

目次

■はじめに p1

第1章 本当の危機とは ～その時代背景 p2

1. 幕末における危機 ～天明・天保の大飢饉の実態 p2
2. 平成における危機 p3
  - 1) 経済環境状況 p3
  - 2) 労働環境状況 p3
  - 3) 社会環境状況 p4
  - 4) 平成の日本における危機的イベント・事故 p4
3. 幕末と平成の危機の共通点 p5
  - 1) 危機認識の欠落 p5
  - 2) 共同体の崩壊 p6
  - 3) 犠牲者は一般民衆 p6

第2章 共同体衰亡の原因 p7

1. 際限なき欲望の連鎖 p7
  - 1) 健全なローカリズムなくしてはグローバリズムの成立もあり得ない p7
  - 2) 衰亡は利権の争奪から p7
2. 失政が招くもの ～怠惰な民も人口の減少も失政から p8
3. 滅亡のもととは贅沢をすることにあり p8
4. 「自分の城」を築こうとする者は必ず破滅する p9
5. 「丸投げ」 p10
  - 1) 責任感について p10
  - 2) 無責任・無関心が呼び寄せるもの p11
  - 3) 「丸投げ」業務委託が責任放棄に至る悪魔のステップ p11
  - 4) 「丸投げ」が起こる本当の理由 p12

第3章 共同体再生の要点 p13

1. 仲間とともに生きる p13
2. 自然界から学ぶ p13
3. 金だけでは復興はできない p14
4. まず心田の荒蕪を開く ～荒れたのは国土だけではなく、心も荒れている p14
  - ・心の荒蕪一人開く時は、地の荒蕪何万町あるも憂うるに足らず p15
5. 信頼関係は人にやる気を起こさせる p16
6. 自力更生の覚悟が道を開く p17
  - ・当事者に自覚を促す(青木村仕法の懇願において) p17
7. 失敗に学ぶ p19
  - 1) 失敗に学ぶ p19
    - ・失敗の原因は努力不足 p19
    - ・物事を成功させるためには目標の設定が必要 p19
    - ・あきらめないということ p19
    - ・物事は、事前の準備があれば失敗はしない p20
  - 2) 科学的・客観的な振り返り p20
8. もったいないものを生かす p21

## 9. 実行を尊ぶ p22

- 1) 実行を阻害するもの ～心の中の壁 p22
- 2) なぜ人為を実行しなければならないのか p22
  - ・自然界は人間の都合の良いようにはできていない p22
  - ・天道の中に人道を立てる p22
  - ・実行なくして事は成らず p23

## 10. 妥当性こそが道を開く ～中庸とはバランス感覚のこと p24

- ・天道と人道のバランス(中庸) p24
- ・妥当性ということ p24

## 11. 欲の制御について p25

- ・中庸の中はどこにある p25
- ・心に生える雑草 p26
- ・人道は欲を制し分限を守り譲ることにより成り立つ p26
- ・際限なき欲望は禍のもと p26

## 12. 誠意を尽すということ p27

- ・万事、刃先を手前にせよ p27
- ・相手を理解し道理にかなった対応をする p27
- ・人道を尽くすということ、誠意を尽くすということ p27
- ・至誠と実行なくして事は成らず ～真心は道を開く p28

## 13. 言葉について ～言葉は道伝える道具、道そのものではない p29

- ・論語読みの論語知らず p29
- ・文字は道伝える道具 p29

## 第4章 尊徳仕法の原理 p30

### 1. 共同体復興の骨子 p30

- 1) 身のほどを守る、[分度の心] ～自己の行き過ぎた欲の抑制 p30
- 2) 労を惜しまない、[勤労の心] ～まず自己の労を尽す p31
- 3) 効率的・効果的な仕事をする、[儉約の心] ～無理・無駄をなくす p31
- 4) 成果を譲る、[推譲の心] ～譲れば栄え、奪えば滅びる p32
- 5) 共同体復興(尊徳仕法)の基本 p33
  - (1) 尊徳仕法は道德と経済を両輪にもつ実行学 p33
  - (2) 経国済民 p33

## 第5章 尊徳仕法の原則 p34

### 1. 共同体復興の準備 ～復興のための物心両面に渡る体制構築 p34

- 1) 共同体の再生へ向けて ～まっとうな人の道 p34
  - ・まず人心の再生から p34
  - ・亡国の利益至上主義 p34
- 2) 新しい活動は全ての人に理解されとは限らない p35
- 3) 復興活動開始の機が熟す条件 p35
- 4) 自覚の喚起 ～自力更生の覚悟を持つ p36
  - (1) 自分の姿はどう見えているか p36
  - (2) 人々の自覚を促す p36
    - ・自分の頭で考え抜くということ p36
  - (3) 人々の自立を促進させる p37
    - ・芋こじ会の実行 ～個人の意思の尊重 p37
    - ・模範的農民の表彰 ～自立促進とモチベーションの喚起 p37

- ・投票は記名投票 ～個人にも責任を持たせる p37
  - ・善行表彰と無利息金貸付による村の復興 p38
  - 5) 復興資本の投入 ～人々に希望とやる気を起こす p38
    - ・無利息金の妙用 p38
  - 6) 信頼関係の再構築 p39
    - (1) まず自分で動くということ p39
      - ・気風の刷新は率先巡回から p39
    - (2) 信頼関係の再構築 p40
  - 7) 人材育成のポイント p41
2. まず分度を定めること ～仕法の基礎は分度確立にあり p42
- 1) 分度の意味 p42
  - 2) 現状の特定と目標の設定 p42
    - ・数理は偽らざる天地の道理を表す p42
  - 3) 最終結果をイメージすること p43
    - ・始めに結果の姿を描く分度確立の法 p43
  - 4) 自分を勘定に入れないということ ～欲目の排除 p43
  - 5) 復興目標の設定(分度設定)の基本 p44
    - ・分度を定めれば荒地・借財なし p45
    - ・予定外のチャンスや利益を生かそう p45
  - 6) 「問題の解き方」について p46
3. 実田の開拓(勤労・儉約の実践) p51
- 1) 勤労・儉約・推譲 p51
    - ・勤儉譲は人を支えるかなえの足 p51
  - 2) 勤労の実行 p51
    - (1) 積小為大ということについて p51
      - ・小さきを積んで大と成す(積小為大) p51
    - (2) 実行の優先順位 p52
      - ・優先順位の過ち～気分本位か顧客価値(目的)本位か p52
      - ・優先度感覚が産むダイナミックな成果 ～不合理な努力は報いられない p52
    - (3) 尊徳における勤労の実行 p53
  - 3) 儉約の実行 p54
    - (1) 尊徳における儉約の実行 p54
    - (2) 現代における儉約の実行 p54
      - ・食品廃棄ロス p54
      - ・24時間湯水のごとく消費されている電気・ガス・水道 p54
4. 譲るということについて p56
- 1) どんな人類だけが生き残ったのだろうか p56
    - ・人類絶滅の淵 p56
    - ・見ず知らずの人と分かち合ったもの同士のもが生き残っていった p56
  - 2) 譲る(推譲)とは何か p57
  - 3) 推譲の役割 p57
    - ・まず自分の労力を譲ることから道は開ける ～万策尽きてもやれることはある p57
  - 4) 推譲の目的 ～推譲は繁栄連鎖を生み出す(幸福を永遠にする推譲の法則) p58
  - 5) 推譲の段階 ～他譲は難しい p58

- 6) 推譲の心 ～譲れば栄え、奪えば亡びる p59
  - ・一村困窮すれば、下も上もともに滅びる p59
  - ・奪うに益なく譲るに益あり p60
  - ・譲りの道を行わなければ安堵の地は得られず p60
  - ・今日の豊かさは前代の知徳の優れた人々の推譲による p60

## 5. 仕法実行の成果 p62

## 6. 仕法の失敗例と原因 ～小田原仕法と烏山仕法 p63

## 第6章 循環再生の法則 p64

### 1. 日本を衰亡の淵に立たせた本当の原因 p64

- 1) 日本人は十二歳の少年か ～ 一億総不安症の時代 p64
- 2) 孤立分断されると日本人は幼弱化する p64
- 3) 幼弱化が不安を増幅させ過剰反応を招く p65
- 4) 幼弱性の発露による企業の過剰防衛反応 p65
- 5) 共同体の破壊は日本人を無力化する p65

### 2. 循環再生法則の要点 p66

- ・共同体復興にあたっての心構え p66
- ・共同体復興における行動 p66

### 3. 循環なき所に繁栄なし p66

- 1) 現代組織における推譲と循環 p67
- 2) 推譲・循環されるべきもの p68
- 3) 推譲・循環の実際とその阻害要因 p69

### 4. 価値観の転換 ～人間の経済的価値の復権 p70

- 1) 悪魔のデススパイラル p71
- 2) 欲の最大化が行われた日本 p71
- 3) 「選択と集中」という神話 p72
- 4) 価値観の転換 p73
- 5) ビルの屋上から落としても動いたスーパーカブ p73
  - ★優れた操作性 p74
  - ★超低燃費車 p74
  - ★超耐久性 p74
- 6) 砂まみれ、水びたしでも連射できたAK47カラシニコフ p75

### 5. 日本国・企業・国民の復活に向けて p76

#### ■あとなぎ p77

#### 参考文献一覧 p77

#### 付録1. 尊徳仕法概念図 P78

## ■はじめに

現代日本は、まるで嵐の大海に漂う小船のようです。グローバル化の世界は全ての価値が相対化され浮動化され、流動化され、各国は言うに及ばず一人一人の個人に至るまで、その安定した橋頭堡を失ってしまったかのような様相を呈しています。まさに錨をなくしたアンカーレス(anchorless)の時代だと言えるでしょう。日々価値観が浮動・流動する世界にあっては、出現する諸問題は人知のレベルを越えており、容易には解けません。現代の人間世界、特に世界の経済は情欲と科学によって動いているでしょう。その科学は情欲の問題に対してはほとんど無力であり、また日々、価値観が浮動・流動する経済問題に対して有効に機能できないように思えます。科学は、流動的な問題や混沌とした人間の問題に対して万人が容易に理解できるような解答を提供できないようです。

ここ十数年来、日本は閉塞社会であると言われていています。人・物・金のみならず心もまた閉塞状態にあるように思われます。閉塞状態は、自然に発生したものではありません。また全て他国のせいでもありません。その多くは日本国民の考え方や行動の選択の結果が招いたものでしょう。

閉塞は重篤な病気です。たとえば腸閉塞は非常に苦痛をとめない腸捻転を招きます。また血流の閉塞である大動脈瘤が破裂すれば、一瞬の内に多臓器不全となり死に至ります。また血管の閉塞は脳梗塞や脳内出血を起こし身体のパラシチスや死に至ります。社会において人の流動化が止まったらどうなるでしょうか。人と人との間の知識や経験の受け渡しが止まったらどうなるでしょうか。経済の血液ともいわれるお金や財が一部に偏って流れなくなったらどうなるでしょうか。社会における種々の閉塞は社会を死に至らしめる病だといえます。この状況を作り出したのは、他ならない我々日本人だということを十分に認識する必要があります。現在の日本企業における問題点の多くは、経済問題というよりかむしろ欲と不安の制御に根本的な問題があるように思われます。国内企業においては先行き不安に駆られて258兆円もの内部留保金(1)が滞留し、国際競争力維持という利益第一主義によるオフショア開発製造による空洞化が進行し、国内におけるノウハウの伝承が滞り、同様に国民においては一部の国民に1515兆円(2)もの貯蓄が積み上がり、極端な雇用抑制のもと労働力の滞留が発生し、人々の孤立分断化が進んでいるように思われます。

注(1). 2008年度末 内部留保金データ、財務省、法人企業統計 注(2). 2012年9月21日 個人金融資産、日銀 資金循環統計

すべて有益なものは循環しなければ、その社会を繁栄させることはできません。有益なものでも滞留すれば、いつしか毒となり全身を蝕むでしょう。このような閉塞状況は早急な治療が必要です。閉塞しているあらゆるものを再び循環させなければ社会の平安と繁栄を取り戻すことはできません。

ではどういう風にすれば社会の閉塞している状況を打破し、再び有益なものを循環させることができるのでしょうか。我々が捜し求めるものは、多分我々自身の歴史的な経験の中に存在すると思われます。二百年前の幕末の日本で、諸藩および農村の復興に活躍した農村経済復興の実務家であった二宮尊徳は、「譲りのないところに永遠の繁栄はない」として、飢饉に見舞われた村々・諸藩を独自の手法である「尊徳仕法」(3)によって大規模かつ目覚ましい復興を成し遂げました。尊徳のいう譲り、すなわち「推譲」とは、成果を自他に譲ることであり、次の活動を促進する重要な役割をもっており、有益なものを自他に循環させることで永続する繁栄を人々や共同体にもたらしめました。まさに循環するところに繁栄ありなのです。

注(3). 仕法とは、二宮尊徳が主導した幕末の飢饉で疲弊した農村や各藩の復興活動のこと。

尊徳は、彼の復興仕法を行うに至ったいきさつについて次のように語っています。

「私は不幸にして十四歳のとき父に別れ、十八歳のおりに母に別れ、所有の田地は洪水のため残らず流失してしまったから、若年のころの困窮患難は実に心魂に徹し、骨髓にしみついて、今日でもなお忘れることができない。そこで何とかして世の中を救い、国を富まし、憂き瀬に沈む者を助けたく思って勉強していたところ、はからずも天保の二度の飢饉に遭遇した。そこで心を砕き、身を粉にして、広くこの飢饉を救おうと努めたのだ。」(二宮夜話 [二四二]救急の決意と食料準備)

## 第1章 本当の危機とは ～その時代背景

### 1. 幕末における危機 ～天明・天保の大飢饉の実態

江戸時代は飢饉の時代でした。江戸期における主だった飢饉だけでも、寛永の大飢饉、享保の大飢饉、天明の大飢饉、天保の大飢饉があり、江戸四大飢饉といわれています。

二宮尊徳は、1787年(天明7年)に小田原で誕生しましたが、その年は天明の大飢饉(天明2年・1782年～1787年)の最終年度にあたっており、また天保の大飢饉(天保4年・1833年～1839年)は、尊徳47歳～53歳にあたる時期です。これらの飢饉の時代において、二宮尊徳は多数の農村復興および諸藩の財政復興を手がけました。

天明の大飢饉は、火山の噴火による冷害により、主に東北地方を中心に全国的に発生したものであり、日本近世史上では最大の飢饉といわれています。被害の概要は次のようでした。

◎冷害による農作物の壊滅的な被害。一揆・打ち壊しの頻発。

◎弘前藩の餓死者数、8万～13万人。逃散した者を含め、藩の人口の半数を失った。津軽藩においては、死者が10数万人に達したといわれている。相馬藩においては、平時の人口8万9千5百人が天明7年には3万2千2百人となり、64%もの人口が餓死あるいは逃散によって失われ、収納米においては、最盛期の17万俵が天明4年には1万9千俵に激減し、約89%もの食料が失われた。

◎全国的には、約92万人の餓死者が出たといわれている。当時の日本の人口は約2,600万人といわれており、約3.5%の犠牲を出したことになる。現在の日本の人口、約12,800万人に換算すれば、約450万人の犠牲者に匹敵する大災害でした。

天保の大飢饉の様相について尊徳の高弟である富田高慶は次のように語っています。

「天保七年(1836)は大飢饉であった。諸国の民は飢渴に苦しみ、草根木皮をも食ったが、すでに全く食う物が尽きて、四方に離散した。しかしどこへ行っても食物を得る道がなく、道ばたでいくら叫び悲しんでも、人もまた同様であるから、情け深い者もこれを救うことができず、ついに飢え死にの死体が、道に累々と重なるに至った。」

天保の大飢饉は、大雨・洪水・冷夏などの異常気象により、これもまた東北地方を中心に全国的な被害をもたらしたものでした。被害の概要は次のようでした。

・冷害による農作物の壊滅的な被害。一揆・打ち壊しの頻発。

・秋田藩においては餓死者が約10万人に達し、藩の人口の約四分の一を失ったと伝えられている。

・全国的に餓死者は数十万人であったと思われる。

◎天明の大飢饉、餓死者90万人超。

◎天保の大飢饉、餓死者数十万人。

◎飢饉における農民の暮らし

食べるものがなくなった農民は、草、木の根はもちろん、壁土まで食べたと言われ、さらには、死んだ犬、猫、馬などの肉、死んだ人の肉まで食べたとも言い伝えられている。また、赤子を育てられず間引きが横行したとも伝えられている。

## 2. 平成における危機

平成元年(1989年)以降の日本における経済環境、労働環境、社会環境および危機的な事件・事故から現在の日本の状況を読み解いてみたいと思います。

### 1) 経済環境状況

戦後半世紀の間、一貫して成長してきた日本の経済は、1991年におけるいわゆるバブルの崩壊による長期不況および2009年に発生したサブプライムローンによる世界金融危機および現在進行形である欧州金融危機の最中であって、超円高、オフショアによる産業の空洞化、少子高齢化の最悪な環境下におかれ息も絶えだえの状態にあるといってもいいでしょう。

日本の経済成長率の推移は、1956年～1973年度の平均9.1%、1974年～1990年度の平均4.2%、1991年～2011年度の平均0.9%(内閣府資料)、となっており、長期的傾向としては、「高度成長期」から「安定成長期」、「低成長期」へと移行しています。この20年間は、ほぼ成長がないという閉塞状態にあります。また円の対ドル為替レートの推移は、1990年当時約150円台であったものが、その後上下の変動を繰り返しながら、全体的傾向として円高にて推移し、2011年には75円レベルにまで到達してしまいました。これは、この20年間において輸出貿易において約50%もの利益が失われたことを示しているといえます。

#### 経済環境

- ・米国発・欧州発の金融危機発生による日米欧経済の停滞。次は日本発の危機かも知れない。
- ・バブル崩壊以降、ここ20年間の経済成長率平均は0.9%の成長停滞期が続いている。
- ・対ドル為替レートは、20年前の150円から2倍の75円台まで高騰し、輸出利益は半減している。

### 2) 労働環境状況

完全失業者数は288万人、完全失業率は4.3%とやや減少傾向にはありますが依然として1998年に4%を越え、高止まり状態を維持しています(総務省統計局、平成24年7月31日)。

非正規雇用者数、雇用者(役員を除く)(4918万人)に占める非正規の職員・従業員(1733万人)の割合(35.2%)は、前年に比べ0.8ポイントの上昇。2003年に30%を越え、この十年間増加の一途をたどっています(総務省統計局、平成24年2月20日公表)。

若年無業者数、平成14年以降、64万人前後を推移しています(総務省統計局)。

完全失業者の数は、1992年度において142万人(2.2%)であったものが、2012年度においては288万人(4.3%)と、一方的な増加傾向で推移しており、ここ20年間で職を失った人の数は146万人にもものぼっています。また非正規雇用者の割合は1990年当時20.0%だったものが、一方的な増加傾向で推移しており、2012年度には35.2%となり、労働者の35%が不安定な労働環境下におかれています。特に若年者における就業環境は苛酷な状態にあり、今日の日銭の確保に追われるがあまりに明日の日本を背負う若年者の育成を怠り、放置していることは、一企業・一産業界のみならず、日本全体の組織の弱体化を加速度的に進行させ将来に大きな禍根を残すでしょう。

#### 労働環境

- ・完全失業者数、288万人、4.3%で高止まり状態。
- ・非正規雇用者、4,918万人、35.2%で増加の一途。
- ・若年無業者数、64万人。

### 3) 社会環境状況

生活保護世帯数は、1990年～1998年の間は60万世帯前後でしたが、2005年に100万世帯を越え、2012年にはついに1,538,096世帯(211万816人)と過去最高となり激増の一途をたどっています(厚生労働省)。うつ病患者数は、1996年～1999年の間は44万人程度でしたが、2002年に71.1万人、2005年に92.4万人、2008年には104.1万人と9年間で2.4倍と激増しています(厚生労働省「患者調査」)。

不登校児童生徒数は、1991年に6万人を越えた後、毎年約5000人増加し続け、2008年には12万人を突破してしまいました(文部科学省統計)。自殺者数は、1998年に3万人を越え、14年連続3万人を越えています(警察庁集計、平成23年)。

世の中の悲惨な閉塞状況は社会的な統計数値にも如実に表れています。この十数年間で生活保護世帯数は150万世帯を突破し、うつ病患者は100万人を越え、自殺者数は3万人台から減少せず、不登校児童生徒数は12万人を突破してしまいました。これは戦争状態や江戸期における飢饉と同様の国家レベルの危機状態にあると言っていいでしょう。

#### 社会環境

- ・生活保護世帯数、150万世帯を突破。
- ・うつ病患者数、100万人を突破。
- ・不登校児童生徒数、12万人を突破
- ・自殺者数、14年連続3万人。

### 4) 平成の日本における危機的・事件・事故

もうみなさんはほとんどの事故や事件のことを忘れてしまっていることでしょう。平成元年(1989年)以降の日本における危機的な事件および事故を振り返ってみましょう。これらの事故や事件は偶発的に発生したものではありません。それらの原因としては、管理不在、危険性無視、安心・安全・信用無視、産地偽装、人命軽視、効率化優先・危険性無視・懲罰的人事教育、などお金や利益を第一優先とし、平気で人をモノとして犠牲にするような思考や体質がそれらの企業の中核を蝕んでいることにあるようです。更に問題なのは事故発生直後に行われた情報隠蔽・隠滅・虚偽報告などの犯罪的な行為です。このことは、これらの企業における道徳的・精神的な荒廃のひどさが極限にまで達していることを示しているでしょう。

- ・ 1999年 **東海村JOC臨界事故**； 死亡2名、被爆667名、避難者31万人。  
原因；管理不在・危険性無視。
- ・ 2000年 **雪印中毒事件**； 情報隠蔽・隠滅・虚偽報告・製品回収遅れ・公表遅れにより被害者14,000名。  
原因；利益優先で安心・安全・信用の無視。
- ・ 2001年～2009年 数々の**産地偽装事件**； 牛肉偽装。船場吉兆・赤福偽装。  
原因；人の信用をお金に換えた事件。
- ・ 2002年 **三菱自動車リコール隠し**。原因；利益優先で人命を犠牲にした事件。
- ・ 2002年 **みずほフィナンシャルグループ新決済システム障害**； 第一勧銀・富士・日本興行の旧三行間の調整・準備・事前チェック遅れにより口座振替遅延250万件、二重引き落とし6万件。  
原因；管理不在・危険性無視。
- ・ 2005年 **JR福知山線脱線事故**； 107名死亡。原因；効率化優先・危険性無視・懲罰的人事教育。
- ・ 2005年～2006年 **耐震偽装事件**。原因；利益優先で安心・安全・信用を捨てた事件。
- ・ 2006年～2008年 **偽装請負事件**； キヤノン・トヨタ・いすゞ・松下・日亜化学・TOTO・クボタ等。  
原因；利益優先で人をモノとして扱った事件。

#### ◎ 2011年3月11日 福島第一原発事故

2011年9月11日時点の被害状況の概要は次のようでした。

放射性物質の汚染域は、広大な範囲にわたっている。セシウム137(半減期30年)について3万ベク



レル／㎡超の地域は、福島県は約6千平方<sup>キ</sup>。 (県の約半分)、栃木県北部は約1370平方<sup>キ</sup>。、宮城県南部は約380平方<sup>キ</sup>。、茨城県北部と南部で約260平方<sup>キ</sup>。の合計約8千平方<sup>キ</sup>。以上に及んでいる。避難者数は、立ち入り禁止の警戒区域および計画的避難区域の対象人口に相当する8万5千人。放射性物質の大気への放出量は77万テラベクレル。(2011.9.11 朝日新聞)

汚染された面積は、東京都(2,102 平方<sup>キ</sup>。)の約4倍にあたり、また兵庫県(8,396 平方<sup>キ</sup>。)や静岡県(7,255 平方<sup>キ</sup>。)に相当する面積です。これらの地域は今後50年～100年単位で使用できなくなるのかも知れません。

これらの一連の事故を注意してみると、多くの場合企業の最末端あるいは協力会社と呼ばれる人たちが働いている前線の現場で発生しており、いずれの場合も犠牲者は一般庶民あるいは組織の末端で働く人たちでした。福島第一原発の事故現場で被爆しながら働いている人の多くもいわゆる協力会社や派遣の人たちなのです。東京電力の幹部たちや原子力保安院の偉い人たちの無責任な記者会見を何度かみて分かるように、組織階層の上部にいる人たちはいつもみな安全な東京にいます。自分たちは安全な場所で利益を享受し、危険な仕事は下位の階層の人たちに「丸投げ」しているようにしか見えません。「利益は自分に、負担は他人へ」をいつまでも続けていけば、共同体そのものが困窮し、下も上も共に滅びることでしょう。

#### 企業共同体を覆う黒い陰

- ・過度な利益第一主義の横行、金のため人の命を犠牲にすることは正しいのか。
- ・倫理観・道徳観の喪失、自分さえ良ければいいという精神はどこから来るのか。
- ・順法精神の喪失、組織防衛のためなら違法行為も辞さない人間とは何ですか。
- ・責任放棄の丸投げ体質、自分では労を尽さない利益の中抜きは結局何をもちたらすのか。
- ・二度と除染できない国土を見て、仕方ないとあきらめている人たちとは何ですか。

### 3. 幕末と平成の危機の共通点

#### 1) 危機認識の欠落

江戸期においても平成時代においても、ほとんどの共同体においては、その迫り来る目の危機に対する備えを怠っていました。

江戸時代においては、50～60年毎に大飢饉が発生していたにもかかわらず、一たん危機が去ってしまうと豊かな時期の生活に慣れてしまい、危機に備える気持も失せており、現実の飢饉に遭遇して右往左往するばかりで、結局大勢の犠牲者を出すことを繰り返していました。

同様に、戦後67年もち、高度経済成長の恩恵が広く国民全体に行き渡り、現在の贅沢な生活が歴史的にみてもごく稀な事象であるということにも気づかず、この豊かさを感謝の念もなく、当たり前と感じるようになってしまいました。企業・官庁・教育機関を始めとした多くの共同体の制度疲労が言われ続けていたにもかかわらず、行われた対策は、豊か過ぎる現状の生活の維持を前提とした対策とも呼べないような対処しかできず、今日の混迷不安の社会・経済・労働の状況に至っています。まだ日本は大丈夫だとみんな思っていますが、本当はもう危ないのではないのでしょうか。

## 2) 共同体の崩壊

江戸期における経済の基盤は農村にありました。その中心的生産共同体とは、農村共同体、すなわち「村」でした。昭和・平成時代における経済の基盤は都市にあり、その中心的生産共同体とは、すなわち製造業を中心とした企業体でしょう。共にその存立基盤であるところの生産物に大きなダメージを受けるところから共同体の崩壊は始まりました。江戸期における飢饉は、天然自然の異変により、農村共同体の生産物である米麦、その他の実りを奪われ村落共同体を崩壊させ、平成における国家の疲弊は、経済のグローバル化の異変により、生産共同体の生産物である工業製品を初めとした商品群の製造を他国に奪われ製造企業共同体を崩壊させたといえるでしょう。

## 3) 犠牲者は一般民衆

共同体の人的構成は常にピラミッド構成です。人数構成は上位に少なく下位に厚く、権力は上位集中的です。欲のまま振舞えば人間の行うことは「利益は自分に、負担は他人へ」であり、利益配分は、上に厚く下に薄くなり、命の重さも、上に重く下に軽くなるのです。従って、欲の支配する共同体においては、その共同体の存続が危機にさらされた場合、最初に犠牲にされるのは、その構成員の最下層の人々からということになります。その証拠に、江戸期の飢饉において餓死したのは農民たちであり、武士が餓死したなどという話は聞いたことがないし、現代においてもリストラの対象となるのは一般従業員が先であり、役員が先に身を引いたなどという話は聞いたことがありません。同様に、同じ業種内で系列化されている企業群の中で真っ先に犠牲を強いられるのは、最末端に位置する中小企業です。東電福島第一原発における復旧作業で最も多く放射線を浴びているのは最末端中小企業の作業員たちであることは衆知の事実です。

### 幕末と平成の危機の共通点

- ◎危機認識の欠落
- ◎共同体の崩壊
- ◎犠牲者は一般民衆

## 第2章 共同体衰亡の原因

### 1. 際限なき欲望の連鎖

#### 1) 健全なローカリズムなくしてはグローバリズムの成立もあり得ない

グローバル経済の本質は「際限なき欲望の連鎖」にあると言えるでしょう。もっと良いもの、もっと便利なもの、もっと安いものを求めて、国境を越えて、より資源の安い国から人的・物的資源を調達するやり方は、合法的か否かを別にすれば、自分の腹は痛めず他人の懐から富を収奪する連鎖商法にも似ています。地球における資源は有限であることを忘れて、次から次へと資源の安い国を渡り歩き、最後に行き詰るところまで行かなければ止まらないのでしょう。このやり方は、いわゆる焼畑農業にも似ています。未開拓の森林を焼き払い、そこで作物が取れなくなると、また次の森林を焼き払い、最後に焼き払える森林がなくなって滅亡するのです。畑に肥料を与えて養生しなければ次の年には収穫が望めないのは当たり前の道理です。天然自然から収奪することばかりを考えて、自分の労を惜しむところには永続的な繁栄は存在しないでしょう。

いわゆるグローバル経済によって、一時的な勝利を得る者もあるでしょうが、この20年間の日本企業のありさまを見ていると、このやり方では日本は復活するどころか没落への坂道をころげ落ちているようにしか見えません。今、何が日本で進行中であるか目を凝らして見れば一目瞭然でしょう。富の偏在化がおき、いわゆる中産階級が激減し、下層階級・非正規労働者が激増しています。デフレーションはその結果に違いないでしょう。働く場所を喪失し多数の市民が貧困に陥れば、より安い商品を追い求めるしか生きるすべはないのです。このデフレは、記録的超円高とあいまって更に企業の海外移転を促進するでしょう。その結果、一般庶民は一層の貧困化に見舞われ、まさに地獄の負の連鎖に陥り、日本国という共同体は衰亡し続けることでしょう。いくつかの企業が生き残ったとしても、それは日本国という共同体を支える力には全くなり得ないでしょう。「一将功成て、万卒枯る」、「一企業生き残って万民衰亡する」ということでしょう。行き着く先は、勝者・敗者ともに滅びるということなのかも知れません。

この地獄のデススパイラルから脱却する方法は、まずは、ぜいたく品の大量消費という価値観を捨てるところからしか始まらないでしょう。グローバル化の世界にあって日本だけでは実行できはしないと言う向きもあるかと思いますが、やってできないことはないでしょう。食べたい放題、グルメな生活、24 時間便利で快適な明るい社会などいつまでも続くわけでもないでしょう。多過ぎるものは身の毒になり、便利過ぎるものは心身を弱らせ、楽し過ぎることは寂しさを招く元になるでしょう。実に「過ぎたるは、及ばざるがごとし」どころではなく、「過ぎたるは、及ばざるより悪し」なのです。

まず、この「過ぎたるもの」が何かをそれぞれに認識し、それらを捨て去ることから始め、一身においては「身の程」にあった暮らしに努め、一企業においては「身の丈」にあった経営を実行するところから、復興復活の光が見えてくるのだと思います。

健全なローカリズムなくしてはグローバリズムの成立もあり得ないことは明らかな道理であることを肝に銘ずるべきでしょう。尊徳は国家の衰亡は行き過ぎた利権の争奪から始まるとして次のように語っています。

#### 2) 衰亡は利権の争奪から

自己あるいは自社の利益第一主義は人々の間に争いを引き起こし終には富者も貧者も共同体も共々に滅ぼしてしまうと尊徳は次のように語っています。

「国民がおのおのの利を争うことがはなはだしくなると国家は衰亡し始める。豊かな者たちは満足するということを知らないし、世の中を救おうという気持も持っていない。望むものを手に入れても、更にもっと手に入れたいと願い、自分勝手なことばかりを画策し、天の恩も知らず、国の恩も感じない。貧乏人は貧乏人で、何とかして自分の利益を獲得しようとするが、特に知恵もないから、納めるべき税金を滞納させたり、借金を返さなかつたりしている。このようにして貧富ともども正義も義務も忘れて、できもしないような悪知恵ばかりを画策して利を争っているが、その見込みが外れたら、破産という苦しい境遇の大河に沈むのだ。

この大きな河も、覚悟して入る時は、おぼれて死ぬまでには至らないから、また浮かび上がることも向こう岸に泳ぎ着くこともあり得るが、覚悟がなくてこの河に陥った者は、二度と浮かび上がることができずに一生を終ることになるのだ。哀れなことだ。私の教えは、世間一般のこのような悪弊を除いて、安楽の地を得させるのを役目としている。」(二宮翁夜話「一七八」 衰亡は利権の争奪)

