

<h1>経済経営推薦書</h1>		2024年 4月20日 発行者 矢木信男
書名	「経営12カ条~経営者として貫くべきこと~」 稲盛和夫著 日本経済新聞社出版	発行日 2022/9/6
<p>1 推薦理由—経営とは何か、成功するためには何が必要か、これらを京セラ創設からの体験を基に事例をあげて説いている。「フィロソフィー」と「アメーバ経営」が理解できる。</p> <p>2 キーセンテンス</p> <p>(1) なぜ事業を行うのか、自分が行う事業の「目的」や「意義」を明確にすることが必要である。なぜか？ 事業の目的や意義は、次元の高いものであるべきだ。言葉を変えれば、公明正大な目的でなければならない。<u>「自分はこの崇高な目的のために働くのだ」という大義名分がなければ、人間というものは心から一生懸命にはなれない。</u></p> <p>(2) 社員が要求書突きつけ、それを保障しなければ辞めるという事件が起きた。3日3晩かけて話し合った。この事件によって何を心底教えられたか？ それは、従業員は家族まで含めた将来にわたる保証を会社に求めているということであった。このときに初めて私は、<u>「企業を経営する真の目的は、技術者の夢を実現することではなく、ましてや経営者自身が私腹を肥やし、豊かになることでもない。現在はもちろん、将来にわたって従業員とその家族の生活を守っていくことにある」</u>と気づかされた。</p> <p>(3) 同時に1つの教訓を得た。どんな教訓か？ <u>「経営とは、経営者が持てる全能力を傾け、従業員が物心両面で幸福になれるよう最善を尽くすことであり、企業は、経営者の私心を離れた大義名分を持たなくてはならない」</u>という教育を得ることができた。</p> <p>(4) この事件からの気づきと教訓を得た私は、何を経営理念としたか？ <u>「全従業員の物心両面の幸福を追求する」</u>ことを筆頭に掲げた。さらに社会の公器としての責務を果たすために<u>「人類、社会の進歩発展に貢献すること」</u>という一項も加え、<u>京セラの経営理念</u>とした。</p> <p>(5) 大義名分、つまり使命やミッションを確立することで強力な力がもたらされたことを証明する事例がある。それは何か？ <u>1980年代半ばに、通信事業が自由化され、これに参入することを第二電電は決めた。</u>ほかに、日本テレコム（旧国鉄）、日本高速通信（トヨタと日本道路公団）が参入するとのことであった。そこで、従業員を集めて、「国民のために通信料金を安くしようではないか。100年に一度あるかないかという、一大社会改革が行われる瞬間に居合わせた幸福に感謝し、この壮大な計画をやり遂げていこう。それは社会のため国民のためになることなのだ」と訴えた。その後、すべての条件がそろっていた2社がうまくいかず、最も不利な条件ながら<u>「安価な通信料金を実現し、国民に喜んでもらおう」という大義名分を持っていた第二電電だけが成功した。</u>今もKDDIとして発展、成長している。これも大義名分によるものだ。</p> <p>(6) 日本航空の再建も同じだ。まず私が努めたのは、何であったか？ <u>それは、ミッションの確立であった。</u>幹部や社員の意識改革を図っていく中で、社員全員に心から会社再建に取り組んでもらうようにするために、<u>日本航空の再建自体が持つ意義や大義名分を明確にするだけでなく、</u></p>		

