

永遠の課題 職業倫理

伊丹RC 深川 純一

初心忘るべからず

皆さんご承知のとおり「初心忘るべからず」という言葉があります。これは、世阿弥の『花鏡』にある言葉です。『花鏡』には「当流に万能一徳の一句あり初心不可忘」と出ています。これは、能楽修練の心構えを述べたものでありますが、最初の決意を忘れるな、ということばかりでなく、凡そ藝道は生涯に亘る修業であり、一段進めばまた一段、その段階ごとに原点に立ち返って、心緩めず精進怠るなかれという戒めなのであります。

この戒めは、学問に志す者にも事業に携わる者にも、あるいは私的な夫婦関係にも通ずる教えでありますので、事あるごとにしばしば引用される言葉であります。この理は、大企業であれ中小企業であれ、いささかも異なることはありません。いかなる職業人も、この言葉を瞬時も忘れることなく、終生守るべき鉄則なのであります。

ただ、現代の科学技術の進歩は誠に著しいものがあります。世の中の諸々の現象は、日々に新たに、日にまた新たに変化していき、瞬時もとどまることがありません。したがって、時代の変化には直ちに即応しなければなりません。

しかし、世の中には時代の変化に即応して変えていくべきものと、いかなる時代にあっても変えてはならないものがあります。時代に即応したものは先んじて取り入れなければなりません、その変化の速度が速ければ速いほど、一層心して、変えてはならないものは一体何かということ、日々自問自答して見る必要があるのです。

ロータリーの世界でも科学技術は日進月歩でありますから、職業の種類も、昔あった職業、例えば煙管のラオ屋さんがなくなり新しくIT関係の職業が出てくるように、目に見える現象の世界は日々に新たに、日にまた新たに変わっていきます。したがって、これには直ちに即応しなければ時代に遅れてしまいます。

しかし、本来職業というものはいかにあるべきか、という職業倫理のように本質的なものは、ロータリーの核にあるものでありますから、いかなる時代にあっても変わってはならないのであります。つまり、目に見える職

業の変化という現象に惑わされず、常に本質を見抜くことが大切なのであります。このことを忘れて目先の利害得失にばかり心を奪われますと、あっという間に転落することは幾多の先例で明らかであります。したがって、「初心忘るべからず」は、やはり永遠の真理なのであります。殊に私たちロータリアンは、この言葉を毎朝反芻する必要があります。

この言葉を肝に銘じて厳しい実業の世界を生き抜いてこられた人に、一昨年秋亡くなられた東京東ロータリークラブの佐藤千壽バストガバナーがおられます。佐藤先生には私がガバナーにノミネートされて以来、20年以上にわたって本当に親しくお付き合いをしていただき、何かにつけて懇切丁寧にご指導をいただきましたが、特にここ数年来は職業奉仕について実に貴重なご意見を数々いただきました。そこで、今日は、佐藤先生の追憶を込めてお話ししたいと思うのであります。

社員こそ貴重な財産

元来、ロータリーの職業奉仕がロータリアンの企業管理について説いていることは何かといえますと、社員こそ貴重な財産であり、社員を大事にしない企業は絶対に栄えることはないということであり、ロータリーが説いている企業管理の要諦の第一は何かというと、企業を権限論的に見ないで機能論的に見ることであります。

企業というものは、それを構成する人たちが、それぞれの役割を十分に果たすことにより円滑に運営されます。そのうちの一人が欠けても、その限りにおいて企業運営の円滑さが阻害されます。この意味では、社長職、課長職、タイピスト職、店員職、その他諸々の職務を機能論的に見る限り、すべて平等対等な「役割の配分」にすぎないのであります。

そして、社員各自が自分の役割を十分に果たすことにより、初めて企業は発展するのであり、企業が発展することによってその構成員たる社員も潤うことになるのであります。したがって、「他人なくして自分なし。自分なくして他人なし」ということを前提として、まず、社員には良質な人を選ぶことが大切であり、社員の心に、企業経営の役割を分担しているという意識を育てること



