

# [盛和塾] 120

平成25年 2013年  
6月号 通巻120号

## ●塾長講話

[第115回]

### 混迷の時代に克つリーダーシップ

—日本航空再建の経験から—

[第116回]

### 日本航空再建を成功に導いた心のあり方

## ●われ虚心に経営を語る

### [I] 従業員を守り続ける強い会社になる

若尾 東〈埼玉〉大曾根商事株式会社 代表取締役

### [II] フィロソフィを血肉化して

### 日本で最も信頼される農業支援企業へ

石黒 功〈三河〉イングロ農材株式会社 代表取締役社長

## ●特集 —現場はいかに変わったのか— [第3回]

### JAL再生のカギは現場社員の心

## ●あの日あの時 稲盛和夫氏 [第65回]

### 事業は継続して利益をあげていくもの

山村 雄三 元京セラ株式会社 代表取締役副会長

# THE VOICE

## 塾長理念

### きれいな願望を描く

私たちが何事かなそうとして必死で願い、一生懸命努力する。その願望が自分の利や欲を離れたきれいなものであれば、それはかならず実現し、また永続するものです。

願望をかなえようと必死に努力しても、なかなか実現できず、困り抜き、悩み果てている。そんなときでも、解決や成就のための思いもかけないヒント、思いもよらない知恵がふとしたときに啓示のごとくにわいてくる。それは、あたかも宇宙の創造主が自分の背中を押してくれているかのように感じることもあるものです。

てんもうかいかいそ  
天網恢恢疎にして漏らさず— 見ていないようで、人間のすること、思うことの理非曲直を神さまというものは実によく見ている。したがって成功を得る、あるいは成功を持続させるには、描く願望や情熱がきれいなものでなくてはなりません。

# [盛和塾] 120

平成 25 年 2013 年  
6 月号 通巻 120 号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念	※2	きれいな願望を描く
THE EXCELLENT OPINION 塾長講話—第115回	2	混迷の時代に克つリーダーシップ —日本航空再建の経験から—
塾長講話—第116回	18	日本航空再建を成功に導いた心のあり方
MEMBER'S SPIRITS われ虚心に経営を語る	28	[I] 従業員を守り続ける強い会社になる 若尾 東 (埼玉) 大曽根商事株式会社 代表取締役
	48	[II] フィロソフィを血肉化して 日本で最も信頼される農業支援企業へ 石黒 功 (三河) イシグロ農材株式会社 代表取締役社長
特集	72	一現場はいかに変わったのか—[第3回] JAL再生のカギは現場社員の心
	84	JAL社員座談会 フィロソフィが社員のベクトルを合わせ、 好循環を生み出していく
あの日あの時 稲盛和夫氏[65]	100	事業は継続して利益をあげていくもの 山村 雄三 元京セラ株式会社 代表取締役副会長
編集後記	126	
[盛和塾] 広報室	※3	
「今ここに生きる塾長の一言」	※4	地味な努力を積み重ねる 釜石 進(盛和塾盛岡) 特定非営利活動法人 ちえのわ福祉会 理事長

◆第十四回日経フォーラム「世界経営者会議」講演

# 混迷の時代に克つリーダーシップ

## — 日本航空再建の経験から —

### リーダーに求められる四つの条件

ただいまご紹介をいただきました、稲盛でございます。

早速ではございますが、本日は、最初に、私の考えるリーダーとはどのようなものかということについてお話し申し上げ、次に、私が近年携わってまいりました日本航空の再建について、お話ししたいと思います。

四千年の歴史を誇る中国の古典に、「一國は

一人をもって興り、一人をもって亡ぶ」とあるように、国家存亡の歴史さえも、一人のリーダーによって引き起こされてまいりました。

企業経営の世界も同様です。一人のリーダーによって、企業の栄枯盛衰が大きく左右されてきました。偉大なリーダーが会社を勃興させ、成長発展させるかと思えば、凡庸なリーダーが会社を停滞させたり、ときに冒険的なリーダーが会社を危機に陥れることさえあります。

それほどリーダーの役割は重要なだけに、私



写真提供:日本経済新聞社

は、京セラとKDDI、そして日本航空という三つの企業経営に携わる中で、また中小中堅企業の経営者たちに経営のあり方を教える経営塾「盛和塾」において、常に「リーダーとはいかにあるべきか」ということを考えてまいりました。

その中で私は、特に企業のリーダーとは、次に挙げるような四つのことを果たす人でなければならぬと考えるようになりました。

第一に、リーダーとは、その組織が何をめざすのかという「ビジョン」を高く掲げ、それを集団に指し示す人であるべきだということです。

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、また進んでいった先に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迷の時代にあつては、リーダーが指し示すビジョンが不可欠です。明確なビジョン

のもと、組織に集う人たちを糾合きうごうして、混迷を極める中に血路を開き、集団をまっすぐに目標へと導いていくことこそが、リーダーに求められる最大の役割であるはずだ。

その過程では、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、ビジョンの実現に向けて、リーダー自身が強い意志をもって臨み、組織を一つに束ね、その思いと力を結集していく以外に、ビジョンを実現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まで見失ってしまうものです。それでは、社員がついてきてくれるはずはないのです。

いかに混迷の中にあろうとも、めざすべきただ一点を見つめ、組織を率いていく。そういう強い精神を持った人こそが、真のリーダーであろうと私は考えています。

第二は、リーダーは、その組織の「ミッション」、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できる人でなければならな

いということだ。

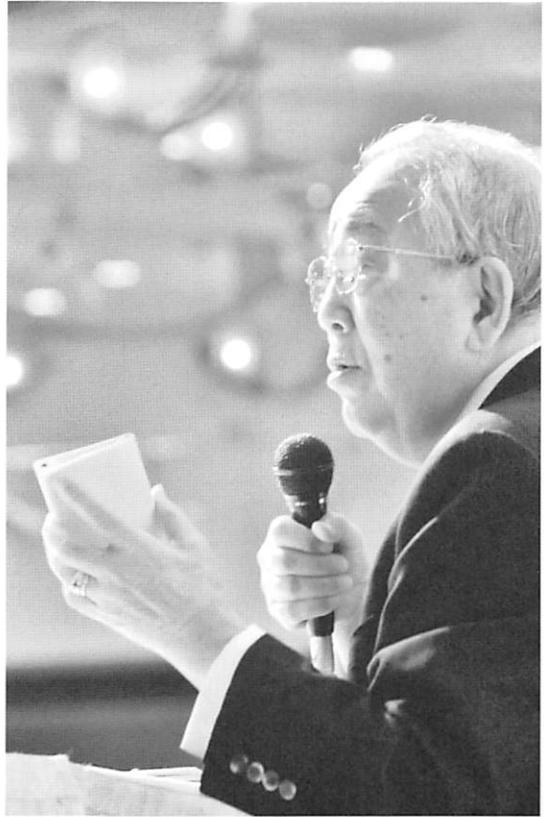
「この組織は、何のために存在するのか」「このビジョンは、何のためにあるのか」ということを明確にし、それを組織に集う人たちが共通のものとしていかなければならないのです。

そこで大切なことは、そのミッションに組織の全員が心から賛同できるような「大義名分」が必要だということです。そうした組織の使命を掲げることこそ、社員一人ひとりに使命感を持って仕事にあたってもらうことが可能となり、その成長発展を導くことができるのです。

リーダーとは、そのように全社員が共有でき、そのモチベーションを高めることができる、公明正大な使命を確立することで、組織を大いに活性化できる人でなければなりません。

第三に、リーダーは、自ら人間性を高めることに努めるばかりか、自らの考え方、哲学、いわゆる「フィロソフィ」を全従業員に説き、その共有に努める人であるべきだということです。

いかにすばらしいビジョンやミッションがあ



「JALフィロソフィ手帳」を手に講話をされる稲盛塾長

ることにもなりかねません。

企業が健全に成長発展を遂げていくためには、社員が心から信頼できる、常に正しい判断が下せるリーダーの存在が不可欠なのです。つまり、「このリーダーなら信頼できる。このリーダーの言うことは正しい。だから、このリーダーについていこう」と心から思えるような、すばらしい人間性を持つように努めることです。

ろうとも、まずはリーダー自身がすばらしい人格、人間性を身につけていなければ社員は、リーダーを信頼することもなく、決してその実現に向け、苦勞をともしようととはしてくれません。

たとえば、リーダーが自分の都合や損得勘定を優先するような人であれば、誰も社員は納得してついてきてくれないでしょう。また、もし強引にそのような方向へ経営を進めれば、結果として、組織を間違った方向に導き、破壊させ

また、リーダーは、自らの経営に対する考え方、経営哲学を全社員と共有できるように全力を尽くさなければなりません。ビジョンを実現し、ミッションを果たしていくために、リーダー自身が「私はこういう考え方で経営をしていく」ということを企業内で説き、その考え方を共有することで、全社員のベクトルが合い、会社全

体が一つの目標に向かって、一丸となれるので  
す。

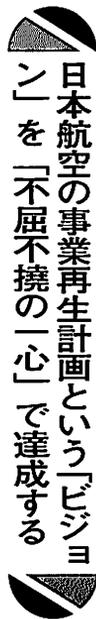
第四に、リーダーは、その組織の業務遂行、  
業績向上に貢献する「システム」、いわゆる仕  
組みを構築できる人でもあるべきだということ  
です。

経営においては、今までお話ししてきたビ  
ジョン、ミッション、そしてフィロソフィ、経  
営哲学によって、全従業員の意識、考え方を束  
ね、高めていくということが重要になります。  
さらに、経営を盤石のものとするために、精  
緻でしかも全社員が経営に参加できるように管  
理会計システムの構築も必要だと、私は考えて  
います。

リーダーの強い思いとあふれるような情熱、  
そして誰にも負けない努力と絶えざる創意工夫  
があれば、企業は成長発展を遂げていきます。  
しかし、成長し、組織が拡大していくなかで、  
経営の実態が分からなくなり、結局は、経営に  
行き詰ってしまうこともよくあります。そうな  
らないためには、会社が成長しても、経営の実

態がリアルタイムでよくわかる、きめ細やかな  
管理の仕組みが必要となります。そのような経  
営管理システムの必要性を理解し、それをつく  
りあげることができるといっても、リーダー  
に求められる大切な資質であると思います。

この「ビジョン」「ミッション」「フィロソフィ」  
を語り、そして「システム」をつくるという、リー  
ダーに求められる四つの事柄について、さらに  
よく理解していただくために、近年、私が取り  
組んでまいりました、日本航空の再建について、  
続いてお話ししていきたいと思えます。



### 日本航空の事業再生計画という「ビジョ ン」を「不屈不撓の一心」で達成する

二〇〇九年の暮れ頃のことです。私は政府と  
企業再生支援機構から、日本航空の会長に就任  
し、その再建にあたってほしいと、強い要請を  
幾度も受けていました。しかし、そのたびに「私  
の任ではない」と断り続けていたのですが、や  
がてそれも適わなくなり、八十歳を前にして、  
倒産した日本航空の会長に就任することになり

ました。

二〇一〇年二月に正式に会長に就任したのですが、私が日本航空に着任したときには、企業再生支援機構が策定した「事業再生計画」、つまり倒産後の日本航空が目指すべき、具体的な「ビジョン」がすでにでき上がっていました。

その主な内容は、大幅な債権カット、一万六千名に上る人員削減、給与の二〇から三〇%のカット、国内外の路線の四〇%にも及ぶ縮小、大型機の退役などであり、それによって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、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。

私は、航空運輸業の経験や知識は持ち合わせていないものの、京セラやKDDIなどで長年経営に携わってきた経験から、その再生計画を見て、「この計画を確実に遂行することができれば、確かに日本航空はよみがえることができるだろう」と考えていました。

しかし、その再生計画は、これまで誰も経験



写真提供:日本経済新聞社

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と断じていました。そこで私は、日本航空の会長として、この再生計画、いわゆるビジョンを何としても遂行し、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ような言葉を紹介しました。

### 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

これは、かつて京セラにおいて、大いなる成長戦略を描き、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。

つまり、「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」、いわばどんなことがあるうとも、決して折れ曲がることのない心にあると考えたわけです。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を抱き続けなければならぬという、再生計画の推進にあたり必要な心構えを示したのです。

そして、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、事業再生計画というビジョンの実現に向けたスローガンとしました。また連日の会議でも、私はこの言葉が意味するところに従い、どんな困難があるうと、どんなに苦勞しようとも、再建への道をともに歩んでいこうと訴えていきました。

こうして、日本航空では、ビジョン、つまり事業再生計画を何としても達成するという不退

転の決意を、単にリーダーだけではなく、集団共通のものとする事ができたのです。

## 「全社員の物心両面の幸福を追求する」という「ミッション」を確立する

次に私は、社員全員が心から会社再建に協力を惜しまないという気持ちになつてもらうために、まずは日本航空の再建自体が持つ意義、さらには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ました。

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一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すれば、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。

一方、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。

二つには、日本航空に残された社員たちを、何としても救つてあげなければならぬという思いがありました。

再建を成功させるためには、残念ながら、一定の社員の方々には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、全員が職を失つてしまうことになりません。何としても残った社員の雇用だけは守らなくてはならないと考えたのです。

三つには、利用者のため、いわば国民のためです。

もし、日本航空が二次破綻してしまえば、日本の大手航空会社は一社だけとなり、競争原理がはたらかなくなつてしまいます。それによつて運賃が高止まりし、サービスが悪化してしまえば、困るのは国民です。

複数の航空会社が切磋琢磨する中でこそ、国民のために安価でより良いサービスが提供できるはずで、そのために、日本航空の存在が必

要だと考えたのです。

日本航空の再建には、このような三つの意義  
言わば「大義」があると考え、再建にあたらう  
と決意した次第です。

そして、このような日本航空を再建すること  
自体が持つ意義、いわば大義を日本航空の社員  
にも理解してもらうように努めました。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、そのような大義があるのだと理解  
し、さらに努力を惜しまなくなつたように思い  
ます。

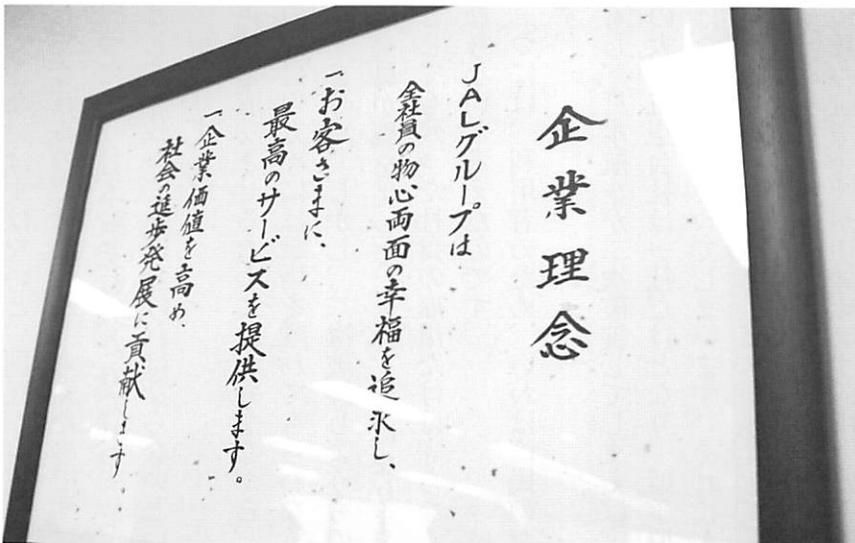
その上で、日本航空という会社は何のために  
存在するのか、という会社の存在意義、いわば  
ミッションを明確にしました。

私は、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  
定めました。

これは、京セラの経営理念にある一節で、私  
の経営哲学の根幹をなすものです。ところが、  
このような考え方に対しては、「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」という批判を受けることになりました。

しかし、企業とはいかなる業態であれ、まず



JALの「企業理念」

はそこに集う全従業員の幸福のために存在する  
ということとは、私の揺るぎない信念でしたので、  
考えを改める気は毛頭ありませんでした。

一般には、企業と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に  
そが経営の根幹であり、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はず  
です。

このように、日本航空という会社の目的は、  
全従業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、仲間を  
失ったばかりか、給与が下がるなど、労働条件  
も悪くなり、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。

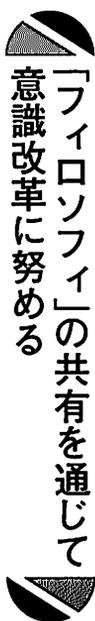
そして、多くの社員が「日本航空は我々の会  
社なのだ。そうであれば、必死になって会社を  
守り、立派にしていこう」と、再建を自分のこ  
ととして捉えてくれるようにもなりました。

それには、私が高齢であるにもかかわらず、

誰もが困難と考えていた日本航空の再建を無報  
酬で引き受けたということも幸いしたのかもし  
れません。

そのような姿勢で懸命に再建に取り組む私の  
姿を見て、労働組合を含め多くの社員が「何の  
関係もない会長があそこまでがんばっているの  
なら、我々はそれ以上に全力を尽くそう」と思っ  
てくれたように感じています。

このようにして、会社の使命、つまりミッシヨ  
ンを確立し、その共有を図ることを通じて、再  
建の主役である従業員ひとり一人のモチベー  
ションを高めていったということが、再建を成  
功に導いた大きな要因であったと思います。



## 「フィロソフィ」の共有を通じて 意識改革に努める

さらに、私は、日本航空を再建し、さらに立  
派にしていくためには、こういう考え方で運営  
しなければならぬという経営哲学、フィロソ  
フィを日本航空の幹部、社員たちに説いていき  
ました。

つまり、再生計画を達成し、全従業員の物心両面の幸福を実現していくためには、こういう考え方で仕事に向かい、経営にあたらなければならぬということ、全社員が共有し、組織のベクトルを合わせなければならぬと考えたのです。

具体的には、まず会長就任直後に、経営幹部約五十名を集め、一カ月間にわたりほぼ毎日、集中的なリーダー教育を実施しました。その目的は、リーダーとしてのあり方、経営をするために必要な考え方などを徹底して理解してもらうことにありました。

私がかねてから説いてきた経営の要諦とともに、リーダーは部下から尊敬されるようならずばらしい人間性を持たなければならず、そのためには日々心を高め続けなければならないことなど、人間としての生き方に至るまでを集中的に学んでもらいました。

日本航空の経営幹部たちは、一流大学を出たインテリたちですから、私が説く、「常に謙虚であれ」「地味な努力を積み重ねる」「人間とし

て正しいことを追求する」などのような、一見プリミティブな考え方に対して、当初は違和感を覚えていたようです。「なぜそんな当たり前のことを今さら学ばなければならないのか」と反発する者もいました。

私は、そんな幹部に対しては、次のように言いました。

皆さんが「こんな幼稚なことを」と軽蔑するような、まさにそのことを皆さんは知ってはいませんか、決して身につけていませんし、ましておや実行にも移していません。皆さんは知識をたくさん持っていたかもしれませんが、「人間として正しいことを追求する」という最も基本的な考え方さえ身につけていなかった。そのことが、日本航空を破綻に陥れたのです。

そのような話を続けている中で、当初は私の考え方に違和感を覚えていた日本航空の幹部たちも、次第に理解を深めていきました。

多くの幹部が「このような人間として、リーダーとして、そして経営者として、いかにある

べきかという教えを、もっと早く知っていれば、日本航空はこんなことにはならなかったし、自分自身の人生も変わっていたに違いない。このすばらしい考え方を部下にも伝えていきたい」と考えるようになってきたのです。

そんな幹部の感想を伝え聞いた、各職場のリーダーたちからも、「同じ研修を受けたい」という要望があるようになり、今までにのべ三千人が受講しています。



心のこもったサービスをする

一方、日本航空に着任したときから、航空運輸業とは飛行機をはじめ運行や整備に必要な機器を多数所有しているため、巨大な装置産業だと思われがちですが、実際はお客様に喜んで搭乗していただくことが何より大切な「究極のサービス産業」だと、私は感じていました。

つまり、空港のカウンターで受付業務をしている社員が、お客様にどういふ対応をするのか。飛行機に搭乗し、お客様のお世話をするキャビン・アテンダントがどういふ接遇をするのか。飛行機を操縦し安全に運航する機長・副操縦士がどういふ機内アナウンスをするのか。さらには飛行機のメンテナンスに従事する整備の人たち、また手荷物等をハンドリングするグラウンドハンドリングの人たちが、どういふ心のこもった仕事をするのか。

そういう現場の社員たちとお客様との接点こそが航空運輸業にとって最も大切なことであり、そのことを通じて、お客様がもう一度「日本航空に乗ってみたい」と思うようになっていただかなければ、お客様が増えるはずはなく、

業績は向上していかないと思ったからです。そこで私は、お客様と接する社員一人一人がどういう考え方をもち、どのように仕事をしなければならぬかということ、現場で直接社員に語りかけるようにしました。

そうするなかで、お客様のために心から尽くしてくれる社員が一人二人と増え、従来は鼻持ちならぬといわれるようなサービスも少しずつ向上していきました。

## 「アメーバ経営」をもとに日本航空版管理会計システムを構築する

このように幹部から現場社員に至るまでの意識改革に努めていく一方、私は航空運輸業に適應した管理会計システムを構築することにも注力しました。

私は日本航空に着任してすぐ、「現在の経営実績はどうなっているのですか」と問いました。しかし、なかなか数字が出てきません。やっとなってきたものは、数カ月前のデータで、しかも極めてマクロなものでした。また一体、誰がど

の収益に責任を持っているのか、責任体制も明確ではありません。

さらに、航空業界の利益はフライトから生まれるのだからと、路線ごと、路便ごとの採算はどうなっているのかと聞いても、一向にわかりません。それまでの日本航空はそのような仕組みも考え方もなく、実際にどの路線が、またどの便がどのくらい収益をあげているのかわかっていませんでした。そのため、赤字を垂れ流し続けた路線が数多くあったのです。

しかし、私は路線、路便ごとにリアルタイムに採算がわかるようなシステムをつくらなければ、会社全体の採算を向上させることはできないと考えました。

そこで、私が考案し、京セラやKDDIで運用している他、既に四百社以上で導入実績のある、「アメーバ経営」と呼ぶ、独自の管理会計システムをもとに、部門別、独自の管理会計別に採算がリアルタイムに見えるような、また、それぞれの責任者が中心となって、その収益性を高めるために、創意工夫を重ねていけるよう

な仕組みを現場の社員たちと一緒に構築することにしたしました。

その結果、詳細な部門別の実績が翌月には出るようになり、全社員が自部門の実績を見て、それぞれで少しでも採算を良くしようと懸命に取り組んでくれるようになりました。また、すべてのフライトの路線ごと、路便ごとの採算が翌日にはわかるようになり、需要に応じて、臨時機変に機材を変えたり、臨時便を飛ばしたりすることが現場での判断でできるようになっています。

一方、整備や空港カウンタなどにおいても、組織をできるだけ小集団に分け、それぞれが経費を細かく管理できるようにしました。経費の明細を全員で共有し、「少しでも無駄はないか」「もう少し効率的な方法はないか」など、衆知を集めて、全員で経営改善に取り組めるような体制としたのです。

そして、その管理会計システムに基づき算出される、各部門ごとの数字をベースに、各本部や子会社のリーダーの方々に集まってもらい、

自部門の実績について発表する「業績報告会」という、月例会議を始めました。

毎月二日間あるいは三日間にわたって、朝から夕方まで開かれる「業績報告会」では、部門別、科目別に実績予定がびっしりと記された膨大な資料をもとに、私が疑問に思う数字を見つけては、たとえばそれが交通費や光熱費などの細かい経費項目であっても、「なぜこのような数字になるのか」と徹底して追及していきました。

そのような会議を続けるうちに、数字で経営することが当たり前になり、現在ではそれぞれの部門長が、いかに経営の改善に努めてきたか、これからどう採算を良くしていくかなど、経営者としての思いを、数字に込めて発表できるようになっています。

この日本航空版「アメーバ経営」とでもいえるべき管理会計システムは、昨年四月から本格運用を開始し、現在では、日本航空の全社員がこの仕組みを活用することで、採算意識を高め、収益性向上に貢献しています。

このような取り組みの結果、全社員がそれぞれ

れの立場で懸命に業績向上に向け、努力を重ねてくれるようになり、初年度では、事業再生計画をはるかに上回る千八百億円、また二年目には二千億円を超える、営業利益をあげることができたのです。

一般的に航空運輸業界は、きわめて収益性の低い業界であり、昨年は世界平均で売上高利益率は一％程度しかありませんでした。その中であつて、日本航空の利益率一七％は、まさに驚異的とでも言うべき実績でした。また、これは世界の大手航空会社の中で最高の収益性であったばかりか、全世界の航空会社の利益合計のおよそ半分を稼ぎ出したとのことでした。

そして、この九月（二〇一二年）には再上場を果たし、企業再生支援機構からの出資金三千五百億円に加え、約三千億円をプラスして、国庫にお返しすることができました。

こうして、政府から要請を受けた日本航空再建という仕事を、金融機関など多くの方々の協力を得ながら、結果としてどうにか果たすことができました。その最大の要因は、日本航空の

