

皆様 おはようございます。近畿くすのき会の総会にお呼びいただき光栄です。

学生時代、優秀でもなく、社交性があつた訳でもなかつたそんな私がなぜ社長になったのか・・・？皆さんは其の辺りの事をお聞きになりたいのだと思いますが（笑）

それは、そのとき、そのときを一生懸命に生きてきた、ということだけなのですが、その私の生き様、考え方の一端をお話しさせていただきます。

### 学生時代、就職、人生の転機

高校大学時代の私は、とくに目立つ男ではありませんでしたが、友人はたくさんいました。生真面目ではなく、伸び伸びと自由闊達に学生生活を送りました。

大学時代は学園紛争まっただ中でしたので、あまり勉強したとはいえません。ただ、いろいろな人たちと交流し、少なくとも本だけはたくさん読みました。司馬遼太郎、山本周五郎、松本清張、池上正太郎などです。人情の機微や、生き方、人生の厳しさなど、本から得たものは大きかったと思います。

就職を考えるようになった頃、「これからの花形」と騒がれていたのが住宅産業で、その中の一つが大和ハウス工業だったのです。こういう会社は仕事が面白いかもしれないと思い試験を受け、6月に入社が決まりました。それまでの私はどこにでもいる遊び好きな学生だったのですが、その年、人生の転機が訪れました。父親が9月に心筋梗塞で亡くなってしまったのです。

父は柔道をしていました。100歳まで生きるかなと思うほど元気な父でした。私はそのとき外出していたため連絡が着かず、死に目にやっとなにに間にあえたという状況でした。それほど突然の出来事でした。

そのとき私は22歳でした。まだ若かったせいか、父の死の直後はたいした覚悟はありませんでした。ただ、この22年間心豊かに愛情いっぱい注いで育ててもらってありがとう、もういいよ、しっかりやるよ、という気持ちはあつたと思います。

父がつねに言っていたのは「心豊かにたくましく生きなさい。そして、人とのふれあいを大事にし、友達を大切にいなさい」ということでした。その教えのおかげで私は、人を見るときに、ひがんだり斜に構えたりはしないで、「この人はこういうところが優秀だ」と素直に認めるすべを自然と身につけることができるようになったのではないかと思います。

この年、大きな出来事はそれだけではありませんでした。こんどは私自身が交通事故を起こしてしまったのです。車は大破し、運転していた私は気絶して、気がつくと病室にいました。青ざめた母が「あんた、何をしているの」と震えながら私にすがっていたのを覚えています。父の急死から1ヶ月後のことでした。そのとき初めて人生というものを本気で考えたような気がします。

病弱な母を抱え、長男である自分がしっかりとしなくては、村上家はどうなるのか・・・。そんなことを初めて真剣に考えたのです。大好きな新居浜祭りの太鼓の音が病室まで届いていました。昔の私を知っている同級生からも、「おまえは、あの頃から少し変わったな」と言われます。

また、病室で思い出したのが事故を起こす前に母から聞かされた話でした。高野山の偉いお坊さんが請われて新居浜のお寺に赴任されたニュースを聞いた父が、就職が内定した息子のために就職祈願をしてやろうと、会社帰りにその寺に向かう途中、にわか雨に遭い、びしょ濡れになりながら寺にたどり着き、お坊さんと一緒

に、あなたのために般若心経を100回唱えてくれた。だからきっと良いことがあるから頑張りなさいよ…。そんな主旨でしたがその話を聞いたときは「そう、ありがとう」と言うくらいで、深く心に刻まれることはありませんでした。しかし、突然亡くなった父のことを思い出すたびに、私のためにそこまでやってくれたのか、とだんだんその想いが胸に沁みてくるようになり、こんなに愛情いっぱい育ててくれたのだ、そのことを両親に感謝しなければいけない、と思いました。

## 岡山時代

最初の赴任先は岡山支店でした。父の急逝で、会社に無理をいって、東京に内定していた赴任先を（新居浜に近い）岡山に変えてもらったのです。それが私に結果として幸いしたのです。

当時民間では最大規模の大型団地・岡山ネオポリスという、文字通り社運をかけた団地造成を行なうことが決まっていたため、優秀な先輩が数多く岡山に集まっていたのです。先輩らは輝いていました。

