かこむ
みる
つくる

創業者 山本松雄の
卓越した3つの視座物語

かこむ

昭和のはじめ、ある衣料店での物語。

――いいにおい。

夜ごはんのにおいだ。

一日がおわる。

少年は、お店に住みこんで働いています。

朝早くからの奉公を終え、夕飯と風呂をすませると、

もう真夜中。

硬いふとんに潜りこみ、今日のことを思います。

――ごはんはつめたい地べたで食べた。

おふろはみんなが入ったあと。女中さんはもっとあと。

どうして？

どうして、家の人たちと同じところで、

同じごはんを食べてはいけないのだろう。

どうして、女中さんは、

おふろのじゅんばんが最後なのだろう。

どうして、人は人を下にみるのだろう。

心に芽生えた「小さな問い」は、

いつまでも消えることはありませんでした。

それから長い年月がすぎ、
会社をもつようになりました。

お昼やすみのこと。

働く人たちがそろって大きなテーブルにつくと、
たのしい語らいのひとときのはじまりです。
食卓を囲むみんなに、こう語りかけました。

——一人ひとりに、すばらしい素質がさずけられています。
どうか、仕事をとおして、
大切にはぐくんでください。
一人ひとりにそなわった宝物を、
おたがいに尊重しあいましょう。

こうして少年の「小さな問い」は、次の食卓へと
導かれていったのでした。

「かこむ」からはじまる、卓越した3つの視座

人格を尊重することが原点にある

ＪＯＨＮＡＮ株式会社の創業者 山本松雄の少年期の体験[1]に、**丁稚奉公**があります。

商いの修業に明け暮れる当時を２００２年に振り返り、こう述べています。

私は丁稚奉公の体験がありますが、当時私ども丁稚は、いわゆる人間扱いではありませんでした。たとえばご飯にしても土間で、片ひざを立てて食べるんです。しかもお膳がないので、かまちがお膳[2]なんです。どこの商店もそうであったかどうかは知りませんが、私の場合はそうでした。食事の中身も違いますしね。そして朝は6時に起きて夜8時まで働く。8時からは何とか自分の時間になるのですが、夜のお風呂も全部順番が決まっていて、丁稚は最後から二番目。女中さんが最後でした。つまり、主人と番頭、番頭といっても一番番頭と次の番頭というふうに序列があり、それから丁稚、女中と、それぞれに扱いが違う。

あまりにも格差がありすぎると思ったんです。やはり人間は、どんな立場にあろうと人格を尊重し、人間扱いをすべきである、という強い思いが湧いてきました。[3]

みんなで囲み語り合える暖かい会社へ

どんな立場にあっても人格を尊重するという思いは、31歳で自らの衣料店を開業[4]した際に、行動として結実します。

私が衣料店を開いて、店員が13名ほどになったときでも、自分は大将、大将と言われていましたけれど、すべて食べるものはみな同じで、別のものは一切食べない。これが私の一つの強い信条でしたね。[5]

働く人みんなが**食卓を囲み語り合える暖かい会社**であり続ける。やがて城南電器工業所を創業した後も、丁稚奉公の原体験から生まれたこの信条は貫かれます。

この会社をつくったときも、同じように人間尊重の精神でいきたい、また社員もお互いに尊重し合いながら、それぞれの責任を果たす者になってほしい、会社全体としても人間的な、暖かみのある社風をつくりたい、と思ったんですよ。これは私の信条ですから、社内だけでなく、どこへ行ってもその姿勢は変わりません。

1 山本松雄は1917年（大正6年）に、8人兄弟の長男として大阪市住吉区天王寺町（現・西成区）天下茶屋に生を受けた。6歳を過ぎた頃に兵庫県に移り、養父町広谷の小学校を出た後、幼い頃からあまり強健な身体でないことを気づかった叔母の口利きで、京都の衣料店に丁稚奉公をすることになる。当時14歳だった。引用元『継承から発展へ』(p.16-17, 1993)

2 履物を置く土間と、廊下などの床との段差部分に食器を並べていた。

3 引用元『これから』(p.34-35, 2002)

