

あったのでしょうか。けんかばかりする自分を戒めるもう一人の自分がいたのです。

「おまえは、眼を飛ばしたとか、軽蔑されたとか、他愛もないことですぐけんかをする。おまえだけのことさらそれを取り上げてはけんかのタネにしている。なんと哀れな男か」

しかしまた別の自分が、「それは勇気がないから卑屈になって、腹が立つのを抑えてい
るだけなのだ」と言うわけです。それに比べれば、「自分にはけんかをするだけの勇気が
あるだけなのだ」と考えて、結局高校に行ってもやっぱりけんかばかりしていました。
しかし、だんだんとけんかばかりしている自分は駄目な男だと思えて、ささいなことに
いちいち腹を立てるのではなく、たとえ相手が悪意を持って言ったにせよ、それを笑い飛
ばすだけの人間性が要るのではないかと思うようになりました。そう深く反省して以来、
私はブツリけんかをやめたのです。

世の現象はすべて、自分の心が招いたものです。暗く拗ねた心で送る人生は、ろくなもの
ではないはずです。その意味からも、物事を明るく善意に取って毎日を過ごすというこ
とは、非常に大事なことです。

2—より良い仕事をする

● 仲間のために尽くす

人の行いの中で最も美しく尊いものは、人のために何かをしてあげるといふ行為で
す。人はふつう、まず自分のことを第一に考えがちですが、実は誰でも人の役に立ち、
喜ばれることを最高の幸せとする心をもっています。

かつて、真冬のアメリカで起きた飛行機事故で、一人の男性が自らが助かるという
その瞬間に、そばで力尽きそうな女性を先に助けさせ、自分は水の中に消えてしま
うという出来事がありました。人間の本性とはそれほど美しいものなのです。

私たちは、仲間のために尽くすという同志としてのつながりをもってみんなのため
に努力を惜しまなかったからこそ、すばらしい集団を築くことができたのです。

私は事あるごとに「世のため人のために尽くすことが人間として最高の行為である」と

言っています。この「仲間のために」ということは、「世のため人のために」尽くすという事に比べると狭い範囲の利他行ではありますが、たいへん大事なことです。

世のため人のために、仲間のために尽くすということは美しい心が行うものであり、また、それを行うことによってその人の心はさらに美しく、かつ純粹になっていきます。つまり、人格を向上させていくために、たいへん大事な行為であるわけです。

このことは仏教で言う「利他行」に当たります。仏教では、他人のために尽くすという利他の行為をたいへん大切にします。利他を積むことが悟りへの道だとお釈迦様は説いておられるのです。

仲間のために仕事をする精神がアメーバ経営の真髄

また、「仲間のために尽くす」ということは、京セラのアメーバ経営の基盤を形成しています。

京セラでは、初期のころからアメーバという小集団による独立採算制を敷いてきました。

一握りの経営陣だけが経営を考えるのではなく、全社員が経営者と同じようなマインド、考え方、精神でもって会社を運営していくことが強い企業をつくるはずだと考えたからです。組織を小集団に分けて、それぞれが一つの会社のように独立採算で運営されることにより、おのおのが収益を上げているかいないか、無駄な動きをしているかいないかが把握できるようになります。これが、アメーバ経営と呼ばれる管理手法です。効率的な経営を旨とし、事業部別に独立採算制を採用している企業は数多いと思いますが、京セラの場合には、それをさらに小集団化しているのです。

事業部別の独立採算制を採用している場合、問題となってくる場合があります。それは成果配分です。例えば、いくつかの事業部に分け、それぞれ独立採算で見えていくと、一つの事業部は大きな利益が出たけれども、一つの事業部は赤字を出したというように、収益がアンバランスになるケースが発生します。その場合どうするかという問題です。

一般には、収益のたくさん出た部門の人たちにボーナスを出したり、高い給与を払ったりしているのかもしれませんが。つまり、成果に従って利益配分を行うわけです。特にアメリカでは、このような利益の成果配分を行っている企業がほとんどではないかと思えます。

例えば、業績が上がれば十カ月分といった天井知らずのボーナスがもらえるけれども、悪いときには、お正月が来ようとお盆が来ようとボーナスは出ないという、非常にドライな考え方です。

アメーバ経営で多くの方が不思議に思われるのはこの成果配分のことであり、業績の良いアメーバの給料をアップさせるとか、ボーナスを多くするということをしないということに、なかなか納得されないようです。京セラではあるアメーバが業績に貢献し、会社全体の牽引役となつて仲間のために貢献したとしても、給料、ボーナスなど、金銭的に報いることはしていません。その集団に与えられるのは賞賛と賛辞だけなのです。

人からは「そんなことで、社員がよく納得しますね」と、常に不思議がられてきました。ですが、「代償を求めず仲間のために尽くすことが人間として一番大切である」と私が創業のときからずっと説いてきたので、京セラの社員はたとえ自分の事業部が利益を出したからといって、「ボーナスを余計にくれ。給料をもっと上げてくれ」とは、誰も言いません。なぜ金銭や物質でもって報いてこなかったのか。それは人間の心理を考えたからなのです。業績が上がればボーナスが余計にもらえる、給料が上がるとしましょう。そうすると、

もらったところは士気が高まり、さらに高いボーナスをもらおう、給料も上げてもらおうと盛り上がることでしよう。

しかし、業績向上が果たせなかった事業部は、それを目の当たりにして意気消沈してしまいます。ある事業部がますます活況を呈していくのに対し、一方の事業部は、それに反比例して沈滞していくわけです。それでは会社全体としてうまくいくはずはありません。

また、意気消沈する事業部に「君らもがんばりなさい。業績が上がったら必ずボーナスや給料がアップします」と励ましてみても、なかなかうまくいかないこともあるでしょう。人間というものは、一年や二年ががんばってみてうまくいかなければ、だんだん拗ねてひがんでくるものです。

さらには、うまくいっていた事業部もいつまでも順風満帆にはいきませんから、業績が落ちるときが来ます。すると、今まで高額のボーナスをもらっていた人たちが「業績が悪化したので、今回のボーナスは出ません」と言われたら、どう思うでしょう。人間の心といたものを考えれば、やはり意気消沈してしまうはずです。同時に、住宅ローンの返済もできない、などの現実的な問題が生じてしまい、それが不満に変わることになるでしょう。

一方では、万年うまくいかなくて意気消沈している事業部がある。また一方では、会社を引っ張ってくれると期待していた事業部まで低迷しだして、人間関係が崩れていく。それでは会社全体が悲惨な状態になってしまいます。つまり、会社の業績がアップ・アンド・ダウンを繰り返すように、人の心も決して安定しないのです。

よくがんばってくれたところには賞賛を与え、周囲の従業員も「君たちががんばってくれたから、会社がうまくいって、自分たちもボーナスをもらえる」と感謝する。私はそのように、好業績に報いる方法として、名譽だけを与えるという形をとってきました。それは、みんなで努力をし、みんなで物心両面の幸福を実現しようと考えたからです。そのためにも、創業のときから「仲間のために尽くす」ことの重要性を強く説いてきたのです。

●信頼関係を築く

京セラでは、創業以来、心の通じあえる社員同士の結びつきを経営の基盤においてきました。お互いが感謝と誠意をもって心を通わせ、信頼関係の上になつて仕事を進

めてきたのです。コンパやさまざまな行事は、全員が心をひらき、結びつきを強める機会として重要視されてきました。

上司と部下の関係であっても、信頼関係のベースがあれば、お互い本音で言いたいことをはっきり言いあうことができます。それによって、問題点が誰の目にも明らかとなつて仕事スムーズに運んでいくのです。

