

上海浦東幹部学院講演

「なぜ、経営に哲学が必要か」

2007年6月13日

【背景】

6月13日に、中国上海市浦東区にある上海浦東幹部学院で、稲盛は「経営になぜ哲学が必要か」と題して講演した。

上海浦東幹部学院は中国共産党中央組織部が管理する、幹部教育研修学院である。

今回の講演には、中国国営企業幹部や上海市幹部等の180名が参加された。経営における倫理、哲学の重要性を説く講演は2時間に及び、その後は活発な質疑応答が行われた。

【内容】

はじめに

高度経済成長がもたらす社会の歪み

資本主義の原点にある倫理規範

経営の判断基準－「人間として何が正しいのか」

「人生・仕事の結果」＝「考え方」×「熱意」×「能力」

地味な努力を積み重ね、創意工夫をする

ガラス張りで経営する

リーダーが持つべき経営哲学

上海浦東幹部学院講演

「なぜ、経営に哲学が必要か」

2007年6月13日
上海浦東幹部学院



はじめに

ただいまご紹介を賜りました、稲盛でございます。

本日は、今、中国で最もダイナミックな発展を遂げるここ上海市において、中央政府また各省・自治区、さらには企業において、経営にあたる皆様を前に講演をさせていただく機会を賜りましたこと、誠に光栄に存じます。まずは、このような機会をいただきました、上海市人民代表の胡焯（こい）副主任様、中国浦東幹部学院の奚潔人（けいけつじん）常務副院長様ほか、関係者の皆様に御礼申し上げます。

本日は、「なぜ、経営に哲学が必要か」というテーマで、お話をさせていただきたいと考えていますが、まずは冒頭にあたり、自己紹介をさせていただきます。私は、1932年、日本の南西に位置する鹿児島で生まれ、大学で無機化学を専攻し、エンジニアとして、古都京都にある碍子製造会社に就職いたしました。しかし、考えるところがあり、1959年、27歳のときに、京セラというファインセラミックスの部品メーカーを設立させていただきました。

徒手空拳の創業でありましたが、私が開発しましたファインセラミック材料は、産

業界に広く受け入れられ、京セラは様々な分野へその応用を図ってまいりました。爾来、約 50 年を経過した今日では、京セラはファインセラミックスの特性を活かした各種部品から、太陽電池や医療用材料、さらには携帯電話、プリンタ、複写機などの完成品までをも製造する、日本を代表するメーカーのひとつに成長しております。

中国におきましても、ここ上海市と東莞市石龍鎮、さらには天津市に製造拠点を設立し、電子部品やプリンタ、複写機、そして太陽光発電パネルなどを製造しております。特に、上海では総床面積 10 万 4 千平方メートル、従業員 7,600 名を数える製造拠点を有し、現在、コンデンサなどの電子部品を生産しており、京セラグループにおいて、中国を代表する製造拠点となっております。

また、日本には、同じく私が創業し、京セラが筆頭株主である、KDDI という長距離電話や移動体通信の事業を行う会社があります。この KDDI は、新規参入の通信事業者のトップに位置し、現在では、国内第 2 位の通信事業者に成長いたしております。

他にも、ホテル事業や経営コンサルティング事業などの企業群があります。このような材料に始まり、部品やデバイス、さらには機器の製造から通信・サービスまで一貫して展開する企業は、世界的にも希有な例ではないかと思えます。これら私が経営に携わっております、企業グループの売上を合算いたしますと、2007 年 3 月期では、約 4 兆 5,000 億円の売上、約 5,000 億円の税引前利益をあげるまでに至っております。

日本では、多くの中小中堅企業の経営者から、このような私の経営について「学びたい」というお話をいただき、1983 年から、ボランティアで私が経営を教える、「盛和塾」という経営塾を展開しております。現在、この盛和塾は、日本国内を中心に 57 塾を数え、塾生は約 4,200 名に拡大しております。ここ中国でも、同じような要請を頂戴し、本年 7 月には、無錫において、初めての盛和塾が設立される予定になっております。

