

[盛和塾] 29

平成11年4月号
通巻29号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念	表2	年長者から学ぶ
THE EXCELLENT OPINION 塾長講話——第25回	2	『京セラフィロソフィ』の 真髄を、初めてひもとく
トピックス	38	「がんばろう日本!! “国難突破”国民大会」開催される!
MEMBER'S SPIRIT われ虚心に経営を語る	44	「安心して『きもの』を着てほしい…」 その思いで、きもの振興に全力投球 株式会社パールトーン代表取締役 國松 照朗〈京都〉
	50	一歩進んだ提案のできるメーカーとして お得意先とともに発展していきたい 東洋電機株式会社代表取締役社長 松尾 隆徳〈名古屋〉
心の研究	56	石田梅岩シンポジウム「人の人たる道」 ～石田梅岩から現代社会へのメッセージ～
あの日あの時 稲盛和夫氏 [20]	60	Mr. フィロソファー 稲盛和夫氏 ヘンリー・幸田 (米国弁護士)
燃ゆる思い!【愛媛編】	68	～「愛媛自主例会」スピーチより～
塾長への手紙	76	
編集後記	80	
塾長広報室	表3	
私の好きな言葉	表4	挑戦 山下 泰裕

THE VOICE

塾長理念

年長者から学ぶ

若いときには、両親や先生、あるいは他の年長の方が人生について教えてくれようとする、つい反発をしたものです。私の両親は「若いときの苦労は買ってでもしろ」とよく言っていました。それに対して私は「若いときの苦労は売ってでもするな」と口答えしたものでした。

青春時代には、誰もが強い反抗心を持ってはいますが、親をはじめ人生の先輩から教わったことを絶対に忘れてはなりません。

自分で人生を歩き始めるということは、羅針盤もない小さな船で大海に漕ぎ出していくようなものです。

ですから私たちが年を重ねていくにつれ、年長者から教わったことを人生の羅針盤として思い出せるような準備だけはしておくべきです。

その様な時、羅針盤として私のフィロソフィが皆さんの役に立てれば幸いですと思うのです。皆さんの中には、この中で私が述べていることに反発を覚えたり、興味を持ってないという方もいらっしゃるかもしれません。しかし、仕事や日々の生活の中で障害に突き当たったときに、自分の判断を正しい方向に導いてくれる基準となるものがぜひ必要になるだろうと思うのです。

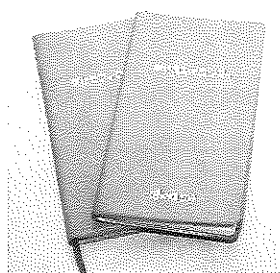
私のフィロソフィは、私自身が仕事で苦しみ、人生で悩み、真剣に考える中から学び取ったものです。皆さんもまた、遅かれ早かれ、人生で同じような経験をされるだろうと思うのです。

「成功への情熱」(PHP研究所)

『京セラファイロソフイ』の 真髓を、初めてひもとく

『京セラファイロソフイ』I

『京セラファイロソフイ』は
どのようなようにして生まれたか



『京セラファイロソフイ手帳』

ここに、『京セラファイロソフイ手帳』という小冊子があります。私は京セラを設立して以来、今日までずっと経営をしていく上で必要となる哲学、つまり京セラファイロソフイを社員に話し、社員と共にそれを実践してきました。そのことこそが、今日の京セラを築き上げたと思いますので、盛和塾（秋田）の開塾式にあたって、この『京セラファイロ

ソフイ手帳』に基づいて詳しくお話しし、皆さんにも実践していただきたいと思えます。これから先も、各塾で行われる例会で機会があれば『京セラファイロソフイ』の神髓というものをじっくりと塾生の皆さんにお話ししてみようと思っております。

その話を始める前に、まず『京セラファイロソフイ』がどのような過程を経て生まれたかということに触れたいと思います。

ご承知の通り、私は鹿児島島の生まれで鹿児島島の大学を出て、あまり立派でない京都の焼き物の会社に就職をしました。それが昭和三十年四月ですから、終戦からちょうど十年が経ち、日本がやっと戦後の荒廃から立ち直り始めた頃のことです。

しかし、私が就職した会社は依然として終戦後の混乱のまま赤字続きでした。初任給は確か八千円くらいだったと思います。田舎の大学を卒業してやっと就職したものの、その会社は赤字続きで、私は今後の自分の人生はどうなる

のだろうと、たいへん不安に思っていました。

その会社では、現在京セラの主力製品となっているファインセラミックスの研究を行いました。

何しろ新卒で入ってきたばかりの私が、一人でファインセラミックス

の研究をするというのですから、さらに不安はつのります。そのように頼りない会社だったため、私は「こんなボロ会社、なるべく早く辞めて、もっとましな会社へ行こう」とばかり考えていました。ところが、当時は就職難の時代です。大学を出ていてもなかなかいい会社に入らず、その会社にもやっと入れてもらったくらいですから、そこを辞めても行くところがあるわけではありません。そのような状況のもと、私は不満を抱えながらも、黙々と働いていました。

そして、若い情熱のはけ口を、私はセラミックスの研究に見出しました。給料の選配は当たり前という会社でしたけれど、その不満を外へぶつけてみる意味はないと思います。研究に情熱を注いだのです。そうすると不思議なもので、研究は順調に進むようになり、素晴らしい研究成果を残すことができました。

言ってみれば私は、現実の煩わしい窮屈な状況から逃げるために必死に研究に打ち込んだわけです。しかし、実はそのことが、私なりの人生観、または哲学というものをつくっていったのです。すべての雑念を払い、一つの研究に打ち込んでいる状態の時に、人生観のようなものが自分の中につくられていきました。それをベースに、『京セラファイロソフイ』というものをつくっていったのです。

漠然とですが、私はそのような人生観、あるいはファイロソフイというものが非常に大事だと思ふようになりました。



京セラファイロソフイ手帳

二十七歳の時に京セラという会社をつくっていたのですが、その時に私は、自分の人生も、京セラという会社の未来も、自分が心に抱く考え方・人生観、あるいは哲学といったもので決まるのではないか、と思ったのです。

従業員を一つにまとめるには 経営者自身の「考え方」を 磨き続けなければならぬ

私は、川制中学一年の時に終戦を迎えました。私どもの年代は、もちろん戦時中はあまり勉強することができませんでしたし、また戦後になってからも焼け野原の中、まず食べるために必死でしたから、もちろん勉強どころではありませんでした。

沖繩の次には鹿児島に米軍が上陸するだろうと言われていましたが、鹿児島市内は空襲と艦砲射撃で完膚なきまでに焼き尽くされてしまったのです。

そのような状況でしたから、生活もたいへん苦しく、また、私自身あまり勉強ができる方ではありませんでした。学生時代は、学生服を買いなお金もなく、ジャンパーを着て下駄を履いて大学に通いました。そういう田舎者が、就職のため京都へ出てきたわけです。標準語は喋れない、ましてや関西弁なんか全く分からないという男が、鹿児島から出てきて四年も経たないうちに、京セラという新会社の経営を任されることになったのです。

方程式で決まると考えています。

先ほど言いましたように、私は東京大学や京都大学といった一流の大学を出たわけではなく、鹿児島大学という地方の大学を卒業しました。だから、「能力」という点では決して一流とは言えないかもしれません。

しかし、誰にも負けない努力をするという「熟意」は、これからの自分の気持ちの持ちようでいかようにもなるのではないかと考えました。先ほどの方程式によれば、「能力」と、この「熟意」を、足し算ではなく掛け算で計算するわけですから、どんな一流大学を出た人よりも、「能力」は多少劣っても、もの凄い「熟意」を持った人のほうが素晴らしい結果を残すことができるはずだと私は思うのです。

たとえば、能力八十の人の熟意を十とすると、その積は八百です。いっぽう、能力四十の人が九十の熟意を持っているとするなら、その積は三千六百となるのです。足し算で考えると、その差はわずかですが、掛け算で計算するとその差は大きく開いてしまいます。

これに、「考え方」がかかってくる。これこそが私が常に言っている経営哲学、または人生観です。「考え方」には、マイナス百からプラス百まであります。極端な例ですが、「世の中は所詮、矛盾だらけで不公平なんだ。だから自分は泥棒稼業で生きていこう」と考えたとすれば、これはマイナス思考をしているわけですから、たとえ能力が百で熟意も百あっても、考え方がマイナス十とすると、そ

うなる。その瞬間から私は経営のトップとして従業員をまとめていかなければなりません。私に同調して前の会社を辞めた七人の仲間と、新たに採用した社員を抱えて、全従業員が生活できるように経営をしていかなければならないのです。いったいどのように従業員を一つにまとめるべきなのか、私は思い悩みました。それは一介の技術者にすぎなかった私にとって、たいへんな問題でした。その時、私は「私自身が立派な考え方や人生観というものを持つていなければ、決して人を惹きつけることはできないだろう。だから、立派な経営をしていくためには、私自身の考え方・人生観・哲学というものを磨いていかなければいけないのではないか」と思ったわけです。

また、個人の人生についても、私の考え方や人生観、あるいは哲学というものに左右されるのではないかと考えました。そのような考えから、フィロソフィというものを大事にしていこうと思ったのです。

「考え方」こそが 人生を大きく左右する

人生・仕事の結果＝考え方×熟意×能力

塾生の皆さんはよく「存じだと思いますが、私は人生や仕事の結果というものは、「考え方×熟意×能力」という

の積はマイナス十万ということになります。

つまり、「考え方」がネガティブだと、結果は必ずマイナスになるのです。

私は、この方程式を考え出した時にこう思いました。世間にはよく、いい学校を出て、また決してそんなに怠け者でもないのに、業績が上がらない、会社がうまくいかない、人生がうまくいかないという人がいる。多分それは、「考え方」が少しマイナスだからなのです。考え方が少しマイナスであっても、掛け算をすると結果は全部マイナスになるのです。あの人は少し人間性がおかしい、と言われても、その評価は全体から見れば少ししか響かないというのではありません。すべてマイナスになってしまうのです。

その反面、「あの人はるくに学校も出ていないし、大した教養もない。だけど仕事熱心で、人柄もいい」という人が立派な会社を経営しているというケースはいくらでもあります。それはなぜか。多くの方が、大したことはないと思っただけで、「考え方」というものが大きな影響を及ぼしているに違いないと私は思いました。ですから、「考え方」こそ立派なものにすべきだと気づいたわけなのです。

戦前の教育では、修身や道徳といった授業があり、何が考え方として正しいのかということを教えていました。ところが、そういう教育は戦後に入ってすべて否定されてしまいました。それは、戦前の日本政府がこの道徳とか修身を利用して、軍国主義の思想教育をしていたからです。

しかし、本来「考え方」とは、たいへん大事なことだと

私は思っています。その立派な「考え方」で人生を歩こうではありませんか、ということをお京セラで言いだしたので

『京セラファイロソフイ』の 浸透、推進を図る中で生じた 反発心にどう対応したか

この『京セラファイロソフイ手帳』には少し堅苦しく、理屈っぽく、厳しい生き方を要求するようなことが書かれています。つまり、「わが社はこういう考え方で経営している」ということ、だから皆さんもこういう考え方にならなければならない」ということを、京セラ創業の昭和三十四年当時から今でも私は社内で行い続けています。

京セラ創業の年は、戦後十四年を経過して民主主義、自由主義という考え方が台頭し、日米安保改定阻止運動が広がって学園紛争が起きるなど、左翼的な風潮が顕著になってきた時でした。そのような時代背景の中で、『京セラファイロソフイ』というストイックで、また裏面目くさった厳しい生き方を要求していくと、若い社員たちの間からは、「何でそんなことを押しつけられなければいけないのか。京セラという会社は思想統制をするのか。どんな考え方を持とうと、それは個人の自由ではないか」という声が出てきたのです。

本来、自由であるべき思想・考え方を、「我々はこうい

う考え方をしよう」と言うものですか、社員からたいへんな反発を受けました。特に大学を卒業したインテリであればあるほど、強く反発してきたのです。

そのことで、私はたいへん悩みました。そして、『京セラファイロソフイ』に同調できない人に対しては、「君の考えと私の考えは合わない。たとえ優秀な一流大学を出てきた人間であろうと、考え方が合わなければしょうがない。他の会社へ行ってもらっても結構だ」と言って辞めてもらうこともありました。思想を分かち合えない、哲学を分かち合えない人には辞めてもらっても私は全従業員でファイロソフイを共有しようとしたのです。

「我々はこういう考え方をすべきだ」ということを従業員に対して押し進めると、必ず従業員たちから、思想・哲学・または考え方を強制するのかわという反発があります。私自身にも、確かにそれは行き過ぎではないかなと思う気持ちも少しはありました。しかし、悩みながらも、何とか『京セラファイロソフイ』が浸透するような方向にもっていったわけです。

めざすところが違えば 登る山が違ふ

京セラを設立してしばらくした頃、また世間が「ファイロソフイ」というようなことをいくら言っても分かってくれ

と思っているかによって、その準備は異なります。低い山

に登るのであれば、ハイキングなみの軽装で登れるでしょう。ところが、冬の八甲田山に登ろうと思えば、防寒具の手配から、ビバーク（露営）をするための準備など、冬山登山のあらゆる装備をしておかないと登れません。ましてやエベレストにでも登ろうと思えば、ロック・クライミング（岩登り）の技術も身につけておかなければいけないでしょう。

ですから、どういう人生を生きるのかによって「考え方」はいろいろある、ということなのです。

「君は稲盛君に対抗して、『私はそうは思わない。私はこう思う』と言うが、君と稲盛君では比べようがないのだよ。君のそういう考え方で、京セラと同じくらいの規模の会社経営をやっているのなら、それは議論になるかもしれない。だが、君は二代目として親から引き継いだ商売をし、また、経営規模や収益についても京セラにはるかに及ばない。だから、稲盛君の考え方と君の考え方では比べようがないじゃないか」。

塚本さんは、このようなことを言いたかったのではなく、

今日、自己紹介の時に「私は、自分の会社を立派にしようと思つてこの塾に入りました」と言われた方がたくさんおられました。自分の会社をどこへ持って行こうと思つのか、あるいは人生の目標をどのようにしようと考えているかで、その目的達成のために必要な「考え方」は異なりま

ない時代に、こんな出来事がありました。

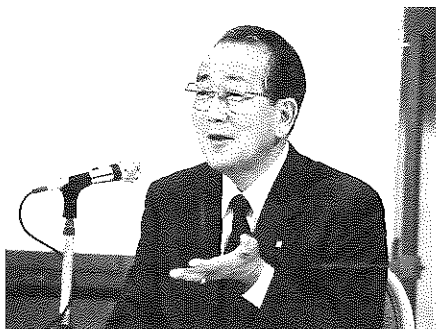
京都にワコールという会社があります。つい先日、亡くなられた創業者である塚本さんは京都の経済界では重鎮で、若い経営者と一緒にお酒を飲まれる機会がよくありました。

ある時私ども若い経営者たちが一緒になってお酒を飲んでいたときのことです。私は、『京セラファイロソフイ』という真面目くさった、ストイックな話を、一杯飲みながら話していました。するとある経営者が、「いや稲盛さん、私はそうは思いませんね。私の人生観は稲盛さんが言っているものとは違います」と言い出しました。

その時、いつもはニコニコしながらお酒を飲んでいる塚本さんが、たいへんな剣幕で、「オイッ！ おまえは何を言っているのだ。稲盛君がこういう考え方をしているということに対して、『いや私はそうは思わない、こう思う』ということをおまえは言えるレベルか。私でも彼には一日も二日もおいて、経営哲学というようにすることに關しては何も言えないくらいなのだ。それなのにおまえは、『私はそうは思わない』というようにことを言えたものか」と烈火の如く憤られたのです。

叱られた彼は、何でそんなに言われなければならないのかと、ふくれっ面をし、私も突然だったのでビックリしていたのですが、実はあとになって、塚本さんが言われた意味に気づきました。それは、この方程式にある「考え方」

たとえば、人生という山に登るのに、どの山に登りたい



す。より高い山に登ろう、より高いレベルの会社にしよう、自分の人生をより充実したものにしようと思ふのなら、「考え方」はその目標にふさわしい、より立派なものを持たなければなりません。つまり、目標をどこに置かによって、「考え方」は違ってくるのです。

私は京セラ創立以来、社員に対して「少しストイックで、少し生真面目で厳しい、そういう生き方をしよう」と言い続けてきました。もちろん、社員の中にはこれに反発する者もいました。

その時に、「私はこういう山に登ろうと思っています。だからこういう考え方をします。つまり、こういう裝備が必要なのです」「もし、あなたがもっともつといい加減な人生を歩こうと思われるなら、それはそれで結構です。私どもの会社はこういう生き方(考え方)をすることによって、こういう山に登りたいと思っています」というふうに言えば分かってくれたと思うのですが、そのことに気づいたのは、塚本さんの一件があつてだいぶ後になってからでした。

「た」という実績があるものだから、反論できなくなってしまうからだと思います。

会社というの トップの器以上にはならない

「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」という先ほどの方程式で、大事なのは「考え方」だけではありません。「能力」は、それぞれ皆さんが持つて生まれたものですから、今さらいくら頑張つても飛躍的に伸びるわけではありません。しかし、「熱意」は自分自身の意志で決められます。

私はよく塾生の方に、「誰にも負けない努力をしない」と言っています。というのは、盛和塾に来られる塾生さんは、二代目、三代目という方が大半で、私はそういう塾生の先代に代わつて、厳しくそう言っているわけです。塾生は、先代の言うことは聞かなくても、この盛和塾において私の言うことを、よく聞いてくれます。

「立派な会社の跡を継がせてもらうのだから、誰にも負けない努力をしない。そして先代から引き継いだ会社を何倍にもしてお返し下さい。多くの人は、「いや、私は努力をしています」と言いますが、努力をしているなんてあなたがそう思っているだけのことかもしれません。本当に「誰にも負けない努力」をしていますか?」。

京セラは、目標を「世界一」 に据えた

京セラは、資本金三百万円、従業員二十八人で、宮木電機という会社の支援を受けてスタートしました。京都市中京区西ノ京原町という所にある宮木電機の倉庫をお借りして、一階を工場に、二階を事務所にして始まったのです。

私はその時から、「今に京セラを京都一の会社にしよう。いや、京都一を超えて日本一の会社にしよう。いや、日本一の会社を超えて、このセラミックスの業界で世界一の会社にしよう」ということを従業員に言っていました。たった二十八人しかない従業員を前にして、連日「世界一の会社になりたい」と話していたわけです。

このように、漠然とですが「世界一の会社になる」という高い目標を立てて、その目標に向かって頑張ろうと思っていました。その目標のために私は「生真面目な、少しばかりストイックな生き方」をしていきたいと思つていたわけです。ところが今になって考えてみると、この「考え方」は、まさに京セラが世界的な企業になっていくために絶対に必要なものだったのです。

やがて京セラを創業して二十年以上経つてきた頃から、一流大学を出てきた人たちも、あまり反発をしなくなつてきました。それは、「こういう考え方で一丸となつて会社経営を行つてきた結果、このような立派な会社になつ

このように言っているわけですが、誰にも負けない努力をするというのは、非常に厳しいことです。

「周りを見てごらん。あなたが寝る時にも、まだ起きて頑張っている人がいるじゃないか。あなたも負けずに頑張らなさいよ。そのくらい頑張らなかつたら、仕事というものはうまくいくものではありません。」

つまり、これが誰にも負けない努力ということですよ。

誰にも負けない努力、それは「熱意」です。これは本人の自覚で決めることができます。

そして、何よりも大事である「考え方」です。トップが持つ人生観・哲学・考え方、これがすべてを決めるのです。会社というのは、結局トップの器量、トップの人格に合ったものにはしかならないのです。「カニは甲羅に似せて穴を掘る」と言いますが、自分の器以上、人格以上の会社になるはずがありません。会社を立派にし、自分の人生を素晴らしいものにしようと思えば、自分の人間性を高め、人格を磨いていく、それ以外にはありません。

『京セラフィロソフィ手帳』 について

京セラでは、創立三十五周年を記念して、『京セラフィロソフィ手帳』というものを平成六年に作りました。従業員が常に持ち歩いていつでもフィロソフィを参照できるよ

うに、小冊子にしたものです。これは伊藤現京セラ社長が発案して作ったのですが、その手帳の冒頭に私は「京セラフィロソフイについて」と題して、次のようなことを書いています。

《私はいまから三十五年前、周囲の方々の暖かい支援のもとに、七名の仲間とともに京都セラミック株式会社をつくりました。

会社を始めた頃は十分な資金もなく、立派な建物や機械もありませんでした。ただ私には、家族のように苦楽を共にし、お互い助け合える心と心で結ばれた仲間がありました。

そこで私は、人の心というものをよりどころとしてこの会社を経営しようという決心しました。それは、人の心はどうつるいやすく頼りにならないものもないかわりに、ひとたび固い信頼で結ばれば、これほど強く頼りになるものもないと思っただけです。

その後、この人の心をベースとして京セラを経営していく中で、私はさまざまな困難に遭遇し苦しみながらもこれら乗り越えてきました。その時々、仕事について、また人生について自問自答する中から生まれてきたのが京セラフィロソフイです。

京セラフィロソフイは、実践を通して得た人生哲学であり、その基本は「人間としてこういう生きざまが正しいと思う」ということです。このような生き方で人生を送って

ていただいた会社だったからです。

京セラは資本金三百萬円で創業しましたが、当時の私は一万五千円しかお金を持っていませんでした。その一万五千円すらも、家族を養うために必要だったものですから、私は会社には一円も注ぎ込んでいません。三百萬円の資本金というのは、私の技術を信用してくださった方々に出していたいただいたお金のなのです。その時に、資金を出してくださった方々から、「あなたの技術を信用して出資し、会社をつくりたい。あなたはお金を一銭も出さなければいい。あなたの技術を資本金に換算してあげます」と言われて株を頂戴し、私が筆頭株主になったわけです。私のお金で株を買ったのではなく、お金を出していただいた方々が、私の名義にしてくださいました。そういう経緯がありましたので、私は自分の金儲けのために会社をつくったわけではないのです。

当初、京セラは「稲盛和夫の技術を世に問うために」つくった会社であると位置づけていました。つまり、稲盛和夫が以前勤めていた会社であげた研究成果は、前の会社の経営者の理解が十分でなかったために、あまり高く評価されなかった。しかし今度は、稲盛和夫の技術を自由に世間に問うための場として京セラをつくってもらった。そういう形でのスタートだったのです。

会社をつくって三年目になると、高卒の十名の社員たちが、私のところへ団交を申し入れてきました。連判を押しつけた申し入れ書を持ってきて、「できたばかりの会社だと不

いけば、一人一人の人生も幸福になり、会社全体も繁栄するということ、私は社員の方々に訴え続けてきました。こうした考え方に共鳴していただいた社員の方々が、人間のもつ無限の可能性を信じて、際限のない努力を続けてきたからこそ、今日の京セラの発展があるのです。

京セラがいつまでもすばらしい会社であり続けるために、そして一人一人がすばらしい人生を歩んでいくためにも、私は皆さんが京セラフィロソフイを体得し、実践していくことが何よりも大切であると考えています。

この節目の年に皆さんが京セラフィロソフイをいままでも以上に真剣に受け止め、自分のものにしていただくことを心から願っております。》

この「共有する」ということが大事なのです。フィロソフイでも経営計画でも、すべて従業員と共有し、共鳴してもらって、賛同してもらうことが重要なのです。

京セラの経営理念——「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」

一般に、自分の会社をつくった時、最初は「金儲けをしたい」と思いがちです。しかし、私の場合はそうではありませんでした。というのは、京セラは周囲の方々につくっ

安でたまらない。暮れのボーナスはいくらくれるのか。来年度の昇給はどうなるのか。向こう五年くらいの保証を約束してくれないなら自分たちは会社を辞める」と言ってきたのです。

