

[盛和塾] 138

平成28年 2016年
2月号 通巻138号

● 塾長講話

[第129回]

リーダーとして目標をいかに実現するか

● 塾長寸話

「人間として何が正しいのか」という原点に常に立ち返れ
～「利他の心」ですべての策と行動を～

● われ虚心に経営を語る

[I] 社員と心を一つに共同経営者という絆を結ぶ

最上 裕光〈埼玉〉最上CAN株式会社 代表取締役

[II] 盛和塾に導かれ「心の経営」を実現する

奥野 勝司〈南京都〉近畿測量株式会社 代表取締役

[III] 特殊な技術と地道な努力でチャンスを生かす

田中 和広〈岐阜〉株式会社田中金属製作所 代表取締役

[IV] 大震災と原発事故の中で、私を支えた盛和塾

伊藤 健秀〈福島〉株式会社伊藤商店 代表取締役社長

● 学びにまなぶ

地方でがんばる女性経営者

—さりげなく話す盛和塾の学びで会社を高収益へ—

奥野 美智恵〈南京都〉奥滝電気株式会社 代表取締役

•
エネルギーを部下に注入する
•

リーダーが情熱を込めて部下にプロジェクトの意味や目標について話し、彼らの士気を自分と同じレベルにまで高めることができれば、成功させることは可能になります。自分のエネルギーを部下に注ぎ込むのです。これにより、チームのエネルギー・レベルは、リーダー自身のエネルギー・レベルよりもさらに高くなるのです。

もし部下がそのプロジェクトに協力することを簡単に承諾しただけの場合、成功への可能性はおそらく三割くらいでしょう。もし部下が「全力を尽くします」と言ってくれたなら、おそらく、五割くらい成功の可能性があります。しかし、もしリーダーが自分のエネルギーを部下に注入し、彼らがそのプロジェクトは自分たちのものであると考えるようになれば、プロジェクトは九割方成功したといえるでしょう。

部下がどのくらいプロジェクトに対し情熱を持っているかを知り、部下が情熱で燃え上がるまで自分のエネルギーを注ぎ込むこと、これがリーダーとしてもっとも重要な任務です。


[盛和塾] 138

平成28年 2016年
2月号 通巻138号

C O N T E N T S

-
- | | | |
|----------------|----|---------------|
| THE VOICE 塾長理念 | 表2 | エネルギーを部下に注入する |
|----------------|----|---------------|
-
- | | | |
|-------------------------------------|---|--------------------|
| THE EXCELLENT OPINION
塾長講話—第129回 | 2 | リーダーとして目標をいかに実現するか |
|-------------------------------------|---|--------------------|
-
- | | | |
|------|----|--|
| 塾長寸話 | 26 | 「人間として何が正しいのか」という原点に常に立ち返れ
～「利他の心」ですべての策と行動を～ |
|------|----|--|
-
- | | | |
|--------------------------------|----|---|
| MEMBER'S SPIRITS
われ虚心に経営を語る | 30 | [I]社員と心を一つに共同経営者という絆を結ぶ
最上 裕光〈埼玉〉
最上CAN株式会社 代表取締役 |
| | 48 | [II] 盛和塾に導かれ「心の経営」を実現する
奥野 勝司〈南京都〉
近畿測量株式会社 代表取締役 |
| | 64 | [III]特殊な技術と地道な努力でチャンスを生かす
田中 和広〈岐阜〉
株式会社田中金属製作所 代表取締役 |
| | 78 | [IV]大震災と原発事故の中で、私を支えた盛和塾
伊藤 健秀〈福島〉
株式会社伊藤商店 代表取締役社長 |
-
- | | | |
|--------|----|--|
| 学びにまなぶ | 94 | 地方でがんばる女性経営者
—さりげなく話す盛和塾の学びで会社を高収益へ—
奥野 美智恵〈南京都〉
奥滝電気株式会社 代表取締役 |
|--------|----|--|
-
- | | | |
|--------------|-----|--|
| [盛和塾] 広報室拡大版 | 114 | |
|--------------|-----|--|
-
- | | | |
|------|-----|--|
| 編集後記 | 116 | |
|------|-----|--|
-
- | | | |
|------------|----|--|
| [盛和塾] 次号予告 | 表3 | |
|------------|----|--|
-
- | | | |
|----------------|----|---|
| 「今ここに生きる塾長の一言」 | 表4 | 謙虚な姿勢を持つ
大庭 公善〈盛和塾横浜〉
グランコーヨー株式会社 代表取締役 |
|----------------|----|---|

リーダーとして目標をいかに実現するか

 目標達成のために求められる
五つの役割



本日は、大変お忙しい師走にもかかわらず、これだけ多くの塾生の皆さんにご参集いただきまして、厚くお礼申し上げます。年末にあたって一年の経営を振り返り、なかなか計画通りに仕事が進まず、目標も達成できずに、反省されている方も多いのではないかと推察しています。