私はそのような関係もあり、中国をよく訪問させていただくのですが、そのたびに驚異的なスピードで発展を遂げておられる、活気あふれる中国経済を目の当たりにして、いつもたいへん驚いております。同時に、そのような発展著しい中国の姿を垣間見ておきますと、第二次世界大戦で壊滅的な打撃を受けた日本が、戦後の混乱と貧困を乗り越え、国民が一丸となり、高度経済成長に向かって、邁進していたころを思い出します。

高度経済成長がもたらす社会の歪み

戦後、日本では、自由競争の中で生まれた多くの企業が、お互いに切磋琢磨しながら経済を発展させてまいりました。また国民一人一人も、豊かさへの渴望から、懸命に働き、敗戦から 20 年も経たないうちに、世界有数の工業国に成長しました。しかし、物質的な豊かさは手に入れたものの、その高度経済成長下、多くの日本企業が、国民の生活や地球環境を無視して、ひたすら自己の利益のみを追求するという経営姿勢をとったために、社会に大きな歪みが生まれてまいりました。

その一つが公害問題です。戦後 20 年を経過したころ、産業活動による公害問題が顕在化してまいりました。自然環境を軽視し、経済効率のみを追求した産業活動により、

山紫水明の地といわれていた日本の川や海は、魚も棲めないほどに汚染され、工場周辺の空はスモッグで黒く淀んでしまったのです。この公害問題は、国民の生存を脅かすものとして社会的な大問題となり、官民あげての取り組みにより、どうにか改善の方向へ向かいました。

しかし、自己の利益のみを追求するという社会風潮は、ますますエスカレートしていきました。「豊かになりたい」という国民の渴望は留まるどころを知らず、ただひたすら自己の利益のみを皆が追い求めました。少しでも楽をして自分の資産を膨らませたいという貧相な精神を、経営者や国民が持つに至ったのです。

それが、結果として十数年前の「バブル経済」を生み出しました。その渦中では、多くの経営者のみならず、市井の人々さえも、株や不動産への投資に血道をあげ、水膨れし続ける自分の資産を眺めながら、悦に入り、「日本人の資産で米国全土さえ買える」とまで驕り高ぶっていたのです。また、その驕慢と欲望は留まるどころを知らず、財界人、政治家、官僚などの相次ぐ汚職やスキャンダルという形でも噴出してまいりました。

そのようなバブル経済はいつまでも続くわけがなく、当然のように崩壊いたしました。そして日本経済は、そのバブル景気の反動による資産デフレに陥り、戦後経験したことがない未曾有の不況に、近年まで苦しんでおりました。それは、まさに行き過ぎた資本主義が陥った泥沼でありました。

資本主義の原点にある倫理規範

しかし、資本主義とは、もともとはそのような人間の欲望のみをエンジンとするものではなかったのであります。歴史を繙いてみますと、資本主義はキリスト教の社会、なかでもとくに倫理的な教えの厳しいプロテスタントの社会から生まれていることがわかります。つまり、初期の資本主義の担い手は、敬虔なプロテスタントだったのです。

著名なドイツの社会学者であるマックス・ウェーバーによれば、彼らはキリストが教える隣人愛を貫くために、労働を尊び、日常生活はできるだけ質素にして、産業活動で得た利益は、社会の発展のために生かすということをモットーとしておりました。同時に企業は、人間として正しい、公明正大な方法で利益を追求しなければならず、またその最終目的は、あくまでも社会の福利厚生に役立てるということでありました。つまり「世のため人のために役立つこと」が、彼らプロテスタントの、そして初期資本主義の倫理規範だったのです。

日本においても、今から 300 年近く前、商業資本の台頭があった江戸時代中期に、石田梅岩という思想家が現れました。彼は、「商いにおける利潤追求は罪悪ではない。ただし、商いは正直にすべきであり、決して卑怯な振る舞いや嘘をつくようなことがあってはならない」と、商いにおける倫理観の大切さを説いております。また、「商いは、我も立ち先も立つものなり」とも述べ、商売は自分が儲かり、取引する相手も儲かるというものでなければならないと説いています。