2007年11月4日、第2680地区大会で対談をする佐藤千壽氏(左)と深川純一氏

が肝要なのであります。そして、いかにしてこの意識を育てるかということが、企業内管理の大きな柱となるのであります。

「企業は人なり」という言葉がありますように、いわゆる「企業は人に始まり人に終わる」のであります。このことは、好況・不況にかかわらず、経営首脳が絶対に守るべき鉄則なのであります。これが守れなければ企業の社会的信用はなくなります。

社員こそ会社の最も大切な財産であることについて、佐藤先生は、自分の会社の「経営理念」の冒頭において、「会社は、社員共同の生活の源泉であり、社会は会社が有用な製品を供給することを期待している」と述べられ、したがって、会社は第一にそこで働く社員のものであり、その会社の製品を利用する顧客のものであると断言しておられるのであります。

しかし、佐藤先生は、企業が儲けることは決して否定しないのであります。資本制経済社会では企業は儲けなくして生きていくことはできませんから、これは当然のことです。企業の目的は、第一に利潤の追求であります。

企業活動には社会インフラが必要でありますから、適正な利潤を上げて、インフラ整備の原資となる税金を納めなければなりません。また、納税以外の社会貢献にも資金が必要であります。このような企業活動の結果として生まれた利潤から資金提供者である株主に配当すべきだ、というのが佐藤先生の考え方です。これはまさにロータリーの職業奉仕の企業管理論の原理そのものであります。

次に、「会社は社員のものである」ということについての佐藤先生の考え方を、如実に示す事例を一つ紹介しておきます。

先生は、数年前、自ら筆頭株主として保有する株式61万3,000株をすべて従業員持株会に贈与され、社員に対して次のようなコメントを出しています。「千住金属がハンド業界で世界一の生産量を誇る会社に成長したことは、社員の長年の努力のたまものであり、感謝している。そこで、会社の発展に貢献した社員に持株を無償で贈与してその労に報いることにした。これから後も末永く、社員一同心を一つにして私が唱導する『経営の理念』を堅持し、持株会を通じて会社経営に参画する意欲を強く持ち、物心両面での成長と千住金属の発展に更なる努力をしていただきたい」と。

社員が発奮しないはずはないのであります。同時に、社員の役員に対する信頼もゆるぎないものとなるのであります。この株式譲渡によって、持株会は千住金属工業の最大株主となりました。まさに社員の利益と株主の利益が一致したわけであり、これは職業倫理の極致にある考え方です。

佐藤先生は、この持株会に対する株式譲渡について次のようなコメントを残しておられます。「私が持株会に株式を譲ったのは、会社というものは社員のためにあるからです。株が資産価値を持ったのは社員の努力によるものです。だから社員に返すのです。墓場まで持って行けないからというような安易な発想ではなく、『経営の理念』で唱えた私の美学を貫いたのです」

さて、自分の全持株を社員に贈与して自分の美学を貫

いた佐藤先生は、当然のことながら配当収入がなくなります。そこで、「食うだけの給料は支払ってくれ」と会社に頼んであったそうでもあります。

ちなみに、会長である佐藤先生の給料は、社長と同額でありました。しかし、役員賞与は一銭も受け取っていないのであります。その理由は、「役員の賞与を最後に査定するのは私ですからね。お手盛りになるのが嫌だから、賞与はもらわないことにしています。結果、私の年俵が役員の中では一番少ないんですよ」と言ってほほ笑まれるのであります。今の実業界にこのような経営者が果たして何人いるのでしょうか。このような生真面目なところは、佐藤先生の自らエリートをもって任ずる気概なのであろうかと思えます。