#### 健全なローカリズムなくしてはグローバリズムの成立もあり得ない

- ◎奪うだけの焼畑農業的グローバリズムは滅びる。
- ◎富の偏在は、貧困化の拡大を促進し、最後には共同体を滅ぼす。
- ◎利権の争奪から共同体の衰亡が始まる。
- ◎多過ぎるもの、便利過ぎるもの、楽し過ぎるものは、みな身の毒となる。
- ◎貧困のデススパイラルからの脱却は、贅沢品の大量消費という価値観を捨てることから始まる。
- ◎「身の程」にあった暮らし、「身の丈」にあった経営が復興復活の道を開く。

## 2. 失政が招くもの ～怠惰な民も人口の減少も失政から

さらに尊徳は、国民の衰亡は、上に立つ者の失政によっても招かれるとして次のように語っています。

「大体にして田畑が荒れるのは怠け者の農民のせいだと言ひ、人口が減るのは産んだ子を育てられずに殺す、悪習のせいだというのが普通の議論だが、どんな愚民だと言っても、わざと田畑を荒らして自ら困窮を招くはずはないだろう。また鳥や獣ではあるまいし、親子の情がないはずがないだろう。それなのに産んだ子を育てないのは、食物が乏しくて、育てきれないためなのだ。その本当の気持を察してやれば、哀れといって、これほど哀れなことはない。その元はといえば、重い課税に耐えられぬために田畑を捨てて作らないことと、民政が行き届かぬために堤防や用排水や道・橋が壊れて、耕作困難になることと、ばくちが盛んに行われて風俗が退廃し、まともな民心が失せ果てて耕作しなくなること、この三つだ。こうして耕作しないから食物が減少する。食物が減少するから人口が減少するのだ。食があれば民が集まり、食がなければ民は散ってしまう。本当に、重んずべきものは人民の米びつだ。」

(〔一八九〕 惰民も人口減も失政から)

政治とは国家における政治はもちろんのこと一企業、一共同体における施策のことも意味します。下から奪い取るだけの施策は、下々の生きる術まで奪い、勤労を放棄せざるを得ない状況に追い込み、企業・共同体、ひいては国土の荒廃を招き、ついには身分の上下を問わず衰亡の淵に沈むことになるでしょう。

#### 失政の影響は大きい

- ◎人口の減少
- ◎働く場所の喪失
- ◎民心風俗の頹廃

## 3. 滅亡のもとと贅沢をすることにあり

贅沢は敵という言葉は戦時中において国民から戦費を調達するのに利用されたため、多くの国民にとって聞きたくない言葉の一つになってしまいました。しかしながら当時の贅沢と現在の贅沢のレベルには雲泥の差があります。尊徳は、自分の収入レベル以上の消費のことを贅沢と言っており、そのような生活をすべきではないと至極当然のことを言っているだけのことです。自分の収入以上の生活を止められずサラ金の多重債務を抱えて終には自己破産に追い込まれ家族離散の憂き目にあうという話は現在でもよく聞く話です。尊徳は次のように警告しています。

「どれほど豊かであっても、儉約の家法を立て、贅沢に流れることを厳禁するのがいい。贅沢は道を誤

る原因であり、滅亡の元でもある。何故かと言えば、贅沢を求めるところから、利をむさぼる気分が増長して、慈善の心は薄らいでしまう。そして自然に欲が深くなってけちになってしまう。それから知らず知らずのうちに職業も不正になっていき、ついに災いを生ずるのだ。実に恐ろしいことだ。」

(二宮翁夜話、[一二九] 滅亡のもととは驕奢(きょうしゃ))

現代の日本はどうでしょうか、儉約に努め、贅沢を戒めているでしょうか。贅沢さんまのあげく、多くの食料やエネルギーを無駄に捨ててはいないでしょうか。贅沢に慣れてしまって自分の働き以上の楽や利をむさぼる気分が増長してはいないでしょうか。欲が深くなってけちになってはいないでしょうか。知らず知らずのうちに不道德な行為をしたり、経営や職業が不正になって来てはいないでしょうか。その結果、一個人、一家、一企業、国家に災いが生じてはいないでしょうか。

24 時間お湯が出る生活、24 時間買い物ができる生活、冷蔵庫にはいつでも豊富な食材が蓄えられている生活、好きな場所に移動できる自家用車のある生活、行こうと思えば海外旅行ができる生活、このような生活環境の中で我々は今を生きています。

贅沢ということについては、人それぞれに異なりその明確な定義は困難ですから、例えば、1960 年当時と現在を比較して、我々の生活を便利にしたものについて挙げてみようと思います。

我々の生活の基本は、衣食住であり、これらを豊かにまた便利にしたものとしては、家電製品の数々、自家用車の普及、食料品の大量化・高級化・多様化、住宅の高機能化、衣類の多様化などがあるでしょう。これらの普及により、個人および社会における水の消費量および電気・ガス・ガソリン等のエネルギーの消費量は莫大な量に達しています。膨大なエネルギーの消費をまかなうために、火力・水力発電だけでは足りずに、この狭い国土に54基もの原子力発電所を保有しています。食料品においては、食べられるのに捨てられる大量の食物、いわゆる「食品ロス」は平成 21 年度推計では1900万トンにもものぼり食品資源全体量9100万トンの21%に相当する膨大な量となっています。(平成 21 年 3 月、農林水産省)。自家用車の保有台数は、平成 23 年度 57,888,005 台となり一世帯あたり 1.081 台となっています。(世帯数 53,549,522、財団法人 自動車検査登録情報協会、平成 23 年 8 月 23 日)

このような贅沢な生活はいつまでも続かないような気がします。村上龍は、その著書『希望の国のエクソダス』で次のように語っています。

「この国には何でもある。本当にいろいろなものがあります。だが、希望だけがない。」

#### 滅亡のもととは贅沢をすること

- ◎贅沢は、満たされない感情を埋め合わせる代償行為。
- ◎贅沢をすることで、利益をむさぼる気持が生じ、慈善の心は薄れ、不道德・不正の温床となる。
- ◎この国には何でもある。本当にいろいろなものがあります。だが、希望だけがない。

#### 4. 「自分の城」を築こうとする者は必ず破滅する

自己あるいは単一共同体の崩壊は、その自我欲求の過剰な肥大化によって引き起こされるものかも知れません。このことについて、姜尚中氏はその著書『悩む力』において次のように述べています。

「自我が肥大化していくほど、自分と他者との折りあいが見つかるのです。自我というのは自尊心でもあり、エゴでもありますから、自分を主張したい、守りたい、あるいは否定されたくないという気持ちが強く起ります。しかし、他者のほうにも同じように自我があって、やはり、主張したい、守りたい、あるいは否定されたくないのです。そう考えると、手も足も出なくなってしまいます。

人によっては、『他者とのかわりには表面的にしのぎ、本当の自分は隠しておく』といった方法が取れるかもしれませんが、それができずに完全籠城する人もいますでしょう。つつ走っていく自我を止められず、さりとて誰かに救いを求めることもできず、悲鳴を上げたくなくなっている人もいるのではないのでしょうか。

哲学者のカール・ヤスパースがこう言ったのです。『自分の城』を築こうとする者は必ず破滅する、と。誰もが自分の城を頑強にして、塀も高くしていけば、自分というものが立てられると思うのではないのでしょうか。守れると思ってしまうのではないのでしょうか。あるいは強くなれるような気がするのではないのでしょうか。しかし、それは誤解で、自分だけの城を作ろうとしても、自分は立てられないのです。その理由を究極的に言えば、自我というものは他者との関係の中でしか成立しないからです。すなわち、人とのつながりの中でしか、『私』というものはありえないのです。

私は、自我というものは他者との『相互承認』の産物だと言いたいのです。そして、もっと重要なことは、承認してもらうためには、自分を他者に対して投げ出す必要があるということです。他者と相互に承認しあわない一方的な自我はありえないというのが、私の今の実感です。もっと言えば、他者を排除した自我というものもありえないのです。」(姜尚中、『悩む力』)

上記は、自己は他者の中でしか存在することは出来ないということをはっきり自覚すべきだと言っています。自己の欲求の最大化を図れば、他者も同様に自己の欲求の最大化を図ろうとし、結局みな勝手きままな行動を取り、そこには正義も道徳もルールも忘れさられ、共同体は破壊され、自他上下ともに滅亡するだろうと警告しているのです。何事においても自己完璧性の追求よりも、自他共に折り合いがつく妥当性の発見が肝心でしょう。

#### 自己・自社・自国だけの城を築こうとする者は必ず破滅する

◎自我欲求の過剰な肥大化は自己あるいは共同体の崩壊を招く。

◎自他ともに生きる妥当性の中で道は開ける。

## 5. 「丸投げ」

### 1) 責任感について

責任感とは、言うまでもなく、自分に与えられた役割を最後まで全うする気持のことです。責任感というものは、自然に発生するものではないでしょう。自分で意識して努力しなければ決して芽生えるものではないはずです。この、自分で意識するということが、自覚とか自己認識とか言われることで、自分を取り巻く人々や環境を意識するところから生れてくるものでしょう。次に、この責任感の喪失の代表的な例として、悪しき慣行である「丸投げ」ということについて考えてみたいと思います。

「丸投げ」とは、自分ないしは組織集団としてやるべき義務を果たさず、その任を他人あるいは他の集団に利益配分と引き換えに押し付けることです。日本における多重請負構造は、この病におかされて久しい状態です。その仕事における任務の責任を誰が負っているのか分からないような仕事は、その仕事に関わる人々を非常な危険にさらし、一たび問題が起きれば、直ちに大災害に直結し、個人はいうに及ばず共同体に壊滅的打撃を与えることは、福島第一原発事故の失敗でもう分かったはずですが、責任の所在が分からない、すなわち無責任は、終には国家共同体を滅ぼすということになります。

仕事において、自分の責任を果たすということは、特別に難しいことではなく、ただ自分の仕事をきっちりやり抜くということでしょう。日本人は昔からこのことを「けじめ」をつけると言ってきました。

分業の仕事においては、特に工程ごとの完全なアウトプット／インプットがなければ完成品を作ることはできません。このことは誰が考えても分かる道理でしょう。「けじめ」の連鎖した一連の流れのことを、完全なプロセスというのです。けじめの欠落した、つまりいいかげんな仕事で、一番被害をこうむるのは顧客なのです。誰もが当事者(責任者)になりたがらないチームや組織になっていないのでしょうか。責任ということについて重苦しく考える必要はないでしょう。常に「この仕事は私の担当です」と言えるかどうかです。

## 2) 無責任・無関心が呼び寄せるもの

自分自身の命や重大事に係ることに対する無関心さは、本来果たすべき義務を放棄し、誰かにその責任を丸投げしているのと同じでしょう。我々は、現在多くの重大かつ危機的な問題の最中にあるという認識がまだまだ薄いように思います。第一章で取り上げた、経済・労働・社会環境における数多くの危機的な問題に対して、我々はどれ程の関心を抱いているのでしょうか。無責任・無関心が自分たちおよび共同体全体に何をもたらすのか、次の一文を紹介したいと思います。

「国を守る力もエネルギーも必要な機能だ。しかし国民自らの生命や財産まで官僚や専門家集団に委ね、ある時は傍観、ある時は狂奔した。この人任せと無責任が、度重なる失敗の根底にあるのではないか。」(2011・8・14 朝日新聞社説)

## 3) 「丸投げ」業務委託が責任放棄に至る悪魔のステップ

もう一度確認しましょう。「丸投げ」とは、自分ないしは組織集団としてやるべき義務や責任を果たさず、その任を他人あるいは他の集団に利益配分と引き換えに押し付けることです。我々の仕事の世界において業務委託が丸投げ・責任放棄に至る悪魔のステップを次に示したいと思います。

### ◎業務委託が責任放棄に至る悪魔のステップ

**step1** 仕事が忙しくて間に合わない。

**step2** 外部の業者から人を派遣してもらい、仕事を手伝ってもらう。

このときはまだ仕事の責任は自分にあるとと思っているでしょう。派遣者のミスが自分の指示の悪さに有ったとしたら自分が責任を負うのは当然だと思っています。

**step3** 派遣者で穴埋めしてきたが、仕事の忙しさが限度を越えてきたので、業務のまとまった部分を外部の業者に委託する。最初のうちは委託した業務についての進行状況や品質や問題点について委託先と綿密にコミュニケーションをとっており余り問題は発生しなかった。

**step4** さらに忙しさが増し複数の仕事を抱えざるを得ない状況になってきた。もう委託先の仕事の状況を見る余裕すらなくなってきた。委託業務の細かい指示もできなくなり、自分の専門領域の技術を学習する時間も無くなり、自分の主な仕事は多数の外注に仕事を割り振ることだけになってきた。

**step5** 外注から納入される成果物に多くの欠陥が発生するようになった。

**step6** 多数の欠陥品に対して自分では到底その責任を負い切れないので、委託先外注に対してその非を責め続け製品責任の転嫁をせざるを得ないようになってしまった。

**step7** step4～step6の悪循環がくりかえされると同時に、学習不足の結果は自分の専門的なスキルを劣化させ、外注へまともな指示すら出せなくなってしまった。

**step8** 回復不可能な大障害が発生してしまった。

この悪魔のサイクルはstep3で止めなければいけなかったのです。悪魔のサイクルを止める役割・責任は経営者・管理者にあり、仕事の分散だけではこの問題は解決できないでしょう。仕事のプロセスの見直しや仕事のやり方の見直しも必要でしょう。更に業務力の強化も必要でしょう。多くのムリ・ムダの排除のためのリスク排除活動も必要でしょう。人間の代わりにツールでできることはツールにやらせるべきです。業務はその価値の高い順に実行しなければならないのです。今やるべきことは直ちに実行しなければなりません。今日やらなくてもいいことは明日にすることです。仕事に関係している仲間とは密なコミュニケーションを行わなければなりません。担当者に直接的な責任はない場合でも、そのひどい状況およびそれを放置していたらとんでもないことになるリスクについては、諦めることなく経営者・管理者に発信し続ける義務はあるのです。

**step9** 障害対応に時間をとられ本業の仕事はどんどん遅延し品質も急速に落ちてくる。step4への逆戻りです。このような状況は突然くるわけではなく数年間をかけて徐々に進行していくのです。その間に担当技術者のスキルは確実に落ちていき三年もあれば彼らは間違いなく専門家あるいは技術者とよべないレベルの人材になってしまいます。人材の劣化です。さらに業務委託先が中国などのオフショアが

組み込まれてきた場合は、この地獄のサイクルは加速度的に進行します。

**step10** 最初は個人レベルで始まった品質の低下・人材の劣化が組織内に拡大し、ついにはほとんどの組織が恒常的に品質問題を抱え、業務能力を失った集団となってしまいます。人および組織共同体の全滅です。

『丸投げ』は仕事における責任の放棄です。丸投げの害毒は他人・他部署を破滅させるだけではなく自分・自部署をも同時に破滅させるものだど覚悟しておいたほうがいいでしょう。関係者全てに及ぶ害毒には次のようなものがあるでしょう。スキルダウン、モチベーションダウン、品質悪化、コスト増加、損益悪化、スピードダウン、生産性悪化、人材の劣化、関係者間の協調関係の破壊、協力者の離反、組織の崩壊などです。それでも、あなたは、仕方ないという理由で、丸投げを続けますか。

#### 4) 丸投げが起こる本当の理由

他にも「丸投げ」はいろいろあるでしょう。たとえば、次のようなものがあります。

やっかいな仕事を金を払って外注にやらせる、ゴミ処理場を金を払って過疎地に押し付ける、毒性産業廃棄物を金を払って貧困な国々に輸出する、迷惑な米軍基地を金を払って沖縄に集中させる、危険な原発を金を払って地方に建設する、金を払って後進国の人間から臓器を買ってくる、金を払って、自分の代わりに他人に戦場にいらしてもらう(南北戦争当時、米国では合法であった)。

これらの考え方や行動の基底にあるものは「利益は自分に、負担は他人へ」という、膨張した我欲の行き着くところなのです。この無際限な膨張我欲は個人における悪癖を越えて今や大企業組織にまで浸透してしまったように思えます。これで世の中うまくいけばいいでしょうが、この膨張我欲は企業も個人も破滅地獄へ至る一里塚と思った方がいいでしょう。

#### 共同体衰亡の原因

- ・もっと欲しい更に欲しいという、際限なき欲望の連鎖
- ・各々の利を争う、利権の争奪
- ・民の力と生きるすべを奪うだけの政治
- ・身の程を過ぎた生活、身の丈を越えた経営
- ・他者を思いやる心の喪失
- ・無責任と仕事の丸投げ



## 第3章 共同体再生の要点

### 1. 仲間とともに生きる

仲間と共に生きるということについてチームプレーの真髓を表した記事を紹介したいと思います。

「例えば、ラグビーにおいては各々のポジションの役割は明確に決められているが、いったん体制が崩れた場合には各メンバーはその役割を超えて臨機応変な対応が求められる。メンバーは自分の役割と組織を補い合う自律性が要求されると言われている。仲間が守るべきポジションが崩れた時には、巨漢のフォワードもバックスに参加し、体の小さいスクラムハーフも、相手の巨漢に果敢にタックルを仕掛ける。」(S QUSE通信Vol80、チームプレイの魅力)

仕事において人はみなそれぞれに役割をもって働いています。それぞれの役割が果たされた結果、その仕事は成就することができます。しかしメンバーがその役割を完遂できない場合も多いものです。見込み違いや突発的なできごとによってメンバーが倒れてしまうこともあります。私が私の仕事だけをやっているだけでチームの仕事が完遂できるわけではありません。仲間たるものは、他のメンバーが倒れたり倒れそうになったりした場合に機敏な援助をしなければならないでしょう。

あなたのチームはみんな一丸となって仕事をしているのでしょうか。自分の役割は当然のこととして仲間のミスや不足をお互いに補い合うような活動ができていますでしょうか。倒れている仲間をそのまま見て見ぬ振りをしてはいけません。チームの成果は自分の成果となり、チームの失敗は自分の失敗となるでしょう。自分だけが良ければいいという世界からは結局何も得るものはないでしょう。

良い仕事は他人を思いやり尊重する自立した人間から、あるいは他の組織との連帯を尊重する自立した組織からしか生まれません。自立とは、何でも勝手にやれることを意味しません。他者、特に弱い立場の人々や組織とともに生きる姿勢が多くの人々の勇気とやる気を喚起するのです。

真に自立した人や組織は、目先のチマチマした効率性をはるかに凌駕する目覚ましいパフォーマンスを実現するでしょう。膨張我欲を排し、自他両者の成功をめざし、関係者との連携を保ち、学習・研究に励み、自分の役割と責任をはっきりと自覚し、やるべきことを愚直に実行していく以外に現在の崩壊した共同体を回復させる道はないのです。

#### 仲間とともに生きる

- ◎ 良い仕事は、他人を思いやることから生れる。
- ◎ 良い仕事は、他の組織との連携・連帯の中から生れる。
- ◎ 弱者とともに生きることが、人々の勇気とやる気を喚起する。
- ◎ 仲間とともに生きる志のある自律した組織は目覚ましい成果を生み出す。

### 2. 自然界から学ぶ

尊徳の教えは、基本的に四季織り成すこの豊かな日本の天然自然の山や川、野や畑に生息する鳥獣や成育する植物たちを良く観察するところから発しているといえるでしょう。尊徳は目の前に繰り広げられる動物たちや植物たちを良く観察し、その中から人間がどのように生かされているのか、どのように生きるべきかについての深い洞察を獲得したものだと思われます。そういう意味で尊徳は知恵あるナチュラルリストであり、リアリストであったと言えるでしょう。尊徳やその弟子たちにおいては、真理の教えは、決して経典や書物の中に在るのではなく、天然自然の中に在るということを知っていたのだと思われます。

尊徳は、このことについて次のように語っています。

「めぐる四季や自然界の万物をよくよく目を見開いて見、よくよく耳をすまして聞いてみよう。日々繰り返し繰り返し示される天地の教えが見えて来、聴こえて来るだろう。これが天地の経文というものなのだ。たとえば米をまけば米がはえ、麦をまけば麦がみのるという、古来変わらぬ道理により、そのまことの道に基づいて、これを誠にするための人としての勤めをしなければならないのだ。」

([一] まことの道 天地をもって経文とする)

我々は、永らく人工の構造物に囲まれた、いわゆる明るく清潔で便利で豊かな都市生活というものに慣れ親しんできましたが、人間として本当に価値あることは何かということについてほとんど忘れ去ってしまったかのようです。

### 3. 金だけでは復興はできない

尊徳が語ったことに次のようなことがあります。

「村里の衰廃を興すには、金を投じなければ人がついてこない。金を投ずるのに方法があつて、受ける者がその恩に感じなければ益がないのだ。広い天下のことで、金を出す善人も少なくない。それでいて、墮落した風俗を洗い流し、すたれた村を興すところまで行かないのは、みんなその方法が当を得ないためだ。だいたい村長とか、主だつて何かやろうという者は、必ずその村の富者なのだ。仮にそれが善人で、よく施したとしても、自分が驕奢・ぜいたくでいるものだから、受ける者が恩を恩とも思わずに、そのぜいたくをうらやんで、おのれの驕奢をやめない。自分の分限を忘れた過ちを改めない。だから無益なのだ。それだから、村長の任にある者は、自らへりくだつて身を慎み、富を誇らずぜいたくをせず、慎んで分限を守つて、余財を推し譲る。そうして村の害を除く、村の益を起こす、困窮者を助ける。そうすれば村民はみんなその誠意に感じて、ぜいたくしたい気分も富貴をうらやむ気分も、救いを求める気分も消え去つて、勤労をいとわず、粗衣粗食をいとわず、分限を越していた過ちを恥じて、分限の内で暮らすのを楽しむようになる。こういうふうにしなれば、廢れた村を興し、くずれた風俗を改めるところまでゆかないのだ。」(二宮翁夜話、[一九七] 衰村復興は幹部の徳行から)

今はとにかく何でもお金の世の中です。復興に何億、何千億投じられる、だれそれが何億寄付をした。そのようなことばかりがニュースとして取り上げられていました。尊徳が言うように、昔も今も、お金がなければ人はついて来ません。お金は大事です、しかしお金が人を救うのではなく、人の心が人を救うのだという認識がもっと肝心なことなのです。どのような心なのかといえば、余財を譲るにあたつても自分自身の生活を慎み、お金や財産を持っていることを自慢せず、贅沢や無駄をやめ、また恩を受ける側においては、その譲りに深い感謝の気持をもって自分の勤労で返すということです。皆その収入や実力の範囲内で暮らし、仕事に知恵と力を注ぎ、多くの実りを収穫することに全力を尽せば、必ず個人においても企業においても、国家においても復興は間違いなく達成できるでしょう。

#### 金だけでは復興はできない

- ◎お金は必要です。
- ◎もっと必要なのは人間の自覚や当事者意識です。
- ◎人を救うものは人の心です。
- ◎金を出す者は奢つてはいけない。受ける者は恩に報いなければならない。

### 4. まず心田の荒蕪を開く ～荒れたのは国土だけではなく、心も荒れている

いくらお金を投じたとしても、人々の萎えた心、心の荒廃をなくさなければ復興は難しいでしょう。人の世は、人が、さらにその心が動かすものです。人の心が動かなければ、巨万の資金を投入しても無駄に費やされるだけで復興はむなしなものとなるでしょう。

尊徳は、その農村復興事業において、実際の農地の開拓の最大の障害は、その当事者である農民たちの自覚不足、認識不足にあるということを見破っていました。

現代社会におけるさまざまな復興事業、組織再生活動においても全く同様のことが言えます。いくら上に立つ者が指示しても、命令しても改善・改革は一向に進展しない場合が多いものです。笛吹けど踊らず、なのです。

農業立国時代の経済のフィールドは田畑であり、産業立国時代の経済のフィールドは会社、事業所、工

場などでしょう。自分のフィールドが荒れているかどうかは、田畑であれば一目瞭然の草ぼうぼう状態であり、当事者である農民は毎日それを目撃せざるを得ません。しかし現代の経済のフィールドが荒れている状況を目の当たりにすることは困難でしょう。会社に人がいなくなっても、工場のラインに製品が流れなくなっても、その状態を内部の人間が見る期間は一時期であり、ましてや外部の人間がそれを見ることは全くないでしょう。このように現在の経済のフィールドが荒れているかどうかはなかなか当事者においてすら自覚しにくい状況にあります。

幕末の封建農業立国に時代ですら農民たちの自覚や認識の獲得は困難でしたが、現代ではさらに困難でしょう。目の前に草ぼうぼうのフィールドは見えていないのです。事業縮小や廃業によって自分のフィールドが突然無くなって初めて気づいても遅いのです。

尊徳は、自分のフィールドを復興するには、まず当事者たちの自覚や認識がキーポイントになるとしています。このことについて尊徳は次のように語っています。

### ◎心の荒蕪一人開く時は、地の荒蕪何万町あるも憂うに足らず

「人の心も田畑と同じで、何もせず放置しておけば雑草がはびこるだけの荒地となるだろう。人の心が荒廃すれば、同時に実際の田畑も職場も荒廃するだろう。世の中の豊かさが人々の心の豊かさをもたらすのではなく、人々の心の豊かさが世の中の豊かさをもたらすのである。まず人々の心の田の荒廃を開拓することから始めなければならないだろう。天から授かった善い種、すなわち仁義礼智というものを培養して、この善種を収穫して、又まき返しまき返して、国家に善種を蒔き広めることだ。一人の心の荒蕪が開けたならば、土地の荒蕪は何万町歩あろうと心配することはないのだ。」(二宮翁夜話、[六三] 心田の開発)

一人ひとりの心の荒廃がなくなれば、国土の荒地が何万町歩あっても何ら問題にはならないと語っています。実に勇気が奮い立つような言葉です。何が人の心を荒廃させ、国土を荒廃させているのかよく考えてみたいと思います。

心の荒廃について、尊徳は、「心田の荒蕪」と表現していますが、まことに当を得たとえといえます。実際の田畑に対して人の心を心の中の田と言っているのです。尊徳は実田の荒廃および心の荒廃の種類について次のようなものと語っています。

「荒蕪には幾つかの種類がある。まず、田畑の荒れたもの、これは国家としての荒地だ。借財が多くて稼ぎ高を利息にとられ、稼ぎ高はあってもないのと同然のものがある。これは国家のためには生きた土地で、その人のためには荒地だ。また、土地がやせた粗田で、公租と村費だけの収穫はあるが、耕作者に利益のない田畑がある。これはお上のためには生きた土地で、下の者には荒地だ。また身体強壯なのに遊惰に日を送る者がある。これは自他のために荒蕪だ。また資産もあり財力もありながら国家のためになることをせず、いたずらに驕奢にふけて財宝を費やすのがある。これは世の中で大きな荒蕪だ。なおまた、知恵も才能もあるのに遊芸を事として、琴三味線や碁将棋・書画などをもてあそんで、世のためを思わずに生涯を送るのもある。これも世の中の荒蕪だ。これら数種の荒蕪は、その元は心田の荒蕪から発するものだから、私の勧める道はまず心田の荒蕪を開くのを先務としなければならない。心田の荒蕪を開いてのち田畑の荒蕪に及んで、この数種の荒蕪を開いて熟田としたならば、国の富強は手のひらをめぐらすように容易であらう。」(二宮翁夜話、[二〇一] まず心田の荒蕪を開く)

これらの荒廃を現在の個人や、企業や国家においてたとえてみても同じことが言えるのではないのでしょうか。まず荒廃を復興させるには人々の心の荒廃を復興させなければ何も始まらないことは誰の目にも明らかな道理でしょう。人々の心の荒廃を開いたあと、実田である企業活動のフィールドの荒廃を復旧させ実り豊かなものとすれば、その繁栄は間違いないものでしょう。

このことは会社組織の改革における体験でも全くその通りだと実感されます。こうしようああしようといひながら語りかけても、指示しても、命令しても、なかなか改善は進まないのが実情です。そうして多くの改善活動は、その最初の段階で挫折し、その内に放棄されてしまう場合が多いものです。

当事者の心が荒廃したままでは、何を指示命令しても実田の開拓が実行されることはあり得ないでしょう。

組織における身分の上下に関係なく、全ての人々における心の荒廃とは何かということについて考える必要があるでしょう。

#### 復興復活は、まず荒廃した心を耕すことから

- ◎豊かさの源は人にあり。
- ◎職場の荒廃は、人心の荒廃の結果。
- ◎人心の荒廃は、楽やぜいたくを好むところから始まる。
- ◎復興行動の最大の障壁は、当事者の自覚不足・認識不足にある。
- ◎自分の活動フィールドが荒れ果てていないか、あなたの目に見えますか。
- ◎仕事の質を向上させるには、その前に当事者の心の質を向上させること。

### 5. 信頼関係は人にやる気を起こさせる

尊徳は、その公的な最初の仕法である宇津家桜町領四千石の復興着手にあたって、その命令者である小田原藩主、大久保忠真との信頼関係について次のように語っています。

「論語に、『信なればすなわち民任ず』とある。つまり信頼関係があれば下々の民はお上にその一身を委ねるものだと言うことだ。子は母親に対しては、自分がどれほど大切と思うものでも、疑わずに預けるものだ。これは母親の信が子に通じているからだ。私と小田原の先君(大久保忠真公)との間もこれと同じだった。私への桜町仕法の委任は、『心組みの次第一々申し立つるに及ばず、年々の出納計算するに及ばず、十箇年の間任せ置くものなり』ということであった。それゆえ私は一身をゆだねて桜町に来たのだ。」  
(二宮翁夜話、[二〇五] 復興は開びやくの大道によれ)

尊徳は郷里である小田原を発つにあたって、一家の所有する田畑・家財いっさいを整理して、桜町の仕法が成功しなければ二度と郷里には戻らないという決意の元、故郷を後にしたのです。まさにこの背水の陣を決意させたのは、小田原侯との間の揺るぎない信頼関係があったからなのです。人は、全幅の信頼を置く人のためには全力を尽して行動をするものでしょう。

また尊徳は村落の復興にあたって当事者である村民との信頼関係の構築のために芋こじ会という村の寄り合いを利用しました。この芋こじ寄り合いにおいて、尊徳は村の重要な方針決定を村人自身による話し合いや記名投票にて行うよう指導しました。この方法は村人間の信頼関係の修復のみならず、尊徳と村人たちとの信頼関係をも確かなものとししました。この信頼関係は、その後続く村落復興の実際的な活動である仕法を成功させる重要な要件の一つでした。

芋こじとは、里芋を洗うために水をはった桶の中に里芋を入れて二本の交差した棒でゴリゴリとかき回し汚れや泥を落とすことを言いますが、寄り合いにおいても色々な意見を持つ者たち同士が意見を交えることで、それぞれの者たちもつ意見の泥や汚れを落とし、妥当な結論を自分たち自身で導き出す様子を芋こじに例えて尊徳が命名したとされています。これらのことを現代では、コミュニケーションの実行とか情報の共有による信頼感の醸成などと言っていますが、現代における我々の情報共有は、この芋こじ会のレベルにはとうてい及ばないような気がします。

#### 信頼関係がやる気のもと

- ◎人は、信頼関係のある人のためなら全力を尽して行動する。
- ◎信頼関係は、責任を自覚した者同士の自律的な話し合いの中で醸成される。

### 6. 自力更生の覚悟が道を開く

数人の弟子と家族を伴って桜町領に到着した尊徳が、そこで見たものは、家は破れ、田畑は荒れ放題の

荒廃しきった村々であったといえます。そのときの尊徳の自力更生の覚悟は次のようでした。

「さてこの桜町に来て、どうしたらよいかと熟考したところ、日本国が開かれたその昔、外国から資本を借りて開いたのではない、日本は日本自身の努力で開いたに違いないことに気づいた。

そこで小田原藩の交付金も謝絶し、近郷の金持にも借用を頼まず、この四千石の土地の外は海外だと見なして、自分が古代の昔にこの地へ降り立ったのだと決心をした。そうして日本は日本の努力で開く道こそ先人の足跡であると思い定めて、一途に古来から続くまとうな方法によって努力したのだ。そもそも国が開かれたその昔、この地に一人で降り立ったものと覚悟すれば、川の流れてみそぎをしたように、この上なくさっぱりする。何事をするにもこの覚悟を決めさえすれば、依頼心も起こらない。卑怯卑劣の気持もない。何を見てもうらやましいことはない。そして心中清浄だから、願うことで成就しないものはない。そういう境地に達するのだ。この覚悟が、事をする場合の大本であって、私の悟道の極意なのだ。この覚悟が定まれば、衰えた村を立て直すことも、つぶれた家を興すことも、いともやさしい。ただこの覚悟一つだけだ。(二宮翁夜話、[二〇五] 復興は開びやくの大道によれ)

