

知性と品格の コア・ミクロ A コラム集

Produced by 近藤 あつまさ 豊将

目次 兼 議論のための課題一覧

第1回 (5 ページ～)

「社会の理法」とでも呼ぶべきものに需要と供給の法則がある。この理にかなった方法で、自分の供給する労働サービスの価値を高めたいと思えば、どうすればよいだろうか。また、この理に反する形で高い報酬を得ようとする、どのような矛盾が発生してくるだろうか。

第2回 (12 ページ～)

例えば、質の高い「高福祉高負担国家」は、高い価格で高品質の商品を売っている店のようなのだろうか。日本は、今後、どのような国家を目指すべきだろうか。あなた自身はどのような国に住みたいか。

第3回 (14 ページ～)

- (1) 企業にとって利益を追求することは、唯一の目標であるべきだろうか。企業が利益を追求することの功罪（良い点と悪い点）を述べよ。
- (2) 松下幸之助氏の文章（「汗まみれの従業員の顔が浮かんで」）を読み、限界費用や需要に関する情報が、供給や価格付けの意思決定にとって重要であることを読み取ってみよ。

第4回 (17 ページ～)

- (1) 普段の生活の中で何らかの制約条件の下で最適化していることを挙げてみよ。
- (2) あなたはどのようなときに幸福感（効用）を感じるか。初歩的な経済学で想定されている効用関数では捉えきれない幸福にはどのようなものがあるだろうか。また、そのような幸福を追及することが、周りの人たちの迷惑になることはないだろうか。

第5回 (23 ページ～)

常に行列のできているお店は、超過需要（需要が供給を上回っていること）の状態にあるのではないだろうか。そのような状態は、（何らかの意味で）均衡（調和）しているといえるだろうか。

第6回 (25 ページ～)

次の主張を批判せよ。「お金を払っている人は損をし、受け取っている人は得をしているはずだ。だから市場競争は、他人の犠牲の上に富を奪い合う弱肉強食の世界だ。」

第7回 (28 ページ～)

- (1) あなた自身はどのような職業に就くことが適材適所の観点から社会的に望ましいだろうか。また、自主的にそのような職を選ぶインセンティブはあるか。

(2) 高い社会的ニーズの割にはリーダーに向いている人は少ないのではないだろうか。もしそうだとすれば、社会全体でどのような不都合が発生するだろうか。そのような不都合を解決するために、何らかの調整作用が働くだろうか。

第8回 (33 ページ～)

自分の所属している部活などで、「組織の鑑」といえるような人物がいるとして、そのような人物がとるべき言動や兼ね備えているべき資質を具体的に列挙してみよ。

第9回 (36 ページ～)

自分と直接は関係ない人に対する思いやりのある行動には、どのようなものがあるだろうか。また、一人ひとりがそのような思いやりを持っている社会とそうでない社会とで、どのような違いが生じるだろうか。経済効率はどちらが高まるだろうか。

第10回 (44 ページ～)

自社の独占利益を守るために役人に“鼻薬を嗅がせる”ような行為が社会の中で横行すると、経済的な損失(死荷重)のほかに、その社会にはどのような害悪が発生するだろうか。また、社内の雰囲気はどうなるだろうか。

第11回 (46 ページ～)

適切にリスクをとることのメリットは、どのようなものだろうか。また、あなた自身はこれまで十分に適切なリスクをとってきただろうか。

第12回 (52 ページ～)

会社の長期的方針について、経営者と社員とで持っている情報量に大きな違いがあると、仕事をしていくうえでどのような不都合が生じるだろうか。同様に、政府(規制当局)と企業の間とに大きな情報格差がある場合はどうか。

第13回 (55 ページ～)

社会全体が囚人のジレンマに陥っているのではないかと思われる現象を挙げてみよ。また、自身とその周囲が囚人のジレンマに陥っているとして、そのような状況から脱却するためにはどのような行動をとるべきだろうか。

第14回 (61 ページ～)

高校や大学での科目がどのように自分の将来の役に立つか(役立てることができるか)、逆向き推論法を用いて考えてみよ。

人生の航海術

自然の理にかなったことで、事が成らないものはない。何にもとらわれない素直な心で、何が理なのかを見極めつつ行動していきたい。

人生は、昔からよく航海にたとえられます。

果てしなく広く、刻々に変化する大海原を、目的地をめざしてひたすらに進む。その過程には、平穏で波静か、快適な日々もあれば、嵐で荒れ狂う大波に木の葉のごとくに翻弄される日々もある。ときには

方向を見失い、さらには難破して漂流する場合も生じます。そうした姿は、確かにお互いの人生にも相通じているようです。

今日、船の旅は、昔に比べてずいぶん安全で快適なものになってきています。それは航海術の進歩や船の改良によるところが大きいと思いますが、この航海術や船の改善、改良にあたって重視されてきたのは、いわゆる自然の理法というものにどう従えば最も安全か、といったことだったのではないのでしょうか。

大洋での航海には、大きな自然の力が常に働いています。風が吹けば波が立ち、波が立てば船は揺れます。それが自然の理法というもので、航海においては、この自然の理法にそむかずに従うということが

きわめて大切です。もし、波があるにもかかわらずまったく揺れない

ように保とうとするならば、そこには非常な無理が生じて、たいへんに危険です。というより、そうした自然の理に反するようなことは、できることではありません。

そのようなことから、航海術の進歩にしても船の改良にしても、どうすれば自然の理法にそむくことなく、より安全な航海ができるか、という観点を基本に進められてきているように思うのですが、このことは、お互いの人生航路においても、同様に大切なのではないかと思います。

それでは、人生の中で自然の理に従うとはどのようなことでしょうか。それは、とりたててむずかしいことではなく、雨が降れば傘をさす、そうすればぬれないですむ、というような、いわば万人の常識、

ごく平凡なことだと思います。たとえば、病気で熱が出れば無理をせずしばらく休養する。何かでお世話になった人にはていねいにお礼を言う。商売でいえば、よい品物をつくって、適正な値段で売り、売った代金は確実に回収する。あるいは売れないときは無理に売ろうとせずひと休みし、また売れるようになれば懸命につくる。このようなごく当たり前のことが人生航路における自然の理法で、これらを着実に実践できるならば、体も健康体になるでしょうし、人間関係も、商売もうまくいくのではないのでしょうか。自然の理法に従っていけば、あらゆる事柄が、もともとうまくいくようになっていると思うのです。

ところが私たちは、ともすれば、このことを忘れ、何かにとらわれて壁にぶつかるといふことも多いように思います。

ナポレオンは「余の辞書には不可能という言葉はない」と言いました。これは見方によつてはずいぶん不遜な言葉のように思われます。不可能なことはないといつても、人間にはやはりできないことがいろいろあります。年をとることも避けられませんし、死ぬこともまぬがれません。またそういうナポレオン自身、晩年は囚われの身となり、悲運のうちに亡くなっています。ですから、不可能はない、などというのは、人間の立場をわきまえない、うぬぼれの言葉だという見方もできると思います。

しかし、また別の見方をすれば、これはやはり一つの真理をついた言葉ともいえるのではないのでしょうか。というのは、確かに人間には不可能なことがいろいろあります。不可能とはどういうことかという

と、いわゆる自然の理に反することが不可能だということです。たとえば、人間は必ず年をとつていく、それは自然の理です。ですから、その理に反して年をとりたくないと願つたところで、それは絶対に不可能です。

けれどもこれは、逆にいえば、自然の理にかなつたことであれば、すべて可能であるということでしょう。つまり、お互いの体のことにしても、人間関係や商売など何ごとにおいても、自然の理にかなつていれば必ず事は成るということだと思ひます。そういった意味で、このナポレオンの言葉は二面の真理をついていると思ひます。ただ、さすがのナポレオンも、最後は理に逆らつたことをして自滅したとい

うわけです。

波高い人生航路ではありますが、平素からこのことを頭に入れて、何ごとにもとらわれない素直な心で、何が自然の理にかなうことなのかを見極めつつ行動していけば、どのような困難にぶつかろうとも、おのずから道はひらけてくるのではないのでしょうか。



新しい時代の値段

商売の仕方にもいろいろありますが、いわゆるかけひきをもつてお客さんに相対するということも、昔からある方法の一つだと思います。たとえば、お客さんからある商品の値引きを要求されたとき、適当にかけひきしてお客さんにはこちらが損をしたように思わせながら実は儲けるといった商売をすることも、一面少なくないと思うのです。しかし考えてみますと、これは、徳川時代ならいざ知らず、今日ではいささか時代遅れの好ましくない考え方というべきではないでし

ようか。

やはり今日では、商人は自分の信念なり事業観にもとづいて適正利潤というものを確保し、顧客を大事にしつつ商人としての社会的責任を果たしていくことが肝要で、それが社会共通の繁栄に結びつく望ましい姿だと思います。そして、そうした望ましい商売をしていくためには、適当にかけひきをして値段をまけるというのではなく、最初から十分勉強した適正な値段をつけて、それは値切られてもまけない、逆にお客さんを説得し、納得していただくというようなことでなければいけないと思うのです。

その方法で成功している最も顕著な例が百貨店だと思います。今日、百貨店で値を引いてくれと言つ人はありません。しかし、もし百

百貨店が、一つひとつの商品についていちいち値引き交渉に応じるとい
うような商売をしたとすればどうでしょうか。非常な手間と時間がか
かって、店員を現在の三倍も必要とするかもしれない。それでは経費
が高くて、結局商品を高く売らないと採算がとれないというよう
なことになりましょう。つまり、今日の百貨店は、商品を適正価格と
いうか、いわゆる定価で売ることによって、その生産性を高め、真
にお客さんのためになる商売をすることができているというわけ
です。

これは百貨店だけでなくスーパーでも同じことで、一つひとつの商
品について、いちいち店頭でかけひきが行われたら、お客さんも安心
して買い物ができませんし、スーパーも人手や経費が何倍もかかっ

て、たちまち成り立たなくなってしまう。

一般の商店の場合も同じことで、こうした姿が全国的に行われた
ら、お互いの活動がどんなに能率的になることでしょうか。ですから
“あの店にはかけひきはない。しかし、値を引いた以上に価値あるサ
ービスを長年にわたってしてくれるし、非常に親切だ。”というような
評判をお客さんからいただくような商売をしていくことが大事だと思
います。それが今日にふさわしい合理的な商売の仕方であり、そうし
た商売を力強く行なつてこそ、お客さんに真の奉仕もでき、お店自体
の繁栄もはかれるのではないのでしょうか。

他人の評価こそが 人生を導いていく指針である

「これが僕の個性ですから」「自分の個性を大切にしたい」……。なにかと言え
ば、「個性」という言葉を使いたがる人が多い。若い人などが大好きな言葉のひ
とつではないかと思う。しかし、よく考えてほしいのだが、他人が認めてくれる
から個性なのであって、自分だけが思い込んでいることは個性でも何でもなく、
ただの独りよがりである。また、「自己実現」という言葉もよく聞くが、自己を
実現できるかどうかは、他人の存在を抜きにしては語れない。人は他人に認めら
れてはじめて、自己を実現することができる。誰も認めてくれなければ、自己を
実現することなどありえない。

そもそも、人は自分の意思で生まれてくることはできない。自分ひとりだけで
存在することもできない。つまり、その人の存在や価値は、親を含めた自分以外

の人間の行動や判断にゆだねられているのだ。したがって、人が自分に対して
下す評価こそが、客観的で正しいということになる。「われ思う、ゆえにわれあ
り」と言いが、その「われ」を評価してくれるのはいつも他人の目なのだ。

人生における成功とその人間の評価は実は重なっていて、おのれの能力を開花
させようと思ったら、なによりもまず人間的な成長が欠かせない。人生における
成功も幸福も、ひとえに人間として何をなし、どう振る舞ったかという人間性の
評価と密接に結びついている。すなわち、他人の評価こそが、その人の人生を導
いていく指針なのである。

私はとくに30歳を超えた選手に、「引退後のことを考えてプレーしろ」と、口
を酸っぱくして言ってきた。その年齢になれば、ただの野球選手としてではなく、
人間として評価される基本ができあがってしまうからだ。いい加減なプレーをし
たり、チャランポランな態度でいれば、その人物に対する評価は引退後にもつき
まどってしまう。それは、その人物の、その後の人生に大変なマイナスとなって
しまうのだ。

人生で最も大切な10のこと 山野村克也 (海竜社)

第2回

田田田田田 松下幸之助 (PHP)

税金の効率

税金は高く、それでいて社会環境がそのわりに整っていないという国は、商売であればさしずめ粗悪品を高く売っている店のようなものであって、そういう店は、早晩はやらなくなる。

やはり原則としては優良品を安くというか、住みやすく働きやすい社会を、安い税金で生み出すことが望まれるのであって、そういう国が真に繁栄する国だと思う。

218

教えなければ

衣食足って礼節を知る。ということばがあるが、礼節というものは教える。ことがなければそれを知ることもし、わきまえることもできないと思う。ただこの場合、衣食が不足するような状態では、いくら教えても守られにくいけれども、衣食が十分であれば守られやすいということはいえるだろう。

