戻します。接客の話をして。私は日頃から、「相手を訪問して部屋を出る時は、後ろ姿に気を付けるよう。」「お客様が応接室で話が終わって帰られるときは、必ず玄関までお送りするように、できればエレベーターや自動車のドアが閉まるまで対応し、姿が見えなくなるまでお見送りするように。」とアドバイスしています。人間、面と向かっている間は、相手を意識して礼儀をわきまえるものですが、話が済んで帰るとなると、その成否にかかわらず気がゆるんで、つまり相手の目や心を意識しないで、「やれやれ、やっと終わった。自分はなんでこんなに頭を下げなければならないのか、お上手を言わなければならないのか、お得意様だから、仕事だから…」と、ついホンネの姿が出てしまうことがあります。ところが相手はよく見ています。最後まで心を配り、最後まで礼儀正しいと、やはり仕事も誠意を持って最後までやってくれると安心を与えるし、信頼されます。ビジネスは挨拶に始まり挨拶に終わる。特に余韻が大事なのだ。お見送りの際、エレベーターの扉がちゃんと閉じるまで、足を動かしてはならない。かけた電話を先に切るな！私達の言動、形というものは、正に私達の心が外にあらわれるものなのです。心と形は一致するのが定理なのです。心の問題を、決して粗末にしてはならない。

また、こんな話もよくします。今は何でも電話やメールで気軽に済ませてしまう時代になってしまった。それだけに電話の話し方やメール、スマホに慣れてしまってぞんざいになりがちです。電話やメール、スマホの相手は、実際は姿は見えないが、実は手に取るように相手の行動と心の動きが読み取れます。「ありがとうございます。」と言っても深々とお辞儀をして心を込めて感謝の意を表す姿、口先だけでふんぞり返っている姿、その差ははっきりとわかります。受話器はお客様より先にこちらが置いてはならない。相手が見えないが故に、実は対面している時よりも心してかからなければならないのです。

こんな基本の例は、私達の周りでいくらでも見かけます。街の中でよく見かける親子の姿で、親が子供に何か言いつけると、「それをやれば何か買ってくれるか？」と言ってダダをこねている。子供のしぐさに私達は笑っているが、大人の社会でもよくあることで、「それをやって、我々に何か得することがあるのですか？」と言う人がいる。このように子供と等しい次元の低い自分本位の利己的な権利だけ叫んで義務のあることを知らない人（義務先行、権利後行）、つまり基本の知らない人は何をやってもうまくいきません。行く末はみじめなものです。精神（心）を伴わないモノ・（知識）は不幸を生み出すことになるのです。

「凡事を徹底せよ。」平凡なこと、当たり前のこと、誰でもできることを徹底することが基本です。人は案外、当たり前のこと、当たり前が出来ないものです。世に達人と呼ばれる人は、誰でもできるはずの当たり前の

## 経営理念

---

ことを、自然体で行っている人なのです。では何故にできないのか。それは、人間には先ず損得があり、名誉心があったり、高慢心があったり、いい格好をしたり、自分を実力以上に見てもらいたいミエがあったり…。そういうものがある限り当たり前のことが当たり前に出来ないのです。結局人の価値は他が認めてくれて初めて価値があり、ナンボのモンですから。自分よがりな醜い限りです。(名手 目立たず)

私達は自分一人で生きているのではないのです。自分一人では生きられないのです。たくさんの人にお世話になっているのです。まして企業は社会の公器です。社会的な責任を果たさなければなりません。社会的な責任とは、自分に対しても、家族に対しても、お客様に対しても、社会に対してもということです。そのためには、自ら汗を流すこと、他人の意見は素直に耳を傾けること、ウソをつかないこと、有言実行、実力相応の生活をする、プラス思考のこと、よく勉強すること、信念と努力をすること、素直な心を持つこと、常に謙虚と感謝の気持ちを持つこと、仲間のためを思うこと。

会社では経営理念の明確化→企業目標の確立→目標の全社的周知徹底・浸透→全社員の共鳴・感動→組織の活性化→自主的協力体制の整備→企業の持つ可能性をフルに引き出して、自走経営をする。以上のようなサイクルを上方向に向かって形成していくことが大切です。そして、私達はこのかけがえのない地球上で、会社で、家族で同じ舟に乗って(We are on the same boat)いるのであり、『…と共』の共生の精神がなければなりません。

常に基本を固め、自らの活性化を図り、かつ、常に柔軟な姿勢で意識改革をしていくことが大切です。

ゴルフでも、囲碁でも、将棋でも、基本や定石ジョウセキを知らなければ、土台のない家を建てるようなものです。そのために原理としての知識を体得しましょう。知識のための知識や教育のための知識ではなく、「原理」としての知識です。行動の基準としての知識です。原理としての知識は力であり、その上に経験・体験を積み重ね、この二者(原理・知識と経験・実際)が相互補完的な関係を持つことによって、能力と実践力をますます向上させて行こうと言っているのです。両者のどちらを選ぶかという選択は意味を持ちません。単なる知識の操作や、単なる経験の積み重ねを金科玉条のごとく、トクトクと言う人がいますが、説得力はありません。

なぜ、この様なことをくどくど述べるかと言えば、商品とか技術は競争手段として当然必要条件ではありますが、それだけで十分条件とは言えないのです。我々の本業であるソフト開発もよくよく周りを見回してみると他社とそうたいして変わらないことをお互いやっているのです。そこで他と差別化するには経営理念の戦略化による差別化が非常に大切な要素となるのです。経営理念・人生哲学の価値観を共有し、共通の意識を持って実践すると、問題が問題でなくなるし、自分も他者もお互い自己実現ができます。効率的です。成功への近道です。

例えばこんな話はどうでしょう。子供が親の言いつけで、Bスーパーで豆腐を買い、手にさげて帰る途中、Aスーパーの前で転んで豆腐をダメにしてしまった。Aスーパーの店員はその子供に新しい豆腐を持たせて帰らせました。子供が買った豆腐はAスーパーの店で買ったものではないのです。この行為を子供の親はどう感じるでしょうか。この行為は大変な行為(仕事)をしたこととなります。たいていは売上増のために広告、チラシを配ったり、客の呼び込みをしたりの手段を使うのが普通です。注目すべきは誰の指示もなく、Aスーパーの社員が瞬時に永遠の売上増を実践化できたことです。このスーパーは一人ひとり皆が経営者の域に達している証拠を示しています。このようなことが自然体で組織の末端まで浸透した理念は全社的共有財産なのです。我社はお客様本位、お客様に喜びと満足を与える会社であり、職場は真剣で崇高な働き場であり、

仕事を通して人間をつくる場であり、一人ひとは JAST グループの代表であると説いているのは、このような見識が高い目標を実現するための「思想的武器」として結局は長い目で見ると成功につながることに必定である<sup>ヒツジョウ</sup>と説いているのです。

### 三. 急ぐべからず

この言葉は読んで字の如く、仕事は急がずゆっくりとしましょうなどと誤解してもらっては全く困るのです。仕事の第一のサービスは何と言っても「早く」であります。どんなに口でお上手を言っても早く実行しなければ誠意ある行動とは決して認められません。報告でも連絡でも遅すぎて大問題となりますが、早すぎるということはありません。早くやるということは何よりも誠意なのです。連絡でも相談でも、仕事でも納品でも今の2倍のスピードを上げてみよ。多分ムチャを言う、できっこないと思っているでしょう。人はできない条件は一生懸命考えるものです。そのエネルギーをできる方向に投入して欲しい。もし2倍のスピードを上げることができると、どんな不況でも仕事はついてくる。人は認める。尊敬してくれることは間違いない。経営は早さとの戦いである。早さは企業体質がそのまま映し出されるものである。早さを追求するには価値判断の共有が大切で、それによって誰でも同じ判断ができ、スピードが加速する。

早くやるコツは、思ったことは「後ではなく、今すぐやる」ことです。イヤがらずにやりたくないことこそ、毎日何かしら片付ける癖をつけることです。そうすれば苦痛を感じることなく仕事をこなせます。早く片付けると第一疲れないうし、リズムに乗ります。他から見ても美しいものです。一番忙しい人間が一番たくさん時間を持っているといえます。

ですから、物事は忙しい人に頼めともいいます。目の前のものを全力投球でこなす姿勢が人を大きくします。人生の成功は時を支配することです。人生は自分との闘いです。我々は知恵と時間を金にする商売であることを肝に命ずること。ですから仕事のスピードを上げよ、自分がやらなければ誰がやる！の気魄で取り組みと言いたい。

職場での人間成長には3段階あるといわれている。先ず第1段階は仕事の基本やルールを確実に身につける段階です。次にその基本の上に自分なりの新しいものを加味して、積極的に取り組み、実力をつける段階です。第3段階は、絶えず創造力やアイデアを働かせて業績を上げていく段階です。

ところで、昔と異なり急速なスピードで変化する現代に、10年も20年もたってからやっと想像力やアイデアが発揮できるようでは間に合いません。いや大体において発揮できる人は早くからその片鱗が表れるもので、10年も20年もたってからやっと実力が発揮できるのは稀れと言ってもいいでしょう。今や、大器晩成は死語に近い。ですから若い時から、この3段階を同時並行していくぐらいの気持ちで取り組まなければなりません。勤続年数や職歴・学歴だけでは通用しない時代ですので、常に高い見識と気魄を持って取り組む人が真の人生のプロ、仕事のプロの域に到達することができるのだということをここに再確認してください。「3年先の稽古をする。5年、10年先を考えて辛抱すること」大横綱、大鵬

#### 参考

日本サッカー協会の選手登録制度によると、選手をアマチュア、ノンアマ、プロの3つに区分しています。それをビジネスマンにあてはめてみると、

- ・アマチュア …… 原則として新入社員、またはほとんど戦力になっていない旧社員。

## 経営理念

- ・ノンアマ …… アマチュアの域は脱したものの、プロというには力不足、プロに飛躍する一過程だが、人によっては永久にこの二軍のランクにとどまるかも。
- ・(疑似プロ) …… 立派なことを口にし、プロと見間違えやすいが、実質的な仕事はあまりしていない。酒に酔うと安手の人生論、根性論、技術論、経営論をぶつ。
- ・プロ …… 給与以上の働きをしている者、使命感に燃え、向上心に富んでいる。活躍の裏にある苦勞、努力は人に見せない。そして周囲を引き寄せる人間味を持っている。

### プロとアマの違い（1行ごと、プロ→アマ）と横に読む。

プロ		アマ	
①	少しでも高いところに目標を自ら課して、限界まで挑戦する。	①	ほどほどの目標で満足する。
②	必ず結果を出す。言い訳は言わない。	②	できない条件を先にあげる。
③	努力は必ず報われる。努力はウソをつかないという信念を持っている。運・不運に過剰反応しない。	③	運・不運のせいにする。結果の平等を求める。
④	同じ失敗を2度としない。	④	何度も同じ失敗を繰り返す。
⑤	時間、金、努力で技量を磨くために出し惜しみしない。とことん自分を痛めつけ、まだ足りないと思う	⑤	出し惜しみ、妥協をして、リターンを最大限期待する。
⑥	自分の仕事に命をかけている。他に責任を転嫁しない。	⑥	損・得を先ず考える。相手・まわりのせいにする
⑦	常に課題の出現に心掛けている。	⑦	現状に甘んじている。
⑧	「天才は生まれつきです。なれません。しかし努力で天才に勝ちます。」裏での努力は人に見せない。	⑧	自分ではなく、外部環境のせいにして言い訳をする。
⑨	「決め手」で結果を出す。	⑨	スタンドプレイで結果に結びつかない。

自分が成功しないのは、才能がないからだという人がいる。私の体験では、成功は努力が7割、運2割、才能1割だと思います。努力すると必ず成功するわけではないが、しかし、成功した人は必ず努力している（人生の方程式）。もう少し詳しく人生観を言うと、私は運命に耐えるという、ひとつ引いた感覚はなく、むしろ挑戦をした方だと思う。そしてとにかく何事にも全力投球で与えられた境遇のなかで頑張り、運や試練を有り難いと思い、人との出会いの縁を天命だと感謝して大切にした。人生も天・地・人の色々なおかげでできていると考えると何事も粗末に扱えない。

さて、我社の「急ぐべからず」の真意は、人生や企業経営を大局的見地から見て、ゆっくり、大きく、正しく、大地に足を踏みしめて、一步一步、歩を進めて行こうということです。樫の大木も最初はドングリ。“器以上に水は入らない”と同じく、自分の実力以上のことはできない、実力以上のことをしようとすると見栄を張ったり、無理をしたり、あせったり、あわてたりで必ず失敗することになる。急がば回れ、兎と亀の例えの通り、成功にいたる近道なんてないんだ、成功にトリックはないんだということを肝に銘じ、横見をすることなく正々堂々の姿勢で、まっすぐ進んで行こうということです。「行不由徑」（行くに徑ヨミチに由らず）。手軽に近道を通ろうとするな、本気で手がけるなら大道を歩めの意味。

「急ぐべからず」の最たるものは「負けるが勝ち」に至る。「負けを知る」ことです。失敗から学ぶ。誰も人生において連戦連勝は望むところですが、しかし、そううまく行かないこともある。要はその後で「負け」をどう認識するかにある。連勝はともすれば勝者の心をおごらせ、心に甘えやたるみを芽生えさせる。

「失敗の裏に驕りあり、成功の裏に恩人あり」

「勝ちに不思議な勝ちあり、負けに不思議な負けなし」野村監督

我社は創業以来、連戦連勝で来ました。特に赤字決算は会社の最大のメッセージである。我社は創業以来赤字は一度しかない。負けに言い訳はない。要はこの「負け」をいかに「勝ち」に持って行くかだ。ピンチはチャンスだ。さらに強靱な会社にするための天の声として受け止め、よく心してかかればならない。

「負け」の体験者は深く潜行して次に備えれば、次の「勝ち」は約束される。

負けるということは、その当座は大変なショックだ。しかし負けたことにいつまでもこだわって負ける癖がついてしまいズルズルと行ってしまう。負けは長い人生の中で一つの「節」を作ることになる。積雪にもめげずじっと我慢している竹は、やがて陽光が輝く時、竹は雪を敢然とはね返し、青空に毅然と立ち上がる。節があるからこそ竹の強さがある。

恩寵的試練（困難な状況を神の恵みとして与えられ、信念の強さを試す）（修羅場は臨むところ）

人生もまたしかり、「負け」を体験するごとに人間は強くなる。好んで負けることはないが、全力を尽くして負けた時はマイナスをプラスにする発想で人生を生き抜く気構えが必要である。ピンチを体験することにより強靱な精神力が培われ、同時にそのような苦しみ<sup>シンギン</sup>に呻吟する人々への共感の情が生まれ、初めて人生の機微を理解できる人間になれる。

「企業は人なり」の言葉の通り、正に企業は人によって支えられている。人の創意と工夫と努力によって発展していくのです。従って、企<sup>キ</sup>から人<sup>ニ</sup>を取ると止しか残らない、止業<sup>シギョウ</sup>になってしまうのです。メカニズムがどんなにうまくつくられていても、人の働きが悪ければ企業の運営はうまくいかない。教訓として「一年の計は穀<sup>コク</sup>を植えると一番よい」「十年の計は木を植えることが一番よい」「百年の計は人を植えることが一番よい」と言われている。従って目先や一時的にとらわれるのではなく、永続的發展を目指すには何といたっても人を育てることが何より成功への大道<sup>ダイドウ</sup>であることは間違いありません。人を育てるには時間がかかります。促成栽培では人は大きく育ちません。人生に「遅すぎる」はありません。ジックリ、シッカリ、一つ一つしかないのです。