そのときの私といえば、「村上家を背負っていかなければならない。亡き父が願掛けをしてくれたのだからきっと良いことがある。負けてたまるか」という気構えだけは他の人とはちがっていたかも知れませんが、能力的に優れている訳ではなく目立った確約をすることもない、眼だけギロギラさせて明日を視ていたのではないかと思います。その頃の私は無愛想でした。話し方も今とはちがってぼそぼそとしゃべっていました。そのため、相手から何回も聞き替えされたり、先輩に付いて営業に行っても「お前さっきからぶすつとして何か怒っているのか？」と言われていたりしていました。そこで私は「自分の態度は営業に向いていないのではないか？もっとニコニコしなくては、こもった声を直さなければ」と痛感しました。例えば声においては、一人で車に乗っている時には窓を閉めて、腹から声を出す練習を行なったり、ド演歌をうなったりという訓練をしました。おかげで最近では、「低くて、通る声で、聞きやすい」とほめていただけるようになりました。営業力も含めて、上司、先輩からも、厳しくも愛情あふれるご指導を賜りました。手前味噌ですがその頃母に「おふくろ、この会社は30年経ったらすごい会社になるよ」と口癖のように言っていたことをこの機に際して懐かしく思い出しました。

私は岡山ネオポリスという事業を通して、事業の厳しさと事業スケールを知り、人とのふれあい、部下の教育等を少しずつ身につけてゆき、管理職として成長できたと思います。

## 高知時代

15年間の岡山勤務の後、初めて営業所長として高知に赴任しました。業績の厳しい店で、私は立て直しを命じられていました。そこでは、毎日の社員教育をはじめとして、私の人生で一番、と言っていいくらい本気で働きました。その気持ちが伝わったのか、若手社員は目つきが変わりました。それとともに徐々に成果が現れ、なんと事業表彰を受けたりもしたのです。新しい人脈も築くことができましたし、部下との楽しい思い出もたくさんあります。2年が過ぎ、もっと大きな支店の支店長候補として名前があがっている、とまで言われるようになりました。しかし、人間、よいことが続いても凶に乗ってはいけません。

それまではガンガン攻めていた営業方針に、たとえば分譲地の購入ということにしてもあと半年くらいは現在保有している区画数でだいじょうぶだろう、というような「守り」の気持ちが出て来たのです。そう思った瞬間、事業は逆回転をはじめました。売れるはずのものが売れなくなったのです。

（従来通り）流している、私の仕事に対する気持ちが、なんとなく社員にも伝わったのかも知れません。そうになると、（社員のやる気を）立て直すのに、それまでの、2倍3倍ものエネルギーを費やすことになりました。

赤字になるかも知れない、という恐怖すら感じました。(業績を)挽回するために、ほんとうに、必死で働きました。結局、高知時代は、全力投球の3年間だったと思います。このことは、私のにとって苦い経験でしたが、同時に良い教訓にもなった出来事でした。事業というのは、苦しくなったときには、ほんとうに、攻めて、攻めて、攻め抜かねばならない。凡人が組織のリーダーをやるのならそれくらい「攻め」の気構えが必要だ。そう肝に銘じたのです。それ以来、どんないいことを言われても、今やるべきことを一生懸命にやるだけ、という気持ちで事業を行なっています。

## 人を動かすとは

ところで、組織のリーダーという立場になると、みんなが自分の言うことを聞いてくれて当たり前だと思っ  
てしまいませんか？私は、支店長にもリーダーにもこう言っています。

「職権で人を動かそうとしても無理だ。

自信のある人は少しくべを垂れなさい。ふんぞりかえってはいは人の気持ちはわからない。

自信がない人、自分がこんな立場にいていいのかと思う人がやることはただ1つ、真剣にやるということだ。そうすれば、自分の方が上だと思っている人も、これだけ真剣にやる人というのは、今は自分が勝っているけれども将来この人の方がほんとうに上になるかもしれない、これは見習わなくてはいけないと思い、どんどんみんなが変わってくる」

リーダーの立場に立つ人は、どうして自分の言うことをみんなは聞いてくれないのか、どうして、どうして、と思うことがあるかもしれません。そんなとき、自分はふんぞり返って言っていないか、自分の真剣さがみんなからほんとうに評価されているか、ということ振り返ってみてください。

また、皆さんの中には自分は社交性がないから人脈など作れないと思っている人もいるでしょうが、そんなことは関係ありません。誰でも始めはどうやって人と知り合い、どうやって人脈を構築すればいいのかわからないのです。

「小才は縁に会って縁に気づかず、中才は縁に会って縁を生かせず、天才は袖すり合う縁をも生かす」という言葉があります。縁を大事にして人脈を作ってください。また「人間到る処青山あり」です。場を与えられたら思い切ってやってみる事です。その場を自分から好きになればどんどん楽しくなります。ほんとうに人生は面白いものです。

