

# 緑友

No. 51

1983年3月31日発行

題字 今井直一筆

## 第16回 全国印刷緑友会セミナー開催



第16回全国印刷緑友会セミナーが、主管常任幹事会、協力大阪青年印刷人クラブのもとに、去る2月5日(土)に大阪グランドホテルに於いて開催された。参加者は緑友23グループ、約180名のメンバーが出席しました。花田佳雄君(広島青年印刷研究会)の司会で、古賀健一君(福岡印刷若葉会)の力強い開会宣言のあと、全員起立して国歌斉唱、長阿弥暁彦君(下関青年印刷緑友会)の先唱で綱領唱和を行ない、中村守利会長があいさつに立ち、「危機感をもって無限の可能性への挑戦を」と呼びかけた。—要旨は9頁に掲載—

オ1講の「経営の心」をテーマとした講演では、近藤駒太郎氏(大和屋繊維工業㈱社長)が、「国際経済磨擦と日本の立場」と題し、国際的に活躍する体験談を扱って、「団結と協調を、そし

て知識と情報力の重要性」が指摘された。オ2講の「経営の技術」をテーマとした講演では、牛尾吉朗氏(ウシオ工業㈱社長)が、「80年代に於ける若手リーダーの考え方」と題し、その人間臭い持ち味から語られる経験談と、その話しに一貫して流れる「闘う」精神と国際的感覚、さらに人間交流の重要性の指摘がなされた。オ3講は「経営の心」をテーマとして、和田英雄氏(和田メンタル研究所所長)が、「新時代に生きぬく経営者の条件」と題し、あたりまえのことを、いかにあたりまえにするかという足元に眼をすえ、物より心を、会社においては経営理念を明確に確立することの重要性を示した。およそ4時間半にわたる講演後、ひさしぶりに再会した緑友の仲間同志、懇親会では、各地の情報交換と歓談に友情を暖めた。

# 経営の心—— 「国際経済磨擦と 日本の立場」

大和屋繊維工業(株)社長 近藤駒太郎氏



私、繊維にたずさわりまして49年、その繊維を中心として現在まで、世界各国を回ってきた一人です。皆様方ご承知のように、27年前の繊維業界でワングラブラス問題と呼ばれる戦後の日米間で大きなトラブルがございました。その時、米国から我々に要求してきましたことは…「日本が猛烈な勢いでワングラブラスを輸出してくる。何らかの輸出規制を願いたい」ということでした。それで、急拠私のところが調査致しました結果、当時の日本経済情勢から言ったならば、日本の御夫人方が使うブラウス全体に匹敵するくらいの量が出ていたということです。即ち 400万ダース…枚数にして4,800万枚、もしそのままにしておけば1億枚ぐらゐは米国に出ただろうといわれます。私共は同業者として好ましいことではないけれども、向う5年間自主規制を致しましょうということで、250万ダースに減らしたわけです。—これが昭和31年に始まったワングラブラス事件です。ところが、この事件がございました後に、次から次へと問題がでまして…米国大統領が代わる毎に繊維だけがとりあげられて選挙公約にされる。例えばケネディがすべての綿製品に対して規制をする国際協定を結ぶという選挙公約をするし、1969年ニクソン出馬の時はすべての繊維を対象として、世界各国から入る繊維を制限する…特に日本、韓国、台湾を中心とした輸入規制を実施するという選挙公約がなされました。これが、10年前に起こった「繊維戦争」とまで呼ばれた有名な事件なんです。私は「戦争」ではなく交渉であったと思っています。しかも、日本産業界の中で一番伝統があり歴史の古い繊維業界…また、私の口から言うのもおこがましいんですが、物解りの非常に良い繊維業界がなぜ3年間も闘争

したかということ、このことを皆さん方に御理解を願いたいわけ。即ち、当時の佐藤・ニクソン会談において“沖縄の核抜き無条件返環”を条件として、1969年10月19日にワシントンで日米交渉が持たれた。当時、私も一緒に行っておりましたが、具体的対談の内容までは測りかねますが、繊維問題の話しがでたことは確かです。その佐藤・ニクソン会談で日本語は難しいですから「お困りでしょう、何らかの形で前処しましょう」くらいのことぐらゐは言ったのではないのでしょうか。私、総理に対して大変失礼だとは思いますが…外人に「前処、考慮」ということばは絶対に通じません。私も現地に居まして、10月21日、総理に質問したんですが「(繊維の輸出規制について)話はしたけれども、そういう約束はしていません」ということでした。しかし、その後における米国の要求は非常に厳しいものになったわけです。つまり難しい条件で日米繊維交渉が絞られてきた。しかし我々としては、その要求に応えることはできないことから、(交渉は)非常に難行を極めたんですが、なぜ、繊維業界あげて、この交渉に反対したか。その理由として①もしその要求をのめば、日本の他産業に及ぼす影響が非常に大きいということ、しいては保護貿易が台頭して、世界の貿易秩序が乱れるということに大きな懸念を抱いたわけです。これがまず第一。次に②日本の経済界は大企業中心ですが、96%が中小企業。その中小企業に与える影響が非常に大きいということ、従って、社会的不安・雇用的不安を考えたならば、我々は米国の要求に対して安易に応ずることができない。この理由で我々は徹底的に反対をしたわけです。しかし、業界をあずかる最高責任者である理事長という立場から、

私、いつかは終戦処理をしなければいけないと考えていたことは事実です。そのタイミングと、業界を説得する状況がみあたらず、3～4年にわたる紆余曲折。当時の宮沢通産大臣、故・愛知外相と共に私、同行致しまして渡米、米国と交渉しましたが、たった二日間で決裂。しかし、1971年10月15日に、あの有名な“日米繊維協定”——我々としては“みきり協定”“殺人協定”と騒いだ悪名高い協定ができてしまった。しかし、その後の混乱状態を必要最小限度で避けるために政府も格段の努力をして頂いたことを、私は素直に認めている一人です。

ところが世の中というものはおかしなもので、その後オイルショックが始まり、発展途上国の追いあげが始まって、まさに、今まで日本が輸入していたものが逆転、輸入が増えるは輸出が減るは…。しかも出るものはすべて制限。従いまして、当時できました日本繊維産業連盟の中で輸入対策委員会が緊急に組織化され、日本に跋渉（ばっしょう）する輸入繊維品を何らかの形で秩序立ててもらうように、各国に働きかけなければならない。政府間交渉をして頂かなければならない状況になってきた。つまり、71年の状況とは全く反対の立場に様変わりしてしまったわけです。

ところで、当時の日本繊維産業連盟会長であった大屋さんから私、輸入対策委員長をおおせつかったんですが、その時「なぜ、自由貿易論者である私が、保護貿易論者の立場から規制をしなければいけないのか」おたずねしたわけです。「常識的にやってくれるのはあなただけだから…」という答えを受けて委員長に就任。この経過からも、大変な変わり様であることがわかります。その時私が考えましたことは、過去何十年の間に起こった日米間の繊維業界の状況というのが、業界同士の“対話と協調”がなかったということです。これが一番の問題点。そこで私、各国を訪問して“対話と協調”という姿勢から、日本の立場を理解してもらうことに努力したわけです。その過程で、たまさか米国から、非公式の招待を受け、米国業界4～5社と懇談をする場を持つことができたわけですが、その時、「繊維の神風近藤とまで異名をとる有名な人物が来米した」という私の紹介にあったこ

とにみられるように、スタートから非常に厳しい2時間にわたる会議となったわけです。そこで私、日本の立場、日米関係を説明するなかで、当時の米国からの要求は非常に問題があったことを主張、対話を繰り返したんですが、実は米国も困っている状況が訴えられたんです。そして「今回は非公式であるけれども、いずれにしても、日米の正式のアパレル即ち衣料の会議をもちたい」意向が伝えられ、その後6ヵ月が経って、ウェリズバーグで、日米アパレル会議が1週間にわたってもたれることになったわけです。その中で、国際アパレル連盟をつくろうという方向で話し合いがまとまったんです。ところがこれも、ヨーロッパが猛烈な反対を示しまして、これをときふせるのに随分時間がかかりました。しかし、ようやくEECははじめ全ヨーロッパを加盟させて、国際アパレル連盟の結成に至ったわけです。その中で私が体験したことと言いますと、大変口はばつたいんですが、日本人と外国人の考え方が違うということ、特に米国を相手にする時、簡単にいったら3つの言葉しかないということです。例えば日本流で言う「検討しましょう」「前処しましょう」という言葉はない。日本政府でさえも「少しぐらいは譲歩してもよい」という表現を使っている。それも外務省で使用する。(米国では)「少々」というなら、コレも少々、アレも少々……そういうことばはないわけです。「イエス」か「ノー」か、あるいは「ノーコメント」しかない。そのことを私、身をもって体験している一人として、そういう形で物事をハッキリ言った方がいいと言いきれます。

