

[盛和塾] 118

平成25年 2013年
2月号 通巻118号

●塾長講話

[第113回]

経営十二ヶ条 —第一条～第四条を集中して勉強し、実践する—

●われ虚心に経営を語る

[Ⅰ]最期まで生きる喜びに溢れる人生を

小山 敬子〈熊本〉ピュア・サポートグループ 代表

[Ⅱ]試練は愛、愛が会社を救う ありがとうの感謝経営

山之口 良子〈北大阪〉日本電子工業株式会社 代表取締役社長

[Ⅲ]稲盛経営哲学の実践により 印章小売業日本一に

大谷 勝彦〈新潟〉株式会社大谷 代表取締役会長

●特集 —日本航空を変えた意識改革とは— [第1回]

トップの強烈な思いが社員の思いの強さを変えていく

●あの日あの時 稲盛和夫氏 [第64回]

稲盛名誉会長から学んだ営業人生

—出会いを大切にし、それに感謝しつつ、その縁を広げていく—

吉田 春雄 元京セラ株式会社 常務取締役

THE VOICE

塾長理念

●

経営12ヶ条(1～4条)

●

1. 事業の目的、意義を明確にする

公明正大で大義名分のある高い目標を立てる

2. 具体的な目標を立てる

立てた目標は常に社員と共有する

3. 強烈な願望を心に抱く

潜在意識に透徹するほどの強く持続した願望を持つこと

4. 誰にも負けない努力をする

地道な仕事を一步一步堅実に、弛まぬ努力を続ける

[盛和塾] 118

平成 25 年 2013 年
2 月号 通巻 118 号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念

※2 経営12ヶ条(1～4条)

THE EXCELLENT OPINION
塾長講話—第113回

2 経営12ヶ条
—第1条～第4条を集中して勉強し、実践する—

MEMBER'S SPIRITS
われ虚心に経営を語る

- 38 [I] 最期まで生きる喜びに溢れる人生を
小山 敬子〈熊本〉
ピュア・サポートグループ 代表
- 56 [II] 試練は愛、愛が会社を救う ありがとうの感謝経営
山之口 良子〈北大阪〉
日本電子工業株式会社 代表取締役社長
- 76 [III] 稲盛経営哲学の実践により 印章小売業日本一に
大谷 勝彦〈新潟〉
株式会社大谷 代表取締役会長

特集

- 94 一日本航空を変えた意識改革とは—[第1回]
トップの強烈な思いが社員の思いの強さを変えていく
- 98 序章 —————
再建への強烈な思いを抱く
- 102 第一章 —————
リーダーの意識を変えた「リーダー教育」
- 112 第二章 —————
フィロソフィと企業理念の策定
- 120 第三章 —————
全社員と思い、フィロソフィを共有

あの日あの時 稲盛和夫氏[64] 136

稲盛名誉会長から学んだ営業人生
—出会いを大切に、それに感謝しつつ、その縁を広げていく—
吉田 春雄 元京セラ株式会社 常務取締役

塾長への手紙

158

編集後記

160

[盛和塾] 広報室

※3

「今ここに生きる塾長の一言」

※4 全従業員の物心両面の幸せを追求する
平良 秀樹〈盛和塾沖純〉
株式会社イバノ 代表取締役社長

経営十二ヶ条

——第二条、第四条を集中して勉強し、実践する——

 純粹な心から始めた事業は
必ず成功する

先ほどひとりの塾生さんから、新しい壮大な事業をしたいというご相談がありました。

事業を興そう、または今の会社のなかで、仕事を新しく始めようと思いついたとき、それは人々にとって、世の中、社会にとって、どういう意義があるのかということを、改めて考えてみる必要があります。それは現在の日本の社会にとって、人々にとってたいへん意義のあることなのだろうか、ということを考えてみなければならぬのです。

「世のため人のために尽くすことが、人間と

 して生きていく最大の目的だ」と、私はいつも話していますが、そういう目的に合致するような事業、仕事であつた場合には、信念を燃やし、強い意志力でそれをやりさえすれば、はた目にはたいへん困難にみえることでも十分に成し遂げることができるのです。それを私は過去に京セラで、または現在のKDDIで、あるいは今回の日本航空再建を通じて証明してきたつもりです。

個人的な、利己的な考えに基づくのではなく、利他の心で世のため人のために尽くそうと思つて考えたことを、生半可ではない、凄まじいばかりの情熱を燃やしながら、真剣に、強い意志



力で展開していけば、必ず成就するのだと私は思っています。

昨今、改めて中村天風さんの教えを思い返すようになっていきます。ベッドの上で天風さんの本を読みながら、勉強をしているのですが、我々は仕事をするとき、必ず自分の知性、つまり頭で考え、そして心で「こうしよう」「ああしよう」と思いながら物事を企画し、計画を立てていきます。しかし天風さんは、頭で考え、心で描いているだけではダメだとおっしゃっています。天が、もしくはこの宇宙が「なるほどそれはすばらしい計画だ」と考えて支援をしてくれるような、崇高な計画でなければなりません。

まさに宇宙を成り立たせている根源的なものと同じ要素が、皆さんも含めて我々のなかにあります。それが我々人間の根本となっているわけですが、宇宙の森羅万象を成り立たせているエッセンシャルなもの、基本的なものが我々個々人の人間の心の奥底にあるのです。それがあるおかげで、我々はこの世に生を享け、今こうして生きているわけです。肉体を持った自分

が「私」ではありません。「私」とは「心である」と言う人もいるかもしれませんが、天風さんは心でもないと言っています。宇宙の森羅万象をつくっているものとまったく同じエッセンシャルなもの、基本的なものが個々人の心のなかのいちばん奥底に「真我^{しんが}」として存在する。ある人はそれを「魂」と言うのかもしれませんが、その魂が宇宙と感応^{かんのう}し、宇宙と波長が合ったときに、どんな難しいことでもすべて解決するのです。

よしんば肉体がガンに侵されようと、ガンに侵された自分の身体を心配するものではありません。すべては自然が、天が必ずみてくれているのだということを悟りさえすれば、肉体の病も必ず治っていく。そういうふうにな風さんはおっしゃっているのです。

それは事業も同じです。誰もが「あんな難しいことを」と思っていることでも、簡単に成就できるのです。なぜあの人にはあんなにも簡単に、あの難しいことを成功させたのだらうかと、誰もが思うくらいに簡単にできる。知性でいくら

考えてみても難しいこと、できそうにもないことでも、自分の心の奥底にある真我が宇宙と連携^{けい}がとれるようになれば、天が支援してくれるようになります。天が支援してくれるような事業を手がけ、天の助けが借りられるような人間性を高めていけば、どんなに難しい問題でも必ず解決できると、私は思っています。

純粋な美しい心で考えたのであれば、他人^{ひと}が「彼はあんなことをしているけれども、たいへんな目にあうのではないか」と思うような難しい場所に足を踏み入れても、簡単に解決していくことができます。美しい心を持った人は、その人自身の力だけではなくて、宇宙を味方にして、すべてのものがうまくいくようになっていく。それがこの自然界の法則なのです。

皆さんは立派な経営をしよう、そして社員を幸せにしよう、また自分の家族も幸せにしたいこうと思つて、一生懸命にがんばっておられるはず。純粋にそういうことを思つていきさえすれば必ずうまくいくのです。

ある塾生さんのお話に触発され、またこのこ

とを盛和塾に集う多くの方々にぜひ理解していただきたいと思い、冒頭にお話ししました。

それでは本題に入ります。



「経営十二ヶ条」の力を 信じて実践する



本日はあわただしい年末を迎えているにもかかわらず、全国から千二百名を超える塾生の皆さんにご参集いただきました。ありがとうございます。

経営者にとって年末はたいへん忙しく、過ぎ去った一年を総括するとともに、来たる年を展望するときであろうかと思えます。そのような年の瀬に全国からお集まりいただいた皆さんに、本日は「経営十二ヶ条」についてお話をしたいと考えています。

しかし、「経営十二ヶ条」のすべてをお話しすれば、たいへんな時間がかかってしまいます。今日は第一条から第四条までのお話をして、残ったものは次の機会にお話をしようと思っています。

調べてみますと意外なことに、過去、盛和塾の日本における例会で、皆さんを前にして「経営十二ヶ条」についてじっくりとお話をしたことはないようです。最近、新しい塾生の皆さんが増えていることもあり、一度しつかりと「経営十二ヶ条」についてお話をしておこうと考えた次第です。

新しい塾生の皆さんは、「経営十二ヶ条」が示す、企業を成長発展へと導く具体的な経営の要諦について、よく理解していただきたいと思えます。また、すでに学んでおられる塾生の皆さんは、改めて基本に立ち返り、学び直すことで、新しい年に臨んでいただければと考えています。

私が「経営十二ヶ条」を考えましたのは、世の複雑にみえる現象も、それを動かしている原理を解き明かすことができれば、実際には単純明快なものであると考えたからです。

特に経営といえますと、複雑な要素が絡み合う、とかく難しいものだと考えがちです。しかし、私は理工系の出身のせいでもあるのか、物

事を本質に立ち返って考えていく習性があるようです。実際に研究開発などでは、複雑な現象を単純化する能力が求められるのですが、その習性にしたがって物事の本質に目を向けていくなら、むしろ経営はシンプルなものであり、要諦さえ会得^{とく}することができれば、決して難しいものではないと思うのです。

また、私の「経営十二ヶ条」はたいへん短い言葉で構成されているため、なかには「果たしてこれだけで経営ができるのか」と思ってしまう方もいらっしゃるかと思います。しかし『論語』が代表するように、東アジアでは凝縮された言葉のなかに物事の真理、深い含蓄を含め、その短い教えが時代や国境を超えて伝えられてきました。それはその短い言葉のなかに、論語でいえば「仁義」といった普遍的な原理原則が貫かれているからだと考えています。

今からお話をする「経営十二ヶ条」は、「人間として何が正しいのか」という最もベーシックで普遍的な判断基準に基づいています。ですから、業種や企業規模の違いはもちろん、国境

や文化、言語の違いまでも超えて、必ずや通じていくものと考えています。

それぞれの項目は、決して難しいことを説いているわけではありません。しかしこの「経営十二ヶ条」は、京セラとKDDIの経営、また日本航空の再建を通じてその有効性が証明された、まさに実証済みの「経営の要諦」だと思っています。ぜひ、そのすばらしい力を信じて、よく理解して、実践していただきたいと思います。



一、事業の目的、意義を明確にする
——公明正大で大義名分のある高い目的を立てる——

◎京セラの経営理念に謳^{うた}われた「全従業員
の物心両面の幸福」という大義名分

「なぜこの事業を行うのか」「なぜこの会社が存在するのか」、様々なケースがあると思いますが、まずは自分の事業の目的、または意義を明確にすることが必要です。

なかには「金もうけをしたいから事業を始め

た」という人もいらつしやるかもしれません。「家族を養わなければならないからだ」という人もいらつしやるでしょう。それでも結構です。しかし、それだけでは多くの従業員を糾合きゆうごうすることは難しくなるはずです。やはり、事業の目的、意義は、なるべく次元の高いものであるべきです。言葉をかえますと、公明正大な目的でなければなりません。

従業員に懸命に働いてもらおうとするならば、そこには「大義名分」がなければなりません。「自分はこの崇高な目的のために働くのだ」という大義名分がなければ、人間というものは心から一生懸命にはなれないのです。

私は京セラをつくったとき、「事業の目的とは何か」という問題に遭遇しました。

当時の私は、まだ経営のあるべき姿を知らず、京セラという会社を「自らのファインセラミックスの技術を活かして製品開発をし、それを世に問う場である」と位置づけていました。当時は技術力よりも学歴や学閥などが尊ばれ、実力を正しく評価してもらえないような風潮があ

り、私は最初に勤めた会社で大きな失望感を味わっていました。そのために、新しくつくる会社では誰に遠慮することなく、自分のファイン



セラミック技術を世に問うことを目的としていたわけです。

ひとりの技術屋として、ひとりの研究者として、磨きあげた自分の技術をようやく遺憾なく発揮できる場ができた、私はたいへん喜んでいました。しかしその喜びもつかの間、創業三年目、若い従業員たちの反乱に遭遇したのです。会社設立二年目に、高校を出た十名ほどの新入社員を採用していました。その彼らが一年あまり働いてくれ、ようやく仕事も覚えたかなと思いついた頃、私のところへ連判状のような書状を持って、団交を申し入れてきたのです。そこには「将来にわたって昇給は最低いくらにすること」「ボーナスはいくら出すこと」という、自分たちの待遇保証を求める要求事項が連ねられています。

私は彼らを採用する面接試験のときに、「どのようなことをしてあげられるかわからないが、一生懸命がんばって立派な企業にしたいと強く思っている。そういう企業に賭けて、一緒に働いてみる気はないか」と話し、彼らはそれ

を承知の上で入社しました。にもかかわらず、入社一年早々で要求書突きつけ、「将来を保証してもらわなければ、我々は会社を辞めたい」といつてきたのです。

できたばかりの会社で人材に余裕がなく、入社後すぐに現場に配属し、ようやく戦力として活躍してくれ始めた者たちであつただけに、本当のところ、辞められてしまえば会社はたいへん困つたのです。しかし私は、「彼らが要求に固執するようであれば、やむを得ない。創業の時点に戻ってやり直せばいい」と腹をくくり、「要求は受けられない」と答えました。

会社を始めてまだ三年です。私自身、会社の前途に対して確信らしいものは何も持っていない。「とにかく必死に努力をしていけば何とかなるだろう」という程度でしか、会社の将来を描くことができませんでした。ですから、彼らを当面引きとめるために、できる自信も見込みもないことを保証するのは嘘をつくことになる。私には到底できないことでした。

彼らとの話し合いは、会社では埒が明かず、

私の自宅にまで持ち越しました。

「私は自分だけが経営者としてうまくいけばいいという考えは毛頭持っていない。入社した皆さんが心からよかったと思う企業にしたい。それが嘘か真か、騙されたつもりでついてきてみたらどうだ。私は命を賭けてこの会社を守っていくし、皆さんを守っていくつもりだ。もし私がいい加減な経営をし、私利私欲のために働くようなことがあったならば、私を殺してもいい」

三日三晩かけて、とことん話しました。ようやく私の言葉を信じてくれた彼らは、要求を撤回し、会社に残ってくれることになり、以前にも増して骨身を惜しまずに働いてくれるようになりました。

このときの造反メンバーは、その後幹部として京セラ発展の一翼を担っていくようになりま

す。そして、この事件は、まさに私に企業経営の根幹を気づかせてくれる契機となりました。それまでの私は、技術者として「自分の技術を世に問いたい」ということを会社設立の目的

としていました。また、会社の将来についても「夢中で働けば、何とか食べていけるだろう」という程度に安易に考えていました。さらに、私は七人兄弟の次男坊です。郷里に住む親兄弟の面倒もみなければならぬのに、どうして赤の他人の、採用したばかりの従業員の将来の保証までしなければならぬのかも考えていました。

そんな私がこの事件によって、従業員は家族まで含めた将来にわたる保証を会社に求めているということを心底から知らされたのです。このときにはじめて私は、企業を経営するということの真の目的は、技術者の夢を実現するということではなく、ましてや経営者自身が私腹を肥やし、豊かになるということでもなく、現在はもちろん将来にわたって従業員やその家族の生活を守っていくことにありと気がついたのです。

同時に、経営とは経営者が持てる全能力を傾け、従業員が物心両面で幸福になれるよう最善を尽くすことであり、企業は経営者の私心を離

れた大義名分を持たなくてはならないという教訓を得ることができました。

公明正大な事業の目的や意義があつてこそ、従業員の心からの共感を勝ち取ることができ、全面的な協力を得ることができるのです。また、経営者自身も堂々と胸を張り、経営に全力投球ができるようになるのです。

この事件によつて気づきと教訓を得た私は、「全従業員の物心両面の幸福を追求する」ということを京セラの経営理念の筆頭に掲げました。さらに社会の公器としての責務を果たすために、「人類、社会の進歩発展に貢献すること」という一項も加え、京セラの経営理念としました。

それから五十年ほどが経過しています。会社をつくつて間もない頃に事業の目的と意義とを経営理念に明確にあらわして以来、それをベースに経営を進めてきたことが、その後の京セラの発展をもたらしたのだと、私は信じています。今から思えば、あのときに京セラという企業の「ミッション」が確立したのだと思います。

私はその後の企業経営においても、常にミッションを、つまり組織の使命、あるいは大義を確立し、それを組織内で共有することに努めてきました。

◎「地球環境問題への貢献」という太陽光発電事業のミッション

組織の使命を高く掲げ、それを共有することで社員一人ひとりが使命感を持ち、やりがいを持つて仕事にあたることが可能となり、それが事業の成長発展を導く原動力となります。京セラが長年取り組んできたソーラーエネルギー事業が、まさにそうでした。

日本では現在、電力の全量買取制度がスタートしたことにより、メガソーラーの計画が目白押しとなっています。中国など海外を含むメーカー各社が入り乱れ、激しい市場競争を繰り返しています。しかし、京セラは三十年以上前から、世界に先駆けて太陽電池の開発と量産化に取り組んできました。経済産業省などの補助金が出始めた近年になって、太陽光発電事業が

ようやく軌道に乗り始め、一斉に各社が参入してきましたが、京セラはずっと以前から、辛酸をなめつつ、この事業の立ち上げに業界の先頭に立って取り組んでいるのです。



建設中の鹿児島七ツ島メガソーラー発電所(完成イメージ図)
京セラの太陽電池モジュールが使われている。

我々の太陽光発電事業のミッション、大義名分とは、エネルギー問題や地球環境問題に貢献することです。近い将来、地球上の石油資源や天然ガスは枯渇(こわ)してしまうでしょう。また、化石エネルギーの使用量を削減し、温室効果ガスの排出を減らさなければ、地球温暖化に歯止めをかけることはできません。だからこそ、人類に必要なエネルギーを確保し、大切な地球環境を守りながら人類の持続的発展をはかっていかなければならない。私たち京セラは、そのために太陽光発電事業を長年にわたって育ててきたのです。そしてこのような大義名分があったからこそ、毎年赤字が続く状況であっても、執念のように、強い意志をもって事業を存続することができたのです。

それが近年になって、ようやく花開きました。現在、中国政府の後押しを受けた中国メーカーの安売りによって太陽光発電市場は混乱し、欧米の企業が倒産したりしています。日本はもちろん、中国のメーカーでさえも赤字に陥っています。そのなかにあって京セラのソーラーエネ

ルギー部門は、十分な利益を確保しつつ、事業を拡大し続けています。徹底的なコストダウンによって京セラは競争力を維持し続けているわけですが、そのような他社が追従できないような取り組みを可能にしたのも、ひとえに今お話をした、大義名分がもたらした強い使命感によつて、全従業員が必死の努力を払ってくれた結果であると、私は考えています。

◎KDDI成功の源泉は「国民のために電気通信料金を安くしたい」という純粋な思い

第二電電、現在のKDDIの成功も同様です。ミッシヨン、大義名分があるからこそこの分野への参入を果たし、またミッシヨンがあるからこそ、最も不利だと言われながらも、強い思いを持ち続けてこんにちに至ることができたのです。

一九八〇年代半ばに通信事業が自由化されたとき、電電公社に対抗しうる日本の大企業が新会社をつくり、競争をして、何とか通信料金を

安くしてくれないものかと、私は願っていました。しかし巨大なNTTを恐れ、どこも挑戦しようとはしません。

このままではNTTの独占が続いてしまつた。あるいは、形ばかりの競争会社ができたとしても、情報化社会が到来したときには通信料金の高さによつて日本が立ち遅れてしまうのではないかと、私はたいへん危惧しました。そのために、ベンチャー企業である京セラがNTTの対抗馬として挑戦の名乗りをあげたのです。ですから第二電電は、「国民のために電気通信料金を安価にしたい」という純粋な思いから生まれた企業です。いわば大義名分から立ち上げた企業なのです。

私は第二電電を立ち上げたとき、従業員たちを集めて、このように訴えています。

「国民のために通信料金を安くしようではないか。そんな高邁なプロジェクトに参画することは、皆さんの人生を意義あるものにすることはす。百年に一度あるかないかという、この一大社会改革が行われる瞬間に居合わせた幸福に

感謝し、何としてもこの壮大な計画をやり遂げていこう。それは社会のため、国民のためになることなのだ」

私たちのあとから手をあげた国鉄は、「自分たちには鉄道通信の技術があり、通信技術者もいる。また、東名阪に通信幹線を引くには、新幹線の側溝に光ファイバーを置きさえすればよい。さらに国鉄に出入りする多くの業者を中心に、顧客を確保することも簡単だ。京セラが主体の第二電電より、すべての面で有利だ」と考え、日本テレコムを設立しました。

また、日本道路公団、トヨタ自動車を主体として設立された日本高速通信は、旧建設省の後ろ盾がある上に、こちらも東名阪の高速道路に光ファイバーを引けば簡単にインフラが整います。トヨタの強力な営業力もあります。いずれも大義名分によるのではなく、いわば損得勘定によって電気通信事業への参画を決めたのではないかと思います。

第二電電を含めた三社は、市場で激しい戦いを繰り広げることになるのですが、実はサービ

ス開始直後から、最も不利であるはずの第二電電が市場を圧倒的にリードしていったのです。それは大義名分、ミッション、使命があり、それをもとにして第二電電の全従業員が強い熱意で回線獲得に尽力してくれたからに他なりません。また、そのような第二電電の従業員たちの姿をみて、代理店やお客様も全面的な支援をしてくださいました。

加えて言えば、冒頭で申し上げたように、自然が、天が味方をしてくれたのではないかともし思っています。すばらしい大義名分、すばらしい使命感に満ちた行為に対して天が賛同し、それを助けてくれたのではないかと思うのです。

結果、新電電三社のあいだに圧倒的な差がついてしまいい、J Rは日本テレコムを売却してしまいました。道路公団、トヨタがつくった日本高速通信も、現在ではKDDIに吸収されています。

技術があり、資金があり、信用があり、営業力がある。すべての条件が揃っていたはずの二社がうまくいかず、安価な通信料金を実現し、

国民の方々に喜んでもらおうという大義名分を持つていた第二電電だけが成功した。そして今もKDDIとして隆々と成長発展を続けている。これも大義名分、つまり使命、ミッション



第二電電、KDD、日本移动通信合併・合併の共同記者会見で握手をする
(左から) 稲盛塾長、西本正・KDD社長、奥山雄材・第二電電社長、中川哲・日本移动通信社長、
奥田章一郎・トヨタ自動車会長。1999年12月

を確立することが強大な力へと変わるといふことを証明する事象であろうと思います。

◎日本航空再建の原動力となった「大義」

この度の日本航空の再建においても、私がまず努めたのがミッションの確立です。日本航空の幹部、社員の意識改革をはかっていくなかで、社員全員が心から会社再建に取り組んでもらうようにするために、日本航空の再建自体が持つ意義、大義名分を明確にするだけでなく、新生日本航空という会社の目的、いわばミッションを示すことに努めたのです。

そもそも私が最終的に再建の任にあたることを承諾した理由は、次の三つでした。

まずは日本経済への影響です。日本航空は日本を代表する企業のひとつであるだけでなく、衰退を続ける日本経済を象徴する企業でした。その日本航空が二次破綻し、再起できないという状況になれば、日本経済にさらに深刻な影響を与えるだけでなく、国民も自信を失ってしまうのではないかと危惧しました。しかし再建を

果たすことができれば、あの日本航空でさえ再建できたのだから、日本経済が再生できないはずはないと、国民が自信を取り戻してくれるのではないかと考えたのです。

二つめは、日本航空に残された社員たちを何としても救ってあげなければならぬという思いです。残念ながら、再建を成功させるためには、一定の社員の方々に職場を離れてもらわなくてはなりません。しかし二次破綻しようものなら、それだけでは済みません。全員が職を失ってしまうことになります。何としても残った三万二千名の社員の雇用だけは守らなくてはならないという、言わば利他の心で、私は再建を成功させなければならぬと思ったのです。

三つめは利用者のため、言わば国民のためです。もし日本航空が二次破綻すれば、日本の大手航空会社は一社だけとなり、競争原理が働かなくなってしまういます。競争原理が働かなくなれば、運賃が高止まりし、サービスが悪化してしまう可能性が出てきます。困るのは国民です。複数の航空会社が切磋琢磨するからこそ、国民

のために安価でより良いサービスが提供できるようになるのです。そのためには、やはりどうしても日本航空の存在は必要です。

日本航空の再建には、このような三つの意義、いわば「大義」がありました。この大義があるからこそ、私は日本航空の再建にあたらうと決意したのです。

そして、私はまず、日本航空の再建にはこの三つの意義、大義があるのだということを、日本航空の全社員が理解してくれるよう努めました。社員たちも日本航空の再建は単に自分たちのためだけではなく、日本の経済のために、そして国民のためにという大義名分があるのだと理解してくれ、再建への努力を惜しまなくなつたように思います。

「日本航空の再建」という行為そのものが持つ社会的な意義を社員と共有した上で、次に私は「日本航空という会社は何のために存在するのか」という会社自体の存在意義を明確にしていきました。すなわち、新生日本航空の経営の目的を「全社員の物心両面の幸福を追求するこ

とにある」と定めたのです。これは先にお話をしたように、京セラの経営理念にある一節であり、私の経営哲学の根幹をなすものです。

このような考え方に対して、「国から支援を受けた公共交通に携わる企業にはふさわしくない」という批判が沸き起りました。しかし、企業とはいかなる業態であれ、まずはそこに集う全従業員の幸福のために存在しているので、これは私の揺るぎない信念ですから、考えを改める気は毛頭ありませんでした。

一般には、企業は株主のものであり、経営とはその株主価値を最大化することだと考えられています。しかし、全社員が誇りとやりがいを持って生き生きと働けるようにすることこそ経営の根幹なのです。そしてそうすることで業績も上がり、結果として株主にも貢献できるようになるのです。

日本航空という会社の目的は全社員の物心両面の幸福を追求すること、その一点にあると謳ったことで、倒産して仲間を失ったばかりか、給与が大幅に下がり、労働条件も悪くなつて打

ちひしがれていた社員たちは大いに勇気づけられたようです。同時に、多くの社員が「日本航空は我々の会社だ。そうであれば、必死になつて会社を守り、立派にしていこう」と、再建を自分のこととして捉えてくれるようになりました。

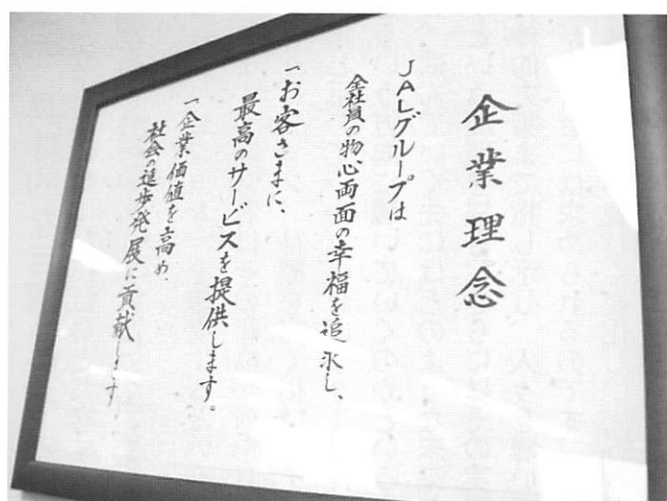
会社の使命、ミッションを確立し、その共有をはかることを通じて、再建の主役である社員一人ひとりのモチベーションを高めていった。それが日本航空の再建を成功に導いた最大の要因であつたように思います。

申し上げてきたように、経営者というものは全社員が共有でき、モチベーションを高めることができる、公明正大で大義名分のある立派な会社の目的、意義を確立することで、組織を大いに活性化できる人でなければならないのです。

◎「従業員の幸福の追求」ほど立派な大義名分はない

この第一条で私は、「大義名分のある立派な

会社の目的、意義を確立せよ」と言いながらも、京セラでも日本航空でも、「全従業員の物心両面の幸福を追求すること」をミッションとして掲げました。つまり、従業員が幸せであればよいのだという一点に絞っているわけです。それでは立派で、公明正大で、大義名分のあるよう



JALの企業理念

な経営理念だとは言えないのではないかとお考えかもしれません。しかし、人を愛し、従業員を愛し、みんなが幸せになつてほしいと願うことは、どんな大義名分よりも立派な大義名分なのです。どんなミッションよりもすばらしく、公明正大なミッションなのです。

プリミティブで矮小化^{わいしょうか}された経営理念のように思いがちですが、従業員を幸せにしてあげることほど立派な大義名分は他にないかろうと思います。そういう経営理念、経営の目的を明確に打ち出してください。

皆さんの会社には、お父さんがおつくりになつた会社経営の目的や使命といったものがないらいろとおありになるだろうと思います。今後自分が経営をしていく以上は、できればそのなかで、「従業員の幸せを第一義とする」という一節をぜひとも謳ってください。必ずや従業員もその大義名分に感激し、それに応えるような努力を払ってくれるはずです。



二. 具体的な目標を立てる

―立てた目標は常に社員と共有する―

◎従業員を鼓舞する壮大なビジョンを掲げる



これは「ビジョン」を確立するということでもあります。経営者はその組織が何を目指すのかというビジョン、目標を高く掲げ、それを集団に指し示していかなければなりません。組織をどういう方向に導いていくのかという方針を示し、進んでいく先にはどのような未来があるのかという展望を描き、さらにはその実現に至る具体的方策まで指し示し、人々を導いていくことが経営者には求められるのです。

特に経営環境が著しく変化し、先行きが見通しにくい混沌の時代にあつては、経営者が指し示すビジョン、目標が不可欠です。明確な目標の下、組織に集う人々を糾合して、混沌を極めるなかに血路を開き、集団をまつすぐに目標へと導いていくことこそ、経営者に求められる最大の役割なのです。

目標へと導いていく過程では、予期せぬ様々

な障害があるものです。しかし、どのような課題が立ちふさがろうとも、ビジョン、目標の實現に向けて経営者自身が強い意志をもつて臨み、組織をひとつに束ね、その思いと力を結集していく以外に目標を達成していく方法はありません。

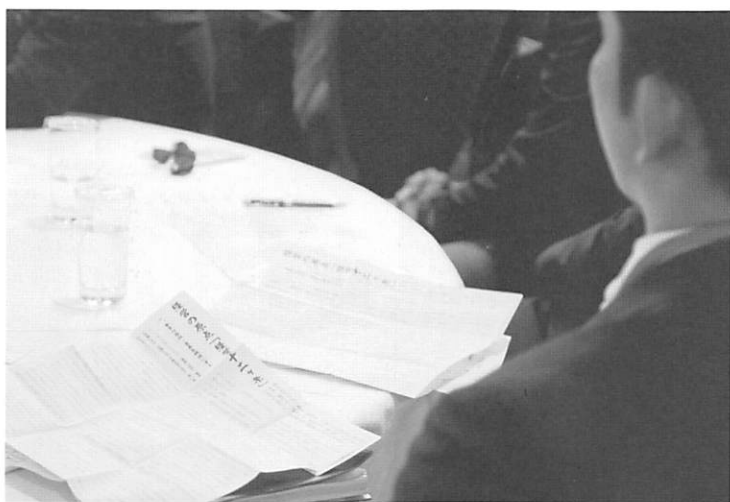
多くの人は急激な景気の悪化など、困難な状況に直面すれば右往左往し、当初掲げたビジョン、目標を見失つてしまいがちになります。しかし、それでは社員がついてきてくれるはずがありません。いかに混沌の中にあろうとも、目指すべきただ一点をみつめて組織を率いていく。そういう強い精神を持った人こそが眞の経営者であろうと、私は考えています。

思い返せば、私自身、京セラをファインセラミックスの部品メーカーとして創業したものの、いまだ零細企業で先行きなどまったく見通せなかった頃からビジョン、目標を高く掲げ、夢を語り続けてきました。

「我々のファインセラミックスは日本、いや世界のエレクトロニクス産業が大きく発展して

いくために不可欠なものになるだろう。我々の製品を世界中に供給していいのではないか」

「今はちっぽけな町工場ではないが、この会社をまずは町内一番、つまり原町で一番の会社にしよう。原町一になったら中京区一を目指



そう。中京区一になったら京都一を目指そう。京都一になったら日本一を目指そう。日本一になったら世界一を目指そう」

まだ間借りの社屋で、従業員はわずか数十人、売上も年間一億円に満たない零細企業のとときから、私は「日本一、世界一の企業になっていくうー」と気宇^{きう}壮大^{そうだい}なビジョンを、ことあるごとに従業員たちに話していたのです。

