

# 社長参謀通信

皆様の周りにこの通信が役立ちそうな方がいらっしゃればご紹介頂ければ幸いです。

2012年7月

## 今月のテーマ 「 経営幹部 十二の心得 」

### ピーターの法則とは

皆さんは、ピーターの法則というものをご存知でしょうか。これはなかなか面白い法則です。

では、ピーターの法則とは何か？

ピーターの法則は、「全ての有効な手段は、順次実施さらに困難な応用に適用され、やがては失敗する。」というもの。実社会の組織においてピーターの法則を適用すると、人は現在の仕事の業績に基づいて昇進し続け、やがて有効に仕事ができる最高の地位まで達する。その後さらに昇進すると無能になる。つまり、この地位はその人材にとって「不適切な地位」であり、もはや更なる昇進は望めなくなる。つまり、「人は無能になるまで昇進するものである」というものです。

こんな現象が、組織に多発するとヤバいこととなります。優秀な営業マンや技術者でもマネジメント能力がないにも関わらず管理職になったり、業績は上げて人格に問題を抱えた人が役員になったりすると会社はぐらつきます。

巨額の粉飾決算、インサイダー取引、食品の産地偽装などの不祥事の多くは、「できる人・やり手」と言われた人が分不相応に出世して暴走した結果でないでしょうか。

私は幾つかの会社の社外取締役をさせて頂いておりますが、中小企業の場合は明らかに幹部人材が不足しています。社外取締役を増やす大企業もありますが、本来社内のことがよく分かる人が取締役として意思決定するが望ましい訳ですが、ガバナンス上、社外から監視の目を光らせる必要があるということです。これも人材不足の表われと言えるのではないのでしょうか。今回は、ピーターの法則の壁を乗り越えて、成長し続ける会社の幹部の指針について考えてみたいと思います。



### モットー

社長参謀として社長の“夢と悩み”を共有し、  
人材の育成と経営のしくみづくりを通じて、  
会社と社員とのWINWINの関係を作り会社の成長を加速させます。

発行人 三村邦久

## 佐藤一斎「重職心得箇条」とは

## 重職心得箇条とは

経営幹部としての条件を考える為に、佐藤一斎の「重職心得箇条」をベースに特に重要と思う項目を12項目を抜粋して、纏めてみました。詳細は次ページ以降に譲るとして、まずは、この著書は江戸時代の陽明学者であり佐藤一斎が自藩（美濃岩村藩）の重役たちのために、藩の重職についての心構えや目の付け所などを十七箇条で纏めたものです。聖徳太子の十七条憲法を意識したもので、藩の憲法という意味でもあるようです。これは約200年前に書かれたもので、その中の用語は、時代を感じさせる言葉が使われていますが、幾つかの用語を現代風に読み替えれば、その内容は今日でもそのまま通用するものです。



東洋思想の重鎮である安岡正篤氏が解説したこの本の小見出しは、以下のとおりです。

1. 「人物」の条件
2. 大臣の心得
3. 時世につれて動かすべきを動かす
4. 「きまり」にこだわらない
5. 機に応ずるということ
6. 「公平」を保つ
7. 知識・見識・胆識
8. 「世話敷と云わぬが能きなり」
9. 形賞与奪の権
10. 何を先に成し、何を後に成すか
11. 包容の心
12. 私心・私欲があってはならない
13. 抑揚の勢
14. 手数を省く事肝要
15. 風儀は上より起る
16. 機事は密なるべけれども……
17. 「人君の初政は、年に春のある如きものなり」

## 「佐藤一斎」という人物

あまり聞き慣れない名前だと思います。

佐藤一斎は、1772年11月（安永元年10月）、

岩村藩家老佐藤信由の次男として、江戸浜町（中央区日本橋浜町）の藩邸下屋敷内で生まれました。1790年（寛政2年）より岩村藩に仕え、十二・三歳の頃井上四明の門に入り、長じて大阪に遊学、中井竹山に学びました。1793年（寛政5年）に、藩主松平乗蒞（のりもり）の三男乗衡（のりひら）が、公儀儒官である林家に養子として迎えられ、当主（大学頭）として林述斎と名乗りました。一斎も近侍し門弟として昌平坂学問所に入門し、1805年（文化2年）には塾長に就き、述斎と共に多くの門弟の指導に当たりました。



