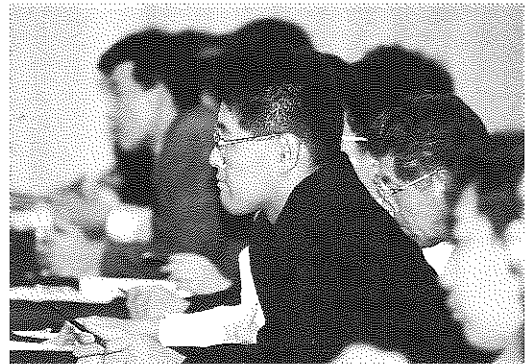


ず実績があるかどうかを見る。実績のないコンサルタントでは意味がありません。ここにおられる経営者の皆さんは、実践しているだけに、ただの理屈屋より遙かに偉いのです。理屈ばかりこねまわすようなコンサルタントにお金を払い、教えてもらうことぐらいバカらしいことはありません。



話を聞くなら、実績のある人を選びなさい。きれいな口にする人ではなく、実際にやったことのある人、自分の身体でわかっている人の話を聞くのなら、それはいいことだと思います。

\*この文章は、平成十一年六月二日に開催された中部地区合同例会での塾長講話をまとめたものです。

## 「京セラフィロソフィ」VII

### 毎日の創意工夫が創造を生む

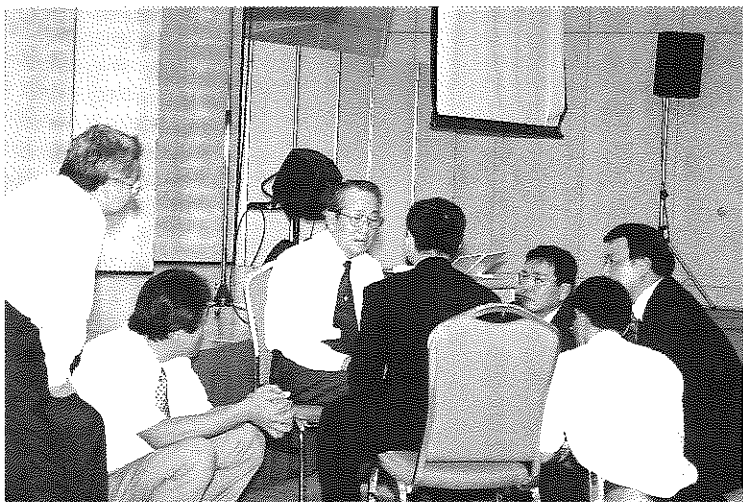
#### 「常に創造的な仕事をする」

《与えられた仕事を生涯の仕事として一生懸命行うことは大切ですが、ただそれだけでよいということではありません。一生懸命取り組みながらも、常にこれでいいのか、ということを経日毎日考え、反省し、そして改善、改良していくことが大切です。決して昨日と同じことを漫然と繰り返してはいけません。》

毎日の仕事の中で、「これでいいのか」ということを常に考え、同時に「なぜ」という疑問をもち、昨日よりは今日、今日よりは明日と、与えられた仕事に対し、改善、改良を考え続けることが創造的な仕事へとつながっていきます。こうしたことの繰り返しによってすばらしい進歩が遂げられるのです。》

これは、私が京セラをつくってから今日までやってきた姿勢を表わしています。

中小企業の経営者である皆さんの場合、ご両親の仕事



継がれた方もいれば、自分で新たに事業を始めた方もいらっしゃるでしょう。いずれにしても、皆さんには、目覚ましい発展を遂げた大企業を見て、「ウチもあのようになりたいものだ。そのためには、これから伸びると言われている情報通信にも取り組んでみたい。しかし、そうは言っても、そのような技術は持っていないし、人材も資金もない。だから所詮、無理な話なのか」と思うようなことがあるはずですよ。

つまり、新しいことに取り組みたいという気持ちはやまやまだけれども、条件が揃わないために、いつまでも中小企業でとどまっているしかないと考えているわけです。

大学を出て焼き物の会社に入った私がそこで身につけたセラミックスの技術をベースに、京セラという会社をつくらせていただいたわけですが、創業当初は技術レベルも低く、当然ながら企業規模も大きなものではありませんでした。しかし、今日では、連結売上で七千億円以上の会社になっており、また、今から十五年前に始めた第二電電の一兆二千億円を合わせると、約二兆円という売上を誇る企業グループに成長しました。私が京セラを始めてから四十年間で、そのような規模にまで成長したわけです。