また、皆様方に御理解願いたい日米間の大きな違いとして、次のことがあげられます。当時、



繊維業界が、3年間にわたる米国の要求に対して徹底的に反対をし、攻戦をした真中に、日本の財界は一体何をしていたか、何を言っていたかということです。「頑迷な繊維業界ヨ、ある程度おりろ」といわれ、あまたの人々から反力がかかってきたという状況です。ところが米国は自動車屋さんから鉄工屋さんから、あまたの人々がもう、ガリ版で刷ったように「日本よ、繊維の日米協定を結んでくれ」ということを、大統領以下業界の違うペプシコーラの会長まで出てきて、意見が一致していた。迫られる日本の方はチリチリバラバラで、ようやくにして繊維業界だけが当時一枚岩で固まって、交渉に臨んだということです。ここが日本の一番弱いところ。例えて言えば、皆様方印刷業界で、これに類似した事件がおきた場合、私共繊維業界が協力するかどうかということです。「それは印刷業界だけの問題であって我々は関知しない」——これが日本流のやり方なんです。米国やヨーロッパはそうじゃなくて、印刷業界が困った場合には、あまたの経済界が一体となって、政府と相談してバックアップしてくれる。

すでに、現在起こっている国際摩擦が然り。実はこれ、大したことはないんです。新聞、テレビ、ラジオ、マスコミは貿易摩擦云々とやかましく言っておりますが、話しをすればそんなに大きな問題ではない。ただ、日本人は頭が良い、しかしその割にはジェスチャーもなければ受け答えが非常にへた。いずれの会議に出ても、やたらとカメラで写真を撮って、喜怒哀楽が表に出ない。「ノージェスチャー、不気味な日本人」。今はそういう状況で国際摩擦がおきていることは事実であります。しかし、今から50年前の1933年時に大パニックが起きた時、米国失業者は25%、現在は10.5%ですね。ヨーロッパも同様に数多くの失業者が出て、この時こそと日本にヤカマしく言っておりますが10.5%の失業者。ただ、部分的に分析すればするほど20%以上の失業者も出ておりますが、平均してみると10.5%なんですね。しかし30年前の大パニックの時、これは25%。当時の経済情勢、人口密度からいうと、これは比べものにならないということです。

今や、発展途上国も含め世界中の経済は偉大な発展をとげ、中でも日本は…これは私の口か

ら言うのもおこがましいんですが——だいたい考え方が皆さんまちがっていると思います。つまり、米国の核の傘の下で日本の経済成長を遂げた。確かに米国も悪いんです…完全武装解除をやったんだから。ところがあらゆる武器を日本に持ってきて、研究・開発したのが、現在、日本が世界一の技術国に成長、世界第2位の経済大国になったことも事実。しかし、その裏には敗戦国日本の焼土から回復するために米国の援助があったことも確かなんです。だから、米国が言っていることは必ずしも矛盾してない。私は言うんです。ただ、恫喝（どうかつ）的に物言うてくるし、それに対して日本政府もヘッピー腰で物言うところに問題がある。だから常に、シメツケられる情勢になってしまう。先般もECに安部外相が行かれて「関税は大幅に引き下げましょう」と発言して問題になっている。——そういう姿勢でなく、一つの物に決めてカクカシカジカです、これなら確実にやりますと申し上げてですね、ゆずれないものとゆずれるものを明確に区別して話しをすれば、時間はかかっても解決する……私はそう思っているんですが、関税だけを下げるんです。例えて繊維のことばかり申し上げて恐縮なんです。繊維の輸入関税は世界一安いんですヨ。しかも発展途上国へは、特権関税を30%与えている。こんな国がどこの世界にありますか。それに又なおかつ、日本は締められていることに私は非常に不満足なんです。だから言うべきことはハッキリ言う。



講演会終了後の

ご承知のように先般、中小企業サミットが大阪で開催されました。私この件に関しても、裏方の総括責任者として理事長をおおせつかったんですけども、そもそも国際会議を開催するのに世界30ヵ国から、大臣級がおこしになる…それをたった4ヵ月で準備せよと言う。こんなバカげた話しがどこの世界にありますか。相当私共は通産省ともヤライイをして、特に大阪通産局には大変ご迷惑をおかけしたと思うんですが、私…やれないものはハッキリ言う「冗談じゃない」。私共のアパレル国際会議の開催は、1年半前から準備して1年前にはじめて具体的な開催地を公表した。これだけ準備しておいてようやく、国際会議はやれるんです。それが30ヵ国もの大臣が日本に呼ばれて、大阪の会議場の狭い所でたった2～3日の間会議したわけです。その評価は、責任者の私の口からは何も言えないし、皆様方のご批判をおおぐのみです。そして結果的に「成功した」と言われますが、その裏には裏方の並々ならぬ努力があったこともご理解願いたいわけです。

世界各国を訪問するなかで、それぞれの国は悩みをかかえています。雑談の中にも日本の教科書問題、感情のもつれの問題など、日本に対する批判のことばを聞きますが、これ、日本からの反撃材料がないんですね。しかもこれらの問題に関して中小企業サミットでは何も言っていない。それだけ日本の経済外交はまずいのではないのでしょうか。政府をせめるより、民間外交の必要性が増大しているということです。



懇親会スナップ

私、6月にアラブから招待を受けて訪問したわけですが、行けば必ず話ができる。このことは重要です。ノド元過ぎれば熱さを忘れる日本人。国際的に何もことやかましく声大に叫ばなくても日頃の“話と協調”が重要だということです。

私、年代的に考えてすでに、次の世代に向けて声を大にして主張している一人…口では「大阪21世紀」元々言ってはいますが、しかし、それを受け入れるだけの経験と知識を皆さんが持っているか…疑問なんです。私は日本繊維業界の最古参、年若くして理事長になり、白羽の矢をくぐり抜けてきました。そういう経験のある若人はいるでしょうか。その私達、時代の波をくぐり抜けてきましたが、現在移り変わりゆく激しい時代の変遷についてゆきかねるのが現状です。私共といたしましては20代、30代、40代の人、上に至っては先般91歳の方…あらゆる方々のお話しをお聞きします。そして若い人には将来考えていらっしやることを十二分にお聞きして、夢を希望を持つような考え方の指針を示すのが我々の役目ではないかと考えています。どこもかしこも“不景気”の話しばかり。誰れが助けてくれますか。皆さんここに注意して頂きたい。私は年間16億円以上のお取り引き先があります。1回として頭を下げたことはありません。これも私の時代だからやれたんです。しかし、困った時にですヨ、はたして銀行をはじめ、お得意さんが助けてくれますか？…助けてくれません。政府ももちろんです。これは何を申し上げたいかといいますと、私も順調にきたんじゃないんです。後1年経てば半世紀の間この商売をしてきたことになりませんが、昭和25年から27年を経て繊維業界あげての一大困難な状況になった。当時、“ガチャッ”といわせたなら“1万”儲かるという時代があったことも確かです（ガチャマン時代）。それが一転、昭和25年の繊維自由化がはじまって後、26年にフラノの大暴落、そして27年1月15日から暴落に暴落を続け、大変な騒ぎになったことも事実であります。その大変な時期を通過してきた経験を私、持っているわけです。数多の人が倒産の浮目を見、あるいは大会社からの支援を受けて高度成長した人もありました。

しかし、私は自ら撤退作戦をとった一人であります。なぜかといいますと…これ以上やっていたら数多の人に迷惑をかけるから、自ら撤退したんです。太平洋戦争をご覧下さい、インパールからガタルカナル島まで行って、とうとう数多の犠牲者を出して撤退することのできなかったこの事実をみて解ります。これは商売でも然り。行けない時にはイサギよく、男らしく早目に撤退することです。そして、次の時期を待つことが大事なんです。たまさか運良く、その撤退が功を奏したから、皆さんの前で大言壮語できうるのかも知れません。しかしですね、戦場の下真中ですよ、繊維の商売をしておいてあらゆる所と電話1本で売った買ったをやった男が、自分の安全運転をやっているんです。ところが不渡り手形をもらって、トラックで札幌積んでほかす程ひかかったんだから、どうもならない。社長というのはつらいもので良いことは社員から聞こえるけれども、悪いことは言わない。にっちもさっちも行かなくなって初めて、経理の者ががん首揃えて涙ながらに、実はカクカクシカジカと…聞いてみてビックリした。一晩考えて、このままやったら大変なことになるということで、私は撤退作戦をとった。全従業員はそのまま、そして第三者に対しては向う1ヵ月間はご迷惑はかけても、一銭もご損害はかけないという声明を私が出して、1ヵ月の間に会社を整理したわけです。そして、本町から福島区まで帰ってきた一人であります。御道筋で夜12時半に、天を仰いで「我、必ず復帰してみせる」と誓った…しかし、貧乏の辛さというものは実に残酷だ…これは身に染みて感じました。このことは、おそらく皆様とほとんど同じ年代の時に、それをやられた。戦前、戦中、戦後を通じて昭和27年までほとんど順調に私はきました。ところが突然、東京のフラノ施風から、当時の金でかなりの高額な手形を出していた相手にやられた。大阪ではたった半月でものすごい金額になった。しかも有名人が保証したところがみんな引掛るんだから、これは持っていく場所がない。