しかし実際には、最寄りの市電の駅から京セラにくるまでのわずかな距離に、京都機械工具というスパナやレンチなど車載工具のメーカーがありました。自動車産業の勃興に呼応して、当時は活況を呈していた会社です。京セラは木造の倉庫を借り、何とか操業を始めたというできたばかりの零細企業です。ですから、町内で一番になろうといっても、従業員たちは「会社に来るまでに前を通る、あの機械工具の会社より大きくなるはずがない」という顔をして聞いていました。かくいう私自身も、言い出した当初は本当に原町一の会社になれるとは思っていませんでした。



ましておや、中京区で一番になろうと言ってはみたものの、中京区には一部上場企業であり、のちにノーベル賞受賞者まで出した、技術力の高さで世界的に評価が高い島津製作所があります。中京区一になるには、その島津製作所を抜かなければなりません。それはもう、とても不可能だと思えるような話でした。

さらには、セラミックスの業界を見渡しても、当時から日本ガイシ、日本特殊陶業という際だった企業が中京地区に存在していました。その技術、歴史、実績のみならず、ヒト・モノ・カネのすべての経営資源において圧倒的な差があり、京セラから見れば、彼らは巨人のようにそびえ立つ存在でした。

それでも私は「京都一になるんだ」「日本一になるんだ」「世界一になるんだ」ということを、う倦まず弛まず従業員に説き続けていったのです。

初めは半信半疑だった従業員も、いつしか私の掲げた夢を信じるようになり、その実現に向けて力を合わせ、努力を重ねてくれるように

なっていました。また私自身も、そのことを確かな目標とするようになっていきました。

まずは原町一になり、やがては世界一にまでなっていくのだという壮大なビジョンを心に抱き、私たちは粉まみれの日常を送りながら、誰にも負けない努力と絶え間ない創意工夫を重ねながら、仕事をひとつ、またひとつと懸命にこなしていきました。

結果、京セラはファインセラミックスの分野では世界一と言われる企業にまでなりました。そしてファインセラミック技術を核に多角化を果たし、現在では売上一兆三千億円規模の企業にまで成長したのです。同時に京セラは、その半世紀以上にわたる歴史において、一度の赤字決算もなく、利益率もほとんど一〇%以上を維持してきました。

このような京セラの弛まぬ成長発展の歩みの原点には「ビジョン」があるのです。

◎目標を明確にし、従業員の総力を結集する
ビジョン、つまり会社の目標は、夢あふれる

ものでなければなりません。同時に、それを実現していくための計画を具体的に立てていかなければなりません。

たとえば、自分の企業の年間売上が十億円だったとしましょう。それを来年は十二億円にしたいというふうに、具体的な数字で目標を明確に描くことが必要となるのです。それも単に売上額だけではなく、利益額まで含めた具体的な目標を立てていかなければなりません。

大切なことは、それが空間的、時間的にも明確なものでなければならぬということです。会社全体の漠とした数字ではなく、目標は組織ごとにブレイクダウンし、分解されたものにする。現場の最小単位組織にいたるまで明確な目標数字があり、さらには一人ひとりの社員までもが明確な指針の下、具体的な目標を持たなければなりません。また一年間を通した通期の目標だけではなく、月次の目標としても明確に設定することが必要です。月々の目標が明確になれば、自ずから日々の目標もみえてきます。従業員一人ひとりが日々自分の役割を明確に理解

し、それを果たすことができるような目標を設定しなければならぬのです。

それぞれの従業員が着実に役割を果たし、それぞれの組織としても目標を達成していくことで、全社の目標も達成されます。また、日々の目標を達成してこそ、その積み重ねである月間や年間の経営目標の達成もたらされます。それは、目標が明確であることによつて従業員の総力を結集することが可能となるからです。目標が明確でなく、会社がどの方向に向かうのかを経営者が指示することができなければ、従業員はそれぞれが勝手な方向に向かい、持てる力が分散されてしまうでしょう。これでは組織としての力を発揮することはできません。

◎日々の愚直な努力を積み重ねる

実は私は、長期の経営計画を立てる必要はないと考えているのです。経営の世界では、経営戦略に基づいて五ヶ年計画とか十ヶ年計画といった中長期の経営計画を立案することが必要不可欠だとされています。それでも長期計画を

立てる必要はないと考えているのは、長期の経営計画を立案してみても、なかなか達成できるものではないからです。

長期にわたる経営計画を立てれば、その過程では必ず予測を超えた市場の変動や不測の事態が発生し、計画自体が意味をなさないものになって、いずれ下方修正が必要になってしまつたり、ついには計画を放棄せざるを得ないような事態が往々にして起きます。

反故になるような計画であれば、むしろ立てないほうがよいのです。度重なる下方修正や計画放棄をみせられた従業員は、「どうせ達成しなくてもいいのだらう」と高をくくり、経営者が高い経営目標や長大な経営計画を掲げて、それに挑戦していこうという気持ち薄れてしまいます。また、長期計画ではえてして、目標となる売上が達成できないにもかかわらず、経費目標や人員目標だけは計画通りに消化されます。そのために経費の増大を招き、経営を圧迫することにもなりかねません。

私は京セラを創業して以来、ずっと一年間だ

けの経営計画を立ててきました。三年先、五年先のことは、誰も正確に予想することはできません。しかし一年先のことならば、そうは狂わず読み切ることができます。その一年間の経営計画を、何かなんでも達成するように努めてきたのが京セラなのです。

「今日一日を一生懸命に働くことによって明日がみえてくる。今月を一生懸命働くことによって来月がみえてくる。今年一年を一生懸命働くことによって来年がみえてくる」

そういうふうと考えて、日々を、また月々を、そして年間の目標を着実に達成すべく懸命に努力を重ねてきました。

経営コンサルタントなどは、「そのようなことでは大きな事業はできない」と口をそろえます。しかし私は、一年の具体的な目標を毎年立ててはそれを遂行し、それが完了すると、また次の年の単年の明確な目標を立て、その遂行を徹底するということを愚直なまでに貫き通し、事業を年々歳々、成長発展させてきたのです。京セラはその尺取り虫のような歩みで、一兆円

企業へと成長した企業なのです。

企業を取り巻く経営環境がいかなるものであれ、ビジョンを高く掲げ、具体的な経営計画の下、組織を目標へと着実に導いていく経営者こそ、混沌の時代に活路を開く真の経営者であろうと考えています。

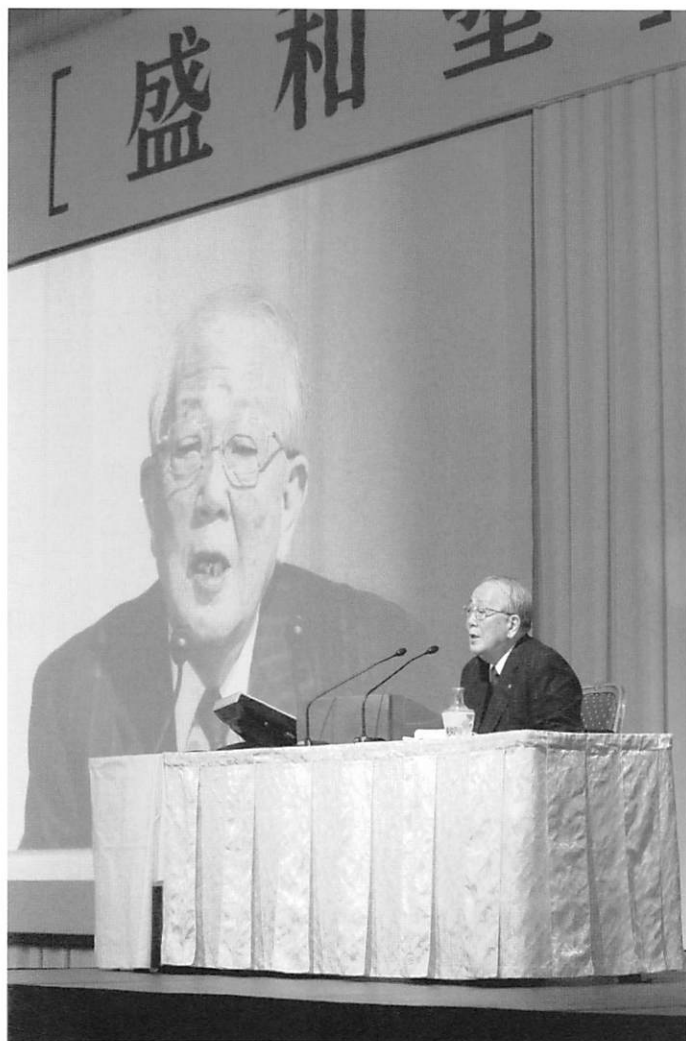
◎長期計画の怖さを示す大手電機メーカーの事例

第二条のお話をしながら思いついたことがあります。

私は将来を予測することは難しいことから、一年くらいならば狂いのない計画が立てられるだろうと思い、一年ずつの計画を立てて、尺取り虫のように歩んできたと申し上げましたが、皆さんも昨今の日本の大手電機メーカーの凄まじい凋落^{ちようらく}ぶりに驚いていらつしやると思います。

そうした大手電機メーカー各社はたいへん壮大なビジョンを描き、長期の計画を立てておられます。大工場をつくり、膨大な投資をしてい

らっしゃいます。
三年先、五年先を見据えて何千億円という投資をしたが、一年も経たないうちに、業界の大変動によって使い物にならなくなってしまう、全部を廃棄処分しなければならなくなりました。そこへ、新たに雇用した従業員の負担も重



ば、なおさらです。ですから、私は尺取り虫の歩みのようにして経営をしてきたのです。一年間の計画が済めば、その次の一年間の計画をさらに立てていく。そういう尺取り虫のような歩みで京セラを今日にまで成長発展させてきたのです。

くのしかかり、各社は数千億円規模の赤字を計上することになりました。

優秀な経営陣が先を読み、「自社の技術も優れ、景気も市場も期待できる、大丈夫だ」と思って計画を立てても、そのくらいに狂うのです。先を読むことができない経営者なら

先ほど触れましたが、私が長期計画を考えなかったもうひとつの理由は、計画通りに進むのは経費だけだからです。

たとえば、来年は景気がよくなつていくと予測されていたとします。そうすると現在の工場は手狭になるから、隣に土地を求めて、生産量を五割増しほどできる工場をお金を借りて新設しよう。同時に、事業を拡大していくためには優秀な従業員も要るから、来年度は大卒の優秀な人材を多く採用しよう。そういうことを考えて、景気がよくなつていくと言われている来年以降に向けての手を打ちます。

ところが、年が明けてみると、注文が五割ほど増えるだろうと思っていた景気が浮揚せず、受注は一向に増えません。しかし、新設工場の計画はどんどん進んでいます。銀行もお金を貸し出してくれるし、土地の手配の話もうまくいき、「今のうちだから」と買収する。工場の建屋も建設会社との打ち合わせが進んでいて、「今つくったほうが安くつきますよ」と建設会社からささやかれ、建屋の建設も始まってしまふ。

従業員も同じように、当初考えていた通り、募集して採用も終わっています。

つまり、費用、経費が発生する分だけは、計画通りに進んでいくのです。ところが、収入が増えるだろうと思つた分は、まったく計画通りに進まない。売上が増えるという計画はうまく進まずに、経費だけが增える方向へと計画通りに進んでしまふのです。

銀行からの借入金利が増える、建設費がかかる、人件費が増えるという「増える計画」は、景気変動とは関係なく、自分たちが計画した通りに実行していくことができるわけです。しかし、お客様から注文をいただき、売上をあげるということは、自分たちだけで解決できるものではありません。そこに食い違いが起きてしまふわけです。

このように、長期計画を立てれば、計画を立てた経費だけは計画通りに進んでいくけれども、収入はそれに伴わないというケースが出てくる。ですから、私は長期計画を立てないようにしたのです。

三、強烈な願望を心に抱く

—潜在意識に透徹するほどの強く持続した願望を持つこと—

◎いかにして潜在意識を活用するか

私は、心に描いた通りにものごとは成就する
と思っています。言い換えれば、「何としても
目標を達成したい」という願望をどれくらい強
く持つことができるかが成功の鍵になっ
てくると考えています。その意味から、「強烈
な願望を心に抱く」ということを私は第三番目
の要諦としてあげ、副題として「潜在意識に透
徹するほどの強く持続した願望を持つ」という
ことを掲げているわけです。

潜在意識を駆使すれば、経営をさらに大きく
伸ばすことができます。

潜在意識とはなんでしょうか。人間には顕在
意識と潜在意識があると言われています。私は
今、顕在意識のほうで皆さんに語りかけていま
す。皆さんも、顕在意識で私の話を聞いていらっ
しやるはずです。つまり、顕在意識とは今日覚

めている意識のことを言い、自在に駆使できる
ものです。対して潜在意識は、通常は意識の下
に沈み込んでいて、表面には出てきません。自
分の意のままにコントロールできない意識が潜
在意識なのです。

心理学者によれば、潜在意識は顕在意識より
もはるかに大きな容量を持ち、我々が生まれて
から死ぬまでのあいだに体験したこと、見聞し
たこと、感じたことのすべてが蓄積されている
と言われていますが、私たちは日常生活におい
て、この潜在意識を知らず知らずのあいだに
使っていたりします。

例として昔から私がよく話しているのが、自
動車の運転です。習いたての頃は「右手でハン
ドルを持つて、左手でギアを操作し、右足でア
クセルやブレーキを踏み込む」などというよう
に自動車の操作を頭で理解します。つまり、顕
在意識を駆使して、運転という行為に集中しよ
うとするわけです。しかし、慣れていくにした
がって、自動車の操作のことなどまったく意識
もせずに、考えごとをしながらでも運転できる

ようになります。顕在意識で自動車の運転を繰り返すうちに、それが潜在意識に浸透し、無意識のうちに潜在意識が働いて手足を動かしているのです。

潜在意識を自在に活用するためには、次の二通りの方法があると言われています。

ひとつめは、衝撃的な印象を受けることです。強烈な体験や強いショックを受けたとき、それは潜在意識に入ると同時に、いつでも顕在意識に返ってきます。

たとえば死の直前、走馬燈そうまとうのように昔のことを思い出すと言われています。コンマ何秒という短いあいだに、一生涯のことが映画のフィルムをみているかのように次々と映し出されるそうですが、潜在意識に蓄積されていた記憶が、死という一大事に直面することによって顕在意識に直結して現れ出てきたのでしょうか。しかし、このような経験は望んで得られるものではありません。

二つめは、自動車の運転の例のように、繰り返し経験することです。繰り返し繰り返し、何

度も経験することで潜在意識を使うことができますようになるのです。

たとえば、「売上をいくらにしたい」「利益をいくらにしたい」という経営目標を立て、それを朝起きてから寝るまで、明けても暮れても四六時中考えるようにする。すると、そのような強く持続した願望はその人の潜在意識に入っていきます。

経営者は会社に出れば、多くの案件を処理していかなければなりません。ですから、二十四時間、ひとつの目標だけを考え続けるということなど到底できません。しかし、その目標はすでに潜在意識に入っていますから、別のことを考えていても「売上をいくらにする」という強い意識が働き、自分をその方向へと自然に向かわせてくれるようになるのです。

◎潜在意識がチャンスを活かす

皆さんが経営する中小企業が、新しい事業分野に進出したいと考えているとしましょう。その事業分野は、今まで携わってきた分野ではないために、専門の知識やノウハウを身につけた

人材が社内にはいません。しかし、どうしてもやりたいと強く願い、毎日毎日頭のなかでシミュレーションを繰り返していくと、やがてそれは潜在意識にまで浸透していきます。

すると、ある日のことです。飲み屋で飲んでいると、隣の席から見ず知らずの人物が話している声が聞こえてきます。それはどうも自分がやりたいと考えている分野のことで、話し声の人はその専門技術者のようです。間髪入れず、思わず「すみません。今のお話をお聞きしたいのですが」と話しかけてしまう。それが縁となり、見ず知らずの人であったにもかかわらず、やがてその人に入社してもらおうようにまでなり、それを契機に一挙に新規事業が展開していく。そういうことは往々にしてあるのです。

私にもそういうことがありました。一九八三年夏のことです。まだ京都の一中堅企業でしかなかった京セラが、国家的事業である電気通信事業への参入について構想を重ねていたときに、当時私が副会頭を務めていた京都商工会議所にNTTの技術幹部が講演に来ました。この

出会いにより、計画は一気に進捗^{しんたつ}していったのです。

本来なら、講師として招かれたNTTの技術幹部との出会いも、そのまま通り過ぎてしまうような事象だったと思います。しかし、私の潜在意識のなかには強い願望が浸透しています。そのために一瞬の出会いを逃さず、すばらしいチャンスを活かして事業を成功に導いていくことができた。私はそういうふうに思っています。そのようになるまでには、繰り返し繰り返し、強く思い続けることがどうしても必要です。全身全霊をあげて頭在意識を働かせ続ける過程が必要になってくるのです。案件を軽く受け流し、適当に処理しているような状態では、決してそれは潜在意識にまで浸透していきません。炎のように燃える願望を持ち続けることでしか潜在意識を活用することはできないのです。

◎不屈不撓の一心で実現させた日本航空の「事業再生計画」

今回の日本航空の再建もそうです。

私は二〇一〇年二月、正式に日本航空の会長に就任しました。そのときには、企業再生支援



JAL本社オフィスに掲示されたスローガン

機構が策定した事業再生計画がすでにできあがっていました。主な内容は、大幅な債権カット、一万六千名にもぼる人員削減、給与の二〇〜三〇%カット、国内外の路線の四〇%にも及ぶ縮小、大型機の退役などにより、一年目には六百四十一億円、二年目には七百五十七億円の営業利益をあげ、三年目には再上場を果たして企業再生支援機構からの出資金を国にお返しするというものでした。

これまでに誰も経験したことがないような厳しい内容であり、多くの報道機関は達成不可能な計画だと断じていました。

しかし私は日本航空の会長として、この再生計画をなんとしても遂行し、再建を成功させなければならぬという強い思いから、会長就任の挨拶で、日本航空の全社員に次の言葉を紹介しました。

「新しき計画の成就是、不屈不撓の一心にあり、さらばひたむきに只想え気高く 強く 一筋に」

この言葉は、かつて京セラにおいて新たな成

長戦略を描き、それを実現しようとしたときに、経営スローガンとして掲げたものです。その意味は「新たな計画を成就する鍵は、ひとえに、どんなことがあるうとも決して挫けない心にかかっている。だからこそ、高邁で強烈な思いをひたすらに抱き続けなければならない」というものです。これを日本航空の再建になぞらえたのです。

「新しき計画」とは事業再生計画のことであり、その達成は日本航空の再建にあたる者の「不屈不撓の一心」、どんなことがあるうとも決して折れ曲がることのない、一途な心にかかっていると考えたのです。また、「さらばひたむきに只想え気高く 強く 一筋に」というように、常に純粹で強い思い、強烈な願望を抱き続けなければならぬ。これを再生計画の推進にあたって必要な心構えとして、日本航空の全社員に示したのです。

各職場にこの言葉を大書したポスターを掲示し、さらには社内報の表紙に大きく掲載するなど、日本航空の全社員にこの言葉を指し示し、

事業再生計画の実現に向けたスローガンとしました。同時に連日の会議でも、私はこの言葉が意味するところにしたが、い、どんな困難があるうとも、どんなに苦勞しようとも、再建への道とともに歩んでいこうと訴えていきました。そうして日本航空では、事業再生計画をなんとしても達成するという不退転の決意とそれを達成する強烈な願望を、私だけでなく、集団共通のものとしていきました。

その日本航空は本年（二〇一二年）九月、誰しも困難と思われた事業再生計画をはるかに上まわる業績をあげ続け、再上場を果たしています。

目標が難しく、高ければ高いほど、それを実現していくには強く持続した願望を抱き続けることが必要です。ここにお集まりの皆さんも、ぜひとも目標を高く掲げ、その実現に向けた強く持続した願望を持ち続けていただきたいと思います。



四、誰にも負けない努力をする

―地味な仕事を一步一步堅実に、弛まぬ努力を続ける―

◎百メートル走の全力疾走でフルマラソンを駆け抜ける

成功へ至る道に近道はないと、私は思っています。努力こそが成功へ至る王道です。京セラがわずか半世紀ほどでこんなに至るまでの成長発展を続けてきたのは、努力以外に理由はありません。

ただ、その京セラの努力とは並大抵の努力ではありません。誰にも負けない努力を積み重ね続けてきたのです。この「誰にも負けない」ということが肝心なのです。誰にも負けない努力でなければ、決して企業を発展に導くことはできません。

京セラを創業した当初は、自前の資金も満足な設備も、経営の実績や経験ありません。ただ唯一、自分たちの払う努力だけは無尽蔵であると思う、夜を日に継いで、昼夜を分かつず

仕事に励みました。

毎日毎日、いつ家に帰ったのか、いつ寝たのか、わからないくらいに働きます。ついには、みんながへばってきました。そして、「こんなムチャクチャな働き方を続けていたのでは身体がもたない」という声が従業員のなかから出てくるようになりました。

私自身もまったく不規則な生活で、睡眠時間は極端に短く、決まった時間に食事がとれるわけでもない。このような生活が長続きするわけがないという思いもよりましたが、私は幹部の人たちを集めて、次のように話したことを覚えています。

同じことを皆さんにしてほしいということではありません。誰にも負けない努力が必要なのだという一例として、申し上げているわけです。

私は会社経営がどういうものなのかをよく知らないが、おそらくそれはマラソンにたとえられるような、長丁場のレースなのだろう。そうであるならば、我々ははじめ

マラソンレースに出場した素人集団のようなものだ。それも業界の後発だから、遅れてスタートを切ったことになるのだろう。すでに先発の大企業は先頭集団を形成して、コースも半ばに差しかかるうとしている。経験も技術もない素人ランナーが半周遅れで普通に走り出しても勝負になるわけがない。ならば、我々は最初から全力疾走で走ってみよう。

そんな無鉄砲なことでは身体がもつはずがないではないかと、皆さんは思うだろう。その通りかもしれない。百メートル走のスピードで四二・一九五キロメートルのフルマラソンを走りきれないと思うのは当然だ。しかし、素人ランナーが普通のペースでゆっくり走ってみても、先頭集団はすでにいるか先にいる。勝負にならないどころか、ますます距離を離れてしまうだけだ。たとえ短い時間であっても全力で走り、勝負を挑んでみたい。

そのように従業員を説得し、京セラは創業以来、全力疾走を続けてきたのです。結果、京セラはとどまるところを知らず、発展に発展を重ねていったのです。

忘れもしません。創業から十二年後、一九七一年に株式市場に上場を果たしたときです。工場の空き地に全従業員を集め、感涙にむせびながら、次のように話しました。



大阪証券取引所第二部上場記念盾
(1971年10月1日)

百メートル走のスピードでマラソンを走ったのでは、途中で倒れたり、落伍するだろうと皆さんも思い、私もそう思っていた。けれども、勝ち目のない勝負をするよ



りは、短い期間でもいいから全力で勝負を挑んでみたいと思つて走り始めたところが、いつの間にかそれが習性となり、そのスピードを持続しながらこんにちまで走り続けることができた。

すると、いつの間にか先を行くランナーたちがそれほど速くは走っていないことに気が付き始めた。先頭集団の後ろ姿がみえてきたからだ。そこで我々はさらにスピードを増し、一生懸命に走った。現在では第二集団を抜き去り、先頭集団を視野にとらえている。さあ、この調子で先頭集団を追いかけようではないか。

京セラがやってきたように、この百メートル走のスピードでマラソンを駆け抜ける努力こそ「誰にも負けない努力」なのです。

◎地味な努力の積み重ねが偉大な成果をもたらす

経営者の皆さんに「努力をしていますか?」と聞けば、「私なりに努力をしています」と一様におっしゃいます。しかし、企業経営は競争です。競合企業が自分たち以上の努力をすれば、中途半端な努力では功を奏さず、企業は競争に敗れて衰退していかざるをえません。

単に「私なりに努力をしています」という程度で会社は伸びていきません。血で血を洗うような熾烈な企業間競争を勝ち抜き、成長発展を遂げていくには、やはり「誰にも負けない努力」でなければならぬのです。

もうひとつ大切なことは、「誰にも負けない努力」を日々絶え間なく続けていかなければならないということです。言い換えれば、どんな偉大な仕事も、地道な一步一步の弛まぬ努力の積み重ねからできているということを決して忘れてはならないのです。

京セラは松下電子工業、現在のパナソニックがつくるテレビのブラウン管用のファインセラミック部品を製造することから創業しました。当時、日本では京セラしかつくることのできないたいへん難しい製品でしたが、それでも一個九円という値段でしかありませんでした。その注文を何万個、何十万個という単位でもらっては松下電子工業さんに納入していたのです。

ファインセラミックスは先進的な材料でしたが、陶磁器などの焼き物と同じで、その生産工

程に派手さはありません。原料の粉末を固め、高温の炉に入れて焼くという作業を繰り返し繰り返し行いながら、ただひたすらに生産を続けていました。

一個九円にしかならない安価な製品を、それも大手電機メーカーの下請けとして、ただ一生懸命につくっていったとしても会社が発展するはずがない。そういうふうには、ついつい思いがちですが、大企業となり、現在も成長発展を続けている企業の歴史をひもとくならば、必ずそのような小さな事業を積み重ねながら、創意工夫を重ね、地味な努力を弛まず続けてきたという事実を見出すはずです。最初から大きなビジネスなどあるはずがないのです。

企業発展の要諦は、決して難しいことではありません。地味な仕事を一步一步堅実に、誰にも負けない努力を営々と弛まずに続けることに尽きます。

ぜひともこのことを理解していただき、新しい年にあたり、誰にも負けない努力を一年三百六十五日、営々と続けていただきたいと思います

います。誰にも負けない努力を続ける日々は、必ずや皆さんの会社を想像もできないほどの偉大な企業にしてくれるはずです。また、経営者

経営12ヶ条

1. 事業の目的、意義を明確にする
公明正大で大義名分のある高い目標を立てる
2. 具体的な目標を立てる
立てた目標は常に社員と共有する
3. 強烈な願望を心に抱く
潜在意識に透徹するほどの強く持続した願望
4. 誰にも負けない努力をする
地道な仕事を一步一步堅実に、地まめ努力を

としての皆さん自身の人生も、豊かで実り多いものにしてくれるはずに違いありません。
ぜひとも皆さんにそのようになっていただき
たいという願いも込めて、「経営十二ヶ条」の
第一条から第四条までをお話ししました。

◎おわりに

思えば、徒手空拳で京セラを創業した当時、
仰ぎ見るような先行大企業がセラミックスの分
野で覇を競っていました。大学で窯業という専
門分野を学んで卒業した学生たちもござって、
そうした有名企業に就職していききました。

我々は京都一、日本一になろうではないかと
語り合っていました。逆立ちをしても、い
や一生涯をかけても彼らの何分の一の規模にも
なれないだろうと、実は思っていました。技術
力も資金力も、すべてのものが比喩のものになら
ないくらいに違っていたからです。しかしそれ
でも京セラは、誰にも負けない努力を一生懸命
に重ね続けました。

やがて京セラは、新しいエレクトロニクス用

ファインセラミックスの分野において、先行大手企業と熾烈な競争を展開することになりました。さらには、後にセラミックスの将来性に気づいた米国のGEまでもが参入してきました。いずれも巨大な企業です。そのようななかにあつて、京セラは必死の努力を積み重ねていったのです。

今、このエレクトロニクス用ファインセラミックスの分野で生き残っているのは京セラだけです。

忘れもしませんが、GEのジャック・ウェルチ会長（当時）が日本にいらつしゃったときのことです。日本経済新聞社主催の世界経営者会議で講演するために来日されたのですが、その講演の折り、一番前の席に座っていた私をめぐりとく見つけた彼は、次のように言いました。

「GEがすばらしい展開をしているのは、ナンバーワンになれる事業だけを『選択と集中』という戦略でやってきたからです。しかし、ここにいらつしゃる京セラのドクター稲盛にだけは太刀打ちできませんでした。彼の仕事に挑戦

して、GEは見事にやつつけられました」

凄まじく強大な企業と対峙したとき、どうしても技術がない、資金がない、人材がいらないと言いつてしまえます。しかし、誰にも負けない努力さえすれば、勝つことができるのです。私はそのことを実証したつもりです。

皆さんもそのことを信じて、まずは本年、今日お話しした第一条から第四条までを集中して勉強していただき、また実践していただきたいと思っています。それだけでも、決して容易ではないはずです。残る第五条以降は、次の機会にお話ししていきたいと考えています。

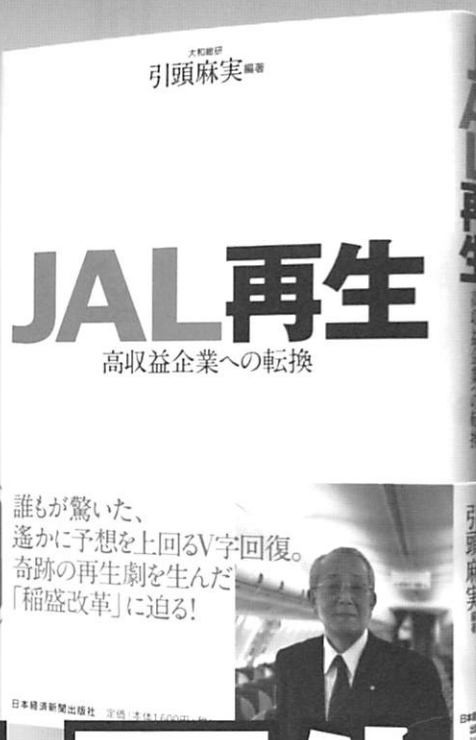
最後になりましたが、この会場にお集まりの皆さんが、また盛和塾という学びの場に集う、全てのソウルメイトの皆さんが、来たるべき新しい年にあたり、さらにすばらしい経営と人生を実現されていくことをお祈り申し上げ、忘年塾長例会の講話の結びとさせていただきます。

ありがとうございます。

（二〇二二年十一月十一日 盛和塾西日本忘年塾長例会塾長講話を元に編集しております）

経営破綻後、
最短で再上場を
果たした日本航空。
当初、2次破綻さえ
懸念されていた同社で
何が起きたのか。
奇跡の再生劇に迫る！

稲盛和夫氏の
ロング
インタビュー
を収録



JAL再生

高収益企業への転換

引頭麻実 編著 ■1,680円(税込)
ISBN978-4-532-31854-3

破綻前の508億円の赤字から急回復。2年連続で過去最高益を更新し、更生計画の約3倍に及ぶ収益改善はいかにして実現されたか。稲盛和夫氏をはじめとする経営幹部、現場の管理職や社員など総勢40名以上のインタビューをもとに描く、迫真の企業再生秘話。



日本経済新聞出版社

〒100-0004 東京都千代田区大手町2-3-6 ☎03(5255)2827
<http://www.nikkeibook.com/>

われ虚心に 経営を語る

I

こやま けいこ
小山 敬子

〈熊本〉ピュア・サポートグループ 代表



最期まで生きる喜びに溢れる人生を

◎引き継いだ病院経営

私たちはピュア・サポート グループという、医療介護福祉を業とするグループです。

昭和三十五年、私の父の大浦辰男が熊本市内で大浦外科医院を開業しました。父は東京で研修し、胃カメラを熊本に最初に持ってきました

ので、医院はたいへん流行っていました。そして昭和三十七年、長女である私が生まれます。

当時、日本は豊かではありませんでした。小さな医院の建物に、ドア一枚隔ててわが家の居間があり、続く土間が薬剤師である母の働く薬局でした。そのまた向こうには、医院で働く看

護師見習いの女性たちが二段ベッドに四人で寝て生活していました。私は、ただでさえ狭いそのベッドのお姉さんたちのあいだで寝ることが大好きでした。

父は大陸からの引き揚げ者です。苦勞をしてきたために、共に暮らし共に働く人たちをとても大切にしていました。あの頃の日本は貧しかったかもしれないけれど、小さなわが家は活気に溢れ、温かでありました。そんな環境から、私にとって「大家族主義」とは身体に染みついたものだったのだと思います。

しかしその父も、小さな成功のあと、散財が過ぎるようになっていきます。法人事務長役だった母は金策の苦勞で、平成六年、手遅れのガンで亡くなつてしまいました。

母が倒れる直前、私は家業の病院に医師とし

■会社概要 設立…一九六一年

事業内容…医療・介護・福祉（病院、介護老人保健施設、有料老人ホーム、在宅サービス、母子支援施設等）

資本金…五千二百六十六万円

売上高…二十二億四千九百万円（二〇一二年三月）

従業員数…四百二十四名（社員二百八十九名、パート 百三十五名）

て戻っており、母の闘病を支えながら父の病院で医師としても働きました。このとき、自分の経営すべき医療法人の姿を目の当たりにして驚きました。病院とは名ばかりの、まるで老人の収容所だったのです。「こんなものは世の中にいない！」と本気で思いました。