今日のが国では、衣食はもうかなり足りている状態だと思うのだが、礼節を教えるほうは果たして力強く行われているだろうか。

219

あすを築く

46 二 私心を離れて利益を見る

事業経営者にとって、必死に働いて得た利益の約半分を毎年払わねばならないのですから、税金の支払いは身を切られるように辛いことです。利益の一部が差掛金その他の現金化できない状態にある時でさえ、税金は現金で納めなければなりません。税金とは無慈悲なものです。

おそらくこの気持ちは経営者にしかわからないでしょう。会社のお金なので、従業員にとっては痛くもかゆくもないかもしれませんが、経営者にとっては、自分の銀行口座からお金を奪われるような気がします。そこで、中には、税金の支払いを逃れるために、姑息な手段を弄する者も出てくるのです。

もちろん、これは悪いことです。会社の利益は経営者のものではありません。そ

して、私たちが支払う税金は、世の中の発展のために使われるのです。利己的な気持ちから、課税を逃れるために、利益を随してはならないのです。

この「税金に対する恨み」の罠に陥らないためには、利益を客観的に、あるがままに見るようにすべきです。たとえば利益とは私たちの社会への貢献に対して与えられる、成績表のようなもの。そのように見れば、客観的になることができ、それに対する所有欲もさほど感じなくなります。また、税引き前利益を利益とは見ないことも必要です。税金は社会貢献のための必要経費と考え、税引き後利益のみが、自分たちの努力に与えられた利益だと考えるのです。

税金とは、私たちがビジネスを営んでいる社会を支えるための必要経費だと考えることです。

成功への情熱 稲盛和夫 (HP)

40 公明正大に利益を追求する

経営者は、企業と従業員のために利益を追求しなくてはなりません。

利益を追求することは決して恥すべきことではありません。自由競争の原理が働いているマーケットにおいて、堂々と商いを行い得た利益は正当なものです。生産をできるだけ合理化して、少しでも付加価値の高い製品をお客様がよろこんでくださる最高の価格でお届けするのです。このようにして経営者と従業員が額に汗をかちとった利益なのですから、誇りに思うべきです。

しかし利益追求の奴隷になつてはなりません。むやみに利益を求めるといふ誘惑に、決して屈服してはならないのです。私たちは正しい方法で利益を得なければなりません。お客様の望まれる質の高い製品を供給するために、生懸命働いて、公明

正大に利益を得るのです。

一攫千金を掴むために卑劣な手段を用いようなどと、夢にも思つてはなりません。石油危機の時、千載一遇のチャンスとばかり、商品を隠匿し、価格を上げた企業もありました。しかし、このように節度を失い、不当な利益をあげた経営者が今日なおそのイスに座っているとは、思えないのです。

自由な市場における利益は、社会の発展に奉仕した者に対する報酬なのです。

成功への情熱 稲盛和夫 (RHP)

叩き決断の経営者 松下幸之助 (P.H.F.)

94

汗まみれの従業員の顔が浮かんで——適正な価格を追求する

商売の取り引きの上では、値段の交渉ということが非常に大切であり、値切ったり値切られたりするというのが世間一般の一つの習慣にもなっているようである。たしかに、物を買うという立場に立てば、値を安くしてもらえばトクである。だから、できるだけ安くしてほしいと思って値切るのが人情でもあろう。

しかし、反対に、物を売るという立場に立てば、不当に高い値段をつけているのなら別だが、ふつうは値を安くすれば損になる。損にならないまでも、適正な利益を得られないことにもなりかねない。だから、値切ったり値切られたりすることは、一面、長い商習慣でもあるが、しかしそういう姿を続けていくことがよいかどうかは、これはお互いに改めて考えてみる必要があるのではないか、という気もするのである。

松下電器がまだ小さな町工場であったころ、私は自分で製品をもって売りに回ってい

た。ところが、お得意先のご主人の中には、いわゆる値切り上手がいるわけである。あるとき、そういうお得意先に行って、つくった品物をお見せしたところ、「これは高い。もっと安くしなければ売れない」といつて、ご主人が熱心に値切った。

私もその値段で売っていたきたいということで一生懸命にお願いしたのだが、そのご主人があまり熱心に値切るので、とうとう根負けしてきた。これはもうかなわない、という気にもなってきた。それに、そのご主人のいわれるように値を下げて、ほとんど利益はないが損まではしない。だから、これはもう値を下げるしかしかたがないな、と思いかけてきた。

それで「負けます」ということは口に出かかったそのときに、ふっと心に思い浮かんだものがあつた。それはなにかというと、私の工場で熱心に働いてくれている若い従業員たちの顔である。私が売りに出かけるときにも、みんな一生懸命働いていた。

ちょうど夏のあつい時期でもあつたが、工場の中はさらにあつい。製品の材料となる煉物^煉を熱した鉄板の上でつくるので、へやの中は炎熱地獄のようなものである。みんな汗をダラダラ流しながら働いている。

私自身も半日はそういう中で一緒に仕事をしているので、そのあつき、苦しさは十二分に体で味わっている。だから、若い従業員たちの顔が心に浮かんだとき、私は改めて考え

直したのである。すなわち、相手のいう値段に負けても損まではしないが、適正な利益はない。しかし、この製品はみんながあついで汗を流してやつとつくり上げたものである。その成果であるこの製品がこんなに安く評価されるのはいかにも残念である。また、私の一存で値を負けるのは、工場で働いている者たちに対して申し訳ない。私は、このよなことを考えたのであつた。

そこで私は、改めて相手のご主人にそのことを申しあげたのである。「私どもの工場では、こういうような状態で、みんなが汗水たらして一生懸命にやっています。そしてやつとできた製品に、正常な計算で決められたのがこの価格です。それを値切られるのは、身を切られるよりつらいのです。だからこの値段でどうか買って下さい」。私は本当に心の底からそう思って、熱心に訴えた。

そうすると、熱心に訴える私の顔をじつと見ていた相手のご主人は、ニツコリ笑つて言った。「いやあ、これは参つたな。単に負けられないということでもいろいろ言う人はあるが、君は言うことがちがう。そういう筆法でこられたのではかなわない。よしそれでいい、買おう」

私は単なる方便で言つたわけではなく、本当に従業員たちのことが思い浮かんだのでそう言つたわけであるが、そういうことで、みんなの働きが評価されたことをうれしく思つた

のであつた。

そしてその後は、それまで以上に製品の品質の向上に努力するとともに、値段もより一層慎重に適正なものをつけるよう心をくいだいた。その結果、松下電器の製品は品質も相当よくなり、また値段も松下電器でつけたものが大体適正なものとして通るようになっていった。そしてそれが会社の一つの信用にもなつてきたのである。

その当時の一般的な商習慣として、どの町工場の製品も、一応は値切られた。しかし、そういうことがあつたので、松下電器は値切られても負けないことを原則にしたのである。という、いかにも高い値段のままでも押し通そうとしたようにも見えるが、実際はそうではない。当然のことながら、高ければ買ってもらえないということになるわけである。

だから、つけた値段で買ってもらえなければ困るから、本当にあらゆる点から慎重に検討して、はじめから世間の受け入れてくれる適正な値段をつけることに徹底して努力したのである。そしてその結果として、幸いにも松下電器は世間から信用を得ることにもなつたわけである。

第4回

第一志望の大学に入れず

〈相談〉

この春、某有名大学に入学した女子学生。第1志望の大学に行けなかったことを、いまだに悔やんでいます。予備校の友達は、私より成績が下だったはずなのに、その大学に合格しました。ずっと前から本気で希望していた大学に入れなかったことがつらいです。その友達と私はどこが違って合否が分かれたのだろうと考えると、いっそう悲しくなります。私は人一倍負けず嫌いなので、彼女や大学に負けてしまったことが、とても悔しいのです。

これまで精いっぱいやってきました。自分の今の能力を素直に認め、今の環境で一生懸命やらねばならないことは、頭ではわかっています。両親も私を励まし、私の進路を喜んでくれます。いつまでも悲しんでいるのはよくないとわかっています。でも志望大学に行けなかったことが、つらくてたまりません。こんな自分はもう嫌です。

(東京、A子)

読売新聞
人生案内より

<回答>



希望の大学に行けなかったのはつらいですね。ただ、お手紙の内容からみると、どうしてもその大学でしかできない学問があった、ということではなく、友達に負けた悔しさが大きいように思えますが、いかがでしょう。

さて、世の中には、順境でしか生きられない人と、逆境でも生きられる人といいますが、あなたはどちらになりたいですか。いつでも人より優位に立ち、自分の思い通りの境遇でしかいい気分でいられない人は、逆境では生きられないし能力も発揮できません。

負けず嫌い、大いに結構。しかし、それは他人との競争で勝った負けたというのではなく、自分との戦いであってほしいものです。自分の思い通りの環境にいられなくとも、たとえ一度他人との競争で負けても心を腐らせず、おかれた条件の中で精いっぱい努力し、自分を磨ける人が真の負けず嫌いだと私は思っています。

学問はどこでもできます。受験勉強とは違う学問の本当の面白さは、あなたの悔しさやつらさを救ってくれるものです。あなたなら本当の負けず嫌いになれるはずですよ。

(海原 純子・心療内科医)

(2009年6月9日 読売新聞)

人生で最も大切なこと

野村友也 (海竜社)

033 監督の仕事とは、 与えられた戦力をやりくりしながら闘うこと

090

私は弱いと言われているチームとつくづく縁がある。入団した南海ホークスでは、1970年シーズンから8年間、選手兼任監督、いわゆるプレイングマネージャーを務めたが、その間、リーグ優勝したのは1回のみ。1990年に監督を引き受けたヤクルトスワローズは、11年間優勝から遠ざかり、うちAクラスに入ったのは1回だけ。1999年に監督に就任した阪神は、13年間優勝がなく、その間、6位が7回というチームだった。ヤクルトや阪神では、「ゼロからのスタート」という気持ちで臨んだが、2006年から監督を務めた楽天は、なんと前年のチーム勝率が2割8分1厘とダントツの最下位であり、「マイナスからのスタート」となった。

はじめからチーム力の整った、強打者、好投手そろいのチームで指揮をとれた

ら野球をもっと楽しめるだろうという気もしないでもないが、それが私の宿命かもしれない。最後まで苦勞する星の下に生まれているのだろう。

しかし、そのほうが私にはお似合いたという気もする。かつて私は、いつも華やかなスポットが当たる長嶋や王をヒマワリに、そして自分自身を月見草に例えた。監督になっても、私にできるのは、弱いチーム、救いを求めるチームに行つて、せつせと土を耕し、種をまくことである。運よく大輪の花にお目にかかることもあれば、私が去った後で花を咲かすこともある。それを評価してくれるのは、みなさんである。

私には、監督の仕事とは、与えられた戦力をやりくりしながら闘うことだという持論がある。エースと4番は育てられないとつねづね言っているが、それ以外の選手はちょっとした意識改革で大きく変わるし、闘つ集団に変貌させることもできる。この程度の戦力では闘えないというのなら、はじめから監督など引き受けないほうがいい。やはり引き受けた以上は選手の力や技術を伸ばしてやりたいと思ひ、強いチームにしていきたいと思ひ。そのための無形の力であり、弱者の兵法なのである。

「未広がり」の幸せを

人は皆、幸せを求めて生きています。人生における幸せには、いくつかの重要な要素があります。

例えば私たちは、自分の意志で物事を決め、個性を発揮することに幸福を感じます。かつて社会主義国家が次々と崩壊し、自由主義化した理由には、体制のもとで人々の自由意志や個性が抑えつけられ、幸福感を味わえなかった面もあるはずです。

人生の歩み方が「未広がり」であることも重要です。仮に年収五百万円の人が二人いたとします。一人は、かつて三百万円だった年

収が五百万円に上がっていました。もう一人は、かつて一千万円だった年収が五百万円に下がっていました。どちらが幸せかといえは、当然、三百万円から増えた人のほうです。年収が下がった人は、逆に不幸を感じている可能性すらあります。

つまり、お金の「絶対量」ではなく、「未広がり」の状態によって、人は幸福を感じることができるのです。

「人の役に立つ幸せ」もあります。己の欲求を満たす「我利」ではなく、「利他」の精神で働きましょう。人生は不思議なもので、いざれ必ずブーメランのように幸せが自分に返ってきます。見返りを期待してはいけません。「忘己利他」に徹したとき、ごく自然に周りがあなたを幸せにしてくれるようになるのです。

人生という旅

小樽山博(河出文庫)