4 兵庫県八鹿（ようか）町は、製紙や絹織物が盛んな土地であった。そこで、京都の丁稚奉公時代に習い覚えた衣料商に創業者は着手した。既製服の販売で実績をあげたが、自分の手で物を作ることが好きだった創業者（当時31歳）は、やがて紳士服仕立ての専門店としても販路を広げていった。

5 引用元『これから』(p.35, 2002)

そこの責任者にも、受付の女性にも、同じように頭を下げてご挨拶しています。また約束したことは、相手が誰であろうと厳守しています。そういう姿勢が、結局は周囲の方々に好かれ、事業を助けていただく原因になっていると思うんです。[6]

お互いを尊重し合うことで生まれる暖かみのある社風や、どんな場面でも人格尊重からはじまる創業者の言動は、さまざまなご縁を広げていったのです。

創業時を知る稲葉和雄（1972年入社）は会社の雰囲気を振り返り、とても家庭的だったと話しています。また、創業者の姿をこう述べています。[7]

駐車場から会場までの道に、案内役として松下の課長さん達が立っているんです。創業者は、その一人ひとりに頭を下げていくんですよ。他の社長さん達は胸を張ってどんどん歩いていくのにね。付いていった私達は、「もう恥ずかしいし早く行こうや」という感じでしたが、本人は頭を下げたきり動かない（笑い）。一人ひとりに「お寒いのにご苦労様ですね」と声をかけて、そういう気配りができる人でした。[8]

事業領域や会社の規模が広がり続けていく中で、その根底にある「かこむ」という視座は生き続けていきました。

6 引用元『これから』(p.35-36, 2002)

7 クリスマスには、昼までに仕事を終えてお茶を飲みながらケーキを食べたり、聖書の言葉を聞いたりした。引用元『Back to a Venture』(p.20, 2012)

8-1 引用元『Back to a Venture』(p.20, 2012)

8-2 人格を尊重し、同じ食卓を囲むという信条は、1972年（本社創立5周年）の新年会でも見受けられる。施設内のプレハブの一棟を「松風亭」と銘打ち、所信発表の後は懇談会を行って、すき焼きと水だき鍋を全員で食した。引用元『継承から発展へ』(p.51, 1993)

視座①「かこむ」　～人格尊重・暖かさ・責任～

丁稚奉公時代の食卓における創業者の原体験（人間扱いをされずに同じ食卓を囲めなかったという負の体験）は、どんな立場にあろうと**人格を尊重する**という創業者の強い信条をもたらしました。

そこから、誰もが社内外を問わず、共に現場で語り合える仲間として話し合いをはじめられる、**暖かい会社**であろうと努める、**視座①「かこむ＝食卓を囲む」**が形づくられていったのです。

小さな「食卓」での原体験からスタートした創業者視座の物語。このお話は、働く人もその家族も、同じ部品を扱う競合も、新たなパートナーも、囲む人やモノが多様になりながら、神との出会いという重要な局面を経て、JOHNANの進化と共に進んでいきます。

創業者は、囲む人々は、**それぞれの責任を果たす者**であってほしい、ということを話しています。一体どんな「責任」を果たすべきなのか。その意味は、次の視座②を読み解くことで見えてきます。

Q 人として、また仕事において「責任」を果たすとは、どんな意味だと思いますか。視座②を読む前に、ぜひ考えてみてください。

みる

異国の地から戻り、会社をおこした頃のこと。

――なんて運がよかったのだろう。

長く苦しい戦争が終わり、無事に生きて戻れたことを
忘れることができませんでした。

働きはじめてからも、日々、困難はやってきます。

――まるで目に見えないなにかに、
みちびかれているようだ。

彼は、はっとしました。

――いくつもの出会いや助けをかりて、今の自分がある。
つらい道のりも、苦しみも、
乗り越えるために与えられた運命なのかもしれない。

神は真実である。
あなたがたを耐えられないような試練にあわせることは
ないばかりか、試練と同時に、それに耐えられるように、
のがれる道も備えてくださるのである。

かみさまのことばと出合うたびに、
心うたれ、奮い立ち、困難に立ち向かう力をえたのでした。

――命あることも、苦しみも、
すべてかみさまからのおくりものだったのだ。

かみさまに導かれて生きているという気づきは、
心のなかをひたひたとみたします。

その存在をもっとちかくに感じたいというねがいは、
日々の祈りへとつながっていきました。

ある日のことです。
宇宙から見た地球の映像に、心をうばわれました。
地球は、ひろいひろい宇宙にぽっかりと浮かび、
かがやきを放っています。

――なんて美しいのだろう。

こんなにも美しい世界に、私たちは生かされていたのか。
天から与えられた地球があり、試練や運命があるのならば、
私のみならず、この世界に生きる一人ひとりにも
果たすべき使命があるのではないか。

