



Light Up Rotary  
「ロータリーに輝きを」

第 2481 回例会 2014 年 12 月 10 日 (水) SAA (司会) / 西村会員 会報担当 / 箕輪会員

事務局 五井グランドホテル 市原市五井 5584-1 TEL.0438-38-3535 例会場 五井グランドホテル 市原市五井 5584-1

- 点 鐘 市原 RC 会長 宮地勝廣
- ソング 君が代 奉仕の理想 4つのテスト
- お客様 出光興産千葉精油所千葉工場 副所長 星野完 様  
市原中央ロータリー 武田勲 会長 榊原会員
- 会長挨拶 市原 RC 会長 宮地勝廣



皆様こんにちは。  
今年も残すところ来週  
の忘年親睦家族例会と本日を含  
め2回となりました。  
五井グランドホテル  
での例会は今年最後  
になります。宜しく  
お願い致します。

本日は出光興産株

式会社「千葉製油所」の星野副所長様に卓話をお願い出来ました  
事を厚く御礼申し上げます。西村芳雄会員ご紹介どうもありがとうございました。

私もコンビナート建設関係の職種についておりますが、石油・化学プラ  
ント設計・建設という複雑なプロジェクト遂行業務は、決められた期間  
内に品質の良い設備を完成させなければいけない厳しい業務であり  
ます。以前ですが私はその様なプロジェクトに携わってきました。自社や  
自分だけで頑張っても決して出来るものではなく、顧客側との友好関  
係を作り上げ、まず顧客に信頼される関係を築く事が大変重要であり  
ます。そういう関係で作り上げた装置が完成し、オイルイン出来たよ…  
とか、おかげで良い製品が出ました等と、聞かされた時は非常に感  
激し関係者一同感銘を覚えた事を思い出しました。本日は星野副所  
長に卓話をして頂けると言う事で楽しみにしておりました。星野副所  
長様宜しくお願い申し上げます。

以上、会長挨拶とさせていただきます。

### ●幹事報告

- ①平成 27 年 2 月 22 日 (日) の地区大会の出欠を遅くとも 12 月 24 日  
(水) 迄に連絡頂けます様、12 月 26 日 (金) には、WEBでの登  
録をしなければならぬ為早めをお願い致します。
- ②次週 12 月 10 日 (水) はお客様に西村芳雄会員のご尽力により出  
光興産株式会社 千葉製油所千葉工場 副所長 (兼) 副工場長  
星野様の卓話を頂きます、前回千葉日報社萩原社長の時と同じく貴  
重なお話を聞けるとおもいます是非皆様の出席宜しくお願い致します。
- ③H 27 年の IMI は 8 月 5 日 (水) に決定しておりますので、日程調整  
の上、出来るだけ出席お願いしますとの事です。
- ④訃報です、千葉港ロータリークラブ 中島志郎会員が病気療養中  
のところ、11 月 30 日享年 87 歳にてご逝去されました。ここに謹んでご

冥福をお祈りすると共にご報告致します。

### 委員会報告

宮武親睦委員長

年を明けてから親睦旅行を計画しています。プランなどをいくつか出し  
ますのでふるってご参加ください。

## メインプログラム

出光興産株式会社

千葉製油所副所長 (兼) 千葉工場副工場長・星野完 様  
「ビジョン経営と経営理念」



### ●ニコニコ・ソーリー

#### 白鳥会員

私事で忘年例会に出席できなくなってしまいました。大変申し訳ござい  
ません。皆様におかれましては良いお年をお迎えください。

#### 会長幹事

本日は、星野様卓話ありがとうございました。大変勉強になりました。  
本日が本年の五井グランドホテルでの最後の例会でした。あと半期よ  
しくご指導ご鞭撻のほどよろしくお願い申し上げます。

### ●出席報告

前々回確定 64.29% 本日出席 29 名  
欠席 13 名 本日出席率 69.05%

●点 鐘 市原 RC 会長 宮地勝廣

2014年12月10日

市原ロータリークラブ講演（30分）原稿骨子

出光興産株式会社  
千葉製油所  
副所長 星野 完

演 題 「ビジョン経営」と企業理念

- 配布資料
- ・HPより「道徳は時代や社会とともに変化するのか」  
「社会の矛盾にひきずられてはいけない」  
「出光には資本家の搾取がなく、全員が経営者である」  
「組織は心の中にある」
  - ・日経BPネットより「ビジョン経営の“気持ち悪さ”」
  - ・新聞広告「日本人にかえれ」