母が亡くなったあと、預金状況について経理の女性に尋ねると、「私は何も知らないんです。銀行の出し入れの伝票は奥様のいう通りの金額で書いてただけで、一度も通帳をみたことはありません」とのことでした。こんな経理があるでしょうか。信じられないことに、その状態でも損益計算書上では利益が出ていることになっていました。父の高額な買い物の支払いが数千万単位で未払いになっているにも関わらず。

私は独学ながら会計の本を読み、会計に詳しい人の話をたくさん聞きながら、会計の勉強を始めました。そうしたら、一年で一六%ほどの利益が出ました。嬉しいことだったのですが、同時に、利益が出たということに怖さを感じてしまいました。「決して質がよいとはいえない仕事

で、こんなにもうかるなんて……。このような仕事にお金を出している国はいつか潰れてしまいうだろう」と感じたからです。ある種の予見のようなものだったかもしれません。

しかし、十七年前のことです。いくらそのような警鐘を鳴らしても、医療関係者は誰も真面目には聞いてくれません。私は孤軍奮闘し続けるのですが、反発したスタッフは辞めていきました。

◎心を磨く生き方への目覚め

経営に参画して十年がたった二〇〇四年、熊本で盛和塾の市民フォーラムが開催されました。一般市民でも塾長のお話を聞くことができることを知った私は、すぐに参加の申込みをしました。

このときの塾長のお話は、森羅万象の成り立ちを素粒子から解き明かすというもので、たいへん興味深く拝聴しました。そして、塾長の語る「宇宙の理ことわり」というものを学びたいと、真剣に思いました。

特に私の心に突き刺さったのは、「私は京セラという小さな会社を一生懸命守ってまいりました」という言葉でした。繰り返しそうおっしゃるのを聞きながら、「ああ、昔は京セラも小さな会社だったのだなあ」と思うと、勇気がわくというよりも、それが心の奥底に響き、なぜか涙が溢れてきました。

私も塾長と同じ臨済宗門徒です。仏教的なお話も心に響きましたが、塾長のお話はこんなふうに終わったと記憶しています。

「私は生きる意味を考えました。それは心を磨くことであると思うのです」

そうだ！ 心を磨くのだ。人にわかってもらえないからといって、ヒステリーを起しても仕方がない。「心を磨く」努力をすることによって自分の考えを人にわかってもらえるようになるのだ、と思いました。

この塾長の講演を聞いたことが、私の経営者としてのスタンスを決定的に変えました。

「動機善なりや、私心なかりしか」という言葉も、今まで私の心を支えてくれました。

ご存知のように医療介護は国家お抱えの仕事です。危機的な国家財政を考えれば、効率よく、よい仕事をすべきです。また、単に効率が高いだけではなく、本当に世の中の人のためになる仕事が求められます。それが「善」だと思うのです。

私は「生き方」そのものを見つけないと、真剣に願いました。そして、それからのさまざまな取り組みを「生き方」を求める事業として一点集中させました。

◎「私心なかりしか」を支えに

盛和塾での経験が浅い私ですが、経営の基本を踏襲すべく「経営十二ヶ条」に則ってお話し

します。

「一、事業の目的、意義を明確にする」ために理念をつくりました。「医療介護福祉の共同体で地域を支える善き型を創る」というものです。善き型を創り上げるために、既存の仕組みに満足することなく試行錯誤を繰り返しました。

「二、具体的な目標を立てる」ために、平成十六年度から年間事業計画を策定し、さらに平成十七年からは五カ年計画も策定しました。そしてこれを事業計画書として整え、年度末に次年度の事業計画発表会を行い、スタッフ全員で共有するようにしました。

最初に着手したのは、老人病院よりも雰囲気

IBOKIN



イボキン 阪神事業所 OPEN

環境省
優良産業廃棄物
処理業者認定

- ・解体工事、撤去輸送
- ・鉄、非鉄スクラップ買取
- ・廃棄物リサイクル全般

あらゆる廃棄物、不要物を適正にリサイクルします

株式会社イボキン

阪神事業所

尼崎市大浜町1-31-1

TEL 06-6411-3300

FAX 06-6411-3307

本社・本社工場

たつの市揖保川町正條379

TEL 0791-72-3531

龍野工場

たつの市揖保町揖保中198-1

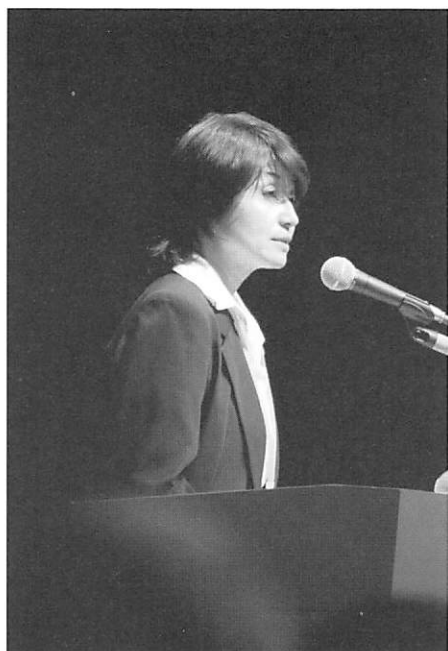
TEL 0791-67-2525

<http://www.ibokin.co.jp>

E-mail: info@ibokin.co.jp

拡大です。認知症ケアは、今でこそ当たり前になっていますが、当時の医療業界ではバカにされていました。そうしたなかで、老人を寝かせただけの病院を健全にするため、縮小していきしました。そうして、持っていた二百三床という病床数のうち、七〇%の百四十床を捨ててしまいました。

「三、強烈な願望を心に抱く」と「四、誰にも負けない努力をする」の二つの条目は、私にはリンクしたものになっています。私にとつての強烈な願望とは、「この国はこのままじゃいけない。



お上からではなく、現場から変えていこう」という思いであり、そのためにはどんなに痛くても、どれほど思いがスタッフに伝わりづらくても、徹底した事業再構築を行っていく覚悟で実行していきしました。

平成六年くらいから一部の病院から手を引いたり、縮小をしたりしています。私たちはこれを「やめた事業」といつているのですが、これにより減少した売上は、平成十年頃から、新しい事業分が補う形になっています。全体の売上もほとんど変わりません。その後、平成十七年以降は再構築をせず、新規事業立ち上げだけを行っていますので、事業の規模は徐々に拡大してきました。

「五、売上を最大限に伸ばし、経費を最小限に抑える」と「六、値決めは経営」の条目もリンクしているのですが、医療・介護事業には他の産業と決定的に違うところがあります。自分で値決めができないということです。

ただし、厚生労働省がこれからこの方向に向かってほしいと考えている分野には高い報酬がつ

きます。これを政策誘導というのですが、私たちはこれにしたがって動いていたのではなく、常に先行していました。それは、私たちが目先の利益に気をとられることなく、「本当に人のためになることは何か」ということを追求してきた結果だと思っています。

医療、社会福祉の分野は国家に守られている部分が多々あるため、売上、経費については、まだまだ努力が足りないところがあると自覚しています。医療介護分野に職を求める人たちの多くは利益追求が嫌いです。嫌いというよりも、理念経営を徹底させ、現場での仕事にやりがいを感じてはくれても、利益追求に向ける努力がたいへん甘いのです。アメリカバ経営と「結果の見える化」を通じて、スタッフが利益を出すことを喜ぶような方法についてはずっと暗中模索で来ています。この部分については、ぜひ塾長からご指導をたまわりたく存じます。

私たちはど真剣に、今まで申し上げてきたような経営をしてきましたが、よいことばかりではありませんでした。「七、経営は強い意志で決

まる」「八、燃える闘魂」「九、勇気をもって事に当たる」という三つの条目が身に染みる日々でした。

病床を捨てるという選択は、病床数が既得権益である医療業界では異端児として煙たがられる行為です。厚生労働省、経済産業省関係のヒアリング、報告書への掲載などによって、医療業界周囲では徐々に認められるようになりました。しかしながら、病院をやめても経営できる医療法人のモデルケースとして講演を行うと、参加者である医師たちが私の目の前に立ち上がり、「あなたの考えは間違っている」とすごまれたりもされます。

そういうときにいつも心のなかで繰り返していたのは、「我に私心なかりしか」という言葉です。どんなときもこの言葉が私を支えてくれました。

一方、私生活では四人の子持ちのシングルマザーとなりました。身から出た錆で、このようなことになったのですが、悩みました。

あるとき、自分には感謝の心が足りないの

はと思い、毎日のお風呂で湯船につかりながら、適当に節をつけて「ありがとうー」と歌い続けるようにしました。今までにイヤな思いをした相手の顔を思い出しながら歌ってみたりもしました。しかし、一分も歌えば吐き気がするのです。「このバカ野郎！」と思っている相手の姿を思い出しながら、「ありがとう」というのですから。それでも毎日続けていましたら、一週間ほどした頃だったと思います。ハツとして、「ああ…」と涙が溢れてきたのです。

こんなイヤな人でもいてくれたからこそ、私は成長できたのだ…。そう気づいたのです。以来、どんなことがあっても、つらいこと、イヤな人にも感謝するようになりました。そうなると人間は強くなります。どんなことにも「来るならこい！」と立ち向かい、感謝することができます。

塾長は「誰にも負けない努力をする」とおっしゃいます。私は女性ですから、世間的にはハンディがあります。そこでこの塾長のお言葉を、「女であっても、男の三倍の努力をし、五倍の勉強をすれば必ず認めてもらえる」と、自分なり

の勝手な解釈に変えてがんばりました。同業者からの蔑みの視線、態度にあっても、「私の努力や勉強が足りないのだ」と思うようにしました。「もつとがんばらねば、この男性社会で女がやっていくことはできない」と自分にいい聞かせ、鞭打って働きました。

◎くつきりとカラーで見えた「おとなの学校」

「十、常に創造的な仕事をする」には私の格別な思いがあります。なぜなら、世の中を善くする新しいコンセプトを、私はずっと求め続けてきたからです。

私たちの介護老人保健施設は、認知症ケアでそれなりの評価をいただいていたのですが、平成十五年あたりから質が停滞し始めました。スタッフはどんどん辞めていき、施設の雰囲気は悪くなるばかりです。どうすればよいのだろうかと毎日考えました。考えて考え、考え抜いた末に、私の目に見えてきたのです。塾長が「真剣に考えると見えてくる」とおっしゃっているよ

うに、カラーの映像が見えてきたのです。
私はスタッフに「私には見えるものがあるから、これをやりましょう」といいました。それ



授業風景

が「おとなの学校」というまったく新しいコンセプトの高齢者施設です。

「おとなの学校」は学校ですから、授業のある規則正しい生活を送らなければなりません。これにより、ダラダラとした介護がキビキビとした介護に変わります。しかも、要介護高齢者自身が自ら鍛錬として動くので、介護の時間短縮ができます。自らの意志で動きますから、介護事故も減ります。制服、校章、校歌などもつくって学校気分を盛り上げました。これは「回想療法」という心理療法の応用なのですが、誰もが学生時代の感覚に戻るようにするのです。

学校ですから、入学式も卒業式もあります。普通、高齢者が施設に入っても「おめでとう」とはいませんが、ここでは「入学おめでとう！」という喜びの声がagarります。退所するときは卒業です。普通の学校のように、このときには卒業式を行ないます。「仰げば尊し」を歌い、涙を浮かべる人も決して少なくありません。そうして最後に「卒業おめでとう！」と送り出してあげます。「喜びの場をもっと高齢者に」。それ



おとなの学校 本校玄関

が私たちの行く道なのです。
介護老人保健施設が学校らしくなってくるにつれ、要介護状態の方が信じられないような改善をしていきました。高齢者が驚くほど元気になっていくのです。そのことが他に知れ伝わり、

「おとなの学校」は介護業界で徐々に知名度をあげていきました。私への講演依頼も増え、当グループの施設の見学者も増えました。

これをもっと世の中に広めたいと思い、平成二十二年から東京で展開することになりました。現在、東京都内に三カ所、さいたま市内に一カ所、デイサービスセンター「おとなの学校」が運営されています。そしてそれをもとにして、昨年九月よりデイサービス「おとなの学校」のフランチャイズ事業も開始しました。今、兵庫県内でフランチャイズ第一号施設が始まっています。

最終学歴は「おとなの学校卒業」です。たとえ要介護者になっても、それは十七歳の若さを取り戻せる場所です。私も最期には十七歳に戻りたい。皆さんはどうでしょうか。

◎介護職を人気職業にしたい

「十一、思いやりの心で誠実に」という条目は、私にとっては大家族主義に集約されます。スタッフはみんな、大きな家族です。スタッフの家族も、また私たちの家族です。その家族のみんなが安

心して暮らせ、子育てをし、元気にはつらつと生きていける。そんな場をつくるのが私の仕事なのだと思います。

人というものは好きなことしかしません。が、人というものは好きなことならどんなことをしてもがんばるのです。そして、人というものは好きな人のいうことしか聞きません。ですから、人から好きになってもらうのが、経営者である私の仕事になるのです。

月一回、事業に対する思いを三十分弱、すべてのスタッフに聞いてもらう時間をつくっています。彼らに語りかけ、彼らの顔をみれば、今どんな状態で仕事をしているのかがわかります。さらには体力のある限り、コンパ三昧の毎日を

送っています。「女子会」「アニメオタクの会」「映画の会」等々、何かとタイトルをつけては老若男女が参加する宴会をしています。

若者を育てるために、四十歳以下で構成されている委員会活動も盛んです。顧客満足の向上、内部監査、そしてスタッフの親睦を深めるようなイベントを若い子たちが企画しています。

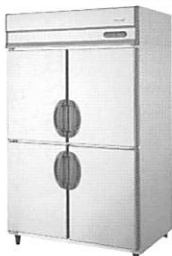
塾長がおっしゃるように、大家族主義を甘ったれたものにならないためには、適切な評価が必要です。評価しづらい管理職は「上司評価委員会」が評価表をもとに評価します。もちろん私自身も評価してもらいます。この評価を採り入れた瞬間、三名の管理職が辞めましたが、むしろそのことで風通しはよくなりました。

Fukushima

フレッシュ・バリューをあなたとともに

フクシマは厨房機器の
省エネを追求します!!

インバーター制御冷却蔵庫
タテ型 Aシリーズ



ARD-120RM

省エネ率 約**66.9%**ダウン

年間ランニングコスト

従来機種 36,600円

ARD-120RM 12,100円

小型製氷機
FIC-Aシリーズ



FIC-A25KT

省エネ率 約**36%**ダウン

年間ランニングコスト

従来機種 39,800円

FIC-A25KT 25,600円

福島工業株式会社

本社営業企画・ブランド推進部

〒555-0012 大阪市西淀川区御常島3-16-11

TEL. (06) 6477-2031

東日本支社・東京総務課

〒111-0052 東京都台東区柳橋2-17-4

TEL. (03) 5835-2181

URL <http://www.fukushima.co.jp>

実践したことを発表する場も年間四回あり、業務改善に役立っています。年々質が上がっているのがみえますし、おたがいに切磋琢磨するよい場となっています。

若いスタッフが自主的に「よさこい」のチーム



ピュア・サポートグループ感謝祭・太鼓部お客様スタッフ合同演舞

を結成しました。太鼓を叩く要介護高齢者でつくった部活です。学校だから部活もあるという考えです。この「太鼓部」とともに地域のお祭りなどにも参加して、皆でたいへん盛りあがっています。感謝祭という大宴会では宴会芸を競います。この演芸会で一位となつた若い男性グループの寸劇が「おとなの学校」をひじょうにうまく表現したものでした。あまりに完璧に表現していましたので、彼らに「おとなの学校エヴァンジェリスト」という名前をつけ、「おとなの学校」を広めるための活動を行ってもらっています。エヴァンジェリストとは伝道師という意味です。どこにいても大人気で、先日視察に訪れた経済産業大臣からは「ここではスタッフがワーカーからプレイヤーになっている」という評価をいただきました。

私は介護というものを格好のいい、若者に人気のある仕事にしたいのです。介護にはたくさんの人材が必要です。だからといって外国人に頼ったとしても、日本語の細やかな表現は理解するのはたいへん難しいと思います。介護という

仕事を多くの日本人がやりたいと思う人気職業にすれば、この国への大きな貢献になるはずだ。

先ほど触れたように、私自身、子どもを育てながら働くという苦勞をしてきました。そこで、自分の子育てのために「子育て支援事業」を始め、少人数で子どものしつけなどをしっかり行なっていく保育所をつくりました。シングルマザーの私がこのように飛びまわって働けるのは、たくさんの人たちの支援あつてのことです。未熟でわがままな、若き日の私は、たくさんのおい大人のおかげによって心身ともに支えていただきました。その御恩を、あの頃の私と同じように悩んでいる若い母親たちに返していきたいので

す。

高齢者に対しても、ずっと働き続けられるような環境をつくっています。六十五歳過ぎまでは就労四十時間、それを過ぎると徐々に就労時間が減り、七十歳を過ぎると、人によってはボランティアになる。そのうちに、自分で来ることができないようになったら、そのときはうちのデイサービスの車でお迎えにあがる。そういうふうになれば、要介護状態であつてもかなり働くことができます。

また、農業も少しずつ行っています。売るためのものではなく、自給自足のためです。国家破綻も含めた惨事が起こったときに、せめて「イモ」でも配れるようにしたい。現在、五トンほ



キヤスター一筋三十五年。
真面目に一生懸命
確かな品質を守ります。



株式会社

ユー・エイキャスター

<http://www.yueicaster.co.jp>

ホームページより図面ダウンロード
問合せ・カタログ請求が行えます。



エヴァンジェリストたち(校訓を囲んで)

どの芋が採れていますし、それ以外の作物も栽培をしています。こういったことがすべて、徹底した「大家族主義」を行ってきた成果です。

◎生きることが満喫できる社会を実現する

最後は、「十二、常に明るく前向きに、夢と希望を抱いて素直な心で」という条目です。

おとなの学校には「日々是鍛錬」「切磋琢磨」「素直」という校訓があります。この校訓にある三つの姿こそが私たちのあり方です。

四人の子持ちのシングルマザーとしてこの世の中を渡ってきた私には、笑顔が一番の武器でした。明るくなければ生きていけなかったからです。強い願望は常に明るい未来を描き、夢を見続け、それを私は現実のものとしてきました。

私は見てしまったのです。最期のときまで人が本当に「生きる」ことを満喫している姿を。高齢者の笑顔。学んでいるときの真剣な眼差し。純粹に学ぶことを楽しんでいる彼ら。そうした姿に私は「生きる喜び」を見出したのです。

生きる喜びを知らずに、ただ介護されて亡くなるなんて……。もっとたくさんの人たちに「最期のときまで、生きる喜びのある人生」を送れることを伝えたいのです。

私たちは、それを世界中に広げていこうと決意しています。小さなグループにしかすぎない私たちが「世界」を口にするのはおかまいのことです。けれども、かつては京セラも京都の町の小さな工場でした。その頃から塾長は「世界一」ということを口にし続け、今の京セラをつくられました。塾長にならない、私も「これを世

界中に広げる！」と宣言します。

この宣言にもとづき、二〇二二年四月、私たちは事業理念を新しくしました。

「私たちは生きる喜びが溢れる場を世界中に広げるために挑戦し続けます！ みんなにありがとう！ みんなでおめでとう！」

ご静聴ありがとうございます。

●塾長コメント

強い意志が物事を成就させる元になる

◎個人の善を超えた国家的・宇宙的な善

小山さんのお話にも私も感銘を受けています。

お父さんが病院をしていらして、お母さんが事務局長として経理関係を見ていらつしやいました。あなたはその病院にお医者さんとして帰ってきて、一緒に病院経営を始められたということです。

驚いたのは二百床を越えるベッドがあり、そ

こに老人たちがみんな収容されていたということです。つまり、身体の弱ってきた老人たちが病院に入院する。二百床を超えるベッドに老人たちが寝ていて、病氣治療も含めてその老人たちの介護をする。そういう状況をみて、「このままではたいへんなことになる」と小山さんは驚かれたのです。

病院そのものはたくさんの老人が収容されていますから、そこからの収入があります。だから潤うのだけでも、このままでは日本の国がダメになってしまう。国はこんなに大量のお金を費やして、何もできない老人にベッドを提供するだけで病院がもうかっている。これはどうもおかしいのではないかと気づきになった。小山さんは個人の病院経営ではなく、国家の経営に危機感を抱かれたわけです。

そこで小山さんは、老人が寝ていた二百床を越えるベッドを百四十床も減らします。つまり百四十人の患者さんを外し、それまでより七〇%も老人を入れないようにしました。収入はたいへんに減ってしまうわけですが、それをや

られたわけです。

そこからの話にも、私は驚いてしまいました。私的な利益よりは、自分とはまったく関係のない国の利益を考える。また、今までのように老人を収容するような病院ではないかと宣言され、講演などでも話をする。お医者さんにしてみれば、それが収入源であり、いちばん楽（ラク）をしてもうかる方法ですから、「けしからん」となります。お医者さんから高圧的・威圧的に、たいへんな嫌がらせを受ける。それでも国のことを考えて、それを実行される。小山さんは、只者ではないと思います。普通ではできません。

自分の病院の利益がなくなってもいい、今までの形で収入を得ていたのでは国がおかしくなってしまうという思いを持つておられます。個人の善のレベルをはるかに超えた国家的・宇宙的な善に思いがいつてらっしゃいます。これは、もともとの天性でもあると思います。正義感が強く、世の中はどうあるべきだということを誰に教わらなくても持つておられるのです。

そのあと、自分で病院の整理をしながら、お

母さんが亡くなり、お父さんが亡くなっていくなかで老人介護に目覚め、もつとよい介護の仕事ができるのではないかと考え、どんどん伸ばしておられます。

そして、「私は介護というものを格好のいい、若者に人気のある仕事にしたいのです。介護にはたくさんの人材が必要です。だからといって外国人に頼ったとしても、日本語の細やかな表現は理解するのはたいへん難しいと思います。介護という仕事を多くの日本人がやりたいと思う人気職業にすれば、この国への大きな貢献になるはずです」とおっしゃいました。

介護は厄介な仕事だというのはなく、介護はなんとすばらしい仕事だというふうにしたい、国の財政にも大きな負担をかけず、老人たちもみんなイキイキと生きていけるようなものになりたいと必死にお考えになって、「老人たちの学校」までおつくりになりました。

そして、その学校のなかで老人たちがイキイキキとしていることに気づいていくという、すばらしい経営をしていらっしゃいます。さらに現在で

は、「おとなの学校」という制度をフランチャイズにして、全国に展開していきたいとお考えのようです。



◎美しい心が描いた壮大なビジョン

経営十二ヶ条の順番を追いながら、小山さんはご自身の経営のお話をされましたが、今後日本の介護というものはたいへん大きな事業になっていくはずで、国家財政が逼迫するくらいに大きくなっていくはずで、そのなかで、介護をする人たちもイキイキとし、老人たちもイキイキとなり、それほど費用もかからずにするらしい介護ができるようにしていきたいと、小山さんはお考えなのです。世界中の誰もがやっていけないようなことをめざしておられます。

さらに私の話をあげて、京セラは小さな会社だったが、塾長はその京セラを世界一の会社にしたようと努力してきたことがたいへん印象に残っているとおっしゃいました。あなた自身は、事業の展開、事業の目的に対してすばらしい信念を持ち、壮大なビジョンを描いています。純粹な心、つまり美しい心に描く構想というものは、それを信念にまで高め、誰にも負けない努力を続けていけば想像を絶するようなものになっていきます。それは、私自身がそうだった

と思うのです。

私は、京セラという会社をつくっていただいてから五十数年になりますが、そのあいだ必死にやってきました。第二電電(現KDDI)、盛和塾、稲盛財団、いろいろなものも一生懸命にやってきました。現在は日本航空の再建にも努力してい



ます。

ひとつの美しい心のなかですばらしいビジョン・構想を練り、それを信念にまで高めて、命をかけて必死な努力を続けていくことをしていくならば、人が驚くようなすばらしいことを成し遂げることができると思います。

小山さんは美しくきれいな心で、すばらしく壮大なビジョンを描いておられます。同時に、凄まじいほどの強い意志をお持ちです。つまり、事業でも人生でも、強い意志を持っていることが物事を成就させる元になるのです。何としてもこれをやり遂げたいという強い意志が物事を実現させていくのです。その意志を、あなたは今持ちます。

ぜひとも今の状態のまま、つまり、もともとからきれいな心をお持ちなのですから、そういう心を忘れずにがんばっていかれば、今後、すばらしい人生が展開していくだろうと思っています。ありがとうございます。

(二〇二二年八月二十日 盛和塾九州沖縄地区塾長例会〈大分〉)

経営体験発表より)

哲学書・ビジネス書・自己啓発書 高価買取させていただきます。

手間なし簡単無料の宅配買取りで売ってください。

読書は、心の糧、人生の道標とも言われます。

たくさんの方々に読書機会を提供させていただくことが私どもの役割です。

次に必要とされる方のために、読み終わった本をお売りください。

お電話、または、ホームページからお申込みいただきましたら
ご自宅にいながらにして簡単にお売りいただけます。

上記以外にも一般書籍、DVD、CD、PCソフト、ゲーム、
コミックセット等の商品も買取可能です。合わせてお送りください。

買取ができないものは、雑誌全般、コミック単巻、文庫本、
書き込み・マーカーがあるもの、汚れ・ヤケが激しいものです。

それでは、お申込み、お問い合わせはこちらからお願いします。

フリーダイヤル：0120-294-534（ブック集合だよ）

ホームページ：www.cowkau.com（買う買うドットコム）

お申込みいただいた方には査定金額を20%UPさせていただきます。

ダンボール箱が必要な方はお気軽にお尋ねください。無料でお送りいたします。



TPCの社会貢献活動

TPCは、図書館(T)プロジェクト(P)カンパニー(C)として毎年売上高の1%を使い、
世界中の子供たちに読書機会を提供するため、図書館を寄贈する活動を行なっています。

2010年

海外：カンボジア、インド、ネパールに各1室ずつ図書室を寄贈

日本：近隣地域の幼稚園、小学校等の公共施設12ヶ所にミニ図書館を寄贈

2011年

海外：スリランカに図書室を1室寄贈

日本：宮城県の避難所や仮設住宅の集会所等25ヶ所にミニ図書館を寄贈

2012年

海外：ネパール（ダーディング地区）に図書館寄贈予定



われ虚心に 経営を語る

Ⅱ

やまのくち よしこ
山之口 良子 〈北大阪〉

日本電子工業株式会社
代表取締役社長



<http://www.jei.co.jp>

試練は愛、愛が会社を救う ありがとうの感謝経営

◎根っからの技術者である父の会社へ

本日は、盛和塾で学んだ「試練は愛、愛が会社を救う。ありがとうの感謝経営」について発表させていただきます。創業者の父との経営方針の違いを二代目の私がどのように埋め、どのようにして共に社業の発展に向かっていくこと

ができたのか。これまでの父との葛藤、従業員とのフィロソフィ共有に至る道を述べていきます。

さて弊社は、一九六二年に父である宮崎長生が日本初の国産電気錠「フリーロック」を開発し、創業しました。以来五十年、セキュリティ機器

メーカーとして歩んでいます。今年七月期の業績は、売上五億円、経常利益率一五%の見込みとなり、従業員数は二十四名です。

一九八二年には主人、翌八三年には私が会社と呼び戻され、二〇〇七年からは私と主人の二代代表制で、二人で力を合わせて経営をしています。私は三人姉妹の長女で、妹は当社の経理担当役員をしています。

父は根っからの技術者で、一九八九年頃から念願だった車のブレーキ用センサーの開発に力を入れ始めたことから、次第に開発にだけ没頭する日々を送るようになります。二十年にわたる開発を続け、投じた開発費は十二億円。国内外で百を超える特許を出願しています。また、国の研究委託や補助事業に採択され、総額四億

■会社概要 設立…一九六二年

事業内容…引き戸用電気錠ケアロック、セキュリティ機器、各種電気錠制御盤、防犯防災システム、高齢者福祉施設向け安全管理システムの製造施工メンテナンス

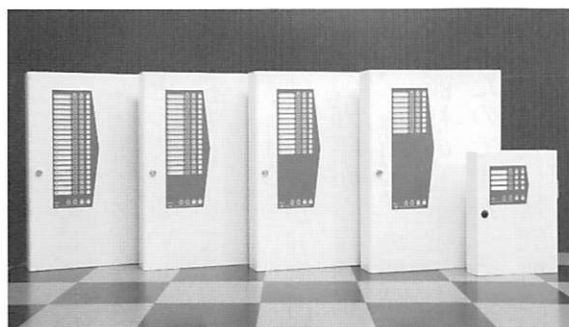
資本金…九千六百万円

売上高…三億九千四百万円（二〇一一年七月）

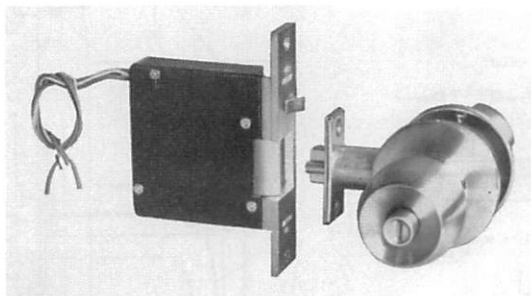
従業員数…二十四名（社員二十一名、パート三名）

円ほどの補助金もいただいております。

父の開発にかける情熱は凄まじいもので、一九九六年、事業化を見越して突然「上場を目指す」と宣言するやいなや、外部から経理部長を入れ、監査法人も入れました。旧来の従業員



電気錠制御盤



フリーロック

をないがしろにした急な改革に社内は混乱し、従業員たちは「人命救助のための技術・製品開発もよいけれども、私たちと私たちの家族の生活を何とかしてくれ」という声なき声をあげていました。

この声に、私はもっと耳を傾けるべきだったと反省していますが、その頃は私も父の夢の実現ばかりに気を取られていました。結果として、父のこの開発は一円の売上にもなっていません。まさに無謀な上場計画でした。

外部から招聘（しょうへい）した経理部長が父と衝突して退職した直後、右翼団体を名乗る人物が決算書をごまかしているだろうと乗り込んできました。父は決して矢面に出ない人なので困りましたが、幸い弁護士を紹介いただき、弁護士と話をしようといった途端、その人物は一切寄りつかなくなりました。父に頼っているはこの会社は駄目になると思ったのは、このときが最初です。

◎父との相克（そうく）と私の病

二十年にわたって、年二、三億円の売上のうち

三割近くを開発に投入したものの収入はありません。そのために、二〇〇七年には四億八千万円という借金を抱えることになりました。わが社にとつては重い足かせです。この分不相応な開発投資について、私は常に父と衝突していました。

実は、借金が五億円近くまで膨れあがる前、二〇〇五年から自動車メーカーとの共同開発が進み、一億円近くの開発費を得ています。同時に、大手商社の元重役に上場準備室長として来てもらったのですが、その方から「この会社はおかしい。社長は研究所に行ったきりで会社に来な



副社長の夫 英史氏と

いし、本業と研究員との待遇差が大きすぎる」と指摘されました。従業員も「開発費はあるのに自分たちには何もないじゃないか」と、やり切れない気持ちだったと思いますが、この自動車メーカーとの共同開発には全員が一縷の望みを持っていました。しかし、その願いも空しく、二〇〇七年春に開発は打ち切られ、見通しが立たなくなりました。

私たち全役員は「いったん開発を凍結し、特許販売に集中して勝機をうかがうべきだ」と父に対して説得を続けたのですが、父にその意志はまったくなく無視され続けました。それどころか、「おまえたちが会社から出て行け」とまで言われました。

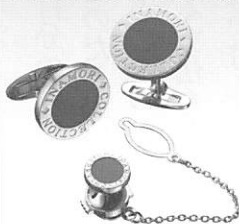
このままでは研究所も本業も共倒れになる。私たちが何を提案し、何を決めようとしても、大株主である父がそれを一蹴してしまう。そこで、研究員の給与支払いを盾に父の株を譲ってもらい、間髪入れず、父を代表取締役から解任し、研究所を閉鎖しました。それはやむなくのことでした。

父は、研究員たちを巻き込みながら、「自分は追い出された」という内容証明を取引先の全銀行に送りました。代表解任の無効を裁判所に訴えようとしたり、労働基準局への告発も企て、研究員にサボタージュさせて業務の妨害をはかったりしました。自身が創業した会社にもかかわらず、その存続を揺るがすことを続けたの