そこで本日は「リーダーとして目標をいかに実現するか」と題しまして、立てた目標を実現するためにリーダーが持つべき考え方と、取る

べき具体的な方法についてお話します。新しい年に向けて構想を練るにあたり、かた糧としていただきたいと思えます。

私は、目標を実現するためにリーダーが果たすべき役割として、次にあげる五つのことがあると考えています。

第一に、「明確な目標を立て、その目標が達成できると心から信じる」ことが大事です。

第二に、「目標達成の具体的方法を検討し、考え続ける」ことが大事です。

第三に、「目標を達成する方法を、部下に対して、丁寧かつ具体的また明確に指し示し、で



きるという自信を持たせる」ことができなければなりません。

第四に、「部下の意見を聞き、採用することを通じて、経営への参画意識を持たせる」ことに努めなければなりません。つまり部下を、一緒になって経営していこうという気持ちにさせることが必要です。

第五に、「日々採算をつくる」ということです。採算とは、損益を見ることです。気を込めてど真剣に一日いちにち、採算を考えて損益計算書をつくっていくという気持ちで、経営していかなければなりません。

以下、順にお話ししていきたいと思えます。

一、明確な目標を立て、 達成できると信じる

第一に、リーダーは明確な経営目標をつくると同時に、目標を達成できると自ら信じていなければなりません。自分自身が信じていないような経営目標を、いくら部下に話しても効果はなく、まずは自分が目標達成を心から信じなけ

ればならないのです。

経営十二ヶ条においても、具体的な目標の大切さを強調していますが、リーダーが明確な目標を掲げ、全員でそれに向かって進んでいくことは、集団全体を発展させていく上でも、集団に所属している従業員を幸福にするためにも極めて重要なことです。

そこで問題となるのが、リーダーはどのような目標を掲げればよいのかということです。実際、あまりに高い目標を設定すれば、誰も本気で達成しようとはしません。けれども、簡単に達成できるような低い目標では、集団を発展させていくことはできません。どのような目標が一番良くて、それはどうしたら見いだせるのか、われわれ経営者は悩んでしまうものです。

私は、経営目標とは、リーダーの「こうしたい」という強い思い、意志があらわれたものでなければならぬと考えてきました。

経営というものはそのリーダーの思い、意志で決まると言っても過言ではありません。経営はその会社が持つ技術力、営業力、マーケティング

ング力、あるいは財務力など、もろもろの外的条件で決まると考えている人もいますが、決してそうではありません。経営とはまさに、そのリーダーが持つ思い、意志で決まります。

つまり、「自分の会社をこうしたい」「こういう経営を目指したい」というその人の強い願望こそが、会社そのものをつくっていくのであり、経営目標にはその経営者の願望が反映されていなければなりません。

さらには、その願望が「従業員のため」「世のため人のため」という気高く純粋な思いに裏づけられたものであれば、皆さんの事業は限りなく成功へと近づいていくことができるはずで

す。すばらしいリーダーとは、強く気高い思いに裏づけられた、その集団の「あるべき姿」あるいは「理想的な目標」を描ける人です。一国の指導者であれば、その国家のあるべき姿、進むべき方向を描けなければならぬように、社長であればその会社全体の「あるべき姿」を描ける人でなければなりません。

「あるべき姿」というのは、「理想像」であると同時に具体的な目標です。それも単一の目標ではありません。受注、生産、売上、利益といった一つひとつの数字を目標として掲げること、もちろんしなければなりません。それだけでは十分ではありません。目に見える数値目標のみならず、従業員のモラル、つまり士気や会社全体の風土といった側面もあるはずで

す。同時に、リーダー自らがその目標を達成できると心の底から信じていなければなりません。高い目標を掲げても、リーダー自身が「達成できないかもしれない」と思っていたのでは、いくら理想的なすばらしい目標であったとしても、絵に描いた餅になってしまいます。

イギリスの啓蒙思想家であるジェームズ・アレンはその著作『「原因」と「結果」の法則』において、次のように述べています。

「人間を目標に向かわせるパワーは、『自分はそれを達成できる』という信念から生まれます。疑いや恐れは、その信念にとって最大の敵です」

これは経営の舵取りを行うリーダーこそが拳拳服膺（けんけんぷくよう）（注：心にしっかりととどめ、忘れないようにすること）して肝に銘じなければならぬことであると思います。なぜならば、自分で目標を立てておきながら、往々にしてすぐに「このような難しい条件がある」と後ろ向きに考え始める人間が多いからです。

少しでも「これは難しい」と思ったら、絶対に物事は成就しません。うそでもいいから、「絶対に実現できる」と自ら信じ込まなければなりません。「自分はそれを達成できる」という信念こそが、人間を目標に向かわせる最大のパ



『「原因」と「結果」の法則』
(サンマーク出版刊)

ワリーになると、私は思っています。

例えば、意欲的な事業計画として、売上を倍増する計画を社長が掲げたとします。そのときに、社長自身が「倍増は間違いなくできそうだ」と思っているのか、それとも、「倍増とは言ったものの、実際はなかなか難しい」と思っているかで、結果は全く異なったものになります。

極端に言えば、「難しい」と少しでも疑念を抱けば、倍増どころか、現状維持さえままならないということになりかねません。ことほどさように、人間のメンタリテイというのは事業の結果に大きな影響を及ぼすのです。

