

敬天愛人を生きる

はじめに

本日は、たくさんの皆さんにお集まりいただき、ありがとうございます。

盛和塾という名前は、私の名前の漢字二文字を使い、名付けられました。そこには、われわれ仲間同士の和を盛んにするという意味があったと思います。その結果、誰に強制されるでもなく、多くの方が集まり、一緒に勉強する会に育ってきましたことを本当にうれしく思ってお

ります。

私自身、もともと、そう立派な人間ではないのですが、一生懸命仕事をして生きていく中で、多くの方々に幸せを実感していただきたいと思っただけで始めたのが、この盛和塾でした。京セラを創業し、現在のKDDIをつくり、倒産した日本航空の再建に尽力をいたしまして、今日までしております。皆さんにはそのことをたいへん喜んでいただいています。

盛和塾でその様子を見るにつけ、聞くにつけ、私自身、生きて努力をしてきたかいたがったと

感じております。

本日は、一年を締めくくるにあたり、「敬天愛人を生きる」と題して、私が西郷南洲から学んだリーダーのあるべき姿について、お話しさせていただきます。

西郷南洲の思想については、過去にこの盛和塾において、『南洲翁遺訓集』をひもときながら、何回かお話ししたことがあります。その後、新しい塾生も多数増えたことと思います。また、来年度は西郷南洲生誕百九十周年、そして、明治維新から百五十年の節目を迎えます。そこで、改めてこの機会に、私の経営を導いていただきました西郷南洲の教えについて、お話ししたいと思います。

そのことは、私の経営の原点を語ることであります。塾生の皆さんの中には、すでに一度聞いたことがあるという方もいるかもしれませんが、改めてしっかりと受け止め、理解していただきたいと思います。

特に昨今、企業リーダーが関与した不祥事が頻発しています。たとえば大企業といえども、経



営の根幹を揺るがす事例が多発しています。そのようなことが、一向に根絶するようにも思えません。そうした現状を見るにつけ、西郷が説き続け、また自ら実践した無私の思想を、今改めて学び直すことが大切であると、私は強く感じています。

「敬天愛人」との出会い

まずは、私と西郷南洲の思想「敬天愛人」との出会いからお話したいと思います。

皆さんご存じのように、私は鹿児島に生まれ育ち、地元の鹿児島大学工学部を卒業後に、京都にある松風工業という碍子^{がいし}メーカーに就職しました。

ところが、その会社は、終戦後からずっと赤字が続く会社で、最初の給料日にも給料が出ないような会社でした。そのため、寄ると触ると愚痴を言い合っていた同期入社仲間が次々に辞めていき、ついには私だけが会社に残ることになってしまいました。

その会社を辞めることになりました。当時、私の部署では、フォーステライトを使った新しいファインセラミック材料を合成し、松下電子工業にブラウン管の電子銃の絶縁部品を製造して、納入を始めておりました。

やがて、それは高周波絶縁性能に優れた素晴らしい材料による、新しい焼き物だということが知られていきました。当時、日立さんからフォーステライトを使った真空管をつくりたいという要望があり、私のところへ「ぜひ、あなたがつくった新しい材料で真空管をつくりたい」と言ってこられました。私は一生懸命にそれをつくろうとしましたけれど、なかなかうまくいきませんでした。

そのうち、当時京阪電鉄の研究所から来られた老人の研究部長が、私に「そりゃ、君じゃ無理だよ。君がこのような難しいことができるとは思えない。うちの会社には碍子の部門に京大の窯業を出た連中が何人もいるから、彼らにやらせるので、君は手を引け」と言われたものですから、私は憤然としまして、「そうですか、

私がちょうど二十四歳になった時に、一緒に入社した京都大学卒で九州天草出身の人と、「こんなつづれかかった会社はもう嫌だから一緒に辞めよう」と言っていました。

彼とは一緒に、自衛隊の幹部候補生学校に行こうとしておりました。二人とも合格して、行くことになりました。彼はそのまま行きました。私は、田舎の方に戸籍抄本を送ってくれるように頼みましたが、私の二つ上の兄が国鉄に勤めておりまして、彼が「やっと入れてもらった会社を辞めるとは何事だ」と、どうしても戸籍抄本を送ってくれませんでした。そのため自衛隊には行くことができなかったわけです。

仕方がありませんので、私は心を入れ替えました。その松風工業の研究室で、ファインセラミックスの研究に寝食を忘れて没頭していったのです。その結果、日本で初めてといわれる、フォーステライトの合成に成功し、ファインセラミックスという新しい材料を発表することができ、その後多くの成果を上げることができました。

しかし、私が二十七歳を迎えようとした時、

それならどうぞおやりになってください。私は必要ないと思うので、辞めさせていただきます」とタンカを切つて、辞めることになりました。それが、ちょうど私が二十七歳になる頃でした。それを聞き伝えた、前の上司でもありました青山政次さんとそのご友人たちが、「もったいない。稲盛君の技術を何とかしてあげたい」ということから、京セラという会社をつくっていただくことになりました。

その方々が集まって資本金三百万円を出資してくださり、その中のお一人である西枝一江^{いちえ}さんという方は、自宅を担保にして一千万円の銀行借り入れまでしてくださいました。その資金をもとにして製造設備などをまかさないました。私はそのようなご厚意に対し、非常に感謝するとともに、そのご恩に何としても報いなければならぬと強く感じていました。

もともと、私は技術者でしたから、研究開発は何とかができました。また、松風工業では五十人ほどの人を使って、ファインセラミックスの開発から量産までを担当していましたから、若