こうした信頼関係を築くためには、日頃からみんなの心の結びつきをつくり上げよう、お互いに努力することが必要です。

信頼関係を築くために一番大切な行事として、京セラではコンパを重要視しています。

また、会社行事は全員参加を鉄則にしてきました。

一九六〇年代に入ってからだんだんと会社が大きくなつてくると、当時の日本企業がやっていたように、慰安旅行みたいなこともするようになりました。『京セラファイロソフイ手帳』の中にも「大家族主義で経営する」という項目がありますが、会社の中に家族と同じような関係を築いていこうという趣旨で、一、二泊くらいの温泉旅行などをするようになった

わけです。

当時は、中学校や高校を卒業して間もない若い社員が大半でしたが、なかには、彼らとは親子ほど年の離れた社員もいました。

慰安旅行に行こうと発表すると、「ガキみたいな連中と温泉に行つて酒を飲んでも面白くない。その日は慰安旅行には行かず、われわれだけで麻雀でもしよう」とふらちなことを企む^{たくら}先輩社員たちがいたわけです。あるいは、「そんなところに行くより、お金をもらつて、われわれはわれわれでどこか他のところに行きたい」と言う者もいました。

私は当時、そのような社員を烈火の如く怒つたものでした。全員で慰安旅行に行こうというのには、みんなで遊びに行くということではないのです。社員間の絆^{きずな}を強め、信頼関係をさらに強固なものにすることが目的であつて、上司と部下ではなく、同志としての関係を築くために設けた機会なのです。その重要性を理解せず、慰安旅行は遊びだと考えるから、「麻雀でもしていたほうが楽しい」となつてしまうのです。

日本の企業に昔から慰安旅行という文化があるのは、社員に対する褒美としてではなく、本来は社員間の絆を深めていくためであつたはずですが、それがしだいに形骸化してしまつ

て、ただの遊びだととらえられるようになってしまつたようです。

絆を深めるにはまずお互いを知り合うことから

では、絆を強めるにはどうしたらいいのか。お互いに相手を知り合うということ、このことが、始まりであつて終わりでもありません。上司が部下のことを知っているかどうか、逆に、部下が上司のことを知っているかどうか、これこそが、信頼関係をつくつていく基盤なのです。

信頼関係というのは、約束事や取り決めて築けるものではありません。そんなことではなくて、あの人と私は話をした、あの人とはこの前お酒を飲んだ、あの人は私を知っている、私もあの人を知っている、そういう単純なことが信頼関係を築くベースなのです。もちろん、互いに尊敬し合うような高尚な関係もありますが、企業内においては、お互いを知り合うということが信頼関係の始まりであり、終わりでもある。それだけでいいのです。そのためが一番いい方法が、車座になつて酒を飲むということです。四角四面で話をし

ていても信頼関係は生まれませんが、ちょっとビールでも飲んで、「オイオイ、おまえ」というようなことを言うと、相手は「社長はおれのことを覚えていてくれたぞ」と急に親しみを感じるようになる。これが非常に大事なことなのです。

私にとって、コンパとは大切な儀式でもありません。会社が大きくなった現在では、すべてのコンパに出るわけにもいかなくなり、役員や部長が私の代わりに出席してくれていますが、それまでの間は、会社で行われるすべての忘年会に出席していました。十二月に入ると毎日どこかの課や部で忘年会をしていますので、ほとんど毎日、コンパに出続けたこともありました。

その忘年会も、会社の発展につれしだいに規模が大きくなってきて、五十人から百人くらいの規模になってきました。例えば、出席すると五十人くらいのグループに加わり、一緒に車座になって、お猪口ちよこに一杯でもお酒を飲む。みんなから注つがれるものですから、それでもたいへんな量になります。ある年など、風邪で高熱が出ていたにもかかわらず、注射を打って出ていって、酒を飲み続けたことがありました。

車座になって注ついだり注つがれたりしながら飲んでみると、なかにはふらちなやつもいま

すので、私が「コラ、おまえ」と、とっちめたりします。ときには烈火の如く怒るものですから、周囲の人はみんな白けてしまう。そいつだけをいつまでも怒っているわけにもいきませんので、次のテーブルに移って、今度はその席の人たちにまた別の話をする。このような感じで、コンパを進めていきました。

そうやって飲んでいくと、だんだん座が乱れてきます。酔っ払ってきて、お酒はこぼれるわ、服は汚れるわ、もうたいへんな有様です。もはや社長と社員ではなくて、飲み友達みたいなになって飲んでいるわけです。

そういう中で、「社長から面と向かって、おまえ、ばかか！ と怒られた」と社員が誇らしげに言う。そんな触れ合いを通じて絆が深まっていく。理屈を超えた人間関係を築いていくのに、私はそうやってきました。

つまり、自分も京セラという会社で働く仲間の一員なのだ、という意識を深めてもらう。そのためのセレモニーという意味で、私はコンパを重要視してきたのです。

● 完全主義を貫く

よく九〇パーセントうまくいくと「これでいいだろう」と妥協してしまう人がいます。しかし、そのような人には、完璧な製品、いわゆる「手の切れる製品づくり」はとうていできません。「間違ったら消しゴムで消せばよい」というような安易な考えが根底にあるかぎり、本当の意味で自分も周囲も満足できる成果を得ることはできません。

営業にしろ製造にしろ、最後の「パーセント」の努力を怠ったがために、受注を失ったり不良を出したりすることがあります。

自分自身の努力をさらに突りあるものとするためにも、仕事では常にパーフェクトを求めなければなりません。

私は、若いころからこの「完全主義を貫く」ということをモットーにしてきました。この「完全主義を貫く」、または「パーフェクトでなければならぬ」というのは、私

自身の性格もありますが、同時に「ものづくり」という仕事に従事した経験から言い出したことだったのではないかと思っています。

例えばセラミックスをつくるとき、まず何種類かの原料を混ぜ、それを成形して高温の炉で焼きます。次に、焼き上がったものを研磨したり、セラミックスの表面を金属化させたり、製品として完成するまでには長い工程があるわけです。そしてその間の工程で一つでも失敗すれば、すべてが駄目になってしまいます。それまでに注ぎ込んだ材料代から加工賃、電気代、あらゆるものすべてが無駄になるわけです。

つまり、製造の全工程において、たとえわずかコンマ何パーセントというミスであっても、それまでの努力がすべて水泡に帰してしまふ。そういうことを、私たちものをつくる人間は経験してきているわけです。一瞬の気の休まる間もないくらいの完全主義を貫きパーフェクトを狙っていかなければならない。これがものづくりの世界です。

さらに具体的にセラミックスを例に取れば、何十種類かの原材料を混ぜる場合、原料を一種類でも入れ間違えば全部駄目になってしまふでしょうし、入れる分量を間違ってもいけません。また、混ぜ方が悪くても駄目なのです。実際、昔、私が実験をしていたときに、

このようなことがありました。

実験室で原料の粉末を混ぜるときは、メノウでできた乳鉢と乳棒を使っていました。こういうセラミックスを合成しようと考えて、計算した分量の原料を入れ、乳鉢で混ぜるのですが、そのとき、乳鉢と乳棒がこすれることによって、メノウの成分であるシリカも混ざってしまいます。このことも前もって予測し、計算しておかなければなりません。

さらに、混ぜていく時間が長ければ長いほど、原料は完全に混ざりますが、メノウが摩擦して出てくるシリカの量も増える、という問題も考慮しなければならなりません。

セラミックスをつくるには、酸化マグネシウム、酸化カルシウムといった原料の粉末を混ぜます。皆さんには、メリケン粉などを想像してもらおうとわかりやすいと思いますが、例えば色の違ったメリケン粉を入れて混ぜるとしましょう。最初、まだら状に見えていたものが、一生懸命混ぜていくうちに、均一になってきます。