会社は急成長してはいけない、年輪のように一歩ずつ、確実に成長することが大切という独自の経営観を持っている。（年輪経営）

皆さんは、朝・夕礼で毎日同じことを唱和してウサンクサイと思っている人もいるかも知れません。しかし、人間は弱いものです。人間は忘れる動物です。人間はなかなか自己改革できないものです。そこで先ず仕掛けづくりから入って、こうした形を毎日地道に実践していくことが理念を体質化する早道になるのです。理屈や頭の中だけでは何の意味もないのです。実践・具現して初めて意味を持つてくるのです。結局、私たちの人生は、自分が何をやってきたかによって決まり、やっただけのことしか返ってこないのが真実なのです。

#### 四． 誠意は道を拓く、誠実本位で得た信用は最大の財産

恥ずかしながらといたしますか、あるいは誇りながらといたしますか、JASTの誕生時には全く何もなかったのです。お金もない、人もいない、場所もない、お客さんもない、銀行の信用もない、何もない。ないない尽



くしでスタートしたのです。1973年第一次オイルショックの年にJASTは誕生しました。大学生はIT業界に見向きもしなかった。よってJASTの創業時は専門学校卒ばかりで誕生しました。1982年が大卒採用が初めてで、会社の基礎を作り、信用を獲得ができたのは妙なプライドがない素直な創業時の専門卒組だった。

人間の評価にはIQとEQがある。IQは頭の良さとEQは感情指数だ。情熱や熱意、執念、最後までやり遂げる意欲など、すべては考え次第。要は「やる気」だ。EQは教育と経験でいくらでも伸びることができる。

これからの日本は偏差値とブランド信仰で支えられた受験教育では強いリーダーは育たない。これでは世界と戦えない。すべては教育だ。今の学校教育は知識を教えるだけで人を育てていない。知育・徳育・体育によって人材育成のための再構築が必要。今の最大の関心事は教育だ。

だけど、精神的な志は燃えるものがありました。ヨオーシ、今にこうなるぞと。決してギブアップはしなかった。どんなことがあってもギブアップだけはしたことがなく、やり抜くこと。我が社でギブアップした仕事は一つもありません。だから精神的には非常に豊かな燃えたぎるものを持っていました。だけど物質的には何もなかった。自慢じゃないけれど。

だけど、世の中っていうのは、捨てる神もあるかもしれませんが、拾う神も沢山あります。こちらが誠意を持って相対していたら、相手は必ず誠意を持って相対してくれます。何か世の中に流れている真理みたいなものなんです。それでお客さんが来てくれる。我々はもちろん、みじんの曇りもなく、本当に誠意を持ってお客さんに当たるのです。そうすると、昨日まで全然聞いたこともなかったお客さんから仕事をいただいたり、あるいは優しい言葉をかけられたり、そういうことが何回もあります。だから、誠意さえ持てれば動かないものはないという信念があります。誠意に優るもの無し。

能力はお金で買えます。コンピュータでもお金さえ出せば買えます。けども信用はお金では買えません。

前にも言いました。一年単位で考える場合は穀物を植えなさいと。稲でも麦でも、植えたら一年で収穫出来るわけです。物事を一年単位で考える場合はズバリ穀物を植えなさいと。それを十年単位で考える場合は木を植えなさいと。杉でも桧でも、植えて三十年四十年経ったら、成木セイボクになって柱が出来るわけです。十年単位でものを考える場合には、木を植えなさいということです。百年単位でものを考える場合には、あるいは永久といってもいいかもしれませんが、これは、「人を植えなさい」というんです。

我が社は穀物を植えているわけでもなく、木を植えているわけでもありません。人を植えているんです。人を作ろうとしているわけなんです。これは永遠の計画かもしれません。

今までいろんな会社が倒産しています。設備投資をし過ぎたとか、あるいは放漫経営であったとか、時流に乗り遅れたとか、ずさん経営であったとか。それでダメになった会社がたくさんあります。けど、人材教育・人材投資、人を育成するということにお金と時間を掛けて倒産した会社はまずないです。私は聞いたことがありません。我が社もまさにそうです。人には時間もお金もかけます。講習会もいろいろありますけれども、それは理想と信念に基づいて行動しているんです。経営における究極の資源は人材であるという理想と信念に基づいて。

## 五. 清潔、整頓、堅実を旨とする

これは何も、表面だけの、自分の机の中を整理するとか整頓するとかいうことだけではなくて、心のあり方・人のあり方・考え方・行動・作業の仕方等、人との接し方、かくあるべしの全てを含んで言っています。

自分に後ろめたいものがありますと、前へ進めません。堅実に自信を持って前へ進むためには、身の整理を常にしておかないとダメなんです。

机一つにしましても、うちは非常にやかましく言うわけです。整理しなさい、きちんとしなさいと。結局きちんとしていると気持ちがいいし、仕事の段取りもいい、効率もあがる。これは机の上だけではないのです。例えば時間を守らない人には、非常に厳しいです。少なくとも約束の最低 15 分前までにはその場所にいること。お客さんと約束して遅れてくるなんて言語道断です。

人から信用されたいとよく言うでしょう。簡単なことなんです。お金を使って信用が買えるわけじゃないのです。あいつは時間を絶対守るということだけでも、これはもう絶対の信用が出来ます。例えば、うちがいろんな仕事を請け負う。JAST グループは納期は絶対を守る、これだけでも百パーセントやったら JAST グループの信用は絶対のものになるわけです。約束した時間を絶対守ること、納期通りに納めるということだけでも素晴らしい信用が出来ます。清潔・整頓・堅実とはそういうことです。そういうことが出来るということは、ちゃんとした心構えを持っているわけです。

「美しい形は、美しい心から。」という言葉があります。我々の態度・行動・言葉は全部心にあることが出ているんです。心に思っていないことは、行動だとか言葉に出ません。だから、形ばかりを取り繕う人がおりますけれども、それはもう本末転倒です。まずその心がけ・心構えをきちつとすること。そうすれば自ずと美しい形が出来るんです。

普通の人とは逆なんです。形だけに捕らわれて。そうじゃなくて、心を、基本を美しくすれば形は自然に美しく出るんです。

私の最初にお世話になった社長さんが、工場視察の際、事務所にはほとんど立ち寄らないんです。必ず工場に行くんです。現場です、要するに。現場が整理整頓できてないときつく怒ります。工場をみたらその会社が判ると言います。品質管理の基本中の基本は、見えるところだけでなく、見えないところにも心配りができるようにすると、これは本物です。

例えば掃除の話をしします。

JAST グループには先生はいない。基本は自修自得である。万物全てが師である。

その気になれば石ころからでも、雑草からでも学ぶことはある。何からでも学びとる人間でなければリーダーにはなれない。指導者たる人間になる為には人がばかにする・嫌がる掃除をしっかり考えて、その意義を自分のものにして毎日丁寧にやることです。

小人は「掃除をすれば売上が上がりますか。」という人がある。違うんだなあ。会社の奥深いところに病巣ビョウソウが潜んでいるんです。例えば、遅刻、直行直帰、交際費、報・連・相の不徹底、Quick Response、コンプライアンス(法令順守)。企業経営がそんなに簡単なことなら誰も苦労はしない。そんな短絡的な安直なものではない。掃除をする意味は多くの人が軽んじ、雑事として顧みないようなほんの小さなことを大切にすることによって、物事の本質に迫ることができるということです。掃除をする形だけが大切なのではなく、問題は中味なのです。掃除は外科手術のように一瞬のうちに病巣ビョウソウを取り除く性質のものではなく、長い食事療法、日常の暮らし方、精神の持ち方を含めて人間の根本から直していく東洋医学のようなものです。「病は気から」心の不摂生が病をもたらすのです。

前述した陽明学の代表的な教えが「心即理」と「知行合一ツク」です。心=理知=行と結ばれる。つまり心の

あり方がそのまま思考となり、行動に表れるのだ。思考と行動が違ふと言行不一致となり信用を失う。そのすべての起点となるのが「心のあり方」だ。自分の真の心のあり方を邪魔するのが「欲望」と「頭の作用」だ。自らが心で欲していなくても欲望に流される。また「頭の作用」が自分の心を頭で誘導し「良い大学に入り、良い会社に入ることが幸せだ」と頭から信じていると、本当の幸せを見失うことになる。

### 掃除を始めれば人間が変わる

- ① 皆が嫌がる掃除を経営者が率先垂範することによって、経営者の事業に対するなみなみならぬ熱意・決意が皆に伝わる。経営者への信頼が直接的に伝わる。
- ② 掃除は意思さえあれば誰でもやり遂げることができる仕事である。掃除の結果は目に見えるし、達成感・充実感を味わえる。
- ③ 誰がどの程度の掃除結果を出したかすぐわかるので、職場の人となりがわかり、真剣に掃除に取り組むことになる。
- ④ 全社員が掃除をすることによって全員の連帯感、同志意識が生まれる。いやなことでもやっているうちに楽しさを感じるようになる。この感じを体得・理解できるようになる。掃除を始めれば人間が変わる。精神が変わる。顔相も日頃の行いも変わる。人間が変われば必ず会社も変わる。

会社を元気よくするためには経営理念・方針を定め、組織を変革し、様々なことを試みる。しかし、そこで忘れてならないことは、企業は人で成り立っていることである。人をヨミガエさせない限り企業は甦らない。掃除は人を変える。掃除をすることでどんな雑事でも大切にし、細かいところまで目配りできる人が育つ。掃除が人を磨き会社の基礎を固めるわけだ。ないないづくしでスタートした会社が成長できた理由の一つは掃除のおかげです。

## 六. 人生の目的は品性の完成することにある

これは非常に高遠な言葉です。

皆さんは最終的には人生に何を求めていますか。普通の言葉でいうと「幸せ」ではないでしょうか。「幸福」ではないでしょうか。その幸福を得るために皆さんは日夜努力し、悩んだりしているんじゃないですか。ところがなかなか、ほとんどの人がその幸福というものを手に入れてないんです。青い鳥が近くにいるんだけれども捕まえられないんです。それは何故なんでしょう。

幸せは、いつも、自分の心が決める。(相田みつを)

誰にとっても、人生は幸福希求が共通点です。私が子供の時は、時代のキーワードは「不足」「不便」「不自由」だったことは事実です。しかし、だからといって不幸の極みだったわけではなく、その時代なりに、ワクワクすることもあった。不十分な環境にあっても、我慢したり、分け合ったりして、その心地良さをエネルギーにして力強く生き抜いてきた。

その後、日本は高度成長時代を迎え、不足から充足へ、不便から便利へ、束縛から自由へと大きく変わり、その変化のプロセスの中に多くの幸せを感じてきました。ところが、欲しいものを全部手に入れられたはずなのに、時代のキーワードは「不満」「不安」「不信」にあふれている。そして「我慢する」「分け合う」「支え合う」など人間としての大切なことが消えてしまっている。

かつては当たり前だった「清貧」の哲学に代わる、富貴の時代にふさわしい新たな理念を持たないと、いつまでも貧富の葛藤から抜け出せないことになる。

人は皆誰もが自分と周りの人が幸せであってほしいと願っています。しかし、幸せの定義や感じ方となると人それぞれ違ってきます。ドストエフスキーは「幸福は幸福の中にあるのではなく、幸福を手に入れることの中にある」と表現しました。またチャーチルは「たこが一番高く上がるのは逆風の時である。順風の時ではない」と言いました。冒頭の相田みつをの言葉は素朴で力強い。それぞれ世の中や人間の真理を突いていて、すっと腑に落ちる。

自分というものをしっかりと人間力を確立した善意の精神は相手に次々と引き継がれ、「連鎖の力を持っている」。また自分の思いやりは、木霊コダマのように自分に返ってくる「反射の力を持っている」。これを「人を幸せにする幸せ」と言い換えると、今の時代の新たな理念の核にあたると思う。

「人生の目的は品性の完成することにある」の、品性というのは人柄とか人望とか人格とか品格ということなのですが、完成とまではいかななくても、完成に近い所までもっていきますと、自ずと幸せは向うから飛び込んできます、ということなんです。結局、「青い鳥はどこかにいるのではなく、自分で育てるものだ」と気づく。

誰でも好き好んで苦勞などしたくない。「世の中は利口に要領よく生きていけばよい」（器用貧乏）と考えている人がほとんどであろう。しかし、この世の中に偶然の成功は絶対はない、社会はそう不公平ではない。頑張った人のみが報われるようになっている。「力耕吾を欺アザムかず」（陶淵明トウエンメイ）で一所懸命耕した田畑は、決して自分を裏切らないということです。人は決して知識や策だけでは幸せにはなれないのも事実。人は苦勞している過程で必ず得るものを得ている。徳を積んでいる。徳が備われば物事は万事うまく行く。この流れは誰も変えることはできない。徳をつむ上で最も大事なことは心の持ち方、気の持ちようでいくだけでも幸運を招くことができる。そのポイントは次の通り。

- ① 物事をプラス発想すること。できるだけ「私はついているなあ」と良い方に想像できるように努力する。
- ② 素直に現状を認めること。自分の過去の経験や知識だけに頼って物事を判断するのではなく、ありのままを受け入れ他人の意見に耳を傾けることである。
- ③ 勉強好きであるということ。生きていく上で必要な知識・経験でとことん知ろうとすること。世の中はいくらでも教師役がいる。人間は本から学ぶか、自分より優れた人から学ぶか、経験で学ぶかしかない。その先生役に学びながら好奇心と問題意識を持ち、途中で疑問を投げ出さず一つ一つ解決していく。失敗を恐れるな。あきらめた時が失敗だ。そのことが人のために役立つことになる。
- ④ 人の真似をするな。独自性を求める。これらのポイントを常に心掛けていれば徳は必ず積むことができるし、「ツキ」は必ず回ってくる。

私が経営活動で行きついたのはこの「人間性」です。その人の人柄、人格、人徳、品性、人間力です。結局、企業経営というのは人・モノ・金・情報を動かしていくものなのですが、一番大事なものは人を動かすことで、人を動かす最大のものが人間性なのです。ビジネスの世界では国境を越え、歴史を越え、民族を越えて通じ合うのは人柄なんです。人徳なんです。どんなに上手に英語を使い分けても、たとえ百万言を弄ロウしても、徳の薄い人間の言うことはまるで通じないのです。正に企業は人なり、人は品性なりに行き着くのです。

では徳とは何かと言うことになるのですが、それは沢山の言い方・行い方があります。前にも言いましたがまず、①心づかいから入ります。「心のあり方は現象界にそのまま現れる」ことは必定ヒツジョウです。

開運の方程式=心づかい → 行ない → 習慣 → 習性 → 人柄 → 信頼 → 説得力 → 開運

これは少しでも実践しようと努力する人にもみ備わってくる。習慣・ルーティーン（決めごと）にしてしまうのが一番楽な方法です。習慣とは、狭義には長期間繰り返すことで、日常の決まりのようになった行動とされるが、私は人のほとんどの思考・感情を含んだ行動や人間性、価値観まで習慣により成立しているという考えに至っている。