全社員が日本航空の再建を心から願い、大変厳しい環境の中でも、それぞれの職場で懸命な努力を重ねてくれたことに尽きると思っております。



日本航空再上場時に(2012年9月)



## リーダーの不屈不撓の精神が 日本経済を復活させる



さて、バブル経済崩壊後、日本経済は長い低迷にあえいでいます。最近では、経営者の中には、その理由は、長引く円高、高い法人税率など「六重苦」にあると訴えている人もいます。私は、現実には直視しなければならぬと思いますが、リーダーが最初から成長できない理由を言っても社員のモチベーションをあげることはできないだろうと思っております。

実際日本は、他国と比べ平和で安定した豊かな社会を持ち、多くの企業には高度な技術も十分な資金もあります。また、企業経営において最も重要な優秀で勤勉な質の高い人材もそろっています。日本の企業の置かれた環境は決して悪いことばかりではなく、他国と比べても恵まれている点が数多くあるのです。企業経営者は極端な悲観論に陥ることなく、日本の優れた面にも目を向け、もっと自信を持つてもいいのではないのでしょうか。

また、確かに、世界経済は混迷しているかもしれませんが、それは、最近だけの傾向ではありません。これまでも、私たちは想像を超える数々の経済変動を経てきました。未来も決して安定したものではないでしょう。

私は、多くの社員の生活を預かるリーダーは、その責任の重さを自覚し、目標、ビジョンを高く掲げ、外部環境の変化を決して言い訳にすることなく、その達成に向けて、不屈不撓の精神を持って集団を率いていかなければならないと思うのです。私は、そのようなリーダーが輩出すれば、低迷する日本経済も必ず復活できると信じています。

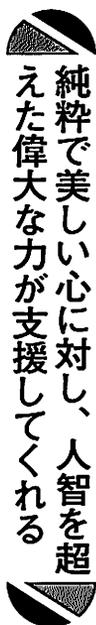
この「世界経営者会議」が、真のビジネスリーダーを育み、またそのことを通じ、日本の経済社会、ひいては人類の未来にさらに貢献する場となりますことを祈念申し上げ、講演の結びとさせていただきます。

ありがとうございました。

二〇二二年十月三十日 第十四回日経フォーラム「世界経営者

会議 講演より)

# 日本航空再建を成功に導いた 心のあり方



純粹で美しい心に対し、人智を超えた偉大な力が支援してくれる

今日は皆さんに、日本航空再建を成功に導いた「心のあり方」についてお話しをさせていただこうと思います。

私は皆さんに市民フォーラムでもお話していますが、人間には運命というものがあり、我々はそれに従って生きていきます。そのなかで、因果の法則というものがあり、心のあり方によって運命というものは変えられるということを書いてきました。つまり、美しい心、善き心

を持つて善きことを実行していけば、どんな運命が待ち構えていようと、人生は必ずよい方向に変わっていくのだということを皆さんに説いているわけです。

その善き心といいますが、利他の心、やさしい思いやりの心を強く抱く。つまり、利己的な心というものをなるべく抑え、きれいな美しい心を抱いて、それに従って生きていささえすれば、運命というものは必ずよい方向に変わっていくということを書いているわけです。

そのためにも、我々としては仕事を通じて誰



にも負けない努力をしなければなりません。それはまさに修行と同じで、自分の心を立派にするためには暇がないほうがいいのです。

よく昔から「小人閑居して不善をなす」と言われるように、人間は暇があったらろくなことをしません。だから「仕事が忙しい、忙しい」などと文句を言うのではなく、喜んで仕事をすべきなのです。

そのように真面目に一生懸命働くことを通じて、自分の心が純粹で美しいものになっていきますし、そうした純粹で美しい心に対し、人智を超えた偉大な力が手を差し伸べてくれます。

私は若い頃から仕事に一生懸命打ち込んできましたが、京セラの発展にしても、KDDIの合併にしても、そういうものを成し得たのは、まさに人智を越えた偉大な力が私を支援してくれたからだとしか考えられません。つまり、自分の心が美しいものになっていくのに従って、私の運命そのものが変わっていったのです。

そして、経営破綻した日本航空の再建において、私は特にそのことを強く感じました。

## 奥山雄材さんから贈られた 西行法師の歌

ご承知の通り、私は二〇一〇年に日本政府の要請を受けて、日本航空の会長に就任しましたが、当初、日本のメディアでは「航空運輸事業に門外漢である稲盛さんが、日本航空を再建するのは無理ではないか。絶対できるはずがない。二次破綻は必至であろう」と言われていました。そのような世間が考えるのも当然で、日本航空は事業会社としては戦後最大規模の二兆三千億円という途方もない負債を抱えて倒産しました。

また、一九六二年以降、日本で会社更生法を適用した企業は百三十八社ありましたが、そのうちの五十九社が事実上そのまま倒産しており、再上場して再建に成功できた企業というのはわずか九社しかなく、その期間は最短でも七年近くかかっていました。

そのなかで私は一生懸命再建に取り組んだわけですが、まさに八十歳を前にして、険しい茨

の道を進もうとしていたのです。そのことで思い出すことがあります。

ちょうど、日本航空の会長職への就任を要請されていた三年ほど前、私は第二電電創業から、KDDI合併に到るまでの過程を詳細にまとめた『挑戦者』という本の発刊に向けて、定期的に関係者の方々と座談会を開いていました。

その座談会が終わる頃に、その席上で私は「実は、日本航空の再建を引き受けました」ということを集まった関係者の方々に話しました。すると、第二電電創業期からの幹部たちが皆、たいへん驚きました。そのなかには、旧郵政省の事務次官を務め、その後第二電電の社長としてKDDIの合併に尽力してくれた奥山雄材さんもおられました。

奥山さんは、たいへんすばらしい人間性を持つておられたので、彼が官僚を辞めて引退をされたときに、私は彼に電話をして「あなたという男を見込んで、第二電電の社長として迎えたい」とお願いして来ていただきました。そして、第二電電だけでなく、後に合併したKDD



「挑戦者」日本経済新聞出版社

年たけて また越ゆべしと思ひきや  
命なりけり 小夜の中山

この歌は、西行法師が「年たけて」、つまり年をとった晩年に、若い頃に一度通った東海道の難所である「小夜の中山」という険しい峠道を再び通ったときに詠んだ歌であるそうですが、「また越ゆべしと思ひきや」、つまり「この年齢になって、まさかこの険しい道をまた通ることになるとは思わなかった」という感慨が込められています。

奥山さんには、八十歳を前にして困難な日本航空の再建に立ち向かおうとする私の姿が、まさに命がけで険しい峠を越えようとする西行法師の姿に重なって映ったのでしょうか。大変印象的な歌でしたので、私はすぐにその場で自分の手帳に書き留めておきました。

Iの社長も務めていただきました。その奥山さんに日本航空の再建を引き受けたことを打ち明けたところ、たいへんびつくりされました。私と同年で、東大を優秀な成績で出た奥山さんは、八十歳を前にして、これから困難な道に突き進もうとする私に向けて、「それはたいへんなことを引き受けられましたね。私はこういう歌を覚えているのですが」と西行法師の歌を贈ってくれました。それは次のようなものです。

純粹で清らかな心が、  
日本航空の再建を成し遂げた

それから三年の歳月が経ったわけですが、日

本航空の再建を無事に果たすことができず、みなさんもすでにご承知の通り、再建初年度には千八百億円、二年目には二千億円を超える営業利益をあげ、昨年の九月には再上場を果たしました。

先月終了した二〇二三年三月期も、好業績を維持し続けています。やはり千九百億円を超える営業利益が出せる状態になっています。それほど短期間で、破綻した会社が世界最高の収益性を誇る航空会社に生まれ変わったわけです。

なぜ、誰もが想像できなかったほどまでに、日本航空は見事な再生を果たすことができたのか。私自身、夜、床につくときに「なぜこのような奇跡的なことが可能となったのか」としみじみと考える毎日です。

この再建を振り返り、そのように感慨にふけていたところ、先月、再び奥山さんから、次のようなお手紙を頂戴しました。少し長くなりますが、その一部を読ませていただきます。

稲盛会長が、渾身の力で乾坤一擲の未曾

有の難事を見事に克服・解決されて、ようやく一つの区切りを迎えられたとの報に、ほっとしたのは決して私だけではないと思います。これまで我が国のいかなる経営者も経験したことのない偉業を成し遂げられたその功は、今後ずっと語り継がれ、不磨の大典として定着していくことでしょう。

顧みますれば、約三年前に、『挑戦者』の発刊にむけて日本経済新聞社のかたがたと、オーラルヒストリを重ねている最中に、会長が瀕死状態の日本航空の再建を託された旨を突然伺い、私ども一同は、実態のよくわからないまま、これまで内外の多数の破綻会社の立て直し、救済をやり遂げられた会長なら快刀乱麻に処理されるに違いないと無責任な想定をしていたというのが偽らざるところです。ただ、ご健康にはくれぐれもご配慮いただくようにと切に念じていました。

ところが、実情のひどさが次々に露呈されるにつれ、私どもの楽観は吹き飛び言葉

を失ってしまいました。無力な私どもは、ただ茫然と立ち尽くすのみでしたが、KDDの元の仲間等と会うつど、会長のご健康にはらはらしつつ、会長ならば、きつとブレイクスルーされるに違いないとお互いに言い聞かせるのが精いっぱいでした。

その後今日までの過程では、永遠に表に出ない、また、筆舌に尽くしがたいご苦心や事態が山ほどあったに違いないと拝察しています。それからくる重圧をお独りで全身で受け止められたことにも、私としては肅然と襟をたたきざるを得ません。

これまでの間に、ふつつかながら声をおかけしようかと、何度か私の手の届く範囲で情報を模索しましたが、「どうていそんな状況にない、却ってディスターブにしかないだろう」との反応でしたので、無音に過ごしてきましたことを深くお詫びします。

以下、日本航空再建を成し遂げたことに対す

るお褒めの言葉がさらに続きますが、読み上げはここまでとさせていただきます。

この手紙のなかに、破綻した日本航空の状況



KDDI合併時 奥山雄材さん(左から54人目)と稲盛塾長(右から2人目)

につき、「実情のひどさが次々に露呈されるにつれ」というくだりがありますが、事務次官まで務められた奥山さんには、政界・官界にいる



いろいろな情報網があったのだと思います。そうした情報網から、破綻した日本航空がどれくらい惨憺さんたんたる状態なのか、いかに困難な問題が山積しているかということをつぶさに掴んでいたのだと思います。だからこそ、心配で心配で仕方がなかったのだと思います。

ところが、当事者である私自身は、そうした、人が失敗を恐れ、踏み込もうともしない領域に、ドン・キホーテのように乗り出していき、あれよあれよという間に成功していききました。このことを見事に表現している、二十世紀初頭のイギリスの啓蒙思想家であるジェームズ・アレンの次のような言葉があります。

清らかな人間ほど、目の前の目標も、人生の目的も、けがれた人間よりもはるかに容易に達成できる傾向にあります。けがれた人間が敗北を恐れて踏み込もうともしない場所に、清らかな人間は平気で足を踏み入れ、いとも簡単に勝利を手にしてしまうことが少なくありません。

このように、ジェームズ・アレンが述べているように、まさに、日本航空の再建は、純粋で清らかな心によって成し遂げられたことだと思ふのです。

## 「神のご加護」なくして、日本航空の奇跡的な再建はなかった

もちろん、私は日本航空に定着していた官僚主義を打破するために、責任体制を明確にするような組織改革にも努めました。また、採算意識の向上をはかるために、管理会計の仕組みも構築しました。そうした様々な改革が、再建に大きく寄与したことは確かです。

しかし、日本航空が劇的な再建を果たした真の要因は、「善きこと」をなそうという純粹で清らかな心にあったと思うのです。決して、私の能力だけで成し遂げられたことではありません。

私は、日本経済を再生するため、日本航空に残る社員の雇用を守るため、利用者である日本

国民の利便性をはかるためという、日本航空再建を引き受けた理由、言わば「大義」のために、老骨にむち打ち、無報酬で全身全霊を傾けて再建に取り組んできました。社員たちも、同じ思いになってくれ、再建に向けて懸命に取り組ん



JALでの定例記者会見で質問に答える稲盛塾長 提供:アフロ、読売新聞社

でくれました。

そのような「利他の心」だけで懸命な努力を捧げている私たちの姿を見て、神様、あるいは天が哀れに思い、手を差し伸べてくれたのではないだろうか。私には、そう思えてならないのです。

そうした「神のご加護」なくして、あのような奇跡的な回復などできるはずがないと思うのです。

今、世間は日本航空の再建を果たした私を称賛してくださっていますが、決してそうではありません。「偉大な人物の行動の成功は、行動の手段によるよりも、その心の純粹さによる」というサンスクリットの言葉があると聞いています。この格言が教えているように、混じりけのない私自身の心と純粹な行為为天が憐れみ、手助けをしてくださった。三年にわたる再建の日々を振り返り、私はそのように強く思っています。



## 心のあり方ほど、 人生において大事なことはない



これは何も日本航空の再建だけではありません。今までの八十年ほどにわたる私の人生の中で、幾多のそうした経験をしてきただけに、自分自身の心を純粹で美しいものに変えていくことが、すばらしい結果を導くとともに、人生の最大の目的だと私は思うようになってきています。

人生において、自分の私利私欲、欲望を抑えて、世のため人のためになることに全身全霊を傾けて努力し続けていくならば、その長い年月の間に、人間の心は浄化され、美しいものへと変わっていくはずす。

難しい哲学を究めたり、宗教の勉強をしたり、苦しい修行を積まなくても、人のために善かれかしと願ひ、弛まぬ努力を続けるならば、人間の心は浄化されていくのではないのでしょうか。そして、心が浄化されれば、その人には明るく輝かしいすばらしい人生が待っていると私は信

じています。

人間の心のあり方くらい、人生において大事なことはないと私は思っています。産業人であ



れ、政治家であれ、官僚であれ、あらゆる階層、立場の人々の心が、皆そのように純粋で美しいものにならなければ、現在混迷を極めるこの人類社会も、大きな転換を迎え、すばらしい世界に生まれ変わっていくと私は信じています。

こうしたことを説けば、「夢物語」、あるいは「精神論」だと言われるかもしれませんが。特に、理知的な考え方をする人にとっては、私のお話したことはとても信じてもらえないかもしれません。

しかし、私自身も、技術者、研究者、また経営者として非常に合理的な物事の考え方をする人間です。そうした技術者、研究者、経営者としての視点から見ても、人間の「心のあり方」が人生において最も大切だという真理は、決して矛盾はしない、理に適ったことであると私は考えています。

そのように思い、私は毎日神様に感謝しながら、少しでも自らの心を美しいものになろうと努めています。

(二〇一三年四月十五日 盛和塾全国世話人会 塾長講話より)

# われ虚心に 経営を語る

## I



わかお  
若尾

あづま  
東

〈埼玉〉

大曽根商事株式会社

代表取締役

# 従業員を守り続ける強い会社になる

## ◎当社の創業と業務内容

当社は昭和三十三年（一九五八年）、大曽根家の本家が繊維産業の仕事をしていた関係で、義理の父が座布団カバーなどのラベルを取り扱う会社としてスタートしました。

昭和四十年代後半、本家が真空凍結乾燥、

いわゆるフリーズドライの中古機械を導入して、食品関係の分野に進出し、当社は営業の役割を担うようになります。

導入当初は、インスタントラーメンの食材を乾燥する仕事を手掛けていましたが、競合相手の出現によって、またたく間に仕事がなく

なつていきました。

しかし幸いにも、昭和五十年代初めからローヤルゼリーなどの健康食品が少しずつブームになり、その製造を受託することで営業を続けることができました。

創業時から私が入社するまで、当社は義父一人だけの会社でした。また本家支配下の工場では通常四人の従業員が働く、まさに典型的な小規模工場でした。

現在、当社の事業は健康食品受託製造です。昨年の売上は二億七千万円で、現在の従業員数は三十四名です。主な業務内容は、①乳酸菌の培養、酵素処理、②真空凍結乾燥、③顆粒・錠剤製造、④ゼリーなど液体・顆粒の分包製造、⑤最終製品の箱詰までという五つの分野の仕事を手掛けています。

創業…一九五八年

事業内容…①乳酸菌の培養、酵素処理②真空凍結乾燥③顆粒・錠剤製造④ゼリーなど液体・顆粒の分包製造、⑤最終製品の箱詰・ビン詰など健康食品の受託製造

資本金…一千万円

売上高…二億七千万円

従業員数…正社員二十名、準社員十名、パート四名

私は昭和二十九年（一九五四年）、男三人兄弟の末子として、東北の宮城県に生まれました。父は戦後の苦しい時代を生き抜き、厚生労働省出先機関の運転手として定年まで務めます。一方、生活を支えるために、母は保険の外交や裁縫など、懸命に働き、晩年には病院での付き添いの仕事を七十歳まで続けていました。兄たちも懸命に家計を助け、現在仙台市



本社社屋

郊外に一軒家を持ち、八十八歳の母が元気に暮らしています。

私は、事もあろうか高校受験に失敗し、中学浪人を体験します。高校に入ったら、猛烈に勉強しようと思っていました。部員不足で困っている野球部の友人からの誘いを受け、入部してしまい、少し野球に専念しようと思った瞬間に、学業について行けなくなりました。

結果、大学受験もうまくいきませんでした。両親の期待に添えなかったこと、兄たちの苦勞を見ていたこともあり、私は仕事に就くことを決めます。幸運にも、現在のリクルート（旧日本リクルートセンター）に途中入社することができました。

リクルートでは、関連会社も含め十八年間お世話になり、人材採用関係の分野から仕事を始め、デベロップリクルートコスモスを最後に退職しました。

妻とは、同じ会社に勤めていたことが縁で結ばれました。妻は埼玉県秩父市に生まれ、小さいながらも事業を営む家に育ちました。結

婚した頃、「サラリーマンのあなたと結婚できて、うれしい」と言ってくれました。それは、母がお金で苦勞しているのを近くで見えていたからなのです。

### ◎経営者になり盛和塾に入塾

平成四年（一九九二年）、私はサラリーマンを辞め、不動産会社を始めようとしていました。その折、義父から「大曾根商事の名前を継いでもらえないだろうか」という話をいただき、現在の会社を継ぐこととなりました。

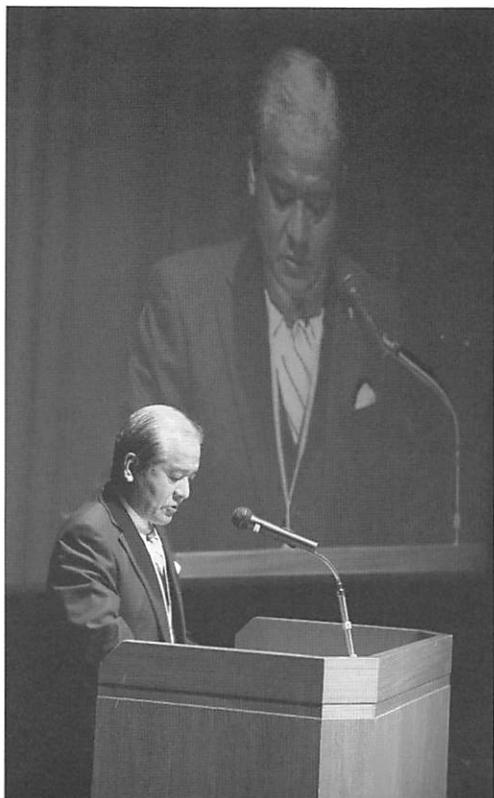
はじめは不動産の仕事のかたわら、少し食品製造の手伝いをする程度でしたが、私の縁で食品の仕事が少しずつ動き始め、不動産の免許更新の三年目には不動産の仕事ができないほど忙しい状態になりました。

食品製造の仕事では、機械を動かして、オイル交換など機械のメンテナンスをすることから始まり、自分の手で機械を触って、その構造・仕組をからだで体験することができました。

代表就任の初年度となる平成五年の年間売

上は三千万円程でしたが、健康食品ブームの追い風もあり、八年後の平成十三年（二〇〇一年八月期）には、売上二億一千六百万円、経常利益一三・五%と好調に推移しました。当社専用の工場もつくり、従業員の数も七名になりました。

しかし、実質二十社にも満たない販売先、加えて製造品目数も少ないことから、売上・利益を維持することは難しいのではないかという将来への不安を感じていました。そうした頃に、



たまたま盛和塾の機関誌を目にして、入塾することができました。

入塾した初めての数年は、塾長例会という華やかなところに来るのが楽しみだけで、真剣に自分自身を見つめ直し、学び、考えるということ解っていない人間でした。

### ◎会社の危機が始まる

平成十六年（二〇〇四年）一月、飛躍を期して、当社の本社工場（延床面積約四百五十坪、敷地面積千坪（借地））が完成します。この直後から、会社の危機が始まります。

健康食品のバブルが、平成十五年後半まで続き、アガリクス・コエンザイムQ10などが、テレビなどで報道されると日本中が騒がしくなり、これら健康食品に異常な人気が続いていました。その一方で、個人が中国から製品を個人輸入し、利用した人が死亡する事件も発生していました。

当社も、品質管理体制の強化と製造能力アップによる売上増加をもくろみ、平成十五年七月に、本社工場を着工します。しかし同じ頃に、国会が健康増進法の制定を承認し、「効いた、治った」という文言で誇大広告を行い健康食品を売りつけるいわゆる「ブクク商法」に行政の厳しいメスが入ることになり、業界全体に大きな打撃を与えることとなるのです。

本社工場の総投資額は四億三千万円で、年間売上金額の一・八倍を超える額になっていました。当時は、前年までと同じぐらいの仕事があれば、返済も何とかやっつけていけるものと甘く考えていました。

本社工場が稼働を始めるのとはほぼ同時に、行政指導が厳しくなり、猛烈な勢いで仕事が減りはじめます。そのような中、埼玉で塾長例会が開催されました。三月の売上目標の二千三百万円に対して一千万円にも届かず、単月で大きな経常赤字を出しながらの塾長例会参加でした。塾長例会が終わってホッとするどころか、借金返済のことを考えると頭が真っ白



になり気が気ではありませんでした。

当時、当社最大の販売先であったA社に対する年間売上は、平成十五年には六千八百万円でしたが、平成十六年には三千九百万円に減少し、翌平成十七年夏頃にA社は四十億円を超える負債を抱えて倒産してしまいました。

売上を増やすために必死に営業しましたが、

一向に改善しません。毎月三百万円から七百万円の経常赤字が続きます。七百万円の経常赤字の場合、キャッシュでは返済元本含め一千万円を超える額が消えていきます。一カ月の売上金額がたったの一千五百万円から二千百万円の会社で、一千万円のキャッシュが消えていく恐ろしさはすさまじいものがありました。五万円前後の小さな仕事でも丁寧に取り組み、仕事の件数は増えますが、間に合いません。借金を増やすしか対策がない状況でした。

平成十七年（二〇〇五年）春、当社メインバンクは「経営が行き詰まる」という判断を下し、他の銀行も交えて債権者会議を開くように要

請をしてみました。

幸い、他の銀行が時期尚早であるという判断をしてくれたおかげで、債権者会議は見送られました。しかし、厳しい状況は資金だけではなく、設備の増強に人材育成が追いつかず、製造、人間関係のトラブルなどが次から次へと発生してきました。

### ◎さらに厳しい試練が始まる

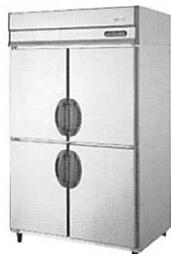
社員も必死にがんばってくれたこともあり、平成二十年（二〇〇八年）のリーマンショックで世の中が大変なときにも、何とか仕事が続いていました。それなのに「当社の営業戦略が功を奏しているのではないか」と考えてしまう私

**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 大阪市西淀川区柳橋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.fukusima.co.jp>

の傲慢さが大きな失敗を招きます。

翌年の平成二十一年四月、天が私の心を見透かしたように、販売先からの入金が滞り始めました。当時、借入総額三億四千万円あり、滞った金額が一千万円を超えたことと売上低迷のダブルパンチにより、八月末期日の短期借入金金の二千万円の返済が不可能になりました。

この情報を掴んだ銀行は態度を一変させ、今後の貸し出しはしないという厳しい態度に出てきました。金融機関から「実質的な破綻先」という烙印を押されたのです。

そのような平成二十一年八月、またしても埼玉で開催された塾長例会と厳しい試練が偶然にも重なります。「会社の息の根が止まる」という恐怖感が、バリバリと音を立てて私に迫っていました。

銀行の要請は、妻にも向けられました。連帯保証人として、妻を加えなければならなくなりました。さらに、自宅の土地建物にも、根抵当権が設定されます。妻は黙って応じてくれました。このときの妻の気持ちを考えると、家

族の離散なども含め真剣に考えたのではないかと思います。サラリーマンの妻になり、安心して人生を送れることを喜んでいた妻に、連帯保証人として署名・押印までさせてしまったことは、本当に済まないと思いました。