繰り返しになりますが、それで私は撤退作戦に腹を決めて、昭和28年、忘れもしない1月19日…当時の福島区はまだまだ田舎で大変な所一

そこに戻ってきた。今は変わりましたが当時の船場は数多の商社、大メーカーの中心地、そこで大きな顔をして商売をしていた人間が都落ちするんですからもう、その気持ちは大変ですよ。それら諸々の経験を通して、私が最近悟り得たのは“男一匹、ここ勝負とするのは3回しかない”ということ。当時私はあらゆることをやっていたんですが、やればやる程損をする。これは頭が正常じゃないからそうなる。大変恥ずかしい経験を積んで、その後、殷懃（いんぎん）自重、そういう目にあつた時には普通信用が落ちるんですが、幸い私は自ら撤退して、人に迷惑を一切かけなかった…このことが逆に信用を得て今日を迎えているわけです。人間の運命はどういうことで変わるか解からないものですが、たまさか先述のワンダラー事件が起こってきた時の交渉役に、若くして大命を受けたということですよ。

その後、色々なご招待をお受けしたんですが、現在我々が最も交渉しなければいけない相手は、やはり中国大陸。1971年朝日新聞にトップで私の紹介が載りましたけれども、当時の中国政府からご招待で、私、香港経由で中国にまいりました。そこで非常な歓迎を受けたんですが、たまさか宴中ばして中国将校らしき人から、「日米繊維交渉の話をしてくれ」と依頼があったんです。私は憤りましたネ「かかる重要な問題を（日本流でいうなら、このご招待を受けた宴席で）話をせよというなら、私は明日帰国します」ということをハッキリ申し上げたんです。これにはいささか相手もびっくり仰天したらしく、翌朝の飛行機はこなくて北京からわざわざ4機の飛行機で3人来ました。そして、北京に着いて私、あらゆることの質問状を出しております。



日本の政治家、経済界がヘッピリ腰で交渉しておられましたが、私は別に商売できたんじゃない、ご招待を受けて来たんです。だから言うべき点は堂々と話しをするべきだということで、11ヵ条の質問状を出しております。当時の要人にはすべて会っております。私はその時から、NHKに出演した時に言ったことですが、将来の脅威は中国。ハエや蚊はなるほど少なくなりましたが、人間は多い。当時その子供の多いこと…この方々が10年、20年先になれば大変な戦力になる。そのことを北京でお話し申し上げたら、帰国する時はどこに行っても言われることが同じこと…つまり「中国は超大国にはなりません。日本の中小企業がお困りになるようなことはいたしません」とおっしゃる。子供が多いというのは解るような気がしますネ。当時の中国にしてみればテレビなどの娯楽がないわけですから、近代化はなりましたけれども夜八時になったら、なさることといったら…子供は当然増えますヨ。米国の黒人の子供、インドの子供はドンドン増えてます。ところが世界の先進国では1.13%しか増えていない。発展途上国が増えている。それが現在、生産性を高めた4つの近代化政策にかかってきているわけです。将来、大変な脅威になる。

そこで、我々としては敵対行動をとるのではなくて、お互いに過去のことはもう忘れて、相協調してアジアは1本化した方策で経済発展のために、話しを致しましょう。そして、協調態勢をとっていかない限りは、必ず後世に悔いを残すでしょう。今や、日本は経済成長を遂げたとおっしゃいますけれども、そのことに対しては表面と事実と分けなければいけない。確かに表面的には経済大国になった。しかし、国内面にみてご覧なさい。100兆円という借入欠陥、これを臨調が“増税なき財政再建”これ、どうやってやるんですか。先般、私、臨調のある委員に言ったんです。「できるなら、その資料を出しなさい。増税なき再建をなさるのなら、どこどこに欠陥があるからこうしなさいということなぜハッキリ言わないか」…できっこないですヨ。このことを私、はじめっから言っているんです。非常にきついですけれども。この問題から解決して社会不安を起こさないようにして

から、行政をやらないといけな。どちらが先か後か解からないということなんです。それでも行革は徹底してやらなければいけないことは事実…なぜ、公務員の給与を凍結する前に大臣のを20%ぐらいのカットをする方策を、国民の前に明言しなかったのか、これが私非常に不安なんです。

私共中小企業の経営者の立場からいうと、先述のように儲かってれば経営者の懐ろに入ると言われるが冗談じゃない。今や時代は変わって、戦後30余年経て二世に変わる時には我々経営者は孫の代までその責任を背負っていかなければならないことを誰もが知っていることです。そのことは先述のように自ら経験あるんです。企業が成長している時はいいですが、イザ貧乏したとなると数多の従業員を抱えて守るためには、経営者自ら給与をカットして、食えるか食えないかの所まで自ら襟を正して、お願いすることは当然なんです。そして、血の小便を出して夜もろくすっぽ眠れないように再建に努力するのが中小企業の経営者なんです。それが96～97%を占めるんです。

現在、国際摩擦が起きていることは確かですが、その摩擦を解消するには我々官民あげて、やはり“対話と協調”で日本の真実を伝え、理解を求めることが一番肝要であるということです。“やれないことはやれない、やれることはやれる、これだけやりましょう”とハッキリ言えばいいんです。中曽根総理が韓国訪問して40億ドルの援助を約束しましたけれども、「韓国だけじゃない、我々も困っているんだ」ということをASEAN諸国は言ってきますヨ。日本の国民が税金でどうにもできない所まで苦しめられているのに、ASEAN諸国に膨大な援助をしなければいけないというのが現在の日本の立場であるということも、我々は理解しなければいけないことを重ねて申し上げますが、我々が政府とか外交官だけにまかせせるんじゃなくて、我々の手で官民あげて民間外交をすすめると共に、我々のおかれている立場を十二分に話しをすればいいんです。ヘッピリ腰だからいけない。

1981年6月に開かれた繊維の国際協定の時、私が米国・ヨーロッパを向うにまわして力一杯演説していると、横にいる或る外務省の役人が

「あまり興奮しないで下さい」とこう言うんです。私は物を言う時はマイクがいない程声が大きいんです。何にも興奮していないんですヨ。真赤なネクタイして、こんな小さな体の人間が、190センチの8~90キロぐらいの人間を相手にして話しするんだから、力入れてしゃべっていると「興奮しないで下さい」とくる。ふざけたことを言わないで欲しい。「私は日本の業界の代表で来たんだから、すべての権限は私にある」…そこまで言い切って主張した。その夜、外人さんの独特のナマリ。ある言い回わして「ヘイ、コマタロウ」と呼ばれた。「ミスターコンドウ」が「ヘイ、コマタロウ」に変わったものだから、何だろうと思ったら「酒飲みに行こうか」と誘われたんですネ。それを見てた外交官がビックリしてたんですが、私はというと…そういう経験がなかったものだから「ふざけた野郎だ、俺の名前を呼びつけにしゃがって」なんて(笑)。内心、憤懣やるかたない思いでしたけれども、「飲みに行くか」というもんですからホテルのバーに行ったわけです。それで、翌日大使館からお迎えがまいて、大使が言うには「大成功でした。各国の考え方があれ程完全に掌握できたのは(近藤さんのお蔭)本当にありがとうございました」と言うんですネ。冗談じゃない、夕べ押さえた人が今度は頭をペコペコ下げるのだから(笑)。