習慣は意識的に考えることもなく発生する行動で、努力を必要としない。習慣にまで進化・昇華すれば、目標達成に必要な努力も、チャンスをつかむ決定も、習慣によって自然的に行動を取ることになる。

従って良い習慣が身につけていれば、良い行動を取ることになり、悪い習慣が身につけていれば、いくら努力しても知らず知らずに悪い行動を取ってしまうことになる。

それでは、意志では何もできないのか。困難があっても何かしようとする強い意志は、習慣というプログラムを変更する時に重要となる。習慣を変化させるには、強い意志で継続して定着させるしかない。この流れは第二の天性である。

次に②仕事の面から見ると、何のために苦勞しながら仕事をしているのか。「生活のため」とか「利益を上げるため」というのでははなはだ低い次元と言わざるを得ない。仕事を通じて人様のお役に立つ、何らかの形で社会に貢献するといった視点がなければ、いやしくも徳の話に至らない。では徳がなければどうなるのか、舵なき舟、何のための人生だったのか、漂うだけの人生、その人の個性に合った事件が起こるだけの悔やみが残る人生になってしまうのである。

皆さんはリーダーになる人であります。事業を発展させる基になるのはリーダーの持っている人徳なのです。

人が天から与えられた能力を自覚するのが「知命」、それを存分に発揮するのが「立命」、この2つを懸命に実践していくことを「天命」としていけば、受け身の「宿命」を、自分で「性格」を変え、「運命」を切り開くことができる。運命は変えられるのです。

「運命は性格の中にある」芥川龍之介

行為の面から見ると、わかり易く以下になるかと思えます。

- ① 仁 … 思いやり、相手の立場・気持ちになって考える。心の温かさ。「利他」
- ② 義 … 人間として踏まなければならない正しい道。正義の徹底、そのためには犠牲もいとわぬ。「道」
- ③ 礼 … でしゃばらない。謙虚心。鼻にかけて人を見下さない。「慈悲」
- ④ 智 … 深い読みのできる判断力。「禅定」
- ⑤ 信 … 自分にウソをつかない。約束を守る。他人への誠意。「愛」
- ⑥ 勇 … 決断力。何も為さねば愚か。
- ⑦ 寛 … 寛容。目くじらを立てて人をとがめない。

以上から徳を積むことを一言でいうと「こちらから他人のために何かをしてあげること」つまり、自ら犠牲を払うことをいとわないことになる。あらゆる人間関係は細かい義理人情、感謝が無いとうまくいかない。

これは、我が社の理念の中では最高の地位にある言葉なんです。つまり相手を幸せにする、相手に幸せになって欲しい、幸福になって欲しいと願う心が自分に返ってくるんです。ところが人間というのは、悲しいかなどうしても変なプライドとか、傲慢心とか、見栄とか、損得が先に持ち上がってくるんです。この煩惱が人間を苦しめる元凶ゲンキョウなのです。人間ですから煩惱を取り去ることはできないが努力して抑えることはでき

るし、その努力のレベルで幸福のレベルも決まるのです。

欧米の狩猟民族、特にアメリカは能力主義ですから、能力の優れた人が上なんです、上下関係からいいますと。広く才能を発掘して文化、文明を活性化するには、機会均等・フェア精神、自己主張が有効である。その成果がアメリカの繁栄だった。いわば毒のある美しい花。しかしそれが過度の自己肯定になり、国内だけならいいが、外にまで押しつけて尊大となると許されない。それに比べ農耕民族はまず周囲との調和を考えて行動する。日本は「能ある鷹は爪を隠す」といいますが、本当によく考え、よく出来た人は、爪を出さないんです。偉ぶらないんです。そして、なんとなく温かい、人を惹き付ける魅力があって、そして、あの人と話をしていると、あの人と付き合っていると、何か勇気が湧いてくる、明るくなる、楽しくなる、そういうふうな人柄が大切なのです。そちらの方が日本では優位になるわけです。これが「日本の文化」なのです。これは、農耕民族と狩猟民族との違いなんです。日本は農耕民族ですから、地位だとか、金力だとか、権力だとかは、人柄・徳性に劣るんです。あくまでも、才能よりも人徳というか、人柄というか、品性、そういうものの方を上位のクラスに置く、これは、世界に共通する考え方だと私は思っております。

人格は一生通用する唯一の宝だ。そして、人格者との付き合いは万卷の書にまさる。

$y = \underline{x}$  (a + b + c + …)、x が最重要。

## 七. 感謝報恩の平常心を持つこと

### おかげさま

私たちは人に便りを書く時、人に出会った時、お客様との挨拶等々に「おかげ様で元気にしております」「おかげ様で何とかやっています」と、よく「おかげさまで…」を使います。この「おかげさま」は何のおかげなのか考えたことがありますか。これは隠れて見えない「蔭」。神仏の助け、物事の恩恵、人からの力添えなどに敬意をはらうことを「御蔭様」と言って感謝の心を表わすのです。直接何かをしてくれたわけでもない相手に感謝する。素晴らしい文化です。

自分がこの世に存在できるのは祖先、家族、仲間、お客様、先人、社会、国、世界、自然の存在が関わっていることです。私が今あるのは自分だけの力じゃない、沢山の力に支えられていることを常に感謝することです。

例えば、私達は食前に「いただきます」と言います。これは、私達は生命を維持するために多くの動物、植物を犠牲にしているのだから、「あなたの命をいただきます」という意味なのです。また、太陽や水や空気など大自然の恵みがなければ一瞬たりとも生きていけません。この大自然はいかに科学が発達した現代においても人間の力では何一つどうすることもできません。だから日本人の自然観は大自然を人よりも上位の存在に置いています。古来、日本人は大自然に「神」の姿を見てきた。さらに、日進月歩の科学の発達も多くの恩恵をもたらしています。

人間は決して一人では生きられないのです。多くの犠牲や恩恵のおかげで生かされているのです。「おかげさま」と言うのはそれらのあらゆるもののおかげで生かされていることを言っているのです。「ありがたいことです」という感謝の心を表した言葉なのです。

### 祖先のおかげ

私達は親、祖先があって今あるのであり、自分が今日生きていることというのは、先ず生んだ人があり、

## 経営理念

---

育ててくれた人があるということです。父と母で2人、その両親で4人、さらにその両親で8人、10代前で1024人、20代前になると、なんと100万人を超える。そんな役を継いで、今の自分がある。もし落ちこんだ時に自分は不幸だと思うなら、あなたが存在しない世の中を想像してみるとよい。自分の存在、生きていること、生んでくれたことは無条件の感謝につながります。人生はスバラシイものなのです。

うちの母親はウルサくて…とか、うちの父親はコワクで…とよく言いますが、人生にウルサイ、コワイ人（先輩、後輩、同僚、先人、教訓、ことば）を持っていることは感謝すべきことです。進路（道標）を示してくれたり、激励や慰め、叱り、ブレーキ役の存在はありがたい存在です。

私たちを生み育ててくれた祖先に対し霊を祭り、親に対し安心を与えることは繁栄の基であります。

人生は駅伝ランナー、与えられた区間でベストを尽くし、次に継承して磨いていくことで、組織を守り育てていく。

### 仲間のおかげ

「名選手必ずしも名監督（リーダー）ならず」という言葉があります。名選手・名工は必ずその裏で向上心に燃え、高い目標を掲げ、苦労を重ね、他人ではなく自己との戦いに勝ってはじめて名選手・名工になったのであります。そこまでは良いのですが、同じレベルを他の人に求めます。できなければ見下すことになる。そこで人心を集められなくなる。野球の完全試合も、サッカーのゴールもたくさんの人の支え、献身があってはじめて出来ることです。その感謝の念を忘れては名リーダーにはなれません。

仕事の完成、能率、成功をさせるためには職場仲間のチームワークがどうしても必要です。どんな仕事でも自分一人ではできません。自分一人だけで優秀な成績を上げることもできません。名リーダーは一人一人の能力を最大限に引き出し、目的を達成する人で、仲間も自分も共に生かす人です。

### お客様のおかげ

会社というものは、創業時代から大変な努力を積み重ねてお得意先を増やし、そのお蔭で現在の発展を成し遂げているのです。創業時代の苦労を知っている人は実感として理解できるでしょうが、最近の人は最初からお客様が存在しているわけで、そのありがたさはさほどわからないでしょう。私達は常に心得ていなければならないことは、お得意先あつての自分であるということです。受取る給料にしてもお客様からいただいていると考えるべきです。それは、仕入れ、売上すべてがお客様であり、直接部門、間接部門でもお客様への感謝の気持ちを忘れずに、お客様に喜んでもらったその量、その質がわが社の売上・利益であり、わが社の喜びでもあるわけです。

### 国のおかげ

国の独立と平和がなければ私達の生活は保障されません。また、国家の秩序、統一がなければ家庭生活も社会生活も安心して営めません。

従って常に国の運命を気遣い、国民としての義務を果たし、それぞれの立場から産業、教育、文化などの発展に寄与し、また国際的視野を持ち、国際的な活動に協力していくことが必要です。

### 先人・先輩のおかげ

今日私たちが享受している文明や文化は数限りない先人の苦労や努力の結果であり、それは人類共有財産

となって私たちの生活を精神的にも物質的にも根本から支えています。

心の帰着点を教えてくれた人・教訓も同じく人類の財産です。つまり、国籍、民族、宗教、人種、性別を超えて、私たちに人道を教えてくれた人・教訓です。従って先ずその人、教えに接して深く学び、人格・品性を高めていくことです。そして自分だけでなく、他へ好影響を与えることによって相乗効果を産み出すべきです。

### 大自然のおかげ

先ず私たち人間はこの地球上に生まれ、大自然の営みの中で、自然環境の中で自然の影響を受けて、自然の一員として生活をしています。従って自然の法則、摂理に反すると手痛いシッペ返しを受けるし、しまいには生きていけなくなります。自然の恩恵に感謝し、尊重し、大切に扱うことは万物を生成化育する自然(神) (great something) のはたらきを助けることで、宇宙の一員としての義務を果たすことであり、非常に大切なことです。

### 新型コロナウイルスの地球規模感染（国家を超えた連帯）

未知の感染症は野生動物が主な宿主です。世界中の原生林が伐採され、都市化された結果、野生動物との接触が増え、病原体がうつされるリスクが高まった。英国の環境学者ジョーンズ氏の指摘「野生動物から人間への病気の感染は、人類の経済成長の隠れたコストだ。」人類の活動が地球環境を変える時代になっている。

気候変動、大火災、ハリケーン、地震の頻発が発生し、自然への人間の無力を思い知らされている。

自然からの手ひどい逆襲を受けている。すべては同種の問題です。この苦境を好機として捉え、わがこととして取り組まざるを得ない時です。現代文明かくも脆弱。

私達の生活はこれらの沢山の「おかげ」によって営まれているのであるから、その大恩を知り、感謝し報恩に努めることは人間として当然の義務であると思わねばなりません。

感謝を恩を、いろいろとお世話になった方にお返しするということは、人間としては当然のことなんです。なかなかできないものです。貰って当たり前、取って当たり前で、人生っていうのは、貰えばなし、というのはマイナス決算なんです。マイナス決算では幸せになれないんです。だからプラス決算にして、貸し越しの決算にしないと。心の面についても、人からしていただいた事には当然感謝して、お返しをするという気持ちがないといけない、ということです。

そういう心掛けを持っていますと、自分の心に対して、基準とか標準とかがありますと、常に反省したり、振り返ったりということができます。これではいけないと基準に対して差がありますと、その差を埋めようと努力します。それが更に良い結果を生むことになるんです。

人間は誰でも知らず知らずのうちにどこか見えないところで何らかの好意を受け、世話を受け、配慮と愛を受けています。人は数多くの恩恵を受けてはじめて生きていけるのです。そればかりではない、死んでからさえ、私たちは他人の世話によって埋葬されるのです。

ところが、私達は何かを借りていると思うよりは、自分が何かを貸していると思いたがる傲慢さがある。自分が生かされているという意識が持てたら、素直に感謝できる心を持つことができます。人に対するいたわり、思いやりもすべてに感謝できれば自然に育まれてきます。



そうすると、その累積によって円満な関係が維持発展し、その成員・集団の安心、幸福が実現するというきわめて重大な意味をもってくることになります。

つまるところ、恩恵を受けるだけでなく、自らが「最良の援助者」にならなければならない。

日本人の価値観

- ①自然観・・・大自然を人よりも上位の存在とする。「人は大自然の恵みをいただいて生かされている。大自然に「神」の姿を見てきた。」
- ②生死観・・・自己のためだけに生きる人生は卑しく、他者のために生きる人生を美しいものとする。傍らの人を楽にすること「はたらく」（傍の人を楽にする）を生き甲斐と考える。
- ③歴史観・・・国民は天皇を慕って国を支えてきた。共に信頼し、天皇に道德の源泉を見てきた。「お国柄」を象徴する原点。

### 平常心

これは私たち人間の感情をあからさまに丸出しにした心をいう、平気という意味ではありません。つまり、大きな危機的状況や苦しみに遭遇しても、その判断や決断をするのに平常と同じように落ち着いた気持ちで冷静に処理していける心、これが平常心なのです。人生のいつの場合においても平常心を持って判断すれば必ず正しい決断ができるということです。

人間、カッカしている時には十分に相手の言おうとしている事を聞けないということです。例えば喧嘩をします。喧嘩をしている時、落ち込んでいる時は平常心じゃないですから、そのときは自分が喧嘩に勝っても相手は認めていません。なるほどなというふうには思っていません。常に平生の心がけで話した時にこそ、相手に通じるのであって。例えばお酒がまわった時というのは素晴らしい事を言ってるんです。しかし平常心ではないから相手に染み透るものがないんです。通過していただけです。それじゃあいけないんです。常に平常心を持って、やっていきましょうということです。

人間が会おうあらゆるケースに対して処すべき基本的考え方として「六中観」(安岡正篤)が私たちの日々の行動規範を示しています。戦後の日本の復興・成長の過程で、陽明学の権威者・安岡正篤に、何らかの形で入門することが一流の政治家・経営者となる道だと見られていた。薫陶の中味は「士」の心である。「武士」であることは卑怯な言動、振る舞いはしない。ウソをついたり、騙しはしないという揺るがぬ価値観、倫理観、責任感を持っていた。この故に、武士は常に如何に生くべきかというより、如何に死すべきか。つまり、五十年の徒なる生活を犠牲にしても、尊い感激のある一瞬を欲した。人の為に身命をも捧げる、この渾身の熱血を武士は欲した。これは巧利の世界、物資の世界から脱却し、道義の世界、精神の世界の転生するものであり。それがかつての日本人の生き方だった。= (SAMURAI Spirit)、そして人間として真に価値あることを大切にすることである。いかなる場合も絶望したり、精神的に空虚に陥らないように、そして将来に向って人生を切り拓いていくべきだと教えています。

- 死中有活（死中活有り）死を観念するなかにほんとうの生があるということ。死を通じて活を知り、活のなかに死を見ること。時には死にものぐるいで取り組んでみなさい。
- 苦中有楽（苦中楽有り）ほんとうの楽というものは苦のなかにあるということ。苦勞がないところに楽しみはない。苦中の楽が真の楽というものだ。苦しみと楽しみは紙一重。
- 忙中有閑（忙中閑有り）忙しいなかに閑があるということ。忙中につかんだ閑こそが本当の閑だ。