#### 会社紹介

創業 1911年6月20日（104年目）  
資本金 1086億円（全国93位）  
売上高 約5兆円（2014年3月期）  
営業利益 約800億円（2014年3月期）  
従業員 連結ベース約8000人（出光興産社員約5300人）  
製造拠点 3製油所（北海道、千葉、愛知）、1工場（千葉）、1事業所（徳山）  
海外潤滑油工場他  
支店他 国内支店、海外事務所（中東、ベトナム）  
主な事業 石油事業、潤滑油事業、石油化学事業、資源事業、電子材料事業、  
アグリバイオ事業、再生エネルギー事業

#### 略 歴

1986年 4月 出光興産株式会社 入社  
2000年 4月 関東第二支店研修センター所長  
2001年 7月 関東第二支店リテール開発課長  
2004年 10月 埼玉アポロ社長  
2007年 4月 千葉製油所総務課長  
2008年 5月 内部監査室内部統制グループリーダー  
2010年 7月 人事部人事課長  
2014年 4月 千葉製油所副所長（兼）千葉工場副工場長

## 内容（骨子）

### 1. 各課単位で浸透している「ビジョン経営」

- ・理念、上位方針が前提となったビジョン経営
  - ①理念・上位方針⇒②課ビジョン⇒③現状分析⇒④ギャップを埋める方策⇒⑤PDCAの実践
- ・ビジョン作成力と全体整合をとる部分に温度差がある。
  - 熱意、信念、意欲
  - ポジショニングを把握する力
  - 戦略性の有無
  - 課題間の相関や連携
- ・上位方針に基づき作成するので形はできる。
  - 形ができればなんとか恰好がつく
  - 他社との違いは理念の有無、浸透度合い

### 2. ゆるぎない経営理念の存在

- ・理念が明確で共有化され浸透している。
- ・理念：「人間尊重」
  - 何事も人が中心、不完全な人間がやることである ⇒ 「お互い様」という気持ち
  - 仕事を通じて成長する
  - 真に働く姿を顕現し国家社会に示唆を与える } ⇒ 「石油配給という些事を行っているのではない」
- ・ビジョン経営に対する意見（ついていけない側面：日経BPネットより）
  - 狂信的、金太郎飴、排他的雰囲気、気持ち悪い集団、理念の唱和、理念合宿
  - 社長のカリスマ化（演出）、人間は元来対等でありフラットな組織がいい
- ・金科玉条でない理念、ビジョン。共有化するのは取組姿勢＝「人が中心」。
  - 出光における「奴隷解放」
  - 「モラルと道德の違い」
  - 「組織は心の中にある」
  - 「一人ひとりが経営者」
- ・理念の継承ができるしくみ
  - OJT（人事制度）と Off JT（研修、自問自答会）

### 3. ビジョン経営をやると働いていて楽しい。

- ・方向性、位置づけが明快。⇒自分の使命を感じる。
- ・PDCAの繰り返しの中に理念が活きている。
  - 仕事の報酬は「仕事」。
  - 仕事はキツイもの＝楽しさ3：辛さ7でちょうどいい。
- ・理想を追いかける楽しさ。（内発的モチベーション、自己実現の欲求）

### 4. 結果として、安全安定操業につながっている。

以上

# 日本経済新聞

6月7日  
土曜日

発行所 日本経済新聞社  
東京本社 03-3270-0251  
〒100-8085 東京都千代田区大手町1-3-7  
大阪本社 06-6943-7111  
〒552-2433 大阪府大阪市東淀川区西中島3-1-1  
名古屋本社 052-243-3311  
〒460-0811 愛知県名古屋市中区錦2-1-1  
西日本支社 062-4173-3300  
〒611-2811 京都府京都市西淀川区西中島3-1-1

## 中古車買つなら鑑定付

# GOO鑑定

プロコレーション

本社 名古屋市中区東1-23-14  
http://www.proto-g.co.jp

最新のお申し込み  
0120-21-4946  
http://www.nikkei4946.com/  
日経電子版  
http://www.nikkei.com/  
お問い合わせ 7:00-21:00  
0120-24-2146

# 製油所、過剰解消へ再編

## 経産省 新制度で3年内

### 勧告や罰金も検討

経済産業省は石油元売り各社が運営する国内23製油所の再編に乗り出す。法的強制力を持つ新制度を初め適用し、他社との競争を今後3年の合理化計画を踏まえて、進まなければ勧告や罰金を検討する。国内製油所の供給力は3割ほど過剰で、元売りの業績が悪化している。官主導で合理化してガソリンなどの供給量の維持に努める。11月に大規模な受け入れ、大手のコスモ石油と東燃エナジーの合併、2016年度までに千葉市内の製油所を統合する方針だ。(関連記事5面)