また、平常心ということについても次のように語っている。

「心を安らかにした後、問題についてよく思慮を巡らせば、良い結果が得られるだろうと言うことだ。だいたい世間の人は、苦しまぎれにいろいろのことを考えたり企てたりするから、みんな成功しないのだ。まず安心立命をして、それからよく慮って事をすれば、過ちはないはずだ。」(二宮翁夜話、[二〇二] 安んじて後おもんばかる)」

他人・他力への依頼心は、自立心を失わせ、行動力を損ない、心中不安で一杯になるものです。新たに事を起こすにあたって最も必要なことは、「自力更生の覚悟」ただ一つなのです。覚悟が決まれば、心の曇りも晴れ、問題についてよく思慮をめぐらせることができ、当を得た行動ができるようになり、間違いなく復興の目標に到達できるでしょう。心が定まらない場合はやはり、その思慮や行動にちぐはぐな面が出て失敗が多いということは実感としてうなずけます。

#### 自力更生の覚悟が道を開く

- ◎他者への依頼心・依存心を捨て、自分の全力を尽せば道は開ける。
- ◎天は自ら助ける者を助く。
- ◎良く考えるということは、自分を利の外に置き平常心で物事を考えるということ。

#### ◎当事者に自覚を促す(青木村名主による仕法の懇願において)

次に尊徳による仕法を懇願しに来た青木村の名主および農民らに対して、彼らにおける復興の自覚、すなわち自力更生の覚悟を確かめるために、尊徳は次のように語りました。

「お前たちの村が貧窮極まったのは、用水がなくなって農業ができなくなったということだけではない。用水がなければ、どうして今までの田んぼを畑にして、米以外の雑穀をとって暮らしをたてようしないのか。人の命を養えるものは米だけではない、他の穀物でもできるだろう。それなのに用水が乏しいことを口実にして、良い田を放置し草だらけにし、ばくちばかりをして、他人から金を借りて一時のぎをしている。だから家々がどん底の生活に陥ってしまい、一家離散の原因になっているのではないか。お前たちも百姓だから、水が少ない時は、畑が有利だということを知っているはずだ。知っているくせに畑として耕作しないのは、その労苦を嫌い、怠惰な生活を送り、働かずに米や金をむさぼり取りたいと思っているからだろう。

私の方法は、節約儉約によってむだな消費を省き、余財を産み出して、ひとの艱難辛苦を救い、おのおのが家業を励み、労苦を刻み、生涯善を行って悪業をせず、勤め働いて一家を安心安全に保つようにするためである。村の家々がこのようにすれば、貧村も必ず豊かにすることができ、朽ち果てた村でも必ず復興できるのである。ところがお前たちの村のごときは、私の再興の道と正反対だ。その困苦はまことに哀れであるけれども、自業自得で、よそからどうにもしようがないのだ。お前たちは二度とここへ来るでな

い。と教えさとした。」

尊徳は、いやがらせでこのように厳しい言葉を言ったわけではなく、村民たちの復興に対する意思の強さを確認するためであったと思われます。尊徳は、復興が成功するのも失敗するのも、その当事者である村人たちの自覚次第であることを十分に知り尽くしていたのです。

名主の勘右衛門は涙を流して泣き、「村民が自堕落なことは、おっしゃる通りですが、わが村の復興という大事業をお願いするにあたっては、村民一同、怠惰な気風を改め、先生の教えに従い、一生懸命働き、どのような艱難辛苦にも耐えようと誓約をした上でお願いに参った次第です。どうかお聞き届け下さい。」と言った。

さらに尊徳は畳み掛けるように村民たちの覚悟の深さを確かめるために次のように言った。「自堕落な習慣が永らく身につけてしまっているのに、今日約束をしても、どうせその気持を長続きさせることはきつとできないだろう。人の情として、その身に困苦が迫れば、最初はなんとか頑張って仕事をしようとするが、少し状況が好転してくると、またぞろ昔の怠惰な気持がわき起こり、自堕落な気風に戻ってしまうものだ。勘右衛門、お前は、後日絶対にそんなことにはならないと保証できないだろう。いったん復興の大事業を起こしておいて、後になってやめるくらいならば、最初からやらない方がいいのだ。」

村民は、どのような苦行にも堪えますからと言って、嘆願してやまなかった。そこで尊徳はさらに次のように言った。「衰えた村を復興するということは、実に難しいことだ。それなのにお前たちが、今できるやり易いことさえやらずに、難しいことをやろうと言うのは、心得違いではないか。例えば、やり易いこととは、村中の放置された田畑によしや茅がぼうぼうと生い茂ったままになり、冬に野火によって何軒もの家が消失しているだろう。田を耕す力がなくても、この茅を刈るくらい簡単なことだろう。それなのにこれを刈らずに家まで消失させ、他国に流民として逃げ出るとは、愚の骨頂ではないか。村の復興のことはさておき、まずこの茅を刈ればよい。そうすれば相当の代価で買ってやろう。おまえたちに、それができるかどうか。」(報徳記(上)、巻二、八、青木村の衰廃を興す)

ここまでの問答に至って、尊徳は村民の覚悟が固いことを確認し、手始めに茅の草刈を宿題として与えたのでした。村人たちは帰村後、わずか3日で1778束を刈り取り、尊徳よりその代価として、14両もの多額のお金を受け取りました。それに続いて、尊徳は自己の仕法金を拠出し、青木村の屋根の破れた全ての社寺7、民家25の屋根の葺き替えを完了させました。青木村の様相は、まずその見かけだけでも一変し、近隣の村民や往来の者まで、目を驚かすまでになったと伝えられています。その後、用水不足の原因であった難所の堰を再築造し、本格的な仕法の開始がなされました。この堰の築造には、金60余両、米173俵、茅1,244駄を要し、約半月の期間で完成したといえます。

#### 当事者の自覚

- ◎自覚とは、自力更生の覚悟のこと。
- ◎当事者意識のないところに自覚は生れない。
- ◎自力更生の覚悟のないところに復興はない。

## 7. 失敗に学ぶ

### 1) 失敗に学ぶ

失敗はすべて、問題を解決し成功に転化し得る成功の予備軍であり、貴重な資産の一つであるといえます。次の一文は、失敗に学ぶことは、平和と繁栄を保持していくために必要な要素であると訴えています。「失敗の実態を明らかにしてその教訓を十分かつ的確に学びとることこそ、平和と繁栄を享受するわれわれに課された責務の一つであり、将来も平和と繁栄を保持していくための糧ともなるであろう。」(『失敗の本質 日本軍の組織論的研究』)

失敗の原因を自分の内に探さない間は、また同じ過ちを何度も繰り返すでしょう。

失敗の原因の多くは、自分自身の努力が足りないことを自覚せず、失敗の原因を他のせいにしてしまうところから起きてくるとし、また物事を成功させるためには目標の設定が必要だとして、尊徳は次のように語っています。

#### ◎失敗の原因は努力不足

「自然の道は古来廃れることはないが、人為の道は怠けてしまえば廃れてしまう。自分が怠けたことを度外視して、失敗しても仕方なかったなどと失敗の原因を天理自然の性にしてしまうのは、天道と人道は違うものだと気づいていないからだ。」(二宮翁夜話、[五一] 畜道は自然、人道は作為)

#### ◎物事を成功させるためには目標の設定が必要

「すべて物事を成就するためには、目標を定め、そのための行動に注意を払うことが必要である。たとえ小さなことといっても目標も決めず注意も払わなければ必ず失敗するだろう。」

(二宮翁夜話、[五五] 決定(けつじょう)と注意)

#### ◎あきらめないということ

避けられない運命への効果的な対処方法についてデール・カーネギーは、その著書『道は開ける』で次のように語っています。「避けられない運命には従え。自分ではどうにもならないことは受け入れることだ。あきらめを十分に用意することが、人生の旅支度をする際に何よりも重要だ」。どのように考えてみても自分にとって不可能なことについては、全く同感ですが、我々はまだ何もやっていない内に、自分の怠惰さを顧みることせず、これは仕方ないとか、めんどろだとか、今は時間がないとかの理由をつけて、やるべきことをやらないで、あきらめていることが多いのではないのでしょうか。

またドラ・トーザンは、特に日本人におけるこのあきらめの良さについて次のように語っています。「フランス語に訳せない言葉の中で、フランス人に受け入れ難いものが『仕方がない』ではないかしら。私はあきらめの悪い性格なので、日本人が『しょうがない』と言うと、『どうしてすぐあきらめるの！』と頭にきてしまいます。あきらめの良さ。これも日本人の特性の一つでしょう。ただ、なんでも『しょうがない』で片付けるのには反対。世の中を見渡せば、あきらめずに戦わなければいけないことはたくさんあります。行動を起こすことで、人生が好転することも多いのですから！」(ドラ・トーザン、国際ジャーナリスト)

継続は力なりと言われていますが、これは途中であきらめてしまうと絶対に成功は勝ち取ることはできないと言っていることと同じです。ものごとは途中であきらめた時点で失敗が確定してしまいます。あきらめさえしなければ失敗は確定しないのです。

#### あきらめないということ

- ◎避けられない運命は、あきらめるしかない。
- ◎避けられる運命は、あきらめてはいけない。
- ◎あきらめない限り、失敗は存在しない。

更に、尊徳は、事前の準備について現代でいうところのコンティンジェンシープランやリスク回避の用意があれば物事は失敗しないと次のように語っています。

### ◎物事は、事前の準備があれば失敗はしない

「大きく困難な仕事は、ある程度実地に取り掛かってさえ容易にその成否の判断は難しい。まして設計図の上だけでは、なおさら成否の判断は難しい。難事業を計画する場合は、**万一失敗があった場合の対処方法(1)**を事前に用意したり、またどのような**異変にあっても失敗しないだけの工夫(2)**を考えておく必要がある。たとえ天変はなくても、必ず思われないことが起きるものだ。古語にも『物事は、事前の準備があれば失敗はしない』とある。『およそどんな事でも事前に準備をすればうまくいき、事前の準備がなければ失敗するものだ。言いたいことも事前にはっきりさせておけば話の最中につまずくこともなく、目標も事前に決めておけばくるしむこともなく、やるべき事も事前に決めておけば気掛かりもなく、進むべき道もきめておけば行き詰まることもないだろう。』(中庸)」「(二宮翁夜話、[五八] 天変地異を予期する人道)

尊徳が幕末においてこのように現代的なコンティンジェンシープランやリスク回避の思考を明確な言葉として提示していたことには実に驚嘆させられます。

注(1). 万一失敗があった場合の対処方法とは現代用語でいうところの、コンティンジェンシー・プランに相当します。

注(2). どのような異変にあっても失敗しないだけの工夫とは現代用語でいうところの、リスク回避策です。

もの事を成功させるために必要なことをまとめると次のようになります。

#### 物事を成功させるポイント

- ・事前の準備を行うこと。
- ・事前に伝えるべきことを明らかにしておくこと。
- ・事前に実行すべきことを決めておくこと。
- ・事前に行動方針を決めておくこと。
- ・事前に進むべき行程を決めておくこと。
- ・計画通りに進まない場合の代替計画(コンティンジェンシー・プラン)を用意しておくこと。
- ・あらかじめ予測される異変(リスク)を回避する対策を用意しておくこと。

## 2) 科学的・客観的な振り返り

失敗に学ぶにあたって必要な基本的な姿勢は、その失敗を客観的に見ること、すなわち科学的な分析を行い、その結果に基づいた対策を行うことでしょう。客観的な反省がなければ、何度も同じ失敗を繰り返すことになるでしょう。尊徳は、このことを復興目標の設定(分度の設定)において、数理は偽らざる天地の道理を表すと表現しており、現在の状況や目標を数値で表すことを重要視しています。

また、書籍『失敗の本質』においては、失敗の学習を行わなかった旧日本軍について、次のように述べています。「ガダルカナル島での正面からの一斉突撃という日露戦争以来の戦法は、効を奏さなかったにもかかわらず、何度も繰り返し行われた。そればかりか、その後の戦場でも、この教条的戦法は墨守された。失敗した戦法、戦術、戦略を分析し、その改善策を探求し、それを組織の他の分野へも伝播していくことは驚くほど実行されなかった。これは物事を科学的、客観的に見るという基本姿勢が決定的に欠けていたことを意味する。大東亜戦争中一貫して日本軍は学習を怠った組織であった。」(『失敗の本質 日本軍の組織論的研究』)

柔軟性に欠けた組織は、自己の失敗の中から、その行動、戦法、戦術、戦略の欠陥を科学的、客観的に分析することもせず、新たな改善策を立案、実行もできずに、いつまでも旧来のすでに効果の失われたやりかたで失敗を繰り返すのです。失敗に学ぶということは、ただ同じ失敗を繰り返さないという意味だ



けではなく、自分あるいは共同体にとって、その将来性における選択肢を増やすという行為に他ならないでしょう。失敗に学ばないという愚鈍さが、結果として膨大な人的・物的な犠牲を発生させるということは、歴史的な教訓です。このことは平時においても全く同様のことが言えるでしょう。

「振り返り」といっても情緒的な振り返りは効果がありません。自分たちの行動や考え方を科学的に振り返ってみて、それが現実の要求にどう合わなくて、どういうふうの問題がおきたのか自覚し、将来同じ問題を引き起こさないようにするには今からどのような準備なり行動をすればよいのかを発見するところまでいかなければ役には立たないのです。「振り返り」という言葉は、過去の自分たちの不適切・非効率な考え方や行動パターンをはっきり自覚し、将来においてより効果的な方法を発見しそれを実行に移すところまでを指すのです。失敗による事故や事件は、自分たちの悪しき習慣を断ち切る機会として活かしていきたいものです。

過去の失敗には必ず未来の自分たちに託された有益なメッセージが残されているのです。失敗の中に込められた自分たち宛のメッセージを解釈することが、必ず未来を切り開くことにつながります。

#### 失敗に学ぶ

- ◎人は誰でも失敗をするものです。
- ◎人には、失敗に学ぶ人と学ばない人の二種類がある。
- ◎失敗に学ぶ基本は、現状と目標を数理によって表すこと。
- ◎失敗に学ぶことは、将来の平和と繁栄の役に立つ。

### 8. もったいないものを生かす

もったいないものを生かすとは、無駄に放置・費やされているものを生かすということです。尊徳はこのことについて次のように語っています。

「世の中には人が捨ててはいないが、捨てたも同然のものが至って多いのです。数え切れぬくらいあります。第一に荒地。第二に借金の雑費と暇つぶし。第三に金持ちの贅沢。第四に貧乏人の怠惰などがそれです。たとえば荒地などは、捨てたようなもののようにですが、開墾しようとするとき必ず持ち主が出てきて、容易に手がつけれないものです。つまり、捨てたも同然ではあるが、完全に捨ててはいないものなのです。また、借金の利息や、借り替えに要する雑費なども同じ類で、捨てるのではないが、やはり無いようなものです。そのほか、富者の贅沢の費用、貧者の怠惰の費え、みな同じです。世の中にはこのように、捨てるのではなくて無に属するものが、いくらもあるでしょう。これをよく拾い集めて国家を興す財源としたならば、あまねく国民を救ってなお余りがあるはずで、この、「捨ててはいないが無いも同然のもの」を拾い集めるのは、私が幼年のころから努めてきた方法で、それがために今日までやってこられたわけです。すなわちこれが、私の仕法金の根源なのです。よく心を配って拾い集めて、世を救うべきだと思います。」  
(二宮翁夜話、[一九八] 人の捨てざるなきもの)

尊徳は幼いころから、もったいないものを拾い集めそれらを生かし、小さなものを積み上げて今日までやってこられたと言っています。例えば、尊徳は幼年のころ、捨てられていた苗を空地に植え、何がしかの米を収穫したとか、わずかばかりの菜種を借りて誰も使っていない土手の空地に蒔き、収穫した菜種を売り菜種油を手にいれたとか、山林に入り柴やたきぎを拾い集め城下に売りにいったとか、の逸話が残されています。現代の我々の身の回りにおいては、もっといろいろなものが無駄に放置されていることでしょう。これらのものを丁寧に拾い集め、掘り起こすことは必ず有益な結果を生み出すに違いありません。

#### もったいないものを生かす

- ◎復興の原資は、生かされず放置されているものを拾い集めることから始まる。
- ◎本当の利益は、もったいないものの集積とその利用にある。
- ◎すでに人が群がるようなところには本当の利益はない。

## 9. 実行を尊ぶ

### 1) 実行を阻害するもの ～心の中の壁

言うは易く行うは難しと昔から言われていますが、ものごとの実行にあたって、その行動をちゅうちょさせる要因には以下のものがあるでしょう。

#### (利己的な心)

- ・利益は自分に、負担は他人への心
- ・労を惜しむ、労を厭う心
- ・自己犠牲的、献身的行動は損だという打算心
- ・責任を回避したいという心

#### (現実を直視する力の不足)

- ・現実を直視する力の不足
- ・現状を変える必要性を理解していない無知と自覚不足
- ・現状を変えたくないという保守性
- ・未知なるものに対する不安と恐怖

#### (人生における価値観の不足)

- ・仕事と人生における価値認識の不足、夢や情熱の不足
- ・他者の喜びや悲しみを自分のこととして感じることのできない自己中心性
- ・自他ともに生きるという連帯感の不足
- ・自分だけが目立ちたくないという臆病さ、他者依存性、他人との接触を嫌う排他性
- ・自分の頭で考え抜く力・やり抜く力の不足
- ・言葉の力の不足、コミュニケーション力の不足
- ・実行する対象についての優先順位の認識不足
- ・時間感覚の欠如、今度やろう、いつかやろうという怠惰性

これらの利己心の克服、現実直視力の獲得および人生や仕事における本物の価値観の養成なくしては復興の行動は十分な成果を出せないでしょう。

### 2) なぜ人為を実行しなければならないのか

そもそもなぜ実行や行動が必要なのでしょう。別の言葉で言うと、なぜ人は働かなければいけないのかということです。

尊徳はこのことについて次のように語っています。

#### ◎自然界は人間の都合の良いようにはできていない

「世の中で、役に立つ材木はみんな四角だけれど、天は四角な木を生やさない。また皮も骨もないような、かまぼこかはんぺんのような魚があれば、人のために便利だろうけれども、天はそのような魚を生じない。自然界は人間の都合のよいようにはできていないものだ。こういうことから、天道と人道は異なるという道理を悟ったほうがいい。この道理をはっきりわきまえないと、私の言う人道を理解することも実行することも難しいだろう。」(二宮翁夜話、[五七] 人道は人の立場で作為する)

#### ◎天道の中に人道を立てる

「人はみな裸で生まれたのだから、家や衣服がなければ天露や寒暑をしのぐことができない。そこで人道というものを立てて、米を作ることを善とし、雑草を悪とし、家を造るのを善とし壊すことを悪とした。これらは皆ひとのために立てた道だから人道というのだ。一方天道からみれば善とか悪というものはない。その証拠に、自然界のなりゆきにまかせれば田畑もみんな荒地となって天然自然の状態に戻ってしまう。なぜならそれが天理自然の道だからだ。天には善悪がない。それゆえ稲も雑草も差別せずに、命あるも

のは皆成育させる。人道は、その天理に従いながらも、その内でそれぞれ人にとって有用・便利かどうかを区別して、ひえや雑草を悪とし、米麦を善とする。人道はともすれば破れようとする。それゆえ、政治を行ったり、教育をしたり、刑罰法制を定めたり、礼法を設けたり、やかましくうるさく世話をやいて、ようやく人道は立つのだ。それなのに、人間としての努力実行をせずに招いたみじめな結果を天理自然の道と思うのは大きな間違いだ。」(二宮翁夜話、[四六] 天道の中に人道を立てる)

現代の我々は物質的に余りにも豊かになり過ぎたようで、本来の働くことの意味合いを忘れてしまったかのようです。都市生活者は日常必要なものは皆スーパーマーケットで手に入れられるので、ひょっとしたら幼い子らは、米も魚も肉もお菓子もみなスーパーマーケットで獲れるものだと思っているかもしれません。人の労働している姿が直接見られることはまれになってしまいました。人の労働だけではなく人の生死もほとんどが病院などの施設でしか見られなくなってしまいました。このような超人工的な環境で育った世代にとって、自らの手に土して、自らの額に汗して労働する人の姿を直接目にするのがなくなったことは、自分が労働することや仕事をするについての意味の認識を著しく希薄にしてしまっているように思えます。

天然自然のままでは、人間は一日たりとも生きていくことは難しいでしょう。人が生きていくための食料や資源を手に入れるためには、天然自然の道理に従いながら、ある意味では自然に逆らった人為的な行動を日々継続しなければならぬでしょう。これが、人が働かなければならない理由であるし、人為的実行が必要なわけです。

人が人為的な行動をやめ仕事を放棄した後に残るのは、草木が生い茂るだけのもともとの天然自然の原野であり、そこには人間の平和も繁栄のあとかたも残らないでしょう。

また尊徳は、学問や知識は実行がともなってこそ価値があるとして、次のように語っています。

### ◎実行なくして事は成らず

「才知や弁舌が上手だといってもそれだけでは価値がない。人には説くことができても、鳥獸・草木を説くことはできない。まことを尽くす心と実行は、うりでもなすでも蘭でも菊でも、みんな繁栄させることができるのだ。敵を欺く弁舌があっても、弁舌をふるって草木を茂らすことはできないだろう。だから才知・弁舌を尊ばずに、至誠と実行を尊ぶのだ。およそ世の中は、知恵があっても学があっても、至誠と実行とでなければ事は成就できないということを知っておくべきだろう。」(二宮翁夜話、[二五] 至誠と実行)

「誠を尽くすこととは、注文の内容には含まれていないが、相手の気持ちを汲み取って相手が喜ぶだろうと思われるものを加えるというような行為のことである。菊の花を贈るのは注文で、注文にはなくとも根をつけて進呈することには真心が込められている。万事、このように真心を込めれば、志が貫徹しないことも、仕事が成就しないことも、ありえないだろう。」([二六] 至誠は進んで行く)

### 実行について

- ◎実行しなければ生きていけない。自然界は人間の都合の良いようにはできていない。
- ◎実行とは、仕事をする事、人道をおこなう事。
- ◎利己心・自覚不足・価値認識不足が実行を邪魔する。
- ◎実行を怠れば人は滅びる。
- ◎努力と実行の継続は、人を生かし、事を成就させる。

### 共同体復興の要点

- ・仲間とともに生きること。
- ・金だけでは復興はできないということを知ること。
- ・荒れ果てた心の開拓をすること。
- ・信頼関係を構築すること。
- ・自力更生の覚悟を持つこと。
- ・失敗に学ぶこと。
- ・もったいないものを生かすこと。
- ・実行を尊ぶこと。

一歩先んずる者たちは、次に続く者たちに、これらの永久繁栄の心と蓄積した知恵と経験と財を譲り続け、個人の、組織の、共同体の、国家の復興再生を遂行する義務を負わなければならないでしょう。

### 10. 妥当性こそが道を開く ～中庸とはバランス感覚のこと

尊徳は、この世の中を平穩無事に生き抜くためには、天道と人道のバランス、すなわち中庸の道が必要であるとして次のように語っています。

#### ◎天道と人道のバランス(中庸)

「人道は水車のようなものだ。その半分は水のなか入って水流に従い、半分は空中にあって水流の方向とは逆に回っている。まるごと水に入っては回らず流されるだろうし、まるごと水を離れてしまえばまた回らないだろう。偉い僧侶のように全く世俗を離れて欲を捨ててしまったのは水車が水を離れてしまったようなもので、一方無知で社会的な義務も知らずに私欲一辺倒なのは、水車をまるごと水中に沈めたようなもので、どちらも社会の役には立たない。だから水車がほど良く水中に入っているように、半分は水に従い、半分は水流に逆らって回転すれば、その運転は滞りがない。これを水車の中庸と言う。人の道もそのように、天の理に従って種をまき、天の理に逆らって草をとり、欲に従って仕事に励み、欲を抑えて義務を果たすべきだ。これを人道の中庸と言う。」(二宮翁夜話、[四七] 人道は水車の中庸)

尊徳は、人道のありかたについて水車をたとえに、全く欲を離れても、逆に私欲一辺倒でも人の道は滞るもので、ほどほどの欲をもち、社会的な義務も果たすようなバランスのとれた生き方を中庸の道とし、それこそ人道のあるべき姿だとしています。

丸裸で生れてくる人間は、動物のように丈夫な毛皮もないし、敵を倒すためのするどい牙も爪も持っていません。だから天然自然の中で、生れたままの姿では生き抜くことはできません。人間は、自然界のなかで生き抜くためには自然の道理に逆らって不要な雑草を抜き必要な稲を育て食料とし、麻や綿を育て衣服とし、木を切り倒して住居とし、河の流れに逆らい堰やため池を作り用水を確保するなど、自分たちが生き抜くのに必要なあらゆる活動を続けています。これらの活動を人道と呼んでいます。しかしながら人間がこれらの恵みを自然界から永続的に得るためには、自然界の道理にかなったやり方で人道を行う必要があります。限りのない欲にかられて自然界の実りを取り尽くしてしまえば、人間の繁栄を持続することはできないでしょう。

#### ◎妥当性ということ

中庸という言葉はまた、妥当性という言葉で表すこともできるでしょう。妥当性とは、ある考え方や行動などが物事の実用や道理によくあてはまることを意味します。この言葉の重要なポイントは、実用にあたって、自然の理にかなっているかどうかの点にあります。個人や組織が妥当性に反した、すなわち過剰な、無理な、あるいは不適切な、極端な行動に走る原因は、その目的とするもの、あるいは障害となるものに対する過剰な欲望と増大した不安によるものだと言えます。欲や不安の制御に失敗すると、人や組織は道理に外れた行動をとり、自滅への道をたどることになります。

自分の主張ばかりを押し通そうとしたら他人との間に必ず争いが生じてしまいます。全面的に自分の主張を通せば相手が立たず、全面的に相手を立てれば、今度は自分が立たなくなります。中庸を求める、妥

当性を見つけるということは、例えばことわざの「三方一両損」にヒントがあるように思えます。三両を拾って届けた左官、落とした過失を悔いて受け取ろうとしない大工。そこで大岡越前が下した裁きは、自分が一両を加えて四両とし、正直者の左官および潔い心の大工への褒美として二両ずつ与えることにした。これで三方一両損となり誰にも不満は残らなかったという話です。

この妥当性のある裁きの最大のポイントは、大岡越前がまず自分の一両を譲ったところにあります。譲るいわれはないのですが大岡越前は譲ったのです。譲るという行為はこのように人間間における利害が衝突した場合に、強力な解決手段としての機能を持つことが分かります。

#### 妥当性こそ人道のかなめ

◎人はその欲に従って生き、その欲を抑えて、より良く生きる。

◎極端・過剰な行動は破滅の元。実用・自然の理にかなった妥当性のある行動が道を開く。

### 11. 欲の制御について

欲の制御は難しい問題です。欲が過ぎても、不足しても、人間が生きる上で色々な問題を引き起こしてしまいます。この問題の解決法は、前に取り上げた「妥当性」に生きることすなわち、「バランス」のとれた生き方をするとところに見出すことができるものと思います。しかしながら、人それぞれであり、共同体もそれぞれであり、いろいろな場合において何がバランスのとれた生き方であるのか、何が中庸であるのかを見出すのは実際には難しいものがあります。中庸の中はどこにあるのかということについて尊徳は次のように語っています。

#### ◎中庸の中はどこにある

「聖人は『中』を尊ぶと言いますが、その『中』というものは、ものによってそれぞれその所在が違います。物差しのようにものの真ん中に『中』があるものもあり、竿秤の重りの位置のように、片寄った所に『中』があるものもあります。泥棒仲間では上手な盗み方をほめ、盗まれる方は盗むことをとがめますが、どちらも『中』ではありません。本当の『中』は、盗まないこと、盗まれないようにすることにあるのだ。

(二宮翁夜話、[二一] 中庸の所在)

この話で思い出したエピソードを紹介したいと思います。福島県のあるぶどう栽培農家での話です。ある夜、通行人が、ぶどうを盗んで食べている者を捕まえて交番所に突き出したそうです。犯人は塾帰りの高校生でした。交番に呼び出された農園主は、警官に被害届を出しますかと聞かれました。そこで農園主は、私が被害届を出したらこの青年はどうなりますかと聞き返しました。警官は、犯罪者として処罰されることになりますと答えました。その時、農園主はこう答えたそうです。私の農園のぶどうは確かにこの青年に盗まれましたが、農園に何の柵も仕切りも設けず盗まれやすい状態にしておいた私の方も悪いのです。まして、この子はまだ未成年の人間であり、何で私の不注意のために将来ある人間を犯罪者にすることができますか。と答えたそうです。また同様な話で、あるコンビニ店の経営者から次のような話を聞きました。大方のコンビニ店は万引きで悩まされていますが、私の店ではほとんどそれがありません。何故かと言うと、盗まれやすい商品はレジから見える所に配置しておき、お客様には気軽に声かけを行い、高価なプリペイド発券機には十分な盗難防止機能をつけたものを採用しています。これは盗まれやすい状況を作らないこと、それによっていたずらに犯罪者を作り出さないようにするという目的のためであって、単に盗難防止するためだけという考え方ではありません。と言うことでした。これらのエピソードは、単に良い人情話で終わりにすべきものではなく、この農園主やコンビニ店主のように、バランスのとれた中庸の道を実践するということが、どれほど自他ともに健全な生活や仕事の繁栄に役に立つかということを示唆しているように思います。

#### 中庸の中はどこにある

◎ちょうど良い点は、もの見かけの真ん中にあるとは限らない。

## ◎心に生える雑草

尊徳は、人の心に生まれる私利私欲について、それらは心に生える雑草のようなものだから、自分の心を豊かにしたければ、この雑草をこまめに取り除くようにしなければならず、己に克つという意味は、このことを指すのであり、これが人の歩むべき道だと語っています。我々がよくいう克己心は自分の勝利や栄達のために、自分の怠け心を我慢するという意味で使っていますが、そのようなことではなく、自分の私利私欲を克服することが克己心であると言っています。(二宮翁夜話、[五二] 己に克つのが人道)

### 心に生える雑草

◎己に克つとは、私利私欲を抑えるということ。

## ◎人道は欲を制し分限を守り譲ることにより成り立つ

人の生きる道は、自分の欲を自分の経済の分限内に抑えるところから始まるとして、次のように語っています。「誰しも、人は旨いものを食べ、いい着物を着たいと思うのが自然の欲求であるけれども、その気持ちを少し我慢し、自分の収入の限度をわきまえて出費をその分限以下に抑えるべきだろう。好きな酒を控え、安逸な暮らしを戒め、美食美服を押さえ、その結果生み出された余剰を他人にも譲り、将来にも譲らなければならない。それが人道というものだ。」(二宮翁夜話、[四八] 人道は情欲を制して成り立つ)

### 分限を守ること

◎人の生きる道は、自分の欲を制し、その分限を守り、余剰を他人に譲るところから始まる。

## ◎際限なき欲望は禍のもと

人は、欲しいものを手に入れたら、更にもっと別の良いものが欲しくなり、その欲は際限なく拡大し続けるものです。これを膨張我欲と言い、自己の破滅のみならず、あらゆる集団共同体、ひいては国家滅亡の原因となってきました。奢れる平家は久しからずと言う通りです。欲の制御に失敗すれば、必ず滅亡の運命が待ち構えているのです。欲の制御において、自分の欲をどのレベルでバランスをとるのか、つまり自分の欲の中庸はどこにあるのかということについて、尊徳は明確に答えています。

自分の欲を自分の収入の限度以下に抑えることこの一点です。このことは一個人においても、一企業においても、一共同体においても、一国家においても全く共通の原理です。

尊徳は、人の際限ない欲望について次のように語っています。

「世間の人は、富や高い地位を求めて求めて際限がないが、これは俗人の陥りやすい弊害であり、そのため、かえって長くその財産や地位を保てないのだ。際限なく田畑や土地を買い集めたいと願うことは実にあさましい限りだ。それはちょうど、山の頂上に登っているのに、なお登ろうとするようなものだ。おのれが絶頂にありながら、それでも下を見ないで上ばかり見ていたら危ない話だ。絶頂にいて下を見れば、全てのものが眼下にある。眼下の者は、哀れむべきで恵むべきであるのが自然の道理だ。そういう運命をもった富者でありながら、なお己の利益ばかりを願い求めていたのでは、下の者はなおさら必死でむさぼり取らなくてはならないようになってしまう。もし上下が互いに利を争ったら、奪い合いをしなければ済まないところまで行き着いてしまうのだ。これがわざわいの起こる原因であり、実に恐るべきことだ。」(二宮翁夜話、[一四八] 知止守分 止まることを知り、分を守る)