新たな問いが生まれました。
心のうちをじっと見つめ、かみさまにたずねます。

――一人ひとりに、天から与えられた素質と使命がある。
私たちには、それに気づいて活かすという責任が、
あるのではないでしょうか。

たくさんの日記をつづり、かみさまとの対話を重ねます。

――かみさまが与えてくださった
責任があるように、
使命によって
社会はみちびかれているのだ。
私は私の会社がなすべき使命を、
見つけ、全うしたい。

彼のねがいは、
今も会社の営みのなかで生きているのです。

「みる」視点をひろげて、個人と組織のあり方を捉えなおす

目に見えない世界に気づく

青年期に幾度かの戦争を経験し、衣料店を開いた後、城南電器工業所をおこした創業者は、**神を信仰**しはじめます。[1] それは人生や仕事や経営観を培う上で、とても大きな存在となっていきました。

> この40年間、事業の不安から守り、私個人の精神的なものを今日まで支えてくれた一番のものといえば、やはりキリスト教の信仰でしょうね。それが、目に見える物的なものだけでなく、目に見えない世界というか、神様の御手によらざれば、何もできない世界を知ることになったのです。これが何といっても大きなよりどころになりました。[2]
>
> 日頃祈っていますと、神様が大きな御手をもって、肉体的にも精神的にも支えてくださっていることを実感します。ほんとうに感謝ですね。やはり創業40年、今日まで私を一貫して支えてくれたものは、キリスト教の信仰だったと、しみじみ思いますよ。[3]

1 〝私は仏教の家に生まれました。それに長男で、先祖を守らないかん立場ですからね。キリスト教には、初めは抵抗がありましたよ。でも、はじめ子供たちが教会へ行くようになり、つぎには家内も行くようになった。（中略）人生のあり方とか、天国の話などは、大人の私としても関心がありますし、〈死んでから行くところが違うというのも困るな〉と思うようになりましてね、そこで、いっぺん教会へ行ってみようかという気になったんです。〟引用元『これから』(p.20-21, 2002)

2 引用元『これから』(p.20, 2002)

3 引用元『これから』(p.23, 2002)

創業者は、ビジネスの視点だけでなく、**より広い、神のつくられた世界という視点**に立って、個人や組織について考えを深めていきます。

よき素質を活かす個人

個人については、それぞれによき素質が神より授けられ、それに気づいて活かす責任が、私たち一人ひとりにあることを述べています。

> 自分の持っているよき素質を埋もれさせてはなりません。また、よき環境で人生をより良く生きていくため、自らの努力を惜しまずに全員一致で努めれば、その結果は天にも通ずるものと信じます。[4]

視座①で、人格を尊重し合う個人は「それぞれの責任を果たす者になってほしい」という言葉を紹介しました。その背景には、ここで述べられているように、神から与えられた自らの肉体と精神のよき素質[5]に気づき、一人ひとりがそれを活かす主体的な努力を行う**責任**があるという思いが込められています。

ふしぎな導きが示す組織の使命

神がもたらした**宇宙の摂理**を受け入れ、一人ひとりが、**よき素質を活かすという責任**を果たす。そうすることで、**ふしぎな導き**によって組織と

4 引用元『城友』(1988)

5 〝精神的な和合と語り合いにこそ将来の発展が約束されます。厳しいことを言うならば、仕事は戦いなのです。明日は有りません。神さまから賜った体と智恵は誰にでも平等に備えられています。生かすか殺すかは自らの責任です。〟引用元『城友』(1990)