ロータリアンは選ばれた人

この気概は一体どこから来るのか。私の解釈は、それはまさにノーブレス・オブリージ（noblesse oblige）に通じるものであろうかと思うのであります。

noblesse oblige という言葉は、ご存じのようにイギリスの貴族階級の根本精神を表した言葉で、自分たちの持っている貴族としての特権、財産などを国民や国家のために役立てる義務と責任があるということを意味します。イギリスは階層社会であります。ロータリーは、万民平等の世界であります。したがって、本来の意味での noblesse oblige の思想は、ロータリーにはそのままでは当てはまらないと思えます。なぜなら、ロータリーは、生まれながらの身分や特権とは無関係の世界だから

であります。

確かに私たちロータリアンは、自分たちはエリート（elite）、選ばれた人であるという意識をもっています。そのこと自体はそれでよいと思えます。しかし、ロータリアンは、noblesse oblige のように生まれながらにして選ばれた人ではありません。同業者の中から、ロータリーが良質な人であると認めて、ロータリーが一方的に選び出した人なのであります。同業者が選んだのではなく、ロータリーが同業者の承諾も得ないで一方的に選び出した人なのであります。したがって、選ばれた人とはいってもその意味は noblesse oblige とは全く違うのであります。

ロータリーは、noblesse oblige のように身分や特権があるから国家や国民に奉仕するというものではなく、あくまでもアメリカ的な万民平等の思想のもとに一人の人間として、個人として世のため人のために奉仕しようとするものなのであります。

次に、強者の圧力に屈しないで自らの企業を守った佐藤先生の体験を紹介しておきます。佐藤先生の経営する千住金属工業は、錫と鉛の合金であるハンダの製造業であります。これは電子機器製造には欠かせないものなのであります。

1980年代の初め、千住金属工業は本格的にコンピュータシステムの導入に取り組んでいました。もちろん当時のことでもありますから、電算室や各部署に設置されたオフィスコンピュータは高価であり、かなりのスペースを占めます。そこで、効率的な導入をするために専門チームを立ち上げ、そこで、機種選定や設置のスケジュールづくりを行っていたのであります。

そこへ横やりが入りました。ハンダの大口ユーザーがこれを聞きつけ、「当社のコンピュータを購入してほしい」と言って圧力をかけてきたのであります。大口ユーザーは口には出しませんが、もしこれを断れば千住金属工業の今後の取引に影響すると考えるのが普通であります。したがって、これは、千住金属工業の営業に影響する話であります。

ところが、佐藤先生は「圧力には屈しない」と宣言しました。それでも大口ユーザーからの要求は執拗に続きます。営業の社員が困り果てて佐藤先生に相談しましたところ、佐藤先生は「いつまでも圧力をかけるなら、公正取引委員会に訴え出ると伝えろ」と言いました。社員が仰天して、「そんなことをすれば取引停止になってしまう」と言いますと、佐藤先生は、「そんな会社と取引を続

ける必要はない」と応じたのであります。

社員が佐藤先生の言葉をそのまま大口ユーザーに伝えたかどうかはわかりませんが、結果的にその後の取引に影響はなかったそうでもあります。

その理由を佐藤先生は次のように言っています。「私が突っぱねられたのも、千住金属工業の製品が優秀であったからです。当社の製品を使わなければユーザーの方も困ります。メーカーというものは、そこまで技術力を高めなければならないのです」と。もし、このような圧力に屈すれば、結局業界の職業倫理・企業倫理にもかかわることになるのであります。

千住金属工業の経営の理念には、「会社の発展の推進力は、実力、誠実、闘魂の三ヶ条」と書かれています。いま紹介したエピソードは、この言葉を文字通り実現した事例であります。「実力」すなわち、技術力・優秀な製品がなければ自らの意志を貫くことはできません。また、自らの実力を信じ、ユーザーの圧力に屈しないのは「誠実」の証しであり、取引停止をも辞さない姿勢は「闘魂」なくしてできるものではありません。

「四つのテスト」の実践で信用を得る

職業倫理についてのエピソードをもう一つ紹介しておきます。

1950年代のこと、佐藤先生の千住金属工業の兄弟会社である佐藤金属が電電公社（現NTT）にハンダを納入していました。佐藤金属は商社でありますから、ハンダをつくっているのではなく、ハンダ自体はほかのメーカーから仕入れたものであります。