ところが、液体の場合だとこれで均一に混ざったことになるのですが、固体の粒ですから、いったいどういう状態になれば完全に混ざったと言えるのかわからないわけです。粒がもつと小さくなって、直径千分の一ミリという粒になっても、ミクロで見ればやっぱり

完全には混ざってはいません。ですから、よく混ぜてものをつくらうと思っても、どこまで混ぜればいいのかということも問題になってくるわけです。

乳鉢で混ぜても、「ポットミル」という回転する器具で混ぜても、完全に混ざったというののは、どの時点を言うのだろう。永久に回し続けても混ざることはないし、どこまで混ぜればいいのか。まるで哲学の問答みたいなものです。

ですから私は、汚い恰好かっこうをして乳鉢で原料を混ぜながら、「混合という工程一つでも、これはたいへんなことだな。すべてのことが完全に行われなければ、自分の理想とするものはつukれない、そのためには、どうすればいいのか」ということを考えていました。

また、完全主義を貫いていきませんと、ある工程でちよつとした不注意で失敗し、製品が駄目になってしまえば、自分の会社に損害が出るだけではなく、そのために納期が遅れとお客様にまでたいへんな迷惑をかけることにもなります。

昔、まだ会社が小さく、電子工業向けの各種セラミック部品しか生産するものがないころは、ほとんどが客先からの注文生産でした。営業が客先に行って打ち合わせをして、「こういうセラミック部品をつくって、いついつまでに納入してください」と言われ、「間に

合わせましょう」と答えて引き受けてきます。お客様はその約束の納期に合わせてその部品を組み込んだ機器の生産予定を立てますから、必ずその期日までにつくって納めなければなりません。

しかしそのようなときに限って、もうギリギリのところであつたミスをしてしまつて失敗する。その製品が粉を混ぜてから完成するまでに延べ十五日間かかるものであれば、最終出荷の手前で失敗すると、さらにあと十五日かかるわけです。お客様にも「あと十五日間待つてください」と言わなければなりません。

すると、「おまえのところみたいなボロ会社に頼んだばかりに、うちの会社がつぶれてしまふではないか」というようなことを言われ、営業がこつぴどく叱られます。それをもみ手をして何とか許してもらつて、「社長、二度と取引はしないと憤られています」と、半ペソをかきながら帰ってくる。そういう辛酸をなめてきたからこそ、わずかなミスでもたいへんなことになるのと知っているのです。それ故に京セラは完全主義を旨として今日までやってきました。

消しゴムで消して直せばいいというのは許さない

このことは製造以外の面においても同じく当てはまります。

私の著書に、『稲盛和夫の実学』（日本経済新聞出版社）という会計学の本がありますが、その中に、次のようなエピソードが紹介されています。

会社が小さいころ、私はある経理部長をさんざん悩ませたものです。理解できない点があると、私は一生懸命に彼に質問していました。複式簿記どころか、経理のケの字も知らないような男が何だかんだと言うものだから、その経理部長は最初から嫌な顔をしていました。会社の偉い人だからしようがないとは思うけれども、年も若い上に、わけのわからないことを言ったり、幼稚な質問をしたりするやつだと思っているわけです。

「この帳簿にある、お金はどこにあるのですか」

と、私が聞けば、

「お金なんて、ありません」

と答える。

「ないなら、どこに行ったのですか」

「それはいろいろ調べてみなければわかりません」

「そんなことじゃ困ります」

「そう言われても、これだけの規模の事業をやっているれば、お金というのは売掛金になっていたか、在庫になっていたか、仕掛品になっていたか、いろいろな形に変わっているのです」

私はそれでも納得できず、次から次へと質問し、問い詰めていきました。すると、相手も最初は私のことをなめてかかっていたのですが、問い詰められ、説明しているうちに、数字に誤りがあることが判明したのです。

「さっき言った話と違う。この数字は、合っていないではないですか」

と私に言われて、「あら？」となる。さすがにちょっとまずいと思ったのでしよう、「すみません」と、すぐに消しゴムを持ってきて数字を直そうとしたのです。私にはそれがどうしても理解できませんでした。

これが製造であれば、製品は全部駄目になってしまっていたでしょう。經理の人間とい

うのは、後で消せるように数字を鉛筆で書いておいて、間違っていたら消しゴムで消して書き直せば済むかと思っている。だから、いつまでもこういうミスがなくならないのだと、私はそのとき烈火の如く怒ったわけです。

つまり、消しゴムで消せないものがあるのです。

事務系の人間は、消しゴムで消して直せば大丈夫だと思っているようですが、それではいけません。すべての仕事において、少しでもミスがあれば取り返しがつかないことになる、そう思うくらい日々緊張して仕事をしなければならないのです。ですから、最後に数字が合えばいいという考え方は許しません、と私は事務系の社員にも完全主義を要求しました。

ベストとパーフェクト

ちょうど会社ができてから二十年ぐらいたったところのことです。フランスに、シユルンベルジェという名門企業があります。石油の採掘を行うときに、どのくらい掘れば石油の

層に突き当たるのか、電波を使って地層の測定を行う専門の会社です。穴を掘る際、むやみやたらにリグと呼ばれる大きなドリルで掘っていたのでは、石油の層に到達した瞬間、一気に油が噴き出してしまつて大火災を起こしてしまいます。ですから、あと何十メートル掘れば石油の層に当たるのか、あるいはガスの層に当たるのかということを予測する必要があるわけです。その非常に特殊な技術を持った会社、それがシュルンベルジェです。

そのシュルンベルジェの当時の社長が、私が新聞や雑誌に登場し、いろいろなことを述べているのを知り、日本へ来られたときにわざわざ京都まで訪ねてこられました。そのころの私はシュルンベルジェがどういう会社なのかもよく知らなかったのですが、お会いしてみたなら、その方はすばらしい哲学を持つておられることがわかったのです。

彼はフランスの名門の出で、お父さんは有名な銀行の頭取、奥さんもインドの有名な詩人、タゴールのめいとのことでした。彼自身もシュルンベルジェに請われて社長になつたそうで、すばらしい国際人であると同時に、すばらしい哲学者でもありました。また、当時フランス社会党の政治家とも友人関係にあつたそうで、一時はフランス政府の閣僚に選ばれるのではといううわさもあつたほどの人物でした。

その方が、どうしても私に会つて、経営哲学について語り合いたいと京都に見えたのです。ひと晩ゆっくり話をして、さすがにシュルンベルジェを世界有数の企業にしただけのことにはある方だと、私はいへん感銘を受けました。

彼も私に感銘を受けたと言ひ、できれば京セラの幹部数名、シュルンベルジェの幹部役員数名に集まつてもらひ、彼がアメリカ・アリゾナのスコッツデールに所有している個人の別荘で、さらに経営哲学について語り明かしたいと、招待してきたのです。

そこで私は、京セラの幹部を数名連れて、アリゾナのスコッツデールに彼を訪ねました。彼、ジャン・リブー氏は、サボテンがたくさん生えている砂漠の中に、見事な別荘を持つておられました。一日目はゴルフの招待を受け、翌日は夜を徹して経営哲学を語り合うことになりました。

シュルンベルジェのモットーに「ベストを尽くす」という言葉がありました。シュルンベルジェは、ロシアであれ、中国であれ、いずれの国においてもシュルンベルジェの技術を使わなければ石油が掘れないと言われるほどの会社です。その会社のモットーが「ベスト」であつたわけです。片や京セラは、「パーフェクト」を目指す、と言つていました。