しての使命やあるべき姿が見出されていきました。

私は戦争に行って、[6]何回も明日の生命があるかな、という経験をしてきました。そこで感じるのは、人間というものは、どんな場合でも自分の力だけでは生きていけないということです。（中略）私が二度も戦争に行って、しかも元気に帰ってきたということは、これは自分が決めたことではない、実はふしぎな導きがいろいろあったんですよ。（中略）そういう大きな運命というか、目に見えない摂理があるということを知ってほしいということです。[7]

宇宙船ディスカバリー号のカメラが映し出した地球は、漆黒の宇宙にポッカリと美しく輝き、何度見ても感動的でした。私たち現代人は、居ながらにして宇宙の神秘を身近に感じることが出来て、嬉しく幸せです。まさに神の御業と感動するばかりです。[8]

神に祈りつつ物づくりに励ましていただいた日々の中で、私の心の中に、生産者の使命、事業家の使命[9]といったものが生まれ、人と人との出合いについて真剣に感ずるようになって参りました。[10]

6 創業者が20歳の青年期に日中戦争がはじまった。鳥取歩兵第40連隊として、1年6ヶ月の従軍を経験。半年後に再召集されるが、やがて片岡少将の配慮で、家の長男として特別な扱いを受け、戦争が終わる前に内地に帰還した。引用元『継承から発展へ』（p.17-18, 1993）

7 引用元『これから』（p.227-228, 2002）

8 引用元『城友』（1999）

9 山本勝（二代目社長）はインタビュー（2018年実施）の中で、創業者のエピソードを次のように語っている。〝人間がああしたい、こうしたい、といろいろ思いはあっても、人間が頑張ってできることではない。背景に神様がいて、その意志がないとできない、と創業者は話していた。それともうひとつ、事業というのは神様の栄光をあらわすため。会社が立派になるのは欲しいものを買うためではない。なので会社は創業者のものでもないし、社長のものでもない。〟

10 引用元『城友』（1988）

視座②「みる」　～宇宙の摂理・ふしぎな導き・使命～

「人間が、社員が、会社が、社会がどうあるべきか」、さらに「世界や宇宙はどうあるのか」というコスモロジー（宇宙観）を深めることで、**視座②「みる＝広い視点で見る」**が形づくられていきました。**宇宙の摂理**を受け入れ、**ふしぎな導き**によって**個人や組織の使命**が見出される。特に晩年に多く書かれた「日記」に、こうした視座に関係する見方や、神の言葉の引用が綴られています。

宗教というと、「私はどうあるべきか」という個人の内面に向き合うものとして捉えられがちですが、創業者にとってはそれと同時に、「神から与えられた目に見えない世界」と対話するためのものだったと見受けられます。

