

# [盛和塾]

# 124

平成25年 2013年  
12月号 通巻124

## ◎ 塾長講話

[第119回]

企業統治の要諦 —従業員をモチベートする—

[第120回]

すばらしい親子関係を築くために

—盛和塾ブラジルに学ぶ—

## 2013稲盛和夫経営哲学成都報告会特集

### ◎ 稲盛和夫経営哲学成都報告会 講演

稲盛哲学に関する十一の質問と回答

曹 岫雲 稲盛和夫(北京)管理顧問有限公司 董事長

### ◎ 稲盛和夫経営哲学成都報告会 経営体験発表

[I] 稲盛哲学の実践 心の明かりを照らし出す

林 朝陽〈重慶〉重慶耐德工業股份有限公司 董事長

[II] 愛を伝えていく

嚴 心鏞〈台湾〉稻禾餐飲國際股份有限公司 總經理

[III] 稲盛哲学は心を変え、運命を変える

—瀋陽「天広投資」の稲盛哲学の実践

鄭 広文〈瀋陽〉瀋陽天広投資有限公司 董事長

[IV] 家族企業、良識を継承する

龔 臣〈山東〉深圳市芳子美容股份有限公司 總經理

[V] 敬天愛人

石 華山〈広東〉江門市地爾漢宇電器股份有限公司 董事長

[VI] 成功の方程式による企業経営の分析

徐 万剛〈成都〉四川伊誠不動産經紀有限公司 董事長

---

# THE VOICE

---

## 塾長理念

---

●

### 従業員を幸せにしていくためだけに

●

経営者は自分の会社を守って、発展させていく役割があります。それは何のためかという、会社の中には従業員がたくさんおりますから、従業員の生活を守っていくために会社を守り、かつ伸ばしていくのです。これこそが経営の目的です。もっと極端に言いますと、経営者というのは、従業員を幸せにしていくためだけに会社を守り、伸ばしていくという使命を持っているのです。それ以外にはないと言ってもいいでしょう。

『経営者とは 稲盛和夫とその門下生たち』日経BP社刊

# [盛和塾] 124

平成 25 年 2013 年  
12 月号 通巻 124 号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念	※2	従業員を幸せにしていけるために
THE EXCELLENT OPINION 塾長講話—第119回	2	企業統治の要諦 —従業員をモチベートする—
塾長講話—第120回	154	すばらしい親子関係を築くために —盛和塾ブラジルに学ぶ—
2013 稲盛和夫経営哲学成都報告会特集① 講演	28	稲盛哲学に関する十一の質問と回答 曹 岫雲 稲盛和夫(北京)管理顧問有限公司 董事長
2013 稲盛和夫経営哲学成都報告会特集② 経営体験発表	44	[I] 稲盛哲学の実践 心の明かりを照らし出す 林 朝陽(重慶) 重慶耐德工業股份有限公司 董事長
	62	[II] 愛を伝えていく 嚴 心鏞(台湾) 稻禾餐飲國際股份有限公司 總經理
	82	[III] 稲盛哲学は心を変え、運命を変える —瀋陽「天広投資」の稲盛哲学の実践 鄭 広文(瀋陽) 瀋陽天広投資有限公司 董事長
	100	[IV] 家族企業、良識を継承する 龔 臣(山東) 深圳市芳子美容股份有限公司 總經理
	118	[V] 敬天愛人 石 華山(広東) 江門市地爾漢宇電器股份有限公司 董事長
	130	[VI] 成功の方程式による企業経営の分析 徐 万剛(成都) 四川伊誠不動産經紀有限公司 董事長
2013 稲盛和夫経営哲学成都報告会特集③	148	伊誠不動産社員大会
編集後記	176	
[盛和塾] 広報室	※3	
「今ここに生きる塾長の一言」	※4	全従業員の物心両面の幸福を追求する 白谷 旗世彦(盛和塾北大阪) 大津毛織株式会社 代表取締役社長

# 「企業統治の要諦

## — 従業員をモチベートする —

はじめに

ただいまご紹介をいただきました、稲盛でございます。

盛和塾「成都」の塾生の皆さんの多大なるご尽力のもと、稲盛和夫（北京）管理顧問有限公司が主催する「二〇二三稲盛和夫経営哲学（成都）報告会」に、多数の中国企業家の皆さん、また日本の盛和塾生の皆さんにご参加をいただき、誠にありがとうございます。

私はこの経営哲学報告会において、半世紀に

わたる経営を通じて体得した、自らの経営の考え方と方法を系統的にお話ししていこうと、二〇一〇年より、努めてまいりました。

北京での「なぜ経営に哲学が必要か」と題した講演を皮切りに、青島で「経営十二カ条」、広州で「アメーバ経営」、大連で「京セラ会計学」、そして、昨年は重慶において「リーダーの資質」について、それぞれお話ししてまいりました。

それらの講演を通じ、経営における哲学の重要性、経営の原理原則、また経営管理の考え方と仕組み、さらにはリーダーの果たすべき役割について説いてまいりました。



本日は、こうした一連の講演に引き続き、「企業統治の要諦」と題して、企業を治めるにあたって、経営者は従業員をいかにモチベートするべきか、ということについて、お話し申し上げます。

なぜなら、それは小さな企業を大きく発展させるための第一歩であると同時に、大きくなった企業を維持し、さらに成長させていくために不可欠な要素であり、経営における永遠の命題であると考えるからであります。

中国の国家工商行政管理総局の発表によれば、中国企業のおよそ半数が、創業してから5年以内に消滅しており、さらに民間企業に限れば、その平均存続期間は三・七年という、極めて短命であるそうです。このことからわかるように、企業を永続的に発展させることは、決して容易なことではありません。

本日この場には、従業員数十名の小さな会社から、数千名を擁する大きな会社まで、様々な規模の企業経営者の皆さんがお集まりのことと存じますが、いずれの皆さんにおかれても、共

通して悩まれているのは、「従業員をモチベートし、企業を燃える集団とし、成長発展させ続ける」ことであろうと推察いたします。

そこで、まだ零細企業にすぎなかつた京セラを創業してから、今日にいたるまでの、私の実際の経験をご紹介しながら、経営者は従業員と如何に接するべきかについて、今からお話ししようと思います。

## 従業員をパートナーにする

さて、企業経営で最も零細な形態は、自分一人、あるいは奥さんと二人で事業を行う、家内工業、個人商店のようなケースですが、それではいくらがんばっても、伸び代はたかが知れています。事業を拡大していくには、どうしても社員を雇用しなければなりません。一人でも二人でも社員を採用し、彼らと一緒に仕事をし、成長発展をめざしていくのです。

そのような場合に、「雇用主として経営者は、「月々にいくらの給料を出します」と条件を提

示し、従業員はその条件で自らの労働力を提供することに同意するわけですから、それは雇用契約に基づくドライな労使関係であり、本来、両者は共同で経営に携わる仲間ではありません。

しかし、経営者一人でいくら努力をしてみたところで、自ずから限界があります。特に零細企業では、他に頼るべき人がいないわけですから、そのわずかな従業員を「共同経営者」としていかなければなりません。自分と同じ気持ちになって、仕事にあたり、事業を支えてくれる。まさに自分と一心同体になって仕事をしてくれる共同経営者とすることが、どうしても必要になってくるのです。

一人であれ二人であれ、人を雇用したときには、その人を共同経営者として迎え入れ、「あなたを頼りにしている」という言葉をかけ、日々そのような姿勢で接することが必要になります。

そんなことをすれば、従業員になめられはしないだろうか、つい思いがちですが、そうで

はありません。「私はあなたを頼りにしていません」と、真正面から従業員に言い、そう接するということが、社内の人間関係を構築する第一歩になります。

「皆さん、私と一緒に頑張って、会社を発展させていこうではありませんか。そのために全面的に協力してください。私は皆さんと、兄弟あるいは親子のような気持ちでともに仕事をしていこうと考えています。単なるサラリーマンを超えた、そういう思いでともに仕事をしていきましよう」と、面と向かって言わなければならぬのです。

まずは、この「あなたを頼りにしている」という言葉が、また経営者が従業員を共同経営者として捉えているという姿勢が、従業員をモチベートしていくことになるはずで、このことは、特に小さな零細企業にとって、非常に大切なことです。

私も、京セラを創業して間もない頃、様々な機会を見つけては、胸襟を開いて、会社をこうしたいという自分の考えを、従業員たちに話す

ように努めました。それは、やはり従業員を経営の共同経営者と考えていたからです。共同経営者であるからには、私の考えを理解してもらわなければなりません。

そして、そのような私の思いがあったからこそ、従業員も真摯に私の話の話を傾けてくれました。「この社長にならついていこう。会社の待遇は決してよくはないけれども、この人となら生涯をともに歩んでもよいのではないか」という気持ちが生えてくるくらい、強固な人間関係を企業内につくっていかうと、私は懸命に努めたのです。

決して待遇はよくない、そのくせ仕事は厳しいけれども、社長の期待を強く感じて、「条件だけで言えば、もっとよい会社があるけれども、そこへ行くよりは、零細企業であっても、この会社でがんばりたい」と、従業員が思ってくれるようにしていかなければなりません。

「社長がそう仰ってくれるなら、私も全力をあげて手伝いましょう」と、従業員が心の底から言ってくれるような、心と心で結ばれた関係

をつくるのが、小さな会社を発展させていくとするとときに、まずは必要になることです。

皆さんは、従業員に給料も払っていますし、ボーナスも払っていますが、そのような利害関係を超えて、経営者である皆さんに何としてもついていくという従業員との関係を企業内につくらなければ、会社というものは決して立派になっていきません。

心と心が通じあった関係、まさに一体感をもった会社、そういう組織をつくっていく、これが企業統治の第一歩です。

## 従業員を自分に惚れ込ませる

しかし、そのように努めても、信頼していた従業員が会社を辞めてしまうということがあります。そのようなことが、経営者にとって一番悲しいことです。「この男こそは」と思って期待し信頼し、一定の仕事を任せていた人間が、いとも簡単に辞めていってしまふ。

社長としては、まるで自分を否定されてし



まったような思いさえいたします。「こいつは、今後も会社を支えてくれる」とあてにし、目をかけていた男が、会社を見限って去っていく。それは、真剣に日々経営に当たっている経営者ほど、寂しくやるせない思いがするはずです。

そのようなみじめな思いをしないよう、いや従業員との強い絆に気づき、経営者として心から感動することができくらいいの、心と心で結ばれた人間関係をつくっていくことに、何としても努めていかなければなりません。

そのことを改めて痛感する出来事がありました。それは、私がゼロから立ち上げたもう一つの会社である第二電電が、新生KDDIとして五周年を迎えた頃のことです。

京セラがまだ零細企業であったときに入社し、懸命に働いてくれ、その後KDDIに向向し、経営幹部として定年を迎えた、京セラやKDDIの発展に功労のあった人たち四、五人が集まり、私たち夫婦を旅行に招待してくれたことがありました。

ゴルフをし、旅館で一泊するというスケジュールでしたが、夜に謝恩会を催したいというので、お受けして、お酒を飲みながら、みんなとしみじみ話していたのです。そのとき私は、彼らに次のように言いました。

「名もない京都の零細企業であった京セラに、

みんな入社してくれた。当時、大学を卒業しながら、零細企業の京セラに入ったということは、よほど他にいくところがなかったのではないかと『割れ鍋に綴じ蓋』というように、当時の京セラに似合った者しか集まってこなかったはずだ。そんな出来損ないの連中が集まり、懸命にがんばって、今日の京セラになった」

そのように話したところ、彼らが言うには、やはり当時は、「京都セラミックなどという会社なんて聞いたことがない。その会社は大丈夫なのか。もう少しマシな会社に行った方がいいのではないかと」と、友だちや家族から、真顔で心配されたそうです。

しかし、彼らはこう言ってくれました。

「確かに、将来に不安もあったけれども、稲盛さんにお目にかかり、この人だったらついていこうと思ひ、ただその一心でがんばってききました」

今は、彼らは相当の資産家になっています。上場前は、京セラの株式を額面で分けていましたから、それが化けて、今はみんな大資産家に

なっているのです。だから、こうも言っていました。

「私は今六十五歳になりましたけれども、家内も子供たちも悠々自適で幸せに過ごせています。あなたに出会えたことが、こんにちをつくったのです」と、みんな本当に京セラで過ごした人生を喜んでくれているのです。

しかし、私は言いました。

「だけどな、あんたなんか偉いんだよ。ボロ会社の京セラに来て、なおかつ経営の経験も実績もない、三十歳そこそこの若造の私を信じて、苦労を苦労とも思わず、ただ一心不乱に生きてくれた。だからこんにちがあるのだし、それは私があげたものではない。あんたたちが自分自身でつくってきたものなんだよ」

すると、彼らはこうも言ってくれました。

「いえ、私たちは本当に幸せです。あの当時、少しマシな会社に入って、はじめは威張っていた連中の中には、今では尾羽打ち枯らし、みじめな思いをしている者もいます。同窓会に出れば、そういう彼らから、『おまえはええなあ、

ええなあ』とうらやましがられます。誰に会っても、おまえはなんと幸せな人生だなあと言えるのです」

「それも、若い頃から夜もろくに寝ないで、休日も満足にとらず、ただただ稲盛さんを信じて、一緒になって懸命に働いてきたことが、こんにちのすばらしい人生をつくってくれたのです」

このように話してくれました。創業して間もない、未だ零細企業の京セラに入社してはみたものの、すぐに辞めていった人はたくさんいました。そのなかで、最後まで残ってくれた人たちが、四十年ほどたつて、わざわざ謝恩会を開いてくれ、しみじみとこのような話をしてくれるのです。

こういう人たちを、つくらなければならぬのです。このような人間関係を、経営者である皆さんが、企業内につくりあげていかなければならないのです。社長であるあなたに惚れ込んで、どこまでもついてきてくれる人たちをつくり、そのようなすばらしい人間関係をベースと

して、会社を発展させ、彼らを幸せにしていかなければならないのです。

これが、皆さん企業経営者の務めです。

全幅の信頼を置いて、経営者であるあなたに従業員がついてきてくれる、それは従業員が社長であるあなたに惚れ込んでいるということですから。まずは、従業員をして、社長である皆さんに心底惚れ込んでもらわなければなりません。

では、惚れてもらうためには、どうすればいいのか。簡単なことです。己を愛していたのでは、誰も惚れてくれません。己を空しくして、自己犠牲を払って、従業員のことを最優先に考えるのです。そうしてあげるから、みんな惚れ込んでくれるのです。

「従業員に惚れてもらう」とは、言葉を換えて言えば、聞こえはよくありませんが、従業員をたらし込んで、自分の共同経営者に仕上げていくことなのです。そして、そのためには、経営者自身に自己犠牲の姿勢が必要です。

それは、従業員の誰よりも懸命に努力するという、経営者として仕事にあたる姿勢でしょう

し、仕事が終わった後に、わずかであっても身銭を切つて、従業員を労つてあげるといったような、相手を思いやる姿勢でもあるでしょう。そのような自己犠牲をもって、従業員の心を動かすことが、まずは前提です。



## 仕事の意義を説く



もちろん、それだけで事が足りるわけではありません。京セラ黎明期、私は従業員の心情に訴えるだけでなく、いわば理性をもつてしても、従業員のモチベーションを高めることに懸命に努めました。

それは、「仕事の意義」を説くということでした。このことも、中小零細企業の従業員にとつて、大いにモチベーションアップになることです。創業期の京セラが、まさにそうでした。

現在では、京セラはファイナセラムックス業界のトップ企業として、高度な技術を有するハイテク企業だと考えられています。確かにそうなのですが、ファイナセラムックスの製造現場

は、そんなハイテクイメージとは少し異なるものです。特に創業期の京セラは、間借りの古い木造社屋である上に、そんな雰囲気はみじんも感じられませんでした。

ファインセラミックスの原料として使われる金属酸化物は、細かい微粒子です。それを調製する原料工程、プレスなどで形をつくる成形工程、また焼き上がった製品を寸法通りに加工す

る研削工程などでは、どうしても粉末が現場に飛散することになります。

また、成形した製品を焼き上げる焼成工程は、千数百度という高温で焼き上げます。千七百

度を超す高温になると、炎は赤ではなく真っ白で、作業用のメガネをかけなければ炉の中さえないのけません。そのような高温ですから、夏場などはたいへん過酷な労働環境になります。

つまり、ファインセラミックスといっても、たいへん地味でつらい仕事なのです。ですから、従業員を雇い入れ、仕事に従事してもらおうと、すぐに粉まみれ汗まみれになってしまい、彼らはとても高度な技術を要し、意義ある仕事だとは思ってくれないのです。

私が最初に勤めた松風工業という碍子<sup>がし</sup>製造会社<sup>がし</sup>に、後に京セラの創業メンバーとなる人たちが入ってきました。私は彼らの仕事への意欲を何としても高めなければならぬ、モチベーションを高く維持しなければならないと考えました。

そのために取り組んだのが、仕事の意義を説くことでした。仕事が終わった夜に、いつも彼らを集め、次のような話をしていました。

「皆さんは、日がな一日、粉をこねたり、形をつくったり、焼いたり、削ったり、単調でつ



まらない仕事だと思っているかもしれないかもしれませんが、決してそうではありません」

「今、皆さんにやってもらっている研究は、学術的に意義あるものです。東大の教授でも京大の教授でも、無機化学に携わる先生方は誰も、この酸化物の焼結という実用研究に手を出していません。今、我々はまさに最先端の研究をしており、たいへん意義ある仕事なのです」

「また、今取り組んでいるテーマは、世界中でも一〜二社だけが取り組んでいるという、まさに最先端の研究開発なのです。この研究開発が成功すれば、こういう製品に使われ、人々の暮らしに大いに貢献することになる。そんな社会的に意義ある研究開発が成功するかしないか、それが皆さんの日頃の働きによって決まるのです。ぜひ、よろしく頼みます」

毎晩、そういう話をしていました。

ただ単に「乳鉢でこの粉とこの粉をすり合わせなさい」としてしまえば、何のモチベーションも湧いてきません。ですから、その粉を混ぜるといふ行為が、どれくらい意義あることなの

かということ、じょんじょん 諄々と話をしていたわけです。

当時は一九五〇年代、戦後まだ十年ほどしか経っていない頃で、たいへんな不況でもありました。そんな日本がまだ貧しく、就職もなかなか難しいときに、高校を卒業して、何とか会社に入ったものの、ただ毎月のサラリーさえもらえればいい、という人たちがほとんどでした。

しかし彼らも、自分のやっている仕事に意義を見出せば、気持ちが高ぶり、持てる力を最大限に出してくれるはずです。そう考えて、私は仕事が終わった後に、毎晩彼らを集めては、仕事の意義を説いていったのです。

## ビジョンを掲げる

この仕事の意義を説くということ、また最初にお話した、自己犠牲の姿勢をもって、経営者である私に惚れ込んでもらうということは、大きな効果を発揮しました。そして、従業員のモチベーションをさらにアップさせるために、

私が入り組んだことが、「ビジョン」を掲げるということでした。

私は、京セラがまだ中小零細企業であったときから、夢を語り続けました。

「私たちがつくっている特殊なセラミックスは、世界中のエレクトロニクス産業が発展するために、どうしても必要になる。それを世界中に供給していこう」

「そうすることで、ちっほけな町工場で始まったけれども、私はこの会社を、町内で一番、つまり原町一の会社にしようと思う。町内一になったら、中京区一になろう。中京区二になったら、京都一になろう。京都一になったら日本一になろう。日本一になったら世界一になろう」

京セラは、京都市中京区西ノ京原町という地で創業しました。ですから「原町で一番」といったわけですが、間借りの社屋で、従業員数十人、売上も年間一億円もない零細企業のおかげから、「日本一、世界一の企業になつていこう」と、ことあるごとに従業員たちに話していたのです。

しかし実際には、最寄りの市電の駅から会社

に来るまでのわずかな距離に、京都機械工具という大きなメーカーがありました。朝から晩までトンカチ、トンカチと音がして、いかにも活況を呈していました。自動車の整備に使うスパナやペンチなど車載工具をつくっていた会社でした。こちらは木造の倉庫を借りて、ヒョロヒョロと操業を始めた、できたばかりの会社でしかありません。

ですから、町内で一番になろうといつても、従業員たちは「会社に来るまでに通る、あの会社よりも大きくなるはずがないではないか」という顔をして、聞いているわけです。かくいう私自身も、言い出した当初は、本当にできるとは思っていないのです。

ましてや「中京区一になろう」と言ってみたものの、中京区には後にノーベル賞受賞者を出した、上場企業の島津製作所がありました。分析機器では世界的に有名な会社でした。中京区一になるには、その島津製作所を抜かなければなりません。それはもう、とても不可能な話でした。

それでも、「中京区一になるんだ、京都一になるんだ、日本一になるんだ、世界一になるんだ」ということを、私は倦まず弛まず、従業員に説き続けていったのです。

すると、初めは半信半疑であった社員も、いつしか私の掲げた夢を信じるようになり、その実現に向けて力を合わせ、努力を重ねてくれるようになったのです。また私自身も、そのことを確かな目標とするようになっていきました。

その結果、京セラは、ファインセラミックスの分野では、先行する巨大企業を凌駕し、世界一の企業に成長するとともに、多くの事業を展開し、売上が一兆円を超えるまでに成長していったのです。

企業に集う人々が、共通の夢、願望を持っているかどうかで、その企業の成長力が違ってくる。すばらしいビジョンを共有し、「こうありたい」と会社を集う従業員が強く思えば、そこに強い意志力が働き、夢の実現に向かって、どんな障害をも乗り越えようという、強大なパワーが組織に生まれてくるのです。

この夢、願望に至るパワーの原動力こそが、「ビジョン」なのです。「会社をこのようにしたい」というビジョンを描き、それを従業員と共有し、そのモチベーションを最大限に上げていくことが、企業を発展させていくにあたり、大きな推進力になるわけです。



### ミッションを確立する



そして、そのモチベーションを、さらに揺るぎないものにするのが、「ミッション」です。言葉を換えれば、会社の使命を明らかにし、それを従業員と共有するということです。

私がこのミッション、つまり京セラという会社の使命について理解することになった契機は、会社が始まって三年目、京セラが未だ中小零細企業であったときの社員の反乱事件でした。

創業二年目に採用した社員十人ほどが、一年くらい働いてくれ、ようやく戦力になった頃のことです。当時の手帳を調べてみると、創業三

年目の一九六一年四月二十九日、ちょうど昭和天皇の誕生日で、祝祭日でした。その日も休日出勤をしていたのでしょうか、私のところに突然、彼らがやって来ました。

「ボーナスはいくら以上ほしい。昇給率は毎年これだけ以上を約束してほしい。立派な会社だと思つて入社したのに、できたばかりの吹けば飛ぶような中小企業だったので、我々はいへん不安に思っている。経営者であるあなたが保証してくれないければ、我々は全員、会社を辞める覚悟だ」と迫つてきたのです。

そのとき私は、「そんなことが約束できるはずがない」と言つて、会社が置かれている状況を説明しました。しかし、納得させることができず、話し合ひは三日三晩、私の自宅にまでおよびました。最終的に私は、「将来のことまで約束することはできないけれども、必ずみなさんが喜んでくれるようにするつもりだから、私を信用してくれ」と言つて、何とか収拾を図ることができました。

実は、京セラを創業するにあつて、私は、

その創業の目的を「稲盛和夫の技術を世に問う」ためと位置づけていました。

それなのに、一部の社員たちが、「昇給をどうしてくれる、ボーナスはどうしてくれる」と言つて、待遇保証を求めてきたものですから、私は愕然としました。

当時、鹿児島の実家は、たいへん困窮していました。私は七人兄弟の上から二番目なのですが、親や兄弟にたいへんな負担をかけて、大学まで行かせてもらいました。それだけに、就職したら、少しでも経済的な支援をしなければならぬと考え、実際にわずかばかりでしたが、毎月仕送りをしていました。

そんな親兄弟の面倒すら満足に見ることができていないのに、縁もゆかりもない赤の他人から、「自分たちの将来にわたる生活を保証してくれ」と言われ、私は戸惑つたのです。

「こんなことなら、会社をつくるんではなかつた。一介のサラリーマンでいいから、どこかの会社に勤めて、自分の技術をもつと生かした方がよいのではないか」と正直思つたほどでした。

しかし、よくよく考えた末に、従業員の生活を守るからこそが、会社の目的であるということに思い至り、そうであるならばと、一気につくりあげたのが、「全従業員の物心両面の幸福を追求する」という一節で始まる、京セラの経営理念でした。



自分の技術者としての理想を捨てて、当時、わずか六十名ほどしかいなかった全従業員の物心両面の幸福を追求することを、経営の目的にしようとしたのです。また公器としての企業の責任を果

たすために、「人類、社会の進歩発展に貢献すること」という一項を加え、経営理念としました。

そのような経営理念を策定し、全従業員に「京セラは今後、この理念にうたわれたことを、経営の目的とします」と宣言したのです。

この理念をつくったことは、従業員のモチベーション向上に大きく貢献しました。

京セラを稲盛和夫の技術を世に問う場としていれば、私自身は意気に燃え、ひたむきに研究し、新製品を次から次へと開発していったことでしょう。しかし、従業員にしてみれば、「稲盛和夫の技術を世に広め、稲盛和夫を有名にするために、我々は働かされているのか」と思うに違いありません。

また仮に、会社が発展を遂げたとしても、それは稲盛和夫個人の資産が増えていくだけではないかと考えることでしょう。そうした会社の目的が、個人の私利私欲に帰結するような企業では、従業員はモチベーションを高めようがありません。

この経営理念を定めた当時、私はそれが、「大義名分」を備えているとは思っていませんでした。しかし、今から思えば、すばらしい大義を伴っていたのです。

「大義」とは、一般に辞書によれば、「人のふみ行うべき重大な道義」と定義されています。ならば、それは「私」を離れた「公」のために行うべきことでなければなりません。「全従業員の物心両面の幸福の実現」という会社の目的は、経営者の私利私欲を超えた、従業員のためという「公」のものであり、まさに「大義」なのです。この「大義」というものが、人を動かす大きな力を持っているのです。

全世界の平和を実現するといった壮大な目的ではありませんが、ここに集う従業員を幸福にしていきたいという企業目的には、私利私欲を超えて、企業に集うみんなが心の底から共感し、共有することが可能でした。また、ここにやましいことは一切ありませんから、経営者である私自身も、この目的追求のため、一切の躊躇なく取り組むことができるのです。

このことが京セラの今日に連なる企業風土の基盤をつくったのです。全社員で共有でき、そのモチベーションアップにつながるような、公明正大な企業目的を持つということが、企業統治にあたって一番大事なことです。



## 第二電電創業の大義名分



第二電電（現KDDI）の創業も同様でした。当時、四兆円を超える売上を誇っていた日本の電電公社（現NTT）という巨大企業に対して、まだ二千億円ほどの売上しかない京セラの挑戦でしたが、第二電電が今日のKDDIに至るまで成長発展できたのは、その起業動機が大義に基づいていたからです。

通信事業が自由化されたとき、電電公社に対抗しうる日本の大企業が新会社をつくり、競争をして何とか通信料金を安くしてくれないものかと願っていました。巨大なNTTを恐れ、どこも挑戦しようとはしません。

このままではNTTの独占が続く、あるいは

形ばかりの競争会社ができたとしても、情報化社会が到来したときに、その通信料金の高さによって、日本が立ち遅れることになるであろうことを、私は危惧しました。

そして、ベンチャー企業である京セラが名乗りを上げ、NTTに挑戦することにしたのです。あくまでも「国民のために電気通信料金を安価にしたい」という純粹な思いから第二電電をつくったのであり、いわば大義名分から企業を立ち上げたわけです。

ですから、私は第二電電の従業員たちを集め、「国民のために通信料金を安くしよう。そういう壮大なプロジェクトに参画することは、皆さんの人生を意義あるものにするはずです。百年に一度あるかないかという、この一大社会改革が行われる瞬間に居合わせた幸せに感謝し、それをやり遂げよう」と訴えていったのです。

一方、京セラの後に手を挙げた国鉄は、「自分たちには鉄道通信の技術があり、通信技術者もいる。また、東名阪に通信幹線を引くには、新幹線の側溝に光ファイバーを置きさえすれば

よい。また、国鉄に出入りする業者を中心に顧客を確保することも簡単だ。京セラが主体の第二電電より、すべての面で有利だ」と考え、日本テレコムを設立しました。

また、日本道路公団、トヨタ自動車を主体とした日本高速通信は、旧建設省の後ろ盾がある上に、こちらも東名阪の高速道路に光ファイバーを引けば簡単にインフラが整い、またトヨタの強力な営業力もあるということで設立されました。

つまり、第二電電を除く二社は、大義名分からはではなく、いわば損得勘定からの事業開始ではなかったかと思えます。

この三社は激しい戦いを市場で繰り広げましたが、結果として、JRは日本テレコムを売却してしまいました。また、道路公団、トヨタがつくった日本高速通信は、現在ではKDDIに吸収されています。

今では、新電電三社の中で、第二電電を存続会社とするKDDIだけが、NTTに次ぐ総合電気通信事業者として成長を続けているわけで

す。技術があり、資金があり、信用があり、営業力があるという、すべての条件がそろった会社があまくいかず、大義名分はあるものの、資金も技術も何もなかった第二電電だけが成功しているのです。

このことは大義名分のある会社の目的を立てることが、事業を行うにあたって、いかに大切かということを証明しているのではないかと思っています。



## 太陽光発電事業の大義名分



さらに、京セラが長年取り組んできた、ソーラーエネルギー事業も同様です。現在、世界のソーラーエネルギー市場は急速に拡大しています。メガソーラーの計画も目白押しで、各国のメーカーが入り乱れ、激しい市場競争を繰り返しています。

しかし、われわれ京セラは、三十年以上も前から、世界に先駆けて、太陽電池の開発、量産化に取り組んできました。また、太陽光発電協

会という、日本で太陽光発電の普及活動を行う団体があり、私は初代会長に就任し、以来十二年間もその職にあり、黎明期の太陽電池の普及啓蒙に努めてきました。

各国の補助金制度が整備され始めた近年になって、太陽光発電事業もようやく軌道に乗り始め、一斉に各社が参入してきたのですが、京セラはずっと前から、辛酸をなめつつ、この事業の立ち上げに、業界の先頭に立って取り組んできたのです。

この太陽光発電協会が二十周年を迎えるにあたっての記念シンポジウムがあり、ソーラーエネルギー事業に日本で先駆けて取り組んできた私に講演をしてほしいとのことで、業界関係者、学者など数百人を前にして、私は次のような趣旨の話をしました。

「昨今、時流に乗って太陽光発電が伸びてきたことは、喜ばしいことですが、単に時流に乗って事業をしていては、長続きしないはずですね。太陽光発電事業をやるのかという大義名分を持つことが大切ではないでしょうか」

そのように話をしたのですが、太陽光発電事業の大義名分とは、エネルギー問題や地球環境問題に貢献することです。

今後、近未来に地球上の石油資源や天然ガスは枯渇こかつしてしまふことでしょう。また、化石エネルギーの使用量を削減し、温室効果ガスの排出を減らさなければ、地球温暖化に歯止めをかけることはできません。

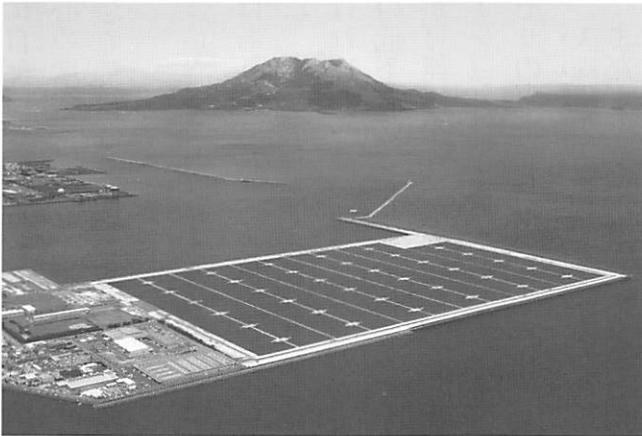
つまり、人類に必要なエネルギーを確保し、大切な地球環境を守ること、人類の持続的発展をはかるために、私たち京セラは太陽光発電事業を長年にわたり育ててきたのです。このような大義名分があればこそ、毎年、赤字が続くなかにあつても、執念のように闘志を燃やし続け、事業を存続することができ、近年になって、ようやく花開くことができたのです。

## あらゆる事業で大義名分を掲げる

私は京セラの幹部が一堂に会した会議の場で、「京セラの全部門において、大義名分を掲

げるべきだ」と話したことがあります。

京セラという企業には、今お話ししたように、「全従業員の物心両面の幸福を追求する」という経営理念、大義名分があります。同じように、皆さん幹部が責任を持つ、それぞれの事業においても、大義名分を立ててはどうだろうか。そ



京セラのソーラーパネルを使用した鹿児島七ツ島メガソーラー発電所  
本年11月4日に竣工し、国内最大級の規模を持つ

うすることで、皆さんの部下も「このすばらしい目的を実現するために、粉骨碎身ふんこつさいしん、事業の発展に尽くします」とモチベーションを高め、尽力してくれるのではないかと話したのです。

また、広州の報告会でもお話ししたように、京セラでは、毎月の業績報告会などで、アメーバ経営に基づき、一時間当たりどれだけの付加価値を生み出せたかを示す「時間当たり採算表」を見ながら、「今月は時間当たりがよくないではないか。一体、何をやっているのだ」と、厳しい指導が行われています。

しかし、ただ時間当りが悪いからと追及するのではなく、「大義名分あるこの事業に投資して、社会のために貢献しようとしているのに、こんな実績では事業を発展させることはできず、社会貢献もできない。赤字の原因を徹底究明し、早急に採算が良くなるよう、つまり事業目的を実現できるようにしなければならぬ」と説いていくことができるはずですよ。

会社トップから、「時間当りが悪い、採算が悪い」と事業部長が怒られ、事業部長がオウム

返しに自部門の従業員を叱っているだけでは、誰も心の底から実績を上げようとは思わず、結果として業績は改善していかないのではないか。

「私が厳しいことを言うのは、利益追求が目的ではありません。この事業の大義名分を貫くために、利益が必要であり、事業を成長発展させなければなりません。だからこそ、私は業績の低下を厳しく叱っているのです」と言うことが可能になり、そうすることで従業員のモチベーションは全く違ってくるはずですよ。

京セラの事業部長やアメーバリーダーというのは、いわば中小企業の経営者です。私が若いとき、まだ京セラが中小零細企業であったときに、大義名分、つまり企業の目的を考えました。皆さんも同様に、「自分は生涯をかけてこの意義ある事業に取り組む」と宣言できるほどの立派な大義名分を打ち立ててほしい。そして、その大義名分に部下が心の底から共感し、「そんな意義ある事業の一端を、ぜひ私にも担かがせて下さい」と進んで言ってくれるような、そういう

う組織をつくつていかなければなりません。

売上一兆円を超える規模になり、事業も多角化した京セラが、今後も硬直化せず、マンネリ化しないで発展を続けていくためには、それぞれの事業が生き生きとしたものでなければなりません。それは、大義名分を掲げる必要があると、私は京セラ社内ですべて話していったのです。

ここに集まっておられる皆さんも同様です。中国の企業家の皆さんの多くは、自ら起業され、一代で飛躍的な成長を成し遂げられた方々ばかりだろうと思います。そのように成長した企業を、今後も永続的に発展させていくためには、経営者個人の「私的」な目的ではなく、誰もが共鳴するような事業の目的、意義を掲げ、従業員、そして経営者自身を鼓舞していかなければなりません。

事業の目的が私的なもの、経営者のためならば、経営者自身も内心忸怩たるものがあります。それが自分のことはさておき、公のためとなると、心の底から張り切ることが出来るもの

です。

それは、大義名分を持つパワーなのです。私を離れて、相手のため周囲のためということになれば、「真善美」という言葉で表されるような、人間の心の奥底にある美しい心が出てきて、自然と力が湧いてきます。また、そのような美しい心根は、この宇宙を流れる、生きとし生けるもの全てを成長発展させようとする流れと同調し、結果も必ずうまくいくようになるのです。



## フィロソフィを共有する



この「美しい心」を發揮させることは、決して難しいことではありません。それは、人間誰もが持っているものであり、子供のころ親や学校の先生から教わったプリミティブな倫理観を実践することに他なりません。この「人間として何が正しいのか」を判断基準とした実践哲学を私は「フィロソフィ」と呼び、京セラにおいて説き続けてきました。

経営者自身がフィロソフィを学び、それを通

じて心を高めていく。そして、自分自身を高めるだけでなく、フィロソフィを従業員に語り、社内で共有することにも努めていかなければなりません。

高邁な企業の目的を追求していくために、私はこういう考え方で経営をしていくつもりだということ、企業内で話し、共有していかねばならないのです。

つまり、従業員と心と心で通じ合い、さらには社内ではビジョン、ミッションを確立した皆さんが、次に取り組むべきは、皆さん自身が持っている哲学を語り、それを社員と共有するということなのです。

人は何のために生き、何のために働くのか、私は人生をこう考え、こう生きていくつもりだ。皆さんと一緒にこういう生き方をしていきたいと思うといったような、経営者の哲学、思想が、企業の目的について話しているなかで、自ずから出てくるであろうし、出てこなければなりません。

そのような普遍的なフィロソフィを語るため

にも、経営者である皆さん自身が心を高める努力を怠<sup>おこた</sup>ってはなりません。企業を創業したばかりのときには、経営者である自分の器も小さくても構いません。しかし、そのままでは決して企業は発展していきません。しつかりとした哲学を学び、自分の器を大きくすることに努めていかなければなりません。言わば、「創業」という大きな山を乗り越えた経営者が、その企業を守りさらに成長させていくためには、経営者自身が高邁<sup>こうまい</sup>な哲学を身につけることが不可欠なのです。