議論になったのはそのことでした。シュルンベルジェは「ベスト」を狙う。京セラは「パーフェクト」を狙う。ベストとは、「他のものより良い」「最高にいいもの」という意味ですが、私は「ものづくりの精神から言って、最高にいいものであっても、ちょっとした瑕疵（かし）欠点、傷があるだけで、すべてが駄目になってしまう。だから、完璧、パーフェクトでなければならぬ」と言い、ベスト対パーフェクトで深夜まで議論が続いたのです。ついにジャン・リブー氏が「いや、そのとおりだ。今後はベストをやめて、わが社もパーフェクトに変えようと思う」と、私の意見に同意してくれました。

実際、完全主義と言っても、人間ですから完全なことなどできるわけはありません。しかし、それでも完全主義を貫いていこうという意識を持って努力していくことが大切です。

●真面目に一生懸命仕事に打ち込む

一生懸命に働くということは、勤勉であるということであり、仕事に対する態度が常に誠実であるということです。

私たちが本当に心から味わえる喜びというのは、仕事の中にこそあるものです。仕事をしておろそかにして、遊びや趣味の世界で喜びを見出そうとしても、一時的には楽しいかもしれませんが、決して真の喜びを得ることはできません。人の一生の中で最も大きなウエイトを占める仕事において充実感が得られなければ、結局は物足りなさを感ずることになるはずですよ。

真面目に一生懸命仕事に打ち込み、何かを成し遂げたときにこそ、他には代えがたい喜びが得られるのです。

このように私は、真面目に一生懸命に打ち込むことを社員に強く訴えてきました。また、私は「誰にも負けない努力をする」ということも説いています。その「誰にも負けない努力」を重ねる上で、「真面目に一生懸命」に努めるということが、非常に大きな意味を持っています。

お釈迦様が説く精進とは真面目に一生懸命努力をすること

仏教で悟りを開くということは、心を高める、人間性を向上させる、心を美しくするということと同義です。つまり、人間性が高まっていく、心が美しくなっていく、その最終、最高のレベルを「悟りの境地」と言うわけです。その悟りを開くための方法として、お釈迦様は「精進」ということを言われています。悟りを開くためには、この精進をしなければならぬと言っておられるのです。

精進するということは、真面目に一生懸命に努めるということです。この、真面目に一生懸命に努めるということとその結果として報酬が得られるばかりではなく、その人の人間性が向上し、人格が高まり、心を美しくするという第二の効果が得られるのです。

禅宗では、お寺の雲水は食事の用意から庭掃除、お堂の掃除に至るまで、あらゆる作業をします。それらの作業はそれぞれが修行であるとして、禅宗では重きを置いているのです。それは、一心不乱に仕事をする、真面目に一生懸命に仕事に打ち込むことが、禪定、つまり坐禅を組んで精神統一を図り、精神を高揚させていくことと同じだということ考えに

基づいているからです。

真面目に一生懸命に、というのは、あることに打ち込んで必死に努力するということであり、そのような努力が人間というものをついに立派にするのだということで、お釈迦様は修行の一番目に「精進」を挙げておられるのです。

人生の豊かさは仕事（本業）に打ち込む中で生まれる

世の中、特にものづくりの世界において、名人、達人と言われる人がいます。そう呼ばれるような人は、生涯を通じ、真面目に一生懸命仕事に打ち込んできたからこそ、その領域にまで至ったわけです。ただ少しくらい努力をしましたという程度では、そこまでなれるわけがありません。

つまり、名人、達人とは、仕事ができるだけではなく、その人の心、精神状態が非常に崇高なところまで高まっている人たちなのです。良いものがつくれるというだけでは、持っている技能が高いと言うことはできません。名人とまでは言えません。技能ももちろん

優れているが、その人が持つ心の状態がその作品にも反映し、人を感動させ、感銘を与えるようなすばらしいものをつくる。それが、名人、達人です。それはまさに、真面目に一生懸命仕事に打ち込んでいなければつくりえないものなのです。

「仕事だけが人生ではない。趣味や娯楽も必要だ」と言う人がいます。しかし、私に言わせると、それは、本業である仕事に打ち込むことのできない人が、その代替として、趣味などに自分の喜びを見出そうとしているだけなのです。

本業に真面目に、真剣に打ち込むことによって、その本業に喜びを見出してこそ、プロの経営者として仕事ができるのです。たとえ中小企業であろうと、経営者として従業員を守っていく、家族を守っていく、またお客様を守っていくために、仕事に真面目に一生懸命打ち込むことがたいへん大事なことだと思っています。

労働を通じてこそ真の人格が形成される

以前、アメリカにある戦略国際問題研究所（C S I S）で「リーダーシップ・創造性・

価値観会議」というテーマのセミナーがありました。N A T O（北大西洋条約機構）の大使を務められたこともあるC S I Sのアブシャイア氏が、私の著書『新しい日本 新しい経営』（P H P 研究所）の英語版（For People and For Profit）を読み、私の考えに刺激を受けられたそうで、リーダーのあり方というテーマについて深く話し合おうという趣旨のもと催されたセミナーです。そのときのスピーチの内容を引用してみたいと思います。

人間社会にはいろいろな集団があり、小はコミュニティ、学術団体、ボランティアグループのようなものから、大は国家と呼ばれるような数億人規模のものまであります。そこには、その集団を引っ張っていく中心的な人物、つまり、リーダーと呼ばれる人がいます。

歴史をひもといてみると、リーダーによってある集団は大きな発展を遂げ、ある集団は悲劇的な運命をたどるということが起こっています。私たちの運命というものは、その属している集団のリーダーによって左右されていると言っても過言ではないのです。

そのリーダーの資質について、中国の明代の著名な思想家である呂新吾は、政治のあ

リ方を説いた著書『呻吟語』の中で、「深沈厚重ナルハ是レ第一等ノ資質」と述べています。つまり、リーダーとして一番重要な資質とは、常に深く物事を考える重厚な性格を持つ人格者であるべきだ、と言っているのです。

さらに呂新吾は、同じ『呻吟語』の中で、「聡明才弁ナルハ是レ第三等ノ資質」と述べています。つまり、頭が良く才能があり、弁舌が立つことは、三番目の資質ではない、と言っているのです。ところが現在では、呂新吾が言う第三等の資質しか持っていない人、つまり、聡明才弁の人をリーダーに選ぶことが、洋の東西を問わず、広く行われています。確かにこのような人材は能吏として役に立つことは間違いありません。しかし、彼らが果たして立派なリーダーとしての人格を備えているかどうかは疑問だと思います。

私は現在、世界の多くの社会が荒廃している原因は、このように第三等の資質しか持っていない人材をリーダーとして登用しているからだと思うのです。ですから、より良い社会を築いていくためには、呂新吾が述べているように第一等の資質を持った人、つまり、立派な人格者をリーダーにしていかなければなりません。

ところが、その人格というものは先天的なものでも、永遠不変なものでもありません。人格とは、時と共に変化していくのです。生来、立派な人格を持った人もいれば、そうではない人もいるかもしれません。しかし、たとえ立派な人格を持って生まれてきた人でも、一生を通じてその優れた人格を持ち続ける例は希有なことです。それは、人格というものはその人をとりまく環境により、時々刻々、良い方向にも悪い方向にも変化していくものだからです。

例えば、努力家で謙虚であった人が、一度権力の座に就くと、人が変わったように傲慢になってしまい、晩節を汚すケースがよくあります。一方、前半生に世を拗ねて渡り、反社会的な生き方をしてきた人が、あることをきっかけに心を入れ替え、苦勞を重ね、辛酸をなめながら、晩年にはすばらしい人格者になった例もあります。このように人格が変化していくものであるならば、リーダーを選ぶ基準というものは、その時点での人格だけでは判断できないことになります。