私は伊達や粹狂でこの年になって、こんな赤いネクタイをしてるんじゃない。世界中で「ミスターコマタロウ、ミスターコンドウ、神風近藤、サムライ近藤」なんて呼ばれ、今じゃ「ネクタイ・コンドウ」で通じる(笑)。ということは、今日昨日で成ったんじゃない。そもそも私の師匠は英国人なんです。こんな小さい体で彼らと話しをする時には、普通じゃダメだから考えついたのが、誰れにでも印象に残る赤いネクタイに変えた、それで何十年も経つんです。これが珍しがられて、各国に行くと「ミスター・ネクタイ」(笑)よく来たということになるんです。40何年間こういうネクタイで世界中を回っている。だからといって英語が達者か仏語が達者かというところ…「ゼンゼンダメ、ジャパニーズオンリー」(笑)一だから私、ワシントンで、食べ物…日干しになった。言葉が通じない、せめ

て食物の注文だけは言おうと思うんですがナマリが強くて全然通じない。その眼の前にあるんだけど通じない、それが20何年前にあったんですヨ。大使館に行って「どない言うたら通じるんだ」と聞きますと…例えば日本語で“ホットドッグ”だめなんですネ“ハットドッグ”と言わないとダメ。そんな舌の切れそうな言い方すると、スッと通じる(笑)。こういう英語も仏語も知らない人間なんですネ、窮すれば通じるということなんです。食事でも外国へ行って、こんな小さな人間がもう、デッカイ食事をとるんです。向うの人もビックリして「お前チビツ子のくせして、この注文は量が多すぎるから少なくしろ」…「俺はエビがすきだから黙ってろ」と言って全部たいらげたらネ、皆ビックリ仰天してしまってネ…20数年前若かったから食べないと体がもたん。今はダメですヨ(笑)。そういういろんな経験をして、今日ここにあるわけです。

話しはとびましたが、とにかく皆様におかれましても、先程言いましたように、誰も助けられないですヨということ。自らの企業は自ら守る努力をなささいということ。そして、夢と希望を持ちなささいということを言いたいんです。若い人にも立派な人々がいます。しかし、それは先祖代々引き継いできた財産を守ってきて、今でっかい顔しているだけですヨ。冗談じゃない、“ケチ”じゃない“節約”と言えということです。この不景気にケチで通すなら、消費が低迷して伸び悩む。物の言い方も心掛けひとつ。…というまあ私も、口が悪いからそういう物の言い方をするんですが、かなり反感も買うでしょうな、こりゃ、解かってます(笑)。「味方一人で敵千人」…大阪商工会議所副会長就任の時にそういう前代未聞のご挨拶をしたことで評判をとりました(笑)。一人だけの味方で千人の敵にも匹敵するものを持つとということです。正義は常に通るんです。そして今の人、二十一世紀に引き継がれていかんがため、夢と希望を与えるということが大事なんです。

「大阪の地盤沈下、これを活性化して嵩あげせよ」—そういう風に口先で言う大会社が、今まで大阪本社であったのにいつの間にか本社を東京に移して、社長が東京に行っちゃっている。



冗談じゃないヨ、口で言ってることと行動が全然違うじゃないか。私の所属する日本輸出繊維工業組合の本部は絶対動かさない。残っているのは業界では私の組合を含めて2つだけなんです。他の組合も大会社も全部東京に移ってしまっただけで大阪の地盤沈下、活性化を唱える。移っていった所がそう言うんです(笑)。私、キツイ言い方をしますが、それじゃ大阪に帰ってこい(笑)。関西新空港も今度やっと予算がおりて、私は一番機に乗れるかどうか分かりませんが、何とかして完成しないとイケないということは事実です。その為には皆さん方のお知恵と協力を得なければいけない。一人や二人の力ではできないということを痛感している一人でもあります。

最後になりますが、あなた方印刷業界の所属している所管は通産省生活産業局紙業課とお聞きしています。そこで、皆様方個人の力で努力は先程言いましたようにもちろん必要です。

しかし、その反面、行政指導をあおがなければいけないということも強調しておかなければいけない。その点でいえば印刷業界全体の力は極めて弱い。団結力よりも一匹狼の姿勢が強いからです。しかし、個々の利害は異なっているとしても、イザという時、団結して要求を出しうる力を保っておくことは重要です。個々の企業を高めるといふことと同時に21世紀を背負い、経済界を支える人物たるには、あまりに個人的側面を出さずに、団結して行政指導をあおぐことに力を注ぐべきだと考えます。

世界的不況の中でまだ日本は良い方。子供の問題、後継者問題、お話ししたいことはまだ数多くあります。今年の変動が厳しいことが予測されます。“対話と協調”によって情報と知識を吸収してこれからの時代に役立つ人材に成長して頂くことを期待します。今日はとりとめのない話に長時間聴講頂きありがとうございます。

---

## 中村守利会長あいさつ要旨

---

第二五期全国緑友会行事も、昨年九月の札幌で大会が盛会裡に開催され、また、今期最後の行事として本日大阪セミナーを全国緑友の多数の参加を得て開講の運びとなりました。この一年、全国緑友の皆さんのあたたかい友情にあらためてお礼を申し上げます。わが国の経済情勢は世界的不況の継続するなかで、対米国・EC諸国との貿易摩擦への対応を中心として多難の局面が続いております。

国内経済沈滞のなかで印刷業界も需要減という厳しい環境におかれ、一方エレクトロニクスという超大型の技術革新の波が押し寄せ、これらから印刷産業も需要動向の変革、情報革命など予測され、不安感すら感じられます。

未知への期待感以上の不安感を感じますが、しかし不安感だけを抱いているときではありません。不安感とは心の動揺を招き集中力を失い、決断力を欠き、経営を遂行するバイタリティを失います。この多難の現況で大切なことは、不安感を持つより危機感を持つことです。危機意

識は現状を打破し成功に導く気力の源泉です。

危機感とは人をづくり、人は歴史をつくること。つたのは西郷隆盛です。不安感が人を育てるのではなく、危機感が人材を育てるのです。

かつて日本は戦火に焼かれ丸裸となりました。その時は不安感を持っているなどということではなく、生きていく力をすべて燃焼させてたち向った、これが危機感です。これを日本人の心に点火し燃焼させ、世界でトップレベルの高度成長をとげたわけでは、政治の力ではなく、いったん緩急のことあらば燃える日本人の心が無限の可能性に挑戦していこうという姿が廃墟の中で無から有をつくったわけでは、われわれ若い世代もこの歴史につちかわれた大和心をもっています。

エレクトロニクスに代表される新しい幕明けの時、この精神の発露が必要です。危機感を持ち無限の可能性に燃える自分自身を持つことが命題です。このセミナーがこの心づくりの動機づけとなれば幸いです。

# 経営の技術—— 「80年代に於ける 若手リーダーの考え方」

ウシオ工業株式会社 牛尾吉朗氏



私どもの牛尾工業という会社は、いろいろな仕事をやっております、牛尾グループ、牛尾電機もその1つで、マニラ、ホンコン、バンコク、シンガポールの海外に4つの企業を持っています。

私どもの神戸というところは、ダイエーとか、上島コーヒーとかがありますが、大変保守的なところで、これらの会社は皆んな神戸以外へ出て大きくなっています。

私はいろいろと仕事をやっていますが、ダイエーの中内さんとも良く話しますが、最近の時代は名詞の時代から動詞の時代へ変わってきています。例えば喫茶店という名詞は、最近ではケーキを売り、コーヒー豆、カップを売るという動詞になってきております。印刷もそうだと思います。印刷というだけではなく印刷の関連にどんどん仕事が増えていってると思います。昔の専門店というのが少なくなり、何んでもやってしまう、例えばスーパーが不動産とかレジャーとか何んでもやってしまう、私の仕事の牛尾工業、これは女性の下着などの繊維素材を作る会社です。電気部門では白熱球を作っております。化学、電気、繊維の各部門を作りまして何んでもやって居ります。その中から良いものから上場していますが、繊維が不況になれば電気でもカバーし、電気が駄目になれば化学でもカバーするという流れでやっていました。最終的にどうなったか、どれをやっているのかわからなくなってしまう。そこに所属する人間というのは、全部専門的要素を持っていた場合、Aの者をBに使うことができない。Bの者をCに使えない。そういうグループの中では長く続きません。私自身、28才で社長業を継ぎました時、先ず初めにやったことは、海外へでることドイツへ参

りました。エンゲルトハウゲルという電気会社でナショナルと競合しましたが、その時松下社長と私の年齢差は30才でした。そしてその提携先の社長はこういう風に話しました。「企業としては問題にならない程、ナショナルの方が優れている。しかし個人として見た場合、君はまだ若い、永く続けてやるなら君とやった方が死なないだろう。これから両方で勉強できる。だから君の方を選ぶ」と言われ、今のリコピアを作ることができました。私自身販売網がなく、理研光学の販売網で売ろうと、中は私の方で作り、外側を理研光学で作りました。そしてそれが事務器ブームに乗り、その時私は31才でした。それが私自身反省させられるのですが、人生の歩みの失敗でした。そこでものすごく儲かり、人が馬鹿に見え、うぬぼれました。その時、ラッキーであると思い、反省していたらどれだけ進んでいたか、ダイエーの中内氏が三宮にオープンする時に、同時にスーパーを開く話になり、電気を中心にしたスーパーを予定しました。その時に中内さんが、「自分はこれに命を掛けてやるつもりだ、君のところは遊び半分にやるなら止めてくれ」と言われ、私も大らかでしたから、失敗したらそちらの建物を買い取るという条件を出しましたが、それが今の大きな差になってしまいました。…(笑)