そこで私は、技術屋としてのロマンを捨て、会社の目的・理念（経営理念）を「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」ということに変えました。つまり、稲盛和夫が技術者として、また、大株主として成功するのが目的ではなく、「全従業員の物心両面の幸福を追求すること」を目的としてこの会社を運営するのだとしたわけです。しかし、それだけでは従業員の幸せだけを追求するようにもとられかねないので、「人類、社会の進歩発展に貢献すること」とも謳ったのです。

そういう経緯の中で『京セラフィロソフイ』というものをまとめていくのですが、『京セラフィロソフイ手帳』の最初のほうにこういうことを掲げております。

《経営理念で高らかにうたわれているように、京セラでは全従業員の物心両面にわたる幸福と人類社会の進歩発展に貢献することを経営の目的としています。

私たちが目指す物心両面の幸福とは、経済的安定や豊かさを求めていくとともに、仕事の場での自己実現を通して、生きがいや働きがいといった人間としての心の豊かさを求めていくものです。

また、私たちは常に技術を磨き、次々にすばらしい製品を世に送り出していくことよって、科学技術の進歩に貢献するとともに会社として利益を上げ続け、多くの税金を納めることなどを通じて公共の福祉の増進に貢献していくのです。

今後もうこうした経営目的を果していくために、私たちは自らの力で、京セラをさらに発展させ続け、社員一人一人が安心して将来を託せる会社にしていかなければなりません。

京セラフィロソフィは、そのための行動指針として、またすばらしい人生をおくるための考え方の基準として、体得し実践していかなければならないものです。》

【第一章 経営の「こころ」】

『京セラフィロソフィ手帳』は、第一章「経営のこころ」、第二章「すばらしい人生をおくるために」、第三章「京セラでは一人一人が経営者」、第四章「日々の仕事を進めるにあたって」という四つの章に分かれています。

これに従い、第一章から解説をしていこうと思います。

「一」心をベースとして経営する

『京セラは資金も信用も実績もない小さな町工場から出発しました。頼れるものはなけなしの技術と二十八人の信

もないし、私の技術もまだ頼りないと悩んでいる時に考えたのが、「頼りになるものは人の心だ、これしかない」ということだったのです。つまり、たった二十八人しかない従業員だけれども、その二十八人が本心に心を一つにして働いてくれるということ以外に自分には頼れるものはないのだ、と思つたわけです。

一人ひとり思いが違つたり、不平不満があつたりするようではどうにもならない。本心に心が一つになった信じあえる仲間、信じあう心を持った集団を作る以外に会社を発展させる道はない。そのような集団であれば、どんな苦労にも耐えられるだろう。

そう考えて、京セラをみんなが本心に信じあえる、本当の親子・兄弟のような、何でも遠慮なく言ってお互いに理解しあえる、心で結ばれた集団にしよう、と心血を注いで従業員と話をしました。

「二」公明正大に利益を追求する

《会社は利益を上げなければ成り立ちません。利益を上げることは恥ずべきことでもなければ、人の道に反したことでありません。

自由市場において、競争の結果で決まる価格は正しい価格であり、その価格で堂々と商いをして得られる利益は正しい利益です。厳しい価格競争のなかで合理化を進め、付加価値を高めていく努力が利益の増加を生むのです。

じあえる仲間だけでした。

会社の発展のために一人一人が精一杯努力する、経営者も命をかけてみんなの信頼にこたえる、働く仲間のそのような心を信じ、私利私欲のためではない、社員のみんなが本心にこの会社で働いてよかったと思う、すばらしい会社でありたいと考えてやってきたのが京セラの経営です。

人の心はうつろいやすく変わりやすいものといわれますが、また同時にこれほど強固なものもないのです。その強い心のつながりをベースにしてきたからこそ、今日までの京セラの発展があるのです。》

先ほども言いましたように三百万円のお金を出していただき、そのお金を借っていた方々の信用で銀行から一千万円を借りていただき、合計千三百万円のお金をもとに京セラという会社は始まりました。

現在、京セラは本年（一九九八年）三月決算で連結ベースで約七千億円の売り上げを上げており、従業員は国内約一万五千人、海外約二万一千人で計三万六千人の会社になっています。また、第二電電も、一兆二千億円の売り上げを上げる企業になっていますから、京セラと第二電電を合計すると一兆九千億円という売り上げになるわけです。

しかし、創業当時、何も頼りになるものがありませんでした。私自身も、経営そのものが分かっていません。そのため毎日、何を頼りにして生きていこうか、どうやって仕事をしていこうかと、不安でたまりませんでした。お金

お客様の求めに応じて宮々と努力を積み上げることがせず、投機や不正で暴利を貪り、一攫千金を夢見るような経営がまかり通る世の中ですが、公明正大に事業を行い、正しい利益を追求し、社会に貢献していくのが京セラの経営です。》

投機や不正で暴利を貪ったり、一攫千金を夢見るような経営がまかり通っているこの世の中ですけれども、京セラでは公明正大に、事業を通して正しい利益を追求していく、と謳っています。

また、「自由市場において、競争の結果で決まる価格は正しい価格」とあります。中小零細企業を経営していると、自分たちだけが独占でやっている事業というのは、まずありません。必ずと言っていいくらい、厳しい競争があり、その中で値段が決まります。

厳しい競争の中で値段が決まるということは、そんなに儲かるといえるほど利益を上乗せできるわけではないということです。もちろん、独占企業であるとか、いわゆる政府の保護等があつて、特別な利益を得られるような事業もありますが、自由市場の下で厳しい競争をしている中小零細企業の場合には、不当な利益を得ることはまず無理です。たとえ求口儲けができるような事業があつたとしても、必ず、すぐに競合相手が出てきて値段は下がっていきます。自由競争の中で価格が決まるのですから、そう闇雲に儲かるような商売があるわけではないのです。つまり、リースナ

ブルで（道理に合った）、適正な利益しか得られないようになつていくわけです。その適正な利益をコツコツと努力して、少しずつ積み上げていった結果が、企業の利益というもののなのです。

そうして努力をして積み上げてきた利益は、正々堂々と得た公明正大なものです。パブルにおどり一攫千金を夢見たり、また不正なことをして儲けたお金は、正しい利益とは言えません。わずかずつの商いで稼いだお金を積み上げていく、それこそが立派な利益なのだということを、ここでは言っているのです。

「三」 原理原則にしたがう

《京セラでは創業の当初から、すべてのことを原理原則にしたがって判断してきました。会社の経営というものは筋の通った、道理にあう、世間一般の道徳に反しないものでなければ決してうまくいかず、長続きしないはずですから、われわれは、いわゆる経営の常識というものに頼ることはしません。「たいていの会社ではこうだから」という常識に頼って安易な判断をしてはなりません。

組織にしても、財務にしても、利益の配分にしても、本来どうあるべきなのか、ものの本質に基づいて判断していれば、外国においても、また、いまだかつて遭遇したことのない新しい経済状況にあつても、判断を誤ることはありません。》

お客様に喜んでいただくことは高いの基本であり、そうでなければ利益を上げ続けることはできません。》

お客様に喜んでいただくことが高いの基本であるということ、私は「お客様第一主義」と言ってきました。

京セラが技術開発を怠らないのも、どんなに無理な納期でも、たとえ夜中であろうと製品をお客様に届けに行つたのも、常にお客様に喜んでいただきたいがためです。また、お客様からの厳しい値下げ要求に耐えていったのも、「お客様に喜んでいただきたい」という一念があつたからです。つまり私は、どんなことをしてもお客様に喜んでいただくということこそが高いの基本で、そうでなければ利益を上げ続けることはできないと思つていなのです。

京セラは来年（一九九九年）で創立四十周年を迎えますが、会社をつくってから四十年の間、ただの一度も赤字経営になつたことはありません。四十年間連続して黒字であり、右肩上がりの成長を続けています。

それは、今言いましたように、常にお客様優先で、お客様に喜んでいただくことに全社をあげて努力してきた結果であると思つています。

「五」 大家族主義で経営する

これは先の「心をベースとして経営する」という節と一対になつています。

この中に「いまだかつて遭遇したことのない新しい経済状況」とありますが、パブル崩壊など、本当にいまだかつて遭遇したことのないような環境におかれても、判断を誤つてはいけません。経営者は、世間一般の道徳に反することなく、人間として何が正しいのかという判断基準で物事を判断していかなければならないのです。

つまり、どんな時代になろうとも、「人間として正しいものは何なのか」ということを基準として判断をしなければならぬ、それを私は「原理原則にしたがって判断する」と言っているわけです。

そして、この京セラフィロソフィそのものが原理原則であるからこそ、判断基準たりうるのです。

「四」 お客様第一主義を貫く

《京セラは部品メーカーとして創業しましたが、当初から私たちは下請けの立場ではなく、自主独立の会社でした。自主独立とは、お客様が望まれるような価値をもつた製品を次々と生み出していくことです。ですからその分野においてはお客様より進んだ技術をもつ必要がありません。進んだ技術で、納期・品質・価格・新製品開発等すべてにわたつてお客様の満足を得なければなりません。

お客様のニーズに対して、今までの概念をくつがえして、徹底的にチャレンジしていくという姿勢が要求されます。

先ほども述べたように創業当時、どのようにして経営をしていけばいいのだろうか、私自身たいへん迷つていました。頼れるものは何もない上、私の持つていた技術も大したことはありませんでした。会社にあるお金は、支持してくださる方々に出していただいた三百万円の資本金と、その方たちの口添えで銀行から借りた一千万円だけです。

しかし、私としては何かにすがらざるを得ません。その時に、全従業員の心を束ね、その心を頼りにしていくしかないと思つたのです。

ただ、「心」と言つても漠然としていて不安なものですから、心が一番固く結びついているものは何かと考えてみたところ、それは家族の絆だと思いつきました。たとえ利害が相反しようと、助け合つていけるのが親子であり、兄弟です。そこで、会社を「大家族主義で経営する」と謳つたわけです。

しかし、本来会社というのは家族とは全く違うものです。経営者の場合、会社に対する責任は有限であつて、無限ではありません。ところが家族に対する責任というのは、無限に近いものです。それでも、私は不安でたまらなかつたものですから、「わが社は大家族主義で経営するのだ」と言つたわけです。

これは、私が本心に経営に対して悩み、気弱になり、その中で何かにすがろうとしたことの結果です。会社経営に對する自信がなかつたものですから、その弱さをこつこつ取り組み方でカバーしようと思つたわけです。しかし、今

になってみると、これは非常に良かったと思います。中小零細企業であればあるほど、このような思想で経営するべきだと思います。

《私たちは、人の喜びを自分の喜びとして感じ、苦楽を共にできる家族のような信頼関係を大切にしてきました。これが京セラの社員どうしのつながりの原点といえます。》

この家族のような関係は、お互いに感謝しあうという気持ち、お互いを思いやるという気持ちとなって、これが信じあえる仲間をつくり、仕事をしていく基盤となりました。家族のような関係ですから、仲間が仕事で困っているときには、理屈抜きで助けあえますし、プライベートなことでも親身になって話しあえます。

人の心をベースとした経営は、とりもなおさず家族のような関係を大切にしている経営でもあるのです。》

これは、経営者と従業員、資本家と労働者という対立関係ではなくて、あたかも親子のような、兄弟のような、そういう人間関係で会社を運営している、互いに心から助け合っていると言ったものです。

ただし、そういう大家族主義でいくと、今度は親子や兄弟のように「甘え」が出てきます。兄弟ではないか、親子ではないか、ちよっとくらい失敗があってもいいではないか、といった甘えです。親身になって助け合うような関係でなければならぬのではないか、プライベートなことでは

も話し合えるようであればいけないのではないかと言っているわけですが、一歩間違えると、これは、お互いに助け合うことに留まらず、甘えの経営に陥りかねません。すると、効率的な経営から逸脱していく可能性があります。から、次に「実力主義に徹する」という節を設けたのです。つまり、大家族主義が甘えの構造に堕してしまっただけは困る、ということですね。

「六」実力主義に徹する

《組織を運営していく上で最も重要なことは、それぞれの組織の長に本当に力のある人がついていくかどうかということですね。》

本当に力のある人とは、職務遂行の能力とともに、人間として尊敬され、信頼され、みんなのために自分の力を発揮しようとする人です。こうした人が組織の長として場や機会を与えられ、その力を十分に発揮できるような組織風土でなければなりません。こうした実力主義によって組織の運営が行われれば、その組織は強化され、ひいてはみんなのためになっていきます。

京セラでは年功や経歴といったものではなく、その人がもっている真の実力がすべてを測る基準となっているのです。》

大家族主義だからと言って、能力がないにも関わらず、はその不幸を従業員全員で背負うことになってしまっています。京セラではそういう甘えの経営はしません。そのことを強調したいがために、この「実力主義に徹する」という節を設けたのです。

「七」パートナーシップを重視する

この「パートナーシップを重視する」という節も、先の「心をベースとして経営する」「大家族主義で経営する」と同じように、創業当時、私が経営に対して自信がなかった時に作ったものです。

《京セラでは創業以来、心の通じあえる、信頼できる仲間づくりを目指し、これをベースに仕事をしてきました。したがって社員どうしは、経営者と従業員という縦の関係ではなく、一つの目的に向かって行動を共にし、自らの夢を実現していく同志の関係、つまりパートナーシップという横の関係が基本となっているのです。》

一般にありがちな権力や権威に基づく上下関係ではなく、志を同じくした仲間が心を一つにして会社を運営してきたことにより今日の発展があるのです。

これはパートナーとしてお互いを理解しあい、信頼しあえる人間同士の結びつきとなったからこそ可能であったのです。》



歳をとっているから、あるいは社歴が古いからといって、そういう人を長に据えるようなことは慎まなければなりません。そのような事を行うと組織運営がうまくいかなくなつて、会社がダメになってしまう、結局は、たとえれば家族全部を不幸にしてしまうということをして、ここでは言っているわけです。

大家族主義であっても、立派に仕事を遂行していける能力を持ち、同時に人間としても尊敬でき、信頼できる人を組織の長に置かなければなりません。そういう実力を持つた人が皆を引っ張ってくれ、事業を成功に導いてくれると

いうことが、即ち全従業員の物心両面の幸福を追求するということになるのです。もし能力のない人を、単に家族だから、一番年長だからといって組織の長に置き、会社がダメになってしまったので

即ち全従業員の物心両面の幸福を追求するということになるのです。もし能力のない人を、単に家族だから、一番年長だからといって組織の長に置き、会社がダメになってしまったので



場合には、組織全体が間違ってしまう恐れがあります。

創業当時の私には、下に命令をするだけの自信もありませんでした。そういう上下関係になるとどうしても下からの反発が起こってしまうからです。

私は二代目、三代目の経営者の方々によく次のようなことを言います。

代々続いている会社を守っていくことは、従業員から見た場合、何々家、たとえば稲盛家を守っていくために経営をしているのだと映るのです。すると、稲盛家の財産を守っていく、もしくは稲盛家の財産をさらに増やすために、自分達は動かされているのではないかと思ってしまう従業員が必ず出てきます。そういう人は、「どうせ世襲

しました。たとえ裏切られてもいい、私が皆を信じれば、必ず皆もそれに応えてくれるはずだと思い、あえて株を配ったのです。幸い、これまで災難には遭っておりませんが、本来これは非常に危険なことなのです。

京セラの場合は、「私は世襲制はしない」と明言しており、事実、世襲制をとっていません。株も従業員に持つてもらっていますが、信頼する仲間ですから、それでいいのです。

しかし、盛和塾の塾生の方々の場合には、大半が世襲制の会社です。そのような場合は、堂々と次のように言うのです。

「当社は世襲制です。皆さんが頑張って会社が大きくなれば、私の資産が増えるのは事実です。ですが、私は自分の財産を大きくすることだけを考えているわけではありません。頑張ってくれた従業員には、それ相応に報いていくつもりです。本当に一生懸命頑張ってくれた人には、わが社が大きくなると同時に、頑張ってくれた皆さんもより幸せになっていくようにボーナスをはじめとしていろんな形で還元していこうと思っています。だから私を信じて一緒に頑張ってください」。

そういうふうには、従業員を引っ張っていく以外に方法はありません。

私の場合は創業者ですから、「世襲制はしません、株も従業員に持たせます」と言っています。ただし、二代目社長がそれをそのまま真似をしてしまえば、とんでもないこ

先ほども言いましたように、経営者と従業員、資本家と労働者、あるいは権力者とそれに従う者という上下関係で経営をしていくと、どうしても上意下達になり、上が命令し、下に従わせるということになってしまいます。

そうすると、もし上の指示が間違っていたら

制だから自分は社長になれるわけでもない、一生懸命頑張っても、所詮は社長の財産が増えるだけじゃないか」と聞き直って斜に構えてしまうのです。そういう雰囲気では、会社は、決して大きくなりません。

ですから私は、パートナーシップを大切に、同志として対等に仕事をしましょうと言ったわけです。そして、全従業員に会社の株を持つてもらい、「皆さんは、この会社の株主です。株主として、また経営を行うパートナーとして、一緒に力を合わせて頑張ってください」と言い続けました。

「おまえもパートナーではないか」と言えば、従業員に対する動機付けがしやすくなります。その人が頑張ったものは、株主であるその人に返っていくわけです。だから、従業員を動かそうと思えば非常に便利な方法であるわけです。

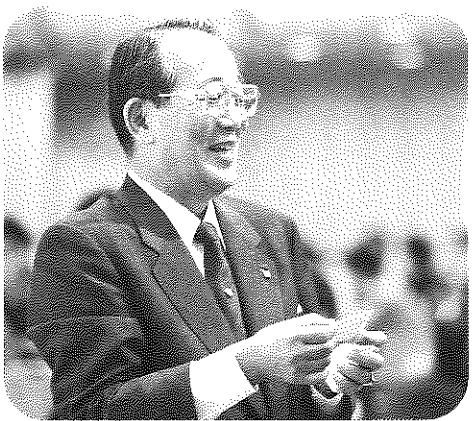
ただし、それは私が創業者だからできたのであって、二代目、三代目の経営者の方々はそれをしてはいけません。株を持たせるということは、その社員が会社を辞めた場合、その株がとんでもない人の手に渡る危険性があるからです。株というのは両刃の剣で、いい人が持つてくれた場合には非常に有り難いのですが、ひとたび悪い人の手に渡ったらいへんなことになってしまいます。だから私の場合にも、「いとも簡単に従業員に株を渡すようなことはするべきではない」と周囲の人から注意されました。

しかし私は、冒頭にも言いましたように、信じあえる仲間として従業員と共に経営をしていくのだと心に決めてい

とになってしまいかねないのです。だから、世襲制をとられる皆さんの会社では、従業員に株を持つてもらう必要は特にないと思っています。

ただ、従業員に対し、誠実さをもって、「自分は個人の利益のためだけではなく、皆の幸福のためにも努力を惜しまない」ということを説いていくのです。そうして彼らを引っ張っていく以外に、会社を伸ばしていく方法はありません。

*ここまでの文章は、平成十年九月三日の盛和塾（秋田）開塾式での塾長講話をまとめたものです。文中の太文字は『京セラフィロソフィ手帳』の原文を示します。



この前の秋田例会から、『京セラファイロソフイ』についてお話ししており、今日はその二回目です。『京セラファイロソフイ手帳』という小冊子は京セラの全社員が持つていて、ことあるごとにこれをひもとき、勉強会を行つています。本日は、『秋田』例会に続いて、『京セラファイロソフイ手帳』を、項目ずつとりあげて、その意味するところを解説したいと思えます。

私は今から三十九年前、京セラという会社をつくつていただきました。つくつたのではなく、つくつていただいたのです。そして二十七歳という若さで経営の任に当たることになったのですが、いわば経営のことは何にも知らないまま、二十八人の従業員とともにたいへんな不安のもと、中小零細企業としての船出をしたわけです。

会社をつくつていただいたものの、経営の「け」の字も知らない私は、「どうすれば会社はうまくいくのだろうか」と毎日毎日考え、悩み抜いていました。そのような状況の中で、たいへんプリミティブなというか、原始的な、幼稚な考え方であるかもしれませんが、「会社はこうでなければいけないのではないか」と考えて作ったのが、この『京セラファイロソフイ』です。

しかし、私がいへんに幼稚だなと思いながら作った『京セラファイロソフイ』は、実は会社を経営するにあたりや仲間意識、家族意識をつちかう場として、仕事と同じように大切にしてきた会社行事やコンパなどにも受けつがれています。』



経営への積極的な関与 従業員の責任感を喚起する



このように、京セラでは全員参加で経営をするということをお願いへん大事にしてきました。普通の企業では、トップに社長がいて、重役たちがいて、各組織に部長や課長がいるというピラミッド型になっています。そして、上のはうから下のはうへ命令を下して仕事をするのが一般的です。しかし私は、二十八人しかいなかった従業員みんなと経営をしようと思いました。

冒頭に「たいへん幼稚な考え方です」と言ったのは、私自身にそれまで経営の経験がなかったものだから、一人で経営することに対して不安があり、自信がなかったのです。また、リーダーとしてみんなを指導し、引っ張っていくことにも自信がありませんでした。そういう不安が重なって、「みんなで経営をしよう」「みんなと一緒に考えよう」ということになったわけで、たいへん弱々しいリーダーであり、決して立派な動機があったわけではありません。

普通、上から命令された場合、「命令されたから、仕事をする」というふうになってしまいます。命令された人は

て、たいへん高邁な、次元の高い素晴らしい内容を含んでいるということが、この三十九年間で分かってきました。

私がこれから説明していく中で、当時二十七歳だった私が、幼稚ではあるが、「どうすれば会社をまともていけるだろうか、どうすれば会社はうまくいくだろうか」と考えた、その原点を理解していただければ、皆さんの経営にもすぐに役立つ点があるのではないかと思います。つまり、この『京セラファイロソフイ』を、難しく考えてしまうと簡単には活用できないかもしれませんが、会社経営の初心者を作つたものとご理解いただければ、身近に思えるのではないかと思います。

それでは早速、『京セラファイロソフイ』の説明に入らせていただきます。

「八」全員参加で経営する

『京セラ』では、アメリカ組織を経営の単位としています。各アメリカは自主独立で経営されており、そこでは誰もが自分の意見を言い、経営を考え、それに参画することができます。一握りの人だけで経営が行われるのではなく、全員が参加するところにあるのがその神髄があるのです。この経営への参加を通じて一人一人の自己実現が図られ、全員の力が一つの方向にそろつたときに集団としての目標達成へとつながっていきます。

全員参加の精神は、私たちが日頃のひらかれた人間関係

自分の意思を働かせ、また問題意識を持って仕事を遂行しようという気持ちではなく、上から言われたから仕方なくということになりがちです。つまり、その人の行動は無目的であり、無意識的であるわけです。自分の意思で、意識的に命令されたことを実行しようとしているのではなく、ただ上司に「言われたから」というだけの理由で、無目的で無意識的な行動をしているに過ぎません。ということは、「言われた程度のことをすればいい、言われたことを最小限度で実行すればいい、怒られない程度に実行すればいい」というように、非常に消極的な行動にしかなりません。

それに比べて、自分から参加する場合は、気持ちの持ちようが違います。あくまでも一般の従業員なのですが、「君も私と一緒に会社を考えたから、君の知恵も貸してくれ」と言つて経営への参加を求めた場合ですと、「社長は私をそんなに買ってくれているのか」となって、「それならば、自分もこの会社がうまくいくために一生懸命に考えよう」となります。