そのことを我々に教えてくれているのが、中国の悠久の歴史であり、その歴史の中で紡ぎ出されてきた先人の叡智<sup>えいし</sup>がまつた古典に他なりません。特に、「創業は易<sup>やす</sup>し、守成<sup>しゅせい</sup>は難<sup>かた</sup>し」という言葉によって、組織の繁栄を維持していくことの難しさを我々に説いてくれているものとして有名なのが、唐の太宗とその臣下との問答を収めた『貞観政要<sup>じやうかんせいよう</sup>』であります。

唐の太宗は、ご存じの通り、今から千四百年ほど前に「貞観の治」と呼ばれる泰平の世をも

たらしめた、中国史上でも屈指の名君として知られておりますが、その治世の背景には、常に自らの人格を高めようとした太宗自身の姿勢があったように私は思っています。

太宗は『貞観政要』において、「君たるの道は、必ず須く先ず百姓を存すべし」と言っています。つまり、「国民を治める立場にある国家指導者は、まずは国民大衆を慈しむ心を持ち、大切にしなければならぬ」と為政者のあり方を説いています。

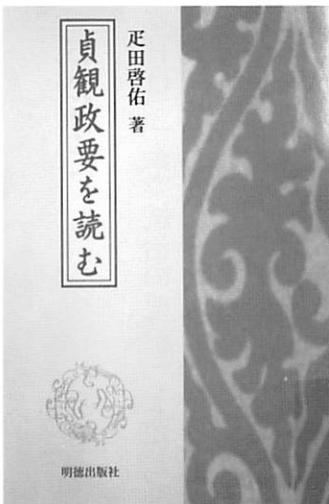
これは、先に私がお話しした「大義名分」に通じるものであり、太宗自身が、政治の目的・意義を「国民の幸福」に置いていたことを示しています。

同時に、そうした崇高な目的を実現するためには、何よりも為政者自身が高邁な哲学を持たなければならぬとして、「卿等、特に須く私を滅して、公に徇い、堅く直道を守り」と臣下に告げています。つまり、「君たち高級官僚は、私心、利己心を拭い去って、社会のために尽くし、人間としての正しい道を貫いてほしい」と

説いているのです。

ぜひ皆さんも、崇高な経営の目的、ミッションを掲げると同時に、そのミッションを実現するために求められる考え方、哲学を自ら実践するとともに、従業員との共有に努めていただきたいと思えます。その際に大事なことは、経営者自身がその高邁な考え方、哲学を本気で実践しようとする意志があることを、従業員に示すことです。

どんなに高邁な考え方、哲学を説こうと、経営者本人がまるで実践する意志がなく、それとは正反対の言動をしていたならば、従業員はだれも経営者の言葉をまともには受け取らず、本



足田啓佑著「貞観政要を読む」明徳出版社  
稲盛塾長が読まれた「貞観政要」の解説書

気で実践しようとは思わないはずですよ。

人はえてして、高邁な哲学や人間のあるべき姿などは一度学べば十分だと思ひ、繰り返し学ぼうとはしないものです。しかし、繰り返し選手が毎日の鍛錬を怠つてはその肉体を維持できないように、心や人格も常に高めようと努力し続けなければすぐに元に戻つてしまいます。

逆に、経営者本人が常に自らに厳しく規範を課し、率先垂範してフィロソフィの実践に努め、日々反省を繰り返して、人格を高めようとし続ける姿勢を示すならば、それを見た従業員も自ずからフィロソフィの実践に向かうはずですよ。

「社長がそういう立派な考え方をしているから、我々従業員は共鳴もするし尊敬もする、だから社長と一緒に会社発展に尽くしていこう」と、従業員が考えるように持つていかなければならないですよ。

そのように従業員の意識が変わり、経営者と心をつなげて誰にも負けない努力をしてくれるようになれば、企業も必ず成長発展を遂げていく、これこそ、まさに経営の要諦ですよ。



## おわりに

今日は、「企業統治の要諦」と題して、お話ししてきました。

企業を大きく成長発展させていくには、まずは従業員をして、経営者である皆さんに惚れさせること、仕事の意義を説くこと、さらにはビジョンを高く掲げ、ミッションを確立すること、またフィロソフィを説き続け、皆さん自身の心を高めていくこと、このことを徹底して行つていくしかありません。

私は、企業経営とは、まずはこれらのことを徹底して行い、従業員に共鳴し、賛同してもらい、そのモチベーションを高めていくこと、それしかないと思つています。

成長する企業統治の要諦というのは、まさにこのことに尽きるんですよ。もちろん企業を経営していくわけですから、営業や物流の体制、さらには管理会計や経理システムの構築など、具体的な経営の手法、手段の整備ということも、



もちろん必要なことです。しかし、それらを実行していくにしても、従業員の心からの協力がなければできません。

経営者ですから、命令したり、権力によって従業員を従わせることはできません。しかし、真に心服した上で仕事をしてくれなければ、結局は、すべての努力は水泡に帰してしまいます。逆に、従業員が経営者を信頼し、尊敬し、自分の会社のために尽くそうと思ってくれば、指示を与えなくても、自主的に行動を起こしてくれるようになります。

私が再建にあたった日本航空もそうでした。倒産した企業に残った三万二千人の従業員の心をついにし、同じ考え方で仕事にあたるべきだと考え、まずは意識改革を促し、フィロソフィを徹底して伝えました。それだけで、業績がV字回復を果たすのみならず、世界最高の収益をあげられる企業に生まれ変わることができたのです。

それは、従業員の意識が変わり、そのモチベーションが高まったからに他なりません。意識改

革をはかり、フィロソフィを共有することによって、従業員自身がモチベーションを高め、自ら考え、経営に参画をしてくれるようになったということが、日本航空の再生につながっていた、最大要因なのです。

このように、従業員をモチベートするということは、小さな企業が大きく成長するためにも、また成長した企業がその繁栄を維持しさらなる発展を展望するためにも、そして低迷する大企業を再生するにあたっても、共通してベースとなる企業統治の要諦なのです。

ぜひ、本日お話ししたことをご理解いただき、それぞれの従業員をモチベートし、歴史を重ねても常に生き生きと成長し続ける企業をつくりあげていただきたいと思います。そのことが、この歴史ある成都、また成長を続ける中国の発展をさらに磐石のものとするはずだと信じています。そのことを祈念申し上げ、講演の結びとさせていただきます。

二〇二三年十月十三日 稻盛和夫経営哲学〈成都〉報告会 塾長 講話より)

# 燃える闘魂

京セラ名誉会長  
日本航空名誉会長  
盛和塾長

稲盛和夫 [著]



定価1575円(税込)

撮影：澤田紀信 978-4-620-32166-0

日本の経営者よ、  
格闘技にもまさる激しい闘争心を持って

大熱狂!  
全国に広がる  
大きなうねり!!

たちまち  
10万部突破!



エコー金属社長

田野隆夫

「経営者よ  
大志を抱け!」

盛和塾新潟塾生で『燃える闘魂』を経営者仲間に配ったというエコー金属(新潟・燕市)の田野社長にその活用法を聞いた。

100円ショップに家庭用日曜雑貨などの卸販売をする会社を29歳で創業しました。今年で36年目になります。取引先には、日本のみならず世界に進出する企業があります。常に顧客ニーズを探り新しい商品を棚に入れなくてはならない100円ショップ経営者たちの多くは、それこそ激しい闘争心でライバル会社との競争に挑んでいます。ある経営者は、「仕入れは格闘技だ」と言っていて闘志を剥き出しにしている。そのような経営者と取引をするのは、大変ですが、それぐらいでない企業は発展しません。

「盛和塾世界大会」で『燃える闘魂』のポスターを見て、発売を開始したら必ず買おうと思っていました。盛和塾のFAXで発売を知り、急遽、『燃える闘魂』を数百冊購入し、共に企業倫理を研究する勉強会に所属する経営者たちに配りました。「大志を抱け! この本を読んでわかった。俺には大志がないから、この小さな会社のままで終わっているんだ」と深夜に感激して泣きながら電話をくれた経営者もいました。あまりの反響に追加して『燃える闘魂』を注文し、また経営者仲間に配りました。

私の会社は現在社員100人、年商80億円です。朝礼などで『燃える闘魂』の必要性を社員に話すことはありますが、まずはリーダーが実践しなくては説得力がありません。

私のまわりの経営者の中で起きているような『燃える闘魂』の大きなうねりが全国に広がり、日本再生という稲盛塾長のビジョンが現実になることを期待します。

稲盛和夫『燃える闘魂』特設サイト <http://www.moerutoukon.com/>

毎日新聞社 〒100-8051 東京都千代田区一ツ橋1-1-1 TEL03-3212-0321(代) (ホームページ) <http://books.mainichi.co.jp/>  
●お求めは、書店または毎日新聞販売所で。 ☎0120-29-9625でも注文できます。 ●ISBNコードを付記しました。ご注文等にご利用ください。

# 二〇一三稻盛和夫経営哲学成都報告会

## 特集

唐代鑑真東渡日本傳漢文



今朝稻盛西飛中国授哲学

十月十三日。中国四川省成都で稲盛和夫（北京）管理顧問有限公司の主催による六回目の経営哲学報告会が開かれました。今までは中国における稲盛哲学の「広がり」が注目されるこの報告会でしたが、今回の経営体験発表にはさらにそれぞれの塾生の学びの「深さ」が際立って伝わる内容でした。「全従業員の物心両面の幸福を追求する」、「心を高める、経営を伸ばす」の実践において理想的なあり方を示してくれた発表の数々。その模様をお伝えいたします。



1,500人の参加者で会場は埋め尽くされた

# 稲盛哲学に関する十一の質問と回答

曹そう 岫雲しゅううん 稲盛和夫(北京)管理顧問有限公司 董事長



今日は、稲盛塾長をご紹介する意味も込めて、かねてから私が稲盛哲学についてメディアの取材や、企業家の方々とのやりとりの中で交わした代表的な十一の質問と回答をご紹介いたします。

## 一、稲盛塾長と初めてお会いしたとき、どのように感じましたか？

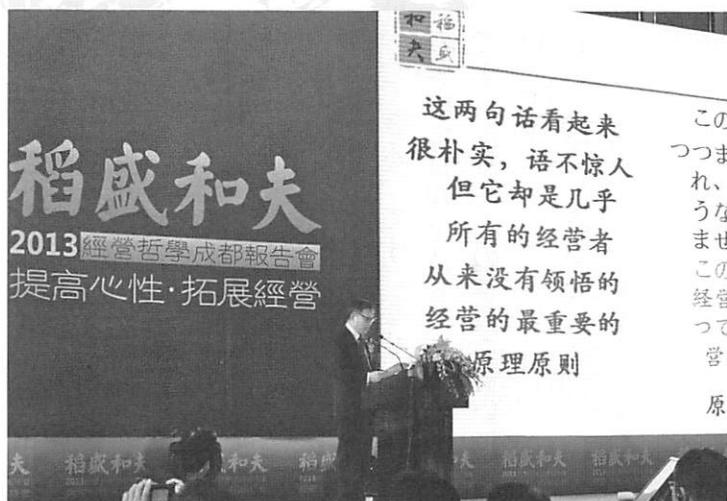
十二年前の二〇〇一年十月二十八日、天津で初めて稲盛塾長にお会いし、「なぜ経営に哲学が必要か」の講演を拝聴しました。そのときの印象は初対面なのに昔から知っていたようで、またもつと早く出会いたかったと、悔しささえ

感じました。

我々の学生時代は一貫して毛沢東思想の教育を受けてきた世代です、私も『毛沢東選集』四巻のうち「実践論」、「論持久戦」など四分の一は文章を暗唱し、残りの部分も何度となく繰り返し精読したものでした。当時の私は毛主席を敬服し、氏の弁証唯物主義的な認識論を信奉し、この上なくすばらしい真理であると疑いもしませんでした。しかし、時代が変わり毛沢東が自ら発動した文化大革命が徹底的に否定されると、私は困惑しました。心にぽっかりと穴が開いたような感じがありました。この世界に「真理」は存在するのかと疑問すら抱き

ました。

ですから、稲盛塾長と稲盛哲学に出会った瞬間、人生の真理に巡り会えた驚愕と歓喜を感じました。あの時の感覚をどう言葉で形容すればよいのか、当時の私は分かりませんでした。



た。しかし古典に「朝あしたに道を聞かば、夕方に死すとも可なり」とあるように、人生の真理を知ることは正に人生最大の幸福なのです。稲盛塾長のような人物に巡り会い師と仰ぎ、稲盛哲学を自分の仕事と人生の手引きとすれば、すばらしい幸運となるだろうと、直感しました。そして出会った一カ月後には、京セラを訪問し、日本でその頃出版されていた稲盛塾長の著作すべてと計四十四号分の機関誌「盛和塾」を買い求め、飢えと渇きを癒すかのごとく、読みふけりました。

多くの企業家や学者たちと同じように、私の人生は稲盛塾長と出会った時期を境に、「稲盛前」と「稲盛後」の二つの段階に分けることが出来ます。

一、稲盛塾長の言葉の中で、最も心を打ったのはどのような言葉ですか？

一番胸に響く塾長の言葉は「すべての物事を判断するには同じ基準がある」という言葉です。もともと重さや長さの単位は世界中バラバ

ラでした。近現代になって度量衡をメートル法、つまり重さはグラムやキログラム、長さメートルやキロメートルに統一したのです。現在、ほとんどの国でこの単位が使用されています。

それでは、「人間として何が正しいか」を、物事を判断する基準とする場合、この基準を全ての人々で共有することはできるのでしょうか。その可能性は存在するのでしょうか。その答えは、「できる」です。なぜならば、全ての人は心の奥底に良知を持ち、真善美を持っているからです。これら人の本質を大いに発揚させればいいのです。

JALの再建を短期間で見事に成功させた事実も、この証明といえます。JAL再建の成功は、それぞれ価値観が異なる三万二千名の日航社員がこの判断基準を共有したから、あるいは、稲盛塾長が自身の良知を以て全社員の良知を刺激し、全社員の力と知恵を発揮せしめたからこそなし得たものであり、その成功は当然の帰結であったのです。

JALの急速な復活劇は、我々に一つの確信、

深い啓示を与えてくれました。もし、この物事を判断するための正しい基準を、JALの社員のみならず、全人類にまで押し広めることが可能ならば、千百年来の聖人賢人たちが思い描き、あこがれ、追求してきた利他文明の理想社会、あるいは、「大同世界（大同とは、自由で平等な理想社会の意）」のユートピアが必ずや実現するのです。

### 三、貴方の心の中の稲盛和夫氏はどのような人ですか？

稲盛塾長は技術者出身でした。二十四、二十五歳にしてファインセラミックスに関する重要な発見と開発を行いました。氏と、氏の開発チームは「もう一つの新石器時代」とも呼べる時代を開拓し、幅広い分野に活かせる最先端の技術を持っていました。しかし、氏は技術者としてではなく、企業家として名を馳せます。京セラ株式会社とKDDI株式会社という世界五百強企業に名を連ねる二大企業を設立し、さらにはJALを倒産の危機から救いまし

た。皆が注目する経営の成果は稲盛塾長の名声を天下に轟かせました。

しかし、私は稲盛塾長の本質は哲学者であると考えています。それも並の哲学者ではありません。氏は、正しい思考と正しい行動を徹底的に追求する哲学者なのです。

また、京セラを経営されている頃の稲盛塾長は非常に厳しい方だったと聞いていますが、私



塾長のご対応は丁寧で眞摯

が日本人ではなく中国人だからでしょうか、稲盛塾長は私に對してとても丁寧に接してください。ここ数年、ほぼ毎月、稲盛塾長とお会い

し、お話をする機会に恵まれております。稲盛塾長は厳格な一面を持つものの、それ以上に親しみ、謙虚さが際立つ人物であると思います。時には大変ユーモアがあり、たびたびその場を笑いの渦に巻き込んでしまうのです。

稲盛塾長は人と平等な立場で交流することに長けているだけでなく、極めて眞摯に、こちらの言うことに耳を傾けてくださいます。

また稲盛塾長は往々にしていきなり物事の核心に触れます。氏の語る言葉は哲理に満ち、人を引きつけ、それに繊密ではつきりしていません。氏との交流は、何か特別な精神を享受することに他なりません。

また、私の中では、稲盛塾長は人間であり、神ではありません。氏を神格化する必要はありません。人が神に学ぶことはできません。稲盛塾長を聖人だという人もいますが、稲盛塾長は「私はごく普通の男です。仮に私が『聖』なるものであるならば、貴方たちが私と同じ思想を持ち、私と同じ努力を行うことで、貴方たちも『聖』なるものになれるということ」

と答えておられます。稲盛塾長もまれにですが朝令暮改を行うことがあります。

例えば、稲盛塾長は若いころに煙草を嗜たぐんでいました。その後十七年間禁煙されておりました。しかし、JAL再建の時、精神的プレッシャーから、再び煙草を吸い始めたそうです。

昨年、私は氏に再度の禁煙を勧め、しばらくは煙草を断つたのですが、大変惜しいことに今回の禁煙は三カ月で終焉を迎え、またもや喫



煙者に戻られています。これを見ると、稲盛塾長も我々と同じ一人の人間なのだと分かります。氏はこれまで日々反省を行ってきました。それは非常に正しく、

また、必要なことなのです。

#### 四、貴方にとって稲盛哲学とは何ですか？

哲学の定義は、例えば「哲学とは、宇宙、人生の究極の真理を追究する学問である」とか、「哲学とは、自然科学と社会科学の結晶である」とか、「哲学とは存在と意識、物質と精神、客観と主観、実践と理論を説明する学問である」とか、「哲学とは、唯心論と唯物論を内包するものである」など数多くあります。

しかし、稲盛哲学は、実践の哲学であり、稲盛塾長の哲学に対する定義は「哲学とは人間一切の言動を規範し、指導する根本思想」です。

#### 五、稲盛哲学の特徴は何であるとお考えですか？

私は、稲盛哲学の特徴を四つに分けて考えています。すなわち、質素、実践、道徳、弁証です。

簡便かつ素朴・稲盛塾長が創業したばかりのころ、二十八名いた従業員の大多数が中学校卒でした。稲盛塾長は分かりやすい言葉で彼らに哲学を説き、彼らに理解させ、納得させ、そして皆で実践したのです。哲学と言われると、人はなにやら奥深い、抽象的な学問だと感じるものですが、それは少数の学者、専門家に限った話で、稲盛塾長は簡素な言葉で深い思想を語ることに長けています。稲盛哲学に分かりづらい哲学用語は存在しません。奥深い内容が人の心が持つ力を引き出します。

実践性…稲盛塾長は、従来の哲学者とは異なります。それは、氏が技術者出身で、若いころ

に重要な発見や開発を行い、二十七歳にして会社を設立しているからです。氏の哲学は、氏自ら実践したものであり、それには新たな材料や新製品の開発といった科学的実践や企業経営の実践、もちろん生活上の実践も含まれます。実践の中から生まれた哲学を、今度は逆に経営実践を指導していくことで、事業を大きく発展させたのです。そして、経営の実践が哲学を絶えず富ませていきます。実践から理論を産み出し、その理論をさらに実践していき、何度も、繰り返し循環させていく。こうすることで、実践と理論、経営と哲学が完全に一体となり、ハイレベルなバランスを得るに至っているのです。



俺のフレンチ



俺のイタリアン



俺の割烹



俺のやきとり



俺の焼肉

2015年、日本の飲食を改革します。

俺の株式会社 圖

東京都中央区銀座 8-3-10

トミタビル 7F

電話 03-5537-2630

www.oreno.co.jp

**道徳性**：一般的な概念から言えば、哲学は哲学、道徳は道徳で、両者は互いに関連性を持つとはいえ、それぞれ別の範疇はんちゆうに分けられるものです。しかし、稲盛哲学は道徳を哲学に入れ込み、「人間として何が正しいか」、つまり「利他の心」という考え方、判断、行動を稲盛哲学の中心に据えています。これは、その他の哲学と比べても極めて稀なものです。

**弁証性**：稲盛哲学は物事の両極端を持ち合わせることを強く訴えています。利己と利他、大善と小善、大胆と慎重、慈悲と闘争心、大家族主義と市場競争主義などです。例えば、経営者が社員に対して愛情を注ぎ、また一方では厳しい要求をする。この両者のバランスは高いレベルで保たれていなくてはなりません。これは日々の業務でつねに直面する課題です。

## 六、稲盛哲学があなた個人に与えた最大の影響とは何ですか？

第一に、物事を判断したり、決定したりする時に楽になりました。物事が複雑になると、己

の不純な私心から、いらぬ考えをめぐらすようになるものです。私心という束縛から解放されると、進んで自らを犠牲にしようと考えようになり、問題が単純化され、処理すべき流れに沿って物事を処理できるようになります。部下の信頼や尊敬も得られ、彼らに対してさらに高い要求を出すことができるようになるでしょう。

第二に、信念が高まり、憂いが減ったことです。あることが決定されてから結果が出るまでの間、一つの過程があります。その過程の中で、ずっと心配や焦燥を感じていました。しかし、稲盛哲学を学んだあとは、信念が強まりました。つまり、物事を決定した動機は善であり、その実行過程も善であるならば、その結果について何も心配する必要がない。ただ待っていれば必ずよい結果が出る、と信じられるようになったのです。しかも、その結果も自分のもとと予想していた結果よりもさらに良い結果がでるようになりました。

中国において稲盛哲学を広めるには多くの

障害がありますが、信念があるからこそ、私  
は不安も、憂いも感じる事が少ないのです。  
たとえ日中関係が最も緊迫した時期におい  
ても、我々盛和塾の学習活動は変わることなく、  
従来通り正々堂々と行われています。

## 七、稲盛塾長の経営理念をどう評価しま すか？

経営理念、またの名を企業目的とも言いま  
すが、稲盛塾長が二十九歳の時、十一名の高卒  
社員が要求を飲まねば集団辞職をすると申し  
出た苦い経験から、氏は京セラの経営理念を  
悟り、制定しました。これは、「全従業員の物  
心両面の幸福を追求すると同時に、人類社会

の進歩発展に貢献する」というものでした。

この言葉からは慎ましさが見て取れ、人を  
驚かすような内容ではありません。しかし、こ  
のことはいままで殆どの経営者が悟っていな  
かった経営の一番重要な原理原則です。稲盛塾  
長の「経営十二条」の第一条「事業の目的・  
意義を明確にする」にも連なる、正しく企業  
を経営する前提とされています。

この理念の特徴は従業員の幸福を最優先に  
据えた点です。結局企業経営において一番大切  
なのは従業員なのでしょうか？それとも顧客  
でしょうか？株主でしょうか？ひいては国家で  
しょうか？今も論争が絶えません。

株主の投資があつて初めて企業は成り立ち

## 京都の中心部

### 四条烏丸のシティーホテル

### ホテル日航プリンセス京都

ホテル日航プリンセス京都は  
京セラグループです。



心からの笑顔での  
おもてなし



ホテル日航プリンセス京都  
〒600-8096 京都市下京区烏丸高辻東入ル  
TEL. 075(342)2111 (代)  
<http://www.princess-kyoto.co.jp/>

ます。顧客が製品を買うからこそ企業は生き残ることができます。国家の保護とサポートなくしては企業の発展は難しいでしょう。これらは全て、当たり前のことです。しかしながら、株主、顧客、国家は、貴方に代わって企業経営を行うことはできません。実際に企業の運営責任を担い、日々の生産経営活動を行っているのは、経営者を含めた全ての従業員なのです。全従業員が責任を果たし、毎日それぞれの職場で業務に努め、自己の聡明なる才知を発揮し、心を一つにして一致団結し、弛まぬ研鑽を積むことで、企業は巨大な力を一つにまとめることができ、持続的発展や長期的繁栄が可能となるのです。

こうすることで、顧客に満足のいく製品やサービスを絶えず供給し、株主に安定した配当を支払い、国家に多額の税金を収めることができ、さらに様々な社会公益活動を展開することもできるのです。この理屈は決して複雑なものではありません。

組織の全従業員の物心両面の幸福を追求す

ると同時に、人類社会の進歩発展に貢献する。私はこの理念を慎ましくも非常に偉大なものだと感じます。これは人類が集団生活を営むようになって以来の、全ての集団理念の中で最も貴い理念ではないかと思えます。いかなる集団理念であっても、この理念を超えるものは存在しません。



仮にこの理念の「全従業員」を「全国民」に言い換えれば、「全国民の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類社会の進歩発展に貢献する」となります。これは我が国の国家理念にす

ることができるとあり、また、そうしなければならぬのです。これ以外に一体どのような目的を持つべきだというのでしょうか？

さらに、この理念は世界にも通用します。世界中の政府と国民がこの一条を明確に定め、実践できれば、世界中のあらゆる問題、紛争はたちまち解決できることでしょう。この意味から言っても、稲盛哲学は世界を救い、人類を救う哲学であるのです。

八、稲盛哲学は儒教、仏教、道教などと比べて、何が同じで、何が異なるのでしょうか？

稲盛塾長の説く「利他」は、儒教の「仁」、道教の「道」、キリスト教の「愛」、仏教の「慈悲」と本質的に同じものです。

稲盛塾長が儒教、仏教、道教の影響を強く受けているとはいえ、稲盛哲学の根本を語るならば、稲盛哲学とは稲盛塾長自らが、生活や仕事、科学実験や企業経営の中で実践し、苦悩煩悶し、絶えず自問自答を繰り返したこと

で、氏自らが悟りを得て出来上がったものだということです。

稲盛塾長は三十歳前後ですでに相当完成された、非常に明確な経営哲学と人生哲学を構築されました。もちろん、この過程はその後の年月の積み重ねにより、儒教、仏教、道教や東西の多くの優れた文化が氏の哲学の中に溶け込んでいるはずはです。

私は、「謀らずして合ず（注…意見や行動が期せずして一致する。はからずも一致する）、<sup>みちこと</sup>途殊にして帰を同じくす。（注…道は違っても着くところは同じ。やり方は違っても結果は同じ）」という言葉が、稲盛哲学と儒教、仏教、道教の関係を比較的うまく形容していると思います。

例えば、稲盛塾長は「人間として何が正しいか」を全ての判断の基準に据えています。これは王陽明の「致良知（注…陽明学の根本思想のひとつ。良知とは人が本来持っている是非を知る心であり、この良知を遮られることなく発揮すること）」の同工異曲というべきもの

です。「致良知」とは、良知をいかに発揮することであり、あらゆる物事を「良知」に基づいて行わなければならないということです。これを言い換えると、「あらゆる物事を『人間として何が正しいか』に基づいて判断や行動を行わなければならない」となります。

儒教、仏教、道教を含めた、中国数千年の歴史が生み出した思想文化の真髄が企業家の心の修養、個人の品格の向上に対して積極的な意義を持ちます。

但し、家庭を単位とする自給自足の自然経済や専制君主による封建政治の時代では、その社会組織の形態は非常に初歩的、原始的であり、現代企業のような組織形態が発生することは不可能であり、現代企業の経営管理の哲学やモデルが生み出されることもありえません。

伝統文化の要素は、その一部がすでに現代社会には適応しなくなっている、さらに、古文の素養がないものにとって文語文、「之乎者也（なりけりべけんや）」といった独特の表現は非常

に難解でもある。つまり、国学や、儒教、仏教、道教を直接用いて社員を教育し、彼らの行動を変えることは現実的ではありません。

稲盛塾長は、技術者、企業家でありながら、哲学者、宗教家でもあり、また、教育者でもあります。稲盛哲学は儒教、仏教、道教の真髄を吸収し、徹底的に融合し、うまく企業経営に生かしています。この意味で申しますと、稲盛哲学は現代ビジネス社会における儒教であり、仏教であり、道教であると言えます。

同時に、稲盛哲学は、西洋の科学、科学的管理、人文精神にも通じておられます。この意味では、稲盛哲学は古今東西の優れた文化の集大成であり、現代の企業経営にうまく応用するためのすばらしい模範であると言いうことができます。

北京塾生である白象食品集団の姚忠良（ようちゅうりょう）董事長は、儒教、仏教、道教を含めた各種研修セミナーに参加したばかりでなく、米国ハーバード大学、ウエストポイント陸軍士官学校、英国ケンブリッジ大学、オックスフォード大学をわ

ざわざ訪れ、経営管理学を修めました。その彼が稲盛哲学に触れ、これを学ぶために日本へ遊学された後、このような三つのことをおっしゃっています。

第一に、稲盛哲学は白象グループないしは中国企業の一つの正しい方向を示すもので



ある。

第二に、稲盛哲学の中に、私は企業の方角のみならず、人生の意義までも見出すことができた。

第三に、私は今後一生涯をかけて、稲盛哲学を学習し、実践し、伝え広める、これだけはずっと続ける。

私には、姚社長のこれらの言葉が中国盛和塾の企業家たちの思いを代弁しているように思えます。

### 九、稲盛哲学は中国企業にも適用できますか？

稲盛塾長の信条は「敬天愛人」であり、稲盛哲学は「心をベースとする」と説き、「人間として何が正しいか」を説きます。我々はみんな人間であり、心を持っています。よって、稲盛哲学は業界の壁のみならず、国境、民族、文化の違いすら乗り越えます。

事実、盛和塾の八千以上の企業家のうち、日本では百近くの企業が上場に成功している

ばかりか、さらにアメリカには蘭栽培の王がおり、ブラジルにはバナナ農家の王がおります。中国においても多くの企業は真摯に稲盛哲学を学習し、実践し、すでに顕著な成果を上げている企業もあります。昨日からの報告会で、企業家の皆さんが稲盛哲学を実践したことを踏まえてすばらしい発表が行われました。中国企業家の塾生の中では、中古住宅ビジネスの伊誠地産、建築ソフトウェアの広聯達（こうれんたつ）などの企業があります。彼らの目標は中国一ではなく、それぞれの業界の世界一となることにあります。彼らにとって稲盛哲学とはこの高い目標を実現するための思想的武器なのです。

稲盛哲学は、天理と良知に最も近づき、現実に最も基づき、普遍性を最も有するものです。稲盛塾長という存在を介して、私たち一人ひとりはその思想からパワーを吸収でき、絶えず前進するエネルギーとなるのです。稲盛塾長はこの時代の模範であり、中国のみならず世界中が稲盛塾長のような人物を必要とし、その哲学思想を必要としています。

無論、利己主義の価値観を信奉し、反省を行わない人には、稲盛塾長の利他哲学は理解も納得もできないでしょうし、これを実践することを拒むでしょう。しかしそれは、彼ら個人の問題であり、稲盛哲学に問題があるわけは決してありません。

十、あなたの言う“盛和塾現象”とは  
どういったものですか？

盛和塾は、稲盛塾長が企業家である塾生のために、経営哲学や実学を無償で教授する一種の経営道場です。一九八三年に始まり、すでに三十年の歴史があります。塾生の数は八千人を超え、今なお急速に増え続けています。

中小企業から大企業に至るまで、様々な業種の、何千人の様々な企業家たちに、企業経営の神髄を伝授する。これは、古今東西、全人類史上唯一無二の現象です。

人類史二千五百年の間、洋の東西を問わず数多くの優れた思想家、哲学者が現れましたが、彼らに企業経営の経験はありませんでし

た。二百年前の英国産業革命によって近代企業が誕生してから今に至るまで、非常に多くのすばらしい大企業家が登場しましたが、彼らの中に思想家、哲学者は一人もいませんでした。

また、様々なビジネススクールを含めた西洋の管理学が教える経営管理の知識は、方法や技法、方式やモデルばかりに偏り、「術」のレベルから脱しきれません。

理想の企業とはいかにあるべきものでしょうか？ 結局のところどうやって正しく企業を経営できるでしょうか？ どうしたら企業は持続的な成長と発展が可能なのでしょう？ 儒教、仏教、道教の教えはこのような問題に対して答えを与えてくれませんか、様々なマネジメントの知識を教えている現代のビジネススクールですら、これらの問題を解決できずにあります。

しかし、大企業家であり大思想家である稲盛塾長は、自己の豊富な経営経験を哲学のレベルにまで昇華させています。これはすでに正しい企業経営の普遍的に適用する原理原則に

なっています。この哲学はまさに有効であり、京セラ、KDDI、JALの成功で実証されているのみならず、盛和塾の塾生企業数千社の実践によっても証明されているのです。

簡単に言えば、稲盛塾長の「六つの精進」、「経営十二ヶ条」を真摯に実践するだけで、一、二年の間に、あのJALと同じ、高収益を上げる企業へと成長を遂げることでしょう。

また、稲盛塾長は、無私忘我の人であり、謙虚で質素な人であり、人当たりがよく、親しみやすい人です。氏の思想と同じく、氏の人格もまた魅力にあふれています。

稲盛塾長は、多くの企業家の経営の師であり、稲盛哲学は利他主義を提唱し、盛和塾現象は天下無双であり、全世界より、さらなる熱い注目を浴びるべきだと思えます。

### 十一、企業が「アメーバ経営」を導入するのは難しいですか？

稲盛哲学の実践は難しい、「アメーバ経営」の導入はさらに難しいと言います。まず、

「難しい」とはどのようなことでしょうか？これは禪問答です。「天下に難しい事と、易しい事が有るだろうか？もし努力すれば、難しい事でも易しく為りもし努力しなければ、易しい事でも難しくなる。」（注：彭端淑『為学』に見られる表現）

「アメーバ経営」とは部門別採算による経営方法です。企業の規模と業界が異なれば、アメーバの複雑さのレベルも異なります。導入に成功した企業の経験によれば、導入初期は事務仕事を増やさなければならぬために、多くの面倒が生じますが、これを習慣化すれば、生産と市場を連結させることができ、経営リーダーの育成や全員参加の経営が可能になるなど、多くの利点があります。

「アメーバ経営」において、各アメーバは自分の収益を考えるだけでなく、関連する別のアメーバや企業の全体的利益についても考慮しなければなりません。同時に、たとえ収益の高いアメーバであっても、それが給与や賞与のアップに直結するわけではなく、その代わりに

上司や他のアメーバからの感謝や賞賛を得られます。それは心の満足感や誇りになります。そして、データは真実に基づいた、信頼のおけるものでなければならず、虚偽を弄してはなりません。ゆえに、アメーバ経営を導入、実施する際に、自利利他の哲学は不可欠です。JALにおいても稲盛塾長が会長職について十四カ月が経つてからようやく正式に「アメーバ経営」を実施したのです。

「アメーバ経営」を導入後、障害にぶつかったり、経営が安定しなかったりという企業がありますが、その時の経営者の態度が非常に重要なのです。稲盛塾長は「『アメーバ経営』の成否は経営者の意志で決まる」とおっしゃっています。これは経験に基づいた言葉です。

最後に、対句の詩を作りました。稲盛塾長に贈ります。

唐代鑑真東渡日本傳漢文

今朝稻盛西飛中国授哲学

唐代には鑑真が東に渡り日本に漢文化を伝



対句の詩が書かれた掛け軸(稲盛塾長に贈られたもの)

え現代には稲盛が西に飛び中国に哲学を教える。稲盛塾長、ありがとうございます。皆さん、ご清聴ありがとうございます。

### 塾長コメント

持ち上げすぎかもしれないが、すばらしい理解と解説

お話を聞いておりましてしみじみ思います

が、恐らく私の経営哲学をあなたぐらいよく理解してる方は世界中でそういらっしやらないと思います。本当によく理解をしていただいております。

しかし今のお話を聞いて、少し私を持ち上げすぎだったかもしれないという感じがいたしています。そんなには偉くありません。皆さんと一緒に、経営で苦勞し、悪戦苦闘しながらこの八十一歳まで仕事をしてきました。何とか苦勞して私自身がやってきました経営のあり方を多くの方々に教えています。私と同じように苦勞されている方々が少しでも楽になるように、そして少しでも喜んでもらえるようにと思つて、ひたむきにその努力を今日まで続けてきております。

曹さんは、その私の行為と哲学をよく理解されて、すばらしい解説をしていただきました。本当にありがとうございます。以上です。

二〇一三年十月十三日 稲盛和夫経営哲学(成都)報告会

冒頭の講演より)

## 稲盛哲学の実践

### 心の明かりを照らし出す

林

朝陽

〈重慶〉重慶耐德工業股份有限公司 董事長



#### ◎国有企業から民間企業へ

私は、重慶耐德工業の取締役会長の林朝陽です。皆様とともに稲盛経営哲学を学び、実践した体験を分かち合う機会に恵まれ光榮に存じます。皆様からご指導いただくこと、そして塾長のご教示を賜りますことを心より望みます。

当社は、以前は小さな国有企業で、一九五八年に創立されました。一九九八年、国有株式を社員に売却し、ここから個人の株式会社となりました。一九九一年に二十八歳の私が総経理に就いた時、当社の製品はルーツ流量計しかありませんでした。九百名あまりの従業員がいて、

年間売上高は九百万元（二元を十六円として、一億四千四百万円）ほどでした。二十年間かけて、少しずつ製品を増やし、石油天然ガス設備、環境設備および自動車・オートバイ部品等のいくつかの方面の製品を開発しました。昨年の当社の売上高は約二十億元（三百二十億円）、従業員は約二千名です。

私が総経理に就任した最初の約十年は、会社も順調に発展しました。けれども、これは主に会社の体制変更、仕組みの転換および製品の開発と市場開拓によるものでした。中国の市場経済が始まった初期には、発展の機会はいくらでもあり、市場競争もそれほど激しいも