干の人を使うことはできると思っていました。

しかし、いざ会社が始まると、年配の社員からも若い社員からも、「こういうことをしたいが、どうでしょう」という相談を日々寄せられました。会社経営の経験がなく、経営を教えてくれる人が身近にいない私は、たいへん悩みました。

そんな創業して間もない頃のことです。会社設立にあたり、出資していただいた株主のお一人である、宮本電機製作所の宮本男也社長が出張から帰ってきた時に、「いいものを買ってきてあげたよ。あなたの郷土の大先輩である西郷南洲のものだ」と、一幅の書を持ってこられました。

そこには「敬天愛人」と大きくしたためられていました。幼い頃によく遊んだ、鹿児島県の城山にあるトンネルの上にも、「敬天愛人」と書かれた碑が掲げてありました。また、私が学んだ小学校の校長先生の部屋にも「敬天愛人」の書が掛けられていたので、その書を見た時は懐かしい思いがしたと同時に、たいへんうれしく思ったのを覚えています。

私は、すぐに表装屋に走りまして、それを表



JR鹿児島本線城山トンネルの入口にある石碑

装し、たった一間しかない会社の応接間に掲げました。まだその時は、会社をつくっていたいた方々のご厚意への感謝の気持ちと、子どもの頃から知っている郷土の偉人、西郷南洲の言葉だという親しみだけで、その書を眺めていま

「天」が指し示す正道をゆく

先ほども申し上げましたように、会社を辞めた瞬間から、私はさまざまな経営判断を迫られました。そのようなことに対して一つひとつ「それはやつてもいい」「これはダメだ」と判断を下すことが、トップの責務なのだということを知りました。しかし、当時の私は判断するために必要な基準を持ち合わせていませんでしたので、たいへん困りました。

私が判断を一つ間違えば、せっかくつくっていただいた会社がつぶれてしまうかもしれない。従業員を路頭に迷わせてしまうかもしれない。そのことが心配で、私は夜も眠れませんでした。リーダーである私の一挙手一投足が、会社の命運や従業員の一生を決めてしまうのだと思えば思うほど、心配はますます募っていきました。

さらには、私のために資本金を出してくださった方々、とりわけ家屋敷を担保にしてまで銀行から一千万円を借り入れてくださった西枝



京セラ名誉会長室に掲げられた額

した。ちなみに、この書は京セラの私の執務室の中に今でも掲げてあり、毎日会社に行きますとその書を眺めております。



さんに、会社が倒産すればたいへんなご迷惑をかけてしまう。このことは、私にとつてたいへんな重荷でした。

何を基準にして経営の判断をすればよいのか、よく分からなかった私は、いろいろと悩み考えた末に、子どもの頃に両親や先生から教

その時、西郷南洲が「敬天」、つまり天を敬うということの意味として、自分と同じことを言っていることに気が付き、たいへん勇気付けられたことを覚えています。

「人間として正しいこと」とは、西郷が言う「天」のことであり、西郷は「敬天」という言葉を通じて、「天」が指し示す正しい道を実践していくことの大切さを説いていました。そう理解した私は、「自分が一生懸命考えたことは幼稚なものだったかもしれないが、決して間違っていないかった」と強く感じました。

こんにち、京セラは一兆五千億円の売上を誇るメーカーに成長しました。世界中に多くの工場を持ち、七万人を超える従業員を抱える規模になっていますが、創業当時に決めた「人間として正しいことを貫く」ということ、つまり西郷が説く「天道」を踏みつつ経営するという方針は一切変わっていません。

現在、世界中に展開する京セラの事業所すべてに、社是として「敬天愛人」という言葉が掲げられています。まさにグローバルな発展を続

わった「やっていいこと悪いこと」を、判断の基準にしようと考えました。幼稚な、いわゆるプリミティブな道徳観、倫理観の持ち合わせしかなかった私は、それを経営の判断基準にしていくしかなかったのです。

ただ、社員に対しては、リーダーとしてあまりにも幼稚なことを言うわけにはいきませんので、私は次のように社員に呼びかけました。

「これからは、会社経営の判断基準を『人間として何が正しいのか』という一点に絞る。皆さんからみれば、それはあまりにも幼稚でプリミティブな判断基準だともうかもしれないが、そもそも物事の根本というものは単純にして明快に違いない。だから私は今後の経営を、人間として正しいことを正しいままに貫いていくということを進めていきたい」

このように、私自身にも従業員にも言い聞かせながら、私は経営に当たってきました。

「人間として正しいことを貫く」ことを京セラにおける判断基準にすると決めた後、ふと応接室に掲げた「敬天愛人」の書を見上げました。

ける京セラの経営の中心に、西郷南洲の思想が存在しています。

一般には、経営には経営戦略が必要だといわれています。そのような風潮の中にあつて、私は「人間として正しいことを貫く」というシンプルな経営姿勢をこんにちまで貫いてきました。

昨今の産業界における不祥事の続発を見るにつけ、「人間として正しいことを貫く」というプリミティブな原理原則の大切さを、改めて痛感しています。このプリミティブな原理原則を忘れ、経営の手練手管や策に溺れたリーダーが経営に当たっているがために、今なお多くの不祥事が起こっているのではないかと思います。

問題が起きる度に、日本においても、米国その他の海外においても、法律や制度の整備を進めることによって、不祥事を防止しようという議論が起こってきます。もちろん、そうした取り組みも必要ですが、いくらそのようなことに努めても、リーダーが自分の利益を増大させるためには何をしても構わないという思いを少し