つまり、日本でも資本主義の黎明期に、「企業は社会正義を守り、企業人は高潔な倫理観を持つべきだ」という考え方が広く普及していたのです。このように、欧米でも

日本でも、初期の資本主義は、その担い手である経営者が、経済活動を通じて社会正義を実践し、人類社会の進歩発展に貢献するためのシステム、いわば「社会に善きことをなすシステム」として理解されていたのです。また、その高い倫理観ゆえに、資本主義経済が急速に発展したともいえるのです。

ところが、その資本主義発展の原動力であるべき倫理観は、皮肉なことに経済発展とともに次第に希薄になり、いつのまにか企業経営の目的や、個々人の人生の目的が、「自分だけよければいい」という利己的なものに堕していきました。こうして心の規範を失った結果、先進資本主義国の社会は一様に荒廃してしまっただけです。

特に欧米諸国のように、キリスト教的なバックグラウンドが無い日本では、戦後、経済的豊かさをひたすらに追求するなかで、道徳やモラル、社会的正義が急速に軽視されるようになりました。そのため、経済的な豊かさは実現することができたものの、荒んだ社会になってしまったのです。

資本主義は、金儲けのためなら何をしてもいいというものでは決してありません。厳しい精神的規範があってはじめて、正常に機能するものなのです。特に経済界においては、資本主義の担い手である経営者自身が、資本主義の発展を支えてきた倫理的側面の重要性を改めて認識し、誰から見ても普遍的に正しい経営哲学を確立し、自らを厳しく律していかななくてはなりません。

ここ中国の様子を見ておきますと、社会主義体制を堅持されながら、市場経済システムを導入され、高度な経済成長を遂げておられます。中国の多くの経営者は、資本主義社会かと思いがうほどの、自由な経済活動を行い、経済的繁栄を謳歌されています。資本主義経済を象徴していたアメリカンドリーム同様、多くのチャイニーズドリームが、商業、製造業などの分野で数多く生まれております。誰にでも成功するチャンスがあるという事実と、実際に成功された方々から受ける刺激によって、自分も成功したいと思う人が国中にあふれ、そのような人たちのエネルギーが中国を発展させているように思われます。

今後も、そのような国民のエネルギーを高く維持し、現在の成長を持続されるなら、近い将来には、必ず世界有数の経済大国に成長していかれるものと存じます。しかし、そのためには、

中国の経営者の方々が、欧米諸国や日本から最新の経営ノウハウを学ばれるだけでなく、先ほど述べたような、資本主義の原点にあった「自分のためだけではなく、社会のために利益を追求する」という基本的な哲学をも、同時に学んでいかれるべきであらうと思うのです。

そうでなければ、日本や欧米の先進諸国で起きているような問題に遭遇し、経済成長にブレーキがかかることにもなりかねません。また、そのような高邁な哲学を通じて、社会全体に正義や公平公正を貫く風土が根づき、謙虚さや思いやりを大切にする意識が、国民の間に高まれば、そのときこそ、中国が全ての国民が幸福を実感できる、真に豊かですばらしい国になることができると思うのです。

そのような哲学や考え方が集団や組織の発展において、最も大切であるということ、私は自分自身の人生において、身をもって体験し、理解いたしました。次に、そのような私自身の体験をお話し申し上げたいと思います。

経営の判断基準－「人間として何が正しいのか」

私は、先ほどもお話したように、27歳で京セラを設立していただきましたが、そんな若輩者の私に、経営の経験があらうはずもなく、ましてや技術者出身だけに、企業会計など経営の知識にも通じていませんでした。しかし、いざ事業を開始しますと、そんな私であっても、経営者として判断をしなければならないことが次から次へと出てまいりました。

従業員28名の小さな会社ではありましたが、部下は私に「これはどうしましょう」とか、「あれはどうしますか」と、次々に様々な案件の決裁を仰いできます。私は、経営の経験や知識がなくても、経営者として否応なく、そのような相談に判断を下していかなければならない立場に立たされ、いったい判断の基準をどこにおけばいいのだろうと、悩み苦しみました。

当時は、京セラも本当に零細な企業でしたから、もし自分が一つでも判断を間違えれば、会社はたちまちに傾いてしまう、そう思うと心配で夜も眠れない日が続きました。そして、悩み抜いたあげく、私は次のように考えることにいたしました。自分は経営のことは何も知らないのだから、「人間として何が正しいのか」ということを判断基準として経営していこう。つまり、「人間として正しいのか、正しくないのか」、また「善いことなのか、悪いことなのか」ということを、経営の判断基準とすることにしたのです。