のではありませんでした。しかし、ある程度発展した後は、経験に頼った管理は会社の発展を支えられないことを当社も意識するようになり、内部の管理体制を構築するにあたり、先進的な管理ツールと手法を導入し始めました。

当社は五年前から日本の専門家を招い

て会社にコンサルタントとして常駐していただき、トヨタ流のTPS（トヨタプロダクションシステム）生産方式の普及について指導していただきました。それと同時に情報化の構築を行い、ERP（企業資源計画）、CRM（顧客関係管理）、PLM（製品ライフサイクル管理）等の管理システムを実施し、全従業員の業績評価の推進等を行い、前後資金の投入は二千万円（三億二千万円）を超えました。

われわれはこういった先進的な管理によって著しい効果が表れることを期待していましたが、実際の効果は微々たるもので、予想していたような効果とはかけ離れたものでした。

それに加えて、金融危機の影響で、この数年は経営に深刻な危機が起り、利益は年々大幅に下降し、資金運用は年々大幅に上昇しました。われわれはいろいろな方法を考えました。プロフェッショナル・マネージャーの導入、コンサルティング会社への依頼、従業員の評価程度の増大を含め、多くの管理措置を実施しました。

しかし、明らかな効果を得られなかったばかりか、さらに従業員から多くの不満や不快感を招いてしまいました。大きな危機やプレッシャーに直面し、私はひたすら考えました。

私は中等専門学校を卒業してから企業家になることを志し、一九八七年に二十四歳の私が分工場の工場長に就いてから、工場をうまく経営して成功を収めるといふ希望と目標を持ちました。二十年あまり、われわれは多大な力を費やして新製品の開発と市場販売を行い、現在の製品群を形成しました。

われわれが選んだ製品はどれも良いもので、国の産業発展の方向に合致していて、広い市場もあるといえるのに、望むような健全かつ急速な発展はなかなか実現しません。いったいどこに問題があるのか。金融危機が経営に影響している、同じような環境の同業者のなかでも高成長している優れた会社も少なくありません。ですから、外的な要因を強調するのはただ自分の無能への言い訳を探しているだけで、問題は私自身に起因していたのです。

## ◎ 稲盛哲学との出会い

昨年、二〇二二年六月、私は重慶で開催された稲盛和夫経営哲学報告会に参加し、強烈な衝撃を受けました。稲盛塾長の経営哲学と照らし合わせて、私はやっと、自分の経営理念、考え方から具体的な経営管理手法等にいたるまで、すべてに相当深刻な多くの間違いが存在していることに気づきました。

これはまさに、当社が現在、発展のボトルネックに直面し、厳しい経営危機が生じている根本的な原因でした。私は、稲盛哲学は会社を正しい方向へ、すさまじい勢いでひたすら躍進させることのできる道標だと確信しました。そして会社の文化の確立は、まさに稲盛経営哲学の学習と実行にあると決心を固めたのです。私は退職までにあと十年あるのだから、まずは稲盛哲学を会社に根づかせ成果を実らせることにしました。

そこで八月から、われわれは会社の部門マネージャー以上の幹部および社員に、稲盛塾長の『生き方』『経営になぜ哲学が必要なのか』『六

つの精進』『経営十二ヶ条』『実学』等の著書を学ばせ、毎週グループディスカッションを行って共有し、月に一度全社で共有するようにし、各級のリーダーに稲盛経営哲学の思想についての基本的な知識を持たせました。

十二月から、われわれは講師を招き、全社二千名あまりの従業員を七つのグループに分けて稲盛経営哲学の研修を行いました。毎回四日以上かけて、朝の八時半から夜の十一時頃まで研修を行いました。

そして今年、二〇一三年三月からは、全社で朝礼学習を推進し、毎朝二十分ほどの時間を使って、職場や部門を分けて従業員が塾長の著書を学び、自身の仕事と生活に結びつけて共有や交流を行うようにして、塾長の経営哲学の学習を全従業員に普及させていきました。

幹部と現場社員が塾長の著書の学習を始めればかりの頃、多くの人は理解できない様子で、あからさまに反対する者さえいました。第一期稲盛経営哲学のクローズドセミナーを企画した時は、多くの人が非常に強い反感を持ちま

した。会社が皆を洗脳しようとしていると思われ、われわれセミナー企画者は八方手を尽くして頼み込むように従業員にセミナーへの参加をお願いしました。

これまでこのような種類のセミナーは以前一度も計画したことはなく、さらに会社管理上、積もり積もった問題や従業員の会社に対する多くの不満により、最初、私はセミナーがうまく進めることができるのかまったく自信がなく、非常に心配していました。

三泊四日のセミナーを通じて、皆、塾長の経営哲学を前向きに受け入れてくれました。多くの社員が、われわれは「幸せな企業を創り出し、幸せな人生を実現する」と、正しい方向・正しい方法を見つけたと受け止めました。これ以降、セミナー企画の準備は非常に楽になりました。多くのセミナーに参加した従業員がボランティア宣伝部員として働きかけてくれました。家族や子供と一緒にセミナーへ参加することを申し込んでくれた従業員も多くなりました。

私が一九九一年に会社のトップに就いてから

十数年間、幹部も私自身もよく現場に入って従業員たちと一緒に働き、従業員の心の声に耳を傾け、従業員の賛同と支持をおおむねで得ることができました。当時のわれわれは、資金も技術も専門的人材も製品もない状態で、裸一貫から事業を興して新プロジェクトを發展させ、新製品を開発し、新市場を開拓してきたと言えます。条件は非常に厳しく、業務もたいへん困難でしたが、事業への夢を頼りに、上から下まで心を一つに努力して、多くの経営業績を収められるようになりました。

塾長は、中小企業は「おでき」のようなもので大きくなれば潰れてしまおうとおっしゃったことがあります。このことは耐徳工業でも、ものの見事に体现されました。

会社の規模が成長するに伴い、従業員の数も徐々に増え、製品種類やプロジェクトもますます増えました。その年は一緒に創業して奮闘した古い従業員が退職等の理由で減り続け、以前に形成された良い仕事をする習慣も次第になくなってしまいました。会社の多くの従業

員の働きは消極的で受身になりました。またリーダーは苦勞して働いても良い業績を出すことができず、効率は落ち、成長は停滞し、小さな会社が深刻な病気にかかってしまったのです。

私は会社が抱える問題を冷静に見つめ、原因を以下のように考えました。

企業家になりたかった私が、会社を經營するようになった最初の目的は、生活を裕福にし、社会的地位を得るためでした。しかし、しばらく経つと、自分の人生に価値を持たせるためになりました。いわゆる事業とは、自分の個人的な願望と夢のみで、目標も自分の個人的な目標のみです。会社の経営業績の良し悪しや従業員とは何の関係もありませんでした。どのような人生こそ価値があるものなのか、人生の意義は何なのか、私は心から理解できませんでした。

その後、従業員を最優先に置き、「全従業員の物心両面の幸福を追求し、社会の進歩發展に積極的に貢献する」ことを会社の経営理念としました。以前の自分であれば、自身の能

力に頼っているのです、この理念にたどり着くことなどあり得ず、まして自分たちの企業内でそれを実践しようとするなどあり得ませんでした。なぜなら、以前の私は心の奥深くで、従業員は会社のために働くものだ、会社は従業員に報酬を支払いさえすれば、われわれはそれとちゃんとやっていると云えるのだと思っていました。

以前、われわれは従業員をコントロールしようとする考え方に基づき、懲罰と報奨を基本的な管理手段としていました。従業員とは生まれながらにして怠け者で、常に厳しい制度、厳しい評価や賞罰を用いなければ、真面目に働くはずがないという誤った認識をしていました。会社の各級のリーダーはこれまでもずっと、上から下まで従業員に対して幾重にも圧力をかけ、しよっちゅう従業員に対し叱責、懲罰を行っていました。結果を重視し、良い結果に対してのみ報奨を行い、過程をマネジメントする意義と価値を認めていませんでした。

以前のわれわれは各部門のトップ層の機能

を過度に重視し、一般従業員の育成にあまり時間をかけていませんでした。会社のリーダー幹部と技術および販売・営業の幹部社員ばかりを重視して、一般従業員にはあまり注目しませんでした。そのために、従業員の働きぶりは消極的で受身の指示待ち、当然の流れで人材不足を招き、会社の発展を支える人材が常に不足する状態になっていました。

以前のわれわれが管理方法を押し広めた出発点は、従業員を拘束し、彼らにミスを出させないためでした。TPS、ERP、CRM等の先進管理方法のメリットを従業員たちに気づかせられなかった会社のリーダーに対して、それをひたすら強制的に実行するように要求していたので、従業員たちはこうした方法を納得して受け入れることはありませんでした。その効果は非常に悪いものでした。

私どもはそれまで、企業文化の役割に気づかず、企業文化を育てていませんでした。企業の使命、ビジョン、価値観ははっきりしておらず、明確に示したことはありませんでした。会

社が何を提唱しているのか、何に反対しているのか、社員もわかりませんでした。私から会社の経営陣、各事業部のリーダー、各支店のリーダーに至るまで、会社の生存発展にふさわしい正確な価値観や経営哲学をもっていませんでした。

## ◎稲盛哲学の実践

稲盛哲学は内容豊かで意味が奥深く、世界観から人生観、考え方、または方法論でもすべてわれわれに具体的に明確な導きを与えてくれます。人間として何が正しいかという原理原則の出発点から考え、すべての問題を考え、向き合います。人生の意義がどこにあり、事業の目的と意義は何か、困難や失敗にどのように向き合うか、どのようにして強い願望を形成し根気よく続け、正しいことを正しい方法でとことんやり通すか、仕事は魂を磨き心を高めるのに最も良い道場で、現場では製品が語りかけてくる声を聞く、などです。

こうした実践から抽出された正しく物事の

本質を見極める見解は、どれも大きな衝撃を与えました。そして、これらの哲学思想は極めて正しいものですが、いかにして従業員と共有させるかが大事です。著書やスローガンに頼るだけではあまり効果はありません。正しい方法を見つけ、実践的なやり方を決めなければなりません。

われわれは読書、研修、遊学、見学を通じて、自分や会社の現状についてディスカッションを行い、自分たちの考え方、管理理念、仕事ぶりを反省し、会社の規則制度を見直し、そして稲盛哲学をベースにチームの思想を統一し、自分たちの理念を矯正し、ギャップを探し出し、共通認識を形成しました。自分たちの今後の経営の道がどの方向に向かうべきかを明確にし、どのように進めるか、および会社の規則制度の整備、管理フローの最適化、非人間的な管理統制評価方法を取り除く努力をし、稲盛哲学を会社で浸透させ根づかせました。

これはとてつもなく大きなシステム改善事業で、短期間で完成させることは難しいですが、



千里の道も一歩から、まずは一歩ずつ進めていき、従業員に対し、

社の上層部が嘘偽りなく誠実に稲盛哲学を実践して、従業員の物心両面の幸福を追求し、株主や上層部の

実現する良い舞台、社会のために積極的に貢献する良い法人」の確立について打ち出したことがありますが、発表のみで従業員の賛同を得られませんでした。

今回、当社は全員で大検討することを基礎として、塾長がおっしゃる「全従業員の物心両面の幸福を追求し、社会の進歩発展に積極的に貢献する」を経営理念としました。

この言い方はもはや単なるスローガンでなく、深い意義をわれわれに与えました。まず私を筆頭に会社の経営幹部チームに至るまで心の奥から真にこの思想を受け入れ、次に一連の具体的な措置を制定し実施しました。たとえば以前は目標を実現したら、マネージャー層・管理層に限定した賞与がありましたが、昨年はそれぞれの利益目標を実現したら、従業員全員が給料二カ月から六カ月分の賞与を得られるよう打ち出しました。さらに社員が会社の経営の成果を享受できるように、社員への株配当制度を設け、毎年、所定の利益率と職務により株を配当して、社員に利益を分けるよ

の利益のために従業員を動揺させることはない  
と示しました。

ここで、われわれがすでに行ったこと、そして現在行っている実践について述べます。

一、従業員を最優先に置く思想を明確に打ち出し、従業員の福利待遇を向上させる。

以前、当社は「従業員が楽しく働き、幸せに生活する素敵な家、従業員が人生の価値を

うにしました。

今年初めには、一般従業員のために昇給案を提出しました。会社の中級以上の幹部は一銭たりとも上げず、一般従業員の給与を平均一五%上げるといふものです。同時に、会社が耐えられる限り、従業員全員に対して毎年昇給し続けることを表明しました。

そして今年は、四十歳以上の従業員のために国が定めた五つの保険以外に、団体重大疾病保険を購入しました。いったん深刻な病気にかかったら、従業員は十万元(百六十万円)の保障を得ることができます。これにより一般従業員が最も心配する病気で貧しくなるという後顧の憂いを解決し、従業員からそろって賞賛を受けました。

さらに、よく出張する営業スタッフ等のために人身傷害保険に加入しました。会社で毎年給与総額の1%の割合で福利費を積み立て、「サンシャイン・ファンド」と名付けたファンドを立ち上げ、一般従業員の結婚、病気、子供の進学、家庭の突発的な事故などの救済に用いら

れます。

また、各種スタッフのキャリア発展の道とそれに見合った報酬体系を検討して制定しました。報酬体系のうち、技能、職務の名称、学歴および勤続年数等の主要素を体現し、従業員の賞与では稲盛経営哲学に対する学習状況、価値観に対する要素を体現し、従業員が複数の技能をマスターし、在職学習等、自身自身の素質を上げることが奨励されています。

また、基幹社員の住宅購入の資金援助策を設けました。一般従業員は勤続年数が短く、家庭条件が悪いという実情に対して、五万元・七万元・十万元の住宅購入資金援助手当てを与えています。キャリア発展の途上で、マーケティング、技術、管理、生産の各方面にいる従業員は皆、本社の幹部待遇を受けるに至るまで、一貫して昇格する可能性があります。これは従業員から歓迎されています。

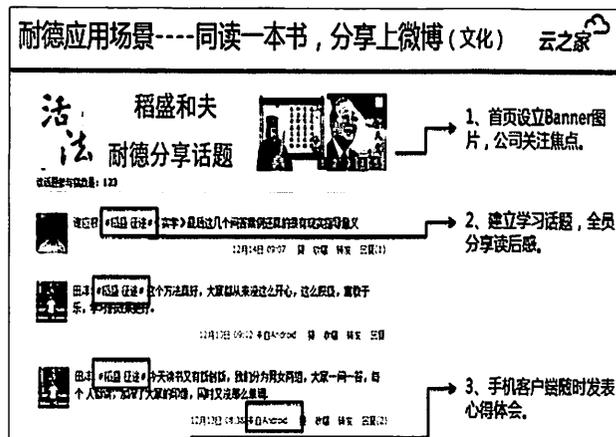
さらに当社は、従業員を解雇しないという原則を確立しました。ポスト変更あるいはポストの最適化で余った従業員に対し、会社は内

部調整を行い、現有のポストで調整しきれない場合は、新しいポストを開設し、真に従業員を自分の家族として扱っています。

二、従業員との交流プラットフォームを創立し、従業員に尊重されたいという要望を満たす。

従業員のそれぞれの階層における要望は異なりませんが、尊重されたいという要望は皆、同じです。以

前のわれわれの主な管理方法と措置は上が決めて、下はその通りにやるというもので、従業員は尊重されていると感じることもなく、業務中に現れ



耐徳クラウドホーム画面

社内公開されたツイッターシステムで社員は誰でも自分の考え方を公表できる。

る問題を積極的に見つけたり、解決しようと思わず、すべてリーダーの指示を待っていました。「やらされるから、やりたい」に変えるには、彼らの帰属感や共通認識を解決する必要があります。従業員を会社という大家族の一員にするという問題を真に解決しなければなりません。会社は稲盛経営哲学学習ディスカッションボードを開設するとともに、会社内部のSNS ツイッターシステム「耐徳クラウドホーム」を開通させました。すべての従業員は誰でも自分の観点や思想を公表できます。

会社に対する意見や提案の発表は、良いことでも悪いことでもわれわれは歓迎し、従業員の言論の自由を十分に尊重しています。私自身もよくこのプラットフォームにログインし、ポジティブな発言にはすぐに肯定し、消極的あるいはネガティブなものには、非難や叱責をせずに一步一步上手に教え導き、事実を根拠として道理を説き、従業員が提出した提案や報告された問題については速やかに解決や説明をしたりして、従業員の会社に対する信頼を再

度確立しています。

私はさらに、稲盛塾長のやり方に倣い、現場の従業員の懇親会を企画して、仕事を終えたら食堂でいくつか机を並べ、従業員たちと心行くまで酒を飲み、仕事や生活について心おきなく話し、彼らの考え方を理解しています。私はここで多くの感動を得ました。われわれの従業員のすばらしさを発見しました。会社に対する関心の高さ、会社の発展に対するまじめな考え方に気づかされ、社員は愛し敬うべき存在であること



従業員とのコンパ

を実感するようになりました。当社の経営成長が順調でなかったのは、私自身の無能によるものでした。

われわれは、第一線の現場までカバーした企業文化責任者チームを約百四十人規模で構成しました。これらの文化責任者は皆、現場の第一線の出身で、彼らの任務は下意上達、上意下達の双方向で民意を収集し、会社の価値観を広め、縁結びと橋渡しの役割を果たします。

それとともに、文化責任者に相応の権力を与えました。会社の従業員に関する制度の実施には、必ず文化責任者の検討を通さなければなりません。従業員の昇格は文化責任者の意見を聞かなければならず、先に述べた「サンシャイン・ファンド」の配分は文化責任者が検討を行い、最終決定権を持ちます。

また、文化責任者に従業員の管理処分に対する不満の訴えの受理と仲裁権を与えました。これらの措置は文化責任者のやる気を引き出しました。従業員も彼らを気心知れた友人と見なします。組織上下間でのやりとりが可能

になり、従業員は十分にその地位を尊重されました。

三、模範効果を発揮し、チームの戦闘力を結集する。

私はかつて仕事を通して、自分が正しいと思っていた多くの経験をも身につけましたが、塾長の経営哲学思想と照らし合わせると、私の経験はいろいろな間違いや問題点があります。私はこの点に気づき、この考え方を改めなければならぬと努力して熟考し、チームと一緒に塾長の経営哲学を学びながら実践に努め、たえず自身の気質を高め、自分の各級の管理チームにゆとりと影響を与えて変えているところです。

正義と平等の問題を解決するため、皆が一心

に仕事をしました。私は、経営陣リーダーは自分や親しい友人が会社と取引関係を作ってはならないと提起しました。私の兄弟は前から会社の保険業務を請け負っていたのですが、私は率先してもうしないことを提案し、今年すぐに着手し、やり遂げました。しかし、兄弟はほかの仕事もなく、生活の糧がなくなり、私は自分のお金で兄弟に補助を与えました。

私本人は会社の五〇・一%の株を持っていましたが、従業員と運命を共にするために、自らそのうち一〇%の配当権さえあれば良いとし、その他の株配当をすべて会社発展基金の設立に寄付することを提起しました。また妻、息子にも一緒に関連法律文書に署名するように

りたがたり



Rita-chan つづく  
神田発信東京地酒

利他  
Rita

<http://daiginjou-rita.com>  
rita@daiginjou-rita.com

盛和塾横浜  
陶豊島屋ビル 木村翠子

説得して、会社が変更できない制度を設けました。

私はまた、稲盛哲学を家の中にも持ち込みました。妻や子供も私とともに稲盛哲学の思想を学習し、分かち合っており、みんなの進歩も著しいものがあります。一緒に問題を話し合っている時、いつも稲盛氏はどう言っている、どうやっているということを家族の認識の根拠として統一しています。

#### 四、現在の制度を改善し整備する。

稲盛哲学を真に浸透させるため、固い決心、正しい考え方や正しい思想のほか、もともとの気質に基づいて制定した制度は、やはり調整を行う必要があります。各項の制度を修正して整備することは非常に複雑な作業で、われわれは従業員の反応が最も強く、仕事にとっての制約が最も顕著な面から先に着手して改善しました。

今年、われわれは評価方法を改革しました。以前の評価方法には多重評価、厳しい評価、実情にそぐわない痕跡が明らかにありました。

目標は上司から下されるもので、部下は任務を達成することを心から自分のすべきことと捉えていませんでした。評価は激励、鞭撻の役割を果たせなくなっていたのです。

会社の傘下に日本新明和株式会社との合資会社が一社あり、彼らは日本から学んできた審査評価システムを持っていました。われわれは今年、稲盛哲学を結合しながら、日本の評価モデルを用いて改革を試みています。新しい評価方法では、もう罰金によって事を済ませず、問題を解決することに重きを置いています。各階層のリーダーは、重点的な問題や難しい問題を把握できるように導いています。

仕事で足りない点については、以前のような叱責、懲罰の代わりに問題の原因の調査をサポートし、問題の解決方法とともに探り、支援の中で管理能力とレベルを向上させます。配当制度においても、それぞれの会社のそれぞれの状況に基づき、異なる業務目標を設け、業務目標を達成することにより相応な物質的、精神的な報奨を与えます。

## ◎収めた初歩的成果

稲盛哲学をまだ学んでいなかった二年あまり前、日本の専門家を一名招いて、リーン生産方式（アメリカの大学研究者がトヨタ方式を、調査、体系化して作り上げた生産性向上の手法）を指導していただきました。指導が始まってからまもなくして日本の専門家から訴えを受けたのは、ほぼ全従業員のボイコットが起こり仕事を進められないということでした。彼がたいへん苦しんでいる様子を見て、私は彼が辞職し、契約の解除を申し出るのではないかと懸念しました。

その後、何度か話し合いましたが、やはり散々な目にあつて非常に苦しんでおられましたので、プレッシャーが強すぎて、精神的にまいってしまふのではないかと心配しました。彼は一年あまり努力してくれましたが、昨年末まで稲盛哲学を学び、実践したことで、社員に良い変化が現れ、リーン生産に情熱を傾け、積極的に取り組むようになりました。

生産現場の6Sには顕著な改善が見られ、

今年からは会社全体であわせて五期にわたって百あまりのQCサークルの活動成果を発表し、社員は自主的に問題を発見し、QCサークルの方法論とツールを運用して長年にわたり未解決だった生産、技術、品質、安全等の方面の古くからの難題が解決されました。生産における浪費も大幅に減少し、生産原価も明らかに減つて、生産サイクルも短縮され、効率も明らかに向上しました。日本からの専門家も大いに刺激を受け、非常に楽しく働いてもらつており、最近、新たに一連の顧問指導契約を締結することができました。

発注の著しい増加のなかで、われわれは営業社員、アフターサービス社員と稲盛哲学を共有し、気質を向上させました。会社の経営層が彼らの業務提案に真剣に耳を傾け、関連する評価制度や出張旅費制度を速やかに修正しました。リーダーも過程の追跡や現場の問題処理の迅速性を強化しました。会社全体の発注は顕著に増加し、特にエネルギー装備事業部の八月末までの発注は前年同期比で七八%増加

しました。

そうしてきた結果、従業員の精神状態に大きな変化が現れました。会社は稲盛哲学を学習後、朝礼制度を設け、全スタッフが朝礼に参加し、稲盛塾長の著書を学習し、学習で得た知識を共有し、業務を評価し、良い人や良い出来事を褒め、会社の最新動向を伝えます。



朝礼風景

従業員の仕事への熱情が明らかに向上しました。

最近、ある事件に私は非常に感銘を受けました。会社の製造センターには真空ポンプの製造チームがあり、組み立てをしてから検

定する時に、機械が損壊する事故が発生してしまいました。皆が非常にあわてて、現場で泣き出す者もいましたが、従業員は原因と問題の解決方法を真剣にさがしました。

以前であれば、このような問題があっても誰も心を痛めることはありません。そばで面白がったり、あざ笑ったりしたことでしょう。しかし、彼らの心の奥にある会社に対する責任感と非常に大きな潜在能力に触れ、社員こそ会社にとって最も価値のあるものであるという思いを持ちました。

### ◎ 次の段階の考え

稲盛哲学の実践はスタートしかなく、ゴールがありません。現在はまだ始まったばかりであり、われわれは稲盛哲学の実践の段階的な推進案を制定し、一歩ずつ着実に推進していくつもりです。

重点的にしなければならぬ作業は、会社の使命、ビジョン、価値観を確定し、耐徳の企業文化マニュアルと哲学マニュアルを制定する

ことです。同時に、内部講師の育成を通じて研修を続け、塾長の経営哲学の基盤を頑丈にして固め、哲学の共有の実現を基に、少しずつアミーバ経営モデルを導入します。一定の経験をを得ることを前提として、千社以上のサプライヤーや顧客に対し稲盛経営哲学の思想を分かち合い、塾長の哲学についてより多くの人に影響を与えたいと思います。

以上が、われわれの稲盛哲学の初歩的な実践です。稲盛塾長と同じ時代にいることができ、われわれは幸せです。塾長の教えをみずから拝聴できることは、まさに幸せなことだと思います。

私は自分の管理チームと株主にも、たいへん感謝します。彼らがわれわれに対して理解、信頼と支持を与えてくれたおかげで、わが社は塾長の経営哲学を実践することができました。私はこの稲盛哲学実行の道はきつと正解であり、必ずよい効果を得られるはずだと信じています。

私はこれから退職までの十年間で、誰にも

負けない努力をして塾長の経営哲学を実践します。「全従業員の物心両面の幸福を追求し、社会の進歩発展に積極的に貢献する」こと。われわれの会社を幸せな企業に創り出すようにがんばります。稲盛塾長、ありがとうございます！

#### 塾長コメント

私が経営者として育ってきた過去と似通った道を歩んできました

#### ◎従業員の待遇は「大善と小善」で

お話を聞きまして、たいへん感銘を受けました。ちょうど私と同じぐらいの年代で、国営企業から民間企業になった時に経営の総経理として仕事を始められました。最初は小さな規模であったものを二十数年間がんばってこられて、今は非常に大きな会社にしておられます。そういう点では、私が経営者として育ってきた過去と似通った道を歩いていらっしやるなと思つて聞いておりました。

私の経営の根幹にある「全従業員の物心両面の幸福を追求する」ことを会社経営の目的に挙げ、それが何よりも大事だと思って、こんにちまでやってきておられます。あなたもそれを勉強されて取り入れて、社員の人たちの待遇を大幅によくしていられました。

従来は、従業員はなるべく安い給料で使えばいいのだ、言うことを聞かない者には懲罰を、そして叱咤激励をして使つて効率を上げるということでしたが、「全従業員の物心両面の幸福を追求する」ことを会社の目的に決めたものだから、今後も従業員の待遇もよくしようということで、縷々（るゝ）と説明がありました。

あなたは従業員の待遇を大幅に変えていらつしゃいますが、私自身も「全従業員の物心両面の幸福を」という経営理念を決めて、こんにちまで経営してまいりました。けれども、それが過剰なものになつてはいけないと思つています。従業員の待遇をよくしてあげれば、みんなよろこんでついてきてくれますし、協力もしてくれますが、それはどの程度のものなのか

ということに、私は悩んできました。

若い頃に、利益三分法というものを考えたことがあります。たとえば税引前利益が一〇〇出たとしますと、日本の場合には五〇%が税金でしたので、五〇は税金で国に納めて、会社に残るのは五〇になります。そうすると、税引前利益が一五〇ぐらいの余裕が出れば、その五〇を従業員に分けてあげて、残つた一〇〇から五〇を政府に税金で納めて、五〇を会社の内部留保にまわします。こうした利益を三つに分けるといふ利益三分法など、私はいろいろと考えてきました。

従業員によくしてあげると非常に喜んでくれますが、不況が来たりすると、今度は下げるのはなかなか難しいことです。過大に従業員をよくしてあげても、その時には非常にいいように見えますが、やはり企業というものは今後十年二十年、百年と続いていかなければなりませんから、それを考えていけば、こうした給料の問題に限りませんが、私は「大善と小善」といふことをいつも言っています。



小善というの

は「いいわ、いいわ」と溺愛をすることです。それに対して、大善というのは本人の為によかれとす  
る厳しさを伴った愛です。そういう厳しさを伴った愛というものが最も大事なことであると言っています。ですから、ぜひとも、そこを考えていただきたいと思えます。

### ◎株はできる限り経営者側が持つ

もうひとつ、株式を五〇%持つていらっしやったものを一〇%ぐらいまで減らすとおっしゃいました。奥さんや子供さんとみんな相談して決めたとおっしゃいましたが、そんなに急

激に減らしていく必要はないと思えます。

社員たちに株を持つてもらおうと思われる美しい心は非常に良いのですが、やはり株式の五〇%を持つていらっしやるものであれば、三〇%とか二〇%ぐらいまでは自分で持つておられなければなりません。

株というものは、会社を支配する権利です。もし社員に配った株が今から何年かあとに外部の悪い人の手に渡ってしまうと、そういう方々が株主の権利というものを行使して、せっかく睦まじく、すばらしく、仲が良く、がんばっていた会社に荒波を立てる可能性が出てきます。

株はすばらしい従業員が持つていけば、たいへんな武器になります。ひとたび外部の心ない人たちに持たれると、逆に禍わざわいになつてきます。あなたがきれいな心で、自分の欲、利己的なものをなくして、従業員に株を渡されるのは本当に美しいし、すばらしいことですが、そこまでされなくてもいいのではないかと思います。

(二〇一三年十月十三日 稲盛和夫経営哲学(成都)報告会 経営体験発表より)

# 愛を伝えていく

げん 巖

しんよう 心鏞

〈台湾〉稲禾餐飲国際股份有限公司

総経理



## ◎販売の仕事で成功するが……

私は、巖心鏞と申します。台湾出身で、現在飲食業を経営しています。

昨年四月より、日本式うどん店を四軒開店しました。売上は一億二千八百万台湾ドル（一台湾ドル三・三六円として、約四億三千万円）、純利益率は二〇・五%、利益は二千六百二十万台湾ドル（約八千八百十六万円）、従業員数百五名です。私が報告している今、五軒目が開店したばかりです。

会社の創業理念は、家が貧しい若者を助け、事業を発展させ、物質的に豊かな生活を送れるようにすると同時に、若者が心を高め、親

孝行をし、次世代のより多くの若者に愛を伝えるように協力することです。

以前、私は飲食業に従事しようと考えたことはありませんでしたが、今では確かに私の一生の願いとなっています。これもすべて創業の発起人である梁先生のおかげです。この場をお借りして、心より感謝申し上げます。

私は中流家庭の出身で、父は漁港でワイヤーの商売をしていました。またタクシーの運転手もしていたこともあり、仕事は多忙で、男手ひとつでは私と姉の二人の子供の面倒を同時に見切れなかったため、私は生まれて一カ月程でおばあちゃんの家に出されました。そして

十六歳で私は家を出て、自分ひとりで生活を始めました。

親戚からは、大きくなったら誰に孝行するつもりかとよく聞かれました。お母さんとおばあさんと私が答えますと、父方の親戚からはいつも非難されました。そこで私は、ひとり私を生んでくれて、もうひとり私を育ててくれたのだから、両方に孝行するつもりだと言ったものでした。今では、自分が小さい頃に話したこ

とについて、

非常に嬉しく

思い満足して

います。同時

に二人に孝行

できることは、

私にとって最

高の幸せです。

若い頃、私

はセールスマ

ンの仕事に就

き、家を一軒ず

つたずねて、掃除機を売って歩いたことがありました。私は、主婦の皆さんに誠意を込めて次のように言いました。

「こんにちは！ この団地にサービスに来た者です。無料でお家のお掃除をさせていただきます。二十分ください。私どもの掃除機は、とても優秀です。試しに使っていただくと、買っていただく義務はございません。無理に売りつけたりしませんので、安心してください。ぜひサービスさせていただきます。」

二十五年前、この方法を使って、十軒に一、二軒の割合で家に入れてもらいました。しかし、追い出されたこともよくありましたし、ひどい時には犬に追いかけられたこともありましたが、私どもの掃除機は本当に良いものでしたが、価格が高く、一台三万台湾ドル（約十万円）もしたので、なかなか売れませんでした。一年でこの仕事を辞めましたが、いつの間にか、話が得意になり度胸もつきました。

その後、あるアメリカの会社が台湾進出にあたりセールスマネージャーを数名さがしている



店舗

ことを新聞で知りました。給与は週払いで待遇がよく、さらに販売するのはデイズニアニメの子供用英語教材でしたので、たいへん興味をもちました。

しかしながら、応募者には三つの条件を満たすことが求められていました。まず大学卒の学歴、また英語での表現能力に長けていること、そして三年以上の販売経験です。

私は自分がまったく条件を満たさないことは分かっていたのですが、無理をして面接に参加しました。面接官はアメリカ人の副社長で、面接が始まると、二言三言、英語で私に話しかけましたが、私はまったく聞き取れませんでした。横にいた秘書は我慢できずに通訳をして、「厳さん、あなたは私たちの求める三つの条件を満たさなく満たしていません。お分かりですよね」と言われてしまいました。

これに対して私は、こう言いました「はい、応募の条件は知っています。私は条件を満たさなく満たしておりません。でも、私には優れた販売の経験がありますし、本当にこの会社に入

りたいのです。私にチャンスをください。三カ月試しに働かせてください。お給料は一銭もいりません。毎日十四時間働きますし、休日も休みません。ぜひやらせてください。こうしても会社には損失はないはずですよ。三カ月後、やはり適任でないということでしたら、必ず辞めます」

外国人のボスはたいへん驚いて、秘書にさらに質問させました。「本当に三カ月試して、一銭もお給料はいらぬのですか。この仕事がしたいだけなのですか」

私は、「はい。それに私は若いですし、必ず努力して、真剣に勉強します」と答えました。

二日後、通知を受け取りました。秘書からは「厳さん、おめでとうございます。ボスは、定員を一名増やしてあなたを試してみることにしたのです。でも、一カ月だけです。一カ月後も成績を上げられないようでしたら、解雇することになります」と言われました。これを知って私は非常に興奮しました。

秘書は続けて、「厳さん、なぜあなたにチャ

ンスを与えたのか分かりますか」と言いました。「ボスは面接した他の三名にも、この仕事のために三カ月無報酬でも働きたいか聞いたのですが、誰もこれを望まなかったのです」

その月、私は非常に努力して、お客さんを訪問しましたが、英語ができませんでしたし、この商品をどうやって売ったらよいか分かりませんでした。それで最終的に、友達に一セット買ってもらいました。ただ、代金はすべて私が分割で支払いました。このようにして、何とかこの仕事を確保することができました。

しかし、私もそのうちコツがのみにこめてきて、自信もつき、二十名のグループにまで拡大しました。六カ月後には、自分のオフィスをもらいました。一年後、年収は二百万台湾ドル（約六百七十二万円）に達しました。当時、二十六歳の若者にとって、それは高収入といってよいものでした。

お金を手に入れると、私は虚栄心が強くなり、自分はずごとと勘違いするようになりました。二十八歳の誕生日には、自分への誕生日プ

レゼントとして、BMW七二八を購入しました。私は、他の方法でもっとお金をもうけたいと思うようになりました。そして、先物投資に傾<sup>はま</sup>ってしまい、わずか二カ月でお金をすべてすってしまったただけでなく、五百万台湾ドル（約千六百八十万円）の負債を負ってしまいました。当時の私はたいへん苦しく、昼は懸命に働きながら、夜はあちこち借金と返済に走り回らなければなりませんでした。

### ◎感動を与えるサービス

一九九七年の世界金融危機の頃、会社はマネージャーを一名香港に送って市場の開拓にあたらせることを検討しており、私は家族と相談したうえで、香港行きを申請することになりました。

開拓の初期、香港の同僚が台湾人のリーダーを信頼していないことは明らかでした。また、お客様も販売員が家に行って商品を売ることを歓迎しなかったため、業務はうまくいきませんでした。



そこで私は、戦略を変更することにし、同僚一人ひとりに対して、私のビジョンを訴え、誠意をもってコミュニケーションを図り、大胆にもインセンティブ制度として一年に三回の

ない。態度がよくないだけだ。専門を伸ばしてこそ、効果的により多くの家庭と子供を助けられる」と話しました。社内に「学習型組織」を設け、幼児教育の専門家を招いて研修を行い、学習のパスポートと習得証明を推進し、アメリカ人の先生を招いてお客様向けのイベントを行いました。本社には、公開の緊急対応電話を設け、お客様でも同僚でも誰でも会社に対する苦情を直接私に訴えられるようにしました。私どものサービスは優れていたため、六年の間に、業務グループは、当初の二名から四百五十名にまで膨らみ、年間売上は三億人民元（四十八億円）に達し、私も借金をすべて返済できました。

海外旅行を用意しました。さらに努力して方言を学び、六カ月後には、自ら流暢な広東語で児童向けの教育講座や商品説明会を次々と主催できるまでになり、多くの父兄が子供を連れて参加してくれました。このほか、各ショッピングセンターに売り場を設け、試用品を贈り、担当者がお客様と直接接触できるようにしたところ、たいへんな成功を収めました。

私はいつも皆に対して「よくないお客様はい

企業顧問を提供する会社を立ち上げて、「顧客サービス管理システム」をまとめ、「感動を与えるサービス」という研修の講義を始めました。

私は、サービスとは、お客様を「満足」させるだけでなく、お客様を「感動」させることにもあると考えています。

初めの頃、私どもは中小企業を指導しましたが、あるへアサロンの店長さんが研修を受けた後でこのようなことを話してくれました。

毎週二回髪を洗いに来る陳おばさんという昔からのお客様がいて、不幸にも癌になってしまったそうです。陳おばさんの唯一の息子はアメリカ在住で、台湾に戻って彼女の面倒を見ることができなかったため、店長は「陳おばさん、今後はお店に来なくていいですよ。私が定期的にお家に伺います」と言いました。

