

以下は、私が本会の執行役員就任を引き受けたことを踏まえ、執行に当たって臨む姿勢の基本姿勢を整理し、私の心掛けるべき意志・意思について起請文とするものである。

1. 組織運営に係り学んで来たこと

まずはリスク対応に絞って記述する。私は、41年長の会社生活の中で、技術部門は長いものの事務部門（監査、企画総務、営業）も経験して来たが、以下の様な考え方を徹底的に畳み込まれて来た、徹底的に学んで来た。意識したのは想像力、先取り視点、透視力を養うことであった。企業や役所などの形態や業務内容に係らず組織は人間が主役である、健全な人間があつての健全な組織活動である。第一義的にはその人間を大切にする「人間尊重」の柱が重要である。身近な処にブレイクダウンすれば、「安全・安心」の思想である。リスクとは、現場の建設や土木建築に係ることだけではない、事務処理上のミスや役職の不作为行為を含み、あらゆるアクシデント、ヒューマンエラー、事故、トラブル、危険などを包含する。

①「セーフティ・アセスメント——設計・計画段階で事前に危険性を評価し、その内容に応じた安全対策を事前に講じる——」という安全設計思想、経営哲学です。事前対応（Before）の要諦である。

②「リスクマネジメント」

⎧ ・リスクアセスメント——リスク特定、リスク分析、リスク評価 ⎫
⎧ ・リスク対応——実際に発生した際に被害を最小限に抑える対応 ⎫ からなる様々・種々雑

多な危険による不測の損害を、最小の費用で効果的に処理するための経営管理手法の考え方である。事後対応（After）の要諦である。

その①と②の考え方は、何も現場における怪我や労災の防止だけではない、職種・業態を問わず業務全般の適正処理やスピーディな組織運営に直結する。また、人間の生き方にも通じる。一旦トラブルが発生すると、通常状態に復元するためには、平常時のコスト（労力・時間・金）の何十倍もの負担増となる、それらは無駄な消費になる、トラブルは非生産的な元凶である、トラブルが発生してからでは遅いという考え方である。遡って、2011年（平成23年）3月11日に発生した東北地方太平洋沖地震に見るように、既に大津波の発生と福島第一原子力発電所に係る大事故発生予測について警鐘を鳴らしていた学者がいたのにも係らず経営者は無視していたのである。関係する経営陣は“想定外”と称して責任回避に汲々とし、醜さを露呈した。危機管理の基本的な対処方針、危機管理の要諦は、警察官僚として活躍された^{さっさあつゆき}佐々淳行氏の提言・口癖であった「悲観的に準備し、楽観的に対処せよ」（大きく構えて 小さく収める）のフレーズである。会社業務の様々な場面で取り上げられ学んだ。

2. 私の考え方の基本

そのために次の点を意識して来ました。

- ・私は「過去からの惰性の延長線上、前例踏襲には何も生まれない」とずっと思って来た。
- ・私は、「予見性、先見性、全体性」という想像する力が欲しいと思って来た。
- ・私は、「ゼロベース、ゼロクリア（消去方式）、リセット（再起動）、スクラップ&ビルド（再築）、カスタマイズ（使い勝手がいいものへ変更）」を口癖にして来た。

その考え方に栄養素を与えてくれるフレーズ（キーワード）は次のとおり。

（１）感動する言葉；①温故知新と②不易流行と③「時中」

①は、大方が知っているとおりの、「ふるきをたずね、あたらしきをしる」あるいは「ふるききをあたため、あたらしきをしる」と読み下し、「昔（過去）のこと、先人・碩学・聖賢・英傑・文豪の功績をよく研究して、そこから現代に通用する新しい知識や道理を見つけ出すこと。」という意味合いである。なお、この故事成語の由来は、孔子の『論語』である。 そんじょそこらの広域コミュニティの諸々の何とか会の「何とか長」など、偉そうに見える生身の人間には佞人・奸人・佞奸（マントゲ佞奸根性格）が多いので安々と擦寄るなということである。相手とすべきは、心の糧とすべきは先人・碩学・聖賢・英傑・文豪である。

②は、松尾芭蕉が説いた「不易（変えられないもの）と流行（変えなければならないもの）」の考え方である。「不易」は「正念・筋道・道義を通す、歴史の威儀を質す」ことに、「流行」は「創意工夫と改善・変革」に繋がる考え方に通じる。「不易流行」の精神を身近なものへと落とし込む。いいものは変えず、これまでに先輩達の築き積み上げて来た地域の歴史・風土・伝統を尊重・継承する観点に普遍性を見出し、――（本会においては、普遍性を以て引き継がれて来たことは本のわずか、少しだけ!?）――その上で、老朽やマンネリ・惰性を排し、現在の社会・政治・経済情勢を踏まえた新しい価値観を取り入れて、町内会の存在価値を高めて行く必要がある。先輩達に誠の感謝を表しつつも、今の現代感覚を取り入れ、皆の知恵を積み上げて、発展・向上を目指し当事者として係って行くという覚悟を持つ。