でも持っている限り、不祥事は根絶できないのだと思います。

西郷の言う「敬天」の思想、つまり天に恥じない経営をするというその一点を徹底していくことでしか、不祥事を未然に防ぐことはできないと私は考えています。

従業員の幸福を 追求する経営理念

次に、「敬天愛人」の「愛人」、つまり広く人々を愛することの大切さを理解するきっかけとなった、若い時の経験について、お話ししたいと思います。

会社を始めて三年目の時です。前年に採用した高卒の社員たちが突然、私のところにやってきて、「将来が不安だから、昇給や賞与など、将来にわたる待遇を保証してくれ」と迫ってきました。

「京セラはできたばかりの会社だから、みんなで力を合わせて立派な会社にしていこうと、私は言ってきたではないか」と、いくら話して

も納得しません。「将来を保証してもらわなければ、今日限りでみんなで辞める」の一点張りです。

私は、当時住んでいた嵯峨野にありました市営住宅に彼らを連れて帰り、三日三晩にわたり話を続けました。そして最後に覚悟を決めて、次のように話をしました。

「ボーナスはこうする、昇給はこうするという約束は私にはできない。私自身にも、会社の将来が分からないのだから、約束すること自体が嘘になる。しかし私は、誰よりも必死になってこの会社を守るためにがんばっていこうと思う。きつと立派な会社にして、君たちの生活がうまくいくようにしてあげたいと強く願っている。その私の誠意だけは信じてほしい。もし、私が信頼を踏みこむようなことがあったら、その時は私を殺してもいい」

そのように話すと、一人がうなずいてくれ、さらに二人が理解してくれ、というように、少しずつ受け入れてくれる者が増えていき、最後には全員が納得してくれました。

こうして社員の反乱は収束し、私はホッとしたものの、その夜は眠ることができませんでした。不遜な言い方かもしれませんが、経営とはこんなバカバカしいものかと思つたからです。

私の父親は戦前、鹿児島市内で印刷屋を開業していました。しかし、空襲で家も機械もすべて灰になってしまったために、戦後はやる気を失い、仕事をしていませんでした。私を含め七人の兄弟を抱えた母親が、着物を売りわれわれを食わせてくれたのです。

また、妹は私を大学に行かせるために高校を中退してくれました。そのような家族のために、私は就職してから、わずかではありましたが、毎月仕送りをしていました。京セラ創業後もそれは続けていました。

そのように、家族の支援に努めなければならぬ立場であるのに、縁もゆかりもない人たちの生活の面倒を、生涯にわたり見ることになってしまった私は、たいへん悩みました。そして、「こんなことなら会社を興すのではなかった」と後悔までしました。

つまり、自分の家族の面倒も見られないのに、社員の将来にわたつての面倒を見る約束をしなければならぬことに、「経営とはなんと過酷なことよ」と、そのように思つたのです。

もともと、京都セラミックという会社は「稲盛和夫の技術を世に問う」ためにつくつていただいた会社でした。

以前勤めていた松風工業では、私の研究や技術を十分に認めてはくれませんでした。が、新しくつくつていただいた会社では、誰に遠慮することなく私の技術を世に問うことができる。私も喜んでおりました。もともとは、この技術者としての私的な願望が京セラ設立の目的であつたのです。

ところが社員の反乱で、稲盛和夫の技術を世に問う場としての京セラは一瞬にして吹き飛んでしまいました。技術者としての理想を掲げた会社の目的がつかえ去り、社員の生活を守るといふ目的に変貌してしまつたのです。私はたいへんがっかりすると同時に、淋しい思いを感じていました。

しかし、一晚にわたって考え続けた私は、会社というものは、その中に住む従業員に喜んでもらうことこそが真の目的であり、最も大切なことなのだということを、心の底から理解することができました。

翌日、すぐに「全従業員の物心両面の幸福を追求する」ことを会社の目的にすると決定しました。同時に、それだけでは社会の公器としての企業の目的は果たせないと考え、「人類、社会の進歩発展に貢献する」という一節も加え、京セラの「経営理念」としました。つまり、「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」という経営理念をつくり上げたわけです。

京セラという会社の目的をしたため終わった時、ふと顔を上げた私の目に飛び込んできたのは、またも応接間に掛かっている「敬天愛人」の書でした。今度は「愛人」です。まさにこれは西郷南洲が説く「愛人」、つまり広く人々を愛することなのだ、その思想の神髄を理解した気がしました。

げて、『南洲翁遺訓集』をつくられたわけです。

頂戴した『南洲翁遺訓集』を読んでみて、私は改めて西郷の思想哲学のすばらしさに感動しました。企業経営に当たるリーダーとして、これは特に重要な要諦だと考えた私は、遺訓集を座右に置き、折に触れひもときながら、西郷の思想について改めて勉強を始めました。

そのようにして、自分なりに西郷南洲の思想哲学を学んできたのですが、この中には「リーダーのあるべき姿」が見事に語り尽くされていると思います。今からその代表的なものを引用しつつ、お話ししていきたいと思います。

遺訓集の最初にある言葉は、混迷を極める今こそ、たいへん大事なことだと思います。

廟堂^{びやうどう}に立ちて大政を為すは天道を行うものなれば、些^ちとも私を挟みては済まぬもの也。いかにも心を公平に操り、正道を踏み、広く賢人を選挙し、能くその職に任^たゆる人を挙げて政柄^{せいへい}を執らしむるは、即ち天意也。