洗髪、マツサージ、ご飯作り、おしゃべりに付き合い、入院中も毎晩病院に行つて、同じ病室に泊まり、朝までおばさんにつきあったそうです。陳おばさんは臨終の際に彼女の手をとつて、「ずっとあなたが付き添ってくれたおかげで、娘がひとり増えたみたいだに思っているわ……」と言われました。陳おばさんは、家を彼女に譲ろうとしましたが、彼女は断固として

断りました。「お母さんと同じようにお世話をし、孝行させていたたくチャンスをご覧ください。有難うございました。私にはこれで十分です」

ほかに、ある奥さんは、ご主人にいつもひどく殴られていて、最後には耐えられなくなつて自殺しようと思つていたそうです。自殺する前に、きれいにして死にたいと思つたので、へアサロンに行つて最後のカットをしました。その時、研修を受けた美容師さんは、この奥さんはいつもと様子が違つていて、体に傷があり、感情的になつていると感じたので、何人かで話し合わせて「一緒に彼女を感動させよう」ということになりました。

そこで、何人も彼女のまわりに集まつて慰め、励まし、帰さないようにしました。すると、この奥さんは、たいへん感動して、「今日皆さんがなぜこんなに良くしてくれるのか分からないけれども、本当は睡眠薬もすでに買つていて、後で自殺しようと思つていたので、でも、今とても感動しているわ。私は死なないことにしました。帰つて、主人と対決します」と皆に言った

そうです。

このような振る舞いによって、人をひとり救うことができたのであって、これこそが感動を与えるサービスです。つまり、見返りを求めずに、誠意をもって尽くすことなのです。

五年にわたり、私はこのようなサービスの理念を各業界に広めました。台湾高速鉄道（新幹線）の開通直後のすべてのパーサーは、このような研修を受けています。また自動車業界、たとえばトヨタ、日産、アウディ、メルセデスベンツのすべての業務担当者やサービス担当者にも、この研修クラスに参加していただきました。

私は各業界の感動を与えるサービスの話を集めてまとめ、『初志を抱いて（擁抱初衷）』というタイトルの本を出版したほか、しばしばテレビ番組のインタビュウを受け、定期的に中国大陸で、さまざまな企業のお客様のコンサルティングや指導をさせていただきました。当時の私は、これは最も有意義な仕事であり、一生で最後の仕事だと考えていました。

### ◎事業をすることで人を助ける

ある日、台湾最大のメディア「商業周刊」雑誌社の社長からお電話があり、特別な友人を紹介したいということで、成功した投資家である梁先生をご紹介いただきました。

梁先生は江蘇省揚州の出身で、若い時にアメリカのコロンビア大学で修士号を取得して、投資の事業に従事され、中国で多くの企業の上場を成功裏にサポートされてきた方です。事業に成功した後、今後は自分のために金もうけをせず、中国の貧しい青年の創業、生命と生活の質の改善のために尽くすことを決意されていました。

梁先生とお会いすると一言目に、「あなたは優秀な講師だということですが、今後三十年は何をしたいと思いますか」と聞かれました。私は少し狼狽してしまいましたが、考えた後で、「学校を建てて、若者をボランティアで指導し、お客様にサービスを提供するための専門的なスキルを学んでもらい、各企業への就職をお世話したいと思います」と答えました。

すると梁先生は、「教育によって確かに若者を助けられますが、その一生に影響を与えることは容易なことではありません」と言われました。創業こそが青年にとって最大の助けになるというのが先生のお考えでした。

また、アメーバ組織の概念によって、飲食業に投資して、若者の心を高め、経営を伸ばすことを提案されました。私はお話を伺ってたいへん驚きました。このように、善行をもって人助けをしようとする方がよいとは考えたことありませんでした。私は彼の考え方に賛同しましたが、内心では極めて大きな矛盾を抱えていました。心の中で、「私の夢は、若者を助ける最良の方法ではないのだろうか」と考え

ました。

その後、梁先生としばしばお会いし、稲盛塾長の『生き方』を贈っていただきました。本の中で最も重要な一言は、「人は何のために生きるのか」でしょう。この言葉が私に与えた影響は大きく、車の運転中、講義中、就寝前と、いつも「人は何のために生きるのか」と自分に問いかけました。お客様へのサービス向上と専門スキルを伸ばす以外の方法で、物質と精神の満足を得られるため、真の人助けをし、より多くの人に実質的な貢献をすることはできるのだろうか。

一年間あまり、私は、定期的に梁先生とお会いし、話し合いましたが、彼の決心に変わりは



入退室管理システム  
Air Gate System

事務所  
工場  
医療・介護施設  
マンション  
研究所の  
セキュリティは  
万全ですか？

火事や地震等  
緊急時には  
出入口の電気錠を  
自動的に一斉解錠し  
避難路を確保します



マルチタッチキー  
CB-LTK(10)A



非接触カードリーダー  
CB-TRKF(NFC)

創業51年

～窓を安全する会社～

〒544-0033

大阪市生野区勝山北1-4-21

日本電子工業株式会社

お問い合わせは・・・

山之口良子(北大阪)

山之口英史(東京)

TEL:06-6731-1331

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

■大阪営業所 ■名古屋営業所

■東京営業所 ■福岡営業所

◆2013年稲盛経営者賞受賞

【製造業 第3グループ 第3位】

ありませんでした。最後に、「一緒にこの大事業を立ち上げ、貧しい子供たちを助けませんか」とのお誘いをいただきました。私は何日か考えて、次のように答えました。「仲間に入れてください。ただ、両親が高齢ですので、まず台湾から始めたいと思います。台湾の若者を助けてもよいですか」

梁先生は二つ返事で快諾してくださり、すぐに一回目の出資をされ、会社が設立されました。

私どものやり方は、稲盛塾長の経営哲学と実学により、若者の心を高め、飲食業の「アメリカ組織」を拡大するというものです。まず以前の優秀な同僚や学生のなかから、創業の条件にあう若者を四名選びました。彼らはいずれも家庭が貧しいか、あるいは片親に育てられていて、極めて親孝行でした。

私どもにとつて、親孝行と貧困は最も重要な選択条件でした。親孝行であれば、両親にもよくしているので、同僚やお客様にもきつとよくしてくれるでしょう。また貧しい家の子供

は、他人のご恩に対して感謝の気持ちが高く、一緒に愛を伝えていこうとしてくれるでしょう。これらの同僚を、私どもは従業員ではなく「仲間」と呼んでいます。

ある仲間の弟は辺鄙な田舎に住み、昼間は畑を耕し、夜は露天で麵を売って、家計を助けなければならぬということを聞きました。私は誠意をもつて、彼とその母親に台北市に来て面談するように要請し、子供が純朴で親孝行であるのを見て、すぐに私たちの仲間に加わるように誘いました。彼の母親はとても喜び、私どもが子供を育てようとしていることに感謝を示しました。

ところが家に帰った後、父親の反対にあい、子供を出してくれませんでした。私はこれ聞いてもあきらめなくなかったため、翌日五時間車を運転して父親を訪ね、私どもの理念を説明しました。彼はこれを聞いてたいへん感動し、承諾してくれました。私が帰る前には私の手を取って、「(兄と弟の)二人の子供を、よろしくお願いします」と言われました。私は、「後は、

家族として面倒をみますから、安心してください」と答えました。

この一年あまりというものの、このような状況がしばしばありました。今では、私どもは子供が百人以上いる大家族のようになっていきます。また彼らは兄弟のような関係にあり、このことは私にとって何よりも嬉しいことです。

### ◎お客様に愛されるうどん店

会社を設立した当時から、私どもは小麦粉を元にした製品、たとえば麺、パン、肉まんなどで事業を行っていました。その理由は、技術的な要素が大きく、若者も一芸に秀でることができると考えているからです。私どもは半年以上かけて、台湾の八百あまりの飲食店を一軒ずつ検討し訪問しました。そして最後に、すばらしい「うどん店さん」を台中でみつけました。

店のご主人である楊先生は、十二年前に日本で学び、偶然、ある雑誌で、うどんの大家である糠信禾広先生ぬかのひろかずひろへのインタビューを見て、積極的に先生に電話をかけ、「台湾出身の者です。

ぜひとも教えてください」とお願いしたところ、思いがけずその場で承諾いただけそうです。そして面会した後で、彼の誠意を感じ取り、作り方を伝授してくださったということでした。

楊先生は台湾に戻った後、小さなお店を開き、技術の向上を怠らず、毎朝五時に起床し、まず座禅を組んで瞑想した後で、うどんを打ち始めました。彼によると、「心が清らかでなけ



糠信先生による御指導



手打ちでつくるうどんに気持ちが入められる

れば、最高のうどんは作れない」ので、このようなことを十二年続けてきたということなのです。

さらに楊先生は、うどんには命があつて、このような麺は完全に手打ちで作るため、うどんを打った後に時々目を閉じると、「今日はこんなにきちんと作ってくれてありがとう！」という声が聞こえてきそうだと話してくださいました。これが彼の心構えなのでした。

ただ、大量に作れないため、毎日お昼分しか出せませんでした。多くのお客様は席がないこ

ともすればあります。私もも出向いてうどんをいただいた後、深い感銘を受けました。この麺は噛み応えがあり、このような麺を食べたことはありませんでした。そこで私はすぐに、協力したいと言いました。私どもに技術を指導していただくか、共同で店を開いて、若者の創業を助けていただきたいことをお伝えしました。

楊先生は一言のもとに拒絶されました。多くの人から話を持ちかけられたが、大金をもうけたいとは思っていない、自分を守って自分の麺をきちんと作りたいだけだとおっしゃいました。それから私は頻繁に彼を訪れ、八カ月にもわたり交渉しました。

ある時、私は出張で不注意にも転んでしまい左足を折ってしまいました。二週間入院した後、私は松葉杖をつけて彼を訪ねました。彼は私を見て驚き、足を折ったのになぜ来たのかと尋ねられました。そこで私は、こう言いました。

「先生、この二週間、私は病院のベッドの中で毎日、なぜあなたが協力してくださらないの

か考えていました。あなたは幸いにも、よい先生も見つけられ、私どもも無私の心で若者を助けたいと思っているのに、あなたは私どもとの協力を承知してくださらない。私どもの年齢になると、不足しているのは、お金ではなくて、功德であることが多いとお思いになりませんか。これが最後のお願いです。ぜひ、私どもを助けてくださいませんか」

もしかしたら、足の怪我のために、私の声かやや大きかったのか、それとも私の誠意が本当に彼を動かしたのか、楊先生はついに私どもの条件に応じ、私どもと協力することを承知してくださいました。そこで私は、すぐに四名の子供を連れて、足の怪我也も省みず、自ら先生に学びました。そして昨年の四月四日に、私どもも創業した一号店がついに開店するに至ったのでした。

開店前、私は創業者の梁先生にいくつかの言葉贈っていたいただきました。

「稲盛塾長は、『天を敬い、人を愛する』ように指導されています。また楊先生は、ひとり

ひとりが麵を手打ちする時には、神聖なものとして、一碗ずつ作ることを望まれています。そこで、『敬事如神（敬うこと神の如く）』の四字を贈ります。また、お客様に接待する店員の皆さんにも、お客様には身内のように対応していただきたいので、『待客如親（客に相對すること家人の如く）』の四字も添えます」

これが、私どもの業務とサービスにあたっての心構えとなっています。

開店の日、私どもは静かに開店しました。私はお客様が少しずつ来てくれるようになればよいと思っていましたので、いっさい宣伝をしませんでしたが、思いがけないことに、一日目からお客様で満員になりました。その後、行列ができることも多く、横町の名物となっています。

開店後の数カ月間、私は表立って指揮をとらず、キッチンで皿洗いをすることにしました。お客様がどれくらい食べ残したか見られるし、お客様の好みも分かります。また、すべての同僚に、私も皆と一緒にだということも分かって

らうことができるからでした。

朝八時、一番に店に着いて準備し、夜十二時過ぎに店を出ます。こうやって働いたために、私は疲労困憊し、だいぶん痩せました。毎日仕事を終えて、車を運転して帰るまでの約五〇キロの間に必ず途中で一休みし、二回に分けてやっと家まで運転して帰ることができました。時には朝まで眠ってしまい、急いで帰宅してシャワーを浴び着替えた後で、すぐに家を出ることもありました。

このような状況でしたが、気持ちはいへん充実していました。もしかしたら、神様が助けてくださったているのかもしれないとよく考えました。この一年に、私どもは四軒店を開き、そのうち二軒はベジタリアンのお店ですが、経営は非常に順調です。

### ◎塾長の実学を実行する

稲盛塾長は、「値決めは経営だ」とおっしゃっています。この原則に従って、私どもは当初、十分に検討し、同業者のレベル、お客様の意見

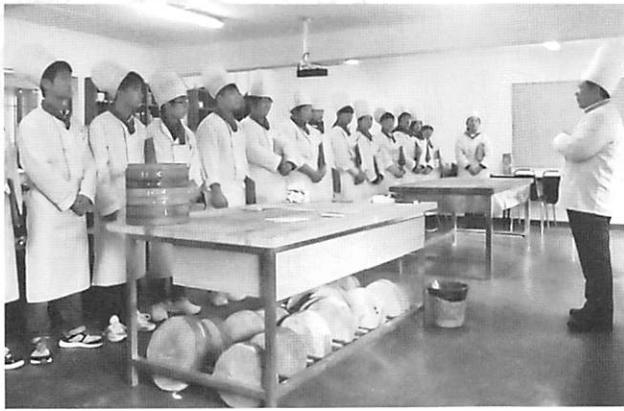
やコストを考慮したうえで、正しい決定をしています。飲食業では値決めは極めて重要であり、お客様は想像をはるかに超えて敏感ですから、いったん決めた後に安易に変更するとうことでは、お客様に申し訳が立ちません。

この一年、私どもは「経費を最小化し、売上を最大化する」という経営原則に則り、新たなブランドを立ち上げました。より小さい店舗構えで、店員も少なくしたもので、毎日、お客様は十六回転し、一軒の店として、一日あたり千名近いお客様がご来店くださるという売上を記録しました。同業者の羨望を集めただけでなく、私どもの今後の発展に向けて経験を積むことができました。

毎日、業務にあたり決まったレッスンがあり、朝から、店長が先頭に立って、「八段錦」という気功を練習していますが、これは体を鍛え、精神を集中することを目的としています。また開店前には、「気を集中させる」ための打ち合わせをして、ひとりひとりの営業と業務の目標をはっきりさせます。毎日二食の「まかない料

理」を提供しており、これは私が最も重視していることで、皆が十分に食べ、栄養バランスがとれている必要があると考えています。私もいつも皆と食事をとっています。

毎日営業を終えた後、「誤りを認め、良いところをさがす」ことをテーマに、共有を目的とした打ち合わせをしています。店長が先頭に



朝のレッスン

立って自らの誤りを認め、一日の仕事のなかで自分の過ちをさがし、皆の前でこれを認めます。また皆の良かった点をあげて褒めます。その後、ひとりずつ順番に発言します。このよう

な取り組みをすることで、私どもは常に反省・改善し、進歩を続けられるものと考えています。

従来 of 飲食業は、しばしば店側の教養が低く、料理人や店長はちよつと気に入らないことがあっただけで、人を罵ったりして、同僚を尊重しないことが多いものでした。しかし、私どもの店では、店長は最も慕われる存在です。将来は皆、店長になりたいと思っっているようです。これは下から上への力であり、ひとりひとりが目標を持って仕事に邁進していることを感じています。

毎晩十時、私は各店の業務日誌と営業報告書を受け取ります。その日の目標を反省したり、褒めたりします。稲盛塾長のおっしゃっている「今日より明日、明日より明後日」という一条について、私どもは一年近い時間をかけて、各種 SOP（標準作業手順書）と検査基準を設けました。また「先輩」制度を大いに推進して、先輩が後輩の世話をきちんとし、業務評価に合格できるよう協力すれば、四半期

分のボーナスを受けられるようにしました。こうすること、どの新人も急速に進歩し、集団の協力もより堅固なものになっています。

また技術向上のため、協力パートナーである楊先生も、毎週ご指導くださっています。さらに日本の隸信先生も私どもの依頼を受けて顧問となつてくださり、四半期ごとに台湾までおいでいただいています。私どもはうどんの製造で軽量級と重量級に分けて大会を開き、先生自ら評価、ご指導くださっています。

さらに若者がお金をもうけた後で、誘惑を受けて動揺することのないように、道德教育のいろいろなクラスを設けました。どのようにしてさらに親孝行するか、より多くの人が技術と、生きることの意義を指導できるようにするために、どのように目標をたてるべきか教えています。技術面では、主に稲盛塾長の『実学』を実行して、同僚を各店舗で指導し、研修と評価を通して、最良の技術と管理方法を理解させます。一方、生きることの面では、稲盛塾長の哲学を実行し、心を高め、私が若い頃に

犯した過ちを彼らが繰り返すことのないように、投機をして借金を背負うことのないよう気をつけています。

仲間が気持ちよく住み、休めるように、私自ら宿舍の部屋をアレンジしました。どの宿舍にも居間があり、各部屋にはエアコンをつけ、「家」らしくしました。毎月六日から八日間の休みを取れるようにし、遠方から来ている子供が、しばしば両親を訪ねられるようにしました。私どもはさらに、バスケットボール、ジョギング、ヨガ、ボウリング、ギター、太鼓および魚釣り



クラブ活動(バスケットボール部)

等の七つのクラブを作りました。皆が参加できるようにし、休日にも豊富な活動を用意しました。事業を長く続けていくためには必要であると考えています。

### ◎心を高め、経営を伸ばす

今、私達はみな毎日楽しく働いています。飲食業に就くからには、まず楽しくなければお金がもうからないのではないのでしょうか。なぜなら、つまらなそうな様子を見たいと思うお客様はいないでしょうから。

創業者である梁先生の励ましを受けて、私どもは、大いに若者を活用しており、店長の平均年齢は二十二歳から二十三歳となっています。二名の店長は幼い頃に父親を亡くし、母親に育てられながらも、独立心が強く勇敢です。

ある日、フェイスブックでそのうちのひとりのメッセージを見る機会がありました。「お父さん、お元気ですか。お父さんに会いたいです。ここで働いていて、毎日楽しいです。一生懸命

努力して、お母さんの面倒を見ますから、お父さんも天国で同じように楽しく過ごしてください」

このメッセージを読んで、私どもは涙を流しました。彼らの夢の実現を助けることこそ、私の願いなのだと思います。

台湾のテレビ局のインタビューを受けたこともあります。今では裕福な方も、私どもの店に子供を預けて教育や薫陶を受けさせたいとおっしゃいます。

昨年末、私どもは感謝パーティーを開いて、子供たちの両親を招きました。パーティーの途中で映像を流し、この一年のひとりひとりの進歩を見てもらいました。帰る際に、彼らの両親は、私の手を取って「子供をこんなによく指導してもらって本当に感謝しています」とおっしゃいました。

今後、私どもは、会社の利益の三分の一を仲間に分配する計画をしています。今のところ、会社のその他の利益はすべて、経営の開拓継続に用いることとなります。いろいろな飲食街か

ら開店のお誘いをいただいています。現在、人材を育てているところ。一、二カ月に一軒の割合で新店舗を開いて、二〇%の利益率を確保できると考えています。これも皆で団結して、共に実現したい目標です。

今後の三年は、台湾に三十軒開くことを目標としています。同じような計画ですが、梁先生の中国大陸のグループはさらにすばらしい成績をあげており、一年も経たないうちに、揚州にすでに肉まん屋を二軒、武漢に火鍋店を二軒、北京に麵屋を一軒、上海にパン屋を四軒と同時に運営されており、いずれも現地が一番のお店となり、従業員はすでに三百名を超えました。

これも、梁先生の無私のサポートとご指導の賜物です。今年二〇一三年七月に、日本で盛和塾世界大会に参加した後、私どもは全国規模で「アメーバ経営管理会議」を主催し、行動計画を打ち出し、毎月フォローしています。また台湾で毎月、読書会と検討会を開き、稲盛塾長の経営十二ヶ条、一条一条について、実際

の応用方法を深く議論しています。これらの若い子供たちが、経営十二ヶ条にこれほど興味を示すとは思ってもないことでした。

「今後三十年間、何をするつもりですか」という梁先生の当時の言葉を思い出します。今であれば、私ははつきりと答えられます。

「後半生は、一人の若者の創業を助け、彼らと一緒に心を高め、経営を伸ばしたいと思えます。利己心を薄め、いっそう団結して、幸せな企業を作り上げ、同僚全員の物質、精神両方の幸せのため、奮闘いたします」

最後に、曹先生の励ましをいただき、皆様にご報告する機会を与えていただきましたことに感謝申し上げます。

また、稲盛塾長の愛情にあふれる無私のご貢献に感謝申し上げます。稲盛塾長は企業家のために経営のお手本を示してください、私もとって人生最良の指導者です。「企業はなぜ経営するのか」「人は何のために生きるのか」を理解できるようになったのも、先生のおかげでございます。

そして、恩人である梁先生には、最大のご信頼とご支持をいただき、無私の精神をもって他人を利する人間となるようご指導くださいましたことに感謝申し上げます。台湾の若者を助けてくださいまして、有難うございます。一緒に愛を伝えていければと思っております。

### 塾長コメント

善なる心で始めれば  
事業は必ず成功します

### ◎ 仕事によって人は成長する

すばらしい体験発表をしていただきました。今日、参加された皆さん方も感銘を受けられたと思います。

お話を聞いておりました、いちばん大事だと思ったのは、梁先生と会われて意気投合されて、大きな事業と一緒にされていくことです。それは、世界の子供さんたちを助けませんかというお話でした。

梁先生は、教育というものでは人を育てるのはたいへん難しいが、創業、つまり事業を展開することによって人を育てるといえることがいちばん大事だと思うとおっしゃいました。これは非常に大事なことだと思います。

教育は頭だけで勉強し、頭だけで成長していくわけですが、仕事をする、つまり業を行うことは苦勞をします、全身を使います、もちろん頭も使います。そういう苦勞のなかで、人間は本当の意味の成長をしていくのだと思います。

ですから、梁先生がおっしゃったとおり、私はやはり、若者たちに仕事を与えて創業させるといことが、人を助けるためにはいちばん大事だと思えます。そしてあなたも、そのことにたいへん共鳴をされて、なかでも親孝行をしている貧困家庭で育った子供たちを好んで採用して、その人たちと仕事を一緒にしようと思われていきました。

「動機善なりや、私心なかりしか」

私は事業をする時には、「動機善なりや、私

心なかりしか」が大事だと言っています。つまり、あなたがその事業をしようと思った動機は善なのかということを知って、善だと確信がもてた時にその仕事をしなさいということです。

世のため人のために尽くすということが善の最高の行為です。ですから、貧しい家に育ったけれども心がやさしくて親孝行の子供たちを集め、仕事を与えていくという、その動機は素晴らしいものをもっていらつしやいます

ので、成功されるのは当たり前であるわけです。

現在、飲食業をどんどん展開しているというお話がありました。今後とも、もっと伸ばしていきたいとおっしゃいましたが、それはあなたの

動機が素晴らしいものだけに、そしてあなたが必死にがんばっておられるその必死さと相まって、成功されるのは間違いないと思います。

「今後、人生の後半、もっともつと多くの若者たちを助けてあげて、彼らと一緒に心を高め、経営を伸ばしていきたい」とおっしゃいました。利己心を薄めて、いっそう団結をして、幸せな企業をつくっていききたいとおっしゃいましたが、なんとすばらしい、まさに聖者のごとくおうどん屋さんを若者と一緒に立ち上げていらつしやる姿に、今日お集まりになった方々もたいへん感銘を受けられたと思います。

こうした善なる心の経営目的をもってやられる場合には、必ず自然の支援を受けて、必ず事業は成功すると私は信じていますし、また事実そういう人生を送ってききましたので、あなたの場合もそれを体現していらつしやると思つて、感心して聞いていました。

ありがとうございました。

(二〇一三年十月十三日 稻盛和夫経営哲学(成都)報告会 経営体験発表より)



お客様の「喜び」「満足」「安心」

それが私たちの願いです。

それが私たちの喜びとなります。

# 感謝



## CREATION FOR FUTURE

夢ある住まいづくり

分譲住宅・輸入住宅・注文住宅・分譲マンション・リフォーム・賃貸住宅

CREATION FOR FUTURE.



### 昭和住宅

<http://www.showa-jutaku.co.jp>

代表取締役 湖中明憲 盛和塾「播磨」塾生

本 社 兵庫県加古川市平岡町新在家117  
東京支店 東京都中央区築地1丁目12番22号(コソビル3階)  
大阪支店 大阪府北区梅田1-1-3-1020  
神戸支店 神戸市中央区東町126 神戸シルクセンタービル5階  
姫路支店 兵庫県姫路市神屋町3丁目53-1(キャストイ21北側)  
岡山支店 岡山市北区表町1丁目7-15バークススクエアSHOWA

☎079-423-0050(代)  
☎03-3546-9915(代)  
☎06-6341-5523(代)  
☎078-325-0639(代)  
☎079-226-7900(代)  
☎086-232-9666(代)

# 稲盛哲学は心を変え、運命を変える

## —瀋陽「天広投資」の稲盛哲学の実践

鄭 てい 広文 こうぶん  
(瀋陽) 瀋陽天広投資有限公司 董事長



### ◎はじめに

私は盛和塾瀋陽からまいりました鄭広文と申します。天広投資有限公司の董事長を務めております。会社は、自動車4S店(ディーラー)を主とする自動車サービス業と、半導体精密部品を主とする超精密部品の製造に従事しており、あわせて十一の子会社があります。

私は二〇一〇年に稲盛哲学に触れ、自分自身と会社ともども、とても大きな恩恵を得ました。今日、稲盛塾長と企業家の方々を前にして、私が学び実行した稲盛哲学の体験を発表する機会をいただき、たいへん光栄に思います。塾長、曹先生、また各位同志の皆様、どうもあ

りがとうございます!

以下、私の心の変化と企業の変化について、二つに分けて報告させていただきます。

### 第一部 私の心の変化

一、恥辱の力——子供時代の屈辱、少年のものがき

私は少年時代、もともとは素朴で、静かな山村で生活をしていました。私が生まれた一九六六年はちょうど、文化大革命が起きた年です。そのため、地主の家に生まれた私にとって、大自然の美しさはあまりよい記憶を残していません。記憶にあるのは、すべて苛められて、

侮辱を受けた光景です。

あの頃、心の中には恨みがありました。しかし恨んだのは社会でも、あの村でもなく、私を苛めた人たちでもありません。私が恨んだのはこのような家に生まれたこと、そして父が、あまりに臆病だったということです。

私はたまに他の家の子供を殴って、彼らの両親に殴られました。しかし私の行いの正否に関わらず、父はけっして私を助けようとしませんでした。

もうひとつ、皆さんが想像しがたいことがあります。子供のころの私は父と一緒に新年を祝うことがあります。毎年大晦日になると、地区組織を統轄する人民公社は人を派遣して父を連れて行きました。勉強会という名目でしたが、実際には批判闘争でした。

さらに痛ましい記憶があります。私が十歳の時の春節のことで、批判闘争大会の主役となった父を目の当たりにしました。以前にも父は批判を受けましたが、付き添いとして後ろに立って批判を受けるだけでした。札も首に掛け

ず、縛られないで、目立ちはしませんでした。

一九七五年の暮れもせまる頃、父は情勢が多少緩和したこと（この二年後に文革は終わるため）を感じて、大隊長（今の村長に相当）の年老いた父を訪ねて懇願に行き、ひと塊の豚肉、焼酎二本、春雨一束、タバコを送りました。元来このようにすれば、もう批判に晒されることはないと思っていました。その結果、かえって主な批判の対象となっていました。

東北の最も寒い季節、吹き渡る寒風が肉を切るように痛いなか、私の父はトラクターの後の荷台に立たされ、街を引き回され批判されました。頭を低くし、両手は後ろ手に縛られて、首には「革命幹部を丸め込み腐敗させる」と書かれた大きなプラカードが掛けられ、拡声器は声高に、ひっきりなしに「地主根性がなくならず、依然として革命幹部を丸め込んで腐敗させようとし、その意図は……」と叫んでいました。

あの時、私はまだやつと九歳でした……。ひとりの少年の心が粉碎されたあの瞬間を表現

できる言葉がみつかりません。このような社会環境、家庭背景のため、同年代の人と争い、心の内で葛藤するのを別にすれば、ずっと侠客のような人物になって、自分を救い、家族を救うことを渴望していました。

二、憎しみの力——辱めは恨みを生み、恨みは仇を生む。仇は力を生んで、少年は復讐のために努力する

父は正月七日に家に帰りました。父が家に入りますと、私はすぐこう言いました。「父さん、僕がきつと父さんのために復讐するからね！」このようにして、私は心の深いところに復讐の種を埋めたのです。どのように復讐するか。人を殴ることも考えました。侠客のように手に刀を持って振り下ろすような小気味良い場面も想像しました……。

しかし、本当にその行くべき方向を探し当てたのは、ある体育の授業の後のことでした。珍しい自動車走っていくのをぼんやりと見ていたため、教師の号令が聞こえず、その体育の

教師におもいきり頬を打たれました。たいへん悔しく思い、心は憎しみで満たされました。

私のクラス担任は心根が優しく、ひそかに私のことを気にかけてくれました。先生は私にこう言いました。「あなたは、必ず自分で運命を変えなければならぬことを知っていますか？ 現状を変えるには、ただしっかり勉強していく道しかありません。よく学んで大学の試験を受け、大学に行けばあなたはもう自由です。しっかり学べば役人にもなれます」

この時にはもう文革は終わっていて、すでに大学入試再開の通知がありました。これは私に希望を与えました。農村の子供が腕白に思いきり遊んでいる時、私にはすでに自分の理想があり、自分の信念があつたと言つても過言ではありません。

この信念は、子供の頃の私を物わかりが良く勤勉にし、学習成績はすぐに県全体で抜きんでたものとなりました。私は復讐するため、大学を受け役人になり、高位の官僚になって、村長をこらしめ、私の家族を苛めた人たちをこ

らしめるつもりでした。

一九八六年、私はついに村で初めての大学生になりました。大学に行った後、初めて書いた手紙は両親にあてたものではなく、その「憎い」村役人に送ったものでした。彼にこう書きました。「私は将来、高位の官僚になって、容赦なくあなたを痛い目に合わせます。待っていなさい」

この手紙のため、私はもう少しで退学の目に遭うところでした。

### 三、自分の力を証明する——成功の道を探し、

#### 絶えず成功を追い求める青年

大学に入った後、全国各地から来た同級生たちがとても優秀なことに気づきました。それらに比べて、自分の知識がとて狭いことを思い知らされました。そこから狂ったように学び始め、大量に本を読みました。一年後に、やっと学友との距離を縮め、ゆっくりと皆に追いつき、大学二年次には学校活動のリーダーとなって、学生会の幹部になりました。

大学を卒業した後、私は省都国有大会社に配置されて自動車の貿易に従事しました。一九九〇年代の中国では、自動車は人々が仰ぎ望む贅沢な高級品でした。ですから自分としてもたいへん誇らしく、勤勉に努力する習慣もあつてか、すぐに業務の前線に立つ代表になりました。

その後、再び郷里に帰った時、だんだんと老いていく村長を見て、同情を覚えました。注意深く考えてみると、彼の過去は、すべて社会が後押ししたのであり、彼個人が望んだことではありません。そうして私は彼を許しました。

一九九七年、私は国有企業の組織の遅れを感じて、大胆にも、とても小さな自動車販売会社を創建しました。あの時の原動力は、すでにもう憎しみではなく、自分を証明することで、大都市で人に注目され、豊かな生活を手に入りたいと希望していました。

当時はちょうど、計画経済から市場経済への転換期で、自動車販売市場の環境もだんだんと変わり、一般家庭でも自動車をもつ時代に

入り始めたところでした。環境は良く、自分も勤勉で賢く、一年ばかりで、百萬元（千六百万円）をもつ財産の夢を実現しました。

二〇〇二年になって、初めての自動車4S店を創立しました。二〇〇三年、一千万円（二億六千万円）を投資し、中国科学院とハイテク会社を設立しました。一九九七年から二〇〇三年までの、たった六年間だけで、以前の財産目標を上回る富を得ることができました。そのため自分でも多少有頂天になっていました。

#### 四、突発の力——道を誤り正道に立ち返る、私の不惑の年

あきらかに、この富が青年の時の夢と追求を失わせてしまいました。事業が成功したと思つた時は、実は会社はやつと少しの基礎ができたという程度でした。原動力がなくなつたため、もともとの勤勉さはだんだん消えてなくなりました。私は出勤して働くことができますが少なくともなくなり、集まりに参加することがだんだ

ん多くなりました。会社を少しずつ気にかけてなくなり、大きなプロジェクトの話が多くなり始めました。

このようにして七年が過ぎ、会社の問題が少しずついくつも立ち上がってきました。ついには事業を継続しがたいほどにまで陥り、取引先は離れていき、業績は大幅に下降線をたどり、経営は赤字となりました。この時、私は自分が会社経営に戻らざるを得なくなりました。

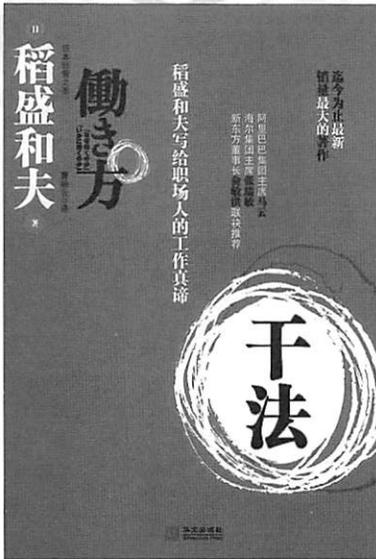
一年の努力を経て、業績は下降を停止し、赤字を出さなくなりました。正しい経営方法を探し求めて、会社の業績を改善する際には、いづもどかのようにすれば会社をうまく経営することができるとかを考えていました。時にはどのような会社が良い会社なのか、また会社を経営する意味とは何なのだろうとも考えました。

このような思いもあって、二〇一〇年、すでに七、八年間書物に触れていなかった私は、また本を読む習慣を始めました。そうした頃、偶然、塾長の著書『働き方』に出会いました。

読後はよいと思いましたが、その一方で多少中身が少ないとも感じました。これらの話は皆がすべて知っていることだと感じ、あまり新しい見解がないと思ったのです。

それからほどなく、ある企業家の交流会で、広東の何名かの企業家が稲盛哲学について話し、彼らの体得したその思想の深さが私を動かし、彼らが話をする時の語気と表情は尊敬に満ち、自信に満ち溢れていました。私は突然、自分がまったく『働き方』の大切な意味を理解していないことに気づかされました。

帰って来た後に、『働き方』『生き方』『成功



塾長著書『働き方(干法)』簡体字版

への情熱』『人生の王道』『人生と経営』『心を高める、経営を伸ばす』『何のために生きるのか』『六つの精進』『経営十二ヶ条』『経営になぜ哲学が必要なのか』等を一気に読み、読んでは、自分の過ちを悔いました。

私の前半生は、憎しみを種とし、金を稼ぐことを目的にし、メンツにこだわり、情緒と物欲のなかに生きていました。自分が四十数歳であることを考えてみて、何のために行うのかはつきりせず、何のために生きるのか考えもせず、無知な自分を本当に恐ろしく思いました。

**五、愛の力——壮年に至り、生命は新しい力を得て、飛び立つ決意を抱く**

私は塾長の哲学による指導のもと、企業が自分の金もうけの道具ではなく、従業員が幸せを得る場所だということが分かりました。

実践を学ぶなかで、毎日反省し、毎日心を落ち着け、「従業員が外向きには仕事に成功し、内向きには心豊かに幸せな人生を送ってもらうことこそが自分が歩むべき人生の方向だろ

うか？」とよく自問します。そして毎回、確信を持って「そうだ！」と答えるのです。

こうして、新しい人生の方向を得て、生命の意義の所在をはつきりと理解しました。自分の使命が明確になり、行動を始めました。

このような人生の使命を会社の主要なチームと一緒に実現するには、必ず経営陣とも価値観を共有する必要があります。そこで私は会社の経営陣と共に稲盛哲学を学び始め、毎週水曜日の晩に必ず二時間の読書勉強会を開きました。三カ月後、経営陣は各支社の各部門でこの勉強会を行っています。

稲盛哲学を深く学ぶに従って、私は自分で学んだことを行動に移し、時には心に深い哲理を感じることもあり、このような時はいつも心に喜びが満ち幸福を感じます……。現在、稲盛塾長は自分の生命の偶像であり、稲盛哲学は自分の人生の道しるべになっています。ためらって決断できない時は、いつも自分に「稲盛塾長ならこんな時どうするのか」と問いかけます。自分の実践過程において愛の力を感じ、愛

の喜びをこの身で経験しました。

過去、金を稼いでいた時、いくつか成功したこともあり、心の底から喜んだこともありま。しかし、あれは大部分が自分の技巧にすぎず、自分のためのひそかな喜びにすぎなかったのです。

今、仕事の出発点は変わり、寛容になって、皆の進歩を見ることができ、いくつかのミスも許せるようになりました。同僚達も私の変化を感じたのか、皆の変化はさらに速いものがあります。

稲盛塾長にはたいへん恩を感じています。塾長が私を「仕事すること」から、「人となること」「人を愛すること」へと成長させてくれました。私を次第に、個人の損得にばかりこだわった、もつれた人生から抜け出させてくれました。以前は、ただ利益の上でぐるぐると回っているような、計算する中で日々を過ごすようなものでした。

