

第5回稲盛アカデミー公開シンポジウム 「地域産業・中小規模組織と稲盛経営哲学」

とき：2018年2月11日

ところ：鹿児島大学郡元キャンパス 稲盛会館

司会 皆様、たいへん長らくお待たせいたしました。ただ今より第5回稲盛アカデミー公開シンポジウムを開催いたします。

それでは開会に当たりまして、はじめに鹿児島大学稲盛アカデミー長の武隈晃より、皆様にご挨拶を申し上げます。武隈アカデミー長、どうぞよろしく願いいたします。

開会挨拶

武隈 晃（鹿児島大学稲盛アカデミー長）

第5回稲盛アカデミー公開シンポジウムの開催に当たりまして、ご挨拶申し上げます。

本日、年度終わりに差し掛かっておりますけれども、お忙しい中、大変多くの方にお集まりいただきました。心より御礼を申し上げます。

本日は、第5回目の稲盛アカデミーシンポジウムでございます。過去4回、この会場でシンポジウムを開催してまいりました。第1回から第3回までは、JAL再生をテーマにしました。本日も実は東京から遠路お越しいただきましたけれども、当時、日本エアコミューターJACの社長をされていた安嶋新様にもご登壇いただきまして、過去3回はJAL再生についてお話をさせていただきました。

前回、昨年度になりますけれども、第4回目は稲盛名誉会長自らお越しいただきまして、大学の学生あるいは教職員を対象にご講演をいただきました。この時の講義録は、昨年9月に『生きる力』というタイトルで、稲盛名誉会長のご著書として出版されました。ここには、「母校の鹿児島大学に設立された稲盛アカデミーにて、学生たちに熱く語った講演を再現」とありまして、前回のシンポジウムだけではなく、それ以前に工学部の中で実施された学生とのやり取りが入っております。全国で大変多くの方に読んでいただいております。感謝したいと思います。

今年度、私たちはシンポジウムとして何に取り組もうかということ、実はかなり早い段階から検討を進めておりました。一つには、こちらのリーフレットにもありますが、昨年3月に、稲盛名誉博士の像が建立されました。もし、まだご覧になってない方がいらっしゃいましたら、大学の真ん中にございます。地図にも書いてありますので、どうぞご覧になってください。

これは昨年3月でしたが、4月になりまして、このシンポジウムで、皆様に向けてどんなことを実施していけばいいのだろうかということを一生涯懸命考えました。

リーフレットにも書かせていただきましたが、鹿児島大学は一地方大学であります、地域社会の発展と活性化に貢献する大学である、というふうに宣言しております。そして稲盛アカデミーは稲盛哲学、フィロソフィをコア・ヴァリューとして、社会貢献の様々な事業に取り組んでまいりました。このシンポジウムもその意味で、社会に対してという私たちの最も大きなものの一つでございます。

それで今回のテーマは、「地域産業・中小規模組織と稲盛経営哲学」ということで、これはかねがね前田学長が示していることでございますけれども、鹿児島の地にあつて、鹿児島、南九州、こうした地に我々鹿児島大学がどんな貢献ができるだろうか。そういうことを考えてみた場合に、やはり私たちの、半年間にわたって行っている履修証明プログラム「稲盛経営哲学」がございますけれども、こちらにも大変多くの方にご参加いただいております。鹿児島の地の特徴、小さな規模あるいは中小規模の組織が多いこと、それから地域産業、もちろんこの中には様々な第一次産業に関わるような、鹿児島としての極めて重要な産業領域がございます。それから、我々の履修証明プログラムでは、医療関係、福祉関係の方も多く参加されていまして、稲盛経営哲学に基づいた経営が大変重要になっているというふうに考えられるかと思ひます。

昨年4月からは、実は京セラ出身でございますけれども、長い間、京セラで稲盛哲学とアメーバ経営を体得している牧原が特任教授として着任しております。それから、アメーバ経営を博士論文として扱った劉講師が赴任しております。

このように、稲盛アカデミーとしても久しぶりに新しいスタッフを迎えることができました。そこで、「稲盛哲学とアメーバ経営は両輪である」ということで、ぜひとも三矢教授にご講演いただけないかとお願いして、「稲盛経営哲学が組織を変える」というご講演をお願いできることになりました。

その後、これも後ほどご紹介いただきますけれども、京セラの野元浩一郎工場長、株式会社ぶどうの木代表の本昌康様、そして株式会社ショコラ代表取締役の盛山禎子様、そして先ほど申し上げました三矢教授を交えてパネルディスカッションを進めていただくということでございます。私たちのそうした思いが、どこまで皆様方にお伝えできるかと考えております。きょうは短い時間でございますけれども、この稲盛経営哲学を、この鹿児島の地にあつて私たちはどういった受け止め方をしたらいいのだろうかということ、さらに深めていく機会になればと考えております。

どうか、本日はよろしくお願ひいたします。ありがとうございました。

司会 武隈アカデミー長、どうもありがとうございました。

それではこれより、第1部基調講演を開催いたします。第1部の基調講演は、神戸大学大学院経営学研究科教授、三矢裕教授をお願いをいたしております。三矢先生のプロフィールにつきましては、本日配布させていただいております資料の中に入れておりますので、皆様どうぞご覧ください。

それでは三矢先生、早速ご講演をよろしくお願いいたします。

【第1部】◎基調講演

稲盛経営哲学が組織を変える：

アクテックで「一人一人が経営者」になるまでの20年間

神戸大学大学院経営学研究科教授
鹿児島大学稲盛アカデミー客員教授
三矢 裕 (みや ひろし)

