

# 元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける  
みんなが笑顔で幸せに暮らせる社会をつくろう

特定社労士・健康管理士 深川順次  
福岡市博多区比恵町 11-7-701  
深川経営労務事務所・(株)グッジョブ  
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 稲盛和夫氏の教えに学ぶ

- ①事業の目的、意義を明確にする
- ②誰にも負けない努力をする
- ③売り上げを最大限に伸ばし、経費を最小限に抑える

2022年11月号(第223号)

「敬天愛人」

西郷隆盛をこよなく愛した稲盛和夫京セラ名誉会長が、8月24日逝去されました(享年90歳)。京セラ、KDDIを世界的な企業へと成長させ、危機に瀕した日本航空を再建しました。盛和塾には、日本で15,000人、中国で18,000人の塾生(主に中小企業経営者)が集い、稲盛塾長の師事を仰ぎました。誰もが認める超一流経営者でした。

彼は、「敬天愛人」を京セラの社是として、次のように述べています。「天を敬うとは、自然の道理、人間としての正しい道、すなわち天道をもって善しとせよ、つまり、『人間として正しいことを貫く』ことであり、人を愛するとは、己の欲や私心をなくし、人を思いやる『利他』の心を持って生きるべしという教えです」

今回は、『経営12カ条』(稲盛和夫)の中から3か条ほどを紹介します。この本には「どうすれば経営がうまくいくのか」という経営の原理原則、経営の要諦が簡潔にまとめられています。1版1刷が、2022年9月6日となっていますので、彼の経営者への遺言書と言えるものです。

## 稲盛和夫氏の教えに学ぶ

### ■ 事業の目的、意義を明確にする ■

第1条は「事業の目的、意義を明確にする」です。

京セラを創業した当時、創業の目的を次のように考えていました。技術者として「自分の技術を世に問いたい」と。会社の将来についても「夢中で働けば、何とか食べていけるだろう」と安易に考えていたのです。

創業3年目、一大事件に遭遇します。若い従業員たちの反乱です。前年採用した高卒10人ほどが血判状を作って、昇給や賞与、将来の保証などの待遇改善を要求してきたのです。会社は作って間もない。そんなことは「受け入れられない」。話し合いは3日3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言います。「こんな小さな会社でも、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良かったと思うようにしたい」この事件を受けて定めた経営理念が「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。

### 【「全従業員を幸せにする」という目的が人を動かす】

日本航空再建時にも、経営の目的は「全社員の物心両面の幸福を追求すること」、その一点にあると謳いました。倒産して仲間を失ったばかりか、給与は大幅に下がり、労働条件も悪くなって打ちひしがれていた社員たちは大きく勇気づけられたようです。

同時に「日本航空はわれわれの会社だ。であれば、必死になって会社を守り、立派にしていこう」と、多くの社員が、再建を自分のこととしてとらえてくれるようになりました。

稲盛氏はいいます。『「全従業員の物心両面の幸福を追求する」という会社の目的は、経営者の私利私欲を超えた従業員のための公のものであり、まさに大義なのであります。この大義というものが、人を動かす大きな力を持っているんです。従業員を幸福にしていきたいという企業目的には、企業に集うみんなが共感し、共有することが可能でした。ここにやましいことは一切ありませんから、経営者である私自身も、この目的追及のために一切躊躇なく、取り組むことができたのです」

## ■ 誰にも負けない努力をする ■

第4条は「誰にも負けない努力をする」です。

京セラの資本金はすべて、「稲盛の考えと技術」にほれ込んだ前の会社の上司とその友人の出資によるものでした。文字通り「金なし、信用なし、実績なし」の門出です。ただ唯一、自分たちが払う努力だけは無尽蔵だと思い、夜を日に継いで昼夜を分かたず仕事に励んできました。

同時に大手メーカーが「できない」と断った困難な仕事でも「できます」と言って受注しました。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、受注を増やしてきたのです。

### 【誰にも負けない努力を日々、絶え間なく続ける】

京セラも、創業当初は下請けの仕事でした。松下電子工業から1個9円にしかならない製品の注文を何万個、何十万個という単位でもらって納入していました。

こうした小さな事業を積み重ねながら、創意工夫を重ね、地道な努力を弛まず続けてきたのです。企業が発展するための要諦は、地道な仕事を一歩一歩堅実に、だれにも負けない努力を営々と弛まず続けることに尽きます。特に、「経営において一番大事なことは、トップや経営幹部たちが「誰にも負けない努力」をしていること」だと、稲盛氏は強調しています。

そのための秘訣を彼は次のように言います。なによりも「仕事を好きになること、仕事に惚れること」、「惚れて通えば千里も一里」です。

## ■ 売り上げを最大限に伸ばし、経費を最小限に抑える ■

第5条は「売り上げを最大限に伸ばし、経費を最小限に抑える」です。

創業当初は、経営の経験や知識、企業会計についても全く知りませんでした。月末、経理課長をつかまえて「今月の収支はどうでしたか」と説明も求めても、難しくてよくわからない。そこで、考えついたのが「売上から経費を引いた残りが利益。ならば、売上を最大にして、経費を最小にすればよい」でした。稲盛氏は、「売上最大、経費最小」は、経営の大原則である」と強調しています。

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、創業間もないころから苦心してつくり上げてきたのが「アメーバ経営」です。

### 【全員が経営に参加できる仕組みをつくる】

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っています。

アメーバ経営では、それぞれのアメーバの売上から経費を差し引いた金額をその月の総労働時間で割った数字を指標にして経営しています。これが「時間当たり採算制度」です。「それぞれのアメーバが1時間当たりいくらの付加価値を生んだのか」が一目瞭然となる制度を作り上げているのです。

この制度によって、経営意識を持ったリーダーが多数輩出され、さらに従業員一人ひとりの経営参画意識をつくり上げることに成功しているのです。

### 【採算が見えれば、創意工夫が生まれる】

日本航空を再建するときも、この「アメーバ経営」を導入しました。日本航空では、どの路線が、どの便がどれぐらい収益を上げているのか、全くわかっていませんでした。そのため、赤字を垂れ流し続けていた路線が数多くあったのです。

そこで、部門別、路線別、路便別にリアルタイムで採算がわかる仕組みを、さらにはそれぞれの責任者が中心となって収益性を高めるために創意工夫を重ねていける仕組みを構築しました。その結果、詳細な部門別の実績が、翌月には出るようになり、全社員が自部門の実績を見て、少しでも採算をよくしようと懸命に取り組んでくれるようになったのです。

稲盛氏は言います。「高収益企業になるためには、経営の実態がわかる経営管理システムを構築・運用すること、そして全社員をあげて「売上最大、経費最小」という経営の要諦を追求すること」だと。