茂木敏充経産相が「所との統合案を盛りこむ」として、10月1日経産省の取組方針を明らかにした。経産省は東燃エナジーとコスモ石油の合併を軸に、2014年度に先行して産業界の供給力を削減する。そのうち2015年度に削減計画を、他社の製油

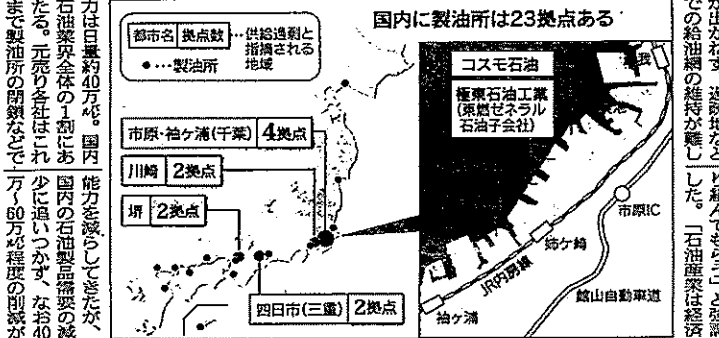


競争激化するコスモ石油の千葉製油所

石油元売りの3社のコスモ石油と東燃エナジーの合併を軸に、2014年度に先行して産業界の供給力を削減する。そのうち2015年度に削減計画を、他社の製油所と統合する。2014年度に先行して産業界の供給力を削減する。そのうち2015年度に削減計画を、他社の製油所と統合する。2014年度に先行して産業界の供給力を削減する。そのうち2015年度に削減計画を、他社の製油所と統合する。

## コスモ・東燃、千葉で統合

### 16年度までに 精製能力2〜3割減



現在国内需要に対して精製能力が1.3割上回る供給過剰が続く。各社の収益改善を促すため、事業再編に早急に取り組んでほしいと強調した。「石油産業界は経済力低下を懸念し、今後3年間の合理化計画を踏まえて、進まなければ勧告や罰金を検討する。国内製油所の供給力は3割ほど過剰で、元売りの業績が悪化している。官主導で合理化してガソリンなどの供給量の維持に努める。11月に大規模な受け入れ、大手のコスモ石油と東燃エナジーの合併、2016年度までに千葉市内の製油所を統合する方針だ。(関連記事5面)」

なる恐れがある。経産省は都市部も含めて災害時の燃料供給が滞るリスクを指摘する。安全確保の観点から、ガソリン価格の上昇要因にもなりかねない。

経産省は産業界の競争力強化策として、今年度から開始する「石油元売り」の再編を軸に、国内の石油供給力を削減する。その上で、今年度から開始する「石油元売り」の再編を軸に、国内の石油供給力を削減する。その上で、今年度から開始する「石油元売り」の再編を軸に、国内の石油供給力を削減する。

# 石油供給力 官主導で削減

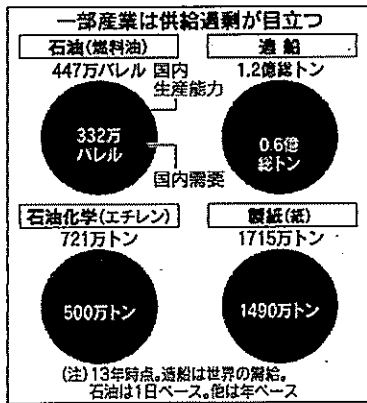
## 経産省、需要減に危機感

### 「他業種も再編を」

経産省が石油元売り業界の再編を進めるのは、民間企業の経営に国が介入する異例の措置となる。国内の石油需要の減少に民間の自助努力による設備整理が進んでいないからだ。茂木敏充経産相は供給過剰で悩むほかの業種も「(産業競争力強化法を)活用して事業再編を遂行してほしい」と述べた。ただ官の介入が行き過ぎれば競争を弱めかねない恐れもある。(一面参照)

### 介入の行き過ぎ懸念も

昨年度の国内の石油精製能力は1日447万バレル(1.2億総トン)だが、需要は332万バレル(0.6億総トン)の最適化を早急に進めていかない。経産相は「減もろ」と語った。



インタビューに答える茂木経産相(6日、経産省)

2000年代半ばから原油価格が上昇し、省エネなどで国内の石油需要は減少した。一方で石油元売りの合理化は遅々として進まず、08〜10年度には元売りの供給力は国内需要を4割以上も上回る設備過剰となった。18年度までに需要はさらに8%減の見通しで、もう一段の合理化が必要だ。