皆さん、こんにちは。神戸大学の三矢と申します。本日は「稲盛経営哲学が組織を変える」というお話をさせていただきます。

私は大学を卒業して、少しだけ会社で働いて、そのあと管理会計の研究をやろうと思って大学院に入りました。最初の修士課程での2年間の文献研究を経て、博士課程に上がったタイミングでたまたまご縁がありまして、アメーバ経営の存在を知りました。実際にアメーバ経営をやっている現場を見たいということで、1995年、研究者人生初のフィールドワークとして最初に訪れましたのが、鹿児島の国分工場でした。そして2016年、稲盛名誉会長が講演をされた第4回の稲盛アカデミーのシンポジウムでも、パネリストとして呼んでいただきました。その後、私は稲盛アカデミーの客員教授となりました。

今回も、尊敬する稲盛さんが卒業された鹿児島大学の、稲盛さんの名前を冠した会場でお話をする機会をいただきましたこと、本当に光栄に思っております。

私自身の興味関心は、もともとは管理会計なのですが、アメーバ経営の管理会計を研究しようとすると、フィロソフィも一緒に考えないといけません。非常におもしろいのは、ほかの有名な哲学というのは、哲学者と呼ばれる人たちが書斎などに籠もってつくってしてきました。それに対して稲盛さんは、まさに経営の中で哲学をつくられました。もっと言えば、フィロソフィをつくらうと思っ

てつくっているのではありません。彼が一生懸命経営をする中で、正しい考え方をみんなで共有しないとイケないんだ、そういう必要にかられてつくられたのが稲盛経営哲学、京セラフィロソフィなのです。

今日まで、京セラ以外の会社にアメーバ経営あるいは経営哲学というのがどんどんどんどん入ってきています。稲盛さんが、自分のつくったアメーバ経営とフィロソフィを使って上手に経営するのは当然かもしれませんが、本当にはかの会社で同じようなことができるのだろうか。おそらくここに集まった皆さんの関心もこの点であろうかと思えます。そこで、アクテックさんという、アルミのカバンなどを作っている100人程度の、大阪の小さい会社の導入事例を紹介します。こちらの会社とは、私は長い付き合いをしています。アクテックでは、アメーバ経営を導入したりすると

出てくる典型的な失敗だったり困難が次から次へと起こりました。それが20年以上経ってようやく、とても立派な会社となっています。この会社の事例を皆さんと共有すれば、何かヒントを持ち帰ってもらえるのではないかと考えております。

フィロソフィとアメーバ経営による任せる経営

まずは、本題に入る前に、アメーバ経営とはどういうものかということについて簡単にお話をしたいと思います。

稲盛さんが27歳で京セラという会社を創られてから、その後、この会社は一度も赤字になることなくずっと利益を上げながら、しかもどんどん成長していきます。普通であれば、利益を重視すると成長は止まるし、成長しようとするとも利益率がどんどん下がっていきます。しかしながら稲盛さんは、この二つを両立させる奇跡のような経営をずっとやられています。単純に言えば、もともとはテレビのブラウン管のセラミック部品を作っていた京セラさんですが、その後、例えば半導体のパッケージなど、新しい事業分野、成長できる事業分野に京セラさんはどんどん進出します。有望な新しい事業は激しい競争が待ち受けていますが、それぞれの事業分野で素晴らしい経営を行うことで、最終的にそれらを儲かる事業に変えていきました。

さすが稲盛さん、何をやってもうまくいくなあとということもあるかもしれませんが、たとえ稲盛さんがカリスマ経営者であったとしても、それだけたくさんの方を一人で見られるわけがありません。稲盛さんがやられたのは、稲盛さんの考え方を真に理解し、稲盛さんと同じような経営判断ができる新しいリーダーを、事業の数だけどんどんつくり、そこで新しい経営の事業分野の経営を任せる、という方法です。

これは、任せる経営というものです。この時に、任せようとしている組織が大きいままだったら、さすがにマネジメントがしづらいので、小さい、アメーバと呼ばれるような組織に会社の中を分けていき、さらにその一つ一つを、管理会計によって見える化します。同時に、何を目的に、どんな判断基準でアメーバの経営をしてほしいのかをまとめたフィロソフィを、リーダーに共有させます。アメーバ経営とフィロソフィは両輪と呼ばれますが、私が注目するのは、この両輪によって、稲盛さんが自分の分身をどんどんつくって経営をさせたという点です。

フィロソフィの一つに、「一人一人が経営者」というのがありますが、この言葉に稲盛さんの経営観が体現されているのではないかと思います。この中に経営者の方もいらっしゃることでしょう。例えば会社は、毎月1千万の赤字が出ました。社長としてはやはり、これはリストラが必要かもしれない、あるいはボーナスを減らさないといけないかもしれない。毎日毎日悩みます。しかしながら社員としては、会社が1千万の赤字であろうと、会社で20日ちょっと働くと、ちゃんと給料もらえます。彼の頭の中にあるのは、会社として1千万の赤字以上に、昨日パチンコに行って2万負けたんだということだったりします。それで、仕事しながらもずーっと、今日は早く会社を終わってパチンコ屋に行って、何とか昨日の負けを取り返すぞと考えたりしています。その場合は、社長と社員の間的气氛のギャップ、考えのギャップは大きく、この社員を経営者とは到底呼べません。一

人一人が経営者というの、アメーバのリーダーや他の社員にも、社長と同じように経営のことを真剣に考えてほしいということ。そんな仲間が集まる会社にしようとしたかったのだと思います。