忙しい人の方が沢山遊んでいるし、人生を楽しんでいる。

壺中有天（壺中天有り）<sup>ツボ</sup>壺のなかに別天地があるということ。現実の世俗生活のなかにあってそれに限定されず、自らが創っている内面的世界を持つこと。

意中有人（意中人有り）常に心のなかに人物をもつということ。私淑する偉人、要路に推薦し得る人材をもつこと。理想的な人物像を心の中に持っていること。

腹中有書（腹中書有り）断片的知識ではなく自分の哲学・信念を腹の底にもつということ。本は必ずしも多くを読む必要はなく、良書を我がものにするよう勉強すること。

例えば「細心にして大胆であれ」（着眼大局、着手小局）という言葉があります。相矛盾することを言っているようです。きめ細かく、なおかつ荒っぽくやれってという言葉です。実はこの言葉はそういう意味ではなくて、日頃はコツコツと、小さな事にも気を付けてやりなさい。だけでもそればかりではいけませんよ、ある時は大胆にやりなさいということなんです。分離した言葉のようなんですけど、本当はつながってるんです。きめ細かなことをやって、そのデータを持って、そして、ここ一番出なきゃいかんという時には、きめ細かなデータに基づく判断で大胆に押し、ということなんです。もし分離していたらだめなんです。日頃何にもやってなくて、ある時急に思い切ってやる、ということはいけないんです。それは平常心の内に入らないのです。

そこで、私たちがいつも平常心でいるためには、毎日の生活の中で平常心を保つ訓練・努力をつづけていなければ、いざという時に「平常心」が発揮できないのも事実です。普段どんなことをしているかによって、発揮できる自分の力量が違ってくることになるのです。

## 生き方

最後に、わがJASTグループは内外の心ある人達から高い評価を得ていることは間違いありません。しかし、まだまだ至らぬ点、欠けている所、不満足も多々あるし、指摘されていることも事実です。特にわが社が持つやさしさ、ていねいさ、誠実さ…が弱々しく、気魄に欠け、頼りなく誤解されることです。提案型、問題解決型、モノ申すことを客先が求めている時代にあって至極最もなことです。われわれは格調高い志を持って事を進めているのであるから、経営理念の真髓を体得し、自信を持って正堂堂と事に臨んで欲しい。「正しき者は強くあれ」

わが社、私を本当によく知らない人は、正に弱々しく頼りなく見えるようです。しかし、わが社、私を本当によく知る人は、コワサ、畏敬の念を持っているのも事実です。

「自信とうぬぼれは紙一重」、「謙虚と畏怖は紙一重」とはよく言ったもので、私はあやしげなものとは距離をおいてつき合いたいし、本モノのわかる人とこそつき合っていきたい。私は真の人格者は「まっすぐ歩み、義を行ない、心の真実を語る」（旧約聖書）ことだと思っている。したがって、本当の勇氣は信念から出ており、常にやさしさと共に共存しているものと思っている。だから、卑劣な行動は断じて許さない。

そこで私の生き方をわかり易く言うと

1. 「<sup>ジョウゼンニヨスイ</sup>上善如水」<sup>ゴト</sup>（上善は水の如し）という一節がある。上善とは最も理想的な生き方を意味します。その生き方をするためには水に学ぶことであると言っているのです。まず、

①水の柔軟性 … 水はきわめて柔軟であります。丸い器には丸く、四角い器には四角い形となり、相

手に逆らわないで進路を求めて止まない。

- ②水の謙虚性 … 水は万物の生物を助け、育成し、恩恵を与えていながら、威張らず、誰もが嫌う低いところ低いところへと流れる謙虚さ、そして汚濁を洗い、清濁あわせ持つ。
- ③水の能力性 … 水はすごいエネルギーを内に秘めています。時には固い岩をも砕き、押し流す力を有しています。雨、雪、氷、霧、冷、暖…と変化すると、その性（本質）は失われない。

## 2. 「水五則」

- ① 自ら活動して他を動かしむるは水なり。

自らの好きなことをすること。企業は全社員の人間性が自分の仕事を通じて、自分も相手も成長するのが理想。

- ② 常に己の進路を求めて止まざるは水なり。

人は希望と工夫をもって自分の進路を切り開くべきで、人生には先方から開いてくる自動ドアなどあるはずがない。

- ③ 障害にあつて激しくその勢力を増すは水なり。

水は行く手に立ちはだかるものがあると、やむなく停止するが断念しない。迂回して進路を見つけるか、さもなければ耐えに耐えて力を貯え鉄砲水となって困難を突破する。never give up

- ④ 自ら潔うして他の汚濁を洗い、清濁あわせ入れる度量あるは水なり。

時として自分の手を汚さなければ他を救えない場合は、心に広く銘じて清濁・善悪の差別なく受け入れる。度量をもった寛容。

- ⑤ 洋々として大海をみだし、発して霧となり、雨雪と変じてあられと化す。凍っては玲瓏たる鏡となり、しかもその性（本質）を失わざるは水なり。

水はさまざまに変化するが分子式の  $H_2O$  は変らない。人も善悪さまざま変わるも、本性の仏性（人としての生まれながらの純粋な人間性）に変わりはない。人間が救われるのは、自分に秘められている純粋な人間性を自覚する以外はない。目前の現象はどうであろうとも、蔵れた人間の分子式の仏性を信じることである。

## 3. 「舟を浮かべるも水、舟を沈めるも水」

人生における幸・不幸や苦楽はつきものであるが、「舟を沈める水も、浮かべる水も水は一つ」。

舟に水が入れば舟を沈めてしまうが、その水を外に出せば舟は浮かんで、人生という航路を力強く進めることができる。どちらも水に変わりはないのに働きがまったく違ってしまふ。この違いを私たちは自分から先ず一歩を踏み出すことで世の中が「転じる」ことを早く身につけたいものです。

## 4. 「転じ」（仏教）の大切さ

清らかな美しい花を咲かせる蓮は、泥水の中でしか育つことができません。

人生における泥は悲しみや苦しみですが、泥から逃げるのではなく、泥を肥料に転じてこそ、美しい花を咲かせることができる。

### 5. 「生まれ変わる」

あまえ、うぬぼれ、おごり、マンネリ、やっかみ…人は注意はしていてもこの5つの心の病気のどれかに必ず<sup>カカ</sup>罹る。その度に会社も生活も人生も必ずおかしくなる。人は誰しも、その人生途上でこの5つの病に<sup>オカ</sup>侵される。

この病に勝つこと。それはマイナスをプラスに変えることで何倍もの効力を発揮することになる。悲しみ・苦勞に逃げないで立ち向かうこと。挨拶をしてくれない人にも自分から挨拶すること。そのように自分から先ず一步踏み出すことで、人生が「転じる」こと、「自らに勝つ者は強し」を肝に銘じたいものである。

### 6. こだわり

人にとって大切なのが「こだわり」だと思う。私は、理念を熱意や信念でもって実現しなければならぬという強い「こだわり」を持っています。理念をかかげる会社はいくらでもあるが、根づいている会社は少ない。それは真剣に「こだわり」を持っていないからである。達成まで「こだわる」のでなければ、いずれ必ず消えていく運命になる。自分は何に「こだわり」を持っているか、よくよく心していきたいものである。

大谷翔平（二刀流の極致）

アメリカ大リーグで規定打席数と規定投球回数の、両方をダブルクリアし、ホームラン王にもなってメジャーの歴史を塗り替えた。

「毎年そうですけど、前の年と同じことをやっても、同じ数字を残せるかということ、そうではない。むしろ下がると思うんです。」 大谷はさらりと言ったのけた。

「もっとももっとうまくなりたい。よりアグレッシブに攻めることが大事だと思います。」

歩みを止めない。相手の適応のその一歩先に行く。常に変化を恐れず、向上心があるから進化は続く。天才にして努力家。謙虚で実直な人柄。

## まとめ 自生の生き方

### 1. 会社の特徴

#### ① 理念先行経営

新しく創業・起業するに当たり、世の常として栄枯盛衰の根本はどこにあるのか？会社が、永続発展するには、そのやり方はどうすべきか？その結果、独自の「企業文化」「企業風土」を創造し、確固たる企業理念を創造し、企業価値、人生観、仕事観、世界観を定義し、そして「当社はこの会社だ」、「これが当社の考え方、やり方」を明確にし、企業文化・風土を誇りにして発展していくことが大切だと考えました。つまり、高い目標を実現するための「思想的武器」にしているのです。

そのために「思想」や「志」を全社員に浸透すべく自己研鑽する集団にしよう。そして他社と差別化してそのエッセンスを社会に感化影響を与えて、世の中を明るく、幸せにしていこうと理念先行

経営をしています。

### ② 完全独立系の総合システムイノベーター（開拓者）

コンピュータメーカー、ソフトベンダー、客先、資本、人事との系列から、一切の制約を受けない All Free の体制で、いかなる業種・技術分野・プラットフォームを問わず、自由な立場で常に最新の技術に挑戦して、顧客第一主義「お客様に役立つ、喜ばれる、感動を共有する」ことをモットーにして、これを実現するため、常に新しい Innovation に挑戦し、新しい価値の創造を世に提供することを使命と心掛けている。

### ③ 広範な業種、分野のプロセスを One Stop Service（一気通貫）

私は、System は森羅万象、あらゆるモノ、あらゆるコトに通用する、という信念でスタートしました。通信、金融、保険、証券、流通、製造、教育機関、医療、官公庁の各分野の企画、分析、設計、開発、テスト、運用、教育、保守、メンテナンス、バージョンアップ、アウトソース等、一貫して実施できます。

### ④ 自ら商品を企画、開発し、販売している自社ブランド商品を有していること

戦略的の大学経営システム「GAKUEN」や、レセプトデータベースを利用した医療関連 BIG DATA サービス「JMICS」、金融機関情報統合パッケージソリューション「BankNeo」といった、当社独自の「JAST ブランド」商品を有しており、それらの開発、販売、輸出、運用、啓蒙、普及、保守、メンテナンス、アウトソース、ヘルプデスクを統合的にワンストップサービスとして行っています。これは IT 業界でも珍しいです。

### ⑤ グローバル企業であること

二十一世紀はアジアの時代と見定め、また産業動向、日本の少子高齢化、人口減少、マーケットの縮小を見越して、四十年前から海外展開をしています。

現在、シンガポール、タイ、中国、マレーシア、インドの五か国に、八社の海外連結子会社があります。それらの海外子会社間および、日本本社・日本の連結子会社間で相互に情報・リソース・ノウハウを共有することで、海外での基幹システム・IT インフラ構築・システム保守や、海外オフショア開発が可能で、グローバル化時代の先取りをしてきました。

## 2. 創業の理念

どのような創業理念にすべきか、先ずもって歴史のない Computer 業界を IT 産業にまで育成することを使命とする、これを 50 年前の創業理念とした。

- ① Computer を通じて問題の Solution、新市場の創造（Market Making）、社会的貢献をすることによって社会的認知を確立する。
- ② 企業における究極資源は人物であり、現在の日本の伝統的精神文化の荒廃を見るに、経世済民は企業でしか取り戻せないという使命感を持ってことに当たる。
- ③ 職場は崇高な働き場であり、仕事を通じて人間をつくる場であり、切磋琢磨して道経の一致を証明し、もって他への感化影響を与え、共に進化することを目指す。企業も教育機関である。（この精神性こそ他社と差別する）
- ④ 先ず、「初めに戦略ありき」ではなく、「理念ありき」と考えています。理念なき経営は凶器であり、虚業であると断定しています。そして、行動なき理念は無価値です。行動こそが本物か偽物かを分ける

ポイントです。企業の発展には技術・人間性の両輪が必要ですが、それらを超えて経営理念が組織の末端にまで浸透して実行していることを徹底しています。私利私欲（地位・名誉・金銭目当て）が中心の動機は不純であり、必ず滅ぶ。経営を思想的武器にまで高める。

- ⑤ そのために「思想」や「志」を全社員に浸透すべく自己研鑽する集団にしよう。そして他社と差別化してエッセンスを社会に感化影響を与えて世の中を明るく、楽しく幸せにしようとしている。以上の目的に向かって周囲を巻き込んで邁進し、仕事も人生も存分に楽しみながら成長する。そんな会社になければならない。何事も美意識に基づく。
- ⑥ 創業の理念は実現し、今やIT技術はあらゆる産業の必須基盤となってきた。人類は長期にわたって天然資源（有限）に頼ってきたが、今やBigDataの利活用（無限）が人工資源として入れ替わってきた。

### 3. 人づくり

組織における究極資源は人物であるからして、当社は職場を通じて「人をつくる会社」を目指しており、社会人として、職業人として、家庭人として、グローバルで通用する人材として、どこに出ても恥ずかしくない、その道のリーダーとして世界に通用する「人づくり」を最終目標としています。本業の「ソフト開発」は目標達成の一手段に過ぎないと言っても過言ではありません。

人間力の研鑽、磨き…職業人として、社会人として、家庭人として、グローバル人材として、「人づくり」経営に徹しています。企業は人なり、社会も人なり、人生は品性なり。

すべての源は全て人にある。

### 4. 陽明学

道経一体思想「道徳なき経済は犯罪なり、経済なき道徳は戯言<sup>ザレゴト</sup>である」（二宮尊徳）  
「経済」と「道徳」は相反するようで、根本は一つである。車の両輪でなければならない。  
「イノベーションなき経済は退歩であり、経済なきイノベーションは道楽である」  
イノベーションはすべて世界の発展と人類の進歩となる。

経営は理念である。理念は実行である。

思想・哲学は実行して始めて意味を有してくる。実行しなければ絵に描いたモチに終わる。

「理念なき行動は凶器であり、行動なき理念は無価値である。」行動こそが本物か偽物かを分けるポイントになる。

よって企業理念・経営理念は飾りものではなく、あらゆる問題解決のために、基準である理念に照らして検討する、反省する、創造する習慣を植え付ける必要がある。

ここで「理念と実行」を2つに分けて二元論で述べているようだが、相反するものは実は表裏一体で一つであるという見方・考え方を体得してほしい（陽明学）。

「不易流行」（本質的なものを守る一方で、新しい変化を取り入れ、より多くの価値を創造していくこと）

我が社の独自性は「変わらぬ原理」と「変わる経営」を「統合」していることです。「不易流行」は松尾芭蕉の俳諧の概念を表したものですが、「不変の真理を知らなければ基礎が確立しないし、また変化を知らなければ新たな進展がない」という意味です。変化の激しい時代の今時、自社のあるべき位置を見失わないために、経営理念や存在意義を明確にしておかなければならない。

「守るものは残る」。つまり時代の変化や傾向にばかり近視眼的になり右往左往するのではなく、時代を超えて真理や本質とは何かをとらえ、その実行に力を注ぐものが残り、価値ある人・会社となる。

「不易」と「流行」は相反するようでも根本その実は一つである。時々刻々と変化する環境の中でこそ、己が試され、人としての本質を磨くことが大切です。理念を確立してから事業を始めるとあと戻りしない。