新生日本航空という会社の目的、いわばミッションを示すことに努めた。

- (7) **なぜ、自分が再建の任に当たることを承諾したか？** 3つある。その3つとは？ **1つ目は、「日本経済」への影響である。** 国民も自信を失うのではないかと危惧した。再建を果たせば、あの日本航空でさえ再建できたのだから、日本経済が再生できないはずがないと、国民が自信を取り戻してくれるのではないかと考えた。 **2つ目は、「日本航空に残された社員たち」を何としても救ってあげなければならないという思いである。** 残った3万2000人の社員の雇用だけは守らなくてはという、いわば「利他の心」で再建を成功させなければと思った。 **3つ目は、利用者のため、「国民」のためである。** 日航が破綻すれば、日本の大手航空会社は1社のみとなり、競争原理が働かなくなる。それは運賃の高止まり、サービスの悪化などが出てくる可能性があり、国民が困ると考えたからだ。
- (8) **日本航空の再建の成功は？** 会社の使命、ミッションを確立し、その共有を図ることで、再建の主役である社員ひとりひとりのモチベーションを高めていった。 このことが再建を成功へ導いた最大の要因であったように思う。また、日本航空の会社の目的は、全社員の物心両面の幸福の追求、その一点にあると謳ったことで、社員たちに勇気を与えたようである。
- (9) **京セラの経営理念の特性とは？** 経営理念において、「社員」ではなく「全従業員」の物心両面の幸福を追求するとしたのは、社員のみならず、社長やパートさんまで含めた、すべての人たちの幸福を追求しようと思ったからであるということである。経営者と労働者といった分け隔てをすることなく、仕事に従事する人たちすべてを従業員と位置づけ、その人たちの物心両面の幸福を追求すると決めたことである。このことを目的としたことは、素晴らしいことだと思っている。この目的であれば皆が共有してくれる。
- (10) **この目的に変えてから、私自身は何が変わったか？** 私は自分自身が熱心に仕事をするあまり、従業員を厳しく叱ったりする。だが、この目的に変えてから、叱ることに負い目を感じなくなった。なぜなら、私自身のために叱るわけではないからだ。「おまえのために私は朝から晩まで粉骨砕身、頑張っているのに、おまえのその態度はなんだ。もっとまじめにやらんか」と堂々と言えるからである。あなたのために、私が必死でやっているのに、そのあなたが無責任なことではどうするのだと、叱ることが楽になった。そういう意味で、会社の目的には大義名分が必要である。
- (11) **なぜ、大義名分が必要か？** 大義名分とは「公」のものである。事業の目的が私的なもの、自分自身のためなら、内心忸怩（じくじ）たるものがあるだろう。それが自分のことはさておき、公のためとなると、人間は張り切ることができる。例えば、運動会で競走する場合でも、チームのためなら力を出して頑張れるのが人間である。「公」「正義」「公平」「社会のため」となれば、自然と力が湧いてくるはずである。
- (12) **具体的な目標を立てる。これはビジョンを確立するということでもある。特に先行きが不透明な時代では、経営者の指し示すビジョンや目標が不可欠である。そのなかで経営者のやることは？** 明確な目標の下、組織に集う人たちを糾合して、混迷を極めるなかに血路を開き、集団をまっすぐに目標へと導いていくことこそ、経営者に求められる最大の役割なのである。

- (13) 京都の一角、原町一の会社になれるとは思っていなかった。それが、京セラは、ファインセラミックの分野では世界一と言われる企業となり、売上が1兆数千億円の規模の企業へと成長した。このように成長した京セラの原点には何があったからか？ それは、ビジョンがあった。社員には、「まず原町一になり、やがては京都一になるんだ。そして日本一になるんだ、世界一になるんだ」ということを、俺（う）まず弛（たゆ）まず従業員に説き続けていった。すると、はじめは半信半疑だった従業員も、いつしか私の掲げた夢を信じるようになり、その実現に向けて力を合わせ、努力を重ねてくれるようになっていった。また、私自身もそのことを確かな目標とするようになっていった。この壮大なビジョンを心に抱き、誰にも負けない努力と絶え間ない創意工夫を重ねながら、仕事をひとつ、またひとつと懸命にこなしていった。
- (14) ビジョン、つまり会社の目標は、夢あふれるものでなければならない。と同時にそれを実現していくための計画を具体的に立てなければならない。具体的に言えば？ 例えば、自分の会社の年間売上が10億円だったとする。それを「来年は12億円にしたい」というふうに具体的な数字を明確に描くことが必要である。それも単に売上額だけでなく、利益額まで含めた具体的な目標を立てていかなければならない。大切なことは、それが「空間的、時間的にも明確なものでなければならない」ことである。現場の最小単位組織に至るまで明確な目標数字があり、さらにひとりひとりの社員までもが明確な指針の下、具体的な目標を持たねばならない。
- (15) また、その目標実現の方策は？ 1年間を通した通期の目標だけでなく、「月次の目標」としても明確に設定することが必要である。月々の目標が明確になれば、日々の目標も自ずと見えてくる。従業員ひとりひとりが日々、自分の役割を明確に理解し、それを果たせるような目標を設定しなければならないのである。それぞれの従業員が着実に役割を果たし、それぞれの組織としても目標を達成していくことで、全社の目標も達成される。
- (16) 中期計画はいらない。なぜか？ 「長期の経営計画は立てる必要はない」と考えている。 経営の世界では、経営戦略に基づいて5カ年計画や10カ年計画といった中長期の経営計画を立案することが必要不可欠だとされている。しかし、それも不要だと考えるのは、長期の経営計画を立案してみても、なかなか達成できるものではないからだ。
- (17) 京セラを創業して以来ずっと、1年間だけの経営計画を立ててきた。なぜか？ 3年先、5年先は正確に予想できないが、1年先のことなら、そう狂わずに読み切ることができる。そして、その1年間の経営計画を何が何でも達成するように努めてきたからだ。「今日1日を一生懸命に働くことで明日が見えてくる。今月1カ月を一生懸命働くことで来月が見えてくる。そして、今年1年を一生懸命働くことで来年が見えてくる」そういうふうに考えて、日々の目標や月々の目標を、そして年間の目標を着実に達成するために懸命に努力を重ねてきた。京セラは、この尺取り虫のような歩みで成長してきた。
- (18) 一方、かつて世界市場を席卷していたにもかかわらず、日本の大手電機メーカーの凋落ぶりに驚いた人も多いただろう。なぜ、凋落したか？ 壮大なビジョンを描き、長期の計画を立て、大工場をつくり、膨大な投資をしていた大手電機メーカー、3年先、5年先を見据えて何千億円を投資したにもかかわらず、1年も経たないうちに業界の大変動で使い物にならず、廃業処分し