哲学をベースとした利益とは

事業を任せられたリーダーは、稲盛さんの分身として、重要な経営判断をしないといけなくなります。もし分身たちが、数字さえ上げればどんなことをやってもいいでしょうと、勝手な経営をしたら困ります。リーダーのAさん、Bさん、Cさんがそれぞれバラバラの経営判断をしてしまうと、会社全体はぐちゃぐちゃになります。

分身たちに、稲盛さんの考え方をきちんと理解してもらうため、京セラでは、経営哲学、判断基準を京セラフィロソフィにまとめています。稲盛さんは経営者ですから、真剣に「お金とは」だとか「利益とは何か」ということについて深く考えておられました。今日は、フィロソフィの中でも特に、お金に関するものを紹介しましょう。

まず、有名な京セラの理念には、「全従業員の物心両面の幸せ」という言葉が含まれています。もちろん人間は心の幸福が必要です。しかしながらどんなに心の幸福が必要だったとしても、明日のご飯がどうなるか分からない。このまま自分がリタイヤしたら本当に家族がやっていけるのか。そういうことに不安がある。多くの人にとって、それでは、本当の意味での心の幸福というのは訪れないと思います。

逆に、お金には苦勞していなくても、日々仕事をする中で、品質に関して実はお客さんを騙しながら利益を得ているというのであれば、苦しいものです。会社を一つの家族と見立てることがありますが、とにかく社内のライバルを出し抜いて、場合によっては騙したり、利用しながら、自分の業績を上げているようでは、会社は到底家族ではありません。自分はお金の面では幸福かもしれない。でも会社に行くたびに、どうやってライバルをやっつけようか、嘘がばれないだろうかと考えながら会社生活をずっと送っていくとしたら、それは物心両面の幸せとは程遠いものではなからうかと思います。

全従業員の物心両面を実現するために、例えば、公明正大に利益を追求するというフィロソフィがあります。日本には特に、お金を儲けることは卑しい、という考えが根強くあります。それに対して、自由競争で堂々と商売して得た利益は正当なものなんだ、努力をしてお客さんを満足させて利益を得ることは恥じるべきものではない、誇りに思っていると明言しています。

その一方で、お金は時に人を狂わせたりもします。利益を追求するあまりに、人の道として恥ずべき手段をもって経営を行ってはならない。同じ10万円かもしれないかもしれませんが、きれいな手段を使って稼いだ10万円と、ずるい手段、汚い手段を使って稼いだ10万円を同じとは考えるなよ、ということではないかと思います。

じゃあどういう形で利益を生めばいいのかといったときに、繰り返し出てくる話として、お客さんに製品やサービスの価値を正当に認めてもらう。付加価値を高める努力によって、利益の増加を生むということになります。先ほど、京セラがどんどん新しい事業に進出して成長してきたという

話をしました。それは、各分野で稲盛さんの分身となった人が、セラミックのパッケージ、携帯電話、ソーラーなどの付加価値をどうやって高めるかを真剣に追求してきた結果に他なりません。

一言でいえば、稲盛さんは、利益のベースには哲学がなければならないと考えているのだと思います。

中小企業でもこんな経営ができるのか？

実は、1989年、京セラはアメーバ経営のコンサルティング事業を始めました。現在700社以上がアメーバ経営を導入しています。また、中にはコンサルティングを受けていないだけでも、稲盛さんや研究者が書いた本などを読みながら、自力でアメーバ経営を入れている方もいらっしゃるかと思います。

稲盛さんはこのように分身をつくって任せる経営をやってきたとして、これと同じことを他の企業でできるのでしょうか？ 一般的に言えば、中小企業というのはどうしても優秀な人材に限られると考えられます。そして、経営者自身の力量も、稲盛さんのそれとはまったく違います。

アメーバ経営を導入するというのは、大体において、経営に苦勞している企業が苦境を打開するために入れようと決断します。当たり前のことですが、アメーバ経営は万能薬ではない。これを入れたからといって必ず成功するというような保証はありません。アメーバ経営を入れた瞬間に、すべての問題が解決されるわけがありません。非常におもしろいのは、アメーバ経営を導入してもその割割かは導入成果が上がらず、辞めたりしています。

アメーバ経営とフィロソフィは両輪です。京セラさんの中でもう50年以上もアメーバ経営をやっています。その中で、本当にアメーバ経営に合わない人って、もう途中で辞めているはずです。残っている人は稲盛さんのフィロソフィに対して共感している人たちばかりです。稲盛さんもたくさん本を出していますので、新入社員で京セラに入る人たちはみんな、フィロソフィについての知識も覚悟も持っています。

一方、導入企業では、多くの場合、社長が「さあ、これからアメーバ経営を導入するぞ」と宣言したとしても、社員にしたら寝耳に水です。管理会計が導入されて仕事が増えるし、社長が急にフィロソフィがどうのこうのとお坊さんみたいなことを言いだします。会社の中は大混乱が起きます。これは、京セラの中では起きえない、導入企業独特の問題です。

私が興味関心を持つのは、京セラ以外の会社における、アメーバ経営やフィロソフィの導入がもたらす、成功あるいは失敗までのプロセスです。

これにヒントを与えてくれるのが、クルト・レヴィンという社会学者の研究です。彼は、組織が変わるというのは時間がかかるし、そこには変革のプロセスがあると指摘しています。彼のイメージでは、組織は氷づけで固まっています。そのまま変えよう変えようとしたって、変わりません。それに対してまずは解凍。すると組織は変化が可能になります。そして、会社の制度として定着してきたら、最後に、再凍結というプロセスです。