そして何よりも認識しておかなければならないのは、このリーダーのメンタリテイは、そのまま幹部社員、一般社員にも伝わり、会社の中に広まっていくということです。

目標に対して、リーダーである皆さんが「達成できる」と本当に信じていれば、その思いが部下にも伝わっていきます。

◎売上五倍、「一兆円企業」を

目標に掲げた京セラ

実際に私は、京セラを経営してくる中で、次々に新しい目標を掲げ、実現してきました。その中には、当時の京セラにとっては不可能とも思えるような目標も数多くありました。

例えば、一九八四年一月の経営スローガンでは「一兆円企業を目指して」という目標を掲げました。当時の京セラはまだ連結ベースで二千五百億円ほどの売上であり、次年度の目標として三千億円を目指していました。そのときに、一兆円企業という目標を掲げたのです。

このときも、幹部社員たちの当初の反応は「そんな壮大な夢が実現するのだろうか」というものだったように思います。しかし、私はそのような幹部たちに対して、「何を驚いているのだ。今の事業規模である二千億円のたった五倍じゃないか」と話しました。

この「たった」五倍、「たかが」五倍というメンタリテイが、目標を掲げるリーダーにはどうしても求められるのです。そう信じていることが

できれば、不可能とも思えるような一兆円という目標が、何か達成できそうな気がしてくるわけです。そのように、やれそうな気がしてこなければ、不可能と思えるような目標など、絶対に実現できないのです。

その後、京セラは一兆円企業となり、こんにちさらなる成長発展を目指していますが、その原動力は、不可能と思えるような目標を実現できると、まず信じることです。そして現在、京セラは売上一兆六千億円に迫る会社になっているのです。

二、具体的・論理的な方法を 検討し続ける

第二に、リーダーは自ら立てた目標を達成するための具体的、論理的な方法を検討し続けなければなりません。

目標は、ただ単に数字あるいは言葉にして掲げればよいというものではありません。どうすればその目標を達成できるのか、その達成にいたるプロセスをこと細かに考えていかなければ

なりません。同時にそのプロセスは、誰にとつても合理性のある、論理的なものでなければなりません。

私はよく皆さんに「思いは必ず実現する」と



京セラ記念式典(1984年)

いうことをお話ししています。強く思えば思うほど、物事は実現し、成就するというのはまぎれもない真理ですが、ただ「思う」ということだけにとどまっていたでは実現しません。

「私はどうしてもこの事業を成功させたい」「この高い目標を実現させたい」という強烈な願望を心に抱いたなら、当然のこととして、その願望を達成するための戦略・戦術を理知的に考え尽くさなければなりません。どういう手法を使い、どういう順序で進めていけばいいのかということ、目標を掲げるリーダー自身がよく練っていかなければならないのです。

その目標を本当に達成したい、計画を成就させたいと思っているならば、次から次へと湯水のごとく方法論が思い浮かんでくるはずですが、もし浮かんでこないとすれば、まだまだ思いが足りず、それほど強い願望ではないということ、つまり、強く思っている度合いに応じて、目標達成への具体的な方法論も思い浮かんでくるはずなのです。

同時に、その次々に湧いてくる方法論は、た

だ一回検討すればよいというものではありません。綿密なシミュレーションを繰り返し行うことが大切です。

特に新しい事業を展開する場合には、頭の中で、実際に進出したときと同じような状況を想定しながら、それに対処する具体的な方法を組んでいきます。そして成功して、目標を達成した喜びにあふれた場面を想像できるほどまでに、シミュレーションを繰り返し繰り返しやっていく。つまり頭で考えるのですが、実際に「見えてくるまで考え抜く」ことが大切なのです。逆に言えば、成功したときの姿、目標を達成したときの姿が見えてこなかったら、着手してはなりません。

それはあたかも、碁や将棋で何十手も先まで読んでいくのと同じです。「こう打って、相手がこう来たら、こう返して」というように、相手の出方も想定しながら頭の中で手を打っていきます。そして、自分が詰めて勝つ姿が見えてくるまで考え抜くのです。

頭で考え尽くして、もしどうしても途中で「こ

れではダメだ」と思ったら、ご破算にします。頭の中ですから、碁であれ将棋であれ、失敗したらまた組み直すことができます。

それを常に繰り返していったって、ようやく見えできます。最後はこういう手を打って、相手を詰め切れる。それが見えてくるまでシミュレーションを続けなければなりません。それも白黒で見える程度ではダメです。カラーでくつきりと鮮明に見えるようであれば実現しません。

少し神懸かり的に聞こえるかもしれませんが、実際、私は自分で新しい事業を展開するにあたって、そのように先まで全部見えていたケースが多くありました。

◎シミュレーションを繰り返し、

見えてくるまで考える

先ほど、一九八四年に京セラの経営スローガンとして「一兆円企業を目指して」という目標を掲げたと言いましたが、同じ年に創業した第二電電（現・KDDI）がまさにそうでした。

巨大な国営企業である当時の電電公社、現在

のNTTが相手という、リスクの高い壮大なビジネスに挑戦するわけですから、本当であれば不安に満ちて、逡巡しながら進めなければならなかったはずです。しかし、私の場合には、国民のために安価な通信料金を実現しようと強く思っていましたので、第二電電を創業してから上場を果たし、KDDIの原型をつくるまで、自分でシミュレーションを続け、考え尽くしていたのです。