CRESCENT VERT Men's Jewellery collection

お洒落は大人の身だしなみ。
Vゾーンに、袖口に、
ワンランク上の輝きを
身にまとう喜びを、あなたにも。



名入れメンズ
カフス・タイタックセット

特別ご提供価格

セラミックタイプ

¥16,800 (税込)

カラーオパールタイプ

¥18,480 (税込)

お名前を刻印します！

刻印をご指定いただけます。

(例) TAMURA
YOICHI



※ご依頼から商品のお渡しまで
約4週間ほどかかります。

プレゼントや記念品にも
ご利用下さい。

カラーパンフレットを
ご用意しております。
ご用命の方は下記まで
お問合せください。

ご注文・お問合せは

京セラ株式会社

宝飾応用商品事業部

担当：今井

TEL 0120-925-903

<通話無料>

受付時間 平日9時～17時

です。

いま思えば、父は「自分の好きな研究を続けたい」という一心だったのだと思います。当時の私はこんな方法しかなかったのかと自問し、以降、この非道とも思える方法をとったことに私は苦しみ続けることになりました。

混乱のなかで、父への恨み言ばかりを募らせていた私に罰が当たったのか、私は癌と診断されました。心のなかには、もう真つ暗です。四人の子どもの成人した姿をみる事ができないのか……。せつかく守った会社はどうなるのか……。道行く人たちは健康なのに、なぜ私だけがこんな目にあうのか……。そんなことばかりを考えていました。

癌については、末の妹夫妻が手を尽くし、その症例で日本一の専門医を探してくれたおかげで助かりました。今ではまったく憂いなく仕事ができます。私が入院しているときも主人と妹が研究所の後始末、父の妨害への対応、銀行への信用回復など、私の抜けた穴を懸命に埋めてくれました。主人は私のために好きなタバコを

やめてくれました。

術後すぐ、私は外出許可をもらい、何本もつながつている点滴の管を抜いて株主総会に弁護士立会いのもとで臨みました。腕を組み鬼のような形相で座っている父が、他の株主たちに働きかけ、私の代表就任無効の動議を出します。しかし、これを事前に察知していた主人と妹が顧問弁護士の指導のもと、想定質問を練ってくれているために、シナリオ通り正攻法で総会を無事に終えることができました。父の影響を最小限にとどめることができたのです。

これで会社を守ることができた。あとは主人と妹に任せればよい。そんな安堵をすると同時に、父を放逐（ほうちく）してしまった娘という後味の悪さが残りました。それでも依然父への恨みは重く心にのしかかっていました。

癌になったことで、生命（いのち）は天にいただいたありがたいものであること、生きていくということが奇跡なのだということ、ただ一日たりともおろそかにできぬということを知りました。

癌を機に私の人生が大きく変わったように思

いました。が、もっと大きな転機が待っていたのです。盛和塾との出会いです。

◎出会いと導きが変わってくれたもの

二〇〇八年に、縁あって盛和塾北大阪の入塾推薦をいただきました。

入塾してすぐの自主例会は、名古屋塾の狭間さんのお話でした。自社の会長さんとのさまざまな軋轢と確執そして感謝の思いを聞いた私は、お話が終わったあと、思わず狭間さんに、「つらい仕打ちに対して、なぜありがとうございますのか」と伺ってしまいました。すると狭間さんは、「今あるのは会長のおかげです。だから会長を訪ねるときには、ドアの前で『ありがとうございます』と十回唱えてから入っています」とおっしゃいました。

この狭間さんの言葉を引き継ぐように、同席だった欠野先生（北大阪塾前代表世話人）がおっしゃいました。「狭間さんと会長さんは他人だったけど、あなたの場合は実のお父さまだから全然違うのよ。試練は愛。お父さまは、愛のかた

まりなのよ」。私はその言葉の意味がまったくわからず、欠野先生は何をいっておられるのだろうかと、そのときはただ戸惑うばかりでした。

そして二〇一〇年の北大阪塾生体験発表のとき、ご先祖さまの功德を大切にしないで会社の発展は絶対ないと、欠野先生が発表者に厳しく指導されていました。瞬間、これは私のことを言っているのだと、欠野先生の言葉が心に突き刺さりました。

その後、ひょんなことから欠野先生に内観をしていただく機会をいただきました。内観とは、両親からしてもらったこと、返したことを深く掘り下げて思い出し、両親がどんな気持ちであったのかという心の内側を観るものです。

人間というものは、自分の心の醜い部分を正当化し、蓋をして生きています。その心のヘド口を全部出しきるのです。生まれてからこんにちまでの成長の過程を四日間、朝から夜中まで書き続けます。すると、今までになかった感情が溢れ出してきて、この世にあるのは両親のおかげなのだ、両親がいかに愛情を注いで私を育

ててくれたかということが追体験として、来た道を俯瞰しているような感覚になります。

内観をした私は、自分はなんて感謝の心のない人間か。幸せに気づいていないか。「ごめんなさい」「ありがとう」と、いつの間にか、泣きながらそんな言葉を繰り返していました。

「自分のマイナスはマイナスを引き寄せてしまふ」「理不尽は愛の反対側にあるが、つながっている」「試練は大きな愛」「自分が正しいだけでなく、まず謝る、受け入れる」「三代目につないでいく」「会社よりもまず親子」。宝物のような言葉が心に入ってきました。

内観を終えて帰ったその日、私は父に手をつけて謝りましたが、父はまったく聞いてはくれませんでした。

内観を通して思ったのは、父の異常なまでの名誉欲は、広島原爆で亡くなったひとつ違いの弟の存在に原因があるのではないかということでした。「おれは弟の分まで成功せねばならないのだ」という、ある種の憑き物が憑いているのではないだろうか。弟は父と正反対で、やさし

く成績優秀で、祖父母の自慢でした。その父と弟は交替で作業に出ており、あの原爆投下の日、弟が作業へと出る番でした。爆心地近くにいたために、遺体すらみつからない。信心深い祖父母の嘆きはいかばかりだったでしょう。自分だけが生き残ってしまった。やさしくて優秀だった弟ではなく、自分が死んだほうがよかったと、祖父母が深く嘆く姿をみて、父は考えたのだと思います。そしてその過酷な体験が名誉欲に対する異様な執念につながったのでしょうか。しかし、この叔父のおかげで父は生き残り、私たちもこの世に生まれたのです。このことには本当に感謝しています。

二〇〇九年一月の第一回目から、北大阪塾の中村代表世話人が主催するフィロソフィ輪読会に参加しています。「利他の心」「感性的な悩みをしない」「いつも明るく前向きに」といった熟長の温かいお言葉が、私の心の空洞へと流れ込んで、しみこんでいきました。

輪読会で私が、「技能があり、重宝な社員を上席に置いている」という話をしたときです。先

輩の塾生の方々から、即座に大善と小善のお話をいただきました。「人徳の低い人を上につけると組織が崩壊するよ」。フィロソフィ実践から出た皆さんの重い言葉に、安易で未熟な自分が恥ずかしくなりました。

入塾前の私は、父に対する気持ち同様、社員にも批判的な気持ちを抱いていました。どうしてうちの社員はこうなのかということばかりを考え、自分自身の経営の至らなさに考えが及んでいなかったのです。



「社員は社長の鏡、社員を愛せよ」「事業は全従業員の物心両面の幸福のため」という塾長のお言葉に、感謝をもって社員をみるようになりました。

今があるのは、みんなが支えてくれたおかげだと、やっと気づいたのです。立派な経営者である皆さんも、私と同じように悩み、ど真剣に取り組んでおられる。私は一人ではない。勇気をもつてことに当たるのが私の仕事なのだ。そう思えるようになってきたのです。

学べば学ぶほど自分の至らなさを痛感し、先輩方の背中が遠く感じられました。中村さんが「フィロソフィの共有で会社は必ずよくなります」と毎回言ってくださり、その言葉に本当に励まされました。

社内で塾長の著書『心を高める、経営を伸ばす』を毎朝読み、フィロソフィ輪読を続けて四年目になります。塾長ならこうお考になるだろうということが、今の私の判断基準となっています。

フィロソフィが社内に浸透していくと、理解できない人は辞めていくと聞いていました。事

実、表面は従順、心のなかは不満でいっぱいという社員はひとりふたりと辞めていきましたが、今では社内の雰囲気が一変して良くなりました。



朝礼輪読風景

◎不況の「五つの方策」を信じて実行

入塾時、会社はどん底の時期でした。私の心が高まっていなかったことが業績にあらわれていたのだと、今ならわかります。

二〇一〇年秋、最大の危機が訪れました。マンションの耐震偽装事件に端を発し、リーマンショックがトドメをさした建築不況で、新築需要が激減し、売上が下がり続けていったのです。そのうえ、戦略商品として投入した製品が大きな品質問題を起こし、お客さまの信頼を損なうて受注キャンセルなどが相次ぎました。直接損害五千万円、無形有形まとめれば一億円超という痛手です。

とはいっても、これも自らが蒔いた種です。どんな事象も、それは宇宙の意志が教えてくれているものであり、製品開発のプロセスが甘かった私に、天が下された警告だったのです。五億円近い父の開発費の返済が重く、売上がいったん下がりはじめれば、たちまち資金繰りは困窮します。会社がそんな状態に陥りながらも、借入の保証人であり、担保提供者となっていた父は、

研究ができなくなったからと銀行に対して債務保証を拒否しました。やがて、メインバンクが融資に応じてくれなくなり、資金繰りの見通しが立たなくなりました。

私は、万事休すと覚悟もしました。しかしそれでも、私は塾長から教えていただいている「不況を乗り切る五つの方策」を実行することを決めました。

一つめの「考え方を共有し、社内の融和団結をはかる」については、『心を高める、経営を伸ばす』と『京セラフィロソフィ』を読み続け、全社員に数字を包み隠さず公開しました。同時に、「今こそ助けてほしい。それぞれ自分に何ができるかを考え、行動してほしい」と頭をさげました。

意識改革のために、外部講師を招いた研修も一年間行いました。

二つめの方策である「徹底した経費削減で高収益体質をつくる」では、経費と仕入れを削減し、少ない売上でも利益が出る体質に変えていく努力をしました。このような体質になれば、売上がアップしたときには大きな収益が出ます。まずは役員報酬を半減し、「みんなの給与も賞与も減りますが、雇用は守ります。リストラはしません。この危機を好機として捉え、全員で乗り切りましょう」と話しました。不満が噴出するだろうなと覚悟していたのですが、誰からか不満は出ず、みんな黙々と励んでくれました。心の中で手を合わせました。

⊕ 薩摩いろは歌「へ」

下手ぞとて我とゆるすな稽古だに
つもらばちりも山とことのは

自分を卑下して努力を怠つてはいけない。稽古さえ積みば少しずつ進歩する。



薩摩の銘酒
黄金麴造 本格芋焼酎 金山蔵

さつまいち鹿児島県産／米麴（国産米）
アルコール分25度／1800ml

焼酎 薩摩 金山蔵

● 濱田酒造グループ
鹿児島県いちき串木野市湊町4丁目1番地
お客様相談室 ☎ 0996-21-5260
www.hamadasyuzou.co.jp

三つめの「トップ自ら動き、営業力を強化する」については、各地での塾長例会の機会に、主人と手分けし、その地域のお客さま方のご要望を聞いてまわりました。現在、二十一県二十四都市に三十社の代理店網が広がっています。



四つめの「新製品新商品の開発に力を入れる」については、新型電気錠など、お客さまの要望の高い開発に集中しました。

最後の「知恵を絞り、創意工夫に努める」については、全社員に品質向上提案を募り、集まった七百項目の改善案を一つひとつ実行していきましました。

この五つの方策とフィロソフィで、従業員も変わっていきました。すべてに後ろ向きだったある技術員は、自ら営業への配置転換を申し出て、さまざまな改善を行なうようになりました。またある技術員は、メンテナンスへの異動を機に数年来原因を特定できなかった不良を発見し、メンテナンス削減を推進してくれました。品質問題を起こした製品も原因がわかり、一斉に取り替えを行いました。

私自身は自宅差し押さえも想定し、借家に転居しました。朝一番に出社して、玄関まわりを掃除したあと、花を生け、トイレを朝夕磨きました。大好きなコーヒートとお酒を業績回復まで飲まないという願掛けをしました。

JAL応援カードを書きながら、私には応援する資格などないとも思いました。そう思いながらも、困難に立ち向かう塾長のお姿は、まるでずっと若い私が「後ろ向きでどうする!」と、私を叱咤激励されているかのようにみえ、本当に力づけられました。

父の説得に困り、欠野先生に「父が保証してくれないと立ちゆかない」とご相談したことがあります。「あれこれ悩まず、事が起こってから悩みなさい。試練は愛。大きな愛をありがたく受け止めなさい。絶対肯定です。すべてが愛なのよ」。そう強く励まされました。

「善きことを思い、善きことを行う。自分の心を手入れし、よい種を蒔けば、必ずや美しい花

が咲く」という塾長の教えがあるではないか、その通りにやればよいのだと思ったとき、吹っ切ることができました。たしかにこの試練がなければ、私は十年一日のごとく生業を続けるだけだったに違いありません。さまざま苦難が私に、考えて努力し、感謝する心を養ってくれたのです。

仏壇に手を合わせ、父母、主人や妹たち、祖母、原爆で亡くなった叔父、ご先祖さまへ、「ありがとう、ありがとう」と語りかけました。すると、それまでは会社が駄目になることばかり考えていた私の頭に、不思議なことに「これからは上昇のみだ」という確信が浮かんでくるようになったのです。

家族の絆づくり

かけがえのない思い出づくり。



WATABE
WEDDING
GROUP

ブライダルも、アニバーサリーも。
すてきな生活創造企業
ワタベウェディンググループ



WATABE
WEDDING

ワタベウェディング株式会社



株式会社目黒雅叙園



メルパルク株式会社

メインバンクの支店長が父の家を訪ね、「あな

たが興した立派な事業を自分のわがままで駄目にするつもりですか」と何時間も説得してくれました。また、私が「会社も父の研究に協力する」といったときです。憑き物が落ちたように、父が保証のサインをしてくれ、銀行も返済の緩和などで協力をしてくれると言ってくれたのです。父が背負っていた弟の魂を、このとき、祖父母がようやく連れていってくれたのだと思い、手を合わせました。ただし、三年以内に父の保証と担保提供をゼロにするという誓約書を書きました。

それ以来、不思議なことに、静かだった事務所にひっきりなしに電話が鳴り、堰を切ったように客先からの引き合いが増えたのです。数年来なかなか取引をしていただけなかった大手介護施設チェーンからも大規模改修の指名受注が舞い込みました。単月売上としては、創業以来最高の数字を記録しました。今日も売上は伸び続けています。

◎私が変わると社員も変わる

二〇一一年、北大阪塾の体験発表会で発表の機会をいただいたときです。芝原代表世話人から、「お父さんの開発は国の補助金や特許も取ったすばらしい技術だ。なぜまわりの人が努力して世に出さないのか。お父さんが悪者にされて可哀想だ」というコメントをいただきました。胸を突かれました。

たしかに私は父と対立するばかりで、父が開発した技術を世に出す努力をしてきませんでした。すぐに開発スタッフを集め、父の開発したセンサーの用途を討議しました。今、オフィスセキュリティや老人ホームの安全を見守るシステムに応用する開発を始めています。

父は元気で研究を続けています。毎週末、実家に料理を届け、普通の親子の会話も少しずつ戻っています。まだ、なかなか受け入れてはくれませんが、私からの一方通行の「ありがとう」を続けています。

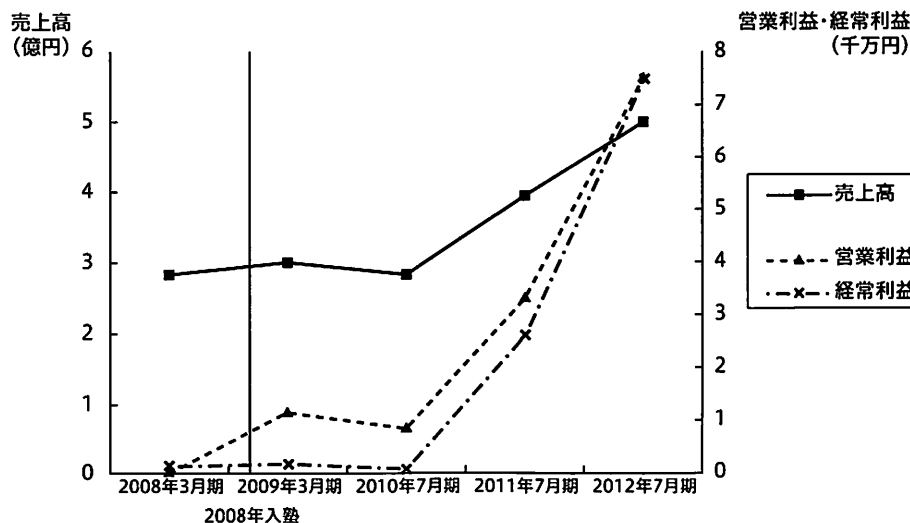
昨年から北大阪のフィロソフィ輪読会に、弊社のベテラン社員の三名が私と参加するように

なりました。これを機会に、社内輪読会もさらに深い内容のものになっていきました。今まで本気で話し合う場がなかったので、この社内輪読会は部門間のよきコミュニケーションにもなっています。

彼らは日々の課題を解決するリーダー会議を自ら持ち、仲間のために大家族主義で経営するということを、自らの手で実践してくれています。それまではミスをかばい合う生ぬるい社風だったのですが、何がみんなのためになるのか、何がお客さまのためになるのかを考え、おたがい厳しく対するようになり、重大クレームはゼロになりました。

また、お客さまからのご指摘に不満を持たず、「ありがとうございます」と応対するようになり、それを次の製品開発に生かすという製造販売からメンテナンスで一貫したメーカーとしての強みが発揮できるようになりました。何より弊社製品は二十四時間三百六十五日、お客さまの安心安全をお守りする製品です。休日・夜間のメンテナンスは必要不可欠です。この態勢も、サービス

入塾後の業績推移資料



入塾後の業績推移資料

部門だけでなく、全社でつくりあげてくれました。

入塾まで私は業績不振を社員のせいにし、両親や私を支えてくれている主人、家族、社員に感謝の心もなく、羅針盤のないままにただ漂流していました。そんな私に、塾長、欠野先生、塾生の皆さまが「ありがとう」の大切さを気づかせてくださいました。盛和塾に出合わなければ、会社はどうなっていたことか。会社だけではありません。私自身も恩知らずで、傲慢なままだったに違いありません。また、主人がいなければ、きっと途中で心が折れていたでしょう。子どもたちも会社の危機を一緒に乗り切ろうと奨学金を受け、経済的に自立してくれました。

盛和塾とは、塾長のお話を直接間近に伺えるだけでなく、心が浄化される場なのです。私を磨き、鍛えてくれる、盛和塾はかけがえのない場です。課題を解いてくれる人が、なぜかそのとき、目の前にいるという不思議な体験をする場でもあります。「人との出会い、一瞬遅からず早からず。必ず必要なときに会おう」という言

葉の通りです。

二〇一〇年七月に迎えた四十九期は売上が減り、二億八千万円という結果でした。しかし翌一年七月の五十期は売上が三億九千万円となり、経常利益も二千六百万円を出すことができました。このときに、業績回復まで飲まないという願掛けしたコーヒーとお酒を解禁。決算直後の北大阪フィロソフィ輪読会コンパでビールを注いでいただきました。口々に「よかったね」と声をかけてくださる皆さんに対して本当にありがとうございました。嬉しい気持ちになりました。

今年二〇一二年五十一期は売上が五億円、経常利益率は一五%となる見込みです。借入金も四億八千万円が二億五千万円になりました。

愛と感謝で会社を救い、人生を変えてくださった塾長、欠野先生、塾生の皆さまへのご恩返しは、みんなが生きがいを持って働き、お客さまが能動的に選んでくださる会社にすることだと、固く決意しております。

蛇足ですが、男性塾生の皆さまへお願いがあります。奥さまにぜひ、「ありがとう」のひと言

を毎日おっしゃってください。どれだけ家庭内がメチャハピーになるか、わかりません。

わが社は五年以内に負の遺産である借入金を完済し、上場に挑戦します。国産初の電気錠メーカー、セキュリティのパイオニアとして電気錠日本一となり、天皇皇后両陛下にお越しいただける会社になることが目標です。そのために、誰にも負けない努力を続けてまいります。どうぞ皆さま、今後ともご指導のほど、よろしくお願い申し上げます。

●塾長コメント

すべてを「愛」と「感謝」で返して行く

◎必要なのは「感謝する心」

北大阪の塾に入られてから、塾長例会のときに山之口さんとお目にかかったと思います。たいへん失礼なことを申し上げますけれども、そのとき、険しいお顔をなさっていたと記憶していま

して「きつい顔をした女性だな」と思っていました。

今、お話を聞きしながら、そういう事情があったのかと納得しました。凄まじい心の葛藤があったのでしょうか。特にお父さんとの関係では、これほどに凄まじいのかと、想像を絶する感じがしました。そういう修羅場を経験されているものだから、表情も険しくしておられたのだと思います。

お父さんは技術屋で、セキュリティ関係の電気錠を開発して会社を興されました。研究開発がたいへんお好きで、国の研究開発費等ももらいながら開発に邁進しておられました。それでも、会社はなんとかやっていくことができました。そこへ長女のあなたがご主人と一緒にお入りになり、妹さんも一緒に入られました。

お父さんは憑りつかれたように研究をしていますが、会社の経営には頓着がなかったといえますか、そのために最も信頼すべきあなたがお父さんを裏切り、追放してしまった。研究員たちに払う給料がない。だからお父さんが持っている

株式を分けてくださいといい、その株式を手に入れた瞬間、お父さんを追放する。そういうことをしたとおっしゃいましたが、凄まじいことをなさったものだと思います。

本当は、もしあなたがやさしい心の持ち主であれば、お父さんがつくった会社なのだから、潰してしまうのもお父さんの勝手ではないか、私は娘なのだけれども、それはそれでしようがない、というようになっていたのかもしれない。潰すも何もお父さんの勝手でよいし、私たちはそれに抵抗するのではなく、私たち娘たちはまったく別の人生を歩めばよいではないか。普通はそう思うべきだったのではないかと、私は考えます。

ところが、あなたの場合には、お父さんは従業員たちのことを何も考えず、ただ研究だけに没頭して、会社のこと従業員のことを疎んじている。あなたはその従業員たちとも接してただけに、これではいけない、なんとかこの会社を守っていかねばならないと思って、非情な手段に訴えてお父さんを追放してでも、会社を

守ろうとされた。これはドラマのようなものであって、私ならそこまでの強い気持ちにはなれなかったらうと思います。私だったらお父さんに会社を任せたまま、自分は別の道を歩いていたでしょう。

しかし、それでもあなたは強い気持ちで、会社を再建していこうとされました。お父さんにしてみれば、最も信頼していた娘に裏切られたのですから、たいへんな苦しみだったらうと思います。

あなたはその後もし生懸命にがんばり、盛和塾にお入りになりました。ちょうどそのときに拝見したのだと思います。たいへんキツイ顔をなさっていたという印象が、私には残っています。

そのあなたが、すばらしい人間性を持った矢野さん、また現在の代表世話人の中村さんからフィロソフィの話を聞くにつれてすばらしい心を取り戻し、人間には愛というものが必要で、会社経営にも愛というものが大事なのだと悟られて、どんどん心が変わっていった。そういうすばらしいお話でした。

われわれの人生でも、企業でもそうです。自分の心の状態のままに変わっていくのです。今は会社が順調にいつているとおっしゃいましたが、それはまさに山之口さんの心の状態が変わっていく、その変化に比例して会社の状態も変わっていったのです。やさしい思いやりに満ちた心、本当の愛に目覚めた心が変わっていくにしたがつて、会社の状態がみるみる変わっていくのです。

五年以内には父の借金を完済し、上場に挑戦していきたいとおっしゃいました。また愛と感謝で会社を救い、人生を変えてくださった欠野さんや塾生の皆さんに恩返しをしたいとおっしゃいましたが、まさに愛と感謝なのです。感謝というものが、われわれ人間には根本的に必要なのです。「感謝する心」があるのか、ないのか。それによって、自分自身の人生も運命も、変わっていくのだと私は思っています。

◎男性塾生よ、奥さんに「ありがとう」を最後に、男性の塾生さん、奥さんに「ありが

とう」と毎日おっしゃってください。そうすれば、家庭内はメチャハッピーになりますとおっしゃいました。まさにそうです。

われわれ男は外に出れば七人の敵と戦っているといわれるように、疲労困憊して家に帰ってきたときには、せめて家庭に安らぎを求めたいと思っています。疲れ果てて帰ってくるものから、奥さんに「ありがとう」のひと言も出ない。それが普通なのかもしれませんが、山之口さんがおっしゃってくれたように、一日に一度は奥さんに「ありがとう」と声をかける。このように感謝の気持ちを表わすのは大事なことです。

私もちょうど八十歳を迎えています。今は日本航空の再建のために、週に三日くらいは東京に行っています。家内は京都で留守を守ってくれています。私がJALのことで必死になっているのをみている家内は、私をたいへん支えてくれています。

いつも話していますが、出張のときにはすべての下着からワイシャツ、ネクタイを一日分ずつセットにしてカバンに詰めてくれます。ですから、

私はカバンの中身を確認しなくても、それを持って家を出さえすれば、三日四日の出張が十分に果たせます。

実はそのカバンも、玄関先の門まで家内が持つて出てくれるのです。そして運転手さんに渡してくれます。私を一生懸命に守ってくれているのが痛いほどわかります。ですから、最近、家内には心から「ありがとう」と思っているのです。言葉にも出します。

家内が美味しいものを出してくれたときには、私は半分だけ食べて、「半分は、あんだ、食べてちょうだいな」と必ずいうのですね。「いえ、私はいりませんよ」と家内がいつても、「どうしても食べてくれ」といいます。

家内がいなければ、私は今、何もできないだろうなと思います。本当に感謝しています。その感謝の気持ちの家内にも通じているのだと思います。家内もたいへん気持ちよく家を守ってくれています。

山之口さんがおっしゃった通りです。塾生の皆さんも、ぜひ今回の塾長例会からお帰りになっ

たら、必ず奥さんに「山之口さんと塾長からこういう話を聞いた。おれも塾長の言う通りだと思うから、これから『ありがとう』というぞ」というようにいつてあげてください。黙っていて急に「ありがとう」などといえは、「うちの親父、どうかしてしまっただんじやなからうか」と思われます。それではいけませんので。

そういうことを言えば、奥さんもきつと喜んでくれて、必ず奥さんも愛を返してくれるだろうと思います。ですから、山之口さんとともに、私からもお願いします。必ず一日一回は奥さんに「ありがとう」と言う。われわれ男性は心がけましょう。

◎心が変わったからまわりも変わった

山之口さんが「感謝と愛で」とおっしゃったように、「ありがとう、ありがとう」という気持ちを持つことです。特にお父さんとの関係です。気持ちが少しほころんでこられたということですが、それは、あなたの心が変わったから、お父さんも変わったのです。叔父さんの魂を、お

祖父さんお祖母さんが連れて行ったものではありません。

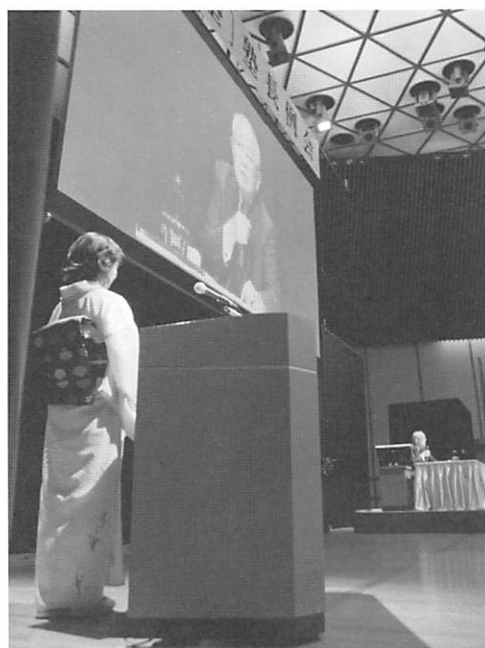
ぜひ、お父さんがもつと喜んでくれるようにしてあげてください。お父さんがつくってくれた会社なのですから、「今までやってきたお父さんに対するつれない行為は、娘として本当に申し訳ありませんでした。しかしそれは、会社にいる社員を守っていくために、詮方なくしたことです。お父さん、許してください」と心からお父さんに詫びて、ぜひとも親孝行をしてください。そうすれば、会社はもつと立派になっていくはずです。

物事は必ず愛というものでくるまっています。もちろんわれわれは事業をしていますから、事業に対するすばらしい能力は大事です。たいへんな努力もしなければなりません。しかし、その根底にはすばらしい、やさしい、思いやりの心がなければ決してうまくはいかないのです。

娘として非情なことをしたのですから、本当なら奈落に落ち、会社も倒産し、あなた自身も

たいへん悲惨な状態になっていてもおかしくなかったかもしれません。それを神さまが救ってくれたのです。ですから今度は、お父さんに対しても、周囲のすべての人たちに対しても感謝の気持ちで恩返ししていく。そうすれば必ず、上場までいけるようすばらしい会社になっていきます。ぜひがんばってください。

（二〇二二年八月二十日 盛和塾九州沖縄地区塾長例会〈大分
経営体験発表より〉）



われ虚心に 経営を語る

Ⅲ

おたに かつひこ
大谷 勝彦

〈新潟〉株式会社大谷 代表取締役会長



<http://www.p-otani.co.jp>

稲盛経営哲学の実践により 印章小売業日本一に

◎三・五坪の店舗から全国展開

私は、昭和四十一年（一九六六年）に七坪の店舗の片側三・五坪で開店してから四十七年で、北は北海道のイオン旭川西店から南は九州のイオン鹿児島店まで、そのほとんどをショッピンゲセンターのテナント店として、全国に

百三十六の直営店を持つようになりました。

平成二十四年六月期は売上二十七億四千百万円、経常利益三億七千九百万円、売上対経常利益率一三・八％、純資産五三・七％となりました。平成二十四年九月十日の株主総会で社長を退任しましたが、社長最後の年度によい決算ができ

たと思っています。

東日本大震災では十店舗が一カ月から五カ月間閉店になりましたが、平成二十四年六月期はようやく全店営業再開ができ、喜んでいきます。

また平成七年に稲盛経営者賞製造業第三グループで第一位、そして平成八年に同じく製造業第三グループで第二位と、二回受賞させていただきました。

「誰にも負けない努力をする」「地道な仕事を一步一步、堅実にためまぬ努力を」「具体的な目標を立て、立てた目標は常に社員と共有する」「強烈な願望を心に抱く」「目標の達成のためには潜在意識に透徹するほどの強く持続した願望をもつこと」「常に創造的な仕事を行う」「今日より明日、明日より、明後日と常に改良改善を絶え間なく続ける、創意工夫を重ねる」等、稲盛経営哲学の実践を重ねた結果、売上と経常利

■会社概要 設立…一九五一年

事業内容…印章製造販売・貴金属の買取・ブライダル印刷
資本金…一億円

売上高…二十七億四千百万円（二〇二二年六月）

従業員数…社員五十八名、パート 五百五十五名（二〇二二年六月）



店舗外観

益とも業界第一位になりました。そして第二位、第三位も盛和塾の塾生企業さんです。稲盛塾長の教えを実践すれば必ず成果が出るという証明です。そして、私自身難病を抱えながらも会社を続けてこられたのは、盛和塾があったからこそ、感謝しております。

本日は、私が稲盛哲学を学びながら、四十七

年間行ってきたことについて、お話しさせていただきます。ただこうと思います。

まず印章業界ですが、市場が年々減少しています。成人式で実印をつくると仮定しますと、一九七〇年の二百四十六万人のピークにくらべて、二〇一二年の成人は百二十二万人で半減しました。

開業より倒産や廃業の方が多く、ペーパーレス化によるゴム印の減少などがあります。また車の購入にも生命保険の加入にも、印章がいらなくなりつつあります。しかし社員には、「成長期は同業者との格差がつきにくい。市場が減少している今こそ格差がつくチャンスだ」と話しています。

◎金の苦勞と大病

私は昭和四十一年、二十三歳のときに、三・五坪の店舗から出発しました。もともと私の母が内職的に始めた仕事を、私が会社として設立したのがはじまりです。

そのときに、どうせやるのなら、十年で新潟

一、三十年で日本一をめざそうと思いました。そのためには全国展開の多店舗化がよいと思ったのです。

しかし当初、たいへんお金に苦勞しました。どうしても多店舗化をしたくて、今から言えば幼稚な経営計画書を持って銀行に日参しましたが、なかなかお金を貸してくれませんでした。「ちくしょう、銀行め」と思ったこともあるのですが、銀行さんの立場になれば、人様の大切なお金を返済できるかどうかからないところに貸したくないと思うのは当然です。それなら、銀行さんが喜んで貸してくれる会社をつくらうと思いました。