アクテックのアメーバ経営導入

ではこれから、アクテック株式会社の導入事例を見ていきましょう。社長は、芦田庄司さんです。かつては大手のカメラメーカーに対して、アルミでカメラケースを作ってOEMで供給していました。

当時、芦田社長は経営のことなんか一切勉強していません。バブルの頃は、芦田社長の個人的なつながりで、「じゃあ何個作ってよ」みたいにトップセールスで注文をもらっていました。社内でも番頭さんのような人がいて、ほかの人たちに対する情報のフィードバックは一切なく、その人が切り盛りをしていました。

ところが、バブルが崩壊することによって、大口のOEMが打ち切られます。毎年売上が3割ずつ減っていった、1993年の段階では、ピーク時の半分のレベルまで下がりました。固定費がありますので、大赤字になります。

売上が下がっても、数字が見えないので、どうしたらいいか芦田さんには分かりません。一方、社員の人たちは、経営数字に関心がないので、「なんか大変だ」ぐらいの他人事です。

たまたまアメーバ経営を知った芦田社長は、アメーバ経営を導入しようとしています。しかしコンサルティングフィーが高額で、今の赤字がさらに拡大するということで、番頭さんからも、社員からも全員に反対されました。「アメーバってというのは京セラみたいな大企業に向いているのであって、われわれみたいな小企業では無理です」というような意見が多数でした。ただ社長自身は、これからは人に依存せずに組織で仕事をするという覚悟ができたので、踏み切ります。

しかしながら、番頭さんは番頭さん、従業員は従業員なりにずっと頑張って仕事をしてきました。それなのに、社長がここでシステム導入するというのは、彼らのこれまでの努力が無駄だというメッセージに受け取られ、彼らは自分たちがやってきたことを否定されたような気持ちになりました。また、これまで数字なんか見たことのない人に対して、いきなり採算表を渡して経営参加してくださいと言っても、ちんぷんかんぷんで分かるわけがありません。結局、番頭さんや社員の多くが会社を去ってしまいました。

もともとが濡れ雑巾のような高コスト体質でした。以前はどんぶり勘定で、安かったら資材を大量に買って、結局は余らせたりもしていました。それに対して、辞めずにアクテックに残った人たちは、分からないなりに、アメーバ経営に取り組みます。時間当たり採算の結果がフィードバックされ、例えば資材についても、必要なものを必要な時に必要なだけ仕入れるようになりました。コスト意識を持たせて改善に取り組むだけで、あっという間に当然利益は上がりました。

しかしながら、それがうまくいったのは3年間だけでした。みんな「やらされ」で仕事をしてきたから、それ以上に踏み込んで主体的に何かをやりません。最初の頃はみんな頑張って、業績を上げよう、仕事の成果を上げようと思っても、だんだんだんだん要領が分かってきます。会議では責任逃れや言い訳が増え、アメーバ経営は形骸化していきました。芦田社長と社員の人たちのギャップは大きいままです。つまり、アメーバ経営を導入したからといって、それだけで従業員の「一人一人が経営者」ということにはならないのです。

そして、導入4年目から業績が悪化しはじめます。どうしても目先の売上が欲しくて、付加価値の低い仕事ばかりやっていたのですが、芦田さんはこんなことをやっていると未来がないと気づきます。そして、「吉兆宣言」をします。この吉兆というのは、有名な料亭の吉兆のことです。世の中に600円、700円の定食屋さんをやりながら全然儲からない、全然お客さんが入らないところもあります。でも、吉兆を見てみろ。その10倍の値段で売って、しかもお客さんがずらっと並んでる。俺たちもそうならないといけないんだ。要は高付加価値のビジネスをしよう、業態を変えていこうということを社内に宣言したのです。

しかしこれがまた物議を醸します。社員からは、「アクテックは吉兆宣言しました。なので10倍の値段で買ってください、なんてお客さんに言っても、お客さんにはそんなアホな論理は通じません」と猛反発を喰らいます。おもしろいのは、この後の約8年間ですが、その間、お客さんと営業の間では闘いが起きることはありません。実は営業の人たちは納得していませんので、お客さんにそういうことを言いもしません。ですから、社長と営業との間の闘いがずっと続いていたのです。

その数年後、転機がありました。実は、芦田社長は理念やフィロソフィの重要性は分かっていたのですが、それを社員に押し付けるのは思想統制のようで積極的にはやってきませんでした。でも、その京セラフィロソフィが世の中に公開されました。すると現場の方から、アメーバ経営をやっているんだから、京セラフィロソフィの勉強会をやらせてくれと言ってきました。社員の人たちからのリクエストで、京セラフィロソフィの読み解きをやるようになり、そして、自分たちにもそういうものが要だということ意見が一致しました。

ただ、ここでユニークなのは、JALさんでは「JALフィロソフィ」というように、自分たちで独自のフィロソフィを作るところを、アクテックさんは京セラさんの京セラフィロソフィをそのまま丸ごと使うことに決めました。私も行ってびっくりするのですが、朝礼の時に「京セラは資金も、信用も、実績もない小さな町工場から出発しました。今日までの京セラの発展があるのはこれこれなのです」みたいな唱和をします。「京セラの歴史は人のやらないこと、人の通らない道を自ら進んで切り開いてきた歴史です」と、アクテックの社員が朝礼で言う、異様な光景です。

経営者としては、本当はもっとオリジナルなものを作りたいはずですが、芦田社長は「アクテックフィロソフィは作らない。尊敬する稲盛さんの言葉は稲盛さんが作ったもの。それを自分の言葉に置き換えたりすることはできないんだ。肝心なのは内容なんです」と言われます。