### 5. 今後の動きや可能性

技術革新によりすべてが自動化されることで危機感、焦燥感が起こっているが、変革が脅威ではなく、チャンスであると前向き、ポジティブに考えるべきである。

リーダーは伝道者（信者をつくること）であるべきで、この変革が社会への影響が良い方向に進むことを説明し広めるため、最善の方向性と対処を示さねばならない。

#### 雪崩・土石流の勢いの第4次産業革命

ビジネスモデルを変えるだけでなく、社会・政治・経済・教育・医療…などの未来を完全に変える。

- (1) この革命はとにかくスピードが速い。まさに雪崩・土石流のようだ。
- (2) 多面的な変化が同時に起きている。
- (3) 今回の動きはプラットフォーム構築そのものが変革するので産業だけでなく社会のエコシステム（生態系）自体が完全に変わる。それだけに新しい文化の創設が必要になる。
- (4) システムの変革が起きている。この革命はAI（人工知能）、IOT、ビッグデータ、ロボティクスといった技術革命を背景に進展しており、旧来の効率化、総合化、スピード化と次元が異なる。
- (5) データの高度活用はあらゆる分野にまたがるオープンシステムで接続・共有することが必要で、コンソーシアムで取組まなければならない。
- (6) デジタル革命によって、生産が容易に国境を越えられるようになり、世界のどこで何を作ってもよくなり、世界があたかも一つの国のようになってきた。新次元のグローバリゼーションの始まり…。
- (7) 旧来の国際分業は産業単位、製品単位、資源単位であったが、今や部品・中間財単位となり、国境のあちら側、こちら側の図式が通用しなくなっていることは、世界金融危機や東日本大震災の影響がバリューチェーン（価値連鎖）を通じてはるか遠いところまで波及していったことを思い出される。

我々の住む世界は複雑につながっているのである。

- (8) よって、単独では生きられない時代になっているのであるから、すべての分野にダイバーシティ（多様性）が必然となる。文化、人種、業態、言語、を超えドミノの動きの中で生きるしかない。正に変化対応の時代で、力でもない、頭の良し悪しでもない、変化に対応できたものだけが生き残ることは歴史の証明するところである。

### 6. 理想のリーダー像

- ① リーダーシップは先天的資質か、育成的資質か、時代が人をつくるのか、人が時代をつくるのか、未だ私には答が出ていない。但し、どちらかが欠けても変革は中途半端になる。両方のパワーが相まって作動することで実現すると思う。つまり、資質に恵まれようと、恵まれていまいと、強い思いを持って、人並外れた努力をする人が資質がある人で、掴み取るものである。

- ② 流れに従うのがリーダーではない。時代を見通し、流れを作るのがリーダーだ。自ら変革を起こすのがリーダーだ。リーダーが下を向いて暗い顔をしている組織は伸びない。
- ③ 「義」と「志」を明らかにして正しい理念で進めれば、利は必ずついてくると信じること。
- ④ 日本の今の教育ではリーダーは生まれない。真のリーダーシップ教育を意識して育てていない。日本民主主義は平等であり、それも機会としての平等でなく、結果を平等とするの平等である。リーダーは本来は責任を持って権力行使するものであり、一種のエリートであって、日本ではエリートを作ってはならないものとされている。今の教育は覚えることが教育で、create（創造する）・変革する教育ではない。自ら考えさせず、自ら判断させようとしない教育で、大きな禍根である。よって「経営は学べても、経営はできない」の言に至る。

### ⑤ リーダーに必要な資質…5 S

リーダーが身につけておかなければならない資源がいくつかある。覚えやすく5 Sに集約する。

#### (1) Skill

自ら考え、自ら行動し、自ら成果を出す。技量、技能、職能という言葉に相当する。言いかえると仕事のマネジメント、業績に対する実力を有すること。「やってみて、言って聞かせて…」の「やってみて」の手本が出来るのでなければ、説得力が生まれない。信頼や尊敬も生まれない。それには目標に向かって決断を下し、行動力が必要である。事象を分析し、本質を見抜き、方向性を見出し、勇猛果敢に実行する。実行力こそがリーダーの本物か偽物かを分けるポイント。

#### (2) Strength

強さである。これは少しくらいのハードワークはモノともしないという肉体的強靱さと、逆境の嵐の中でも潰れてしまわないという精神的なタフネスさ、そして現状打破への情熱と勇気である。どんな困難があろうが先頭に立って推し進める。これをクリアしないと会社の明日はないという強い危機感が必要である。

#### (3) Sensitivity

豊かな感受性である。リーダーであるからには人をリードし、人を通じて目標達成しなければならない。

いくら仕事には優れていても人のマネジメントができなければ職場の核には成り得ない。

そのためには、人の気持ちや立場に対する思いやりの感性が大切である。自らの尺度だけで判断するのではなく、広い度量の持ち主でなければならない。つまり「人格」という豊かな人間味が必要である。

#### (4) Smile

困ったこと、自分の思いどおりにいかないことがあっても、一々慌てたり、沈んだり、わめいたりせず、また順調のときも思い上がることなく、自分の感情をコントロールできる冷静さが必要である。泰然自若の姿勢である。自己を律することができない者が他を律することは出来ないものである。どんな厳しい場面でも微笑（スマイル）1つで相手は安堵の胸をなでおろすことになり、他の人に信頼感と勇気を与えることになる。

#### (5) Sacrifice

私益を超えて公益を求める。すなわち無私の人でなければならない。犠牲である。それも他人犠



牲でなく、自己犠牲が当たり前と心得るべきである。人の上に立ち、人をリードする人は自分を犠牲にして義務を果たす人にこそ真のフォロワー（賛同者）が生まれるのである。

自分の言動が「無私」とか「誠実」で裏打ちされたものであれば、それを受け止める側には必ず感動を生むものである。ただ誠意だけでは通じない場合がある。「気概」を持って推し進めるパワーが必要である。

以上の5Sは意識と努力で作りに上げることができる。故にリーダーは作りに上げることができるのである。

### 7. 自生の哲学

人生や世界の究極的根本原理を客観的・理性的に追求することはまさに哲学の領域である。

「哲学は、神々が人間に対して贈ったものの中で、最も大きな贈り物である」

このキケロの言葉は専門的な領域であって、私の自生の哲学は、先人たちの到達した英知や自分自身の学びや経験から実証した人生観や世界観、あるいは物事に対する基本的な考え、理念であって、「彼には哲学がある」といわれるあの哲学である。

巨人たちの辿り着いた哲学でないかも知れないが、日常で出会う概念や本質が秘められており、それらは先人たちの英知に基づいたものであり理にかなっており、効果的で受容されやすいが、私はこの自分なりの哲学をもって生きており、そういう意味において、キケロの言う神の贈り物のもう一つの哲学を手に行っている。

### 8. 人生の美学

- ① 「人生というものはどのようにしてつくられているのか」という原理原則を「経営理念」を通じて、理解・浸透・実践し、同志、チームによって、美しい夢と心で人生にも、仕事にも、相手にも対応していければ、必ず素晴らしい未来が待ち受けている。  
それはJASTの50年の歴史が目のあたりに実証している。
- ② 私は振り返ると、運命に耐えるという一歩引いた感覚はあまりなく、与えられた環境のなかで、何事にも全力投球で一生懸命に頑張り、時々恵まれた運と人との出会いの縁を「天命」として大切に、感謝して生きてきました。
- ③ 人生はドリーム・ロマンだ。目標を決め、方法を考え、実行して達成する。この間の緊張感がたまらない。このプロセスこそ、最大の幸福感の原動力だ。富や名誉や美衣美食を得るためだけではなく、仕事そのものが面白くてたまらない。この仕事の道楽化で人生の最大の幸福感・愉快さの境地に達した人は、何事も無敵になる。
- ④ 人生は楽しく、スバラシイもの。生きている限り青春だ。生涯チャレンジャーでいたい。
- ⑤ 私は何もかも恵まれた、たった86年の人生のことである。人生短し、そして人生長し。

### 9. 今後の目標や夢

- ① 夢に生きる。夢に限界はない。
  - (1) 人は自分自身でできることは、たかが知れている。従ってどうやって人や組織をどう動かすかにかかってくる。ここで重要なのが、人や組織に夢を与えるということだ。目指す方向を明確に示し、その先に何かあるのかを語る必要がある。
  - (2) 次に、自分の描いている夢に人や組織を巻き込んでいく力だ。そのために自分自身が担うべきこと

をやって見せ、なるほどと思わせることが必要だ。あとはこの人についていこうと思わせる人格的な魅力だ。

- (3) さらに人や組織の良いところを見出す力だ。誰にでも長所や強みがあり、そのポテンシャルをどう活かすか、高めるチャンスを与え、その強みを最大限に発揮させること。それによって自分の夢を実現できることになる。

### ② あくなき起業道の追求

#### 起業道（起業家人生の指針）

- (1) 社会的矛盾のあるところにビジネスチャンスあり

社会の課題、問題を解決するサービス・商品を提供すれば必ず事業は成功する。

会社の存在価値も社会の課題を解決することによって、利益を生み出すためだけではない。利益は会社が社会的課題を解決した結果にすぎない。

- (2) 始めたらやめるな！

新しい事業は一度始めたら簡単にやめてはならない。その事業が誰もやっておらず、社会のためになる「筋のいい事業」だと信じるならば、必ず解決策があり、進むべき道があるはずだ。だから石にかじりついてやり抜く。

競争相手がどうであろうと、考え抜いて勝負をあきらめてはならない。

やめた時が失敗だ。

- (3) 偶然の出会いと発見、それに遭遇する力は人的資産だ

「出会い」を人生に生かすか、殺すかでその後の人生は大きく変わる。「出会い」の縁を大事にして行動に移す。「偶然の出会いや発見、それに遭遇する力」は「人的資産」だ。その資産を活用しなければ人生は変わらない。この「出会い」を大切に持ち続けると好循環の連鎖反応を起こすというものだ。

- (4) 義を見てせざるは勇無きなり

「社会に存在する矛盾・歪みは勇気を持って決断する最高のタイミングだ」と受け取るべき。起業するには不安や苦労はつきものである。あまり無用な不安を抱く事なく、時代の変化に気付き、目の前にある好きな波に「思わず乗った」の感でいいと思う。人生をリセットする気持ちで、恐れず怯（おび）えず、大きな夢、情熱を持って、自分の新しい可能性に挑戦するのがよい。

- (5) 起業家は安定を嫌う

起業家はこの事業が世界を変える、世界を良くすると思って情熱を燃やす人である。

ゴールすることより途上であることを願う。

人の真似をするな。独自性を追い求める。

人と同じことをするな。人ができないことをやれ。

### ③ 「壺中天有り」

- (1) 壺の中に別天地を持っていること。現実の世俗社会にあって、それに限定されず、自ら創っている内面的・外面的別世界を有している。俗界と異なった（超越した）楽しい世界。

内面的…志、夢、思想。ルーティーン（決めごと）、仕事は天職・趣味。

外面的…友人、書物、古里（故郷）、作庭

- (2) 自分を絶体絶命の場所に置いて、そこから生き残れるチャンスを自分自身で探し出していく。
- (3) 崖っぷちのところで自分を鍛える。最終的にはこれを楽しむ境地になる。
- (4) 自分自身をいじめることによって鍛え抜く。そして艱難辛苦を恩寵的試練ととらえ、感謝する。
- (5) 積極的な人間になる。「命まで取られない」の死にもの狂いで全力投球で取組む。
- (6) 生きてる限り青春だ。

### 10. 基本の徹底

企業の品質を高めるには「人」のレベルが最も重要である。「人」のレベルは「基本」「本質」に徹底してあたることで決まる。

優良企業に訪問すると、一瞬にしてその会社のレベルが分かる。事務所がきれい。気持ちの良い挨拶。

社員の表情が明るい。これらが全て共通している。相手は基本の徹底レベルを鋭く見抜く。格付けの高い企業・人間ほど大きな取引、継続的な取引ができる。リーダーは全員が凡事徹底しているか、しっかり検証すること。これから先、「基本」「本質」が出来ていない企業は間違いなく淘汰される。

#### 基本1. 高い志

常に前向きか。そして目標が明確で、その目標に愚直<sup>ツ</sup>に取り組んでいるか。原因自分論（他人のせいにしていない）となっているか。この3つを持っている人間を「有志」という。「志」高き集団は100%大成する。

#### 基本2. 素直さ

年齢とともに素直になり、役職とともに素直になる。素直とは伸びる人間の絶対条件。

#### 基本3. 挨拶

おはようございます。こんにちは。ありがとうございます。失礼します。行ってきます。おかえりなさい。心をこめて挨拶を実践できていると印象度は極めて高い。まさに印象度の第一次試験だ。

#### 基本4. 約束

小さな約束を守っているかだ。約束にいい加減な人間、相手はシッカリ記憶している。約束が守れない人間に信頼関係は構築できない。ライバルとの差別化につながる。

#### 基本5. 逃げない

失敗・クレームは早く対応すること。お礼とお詫びは速い方がよい。先延ばしにすると、余計な言い逃れの理由を考えなければならないが、相手は信用しない。自分を取り繕うと結局、誰の心にも響かない。

#### 基本6. レスpons

できる人間は驚くほどレスponsが早い。レスponsはヤル気・熱心の証明だ。

レスponsが遅いと相手から返事も遅いか無視される。逃げの体質からきている。

#### 基本7. 愛社心

愛社心の高い人間は企業理念に惚れ、社員同志愛で支えられ、自社商品やサービスに惚れこんでいる。

この連帯は勢い、集中力、改善、そして一体感が強烈に強い。そんな組織や風土がライバルを圧倒する。

#### 基本8. 相手情報

今やインターネット・新聞・業界紙の活用でかなりの情報を収集できる。まして既存の相手なら先輩か

ら話も聞けるしデータは集められる。情報不足のぶっつけ本番は話の本質がズレるし、共通の話題も乏しく心がつかめない。

### 基本 9. 報連相

報連相はその企業、組織の体質がそのまま反映される。業績の良い企業は報連相が速やかで情報共有され、お互いに動きが素早くなる。

### 基本 10. 行動計画

実践の場になって行動計画が緻密でなく、合格点に達していないと、ほとんどがやってるつもり意識が根底にあり、何が何でも目標達成しなければとの情熱が不足していることになる。やれなかったのではなく、やらなかったの結果になる。(大企業病)