なければならなくなった。優秀な経営陣が先を読み、「自社の技術も優れ、景気も市場も期待できる、大丈夫だ」と計画を立てても、狂うものである。先を読むことができない経営者ならば、なおさらである。だから、私は尺取り虫の歩のような経営をしてきたのである。

- (19) **長期計画を考えなかったもう一つの理由は何か？** それは、計画どおりに進むのは経費だけだからである。 例えば、「来年は景気よくなる」と予測していたとする。そこで現在の工場では手狭になるから、隣に土地を買い、「生産量を5割増しにできる工場を、お金を借りて新設しよう」と、同時に、そのために優秀な社員も多数採用しようと考えて手を打つ。ところが、年が明けてみると、注文が5割増えると思っていたが、景気が浮揚せず、受注は増えない。新設工場の計画は進む。銀行への返済、新採者への応募も終わっている。つまり、経費が発生する分だけは、計画通りに進む。ところが収入が計画通りに増えない。 売上が増えるという計画はうまく進まずに、経費だけが増えてしまうのである。このように長期計画を立てれば、経費だけは計画通り進むが、収入はそれほど伴わない。
- (20) **「具体的な目標を立てる」ことができる、リーダーの条件とは？** 「具体的な目標を立てる」というのは、日々の受注や売上、生産、経費、時間を基として月次の目標を年間ベースで立て、毎月、着実にその達成を追いかけていくことである。リーダーは、こうした計画を自分でつくれる能力がなければならない。 以前、ドトールコーヒーの鳥羽弘道社長との往復書簡で語った。「あなたもわたしも零細企業から身を起こした。零細企業の創業者は、営業や製造、技術のすべてのことに目配りしなければ、経営はできない。この経験を積んで、すべての業務を知っているおかげで、私は1兆円企業になっても、報告を受ければ、その内容を理解することができる。もし、私が中途入社で大企業に入って、技術部門しか知らずに社長になったとしたら、報告を受けても、どうすればその事業の採算を合わせられるか、わからないでしょう。報告を受けても、『ああ、そう』と言う程度で、自分で経営することはできないです」と。
- (21) **では、サラリーマン経営者、つまり、限られた部門の経験しかない者を後継社長にするならどうするか？** 社長にしようとした瞬間から、帝王学を学ばせなければならない。「今から1カ月は実習だ。まず経理に行って、経理のイロハから教わっておいで。そこから鍛えなかったら、立派な経営者にはなれない。社長の実権を渡すのは1年後だ」と言って、経理から営業まであらゆる部門を1カ月ずつ回らせる。そのような教育をすべきである。
- (22) **具体的な目標を決めるときには、「トップダウン」だけでなく「ボトムアップ」も必要である。なぜか？** その部門を担当する人や責任をもつ現場の人も一緒になって、言い合いながら、具体的な目標数字を立てていくのである。その代わり立てた目標数字は必ず達成してもらう。そのためにも具体的な目標は、担当するすべての人たちが共有できるものでなければならない。「自分の責任であること」を理解してもらうために、目標数字を立てるところから参画してもらう。これは絶対条件である。 全員が懸命に追求してくれる目標でなければならない。
- (23) **例えば緊急時でも末端の従業員まで計画を立てるときから参画していれば、その遂行に一生懸命に協力してくれる。そのためにも、従業員は、現在の経営状況を理解しておかなければならない。具体的にどのようにして理解してもらうか？** 京セラでは、月末で締めた翌月1日

に各部門の売上や利益を発表している。月末に締めた売上がいくらあり、いくら経費がかかり、利益がどのくらい出たのかが、翌日にはわかる。全従業員が肌感覚で会社の実態を理解できるようにする。 全員参加の経営を実現するには、具体的な目標を立てるとともに、現在の採算を社員がリアルタイムで見られるようにしておくことが重要である。