### 際限なき欲望は禍のもと

◎欲は際限なく拡大する。 ◎際限のない欲は争いを生む。

## 12. 誠意を尽すということ

### ◎万事、刃先を手前にせよ

日本人の良い習慣の一つに、刃物を他人に渡す場合、必ず刃先は自分の方に向けて渡すというものがありますが、これは万国共通の習慣かと思っていましたが、そうでもないようです。ある外国の方は、日本人が刃物を相手に渡すときに必ずそのようにするのを体験して、非常に感動したと語っていました。

尊徳は、この行為の心情の原点が道德そのものであるとして次のように語っています。

「世の中で刃物をやり取りするのに、刃の方を自分に向け、柄の方を先方に向けて出しているが、これが道德の本意なのだ。刃先を手前にして先方に向けないのは、万一間違いがあったときに、わが身には傷がついても、ひとに傷をつけまいという気持なのだ。だから、万事そのような心掛けで、自分の身上には損をしても、ひとの身上には損はかけまい、自分の名誉はそこねても、他人の名誉には傷をつけまいという精神ならば、道德の本体は完全だといえよう。それから先はこの心押し広めるだけだ。」

(二宮翁夜話、[一七四] 万事、刃先を手前にせよ)

およそあらゆる人の行為において、このように万一のことが起きたとしても、相手を絶対に傷つけないという心情があれば、世の中には争いごとも消え、平和な共同体社会を作り上げることができるでしょう。

### ◎相手を理解し道理にかなった対応をする

人は自分ひとりだけでは生きられず、人の中でしか生きられません。多くの人の中で生きている限り、必ず自分に対する相手というものが存在します。その関係性の中で生き抜くためには、自分の利だけを通そうとすれば必ず争いが生じ、その関係は破綻してしまいます。相手を動かしたければ、相手の望むところのものを良く知り、それを与えなければならないでしょう。植えたナスの苗に向かって、早くなれなれといくら叫んでもなるわけではないでしょう。肥料を与え、こまめに水をやり、病虫害を除いた後やっとうりが収穫できるのと同じ道理です。このことについて尊徳は次のように語っています。

「馬が厩(うまや)から放れて邸内を駆け回っていた。人々が大いに騒ぎ立てていると、馬丁が出てきて、静かに静かにといて、飼葉桶をたたいて小声で呼んだところ、さしも荒々しくはねまわっていた馬が急に静まって、おとなしく飼葉についた。——そなたたち、よく心得るがよい。世の中は何も難しいことは決してない。犬も、来い来いというばかりでは来ないが、時々食いをやって呼べばすぐに来る。なすもなれなれといつてなるものではない。肥しをすれば必ずなる。猫の背中でも、毛並みになでれば知らぬふりをして眠るし、逆さになでると一ぺんで爪を出す。私が桜町を治めるにも、この道理にのっとって、勤めて怠らなかつただけなのだ。」(二宮翁夜話、[一七五] 馬は飼葉桶で治まる)

### ◎人道を尽くすということ、誠意を尽くすということ

誠意を尽すには忍耐が必要でしょう。人を指導する場合において、一度二度は丁寧に指導することがあっても、三度四度になると、もうめんどくさくなってぞんざいな対応をしがちです。また自分が正しく相手が間違っていると思っても、異なった意見を無視・排除して独断専行に走るべきではないでしょう。相手が理解できないのなら理解できるまで色々な方法で根気よく話をする事です。自分の利を離れ皆の共通の利を先に立てれば必ず納得を得ることができるでしょう。議論は相手を説得することではなく納得していただくことにあります。誠意を尽すことは自分も立ち、相手も立てるということです。誠意がなければ信頼感も生れず、信頼感のないところに仕事もビジネスも商売も成立しないでしょう。

尊徳は、このことを戒めて次のように語っています。

「たとえ相手がばかでも悪人でも、人の道は教え続けなければならない。教えて言うことを聞かなくても、怒ったりいらいらしてはいけない。繰り返し繰り返し教え続けることが人道を尽くすことであり誠意を尽くすということである。」(二宮翁夜話、[五四] 落葉と人道)

## ◎至誠と実行なくして事は成らず ～真心は道を開く

一言に誠意を尽すとかまごころを尽すと言っても、欲の極みにまで至った我々には非常に困難なことだろうと思います。例えば我々の日常の業務において、相手を説得するためのプレゼンテーションや交渉ごとにおいて、どれだけ相手に対する誠意やまごころの気持がこもっているのかと問われると、なかなか自信を持つことができません。とにかくうまく話そうとか、相手を説得しようとか、自分の利や欲で頭が一杯になってしまうものです。誠意を尽すということは単に相手の要求に応えるだけではなく、更にもう一歩踏み込んで相手の心に届くような配慮を行うことだろうと思います。

このことは、最近のビジネス用語で言われるところの付加価値を付けるというような次元の話ではないように思えます。

「新米や一穂をそえて贈らるる」(塙告冬)。この俳句によくその味わいが表されていると思います。

尊徳における至誠あるいはまごころは、その行動にもよく現れています。例えば、農村の疲弊した状況を把握するために毎朝毎晩村を巡回して廻ったり、朝は村民より早く起きて今日の準備をし、夜は村民に指導を与え終わった後に村民よりも遅く帰宅したり、ものごとの実行に際しては自分一人の独断専行を排し、異なった意見にも耳を貸し、理解できない人がいれば何度でも分かるまで話を繰り返したり、衆人の意見の討議の中から生きた知恵が出るまで話し合いを続けたりすることを実行していたのです。至誠の心がなければ本来の共同体は成立せず、仕法(改革)を実施することも不可能でしょう。至誠の心は、仕法の全ての行動において求められる精神的な規範の基礎にあるものだと言えるでしょう。

### 誠意を尽すということ

- ◎万事、刃先を手前にする心、人を傷つけてはいけないという心が道德の原点。
- ◎相手を理解し道理にかなった対応をすること。
- ◎自分の利を離れ、皆の共通の利を先に立てること。
- ◎誠意を尽すということは、相手の心に届くような配慮を行うこと。



### 13. 言葉について ～言葉は道を伝える道具、道そのものではない

尊徳は書物や文字の役割について次のように語っています。

#### ◎論語読みの論語知らず

「書物に書かれていることは、そのままでは世の中の用に立てることは難しいだろう。世に言う『論語読みの論語知らず』ということだ。書物を読んだだけで理解したとは言えない。本当に理解し自分のものにするためには、それを実行してみることが必要なのだ。そうして初めてこの書物が世の中の役に立てられるようになるのだ。書物は凍った水のようなもので、これを融かすには人の情熱という温気と実行が必要なのだ。融かされた水は世の中を潤沢に潤し有用なものとなるだろう。

また書物は経書といい、その「経」という字は、もともと機(はた)の縦糸のことなのだ。だから縦糸ばかりでは用をなさず、横に日々実行を織り込んで、はじめて織物として役に立つのだ。」(二宮翁夜話、[一] 大道は水、書籍は水)

世に良く言われるように論語読みの論語知らずということがあります。これは、論語は役に立たないということを行っているのではなく、書物から得た知識も現実に実行して見なければ何の役にも立たないということなのです。尊徳は、このことを例えて、書物に書かれている知識は、このままでは凍った水の状態であり、これを融かして元の水の状態にしなければ実際の世の中を潤すことはできないのだと言っており、それを融かすのは胸中の温気、すなわち情熱であり、この情熱によって知識が行動に移されることによって初めて世の中の役に立つのだと言っています。

実に書物や知識は縦糸であり実行は横糸であり、縦糸と横糸が織り成されて初めて衣類となり人の用の役に立つのです。

#### 論語読みの論語知らず

◎有意義な書物も読んだだけでは役には立たない。実行して初めて役に立つ。

#### ◎文字は道を伝える道具

「真理は、文字の上にあると思うのは間違いである。文字は道を伝える道具であって、道そのものではない。書物を読んだだけで道を得たと思うのは間違いである。道は、書物そのものにあるのではなく、それを実行するところにあるのだ。」(二宮翁夜話、[一三] 文字は道を伝える器械)(器械;道具・器具の意)

#### 文字は道を伝える道具

◎文字は方法を伝える道具であって、方法そのものではない。方法は実行して見なければ分からない。実行に移すには心の情熱が必要だ。

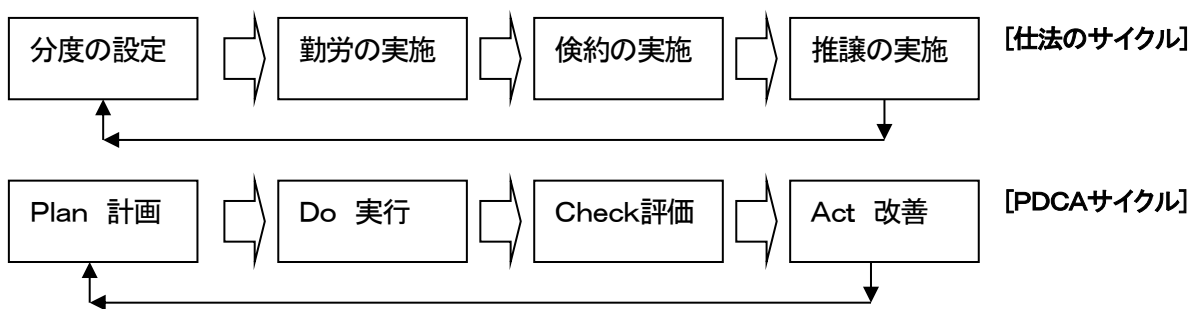
## 第4章 尊徳仕法の原理

### 1. 共同体復興の骨子

復興仕法の骨子は、分度の設定、勤労の実施、儉約の実施、推譲の実施の四つのステップの実行から成り立っています。

- ◎**分度** 支出を収入以下に抑制し困窮を防ぐ計画を立案すること。
- ◎**勤労** 知恵を磨きつつ働くこと。
- ◎**儉約** 無理・無駄を排除すること。
- ◎**推譲** 余剰分を自他に譲ること。

これらのステップは、戦後、品質改善や業務改善に絶大な効果をもたらした、いわゆるデミングのPDCAサイクルの原型ともいえるものでしょう。仕法は、最後のステップである推譲を次の分度・勤・儉・譲のサイクルにつなげ、螺旋を描くように1サイクルごとにその実行レベルを向上(スパイラルアップ)させて、継続的な改善を目指すものです。仕法サイクルの考え方がPDCAサイクルより極めて優れている点は、最後のステップである「推譲」にあるでしょう。改善の成果を将来の自分にのみならず他人にまでも譲るという考え方はPDCAサイクルには明示されていません。また仕法のサイクルは極めて深い人間性の洞察に基づいて考え出されたもので、人間性の発展と経済の発展は相互不可分であるという基本認識のもとに、道徳と経済の発展を同時に達成しようとするものです。



#### 成功方式のパターン

- ◎成功方式は、最後のステップに推譲あるいはフィードバックをもつ循環型サイクル方式である。
- ◎循環型サイクル方式はらせん状に向上していくスパイラルアップ方式である。
- ◎尊徳仕法は、道徳と経済の同時・循環型サイクル方式である。

#### 1) 身のほどを守る、[分度の心] ～自己の行き過ぎた欲の抑制

分度とは、自分あるいは自分の所属する共同体において、それらを運営するのに見合った収入支出のバランス点を見出し、支出を収入以下に抑制し困窮を防ぐということです。この分度は、勤労の実践により低水準からより高い水準を目指すべきものとされています。

尊徳仕法に失敗したケースの多くは分度の設定や推譲を行わなかったものが殆どです。分度の設定は勤勉・儉約を必要とするので、例えば藩の財政再建のために仕法を実施する場合は贅沢な生活に慣れた武士階級の反発を招きやすく、藩主が仕法の重要性を認識していても上級武士階層の反対によりいつまでたっても分度の設定ができず、結局仕法廃止の結果となってしまうのです。この失敗事例の代表は、小田原藩の仕法でした。一方、小田原領民たちによる仕法は順調に成果を出しました。この事例で明らかのように、多くの既得権益集団はとりあえず今時点で自分たちが困っていなければ、自分たちの欲を抑制することは非常に困難であることを物語っています。自分たちの分度に従った生活をしようとする心がなければ分度の設定もできない訳です。

同様に、推譲に関しても、せっかく分度を設定し有効な勤労施策を実行し、余剰が出たが、そこで欲につ

られて余剰分を藩ないしは藩士たちが取り上げてしまい推譲を行わなかったため次年度からの仕法自体が廃止されてしまったケースが烏山藩における仕法でした。

尊徳は分度について次のように語っています。

「国に分度がないときは、桶に底のないのと同様、たとひ百万の米や金があっても、ついに困窮すること必然です。」(報徳記、小田原の仕法)

#### 「分度の心」のポイント

- ・分度の設定とは、身の程を守ること。生活・業務を運営するのに見合った収入支出のバランス点を見出し、支出を収入以下に抑制し困窮を防ぐということである。
- ・分度の維持には欲の抑制が必要である。
- ・分度は、私欲・贅沢心により守りにくく、実行しにくいものである。
- ・分度のレベルは、仕法の改善成果の進展と共に向上する。

### 2) 労を惜しまない、**【勤労の心】** ～まず自己の労を尽す

尊徳における勤労の意味は、ただ闇雲に働き通すことを意味しません。勤労とは、ものごとを良く観察し、それを良く認識し、その認識を基に知恵を磨きつつ働くことを意味しています。すなわち目の前にある問題に対して、事実を表す数値に基づいた実行計画を立て、合理的な解決法を実行することです。さらに実行にあたっては、優先順位に基づいた実行、すなわち費用(労力)対効果の高いものから順に実行するとしています。また確実な成功をもたらす考え方として、「積小為大」すなわち小さな実行の成果を積み上げて大きな成果を生み出すという考え方を示しています。

#### 「勤労の心」のポイント

- ・勤労とは、ものごとを良く観察し、それを良く認識し、その認識を基に知恵を磨きつつ働くこと。
- ・実行計画は、事実を表す数値に基づき、合理的な解決法であること。
- ・実行の優先順位は、費用・労力対効果の高いものから実行すること。
- ・積小為大、小さな実行の成果を結集して大きな成果を生み出すこと。

### 3) 効率的・効果的な仕事をする、**【儉約の心】** ～無理・無駄をなくす

一般的に儉約とは、勤労によって生み出されたものをむやみに消費しないことを言いますが、ここでは更に一步踏み込んで、所定の目標を達成するために最小の投資で最大の成果を生み出すこととします。つまり物事の実行にあたって無理・無駄を排除し、効率的・効果的である事の追求という意味です。

儉約という言葉は、贅沢や消費に慣れた人々にとって、艱難辛苦、臥薪嘗胆、がまん、けち、吝嗇などのネガティブな印象を与え敬遠されやすい行為と見なされ易いのですが、本来の儉約は、無理・無駄の排除によって不要な努力を省き、合理的・科学的に成果を勝ち取ることと解釈すべきです。不合理な努力は、どれほど艱難辛苦を重ねようとも報いられることはないのです。

#### 「儉約の心」のポイント

- ・儉約とは、所定の目標を達成するために最小の投資で最大の成果を生み出すこと。
- ・儉約とは、無理・無駄を排除し、効率的・効果的な仕事をする事。
- ・儉約とは、不要な努力を省き、合理的・科学的に成果を勝ち取ること。
- ・不合理な努力は、どれほど艱難辛苦を重ねようとも報いられることはない。

#### 4) 成果を譲る、[推譲の心] ～譲れば栄え、奪えば滅びる

尊徳は、貯蓄も推譲の一つであると言っています。この貯蓄を、将来の自分のためないしは身内のために譲ることを自譲と言い、他人や社会に譲ることを他譲と言います。

現在、日本における金融資産の貯蓄は約1500兆円にも登るといわれています。一方日本国の債務残高は約1000兆円とも言われています。日本の国力が疲弊しているにもかかわらず、円が超円高になるのも、国債が暴落しないのも、この巨大な貯蓄のお陰でしょう。正に貯蓄が、日本共同体の崩壊を支えているといつて良いでしょう。但し、将来に渡って日本社会が崩壊しないという保障はどこにもありません。なぜならこの貯蓄の殆どは将来の自分あるいは身内のためだけに使用される、いわゆる自譲の資産であるからです。自分あるいは自社のためだけの繁栄は、富の偏在化を招き、大多数の民を疲弊させるだけで何ら共同体としての国家の繁栄につながらないだろうし、結果として富者・貧者ともども疲弊していくことになるだけでしょう。個人あるいは共同体の永続的な繁栄は、自譲とともに他譲を実行するところからしか達成されないでしょう。「譲れば栄え、奪えば滅びる」ということです。

推譲とは、分度以上の成果物が発生した場合その余剰分を次なる仕法改革の原資あるいは不測の事態(天変地異・飢饉・大災難)に備えるために使用したり、蓄えておくことを意味します。

推譲は有益なものを譲る行為そのものだけではなく、その譲るという心が重要でしょう。例えば、共同体の中で多くの者が疲弊している中で少数の富める者はその余剰を仕法(復興改革)のために他の者に譲ることで共同体の復興を達成する行為は他譲と呼ばれます。他譲は他人も自分も救う尊い行為と言えます。共同体の多くの人が疲弊しているということは、いずれその少数の富めるものも疲弊していくこととであり、その欲のままに他譲を行わなければ富めるものも貧しきものも一蓮托生に共同体は崩壊するでしょう。これは歴史的な事実でしょう。

推譲は、自己の行き過ぎた欲の抑制が必要です。「利益は自分に、負担は他人に」の考え方が蔓延している社会は遠からず疲弊し、現実の天変地異的な災害の一撃によって亡びるでしょう。

##### 「推譲の心」のポイント

- ・人間世界は、譲れば栄え、奪えば滅びる。
- ・譲る行為は、自己の行き過ぎた欲の抑制が必要。
- ・推譲とは、分度以上の成果物が発生した場合その余剰分を次なる仕法改革の原資あるいは不測の事態(天変地異・飢饉・大災難)に備えるために使用したり蓄えておくこと。
- ・他者や社会に譲ることを他譲といい、将来の自分あるいは身内のために譲ることを自譲という。

## 5) 共同体復興(尊徳仕法)の基本

### (1) 尊徳仕法は道徳と経済を両輪にもつ実行学

尊徳の高弟であった福住正兄は、尊徳の教えの基本は天然自然の道理を深く理解し、その恵みに報いる勤儉実行を重んじることであり、内面的には人の道徳観を養成し、外面的には天然自然の万物の育成に勤めることで人の経済を豊かにするところにある、として道徳をベースにした経済活動の実践について次のように語っています。

「報徳学は実行学です。それゆえ普通の学とちがって、道理に基づいた実行をすることを尊んで、実際の道理を究明し、それを実行し体験し、天地の恩恵に報いる努力をし、そこに人々の安心立命の地を得る教えなのです。その、天地の恩恵に報いるための勤めは、内面的には天賦の良心を養成することと、外に向かつては天地自然が万物を育成することを助けて成就すること、この二つです。概していえば道徳と経済です。人間の安心立命を得るために、道徳をもってその基本的な考え方とし、経済をもってそれを実現するための手段とし、この二つをまごころ(至誠)の一つで貫くのを道とします。

この道は高遠でなくて平易です。空理ではなく実地ですから、知るにも行うにも困難はありません。それを世人は考え違いして、知るにも行うにも難しく、高遠深長で容易にうかがい知れず、常人に及びもつかないようなものが至道だと思っています。そうして、知りやすく行いやすく、中正で平易なものが、かえって万世不易、天下至極の大道であることを知らないで、いたずらに高尚にばかり走っています。それを先師が嘆かれて立てられた道ですから、少しも難しいことはありません。この道に入るには道というものが高遠なところではなく卑近なところにあることを知ればいいでしょう。至道は卑近にあることが分かれば、実徳実行の尊いことが分かります。実徳実行の尊いことがよくわかれば、この道の半分以上は理解できたのと同じでしょう。」(二宮翁夜話、あとがき 報徳の道の要旨、道は実行容易)

注 道徳と経済の合一については、明治大正時代の経済官僚・実業家であり、日本資本主義経済の父とも言われている渋沢栄一(1840年～1931年)もその著書『論語と算盤』において「道徳経済合一説」という理念を打ち出したが、この考え方はすでに二宮尊徳において農村復興の仕法において実践されていたものと同様の考え方であろう。渋沢は、明治時代初期に西郷隆盛参議から相馬藩仕法に関する興国安民法についての相談を受けたことを『論語と算盤』の中で紹介している。

### (2) 経国済民

尊徳の言う、経済とは経国済民のことであり、決して自己保身や利益追求に走ることを言うのではないとして、次のように語っています。

「大欲とは、万民の衣食住を充足させ、人々の身に大きな幸福を集めようと欲することだ。その方法とは、国を開発し、物を開発し、国家を治め、庶民を救済することに他ならない。

経済とは、そもそも経国済民(経世済民)の略であり、国家を治め、民を救済することを意味する言葉である。自己保身と利益の追求に血道をあげることは経済とはいわない。経済界と政治の世界のどこに国家を治め国民を救済する意思と行動があるのだろうか。」(二宮翁夜話、[二七] 聖人の大欲)

#### 尊徳仕法の基本

- ・尊徳仕法は実行学。道理に基づいた実行を尊ぶ。
- ・内面的には良心の養成、外に向かつては天然自然の道理に従って万物を育成すること。
- ・道徳をもってその基本的な考え方とし、経済をもってそれを実現するための手段とする。
- ・まごころ(至誠)の心で、道徳的な行動と経済的な行動を貫く。
- ・本当の道は、知りやすく行い易く、中正で平易なものであることを知る。
- ・本当の道は、日常の身近なところにあることを知る。

## 第5章 尊徳仕法の原則

### 1. 共同体復興の準備 ～復興のための物心両面に渡る体制構築

#### 1) 共同体の再生へ向けて ～まっとうな人の道

##### ◎まず人心の再生から

尊徳仕法の目指すところは疲弊した共同体の再生です。仕法(改革)の本来目指すところの真意を理解しないまま目先の効果や実利だけに目を奪われていては、仕法(改革)を試みても結局悪い結果しか招かないでしょう。

尊徳の言わんとするところは、危機に瀕した共同体(組織)の建て直しの基本は、その共同体における相応の収入と支出のバランスを割り出し、支出を収入以下に抑えること(分度の設定)を行い、共同体の知恵と力を十二分に発揮すること(勤儉・勤労)で生み出される余剰財をもって次なる生産の原資とする(推譲)ところにあり、基本はあくまでも人心の再生を第一とし、利益は民ないしは共同体の発展のための重要な道具の一つとするといいでしょう。

このことは、そのまま現代においても通用する普遍的な原理と言えるでしょう。まずは共同体の構成員である人々が安心して仕事に励むことができるような環境をつくり出し、それによって人々が危急存亡の状態から脱出することによって共同体が再生されるのです。尊徳が警告したように、人心の再生を忘れて目先の利益だけを追求することは人々から力を奪い、結局また共同体を危機に陥れることになってしまうだけなのです。

##### ◎亡国の利益至上主義

一方、現代の利益至上主義の企業は、人はコストであるという考え方に支配されており、利益を上げるためには平気で多数の人々を解雇したり、非正規雇用の劣悪な環境におとしめても何ら恥じていないように見えます。多くの日本企業は国内で大規模なリストラという名の解雇を行い、中国を初めとした東南アジア諸国に続々とその生産拠点を移してしまったり、更に移そうとしています。このことは、企業は日本国の多数の人々が職を失い、技能を失い、衣食住に飢えても企業だけが生き残れば良いと考えているように見えます。このような企業は最終的には日本という国に立地する必要性はないのかも知れません。そのような企業は、まるごと、最も利益の上がる他の国や地域に移動するのもかも知れません。中国がコスト高になったら、次はベトナム・タイ・ミャンマーと移動するのでしょうか。これは原始農業の形態である焼畑農業とまったく同じ思考です。作物(利益)が取れなくなったら、次の場所へ、そこが取れなくなったらまた別の場所へ。最後には全ての場所が荒れ野原として残されてしまった惨憺たる光景しかイメージできないのです。

このような行為は果たして日本という国や国民のためになるのでしょうか。日本という国家がある限り、日本国およびその国民の平和と繁栄の永続性を守り、次世代につないでいくことが我々の当然の第一の責務ではないのでしょうか。これに異論がある人々は、自己の利益や自社の利益のためならば、グローバリズムの名のもとに日本という国体は不要であるとも思っているのでしょうか。祖国の地を持っていなかった”さまよえるユダヤ人”が理想的であるとも思っているのでしょうか。このようにして日本における利益至上主義の組織は衰亡の一途をたどっていくのでしょうか。

##### 尊徳仕法の目指すもの

- ・共同体の再生を目指す
- ・基本は人心・共同体の再生を第一とし、利益は国民・共同体の発展のための重要な道具の一つとする。

## 2) 新しい活動は全ての人に理解されるとは限らない

尊徳の高弟の一人である富田高慶は報徳記の中で桜町仕法の初期の状態について次のように語っています。「桜町三箇村は多年の間に風俗が頹廢して、まるで鳥獸が群がり住むような有様でした。善を賞しようとしても善行者はほとんど稀であり、悪を罰しようとするれば、一々罰しきれないほど多い。そして先生の仕法の行き方は、みずからの実行によって民を導き、至誠をもってこれを教え、ついに多年染まった汚俗を洗って固有の善に戻し、一人の民をも罰せず三箇村を再興し領民を平安にするのであって、これがその事業の困難な理由である。仕法開始に当って、特に、腹黒い住民が教えに従わないばかりでなく、共に復興の命を受けて先生と心をあわせ力をあわせるべきところの役人さえも、先生の功績をねたみ、日夜先生の事業を破ろうとし、村民を扇動し、その上架空のざん言を行うに至った。これら二つの妨害者の間に立って事を成就しようとするからには、その艱苦は、どれ程であったろう。…この民を安んじ教化するためによいと思われる道は、ことごとく試みられた。あるときは漢学者を招いて聖人の經典を講義させ、またあるときは心学者をして村民に教示させ、あるいは僧侶をして因果応報の理をさとさせた。しかし少しも教化の補いにならなかった。ここにおいて天を恨みず人をとがめず、ただ一身の誠意の足らないことを責めるのみであり、一身を責めることの窮極は、ついにその身を死地に置いて一心の不動を試みようとしたのである(成田山における断食修行)。…その後は果たして同職の者は大いに前非を悔悟し、頑迷な民もその誠心に感じて、妨害が消え去り、ついに仕法の功を奏し、その余沢は四方の民を安撫するようになった。」(報徳記、五、桜町仕法の初期)

いつの世も同じようです。何か新しいことを始めようとするとき必ず邪魔が入ります。新しいことを始めるということは、何か古いものを変えたり捨てたりしなければなりません。そこで、古いものを変えたくない者、古いもので利益を得ている者が妨害に入ることになります。たとえ新しいことが、すべての人々にとって良いことであったとしても全ての人に理解を得ることはなかなか困難です。このような妨害者への最も良い対応法は、それに関らず放置しておくことが最も上策でしょう。やるべきことを進めていけば、おのずと環境も変わり、妨害者もその利非をさとり自然に仲間に加わる時期も来るでしょう。

これについても尊徳は次のように語っています。

「山林を開拓する場合に、大きな木の根は一旦そのままに放置しておいて、その周りを切り開いた方がよい。そうして三、四年もたてば、木の根は自然と朽ちて、力を入れずに取り除けるのだ。これを開拓の時に一時に掘り取ろうとしても、労が多くて功が少ない。百事この通りで、村里を復興しようとするれば必ず反抗する者がある。その扱い方もこの道理と同じで、決して取り合わず、触らずに、問題にせず自分の勤めに励んだ方がよい。」(二宮翁夜話、[一四七] 難事をあとにする変通の道)

### 悪意をもつ妨害者の取り扱い

- ◎無理に取り除こうとしないこと。
- ◎自分の仕事に集中すること。

## 3) 復興活動開始の機が熟す条件

これは、改革の機が熟す条件と言い換えてもいいでしょう。尊徳は、復興を望む他藩の者たちが仕法を懇願しに来たとしても簡単にはその依頼を受けようとしませんでした。その理由は、いくつかの仕法を実施した経験から、仕法の意味の本質を依頼者が理解していない場合、着手したとしてもまた元の貧窮の状態に陥る場合が多いためでした。仕法開始の条件は次の通りです。

### 仕法開始の条件(改革着手の条件)

- ・当事者が、復興(改革)への強い情熱と意志を持っていること
- ・当事者が、仕法のサイクルである分度・勤勞・儉約・推譲の意味を明確に理解し自覚していること
- ・当事者において、分度の設定ができていないこと

#### 4) 自覚の喚起 ～自力更生の覚悟を持つ

復興改革にあたって最初の基盤となるものは、当事者における自覚です。自分たちでやり抜く覚悟がなく、誰かに頼る気持が残っている間は、仕法(改革)を行ってもその成功は見込めないでしょう。すなわち、人・もの・金において他をあてにせず、自力更生の覚悟を持つということです。この自覚なくしては、絶対に改革復興は成就しないでしょう。

##### (1) 自分の姿はどう見えているか

自力更生の覚悟、すなわち自覚を持つためには、まず自分自身が自分をどのように見ているかという本来的な自覚について知っておく必要があるでしょう。

人は、ものごとを自分の都合の良いように判断しがちです。自分自身を第三者が見た姿と自分が認識している姿には大きな差があるものです。またいろいろなものごとについて、人は自分の都合の良いように思い込みたがるものです。大方の人は、自分に優しく他人には厳しいものでしょう。このような傾向はいろいろなものごとをありのままに捉える妨げとなり、事実の認識や本質の把握をゆがめることにつながります。この妨げは、「自覚が足りない」とか「自己中心的」とかという言葉で指摘されます。

人としてのまっとうな道とは、この歪んだ自己認識を正すことで、目の前の事実をありのままに見、ものごとの本質を正しく捉えることで自立した人間として責任ある行動をとるということです。

ある臨床医は次のように言っています。

##### 人が、世界を解釈する三原則

- ①人は、同じ環境にいても、それに各々の意味を見出し、それぞれが別の環境世界に住んでいる。
- ②人は、与えられた環境で、最も苦痛の少ない状態で生きようとする。
- ③人には、自分を中心とした世界があるという思い込みがあり、それに気づかない。

(大井玄、臨床医)

まず、我々は、基本的には、目の前の現実というものをこのように解釈し行動するということを知っておいた方がいいでしょう。現実を直視しろといわれて直視したとしても、多分人それぞれにその現実の見え方は異なっているでしょう。

##### (2) 人々の自覚を促す

###### ◎自分の頭で考え抜くということ

自覚とは、目の前の現実に対して、自分としてどのように考えているのかということでしょう。日本人における思考傾向はどのようでしょうか。「和をもって尊しとなす」が身にしみ込んでいる我々日本人はなかなか本音を表に現さず、本音と建前で世間を渡っていく傾向があるでしょう。このことは平時の穏やかな時代にはそれなりの調整機能を果たしているようにも思えますが、一旦国家社会が危機に瀕している状況下においては害となるでしょう。

作家、加賀乙彦は、自分で考え抜くということについて次のように語っています。

「日本人は、江戸時代以来、集団の和を壊すことを恐れ、自分が他人にどう見られているかを常に気にしながら生きてきました。その傾向は強く残っている。『KY』という言葉の流行も、そうした状況を表しています。人の目を過剰に意識することは、自分の評価を他人に委ねてしまうことにつながる。そして、そういう人ほど、ちょっとしたことで傷つきやすいのです。ピンチに陥った時、『他人がどう思おうと自分は自分だ』と思えるかどうか。そのためには、本当の意味での『個』を育てておく必要がある。そして、このような『個』は、自分の頭で考え抜き、他人と意見をぶつけ合いながら、人間関係を培っていくなかでしか、育ち得ないのです。徳川幕府の治世以来、日本人の多くは『お上のいうことだから』『どうせ変わらないから』との理由で、社会のあり方や国の未来像を考えることなく、ただ流されてきた気がします。多くの人が、何の



疑問を抱くことなく、世間のいう『幸福行き』の列車に乗りたいたいと思い、そのレールから外れたら不幸になると、自らや子供たちを駆り立てました。そして、子どもたちから考える力や生きる力が奪われてしまったのです。」(加賀乙彦、作家)