ある日、電電公社からそのハンダの成分を分析してほしいという依頼がありました。実は、当時民間企業でハンダの分析が正しくできるのは千住金属工業くらいしかありませんでした。

電電公社に納められていたハンダの成分は、仕様書通りであれば錫が60%、鉛40%でありました。ところが、当時のハンダは、仕様書通りの成分になっていない方がむしろ一般的でありました。錫と鉛の価格を比較すると錫の方が圧倒的に高く、当時は10倍程度の価格差があり、錫の含有量を仕様書より少なくすれば、その分だけ利益が増えるのであります。

現実には、錫の含有量を50%と表示しながらも実は40%しか含まれていないハンダが市場に出回っていたという事例があります。当時はハンダ職人の技術がいかにか錫の含有量を多く見せるかで評価された時代でありました。

千住金属工業がハンダの成分を分析した結果、錫の含

有量が仕様書より1~2%少なかったのであります。当時の感覚であれば、この程度は誤差の範囲であり、不正行為とまではいえないものです。しかし、正確な数字が電電公社に伝わると、佐藤金属は指名停止になりかねません。そこで、佐藤金属は千住金属工業に対し、「この程度であれば品質面で問題はないから、分析結果を仕様書に合わせてほしい」と頼んだのであります。佐藤金属としては、兄弟会社のよしみで頼めば何とかかなると思っただけでありました。

ところが、佐藤先生は「絶対に数字を変えてはならない。何のための分析だ」と言って佐藤金属の要望を却下したのであります。驚いた佐藤金属は、佐藤先生に何度も頼み込みましたが、先生は断固としてこれを拒否しました。

このことに一番驚いたのは、むしろ電電公社であったかもしれないのであります。なぜかといいますと、千住金属工業と佐藤金属との関係は電電公社にも周知の事実でありましたから、まさか佐藤金属がペナルティーを受けるような分析結果を千住金属工業が提出するとは思わなかったはずだからであります。ここにも佐藤先生の自分の職業を愛するがゆえの職業倫理の厳しさを見取ることができるのであります。

さきほどの千住金属工業の経営理念にある「実力」「誠実」「闘魂」を思い出させるエピソードはほかにもあります。

千住金属工業は、1950年に研究室を新設していますが、先ほど申し上げたとおり、このころは、いかにして錫の量をごまかして利益を得ようかと考えるハンダメーカーばかりでありました。そこで、千住金属工業は、簡単な測定で錫と鉛の配合比率を明らかにするノウハウを考案して、ユーザーにもこれを公開しました。要するに、ハンダの配合を偽って売ることにはしないと宣言したのであります。

これは、まさにロータリーの「四つのテスト」の実践であり、また、職業奉仕の大きな柱である「ノウハウの公開」の適例であります。このことによって、千住金属工業は、ユーザーから大いに信用されるようになり、ハンダメーカーの中で一目置かれるようになったのであります。この「信用」というものが、企業経営にとっていかに大切なものであるかは言うまでもありません。また、千住金属工業が早くから研究開発に経営資源を投入してきたことが優れた技術・知識の源泉であることも言うまでもないことです。

要するに、企業にとって経営首脳の策定した経営理念、すなわち、経営哲学がいかに大事かということでありま



す。この理念とか思想というものは、まさに羅針盤のようなものであり、この点から見ても「初心忘るべからず」は永遠の真理なのであります。

賄賂の授受が企業の信用を失墜させる

実は、この話の根底には、ロータリーの職業倫理の核にある賄賂禁止の思想が流れているのであります。親会社と子会社、元請と下請、そのほか、あらゆる取引関係において、当事者の力のバランスが崩れると、力の弱い者が強い者に対し賄賂を贈るという現象が起こります。