「正と不正」、「善と悪」は最も基本的な道徳律であり、またそこから導き出される、正義、公正、公平、努力、謙虚、正直、そして博愛などは、両親や学校の先生から幼いときに教わった、いわばプリミティブな倫理観でありました。それなら私にもわかる、という自信がありましたので、私は、そのような「人間として何が正しいのか」ということを基本的な判断基準として、京セラの経営にあたることにしたのです。

しかし、今考えてみれば、そのように人間として最もベーシックな倫理観、道徳律をベースにして経営を進めてきたことが、現在の京セラの成功をもたらしているのだとつくづく思います。なぜなら、そのような考え方が経営者の私利私欲に発したのではなく、従業員の共感を得られるものであったため、社員がそれを心の底から理解してくれ、創業当時、未だ規模も小さく、明日をもしれない会社であったにもかかわらず、その発展のために、身を粉にして懸命に働いてくれたのです。

それは、会社が発展した後も同様のことでした。海外に事業展開したときにも、また異業種に進出したときにも、さらには企業を買収したときにも、普遍的に正しい経営哲学を掲げることで、広く全世界の京セラの工場や事業所で働く社員にその考え方が共有され、職場で実践されていったのです。

多くの人が、京セラの成功は、先進的な技術力があつたからだとか、時流に乗つたからだとか評するのですが、決してそうではありません。経営の判断基準を、京セラにとってではなく、ましてや経営者である私自身にとってではなく、人間にとって、また人類にとって正しいものとしたことで、その判断基準、あるいは会社の考え方が普遍性を持ち、それを全社員で共有することができたことに他ならないのです。

「人生・仕事の結果」＝「考え方」×「熱意」×「能力」

そのような考え方や哲学がいかに大切であるかということ、より理解しやすいように、私は「人生・仕事の方程式」というものを考えました。次に、その方程式を紹介したいと思います。それは「人生・仕事の結果」＝「考え方」×「熱意」×「能力」というものです。私は長年、この方程式に基づいて仕事をしてまいりました。またこの方程式でしか、自分の人生や、京セラの発展を説明することはできないと思っております。

私は、さして裕福でもない家に生まれ、若いときは中学や大学の入学試験、そして就職試験にことごとく失敗いたしました。そのような、多くの挫折を経験した、人並み程度の「能力」しか持たない私が、人並み以上のことを成し遂げるにはどうすればいいのだろうか、と考えた末に見いだしたのが、この方程式なのです。

人生の結果、または仕事の成果をあらわすこの方程式の三つの要素、「考え方」、「熱意」、「能力」の中で、「能力」は多分に先天的なものです。両親から授かった知能や運動神経、あるいは健康などがこれに当たります。天賦の才とも言える、この「能力」を点数で表せば、個人差がありますから、それこそ、0点から100点までであると言えるでしょう。

この「能力」に、「熱意」という要素が掛かってまいります。この「熱意」とは、「努力」と言い換えてもいいのですが、これに関しても、やる気や覇気のない無気力な人間から、仕事や人生に対して燃えるような情熱を抱き、懸命に努力する人間まで、やはり個人差があり、0点から100点まであります。ただし、この「熱意」は、「能力」と異なり、自分の意志で決めることができます。そのため、私はまずは、この「熱意」を最大限にするように、京セラを創業してから今日まで、「誰にも負けない努力」を、際限なく続けてまいりました。

この「誰にも負けない努力」ということがまずは大切です。多くの人が、自分は努力したと言います。しかし、ビジネスの世界では、相手が自分以上に努力を払えば、負けてしまいます。並の努力では意味がなく、誰にも負けない努力でなければ、厳しい社会を勝ち抜いていくことはできません。また、その努力は瞬発的なものではなく、営々と続けるような、際限のないものでなければなりません。私自身、周囲の人からは「いつか倒れるだろう」と言われ続けながらも、創業以来、昼夜を分かたず、仕事に全身全霊を捧げて打ち込んでまいりました。