儒学の大成者として公に認められ、1841年（天保12年）に公儀の学問所昌平黌（しょうへいこう）の儒官

（総長）を命じられ、広く崇められました。当然朱子学が専門ですが、その広い見識は陽明学まで及び、学問仲間から尊敬をこめて『陽朱陰王』と呼ばれました。門下生は3000人と言われ、一斎の膝下から育った弟子として、山田方谷、佐久間象山、渡辺崋山、横井小楠等、いずれも幕末に活躍した人材たちがいます。1854年（安政元年）の、日米和親条約の締結交渉では、大学頭林復斎（述斎の六男）を補佐しています。1859年10月（安政6年9月）、88歳で死去しました。

2001年（平成13年）5月に総理大臣に就いて間もない小泉純一郎氏が、衆議院での「教育関連法案」審議中に、彼の名著「言志四録」について述べ、知名度が上がりました。

彼は数多くの名言を残しましたが、その中から一つご紹介しましょう。

**「若くして学ばば、則ち壮にして為すことあり  
壮にして学ばば、則ち老いて衰えず  
老いて学ばば、則ち死して朽ちず」**

教えに従い、一生学び続けたいものです！

## (1) 度量を大きくする

では、ここから経営幹部の心得について考えて行きましょう。

### 1. 聡明才弁より深沈厚重

(原文)

重職と申すは、家国の大事を取り計らうべき職にして、此の重の字を取り失ひ、軽々しきはあしく候。大事に油断ありては、其の職を得ずと申すべく候。先づ挙動言語より厚重にいたし、威厳を養ふべし。重職は君に代わるべき大臣なれば、大臣重うして百事挙がるべく、物を鎮定する所ありて、人心をしづむべし、斯くの如くにして重職の名に叶ふべし。又小事に区々たれば、大事に手抜きあるもの、瑣末を省く時は、自然と大事抜け目あるべからず。斯くの如くして大臣の名に叶ふべし。凡そ政事は名を正すより始まる。今先づ重職大臣の名を正すを本始となすのみ。

(訳)

重役というのは会社の重要事項を処理する役のことであって、重の一字を失い、軽々しいのはよくない。どっしりと人心や物事を鎮定するところがなければ重役の名に叶わない。枝葉末節に囚われていては大事に手抜きができる。つまらないことを省けば自然と大事に手抜きがなくなる道理である。まず「重役・幹部とは何ぞや」を問いかけることから始めなければならない。

(三村の考察)

軽いか重いのか？これは難しい問題です。

では、軽いとは、表層的、口だけ、ころころ言動が変わる。無責任で他人まかせ。覚悟がない。すぐ諦める。単細胞で考え方が偏っている。気が短く威張り散らす、など。

一方、重いとは、信念が強く容易に動かない。慎重で熟慮し、ものごとの本質を抑えている。覚悟があり、一步も引かない。受容性や包容力がある。根元思考、長期思考、多面思考で、謙虚である、など。

書経に、「徳のある者には官位を、功績の大きい者には報償を与える」とあります。ですから、能力があつて大きな業績を残したからといって、重役に登用してはいけません。

人間的に軽率なところがあれば、重要なポストにつくことはできません。

では、どうすれば徳を持てるのか。

徳とは、「人の為に最善を尽くすこと」ですが、具体的には仁（弱者を慈しむ）義（自分より人を優先する）礼（秩序を守る、特に目下の人に礼をつくる）智（善悪の判断基準をもっている）信（信頼、自分も人も欺かない）

ある会社の会長は、会社が危機的状況にあった時、「真面目な社員とその家族を路頭に迷わせることはできない」といって自ら陣頭指揮をとって経営再建に取り組まれたそうです。論語にある「義をみてせざるは勇なきなり」のお手本のような方です。

いざという時には、自ら全責任を引き受ける覚悟が、人の重みをつくるものなのでしょう。

### 2. 受容性を高める

(原文)

胸中を豁大（かつだい）寛広にすべし。僅少の事を大造（=大層）に心得て、狭迫なる振る舞いあるべからず。假令（たとえ）才ありてお其の用を果たさず。人を容るる氣象と物を蓄うる器量こそ、誠に大臣の体と云ふべし。

(訳)

心を大きくもって寛大でなければならない。ちっぽけなことに大げさに考えて、こせこせしてはならない。そのような事では、例え能力があっても活用できない。人を受け入れる性格とものを蓄える器量こそが、幹部の姿といえる。

(三村の考察)