### 経産相インタビュー 主な内容

茂木敏充経産相との主なやりとりは以下の通り。  
 —政府として産業再編をどうする。  
 「さまざまな産業で再編が必要だが、石油産業は社会経済の大動脈として特に重要。構造改革が大きな課題だ」  
 —石油産業の課題は。  
 「製造業全体と比べて利益率が低い。原因は海外の石油産業と比べて事業規模が小さいこと。各社の2013年度決算も石油事業が軒並み赤字だ。国内の石油需要は13年度から5年間で7.8%減る。アジア全体でも供給過剰感が広がっており、相互に改革が必要だ」  
 —政府はどのような措置をとるのか。  
 「産業競争力強化法50条にもとづき、政府が市場構造をもとに、政府が市場構造を主導して再編を進める」

### 改革、体力あるうちに

「できる限り早く取り組みたい。石油業界はまだ体力があるので、体力があるうちに改革に着手してもらいたい」  
 —民間の経営への過剰介入ではないか。  
 「事業の再編は企業の自主的な判断でもあり、民間の経営に過剰介入ではない。むしろ競争を弱めかねない恐れもある。一方で石油産業の収益体質を改善し、設備の最適化のすべからぬ実施と、事業再編の安全確保の根幹に関わる。どの製油所が連携するかを期に検証する。税制措置や補助金も総動員して、各社から取り組む事業再編の環境整備を促す」  
 —石油業界以外にも再編を求めるのか。  
 「強化法にもとづく調査は、決して構造不況業種の指定ではない。むしろ前向きな改革に取り組むために、ほかの業種にも活用してもらいたい」  
 インタビューの詳細を電子版に▼Web1紙面連動

経産省は09年に石油元売りの供給力の削減を義務付ける「エネルギー供給高度化法」を施行した。ただ同法は自社の設備削減や稼働率の抑制を求めただけで、他社との設備統合は対象外だった。そのため国内の供給過剰の解消は途上で、今回打ち出した再編策では、企業をまたいだ製油所の統合に踏み込む。

設備過剰に悩むのは石油元売りだけではない。「かなりの業種、事業にそういことが言える」(経産相)。石油化学はエチレンの生産能力が年720万トンだが国内需要は同500万トンしかない。紙も生産能力が年1700万トンだが、需要は同1500万トンにとどまる。日本経済全体で見れば設備の老朽化と生産能力の低下が「成長の天井」となるリスクも指摘される。経産省によると企業の生産能力は10年より約4%落ちた。自動車産業などは生産設備が需要に追いつけなければ輸出の機会を失いかねない。だが、石油元売りのような国内中心の業種は国内設備の過剰感が大きい。経産省は旧通商産業省時代から、基幹産業の再編を官主導で進めてきた経験がある。ただ最近では政府系の日本政策投資銀行が出資した半導体大手のエルピーダメモリが経営破綻するなど、施策が競争力の強化にはつながらない。厳しい国際競争で国内企業はより早い経営判断を迫られており、官の政策判断にも高度なバランス感覚が求められる。

# 中期で減産必要

## OPEC需給予測



# 戦略投資 前倒し

## パナソニック・津賀社長



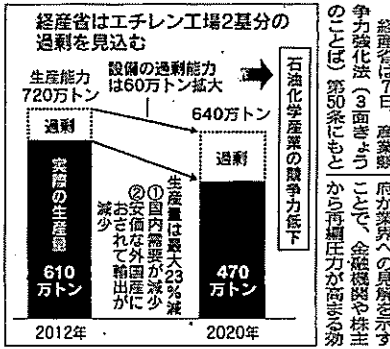
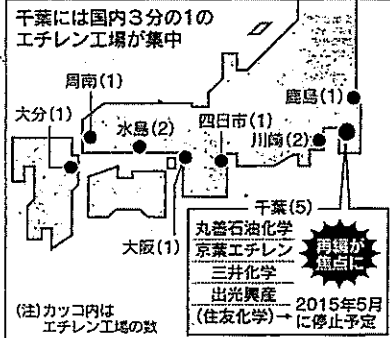
11月7日  
金曜日

発行所 日本経済新聞社  
東京本社 03(3270)0251  
〒100-8555 東京都千代田区大手町1-3-7  
大阪本社 06(6943)7111  
〒552-2433 大阪府東淀川区東淀川3-3-11  
名古屋支社 052(473)3300  
〒460-0001 愛知県千代田区千代田1-1-1  
札幌支社 011(281)3211

化学をベースに  
化学を超える。

**DAICEL**  
株式会社ダイセル  
www.daicel.com

購読のお申し込み  
0120-21-4946  
http://www.nikkei4946.com/  
日経電子版  
http://www.nikkei.com/  
お問い合わせ 7:00-21:00  
0120-24-2146