今から三年前、平成二十一年九月の全国大会は、そんなどん底の時期での参加でした。

### ◎必死の思いで行動する

融資を止められ先が見えないとき、機関誌九十三号が届きました。塾長講話の「厳しい環境のなかでも、必死の努力をして黒字を確保していく。それにはやはり積極的な強い心、そして正しく清らかな心が必要である。善き思いを『強く一筋に』抱けば、道は必ず開ける」という一節に出合い、大きな勇気をいただきました。

破綻寸前の九月末を乗り切るため、次のように実行しました。

まず従業員を守るため、体面などをかなぐり捨てて、当社と最も信頼関係のある取引先

# 盛和塾

93

平成21年(2009年)  
8月号 通巻93号

● 塾長講話

(第894)

強く消らかな心で不況を乗り切る

● 塾長インタビュー

今日の金融危機問題は資本主義の行き過ぎに因る

● 塾長復活

最新中国事情

中国は今、新しい経営の指針を求めている

質疑応答二次会編

忘れられない「おこわの缶詰」

● 経営問答

【I】事業の統廃合を問う

本田 圭：(伊賀) 東アパルターズ・コーポレーション 代表取締役社長

【II】揺れ動く合併への決断

平澤 昭広：(横浜) 株式会社エス・エフ・エス代表取締役

● 心の研究

志が歴史をつくる

—佐川信雄塾長—

● 学びにまなぶ

全国大会発表者の同窓会II

—2008年の発表者たち あれから一年 その気持ちと変化—

● あの日のあの時 植盛和夫氏 (2057頁)

知的財産の重要性を予見していた

鎌吉 賢 文芸春秋編集

[発行盛和塾]

へ合併の申し入れをしました。結果はそうなり  
ませんでした。一定の資金として八百万円を  
無担保で融資してくれました。「いままです  
が順調に仕事を続けてこられたのは、御社のお  
かげです」と言って、資金を用立ててくれたの  
です。涙が止まりませんでした。  
管理職や正社員の給料減額は二カ月前に実  
施していましたが、従業員に集まっていただき、  
「いままですが倒産の危機にあり、団結して乗り  
越える」こと、また給料日の変更などの説明と  
協力をお願いしました。

機関誌93号 塾長講話「強く消らかな心で不況を乗り切る」

さらに、信頼関係の厚い取引先十五社へ直  
接出向き、支払延期の要請などを行いました。  
そのような必死の行動の結果、平成二十一年九  
月末の最大の危機を乗り越えることができました。  
まさに綱渡りの連続でした。

三年前から、フィロソフィ手帳を作成し、機  
会あるごとにフィロソフィを学ぶ機会をつくっ  
ていたことにより、社内の団結をかううじて維  
持できたのではないかと考えます。

◎ お粗末な自分に気づき始める

入塾した頃は、経常利益一〇%を出すことな  
ど、難しいとは思っていませんでした。実に傲  
慢で、未熟な人間だったのです。

赤字が続いて悩み苦しんでいた頃、京セラ  
フィロソフィの勉強会に何度も参加させていた  
だき、平成十八年(二〇〇六年)立春から「大  
曽根商事フィロソフィ」の作成に取り掛かりま  
した。

作り始めてよかったのは、私自身の「フィロ  
ソフィの理解」が進んだことでした。というよ



大曾根商事フィロソフィ

心だらけの私でした。

平成十八年六月には、フィロソフィ手帳を完成させて全従業員に配布しました。これを契機に、「フィロソフィをまねる」第一歩が始まります。塾生としては遅いスタートでした。

まずは、各チームの朝礼やリーダー会議などの定例会議で、必ずフィロソフィを読んで、感想を話してもらうことを始めました。東京塾の先輩塾生から「三大方針」を明確に打ち出すことや、最近では「職人心得」を拝見し、「大曾根商事二十七の約束」を作成し、毎朝の唱和・輪読をしています。

これらを通して、社内がよい方向に向かっていくことを感じますが、業績がよくなりません。それはなぜかと当時の自分を振り返ると、「経営者としての心が濁っている、ど真剣さが足りない、表面だけの真似事をしている人間だった」からだと思います。

塾長著書の『敬天愛人』に「幸運を呼び込む『きれいな心』』という項があります。能力もあり、また一生懸命に仕事に取り組んでいる

り、言葉は知っていても、深い意味が解っていないなかつたのです。自ら作成することで、機関誌を読み、書き写し、校正を繰り返します。その結果、理解度が少し高まりました。

たとえば「儉約を旨とする」という項があります。内容を精読すると、人間の心の変化について話が及びます。「経営者は、十年はおろか、二十年も三十年も四十年も会社の繁栄を維持していかなければならないから、努力を延々と続け、その間わずかでも慢心することがあつてはならない」とあります。振り返れば慢

のに、なかなか実を結ばない人がよくいる。そういう人を観察してみると、自分のことばかり考えているなど、間違った考え方をしているケースが多い。心が濁っているのである。「成功をおさめていく人というのは、(中略)、美しく明るい、一点の曇りもない純粹な心を持っている人である」とありました。

当社の社は「敬天愛人」の補足に「常に公明正大、謙虚な心で」と、私たちが守るべき根本が示されていることに気がつきます。これは、従業員や取引先はもとより些細なすべてのことに対して実践していかねばならないこととであり、それは「小手先を弄する卑怯な振る舞いを絶対にしない」という強い意志を持つ

ことでもありました。

融資を止められ資金もギリギリの状況が続く中、公明正大にすべてのことに対して真正面から向き合うと腹が据わり、生きていくことが楽になりました。

### ◎ 輪読会を通じて社風が変わる

三年ほど前の平成二十二年(二〇一〇年)から、機関誌輪読会「チチリン会」を毎月行っています。塾生、塾生企業の従業員・当社従業員を含めて、毎月三十名前後で実施しています。

チチリン会は九十分を目安に行い、その後コンパに移ります。参加する塾生や従業員も、素直に感じたことを話していただきます。参加

## 文武両道の 学生採用を

未来をつかめ



(バレーボール部)

<http://talikukai.net>

お問合せは

0120-858-552

e-mail

kita@gs559.co.jp

体育会系・スポーツ学生  
採用支援を16年続ける  
日本唯一の会社です。

株式会社ガーディアンシップ  
盛和塾「福岡」塾生

者の真摯な姿勢が大きな刺激になります。また終了後、必ず提出していただく「名前入アンケート」は学びを深めてくれます。今回の案内に参加者の感想を載せることで、さらに皆が触発されるようです。

当社の業績が、よくなりはじめた時期と、チリン会が重なっています。利益と従業員の状態はバラレル、つまり社風がよくなるから業績が伸びることを実感しています。

### ◎フィロソフィ浸透で従業員との絆が

平成二十三年（二〇二一年）夏の上半期の経常利益は、一五%を超えるまで回復しました。当然、社員の立場になれば賞与への期待が高まりますが、賞与は基本給の〇・八カ月をベースに支給することを決め、社員に話し始めました。

「ここまでがんばっているのに」という、少し不満めいた雰囲気を感じました。社員の立場になれば、当然のことかもしれません。私は一人ひとりに、次のような話をしました。

「当社は、まだ債務超過を脱していません。まずは資本の黒字化を急がなければならぬのです」

「賞与の原則は、こうです。利益の半分を税金として納めます。残ったお金の三〇%を従業員に、あとの三〇%は将来に向けて研究開発・設備投資へ、また残り三〇%は会社の貯え、最後の一〇%は退職金や緊急時の資金に使うためです。上半期の経常利益から計算すると、今回のような賞与水準になります」

私は賞与の本質を考え、社員と真正面から向き合うことで強い絆をつくることのできたのではないかと信じています。

当社は毎朝、「社は」「経営理念」「大曾根商事フィロソフィ」「二十七の約束」の唱和・輪読をしています。一人ひとりが、文章を目で見て、心で感じながら、しつとりと読むことをお願いしています。「深い落ち着き」と「燃える闘魂」を持ち合わせた社風を作り上げたいと考えているからです。

平成二十三年、当社の業績は経常利益一七%

1時間でオフィスの鍵がオートロックに。



## セリール電子錠

楽天市場出店中!

**楽天**  
I C H I B A

楽天市場でも購入できます!  
コマニー楽天市場店 URL  
[www.rakuten.co.jp/comany/](http://www.rakuten.co.jp/comany/)

いい空間には、いいパーティションがある。

**コマニー**

☎0120-832323

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

代表取締役社長 塚本幹雄  
盛和塾(石川)塾生

### 全従業員二十七の約束:大曾根商事株式会社

- 朝一番の挨拶を明るく「おはようございます」と云える人が、立派な仕事を成し遂げることができます。
- 一瞬一瞬をど真剣に生きられる人が、立派な仕事を成し遂げることが出来ます。
- 謙虚で、誠実である人が、立派な仕事を成し遂げることができます。
- 人間として正しいこと・正道を歩む人が、立派な仕事を成し遂げることができます。
- きれいな心で願望を持ち続けられる人が、立派な仕事を成し遂げることができます。
- 自らの至らなさを認め、素直な心を持つて人が、立派な仕事を成し遂げることができます。
- 命をいただいた父母をはじめ、お世話になっているすべてのことに感謝のできる人が、立派な仕事を成し遂げることができます。
- 時間を守ることなど小さな約束事を大切にできる人が、立派な仕事を成し遂げることができます。
- 利他の心を持ち、優しく思いやりのある人が、立派な仕事を成し遂げることができます。
- 自ら起こるすべての現象を前向きに考えられる人が、立派な仕事を成し遂げることができます。
- 稲盛哲学を通じて、学びを深め、心を高められる人が、立派な仕事を成し遂げることができます。
- 連絡・報告・相談を速やかにできる人が、立派な仕事を成し遂げることができます。
- お互いの目を見て真剣に話せる人が、立派な仕事を成し遂げることができます。
- お金を大切に使える人が、立派な仕事を成し遂げることができます。
- 今の自分の立場・役割を理解できる人が、立派な仕事を成し遂げることができます。
- 掃除・整理・整頓が上手で、機械や道具の整備をしっかりと出来る人が、立派な仕事を成し遂げることが出来ます。
- 売上最大・経費最小、新製品の開発、製造工程の改善など、常に創意工夫のできる人が、立派な仕事を成し遂げることが出来ます。
- 強い責任感のある人が、立派な仕事を成し遂げることが出来ます。
- 自分の意見を本音で語れる人が、立派な仕事を成し遂げることが出来ます。
- 周りの人に気配りのできる人が、立派な仕事を成し遂げることが出来ます。
- 「ハイ」という返事を相手に届く声で伝えられる人が、立派な仕事を成し遂げることが出来ます。
- 人の言うことを正確に聞ける人が、立派な仕事を成し遂げることが出来ます。
- みだしなみの出来ている人が、立派な仕事を成し遂げることが出来ます。
- お手伝いのできる人が、立派な仕事を成し遂げることが出来ます。
- 私たちの会社・職場の始業前清掃を毎日続けられる人が、立派な仕事を成し遂げることが出来ます。
- 私たちの心のあり方・言動・振舞いを探り見つけ、毎日反省できる人が立派な仕事を成し遂げることが出来ます。
- 今日一日の感謝の気持ちを込めて、「お先に帰らせて頂きます」と明るく挨拶の出来る人が、立派な仕事を成し遂げることが出来ます。

平成22年5月1日制定(平成24年(2012年)1月1日改定)

### 二十七の約束

を超え、債務超過も脱しました。また本年平成二十四年五月に定めた新たな今期目標(二〇二二年・第五十四期)は、対前年比三〇%増の売上を計画しています。会社始まって以来の最高売上を実現する予定です。「ベクトルが合う」ことで生まれてくる「大きな力」を、いま実感しています。フィロソフィが浸透して行くことで、社員に対して経営の真実にもとづいた具体的な話ができるようになりまし



クリスマス会 (サンタに扮した若尾社長と)

た。たとえば、「現在、当社の利益率は世の中の水準以上になっていますが、まだ借金が多いので四年後の二〇一六年には無借金経営を実現したい。そうなれば、仮に大きな災害が発生して、当社の仕事が万一ゼロなっても従業員を守り続けることができる。そうした強い会社

なりたい」などと、直接訴えています。こうしたことは、パートさんに至るまでしっかり受け止めてくれます。

昨年に続き、今年も全従業員で楽しい日帰りバス旅行を実施することができました。また、年末の仕事納めには、私がサンタになり従業員の子供さんたちと一緒にクリスマス会も実施しました。今年も、全従業員が真面目に地味な努力を積み重ねた一年間をおたがいに感謝し合い、来期への奮起につながるために、真心の伝わる会を計画しています。このような活動も従業員同士の絆を深め、団結力・底力を高めてくれます。

### ◎採算意識から現場に創意工夫が

当社は、三年前の平成二十二年（二〇一〇年）一月から、簡易的ながらアメーバ経営の考え方を導入しています。本来のアメーバ経営は、各部門が次工程に対して売上（社内売り）を立て、時間当りの採算を算出するものと認識していますが、当社では各製造チームとの協議にもと

づいて、売上金額を簡易的に割り振る方法で指標をつくってきました。

解りやすくいうと、製造が三つのチームにまたがる場合は、A $\equiv$ 二〇%、B $\equiv$ 三〇%、C $\equiv$ 五〇%という内容です。

指標をつくり始めた頃、最終製品を製造する部門は三年前の時間当りは一一七一円（時間（年間平均））でした。現在は一六四六円（時間（上期平均））になっています。それは、パートナーさん主体のチームであってもメンバーに現状を知らせ、たとえ一ミリでも毎日前進・改善しようとして訴え続けることで、チームの全員が考えられるようになり、このような結果になってきたのです。

◎さらに心を磨き高めるために

私は、九州の先輩塾生に習い、塾長著書『生き方』の書写、つまり「書き写すこと」を始めました。「読むということはこのようなことなのか」と実感します。次のセンテンスが待ちきれないという感覚で、二週間程で完了しました。書き写し印刷したものを読んでいくと、誤字が見つかります。赤でチェックし、修正します。実に充実した時間で、フィロソフィがからだに入ってくる感覚になります。

今年の世界大会における塾長講話では、「JAL再生の真の理由は塾長の純粹な心と行為を『天』が後押しをしてくれたこと」「凄まじい闘争心の必要性」を教えてくださいました。



## CRESCENT VERI 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

また、機関誌の巻頭の塾長講話は、塾長から戴く「魂からのメッセージ」であり、実に尊いものです。私は「書き写す」ことで読み込み、身体の内・胆識に落とし込むようにしています。

そして、写したものを専用のファイルに入れて常に携行し、少しの時間があれば精読するようにしています。「フィロソフィがいつも身近にある」ことを感じています。

西郷南洲翁も、佐藤一斎から学んだ「心に響く一〇一の言葉」を選び、常に持ち歩き、暗唱するまでに熟読されていたと言われています。

私も塾長フィロソフィを中心に、いつか『私のフィロソフィ』として充実させるために、常に学び続けます。

### ◎小さな自分を反省し高い目標をめざす

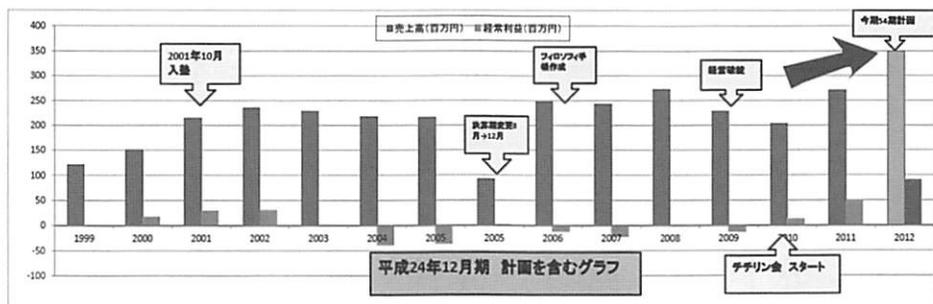
本年平成二十四年（二〇一二年）、機関誌百十二号の京セラミタ前社長（関浩二氏）を取り上げた「あの日あの時稲盛和夫氏」（機関誌百十二号号掲載）を読みました。倒産寸前の

会社が塾長の「（会社どうし）結婚しよう」という一言によって、助けられ、その後徹底して数字を追求し、その大切さを学ぶ真剣な会議の場面などで、まるで私がある場で学んでいるような感覚にすらなりました。

さらに、五月に開催された群馬の塾長例会では、二次会問答の質問に「大成を為す」ということはどういう意味なのかという問い掛けに、「経営者なら、男なら、小さな成功に満足するのではなく、必死にやらんかよ」と答えられ、まるで直接私への厳しい指導をいただいたように受け取りました。

この塾長からの檄を受けて、私は今年度の計画を上方修正しました。その理由は、三年前に立案した十年計画にもとづき、昨年実績に一千万円増加させた「安全第一の目標」として、売上二億八千万円、経常利益五千二百万円を定めていたことが恥ずかしくなったからです。

そこで、当初二〇一五年に計画していた売上計画を今期に実現することを決意し、経常利益



も倍増するという新たな十年計画を策定しました。二〇一二年五月から新たな経営計画として運用しています。大きな計画を持ち、挑戦する姿勢を持つことによって、さまざまな経営施策や発想が以前とは違ってくることに気づきました。

当社の新たな十年計画は、二〇二一年(第六十三期)に売上金額十億円、常に経常利益を一〇〜一五%出せる会社にすることを、本年五月に正式発表しました。

私は今期のスター

トにあたり、スローガンを「新創業元年」「不屈不撓」とし、昨年の業績に驕ることなく、地味な努力を積み重ねるといふ気持ちを含めてスタートしました。本年五月に定めた「自主目標の売上・付加価値・経常利益の計画」を、あらゆる創意工夫をして何としても実現したいと思っています。また、来年二〇一三年の売上計画は四億円を予定しています。実現するために、今から周到な準備をしていきたいと考えています。

さらに技術を磨き、販売先の裾野を拡大し、将来は化粧品原料や医薬品原料の製造分野に進出することも視野に入れていきます。

従業員を守るためにも、まずは四年後の二〇一六年に無借金経営を実現します。しかし、無借金経営を実現しても、その年の余裕資金だけでは自力で従業員を守って行ける期間はずか一カ月しかありません。そこで、さらに十年後の二〇二一年の売上金額で十億円の会社にし、総資産に占める純資産の割合を七〇%とすること、さらに純粋な余裕資金として八億

円以上を有する企業をめざします。

道は遠くとも、塾長の教えを受ける門下生として、「健康食品業界の京セラ」とも言えるような、従業員を守り続ける強い会社になることを決心しました。

私は塾長とご縁をいただき、フィロソフイのおかげで今を生きています。そして発表の機会に恵まれました。奇跡のようなものです。五年先、計画売上十億円が見えた段階で、次の目標に向かって、さらに精進を重ね、前進している自分を思い描いています。

### ●塾長コメント

発注先の本流の仕事が任されるように

### ◎下請けが大きくなる時代

正社員が十五名、アルバイト・パートが十六名、全員で三十名ほどの少人数の小さな会社です。そのなかで若尾さんは、フィロソフイか

らあらゆるものを勉強し、社員との交流を図りながら一生懸命に研鑽をしていらつしやいます。もう話すことがないくらい素晴らしいです。若尾さんが家業をお継ぎになったときには、真空凍結乾燥する装置を使った仕事をしておられました。

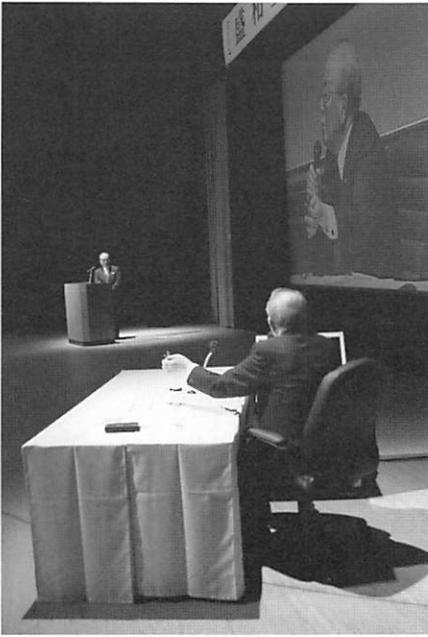
それが現在では、健康食品受託製造として、乳酸菌の培養や酵素の処理、真空凍結乾燥、顆粒・錠剤の製造、ゼリーなどの液体・顆粒<sup>かりゅう</sup>の分包製造、最終製品の箱詰めという五つの分野の仕事を手掛けていらつしやいます。三十数名の従業員で、こうした商品のメーカーの百三十社ほどの得意先を持っているということです。

つまり、「うちはこのいう仕事ができます。下請けをさせてください」ということをしているのですが、高度な技術と高度な製造設備が要りますから、単なる賃加工、手間賃ではなく、相当に付加価値のある仕事だと思っています。

化粧品、薬、健康食品をつくっているメーカーはたくさんありますが、その大手から中小ま

でをまわって、「うちはこの設備を持って  
います。おたくでその機械を入れてつくるより  
はうちのほうが安く済みますし、よりよいもの  
をつくることができます」と売り込んで、注文  
を取っているのだらうと思います。

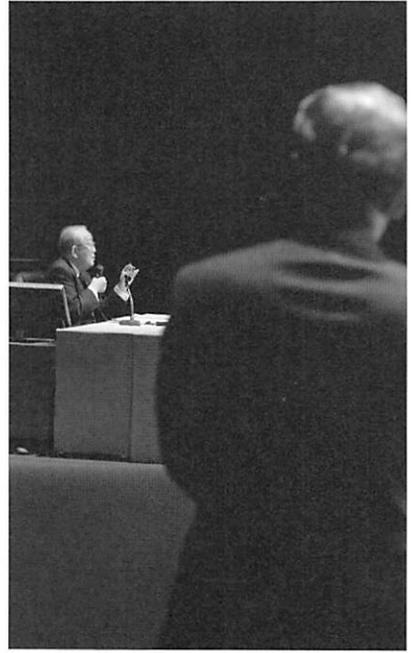
京セラは電子部品・電子工業の分野に位置  
しているのですが、同じ電子工業のシャープの  
経営が悪化して、台湾の鴻海グループが出資  
をするということになっています。鴻海では  
シャープがテレビ用の大型液晶をつくっている  
堺工場に出資をして、今後はシャープの他の仕



事にもいろいろと関与したいといっているよう  
ですが、その鴻海はスマートフォンなどを下請  
けとしてつくっている会社です。

たとえばアップルの「iPhone5」は、  
アップル自身ではまったく製造していません。  
企画・設計し、台湾の鴻海などの会社に製造  
を発注しているわけです。そのかわりに、一台  
に組み込まれる何千個という電子部品の一つひ  
とつに、「この値段で仕入れなさい」と買う値  
段まで決めて指示をします。それを台湾など  
の何万人という工員を抱えた企業がアッセンブ  
ル（組立）します。つまり、賃加工したものを  
アップルが購入するというようになってい  
るわけです。

発注元には使う部品、使っている人件費も  
すべて筒抜けでわかっていますから、下請け側  
にあまり利益は出そうにないと思うかもしれ  
ません。しかし、それをたいへんうまく経営し  
て、ものすごく大きな企業となったのが鴻海と  
いう会社です。シャープなどの大手メーカーが  
つくっている液晶テレビを下請けとしてつく



り、そこで利益をあげながら、どんどん大きくなりました。そして今、下請けをしていた鴻海などのアッセンブルメーカーが発注元の大手メーカーを食うくらいの大きさになっています。

こうしたことは、電子工業の世界では当然の動きともいえるのですが、同じようなことを若尾さんは衣料品や化粧品分野で、または健康食品の分野でやっていらっしやいます。私も今日初めて聞きました。

### ◎信頼を勝ち得れば急激に拡大も

若尾さんは盛和塾で勉強され、社員教育

等々、一生懸命になさっています。そのことについては、私から申し上げることがないくらい、もう満点に近いことをなさっています。問題は、こういう業種でどのようにして会社を大きくしていくのか、だと思えます。

得意先はいろいろな業界に及んでいます。どういうものをつくるにはどういう装置が必要かを、まずは把握しなければならぬでしょう。下請けといえども「そんな立派な装置を持つているのか」となれば、信用、信頼がかけます。「それなら、つくる製品もよいものだろう」と思われて、発注にもつながっていきます。ですから、どのような装置や設備を持つていけば、どういうところへ行つて注文を取れるのかというところが大事になってきます。

得意先からの紹介もあるでしょうが、できれば積極的に注文を取りに行くのです。「うちに頼んでいただければ、おたくでつくるよりも安くてよいものを迅速につくりまします」と売り込んでいくわけです。

鴻海という会社の話をしました。アッセンブ

ルだけをして、自分は売らずに下請けとしてつくっているだけの会社でも、何十万人という従業員を抱え、十兆円という売上規模の会社になっっているのです。パナソニックの仕事もしていれば、シャープやソニーの仕事もしています。その賃加工だけなのに、注文をくれているメーカーよりも大きな売上をあげています。

すばらしい働きをする従業員がいて、大企業の社員たちよりもはるかにきめ細かく働いてくれます。若尾さんが一生懸命に教育していらっしゃるように、優秀な従業員がいるわけです。大企業に比べれば賃金は安いかもしれないけれども、たいへんよく働いてくれます。そういう従業員を擁していらっしゃるから、「こういう設備を持っているから、こういうことができます」と注文を取っていけば、私は急激に拡大していくように思います。