③は、中国の古典「中庸」の中にある「君子、時中す」という言葉である、私が私淑する安岡正篤氏はその著書「論語に学ぶ」他の中で次のようにおっしゃられている。「・・・中とは、対立関係の中間を取る、安直な妥協で流すことではなく、対立相克を解消して、より高い次元に持って行くことである。時とは時々（たまに）ではない、その時代、その時勢に剋切に（ぴったりと適切に）勉強してこそ学問・学習と言えるので、時勢を離れては空理・空論になってしまう。・・・」日進月歩の日々、時々刻々と何がしかの判断を迫られる日常であり、「是々非々の判断基軸が時中」となる。情報感知のアンテナを高く掲げ、時代感覚を磨き、能く洞察し、より客観性の高いステージに引き上げるべく自己修養に努めよという訓えを学んだ。

それら三つの言葉の底に共通して流れる思想は、何でもやみくもに壊せば善いというのではない、しかし、ややもすると人間のショートカット性癖（困難回避、自己保身）により、安直な前例踏襲、慣例優先に陥り易い。よって、机上の無味乾燥な言葉遊びに墮する恐れを戒めるものである。多様な価値観が蠢き生成発展極まりないこの世の実勢を見極めていく実力を養わなければならない、役職に相応しい発展的志向を太く・強くして、そのための自己研鑽を絶えざることなく精進して行かなければならないと自覚する。人間、どうしても、“自身の価値観の確立（俗にいう『信念』）”と称して、既成概念と先入観を積み上げて凝り固まってしまう。マンネリと惰性には「不動点」（ごみ滓）が出来てしまう、いつの間にか私の一番嫌な「頑迷固陋」のレッテルを張られる。そうならないために時々自省し「不動点」を壊す勇気と意識を奮い起こす覚悟を持つ。

(2) 大好きな言葉；提案型人間

また、41 年長の会社時代に次のフレーズも叩き込まれた考え方である。

“ 自ら新しい問題発見型人間であれ！ ”

“ 自ら課題解決型人間になれ！ ”

“ 提案型人間になれ、否定型はだめ！ ”

“ 他人の言動に自己の情弱な感情を以てイチャモンやケチを付けるな”

“ 文句を付けるならば、まずは提案・対案・代案を示せ！ ”

“ 良心に従い、社会正義と道義に照らして貫け”

定年退職後、広域コミュニティに係って来たが、何かにと「**反対、異議、批判**」のきつい人がいるものである。それはそれとして個人の観方ですからまったく問題はない。総じて、しからば、“**こうするともっとよくなる、こうやるともっと向上する・もっと皆^{みんな}のためになる**” という前向きで具体的に生産的で実践的な改善提案をする人が殆んどいない、・・・これはどうしたことか。

(3) 私の大好きな三否言

① 「出来ない」 ② 「無理だ」 ③ 「やったことない」

否定のオンパレードである。何事に付けて、どんな場面でも、この三つの言葉を軽々しく吐く人は、内心軽蔑している。自分自身の怠惰をごまかすために発するのであれば、私（他人）は何も干渉する権利はない。しかし、公的組織——会費納入の有無に係らず、身近な何とか趣味の会を含め、複数が集まって何かをやろうとなった集まり——の運営に係るメンバーとなったからには、消極姿勢、職務放棄、不作為を象徴する姿勢の言葉故に使用厳禁、発声厳禁である。その三否言は万事前例踏襲、既成事実を金科玉条とする消極姿勢の宣言みたいなものだ。このような声を許すと、組織は間違いなく停滞する。現状維持は退化に等しいと謂われる所以である。未体験分野に遭遇するほどにフロンティア・スピリットが燃え、ルート・ファイティングの闘争心が自噴する人に共感する。人生には予想外の、想定外の事象（問題）が降りかかるものだが、逃げれば逃げたで、隠れれば隠れたで、お天道様は放っておいてはくれない、早く解決してくれと叫ぶ悪魔はどこまでも追いかけて来る、ということを経験して来ている。