### 供給過剰解消 収益改善へ

経産省は7日、産業界に競争力強化策(3面きょう)として、第50条(1)から再編圧力を高める効

果を期待している。供給力が拡大する。各社の主力製品は、プラスチックや化学繊維の原料となるエチレンだ。12年には各社合計で年720万トンの生産能力に、実際の生産量は610万トンと110万トンの供給過剰となった。

経産省は調査報告で、

## 石化設備を統廃合

### 経産省指針 千葉5工場焦点

経済産業省は三井化学など石油化学10社に供給設備の削減を求める。各社の生産能力が2020年に公開されるなどの試算を示し、14年度中に集約を進めやすくなる指針を作る。企業が過剰設備を売却し、収益や競争力を高めることも促す。三井化学や丸善石油化学の工場が集中する千葉県内の事業再編が焦点となる。

国内のエチレン工場は14基あり、旭化成は16年4月に三井化学と共同運営する岡山県倉敷市の工場を生産を止める。三井化学側の設備に集約する動きもある。

4工場を運営するのは三井化学、出光興産、丸善石油化学と、住友化学などがある京葉エチレン。住友化学は工場を停止した分、京葉エチレンからの調達を増やす予定だ。それでも地区内で生産が足りなくなるのは必至

で、各社の統廃合の動きが注目を集めた。競争力強化法50条による設備投資は、今年6月の石油元売り業界に続き2割目となる。元売り各社の製油所は石油化学各社にエチレン工場と隣接している場合が多い。経産省は調査の中で、2つの業界が設備所やパイプラインなどの設備を共通化するなども求める。

住友化学の石炭修会長は「住友化学の石炭修会長は、集約が必要」と訴えている。

○も「工場」老朽化も増え競争力維持は難しく、集約が必要」と訴えている。

3-15-8  
-7931(代)  
03-5551-7336  
03-5551-8222  
03-5551-2553  
03-5551-8278  
03-5551-0331  
03-5551-3242(支店)  
〒104-8601  
東京都中央区  
新富1-15-8  
nipca.com/

# 化学工業日報

2014年(平成26年)

11月7日 金曜日

第22956号(日刊、土・日・祝日除く)

## 石化産業に「強化法50条調査」

### 設備集約など方策示す

#### 経産省、きょう発表

経済産業省は、産業競争力強化法第50条に基づく調査(50条調査)として「石油化学産業の市場構造に関する調査報告書」を決定し、きょう7日発表する。50条調査の対象となるのは石油精製業に次いで、業績目となるエチレン生産量が全体のケースで12年比24%減の470万トンを減少するリスクシナリオを示したうえで、設備の集約や石油精製との連携など、日本の石化産業が厳しいグローバル競争を生み出すための方策を示した。

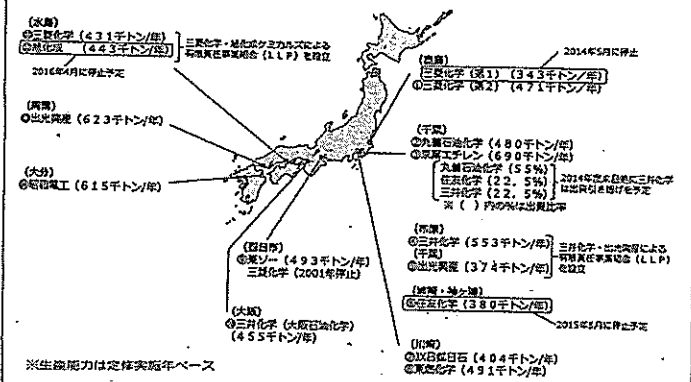
#### 20年エチレン生産最悪ケース470万ト

報告書では、北米のシェール革命や中国における石油化学の急増、中東の石油産出量の増加など、石化産業のさらなる拡大が予測される中、エチレン生産の最悪ケースとして、20年エチレン生産が470万トンと推定された。これは、12年比24%の減少となる。報告書では、この最悪ケースを回避するための方策として、設備の集約や石油精製との連携など、日本の石化産業が厳しいグローバル競争を生み出すための方策を示した。

強化・統合運営、柔軟性の確保、甲殻・共通部門の共有化といったハード面の対応に加え、ソフト面の対応、さらには各

地域(地方自治体)との連携や人材確保などの項目も盛り込まれている。一方、石化産業の強みを伸ばす施策として、グローバル展開や海外への強化策などについて、内外の企業が取り組んでいる具体的な事例を参考にしながら方策を示した。