原因を他人のせいにするのは簡単ですが、それではよい会社はできないと思います。「誰にも負けない努力をして納税し、少しずつ自己資本比率を高めよう」、あのときそう思わなかったら、自己資本比率の高い会社はできなかったと思っています。

そうした理想に燃えて創業した矢先の昭和四十五年、二十七歳のときに、「好酸球性肉芽

腫」という原因不明の難病にかかりました。これは血液をつくる骨髄の細胞のうち、組織球と呼ばれる大型の細胞が増殖した病気です。新潟大学第二内科で初めての症例の病気でした。「そう長くは生きられない」と言われ、家族に遺言もしました。そのとき、これで私は死ぬのかと思うと残念なことが三つありました。

いちばん残念だったのは、十年で新潟県一、三十年で日本一のハンコ屋になるという大きな志があったことでした。病床で目がさめて、「ああ、今日も生きていられた」と手を合わせたこ



ともありました。「神様仏様、どうか新潟県一になるまで生かしてほしい」と祈りました。

二つめは、母が健在で看病をしてくれたのですが、親より早く死ぬのは親不孝だと思いました。「お母さん、何の親孝行もしないうちに私の方が先で申し訳ない」と母に侘びました。

三つめは、結婚して長女が生まれたことでした。妻がときどき病院へ連れてきてくれたのですが、初めての子どもで抱き方がへたな私が抱くと、恐がってしがみつくのです。私にはそれが「お父さん、死なないで、死なないで」と言っている気がして、この子を残して死ねない、なんとしても生きたいと思いました。

最初は七カ月、次に八カ月と内科には二度入院しました。次に歯学部の方で口腔外科で歯の骨に腫瘍ができて手術、入院をしました。当時、東京医科歯科大学から来た教授に長く生きられないと言われました。その後も、整形外科で右の腿の骨、左の腿の骨と二度手術、耳鼻科の腫瘍外来で耳の中にできて、CTを撮ったら頭の骨にできていることがわかって、放射線治療では

進行が止まらず、脳外科で手術を受けました。目の近くが手術で取れなかったので、もう一度放射線の治療をしました。

左の耳は病気で聞こえなくなりました。脳外科で頭の骨を取ったので一部骨がありません。本来であれば京セラさんのセラミックで人工の骨をつくっていただいて、セラミックの骨を入れる手術をしなければいけないのですが、教授から「もう痛い目をしなくてもいいのではないですか」と言われ、その骨を入れる手術はしていません。

◎ポジティブに考え方が変わった転機

私は入院をする度に、なぜ私だけが何でもこなつらい思いをしなければならないのかと悩みましたが、そんななかで転機がありました。

それは、長女が小学生のとき、近所で交通事故に遭ったことです。はだしで家をとびだし救急車で病院に行つたのですが、二つの病院で治療を断られました。私は「神様仏様、どうかこの子の命と私の命を引きかえてくれ」と救急車

のなかで祈りました。予約がなければ駄目だと言われた大学病院に無理やり行つて治療をしていただき、長女の泣き声が聞こえたときは、「ああ、助かった」と病院の廊下でとめどなく涙が出ました。

この事故で、私が入院したときに母も病院の柱の影で「神様仏様、どうかこの子の命と私の命を引きかえてくれ」と祈つたであろうことに気がつきました。

私はいちばん辛い思いをしていたのは母親だったことを知り、以来、自分がいちばん不幸だと思ふことをやめようと決心しました。そして私自身、難病でいつどうなるか分からないと言われていたので、悔いが残らないように生きようと思ふようになったのです。

盛和塾に入塾するきっかけは、青年会議所の同期の佐藤文男さんから全国の青年会議所の会員が中心になり、各地で設立されている盛和塾を新潟にも設立したいと相談があったことでした。私も世話人の一人として、平成四年五月七日に設立と同時に入塾しました。

盛和塾に入塾した私に、もう一つの大きな転機が訪れました。それは「人生・仕事の結果＝考え方×能力×熱意」という方程式で、考え方で人生が大きく変わることを知ったことです。初めは機関誌で読み、改めて全国大会で塾長講話で直にお聞きしたときは、全身が震え鳥肌が立ったことを覚えています。

私は難病で能力はないけれども、考え方で人生が変えることができると確信しました。病気になるたびに「なんで私だけが、このように辛い思いをしなければならないのか」と考え続け、いましましたが、長女の交通事故、そして塾長から直接「考え方で人生が変わる」とお聞きし、以来、人生すべてをポジティブに考えるように

なりました。その後はまったく発病しなくなり、考え方で人生が変わることを実感しました。

このように、すべてをポジティブに考えるようになると、青年会議所で学歴も能力も高い人に出会い、なかには「お前は中学卒業のくせに生意気を言うな」という人もいて、学歴のないことに劣等感を持ったこともありましたが、「学歴がなかったからこそ、人様に認めていただけるのは経営に実績を残すほかになかった」と考え、「私に学歴がなかったから、今日があるのではないか」と感謝できるようになりました。

病氣も「そう長くは…」と医者に言われ、「いつ死んでも、ああよい人生であったと思える。後悔しない人生にしたい」と思ったことが今日

日本の

優れた経営を

現地で学ぶ！

 **ベンチマーク.com**
<http://www.benchmark.jp>

始動！

**盛和塾生の
ベンチマークも
随時更新中!!**

ただいま、会員募集中!

ベンチマーク .com



お問い合わせは

 **0120-314-413**

e-mail info@convex-net.co.jp

**日本の経営者を
モチベートする!**
株式会社コンベックス
盛和塾「愛媛」塾生

に繋がっていると考え、病氣もまたありがたいと思えるようになりました。塾長には、人生いかに生きるべきかを教えていただき、感謝をしています。

◎経営理念を制定する

実は、入塾の少し前である平成元年に、三つの経営理念を制定しました。難病を抱え入院をしていた頃、土地を取得して工場を建設し、機械化を進めていましたので、本当に会社を続けていけるのかと入院中是不安でいっぱいでした。そうしたなかで、たとえ私が死んでもこれを守れば会社は続けていけると思いつくった経営理念だったのです。

当時、「社員満足」ということはあまり言われていない時代でした。盛和塾に入塾し、塾長の教えに触れたとき、「私が求めてきたのはこういうものだ！」と思うと同時に、私の考えてきたことが、まだまだ足下にも及ばないとはいえ、塾長のお考えに近かったことに感動しました。

経営十二条の第一条には「事業の目的、意義を明確にする。公明正大で大義名分の高い目標を立てる」とありますが、この内容に近い経営理念であったのではないかと思いますので、ご紹介をさせていただきます。

「一、お客様に喜びと満足と感動を与え続ける」

印章、ゴム印、名刺、ハガキ印刷等の製造をする人、販売や営業をする人、経理事務をする人、それぞれの立場でどうしたらお客様に喜びと満足と感動を与え続けられるのか。多くの同業者のなかで弊社を選んでもただけるありがたさ。利益はお客様の満足料だということ。社長の給料も皆さんの給料もすべてお客様から頂戴していることを全員に繰り返し話しています。

「二、働きがいのある職場作りと、社員の幸福をめざす」

これは京セラさんの社員の物心両面の幸福を実現すると同じ意味です。社長は幸せだけど社員は不幸だという会社は永続的に繁栄発展しません。そこで働きがいのある職場はどういう職

場か、社員の幸せとは何かということを社員と常に話し合います。

「三、社会福祉に貢献する集団を作る」

株式会社大谷 経営理念

- 一. お客様に喜びと満足と感動を与え続ける
- 二. 働きがいのある職場作りと、
社員の幸福を目指す
- 三. 社会福祉に貢献する集団を作る

株式会社大谷 経営理念

法人は納税や雇用によって社会貢献をしていますが、それだけでは不十分です。弊社を日本一に育てていただいた社会にご恩返しをするために、ボランティア委員会をつくり、さまざまな社会貢献をしています。

その例をあげますと、新潟県内には千五百人の海外留学生がいますが、そのうちの千二百名は自費留学生で、働きながら勉強をしています。県内の十一大学に申し入れ、その人たちに印鑑を無料で差し上げています。

東日本大震災で十店舗の被害があり、多くの御見舞い金を頂戴しましたが、東北には弊社以上に苦労をされている人達が多数おられるので、いただいた御見舞金にプラスして共同募金に寄附をしました。

また、障害者雇用の第三セクター「サンバーストにいがた」の筆頭株主であり、無報酬で社長も務めた等々の社会貢献をしてきました。

実は、私の会社では障害のある人がたくさん働いています。それは、会社を始めた頃になかなか勤めてくれる人がなく、逆に障害を持った



朝礼風景

方は手に職をつけるため、ハンコ作りなどの仕事に就く方が多く、自然と雇用する機会が増えたのです。

そして、まだ新潟県内にしか店舗のない時代

に、社員の家庭訪問をしていたとき、障害者の親の最大の悩みは、親亡き後のことだと知りました。「今は社長の会社で働き、困れば親がバックアップもできる。しかし親の方が早く死ぬ。親の死後も充実した人生を送ることができるようか」ということを知り、「一生涯面倒をみることでできる施設をつくる」ことが、私の夢になりました。

当時は印章の需要も多く、全国展開すれば株式公開ができるのではないかと思ったことが、会社の全国展開・多店舗化をするようになった理由のひとつでもありました。

もちろん、創業時の「十年で新潟一、三十年で日本一」という志はありましたが、私は難病もあり、売上や利益だけではとても全国展開できませんでした。「動機善なりや私心なかりしか」。障害を持った方を生涯面倒をみる施設をつくるためにも全国展開をするという思いは、私にとって大きな力になったのです。そのために破綻したゴルフ場を取得し、社会福祉法人の設立準備をしています。

また、県の障害福祉課に相談したところ、障害者自立支援法ができ障害者を福祉で面倒を見るよりは自立させることが大切だと分かりました。高齢者時代を迎え、福祉の予算は年々増加します。福祉で障害者の面倒を見ると一人二億円かかるので、雇用して納税者にするというように、福祉から雇用に大幅に考え方が変わりました。

そして、障害者のなかでいちばん雇用が面倒な知的障害者とうつ病の精神障害者の働くところをつくってほしいという話があり、ゴルフ場の土地十万坪に、私が退職金の二億五千万円の税引後の全額を寄附して、雇用型の社会福祉法人をつくることにしました。

私が、このような利他の心になったのも、盛和塾に入塾して学んだおかげであると思っています。「世のため人のために尽くすことがもつとも崇高な行為だ」と塾長にお教えいただきました。私なりの利他行の実践です。

弊社は、お客様と社員と社会の融合したところに存在基盤があると、会社の目標を明確にしました。社員には「会社は利益を上げることが目的ではない。三つの理念を具現化することが目的です」と話をしています。

今も私は、毎年病院の各科で検査をしています。「放射線治療を二回も受けている人で生きている人はいません」とか「骨がなくて枕が当って痛くないですか」と医者に聞かれます。



香港BCP拠点化計画

御社のBCP(事業継続計画)拠点を香港に。
香港会社設立・就業ビザ申請・店舗開発

e-visahk



株式会社メディトピア
大阪市北区天神橋1-17-9
TEL 06-4800-3801
FAX 06-4800-3804

海外進出支援事業会社
東方資源投資有限公司
香港中環皇后大道99号
中環中心2607号室
TEL 852-2153-3182
FAX 852-2153-0770
info@ori.com.hk

医者は生きているのが不思議だと言われます。私は生かされた命だと思っています。

そして、生かされた命なら、生かされた使命があります。それは障害者が働くところと訓練をするところという、一生涯面倒をみる老人ホームをつくるための社会福祉法人の設立です。

◎教えを確実に実行するために

盛和塾に入塾し今年で二十年です。稲盛塾長に経営十二ヶ条や人生いかに生きるべきかを教えていただき、実践をしているつもりでも、実践できていないこともたくさんあります。

平成二十一年六月期は、経常利益が前年の一億七千三百万円から六千百万円減少しました。リーマンショック、新店舗出店による創業費の増加や、十年振りにアフリカより象牙が入荷しました。仕入価格が下り最終仕入価格で在庫評価をするために、三千万円の損が出たことが主な原因ですが、「売上は最大限に経費は最小限に」が実践できていませんでした。

そこで経費の見直し、仕入価格の交渉をしま

した。たとえばチラシ印刷にしても、長い間一社に発注していたため、だんだん納入価格が高くなっていました。これを三社見積りにかえるなどすべてを見直したら、仕入価格と経費が下り、次年度からの利益に結びつきました。

しかし、利益が激減したときは謙虚になるのですが、今期のように目標以上に利益が出るときが一番あぶないと思っています。そこで塾長の教えである「経営十二ヶ条」を「実践の誓い確認表」に記入し、毎日実践できたか、できなかったかをチェックしています。

たとえば、「感謝と思いやりの気持ちで誠実に」や「利他の心。世のため人のために尽くす」等を行っています。よいことを習慣化するため、これは私以外にも、全員ではありませんが、社員も取り組んでいます。

さらに、経営者意識を持つ人材を育成するために、アメーバ経営を平成二十四年九月より導入することにしました。社員とは機関誌を読むなどして学びを深めています。盛和塾の学びとアメーバ経営の両方があってはじめてよい会

社ができると思います、導入することになりました。

実践の誓い確認表

実践の誓い確認表(/)月分

氏名：大谷 勝彦

実践項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	○の数	×の数	△の数	
1. 理念を高め続ける																																			
2. 具体的な目標を立てる。立てた目標を常に社員と共有する																																			
3. 謙虚にして驕らず、誰にも負けない努力をする																																			
4. 常に明るく前向きで夢と希望を抱いて素直な心で経営をする																																			
5. 売上を最大限に、経費を最小限に																																			
6. 人生・仕事の結果＝考え方×熱意×努力																																			
7. 感謝と思いやりの気持ちで生きる																																			
8. 損得よりも善悪という判断基準にする																																			
9. 動機善なりや私心なかりしか																																			
10. 利他の心。世のため人のために尽くす																																			

この誓いの使い方

①毎月、実践項目とその実践目標をこの表に記録します。

・ないでつ、遅延、あとまわしなどの具体的な項目を記録します。

・最初から100点を目標とする必要はありません。

・実践項目は、毎月少しずつ増やしていくこともよい方法です。

②毎日、正しい実践項目を「実践」した場合は○を、実践できなかった日は×を記入していきます。

・△や一などの日があってもいいです。細かいルールは自分で決めて実践してください。

③1か月間記入し、○の数、×の数、△の数をそれぞれ数えます。

④毎月の実践率を計算してみましょう。

計算例として、行動無し

行動無しで、成果無し

成果無しで、反省無し

反省無しで、成果無し

◎世のため人のために尽くして行く

このように、私は四十七年間仕事に携わり難病で苦しみながらも、人生の方程式が示すように、自分の考え方を变えることによって前向きに生きてきました。その結果、夢であった新渇で一番も、日本で一番も果たすことができ、またわすかですが、世のため人のために尽くして行くつもりです。

ここまで生きられるということすら考えられなかった私ですが、あきらめずにがんばって来られたのは、盛和塾に入塾し、さまざまな塾長の教えに触れ、二度の経営者賞をいただいて、「なんとかもう一度塾長に褒められたい」という一心だったように思います。

これから経営の中心は私の娘になりますが、娘もいずれ盛和塾に入塾する予定です。盛和塾で学んだことを二人で実践していきたいと思ひます。

●塾長コメント

「大きな利他」に向かえばすべてが解決する

◎考え方が変わり健康になった

大谷さん、ありがとうございます。すばらしいお話を聞かせていただきました。

大谷さんは入塾されて、ちょうど二十年です。経営者賞を受賞なさった頃、何回かお目にかかりましたが、病気のせいでお顔が若干痩せておられて、頬も落ちていらつしやいました。たいへん重い病気を患っておられるような感じがしたことを、よく覚えています。

今日、久しぶりにお目にかかりましたら、ふつくらしておられます。その様子を拝見して、思わず「元氣になりましたね」とお声かけしてしまいました。

三・五坪のハンコ屋さん。昔から街角にあったようなハンコ屋さんをお母さんがやっていらして、そこから始まったというお話でした。その

お店を、できれば新潟一に、いや全国展開をして、日本で一番のハンコ屋さんにしたいと考えておられたけれども、難病といわれる減多にないい病気にかかってしまい、次から次へと手術をすることになりました。

脳の中まで手術され、脳に骨がないために、「寝るときに枕に当たって痛くないですか」と医者に聞かれるくらいだったということです。同時に、放射線で腫瘍を殺す治療をされて、「こんなに大きな放射線治療を二回も受けて生きている人はいませんよ」と言われるほどでした。

そんな大谷さんは、盛和塾に入塾して、人生の方程式にある「考え方」が変われば人生が変わることに気づき、ポジティブな生き方、つまり明るく前向きで思いやりのある生き方に変えていこうとされました。そして、それがよかったのだとおっしゃいました。

けれども、お医者さんから「こんな難病で、よく生きていますね」とまでいわれた大谷さんです。拝見すると健康そのものにみえますが、身体はもうボロボロになつていらつしやいます。

それでも、健康な状態を保っていらっしやるわけです。このことをどういうふう理解するかということですが。

大谷さんは、三・五坪のハンコ屋さんを立派にして、新潟一日本一にするために、多店舗展開



をしていこうと思われました。もともとハンコ屋さんというのは、じつと座ってハンコを彫り、店で売るわけです。ですから、足に障害を抱えてたり、いろいろなところに障害を抱えている人が座ってじっくり仕事ができる場として、そういう人を主に採用していきました。

障害を持つているけれども、一生懸命に働けばお給料がもらえます。本人も親御さんも喜んでおられるけれども、大谷さんが家を訪問してみると、「われわれ親が生きているあいだはよいけれども、私たちが死んでしまったあと、障害を持ったこの子はまともに生きていけるだろうか」と、親御さんは心配しておられます。その姿をみて大谷さんは、これはたいへんな問題だと思われたわけです。

親御さんが元気なときは、親御さんのもとから会社にくれます。その間はよいけれども、親御さんが亡くなったあとは、生涯を通じてその障害者さんの面倒をみなければならなくなります。そこで大谷さんは、障害を持った社員の一生涯の面倒をみようと思い決め、一生懸命に

やっていこうと考えられました。大谷さんは、こうした「大きな利他」の心といえますか、世のため人のためにということをし、口先だけではなく実践していかれたのです。



印鑑製作 木口部仕上げの作業

ただし、大谷さんは医者からも見放されるような難病です。治療法がないといわれ、次から次へと入院して手術をし、医者から「生きていくのが不思議なくらいだ」とまでいわれます。なのに、大谷さんは生き続けて来られました。しかも、今では皆さんもわかるように、びっく

りするような健康な状態になっておられます。それはまさに、「考え方」が変わったからなのです。

◎天からの使命に気づくこと

大谷さんは壮大な目標を持ちました。つまり、会社を日本一にしたいと思ったのです。なぜ日本一にしたいのかといえば、障害を持った人たちを雇っているからです。その人たちが一生生き続けていけるようにするには、福祉のための施設など、いろいろなものをつくらなければなりません。そのために、場合によっては上場してもいいから、会社をもっと立派なものにしなければなりません。大谷さんは、こうした「大きな利他」を含んだ目的を持っておられ、それに邁進していかれたわけです。

もし、そうした目的がなかったら、大谷さんは医者からは次々に新しい腫瘍ができたといわれるし、痛い痛いであたいへんだというように、病気のほうに全神経がいつてしまつて、もうとくの昔に亡くなつておられたかもしれません。

たしかに、痛いこともあったでしょう、心配もあつたでしょう。しかし、子どもさんが交通事故に遭われたことに端を発して、「子どもの命を助けるためには私の命を差し替えてもいい」とまで思われました。さらに、自分が手術をするときにお母さんもそう思つたであろうと考えて、「命を差し替えてもいい」と思われたわけです。そこから大谷さんの考え方が、「みんなのために」という方向へと変わっていくのです。

みんなのためにという考え方になれば、自分が痛いとか病気だとかではなくて、日本一のハンコ屋になって、なかに働く人たちを助けてあげたいという思いが強くなつていきます。つまり、美しい利他の心のほうへと意識がいけば、自分の病気に関することにむく意識が何割か減ります。他人さまのためにしてあげようという利他の心へと意識が向いていきますから、そのぶん健康が保てるようになっていったわけです。

大谷さんのお話から、私は中村天風さんのこ

とを思い出します。天風さんは重症の結核にかかり、毎日のように血を吐きながら、今日死ぬのか、明日死ぬのかということばかり考えていました。そのときにヨガの聖人に出会ったのです。微熱があるし、今朝も吐血した。身体は気だるいし、胸もゼイゼイ鳴っている。肺が溶けるような状態になっているから、おれはいつ何時死ぬかわからない。毎日毎日そういうことばかり考えていたときに、天風さんは出会ったヨガの聖人に諭されます。

「おまえは何を言うておる。そんなことばかりいつているから、おまえはいかんのだ。おまえはあだこうだ、今日死ぬ、明日死ぬといっているが、今でも生きているではないか。それは、天がおまえを生かしてくれているからなのだ。病気だ病気だということから離れて、自分の生きる使命というものに気がつかなければだめじゃないか」

天風さんも、結核で今日明日にも死ぬかもしれないが、自分にも天の指図があり、何かをしなければならぬという使命があるはずだと気

づき、たしかに熱もあるし血も吐くし、たいへんなのはたいへんだけれども、そんなことはどうでもよいというようになっていったのです。

つまり心なのです。人生の方程式にある「考え方」をがらりと変えていつてから、天風さんの健康もみるみるうちによくなっていったので



す。この天風さんの話を、大谷さんはまさに地でいつていらつしやいます。

人生には本当にいろいろな不幸があります。健康の問題、経営の問題、さまざまな問題が起こってきます。そして、そういうものに惑わされがちになります。

経営に問題が発生し、うまくいかなければ、本当に心配でたまらなくなります。その手当ては一生懸命にしなければなりません、それに囚われてはならないのです。もっと大事なことは、世のため人のためにどうすればよいのかということ。つまり「大きな利他」にむかって自分は生きていこうという考え方に変わっていきば、健康の問題も経営の問題も全部解決していきます。そのことを、大谷さんはわれわれに教えてくれました。

大谷さん、今日は本当にありがとうございました。お元氣になられてよかったです。がんばってください。

(二〇一二年九月十三日 盛和塾北海道東北地区塾長例会〈札幌〉経営体験発表より)

セキュアでローコストを実現したFBI Powerクラウドセンター NOリスク!! NOライセンス!! NOオペレーション!!でBCP(災害対策)

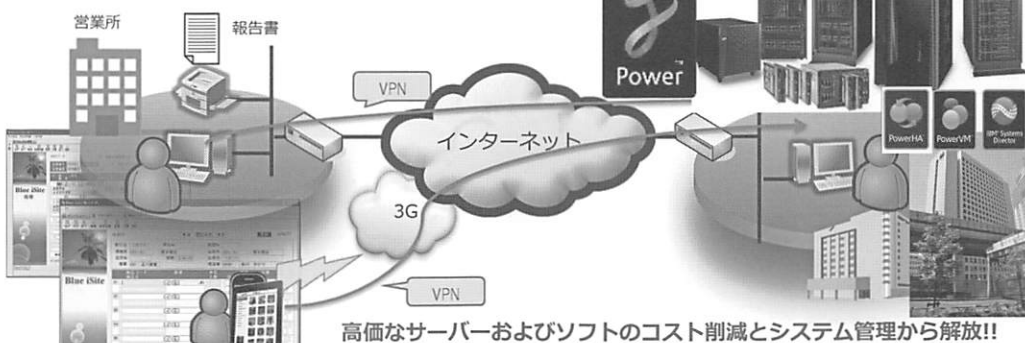
■圧倒的なテクノロジーの優位性を持つデータセンター

■FBIクラウドセンター

お客様の経営を最適化するTotal IT Solution Serviceを

ローコストで提供!! お客様の経営を伸ばす

プロフィットエンジンとしてご活用ください!!



販売管理システム・経理システム・人事・
勤怠・給与システム・電子カタログ...

高価なサーバーおよびソフトのコスト削減とシステム管理から解放!!
安心安全なセンターへシステムを移植またはバックアップしませんか?
弊社のサーバーとソフトを経営を支えるIT基盤として活用できます!!

FBI 株式会社福岡情報ビジネスセンター
Fukuoka Business Information Technology Center

お感謝と感動の共有を目指して技術と信頼でNETWORKを築くIT企業 <http://www.fbicenter.co.jp>
TEL: 092-402-1311 武藤 mutou@fbicenter.co.jp

HumanPower&TechnologyPower

お客様の経営を伸ばすシステムを構築するIT界の宮大工集団
情報システムについてお気軽にご相談ください!! 全国どこへでも参ります

株式会社福岡情報ビジネスセンター

URL: <http://www.fbicenter.co.jp>

- ・平成23年度福盛経営者賞受賞
- ・ユーオス・グループ(全国IT企業260社)理事長
- ・九州IBMユーザー研究会会長
- ・平成22年度九州の元気企業
- ・経済産業省システムインテグレータ登録企業
- ・ISO27001(ISMS)認定企業

◇福岡本社

〒812-0011

福岡市博多区博多駅前3-26-29

九勤博多ビル2F

代表取締役社長 武藤元美 (盛和塾福岡塾生)

TEL: 092-402-1311 FAX: 092-472-3800

携帯: 090-4776-2028

Email: mutou@fbicenter.co.jp

◇東京支店

〒105-0003

東京支店の新住所は東京都港区西新橋1-5-10

TJ内幸ビル10階

支店長 佐野幸信

TEL: 03-3580-1911 FAX: 03-3580-1912

Email: sano@fbicenter.co.jp

◇事業内容

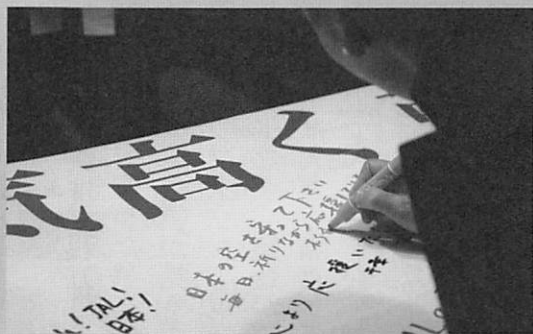
- ・システムインテグレータ事業...グランドデザインからシステム開発までご支援
- ・スマートフォン事業...スマートフォン電子カタログソフト「BizTouch」登録商標
- ・医療システム事業...医療専門エンジニアがシステム構築をご支援
- ・ロジスティクス事業...物流専門エンジニアがトータルシステム構築をご支援
- ・アウトソーシング事業...貴社情報システム部門にて開発及び運営をご支援
- ・クラウドセンター事業...セキュアでローコストなデータセンターで災害対策

FBI 株式会社福岡情報ビジネスセンター
Fukuoka Business Information Technology Center

お感謝と感動の共有を目指して技術と信頼でNETWORKを築くIT企業 <http://www.fbicenter.co.jp>
TEL: 092-402-1311 武藤 mutou@fbicenter.co.jp



JAL再建の 原動力は意識改革





JAPAN AIRLINES

— 第二回 —

日本航空を変えた意識改革とは

トップの強烈な思いが社員の思いの強さを変えていく

「奇跡のJAL復活!」とマスコミの予想を覆す再建成功で注目を集める稲盛塾長が、日本航空の会長に就任したのは二〇一〇年二月のことだった。

破綻前の日本航空は、親方日の丸と言われる典型的な官僚体質であった。それは、縦割りの硬直した組織、業績数値が見えず、それを放置する経営陣、トップダウンで現場の意見を吸い上げない企業文化など、塾長がこれまで築いてきた企業の姿とは大きく隔たっていた。

稲盛塾長は、「JALを必ず再建する」という強烈な願望を持ち、世間から「変わらない」と思われていたJAL社員の意識を見事に変えていった。

しかし、この奇跡ともいえる再建劇の背景には、異文化との衝突に対するとまどいと抵抗が避けて通れなかった。それを乗り越え、社員の意識、会社の文化を変えていくためには、何が必要だったのだろうか。今号から四回にわたって、日本航空再建の軌跡、要因を特集していきたい。

第一回は、「社員の意識改革の全体像」に焦点をあてる。再建の原動力となった意識改革、それはリーダーの意識を変え、さらに経営トップから現場の社員にいたるまでフィロソフィの浸透をはかっていくものであった。その一部始終を支えた意識改革・人づくり推進部の野村直史部長のむらなおしのインタビューを中心にドキュメントした。



経営破綻から再上場までのあゆみ

2010年

- 1月 東京地方裁判所に会社更生法の適用を申請
- 2月 京セラ稲盛名誉会長が日航会長 就任 稲盛会長による現場視察、社員との対話を開始・意識改革に向けた考え方を検討開始
盛和塾臨時理事会開催(盛和塾「JAL応援団55万人有志の会」結成へ)
- 3月 早期希望退職の募集を開始
- 4月 JALグループ、路線便数的大幅縮小計画を策定
- 5月 意識改革推進準備室設立
- 6月 JALリーダー教育開始(計17回)
- 7月 新たなJALグループ企業理念、JALフィロソフィ策定に向けて取り組み開始
本格的なグループ業績報告会をスタート
盛和塾《長野》から日本航空へ千羽鶴を贈呈
- 8月 更生計画案を東京地方裁判所に提出
各職場に「新しき計画の成就是 只不屈不撓の一心にあり さらばひたむきに只想え 気高く強く一筋に」という標語のポスターを掲示
社内報の刷新(フィロソフィを共有する媒体へ)
- 9月 JALフィロソフィ策定ワーキンググループを設立
盛和塾第18回世界大会にJAL社員がボランティアで参加(25名)
世界大会において各塾より各支店へ千羽鶴60,000羽を贈呈
- 11月 東京地裁による更生計画の認可決定
JALフィロソフィ原案策定
- 12月 経営会議にてJALフィロソフィ原案決定
JALフィロソフィ勉強会(JALグループの役員・幹部対象の勉強会)を開始

2011年

- 1月 JALフィロソフィ、新しいJALグループ企業理念の制定(1/19)
- 2月 JALフィロソフィ手帳の配布。職場での輪読開始
各本部でのフィロソフィ浸透に向けた本格的な取り組み開始
- 3月 [3月11日 東日本大震災の発生]
東北に経営資源を集中し、臨時便約2700便を運航
更生手続の終結 新役員体制発足
機装ビル内にJALフィロソフィ教育用施設が完成
- 4月 商号を日本航空株式会社に変更、新「鶴丸」ロゴの制定、新生JAL出発式
部門別採算制度の本格導入、予算制度からマスタープラン制度に変更
JALフィロソフィ教育開始(全社員対象)
- 5月 稲盛会長、アメリカン航空訪問(アービー会長と面会、講話)
- 7月 盛和塾第19回世界大会の勉強会にJAL役員も参加、JAL社員から大会運営応援(32名)
- 9月 世界大会へ参加した社員32名が「JALフィロソフィを磨く会」を結成。各支店、地域にて自主勉強会を開催
ようになる
- 12月 第1回JALフィロソフィ発表大会開催

2012年

- 1月 新体制を発表(社長に植木氏就任。稲盛会長は名誉会長、大西社長は会長へ)
- 3月 第1回JAL Awards 鶴丸賞表彰式を開催
- 6月 盛和塾重慶チャーター便が実現
- 7月 盛和塾第20回世界大会の勉強会にJAL役員も参加、JAL社員から大会運営応援(29名)
- 9月 東京証券取引所第1部に再上場(19日)

序章

再建への強烈な思いを抱く

「JALは倒産したのだ」

二〇一〇年二月一日、日本航空の会長に就任した稲盛塾長は、さっそく幹部向けの挨拶を行った。集まった幹部たちを前に、日本航空の再建に向けて、不退転の決意で邁進してほしいと訴え、何としても再建するという強烈な使命感を持ってほしいと次のように語りかけた。

「つまり、皆さん一人ひとりが、岩をもうがつ『強い意志』を抱き、いかなる格闘技にもまさる『燃える闘魂』を持って、組織の先頭に立ち、再建に向けて、努力を重ねるリーダーでなければなりません」