自覚とか自律とかいうものは、自分の頭で考え抜き、他人との交流や切磋琢磨の中でしか育たないものでしょう。自覚や自律性がなければ、他人との過剰な調和に陥りやすく、結果として自分の成長を妨げることになるでしょう。自覚とは自分の頭で考え抜き、自分としての意見を持つということであり、このことなくしては復興も改革もなし得ないでしょう。なぜならば、復興も改革も、その人自身が当事者であり、自分が行うことだからです。

#### 自覚の喚起に必要なこと

- ◎自分を知ることから始めること。
- ◎自分の頭で考え抜くこと。
- ◎責任を持たせ、他人との交流の切磋琢磨の中に身をおくこと。

### (3) 人々の自立を促進させる

自覚は自分自身の考え方を持つということでしたが、次にその考え方を実際に行動に移すにあたっては、人々の自主自立を促進させなければならないでしょう。

復興改革を実行するのは尊徳ではなく、当事者である多くの民自身です。尊徳は、リーダーの独断専行の過ちを避け、農民の自立を促進させるために次のようなことを行いました。

#### ◎芋こじ会の実行 ～個人の意思の尊重、目標の共有

芋こじ会はいわゆる寄り合いとよばれるものですが、農民自身による会議で、投票による意思決定を行いました。幕末封建体制下において、農民自身の投票による村の方針の決定などということは実に画期的なことであったと言わざるを得ません。現在の会社組織においてすら全社員の投票による意思決定など考えも及ばないことで、尊徳主導の仕法改革は現代組織よりよほど民主的であったといえます。芋こじ会の実行は自治的なコミュニケーションの実行ということであり、個人の意思を重んじ、個人の自立性を大きく促進させたものと思われる。

共同体が本当の意味で生きるか死ぬかの瀬戸際に立たされた場合、もう身分が上だ下だという状況は実質的に生き残りをかけた方針の決定には何らの意味も力もなさなかったのだらうと想像されます。

また、この芋こじ会は村落共同体における意思決定および設定された目標の共有という観点でも重要な役割を担っていました。責任ある全員参加において決定された目標はその意味、実行内容、段取りなどについて、この寄り合い会議において参加者全員の理解を深め、実行の意思が強化されていったことでしょう。一方我々における会議のあり方は現在どのようでしょうか。

#### ◎模範的農民の表彰 ～自立促進とモチベーションの喚起

芋こじ会においては、農民自身の投票による模範的農民の表彰が行われました。得票の上位者にはそれぞれの得票に応じた褒賞金、無利息貸付金および農具の給付が行われ、生活の自立を助け人々の本気のやる気を引き出しました。このような方法で社員を表彰している会社はほとんどないでしょう。

#### ◎投票は記名投票 ～個人にも責任を持たせる

投票は、投票者自身の名前も記入する記名投票方式がとられました。このことは投票者自身に対して、意思決定における責任を持たせるという意味を持っていました。「個人」という存在の認識が希薄な幕末封建体制下において、個人というものを尊重し、さらにその個人に対して責任を持たせるという考え方は非常に画期的なことであり、尊徳が、個人の尊重および個人の責任なくして復興改革は成功しないと確信していたことでしょう。果たして、我々はこのような方法で組織員の参加意識と責任感を同時に実現する方法を持っているでしょうか。

模範的農民の表彰について尊徳は次のように語っています。

## ◎善行表彰と無利息金貸付による村の復興

「村里の復興にあたっては正直者・働き者を引き立てることが肝心である。しかし善人はとかく表に出たがらないものだからこちらから引き出すように努力をしなければならない。同様に、田畑の開拓には肥えた土を投入する必要があるが、肥えた土は必ず低くぼ地にあり、掘り出さなければ表に出ないものである。これを見逃すことは、村里の復興において大きな損となる。

村里の復興には善人を引き立て、出精者を表彰した方がよい。この表彰には、投票によって、耕作出精で品行も心掛けも良い者を選んで、無利息金の巡回貸付法を行うのがよい。この方法は、返済さえ滞らなければ、社中一同が知らず知らずに自然と富み、充実してくる。ところが返済が滞るとすると、仕法の大きな障害になる。この仕法で返済が滞れば、仕法がしぼんで振るわなくなるものだ。貸付を取り扱うときによく注意して説き聞かせるがよい。」(二宮翁夜話、[二〇四] 善行表彰と無利息金貸付)

### 自立を促進させるには

- ◎個人の意思を尊重し、目標の共有ができる場を設けること。
- ◎優れた行動の表彰と褒賞の給付を行うこと。
- ◎個人に責任を持たせること。
- ◎成果を出した者に対しての金銭的・物質的な支援の実施。

## 5) 復興資本の投入 ～人々に希望とやる気を起こす

復興仕法を始めるにあたって、最初に必要になるのが資本の投入です。何事を始めるにしても最初に必要なものはまず資金でしょう。尊徳は仕法の最初に必要となるこの資金のことを、仕法土台金あるいは種金と称しています。仕法においては、関係している藩ないしは村落共同体と尊徳間において契約が交わされ、それに従って投資、成果物の配分などが厳密に実行されました。

尊徳においても、自身が積み上げてきた財の殆どを仕法土台金として投入しており、成果として得られた資金・米穀に関しても次なる仕法の土台金として再投入しており、これらの成果物を私有することはありませんでした。もしこれらの成果物の数%でも私有化していたとすれば、尊徳の子孫は明治時代における巨大財閥を形成できただろうと思われそうですが、尊徳はそれをしなかったのです。

また尊徳は、無利息金の貸し出しについて次のように語っています。

### ◎無利息金の妙用

「現今の困った問題は、村が困窮疲弊しており、人の気持が萎えていることだ。これを直そうとするには、困窮から救うことが必要だ。その困窮を救うために、財を施しつ放しにしたのでは、いくら財があっても足りないものだ。そこで私は無利息金貸付の方法を考え出した。この方法はそれこそ『恵んで費えず』という方法だ。またこの方法に、一年分の謝礼金<sup>(1)</sup>をつける法を設けた。これは恵んで費えぬほかに『欲して貪(むさぼ)らず』という法だ。たとえば復興を果たすのに十両のお金と十年間の期間が必要な場合、十両のお金を無利子で十年賦で貸し与え、毎年一両ずつ返済してもらい、年々復興の実りを蓄えながら十年後に完全に復興できたら、その一両返済をもう一年続けてもらいそれを報徳金として納めていただく。この報徳金は、再び他の困窮者のための貸付金として使われるのだ。実に貸借両者にとって両全の方法といえるだろう。」(二宮翁夜話、[二二三] 無利息金の妙用)

### 効果的な復興資本の投入

- ◎低利または無利子の資金の投入。
- ◎復興成功時の余剰財の一部を他譲のための謝礼金として納めさせること。

注1. 謝礼金 元恕(げんじょ)金・冥加(みょうが)金という。当時の利率は年二割は普通であるから。無利息五カ年賦ならば利息分だけで完済となる。そこでもう一年払ったつもりでお礼をし、報徳金に加えるのである。

## 6) 信頼関係の再構築

疲弊した共同体組織の復興においては、その組織あるいは共同体構成員における信頼関係の再構築が前提条件の一つになるでしょう。信頼関係の再構築にあたって、まず”自分で動くこと”にどのような意味があるのか探してみたいと思います。

### (1) まず自分で動くということ

同じ組織に長い間属していると自分の組織の風土・文化というものが自分自身にも染みついて、その文化がどれ程時代からずれているものか分からなくなるものです。組織の文化とは、その組織の一定の思考形式および行動パターンのことだと言ってよいでしょう。平時においてはその組織文化の欠点はなかなか外部には見えにくいものですが、一旦問題が発生したときに、その発生問題もさることながら、その組織の思考・行動パターンがいかに時代に合わず不都合なものが露呈されてしまうものです。

自分がリーダーとして組織の不都合な文化を変える必要性を認識したとしても、組織の風土を変えることは非常に難しいものです。まず口で言っただけでは何も変わらないでしょう。叱責しても、命令しても余り変わらないでしょう。これはいつの世でもどのような組織共同体においても同じでしょう。

尊徳が疲弊きつた桜町領の村落の復興にあたって、リーダーとしてまず行ったことは、次のようなことでした。

### ◎気風の刷新は率先巡回から

「怠惰な気風が蔓延し、悪い風習に染まりきっている村の気風を刷新するのは、非常に難しいことだ。どうしてかといえば、法で戒めても守らない、命令をしても行わない、教えを施しても聞こうとしない。そういう連中なのだから、家業に精励させる、頭を義に向けさせるといっても、実に難しいことなのだ。私が昔桜町陣屋に来たところが、配下の村々は、怠惰のきわみ、汚風のきわみで、何ともしようがない。そこで私は、深夜とか、あるいは未明に、村里を巡回することにした。なまけ者を叱るのではない、朝寝を戒めるのでもない。良いとか悪いとか、勤勉とか怠惰とか、一切いうことを避けて、ただ自分の勤めとして巡回を続けて、寒くても暑くても、雨風のときでも休まなかった。そうして一二月もたつと、ようやく足音を聞いて驚く者がでてくる。足跡を見て不思議に思う者がでてくる。また、まともに出会う者もある。それから村民同志の間に戒め合う気持や、うかうかしてはおられぬぞという気持が生じて、数ヶ月のうちに、夜遊び・ばくち・けんかなどはもちろん、夫婦の間にも小百姓の間にも、いさかい合う声が聞かれないようになった。」(二宮翁夜話、[一八〇] 民風作興は率先回村から)

前記のことは、現代においても現場主義、前線主義という言葉で言われていますが、尊徳も頻りに村の巡回を行いました。尊徳は、その巡回において村人の怠惰さに注意や叱責を与えることはせず、ただ毎日未明や早朝に村の様子を見て歩くことを何ヶ月も続けました。その姿を見るうちにさすがの村人たちも自分たちの怠惰さを恥じるようになり、次第に村の気風も改まっていっていったそうです。

また軍隊におけるリーダーの行動の違いについて、旧日本軍の将校は、決死の行動時に”突撃！”と号令し兵を突撃させますが、英国の将校は、フォロー・ミーすなわち俺に続けと号令したそうです。この違いはどこから来るのでしょうか。東電の幹部も原子力保安院の幹部も”突撃”命令は出しましたが、自分からは福島第一原発に行くことはしませんでした。

危機に陥った組織の復興にあたってのリーダーの心得は次のようでありたいものです。

- ・毎日やろう、現場の見回り、問題の発見、対策の実行
- ・毎日聞こう、現場の不平・不満、みんなの声
- ・毎日見よう、現場の状況、みんなの顔
- ・毎日まとめよう、行動の進捗、課題の状況、次なる実行
- ・オフィスに座ってないで現場に出よう

## (2) 信頼関係の再構築

人間同士あるいは組織共同体同士はお互いの信頼関係の中で生かされるものです。自己や共同体の存続の基盤は「信用」にあります。信用・信頼は個人および組織の社会における存在条件の重要な要素の一つであるでしょう。また「信用」は良いコミュニケーションの中から生れ、良いコミュニケーションは良い仕事をも生み出すでしょう。

尊徳は、村落共同体における構成員同士の信頼関係の再構築のために、芋こじ会という農民自身で運営する意思決定機関を作りました。この会は、村の重要方針の決定において、全員による会合を行い、その意思決定にあたっては全員による記名投票という、幕藩封建制度の当時においては実に画期的な方法で村民同士の信頼関係の再構築を行ったのです。

この会合は、特定の人間による独断専行を避け、農民一人ひとりに発言の機会を与えることで農民同士の直接的なコミュニケーションを促進させ、またその意思決定においては、記名投票により個人に責任感の自覚を喚起させ、お互いの意思疎通と責任感の裏づけにより、信頼関係が回復され、共同体集団の力が結集されていったのです。このことなくしては旧弊の打破も農村共同体の復興もかなわなかったであろうと思われます。

これは、いわば、直接民主制の先取りとも言っていいいでしょう。しかしながら反発も多い中、このような方式がよく通ったものだと思いますが、連続する大飢饉の最中であっては下位身分の農民層の死は即、上位身分の武士階級の死を意味し、封建制や身分制がどうのこうのと言っている場合ではなかったのであろうと思われます。これに比べて現在の我々の状況は、まだ大丈夫なのでしょう、もう間に合わないのでしょうか。

### 信頼関係の再構築

- ◎まずリーダーが先に動くこと。
- ◎リーダーの独断専行を避け、メンバーとの十分な意思疎通を図ること。
- ◎個人に責任感を持たせること。
- ◎個人に発言の機会を与えること。

## 7) 人材育成のポイント

人材育成にあたっていわゆる知識だけの評論家的なエリートの育成は不要です。現場を知り、経験を積み重ね、仕事において知識を活かせる者のみがリーダーとしてふさわしいでしょう。

農村共同体の復興において、尊徳が最初に行った農民自身の自覚の喚起と自立化における方法は、現代の我々の企業組織共同体における人材育成においても有効な方法でしょう。

尊徳は次のように語っています。

「大体、ものごとには適切な度合いということがある。飯を炊くにも料理をするにも、みんな良いほど加減が肝要なのだ。私の仕法でも同じことで、世話をやかないと実行されないということはもちろんだが、世話もあつた、こうだとやき過ぎると、やはり人に嫌われて、当人はどうしたらいいか分からないから、まず放っておこう、などというようになるものだ。古人の句に、『咲きすぎて見るさえ嫌し梅の花』とあるが、うまいことをいったもので、何事でも、過ぎたのは及ばないより劣る。心得ねばならないことだ。」

(二宮翁夜話、[二一九] 仕法も世話をやきすぎるな)

世話をやき過ぎても、足らなくても、人材は育ちにくいもので、良かれと思ってやった結果が、自分で考える力を弱めたり、一人で生きる力を奪ったり、依存心を増長させたりしたのでは本末転倒になってしまうのです。部下を成長させるポイントは、山本五十六が語った、次の文章に尽きているでしょう。

「やってみせ、言って聞かせて、させて見せ、ほめてやらねば、人は動かじ。話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。やっている姿を、感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず。苦しいこともあるだろう、言いたいこともあるだろう、不満なこともあるだろう、腹の立つこともあるだろう、泣きたいこともあるだろう、これらをじっとこらえていくのが、男の修行である。」(山本五十六、元連合艦隊指令長官)

### 人材育成のポイント

- ◎世話をやきすぎないこと。
- ◎模範的な行動を見せてやること。
- ◎物事に道理をちゃんと説明してやること。
- ◎実行の場を与えること。
- ◎成果を正しく認めてやること。
- ◎行動を信じてまかせること。

## 2. まず分度を定めること ～仕法の基礎は分度確立にあり

分度を定めるとは、現在の経済状況を分析し、それに基づいて復興目標を設定し、科学的・合理的な復興計画を立案することです。これは尊徳仕法の基礎であり、我々における全ての行動計画の基本であると言えます。復興事業のみならずあらゆる事業の成否はこの一点にかかっているとと言えます。成功するプロジェクトは、その開始時点において既に成功していると言えます。分度の決定は、復興計画の目標の立案および目標認識の適正化に必須なものです。

### 1) 分度の意味

尊徳の言う分度とは、現代で言うと、経済状況に関して、現在状況の調査を行い、本来の実力に見合った経済状況はどうあるべきかの収支を決定し、それに基づいて5年あるいは10年間に渡る復興計画を立てるということです。狭い意味での分度とは、現在の実質的な収入を算出し、支出をそれ以下に設定することを意味しています。

基本的に、個人、一家、一村、一市、一企業、一国、それぞれの復興における分度の設定と復興計画は同じ考え方でしよう。

#### 分度の意味

- ・現在の経済状況を調査し数値に表し、本来の実力に見合った収支額を決定する。
- ・実力相応の収支を実現するために数値に基づいた復興計画を立てる。

### 2) 現状の特定と目標の設定 ～数理は偽らざる天地の道理を表す

目標を設定する前に現状分析が必要です。現在の状態を数値で表さなければ、目標も数値で表すことはできません。数値で表せないものは目標ではなく、単なるスローガンに過ぎず、達成は不可能です。尊徳は、数値化の重要性について次のように語っています。

#### ◎数理は偽らざる天地の道理を表す

「この興復法(日光仕法雛形)の計算は、単に日光だけのことではない、国家興復の計算なのだ。この帳簿はただの計算帳と思っはいけない。みんな一々悟道であって、天地自然の理をしるしたものだ。およそ天地は、昼夜正しく変満して、違いがなく、偽りが無い。違いがなく偽りが無いのは算術もそうだから、そこでこの算術をかりて、世界が変満するのはこういう道理だから、決して油断はできぬぞと示して戒めたのだ。人生は一刻勤めれば一刻だけ、一時(とき)働けば一時だけ、半日励めば半日だけ、善悪・邪正・曲直みんなこの計算のように違ってくる。一厘違えば一厘だけ、五厘違えば五厘だけ、多ければ多いだけ、少なければ少ないだけ、この通りの結果になると、(日光領の経済について)百八十年間明細に調べ上げであるのだ。朝早く起きた因縁によって麦が多く取れ、麦が多く取れた因縁によって田を多く作り、田を多く作った因縁によって馬を買い、馬を買い求めた因縁によって田畑がよくでき、田畑がよくできた因縁によって田がふえ、田がふえた因縁によって金を貸し、金を貸した因縁によって利息がとれる。年々このようになってゆくからして富有者になるのだ。富有者が貧困になってゆくのも、これと同じ道理だ。数というものはごまかしのきかないものだ。この数理によって道理を悟るがよい。これが悟道の近道なのだ。」(二宮翁夜話、[二〇三] 仕法雛形は一切経)

多くの人々は、なぜか目標値を決めたがらないものです。その理由は想像するに、やりたくないのです。多くの人々は、現状がどれ程悪くても、現状を変えたくない気持ちが働きます。いくら悪くても、少なくとも現状に慣れてしまっており、不安だらけの未知なるものへ突撃する勇気がないのでしょう。やらない理由、やれない理由は山ほど出てくるものです。曰く、時間がないから、めんどうだから、目標が分からない、あきらめている、等等です。だから現在自分たちが置かれている状況についても調べようとしないうし、数値化しようとしないうしです。そのような人たちは、多分、こうなったのは「自分だけのせいではない」と言いたいのでしょう。だから目標値も誰か上の人や誰かが決めてくれればいいと思っているのかも知れません。

このような考え方は、現実を直視できない、あるいは他人に依存してしか生きる力がない、あるいは自主性・自立性が欠如している、自分の人生を生き抜く動機付けすら持たず、責任も負えない哀れな人としか言いようがないのです。このような人々には崩れかけた共同体の復興はおろか崩れかけた自分自身の復興も無理なのでしょう。そうなりたくなかったら速やかに、自分自身あるいは自分の属する共同体の現状を数値で知り、将来の復興を目指して、数値で示した目標を持つことが必要なのです。

目標の設定はあらゆる活動の最初の最も重要な仕事です。達成すべきあるいは達成したい目標が明確でなければ目標は達成できないでしょう。明確な目標は、チームの力を結集させ無駄な活動を防止し効率的な活動の原点となるでしょう。また組織的な活動においては、明快な目標の設定とその共有がなければ目的の達成はできないでしょう。目標を明確にしたいと強く思わなければ目標は決まらないでしょう。またチームの力を結集しようという強い意思がなければチームはバラバラになるだけでしょう。

#### 目標のあるべき姿

- ・目標を設定する前に、現状を測定可能な数値で示すこと。
- ・目標は、測定可能な数値で示されること。
- ・目標は、現実的で達成可能なものであること。
- ・目標は、その意味も含めて、チームないしは共同体全員で共有すること。
- ・目標は、状況の変化に対応して柔軟に変化させていくこと。但しその変化の利点が明確であること。

### 3) 最終結果をイメージすること ～始めに結果の姿を描く分度確立の法

仕事の最初にやるべきことは、最後の結果を具体的にイメージしておくことでしょう。仕事の開始時に、最終的に自分が望む結果を描いておき、時間を逆に遡れば、何をいつまでに実行すべきかははっきりするでしょう。これができる人は成功の確率が高いが、できない人は失敗の確率が高いでしょう。また目標達成のためには、計画と成果の差異を常時チェックし、速やかにそのギャップを小さくする対策を行う必要があります。これは動的なフィット&ギャップ行為といえます。

尊徳もこのことについて次のように語っています。

#### ◎始めに結果の姿を描く分度確立の法

「何事でも、それを成し遂げようと思うならば、初めに、その終わりの姿がどうあるべきかを見定めておかなければならない。たとえば木を切る場合でも、切る前に、木の倒れるところをはっきりと決めておかなければ、倒れてしまった後ではどうすることもできない。だから私が印旛沼を検分する時も、仕上げの検分までしておき、どのような異変が途中で起こっても失敗のない工夫をしたのだ。相馬侯が興国の方法を依頼された時も、着手する前に過去百八十年間の収納額を調べて、分度の基礎を立てた。

それは、荒地開拓ができあがった時の用心なのだ。私の方法は、分度を定めることを本とする。この分度を確固と立てて厳重にこれを守ってゆくなれば、荒地が何ほどあっても、借財が何ほどあっても、何の恐れも心配もない。わが富国安民の法は分度を定めること一つにあるからだ。」(〔一四九〕わが法は分度確立が基礎)

### 4) 自分を勘定に入れないということ ～欲目の排除

現状分析や目標の設定において注意しなければならないポイントは、自分あるいは属する共同体における欲目を排除しなければいけないという点です。欲に目がくらむという言葉が意味する通り、偏った欲目は、自分たちを誤った方向にもっていきがちであることに十分な注意を払う必要があります。広い視野に立ち、自他ともに道理に基づいた妥当性のある目標の設定をするように心掛けることが重要です。ものの見方においてその本質を良く把握するためには、一旦自分の利害から離れなければ見えてこないものがあるでしょう。欲得にとらわれている間は、その色眼鏡を通したようにしか見えないものです。複数の切り口から見た結果のクロスポイントが本質に近いでしょう。また、ものごとの本質ないしは普遍的な基準は、他者の立場から見なければ見えてこないものでしょう。人はみな先入観というものを持っているもので、こ

の先入観は、ものの本質を正しく言い当てる場合もありますが外れる場合も多いものです。問題に直面した場合、まずは自分の考え方で解釈を行います。併せて知恵ある他人の意見を聞いて、自分の考え方に不備がないかどうか検証する必要があります。事実の検証は複数の見方で検証することが必要です。

#### 自分を勘定に入れないこと

◎自分の利益という欲目は、本質の把握や復興目標の設定を誤らせる。

### 5) 復興目標の設定(分度設定)の基本

復興目標設定の基本は次の2点にあるでしょう。

#### 復興目標の設定法

- (1) 過去から現在に至るまでの人・もの・金に関するあらゆる経済活動実績推移分析を実行すること。
- (2) 目標の設定は、過去数年間の収支平均から、余剰確保分を含んだ適正な収支の目標基準を設定すること。

復興目標設定にあたっての基本的な考え方は次の通りです。

#### 復興目標の設定にあたっての基本的な考え方

1. 入を計って出を制す。 貧困・困窮脱出の基本原則である。
2. 目標は、困窮からの脱出、すなわち自己経済の健全化を実現すること。
3. 復興活動(仕法)実行の結果を明確に想定しておくこと。事を始めるにあたって、その結果を想定し変事に備えること。現代用語で言うところのコンティンジェンシープランを考慮に入れておくということ。
4. 数値に基づいた状況分析と目標の設定を行うこと。復興目標の設定にあたっては、数字に基づいた科学的な現状分析と合理的解決法の実行を行うこと。確かな事実は数値に寄ってしか把握できないという認識をもつこと。

経済復興の基本的な考え方は、商売における基本的な公式である「売上高＝利益＋経費」に求めることができるでしょう。個人の生活で言いかえると「収入＝利益＋支出」となります。

分度とは現代経済用語でいうところの損益分岐点(break-even point)のことで、簡単に言うと収入と支出が同額になる金額のことです。収入が損益分岐点以下に留まれば損失が生じ、それ以上になれば利益が生じます。このことから採算点とも呼ばれています。

商売の初歩的な公式は「売上高＝利益＋経費」です。この考え方を発展させ、「売上高＝利益＋固定費＋変動費」とするのが損益分岐点の基本です。事業に必要な費用すなわち経費を、売上高の額に左右されずに一定の額発生する固定費と、売上高に比例して発生する変動費とに細分化した考え方です。

分度の設定とは、自分の生活の適正費用はいくらであるべきかを算出し、この金額を分度として定め、この分度以下の費用で生活していくことを計画するものです。

「売上高(収入)＝利益＋経費(支出)」の公式において、利益に着目すると、この公式は、利益＝売上高(収入)－経費(支出)となります。売上高(収入)＞経費(支出)となれば黒字であり、売上高(収入)＜経費(支出)となれば赤字であり、売上高(収入)＝経費(支出)となれば損益分岐点(break-even point)となります。

企業は黒字の状態では、利益の最大化を図るために、公式の右辺である売上高の最大化を図り、経費の最小化を図るでしょう。しかしながら危機的な状態、すなわち売上高の減少が続いている状況下ではいつまでもこの売上高の拡大方式にこだわってはいられないでしょう。売上高が減少し続けるような危機的な状況下では、経費(支出)＞売上高(収入)の損失発生状況を改善するために、まず自律的に実行可能なことは経費(支出)の削減しかありません。経費(支出)の削減は削減しやすいところから削減するような



安易な考え方では失敗するでしょう。基本的には分に応じた削減負担を行わなければ組織体そのものが弱体化し滅亡に至るでしょう。組織体の上部に位置する部分から手を入れなければなりません。間違っても組織を支えている根っこや土台部から手を入れてはならないでしょう。たとえば、厳しい夏の日照りに弱った植木を守るためには、まず木の上部になっている不要な実を落とし、次に生い茂っている葉を落とし、更に弱っている枝を切ることです。最後に腐っている根を除き、木の幹にはこもを巻いて水をやり養生しなければなりません。間違っても肝心な生きた根を切ってはいけません。

そのようにして不要不急の経費(支出)を削減していけば、次の年には木には実がならないかも知れませんが、木は枯れずに生きているのと同じように、まずは応急的に経費(支出)＝売上高(収入)の損益分岐点に到達できる可能性が見えてくるでしょう。収入の範囲内で支出を抑え、暮らしを立てるということは、健全な経済を保つためには個人においても組織体においても何ら変るところのない真理です。

### ◎分度を定めれば荒地・借財なし

尊徳は、分度の設定とは復興改革の準備であり、ものごとを実行するに当たって、その準備をしっかりしておけば必ず成功するものだと、次のようなたとえ話を語っています。

「草を刈ろうとする者は、草に相談する必要はない。自分の鎌を良く研げばいい。ひげを剃ろうとする者は、ひげに相談はいらない。自分のかみそりを良く研げばいい。砥石で研いでない刃物が、しまっておいて刃がついたためしはないのだ。のこぎりの目を立てるのは、木を切るためだ。鎌の刃を研ぐのは、草を刈るためだ。のこぎりの目をよく立てれば、世の中に切れない木はなく、鎌の刃をよく研げば、世の中に刈れない草はない。だから、のこぎりの目をよく立てれば、世の中の木は切れたも同然で、鎌の刃をよく研げば、世の中の草は刈れたも同然だ。秤があれば世の中の物の軽重はみな分かるし、枘があれば世の中の物の数量はみな分かる。だから世の中の借財は完済できたも同然なのだ。それはこの分度の確立が富国の基本であるからだ。」(二宮翁夜話、[一五〇] 分度を定めれば荒地・借財なし)

#### 物事の成否は、その準備にある

◎人知の及ぶ行動において、何をいつまでにどうするか<sup>1</sup>の準備ができていれば必ず成功する。

◎計画やプロジェクトの多くは、はその出発点において成否が決定している。

### ◎予定外のチャンスや利益を生かそう

人は目先の欲に弱いもので、そのせいで往々にして成功を目前にして失敗することが多いものです。予定外の利益があがった場合、それを喜んで使ってしまうことが多いが、予定外の利得は必ず別置きにしておき消費すべきではないと、尊徳は警告しています。

「大体人々が成功をして、すぐその後失敗するのは、与えられたチャンスを当たり前のごとくにして、そのチャンスを有り難いことと思わずに土台にして踏みつけていくからだ。初めの心構えがこうだから、末は千里の違いになることは必然なのだ。人々の財産も同様であって、分度すなわち自分の通常の収入額をよくわきまえていて、予定外の収入が入ってきても、それを蓄えておくならば、臨時のもの入りや不慮の出費などに差し支えが出ることはないものだ。また商売の道でも、予定外の利益を別に分けて取っておけば、予定外の損失が出ることもないはずだ。予定外の損がでるのは予定外の利益を予定内の利益と一緒にしまい消費してしまうからだ。

私の仕法が分度を定めることを大本とするのはこういう理由からなのだ。分度が一旦決まれば、生み出された余剰を自他へ譲り施すことが自然とできてゆくはずだ。」

(二宮翁夜話、[一五一] 分外の結構を分内に入れるな)

## 6) 「問題の解き方」について

我々は、復興という問題を目の前にして有効な解決策を見出せないまま手をこまねている場合ではないでしょう。また我々の仕事の大部分は「問題の解決」ですが、その本質や事実にはすばやく到達できるか否かが仕事や復興の成否を決定しています。尊徳においては、問題の本質に迫る方法として、数理は偽らざる天地の道理を表すと述べており、実際に彼の農村復興活動(仕法)は全て現場を実地に調査した数値データに基づいて、その目標値の設定や成果の測定など全てに渡って数学的手法を用いたものになっています。ここで、二人の数学者、G. ポリア(George Polya, 1887-1985、ハンガリー)と秋山仁(1946~)による、未知なる問題に対する解決のアプローチ方法を紹介したいと思います。

### 数学の考え方 17ヶ条 秋山仁、東京理科大学教授

- ①分類・整理しよう
- ②図や表にしよう
- ③簡単な模型をつくろう
- ④基準をそろえよう
- ⑤数学(ロジック)の言葉で表そう
- ⑥小さな例で試してみよう
- ⑦難しい問題は分割しよう
- ⑧必要条件で絞り込もう
- ⑨特定の要素に注目しよう
- ⑩視点を変えよう
- ⑪逆に考えてみよう
- ⑫操作は1つずつ片付けよう
- ⑬知っている事実を活用しよう
- ⑭規則性を探そう
- ⑮対応をつけて考えよう
- ⑯自然からヒントを得よう
- ⑰部分から全体を把握しよう

前記 17ヶ条を解説すると次のようになります。

#### ① 分類・整理しよう

10進法、12進法、60進法、2進法、これらの数の表し方は、それぞれ、10、12、60、2というまとまりに数を分類・整理して、表されている。分類・整理することで対象物の特徴が明確になり、対象物間の相関関係も明確になる。

#### ② 図や表にしよう

図や表にすることで、それまで見えなかったことが見えてくるようになり、複雑な事象も単純な事象の組み合わせであることが判明する。

#### ③ 簡単な模型をつくろう

図を書いたり、模型を作るなどして考えると、難しいことが考えやすくなったりする。ハードウェアにおけるモックアップやソフトウェアにおけるプロトタイプなどがそれである。

#### ④ 基準をそろえよう

基準をそろえるとは、(1)ものさし・単位をそろえる、(2)基点を定める、ということであり、ばらばらの基準であったものが統一基準のもとに分かりやすくなる。

**⑤ 数学(ロジック)の言葉で表そう**

問題を方程式で表すということ。  $4y=600$ 。自然言語で長々と問題事象を記述しても見えなかったものが一目瞭然となる。

**⑥ 小さな例で試してみよう**

解けそうにもない複雑な問題は、条件を易しくした例で試して見れば意外と解ける場合も多い。

**⑦ 難しい問題は分割しよう**

難しい問題は、解けそうな大きさに分割して考えること。複数の要因が重なった問題は、要因ごとに分割して答えを積み上げることで全体としての解が得られる場合もある。

**⑧ 必要条件で絞り込もう**

必要条件とは、何かが成り立つために必要な条件のこと。複数の必要条件を出していくことで、問題を絞り込み、最終的に解を得る。

**⑨ 特定の要素に注目しよう**

データを整理し、それから何らかの傾向を読み取るためには、特定の要素に注目すること。特定の要素として、平均値・中央値・標準偏差などがある。

**⑩ 視点を変えよう**

だまし絵などに見られるように一見してある物に見えるものも、異なった角度から見た場合違うものに見える場合がある。しかし、その実体は同一である。一見して不明なものも違う視点で見れば、自明のものである場合がある。

**⑪ 逆に考えてみよう**

見えている姿が裏向きのため理解できなかったものが、それを反転しただけで理解できる姿が見えてくる場合もある。自分が持っている前提条件や思い込みを一たん否定したアプローチを取ってみることも有効だろう。