では、元々私にそのような創造性が備わっていたのかというところ、そうではありません。今日我々が手がけている事業で、私自身技術的にもよくわかっている分野は限られており、ほとんどは社員の技術力、また、努力の結果なのです。

技術系の出身であるせいも、ここにもありますように、「同じことを繰り返す」というのが私の性に合いません。そのため、「昨日よりは今日、今日よりは明日、明日よりは明後日」と、毎日工夫を積み重ねていく努力を怠らぬように常に心がけてきました。科学する心といえますか、「なぜこうなるのだろう」「もっといい方法はないだろうか」と、あらゆることに疑問を投げかけ、また、自分で考え工夫をし、社員にも次のように訴え続けてきました。

「掃除ひとつをとっても、今日はこつちから掃いてみよう、明日はあつちから掃いてみよう、また、モップを使ってもっときれいにしてみようなどと、いろいろやり方を考えることができるはずだ。来る日も来る日もただ同じことを繰り返すのではなく、どうすればもっと効率よく、また効果的に掃除ができるだろうかと考えて、あらゆる工夫を試みるべきだ。常にそういう意識で仕事に取り組むことが大切なのだ」

私自身、そのようにしてずっと創意工夫を続け、今振り返ってみると、社会に出てから今日まで、同じ道、つまり、「通い慣れた道」を歩いたことはなかったように感じています。また、一度も後ろを振り返ることなく、ずっと前向きに歩き続けてきたとも思っています。今歩いているこの道も、私にとってはまったくの新しい道であり、前を見据えて歩き続けているのです。

松下幸之助さんも、そうやっていつも新しいことを試みながら道を歩いて来られた方でした。幸之助さんは、小学もしれません。「社長、新しい掃除機を買っていただけませんか。モップやホウキでやるよりずっと効率がいいので、私一人でも掃除ができると思います。そうすれば、一時的には高い掃除機を買ったように思うでしょうが、一年先を考えれば、人件費などの経費を削減できますから、かえってコストは安くなるはずですよ」

また、これが高じると「社員を雇って、ビルの清掃事業を手がけてみたいので、独立させていただけませんか」と、会社を興すことにもつながっていきます。今までやってきた様々な工夫を通じて掃除のノウハウを知っていますから、ビルメンテナンスの事業を始めることも難しいことではないはずですよ。

創意工夫による一日一日の変化はわずかなものですが、三年も続けると、「掃除担当が立派なビル清掃会社を運営できるようになるなんて、どうしたことだろう」と皆が不思議に思うくらい、大きな変化を引き起こすはずですよ。

中小企業の経営者の方々にお目にかかる時、「京セラには高度な技術があるからうらやましい。どこでそのような技術を身につけられたのか。ぜひ、その技術をウチの会社にも教えていただきたい」と言われます。会社を発展させる画期的な技術というものは、どこかでもらってくることができると思っているわけです。

しかし、そうではありません。よほどお金に余裕のある会社なら、何十億円もかけて技術を買うことはできるでしょう。しかし、そのようなやり方で成長発展を続ける企業

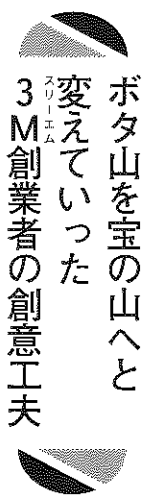
校を途中でやめて大阪に丁稚奉公に出られ、やがて松下電器産業という大会社をつくっていかれました。学歴もない幸之助さんが、なぜあのような世界的なエレクトロニクスメーカーを作り上げることができたのか。優秀な部下がいて、その人にすべてを任せていたわけではありません。技術についても相当高いレベルの内容まで理解され、自ら部下を叱咤激励してこられたのです。

幸之助さんは「私は学がおまへんさかい」という言葉を、枕詞のように使っておられました。そして、常に謙虚な気持ちで、周りの人から知恵をもらおうという姿勢をお持ちでした。つまり、「耳学問」によって少しずつ知恵をつけていった、それをベースに創造的なことを考えていかれたのです。