続けて、稲盛塾長は何を始めるにしても「思い」が大切であることを強調し、強烈な思いを持つことがスタートであると、中村天風の次の言葉を紹介した。

「新しき計画の成就是只不屈不撓の一心にあり。さらばひたむきに只想え、気高く強く一筋に」



塾長は何度も社員に語りかけた



社員が一丸となり、燃える集団になれば、日本航空はもともと優秀な人材がいるだけに、再生を果たすどころか、これまで以上にすばらしい航空会社生まれ変わることができるというのだ。だが再建当初、役員をはじめ幹部たちの



反応は冷たく、「精神論では再建なんかできない」という声も聞かれた。当時の会社の空気を野村直史はこう語る。

■野村直史氏プロフィール

一九八四年 日本航空入社

一九八九年 北京支店

一九九六年 整備業務部

一九九八年 人事部

二〇〇六年 人材開発センター

二〇一〇年 意識改革推進準備室長

二〇一二年 意識改革・人づくり推進部長（現在）

「破綻前から、意識改革が必要なことは、社内でも事あるごとに話していました。厳しい業績が続いていましたから、社員の意識を変えなければならぬことを誰も否定する人はいなかったと思います。しかし、自分たちの意識をどう変えればいいのか明確な答えは持っていませんでした。また漠然と、意識を変えるには時間がかかるとも思っていました」

問題意識は持っていても、解決のための具体的行動には結びつかなかった。

「社員一人ひとりとはさぼっていたわけではありません。与えられた仕事を一生懸命にやっていました。自分たちはがんばっているのに会社がよくならないのは、組織を含めた仕組みがおかしいのではないだろうか。みんな、やり切れなさ、もどかしさがあつたと思います。」

特に現場の社員たちは、毎日飛行機を安全に快適に飛ばすことが自分たちの使命であつて、会社の経営は別の人がやっていると思っていました。任されている仕事に対して責任を持ってやればいい。自分が会社の経営や収支に関わっ

ているという意識がなかったのです」

日本航空の社員にある種の危機感があつたのは間違いない。しかし会社の業績が悪くなったことに対して、自分たちに責任があるとは思っていない。果たしてそれが本当の危機感といえるのだろうか。そして実際、経営破綻したのだが、JALの飛行機は飛び続けていたため、「倒産」の自覚が足りない社員も少なくなかった。

稲盛塾長も「JALは倒産したのだ。なぜ破綻したのか真摯に考えるべきだ。その危機感を持たないとどうにもならない」ということを繰り返し繰り返し伝えていった。

意識改革推進準備室が誕生

「商売人の感覚を持った人があまりに少ない」。二〇一〇年三月の定例記者会見で、稲盛塾長は言い放った。危機意識のみならず、採算・コスト意識などが欠如しているJALの経営幹部を見て言ったのである。

もともとJAL社員の意識改革の必要性を考

えていた稲盛塾長が、JAL再建にあたつて京セラから伴つたのが、日本航空専務に就任した大田嘉仁^{よしひと}であった。意識改革担当として大田は、「リーダー育成がいかに大切か」「組織は一致団結してこそ初めてその力を発揮できる」「改革は一気呵成で進めなければならぬ」「勇気を持って事にあたる」という稲盛塾長の教えを、日本航空の再建で実践しようとしていた。しかし、何もない中から意識改革のプログラムを企画することは困難を極めた。このプログラムが国家的プロジェクトでもあるJAL再建の成否を左右するだけに、その重責は想像を絶するものであった。眠れない日々が続く中で、使命感を支えに考え続け、構想を練つていった。その構想の大枠は、できるだけ早く経営幹部に対するリーダー教育を行い、そこから管理職にも同じリーダー教育を実施していくこと。次に、JALフィロソフィと新しい企業理念を策定して、それをベースに全社員の意識改革を行っていくということだった。

二〇一〇年五月には、意識改革推進準備室が



つくられ、野村をリーダーとする四名が抜擢された。大田には「外部から来た自分は黒子に徹



打合せをする野村部長(左)と大田専務(右)

し、内部の者が意識改革の先頭に立たなければ、改革はスムーズに進まない」という思いがあった。そのため、意識改革の具体的な仕組みは大田が構想し、その推進も担当したが、表に立つのは大西社長であり、改革を実働していくのは野村をはじめとする意識改革メンバーでなければならなかった。しかし、当初、意識改革のメンバーは四人しかおらず、この少人数で意識改革を実現していくことができるのか、野村が不安でいっぱいだったことは言うまでもない。

「もう頭の中が真っ白になりました。おおかなシナリオはありましたが、目の前にJALフィロソフィがあるわけではありません。フィロソフィをつくることも考えなければならなかったのですが、何よりまずはトップの意識を変えることが不可欠であり、それに注力していくことになりました」

リーダーが変わらないと組織は変わらない。こうして日本航空のリーダーへの意識改革が本格的に始まることになった。

第一章

リーダーの意識を変えた 「リーダー教育」

走りながら考えたリーダー教育

日本航空の再建の第一歩ともいえるリーダー教育は、二〇一〇年の六月一日から七月七日までという短期間に集中して行われた。

野村は最初、経営トップの教育だと聞いたとき、マネジメントのスキルや管理手法を学ぶものだと思っていた。

「リーダー教育はテクニクスの教育ではなく、考え方やあるべき姿といったマインドの部分だと聞いて、なるほどと思いました。ただ、稲盛会長がどういうことをリーダーに求めているのかわかるのか、その時点ではよくわかってなかったで、半分納得して半分疑問という複雑な心境でした」

それより野村が心配したのは、準備期間もな

くリーダー教育が始められるかということだった。

「専務からは、一カ月間ほぼ毎日カリキュラムを組むということでしたが、それはまったく非現実的だと思いました」

野村は正直に、今からスケジュール調整するのは無理であることを告げた。しかし、大田は頑として引くことはなかった。そこには、短期間でやる必要性があったのである。

まず、部門別採算制度導入の前段階として、七月から各部門のリーダーによる本格的な業績報告会を開催しなければならなかったが、そのためには、どうしても「リーダーとしての考え方」の共有が不可欠だった。経営に必要な仕組みができて、しっかりと考えた考え方がベースになれば決してうまく機能しないのだ。

また何より、月一回の研修では、どんなに感動しても日々の業務に戻れば忘れてしまう。集中して学び、心が動かされるからこそ人は変わるのだ。

「結局、毎週月曜日から金曜日の中の三日



間に土曜日を入れて、四日間で行うことになりました。私はどうなるかと思いつつ、もう信じてやるしかないという気持ちでした」

リーダー教育の初日、テーマはリーダー論で、稲盛塾長の講話「JALへの想い、リーダーのあるべき姿」から始まった。

「初日に決まっていたのは、十七回の日程と経営十二ヶ条と六つの精進の塾長講話だけでした。それ以外はまったく決まっていけないわけで、まさに『走りながら考える』でした。翌日のプログラムが前日の夜中にできたり、当日の朝に決まることもありました。時間との勝負という極限の状態でした。

そのときにはとても楽しむ余裕はありませんでしたが、やりがいがありました。最も深く経営に関わっている五十二人の時間を拘束するわけですから、一分たりとも無駄にできません。そういう中で、自分たちで頭をひねってどこまでのものができるかという挑戦する面白さもありました。

それが、まさか全員が一〇〇%に近い出席率

で一カ月のリーダー教育を運営できるとは、当初はまったく思っていませんでした」

野村は、役員や部長から「こんなに忙しいのに教育をするのは」という反発の声が出てくることを覚悟していた。しかし驚いたことに、役員や部長から不平不満は一切聞こえてこなかった。

「皆、このチャンスを逃したら後がないという気持ちがあったのかもしれませんが。また苦しく厳しい立場にあったからこそ、葉をもつかむというか、自分の糧にする絶好の機会だと理解し、最優先にしてくれたのではないのでしょうか。参加に対する否定的な意見をまったく聞かなかったのは、今でも奇跡的なことだと思います」

フィロソフィで一丸となる

リーダー教育対象者の参加意識は高かったが、研修開始当初の部屋には張りつめた空気が漂っていた。

「今から何が始まるのか」という緊張感や不安感がありました。それはある種の抵抗感や警戒心といえるもので、ぎこちない雰囲気張りつめていました。皆、おそろおそろというところは間違いなくありましたし、その場の雰囲気からもひしひしと伝わってきました」



会場には緊迫した雰囲気が張り詰めていた

しかし、こうした重苦しい雰囲気はグループディスカッションやコンパなどを通じて、回を重ねるごとに解けていった。

「最初は、役員や部長の間のコミュニケーションはほとんどあ

りませんでした。でも当初のぎこちなさみたいなものはだんだん薄れて、一体感が少しずつ生まれてきたことが手に取るように感じられました」

毎回リーダー教育が終わると、翌日にはレポートを出す。教育は午後八時から九時に終わるので、夜中に書いて提出することになる。レポートはA4の紙に表裏程度だったが、自由記述なので時間をかけなければ書くことができない。

「レポートはすべて稲盛会長や大西社長に提出することになっていました。締切を延ばしてほしいという要望もありませんでしたし、全員が期限内にすべてのレポートを提出しました」
リーダー教育は回を重ねるごとに、受け止める方に変化が見られるようになった。

「まず稲盛会長に直接話していただけることに、感謝の気持ち芽生えてきました。会長ご自身が極めて多忙だということは皆よくわかっていました。その中で週に一回、それにコンパも入れると三時間か四時間、自分たちのために時間を割いてくださることに純粋に感謝の気持ち



ちでいっぱいだったと思います。

特に初回の六月一日は少し体調を崩されて、かなり辛そうな様子でした。それでも一生懸命お話をしてくださったわけです。ご自身も自分は血を吐く思いで話をするとおっしゃって、本当にそのとおりでした。そういう姿を見ると、五十数名は何をかわんやということです」

稲盛塾長が自分の経営哲学を授けようと、身をもって体現したことに、参加者は率直に感激し、より真剣に研修に取り組んでいた。

また稲盛塾長が参加する会には、必ずコンパを設けることにしたが、その開催も一筋縄ではいかなかった。野村が懸念したのは、人員削減を断行している会社の幹部が、仕事中にお酒を飲むことへの反発である。一方、大田はコンパが一体感を生むために絶対必要だとその意義を説いた。コンパもただ飲めばよいというものではなく、幹部同士がフィロソフィをベースに語り合う重要な意思疎通の場なのだ。最終的には野村もコンパの意義に納得し、実施することになった。稲盛塾長もひとつのテーブルに座るの

だが、時間がたつごとに人が入り乱れ、最後には塾長の周りに二重にも三重にも輪ができていくようになった。

「会長も、そうした雰囲気の中で『軍歌を歌おう、みんな』とおっしゃったことがありました。みんなでもいっても軍歌を歌えるのは会長しかいなかったのですが、和気あいあいというか、メンバーがひとつになる盛り上がりでした。そのあたりは、会長の熱い思いが周りにも伝播していきました。コンパひとつとっても五十数名が一致団結するのに有効な場でした」

自分たちがやらないとダメだ

野村が、リーダー教育が最高潮に達したという場面がある。それは大田が必ずカリキュラムに入れてほしいと依頼した合宿でのことだ。十分な予算もないなかで、畳敷きのコンパができる宿泊施設を何とか確保し、そこで朝から晩まで研修を行い、コンパを行った。泊まりがけなので、心おきなくエンドレスで語り合う場と

なった。

「最後の人がいなくなったのは、夜中の三時とか四時だったと記憶しています。そこでメンバーのベクトルが合い、名実ともに『ひとつになった瞬間』でした。経営幹部といわれている五十数名がひとつ屋根の下で一夜を明かして酒を飲んで語り合ったのは、JALの歴史の中で初めてだったと思います。このときから、よりいっそう相互の信頼感が深まりました」

リーダー教育を一カ月という短期間に集中して実施したことにより、リーダーの意識は大きく変わっていった。日本航空を再生するために必要なものを稲盛塾長から直々に教えてもらえる極めて幸運なチャンスだという受け止め方を参加者がすると同時に、稲盛塾長の強い思い、リーダーとして持つべき考え方に集中的に触れることで、短期間にリーダーの意識や姿勢が変わったのだろう。

「稲盛会長が、体調が悪い中でも、血を吐く思いで話をされたり、コンパに最後までおつきあいいただいたりする中で、会長の本気度がひ

しひしと伝わってきました。破綻後、本当の危機感が共有されていく中で、自分たちが率先してやらないとダメだという思いに全員がなっていくたのです」



コンパでも真剣に議論を交わす塾長



インタビュー

「すべてはリーダーの意識改革からはじまった」

菊山英樹

日本航空常務執行役員

路線統括本部

国内路線事業本部長

(リーダー教育受講者)



◎稲盛会長との衝撃的な出会い

もともと私は、会社更生法の適用には反対していました。なぜなら、われわれはお客様商売ですから、倒産した会社の飛行機にお客様は乗ろうという気にならないだろう、つまり会社更生法を適用するということは、会社を再生するどころか、潰すことにしかならないかと思っていたのです。

しかし、徹底抗戦をしたものの、支援を決めてくださった企業再生支援機構のお考えもあり、結局、会社更生を申し立てることになったのですが、正直なところ、私はもうダメだと思っていました。カミさんにも「覚悟しておいてくれ。ハローワークで次の仕事を考えることになると思う」と言っていました。

そのような中、稲盛会長に来ていただきました。たしか最初にお会いしたその日のコンパでのがが印象に強く残っています。そのときに初めて稲盛会長とお酒を一緒にすることになり、何でも聞けという場の空気がなったのを受け、いろいろと質問している間に、かなり議論が紛糾して、最後に「おまえは何を言うておるんだ」と、おしぼりが飛んできました。

そのときのテーマは情報開示だったと記憶しています。「京セラでは、経営に都合のよいものも悪いものも、あらゆるデータを

ガラス張りで開示して、それで社員を納得させて引つ張つてきたのだが、この会社でもそれをやつていく」という話が稲盛会長からありました。

そして、「この会社でもそういうふうにする。おれを信じてくれるのなら一緒にやろう」と言われたのです。もちろん、この時点では意識改革の教育受講前であり、そもそも最初にお会いしたときのコンパで「信じるか」と言われても、むしろ「信じる」と答えたほうが嘘だなと思つて、そうした趣旨のことを申し上げたら、だんだんと話がよれていきまして、最後におしぼりが飛んできたという経緯があるのです。

私としては、倒産してもうダメだと思つた状況に自分が置かれていましたから、これ以上失うものはない、どうせ会社を去ることになるのなら、言いたいことを言つて去るしかないという気持ちがあり、普通の精神状態ではなかつたと思います。

ところがそのとき、同席していた周りの人がたいへんなことになったと慌てる一方で、稲盛会長が周りの方を制して、「彼は今、一生懸命に考えようとしているのだから……」と言われたのです。

それでもやはり激しく議論した後だけに、翌日、稲盛会長にお会いするときは少し気まずく感じていました。ですが、お会いしたら「おう、菊山君」という感じで、前日の事件を引きずっておられないのです。私はこういう方がトップとしてお越しになるのだったら信じてみよう、自分の思つたことを素直にぶつけていこうと強く思いました。その思いは今も変わっていないような気がします。

◎サフリーマン意識からの脱却

リーダー教育が始まったとき、私は収支資金計画担当の役員になっていました。二〇一〇年の一月に破綻し、十一月に裁判



所から認可されることになる更生計画を策定するために、この年の六月は計画を策定するという最もたいへんな時期だったのです。正直、そうしたときに週四日も時間を取られてしまうのは、どうしたものかという思いでした。

冒頭、稲盛会長は「倒産したという事実を謙虚に受け止めて、反省をしなさい」ということを言われました。そして、「人間は弱い部分を持っている。上司からよく見られたいとか、部下に嫌われたくないとかいう心理は組織内には当然あるが、人間として正しいことという軸に沿って一人ひとりが判断していくことが必要だ。そのためには勇気を持ってほしい」と第一回の教育のときにおっしゃいました。

ようするに是々非々で、「人間として何が正しいのか」ということなのです。これは後にJALフィロソフィにも出てきますが、自分がやっていることは正しいのかどうか

という軸に照らして、おかしいと思えばきちんと議論していくことです。稲盛会長がこうした道筋をつけてくださった、私としても腑に落ちるところがありました。最初の、どちらかといえば半信半疑だったときに、そこから入ってくださったことには、強い印象を受けました。

過去に、「リーダー」ということを意識付ける教育はありませんでした。JALには



リーダーを育てるという意識がなかったために、倒産まで至ったわけですが、その反



リーダー教育を受講する幹部の皆さん

省があるからこそ、前向きに受講できましたし、新鮮な印象がありました。そして、これだけ軸のしっかりした教育を受けたので、参加者もサラリーマン意識から抜け出して、組織のトップとして人を引っ張っていくという意識が、少しずつ出てくるようになったのだと思います。

部門別採算ができるようになったのは破綻した一年後でしたから、結果としてみれば、先に意識改革をやっておいてよかった、今となつてはそう思います。

◎議論を尽くせる体質に変わる

リーダー教育という場をひとつの契機として、役員同士のコミュニケーションが、ものすごく活発になったのではないかという気がします。

それまでの役員会での議論は、あらかじめシナリオがあつて、それに沿って決着に至るというケースが多かったように記憶し



ています。役員会の場で徹底的に議論するスタイルをよしとしないところがあつたのだと思います。役員会をうまく進めるために、あらかじめ事務方が議論をまとめておいて、その流れで役員会が開かれている、という感じであつておりました。

しかし、今の役員会はそうではなくなりました。リーダー教育でおたがいに言いたい放題言い合つたという経験を踏まえているので、事前にまとめておくのではなく、どういう対立軸があるのかを準備しておくのが主眼になっていきます。

そして役員会の中では、事実経緯などの説明に時間を使うのではなく、いきなり論点はこうだから、どうしたらいいのかという議論になります。それに対して各部門のリーダーが自らの考えを忌憚^{きはん}なく言つた結果、さあ最後にどうするかということになります。その後、社長がこうだという判断をしたら、それが意に沿わない場合でも、

言いたい放題に言つた後での結論だから、皆でその結果に従つて実行しよう、ということになります。そうした意思決定のプロセスが、当たり前になつてきています。

ただし、いきなりこうしたスタイルになつたわけではありません。コンパや合宿も含めたリーダー教育でのおたがいの経験が、そこに生かされているのだと思います。

また、意識が変わつたリーダーが採算表で責任を持ち、フィロソフィを基準とした議論を戦わせるような組織運営のインフラができたことが、JALを大きく変えた要因だと思つています。

第二章

フィロソフィと企業理念の策定

フィロソフィは自分たちの手で

リーダー教育が終わった翌月の七月には、大田の構想に従い企業理念とフィロソフィの策定に向けての取り組みが始まった。続く八月にはJALフィロソフィ検討委員会を開催し、九月にはJALフィロソフィ策定ワーキンググループが設立された。野村は当時のことを次のように振り返る。

「社長になった当初から、大西社長も稲盛会長が大事にされているフィロソフィと企業理念の大切さに気づいていたと思います。それが決定的になったのが六月のリーダー教育です。JALを再生するために、あるいは社員の意識を変えるために、企業理念とフィロソフィが極めて大事なことを大西社長は確信したのです」

リーダー教育の直後、大西社長はJALグ

ループの企業理念をつくり替えることを指示し、役員の中で議論して決めていくことにした。

また、JALフィロソフィをつくる作業も始まった。役員だけではなく部長級の社員も入れた十名のワーキンググループがつけられた。そして、企業理念もフィロソフィも年内に策定して、年明けの一月に発表することになった。このスケジュールを聞いて、野村はたいへんだと思った。

「そもそもフィロソフィをつくるイメージを具体的に持っていなかったので、半年という期間が長いのか短いのかという感覚すらなかったのが正直なところだ。ただ明確に目標があるだけに、そこに向けて努力していくのみでした」

ワーキンググループは、京セラフィロソフィを参考に独自のJALフィロソフィをつくることにした。そうした中で、京セラフィロソフィは七十八項目あるが、JALフィロソフィは何項目にするかということで議論が分かれた。

「三つぐらいの項目がせいぜいで、手帳を作成するのは無理だ」という大多数の意見であっ



た。一方で、大田は「フィロソフィには信じられない力がある。しかし、全社員がよく理解し、共有しなければ意味がない。そのためには、項目は少なくとも四〇五十は必要だ。そしてそれを全社員が手帳として持つことが現場の意識改革につながる」と強く主張した。

「大西社長もかなり悩んだと思いますが、フィロソフィは普遍的にみんなで大事にしていけるものだから極端に絞らずに網羅的にしようと、最終的に決断されました」

ワーキンググループは、京セラフィロソフィの七十八項目の一項目一項目をJALフィロソフィとして使うことができるか、JALの社員にも馴染むのかどうか検討していった。また、複数のフィロソフィをひとつにできるのではないかとといったことも議論していった。

「フィロソフィを深めていくうちに、今度は足りないものが出てきます。日本航空はエアラインですから、京セラフィロソフィにはないけれども、これは入れたいというものがあります。こうした作業をしていくうちに、四十項目に絞

られてきました」

こうしてJALフィロソフィの原型ができた。次に、四十項目をどう並べるかということになった。将来的にJALフィロソフィ手帳をつくることを考えながら出された結論が二部構

目次

● JAL フィロソフィ手帳発刊によせて ……	2
● 新しいJALを創るために ……	7
● 企業理念 ……	21
● JAL フィロソフィ	
第1部 すばらしい人生を送るために ……	25
第1章 成功方程式（人生・仕事の方程式） ……	27
人生・仕事の結果 = 考え方 × 態度 × 能力 ……	29
第2章 正しい考え方をもち ……	31
人間として何が正しいかで判断する ……	33
正しい心をもつ ……	34
常に謙虚に素直な心で ……	36
常に明るく前向きに ……	38
小善は大悪に似たり、大善は非難に似たり ……	40
士族の真ん中で相手を ……	42
ものごとをシンプルにとらえる ……	45
対極をあわせもち ……	46
第3章 熱意をもって地味な努力を続ける ……	49
真面目に一生懸命仕事に打ち込む ……	50

地味な努力を積み重ねる ……	52
得意意で仕事にあたる ……	54
自ら燃える ……	56
パーフェクトを目指す ……	58
第4章 能力は必ず進歩する ……	61
能力は必ず進歩する ……	63
第2部 すばらしいJALとなるために ……	65
第1章 一人ひとりがJAL ……	67
一人ひとりがJAL ……	68
本音でぶつかる ……	70
率先垂範する ……	73
誠の中心に ……	74
正しい命をお預かりする仕事 ……	76
感謝の気持ちをもつ ……	79
お客さま視点で ……	80
第2章 採算意識を高める ……	83
売上を最大に、経費を最小に ……	84
採算意識を高める ……	86
公明正大に利益を追求する ……	88
正しい数字をもとに経営を行う ……	90

JALフィロソフィ手帳の目次（一部）

成である。

「専務と相談し、一部は『すばらしい人生を送るために』として、JALの社員という前に一人の人間として持つべき考え方を集めました。その一部をベースに第二部は『すばらしいJALとなるために』として、JALの社員として、どうあるべきかというフィロソフィを編みました」

ワーキンググループは、できあがったJALフィロソフィを稲盛塾長の前で読み合わせた。「稲盛会長は、四十項目のフィロソフィの一つひとつにそれぞれコメントされました。われわれがつくったフィロソフィが語り尽くせてないところを補足していただく場面はたくさんありました。最終的には、概ねこれだよいと言っていたとき、十人のメンバーがつくった原型通りのものがJALフィロソフィになりました」稲盛塾長は、JALフィロソフィをつくるにあたって、直接口を出すことはなかった。それは、JALのプロパーの人間がつくらないといふフィロソフィに魂がこもらないからだ。

「おそらく稲盛会長は、もっとおっしゃりたいところを抑えて、われわれの気持ちを大事にしていたのだのかなと思います」

JALフィロソフィを作成する過程で、野村は自分たちがいかに今まで足りなかったか痛感した。また自分たちがつくったJALフィロソフィであるが、まったく実践できていなかったことも身にしてみた。

「フィロソフィは読めば読むほど、自分たちができていないことが見えてくるのです。一見簡単そうですが、実践となると非常に難しいし、奥が深いということを改めて思い知らされた半年間でした」

野村は、稲盛塾長の考え方をベースにまとめたJALフィロソフィを、日本航空の全社員が心から共有していかなければならないと思っ

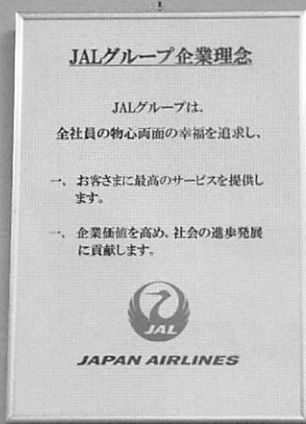
社員の思いが詰まった企業理念

企業理念の策定は大西社長や役員が行ってい



たが、「全社員の物心両面の幸福を追求する」を掲げるかどうかで、最後の最後まで議論が紛糾した。

「当時はまだ更正会社の状態でした。その会社の企業理念として、お客さまや株主の皆さま



各職場に掲げられている企業理念

など、ご迷惑をかけた方がたくさんいらっしゃる中で、いきなり社員の幸せということを第一に掲げることにについて、それは今避けるべきではないのかという意見が役員の間であり、かなり議論をしました」

この議論がなかなか収束せず、大西社長が引き取って一任するという事になった。再生機構の幹部は大田に面会を求め、直接再考を依頼したが、大田はそれを断った。稲盛塾長をはじめトップの思いにゆるぎはなかった。企業理念もフィロソフィと同じく普遍的であり、今置かれた状況から判断するのではなく、社外に対してはその趣旨を説明するということで、最終的には二〇一〇年十二月末に大西社長と大田が協議し先の文言を企業理念に謳うことを決定し、役員も了承した。

「破綻前の企業理念は、文章は洗練されていましたが、内容も非の打ちどころがないように見えませんでした。けれども、それが自分たちのめざすべきものとして本当に社員の中で共有できていたかというと、はなはだ疑問です。社員が毎



鶴丸発表時 塾長と大西社長(当時)

日、企業理念を意識して仕事をしていたかという、まったくそうではなかったと思います。事実、空で言える社員はほとんどいませんでした」

できあがった企業理念に対する社員の思い入れは、以前のものにくらべて格段の差があった。「企業理念に自分たちの物心両面の幸福が謳われていることは、社員にとってかなり衝撃でした。だからこそ、それを実現するためにがんばろうという気持ちにもなりました」

新しい企業理念への社員の思い入れが、会社を再生する原動力にもなっていたのである。

二〇一一年一月十九日、日本航空が経営破綻してからちょうど丸一年になる日に、新しいJALグループ企業理念、JALフィロソフィ、そして企業ロゴとして「鶴丸」の採用を社内外に発表した。

「フィロソフィという共通言語を持つて」

大川順子

日本航空常務執行役員

客室本部長

(JALフィロソフィ

策定メンバー)



◎現場で生かせるフィロソフィを

破綻前からみんなが感じていたことですが、JALには思想とか哲学とか、拠って立つものがありませんでした。ですから、判断基準ともなるフィロソフィを持つべきではないかということは、リーダー教育を受けていく中で、だんだん感じるようになっていきました。

破綻前は、企業理念を口にすることすら恥ずかしいようなムードがありました。今ではほとんどの部署の朝礼で読み上げ、暗唱できるほどになっていますが、破綻前と後とはそのくらいの差があります。企業理念やフィロソフィへのプライオリティが過去には全然なかったと言えます。

しかし、それまでは拠って立つところがない状況をおかしいと思っていたかといえ、そこに問題意識はなく、何となく現状のままでした。そして、結局は破綻してしまったのです。

JALフィロソフィの策定メンバーに指名されたとき、考え方や人間性が重要になる仕事なので、私にできるだろうかと思いい、まったく自信はありませんでした。ただ私は客室乗務員を務めてきましたから、現場で見聞きしてきた感性を生かしたいと思いましたし、客室乗務員には簡潔で端的なフィロソフィが受け入れられるだろうと考えて

いました。

また私たちは京セラさんと違って、破綻したということは避けては通ることができません。だから破綻したことに對するメッセージも込めたいと思い、普遍的なフィロソフィとは別枠で入れることにしました。それが大西会長の序文です。当事者意識がなかったこと、採算意識がなかったこと、お客様に心から湧き出るような感謝の気持ちを持つていたかどうか、という三項目は私たちにとって反省すべき内容でした。

◎フィロソフィを「JAL」的に

JALフィロソフィをつくるにあたって、いちばん時間をかけたのは、京セラフィロソフィの七十八項目をまず理解すること、そして理解するためにも凝縮したJAL版をつくるためにも、七十八項目をカテゴリーに分類したことでした。「安全」「サービス」「人間として」「反省すべきこと（私たちに特

に欠けていること）」「新しく創り上げる」「その他」など、理解を深めるように分けてみました。

またいくつかの項目を一つにまとめる作業も行い、だんだんとその作業量はすごいものになっていきました。そのあたりから土日もなくなっていきました。

そして、JALの社員が読んで納得できるものにした、おおもとの感謝の気持ちとか「人間として何が正しいか」というペー
スは同じなのですが、業種的な例を加えることで、JALの社員にとってより身近でわかりやすいものにしたと思います。

たとえば、稲盛名誉会長は「PLの数字の間違っているところが目に飛び込んでくる」とおっしゃってられます。航空業界、さらに現場では「コックピットの計器がおかしいことが目に飛び込んでくる」という言い方をするとイメージが深まりやすくなります。また「感謝の気持ちをもつ」とい



言葉であれば、「お客様がお降りになる間際、ちょっとした笑顔をくださるだけでドキッとして涙が出そうになる」という形で、「JAL的」にしていくことができればいいということをお話していただきました。

やはり、京セラフィロソフィを単純に模倣、凝縮しただけでは社員は腑に落ちないという思いがあったからこそ、徹底的に議論したところに意義があったように思います。

また破綻前の会議では、

フィロソフィにある「本音でぶつかれ」ということが本当に実践できていませんでした。ようするに、建設的な意

見を出し合えていなかったのです。しかし、今回のJALフィロソフィを創り上げる会議では、初めて本音でぶつかることができました。

そして、「世界一になるんです」と話しても、いろんな人が言えば、いろんなふうに伝わります。しかし、JALフィロソフィには「高い目標をもつ」という項目があり、みんなが同じことを思い、語ることができません。いわば「共通言語」ができて、フィロソフィの浸透も大きく進んでいくようになりました。

多くの社員から「JALフィロソフィができてから、ベテラン乗務員から若手までもフィロソフィをベースにどうあるべきか、という話を堂々とするようになりました」と言われたときはたいへん嬉しく思いました。フィロソフィづくりに携わるといふ貴重な経験をさせていただき、心から感謝しています。

第三章

全社員と思ひ・フィロソフィを共有

経営トップの思ひをダイレクトに

二〇一〇年六月、リーダーの意識改革と平行して、全社員と思ひを共有する取り組みが進められた。野村は、その中で大田からの指示に納得できないことがあった。塾長が掲げた「新しい計画の成就是只不屈不撓の一心にあり」をスローガンにして職場に貼り出すと言うのだ。

これまでもスローガンを貼ることはあったが、貼ること自体が目的になっていた。貼ったところで誰も見ないし、費用もかかり、貼るだけ手間だと皆が考えていた。現場では受け入れられず、効果が無いという議論になったが、このときも大田は頑として譲らなかつた。

最終的には根負けした形であつたが、野村は何とかお金をかけずにできる方法を検討し、自分たちでポスターをつくろうと、各職場のコ

ピー機で拡大してもらつた用紙をつなぎ合わせて一枚のポスターにすることにした。

「今までとはまったく違う文化を押しつけられる上に手間までかかるので、絶対に反発の声があがるだろうと想像していましたが、そうしたことはまったくありませんでした。これも、リーダー教育のスケジュールを役員や部長の人たちが受け入れてくれたのと同じ理由だと思ひました」

まさに社員も、破綻して人員のリストラが進み、仲間たちがどんどん会社を去らざるを得ない状況になって、残された自分たちは何とかしなければいけないと切実に思つていたので。

「そういう中で稲盛会長からいただいた言葉ですので、今までのスローガンのポスターとは受け止め方が違つていました」

それだけではない。今までコミュニケーションとして社員のお得情報や楽しい内容を掲載していた社内報も大田の指示で刷新した。社内報をトップの意思、メッセージを伝える重要な媒体に変えたのである。



強い思いで、共に切り開こう、再生への道

ROUTE ★

—それが私の目標です(ルート)—

2010 9
Vol.13

新しき計画の成就是
只不屈不撓の一心にあり
さらばひたむきに只想え
気高く強く一筋に

JAL

意識改革の一環として刷新した社内報

「社内報でも経営トップが本気で意識改革に取り組んでいることを掲載するようになりましたが、それと同じで、社員にとって経営トップの考えていることが今まで以上にわかりやすくなりました。つまり、会社の目標として何を掲げ、それに対して経営トップはどういう思いでそこに導こうとしているかということ。それは裏返すと、経営トップが意識して社員に伝えようとしていることです。」