トップに欠かせない 自己犠牲の精神

その後、京セラが上場して、しばらくたった時のことです。かつて庄内藩であった山形県酒田市在住の方が、鹿児島出身の青年が京都で会社を興し、立派な会社に育て上げたということを伝え聞いたと、私を訪ねてくれました。「山形県の庄内地方では、今も多くの人が西郷南洲を敬愛しています。また、西郷南洲の思想をまとめた『南洲翁遺訓集』を編纂^{へんさん}したのは、薩摩の人たちではなく、庄内藩の人たちです。その遺訓集をあなたに差し上げたいと思い、山形から出てきました」とおっしゃいました。

明治維新の時に、西郷南洲が庄内地方に行ったことがあります。同時に庄内藩の侍たちにいろいろなことを教えたわけです。庄内藩の方々は西郷を敬愛し、多くの若い庄内藩の侍たちが薩摩藩まで来てくれて、直に西郷南洲の思想哲学に触れていったのです。その方々が集まって、西郷南洲の思想哲学というものをまとめ上

(訳) 政府にあつて国の政をするということ
は、天地自然の道を行うことであるから、たとえわずかであつても私心を差し挟んではならない。だからどんなことがあつても心を公平に堅く持ち、正しい道を踏み、広く賢明な人を選んで、その職務に忠実に堪えることのできる人に政権を執らせることこそ天意、すなわち神の心になうものである。

このようなことを西郷南洲は遺訓集の冒頭で述べています。ここでは政治家のことを例にしていますが、中小企業の経営者であれ、どんな小さな組織であれ、トップに立つ者はこういう心構えでなければならぬのだと、私は読んだ瞬間に思いました。

トップに立つ者は天道を踏み行うものであつて、少しでも私心を挟んではならない。利己^{りき}または自分を大切にする思いを差し挟んではならないと、西郷は述べています。この言葉に出会っ



『南洲翁遺訓集』を手に

て、私は身震いがしました。

当時の京セラは、成長発展を重ね、少しばかり立派になっていました。しかし私自身はまだまだ不安で、いつなんどき倒産の危機に瀕するかもしれない、従業員を路頭に迷わせることがあつてはならないと思い、必死に仕事に励んでいました。まさに一〇〇%会社経営に没頭していました。私は「個人の時間などは一切ない」とさえ思っていたほどです。

会社でも、どんな団体でも構いませんが、組織というものがあります。その組織は本来、意思も意識も持っていない無生物であるはずです。しかし、組織のトップに立つ人間がその無生物である組織に意識を、いわば生命を吹き込めば、組織は生物のように活動を始めます。

例えば、私が京セラの社長として、四六時中京セラのことを考えている間は、京セラという組織は生きています。京セラという組織は意識を持つているわけです。しかし、私が家に帰り、個人になった時には、会社の頭脳に当たるところが寝てしまい、京セラという組織は意識を

失ったも同然の状態になってしまいます。

経営者たる者、四六時中会社のことを考えていかなければ、会社は機能しなくなります。しかしそれでは、個人というものは一切なくなってしまうです。このことが実際にはどれほど厳しいか、私は思い悩み、自問自答を繰り返していました。

個人に戻る時がなければ、人間は生活していくことはできません。ですから、なるべく私個人としての自分になる時間、個人に戻る時間を少なくし、社長という公人としての意識を働かせている時間を多く取るようにする。自分自身のことは犠牲にしても会社のことに集中する。それがトップの義務なのだ、深く悩んだ末に思うようになりました。ちょうどその頃に、先ほどの西郷南洲の一節に出会ったわけです。「これだ」と思いました。

・ トップに立つ人間が個人という立場になった時、組織をダメにしてしまう。常に組織に思いを馳せることができるような人、いわば自己犠牲を厭わないでできるような人でなければ、

トップになつてはならないということを、西郷南洲は教えてくれているように私は思いました。

リーダーはすべての損を引き受ける勇気を持つ

そうした、全身全霊を経営に傾ける人生を、私は今日まで続けてきました。そのようにして、脇目も振らずに一生懸命、誰にも負けない努力を重ね、一途に働いてきた結果、京セラはだんだんと大きくなっていきました。

それでも、私はいつまでも、いづどんな弾みで会社がつぶれてしまうか分からないと、心配で心配でなりませんでした。現在、一兆五千億円規模の売上を誇る会社になつても、まだ私はそういう心配をしています。しかし、そのような絶えることのない心配が、むしろエンジンとなつて、私を一生懸命仕事に向かわせてくれたのだと思っています。

このような危機感を失つてしまった時に、経営者は油断してしまい、往々にして会社をダメ

採りました。ですから、京セラの株式を売り出して得たキャッシュゲインはすべて会社に入りました。京セラは資本金が増え、企業として財務的に豊かになりました。同時に、その資金をもとに新たな投資を行い、事業をさらに発展させていくことができました。

会社がうまくいけば、多くの経営者はすぐに有頂天になります。自分の力で成功したのだと驕るようになり、そしてやがては没落していきます。だからこそ、成功を遂げた後こそ「謙虚にして驕らず」ということが大切になります。

京セラが上場した時、私は自分自身にそのように強く言い聞かせたのですが、西郷は遺訓集の二十六番目で同じようなことに言及しています。

己れを愛するは善からぬことの第一也。修業の出来ぬも、事の成らぬも、過ちを改むることの出来ぬも、功に伐り驕慢の生ずるも、皆自ら愛するが為なれば、決して己れを愛せぬもの也。