大手メーカーが、自社でつくるより若尾さんの会社に頼んだほうが賢いと思ってくれるようになればいいのです。自分たちよりもすばらしい品物を安く納期通りにつくってくれると

れば、自分で社員を抱えてつくるよりは、若尾さんの会社に頼んだほうがよいわけです。

こうしたところまで信頼を勝ち得ていけば、大手メーカーのほうから「うちにはこういう装置があるけれども、その値段でやってくれるなら、うちの装置を貸すから、それでやってくれ」と、自分たちの装置を貸し出してでも若尾さんの会社でつくってほしいと言いつつ出すようになるかもしれません。

メーカーさんが「ちょっと面倒臭い仕事だから、おまえさんのところに出してやろう」という程度では駄目です。本流の仕事を「おまえさんのところに頼む」といわれるくらいの能力を出していけば、たちまちに今の五億円どころではなく、オートマチックに十億円でも二十億円でも売上が増えていくようになるのではないかと思います。

ぜひがんばってください。

二〇二二年十月十八日 盛和塾中国四国地区塾長例会〈愛媛〉での経営体験発表より

# われ虚心に 経営を語るに

## Ⅱ



いしぐろ  
石黒

いざお  
功 三河

イシグロ農材株式会社  
代表取締役社長

# ファイロソフイを血肉化して 日本で最も信頼される農業支援企業へ

## ◎ 塾長との出会いまで

わが社は今から百年余り前の一九〇九年、薬局を開いたことが始まりです。その後、農薬の製造販売と農業資材の販売を通して農業を支援する事業を営み、薬局は小売店をチェーン

展開していきました。私が社長に就任したのは二十年前、三十九歳のときです。

社長に就任した当時、当社の本業である農業部門は番頭が取り仕切り、私はそれまで関わっていた小売流通部門を担当しました。

学校を卒業後、薬局チェーンに就職していた私は、そこで見聞きしたアメリカのドラッグストアの様子に衝撃を受けたと同時に感動し、日本にドラッグストアをつくりたいと強く思っていました。その思いをそのままに、当社に入社して七年後、私は従来の薬局よりもはるか大きな九十坪のドラッグストア一号店を出店しました。店は大繁盛し、業界紙は「究極のドラッグストア」と大々的に取り上げ、全国各地から同業者が見学に押し寄せました。若かった私はこの成功で幾分か調子に乗り、マイペースで出店を続けていました。

二十店ほどを出店した頃、同業他社の数社は百店を超えるチェーン店に成長していました。稲盛塾長が示される「誰にも負けない努力をする」「具体的な目標が見えてくるまで考

#### 会社概要 ※「連結」

創業…一九〇九年

事業内容…農業施設・設備の設計・施工、農業資材販売等

資本金…一億七千五百万円（十二社合算）

売上高…二百三十二億三百万円

従業員数…六百人（パートナー社員含む）

え抜く」という経営の原点を知る由もない私は、気づいたときには同業他社から遅れを取っていたのです。私は自社のドラッグストア事業の先行きを懸念し、悩みました。

また同じ頃、農業部門も温室産業が成熟期にさしかかり、業績が低迷し始めていました。農業部門の事業戦略も考えなくてはならなくなった私の肩に、社長としての役割が重くのし



本社社屋

かかってきたのです。

創業当時は関連性も深かった二つの事業ですが、すでにつながりは薄くなっていました。悩んだ末、私は事業を農業分野に特化する決断をし、全社員を集めて小売流通業からの撤退と農業分野に集中することを伝えました。しかし、社員の反応に手応えは感じられず、私は「同じ会社で働く運命共同体でありながら、この距離感は何なのだろう?」と思い、いいよりのない孤独感を覚えました。

ドラッグストア事業は、親交のあった中堅規模の同業四社での持ち株会社による共同経営に参画し、生き残りを図りました。この会社はその後店頭公開し、二度の合併を経て全国有数のドラッグストアチェーンに発展しています。

ドラッグストア事業を通じて、私は多くを学んだと思っています。まずは「このとき」を逃さないことです。この時期は人一倍の努力が必至で、「このとき」を外せばそれを取り戻すことは困難でした。

多くを学んだといいましたが、体験をしても、それを学びとできなかったことも数多くあります。塾長がおっしゃっている「成功のときこそ試練」「誰にも負けない努力をする」「具体的な目標が見えてくるまで考え抜く」などを盛和塾で学ばせていただくようになって、はじめて自分の体験を学びとしていくことができるようになっていったと思います。

農業資材部門は、それまでは温室の新築物件を中心に成長を遂げていたのですが、成熟期に備えて、温室のリフォーム・修理・メンテナンスを積極的に手掛けるようにしていきました。加えて苗の生産、農薬の無人防除や栽培システムなど、栽培技術、サービスの充実化もはかり、農家の信頼を厚くしていきました。その信頼関係が基礎となり、評判にもなっており、お客さまが地元の三河地域から、東海、九州、関東、東北へと広がっていきました。

この頃に、私はようやく稲盛塾長と出会う機会に恵まれます。月刊誌「致知」で塾長の経営哲学に触れて、「私が求めていることを実

実践しておられる方だ」と確信しました。そのまま、今から十年前、盛和塾名古屋へ入塾させていただきました。そしてその二年後には、より塾長の身近で学びたいと切に願ひ、七十名を募って三河塾を設立しました。



### ◎変わらない社員の「考え方」

創業者と先代は勉強熱心な現場主義者で、当社にはこの二人が築いた経営哲学がありました。ひと言でいうと「仕事とは、世のため人のためにつくすこと」というもので、私はこれを土台にアメンバー経営を導入したいと考え、計数管理ができる組織に改革する準備に一年をかけました。

その後、社内でアメンバー経営導入の発表をしたのですが、このときも社員の反応に手応えがなく、「次はいったい何を始めようというのか？」という懐疑的な空気を感しました。今になって、それがわかります。社員が変わってくれることばかりを期待して、それ以前に必要な、私自身が変わらなければならぬということに、当時の私は気づいていなかったのです。

アメンバー経営を導入して一年ほどが経った頃、ある社員が「いつまでアメンバー経営を続けるのですか？」と私に聞いてきました。私の本気が社員に伝わっていないとわかった私は、改めて全社員に宣言しました。

「アミーバ経営で、本気で会社を改革する。私が社長でいる間、アミーバ経営をやめることはない」

この宣言がひとつの転機となり、幹部社員がアミーバ経営に真剣に取り組み、部下を巻き込んでくれるようになりました。「経営は強い意志で決まる」という教えを実感した瞬間でしたが、これも今になって気がつきました。私の本気が伝わらなかったのではなく、私が本気ではなかったから伝わらなかったのです。

アミーバ経営がいくらか社内根づき、グループの成長に少しずつ手応えを感じ始めた頃、またも社員から「高い目標を指すのはなぜ?」「そこまで一生懸命働く意味は?」といった声が聞こえてくるようになりました。この質問を自分自身に問いかけてみると、私自身、創業者の「仕事とは、世のため人のためにつくすこと」という考えを、社員に伝えるほどには実践できていないということに思い至りました。

先代の二人が言葉と行動で示した経営を、

## イシグロフィロソフィ

### 創業の精神

わたしたちは、社会に、お客様に役立つことを喜びとし、日々、誠心誠意努力を続け、自信と誇りを持って、今日の仕事に当たります。

### 経営理念

全従業員的生活を支え、一人ひとりにやり甲斐のある仕事を実現し、同時に地域社会の発展と、地球環境の保全に貢献する。

### 社是

生命に感謝し、生命を育む。

イシグロフィロソフィ

何よりも私自身が深く理解し、実践しなければならぬ。そう考えた私は、わが社のフィロソフィを「三つの理念」として表しました。す

なわち、創業者が唱え続けた「創業の精神」、事業実務の根本をなす「経営理念」、わが社の目的と志を示す「社是」として掲げたのです。

あわせて、中期経営ビジョンもまとめ、仕事への取り組み方を具体的に表した「行動指針手帳」を社員と共に編纂しました。

この「三つの理念」「中期経営ビジョン」「行動指針」の理解を全社で深めるために、私が入社内役を務める勉強会を毎月行い、終了後にはコンパをするようにしました。

アメリカ経営を採り入れ、三つの理念を掲げたことにより、また毎月の勉強会の成果もあって、経営の基礎がたまり、方向もハッキリとしました。しかし、社員の仕事への姿勢と態度

は変わってくれませんでした。

### ◎ 熟長のアドバイスが危機を防ぐ

仕事を通じて知り合った方々の勧めで大きな構想に取り組むことにしました。五年ほど前のことです。

三河地区は日本有数の農業地域ですが、耕作放棄地の拡大や後継者不足が問題となっていました。私は多くの専門家と議論して衰退する農業対策を考え、地元自治体と共同で、農業経営者を育成する農業大学設立の計画を進めていました。未知の分野、多額の投資など、不安も多くありましたが、これは「世のため人のため」だから取り組むべきだと考えたから

## ⊕ 薩摩いろは歌「と」

科ありて人をきるとも軽くすな

いかす刀もただ一つなり

科(罪)のあるなしに関わらず怪々しく裁いてはいけない。活かすも殺すも上に立つもの次第。



薩摩の銘酒  
黒麹造り 本格芋焼酎 海童祝の赤

さつまいも(鹿児島県産)／米麹(国産米)  
アルコール分25度／720ml

濱田酒造 傳藏院 蔵

● 濱田酒造グループ  
鹿児島県いちき串大野市湊町4丁目1番地  
お客様相談室 ☎ 0996-21-5260  
[www.hamadasyuzou.co.jp](http://www.hamadasyuzou.co.jp)

です。稲盛塾長も賛成してくださるに違いないと、この件を直接相談させていただきました。

塾長のご指導は、私の期待とは違いました。「大学では現実に役立つ人材育成はできないからやめたほうがよい。社業に専念し、一〇％くらいの経常利益をあげられる会社にするのが先だ。どうしてもやりたければ、実際の農業を教える研修所、盛和塾の農業版がよいでしょう」

この塾長のアドバイスにその時点では私は納得できず、意気消沈しました。

しかし、塾長のアドバイスを素直に、冷静に受けとめて、大学設立は考え直すことにした半年後のことです。リーマンショックが起こり、地元の経済、行政の財政が大きな打撃を受けました。大学設立構想も、行政からの支援が厳しくなるなどで白紙となりました。

この経験から、私は多くを学びましたが、同時に多くの方に多大な迷惑をかけてしまいました。私はこれからの仕事で、ご迷惑をおかけした皆さまにお詫びとご恩返しをしなければ

ならないと考えています。

農業経営者の育成は、三年ほど前から当社農場でスタートしています。塾長からアドバイスをいただいた通り、新規就農者支援研修制度を塾の形づくり、人材育成に取り組んでいます。この研修制度が順調に推移しているのも塾長のご指導のおかげと、深謝しています。

### ◎フィロソフィがつなげてくれたもの

これらの経験を通し、私は自分自身のことにくらかの気づきを得て、いくらかの変化が起きたように思います。それは、この後に巡り合う多くの出来事と深くつながっていると感じています。私自身も驚いてしまう展開が、ここから連続していくのです。

五年前、八十年以上の歴史を持つ、世界有数の開発力を持つ国内最大の花卉<sup>かき</sup>育種会社の事業売却情報を耳にしました。生産農家は当社の最重要顧客で、私はこの話が頭から離れず、その会社と関係の深い方々にお願ひしてオーナー経営者とお会いしました。

会社売却を検討している事実を確認した私は、すぐに「ぜひとも弊社にお譲りいただきたい」と直訴しました。同時に、塾長のお言葉にある「動機善なりや、私心なかりしか」を自分に問い、また引き受けることができたあとの「具体的な目標はどこまでみえているか」ということについても自問しました。

「私利私欲はないか?」「農家のためになるか?」「引き受ける会社や当社の従業員のためになるか?」ということを自問自答したのです。獲得には知名度や資金力で敵わない企業が複数名乗りをあげていましたが、私は自分の思いを素直に伝えました。

「私どもは創業以来、お客さまの農家を第一に考えて経営をしてきました。農家を大切に思う気持ちはどこにも負けません。御社を必ず成長発展させます。農家、従業員、そして日本の産業のために、ぜひとも弊社にお任せください」

この言葉にオーナー経営者はうなづき、「石黒さんにお任せします」と言ってくださいまし

た。

私は譲り受けた会社を再生することで、なんとしても元オーナーへ恩返しをしたいと思っています。信頼する役員を社長として出向させ、彼や社員の努力で、前期は8%の経常利益を出しています。今期はまだ半期ですが、一二%の経常利益を出せるまでになりました。これからもイシグロファイロソフィをよりしっかりとしたものにして、これを社員と共有実践しながら、必ずや世界一の花卉育種開発企業になると決心しています。

また一昨年は老舗農薬卸会社の事業を引き継ぎました。この企業も当社の経営理念に共感し、事業を譲ってくださいだったので。

さらに続きます。今年九月には老舗農業資材会社から事業譲渡を受けました。先代から親交が続いている会社ですが、経営理念に共感してくださり、先方の経営者から「社員の成長を第一に考える石黒さんをお願いしたい。駆け引きのない真摯な態度が、御社に決めた最大の理由です」と言っていました。

数年にわたって続くこれらの出来事から、私は塾長に教えていただいた「動機善なりや、私心なかりしか」ということが本当に大切なことなのだと思信しています。歴史と伝統のある会社から約二百名の社員を引き受けました。今、その事業をつくりあげてきた経営者や社員のためにも、グループを成長発展させなければならぬのだと、大きな責任を感じています。

### ◎変わり始めた社員の心

最近、わが社にもフィロソフィが根づき始めていると感じることがあります。わが社では毎年、ほぼ全社員に「三つの理念」をテーマにした体験論文を書いてもらい、優秀作を社員総会で発表しています。

二〇〇九年秋です。渥美半島に台風十八号が上陸し、三河地域の温室は甚大な被害を受けました。私は被災した地域の全顧客九千名に全力で修理にあたる決意を書いたお見舞状を送り、年内にすべての修理を終える目標を掲げました。

被害は想像以上で、一時は目標をあきらめかけたほどでしたが、塾長のお言葉にある「もうダメだというときに仕事の始まり」を思い出し、担当役員と工程を幾度も洗い直し、同時に役員が全国の工事業者を訪ねて協力をお願いし



温室

てまわりながら、全社員が団結して修復にあたりました。結果、三カ月で依頼のあった四千棟すべての修理を完了することができました。

この年の体験論文では、災害の修復を書いたものが多くありました。そのひとつを紹介させていただきます。

「被害は予想以上に大きく、予定より遅れました。被災から二カ月が過ぎた十二月、例年通りにお客さまから忘年会へのお誘いをいただきましたが、私は『修理が完了しておらず、どんな顔でお客さまにお会いすればいいものか……』と憂鬱になりました。

出席した忘年会で、お客さまはおっしゃいました。

『毎日屋根にのぼってがんばってくれてるなあ』

『疲れた顔をしておるの』

『頼りにしているので頼む、がんばってください』

お客さまの気遣いや温かい気持ちが伝わってきました。

そのなかで、あるお客さまの言われた言葉が私の心に深く残りました。

『うちの温室も壊れていてな。みな温室に比べたらたいしたことはないから、みなが終わってからでいい、順番に入れておいてくれんかのお』

自らの被災を措いて、仲間の農家を優先す

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

  
MEGURO  
GA JO EN  
GROUP  
株式会社目黒雅叙園

  
メルパルク株式会社

るだけでなく、修理に追われていた私たち業者にも氣遣ってくださる、その心に触れ、私は感動しました。

私は毎日夜遅くまで、なぜあれほどがんばることができたのかを考えました。それは、たいへんな状況下で不安を抱えているお客さまに、なんとか役立ちたいという気持ちが私にあつたからだということに気づきました。「仕事も会社も、必要としてくださるお客さまあつてこそだ。私もそのためにある」とわかりました。私はこの気持ちを忘れず、感謝の気持ちでさらに仕事に励みたいと強く思います」

この発表を聞き、わが社の創業者の精神であり、フィロソフィでもある「仕事とは、世のため人のためにつくすこと」が社員のなかに生きていると感じました。

同時に、「必ず年内にすべての修理を終える」という目標をハッキリ示し、これを最後まで貫いたことを思い出しました。このとき、私は改めて「フィロソフィとはなんとすばらしく、なんと難しいものか」と思いました。

この被災とその修復で、社内の一体感は強くなりました。私も社員を誇らしく思い、お客さまのお役に立っている実感を強く持ちました。

### ◎理念とフィロソフィのさらなる浸透を

本気で、腹の底からフィロソフィの導入を決めた私は、一昨年、わが社が百周年を迎えた際、それまで掲げていた「三つの理念」を「イシゲロフィロソフィ」として包括し、発表しました。

しかし、このときの社員の反応も、それまでと大きく変わリません。初めて前面に出した「フィロソフィ」という言葉を、多くの社員は「わかりにくい」と言い、怪訝な顔をする社員もいました。

それでも私は、ここから始まるのだと、自身に言いきかせ、周知徹底を決め、「フィロソフィ」という言葉を使う理由を社内でも、今も丁寧の説明し続けています。そして、「創造力を鍛える社風づくり」を示し、フィロソフィの理解と実践を進めています。

私にも会社にも、どうしても「具体的な目標が見えてくるまで考え抜く」というフィロソフィが必要です。そこで私は創造力をテーマにして、これを実現する社内運動を始めました。三つの基礎力、つまり感受性、知力、体力の向上運動です。これは着実に進んでいるものと思っています。

当社の社員の多くの仕事への態度は、「担当している仕事は、これまでと同じように真面目にやります」というもので、これが当社の社風の現状です。私がめざしているのは、「まだどこにもない、誰もやったことのない、しかしそれがあれば多くの人に喜んでもらえるもの。それをなんと見つけて、つくり、お客さま

に届ける」というものです。そのために、私は社員たちに「昨日と同じことをするのではなく、お客さまから『まさにそれが欲しかったんだ』といってもらえる新しいものをつくり、届けた」と思わないか？」と話しているのですが、社員にはなかなか伝わりません。時折、怪訝な表情をする社員さえいます。このときに、私はまたあの孤独感を味わうのです。

当社の多くの社員の現状を見る限り、新しいものをつくり出す意欲が十分あるとはいえません。この現状をよくわかったうえで、私は全社で成長する決意をし、フィロソフィを真正面から考えて学ぶ勉強会を今年四月から始めました。



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-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。

今年是最も大切な「生命」に焦点をあて、誕生月の社員ごとに集まり「生命に感謝する会」として開催しています。これらを通してフィロソフィが大切だという意識が、少しずつですが、社内に根を降ろし始めているように感じます。

### ◎フィロソフィの血肉化で日本一に

世界中に多くの経営者がいますが、「利他の心」を貫こうという経営者は多くありません。私が魅かれ尊敬する経営者は、好業績を実現することとあわせ、「利他の心」を大切にする経営者です。これには普通の経営者の二倍、三倍の努力が必要です。しかし私には、「一緒に誰にも負けない努力をしよう」と御指導くださる塾長がいて、これを共にやっつこうという塾生の仲間、ありがたいソウルメイトたちがいます。

塾長は「フィロソフィと実績は比例する」とおっしゃいます。この言葉からすれば、業績が低迷している当社は、フィロソフィを血肉化し

ているとは到底いえません。

私は塾長に魅かれながらも、本気でなかったのです。しかし、今は腹の底から本気です。

イシグログループは必ず、「利他の心」「具体的な目標がみえてくるまで考え抜く」「誰にも負けない努力をする」というフィロソフィを持ち、社員の多くが「誰もやったことのない、しかしそれがあれば心から喜んでもらえる仕事をなんとしてみつけてつくり出す」という意気込みを持つ企業になります。

昨年二〇一一年十二月、政府は農業の競争力強化や体質強化を図る「食と農林水産業の再生の基本方針・行動計画」を発表しました。時代が農業に目を向け始めていることは間違いないありません。そのなかで、私が実現しようとしている具体的な目標が幾つかあります。「農業所得が一千万円以上となる農業経営モデル」「再生可能エネルギーを活用したエコグリーン温室システム」「農産物の新しい加工と新しい流通システムを組み合わせたビジネスモデル」などがそれぞれですが、これを実現する具体的な

目標とその道筋を描き、わかりやすく示さなくてはなりません。

見えるまで考え抜き、そしてイシグログループを日本農業の再生を進める、日本で最も信頼される農業支援企業にする決意です。

最後に、稲盛塾長に道標を示していただくことで、自分の至らなさについて、多くのことを気づかせてもらっています。塾長に心から感謝を申し上げます。

塾生の皆さまからも、すばらしい経営の実践を目のあたりにして、多くの学びをいただいています。同志であるソウルメイトの皆さまに、心からお礼申し上げます。

### ●塾長コメント

全神経と全情熱をかけて社員に語りかけよ

### ◎全社員が共通の考え方を持つこと

石黒さん、ありがとうございます。

一貫してフィロソフィのすばらしさと、フィロソフィを社内実践していく難しさ、そしてフィロソフィを実践する石黒さん自身の決意について、今日はお話をされたと思います。

石黒さんの会社は、現在では二百億円近い売上のあるたいへん大きな企業に成長しておられます。数百名の社員もいらつしやいます。

規模としては大きな会社です。業種は、農業関係の資材など、いろいろなものを多岐にわたって売っていらつしやいます。そのなかで、フィロソフィがとても大事だということに気づき、一生懸命にやっておられるわけですが、今日のお話を聞きながら思ったことがあります。

石黒さんは、どうやらフィロソフィの周囲を堂々巡りしているような感じがします。

たとえば、ドラッグストアのチェーンをやめて農業分野に集中することを社員に話したとき、「社員の反応に手応えは感じられず、同じ会社で働く運命共同体でありながら、この距離感は何だろうかと思いいいようのない孤独感を覚えた」とおっしゃいました。まさにこ

が、フィロソフィを社員とどのようなようにして共有するのかという原点になるはずなのです。

私がフィロソフィを大事だと思ったのは、京セラを始めて間もない頃でした。社長の私がひとりで一生涯懸命にがんばっても、トップという者は孤独なのです。ひとりですべてのことを決めなければなりません。そして、もし自分が決めたことが間違いであれば、会社を倒産させてしまうかもしれない。ですから、ものを決めていくのが本当に怖いのです。どんな小さな規模であろうと、トップはたいへん孤独なのだということ、私はまだ中小零細企業であったときに実感したわけです。

実際、「経営者は孤独だ」といろいろな本に書いてあります。しかし私は、これではいけないと思いました。自分の力も経営者としての能力もさほどないかもしれない私が、孤独で孤立無援であったのでは、この会社はどうにもならないかもしれないから、自分の片腕になってくれるパートナーをつくらなければならぬと思ったのです。

会社の役員をつくるのか、部下をつくるのか、そういうことではありません。本当に苦楽をともしにし、共通した考えを持てるようなパートナーの育成がいる。これがフィロソフィの原点なのです。

石黒さんも、みんなに一生懸命に話をしても、どうも距離感があった。これが本当に同じ会社で働く運命共同体の人間たちなのかと思っただ。まさに孤独感です。私もそういう孤独感を感じたために、社員ではなく、みんなを仲間にしたい、共同経営者になりたいと思っただけです。そしてそのためには、社員たちが持っている考え方、哲学を共通のものにしなければならぬと思っただけです。

私の場合には結果論ですが、みんながそういう考え方で人生を生きていこう、いや会社生活をそういう考え方で送っていこうと思えば、共鳴し、感動し、共感してくれるようなフィロソフィをつくらなければならぬのです。では、何のためにそのフィロソフィがいるのかといえば、全社員の物心両面の幸福を追求すること

を会社の目的としたからです。

この会社は私がつくったものだけれども、ここに集う全社員を物心の両面で幸せにしていることを目的として経営する。その目的を果たしていくために、なかに集う社員たちがこういう哲学を持ち、こういう考え方を持つてくれないければならない。「動機善なりや、私心なかりしか」とか、いろいろなフィロソフィが出てくるのは、そのためなのです。

「この会社は自分たちの会社だ。自分たちを幸せにしてくれるために存在している会社だ。だから共通の理念、共通の考え方を持つべきだということが書いてある。それはまさに、自分たちのために存在する哲学なのだ」  
私はそういうことを、冒頭から話しました。

### ◎フィロソフィは抽象論ではない

石黒さんは、お祖父さんお父さんの考えだった「仕事とは、世のため人のためにつくすこと」ということが会社の基本になっていて、それは今でも話しているとおっしゃいました。

私も稲盛財団をつくり、京都賞を始めたときの設立趣意書のなかで、「世のため人のためにつくすことが人間としての最高の行為である」と謳っています。今でも京都賞の審査をしてもらう日本のトップレベルの大学の教授たちがこれを唱和して、「世のため人のためにつくすことが人間としての最高の行為だと理事長は考え、稲盛財団をつくったのだから、それに合うようなすばらしい審査をしよう」ということを言ってくれています。