おいしかった飯

28

第二章 愛する故郷

まったくたまにだが、ご飯を食べているとき急に思い出すことがある。自宅や街の食堂、汽車での駅弁のときでも、場所に関係なく突然、記憶の底から浮上してくるのである。

もう四十八年も前のことだ。オホオツク海に近い滝上町から苫小牧工業高校へ入学、寄宿舎で生活しながら三年がたち、卒業式が間近な三月初めだった。学校の授業もなくなり、ぼくら寮生は荷物をまとめたあと花札をしたり小説を読んだりして過ごした。

ぼくは父に手紙で頼んでおいたカネが送られてこなくて落ち着かなかった。学校への授業料や生徒会費をはじめ、寮へ納める食費も三カ月分、未納になっていたのだ。三年間の仕送りも貧乏百姓の父母が鶏を飼って卵を売ったり、二人の兄が自分に妻や子供がいるにもかかわらず出稼ぎに行ったりして、ぼくへ送金してくれたのだった。

ぼくは一日に何回も寮の賄い夫婦のところへ行つては、現金書留がきていないかどうかたずねた。

卒業式の日になつてもカネはこなかった。父は忘れているはずはなく、送つてこないということは、もう借りるところがなくなったからに違いなかった。

卒業式は終わったが、ぼくだけは授業料などが未納ということで卒業証書をももらえなかった。カネを工面できない父に催促の電報を打つわけにはいかなかった。

卒業式が終わった日の夕方、寮生の二十五人の三年生のほとんどが汽車で実家へ帰つて行った。次の日の昼になつて、卒業生で寮に残っていたのはぼく一人だけだった。当然のこと、卒業した者には寮から食事が出なくなった。ぼくは十円のカネも持っていないかった。

ぼくは朝から蒲団を頭までかぶつて寝ていた。小便をしたかつたが起きられなかった。同じ部屋で生活している三人の下級生が、ぼくのことを、先輩はどうして家へ帰らないのかな、と思つているに違いないからだつた。十円のカネもないことを知られるのは恥ずかしかった。

部屋の三人が食堂で朝食を食べ、登校したのを見はからつてから起き、足音を忍ばせて小便に行き、戻つてきてまた蒲団へもぐつた。空腹だつた。一度、洗面所へ行つ

おいしかった飯

29

て水で腹をつくった。

その日の夕方、ぼくは寝て小説を読むふりをしていた。部屋の三人の下級生は食堂へ食事に行っていた。

間もなく部屋の下級生の一人が戻ってきて、ぼくに飯茶碗と味噌汁碗を差し出した。先輩、これどうぞ、と言った。飯も味噌汁も軽くだが入っている。聞くと、彼らこの部屋の三人からだという。

食堂で出る一人分の飯は井に軽く盛った一杯だけで、お代わりはない。味噌汁も一杯きりなのだ。三人がその中から少しずつ削って、ぼくに持ってきてくれたのだった。

彼が自分が飯を食べるため食堂へ戻って行ったあと、ぼくは跳ね起きて飯を食べた。うまかった。涙が溢れた。

その次の日から六日間、部屋の三人は朝食と夕食のとき、自分らのぶんを削ってつくった食事をぼくのところへ運びつづけてくれたのだった。昼食はコッパン一個と牛乳一本で、ぼくに分けられるはずもなく、ぼくは水を飲んだ。

六日目にやっと家から送金があり、ぼくは学校と寮に別れた。

それから二十八年たったある日、ぼくはかつて六日間、自分の飯を分けてくれた三

人に礼を言いたくて集まってもらった。

そこでぼくが二十八年前の礼を言い、「一生の間、もう二度とあのときほどうまい飯を食うことはないだろう」と言うと、彼らは「そんなことあったべか、忘れちゃったでや。先輩もつまらないことおぼえてるねえ」と笑ったのだった。

しかし彼らは、ぼくに気持ちの負担をかけまいとして忘れたふりをしただけなのだ。育ち盛りの十七歳で、井飯を四、五杯食べても腹がへっていた時期の彼らが、盛りきりの一杯飯から六日間も削りつづけたことを忘れるはずがないのだ。しかし、たとえ彼らが本当に忘れたとしても、ぼくは忘れるわけにはいかない。

目に見えないもの

湯川秀樹

(講談社学術文庫)

真実

現実とは痛切である。あらゆる甘さが排斥される。現実には予想出来ぬ豹変をする。あらゆる平衡は早晩打破せられる。現実とは複雑である。あらゆる早合点は禁物である。

それにもかかわらず現実はその根底において、常に簡単な法則に従って動いているのである。達人のみがそれを洞察する。

それにもかかわらず現実はその根底において、常に調和している。詩人のみがこれを発見する。

達人は少ない。詩人も少ない。われわれ凡人はどうしても現実にとらわれ過ぎる傾向がある。そして現実のように豹変し、現実のように複雑になり、現実のように不安になる。そして現実の背後に、より広大な真実の世界が横たわっていることに気づかないのである。

真実のほかにどこに真実があるかと問うことなかれ。真実はやがて現実となるのである。

(昭和十六年一月)

44 市場が価格を決める

値決めに際して、私は原価計算の概念から始めることはしません。言い換えれば、

価格 = 原価 + 間接費 + 利益
 という公式は使わないのです。

価格は自由市場のメカニズムによって決められるのです。つまりつきつめると、お客様が価格を決めるということなのです。

販売価格は市場によって決められるのですから、私たちは製造原価を最小限に抑えなければなりません。製造原価と販売価格の差が、粗利のベースとなるのですから、製造コストを最小限にしようとする努力が、そのまま利益の極大化にもつなが

るのです。

製造原価を最小限に抑えるためには、その中で原材料費、人件費、間接費等の占める理想的な比率はいくらか、といった先人観や常識を、すべて捨て去らなければなりません。あらゆる部門を詳細に調べて、不必要な経費はすべて取り除かなくてはならないのです。私たちは、市場が求める品質と価格を持つ製品を、最も少ないコストで製造する方法を見つけるべきです。この点においては、いわゆる「一銭節約すれば一銭の儲け」という諺どおりです。

お客様の要求と願望をすべて満たしながら、利益を最大限まで伸ばすこと、これがビジネスの本質なのです。

成功への情報山 稻盛和夫 (P.H.P.)

第6回

サービスする心

与え与えられるのが、この世の理法である。すなわち、自分の持っているものを他に与えることによって、それにふさわしいものを他から受けるのである。これで世の中は成り立っている。

だから、多く受けたいと思えば多く与えればよいのであって、充分に与えもしないで、多く受けたいと思うのが、虫のいい考えというもので、こんな人ばかりだと、世の中は繁栄しない。

与えるというのは、わかりやすくいえば、サービスするということ

60

である。自分の持っているもので、世の中の人びとに精いっぱいサービスをすることである。頭のいい人は頭で、力のある人は力で、腕のいい人は腕で、優しい人は優しさで、そして学者は学問で、商人は商売で……。

どんな人にも、探し出してくれば、その人だけに与えられている尊い天分というものがある。その天分で、世の中にサービスをすればよいのである。サービスのいい社会は、みんなが多く与え合っている社会で、だからみんなが身も心もゆたかになる。

おたがいに繁栄の社会を生み出すために、自分の持てるもので、精いっぱいサービスをしたいものである。

61

道とひらく山 松下幸之助 (PHP)

42 〓 お客様によるこんでいただく

月並みな言葉ですが、ビジネスで利益をあげる方法は、「お客様によるこんでいただく」こと以外ほかにはありません。しかし、中には「利益」の本来の意味を誤解して、自らの利益のためだけにビジネスを営む会社もあります。

しかしこのような態度は決してあつてはならないことです。ビジネスの基本はお客様によるこんでもらうことなのです。社外のお客様によるこんでいただくなくてはならないのはもちろんですが、私たちが頼りにしている社内のメンバーからも、よるこんでもらわなくてはなりません。

納期に間に合うように一生懸命働くのは、お客様が必要とされる時に製品をお届けするためです。お客様の期待に沿い、さらにはそれを超えるような最高の製品を

つくりうとして必死に働くのです。さらにお客様がより多くの利益をあげられるように、私たちは新製品の開発を続けていかなければなりません。ビジネス上の行為はすべて、お客様によるこんでいただくという基本に基づいているべきなのです。

自分の利益しか考えない人が多すぎます。しかし自分本位の人にビジネスの好機が訪れることはまずありません。店の主人に利益を与え、よるこぼせるだけのために、その店に買いものに行くお客はいないのです。

優れた企業を経営できる人は、お客様により多くの利益をもたらすことができる人です。このような姿勢で経営のできる人は自分の会社にも、より多くのビジネスをもたらし、利益を呼び込むことができるのです。

成功への情熱 稲盛和夫 (RHP)

親切心を持つ

私たちが何らかのサービスを受けるとき、そのサービスが良いか悪いかを、どこで判断しているのだろうか。

もちろんサービスの内容そのものも重要な要素である。値段に見合った、もしくは値段以上の値打ちが感じられるサービスを受けたとき、私たちは「サービスがいい」と感じる。

では、A店とB店があつて、両方とも同じ内容のサービスを同じ値段で受けられる場合、私たちは何を基準に選ぶであろうか。おそらく、対応してくれる店員が「親切かどうか」が、重要な判断基準

になるはずである。

サービスの内容が同じなら、親切で気持ちのよい接客をしてくれる店で買いたいと思うものだ。仮にA店のほうがB店よりも格段に親切だったとしたら、たとえB店より値段が高くてもA店を選ぶ人もいるだろう。こうなると、親切であるかどうかは、その店、その会社の命運を握っているといつても過言ではない。

では親切とはどういうことか。それは相手の立場に立つて物事を考え、相手の要望を満たしていこうとする態度、姿勢である。笑顔で応対する、丁寧に説明する、間違いなくサービスを提供する、相手から要望が出る前に、それを察して行動する――。親切心があれば、自分がやるべきことが見えてくるはずだ。

第7回

長所と短所

この世の中は持ちつ持たれつ、人と人の協同生活によって、仕事
が成り立っている。暮らしが成り立っている。

この協同生活を円滑に進めるためには、いろいろの心くばりが必要
だけれども、なかでも大事なことは、おたがいにまわりの人の長所と
欠点を、素直な心でよく理解しておくということである。そしてそ
の長所を、できるかぎり發揮させてあげるように、またその短所をで
きるかぎり補ってあげるように、暖かい心で最善の心くばりをする

62

いうことである。

神さまではないのだから、全知全能を人間に求めるのは愚の限りで
ある。人に求めるほうも愚なら、いざさかのうぬぼれにみずから心お
こる姿も、また愚である。人を助けて己の^{おのれ}仕事が成り立ち、また人に
助けられて己の仕事が円滑に運んでいるのである。この理解と心くば
りがなければ、百万の人も単につのつき合わせた鳥合の衆にすぎない
であろう。

63

長所と短所と——それは人間のいわば一つの宿命である。その宿命
を繁栄に結びつけるのも貧困に結びつけるのも、つまりはおたがいの
心くばり一つにかかっているのではなからうか。

道もひらく 山下幸之助 (P.H.P.)

本領ほんりやうを生かす

完全無欠をのぞむのは、人間の一つの理想でもあり、またねがいでもある。だからおたがいにそれを求め合うのもやむを得ないけれども、求めてなお求め得られぬままに、知らず知らずのうちに、他をも苦しめ、みずからも悩むことがしばしばある。だがしかし、人間に完全無欠ということが本来あるのであろうか。

松の木に桜の花を求めるのはムリ。牛に馬のいななきを求めるのもムリ。松は松、桜は桜。牛は牛であり馬は馬である。つまりこの大自

50

然はすべて、個々には完全無欠でなくとも、それぞれの適性のなかでその本領ほんりやうを生かし、たがいに与え与えられつつ、大きな調和のなかに美とゆたかさを生み出しているのである。

人もまた同じ。おたがいそれぞれに完全無欠でなくとも、それぞれの適性のなかで、精いっぱいその本領を生かすことを心がければ、大きな調和のもとに自他ともの幸福が生み出されてくる。この素直な理解があれば、おのずから謙虚けんこな気持ちも生まれてくるし、人をゆるす心も生まれてくる。そして、たがいに足らざるを補い合うという協力の姿も生まれてくるであらう。男は男、女は女。牛は牛で馬は馬。繁栄の原理はきわめて素直である。

51

道みちをひらく 松下幸之助 (P.H.F.)