我々は物事が自分の思い通り行かないと、イライラします。「どうして分かってくれないのか」と人を批判したりします。また、目先のものに目を奪われ、近視眼的になります。こんなまま重要なポストについて権限をもつと、周りの意見を切り捨て、独善的なマネジメントをするようになり、裸の王様になってしまいます。いわゆるワンマン経営というものです。人の意見を聞くような振りをしながら、自分の意見を押し付けたり、社員の不満には耳を貸さないケースも少なからず見てきました。悪い情報にこそ真摯に耳を傾ける受容性が責任あるポジションに就く条件でしょう。

### 3. 嫌いな人間も旨く用いる

(原文)

大臣の心得は、先づ諸有司の了簡（りょうけん）を尽くさしめて、是れを公平に裁決する所其の職なるべし。もし有司の了簡より一層能（よ）き了簡有りと、さして害なき事は、有司の議を用いるにしかず。有司を引き立て、気乗り能（よ）き様に駆使する事、要務にて候。又些少の過失に目つきて、人を容れ用いる事ならねば、取るべき人は一人も無き之れ様になるべし。功を以て過を補はしむる事可也。又堅才と云ふ程のものは無くても、其の藩だけの相応のものは有るべし。人々に扱（よ）り嫌いなく、愛憎の私心を去って用ゆべし。自分流儀のものを取り計るは、水へ水をさす類にて、塩梅を調和するに非ず。平生嫌ひな人を能（よ）く用いると云ふ事こそ手際なり。此の工夫あるべし。

(訳)

幹部の心得は部下の考えを發表させて、これを公平に裁決するところにある。部下を引き立て、やる気ができるように使わねばならない。自分に部下のより善い考えがあっても、さして害のない事は部下の意見を用いた方がよい。小さな過失によって人を処罰せず、平生は嫌いな人間をよく用いてこそ腕前があることになる。自分流儀の者ばかり取るなどは、水へ水をさすようなもので調理にならない。

(三村の考察)

了簡とは、悟り選ぶこと。選ぶとは複雑なものから不要なものを捨てて、簡潔にすること。つまり、多面的に検討して全体を理解して、問題の本質をシンプルにして、的確で分かり易い手を打つ事が幹部の仕事。いくら能力の高い人でも一人では何事もできません。自分のアイデアを捨てて部下のアイデアを用いるのは、自分の自己重要感を捨て、部下の自己重要感をくすぐることになります。ところが、「俺がおれが」のリーダーはこれが出来ません。すべて自分が支配しようとし自己重要感に振り回されているようでは、人は動かさません。周りは白けるばかりです。イエスマン揃いのチームとなり、活力が失せてしまいます。

そして、人の好き嫌いと能力を分けて、嫌いな上司や部下でも長所を旨く活用する。

これはナカナカの難問です。人は感情に支配されますから、寛い心と感情に左右されない冷静な能力評価をしなければいけません。強い目的意識と包容力が必要です。

本当に強い組織は、価値観や目標は共有しながらも、違う思考パターン、違う能力をもったメンバーの力が融合したときに実現できるものです。好き嫌いという自分の感情でなく、組織に良い結果をもたらすというも目的に忠実であることが大事です。これが出来るか出来ないかは、リーダーの人間的成長が試されるのです。

### 4. 強引さは器量の狭さの証し

(原文)

衆人の圧服する所を心掛くべし。無利押し付けの事あるべからず。苛察を威厳と認め、又好む所に私するは皆小量の病なり。

(訳)

一般の人の心理を察しなさい。無理・押し付けてはいけない。いらいらして当たり散らすことを威厳と考える、自分の好きなようにするのは皆小量の病である。

(三村の考察)

これは権限をもった人が最も慎まなければならない事でしょう。出来る役員秘書は、社長に報告や相談にきた社員に社長の機嫌を判断して、話しかけるタイミングを教えているようです。重役と言えどもトラブルがあると機嫌が悪くなることもあるでしょう。

しかし、部下の気持ち、社員の気持ちをわきまえず、権限を振りかざし、一方的に押し付けたり、あたり散らすのは論外でしょう。役員なかでも社長ともなれば、誰も抑制する人がいなくなります。また、高ぶった感情のまま、意思決定すると大きな過失を招く事にもなりまねず、これは致命的な欠陥です。常に心の偏りをなくし、常に平常心を保つ、心の鍛錬が必要になります。

## (2) 問題解決力を磨く

### 5. 忙しいは「恥」

(原文) 重職たるもの、勤め向き繁多と云ふ口上は恥すべき事なり。仮令 (たとえ) 世話敷 (せわし) くとも世話敷きと云はぬが能

(よ) きなり、随分の手のすき、心に有余あるに非ざれば、大事に心付かぬもの也。重職小事を自らし、諸役に任使する事能 (あた) はざる故に、諸役自然ともたれる所ありて、重職多事になる勢いあり。