そのようにして、「考えてやろう」と思つた瞬間から、積極性が出てきます。上司に命令されて、いやいやながら最小限のことをすればいいという消極的な姿勢とは違って、積極的に、命令されなくても自ら経営に参画し、自分の考えを少しでも成功させようという姿勢が表に出てきます。

つまり、積極的に関与することと同時に、その人が経営

そのものに対して責任感を持ち始める、ということなので
す。「社長が私に相談する、私は頼られている、何とかし
てあげなければいけない」という、使命感が芽生えるとい
う効果も生むのです。

従業員一人ひとりが 「有意注意」となることが大切

これは、だいがあとになつて言い始めたことですが、私
は、「有意注意」という言葉をよく使います。その意味は、
意識的に意を注ぐということです。

たとえば、音がしてそちらをパツと振り向く、これは
「無意注意」と言います。それは、何も意識しないで、音
がしたので驚いて反射的に振り向いただけのことです。

これは中村天風先生の言葉の受け売りですが、天風先生
は「生きていくには、常に意識して物事をしなさい。無意
識にしてはいけない」とおっしゃっています。このことは、
経営の場合にも非常に大事なことで、どんな些細なことでも
意識を集中して物事を考える、自分で意識をそちらに向
ける、つまり「意を注ぎなさい」ということなのです。

「これは些細なことだから部下に任せよう、これは大き
なテーマだから自分で考えよう」ということをしていたの
では、「いざ鎌倉」という時、つまりたいへん大事なことを
自分の判断で決めなければいけない時に、普段からの
面白くない」というような人が出てきます。しかし私は、
「どのような催しであれ、全員参加でなければ意味がない、
ただの遊びで集まってくれと言っているのではなく、一緒
にそういう雰囲気味わうことが大事なのだ」と言つて、
全ての催しは「全員参加」を鉄則としました。

普通の企業だと、会社行事を催しても「誰それは所用が
あつて不参加です」ということがよくありますが、小さな
会社であればあるほど、全員参加ということが必要なので
す。全員が参加することで、みんなが「自分は頼られてい
る」と思うことが大事なのです。

労働者と経営者の考え方の ベースが同じになれば 労使紛争は起きない

京セラを設立したのは昭和三十四年です。それ以前の昭
和三十年、つまり一九五五年は保守合同という、いわゆる
戦後日本の五十五年体制ができた年です。また、神武景氣
が始まり、高度経済成長の緒についた時代でもあります。
同時に、総評を中心とする労働組合運動も活発になりまし
た。その後、昭和三十五年（一九六〇年）には「六十年安
保」と言われる安保騒動が起こり、学生運動が嵐のように
吹き荒れました。そのような社会の動きは、我々民間企業
にも大きな影響を及ぼして、過激な労働組合活動を引き起
こしました。

「有意注意」の習慣がないものだから、考えることも、決
めることもできない。そのために失敗する例がよくある。
したがって、天風先生は、「人生においてはどんな些細な
ことでも全神経を集中して物事を考えることを習慣にしな
さい」とおっしゃっているのです。

話が少しそれましたが、全員参加の経営の場合、経営者
が「自分は経営というものに対して自信がない。だから、
みんなに協力してほしい。そして、みんな一緒に経営しよ
う」と言い、みんながそれに共鳴し、「それなら私もお手
伝いしましょう、考えましょう」と言ってくれた瞬間に、
従業員一人ひとりが経営に対して意を注ぐ、「有意注意」
になつてくるわけです。

京セラでは、全ての催しに 「全員参加」を鉄則とした

このように、「自分は頼られているのだから、社長と一
緒になつて考えよう」という状態に持つていくことを大切
に、京セラという会社を経営してきました。そして、何と
か従業員みんなが参加できるような場を作ろうと、コンパ
をする、運動会をする、社員旅行をする、慰労会をするとい
つたような懇親の場づくりに気を配ってきました。

ところが、そのような催しをすると、必ずといっていい
ほど「若い連中と一緒になつてドンチャン騒ぎをするのは
そのような時には、必ずと言つていいほど労使間の紛争
が起きます。それも、単なる経済闘争だけではなく、社会
的な世相を反映して労使間がもめるのです。どこの会社にも
もひねくれたり、過激な左翼系の思想にまみれ、経営者の
苦勞を理解しないで労働者としての自分の権利だけを要求
する従業員がいます。

そのような従業員たちを説得するというのは至難の技で
す。その話し合いを解決するためには、経営者側は労働者
の苦勞をよく理解し、労働者側も経営者の苦勞をよく理解
することが大切です。お互いに相手の苦しみを理解し合つ、
つまり考える土俵が同じであれば、話し合いは出来るとい
うことに私は気づきました。

「全員参加」というのは、実は考えるベースを同じにする
ということなのです。労使間で理解し合えないのは、経
営陣が住んでいる世界と、労働者が住んでいる世界が違い
すぎるからに他なりません。お互い、自分たちのことだけ
を考え、主張するからいつまでも対立の状態が続くのです。
働く側が、「給与を上げてくれ、ボーナスはこれだけ欲
しい」と要求する場合、もし自分が経営者という支払う側
に立つたとして、その要求はどうなのだろうと考えると、
その要求がいかに奇想天外、荒唐無稽で、この不景氣の時
にとても要求できるような金額でないことにハツと気がつ
くはずで

私がこの三十九年間ずっと考えてきたのは、素晴らしい
企業というのは、労働者と経営陣の意識のレベル、経営の

レベルなど、すべてのレベルが同じように高くなっている企業ではないか、ということ。そういう企業が一番強い企業だと思えます。

京セラでは、全てのことを従業員に開示しています。従業員みんなに経営へ参画してもらうために、秘密を持たないようにしているわけです。

従業員のレベルが、知識といい経営力といい、すべてにおいて経営者と同じくらいレベルに向上していれば、労使紛争は起きません。従業員と経営者との間に意識の差があればあるほど労使紛争は起きる、ということ。私は何度か経験してきました。

この「全員参加」というのは、非常にプリミティブで幼稚な考え方で始まったように見えますが、その意味するところは、たいへん深く大事なものがあつたと思います。

「九」ベクトルを合わせる

《人間にはそれぞれさまざまな考え方があります。もし社員一人一人がバラバラな考え方にたがって行動しだしたらどうなるでしょうか。

それぞれの人の力の方向（ベクトル）がそろわなければ力は分散してしまい、会社全体としての力とはなりません。このことは、野球やサッカーなどの団体競技を見ればよくわかります。全員が勝利に向かって心を一つにしているチームと、各人が「個人タイトル」という目標にしか向いて



私は機会がある度に、従業員に対して「うちの会社は、こういう方向に向かって、こんなやり方をしようと考えているのだ。いいか、よく分かってくれ」「人間として、こういう考え方をすべきだと思う」というようなことを語りかけました。

目をイキイキさせ、「そうだ」とうなずいてくれる従業員がいるかと思えば、「何を言っているのだ」という顔をされる従業員もいました。たとえば、十人を集めて話した場合、横を向いている従業員が三人もいれば、私はその三人が「社長、あなたの言う通りだ」と相づちを打ってくれるまで、必死で話しかけました。

なかなか分かってくれない従業員に限って、「そんなことは最初から分かっていますよ」というような顔をします。自分の意見、考えと食い違いすぎるものだから、私の話なんか聞きたくないわけです。ところが、私の言っていることに共鳴してくれる人にとっては、ただ相づちを打つだけでなく、私の話は非常に心地よく聞こえて何時間でも聞け

いないチームとでは、力の差は歴然としています。全員の力が同じ方向に結集したとき、何倍もの力となって驚くような成果を生み出します。一十一が五にも十にもなるのです。》

ベクトルが合うまで とことん従業員と話し込む

これは先ほどの「全員参加で経営する」ということと全く同じです。

みんなが、嫌々経営に参加するのでは困るわけで、ベクトル（力の方向）を合わせるといって経営において一番大事な要素、つまりそれは「考え方」であり、会社としてはまず、社員全員の「考え方」を合わせることが、また「進むべき方向」を合わせることが大切なんです。

つまり、全員で経営に参加し、会社の進むべき方向、目標を全員が同じように認識していることが大事なわけなんです。

人間、顔色がみんな違うように、考え方もみんな違います。そのように違った個性、考え方を持った人たちが集まって一つの会社を形づくり、経営していくわけですから、「京セラはこういう考え方で経営し、こういう方向を目指していきます」ということを従業員に訴え、その方針に同調してもらうこと、それが私にとって一番難しいことでした。

るわけです。

私の考えを分かってくれない人にどこまで分かってもらえるようにするか、そのことに私は多くの時間をとりました。たとえば、そういうことのために一時間を割くとしたら、本当なら仕事をしてもらったほうが得というふうに考える経営者が多いのですが、私は一時間でも二時間でも、分かってくれない従業員が考えを変えらるまで話を続けました。

極端な例になりますが、そこまで話しても分かってもらえない人には「もういい。辞めてください」と言いました。すると、言われた従業員はたいへんな剣幕で「なんで私が辞めなきゃならないのですか」と食ってかかってきます。

そこで私は、「君もつらいだろう。しかし、話している私のほうもつらいのだ。どっちもつらいのだから、君の考えに合う会社に行ったらどうだ。日本は民主主義の国で、職業を選ぶ自由もある。何も嫌な会社になくても、いいだろう。うちの会社しかないという社会情勢なら仕方ないが、会社はたくさんある」というようなことを言いました。

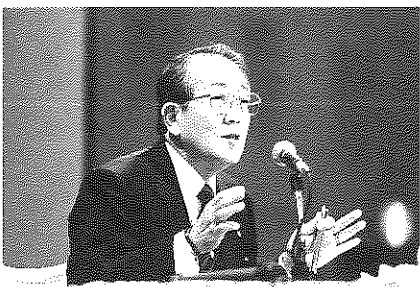
今のうちに会社が大きくなってからそのようなことを言う問題になるでしょうが、京セラが中小企業だった当時の状況を考えると、他に行くところはたくさんあり、何も無理して京セラにいる必要はありませんでした。だから私は、いくら頭が良くて優秀な人でも、ベクトルの合わない人には辞めてもらうことにしたのです。

つまり、少ない集団の中に、たとえ一人でもベクトルの

合わない人がいると、他の人は「ああ、無理にベクトルを合わせなくてもいいのだな。それでも、会社にいられるのだ」となってしまいますから、私は従業員のベクトルを合わせることに、非常に注意を払ってきました。

「十」 獨創性を重んじる

《京セラは、創業の時から獨創性を重んじ、人の模倣ではなく、独自の技術で勝負してきました。他社ができないといったものを喜んで受注し、全員が必死の努力でこれをつくり上げ、結果として独自の技術を次々に確立・蓄積してきたのです。》



大河内記念生産特賞や科学技術庁長官賞を受賞し、京セラが大きく飛躍するきっかけとなったマルチレイヤーパッケージの開発は、まさにこのことを実証しています。

何としてもやり遂げなければという強い使命感を持ち、毎日毎日創意工夫を重ねていく、その一步一步の積み重ねが、やがてすばらしい創造へとつながっていくのです。》

の技術を持っているのなら、こういった物は作れますか」と言ってお出してくれるものは、先発の大セラミック・メーカーでも出来なかったものなのです。

普通はすでに他のメーカーに発注している仕事を、新しく売り込みにきた者に「これを頼む」とは言いません。したがって、そういう会社からの話は必ず難しい製品の相談になります。ところが、「それは当社では、作ったことがありません」と言えば、それでその会社とのつながりは切れてしまいます。そこで、本当はブラウン管の絶縁材料しか作ることがないのに、出来そうなフリをして「いや、難しそうですが出来ると思います」と言わざるを得ません。そう言わないと、相手がそれ以上の関心を示してくれないものですから、頭を傾けて考えているようなフリをして「何とかやってみましょう」と答えてしまうのです。出来ると言ったのは全くのウソなのです。

ところが、それをウソのままにしてしまったのでは、もう二度とその会社に顔を出すことは出来ません。ウソをつく人が自分から世間を狭めるように、当社も必ず結果を出さないと、新しい仕事は受注出来なくなってしまう。

ですから、ウソを言っただけで無罪失注注文をもらってくると、後がたいへんです。なぜなら、そのウソ（虚）を本当（実）にしなければならぬからです。そして実はこのウソが獨創性につながっていったのです。

先ほど、「全員参加で経営する」と言いました。その通り、私は会社に帰るなり早速全従業員を集めて、「〇〇社

「約束」を「実体」にしていこう 過程で、獨創性は生まれた

京セラは、創業の時から獨創性を重んじて、人の模倣ではなく独自の技術で勝負してきました。他社が「できない」と言ったものを喜んで受注してきました。というところ、素晴らしい技術力を持っていた会社のように思われるかもしれませんが、実体はそうではありませんでした。

私が最初に手がけたのは、松下電子工業さん向けのブラウン管用絶縁部品でした。ですから、新しく売り込みに行く先は、セラミックという新しい材料を絶縁部品として使う可能性のある東芝さん、日立さん、NECさんといったエレクトロニクス・メーカーになります。ところが当時の京セラが持っていた技術は、ブラウン管の絶縁材料という種類の商品にまつわるものしかありません。しかも、松下電子工業さんとの関係もあって他社へそれを売るわけにはいきません。

そこで、「当社はこういうセラミックの技術を持っていますが、何かお手伝いできることはないでしょうか」と言いながら、東芝さんや日立さんの研究所にアプローチしました。すると相手の技術者は、「私のところは、こういうメーカーに頼んでいます」と言っただけで、先発のセラミック・メーカーにお願いしているような普通の製品の相談は全くしてくれません。そして、「あなたのところがセラミックの研究所で、今度こういう新しい製品を作るそうです。その製品はたいへん有望で、将来、大量生産の可能性ががあります。その部品を当社で作ることに成功すれば大量の注文を出そうと言ってくれ、非常に期待をされています。しかし、当社には君たちも知っているように、技術もなければ設備もない。だけど私は何としてでも作りたい、この仕事を成功させたい」と説明しました。事実、技術もなければ設備もないことを従業員は知っていますから、説明を受けてただビクビクするだけです。

そういう説明をされると、「設備もないのに、出来るわけがないでしょう」と誰かが言い出します。そうして従業員とのやりとりが始まるわけです。

「設備がないから出来ないでは困る。設備は今から導入する。立派な設備は買えないけれど、中古の機械を買ってくるなどして、何としても注文のもらえる製品を作るのだ。」

「しかし、今から中古の機械を探しに行っても期限内に合うかどうか分かりません。そんなことをするのだったら、設備投資をして、かねてから設備を整えておかないと、新しい製品の試作なんて簡単には出来ません。」

「何を言ってるんだ、君。これを本当の『泥縄式』と云うんだ。」

「泥縄式」というのは、泥棒を捕まえてから泥棒を縛るための縄をなうということです。しかし私は、泥棒を捕まえる前に縄をなっていたのでは、コストばかりかかって、

在庫になってしまいう可能性もあります。だから、泥棒を捕まえてから縄をなうのが、一番経済効率がいいのだというような屁理屈を言いながら、「京セラはこれからも泥縄式でいく」と宣言しました。

「注文をもらう前から設備を準備する、というのは誰にでも出来る。そんな無駄な設備投資をするから、会社がうまくいかないのだ。京セラは、泥縄式のように注文をもらってから設備を入れる」と言ったわけです。

その考え方は後に、「無駄な在庫は持たない」という、アメーバ経営の原点につながっていききました。

「獨創性を重んじる」というと、何か高級な、高尚なことのようなのですが、そもそも始まりは弱々しいリーダー、弱々しい経営者だった私が考え出したものだったのです。つまり、注文をもらえるだけの技術もない、設備もない企業の経営者が、百人ほどに増えた従業員を食わせていくために、苦肉の策で注文を取らなければならなかった。しかし、そういう方法で注文を取ったことが、結果的には、獨創性を発揮せざるを得ない状況を生み出したのです。

窮すれば通じる道は、必ずあります。つまり、私はあえて自分を窮する状態、困った状態に追い込んで、そこから新しい技術を生み出そうとしたのです。たとえば、立派な研究所を作り、一定の研究費を計上し、「一流大学の優れた人材を採用して」「はい、これこれの研究をしなさい」という研究と、生きるか死ぬか、食うか食われるかという修羅場の、いわばギリギリの状態の研究しているのでは、追

るとします。そして、テープの摩擦が激しいので、セラミックを使ったキャプスタン（巻き取り装置）、ローラーみたいなものを使いたいという引き合いがあった時、「〇〇社の仕事を活かせば可能ではないか」と考えます。

つまり、あるものに成功すると、その技術を活用して別の新しい物が出来るというように、連鎖的に技術の応用が出来ます。たとえば、ブリキの曲げ加工が出来たら、その技術をステンレスの曲げ加工に応用出来るのでないか、あるいは別の金属の加工にも応用できないかということのように、技術の応用は際限なく広がります。

人ができないような獨創的な技術をつくり上げると同時に、幅の広い技術を企業内に保有するということも、次から次へと技術の応用を考えていくことが基になるのです。技術を積み重ねてきたことよって、今日の京セラは、幅の広い技術さえも持つようになったのです。

「獨創性を重んじる」という文章の中に、「毎日毎日創意工夫を重ねていく」という言葉がありました。その一つひとつの創意工夫はわずかなものですが、一年、二年、いや十年、当社のように三十九年も経ては、偉大なことをなし得るのです。

「獨創性」というと、難しいことと思えますが、毎日の「創意工夫」の積み重ねなのです。ちよつとした工夫や改善を連鎖と続けていくことが、偉大な開発、偉大な技術へとつながっていくのです。

力が違います。

獨創性もユニークな技術も、設備が充実しているから、立派な研究所があるから、あるいは一流大学を卒業した技術者がいるからといって、必ずしも生まれるものではありません。自分や部下を窮地に追い込み、生きるか死ぬかというギリギリのところ、物事を考える、もしくは作っていくという状態が、獨創性を生み出す基となっていくのです。

今までにしたこともない仕事で、作れそうもないのに「やります」と言ってしまう。私はそれをウソだと言いましたが、そうすることで、人の模倣ではない、まさに独自の技術を開発することができるのです。

毎日の小さな「創意工夫」の 積み重ねが、偉大な技術 開発へとつながっていく

自らを窮地に追い込んで、苦しみながらも与えられた課題を解決するということが、一つひとつの経験が自信となつて蓄積されていきます。

京セラでも、東芝さんの仕事をさせていただいた、日立さんの仕事も何とかこなすことができたといった蓄積を経て、それまで松下電子工業さんのブラウン管の仕事だけだったのが、一つずつ商品も増え、それとともに獨創性が根づいていきました。

たとえば、ソニーさんが「テープレコーダー」を開発す

自分自身で考え、自分自身 の足で歩むこと

このようにして、人の模倣ではなく、自分で考えて自分で行うということが、いつの間にか京セラの伝統になりました。いわゆる獨創性を重んじて、誰にも教わらないし、教わることもできない、自分の道を歩くことが習性になったのです。

つまり、企業を経営していく道というのは人の物真似では出来ないということです。同じような商売をしていて、目指す方向は同じでも、歩く道というのはみんな違うのです。あせ道を歩いていて足を滑らせ、田んぼの中を歩く人もいれば、舗装道路の脇を歩く人もいます。同じ方向を目指しながら、それぞれに歩く道は違うし、巡り合う困難も違います。

結局、人生というのは、お釈迦様がおっしゃったように、誰の道でもなく、自分ただ一人の道なのです。どんな立派な子どもがいようと、親がいようと、夫がいて妻がいようと、人生はただ一人の旅なのです。生まれる時も一人なら、死ぬ時も一人、誰もついて来てはくれません。

それと同じように、会社経営の場においても、経営者は一人きりなのです。それなのに、自分の力で歩くことをしないで、「経営をうまくいかせるためには、どうすればいいのですか」と、常に人に聞いている人がいます。そんな

生き方では、人生も歩けないし、経営だつてうまくいくはずがありません。

だから、以前日本の大企業が旧ソ連とのビジネスの進め方について、当社に來られては「稲盛さん、どうすれば御社のようにうまくいくのですか」と尋ねられた時、私は「ああ、何ということだ……」と思いました。

大企業には、一流の大学を出た優秀な人材がたくさんいます。私は、そういう会社は当然のことながら、自分たちで考えた道を歩くのだからと思っていました。ところが何のことはない、京都の中小企業に「どうすればいいのでしょうか」と聞きに來られます。そんな人に頼るような考え方で、会社経営がうまくいくわけがありません。

バブル経済の時、日本の企業は我先に不動産への投機を進め、バブル経済の崩壊とともに、多額の不良資産を抱えることになりました。それは、もとをたせば、人が歩いた後の道を、ただの物真似で歩いたからです。たとえて言えば、「誰もいない泥田に足を突っ込んだ時に、どうすればすんなりと足が抜けるのか、もし靴が残ったらどうやって取り出し、どこで洗うか」といったようなことを全てを自分で考えないといけないのです。

ところが、経営が少し行き詰まると、「人に聞いたら簡単に解決策を教わることができる」と安易に考える経営者がたくさんおられます。それも中小企業の方が、大企業に聞くのならまだ分かりますが、大企業の方が、成功したという中小企業の風聞を聞いて、その方法を聞きに來られるところを、当社は、常に自分自身で考え、自分自身の足で歩くことを実行してきました。そのことが第二電電の経営に好都合だったと思います。

「獨創性を重んじる」という考えのもと、自分自身で考え自分自身の足で歩むというと、たいへん難しく思えますが、それは冒頭で言いましたように、技術もない、設備もないという状況で、ウソをついても注文を取ってきたということ、ちょっとばかり恰好よく言っただけのことです。そう考えていただければ、みなさんもすぐに応用できるはずで、つまるところ、新しいことをするといつても、それは京セラでなければ出来ないことではなく、少しばかり考え方を變えれば、誰でも出来ることはかりなのです。

「十二」 ガラス張りで経営する

《京セラでは、信頼関係をベースとして経営が行われています。そこでは、経理面をはじめ、すべてのことがオープンになっており、何ら疑いをさしはさむ余地のないシステムが構築されています。》

その一つの例として、「時間当り採算制度」では全部門の経営成績が全社員に公開されています。自分たちのアメ

とするならば、そういう心構えこそが、経営のうまくいかない基なのです。

「やれもしない」ことをやる」といふ習い性が、DDIを誕生させた

昭和五十九年、セラミックスとは何の関係もない第二電電を設立した時、私は電気通信については、何にも知りませんでした。

明治以降、百年も国営事業として日本電信電話公社（現・NTT）が独占していた日本の電気通信事業が一大転換をし、自由化をするから新規参入してもいいということになり、私は参入を決意しました。

百年に一度あるかないかの大きな転換期に、「知識がないから、経験がないから」と言つて手をこまねいていたのでは、次のチャンスはまた百年後になるかも知れないと思ひ、私は第二電電を作り、電気通信事業に進出したのです。

創業以來、京セラは「やれもしないことをやる」ということを実行してきて、それが習い性になっています。有意注意で、どんな些細なことであっても深く考え、まるで暗闇の中で金神経を失らせて歩くというような生き方をしてきました。

第二電電を設立する時も、その手法で、真つ暗闇の知らない世界へ飛び出したわけです。もし、「やれもしないこと」の利益がいくらで、その内容はどうか誰にでも容易に理解できるようになっています。一方、私たち一人一人も同じように心をひらき、オープンに仕事をすることを求められています。

このように社内がガラス張りであることによって、私たちは全力で仕事に取り組むことができます。》

公正大であることが経営者の迫力を生む

私が、「ガラス張りで経営する」ということを始めたのは、理由があります。

それは、会社の内容を全員に公開して、自分たちのアメーバの利益はいくらで、その内容はどうなっているのかを知ってもらうためです。そのために、時間当りどれだけの付加価値を生んだかという指数、つまり「時間当り」という数字を公開しています。