これは、自分だけが良い仕事にありつこうというエゴイズムの心に基づくものでありますから、もとより同業共存共栄・公正な取引社会の実現という理想にはほど遠いものであります。そこで、ロータリーは、古来、倫理運動の視点から、賄賂の授受を厳に戒めているのであり、これは職業奉仕の核にある大きな柱であります。

昭和6（1931）年の日本の2代目のガバナー井坂孝氏の『ガバナー月信』第1号（S.6.8.10）は、つとに有名であります。彼は、国際ロータリー第70地区のガバナーに就任して、全国のロータリアンが拳々服膺すべき職業倫理の3ヶ条を提唱しました。すなわち、

第1に曰ク、ロータリアンたる者は約束を守るべし。

第2に曰ク、ロータリアンたる者は賄賂を贈ることなかれ。

第3に曰ク、ロータリアンたる者は徒に慈善事業に憂き身をやつすことなかれ。

第1の約束を守るというのは、ロータリアンは職業人でありますから契約を守ること、すなわち、契約的正義の実現を説くものであります。

さらに、約束を守るということの中には、時間を守るということが当然含まれています。時間は万人の共有物であります。時間を守らないということは、すべての人に迷惑をかけ、信用を失うことになるのであります。したがって、時間を守るということは、古来、ロータリーの精神伝統となっているのであります。

第2は、賄賂を贈ることなかれ。これは、言うまでもなく、賄賂の横行しない健全な取引社会・公正な自由競争社会の実現を目指すものであります。

第3は、慈善事業の実践を否定するものではありませんが、それに憂き身をやつしてはならない、すなわち、慈善事業はロータリアンでなくてもできることであります。ロータリーの第一義はロータリアンの心の開発であり、それに基づく職業倫理の実践によって自分の職業を

安定させて、しかる後に余裕があれば、慈善事業を實踐してもよいというのであります。

要するに、井坂ガバナーの提唱は、職業奉仕を中心とするロータリー観の提唱であり、ロータリーの神通力は、実業の世界においてこそ発揮せらるべきであると言いつ切っているのであります。

ところで、この3ヶ条の中で職業倫理との関係で特に重要なのは、もちろん第2の「ロータリアンたる者は賄賂を贈ることなかれ」であります。これは、言うまでもなく、賄賂の授受が健全な取引社会と公正な自由競争社会の実現を阻害することを説くものであります。それは同時に、賄賂の授受が、結果的には当事者自身の信用を失墜させ、企業の発展を阻害することを説いているのであります。

ロータリアンは 情理兼ね備えた者でなければならない

職業倫理と経営者・経営首脳ということを考えてとき、倫理についてのロータリーの綱領の第2「事業および専門職務の道徳的水準を高めること」という規定は大変重要であります。すなわち、この世の中には、一方に noblesse oblige のような身分や特権のある豊かな社会があるととも他方には、差別された貧しい社会があります。どちらの社会に生きる人たちも温かい赤い血の通った人間なのであります。したがって、リーダーたる者は、常に弱者に涙する心を失ってはならないと思うのであります。

会社でも、病院でもそのほかあらゆる団体の組織の頂点に立ってリーダーシップを発揮する者、殊にロータリアンは、常に社会的弱者に対する思いやりの心がなければならぬと思うのであります。

これを要するに、私は、ロータリアンは、情理兼ね備えた者でなければならないと思うのであります。したがって、「理に走って情を忘れたる者、これをロータリアンということを得ない。また、情に溺れて理を失いたる者、これまたロータリアンということを得ない」と集約できると思うのであります。

以上、永遠の課題・職業倫理というテーマについて、佐藤先生の実践された倫理を私なりに解釈して申し述べましたが、職業倫理を實踐していくことがいかに難しいか、ということがよくわかると思うのであります。このようにして、職業倫理は、まさに永遠の課題なのであります。

第2680地区（兵庫県）1990-91年度バストガバナー
2010年8月26日第2760地区・職業奉仕セミナー講演から要約