得意の分野でさえ

私は生まれてこのかた、不得意な分野に手をそめてこなかった。会社でも、藤沢武夫という一〇〇パーセント信頼できるパートナーを得て、営業の仕事などはそっくり任せきり、その意見をよくきき、取り入れながら、私は得意なことに専念したのである。

一パーセントの成功のため、得意な分野でさえ九九パーセントのつまづきを経験した。

私のように得意なことを一途にやっても、つぶれかけることがあるのだ。不得意な分野に手を出して失敗するのも当然かもしれない。

必要のない人間はいない

人間というものは、面白いものであり、不思議なものであり、必要のない人間というのはいないのである。私が人間に好き嫌いのある人は真の指導者になれないと、日頃からいつているのはこうした理由によっている。

研究グループを考えてみても、それがいわゆる優秀な人材だけで構成されると、そのグループは大抵途中で挫折するのである。ヘソ曲がりの人がいればその人はヘソ曲がりぶりを発揮し、テンポの遅い人がいればその人はテンポの遅さでかえって問題の本質に決定的に迫ることができるかもしれない。何事も一人では成し遂げられないし、その意味で人は誰一人として自分をあきらめてはならないのだ。

70

イヤソたいこもやん

本田宗一郎 (PHP)

得手・不得手を活用する

自分の得意な分野でつまづく人は、結局、自分に裏切られているのである。その原因は、やはりおのれの力に対する過信だろう。自分が不得手なものではあまり失敗することがないのは、それだけ手を出すことも少なく、慎重に構えてかかるからである。そういう謙虚な姿勢があるので、他人の意見にも素直に耳を傾ける。さらには、自分の不得手なものは、その得意な人に任せていくということにもなる。

人には誰しも、得意なものとは不得手なものがある。それでこそ個性が生まれ、得意分野で活躍し、不得意分野を補い合って生きていくという世の中の仕組みが成り立つのだ。職場においても、この仕組みを十分に活用すべきである。

82

名コンビ

経営には物をつくるのと売ると二つの面がある。私は物をこしらえるのは得意だが、売って金を取るのが、からきしだめなんだ。モーターバイクが大好評をくした時も、品物は飛ぶように売れるんだが、代金の回収ができず、従って利益はちっとも上がらないという状態だった。そういう時に藤沢君に出会ったんです。

彼は、技術のほうはまるでだめだけど、商売のほうはすごいんだ。うちの会社は何回も低空飛行をやってつぶれかけたとき、彼はちゃんと金ぐりの方法を考えてくれて、ピンチを切りぬけることができました。今でも私は、すばらしい相手と組んだと感謝していますよ。私たちは、まさに名コンビだったと思う。

83

30

59 才能を私物化しない

リーダーとしての必要条件を考える時、自分には能力もある指導力もある、素晴らしい人格も備えている、だから自分はリーダーとしての資格がある、というように思うかもしれませんが。

しかし、この場合、さらに理解しておかなければならないことがあります。

天がなぜ、自分にそのようなリーダーとしての才能を授けてくれたか、それには理由があるはずですが。自分がそのような才能に恵まれていなければならないということではなく、誰かほかの人でも良かったわけです。

私は、特定の才能を持った人間が一定の割合で生まれてくるのだと考えていま

す。芸術の才能を持って生まれる人もいれば、スポーツの才能を持っている人もいます。また、集団を幸福に導くためのカリスマ性を与えられている人もいます。

もし、自分がたまたまそういう才能を持っていたとしても、その才能は世界のため、社会のため、そして集団のために使うべきなのであり、決して自分だけのために使うべきではないのです。たとえば、リーダーシップという才能を持って生まれた人は、リーダーとしての義務を果たさなければなりません。才能を与えられているからと言って、決して傲岸不遜になるべきではないのです。

人は、天賦の才を決して私物化してはなりません。むしろ、謙虚になり、集団のためにその才能を使うべきなのです。

成功への情熱

稲盛和夫 (PHP文庫)

4番打者ばかりそろえてもチームにはならない。 「適材適所」で機能する組織を作る

組織というものは、つくづく不思議なものだと思ふ。

すばらしい才能や資質を持った人間ばかり集めると機能するかと言えば、決してそんなことはない。いい例が、数年前の巨人だ。フリーエージェント制度とトレードで4番打者ばかり集めたことがあったが、それでも優勝はできなかった。

野球には9つのポジションがある。打順も1番から9番まであり、それぞれに求められる役割や適性がある。だから4番打者タイプを9人そろえたからといって、そのチームが優勝できるとは限らない。あくまでも大切なのは「適材適所」であり、多少、個々の才能は劣っていても、共通の目的のもとで一致団結し、それぞれが役割と責任を果たせば、いい結果を残すことができる。そこがチームスポーツである野球のおもしろいところでもある。

適材適所ということで理想的なのは、やはりV9時代の巨人である。柴田、土井、王、長嶋、末次、高田、黒江、森と並ぶオーダーは、まさに適材適所。王と長嶋がいたから勝てたという言い方をされることがあるが、とんでもない話で、ONの前後を固める選手たちがそれぞれの特徴を持ち、彼らが求められる役割を果たしたからこそ、日本シリーズ9連覇という偉業を達成することができたのだ。もちろん、そこには選手の適材適所を見抜き、つながりのあるオーダーを組み、それぞれの役割を徹底させた川上監督のすぐれた眼力があつたことも大きい。

これは野球に限ったことではなく、どんな組織にも共通して言えることだろう。人間には、それぞれ個性や才能がある。その才能や個性を正しく見抜き、それを適したポジションに配し、そのポジションが果たすべき役割を明確にしてあげれば、その組織は効果的に機能する。

たとえば、学校での成績がトップという人材ばかりを集めても、それですばらしい組織ができるわけではない。

人生で最も大切な101のこと

野村克也（海竜社）

街の品位を高める

自分のお店を常にきれいにし、お客様が入りやすいよう、また商品が見やすいようにすることは、商売を発展させていくために、非常に大事なことのひとつだと思います。ただ、そのように店舗をきれいにするということについては、単にお客様の購買意欲を高めるためということだけではなく、より一段高い理由からも、大いに力を入れる必要があると思います。

その理由とはどういうことかといえますと、自分の店舗は、自分の

商売のためのものであると同時に、自分の街の一部を成すものである。だから、自分の店舗のあり方は、その街の美醜にも大きな影響を与えるということなのです。一つの街に好ましい店舗ばかりが並んでいけば、その街は、いきいきと活気に満ちたきれいな街になります。街全体に好ましい環境が生まれます。

したがって私たちは、そうした街を美化するというが、街の品位を高めるという一段高い見地からも、自分の店舗をきれいにしていくことが大事だと思うのです。それは「社会の役に立つ」という商売の真の使命にもとづく一つの尊い義務ともいえましょう。またそれは同時に商売の繁栄にも結びつくものだと思います。

ある街へ行ってみたが、どの店員さんの応接態度も立派であるとい

うことになれば、その評判は遠く地方にまで及んで、多くのお客様がはるばる来てくださるということにもなりましょう。パリのシャンゼリゼの通りは、世界の人々のあこがれの的だといわれていますが、遠くパリをもち出さずとも、わが国にもそういうところが数多く生まれるべきではないかと思えます。その意味では、どちらの理由からお店をきれいにしても、結果は同じ商売の繁栄に結びつくということにもなりますが、しかし、単に自分の商売のためにするのと、そこから一歩抜け出て街の美化、品位向上のためにするということでは、その精神に大きな違いがあります。

そういう一段高い精神に立つということが、ほんとうに魂の入った商売を可能にする一つの要諦（ほんとう）ではないでしょうか。

『人生で最も大切な何』のこと

野村友也 (海峽電社)

054 強いチームには真の中心選手がいる。 中心なき組織は機能しない

134

強いチームや組織には、必ず中心となる選手や人物がいる。野球で言えば、エースと呼ばれるピッチャーや、4番バッターがそれにあたる。よく言われることだが、私はそうした中心選手に対して人よりも厳しい見方をする。どうしても辛口の評価になってしまう。というのも、チームの中心選手というのは、ただ大事な試合でいいピッチングをすればいい、ここぞという場面で打てばいいというわけにはいかないからだ。

私は彼らに、「チームの鑑^{かがみ}」であることを求める。つまり、単に野球の技術にすぐれているだけでなく、その人格や目こころの取り組み方に関しても、他の選手の模範や手本とならなくてはいけない。なぜなら、中心選手の意識や言動は、チーム内に大きな影響を与えるからである。中心選手がしっかりしていれば、監

督やコーチがとやかく言わなくても、チームはきちんと機能する。逆に中心選手がいい加減だと、他の選手、とくにこれからという若手にそのいい加減さが伝播してしまい、チームに明らかな悪影響を与えてしまう。

中心なき組織は機能しない。

それが私の組織論の大原則だが、その真意は、こういうことである。その点で、やはりすばらしかったのは、川上監督のもので巨人のV9時代を牽引した王と長嶋である。一度、王が天井から吊るした紙を真剣で切る練習風景をのぞかせてもなかったことがあるが、殺気立った雰囲気に圧倒された。彼は、その集中力のままに普段の練習に臨むから、周囲の選手もまじめに取り組まざるをえない。天才肌の長嶋も練習ではいっさい手を抜かず、自分をいじめ抜いたという。スーパースターの彼らでさえ、そうした取り組み方をするのだから、まわりの人間が感化されないわけがない。

それが、本当の中心選手の姿である。彼らがチームの鑑としての役割を担ったからこそ、あの強い巨人があったと言っても過言ではないだろう。

第9回

世の宝

明智左馬之介光春が、掘籠物に城を完全に包囲され、今はこれまでと観念したとき、城内にあった数々の秘蔵の名器を城外におろし出し、「あたら灰となすに忍びぬ品々、貴公の手を経て世にお戻しいたい。お受けとりあれや」といったことは、『太閤記』にもある有名な話である。

「それがしの思う所、かかる重器は、命あって持つべき人が持つ間こそその人の物なれ、決して私人の物でなく、天下の物、世の宝と信

96

じ申す。人一代に持つ間は短く、名器名宝の命は世にかけて長くあれかしと祈るのでござる。これが火中に滅するは国の損失。武門の者の心なき業と後の世に嘆ぜらるるも口惜しと、かくはお託し申す次第」

私心にとられることなく、いまわの際まで公の立場に立って判断し、処置を誤らなかつたこの光春の態度には、長い歴史に培われた日本人本来の真価がうかがえると思う。

97

世の宝は何も秘蔵の名器だけではない。おたがいに与えられている日々の仕事は、これすべて世の宝である。世の宝と観じて、私心にとられることのない働きをすすめてゆくために、光春のふるまいを今日もなお、大いに範としたいものである。

『道もひらく』松下幸之助 (PHJ)

自分の仕事

どんな仕事でも、それが世の中に必要なればこそ成り立つので、世の中の人びとが求めているのでなければ、その仕事は成り立つものではない。人びとが街で手軽に靴を磨きたいと思えばこそ、靴磨きの商売も成り立つので、さもないと靴磨きの仕事は生まれもしないであろう。

だから、自分の仕事は、自分がやっている自分の仕事だと思うのはとんでもないことで、ほんとうは世の中にやらせてもらっている世の中の仕事なのである。ここに仕事の意義がある。

144

自分の仕事をああもしたい、こうもしたいと思うのは、その人に熱意があればこそで、まことに結構なことだが、自分の仕事は世の中の仕事であるということを忘れたら、それはとらわれた野心となり小さな自己満足となる。

仕事が伸びるか伸びないかは、世の中がきめてくれる。世の中の求めのままに、自然に自分の仕事を伸ばしてゆけばよい。

大切なことは、世の中にやらせてもらっているこの仕事を、誠実に謙虚に、そして熱心にやることである。世の中の求めに、精いっぱいこたえることである。おたがいに、自分の仕事の意義を忘れたくないものである。

145

道をはらく凶松下幸之助 (PHJ)

元気な私になる本

海原純子 (三笠書房)

52

6 自然は「いいエネルギー」をくれる最高の友達

心はいつもポジティブなパワーを求めている

「ほとんどの人が自殺行為をしている」という話をしたけれど、「それでは、自分をいたわるにはどうしたらいいの」と言われそう。

そんな人に、あなたは自分の体が、自分の心が自分だけの所有物だと思っているかどうかとたずねてみたい。

実は私もかつては、自分の体は自分の所有物、自分だけのもの、何をしたら自由でしようと思ってきた。ところが最近になって、そうした考えは少し違うのではないかと考え始めたのである。

自分の体——それは自分ひとりでがんばっても維持していけない。空気、太陽のエネルギー、水、食物、そのほかもろもろがあつて生きていける。

自分の心——それも単独では存在しない。

自分の体と心に力があるときは、それを使って何かができる。力がないときには誰かがエネルギーを与えてくれる。つまり、自分も人のエネルギーを必要とし、人も自分のエネルギーを必要としているのだ。お互いに貸したり、借りたり……そうして支え合っているのである。

人と人ばかりではない。私達は動物とも支え合うことがある。

あるとき、海でシュノーケルをしていた。心が摩滅して、いつ砕けてもおかしくな
いようなときであった。水温も低く、波も高く、潮の流れも急で、いつもより魚の数
も極端に少なく、私は悲しい思いと寒さで海底の岩を眺めながら泳ぎ続けていた。

そのとき、一匹の大きな海亀が現われたのだ。荒い潮流をものともせず、その
亀は私のまわりで何回も何回も旋回を続けた。手足をなめらかに伸ばし、甲羅がその
たびごとに異なった角度で美しさを変化させた。