(4) 尊敬する人、軽蔑する人

a. 尊敬する人

「^{ちこうごういつ}知行合一」の人である。陽明学の起草者「王陽明（中国明代の儒学者・思想家／1472 年～1529 年）」が説いた行動哲学である。かいつまんで記述すれば、「知は行の始めであり、行は知の成ったものである。知と行は、分けて二つにすることは出来ない。」という。知とは、知識・認識・思い・思想などのこと、行とは行動のこと。その知は、日常は「言葉」となって発せられる。知と行は、内とか外とか別々にあるものではなく、二つが一つの一体のものである、一つのものの表裏なのだ、という教説である、ことは単純、屁理屈のない有言実行の人は「^{ちこうごういつ}知行合一」を地で行くものだ。

b. 軽蔑する人

いわゆる“頭でっかちの人”、「知」^{まみ}塗れが 8 割で、残りの 2 割が「行」の人、つまり、有言不実行の人、言行不一致で^{ねいじん}佞人肌の人である。何かに付けて自己保身的な言い訳を並べる人はピーンと来るものだ、よって次回からは警戒する。

3. 町内会運営に当たっての個人的基本方針

私は、本会執行役員を拝命直後に、自治組織運営責任者の一角に携わる者の基本方針として、自らに、以下のA・B・Cの3セットに留意する誓いを立て決心する。

最も大事な^い思いの一つ挙げるとすれば次の1点である。

会員は、年齢・家族構成に関係なく、所得に関係なく、世帯人数に関係なく1世帯当たり同一の年会費を納付している。したがって、世帯を単位として1議決権を有し、みな平等の権利を有する。踏まえて、本会を他外部からの干渉を受けない自主独立の団体として成長発展させなければならない。そのためには、執行三役が独断専行することなく、規約・細則に基づいた法治主義の考え方を根底に据え、民主的な運営を図らなければならない。とにかく、真剣に、誠実に、全力で一所懸命頑張ろうと決心する。私は性格的に「バカ、馬鹿、アホ」と言われてもカット来る方ではない、相手が言うのだから仕方がない。しかし、「頑迷固陋の男」と言われるとガックリ来る、また、「独善の反対は無知！ その独善と無知は表裏一体」である、そのように言われぬように、以下の視座を据え、全力傾注、努力して行こうと決意する。

A. 全般的な三原則

執行役員――本会は会長・副会長（総務部長と会計部長）の三役、専任部長（環境衛生・防犯防災・福祉）の6名で構成――は、公明正大に透明性の高い説明責任を尽くした運営に最大限の努力を払わなければならない。私は想像するに、本会組織の中身において、会員に秘密にしなければならない「情報（もの・こと）」は微塵もないと考えている。広報に努力せず、情報公開せずに、一部の役員だけが知っていて、一般会員に知らせない、知らないという状態は正常でない。何か執行部にとって不都合なことを隠蔽しているようだという印象を与えれば、さらなる疑心暗鬼を誘発し、本会規約第2条の「・・・明るく住みよい町内にする・・・」という目的とはかけ離れたものとなる。融和とか、絆とか、防災とか、連帯とかの美名は踊るが、深く幅広い共通認識なくして成後は叶わない。

端的には、次の①～③の「見える化・可視化」に格段の注力を払うこととする。

①情報や活動内容の積極開示 ②客観視座による課題発掘と問題の共有化（上下・水平展開） ③説明責任の誠実履行 }	「見える化・可視化」
---	------------

一般会員から「町内会は何をやっているのかさっぱり分らない！」という声に対して、執行役員は、「精一杯頑張っているのだ、何を文句付けるのだ！」と言いたくなる。その評価・認識の祖語は活動内容が可視化されていないからである。会員目線に留意すれば、自ずと見える化に注力しなければならないと肝に銘じる。

B. 判断・行動基準の三要件

約500世帯（持ち家約300世帯+借家・アパート約200世帯）の会員には多様な意見がある。この膨らみを軽々しく見てはだめだ。それらを受けた執行部は新たな考え方を生み出し、活動の執行過程に係る企画・立案、実施等の場面において新たな判断を生まなければならない。その時に適切に判断して行くべき合理的な行動を執る時の根拠・基準は、規約（細則含む）や諸ルールである。しかし、文言だけでは人間の意思を100%表現出来ない、それだけではややもすると冷たいものになる。そこで、生身の人間同士の共感に入り込む判断というものは、人間としての社会常識が拠り所になると考える。次の社