【国内のナフサクラッカーの状況】



産業競争力強化法 アベノミクスの第3の矢である「日本再興戦略」に基づき、今年1月20日に施行。「創発期」「成長期」「成熟期」「停滞期」といった事業の発展段階に合わせた政府の支援策により産業競争力を強化することで、事業の新陳代謝を加速させる狙いがある。同50条 政府が製品やサービスの市場動向を調査し、供給過剰に陥っている業界を公表すると定めた法令。事業統合などが必要であると示すことにより、業界再編を促す狙いがある。

上が稼働50年を超えるため、ビルド・トゥー・ランに変わる。大規模な投資が必要とされている。石化産業の強みを伸ばす施策として、グローバル展開や海外への強化策などについて、内外の企業が取り組んでいる具体的な事例を参考にしながら方策を示した。

また、今回の調査結果に基づき、民間企業と行政との協力を進め、設備集約や人材確保などの項目も盛り込まれている。

## 道徳は時代や社会とともに変化するのか

(出典: 1966 年刊『マルクスが日本に生まれていたら』177～179 頁)

### 質問

マルクスは、道徳や倫理が人間や社会にはじめから備わっているものではなく、人間社会の発展にしたがって発達するものと考えています。

そして階級社会では、階級的道徳が存在し、それぞれ階級の利益を表現するものであると考えています。ところで店主は、時代と民族を越えた普遍的な道徳を認められますか、それとも道徳は時代とともに変化すると考えられますか。

### 出光

道徳というものは、時代とともに変わるようなものではない。

人間社会の平和・福祉をつくるのが道徳であって、あとはなにもありやし

道徳というのはつくるものでもなければ、書いたものでもない。

人間の心の中にあるものだ。



二人以上の人間社会で平和にしあわせに暮らしましょうということ、それが道徳なんだ。

しかし人間は矛盾性やわがままを発揮して非道徳なことをするから、それを戒めるために宗教、哲学などがある。

ところが、西欧では征服者が被征服者を治めるために法律をつくり、規則をつくってそれを守るのがモラルであるように、鈴木 大拙(すずき だいせつ)\*先生からぼくは聞いておるがね。

そういう対立闘争のモラルというものは時代とともに変わるだろうし、国によって違うだろう。

しかし道徳は全人類が平和にしあわせに暮らすということであって、それ以外にはない。

したがって民族や時代や国によって変わるようなものではない。この意味で、思想も道徳も人類の存するかぎり唯一永久不変である。

### 質問

店主は、先ほど道徳の理念として、二人以上の人間が生活するには、お互いに仲良く平和に暮らすことだ、と言われましたが、そのような考えの出てるもとは、なんでしょうか。

### 出光

そのもとは愛だよ。人類愛。

愛ということは、これは簡単に言えば、相手の立場をいつも考えるということ、とくに強い人が弱い人の立場をいつも考えるということだ。

相手の立場をいつも考える、ということは互譲互助だ。

※ 鈴木 大拙:

1870～1966 哲学者、禅の研究者。

禅を軸とした東洋思想を英語でも著し、海外に広めた。1949 年文化勲章受賞。店主とは仙厓和尚の書画を通じて親しくなった。



## 社会の矛盾に引きずられてはいけない

(出典:1966年刊『マルクスが日本に生まれていたら』108～110頁)

### 質問

人間が社会から影響をうけて、人間の考えやあり方が変わってくることもあると思いますが…

### 出光

影響の受け方が問題だ。

人間の矛盾性から起こる社会の矛盾に人間が引きずられてはいけない。

ぼくは学生時代に、大阪の商人が人間としての矛盾性を発揮している姿をみて、黄金の奴隷たるなかれ、と言って出発したんだが、その場合のぼくは、人間の尊厳というものを自覚して、人間社会はああいう姿であってはいけないと思って、引きずられずに反発したんだ。

なにか最近では、自分が悪いことをしたり、墮落したりすることを社会の責任であるかのように言う風潮があるが、人間が、自分でつくって自分で矛盾性を発揮している社会に影響をうけ、引きずられるなどということは、主客転倒しておりはしないか。

そんな本末を誤るようなことをしてはいけないということなんだ。

社会は人間がつくったものだから、矛盾性があるのはあたりまえだけれども、自らの矛盾性を戒めつつ、それを克服し、間違いを改善していくところに、人間の人間たる所以、すなわち人間の心のあり方があるということだ。

それ(矛盾)は変化というものであって、人間から独立した矛盾なんてものではないよ。

変化はいつの時代でも、どういう社会でもあるよ。そういう変化に対して、平和に仲良く暮らすという人間の心で正しく対処していけば、そこに進歩繁栄が生まれる。

反対に、人間が我欲・エゴイズムの矛盾性を発揮して対処すれば、そこに矛盾が起こって、対立闘争したり混乱したりして退歩となる。

変化も、人間次第で進歩ともなれば退歩ともなる。

要は人間が心を正しくもって対処していくことだ。



## 出光には資本家の搾取がなく、全員が経営者である

(出典:1966年刊『マルクスが日本に生まれていたら』74～75頁)