私を癒しにきてくれた、私に力を与えるために泳いできてくれた——私は、はつき
りとそう感じた。なぜなら亀が泳ぐのには、海は浅すぎて必ずしも快適ではないはず
だから。私達はしばらくの間、ともに泳ぐことを楽しんだ。そしてお互いに「また

「自分を励ます」6つのルール

53

54 ね」とつぶやきながら別れを告げた。

次の夏、私は再び同じ浜を訪れた。ホテルが閉鎖されて荒れてしまった浜は人影もまばらで、私は別のホテルからシャトルを出してもらってやってきたのだ。ライフガードのいない浜で、ひとりでシュノーケルするのは無謀かもしれない。でも、あの亀にもう一度会いたかった。

見覚えのある岩場でシュノーケルを始めてしばらくすると、やってきたのだ。あの亀が……。亀の人相(?)はわからないが、私は昨年のもう一度と感じた。

「去年より、もう少し元気よ。ありがとう」

今度はそう言いながら一緒に泳いだ。心が感謝の気持ちでいっぱいだった。

ベランダのハーブでさえ「元気出してよ」のいたわりがうれしい

そんなバカな、とお思いの方もいるかと思うが、さらにもうひとつ。

ベランダで育てているハーブがある。毎朝、「元気出してよ」と声をかけて水をやると、とても元気になる。そしてハーブの葉で入れたお茶で、私も元気になる。ちょっと旅行して誰かに水の補給を頼むと、水分は足りているはずなのに、ハーブはとた

んにくたんとしてしまう。

もうひとつ、バカな、と思われるかもしれないが、あるとき、立派な椎茸を八百屋さんで見かけて購入した。もう夜もふけていて、椎茸はその立派さにかかわらず売れ残ってしまったらしく、何だか気の毒のような気がして帰宅途中で思わず買ってしまったのだ。

帰宅後、面倒だなと少し迷ったけれど、椎茸を長ネギと一緒に炭火焼きにした。

京都で求めた七味を少々かけ、おしょうゆを少しかけていただいた。そのとき、「おいしく食べてくれてありがとう」と椎茸が言っているのを感じたのである。

こんなことを言うと、とてつもないロマンチストか、ちよつと頭の調子がヘンなんじゃない、と言われるかもしれないけれど、私がそう感じたのは本当である。

だから私は、自分の体と心が自分だけで成り立っているとは思わない。そして自分だけのものだとも思わない。

ほかの誰かから、生き物から、植物から、エネルギーをもらい、そして誰かに返している心と体なのである。ほんの何十年の間、自然から与えられ、借りている体なのである。

私達が自然から生まれ、再び自然へとかえっていくまでのひととき、借りている心と体を大事にしたい。大切にしながら、自分にできることを自然に、人に生き物に返していけばいいのである。

いたずらにアルコールやタバコで体をいためつけ、食べすぎたり、食べなさすぎで胃をいためつけ、消耗させ、あるいはイライラしたり、人をねたんだり、誰かの悪口を言ったり、足を引っぱったりする……。

借りているものをそんなふうに使っていいのだろうか。まして、たった一度しかない人生、たったひとつしかないあなた自身を。

たまには羽目はずすのもいい。たまには無茶をしてもいい。羽目はずしたり無茶をすることが必要なときは……。

しかしときには、あなた自身の体と心をいたわるひとときを過ごしてほしい。

たとえば、あなたの胃にひととき目を向け、「胃をいたわる一日」をつくってみては？

いつも重いバッグをもっている腕をマッサージして、お疲れさま、と声をかけてみては？

いつもあせつて食物を囓んでいる歯と舌には、おいしい食事をゆつくり噛み、味わうひとときを与えてみては？

顔をしかめて過ごすことの多い人は、テーブルの上に鏡を置いて、笑顔をつくってみよう。顔にも、ご苦労さま、と声をかけて。

テレビや情報ばかり聞いている耳には、波の音や、ゆつたりした音楽を。

キリキリ舞っているあなたの心には、心をいためつけないひとときをあげてほしい。

「五感」が喜ぶ安らぎでやさしい時間

こうしたあたりは、自己満足や、単なるストレス解消ではないのである。表面的には、おいしいものを食べたり、マッサージすることは「ストレス解消」に見えるかもしれないが、その本質はまったく違っている。

「ストレス解消」というのは、単に疲れた体と心を、時的に麻痺させて、再び「自殺行為」に戻っていくことである。

「自分をいたわること」とは、自分だけのものではない自分の体と心に思いをはせ、

「公」を意識して行動する

目の前にいる人や、仕事や地域で何らかの関係がある人に対して優しさを持ち、たくましく行動するのは、多くの人が自覚次第で、できるようになるでしょう。それよりも、目の前にいない人、直接的な関係がない人たちに対して、思いやりのある行動をとるほうが、より難しいことのように思われます。

例えば伊那食品工業では、社員に対して、「公共の駐車場に車を置くときは、施設の出入り口からいちばん遠い場所に駐車しなさい」と指導しています。なぜなら、病院でもスーパーマーケットで

も、出入り口から近い場所には、体調の悪い方、お年寄り、身体に障がいのある方などが駐車したいと思っておられるからです。そうした人が目の前におらず、自分には直接関係がないからといって、人としての思いやりを忘れ、健康な人間が出入り口付近の駐車場を使うべきではないと考えます。

また、同じく自動車で、本社の前の道路から右折して進入することも禁じています。片側一車線しかないので、右折しようとする、後ろに渋滞をつくって迷惑をかけることになるからです。

人生を歩んでいくうえで、たとえささやかでも「公」を意識した行動をとることが大切です。そうした優しさの積み重ねが、住みやすい社会をつくっていくのではないのでしょうか。

『幸せになる生き方、考え方の極意 (PHP)』

を得るといのがあくまでも基本になっていたわけです。

現代でも、ローマ帝国といえは「パンとサーカス」政策によつて、市民は無料の食糧配給を受けて働かず、皇帝が催す見せ物に打ち興じていたというイメージが残っているようですが、それはまったくの誤解です。

現代のワーカホリックほどではないにせよ、古代のローマ市民たちもまた生活のために働かざるをえなかった。もし、皇帝がローマ市民全員を高等遊民にしておくほどの国家予算を使っていたら、たちまちローマの国庫は空になっていたに違いありません。

ローマにはなぜ公立学校や公立病院がなかったのか

現代の社会福祉政策において、貧困対策と並んで大きな柱とされるのは教育と医療の分野です。中でも医療は、日本でも福祉関連予算の中で大きな比率を占め、財政赤字の原因の一つになっている。

ローマ帝国は、何かとカネのかかるこの二分野に関しては、完全な「民活」とすることで予算圧迫の原因を取り除いていました。

ローマ人たちは首都ローマであれ、属州の植民都市であれ、都市と名が付くものを建設するときには、可能な限り機能的で快適な都市を造ろうとしました。帝国内のどの都市にも、都心部には神殿があり、集会施設があり、その外側には劇場や闘技場、スタジアム、公衆浴場などが建設され、どこにいても首都ローマと変わらぬ生活が送れるようになっていたのです。

現代の我々から見ても、感心するほどの熱心さでローマの都市は造られていたわけですが、これだけ充実した都市になかったものが二つある。それが公立の病院と学校でした。

ローマ防衛の最前線にある軍団基地には、実に設備の整った軍団の病院はあつたにもかかわらず、首都ローマには公的な病院は存在しない。また、学校に至つては基礎教育であれ、高等教育であれ、公立学校はなかった。これは、首都に限らず他の多くの帝国内の都市でも同様だったのです。

しかし、だからといって古代ローマ人たちが教育や医療をおろそかにしていたわけではありません。子弟の教育に力を入れない国は滅びるし、また医療レベルが低ければ、人口が密集する都市はたちまち疫病の巣窟になってしまいます。

医療と教育は、文明度の高い都市を維持するために絶対欠くことのできない要素ですが、かといって、これをすべて公費でまかなうことになれば増税は避けられない。

この難問に対してもローマ独特の解決策を打ち出したのは、他ならぬカエサルでした。

カエサルはその在任中、どんな民族であれ、どんな人種であれ、^{magister}教養学課を教える教師と、医療に従事する医師に、無条件で市民権を与えることにしたのです。

属州民にとって、市民権とはすなわち直接税が免除されるということであり、またローマの法

教養学課

ローマの子どもたちは幼いころは「読み書き、ソロバン」を学ぶが、長じてからは①ラテン語とギリシア語の文法 ②修辞学、③弁証学、④数学、⑤幾何学、⑥歴史、⑦地理の七学科を習得することになっていた。これを「教養学課」（直訳すれば「自由学課」と言う）。

によってその権利が保証されるということでもある。医療や教育に従事すれば、その権利が手に入るというのですから、医療と教育が魅力ある職業になったのは言うまでもありません。

カエサルはローマにたくさんの医師や教師を集めることによって、教育や医療の充実を図ろうと考えたのです。

医師や教師が増えれば、そこには自由競争がおのずから生まれる。そうすれば、医療や教育のレベルは向上するし、またコストも低くなる。公教育や公的医療の維持のために、増税に次ぐ増税を行なって市民の恨みを買うよりも、民間ベースに任せようがいいというのがカエサルの判断であったのでしよう。

公教育、公的医療の廃止というと、現代日本ではすぐに「質の低下が心配だ」という声が上がりますが、ローマ帝国では三百年以上にわたってカエサルの改革を踏襲しつづけたのです。もちろん古代のローマと現代の国家をそのまま比較するわけにはいかないのは事実ですが、社会福祉のあり方を考える上で、ローマ帝国のやり方は大いに参考になるのではないのでしょうか。

ローマ軍団のリストラ

皇帝アウグストゥスは税制を整理・再構成することによって、以後のローマ帝国の財政面の基盤を確立したわけですが、では限られた財源をもとに、いかにして「パクス・ローマーナ」を実現したのか。

カエサルの死から始まったオクタヴィアヌス対アントニウスの内戦が終結した時点でのローマ

は、五十万人に達する膨大な兵力を抱えていました。

オクタヴィアヌスとアントニウス双方がそれぞれに軍団を抱えていたから、これだけの数に達したわけですが、初代皇帝となったアウグストゥスは最終的に、この兵力をなんと三分の一以下の二十五個軍団十五万人にまで削減するのです。

その理由は言うまでもなく、財政の健全化のため。

もちろん、いかにアウグストゥスが最高権力者であるからといって、軍事力削減は容易な作業ではありません。

マリウスの改革以来、ローマの軍団兵は志願兵、つまりは職業軍人になっているのですから、軍団解散後の退職金や再就職の手当をしなければならない。もし、それをおろそかにすれば、軍団兵はローマ市民権を持っている市民でもあるのですから、アウグストゥス自身の支持率にも影響を及ぼします。かといって、この退職金を国庫から支出すれば、財政は逼迫する。

そこで結局、アウグストゥスはしばしばみずからの私財を投げ出して、彼らの退職金支払いに充てることにした。上に立つ身というのは傍から見ているほど楽な仕事ではないということが、このことでも分かります。

こうしてローマの軍事力は三分の一にまでスリムになったわけですが、アウグストゥスはこのローマ軍団をまず常備軍へと改組します。

共和政時代のローマには常備軍という制度がありませんでした。執政官が指揮する防衛軍事力としての四個師団はあつたものの、必要に応じて軍団を編成するというのがローマの軍制の基本

43 値決めこそ経営

私は、「値決めこそ経営である」と、社員によく言います。

一般には、市場において競争力を持つためには、製品の価格は市場価格より多少下回っていないと信じられています。しかし利益を削って量を売るか、市場価格に近い価格を設定して、販売量は減ってもマージンを確保するか。値決めには無限の選択の幅があるのです。

その中で、販売数量に、個当たりの平均利益を掛け合わせた積が最大になる価格を見いださなければならないのです。しかし、販売に影響を及ぼす要因は数多くありますから、簡単な解答はありません。あるマージンでどれだけの量が販売できかを予測することは、きわめて難しい作業です。このように値決めは販売に重要な

影響を及ぼすものですから、最終的な値決めは経営者が自ら行うべきであると、私は考えています。

値決めの最終的な目標は、お客様がよろこんで買ってくださる最高の価格を見出すことです。高すぎればお客様は買ってくださらないでしょうし、安すぎればお客様はよろこんでくださるでしょうが、利ざやが低すぎて、いくら売れても会を維持してゆくだけのマージンも得られなくなるでしょう。価格を決定するのは経営者の考え方です。経営者が積極的であれば、積極的な価格になりますし、経営が慎重であれば、値決めも保守的になるのです。

値決めは、業績を左右します。それは、経営者の能力と、経営哲学の反なのです。

139 利益——PROFIT——

成功への情報

稻成和夫 (PHJ)

