

禍を転じて福となす  
～ピンチをチャンスに～

下期の初めにあたり。一言ご挨拶を申し上げます。

春以来コロナの嵐に遭遇し、公私ともにこれまでとは様変わりの半年間を過ごして参りました。オリンピックの1年延期に始まり、経済活動が低迷する中で、三密対策、外出自粛、在宅勤務などにご協力を頂いた皆様方に、心から感謝申し上げます。今日から一部で時差勤務も始まります。これもコロナが生んだ新しい変化です。とりあえずは本社からですが、だんだん広げていく計画です。

国内の感染者数を見ますと、ひと頃に比べれば少しは落ち着いて来たようですが、これで大丈夫という保証は全くありません。ご承知のとおり世界の状況はもっと厳しくて、炎が収まりそうな気配がありませんので、今後とも緊張感を持って過ごしていくことが必要だと思います。経済活動や社会生活が元に戻るには、ワクチンや治療薬の開発が不可欠ですので、国内外で精力的に進められている研究開発活動が一刻も早く実を結ぶことを願っておりますが、同時に一人ひとりが自分の身を守り、人に迷惑をかけない配慮と行動を続けることが大切です。

さて、本年度期初の4月1日にお話ししたことを振り返ってみます。経営には二つの面があり、臨機応変に変えるべきことと、変えてはならないことがあるのです。一つは事業計画で、外部環境の変化に応じて柔軟かつスピード感を持って変えねばなりません。いま最も大きな影響があるのはコロナで、臨機応変の対応が欠かせません。もう一

つは、外部環境が変わっても変えてはならないものとして、私は経営理念を初めとする「五つの徹底」を挙げました。その五点を改めて申し上げますと次の通りです。

- 1, 経営理念「お客様とともに歩む」の徹底。
- 2, 経営の健全化、とくに「信用第一」の徹底。
- 3, センターの一体化の徹底。
- 4, 「現場主義」の徹底。
- 5, 職員の「健康確保」の徹底。

これまでも繰り返し申し上げてきたことですから、詳しい説明は省略します。こうした基本方針は、下期も不変です。

ところで、本日は別の角度からお話をします。

皆さんは、「禍を転じて福となす」という、昔からある諺をご存知でしょう。「危機を好機に！」「ピンチをチャンスに！」とも言われます。誰でも口にする言葉ですが、いざこれを実行するとなると、決して簡単なことではありません。大変な実力がいります。多くの場合、事が一段落して大体の決着がついた後になって、「ああ、あの時が変わり目だったのだ」と気づくからです。そうです、後の祭りで、気づくのが遅すぎたのです。われわれ実務家は、後智恵で分かったようなことを言う評論家になってはいけません。渦中で転機を発見しなければならないのです。危機（ピンチ）が好機（チャンス）になるには、必ず転機があり、それを見分けることができなければ、危機を好機に転ずることはできません。苦しい状況の真ただ中にいる時には、無我夢中で、とかく流れの変わり目である転機が分からないものです。

ではどうすれば、良いのか。この問いは、人類が抱えてきた最大難問の一つだろうと思います。先のことは誰しも分かりにくいものですから、占いや予言者に頼る人が居るのも無理はないのですが、凡人でも自分でそれが分かる方法はないのか、と私は考えました。

東洋には、3000年以上前から伝えられている言葉があります。これを参考にして、仕事や私生活に活用してはどうかと私は考えています。すなわち—

“窮まれば変ず、変ずれば通ず、通ずれば久し。”

何事によらず、同じ状態はいつまでも続かない。絶好調も絶不調も、それが窮まったときに変化する。変化すれば新しい道が通ずる。新しい道が拓ければ、それがまたしばらく続いて、窮まるとまた新しい変化が起こる。禍福はあざなえる縄の如しという意味です。社会や経済というマクロの世界においても、また、私生活においても同じことです。不景気や不幸のどん底に落ち込んでも諦めずに希望を持ちなさい、好業績や幸福の絶頂にあっても驕り高ぶってはいけない、と語っているのです。これは、『易経』という、東洋ではもっとも古い時代に書かれた本にある言葉です。難しい内容なので私の力では十分理解できない部分が多いのですが、この一節は私が一番好きな言葉です。

そして、ここがとても大事なところなのですが、転機に際しては必ず「兆し」が現れると教えています。最初はかすかに小さく、その内に段々大きく、よりはっきりと目に見え耳に聞こえるように、繰り返し兆しが現れてくるというのです。どの段階で兆しを捉えることができるか、それが個人の實力であり、組織の實力なのです。では、兆しをつかむにはどうすれば良いか。そうした眼や耳を鍛えるには、たった一つの方法しかないと私は考えます。それが「現場主義」です。すなわち、「現場に立って考え行動する」ことに徹したときに、兆しに対する鋭い感度が磨かれるのです。頭で考えるだけでは畳の上の水練にすぎず、モノになりません。そして、良い芽は小さいうちから育て、悪い芽は小さいうちに刈り取ることが何よりも大切です。組織が永続する秘訣はそこにあります。

幸いにして、身近なところに実例がいくつかあります。

① 経年劣化したスカイラインの修復を、横断管の取り替えなど

- 新グランドデザインの一環として計画化し実行したこと、
- ② 東部県営住宅で、屋外配電盤にある僅かな錆の流れをパトロール中に発見し、建物の全戸停電を防止したこと、
  - ③ 富厚里団地上水道で、自主検査により基準値に迫る鉛値を検出。住民の安全安心を最優先とし、ただちに全戸に対処し健康被害を未然に防止したこと、
  - ④ 足久保団地の路上マンホールのずれを発見し、ただちに対処し、他のマンホールもチェックして予防措置を講じたこと、
  - ⑤ 料金徴収員の不祥事を機に、断固とした再発防止策を講じた上で、ネットワーク型E T Cのオリンピック前導入を決めたこと、

業績表彰は毎年の恒例行事ですが、その際に行われる事例発表会を私は毎回楽しみにしています。それは現場主義に徹した成果に他ならないからです。身近なところに大小様々なテーマを見つけて、お客さま本位に改善策を講じることによって生まれた産物です。兆しを感知して次の行動に移せる皆さんの力量に、いつも私は感銘を受けています。センターと公社の将来のために、一層磨きをかけて頂きたいと思います。5番目のE T C導入は新しい課題ですが、長い間の念願が実ろうとしています。手始めに伊豆縦貫道から、来年の7月1日の実行を期して、全力を挙げて取り組んで下さい。

このようにして兆しをがっちりと掴まえ、転機が来ていることを確かめ、すかさず次の行動に移すことによって、危機（ピンチ）を転じて好機（チャンス）とすることができます。コロナにめげずに、必ず道は開けると確信し、力を合わせてやって参りましょう。

終わりにあたり、いつものことながら同じことを申し上げます。

明るく、元気に、仲よく、厳しく！

以上