## 11. パンデミック後の企業の成長および戦略のハイライト

- ① 2020年から始まったコロナ禍が終息に入らんとしている。  
人類は宇宙を制覇し、宇宙旅行もできる時代になったのに、ミクロンの病原も撲滅できない。
- ② 撲滅どころか、with コロナ、コロナと共に生きるしかない。そこに起った現象は、社会も経済も政治も日常生活も、今まで当たり前とっていたことが否定され、NewNormal と称する新たな常識、もう元に戻れない時代に入った。
- ③ JASTも50年の歴史を有し、変革の歴史であったが、今回は huge、change、revolution の大変革に入った。世間ではDX時代に入ろうとしているが、何がDXかさまよっている状態です。
- ④ JASTは、この環境が激変ある時こそ、最大の成長機会であると捉えている。具体的には、知財・無形資産による経営を長期戦略とする。
- ⑤ 経営の新視点(知的財産経営)
  - (1) 企業が持つ独自の思想理念や企業文化・企業風土、独自技術などの知的財産は競争力の源泉とする  
知的財産経営は成長戦略のカギとなっている。
  - (2) 知財・無形資産による経営は価格競争や競合企業の参入を防ぎながら企業価値を向上できるし、グローバル市場での競争力を高め、付加価値・生産性の向上にもつながる。
  - (3) 知財・無形資産は理念、独自技術、インテリジェンス、企業文化・企業風土、顧客ネットワーク、人脈、システム化力、それらを生み出す組織力やプロセスなど幅広く含む概念である。
  - (4) 知的財産・無形資産を将来に向けて中長期的視点でサステナブル(持続的)な成長を促進するための「資産」として、とくにこれを活用した新たなビジネスモデル、新たな価値を創出する成長戦略、ポートフォリオの実行が企業価値向上のみならず、グローバル市場での競争力を高めるために重要である。
  - (5) ここでは、発想の視点の変化について述べたい「発想の転換」  
21世紀は社会課題が新しい技術を作る時代だということ。20世紀は技術がひたすら走り、社会が付いて行く社会変化だった。例えば、半導体、クルマ、テレビ、家電……。しかし、21世紀は社会

が大きく変化主導する中で、それに必要な技術が生まれてくる時代だ。例えば、環境問題、エネルギー問題、少子高齢化問題、自動運転、ロボット、AI……。従って、社会が潜在的に欲しているものが何かを考える必要がある。先ず、社会の変化があり、技術はそれに適したものを作っていく。21世紀型の技術を生み出すため、社会の変化をきちんと捉えることが大事である。しかも、変化のスピードが速く、広範囲なために、10年後、20年後の未来社会変化を想定し、想定社会（バーチャル）を現在に引き戻すバックキャスト（逆算工程）の視点でアイデアを出す必要がある。新しいイノベーションを生むためには、まったく違った視点からのアイデアを期待する。

### 12. 私の気に入っている語録

（短い文章や言葉の中に、人生哲学、経営哲学、仕事観、管理ノウハウ、人生の機微が盛り込まれている）

- ・人生は無数の教訓に満ちあふれている。それを自分の教訓とするか、どうかは君の選択にかかっている。  
（山本 周五郎）
- ・現場重視・・・自ら考え、自ら判断し、自ら行動し、自ら実績を出す・・・自立が生まれる。
- ・現場には仕事と無駄の二つしかない。（元トヨタ社長 張 富二夫）
- ・“志”があれば道は必ず開ける。“志”のないAuto door openは絶対がない。
- ・人は生まれた時から無限の可能性を持っている。それを育てていく！  
人生はデパートやネットで売っているようなものじゃない。（加藤 登紀子）
- ・未来は自らつくるものである。  
待っている未来と、つくる未来は違う。
- ・自立しないと誰も助けてくれない。  
自分のことを責任をもって解決できるのは、自分しかないと気づくべし。
- ・「法に触れない、グレーゾーンだから問題にならない」は絶対にダメ。襟を正せ。
- ・ウソは最大の「悪」。ばれないウソは絶対がない。ウソは必ずばれる。特に「自分にウソをつく」ことが最も悲しい。
- ・他人には見えないところで手を抜けば、自分を裏切ることになる。わからないからこそ、手はぬけねえ。
- ・極限・ボトムを知っている者は強し。
- ・M&Aは“見合い”、“政略”、“恋愛”のどれか？
  - 1) 事業統合はタシ算ではなく、カケ算か？（ $0.7 \times 0.7 = 0.49$ 、5割にしかない。）
  - 2) 弱者連合は一段と弱くなる。
  - 3) 再編は強い企業が飲み込む形でなければならない。
  - 4) 理念の一致が先ずありきで、財務情報、規模の大小、歴史の新しい古いは2の次3の次である。  
会社は経営する人がいて成立つ。経営する人がいないなら、どんな魅力的物件であっても購入してはならない。自力・自走が経営の基本。
  - 5) 志の異なる者とはやって行けない。
- ・人が魂を込めて作り上げた技術は、人を感動させ、心を豊かにする。
- ・経営は理屈やない、生き物や
  - 1) 人間逃げ道をつくったら必ず逃げる。人生に逃げ場なし。
  - 2) 競争社会は勝つか負けるしかない。ビジネスは勝負の世界だ。突撃精神が大事だ。

- 3) 結果を出さなければ会社は倒産する。現状維持は衰退である。
  - 4) 一生懸命やっているやつがいると、応援してやろうと必ず人は寄ってくる。
  - 5) 自分を愛して前に進め。過去は振り返るな！
  - 6) 理念と行動指針が大切。常に会社の未来像を描いていること。
- ・退路を断て、言い訳をしない。

「できないことを」嘆かない。「できないと思っている人」とは「夢を諦めている人」を指す。  
そのできないと思っている人に“機会”を与え、夢を実現させたい。そして感動を与えたい。
  - ・自分がやらなくて誰がやるという心意気
    - 1) 転んでもタダで起きない精神。何かを掴んで来い。
    - 2) 自分の城は自分で守る。築城3年、落城は一夜。
    - 3) 未達成の原因は我にあり。
    - 4) なすべきことをやる。できるできないでなく、やるかやらないかで世界が変わる。
    - 5) 自分の知恵に限界はない。
    - 6) すぐやる。必ずやる。出来るまでやる。(永守 重信)
  - ・「ベストを尽くした」で終りにするな。
    - 1) 仕事に「これしかない」はない。これでもか、これでもかを5回繰り返せ！
    - 2) 強者は選択肢の多さを喜ぶ。
  - ・人は転ぶと坂のせいにする。坂がなければ石のせいにする。石がなければ靴のせいにする。人はなかなか自分のせいにしない。
  - ・自前にこだわらぬ、物事に「人ごと」はない、すべて「自分ごと」として自覚すること。

当たり前以上のことをしよう。優れた組織と平凡な組織の違いは個々人が要求された以上の仕事をやろうという意欲があるかどうかだ。
  - ・その場その場で面白いことを発見する。
  - ・リーダーの敵は、妥協である。
  - ・経営姿勢は成功するまで続けること。諦めた時が失敗だ。

成功の秘訣は「やり抜くこと」。壁がわかれば成功の手前だ。
  - ・死を認めることは決して後ろ向きではない。
    - 1) 終わりがあるから今を充実させたい、新しいことをやりたくなる。
    - 2) 時間に限りがあるから毎日をいとおしく感じる。
    - 3) 仕事にも、人生にも、締め切りがある。(道場 六三郎)
  - ・若いころは、人をこき下ろし、批判ばかりしていた。

でもいくら誰かを批判しても、自分の立派さの証明にはならない。
  - ・人は打たれて強くなる。

修羅場を経験すると、自分の頭で考えるようになる。
  - ・不義に生きず、正義は道を拓く。
  - ・自治三訣
    - 1) 人のお世話にならぬように。
    - 2) 人のお世話をするように。

- 3) その報いを求めぬように。
- ・ サービスとは、お客様が期待する以上のことをやること。
  - ・ 人生観・・・悲しみも、不条理も、すべて出来事を受け入れ、それでも前へ進むこと。
  - ・ 逆境はチャンスであり、チャンスは貯蓄できない。機会はその時に掴まないと、どんどん逃げていく。  
機会が人を見捨てるよりも、人が機会を見捨てる方が圧倒的に多い。
  - ・ 困難は自分で乗り越えるしかない。
    - 1) 人生は楽しいことばかりではない。困難の連続かもしれない。
    - 2) でも、人生の喜びは、それを乗り越えた先にある。
    - 3) 自分のすべてを引き受け、顔を上げて生きる。この潔さが感動を呼ぶ。
  - ・ 自ら体験し、自ら痛い目にあわなければ、本当のところはわからない。
    - 1) 選択肢がなかった昔の方が、がむしゃらに生きることで、身につけた強さがある。
    - 2) 人生は思わざる経験の連続であり、それを通じて成長していく。
  - ・ 本来の“頑張”るとは・・・自分のやりたい目標に向かうこと。
    - 1) 夢に近づく行動であるから、楽しくてしかたがない。
    - 2) 自分の人生、どうして我慢するのか。
  - ・ 諦めずに努力すれば夢はいつか叶う。
    - 1) 必死に努力すればどんな夢でも手が届く。
    - 2) 夢は見るものではなく叶えるもの。(なでしこチーム)
  - ・ 明けない夜はない。想いは不滅。(鬼滅の刃)
  - ・ 人はいろいろな「めぐりあい」に出会う。しかし何も求めていなければ成立しない。ただ通り過ぎるだけである。人間とは不思議なものだ。何度会ってもどうということもない人もいれば、ほんの数分の出会いでも一生忘れない人もいる。(三浦 雄一郎)
  - ・ 「啐啄同機」確率は1/4。
    - 1) 親がヒナの成長を願うあり・・・ヒナが力ないのに誕生させ・・・ヒナは強く成長しない。
    - 2) ヒナが充分に成長し、内側からカラをつついてくる。・・・まだ早いと外からつついてやらない。  
ヒナは死んでしまう。
    - 3) 親になっていない未熟な親が、一人前の顔をして外からつついて、ヒナを出す。  
ヒナは粗製乱造となり、世の中に出てもウロウロするばかり。
    - 4) 親に値する親が、ヒナの必死になってカラを破ろうとする音を聞きつけ、タイミングよく外から力を加えて、新しい生命を誕生させる。これぞ真の啐啄同機。
  - ・ 人と代を重ねるごとに強くなる会社。
    - 1) 企業価値を「社会とステイクホルダーからの信頼度の総和」と定義。
    - 2) 「JAST でないと困る度合」を高めること、必要不可欠の存在。
    - 3) 他社が追いつけない性能、品質を備えた「ダントツ商品」「ダントツ サービス」「圧倒的」地位を確立。
  - ・ 人生とは、目の前の問いに一つ一つ応答する軌跡であり、  
幸福とは、答え終わったときの結果に過ぎない。(姜 尚中)
  - ・ 国家の根幹は教育にあり。(後藤 新平)

金銭を残す者は下

仕事を残す者は中

人を残す者は上

- 株価は企業が成長するに従って評価が高まるもの。  
上場は勲章でも、ゴールでもない。自立へのスタートだ。
- 夢を実現する3つの Step
  - 1) 正しい計画を作ること。動機に不純は絶対に成功しない。
  - 2) 最初の Step を踏み出す勇気を持つこと。
  - 3) 計画を達成するまで、決して諦めないで粘り、強く前進すること。  
どんな時でも、積極的、肯定的、楽観的な姿勢で生きよう。  
我社には精一杯、力の限り生きよう、力の限り努力しようとする輝かしい伝統がある。
- Why not? Nothing is impossible  
なせば成る。なさねばならぬ何事も。不可能なことは何もない。
  - 1) 社員個人の気迫にかかっている。
  - 2) JAST らしく、明るく、正しく、大きく、若さにあふれて。
- 人生幾たび清明（清くて明らかなこと）を看取（カシユ見てとれるか）。  
はかない人生のうちで、このような素晴らしい日々に何度会うことができるか。
- われらの最大の栄光は一度も失敗しないことではなくて、倒れるごとに起き上がることにある。  
(オリバー・ゴールドスミス) (英国詩人)
- 人生の幸・不幸はその人の心のうちにある。 (新渡戸 稲造)
  - 1) たいていの人には必ず逆境に陥る。しかも不意に起こる。
  - 2) 境遇の順逆は心がけ一つでいかようにでもなる。逆境にあっても心がけ一つで、一条の光明が発見できる。人生の進歩は境遇に対峙して初めて起こるものである。
- 担当する顧客について絶えず勉強を行え。内外から信頼される人間になれ。
- 経営学は学べても、経営は学べない。
- 経営は結果だ。成果・結果の出ないのは「経営」ではない。「道楽」だ。「結果が全て」の精神を貫くこと。
- 数字はウソをつかない。Numbers Don't lie (計器飛行)
- 白い猫か黒い猫かは問題ではない。実際、ネズミ鼠を捕らえる（結果を出す）かどうかは問題である。  
それが本来の猫だ。会社は愛玩用のペットを飼うところではない。
- グループの結束力を高めるには、価値観の共有が不可欠。
- 企業も一つの教育機関である。
- 曖昧な「地位」や「組織」はつくらないこと。
- 何を捨て、何を残すかの判断がもたつくと、競争力は落ちる。選択と集中のスピードだ。
- 企業はある技術で成功すると、それにこだわりがちになる。
- 守りに投じたカネは絶対に生きたものとならない。じり貧になるだけだ。
- 攻撃は最大の防御。相手の適応のその一步先に行く。常に向上心があるから変化を恐れない。  
常に変化を楽しんでいる。(大谷 翔平)



- ・愚者は経験に学び、賢者は歴史に学ぶ。 (ビスマルク)  
経験でしかものを言えない人生は寂しい。体験が世界のすべてとなれば思考はしなやかさを失う。
- ・「生まれる前に起きたことに無知だと、子どものままでいることになる」  
大人になるためには、歴史から学ばなければならない。 (古代ローマ哲学者 キケロ)
- ・革新的なことに挑戦しないで、結果の「減益」は最悪だ。「守り」や「安定」は絶対に許さない。
- ・原理原則に特例はない。
- ・私の判断基準は形而上<sup>ケイジジョウ</sup>を重視  
形而上…無形の精神的なもの。ものの本質、存在の根本原理。  
形而下…形をそなえているもの。有形。感情的経験で知覚させられる現象。
- ・人々の際限のない欲望…赤いスポーツカーを2台所有したとしても、もう1台欲しがらる。  
「欲望」とは結局きりが無いものである。「足るを知る」ことが大事。
- ・宿命に生まれ。
  - 1) 運命に挑み。
  - 2) 使命に燃える。
- ・「思ったこと、気付いたこと」は、すぐヤル、行動する、やってしまう、後にしない、今のことは今しかできない。後ではできない。この達成感は何物にも変え難い。楽しい、うれしい。
- ・結果を出すための与えられた最後の年と、常に期限を定めること。
  - ・小学校時代の私は英才ではなかった。ただ私は「驚く」という才能があった。 (古賀 政男)
  - ・未熟でいるうちは成長できる。  
成熟した途端、腐敗が始まる。 マクドナルド創業者 (レイ・クロック)
  - ・前例がないからこそ、やってみよう。独創性を評価するには勇気がいる。  
自分に先見性を持っていないとできない。
  - ・金メダルが一番欲しい人が取れるもの。散歩のついでに富士山には登れない。
  - ・他の人の力を当てにしない。自分で自分の道を選ぶよりほかはない人生。できれば幸福になってほしいけれど、それも君が自分で選ぶことなんだ。 (阿刀田 高)
  - ・会社にぶら下がる人が、一番嫌いな人だ。 (D 5 1 論)  
自立自走する人の集団でなければならない。
  - ・できない理由ばかり探すから不可能に思えるんだ。できる理由を探せ。  
伸びない人間は新しい仕事に挑戦する前に、できない条件を探して列挙するくせがある。
- ・事業成長のフレームワーク (枠組) …米 GE の事業選択
  - 1) 推進…事業が業界で No. 1 にする覚悟で取り組む。黒字の達成は当然。
  - 2) 売却…将来的に 1 位になれない。高く売れる時をみて売却。
  - 3) 撤退…赤字事業、赤字の垂れ流しは許せない。
- ・何かをかえないといけない時は、自分が悪者になってでも変える。この信念が大切だ。  
チームを大事にすることも必要だが、「俺は一人になってでもやる」という信念が大切だ。
- ・努力したからといって必ず報われるわけではない。勝負に不思議な負けなし。 (野村監督)  
しかし、努力しないと報われないことは確かだ。努力して準備する人の上にのみに幸運が舞い降りる。
- ・企業風土は買えない。真似できない。長年の歴史の積み重ねで目に見えない。