人間というものは、1つのことでもその先はわかりません。だから今が時機だと思うのです。私は3日3月3年という言葉が大好きです。社員を採用する時に、3日目でこの会社に入って良かったとか、自分に合っていると感じなさい、3ヶ月目でいやになっても、3日3月は我慢しなさい、そして3年目で自分で判断を下してやめる人はやめても良いと思う。その時に1番重

大なことは、リーダーでありトップである私、社長は、どんな有能な人間でも“あなたが虫が好かなんだら、私も好かぬと言って”虫の好かぬ人はとらない。人間関係を最っとも重視しなければならない。

オ2に、自分の時間というものを大事にしなければいけない。今、不景気で経費節減とか言っています。電話を節減しろとか、新聞を半分にしろとか、封筒を裏返しに使いとかいわれておりますが、それなくならないことを私はやらない。それよりも現在8時間労働で、30%のいわゆる2時間30分、社員が働いているかチェックした方が良いというのが私の自論です。その会社で8時間のうち4時間以上働いている社員がいる会社は、ほとんど成功しています。私は会社で社員に新聞を読ませません。読むなら家へ持ち帰って、読めと言います。そういうかたちの指導方針をこれからとらなければならないんじゃないだろうか、例えば、女子社員の初任給を120万とした場合、1分間に10円の経費が掛かります。人件費というのは経費の中の30%として、あと50%を付加価値と考えた時、10円の女子社員を使うということは、会社としては30円稼がなければならない、1分間30円と考えなければなりません。180円のタバコを買いに行かせて、途中トイレに5分入ったとして、そのタバコのコストは、180円プラス、女子社員の5分間で、330円のタバコを買うことになります。ここまでシビアに考えなければなりません。これに私が気が付いたのはバンコクの工場を見学した時に、現地人を採用している会社でガードマンを5名置いてました。これはガードマンが中を向いて監督しているのです。銃を持って時間外、外に出るものを撃つのです。ですから工場内で、ばっちり仕事をさせる。ノルマ制で、工場内では女子の監督者がいて直ぐ注意する。完全なる8時間労働をやっている。そうしますと給料が3倍でも安いのです。日本の場合、大変難しくなっています。8時間労働の中でどの位働いているか計算した人がいません。そして経営者自身も自分の自己管理に於ける時間計算を全然わかっていません。我々は、1年間に5000時間の時間余裕を持っています。そのうち2000時間、8時間労働として企業体に拘束されて

います。ですから3000時間自由時間があるので。そのうち自分でどう費いやしているかということを検討したリーダーがいるかどうか、これが大きな問題です。私も1週間100時間の自由時間をきちっと色分けしてみると、女と遊んだ時間をピンクとする、本を読んだ時間をブラックとするように時間を色分けしてみました。すると40%という時間が色をつけることができないんです。何もしていない時間が40%あるんです。このぼーとしている時間を有効利用するのが、これからの人間の考え方です。100時間の時間をどう分析するか、これに成功した人が、これから勝つ人だと思います。これから人生というものは、段々短くなってきます。ですから調節するのは睡眠時間です。24時間のうち8時間眠っていれば、16時間使える訳です。これを5時間にした場合19時間使えます。色分けして思い出せない時間が一体何時間あるか、そしていかに多いか皆さん知るべきです。ゴルフ、カラオケをやっている時間も色分けしていく、ゴルフも1000時間やればシングルになれます。音痴でも1000時間、そればかり唄っていたらうまくなります。しかしそれをしないんです。だから1つの目標の決定というものは、そういうくだらんことから決まるんです。私自身も、一番、交通時間に費いやしている時間が多いのです。飛行機でミラノへ1泊して帰ってきた時、パーサーが大丈夫ですかと聞くのです。しかし私にとって1番楽なのです。というのは飛行機の中では何にもできない時間で、睡眠をとったりできるのです。そういうものの考え方をこれから考えていかなければなりません。今も不景いだと皆さん言っていますが、何をベースにして不景いだと言っているのか、これからはその

## 第16回 全国印刷緑友会セミナー



ベースというものを考えなければなりません。リーダーシップというものは私の考えでは5つで構成されています。リーダーシップというのは個人の能力にプラスして職人的技術が必要です。日本人はアイデアとか学力とか強いのですが職人的技術というものが弱い。例えば彫刻家などで見た場合、イタリアの彫刻家は先へ進む能力というものが無い。しかし手先の技術が上手で、その中から選ばれた人だけ、グレコとか、マンツォとか有名な人が出ますが、あとの人は彫技師なのです。日本の彫刻家は、できはうまいんですが、技術が下手なんです。ですから技術をつけなければいけないことなのです。そのベースを忘れているのです。絵でもペンキ屋になって広告の絵を描けるか、社長になったからリーダーシップを持てるか、とんでもありません。社長になる以上率先できるリーダーシップがなければいけません。ですから何でも1つ力を持つことです。

その次にリーダーシップは1つの判断力を持つ人間でなければなりません。しかし今、日本ではグランドに下りて、皆と一諸にしようとしています。これも結構ですが、しかし忘れていることがあります。姫路城の天主閣に登れば、四方全部見えます。グランドに下りていると全部見えません。ですから日本のリーダーはグランドに下り過ぎていますから、全体を見る能力を付けなければならないのです。

オ3に率直で素直なリーダーシップを持つということです。自分の気持ちをいい格好せずに、ぱっと出すのです。それについて来たらほんものです。社長が業績悪いからといって、給料をいらぬなんていうのはとんでもないと思います。社長の責仕に於いて企業をやっている以上、



社員の首を切るとか、管理職の減奉をすることで、これについて来れば立ち直れるし、ついて来なければ駄目です。日本の浪曲節的な考えで、直ぐ社長は給料はいらぬ。社長は給料を辞退して頑張っている。とんでもないです。つぶれば社長が全責任をとらなければならないんです。減らす分、管理職とか社員の給料を下げてとればいいんです。このリーダーシップをとれば一流です。外国と商売やっていくにはこの考え方を捨てなければ、これからやっていけません。国際人という言葉は英語にはありません。コスモポリタンと言いますが、これは例えば、ハンガリーで生まれて、ウィーンで学び、ベルリンで追放され、パリに行く、スペインの市民戦争に参加する。こういう人のことを言うのです。もう一つインターナショナルというのは、バートランド・ラッセルのように、世界に国境がなく、人類は皆一諸という人道的な考え方を言うのです。日本人の国際人というのは、英語がしゃべれる。次に海外の人と政治経済について、普通の日本語で話せる人を指します。そうしますと外交官とか、商社の人しかできないのです。この感覚が、これから海外へ行くのに間違った考えになるのです。従って日本の各企業が、韓国、台湾、マレーシアへと東南アジアへどんどん流行のように進出していました。しかしこれを今、レポートにして出せるようなところはゼロです。そういう形の一つの見通しを考えることが、これからの時代に非常に大事なのです。生産コストが只、安いというだけで海外へ出ないのです。

リーダーのあり方は、これから今までと違って、一つの波があります。昭和元年から、20年までは、鎖国の時代で、20年から40年までは、開国の時代で、40年から60年までは、又、鎖国の時代と20年周期で来ます。ですからリーダーシップの考え方というものも違ってきます。開国の時代というものは、過去のをたたきつぶして、新しいものを作る。鎖国の時代は、伝統を見直すという時代です。現在58年は、リーダーシップの考え方も過去の時代へ戻りつつあります。それでないと合わないのです。それから、日本の人口の一番多い年代は、32、33才です。それが20才から12年間にファッションを作

ったのです。それで、各ファッションメーカーが儲けました。33才以降の入口はぐっと減ってきます。そのように人口比例というものを、毎年毎年調べている人が何人いるか、それによって全ゆる産業構造がわかるのです。次のファッションというのは、現在、11才～12才の連中が、17才～18才になる時です。今は33才の人が40才になるまでのアダルトファッションです。