- (24) **目標達成において、なぜ「経営哲学」が必要なのか？** なぜ、フィロソフィを掲げ、「こういう生き方をしようではないか」と皆に説いているのか、理由がある。 山登りに例えると、ハイキングで海拔100m程度の山なら、軽装で登れるが、エベレストであれば、本格的な登山への準備、ロッククライミングの技術やトレーニングが不可欠である。このような条件を全て備えてこそ高い山を征服できる。「人生」という山を登る場合も同じだ。どんな山に登りたいのか、が問われる。登りたい山に合わせた準備や考え方が必要である。人生の目標に合わせた準備や考え方が必要になる。会社であれば、中小企業のまま居続けるのか、それとも大企業を目指すのか、まずは登るべき山を決めなければならない。 中小企業の経営者の方々に経営のあり方を説く時に私は、「あなたは、どういう山に登りたいですか。登りたい山によって考え方が違うのです」と冒頭に話す。企業というものは、経営者の器以上には大きくなりません。だからこそ、経営者、幹部、社員も含めて、企業に住む人間の器量を大きくしなければならないのである。この人間の器を大きくするための作業が、経営哲学を勉強することなのである。
- (25) **成功のカギは？** 「心に描いた通りに物事は成就する」と思っている。「何としても達成したい」という願望をどれくらい強く持つことができるか、それが成功の鍵である。 したがって「強烈な願望を心に抱く」を3番目の要諦とし、「潜在意識が透徹するほど、強く持続した願望を持つこと」を副題に掲げた。潜在意識を駆使すれば、経営をさらに大きく伸ばせる。
- (26) **潜在意識とは何か？** 人間には「顕在意識」と「潜在意識」がある。顕在意識とは、目覚めている意識のことで、自在に駆使できるものだ。これに対して、潜在意識とは、通常は意識の下に沈み込んでいて表面には出てこない。自分の意のままにコントロールできないのが潜在意識なのである。 自動車運転を例に挙げると、習いたての頃は、右手でハンドル、左手でギアを操作し、右足でアクセルやブレーキを踏み込むという操作を頭で理解して、運転している。しかし、慣れてくるに従い、運転のやり方など意識せずに、考え事をしながらでも運転できるようになる。つまり、顕在意識の運転を繰り返すことで、それが潜在意識に浸透し、無意識に潜在意識が働いて手足を動かしているのである。
- (27) **潜在意識を自在に活用するには2つの方法がある。その2つとは？** 一つ目は、衝撃的な印象を受けることである。強烈な体験をしたとき、それは潜在意識に入ると同時に、いつまでも顕在意識に返ってくる。 例えば、死の直前には走馬灯のように昔のことが思い出されると言う。これは何秒という短時間で生涯のことが映画のように再現される。これは潜在意識に蓄積されていた記憶が、死という一大事に直面したことで顕在意識に出てきたのである。二つ目は、車の運転の例のように、繰り返し経験することである。繰り返し何度も経験することで、潜在意識を使うことができるようになる。 例えば、「売上をいくらにしたい」という経営目標を立て、それを朝起きてから寝るまで、明けても暮れても四六時中考えるようにする。すると、強く考え

続けた願望がその人の潜在意識の中に入り込んでいく。その目標が潜在意識に入り込んでいけば、別のことを考えていても、「売上をいくらにする」という強い意識が働き、その方向へ自然に向かわせてくれるようになる。

- (28) **繰り返し強く思い続ける、全身全霊を傾け、炎のように燃える願望を持ち続けることでか、潜在意識を活用することはできない。その例として？** 1983年の夏、一中堅企業の京セラが国家的事業である電気通信事業への参入を検討していたとき、NTTの技術幹部が講演に来た。この出会いにより、計画は一気に進捗し、一瞬の出会いを逃さず、素晴らしいチャンスを生かして、事業を成功させた。それは、私の潜在意識のなかに、強い願望が浸透しており、それが一瞬の出会いを逃さなかったと思っている。
- (29) **「新しき計画の成就是、ただ不屈不撓（ふくつふとう）の一心にあり。さらばひたむきにただ想え、気高く、強く、一筋に」とは、積極的思考を説き、悟りを開いたヨガの達人、中村天風さんが、新計画や目標達成のために必要な心構えを述べた言葉だ。続けて「よしや、かりに人生行路の中途、滔々（とうとう）たる運命の濁流に投げ込まれるとも、また不幸病魔のとりこになることありとも、夢にも悶（もだ）ゆるなかれ、怖るることなかれ」と。どういうことか？** 道半ばにして運命に翻弄されたとしても、不幸に見舞われたとしても、あるいは病に取りつかれたとしても、成功することを、ただ一途に思い続けなさい。思い悩むことや恐れることがあっては絶対にならないという意味である。つまり、新計画や目標が達成できないのではないか、という疑念を少しでも持つてはならない。そういった疑念を一切、払拭しなければならないのである。
- (30) **成功へ至る道に近道はないと私は思っている。努力こそが、成功への王道である。だが、「私なりに努力をしています」では、勝てない。なぜか？** 「私なりに努力をしています」という程度で、会社は伸びていかない。血で血を洗う熾烈（しれつ）な企業間競争を勝ち抜き、成長を成し遂げていくには、やはり「誰にも負けない努力」でなければならないのである。
- (31) **もう一つは何か？** それは、誰にも負けない努力を日々絶え間なく続けていかなければならないということである。どんな偉大な仕事も地道な一步一步の弛まぬ努力の積み重ねからできている。このことを決して忘れてはならない。企業が発展するための要諦は、決して難しくない。地味な仕事を一步一步堅実に、誰にも負けない努力を営々と弛まずに続けることに尽きる。
- (32) **努力をするための秘訣とは何か？** 「惚（ほ）れて通えば千里も一里」という諺があるように、惚れた人に会いたいと思えば、千里の道のりすら苦ではなく、一里にしか感じられない。長丁場で努力を続けていく原動力になるのは、「仕事が好きだ」ということである。これに気づいてから、若い人たちに、「誰にも負けない努力をしなければなりません、それには秘訣がある。あなたが今やっている仕事に惚れること、好きになることだ」と語っている。
- (33) **リーダーは自らを犠牲にすべきか？** 誰にも負けない努力をしていると、仕事一点張りになる。その意味では、人生に余裕がなく、趣味もなく惨めな思いをすることもあり、自分の人生に後ろめたさがあったが、その気持ちを癒してくれることばがあった。それは、イギリスの思想家、ジェームズ・アレンの言葉で、「成功を手にはできないでいる人たちは、自分の欲望をまった