そうであれば、私たちはリーダーをどのようにして選んでいけばいいのでしょうか。それにはまず、人格とはいかに形成されていくのか、そしてどのように向上させていく

ことができるのかを考えることが必要です。

私は、人格とは多くの知識を詰め込むのではなく、日々の労働を通じて向上させることができると考えています。つまり、私たちは一生懸命に働くことにより、生活の糧を得ることができるだけではなく、人格を高めることもできると考えているのです。

CSISでのスピーチではこのような話をして、その後に二宮尊徳の例を挙げて話を結びました。

私は昔、「晩節を汚す人間が多過ぎます。まだ正義感にあふれる若いときにこそ正しいことを貫いていくべきなのです」とよく言っていました。若いときから苦勞に苦勞を重ね、真面目に一生懸命働くことよってつくり上げた人格というものは、晩年になってもそう簡単に変わってしまふものではありません。そのようなプロセスを経てつくり上げた人格者、そういう人をリーダーに選ぶべきなのだということを、ワシントンでのスピーチで話したのです。

真面目に一生懸命仕事に打ち込むこと、それは自分の人格、自分の人生をつくり上げる

ためにもたいへん重要なことです。そのために、私はいつも「真面目に一生懸命仕事に取り組んでください」とお話ししているわけです。

● 地味な努力を積み重ねる

大きな夢や願望をもつことは大切なことです。しかし、大きな目標を掲げても、日々の仕事の中では、一見地味で単純と思われるようなことをしなければならぬものです。したがって、ときには「自分の夢と現実の間には大きな隔たりがある」と感じて思い悩むことがあるかもしれません。

しかし、どのような分野であっても、すばらしい成果を見出すまでには、改良・改善への取り組み、基礎的な実験やデータの収集、足を使った受注活動などの地味な努力の繰り返しがあるのです。

偉大なことは最初からできるのではなく、地味な努力の一步一步の積み重ねがあつてはじめてできるということを忘れてはなりません。

私は、地味な努力を積み重ねることをたいへん大切に考えています。

どんなに偉大なことも、地味な一歩一歩の努力の積み重ねでしか達成できません。人生において一つの仕事を成し遂げようとした場合、ジェット機のように簡単に目的地に着ける便利な乗り物はないのです。地味な一歩一歩を積み重ねていくしかありません。

そうとわかつてはいいても、人は「自分の会社を大きくしたいと思っているのに、今やっているような地味な仕事をコツコツとやっけていてもどうにもならないのではないか。こんなことで本場に日本一の会社にできるのだろうか」と焦り、自分の描く目標と現実との間に大きな隔たりを感じて悩んでしまうものです。

私自身、実際にそうやって悩みました。会社をもっと立派にしたいのに、今やっていることは非常に地味な仕事の繰り返し、目の前に横たわる問題を一つ一つ片づけていくという、こんなことを来る日も来る日もやっていたのでは会社を大きくできるわけがないと、思い悩んでいたのです。

それはまさに、賽さいの河原の石積みのように、一つ積んではまた次の石を積み、という地味な作業の積み重ねです。しかし、それを繰り返ししているうちに、周りに部下や同僚が集

まってきました。その人たちにも一つ一つ積んでいってもらい、またその人たちの部下にも積んでもらう。そうすると、会社が大きくなっていくに従って末広がりに仲間が増えていき、積み石はそれぞれ一つずつでも、同時に百人、いや千人が積みむような会社になっていきます。

一人がやれる仕事というのはたかが知れていますが、大勢が一致団結して取り組むことによって、またそれを続けていくことで、やがては偉大なことを成すことができる。そのことに私は気づいたので。

日々の創意工夫が地味な努力の積み重ねを支える

そうは言うものの、地味な仕事を毎日毎日繰り返ししていると、飽きてだんだん嫌になってきます。そこで私は、嫌にならないためのコツであり、同時に、地味な努力を加速させていく方法を自分なりに考えました。それが「創意工夫をする」ということです。

創意工夫と言えれば難しそうに聞こえますけれども、それは、今日よりは明日、明日より

は明後日と、必ず改良改善を加えていくということです。同じ石を積むにしても、荷車で運んでいって積む方法もあれば、何人かでリレー形式で運んでいって積む方法もあるというふうには、いろいろなやり方を考えるのです。今日はこんな方法でやってみる。明日はさらに能率のいい方法を考えていく。そういうことを私は連綿と続けてきました。

創意工夫をしながらやっていると、たとえ地味で単純な作業であっても、昨日よりは今日と少しずつ向上していきますから、仕事の面白味も変わっていきます。結果として、このことは、仕事に飽きないようにするための工夫にとどまらず、やがては大きな飛躍をもたらしてくれるのです。

京セラという企業はバラエティーに富んだハイテク技術を持っています。例えば第二電電（現・KDDI）の子会社であるセルラー電話（現・au）向けに、携帯端末を大量に生産しています。以前は通信機器をつくるような会社ではなかったのに、今では日本でトップクラスのメーカーになっていくのです。

そのような技術は京セラにもともとあったものではありません。また、セラミックスに関しても最初から高度な技術を持っていたというわけではないのです。

さらには太陽電池や再結晶宝石の分野まで、非常に広範囲の技術を確立してきたのも、もともと知識があったからでも、最初から優秀な技術者がいたからでもありません。創業から今日にいたるまで、毎日毎日少しずつ改良改善を重ねていった結果、そのような高度な技術を身につけるようになったのです。全員が少しずつでもいいから工夫をする、その集積が、京セラの広範な技術のベースとなっています。

創意工夫の精神を持ち続けることが 中小零細企業を大企業へと変えていく

例えば、中小企業の経営者が「親から引き継いだ事業、あるいは自分で始めた事業にはどうも将来性がなさそうだ。だから新しい事業展開をしたい」と考えられます。しかし、そうは言っても人材はいないし、技術もない。結局それはかなわぬ夢であって、とうていできっこない。そう考えるのではないでしょうか。

私自身も京セラ創業当時、同じように鬱々と悩んでいました。創業間もないベンチャー

企業ですと、夢は大きくても規模は中小零細ですから、人を採用しようと思ったところで、いい大学を出た優秀な技術者など来てはくれません。「うちの会社であなたの技術を生かしたい」と頼んでも、そういう優秀な技術者は一流会社に行ってしまう。「しよせん、自分が望んでいることは高嶺の花なのかな、うまくいかないな」と思っていました。

同様に、今の仕事を続けていっても将来性がないから新しいことをしたいと思うけれども、人材もない、技術もない、資金もないからそれは無理だとあきらめている方は大勢いると思います。しかし、そうではないのです。

例えば、繊維関係の縫製工場を経営しているとします。メーカーからこういうものをつくってくれと言われて、型紙など必要な材料をもらい、裁断して縫う。このような加工を、三十人ほどの社員を雇ってやっている会社だとしましょう。工業用ミシンを三十台並べ、一枚縫ったらいくらという賃加工で従業員に工賃を支払う零細企業というわけです。

それでも、例えばボタン穴をかがるにしても、この前まではこうやってミシンで縫っていたけれども今度はこうしてみようというふうに、いろんな工夫を試みるのです。新しいことに挑戦すると必ず行き詰まって「これはどうしたらいいのだろう」と考えることにな

ります。そうすると、その解を求めて先輩や同業者などに「ボタン穴をかがる場所がうまくいかないのだけれども、何かいい方法はないでしょうか」と聞きに行きます。友達に会っても同じように聞きます。もし大学で縫製のこと詳しい人がいれば、そういう先生にも聞いたりします。