(訳)

幹部たる者は“忙しい”と言うべきでない。手すき、心の余裕がなければ、大事に抜かりが出来るものである。重役が小事を自らして、部下に任すことが出来ないから、部下が自然と依存して、幹部が忙しくなるのである。

(三村の考察)

そこそこ偉い人は忙しく、本当に偉い人は時間に余裕があるように思います。また、好況期は納期に追われて忙しい。不況期は営業活動に忙しい。いつも「忙しい」が口癖の人がいます。また、幹部でも連日深夜まで残業続き。これでは、いつ自分を見直し、行動を是正するのでしょうか。弱点を克服する勉強や訓練はいつ行うのでしょうか。いつも目一杯スケジュールが入っていると緊急事態が起きたときにはどうするのでしょうか。つまり、付加価値の低い仕事に時間を取られていることになりすから、これでは幹部としては給料泥棒です。忙しいは心を亡くすと書きま。つまり忙しいは病気と認識すべきです。一人でじっくりと考える時間を確保し、物事を深く考えることが必要です。

### 6. 問題の中に入り込まない

(原文)

公平を失ふては、善き事も行はれず。凡そ物事の内に入ては、大体の中すみ見へず。姑

(しばら) く引き除 (の) きて、活眼にて惣体の体面を視て中を取るべし。

(訳)

公平を失っては善いことも行われぬ。物事の内に入てしまつては全体が分からなくな

しばらく問題を脇において捕われずに、活眼で全体を洞察し中をとらなければならない。

(三村の考察)

利害の外から客観的に見て、メスを入れて改善する。組織内の事は内部の人が一番分かっていますが、自分の背中は見えませんし、当事者では自己防衛しようとしたり、しがらみが強く公平な立場をとれず、問題解決が停滞しがちです。客観的に論理的に問題の構造を解き明かし、根本にメスを入れる。当事者ではなかなか出来ないものです。外科手術でも肉親の医者は執刀しないと云います。幹部は100%は無理でも問題と距離を置いて、客観的に問題に取り組みなければなりません。

### 7. SIMPLE IS THE BEST

(原文)

政事と云へば、拵へ事繕ひ事をする様にのみなるなり。何事も自然の顛れたる儘 (まま) にて参るを実政と云ふべし。役人の仕組む事皆虚政也。老臣など此の風を始むべからず。大抵常事は成るべき丈は簡易にすべし。手数を省く事肝要なり。

(訳)

経営といえ、こしえ事、繕い事のような複雑になるものである。何事も自然の顛れたままでゆくのを実政というのであって、役人の仕組むことはみな虚政である。老いた幹部を用いるなどこの風習を始めてはならぬ。

(三村の考察)

頭のよい人、知識がある人は知識を使おうとして物事を複雑にしがちです。また一度作ったものは捨てにくいものです。特に社長や幹部が作ったものは誰も捨てられません。問題があれば膏薬を貼ったり、手直し手直しで、仕事がドンドン複雑になっていきます。しかし、仕事はできるだけ整理で不要なものを捨て手間を省き、簡易にすべきです。また、老害を避け、若手をドンドン登用し仕事のやり方をリフレッシュして行かねばなりません。

### (3) 革新力を高める

#### 8. 将来ビジョンを掲げ一歩ずつ

(原文)

政事は大小軽重の弁を失ふべからず。緩急先後の序を誤るべからず。徐緩（じょかん）にても失し、火急にても過つ也。着眼を高くし、惣体を見廻し、兩三年四五年乃至十年の内何々と、意中に成算を立て、手順を遂（お）いて施行すべし。

(訳)

経営には大小軽重の区別を誤ってはならない。緩急先後の順序も誤ってはならない。ゆっくりでも時期を失うことになり、あまり急いでも過ちをまねくことになる。着眼を高くし、全体を見廻し、3年5年から10先迄心の中で成算をたてて、一步一步手順をおって実行しなさい。

(三村の考察)