く犠牲にしていない人たちです」と。つまり、自分の欲望をまったく犠牲にしない人たちは成功できないということだ。さらにアレンは続けて、「もし成功を願うならば、それ相当の自己犠牲を払わなくてはならない。大きな成功を願うならば、大きな自己犠牲を、このうえなく大きな成功を願うならば、このうえなく大きな自己犠牲を払わなくてはならないのである」と。

- (34) 「売上最大、経費最小」を実践するためには、どうすればよいか？ 業績が組織ごとに、かつリアルタイムにわかる管理会計システムが不可欠である。組織の業績向上に貢献する会計システムや仕組みを構築することも、経営者の大きな役割のひとつである。経営を盤石なものとするためには、精緻な管理会計システムの構築が不可欠であり、そのために私が京セラ創立間もないころから苦心して、作り上げてきたのが、「アメーバ経営」であった。
- (35) アメーバ経営とは？ この経営は、一般の財務会社とは異なり、経営者が経営をするために用いる管理会計手法だ。京セラでは今も数名から十数名で構成される「アメーバ」と呼ばれる小集団が1000以上も存在し、それぞれのアメーバのリーダーが、あたかも中小企業の経営者のように自分のアメーバの経営を行なっている。アメーバ経営では、「それぞれのアメーバが1時間当たりいくら付加価値を生んだのか」という独自の指標で収支を表現している。簡単に言えば、それぞれのアメーバの売上から、使った経費をすべて差し引き、残った金額をその月の総労働時間で割った数字を指標として経営している。この仕組みを、われわれは「時間当たり採算制度」と呼ぶ。京セラでは、この制度に基づいて月末に締めると、来月の初めには部門ごとの実績が「時間当たり採算表」として詳細に出てくる。この時間当採算表を見れば、どの部門が収益をあげているかが一目瞭然である。
- (36) 毎月2～3日間にわたり、朝から夕方まで開かれる業績報告会では、部門別、科目別に今月の実績と来月の予定がびっしりと記された膨大な資料をもとに、私が疑問に思う数字を見つけると、たとえそれが交通費や光熱費などの細かな経費項目であっても「なぜ、このような数字になるのか」と徹底して追及した。この結果、どのような変化が起きたか？ このような会議を続けるうちに数字で経営するのが当たり前になり、それぞれの部門長が、いかに経営の改善に努めてきたか、これからどう採算をよくしていくかなど、経営者としての思いを数字に込めて発表できるようになった。日本航空の全社員がこの仕組みを活用することで、採算意識を高め、収益性向上に貢献している。損益計算表は、経営者が常に注視すべきものである。
- (37) 「なぜ高収益でなければならないのか」、それには6つの理由がある。その6つとは？ ①財務体質を強化する。②近未来の経営を安定させる。③高配当で株式に報いる。④株価を上げて株主に報いる。⑤事業展開の選択肢を広げる。⑥企業買収によって事業の多角化を図る。
- (38) 経営の死命を制するのは値決めである。製品の価値を正確に判断したうえで、製品1個当たりの販売数量との積が極大値になる、ある一点を求め、それで値決めをしなくてはならない。その一点とは？ お客様が喜んで買ってください「最高の値段」でなければならないと考えている。この一点を見抜けるのは、営業部長や一営業担当ではなく、経営トップでなければならないはずである。これは値決めに当たって大切なことである。
- (39) 技術者たちに繰り返し言っているのは？ 優秀な技術者とは、新製品や技術開発だけ

い。どのようにしてコストを下げるかを考えることも大切だと。コストダウンの取り組みを強く促した。熟慮を重ねて決めた価格で最大の利益を生み出すには、「経営努力」が必要である。大切なことは、「値決めと仕入、あるいはコストダウンが連動していなければならない」ということだ。また、値決めは、経営者の人格がそのまま表れるものだと思う。「値決めは経営」であり、それは経営者の仕事である。