「仕事とは、世のため人のためにつくすこと」は正しいことですし、いちばん大事なことです。が、これが「世のため人のために」という抽象論であってはならないのです。

稲盛財団の場合には、私が二百億円の私財を投げ出してつくり、現在では六百億円になっていますが、それを使って世界中のすばらしい研究をしている人たちを顕彰しています。自身、想像もなかったような資産家になったので、そのお金の大半を提供して、世のため人のために尽くしてくれた方を顕彰しようと考え

た。それはピシツと合うわけです。

ところが従業員で、まだ若い連中もいれば、下働きをする社員もいる。その人たちに「世のため人のために」と言ってみるところで、なんだか宙に浮いたような話になってしまつて、それが自分たちの生活とどういふ関係があるのだろうかと思つてしまいます。これではフィロソフィにはなりません。その人たちが関心を持つていゝような直接的なものでなければならぬのです。そこがうまく噛み合つていないものですから、石黒さんがいくら一生懸命に話をしても、従業員たちの反応があまりよくないのです。

たとえば、アメーバ経営をやるとおっしゃいました、従業員から「いつまでアメーバ経営を続けるのですか？」というとんでもない質問があつた。石黒さんは、そういう質問が出てくるのは、私が本気で社員に伝えていないからだとおっしゃいましたが、そうではありません。

アメーバ経営とは小さな組織に細分化し、それぞれ部門を独立採算にして経営をみていく

ものです。二百億円くらいの規模の会社ならば、その全体を一気には見切ることにはできません。ですから、たとえば十億円、五億円、いや二億円、三億円の単位にまで分けて、そこに責任者を置き、その人たちに自分と同じ経営者の気持ちで経営をしてもらう。それがアメーバ経営なのです。

つまりアメーバ経営とは何かといえば、組織を小さな部門に分けて、そこに社長の分身を置くことです。社長と同じ考え方をする人を部門の責任者に、「あなたはこの売上二億円の部門を守ってください。そのあなたには二十人の部下をつけますから、それで経営をしてください」と言つて部門の経営を譲り渡すものです。ですから、「アメーバ経営をいつまで続けるのですか？」という質問など出てくるはずがありません。

組織を小さく分割して、小さな部門であるうとも、自分と同じように経営をしてもらうために必要なのは、社長である私が持つてゐる考え方、哲学といったフィロソフィです。百億

円の会社をみると二億円の部門をみるのとは、何も変わりません。一緒なのです。ですから、自分と同じような考え方で経営をしてくださいというためにフィロソフィがいるわけで、それをみんなに話さなければならぬのです。

フィロソフィは抽象論ではありません。フィロソフィに書いてあることは、たいへん具体的です。すばらしい人生を生きるためにはどういう考え方をすべきか、すばらしい会社経営をするにはどういう考え方をすべきか、フィロソフィには具体的に書いてあります。それに則って経営をしていけば、経営はうまくいくということになっていくのです。一項目二項目だけで、すばらしい人生を生きたり、すばらしい会社経営ができたりするものではありません。

お話にあったように、石黒さんは苦勞なさっているわけですが、フィロソフィを抽象論のままにしている塾生さんもらっしやるかと思えます。本当は、フィロソフィは丸写しでもよいのです。自分の会社のフィロソフィをつくろう、

特別なものをつくろうと思うからおかしくなるのであって、デッドコピーでよいのです。「塾長、これをそのまま拝借します」といって、それをイシグロフィロソフィというように名称を変える。それだけでよいのです。

### ◎普通の言葉で真理を説くフィロソフィ

盛和塾で学びながら、一生懸命にフィロソフィを浸透させようとしているなかで、このようにおっしゃいました。

「みんなにいろいろなことを話しても、ほとんどの社員は無反応か、ときに怪訝な表情をみせます。そして私は、またあの孤独感を味わいます。当社の多くの社員の現状は、新しいものをつくり出す意欲があるとはいえません。この現状をよくわかったうえで、私は全社で成長する決意をし、フィロソフィを真正面から考えて学ぶ勉強会を始めました」

なぜ創意工夫して、会社を発展させなければならぬのか、成長させなければならぬのか、社員たちがよくわかってくれないと、石黒

さんはおっしゃっているのです。そして、それを一生懸命に話せば話すほど孤独感を味わってしまいます。

「私がめざしているのは、まだどこにもない、誰もやったことのない、しかしそれがあれば多くの人に喜んでもらえるもの。それをなんとかしてもみつけて、つくり、お客さまに届けるというものです。これが私のフィロソフィの土台です」ともおっしゃいましたが、フィロソフィは、もともと単純で、どこにでもある普遍的なもの、みんなが共感し共鳴してくれるものがフィロソフィであり、それは真理を突いたものなのです。今日、新幹線に乗って来ました。十分ほどの時間があつたものですから、駅の本屋をのぞいてみたら、盛和塾北京の世話人をしている曹さんがお書きになった『稲盛和夫の「成功の方程式」』という本が目に入りました。新書版で六百数十円で買ってきました。その曹さんは「これほどにどこにでもありそうな普通の言葉で、深遠な真理を説いたフィロソフィはない」とおっしゃっています。



稲盛和夫の「成功の方程式」  
サンマーク出版

中国には『論語』など、二千数百年前の聖人や賢人が人間としてあるべき素晴らしい哲学を説いたものがありますが、中国の現代の人たちはそういうものを読んでみても、あまりピンとこないのです。しかし、日常簡単に使っている言葉で、これだけ真理を突いたフィロソフィはないと、曹さんはおっしゃっているわけです。

ですから、私の本が燎原の火の如く、哲学の本場である中国で普及し、『生き方』の中国版である『活法』は百万部を超えて売れたのです。そして、私の考え方に共鳴して会社もう

まくいっているということになっているので  
す。

どこにもない、わが社独特のフィロソフィと  
いうものを無理につくる必要はありません。

まずは目的です。

「このフィロソフィをみんなが理解し、身に  
つけて、日常の行動をフィロソフィに沿ったも  
のにしていく。そうすれば、必ず会社はうまく  
いきます。またアメンバー経営で、それぞれの部  
門長になった人、部門を担当する責任者も、  
フィロソフィに沿って経営をしさえすれば部門  
がうまくいきます。そうして会社をうまくい  
くようにするのは、なかに住む社員を幸せにし  
なければならぬからです」「われわれはいつ  
まで一生懸命に働かなければならないのですか  
と、みんなは言うかもしれません。しかし、景  
気は変動します。よいときもあれば悪いときも  
あります。どんなに景気が悪いときであっても、  
内部留保がありさえすれば、会社は倒産せず  
に耐えていくことができます。十分な財務体  
質を持つには、かねてから利益が出ていて、税

金を払った残りを会社に内部留保として積ん  
でいなければなりません。だから、景気がよい  
ときには一生懸命にがんばって会社を成長さ  
せ、立派な城をつくる必要があります」

「これは、社長である私の名誉欲のためにいっ  
ているではありません。皆さんを守っていく  
ために、どんな不景気がきても皆さんを守る  
ようにしていくために、会社は成長していかな  
ければならないのです。だから努力をしなけれ  
ばならないのです」

「いつまで働かされるのか、いつまでがんば  
れといわれるのかと思うかもしれませんが、そ  
れはいつやってくるかもしれない不況に耐えら  
れる会社にするためです」

このように語りかけなければならぬと思  
います。

働く社員たちにとって、自分たちにとって、  
このフィロソフィはどういう役割をするのだと  
いうところまで、落とし込んでいかなければな  
りません。そのためにはデッドコピーで、丸写  
しでもいいから、こういうふうやっていくの

だと示していく。そうしていくべきだろうと思  
います。

### ◎崖っぷちだからできたJAL再生

JALは見事に再生しました。会社更生法  
に則り、いろいろなことをしたから再生したと  
いう面もありますが、何よりもフィロソフィを  
JALの社員たちが本当によく理解してくれ  
たのです。

私がJALの再建にあたって持ち込んだもの  
は、フィロソフィとアメーバ経営の二つだけ  
です。しかし、アメーバ経営はそのまますぐ  
JALで使うことはできませんでした。

JALは一兆二千億円の売上があり、全世界  
の空を毎日飛びまわっている航空会社です  
から、従業員も三万人を超えます。その巨大な  
組織をアメーバという小さな単位で経営を  
みていくようにするためには、組織を分割しな  
ければなりません。

ただし、単に分割すればよいというもの  
ありません。小さな単位の組織の一つひとつが

すべて機能しなければなりませんし、単に分断  
してしまつたのでは、全社として機能してい  
きません。

われわれ人間の身体と同じです。人間は  
六十兆個から七十兆個というたくさん細胞  
から成り立っています。その細胞たちが一糸乱  
れずに、稲盛和夫という人間を動かすために  
働いてくれるわけです。それぞれの細胞は  
独立しているが、そのすべては全体のために調  
和し、全体のために協力をしている。そうして  
いくのがアメーバ経営なのです。

組織を小さく分割し、分割されたそれぞれ  
を独立採算でみていくのがアメーバ経営です  
が、それぞれが勝手気ままに、自分たちの部  
門だけ利益が出ればよいというものになれば、  
全体の調和がとれません。全体のために貢献  
するのがアメーバです。全体のために貢献す  
るから、自分自身が生き、自分自身が収益を  
あげるといふものでなければならぬのです。

JALの場合、毎日千本ものフライトが行わ  
れています。それがちゃんと機能するように、

それぞれを最小単位に分けていかなければならないわけです。そして分けられた最小単位が責任を持ち、利益を生み出せるような経営をするということです。

ですから、アメーバ経営をJALに持ち込むには、本当に心血を注ぎながら一年をかけてやりました。教科書も何もありません。JALの組織図をみながら、ここはこういうふうに分割しようと、全体の機能を失わないように分割していきました。

そしてJALでは、幹部連中を集めたフィロソフィ勉強会をしたあと、みんなでコンパをしました。缶ビールに乾き物のつまみです。しかし、あまりにしょっちゅうコンパがあるものですから、「もういい加減にしてくれよ。この年寄りをこき使って」と愚痴をこぼしながらも、コンパには出るようにしました。

フィロソフィを共有するソウルメイトとなった人たちは、本当に親子以上の人間関係が生まれます。缶ビールを飲み終わった頃になると、「会長と写真を撮りたい」と押しかけてきます。

心が通じるというか、フィロソフィを共有することによって一体化している。それがJAL再生劇の最大の原因です。

JALの人たちも、最初はフィロソフィに違和感を持っていたと思います。しかし、なるほど自分の人生にとってもこういう考え方がいい、こういう哲学で人生を生きていくべきだと思ってくれるようになり、同時に倒産したJALを再生していくためには、自分たちがこのフィロソフィを学び身につけ、フィロソフィに準拠した行動をしていくことが大切だと、みんなが思ってくれた。それがこんにちの奇跡的な、短期間でのJAL再生のものになっているのです。

これを解き明かして、みんなにも教えてあげようと思っただけなのですが、先ほどの曹さんの言葉です。「フィロソフィは日常使っている簡単な言葉で、哲学の真髄を突いているはずなのに、読んでみると子供の頃に親にいわれたようなことだと思ってしまう」ということです。高等教育を受けた人たちからすれば、フィロソ

フィの言葉はあまり立派なものだとは思わないのです。

『論語』の講義をすれば、みんな「ほほお」となります。しかしそれは、いくら諳そらんじていても使えないのです。難しい論語を諳そらんじているからといって、日常の行動がそうなるわけはありません。しかし、フィロソフィは違います。みんな最初はこんなチャチなことを思っています。なのですが、これを身につけていけば会社が変わっていきます。

JALは高学歴の人たちばかりです。三万数千名ものエリート集団です。その彼らにフィロソフィが急速に浸透していったのは、倒産したからです。逃げ場がないという状態だったから、彼らは救いをフィロソフィに求めたわけです。

石黒さんも含めて、塾生の皆さんの会社は生きています。利益もそこそこ出ています。1%、2%の利益率しか出ていなくても、ボーナスは出るし、給料ももらえる。そういう状況のなかでは、フィロソフィを身につけてくださいと

いくら言っても、それは念仏みたいになってしまいます。

JALが幸せだったのは、もうあとがない、倒産したのだから、自分たちは次の職を探さなければならぬという状態にあったことです。崖っぷちに立たされていたものですから、みんなが一気に変わっていったのです。外的条件がそうさせたわけです。

### ◎リーダーの真剣さが社員を変える

そうした点で、今も生きている、なんとか経営ができているような会社では、フィロソフィの浸透はもつと難しくなります。

石黒さんが苦勞してフィロソフィを伝えようとしても、なかなか伝わらないのは当然なのです。潰れてもいないし、今も働くことができているわけですから、「急にそんなことをいわれても……」となってしまうわけです。

皆さんが自分の会社を画期的に変えていこうと思うならば、心血を注いでフィロソフィの浸透をはからなければなりません。そのひとつ

の手段としてコンパがあるわけです。

コンパのときには社長やリーダーが、血を吐くような思いで、全神経と全情熱をかけて社員たちに語りかけていく。その真剣さなのです。



一杯飲んで軽い話をするのがコンパではありません。血を吐くような思いで訴えていく。その社長やリーダーの姿をみて、感動する話を必死にしてくれる姿をみて、社員たちは変わってかれるのです。

皆さんの会社は生きています。健全な会社ですから、どうしてもフィロソフィの浸透は難しくなります。しかし、その健全な会社にフィロソフィが浸透し、社員たちがフィロソフィによる精神的武装をすれば、会社はすばらしいものへと生まれ変わっていくはずです。このことは、JALの再生劇で証明されています。

たいへん長くなつてしまいましたが、多くの塾生さんがみえていらっしゃいますので、皆さんの参考になればと思つて申し上げます。

（二〇二二年十一月二十一日 盛和塾中部北陸地区塾長例会 三

河）での経営体験発表より）



JAPAN AIRLINES

## — 第三回 —

## 現場はいかに変わったのか

## JAL再生のカギは現場社員の心

日本航空の破綻後、次々に仲間が辞めていき、二次破綻もささやかれる中、残った社員の心を支えたものは何だったのか。その一方で、倒産したという危機感も一致団結してがんばろうという熱意もない、誰も責任をとらないと言われた現場は、なぜ、どのように変わっていったのか。JAL特集の三回目は、JAL再生のカギとなった現場に焦点をあてた。

## 社員に自ら歩み寄る

稲盛塾長が会長に就任して一カ月がすぎた二〇一〇年三月、塾長はカスタマー・デイルイト・

スタッフ・セミナーに出席した。これはお客様により一層のサービスを提供することを学ぶセミナーで、客室乗務員（CA）などが参加していた。その冒頭で塾長は次のように語った。

「私は飛行機に乗ったときに、客室乗務員の方々に笑顔で接していただいただけで、その日の朝に不愉快なことがあっても気持ち直ってきます。つまり、皆さんのお客様を大事にするおもてなしの心は、人の人生の一日を変える役割を持っているのです。

ですから、接客業であるわれわれにとって、最も大切なことはお客様に親切に振舞うことです。JALを愛していただいてありがとうございます。



## 現場に関連した主な動き（概要）

### 2010年

- 2月 稲盛会長による現場視察、社員との対話を開始（羽田地区、東京地区、成田地区、本社など）  
稲盛会長が日航8労働幹部代表と面会
- 3月 早期希望退職者の募集を開始  
稲盛会長による現場社員との対話（カスタマー・ディライト・セミナーへの出席、中堅・若手社員とのコンパなどを開催）
- 4月 稲盛会長のメッセージを全社員へ配信（手紙形式）
- 5月 稲盛会長から管理職へメッセージ（会長からの指針を封筒に入れて）  
稲盛会長が現場視察（沖縄地区）
- 6月 JALリーダー教育開始。稲盛会長が「リーダーのあるべき姿」「経営12カ条」などを経営幹部に説かれる。
- 7月 稲盛会長が現場視察・講話（客室本部、運航本部）  
本格的なグループ業績報告会をスタート（稲盛会長が会議を通じて、経営幹部を指導）
- 8月 更生計画案を東京地方裁判所に提出  
稲盛会長による現場視察・講話（整備本部、羽田地区）  
社内報の刷新（フィロソフィを共有する媒体へ）
- 9月 稲盛会長による現場視察・講話（東京支店）  
盛和塾世界大会にJAL社員がボランティアで参加開始
- 11月 東京地裁による更生計画の認可決定
- 12月 希望退職の再募集が予定人数に達せず、運航乗務員と客室乗務員の12月31日付の整理解雇を発表

### 2011年

- 1月 稲盛会長による職場訪問（羽田地区）  
『JALフィロソフィ』手帳の発刊、新しい企業理念の制定
- 2月 JALフィロソフィ手帳の配布（2月初旬より順次配布）。職場での輪読開始
- 3月 更生手続の終結。新役員体制発足
- 4月 商号変更（株式会社日本航空インターナショナルから、日本航空株式会社に変更）  
部門別採算制度の本格導入  
フィロソフィ教育開始（全社員対象）テーマ：「なぜフィロソフィが必要か」
- 5月 子会社の幹部を対象にグループマネジメント研修及びコンパ（稲盛会長コメント）
- 6月 稲盛会長による現場視察・講話（沖縄支店、JTA）  
稲盛会長と中堅・若手管理職の勉強会開始（路線統括本部、旅客販売統括本部）  
経営勉強会を実施
- 7月 稲盛会長による現場視察・講話（JEX、JTA、成田地区職員）
- 10月 稲盛会長と若手・中堅管理職の勉強会（貨物郵便本部）  
稲盛会長による現場視察・講話（運航本部）
- 11月 稲盛会長と若手・中堅管理職の勉強会（空港本部）
- 12月 フィロソフィ発表大会開催（社員がJALフィロソフィの学び・実践を発表。稲盛会長が発表に対し講評）

### 2012年

- 1月 稲盛会長と若手・中堅管理職の勉強会（安全推進本部・運航本部）
- 3月 JAL Awards表彰式（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表彰）  
稲盛名誉会長と若手・中堅管理職の勉強会（客室本部）
- 5月 稲盛名誉会長と若手・中堅管理職の勉強会（整備本部）
- 9月 東京証券取引所第1部に再上場  
社内報で全社員に向けてメッセージ「謙虚にして驕らず、さらに努力を」-再上場に寄せて
- 11月 第2回フィロソフィ発表大会



意見交換会にて

思いやりの心でJALを変えていこうと締めくくった。

セミナーの終わりに、客室乗務員の責任者の一人が手を挙げ、発言した。

「今までJALの上層部は、責任をとりたがらなかつたと思います。お金を稼ぐ大切さを知らず、責任から逃げる上層部の体質に、どれほど寂しい思いをしたかしれません。しかし今回、やっとリーダーにふさわしい方を迎えることができました。私は不屈不撓の精神で立ち向かうことを約束します。」

子どもは父親の背中を見て育ちます。今回の『明治維新』とも言えるきっかけを経て、やっとすばらしい父親にめぐり会ったと思っております。生みの親より育ての親です。私は今とてもワクワクしています。そんな私たちをどうか見守ってください。

このような末端の社員が会社のトップと直接お話できる機会をつくっていただいたことに感謝するとともに、今回の『明治維新』を必ず成功させていきたいと思っております」

「ございますという感謝の心です。こうした感謝を伴ったやさしい思いやりの心を持つことこそが、始まりであり終わりなのです。これだけあれば、JALの再生はできると信じています」

さらに稲盛塾長は、一番大事なことは、利他の心を持つことであり、相手のためにしてあげたことは自分に返ってくるのだから、愛のある



この発言を受けて、塾長は次のように述べた。  
「トランプが起ったときに責任をとらず、前面にも出て来ない上司に、どれほど先端で仕事をしておられる方々が落胆されているか、よくわかりました。

私はやさしい思いやりの心を強調しましたが、その一方で、理不尽なものに対しては絶対に譲らないぐらいの強さを誰よりも持っています。

われわれは優しい心と同時に、強い心を持つていなければなりません。自分の集団を守るためには、血まみれになるぐらいの勇気があるわけです。そうしたリーダーでなければ経営などできません。

盛和塾で学ぶ中小企業の経営者には女性もおられますが、女性だからといって、なよつとしているだけはいけません。どんな困難に遭遇しても一歩も引かない勇気がいるのです。

これから私は、皆さんのそれぞれの職場に出かけて行くつもりです。今は本社を建て直すのに一生懸命ですから、おそらく二、三カ月したら時間がとれます。皆さんのところに行つて、仕

事が終わった後に何十人でも集まっていたいで話をする。いわゆる『行脚』<sup>あんぎゃ</sup>をしていこうと思つています。

皆さんとともに、JALを建て直していきましょう。社員の多くの方が共鳴してくれ、それが波になり、渦になっていけば、会社は変わらざるを得ませんし、上の人も変わらざるを得ません。末端の方たちが会社を再建する気持ちになつてくれるように、私も努力します。ぜひ来てくれと言われればどこにでも出かけていきます」

この言葉どおり、稲盛塾長はJALの現場を「行脚」していった。リーダー勉強会、業績報告会などでリーダーの意識を変えていくと同時に、積極的に現場に歩み寄つていったのだ。

## 社員に仕事の意義を説き、モチベートする

稲盛塾長が会長に就任して半年後の二〇一〇年七月、部門ごとに塾長の講話が始まった。

講話の内容はそれぞれの現場によって違い、

各部門の意義と今後やるべきことを具体的に話していった。

七月十四日には、客室本部で客室乗務員にむけて講話が行われた。

まず稲盛塾長は、「JALを救うには、皆さんの力をお借りする以外にない」と語りかけ、「私が一番頼りにしたいと思うのは、本部の幹部ではなく、実は皆さんなのです」と、現場の社員がJAL再生のカギを握っていることを強調した。さらに、客室乗務員として大事にしてもらいたいことを述べた。

「私は、お客様が『あの飛行機にまた乗りたい』という気持ちになるかならないかで、JALの再建は決まると思っています。それは飛行機の

機材でもシートの立派さでもなく、機内の飲み物でもありません。ただひとつ、客室乗務員の笑顔や親切です。心を伴ったおもてなしがお客様を感動させるのです」

その翌日には、運航本部で運航乗務員（パイロット）にも話をされた。稲盛塾長は、乗客に対して思いやりの心を持つとともに、フライトの際に心のこもったスピーチをしてもらいたいと語りかけた。

お客様への感謝の気持ちを表現すれば、JALはすばらしく変わったと言われるに違いない。また、善き行いを続けていくことで善きことが循環して生じていき、JALの再生につながっていくと訴えかけたのである。

## お客様の声(1)

### お客様視点を貫く①

三月。一歳になったばかり

の息子を連れて家族三人のはじめの旅行に出かけました。千歳から那覇まで東京で

乗り継いで行く飛行機を利用しました。東京行きは飛行機では、三人がけの席で窓側か

ら私たち夫婦が座り通路側には男性が座りました。朝早かったこともあり、男性は寝ていました。

私のひざの上に座っていた息子ですが、やはりだんだんと飽きてきてしまい、ジュースを飲ませたりなんとかごまかして過ごしていました。ごまかしも利かなくなり、でも通路側に人がおり、寝ていたので身動きがとれずどうしようかと思っていたときに、「お散歩に連れていきましょうか？」と声をかけてくれたCAさん。そのまま息子を抱いて三十分近くも通路を歩いたり絵本を読んでもくれたりしていただき、気持ちが悪くなり、とても居心地のよい時間を過ごすことができました。

散歩から帰ってきた息子は気持ちも切り替わったようでとてもご機嫌でそのまま着陸するまでは、さっきまでのぐずぐずが、うそのようにニコニコでした。

こどもがいるとぐずしたらどうしようとか肩身の狭い思いをして過ごしてしまい、今回もはじめての長旅になるのでドキドキしましたが、その気持ちがとてもうれしく、感動しました。おかげで東京から那覇ゆきの飛行機ではたくさん寝てくれて、楽しい思い出をつくって帰ってくることができました。

たくさんの乗客がいるなかでもひとりひとりに目を配らせ、心遣いをしているCAのみなさんがとても素敵でした。



た。  
やっぱりJALにしてよかったなって思いました。必ずまた利用したいと思つていきます。ありがとうございました。(三〇代 女性)



積極的に現場を回られる塾長

この一カ月後の八月二十三日には、羽田空港部門でも講話が行われ、JALの再生は現場の方々  
が善き思いを抱き、思いやりの心でお客様に接す  
ることができると述べていると述べた。そし  
て、利他の心でお客様に接する大切さを語った。  
「JALの会長に就任してから、私は空港をは  
じめいろいろな部署を歩きまわり、また国内の  
移動はJALのエコノミーを使わせてもらって  
います。」

そのなかで感じているのは、航空運輸事業は究極のサービス産業だということです。お客様に喜んでいただき、再びJALに乗っていただけるかどうかに尽きると言えます。航空会社の経営は特殊だと思っていました。どの業種であれ、お客様に喜んでもらうということは、すべて同じです。

そういう点で、JALの全社員が親切な心、思いやりの心を持つことが必要です。お客様に奉仕する心とは、ほかでもない利他の心です。純粹で明るい心を持つお客様に接する。また謙虚な心を持つお客様に接する。そういう姿にお客様が感動され、『ぜひJALに乗ってあげよう』と変わっていくのではないかと思います」

