

# 元 氣 の 源 通 信

目標設計・人事労務・社会保険事務手続き・助成金

社会保険労務士 深川順次

福岡市東区香椎4-11-17-201

TEL 092-661-0552 FAX 092-661-0582

(今月の言葉)

- ① 全従業員の物心両面の幸福を追求する
- ② 従業員一人一人が主人公
- ③ 高い目標を立て、毎日を全力で生きる

(京セラ 稲盛名誉会長)

2007年新年号(第56号)

昨年を表現すれば「命」だそうです。子供たちのいじめ、自殺事件が頻発しました。

今年は、わたしたち一人一人が「命」の尊さを学び、物心両面にわたり豊かさを感じることができるよう社会になればと祈願しています。

今回は、京セラの稲盛名誉会長を取り上げます。おそらく存命中の経営者の中でもっとも影響力のある方ではないかと思えます。京セラを世界的な企業(売上1兆円、従業員4万人)に、KDDIを巨大独占体NTTに対抗できる企業に育て上げました。まさに戦後創業のベンチャー中のベンチャーです。同時に「盛和塾」を通じて若手経営者の育成に積極的に取り組んでいます。

稲盛経営の特徴を一言で表せば、フィロソフィー(哲学)とアメンバー経営でしょうか。

## 燃える集団をつくる

### 全従業員の物心両面の幸福を追求する

これは、京セラの経営理念の一節です。27歳のとき、同僚7人で創業します。しかし資本金はすべて「稲盛の考えと技術」にほれこんだ前の会社の上司とその友人の出資。文字通り「金なし、信用なし、実績なし」の門出でした。

創業当時は受注を増やしたい一心で、大手セラミックメーカーが断った困難な仕事でも「できます」と言って受注しています。そういう注文しか回ってこない。背に腹は変えられない。たとえ現時点の技術ではできない製品でも納期までに試行錯誤を繰り返せば、われわれの能力は必ず進歩するはずだ。「能力を未来進行形でとらえることができる者が、困難な仕事を成功へと導くことができる」。こう若い技術者たちにはっぱをかけて、技術力を飛躍的に向上させ、受注を増やしていきました。

しかし創業3年目、大きな転機を迎えます。その前年に採用した高卒者約10名が血判状をつかって待遇改善の要求を突きつけてきたのです。昇給やボーナス、将来の保証などです。会社も作って間もない。そんなことは「受け入れられない」。話し合いは三日三晩に及びました。

その過程で大いに考えざるを得なかったといえます。「こんなささいな会社でも、若い社員たちは一生を託そうと入社してくる」「この会社に入ってきたみんなが本当によかったと思うようにしたい」このときに定めた経営理念が「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」です。

このときから、「従業員との関係は、経営者と労働者の間柄ではなく、同じ目的のために努力を惜しまない同志となり、全従業員のあいだに真の仲間意識が生まれるようになった」といいます。

### 従業員一人一人が主人公

稲盛経営をもっとも特徴付けるのがアメンバー経営です。従業員が100人を超え、200人300人と増えていきました。もう一人では手に負えない。これを小集団に分けてリーダーに管理してもらおう、しかもその小集団を中小企業のように独立採算にできないものだろうか、と考えられたのがアメンバー経営です。まさに京セラの経営管理の根幹であり、急成長の原動力になったも

のです。

アメンバー経営の目的は次の3つだといわれています。

- ① 市場と直結した部門別採算制度の確立
- ② 経営者意識を持った人材の育成
- ③ 全員参加経営の実現

経営の原理原則は「売上を最大に、経費（注1 労務費を除く）を最小に」です。このシンプルな原理原則をいかに全従業員まで浸透させるのか。そのときに思いついたのが全体を小さなユニットオペレーションに分割し、そのユニットが社内で売買するような仕組みを設ければよいというものでした。その採算単位をアメンバーとしてリーダーを置き、リーダーに経営計画、実績管理、労務管理、資材発注まで任せていったのです。

そのために経営内容を思い切ってガラス張りにし、「時間当たり採算制度」を導入しました。経営の実態をオープンにする、これが全員参加経営の第一歩だといえます。まだ労使対立が激しい当時、画期的な試みでした。ともに同志としてパートナーとして働いてもらいたい。しかし「みんながわたしの言っていることを理解してくれないのは、会社の実態がわかっていないからだということに気づいた」からです。同時にアメンバー単位で自分たちがどれだけ売上を上げ、経費を使い、付加価値（1時間単位で）を生み出したのか、一目瞭然となる制度を作り上げていきました。この制度によって、経営意識をもったリーダーを多く輩出してきました。また従業員一人ひとりの経営参画意識をつくりあげるに成功しているのです。

もちろん各アメンバーが自立的に動けば動くほど共通の目的、共通の価値観が必要ですよね。それゆえ稲盛名誉会長は、京セラフィロソフィーを作り上げることに心血を注いできました。

京セラの躍進、それは京セラフィロソフィーとアメンバー経営の実践にこそあるといえます。

## 高い目標を立て、毎日を全力で生きる

もちろん目標なくして何事もなしえない。まず目標ありきです。

稲盛名誉会長は、京セラがまだ全くの零細企業だった頃から「いまに、京セラをこの原町一の会社にする。原町一の会社になったら、西の京一の会社にする。次は中京区一、京都一にしよう。京都一になったら、日本一、日本一になったら世界一になろう」という壮大な夢を語り続けたといえます。

同時にマスタープラン(年度計画)や月次計画を各アメンバー段階まで立てています。アメンバーは自らの意志で採算をたて、その実現に責任を負う。リーダーはこうありたいと思う1年間の月次目標を「時間当たり採算表」の形で表し、売上、経費、などのすべての項目が実現できるよう具体的な行動まで考え抜きます。同時にこれをメンバー全員と共有化します。リーダーは「燃えるような強い願望と使命感を持ち、その思いを繰り返し、繰り返し、メンバーに訴えることによって、マスタープランは真に共有化された目標になる」といいます。さらに進捗状況を日々、全員が把握できるようにしています。翌日の朝礼などで受注、生産、売上、経費、時間などの主要な実績数字を伝えられるからです。これも目標の共有化にはなくてはならないプロセスです。計画を立案、共有化＝実行し、進捗状況をチェックする、この日々のプロセスこそが大切だと思います。

稲盛名誉会長は言います。

**「今日を全力で過ごすことによって、明日が見えてくる。今月を一生懸命取り組みれば、来月が見えてくる。今年を精一杯生きるならば、来年が見えてくる。毎日、全力を尽くして生きていくことが大切なのだ」**

注1； 京セラでは、人はコストというよりも、付加価値を生み出す源泉と考えられています。もちろん労務費を無視しているわけではありません。時間当たり付加価値の観点から平均労務費をきちんと把握しています。また最近では課単位以上の組織では労務費を経費に入れて採算管理を行っているとのこと。