- (40) **お客様にとっての価格をどうやって出すか？** どれくらいの価値があるかは、自分では計算できないので、「いくらだったら買ってくださいますか」とお客様に聞いて、お客様にとっての価値を探り、商談を進めていく。そこが知恵なのだと言って新製品の値決めをしてきた。
- (41) **具体的には？** 新製品を売る時に、最初から値段は言わない。「御社でこの製品を使われたら非常に役立つと思います。こういう用途にぴったりだと思いますが」と言って、お客様にまず製品を見せる。お客様が「これはいいね。使いたい」と乗ってきてても、慌ててはいけない。「これはいくらだ」と尋ねられたら、値段を言いたいが、ぐっと抑える。そして、「いくらなら買っていただけますか？」と聞く。お客は「こんなよい製品なら、うちのこの製品に使用すれば、これくらい売れる」とすぐに計算され、それより安い掛け値で「いくらだったら買おう」と言われるはずだ。その値段は、こっちが簡単に受けないだろうとお客様が思われるくらいの値段かもしれない。そこからが交渉の始まりである。
- (42) **「経営とは経営者の『意志』の表れたものである」と考えている。こうありたいと思ったら、何が何でもその目標を達成しようとする強烈な意志が経営には必要である。そのとき大切なのは何か？** 従業員の共感を得ることである。もともと経営目標は経営者の意志から生まれたものであるが、従業員全員が「やろう」と思うものになっているかどうかが大切になる。いわば、経営目標という「経営者の意志」を「全従業員の意志」に変えることが必要なのである。
- (43) **経営者の意志を従業員の意志とするとは？** 従業員のほうから、自分たちが苦勞する高い目標を率先して出してくることはないので、経営目標を、従業員から上がってきたもの、ボトムアップで決まったものとしていかなければならない。**では、そのためには、どんな方法があるか？** 「うちの会社は素晴らしい可能性を持っている。今はまだ小さいが、将来は大きな発展が期待できる」ということを常日頃から話をするなど、ベースをつくっておいたうえで、コンパなど一杯飲む機会を設けて、酒を酌み交わしながら、「今年は倍ぐらいに売上を伸ばそうと思う」と切り出す。このような雑談のなかで、社長の目標に皆が同調し、その場で全員の合意が決まる。つまり、**経営は「心理学」である。**
- (44) **あまり多様してはならないが、京セラが小さかったときに、アイデアとして目標を達成できた例としては？** 「月間9億円を目指そう。その目標を達成できたら、全社員を香港に連れて行く。できなかつたら、全員で禅寺で修行だ」ということを、目標を達成できるかどうかという瀬戸際のときに従業員に宣言した。すると皆が猛烈に頑張り、その目標を達成してくれた。全社員で飛行機をチャーターし、香港に2泊3日の旅行に出かけ、従業員との絆を強固にした。
- (45) **決してあきらめない「強い意志」とは？** 心の内から盛り上がって来る「静かな闘志」のことで、物事を成就するためには、「決してあきらめない」ことであり、ネバーギブアップであ

る。従業員には、「もうダメだと思ったときこそ、始まりである」と言ってきた。「断られたときこそが、仕事の始まりだ。この困難な状況をどうやって打開するか、を考えるとときから仕事は始まる」と言い放ってきた。その結果、京セラは大手電機メーカーを始め、新規市場を開拓してきた。

(46) 問題は、願望は持つことができても、実行できないところにある。やりたいと思っても様々な問題があり、そうはできないと頭で理解する。そうすると願望は実現不可能という結論へと自ら導く。このような人を「状況対応型の人」という。それに対して、心の底から「こうありたい」と強い願望を持つ「原理原則型の人」は、やれる。どうしてか？ それはその願望が信念にまで達しているから、「どんなに難しい局面でも何とかしてその問題を解決して実現したい」と考えている。実はそういうところから創意工夫や努力が生まれる。「状況は我に利あらず」と理解したとき、願望は無謀なものだったと、それを捨て去るのか、あるいは、次の瞬間から勇気を奮い起こし、問題を克服するための努力や創意工夫を重ねていくのか、大変な違いがある。人生や企業経営で素晴らしい歩みをしている人とそうでない人、との違いはまさにここにある。魂からほとぼしる信念の持ち主である「原理原則型の人」であってほしい。

(47) 凄まじく厳しい経営環境のなかで黒字を出していくためには強い意志力が要求される。その「強い意志」とはどこからでてくるのか？ この場合の強い意志とは、可能性を信じることから生まれてくる「内なる闘志」である。私の心のなかに、可能性を信じる楽観的な思いがあるからだ。つまり、「可能性がある」と信じる必要がある。皆が「もうダメだ」と思うようなときでも、「絶対に可能性はある」と心の中で信じているからこそ、強い意志が湧き上がってくる。強い意志とは、可能性を信じることから生まれてくる。可能性を信じているときは、行き詰ったとしても、「何とかなるはずだ」と思い、あらゆる知恵をめぐらせる。

(48) 経営者であるならば、「絶対に負けるものか」という激しい思い、「闘魂」が不可欠である。どのような闘魂か？ それは、激しい市場競争に負けそうになった社員に向って、「後ろから機関銃で撃ってやる。逃げて帰っても死ぬなら、死ぬ気で前に進め」というように強烈である。そのような経営者でなければ、自分の会社や従業員を何としても守るという強い責任感を持ってない。責任感を持てば、腹がすわってくる。命を賭けて従業員を守るという責任感を持った人が経営者になれば、どんな時代にも企業は必ず成長発展を遂げる。