ですから、私には一抹の不安もありませんでした。第二電電があのように成功していくさまが何年も前から全部見えていました。それは第二電電に携わる人たちの多くも知っていて、「あれは会長がおとし言われた通りですね」とよく言われました。

つまり、二年先、三年先に起こってくることを、私は会議の席上で、「それはこうなるのではないか」と言うのではなく、「これは必ずこういう経過をたどって、こういう結果になるから、われわれとしてはそれにこういうふうに対処しよう」と言い切って、経営の道筋をずっと

説明していったのです。

NTTという先行大手があり、当時の日本テレコム、日本高速通信という競合会社があり、相手の出方によっては、こちらの手も変わるのですが、私の考えた通りになっていくはずがないのですが、実際にはそれが考えた通りになっていききました。

例えば、新電電による市外電話サービス開始にあたっての料金体系の設定がそうでした。一九八七年九月のサービス開始にあたり、NTTが東京—大阪間で三分四百円なのに対し、第二電電は同区間を三分三百円で設定しました。つまり、東京—大阪間で電話をかけると、NTTより二五%割安になるように設定したわけです。

また、目玉区間として、名古屋—神戸間については、NTTの三分二百六十円に対して、第二電電は三分百三十九円と半額近い料金を設定しました。そして、すべての区間の平均では、NTTより二〇%割安にするという料金体系にしました。

実は、この「東京—大阪間で二五%、全体で二〇%割安」という料金設定は、一年も前に私が第二電電の幹部社員に明確に言っていた数字と全く同じだったのです。

その間、さまざまな状況の変化や競合会社の出方があったわけですが、「NTTの現在の料金に対して、第二電電がどれくらいの料金設定をすればユーザーの満足を得られるだろうか」「採算上の問題もクリアした上で、最低でもこれくらい割安に設定しなければならぬのではないか」と繰り返し繰り返しシミュレーションし、見えてきた数字が、「東京—大阪間で二五%、全体で二〇%割安」という数字だったのです。

その後、新電電各社が一斉に利用申し込みの獲得競争に入ったわけですが、他の新電電に対し、第二電電は圧倒的な回線数を獲得し、一躍、新電電のトップに躍り出たわけです。その後も、第二電電は「日本の電話料金を下げる」という目標達成のため、先頭に立って料金を下げていったわけですが、その過程もおよそ私が考え

た通りに推移していきました。

ですから、第二電電の経営では、夜も寝られないくらいに考え抜き、必死に努力はしました。不安は一切ありませんでした。それはとりもなおさず、事前にシミュレーションを繰り返し返



第二電電の市外電話サービス開始

して、事業が成功する姿、目標が実現する姿がカラーで見えていたからに他なりません。

ぜひ塾生の皆さんも、経営目標を設定し、自らその実現を信じると同時に、具体的にどうやって達成するのかという戦略・戦術的な方法、手段について、繰り返しシミュレーションを行い、見えてくるまで考え抜いていただきたいと思います。

三、達成する方法を示し、自信を持たせる

第三に、リーダーは目標を達成する方法を部下に明確に示すと同時に、そのことを通じて、部下にできるという自信を持たせるようにしなければなりません。

ここまで、リーダーが一人で行うべきことを申し上げましたが、さらにリーダーは、自分のみならず、幹部社員をはじめ、全従業員と目標を共有し、シミュレーションした目標達成にいたるプロセスを説明した上で、それが必ず成功するのだということを、全員に信じ込ませなけ

ればなりません。それだけの雰囲気、社内醸成していかなければならないのです。

リーダーが強烈な願望を持ち、高い目標を掲げても、その集団のメンバーがその目標の実現を自分のこととしてとらえ、懸命に努力してくれなければ、決して目標は達成できません。

そういう意味では、リーダーは集団の心をとらえることができなければなりません。自分が設定した目標を、集団の全員が「何としても達成しよう」と思わせることができなくてはなりません。つまりリーダーは、集団に生命を吹き込み、全員のベクトルを合わせ、目標に邁進させることができなくてはならないのです。

目標を共有する具体的なしくみとしては、会社全体の経営目標を組織ごとにブレイクダウンし、組織の最小単位にいたるまで明確な目標数字を示し、一人ひとりの社員にとって明確な指針となるように細分化することが考えられます。経営目標を、社員一人ひとりが具体的に理解できるように、細分化して指示しなければならぬということなのです。

また、年間の目標のみならず、月次の目標も設定し、各人が月々の、また日々の目標を正確に認識し、着実にその目標を果たすことができるようにしなければなりません。そうすることで、一人ひとりのメンバーが「自分の目標はこうであり、自分は今、その目標に対して、どの程度進捗している」ということが明確に分かるようになり、自主的に、また自信を持って目標達成に邁進することができるようになっていくはずなのです。

同時に、部下と目標を共有し、目標達成への熱意を経営者と同じレベルにまで引き上げ、部下に心底から目標の実現を信じてもらうようにすることが大切です。そのためには、リーダーが自分の持つ情熱やエネルギーを、部下に注入することが何よりも大切です。

「エネルギーを注入する」とは、相手の心、気持ちを「励起」させることです。励起というのは、「励ます」に「起す」と書いて「励起」と読むのですが、物理現象の一つであり、外部からエネルギーを与えて、そのエネルギーレベ



コンパの席でも熱い思いを伝えてきた(1985年)