稲盛塾長は、客室、運航、羽田空港の部門以外にも、整備、営業などの部門にも訪問し、コンパにも積極的に参加した。それぞれの現場で仕事の意義、必要な考え方をわかりやすく真剣に語りかける稲盛塾長の言葉に多くの社員が心を動かされた。



「人と接するときには善意を持って接するべき」という言葉を聞いて、誠意をもってお客様に接することを心がけようと強く思った」

「非常にシンプルなお話で、けっして難しいことを要求しているわけではない。やりとげられる気がしてきた」

破綻後、先行きの見えない不安を抱える社員にとつて、講話やコンパにおける稲盛塾長の言葉は、考え方の大切さを気づかせてくれるとともに、消えかかっていた心の火を再びつける機会になっていった。

## お客様の声(2)

### お客様視点を貫く②

以前二〇〇九年にJALを利用したときに、機内で嫌なことがあり、しばらくはJALは利用していなかったのですが、今回は他社が取れずに仕方なくJALを家族で利用しました。チェックインの際、カウンターの雰囲気以前とは変わり、フレンドリーで明るくなっていました。成田空

港の係員も気を利かせてくれて、言わなくとも一歳九カ月の子供の優先搭乗を手配してくれました。他のことでも杓子定規ではない対応をしてもうえました。他社では最近サービスの低下が見られる中、JALはサービスが良くなり、社員ががんばっている姿勢が見て取れます。このままの姿勢で頑張り続けてください。他社からJALに乗り

換えることを検討しています。(三〇代 男性)



## 社員を魅了し、エネルギーを注入する

稲盛塾長は、現場での講話だけでなく、現場視察でも、積極的に社員に声をかけていった。専務執行役員の大川順子（客室本部長）はそのときの印象を振り返る。

「稲盛名誉会長からは、たとえば業務報告会でも、非常に厳しいご指導をいただいています。ですから、職場をまわっていたときも、同様に『皆さんに当事者意識がないから、会社がかようなことになったのです』『採算意識を持ちなさい』とおっしゃるかと思っていました。けれども、乗務員と握手してくださったり、笑顔で一つひとつの質問に答えてくださったり、私の想像とはまったく違っていました」

その当時、社員の心はどん底で、現場には悲壮感が満ちていたが、現実としては厳しいことを話していかなければならなかった。まさに「大善は非情に似たり」という状況だったという。

しかし、稲盛塾長が現場にあらわれると暗い

雰囲気が一変した。

「オペレーションセンターにまわっていたときに、乗務員が『あつ、稲盛会長だ！』と言うと、両手で包み込むように握手をされます。みんな本当に感激しました。あの当時は職場全体に笑顔があまりなかったように思いますが、みんな笑顔になって、がんばっていかなければならないという気持ちになりました」

人からエネルギーをもらってモチベーションがあがるというように、単純に見えるかもしれないことが、落ち込んでいるときにこそ大切だと大川は痛感した。

社長の植木義晴も稲盛塾長と現場を訪れたときのことを強烈に覚えている。

「普通ならば、『稲盛会長が見えました』という前振りがあつて始まると思うのです。ところが名誉会長は、『皆さん、稲盛会長が……』と私が言うか言わないうちに、みんなの中に入っているのです。それどころか、『一緒にがんばろう』と言いながら、社員一人ひとりに握手をしてまわっています。私はあつけにとられて、こ



れは負けたなと思いました。名誉会長に来ていただくたびに職場全体が明るい感じになるので、私は何度もお願いました。お忙しかったにもかかわらず、成田にも羽田にも数回来ていただいて、本当にありがたいと思いました」

会社が大きくなればなるほど、トップと現場の距離は離れていく。これまでのJALはトップと話したこともないという社員が多かった。そのような中、塾長はできるだけ現場に行き、多くの社員に声をかけていった。現場にいた社員が、このことに感激したのは言うまでもない。稲盛塾長のぶれない言動、また何よりその人間性に多くの社員がファンになっていった。それまで稲盛塾長の会長就任に違和感もあった社内にも、塾長を歓迎する雰囲気がいよいよ広がっていったのである。

## 現場主義に徹する

現場では、その細部から全体の状況まで感じとることが大切になる。まさに、リーダーには

マクロとミクロの両方の視点と感覚が必要になるのである。

稲盛塾長は社員には自ら歩み寄って声をかける一方、現場視察を通じて責任者には厳しい指導をしていった。大川も厳しい指導を受けた一人だった。

「職場見学はすごくいいムードだったのですが、終わってから『大川さん、ここはこうしたほうがいい』と、厳しい指摘を受けました。名誉会長は、床に落ちている小さなゴミまでよく見ていらつしやいます。客室をきれいにしなければならぬと思うのならば、オフィスだって当然きれいでなければならぬと言われました。

そのひとつに、お恥ずかしい話があります。

機内販売の商品はオペレーションセンターにサンプルがあつて、それを見てフライトに出るわけです。そのサンプルを私たちとしては美しく飾っておいたつもりでした。名誉会長が『これは何ですか』と聞かれたので、『機内販売のサンプルです』とお答えしました。見学が終わつたあとで、『乗務員の忘れ物を入れているのか

と思った』と言われたそうです。つまり、それほど美しくなかつたということですよ」

また、稲盛塾長が現場において、その場その場での最適な判断をし、意見を述べていくことにも感嘆したという。

「継ぎ目がはがれたカーペットや布地がすり切れた椅子をそのまま使っていました。よい言い方をすれば、大事に使っていました。よい言でしょうが、何が何でもコスト削減ではなく、社員がこれからお客様のサービスに向かうときに、気持ちよく仕事ができるような環境にしたい。それでこそよいサービスができると教えていただきました」

その後、客室部門では「キャビン輝き計画」を実践した。「オペセン（オペレーションセンター）からキャビンは始まる」というキャッチフレーズで、飛行機に乗る手前から客室であるという意識づけをして、整理整頓などを行つていったのだ。

稲盛塾長の現場視察には、常務執行役員の乗田俊明（経営企画本部長）も忘れられないこと

がある。

「羽田空港を視察されたあと、名誉会長が『役員は全員すぐに集まれ』とおっしゃったので、何事だろうと思つて会長の部屋に集まりました。『羽田の職場に行つたら、ものの置き方も乱雑だし汚い。整理整頓されていない。仕事の仕方がなつてない』とおっしゃいました。」

また、経営陣からのメッセージがダイレクトに現場に行き届いていないと指摘され、各職場の管理職から社員に伝わるようにしていますと私が説明すると「実際にはできていないではないか。ちゃんと一人ひとりに伝わるようになぜ確認しないのだ」と厳しく叱られました」

乗田は、稲盛塾長からの厳しい指導を振り返り、結局はそれが物心両面の社員の幸福を実現することにつながっていると理解した。

「経営者は社員を守る責任がある。このことを忘れてはいけないことを、最初から徹底的にご指導いただいたと思つています」

稲盛塾長が現場に出ることによって、現場で働く社員だけでなく、現場のリーダー、経営幹

部も多くのことを学んだ。まさにリーダーとしてのあるべき姿を身をもって示し、全社員に教育していったのである。

以前、大川は塾長から「どんな乗務員をつくりたいですか」と尋ねられたことがあった。

「私は『お客様に愛される乗務員をつくりたいです』と答えました。一応、普通の回答だなと思つて、そうお答えしたら、名誉会長から『大川さん、違えますよ』と言われました。」

『お客様を愛する乗務員をつくりなさい』と言われたのです」

塾長がいつも言われる「利他の心」。社員一人ひとりの純粹でやさしい思いやりの心が、お客様を感動させる。そのような利他の心を持った社員をつくれるかどうかは、リーダーにかかっている。リーダーが「利他の心」の大切さを説くとともに、何より社員のことを考え、行動していく。リーダーのその姿勢こそが、現場の社員の心を変えていくのだ。

フィロソフィが

社員のベクトルを合わせ、  
好循環を生み出していく

中村 雅人 (運航乗務員 / 機長)

安田 智子 (客室乗務員 / チーフキャビンアテンダント)

岩垂 好直 (整備士 / アシスタントマネジャー)

牛垣 みどり (空港旅客サービス / チーフ)

岸部 雄二 (旅客販売統括本部 / アシスタントマネジャー)

破綻当時の心境は

◎放っておいたら会社がなくなってしまう

中村——破綻したことをほとんどの社員がメディアから知ったので、みんな不安だったと思います。もちろん私も、これからどうなるのかという気持ちでした。



安田 智子さん



中村 雅人さん



岸部 雄二さん



牛垣 みどりさん



岩垂 好直さん



破綻の当日、私は本社で株主の方からの電話に対応していました。電話の大半はお叱りでしたが、「JALが好きだったし、あなたたちも大変だけれどもがんばりなさい」というありがたい話もいただきました。

**岸部**——本社の株主デスクにいたことは、普通に働いているよりも、倒産したということを確認に感じたでしょうね。あの日、私は羽田にいたのですが、あまり危機感のない雰囲気でした。  
**安田**——私はフライトでシンガポールにいました。正直なところ、遅かれ早かれ倒産してしまうのではと思っていました。その一方で、どんな形かわかりませんが、日本航空はなくならないとも思っていました。

帰りのフライトでは、会社が用意した「ご迷惑をおかけしましたが、飛行機は引き続き飛ばさせていただきます」という主旨のアナウンスをしました。お客様からお叱りを受けるかなと思ったら、あまり反応がなく、「これはかえって、まずいのでは」と感じました。「何をやっているんだ」も言われないうことは、お客様に

すでに諦められている、このまま放っておいたら本当に会社がなくなってしまうと、初めて危機感を覚えました。

**岩垂**——私は夕方のテレビのニュースで倒産を知りました。それから、空港の出発ロビーに行くと、お客様はいつもどおりチェックインして飛行機に乗って行かれます。それを見たとき、お客様に対して本当に申し訳ないという気がしました。

ただ、同僚とはどうなるのだろうかという話はあまりしなかつたので、実際の危機感ではなかつたと思います。しかしその後、仲間がどんないなくなっていくたときに、本当の危機感のようなものを感じました。

**牛垣**——破綻当日、私は関西空港にいました。総務の方から「会社が破綻して、倒産です」と聞いて、日本航空ではなくなるという不安がざわざわと広まり、みんな泣いていました。

それからは、毎月のようにまわりの人がいなくなつて、会社が非常に厳しい状況にあるということを実感しました。これが現実なのだ、と

本当に地獄のようでした。

それでもなぜJALでがんばろうと

◎やはりJALが好きだった

中村——たぶん他の方に聞いても、こういう第一声だと思うのですが、やはりJALが好きなのです。それに家族のサポートも、お客様からの励ましもありました。また私には十人ぐらいの同期がいて、そのつながりも非常に大きいものでした。

破綻後は、JALの社員であるだけで恥ずかしいような気持ちがあつて、外を歩くときに視線が下がるというか、その気分と常に闘っていました。「悪いのは俺だったのだからか。経営陣なんじゃないだろうか」という気持ちもありましたが、なにか犯罪をしてしまったような気持ちになつて歩いてきた記憶があります。

安田——お出迎えやお見送りのときに、お客様が「がんばって」など、よく言葉をかけてくださいました。そうしたありがたさを感じて、しっ

かりと再建を果たさなければと思いました。

また、盛和塾JAL応援団の方が「みんなで乗りに来たよ」と言つてくださいました。盛和塾の方が熱意やエネルギーで何とかしようと思つてくださっているのに、私たちが何もしないわけにはいかないという思いもありました。

そして、入社した頃に仕事を教えていただいた先輩が「あなたたち、がんばつてね。私たちが悪かつたんだわ」と肩を叩いて、去つて行かれた際に涙が出たことを思い出すと、私たちがやらなければいけないのだと強く感じました。

岩垂——私もやはりJALが好きだったということに尽きます。JALに入りたくて入りたくて、多くの人から選ばれて内定をもらった嬉しい気持ちですが、私のすべてでした。

つぶれてしまったけれども、日本航空に乗つてくださるお客様のために、これからの会社人生を費やしたいと思いました。

牛垣——私も会社が大好きで、働く仲間が大好きで、毎日楽しく仕事をしていました。その仲間たちが、辞めていく状況を見て、残った私た



盛和塾「香川」製作の大旗に  
応援の寄せ書きをする塾生



ちが何かしないといけないという責任感でいっぱいになって、何が何でもがんばろうと思いましたが。

また、盛和塾の方からJALの応援カードをいただいたことは、なんてありがたいことだろうと感じました。仲間や家族も含めて、応援してくださる方がいたからこそ、今につながっているのだと思います。

## 稲盛塾長に対して

◎この人は本当に一生懸命だ

安田——稲盛さんがJALにいらっしやることを聞いたとき、正直なところ現場のこともあまりわからない経営者の方が何をしに来るのだろうと思いました。

ただ私は、管理職のフィロソフィ勉強会に参加する機会があつて、稲盛さんがお話をなさっている様子を実際に見たときに、「この人はすごい」「この人は本当に一生懸命だ」と思ったのです。「この人は何でも当事者意識を持てるのだ」

と感動しました。

稲盛さんは一つひとつの言葉を大事にされて、くり返し言い続けられます。継続することも、当事者意識を持つこともエネルギーがいることなのに、本当にすごいという印象でした。

稲盛さんは経営を変えようとか、会社を何とかしようというよりも、人を何とかしようとして来たのだと思いました。

中村——私は義理の父から、昔稲盛さんと一緒に酒を飲んだことがあるという話を聞いていました。その父が言うには、とにかく正直な人だ、嘘をつかない人だというので、そういう方に来ていただけることに対し、たいへん期待をしていました。

私は残念ながら、直接、稲盛さんにお会いしたことはないのですが、社内報に載っていた稲盛さんの「あなたたちは本当に自分がつぶれた会社の社員だということをわかっていますか」という厳しい言葉に触れ、それまでの被害者意識から当事者意識に気持ちが変わったように思います。

牛垣——私も最初は安田さんと一緒に、JALに何をしに来られるのだろうと思っていました。また、あとでJALがお好きでなかったということも知って、大丈夫かなというのが素直な感想でした。

しかし、フィロソフィ教育で稲盛さんの社長時代の昔の映像を拝見して、今のお釈迦様のよいうなやさしいイメージとはあまりにも違っていて、びっくりしました。それからは、稲盛さんの人間性に興味を持ち、フィロソフィに触れることで、少しずつ自分の考え方も変わっていったように思います。

岩垂——稲盛さんが就任早々現場をまわられたとき、残念ながら私はその現場にいませんでした。

実際に初めてお会いしたのは、二〇一一年七月の盛和塾の世界大会でした。その時稲盛さんを見て、存在感自体がすごいと思いました。二日間の世界大会で、考えていらつしやることの言葉一つひとつが胸に刺さるというか、とにかく今までにないような感覚でした。

それ以前にフィロソフィ手帳も配られています。



したが、きれいな言葉で書かれているな、というくらいの印象でした。でも、世界大会でがらりと考えが変わって、もつと稲盛さんのことを知りたいし、もつとフィロソフィを学びたいという思いが強くなりました。

そのような思いから、世界大会のあと仲間と、自主勉強会を始めました。さらに、JALのフィロソフィ発表大会で発表もさせていただきました。私の発表に稲盛さんがコメントされたときは、全身の毛が逆立ったのを覚えています。

発表後には、稲盛さんと発表者が一緒にテールを囲みました。大経営者らしいすごいお話をされるのかなと思っていたら、奥様との馴れそめの話をしてくださって、そのギャップに魅了され、ますます好きに、そして尊敬するようになりました。

厳しい経営者の面と、人間味あふれる面。稲盛さんはこの二つを兼ね備えていらつしやるので、皆さんから慕われていると感じました。厳しく怒られるときと、やさしく諭されるときのバランスが絶妙な方なのだと思います。



厳しさと人間味。  
多くのJAL社員から慕われる塾長



(左) パースデーケーキのろうそくを吹き消される塾長

## フィロソフィによってどう変わったか

◎他部門との強い絆が生まれた

中村——私は稲盛さんの著書を何冊か読んでいたのと、伝え聞いている話と相まって、フィロソフィに違和感はまったくなくなかったです。稲盛さんは宗教、哲学、自然科学に見識が広い人なのに、言葉はシンプルで、「誠実であれ」など基本的なことを説かれます。

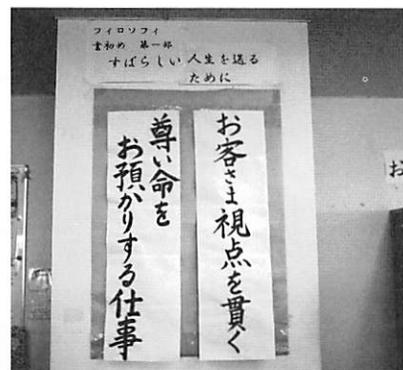
フィロソフィ手帳もその最たるもので、こうやって生きれば社会人としてうまくいき、自分の人生も幸せになると理解しています。

牛垣——フィロソフィ手帳をいただいたときの素直な感想は、「普通のこと書かれている。今さらだよね」というものでした。しかし、フィロソフィがあることで、みんなも同じ方向を向くようになったのだと思います。

そして、フィロソフィで会社もずいぶん変わりました。以前はルールありきで、できないことが多くありました。今ではたとえ上司にダメ

と言われたとしても、フィロソフィを「盾」に上司を説得し、やりたいことができるようになったのはすごい変化です。

岸部——もともとJALには人に喜んでもらうことが好きな人が集まっていました。しかし、いつの間にかマニユアル主義になって、マニユアルに書かれていること以外はやってはいけないようになって



社内のいたるところで目にするフィロソフィ(決意表明・フィロソフィ書き初め)

いました。

たとえば、乗務員がフライトから帰ってきて「今日、こうしたらお客様が喜んでくれたのです」と言ったら、上司の反応が「なぜ、そんなことをしたの。どこにそんなことが書いてあるの」というものでした。それが、「人として、こうしたら喜んでもらえらると思つてやったのです」と言えるようになって、フィロソフィでみんなすごく解放されたと思います。

安田——フィロソフィ手帳をいただいたとき、「おじいちゃん、おばあちゃんに言われていたことじゃないか」と思い「すでにこういうつもりで生きているのに」という印象でした。しかし、その当たり前のことを全力でやっていたかと聞かれると、「やれてなかった」となるのです。最初は私も、フィロソフィ手帳を引き出しの奥に入れるタイプでしたが、同じ言葉で全員が同じ認識を持つていくことが、フィロソフィ手帳の意義だと気づいたので。つまり、手帳に書かれているフィロソフィが、みんなの共通の言語になっていくということです。それぞれ仕

事には専門性があるけれども、根底はフィロソフィでつながっているから、同じことをベースにお客様に向き合えると思うのです。

岸部——会議で「部門別採算では、これはうちの費用じゃないだろう」といった話になり、紛糾することがあります。そのように行き詰まったときに、フィロソフィ手帳をポケットから出してパラパラとめくりはじめる者がいます。すると、対立するのではなく、どうあるべきか、どうしたら一緒に解決できるのかを考えようという雰囲気不思議となります。

安田——フィロソフィ手帳には、あるべき姿が書いてあるから、客観的に自分も気づけるし、仲間にも気づきが生まれるのだと思います。

岸部——これまでのJALはカッコいい話は出てくるものの、自分のカッコ悪い話などは出てきませんでした。

安田——たしかに黙ってスツとやるのがスマートでいいという企業文化がありました。自分の考えていることや泥臭いことをいうのは恥ずかしいし、カッコ悪いと思っていました。でも、

フィロソフイ手帳がきつかけとなり、自分の気づきを共有したりすることが増えてきたと感じています。そしてフィロソフイによって、こういうことはどうだろうかと人に働きかけたりすることが、組織の活力になっていきます。

**岸部**——フィロソフイ教育で五人と話すと、最初の頃は四人が腑に落ちて、一人が否定的なことを言うだけで、気持ちが悪されてしまったけれども、最近はそういう否定的な事を言う人が浮いて見えるようになってきました。

**牛垣**——ミーティングでも、フィロソフイに関するエピソードを話す機会が増えてきました。今まで接点のなかった人の人間性も見えてきて、より仲間意識が強くなりました。

**岩垂**——フィロソフイについて話すことで、その人がよくわかります。そうなると、今まで遠かった人が近くなつてコミュニケーションがどんどんよくなつていく、それが全社的な流れだと思えます。

これまでは、運航、客室、整備、空港、本社とそれぞれのなかで皆さんは与えられた仕事を

しっかりとこなしていたけれども、別会社のような高い壁があつて、横の連携が足りなかつた。それが、フィロソフイによって他部門との強い絆が生まれたと思つています。

**岸部**——もともと横串は通りやすい職種のはずです。われわれの商品はフライトという唯一のものしかないから。本来であれば、全部つながっているはずなのに意思疎通が難しかった。その変なわだかまりがなくなりつつあることは間違いないですね。

**中村**——私は副操縦士を束ねる立場なので、彼らの本音を引き出そうとしているけれども、嬉しい気持ちになることが多いですね。地上業務も割り振っているのですが、自分から手をあげて、「ゲートでお子様にもシール配りをしていいですか」など、昔だったら考えられないほど自発的に動いてくれる人が出てきています。それはまさに、フィロソフイの賜物ではないかと思えます。

## お客様の声(3)

### 一人ひとりがJAL

六月、旅行会社が主催するツアーに参加、成田のJALオペレーションセンターとハンガーを、娘(小二)と一緒に見学させていただきました。

ツアー参加後、飛行機が大好きな娘は、感謝の気持ちを伝えたいとハンガー見学で説明してくださった整備士さんにお礼の手紙を出しました。すると後日、その整備士さんがお返事をくださいました。娘にとってはそれだけでもうれしいことですが、手紙に添えられた一枚の写真は娘の宝物になりました。

その写真は二十人のJAL

の整備士さんが一列に並んで飛行機を見送る後姿を撮ったもの。整備士さんの手紙には写真の説明がありました。

「写真は新人の頃に初めて飛行機を見送った時のものです。いつか一人前の整備士として〇〇ちゃん(娘)達をお見送りできるように頑張っていきます!」と。

そのような思い出の写真を娘にくださった整備士さんの気持ちがあうらしく、また「いつか一人前の整備士として」という目標を持って仕事をされています。飛行機は子供たちの憧れです。そんな飛行機に関わるお仕事をしている方々

も、また憧れの人です。その憧れの人が、この整備士さんのような人だったことを、娘は忘れないと思います。どうか、いつまでも憧れのJALでいてください。

(お客さまからのメール)



## 部門別採算を導入して

◎数字を教えるだけで意識は変わる

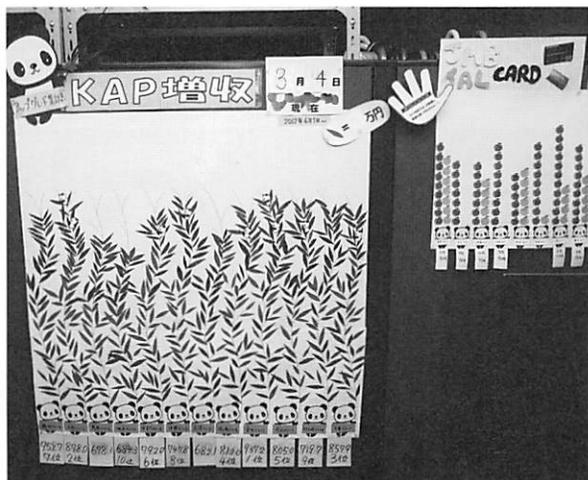
中村—— 運航乗務員はお金を扱うところから遠いという意識があったのですが、安全を担保した上で、燃料をいかに抑えつつ、かつ定時を守りながら運航するかを考えるようになりました。今はいちばん燃料効率のいい高度を上手に使いながら燃料を抑えています。

これまでは、燃料がいくらなのか知らされていませんでした。でも部門別採算の導入により、これだけ浮かしたらこれだけ費用が削減できるというように、みんなが具体的な数字を意識するようになりました。

岸部—— 社員を信頼して、数字を教えるだけで意識は変わるのでね。

中村—— もちろん、フィロソフィもあるのでありますが、任せてくれると、みんながんばるのです。

安田—— 客室はただお金を使う部署だと言わ



遊び心を加えながら全員で数字を意識する

れてきました。が、今あるもので代用できないか精査するようになりました。昔は備品でもなんでも少しでも多くと要求していましたが、本当に必要なを考えるようになったのです。加えて、経費を抑えるだけでなく、機内販売にも力を入れるようになりました。

また私は教官をしているのですが、訓練のために乗務員を一日業務から外したとしても、実

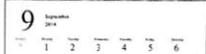


# JALカレンダー 2014

予約受付中

毎年、多くの方々から  
ご好評をいただいております  
JALカレンダーを  
特別価格でご提供いたします。

A WORLD OF BEAUTY (普通判)



JAL FLEET (普通判)

- 上記以外にも、各種デザイン・サイズがございます。
- 詳細につきましては、お申込書をお送りいたしますので、下記お問い合わせ先までご連絡ください。
- お申込書ご請求時に、誕生様である旨をお申し出ください。特別価格にてご提供させていただきます。