自分の会社では、何が大きい事で、何が重いことで、何を先にやって、10年後はどんな会社になろうとしているか。幹部なら自分の意見を持たねばなりません。

参考に伊那食品工業が大事（重い）と考えていることを纏めた「いい会社づくりの10か条」をご紹介します。

#### 「いい会社」をつくるための10箇条

1. 常にいい製品をつくる。
2. 売れるからといって作り過ぎない、売り過ぎない。
3. できるだけ定価販売を心がけ、値引きをしない。
4. お客様の立場に立ったものづくりとサービスを心がける。
5. 美しい工場・店舗・庭づくりをする。
6. 上品なパッケージ、センスのいい広告を行う。
7. メセナ活動とボランティア等の社会貢献を行う。
8. 仕入先を大切にす。
9. 経営理念を全員が理解し、企業イメージを高める。
10. 以上のことを確実に実行し、継続する。

#### 9. MBWA で変化の兆しを掴む

(原文)

応機と云ふ事あり肝要也。物事何によらず後の機は前に見ゆるもの也。其の機の動き方を察して、是れに従ふべし。物に拘（こだわ）りたる時は、後に及んでとんと行き支（つか）へて難渋あるものなり。

(訳)

機に応ずということがある。何によらず後から起こることは予（あらかじめ）め察知できるものである。その機の動きを察してそれに従うのがよい。ものごとに拘って、機を逃すと後でとんと行き詰まって困るものである。

(三村の考察)

易経に「至るを知りてこれに至る」という一節があります。これは、プロフェッショナルは、物事の兆しと終点がわかるので、ものごとをつつがなく成就できると言うことです。また、素人には見えない予兆に気づき、大過がないように、しっかりと準備する。チャンスを生かせる様に準備するという事です。

幹部は営業のプロ、技術のプロ、製造のプロ、経理のプロであり、社長は経営のプロという事です。自分の専門分野では、素人には見えない予兆や問題を発見し、チャンスとリスクを見極め、将来が見通せる力を養わなければなりません。論理的でなくても、第六感、虫の知らせなどの直感が大事です。直感を裏付ける為に情報集めは必要でしょうが、経験に基づく直感が働く事が幹部の幹部たる所以なのではないでしょうか。

また、直感を働かす為には、偏った心や思考でいたり、目先の業務に追われているようでは、正しく直感を働かせることはできないでしょう。インターネットや会議で集めた二次三次情報では、勘が働きません。MBWA (Management By Walking Around) で現場を歩き回りながら五感で感じ取る行動が必要不可欠です。ナマズのように、変化の兆しをキャッチする力と顛末を見通す眼力を鍛えたいものです。

## (4) 私欲を捨て公正を保つ

### 10. オープンな経営を

(原文)

物事を隠す風儀甚だあしし。機事は密なるべけれども、打ち出して能（よ）き事迄も韜（つつ）み隠す時は却って衆人に探る心を持たせる様になるもの也。

(訳)

物事を隠すしきたりは甚だ悪いものである。機密ということはもちろん大切であるが、明けっ放していいことまでも包み隠しする時は、かえって衆人に探る心を持たせるようになるものである。

(三村の考察)

見えないものは疑いたくなるというのは、人の習性です。「会社は赤字というが、賞与を出したくないから言っているのでは」など社員が経営に不信感を持つのは残念な話です。社員に危機感と利益意識をもって欲しいなら業績情報を開示するべきでしょう。つまり、痛くもない腹を探られるようなことはなくしたいものです。勿論、社長の公私混同や幹部の交際費等の浪費は慎まねばなりません。管理職は情報を隠す事で権力を発揮する等は、古めかしい管理手法と言えるでしょう。今は中小企業といえども、情報開示と説明責任によって、透明性の高い経営で信頼感と一体感をつくる時代となっています。

### 11. 信念と道義で意思決定する

(原文)

政事に抑揚の勢いを取る事あり。有司上下に釣り合いを持つ事あり。能々（よくよく）弁（わきま）ふべし。此の所手に入て信を以て貫き義を以て裁する時は、成し難き事はなかるべし。

(訳)

経営には抑揚があり、勢いをつけたり抑えたりする事がある。上司と部下の間のバランスをとることもある。そこを十分わきまえて、信頼（誠実さ）を以て貫き、義（正しい事）を以て裁してゆけば、成し難い事などない。

(三村の考察)

孫子の兵法にある「風林火山」のように、動くとき止まる時、時期にあった動きをとることが大事。また、組織運営の根本には信頼と道義（人としての正しい道）を守れば何も問題は起こらないという事で普遍的な教えです。

### 12. 的確な判断の邪魔は私心と私欲

(原文)