いろいろな人に聞くうちに、「それだったら、繊維産業ではないけれども、こういう産業で同じようなことをしていると場所がありますよ」などと教えてくれる人に行き当たります。そこで、教えられたところに行ってみると、まったく業種は違うけれども、同じようなことを思いもかけない方法でやっているわけです。「あつ、なるほど！　こういうすばらしいやり方があったのか」と気がついて、それを自分のところに導入し、改善していく。そういうことを次から次へとやっていくと、それまでは型紙や布地を支給してもらって裁断と縫製を行い、一枚当りいくらかというふうにただの賃加工をやっていたのが、ミシンの縫い方をどんどん工夫しているうちに、いろいろな縫製技術を身につけた専門業者になっていくのです。

すると、柔らかい布をミシンで縫製するだけではなく、強力な工業用ミシンを導入して、

非常に硬い衣料、例えば革ジャンみたいなものまで縫えるようになる。そのうち、「陸上自衛隊向けで強靱な布でつくった服が要るらしい」というような話を聞きつけては、「私のところではこういうものが縫えるのです」と名乗りを上げ、新しい注文をもらってくる。そこでも新しい技術を教えてもらい、自分のものにしていく。このように、次から次へと芽づる式に技術を身につけていくわけです。

つまり、大学などで得た学問ではなく、人から教えてもらおう耳学問によって技術は進んでいくのです。大学どころか高校もやっとなたという程度の経営者でも、こうやって知恵をつけていけばいいのです。そうやって発展をさせたのが、京セラです。

この原点は松下幸之助さんにあります。松下幸之助さんは小学校も出ておられず、すぐに丁稚奉公に行かれました。その後は、もっぱら耳学問で知識を伸ばしていかれたのです。なぜ耳学問だけで伸びたのかというと、そこに「創意工夫」があつたからです。「何でや?」と常に疑問に思い、そこから工夫を重ねていく。この松下幸之助さんの精神が、松下電器産業をあれだけの大きな企業にしたのです。

地味な努力を積み重ねることが大切です。その積み重ねの中で創意工夫をし、改良改善

を続けていくことが、中小零細企業から大企業へと変身を遂げていくただ一つの方法だと言ってもいいと思います。

●自ら燃える

物には可燃性、不燃性、自燃性じねんせいのものがあるように、人間のタイプにも火を近づけると燃え上がる可燃性の人、火を近づけても燃えない不燃性の人、自分でカッカと燃え上がる自燃性じねんせいの人がいます。

何かを成し遂げようとする人は、自ら燃える情熱をもたなければなりません。高校野球では、心から野球の好きな若者たちが、甲子園という大きな目標を目指し、一丸となって生き生きと練習に励んでいます。その姿には、未来への可能性とエネルギーがシユな躍動が感じられます。彼らは自ら燃える自燃性の集団なのです。

自ら燃えるためには、自分のしていることを好きになると同時に、明確な目標をもつことが必要です。

経営者、トップであれば、自分の会社をこうしよう、ああしようと常に考えています。不況ですとなおさらカッカとなつて、必死でがんばっておられるはずです。そして、自分の周囲にいる部下を、「おい君、今うちの会社は受注が減つてたいへんだから、こういう動きを取ってほしい。いちいち僕が言わなくても、自分で考えてそのくらいのことはやってくれよ」と、叱咤^{しつた}激励したりします。

そのときに、まったくクールと言おうか、冷め切つた顔をして全然燃え上がつてくれないう者がいます。こちらはカッカと熱くなつていのに、もうその熱まで冷めてしまいそうになる氷みたいな人間が、必ず一人や二人はいるでしょう。こういう人間がいると非常に嫌なものです。特に中小零細企業の場合には、燃えてくれない人が一人でもいると全体が沈滞した雰囲気になります。

私はよく次のように思いました。

「そういう者は会社にいてもらわなくて結構だ。会社を立派にしようと思えば、私が近づかなくても勝手に燃えてくれる『自燃性』であつてほしい。少なくとも燃えている私が近づけば一緒になつて燃えてくれる『可燃性』でなくてはならない」

一番困るのは燃えない人間です。京セラはセラミックスという燃えない製品をつくつている会社ですから、冗談交じりに「うちの会社はホントに燃えんやつばっかしや」とこぼしたこともあります。

私と同じように勝手に燃えてくれる人がたくさんいたらいいのにな、などと考えていたのですが、なかなかそういう人はいませんでした。

しかし、会社の中で、あつちでも燃えている、こつちでも燃えているというように、自分から燃えてくれる人間が何人いるかで、会社の良し悪し^あは決まってきました。

ですから、いかにして「燃える人」をつくるかということが、経営を左右する鍵となつてくるのです。

自燃性をつくる

では、「燃える人」をどうやつてつくるか。これは次の項の「仕事を好きになる」ということにも関係してきますけれども、自分から燃える人は、人から言われたから仕事をす

る、命令されたから仕事をするというような人ではありません。言われる前に自分からやるという積極的な人が、「燃える人」なのです。

燃える人を採用したい場合、やはり最初に見るべきはその人の性格です。燃えるタイプとしてまず一番に来るのは「勝ち気」、そして「常に何事にも積極的」な人です。そういう性格の持ち主が自分に与えられた仕事を好きになると、完全に自分から燃えてくれます。ですから、なるべくならそういう性格の人を採用し、仕事を好きになってもらうように仕向けるのです。

もう一つ、自ら燃えさせる方法があります。それは、責任感と使命感を持たせることです。

盛和塾で学ぶ経営者の方々は、皆さんもとから「自然性」だったのではないと思います。親から事業を引き継いだ瞬間、「自分の会社を守らなければならない」という使命感と責任感を覚え、そのために自ら燃えだしたという人が多いのではないのでしょうか。この使命感、責任感も、自らを燃え上がらせる要因になるのです。

勝ち気で積極的な性格を持った人に仕事を好きになってもらうことで自然性の人をつく

る方法が一つ。もう一つは、さほど勝ち気でも積極的でもない、真面目でおとなしそうな人の場合は、責任感を持たせて自ら燃えてもらう。気が弱く、自分から進んでやろうとはしないタイプでも、責任のある立場に就けて三人でも四人でも部下を持たせ、「責任者としてあなたがこの部門を守ってください」と言って使命感を持ってもらえば、自分から燃え上がって「やろう」と言い出すはずですよ。

● 仕事を好きになる

仕事をやり遂げるためにはたいへんなエネルギーが必要です。そしてそのエネルギーは、自分自身を励まし、燃え上がらせることで起こってくるのです。

そこで、自分が燃える一番よい方法は、仕事を好きになることです。どんな仕事であつても、それに全力を打ち込んでやり遂げれば、大きな達成感と自信が生まれ、また次の目標へ挑戦する意欲が生まれてきます。その繰り返しの中で、さらに仕事が好きになります。そうなればどんな努力も苦にならなくなり、すばらしい成果を上げる

「ことができます。」

「こうした心境にまで高まってはじめて本当に素晴らしい仕事を成し遂げることができるのです。」

一九九九年三月、私は京セラで二番目に古い鹿児島せんたいの川内工場に赴き、幹部社員数百名に「すばらしい人生を歩むための五つの要点」という話をしました。その講話の中で「京セラは四十周年を迎えますが、その間、私自身すばらしい人生を歩いてきたと思っっています。しかし、本当はすべての人の人生がすばらしいものでなければなりません。そのためには心がけるべきことがあります」ということを話したわけですが、その五つの要点の最初に来るのが、この「仕事を好きになる」ということなのです。

これはまさに私の実感なのです。大学を出て入った会社で、「仕事を好きになった」おかげでこんなにちの私があるをつくづく思うものですから、これは人生において、また仕事において、本当に大切な要素だと考えているわけです。