にしていまいます。

昨今のベンチャービジネスを始めとした若い経営者たちは、才覚を現し、たちまちに上場を果たします。そして上場する時に、自分が持っている株式を市場に売り出して巨万の富を得ます。まだ三十歳そこそこの歳で何百億円という大金を手にするのです。ところが、そんな大成功を収めた人が、そのうちに没落してしまふ。そのようなケースは決して珍しいことではありません。

思い返せば、京セラが一九七一年、大阪証券取引所に上場した時、額面五十円の株券に五百九十円の初値が付きました。上場にあたっては創業者が自分の持つ株式を売り出し、キャッシュゲインを得ることが一般的だと、証券会社の人たちは薦めてくれました。しかし、私は一株たりとも自分の株を市場に売ることとはしませんでした。私個人には一銭もお金が入らないように、あえてしたわけです。

京セラは上場にあたり、新しい株券を発行しそれを市場に出す、売り出し上場という形式を

(訳) 自分を愛すること、すなわち自分さえよければ人はどうでもいいというような心は最もよくないことである。修業のできないのも、事業の成功しないのも、過ちを改めることのできないのも、自分の功績を誇り高ぶるのも皆、自分を愛することから生ずることであり、決してそういう利己的なことをしてはならない。

「自分が一生懸命にがんばって、また自分の才覚によって会社を発展させ上場させた。すべては自分の才覚のたまものだ。だから、その報酬は自分がすべて受けて当然だ」

そのように経営者が自分の才を誇るようになってしまつと、会社がダメになつていきます。私は自分自身を戒め、「謙虚にして驕らず」という言葉を座右の銘として、いくら京セラが発展しても、こんにちまで営々と仕事に没頭し励んできました。

中国の古典に「謙のみ福を受く」という言葉

があります。謙虚でなければ、長く幸福を獲得することはできないという意味です。古来より自分を愛する心、つまり私の心が台頭することを戒める、大切な教えがあるわけです。

西郷南洲の思想には、「無私」という考え方が一貫して流れています。公平に心を操り、自分自身をなくする。この無私の考え方は、リーダーにとっていちばん大事なことです。

一般的に、上に立てば立つほど人は自分を大事にしています。大勢の人と協力し、苦勞を重ね成功を収めたものの、出世していくにつれ保身に走り、自分を優先するようになってしまふことが往々にしてあります。

また、清廉潔白を売り物としていた政治家が当選を重ねるうちに、いつのまにか自分の権勢を大事にするような政治家になってしまうこともあります。

企業経営者でも政治家でも官僚でも、偉くなればなるほど率先して自己犠牲を払わなければなりません。自分のことはさておき、自分が最も損を引き受けるというような勇気がなければ

金もいらぬというような人は処理に困るものである。このような手に負えない大人物でなければ、困難を一緒に分かち合い、国家の大きな仕事を大成することはできない。

「命もいらぬ名もいらぬ、官位も金もいらぬ」という仕末に困る人。これが現在の混迷する世相を救う究極のリーダーの姿であろうと思います。しかし、誠に残念ながら、われわれを取り巻く各界のトップにこのような思想を持ち、それを実践している人はなかなか見当たりません。

このことこそ、現代社会の混迷の原因ではないでしょうか。国を問わず各界で不祥事が絶えず、社会が混迷を深めているのは、すべて西郷南洲が言っているような「無私」の精神を心に秘め、さらには世のため人のために尽くすことを自らの使命として、実践している人がいないことから起こるのだと、私には思えてなりません。

今こそ、立派な人格、立派な人間性を持った

ば、上に立つてはならない、と私は思っております。いや、上に立つ資格そのものがないと思っています。自己犠牲を払う勇気のない人が上に立てば、その下に住む人たちは不幸になります。

混迷する世相を救うリーダー像

私心をなくすることがリーダーにとって最も重要な要諦だということを、西郷南洲は遺訓集の全編にわたって述べていますし、西郷の思想はすべて、この「無私」という考え方に帰結しているように私は考えています。

そのような西郷の思想が最も明確に表れているのが、遺訓集の三十番目です。

命もいらぬ、名もいらぬ、官位も金もいらぬ人は、仕末に困るもの也。この仕末に困る人ならではの、艱難を共にして国家の大業は成し得られぬなり。

(訳) 命もいらぬ、名もいらぬ、官位もいらぬ、

人、つまり自分というものを捨ててでも世のため人のために尽くせるような人が、リーダーとして求められています。

高貴な人格、純粹な思想、高邁な哲学を持った人をわれわれが各界のリーダーとして選ぶ。このことこそが、現代社会を少しでも良きものにしていく第一歩になるのではないかと思います。

無私精神をもって 臨んだ電気通信事業

そのような純粹な心を持ったリーダーは、目の前の利害得失で物事を判断したり、一時的な目的を遂げるために策略を用いたりすることは決してありません。そのことについて、西郷南洲は遺訓集の七番目で次のように述べています。

事大小と無く、正道を踏み至誠を推し、一事の詐謀を用うべからず。人多くは事の指支ゆる時に臨み、作略を用いて一旦その指支えを通せば、跡は時宜次第工夫の出来る

様に思え共、作略の煩^{わづら}い屹^{きつと}度生じ、事必ず敗るるものぞ。正道を以てこれを行えば、目前には迂^う遠なる様なれ共、先きに行けば成功は早きもの也。

(訳) どんなに大きいことでも、またどんなに小さなことでも、いつも正しい道を踏み、真心を尽くし、決して偽りのはかりごとを用いてはならない。人は多くの場合、あることに差し支えができると、何か計略を使つて一度その差し支えを押し通せば、あとは時に応じて何とかいい工夫ができるかのようと思うが、計略したための心配事がきつと出てきて、そのことは失敗するにきまつている。正しい道を踏んで行うことは、目の前では回り道をしているようであるが、先に行けばかえって成功は早いものである。