それは、マラソンにたとえると、まるで42.195キロを短距離走のごとく全力疾走で走り始めたようなものでした。そんなことは誰も不可能だと思っていたところ、私も京セラは全速力で走り続けたのです。すると、セラミックの世界では後発の参入であったにもかかわらず、歴史ある先発メーカーをいつのまにか界に捉え、一気に凌駕し、今や世界一のファインセラミックメーカーにまで成長しているのです。これは、「熱意」、つまり努力がもたらせた成果なのです。

最後に「考え方」について、お話しいたします。この「考え方」が、先ほどもお話ししたように、「人生・仕事の方程式」で最も大切な要素であり、方程式の結果を大き

く左右することになります。それは、先ほどの「能力」や「熱意」が0点から100点までであるのに対して、この「考え方」には悪い考え方から、良い考え方まで、マイナス100点からプラス100点までの大きな振幅があるからです。

私の人生方程式では、人生や仕事の結果は、この「考え方」、そして「熱意」、「能力」の三つの要素を掛け合わせることによって決まってきます。そのため、「考え方」がマイナスであれば、それだけで人生や仕事の結果にマイナスの影響を与えてしまうのです。

例えば、健康で、優秀で、「能力」が90点という人がいるとします。この「能力」90点の有能な人が過信して、真面目に努力することを怠るなら、熱意は30点くらいのものでしょうか。すると能力90点に熱意30点を掛けても、2,700点にしかありません。

一方、「自分は平均より少しだけましな程度で、能力は60点ぐらいだ。しかし、抜きん出た才能がないだけに、必死で頑張らなければならない」と自分に言い聞かせ、情熱を燃やし、ひたすら努力する、そのような人であれば、「熱意」は90点となります。そうすると、60点掛ける90点で、5,400点と、先ほどの能力は高いが努力しない人の点数、2,700点と比べると、倍の結果が出るわけです。

そして、この方程式で一番大事なことは、先ほどもお話ししたように、この「能力」と「熱意」の積の上に、マイナス100点からプラス100点までである「考え方」が掛かってくることです。世をすね、人を妬み、まともな生きざまを否定するような生き方をするなら、「考え方」はマイナス値となり、「能力」があればあるだけ、「熱意」が強ければ強だけ、人生や仕事の結果において、大きな負の結果を残してしまうのです。

では、どのような「考え方」でなければならないのか。先にも少し申し上げましたが、改めて、私の考えるプラスの「考え方」を列挙していきたいと思います。常に前向きで、建設的であること。皆と一緒に仕事をしようとする協調性を持っていること。明るいこと。肯定的であること。善意に満ちていること。思いやりがあって、優しいこと。真面目で、正直で、謙虚で、努力家であること。利己的ではなく、強欲ではないこと。「足る」を知っていること。そして、感謝の心を持っていること、などです。

プラスの考え方とは、今言ったようなことを備えていることだと、私は考えています。一方、マイナスの考え方とはどういうものなのでしょう。ちょうど、今あげたプラスの考え方の対極にくるものであると考えています。これも、同じように列挙いたします。後ろ向き、否定的、非協調的。暗く、悪意に満ちて、意地が悪く、他人を陥れようとする。不真面目で、嘘つきで、傲慢で、怠け者。利己的、強欲、不平不満ばかり。人を恨み、人を妬む。こういったものが、悪い考え方です。

自分の考え方が果たして、プラスなのか、それともマイナスなのか、さらにはその数値は高いものなのか、低いものなのかということが、方程式の結果を左右するポイントになるのです。私は、この方程式を考え出してからというもの、社員に対し、ことあるごとにこの方程式を示して、「考え方がいかに大切か。考え方によって、人生や仕事の結果はすべて決まる」と説いてきました。また私自身、この方程式の値を最大限にするよう、日々懸命に取り組んできました。

地味な努力を積み重ね、創意工夫をする

また、そのように「人間として何が正しいのか」ということを判断基準として、「正しいことを正しいままに貫く」という姿勢のもとに、日々仕事にあたる中で気がついたことを、その都度、ノートや手帳に記録していきました。そして、いつのまにかノート一杯になっていった、その考え方を「京セラフィロソフィ」と呼び、自分自身の行動指針とするとともに、企業哲学として、常に社員と共有するよう努めてきました。その「フィロソフィ」のいくつかをここで紹介させていただきたいと思います。