私は一九五五年に大学を出ましたが、当時は朝鮮戦争後の不況でなかなか就職ができず、

先生のお世話で碇子がいしをつくっている松風工業という京都の会社にやっと就職させてもらいました。しかしながらそこはたいへん経営内容の悪い会社で、戦後十年間ずっと赤字を続け、すでに銀行の管理下に置かれていました。給料も一週間や二週間遅配することなど珍しくなく、また、業績が悪いものですから、組合としょっちゅう労働争議を起こしていたのです。

私が入れてもらった社員寮もボロボロで、畳表ははがれ、中のわらが飛び出ているといった状態でした。こんな状況ですから、もう入った瞬間から不平不満ばかりこぼしてしまいました。先生のお世話でやっとな入れてもらったのだから本来なら感謝しなければならぬのに、会社の悪口ばかり言っていたのです。

大卒の同期入社は五人いたのですが、みんな寄ると触ると「こんなボロ会社だとは思わなかった」と、会社に対する不平不満をこぼし合っていました。そして、辞めても行くところなどないのに「早く辞めよう」と口々に言っていて、「誰が一番早く辞めるか」などと話していました。これでは、仕事を好きになるどころではありません。

そのうちに一人辞め、二人辞め、結局夏が過ぎるころには、私ともう一人京都大学を出

た、九州の天草出身の男の二人しか残っていませんでした。

ある日、二人で「自衛隊にでも行こう」と話し合って、京都の桂で願書もらい、伊丹の自衛隊まで幹部候補生の試験を受けに行きました。結果、二人とも合格し、幹部候補生学校に入ることになったわけですが、入隊手続きに必要な戸籍抄本が私だけ田舎から届かなかったのです。提出期限になっても送ってこなかったのは私は入隊することができず、友人だけが「稲盛君、がんばれよ。おれは行くからな」と、さっそうと旅立っていきました。私は愚痴をこぼす相手もいなくなり、ボロ会社に一人取り残されてしまいました。

そこで私は「愚痴をこぼしていたって天に唾するみたいなものだ。どうせなら、一生懸命仕事に打ち込んでみよう」と気持ちを切り替え、以来、ファインセラミックスの研究に没頭するようになりました。すると面白いことに、いい研究結果が現れたのです。

私はもともと有機化学、特に石油化学やプラスチックなどを大学では専攻していて、焼き物の世界については就職前に付け焼き刃で勉強したくらいでした。どちらかというと、無機化学の分野は好きではなかったのです。

ところが、研究に打ち込み、いい結果が生まれてくると、だんだん面白くなってきます。

面白くなってきますから、さらに打ち込んでいく。またいい結果が出る。そのようにして、わずか一年くらいで、日本で初めて新しい高周波絶縁材料の合成に成功しました。

その材料は、私が開発する一年ほど前にアメリカのGE（ゼネラル・エレクトリック）社が合成に成功していたものでした。その新しい材料を、私が独力で、日本で初めてつくり出すことに成功したわけです。周囲の人からもたいへん褒められ、うれしくなって自信もつきました。そして、私の人生はそこからうまく回転し始めたのです。

「会社を好きになった」こと、「仕事を好きになった」こと、このことが今日の私をつくらせたということを、今しみじみと実感しています。

好きになれば苦も厭いとわず

また、好きになれば苦勞など感じません。嫌々やっていると、どんなことでもつらく感じるものです。

研究に打ち込みだしたころ、私は寮から鍋釜を研究室に持ち込み、そこで生活をしながら

ら実験を続けていました。しかしそれはちつとも苦にはならず、むしろ楽しくてならなかったほどでした。

「惚ほれて通えば千里も一里」という言葉があります。好きな人に会いに行くときは、千里の道でさえもわずか一里くらいにしか感じられないという意味です。

例えばゴルフでも、ただ「十八ホール歩いてみる」と言われたら、おそらくすぐに疲れしてしまうでしょう。ゴルフが好きだからこそ十八ホールもの距離を、ボールを追いかけるながら回れるのです。

京セラをつくってからというものの、私は朝早くから晩は遅くまでずっと仕事に打ち込んできました。近所の人から「おたくのご主人はいつたい何時に帰ってこられるのですか」とあきれられたり、田舎の両親からも頻繁に「そんなに働いたのでは身体を壊してしまう」と心配する手紙が届きました。はたから見ればたいへんに思えるのですが、本人は好きでやっているのですからつらくもないし、疲れもそれほど感じていないのです。

また、「好きこそものの上手なれ」と言うように、このことが、物事の上達をも促すのです。

この「仕事を好きになる」ということは、大きな仕事を成し遂げていくためには一番大切なことだろうと思います。

●ものごとの本質を究めるきわ

私たちは一つのことを究めることによって初めて真理やものごとの本質を体得することができます。究めるということは一つのごことに精魂込めて打ち込み、その核心となる何かをつかむことです。一つのことを究めた体験は、他のあらゆることに通じます。

一見どんなにつまらないと思うようなことであっても、与えられた仕事を天職と思いい、それに全身全霊を傾けることです。それに打ち込んで努力を続ければ、必ず真理が見えてきます。

いったんものごとの真理がわかるようになると何に対しても、またどのような境遇に置かれようと、自分の力を自由自在に発揮できるようになるのです。

先に「完全主義を貫く」ということと「真面目に一生懸命仕事に打ち込む」ということ、そして「地味な努力を積み重ねる」ことについてお話をしました。実は、この三つのことを四六時中やっていけば、物事の本質が究められるようになるのです。

完全主義を貫き、仕事に打ち込みながら、三年がたち、五年がたち、そして十年がたつていく。そうするうちにだんだん物事の本質が究められるようになっていきます。これは禅宗のお坊さんが坐禅をして悟りを開くのと同じことだと思っています。

禅宗では日々坐禅を組むだけではなく、自分たちで炊事をし、掃除をし、風呂を沸かし、また農作業をして自分たちの食べるものを作っています。ここでは、あらゆる仕事に坐禅と同じく修行とされているのです。

つまり、「一つの仕事に打ち込むこと」が修行であるわけです。例えば食事を作るといふ場合、雑念妄念ちごんを払拭してただ食事を作ることに一生懸命になる。そのことが、やがて悟りへの道を開いていくのです。年がら年中朝から晩までだるまさんみたいに坐禅を組んでいけば悟りが開けるといふものではないわけです。

私も、ファイナセラムックスの研究開発に打ち込み、また会社経営に一生懸命に取り組

むうちに、何か核心のようなものをつかんだ気がします。

以前、私はある宮大工の方が対談をされているのをテレビで見て、感心させられたことがあります。もう年は六十か七十歳くらいでしょうか、小学校を出てからずっと宮大工として務めてこられたそうで、その方が大学の哲学の先生と対談しておられたのです。

それが大学の先生もタジタジになるくらい、すばらしい話をされていました。

「一芸に秀でる」という言葉があります。「大工の仕事を究める」ということは、ただ単に鉋かんなをかけてすばらしい建物を造れるようになるということではなく、自らの人間性をもすばらしいものにつくり上げることに通じるのです。つまり、一芸に秀でた人、物事の本質を究めた人は、万般あらゆるものに通じるようになる、そう私は感じたわけです。私自身、そういう境地にまで行かなければと思っただけです。

不変の人格は仕事に打ち込む中でつくられる

物事の本質を究めた人は、漂う風格もどこか違ってきます。高度な教育を学校で受けて

いなくても、すばらしい人格をつくり上げておられるのです。

先に述べたように、戦略国際問題研究所のセミナーで、私は「リーダーにおける人格の重要性」というスピーチを頼まれて、ワシントンまで行ってきました。

アメリカの心ある人たちは、クリントン大統領の不祥事をとらえて、大統領という一国を代表するリーダーの資質に疑問を抱くとともに、アメリカのリーダーシップの現状に強い危惧の念を持っています。そのため、「リーダーとはいかにあるべきか」ということを考え始めているということです。