- 文明・技術はその時だけの価値、買うことができるし、真似もできる。
- ・失敗は人生の一部であり、恥ずべきことは何もあります。失敗はそこから学べば良い。失敗からチャレンジ精神が生まれ、成功のもとになる。  
失敗に足をとらわれて、失敗から学ばずに、同じモードで続けるから敗北に至る。  
問題意識をもつての失敗は、最も効率の高い教育だ。何故だろうと考え、そこからアイデアが出てくる。
  - ・モラルがなくても、儲けた額で人が評価される時代は本末転倒。  
必ずボロを出すこと必定なり。
  - ・直筆主義・・・私は親しい友人、気心が通じている客人には必ず直筆で文通することになっている。  
相手の顔を思い浮かべながら書きあげると、心が晴れ晴れする。直筆には気持が通じ合う力が備わっている。
  - ・改革はやりやすいところから手をつけるのではなく、聖域を設けず、真っ先に問題の根幹であるタブーに切り込むべし。
  - ・目の色を変えないと！ （スズキ自動車 会長兼社長）
    - 1) 柔道の松本（薫）選手、あの目に“すごい”ものを感じた。  
修羅場を生き抜く「アニマルスピリット」生きる本能。
    - 2) 獲物を追う顔つき、あれがないと“金”は取れない。
  - ・何もしなければ何も起きない。（ANA 広告）
    - 1) 行かなければやってこない。
    - 2) 飛び出さなければ世界は変わらない。
    - 3) すべての人の心に翼がある。
  - ・会社（部門）の業績の90%以上はリーダーで決まる。  
リーダーは相手が惚れてこそ務まる。裸の王様は何一つできない。
  - ・弱将のもとでは強兵は育たず。
  - ・マクロの日本の将来は暗い。その第一原因は少子高齢化（市場の縮小）、人口減少。  
ミクロの我が社が勝ち残る道（3つの化）
    - 1) 差別化（よそさんと同じことをしていたら敗北しかない。もはや、Commodity（取り立てて差別化のない最寄品）に市場は魅力を感じない。
    - 2) 変化に迅速に対応化。「大きい者、賢い者が生き残るのではない。変化に迅速に対応できる者が生き残るのだ」（ダーウィン）
    - 3) グローバル化（海外展開）  
国内は頭打ち、縮小は必須。「我が社の市場は国内だけではない。世界が市場である」の心意気。
  - ・ゆずれない何かを持っているか？
  - ・商品をつくった人の顔です。人格のあらわれです。そのことが社員に浸透すれば、もう言う事はない。
  - ・世界の最前線で起こっている変化を味方につける。破壊的技術革新の時代。
  - ・我々はITという最もイノベーションの可能性のある産業で働いている。
  - ・パラダイムシフトの加速により、企業は戦略の転換を迫られている。事業展開や構造変革は大仕事だが、それをやり遂げたところだけが勝ち残る。もう従来の景気循環型での回復は難しい。
    - 1) 変革は焦点を絞り、思い切ってやる。

- 2) 先ず第一歩を踏み出す。走り出した後で軌道修正をし、100%に近づけていけばいい。間違っていたら止める覚悟で。
- あなたが転んでしまったことに関心はない。そこから立ち上がることに関心があるのだ。  
(アブラハム リンカーン)
  - 事態を動かそうと思ったら、先ず自分自身を動かせ！
  - 「大変だったでしょ」と言われて、「いや軽いもんですよ」と言いたい。楽屋裏でかく汗は他人に見せない。  
(緒方 拳)
  - 最も平安な、そして純粋な喜びの一つは、苦労をした後の休息である。(カント)
  - 最も生きた人間とは、最も年を経た人間のことでない。最も人生を楽しんだ人間のことである。  
(ルソー)
  - 最上の証明とは、経験である。(フランシス ベーコン)
  - うまく使えば、時間は十分にある。(ゲーテ)
  - コアコンピタンス(特技)は競争力の源泉である。
  - 心の若さ、身体の若さは人生を美しくすることになる。「人生美学」
  - 一流の経営者は、データの向こうに「現場」を見る。現場想像力を鍛えよ。
  - 意志あるところに道は必ず開く。
  - 事業は他社を真似る体質であってはならない。苦しくても何か新しいものを開発しようという体質にしておかないと、これからの企業競争を生きぬけない。
  - 人と同じことをしても意味がない。
  - 物事の始まりは、人のだれも考えていないことを考えつくということ。私も成功したから異端ではなくなったけど、それまでは正統でなかった。(湯川 秀樹)
  - 空を見て、明日の夢がある。(青春の門、五木寛之)
  - 下を向いていたら虹は見つけれない。(チャップリン)
  - 日本、平和な国
    - 1) 350年 平安時代
    - 2) 250年 江戸時代
    - 3) しかし、あの太平洋戦争だけは間違っていた。  
「それにしても何とアホな戦争をしたものか」「根拠なき自己過信と、まずくいったときの底知れぬ無責任」「日本のいちばん長い日」(半藤 一利)
  - 「はいあがってここまで来たんだ」  
社長の思いを社員が共有し、会社全体が同じベクトルで進んでいるか？
  - 私は苦しいことがあっても、「これは面白くなってきたぞ」と思うようにしている。事業にチャレンジ精神を無くしてはいけない。
  - 人という宝石の原石には、苦労と努力の両方が必要。苦労と努力で光り輝く宝石となる。苦労は原石を磨き、努力は宝石を大きくする。
  - 皆を幸せにするためには厳しさと、個々の人には優しさを、この二つをあわせ持つといいリーダーになる。
  - 人を叱るのにテクニックはいらない。ただ真実であればいい。真実で打たれてそれでダメになる人はそ

れまでの人物だ。 (松下 幸之助)

- 成功の必要条件は、
  - 1) 常に前向きに考え行動する。
  - 2) 成功の十分条件は、常に他を幸せにする利他心。
  - 3) この両条件ではじめて成功が成功を呼ぶ仕組みになっている。
- 理想に向かって現実を変えようとする人は応援される。
- “ハイ”と“イエエ”をはっきり言うとは、つまり自立ということだと思います。 (吉永 小百合)
- しゃべることは大切だが、聞くのはもっと大切。その証拠に、口は1つだが耳は2つ。
- 木を見て、森を見て、風を見る。

細かなことも、全体像も、方向性も、この三つの目が必要。
- 過去や未来に執着せずに、「今」に集中すべし。
- 人生の生き方、現状維持は衰退。叱られるうちが華<sup>ハナ</sup>(華やかで美しい)。幅の広がり<sup>ハナ</sup>は人生の最高の喜び。

物ごとをしっかりと見る目を養う。それは教養です。
- 組織はtopで90%以上が決まる。リーダーは弱音を吐いてはならない。

プロとアマの差は、とことん限界まで挑戦したかどうかで決まる。

Leader is want. not wish.
- イヤなことをやるから、スキなことができるのがプロ。反対にイヤなことを避けるから、スキなことが出来ないのがアマだ。 (藤本 義一)
- 今、多くの企業で競争力が急転落しており、求められているのは突破力なり。
  - 1) 新規事業をやり切る力
  - 2) 多くの人を引きつけてやまない力
  - 3) 現場の変化に動じず前進する力
  - 4) そうしたエネルギーを生み出す経営理念。
- 「こんな会社にしなければならない」という力強い思い。
- 決して楽じゃない仕事を、「楽しめる」の境地に達するまで頑張る。(大谷 翔平)
- 突出した記録よりも、高い目標を持ち続け、自己最高を常に挑戦したい。野球が好きだ、愛している。
- 仕事に生きるは最高のゼイタク。幸せなことだ。
- 大勝負(水前寺清子)
  - 一つ 男は勝たねばならぬ。
  - 二つ 男はホレなきやならぬ。(リーダーは相手に惚れられてこそ引っ張っていける。逆は何もできない。)
  - 三つ 男は泣いてはならぬ。
- 「仕事にホレぬ男には、女もホレぬのだ」とは言えそう。まず仕事にホレることが一番だ。
- 信用は鏡のようなものである。ヒビが入れば元にはもどらない。
- 人生はぶっつけ本番、ケイコができない。リハーサルはない。片道切符。

スマート人生とは常に勝負している人。
- 松下幸之助の自転車屋に丁稚奉公時代、サントリーの社長が「坊、気張るんやで！」の一言が“経営の

神様”になった。

- ・「やってみなはれ。最後は人やで！」 佐治 敬三（サントリー社長）
- ・見分けのいい時はいい気分になって、もうそれ以上にならない。  
困難な道はしくじりも多いが、でもしくじった時に次の道が開かれる。
- ・思い出を多くつくることは、すごく大事なこと。思い出が人生の燃料になる。年をとってからその燃料があるかないかでは、人生のクオリティが違ってくる。（村上 春樹）
- ・安全な道には驚きがない。岐路に立つと、私は困難な道を選ぶ。  
人生は朝から晩まで選びの連続。その時困難な道を選ぶ。その方が多くの発見と喜びがある。
- ・会社にも人生にも、うまくいくことばかりではない。人間にとって最大の危険は目標が高すぎて達成できないことではない。目標が低すぎて達成してしまうことだ。（ミケランジェロ）  
大切なのは良い時にも、悪い時にも、いかに不変の行為をできるかだ。
- ・おごれる者ひさしからず。ただ春の夜の夢のごとく。（平家物語）
- ・ひまわりは枯れてこそ実を結ぶ。（堀 文子）
- ・Viva-La-Vida 生きてるっていいネ 働けるっていいネ（なかにし 礼）（大学同期生）
- ・私も八十路、生きがいは夢があること、楽しいことだ。
- ・21才 未だ夢がかなえたわけではない。（八村 塁）
- ・やると思えばどこまでやるさ。これが男の生地じゃないか。（無法松の一生）
- ・伸びる人は振り返る。「くやしい」、「うれしい」の二つの気持ちを常に持ち、何でも一日一日をしっかりとやり遂げること。  
何でも本気で一日一日をしっかりとやる遂げると楽しく、たくましく成長できる。どっちつかずの中途半端が最もいけない。
- ・今は生涯、今が人生の最後の日
- ・チャプリンは私に、そして全世界の人に、食べること、働くこと、愛すること、信じること、そして「人生はスバラシイものだ。」もし、いま不幸な人生を送っていると思うのなら、あなたが存在しない世の中を想像してみるがよい。「死んではいけない」ことを教えてくれた。（淀川 長治）
- ・恩返しを。花と嵐の人生を。
- ・今日も生涯の一日なり。（福沢 諭吉）
- ・人生に無駄な出来事は何もない。日本では起業は倒産＝失敗で再起は難しい。しかし、シリコンバレーでは、倒産＝経験となり次のチャレンジする際のプラスと考えられる。
- ・どんなことにも全力投球、ごまかさない、言い訳をしない。
- ・「人生は必ず報われるんだと思った。」（池江 理花子）
- ・自分は有用な人材であるとの自信ほど、人にとって有益なものはあるまい。（カーネギー）
- ・神様は乗り越えられない試練を与えない。
- ・やれなかったのではない、やらなかったのだ。（相田 みつを）
- ・できる出来ないでなく、やるかやらないかで、人生は変わる。
- ・今のことは今しかできない。後ではできない。
- ・失敗した人とは、成功しなかった人ではない。あきらめた人のことだ。
- ・志を高く持ちながら、日々のことをしっかりとやり遂げることが、その志に到達する近道である。

(小林 一三)

- ・人間はその個性にあった事件に出逢うものだ。 (小林 秀雄)
- ・生き方、3つのD、「ドリーム (夢)」「ディスカバー (発見)」「ドウ (実行)」  
大きな夢をもって、周囲にできることを見つけて、そして行動を起こす。
- ・日々是好日「今日はとても良い一日だった」と毎日を満足感、幸せ感のプラス思考で生きると幸せが来る。
- ・一瞬のひらめき、直感は長い経験と努力から生まれる。センスは教えることはできない。勘やセンスは毎日の真剣勝負の中から生まれる。
- ・私は野球をやっていた。野球で結果を出す人間は一握り、大事なものはこれから何十年も続く人生だ。
  - 1) 人生に負けはない。野球で負けた悔しさを、この気持ちをずっと持ち続けた、今も。
  - 2) 強い一本の筋の根幹を形作った青春期。最後まで絶対に諦めない。本番に実力を!
  - 3) これって感動の源だ。
- ・真、善、美 = 正義、笑顔のある暮らし、そして仲間、そして貧しても礼節。貧であっても粗野 (下品) ではない。
- ・大阪弁、「まあまあデンナ」「ぼちぼちデスワ」= Very good の意。「マア考えとくワ」= No、駄目、不可能の意。「モウアシタ、首吊らなあかんカモ」=大丈夫の意。平穩の意。
- ・「敬天愛人」 天を敬い、人を愛す。(西郷隆盛)
- ・元気、勇気、根気の3本の木を育てる肥やしは感謝です。感謝していると運は続く。当たり前だと思えば運は下降線になる。その時、反省すると止まるが、不貞腐れると何処までも落ちて行く。
- ・あの太平洋戦争は国民の責任なのか。国民が始めたのか。戦争は絶対してはならない。戦争は絶対悪。国にだまされない人々をつくる。(戦争はいつも正義の戦い、聖戦という。それはウソだ。)  
なりゆきと勢いが敗戦に至った、日本社会の無責任の体質が病巣にある。
- ・人材は魅力的な会社に来る。共通理念は先ずお客様に良いモノ、良いコト、良いサービスを提供。それを実行するために、社員を大切に、社員の価値を高める。
- ・協力の本当の意味は、一糸乱れない団結や統制などでなく、目的を同じくする者同士の、資質に内蔵されているエネルギーの結集である。WBC侍ジャパンの世界一。野球少年の素直な楽しさの思いが湧き上がる状態。
- ・伸びる会社の最大の要因は、①優秀な人材の育成 ②会社の将来性 ③社風の明るさ、活気  
④強力な武器を有すること (コアコンピタンス) ⑤攻めに強いこと ⑥業績がよいこと  
⑦キレイな職場環境 ⑧ゆるぎない理念を有していること ⑨明るい挨拶
- ・今は 昭和が「時代劇」というような世代。戦争を生き抜いた人の情感は、当事者しかわからない。  
「我慢する」「もったいない」「分けあう」「ご飯一粒さえ残さない」の事態を本当に知り得るだろうか。
- ・遠き昭和のまぶしい時代。明かり恋し。(五木 ひろし)
- ・「明日死ぬと思って生きよ。永遠に生きると思って学べ」(マハトマ・ガンジー)
- ・「メシ・フロ・ネル」の暮らしを「人・本・旅」に切り替えて、色々な人に出会い、色々な本を読み、色々な場所に行って、自分の頭で考え、斬新なアイデアを出し、イノベーションを起こそう。
- ・喜びや悲しみを誰かと共有してこそ幸せになれる。人とつながる幸せ。人間はふれ合わないと成長しな