そういうこともあり、だんだん雰囲気も変わってきました。芦田社長と社員が同じ考えを持つようになっていきます。例えば、営業が受注するときには、現場が作りやすい工程や材料を意識するようになります。他にも、PDCAが徹底的に行われます。アクテックの会議は非常にユニークなものです。普通は会議の中で皆さん、うまく行かなかった時に外部要因のせいにしたり、何か言い訳をしたり、ハツタリをかましたりします。ところがアクテックでは、その月の会議での発言が議事録に残り、次の月の会議の冒頭で、「先月、〇〇さんがこんな改善をすると約束しました」と、全部言います。そこからスタートするので、自分が言ったことが翌月できてなかったら、みんなにすべてばれてしまいます。言葉のPDCAが行われます。ですので、できもしない約束をしても自分の

首を絞めるだけだと考えるようになります。すると、言い訳やハツタリをかまさず、真摯に反省するようになります。私も何度かアクテックの会議を見に行きましたけれども、3時間の会議中に一切の言い訳も隠し事も無い、奇跡のような会議ができるようになりました。

あと、非常に重要なのが、吉兆宣言の直後は大反発をされていた高付加価値商品を、この数年で作ることができるようになってきました。もともとはOEMでアルミのがらんだケースだけを作っていました。それで、OEMをどんどん減らして、インターネットでお客さんが欲しい物、例えば個人客のオーダーで、スポーツの道具や楽器などを入れるケースをオーダーメイドで作るようになりました。手間はかかるし量は出ませんが、競合はありません。これまでよりも高い値段で買ってもらえるようになります。

あとは、あるセンサーの会社からの依頼で、センサー会社の営業の人たちが使う動作モデルを組み込んだアルミケースを作るようになりました。電気の線やモニターを組み込んで回路設計し、温度や水量や気圧などを測れるようになっていきます。非常におもしろいのは、これを本当に買うのは誰かといえば、大手センサーメーカーの会社ではなく営業をやる人自身です。その会社では、アクテックさんの非常に作り込んだモデルと、外国製のもうちょっと安い動作モデルのうち好きな方を営業担当者は自腹で買います。両者はほぼ10万円の値段の差がありますが、隣の営業マンがアクテックのものを使ってどんどん業績を上げていたら、自分はいつまで安いものを使ってるんだとなります。つまり、会社ではなく、本当に営業をやる人自身が納得して買ってもらえるものを作れるかどうか、の勝負です。そのために、何度も何度も彼らのリクエストに応じながら改良し、圧倒的にすごい動作モデル入りのケースを作り上げていくことがキモになります。

営業の人たちは、かつて「社長、吉兆宣言なんて無理ですよ」と言っていましたが、新しいビジネスモデルを開発し、お客さんとの間で実績も出来てくると、営業の人たち自身が大手センサーメーカーの人たちと積極的に話をするようになります。それはアクテックにしかできない物なので、これまでの単なるアルミケースの何十倍もの値段で買ってくれるようになる。量が少ない分、全体の売上額はどんどん減ってはいくんですけども、利益率は非常に高い商売ができるようになりました。つまり、営業の人たち、社員の人たち一人一人が経営者の分身として、お客さんと本気の値決めをすることができるようになったといえるでしょう。

アメーバ経営は万能薬ではないので、導入したらすぐに効果が出るわけではありません。ただ非常におもしろいのは、心に描いた通りの結果になるという点です。営業マンが、吉兆宣言なんて無理だと思っていたら無理ですが、自分たちも経営者なんだというつもりで、会社を背負ってちゃんと営業すれば、吉兆宣言を実現できるようになりました。社長自身が、例えばこの業界の利益率は3%だと思えば、3%で止まります。しかし、10%もできるとしたら10%になります。アメーバ経営を導入して長い年月がかかりましたが、今現在、芦田社長はもっと行けると心に描いています。

先に、京セラ以外の会社でも同じようなことができるのか、という疑問を提示しました。アクテックの事例から、たとえ中小企業であっても、フィロソフィとアメーバ経営の両輪を真面目に、真剣に取り組めば、京セラと同じような、稲盛さんと同じような経営ができるのではないかと思います。

このお話が、ここに来てくださった方々に少しでもお役に立てればと思っています。ご清聴ありがとうございました。

司会 三矢先生、ご講演どうもありがとうございました。

第5回稲盛アカデミー公開シンポジウム 「地域産業・中小規模組織と稲盛経営哲学」

【第2部】◎パネルディスカッション

モデレーター：吉田 健一（鹿児島大学稲盛アカデミー准教授）

吉田 ただ今より、第2部のパネルディスカッションを開始いたします。

本日は大変お忙しい中、このように多くの皆様方に来ていただきまして、本当にありがとうございます。私は第2部のモデレーターを務めさせていただきます、鹿児島大学稲盛アカデミーの吉田と申します。よろしくお願いいたします。

先ほど、三矢先生より大変素晴らしい基調講演をいただきまして、本当にありがとうございました。

最初に私の方から、第2部のパネリストの皆様方をご紹介させていただこうと思います。パネリストの皆様のプロフィールにつきましては、お配りした封筒に入っておりますので、ご参照ください。

パネリストの皆様を向かって左側からご紹介をさせていただきます。京セラ株式会社、鹿児島国分工場長の野元浩一郎様でございます。続きまして、株式会社ぶどうの木、代表取締役社長の本（もと）昌康様でございます。続きまして、株式会社ショコラ代表取締役の盛山禎子（よしこ）様でございます。それでは早速、パネルディスカッションを進めてまいりたいと思います。