この姿勢こそが、学校も満足に出ておられないにもかかわらず、世界に冠たる大松下グループを作り上げていった源なのです。博士号を持った優秀な技術者の言葉より、耳学問で得た知識に基づいた幸之助さんの発言の方が重みがあります。それは、幸之助さんが白らの創意工夫によって、日々創造を図ってこられたからです。

今日よりは明日、明日よりは明後日と、常に工夫をしていく、たとえわずかであっても改良改善を続ける、この姿勢こそが「創造的な仕事をする」ということなのです。

先ほどの掃除の例でいくならば、さらに工夫を続けるような人なら「モップよりも効率が良くて、きれいにできるものはないだろうか」と考え始め、次のように言い出すかはそう多くはありません。大抵の場合、毎日の工夫を重ねることによって、素晴らしい技術を身につけていったのです。つまり、「こんなことで本当に会社を立派にできるのだろうか」と思えるほどの小さな努力を、時間をかけて続けていくことによって、何年か先には企業の中に技術が蓄積されていくのです。



## ボタ山を宝の山へと 変えていった 3M創業者の創意工夫

私は京セラの社員に、「全員で毎日創意工夫をしていこう。学歴や専門知識ではなくて、その創意工夫こそが、会社を発展させていくための原動力になる」と言い続けてきました。そのなかで、よく次のような例を引いて話をしたものです。

アメリカに、3Mという会社があります。接着テープ、またはビデオテープ等のブランドで、皆さんもよくご存知でしょう。業績も良い世界的な化学メーカーです。

この3Mの創業者はなかなかのやり手で、また会社が中小企業だった頃からかなりのお金を持っていたそうです。その創業者がさらに会社を大きくしたいと思っただけでなく、ちょうど友人から「鉱山を買わないか」という話を持ち込まれてきました。質の良い鉱石が出るというので、彼

はその鉾山を高いお金を出して買うことにしました。

しかし、実際には、採掘後のクズ石でできたボタ山でしかなかったのです。念のためにボタ山の鉾石を専門家に調べてもらっても、「まったく価値がない」と言われ、せっかく貯めた大金を投じたのに、友人に騙されたことに気が付くわけです。ところが、そこからがやはり非凡な人は違います。

ボタ山のクズ石は、ほとんどが石英を主成分としていました。その石英のクズ石の山を見て、彼は「何とかしてこの石を使ってみよう」と考えたのです。

その石をふるいにかけて、細かい粒と粗い粒とに分けて、接着剤を塗った紙の上にこぼしてみました。乾燥させると、接着剤が固まって紙に石の粒がくっつきます。それを使って鍋の底をこすってみると、みるみるうちにきれいになったのです。特に細かい方の粒をくっつけた紙で磨くと、金属が美しく光る。「これは面白い」と商品化することになりました。いわゆる「サンドペーパー」の誕生です。

ところが、安物の紙を使っていましたから、少し磨けばすぐにポロポロになってしまいました。そこで専門家のところへ相談に行くと、「それならば、耐久性のあるこの紙を使うべきでしょう。接着剤も、このようなものを使うといい」と教えられ、改良改善を試みたのです。

原料も決まり、次には機械を買って、粉砕、ふるい分け、そして接着剤を塗った紙への貼りつけまでできるようにやって、ようやく「サンドペーパー」の量産に口処がつかま

の録音用テープは、樹脂製のテープの表面に接着剤を塗り、その上に酸化鉄の粉を塗ったものです。3Mの創始者は、「粉を均一にテープに塗ることなら、私の専門だ」と名乗りをあげ、磁気テープの製造にも参入しました。このように、彼は次から次へと自らの技術を応用して多角化を進めていったわけです。

友達に騙され、廃坑になった鉾山をつかまされたと知ったとき、おそらく彼はガックリとその場に倒れたことでしょう。しかし、そのときにつかんだ石を見て、なんとか利用しようと思った。これをきっかけに、彼は次から次へと工夫を繰り返して、創造的な仕事を行い、今日の「3M」という大会社をつくってきたのです。