い。

- どんな地位にあっても、他人に何らかの付加価値を与えない人間には、有効な情報は入ってこないものである。 (稲葉 興作)
- どんな雑草でも時がくれば自分の花を咲かす。自分の実をつける。(相田みつを)
- 蓮は泥から出でて、泥に染まらず。
- 仁者は人の是を見る。不仁者は常に人の非を見る。
- 人事制度＝賃金制度と勘違いしていないか？ (限界効用逡減の法則＝満足度は減っていく)  
人事制度とは、社員全員が成長しながら業績を上げる仕組みのことだ。(成長実感が原動力)
- 褒められることは、お金を得ると同等の満足が得られる。(脳科学研究)
- 己を律し、「信念をまげない気骨」で誠実を貫く。(土光 敏夫)・・・平林社長の社会人初の就職先(石川島播磨重工業株式会社(現IHI))の社長で、人生で最も感化、影響を受け「己を律し、信念をまげない」気骨の鉄人。その後、78歳で経団連会長、85歳で政調会長、87歳で行政改革会長を、90歳まで第一線で活躍、91歳で亡くなる。
- マラソンは素質よりも努力なんですね。だから外人のコンパスがいくら長くても僕はちっとも怖くない。(瀬古 利彦)
- 夢はデッカク、根は深く。夢を語らない、明日を語らないトップは真のリーダーではない。
- 悲しみも喜びも不条理もすべて出来事を受け入れ、それでも前に進むこと。(水五訓)
- 「仕事の報酬は仕事であり、自分の成長」である。やりがい最高の喜び。
- 仕事人が人を育て、人が仕事を拓く。できる人はまず自分から学ぶ姿勢を有している。
- 正しきものは強くあれ。「義」と「志」の経営。(土光 敏夫)
- 「腐ったリンゴは籠から取り出せ！」 フランスの寸言
- リーダーは自ら考え、自ら行動し、自ら成果を出す。成果は万人に説得力がある。
- 「できない」「ムリ」「むずかしい」は禁句。不可能の反対語は可能ではない、挑戦だ。(ジャッキー・ロビンソン)
- 前進できぬ駒はない。(中原 誠)
- 神は細部に宿る。人・書物・機会のどんな小さなことも大切にし、運を引き寄せる。
- 人間は日常の細かいことをきちんとやり通して行くうちにできるものです。
- リーダーは私心なし。動機に不純は成功なし。
- 笑うて損した者無し。笑顔は光る。(島崎 藤村)
- 何事にも全力投球。練習も、試合も、一切手を抜かない。(大谷 翔平)
- お金は使えば減る。頭も体も使えば増える。
- 君子危うきに近寄らず。
- 人生に「遅すぎる」は無い。
- 失敗したときこそ真価が問われる。「過ちて改めざる。定れを過ちと謂う」(孔子)
- 経営について (土光 敏夫)
  - 1) 予算と実績は必ず一致させる。
  - 2) 幹部は現場を見て歩け。

- 3) 研究開発こそ企業の命。
- 4) 何事にも率先垂範。
- 5) 常にクイック レスポンス。
- 6) 早期・重課・鍛錬主義・・・どんな人でも若いうちから、能力以上の仕事を与え、きびしく鍛えないと実力と人間形成ができない。  
教育はキレイ事ではダメである。
- 7) 重荷主義・・・人間を尊重するがゆえ、人の能力以上に働かせて成長させる。  
人間を能力以下に置くのは罪悪である。
- 8) 少数精鋭・・・少数にすれば精鋭になりうる。
- 9) 執念を持って仕事をせよ・・・仕事に困難や失敗はつきものだ。その時、困難に挑戦し、失敗に屈せず再起させるものは執念だ。執念を失えば何もかもがはかなくなってしまう。
- 10) 自己評価の厳しい基準を持つ。

人に厳しくある以上は、自分自身に厳しくならなければならない。

- ・生成化育（人生の奥義（その道の奥深い神髄））の90%以上は、夢・理想をもって、明るく、快活に、逃げず、諦めず、誤魔化さず、言い訳せず、勤勉に、感動し、運・出会を大切に、何事にも興味を持ち、挑戦と工夫をし、健康で、感謝すると何事もうまく行く。適者生存。

- ・生きてる限り青春だ

青春とは、人生のある期間のことではなく、心のあり方をいうのだ。人は歳月を重ねたから老いるのではない。理想を失うときに老いるのである。 （サミュエル・ウルマン）

逞しき意志、優れた想像力、炎ゆる情熱、安易を捨てる冒険心 } こういう様相を青春と言うのだ。  
剛毅な挑戦、小児の如く好奇心、人生への歓喜と興味 }

- ・20歳の老人も居れば、80歳の青年も居る。
- ・年をとるということは魂（根本的な生き方）が老けるということではない。生きる目的・夢が無くなることを老けると言う。夢を追い続けている限り永遠の青年
- ・新しい自分を発見できる人は、いつまでも若くいられる。 （デヴィ・スカルノ）
- ・清廉潔白（心が清らかで、けがれや、やましいところがなく、潔い（決断の仕方がスッキリしていて）言動が正しい。）
- ・日々の努力が夢の近道 （五郎丸のルーティーン）
- ・播いた種は必ず芽生える。播かない種は絶対に芽生えない。
- ・進化する会社は、どんな状況でも変わろうとする食欲さがある。

- ・風林火山

早きこと風のごとく  
静かなること林のごとく  
侵略すること火のごとく  
動かざること山のごとく

- ・いつの世も人は本当の人生を探している。

なんでもない事が楽しいようでなくてはいけない。 （森 鷗外）



- ・やられたらやり返す。しかも倍返しだ。これが私の主義だ。 (半沢 直樹)
- ・どんぐりは転がった地で芽吹く。檜<sup>カシ</sup>の高木も、はじめはどんぐりの実。
- ・ドラッカーの教訓
  - 1) 目標とビジョンを持って行動する。
  - 2) 常にベストを尽くす。「神々が見ている」と考える。
  - 3) 一時に一つのことに集中する。
  - 4) 定期的に検証を行い、計画を立てる。
- ・失敗をしたら必ず自分のせいにする。身から出たサビ。(幸田 露伴)
- ・上手くいくと自分のせいにするのではなく、周りの人のせいにする。(山中 伸弥)
- ・人間は生きるか死ぬかの修羅場をくぐっていかないと本当の人間学は分からない。  
経営は人間学である。なぜなら、人間のために行うのが経営だからだ。(鬼塚 喜八郎)
- ・良寛は自らを「大愚」と称し、それに優る大ききで自己成熟を願って精進しづける生き方が己の一本道と定め、脇目もふらず歩み続ける。こういう愚直さほど後で光り輝くものなり。(斎藤 茂太)
- ・本を読まん大人が増えた。そやから「コドモ」みたいな国になってしもたんやわ。(田辺 聖子)  
本を通じて言葉や物語、違う価値観と接することで、教養と想像力、コミュニケーション能力が養われる。それが大人のたしなみ・心がけなり、それがないと幼稚、未熟となる。
- ・どんな事でも、「感動」で一つになれる。
- ・権力は腐敗する。
- ・名手はうまく、目立たない。
- ・通説(世間で通用しているから、これ位ならいいだろうの基準)
- ・K P I (Key Performance Indicator) …業績評価指標、業績管理指標、業績向上指標。  
組織・個人の成果並びに業務・活動の良否を示す指標。
- ・社長とは、自分の判断が最終だと知っている人である。社長の厳しさとは決断の厳しさだ。
- ・事業承継で一番大事ことは、創業以来の思い・志(こころざし)をつなぐこと。
- ・幸せは、探すのではなくて、気づくものである。(小山 薫堂)
- ・仕事はやらされている間はダメ。
- ・職場に於ける究極は、努力して目標・成果の達成に至る道か }  
努力しても成果未達のムダに至る道 } この2つの道しかない。
- ・人間は本能的につながりを求める動物である。
- ・人生の目的は他人に勝つことではなく、自分に勝つことだ。昨日の自分に勝る今日の自分を作ることだ。  
(ジョンソン・アンド・ジョンソン社長CEO スチュワード・B・ジョンソン)
- ・「マイケル、私はおまえが成功を収めたこと自体よりも、成功に酔い知れず、自分を見失わないことを誇りに思っているよ」  
有名な俳優・監督であるマイケル・ダグラスの父親 カーク・ダグラスより
- ・この世に難しいことは多い
- ・節約すること
- ・自分勝手をやめること
- ・ミス回避すること
- ・自ら考えること
- ・約束を守ること
- ・報連相をこまめに行うこと

- ・一からやり直すこと
  - ・すべてにベストをつくすこと
  - ・短気の虫を抑えること
  - ・まず考えてから行動すること
  - ・水準の高さを維持すること
  - ・常に使命感、責任感、危機感を持つこと
  - ・現状維持を打破すること
  - ・寛大であること
  - ・諦めたり逃げたりしないこと
  - ・自立自走すること
  - ・人の真似をしないこと
  - ・間違いを認めること
  - ・忠告を受け入れること
  - ・許すこと
  - ・夢にこだわること。（すぐ現実に妥協してしまう）
  - ・常に危機感を持っていること。（余裕が生まれる）
  - ・何事も極めることで、その奥深さに気づくこと
  - ・貧であっても卑（いやしい）でないこと
  - ・本当につらいとき、本当に大切なものが見えてくるのだ
  - ・人生観、仕事観、家庭観、金銭観、時代観、国家観を有すること
  - ・挨拶、お礼、お詫びは先手必勝
  - ・すべては考え方次第と知ること
  - ・感動は困難の後に訪れること
  - ・良き友は一生の宝
- これらはすべて難しいが、トライするだけの価値はある。
- ・私は「運」を大いに信じる人間だ。一所懸命やればやるほど、「運」は向こうからやってくる。
  - ・2人3脚の速さは、足の遅い方で決まる。
  - ・「目標なくして人生なし、青春まっただ中、生涯チャレンジャーでいたい」  
(83歳で3回目の単独世界一周 堀江 謙一)
  - ・人生100年時代、「年齢は関係ない。大切なのは意志の強さだ」「やることがいっぱいあって時間が足りない」  
(ソニーグループ前社長 平井 一夫)
  - ・経営は現場仕事のバランスで決まる。
    - 1) 基本作業（ $S \cdot E \cdot M \cdot P \cdot C$ ）のバランス（船腹のアテ字。船はバランスの産物）が大事。
    - 2) これによって会社の成長性、収益性、健全性のバランスが確保される。
    - 3) アンバランスの不均衡が発生しても、「復元力」さえあれば大丈夫。無ければ沈没。  
船腹（SEMPC）

Sales (営業)

Engineering (技術)

Material (人財、資材)

Production (開発・生産)

Control (管理)

- ・私は旺盛な好奇心と、とどまるところを知らない挑戦の人生だった。 (森 英恵)
- ・「自分は弱い人間だと知っているので、哲学(フィロソフィー)を大事にして、墮落しないための歯止めにしてきた」 (京セラ創業者 稲盛和夫 享年 90 歳)
- ・世のため人のために役立つことをなすことが、人間としての最高の行為。
- ・「動機善なりや、私心なかりしか」
- ・人間は判断の繰り返しで生きていく。判断をする時、何が正しいか、正しくないか善悪の基準で考え、損得では判断しない。利他の心で判断する。
- ・「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」
  - 「能力」は多少先天的なものがあるが、「熱意」を持って努力すれば、十分に補える。この2つの要素は0～100点で表せる。
  - 「考え方」の要素は特殊で、-100～+100点の幅がある。高い「能力」と「熱意」で努力しても、マイナスの「考え方」であれば、結果は180度異なる。
- ・機械を動かすには、スパナと油で十分だ。人を動かすには、金と哲学が必要だ。 (本田宗一郎)
- ・人生には2つの悲劇がある。(バーナード・ショウ)
  - 1) 一つは心の欲するものが手に入らないこと。
  - 2) もう一つは手に入れてしまうことである。

多くの場合は、達成に到達するまでのプロセスの中に、最大の幸せ感があるのだ。
- ・過ちに気づいた際の対応
  - 「<sup>アヤマ</sup>過<sup>スナフ</sup>てば則ち改めるに<sup>ハバカ</sup>憚ることなかれ」 (論語、孔子)
  - 過ちを改めざる、これを過ちという
  - 自分の過ちに気づいた際は、素直に改める。率直で明るい潔さが必要。心を尽くして「信用・信頼」を得る。
  - 最もいけないのは、過ちに気づいていながら改めない。これが本当の過ちだ。
  - 「君子はこれを己に求む、小人はこれを他人に求む」 (孔子)
  - 君子は、事が起きたのは自分に原因があると受け止めて解決に向う。
  - 小人は他人のせいにする。
- ・商機(取引きの好機)は売った後こそ大事にする。心を配ること。
- ・「成功の反対は失敗ではなく、挑戦しないことである」 (発明王 トーマス・エジソン)
- ・人間の人生は、ほかの人の人生に少しでも意味を与えた時に、初めて意味を持つ。(タイガー・ウッズ)
- ・生きてるとは、燃えながら暮らすこと (谷村新司)
- ・夢は成長の原動力。

社会を変え、世界市場を席卷。そのための常識に挑むこと。
- ・新入社員へ「君は今、空っぽのグラスと同じなんだ、学生時代の成績なんてたかが知れている。肝心な

のは仕事の心棒に触れることだ。金儲けがすべてなのは仕事じゃない」（伊集院静）

- ・「上から3年。下から3日」人を判断するのに上から見れば3年かかるが、部下として仕えれば、上司の長所も短所も3日で分かるという格言。この言葉は今に至るまで私自身への戒めでもある。
- ・「一本の芯がなければ、ローソクに火は灯らない」蠟ろうだけの人では・・・（加藤登紀子）
- ・同じ群れの中に安住すると、自分を磨けない。（加藤登紀子）
- ・似た者同士が集まると楽だけど面白くない。発展がない。ループするだけ。  
女だけ。男だけ。若者だけ。熟年だけ。老人だけ・・・。日本人だけ・・・。
- ・逆境に負けない心が大切。次世代へ強く要望。日本の次世代が心配
- ・働く幸せ、「はたらく」歓びを！  
人生の究極の幸せは「人に愛されること」「人にほめられること」「人の役に立つこと」「人から必要とされること」の4つだ。  
しかし、4つのうち「愛されること」以外は「働くこと」で得られるものだ。  
さらに「愛される」より愛する方が何倍も尊く、愛の本質は愛することにある。を忘れないように。

## 日本システム技術株式会社 経営理念

- 一、 自己に頼るべし、他に頼るべからず  
Rely on yourself, do not rely on others.
- 一、 基本を固くする  
Hold fast on basics.
- 一、 急ぐべからず  
Do not rush, be your regular self.
- 一、 誠意は道を拓く、  
誠実本位で得た信用は最大の財産  
Sincerity leads the way.  
The trust obtained through sincerity-oriented behavior is the most precious property.
- 一、 清潔・整頓・堅実を旨とする  
Be cleanly, be organized and be down-to-earth.
- 一、 人生の目的は品性の完成することにある  
The ultimate goal of life is to accomplish dignity.
- 一、 感謝報恩の平常心を持つこと  
Have senses of thankfulness and gratitude.