ルを上げることです。相手のエネルギーレベル、つまり気持ちを高揚させる。それも相手のエネルギーだけでなく、外部から自分のエネルギーを注入することで高めるのです。

自分の部下、自分の周囲の人たちの気持ちを

高揚させて、「分かりました、一緒にやりましょう。どんな困難があろうとも、何としてもこの目標を達成しましょう」と言ってくれるくらいの心境になってもらわなければなりません。

私は会社を創業して以来、このことに努めてきました。京セラ創業期のメンバーにも、仕事の背景、目的、意義をこと細かに繰り返し説明してきました。

◎仕事の意義と方法を示してきた京セラ

当時、東京に出張しては客先回りをしていました。例えば、東芝、NEC、日立などの研究所に行き、新しい真空管に使う絶縁材料の注文を取ってきます。「他社ができないような難しいものはありませんか」と言って、あえて難しい注文をもらって帰ってくるわけです。

出張から帰ってきた私は、「こんな注文を取ってきた」と言って、従業員たちに安易に渡すようなことはしていませんでした。

当時は従業員も少なく、大変忙しい毎日をごしていました。それでも夜、出張から帰って



くれば、皆に「集まってくれ」と集合をかけます。そして「今日、日立に行ってきたら、真空管の技術者からこういう話があつて、こういうものができませんかと言われた」というふうに、商談の様子をこと細かに手に取るように話して

いきました。

「この絶縁体は、日立がつくる放送局用送信管のこの部分に使われる。形状が複雑で、今持っている技術でつくるのは難しいので、新しい方法で加工すべきだと私は考えている。この送信管は、放送局が完成を一日千秋の思いで待っており、またこの技術を応用することで、もっと幅広い事業展開も可能になるだろう」

会社に帰ってきた後、ただ部下にこれをつくれと指示することは、ありませんでした。その製品がどのような完成品に組み込まれ、どういう用途に使われ、さらには社会でどういう役割を果たし、社会がどう変わっていくのかということまで話しました。

この仕事を成功させることは、社会的にも会社にとっても大変大きな意義があるとこと細かに説明した上で、その重要な製品をこういう方法でつくりたいと具体的な話をしました。

それでも顔を見れば、「まだ難しい」という顔をしています。「こうすればできるんだよ。こうすれば俺はいけると思うんだ」と方法まで

示し、部下がその気になるまで一生懸命に話し
ました。まさに部下に対して、「エネルギーを
注入する」ことをしていたのです。

ただ単に「やれ」「がんばれ」というのでは
ありません。なぜがんばらなければならぬの
か、なぜそれはがんばるに値するのかという、
社会的意義、会社にとっての意義、お客さんの
立場までよく話した上で、こと細かく具体的
な方法を説明していきました。

そのように「エネルギーを注入する」くらい
の気持ちで部下を説得して、やる気を出して
もらい、情熱を燃やしてもらおうようにする
ことが必要です。

よく「これをやってくれ。分かったな」と部
下に言うと、「分かりました」と、すました顔
で返事をしてくる場合があります。「分かつた
な」と言うくらいで、できるようになるわけ
がありません。顔を見ればだいたい分かります。
自分自身は、何としてもやらなければならぬ
と心に誓っているが、部下もそういう顔つきを
しているかどうかということなのです。

これが大事なのです。そういう顔をしていな
ければ、私は「ちよつと待て。まだまだ」と、そ
の人が私と同じくらいレベルになるまで、二
回も三回も繰り返し繰り返し話を続けました。
また顔を合わせれば、そのつど呼びとめて再
話をしました。

仕事をしていけば、みんなそういう体験があ
ると思います。「分かりました」と簡単に返事
をしてくる程度で難しい仕事ができるわけがあ
りません。仕事を成功させるには、部下にエネ
ルギーを注入して、自分と同じくらい燃え上
がらせることが絶対に必要なのです。



四、部下の意見を聞き、 正しければ採用する



第四に、目標を達成するための方法について
部下の意見を聞き、それが正しければ採用する
ということも大切なことです。これは、良いア
イデアを採用すると同時に、部下に経営への参
画意識を持たせるということなのです。

すでに話したように、目標設定にあつては、

目標達成にいたるプロセスも含めて、リーダー自身がその中心とならなければなりません。同時に、幅広く部下の意見を聞き、衆知を集めなければなりません。

つまり、トップダウンだけで決めるのではなく、目標を達成するための計画策定段階から部下を巻き込み、「自分たちが立てたものである」という意識を全員に持つてもらおうようにするのです。

そのためには、日ごろからリーダーが意識して、社員の間から建設的な意見が自由闊達に出るような社風をつくっていく努力をしなければなりません。

普通、企業の組織体系はトップに社長、次に専務、常務といった役員が続き、その下に部長、課長、一般社員というピラミッド型になっており、上から下へという上意下達じょうい げだつの指揮命令系統になっています。

しかし、私の場合には、京セラ創業当時に、二十八名の仲間みんなと一緒に経営をしていくと考えました。つまり、「全員参加で経営を

しよう」と言ったのです。

人は、「上から指示されたから仕方なく」と思いながら仕事をしがちです。つまり、自ら設定した目標にしたがって任務を遂行しているわけではありません。そうすると、言われたことを怒られない程度に仕事を実行すればいいだろうという消極的な姿勢をとるようになってしまいます。