なぜなら、とかく従業員は「経営者は我々従業員をこき使って何かいい目を見ているのではないか、また、利益を独り占めしているのではないか」というふうに思いがちです。そのような偏見を取り除きたいということがあります。

当社では、交際費も予算で認められているわけではなく、どうしても交際費が必要な時は、そのつど申請をしなけれ

ばなりません。社長といえども、こういう所用で接待費が要るので稟議書で認めてほしい、という稟議申請が必要で、実際費そのものも一円単位まで開示をし、会社は非常に透明な状態で経営されています。

経営者の多くには、交際費など本当は少しくらい自由になつたほうが経営もしやすい、という思いがあります。

しかし、そういう思いが少しでもあると、経営者としての迫力がなくなるのです。つまり、従業員に対する後ろめたさというものが自分の心の中に少しでもあると、皆さんも感じておられると思いますが、迫力がなくなります。

経営には、リーダーが持つリーダーシップが非常に大事ですが、そのためにはリーダー自身に「自分はいつも公明正大だ」と言えるだけの迫力が要ります。「会社は、インチキなこと、不正なことはしていません。私も、決まった給料で生活しています」と言い切れるところに迫力は生じるし、その公明正大さが経営者自身を強め、経営者としての勇気を湧き立たせるのです。

私は、勇気のない経営者が一番つまらないと思います。その勇気の基は、「いかに公明正大な仕事をしているか」ということです。

一般的には、経営者として自由になるお金が少しくらいあつてもいいではないか、また自分は経営のためにこれだけ苦労しているのだから、少しはいい目にあつてもいいのではないかと、ついつい思いがちです。

しかし私は、それで失う勇氣、迫力に比べれば、後ろめをしているのではないかと思います。しかも日本の税法は、税率も非常に高く、まるで懲罰的程、高額な税金を取られています。

私はせめて、社長はこれだけの責任を持ち、これだけの仕事をしているのだから、一般従業員の十倍の給与をいただきますというのを、従業員に言ってもいいと思えます。

仮に、大学新卒の初任給が二十万円だとすると、その十倍で二百万円になります。しかし、五百人の従業員を抱えている会社の社長が、新卒社員の十人分くらいの仕事しかしていないかという、そんなものではないはずですよ。おそらく、二十人分、三十人分の仕事をしているはずですから、四百万円や六百万円の月給をもらつてもいいはずですよ。もし月給が一千万円だとすると単純計算で年俸一億二千万円になります。それくらいもらっている経営者はアメリカの中堅企業にはザラにいます。

ところが日本では、年俸が五千万円を超えると以前は七五〇%も税金に持つていかれました。だから日本の経営者は、「公明正大できれいな経営をして高い給与を取つても、どうせ税金に持つていかれるから」と、新卒社員の数倍にしかならない少ない給与で辛抱してきました。そういう犠牲的な精神を持たない人の場合、経営者といつても所詮は人間ですから、みんな欲があります。「経営者というものは、何と割の合わないものか」と考えてしまい、そこから変なことになるっていくわけです。

たさがなく、従業員をグイグイと引つ張っていく迫力、自信、勇氣といったものを持つほうが、はるかに得策だと思います。

経営者の犠牲的精神が 社会的な正義を守っている

このようにして何の後ろめたさもなく、全力で仕事に取り組むために、私はガラス張りの経営をしてきました。そのような公明正大な経営をすると、経営者というのは一番割りが合いません。

株式会社や有限会社の場合は、有限责任のほうですが、日本の金融制度のもとでは、銀行からお金を借りる場合でも「社長であるあなたの個人保証が必要ですよ」と言われ、家屋敷を担保に入れてでも保証しなければならぬ、ということになります。一つ間違つと会社が潰れるだけでなく、自分が担保に入れた家屋敷まで金融機関に取られてしまふということにもなりかねません。

そういうリスクを背負つていながら、公明正大な経営をしていると、決められた給与以外には収入がなく、役得などは一切ありません。つまり、責任は山ほど重いのに、従業員からは「社長は自分たちの知らないところでいい思いをしているのでは」と勘繰られながら、日々の仕事を行っているわけです。そう考えると、経営者が一番つらい思い

今度、所得税・個人住民税をあわせた最高税率が六五%から五〇%に引き下げられます。それでも我々が苦労して稼いだ給与から、国が半分を取るといふいうことであり、まさに「収奪」をするわけです。一生懸命働かせておいて、長良川の鵜飼いのように、とつてきた魚はみな吐き出される。しかし、それでは誰も働きませんから、せめて半分は呑み込んでほしいよということですが、それでも私は高い税金だと思えます。

ガラス張りの経営はしなければいけません。それをすればするほど経営者は一番、分の悪い立場に置かれるわけです。アメリカでは、経営者がそれだけの苦労をし、かつそれなりの役割を果たすのであれば、それに見合う報酬を得ることが認められています。日本も、少しずつはその方向に近づいていくのではないかと気がしますが、根本的には変わらないと思います。

いずれにせよ、給与の面ひとつをとってみても、日本の経営者というのは非常に立派で、自分の欲のためだけではなく、社会的な正義を守っているのです。

「十二」高い目標をもつ

《創業時、京セラは間借りの社屋でスタートし、従業員が百人に満たない頃から、「京セラは世界的視野に立つて世界の京セラへ前進する」と言ってきました。ちっぽけな会社でありながら世界に目を向けるということは、高く大

高い目標をもつということと同じです。

高い目標を設定する人には大きな成功が得られ、低い目標しかもたない人にはそれなりの結果しか得られません。自ら大きな目標を設定すれば、そこに向かってエネルギーを集中させることができ、それが成功のカギとなるのです。明るく大きな夢や目標を描いてこそ、想像もつかないような偉大なことが成し遂げられるのです。》

目標は、京都の「原町」 そして「世界」へ

京セラは、京都市中京区西ノ京原町という所で、宮木電機さんの倉庫を間借りして始まりました。その頃、まだ白人にも満たない従業員を前にして、私はしばしば「今はこういう間借りの、木造の工場でみんなに迷惑をかけているが、京セラを世界に通用する会社になりたいと思う」ということを話していました。

「今に、この原町一の会社にする。次は中京区一にする。それが出来たら京都一にする。京都一になったら、日本一にする。そして、次には世界一だ」と言いながらふと見ると、工場の近くには京都機械工具さんという会社がありました。その会社は、自動車用のスパナなどの工具を作っている会社です。昭和三十年代半ばというのは、日本の自動車産業が勃興する時代でした。自動車には必ず修理用の工

れました。

しかも、中京区には島津製作所さんという大きな会社があります。中京区一になるためには、そこを追い越さなければならぬわけです。島津製作所さんを追い越すなんて、はるか遠い夢物語と思いましたが、それでも私は「いずれ、世界一の会社に」と言い続けました。

高い目標と、一歩一歩の 積み重ねから未来は 拓かれる

私は、「いずれ世界一」という、一見、出来そうにもない空々しいことを言いながらも、実はどこか醒めたところがありません。目標として真剣には言っているのですが、その高い目標を見て走るのはなく、現実には追っているのはその日一日の仕事だけなのです。

高い目標だけを見て走ろうとすると、上ばかり見て足元が見えませんが、溝に落ちてケガをしたり、交通事故に遭うかもしれません。

実際には、朝一番に出社して昨日の残りの仕事を片づける、その後、約束をした注文の品物を作るために必死に働く、という毎日でした。明日のことなど、とても考えられませんが、その日一日だけを一生懸命に生きたのです。せいぜい考えても一週間くらい、ものによっては一カ月くらい先までは考えていましたが、大半は、一日一日を一生

具箱が積まれていて、車が一台売れる度に工具セットが売れるものだから、その会社はいつも忙しそうにしていました。真っ赤に焼けた鋼鉄を鍛造して、スパナをはじめいろいろな工具を作っていました。日夜、ハンマーが音を立て、



火花が飛び散りたいへんな盛況ぶりです。

その会社の前を通って京セラに入るのですが、その忙しいような様子を見て、「京セラも頑張らなければならない」と思いながら仕事を終え、帰りにその会社を見るとまだ仕事をしているのです。京セラも朝早くから夜遅くまで働いて、「原町一になるぞ」ということを言いながら、帰りに横を見ると京都機械工具さんの工場はすさまじい音を立てて働いているわけです。「あの会社を追い越すだけでもたいへんだらうな。私が生きている間に追い越せるだろうか」と思うと、「原町一」という言葉までもが空々しく感じら

懸命に生きてきました。

「そんなことで会社が大きくなるわけがありません。会社というのは、戦略的に長期プランを立てて、少なくとも一年先のプランを練り、戦術論としては毎日毎日の、もしくは一週間単位のプランが要る」ということを、評論家や経営コンサルタントの方々は、みんな言っておられます。そういうことを、たまに聞くと、その時はなるほどと思うのですが、現実には、当時そんなことは考えられませんでした。朝から晩までヘトヘトになるまで働いて、「やれやれ、やっと一日がすんだ」ということを毎日繰り返していると、そんな長期的なことにまで考えが及ばないのです。

「その日その日が、ただ暮ればいいという会社は大きくなるわけがない」と経営コンサルタントたちは言います。しかし私は、後で『京セラファイロソフイ手帳』にも出てきますが、こういうことを言っていました。

「今日一日、一生懸命に生きれば、明日は自然に見えてくる。明日を一生懸命に生きれば、一週間が見えてくる。一週間を一生懸命に生きれば一カ月が見えてくる。一カ月一生懸命に生きれば一年が見えてくる。今年一年一生懸命に生きれば、来年が見えてくる。見ようとしなくても、見えてくるのだから、瞬間瞬間に全力を傾注して生きることが大切だ」。

これは苦し紛れなのです。経営コンサルタントをはじめ、みんなが「会社を成長させるためには、戦略性が必要です。計画性が要ります。目標を立て、具体的な計画を立てるべ



きです」と口をそろえて言っていました。けれども、知恵がない私は、その日その日を一生懸命に生きて、それを積み重ねていけば将来は見える、と聞いたわけでした。

私も目標だけは常に言っていました。ただし、言うてはいますが、そこに至るまでの道筋に脈絡がないわけですね。ただ「今日一日、一生懸命に生きて一日が過ぎれば、明日は見えてくる」と言っているわけですね。

ところが、毎日毎日の仕事にかまけて、原町一番から世界で一番という高い目標を忘れたかという、決して忘れてはいけません。高い目標を自分でも空々しいと思いつつも、全くの絵空事とは思っていないのです。本当に阿呆らしいと思うなら、言いはしません。毎日言っている

違を諦めてしまいます。ところが、私の場合には、目の前の一日しか見ていませんでした。頑張つて働くと、一日はすぐに過ぎてしまいます。尺取り山みたいにノロノロとした歩みのようですが、気がつく、毎日毎日の歩みが積み重なって、かつては遠かった世界一という目標を達成していたのです。

『京セラファイロソフイ』で後に、「偉大な成功も、偉大な仕事も、地味な仕事の一步一步の積み上げから」といったフレーズが出てきますが、「二歩一歩の積み重ね」と「高い目標を掲げなさい」というのは、一見矛盾しているように見えますが、そうではありません。矛盾しているように見えても、それを矛盾としてはダメなのです。あくまでも高い目標を立てながらも、生き方は一歩一歩、足元を見ながら堅実に歩くことが肝心なのです。

いつも高く掲げた目標ばかりを見ていてもダメなのです。あまりにも遠い道のりを歩こうと思うと飽きもするし、自分の力のなさを感じてしまつて頓挫してしまいます。高く掲げた目標は潜在意識にしまつておいて、一日一日を着実に歩み続けると、途轍もない所まで歩いていけるものなのです。

*この文章は、平成十年十一月三十日に開催された関西地区合同例会での塾長講話をまとめたものです。文中の太文字は『京セラファイロソフイ手帳』の原文を示します。

ということは、心のどこかで何とか実現したいと思つているわけです。コンパをして、みんなと酒を飲みながら「今に日本一になるぞ」ということを言っていたわけですね。酒を飲むと調子が上がつてきて、景気のいいことばかり喋っていました。それがまんざらデタラメでもなく、私自身も「何を言っているのだ」と思つたでしょうが、毎回毎回、何十回も聞かされているうちに、従業員も次第にその気になつていくわけです。

しかし、原町一になる前に、世界一というようなことを押しつけたのでは、現実との差があり過ぎて、「そんな高い山に登れるわけがない」と思い絶望的になつてしまいます。ところが、「今日一日を一生懸命にやろう」とだけ言つたものでは、あまり先のことは意識しないで一生懸命に働けたわけですね。そして、そうした一日の積み重ねが、今日の京セラを作ってきたのです。

あまりにも高い目標を掲げると、現状との乖離があり過ぎて、みんなの闘争心が失われてしまいます。ところが、とりあえず今日一日を済ませようとするものの、完全に目標を忘れたわけではなく、高い目標は潜在意識に入っているわけです。つまり、目標は忘れてはいないが、とりあえずその日一日を済ませばいいという気持ちで取り組めるから、従業員も毎日の仕事を続けられたのです。

遙かに遠い目標を掲げながら、自分の歩みがあまりにも遅々として進まない場合には、たいていの人には目標への到



よびます

1. 18

「がんばろう日本!!」

”国難突破“国民大会”

開催される!

去る一月十八日、東京都千代田区の日比谷公会堂において「がんばろう日本!! 国民会議」の主催で「国難突破“国民大会”」が開催されました。

大会には、経済界や政界からこの国の将来を案ずる憂国の士約二千四百人が参

加、盛和塾塾生も地元の間東地区をはじめ全国各地から多数参集しました。

さらに、小淵忠三首相をはじめ中曽根康弘・竹下登両元首相や自由党の小沢一郎党首も壇上に顔を揃えられ、大盛會裡に大会を終えました。

国民会議・議長挨拶
稲盛和夫

日本を素晴らしい 国に変えよう!

本日は、北は北海道から南は沖縄に至るまで、日本各地からこれほどたくさんの方々にご参加いただき、この大会を盛り上げていただき、また皆さん方の熱情に、主催者の一人として心から御礼申し上げます。

この度、この会を開催することになりました経緯を簡単に申し上げさせていただきます。

昨年の十一月、瀬島龍三先生（国民会議・名誉顧問）とお目にかかる機会がございました。その折りに、（自民党の小淵総理と自由党の小沢党首との間で自衛連立が出来上がった）という新聞報道がありました。自由党の掲げる政策を自民党が採択し、新しく連立を組むという記事でした。読んでみますと、先ほど清水

信次国民会議・副議長（ライフコーポレーション会長）から話がありましたように、「国会における政府委員の全廃、副大臣ならびに政務補佐官を数名設けて、今までの各省庁における政策決定遂行の機構を改革する」という内容でした。

ご承知の通り、上光臨調以来第三次行革審までの十数年にわたって、我々国民は日本の国を従来の官主導から民主導へ、つまり政治主導の国に変えたいという事で努力してまいりましたが、何しろ千数百年も続きました「太政官制度以来の日本の官主導の体制」は崩れようとしてなかなか崩れませんでした。

今回の自民党と自由党との連立政権発足について、新聞等のマスコミでは、数合わせでありますとか、通常国会の乗り切り策であると報道しております。しかし、私はその内容たるや、「今まで千数百年続いた日本の国家体制を根本から変えていくことを意味している」と直感的に感じました。

だからその時、私は瀬島先生に「これはいよいよなことになるのではないのでしょうか。つまり、一九九九年は後日、歴

経済再生は国際公約
政府委員廃止は
政治主導の第一歩

大胆な行政改革、
規制撤廃が日本の夜明け

国民の国民による

国民のための国づくり

国家の尊厳と

国民の誇りを取り戻そう

“一斉同時” 新生日本へ

その後、東京プリンスホテルに場を移して「新春塾長特別例会」が開催されました。日比谷公会堂の熱気が冷めやらぬまま、塾生一同は国民大会開催に思いを至らされた塾長の真意を噛みしめながら、例会は大いに盛り上がりました。

史家たちから「日本が千数百年続いた官僚主導の国家から、国民の国民による国民のための真の民主国家に変貌を遂げようとする胎動の年であった」「二十世紀、日本が世界の国々に誇れるような、そして信頼と尊敬を勝ち取るような、素晴らしい真の民主国家として生まれ変わっていく胎動を示した年だった」と言われるのではないのでしょうか」というような話をしておりました。

その時、私は禪宗の『碧巖録』第十六則にあります「一斉同時」という言葉を思い出しました。これは、親鳥がひなをかえす時にひなが殻の中でピピヨと鳴く声を聞いて、親鳥がくちばしで殻を割るという意味です。

私は、新しい日本、民主国家としての日本が二十一世紀に向けて新しく生まれ変わるうとするその時に、親鳥である国民が一同に会して、政治家の先生方に「さあどうぞ、日本を素晴らしい国に変えてください」と言って励ましをする、そういう場が必要ではないだろうかという事に気付いたのです。

瀬島先生は、早速行動に移され、この

新春塾長特別例会・講話

(抜粋)

ような会ができました。私はその任に十分な人間ではございませんが、瀬島先生のご下命がありましたので議長を務めさせていただきます。今日この会は、今までの日本が新しい素晴らしい日本に生まれ変わろうとする、「新生日本」が生まれようとする始まりであります。

由紀さおりさん姉妹が歌ってくれました「夜明けの歌」、まさにこれが新生日本、民主国家日本として生まれ変わろうとする、その時にあつたての歌として私は素晴らしい歌だったと思います。沖繩の「花」という歌も、我々が、日本が、今後どこへ行くかとするのか、また「泣きましよう、笑いましよう」という言葉には、「我々の素晴らしい日本をつくらせていただきますましよう」という気持ちで込められているような気がしてたいへん感動いたしました。

皆さん方の熱き情熱、全国から馳せ参じてくださいました皆さんの気持ちを私は大事にし、政治家の先生方に素晴らしい日本を作っていたかのようにお願いいたします。挨拶にかえさせていただきます。ありがとうございます。

体質はそのまま温存され、すべての物事はお役人が決めるということになり、その最たるものが政府委員制度であったわけです。つまり、すべての法案は各省庁の次官が集まる会議で、人でも反対があれば国会には提出されないという仕組みがガッシリと出来上がったのです。

より良い日本への
止むにやまれぬ気持ちから！

私は三年間、行草番で行革に取り組みましたから、いかに官僚の壁が厚く、日本を改革しようと思ってもなかなか出来ないということ、痛いほど感じていました。

そういう時に、小淵総理と小沢党首が「政治主導の政治」に合意されたということは、実はたいへんなことなのです。ある日、瀬島先生のお宅にご訪問した折、「これはちょうどいい機会だから、「政治家の皆さん、勇気を持ってこれまでの官主導の政治を変えてください。我々が選んだ政治家の皆さんがその気になれば、日本の国を変えることができるんですよ」と素直に励ましたらどうでしょうか」といったようなことを申し上げておりましたら、瀬島先生も「いやあ、そうかも知れませんか」とおっしゃって

その弊害は、規制緩和という側面にも現れています。たとえば、日本から海外に出かける観光客は年間約千三百万人くらいだと思えますが、外国から日本を訪れるのはわずか二百万人くらいです。それは、日本は海外の国々から見た場合「閉ざされた異質の国」と見られているからでしょう。それを考えると、日本は世界から孤立しないためにも「開かれた国」であるべきなのです。

小淵総理や小沢党首が、意図してか、意図せざるかは別にして、とにかく何らかの改革をしようとしておられるのであれば、「啐啄同時」の精神でもって応援してあげようという、素直な気持ちで今回の大会に臨みました。

塾生の皆さんを指導する立場の私が、政治の世界に足を突っ込むというような気持ちは毛頭ありません。今の日本が、さらにより良い国になってほしいという止むにやまれぬ気持ち、私をこのような行動に駆り立てたのです。

いました。そして、私はそのまま京都に帰りました。

すると、ほんの二、三日もしないうちに瀬島先生からお電話があり、「実は稲盛さん、二人であの話をした後、私はすぐに小淵総理、中曽根さん、竹下さん、それに小沢さんに電話して、日比谷公会堂の予約まで取り付けた(笑)」とおっしゃるわけです。

コーヒーを飲みながらの世間話が、瀬島先生の動きであつたという間に現実のこととなり、しかも私に議長をしるということですから、本当に驚きました。私はそこで、「これはもう、神様がそういう役割を私に果たせとおっしゃっているんだ」と思い、「至らないかもしれませんが議長を務めさせていただきます」と素直に受諾した次第です。

日本の官僚制度というのは、天皇が国民を治めるために太政官という制度を作つて以来、延々と続いてきた制度です。太平洋戦争に敗れた時、マッカーサーは軍閥や財閥を解体して日本が民主国家になった時でさえ、官僚制度だけは残しました。そのため、戦前からの官僚主導の「塾長の思いは我々の心配をはるかに超えたものだった」

昨年十二月二十二日、「塾生のみなさんへ」というタイトルで、「がんばろう日本!! 国民会議」の設立案内、設立趣意書、大会開催要項、その後の塾長特別例会等の案内がありました。

その直後から、事務局をはじめ本部理事に対して全国の塾生から、数多くの意見が寄せられました。

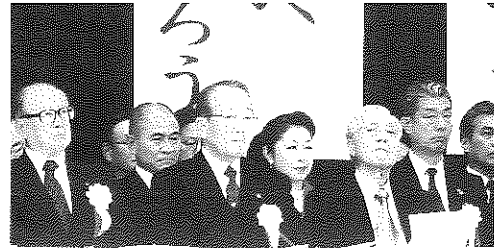
塾長の真意をはかりかねた建野・稲田・矢崎の本部理事は早速会合を持って意見調整をした上で、塾長宅に進言に参りました。

その時のことを振り返り矢崎理事は、「我々はもともと経済人の集まりで、経営を学ぶために集まっています。ところが日連立政権の応援団ということになると、その他の政党をすべて敵に回してしまう可能性があります。しかも、官主導から政治主導に変えたいということを言つと、さまざまな軋轢が発生するのではないか」というのが我々の共通した意見でした。

の第一歩

の夜明け





稲田理事も、「盛和塾は『心を高める、経営を伸ばす』というのが目的なのだから、塾長の真意を止しく塾生に理解してもらわないとたいへんなことになるのではないかと心配して、塾長のところへお伺いしたわけです。

ところが塾長は、我々の危惧することすべて理解しておられ、「いろんな波紋が出るであろうことは十分に承知している。ただ、誰かが事を起こさないことにはこの国は良くならない。そうであるなら、自分は国民の一人としてやらざる

を得ないというふうに感じました。国民一人ひとりがそういう意識を持って、政治家と国民が一体となって官を動かす、国

を動かす、それが即ち「陸隊同時」です」とおっしゃいました。

塾長とじっくり話し合った両理事は、初めて塾長の真意を理解しました。本大会について、矢崎理事は「今回のこの動きは、あくまで『善意の一点』であることを感じました」、また稲田理事は「歴史の変革を一足先に感じた人が、一石を投じることによって、歴史の新たな動きが見えてくる、ということではないでしょうか」と語っています。

特別例会の会場においては、多くの塾生から事の経緯について質問が浴びせられたそうですが、矢崎理事いわく「我々は塾長に何とか思いとどまっていたかどうかというところで、塾長の胸のうちに『よし、なんつくりと聞いているうちに』よし、なんとか応援しようという気持ちになりました。つまり、『ミイラ取りがミイラになった』わけです」と。