私は心をすり減らし、たいへん混乱していましたが、現在では、善悪を基準にして、「人と

して、何が正しいのか」という物差しができています。すると、たくさん複雑な問題が急に単純明快になり、方策を決める際も善を選んだため、事に当たっては理路整然として勢いがあり、自信があり、もちろん、さらに力があります。愛は私を単純にし、また力を与えてくれました。人を愛することは、私に幸福感をもたらしました。

## 第二部 会社の変化

人間が変わり、心が変わり、すべてが変わりました。いま悟っているのは、まわりのすべては自分の心の現れだということです。私は変わり、私の心が変わり、会社も変わりました。

### 一、規模から見ても

会社の自動車セクションは、二〇一〇年は六千四百八十九台の販売数があり、二〇一二年には九千二百一十一台に達し、増加分は四〇%を上回りました。また重要なはその傾向です。今では毎月伸びており、今年はさらに一歩上昇すると思われまます。

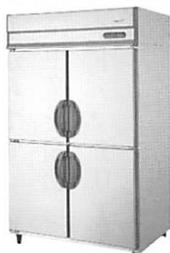
もう一つの事業の柱である精密製造セクションは、会社の根幹事業で、半導体業界の超精密部品製造の分野に属します。製品は半導体を取り付けた精密金属部品で、これは稲盛塾長の会社である京セラのファインセラミックス事業と多少近く、すべての製品は精密な製造工程を経て作られますので、自分ではこれをよ

**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 大阪市西淀川区御常島3-16-11  
TEL (06) 6477-2031

東日本支社・東京総務課  
〒111-0052 東京都台東区柳橋2-17-4  
TEL (03) 5835-2181

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

しとじています。なぜなら、塾長から学ぶ学生らしい事業だと思えるからです。

会社は二〇一二年に生産を開始し、顧客ターゲットを米国アプライド・マテリアルズ、日本東京エレクトロンなどの国際的な半導体装置業界のリーダー的企業に定め、また国内一流の北方微電子、上海微電子、中芯国際、京東方等も含まれます。皆さんに胸を張ってお伝えできのですが、私どもは、すでにこれらの大企業と安定的な提携関係を築き上げました。

今年七月二十二日、私達の会社は米国アプライド・マテリアルズの品質審査（SSQA5.0）を受けました。基準の高さ、プロセスの複雑さ、厳しさ等、すべてのハードルの高さにシヨックを受けました。しかし、全従業員の団結した努力のもと、一回で合格し、中国企業で初めて認証を得た会社となりました。

これを祝って、私達は熱烈な祝賀会を行いました。しかし、これはただの始まりであって、私達は中国一、アジア一、世界一をめざしていきたいと思っています。

## 二、経営理念の変化

かつて、企業の目的は利潤の最大化で、また企業価値の最大化という言葉も学びました。つまり企業は自分の金を稼ぐ道具であり、自分が富むための場所だということです。たとえ従業員の待遇を良くしても、それはただ、皆にもっとよく働いてもらうためであり、背後には、やはりうまく使って、もっと多くのお金を稼ぐという考えが存在します。

しかし現在、私達の会社では中心となる価値観をほぼ一八〇度転換させました。

去年の新年会で、私は「従業員第一である」と社員に発表しました、「企業価値、企業目的はすべての従業員が物心両面の幸福を得ること」、また「人類と社会の進歩・発展のために貢献すること」であることを明確にしました。

もちろん、実践において、よく自分を中心に行っていることに気づきます。よくない状態だと分かりますが、自分でも目を覚ますようになっています。そのため、長期にわたり自身を律する訓練をする必要があるわけです。稲盛塾

企業の使命Ⅱ従業員をさらに豊かにし、さらに楽しく、さらに成功させる。私達のサービス（製品）で顧客をさらに幸福にする」

「企業の未来図Ⅱ幸せな企業の先駆者となり、社会尊重の手本となる」

「経営の原則Ⅱ心第一主義で、善を優先に！」

「サービス理念Ⅱ心と心で、心を通い合わせて、誠実プラスパッションで！」

「企業のスローガンⅡ天高く地は広い、夢を現実に！」

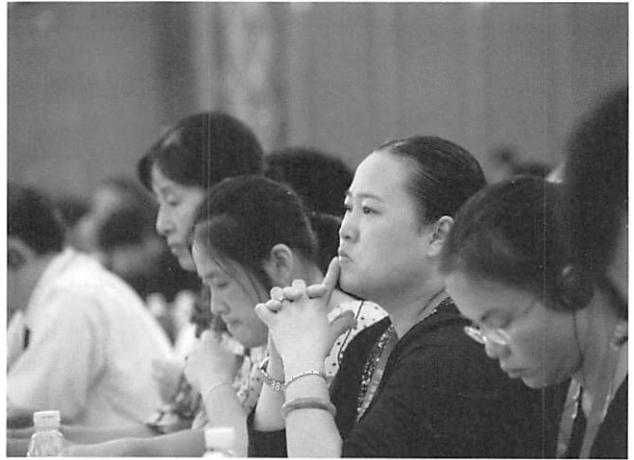
長には、私にこのような意義ある人生を与えていただいたことに、たいへん感謝しています。

### 三、査定システムの変化

会社は、すべての給料制度を調整しました。私は給与体系を文化の物化システムだと定義しました。もとの給料は主に基本給+担当給料+業績給料の三部分からなっていました。現在はやはり三部分ですが、基本給+職級給料+業績給料としました。

しかし、原則は変化していません。担当給料は職級給料に変えました。もとの担当とは担当幹部のことで、従業員の成長は責任者になることのみでした。それに対して、今の職級はすべての担当部署に高い職級が設けられており、どの分野でも出世できるので、すべての人が特技を発揮することができます。

たとえば販売担当では、皆、自分の分野ですぐれた業績を上げることができます。合わせて八級に分けて、二十元から一万元まで、すべて昇級する機会があり、収入増加は主に職



級給料によるものです。基本給と業績給料の絶対値は変わりません。

会社はまた、従業員の収入を三年で倍増させる計画をしており、未来の給与体系では職級による増加が最大で、業績は絶対値が不変のため、その給与を占める割合が少しずつ減ってゆきます。しかし絶対値は固定されて下がらな

いので、皆の積極性を損なうようなことはありません。これは哲学を現場に取り入れたひとつの探求ですが、適切なのかどうか、塾長に教えていただきたいと思います。

このようにする目的は、次第に業績主義をなくしていくことにあります。職級給料の審査では、私達は塾長の成功方程式を根拠に、努力と考え方を前面に押し出しました。このようにした結果、会社に活気ある雰囲気が出始め、まじめな職員はいっそう担当現場を大切にし、職級を大切にしています。さらに稲盛塾長の教えに学んで行動する人がだんだん多くなり、会社全体が自然と上向きに、自然と幸せな環境となりました。

#### 四、会社で見られたいくつかの良いこと

会社で稲盛哲学を学び始めてすぐに、中国版ツイッター微博（ウェイボー）のプラットフォームを立ち上げました。現在では、会社の各層での相互コミュニケーションの場となり、予想していた効果を大きく超えています。

微博での発言を皆さんに紹介します。

「@天広―李明／正月二日の朝、あるモンデオウイニング（車種名）の持ち主から電話を受けた。マンションの下にある車のエンジンがかからないとのこと。急ぎの用事で出かけないといけないそうだ。

朝の七時をすぎたばかりで、まだ出勤していません。利他の行動を起こす時が来たと思いきや、すぐに父の車を借りて救援に向かった。車の修理が終わって、その持ち主は私の運転する車が会社の車でないことに気づくと、私に救援費用を渡すと言ってきた。何のことはありません、当たり前のことでした。心は温かかったです。朝から一仕事で体は冷えたが、心は温かかった。

た」

「@天広―鄭広文／善行を積んで、利他を心がけよう！ 焦らずゆっくりこう……。小さなことから始めよう！」

「@天広―李冰／その晩、空には雪が降っていました。送迎バスに乗っていた私は、鞍山の同僚三名が駐車場に車を停めているのを見ました。すぐにオフィスのビルに入っていくと思っていたら、彼らは駐車場に停まっている車のワイパーを一台ごとに立てていました。

それを見て私は恥ずかしくなりました。私もあちから来たばかりなのに、そんなことには気づきもしませんでした。これが彼らとの差なのでしょう。稲盛先生の利他精神を深く体

WIN

人が動く社会が変わる。

そこにアワードがある。



WIN CATALOGUE 25



最新カタログを  
無料で送付いたします。

アキツ工業株式会社

☎ 0120-989-565

担当：松原(北大阪)まで  
matsubara@wininc.jp  
下記のサイトもご覧下さい。  
<http://www.wininc.jp>

得していると思えました。ほんのちよつとしたことから見てとれます」

「@徐波―富創技術／どのようにして半導体の『精密』製造の基礎を打ち立てるか？ 内部から始めよう。雑な経営をして、周到な計画、細かな計算、細部を気にかける心がなければ『精密』にたどり着けるだろうか？ 外部から見ても、顧客に日々進歩している印象を与えなければ、安心して『精密』部品を渡してもらえらるだろうか？ 態度が結果を決める。すべて細部から始めよう！」

「実例／八月、販売車である一台のフォードフォークスの左前フェンダーに、不意の事故で一〇センチほどのキズをつけてしまった。かつてのやり方では、自社のアフターサービスに送って塗料吹き付けを行うところだ。修理コストも低くて済むし、あまり目立ちもしない。修理後は顧客に告げることもなく売りに出していた。

最近、稲盛先生の利他の精神、また人としてどうするのが正しいのかということを学ん

だ。ぶつけた車両をそのまま展示場に置き、傷つけた詳細を貼り出し、不意の事故によりキズあり、このために値引き致しますと注意書きを出すことにした。顧客に真実を伝え、分かっていたらいたうえで購入してもらう。コストは塗装修理よりも断然高くついてしまうが、誠実で丁寧な販売は、これ以上になく顧客に信頼感を与えるはず」

「実例／八月十六日の瀋陽は暴雨で、大通りには水がひどくたまり、多くの車は水に入って身動きがとれなくなっていた。自動車アフターサービスとして、私達救援部隊は沈城の大通りと路地の二手に分かれて、最初の肝心な時間は危険にある顧客の救助に向かった。多くの4S店がこの機に乗じて救援費を上げているなか、私達は無料で救援を行い、顧客のために最も安心する保障サービスを提供した」

「実例／稲盛哲学を学んだ後、当店の販売マネージャー徐曙寧は、毎日運転して出勤する際、会社への通り道かどうかに関わらず、自動的に同僚をひろって出勤するようになりました

た。そのうえ、毎日満車で会社に到着します。退勤時も同様です。善行を積み、利他を思う稲盛哲学を体現しています！」

「実例／先月、清掃員のおばさんが退職して、二週間ほど掃除がされていなかった。行政部の王鶴は自発的に清掃作業を引き受けて、毎朝決まった時間に床や洗面所を掃除した。このこ



とが会社の各部門を動かし、自発的に分担して、会社の衛生維持を行うようになった。

最後に、簡単にアメーバ経営について触れたと思う。どうして簡単に話すのかというと、あまりに奥深いため、自分の理解がまだ浅いからだ。私達の富創精密製造設備有限公司は、すでにアメーバ経営を導入し、現在はこちらようどプロジェクト指導の後期にあたる。皆きつと効果を知りたいだろうと思う。責任を持って言うが、効果はまだ明らかではない。しかし、すでにその力を感じている」

「実例／組立部門はチームの業績を高めるため、思案をめぐらして効率を高めた。ねじ立て盤の改良を通して、加工能率を高め、ねじ立て効率は三〇%上昇し、品質は七〇%以上上がった」

「実例／もともと表面処理部門は不良品を受け付けませんでした。アメーバ経営を導入してから、自分で修理することができる不良品を接収するようになりました。しかし、標準的な料金徴収によって、表面処理部門は不良品

を受け、生産部門も自分で生産した傷のある製品のために勘定を払っています」

「実例／会社のエアコンプレッサーの通風管が壊れ、会社はすべて新しい通風管路に交換することに同意しました。費用は十八万円（二百八十八万円）。アメーバを通じて、交換費用を生産部につけたところ、生産部の常守俊は旅行を放棄して、自分で外部から探してきた専門工を組織し、通風管修理を行いました。費用は十六万円（二百五十六万円）節約されました」

## 五、アメーバ経営を導入した成果

子会社の一つである富創公司はちょうど生産に入ったところで、アメーバ経営を導入したいと思いました。費用は高いですが、私は自分の会社を偉大な会社にするため、私は断固としてアメーバ経営を導入するようにしました。

そして、導入する過程で、次のようなアメーバ経営の奥深さを体験しました。

(一) 単位ごとに時間当りの付加価値統一的

な経営成果を基準とすることは、繁雑な経営を一つの基準で評価させ、部門間での協力、競争を促し、また自分の精進を目にすることができま

す。私は、この経営分野での貢献を秦の始皇帝の度量衡（単位）の統一と同じくらい意義があると思っています。すぐに私達の経営を把握させ、基準があり、技術部門、行政部門でさえ単位ごとの時間当り採算の審査を実現させています。

(二) 単位時間当りの付加価値＝決算収益／チームの勤務時間合計、決算収益＝収入－費用（費用には人件費が含まれず）、このように決算収益から職員の給料はマイナスされたいません。どうしてこの費用のなかでも重要な部分が排除されるのか、これが大きな知恵です。もし給料を入れるならば、人々は費用が下がった際、目線を高給取りの人の身の上に移します。

私達は従業員の物質的な幸福のため給料を高くするよう推奨していますが、これでは理念

上で提唱した高収入と実際にまだ存在する低収入に矛盾が生まれます。給料を計算に入れなければ、すべて調整がとれます。もちろん具体的な実行の際には、経営者は別の表から単位時間当り付加価値と単位時間当りの給料を見る事ができるのです。

(三) さらにひとつアメーバ経営に含まれる大きな知恵を挙げます。

幹部は毎日の勤務時間に一・五時間の固定された残業時間を加えます。残業するかどうか、どのくらい残業するかに関わらず、すべて一・五時間です。このように固定された残業時間が計算されているため、幹部はすぐに仕事をひけて帰れませんし、勤務時間後もきつと努力します。

同時に、幹部の残業があまりに長いため勤務時間合計が増加し、アメーバ単位の時間当り付加価値を下げることもできません。アメーバ経営に触れていない方々には分かりづらいと思いますが、アメーバ経営システムでは、哲学のなかの人間性・心性と方法を完全に一致させ

ることを実現しています。簡単なアメーバ操作に、奥深い経営の知恵が含まれています。アメーバ経営は、非常に不思議な経営です。

### ◎おわりに

最後に、皆さんに約束しておきたいことがあります。私達の瀋富創公司是必ずアメーバ経営で、中国で最も美しい花を咲かせます。最も実り多い果実を結び、もっと多くの人に稲盛哲学の力を見てもらい、もっと多くの企業にアメーバ経営導入の奇跡を見てもらいます。

再度、稲盛塾長に感謝申し上げます。塾長の哲学が、私を生まれ変わらせただけでなく、私の生命に本当の価値を与えてくださいました。私達の会社に恩恵を与えてくださり、ただ感謝の念を抱くのみです。

何者にも劣らない努力と行動をもって、事業を強く大きくし、幸せな企業を創り出し、周囲の環境と調和をとっていくこと。これをもって塾長への恩返しとさせていただきます。

中国でアメイバ経営の花を  
ぜひ咲かせてください

◎逆境を跳ね飛ばす強い信念

あなたはすばらしい意志をもっていらつしやいます。もともとこれは、神様が与えてくれたものです。強い心や強い信念を、子どもの頃にあなたは神様からもらっておられたのだと思います。

そういうあなたは、あまりにも社会が自分の家族、とくにお父さんを苛めるのを見てきました。お父さんがそんなに悪いわけではありません。たまたま家系が大地主であったというだけのことなのに、ひどい目に遭わされるのを見て、義侠心みたいなものが盛り上がってきます。子供心にも必ず敵を討つてやるという思いが実はある、一生懸命に勉強されたとおっしゃいました。

その話を聞きながら、私はあなたに比べて出来の悪い子だったなと思っております。とい

いますのは、私の母親もたいへん正義感の強い女性でした。私の家があった鹿児島県は当時、侍の家系の士族と、普通の農民や商人、それを平民といいましたが、士族と平民という区別があり、いわゆる差別みたいなものがありました。

私の家はもともと農民でしたが、父が鹿児島の子族が住んでいる町に移り住んできて印刷屋を開業していました。士族の人たちはたいへん威張つていて、農民出身の私の父母を軽蔑していたようです。

移り住んだ当初に、近所の士族の家の第七高等学校という当時では最高の学校に通っていた学生が、私の幼い叔父をいじめてケガをさせたというのを聞いて、母親が木刀を持ってその家まで押しかけていったことがありました。

「第七高等学校の学生ともあろう、最高の学問を修めている、人間的な教養もあるはずなのに、こんな幼い物心がついてない子供をいじめてケガをさすというのはけしからん。私が敵を討つてやる」と言つて、私の母親が木刀を振り上げたということを、私は子供の頃に聞いたこ

とがありました。

私の母親もたいへん正義感の強い母親だったので、それに比べて私は、母親譲りの強い正義感というものがなかったのです。しかし、あなたがなんと子供であつても今に敵を討つてやるとおっしゃつたと聞いて、やはり子供心でもそういうものがあると、あとあと大学でもすばらしい成績を修めて、逆境を跳ね飛ばす



強い信念で会社を立派にしていかれたのだと思います。そして、恨みつらみであった考えを変えて、今では私の哲学を勉強されてすばらしい展開をしていらつしゃいます。

お話のあとのほうをずっと聞いておりました、なんとすばらしいと思えました。もともと幼い頃からすばらしい才能をもつておられただけに、自動車のディーラーの仕事、半導体の精密機械をつくる仕事、すべてのものがすばらしく展開しているということを感じしました。

最後に、「必ずアメリバ経営で、中国で最も美しい花を咲かせます。最も実り多い果実を結び、もつと多くの人に稲盛哲学の力を見てもらい、もつと多くの企業にアメリバ経営導入の奇跡を見てもらいます」と結ばれましたが、なんとすばらしいことかと思えます。

ぜひ、中国を代表するすばらしい経営者になつてください。期待しております。ありがとうございました。

(二〇二三年十月十三日 稲盛和夫経営哲学(成都)報告会 経営体験発表より)

# 家族企業、良識を継承する

龔きょう 臣しん  
臣（山東）深圳市ほうし 芳子美容股份有限公司 総経理



## ◎はじめに

私は、芳子美容の龔臣でございます。

盛和塾の関係者の皆様には、まだ経営の道を模索している若い私に、このように貴重な発表の機会を与えてくださいましたことを感謝申し上げます。盛和塾の先輩方には、稲盛哲学を実践するなかで、常にご支持ご指導いただいておりますことに感謝いたします。

また両親に対して、会社に加わってから八年にわたり、手取り足取り導き、私が困難に直面した時には、力強く手を貸してください、功はすべて私に譲って、常に人間として正しい態度をもって、私の会社経営をご指導いただ

ておりますことを感謝いたします。

特に稲盛和夫先生には、創業者の代に影響を与えただけでなく、私ども若者にも会社を継承するなかで、はつきりとした方向性を与えていただいておりますことを感謝申し上げます。

皆様、ありがとうございます。

芳子美容は、一九九七年に青島に設立されました。主な業務は美容エステティックチェーン店で、青島、上海、深圳に五十四の直営チェーン店があるほか、美容美髪研修スクール二校、支店二社と医学美容診療所一社があります。

## 第一章 家族企業の中で成長

### 一、母を助けるために会社に入る

私は恵まれた環境で育った子供でした。幼少より、父は商売を始め、家は恵まれていました。母に心をこめて育てられ、面倒をみてもらいながら、自分の勉強に専念しただけでなく、他の方面でも母が取り計らってくれました。幸い、私もいくらか努力をしましたので、成績もずっと良いものでした。十六歳の時にはイギリス留学の機会に恵まれ、海外で高校と大学を終え、電子エンジニアリングを専攻して帰国しました。

帰国した頃は、家族企業に入ろうとは思っていませんでした。父には何度か勧められました。が、私としては自分の専門分野で成長したいと考えており、両親もこれに賛成してくれました。深圳は中国の電子業界の中心ですので、私は深圳に行って仕事を探しました。

ただ、私が帰国する前年に、父は深圳に支店を設立してチェーン店を五軒開きました。いま考えると、電話で父と話した時に、帰国し

たら深圳に成長の場を求めたいと言ったことがありましたので、父は私が会社に入るように伏線を張っておいたことになるのでしよう。

今日に至るまで、なぜこんなに離れたところに店を出しているのかと聞かれるたびに、両親のたいへんな心遣いに深く感謝せずにいられません。

私が仕事を探していた頃、両親はしばしば深圳に来て会社の業務を取り仕切っていました。母はよく私に、「一生懸命努力すれば、何事も叶う」と言いました。母の一生は、この言葉を実践することにあつたように思います。

母は夜帰宅した後も、忙しくしていました。朝六時にならないうちに必ず起きだして経営



の勉強をしていました。学生だった頃は会社のことについてほとんど尋ねたこともありませんでしたので、創業にあたって両親がどんなに苦勞したのかも知りませんでした。しかし、私の想像するオーナーのイメージとは違うものでしたので、母の努力に驚きました。

そこで、ある夜遅く、仕事を終えたばかりの母に、「お母さん、お父さんとお二人、これほど努力されてきたのですね」と言ったところ、母はいつもの優しい口調とは打って変わって、真面目な様子で次のように言いました。

「そうですね。あなたが外で勉強していたこの数年というもの、私とお父さんは、昼夜を分かたず働いて、はじめていくらか業績をあげられたのです。私たちは若いとは言えないし、先進的な経営理念があるわけでもなく、すべて自分たちで手取り足取り『娘たち』（母は、自分の娘のように従業員に接し、娘たちと呼んでいました）を率いて努力してきたのです」

その晩、私は何度も寝返りを打って、なかなか寝つけませんでした。母の話や小さい頃から

の恵まれた生活は、すべて両親の努力と苦勞のおかげであることを考え、自分勝手に好きなようにしているべきではないと思いました。

そこで、両親と苦勞を分かちあおう、経営もそれほど難しくないだろうしと、すぐに心を決めました。翌朝、両親に私の考えを伝えたところ、非常に喜ばれ、こうして私は家族企業の中で、学びながら働くことになったのです。

## 二、感動が働く励みに

両親は、私にどのような仕事をするようにと指示はしませんでしたし、私も自分は経営の任に耐えられると思っていましたので、自信满满で仕事をはじめました。深圳支店の職場環境は比較的簡単で、設立したばかりでしたので、みんな何人分もの仕事をこなし、両親もあまり深圳におらず、同僚に助けってもらいながら、初めの頃はほぼすべてうまくいきました。

会社の九五％は女性従業員で、大部分が農村出身であり、家庭の条件もあまりよくありませんでした。多くは中卒で、家の生計を助け

るために、外に出て働いていました。彼女たちと比べて、私は優越感を覚え、しばしば本の中で学んだ理論を持ち出して、みんなの前で熱心に語りました。従業員の羨望のまなざしをうけて、机上の空論にふけりながら、ひとり得意になっておりました。

はつきり覚えていますが、ある朝、支店のひとつに行つて仕事をしました。その朝、みんな専門的な勉強をしなければならず、店長はたいへん厳しくて、皆に立つたまま学習し、練習するように求めました。朝八時三十分から十二時までかかりました。私は、こんなに長い時間立つたまま会議をしたことはありませんでしたので、足腰が痛くなつてしまいました。十二時になるとお客様がいらつしやり、学習は一段落しましたが、店長と従業員たちは、何事もなかったように熱心にお客様をもてなしました。しかし、午前中立つたまま学んだため、私は非常にお腹がすいていました。

私は食事をした後で仕事をするように店長に勧めましたが、店長からはお客様の多くは

お昼の休憩時間でなければエステを受けに来られないのだから、先にお客様にサービスをして、その後に行きましょうと言われました。従業員たちも、店長にたいへん協力的でした。お客様へのサービスが終わった時はすでに午後二時でしたが、私は次のお客様が続いていらつしやるとは思いませんでした。

そこで店長は従業員に、これらのお客様にサービスを提供した後で、ご飯を食べる形にしてもよいか相談しましたが、彼女たちは慣れているようで、喜んでこれを受け入れました。彼女たちが時間をみつけて昼食をとった時は、すでに午後四時を過ぎていました。

ある従業員と話した時に知ったのですが、彼女は深圳に来たばかりで、ほとんどお金をもっていないということでした。朝、彼女はもう一人の従業員と道端で饅頭を一つ買って、二人で分けて食べたというのです。午前中ずっと、会議をした後、二組のお客様にサービスをし、四時になつてやっとその日初めての食事を口にできたわけでした。

彼女は、今日は二名のお客様にサービスさせていただけで嬉しかったと私に言いました。私が見たところでも、彼女は懸命に仕事をしており、お腹がすいてだいぶ汗をかいていました。私は小さい頃から衣食の心配をしたことがありませんでしたので、非常にショックを受け、従業員たちのイメージは私の心の中で急にすばらしいものとなったのでした。彼女たちは生計を立てるために懸命に努力して働いているのに、私はいつも机上の空論を弄して、建前ばかり語っている。恵まれた生活を送っていないながら、それにも気づいていない。彼女たちに比べ、自分は本当に小さく、愚かでした。

その日、私はいろいろな考えました。今後は、中身の無い道理を並べて、リーダーとしてふるまうのではなく、コツコツとできることをしようと思いました。

そこで、次の日から私は、タオルを運んだり、電球を交換したりといった最も簡単なことからはじめました。みんなと一緒に会議を開いて学ぶ時にも、熱弁をふるうのではなく、みんな

が何を必要としているのかに耳を傾け、少しでもみんなを助けるように努めました。

ひとたびスタイルを変えて、朝から深夜まで忙しく働き、少しずつ学ぶようにしたところ、彼女たちも私に助けてもらえると思ったのでしよう、いつそう本心を明かしてくるようになり、何でも話し合える良い友人となりました。私は、学歴が低く家が貧しいからといって彼女たちを馬鹿にすることもなくなり、このように努力家で向上心のある若者たちと一緒に働けることに、誇りを覚えるようになりました。

### 三、深圳でチェーン店を展開

稲盛塾長は、「誰にも負けない努力を続ける。これができなければ、経営はうまくいかない」とおっしゃっています。私は、この言葉を実感しています。

会社で働いてきたこの何年かというもの、私も両親の努力を少しずつ実感し、懸命に努力した後に良い結果を得た時の喜びを味わえるようになりました。深圳の経営は少しずつ改

善しました。母も深圳に来た時には私の進歩を褒めてくれましたし、私にいつそう信頼を寄せ支持してくれるようになりました。二〇〇九年には、深圳に十八の支店を抱えるようになり、従業員も百五十名以上に達しました。

母は事あるごとに、「いつも謙虚でなければならぬ。業績だけを追求してはいけない。業績は結果であつて、従業員を育てることも重視しなければならぬ。従業員が常に成長を続



新店舗のオープニングセレモニー

けてこそ、会社も発展していきけるのだ」と申しました。しかし私は、いくらか業績をあげたために得意になつてしまったので、母の理念は保守的過ぎる、業績

こそすべてだと考えていました。

私は、深圳の同僚の先頭に立って、常に高い業績目標を追求し、より高い業績をあげるために、毎月プログラムを増やし続け、各種業務の研修を行い、業績の追求を最も重視しました。しかしながら、業績の向上も徐々に陰りはじめ、続いて従業員が退職するようになり、お客様の満足度は下がりはじめました。

より良い業績を追求しながら、従業員もお客様もますます減つてしまい、私どもはお客様の一回あたりのお消費額を上げざるを得なくなりました。多くのお客様は高い価格を受入れられずに離れていき、悪循環に陥つていったのでした。

## 第二章 会社の転機

### 一、稲盛経営哲学が実を結ぶ

その後、両親の支持もあつて、少しずつ青島の業務を引き継ぐようになり、両地を奔走するなかで、チームの重要性を意識するようになりました。ひとりで奮闘しているだけでは、事

業を本当に成就することは難しいのです。

稲盛塾長は、「心を高める、経営を伸ばす」とおっしゃっていますが、私は、『生き方』を学びはじめたばかりの頃、この点については私もよくやっていると思っていました。母は主に心を高めることに責任を負い、私は主に経営を伸ばす責任を負っていました。

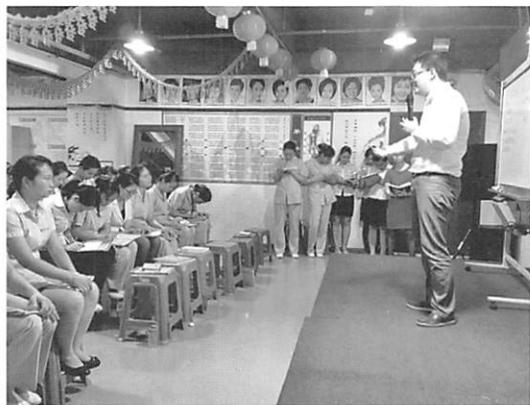
その後、このことについて母と話したことがありました。当時の私どもは、午前中は心を高め、午後は経営を伸ばすように努めることになっていました。午前中、母が私たちのために授業をした時には、純粹な利他の心でお客様を助け、お客様の問題解決に本当に役立つように励ましました。しかしながら、午後、経営に戻ると、また次々と不要なプログラムをお客様に売りつけ、毎日の業績目標達成に励んでいました。

盛和塾のある先生は私の母に、「心を高める、経営を伸ばす」ことはコインの両面で、切っても切れない関係にあると話されました。心を高めることは知性の向上につながり、経営も伸

びるという意味でしょう。しかしながら、私どもはこれを誤って二つに分けていました。

母は、先頭に立って、『生き方』の授業を職場に持ち込み毎週一度現場で教え、経営の実践と結びつけて『生き方』を共有したのでした。稲盛塾長の原理原則を用いてさまざまな判断を行い、現場での授業を録画してイントラネットにアップロードし、全従業員が学べるようにしました。

私も現場の学習により多くの収穫を得ることができました。それまで、深圳で自分ひとりでの模索し、母と一緒に仕事を



異臣塾生自らが講師を務める社内勉強会

動をよく理解でき、『生き方』の授業によって、事業に対する母の正しい理念と利他の精神をより深く理解できたのでした。

## 二、お客様の満足度に軸足を置く経営

二〇一二年末、私どもは年度戦略討論会を開き、盛和塾の多くの先生方にも会議にご参加いただきました。私どもの報告を聞かれた後、先生方は私と幹部に二つの質問を出されました。

第一の質問は、お客様が芳子（芳子美容股份有限公司）の何に満足しており、なぜ芳子を選択したのか、三つの理由を一人ずつ紙に書くようにとおっしゃいました。

この時は皆笑顔で、答えもほぼ同じでした。お客様が芳子を選んでくださった理由は、お客様に温かい環境をご提供していること、お客様に対するサービスも細やかで行き届いており、お客様はエステを超えたメンタル面の栄養を得られることにあるというものでした。

第二の質問は、お客様は芳子の何に不満で、何が理由で芳子から離れていったのか、三つの理由を一人ずつ紙に書くようにとおっしゃいました。

すると、皆は厳しい表情になり、やや時間がかかって、次の三つの問題が提示されました。一つめは、お客様は私どもが常に関連製品を売り込むことに反感をもっていることでした。二

文武両道の  
学生採用を

『体育会ナビ』で！！

未来をつかめ



<http://taikukai.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18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

つめは、お客様は私どものプログラムがますます高くなっていると感じていることでした。三つめは、お客様は私どもが商品を勧めた時に約束した効果を得られていないことでした。

実際のところ、私どももお客様の不満は分かっていました。しかし、エステ業界には全体的にお客様に強制的に売り込む傾向があり、私どものやり方は優しいほうであるといえませんでした。また業界全体で、価格は上昇を続ける傾向にあり、それに比べて、私どもは控えめなほうでした。商品を売るために時折、誇大宣伝をすることもありましたが、これも必要だったといえます。むしろ、これは業界の特徴だと思っていましたから、変えたいとは考えていませんでした。

しかしながら、盛和塾の先生方は次のように言われました。

「会社は従業員を物心両面で幸せにするべきであり、経営を伸ばしたかったら、従業員とお客様の満足度向上を図らなければならない。業界のお客様満足度が普遍的に低いようであ

れば、なおさら私どもが先頭に立って、お客様の満足度を改善するべきである。会社は意識を変えて、お客様に心から満足いただけるようにしなければならぬ。

いったんお客様の満足度が上がれば、経営の業績も自然と上がるものであり、これこそ会社がとるべき発展戦略である。他の人がやっているからといって、安易に自分を許してはならない。私たちは従業員とお客様に対しても責任をもたなければならぬ。勇気をもって自分の誤りを正し、業界の手本となって、従業員とお客様を真に幸せにしなければならない」

### 三、経営の目的と意義を明確に

今回の戦略検討会で、盛和塾の先生方より重要な啓示をいただきました。

以前、稲盛哲学を学んだ後に、私たちも会社の使命、すなわち「全従業員の物心両面の幸せを追求し、お客様に幸せな生活スタイルを提供させていただく」ことを明確にしました。これで私どもは、この使命を実践しているもの

と思ひ込んでいました。しかしながら、真剣な議論の後、お客様の不満の背後には、従業員の不満があり、従業員の不満の背後には、全従業員が物心両面で真に幸せでないことがあつたことが分かりました。

一つめの関連製品を売り込む問題には、売り込みを重視したため、弁が立ち、営業の得意な従業員をより重視しました。彼らのサービスは普通でしたが、コミッションが多く、給与も多くなっていました。一方、本当に気を配って優れたサービスをしていた従業員は、しばしば褒められはしましたが、物質的には、しかるべき待遇を受けていませんでした。そうこうするうちに、真面目で着実にサービスを提供する従業員は、会社から少なくなつていきました。二つめのプログラムが高くなる問題には、プログラムの価格を引き上げたため、プログラムのサービスに対するお客様の要求は自然と高いものとなりました。会社のベテラン従業員と熟練した従業員に対応させたので、彼女たちはたいへん忙しくしていましたが、入ったばかり

りの従業員には店長も安心してプログラムを任せられなかったため、彼女たちがお客様にサービスするチャンスは少なく、なかなか腕も上がりませんでした。こうして、二極分化する状態となりました。

つまり、力のある従業員はお客様に対応しきれず、あまりに忙しいために、サービスの質も下がつてしまいました。一方、経験のない従業員はお客様に対応するチャンスがなく、腕も上がらず、収入もなかなか増えず、新入社員の流れ失率が高くなりました。ある新入社員から、「三年後は腕も上がり、力も十分備わつて、お客様にも満足していただき、かなりの収入を得られるようになる自信があるが、今は自分を養い、生活を保障しなければならず、三年待つことはできないため、会社を離れざるを得ない」と言われたこともありました。

三つめの効果が得られない問題には、お勧めした商品でお客様にお約束した効果が得られなかったため、お客様は従業員と会社は不誠実だと考え、従業員のお勧めするプログラムを

受けないようになり、流出することもありませんでした。業績目標達成のため、従業員は既存のお客様に対する売り込みにますます力を入れたため、さらに多くのお客様の流出につながるという悪循環に陥りました。お客様が少なくなるほど必要な従業員も減りましたので、新入社員が会社で場所を見つけ、成長していくことはいつそう困難となってしまいました。

中国国内のエステ業界には暗黙のルールがありました。お客様のプログラムを体の部位に分けて販売するというもので、頭から足まで十から二十もの部位に分け、各部位ごとにカードを作り、お客様にカードを一枚購入して会員になつていただいた後、次々とお客様にその他の部位をお勧めし、常にお客様からの投資を増やしていくのです。そのうち、エステサロンに残つたお客様は、時間もお金もある有名なご令嬢、ご婦人ばかりとなり、お客様のなかにはエステサロンで七、八時間横になりっぱなし、一回の消費が数千円という方もいました。

このようなやり方は、一見お客様に丁寧に対

応しているかのようでしたが、お客様と従業員にとつて不公平なものでした。高額の消費をしてくださるお客様がいらつしやると、少なくとも二名、多ければ三名から五名もの従業員がサービスをし、その後でお客様に追加投資をしていただきました。しかし、プログラムの少ないお客様は質の高いサービスを受けられず、技術のあまりない新入社員は鍛えるチャンスを得られませんでした。毎月、何名かの上客の消費と売り込みが特に得意な数名の従業員によつて、お店を維持していました。

そんな状況に対し、二〇一三年より私どもは「全従業員の物心両面の幸せ」に軸足を置いて、会社経営において断固とした改革を行うことになつたのです。

### 第三章 良知に従つて行動する

一、従業員から出発して、主要なお客様と主

#### 要業務を考える

白立新博士（稲盛和夫（北京）管理顧問有限公司 特別顧問）のご指導にしたがつて、私ど

## 芳子美容 会社としての枠組

経営を伸ばす



利益



お客様数



お客様の満足度



従業員の満足度



全従業員の物心両面の幸福



心をもつ

もは、稲盛塾長の「心を高める、経営を伸ばす」理念について、問題を考えるための枠組みを作りました。

私は、会社の管理層をはじめ全従業員に、会社の改革はこの枠組みに断固として従わな

ければできないことを何度も伝えました。まず全従業員の満足度を向上させることで、お客様の満足度の向上に努め、お客様に満足していただければ、さらに頻繁にご来店いただけるわけですから、お客様の数は増え続け、そのなかから利益が生み出され、会社の経営を伸ばすという目的の実現が目指せるのです。