各国では、こういう研究はしっかりとやっています。リーダーというものは、こういうことが見通しの自信になるのです。それからリーダーは、若い人なり、ついてくる者を、完全に説得しうるだけの自信と、自分のうぬぼれを持ってなければならない。

人事考課というものは、上から下だけではなく、下から上を見なければならぬ。社員が課長、次長を考課し、課長が部長を考課し、それをリーガーがチェックする。そういう時代になってきます。それから年齢差というものがあります。従って50才代、40才代、30才代、20才代と全部違っていることを認識しなければならない。今、一番、最低の知能指数で、アイデアが浮かばないのが30才です。(30才代の方には申し訳ない)それは学生運動で頑張ってきたからで、1つの固められたアメリカ的教育の中でやってきたからです。従って1つの時代の流れ、年代の派れを考えて、自分の企業の中にあてはめて考えるのがリーダーシップに求められます。リーダーシップを考える時、いつも私自身尊敬しているのは、亡くなられたレナウンの伊東会

長さんで、伊東さんが「中尾、レナウンでいいところ悪いところ、感心したところを黙って書いてくれないか」と言われました。私はレナウン自身を見て、非常に古い会社であるが、反面非常に新しいものがある。その両極端が、どの部門にもあるのです。例えば社長と会長と印象が違うのです。社長は、人間を信頼し、文化を高揚し、レナウンの社員は全て頑張ろうと言う。伊東会長は、私は人間を信頼しない。数字だけを信頼する。この2人でやっているのですが、それがセッティングされて、1つの企業体です。

皆さん重要なことは、これからのリーダーシップというものは、過去の伝統にあるリーダーシップではなく、人間関係に於ける1つの基本理念というものを、その上にふまえたリーダーシップのそれは、相手に自分自身を知らしめることです。

私、最後に申し上げたいのは、できる限り交際範囲を広げられ、どんな人でも嫌がらず付き合われ、人間というものをもっと沢山知って頂きたい。それから機会あるごとに海外に出られ、日本というものが、どんなに小さいか見られるべきです。そこから得られることが、リーダーシップの力になり、又、自分自身が1番正しいんだと信じていく勇気を持って頂きたいと思います。最後に私が座右の銘とする言葉に、ピクトル・ユエゴの「昨日の問題があったら戦う。今日の問題があれば戦う、明日の問題があれば戦う」皆さん絶えず戦いましょう。

## 緑友会ミニ通信

○名古屋而立会創立25周年記念式典が昨年10月30日行なわれ、緑友会のメンバーも多数参加致しました。

○第16回緑友会大阪セミナーが、去る2月5日に大阪グランドホテルに於いて開催され23グループ、約180名のメンバーが出席しました。

○去る6月4日福岡市に於いて緑友会13グループ他が参加して、九州山口青年印刷人の会の発足会が行なわれた。

下関青年印刷人緑友会

22名

北九州Y・Pクラブ

23名

福岡印刷若葉会

60名

久留米印刷緑友会

19名

佐賀県印刷人若楠会

41名

長崎青年印刷人会

18名

佐世保印刷若汐会

21名

熊本印刷緑友会

20名

大分印刷若梅会

14名

別府印刷組合青年部

12名

宮崎印刷はまゆう会

18名

鹿児島県緑友会

25名

沖縄県青年印刷若潮会

23名

○第26回全国大会―広島大会―は、来る9月23日・24日広島青年印刷研究会の主管のもとに開催されます。奮ってご参加下さい。

# 経営の心—— 「新時代に生きぬく 経営者の条件」

和田メンタル研究所所長 和田英雄氏



今までの時代は、皆さまもご存知の通り物と空間の時代でありました。最近、特に80年代は意識と時間の時代であると言われております。高度経済成長の時代は、物さえあれば、或いは作りさえすれば良かった時代です。物で空間を埋めてゆけば良かったのです。しかし現在は、はっきりと意識と時間に絞ってゆくべきではないでしょうか。

とにかく皆さん、超克するという1番の根本は、あたりまえのことを、あたりまえとして、いかにあたりまえにやっていくかということに基本的な条件があると思います。リコーの市村清氏の有名な言葉で、“人の行く裏に道あり花の山”という例のように、皆んな人のやったことを何んとか超越しようとする力、或いは人のやれないことに向って一生懸命やろうとする力、しかしもっと楽な道があります。それは人の行く裏道です。人のやらないこと、人の気が付かない所へ出掛けていけば、やっていること、難しいことへ挑戦する力までいかなくとも、未開の地へ行く訳ですからこんな楽なことはないのです。灯台もと暗しで、あたりまえのことを見失っている様な気がします。

今、日本には3つのただ乗りがあります。その1つは防衛です。それから貿易です。そして基礎研究をしないということです。外国で基礎研究されたものを応用研究したか、開発研究したかです。それは我々の囲りが本当に完全な防衛ができれば、いわゆる不況ということから防衛できれば、我が行く所は、いつも好、不況に関係のない所に居ることができるのです。こういう所に目を付けていくということが裏道です。

皆んな表道だけで戦略、戦術を練ったりしていろいろ考えていますが、裏道の1番大事な意識の世界を余り考えていません。最も重要なことは、自分というものを自覚されなければならない。そういうような1番大事な問題を案外、疎外して次のことを考えていこうとするロスがあるような気がします。

今、皆んなが気がつかないというか、やらないという末踏の境地は、非常に大事なこれからの時代を超克していく最も大切な条件、それは意識、本物の意識を持たなければならないということです。通俗的な常識的な言葉で、商売に於いてニーズに依っていきと言いますが、私はニーズに依っていき時代であると思いません。シーズがニーズを作り出していかなければならないと思います。自分がシーズを持って、自分から出てくるシーズがニーズを喚起していくような時代になってこなければいけないと思います。あの松下氏が、町工場が大企業になった1番の根本的なことは、松下幸之助氏の意識が覚醒されたことだと思います。ですから松下電器の創立記念日は、創立記念日とは言っておりません。命知何年というように言っています。ハッと自分に気が付いてみたら、何んの為に俺は事業をしているかということに気が付かれた。これは意識の確立です。免角儲けていこう、大きくしていこうという中で、松下氏が気が付かれたことは意識の覚醒です。何んの為に自分はこの事業をしているのか、その時に気が付かれたことは事業の使命感です。自分は世の中を明るくしていく、その為に自分にこの仕事が与えられているのだという非常に次元の高い意識か

ら使命を知ったのです。ですから創業は命知何年というのです。

企業で確立されてこなければならぬのは経営理念です。何んの為に仕事をしていくのか、どういう仕事にこれから挑戦していくのか、経営理念の確立が明確化されていくことそれがオ1条件だと思います。立派な経営理念が形骸化されて、活字化されて額の中に飾られていることもあります。企業は生きています。ですから意識というものも生でなければなりません。私たちは知らない間にどんな感激することでも、たびたびやったり、時間が経ったりしますと慣れてきます。慣れてきますと燃えてこなくなります。意識することで大事なことは、常に間断なく意識していかなければならないことです。ある会社で朝礼の後、社員に講演をするように頼まれました。そこでは皆んなで、社訓というか、社是を大きな声でやっていました。私はやめてもらいました。意識しないでやっていることは無駄です。ということは2番目に大切なことは、意識を確立したそれを経営スタッフの方が、いつでも生々しく自分で意識していなければならないことです。経営者を中心に囲んでいる所のスタッフが常に我が社の理想、理念というものをお互いにミーティングすることです。そこから新しい生命力が出てくるのです。その次に社員の1人1人にその企業の経営理念というものを、いつも生々しく生きていくようにしなければなりません。

あの86才の土光さんが、“自分は余命いくばくもないけれど、このままでおいといたら次の時代はどうなるのか、目に見えて苦しむことがわかっている。だから俺は体を張るんだ”と語っています。あの土光さんの活性化された若さというものは、土光さんの中に彷彿として流れている使命感から生まれて来ているのではないのでしょうか。その土光さんが申して居ります。“私は人間が大好きだ。人間が大好きということと、人間の可能性を信ずることにかけては、人後に絶対に落ちないと自認している”

皆さまに私が訴えたいと思っていることは、皆んなが一率に持っているものは人間の可能性

ということです。私は自分だけしか頼れないというものであるならば、自分というものの本質をもっと皆んながはっきりと解明していくべきではないだろうかと思えます。技術に於いては、基礎研究がただ乗りしたかもしれないが、人間に於いては少なくとも基礎研究というものをしっかりと持っていくべきでないでしょうか。私の好きなことばに“無知の知”があります。どんな経験を積んだ人でも知らないことがあります。私たちは知らない間に、自分の知っている範囲の中だけで次のことを考えていこうとしています。