- 一、国民の力で、日本の政治を官主導から、政治主導へ変えていく
- 二、国民の国民による国民のための国づくりを推し進めよう
- 三、政府委員制度を廃止し、政治主導の道筋をつけよう
- 四、各省庁に副大臣、政務補佐官を置き、政治主導で政策決定ができるようにしよう
- 五、衆参両院の定員を各五十名削減しよう
- 六、大胆な行政改革、規制撤廃、地方分権を実現させよう
- 七、税金の安い小さな政府と自由で公正な社会を築こう

- 八、情報公開法を成立させ、行政の透明化をはかろう
- 九、二十一世紀を新しい姿で迎えるため、「改革の火」を燃えあがらせて
- 十、世界の平和と安定の為に、早急に日本経済を再生させよう
- 十一、国家の尊厳と国民の誇りを取り戻そう
- 十二、「陸隊同時」古い殻を打ち破り、二十一世紀には新生日本として生まれ変わろう

平成十一年一月十八日
 がんばろう日本!! 国民会議
 議長 稲盛和夫



「日比谷宣言」

国民会議及び同大会の熱い思いを「日比谷宣言」に託して、次のように採択されました。

われ虚心に 経営を語る

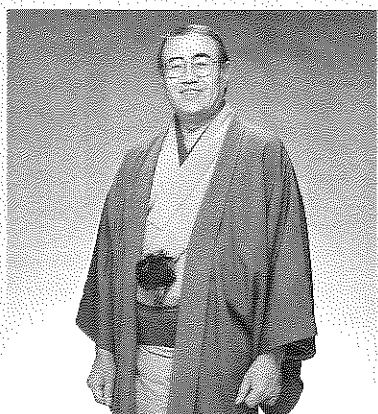
I

國松

照朗

〈京都〉

株式会社パールトーン代表取締役



「安心して『きもの』を着てほしい……」 その思いで、きもの振興に全力投球

偶然のきっかけで始まった

「きもの」の防水加工

創業者である父は、旧海軍基地のあった長崎県佐世保市で軍関係の特約店としてクリーニングの仕事を手がけていました。「國松商店」としてその仕事を始め

て、撥水や酸化防止の研究を始めました。その結果「これはいいじゃないか」ということになり、将校マントや大礼服に防水加工を施すことになりました。

また、その頃の和服というのは普段着です。当然、汚れたり雨に濡れたりします。するとシミになったり縮んだりして、あとの手入れがたいへんでした。そこで、防水加工のを知った将校の奥様たちのきもの防水に利用されたり、噂を聞いた呉服専門店からの依頼があつて、徐々に仕事が増えつつありました。

その後、風合いを保つ改善等の工夫をしながら、終戦までそうした奥様方の紹介

た昭和四年が、いわば当社の創業に当たります。

そのかわり、学校の先生が次々と召集されて人手が足りないということ、父はいわゆる代用教員として応用化学を教えていました。

ある日、父の仕事内容を伝え聞いたあ介でいろんな方々のきもの防水に利用されていました。

戦後は、国鉄（現・JR）の寝台車用シーツのクリーニング、警察予備隊（後の保安隊、白衛隊）の仕事を受けています。同時に、当時「黒いダイヤ」と呼ばれて羽振りの良かった筑豊炭田近辺に住む奥様たちやお嬢様たちのきもの防水加工の仕事など、幅広く手がけるようになっていきます。当時、父が書いた「紹介ノート」を見ると、紹介をいただきながら、九州一円にほとんど利用者を広げていった様子が伺えます。

戦後復興の兆しが見え始めた昭和二十年代後半になると、京都の織り屋さんが九州まで織物や家紋入りの袱紗（ふくさ）などの注文を取りに来て、その防水加工にも利用されるようになりました。それが、当社と京都の縁が出来たきっかけです。

それで、昭和三十年に一度京都に来たのですが、当時の風潮だった「何でも東京……」の波に乗りまして、昭和三十三年、佐世保の工場を母の弟に任せ東京へ進出、株式会社東京パールトーンを設立

る海軍将校から、「潮風で将校マントがすごく重くなるし、せつかくいい生地なのに風合いも悪くなる。また、金モールもすぐに錆びる。それを防ぐいい方法はないものだろうか」という相談がありました。

父は早速、蠟（ろう）などの材料を使いました。

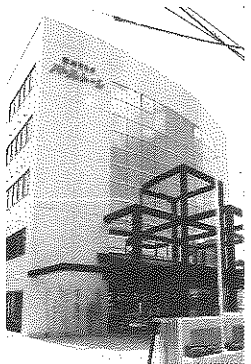
パールトーンというのは、生地表面に膜を張るような防水加工と違って、織維の一本一本に薬品を浸透させることで、すぐれた撥水効果を発揮するとともに、生地本来の風合いや通気性を守りながら、きものをシミや汚れ、縮みや伸びから守るという特徴を持っています。

その頃は、日本橋三越、東横、白木屋、伊勢丹、高島屋の呉服部など五十くらい専門店が主なお客様で、六、七人の従業員で撥水加工を手がけていました。

京都に拠点を構えて
現在の基礎を築く

ところが、京都の衣笠にあった松山（しやうざん）という会社の先代社長が、東京でパールトーンのことを耳にされたらしく、「会社の敷地内に工場をつくるから、そこで自社製品すべてにパールトーンを施してほしい」というお誘いがありました。

松山さんは織物屋さんなのですが、新製品の加工を外注すると、すぐにそれを



社屋外観

■会社概要 創業：昭和四年四月／事業内容：きものや文化財の撥水加工及び、きもの関連総合加工／資本金：一千万円／売上高：二十五億円／従業員数：四百人／事業所数：七

真似た粗悪品が出回るといふようなこと
があり、頭を悩ませておられたのです。
そこで父に声がかかり、松山さんの敷地
内でパールトーン加工をしようという計
画が持ち上がったのです。ところが、そ
こは風致地区（自然の美しさを保つ目的
で、都市計画に特に指定された地域）で
溶剤などの化学薬品を使用する工場の操
業に消防署が難色を示して、結局はだめ
になりました。

そして、「仕方がないから東京に帰ろ
うか」と父が思案している時、以前から
パールトーンのことをご存じだった上田
善さんという絞り屋さんから、「せっか
く京都に出て来たんだから、うちの絞り
（絞り染め）にパールトーンをしてくれ
ないか」という打診がありました。

絞りのきものは、雨や水などの湿気に
とても弱く、高仙な割に取り扱いの難し
いものです。上田善さんは、「製造販売
という立場から考えても、そんな取り扱
いの難しいきものを売るのはお客様に対
して気の毒だと、以前から気になってい
た」ということで、絞りのパールトーン
を父に依頼されたのです。

私が入社した頃、パールトーンはまだ
一部の方々を除いて今ほど認識されてい
ませんでした。

業界の人からは「こんな加工をするか
ら着物が売れないようになる。汚れたり、
使えなくなるから売れるんや」とか、ち
よつとでも風合いが違うと「風合いが変
わるし、撥水加工はだめや」と言われ
なかなか急にはご理解いただけませんで
した。

私は父が亡くなった時、「父は早く亡
くなったけれども、こんないいものを残
してくれた。それを広めていくのが自分
の仕事だ」と思っていました。

その反面、問屋さんや小売店さんがす
ぐに理解してくれないのは、この仕事が
「虚業」だからなのか、という悩みもあ
りました。しかし、ユーザーの皆さん、
それまでパールトーンをご利用いただい
た人みんなに喜んでいただいているんだ
から、絶対に虚業ではない。何とかこれ
を「実業」にしなくてはいけない、これ
までの家業的商売を企業化しなければい
けないと思っていました。言い換えれば、
父の時と同じようにお客様に喜ばれる仕

そのようなわけで、父は東京の工場や
営業所をそのままにして、昭和三十六年、
本格的に京都に腰を据えることにしまし
た。上田善さんのご紹介で工場用地も確
保でき、社名も京都パールトーンに変更
しました。

上田善さんは、「うちの営業マンは毎
日、室町の問屋を回っている。パールト
ーンの説明さえちゃんと出来るようにし
てくれたら、加工するきものを預かって
くる。うちの品物もどうせあなたの工場
に届けるんだから」と、営業面でもすつ
かりお世話になりっぱなしでした。それ
以来、絞り業界や室町の問屋さんとのつ
ながりが深まっていきました。

私は、昭和三十八年に東京の大学を卒
業して外国の大手事務機メーカーの日本
支社に就職が決まっていたのですが、父に
「いつまでも上田善さんのお世話になっ
てばかりはいられない。営業しようにも
車に乗れる者もないので、京都に来て
ほしい」と言われ、卒業と同時に京都に
来ました。

私は大学に通っている間、日本橋にあ
った営業所、つまりは姉の家にいました。
事をし、従業員が喜びを持って働ける職
場づくりをするということです。

そういう思いが募り、自分なりの夢を
持って昭和四十八年に、株式会社パール
トーンを設立しました。

「お客様に、絶対喜ばれる」

——その信念で事業に取り組み

会社を設立してからは十年は、徐々
にはありますが、業績は伸びました。
ところが、パールトーンをご利用になっ
たお客様は非常に喜んで評価してくださ
るのに、肝心のきもの業界の方にはなか
なか気付いていただけませんでした。と
いうのも、昭和四十年代、五十年代とい
うのは別に販売努力をしないでも、きも
のが売れていた時代だったからです。

しかし私には、「この仕事はお客様に
必ず喜んでもらえる」という思いがしつ
かりとありましたから、焦りはありませ
んでした。「ただ、相手が気付かないだ
け、自分が気付かせられないだけだ」と
いう気持ちはずつと抱えていました。パ
ールトーンの良さに気付いていたくださ

授業を終えて銀座に遊びに行く途中、赤
坂にある政財界の人たちがよく利用して
いた高級料亭の方から頼まれて、パール
トーン加工したきものを届けに行ってい
ました。

すると、「助かったわ」と言っですご
く喜んでもらえるのです。それを目の当
たりにして、私は「この仕事はお客様に
喜んでもらえるいい仕事だ。そんな仕
事ならやってもいいな」と思っていました
たから、父の仕事を手伝うことに何の抵
抗もありませんでした。

父の亡き後

何の抵抗もなく事業を継承

昭和四十五年、私がまだ二十九歳の時
に、父が二度目の心筋梗塞で亡くなりま
した。私には、兄も弟もいますが、二人
とも芸術家的なところがあつて事業には
関心が薄く、「会社はお前が継げばいい
じゃないか」ということになり、ここは
自分がやるしかないと思いました。当時
はまだ会社もそう大きくはなく、従業員
も十五、六人だったと思います。

めには、広告も有効だろうし、営業活動
も必要、そして時代の流れもあるだろう。
今は注目されていないけれど、必ずみん
なが気付いてくれ、喜んでくれるはずだ
と思っていました。

昭和五十八年に本社工場を建てた時
は、ちょうど創業五十五周年でした。そ
の際、三百人くらいの取引先の方を招待
し、女優の岩井友見さんを起用して作っ
た初めてのCMを披露し、以後「徹子の
部屋」でも流しています。

当社がCMに力を入れるようになった
のは、その頃、私が「不知不來」（知ら
なければ来ない）という言葉に出会った
からです。小売店さんやお客様にパール
トーンの良さをもっと知っていたくださ
めに、どんどん宣伝しなければと思っ
たのです。

そして、「昔ながらの京都・室町の問
屋さんだけに頼るのはよそう、お客様に
最も近い百貨店や全国の小売店さんに知
ってもらおう」と思い、ターゲットを絞
ってPRや啓蒙活動に力を入れることに
しました。当社の売り上げ規模からみれ
ば、破格の宣伝費用でした。

「安心きもの」キャンペーンで
きもの振興に力を注ぐ

私は、きものは「着てこそ、きもの」
だと思っています。そのためには、せつ
かく買ったきものを、タンスにしまい込
むのではなく、たとえ雨の日でも気持ち
よく安心して着ることが出来るようにし
てあげることが大切です。

当社では、「安心きもの振興会」をつ
くって、とにかくきものを購入されたお
客様がどんな天候の時でも、どのような
場所でも安心してきものが着られるよう
にしようと、全国の問屋さんと小売店に
働きかけています。

そのきっかけになったのは、平成五年
の全国的な雨の成人式です。晴れ着を濡
らすまいとして裾をたくし上げ、片手に
傘、もう一方の手にバッグを持った、泣
きべそ顔の姿を見て、「このまま放つと
いたのでは、いずれ、きものは着てもら
えなくなる」という危機感を私は全身で
感じました。

そこで、その年の二月九日を、「ゴ・
さんをサポートしてきた悉皆屋さんがど
んどん減り、その仕事を当社に依頼され
るケースが増えてきています。

悉皆屋さんというのは、小売店さんに
とっては実に便利な存在で、湯のし、絞
入れ、シミ抜き、仕立てなど、本来は小
売店さんがするべきアフターフォローの
役割を代わって受け持っていました。昔、
「洗い張りいたします」といった看板を
上げていた店があったのを覚えている方
は多いと思います。ところが、時代の流
れか、そのような仕事は激減し、商売と
して成り立たなくなりました。

しかし、きものが無くならない限り、
悉皆屋さんが担っていた役割が不要にな
るわけではありません。地方の小売店さ
んは、当社にパルートを依頼された
あと、紋入れや仕立てに出したりといっ
た手配が必要です。ところが、これまで
仕事を頼んでいた悉皆屋さんがなくな
り、もう一度京都に送り返すというケー
スが増えてきています。

ただ、そんなことをしていたのでは、
時間と経費のロスですから、「それなら、
当社で一括して引き受けましょう」と言

フ・ク、呉服の日」として「安心きもの
振興会」を設立し、広告宣伝で「安心き
もの」キャンペーンを展開しています。
「安心」こそ、きもの振興の要である
というのが私の信念で、その考えに賛同
してくださる加盟店も今や四千店を超え
ました。

平成十年の成人式も、全国的に雨や雪
に見舞われ、晴れ着にはたいへん厳しい
天候でした。平成九年の成人式のあと、
当社に持ち込まれたアフターケアの点数
は、一日平均五、六百点でしたが、平成
十年の時には八百から千点となりました。
また、平成九年にはパルーション加工品
が八割ほどあったのですが、平成十年に
は九割となり、それだけパルーションの
良さが広まったと思います。

本日は、お客様に一番近く、きもの
弱点を知り尽くしている小売店さんが、
きものを安心して着るためのピフォア加
工を勧めてくださるのが一番いいので
すが、実状はそうではありません。相変わ
らず、売りっぱなしというのが大勢を占
めています。

刺しゅうや絞りがあると、洗い張りは
つて、悉皆の仕事が始めることにしました。
小売店さんのためにも思って引き受けた
のですが、小売店さんは「今までウチに
出入りしていた悉皆屋は、もっと早くし
てくれた」「もっと安くしてくれた」「もっ
といい仕事をしてくれた」といった具合
に、近所の悉皆屋さんと比較されます。

しかし、私はそういうクレームを乗り
越えて当社は言たなければいけないと考
えています。「逆境の時こそ一番伸びる
チャンス。今までのパルーションにプラ
スして、手間はかかるけれど、悉皆とい
う仕事を通じて小売店さんとのより深い
信頼関係を築こう」と、朝礼でもよく話
しています。なぜなら、「出費・納期など、
「パルーションに頼んでよかった」と小
売店さんに喜んでいただけるようになって
こそ、当社の今後の成長があるはずだ
からです。

京都には、悉皆屋さんとして腕のいい
職人さんがまだまだたくさんおられま
す。そういう人たちに、優れた技術を
ふるっていただいで小売店さんに喜んで
いただくと同時に、外注先の職人さんた
ちにも仕事量の確保を約束出来るように

出来ませんし、水洗いに弱い箔もたくさ
んあります。そういったことを知らない
お客様は、雨や汚れに出会って初めて、
事の重大さに気付かれます。そして、事
前に十分説明しなかった小売店さんとお
客様の関係がまずくなったという話は今
でもよく聞きます。

私は日頃から、「雨の日に着られるき
ものは安心きもの、曇りでも着られない
きものは心配きもの」と言っています。
心配きものを無くして、いつでも安心し
てきものを着ていただくというのが、
当社の願いなのです。

「悉皆屋さん」の仕事も担い、着物の
全ての手入れをサポートする

当社には、地方の小売店さんからのパ
ルーション依頼で、多い時には日に五千
点くらいの反物やきもの、帯が届きます。
そこで前検品として、汚れやシミ・染め
ムラがないか一点一点を丹念に点検し
て、それをパスしたもののだけに撥水加工
を施しています。

ところが最近、これまで地方の小売店
したいと思っています。そして、私の目の黒
いうちに「全国のきもの全部を「心配き
もの」から「安心きもの」にしたい」と
考えています。

パルーションは、きものに限らず昔の
甲冑衣装や京都の祭りで使用される伝統
の衣装、東京ドーム貴賓室のタペストリ
ー（綴れ織り）などの撥水加工にも、幅
広く使用されています。また、お茶やコ
ーヒーなどの熱いものに強く、しかも風
合いを損ねない「パルーションハイグレ
ード」という技術は、業界内外から高く
評価され、平成十年度「京都中小企業技
術大賞」の優秀技術賞を受賞しました。

しかし、当面は、きもの潜在需要を
掘り起こすことに全力を注ぎたいと考
えています。私は「心配きものはタンスの
肥やし。安心きものは街の華」と口癖の
ように言いながら、きものをもっともっ
と着てもらおうと思っています。何しろ、
きものはどれだけ売れたかではなくて、
どれだけ着てもらえるかが大事なので
す。「全国の呉服店さんのお世話をする」
という合い言葉のもと、当社は今、全社
員で努力しています。

われ虚心に
経営を語る

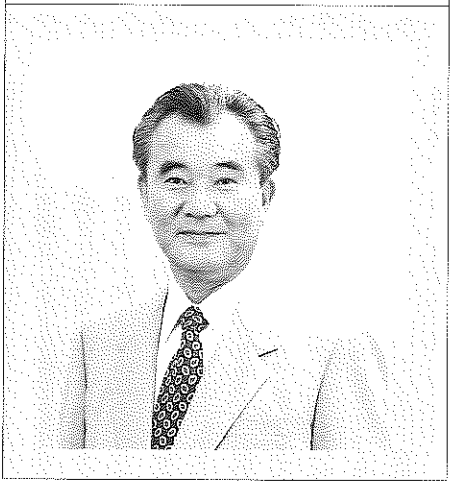
II

松尾

隆徳

〈名古屋〉

東洋電機株式会社代表取締役社長



一歩進んだ提案のできるメーカーとして お得意先とともに発展していきたい

実直に働きながら
独立を考えていた父

創業者である父は戦前、名古屋にあったある大手繊維メーカーに勤務していました。その後、企業統合等で尼崎（兵庫）県に勤務先が変更されましたが、その時

にはすでに「こんな大きな会社では、工業学校出の自分は浮かばれない。自分の力を思い切って発揮するには、いつそのこと独立してやったほうがいい。ただ、すぐにといいわけにもいかないから三十歳をめどにしよう」と考えていたようです。何しろ、今では考えられないほど学

歴偏重の傾向が強かった戦前のことですから、実力があり向上心の強い父には我慢がならなかったのでしょう。

そういう思いを胸に秘めながら、「与えられた仕事は自分の肥やし」とばかりに真面目に取り組んでいた三十歳の時に、終戦を迎えました。軍需産業の一端

を担っていた勤務先の会社は、当然解散ということになります。その時、父には「あそこの会社に行かないか」というようないくつかの誘いがあったようですが、いずれ独立をと考えていた父は「これは願ってもない、天がくれたチャンスだ」とばかりに、それらの誘いを断つて自分の道を歩く決心をしたようです。

とはいえ、終戦当時の日本の世相は、すべてにおいて混乱していて、まず食べることを解決するのが一番の課題でした。電気関係の仕事をしていた父は、それまでの経験を活かして、今は見なくなりましたが電気コンロと同じような発想

で磚子にニクロム線を巻いた電気マッチと称するようなものを考案して販売し、混乱期の生活をしのいでいたようです。

そんな折、戦前に勤めていた会社の人から「中部配電（現・中部電力）が変圧器修理をしてくれるところを探している。ウチには資材はあるけれどもそれが出来る技術者がいない。一緒にやらないか」という誘いがありました。父は「名古屋に戻るのには構わないが、会社勤めという形は勘弁してほしい。ただ、技術とヤル気はあるので、資材と人と作業場を提供していただいで請け負いという形ならやりましょう」ということで、昭和二十二年七月に名古屋で配電用柱上変圧器の修理を主とした会社を設立し、それが当社のスタートとなりました。

お客様に育てられ

現在の基礎を築く

しかし、変圧器の修理というのは、戦災復興が前提になっていますから、その仕事がいっつまでも続くとは誰も考えていません。

それは父も同様で、変圧器に関する経験を活かしながら昭和二十四年に日前の工場をつくり、取り引きのあった繊維工場の電気設備全般の仕事を手がけることになりました。電気関連の仕事というのは、地域の電力会社によるさまざまな規定がありますから、それらのことを一つひとつクリアしながら、配電盤・制御盤・変圧器等の製造・販売を新たに始めたのです。

その翌年の昭和二十五年は、朝鮮戦争が勃発して日本にも特需が発生、いわゆる「糸へん、金へん」ブームが起きて戦後経済復興の大きなカンフル剤となった年です。父が出入りしていた名古屋会社も、ナイロン糸の生産開始等で日の出の勢いがあり、その生産設備増強に対応するために父も目の回るような忙しさだったようです。

そういった工場の電気関連の仕事の要望にこたえているうちに、仕事の幅も広がり、会社の技術の蓄積もいつの間にかできていきました。それが現在の当社に至る基となっています。

当時は、どんな製品であれ、つくれば



社屋外観

■会社概要 設立：昭和二十二年七月／事業内容：電気制御機器の製造・販売／資本金：約十億二千七百万円／売上高：約七十七億三千万円／従業員数：二百九十三名／事業所数：十二

右から左に売れて、ボロ儲けができた時代ですが、父はそういう時流には見向きもせず、「お客様から預かった資料はお客様のために使う」といった頑固一徹さ、いい意味での職人気質を表明していて、それがお客様から高く評価され信用を得ることになったようです。うまい話には耳を傾けず、お客様から託された資料や自分の技術を「お客様のために」使ったことよって、当社の今日の信用を築いていることは間違いありません。

二代目を継ぎ

新分野開拓に意欲を燃やす

私は大学を卒業してから、およそ三年ほど工作機械メーカーに勤務しました。武者修行というか、「他人の飯を食う」という意味合いでした。

小さい時から父が黙々と働く姿、得意先の人と一緒にあって「ああでもない、こうでもない」と知恵を絞りながら、問題が解決した時には本当に嬉しそうな顔をするのを見て育っていますから、「父の仕事は自分が継ぐものだ」と思っている。

ん。当初のお得意先である繊維会社をはじめ、当社の姿勢を理解していただけるお得意先を少しずつ開拓して、そのお客様が要望される工場の改善（生産品の質的向上やコストダウン等）を共に考えるということが、お互いの技術交換や共同開発につながっていきました。そして、目標（問題）解決という成果を生みだし、それらが当社の技術蓄積ともなってきたのです。

二代目として

いかにあるべきかを考える

入社して十五年目、ちょうど四十歳になった時に、正式に後を継いでもいいんではないか、ということとで社長に就任しました。

私は、最初からいずれは後を継ぐと思っていましたから、異論はありませんでした。ただ、創業者と二代目とは「顧客本位」「技術を大切に」「従業員の幸せ」といった基本的な考えに違いはなくとも、その方法論は違って当たり前ではないかと考えていました。