会常識三要件に注力すれば、良好な風土を作って行く原動力に幾ばくかの貢献が出来るものとする。

この三要件は独善とは真逆の位置にある概念である。また、人間である以上の万民に備わる『良心・致良知』である。

① 社会通念（客観常識）

社会一般に通用している常識または見解である。憲法・その他法令の文字から読み切れない処を解釈した判例なども社会通念として積み上がって行く。一々、高度な専門辞書を開かなければ判断出来ない、解釈出来ないという物差しではなく、日本民族として、一般国民としての当たり前の知識や、良心に依拠する客観的視野を指す。

② 善管注意義務（善良な管理者としての注意義務）

単なる注意を払うというだけの意味ではない。委任された人はその担当業務の専門家としての能力を発揮すべく努力を払い、その社会的地位に相応しい職務を履行する義務を伴う。執行役員として成すべき事を怠った場合は不作為と称し、善管注意義務の責めを問われ兼ねない。

③ 公序良俗

- ・ 社会の秩序と善良な風俗の道德観に根差した言動
- ・ 倫理的秩序に即した行為（騙す、そそのかす、落とし入れる、嘘をつく言動は厳禁）
- ・ 自由や人権に配慮した行為（誹謗中傷、根拠のない陰口・悪口は厳禁）

C. 「報告、連絡、相談＝報連相」の徹底

報連相（ほうれんそう）は、昔からビジネス界では、世の中では能く言われて来た言葉である。組織にあっては、管理職（上司）と部下との上下関係、同僚間の水平関係、他部署や外部団体との広域的連携関係など網目（ネットワーク）の中で風通し良く意思疎通を図ることの重要性を説く際の合言葉である。一部の人の独断や抜け駆けは、信頼関係を打ち壊し、協調体制・チームワークに亀裂が入る原因となる。そのようなことを戒める掛け声でもある。意思疎通を欠く組織においては、“俺は知らない” “俺は聞いていない” という人が必ず表れものだ。逆にこの声が出れば、報連相が浸透していない証拠である。ただし、時には巧妙な責任回避（自己の正当化）を主張する隠語でもある。こうなると裏では影口・悪口が飛び交うようになり、悪循環へスパイラル化する。

いずれにしても、意思疎通がきちんと回るか否かは、組織の長（トップ、リーダー、キャップ、マネージャー、管理者）の業務遂行能力、采配の如何にある。私は不出来な上司に対しては、「面従腹背と馬耳東風」の空鉄砲を放って来た。この私のような人が増えると、いざという時、つまり、非常事態、緊急事態において、その組織は総合力を発揮出来ない、空回りとなる。だから、「面従腹背と馬耳東風」が不要な風土にしなければならない。

=====

私は会社人生 41 年長の中で、16 個所の職場（1 職場当り平均 2 年 6 ヶ月の勤務期間）を経験して来たが、管理職に成ってからは人事異動の都度、新しい職場では以上のような自身の誓い・決意の書面を部下に配布し、気持ちを伝え、チームワークの醸成に努めて来た。中堅の頃「ノブレス・オブリージュ」（身分の高いものには相応の義務を伴う）の哲学的思想を学んだ、管理職の心構えを支える言葉として捉えて来た。世の中、全てに一長一短、表裏がある。長年同じ顔触れが絡む縁は腐れ縁とか、しがらみとかを生む。そこで、お互いに率直に話せなくなり、こびたり、^{うら}怨んだりするようになる。その中でも、仲よくするとか、固い絆とかを持ち出す。とても素晴らしい響きがする。誰だってそうありたいと

願っている。

その中で、真理と正義が貫かれた組織運営にするためには、“あなたと俺は人間性が違うのだ、その上で何より対等互敬（恵）を強く意識する必要がある”と肝に銘じる。自らの口癖は「対等互敬（恵）」である、敢えて「敬」です、補完的に「恵」である。

^a文字のとおり、お互いの人間性（社会的な権利義務）は対等・互角であり、お互いのそのままの有り様を尊重・尊敬することをいう。

^b相手の思想信条や性格に①ケチを付けないこと、②否定しないこと、③悪評を口にしないことの3点をいう。

^cお互いが攻守（責・^{せめ}受^{うけ}）の肝を教え学び高め合う同格の人間指導員足るを自覚している関係性をいう。

^d同調是非・賛否・白黒の判定を求めない、同調圧力をかけない。

以上を以って、執行部や私自身の保身ではなく、会員目線で職務に精励し、全力投球でその任を実行して行くことを神仏に誓って肝に銘じる。

.....

以上のような決意というものは、会社生活現役時代、初めて管理職になる時に、つまり、内示を受けた時に骨格を作ったものである、その後、人事異動の度に整理をしたものであり、定年退職後に様々な趣味の会などに入会した時に、この内容を確認しその立場に応じて決意を新たに臨んで来た。

(end)