吉田 まずは3名の皆様方に、第1部の三矢先生の基調講演を聞かれた感想と、少し自己紹介を交えて冒頭発言をいただきたいと思います。自己紹介の中では、稲盛和夫さん、もしくは盛和塾、稲盛経営哲学とのそれぞれの出会いを交えてお話をいただければと存じます。野元工場長さんは京セラの社員でいらっしゃいますので、入社直後のエピソードや、最初にフィロソフィと出会われたときの感想や印象というところからお話を頂戴できればと思います。よろしくお願いいたします。

野元 三矢先生、今日はどうもありがとうございました。大変貴重なお話を伺えて、また勉強をさせていただきました。簡単に自己紹介をさせていただきます。

私は本学を卒業後、約5年間、他の会社に勤めておりました、その後、縁あって京セラに勤めて33年目になりました。今日の議題でありますアメーバ経営、京セラフィロソフィといった中で、私が一番分かっているだろうということで呼ばれているのですけれども、先ほどまわりを見回したところ、何とJALの安嶋様に来ておられて、まさに実践をされて、大変な成果を上げておられますし、私どもの方がいろんなことをお聞きしなければならないと思っております。

また今日は大学の先輩が来ておられまして、今教授をされておられます平田先生もいらっしゃるということで、私が大学時代にどういうことをしたかというのも少し話をしなきゃならないかなあと心配になったりしました。あるいは京セラの先輩もいらっしゃいまして、今その方は同じように、京セラ以外の会社でフィロソフィを担当しているいろいろ教えていらっしゃるということです。まさに私以上に京セラフィロソフィ、アメーバ経営というものをご存じの方がたくさんいらっしゃるので、大変僥越に感じております。

先ほど三矢先生のお話の中でいろいろございましたけれども、私が最初に稲盛名誉会長と会ったのは、当時私が入った時は社長でございましたけれども、私は京セラの総合研究所に入りましたので、そこで出席した初めての開発会議の時でございました。まだ入社して2ヵ月ぐらいだったと記憶しております。

その時、私に与えられたテーマがありました。そのテーマに対して縷々説明をする機会があったのですが、他のテーマは過去からの継続でしたので、いろいろ技術的な質問があったのですが、私に対しては、「それは世の中の役に立つのか」という冒頭の質問があったという記憶がございます。非常に意外な質問だという印象でした。また「それはどれぐらい投資がいるのか」という話もされました。全く予期しない質問で、投資金額なんて考えたこともなかったですし、これからそのテーマをどうしようかという、まだ入り口のところでしたので、やはり経営者というのはそういうことを考えるのだなあと、ぼんやりとその場は終わりました。

その後は恒例のコンパがあるんですけれども、そのコンパの中で話をされた時にひとこと言われたのは、「思いが全然足らないな」と。「今のままだったら、うまくいかないな」ということを言われた記憶がございます。とにかく当時、会社が大変伸びている時代ではあったのですが、研究者といえども、このテーマが将来世の中にどう貢献していくのかと。貢献というのは単に役に立つというだけではなくて、市場として受け入れられるのか。つまり値段がいくらなら受け入れられるのか。それに見合った投資はなんぼいるんだと。そういったことをしっかりと頭の中に描いた上でスタートしているのかという、大変深い質問だったと、今は思っております。なかなか難しい質問ではあるのですが、その頃から、やはり「値決めは経営」と先ほどありましたけれども、そういったことの一端がこの話の中にもあったように思います。

それから最後に、三矢先生のお話の中で、京セラのアメーバ組織というのはプロフィットセンターの塊だというような話がありました。確かにそうなんです、一方では、プロフィットセンターになるための改善センターでもあるんですね、その組織自体が。最終のお客様に出す値段は決まっていますので、社内売買で工程ごとに利益を取ろうと思ったら、最後に出てくるお客様に出す値段はとてつもないものになってしまう。ですから、お客様に出す値段が決まっている中で、中の工程が自分たちの持ち分の中でいかに利益を出すことができるかというのは、それは改善しかないわけなんですね。

そうはいうものの自主独立経営でございましたので、採算が出ないといけません。先ほどの時間当たり採算制度で言いますと、時間を減らすしかございません。あるいは人を減らすしかないんで

すね。ですから必死になって採算を守ろうとするわけなんですけれども、私どものフィロソフィの中に「次工程、お客様」というのがあります。つまりお客様第一主義ですから、次の工程（お客様）に対してはパーフェクトなものを納めなければならない。ということは、値段もそれなりの安いものを提供していかなければならないということなんです。

ですから京セラのアメーバ経営というのは、「社内売買＝ギヤが一つ一つ回っていく」というような中で、最終的にお客様に出荷していくということです。皆さん、金属でできているギヤというのがございますよね。これって間に何もなければ、ギヤ同士がぎすぎすしてうまく回らないわけです。ガチャガチャガチャガチャやって、まさに軋轢の塊みたいなものです。そこに潤滑油がないと回らないわけです。その潤滑油になるのがフィロソフィ。まさに「仲間のために」とかいろんな言葉がありますが、次の工程はお客様なんだと。あるいは全体的に見て、自分が正しいことを言っているのか。エゴで言っているんじゃないのか。あるいは、組織を守らんがために他を罵倒しているんじゃないのか、とか。本来はぎすぎすするようところが、フィロソフィでうまく回るようになっている。そういうふうには私は感じています。