それとは逆に、私が社員に対して、「皆さんもぜひ知恵を出して、私と一緒にやってこの会社の経営を考えてください」と言って参加を求めていったことで、皆「社長は私にこんな期待してくれているのか。それならば私も、この会社がどうすればうまくいくのかを考えて、期待に応えていこう」と、自分から経営に参加し、会社を少しでもよくしていこうと、活発に意見を出してくれるようになったのです。

そのように常に社員の意見に耳を傾け、衆知を集めることがベースですが、同時に、あえてトップダウンで方針を決めていくことも、時には必要です。例えば、部下を集め、意見を聞き

た上で立てた計画が、目指すべき目標とあまりにも乖離かひりしていた場合には、トップの意志として、高い目標を設定し直すということもしなければなりません。

しかしその場合でも、なぜそのような目標を目指すしなければならぬのかを懇々と部下に説明し、部下が当事者意識を持って、納得してその目標を受け入れるまで徹底的に話し込んでいくことが必要です。

一部の幹部がいくら采配をふるって経営に全力を尽くしても、たかが知れています。会社にすむ従業員一人ひとりが自主的に創意工夫に努めることが何よりも大切です。

開発、製造、営業、間接も含めて、全部門の全従業員が総力をあげて、会社のことを一生懸命考え、日々仕事にあたってくれている。そのように、全従業員が持てる才能をフルに活用していくという会社になければ、決して高い目標を実現することはできないと私は思っています。



五、ど真剣に気を込めて 日々採算をつくる



第五に、リーダーは目標へと集団を着実に導いていくために、日々採算をつくること、つまり、気を込めてど真剣に一日いちにち、採算を考えて損益計算書をつくることに努めなければなりません。

経営リーダーの目標とは、年間の売上目標、利益目標等、経営計画のことです。しかし、掲げた目標がいかにか大きなものであっても、すべては日々の業績の集積であり、毎月の積み上げなくして、年間の大きな経営目標を実現することはできません。

これは、リーダーは、月末になって経理から出される損益計算書を見て経営するのではないということ。損益計算書は、毎日の経営の舵取りの中でつくられるのであって、月末に突然あらわれるものではありません。毎日の売上や経費の積み上げで、月次の損益計算書がつくられます。ですから、日々採算をつくっている

のだという意識を持って、日々損益を考えながら、経営にあたらなければなりません。

私は「日々採算をつくる」という表現をしています。これはもちろん、自分で恣意的に、勝手に数字をいじってよいということでは決してありません。採算というものは、本来、事業活動を一生懸命にやった結果、自ずと生まれてくるものです。それなのに、なぜ、あえて「つくる」という表現をしているのか。それは次のような理由からです。

事業とは、毎日数字の動きを追っていかねればならないものです。しかし、そうすると、「ただひたすらがんばって一日を過ごせばいいのであって、採算はその成り行きで出てくるのだから二の次でいいのだ」と思う人も出てくるかもしれせん。リーダーとして一生懸命にがんばるのは当然ですが、採算がただ成り行きの数字だとすると、そこからはリーダーの意志が伝わってきません。

事業というのは、リーダーの意志で行うものです。例えば、リアルタイムで経営数字を見な

がら、予定した目標数字に対して進捗が遅れている場合には、「この製品を売り込む新しい市場はないだろうか。A社に営業に行き、こういう提案をすればきつと使ってくださいるはずだ」と新しいアクションを考え、実行に移していくはずです。

また同様に、急激な為替変動などで材料費等が高騰した場合でも、「もっと安い購入先はないか。あるいは、製品の品質はそのままに保ちながら、他の材料に代替することはできないか」と、徹底的にコストダウンを検討するでしょう。それが不可能な場合でも、「他に無駄な経費はないか。もっと削減できる経費はないか」と、光熱費や水道代も含め、あらゆる項目にわたって徹底的な経費最小の取り組みを行うはずだ。

そういう意味で、採算というのはつくることが可能なのです。それは、決して自分勝手にでたらめな数字を並べるという意味ではありません。リーダーの意志と努力で売上を増やすことも、経費を抑えることも可能になるということです。

これは非常に大事なことです。例えば、「先月は利益が出ませんでした」というような場合は、利益が出ないような経営をリーダー自身が行ったということ。「いいえ、私は努力したのですが、なぜかこうなったのです」というような言い訳は通りません。

採算というのは、良くも悪くもすべて、リーダーの意志と行動のあらわれなのです。もっと端的に言えば、リーダーの毎日の生きざまがあらわれた結果だと思っています。ですから、数字というものを目の前にしたとき、リーダーは自分自身に対して絶対に言い訳ができないのです。

例えば、年度初めに年間の経営目標を掲げたにもかかわらず、二カ月もたたないうちに計画を大幅修正するような経営者また経営幹部は、決して集団を率いるリーダーではありません。

私は高い目標を掲げて、高い目標に対して必死に努力していくのがリーダーの努めだと思っています。仮に、市場の変化や部下からの報告を客観的に見たときに、当初立てた目標が達成