大発展を遂げた企業のひとつは、このような経緯をたどっているはずです。決して、初めから特別な技術があったわけではないのです。

## 創造的な仕事を通じて 中小企業が大企業へと 発展していく

なぜ私がこれほど一生懸命に皆さんにこのような話をしているのかといいますと、経営者の工夫次第で会社はいくらでも変わっていくのだということを理解していただきたいからなのです。「京セラは特別なのだ」と思う人もいる

した。原料の小石を砕いて粒の大きさをふるい分け、粗いものから細かいものまで、彼は様々な種類のサンドペーパーを作って売り出しました。それが大当たりして、飛ぶように売れたのです。

そのうち、「もっと品質のいいものを作りたい」と思った彼は、あれこれと工夫するようになります。接着剤が弱いと、石の粒が剥離してしまつてうまく磨けない。かといって、接着剤があまりに強くても具合が悪い。一番いいのは、磨きながら石の粒が程良く剥がれ落ちて、常に新しい粒が表面に来ているというものです。そのためにはどの接着剤が理想的かということで、彼はまた大学の先生など専門家のところへ行つて、接着剤の研究を依頼しました。その一方で、紙の方も、業者に頼りきつてはだめだと、自分で理想の台紙を作り始めたのです。

また、接着剤について知識を身につけたものから、「サンドペーパーだけではなく、接着テープのようなものも作ってみよう。どこにでも貼り付けられるテープがあればきつと便利だろう」と思い、現在我々が使っているような接着テープも作り始めました。その後、さらに用途を広げ、単に紙を貼り合わせるのに使うのではなく、電気コードを巻いたりするのにも非常に便利だということで絶縁テープを作ると、これもまた爆発的に売れる。さらにその次には、医療用のテープまで作つて売り出すようになりました。やがてエレクトロニクスの発展につれ、テープレコーダーなどの記録媒体として、録音用テープが登場します。こ

かもしれないが、そうではありません。誰でもできることなのです。

京セラは、創業当時、ブラウン管の絶縁材料である「U字ケルシマ」を作つて、松下電子工業さんに納めていました。当時、松下さんはオランダのフリリップス社から技術導入をしてブラウン管の製造を始めており、それに私が開発したU字ケルシマが使用されたのです。

続いて、「カソードチューブ」と呼ばれる部品も開発しました。テレビの仕組みは、電子銃から電子が飛び出して、それがブラウン管に塗られた蛍光体に当たつて発光し、映像を描くわけです。その電子を出すためには、カソード（陰極）を加熱する必要があります。最近のテレビは待機モードで常に予熱をしていますから、スイッチを入れたとすぐに映像が出てきますが、昔はスイッチを入れてもしばらくは映りませんでした。これは、カソードが加熱されて電子が飛び出すまでに時間がかかるからなのです。

カソードを加熱させるためには高圧電流を流しますから、絶縁しなければ大変危険です。そこで、非常に薄くて、高い絶縁性を持つカソードチューブという製品を作り、これも松下電子工業さんに納めていました。

U字ケルシマとカソードチューブ、これらはブラウン管を作るキーパーツであり、この両製品が京セラ発展の礎を築いたのです。

特定の会社に納めていた単一製品が大量に売れて利益が

出るようになると、当然、客先の開拓やその技術の応用を考へ始めるものです。私も、「ブラウン管は今後とも伸びていくだろうから、今作っている絶縁部品を、東芝さんや日立さんにも売っていききたい。そうすれば会社はもつと大きくなる」と考えました。

また、ブラウン管は真空管の一種ですから、真空管に使う特殊絶縁材料として「ラジオなどの真空管にも使えるはずだ」と私が考えたのも、当然の成り行きです。

もし、京セラが「単品生産でも利益が出ているから」と言って、そのまま松下さん向けのブラウン管用部品の生産に安住していたら、今頃はどうなっていたでしょうか。

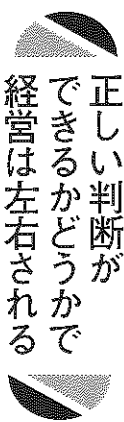
その後しばらくして、真空管はすべてトランジスタにかわり、市場から姿を消していきました。ブラウン管の方は残りましたが、技術革新により、絶縁用部品を使うかわりに、直接絶縁材料をコーティングすることによって絶縁するという、簡単にコストも安くすむ方法が開発されたために、最初の製品のU字ケルシマも、苦心惨憺して作ったカソードチューブも必要なくなっていました。一つ間違えれば今頃は、「あのときはよかったな」と当時を振り返りながら、何か他の業種に転換をしなければならぬ事態に追い込まれていたかもしれません。