※写真・曆デザインはイメージです。実際とは異なる場合があります。

お問い合わせ  
お申込書請求先

**株式会社 JALUX**  
カレンダー係

TEL: 03-5623-7546

FAX: 0299-80-6565

jalcalendar@jalux.com

際には人件費がかかっている、お金がかかっていることを教官同士で共有できるようにしました。これも今までにはなかったことです。客室でも色々な部署で採算意識が芽生えてきました。岩垂——整備も同じです。これまでは、航空機メーカーからよりよい整備方法が出ると、内容が妥当であれば即採用していました。しかし部門別採算が入ってから、本当にその整備作業が必要か、コスト面や安全面などいろいろ検討して、やはり必要ならばやるというように精査をするようになりました。

そもそも、整備の商品は何かということを考えていかなかったのです。自分たちの仕事がいくらの価値なのかを考えて仕事をできるように

たのは、大きく変わったところだと思えます。

牛垣——空港もお金に疎いのですが、今は足りない分は手づくりして補うようになっていきます。また、お客様にエコノミークラスから一つ上のクラスにアップグレードしてもらおうような取り組みもみんなできています。

岸部——アップグレードは空港ではあまり勧めていませんでしたね。

牛垣——この取り組みを通じて、お客様と話をする機会ができましたし、お客様に心から勧められるように実際にビジネスクラスがどんな感じかを見学するなど、私たちの勉強にもなりました。

安田——そうしてビジネスクラスに乗ってき

てくださるのを知ると、客室乗務員も失敗できなく なります。

岸部—— 勧めた人を裏切らないためにもね。

岩垂—— そうすると、整備も椅子が壊れたりとかは絶対にならないようにしたいと思うわけです。

安田—— これは、いい循環になっていますよね。

## お客様の声(4)

### 最高のバトンタッチ



今回、母一人での来豪のため、御社のファミリーサービスを利用していただきました。

出発前、オーストラリア・メルボルンに住む私は、本当に母一人でメルボルンまで来れるかとても不安でしたが、明るい顔でメルボルン空港に現れた母は、JALのスタッフの方に大変お世話になったと感激しておりました。成田空港出発の際から、地上スタッフの方に荷物を持っていただき、歩行速度も合わせていた

だき、機内でもCAの方にお世話になり、また到着のシドニー空港でも、地上スタッフの方にメルボルンへの乗り継ぎまで手取り足取り、大変お世話になった、と母から聞きました。二月に帰国しましたが、帰りも大変お世話になったそうです。母にかかわってくださった、成田、シドニーの地上スタッフの方、機内でお世話になった皆様にお礼をお伝えください。どうもありがとうございました。(お客さまからのメール)



## JAL再生の原動力は

◎みんなが同じ方向に進んでいる

**岩垂**——JALを変えようとする原動力は、楽しいからです。自主勉強会でも、そこへ行くだけで普段の仕事で疲れた気分を癒してもらって、また明日もがんばろうという前向きな気持ちになれます。このいいサイクルのなかで、フィロソフィを広めたり、みんなの意識を変えることが楽しいから、続けていけると思っています。  
**牛垣**——私も強い気持ちを持ち続けるのは難しく、気力が萎えることもあります。そういうときはリフレッシュをして、仲間のところに戻って熱意をもらってという循環の繰り返しで、何とか仕事ができていると思います。

また私たちは接客業なので、お客様からいただく言葉でハッとすることも多くあります。お客様から「JALは変わったね」と言っていただけの機会も増えて、「私たちも、変わるんだ」と改めて感じる人が多いですね。お客様が鏡

です。

**岸部**——みんなのベクトルが合ったのが大きいですね。人からエネルギーをもらえるのは、



おたがいに同じ方向を向いているからだと思いません。

**安田**——私の原動力は、お客様からも仲間からも、毎日小さくてもいろいろな手応えがあるということなんです。手応えがあると、決められたことをやるだけでなく、今度はこうするとどうなるのか想像して働くようになり、それがまた手応えを生み、次につながっていきます。

**岩垂**——今までは何か新しいことをやろうと思っても、前例がないということが多かったと思います。しかし今は、とりあえずやってみる。フィロソフィの「楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する」につながるので、そういう場面がけっこう出てきています。

**岸部**——みんなが大真面目に話れるようになったことが大きいと思います。

昨日も、うちの部署の女性が出張の飛行機で隣に座っていたおばあちゃんの話し相手になって、お礼のハガキをいただいたのです。そうしたら、まわりにいたメンバーが「こない話話は広めたいな。きれいな心は気持ちいいよね」

と盛り上がりました。

私はその場において「この会社は、まだすごい会社になるぞ」と思いました。このように社員がおたがいに変わってきた姿を見られることも、JAL再生の原動力になっていると思います。

今、百メートル走のスピードでマラソンを走っている社員もいれば、よちよち歩いている社員もいます。しかし、みんな同じ方向に進んでいるから、走りながら話が噛み合っていく心地よさを、みんなが感じているのです。

**岩垂**——職場によっては、大きく変わった方もいるし、まだ昔とあまり変わっていない方もいると思います。ですが、フィロソフィを学んで一生懸命考えて、語ったこと、行動したことに対して、少なくとも多くの仲間が素直に受け止めていくという文化さえあれば、会社は着実に変わっていくのだと思っています。

**安田**——とは言っても、やみくもに全員が従ってしまふと、恐いかも知れません。上手くいっている現状だけを見て全員が表面的に「そうですね。そうですね」と言っ、共有できているよ



うに錯覚すると次のステップにいけない気がします。みんながみんなこれで完璧だとは思ってないでしょうし、まだ遠目から見ている人たちもいますが、そのような人も含めてさらに変わっていけば、会社としてもより変わっていきける。つまり、まだまだ会社としての伸び代があると考えています。

**中村**—— 半分以上の人が前向きな考え方に変わってきているように感じています。逆に言えば、まだフィロソフィの広がる余地があるわけですが、そのような中で、なぜJALがここまで大きく変わったのか。その要因は、社員の気持ちと業績という結果の両方があったからだと思います。これは弱小球団が優勝する過程に似ています。負けているときは仲が悪いけれども、勝ちはじめると、みんなのおかげだとなってきました。

**社員の意識が変わると業績がよくなり、業績がよくなるとさらに意識が変わる**ことを、稲盛さんは知っていたのだと思います。そしてそうなれば、世の中のJALを見る目も変わってきます。やはり、稲盛さんはすごい経営者です。

次号JAL特集の最終回は、JAL再建の三年間を振り返り「善き思い」「感謝の心」がいかに大切か、という視点から紹介します。



# 事業は継続して利益をあげていくもの

今回は京セラOBの山村雄三氏が登場します。氏は、創業まもない京セラで塾長の薫陶を受けながら、現場のリーダー、事業部長、工場長、関連会社の社長などを歴任、数多くの部門の黒字化・高収益化を実現されました。

その間、塾長からどのような指導を受け、どのように自ら実践し、どのようにして現場へ伝えたのか。「全員参加経営」をキーワードとして、稲盛哲学の現場での実践を紹介します。

## ■山村雄三氏 プロフィール

一九六五年 京都セラミック株式会社

(現京セラ) 入社

一九七五年 蒲生工場 メタライズ事業部長

一九八二年 蒲生工場 工場長

一九八六年 岡谷工場 工場長

一九八七年 取締役 就任 (一九九三年六月退任)

一九八九年 株エルコインターナショナル副社長

一九九二年 京セラエルコ(株)代表取締役社長 就任

一九九五年 代表取締役専務 就任

(一九九九年八月退任)

二〇〇一年 光学機器事業本部長

(一九九九年六月)

二〇〇六年 代表取締役副会長 就任

二〇〇六年 通信機器関連事業本部長

二〇〇九年 退任

(二〇〇九年四月取締役相談役 就任)



## 一・稲盛名誉会長との出会い

私は稲盛名誉会長の母校である鹿児島大学工学部で、無機化学を専攻していました。卒業した一九六五年当時は、前年に開催された東京オリンピックによる好景気が一段落し、景気が下降気味であった頃です。企業の採用活動も低調になる中、ゼミの教授に就職先を推薦していただけないかとお願ひしたところ、京都セラミックを紹介していただきました。

その後、名誉会長（編集注…当時は専務）が鹿児島大学にいらっしやった際に面接をしていただき、採用が決まりました。夏季休暇中に京都の西ノ京原町にあった当時の本社兼工場を訪問した際、名誉会長はたいへんお忙しい様子で、立ち話だけでしたが、「卒業までの残った時間、しっかりと勉強するように」と声をかけてくださいました。ご本人からすれば何気ないひと言だったのかもしれませんが、その真摯な姿勢に、思わず背筋がピンと伸びるような思いがしたのを、今でもよく覚えています。

入社後は私を含め、新入社員には特に気を遣っていたように思います。当時から名誉会長は多忙を極めておられました。それでも外出先から戻ってこられたときや、遅くまで会議をされた後に、現場を回られては仕事の進捗を尋ねられたり、ねぎらいの言葉をかけていた



前列右が稲盛盛長  
後列左が山村氏



入社して一年目、滋賀工場の創立7周年記念式典にて記念撮影(1966年)

だきました。一日でも早く一人前に成長して、新戦力として最前線でがんばってほしいという期待を込められていたのかもしれませんが。

入社して間もないときのことです。会議の席で、次のような話があったと聞きました。

「仕事においては、現状維持をするだけでもたいへんな努力が必要だ。本人が現状を維持していると言うときは、本人がそのつもりでいるだけで、客観的に見れば確実に現状から後退している。また、現状より向上していると思うときですら、客観的には現状維持の状態である。並々ならぬ努力があつてはじめて継続的な向上が可能になる」

すばらしいことをおっしゃるなと思ひ、伝聞ながら強烈な印象が残りました。「並々ならぬ努力があつて、はじめて継続的向上が可能になる」という言葉が、その後も私の頭にこびりついて離れませんでした。

今思えば、名誉会長は、その後の私の京セラ人生において、この「並々ならぬ努力」という言葉の真の意味を、身をもって示してくださっ

たように思います。

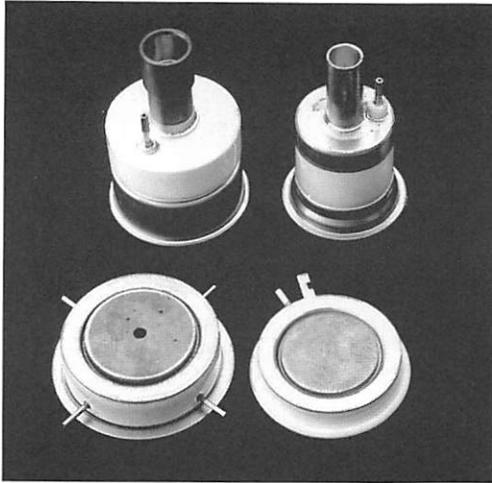
## 二・現場でもものづくりの真髓を学ぶ

配属は、新設されて間もないメタライズ部門となりました。メタライズとは、セラミックスの表面を金属化し、金属部品をロウ付けしたり、電気を流せるようにしたりする技術のことです。新しい技術であるだけに、当初は不良が多発し苦労しました。しかし、技術を身につける上では非常にありがたいポジションでした。メタライズの仕事を通じて、京セラのものづくりの真髓を学ぶことができたように思います。

メタライズ部門で「平型SCRハウジング」という部品が、不良問題を起こしたことがありました。量産開始後しばらくして、納入した製品がお客さまの倉庫の中で破碎しているのが見つかったのです。この製品は、新幹線の車両の電力系統に使用されるものであり、最も高いレベルの信頼性が要求されます。新幹線計画に支障を来す大問題でした。

原因は、セラミックスと、その表面に塗布される釉薬の熱膨張の差から生じるひずみである  
と後ほどわかりましたが、上を下への大騒ぎとなり、事態収拾に直接ご指導をいただくことになりました。

名誉会長は関係者を全て集め、緊急会議を招集するよう指示されました。営業部門から、原料部門、さらには研究部門など、文字通り関係者全員が集まって議論をしたのです。



メタライズ部門初期の製品であるSCRハウジング

当時から京セラは、名誉会長の指導のもと、ものづくりに対して非常に精緻に取り組んでおり、履歴管理が徹底されていました。履歴管理とは、製品がいつどんな条件で生産されたのかを追跡できるように、その加工履歴を管理することです。名誉会長はその頃から、履歴管理という品質管理手法が非常に大事であることを理解され、現場にそれを徹底するよう指導されました。

原料から加工に至るまで、製造の各工程部門が詳細なデータを持ち寄って書き出し、生産履歴一覧表を作成するとともに、営業部門は顧客情報の報告をし、皆で対処法を徹底的に議論しました。議論は、セラミックスと釉薬の熱特性に問題があるというところから始まり、最終的にはセラミックスの切削形状に少し問題があったということになり、名誉会長から対策を次のように指示していただきました。

応急策として、採寸して絶対に大丈夫と思われる製品のみを選別し、全数の機械的、熱的衝撃加速テストを行う。それで問題がないことを



確認した製品を、品質保証して出荷する。また  
抜本策として、メタライズに適合した新たな釉  
薬を早急に開発する。

まさに的確なご指示でした。

名誉会長は、問題の核心を瞬時につかまれ、問題収束に向けてのシナリオを迅速に描き、そこに全体の議論をすつと落とし込んでいかれました。こうした不良案件への対応は、当時の京セラでは、各部門からたくさん上がってきていたはずですが、それを短時間でみごとに捌いていかれました。ものづくりへの厳正な姿勢をベースとして、どんな問題が起きても解決できるという、確信に満ちたご指導をなさっておられるようにお見受けしました。

一方、そのようにして名誉会長が陣頭指揮をとられているおかげで、お客さまも安心されていたように思います。不良で迷惑をおかけしたことをおわびするため、名誉会長とともにお客さまを回ったときも、名誉会長を中心に業界の動きや技術動向などの情報交換が始まり、ますますお客さまとのつながりが強固になりました。たいへんな問題を引き起こしたはずなのに、かえってお客さまとの信頼関係が強くなっていったのです。

一見不思議な話ですが、他社ができない難しいテーマに挑戦しながらも、問題への対応が非常に早く的確であり、何より誠意と責任をもって完璧なまでにやってくれる。そのことに対するお客さまからの評価が、非常に高かったということだと思います。

ありとあらゆるクレームに対して、たいへんな危機感もちながらも、真つ向勝負で冷静沈着、なおかつ迅速に処理する。そのような名譽会長の対応には、ものづくりに携わる者として大いに教導されました。

名譽会長は、ものづくりについて技術面から指導されるだけでなく、経営面からも厳しく指導されました。会議において、歩留り<sup>ぶどま</sup>向上に關して、本質的な考え方を教わりました。

当時の京セラは、受注生産だけでしたので、つくったものを売り歩くのではなく、受注をいただいでから、資材（材料・部品）を購入して製品をつくりまします。そのような京セラにおいて、歩留りとは何か。名譽会長（編集注：当時は社長）は次のように話されました。

「君たちは、歩留りという言葉を、どのような意味で使っているのか？ 受注生産の場合の歩留りの本質は、生産においてどれだけ不良品が少ないかということではない。出荷量に対して資材の投入がいくらであったかということだ」

これは製造における採算を考えると、非常に重要な着眼点です。受注した製品はお客さまが希望される数量だけ納品しますが、実際には安全を見て、余分につくっています。しかし余ってしまった分は、他社で売ることもできず、まったく売上になりません。そのため採算を考えたときには、投入した資材の量に対して、いくら出荷できたかが問われるのです。生産ではなく、あくまでも出荷するのいくら資材を投入したか、これしかないのです。

例えば、お客さまから百個受注した場合、資材を百セット投入して、百セット良品ができたとしても、それは歩留り一〇〇%ではありません。百セットを投入して百個しか出荷できないのですから、実質的な歩留りは九〇%程

になってしまふのです。これが経営です。採算を考へるなら、投入量、つまり仕入れを抑えな  
いと、いくら良品率が高くても錢勘定は合わな  
い、という結果になってしまふのです。

それでは、単純に投入量を絞り込んだらよいのかというと、不良が多いときには必要数量を納期内に用意できず、お客さまに迷惑をかけてしまひます。安全をとるか、採算をとるか、という板挟みになってしまひます。これは製造で仕事をする上でよく起こる問題でした。

このことを、製造のメンバーに理解してもらうのも難しいことでした。「稲盛社長はそんなことを言うけど、投入量を絞れば出荷数量に満たず、納期を守れなくなり、お客さまを困らせてしまふ」と現場は考へます。一方、「事業部は赤字なのだから投入量をできるだけ絞る」と言へば、決してそういうことを言つたわけではないのですが、お客さまをとるのか、自分の部門の採算をとるのか、というような二者択一になつてしまひ、なかなか納得してもらふことはできませんでした。

そこで一工夫しました。各製造部門に、担当する商品の売価と、資材の仕入価格、および一個あたりの生産にかかる諸経費など、全部を一覧表にしてもらい、製品一個あたりのコストを計算してもらひました。その上で、投入量ごとにコストの変化をシミュレーションしたのです。つまり、資材を百投入したときはいくらになるか、百一だといくらになつて、百十だといふなると、皆で計算をしていったのです。

その効果は抜群でした。皆、投入量によるコストの変化の大きさにびっくりして、「稲盛社長の言う通りだ」と納得してくれたのです。

こうして、単なる良品率ではなく、採算を考へた、本質的な歩留りを意識したものづくりを、納得づくでしてもらへました。

また、投入量をぎりぎりまで抑えていますので、前もつて段取りをよく考へ、最初から正しく生産することにもつながります。自分の努力で採算が向上することが目に見えて理解でき、このやり方は効果がありました。

### 三、リーダーのあるべき姿を体得する

一九六八年、新製品の開発と、量産ラインの立ち上げが一気に進められました。それにともない、メタライズ部門において組織変更が行われ、私は部門のリーダーを任せられました。おかげで、入社四年目という比較的早い時期から、製販会議に出席させてもらえるようになりました。

製販会議とは、製造部門と営業部門の責任者が全員集まる月次会議のことです。会議の開始は、始業時間である朝八時と決まっております。あらかじめ発表の持ち時間も設定されています。しかし、実際には徹底的に議論を尽くすことが優先され、終業時間を過ぎてもお構いなしで続けられました。時には日付が替わることすらありました。

名誉会長は朝から夜中まで、熱弁をふるってご指導をされてきました。その様子は迫力満点で、皆立っていられないほど厳しい叱責を受けたものです。

会議の流れは、冒頭に名誉会長が訓話をされた後、各事業部の製造部門が順番に生産実績と予定の報告をしていきます。私の部門は、報告の順番がいつもトップでした。

部門はずっと赤字の状態が続いていました。そのため採算改善は重要な問題として、毎月のように詳細にわたって厳しい追及と指導を受けました。

その内容は、数字の追及ではあるものの、根本的には人としての基本的な考え方についてのご指導でした。この数字がなぜ下がったのかというような原因の追及に始まるものの、それにとどまらず、その数字をつくりあげるリーダーの心がいかなるものであるかが問われるのです。またそのために、リーダーはどのような生き方をして、どのように判断をするべきか、ということを具体的にご指導いただきました。

名誉会長は、とにかく自分の思いの全てを組織全体に伝えたい、という気持ちで会議に臨んでおられ、当初私はその厳しいご指導にたじろいでいました。しかし何カ月もの間、名誉会長



創立9周年記念式典にて万歳三唱(1968年、右手前背中が稲盛塾長)

のご指導を受け続ける中で、この会議のもつ濃密なエネルギーを吸収し、現場の皆に伝えていかなければ、と思うようになりました。

そこで職場では、自分が厳しく叱責されたことまで正直に伝えながら、名誉会長の口調や話し方までまねて、「社長はこの件についてはこのように指導された」というように一生懸命話をしました。そうしたことを何度も繰り返し、名誉会長にご指導されたように、組織にエネルギー、パワーを伝えられる「伝道者」へ成長していくことができたように思います。

そうした厳しさとは裏腹に、名誉会長は丁寧なフォローも欠かさない方でした。ある日、クレーンへの対応について打ち合わせをしていたとき、その場に立ってられないほどの剣幕でお叱りを受けてしまったことがあります。

名誉会長は、私の入社以来の言動や、日ごろの振る舞いの一つひとつを取り上げられ、同時に周囲からの私の評価についてもお話になりました。そして、「いいか、君にはこれだけたくさん弱点がある。そのことをよくよく認識し

て、弱点が出ないようにもっと努力しなさい」とずばり指摘されたのです。

どれも身に覚えのあることばかりでした。そのため納得すると同時に、リーダー失格を宣言されたように感じて意気消沈し、その場で思わず泣き出してしまいました。

名誉会長は、打ちのめされた私の様子をしばらく見ておられた後、突然「仕事が終わったなら、一緒に飯でも食おう」と声をかけてくださいました。その夕食には他に数名が加わったのですが、私は厳しく叱責されたばかりですから、食べ物がのどを通ったのかどうかすらわかりません。そんな様子も見ておられたのでしょうか。食事が済み帰ろうとするときに、「おい、明日

もしかかりがんばってくれよ」と、元気づけるように、快活な明るい調子で声をかけてくださったのです。

自分はこの会社ではどうにもならない、と希望を失いかけていただけに、名誉会長の心の温かさ、思いの深さに感服しました。「この人についていくしかない。自分はこの親分に一生お世話になるのだ」と、真剣に思いました。それはまさに、「まいった」としか言いようのない経験でした。

このことがあつてから、自分の中ではつきりと仕事に対する意識が変わりました。稲盛名誉会長が伝えられたかったのは、「今まで身につけてきた個性などはいったん全部捨ててしま

## 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。

イメージ内の生活提案



敷島住宅株式会社

〒570-0027 大阪府守口市桜町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・四家 敷島住宅ショールーム

06(6992)6733

http://shikishima-j.co.jp/

え。この京セラという集団が、おまえという人間に期待しているリーダー像を目指して努力せよ」ということだったと思います。今にして思えば、まさに得がたい指導を受けたのです。この幸せな体験は、私にとって京セラという



部門のリーダーになって1年目の山村氏(1969年、右が本人)

場で生きていくための登竜門でもあったように思います。

#### 四・工場の従業員へのベクトルを合わせる

それ以降、私は一九七五年からメタライズ部門全体の事業部長、一九八二年からは滋賀県にある蒲生工場の工場長を務めさせていただきました。そんな一九八六年のある日、岡谷工場へ突然の異動を告げられました。

岡谷工場は、一九八三年に合併したカメラメーカー・ヤシカの主力工場で、当時はカメラをはじめ、光学機器製品を専門に製造していました。私は、光学機器事業の再建策を進め、岡谷工場を黒字化する、というミッションを与えられ、工場長に就任しました。

光学機器部門の採算の責任は、基本的には光学機器を扱う事業本部が負っていました。しかし工場長である私の意識としては、事業本部に丸投げしてはいけない、工場全体の採算は自分の責任であり、工場を黒字にするのは自分の役

割であると考え、強い決意をもって臨みました。

工場長としてまず私が取り組んだのは、京セラに加わって間もない岡谷工場の従業員たちに、京セラという会社もっている独特の文化を吸収してもらおうことでした。それは一つには、何についても明るく前向きに考え、必死になっ取り組むということです。またもうひとつは、社員一人ひとりに陽があたっていて、一人ひとりが主役である、ということを理解してもらおうことでした。

工場の黒字化は、こうした文化が吸収されてはじめて実現します。当時、岡谷工場の従業員たちは、「採算は、部門の偉い人が決めることだから自分には関係ない」という認識をしていました。そうではありません。従業員一人ひとりが、それぞれの持ち場立場で、自分が主役だという経営者意識をもち、必死になって仕事にあたる。そのような全員参加経営が実現して、はじめて採算は向上するのです。

そこで、「チェンジ」「チャレンジ」「クリー  
ンアップ」という三つのCをもって、「3C作戦」

を展開しました。未来を展望しよう、そのためには現場を変えよう、今を見て、下ばかりを向いていたらいけない、という「チェンジ」のメッセージを送りました。また黒字化達成を、自分たちの夢として挑戦しようじゃないかと、「チャレンジ」精神を奮い立たせることにも努めました。さらに採算向上は現場の改善からと、「クリーンアップ」として、工場を皆で美化しようと呼びかけました。このようにして、現場の従業員たちの意識高揚に努めていきました。

その上で、黒字化を確実にするための体制づくりに取り組みました。光学機器部門は赤字が続き、すでに他事業部門への異動などで人員削減をする方針が決まっていたのですが、採算を考えると、もっと思い切った削減が必要でした。そこで光学機器部門の責任者と談判し、「今予定している倍くらいの人員を異動させなければならぬはずだ。申し訳ないが、それだけの人を出してくれ」と迫りました。がんばれば何とか黒字になるというのではなく、絶対に黒字化できるといって体制にまで、落とし込む必要が

あったのです。並行して、当時好調であった電子部品部門の黒字部門を、岡谷工場に移転させるよう働きかけました。

こうした取り組みを進めるにあたって、私が最も意識をしていたのは、従業員のベクトルを合わせることでした。ベクトルが合った状態とは、岡谷工場が今どういう状況にあり、今後どう進むべきか、というイメージを全従業員が共有し、ことあるごとに自然と話題に上るような状態のことだと思えます。ところが当時、そのようなイメージは、工場の幹部の一部がもっているだけで、一般の従業員には縁遠いものでした。