まず私どもが調整したのは、主要なお客様と主要な業務の位置づけでした。従来のごく少数のセレブの女性を対象とするのではなく、三十五歳から四十五歳のOLにターゲットを移しました。また芳子の三十あまりのプログラムから、お客様の満足度が高く、従業員が修得できる三つのプログラムを最終的に決めて、「エステティック美容三部曲」と定め、全従業員がサービスを提供できる主要なお客様と主要な業務に焦点を合わせました。

従業員は十分な議論を経て、この方針転換を受け入れてくれました。とりわけ多くの経験のない従業員は、才能を発揮する場ができたと感じたようです。主要な業務の焦点をあ

わせた後で、標準化の再現と研修を大量に行つたところ、従業員の主要業務におけるスキルは向上し、プログラムの価格も適当で、効果も保証されるものとなったため、お客様のサービスに対する満足度も明らかに改善しました。そして、お客様の数も、三年ぶりに前年同期比を若干上回りました。

## 二、一線で働く全従業員の賃金を調整

お客様にいつも商品を売り込む状態を変更する必要があったため、従業員の報酬評価の変更も必要でした。販売成績のコミッションに割り当てる点数を引き下げ、サービスによるコミッションを引き上げて、顧客の増加をさらに奨励しました。

また、改革の過程で主要なお客様の一回あたりの消費金額が若干減つても、従業員の収入に影響することのないように、全従業員の基本待遇を引き上げました。これは、皆が心をあわせて協力し、お客様の満足度向上のために共に努力してくれることを願つてのことでした。

## 三、「人間として何が正しいのか」という哲學の原点を堅持

中国のエステ業界の経営には、特別なところがあつて、ほぼすべてのお客様は、預金するこゝとでメンバーになつていただき、ご利用の度に預金を徐々に切り崩していく方法をとりまゝす。

改革の方向性を調整したところ、主要業務の一回あたりの消費価格は比較的低いものとなつたため、会社は預金によつて販売を促す方法への支持をやめました。また従業員の報酬評価の方法を調整したため、従業員の給与もやや増え、お客様の数は以前よりかなり増えましたが、表面的には、お客様の預金の取り崩しが加速した形になり、直接キャッシュの回収にはつながりませんでした。

全従業員の努力のおかげで、改革も非常に順調に進んだと言つてもよいものでしたが、毎月各種費用の支出があつたので、一月から四月にかけて、会社のキャッシュフローの合計はマイナス三千万円（四億八千万円）に近い数字となつてしまいました。改革を進めて四カ月、私

どもの口座残高は二カ月分の正常なキャッシュフローのレベルを下回っていました。

夜になると、このように改革を進めることは本当に正しいのか、しばしば自問しました。心の中で二人の人間が争っていました。

一人はこれが正しい方向なのだから、断固として進めるべきだと言い、もう一人は業界がこうなっているのだから、人の先を行ったら烈士(志を貫くために戦い、命を落とす英雄)になるかもしれない、やはり従来の方の方が妥当だと言うのでした。夜、眠りにつけないこともしなればでしたが、昼間になると元気を出さなければなりません。自ら逃げ出してしまつたら、改革は続かず、やっと生じた変化も水の

泡となつてしまうことを知っていましたから。

改革は、大多数から、とりわけ一線の技術担当の従業員から賛同を得られましたが、以前目をかけられ抜擢されたリーダーのなかには、改革に反対する者もありました。彼女たちは会社は売り込みを重視しなければ生き残れない、従業員は競争力を失つてしまうと主張しました。なかには、辞職を申し出る者もいました。また財務担当は、会社のキャッシュがますます減っており、そのうちローンを組まなくてはならなくなることを心配していました。この十五年というもの、芳子は銀行からローンを借りたことはなかったのですが、私は最悪の事態に備え、ローンの準備をすることに同意しまし



## CRESCENT VERT Men's Jewellery collection

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



名人れメンズ  
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。  
ご利用の方は下記まで  
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

た。私にはこの方面の経験はありませんでしたが、銀行との交渉はスムーズにいき、芳子は信用があると判断し、喜んで支持してくれました。

ただ、ローンを保証するものとして、同価値の抵当の提供を求められました。私は会社が困難な時期にある時に、さらにプレッシャーを負わせたくなかったので、やむを得ず、自分の不動産を抵当として保証する準備を始めました。夜帰宅し、家族と顔を合わせると、時々申し訳なくなり、改革がうまくいかなかったら、家を他人に譲らなくてはならない。そうなったら、どんなに家族に申し訳ないだろうと考えることもありました。もともと経営は上手くいつていたのに、なぜこのような事態になってしまったのでしょうか。

私は毎日『生き方』を持ち出して、稲盛塾長のお話を真剣に拝読しました。もし私が稲盛塾長だったら、キャッシュが減り、従業員が辞職を申し入れ、家を抵当に入れるような事態に陥ったとしたら、それでも正道を堅く守り、

改革を力強く続けていかれるだろうか、よく考えました。

何度も自問するなかで、自分の考えはますます断固としたものとなり、量から質へと変化していききました。そしてある日、このまま堅持していこう、今日の経営状態は過去の自分の経営上の問題によるもので、今日していることは正しい、断固としてやっっていこうと、きつぱりと心に決めたのでした。

#### 四、絶望しそうな時に転機を迎える

私は、現在の経営状態、自分の不動産を担保として用意していることを家族に包み隠さず報告し、自分の決心は堅いことを伝えました。家族は私の決定を支持してくれ、私を信じていると言ってくれました。また、財務担当と改革の方向性に反対していた同僚にも、このまま続けていく決意が固いことを伝え、説得に努めました。

稲盛塾長は、人の心は世の中で最もつかむのが難しいけれども、人の心がいったん繋がった

ら、これ以上強力なものはないとおっしゃっています。会社の改革で最も困難な時期に、家族、同僚と私の心は強く繋がりました。

いつものように、神様のお恵みがあったのでしよう。キャツシユフロアへの支持が必要な大事な時期に、新しいお客様の開拓においてかなり大きな成果がありました。芳子の主なお客様と主な業務の焦点をあわせたので、新しいお客様



様も明らかに増え、会社のキャツシユも保障されるようになりま

した。多くの盛和塾の塾生の皆様も、異業種間協力、共同購入等の方法によって、芳子の改革を支えてくださいました。

また、上客を

引き留め、増やすために、韓国の会社と提携して、世界でも一流の皮膚科診療のチェーン店の技術、人材、設備および管理フローを導入しました。現在、毎月のお客様はおよそ九百名前後、月間営業額は約六十万円（九百六十万円）となっており、利益率も高めで、今後の見通しも明るいものとなっています。

私どもは、最も困難な時期を乗り切り、転機を迎えています。私は、稲盛塾長の教えが再び証明されたと思っています。これ以上持ち堪えられないと思った時に、成功は始まっているのです。

### ◎良知をもって会社の業績をあげる

会社が成功するためには、経営者は常に正確な判断を求められますが、重要な決定をするたびに、私は深夜苦悶し、自分の決定が会社にとってマイナスでないだろうかと心配します。会社を継承する多くの皆様も同じような悩みをお持ちかもしれません。

稲盛塾長は、ご自分の理念と実例をもって、

私に大きな自信を与えて下さいました。母は次のように申します。「(家庭の)女性がきちんとしていけば、三代幸せに過ごせるものです。私たちはエステを経営しているけれど、従業員とお客様を幸せにする責任があります。従業員とお客様の幸せは、彼女たちの家庭三代の幸せがつながっているのですから」

今日、スピーチの機会をいただいたことは、私にとつて、きわめて大きな励ましの意味がございます。私はこの偉大な事業をいっそう努力して継承し、良識をもって守っていく所存です。

あらためて、



盛和塾の先輩方のご支持に感謝申し上げますとともに、最愛の両親と稲盛塾長に感謝を申し上げます。

#### ◆ 塾長コメント ◆

従業員の幸せとお客様の喜びのために  
会社の舵を大きく切られました

#### ◎ 業界の常識を変える勇氣

ありがとうございます。すばらしいお話を聞かせていただきました。

従来のエステ業界の常識であったやり方、それを根本から考え方を変えて、従業員の幸せとお客様に喜んでもらおうという方向に大きく舵を切られました。エステ業界の常識であったものを次から次へ変えていくのはたいへんな勇氣がいったと思います。すばらしいお母さんがおられて、お母さんがとくに『生き方』という本をもとに職場で教え、そしてあなたも一緒に勉強するように勧められたということです。

私はずっと聞いておりました、お母さんがすばらしい人間性をお持ちで、すばらしい大きな愛に包まれたお母さんの心、それが今のあなたのエステの会社を立派に育ててきたのだと思います。お母さんはすばらしく美しい良い心をもつていらつしやいますから、全従業員も自分の「娘たち」といって、娘たちの幸せのために一生懸命やつていらつしやいます。そういうことをあなたも自分のものにされて、従業員に喜んでもらうように、またお客さんにも喜んでもらうようにと、大改革をエステ業界でしていらつしやるといふことです。

私は、これは正しい方向だと思えます。苦しい局面に今はあるかもしれませんが、セレブのお客さんに過剰なサービスをしていっばいお金をもらおうとか、またエステに来られたお客さんいろいろな化粧品等売りつけても、うけようという従来の方法を改めて、お客さんにも喜んでもらうような方法を貫いていただきましたと思えます。

ひとつだけお願いがありますのは、従業員の

人たちにも、こう言つてほしいのです。

「善なる心でもつて、今後経営していこうと思ひます。皆さんにも苦勞をかけるかもしれないけれども、ぜひお客さんに誠心誠意、一生懸命サービスをしてください。とくに低料金でやつていて、つまり暴利をむさぼるような経営はしていませんから、その代わり、人一倍努力をしてがんばりましょう」

こうみんなに言つて、励ましあいながら、人一倍の努力をしてすばらしい業績をあげていただきたいと思ひます。

すばらしいお母さんとすばらしい従業員、そしてあなたがまた頭がいいのに、電子工学を専攻されたのにもかかわらずエステの世界に入られて、エステの世界に新風を巻き起こしてらつしやるさまを見て、たいへん私も嬉しく思ひました。がんばってください。

ありがとうございます。

(二〇三年十月十三日 稻盛和夫経営哲学(成部)報告会 経営

体験発表より)

# 敬天愛人

石 せき 華山 かざん

〈広東〉江門市地爾漢宇電器股份有限公司

董事長



## ◎はじめに

本日は、稲盛塾長および盛和塾の塾生である企業家の皆様の前で、スピーチの機会をいただき、たいへん光栄に存じます。稲盛哲学が私の企業経営に与えた影響と、そのお力添えについてお話しします。

私は、中国 CCTV の対話番組で稲盛塾長を初めて拝見しました。塾長の人間としての原則と経営理念に感銘を受けて、塾長の「生き方」シリーズの書籍を拝読し、人間として正しいことをする、社員をいちばん大切にするなど「敬天愛人（天を敬い、人を愛する）」の説明には、目から鱗が落ちたような気がしました。社員は

すべて私の最も大切な存在で、私の「愛する」人たちであること、彼らのために何をしなければならぬか、はつきりしたのです。

## ◎企業の運命は心構えで変えられる

まず一つ目に、私は常に社員と困難を共にし、手を携え歩んできました。

二〇〇八年の金融危機の時期には、弊社も苦境に陥り、東莞地区を含む多くの都市にある数多くの企業でリストラが行われ、破産した大企業もありました。十一月には弊社でも注文がストップし、社内で会議を開いて、リストラについて議論しました。

一部にリストラを主張する者もいましたが、私としては、会社がこのような状況に陥ったのは社員の責任ではないし、彼らの責任でない以上、リストラをすることは、人間としての原則に沿うものではないと考えました。

その頃、三カ月前に離職した社員から突然連

絡があり、会

社に戻りたい

と頼まれたこ

とがありました

た。会社を辞

めてから三カ

月になるが仕

事が見つから

ず、お金も尽

きてしまった

ということだ

した。このよ

うな世の中の

雇用状況で、

社員のリスト

ラをしたら、彼らを苦境に追い込むのと同じことになってしまいます。そこで、会議が終わった後、各階の作業場に標語を貼り、金融危機を前に、我々経営陣は一人の社員も辞めさせない決定をしたことを伝え、われわれには輝かしい前途が待っていると、社員に強い自信をもたせました。

二〇〇九年、第一四半期はマイナス三八%の成長減でしたが、年間ではプラス成長に転じ、二〇一〇年の年成長率は一三八%でした。これ以外にもここ数年、弊社の製品は品質に非常に優れ、トップの私どもは小さなことをしたにすぎませんが、社員は会社に対して、極めて大きな見返りをもたらしてくれたのです。

ここ数年というものの、社員は懸命に仕事をしてくれました。そのすばらしい仕事のおかげで、この一年間、世界中に出荷した製品のうちクレームは一件もありませんでした。これは非常に珍しいことです。

二〇〇八年は厳しい環境でしたが、私どもは社員と手を取り合い、力を尽くし、見捨てず、



主力商品の温水洗浄便座

諦めず、このような心構えと信念によって、地爾漢宇はなんとか無事に危機を乗り越えました。また、これによって、社員との間で家族のような人間関係を築くことができたのでした。

この経験によって、私はある真理を悟りました。つまり、人の運命、企業の運命は、けつして天が決めるものでも、あらかじめ用意された軌道に沿って進むものでもなく、私どもが自分の手で切り開くものなのです。運命は確かに私どもの人生にはありますが、これは人が抵抗できない「宿命」ではなく、私どもの心構えを変えられることで、変えられるものではないでしょうか。

稲盛塾長も、二〇〇八年の金融危機の頃の講話で、石油ショックの際、京セラでは清掃員を含め一人も社員を辞めさせなかったとおっしゃっただけでなく、「心構えが命運を決める」「ひとりひとりの社員が主役」といった理論を打ち出しておられますが、これらは期せずして私の考え方と同じであり、ご縁を感じずにはいられません。

### ◎研究開発により高品質の製品を

二つ目に、私は企業文化を通して、社員に正しい人生観、価値観を持ってほしいと望んでいます。

中国は、数千年の歴史をもつ大国であり、その長い歴史文化において、幅広く奥の深い優れた伝統文化が集まり、変わっていきました。教育は、代々中国人に影響を与えてきましたが、そのなかでも中心となるのは、人間として正しい道です。ですから、稲盛塾長がおっしゃる「人間として正しいことを貫く」という理論に、私は深く共感しています。

私ども、自国ブランドの建設に力を尽くしている企業家は、社員に正しい人生観と価値観を導き、企業の団結力をいっそう強くしていくことが必要です。

私ども地爾漢宇は、他者と争わず、徳で人を育てる精神により社会に尽くしています。省エネ、健康、環境保護に配慮した特許技術を有する製品を製造することは、地爾が最優先していることであり、地爾の研究開発した家庭用水道

システム、地爾の腸内洗浄用水洗機、生ごみ処理機は、すべて低炭素、環境保護、健康を配慮し、地球にやさしいという、これら崇高な理念に立脚しています。そしてこんにち、地爾漢宇は国内第一位、世界第二位の家庭用排水ポンプサプライヤーとなっています。

二〇一〇年、私どもは長期にわたり特定分野の研究開発を行い、サンプルを何度も送付し、アメリカのワールプール社のほとんど過酷ともいえる基準と試験になんとか合格し、そこから同社との提携が始まりました。

アメリカのワールプール社は、世界の白物家電においてトップに立つ世界的なブランドであり、私ども地爾漢宇が、同じ時期にサンプルを送付したトップクラスを含む競合他社に競り勝ち、この型式における独占サプライヤーとなれたことは、地爾漢宇に飛躍をもたらしました。これらは、すべて社員の努力のおかげで成し遂げたものです。

少し前、韓国のサムスン社を見学した際、いままででない最高の待遇を受け、トップ自ら生

産現場を説明され、夕食まで御馳走になりました。その後、サムスン社のCS部門、つまり顧客満足度を管理する部門の責任者に尋ねたところ、今年、弊社が供給した製品五百万点のうち、返品され再修理を求められたのはわずか二十九点ということでした。

それを聞いた時、お酒の席でしたが涙を押さえきれず、社員が懸命に仕事をしてくれていることに、本当に感動しました。弊社では、一部自動化を導入していますが、手作業が必要な部分も少なくなく、社員が高品質の製品を作ってくれたからこそ、海外で皆様から好評価いただいているのです。彼らこそ、私の家族であり、私が最も望む友人です。

### ◎社員の成長が会社を支える

三つ目に、私は積極的に社員の先頭に立って一緒に心を高め、魂を磨くことに努めてきました。

今のように、利益が最優先される時代では、人々はいつの間にか伝統的な美德を忘れがちで

す。とりわけ、その代表ともいえる謙虚な心がおざりにされています。謙虚さを貫くことは、けっして簡単なことではありません。

私ども地爾漢宇は、食器洗い機、洗濯機等の家電製品の排水ポンプ部品の分野において、多くの新しい技術、新しい製品を開発したことで、コスト面で優位に立っただけでなく、企業のコア・コンピタンス（競合他社に真似できない核となる能力）も強化され、驚異的なスピードで成長を遂げました。

このような状況において、周囲の方々は口を揃えて私を称賛してくださるようになり、なかには私を持ち上げてくださる方もあって、集まりがあると、私は上席に座らせていただき、挨拶をして、経験談を話してほしいと言われるようになり、これが当然のことであると考えるようになりました。

謙虚でなければならぬと、常に自分を戒めるようにしていますが、時が経つにつれ、時に心の底から驕りが出てくるのを止めることはできませんでした。あれほど必死に努力し、この

ように目覚ましい業績をあげたのですから、このような待遇を受けるのも当然だと思つてしまつたのです。

稲盛塾長は、次のようにおっしゃっています。「私のもっている能力や私の果たした役割は、私でなければできないというものではない。ほかの人が同じような能力をもち、私と同じ役割を演じたとしても、何もおかしいことではなく、不思議なことではない」

この塾長の言葉によつて、私は目が覚めた気がしました。常に心を高め、労働と勤勉の価値を繰り返し確認し、社員と一緒に努力しなければならぬと考えました。

そこで、まずは社員に対して、引き上げる必要だと考えました。では、社員のどの方面を引き上げるべきでしょうか。

まずは、収入面での引き上げが必要でした。私どもの目標は非常にはつきりして、二〇一〇年のライン作業員の平均月收入は三千元（四万八千円）以上、毎週の休日は一日以上という標語を作業現場に掲示しています。社員

には明確な指標が必要であり、実際にこの年は目標を達成したのです。もちろん、社員による生産効率アップはリーン生産（トヨタ生産方式を元に体系化された効率的な生産手法）活動と切り離せません。

そして、社員の作業効率アップの取り組みに限界が見えてきた頃、私どもは新しい目標を提示しました。二〇一一年、二〇一二年における作業現場社員の引き上げ目標として、一般労働者から技術者へステップアップを求めました。

一般労働者は、両手を機械に動かして製品を作ります。一方、技術者は、両手を機械に動かして機械を操作し、機械が製品を作ります。会社の八百名の一般労働者が全員技術者にステップアップできれば、弊社は、ドイツ、日本の企業と勝負できることになります。

私どもがこのやり方を推進してからまだ日は長くはありませんが、二〇一二年には弊社の作業場で働く社員の平均給与はすでに四千五百元（七万二千円）を超えており、一般労働者が技術者にステップアップした後は、さらに給与が

上がることになります。

私どもは、今年の目標として、五千元（八万円）を超えることを掲げています。社員にとってお金はやはりたいへん重要ですが、オーナーにとつてはさほど重要なものではありません。ですから、見かけだけの大げさな言葉を並べ立てるのではなく、まず社員に多めに収入を支給して、生活に問題が生じないようにする必要があります。

また、エンジニアの出身の私は、製品を研究開発する際、塾長が研究開発の過程で感じたことと同じような体験を何度もしました。進むべき道が分からなくなった時に考え続けていると、神様が助けてくれました。実際、神様に何度も助けてもらい、そのおかげで私どもはさまざまな困難の克服を実現したのです。

社員のやる気を高めるため、インセンティブと競争のシステムを導入し、社員の成長を促すようにしました。製造ラインにおける効率アップのための製造プロセスの多くは、作業場の社員自らが考え出したもので、彼らこそ生産の最

前線で本当に製品を扱っているのです。

たとえば、私どもの排水ポンプのタンクですが、これまでは毎回テストをするたびに、まず自分でポンプカバーをし、テストが終わった後外すという手順を繰り返していましたが、このやり方では時間のムダが多く、効率が悪かったため、ある社員がポンプカバーを直接給水接続口に取り付けた方が便利だと提案しました。

そこで、エンジニアの助けを借りて、タンクを改良したところ、非常によい効果が得られ、すぐに十数名分の人手を減らすことができ、またより効率的になりましたので、私どもは社員の氏名にちなんで、この機械を「馮日紅タンク」と名づけました。また、この社員は一年目において節約されたコストの5%、二年目は二・5%、三年目は一・5%の報奨を得ることになりました。

このようなインセンティブ制度により、また、弊社が社員の知恵を重視したことで、社員もいつそう懸命に仕事に励み、自分の心を高めることにさらに努めるようになっていきます。

弊社の生産部のある経理担当者は中学卒で、

学歴は高くありませんが、彼個人の創意工夫による特許は十数件にのほります。このように、社員の知恵は無限であり、これを発掘できるかどうかにかに会社の未来が掛かっているとさえ言えます。

他人から見れば奇想天外なことも、彼らは困難を克服して研究開発を成し遂げています。たとえば私どもは、排水ポンプの銅エナメル線をアルミニウムエナメル線によって代替するという難しい技術を攻略しています。

アルミニウムの価格は、銅のほぼ五分の一でありながら、アルミニウムの比重は銅の三分の一にも満たず、最終的には、アルミニウムエナメル線のコイルのコストは、銅エナメル線コイルのコストのわずか十五%になります。そこで、アルミニウムにより銅を代替してコイル部品を製造したことで、最終製品のコストを大幅に減らすことができました。これにより、銅エナメル線を採用する競合相手と比べて、コスト面で絶対的な優位性を確保できることになりました。

同時に、品質も保証され、韓国LG社の実験

室でのテスト報告によると、地爾漢字のアルミニウムエナメル線製品は、世界のトップブランドの製品よりも寿命が八・七年長く、加えて、当時、国際的にもこの種の応用に成功した先例はありませんでしたので、地爾漢字は国際市場において、再び飛躍的な成長を遂げることができました。

しかも、すべては、社員がその知恵を使って実現したものであり、彼らが懸命に働き、無私の精神で奉仕してくれたからこそ、弊社は今日の発展をみたのですから、彼らは私の家族であり、私の最も望む友人です。私どもの地爾ブランド「iDear」と同様、愛すべき存在です。

### ◎利他の精神で社会に貢献を

四つ目として、社員には、共に利他の精神を発揮して、社会に貢献するよう励ましています。

二〇〇八年の四川大地震の際には、発生した翌日に政府へ寄付を申し出ました。この地区で最も早く寄付をした企業の一社でした。実際のところ、金銭は二次的なものであって、最も重要なことは、不動産会社や請負業者が品質保証された建物を建てることにあります。

日本で同レベルの大地震が発生した時、死者は三、四千人でした。中国ではなぜ、五万人も亡くなっているのでしょうか。これは、日本の建物は品質がよいための、彼らの命が守られたものであり、中国でも今後ますます良質の建物が

## ⊕ 薩摩いろは歌「り」

理も法もたたぬ世ぜとてひやすき

心の駒の行くにまかすな

道理が通らない乱世であつても、自分ひとりとは正義と人道を守り通せ。



薩摩の銘酒  
黄麹造り 本格芋焼酎 伝

さつまいも(鹿児島県産)米麹(国産米)  
アルコール分25度/720ml



徳耐蔵 濱田酒造

● 濱田酒造グループ

鹿児島県いちき串木野市湊町4丁目1番地  
お客様相談室 ☎ 0996-21-5555

www.hamadasyuzou.co.jp

建てられ、地震に強い、人々が安心できる建物が望まれます。私どもは、品質と天に敬意を示すべきなのです。

稲盛塾長が打ち出されている京セラの経営理念は、「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」だと伺っています。この理念を拝見した時には、非常に感銘を受け、これこそ真の企業家だと感じました。

私の会社は、前者については順調ですが、後者の貢献につきましましては、まだまだ努力が足りないと言わざるをえません。ですから、製品の研究開発において、利他の精神と社会にプラスとなる貢献を重視していきます。

たとえば、私どもが研究開発している家庭用水道システムがあります。洗濯機で服を洗い終わった水を排水ポンプを通して、水貯蔵ボックスに移して保存し、トイレ用水として使うものです。これは水道水を使うよりも優れています。と言いますのも、洗濯機で使う水には、少量の洗剤が残っているため、便器はきれいになりま

す。また洗剤には芳香剤が含まれているため、洗濯機で使った水でトイレを流すとよい香りがします。最も大切なことは、私どものこのようなシステムによって、一トンの水資源を節約しながら、コストは一〇%以下におさえられる点にあります。

南水北調工程計画（中国南方地域の水を北方地域に送り慢性的な水不足を解消する構想）を担当されている中国工程院の院士である王浩先生は、弊社の独立董事ですが、王氏によると、国務院南水北調工程の水一トンあたりの推定コストは二十元（三百二十円）を超えるということです。私どものコストはわずかその二十分の一にすぎません。

さらに、私どもの生ごみ処理機は、微生物に台所のごみを分解させることで有機肥料を作ります。理想としては将来、政府の支援を得て、すべての家庭で、私どもの生ごみ処理機を使ってもらい、各家庭で余った野菜の葉、ご飯、おかず、果物の皮等を微生物のはたらきで有機肥料にし、その後、これらの有機肥料を各都市に

建てた有機肥料工場に集めて野菜を植えたいと願っています。有機肥料を使って植えた野菜は優れて体によいものです。このアイデアを大規模で実施したいと考え、実現のために弊社は上場をめざしています。

私どもには、もうひとつ製品があります。それは地爾水洗機（温水洗浄便座）ですが、二〇〇四年より開発を始め、二〇一一年の初めに正式に発売に至ったものです。

研究開発の過程で直面した困難には触れませんが、研究開発された製品は優れたものです。私どもの地爾水洗機は、臀部を洗浄できるだけでなく、直腸洗浄も可能となっております。直腸の一〇センチ前後を洗浄でき、さらに接触しない方法を採用していますので、気持ちよく、便利でスピーディーです。

たとえば、地元のお客様に水洗機を購入していただきましたが、私どもが後で感想を伺ったところ、おかげで一家が解放されたと言ってくださいました。このお客様のお父様は九十三歳で便秘がちであり、以前はお手伝いさんに手

伝ってもらっていましたが、しばらくして二千八百元（四万四千八百円）出してもお手伝いさんには断られ、四千八百元（七万六千八百円）でも承知してもらえず、さらに高いお給料を出しても誰も来てくれないため、子供たちが毎日の下の世話をしなければならず、大きな負担だったということです。しかし、水洗機を手に入れた後、お父様自身がリモコン操作で簡単にできるようになり、非接触式ということもあり、深く感謝されたのでした。

日本では、温水洗浄便座が普及してから二十年経ちます。これによって、日本人の便秘、痔といった肛門・直腸系の疾病は八〇%減少しました。ですから、私もこれから二十年間普及を進めて、中国人民に温水洗浄便座の快適さを伝え、利用できるようにして、健康レベルが日本並みに達し、中国人の肛門・直腸系の疾病も八〇%減少できればと考えています。また私どもの製品は、直腸を洗浄できますので、癌の発生率を引き下げることにつながります。これは、私ども地爾の使命であると考えています。

私どもの製品は、利他の精神から出発し、また地爾製品の販売モデルも、利他の精神の延長にあります。私どもが三年の時間と数千万元(数億円)を費やして、総括した新しいマーケティングモデルは、顧客に奉仕するだけでなく、同時に代理店の繁栄に資するものであり、目下、私どもの二百軒あまりの代理店はすべて利益が出ていますので、志を同じくする、より多くの友人が私どもの事業に加わってくれるものと信じています。

### ◎おわりに

利他の精神をもって企業を経営すれば、企業経営は非常に健康的になります。私どもは一銭も借り入れがなく、当社の直近の資産負債率はわずか一六・五%、税引前利益率は二二・九%、純利益率は一九・五%となっています。この指標は、多少の景気変動やトラブルに動じない力を示しています。

私どもは稲盛塾長のように、誰にも負けない努力をして、今年、二〇%を超える純利益率、

五千元(八万円)を超える従業員の月平均給与の実現に向けて力を尽くしていきます。

さらに大きな目標、当社の年間売上五百億元(八千億円)を達成するために、私は会社をリードし、さらに約百倍の成長を遂げる必要があります。この目標の実現に向けて、私はいっそう努力を重ね、稲盛塾長に良い結果をお伝えできればと考えています。また、稲盛塾長のご長寿を心より祈念しております。これは、私どもみんなの願いでございます。

最後に、皆様の手にはiPhone、お尻にはiDearがありますように。天下を取るにはiPhoneを、座って幸



福を享受するには iDear を！

ありがとうございます。

### 塾長コメント

従業員と心をつなにして  
経営の王道を歩んでいます

### ◎創意工夫によって事業を展開

本当にありがとうございました。

家庭用の排水ポンプをやっておられて、それが現在では、中国でナンバーワンはおろか、世界でナンバーツーになっておられるとお聞きしました。

そういう家庭用の排水用のポンプ、つまり水回りの仕事を始められて、それから次から次へと創意工夫と開発をされてすばらしいものをつくりあげておられます。

そして、そうした事業展開をされるなかで、不況の時にリストラで従業員に辞めてもらうことをしませんでした。そのことに従業員が非常

に感激をしてくれて、本当に協力をしてくれ、すばらしい社内の雰囲気ができあがり、従業員が心から喜んで働いてくれる環境をつくられたというお話がありました。

これはまさに、経営の王道を歩いておられるわけです。こうした新しい技術開発的な仕事の場合ですと、どうしても開発が優先します。開発したものを本当に欠点のないすばらしい品質にまで高めるには、それをつくってくれる社員がいなければいけません。その社員が本當に経営者のあなたを尊敬し信頼し、みんながその期待に応えるような努力を払ってくれているということ、いまお話しいただきました。

本當にありがとうございます。われわれ経営者として模範にしなければならぬことだろうと思っております。

今後、発展されるだろうと思います。ぜひ、一生懸命がんばってください。

(二〇二三年十月十三日 稲盛和夫経営哲学(成都)報告会 経営体験発表より)

# 成功の方程式による企業経営の分析

徐 じょ 万剛 まんこう  
〈成都〉四川伊誠不動産經紀有限公司 董事長



はじめに

私は、盛和塾成都からまいりました徐万剛です。ニックネームはガンブと申します。

一九八六年に大学を卒業し、国有企業に入りました。一九九三年に初めて起業し、コンピュータのソフトウェア開発とシステムインテグレーションプロジェクトを行いました。二〇〇四年には、志を同じくする友人とともに伊誠不動産会社を設立し、主に住宅売買や賃貸を含む中古住宅の仲介業務に従事しています。

この九年間で会社は急成長し、中国中西部地域の不動産仲介業界の先導者となりました。現在当社は、成都、重慶の二ヶ所に合わせて

二百八十軒の直営店と五千五百名あまりの社員がおり、住宅の年間取引量は一万戸以上となっています。

稲盛塾長はわれわれに、「人生・仕事の結果は考え方×熱意×能力」である、と、ご指導くださいました。この成功の方程式に基づいて、私は大胆にも、当社の経営状況の分析に応用してみました。

私は企業にとって「考え方」は企業の経営理念、社員の共同の価値観等、つまり企業文化を指し、「熱意」は企業全員が表すやる気、努力の度合いを指し、「能力」は企業の経営能力および全員の業務スキルを指すと考えます。これ

は企業経営の三要素とも言えます。以下、この三要素から私の企業経営の経験と教訓を分析していきます。

## 第一部 「考え方」

「考え方」は企業経営の三要素のうち最も重要なものです。私は二つの方面から、「考え方」が私本人と会社の全社員に与えた影響を紹介します。

### 一、経営理念の「転」

わが社の歴史において重要な戦略は二回ありました。一回目は二〇〇六年の「足を洗うこと」、二回目は二〇一一年の「社員第一」でした。

#### 1 まず「足を洗うこと」

会社を設立した頃の頃、中古住宅取引の売買双方間で値ざやを稼ぐことは、当時の業界では暗黙のルールでした。われわれもこの慣習から抜け切れておらず、よく売買双方を騙しながら値ざやを稼いでいました。

二〇〇六年、ある取引で値ざやを稼いだ社員がいましたが、その後、売買の双方が顔を合わせた際に事情がばれました。顧客は担当社員を見つけるとまず激怒して責め立て、その後落ち着いてからその社員にこう話しました。



「君は見たところとても正直そうだし、まだ卒業したばかりの大学生なのに、どうしてこんな詐欺みたいなことができるのかね？ 私が君に仕事を紹介してあげるから、この会社は辞めなさい。ここに居続けたら絶対だめになつてしまふよ！」

私はこの社員からこの話を聞いて、にわかには穴があつたら入りたいほどの恥ずかしさを感じ、良心が非常に大きく咎められました。

私は真剣に反省し始めました。企業を興すのはいったい何のためなのか？ 過去を振り返ってみると、私が従事していたITシステム販売は常に顧客企業との「癒着」した関係により発注を得ていました。当時ビジネスをやるのはただ金儲けをするためだけで、内心では少しも達成感はありませんでした。

まさにこのような原則もボトムラインもない稼ぎ方が嫌になつたために転業を決意し、純粋に市場化している業界に参入したのでした。ここに至つて私は、金もうけのためならボトムラインもないこの悪しき習慣を変えられるのか考

えました。

この出来事が起こった時は会社を経営して二年目で、値ざや収入が総収入の約二〇%を占めていました。二年間ずっと赤字状態であり、この時ちようど損益が釣り合ったところでした。そこで私は、二十人以上のマネージャーを呼んで相談しました。

検討後、多くの人が値ざやを稼ぐことはやめるべきだと言いましたが、現在ちようど損益が釣り合ったのに、やめたらまた赤字になるのではないかと考える人も少数いました。この時、私の決心はすでに定まつていました。たとえ赤字が続いても、顧客を騙すことはできません。私はもう良心をなくしたようなことはできませんでした。

私は皆に「今から、一緒に足を洗おうじゃないか！」と言い、それから値ざやを稼ぐのをやめることにしました。すると、思いがけないことに、会社の収入が下がらず逆に増えたのです。私は社員が心から穏やかに落ち着いて誠実に顧客に対応した場合、より信頼を勝ち取れるこ

とがやっとわかりました。値ざや収入がなくなっても、契約が取りやすくなり、業績も伸びました。それ以降、会社はずっと健全で高い成長の勢いを維持しています。

稲盛塾長は、「考え方」にはプラスとマイナスがあり、点数で表現すれば、マイナス一〇〇点からプラス一〇〇〇点の範囲で点数をつけることができるとおっしゃいました。もし私が伊誠会社に点数をつけるならば、足を洗う前まではマイナス三〇点、足を洗った時にはプラス三〇点をつけます。

## 2 次に「社員第二」

二〇一一年、私は伊誠会社で稲盛哲学の実践を始めました。十二月、私は会社の十八名の経営幹部を連れて上海の稲盛和夫経営チーム研修に参加しました。われわれは稲盛経営哲学を体系的に学習でき、非常に大きな収穫を得ることができました。研修の最終日、十分に検討したうえで十八名の経営幹部は、会社の使命について修正を行うことに合意しました。

修正後の使命は次の通りです。社員に対しては持続的成長・夢を実現するプラットフォームを造ること、顧客に対しては安全で透明・便利でスピーディーなサービスを提供すること、そして社会に対しては業界の健康的・規範的発展を牽引することです。われわれ稲盛塾長の「社員第一」の経営理念に大いに賛同し、社員を最優先に置きました。

経営理念の転換後、必然的に社員のために何かをすることとなりました。二〇一二年一月、経営が相当困難な状況下で私が直面した選択は、店を閉めてリストラをして支出を削減するか、それとも借金をしてキャッシュフローに問題が出ないようにするかでした。会社の他の株主三名と何度も話し合った末、投資を増やすという決定で合意しました。そして、その増資後に行った最初の決定は、現場社員の昇給でした。

この年の四月、日本へ盛和塾の遊学に行き、非常に大きな収穫がありました。私は「血縁関係のないファミリー企業」とは何かを理解できたのです。中国に戻ってから、私はすぐに業績



最下位淘汰制度を廃止しました。これは今に至るまで、私が稲盛哲学の実践後に行った重要な決定のひとつだと思っています。

さらに、親孝行手当てを受けられる範囲を管理層から勤続年数満二年の現場社員にまで拡大しました。十月、新しい店舗マネージャー昇級制度を実施しました。以前は業績の程度を見て

いましたが、有資格社員や優秀社員を何名育成したかを見るように改正しました。

また十二月、会社の経営幹部が参加した二〇一三年度の経営目標セミナーにて、われわれは今年も引き続き全社員に対して昇給する決定を出しました。第一線の現場社員は三百元（四千八百円）の昇給です。この一項だけで今年の会社の支出は千八百万円（二億八千八百万円）増える見通しで、昨年の年間の利益よりさらにずっと多く必要になります。しかし私は、この決定は正しいと見ており、さらにアメーバ経営を徹底的に展開することにより今年の利益は少なくとも二倍に増えるだろうと固く信じています。

幾度もの検討を経て、われわれは二〇一三年の重点業務を「人間本位という土台の上にあるアメーバ経営を展開する」ことに決めました。

二〇一二年の最後の週末、私は事務所で、「いたい人間本位とは何か？」ということをひとり静かに考えていたことを覚えています。数時間後、答えが出ました。いわゆる人間本位とは、