経営トップがうわっ面ではなく本気で思っているという、経営の本気度をちゃんと社員に見せられるようになりました。そして、それに社員

も耳を傾けるようになったということが、この二年九カ月で最も変わったところだす」

経営トップと社員との距離が縮まってきた。経営トップがやろうとしていることがしつかり社員に伝わるからこそ、社員はひとつの目標に向かつて一丸となれるのだ。

「稲盛会長は経営十二条の一条と二条で、大義名分のある目的を定めて、それを具体的な目標に落とし込んで、部下と共有していくことが大事だとおっしゃっていますが、まさにそこを今の経営トップが実践し、その成果が始められています。ですから、最初のリーダー教育で経営十二条を徹底的に学んだことはものすごく大きいと思います」

JALグループとしての一体感

二〇一一年二月には、派遣・契約・委託先社員の一部を含む、JALグループの商品・サービスに関わるすべての関係者にJALフィロソフィ手帳が大田の指示で配られることになっ

各組織・職場での取組み

全社的な取組み	各本部・関連会社の取組み	個人的な取組み
JAL フィロソフィ委員会 (会長・社長・一部役員) 大西会長、植木社長をはじめとする12名の役員が「構成メンバー」となり、3ヵ月に一度の割合で開催。 リーダー教育、JALフィロソフィ教育などの現状や課題などについて情報共有・議論が行われ、JALフィロソフィ浸透の推進機関となっている。 リーダー勉強会 (役員・幹部) 役員・幹部約130名が参加し、役員が「JALフィロソフィ」を解説し、稲盛名誉会長がコメントする形の「JALフィロソフィ勉強会」を2010年12月にスタート。2012年4月からは「リーダー勉強会」へ名称変更し、毎月JALフィロソフィ、リーダーに求められる考え方を学んでいる。 リーダー教育 (リーダー・管理職) 研修プログラムは、2010年6月に行われた役員・幹部対象の「リーダー教育」の内容をベースにしており、これまでに延べ3,000名以上のリーダーが受講。 JAL フィロソフィ教育 (幹部を含む全グループ社員) 1回あたり2時間のコースを年間4回受講。役職や職域に関係なく、契約社員や派遣社員を含む、JAL商品扱う全社員が同じ教育を受講し、組織の一体感醸成にも役立っている。	【独自の取組み】 ◎部署内独自で勉強会や仕組みを確立 〈主な事例〉 ●各組織のトップが定期的にフィロソフィの必要性を語る勉強会の実施。 ●部署内フィロソフィを実践した社員を表彰する制度 (JALフィロソフィ月間MVP表彰) 【朝礼時の輪読】 ●朝礼で手帳の輪読を行うと同時に、その日に実践するフィロソフィ項目を決め、職場全員で実践することを心掛ける。	【自主勉強会】 定時後や休日に自発的に集まりJALフィロソフィを学ぶ勉強会が、職場内、また職場を越えて開催されている。この活動が全世界へ広がっている。 〈主な事例〉 ●JAL「盛和塾」 ●JALフィロソフィを磨く会 ●稲盛ライブラリ見学

フィロソフィの実践につなげるイベント

JALフィロソフィ発表大会

JALフィロソフィの学び・実践に関する論文を募集し、その中から真摯に学び、実践している社員に、体験発表をしてもらう大会。

JAL Awards

JALフィロソフィの実践によって優れた功績をあげた社員を、上司が推薦して表彰し、組織の活性化、企業理念の実現を目指す。



た。以前は、そこまで教育の範囲を広げたことはなかった。しかし、お客さまからすれば、たとえ委託先の社員であろうと、JAL社員と同じように見える。だから、どうしても同じ教育を行う必要があったのである。野村は、朝礼やミーティングの際には、たとえばフィロソフィの一項目でもいいから皆で読み上げてほしいとお願いした。そしてその後、フィロソフィ教育を始めていった。

現在、JALフィロソフィを学ぶ枠組みは大きく三つに分かれて実施されている。(右図表「全社的な取組み」参照)

まず役員幹部社員を対象に、毎月一回三時間程度かけて「リーダー勉強会」を行っている。これはJALグループも含めた経営トップ、部長級社員の約百三十名を対象に実施しているもので、必ず稲盛塾長も参加する。

三、四回に一回は稲盛塾長の講話がある。講話がないときは、盛和塾や京セラで話した過去の講話の映像を見て、グループディスカッションをして、最後にコンパをするというのが基本

的な流れである。

次に、管理職を対象にした「リーダー教育」がある。これは二〇一〇年六月に開催して以降、継続して実施し、JALグループの管理職、特に組織を持つ管理職を中心に行って、グループ三千名を超えるリーダー層の社員が受講している。

さらに管理職、一般職を問わず全社員を対象にしているのが二〇一一年四月から始まった「JALフィロソフィ教育」である。一回あたり二時間のコースを年間に四回受けてもらうもので、現在まで通算して七回開かれている。

「役員や幹部社員はリーダー勉強会だけでなく、リーダー教育もJALフィロソフィ教育も受けるので、上にいけばいくほど教育や勉強会の機会が多くなるようになっていきます」

特に、全社員を対象とするJALフィロソフィ教育では、大田の指示により肩書や職種に関係なくJALグループの全社員が同じテーブルにつき、一緒になつて勉強できるようにした。「これによってグループとしての一体感が生

まれ、多くの部門の社員が交流できるようになりました」

これまで本社、現場、子会社などがバラバラで、まとまりもなく、コミュニケーションもなかった。当初は時間や回数、開催場所に対する議論もあったが、関連部署の協力や創意工夫により、コストを抑えながら解決していった。

「職種を混ぜて、組織横断で、役職も上下関係もなく社員教育を行うようにしたのは、今まで直接仕事で関わりのない社員と話をする機会がほとんどなかったことに對する反省からです。JALグループとして、おたがいのことを知るチャンスもなく、一体感を醸成しづらかったわけです。それがまた、組織ごとの縦割りの構造に拍車をかけていたのだと思います」

講師も教材もすべて自前で

これまでJALの教育研修の大部分は、社外の教育機関や外部講師によって行われていた。教材やプログラムも、そうした機関や講師に

頼っていた。しかし、大田から「自社の文化は自社でつくるのが原則」と言われ、JALフィロソフィ教育は、教材やプログラム、講師までも、すべて自前でやることにした。これは日本



リーダー教育の様子



航空にとって画期的なことだった。

「JALフィロソフィ教育は、自分たちでつくるのだという思いがあったので、最初から社外の人にやつてもらおうとは考えていませんでした」

JALフィロソフィ教育では、「ファシリテーター」と呼んでいる進行役に現場社員を起用している。その理由は、受講する社員の大半は現場の社員であり、身近な立場からの意見は受け入れやすいと考えたからだ。

「とかく教育とか研修というと、考え方を押しつけられる、知識を覚えさせられる、スキルを詰め込まれるといった既成概念があります。JALフィロソフィも最初の頃は、思想的に強要されるのではと危惧されていました。まして、それを教育するとなると、いっそう警戒心があります。そこで進行役に現場の社員を起用して、少しでもフィロソフィ教育に対する警戒心を解いてもらおうと思いました」

教材やプログラムも自分たちでつくると、ファシリテーター自身も自分の課題として進行

していきやすいという。

「よそから借りてきたものではなく、自分たちが思いを込めてつくったものを自分たちで進行するので、おのずとファシリテーターも気持ちが入ります。また受ける社員も、現場目線というか、現場の気持ちもわかったうえで教材になっているので親しみも湧いてきます」

教育や研修も自分たちでつくり実施していくと、効果も大きくなる。自社の文化は自分たちでつくりたいと根付かないのだ。

「フィロソフィ教育に対する否定的な反応は少なかつたと思います。ただ最初の頃は教室の雰囲気も重く、これから何をやらされるのかという抵抗感や警戒心が感じられました。おたがい黙って座って、自己紹介もしないで、ただ開始時間待っているという状況でした。それが二回、三回と経験していく中で、思っていたほど警戒する必要はないと思ってくれるようになりました。JALフィロソフィに対する理解が進むにつれて、教育を受ける人たちの意識も間違いなく変わってきています」

フィロソフィによって解放され、 現場が自ら変わり始める

現在では、社員の間で自主的なフィロソフィ勉強会が開かれるなど、社員自身による意識改革も進んでいる。それは、外からの導入ではなく、日本航空の中にそうした土壌がもともとあったからなのだろうか。

「JALフィロソフィで頭を殴られて生まれ変わった人もいるかもしれませんが。それより、手前味噌かもしれませんが、JALの社員はもともと真面目で素直な社員が多かったのです。ただ、純粹な気持ちのまま表に出して、それを仕事の中に生かすことができない風土がありました。決められたマニュアル通りやっていたらいいという指導が現場でされていました。ですから、自発的にやりたいことがどうしても抑制されてしまいます。」

フィロソフィが社員一人ひとりの中にあつた蓋を外してくれました。人として何が正しいか

という考え方をもとに実践していいと言われた瞬間、今までやろうと思ってもやれなかったことができるようになりました。フィロソフィによって解放されたことが、社員の自主的な活動につながっていると思います」

社員の自主的な取り組みは会社が誘導したり、経営者が仕向けても起こりえないし、続かないものだけに貴重だ。

「フィロソフィ教育やリーダー勉強会は組織としてやっていますが、それだけではフィロソフィの浸透は長続きしません。社員が自主的に学ぼう、共有しようという動きがないと定着しません。こうした自主的な動きは、いくら会社がやれと強制的にいつてもかえって逆効果ですから、今のようにならざるを得ない動きは、いくら動きはありがたいと思っています」

二〇一一年十二月には、フィロソフィを学ぶ中で経験したことを経営トップの前で発表するJALフィロソフィ発表大会が始まった。第二回は二〇一二年十一月に開かれ、今後は年に一回開催することになっている。



フィロソフィ浸透のための取り組みが教室に掲示されている

「フィロソフィを導入し教育も進める中で、フィロソフィを理解したり、共感を得ることは少しずつできてきました。しかし、難しいのは実践に移すことです。毎日の仕事に何とかフィ

ロソフィを生かせないかと思っていました。

そうした折、大田専務より『京セラではフィロソフィ論文発表会を行っているので、同じようなものを考えたかどうか』との話があり、JALフィロソフィを実践している社員の体験発表会を行うことで、社員のフィロソフィの実践を後押しする機会にしたいと考えました。また、フィロソフィが浸透していくにしたがって、国内でも地方にいる若い社員には稲盛会長を見たことがない人もいて、会長から直接話を聞いてみたいという要望があり、その機会をつくりたいと思いました」

第一回のJALフィロソフィ発表大会には多くの応募があった。それは、社員自身が稲盛塾長からの教えを大事にして、自分たち、そして会社を変えるきっかけにしたいと素直に思ったからであろう。そして、一人ひとりの発表はフィロソフィが確実に浸透していることを感じさせるものであった。

塾長が就任されてからの意識改革を通じ、トップから現場の社員まで再建への思いを強く

抱くようになっていった。そして、その思いを実現していく道筋を示してくれたのが、フィロソフィであった。そのフィロソフィを後ろ盾に自ら燃え、周りを巻き込み、職場を変えていく社員は着実に増えている。しかし、野村は現状に決して満足しているわけではない。

「これまでフィロソフィ教育を二年弱やってきましたが、今後これを三年、四年とやっていく中で社員の人たちにとって、絶対にマンネリ化しないようにする必要があります。フィロソフィが一人ひとりにとって、空気になってしまえばほっといてもいいと思うのですが、空気になるまでの間は、教育についても手を替え品を替え、社員の人たちに常に興味を持って参加していただくように工夫しながら、継続していかなくてはなりません」

経営破綻を経験した社員がどん底の状態をさまよう中で、自分たちの力でつくったフィロソフィだからこそ、そのフィロソフィは自分たちで実践しなければならぬ。野村が言うように、フィロソフィが空気になるまで、つまり、一人



ひとりが血肉化するまで、意識改革は決して終わらない。だが、日本航空はフィロソフィにある、「すばらしいJALとなるために」の道を着実に歩み始めている。

次号は、「商人の感覚を持った人があまりに少ない」と言われた幹部が、どのようにして経営者意識を持つようになったのか、という視点から紹介していきます。

第一回 JAL フィロソフィ 発表大会

※六名の発表者の中から一名
の方の発表を紹介します。

推薦者コメント

◎純粋な気持ちを持つ 自燃性の人物

彼女は、国際線担当基地
に異動後の五年間、常に明
るく前向きに業務に取り組
み、未知の業務に果敢に挑
戦し努力する姿が、他の乗
務員に多大な影響を与えて
います。仕事を愛し楽しみ、
自らを向上させたいという
純粋な気持ちがあふれでる
自燃性の人物といえます。

自ら JAL フィロソフィ

は人生のバイブルと公言し、
理解を深める努力をするだ
けでなく、その伝道者とし
ての行動ができています。
そのことが伺えるエピソー
ドを紹介します。



先日、フライト後の食事
会で、客室乗務員の同僚た
ちと JAL フィロソフィ教
育の話題になりました。あ
る年上の同僚が教育につい
て否定的な発言をし、「JAL
はよくならない。つづれ
ればよかった」とまで言い
出しました。みんな黙り込
み、その場をやりすごそう
としました。でも、彼女は
違いました。その場できつ
ぱりと自分自身の考えをぶ
つけ、議論をしました。す
ると、若い乗務員たちも次々
と自分の考えを述べ始めま
した。

翌日、彼女は年上の同僚
の部屋に手紙を置きました。
前日に後輩たちを前に語れ

なかった熱い思いをしたためました。数日後、返事が届きました。そこには、彼女の思いを十分受け止めたこと、あの発言は必ずしも本心ではなく反省している



こと、そして一緒に再建に向けてがんばろうということが綴られていました。

まだまだ再建途上の日本航空です。しかし、再建への道はそんなに遠くないことを思わせてくれる社員のひとりです。

発表者

◎お客さまには必ず満足していただく

JALフィロソフィが配付されたとき、私は正直、特に期待もなく、どこか冷めた気持ちで読み始めました。しかし不思議なことに、読み進めていくうちにどんどん引き込まれ、気持ちが

高揚していき、読み終えたときには、こんな人間や企業人に私はなりたいと、晴れやかな気持ちになりました。

フィロソフィには人間として、また企業人としてあるべき正しいことが書いてあるがゆえに、「今さら改めて言われなくても、こんな当たり前だ」という意見もたくさん耳にしました。私は、これこそがJALの経営破綻の要因だったと思います。自らは何も提案することなく、まるで部外の批評家のようなスタンスで与えられたものを批判する。自分も含め、こうした社員が多かったと思います。



JALフィロソフィには、これからのJAL社員のあべき姿が明示されただけにすぎません。これをどう活用し実践できるかが、私たちに与えられた課題です。

私たちは、まずフィロソフィをもとに客観的に自分を振り返り、厳しい目で内観しなければ先には進めないと思います。しかし、人間には利己の心があり、言い訳をし、責任転嫁をして逃げ道をつくって自分を守ろうとします。

私たちは今一度、何のためにJALに残って働くのかを再確認しなければなりません。経営破綻により、無念にも会社を去らなければ

ばならなかった多くの仲間がいた中で、JALに残っている社員は、今まで培った経験を生かせる同じ土俵で再チャレンジできることに感謝をし、経営破綻に際して何もできなかった自分を認め、「ノー」という前に何でもやってみることで、再建への責任を果たすべきだと思っています。

航空会社は専門的部門に分かれているため、連帯感を持ちづらいのですが、世界一お客様に愛される航空会社というひとつの目標を成し遂げるべく、ベクトルを合わせることで、またフィロソフィという共通言語を持つことで連帯感が生まれ、

私たちの仕事の仕方が変わったと思います。

ホスピタリティに特化していた私たち客室部門でも、採算性を考えるようになり、会社は何をもたらすのかが見え始めました。お客さまと多く接点を持つのは客室乗務員です。私たちのサービスマンや業務姿勢いかんで、次回もご利用いただけるか、また新しいお客さまを連れて来ていただけるかを左右します。すると、収入につながられる仕事であるという自覚を持つようになり、やりがいを得るとともに、絶対に失敗できないというプレッシャーを感じることもあります。

こうしたときに考えるのは、人生・仕事の方程式です。私たちの能力は決してゼロではありません。前向きな考え方と熱意を燃やせば、できないことはありません。悲観的になることなく、いつも希望の光を見ながら、楽しみながら仕事ができるようになります。

先日ホノルル線で乗務した際、ビジネスクラスのお客さまが開口一番、「飛行機が古い、今どき手動式のビジネスクラスのシートなんて見たことない」とおっしゃり、がっかりなさっていました。プレミアム感を期待してご搭乗されたこと

をお察しすると、いたたまれない気持ちになりました。そうしたお客さまの気持ちを取り戻すために、私にできることはファーストクラス気分を味わってもらうことだと、みんなで心をひとつにして、いつも以上に気を引き締めてサービスを始めました。

すると食後には、お客さまの表情があきらかに変わったのがわかりました。あるお客さまは「飛行機が古いのは嫌だけど、やっぱりJALのサービスは違うから、JALがいいのよね」と照れくさそうにおっしゃいました。

私たち乗務員は負の要素をプラスに変えるチャンスを持つています。ですから、お客さまに必ず満足して降りていただくという強い意志と執念を持って、業務に取り組まなくてはならないと思いました。

また乗務員のサービスは商品であり、商品価値を高めるために自身のサービスが対価に見合っているかを考えるようになり、前向きに積極的に技量向上に取り組めるようになりました。

機内販売も、客室乗務員一人ひとりが採算性を意識して、毎便いくらか売れた、どうしたら売れるか作戦を



練り、目標は絶対に達成する気持ちで臨んでいます。達成できなかった日はみんながっかりして、何が足りなかったか、次回はどうか、話し合ったらいいのか、話し合って帰ります。

具体的な目標を設定し、ベクトルを合わせ、一丸となって山を登るという姿勢で、客室乗員部は大きく変わり、燃える集団になりつつあります。こうしたことが全社員に定着するまでには、さらなる努力が必要です。成長するにつれ、私はできていると思う人も出てくると思います。しかし、できたと思った時点で成長

はとまってしまいます。

高い山は一人では登れません。共通言語であるフィロソフィを使って、火が消えそうな人、まだ燃えていない人に引火させ、励まし合いながら、一過性の活動ではなく、永続的にフィロソフィを行動基盤として、今日より明日と、お客さま目線を貫き、世界一の航空会社という頂上に、みんなに到達したいと思います。

日本を冠した社名を持つ日本航空が、世界一お客さまに愛される航空会社として世界の空に翼を広げることは、利益を追求するだけではなく、日本人を元気に

し、社会の進歩発展に大きな意味をもたらすミッションであることを胸に、これからも精進していきたいと思っています。



稲盛会長コメント

◎社員一人ひとりが経営者になる

ありがとうございます。
すばらしい話でした。また紹介していただいた上司の方も、ありがとうございます。
した。

年上の同僚が、フィロソフィを勉強するぐらいならJALがつぶれたほうがよかったということを発言しました。その方は後に反省したのですが、不用意にそういうことを言いました。これを関西弁では「ええ格好しい」と言うのですが、

それは周囲に悪い影響を及ぼすのです。年上にもかかわらず、あなたが見事に、「それは、おかしい」と言われました。たいへん勇気のあることです。

その注意された方もその後、心にもないことを言つてみんなを傷つけ雰囲気が悪くしたことを反省し、心変わりをされました。これは、自分自身がフィロソフィを勉強されて、立派なことをされるといふ以上に、すばらしいことだと思えます。
人間として正しいことを、仕事でも人生でもやっていくというのがフィロソフィです。実際、私がつくつ

てきたフィロソフィはもつと膨大なものですが、それを皆さんに押しつけてみても仕方がないので、「私のフィロソフィを勉強して、自分たちでつくっていきなさい」と言つて、まったく私は干渉していません。

フィロソフィは人間として生きていくためのバイブルになるべきものだとおっしゃいましたが、私が感心したのは、あなたはそれを本当に血肉化し、自分のものにしておられているということです。

ホノルル線の勤務のときに、飛行機の設定が古いというところで、お客さまが不



愉快に思われました。皆さんは何としてもその気持ちを変えてもらいたいと思って、一生懸命にサービスされました。これは、もうその瞬間、実はあなたは社員ではなく、経営者なのです。JALそのもののなのです。

私はこの会社を再建していくのには、社員一人ひとりが経営者になってくれさえすればいいと考えていました。社長や上司ががんばっただけではどうにもなりません。社員一人ひとりが経営の目線で仕事をしてくれることが大事です。

ですからホノルル線の例でも、雇われているという意識の人だと、「会社が古い

飛行機を飛ばしているのだから、私の責任ではないですが、すみません」と言うぐらいが精いっぱいだと思います。それを、何とかお客さまの気持ちを取り返そうと、必死になってやられています。私は聞いていて涙が出るぐらい嬉しかったです。すばらしいことだと思います。

今後は、高い山は一人では登れないので、共通の価値観であるフィロソフィを使って、まだ燃えてない人に引火をさせ、励まし合いながら、世界一お客さまに愛される航空会社という頂上に、みんなで到達していきたいとおっしゃいました。

もうすばらしいと思います。社長をやってもいいぐらいです。ありがとうございます。

(本誌では発表内容を要約しています)



稲盛名誉会長から 学んだ営業人生

― 出会いを大切にし、それに感謝しつつ、その縁を広げていく ―



入社時に受けた薫陶

私が大学を卒業した頃は、後に証券不況と呼ばれるたいへんな不況で、なかなか就職先が見つかりませんでした。当時は大手証券会社各社が赤字となり、日本特殊鋼や山陽特殊製鋼が倒産するなど、経済が非常に混沌としていました。しかも私は自分で学費を稼いでから大学に入學したため、卒業時の年齢が高く、大学は企業になかなか推薦をしてくれませんでした。

それで困っていたときに、求人募集の掲示板に「京都セラミック株式会社」という張り紙を

見つけたわけです。しかもゼミの先生に相談してみると、OBが働いているというので、さっそく訪問しました。

当時京都セラミックは創業の地である西ノ京原町にあり、建物は階段まで木製で、歩くたびに「どんな会社か見ておかねば」と思っているのが伝わると、誰かが小さなものをつくっているのが見えます。「ここは工場なのか」と思いながら二階へ上がると、OBの方に迎えていただき、面接試験をしていたことになります。

面接試験には、青山政次社長（当時）ともう

一人若い人が現れました。その若い人が一人で、矢継ぎ早にばんばんと質問をされたのをよく覚えています。実は、その人が稲盛名誉会長だったのです。当時はまだ専務をされていました。

名誉会長の第一印象は、誤解を恐れずに言うならば、「ものすごい堅苦しい人や」というものでした。鋭くど真剣な質問を次々に投げかけられました。しかしそれらの質問に、「痛さ」を感じませんでした。つまり厳しい人でしたが、人を傷つけたりする厳しさではなかったのです。性格を見てやろうとか、どんな思想を持っているのか、といった詮索をされていたのではなく、もっと高い次元から見ておられたのでしょう。その人がどんな人間であるかというよ

うな、その人の人間性の本質を見定めておられていたのではないのでしょうか。

幸いなことに、私はこの採用試験を経て、昭和四十年に入社のあかつきとなり、希望してい

■吉田春雄氏略歴

- 一九六五年 京都セラミック株式会社（国内関西営業）入社
- 一九七六年 ファインセラミック関西営業所部長補佐
- 一九八一年 ファインセラミック関西営業所開発営業責任者
- 一九八四年 応用商品営業責任者
- 一九八六年 クレサンベール応用商品事業部長
- 一九八九年 取締役 就任
- 一九九三年 常務取締役 就任
- 二〇〇一年 退任



入社2年目、同期・後輩とともに

た、営業に配属していただきました。

入社してから、私は同期とともに、名誉会長からよく直接薫陶くんどうを受けたものです。同期でよく集まり、コンパをしたのですが、そのときにしばしば「稲盛専務も呼ぼう！」という話になり、来ていただくのです。どんなに忙しいときでも、名誉会長は来てくださいました。私たちはそういう点でとても恵まれていたと思います。私たちは直接、徹底的に「教育」していただきました。

当時はどんな話をしていたか思い出してみると、生き方や考え方など、人としての有り様に関する話が多かったように思います。私は営業、他の同期は製造と、皆職場が違っているので、仕事に直接結びつく話はあまりありませんでした。おそらくは、とりあえず私たちを「裸」にしようということだったと思うのです。皆それぞれ学校教育を受けて、生活環境も違うところから来ている。そのベクトルを合わせるため、まずそれぞれがかぶっている「皮」を全部はがして、そこから正しい「考え方」をつけ加えよ

う、ということだったのです。

その薫陶のおかげか、入社後何年かしてから、学校の同窓会に参加すると、自分の成長が実感できるようになりました。私は、名誉会長から教育を受けていますし、当時の京セラはまだ小さく人がいないものですから、新入社員とはいえ、すでに第一線の営業として、取引先の幹部の方に会ってお話をしていました。そのためでしょうか、同級生が幼稚に思える、つまりいつ



創立9周年記念式典で決意表明をする吉田氏

の間にか、自分が社会人として成長しているのだとよく思いました。同級生が卑近な話をしていると、「何てくだらない話をしているのだ」と言えるぐらいだったのです。それは私にとつて誇りでもありました。

そういう意味では、名誉会長は自分の兄貴以上の存在です。まるで本物の兄貴のように、親身になって教育してくださいました。

「稲盛社長」の仕事姿

まだ入社して間もない頃、会社の業績が倍々と伸びているときにも、名誉会長は危機感をお持ちでした。ある日私に、夜に見たという夢の話をしてくださいました。

当時、京都祇園の花見小路に「春喜^{はるき}」という小料理屋がありました。お酒と家庭料理を出す小料理屋で、カウンターで六、七人座れるようになっていて、四畳か四畳半ぐらいの座敷がある小さな店です。名誉会長がたまに接待に使っておられたと思います。

名誉会長は当時、実質上はすでに社長でした

が、事業に失敗した夢を見た、とおっしゃったのです。事業に失敗し、ぼろぼろの服を着、よれよれのズボンをはき、しわしわの千円札をポケットにねじ込んで、「春喜」へ行った。そしてそのしわしわのお札を伸ばしながら、酒を飲ませてくれ、と言つても、おかみはなかなかお酒を出してくれない。「この人はみすばらしい格好をして、頭がおかしい人なのだろうか」と言われたので、「昔はよくこの店を使つたものだ。わしは京都セラミックの社長をやつていたのだ」とぼやいていた、という夢の話をされたのです。

びっくりしました。それほどまでに、危機意識を持つて会社経営をされているのかと。普通だったらそんな夢は見ません。また、こんな若手社員に心を打ち明けて話されるということも、ほんとうに尋常なことではありません。

しかし実際は、当時から京セラは業績が良く、当面は何の不安もありませんでした。それだけに、トップが持つ危機感に、逆に感動したぐらいでした。

そんな危機感からか、名誉会長は寸暇^{すんか}を惜しんで仕事に打ち込まれていました。朝昼晩二十四時間間わず働いておられたと思います。

そのようにたいへんお忙しい名誉会長の前に、私たちは列をなしてずっと待ち続けたものでした。社長決裁をもらわないと自分の仕事が進まないという人が、私も含め、たくさんいました。特に、海外出張をされると、一カ月近く帰ってこれないこともあるので、みんなが競うように決裁をもらいに行きました。そんなときでも、後回しにされることは一切ありませんでした。しかしそのかわりいつまでも待たされることになります。「しばし待て」と言われ、自分の順番が来るまでずっと待つ。しかし出張の時間が迫り、間に合わないとなると、「車の中で話を聞こう」とおっしゃって、移動中に決裁していただいたり、相談に乗っていただいたことを覚えています。

それだけ忙しい方でしたから、食事する時間すら惜しんでおられました。うどんを食べながら会議をされたり、客先に出向くときでも、途

中で牛井屋に駆け込んですまされることがしばしばでした。文字通り寸暇を惜しんで働く方だ、という印象が非常に強く残っています。

一方で、ひとたび怒り出すと、とてもきつい方でした。自身でもよく「ネズミを追い回している」とおっしゃっていました。ネズミとは私たちのことです。私たちが、逃げ回るネズミのように、小さな穴に頭を突っ込んでしまうまで厳しく追及する。ただ頭を突っ込んだら、それ以上厳しくはおっしゃらない。打ちのめすことはされないということです。

これは営業に対してだけではありません。製造も研究も皆そうでした。経理など間接部門だって厳しい追及があったと思います。とりわけ製造部門、営業部門の会議では、徹底的に指導されました。

ところが、その追及というのが、担当者だけでなく、その場の皆が怒られているような、それは不思議な雰囲気になるのです。怒られているのは担当者なのに、自分も怒られている気になる。私が怒られても皆怒られている感じがす

るし、他人が怒られても、自分が怒られている感じがする。名誉会長は、厳しい追及を通して、全員を教育していくという組織風土をつくられたのでしよう。

しかも、その怒っておられる姿には、どこか温かみがあるのです。それはやはり、その人をほんとうに育ててやろう、というお気持ちがあったからなのかもしれません。また、その気持ちをお客さまに伝わっていました。だからこそ、厳しい追及を受けても、ついてこられたのだと思います。



逆境の中での提案型営業

私が営業をはじめたのは、京セラの事業領域が幅広くなっていく前の頃で、入社当時は松下電器（現パナソニック）向けのU字ケルシマという部品と、セラミックスを応用した絶縁材料の営業をしていました。京セラの原点となる製品です。

当時私が回っていたのは、関西地方にあった、主に電気関係のアッセンブリメーカーです。通常これらの会社は、セラミックスを使うような製品を、あまり扱っていません。

私が主にやってきたことは、いわばその逆境の中で、開拓営業として、今までセラミックスを使っていないところに、いかにしてセラミックスを使っていたか、ということでした。

お客さまを訪問して、「セラミックスはいかがですか」と言ってもわかっていただけない。熱に強いとか、まろう摩耗に強いとか、耐食性があるとか、セラミックスの材料としての特性を説明して、それに合った仕事をもらわないといけま

せん。だから、お客さまを訪問して開口一番に言うべきことは、「何か困っておられることはありませんか？」ということなのです。

「この部分が摩擦して困っている」「この部分が錆びて困っている」という話を聞いて、「それならうちがやります！」とお答えする。要するに、「何でもやります」と言っていたのです。そうしなければ、注文が取れなかった。「この製品の注文をください」と、最初から言える製品もないから、「何でもやらせてもらいます！」ということとで臨むしかなかったのです。

しかし、せっかくそれでご注文を頂いても、それを製造にバックアップしてもらわなければなりません。私は難しい注文をいろいろと取って、製造から「よくもまあこんな難しい注文ばかり取ってきたもんだ。お前は製造を困らせることばかり言う」と叱られたことがよくあります。でも製造も、最後は「こんな注文は無理だ」とは言わず、何とかつくりあげてくれました。

そういう意味では、営業はお客さまの「言いなり」なのです。言いなりなればこそ、営業は

お客さまの言葉を自分で勝手に解釈せず、お客さまの気持ちとしてそのまま製造に伝える。製造はその気持ちを理解する。そして営業と製造が一体となってお客さまに形にしてお返ししていく。

ほんとうの意味で、当時の京セラは営業と製造が一体でした。営業が勝手に注文を取ってきて、製造に「つくっておけ」ということはないし、製造にしても、「営業が勝手に取ってきた注文だからできるわけがない。わしは知らん」ということもありませんでした。

時には、「何でおまえはそんなことを言うんだ！」「おまえこそ何を言っているんだ！」と、胸ぐらをつかみ合うこともありましたが、いつもは杯を酌み交わしている仲ですから、ほんとうの喧嘩ではないのです。ど真剣に仕事にあたるために起こることであり、いわば、仕事をうまくやっていくための議論の一環みたいなものだったのです。

そういう営業と製造の信頼関係も、名誉会長がつくられたものではないでしょうか。

あるとき、こんなお客さまがいらつしやいました。その方は、山脈の連なつた、まるで日本列島みたいな形をした、複雑な形状の部品の図面を持つてきて、「こんなセラミックスはできませんか」とおっしゃるのです。用途をお聞きしても、一切答えてくさいません。とにかく「できますか」と尋ねられるだけなのです。