既得権を守る役人たちとの闘い

ヤマト運輸は過去、何度となく役人と闘ってきた。なぜ闘ったのかというと、役人が筋の通らないことをいつてきたからである。相手に道理があれば、私からケンカを売ることではない。しかし、明らかに話の筋が通っていない役人に事業活動を妨害されるのは、どうしても我慢ならなかったのである。

難しい公務員試験をパスし、本来論理的思考力を持っているはずの役人が、なぜ筋の通らないことをいうのか。それは、高い確率で何らかの「既得権」を守るためだ。ただ、既得権を守るとは口が裂

けてもいえないので、おかしい理屈をこねるようになる。

一九八〇年に、当時必要だった国道を使用する路線トラックの免許を申請したところ、運輸省の役人はわが社に免許を与えようとしなかった。理由は、ヤマト運輸と競争したくない地元業者の既得権を守るためであった。これは筋が通っていない。そもそも自由競争の原理に反しており、既存の業者の既得権を守るということは、消費者の利益を損ねることにつながる。

私たちが運輸省を相手に行政訴訟を起こそうとしたところ、運輸省はすぐに折れてヤマト運輸に免許を出した。裁判で勝つ見込みがないのが、はじめからわかっていたのだろう。既得権を守るために筋を曲げる役人は、考えを根本から改めるべきである。

『小倉昌男の人生と経営』

小倉昌男（P41）

第11回

心配またよし

何の心配もなく、何の憂いもなく、何の恐れもないということになれば、この世の中はまことに安泰、きわめて結構なことであるが、実際はそうは問屋が卸さない。人生つねに何かの心配があり、憂いがあり、恐れがある。

しかし本当は、それらのいわば人生の脅威ともいうべきものを懸命にそしてひたすらに乗り切つて、刻々と事なきを得てゆくというところに、人間としての大きな生きがいをおぼえ、人生の深い味わいを感じ

106

じるということが大事なのである。この心がまえがなければ、この世の中はまことに呪わしく、人生はただひたすらに暗黒ということになってしまう。

憂事に直面しても、これを恐れてはならない。しりごみしてはならない。“心配またよし”である。心配や憂いは新しくものを考え出す一つの転機ではないか、そう思い直して、正々堂々とこれと取り組む。力をしぼる。知恵をしぼる。するとそこから必ず、思いもかけぬ新しいものが生み出されてくるのである。新しい道がひらけてくるのである。まことに不思議なことだが、この不思議さがあればこそ、人の世の味わいは限りもなく深いといえよう。

107

道とひらく山 松下幸之助 (PHJ)

岐路きろにたちつ

動物園の動物は、食べる不安は何もない。他の動物から危害を加えられる心配も何もない。きまった時間に、いろいろと栄養ある食べ物が与えられ、保護されたオリのなかで、ねそべり、アクビをし、ゆうゆうたるものである。

しかしそれで彼らは喜んでいるだろうか。その心はわからないけれども、それでも彼らが、身の危険にさらされながらも、果てしない原野を駆けめぐっているときのしあわせを、時に心に浮かべているよう

110

な気もするのである。

おたがいに、いさゝい何の不安もなく、危険もなければ心配もなく、したがって苦心する必要もなければ努力する必要もない、そんな境遇きんぐいにあこがれることがしばしばある。しかしはたしてその境遇から力強い生きがい生まれるだろうか。

やはり次々と困難に直面し、右すべきか左すべきかの不安な岐路きろにたちつつも、あらゆる力を傾け、生命いのちをかけてそれを切りぬけてゆく——そこにこそ人間としていちばん充実した張りのある生活があるともいえよう。

困難に心が弱くなったとき、こういうこともまた考えたい。

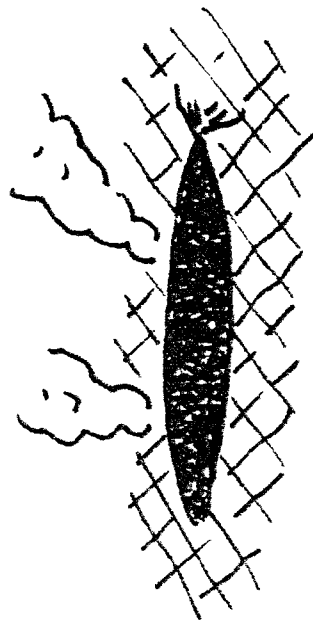
111

『益川博士のつばやきカネ』

益川敏英（三省堂）

失敗ありの人生は、とても楽しい。

16

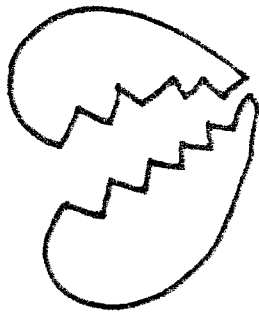


うまくいかなか
ったり、結果が予
想と違ったりして
も、それは落ち込
むことではなく、
むしろワクワクし
てよいぐらいのこ
とだと思います。
失敗したというこ
とは、僕にとって
は、「うまくい
なかつた原因を分
析して考える機会
に恵まれた」とい
うことにほかなり
ません。

17

忘れてしまったらいいことなんてない。

18



失敗したことを早く忘れてしまいたいと思ったことは、これまでの人生で一度もありません。自分の予想がはずれて残念な結果になってしまったことも、「次はどうすれば失敗せずにすむか」「うまくいかなかった原因は何だったのか」と、失敗の記憶に価値をつけるようにして頭にしまいこんできました。ですから、うまくいかなかったときの記憶のすべてが、僕にとっては意味のあるものとなっています。

19

意図的にアクセルを踏み、 適切なリスクを取る

ミス恐れるあまり、取るべきリスクを取らないのは、逆に危険だと言えるでしょう。八〇点を取る手ばかり選択すると、ミスは減るのですが、今より先には進めません。

リスクとの付き合い方は、人により、世代により変わります。

たとえば若く、経験が浅いときには、知らず知らずのうちにリスクを取っていることがあります。怖いものを知らないし、経験もないので、「気がついたら、こんな危ない橋を渡っていた。どんどん進んでいた」と、後で気づくことがあります。

それが必ずしも悪いことかと言うと、そうではありません。知らない間に思い切ったことをやっていること自体が、大きな勢いや流れを生んでいることがあるからです。そうした流れや勢いがあると、結果が出るということもよくあります。

一方、たくさんのことやっつけて経験を積んでくると、「これは危ない、危険だ」「これにはこれくらいのリスクがある」ということが見えてしまい、知らず知らずのうちにリスクを取らず、減速してしまうことがあります。

私にも反省するところがあり、何もしないと無意識にブレーキを踏んでいることがあります。それゆえ最近、意図的にアクセルを踏むようにしています。あえてそうすることで、やつと適切なリスクを取っている、バランスを取っていると感じています。

そうやってアクセルの踏み込み加減とリスクのバランスを覚え、判断力を磨いていくことこそ、本当の成長だと思います。

▽ 結果を出し続けるために ▽

羽生善治 (日本実業出版社)

保守的な選択は

一〇年後に最もリスクが高い

リスクを抱えた指し方は、目先では損をするように見えるかもしれませんが、将棋の世界にかぎってみれば、長期的には、そちらのほうが間違いなく良いでしょう。

元々、絶対的な安全や保証はありません。一〇年先のことを考えると、一番保守的な指し方や作戦は、一番悪い選択のはずです。しかし、一〇年先のベストの選択は、今の目で見ると、一番リスクが高いかもしれません。

それゆえ私は、アクセルとブレーキをいかに加減するか、どこまでアクセルを踏んで、どこでブレーキを踏むか、リスクをどう取っていくか、いかにリスクを分散させるか、ということを考えながら、日々の将棋を指しています。

この加減は、自分の年代や世代、取り組んでいる物事に対する経験値や、置かれている

立場によって変わってきます。

では、「自分が今、意図的にアクセルを踏んだほうがいいのか」、それとも「ブレーキをかけたほうがいいのか」をどうやって知るか。それには、自分の三カ月なり半年の行動を振り返ってみると、結構はつきりと表われています。

「自分がこの三カ月をどのようにすごしたか」をトータルで見ると、積極的だったのか保守的だったのかが、明確にわかります。

そうやって振り返ると、「今まで急ぎすぎていたから、少しゆつくりいこう」とか、「今は守りに入りすぎているから、思い切って行動しよう」といったことが見えてきます。

たまには、自分の行動を客観的に振り返ってみることが大切です。「客観的になる」「我に返る」というのは言葉を変えると、「他人事、人事として物事や自分を見る」ということです。目先のことにとらわれない、気楽な立場になることで、見えてくる世界が違ってくるのです。

社員に夢をもたせない経営者は失格である

私の社長時代には、機会あるごとに、何年後には会社の規模はどのぐらいになる、ということについての私の考えを、社員に話すことにしていました。たとえば、昭和三十年ころには五カ年計画の発表といったことをやりました。

117 当時は、そういうことを発表する会社はほとんどありませんでしたし、社内での話であるとはいえ、当然社外にも漏れますから、いろいろとさしつかえの起こる面もあります。ですから経営の上からいえ

経営のコツここなりと

負がいた価値は百万圓 松下幸之助 (P.H.I.)

ば、それは必ずしも好ましいこととはいえなかつたでしょう。

しかし、五年先には生産をどれだけにする、そのためには従業員を何人にする、という数字を出し、それを遂行するのに必要な心がまえを話すことによつて、社員ほとんどが会社の計画をよく知つてくれました。もちろん、それによつて、どれだけの効果があつたのかはいちがいにはいえませんし、また他の会社にいけば手の内を知られるというマイナスもありました。しかしそれらを承知の上であえてそういうことを発表したのは、一つには社員にしっかりと目標なり夢をもたせたかたためであり、また一つには、それが経営者として正しい道であると信じたからです。

その後も、週五日制の実施であるとか、欧州並みの賃金の実現とい

つたことを社員に目標として示し、ともにその実現に向かつて努力する、ということをやってきました。

そういう行き方には、経営政策上いろいろの批判があるでしょう。事業遂行上、不利な面も多分にありましよう。しかし、経営者の確たる方針なり考え方を、社員全員に徹底して知らせるといふことは、そのような不利を超え、損得を離れて正しいことではないか。そう私は考えたのです。

その考えは、今も変わりはありません。つまり、経営者としての大きな任務の一つは、社員に夢をもたせるといふか、目標を示すといふことであり、それができないのであれば経営者としては失格である、という気がするのです。

通信制高校二年の女子

通信制高校二年の女子です。私は以前、私立中学に通っていて、対人関係が原因で学校になじめず、退学しました。その後、公立の不登校生徒学級に通っていて、その先生が私の着ているベストを見て、私が通ったのは別の有名私立中学校の名前を挙げ尋ねました。

ベストは、その中学とは関係なく、店で買ったものでした。この話を友達にすると、「あなたのいた中学も普通よりいいんじゃないの」と彼女も人を学校で見ても構わないという感じでした。

それ以来、やはり有名な学校に通っていると、人から特別な目で見られるのかと思つて、気持ちが暗くなります。人は学歴で判断され、どの学校に通っているかで他人の見る目が変わってくるし、私も学校で判断されていることになり、ますます落ち込みます。どう考えれば気持ちが楽になるでしょうか。

(神奈川・A子)

回答

よく知らない人を判断する時、学歴が一つの材料になるのは仕方ありません。それによって多くの情報が得られるからです。

例えば子どもが有名私立中学に通っているということから、親が教育熱心で経済的余裕もあると瞬時に推測されるのです。この二つの情報を他の方法で得ようとしたら大変なことです。

身だしなみ、言葉遣い、立居振舞、それに顔など外見も、学歴と同等以上に大切な判断材料です。これらを総合して、とりあえず人は判断されてしまうのです。人が人を判断しようとするのは当然のことで、あなただつていつもそうしているはずですよ。

判断材料が気に入らないのは分かりますが、初期判断をするのに材料が他にないのでどうしようもありません。ただ長い目でみると内面的な要素、例えば誠実、心の温かさ、利己的でないこと、総合的判断力などがはるかに重要となります。だからあなたは、腐つたりせず、内面を磨いていけばよいのです。それに、私のような例外も稀にはありますが、ふつう内面が磨かれるとそれが外ににじみ出てよい顔になるものなのです。

▽ 藤原正彦の人生実録内山

藤原正彦 (中央公論新社)

第13回

明朗公正な競争を

競争ということは、お互いが切磋琢磨し、みずからの活動を高めていく上からも、また、業界なり社会の伸展を助成するためにも、非常に大切なことだと思います。

しかし、よく考えておかねばならないことは、競争自体が尊いのではない、ということです。競争することから、商売なり人生に何が考え出され、何が生まれるかが要諦であり、相互に競争していくうちに

131 も常に業界共通、社会共通の利益が守られ、国民全体の共存共栄の実

商売心得帖 松下幸之助 (FHR)