そこで全従業員に向け、岡谷工場は今このような状態で、本当はこうでないといけないので、このように変えていく、というイメージを徹底して伝えていこうと考えました。

その方法として、工場の全員が集まる全体朝礼を始めました。蒲生工場の工場長をしていたときに、名誉会長から、「全体朝礼などの場で工場の目標やスローガンなどを全員で反復して

唱和することが、工場内の意識を一つにする上でたいへん効果的である」と指導いただき、実際にうまくいったことがあったからです。

定時間内で朝礼をすればカメラ何台分かの生産ロスが生じる、と反対がありました。が、赤字を抜け出すには絶対に組織のベクトルを合わせ



京セラ製カメラSAMURAI×3.0をもって(1987年頃)

ることが必要だと言つて、事業部門にも納得してもらいました。

全体朝礼では、工場の現状と目指すべき姿を話していききました。京セラでは、全社のどの部門がどのぐらいの業績をあげているか、時間当り採算制度に基づき、ランキングが発表されてきました。岡谷工場でもそれを行い、「今の岡谷工場は残念ながら赤字で、ランクさえつけれない。水面下にいる部門にランクなどない」という話をしました。そうした厳しい現状認識の上で、これから社内でのどのような位置づけにある事業部門を目指すのか、という「べき論」をしていききました。

「私は岡谷工場は必ず京セラナンバーワンの

工場になれると考えている」と言つたところ、皆「そんなことは無理だ。赤字からどうしてナンバーワンになれるのだ」と思つていたようです。それでも私は言い続けました。

自分たちの部門は、今は水面下にあるが今後はナンバーワンを目指していく、というイメージが頭の隅に置かれるだけでもよいと考えたのです。この辺りは、京セラ創業当初の名誉会長が、「日本一、世界一を目指そう」と説き続けられていたことを意識していたのかもしれない。

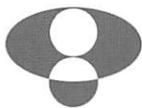
こうしてイメージを伝えた後は、それが実現する可能性を、具体的に示さなければいけません。事業をこう変えていけば、岡谷工場の収支

空間創造建材  
イスターカーテン

まちにやさしい



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/>

はこのように変化し黒字になる。黒字になった岡谷工場はこのような姿になる、という具体的なプランに従業員にぶつけ、イメージをさらに鮮明にしていきました。

名誉会長は、具体的な目標を立て、従業員と共有することの大切さをたびたび述べられています。集団のベクトルを合わせるには、強い思いとともに、収支などの数値目標や、全社での事業の位置づけといった、具体的な計画やイメージを繰り返し伝え、共有していかななくてはなりません。そうして初めて気持ち揃い、ベクトルが合っていくのではないのでしょうか。

組織の一体感を出すためには、業務以外に様々な行事を催すことも有効です。私が若手だった頃、名誉会長はたびたびコンパを開かれ、これからの会社の進む方向を、あたかも青写真を見ているかのようにつぶさに話してくださいました。運動会などの行事についても、社員がコミュニケーションをとり、一体感を高める大切な機会として、常に全員参加を求められていました。

行事の企画、準備、運営を通じ、仕事以外でいろいろな役割をもつことによって、従業員自身も、自分の知らない新しい可能性があることに気がつくのでしょうか。そうすることで、たとえ「落ちこぼれ」の従業員であっても、その人の「人間」そのものが膨らんでいくように思います。

そのように考え、運動会をはじめに、新年会、忘年会などの様々な行事を企画し、全ての行事に全員参加を促しました。京セラでは当たり前ですが、合併して日が浅く、ヤシカの気風が残る岡谷工場では、そのような風土はまだ根付いていなかったのです。

行事の運営では様々な工夫をしました。例えば、はじめて岡谷工場の新年会を開いたときのことです。全員参加を徹底した結果、参加者が四百人くらい集まり、全部門にスローガンを発表してもらいました。これは盛りあがりました。スローガンは、掲げる人の「思い」の強さを測るバロメーターなのです。

そうした熱い「思い」がこもったスローガン

は、蒲生工場長時代に名誉会長にご指導いただいたように、職場に掲示しました。職場中がスローガンだらけになりましたが、大いに活気づきました。思い返してみれば、業績がよい職場



岡谷工場の決起コンパにて(1989年、右端が山村氏)

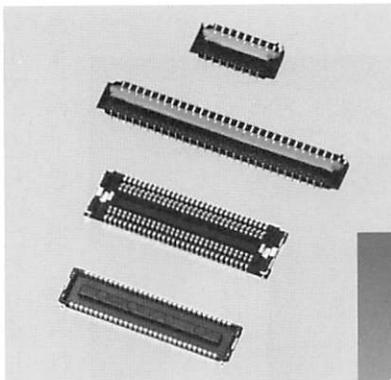
は、そのような掲示物が多かったように思います。一見雑然として見えるかもしれませんが、業績向上に向け、ベクトルを合わせていくには、視覚に訴えていくことも大切なことです。

組織を変革していくには、失敗を恐れず、とにかく実行することが大切です。まず取り組んでみた上で、素直に意見を聞いて変えるべきは変えたらよいのです。京セラには、チャレンジして失敗した人を、チャレンジも失敗もしない人より評価する、という考え方があります。工場をよくするために必要だと思ふことは、とにかく何でも積極的に取り組みました。

こうして従業員と一体となり、危機感をもって取り組んだ結果、当初の目標としていた三年間で、工場全部門における黒字を定着させることができました。

## 五. エルコを高収益体質に改革する

一九八九年、エルコ・インターナショナル・コーポレーション(以下、エルコ/現京セラコ



コネクタ製品



京セラコネクタプロダクツ本社 (2013年現在)

コネクタプロダクツ)に、副社長として出向することとなりました。エルコは、コンピュータや

車載用機器などの電子機器用コネクタを製造・販売する米国メーカーの販売会社であり、京セラが総合電子部品メーカーを目指すグローバル戦略の一環として買収した会社でした。

エルコは京セラとはまったく異なる風土の会社です。業績などの経営数字や、事業全般に関する企画内容などは全てが極秘扱いで、経営の執行にあたる三役以外の社員には、一切開示されることはありませんでした。また外資系の会社ということもあり、社内はひと言で言えばアメリカ的というか、あらゆる面で契約と個人主義に支配されており、信頼関係を築こうという風土は皆無に等しい状態でした。

そのようなエルコの業績は、京セラグループ入りした一九九〇年度は好調でしたが、翌一九九一年度は急激に悪化し、十二月、二月と単月赤字を記録しました。そこで、会社の体制を抜本改革していくことになりました。

まずとりかかったのが、全員参加経営の推進でした。かつての岡谷工場と同じように、経営数値を社内公表して社員たちに現状をよく知っ

てもらおうことから始めました。また名誉会長（編集注：当時は会長）には、京セラグループに加わって間もないエルコで何回も講話をしていただきましたので、その講話を集約した「エルコ信条」をつくり、毎日唱和するようにしました。さらにスローガンをつくり、それを職場に貼り出しました。加えて全社会議や部門別の会議などの月次会議を開催、もちろん全体朝礼も開催するようにした他、忘年会などのコンパも奨励し、当初は会社から補助金も出すようにしました。

こうした全員参加経営の推進と並行して、高収益体質への転換を目指し、「売上最大、経費最小」の取り組みも開始しました。

まずエルコがどうすれば利益を上げられるのか、それを全社員に理解してもらうための採算管理指標として、「エルコ粗利」を採用することになりました。エルコ粗利とは、単純に言えば「売価計<sup>マインナ</sup>ー仕入価格」のことです。厳密に言えば、通常の粗利とは違うものなのですが、それを理解した上で採算管理の指標としました。

このエルコ粗利による採算管理にも、「売上

最大、経費最小」という名誉会長の教えが反映されています。エルコ粗利による採算管理とは、言うなれば、最初に目標とする利益率を設定するものでした。これは一見、名誉会長がおっしゃる、「売上最大、経費最小を實踐すれば、利益は後からついてくる」という考え方と異なるようにも見えますが、そうではありません。採算指標としてエルコ粗利の達成を目指すものの、達成できればそれで事足り、というのではなく、さらに上を目指していく。同時に、製品を一個売ったら粗利がいくら残るのかというように、製品一つあたりの付加価値を明示することで、細やかな採算管理をしていく。いわば売上最大、経費最小を實現していくための目安のようなものでした。

まずは、業績悪化で自信を失っている社員に、「やれる」という実感をもってもらわなければなりません。そこで、チャレンジングではあるけれども、必ず乗り越えるべき最低ラインとして、エルコ粗利による目標を投げかけたのです。ところで、なぜ京セラで用いられている「時

間当り」(編集注…部門が生み出す一時間当たりの付加価値)を用いずに、新たにエルコ粗利を導入したのか。合併当時、エルコは工場をもたないファブレス企業でした。そのような会社では、時間当りは実態とかけ離れた高い数値を示してしまいます。それでは社員の誤解を招いてしまうという名誉会長からのご指導があり、エルコ粗利の活用を図りました。

そのようなことから、全社員に向け、エルコ粗利で五五%の確保を目標の一つとして掲げました。加えて、月次売上高十二億円が達成できれば、もう一つの目標である税引前利益率二五%も達成できるはずですので、それに向けて全社が手を携え邁進していこうと訴えました。こうして社員に明確な目標を掲げ、かつ日々の採算活動においては、売上最大、経費最小を徹底し、高収益体質への転換を図りました。

## 六、「売上最大」の実践

売上最大の考えを実践に即して身につけても



エルコの創立記念式典で社員に語りかける(1995年)

らうために、京セラスタイルの経営会議と営業会議を開催しました。数値や期日を明確にして、責任のある仕事を要求する。業界ナンバーワンになるというビジョンをもつ。他社より密度が濃い仕事をする。がんばっているから仕方がな

いという妥協、甘さは一切許さない。さらにそのうした行動レベルにとどまらず、人として何が正しいのかという考え方の部分を根本から問う。かつて名譽会長からご指導をいただいたように、社員がしっかりした考え方をもつように、私なりに徹底して会議の場で指導に努めました。

特にエルコは、業界内で競合他社から差をつけられていましたので、他社に負けない努力をするのと、必ずできるという信念をもって取り組むことを強く求めました。その結果、多くの人々が覚悟を決めて仕事にあたるようになり、驚くような結果を出してくれるようになりました。

松本営業所を新設したときは、千数百万円で停滞していた売上高を、七、八千万円程まで伸ばすことができました。中でも、ある営業マンは、電子機器大手の新規顧客の開拓などに努め、四十数カ月間、毎月続けて営業成績を更新してくれました。また大宮営業所の業績を伸ばしたときは、ある営業マンは従来の枠組みにとらわ

れずに関西の大手企業から受注をとり、業績を大きく伸ばしてくれました。

いずれの事例も、社員が必ずできるという強い信念をもち、新規顧客の開発に成功した結果です。業績が伸びない人は、「それなりにがんばっています」とよく言います。しかし実際には、同じお客さまばかりを回り、同じことを繰り返しているだけのことです。業績を伸ばすには、社員が必ずできるという強い信念をもち、行動を変えることが、どうしても必要なのです。

また、社員がそのような信念をもつことができるように、リーダーは指導を続けなくてはなりません。蒲生工場にいたとき、名譽会長から次のようにご指導いただきました。「組織に息吹を吹き込み続けるのがリーダーの役割だ。そうする者がいないと組織はだめになつてしまふ」。この言葉を胸に、たとえ社員とやりあうこともあつても諦めず、粘り強く指導を続けました。

こうした京セラスタイルの事業運営を貫いたため、エルコの社員には相当厳しいことを求め

ていたかもしれません。かつての名譽会長がそうであったように、社員が立ってられないほどの剣幕で叱責したこともあります。しかし事



中国の新工場を視察(1993年)

業を伸ばすには、そのようなことも必要なので  
す。

## 七、「経費最小」の実践

一方、経費を最小化するにあたっては、試作から量産までの全てを国内の外注業者に依存する高コスト体質を改め、中国での委託生産を開始しました。当初エルコは資金がなかったので、自動機を導入せず、人力によって生産拡大を図ったのです。エルコの製品であるコネクタは、寸法、精度などを考慮すると、人力ではできないという常識がありました。そうした常識にとらわれていては進歩はありません。私は現場でのものづくりの経験から、人力生産は十分可能であると考え、必要な治具を用意して展開しました。結果、コストを下げながら、月産五十万個、百万個というオーダーでの大量生産が可能となりました。

中国生産の開始と並行して、外注業者との連携強化にも努めました。業務時間外や休日でも、

外注業者からの質問に的確に対応できる、連絡窓口を設けました。また余剰品の保管が外注業者の大きな負担となっていたので、全て引き揚げ、エルコ社内で管理することにしました。そのようにして外注業者との信頼づくりに努めた結果、値下げのお願いができるまでになりました。

加えて、外注業者との取引関係の改善にも取り組みました。京セラの買収前に、公正性を欠く行為の温床となっていた外注業者の協力会、いわゆる協賛会的な組織を解散させました。また購入する資材の見積りについては、社内の技術者を中心に新たな見積り基準を作成し、それをもとに相見積りをとる方式に変更しました。こうして外注業者との取引に、公正さと緊張感をもたらししたことも、結果的にコストダウンに大きく貢献してくれたように思います。

以上のような高収益体質への改革は、一九九二年の社長就任後二年で行いました。改革は痛みを伴うものです。そんな痛みを伴う改革に五年以上かけているようでは、皆ついでこ

られなくなってしまう。名誉会長が、「すむ世界を変えるには一気呵成に取り組まなくてはいけない」とおっしゃるように、短期間で勝負をかけました。

改革を進めるにあたっては、折に触れて名誉会長から叱咤激励をいただきました。エルコの改革を進める前に名誉会長とお会いしたときは、「競合会社は非常に利益率も高いので、エルコも利益率を三〇%くらい出さないといけない」との指示をいただきました。私は思わず、「待つてください。一五%くらいでしたら、何とかできます」とお願い申し上げたのですが、名誉会長は不満げな表情をなさっておられました。

先に言ったように、エルコは一九九一年に月次決算で二回赤字を出し、同年の決算でも利益率は六%程まで落ちました。しかし、本来は一〇%程度の利益は出せる会社だと思っていました。そのため、徹底して高収益体質への転換を図れば二五%はいけるだろうと考え、お約束をしたのです。先ほどのエルコ粗利の基準値も、

それがもともになっています。ところが最終的に利益率は二五%を超え、三〇%台を記録することができました。

名誉会長に高い目標を設定していただいたおかげです。やるなら徹底的にやろう、際限のない高収益企業を目指そう、というチャレンジ精神がかき立てられ、たいへん励みになりました。

また私が京セラエルコの社長に就任してから六年目の一九九八年、『稲盛和夫の実学―経営と会計―』（日本経済新聞社）が発刊されました。今まで述べてきた改革が一段落し、制度の維持運営とさらなる採算向上にシフトしつつあった時期でしたので、私は何回となく参照し、その

七つの会計原則の血肉化に努めました。

名誉会長の教えは、本に書かれたものをただ読むだけではなかなか身につけません。とにかく書いてあることを書き出してみよう。書いていく途中に、何について書いているのかわからなくなるほど、懸命に書き出してみよう。そうすることで、組織のトップはどのように行動しなければならぬのかということが、やっと身につけてきたように思います。

## 八、「並々ならぬ努力」とは何か

ところで、冒頭に述べた「並々ならぬ努力」とは、結局何だったのか。

第二次オイルショックのとき、京セラは受注が激減し、余剰人員で草取りまでせざるを得ないという、たいへんな危機を迎えていました。そのとき、並々ならぬ努力という言葉の意味を、はじめて理解できたように思います。

このような危機的状况では、まさに並々ならぬ、誰にもできない努力に、全員で挑戦しなけ







われましたが、経営では想定外などあつてはなりません。いかなる環境変化にもビクともしない、盤石の体制を組み上げなければならぬのです。

そのような盤石の体制づくりをした上で、事業をさらに飛躍させるにはどうすればよいのか。それには、まずポイントを押さえた高い数値目標を打ち、次に具体的な戦略や道筋を示す。さらに役割を分担して、責任の所在を明確にする。そして、目標をいつまでに達成するか、期限を明確にする。そのようなストーリーを示して、迅速果敢に実行していかなくてはなりません。

また社員の共感も必要です。全社員が納得して、目標に向かって攻めていく。皆が、「なるほど。その通りだ」と得心しないまでも、やる価値はあるな、と思ってもらえるよう説得するのです。

名誉会長がおっしゃる「楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する」ということも、そのようなことかと思えます。まずやってみようと「構想」するときの気持ちは、とても楽観的なものです。しかし実際にどうやるのか具体的に「計画」するとき、問題点がつぶさに明らかになります。それを一つずつつぶし、

「実行」するときは、ありつたけの力を奮い、縦横無尽の働きをする。それがよい仕事をする方法なのだとは私は解釈しています。

リーダーにはいろいろな役割がありますが、言うなれば、皆でどれだけ成功してしまおうか、ということだと思えます。つまり勝てる戦いをしなければならぬ。そのために、今言ったようなことを意識し、実行していかなければならないのです。

## 九、現役を引退して

現役を退いて三年ほどが経ちましたが、一年が長く感じます。現役の頃は、一年は本当にあっという間で、すぐに次の正月が来たものでした。現在の一年は、そのような現役の頃より、五倍も十倍も長く感じます。

京セラという会社は、その環境、風土からして、稲盛名誉会長が手塩にかけて育ててこられたものです。確かに厳しいところはあると思います。けれどもそれは、京セラ全体が公明正大

な風土で貫かれているがゆえであり、また社員一人ひとりがつ可能性を最大限に引き出そうとするがゆえの厳しさなのです。

京セラでは、会社から社員に対して、社員のもつ可能性を育んでいこうという思いやり、または愛というべきものがあります。一方社員から会社に対して、自分のもつ可能性が期待されているという信頼感があるように思います。そのような相互に心が通い合う風土がありますので、本当に安心して仕事に没頭することができました。また自由闊達に仕事に取り組むことができました。

四十五年間、本当に密度の濃い、すばらしい時間を過ごさせていただいたと感謝しています。またその思いは、引退してからますます強くなっています。

私の人生で最大の幸運は、稲盛名誉会長に巡り会い、京セラのフィールド、磁場の中にどっぷりと身を置けたことです。これ以上の幸運はないと思います。

今号は、二つの塾長講話を掲載しています。

一つ目は、昨年十月末に行われた日経フォーラム「世界経営者会議」(主催：日本経済新聞社)におけるご講演です。「ビジョン」「ミッション」「フィロソフィ」「システム」という四つの観点から経営者が備えるべきリーダーシップについてお話しされています。世界の一流経営者に向けて語られたその内容は日本航空再建に携わられたご経験に基づき具体的事例を豊富に挙げられており、会議のテーマでもある「混迷の時代に克つリーダーシップ」にふさわしいものでした。

二つ目は、「日本航空を再建に導いた心のあり方」と題し、純粹で美しい心をもって一生懸命に困難に取り組むことで、人智を超えた偉大な力の支援を得ることができたという塾長のご経験をお話しいただいたものです。盛和塾の各地区の世話人の方たちが一堂に会する「全国世話人会」の場で塾長が説かれたのは、人生における「心のあり方」の大切さであり、ご出席の塾生の方たちから、盛和塾生として、人間としての心のあり方を教えていただいた、という声がかれました。

この日本航空再建にまつわる二つの講話を、続けて読むことで伝わってくるのは、今世間で注目されている再建の手法(「ビジョン」「ミッション」「フィロソフィ」「システム」)を構築し運用する仕組み)だけでは再建は成しえなかった、ということなのです。私利私欲を抑え、世のため人のために全身全霊で取り組むことで心が浄化され、美しい心になります。その美しい心が周囲の共感と協力を呼び、想像以上のすばらしい結果を導い

てくれるのです。

本年三月末で日本航空の取締役を退任された塾長が経営の現場を離れ、しみじみと思われていることが「心のあり方」の大切さです。今、それを広く伝えるため、盛和塾を通じて全国各地で市民フォーラムを開催し、塾長が一般市民の方々へお話しされる機会が増えていきます。そんな塾長の思いを端的に表した次の言葉が印象に残りました。

「人間の心のあり方くらい人生において大事なことはないと思います。産業者であれ、政治家であれ、官僚であれ、あらゆる階層、立場の人々の心が、皆そのように純粹で美しいものに変わっていくならば、現在混迷を極めるこの人類社会も、大きな転換を迎え、すばらしい世界に生まれ変わっていくと私は信じています(本誌掲載講話より)」

(本誌編集委員長・諸橋賢二)

〔盛和塾 通巻二〇号二〇二三年六月十日 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

2-8450 京都市伏見区竹田烏羽殿町九

61 稲盛ライブラリー七階

TEL 〇七五―一六〇四―一六〇五〇

●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

盛和塾ブラジルツアー特集

【塾長講話】

盛和塾へブラジルへ塾長例会講話より

「なぜ経営に哲学が必要か（企業を成長発展させ、繁栄を持続させるフィロソフィ）」

【稲盛哲学、親から子へ（ブラジル塾生）】

ブラジル移住、苦難の日々を乗り越えて子から親へ、親から子へ交わされた感謝の念。稲盛哲学を通してつながった親子の絆。

塾長も心揺さぶられた感涙のメッセージをご紹介します。

【ミニ経営体験発表】

① 矢野 敬崇（ブラジル）

Sanwey Ind.de Containers Ltda

「梱包用大型バッグ製造」社長

② マルシオイデリハ（ブラジル）

CAISP Coop Agric de Ibuiruna Sao Paulo

「農場経営」社長

③ マウロデアンドラーデ（ブラジル）

Gesplan Assessoria Contabil

「会計業務サービス」取締役社長

【経営体験発表】

① マルシオ 正俊 長谷川（ブラジル）

Groupo Hasegawa 「農場経営」取締役社長

② 村田 忠嗣（静岡）

株式会社かいけい村「税理士事務所」代表取締役社長

② 穂積 輝明（横浜）

株式会社 カンデオ・ホスピタリティマネジメント

「ホテルマネージメント業」代表取締役社長

四号連続JAL特集 最終回

反響をいただいています四号連続企画もいよいよ最終回

善き思いの循環が織りなすもの

稲盛塾長の善き思いに触れて、応援に動き出した盛和塾生。

盛和塾の勉強会に参加し、善き思いに触れた日本航空社員たち。

善き思いが心を変えてゆく場面をクローズアップします。

【あの日あの時、稲盛和夫氏】

JAL 大西賢会長と植木義晴社長が語る

稲盛塾長との千百日間

機関誌「盛和塾」一二二号は二〇一三年八月十日発行です。

# 「今ここに生きる塾長の一言」

## 地味な努力を積み重ねる

盛岡市でデイサービス、老人ホームなどの介護事業を創業して10年目になります。お客様ゼロの状態から少しずつ利用者を増やし、小さな事業ではありますが、真面目に、コツコツと活動することを続けて今に至ります。創業からしばらく、人を育てる能力に乏しい私の悩みは職場のひどい人間関係でした。私の至らなさが伝わったのか、職員の素行不良やいざこざが絶えず、入っては退職を願い出る者が後を絶ちませんでした。そのたびに手足をもがれるような苦痛と無念さを味わってきたのです。世の経営者はこのような悩みにもどのように向き合っておられるのだろうかと思い、救いを求めていたとき、盛和塾と塾長著書『生き方』に出会いました。そこで塾長から「どんな仕事でも一歩一歩コツコツと地味な努力を、誰にも負けない熱意をもって続けていくことで、道は必ず開かれていく」という、能力ではない努力と考え方の大切さを教えていただきました。

それから、人材育成に励むべく職員にはフィロソフィを直に学んでもらおうと機関誌を読む学習をしてもらいました。当初、彼らからは「ウチに関係ない稲盛さんの考え方を学ぶ必要などない」「理事長が一人でやればいい」等々強い反発はありましたが、「共に働く仲間どうし一体感を持って仕事をしたい。経営者も未熟な存在だからこそ、お互いに心を高める勉強をしていこう」と諦めずに訴え続けました。

転機になったのは「ちえのわ福祉経営システム」と名付けたアメンバー経営の導入でした。お年寄り・職員とその家族を守るために経営基盤を盤石にする、という意義目的を何度も何度も切々と説きまわりました。すると、ガラス張り経営で現状を理解した職員が、全員参加の経営を掲げ、目標と情報を共有する風土が生まれ、職員同士の関係が良くなりました。採算を考えながら、より積極的に仕事に取り組むようになり、説き続けてきたフィロソフィも作用して職員が頼もしく成長してくれているのが感じられるようになりました。

法人としてはまだまだこれからの発展途上ですが、能力がない私には、塾長の哲学をとにかく地味な努力を重ねながら身につけ、強烈に信じて実行していくしか、この法人の生き残る道はないと思います。塾長の存在そのものが生きた教科書であり、塾長に少しでも近づき、そしていつかお礼の報告とご恩返しができることを願っております

釜石 進〈盛和塾盛岡〉

特定非営利活動法人 ちえのわ福祉会 理事長