人の全面的な成長を根本とすること、社員の要望に關心を払って、社員の潜在能力を呼び起こし、社員の成長を促進すること、そしてまた稲盛塾長がおっしゃる「全従業員の物心両面の幸福を追求すること」です。

社員の満足と成長は、企業を経営する根本的目的であり、企業経営が良好である前提と基礎でもあります。今年になってから、われわれは健康診断、学歴向上計画、エコオフィス環境等を次々と実施しました。六月末には、従業員の物心両面の幸福を引き続き向上させるため、専門に社員幸福事業部も設立しました。

と同時に、さまざまな思いやり活動も引き続き展開しています。たとえば社員の誕生日会および誕生日休暇、野外訓練、社外学習、レクリエーションとスポーツ活動、伊誠デート（お見合い）、集団結婚式、三大祝日のプレゼント（春節、端午節、中秋節には全社員のご両親にプレゼントを贈る）、五險三金（住宅積立金、親孝行手当て、思いやり基金）、優秀社員海外旅行等です。

これまでのまとめとして、私は伊誠会社設立以来の発展の歩みを三つの段階に分けました。

第一段階は二〇〇四年から二〇〇六年までで、キーワードは「困惑、悪事を働くこと」です。第二段階は二〇〇七年から二〇一〇年までで、キーワードは「反省、足を洗うこと」です。第三段階は二〇一一年から現在までで、キーワードは「覚悟、善に導くこと」です。これは二〇一一年になってから、私がか社で稲盛哲学を実行し、社員を向上させ善に導くことを始めたからです。

## 二、社員との哲学の共有をいかに実現するか

### 1 経営哲学の抽出と浸透

「足を洗った」後、私は正しい人となりと物事の行い方の意義に気づいてから、社内で企業文化、つまり経営哲学の形を作り始めました。企業文化の形作りを公式で表現すると、それは「形作り＝抽出＋浸透」となります。

二〇〇七年、われわれは全員が参加する企業

文化大討論を企画しました。数カ月を経て、幾度もの討論を通じて、会社の使命、ビジョン、核心的価値観を選定しました。一年あまりの正しい価値観のためまぬ実践を通じて、われわれは企業文化がもたらした予想を超えたメリットを体験しました。

二〇〇八年、市場取引量が四七%も急落した状況下で、当社の業績は市場とは逆に三〇%上昇し、業界全体でパフォーマンスの最も良い会社になったのです。ここから、会社の経営幹部は企業文化の力を信じるようになり、率先して企業文化の建設を推進するようになりました。

企業文化が定まれば、次はいかに浸透させ、いかに全員で共有するかになります。「達人は心で修行し、未熟者は行動で心を修養する」という言い方があります。達人が心から理解し悟れば、行動はすぐに一定のレベルに達するので、要求されたり強要される必要がありません。しかし、われわれ大多数の人間は未熟者で、そんなにたやすく悟ることはありませんから、行動によって心を修養する必要があります。

まずは行動し、たえずそれを行っていけば、だんだんと道理を悟るようになり、最後には心の底から発せられるように行動や習慣が変化していきます。まさに稲盛塾長のおっしゃる「体験は知識より重い」です。企業文化大討論を通じて、大多数の社員が思想面では企業価値観に賛同しましたが、行動はまだ追いついていません。このため、経営者と管理者が共に行動し、共に体験するように社員を導かなければなりません。行動しなければ、心の信念は生まれません。

過去数年間の実践に基づいて、われわれは経営哲学を浸透させる七つの方法をまとめ、「七化法」と名づけました。それは次の通りです。

「評価化」。価値観の行動表現、つまり成功の方程式の第一要素を社員の業績評価に取り入れ、社員の収入、優秀評価、昇級、昇進等と連動させます。四半期ごとに一度、三六〇度の価値観評価を行い、有効的に価値観の定着化を促進しました。

「ストーリー化」。司会者は毎日の各部門の朝

社で皆に企業文化の規範となる話を声をそろえて朗読させ、自分あるいは身近な人が稲盛理念を体現した話をします。二〇〇九年から語り始め、すでに四年余りが経ち、千話以上のストーリーができました。想像してみてください。千話ものストーリーが人の心に響かないことなどあり得ますか？

「日記化」。当社のすべての社員は毎日出勤の前に、OAシステムで業務日誌を書きます。業務日誌には「価値観の行動表現」という内容があり、たとえば「一日一善」の具体事例を書いたり、またその日にあまり上手くできなかったことを反省します。

「討論化」。当社は毎月一回価値観セミナーを

開催し、四時間ほどの時間を費やし、小さなグループを集めて討論します。皆、会議では自分や同僚の事例を共有するほか、悪い事例の評価も行います。

「模範化」。四半期ごとに一度、文化模範者を選考します。ある核心的価値観を最も体現できた個人あるいは団体を選出し（六大核心的価値観については各一名を選出）、四半期の全員大会で盛大に賞を授けます。

「可視化」。文化コラム、賞状展示ボード、企業内刊行物、または四半期大会での価値観テーマの展示等の方法を通じて、企業文化がそばにあることを社員がいつでも自由に感じるようにし、知らず知らずのうちに社員の言動に影響を



確かな実績と  
斬新なものづくりで  
業界の明日を引っ張る。



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。

与えます。

「儀式化」。朝のダンス。社歌を歌う。会社の使命とビジョンの暗唱。感謝の三拝。これらはわれわれの毎日の朝礼での決められた流れです。長くがんばって続けて行きさえすれば、皆、熱意と活力がみなぎり、神聖な心が芽生えるはずです。

## 2 稲盛哲学の学習と実践

二〇一一年十一月より、われわれは正式に『生き方』の集団学習を始めました。まず約五百名の幹部に一人一冊ずつ配布し、それから各級の幹部は毎週二時間かけて集団で『生き方』を学習しました。毎日の各部門の朝礼で、司会者はその週の『生き方』の学習の体験と収穫を発表します。

このようなやり方を通じて、毎日、全社員に稲盛哲学を広めました。皆の学習意欲を引き出すため、各部門は毎週『生き方』のベストシェア賞を選びます。その後、さらに『生き方』の学習模範に関するスピーチコンテストを行い、

一回戦、二回戦、決勝戦を通じて、最後に学習模範八名を選出します。同じ方法で、『働き方』『アメーバ経営モデル』『稲盛和夫の実学』を学習しました。

この学習を通じて、われわれは集団で読書学習することが個人で独学するよりもはるかに効果があることが分かりました。その主な理由は皆での共有、討論を通じて、思想上の衝突や共鳴が生まれ、それによって共同認識が形成され、思想が統一されるからです。

二〇一二年の下半期から年末まで、第二回集団学習を行いました。この時の学習では何段階にもなる推薦を土台に、皆の投票によって稲盛語録三十選を選定しました。各部門はさらに業務中に応用できる多くの行動案を制定しました。

今年一月から、第三回集団学習を始めました。われわれは稲盛名言三十選を『伊誠文化手帳』に収録しました。毎日の朝礼で、司会者は皆をリードして声をそろえて稲盛氏の語録を一つ朗読し、自分または身近な人の事例を発表します。

その事例は稲盛理念を体現していなければなりません。毎週各部門はベスト事例シェア賞を一名選出します。

今年四月から、「心を高め、経営を伸ばす」ため、私は社内に「敬天愛人」学習チームを結



朝礼における朗読

成しました。すべての経営幹部が参加し、順番に毎日家族へ手紙を書く形で自分を深く分析して、おたがいの心の成長を促すのです。

こうした学習過程において、私は常に稲盛塾長の著書で深く実感した名言を『稲盛氏の生き方』として編集し、ショートメッセージ、微博（ウェイボー）や微信（WeChat）といった中国版ツイッターを通じて、週に一回各級の幹部や友人と共有しています。このようにして、他人の役に立つだけでなく、編集の過程自体がまた私に稲盛哲学の精髓をさらに理解させてくれます。

昨年の初めから、学んだことを実際に行動として実現させるために、私は全社員に対して毎日、退勤前に書く業務日誌に「利他の事例」と「毎日の反省」の二項目の内容を増やすように求め、上司にそれらの閲覧とコメントを行うように命じました。

ここ二年間の学習と実践を通じて、私は全社員に思想と行動において大きな変化が起きたと感じました。皆の稲盛哲学に対する受入れ具合



徐董事長の発表に耳を傾ける報告会ボランティアスタッフ(伊誠不動産の社員)たち

は、私がそれまで予想していたよりはるかに大きく、人の心が善に向くことを再び検証できました。

現在、「敬天愛人」「人として、何が正しいか？」

「利他」「反省」「誰にも負けない努力をする」「人格を高める」「魂を磨く」「完璧主義」「有意注意」「燃える闘魂」等の言葉は、すでに皆の口癖になっています。同僚同士でおたがいに助け合い、愛し合う行動が以前より多くなり、チームの雰囲気はますます団結し、良くなっています。

過去のある時期に、社員のなかには人助けを自分の喜びとし、金を着服せず、正義のために勇気を持って挑んだあの雷鋒のように、人々に無償で奉仕する者が多く現れたのです。同僚たちの行いに私はいつも涙で目が潤むほど感動しています。

このすべては、数年前にどうにかして社員を「足を洗う」ことから導き始めた私にとつて、まったく予想もつかず、想像をはるかに超えたことでした。私が予想できなかったのは、稲盛哲学を実践してから二年、社員たちの思想と行動に、非常に大きな変化が起きたことです。私は稲盛哲学が伊誠の社員たちにもたらした影響を深く感じ、良知の力を確かに体験しました。今の伊誠では利他の花が絶えず咲き、良知の光が輝き

続けています！

私は毎月、何日かは夜の時間をつくり現場社員と一緒に食事をしながらコミュニケーションを取りますが、社員から似たような話をよく聞きます。「伊誠に来てから、自分の考え方が変わったような感じがする。正しい人となりと同じ物事の判断基準を身につけた。数年経って、昔の同級生や友達と比べると、思想でも能力でもとても進歩した」と。このような話を聞いたことに、私はますます嬉しく感じ、社員を育てることが自分に与える楽しさを体験しました。

この二年の稲盛哲学の実践を通じて、現在、私は会社の「考え方」には七〇点をつけることができると思います。

## 第二部 「熱意」

昨年、日本で京セラを見学し、京セラの発展の歴史を深く理解してから、私は、企業の成長速度は全社員の仕事に対する打ち込み度合いで決まり、企業の発展規模は全社員が出し続ける努力の度合いで決まることを固く信じるように

なりました。

では、社員の努力度の源はどこにあるのでしょうか？ 私自身の体験からすると、社員の努力のレベルとは、経営者が率先して模範を示し、自ら手本となることによって決まってきました。経営者自身の努力が最も重要なのです。

私は二十一歳で大学を卒業後、最初の仕事に就きました。徹夜して残業した時もありましたが、仕事の中から楽しみを見つけ出したことはありませんでした。そのため、時には努力し、時には仕事に疲れや退屈さを感じ、良好な勤務状態を保ち続けることはできませんでした。

二十八歳で初めて事業を立ち上げた後も、私は仕事を単なる金稼ぎの手段としかとらえず、仕事を一生の事業ととらえていませんでした。そのため、小銭をいくらか儲けた後は、そのわずかな富ですぐに満足して享楽をむさぼり、向上しようとしませんでした。その時の社員は私の影響をうけて、当然三日坊主でした。

しかし、三十九歳になって伊誠を設立後、非常に真面目に弛みなく仕事に打ち込んでいるう



ちに、私はやつとそこから楽しさを見つけたのです。二年が過ぎて、ばったり会った昔の遊び仲間「そんなに懸命に働いて、疲れないか」

と聞かれ、私は「本当に疲れを感じないんだ。すごく充実していて、とてもやる気に溢れているよ」と答えました。

二〇〇九年に私は初めて『生き方』を読みました。この本には、「働くことで得られる喜びは格別であり、遊びや趣味ではけっして代替できません。まじめに一生懸命打ち込み、つらさや苦しさを超えて何かを成し遂げたときの達成感。それに代わる喜びはこの世にはないのです。人の営みのうち最上の喜びを与えてくれる労働において、あるいは人生の中でもっとも大きなウェイトを占める仕事において、充実感が得られない限り、他の何かで喜びを得たとしても、私たちには結局、物足りなさしか残らないはずです」と書かれていました。その影響を受け、その後さらに私は堅実に全身全霊をあげて毎日の仕事に打ち込みました。

他人から見れば、私は仕事の鬼でしょう。春節の期間に家族と一緒に旅行に行く以外、毎週末と祝日はすべて通常通り出勤し、毎日十四時間以上働き、それを数年も続けてきました。食

事、睡眠と身体を鍛える以外には、ほとんど余暇の時間はありません。毎日早くに出て遅く戻り、妻子と一緒に食事をすることも難しく、そのため妻が週一回の家族会食の日というのを提案しました。妻にそう言われて、妻と子どもに本当にすまないと思いました。

私のこのような懸命な働きぶりが、同僚の目に映り、心に刻まれました。数年が経って、私の仕事への努力はますます多くの同僚に影響を与えました。社内にも多くの「自燃性」の社員が現れました。私は自らの言葉と行動をもって模範を示した効果を体験し、さらに言葉よりも行動で模範を示すほうが良いということも体験しました。ある智者が言ったことがあります。「身をもって模範を示すことは、他人に影響を与える重要な手段ではなく、唯一の手段なのである」と。

会社の「熱意」について点数をつけるとして、会社の創立初期から二年前までに六〇点をつけるなら、今は七〇点をつけられます。

### 第三部 「能力」

当社はこれまでずっと急速に発展を続け、社員最初の二人から今日の五千五百人あまりにまで増えました。社員の平均年齢は二十四歳、平均勤続年数は十三カ月です。多くの社員はあまり仕事経験がないため、研修が非常に重要となります。数年前、当社は内部講師システムを立ち上げ、現在すでに百名あまりの内部兼任講師がいます。昨年、さらに特別に投資して広さ一〇〇〇平米の研修センターを建てました。

今年、会社の研修経費は四百萬元（六千四百万円）に達する見通しです。このほか、われわれは徒弟制度を通じて新入社員の成長を助け、また「マイクロイノベーション」プロジェクトを通じて、各級の社員が業務プロセスを改善、合理化する能力を育てました。しかし、ずっと速い発展速度を維持しているために社員の採用が多く、新人も多いため、全体的に言えば、社員の作業スキルはまだ大きな向上の余地があります。

二〇一二年五月、私は社内でアメーバ経営の

推進を始めました。一つの店舗が自然と一つのアメーバであるため、組織区分を行う必要もなく、内部取引や価格決定も必要ありませんでした。そこで、われわれは塾長が著書でおっしゃる内容と日本の塾生企業からいただいた資料に基づいて、わが社の『アメーバ経営計算表』を設計しました。

そこでは、アメーバ運営を推進する四ステップ法をまとめました。すなわち、第一ステップとして年(月)度経営計画を作成すること、第二ステップとして段階に分けて進捗目標を実現させること、第三ステップとしてアメーバ経営の月度発表会を開催すること、そして第四ステップとして先進チームを表彰することです。われわれはまず十店舗で試行し、三カ月模索してから、相応の制度、規則、財務報告表等を整備しました。昨年八月より、正式に全店舗でアメーバ経営を推進しています。

一年あまりの実践から、アメーバ経営は各級の管理者の経営意識と経営能力を有効的に向上させられるだけでなく、チームの作戦力も向上

させられることがわかりました。

会社の「能力」について点数をつけるなら、会社設立初期は二〇点で、二年前までは四〇点ですが、現在は六〇点をつけられます。

### まとめ

九年間の発展の過程において、特に稲盛哲学を実践してからの二年間、会社は「考え方」の面において著しく進歩し、「熱意」の面ではある程度進歩し、「能力」の面では比較的大きく進歩しました。成功の方程式の三要素の相乗効果により、会社には大きな変化が現れました。

点数で示すと、会社創立初期の得点は「マイナス三十×七十×二十」マイナス四万二千点、二年前に稲盛哲学に触れた時の得点は「三十×六十×四十」七万二千点、現在の得点は「七十×七十×六十」二九万四千点で、二年前の四倍以上になります。

このように大きな変化を、具体的にいくつかの面に示します。(データ統計は二〇一三年上半期まで。重慶支社のデータを含む)

第一に、社員の定着度が著しく向上しました。社員定着度は過去の八五%未満から九二%にアップしました。

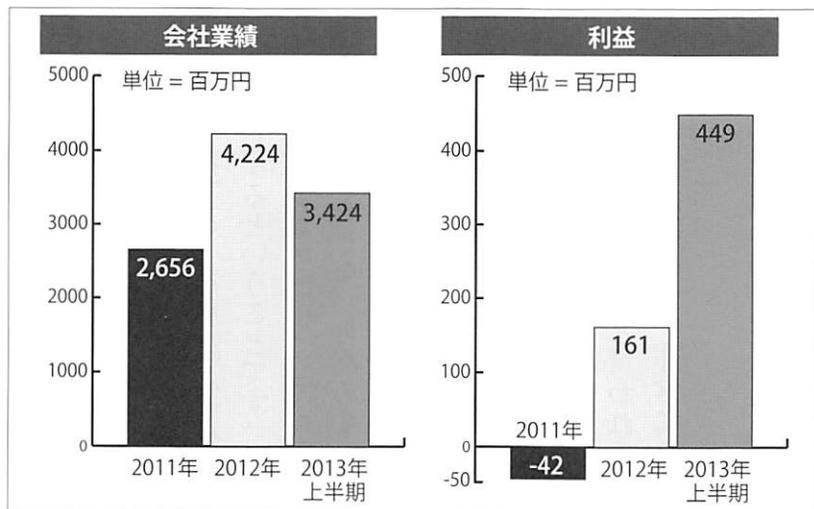
第二に、会社の規模が著しく拡大しました。二年間で会社の店舗数は百七十九店から二百八十店に拡大し、社員数は三千百人あまりから五千五百人あまりに発展しました。

第三に、経営の品質が著しく改善しました。二〇一一年は会社業績一・六六億元、赤字二六五萬元。二〇一二年は会社業績二・六四億元、利益一〇一〇萬元。二〇一三年は上半期までで会社業績二・二四億元、利益二八〇八萬元です。

数年来の弛まぬ学習と実践により、私は稲盛哲学に徹底的に賛同し受け入れました。「敬天愛人」を核心とする稲盛哲学は、必ずより多くの人の良知の力を呼び起こし、より強い感銘力と結束力を生み出し、われわれが前進の道におけるすべての困難と障害を乗り越える手助けをし、人を驚嘆させる奇跡を作り出すことができます。人々を驚嘆させています。

十年後は五万人規模に達し、二十年后は

二十万人規模に達するだろうという伊誠不動産の発展の青写真が私の頭の中ではつきりと見えます。稲盛塾長は、「事前に『見える』こと



2011年から2013年上半期の業務推移グラフ(日本円換算)

できたものは実現できる。『見えない』ものは実現できない」とおっしゃいました。私は信じています。私はできます！

稲盛哲学の指導のもと、全社員が奮闘し続けることで、われわれは必ず企業ビジョン、中国不動産仲介業界のリーダーとなることを実現できるでしょう！ われわれ全伊誠マンは物質的報酬と精神的追求の両面において豊かな成果を得て、業界の健康的かつモデルとなる発展をリードします！

最後に、稲盛塾長に心より感謝いたします。塾長の哲学思想がわれわれに企業経営の方向をはっきりと指し示してくださったのです！

### 塾長コメント

稲盛哲学を学んで二年という  
短期間で大きな成果を挙げられました

### ◎フィロソフィの集団学習は効果がある

ありがとうございます。今日ご参加の方々

にたいへん参考になりました。

徐さんは会社をおつくりになって九年、稲盛哲学を学ばれて二年と、非常に短い期間にたいへんな成果を挙げておられるわけですが、お話を聞いておりますと、本を読んで集団学習をやつていらつしゃるということですよ。

自分で読んできたことについて、おたがい意見を発表し議論をしながら高めていくわけです。「私はこの本のなかのここがすばらしかった」ということを指摘し、おたがいに話し合うことは学習を進めます。自分でサツと読んで飛ばしていたところ、別に関心をもたないでスツと進んでいたところがある人が読んで、「ここはこういうふうには感じます」と言われると、改めてなるほどなと気がついて、非常に学習が進んでいきます。

『生き方』や『働き方』にしても、また稲盛経営哲学、フィロソフィというものを社内でも勉強する場合にも、集団で読むのである箇所をみんなで議論をすることは、非常に高めていくことになります。あなたの今の実践の方法はたいへ

んすばらしいと思います。

短い二年間という時間しかないのにすばらしい成果をあげていらつしゃることに、私はたいへん感心をしました。今日お集りの皆さんも、参考にされるのではないかと思います。

### ◎偉大なる成功には偉大なる犠牲を伴う

最後のほうでおつしゃいましたが、仕事を毎日毎日して、土曜日曜もないようにがんばってきたために

きたために  
家庭サービ

スもしてい

ません。奥

さんも子供

さんも、み

な若干寂し

い思いをさ

れていると

おつしゃい

ました。本

当に奥さ

ん、家族がそれを理解してくれたからこそ、こんにちがあるとおつしゃいました。今日は奥さんも見えていらつしゃるのですが、お礼を言われたことに、私も心からジーンとしました。

やはり、偉大なることを成そうと思えば、それに匹敵するような大きな犠牲を伴うものです。犠牲の伴わない成功はありません。これは実は真理です。それをよくぞ、ご家族の方々が堪えていただきました。ご家族もそれ相應の犠牲を払っていただいたから、こんにちの伊誠不動産の発展があるのだらうと思います。

偉大なる成功には偉大なる犠牲を伴います。

これは真理ですから、皆さん方も、己を空しくして、自分をなくして、一生懸命に会社のために貢献されることは、たいへんな犠牲を伴いますが、それは社員を幸せにし、会社を発展させ、会社の財務内容を立派にすることにつながっていきますので、どうぞ頑張ってください。

ありがとうございます。

(二〇三年十月十三日 稲盛和夫経営哲学<sub>学</sub>成都<sub>部</sub>報告会 経営体  
験発表より)



発表後に奥様と抱擁を交わす徐塾生

# 伊誠不動産社員大会



大学の体育館を貸し切り5,000名を超える参加者が集まった会場

今回の中国ツアーでは、報告会の翌日に、経営体験発表をされた成都塾生の徐万剛氏の企業「伊誠不動産」の社員大会に塾長をはじめ日本塾生たちが招待を受けました。

この大会は企業理念・フィロソフィの共有と、全社員の士気向上のために四半期毎に開催しているものです。

会場の歓迎ムードとたいへんな熱気の中で、参加した日本塾生のアンケート回答、稲盛塾長の現地でのコメントをお伝えいたします。

## 荒木伸男（福井）

創業九年目にして五千五百名の社員を数えるまでになった発展ぶりや、稲盛哲学の導入二年で大きな成果を上げて

プログラム	内容
朝のダンス	伊誠不動産一朝のダンス
社歌斉唱	タイトル「飛び立つ夢」
「思いやり」をテーマとする寸劇と表彰	肺結核を患った社員を、職場の仲間たちが手厚くフォローした出来事を紹介
「誠実」をテーマとする舞踊パフォーマンス	不正な商売の慣習を一掃する決意に目覚めた徐董事長の取り組みを物語風の舞踊で表現
伊誠不動産「活ける雷鋒」賞受賞者紹介と表彰	メダルと記念品をそれぞれに授与、今季社内報のカバー写真に採用される表彰理由（フィロソフィの実践） ①「拾ったお金は正直に」 ②「正義のために勇気を出す」 ③「人助けは喜び」

伊誠不動産 社員大会のプログラム（一部抜粋）

いることは、前日の体験発表で聞いていた。しかし、実際に四半期毎に行われるという社員大会に参加させてもらって

驚いた。

体育館いっぱい従業員とその熱気溢れる雰囲気にと肝を抜かれた。出迎えのコンパニオンやステージパフォーマンス等、少々の派手さは否めないが、若者たちをモチベートするにはわかりやすく良いことだと感じた。

また、会場内に「敬天愛人」と「六つの精進」の各項目が中国語訳されて大きな横断幕で掲げられていたのが素晴らしい。出席された稲盛塾長への割れんばかりの拍手と熱狂的な歓声は稲盛哲学の確かな浸透の何よりの証であったと思う。我々も負けてはいられない。

内藤 一朗〈香川〉

とにかく圧倒されました。弊

社の仕事は職人的な仕事（コンピュータソフトウェアの作成）です。社員たちは感情を表に出すのが恥ずかしいのか、苦手なのか、分からないが、朝から晩までキーボードを叩く音しか聞こえません。

そのような会社ですので、伊誠不動産のようなパフォーマンスを含めた報告会はとても感動しました。

弊社でも感情を前面に出して全員が一体となった報告会・イベントを催したいと思えました。

島田 浩子〈東京〉

表彰を受ける社員たちの紹介（「拾ったお金は正直に届ける」等）を聞いて、私たちにとって、ごく普通の美德であり正



5,000人の社員が一齐に歌い、踊る様子は圧巻  
後方の横断幕の文言は「六つの精進」の一つ「感性的な悩みをしない」

しい行いですが、同じような事が近い将来、日本でも起こりそうな気がしてなりません。若者の無関心、モラル喪失が叫ばれる昨今、中国の若者が「人間として何が正しいのか」を必死になって学び成長しようとしているのです。

反対に日本の若者たちは日

本人が古来より大切にしていた美徳を手放しつづつありません。これらを取り戻さなければたいへんな事になる、と心に強く思いました。

## 稲盛塾長のコメント

(当日会場舞台にて)

御社の徐董事長に招待されて参りましたが、こんな素晴らしい大会とは想像しておりませんでした。会場に入った瞬間からその熱気にたいへん興奮しております。

私と一緒に参りました日本



からの盛和塾生の方々もたいへんびつくりしておられると思います。何千人もの社員さんが集まって、このような業績報告会を四半期毎に開いていらつしやることに私は驚きを持っております。

社員の皆さんが私の経営哲学を真摯に学んで、それを会社の仕事に生かしておられる。それはもちろん社長の偉さでもありませんが、社員の皆さん方のすばらしい熱意が、創業からわずか九年間ですばらしい成長を遂げられたこの会社の様を表していると思います。私のフィロソフィをこのように実際の現場で、それぞれ生かしておられる实例を劇の形で表現されて。社員全員にそれが伝わり共有されている。



後方席のプラカード「私たちは稲盛塾長を愛しています」

このような演出はすばらしいアイデアだと思います。

本当に皆が同じものを見て、そして感動し、自分もそれに倣って行こうとお考えになることは、フィロソフィの伝達には最も優れた方法ではないかと思ひ、見ておりました。

ぜひ、今後も皆さんの力を

合わせて、すばらしい会社をさらにすばらしくしていただきませすようにお願いいたしますして私のスピーチを終わらせていただきます。

## 成都ツアー参加を通じて 塾生感想

宇山昭彦〈南京都〉

塾長講話は以前にロサンゼルスで聞いた講話と同じ内容であったが、今まで腑に落ちていなかった。従業員に対する考え方や具体的な行動などトップとしての企業統治の要諦が実感として、手に取るように理解できた。「従業員を惚れさせる」ことの具体的な方法を示して下さったことと、伊誠不動産の社員大会での全従業員の一体感を見て「こう

いうことだったんだ。こうすればいいんだ！」と、深く理解できた。

井出 寛〈長野〉

塾長講話「従業員をモチベートする」というテーマがとてよかったです。創業したばかりの会社、資金的基盤が弱い会社のもつとも抛り所となる財産は、社員の皆さんが経営者を信じて苦楽を共にしながら汗を流してください。ことだと思いました。

お互いに心と心でつながった関係を築かなければ何も始まらないということを再認識しました。3Kの仕事であってもその仕事が社会的にどんな意味があつて貢献しているのかをしっかりと説き、繰り返

返し、繰り返し伝えていきます。そうして社員さんと共に高邁な考え方を育てていきます。

古賀 和治〈静岡〉

曹岫雲氏の塾長の哲学に関するQ&Aが本当に的確で、しかもわかりやすく表現されていました。日本塾生でもこれだけの内容を話せる方は数少ないでしょう。只々、感銘を受けました。

今後も、中国における稲盛哲学普及推進を加速され、中国全土の物心両面の幸福と発展をもたらされることを期待しています。

大谷 勝己〈福岡〉

今回の中国塾生発表者たち

は日本で聞き及ぶ中国、あるいは中国人の印象とは異なっていました。文化や国民性を越えて、中国の方々が頻繁に口にされていた「人間として何が正しいのか」という判断基準を、受け入れるだけでなく、「従業員の幸せ」を願って、それを実践し成長されている中国塾生の姿を肌で感じる事ができました。

### 住吉 砂津貴〈あおもり〉

中国塾生の体験発表に圧倒的なパワーをひしひしと感じました。学びに対する真剣さ、向学心おう盛なところ、すべてが自分に足りない面です。まだまだ学びが足りない事を痛感しました。しかし、短期間での急成長、中国企業の平

均寿命が三・七年ということを考えると、今は良くても、この先どうなっていくのかが気にかかる、数名の塾生からの声を聞きましたし、自分もそう思いました。中国という国の特殊性から日本とは一概には比較できませんが、集団学習による社員教育が徹底され、熱意ある社員が増えてくると、日本の企業にとっても脅威になるのではと感じました。

### 牛田 彰〈名古屋〉

三年前の北京での報告会から、格段の進歩を感じました。経営成功自慢や一部業績の著しい誇張などではなく、盛和塾本来のフィロソフィで心を高め、経営を伸ばす実践をし

ておられました。

急成長している中国経済の中で確固たる方向を見失いかけている経営者の方々が日本と違い数少ない塾長著書「生き方」や「働き方」を読んで、自らの心と経営を高め、従業員の幸せのため、世のために仕事を改善される姿に感動いたしました。

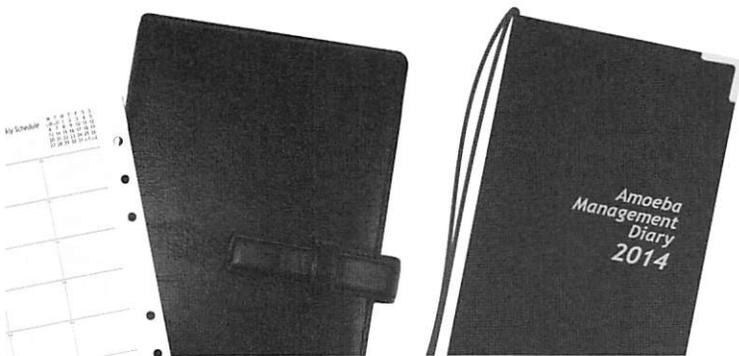


THE NEW VALUE FRONTIER

**KYOCERA**

2014年版

好評販売中



アメーバ経営実践のノウハウを凝縮

## 2014年版 アメーバマネジメントダイアリー

稲盛塾長のフィロソフィや経営哲学の語録ほか、目標数字必達を支援する「実績推移表」などを掲載。「アメーバ経営」の実践を支援するために考えられた唯一の手帳です。

用途に応じて選べる3タイプ

**システム手帳**  
(リフィル含)

税込 5,500円  
(送料:一律 500円)

<仕様>  
本皮+内側合皮、パイプサイズ、  
色:ブラック、リング径 15mm、  
6穴タイプ

**リフィル**  
(システム手帳の中身シート)

税込 1,200円  
(送料:一律 500円)

<仕様>  
サイズ:171mm×95mm、  
クリーム用紙、6穴タイプ

**ポケット手帳**

税込 1,500円  
(送料:一律 500円)

<仕様>  
サイズ:160mm×85mm、  
表紙色:ブラック、表紙(2隔)  
に金具付き

# 「アメーバ経営」を 現場で生まれた ビジネス手帳 実践する

詳細・お申し込みは **アメーバマネジメントダイアリー**

検索

**Amoeba Management Report**

アメーバ経営の実践に役立つ  
企業レポートや導入事例などを紹介する情報誌

**「アメーバマネジメントレポート」**

年4回発行、定価:税込 2,940円(年間)<本代+送料>

お問い合わせは、右記まで

京セラグループ

**KCCSマネジメントコンサルティング株式会社**

東京都港区三田3-13-16 (三田43MTビル14F) TEL:03-5765-1537

京都市下京区四条通烏丸東入長刀鉾町22 (三光ビル内) TEL:075-213-7235

http://www.kcmc.co.jp/ E-mail: kcmc-information@kccs.co.jp

●「アメーバ経営」に関する権利は京セラ株式会社に帰属します。●記載の製品名および会社名などは、それぞれ各社の商標または登録商標です。●サービス内容は予告なく変更する場合があります。●KCMCはKCCSマネジメントコンサルティング(株)の略称です。

# すばらしい親子関係を築くために

## — 盛和塾ブラジルに学ぶ —

はじめに

みなさん、こんにちは。二〇〇一年にこの関西鹿兒島県人会総連合会ができて、私が会長を仰せつかっています。この総連合会は、関西一円に存在する各種の鹿兒島県人会が集まったもので、各県人会からわずかずつ拠金を集めて運営されています。このように定期的に交流の場を設けていますが、何の話をすればいいのか、困っています。

今日は「すばらしい親子関係を築くために」というテーマでお話をしてみたいと思っています。

私がボランティアで中小中堅企業の経営者たちに経営のあり方を教えている経営塾「盛和塾」があります。その「盛和塾」のブラジル塾生に関するエピソードについて紹介しながら、お話を展開していきたいと思っています。

私は、人が持つ考え方、人生観、価値観、つまりフィロソフィは、一人ひとりが生きていく上でも、また会社の経営においても、たいへん大事な要素だと考えています。それがひいては、親子関係をも良好に導くことに気が付きました。ブラジルの盛和塾生の親子関係を見て、そのことを強く感じましたので、そのエビ

## 関西鹿児島県人会総連合会 第9回「稲盛会長との経営懇話会」



ソードを題材にお話をしてみたいと思います。

### 「盛和塾」の成り立ち

その前に「盛和塾」の成り立ちについて説明します。今から三十年近く前、私が五十歳を過ぎ、京セラが多角化を進め、飛躍的な事業拡大を果たしていた頃、たまに夜、京都の街に飲みに行っていました。その時に、京都青年会議所の若い人たちによく出会うことがありました。彼らは会うと必ずといっていいぐらい、「稲盛さんは京セラをたいへん立派な会社にどんどん発展させていらっしやいます、その秘訣を我々にも教えてくれませんか」ということを頼みに来られました。酒の席でもありますので、そのつど私はやんわりとお断りをして「また、いざれ時間ができましたら」と曖昧に返答していました。やがて断り切れなくなり、「夜に時間ができたときに話をする、ということであれば引き受けましょう。私もたまに飲みに来るものですから、その時にお酒を一杯飲みながら

話をするという程度で良ければ、やらしていた  
だきましよう」と言って、始めたのが「盛和塾」  
の前身です。その時に誰ともなしに付けたのが、  
稲盛の「盛」に友達の「友」を付けた「盛友塾」  
という名前でした。

そうして京都で夜にお酒を飲みながら、私が  
経営の話をするようになると、それを聞きつけ  
た青年会議所の方々の中で、大阪の方々も「ぜ  
ひ、その集まりに入れてくれ」と言って加わり  
ました。その後は神戸の方々も集ってこられて、  
そのうちに「大阪にも塾をつくりたい。たいへ  
んかもしれませんが、大阪まで来ていただいで、  
月に一回でもいいから話をしてくださいませんか」  
ということ、大阪、続けて神戸にも開塾し、  
名称も「盛和塾」と改称することになりました。  
そして、その渦は滋賀、鹿児島、富山、東京へ  
と各地に広がっていきました。

だんだん広がっていくうちに各塾の世話人の  
方々が集まられて、「どうしてもこの『盛和塾』  
というものを全国的に展開したい」という声が高  
まっつていきました。その後は、彼らの努力の

結果、燎原の火のごとく、日本各地に「盛和塾」  
が誕生していくことになりました。

現在では、ほぼ全都道府県に合計五十四塾が  
開塾し、各塾とも積極的に活動しています。ま  
た、その渦は海外にまで広がり、ブラジル、ア  
メリカ、中国、台湾と開塾を重ねています。特  
に米国では、ロサンゼルス、ニューヨーク、シ  
リコンバレー、ハワイ、シカゴと五塾あります。  
また、ブラジルにも三塾できています。中国は  
今、たいへんな勢いで拡大しています。再来週  
には中国の成都にまで行きます。成都にも中国  
人企業家が千五百名集まるそうですから、そこ  
でもお話することになっています。このよう  
に、海外に広がったこともあり、今「盛和塾」  
に集っていらつしやる経営者の方々は八千五百  
名を超えています。



## ブラジルの近況について



海外塾の中でも最も歴史が古いのが盛和塾  
「ブラジル」で、一九九三年に発足しています。

大変遠方であるため、頻繁に現地に行つて直接お話しすることは、なかなかできませんが、それでも本年を含めて七回ほど、私は現地まで行き、直接講話をする塾長例会を開催しています。

本年は、五月六日から十三日まで、八日間ほどの予定で、私も直接ブラジルに足を運びました。(註：二〇一二年のブラジル塾長例会は機関誌二二二号に掲載されています) 日本からドバイ経由でブラジルのサンパウロに飛んだのですが、関西空港を出て中近東のドバイ空港まで十時間、ドバイの空港で四時間ほど待機し、ドバイからブラジルのサンパウロまで約十三時間のフライトでしたので、たいへん疲れました。もう八十一歳になっていきますので、若い時に比べて長旅はたいへん疲れるなど感じながら、クタクタになつて着きました。