(49) この闘争心や意志力は、諸刃の剣である。どういうことか？ 誤って限界を超えれば、自分自身や部下、集団をも破滅させてしまう危険がある。だからこそ、人間性を高める、心を高めるということが必要なのである。闘争心は野放図に出せばよいものではない。この闘争心をコントロールすることが必要で、それをするのが「魂」である。魂によって、闘争心を出すべきところを出し、そうでないところでは抑えるのである。

(50) なぜ、勇気が必要なのか？ まずは、物事を判断するときに必要になってくるからだ。企業経営にあたり、「人間として何が正しいのか」という原理原則に従って判断していけば、誤りはないだろうと考え、それをただひたすらに貫いてきた。だが、そのような原理原則で判断して結論を出さなければならぬというときに、しがらみが生じ、判断を誤ることがある。例え

ば、土地買収で政治家の横やりが入ったり、反社会的な組織が接触してきたりする。そのとき、穩便に済ませようとする判断基準をとろうとするとき、経営者に真の勇気が問われる。原理原則で判断したことで、脅迫を受けることもあるが、すべてを受け入れ、会社のために最もよかれと思う判断を断固として下すことがある。それが真の勇気をもった経営者の姿である。原理原則に基づいた判断を下すには勇気が必要である。

- (51) **経営者には、知識を信念にまで高めた「見識」を持ち、さらに、「胆識」が求められる。どういうことか？** 経営者に必要な勇気、それは「胆力」と言い換えることができる。東洋古典に通じる安岡正篤（まさひろ）さんは著書で「知識」「見識」「胆識」を述べている。「知識」とは、さまざまな情報を理性のレベルで知っているということだ。しかし、いくら知識をたくさん持っていて、それだけでは単なる物知りなだけで、あまり意味がない。「知識」を「見識」にまで高めるべきである。「見識」とは「知識」が信念にまで高まったものであり、自分が信じているということだ。社長は判断をしなければならぬ。そのときに「見識」、つまり信念を持っていなければ、正しい判断を下すことができない。しかし、さらに真の経営者を目指すならば「胆識」を持ち合わせなければならないのである。「胆識」とは「見識」に胆力、つまり勇気が加わったものである。いわば「魂」のレベルで固く信じているがために、何ものにも恐れぬという状態である。
- (52) **リーダーにとって最も大切な勇気とは？** 経営者やリーダーにとって自分が犯した過ちを深く認めて改めることは、勇気のなかでも一番大切なことである。失敗をした場合、たいいていのが言い逃れをするが、部下から見ればそれは見苦しいものである。自分が失敗したことを素直に認め、過ちを改めることは非常に勇気のいることだが、これが一番大切な勇気である。
- (53) **どうすれば、勇気を身につけられるか？** リーダーが勇気を身につけるためには、目標に向って集団を引っ張っていくための「大義」が不可欠である。つまり、集団を守らなければならないという大義があれば、勇気と言うものは自然に湧いてくるのだらうと思う。では、どうすれば大義を持ち、勇気を身につけられるのか？ リーダーとして、本当に集団を愛し、守っていこうと思えば、「集団のために自分を投げ出してもかまわない」というくらいの覚悟が必要である。もっと言えば、「命さえ失ってもかまわない」という覚悟があったときに、初めて真の勇気が身につくのだらうと思う。蛮勇ではなく細心で怖がりの資質を持つとともに、大義を持ち、集団を守ろうという愛の心を持つ。そこから自然と身につく真の勇気が大切である。
- (54) **1日の工夫はわずかなものだが、改良改善が1年も積み重なれば大きな変化を遂げているはずだ。独創的な製品開発や創造的な経営は最初からできているものではなく、日々真剣に改良改善を求め、創意工夫を弛まず続けられるかどうかが鍵となる。このときに大切なことは？** 「能力を未来進行形で考える」ことだ。今はとてもできそうにないと思われる高い目標であっても、未来のある一点で達成するということを決めてしまうのである。その一点にターゲットを絞り、自分の能力を高める努力を、その目標に見合うまで日々間断なく続けていくのである。
- (55) **その目標を本当に達成したいと思っていたなら、どうなるか？** 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だ。もし浮かんでこなければ、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だ。と同時に、思い浮かんでくる方法論については、綿密なシミュレーションを何度も何度も繰り返し行うことが大切だ。特に新しい事業を展開する場合、実際に進出したときと同じような状況を頭に想定し、それに対処する具体的な方法を組んでいく。成功して目標を達成した喜びにあふれる場面を想像できるまで、繰り返しシミュレーションを行う。実際に見えてくるまで考え抜くことが大切だ。逆に成功したときの姿や目標を達成した時の姿が見えてこなかったら、着手してはならない。モノクロで見える程度ではダメで、カラーでくっきりと鮮明に見えるようであれば実現しない。