ですから、中の工程が一つ一つ利益を乗せていくのではなくて、改善の結果、そこに利益が乗っかっていく。イコール、すべての組織がプロフィットセンターに変わっていくというような位置付けです。それは本当に理想的で、実際には赤字になっている部門もございます。そういった所というのは必死になって改善を進める。それが一人一人のリーダーの経営者意識につながっていく。採算意識が芽生えてくる。あるいは時間当たり採算制度を一生懸命勉強して、どこを減らせば採算が出るのか、時間なのか経費なのか、あるいは歩留まりなのか、そういったことを一生懸命考える。それが経営者意識につながっていくんだろうなと感じています。

まだまだ皆さん方から質問があらうかと思いますが、私が知っている範囲で答えてまいりたいと思いますので、どうぞよろしくお願いを申し上げます。ありがとうございます。

吉田 野元工場長、ありがとうございます。続きまして、本社長、よろしくお願いたします。

本 まず、三矢先生のお話を伺いながら、実はアクテックの芦田社長のことを思い出しております。私どもも21、2年前からアメーバ経営を導入しております、アメーバ経営者倶楽部というのがあるんですね。その中でよく顔を合わすんですよ。当時はハクバ写真工業という名前だったんですね。あそこの売上がそこまで落ちていたとは私は知りませんで、割と平気な顔をずっとしとったなあと思うんですけども。ああいう状態の中でよく我慢して、今日まで持ってきたなあと感心しながら聞かせていただきました。

私と盛和塾との出会いといいますが、稲盛和夫さんとの出会いが私の人生を大きく変えたわけでございます。資料にも書いてございます通り、私はぶどう農家でございます。今でもぶどうをやっております。約2ヘクタールのぶどうを栽培しております。ぶどう園の中で30歳の時に飲食店を開きます。43歳の時に盛和塾と出会って、44歳の時にはもうアメーバ経営を導入するんですね。

それは何かといいますと、私は別に盛和塾に入りたかったわけでも何でもないんですね。ただ友人が、「ちょっとお前、来い。盛和塾というのがあるから見に来い」ということで行きましたら、「新入会員を紹介します。ぶどうの木の本さんです」と言われて、商売していると情けないもので、すぐ頭を下げるんですね。「よろしく願います」と。なんでこんなところに俺は入ったんだろうと思ひながら、2回目が、覚えておりますけれども、平成7年7月6日。これが全国大会の3回目です。これがありました。そこへ、カミさんも連れてきなさいというんで、カミさんを連れて京都へ行きました。当時は1000人いなかったと思います。500人から7~800人だったかなと思います。そういう時でした。

入ってしばらくしてから、私はカミさんに言ったんですよ。「これ、宗教団体かもしれんから気をつけや」てなことを言ったんですね。そんな雰囲気があったんです。ちょっとおかしいぞと思ったんです。ところが、私が稲盛さんのお話を聞いた後でカミさんにどういうことを言ったかというのと、「この宗教団体、入るかもしれん」。そう、私は言ったのを覚えています。

つまり、私は稲盛さんの話に感心させられたというか、感動した。そこで二つだけ覚えてます。

一つは何かというと、「深く思うこと」。思うことが大切だという話です。

それともう一つは、「利益を上げない経営者は社会の悪である」ということですね。実はそれまで利益を上げたことはなかったんです。なぜかというと、賢い経営者はできるだけ利益を上げないようにして、税金を納めないようにして内部に隠すのが仕事だ、ぐらいの経営者だったんです。でも、なるほど稲盛さんがおっしゃる通り、「あなたのところに従業員が一人でもいて、その人は小学校、中学校は出てる。県立だろうか国立の大学だろうか、そこから出てきた人は、もっとそこにはお金が入っている。その人を君は雇うて、また赤字か」と。「税金も払わんのか」と。「そんなことでこの国がよくなるはずないじゃないか。そこで君がちゃんと税金を払って、この国はよくなるんだ。だから、あなたの持っているお金とか人材を、隣に立派な経営者がいたら全部あげなさい。その方がずっと世の中のためになるんだ」という話をされるんですね。

つまり、利益を隠そうとするんですから、利益を上げる力がないわけじゃない。一生懸命、無い能力で隠しているだけなものですから、そんなことよりもすっきりと税金を払った方がどれだけ気持ちがいいか。地域社会にもどれだけいいか。地方の、ここも地方ですが、地方の人はよく分かると思うんですけども、近所のじいさん、ばあさんが私の顔を見るとよく言うんですよ。「あんちゃん、お金の下にならんように気をつけんと」というようなことを言うんですね。なにか、お金儲けはいけないというような雰囲気が、地域社会にはあるわけなんですね。ですからそんなふうで育ったんだと思うんですけども。堂々と利益を上げて、堂々と税金を納める。これが正しいやり方なんだということを教わりました。

もう一つの「深く思うこと」は、本にもよく書かれていますけれども、松下幸之助さんのお話を稲盛さんが聞いた時のお話ですね。簡単に言いますと、講演会で聞いたと、500人ぐらいの人が聞いていた。そこで松下幸之助さんはダム式経営のお話をされた。どなたかが最後に手をあげて質問

をする。「松下さん、あなたはたっぷりとダムにお金を持っているからいいけれども、我々はそのたっぷり貯める方法を教えてほしいんだ。どうすればいいんだ」というようなことを聞くわけですね。それに対して松下さんは、ちょっと困ったような顔をされて、その後で、「まあ、ダム式経営をしたいと思うことでんなあ」とおっしゃったと。私はその話を聞きながら、そやそや、俺がそこにいたら絶対その質問をしてると思いました。

ところが、「思うことでんなあ」ということで、その後のことを稲盛さんがどう表現されたかということ、その帰り道、楽しくてしょうがなかったと。疲れとるはずだけでも、楽しくてしょうがなかったと。今日あれだけの人が聞いていたけれども、あの神髓を捉えたのは私しかいないんじゃないだろうかと思うくらいに、あの言葉の神髓を捉えることができたのは自分にとって宝物だというふうに思って帰られたということなんですね。その話がすごく心に残ったんです。