現地に到着すると、盛和塾「ブラジル」の方々が大変な歓迎会を開いてくれました。ブラジルには、日本をはじめ、米国、中国、台湾各地から、私と一緒に百六十名の塾生の方々が駆けつけてくれました。ブラジル側の方では三塾合わ

せて百四十名の方が集まつてこられ、日本から行つた方々を含めて総勢三百名が一堂に会する



ブラジル塾生との懇親会にて

という、たいへん賑やかな会合でした。

少し脱線しますが、最も発展している新興国のBRICsの中でも、ブラジルはたいへん経済成長の期待が高いのですが、今回行ってみまして、たいへん物価が高くなっていることに気が付きました。日本で食べると五百円ぐらいの昼食代が、日本円で二千円も、時には三千円もかかるというインフレに近い状況になっています。

同時に、治安も非常に悪くなっています。今回行った時にも、現地の方々がたいへん心配してくれ、私の場合には民間の警備会社に護衛を頼み、移動中は防弾ガラスの付いた専用の車と同時に、ピストルを持った民間の護衛が付くという物々しい感じでした。

「なぜそこまで嚴重にしなければならぬのか」と聞いてみますと、「ブラジルでは最近非常に治安が悪くて強盗事件が頻発しているのです」ということでした。ひとつの例として、「十階とか十五階建ての大きなマンションに強盗団が押し入って、一階の入り口を閉ざし、マンショ

ンの住人をすべて縛り上げる。そうして、マンションに入居しているすべての家を荒らし回って、貴金属から、お金からすべてを略奪するという事件が頻発している」ということを言っておられました。「確かに、そういう点では物騒な時代になっている」と聞きました。

現在のブラジルは社会党系の左派が政権を握っています。以前私が行った時には、軍が政権を握っており、軍政を敷いていました。その時には、あまり治安の問題がなくて、非常に平穩だったのですが、現在の社会党系の大統領になってからは、非常に治安が乱れているということを知りました。警察も無力に近い状態になっているそうです。

特に、日本から一緒に行った女性の経営者の方々は、その後アルゼンチンのブエノスアイレスに行かれたそうですが、そこでもたいへん治安が悪くて、一日に五回も真昼に泥棒に遭ったそうです。ブラジル、アルゼンチンという二つの南米の大国とも治安が非常に悪くなっていると聞いて、私はたいへん心配しました。

## バナナ王・山田勇次さん

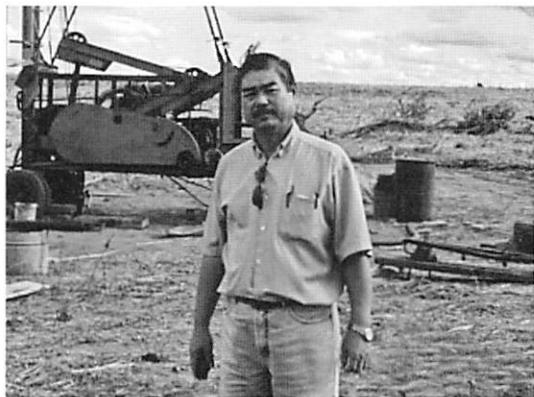
そういう厳しい環境の中でもブラジル在住の盛和塾生の方々は、一生懸命に経営に努力されて、立派な業績を示しておられます。

そのうちのお一人に「ブラジルのバナナ王」と言われている山田勇次さんという方がいらっしゃいます。もう二十年前になりますが、私が最初にブラジルの盛和塾に行った時に、サンパウロで勉強会が始まったのですが、山田さんは千キロぐらい離れたところからバスを乗り継いでサンパウロまで勉強会に出てこられました。

山田さんは一九四七年に北海道帯広の農家に、十一人兄弟の十番目として生まれて、移民としてご両親と兄弟みんなと一緒にブラジルに渡ってこられた方です。開拓初期はあまりにも悲惨な状態で、買った土地もジャングルの中にしかなく、そこで農作業をするというのは想像を絶するような苦労を重ねたそうです。お兄さんやお姉さんはたまたまなくなって日本に帰って

いかれました。

また、山田さんは小さいころにブラジルに渡り、一生懸命、お兄さんたちと一緒に頑張ってジャングルの開拓をやっておられたものですから、学校にも行けないまま、現地の言葉もわからないままに育ってこられました。そして、長ずるにおよんでお兄さん、お姉さんもみんな散り散りバラバラになって日本に帰っていく。その中で、お父さんが突然亡くなられて、お母さんとわずか兄弟数人が残ってがんばってこられました。そういう悲惨な状況でブラジルのジャングルの中で生き残ってこられたのです。



山田勇次塾生(ブラジル・ジャナウーバの開拓地にて)

十一人兄弟の十番目なものですから、子供のころは甘えん坊で弱虫だったそうです。しかし、「ブラジルに残って、お母さんを守ろう」と、見よう見まねで一生懸命にバナナの栽培を始めたらしいです。

二十年ほど前に、バナナの栽培を始められて少し農場が大きくなった時に、ちょうど私がサンパウロで盛和塾を始めました。その時に、先ほども言ったように、わざわざ田舎のバスを乗り継いで、十何時間もかけて、サンパウロに来られました。「経営の『け』」の字も知らないし、日本語も子供のころの言葉しか知らないが、藁わらにもすがるような思いで何とか経営の勉強をしたい」ということで来られたのです。

他の盛和塾生が一生懸命経営の勉強をしているのを見られても、ちんぷんかんぷんで、「こういうところには学問のある、勉強をした人であらなければ来られないのだな」と思われて、早々に帰ろうとされます。そこで、そこにあつた教材を二、三冊もらつて帰つていかれた。その時も、また十何時間もバスを乗り継いで田舎まで

帰つていかれたそうです。そのことを後日、山田さんから聞いて、私も涙が出そうになりました。

山田さんは、「ブラジルのジャナウバ市にバナナ栽培の理想郷をつくりたい」と考えていました。そして、事業を急激に拡大させていかれました。その途中で何回もブラジルでお目にかかりましたが、だんだんバナナの栽培が広がっていくにしたがつて、多くの社員たちをどう治めていけばいいかというへん悩まれ、経営者としてどうあるべきかということを経営学んでいかれました。

また、盛和塾で学んだことを一生懸命、現地語に翻訳してもらつて、ブラジルの従業員の人たちにも、「誰にも負けない努力をする」「原理原則にしたがう」「人間として何が正しいのかを判断基準にする」など、私が言っている哲学、フィロソフィを浸透させていきました。

現在では、農業を手伝っている社員だけでも二千人ほどに増えており、ブラジルでナンバーワンのバナナ生産を誇る実業家として成功して

おられます。びっくりしたのは、昨年山田さんがジャンナーバの市長選に出馬して当選され、市長に就任したことです。今回、その山田さんに久しぶりにお会いしましたが、貫禄のある立派な成功者であるのみならず、市長としても地域社会に貢献されています。



## 牧草の種を生産する久枝俊夫さん



ブラジルは全土で牧畜が非常に盛んで、牛を農場いっぱいに放し飼っています。その牧畜のための牧草が必要なわけですが、毎年のように牧草の種を蒔いて新しい芽を出していかなければ、牛が立派に育っていきません。その牧草の種をつくって、ブラジル全土に販売している久枝俊夫さんという方も来ておられました。その方もたいへん成功しておられて、牧草の種の生産販売では、ブラジルでナンバーワンということでした。

久枝さんは、一九四九年に愛媛県の今治市で生まれ、一九七五年にブラジルに移住し、両親

の援助で牧場の経営を始めておられます。たいへんすばらしい経営をしておられます。

久枝さんも山田さんと同様にブラジルの山奥で事業をやっていらつしやるわけですが、サンパウロから千キロぐらい離れているため、盛和塾の例会が開催されるサンパウロまで片道十四時間を自分で運転しながら馳せ参じます。そういう苦勞をしながらでも、何としても立派な経営をしていきたいと言って集まってこられるような方です。

ブラジルでは事業が若干成功すると税金を払いたくないと考える人が多い。ブラジルの経営者で真面目に税金を払うという人は、本当に少ないのだそうです。

そういう中で私は、「経営して利益が出て、税金を払うということは、正しいことであり、ぜひそうするべきです」ということをよく話しました。ブラジルのみなさんは、それを怪訝な顔をして聞いておられました。「稲盛さん、日本ではそうかもしれないけれど、この国では税務署の役人でも、政府の役人でも、みんな賄賂

を取って悪いことをして、そんな環境ではバカバカしくて税金を払おうなんて人はいません。誰もがどうすれば納税から逃れられるかを考えており、脱税は当り前のことなのです。それを『真面目に税金を払え』というのは酷ですよ」と言っておられました。

しかし、そのうちに「稲盛さんがあれだけ言われるのだから」ということで、正直に申告をしたという経営者の方が現われました。久枝さんも真面目に申告をして税金を納めるということを続けていかれた。周囲の人たちから「そんな無駄なことをしても会社のためにはなりませんよ」と言われていたそうです。

そのうちに事業を拡大しようと思って、銀行にお金を借りに行ったそうです。ブラジルでは金利が非常に高いわけです。普通の銀行から借りても、金利が一〇%を超えるのは普通です。お金を借りて一割の金利を払っていたのでは、若干の事業で成功しても金利に追いつきません。ですから、ブラジルの経営者の方々は、なかなか事業を拡大するために銀行からお金を借

りるということはしません。脱税してでもいいから、何とか自分の手持ちのお金で事業を拡大させるのが普通なのです。

そういう中で、久枝さんが銀行にお金を借りに行きます。もちろん銀行は会社の信用を調査するためにいろいろな書類を提出させて審査したそうです。ところが、今まで正直に申告をして税金を払っているのを見て、「こんなすばらしい会社はありません」と言っていて、たいへん低い金利で銀行が貸してくれるようになってきました。何で



ブラジル塾長例会懇親会にて(右:久枝俊夫塾生)

こんなに安いのですか」と聞くと、「あなたの  
ような優良な企業に対しては、銀行も安い金利  
で貸すように政府から指導されています」とい  
うことでした。

安い金利でお金を借りられるようになってか  
ら、事業が順調に発展していったそうです。「正  
直者は馬鹿を見ると思っていました。稲盛さ  
んがおっしゃる通り、腐敗した国ではあつても、  
その中で真面目に仕事をしていけば、報われる  
のだとわかりました」とたいへん喜んでおられ  
ました。

## 人生・仕事の結果

### Ⅱ 考え方×熱意×能力

日本からわざわざブラジルに行つて、本当に  
辛酸をなめるような苦勞をしながら事業を發展  
させてこられた盛和塾生の方々が、一堂に会し  
た勉強会があつたわけです。

その中で、立派な経営をしていらつしやる  
方々が発表をされたのですが、今回私がいへ  
ん感動したのは、塾生本人がすばらしい経営を

するのみならず、その経営のベースとなつてい  
る人生観、価値観、考え方、つまり、フィロソ  
フィが自分たちの子供の世代にも継承され、そ  
れを軸にしてすばらしい親子関係をつくつてい  
く努力をしておられるということなのです。

私は「盛和塾」においてかねてから、「経営  
においては、ノウハウ、テクニクよりも考え  
方、経営哲学が何より重要です。経営者として、  
高邁な哲学、つまりフィロソフィというものを  
持つことが一番大切なことです」と申し上げて  
きました。そのことをわかりやすく示すために、  
みなさんもご承知だと思いますが、私は「人生・  
仕事の結果Ⅱ 考え方×熱意×能力」という方程  
式を考え、塾生のみなさんにも常日ごろから説  
き続けてきています。

「能力」というのは、知能や運動神経であり、  
もともと先天的に親から、天から与えられたも  
のです。あの人は頭がいいとか、非常に健康だ、  
運動神経が発達しているというようなもので  
す。これは個々人の意志や責任が及ぶものでは  
ありません。この天賦の才とも言える「能力」

には個人差があり、それは〇点から百点までであるはずだ。

この「能力」に「熱意」という要素を掛け算で掛けていきます。「熱意」とは「努力」と言い換えていいかもしれません。まったくやる気や覇気のない無気力で自堕落な人間は〇点かもしれないません。自分の人生や仕事に対して燃えるような情熱を抱き、誰にも負けない努力で一生懸命生きていこうという人の「熱意」は、百点近くになると思います。

ですから、頭がいいとか悪いとかという先天的な「能力」が若干低くても、努力をひたむきに続けていく人というのは、「能力」の不足を補って、大きな成果を収めることができます。また、掛け算で掛かってくるから、それは相対的な差になっていきます。

さらに、これに「考え方」、つまりその人が持っている人生観、人間性というものが掛かっています。私は、この「考え方」が最も大切であると考えています。「能力」や「熱意」は〇点から百点までありますが、この「考え方」という

のは、悪い考え方から良い考え方で、マイナス百点からプラス百点までであると考えています。

もし「能力」があり、そして「熱意」があつて、しかし、「こんなに真面目に働いてもバカバカしい」という悪い「考え方」で、世の中を斜に構えて渡っていこうとすれば、掛け算ですから結果は全部マイナスの点数になってしまいます。

ですから、やはり人生で生きていくにあたっては、その人が持つべき「考え方」というものが非常に大事だと私は思っています。

だからこそ、経営者の方々には「自分が持つべき哲学」というものを立派なものにしなければいけません」ということを説いてきました。同時に、たとえ少ない従業員であっても、その従業員たちに経営者が持っている立派な考え方、人生観、価値観について伝えていかなければなりません。

「私はこういう人生観、価値観で生きていこうと思うので、みなさんもぜひ私と同じような

人生観、価値観を共有し、この会社を立派にしていきましよう。この会社が立派になっていくということは、社員であるみなさんの幸せにつながっていくはずです。私は経営者として自分だけ良ければいいとは決して思っていない。社員のみなさんが幸せになってくれることを心から願っています。人に対して善かれかしと願う利他の心で経営をしていこうと思うので、みなさんもそれをよく理解してください」

そのように、経営者は自分の考え方、人生観、価値観に従業員と共有していかなければなりません。

## 「稲盛哲学、親から子へ」

そうした「考え方」の大切さをブラジルでも塾生の方々に説いてきたわけですが、今回、何年振りかに行ってみますと、親子ですばらしい実践をされていることがわかりました。

実は、勉強会の最後に、盛和塾「ブラジル」の十数組の親子の方々が演壇に上がってこられ

ました。それぞれの子供さんたちは、これまで異国の地で懸命に家族のため、従業員のため、地域社会のために会社経営に邁進してこられた親御さんおやごに対する感謝のメッセージをしたためてきておられました。十数人を代表して、二、

三名の子供さんたちが壇上で実際にメッセージを読み上げ、さらにそれを受けて、親御さんたちを代表してお返しお返しのメッセージが贈られるというイベントがありました。



親御さんへの感謝のメッセージを読み上げる山田ジュンさん(左端)

親御さんたちは、自分たちが盛和塾で学んだ「人間としていかに生きるべきか」「人間として正しい考え方」、つまりフィロソフィを、そのままポルトガル語に翻訳し、子供さんたちへも家で話されていたのでしょう。

同時にまた、ブラジルの親御さんたちはジャングルに分け入って、子供の頃から辛酸をなめて、すばらしい経営をしてこられました。子供心にそれを見ていただけに、親に対する尊敬の念もあつたのでしょうか。だからこそ、お父さんから「人間としてこうあるべきだ」ということを聞いても素直に受け入れることができたのかもしれません。

たとえば、演壇が上がってこられた中で、先ほどご紹介しました「バナナ王」と言われている山田さんの息子さんは、「稲盛哲学、親から子へ」と題して、次のようなメッセージを贈られました。

「お父さんがいつも口にする哲学の一つに、『人よりも努力をしないと勝利はない』

ということがあります。そのためには、決断力、忍耐力、夢、そして素直さを失わないうことが大切だと考えています」

「僕は、常にお父さんの最良の友達であり、同時に同志でありたいと願っています。これからの仕事をしっかり守っていく息子でありたいと考え、そのために必要なすべてのことをするつもりです」

「お父さんは、事業の挑戦に加え、さらにジャナウーバの市長となられました。僕は、お父さんは並みの人じゃない、この挑戦で若返ったときえ感じています。お父さんは、いつも『人生は良いことよりも悪いことの方が多く、大きな挑戦のようなものだ。しかし、それに堪えられる力を持ち、我々の最善を尽くし、後は運を天に任せるべきだ』と言っています。会社が成功するよう、絶対に自分のベストを尽くそうと思つていきますし、ブラジルでナンバーワンのフルーツの生産販売会社になりたいと私は思っています。お父さん、本当にありがとう」

そのような、お父さんの志を受け継ごうという心強いメッセージでした。

また、先ほど紹介した久枝さんの息子さんも、脱税が横行する社会にあつて、正道を貫いて牧草の種の生産販売事業を成長させてきたお父さんに対して、同様に「稲盛哲学、親から子へ」と題して、次のようなメッセージを贈られました。

「僕の人生でお父さんは特別な存在です。愛するお父さんにここでお礼を言います。毎日のように、僕が転ばぬよう、間違わぬよう、疲れを見せず、正しい道に導いてくれて、ありがとうございます」

「もし、あの時の愛がなければ、僕は間違つた道にそれていたでしょう。今日、お父さんから教わつた規律を自分の判断基準としています。毎朝のように、自分自身、また僕ら家族や社員を守り続けようとする奥深い力強さをお父さんから感じたものです。

その努力に本当に感謝しています」

「口にすることは簡単だということとは、僕もよくわかっていきます。フィロソフィの十パーセントも実行できていませんが、これから、より優れた人間になり、実際の行動として実現できるよう、自分自身との戦いに挑む覚悟です」

そのような、「人間としての正しい道」を説いてくれた父親に対する感謝の思いと、実践への決意が込められたメッセージでした。

### 親子によるフィロソフィの共有

こうした、子供たちのメッセージに対して、親御さんを代表して返答のメッセージがありました。その一部を読ませていただきます。

「父たちが、盛和塾で稲盛哲学を学び始めてから、機会あるごとにお前たちにもその考え方を伝えたいと努力してきました。最初

は、上の空で聞いていたに違いないと思う。しかし、事業が順調に伸び、社員が増え、組織が大きくなると、今までのような家族だけの経営では、全く機能しない、ということをお前たちも肌で感じてきたはずだ。たぶん、このままではいけないという危機感がそうさせたと思うが、お前たち二世、三世が自らポルトガル語でのフィロソフィの勉強会を立ち上げ、父と負けないくらいの勢いで稲盛哲学を勉強してくれている、その後ろ姿がとても頼もしく、まぶしくさえ見えることがある。あのどうしようもない坊主たちが、よくぞここまで育ってくれた」

「人生は、まだまだこれから。父が、これまで経験してきたことをそっくりそのまま、今度はお前たちが遭遇するはずだ。荒波の連続と考えて間違いない。だからこそ、今のうちにしっかりと稲盛哲学を自分たちで血肉化することだ。すべての答えがそこにある。そして、今いる従業員とその家族を命がけて守ってくれ。そのことが、我々

移民のブラジルでの社会貢献だと信じている」。

以上のような、フィロソフィを共有してくれる子供たちへ、自らの人生のバトンを渡すかのような、熱いメッセージがその場で読み上げられました。

十数組の親子が出てきて、交互にそういうメッセージを贈り合うという、素朴でありました。私はいへんすばらしい催しでした。私はいへん感動しました。

普通、「親の心、子知らず」と言います。時代も変わり、考え方も価値観も違うだけに、なかなか親子の間がしっくりいかない。特に親から息子、娘へと事業を継承する、会社経営を譲っていくには、同じ考え方を共有していないと、なかなかうまくいかないわけです。

中小零細企業の経営を引き継いでいく中で、親子関係というのはなかなか難しい問題としてあるのが普通です。親が子供を教育することほど、難しいことはありません。子供には旅をさせ、他人の飯を食わせることによって、はじめ

て人間ができていくと昔から言われていますように、自分の事業を子供に託していこうと思っても、生まれたときからずっと家族として一緒にいれば、やはり親としても甘いところが出てきます。甘い姿を見せた状態で、子供に跡を継がそうと思っても、なかなかうまくいかないのが、日本でも、世界中のどこでも共通の悩みだろうと思います。

その中で、ブラジルの場合には、私の考え方、人生観、価値観を勉強された塾生の方々が、息子たちにもブラジルの盛和塾に入塾してもらい、共にフィロソフィを学ばれています。二世、三世と世代を重ねているため、日本語がよくわからない方もいらつしやるので、私のフィロソフィをポルトガル語に翻訳し、ポルトガル語で勉強されていました。

そして、フィロソフィを学ばれた子供たちは、親に対して感謝を述べるとともに、自ら事業を受け継いでいく決意を表明されたわけです。親御さんは親御さんで、これまでの来し方を振り返り、将来を子供たちに託していくにあたり、

「こういう考え方で事業を経営してくれよ」という話をされたわけです。

何かドラマのワンシーンを見ているようで、お話を聞きながら涙が出て止まりませんでした。嗚咽おぼろがこみ上げ、ついには声をあげて私は泣いていました。発表の間、涙で前が見えないぐらいに感動しました。

日本を離れて異国に来て、頼るものが何もない中でがんばっておられる。その中で人生の支えになっていく考え方、人生観、価値観を手に入れ、それを親子で共有して今後を生きていく。私はもう八十一歳になりましたが、そうした感動的な話を聞き、またブラジルの塾生のみなさんが救われ、喜んでおられる様を見て、ポランティアで盛和塾という経営塾をやつてきて本当に良かった、続けてきた甲斐があったと、自分で報われる思いがしました。

やはり、人間は生きていく中で、他人ひと様の役に立ち、他人様が喜んでくださり、他人様が幸せになってくださることをなすことがいちばん大事なことだと私は信じています。



## 美しい心を取り戻す



人生の中で、親子の関係というものはうまく  
いつて当たり前だと思われがちですが、実際は  
なかなかうまくいくものではありません。それ  
を、ブラジルの塾生の場合には、親子で共通の  
考え方、人生観、価値観、つまり私のフィロソ  
フィを共有することによって、親子の関係とい  
うものが、同志のように固く結ばれていった。  
今回の旅で、そのことをひしひしと感じました。

この関西鹿児島県人会総連合会に集う我々は  
鹿児島県で生を受け、関西に出てきて、それぞ  
れの人生を歩いてきました。そして、同じ日本  
の中とはいえ、違った環境の中で、田舎者であ  
る鹿児島出身の我々は、この関西の地でブラジ  
ルほどでないにしても、辛酸をなめながら今日  
まで生きてきました。そして、立派な家庭を築  
き、小さいとはいえ立派な会社経営をしてきま  
した。

その苦勞を子供たちにも話さなければならな

いと私は思います。もちろん我々は、ブラジル  
の方々と同じようなすさまじい地獄絵のような  
社会を生きてきたわけではありませんが、それ  
にしても故郷を離れて頼るものもない中で、本  
当に辛酸をなめてこの関西の地で生きてきたは  
ずです。そのことを包み隠さず、今の子供たち、  
孫たちに話をしてやるべきだと思います。そし  
て、その中で自分を支えてきた考え方、フィロ  
ソフィを子供たち、孫たちと共有していかれれ  
ば、ブラジルの盛和塾生と同じ結果が生まれる  
のではないかと私は思っています。

今も言いましたように、このことは決して遠  
いブラジルの地の美談だけに留まりません。社  
会が荒廃し、親殺しや子殺しが横行する現代の  
日本においてこそ、切実に求められている親子  
の姿を示しているのではないかと私は思いま  
す。

しかし、顧みますと、もともと我々日本人に  
は親が子を思い、子が親を思うという素朴で純  
粋な美しい心が備わっていたように思うので  
す。今こそ、そうした美しい心を取り戻すべき

ときではないでしょうか。

そのことで思い出すことがあります。今からもう二十年ほど前の話になりますが、父親の病気を治すためのワクチンを求めて金沢の田舎から上京した子供たちの話を紹介している新聞記事を読んだことがあります。そこには、次のようなエピソードが書かれてありました。

私はこれもないへん感動し、涙を流して新聞を読んだことを覚えています。

屏風や襖の仕立てをする、大阪出身のある表具師の方が、妻が入院する東京の文京区にある病院の前で、早朝にウロウロしている二人の子供を見つめます。姉は小学校一年生で、弟は三歳です。話しかけてみると、その姉が「肺ガンで金沢に入院している父親のために、治療効果があると人から聞いた丸山ワクチンをもらいに東京まで来た」と言います。

医者紹介状は持っていましたが、付き添いはいません。宿泊場所がなく、何も食べていないという状況でした。そこで、その表具師の方は朝食を食べさせてあげた後、いっしょにワク

チンをもらいに行きます。子供たちは、「これでお父さんが元気になる」と喜んでいました。

しかし、所持金がほとんどなかったため、表具師の方は気の毒に思い、自分の来ていたコートと履いていた靴を質に入れて、交通費を工面してあげます。子供たちは、上野駅で列車の窓ガラスに顔をすりつけながら別れを惜しんでいたと言います。

この記事に接したとき、私は涙が止まりませんでした。小学校一年生の女の子が、三歳の弟を連れて、父親を助けたい一心で金沢から東京までお金も持たないで出てきた、その純粹な心に感動しました。「親孝行をしなければならぬ」とは言っても、なかなかできることではありません。

## 親孝行はすべての「徳」の根本

考えてみますと、親が子供を慈しむ、親が子供を守るといふのは本能です。特に、自分の命と差し替えてでも子供を守ろうとする母親のひ

たむきな愛情は、「利他」の行為の極致とも言えるものですが、それは遺伝子としてインプットされている本能に基づくものです。

しかし、子供が親を大事にする、つまり親孝行をするというのは遺伝子の中には組み込まれていないそうです。道徳として教わり、自ら言い聞かせなければ身につくものではないと言われていきます。だから、古来より宗教や倫理として親孝行ということ説き続けてきたはずです。

親にしてみれば、子が親離れをして独立して生きていってくれるだけで満足です。子供から面倒をみてもらおうなどとは思っていません。極端な言い方をすれば、子供が幸福であれば、親は野垂れ死にしても決して悔いはない。それが自然界の法則だと思えます。

それを、「大事に育ててくれた親を大切にしよう。親孝行をしよう」と自らに言い聞かせ、実践することは、まさに「利他行」の始まりであり、原型なのです。中国の儒教の經典のひとつである『孝経』に「孝は徳の本なり」、つまり、

「親孝行はすべての徳の根本である」という言葉があります。

「利他」の始まりは親を思う心からなのです。つまり、人を慈しみ、人を大切にするというその「利他」の始まりは親を思う心からです。そうした純粹で美しい心を持っている人であれば、すばらしい経営者にもなれるはずですし、すばらしい人生を送ることができるはずだと私は確信しています。

ぜひ、本日ここにお集まりいただきましたみなさんも、人間としてのプリミティブな倫理観、フィロソフィを共有することを通じて、すばらしい親子関係と家族関係、また人間関係をつくっていただきたいと思います。

私は日本航空の再建においても、フィロソフィの共有に努めました。このフィロソフィだけで、日本航空の三万二千名の社員たちの意識を変え、目覚めさせた結果が日本航空の奇跡的な再建につながっていきました。

ぜひ、みなさんもフィロソフィを再度学んでいただき、できれば子供たちに対して説教がま

しくせず、「お父さんはこういうことを、お母さんはこういうことを勉強したのだが、お前も興味があれば一緒に学ぼうではないか」と言って、同じ考え方、倫理観、道徳観を親子で共有していくようにしてください。そうすれば、



必ず親子の歩調が合い、共に立派な人生を歩んでいけると思います。特に、子供さんたちに自分の事業を引き継いでもらおうと思われるならば、フィロソフィの共有ということはたいへん大事だと思っています。

今日は少し変わったお話をしましたが、これで終わらせていただきます。ありがとうございました。

二〇三年九月二十七日 関西鹿児島県人会総連合会第九回稲盛会長との経営懇話会の講演より

一六七、一六八ページの返答のメッセージはブラジル塾生を代表してご発表いただいた谷広海さんによるものです。谷さんは本年十月二日にサンパウロでの交通事故に巻き込まれ、残念ながらお亡くなりになりました。盛和塾ブラジルの設立以来、代表世話人としてブラジル塾の発展と活性化の中心的役割を果たしてこられました。近年では後継の二世・三世世代にも稲盛哲学を伝えることにご尽力され、その強い思いはこのメッセージからも滲み出ています。この場をお借りしまして心からのご冥福をお祈りいたします。

第14刷出来!

加藤勝美  
ある少年の夢  
稲盛和夫  
創業の原点



日本航空 再浮上の立役者、  
稲盛和夫氏 20~40歳代の言動  
と苦難突破の日々を克明に描く

出版文化社

昭和54年、本書が初めて稲盛塾長を世界へ知らせた

# 『ある少年の夢』

稲盛和夫 創業の原点

B6判全440頁、写真30点、86項目の稲盛フィロソフィ索引付

加藤勝美・著 定価(本体1,524+税)

出版文化社 〒101-0051 東京都千代田区神田神保町2-20-2-2F  
TEL 03-3264-8811 FAX 03-3264-8832 <http://www.shuppanbunka.com/>

稲盛和夫  
人生と経営  
人間として  
正しいことを  
追求する

稲盛和夫の  
原点。



人生と仕事を成功に導く生き方

## 人生と経営

稲盛和夫氏が自らの人生を振り返り、その中から築き上げた人生哲学、経営哲学を披露する。「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」という京セラの経営理念の背景には、著者の血を吐くような苦悩の体験があった——。その人生観・思想の原点に触れる。

1,575円(税込)



1,050円(税込)

「成功」と「失敗」の法則  
成功する人間と失敗する人間の  
違いはどこにあるのか



1,500円(税込)

何のために生きるのか  
同年のソウルメイトが  
語り合う人生の意味

致知出版社 03-3796-2118(直通)

JAL再生にかけた経営者人生  
稲盛和夫  
最後の闘い



「誰のカネやと思ってる!  
あんたにそれを使う  
資格はない」

5万部  
突破!

誰もが不可能だと思ったJAL再生。それは「奇跡」の一言で片付けられるような、軽々しいものではなかった——。日経新聞の第一線記者が、経営者、稲盛和夫氏の行動・戦略・理念に迫る!

大西 康之 著 1,680円(税込) ISBN978-4-532-31898-7

日本経済新聞出版社 〒100-0004 東京都千代田区大手町2-2-1 ☎03(5255)2827 <http://www.nikkeibook.com/>

# 稲盛塾長関連 [書籍]特集広告

不朽のロングセラー、刊行10年目で  
**生き方** **100万部突破!!**  
人間として一番大切なこと  
JAL<sup>®</sup>奇跡の再生の礎となった実践哲学!

生き方

稲盛和夫

稲盛和夫

●定価=1,785円(税込)

手のひらに、一冊のエネルギー。サンマーク出版

<http://www.sunmark.co.jp>  
TEL 03 (5272) 3166 FAX 03 (5272) 3167

二十一世紀の子供たちへ

稲盛和夫



君の思いは  
必ず実現する

人生に迷ったとき  
ぜひこの本を読んでください

子供の魂々しい心をいかに持ち続けるか  
青少年、経営者、そして経済人にも読まれる書

サンマーク出版

〒100-0014 東京都千代田区永田町1-10-1

二十一世紀の子供たちへ

稲盛和夫

君の思いは必ず実現する

人生に迷ったとき  
ぜひこの本を読んでください

お申し込みは

総合ビジネス誌「財界」発刊  
(株)財界研究所

〒100-0014 東京都千代田区永田町 2-14-3 東急不動産赤坂ビル 11F  
TEL : (03) 3581-6771 FAX : (03) 3581-6777

定価 1260円 (本体 1200円+税)

日中関係の摩擦が浮き彫りになっていく昨今「稲盛和夫経営哲学（成都）報告会」（十月十二、十三日開催）では稲盛哲学に関する多くの驚き、感動、気づきを私たちに与えてくれました。中国各地と日本から集まった千五百名の塾生たちに稲盛塾長は「企業統治の要諦」と題して従業員をモチベートする実践例をお話しされました。集まった経営者たちは「人間として何が正しいのか」という世界共通の普遍的な考え方と出合い、利己から利他へという考え方の変化を促されたのでした。

また、中国塾生たちによる経営体験発表でたいへん印象的だったのは、過去の報告会参加や、日本各地を訪問して盛和塾の勉強をする遊学団の機会を通じて稲盛哲学の神髄に触れ、劇的な変化と向上を遂げられた体験が語られたことでした。彼らの経営体験発表でポイントとなるのは「全従業員の物心両面の幸福を追求する」ことに心血が注がれている点です。参加した日本塾生からは「体験発表された中国人経営者の方々は従業員をひとたび『大切な家族』と思われてからは、必死になって従業員を幸せにしようとする。その強烈な実行力は日本と比べものにならない」との驚きと戸惑いの感想が聞かれました。

塾長の教えに触れ、それがたとえ中国従来の慣習とは異なるものだとしても、勇気をもってその正しさを信じ抜き、人として正しい経営に目覚め、大成されてきた中国塾生たちの生き様に、塾長もコメントにて賞賛の言葉をかけられています。

今後、稲盛哲学が、塾生数一万人をめざす中国塾生たちに大きな影響を与えれば与えるほど、塾長が取り組まれている日中友好が確実に進展していく様に感じられました。

中国での「報告会」も第一回目の北京開催から、数えて六回目、早三年が経ちました。中国の塾生たちがわずか二〜三年の期間でここまでの成長ができたのはなぜでしょうか。ここに「心を高める、経営を伸ばす」ことの神髄があるのだと思います。

（本誌編集委員長・諸橋賢二）

「盛和塾」通巻二四号二〇一三年十一月十日発行

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

612-8450 京都市伏見区竹田馬羽殿町九

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

## 京都府へ寄附金を贈呈

稲盛は、個人資産から二十億円を京都府に寄附し、十一月十三日に京都府公館でその贈呈式が行われた。この寄附金は、京都府立大学・京都府立医科大学・京都工芸繊維大学の国公立三大学が、一般教養教育を共同で行う施設の建設費に充てられる。

稲盛は記者会見の中で、「故郷の鹿兒島から京都に出てきて六十年近くになる。お世話になった京都の方々に恩返ししたいと思っていた」とあいさつした。なお、この施設の名称は、完成後に「稲盛記念会館」と命名される予定。



山田啓二京都府知事、荒巻禎一京都府公立大学法人理事長、関連3大学学長とともに  
(2013年11月18日 京セラ株式会社webサイト「創業者稲盛和夫」より)

## 【塾長講話】

十二月の忘年塾長例会より

「私の幸福論 — 幸福は心のあり方によって決まる—」

## 【Focus】

十年間で売上三・四倍に

焼酎売上日本一の原動力となったフィロソフィ

江夏拓三氏 盛和塾〈宮崎〉

霧島酒造株式会社 代表取締役専務

## 【経営体験発表】

森坂拓実氏 盛和塾〈大阪〉

株式会社ユニバーサル園芸 代表取締役社長

レンタルプランツ・フラワーオブジェ・造園設計施工

佐藤裕樹氏 盛和塾〈山形〉

株式会社 nemours (ネムール) 代表取締役

繊維・毛皮を用いた寝具・雑貨類の製造卸売

他企画も進行中!

次号機関誌「盛和塾」一二五号は二〇一四年二月十日発行です

※掲載内容は予告なく変更されることがございます

# 「今ここに生きる塾長の一言」

## 全従業員の物心両面の幸福を追求する

父の急逝により、紡績から繊維加工、卸業を営む当社に入社したのは、1984年のことでした。国内繊維業の衰退により、営業・経理の責任者を経て社長になった2005年までに、ピーク時の150億円の売上がわずか30億円になり、400名いた社員は苦肉のリストラにより100名にまで減少しました。さらに、疲弊しきった人心と、未来が見えない環境から、自ら会社を去る社員も後を絶ちませんでした。

従来のビジネスモデルが崩壊し、今まで会社を支えてくれた社員が去り、そんな中で社長として会社を託された私は、当初前途が見えない不安から眠れぬ夜が続きました。

祖父、そして父が死にものぐるいで守り育ててきた会社、そこに残ってくれた従業員を守るため、私は自分の成すべき事を模索しました。その中で、父が常々言っていた「会社は自分のためにあるんじゃない。支えてくれている従業員とその家族のためにあるんや」という言葉と、盛和塾で塾長がおっしゃる「全従業員の物心両面の幸福を追求する」という言葉が、私の背中をドンと押してくれました。

企業としての理念を明確にするため、「人を大切にす経営」を掲げ、その1番目に「社員の夢と幸せをかなえる会社であること」という文言を採用し、その上で「お客様の満足」を追求し「地域社会とともに発展」する会社となることを伝え浸透させてきました。

弊社は1995年から中国へ工場進出しておりましたが、私が担当するまでは、管理が行き届かず、現地社員が自分たちに都合のいいように仕事を行い、荒れ果てた状況でした。それでも私は中国の可能性を信じ、生産機能を中国に集中させ、経営理念をベースに中国他社では真似のできない日本のノウハウを進んで導入し、管理、生産、技術、販売の質を向上させて行きました。一方日本国内では、新商品開発、販売手法の見直しに専念し、過去3年間の経営数値の徹底的な分析から、考えられるすべての戦略を実行し着実に業績を伸ばしてきました。

かつて、従業員が去って行くのを目の当たりにし、悔しさと悲しさを味わった私の使命は、全従業員の物心両面の幸福を追求することです。父と塾長の教えから大切なことを気づかせていただきました。今ここに会社が存続することに感謝の念を抱きながら、今後の発展につなげていきたいと感じております。

白谷 旗世彦〈盛和塾北大阪〉

天津毛織株式会社 代表取締役社長