私は著書『新しい日本 新しい経営』の中で「リーダーのあるべき姿」として、必要な資質をいくつか挙げていますが、スピーチではあえて本の内容には触れず、「人格がすばらしいからリーダーたり得るのだ」という人格論を冒頭に掲げ、ではそういう人格はどうしたらつくれるのかということについてお話ししたのです。

しかし、注意しなければならぬのは、人格とは固定的でまったく変化しないものではなく、「変化する」ということです。例えば、真面目で立派な人格者だと思っていたのに、リーダーになって周りからちやほやされるうちにだんだん傲慢になり、ついには人柄がま

ったく変わってしまった人がいます。

また、若いころは極道者で悪さもし、周囲の人を泣かせたけれども、晩年になって目が覚めて、すばらしい人格者になったという例もあります。このように、人格は普通変化します。環境によって、また状況によって変わってしまうのです。

では、変化しない人格というものをつくることはできるのか。スピーチで私は、内村鑑三が『代表的日本人』という著書で取り上げた二宮尊徳のお話をしました。

二宮尊徳は日本の江戸時代の農民で、寺子屋で若干の勉強をしたかもしれませんが「学問を修めた」と呼べるほどのものではなく、朝は朝星、夜は夕星をいただくまで、鋤一丁すゝもを担ぎ、田畑に出て農作業にいそしみ、それだけで、貧しかった農村を豊かな村に変えるという偉業を成し遂げました。

この尊徳のすばらしい業績を伝え聞いた日本各地の殿様が、貧しく疲弊した村の再建のために彼を招くようになります。尊徳もそのような要請を受け入れて、寒村を次から次へと豊かな富める村へと変えていきました。

そのうわさはやがて江戸幕府にも伝わり、殿中に尊徳を招くまでになります。そのとき

の様子を、内村鑑三は次のように表現しています。

「生まれも育ちも貧しく、教養も何もない一介の農民である尊徳が、侍と同じように袴かみしもを着けて城に上がり、当時の武将たちに伍して話をする。その立ち居振る舞いといい、話の内容といい、すべてがすばらしいものであった」

つまり、人格とは、仕事に打ち込むことによって身につけていくものであって、学問を修めたり本を読んだりして身につけていくものではないということです。

そのスピーチでは、「物事に打ち込んで打ち込んで人格をつくり上げたような人を、すべての組織のリーダーに選ぶべきです。そうすれば、集団を不幸に陥らせることはないはずです」と結びました。

物事を究めれば万般に通ず

私も今、たくさんの方々が集まっていたでいて、説教じみたお話をしています。しかし、今お話したようなことを私が専門的に勉強したかという、そうではないわけです。セ

ラミックスの研究をし、製造し、販売する、また会社を経営するということを四十余年間やってきただけのことなのです。しかし、一つの物事を究めれば万般に通じていくのです。本来なら、ワシントンで学者や官僚など並み居るアメリカの知性を前にして話ができるような男ではないのです。ただ京都という町で地味なセラミックスの仕事を四十余年間、ずっと飽きもせずやってきただけの人間です。しかし、そこで体得したものは、アメリカの中核であるワシントンでも通じるわけです。一つ物事を究めれば、あらゆることに通じていくということは、こういうことだろうと思います。

また日本においても、経済について特別勉強したわけでもない私が経済団体などで発言をすれば、皆さん私の言葉を尊重してくれます。それは私に権威があるからではなく、精魂を打ち込み、あるものを究めた人間の発する言葉がいささかなりとも真理を突いているため、結果として尊重されるのだと思うのです。

経営者といっても、親の仕事を引き継いだケースもあれば自分でベンチャーを始めたという場合もあるでしょうし、また業種についても、運送業もあれば縫製業や小売業など、さまざまなものがあるでしょう。大事なことは、「自分の一生、このままでは終わりたい

ない。もつといろんなことをやりたい」と思うならば、仕事を好きになり、今日よりは明日、明日よりは明後日と創意工夫を重ねていかなければならないということです。それを長年続けることが大切なのです。

● 渦の中心になれ

仕事は自分一人ではできません。上司、部下をはじめ、周囲にいる人々と一緒に協力しあって行うのが仕事です。その場合には、必ず自分から積極的に仕事を求めて働きかけ、周囲にいる人々が自然に協力してくれるような状態にしていかなければなりません。これが「渦の中心で仕事をする」ということです。

会社にはあちらこちらで仕事の渦が巻いています。気がつくと他の人が中心にいて、自分はそのまわりを回るだけで、本当の仕事の喜びを味わうことができないときがあります。自分が渦の中心になり、積極的に周囲を巻き込んで仕事をしていかなければなりません。

私はこの「渦の中心になれ」ということを社員に対してよく言ったものでした。

会社の中では、例えば「社員教育に力を入れて、社員の質を高めようではないか」というように、さまざまなテーマが持ち上がってきます。なかには、それが総務の仕事なのか、人事の仕事なのか、担当がはっきりしない類いのものもあります。

特に会社が小さいうちは、経理や総務、営業という境界も明確ではなく、おのおの兼務であらゆる仕事をしているというケースが多いと思います。

そのような場合、ある問題が持ち上がってくると「みんな、終業後にちよつと集まってくれ。社長がこの前から社員教育をして社員の質を高めようと言っているので、そのことについて話をしようと思う」という言いだしっぺが必ずいます。

それは年齢の高いベテラン社員とは限りません。若くても、自分の先輩を集めて、そう切り出す者もいます。

そのような者の周りにみんなが集まってきて渦をつくる。一つのテーマが一つの渦をつくりまわります。そして、同じような渦があちらこちらでいくつも動いている。こういう会社が活力、活気のある会社だと思えます。

「ボケッとしていると、部下や後輩に取り仕切られ、周囲をグルグルと走らされることになるぞ。自分が中心となって、周囲の人間を使いなさい」

渦を起こせないベテラン社員には、そう言っよく発破をかけたものです。

命令でもって人を動かすのではありません。問題意識を提示すれば自然に人がそこに集まり、周りに渦をつくっていきます。そのような社風が必要なのです。

例えば、「今年は売上を倍にしよう」というテーマがあるとします。まだ入社したばかりの若い社員であっても、「課長、売上を倍にすると社長が言っておられますが、一度みんなが集まって、どうすれば倍にできるか検討してみませんか」と言い出す者があれば、もうその人間がリーダーなのです。いい恰好をしたいからというのではなく、目的意識を持っていくからそうする、こうした渦の中心になれる人間が会社の中になければなりません。

「渦をつくっていく人になってほしい。そういう人が数多くいる企業でなければ、発展していかないのです」と、私は事あるごとに社員に呼びかけていました。

● 率先垂範する

仕事をする上で、部下やまわりの人々の協力を得るためには、率先垂範でなければなりません。人の嫌がるような仕事も真っ先に取り組んでいく姿勢が必要です。

どんなに美しい言葉を並べたても、行動が伴わなければ人の心はきません。自分が他の人にしてほしいと思うことを、自ら真っ先よって、まわりの人々もついてくるのです。

勇気と信念がいりますが、これを常に心がけ実行することによって、上にも立つ人はもちろんのこと、すべての人が率先垂範する職場風土をつくりあげなければなりません。

リーダーたる者、自ら最前線で仕事をしなければなりません。「その後ろ姿で部下を教育するのがリーダーというものだ」と思って、私は最初から最前線で仕事をするように努めてきました。