このように、策を弄することを西郷は厳しく戒めているわけですが、このことで私は、思い出すことがあります。今から三十年以上前、第

これでは国民が困ると心配していたところ、電電公社を民営化し、電気通信事業への新規参入を可能にする方向へと、政府の方針が変わりました。

電電公社が民営化されNTTとなり、新規参入が可能になり、正当な競争が起これば通信料金はきつと安くなつていくだろう。どこか立派な会社が早く名乗りを上げてほしいものだと、私は思っていました。しかし、明治以来、官業として運営されてきたNTTはあまりにも強大で、どの大企業といえども一向に名乗りを上げようとはしません。明治以来、官業として運営されてきたNTTに対抗するにはあまりに多大なリスクが伴うと、皆足がすくみ、手を上げようとはしませんでした。

このまま新規参入する企業が出なかったら、NTTの独占体制は続き、通信料金は一向に安くなりません。そこで私は考えに考えた挙げ句、電気通信事業については全くの素人であるにもかかわらず、第二電電を立ち上げることを決めました。



二電電をつくつた時のことです。

明治以来、電電公社が独占してきた日本の通信料金は、世界各国に比べてたいへん高いものでした。情報化社会が到来するといわれながら、世界一高い通信料金がその妨げになっている、

当時の京セラは、京都ではそれなりに立派な会社に成長していたかもしれませんが、全国レベルでは一中堅企業に過ぎませんでした。そんな会社が東京に出てナショナルプロジェクトの旗揚げをする。生意気だと揶揄^やもされましたが、これは世のため人のために絶対必要なことだと、私はやむにやまれぬ思いで名乗りを上げたわけです。

この名乗りを上げるまでの六カ月間、毎晩ベッドに入る前に、私は自問自答を繰り返していました。

「おまえは第二電電という会社を興し、通信事業に乗り出そうとしている。その考え、動機は善なのか。そこに私心はないのか。おまえがいい格好をしたがために、また金儲けをしたがために、第二電電という会社を始めようとしているのではないのか」

そんなことを自問自答し、「動機善なりや、私心なかりしか」と六カ月間、私は自分自身に厳しく問い続けました。この「動機善なりや、私心なかりしか」というのは、当時口癖になつ

ており、お酒を飲んで帰った夜も、どんなに疲れた時も、毎晩ベッドに入る前に自分をそのように問い詰めました。

そしてこの自問自答の末、「一切の私心はない。動機も不純なものではない。日本が情報化時代を迎えるにあたり、通信料金を安くしてあげたい、ただその一心だけだ」と確認をしてから、私は第二電電の名乗りを上げたわけです。

その後、京セラに続き、当時の国鉄を中心とした日本テレコムという会社が新規参入の手を上げました。国鉄には鉄道通信という組織がありますし、東名阪の長距離通信幹線の整備も、新幹線の側溝沿いに光ファイバーを敷きさえすれば簡単でできます。

さらにもう一社、当時の建設省と日本道路公団を中心としたグループが新規参入しました。これも東名阪の高速道路沿いに光ファイバーを敷きさえすれば、簡単に長距離通信のインフラが整います。

対する第二電電は、何のインフラも持っていません。ただ純粹な気持ちだけで手を上げたに

それはそれはもうたいへんなことでした。悪戦苦闘しながら、東名阪の無線通信をつくっていったわけです。

現在、その新電電の中で生き残っているのは第二電電だけです。それも売上五兆円に迫る通信会社KDDIとして、隆々と栄えています。

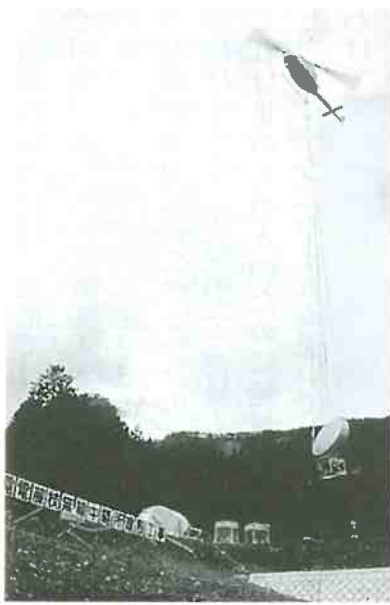
西郷南洲が言っているように、ことを成していくのに策略を用いれば、いったんはうまくいくように見えます。しかし長いスパンで見れば、それは決してうまくいかないのです。策を巡らせ、戦略戦術を練ってみたところで、あまりにも難しい事業だとみんなが足踏みし、逡巡します。その時に「世のため人のために」というピュアな思いを信念にまで高め、ただ懸命に努力を続けた企業だけが成功したのです。

純粹で美しい思いが勝利を導く

優秀な専門スタッフを多数そろえていた大企業が難しいと逡巡していた事業に、何の備えもない京セラのような企業が信念だけで乗り出

過ぎません。当時の新聞雑誌は、もうすでにこの瞬間から「勝負あった」と書き立てました。

第二電電はやむなく、無線によるネットワーク構築を決意しました。他の二社が新幹線沿いに、また高速道路沿いに光ファイバーを簡単に敷いている時に、われわれ第二電電は山の頂上に大きなパラボラアンテナを設置するため、夏はヤブ蚊に悩まされ、冬は降りしきる雪の中を悪戦苦闘しながら、幹線網を立ち上げていきました。東京から大阪まで、山の峰から峰へ鉄塔を立てて、その先に大きなパラボラアンテナを立てて、無線で中継するようにしたのですが、