ところが私は、さらに注文を増やそうと、あらゆる可能性を追求していきました。真空管の次は、「セラミックスの応用が可能なのは、何もエレクトロニクスの分野だけを

を開発しています。

もともと専門の知識があつたわけではありません。また、トランジスタの時代が来て、真空管が姿を消すなど、そのような技術変遷を予見していたわけでも何でもないのです。ただ現状に満足することなく、あらゆることに工夫を重ね、新しい分野へ果敢に挑戦していったという姿勢が、今日の京セラをつくってきたのです。

つまり、「常に創造的な仕事をすること」が、中小企業から中堅企業へ、また、中堅企業から大企業へと脱皮していくにあたり、最も基本的な手段となるのです。



## 正しい判断が できるかどうかで 経営は左右される

ここからは、「正しい判断をする」という節になります。私は皆さんに、「正しい判断ができるかどうかで企業経営は決まる」とかねてからお話ししています。一度でも間違つた判断をすれば、たちまち会社は危機に瀕します。常に正しい判断をし続けることの重要性を説くために、『京セラフィロソフィ手帳』のなかでも「正しい判断をする」という一節を設けているのです。

その節の一番最初の項目、「利他の心を判断基準にする」から説明していきます。

は限らない」と、他の分野への展開を考えたのです。セラミックスは、高温に強く、ダイヤモンドに次ぐ硬度をもち、また摩擦しにくいという特性があります。それならば、摩擦の激しいところにセラミックスを使えばいいのではないかと思います。どこかに摩擦しにくい部品を探している会社はないかとかけずりまわりました。

当時、繊維業界では、ナイロンのような化繊が登場した頃です。ナイロンは非常に強く、その工程ではものすごいスピードで糸が走っていきますから、糸が走る部分に使われている金属がたちまち摩擦してしまつて、使えものにならなくなるといふ問題がありました。そこで私は、金属の代わりにセラミックスの部品を使うとこの問題は解決できるだろうと考え、開発に着手しました。こうして、繊維機械にもセラミック部品が多数使われるようになったのです。その勢いで、「他にもセラミックスを応用できることはないか」と、私はなおも探しまわりました。

やがて、アメリカの市場を開拓しているうちにトランジスタに出会い、トランジスタのヘッドをセラミックスで作らせてもらうようになります。非常に高度な技術を要求されましたが、何とかして京セラはそれを成功させました。そして真空管がなくなる頃には、全世界のトランジスタのヘッドを京セラが生産するまでになっていたのです。また、間もなくそのトランジスタもICへおきかわっていきますが、その時には、京セラはセラミックICパッケージ

## 「利他の心を判断基準にする」

《私たちの心には「自分だけがよければいい」と考える利己の心と、「自分を犠牲にしても他の人を助けよう」とする利他の心があります。利己の心で判断すると、自分のことしか考えていないので、誰の協力も得られません。自分中心ですから視野も狭くなり、間違つた判断をしてしまいます。》

一方、利他の心で判断すると「人によかれ」という心ですから、まわりの人みんなが協力してくれます。また視野も広がるので、正しい判断ができるのです。

より良い仕事をしていくためには、自分だけのことを考えて判断するのではなく、まわりの人のことを考え、思いやりに満ちた「利他の心」に立って判断をすべきです。》

部下から相談を持ちかけられたり、仕事についてあれこれと指示を下さなければならなかったり、経営者は様々なことを判断していかなければなりません。我々は日々直感的に判断をしがちですが、トレーニングされていない人間が直感的に判断を下す場合、大抵「本能」の部分で物事を考えているのです。

本能とは、我々の心を形成している基本的な部分で、白らの肉体を守ることを最優先とする心です。自分自身にとって有利になるように行動しようとする、あるいは考えようとする心で、私がよくお話ししている、人によかれと思