を結ぶところに、競争の真の意義がある、このように考えることが大切だと思ふのです。

端的に申しますと、競争はあくまで明朗公正な姿で行われることが肝要です。反対のための反対とか、相手に打ち勝ちたいというだけの対抗意識から、あえて明朗でない方法をとつたり、権力や資本の力をもつて臨むような競争に対しては、メーカーだと卸店、一般販売店だとを問わず、広く業界安定のためにも断じて退けなければなりません。

社会が求める声を聞かず、自己の販路を広げることのみはかつては、押し売りという好ましからざる姿になり、ひいては卸、販売店相互のあいだにも安易な考えと乱売を助長させることになるでしょう。

このことは、販売店、卸、メーカー、ひいては消費者、社会、国全体にも損害を及ぼすことになると考えられます。弱体な乱売に明け暮れている不安定な業界を相手にする消費者、そしてその業界を含んでいる社会は混乱し、健全な発展が妨げられるわけです。

自己の立場のみを考えてはなりません。生産者にしても、消費者にしても、それぞれの立場だけを考え、主張してはならないと思ふのです。そうではなく、お互いに、この社会が発展するためにはどうすればよいか、何が正しいのかということに立つて、物事を考え、行なっていくことが大事だと思ひます。

また、不当な値下げをしてこれを競争なりと考え、サービスと見誤ることがあつては、取引を乱脈にすることになってしまいます。

道理をはずれた商売をしては、支払いや集金にも当然影響し、一軒の乱れは将棋倒しに全般へ波及して、みずからを弱体に陥れ、業界を混乱に導く結果ともなるのです。

これでは産業人本来の使命が失われ、商売が社会に存立する意味もなくなると考えます。

われわれは、いかなうな困難に直面しても、常に業界の公正な競争を助け、適正な商売を通じて、消費者ならびに国家社会の繁栄に寄与するという、大いなる責務を忘れてはならないと思ふのです。

まではわざわざ京都まで行かねばいけなかった。それが、京都に行かなくても社宅におるということですから、ちょっと間があれば加藤先生に会いに行つて、「こういう問題が起こってます」とか、いろんな雑談を毎日のように交わしておりました。加藤先生は商売人やありませんけれども、仏法の道からいうと商売はどうあるべきかということをお尋ねする。そうすると「私は商売は知らんけれども、この道からいくとどういふことにあてはまるな」といふようなことをおっしゃる。それを自分は商売人として理解して、これはこういうことやな、というふうにしてやってきたわけです。

怒り、で事を決してはいけない

そのうちの一つを、きょう皆さんにお話ししたいと思います。昭和十年（一九三五）前後のときでした。われわれもメーカーとして非常に競争が激しく、絶えず過当競争が起こります。私はだいたい競争はしておつても、過当競争には巻きこまれないように心得て、やってきたわけです。けれども、そのときに限つては、どうしてもその競争を受けて立たないかんということになり、私も決心したんです。そんなによそが安くするのやつたら、こっちも安くしてやろうと、自分で決めてですな、しかし念のために加藤先生に一べん伺つてみようということになったんです。

それはたとえていえば、一般に一円で売る相場の物を、私のほうも一円で売つていゝる。それがだんだん競争が激化してきて、八十銭でも売るところが出てきた。そこまできくと商売が成り立たない。損になる。だから私は、そういうことをしないほうがいいということ、耐えに耐えていたわけです。

けれどもどうしてもそれが改まらない。そこでお得意先からは「どうして松下さんのところはそんなに高いのか。よそは安くしてるやないか、それやつたら買わんぞ」と言われます。そういう問題が起こつてきたわけです。そうなつてくると、ただ「安くせん」とは言うてられません。きのうまで買つてくれたお得意が、よその物を扱ふとなつてくると、会社も非常に困るということで、値段で売れるものであれば、値段を安くして競争しないとしかたがないと、腹をくくつて決意したんです。しかし、なお念のために、加藤先生がおられますから、加藤先生に「先生、こういう状態で今まで辛抱してきたけれども、今度という今度は辛抱できへんから、私のほうも値段を安くして競争しようと思ひます」と、こういう話をした。

そうすると加藤先生は、「そら面白いですな、大いにおやりなさい、あなたも男として指をくわえて見ているわけにはいかんでしょう、おやりなさい、と言いたいところやけれども、そうはいきません。あんたが大いにやつたらうというそのあんたの要望に

わが経営を語る

『企業は公共のもの』

松下幸之助 (F.H.P.)

は、怒りというものが出ている。怒りをもって商売をして成功するということはありません。だからそれはいけません、おやめなさい。一人でやっているのなら怒りでやつてもよろしい。しかしあなたには今、千数百人の人がついている。あなたはその大将や。その大将が一片の怒りをもってそういう過当競争をやらうということは、匹夫の勇や。大将の勇やない。だからそれはおやめなさい」と、こういうことを言われたんです。

174

私はじつと考えてみますと、なるほど今自分には千人の人がついていて、その人の安否というものは自分の手に握っているわけです。自分がしやくにさわって、「そんなやつたらこつちも競争せえ」と言うて安くすれば、やがてそういうことから起こってくるころの弊害というものは、自分だけやなくして、会社全体に影響する。そういうことになるから、これはいかなんということになるわけです。

加藤先生は、「大将というものは、そういう一片の怒りをもって事を決してはいかんのや。だからあんたもあんた一人の怒りで決めてはいかん、やはり全員のために耐えがたきを耐えるというようにせないかん。あんたらは、商売というものは、そういうように値を下げなければ売れないと思うてるけれども、決してそんなものやない。値が高ければ買ってくれないところもできてくるやろう。けれどもそれは一時的である。やがてまたもとへ戻っていきます。だから私は、あなたに尋ねられた以上は、それをお勧めす

ることはできん、やめなさい」と、こういうことでありました。

それで私は、なるほど、しやくにさわって「よし、そしたらこつちもやつたらう、こう思っておつたけれども、加藤先生の話を知ると、やはり千人の人でも使つて、大将になっている以上は、自分の怒りというもので事を決してはいけないうことが、そのとき分かった。それでそういうことをせずしてすつと耐え忍んで、できるだけ丁寧にお得意を大事にするということをやってきた。そうすると、半期もせんうちに、今まで去つていった取引先は全部帰ってきました。結局一時はその物を買つたけれども、その店の品物は長く続かん。「やはり松下さん、あんたの品物のほうがいいということが分かった」と、加藤先生が言うたとおりになつたわけです。それで値を下げずして事なきを得たわけです。

人の上に立つ者の責任

そういうことがありまして、だんだんと商売に対する信念というものが生まれてきたわけです。私は、加藤先生にそういう知遇を得て、すすんで会社のために、また私自身のために一生をささげると言つて、朝夕勤行して祈つてくださったということによつて、私の目もだんだん開いてきて今日あるんやないかということで、加藤先生の霊を祭

わが経営を語る

175

しているのだから」と訴えた。

反応は主催者側の度肝を抜いた。ちびた鉛筆から新品の鉛筆、消しゴム、ノート、色鉛筆、わら半紙、ボールペン、チョーク、バインダーなど夥しい数の品物が集まった。中には玩具やぬいぐるみもあった。

これまでは予備校の講師がリュックサックに入れて運んでいたのだが、とうていそれでは収まりきらない。予備校の各校舎から集めた千対の机と椅子、小黒板などもあったので、ついに輸送用大型コンテナ四台に詰めて、船便で運ぶことになった。

職員のA君B君が現地に飛んで荷受けをした。その彼らから報告が入った。案の定、コンテナを積んだ四台の大型トラックのうち一台が、あの荒波道路でひっくり返ったこと。しかし、荷物は無事だったこと。荷物はコンボーンさんの采配で、ブレイベン州の学校に均等に配分されたこと、などなど。

その夜、教務部長はカンボジア教育支援会の講師たちと酒場で酒を飲んだ。そして酔っ払って叫んだ。

「ボランティアは人から強いられてやるもんじやないんだぞ」

予備校が教育を救う 丹羽健夫 (文春新書)

5 予備校の全国展開

三十年前、名古屋のみで運営していたK予備校は、いま全国の三十有余の地区に校舎を展開している。なぜそんなに拡大したのか。

それは、それだけ各地域に需要があつたからだとか、拡大意欲が旺盛であつたとか、儲け主義だとか、エネルギーに溢れていたからだとかさまざま理由が語られ、そのどれもが少しずつ当たっているであろうが、こんな風に理由を並べるならばこれらと同列の、いまひとつの理由を語らねばならない。

Y君という生徒がいた。彼は岐阜県の山間のI村の出で、下宿をしてK予備校に通っていた。よくできる子で、当時まだK予備校の模擬試験の規模はさして大きくはなかったが、その模擬試験でいつも上位十傑に名を連ねていた。志望大学は地元の名古屋大学であつた。

教務部長が彼のチエーターを担当していた。十一月の受験校最終決定の面談で教務部長は成績表を前にして言った。

「東大を受ける気はないのかね。君ならまず受かると思うんだが」

「ご冗談をおっしゃらないでください。ぼくは名古屋大学で結構です」

「名古屋大学に固執する理由が何かあるのかな。あの先生に学びたいとか」

「そんなもの全然ありません。ぼくはただ目一杯成績を上げて、それで手の届く一番難易度の高いところに入りただけです」

「じゃ、東大にしろよ。君の成績ならまず心配ない」

「だから冗談言わないでって言ってるでしょ。そりゃ、ぼくだって東大に行けるものなら行きたいです。だけどぼくの村からは開闢以来、東大はおろか名大にさえ入った人がいないんです。いくらこの成績なら行けると言われても信用できません。名古屋大学で気持ち的に精一杯なんです」

Y君は結局、名古屋大学へ入学した。後にY君は友だちにこう言っていたそうだ。

「危ういところで教務部長に説得されて、東大を受けさせられる破目になるところだった。教務部長は二浪させてもう一年分の授業料を払わせるつもりだったに違いない。クワバラ、クワバラ」

文化差だ、大変な文化差別だ、と教務部長はその時思った。東京にK予備校の校舎があり、同じテキスト、テストを使っている仲間がいるとしたら、こんな東大恐怖症もいくらか払拭できたらうに。

この文化差は、後に東京に校舎を出してから、嫌というほど認識させられることになる。東京校舎のチューターがある日こう言ってきたのだ。

「東京じゃ、東大は地元大学だ。偏差値55くらいの子が入ってきて、僕は東大を受けると、いけしゃあしゃあと言うんだ。ぼくの一番上の兄貴も親戚の誰それも東大だから、ぼくも行くと言いは張るのだ。おまけに兄貴は大蔵省だから、ぼくは東大卒業後自治省へ入って、将来は山梨県の副知事になるつね。それで彼は一年間、結構頑張つて本当に東大に合格してしまったよ」

そうなったら山梨県こそいい面の皮だが、その後の彼の消息は知らない。いずれにせよ、文化の差が地域によつてこんなにも大きいものだというのを、全国展開によつてますます深く悟ることになる。全国展開を促した背景にはちよつぱりだがこの文化差の克服というコンセプトがあつたことも事実なのである。

いずれにせよ、東京進出を皮切りにK予備校の全国展開がはじまった。東京進出は前述の文化差の問題もあり、東京地区のトップレベル生と全国のトップレベル生に覇を競わせるというねらいから、生徒募集のターゲットを東大志願者に置いた。したがって校舎も駒場の東大教養学部近くに設置し、校舎の名称を駒場校とした。

東京での生徒募集は順調に推移した。事前の東大オープン模試や講習会における教職員の努力が実を結んだのであろう。だが、K予備校の東京進出は東京の大手予備校を刺激した。Y、S等の予備校が次々にK予備校の本拠地の名古屋に進出してきて、以後、予備校の戦国時代に火をつけてしまったのである。

Ⅰ トップの判断のよりどころとは

16

私は、地元では名門といわれる企業の創業者の長男として生まれ、現在は副社長をいたしております。父は健在ですが、数年後には事業継承を予定しており、父もマネジメントのほとんどを私に委譲してくれています。

さて、会社経営、組織運営における「トップの判断は何をよりどころとすべきか」をお伺いしたいと存じます。

私は盛和塾に入塾以来、啓発を受け、経営を伸ばすと共に、従業員の幸せのために、ただ働きに来てお金を得るという職場ではなく、仕事を通じて心を高められるような職場の実現を図りたいと思うようになりました。そこで、自分に対してはもちろん、従業員に対しても厳しく経営課題の実現を要求しております。しかしながら、こういう私の方針に対しては、親の代からの経営幹部、また従業員の中からも厳しすぎるという意見が多く、非難があるように思います。同じ経営者仲間からも、「他人の弱さが分からないようでは、

徳のある人間とはいえない」と言われる始末です。

中小企業の経営者は、自らの弱さを日頃から自覚している人が多く、それだけに他人の弱さもつい安易に認めがちです。当然、従業員も、ある程度こういう状況を望んでいる向きがあり、経営者と従業員が馴れ合いで結ばれているような風土を醸成しています。また、経営者同士も妙な連帯感で包まれ、経営の伸長を阻害しているような気がします。