できそうにないということがわかったのなら、他に手だてはないか、挽回策はないかを必死で考えるのがリーダーの役割のはずです。

ところが、往々にして経営の舵取りをするリーダー自身が、「当初と比べて市場が変化しました」「想定していたよりも、開発が遅れました」「ですから、当初の売上目標、利益目標を変更させてください」という報告を聞いて、そのまま目標を下方修正する。それはもう、経営者でも何でもありません。

当然、経営であれば状況は時々刻々変わっていきますから、変わっていく中でもなおかつ、少しでも掲げた目標に近づくよう、最後まであきらめずに舵取りをしていくというのが経営者の仕事です。

◎将来の危機の芽を未然に摘み取る

そのような経営者としての役割を果たすためにも、経営数字をリアルタイムに把握できるような、精緻な管理会計のしくみを構築していく必要があります。

よく「中小企業と吹き出物は大きくなるとつぶれる」と言われます。それは、大きく肥大化した組織になればなるほど、経営実態や無駄が分かりにくくなり、必要な経営改善の手が打てず、また誤った経営の舵取りをしてしまうことで、せっかく成長させた企業を衰退させてしまう例が、後を絶たないからです。

表面上は成長発展を続け、繁栄を維持しているように見えていても、また、立てた目標数字を達成できていたとしても、その陰に衰退の原因が隠れている場合が少なくありません。そのような将来の危機の芽を数字の中から事前に察知し、未然に摘み取るようにすることも、経営リーダーの重要な役割です。

特に、会社規模が大きくなり、事業部門や子会社、海外関連会社が次第に増えていくにしたがい、会社全体の舵取りを行うリーダーは、細かい部分にまで目が行き届かなくなっていきました。

しかし、年間の経営目標の数字が、日々の細かい数字の積み上げであるのと同じように、企

業グループ全体の数字はグループを構成する大小さまざまな関連会社、事業部門の実績数字の積み上げに他なりません。

現在は小さな欠陥で、短期的には会社全体の業績に影響を及ぼさないような問題でも、そのまま放置すれば、将来的には会社全体をむしろ、取り返しのない状況を招きかねません。

この小さな欠陥を見つけるために、リーダーは眼光紙背がんこうしはいに徹するほどに、経営数字をど真剣に読み解かなければなりません。

それは、まるで企業の健康診断のようなものであると私は考えています。

例えば、京セラは現在、グループ連結で一兆五千億円を超える売上規模となっていますが、年に二回、数日間にわたり、海外の関連会社も含めたグループ全体の経営幹部が京都本社に一堂に会し、「国際経営会議」を行っています。その会議では、グループの各企業、事業部門ごとに損益計算書、貸借対照表の内容を細かく報告・発表していきます。

私はその会議に出るたびに、あたかも病院に



京セラの「国際経営会議」のようす

あるCTやMRIを使って、私自身の全身の映像を見ているような思いがします。全社で集まって、海外も含む各部門の幹部が、損益計算書、貸借対照表の内容を詳しく説明していく。すると、京セラという自分の体のどの部分に問

題があり、どの部分が健全に動いているかが分かります。

京セラの全身の細胞が、どういふふう^{ふう}に活発に生きているのか、どの細胞に病巣が発生しつつあるのか、またどの細胞にガンの兆しがあるのかというようなことまで、この会議を通じて、つぶさに分かるのです。

連結ベースの決算では健康そう^{そう}で、非常にすばらしい利益を出しているように見えても、世界各地にある関連会社を個別に細かく見ていけば、どこかにガン細胞が発生しているのではないか。「堤防も蟻の一穴^{いっけつ}から崩壊する」と説かれるように、そうした小さな欠陥を見逃してしま^まうと、やがて大きなガンとなり、本体そのものもおかしくなってしまうかもしれない。そのように注意して検査しているわけです。

その中には、年間売上がグループ全体の1%にも満たない関連会社、事業部門も含まれていないわけですが、そうした小さな部門、目の届かないような部門ほど、私は細かく見るようになってきました。

通常であれば、売上規模が一兆円を超えていれば、「二つ二つ赤字の関連会社、事業部門があるが、別の部門の利益でカバーできているから、トータルとしては問題ない」と考えるかもしれないませんが、私はそのようには経営してきませんでした。あらゆる部門がすばらしく健康でなければならぬと考え、経営してきました。

どんな小さな部門であろうとも、いや、小さな部門であればあるほど、健全でなければなりません。そして、「自分の体のどの部分にも欠陥がない。小さな細胞の一つひとつに至るまで、健康体だ」ということをリーダーが確認するようにならなければなりません。

このことは、事業規模の大小にかかわらず重要なことです。例えば、年間十億円の上規模であれば、その1%に相当する一千万円の事業であつても、決しておろそかにしてはなりません。その事業が本当に健全なのか、将来のガンとなる欠陥は潜んでいないのか、真剣に数字を見ていかなければなりません。

そのことが、企業を成長発展させながら、長

くその健康体を維持し、繁栄を持続させるとともに、短期的な目標のみならず、長期的な目標をも安定して実現させていく要諦であると私は考えています。

リーダーは組織に「生命」を吹き込む

以上、目標を実現するためにリーダーが果たすべき五つの役割についてそれぞれ述べてきましたが、これらすべての項目を実践していくことは、容易なことではありません。

おそらく、本気になつてど真剣に実践しているかとすれば、個人としての時間などないのではないかと思われるほどです。しかし、経営者とは本来、個人に戻る、つまり「私」の時間があつてはならないのだと思います。