**⑫ 操作は1つずつ片付けよう**

難しい問題を考えるとき、いくつもの操作を同時に考えると混乱する。そのような場合は、1つずつ手順を踏んで考えよう。

**⑬ 知っている事実を活用しよう**

長方形の面積＝横×縦を知っていれば、その延長問題として三角形の面積＝底辺×高さ÷2が分かるように、すでに持っている答えを活用してより複雑な問題が解ける。

**⑭ 規則性を探そう**

例えば、バーコード。13桁の数の中にも規則性が隠れている。この数字は、商品に関する情報を表している。最初の2桁は国名、次の5桁がメーカー、さらに次の5桁が商品名を表している。そして、最後の1桁はチェックデジットと言い、バーコードの読み取りミスを防ぐ役割をしている。バーコードに書かれた数に注目してみよう。(左から奇数桁目の数の和) $+3\times$ (左から偶数桁目の数の和) $=10$ の倍数となるように、チェックデジットは決められている。例えば「4983248006644」のバーコードを例に計算してみると、 $(4+8+2+8+0+6+4)+3\times(9+3+4+0+6+4)=32+3\times26=110$  となり、10の倍数になっていることがわかる。つまり、バーコードを読み取ったときに10の倍数になっていなければ、どこかで読み取りミスをしている、ということが分かる。

#### ⑮ 対応をつけて考えよう

「対応をつける」とは、何かと何かをペアにして考えるということです。例えば、目の前に乱雑に置いてある数百個のボールを、「だぶらず、漏らさず」数える場合、番号を書いたシールを一つずつ貼っていけばうまくいくでしょう。物の数え方の基本原則は「だぶらず、漏らさず」であり、そのためにボールとシールをペアにすることにより容易にその目的は達成されるでしょう。

#### ⑯ 自然からヒントを得よう

同じ質量のもので表面積が最も小さい形は何かを考えた場合、自然界における水滴や溶けた水銀などから類推すれば答えは「球」ということが自然と判明してくるでしょう。

#### ⑰ 部分から全体を把握しよう

さまざまなデータから全体の傾向や状態を推測ができる。例えば、「標本調査」や標本調査をするときの標本の選び方の「無作為抽出」や、標本調査によって母集団の大きさを推定する「比率の推定」などの手法がある。

### [問題の解き方]

次に示すのはG. ポリアにおける「問題の解き方」と秋山仁における 17ヶ条を関連づけたものです。これらは問題を数学的な考え方によって解くための巧みな質問によって構成されています。この方式は、復興活動や日常の仕事におけるような未知の問題の解決に実際的な力を発揮するでしょう。

G. ポリアの手法に秋山の 17ヶ条(①～⑰)を対比・付記したものを次に示します。

### ◎4つの手順

これらの手順はデミングのPDCAサイクルおよび尊徳の仕法手順と同類の考え方であるといえます。

#### 4つの手順

- 1) 問題を理解すること
- 2) 対策案(計画)をたてること
- 3) 対策案(計画)を実行すること
- 4) 振り返ってみること(得られた答えを検討すること)

それぞれの手順の詳細は以下の通りです。

## 手順1) 問題を理解すること

まず、問題を理解するためにいくつかの問いかけを行い、図・記号で表してみる。

◇ 未知なものは何か？ 与えられているもの(データ)は何か？ 条件は何か？
⑧必要条件で絞り込もう
◇ 条件を満足させ得るか？ 条件は未知なものを定めるのに十分であるか？ または不十分であるか？ または余分なものであるか？ または矛盾しているか？
⑧必要条件で絞り込もう
◇ 図を描いてみよう。適当な記号で表してみよう。
②図や表にしよう
⑤数学(ロジック)の言葉で表そう
◇ 条件の各部を分離しよう。それを書き表すことができるか。
①分類・整理しよう
⑦難しい問題は分割しよう

## 手順2) 対策案(計画)をたてること

次に、データと未知のものとの関連を見つけ、対策案(計画)をたてよう。関連がすぐにわからなければ補助問題を考える必要がある。

◇ 前に見たことがないか？または、同じ問題を少し違った形でみたことがあるか？
⑩視点を変えよう
◇ 似た問題を知っているか？ 役に立つ解法(定理)を知っているか？
⑬知っている事実を活用しよう
◇ 似た問題ですでに解いたことのある問題がここにある。それを使うことができないか？その結果を使うことができないか？ その方法を使うことができないか？それを利用するためには、何か補助要素を導入すべきではないか？
⑬知っている事実を活用しよう
◇ 問題を言い換えることができるか？それを違った言い方をすることができないか？ 定義に戻ってみること。
⑪逆に考えてみよう

◇ もしも与えられた問題が解けなかったならば、何かこれと関連した問題を解いてみよう。

(問題について)
・もっとやさしくてこれと似た問題は考えられないか？
・もっと一般的な問題はないか？
・もっと特殊な問題はないか？
・類推的な問題はないか？
・問題の一部分を解くことができるか？
③簡単な模型をつくろう
⑨特定の要素に注目しよう
⑭規則性を探そう
⑯自然からヒントを得よう
⑰部分から全体を把握しよう
(条件について)
・条件の一部を残し、他を捨ててみよう。そうすればどの程度まで未知のものが定まり、どの範囲で変わりうるか？
④基準をそろえよう
(データについて)
・データを役立たせ得るか？ 未知のものを定めるのに適当な他のデータを考えることができるか？ 未知のものもしくはデータ、あるいは必要ならば、その両方かえることができるか？ そうして新しい未知のもの、新しいデータとが、もっと互いに近くなるようにできないか？

⑮対応をつけて考えよう

◇ 全て使ったか？

データを全て使ったか。条件の全てを使ったか。問題に含まれる本質的な概念は全て考慮したか？

⑫操作は1つずつ片付けよう

### 手順3) 対策案(計画)を実行すること

◇対策案(計画)を実行する時に、各段階を検討すること。

その段階が正しいことをはっきりと認めうるか？

⑥小さな例で試してみよう

⑫操作は1つずつ片付けよう

### 手順4) 振返ってみること(得られた答えを検討すること)

◇ 結果を試すことができるか？ 議論を試すことができるか？

◇ 結果を違った仕方で導くことができるか？

それを一目のうちに捉えることができるか(一目瞭然)？

◇ 他の問題に、その結果や方法を応用することができるか？

②図や表にしよう

⑤数学(ロジック)の言葉で表そう

⑩視点を変えよう

⑪逆に考えてみよう

\* 参考文献1. 本文中の「4つの手順と質問および注意のリスト」に関して、「いかんにして問題を解くか」、G. ポリア著、丸善株式会社刊

\* 参考文献2. 本文中の①～⑰に関して、「数学の考え方16箇条+1」、秋山仁、東京理科大学教授、NHK高校講座数学基礎

### 3. 実田の開拓(勤労・儉約の実践)

実田の開拓とは、心田の開拓という言葉の対になっている言葉です。共同体構成員の心構えや意思統一ができた後、いよいよ現実の荒れ果てた自分たちの仕事におけるフィールドの再生活動に取り組むこととなります。尊徳はこの実田の開拓は、勤労・儉約・推譲の実行にて実現されるとしています。

#### 1) 勤労・儉約・推譲

尊徳は勤労・儉約・推譲について次のように語っています。

##### ◎勤儉譲は人を支えるかなえの足

「勤すなわち勤労とは、衣食住になるべきものを働いて作り出すことを言う。儉すなわち儉約とは、作り出した物をむやみに消費しないことを言う。譲とは、衣食住に必要なものを他に譲ることを言う。この譲には、色々ある。今年産出したものを来年のために蓄えるのも譲だ。それから子孫に譲ること、親戚友人に譲ること、郷里に譲ること、国家に譲ることなどがある。人それぞれの身の程に応じて可能な限り行うべきだ。たとえかせぎの少ない雇用者でも、今年のを来年に譲ることと、子孫に譲ることは、必ず努力した方がよい。この勤儉譲の三つは、鼎(かなえ)の三本足のようなもので、人を支える大切なものであり、一つでも欠けてはいけぬものだ。必ず三つ共に行わなければならない。」(二宮翁夜話、[一〇一] 勤儉譲はかなえの足)

世の中を無事に渡っていくには、勤労にいそむくことで衣食住に必要なものを作り出し、儉約によって作り出したものを無駄に消費せず、勤労と儉約によって生み出された余剰を自他に譲ること、の三つが必要であると言っています。

##### 復興仕法実行の基本

- ◎勤労 衣食住に必要なものを働いて作り出すこと。
- ◎儉約 作り出したものを無駄に消費しないこと。
- ◎推譲 勤労と儉約によって生み出された余剰を他に譲ること。

#### 2) 勤労の実行

##### (1) 積小為大ということについて

大きな目標ばかりに目を奪われたり、功を焦ったりする結果、身の回りに散在する小さな問題の解決をおろそかにし、結局大きな目標の達成に至らないことが多いものです。このことを戒めて、尊徳は次のように語っています。

##### ◎小さきを積んで大と成す(積小為大)

「大きな事を成し遂げたいと思うなら、まず小さな事をきちんとやり遂げなければいけない。小さいものが積って大きなものになるからだ。愚かな人の常として、大きな事ばかりを望んで小さなことをなおざりにし、できもしない事に気をつかい、目の前にあるやるべきことをやろうとしない。だからいつまでたっても大きな事を成し遂げられないのだ。それは、大は小の積み重ねでしか大になることの道理を知らないからだ。たとえば百万石の米といっても米の粒が大きいわけではない。一万町歩の田を耕すのも、一くわずつ耕すところから始まる。千里の道も一歩ずつ歩いてたどりつけるのだし、山を作るにも一もつこの土を重ねてゆくのだ。この道理をはっきりわきまえて、一生懸命小さなことに努力をしてゆけば、大きな事は必ずできあがる。小さな事をいい加減にするものは、大きな事は決してできないものだ。」

(二宮翁夜話、[一〇四] 積小為大)

##### 実行においての基本的な考え方 ~積小為大

- ◎小さいものを軽んじないこと。
- ◎小さな成功を積み上げて大きな目標に到達させること。

## (2) 実行の優先順位

### ◎優先順位の過ち ～気分本位か顧客価値(目的)本位か

複数のものごとを実行するためには、どの順番で実行するか優先順位決めなければいけません。なぜならあなたの時間もチームの時間もみんなの時間もみな有限だからです。優先順位は価値の順及び時間的優先権をもっているものからでしょう。慣れたものや易しいものなど自分の好みや価値観に従って実行することは良い結果を生まないでしょう。毎日の日常行動も実行の優先順に実行すべきでしょう。今日実行する必要のないものには今、手をつけるべきではないでしょう。

実行の優先順位について尊徳は次のように語っています。

### ◎優先度感覚が産むダイナミックな成果 ～不合理な努力は報いられない

「何事にも、その場に応じた変化対応が必要な場合がある。別の言葉で言えば、目的を達成するためには多少道に外れた便宜的な手段・方法が必要な場合がある。昔の聖人の教えでは、困難なことに先に手をつけるべきだといっている。従って世間一般では、畑に草が生い茂っている場合、最も生い茂っている所から先に除草するのが常だが、このような時に限って、草が少なくていたって手軽な畑から手入れをして、草の多い所は最後にした方がいい。これは大切なことだ。非常に草が多くて手間がかかる所を先にすると、非常に時間がかかってしまい、その間に草の少ない畑もみんな一面草になってしまい、どれもこれも手遅れになってしまう。だから、草が多く手間がかかる畑は多少荒れてもしかたないと覚悟して、しばらく放っておき、草が少なく手間がかからない所から片付けた方がいいのだ。そうしないと、労力のかかる場所だけに手間取って日時を費やし、全体の田畑が順々に手入れが遅れて、大きな損になるのだ。国家を復興するのも同じこの道理の通りであることを十分心得ておかなければならない。」

(二宮翁夜話、[一四七] 難事をあとにする変通の道)

同様の考え方にて、相馬藩226ヶ村の仕法において、相馬藩は、最も困窮のひどい草野村からの仕法開始を希望したが、尊徳はこれを良しとしませんでした。その理由は、最も困窮のひどい村であっても仕法を実行すれば必ず旧復することは可能だが、困窮のひどい村々から仕法を開始すると他の村々を興すよりも資財も時間もかかり、他村を感化する役にも立たず、藩全体の復興完了に数十年の遅れがでてしまうということでした。尊徳のねらいは、比較的困窮度の低い村々の復興から開始し、それらの村々の物質的な復興のみならず精神的な復興を短期間に成し遂げ、それらの成果を徐々に困窮度の高い村々に対する影響力として行使し、拡大し、ついには燎原の火のごとく一気に全村落に仕法の力を及ぼすことにありました。尊徳における、この実行の優先度に対する考え方は実にダイナミックかつ大規模な成果を実現するものであったと言えます。

物事の実行において、その着手する優先順位は非常に重要なことです。瑣末な問題に多くの時間を費やしては、本当に重要な問題の解決に遅れをとってしまい計画自体が途中で頓挫してしまうことがよくあるものです。ものごとの実行の優先順位は次の通りでしょう。

#### 実行の優先順位

1. 価値の順。効果が大きく実行が容易なものの順。
2. 後は効果の大小と実行の難易度の掛け算の値の大きな順。
3. タイムリミットが必須のものはその期限までに実行しなければならない。



### (3) 尊徳における勤労の実行

尊徳がその仕法において村人たちと実行した勤労は、夜なべ仕事の縄ない・わらじ作りを初めとし、荒地の開墾、堆肥の増産、堤・掘・用水路・ため池の築造、道路・橋梁の建設、植林、家屋・馬屋・肥料小屋の修理・建築などでした。

代表的な例である相馬仕法において実行された勤労内容は次の通りです。

- ・荒地開墾 1279 町歩、経費 21,180 両余
- ・堤防の構築 百余ヶ所、経費 1,040 両余
- ・溜め池・堤の築造 692 ヶ所、経費 14,900 両余
- ・新溝渠開さく 著名なもの 8 ヶ所、経費 15,930 両余、小さいものは数百ヶ所、経費 1,690 両余
- ・新家屋建築 573 戸、経費 20,050 両余
- ・破屋修理 881 戸、経費 4,400 両余
- ・蓄穀倉庫建築 52 棟、経費 2,700 両余
- ・厩舎造与 1,053 等、経費 10,300 両余
- ・灰小屋造与 747 棟

現代農村における労働は機械化や科学的手法により飛躍的な効率化・省力化が実現されていますが、良質な土・肥料・水の供給は江戸時代も今も変わらない、農業の基本的な労働です。

江戸期における労働者の8割以上は農民でしたが、現代における労働者の8割以上は都市労働者でしょう。現代の勤労者の職種は第二次産業、第三次産業と多様ですが、地位身分の上下にかかわらず、それぞれの寄って立つ所の仕事を再度見つめ直し、そのほころびた精神風土および劣化した事業内容を再度見直し、自力更生の覚悟と知恵の発揮により、自分たちの勤労を取り戻す必要があるでしょう。

### 3) 儉約の実行

#### (1) 尊徳における儉約の実行

儉約を実行しなければならない意味について尊徳は次のように語っています。

「世の中が無事に治まっても、災害というような、変事がないとは限らない。これが第一に用心しなければならないことだ。変事が仮にあったとしても、これを補う道が準備されていれば、変事がなかったも同然になるが、変事があってこれを補うことができなかった場合は、それこそ大変なことになる。古語(礼記)に『三年の蓄えなければ国にあらず』と言っている。外敵が来たとき、兵隊だけあっても、武器や軍用金の準備がなければどうしようもない。国ばかりでなく、家でも同じことで、万事ゆとりがなければ、必ず支障ができて、家が立ちゆかなくなる。国家天下ならなおさらのことだ。人は私の教えのことを、むやみに儉約ばかりさせるといって、むやみに儉約するのではない。変事に備えるためなのだ。また私のやり方のことを貯蓄ばかりさせるといって、貯蓄が目的なのではない、世を救い、世を開くことが目的なのだ。」(二宮翁夜話、[一八三] 変事に備える道)

儉約する目的は、単にけちや吝嗇のためではありません。儉約によって生み出された貯蓄は、将来の変事に備えるためです。このことは個人であれ企業であれ国家であれ同じことでしょう。貯蓄されるものはお金に限らず技能やノウハウを始めとした有形無形のもの全てであり、これらの備蓄は将来の自分や親族のみならず他人や社会に譲り渡すべきものでしょう。有益なものは絶えず世の中を循環してこそ社会を活性化し、個人のみならず国家共同体の持続的な繁栄を確実なものにするでしょう。社会において有益なものが偏在すると、益の流れは滞り、代わりに害が循環することになり国家社会は上下ともども衰亡していくということは誰の目にも明らかでしょう。

#### (2) 現代における儉約の実行

現代における無駄なものはたくさんありますが、ここでは食品とエネルギーの二つを例として取り上げてみます。

##### ◎食品廃棄ロス

食べられるのに捨てられる大量の食物、いわゆる「食品ロス」は平成21年度推計では1900万トンであり、その内訳は一般家庭から1100万トン、食品関連事業者から800万トンとなっています。この量は、食品資源全体量9100万トンの21%に相当する膨大な量です。(平成21年3月、農林水産省)

また日本の食糧輸入量は年間約5800万トン(2001年)とも言われており、食料の64%を輸入に頼っている一方で1900万トンもの食糧を捨てているのです。

日本人における食べ過ぎは生活習慣病を招き、膨大な医療費の原因となり、国民の健康を損ねるばかりか、国家の経済にも大きな負担となっています。生活習慣病起因の医療費は医療費全体の3割を占めるといわれており、平成21年度の医療費総額35.3兆円換算では、約11兆円に相当しています。

いつまでこんな生活を続けるつもりなのでしょう。体力消耗労働者以外は速やかに一日二食あるいは一食運動を起こした方が良いのではないかとも思えます。そうすれば国民は健康を取り戻し、気力体力ともにみなぎり、能率も上がり、不要な食料の輸入は削減され、無駄に国家の富を失うことも減り、医療費減少により国家予算は数兆円以上も削減され、消費税増税も不要になるかも知れないのです。

##### ◎24時間湯水のごとく消費されている電気・ガス・水道

一人あたりの年間電力使用量(kwh)の世界ランキングは次の通りです。

カナダ 15,467、アメリカ 12,884、韓国 8,980、日本 7,833、フランス 7,494

ドイツ 6,781、ロシア 6,133、イギリス 5,693、イタリア 5,271、世界平均 2,730

中国 2,631、ブラジル 2,201、インド 597 (出典 IEA、「KEY WORLD STATISTICS 2011、2009年実績」)

一人当たりの消費量は、ドイツの1.16倍、イギリスの1.38倍、イタリアの1.49倍も消費しているので

す。一方日本における発電量の割合は、LNG 29.4%、原子力 29.2%、石炭 24.7%、水力 8.1%、石油等 7.6%、新エネルギー等 1.1%（資源エネルギー庁エネルギー白書2010）

単純計算では原子力発電(29.2%)をすべて廃止した場合、一人当たりの消費量は5,499kwhとなりイギリス人とイタリア人の中間あたりの消費量まで節約すれば、全ての原子力発電所は不要となるばかりか、無駄に消費していた日本の富をセーブできることにもなります。

上記、二件を実行しただけでも個人も企業も国家も、元気を取り戻し、本来の復興に全勢力で取り組む下地ができあがることでしょう。ここには挙げなかった無駄・無理の数はきっと数えきれないほど膨大になるでしょうし、それらを小まめに改善すれば、確実に日本はもっと健康的かつ豊かな国家になるでしょう。節約とは尊徳が言うように、決してケチや吝嗇になるということではなく、国民を健康にし、勤労や節約によって余剰の富を生み出し、それを将来の自他に譲り、次なる改善の原資とする、無限の平和と繁栄のらせん的な循環サイクルを実現しようとするものでしょう。

#### 節約とは

- ・節約とは、平和と繁栄の目標を達成するために最小の投資で最大の成果を生み出すこと。
- ・節約とは、無理・無駄を排除し、効率的・効果的な仕事をする事。
- ・節約とは、不要な努力を省き、合理的・科学的に成果を勝ち取る事。
- ・節約とは、余剰を生み出し、それを将来の自他に譲り、さらなる平和と繁栄の循環サイクルの原動力とするもの。

## 4. 譲るということについて

### 1) どんな人類だけが生き残ったのだろうか

尊徳仕法における重要な要素である「譲る」という行為に関して、NHKスペシャル・「ヒューマン・なぜ人間になれたのか」を紹介してみます。

#### 「NHKスペシャル・『ヒューマン』なぜ人間になれたのか

現在、地球上に70億人いる人類。民族、宗教、イデオロギーは様々ですが、誰もが共通して持つ“人間らしさ”があります。それは20万年という進化の過程で祖先から受け継いできた、いわば“遺伝子”のようなものです。絶滅すら招きかねない環境変動、立ちはだかる強敵、集団間の対立などを乗り越えていく過程で“遺伝子”は生まれ、受け継がれていきました。そして、それは今も私たちの行動を左右しています。

#### ◎人類絶滅の淵

危機が訪れた。7万4千年前、他人との協力なしには生きられない状況が出現した。寒さによる食料不足だ。全人類の人口は2万人に減少し絶滅の淵に立たされた。人類の出アフリカの1万年前のことである。寒さの原因は、インドネシアのスマトラ島の火山の爆発だった。トバ火山の噴火は長さ100km、幅30kmにおよぶ超巨大噴火で、その火山灰は10日間で地球を一周し、2年間で世界の気温を12℃も低下させた。これは植生の変化、特に人類が生活していたアフリカの広葉常緑樹林帯の大規模な縮小をもたらし、その影響は動物の大減少となり、最後にほとんどの人間が死んでしまった。その生き残りが現代の人類なのだ。

#### ◎見ず知らずの人と分かち合ったもの同士のみが生き残っていった

考古学者イリノイ大学スタンレー・アンブローズ博士のケニアでの発掘調査によると、血縁関係を越えた協力が生死を分けたということが分かった。黒曜石は刃物として用いられ友好関係の贈り物として友人関係を示すものだった。同じ産地の黒曜石の発掘分布の広がりには協力・友好関係の広がりを示している。ケニア・ソナチ産の黒曜石の分布は、危機前は半径10kmであったが、トバ火山の噴火後は半径70kmまで拡大した。このことは危機の時代において食料を独占せず、協力し合った人たちだけが生き残ったということだ。

厳しい飢餓の時代は2年以上続いた。見ず知らずの人と分かち合ったもの同士のみが生き残っていった。食料を独り占めにするので一度や二度なら勝ち残ることもできただろうが、それでは結局生き残れない。」(NHKスペシャル、「ヒューマン」なぜ人間になれたのか、第1集 旅はアフリカから始まった、2012年1月22日放映)

はるか7万4千年前に絶滅の危機に瀕した人類で生き残れた者たちは、食料を独占せず、他人とも分かち合った者だけ、すなわち譲り合いをした者だけが生き残れたということを示唆しています。現代に生きる我々はこのことを、将来を生き抜く上でどう解釈し行動すべきでしょうか。

他人との譲り合いなど不要なのでしょうか。まず自分だけが生き残ればいいのでしょうか。果たしてそれで本当に生き残ることができるのでしょうか。譲るという行為は我々個人に何をもたらすのか、我々の属する会社組織やその他の共同体に何をもたらすのか深く考える必要があるでしょう。

#### 絶滅の淵で生き残れた人類とは

◎食料を分かち合った者、譲り合いをした者。

## 2) 譲る(推譲)とは何か

尊徳は、譲る行為を推譲と呼んでいます。推譲とは、自分の手を差し出して他者にものを押し譲る姿を表したものでしょう。推譲とは、自分の分度を守り、勤労と儉約によって生じた余剰を将来の自分や家族ないしは仲間のために譲ること、あるいは他人を救うために他人や社会に譲る行為を指しています。推譲とは、成果余剰の再投資のことであるともいえるでしょう。すなわち、推譲とは、分度以上の成果物が発生した場合その余剰分を次なる仕法改革の原資あるいは不測の事態(天変地異・飢饉・大災難)に備えるために使用したり蓄えておくことをも意味するでしょう。

### 推譲の意味

- ◎余剰を自他に譲ること。自分を救い、他人を救い、社会を救う。
- ◎余剰の再投資。次なる仕法のための原資。
- ◎不測の事態に備えるための備蓄。

## 3) 推譲の役割 ~自分の労力を譲ることから道は開ける

推譲の役割は、狭い意味では、勤労と儉約の結果生み出された余剰を次なる仕法(改革)の原資として循環させることにあります。その循環の形として自譲および他譲があります。

推譲は、自己の行き過ぎた欲の抑制を必要とし、また富の偏在化を防止するものです。「利益は自分に、負担は他人に」の考え方が蔓延している社会は遠からず疲弊し、現実の天変地異的な災害の一撃によって決定的に亡びることになるでしょう。

尊徳は自分の労力を譲るということについて次のように語っています。

### ◎まず自分の労力を譲ることから道は開ける ~万策尽きてもやれることはある

「食べるものがなく空腹の時に、よそに行って、飯を食わして下さい、そうしたら庭を掃きましょう、と言っても、決して一飯をふるまう者があるはずはない。空腹をこらえてまず庭を掃いたら、あるいは一飯にありつくこともあるだろう。これが、おのれを捨てて人に従う道であって、百方手段が尽き果てた時でも、行われうる道なのだ。私が若いころ、初めて家を持ったときに、一枚のくわが破損してしまった。隣の家に行くべくくわを貸して下さいといったら、隣のじいさんは、今この畑を耕して菜をまこうとするところだ、まき終わらねば貸してやれない、という。私は家に帰っても別にする仕事がないから、私とその畑を耕してあげましょうといって耕して、それから菜の種をお出しなさい、ついでに蒔いてあげましょうといって、耕した上に蒔いて、その上でくわを借りたことがある。そうしたら隣のじいさんは、くわに限らず何でもさしつかえの事があつたら、遠慮なく行って下され、必ず用だてましょう、といったことがあつた。こんな風にすれば、百事さしつかえのないものだ。よくこの道理を肝に銘じて、連日怠らなければ、一家確立の志の貫かれぬ筋合いはない。何事も成就しないはずはない。私が幼少の時の努力は、これ以外になかつたのだ。」(二宮翁夜話、[一三一] まず労力を譲る)

尊徳は、人は万策尽きたと思ってもまだできることがあるだろう、自分の労を譲れば必ず道は開けると言っています。譲るということには大変な力があるということです。

まず自分の労を他人のために使う(譲る)ことが推譲の原点だと言えます。

また、尊徳は貯蓄ということは譲る行為の一つであり国や人を富ませる優れた方法であると次のように語っています。「多く稼いで少なく使う、これが国や人を富ませる基本だ。これが豊かになる極意だ。ところが世間の人は、この儉約をけちとか強欲とか言うが、それは間違っている。なぜなら人の道はもともと自然に反して、努力することによって立つ道なのだから、当然貯蓄を尊ぶのだ。その貯蓄ということは、今年の物を来年に譲るといふ一つの譲る行為であるし、親の財産を子に譲るのも、貯蓄の仕方の一つなのだ。こうして見てくると、人の道は貯蓄一つで成り立つとさえ言える。だから、貯蓄や譲るといふ行為は国や人を富ませる大本であり極めて優れた方法である。」(二宮翁夜話、[一二五] 貯蓄は譲道の一つ)

### **推譲の役割**

- ◎推譲は、将来の自分や他人および共同体を救う。
- ◎推譲は富の偏在化を防ぎ、共同体の繁栄を永続させる。
- ◎譲ることは、人の道を開く原点。

#### 4) 推譲の目的 ～推譲は繁栄連鎖を生み出す（幸福を永遠にする推譲の法則）

推譲の目的は、仕法成果により産出された余剰を、次なる自他の仕法の原資とし、更なる復興仕法を連鎖的に自他に及ぼし、困窮の連鎖を加速度的に断ち切り、繁栄への連鎖を復活させ共同体の和の連鎖の復活を図ることにあります。

その意味で推譲は富の永続的連鎖の原動力であるといえます。

また推譲の道は和の道でもあります。人の和を重んじる長期的な目的は、共同体の永久的な存続と発展です。短期的な目的は、眼前の共同体の危機を回避し仕法を完遂するために共同体全員の熱意・協力を結集することにあります。

##### 推譲の目的

- ◎困窮の連鎖を加速度的に断ち切ること。
- ◎繁栄への連鎖を復活させること。
- ◎共同体の和の連鎖の復活を図ること。

#### 5) 推譲の段階 ～他譲は難しい

尊徳は、他人あるいは社会へ自分の余剰財を譲ることの難しさについて次のように語っています。

「譲ということは人道であって、今日のを明日に譲り、今年のを来年に譲る道を勤めない者は、人であっても人でないのだ。宵越しの銭を持たぬなどというのは、鳥獣の道であって人道ではない。鳥獣には今日のを明日に譲り、今年のを来年に譲るとい道がないが、人はこれとちがって、今日のを明日に譲り、今年のを来年に譲り、その上子孫に譲り、他人に譲る道がある。雇い人となって給金をとって、その半分を使って半分を将来のために譲り、あるいは田畑を買ったり家や蔵を立てるのは、子孫へ譲ることになるのだ。これは世間で人々が知らず知らず行っていることで、これでもちゃんと譲道なのだ。この譲りは教えがなくてもできやすいが、これより上の譲りは教えによらなければできにくい。これより上の譲りとは何かといえば、親類・友人のために譲ることだ。郷里のために譲ることだ。なおできにくいのは国家のために譲ることだ。この譲りでも、しょせんは自分の富貴を維持する結果となるのだけれども、眼前、他に譲ることだから難しいのだ。

この道を勤めるものは富貴や栄誉が集まって来るし、この道を勤めない者は富貴や栄誉がみんな遠ざかってゆく。少し行えば少し集まり、大いに行えば大いに帰する。世の中の富有者に教えたいのはこの譲道だが、ただ富者ばかりのことではない、また金や穀物ばかりの譲りではない。道も譲らなければならぬ。あぜも譲らなければならぬ。言葉も譲らなければならぬ。功績も譲らなければならぬ。」(二宮翁夜話、[一七] 推譲の段階)

##### 推譲の段階

1. 自譲 余剰を将来の自分や子孫のために譲ること。
2. 他譲 余剰を親類、友人、他人、郷里、社会国家のために譲ること。

##### 譲るもの

金や財産に限らず、道も譲る、土地の境界線も譲る、言葉も譲る、知恵や知識も譲る。ありとあらゆる有用なものを譲り合う。

## 6) 推譲の心 ~譲れば栄え、奪えば亡びる

尊徳は、なぜ譲る行為が必要かということについて何度も「譲れば栄え、奪えば亡びる」といっています。なぜそうなるのか尊徳の語ったところからひも解いてみることにします。

### ◎一村困窮すれば、下も上もともに滅びる

「大体、手元に入ってくるものは、元々自分から出て行ったものが戻ってくるのだ。手元に来るものは、自分が推し譲ったものが入ってくるものなのだ。たとえば農民が田畑のために精をだして、肥やしをかけたり干いわしをやったり、作物のために力を尽せば、秋になって収穫がかならず多いことは言うまでもない。ところが、種を蒔いて、芽が出たとたんに芽を摘み、枝が出たとたんに枝を切り、穂が出たとたんに穂を摘み、実がなりかけたとたんに実を取れば、決して収穫はない。商売もこれと同じで、自分の利欲だけをもっぱら考えて買い手のためを思わず、むやみに利益をむさぼっていけば、その店はすぐに衰微するだろう。古語(書経)に、『人心これ危く道心これ微かなり。これ精これ一、まことにその中をとれ。四海困窮せば天禄永らく終わらん。』とある。これは舜(しゆん)帝から禹(う)帝へ、天下を授受する時の心構えだ。上として下から取り上げることが多く、下が困窮すれば、上の恵みも長い間終わりとなると言っているが、終わるのではなく、天から賜ったものを、天に取り上げられるのだ。この道理は明白なのだ。『人心これ危く道心これ微かなり』とは身勝手にすることは危ないものだぞ、**他人のためにすることは嫌になるものだぞ**、と言うことだ。『これ精これ一、まことにその中をとれ』とは、よく精力を尽くして、一心堅固に、二百石の者は百石で暮らし、百石の者は五十石で暮し、その半分を推し譲って、一村の衰えないよう、一村がますます富み栄えるように勉励せよ、と言うことだ。『四海困窮せば天禄永らく終わらん』とは、一村が困窮するときは、田畑をどれほど持っていたても、決して作徳は取れぬようになるものだぞ、ということと心得ればよい。帝王の話だからこそ、四海といい天禄といったのであって、そなたたちのためには、四海を一村と読み、天禄は作徳(作得; 田畑の収穫)と読むがよい。(二宮翁夜話、[一六三] 四海困窮せば天禄永く終わる)