ヘリコプターを使って機材を山頂まで運ぶ

し、今にあそこは失敗するだろうと言われる中で、スイスイと成功を収めてしまった。

実は、このことは、すばらしい「真理」を表しています。それは、純粹で気高い思いには、すばらしいパワーが秘められているということです。このことを、二十世紀初頭にイギリスで活躍した、啓蒙思想家であるジェームズ・アレンが、その著書『原因』と「結果」の法則』で次のように言っています。

汚れた人間が敗北を恐れて踏み込むうとしない場所にも、清らかな人間は平気で足を踏み入れ、いとも簡単に勝利を手にしてしまうことが少なくありません。

十九世紀に日本で活躍した西郷南洲は、このジェームズ・アレンの言葉に先行し、策を弄してはならない、正道を踏んでいくことは一見、迂遠であるように見えるけれども、それが成功するための近道なのだということを説いているわけです。

第二電電が上場を果たそうとする時のことです。創業時から私と一緒に歩んできた人たちみんなに、第二電電の株式を持つてもらいました。しかし、創業者である私は一株も第二電電の株式を持ちませんでした。

それは親友でもあり、盛和塾の顧問でもありました公認会計士の宮村久治先生から、「稲盛さん、それは社員には持つてもらってもいいが、あなたは持たない方がいいと思いますよ」という助言があったことも一つであります。

宮村先生に、「あなたは『動機善なりや、私心なかりしか』と自らに問うて、創業したはずではありませんか。つまり、動機が善で私心がないということが、あなたの創業の精神だったはずです。だからこそ、第二電電の株は一株たりとも持たないほうがいいと思います」と言われ、それを実行してまいりました。

ただ、自分の会社の株式を一株も持っていない会長というのもおかしなものです。ですから上場後、私自身がお金を出して、市場から株式を少しだけ買い入れました。私は株主の一人とされた日本航空の社員の雇用を守るため、飛行機を利用する国民の利便性を守るためという三つの大義を果たすことができるならば、会長職をお引き受けして、苦勞してもいいのではないかと思っただけです。

当初は、他の仕事もあり、また高齢でもあることから、週三日ほどの勤務と言って、それによければお引き受けしようと思し上げたわけです。

しかし、どうしても再建を成功させなければならぬと考え、懸命に仕事に当たっているうちに、週三日と考えていたものが四日となり、五日となり、週の大半の時間を日本航空のために費やしていました。

日本航空の本社がある東京から遠く離れた京都に自宅があるため、私は八十歳を前にして、週のほとんどもを東京のホテル住まいで過ごしました。夜の食事がおにぎり二個だけという日もしばしばありました。

意図したわけではありませんが、そのような無私の姿勢で懸命に再建に取り組む私の姿を見

て会社経営に当たってまいりました。このように純粋な思いがベースにあったからこそ、第二電電は成功したのだらうとつくづく思います。

そのことは、日本航空の再建においても同様です。日本航空はフィロソフィによる意識改革、また、アメリカ経営による組織改革によって、それまでの官僚的な企業文化が一変しました。そうして、一人ひとりの社員が自主的に、自分の会社を少しでも良くしようと懸命の努力を重ねてくれるようになったことが、再建を果たすことができた大きな要因でした。

同時に、再建に当たった私自身の姿勢が、社員の心を揺り動かしたということもあったように考えています。つまり、私が無給で会長職を引き受け、年がいつて高齢でありながらも、全身全霊を傾けて、再建に取り組むことが、社員に影響を与えたのではないかと思います。

当時私は、航空運輸業についての知識や経験がなかったことから、何度もその仕事はお断りしました。その後、日本経済の再生のため、残



て、多くの社員たちが「自分の父親や祖父に当たるような年齢の稲盛さんが、何の対価も求めずに、何の関係もない日本航空の再建のために必死になってくれている。ならば、自分たちは

それ以上に全力を尽くさなければならぬ」と考えてくれたようです。

このことが、日本航空の社員一人ひとりが再建に全力を挙げて取り組むにあたり、大きなモチベーションとなったように思います。

では、なぜそのような無私の姿勢で再建に取り組むことができたのか。それは、「世のために人のために役立つことをなすことが、人間として最高の行為である」ということが、私の確固たる人生観であるからです。

そこには、自分自身の名誉欲や京セラにとつて損か得かといった、打算的な動機は一切ありません。ひとえに世のため人のためという純粋で美しい思いだけを抱いて、日本航空の社員と共に再建に邁進していきました。

そうした、策を弄するといった邪な思いがなく、西郷の言う「正道」を貫き通したからこそ、日本航空は奇跡的な再生を果たすことができたのだと思います。

です。

母と子の場合には母性愛という本能がありますから、それができるのですが、一般の人間はそれをまず自分自身に教え込まなければなりません。でなければ、知識として分かっている、いざという時には正反対のことをしてしまいます。