自分自身の捉えなおしとしての機能と、変化する時代においても変わらない人間・世界・宇宙の摂理を確信するための機能を、**触媒**的に「日記」がもたらしていました。

広い視点から見る視座を持ち、そこからまだ誰もやっていないことを、何か新しいものを目指すという視座③を、最後の創業者の視座として読み解いていきます。

Q あなたは自己と深く対話をする「触媒機能」、自分を見つめなおすために「他者と心や考えを交換する場」を持っていますか？

Q それはどのようなツールや場でしょうか。

つくる

新たな一歩を踏みだす、きっかけの出来事。

――これだ。

世界を変える技術に出合いました。
新しいものづくりに情熱をそそぐ道を選びました。

――これを、一生の仕事としよう。

誠実に働く人と出合いました。
その仕事ぶりに感動し、自分もそうありたいと願いました。

――これこそ、私が目指すべき姿だ。

情熱と誠実さをもって、電子部品をつくり続けたのです。
つくり手の魂と祈りを込めて、
よいものづくりを徹底しようと努めました。

――ひとつひとつに、つくった人の心と命が
やどっているのだ。
どうか、世の人のお役にたちますように。

生涯をかけて
ものづくりに打ち込んだのでした。

会社とともに歩みながら、いつも考えるのです。

――相手を敬い接すること。
与えられた使命に応えること。
魂と祈りを込めてものをつくること。

こうした行いが積み重なって生まれた信頼が、
会社を助けることもありました。

――ご縁で仕事がつながっていく。

集まった人々がそれぞれの素質を惜しみなく発揮することで、
新しいものをつくりだすことができると、考えました。

――こうして進む先にあかりが灯され、
おのずと道が開かれていくのだろう。

「つくる」がえがく、新しいものに向かい続けるJOHNAN

天からの仕事を自覚し、やり通す

まだ誰もやっていないことを目指して**「つくる＝新しい価値を創る」**という視座③は、世界を変える技術との出会い[1]からはじまりました。

> その（トランジスタの）仕事を見た途端に、私、胸がワーッと熱うなりましてね、「これが自分に与えられた仕事だ」といって、全神経を注ぎましたね。そして二度と再び洋服屋をやらん代わりに、これを生涯の仕事としてやりたいと決意しました。当時はキリスト教に信仰をもち始めた頃でしたけどね。毎日祈りましたね。「神様、どうぞこの仕事を、私の天からの仕事として生涯お守りください」と。[2]

徹底して、魂と祈りをものづくりに込める

天からの仕事としてのものづくりに創業者は邁進しました。良品とは何かを突き詰め、**徹底して魂と祈り**を込めました。

> 物にも命があると信じることです。一つ一つの物、一個の部品にも、それを作った人の心と命が入っています。物を造るとき、精神を込め祈りを持って造ると、それは部品ではなく、そこには命が入っているのです。そういう思いを持って取り組んだら、材料も機械も大切に取り扱いたくなるのです。そこに良い物づくりが生まれ、不良品がなくなるのです。[3]
>
> 私は、納品する時はまず、『有難うございます』とお客様に感謝するばかりでなく、送り出す品物も『どうぞ役に立って下さい』と、祈りを込めて送り出してきました。皆さんはどのような思いをもって物を納め、そして買い上げられているのでしょうか。[4]
>
> お客さまのご期待が有るからこそ喜びをもって、物造りに励む事ができます。なお、そこに技術が伸び、そして開かれて良きものが生まれます。[5]

こうしたものづくりへの姿勢や良い製品がご縁をつなぎ、新たな仕事やパートナーとの関係を形づくっていきました。

> 融資のメドもなく、いよいよ切羽詰まった時、最後に一番お世話になったのが、取引先だった松下電子工業の社長様はじめ幹部の皆さまでした。わが社の窮状が分かった時、社長様はじめ皆様が特別のお計らいによってわが社を吟味、ご指導くださり、立ち直るキッカケをつくっていただいたのですが、その時の有難さは、い

1 トランジスタとの出会いを創業者は次のように語っている〝八鹿町消防団の仕事をしていたとき、分団員のなかに東芝製品の卸会社の息子さんがいましてね。寄り合いがあったときに、トランジスタの見本を持ってきたことがあるんです。「山本さん、これ見たことあるか」というんで、「いや、知らん。何ですか」「これが将来の真空管に代わるべきトランジスタというもんや。今はまだ世に出ていないが、これからのもんや」と説明してくれました。これが一番最初で、強く印象に残っています。ふしぎな縁というものでしょうか〟引用元『これから』（p.11,2002）

2 引用元『これから』（p.186-187, 2002）

3 引用元『城友』（1995）

4 引用元『城友』（1995）

5 引用元『城友』（1990）

まもって決して忘れることができません。（中略）そのことを思い出すにつけても、不思議なご縁とご配慮を心から感謝しています。[6]

使命を果たし、新しいものを目指す

創業者は、こひつじ保育園、寡婦手当[7]、太陽電池など、当時ほとんど前例のないものをつくっていくことを目指しました。さまざまな障害や試練もあきらめずに自らの使命を全うすること[8]、そうして**新しいものを目指す**ことで、**道が開けていく**ことを信じていたのです。

このままでは、城南電器がいつまでも下請け会社のままに終わる。いや、このままでも全然ダメということはないんですよ。立派な会社と手を組んでやっているわけですからね。しっかりと食いついて責任を果たしていけば、それなりの経営はできるともいえますわね。でもそれだけでは、人間として満足できないと思う。だから何か新しいものを加えていく。城南電器は半導体をやっていたし、部品関連の仕事をやっていたけれども、何かすごいものを創り上げたな、といわれるような姿を夢見たいし、それを求めていきたいと思うんです。[9]