尊徳が言う、手元に入ってくるものは、元々自分が推し譲ったものが巡りめぐって戻ってくるものだという指摘は当を得たとえです。譲らなければ、入ってこないと言っているのです。自分の利益だけ、自社の利益だけに熱心な経営者のもとには段々と人も集まらなくなるだろうし、その結果、利益も集まらなくなり衰退していくでしょう。上が下から奪うばかりでは、下の者は困窮疲弊し、しまいには働く意欲も失い仕事も放棄するようになってしまうでしょう。どこまでも、いつまでも奪い続けるわけにはいかないことは誰にでも分かる道理でしょう。しかし尊徳が警告しているように、譲ることや他人のためにすることは嫌になるものだから余程の意思を持たなければ譲ることはできないとも言っています。しかし譲ることを意識的にしなければ下の者が衰亡した結果、上の者もまもなく衰亡することは自明の理でしょう。

日本の正社員の賃金が高いから非正規社員化を推し進め、また賃金の安い海外にどんどん仕事を移し、その行き着く先はどうなるのか容易に想像できるでしょう。日本の民は困窮疲弊し社会保障費は膨大に膨らみ、その結果庶民に対する増税もいつか限界を向え、企業に対する増税をせざるを得なくなり、一方生産をシフトした海外での賃金や物価の上昇は間もなく海外移転したメリットを失わせ、国内の疲弊は極に達し、海外にも出口は見つからない日がすぐそこに来ることでしょう。国内の民は軍に例えればその兵でしょう。その兵を困窮疲弊させ、外国の兵を強くしておいて、将たちだけで強い軍をどうして維持できるのでしょうか。日本の将たる経営者たちにその答えを聞きたいものです。もっとまじな解決法を考える必要があるでしょう。



### ◎奪うに益なく譲るに益あり

「人間の手は、自分の方へ向いて、自分のために便利にもできているが、また向こうの方へも向いて、向こうへ押せるようにもできている。これが人道の元なのだ。鳥獣の手はこれと違って、ただ自分の方へ向いて、自分に便利なようにしかできていない。だからして、人と生まれたからには、他人のために推す道がある。それをわが身の方に手を向けて、自分のために取ることばかり一生懸命で、先の方に手を向けて他人のために推すことを忘れていたのでは、人であって人ではない。つまり鳥獣と同じことだ。なんと恥ずかしいことではないか。恥ずかしいばかりでなく、天理に従わないことだからついには滅亡する。奪うに益なく譲るに益あり、譲るに益あり奪うに益なし。これが天理なのだ。(二宮翁夜話、[一七二] 湯ぶねの教訓) 」

今の時代、財は一部の企業およびその退職者たちのところに滞留しているでしょう。大企業における内部留保金や大企業や官庁の定年退職者たちの保有する金融資産は膨大な額に登っている反面、四十代以下の勤労者における資産は悲惨な状態にあり、日本においては既に中流層市民は消えてしまったと言われています。要するに日本国全体としては、資産はあるにはあるが、一部に滞留しており、血液に例えると脳梗塞や動脈瘤破裂寸前の状態にあるといえます。溜(貯)まれば良いというものではないでしょう。溜まった結果、皆倒れる運命が待ち構えているのかも知れません。

この世の中は心も財も巡りめぐる循環の流れの中でしか生きてこないでしょう。人体における血液の循環や河の流れと同じで、どこかで滞留したり詰まったりすれば脳梗塞になったり、河は汚れて生き物が住めなくなってしまうのです。押し譲るといことは、循環させるということです。幕末の大飢饉の時ですえ推譲を行った村落共同体は生き延びたのですから、人や共同体の衰亡は天災の被害よりも、推譲を行わない人災によって引き起こされると言っても過言ではないでしょう。

奪うことには本当の益はなく、自他に譲ることにしか益はないということが二百年も前に実証されていたのです。我々は方向転換を急ぐ必要があるでしょう。

### ◎譲りの道を行わなければ安堵の地は得られず

「虎や豹などは無論のこと、熊や猪などを見てみると、木を倒したり、根を掘ったり、その強いことは例えようもないが、またその労力も例えようがない。しかも終身苦勞して安堵の地を得られないのは、譲ることを知らず、生涯己のためばかりしているから、勞して功がないのだ。たとい人と生まれても、譲りの道をしらなかつたり、知つても勤めなかつたりでは、安堵の地を得られないのは鳥獣と同じことだ。だから、人たるものは、知恵はなくとも、力は弱くとも、今年のを来年に譲り、子孫に譲り、他人に譲るとい道をよく心得て、よく実行しさえすれば、必ず成功すること疑いない。」

(二宮翁夜話、[一六八] 人道の根本は譲道)

動物は譲るとい行為は行いません。てんでに自分の腹を満たせばそれで良しなのです。だから動物はその生涯を、山野を放浪して過ごすことでしか生きられません。それに対して、人は譲るとい行為を何故か行い、行える生物なのです。この人類とい生物に生れておきながら、私だけ・自分だけにこだわり、利を困い、譲ることをしないタイプの人間は鳥獣と同じでしょう。だから人間は、知恵や力がなくても、今年のを来年のために残しておき、子孫に残しておき、他人のために譲ることに努めれば、必ず繁栄するだろうと語っているのです。

### ◎今日の豊かさは前代の知徳の優れた人々の推譲による

「大体にして人の功勞は、心と体との二つの苦勞によってできあがるもので、努力してあきらめない時は必ず天の助けがある。これを勤めこれを勤めてあきらめなければ、やはり天がこれを助けるはずだ。世間で、心も身も尽して私心のない者が必ず成功するのはこのためだ。今の世の中に勲功が残って世界に役立っているもの、人から稱賛されているものは、みなことごとく前代の人骨折りのものだ。今日このように国家が富栄盛大なのは、みんな前代の知徳の優れた人々が残したたまものであり、前代の人々の骨折りのものだ。骨を折れよ、諸君。勉勵せねばならないぞ、諸君。」(二宮翁夜話、[一七七] 現代の文化は前代の推譲)

私心なく人事を尽して天命をまてば、いつか必ず天は助けると言っています。人事を尽すということとは勤労・儉約・推譲を尽すということでしょう。現在の繁栄は前の世代の先人たちの勤労・儉約・推譲のお陰なのです。前世代の賢い人々が推し譲ってくれた財や知恵のお陰で現在の我々は繁栄の中で暮らすことができます。我々の世代は次の世代に財や知恵を推し譲っているでしょうか。実情は巨額の借金を譲り、職を奪い、居場所を奪い続けているとしか思えません。これは衰亡の連鎖の始まりで、このまま続ければ確実に、弱い個人や共同体の衰亡が進行し、次に強いといわれていた個人や企業の衰亡が起こり、最後には国家の衰亡に至るのでしょう。今からでも、ない知恵を絞り、いそむべき勤労の場を発見し、無駄・無理を排除し儉約を実行し、最初はわずかかも知れない財と知恵を次の世代に送るべく歯車を正の回転に戻さなければならないでしょう。

#### 譲るということ

- ◎そうは言っても、他人のために譲ることは嫌になるだろう。
- ◎そうは言っても、他人のために役立ちたいと思う気持は続かないだろう。
- それでも譲ることができますか。

## 5. 仕法実行の成果

尊徳仕法の実行成果について、代表的な仕法であった桜町仕法、相馬仕法、小田原仕法における仕法の成果は次の通りでした。

**[桜町仕法の実績]** 仕法対象； 旗本宇津家所領三ヶ村(現栃木県二宮町)、名目録高四千石  
(第一次仕法) 仕法期間； 文政5年(1822)～天保2年(1831)の10年間  
・分度； 米1005俵、金127両(仕法期間中の宇津家の支出目標額)  
・仕法前の状況  
 宇津家の経済状況； 米収納額962俵、負債1000両  
・第一次仕法終了時の成果； 米収納額1900俵  
(第二次仕法) 仕法期間； 天保3年(1832)～天保7(1836)年の5年間  
・分度； 米1005俵を延長  
・第二次仕法終了時の成果； 米収納額3000俵、分度を2000俵に増額。  
・余剰の蓄積(仕法期間15年分)； 米8500俵、金200両。この余剰は、毎年ごとの余剰分から復興に用いた貸付金の返済分や飢饉のときの対策費用などを差し引いたもので、仕法終了時(天保8年、1837年)に尊徳側から宇津家に引き渡された。

仕法前の名目録高は四千石、すなわち米一万俵あるはずでしたが、実際はその十分の一のわずか962俵で負債は1000両もありました。仕法開始時、宇津家の分度は米1005俵・金127両と定められ、四千石の旗本とはいえ厳しい経済を強いられることになりました。最初の仕法実施10年後には、米の収納額は2倍の1900俵となり、成果が上がったが分度は米1005俵に据え置かれたまま次の第二次仕法の5年間を耐え忍ぶことが決断されました。続く第二次仕法の5年後には、米の収納額は3倍の3000俵となりました。この時点に至って宇津家の分度は倍額の2000俵にやっと増額されたのです。またこの15年間の仕法で蓄積された余剰の米は8,500俵、金200両に及び、尊徳側から宇津家に引き渡され、尊徳による仕法はこれにて完了されました。

これらの数値をみてもよく分かるように、実に驚くべき成果を出したといえるでしょう。15年の月日を要したとはいえ、米の収納額を3倍に増やし、蓄積された米は8,500俵、15年前の年間収納額962俵の約9倍もの備蓄を達成したのです。しかもこの仕法が実施されたのは天保の大飢饉(天保4年～10年、1833～39年)の最中で雑草も生えないといわれた大規模な冷害の最中にもかかわらず、この成果を出したのです。

尊徳やその弟子たちも偉かったが、宇津家の藩主も指導的立場の役人も、領内の農民たちも、よく仕法の趣旨を理解し、その成功を信じ、成すべきことを成し、耐え難いことを耐え、この三者における連携は本当に現代においても称賛に値するものといえるでしょう。

### **[相馬仕法の実績]**

・仕法対象； 相馬藩六万石(現在の福島県相馬郡中村町) 226村中、101ヵ村  
・仕法期間； 弘化2年(1845年)から明治4年(1871年)  
・分度； 6600俵  
・仕法の成果； 分度外産米 24万8,220俵、開墾田畑 1379町歩、堤防の構築 百余ヶ所、ため池・堤の築造 692ヶ所、新溝渠開さく 数百ヶ所、新家屋給与 573戸、飢饉窮民の救助米 14,820俵・金320両、飢饉備蓄米・粟給与 71,243俵、無利息米・金貸与 20,439両・米15,000俵、増収102,872俵、人口増21,715人、戸数増1,135戸  
(相馬仕法は尊徳の高弟である富田高慶・齋藤高行らによって実施された。)

### [小田原仕法の実績]

- ・仕法対象；農村部の建て直しのみで、小田原藩政の立て直しは含まれず。
- ・仕法期間；天保8年(1837)～天保10年(1839)
- ・仕法対象；足柄下郡上新田村、中新田村、下新田村、足柄上郡曾比村、竹松村、藤曲、今井、西大井、竈新田などの村々。
- ・仕法の成果  
米 2119 俵、金 1941 両を小田原領農民に貸与もしくは給付し、総数 40,390 人を天保の大飢饉(1833～1839年)から救ったといわれる。  
尊徳は、小田原藩に再三、分度を進言するも受け入れられず、良き理解者であった藩主大久保田忠真侯亡き後、仕法反対派による小田原領からの追放処分を受けた。そのため詳細の仕法記録は不明となってしまった。

### [仕法が実施されたその他の地域]

尊徳仕法が実施された地域は、駿河(静岡)、遠江(静岡)、相模(神奈川)、甲斐(山梨)、武蔵(埼玉、東京、神奈川)、下総(茨城、千葉)、下野(栃木)、常陸(茨城)、陸奥(福島)、日光(栃木)、蝦夷地(北海道)、などと関東・東海・東北を中心に広範囲に渡っている。

- ◎文政元年(1818) 小田原服部家仕法
- ◎天保4年(1833) 青木村仕法(茨城)
- ◎天保6年(1835) 細川領仕法、門井村仕法(茨城)
- ◎天保7年(1836) 烏山藩仕法(栃木)
- ◎天保9年(1838) 下館領仕法(茨城)
- ◎天保11年(1840) 藤曲村・御殿場村・片岡村・伊豆韮山多田家等の仕法(静岡)
- ◎嘉永2年(1849) 棹ヶ島仕法
- ◎嘉永3年(1850) 花田村等14ヶ村の仕法
- ◎嘉永6年(1853) 日光仕法(栃木)

上記仕法の成果は幕末の天保大飢饉の最中に挙げたもので、正に驚異的な成果であるといえます。尊徳による仕法によって飢饉による餓死から救われた人数は小田原藩における約4万人以外は不明ですが、10万、20万、30万人規模で相当数の人数が餓死から救われたことは間違いありません。

尊徳仕法は当時の環境下において人倫および国土の復興に多大な効果があったことはまぎれもない事実です。

(参考)一両の幕末時(1863年)の価値＝米60kg相当＝米一俵、一石＝米150kg＝米2.5俵＝大人一人の年間消費量相当、一町歩＝100m×100m＝10,000㎡＝約3,000坪。

## 6. 仕法の失敗例と原因 ～小田原仕法と烏山仕法

尊徳仕法に失敗したケースの多くは分度の設定や推譲を行わなかったものが殆どです。分度の設定は勤勉・節約を必要とするので、例えば藩の財政再建のために仕法を実施する場合は贅沢な生活に慣れた武士階級の反発を招きやすく、藩主が仕法の重要性を認識していても上級武士階層の反対によりいつまでたっても分度の設定ができずに結局仕法廃止の結果となってしまいます。この失敗事例の代表は、小田原藩の財政復興仕法でした。一方、小田原領民たちによる農村主体の仕法は順調に成果を出したのです。この事例で明らかのように、多くの既得権益集団はとりあえず今時点で自分たちが困っていなければ、自分たちの欲を抑制することは非常に困難であることを物語っています。自分たちの分度に従った生活をしようとする心がなければ分度の設定もできない訳です。

同様に、推譲に関しても、せっかく分度を設定し有効な勤労施策を実行し、余剰が出たが、そこで欲につられて余剰分を藩ないしは藩士たちが取り上げてしまい推譲を行わなかったため次年度からの仕法自体が廃止されてしまったケースが烏山藩における仕法でした。

## 第6章 循環再生の法則

### 1. 日本を衰亡の淵に立たせた本当の原因

#### 1) 日本人は十二歳の少年か ～ 一億総不安症の時代

2012年における日本の状態を一言で言い表せば、一億総不安症の時代だといえそうです。

不安症の最大の特徴は、その不安とする対象に対しての過剰なまでの防衛的な思考と行動にあるといえます。また不安症の性格的な特徴は、非自律的、非自立的、依存的あるいは幼弱性にあります。1940年に日本に進駐してきた占領軍総司令官のマッカーサー(1)は、日本人はまだ十二歳の少年のようであると言ったそうです。

いささか反論したくなる発言ですが、あながち間違いではない場合もあるような気がします。日本人はいつも十二歳の少年なのではないでしょう。しかしある環境下に陥るとたしかに判断力を失った十二歳の子供のような振る舞いを往々にして、行って来たことも事実でしょう。このことについて、どのような環境下で日本人は無力化されてしまうのかについて考えれば、現在の日本におけるさまざまな好ましくない状況の意味や対処方法が明らかになってくるでしょう。

#### 一億総不安症の時代

◎不安症に陥ると、幼弱的、非自律的、依存的になる。

◎過剰な不安は過剰防衛行動を招く。

注(1) ダグラス・マッカーサー(Douglas MacArthur, 1880年-1964)は、アメリカ陸軍の将軍(元帥)で、GHQ 最高司令官。

民主主義の成熟度について「アメリカがもう40代なのに対して日本は12歳の少年、日本ならば理想を実現する余地はまだある」と述べた。(出典 Wikipedia)

#### 2) 孤立分断されると日本人は幼弱化する

今回のロンドンオリンピックに限らず、水泳や体操、その他の競技において日本人が得意とし多くのメダルを獲得したのは団体競技で、個人戦においてはなかなか活躍できません。

戦後の高度経済成長も集団の力の結集で達成されたことは間違いのないでしょう。日本製品の品質改善に大きな貢献をしたQCサークルも、多数の企業における新製品の創造もみな集団の力の結集のたまものでした。日本人は昔から集団の中で生きるのには得意ですが、集団から切り離されて個人となると極端にその幼弱性を露呈してしまいます。これは古くからの日本人の生活が集団による農業および漁業を中心に「ムラ」という集団運命共同体において営まれ、なによりもその集団の結束が最優先の掟となり、個人はそれに力を結集することを第一の義務とされてきたせいなのかもしれません。聖徳太子の時代以来、なによりも「和を以て尊しとなす」なのでしょう。

日本の現在の状況は、「孤立化」の時代でしょう。これほど個々人が分断され孤立化している時代は過去の歴史上も余りなかったように思います。個人のみならず、多くの企業体、共同体、役所群などもそれぞれ孤立化してしまい、国としての統一的・共通的な目標を見失ってしまい、てんでに勝手に飽くなき自己の利益追求に暴走しているように思われます。個々の人々や個々の企業が孤立化した場合、それらが生き延びるために最も必要とされるその性格特徴は、自立性あるいは自律性だと思われれます。定住地をもたずに大陸の大平原を渡り歩いてきた狩猟民族である欧米諸国の人々は、いやがおうでも、単独でも生き延びるためには、自主・自立・独立の精神を必要としてきました。またそのような適性をもったものたちだけが生き延びられたと言ってもいいでしょう。それに対して日本人はどうでしょうか。

#### 日本人の幼弱化

◎日本人は、集団活動の中で、その能力を発揮しやすい。

◎日本人は、集団のなかで、自立性・自律性を発揮しやすい。

◎日本人は、孤立分断化されると自律性を失い幼弱化する。

### 3) 幼弱化が不安を増幅させ過剰反応を招く

先ほど述べましたように、日本人は集団としてまとまりをもっている状態においては非常に強固で効率性に富み、柔軟な思考および自律的な行動を発揮するものですが、一たび孤立分断化された「個」あるいは「孤」の状態では、一気にその幼弱性を露呈させてしまう傾向が強いのです。それは個人においても組織においても同様です。その幼弱性により、不安やリスクに直面した場合にとる態度は極端に防衛的な思考や行動であったり、極端に臆病な態度であったり、その代償行為としての無意味な行動の繰り返しであったり、逆にとついで過激な行動であったりします。いずれも自滅的行為に走り勝ちなのです。太平洋戦争でもそうでした<sup>(1)</sup>。

注(1) 詳細は、『失敗の本質～日本軍の組織論的研究』(ダイヤモンド社刊)を参照。

#### 幼弱化が過剰反応を招く

◎孤立分断化された日本人は、その幼弱性を露呈し、不安やリスクに対して過剰防衛的な反応を示す。

### 4) 幼弱性の発露による企業の過剰防衛反応

人々の孤立化に端を発した幼弱性の発露による企業の過剰防衛反応の一つが、金として現れてきたものが258.8兆円にも積みあがった企業の内部留保金<sup>(1)</sup>であり、雇用圧縮として現れてきたものが1,733万人もの非正規労働者や64万人もの若年無業者や288万人もの完全失業者であり、それらの民力衰退の結果もたらされたものが、150万世帯もの生活保護世帯であり、100万人ものうつ病患者であり、3万人もの自殺者であり、12万人もの不登校児童生徒なのです。単純合計をすると、2350万人もの犠牲者を出しているのです。日本の人口1億2805万人(2010年国勢調査)の約18%もの人々が虐げられた状態に陥っていることとなります。総世帯数5195万(2010年国勢調査)の約45%、約半分の世帯に必ず一人は犠牲者を抱えていることとなります。実に恐ろしい数字ではないでしょうか。

注(1) 2008年度末 内部留保金データ、財務省「法人企業統計」

#### 幼弱化した日本企業の過剰防衛反応

- ◎258兆円もの内部留保金
- ◎1,733万人もの非正規雇用者
- ◎288万人もの完全失業者
- ◎64万人もの若年無業者

### 5) 共同体の破壊は日本人を無力化する

日本が本当に恐るべきことは、人々の孤立分断化および企業の孤立分断化による共同体の破壊なのではないでしょうか。利益共同体の破壊、地域共同体の破壊は現在も恐ろしい勢いで進んでいることでしょう。更に恐ろしいことに、経済のグローバル化による利益至上主義は異常なコスト競争を招き、国内の企業は怒涛のごとくオフショア委託生産や生産拠点の海外移転を進めており、これらの動きは国内における分業体制を破壊し共同体の衰弱化を招いているだけではなく、企業内部における業務の分断化、孤立化を招いているのではないのでしょうか。日本の企業は、その内部組織においても従業員の分断化、孤立化を促進しているといえるでしょう。このような孤立化、分断化の環境の下では、単独自立行動に弱い日本人および日本企業はその力量を発揮できずに衰退の道をたどらざるを得ないでしょう。

数千年来に渡って培われてきた日本人の文化は、その道徳規範をはじめ行動規範に至るまで明文化はされていないが、しっかりと日本人全員に根付いています。この道徳規範や行動規範は先の大戦による徹底的な破壊と敗北によっても決して消えることはありませんでした。これらの日本文化を欧米流に変えるとしたらさらに数千年の歳月が必要になることでしょう。それは誰が考えても非現実的なことです。この

日本文化は、この緑豊かな国土と大海に囲まれた環境に合わせて自然界との融合の中で生れてきたものですから、目先の利益追求にあおられて欧米文化に塗り替えようとしても土台不自然かつ非合理的な行動にしか過ぎないでしょう。日本人は日本人が持つ特性を十分に発揮さえすれば国難ともいえるような問題をも解決できると確信しています。このことはすでに、明治維新という大混乱の革命の時代に欧米列強に侵略されることなく技術や知識の導入に成功しており、また先の大戦の大敗北後も日本人のやり方で見事な大復興を成し遂げたことで証明されていると言っていいでしょう。

#### 日本が本当に恐るべきこと

- ◎共同体の破壊による無力化。
- ◎企業間分業体制の破壊による共同体の破壊
- ◎企業内における、業務プロセスの分断化および喪失
- ◎企業内における従業員の孤立分断化

## 2. 循環再生法則の要点

ここまでで尊徳の仕法を中心に共同体あるいは組織の復興に必要なものの考え方および行動の原理について学んできました。最後にもう一度これらの要点について整理をしてみたいと思います。

### ◎共同体復興にあたっての心構え

- ・仲間とともに生きるという姿勢をもつこと。
- ・自力更生の覚悟を持つこと。
- ・自覚を持つこと。
- ・信頼関係を築くこと
- ・行き過ぎた欲を制御すること。
- ・バランスのとれた中庸の道を模索すること。
- ・誠意を尽すこと。
- ・あきらめないこと。

### ◎共同体復興における行動

- ・分度、勤労、儉約、推譲のサイクルの実行。
- ・現状分析、目標の設定は数理に基づくこと。
- ・分度の決定 欲を抑え身の程にあった生活、身の丈にあった経営をすること
- ・勤労の実行 自分の労を惜しまないこと。積小為大であること。
- ・儉約の実行 効率的・効果的な仕事を行い、もったいないものを生かすこと
- ・推譲の実行 生み出した余剰を自他に譲り、仕法改革の永続的サイクルを循環させること。
- ・失敗に学ぶこと。

## 3. 循環なき所に繁栄なし

最後にもう一度、循環ということについて考えてみたいと思います。これまでも多くの問題改善手法がありましたが、その中でも大きな継続的な成果を上げている手法はみなそのプロセスに循環という考え方を持っていると感じています。循環は、それに時間的な経過を加味すれば立体的ならせん状のスパイラルを描いた上昇気流にも似ています。循環に関連する言葉として、フィードバックやローテーション、レトロスペクト(振り返り)などがありますが、これらは、尊徳における推譲も含めて何故かみんな我々が苦手とするものばかりで、容易に実行に至りません。

各種の循環サイクル手法の中でも、尊徳仕法における推譲は単なる行為を超えた心物一体の概念で群を抜いて優れた考え方といえるでしょう。

仕法における、分度、勤労、儉約、推譲に類する改善活動は多くの組織で実行されてはいますが、最後の推譲により次の仕法のサイクルまで循環させることに成功している活動はごく少数なのではないかと思われま。数字的な根拠はありませんが、経験からの実感では、多くの改善活動の内、計画段階すなわち分度のレベルで挫折するものが50%、勤労・儉約まで進むのが残りの50%、最後の推譲までたどりつくのはわずか数%に過ぎないのではないかと思います。これらの推定から現代組織の復興に関して最大のボトルネックである推譲に関して幾つかの提案を試みたいと思います。

#### 循環なき所に繁栄なし

- ◎成果を上げる手法は、循環のサイクルを持っている。
- ◎フィードバック、ローテーション、振り返りはみな循環サイクルの要素。
- ◎循環サイクルは実行されにくい。
- ◎循環すべきものは資金や財だけではない、知恵も心も循環すべき。
- ◎循環のボトルネックは推譲・譲ること。

### 1) 現代組織における推譲と循環

組織内における改善活動は行われているのでしょうか。長期のデフレ不況の中にあってほとんど目新しい活動は実行されていないのではないかと心配されます。改善活動によって得られたノウハウを始めとした資産は、次の改善活動や仲間や後輩たちに継承されているのでしょうか。異常なコスト競争の嵐の中で、内部の仕事はどんどんとオフショア化され、業務委託やラボ契約とかで、海外の他国に丸投げ状態に陥ってはいないでしょうか。組織の資金のかなりの割合がすでに海外にシフトされているのではないのでしょうか。この動きは、日本国内における企業活動の循環サイクルを断ち切り、分度を狂わせ、勤労・儉約を破壊し、負の推譲を進行させ悪循環の衰亡のサイクルを促進することになるでしょう。いわゆる競争相手に自分のノウハウや資産を推譲しておいて、どうして自分の組織の永続的な繁栄を確保することができるのでしょうか。

誰でもどこの国でも作れる商品しか持っていない企業はこの悪循環のサイクルから脱出することはできないでしょう。まだ他社がまねのできないノウハウをもっている企業は国内に残すべきものと海外にシフトすべきものを峻別し、国内の正常な循環サイクルを破壊しないよう十分な注意を払うべきでしょう。

多くの組織における改善活動の結果得られた成果はどのように扱われているのでしょうか。多くの場合その成果の内の改善手法に関するノウハウは改善を行った部署に残されるでしょう。しかしその成果の内最も強力な武器である利益については、一部は次なる予算として担当部署に還流されたり、他の部署の改善活動の種金として利用されるでしょうが、大部分は会社全体の利益として上部組織に吸収される場合が多いのではないかと思います。こうして大会社における利潤は内部留保金として死蔵されることになっていくのだらうと思います。動かない資金は死んでいるも同然で、動かない限り余り役には立たないでしょう。このようにして日本国全体で積みあがった内部留保金は、2009年度末で258.8兆円(財務省 法人企業統計)といわれています。

これらの資金は各会社のリスクヘッジ用として留保されているのですが、ただ貯めておくだけではその企業の永続的な発展には寄与するところは少ないでしょう。これらの資金は企業再生の更なる活動に再投資されてこそ生きた資金となり日本全体の復活の原動力になるでしょう。企業の再生活動は日本国民にとっての再生活動でもある必要があります。国民が困窮すれば、終には企業も衰亡していくということを肝に銘じておく必要があるでしょう。

将来の不安におびえ過剰なまでに積みあがった内部留保金は、企業や国家の血流を止め、経済を停滞させ、あらゆる経済的・社会的な病原となっているでしょう。また企業内で分断された知識の継承は同様に



組織における活動を停滞させ、組織内の病原となっているでしょう。

脳梗塞や脳出血や心臓まひに陥る前に血流改善薬やステント治療が行われるのと同じように、過剰な内部留保金を制限するような法律の制定を行うことも含め、国内において滞留している大量の資金およびノウハウや知識を循環させる緊急の企業レベルの施策および国家レベルの施策が急がれます。

またこれらの過剰な内部留保金や先進的なノウハウは外部の敵対的ファンドや海外企業の格好のえじきとなることも忘れてはいけなことです。

一方、国家においては、これ以上国の分度を越える支出を行うことをやめる必要があるでしょう。今や日本国は全体として、分度を越えた暮らしを行い続け、勤労においては非正規労働者が35%を越え、無職、生活保護者が急増し、国民における勤労意欲は段々と衰弱し、節約一方の暮らしは息苦しく、推譲されるのは資産ではなく膨大な国家の借金ばかりなのです。この状態はすぐにでもやめなければならないでしょう。

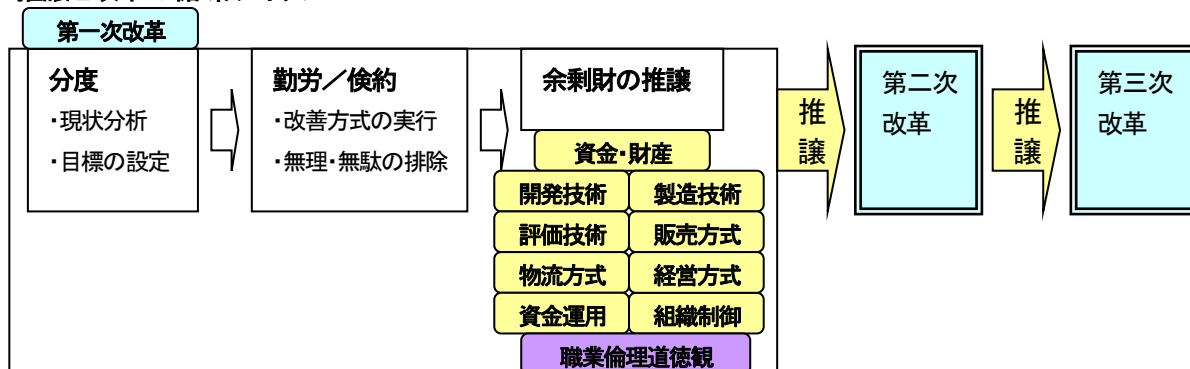
### 現代組織における推譲と循環

- ◎業務プロセスの分断化は、ノウハウの継承を阻害する。
- ◎企業の繁栄は、ノウハウの継承・循環による。
- ◎過剰な内部留保金は、企業を病に陥れ、海外ファンドのえじきとなる。
- ◎企業における財とノウハウの推譲・循環が企業および人々の永続的繁栄を実現する。

## 2) 推譲・循環されるべきもの

推譲されるものは資金やその他財産の他に、いわゆるノウハウといわれるその企業の強みである独特の開発技術、製造技術、評価技術、商品販売法、物流方式、経営方式、資金運用法、組織制御法などさまざまな人・もの・金・情報に関する有益なものがあるでしょう。

### 推譲と改革の循環サイクル



資産も財産も技術も知識も、ありとあらゆる人が生み出した有用なものは、次の自分や他人や社会に送り(贈り)伝える循環のサイクルを行わなければ、共同体における永続的な成功も繁栄も得ることはできないでしょう。また知識やノウハウの継承はこれらの循環サイクルの中でしか実行できないものです。普段から推譲・循環の習慣のない組織においてはノウハウの継承は軽視あるいは無視されます。特に目先の利益確保に追われて自転車操業的な業務を行っている組織はそうでしょう。貧乏暇なしとはこういう重大な状況に対する警告なのです。循環と継承なき組織に永続的な繁栄はないと断言できます。

推譲は、企業運営にかかわらず、プロジェクト活動やあらゆる人間の活動を永続的に成功させるために必須のものです。このことは成功体験の豊富な人々はみな実感として分かっているでしょう。

ちなみに余剰財がお金の場合は分かりやすいのですが、他の余剰財である知識に関しては、ほとんどおろそかに扱われていることが多いように思います。上記に示したような、技術や方式は、人の中に存在

させると同時に多くの人に伝承していく必要があります。複雑な技術や方式は、その設計図面や文書で残さない限り、多くの人への伝承は不可能です。多くの方は、これらのドキュメントは非常に重要だと口では言いながら、最新状態に更新されたドキュメントはごくわずかであるのが現状でしょう。これらの知識財は将来の資金・財産の種となるもので、現在手に入れた現金よりはるかに強力な財産であるといえます。本当に永続的な繁栄を手に入れたいと願うのなら、これらの知識財をまっとうなものにする努力を怠らないことです。