皆さまもよくご存知の京セラの稲盛さんとある機会に対談をした時に、いろいろと教えられました。先づ受付でびっくりしました。ゆき届くという以上に大変温かいものを感じました。途中ですれちがった社員の方も、見ず知らずの自分に会釈をする。随分、稲盛さんも人材教育をうまくやっているなと思って聞いてみました。稲盛さんは、“私は何んにも教育していません。あたりまえのことを皆んなと話しているだけです。そのあたりまえということは、会社へ多勢の人がみえますが、訪問の内容はいろいろあるでしょうが、兄弟がやって来ていると思うように、家族が訪れて来ているといつもミーティングで話し合っている”のだと言われました。

私も申し上げたいのは、あたりまえのことをあたりまえにやれば良いのです。そして私は社内に於ける戦術会議以前に、本当に人間対人間のミーティングが大切だと思います。どんな時代であっても、社長である自分のおやじの考えていることはどんなことだろう。又、経営者は

## 第16回 全国印刷緑友会セミナー



本当の自分の心を部下に伝えてあげられるか、説得がリーダーの条件ですが、その前に納得するということが大事です。納得させることができるか、相手にわかってもらうということは、感動させることです。人間が本当に感動する納得は、高い理念に対してです。名古屋からいらっしやっている方はご存知でしょうが、ホンダ電子という会社は、海底の超短波に目を付けて、これからはこの時代だ。未知の世界、この中は誰も深っていない、これに挑戦しようという若手社長の高邁な理想の下に皆んなで一丸となってやって居ります。私は非常に大事に思うことは、その会社の中で自分の持っている高邁な理想というものを、経営理想というものを真険にそのスタッフに説き、スタッフが社員に説いて、皆んなが共通なる使命感で納得することができた時に力がでると思います。

京セラのことを今、燃える企業と言っています。何に燃えているのか、それは理想に燃えているのです。やる気なんていうのは、直ぐやる気が無くなってしまいます。興奮というものも、一担外へ出てしまうとさめてしまうものです。大事なことは意識を挑発してやること、人間の奥の方にある意識というものは、皆んな何か理想を求めています。稲盛さんの所で徹底的にやってきたことは、エンジンでもビス1つなければ駄目のように、企業というものも、意識の中で少しでも、1本でもなければ駄目です。稲盛さんは、まあまあとか、ほどほどとか、ここまでにしておこうかということを決して言いません。そのことを社長自身で社内に徹底させているのです。

マグローの欲求説というものがあります。それは5段階に分けて、才1に生理的な欲求、才2に安定を求める欲求、才3に孤独から逃がれ、社会的な親和を求める欲求、才4に自我の欲求というものがあります。社内に於いても、社員が自分は認められているのかという欲求です。そして才5に自己実現の欲求というものがあります。どんな人間でも、丁度手を切りましたら、中から血があふれてくるように、人間の中に何か吹き出てくる欲求というものがあります。そ

してマーゲンという人の言葉ですが、大宇宙の全ゆるものは、自分の与うる限り最高の表形の最高の表現に対する最も完全なる道を進んで行くとして居ります。これが人間にある欲求の頂点になるものです。増々それが現在でできています。自分が使われている所のおやじである社長が、非常にすばらしい、美しい理想を持っていたならば、そうしてくると若い人になればなるほど、理想に対して共鳴します。

最近言われているプラス思考ですが、これはアルフレッド・アトラーという人の言葉ですが、“人間の特徴の中で、最もすばらしく尊いもの、それはマイナスをプラスに変える力である”と言っています。これがプラス思考です。自分の目の前にでてきたどんなマイナスでも、プラスに変えてしまう力、これが人間の中にあるのだという。これが土光さんの言われている可能性というものです。これを信ずるか、信じないかということがこれから意識革命をしていく大きな課題があるのです。稲盛さんも言われて居ります。自分の設計している中に可能性というものがある。だからまあまあとか、ほどほどとかということがないのです。稲盛哲学というのは、完全主義だということです。

やろうと思うより、できたと思えこれが意識の問題です。ポール・ベレリーという人の言葉で、“人間というものは、常にうしろを向いている動物だ”と言っています。今まではこうだ、だからできないではないかとうしろを向いて、できないけれども、でもやってみよう、或いはこれをやったらできた、だからどんな時代でもできるというように、ともかくうしろを向いて歩いていこうとします。本当に自意識が確立されますと、人間には自己実現の意識の欲求がある訳で、その自己が何人であるか、それを本当につかんで自己実現していく場合には、これは100戦100勝です。松下さんも言われて居ります。成功したところから出発しろ、先に成功の切符を買ってしまえ、そういう意識というものは、仲々常識で考えたら持てないものです。それを私があえて申し上げるのは、先程も申し上げた“人の行く裏に道あり花の山あり”です。



皆んなが何んとかしようという意識で出発する時に、できたというところから出発して、できるまでやりなさい。やり通しなさいということです。

ジョン・F・ケネディーも言っています。姿勢は政策に優先する、これを置きかえて、経営者の姿勢が商策に優先すると言ったら如何でしょうか。一生懸命やるとゆうことより、燃えることです。ですからどんな能力を持っていても、そこに燃える力、〈情熱〉がなければ駄目です。助川電気の社長さんは、この方は体が弱くて再起できない体でした。某企業の下請をする奥さんに食わしてもらってました。ところが、下請けをやっていたら、人に相場をつけてもらったら、不景気にもふりまわされてしまう、自分で相場をつける仕事をしなければ駄目だと考えて、ものすごく燃えて、燃えることによって活性化され、体まで治って頭まで開発されてしまった。

どんなに内容が、政策が卓越されたものが、でてきても、やはり若さが大事です。年令が若くても考え方が青春でなければ、挑戦するファイト、燃えるところに青春があるのではないのでしょうか。皆さんに青春ということでご紹介したいものがあるのですが、サミュエル・ウールマンの詩です。

青春でいなさいということは、青春であるから戦えるのです。青春であるから厳しさが、スポーティーに楽しくなるのではないのでしょうか。ヒマラヤを克服する、未開の奥地へ挑戦していく、スピードアップしようこれは皆んな若人です。先般の福岡マラソンで非常に興味したのは、優勝したニュージーランドのパリンジャーのレコードに挑戦していく若さです。1 昨年国際マラソンでは彼は11位でした。彼が1年間何をしていたか、ヒルトレーニングをしました。平らな所でなく、山あり川ありです。これが私の言うところの人のやらないことをやった訳です。わざわざ自分で挑戦していく若さです。それが彼を優勝に導いた不敵な自信を持たせたのです。

稲盛さんがこういうことを言って居りました。"どうせやるのなら土俵の真ん中で、相撲を取りましょう。押されて押されて土俵間際で、渾身の力を込めてうっちゃって勝ったという場面があります。それを見るとよく思うんだ、あれだけを力を出せるのだったら、どうして土俵の



### 「青春」

青春とは人生の或る期間を言うのではなく心の様相を言うのだ。優れた創造力、逞しき意志、炎ゆる情熱、怯懦を却ける勇猛心、安易を振り捨てる冒険心、こう言う様相を青春と言うのだ。年を重ねただけで人は老いない。理想を失う時に初めて老いがくる。

歳月は皮膚のしわを増すが情熱を失う時に精神はしぼむ。苦悶や狐疑や不安、恐怖、失望、こういうものこそ恰も長年月の如く人を老いさせ、精気ある魂をも芥に帰せしめてしまう。

年は七十であろうと、十六であろうと、その胸中に抱き得るものは何か、日く「驚異への愛

慕心」空にひらめく星辰、その輝きにも似たる事物や思想に対する欽迎、事に処する剛毅な挑戦、小児の如く求めて止まぬ探求心、人生への歓喜と興味、

人は信念と共に若く、疑惑と共に老ゆる

人は自信と共に若く、恐怖と共に老ゆる

希望ある限り若く、失望と共に老い朽ちる

大地より、神より、人より、美と喜悅、勇氣と壮大、偉力との靈感を受ける限り人の若さは失われぬ。これらの靈感が絶え、悲歎の白雪が人の心の奥までも蔽いつくし、皮肉の厚氷がこれを固くとぎすに至れば、この時にこそ、人は全く老いて神の憐みを乞うる他はなくなる。

真ん中にある時、力を出せないのか”と話されました。普段、大変かもしれないけれども、私たちがこれから意識と時間の世界になってくれば、社内の中でも、土俵際まで行かないで、意識のヒルトレーニングのミーティングをして自分の思いを伝えようではありませんか。基本的な意識の確立というもの、これは土俵の真ん中で、皆んなで結びあってゆくことができれば、次元の違った世界に於ける我が社の政策というものが打ち出されていくのではないのでしょうか。稲盛さんは、気が付いたら金持ちになったと言われるが、儲けようとしたのではなく、儲かってきたんだという言葉で終わっていました。儲けるより、儲ける仕事をしなければなりません。伸ばそうとすることより、伸びる自分にならなければならぬ。このことは意識というものの中に根本的に1つの焦点があるように思います。