## 社長の仕事、社長としての経営観

さて、ここからは社長としての私の仕事、社長としての経営観についてお話ししたいと思います。

企業において、50年そのままの形でやっているところは40パーセントであるといわれます。100年になりますとわずか3パーセントしか残らないそうです。大和ハウス工業は本年(平成17年)50周年を迎え、社員一同さらに心を引き締めてやろうという話をしました。

グループの経営計画として1,000億円の利益を出そうという壮大な計画を立てています。弊社は施工が伴いますので、毎年1,000億円ずつ売上をのばしてゆくというのは実は非常にたいへんです。幸いなことに弊社はこの1、2年ずっと公表した数字をクリアしてきました。ただ、かなり厳しい外部環境も有り、今期はどうなるかわかりません。しかし、「ようし」と言って、みんなが同じ方向を向き、同じ思いでいけば、できない事業などないのです。事業でも何でも、ここが面白いところですが、結局は人の力、みんなの力の結集です。この中期計画を必ず遂行し、さらに新規事業の育成を行い、そして事業を通じて次世代の人材を育ててゆ

く。これが私の仕事です。

経営者の心得としては、学校の先生と同じで、1人ではなく全員のレベルを上げることだと思っています。「一将功成りて万骨枯る」というような経営をしてはいけません。あの人がいたらうまくゆくけど、替わって次の人が来たら店がガタガタになった、こういう事務所はダメです。次々に部下を鍛えて人材が育つ企業や事務所でないといけないのです。士気の高揚を図ることができれば、売上を400~500億円も押し上げることができる。それがパワーだろうと思います。やる気をどう引き出すかということが大事なのです。

ウィリアム・アーサー・ワードという哲学者が教師へ向けた言葉があります。これは産業界、経済界にも通じると思います。「凡庸なリーダーはただしゃべる、よいリーダーは説明する、優れたリーダーは自らやってみせる」。何人かのスーパースターを育てて、それでいいのだ、ということではいけません。皆さんの職場でも家庭でも、どうかそれを意識して下さい。

## リーダーの品性

ここで、人の上に立つ者の心得、リーダーの品性4カ条を上げてみましょう。1つ目には「使命感」、2つ目には「無私の心」、3番目には「公平公正な心を養う」、4番目は「人をひっぱってゆこうと思ったらロマンが必要」です。このことについては私ももっともっと「研鑽」しなければ・・・と思っています。

研鑽することにも4カ条があります。1つ目には「先見力」、2番目は「統率力」、3番目には「決断力」が必要で、4番目の「人間力」も磨いてゆかなくてはなりません。人間力は一生をかけて大きくしてゆくものですが、そのためにはまず土台を築くことが大事です。人間力の土台は「志」です。

その上で組織のリーダーには、次の3つのことが必要だと思っています。1つは「人望」、もう1つは「人徳」、そして3番目は「器量」です。

リーダーに人望がなかったら個々人がどれだけ優秀でも組織はうまくゆきません。では人望はどのようにして磨くのでしょうか？ 私は、誠実であり、正直、公正、約束を守る、こういうことの積み重ねだろうと思っています。どんなに冴えた頭の持ち主でも、このことを怠って、自分はお前らと違うぞ、というつもりでやっていたら人は集まりません。人が集まらないのに組織になるわけがないし、また組織が纏まるわけありません。

2つ目の人徳、これは人に尽くす、ということだろうと思います。両親、友達、先祖、先輩など、周りの人に尽くすのです。そのためには感謝の気持ちが必要です。先祖を大事にしない、両親を大事にしない人がずっと幸せでいられるはずがありません。こういう考え方は時代とともに今は少し薄れているような気がします。人徳を積む、感謝の心を持つということをもう一度見直してみてもどうでしょうか。

3番目の器量というのは、もともとその人に備わっているものだと思われがちですが、とんでもありません。確かにもともと（大きな）器を持った人もいます。しかしほとんどの人は努力の結果だと思っています。つねに大きくかまえ、おじけずにぶつかってゆく勇気を持ち続ける。そして自分なりの努力を欠かさないようにしていれば器は少しずつ大きくなり、魅力ある人に成長するのではないかと私は思っています。

以上、思いつくままお話をしてきました。若い頃から夢中で働いて来て、あまり後を振り返る事はありませんでしたが、50歳を過ぎる頃から何故か故郷新居浜と母校が気になる様になって来ました。特に太鼓台の音色が懐かしい（笑）そして西高の活躍や出身者の良い評判を聞くたびに非常に誇らしい思いをしています。多分今日お集りの皆様も同じ思いでしょうがそれが同窓の絆なのでしょうね。・・・というところで時間になりましたので今日ご出席の皆様のご健勝とご多幸を祈念して、私の講演を終らせていただきます。ありがとうございました。