私自身は、こういう考え方は会社経営や組織運営とは全く次元の違う問題だと考えています。従業員の非難に対しても、それぞれの気持ちや人間の弱さを理解していくのは度量の問題だと思いますし、経営者同士も、もつと切磋琢磨していくべきだと考えます。しかしながら、一方で「貴方の親父は徳があった」と言われると、馴れ合いで経営してきた父の方が人間的であるかと考えたりもしてしまいます。どうか良いご示唆をお与え下さい。

☞ こうして会社を強くする

和盛 和夫 (PHPビジネス新巻)

17

どの山に登るか

私は貴方の悩みそのものが、大変レベルの高い悩みだと思います。おそらく一生懸命に経営に打ち込んでいなければ、こういう悩みに至らないだろうと思います。私はすでに貴方は相当の域まで達しておられ、非常に立派だと思うのです。

ところで、貴方は、「自分の弱さを自覚していると同時に、他人の弱さも認めてしまうような甘い生き方ではなく、自らを高め、他人を高めていくよう切磋琢磨していかうではないか」と、役員や従業員に言った場合に、彼等が受け入れてくれない、また、そういう厳しいことを言う貴方に非難が返ってくる、とおっしゃる。さらに、この問題は会社経営、組織運営をすることとは全く別の問題ではないだろうか、とおっしゃっておりますし、人の弱さを理解し、分かちあけることは必要で、これは度量の問題である、とおっしゃっております。

しかし、このことは、貴方がおっしゃるように経営とは別問題ではないのです。この問題は会社経営、組織運営そのものなのであり、もちろん、度量の問題でもないのです。

つまり、弱さを認め合ったり、慰め合ったりすることが良いか、悪いかではありません。どういう道を歩きたいか、どういう到達地点に至りたいかということが、まず議論しなければいけません。「自分が目標とする到達点に行くためには、こういう生き様を、こういうプロセスを辿らなければ成せないのだ」という考え方をすることが大切です。まず目標設定ありきなものであり、貴方が悩んでいるのは、むしろそれを達成するプロセスの問題なのだということをお覚すべきなのです。

ですから、貴方はこう言うべきだったのです。「私自身は弱いし、間違ってもいるし、いい加減だ。それを私は直していこうと、心を高めていこうと思っているし、皆さんにも良くなってもらいたいと思っているのです。それはなぜかという、うちの会社をこういう会社にしたいからで、私の理想とする会社にするためには、今私が言っているような生き方が必要なのです」と。

大変難しい問題なので、例を挙げてお話しします。

実は、こういうことがありました。ある方が、こう言われたのです。

「稲盛さん、貴方の生き方というのは、なんか四角四面で、そういう人生を歩くのはしんどいではありませんか。人間というのはもったいい加減なもので、失敗もあれば、いろ

んなことがあるのが当たり前だと思うのです。私の場合、私自身がズッコケ社長で失敗をさらけ出すものだから、幹部や社員たちが、『うちの社長は人間らしい』と言って慕ってくれるし、守ってくれています。そういう私だから、部下の弱さもよく分かるし、失敗も認めてあげるので、二代目であっても皆がついてきて社長が務まっています。

稲盛さん、貴方は度量がないのではないか。だから、四角四面で厳しい生き方しかできないのではないか。そういう貴方だから部下も貴方を怖れているのではないか」

私も若かったので、その時は、「なるほど一理ある」と思いました。しかし、そうではないのです。

結論から言うと、目標が違うのに、そのプロセスを比べても意味がないのです。目標によって方法論は変わってくるのです。創業以来すでに半世紀を超えているのに、その人の会社は親の代から売上規模は同じ、利益もあるかないか。この程度であれば、ズッコケ社長でも良いのです。私のようにゼロから始めて、三十余年で売上五千億円、従業員も国内外で三万人の大企業にしようと思えば、こういうストイックな生き方が必要だったのです（編集注：京セラは創業から半世紀以上経過した二〇一〇年三月期で売上約一兆七〇〇億円、従業員は全世界で六万人を超える）。

ですから、「稲盛さんのああいう生き方だと、わずか三十余年であんなにすごいことになるのでしょな。でも、私はそういう生き方は好きではない。自分もしんどい従業員もしんどいから」と言うなら正しいわけで、貴方の場合は、もともと比較するものがないのに、比較しておられることに問題があるのです。

登山でも、小さな丘に登るのとヒマラヤに登るのとでは、技術の修練、切磋琢磨にしてもレベルが違うでしょう。決して生半可な技術ではエベレストには登れないはず。まずどの山に登るかが、会社の中で議論になるべきなのです。

具体的な目標を立て、そのうえで、これを達成するためにはこれしかない、という方法論に辿り着くべきです。どうぞ心して経営にあたってください。

結果を出し続けるために

大局観では「終わりの局面」を イメージする

羽生善治 (日本実業出版社) ⁵⁸

一局の将棋の終わりの場面をイメージするとき、私はよく大局観を使います。「終わりの局面がこうなってくれたらいいな」「こうなるのではないか」という仮定を作って、そこにつじつまを合わせていく、論理を合わせていく、というようにです。いわば「ハッピーエンド」の状態を想像するのです。

どうしたら良いかが最後までわからないときには、自分が過去に指してきた手を振り返ることもあります。将棋の手は適当に指しているわけではなく、必ずそこに意味や意思や方向性があります。今まで自分がやってきた手に続く一番自然な手、流れに沿った手を選択する、そして全体の状況をつかむために、大局観を使っています。これは、風向きを読むのに似ているのかもしれませんが。

体力や手を読む力は、若いときのほうが上ですが、大局観というのは「いかに読まないか」でもあります。省エネで、あまりたくさん考えなくて済みます。

若いうちはそうした大局観がありません。しかし体力があるので、とにかくがむしやらに手を読みます。そして年齢を重ね、経験を重ねて大局観を身につけてくると、方向性に合わない手を捨てることができるので、大筋で間違っていない手を選択することができるのです。

大局観は、体力を使わず、「これでだいたい合っているかな」というのを瞬間的につかむ力です。もちろん、それで一〇〇%いけるわけではないので、合わせて裏づけやしつかりした「読み」を入れなくてはなりません。

大局観があると、方向性を誤らない的確な状況判断ができるということだけでも、かなり有利です。将棋では、この「大局観」が、年齢を重ねるごとに強くなり、進歩していきます。同時に、動じない力、メンタルな面も強くなっていきます。おそらく棋士が六〇歳、七〇歳といった年齢になると、その二つが大きな柱になるはずで。

それこそ私にとって、この大局観は、これからまごく伸ばすべき能力だと考えています。

双方向推論法

滋賀大学経済学部 近藤 豊将

逆向き推論法（バックワード・インダクション）という思考方法がある。有限のステップで終了する問題に適用可能な思考方法だ。最終段階は、最適に処理されなければならない。（有限のステップで終了する問題なので、最終段階が存在する。）そのためには一段階前には、こういう状態でなければならない。そのためには、そのもう一段階前は、…そのために最初にやるべきことは、という具合に、時間の流れとは逆向きに、やるべきことを順に割り出していく推論法である。

例として、学生が英語を勉強する場合に適用してみよう。最終目標はテストでいい点を取ることではない。意思伝達のツールとして自在に活用することだろう。ビジネスの現場で生かすことができれば望ましい。ビジネス・チャンス在国内のみに限定するのではなく海外にも広げることができれば、より良いマッチングや効率的な仕事の運営も可能になるはずだからだ。そのためには、^{こい}語彙力を増強しなければならない。語彙力強化のためには、基本的な単語は記憶しなければならない。そのためには、定期的に試験を受けることで勉強のペースをつかむのが効果的である。というように逆向きに考えていくのである。

逆向き推論法は、経済学部専門課程のゲーム理論や上級マクロ経済学で学ぶ事柄であるが、その直観的な意味内容は、先に示した通り極めてシンプルなものである。中学生でも理解可能だろう。だが、それを実践するためには、難点がひとつある。将来目標が確定していなければ、その先の戦略を立案することができないのだ。

では、（現在時点において）将来目標はいかにして定めればよいか。これが多くの若い人達にとって悩ましい問題なのではないだろうか。野球選手になる場合と総理大臣になる場合とでは、今やるべきことが異なってくるということも誰にでも理解できるが、はつきりした将来ビジョンを定めるのはなかなか難しい。ゆえに、今やるべきことを割り出すのも難しい。

このようなときには、「今できることをやる」というのが正解の選択肢のひとつではないだろうか。将来が見えてこないからといって、ただ手をこまねいていても事態は改善され得ないからだ。「できることから手を付けつつその延長線上に将来ビジョンを見出す」、もしくは、「動きながら（行動をおこしながら）先を考える」というのが有望な打開策のように思える。そして、将来像がある程度明確に見えるようになったら、逆向き推論法を適用すればよいのだ。

「逆（将来）から考える」と「今（現在）できることは何かを考える」の併用、つまり、双方向推論法である。なかなか進路を決めることができない学生などにとり、このように二方向から考

えてみるだけでも思惟しゆいの幅が少しは広がるだろう。

ひとたび目標を見出せたなら目の覚めるような力を發揮できる人材はかなり多いはずだ。だが私見ではあるが、目標を見出せないがゆえに、力の入れどころがわかっていない学生が少なくない。これは、有効活用できていない莫大な資源が世に眠っていることを示唆する。徳川埋蔵金など比ではあるまい。その発掘は、個々人の幸福にも、そして世界益にも適かなうことであろう。

(平成二十四年八月十八日)

魂のコラム集

滋賀大学経済学部 近藤 豊将

現在担当中のミクロ経済学の副読教材として、独自にコラム集を編纂した。経済学に関係する短めの文章を集め、制約条件付き最適化、適材適所、外部性など、経済学の項目ごとに整理し直したものである。主として経済学者ではない人たちが書いた文章を集めている。

経済学者ではない人たちの文章を多く集めたのは、一流の人なら、経済学を勉強したことはなくても、自然に「経済学的思考法」を身に付けていることを示すためである。松下幸之助氏、稲盛和夫氏など、著名な経営者の書いた文章が多くなっているが、それは私の勤務先が旧高等商業学校だからである。抽象的になりがちなミクロ経済学の思考方法を、ビジネスの現場の感覚に触れながら理解するのに最適な教材だと自負している。

その作成方法に奇策はない。常日頃から、授業で利用することを念頭に置きながら様々な書籍を渉猟し、「これは！」という文章を見つけたら、コピーをとってファイルしておくのだ。夜中に良文を発見し、「忘れないうちに」とコピーに走ったことも一度や二度ではない。まさに、学生たちのために全身全霊を傾けて

仕上げた魂のコラム集なのである。

十月から始まる新学期に向けて、夏休み中に大学の学習支援室に印刷してもらい、SA（スタディー・アシスタント）の学生たちにいち早く配布した。特に感想を聞いたわけではないが、おそらく、あまりの素晴らしさに驚嘆していることだろう。タイトルは「知性と品格のコア・ミクロAコラム集」とした。第一級の知性ととともに、人としての品格をも同時に培ってほしいという願いからである。大学の公共のスペースに配置した。私の授業を履修している学生以外でも帰れるようにという心温まる配慮からである。学習支援室のスタッフの方々に、妙に真面目な張り紙を用意されてしまい（写真右）、やや気恥ずかしい思いをしたが、このエピソードも名作の完成に華を添える。愛嬌であろう。将来的には、出版社から哀願されベストセラーになるかもしれない。莫大となるであろう印税収入の使途についても、今から思索しておく必要があるろう。

ところがところが、いざ授業が始まり一か月以上経過しても、学生たちはあまり取りに来ない。学習支援室のスタッフの方からも、「いつまでもスペースをとるのは…」と苦言を呈される事態

となった。経済学的に考えると、秀逸しゅういつなコラム集を無料（価格ゼロ）で配布しているのだから全員から即座に需要されるはずなのに、一体どうしたことか。授業で「ここ（コラム集）から試験に出るわけではない」と言ってしまったせいなのか？

ある卒業生からは「当然の結果だ」と愚弄ぐろうされたが、たとえば試験には出なくても、タメになる内容なのだから理論的には需要は充分にあるはずなのだ。「マーケティング能力がない」とも言われたが、私は高尚こうしょうな理論経済学が専門であり、マーケティング

は門外漢もんがいかんなのだ。

結局、置き場だった公共スペースは引き払う破目になり、魂のコラム集は、私の研究室で在庫の山となり果てた（写真左）。その一部はゼミ生に強制的に引き取らせることにして処理したが、まだまだ不良債権は残っている。

私はまだ負けていない。ゼミ生にノルマを課して、無理やりキヤンパス内で配布させようかと企くわだてている。口コミで人気が広がり、奴らが「やっぱりコラム集を読ませてください！」と哀願してきたとき、今度は一冊三千円ほどで買わせてあげようか？

（平成二十五年十一月九日）