ましたし、継ぐことに何のためらいもありませんでした。また、そういう育てられ方もされてきました。

したがって、武者修行の意味合いで入った会社で働いている時も、いろんな課題に接する度、無意識のうちに「自分が経営者だったらどうするか」という気持ちがあったと思います。そこは、非常に労働組合の強い会社で、労務対策においていろんな局面に立ち会うことができたのは、その後のことを考えると、非常に大きな勉強になりました。言い換えれば、「会社における労使協調がいかにか大切か」ということを、身をもって学ばせてもらったのです。

私が今の会社に入社した昭和四十三年は、大型企業合併等をはじめ、三億円強奪事件、学園紛争、メキシコ・オリンピックなど内外に大きな出来事が続出した年で、景気そのものも決して良くはありませんでした。

しかし、「顧客密着」という形で地味ながら業績を伸ばしてきた当社は、昭和三十八年には、初めての自社開発製品となった半導体応用電力調整器の販売を開

創業当時と比べれば、経営環境も違いますし、世の中はほとんど進歩・変化しているわけですから、それに合わせることも必要です。と同時に、二代目が創業者と同じことをしている意味がないのではないかと考えたのです。

私は若い頃から、絶えず父に「鍛冶屋とデキモノは大きくなったら潰れる」と言われていました。デキモノが大きくなると潰れるというのは、考えなくても分かりますが、鍛冶屋が大きくなって潰れるとはどういうことかと、父の真意がその時の私にはよく分かりませんでした。

しかし、よくよく考えてみると、鍛冶屋というのはお客様から「こんなものを作ってくれ」という注文がない限り暇なわけで、そんな状態を続けていては、すぐに潰れてしまいます。要するに、「ポカンと口を開けて注文を待っているだけでは、いかん」ということ、もう一つの考えとして「ワンマンの親方鍛冶屋と職人の集団では企業の成長に限界があり、限度を超える」ということを父は私に言っていたのではないかと最近感じています。

始していました。また、制御回路を無接点化した論理素子や発光ダイオードを応用した光電スイッチを業界に先駆けて開発するなど、技術的に目覚ましい成果を出し始めていました。

技術というのは、何もないところから急に新しいものが生まれるものではなく、足元を毎日毎日しっかりと踏みしめながら根気よく地道に研究を続ける中で、気がつけばいつの間にか新しい分野に踏み込んでいた、という性格が強いものです。

当社もそのようなプロセスを踏みながら、お客様の要望や問題解決のパートナーとして努力を重ねるうちに、積み重ねた要素技術がさまざまな分野を開拓してきました。その結果が、創業以来の変圧器を中心とした「変圧器事業部」、配電盤・監視制御装置・印刷制御装置・搬送制御装置を含めた「エンジニアリング事業部」、センサ・表示器・空間光伝送装置などの「電子事業部」という形になっています。

それは、私に言わせれば、決して「突然変異的」にそうなったわけではありません。また、創業者と二代目では、少しばかりスタンスを変えたモノの見方や考え方で物事に対処しなくてはいけないのではないかと、私は思っています。父の時代は、ともかくお客様の要望に依ってればよかった。ところが今は、お客様の要望をちよつとばかり先取りして、何らかの提案ができないといけないということなのです。

私が入社した頃から父は、「従業員がヤル気を出せる会社にしないとイケない」ということを口癖のように言っていました。私も、会社というものは「一将功成りて万骨枯る」ではいけないと思っていました。ですから、役員から会社の掃除をしてもらっている人たちも含めて、「みんなが幸せになれる土俵をつくらな」といえない」と考えたのです。

従業員が「働きたい・生きがい」を感じられる職場づくりを目指す

規模の大小にかかわらず、企業は「人の集団」です。つまり、経営者というのは、従業員が「働きたい・生きがい」を

感じて毎日を充実した気持ちで過ごしてもらえれば提供しなければいけないということでは。

考えてみれば、たいいのサラリーマンは、朝の六時とか七時に起きて食事をすませて出勤し、帰宅は早い人でも七時頃になります。ということは、少なくとも十二時間は会社のために時を過ごすという事です。それに、ちょっと頑張つて残業をすれば、帰るのは夜の十一時とか十二時になるでしょう。つまり、たいいの人は、人生の三分の二くらいは会社のため、もしくは仕事のために費やしているわけです。言い方を換えると、その人は自分の時間をほとんど持たないまま、若い元気なエネルギーを会社や仕事のために注ぎ込んでくれているわけです。

そういった人たちに報いるには、経済的な豊かさはもちろん、会社における時間をいかに豊かに過ごしてもらえるかだと思います。人間は誰しも、人にやれと言われてやるよりも、自分がやりたいことをやるほうが当然のことながらやりがいに通じます。ただ会社の場合は、全社

員に向かって「今日も、皆さんの好きな仕事をしてください」というわけにはいきませんから、それぞれの職場における権限委譲、つまりは「どこまで任せるか」ということが、やりがいを生み出す一つの物差しとなります。

ただ、一口に権限委譲といっても管理者レベルから現場レベルまでいろいろありますから、権限委譲をどこまでやっていくかということは、会社にとっては大きな決断が要ります。権限というものは常に責任がついてまわるわけですから、自分でできること以上の責任を負わせられれば誰しも苦痛を感じるでしょうし、その逆でも不満が出ます。そのために、会社としては研修やOJT等の訓練を常に行っていますが、権限委譲の判断はなかなか難しいものです。結局、「従業員と経営者の間に強い信頼感がなければ権限委譲はできない」と感じています。京セラ会計学の中に「ダブルチェックの法則」というのがありますが、父も私も実は会社の代表者印は持ったことがありません。それは、経理部長に任せることで我々がその人を信頼し、その人がや

りがいを感じてくれれば良いと思っしていることなのです。ただ、当然のことながら不正のできない仕組みは作ってあります。

その考え方を一歩進めて、事業部の子会社化を私は父と何度も話し合いました。「本当に権限を委譲しようと思うのなら、今の事業部を子会社にして、事業部の責任者に社長になってもらったらどうか。権限もできるが、同時に責任も伴う。自分の判断力でどこまでやれるか任せてみましょう」と。

会社設立に必要な資金はこちらで用意する、つまり「土俵を提供して活躍してもらおう、やりがいを持って自分の能力を発揮してもらおう」ということだったのです。

株式を上場

今後の発展へ向けて――

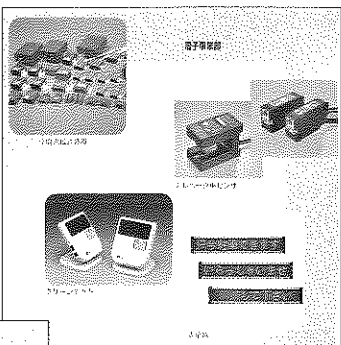
そのような意図で、当社の業務内容に合わせて東洋機械株式会社、東洋電子株式会社、東洋電設株式会社、東洋変圧器株式会社というふうに子会社化したとこ

れまで会社の責任者として頑張っていた社長たちの目の輝きは鈍りました。それは、私にとっては本当に頭の痛い問題ですが、今のところ妙手はありません。

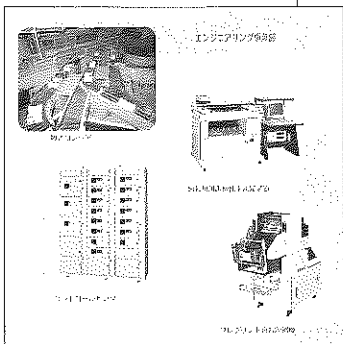
ただ、その人たちには、今後とも次々と出てくるであろういろんな問題・課題に対して、そのTPOに応じた決断、そして技術を発揮していったほしいと私は思っています。当社は、これまでお客様とのパートナーシップで事業分野を広げ、その場その場で必要な人材や設備を確保してきた会社です。事業部の長をやる人というの、たいへん重要な人材であります。そして、こうした社員たちの努力の甲斐があつて、平成九年一月には、名古屋証券取引所市場第二部に上場することができました。

これからの当社の目標、それは、これまでの路線をさらに一歩進めて、顧客をよく理解した上で「一歩進んだ、お客様に受け入れられる提案」をすることだと思えます。このことを常に念頭に置いて、お得意先企業の真のパートナーとして頑張つてまいる所存です。

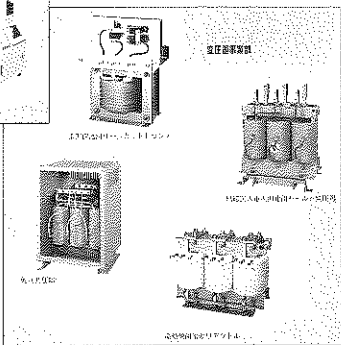
電子事業部



エンジニアリング事業部



変圧器事業部



ろ、それぞれの責任者の目の色も変わり、目的は十分に果たせたと感じます。人間、やはり「自分が全てを任されている」と思えば、日常の仕事に対する取り組み、気配り、数字に対する考えも変わります。「万事うまくいっているな、子会社化は非常に良かったな」と思っていた平成元年には、株式上場の方針を打ち出し

した。ところがそこで、予期せぬ出来事がもたらがりました。上場を果たすためには、親会社・子会社というふうにあるとお互いに利益操作をしていると勘繰られるので、一本化したほうがいいという指導を受けたのです。それで、結局はそれらの子会社を合併して元の事業部に戻したのですが、そ

石田梅岩シンポジウム「人の人たる道」 石田梅岩から現代社会へのメッセージ（要旨）



（平成10年11月3日、ガレリアかめおか響ホールにて。
主催：財団法人生涯学習かめおか財団）

石田梅岩の生き方に 「生涯学習」の姿勢を学ぶ

谷口義久

（前亀岡市長、

財団法人生涯学習かめおか財団顧問）

私が叫んでいる「生涯学習」というのは、亀岡の市民一人ひとりが、あらゆる機会を捉えて自主的に学ぶことです。その思いを実現するため、昭和六十二年九月から上田正昭先生を中心に「生涯学習都市構想」をまとめた。翌年三月の市議会で、「生涯学習都市宣言」を行いました。

当市は石門心学の祖・石田梅岩先生、生誕の地です。梅岩先生は独学で、経済・倫理・思想・哲学・宗教・文化などを学ばれ、普通の人々に無料で講義をされています。その梅岩先生の「石門心学」つまり「人の人たる道」を総合的に学習できる場として、生涯学習都市宣言十周年の今、「ガレリアかめおか」が竣工しました。そこには、京都車屋町御池で開講された「心学講舎」を再現し、当時の表札や資料などを展示してあります。

多くの市民の方々が「心学講舎」を活用し、「人の人たる道」を語り合っていたら幸いです。

【コーディネーター】
◎上田正昭（京都大学名誉教授）

【パネリスト】（五十音順・敬称略）

◎大石慎三郎（学習院大学名誉教授）

◎衣笠安喜（立命館大学名誉教授）

◎小谷隆一（株式会社イセトリー会長）

◎フランソワ・マセ（国立東洋言語文化研究所教授）

当時の身分制度を超えて、
万人に「人としての道」を
説いた石田梅岩

上田 梅岩先生は、貞享二年（一六八五年）、現在の亀岡市東別院町東掛に生まれ、十二歳の時から京都の商家に奉公されています。その後、実家に戻ったり再び奉公に出たりしながらも学問に励み、享保十四年、四十五歳の時に京都の車屋町御池で町人のための学問として「講席」を開かれました。

その入り口には、聴講料は一切要りま

せんという意味の「席錢入り申さず候。無縁にても御望み方々は遠慮なく御通り御聞きなされるべく候」という看板を掲げ、身分の上下を問わず、封建社会で学問をする機会がなかった女性にも門口を開かれています。

また、有名な『都鄙問答』では、「我が教ゆる所は、商人に商人の道あることを教ゆるなり」と記されています。同時に、「何をもって商人ばかりを卑しめ、嫌うことぞや」と、当時身分の低かった商人の立場を嘆いておられます。

商人軽視の時代風潮の中、梅岩先生が商人の道を学問として、哲学として、あるいは倫理として提起された内容は、その後の日本の商業資本主義や産業資本主義の展開に寄与した優れた思想であったと思います。

マセ 私は、「何とぞ神道を説き弘むべし。もし聞く人なくば鈴を振り町々を廻りてなりとも、人の人たる道を勧めたし」という梅岩先生の有名な言葉に惹かれました。ただし梅岩先生は、神道に偏ることなく、儒教や仏教の教えをそれぞれに価値を見出し出しています。

士農工商という身分制度の中で、梅岩先生が最も関心を持ったのは、ごく普通の人々の道徳や日常行為でした。そこが、権力者におもねった同時代の他の学者とは異なっていたのではないのでしょうか。

小谷 私の祖父は、近くに住んでおられた石門心学の碩学である柴田謙堂先生と親しく、しょっちゅう心学の講義を聴いていたようです。私が小学校三、四年生の頃には、病の床から身を起こして月に一、二度、私や姉妹に三十分ほどの講話をしてくれました。細かいことはよく覚えていませんが、その中には「儉約精神の大切さ」を説いた話がいくつもありません。

また、私が京都経済同友会の代表幹事をしていた時、当時の京都で経営者として頑張っておられたのは、ほとんど他府県出身の方たちでした。その頃から私は、応仁・文明の大乱以後の京都の歴史を勉強し、幾多の災難を受けた京の都がなぜ頑張ってきたのだろうかと考えました。

その結果、私は、かつて祖父に教えてもらった「石門心学」に辿り着いたのです。



石田梅岩肖像

私と同輩の経営者の中には、「石門心学を知らなかったら、今の自分はなかったらう」という方がたくさんおられます。

梅岩先生が、私たち商人に対して言われた言葉の中で私が最も好きなのは、「まことの商人は、先も立ち我も立つことと思ふなり」というものです。

梅岩先生は三十歳代半ばで、禅僧の小栗了雲先生に師事されるわけですが、講席を開かれるまでの短い間によくこれだけの知識を身に付けられたことと感心します。

大石 江戸時代は、豊臣秀吉の後を受する、同時に心は形を変えることもあり得る」と言っているのです。つまり「言行一致」、言うことと行うことが離れていてはだめなんだ、と言っています。そのように、石門心学は単なる精神主義ではなく、形、つまり実践を伴う心を説いた教えなのです。

上田 では、現代の我々は「石田梅岩」に何を学ぶか、ということについて意見を伺いたいと思います。
小谷 『都鄙問答』に、「物を作る人は一銭を惜しむつもりで物を作らなければいけない。物を買う人は一銭を惜しいと思つて買わないといけない。そうすれば、素晴らしい物ができ、それを買った人は大切に使うから世の中は泰平になる」とあります。

我々は今こそ、その言葉の言わんとすることを、十分に噛みしめなければいけないと思ひます。

大石 昔の日本には、家庭教育があつて、社会教育があり、さらに学校教育があつたように、下から上に積み上げていく教育の仕組みがありました。

ところが今は、家庭教育もなく、社会

けて徳川家康が国を治めました。秀吉は、年貢を「七公三民」という非常に高い率で取り立て、それを朝鮮の役に使つてしまひ、最期は自分自身の政権をも滅ぼすことになつてしまいました。家康も、当初は秀吉と同じ率の年貢を取つてしまひましたが、その年貢を、今で言うインフラ整備、つまり城下町の造作や治水工事、道路や港湾整備等にあてました。そして、政権を樹立してからは約四十年後には、「三六七民」という大幅な減税をしています。

それが庶民の可処分所得に回つて、国全体がたいへんな繁栄をし、いわゆる元禄バブルの時代が到来しました。

そのような時代に、庶民階層にあつて新しい社会に合う道徳を広めようとしたのが梅岩先生なのです。「商人がお金を儲けるのは、武士が禄をもらうのと同じで一切遠慮は要らない。ただし、節度は必要である」と説いていますが、これは非常に大事なことです。

衣笠 梅岩先生が説く商人の道のキーワードに、「正直」という言葉があります。簡単に言うと、「貸したものは受け

教育もなし、学校教育は、知識の教育はするけれども、人間が本来あるべき姿、つまり倫理教育は不在という状況になつてしまつています。それは、どう考えてもおかしなことで、ぜひ立て直さなければいけないと思ひます。その意味でも、梅岩先生が説かれた「形を伴つた心」の教えは役立つはずですよ。

衣笠 梅岩先生は「人は一個の小天地」と言つています。これは梅岩先生の思想を解く重要な言葉で、その意味するとこ

取り、借りたものは返す」ということで、決して難しいことは言つていません。しかし、「言うは易く、行ふは難し」で、それを実行するのはたいへん難しいことです。

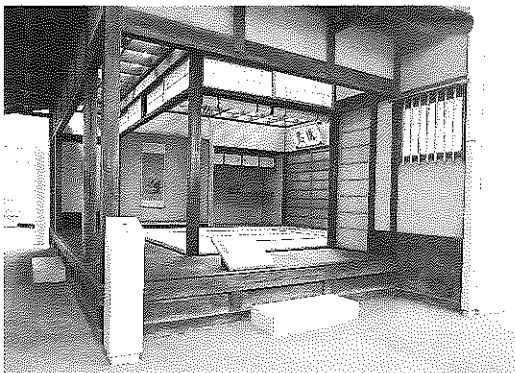
もう一つのキーワードは、「儉約」という言葉です。梅岩先生の説く儉約とは、「金銀財宝はもともと天下のものである。三つ要るところは二つに儉約して、残りの一つを人々の役に立てなさい」という目的意識の強いもので、儉約して浮いたお金やモノを社会に役立てなさい、そこで儉約がケチとは違う意味をもつて言つています。

梅岩先生が説いた「正直」「儉約」という考えは、現在の国際的社会における諸施策にも当てはまります。たとえば国内の社会福祉政策であり、国外への対外援助政策です。そのように、梅岩先生の思想を現代社会に置き直して考えることが重要ではないかと思ひます。

心学の特徴は、「心の在り方」にあります。梅岩先生は、「形による心」ということを盛んに強調しておられます。どうということかと言うと、「形は心を規制するは「自分の心は、天地万物を動かしている生命のようなものと同じだと知つた」ということです。今日の名言で言えば、「宇宙自然との関わりの中で自己をとらえる」ということになるかと思ひます。言い換えれば、自然環境と不可分なものとして人間をとらえる哲学で（環境保護問題）、ここにも梅岩先生から学ばねばならぬものがあります。

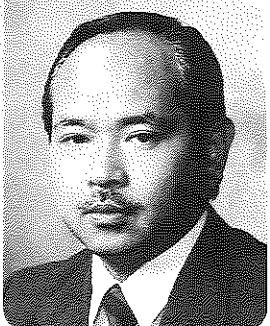
上田 私は、現在の「家」は建物ばかりで中身がないように思つてなりませぬ。心のこもつた家づくりを忘れて、町づくり、国づくりは、できるはずがありません。そういう意味で、梅岩先生の説かれた心学、「形を伴つた心の学問」に学ぶことはたくさんあると思ひます。

戦後の遺制として、家庭・学校・地域から倫理、つまりモラルを追究してしまつたかを見えます。カタチだけの民主主義が、現在の矛盾を生んでいるのだと思ひます。こうした、心なき時代になつてしまつているからこそ、形を伴つた、実践的な梅岩先生の教えに学ぶことが多いのではないのでしょうか。



復元された「心学講合」

あの日 あの時 稲盛和夫氏



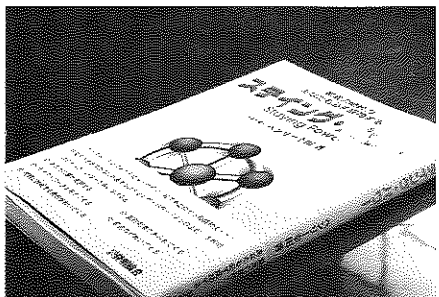
ヘンリー・幸田
米国弁護士

Mr. ファイロソフアー 稲盛和夫氏

Mr. ラッキー・ボーイ

「アメリカへ行つて、弁護士になろう」
こんな夢を持って私が渡米したのは、一
九七二年、二十九才の夏のことである。
資金、コネ：何もないところからの出発
は、不安と迷いの連続で、夢だけが心の
支えだった。

何とかロサンゼルスにあるユダヤ系の
法律事務所に職を得た私は、張り切つて



ヘンリー・幸田氏の新著『ステイング・パワー』

■ヘンリー・幸田氏のプロフィール
学習院大学理学部化学科、明治大学法学
部卒業。ペppardイン大学ロウ・スク
ール特別課程修了。一九七二年より、ス
ペンズリー法律事務所勤務後、一九七七
年コーダ・アンドローラ特許法律事務所
設立。現在、同特許法律事務所所長。米
国弁護士。新刊書『ステイング・パワー』
(社団法人発明協会) 他、著書多数。

働き始めた。ところが独特の金銭哲学で
知られるユダヤ人、中でもユダヤ系弁護
士の人使いの荒さは悪名高い。ぼやぼや
していれば、たちまち首である。

異国でのつらい修業時代であったが、
時には思いがけず楽しいこともある。私
の勤務した法律事務所は、国際的な業務
関係が多いため、多彩な人物が出入りす
る。一九七四年春、私は上司のユダヤ系
弁護士スチュアート・ルービッツの紹介
で日本の青年実業家をリーダーとするグ
ループとのミーティングに出席する機会
を得た。少々やっかいな財政問題に関す
る難問がテーマである。

口米合わせて十名ほどのメンバーが、
しかめっ面で、ため息をつきながら会議
の席に着いた。遠慮のない荒い声が交わ
され、不満の声が渦を巻く。ところが会
議が進行するにつれ、いつの間にか、笑
い声が聞こえ始めた。冷えきった部屋の
中にかすかに温かい空気が流れ込んでく
るような気配である。難問はいつの間
にか、絶好のチャレンジに姿を変え、初め
は及び腰だった参加者が、日本人もアメ
リカ人も全員が最後には張り切つて挑戦

しようという熱気に溢れていた。私にと
っては不思議な体験であった。

このエネルギーは、一体どこから湧い
てきたのだろうか。ミーティングの進行
を振り返ってみると、参加者が対立した
時、議論が行き詰まった時、そんなとき、
青年実業家が穏やかに発言する。彼は、
発言の最後に、一人一人に向かって笑顔
を見せながら、"I am a luc
ky boy"と繰り返す。不思議な
ことに、彼の発言が重ねられているうち
に、いつの間にか、全員がラッキーボー
イになったような楽しい気分になってい
たのである。私はこの時、「笑顔」が伝
染することに気がついた。

この青年実業家が、実は当時の京セラ
社長稲盛和夫氏であった。この日の出会
いは、私にとっては一生忘れることので
きない心の宝となった。その後、彼と出
会う機会には希にしかない。だが会えば必
ず、優しく声を掛けられる。その度に、
私の心の中に、ラッキーボーイの温かい
響きが懐かしく蘇る。つらいとき、悲し
いとき、迷ったとき、私は心の中に稲盛
和夫氏を思い浮かべ、心の中で彼との対

話を試みる。稲盛和夫氏はいつでも、優
しく微笑みながら、私の話に耳を傾けて
くれる。彼の発言は言葉を超えて、私の
心を明るくポジティブ・シンキングに導
いてゆく。

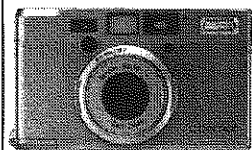
対話を続けるうち、冷え切った心に暖
かな陽が射し始め、頑なだった心が次第
に柔らかく溶けてゆくのが感じられるの
である。私は勝手に彼を「Mr. ラッキ
ーボーイ」と呼んで対話を続けた。いつ
しか稲盛和夫氏は私の心の友となってい
た。

トーマス・エジソンと 稲盛和夫氏

私はロサンゼルスで特許を専門とする
小さな法律事務所を経営する弁護士であ
る。発明を扱う仕事に従事しているせい
か、発明家エジソンに対して興味を覚え
る。特に一人の人間としてのトーマス・
エジソンに着かれるのである。