理屈では知っているし、聞いたこともありま
す。けれども、実行することはできない。それは、
知識を魂にまで落とし込み、使命として心に刻
み込んでいないからです。

西郷南洲が言っていることも、みんな一度は聞いていますし、知つてもいます。しかし、それを生きた時の指針にし、実行している人はあまりにも少ない。賢人偉人が知恵を授けてくれるにもかかわらず、それを自分の生きざまにまで落とし込み、いわば血肉にして実行している人があまりに少ないことを、私は危惧しています。西郷は遺訓集の五番目で、

幾たびか辛酸を歴て志始めて堅し

自分の生き方を
魂に染み込ませる

最後にもう一つ、実践することの大切さについて触れたいと思います。

今日お話しした西郷南洲の言葉は、多くの
方々が一度や二度は耳にしておられるもので
しょう。しかし、「論語読みの論語知らず」と
いわれるように、それを知識として知っている
だけでは意味がありません。「知っている」こと
と「実行できる」ことは全く違います。知識と
して得たものは、それが魂の叫びにまで高まっ
ていなければ、決して実践することはできませ
ん。

人間には、皆欲望があります。欲望があるけれども、それをできるかぎり抑えて、公平無私な人でありたいと思う。リーダーになったのだから、自分のことを考えるよりは、まず社員たちのことを先に考えようと思う。自分のおなかですいていても、まずは子どもたちに食べさせようと思ふ。そういうものが「無私の心」

と述べています。つまり、度重なる試練に遭い幾度も辛酸をなめ、その度にそれを克服していくというプロセスを経験しなければ、その人の持つ哲学や思想、また志というものは堅いものにならないということです。

日常を平々凡々として送り、先人の教えをただ理屈として知っているだけでは、その哲学、思想、また志は決して使えません。辛酸をなめる経験を経て初めて、それが実践のための武器として使えるわけです。

西郷自身も、奄美大島や沖永良部島おきのえらぶに流され
るといふように、その生涯において辛酸をなめ
ました。月照というお坊さんと鹿児島かごしまの錦江湾
に身を投げたこともあります。この時西郷だけ
が助かるのですが、親友を死なせ、自分だけが
おめおめと生き永らえてしまった。武士として
耐え難い恥辱であつたろうと思いますが、その
辱めを西郷は耐え忍びました。

お釈迦様は「忍辱」という言葉を使い、いちばん難しいのは辱めを受けても、それに耐える



それぞれの問いに、最適な答えを。

私たち京セラコミュニケーションシステム (KCCS) は、
京セラ独自の経営管理手法「アメーバ経営」に関する多彩なコンテンツの中から
お客さまの会社規模や経営状況に合わせた最適なサービスをご提供し、
経営課題の解決を支援します。

「期待より早く。期待より深く。期待より新しく。」

この思いとともに、お客さま企業の飛躍と社会の発展に寄与して参ります。

**京セラコミュニケーションシステム株式会社は
アメーバ経営コンサルティング事業を通じて
真の優良企業の創出に貢献します。**

KCCSが提供する主なサービス

書籍・教材

- ・稲盛和夫 実践経営講座
- ・情報誌「アメーバ経営」など

研修・セミナー

- ・リーダー／幹部育成研修
- ・コンサルタントによる
各種講演など

経営コンサルティング

- ・アメーバ経営コンサルティング
- ・人事管理コンサルティング
- ・情報システム「The Amoeba」など

京セラコミュニケーションシステム株式会社

【コンサルティング事業本部】

東京都品川区東品川 3-32-42 (ISビル) TEL: 03-5769-4001
京都市下京区西京極丸太町22 (三光ビル) TEL: 075-213-7235
URL: <http://amc.kccs.co.jp> E-mail: amc-information@kccs.co.jp

※「アメーバ経営」に関する権利は京セラ株式会社に帰属します。

※KCCSは京セラコミュニケーションシステム株式会社の略称です。※記載の会社名および製品名は、各社の商標または登録商標です。※製品サービス内容は予告なく変更する場合があります。

各サービスの詳細はこちらから

KCCS コンサル 検索



ことだとおっしゃっています。しかし、その忍辱に努めることによって、悟りの境地に達することができるとも説いておられます。西郷南洲も、生涯を通じて辛酸をなめ続けることで、維新の志を堅固で揺るぎないものにしていったのだと思います。

われわれが今、西郷をまねてそのような経験をすることはできません。しかし、知識として得たこと、思っていることを心の奥底にまで落とし込んでいくことはできるはずだ。「自分はこういう生き方をしていきたいのだ」と自身の魂に繰り返し繰り返し訴え、自らの思いを魂に染み込ませていくことはできるはずだ。

この豊かな時代に、辛酸をなめるということを経験することは難しいと思います。だからこそ、自分の魂に繰り返し訴え、志を強く揺るぎのないものにしていく必要があるわけです。

本日は、「敬天愛人を生きる」と題してお話ししてきました。私自身、西郷南洲の思想がこんにちの京セラ、また私自身をつくってくれた

と実感しています。

また、その教えこそが集団の上に立つ者の要諦、つまりリーダーのあるべき姿を最も端的に表していると強く思い、改めてお話をした次第です。

塾生の皆さんにおかれましては、本日お話ししましたことを、単に頭で理解するだけにとどまらず、経営の現場で実践していただきたいと思っています。そのことを通じて、自らの企業をさらに立派に成長させ、より多くの従業員を幸福にするとともに、社会の発展にさらなる貢献を果たしていただきたいと思っています。ぜひ、年末にあたり、そのことに思いを馳せ、次の年のスタートに向けて、経営者としての誓いを新たにしていきたいと思います。

ご清聴、ありがとうございました。

（二〇一七年十一月十九日 東日本地区経営者協会での塾長講話より）