大臣たるもの胸中に定見ありて、見込みたる事を貫き通すべき元より也。然れども又虚懐公平にして人言を採り、沛然と一時に転化すべき事もあり。此の虚懐転化なきは我意の弊を免れがたし。能々（よくよく）視察あるべし。

(訳)

幹部たる者は胸の中に一つの定まった意見を持ち、一度決めたことは貫き通すのはあたり前である。しかし、心の先入感や偏見が持たないで、人の意見に耳を傾け、素早く方向転換すべきこともある。このように心を空っぽにして意見を聞き、方向転換できないのは私心や私欲があるからである。

(三村の考察)

痛烈に耳の痛い話です。組織の改革が避けられない時、それを邪魔するのは保守性。つまり、トップや各部署を司る幹部、そして社員まで、自分を守ろうとする心が変化を拒みます。人は安定を好み変化を嫌います。それは自分の既得権が阻害されるからです。つまり、自分の利益を守りたいという私心や私欲が決断や行動をゆがめたり、中途半端な妥協を生み出したりします。

トップや幹部の私心や私欲が見透かされたとき、信頼を完全に失います。

政治家の「これでは次の選挙が戦えない」などという発言を見かけます。誰がそんな政治家を支持するのでしょうか。

これら十二の心得を「知行合一」実践していかなければなりません。

## 編集後記 「山岡荘八に心酔」

### ■現代人が失った精神性がそこにある

今、山岡荘八の小説に心酔しています。吉田松陰 2 巻、高杉晋作 3 巻、伊達政宗 8 巻、徳川家康 2 6 巻、そして柳生宗矩 4 巻。歴史上の偉人の世界を堪能し、気がつけば 4 3 巻を読んでいた。それぞれとても味わい深く、人生の素晴らしさを教えてくれます。現代社会は西洋文明（科学技術）により便利な世の中となり、物が溢れ物質的には豊かです。しかし、彼らの心の豊かさ、行動力、時代の変化に対する感度は、現代人の及ぶところではありません。今の時代には失われた精神性の高さに惹かれています。

### ■偉人の言葉

それぞれ、素晴らしい言葉を私たちに残してくれていますので、ご紹介します。

#### <吉田松陰>

「志を立ててもって万事の源となす」  
「身はたとひ 武蔵の野辺に 朽ちぬとも 留め置かまし 大和魂」

この小説を読んでから、世田谷の松陰神社にお参りをする様になり、初詣や娘たちの合格祈願など大変お世話になっています。

#### <高杉晋作>

「おもしろきこともなき世におもしろく」

伊藤博文が「動けば雷電の如く発すれば風雨の如し、衆目駭然、敢て正視する者なし。」と称えた程の行動力のある人物でした。真似は

出来ませんが、その行動力は驚嘆です。

#### <伊達政宗>

「仁に過ぎれば弱くなる。  
義に過ぎれば固くなる。  
礼に過ぎれば諂（へつら）いとなる。  
知に過ぎれば嘘をつく。  
信に過ぎれば損をする。」

#### <徳川家康>

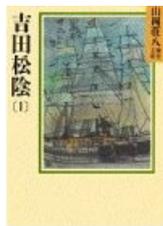
「人の一生は重き荷を負うて 遠き道を行くが如し 急ぐべからず 不自由を常と思えば 不足なし 心に望みおこらば 困窮し足る時を思い出すべし 堪忍は無事長久の基 怒りを敵と思え 勝つことばかり知りて負くるを知らざれば害その身に至る 己を責めて人を責むるな 及ばざるは過ぎたるに勝れり」

「足るを知るものは富む」など老子の思想が家康に宿っているのは驚きでした。

#### <柳生宗矩>

「平常心をもって、一切のことをなす人。これを名人と言うなり。」

兵法指南役として徳川家康、秀忠、家光の 3 将軍に仕えた柳生宗矩。社長参謀の私としては、「戦のない平和な世の中をつくる」という理念を家康と共有し、私心を捨て将軍家そして日本の安泰に命を捧げた、その生き方には多くの示唆を得ました。来月の帰省時には奈良柳生の里を訪ねる予定です。



## 株式会社アイパートナー

代表取締役 三村邦久 mimura@i-partner.co.jp

会社電話：045-477-2312 FAX:045-477-2324 会社 HP：<http://www.i-partner.co.jp/>

〒 222-0033 横浜市港北区新横浜 2-1 7-1 1 アイシスプラザ 6 階

メルマガ「モチベーション・マラソン」<http://archive.mag2.com/0000266839/index.html> (週刊)

無断転載はご遠慮ください。