### 質問

ちょっと理屈を言いますが、もちろん経営に加わっているという意味では、すべて経営者なんですけれども、ふつう経営者という場合には、経営の指導を行い、その経営に対して最高の責任をとる者という意味があると思います。

たとえば軍隊を例にとりますと、皆軍人である。

軍人という点では皆、変わらないのだけれども、その中にファンクションとして将軍があり、参謀がおり、下士官がおり、兵隊がいるというぐあいに、それぞれ分担がある。

それぞれが自分の立場で軍人としての任務を果たしている。

その場合の将軍の機能を果たしているものが、経営では経営者だということになります。

### 出光

ぼくが言っているのは、経営学で言う経営者を言っているのではない。

企業の中に社長、専務、営業部、経理部というような組織があるのは当然だ。

けれども、組織の一人一人、皆が、自分が責任をもってやっておるその心構えは、経営者の心であるということだ。

事業経営をやっているものは、ぼく一人ではなく全員でやっているということなんだ。

そのことについては、君たちも知っているように、開店後数年たってから、随分ぼくが悩んだ問題だ。

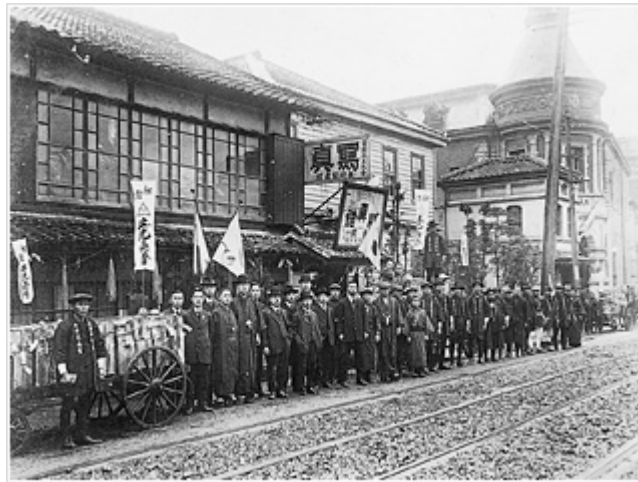
僕は独立自営したが、店員はぼくの独立自営の陰に犠牲になって搾取されているのか、という疑問が出た。

いろいろ考え悩んでいるうちに、店員を自由に働かせて各自の仕事の上では独立させよう、ということで解決がついた。

経営学で言う経営者とか使用人という観念は、出光にはないよ。形式的な組織としては社長も専務もあるが、お互いの心掛けは、皆が全責任をもって経営しているということだ。



## 組織は心の中にある



創業時 初荷

ぼくが組織は「無をもって理想とする」と言うと、これは十年くらい前、或る青年会議所で話したときなんですが、或る人が組織なしで物事ができますかと言うんだ。ぼくは組織が全然要らない、と言っているのではない。

組織はあっても、形式的な組織はなるだけ小さくして、ほんとうの組織は心の中にもつようにしなければならない。

そうすると非常に人間が少なくて済む、ということを行っているのだと言ったら、わかったようなわからないような顔をしておった。

そうしたら、組織なしじゃやっていけませんでしょう、という質問をする。

三回くらい同じ質問が出たね。

組織は形式的なものであって、心の中に組織をもっておれば、非常に少数な人で少数精鋭主義の力強い形が出来るんだが、この呼吸が、今の経営学でやっている人にはわからないようだね。

組織は形式としては必要だが、ほんとうの組織や規則は自分の心の中にちゃんともっていて、形式的な組織に縛られてはいけない。

そして、これができるのは日本人だ。外国の経営は「和」ということがないんだよ。

外国では権利を主張して、お互いが対立しているから譲り合うということはないだろう。

そこで対立している人を組織でつなぐことになる。だからそれは烏合の衆であって人数ばかり多く要して、しかも力は弱いものである。

日本人にとって組織は形式的なものであって、お互いが心でつなぎ合っている。

それが日本の和だ。両者の違いは、口では説明できないが、実際にやってみると、非常な差が起こる。

組織中心の外国の行き方はたくさんの方が必要で、しかもお互いに権限を主張して対立しているので、力は弱い。

日本では、組織にとらわれずに一人一人仲良く団結の力を発揮するから、人間は数が少なくても非常に力が強い。

前回、「ビジョン経営をしている企業の条件」という記事を書きました。そこでは、ビジョン経営をしている会社こそが成長する、という論旨で展開しましたが、一方で僕がビジョン経営をしている会社に対して今ひとつ“いけない”と感じる側面をまとめてみたいと思います。