きっかけは、二十年前のある日、偶然
エジソンの製作した蓄音機を手に入れた
時の驚きである。百年以上も前に作られ

うつくしい日常。



CONTAX Tix

メーカー希望小売価格(税別)
Tix 本体: ¥120,000
Tix(ブラック) 本体: ¥120,000

●商品のお問い合わせは
京セラ(株)光学機器事業本部
〒158-8610
東京都世田谷区玉川台2-14-9
TEL. 03(3708)3114(代)

京セラ株式会社

た蓄音機は、どつしりとした風格さえ感じさせる。円筒形蠟製のレコードをかけたみれば、その柔らかく暖かい音は、古き良き時代の香りに溢れ、聴く者の心を和ませる。つぶさに見れば、天然のオーク材でがっちり作られた本体、ダイヤモンド針、クランク、ゼンマイ、ネジの一つ一つ、最高の材料を惜しまず丁寧に組み立てたエジソンの技術者としての誇りが伝わってくるようである。

百年経つても壊れない機械は見事であるが、私が本当に驚いたのは、実は別のところにある。エジソンは一体どのようなにして、この蓄音機を作り上げたのだろうか。好奇心から、私はエジソンの生い立ちを調べ始めた。

トーマス・エジソンは、一八四七年オハイオ州の小さな田舎町ミランで生まれるが、私が本当に驚いたのは、実は別のところにある。エジソンは一体どのようなにして、この蓄音機を作り上げたのだろうか。好奇心から、私はエジソンの生い立ちを調べ始めた。

だが、これは冗談でも皮肉でもない。彼の率直な気持ちを実現しただけのことである。彼は教育がないことを自覚している。だから電気や機械の理論には自信がない。難聴と同様、一種のハンディキャップである。理論に自信があれば、試す前に駄目だ、と決めつけてしまう場合が多かろう。だが、幸か不幸か彼にはそんな自信はない。だったら、何でも試してみれば良いではないか。一つ一つ労を惜しまず試してみると失敗は多いが、時には意外な結果、思わぬヒントに出くわすことも少なくない。彼の発明は、この何でも試してみる行動の結果として生まれてきたものに他ならない。

難聴、教育、経歴、資金…エジソンの人生は、ハンディキャップの連続である。ところがトーマス・エジソンは、これらのハンディキャップを、逆に活用することによって誰にも負けないパワーを身に

た。正規の教育は、小学校に三ヶ月通っただけにとどまる。いわゆる落ちこぼれである。鉄道で働き始めたエジソンは、事故にあつて聴力を損なう。耳の不自由なエジソンが何故蓄音機を発明したのであろうか。不思議なことではないか。

エジソンは後日こう答えている。「私は耳が悪かった。だから蓄音機を発明できたのです」この答えに私は戸惑った。ちよつと待てよ。おかしいじゃないか。私の好奇心は募っていった。私はエジソンに関する書籍を読み続けた。

耳の悪いエジソンは、誰にも増して音を聞きたかった。「音を聞きたい」エジソンの少年時代からの想いは、彼の心の中で強烈な情熱に転化していった。ある日、夫人がピアノを弾いてくれた。だが悲しいことに、ピアノの音が聞こえない。

つけていったのである。ポジティブ・シンキングの原点というべき姿ではなからうか。私がトーマス・エジソンに驚かされたのは、実はこの徹底したポジティブ・シンキングである。

ポジティブ・シンキングを私の胸に最初に叩き込んでくれたのは、稲盛和夫氏である。鹿児島に生まれた稲盛和夫氏が辿った道は、エジソンとは時代も場所も重ならない。だが数々のハンディキャップを乗り越え、周囲の人々に勇気を与えてくれた点で、私の心の中では、この日米の二人の人物がびつたりと重なりあうのである。難問に出くわしたとき、落ち込んだとき、私はいつの間にか、稲盛和夫氏とトーマス・エジソン、二人の心の友を頭の中に想定し、対話を繰り返す習慣が身についていた。

ステイング・パワーと 稲盛和夫氏

トーマス・エジソンと稲盛和夫氏との対話を続けるうち、私の好奇心は募り、二人の共通の要素を探し始めた。

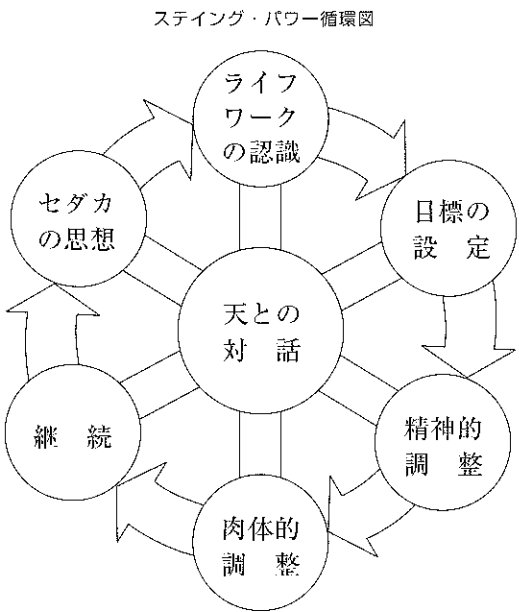
彼はピアノを抱きついた。だが音は聞こえない。頭を押し付け、耳をピアノに押し付けた。それでもよく聞こえない。彼は、ついにピアノの蓋に噛み付いた。驚いたことに、ピアノの音が彼の歯を振るわせ、歯の振動が彼の頭に響き渡ったのである。この時彼は涙を流しながらピアノの蓋を噛み続けた。ついに音を聞いたのである。ニュージャーシーの彼の家にあるピアノの蓋には、エジソンの歯型が残っているという。

音が振動であることを彼は体感した。この体験がきっかけとなって、振動を記録すれば、音を再生できるのではないかという発想が生まれた。蓄音機はその成果である。

彼の発言は、常識では理解しがたい示唆に溢れている。もう一つ紹介する。ど
エジソンがこの世を去ったのは、一九三一年のことである。稲盛和夫氏は奇しくもその翌年、一九三二年にこの世をうけている。入れ替わるようにこの世に現れた二人の人間の生き様をつぶさに考察すると、いくつもの共通項が見えてくる。中でも、困難を乗り越えて目標を成し遂げるまでの二人の継続力は驚異的である。この継続力は、単なる頑固さや習慣ではない。それは、奥深い信念に支えられた一種のパワーであるように思われる。

この不思議な継続力を考え続けるうち、二人の間の最大公約数とも言えるべきパターンが浮かび上がってきた。これらを分析すると、七つの法則性をもった要素に整理することができる。しかも、これらの要素は、一つの要素を中心に輪を構成する。これらの要素は、いずれも継続力を前提とするため、総じて、「ステイング・パワー」(Staying Power)と呼ぶことができよう。ステイング・パワーは、次の七つの要素が輪を形成するサイクルである。

- (1) ライフ・ワークの認識
- (2) 目標の設定
- (3) 精神的調整
- (4) 肉体的調整
- (5) 継続
- (6) セダカ思想
- (7) 天との対話



上記の図をじっくり目に焼き付けていただきたい。「天との対話」を軸に、他の六つの要素が輪を形成する。これらの要素は、天との対話を介して、相互に作用する。稲盛和夫氏とトーマス・エジソンの生き方を例にとり、ステイキング・パワーを具体的に考えてみよう。

第一に、ライフ・ワークの認識である。一体俺は何のために生まれてきたのだろうか。この問いに対する答えが見えたと、人は使命感、感に目覚め、一生を捧げる仕事に全力を注ぐことが可能となる。

人によってそれぞれ異なる。長い年月がかかる場合が多からう。スポーツや芸能を除けば、若年にしてライフ・ワークを明確に知る人は希である。だが、自分が何のために生まれてきたのか、天に問い続けられれば、いつか必ず自らの使命が見えてくる。使命感を認識したとき、迷いは解消し、人生の方向性が示され、人は思わぬ力を天から授かる。

稲盛和夫氏は、ライフ・ワークの認識を、「命を使う」と言う命題として捉え、京セラを興し、第二電電や盛和塾を育てることに命を使っている。エジソンは、発明を通じて社会の成長に貢献することを目ざし、自らの使命として受け入れた。稲盛和夫氏とトーマス・エジソンの行動は、ライフ・ワークによってしっかりと支えられているから、道を外れることがない。

第二に、目標の設定である。目標を立てること自体は難しいことではない。ところがそれを現実に達成することは簡単なことではない。三井坊主がいかにも多いか、自分の過去を振り返ってみると、冷や汗がでる思いである。だが、ライフ・ワークという人生の指標を得たとき、目

標の達成は遙かに容易となる。

具体的に考えてみよう。目標とは、仕事、教育、スポーツ：分野を問わず、ある時間の単位を区切った計画である。一人の人生の中で、目標を設定する機会は限りなく訪れるように思われる。誰でも時には目標を達成することもあるだろう。だが長期的に見るとき、大成する者と、大成しない者とに分かれるのは何故であろうか。答えは、蓄積効果の有無である。

ライフ・ワークという大きな方向性に支えられた者は、道を外さない。従って、一つの目標が達成されたとき、次の目標は、さらに高く蓄積されてゆく。

メーカーとしての本筋を外さない稲盛和夫氏の目標は、ライフ・ワークに支えられ、確実に蓄積を続けた。ところが、バブル経済華やかな時代、不動産や株に目もくれない稲盛和夫氏は、経営的に無知ではないかと評されていた。しかし、バブルが弾けたとき、彼は経営の神様になつていった。一九〇〇年代初頭、発明王と呼ばれ始めたエジソンにも、同様の機会が訪れた。石油、土地成金への誘いで

ある。エジソンは、目もくれなかった。

当然であろう。彼のライフ・ワークは、成金とは無縁なのだから。一九二九年、米国は、大恐慌に見舞われ、成金達は急坂を駆け落ちていった。

第三に、精神的調整である。目標を確実に達成するためには、常に自らの精神を最善の状態に保つのが好ましい。キーワードとなるのは、ポジティブ・シンキングとクリエイティビティである。

ポジティブ・シンキングが困難な目標を達成する上で特に有効なことは、前述のとおりである。クリエイティビティを考えると、一流校出身の秀才が必ずしも大成しないのは何故だろうか。逆に、落ちこぼれの中に思いもよらず大成する者も少なくない。

教科書に出てくる問題には、模範解答が付いている。模範解答を暗記すれば満点も難しくない。ところが人生においては教科書通りの問題はありえない。模範解答もありえない。自分の頭で考え、答えを創り出さなければ、世の中の問題は解決しない。ここで鍵を握るのがクリエイティビティである。

史上最大の発明家と呼ばれるエジソンがクリエイティビティに溢れていたことに疑問の余地はあるまい。稲盛和夫氏の生き方もクリエイティビティに溢れている。次々に手がける新たな事業は、問題の連続である。彼は、クリエイティビティによって、思いもよらぬ解決策を創り出す。クリエイティビティがポジティブ・シンキングに重なったとき、そのパワーは驚異的である。

第四に肉体的調整である。困難な目標を達成するためには、精神に加えて肉体的状態を整えることも欠くことのできない要素である。

トーマス・エジソンは、健康に無頓着なようだが、実は肉体に細心の関心を持っていたことは意外に知られていない。暇があれば、花を見ながら散歩で身体を動かした。彼の短時間睡眠はよく知られたところであるが、どこでも場所を問わず熟睡することによって睡眠時間を補った。また無駄な美食を避け、生涯小食を通した。彼の経験からくる健康法である。稲盛和夫氏も時間は短い、眠るときはよく眠る。そしてよく動く。食事はエジ

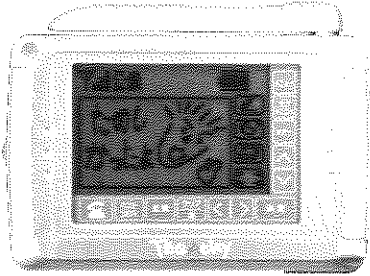
DDIポケットから

絵も送れる。 文字電話

DDI POCKET



絵や文字でコミュニケーションが楽しめるはじめての電話がDDIポケットから誕生しました。
その名も「文字電話」。便利な機能、嬉しい機能がいっぱいです。



文字電話一台でEメールが送れるので、
めんどろな操作も必要ありません。
また1000文字まで送受信ができるので、長い文章でもOK!
さらに手書きの文字やイラスト等
も送れます。

◆機能

- かな漢字で約1000文字まで送受信できる
- 手書き文字やイラストが送れる!!
- 文字電話1台で、Eメールもできる
プロバイダへの登録やメールアドレスの登録料はありません。
買ったその日に使えます。
- 文字でチャットもできる
回線をつなげたま、文字で会話を楽しめます。
- 情報サービスが読める!!
ちょっと時間が空いた時に便利なのが、情報サービス。
いろんなジャンルの楽しい情報が...
- いろんな文字送受信ができる
・Pメール ・PメールDX ・Eメール ・手書き
・ボケル送信 ・公衆、一般電話からのPメール受信

◆料金

月額基本使用料

ベツベツ
メールコース **980円**

ヨモヨモ
メールコース **1,780円**
(無料通話1,000分を含みます。)

Eメールの送受信 10円/30秒(全国一律)
情報サービス 3時~17時 12円/60秒(全国一律)
17時~翌3時 15円/60秒(全国一律)

文字電話、Pメール・DX対応電話機への直接送信 10円*

ボケル等への送信 10円* (ボケルの発信金サービスは除く)

*チャットメールや電話発信により10秒を超過する場合は通話料に付いた通話料がかかります。

*上記料金は11年2月末日現在。

文字電話についてのお問合せ先.....

一般加入電話から **☎0077-23-892050(無料)** *番号をよくお確かめの
うえ、おかけください

■上記の電話番号がかからない場合は0120-892-050(無料) ■受付時間:9時~21時/年中無休

■FAX ☎0077-23-110874 (無料、受付時間:土日を除く9時~17時30分)

〈インターネットホームページ〉 <http://www.j-plaza.or.jp/ddi-pocket/>

◎大切にしたいエチケット...人の多い場所、静かな場所での通話は、まわりの方の迷惑にならないようご注意ください。

ソンと同様粗食、小食で通している。二人ともよく笑う。最高の健康法である。

第五は、継続である。何事にせよ、続けることは易しいことではない。時には、飽きて止めたくなることもあるだろう。どうすれば、三日坊主を避けることができるのだろうか。

エジソンは、よく空想した。実験に行き詰まったとき、実験に成功した姿を一瞬の間に頭に描くのである。ビジュアリーゼーションである。その場面が具体的に描けたとき、不思議なことに行き詰まりは解消し、再び実験に向かう勇気が湧いてくる。稲盛和夫氏の場合は感動である。素直な感動はエネルギーを喚起する。

第六は、セダカの思想である。セダカはヘブライ語で慈善を意味する思想である。チャリティーに類似の概念であるが、もっぱら自分の力で立ち上がろうとする者に対し、手を差し伸べる点で博愛主義に基づくチャリティーとは少々異なる論理である。

第一から五までの要素を確実に実行すれば必ず成功する。逆に言えば、成功するまで継続すればよい。問題となるのは、

成功した後の行動である。一時の成功に酔うことなく成功を分かちあうことが出来る者こそ尊敬すべき真の成功者である。

トーマス・エジソンは、発明を目指す後輩に対しては、常に指導を惜しまず、一緒になって汗を流した。どんなに成功した後でも、私は稲盛和夫氏がいったところを見たことがない。セダカの思想を実行するとき、ライフ・ワークは一段と高いレベルに昇華する。

第七に、天との対話である。人の能力には限りがある。上記六つの要素を実行するとき、時に行き詰まることは避けられない。そんなとき、一人で静かに天に向かい合ってみる。

天の化身は人によって違いがあろう。神、仏、あるいは宇宙の法則であっても構わない。行き詰まったとき、自分が信ずる存在と正面から向かい合って対話を続けるとき、ライフ・ワーク、目標、精神、肉体、継続、セダカの各要素は、相互に連携して信じられないパワーを溢れさせる。

トーマス・エジソンは、自ら使命を神

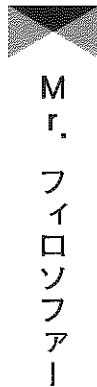
に問い続けることから、ステイキング・パワリーのサイクルを身につけた。稲盛和夫氏は、仏の心に触れることによってステイキング・パワーをマスターした。

「哲学者」のイメージは、髭を生やし、しかめっ面で難解な論理を振り回す頑固おやじである。稲盛和夫氏はいつも優しい笑顔をたたえた素敵なジェントルマンである。だから、稲盛和夫氏を哲学者と呼ぶことに私は一種のためらいを感じる。

だが、哲学者の語源は、英語の「フィロソファー」。「フィロ」は愛情、「ソフィー」は物を思う魂の意味である。つまり、真の哲学者とは、愛情をもって物考える人を指す。

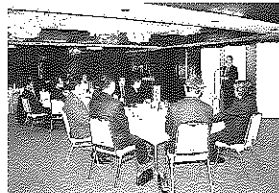
稲盛和夫氏を一言で表現すれば、彼は「Mr. フィロソファー」である。

(念)



燃ゆる思い！ 愛媛編

「愛媛自主例会」 スピーチより



2/10「愛媛自主例会」の光景

本シリーズは、各塾単位で「入塾後、自分、会社はどのように変わったか」について、それぞれの塾生の熱き思いをお届けします。

「誰にも負けない努力」で
社員の意識を変えていきたい

関 啓二

塾長は、テープの中で「誰にも負けない努力をしろ」と言われていました。光明が見えてくる」と言われています。入塾前の私は、自分自身の経営スタンスに自信がなく、揺らぐというか、「どうすれば確固とした経営を行うジャッジメントができるか」で迷いがありました。しかし、入塾して塾長の教えを学ぶ中

で、確たる経営の価値観を持てるようになりまし。誰にも負けない努力」という言葉は、どんな状況になっても、まだやり尽くしていないという意味で、「もっとチャレンジしていこう」とファイトを湧かせてくれます。

また、最近強く感じているのは、白らの情熱・努力・行動で社員を変えたいということとです。そのためには、私自身、もつともつと塾長の言われる経営者の心構えを学び、努力していかないとはいけません。

うのがあります。とにかくいいところは即真似しようと思っています。会議や朝礼では常に、「塾長はこうおっしゃっている。だから、こういう心構えでいこう」ということを、本音で社員に語りかけています。『経営の原点十二カ条』を社員全員に伝え、経営に取り入れることで、社員も私自身も確実に変わって、成長したと思います。こうした、いい物真似を今後していきたいと考えております。

会では、お年よりだけという家庭が増えています。当社では、そうしたお年よりの方々の健康、あるいは生活面での力になりたい、と思つて頑張っております。

塾長のビデオ・カセットテープを 聴き、経営判断の拠り所とする

三原 英人

私の会社では、父（社長）が稲盛哲学の影響を受けていましたので、経営計画書に昭和五十六年より毎年「仕事の成果＝能力×熱意×考え方」という言葉を記載し、管理職への意識づけを行つています。入塾した当初は、落ち込んでいた時などに自分自身へのカンフル剤として、塾長の著書や講話ビデオ・カセットテープを拝聴していました。最近では、自分の経営責任の重みが増したため、経営判断の拠り所とさせていたいております。

「動機善なりや、私心なかりしか」という言葉をいつも日身に問いかけて、たとえば「お客様のことを考えた新事業、新サービスを行おう」としているであろうか、儲けようと思つていないだろうか。

高齢化社会の中

お年よりのバックアップを目指す

森水 恵清

入塾する以前から、私は著書等を通して稲盛塾長のことを尊敬し、塾長は、宇宙を動かしている見えない力といひますか、そうしたものを実際の経営に生かしておられる方、そのような印象を抱いております。

現在、当社は、医療・健康・福祉といったジャンルを考へて仕事をしております。最近の事業では、「緊急通報サービス」を手がけています。これからの超高齢社

盛和塾に学び

「物真似経営」を実践したい

江崎 英夫

塾長のお話は、たいへん身近でよく分かります。また、全国大会等での経営者の発表からは、「成功しておられる方でも、いろんな苦労があるんだ。また、その壁を乗り越えてそれだけの結果を出しているんだな」と感じさせられます。私の考え方には、「物真似経営」とい

か？」ということを考えて意志決定をするように心がけています。

多くの「経営体験談」にふれ 人のお役に立ちたいと考える

高岡 淳

盛和塾に入つて一番良かったと思うのは、塾長のお話に加えて、いろんな塾生企業の悩み事や、その悩みをいかに克服したかという話を聞けることです。全国大会や例会での経営問答など、たいへん参考になります。

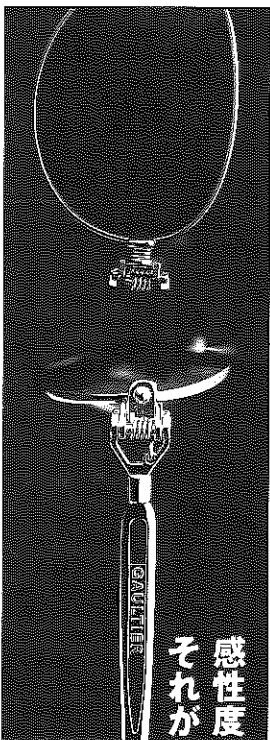
入塾して自分が変わつたと思つるのは、「会社（社員）のために役立つこと」を、どう工夫して実現すればいいのかわかることとです。今年も「誰にも負けない努力」を目標にして、多くの人の役に立てるような仕事をしたいと思つています。

塾長の教えを真剣に実践してみ

初めて塾長の真意がわかってきた

宮田 実

特に、全国大会では、発表した塾生に対する塾長のアドバイスが非常に勉強に



感性度と完成度の追求。
それがシグマのこだわりです。

金型からメッキまでメカネ生産のプロセスを統合、
一貫した流れとしてコントロールすることで、
高い品質と生産性を実現しました。

SIGMA
MURAI GROUP
福井県坂井郡坂井町福島9
TEL: 0776-66-6020

なりません。どの規模のどの会社の話でも、
ビシッと実際の体験に基づいて話され、
そういう塾長には憧れるばかりです。

入塾して勉強させていただき、最近にな
ってようやく企業経営の方向が定まってい
ました。去年の八月下旬くらいから、真剣
に塾長の教えを実践するようになりまし
た。そして実際にやってみて初めて、テー
プを聴いたり、書籍で読んでいたことが、
「そうか、稲盛塾長はこういうことを言わ
れていたんだ」と、ようやく塾長のおっし
やられていることの本当の意味が少しすつ
分かつてきたように感じています。

**従業員と人生を共有
できるよう、日々努力中**

近藤 猛

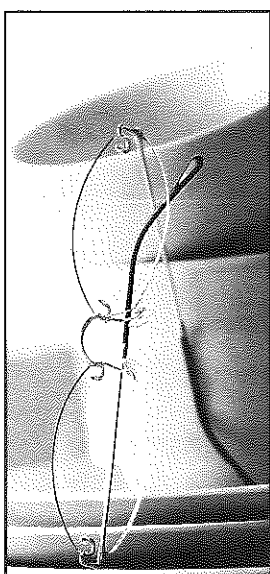
私は、塾長のテープを本当に擦り切れ

**自己修練の場として
一つでも多く学んでいきたい**

山本 恒久

盛和塾の他に四、五年前までは経営セ
ミナーや各種研修会など、熱心に参加し
ていた時期があります。しかし、どの勉
強会に参加しても、根本的な考え方は同
じだと感じ、あとは「これはいい」と思
った具体策や方向づけになるヒントを
叩、取り入れて実行してみることがだと考
えるようになりました。