私は京セラの社長に就任した当時、社長とはどうあらねばならないのかということをお問自答しました。その中で、組織とは本来、意識や生命を持たない無生物であり、その無生物の企業体に対して、経営者が意識、または生命を吹

き込むことによって、あたかも生物のように生き生きと動き出すのだということに気がついたのです。

言い換えれば、私がトップとして、四六時中京セラのことを考えている間は、京セラという組織も生きています。しかし会社の頭脳にあたる私ที่บ้านに帰り、個人に戻ることで、京セラという組織はその間、意識を失ったも同然になるのです。

ですから、「自分自身のことは犠牲にしてでも、会社のために常に意識を働かすことがトップの義務なのだ」と考えていました。

そのしわ寄せは、家族にも及んでいきます。普通の父親であれば、子供が成長していく中で、家族団らんの時間を過ごすことでもできるでしょうし、学校の行事に参加してあげたり、旅行に連れて行ってあげたりすることも頻繁にできたかもしれません。

しかし、経営者は四六時中会社のことを考えていなければならず、一瞬たりとも他のことに気がそれれば、会社はその瞬間に止まってしま

うと、私は思っていただけに、自分自身のことはおろか、家族のことを考えること自体、控えていました。

これは、だいぶ後になってから分かったことですが、家に帰ったときの私の様子について、家内と娘たちに次のようなことを聞いたことがあります。

私は、たとえどんなに遅く帰っても、子供が起きていれば、「今日はお父さん、こんなことがあったよ、あんなことがあったよ」と、いろいろ話をしてあげていました。

大人になった後、当時の事情を理解するようになった娘たちは、「お父さんは夜遅く帰ってきて、今日はこんなことがあった、あんなことがあった。大変うまく仕事があった、研究がうまくいったという話をしてくれた。あれは非常に勉強にもなったし、お父さんが何をしていたかも分かった」と言ってくれるようになりました。

ですが、当時はそのように感じていなかったそうなのです。常に会社のことを考えていたせいか、「お父さんは家に帰ってきてきても、心ここ

にあらざだった」と言うのです。

家内や子供たちは、私が帰ってくるまでご飯を食べずに待っていてくれました。ですが、私は夜遅くに帰ってくるものだから、待って待っておながが空いている。やっと帰ってきて一緒にご飯を食べるとき、めったに会えないものですから、子供や家内はそのときに自分たちの周りに起こったことを話したり、今日のご飯の味はどうかといったことを聞いたりするわけですが、そのとき「お父さんは虚ろな返事をした」と言うのです。

その虚ろな返事を聞いた瞬間、「もう心は仕事のことを考えているんだな。だから、もう黙ってしよう」ということになったと言います。

私自身は、そんなつもりはなかったわけですが、家内や娘たちがそのように感じるくらい、四六時中会社のこと、仕事のことを考えていたのだと思います。

思い返してみると、確かにそうだったかもしれませんが、先ほども話したように、その当時の私は、「私自身が個人の稲盛和夫に返った瞬間

に会社は眠ってしまうか仮死状態になってしまふ。私の心が会社のことを思い続けている間だけ組織は生きています」と思っていました。会社という組織の脳、つまり司令塔は私ですから、私がそこに生命を注入しているときは会社は躍動しているけれども、私が寝てしまつたら、つまり私が個人に返った瞬間に、生命力を失ってしまうと思っていました。

そのことが怖くて怖くてたまりませんでした。二十四時間、京セラという無生物である会社になりかわって、私が意識を働かせ続けなければならぬ。私個人に返ってしまえば、会社がダメになる。そういう恐怖心といいますが、強迫観念にかられて、会社経営に打ち込んでいました。

◎経営者とは大きな愛に身をささげる人

もちろん、そこまでのことを塾生の皆さんにも要求しているわけではありません。しかし実際には、経営者というのはそのくらい過酷なものです。



そのようなリーダーの無私の姿勢こそが、従業員をして、「この人についていこう」「この人のためなら、一生懸命に働こう」と思わせるのです。

そういう意味では、経営者というのは、最も

割の合わない仕事かもしれません。しかし、筆舌に尽くしがたいほどの苦勞をしながらも、必死の努力を払って従業員を守り、会社を守り、ひいては社会の発展にさえ貢献できることこそ、他の何にも代えがたいわれわれの勲章ではないでしょうか。

それは、自分個人だけを守る、あるいは自分の家族だけを守ればよいという「小さな愛」ではなく、多くの従業員を守り、幸福にする、ひいては社会の進歩発展にも貢献するという「大きな愛」なのです。その「大きな愛」に身をささげる人生とは、他のどんな人よりも潤いのある、やりがいのある幸福な人生だと私は思います。また、そのことに喜びを感じる者こそ、真の経営者と言えるのだと思います。

最後になりますが、来年が皆さんにとって、新しい目標を掲げ、実現していく飛躍の年となりますことを祈念申し上げます、私の講話の結びとさせていただきます。

ご清聴、ありがとうございました。

(二〇一五年十二月二十二日盛和塾東日本会例会より)