1つ目は、外から見た時にその集団がちょっと気持ち悪く見えるということ。ビジョン経営をしているということは、それが功を奏し、社員一丸となっていることが多く、ビジョンに惚れ込み過ぎているため、みんな金太郎飴のように同じことを言ったり、何か狂信的な集団に見えるケースも少なくありません。そうすると、外から見るとちょっと気持ち悪い。

また、ビジョン経営をしている企業の条件に「その理念を浸透させる仕組みがあること」が大切ですが、その理念を浸透させるために毎日のように経営理念を唱和したり、全員で合宿をしたりすることがあります。そういう行為そのものが、これまもた狂信的に映ったりします。

何かに惚れ込み過ぎた時には、その人の視野が狭くなったり、排他的になっているような印象を受けることがあるからでしょうか。そういう空気ががそもそも嫌だという人からすると、その点がビジョン経営をしている会社が今ひとついけないと感じるのでしょう。

ただ、実際は、例えば音楽などでも、自分が好きなものを悪く言われたり、逆に認めてないものを認めている人も、人は嫌いになるものです。誰にだってそういう心はあります。

ですが、一方で、何かを成し遂げる人や集団は、やはり強い信念を持っている状態である方が強いと言えるのではないのでしょうか。そもそも「強くなりたくない、勝たなくてもよい」なら別ですが、一応、仕事というのは勝負という側面も常にある。会社は社会貢献するために存在しますが、一方で、その活動を通して、スポーツのように勝負をしながら自分の人格を磨いていく。大きな成功を収めたスポーツ選手が、独自のイメージトレーニング方法を持つように、毎朝自己暗示をかけている人間とそうでない人間では、時が経つと差が出てきます。だからこそビジョンを大切にしている会社は、ビジョンを浸透させる仕組みを持っている。

僕は自分を強くするためには、こういった気持ち悪さもある意味で悪いことではないと考えています。

例えば、僕が久々に指揮を執って制作した2012年度の新卒向けのスペシャルコンテンツは、社員同士でお互いに「ありがとう」を言い合うという、ある意味、気持ち悪い企画になっています。

でも、仮にそうだとすると、「ありがとうって良い言葉ですよ。良い言葉なら多少暗示をかけてでもたくさん言った方がいいんじゃないか」。そんなポジティブな強制感、主体的に選んだ気持ち悪さならありだと思うのです。

次にビジョン経営の会社がいまひとつだと思ふ2つ目の事象は「社長のカリスマ化」です。ビジョン経営をしている会社には、得てして神格化された経営者がいます。

ふむふむ。ありそうな話です。ビジョン経営につきものであるカリスマ経営者。もしかしたら意図的に社長をカリスマ化していく方が、神格化されて、ビジョン経営がより強化させられるということなのかもしれません。

うーむ。でも、ここは個人的にはあまり共感できません。人間は常に対等であると僕は育てられてきましたし、所詮同じ人間ですから、恐らく社長にも相当な欠点がある。それを素直に認め、頑張っている社長がいる組織の方が、そんなできるだけフラットな組織の方が、もし僕が社員ならやる気が出る。

(後略)

## 掲載メッセージ

これは、創業者出光佐三のことばです。

日本人が古くから大切にしてきた和の精神・互譲互助の精神、  
自分たちの利益ばかりを追求するのではなく、世のため人のためにことを成す。  
佐三の信念によって、出光はいまも、  
そうした日本人らしさを心に活動しています。

東日本大震災に襲われた日本に向け、  
海外から届いたたくさんの方の励ましの言葉。  
その中でも、佐三が大切に考えていた日本人らしさを称賛するものがありました。  
その数々の言葉によって、私たちは勇気づけられ、  
日本人であることの誇りをあらためて認識することができました。

一方で、震災を経たいま、  
本当のゆたかさとは何か、  
私たちは何を大切に生きていくべきなのか、  
これからの日本人のあるべき姿はどのような姿か、  
一度ゆっくり立ち止まって、  
向き合う必要があるのではないのでしょうか。

本日、出光は創業 100 周年を迎えました。  
これからの 100 年、私たちに何ができるのか。  
世界が日本に注目するいま、  
私たちはこれまでの歩みを振り返り、  
新たな一歩を踏み出し、  
次の 100 年の社会づくりに貢献する企業を目指してまいります  
私たちは、日本人のエネルギーを信じています。

出光創業 100 周年