この盛和塾は、意欲的に社業に取り組
まれている経営者と一緒に継続的に自己
修練できる場として、できるだけ出席す
るようにしています。決して欲張らず、
何か一つでも学んで帰るつもりで頑張り
ます。



3.3g. そのかけ心地がフーガです。

フーガは15色のフレームと
7色のクループカラーの
組み合わせにより、
自由なカラーコーディネートが
楽しめます。

Fu-ga

フーガのお問い合わせは、
全国有名百貨店眼鏡売場、
もしくは眼鏡専門店まで。

MURAI

本社：福井県坂井郡坂井町福島9
TEL: 0776-67-8500

るほど聴き、非常に感銘を受けています。

入塾後の一番の変化は、私自身の
「従業員に対する考え方」です。私の営
む税理士事務所は、個人経営の典型で
あり、塾に入る前は従業員に対して
「単なる補助者」として接していました。
ところが、「稲盛哲学」を学んだことで、
「やはり従業員の人生にも大きく関わっ
ていること」に気づき、現在では従業
員と人生を共有できるよう、日々努力
しています。

そして、事務所の規模は小なりとい
えど、入塾後は確実に業績も向上して
います。また、業務における専門性・
確実性・迅速性についても、事務所
（従業員）全体のレベルアップができて
きたと思います。

**従業員たちに
誰にも負けない「熱意」を示す**

大野 栄一

私は二代目で、社員は技術を持ち経験
も豊富な人ばかり。私は素人でしたから、
「この人たちと自分はどこで交われるだろ
うか」と考えていました。そういう中
で、盛和塾と塾長に出会い「人生・仕事
の結果＝考え方×熱意×能力」という言
葉を学ばせていただきました。私は、社
員さんとの接点を探る中で、「熱意だけは
負けない、これからも熱意だけは失うま
い」と思って、努力しているところです。

**困難を避けず、誰にも
負けない努力で道を開いていきたい**

小松 良平

当社は、家内工業のような小さな会社

**経営のいろんな局面で
塾長の言葉を思い起こして奮闘**

兵頭 好喜

「謙虚にして驕らず更に努力を」「利他
の心」「動機善なりや、私心なかりしか」
など、様々な言葉を塾長から教えていた
だいております。私は、常日頃、経営の
いろんな局面において、そうした塾長の
言葉を思い起こして一生懸命に頑張っ
ています。

盛和塾の例会では、いろんな方の話を
聞くことにより、大いに励みとなり勉強
になっていきます。また、思いがけず塾生
の方からお仕事までいただいたり、とい
った繋がりがもできました。
今後も、誰にも負けないくらい、更に
努力をしていきたいと思っています。

ですが、例会等で他の経営者の方々の物
の見方や考え方を学ぶことができ、入塾
して本当に良かったと思っております。

この不況の中、「誰にも負けない努力
をする」と頭では分かっているながら、つ
い努力を避けて楽なほうに傾きがちなの
ですが、そうしたことがないよう、困難
にぶちあたっても努力し続けて道を開い
ていこう、という気持ちでおります。

**「成功への情熱」をテキストに
毎週、勉強会を実施**

畑田 雅敏

塾長のお話をいろいろと聴きまして、
「誰にも負けない努力をしまさい」とか
「土俵の真ん中で勝負をしまさい」といっ
た言葉が、自分を叱咤激励する意味でも
印象深く、非常に勉強になります。社長

の影響力は社員にも及びます。ですから、自分が盛和塾で学んだことは、自分のためだけでなく社員のためにも伝えたいいけない、という気持ちでいっぱいです。

そこで、当社でも「デイスカッション」を、毎週一回昼食後の四十五分間、勉強会という形でやっております。テキストとして「成功への情熱」を全員が買い、勉強会ではそれを順番に読んでデイスカッションします。社員の考え、私の考えをそれぞれ言い合いながら、最終的に一つの考え方に統一するというをやっています。この勉強会を続けていることで、社内の団結力が強まり、業績も向上したと思います。

「稲盛経営者賞」受賞を励みに
全社をあげて「稲盛哲学」を
勉強し、株式公開直前

中岡 成起

入塾後、当社では塾長のいろいろな教えを勉強し、社内ではそれを全社員に浸透すべく努力してまいりました。「稲盛哲学」をベースに事業展開していくにたい、当社への評価や知名度も上がってきた

経営に対する考え方が一転し
以後、毎年経常利益が増加

白木 秀典

私は、「稲盛哲学」を学んで、自分自身の考え方がガラッと変わりました。実は、それまでは「経常利益はできるだけ出さないようにしよう、税金を払うのはイヤだ」といった姑息な考え方をしておりました。しかし、「経常利益を一〇%以上出せる企業にしなければならぬ。また、税金は費用だ」という塾長のお話を聞いてからは、一切そういう考え方をやめました。そして、『稲盛経営七カ条の教え』どおり、「売上げを最大限に伸ばし、経費を最小限に抑える」という心構えで経営をしております。そうした姿勢が功を奏してか、微々たるものですが毎年経常利益は増加しています。

て、株式公開直前というところまで来ましたが、

去年は、『稲盛経営者賞』をいただいたことが全社員の励みとなり、今、一生懸命勉強しております。現在、社員教育の時間を全労働時間の二〇%とって、全社員に「読書レポート」「ビデオレポート」を月各一回、幹部はすべて二回というかたちで、とにかく稲盛哲学の吸収に努めております。新入社員も入社が決定した段階で、三冊ほど塾長の本を渡して、入社前にレポートを提出するというように、基本の徹底を図っています。その結果、当社の考え方が昔よりも素直に伝わるようになってきたと思います。

これからも、「稲盛哲学」を学び続け、「二〇〇一年株式公開」を実現したいと思えます。

使命感を持って経営するうちに
社と死活を共にする社員が
多くなった

石川 喜平

入塾後、京セラフィロソフィにふれ、またアメーバー経営を知り、「これだ！」

昨年八月から先ほどの「七カ条」を引用させていただき「イヨセキ経営七カ条」と命名して、毎朝社員一同で唱和しております。そうするうちに、社員の顔つきや仕事に対する心構えが、少しずつ変わってきているように感じています。

「迂闊に経営をしてはならないこと」
を身をもって実感

大西 克教

東京からこちらに帰ってきた時に、勤め先がなくて自分で今の事業（不動産・建築）を始めました。最初の一期だけは赤字でしたが、その後十五年くらいはずっと黒字の右肩上がりで来ました。しかし、七年前くらいから非常に厳しい環境に置かれております。

塾長の著書やビデオテープなどを拝見

という確信とともに、闇の中で光を見つけた思いがいたしました。友人に塾長の著書や講話テープを借り、全国大会・自主例会にも積極的に時間の許す限り参加し、むさぼるように学びました。「経営とは、私の人生そのものだ」という使命感もできました。

それから、従業員の中に飛び込んでいって、「全従業員の物心両面の幸せを実現すること」を経営理念として昨年発表し、判断基準として「動機善なりや、私心なかりしか」を毎日十回は自分に問いかけて決断をしています。

昨年前から始めた早朝からの「挨拶運動」（全従業員に、玄関で「おはようございます」と私が一人ひとりに挨拶をする）をやったところ、今ではほとんどの社員が、明るくハキハキと挨拶してくれます。

どうしても、会社の哲学や改革についてこれない「お荷物社員」も正直なところおりましたが、彼らのほうから辞表が出たり自ら去ってってくれるようになり、逆に優秀な社員が入社してくれるようになりました。

して、いかに自分が商売や経営の原理原則を知らずにやってきたか、と痛感しました。そして、特に最近強く思うのは、「迂闊に経営をしてはいけないし、迂闊に社長になってもいけない」ということです。万全の心の準備なく、迂闊に会社を大きくしたりすると、もしかしたら社員に迷惑をかけることになる…。そうしたことを学ばせていただきました。「たとえ、経営環境が厳しくても、改めて自分を鍛え直して、本物のプロの経営者になろう」と決意しております。

「京セラ会計学」のビデオを観て
経営者として勉強不足だった
自分を知る

山内 章正

私は、大学を卒業後、東京の総合商社

こんなときだからこそ…

信頼のリリース

京セラリリースディング

リリース
一般融資
割賦販売
クレジット

京セラリリースング株式会社
本社：東京
☎ 03-3273-0531
大阪営業所
☎ 06-6396-1641

で約十二年間勤務し、子会社の運営等もしてましたので、自分の会社（父が創立し、いわゆる二代目）は畑違いではあります。それなりに経営できるものとは心してました。

しかし、入塾して、昨年「京セラ会計学」のビデオを拝見させていた。たいした時、「いかに自分が勉強不足であったか、いかに物事を深く考えたことがなかったか」と思い知らされました。

社員四十余名をあずかる社長として、盛和塾を通じて一生懸命勉強しなければ、規制緩和が進み、淘汰が本格化するガソリンスタンド業界での生き残りは難しいと悟りました。

また従来は、損益計算書でいかに黒字をつくるか、という点にのみこだわった経営をしていましたが、キャッシュフローを重視する経営の必要性を理解しました。

まだまだ自分自身は「盛和塾」の勉強を始めたばかりの、いわば「駆け出し」の状態ですが、これからしっかりと勉強し、即従業員への働きかけを行えるよう努力します。

また、私自身は、双海町で誰にも負けない努力をしていこうと心に思う毎日です。

盛和塾で受けた感化を明日への活力にしている

玉井 真一郎

塾長や塾生の方々の「ひたむきに人生や経営に取り組む姿」を拝見して、「自ら恥ずるところがあるな」と感じました。自らの努力不足を感じると同時に、明日への活力に変えさせていた。置いておらず。今は、ちょっと離れたところから、自分や会社について見詰め直すことができるようになってきたと思います。また、入塾後間もないので、具体的な変化はこれからだと思いますが、熱意をもって自分自身努力していきます。

盛和塾で学んだことを即社内で行っていききたい

篠森 明

例会等で、他の塾生の方々とお話ししていると、本当に得るものがたくさんあります。まだまだ微力ではありますが、盛和塾の中で学んだことを、どんどん実行に移していきたいと思っています。社員たちも、「社長は何か勉強をしているようだ」というのは勘づいておられます。もともと、塾で学んだことを社員に伝えていきたくと思っています。

今年の当社のテーマは「ジャスト・ドゥー」——今からやりなさい、ということです。基礎を大事にしながら、一生懸命やっていくつもりです。

社長自らの率先垂範を通して社内の意識統一に心を砕く

田附 宏司

私は最近、会社のトイレ掃除をしています。従業員が使ったトイレを、朝七時半から洗っています。従業員たちに、「あなたもしなさい」とは言いません。「キレイになって良かったな」と思

「実学」と出会い、大きな感動をもって再入塾を決意

伊勢家 勝正

私は、盛和塾に再入塾した者です。そのきっかけになったのは、塾長の著書『実学』でした。実は、去年の十月十九日に商工会議所の研修で京セラの新社屋を見学する機会がございました。その時にいただいたのが、この本だったので。普段は、いただいた本をあまり読まないのですが、この本だけは、その日お酒を飲んでいたにもかかわらず一気に、午前一時頃までかかって読みきってしまった。それほど感動したので。以前、父からよく聞いていた「筋肉質の会社をつくる」といった言葉も、『実学』を読むことによって、一段と理解することができました。

ってやっております。凡事でも続ければ些かなりとも前進すると思いが、私の思いと従業員の思いを一致させていくための毎日を通じております。

私は、二代目の経営者で、別の世界からやってきた者です。これからは朝早くからの展示車の洗車・トイレ掃除という小さい事を率先垂範して行うことで、「自分の思いと従業員の思いを一致させていくこと」を口指し、日々努力を重ねていくつもりでおります。

塾長の教えを社員に伝えると同時に町一番の「努力」をしたい

西下 健治

入塾後、「誰にも負けない努力をしよう」とする姿勢を意識しはじめました。

また塾に入って一年も経っていないのですが、社内では、私の考え方を話す場をつくり、働くことの大切さや責任、また希望といったことを伝えるようにしています。以前から、よく頑張る社員が多い会社ですが、この頃は皆が少しずつ自分自身に目標・目的を持つようになっていく気がいたします。



「実学」(日本経済新聞社)

私が三十歳で社長になって三年が経ち、いろいろと立ち止まる事が多くなっていました。そうした悩みの中で、塾長の言葉に久々に触れまして、内心、救われたような思いがいたしました。それから、すぐに電話をして、また塾に入れていただくことになりました。今後もしっかりと学んでまいります。

全国有名書店で好評発売中

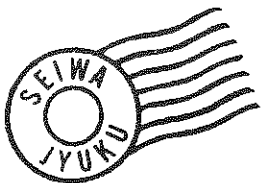


掲載商品がすべて買える
フェリスモの
メールオーダーカタログ
『はいせんす絵本』

代表取締役会長
矢崎勝彦

FELISSIMO

59 KAWA, SAKI CHI-SAI, KISEI, CHI-ORAI JAPAN TEL.075-791-8000



塾長への手紙

塾長あてに送られたお手紙の中から今回は六通ご紹介します

大津商工会議所副会頭 として地域を変えたい!

宮崎 君武〈滋賀〉

平素は、盛和塾におきまして一方ならぬご指導を賜り、ありがたく厚くお礼申し上げます。

さて、私儀、この度、はからずも大津商工会議所副会頭に選任され、重責をおおせつかる事になりましたところ、早々にご祝意を賜り、誠にありがたく厚くお礼申し上げます。

かねてより、『実践経営問答』第一章「五」において「公職を好んでやっておられる経営者の会社というのは、伸びておられないのです」と言われた塾長の言葉を肝に銘じておりましたが、以前から

営には哲学が必要だ」と知ったのです。次の日からは、稲盛塾長の本を探す毎日でした。

また、盛和塾の存在を知ったのは、平成九年の十一月頃でした。

早速、京都の事務局にお電話を入れ、事務局の方から案内をしていただき、盛和塾〈滋賀〉に申し込み書を提出いたしました。そして、平成十年一月に晴れて塾生となれました。本当に感謝いたしております。

平成九年秋頃、オブザーバーとして、初めて関西合同例会での稲盛塾長の講話をお聞きし、名刺交換をさせていただきました。身ぶるいしたその時のことは、今だに忘れられません。

当社創立から十年目の今期は、稲盛塾長との出会いによりまして、今までの自分を深く反省し稲盛哲学を実行することで、創立以来最高の利益額を上げることができました。この不況にあって、ありがたいことです。稲盛塾長のおかげで、心豊かに笑顔のこぼれる日々を送れています。

いつか、全国大会にて「経営者賞」を

尊敬しております、滋賀銀行会長・高橋新会頭より再三にわたり「大津商工会議所を変えていきましょう」と、お話をいただき、お引き受けした次第であります。

今後は、土曜日曜を返上してでも頑張る所存ですので、引き続きご指導ご鞭撻賜りますようお願い申し上げます。

本来なら拜眉の上、お礼申し上げるべきところですが、とりあえず書中にてお礼申し上げます。

塾長との「経営問答」に 感激!

和田 英幸〈滋賀〉

平素は、格別のご指導を賜り心より、お礼申し上げます。

いただけるよう、立派な経営者を目指します。誰にも負けない努力もいたします。「縁業機妙」。稲盛塾長との御縁を大切にしていきたいと思っております。

今後ともご指導ご鞭撻賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

塾長の教えを実践し 経営者として成長して いきたい!

重富 希公子〈静岡〉

先日は、昨年最後の例会でお元氣な塾長にお会いでき感謝でございます。

お話の中で、「弱々しいリーダー、弱々しい経営者であったから、京セラフイロソフイが生まれた」というようなこととおっしゃいましたが、まさに今の私は、弱々しく頼りない経営者なのです。でも、塾長の教えを一つ一つ実践していけば、私も一人前の経営者になれるのではないかと思っております。どこまで成長できるか、自分でも楽しみに頑張っていくつもりです。塾長へ限りなき感謝を込めて、取り急ぎお礼申し上げます。

北関東地区合同塾長例会では、「経営問答」という素晴らしい機会を与えていただきまして大変ありがたくございました。

私のような零細企業の経営者が稲盛塾長のような方と、直接お話ができて、経営に關します問答をさせていただき、天にも昇る心境で、ただただ夢のような出来事でした。

失礼な話ではありますが、私自身、稲盛塾長を存じ上げましたのは、地元の放送局で放映された、平成七年五月十二日・京都商工会議所主催の「経営講座トップセミナー」を拝見してからです。今でもその時のことが鮮烈な映像として私の頭の中に残っております。稲盛塾長のお話の一言一言を通して、その時初めて、「経

塾長のおかげで 人間性の前進を実感!

青木 幸弘〈東大阪〉

過日は、盛和塾の例会において名刺交換をさせていただき、誠にありがたくございました。また、懇親会では一番前の、塾長の近くの席に座れたので大変感動いたしました。

私は二十八歳の若輩者で、父親の経営する運送会社を継いでいくために日々勉強しております。

今まで塾長の著書を数冊読ませていただき、仕事においては勿論のこと、日常生活においても大きな影響を与えていただきました。今まで傲慢で感謝の気持ちもなく生きてまいりましたが、塾長の著書を読ませていただいたことで、日々健康に生活ができることに対しても感謝することができるようになり、人間性も少しは前進して謙虚になれたように思います。

これからも例会等で塾長にお口にかかれるのを楽しみにしております。

昨年十二月三十日の塾長宅での体験は圧巻だった。三時間半に及ぶ塾長の志としての憂国の情は、ご自身の内奥からの意の誠に端を発したものであった。稲盛和夫という全人格の主体の公共性の満足レベルが、その発源の深さとその拡がりの大きさにおいて、小生のそれとは比べものにならないことを痛感させられた。一方、自己の内なる公共性が開かれる清々しい経緯ともなった。その後この体験を総括し、かつ小生自身の無明に始まる傲慢を反省する意味で「ミイラ取りがミイラになった」と自嘲している。

しかし、塾長がわざわざ「碧巖録」第十六則の「啐啄同時」を引用し強調された、国民と政治家への意識改革の呼びかけは、小生にとって天の誠の一喝となつて、自身の内なる私心の殻を破りつづけ、変革主体としての真の公共性への気づきを深めるまたとない好機となつた。

考えてみれば、近代化という科学技術文明による産業社会構造は、限りなく対象を小単位に区切り、最少投資による効率の最大化をめざす社会であり、人間のもつ潜在的な可能性を専門分野別に分業化、対象的思惟化させ、全人格的存在である人間の意識力を部分化、従属化させ、私心の殻に閉じ込めがちな側面を持つ。

さらに人間の本能として内在し、強烈に作用する自我意識化への精神心理構造が、我執化を生み私心の殻をさらに厚くする。加えて、学校という名で制度化された、私的知識所有競争で始まる人生が私心化への生活習慣化を促すなど、我々が私心の殻を幾重にも重ねあう競争社会の中を生きていることを痛感させられる。

だからこそ、事あるごとに「啐啄同時」に私心の殻を破り続け、内発的な真の主体の公共性の意味を発見、発達させ続けるアメーバシステムが開発されたことや、また、仕事の上で全人格的思惟を錬磨するため、心の変容を伴った体験世界の変容としての体験知が京セラフィロソフィだったことに今更ながら気づかされた。

盛和塾で塾長ご自身がひもとかれる京セラ会計原則や京セラフィロソフィ、京セラアメーバシステムの一つ一つが、「公器」としての企業経営の中で磨き抜かれた塾長による「啐啄同時」の真の公共性の叡智の結晶であるからこそ、人と人の営みの道の普遍性をもつ実践哲学として活字されつづけ、かつ各自の公共性を開く人間発達の経済の世代継承的ナビゲーターとなることを実感する事が出来た。

(本誌編集委員長・矢崎勝彦)

「盛和塾」通巻二十九号 一九九九年四月十日 発行
定価五百二十五円(本体五百円)

発行 ● 盛和塾

発行人 ● 鮎子田昭司

編集人 ● 矢崎勝彦

取扱所 ● 盛和塾事務局

〒600-8009 京都市下京区四条通室町東入

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

TEL 075-1221-7801

塾長広報室

京セラグローバル経営の歩み

京セラ名誉会長 稲盛 和夫氏

ベンチャービジネスという新しいことに聞こえるが、要するに「中小零細企業を興す」ということだ。大企業だと、社会に閉塞(へいそく)感が生まれる。中小零細企業の登場は経済を生き生きとダイナミックにし、活性化させる。だからどんどん推奨すべきなのだ。

屋久島の原生林で、大木が倒れた後に新芽が出てくるように、大企業が倒産した後に新しい企業が芽ばえてくるのが望ましい。破壊と創造の繰り返しで社会は成長する。

アメリカでは自由の根柢をなすのがビジネスという考え方で、ベンチャーが生まれることに好意的だ。だが日本には、まだベンチャーに対する抵抗がある。まるで出

ベンチャー企業推奨を
新たな挑戦が経済活性

世コースに乗り遅れた人がやるようなイメージだ。社会のメンタリティーを変えることから始めなくてはいいけない。大企業より中小企業で苦勞してやってみたいと興味を持ち、周りがそれを賞賛し、ほめてくれる社会でないとベンチャーは出てこない。

私が鹿児島大学を卒業したのは一九五五年。大変な不況の時代にあつた。京都の磁器会社に入れてもらい、セラミックの研究を始めたが、技術開発をめぐる問題があつて三年半ほど勤めたこの会社をやめ、資本金三百万円の京都セラミック(現在の京セラ)を設立した。二十七歳の時だ。

テレビの絶縁材料に適したフーインセラミックを製造していたが、東芝や日立のような大企業からはなかなか誘いが来ない。日本ではどここの出身か、大学はどこかといった氏素性が大事にされる。京都の無名の零細企業が、いくらいいものをつくっても信用してくれない。足を棒にして売り込んで

そこで私はアメリカに行った。アメリカではこちらが外国人であれ、言葉が不自由であれ、ものを認めて採用してくれた。シリコンバレー勃興(ぼつこう)の黎明(れいめい)期に、フェアチャイルド社をつくるシリコントランジスタの絶縁材料を一手に供給することになった。あらゆる半導体メーカーと取引が始まった。その評価が日本にフィードバックして、日本での評価も高くなった。

ベンチャーを成功させる経営者の秘けつを三つ紹介しよう。まず社員に好かれつつ、嫌なことも命令できるリーダーシップ。そして他人の喜び、苦しみの心理が読めること。最後に、きちんと金勘定を管理できる能力を持っていることだ。

(鹿児島大学ベンチャーセミナーから)

(一九九九年一月十一日付「南日本新聞」より)※一部編集部内で校閲



私の好きな言葉



挑 戦

今の自分の気持ちを表している言葉で、好きな言葉——。それは、「挑戦」です。

自分の中には三つの挑戦があり、一つめは「可能性」への挑戦、二つめは「夢」への挑戦、三つめは「限界」への挑戦。戦い挑む相手は、他人ではなく己であって、己の夢の実現に向けて常にチャレンジしていく、ということです。

私は常々、「自分を磨いて自分を高めないことには、その可能性を伸ばすことはできない」と思っています。選手を育てながら、選手とともに自分も成長する。選手に対して全力でぶつかることも大事だけれども、一番大事なことは、その中で未熟な自分が、昨日より今日、今日より明日と、常に人間的に成長していくことだと考えます。

自分にできるのは、勉強して自分を磨き高めるということ。自分が少しでも変われば、自分の周りにいる選手や学生たちに対しても、少なからずいい影響を与えられるでしょう。そのようにして私は、常に「可能性」への挑戦、「夢」への挑戦、「限界」への挑戦をしていきたい、と考えているのです。

山下泰裕

(東海大学体育学部教授／柔道全日本男子監督)