まずは、「地味な努力を積み重ねる」です。大きな夢や願望を持つことは大切なことです。しかし、大きな目標を掲げても、日々の仕事のなかでは、一見地味で単純と思われるようなことをしなければならぬものです。したがって、ときに「自分の夢と現実の間には大きな隔たりがある」と感じて思い悩むこともあります。しかし、どのような分野であっても、すばらしい成果を見出すまでには、改良改善の取り組み、基礎的な実験やデータの収集、足を使った受注活動など、地味な一步一步の努力の繰り返しが必要不可欠なのです。

それは人生も同様です。人生においては、簡単に目的地にたどり着けるジェット機のような乗り物などはなく、尺取り虫のように地味な歩みを営々と続けていくしかありません。ただ私たちは、どうしても自分の描く目標と現実との間に大きな隔たりを感じ、「地味な仕事を毎日コツコツとやっているようでは、どうにもならないのではないか。こんなことで本当に夢を実現できるのだろうか」と焦ってしまうものです。

私自身、実際にそうやって悩みました。会社をもっと立派にしたい、でも今やっていることは、目の前に横たわる問題を一つ一つ片付けていくという非常に地味な仕事の繰り返しでしかありません。そのため、来る日も来る日もこんなことをやっていたのでは、会社を大きくできるわけがないと、思い悩んでいたのです。

しかし、企業経営とは、経営者一人だけでやるものではありません。従業員と協力して行っていくものなのです。一人がやれる仕事というのはたかが知れていますが、同じ志を持った大勢が一致団結して、地道な努力を続けていくことで、やがては偉大なことを成し遂げられることに、私は気がつきました。

ですから、私は部下が自分と同じ思いになってくれるように、ことあるごとに彼らに語りかけ、同じ思いを共有する、いわばベクトルのそろった集団をつくりあげ、全員の力を結集して、日々仕事にあたるよう心がけました。この地味な努力を払う集団をつくりあげたことが、今日の京セラをもたらしたのだと思います。

私は、さらに、その地味な努力を加速させる、ある方法を思いつきました。それは「創意工夫をする」ということです。創意工夫と聞けば難しそうに聞こえますけれども、それは、今日よりは明日、明日よりは明後日と、絶えず改良改善を加えていくということです。同じことを繰り返すことなく、今日はこんな方法でやってみよう、明日はさらに能率のいい方法を考えてみようというように、たとえ地味で単純な作業であっても、創意工夫を絶えず重ねていくことが、大きな飛躍をもたらしてくれるのです。

京セラという企業は、部品メーカーとしてスタートしたものの、今では携帯電話や複写機を製造するなど、高度で幅広い技術を有しています。そのような機器の開発製造に関する広範囲な技術が、京セラに元々あったわけではありません。また、ファインセラミックスに関しても、創業当初から高度な技術を持っていたわけではなかったのです。創業から今日まで、およそ半世紀にわたり、全社員がそれぞれの持ち場立場で、毎日毎日少しずつでもいいから創意工夫を重ねる、その絶え間ない集積が、京セラの広範で高度な技術の源となっているのです。

例えば、京セラは創業当時、テレビのブラウン管の絶縁材料である「U字ケルシマ」を作って、松下電子工業に納めていました。当時、松下はオランダのフィリップス社から技術を導入してブラウン管の製造を始めており、その基幹部品として、私が開発したU字ケルシマが使用されたのです。ブラウン管の電子銃には高圧電流が流れるため、高い絶縁性を持つU字ケルシマは、まさにテレビのキーパーツであり、この製品が京セラ発展の礎（いしずえ）を築いたのです。

しかし私は、そのU字ケルシマの量産に追われ、また十分な採算もあげているときに、勃興しつつあるエレクトロニクス分野向けに、様々な新製品開発に取り組んでいきました。その中には、U字ケルシマを代替する製品もありました。実際に、その後しばらくして、U字ケルシマは必要とされなくなり、代替製品に一気に移行してしまいました。もし、創意工夫をすることもなく、儲かっているからと単品生産に甘んじていたなら、京セラは創業間もなく、抜き差しならない状況に追い込まれていたかもしれせん。