またこれらの知識に関する余剰財は、コンピュータ内に蓄積するだけでは何ら有効な財にはなり得ないことに注意すべきでしょう。ナレッジマネジメントシステムには、いくらでもデータを蓄積することはできるでしょうが、このコンピュータシステムを利用する人がいなくなったら、このシステムはただの箱にしか過ぎません。無用の長物とはこのことでしょう。多くの企業において形式知や暗黙知をデータベース化することが流行した時もありましたが、次第に利用されなくなりました。なぜでしょうか。いろいろ理由はあるでしょう。蓄積されたデータが古くなったとか、データが膨大過ぎて探したいものが見つからないとか、データそのものの意味が分からないとか。しかしながら本当の原因は、人そのものの存在を忘れてしまったところにあるのではないかと思います。すなわち合理化という名の非合理化によって多くのノウハウを保有していた有為の人材まで十把一からげでリストラしてしまうようなことをすれば、蓄積されたデータは単なる記号の集まりにしかならないことは自明の理です。尊徳のたとえ話にあったように、いくら優れた書物や経典があったとしても、その意味を解釈できて、それを実地に行う人がいなければ人の世界を潤すことはできないでしょう。コンピュータに匠の技を覚えさせれば、匠は入らない、人は不要という経営者もいるようですが、それは幻想にしか過ぎないでしょう。自然界はそんなに人間の都合の良いようにはできていません。コンピュータを使うのは人です。そのコンピュータを熟知した頭脳を持つ人間なのです。

#### 推譲・循環されるべきもの

##### <経済>

- ◎資金・財産
- ◎開発技術・製造技術・評価技術
- ◎販売方式・物流方式・経営方式
- ◎資金運用法・組織制御法

##### <道徳>

- ◎職業倫理・道徳感

### 3) 推譲・循環の実際とその阻害要因

推譲による循環は、人・もの・金・情報・心のあらゆる面において実行される必要があります。

まず、人に関する推譲循環においては、知識やノウハウの継承があります。それらの継承を自譲の面から見ると、自分自身における自己学習研究があります。つまり今日の学習は未来の自分に対する知識やノウハウの継承だといえます。また他譲の面から見ると、自分から同僚あるいは後輩へのノウハウの継承、あるいは自組織から他組織へのノウハウの継承などがあります。

これらの継承・循環を阻害しているものとしては、無節操なりストラ、分別なきオフショア、現場権限の剥奪、現場の志気低下、コミュニケーションの断絶などがあるでしょう。

無節操なりストラには基幹技術の保有者が多く含まれています。これらの有能な技術者たちが中国・韓国に高額な報酬で一本釣りされ基幹技術が競争相手に容易に移転されていることは衆知の事実です。また分別なきオフショア開発製造においても、出してはならない基幹技術のノウハウが大規模に流出されてしまいました。さらにこのオフショア施策は、最初は製造工程のみのオフショアに始まり続いて評価工程、設計工程にまで及び、国内における製造開発の一貫したプロセスを分断化させ日本における製造開発力を破壊してしまいました。オフショア開発の対象製品はコモディティ製品いわゆるノウハウレベルの低い日用品に限定すべきで、高度な基幹製品は国内における開発製造を維持すべきでしょう。またオフショ

ア製品の製造に関しても一定量の製造はリスクヘッジないしは国内雇用保持の意味でパイロットプラントとして国内に立地させるべきでしょう。

また集中と選択という誤った思想を主導した中央集権的企業統治の結果、現場事業部の権限が大幅に縮小され現場の志気を低下させました。

これらの誤った行動の選択の結果、多くの組織共同体におけるコミュニケーションの断絶は目を覆うばかりの状況になっていることでしょう。

#### [技術ノウハウの継承と断絶]



#### [推譲・循環の阻害要因]

- ・ 無節操なリストラ
- ・ 分別なきオフショア
- ・ 現場権限の剥奪
- ・ 現場の志気低下
- ・ コミュニケーションの断絶
- ・ 自己研鑽の怠慢

これらの阻害要因を取り除くところから組織の復活が始まるといえます。

#### [分別なきオフショア開発製造からの脱却]

- ・ オフショアの対象はコモディティ製品のみ限定する。
- ・ オフショア対象製品に関しても一定量は国内にパイロットプラントとして残す。
- ・ 基幹製品の開発製造は国内に立地させる。

### 4. 価値観の転換 ～人間の経済的価値の復権

欲に駆られて何でも安ければ良いというものではないでしょう。経済的世界においては物やサービスの価格が下がるということは、それに携わる人間の経済的な価値も下がることを意味します。ことにお金が全てであるかのような価値観の世界では、人間の価値まで収入の多さの順にされてしまいます。それでは収入のない人は価値ゼロ、人間ではないことになってしまいます。事実、それぞれに事情は異なるでしょうが、多くの職場において人としての尊厳を貶める行為が多く報道されています。陰湿な退職勧奨、パワハラ、異常に不利な配置転換、サービス残業の強要、企業犯罪の隠蔽、不正経理、脱税などなど毎日の新聞紙面に報道されている通りです。現在問題になっている育児放棄という名の赤ちゃん殺しや子供たちの間に起こっているイジメという名の犯罪などは、この大人の世界の反映であると言えるでしょう。いつまでこんな愚劣なことを続ける積りなのでしょう。

## 1) 悪魔のデスパイラル

現在の日本における経済不況はデフレーションの悪循環に陥り、それから抜け出せないでいます。経済的な不況は、真っ先に労働者の賃金カットによる収入減に結びつき、収入の減った人々は支出を減らそうと一円でも安いものを買って求めようとします。その結果、企業はより安いものを供給しなければ生き残れないため、一層の労働賃金カットやより低コストの海外に生産拠点を移さざるを得なくなります。結局、日本国内においては労働者の賃金は下がり続け、非正規労働者は増加し続け、製造工場の海外移転はほとんどと進行していく悪魔のデスパイラルに陥ってしまうのは道理でしょう。この流れは日本一国に限らず全世界的ないわゆるグローバル化によって引き起こされている点において解決をより困難なものにしているでしょう。コスト競争に勝ち抜けなければ生き残れないという強迫観念は企業の行動原理になっていると言えます。この原理の行き着く先は国民の困窮であり、企業の衰亡であり、国家の衰退です。

それではこの問題をどのように解決すればいいのでしょうか。日本一国でも、一つの企業でも、一個人でも可能な解決策はないのでしょうか。よく聞く提案として、成長戦略が必要だということを聞きますが、一旦このようなデスパイラルに陥った状態で、日本の国のどこに新たな経済成長分野があるのでしょうか。たとえ成長分野が見つかったとしても世界中の企業がどこも同じようにその成長分野に目をつけていることでしょう。日本の国にしかできない成長分野など存在しないでしょう。新エネルギーだの、最先端技術だのと言ってみても、また新たなコスト競争を引き起こすだけでしょ。ここ20年で日本が世界の最先端を行っていたといわれるものが次々と破綻しているのをみんな見てきたでしょう。家電産業、集積回路産業、コンピュータ産業、造船業などなど、最先端技術で遅れを取ったわけではなく、最先端の技術を保持したまま敗れ去っている場合が多いのです。会社更生法を適用されたエルピーダメモリーや危機的な経営状態に陥っているシャープなどはその典型的な例と言えます。最先端技術を持ったまま立ち枯れていく日本の姿の象徴を見るようです。今の時代においては、最先端技術を持っているというだけでは会社の繁栄は維持継続できないということでしょう。ではもう八方塞がりなのでしょうか。

### 悪魔のデスパイラル

◎グローバル競争→コスト競争→海外シフト→雇用減・賃金減→購買力減少→コスト競争→海外シフト→雇用減・賃金減⇒デフレスパイラル⇒企業の衰亡⇒国家の衰亡

## 2) 欲の最大化が行われた日本

なぜ今日本は調子が悪くなったのかももう一度考えてみたいと思います。本当の原因はどこにあるのでしょうか。そもそも戦後の日本には何もありませんでした。全国の主要都市のほとんどは空襲により破壊し尽され丸焼け状態でした。食べるものも、着るものも、住む家にも、働く場所にも事欠いていました。現在の日本の状況の何百倍も何千倍も悪い条件にありました。この最悪の状況を救ったものは、最初に米国による援助であり、次に朝鮮戦争による特需でした。敗戦によって310万もの命を失いましたが、同時に旧体制を保持してきた既得権益者集団も組織の崩壊とともに消え、生き残った若者集団に新生日本が託されました。当時の日本は、これ以上に失うものは何も持っていなかったのです。

その後の日本は、その持てる知恵・知識・組織力を発揮し、それらの若い力をもって世界が必要とする新製品を次々と生み出し、貿易立国によって国の繁栄を達成してきました。

日本の繁栄の過程において、国民はその欲するところのものを次から次へと手に入れ、その欲望は限りのない所までいってしまったように思えます。蛇口をひねれば大量の水がいつでもあふれ出すように、欲しいものがいつでもどこでも手に入れられ、大量消費が善とされ、お客様は神様ですというような言葉が巷に流布されるようになっていきました。家庭においてはテレビ、洗濯機、冷蔵庫、エアコン、自家用車のある生活が当たり前になり、外では便利の極みのコンビニ店が普通に24時間営業を行うようになり、深夜営業の飲食店では毎夜の宴会がそこいら中で行われています。実際、家の中は物であふれかえっており、不要なものを捨てるのにお金を払う時代になってしまいました。

実に贅沢の極みであり、人間の欲もよくここまで肥大化したものだと思わざるを得ません。毎年1900万トンにも及ぶ食品が食べられることもなく廃棄されており、一方に生活に困窮し安住すべき場を持たない人々が激増しているような社会に本当の繁栄や平安は訪れないような気がします。

#### 欲の最大化が行われた日本

◎大量消費が善とされ、お客様は神様ですとなりました。

### 3) 「選択と集中」という神話

現在でも「選択と集中」を経営方針の中核に据えている企業の何と多いことでしょうか。実に理に適ったいい考え方のように見えます。ただしこの前提は、「選択が正しかったら」でしょう。選択を間違えると集中した投資は全て無駄になり、その企業は即破産となります。「選択と集中」という言葉は実に魅力的であり、誘惑に満ちた言葉です。しかしながらエルピーダメモリーはDRAM技術の先端技術をもったまま倒産状態に陥り、シャープは世界に冠たる液晶技術を持ったまま経営危機に陥り、パナソニック・ソニー・NECなども同様に先端技術を持ったまま危機的な赤字を計上し、みな立ち枯れ状態に陥っています。みな頭脳明晰な人材を抱えており間違はずの無かった組織のはずでしたが、結果として「選択」を間違えてしまったのです。

「選択と集中」の言葉から連想される言葉は、「一点突破全面展開」という言葉です。旧陸軍の玉砕覚悟の切り込み白兵戦突撃の破れかぶれの戦術です。結果は、覚悟していた通りの悲惨な全員玉砕の結果ばかりでした。智を失い、理を失った挙句の自殺的行為で多くの兵は死にました。現代の経営者たちは、旧日本軍の悲惨な失敗に何も学ぶことなく現在に至っているようです。

選択を誤らない保証などどこにもありません。保証のないものに全財産を集中するという行為は、一種ばくちにも似た行為でしょう。この行為は苦境に陥った個人や組織における末期症状とも言える病的な行為です。尊徳の江戸時代も現代においても何も変わっていないようです。大王製紙の経営者は、本物の賭博に会社の金も含めて165億円も投入したと言われていました。

一方、日立・東芝・三菱の2012年決算見通しは、数百億から数千億円の黒字という。この差は選択と集中的ばくちを行ったか否かにも一因があるでしょう。黒字の家電メーカーはいずれも重電あるいはその他のインフラ事業を怠らず地道な経営を行っています。

選択と集中を行う前にもっとやるべきことがあったのではないのでしょうか。自分の組織の足元をよく見て、多くの無駄や無理なことを排除してきたのでしょうか。捨てるべきでない技術やノウハウを次の繁栄のために循環・継承してきたのでしょうか。一つ一つの小さなものの積み重ねを行ってきたのでしょうか。

絶好調を続けるアップル社のiPad・iPhoneには多くの日本メーカーの技術が採用されていると聞きます。アップル社は、世界中の有用な技術をこまめに拾い集めシステム製品として結晶させたのでしょうか。大きな成功の裏には、必ず地道な小さな技術や努力の積み重ねが必要です。尊徳の言う、積小為大とは、そういうことを言っているのです。コンビニのトップであるセブンイレブンも最初は一店舗から始まり、営々と努力を積み重ね、39年の歳月をかけて、現在の14,562店舗(2012年8月末現在)にまで成長してきたのでしょうか。

#### 「選択と集中」という神話

◎「選択と集中」は、「一点突破全面展開」と同じ、ばくち的玉砕戦術。

◎生き残ったのは、積小為大の地道な企業。

#### 4) 価値観の転換

現在の我々のこれまでの状況を振り返ってみるに、現在までのやり方の延長線上には本当の解決は絶対にはないだろうということが確信されます。現在までのやり方である、経済拡大、経済成長以外に国家繁栄の道はないという成長神話に基づいた考え方および行動基準はもはや現在の閉塞状況の解決策にはなり得ないでしょう。際限のない欲望に応えられる無尽蔵の資源はこの地球という星には存在しないのです。地球の資源は有限であることは誰もが知っている道理です。それに対して際限なき人間の欲望に応え続けるという経済成長路線自体、最初から破綻する運命にあるものと言っても過言ではないでしょう。まだ大丈夫だろうではなく、もうだめだろうなのです。

我々が、これから成すべきことは欲の制御ということでしょう。その手始めとして、まず不要不急なものを捨て、無駄をなくすことから始めなければならないでしょう。

我々が本当に必要とするものは何かということについて、今こそ真剣に考えるべき時に至っているのではないのでしょうか。例えば、不要な物として、安いがすぐに故障するような物、不要な機能がたくさん付いている物、大型・大容量の物、今すぐは必要のない物、複数そろえる必要のない物、贅沢・華美な物、必要以上の物物などたくさんあるでしょう。

このような物を作り続けなければ繁栄を持続できないような繁栄は偽の繁栄であって、いつまでも続くものではないでしょう。もう何でもありの盛りだくさんで、高級機能とやらの不要な機能や性能を追い続けるようなことは製造者も消費者もやめた方がいいでしょう。

目指すべきは、安くはないが長期間故障しない物、必要な機能・性能のみを装備した物、適度な大きさに自由に変化できる物、すなわち簡素・質実剛健・長寿命・単機能特化・柔軟性・省資源などの特長を備えた、日常の簡素な生活に密着した妥当性の高い商品の開発・製造を日本の国土で日本人によって行うことに尽きるでしょう。

要点は、過度・華美に過ぎず、不足・貧弱どちらにもつかない妥当性の高いものの開発製造にシフトすべきであるということです。このような製品など日本にも世界にも余りないでしょう。開発も困難を極めるでしょう。価格競争に巻き込まれず、資源を無駄使いせず、簡単には真似ができず、本当に消費者に喜ばれ、人々の安心安全の役にたち、日本でしか創り出すことのできないものを目指すしか道はないでしょう。そのような製品が今までなかったわけではないでしょう。ここでは一例として、ホンダのスーパーカブについて触れてみたいと思います。

#### 価値観の転換

◎経済成長を願う現在の延長線上には本当の解決はない。

◎欲の制御ということに解決のヒントがある。

◎「不要不急・無駄・ぜいたく・華美・高級」から「簡素・質実剛健・長寿命・単機能特化・柔軟性・省資源」への転換

#### 5) ビルの屋上から落としても動いたスーパーカブ

例えば、ホンダのスーパーカブはどうでしょうか。Wikipediaによると次のようです。

「耐久性と経済性に富み、登場から半世紀以上を経た今日でも改良を続けながら、日本を始めとした世界各国で生産が続いている。本田技研工業株式会社によればスーパーカブ・シリーズの生産台数は 2010 年 12 月末時点で累計 7,200 万台(注)に達し、輸送用機器の一シリーズとしては世界最多量産・販売台数を記録している。20 世紀後半のモータリゼーション史上、四輪自動車分野の T 型フォードやフォルクスワーゲン・ビートルに匹敵する貢献を残した二輪車である。しかも発売開始後 50 年以上を経ても、多くの原設計を引き継ぎながら生産が継続されている。スーパーカブの日本国内生産は業務用車両を除き終了する(2012 年 1 月)。」

注(1). 2010年12月末で累計7200万台、(2012年5月18日 読売新聞)

## ★優れた操作性

「自動クラッチとロータリー式変速機構を備えた構成は、本田宗一郎が出した『蕎麦屋の出前持ちが片手で運転できるようにせよ』という条件に応え、左手のクラッチレバーを廃した結果である。さらにはウインカースイッチも一般的なオートバイと異なり、スロットルグリップがある右手側に上下動作式のスイッチが装備され、つま先の搔き上げ操作に適さない雪駄などの履物でも変速操作ができるよう、シフトペダルにはかかと用の踏み返しが付けられた。この形式のシフトペダルは競合各社も追随採用し、その形状から日本市場で『シーソーペダル』と呼ばれるようになる。自然空冷式の単気筒エンジンは、実用型エンジンながら 8,000rpm 以上の高回転を許容する設計で耐久性が高いだけでなく、経済性にも優れており、定期的なオイル交換のみで長期の使用に耐える。その排気量の割には大容量のマフラーを備えており、オートバイとしてはエンジン騒音が低くなっているのも長所である。エンジン出力は当初、最高 4.3ps(≒3.16kW)で、1958 年(昭和 33 年)当時においては競合車種のほぼ 2 倍という突出した性能である。」

## ★超低燃費車

「スーパーカブは大変に燃費が良い事でも知られており、かつてのカタログでは 180km/L を謳っていた。50 カスタム系、30km/h 定地走行テスト値に拠るもので、2007 年(平成 19 年)までのキャブレター最終型でも 146km/L を公称していたが、2007 年(平成 19 年)以降の燃料噴射型は排気ガス対策を優先した設定のため 110 - 116km/L に悪化した。」

## ★超耐久性

「エンジンオイルの代わりに天ぷら油や灯油でも問題無く走行するという都市伝説が存在する。ホンダの開発陣の見解としては、『公式に実験や確認を行った訳ではないながらも恐らく事実である』としている。また、その他の部分の頑丈さは、開発当時まだ日本の道路は悪路が多く過積載などの無茶な運転が横行しており、それを考慮して設計・製造が行われているためである。スーパーカブが走行距離にして何十万キロ耐えられるのかは、ホンダでさえも想像が付かないとのことである。過去に BBC の TopGear においてスーパーカブの耐久性を検証するテレビ番組が放映されたが、エンジンオイルの代わりにハンバーガーショップのフライヤーの油(おそらくショートニング)を使っても問題なく街中を走り、山ほどのスイカとピザを積んで走ってもトラブルを起こさず、あげくビルの屋上から投げ捨てられたあともエンジンがかかり、改めてスーパーカブのタフネスを知らしめる結果となった。」

以上のように、スーパーカブは、その特徴である、高燃費・高耐久性・優れた操作性・高性能エンジンを妥当な価格で提供することによって、人々の活動を支え続け、累計7、200万台を全世界で販売し続け、現在も継続中です。なお 1958 年から 2011 年までの 53 年間の長きに渡って国内生産を継続してきたことは称賛に値するだろう。このように生活に密着した製品で、妥当な価格・質実剛健と高機能・高性能を持ち、長期間に渡って、発展途上国も含め多くの人々に支持される特定の製品はまれであり、実現は困難ではあるが、簡単にはまねができなかったという意味も含めて、これからの日本製品の目指すべき方向性がここにあるのではないかと思います。

### 価値観の転換

#### ◎従来の価値観

廉価・低耐久性・短寿命・多機能・大型・資源消費型から、

#### ◎新たな価値観への転換

★誰でも必要な ★省資源化 ★小型軽量化 ★省エネルギー ★妥当な機能 ★妥当な価格

★高耐久性 ★長寿命 ★質実剛健な生活や仕事のあらゆるシーンに密着した

★簡単にはまねのできない

有用な製品を国内で開発・製造することで、日本国民の永続的な繁栄を復活させ、経済的および道徳的な人間価値の復権を目指し、世界の平和的な発展に寄与する。

## 6) 砂まみれ、水びたしでも連射できたAK47カラシニコフ

この製品は日本製でもなく平和的製品でもないため本稿にて取り上げることがためられました。その卓越した設計思想はスーパーカブと相通じるものがあり、あえて取り上げることにしました。

AK47カラシニコフは旧ソビエト連邦で開発された自動小銃で、「武骨な印象を受けるが、軽くて使いやすく、砂や水が入ってもまったく気にしないといった風で、ひたすら弾丸を発射し続ける信頼性のある銃だ。」とされています。世界中に一億丁はあるといわれており、その設計思想は次のようです。

### [AK47の設計思想]

1. **フールプルーフ**(fool proof)<sup>(1)</sup>; 字の読めない兵士でも使いこなせること。
2. **高耐久性・高信頼性**; 砂塵の砂漠でも、高温多湿のジャングルでも、寒冷なツンドラ地帯でも故障せず連射に耐えられること。
3. **低コスト**であること; 入手しやすい価格であること。

上記設計思想を実現するために、実際に使われた具体的な設計手法は以下の通りです。

### [AK47の設計手法]

- ・ 少ない部品点数、ねじを使用しないこと  
複数の部品をまとめて一個の単体にし、全部で8個の部品とした。当時の軍用銃の構造は複雑で、分解すると数多くのパーツになり、ねじが紛失して銃が使えなくなることがよくあった。
- ・ すき間の多い機関部  
AK47の機関部であるガスシリンダーとピストンのすき間は0.3ミリで、従来の3倍のスペースで作られている。従来の自動小銃の設計思想は、重要な機関部にゴミや薬きょうのカスが入り込まないように機関部の部品のすき間は、蚊のくちばしも入らないようにと例えられる0.1ミリが常識だった。この精密さが実際の戦場における苛酷な環境下では仇になって、砂漠戦においては微細な砂の浸入を防げず、ジャングル戦においては湿気と泥水の浸入を防げずしょっちゅう弾詰まりを起こしていた。
- ・ 鋼鉄製で重いスライド機構  
重いスライド機構は、弾丸の爆発の衝撃を緩和し、薬きょうやゴミを排出し、次弾を押し込むパワーになった。さらにAK47はゆがんだ弾丸でも連射可能といわれている。  
AK47の部品は、全てが「単純」と「完成」でできている。機械は単純であれば壊れないという哲学だ。精緻を極めた米軍のM16A1自動小銃も実用ではAK47にはるかに及ばなかったといわれている。
- ・ 低コスト  
AK47のロシアでの工場渡し価格は一丁120ドルだった。一方日本の自衛隊の89式自動小銃の価格は一丁、約35万円である。

開発者であるミハイル・カラシニコフは次のように語っている。「私はAK47を発明したわけじゃない。開発したにすぎないんだ。」

このように優れた設計思想および設計手法が戦争に使われたことは非常に残念ですが、我々はこれらのノウハウを万人の平和に使用することができるでしょう。

注(1). フールプルーフ(fool proof) 工業製品や生産設備、ソフトウェアなどで、利用者が誤った操作をしても危険に晒されることがないように、設計の段階で安全対策を施しておくこと。正しい向きにしか入らない電池ボックス、ドアを閉めなければ加熱できない電子レンジ、ギアがパーキングに入っていないとエンジンが始動しない自動車、などがフールプルーフな設計の例である。

「fool proof」を直訳すれば「愚か者にも耐えられる」だが、その意味するところは「よくわかっていない人が扱っても安全」。その思想の根底には「人間はミスするもの」「人間の注意力はあてにならない」という前提がある。安全設計の基本として重要な概念である。(出典:IT用語辞典 e-Words)



## 5. 日本国・企業・国民の復活に向けて

ここまでくれば、我々がなにをすれば復活できるかがかなり明らかになってきたのではないかと思います。それは孤立化・分断化を解消し組織共同体を復活させ、その総力を結集させ、万人に受け入れられる新たな価値観に基づいた製品を生み出すことに尽きるのではないのでしょうか。

まず自分の属する組織なり共同体において、どこが・だれが孤立化・分断化されているのかを知ることです。次に自分の力の及ぶ範囲で孤立化・分断化の修復を実行しなければいけません。そのためには尊徳のいう、分度・勤労・儉約・推譲の真意を十二分に汲み取り、それを現代版の平成仕法として蘇らせることです。

個人においては、仲間と連帯して動き、その知恵や労を惜しみなく発揮すべきです。

経営者や指揮官においては、個人の連帯を助け、その知恵や労の効率的・効果的結集を図り、死蔵されている内部留保金を今こそ流動させるべきです。258兆円の半分の125兆円の資金を新たな産業開拓に向け、人材育成支援に向けるべきです。125兆円もの資金を投入すれば何万、何十万もの新規プロジェクトを起こすことができるでしょうし、何百万人もの新規雇用も生み出すことができるでしょう。また自分の企業内で孤立化・分断化しているプロセスや組織の修復を急ぐべきです。さらに国内に残すべきもの国外に出してよいものをもっと厳しく峻別すべきです。目先の利益追求にあおられて何でも見境無く国外に流出させれば間違いなく企業は破滅するでしょう。過剰防衛はいつしか自滅の元になることを肝に銘じておくべきです。

自分の労も知恵も資金も惜しんでは共同体の修復、復活は達成できないでしょう。自分が動かせる資金や財があればそれを使うべきでしょう。復興の結果は、投入した財や労力を補って余りあるものが出せるでしょう。

### 日本の復活

- ◎労も財も惜しまず、循環させること
- ◎現代版仕法の実行
- ◎連携・連帯の実行
- ◎組織共同体の孤立分断化の解消
- ◎組織共同体の総力の結集
- ◎死蔵資産の再投資、推譲による、どこにもない新たな価値の創造

## ■あとがき

幕末のあの時代が動乱の時代だということは誰でも知っていることですが、飢饉の時代でもあったことは知りませんでした。さらに二宮尊徳の存在についても、小学校に立っていた金次郎の銅像の知識以上のものは不覚にも最近まで持ち合わせていませんでした。尊徳の本当の活動を知ったのは、小田原領の農民を飢饉の餓死から救ったという、数年前のNHKの歴史番組においてでした。

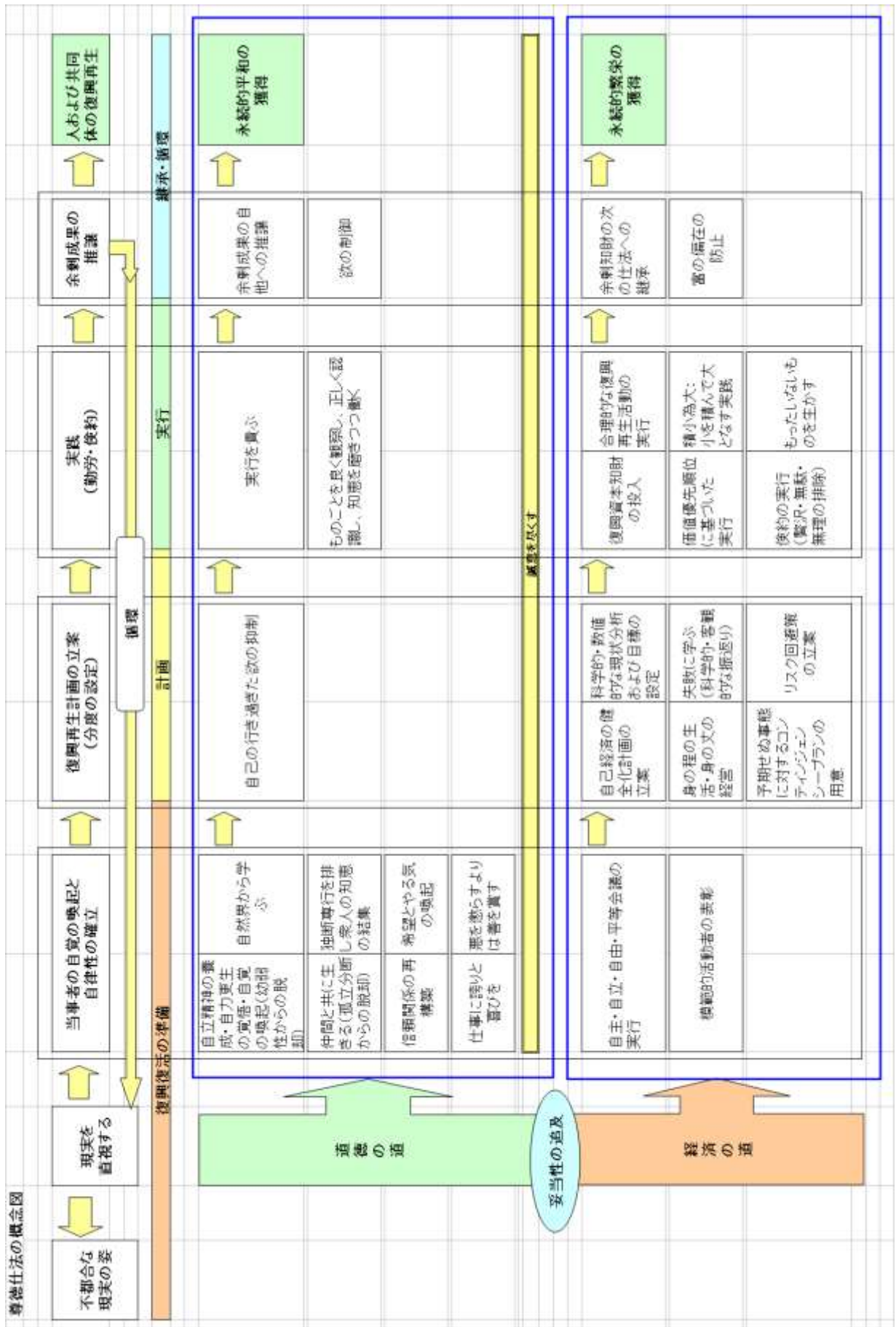
本文の主な参考文献である、「二宮翁夜話」および「報徳記」などを読み進む内に、尊徳の実行したことには非常な感激と驚嘆を覚え、空海(弘法大師、774-835)の再来かとも感じております。その思想および行動原理は全く現代にも通用するものだと確信しています。

しかしながら「二宮翁夜話」および「報徳記」の両資料は、そのままでは現在の読者が自分の参考とするには読解が困難であり、このままこの宝を放置しておくことは全くもったいないことだと思い、さらなる現代語への翻訳と意識、ならびに現代組織が抱える諸問題との関連性を意識し、筆者の見解も盛り込む形にて執筆した次第です。現代語への翻訳と意識においては、筆者における理解不足や誤解の箇所が多々あるかと思いますが、原著翻訳者にはこの場を借りてお詫び申し上げます。

## 参考文献一覧

- 「二宮翁夜話」(上)(下)、福住正兄著、佐々井典比古訳注、現代版報徳全書8、一円融合会刊、昭和33年(1958)
- 「報徳記」(上)(下)、富田高慶著、佐々井典比古訳注、現代版報徳全書-1-、一円融合会刊、昭和29年(1954)
- 「二宮尊徳仕法の研究」、岩崎敏夫著、錦正社刊、昭和45年(1970)
- 「二宮尊徳の破天荒力」、松沢成文著、ぎょうせい社刊、2012年9月3日
- 「改革者たち 上杉鷹山から二宮尊徳まで」、勝部真著、プレジデント社刊、1993年
- 「二宮尊徳に学ぶ経営の知恵」、大貫章著、産業能率大学出版部刊、2006年
- 「日本村落社会の構造(日本基層文化の民族学的研究I)」、江守五夫著、弘文堂刊、昭和51年(1976)
- 「失敗の本質 日本軍の組織論的研究」、野中郁次郎・戸部良一・寺本義也・鎌田伸一・杉之尾孝生・村井友秀、共著、ダイヤモンド社刊、昭和59年(1984)
- 「希望の国のエクソダス」、村上龍著、文藝春秋社刊、平成12年(2000)
- 「菊と刀」、ルース・ベネディクト著・長谷川松治訳、昭和47年、社会思想社発行
- 「カラシニコフ」、朝日新聞連載、2004年

付録1. 尊徳仕法の概念図





<著者紹介>

佐野 洋(さの ひろし)

日本NCR(株)、東芝テック(株)、テックインフォメーションシステムズ(株)を経て、現在はフリーコンサルタントとしてPMファクトリーを主宰。 [http://www.geocities.jp/pmfactory\\_ambitious/](http://www.geocities.jp/pmfactory_ambitious/)

## 譲れば栄える 循環再生の法則

～尊徳仕法に学ぶ人間と組織の再生法

---

2012年9月3日 初版1

著者 佐野 洋

---

本書の無断複写複製(コピー等)は、  
著作者の権利侵害になります。