最後に申し上げたいことは、どんな仕事をやっても、これから自信を持ってやっていけるのは、職業倫理の確立だと思います。何をやって儲ければよいというのではなくて、自分の

倫理に対して向っていかなければならない。これから国際関係に於いても認められることになります。

これからの時代はほんものの時代です。企業は、ダイヤモンドでなくても、サファイヤでなくても、ガラスであっても、ほんものだけがこれから勝ち抜いていくということであるならば、そこにははっきりとした経営理念というものが確立されて、それが社内の皆んなで、青春として燃えて持つことができるのなら、素晴らしいことになってくるのではないのでしょうか。小企業は大企業と違って社内の活性化がしやすいのです。皆んないる人は皆んな人間です。だからこそ人間の活性によって、皆んなを本当に生き生きと伸ばして行く、この大きな基本的な理念というものを、各々の会社で確立されていかなければなりません。皆んなで青春を取りもどされて、時代に即応したその可能性を生かしていったなら、いよいよこれからは、我々の時代が来たのだと思われれば、私の申し上げたことが何んらかでも参考になるのではないのでしょうか。

## 沖縄へ桜を……中間報告 沖縄県青年印刷若潮会

昨年の長野総会で、全国印刷緑友会と神戸印刷若人会から沖縄県の若潮会に贈られた、桜の苗木の中間報告をいたしておきます。桜の苗木の寄贈のいきさつから申しのべますと、一昨年のお宮県における全国大会終了後の佐渡ヶ島への旅で、神戸若人会の一行と当若潮会の大城、糸洲君が一緒の部屋になり、いろいろと話しているうちに、神戸若人会が毎年桜を植樹しておられるのが話題になり、話が発展して神戸若人会から沖縄へ桜の苗木を寄贈しようということになりました。昨年の長野総会に、糸洲君が出席したおりに神戸若人会の米田幹事長から、桜の苗木の目録の件を言われました時に正直に言いまして新潟での話はすっかり忘れておりましたとまどいましたが、思い出しまして大変感激致しました。懇親会の席上で神戸若人会の米田幹事長から目録が手渡され、又全国緑友会からも緊急動議で沖縄県復帰10周年にあたり、同

様の寄贈がありました事は昨年の緑友だよりですすでにご承知の事と思えます。

当地沖縄では緋寒桜が育ち易いので、その旨を申し上げたところ昨年12月に全国緑友会と神戸若人会から苗木代の振込みがございました。早速役員会、定例会で会員に報告しましたところ当若潮会も予算を計上してやろうということになりました。

最初那覇市の漫湖公園を予定しましたが、その後中央公園をいま造りつつあるのでそこにはどうかということで造園業者に植樹を依頼しております。今年の沖縄は例年になく雨の多い年でございまして、実は植樹はすんでおりません。我々若潮会の会員も一日も早く桜が植われるのを心待ちしている次第で有ります。先ずは中間報告と全国印刷緑友会の皆様、神戸印刷若人会の皆様に御礼申し上げます。

## 新加入グループのご紹介

今期下記の5グループが新たに緑友会へ入会しました。入会経緯と共にご紹介致します  
3月末に於いて緑友会の会員数は38グループ1193名となりました

### ●青森県印刷青年経営者会議

会員数 32名  
代表者 立花建男  
会社名 東北印刷工業株式会社  
所在地 〒030 青森市合浦1-2-12

入会経緯 庄子義氏（仙台刷親会）が東北青年印刷人協議会のメンバーであることからアプローチがはじまり、新潟大会にオブザーバーとして初参加。長野総会にも参加をいただき札幌大会の折グループ長・常任幹事合同会議で正式加入が決定しました。

### ●福井県印刷青年部

会員数 19名  
代表者 出口隆弘  
会社名 出口印刷株式会社  
所在地 〒910 福井市三国町三国19-30

入会経緯 若山晃一氏（ぎふ印刷翠陽クラブ）の会社（日本印刷㈱）に福井グループの皆さんが見学訪問されたのが縁で名古屋セミナーの時点でアプローチがはじまり、札幌大会にオブザーバーとして参加をいただき昭和57年10月30日の常任幹事会で正式入会が承認されました。

### ●京都青年印刷人月曜会

会員数 25名  
代表者 樋田満男  
会社名 株式会社堀本印刷  
所在地 〒615 京都市右京区山ノ内宮前町21

入会経緯 緑友20周年の折、当時の会長作道亮雄氏・常任幹事若山晃一氏がはじめてアプローチを行い、今年2月中村会長が京都訪問してグループの先輩をまじえての会談を行い、更に大阪セミナーに際し山口博司氏（大阪青年印刷人クラブ）からのアプローチがあり、昭和58年3月19日の常任幹事会で正式入会承認がされました。

### ●宮崎印刷はまゆう会

会員数 17名  
代表者 田中正紘  
会社名 田中印刷株式会社  
所在地 〒880 宮崎市江平東町4-11

入会経緯 古賀健一氏（福岡印刷若葉会）のアプローチによるもので、新しく九州・山口青年印刷人の会が誕生したのを契機にし、宮崎でのグループ形成がなされ、九州ブロックに加盟と同時に緑友会への参加となったもので昭和58年3月19日の常任幹事会で正式入会が承認されました。

### ●鹿児島県緑友会

会員数 25名  
代表者 中村博大  
会社名 中央印刷株式会社  
所在地 鹿児島市春日町12-16

入会経緯 過去グループ活動の実績はあったが、昨年11月あらためてグループ形成。古賀健一氏（福岡印刷若葉会）のアプローチで、九州山口青年印刷人の会に加盟と同時に緑友会への参加となったもので、昭和58年3月19日の常任幹事会で正式入会が承認されました。



## 下関総会のお知らせ

5月21日(土)

- 12:30 登録受付  
13:30 開会の辞  
国歌斉唱  
綱領唱和  
来賓紹介  
参加グループ紹介  
歓迎のことば  
会長あいさつ  
来賓祝辞  
祝電披露  
議長選出  
総会議事  
閉会の辞  
15:00 記念撮影  
16:00 バズセッション 緑友を語る  
「グループ活性化へ今、何を……！」  
18:00 懇親会開宴  
20:00 終 宴  
宿 泊

5月22日(日)

- 7:30 管理者の健康管理  
8:30 朝 食  
9:00 卓 話 講師 平岡泰彦氏  
(元全日本バレーボール協会トレーナー)  
10:00 解 散

日 時 昭和58年 5月21日(土)・22日(日)

開催地 下関市下関マリンホテル

早柄な瀬戸にも春の暖かい息吹きが聞える季節となりました。全国印刷緑友会才26回定期総会のご指名をいただきましてから、下関青年印刷人緑友会の全員が力を合わせ5月21日にそなえて準備を進めております。

本総会を企画、運営するにあたり「本音で語る総会」更に「仲間を拡大し真実を語り合える総会」を基本とし、全国の同志を迎える様努力してまいりました。

全国各地の皆様にご満足頂ける様努力致しておりますので、どうかおさそい合わせの上、多数の皆様のご参加を心からお待ち申し上げます。

下関青年印刷人緑友会

実行委員長 中村嘉和

### ●編集だより

緑友だよりNo.51をお届けします。本号は大阪セミナーの講演録を中心にまとめました。約4時間半をかけて、3つの講演をまとめましたが、仲々、生の迫力あるお話をお伝えすることができないと思いますが一読頂きたいと存じます。

2年間、年2回の緑友会だよりを担当致しましたが、1回目は、総会議事録を中心に、2回目はセミナーを中心にして緑友だよりを発行致しましたが、緑友グループの紹介、活動等の情報を十分に掲載できなかったことを残念に思い反省します。特にセミナーの講演録を掲載する号については、そのまとめに集中してしまい、

本来の緑友同志の情報交換の場を希薄にしてしまいました。今後、セミナー講演録は、単独発行する様な方法をとれないかとも思います。そして緑友だよりが緑友の全てのメンバーに配布される大切な情報交換の重要な場に作りあげていくために、各グループの皆様の積極的な、寄稿あることをお願いしたいと存じます。

### 全国印刷緑友会機関誌

東京都港区白金1-25-20 中村精巧印刷(株)内  
発行人=中村守利 編集人=中村勝亮