私はさらに、セラミックスの持つあらゆる可能性を追求していきました。「セラミックスの応用が可能なのは、エレクトロニクス分野だけとは限らない」と、他の産業分野への積極的な応用展開をはかったのです。例えばセラミックスは、高温に強く、ダイヤモンドに次ぐ硬度をもち、また摩耗しにくいという物性を持っています。それならば、摩耗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、どこかに摩耗しない部品を探している会社はないかと私は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した。ナイロンは非常に強く、その織り工程では高速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耗してしまって、使いものにならなくなるという問題がありました。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ところはないか」と、私はなおも走りまわりました。

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、そのヘッダーと呼ばれる部品を、セラミックスでつくらせていただくことになりました。高度な技術を要求されましたが、何とかして京セラはその開発に成功しました。一時は、全世界のトランジスタのヘッダーを、京セラが一手に生産するまでになりました。

間もなく、そのトランジスタもICへ置き換わっていきますが、そのとき既に、京セラはセラミックICパッケージを開発していました。そして、そのセラミックICパッケージが、その後の半導体の急速な発展とともに、京セラをさらに大きく飛躍さ

せてくれたのです。

私は、このような技術変遷を予見していたわけでも何でもありません。ただ現状に満足することなく、あらゆることに創意工夫を重ね、新しい分野へ果敢に挑戦していっただけのことなのです。そのことが、今日の京セラをつくってきたのです。創意工夫を重ねる、つまり「常に創造的な仕事をする」ことが、事業を発展させる最も基本的な手段となるのです。

皆さんの中には、今の仕事を続けていっても発展は望めないから、新しい仕事をしたい、しかし、人材もない、技術もない、資金もないから、それは無理だと半ば諦めている方もおられるかもしれません。しかし、そうではありません。今の仕事で創意工夫を重ね、新しい可能性を徹底的に追求することで、すばらしい発展を遂げることができるはずです。

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」という疑問を持ち、昨日よりは今日、今日よりは明日と、仕事に改善、改良を加え続けることが、やがて画期的な成果とつながっていくのです。

また、そのようにして、地味な努力を積み重ねるなかで、日々創意工夫をし、改良改善を続けていくことが、技術力を高めるのみならず、中小零細企業から大企業へと変身を遂げていく、ただ一つの確かな方法だと言っても、過言ではありません。京セラの発展が、まさにそのことを証明しているのではないかと思います。

ガラス張りで経営する

その他、京セラフィロソフィの中には、「ガラス張り経営」という言葉もあります。京セラは、創業以来、「心をベースにした経営」を心掛けてまいりましたが、従業員との信頼関係を構築するためには、経営が「透明」なものでなければならないのです。つまり、受注がどれほどあり、それが計画からどれくらい遅れているのか、また利益がどれくらい出て、それがどのように使われているのかなど、会社の置かれている状況について、幹部だけでなく末端の社員にも、よく見えるような、「ガラス張りの経営」をめざしていく必要があるのです。

そのためには、会社をとりまく状況を踏まえ、トップが今何を考え、何をめざしているかを正確に社員に伝えることが大切になってまいります。会社の現況、遭遇している課題、そして目指すべき方向について、正しく知らせることで、社員のベクトルを合わせ、その持てる力を結集しなければ、とても高い目標を達成することも、困難を乗り越えていくこともできないはずです。

またもう一つ、「ガラス張り経営」で大切なことは、トップが率先垂範、公明正大に業務に従事している姿勢を自ら貫くことです。経営トップによる会社経費の流用や、無分別な接待などは絶対に許されるべきものではありません。もし、そのようなことが行われるなら、社員の離反を招き、モラルの崩壊は野火のように組織全体に拡大して、企業全体を根幹から揺るがすことにもなるでしょう。