いつものように、「うちは何でもできます。ありがとうございます」と言つて、図面をお預かりしました。しかし、製造にその図面を見せたところ、ずっと考えこんだ末、「これは無理だ」と言われてしまいました。「京セラは人のやらないことをやる、というのはその通りだけでも、これはとても無理だ。まことに申しわけないが、断つてくれ」と言われたのです。

お客さまにその旨をお伝えしたところ、「実はここまでできたのだけれど、うまくいかない」とおっしゃり、中途半端な形をした未完成の部品を出されました。

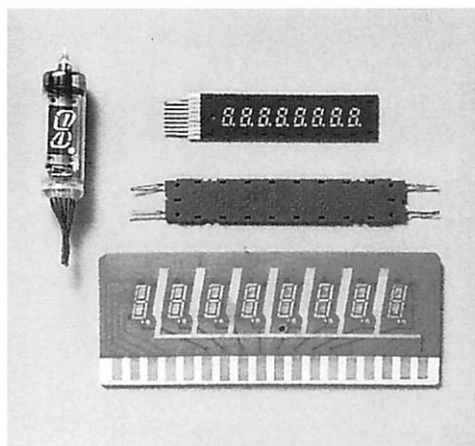
それを貸していただき、製造に見せたところ、「やろうー!」と言つてくれました。ものづくり

に携わる人間としての誇りとともに、困つておられるお客さまに何とか応えたいと考えたのでしよう。山脈状になつている部分がつぶれたり欠けたりと、製造にはたいへん苦勞しましたが、それが後に大きな事業に育つ蛍光表示管用プレートという部品の受注のはじまりでした。

そうこうしているうちに、お客さまがその部品を使ったある工程で困つていらつしやるのを聞きつけました。京セラの技術で対応可能でしたので、「ぜひその工程もうちでやらせてください」と提案して、その工程まで引き受けることになりました。おかげでさらに受注金額が増え、また部品も爆発的に売れ始めたため、ずいぶん売上アップに貢献することができました。

しばらくして、その製品が世界に先駆けて、そのお客さまが発表した、電子式卓上計算機で使われていることがわかりました。当時の価格で一台五十万円以上もする最新の計算機でしたが、画期的な計算速度を持つていたことから、国内外で大ヒットした商品でした。

このように当時から、私たちは自社の技術を



蛍光表示管用プレート



京セラの蛍光表示管を用いた電卓 コンベツト

お客さまに提案するという営業スタイルをとっています。この製品を買ってください、と言うのでなく、こういう使い方があります、このように役立ちます、と提案する営業をしていました。私はセラミックスのエンジニアではないけれども、いわばセールスエンジニアのようなことをしていたのです。

ですから、もともとニーズがないものを売り込むときは、資材部門に行っても駄目なのです。資材は、社内の各部門から頼まれたものを手配するのが仕事です。今ニーズがないものを売り込むに行っても、注文をいただくことはできません。資材に行ったとしても、「こういうことに関心を持っておられる部署を教えてください」と聞く。そして、研究所へ直接売り込みに行く。そこで提案をして、「おもしろそうだからちよつと試作をやってみようか」という流れに持ち込むのが、京セラのファインセラミックスの営業なのです。

こうして、試作の注文をたくさんいただいても、成功するものばかりではありません。とこ

ろが、そこから派生してくるものがあります。そうした成果がやがて実を結び、後に売上に貢献すること多かったです。

しかし、だんだん会社が大きくなってくると、無理な注文は断り、すぐにでき、採算が合うものだけやろうとするようになる。ここに落とし穴があると思います。他の会社が避けるような、一見無理な注文を引き受けるという姿勢が京セラを大きくしてきた。名誉会長が率先して、そうやってこられたと思いますし、それを今も忘れてはならないと強く思うのです。

新規開発営業における挑戦

その後に、製紙機械部品の営業を担当し

た。名誉会長が製造と一体となって注文を取られたことにはじまった事業で、私はセラミックフォイルという部品の営業から始めました。当時の京セラでは、非常に大きな売上をあげていた製品でした。

ところが、その売上が急に減ってきたのです。名誉会長は製品が行き渡り、需要が一巡したと思われていたようでした。

しかし製造は、このままでは設備の稼働率が下がり採算が厳しくなります。何とかならないか、と私のところに相談にきました。私も次の仕事を探そうと思っていたので、日本全国の製紙会社でのセラミックスの利用状況を調べることにしました。

半世紀を超えて踏み出す、新たな一歩。 住まいと暮らしのこれからを見つめて。

敷島住宅は戸建て新築分譲、リフォーム、注文住宅・建て替え、賃貸住宅、マンション事業をはじめ、住宅関連市場全体に取り組み、トータルソリューションの実現を目指しています。

多様な住宅分野に関わる企業として、これからは今一度、住まいと暮らしを見つめ直し、

持続可能な循環型社会の実現のため、良質な社会ストックをつくり、育み、保全していくことが責務と考えています。創業50周年という半世紀の時間を超え、新たな一歩を踏み出す敷島住宅に期待ください。

イメージの生活提案



敷島住宅株式会社

国土地理院地図第15号 国土地理院地図第15号 国土地理院地図第15号

大阪本社

〒570-0027 大阪府守口市板町4番17号

●京都支店 ●滋賀支店 ●リノベーション部

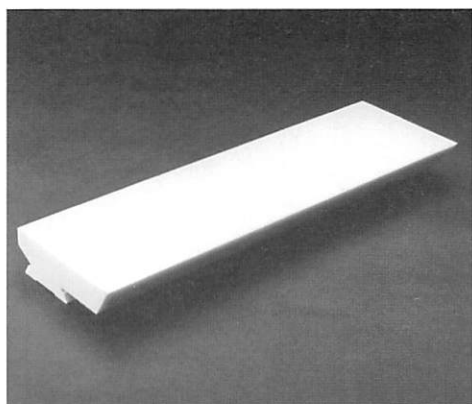
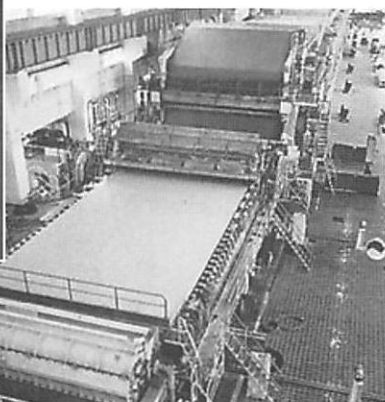
●マンション部 ●カスタマーズセンター

●京都・四国 敷島住宅ショールーム

☎06(6992)6733(代)

http://shikishima-j.co.jp/

国内の大手製紙会社は、全国にいくつも大きな工場を持っています。私は、そういった製紙



セラミックファイバー(左)と製紙機械(右)

会社を、全部調査して回りました。製紙工場はとても規模が大きく、セラミックファイバーをどこに使うのか、他にどんな部品が求められているのか、当初は全くわかりません。

やがて工場を回っているうちに、実はセラミックスを必要とする部品がたくさんあり、すでに他社製のセラミックスが使われていることがわかってきました。そして、京セラのセラミックファイバーの受注が落ち込んだのは、他社に転注されていたためだ、ということもわかりました。

会社に戻って、「市場にはまだまだたくさんの仕事がある。ただ、製紙会社にファイバーのような個別の部品を単体で買っていたくのはなかなか難しい。製紙会社に興味を持っていただけるように、機械設備にセラミックスを組み込んだ状態で買っていたく方法はないだろうか」と、製造に相談を持ち掛け、その協力も得ました。

しかし、当時はたいへんな不況で、かつ初めての試みだったこともあり、なかなかそのよう

な我々の取り組みに協力してくれそうな製紙会社が見つかりません。中小の製紙機械メーカーにまで頼みこみ、さらには大手製紙会社の技術指導を受けながら、ようやく完成させることができました。

名誉会長にも、機械設備にセラミックスを組み込んだ形で販売させていただきたい、と報告したところ、何と危険なことをとといった顔をされたのですが、やめておけとは言われませんでした。売り込みを開始すると、あちこちの製紙会社から次々と引き合いが入り、やがて納入実績が増えるに従って、向こうの方から注文をいただけるようになっていきました。

そうこうしているうちに、新型の製紙機械が登場しました。この製紙機械には、サクシオンボックスという巨大なセラミック部品が用いられていました。ここに何とかして、京セラのセラミックスを使ってもらおうと考えました。

当時京セラは製鉄や自動車産業への市場拡大を目指し、国分工場に業界屈指の大型の設備を導入していました。ところがその設備が遊んで

いたのです。そこで、製造にサクシオンボックスのサンプルを一枚つくってください、と頼みこみました。最初は「絶対売れない」と断られました。何とかつくってもらいました。

そのサンプルというのが、一枚で優に二〇キロはあるという重いものでした。私はそれを一枚担いで、北海道へ売り込みに行ったわけです。凍てつくような真冬の寒さの中、製紙各社を回りました。今でも思い出しますが、ある工場を訪問したときは、駅前にぼつぼつ家がある他、周囲には何にもなく、旅館すらありませんでした。道路も凍る中、やつとのことで泊まるところを探したのを覚えています。しかし、そうした苦勞も空しく、どこの製紙会社も興味を示してはくれませんでした。

そのため今度は、製紙機械の製造にあたる、業界のトップメーカーに売り込みに行ききました。サンプルを持ち込んで、設計や資材の人たちに、京セラ製は品質が良くてしかも安価だと売り込みをかけたのですが、「納入実績がない」と全く相手にしていただけません。何十億円も



サクシヨンボックスの組立風景

する大きな機械の部品の、それも心臓部ですから、単に「うちのセラミックスはいいですよ」というだけでは買ってくださらないのです。

なかなか話が進まない中、そのメーカーの機械を買うお客さまに「京セラのセラミックスを使いなさい」と指示してもらえないという結論に至りました。

それではと、新規にそのメーカーの製紙機械を導入しようとしている製紙会社を再度調査し、直接PRして回りました。

どこの会社も一定の理解は示してくれるので

すが、それ以上なかなか話が進みません。やがて、当時製紙業界で、そのめざましい活躍が注目を集めていた新鋭の某社が、新たにその機械メーカーのマシンを導入するとの情報があり、さっそく訪問しました。そこで、「京セラのセラミックスを使ってみよう」というありがたいお話をいただき、すぐに機械メーカーに指示を出してくださったのです。

おかげで製紙機械メーカーから直接注文をもらい、九メートルもある機械に、現地でセラミックスを組み込むことになりました。初めてのことでしたが、特殊な治具の設計手配をはじめ、製造の皆さんがさまざまな工夫をしてくれ、何とか完成させることができました。

これがきっかけとなり、この製紙機械市場に大きく展開することができました。

この製紙機械の例のように、新しい分野に展開するとき、名誉会長は最初に自身が先陣を切って取り組みます。売り込みに行くときも、まずは自身で取り組み道をつけられてから、営業マンに引き継いでいく。また営業マン

に同行して、フォローといいますが、指導をしてくださる。新しい分野にチャレンジするとき、自身も一人の営業マンであるかのように、精力的に営業をされるのです。

そして名誉会長がつけられた道に従い、私たちは営業と製造が一体となって、お客さまのご要望に応え続けました。その中で応用分野を広げ、さらには、それを売る新規顧客を開拓していったのです。

大きな失敗も経験しました。納品したプレートが一枚、お客さまの工程中に割れたのです。お客さまからは、セラミックスの品質に欠陥があったからだ、厳しいお叱りを受けました。

そこで他社製のセラミックスと、京セラ製の

セラミックスの比較試験をしたところ、当時のセラミックス材料が熱ショックに弱いことに起因していることがわかりました。冬の北海道では、工程を止めると氷点下まで気温が下がります。再始動するときには、機械にお湯をかけるので、部品に大きな熱ショックがかかり割れてしまうのです。

比較試験では、京セラのセラミックスの方が他社のものより熱ショックに強いという結果でしたので、そのお客さまには納得していただきました。

ところが、他のお客さまに納品した部品で、強度不足が原因で割れてしまったことがあります。京セラから代替品を納入することで決着

まちにやさしい

空間創造建材
イスターカーテン



夢・空・間



東工シャッター株式会社

本社・工場

〒916-0062

福井県鯖江市熊田町1-100

TEL(0778)62-1122

<http://www.toko-ss.co.jp/>

したのですが、結果として数千万円ものロスになってしまいました。当時の京セラではたいへんな損失です。

クビになることを覚悟しながら、名誉会長に報告しました。しかし名誉会長は「つくり直せ」と、一言おっしゃっただけでした。

名誉会長は、挑戦した上での失敗を評価してくださる方でした。私はよく失敗しましたが、済んでしまったことは、あまり追及された覚えがありません。お怒りにならなかったことはないでしょうけど、あまり覚えていません。逆に何かしら、尻ぬぐいをしていただいたように思います。

当時から京セラには、何も挑戦しないで失敗もせず怒られない者がいちばん悪い、何か挑戦をして失敗して怒られる者を評価する、という文化があったのです。

また、今もそうだと思うのですが、ほんとうの失敗などというものはない、ということもよくおっしゃいました。成功すると信じてやりきる。結果的に、うまくいかないこともある。と

ころが、そういうものも回りまわって、別の成功につながることもある。それも成功なのです。私たちも、失敗はない、と考えてやってきました。

現場への最大限のフォロー

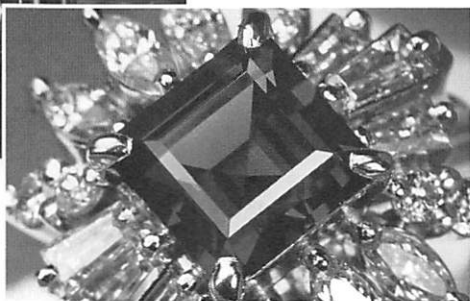
一九八六年、私は名誉会長から、宝飾事業を立て直しを命じられました。宝飾事業とは、一九七五年にはじまった、「クレサンベール」というブランド名の人工宝石の製造・販売事業のことです。当時、クレサンベールは業績が低迷し、毎年かなりの赤字を出していました。また、今まで協力してくださった販売代理店が、「クレサンベールは高い!」という風評を受けて、少し戸惑われていた頃でもありました。

正直に申し上げて、私は、それまでの仕事では機械向けのセラミック部品ばかりを売ってきたものだから、女性相手に宝石を売るなんて無理だ、と思っていたのですが、名誉会長はたいへん丁寧にフォローをしてくださいました。

着任早々、クレサンベール代理店の全国組織

である、クレサンパール共栄会の会長にご挨拶に伺いました。会社を経営し、地元の有力者でもある方でしたが、お会いした途端に、「また事業部長が変わるのか!」とお怒りになるのです。そして「稲盛さんに俺が電話する」と、電話を手にお取りになりました。私は必死の思いで、「クレサンパール事業を何とかしようという思いで、私はここへまいりました。まだクレサンパールの仕事は何もしておりませんが、精一杯努力をいたします。もう少しお待ちください」と決意のほどをご説明しました。すると、どうにか納得してくださり、受話器を戻されました。クレサンパールでの私の仕事は、ここからはじまったのです。

それから少し経ち、私が着任して最初のクレサンパール共栄会の総会が開催されました。そこには、お怒りになった会長がいらっしゃることになっていました。しかも名誉会長の到着が、多忙のあまり、開会時刻ぎりぎりになりそうだったのです。



開店当時のクレサンパール銀座店と、再結晶エメラルド

開会五分前、私はたまらなくなり、名誉会長をホテルの玄関まで迎えに行きました。すると、「行こう！ まだ間に合う」と言って、名誉会長が駆け込んでくれました。そして着席されるや、「この吉田が代理店の皆さんの期待に応えるようにやっていく。だから安心してください」と挨拶してくださいったのです。この一言が、最大の「応援歌」でした。

それ以降も、代理店の総会には全てご出席してください、陰に陽に私を支えてくださいました。

またクレサンベールの展示会にも、名誉会長は必ず顔を出してくださいました。そのようなイベントでは、東京の大規模な会場を貸し切って、何千人もの人が来られます。また、プロダラムにあるディナーショーなどでも、単に顔を出して挨拶をされるだけではありません。「よくいらっしやいました。稲盛です」と、頭を下げて、全テーブルを回ってくださいなのです。

こうした名誉会長のお力添えもあり、くだんのクレサンベール共栄会の会長も、最後には私

をほんとうの弟のように親切にサポートしてくださるようになりました。私がクレサンベールを引退した後でも、何かと声をかけていただくなど、長く親しい付き合いをさせていただきました。



クレサンベール共栄会の懇親会で地区代表の会社社長の奥様方から花束をいただいた
(右から2人目が吉田氏、右から5人目が稲盛塾長)

ところで京セラは、なぜクレサンベール事業をはじめたのかといいますと、当時宝石業界では不透明な価格設定がまかり通っていました。そこで天然宝石よりも安く、より良いものを提供して人々に喜んでいただきたい、という思いからにはじまったのです。つまりクレサンベールにとって、「値決め」は事業の意義にまで関わる問題です。

ところが当時、天然宝石の業界が値下げを行い、しばらく天然宝石の方が安くなってしまった時期がありました。同じデザインの天然の宝石と、クレサンベールの価格を比較したところ、何倍もの価格差ができてしまったのです。

それで私は社長室を訪ね、「値段を見直したいのです」と相談を切り出しました。名誉会長は「吉田に任せる。見直してもいい」とおっしゃいました。

一方社内には、反対意見も根強くありました。値下げ前の価格でクレサンベールを買ったお客さまが何とおっしゃるかわからない、全部返品されてしまうのではないか、という意見でした。

私は、そういう後ろ向きの営業で、うまくいくはずはない。お客さまは前にいらつしやるのだから、私たちは前を向いて進んでいかなければならない。営業は前にいらつしやるお客さまを掴むのだ。もし、後ろにいるお客さまがお怒りになったら、誠心誠意、対応するまでだ、と言って説得しました。

また代理店からも、「高い卸値で買わせて、値下げとは何事だ。今の在庫は大損だ。引き取ってくれ」とお叱りを受けました。そこで私は代理店に、「クレサンベールのブランドとして買っていたいただいたものは、私たちが最後まで面倒を見ます。ご心配なさらないでください」と言って、了解していただきました。

実際、値段を下げて、市場では何の問題もおきませんでした。

名誉会長は、苦労されてきたクレサンベールの値下げを、宝石業界には素人の私に任せるとおっしゃってくださいました。それはたいへんな決断のはずです。しかもそれを瞬時におっしゃったのです。

きつとクレサンベールにかける、私の思いのほどを理解してくださったのでしょう。私がクレサンベール事業に取り組むことに対して、最大限のフォローをしてくださったのだと思っています。

「お客さま第一主義」を貫く

営業の仕事は、お客さまから注文をいただき、納品して、まずはお客さまに利益をあげていただく。そしてそのお客さまから、ちゃんとお金をいただく。それに尽きます。時にはうまくいかないこともあるので、集金まで心して臨まなければなりません。それでこそ、自社も利益が得られるのです。

また、営業マンは会社の顔です。ですから、人間性を磨くよう努力して、お客さまから信頼されることが必要です。

お客さまが難しい注文をされたときに、営業マンがめんどろ、無茶だ、と思った瞬間、お客さまはそれを感じとられています。それではお客さまからの信頼を失ってしまいます。そう

いう態度は一切見せてはいけません。

京セラには昔から、「お客さまの召し使いであれ」という教えがあり、今ではフィロソフィとして「お客様第一主義を貫く」ということが伝えられています。つまるところ、お客さまのお役に立つということを常に念頭に置くのです。

私たちは仕事をしてお給料をもらっています。その仕事をくださるのはお客さまです。当然のことではありますが、お客さまが仕事をくださらなかったら会社は成立しない、このことを決して忘れてはならないのです。

一方で、お客さまに対して筋を通すことも大切です。松下電器を担当していたとき、納品した製品の強度不良でクレームをいただいたことがあります。そのとき先方の資材の担当者の方が「いちいち検査をしていられない。京セラで検査してくれ」とおっしゃるのです。検査方法を聞くと、「机の上に製品を置き、床へ落とす。それで折れた製品は不良だから、残りを納品してほしい」とおっしゃいます。科学的根拠もな

く、あまりに理不尽に思えたため、名誉会長に報告しました。すると「何ということをするのだ。松下幸之助さんに文句を言いに行く」と、本気でおっしゃったことがありました。

筋の違うことをさせられた、京セラの社員である私たちに、そんなことはさせられない、と



いうことでお怒りになったのでしょうか。しかし松下電器さんといえば、当時から京セラの大口顧客です。関係がおかしくなったら、たいへんなことになります。また名誉会長に乗り込んでいただくまでのことでもありません。不良品問題は技術的に解決することにして、その場はおさめていただきました。

お客さまには徹底的に尽くす。一方で筋の通らないことに対しては、堂々と主張する。それが名誉会長のスタイルでした。また、あの松下幸之助さんなら、きつと自分の話を理解してくれるという確信をお持ちだったのでしょうか。

そのような姿勢は、かえって客先で絶大な信頼を生みました。営業では納期遅れや不良など、問題が起ることがあります。時には、取引停止になるような大きな問題にすら発展しかねません。しかし、私は心配したことはありませんでした。なぜかと言えば、名誉会長にお客さまのもとに行っていたかと、不思議とクレームが解決するからです。そこに、稲盛名誉会長のすばらしい人格が現れているのです。

昔の京セラは、試作品などの受注生産ばかりで、特に仕様や納期が厳しく、お客さまからお叱りを受けることがよくありました。そんな中、私たち営業はともすれば、お客さまが無茶を言うから納期が遅れたとか、お客さまの使い方が悪いからセラミックスが割れた、と考えがちでした。また、とにかくお客さまのお怒りから逃れようと、見境もなく全部こちらが悪いと弁解をしたこともありました。しかし、名誉会長はそういうやり方を一切されませんでした。

弊社の側はここに問題がありますが、お客さまの側もここを直してくだらないと困ります、というように、どちらかが一方的に悪い、という落としどころにされず、事実即して筋を通していかれるのです。

なぜ、そのような落としどころにできるのか。それは常に、お客さまに納得していただくには、どうしたらいいのだろう、ということを考えておられたからです。言葉をかえれば、相手の立場になりきられているのです。ですからお客さまも、名誉会長とやり取りをされているうちに、

「この人は自分のことをよく考えてくれている」とお気づきになる。だから、こじれかねないクレームが双方納得の形でうまく解決できたのだと思います。

しかも、クレームを円満に解決するにとどまらず、そのことを契機としてかえって信頼感が増し、取引が大きくなっていきました。

営業にかける思い

私の京セラ人生を振り返ってみると、営業のやりがいはいは、いろいろな「世界」を見ることができたということに尽きます。私が担当した製品は、ある程度の期間が経つと、次の新しい製品に変わってしまうことが少なくなく、その変化に追随するために必死で担当する分野を勉強しました。またお客さまは多岐に渡り、日本全国、また世界中を回りました。

私には日本の産業を全て見てきたという自負さえありますが、セラミックスの営業でなければそういうチャンスはなかったと思います。京セラでセラミックスの営業を担当していたから

こそ、そういう幅広い仕事ができたのです。

クレサンベールを担当したときは、それまでとはうって変わって、百貨店や商店街を回りました。原宿の竹下通りに行って、若者の流行を見にいく、ということもありました。そういう未知の世界の勉強までさせていただきました。

ほんとうに二度とない貴重な経験をさせていただいた、幸運な人生だったと心から実感しています。

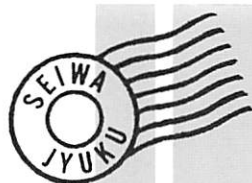
そして、そういう幸運なめぐり合わせというのは、自分から求めても得られるものではない、と思うのです。

ゼミの先生が、京セラにOBがいるとアドバイスをしてくださった。会いに行ってみると、面接試験を受けさせていただいた。そして名誉会長という立派な人にお会いして、私のどこを評価してくださったのか、使ってやろうとおっしゃっていただいた。そのようにして、私の社会人生活がはじまった。全て誰かに導かれているのです。まるで何か不思議な力に導かれたかのようにすら思えます。



今でも、京セラの同期で集まると、皆が口を揃えるのは、「こんな楽しい人生を送ってきたは、名誉会長のおかげだ。我々は非常に恵まれている」ということです。ほんとうに感謝の気持ちでいっぱいです。

営業も人生も同じなのかもしれません。出逢いを大切にし、それに感謝しつつ、その縁を広げていく。それがすばらしい結果を結ぶのでしょう。



塾長への手紙

今回は塾長宛の手紙二通を紹介します。

小山 敬子（熊本）

ピュア・サポート グループ
代表

稲盛和夫塾長御待史

この度は、大分にて、塾長の前で経営体験発表をする機会を頂き、感謝の念に絶えません。

あれから一週間が経ち、塾生の皆様からも温かいご支援を沢山頂いております。

このご恩は、「おとなの学校」を広めていき、老若男女を元気にしていくことでお返しせねばなりません。



塾長におっしゃって頂きました「あなたには、生まれる前から使命がある。」という言葉、迷った時、立ちゆかなくなった時々に、思い出し、この道を歩もうと思えます。

全てに心より感謝します。

塾長のますますのご健勝をお祈りしつつ。

ゲリラ豪雨と残暑の折、何とぞ御体大切にお過ごしください。

かしこ

二〇一二年八月三〇日

小山 敬子

山之口 良子（北大阪）

日本電子工業株式会社

代表取締役社長

謹啓 残暑厳しき折、益々ご健勝の事、お慶び申し上げます。



去る八月二十日大分塾長例会にて、私の心得違いに、温かく、厳しいお言葉を頂戴し、誠にありがとうございます。ありがとうございますの一言では言い足りない気持ちです。盛和塾に入塾させていただき、塾長にお会いし、恩知らずで、傲慢な人生を変えていただきました

た。

今まで、親子であることに甘え、自分のしたことを正当化する心が自分の中にありましたが、塾長のお言葉を胸に、父に心から詫び、育ててもらった恩に、また、この会社を興してくれたことに感謝し、父に喜んでもらえるよう、一層社業に精進いたします。

塾長を支えておられる、素晴らしい奥様のお話に、妻としても、多くを学ばせていただきました。

本年、弊社は五十周年を迎えます。この節目に、塾長から直々にお言葉を賜ったことは、非常に意義の深いことと存じております。今回の発表で、塾長にカツを入れていただきましたので、暗い過去と

決別できました。ふり向かず、明るい未来に向かって、ド真剣に進んで参ります。

発表の翌日、マリンカルチャーセンターでの朝食時、虹が海側にかかっておりました。塾長がかけてくださったのだと皆さんと話していただきました。本当にありがとうございます。

暑い日が続きますが、くれぐれもご自愛の程、お祈り申し上げます。

まずは取り急ぎ御礼まで申し上げます。

謹白

平成二十四年八月二十三日
盛和塾 北大阪山之口良子
(日本電子工業株式会社)

盛和塾 塾長

稲盛和夫様

今回の塾長講話は昨年十二月に行われた忘年塾長例会から「経営十二条」のお話でしたが、全十二条のうち第一条から第四条までをひもとくたいへん濃い内容のものでした。従来塾長が、この講話をされるときには十二条すべての条項が一つの講話の中で完結するようにお話しされていました。しかし、今回は違いました。

「残る第五条以降は、次の機会にお話ししていきたいと考えています」という塾長の言葉に、勉強会場には「え？」という驚きとともに微かな笑い声も聞こえました。続きは来年ということがあまりにも遠い話に聞こえたのかもしれない。また、「せっかくの機会なのでここでお話しされたほうが・・・」という期待もあったかもしれませんが、そして、塾長は次のように真意を述べられました。

「今日お話しした第一条から第四条までを集中して勉強していただき、また実践していただきたいと思っています。それだけでも、決して容易ではないはずですよ」

かつての塾長のエピソードに、松下幸之助氏の「ダム式経営」のお話があります。昔、塾長が参加した経営者向けの講演会で、松下幸之助氏が内部留保を貯める努力を惜しまず、資金的余裕を持った経営（ダム式経営）の重要性を説いたときの逸話です。聴講者から「どのようにすればダム式経営ができますか？」という問いに「まずそうなるように思わんとはいけません」という松下幸之助氏の回答に、具体

的なノウハウを期待していた会場からは「それは当たり前前だ」という思いから笑いが起きた、ということです。

その会場でただ一人、若き日の稲盛塾長は「まず思うこと」が事の成就に必須の要素であることに気づかれ、とてつもない衝撃を受けられました。この時、松下幸之助氏の一言に笑ってしまった人と、ど真剣に受け止めた人とはその後の人生は大きく変わっていったのではないのでしょうか。

このように、今回の経営十二条講話もわずか四条なのか、されど四条なのか、と言うことができます。どうか本年も塾長から伝えていただいたこの思いを汲んでいただき、この四条に真正面から取り組み、皆さまの企業経営が更なる隆盛を迎えられますようお祈り申し上げます。

（本誌編集委員長・諸橋賢二）

【盛和塾】通巻二一八号二〇一三年二月十日発行

定価五百二十五円（本体五百円）

●発行 盛和塾

●発行人 諸橋賢二

●編集人 諸橋賢二

●取扱所 盛和塾事務局

〒600-8411 京都市下京区烏丸通四条下ル水銀屋町
六二〇番地 COCON烏丸5F
TEL 〇七五―三六―一六七四〇

●制作 盛和塾事務局

●印刷・製本 富士精版印刷㈱

e-mail : seiwa@seiwajyuku.gr.jp
HP URL : http://www.seiwajyuku.gr.jp

機関誌「盛和塾」次号予告

四号連続特集 日本航空の意識改革

稲盛塾長が陣頭指揮を執られた日本航空の再建、業績回復の原動力となった社員意識改革の姿とは

四号連続の大型企画の二回目です

◎経営者感覚に目覚めたJAL

・マーケットに直結した部門別採算制度の確立

― 財務と路線統括の視点から ―

・トップが経営者感覚に目覚めたとき

― 業績報告会で磨かれる採算意識 ―

・全員参加経営の実現

― 「渦の中心」となる意識改革 ―

「塾長講話」

第十四回 日経フォーラム世界経営者会議

講演より

「混迷の時代に克つリーダーシップ」

「経営体験発表」

① 恩田 誠 オンダ国際特許事務所

所長〈岐阜〉特許事務所

父の創業した大規模特許事務所の跡取りとしての修業の日々。専門職の職員たちを魅了して、束ねていく人間力の大切さに目覚める。

② 神山 吏 神山運輸株式会社

代表取締役社長〈愛媛〉運送業

社長室長としてスタートした後継ぎとしての道のり、五カ年計画での苦悩と売り上げ五十億円への展望

機関誌「盛和塾」一一九号 二〇一三年四月十日発行

「今ここに生きる塾長の一言」

全従業員の物心両面の幸せを追求する

当社は沖縄で業務用食材卸を行っています。2年前に前社長の急逝により突然の社長登板を告げられました。もとは関係会社の取締役役に過ぎなかった私ですが、すでに盛和塾で勉強を始めており、やる気だけは一人前でした。しかし実際に100名からなる社員たちと対峙すると判断に迷う場面もあり、経営者としての自信の無さから遠慮がちに接する自分にもどかしさを感じていました。

そんな折、地元沖縄での塾長例会にて「外部から来た新任社長の心得」について塾長に質問させていただきました。塾長には「たいへん頼りない。これで社長が務まるのかと心配します。社長となったからには『命をかけて従業員を守る』、『誰がなんと言おうと私が社長です。みんな私についてきてもらう！』そのくらい言えなければ」と一喝されました。

心中を見透かされた厳しい言葉に、私は衝撃を受けましたが、この体験は人生で最も大きな意味を持った指針となりました。改めて、テクニックではないトップが持つべき人としての正しさ、私心なき判断、従業員の幸せを守る責任感の大切さに気づかせていただきました。その決意として、経営理念に「全従業員の物心両面の幸せを追求する」の一文を採用し心機一転を図りました。

そのためには収益の向上、財務基盤の強化が必須と悟り、さっそく既存事業の底上げと第二の収益柱となる事業の模索に取りかかりました。そのなかで、社員に意識変革を起こし、彼らと心通わすことの必要性に思い至りました。まず朝一番に出社して、すべての社員と挨拶をかわすことから始めました。次に草野球大会、バーベキューコンパなど塾長もされてこられた従業員との絆を深める催しを行い、一体感を持った組織作りに注力し、やがて自主自発的な成果が現れてくるようになりました。

今年、弊社は創業50周年を迎え、私自身も五十路を迎えます。創業者である父に感謝し、成功への情熱を燃やし継承した事業で全従業員を守っていきます。これからも塾長に教えていただいた言葉「全従業員の物心両面の幸せを追求する」を心の座標軸に置き、仕事に取り組んで参ります。

平良 秀樹〈盛和塾沖縄〉
株式会社イバノ 代表取締役社長