- (56) 創造的な仕事をするうえで大切なことは？ 新しい開発をするには、「楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する」ことが必要である。これは一見矛盾しているようだが、そうではない。まず、「こういうのをやりたい」と思う時は、楽観的に考える。「それは難しい、それは困難だ」というように悲観的に考えてはいけない。しかし、実際に具体的な開発計画をたてる時には、非常に厳しい現実を直視し、開発のどこが難しいのかを認識して、悲観的になるべきだ。そのうえで、「よし、これでやろう」と開発を始めたときには、難しいことは考えずに、「絶対にやれるはずだ」と非常に楽観的に進めていくことが、開発をするときの心構えとなる。
- (57) 開発を始める時には、頭のよい冷静な開発者を呼ばないことにしている。なぜか？ 彼らは燃えないばかりか、冷や水をどンドンかけてくるからだ。それより、「それはおもしろいですね」と言う、少しおっちょこちょいな人が周りにいたほうがよい、と思うようになった。「これができたら会社がうまくいくぞ」と言えば、「やりましょう、やりましょう」と乗ってくれる明るい人を集めて話すことにした。
- (58) ビジネスの世界でも、「利他の心」は大事である。利他とは？ 思いやりのことである。自分の利益だけを考えるのではなく、「自己犠牲を払ってでも相手に尽くそう」という美しい心のことである。京セラがアメリカのAVX社を買収してお互いうまく経営することができたケースと、他の日本企業が外資系企業を買収したが失敗したケースとの違いは、「利害損失だけを考えるのか、それとも本当に相手のことを思いやるのか、その心の差異が表れたものだ」と考えている。相手を大切にし、思いやるという「利他」の行為は、一見すると自分たちが損をするようでも、長いスパンで見れば、必ず素晴らしい成果をもたらしてくれるものなのである。
- (59) いかにして「思いやり」、利他を目覚めさせるか？ 学ぶしかない。利己は本能だから、学ばなくてもしょっちゅう出てくるが、心の奥底に沈んでいる利他の心は、意識してそれを伸ばそうとしなければ出てこない。そのために学ぶことが重要で、それが「人間性を高める」ということなのである。私はそれを「心を高める」と言っている。利他の心は意識して伸ばしていなければならない。常に耕し、肥やしをやらねば成功していかない。
- (60) われわれが目指す「利他の経営」とは？ 若い頃、商いをすることに後ろめたい気持ちがどこかにあった。だが、石田梅岩の教えを知り、救われる思いに出会った。商いの道を説いていたからだ。「まことの商売は、先も立ち、我も立つことを思うなり」と。梅岩は「本当の商売というものは、商売をする相手もうまくいき、自分自身もうまくいくというものでなければならない。相手も儲かり、自分も儲かるということが誠の商売であり、自分だけが儲かればよいとい

うものではない」と説いている。

- (61) **私の経営者論は、一般に言われている経営者の定義とは対極にある。どういうことか？**
経営者は、自分自身の富を増やすために従業員を酷使しているのではなく、率先垂範、自ら骨身を惜しまず汗水を流して経営に尽力することで、従業員とその家族を守り抜いているということである。従業員を雇用しているということは、その家族の生活を守っているということであり、これこそは、素晴らしい「利他行」なのである。社会の裾野の部分で人を助けるという素晴らしい行為である。
- (62) **善き心を持って善き行いを続ければ必ず、素晴らしい成果が訪れる。**このことこそ、**日本航空の再建を成功に導いた最大要因であると考えている。**確かに、「フィロソフィー」と「アメーバ経営」がその力を発揮した。だが、それだけでは、再建できなかったと思う。そこには、われわれの想像を超えた。いわく表現しがたい**「偉大な力」が加わり、再建を手助けしていたと考える。**この「偉大な力を得る」とは？ **「1つの自力と2つの他力」である。「自力」とは、経営者としての力を最大限に発揮していくことだ。次に、従業員の協力という、一つ目の「他力」を得ること。**そのうえで、**善きことを思い、善きことに努めることで、もう一つの「他力」である、**この世に存在する偉大な力の助けを得ることができるというものである。
- (63) **「経営12カ条」の根底に流れる思想とは？**この12カ条の根底には、**「人間の思いは必ず実現する」という思想がある。**なぜこのような思想が出てきたのか。それは中村天風さんに私が強く影響を受けたからである。天風さんは、「常に明るく、ポジティブな思いを描きなさい」と言っておられる。その理由は、**人生は、その人が心に描いたとおりになるからだ。**つまり、この現世において個々人がたどっていく道は、その人が心に描いた道でありそれをそのままたどっていくのだということである。
- (64) **では、物事を実現させる強い思いというのは、どこから生まれるのか？**人間の心は**多重構造になっており、その多重構造の中心に「真我」と言われるものが存在する**と考えている。真我とは、清らかな美しい純粋なもので、悟りを開いた人しか感知できないとされている。真我は、一般人に感知されないが、真我からは我々の意識に気高く美しいメッセージがシグナルとして送られてくる。**それが「思い」である。**思いは頭で考えてでてくるものではない。そういう気持ちどこから湧いてくる。**実は、思いが最もパワーを持って実現するのは、真我から生まれるときなのである。**思いを真我に近いところにまで持っていけば、もっとパワフルなものが実現するのである。「みんなで強い思いを共有すれば、必ず実現するはずだ」と信じて経営に取り組んできた。思いが潜在意識に透徹するほど強く持続したものであれば必ず実現する。