そのようなことから、「京セラフィロソフィ」には、この他にも「公明正大に利益を追求する」とか、「フェアプレイ精神を貫く」、「公私のけじめを大切にする」などの経

営にあたる姿勢を問う項目があり、そのようなプリミティブな教えを、まずは経営者である私自身が固く守るとともに、全社員で共有することに努めてまいりました。

リーダーが持つべき経営哲学

このようなフィロソフィがなかりせば、どうなるのか。経営者に明確なフィロソフィがなければ、ただ単に利益の増大を目指し、合理性や効率性のみを追求して経営を続けていくことでしょうか。また、何をしても儲かればいいという風潮が次第に社内にはびこり、結果として、少しぐらい不正なことをしてでも儲けようとする社員、幹部まで現れてくるはずです。

さらに、そのような不正が少しでも行われ、それが見過ごされるようになれば、会社全体のモラルはたちまちに墮落をしてしまいます。そのような墮落した雰囲気は充実した組織のなかでは、まともな考え方の人も真面目に働くのがいやになります。そして、社風は急速に悪くなり、業績も悪化していくのです。実際に、急成長した企業が、あっという間に倒産してしまうような例は、日本にも欧米にも、そしてここ中国でも数えきれないほどあるはずです。

私は、人間は皆、生まれながらにしてよい性格を持ち、善良であると信じています。しかし、人間とは弱いもので、自分自身の欲望に負け、環境に負け、体面を気にしているうちに、人の道に反することを平気でやってしまうようになるのも事実なのです。だからこそ、繰り返しお話ししてきたように、人間には何かに迷ったときに判断の基準となるべき哲学が必要となるのです。特に多くの社員を雇用し、重い責任を負っている経営者は、高い倫理観に裏打ちされた経営哲学を確立し、それに基づいて自分自身を戒めると同時に、それを社員と共有できるようにすべきです。

事業を成功させるためにも、組織を正しく機能させるためにも、リーダー自身が持っている「考え方」が、最も重要となります。経営者が、普遍的に正しい考え方、すばらしい経営哲学を持って、経営を進めていくことが、事業を伸ばし、その繁栄を持続していくにあたって、最も大切なことなのです。私は京セラが成功できたのも、先ほども申しあげましたように、明確な経営哲学を持ち、それを単にお題目とするのではなく、私も含め、全社員が真摯に実践し続けたからだと確信いたしております。

しかし、このことは、もとをただせば、古くから中国で教えられてきたことであり、私たち日本人も、中国との長い友好関係の中で、学んできたものです。例えば、中国の古典には『徳の才に勝る、これを君子といい、才の徳に勝る、これを小人という』という言葉のように、徳の大切さを説くものや、『積善の家に余慶あり』という言葉のように、「善きことを為す」ということの重要性を説くもの、または『満は損を招き、謙は益を受く』というように、謙虚であることの大切さを説く言葉など、数多くのすばらしい教えがあります。

それは、まさに人間としての正しい生き方を示すものであり、我々が日々の生活で、また事業経営で、大切にしなければならぬ道理でもあります。この道理に従うような、人間として正しい考え方に基づいて行動することが、成功するためには必要なのであり、それができなければ、成功を得たり、ましてやその成功を持続することはできないのです。

ところが、冒頭にも申しあげましたように、現在の日本ではこの大切な道理が忘れ

られています。そのため、少しばかりの成功を取めただけで、酔いしれ、謙虚さを失い、倣岸不遜に振る舞い、自分勝手に行動することで、せっかく手にした成功を失ってしまう経営者があとをたちません。しかし、これは日本だけではなく、豊かになった先進国共通の問題でもあり、またすでにここ中国でも同様のことが起こっているのかもしれない。

ぜひ、この会場にお集まりいただいた皆さんには、事業経営における、哲学、考え方大切さを改めて認識いただきたいと思います。その上で、「熱意」を最大限に高め、誰にも負けない努力を重ねられ、さらには持てる「能力」を100パーセント発揮していただき、素晴らしい経営に努めていただくようお願い申し上げます。

そうすれば、単に事業を成功に導くことができるのみならず、その成功を長く維持することが可能となり、ひいては上海市をはじめ地域のさらなる発展、さらには中国の経済発展にも、多大な貢献を果たすことができるのではないかと思います。

皆様のますますのご発展とご健勝を祈念申し上げ、私の講演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。