6 引用元『これから』(p.16-17, 2002)

7 1972年4月、名もかわいい「こひつじ保育園」という託児所が開園した。各地でキリスト教会が付帯的な慈善事業としている保育園の事例にならった。また働く母子家庭の主婦には、皆勤手当と同額以上の「寡婦手当」を支給した。当時としては他に例のないこの制度も、社員への思いと人柄の自然なあらわれだった。後年この託児所で育った幼女と、30歳すぎになって再会し、「私も社長さんの託児所にいました」となつかしそうに声をかけられた創業者は「しみじみ嬉しかった」という。引用元『継承から発展へ』(p.52,1993)

8 〝よく試練に遭いますから、「神は真実である。あなたがたを耐えられないような試練に会わせることはないばかりか、試練と同時に、それに耐えられるように、のがれる道も備えてくださるのである。」（コリント人への第1の手紙10章13節）の御言葉にも、とても励まされています。〟引用元『これから』(p.22-23, 2002)

9 引用元『これから』(p.190, 2002)

10 会社の「**ビジョン**」にも使われる「**VISION**」という言葉は、キリスト教においては、預言者がみた「**ヴィジョン＝幻**」、今ここにない、神から示された新たな目指すべき道のことを意味しています。まさに創業者は、神さまとの対話を繰り返す中で、何か新しいものをつくるための「VISION＝ヴィジョン（世界観）」を描いたと言えるのではないでしょうか。

Q みなさんは、誰とどんなヴィジョン（世界観）を描き、実現したいですか？

視座③「つくる」　～天からの仕事・徹底・新しいもの～

トランジスタとの出会いは、創業者にとって**天からの仕事**となりました。自らの熱い想いをベースに、**徹底して魂と祈りを込める仕事**のあり方を強調しています。その先に、自らと社員に、**まだ誰もやっていないこと、何か新しいもの**を目指していくことを求めました。

このように、単純な理想主義でも、単純な現実主義でもない、両方にバランスを取った「VISION＝ヴィジョン（世界観）」[10]を神との対話によって描き、**視座③「つくる＝新しい価値を創る」**を推進していったのです。

「かこむ・みる・つくる」の3つの視座は、それぞれつながっています。人格を尊重し合う人々がそれぞれの責任を全うする。仕事や経営において、ビジネスを越えた、コスモロジーと広い視点を忘れない。そして、湧き上がる自らの情熱とヴィジョンをもって、この世に何か新しいものを創り出していく。

さまざまな場面や葛藤する局面で、この3つの視座を同時に持ち続ける。その卓越した複眼こそ、創業者独自のものと言えるのではないでしょうか。

この創業者の3つの視座を、「JOHNANらしさ」の変わらぬ核として、これからの新しいJOHNANを一人ひとりの力で生み出していきましょう。

『かこむ みる つくる』
創業者 山本松雄の卓越した3つの視座物語

発行日　2020年3月31日
発行者　JOHNAN株式会社
〒611-0033 京都府宇治市大久保町成手1番地28

企画・編集　株式会社編集工学研究所
寓話執筆　丸 洋子
イラスト　阿部海太
デザイン　阿部航太

研究協力　同志社大学神学部 小原克博
調査協力　有限会社一粒麦社

編集協力　株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
株式会社リクルートコミュニケーションズ

Copyright © 2020 JOHNAN Corporation All Rights Reserved.

JOHNANらしさ探求プロジェクト

JOHNANの根底にあるルーツをひもとき、「らしさ」を抽出・表現して、これからのありたい姿を描く研究開発プロジェクト。2018年からスタートし、JOHNANらしさの核となる創業者 山本松雄が培ってきた価値観を、創業者にまつわるエピソード、事例、日記等を収集分類して、「卓越した3つの視座」と「5観」として言語化・物語化しました。絵本やらしさ学習DBといったツールを作成して、社内外に発信しながら、「らしさ探究会」として主に経営層や管理職向けの研修を行っています。

創業者の価値観（JOHNANらしさの核）を、一人ひとりの意思決定や変化・葛藤への向き合い方に活用する活動を行いつつ、時代に合わせて発展するJOHNANらしさを、皆さんと一緒に探求していきます。