私にとってみると、「深く思うこと」、そして「利益を上げない経営者は社会の悪である」というこの2つで稲盛さんに惚れこんで、その後ずっと稲盛さんの追っかけをしながら、稲盛さんの心を教えていただいている。

もう一つアメーバ経営というのは、私をだまして盛和塾に連れていった人が、今度は「石川県は4社一緒になってアメーバ経営を導入するんで、君も入りなさい」と言われて、最初6社だったんですが、2社抜けて4社になったんですけれども。そうして、強制的にアメーバ経営を導入させられただけでございます。でも今振り返ってみても、あの時アメーバ経営を導入していなければ、稲盛哲学とふれあっていなければ、今日の私どもの会社はなかったと思っています。

今も大した売上ではないんですけれども、当時、私どもは2億ぐらいの売上の時に参加させていただいて、今何とか20億を超えるというところまで来ましたが、本当はここ何年か止まってしまっていますし利益率も悪いので、第19回の全国大会で発表した時に稲盛さんにそれを指摘されておりますので、大して優秀な塾生ではございませんけれども、またいろんな面でみなさんのお役に立つお話ができればなというふうに思っております。

吉田 本社長、ありがとうございます。それでは盛山様、よろしく願いいたします。

盛山 皆さん、今日はこのような場所に私が座らせていただくことが大変恐縮で、緊張しております。皆さん素晴らしい経営をされている方々ですので、私のような者が皆様にお伝えできることはほとんどないので、一緒に学ぶことができればと思って今日は参加させていただきました。

私は平成16年に会社を設立したんですけれども、当時24歳でした。設立に関して、よく興味を持たれるんですけれども、「そんな若くしてよくできましたね」というようなところなんですが、それに関しては、もう縁といいますか運といいますか、私自身の努力はほぼなかったと思っています。ただその後が、従業員を抱えて会社を経営していくときに、ほんとに仕事ばかり、24時間365日働いて一生懸命やるんですけれども、何もうまくいかない。私は何のために生きているのか。何のために仕事をしているのか。ほんとにそんな行き詰まってしまうような時でした。その時に盛和塾

鹿児島 の存在を知りまして、入塾したのが平成21年でした。私が30歳の時です。

それから稲盛経営哲学を学んで、私自身が一番最初に感じたのが、会社というのはトップの器以上にはならない。私がこんなだから会社はよくならないんだ、ということをも自分自身がよく分かったので、それからはこの稲盛経営哲学を学んでいくということで今日に至っております。先ほどの講演の中でも、アメーバ経営導入後のいろんなこととかありましたけれども、私どもの会社はまだアメーバ経営を導入できていなくて、フィロソフィの方を今一生懸命やっております。今後またアメーバ経営の方も考えていきたいと思っております。

吉田 盛山様、ありがとうございます。今、3名の方から、自己紹介を交えて、稲盛名誉会長もしくは盛和塾との出会いについてお話をいただきました。

ここで、ディスカッションに入る前に、私の方から基調講演について三矢先生に2つお聞きしたいと思います。まとめてご質問をさせていただきたいと思います。

まず、先生がアメーバ経営を研究しようと思われたきっかけについて、お話を頂ければと思います。

第2点目は、先ほどのアクテックさんのお話は素晴らしいお話で、20年かかったとはいうものの、素晴らしい成功例であったかと思えます。その中で、アメーバ経営は多額のコンサル料を払っても、すべてが成功するわけではないというお話がございました。失敗の例について、もう少し詳しくお話しいただければと思います。

三矢 まず、私がアメーバ経営の研究を始めたきっかけということですが、あまり立派なことが言えずお恥ずかしいんですが、神戸大学の博士課程に上がってフィールドワークをするという中で、学部時代の指導教員だった加護野先生から、京セラさんがアメーバ経営を、研究者にもオープンにしてくれるらしいという話を持ってきてくれました。大学院で、私の指導教員をしてくれていた谷先生もそれに関心を持ちました。

私自身はその話が来たときに、嫌で嫌で仕方ありませんでした。しょうもない理由なんですが、アメーバという名前がかっこ悪いというのが、当時の私としては受け入れがたく、これを研究すると、ずっと「アメーバちゃん」とか言われるのかなあとあって後ろ向きでした。しかし、声をかけていただきましたので、谷先生と一緒に京都にうかがって、何度か話を聞きました。

けれど、すぐには理解ができませんでした。特に理解できなかった話として、アメーバというのは独立採算です。教科書的にいえば、そもそも部門と部門の相互依存性がほとんどなくて独立性が高いところは、独立採算にできます。例えばパナソニックでいえば、家電の部門と、ファクトリーオートメーションと、ソーラーは、基本的には何の関係もないようなところなので、分けて独立採算にしても問題ありません。しかしアメーバはもっと小規模です。1つの工場の中の工程の中で、隣と隣は相互依存性が高く、独立性が低いに決まっています。それが互いに独立採算ですよと言ってしまえば、社内売買も含めいろんなことが部分最適になります。管理コストだとか調整コストが非常

にかかるので、到底、合理的であるとは思えないというのが、私と谷先生の最初の印象でした。

しかし、私たちが「調整コストって膨大じゃないんですか。どうやって調整するんですか」と質問すると、「その調整すら全部任せる。一つ一つのアメーバがちゃんと生きていこうと思えば、誰でも上手に調整するんだ」と言われ、我々は目から鱗が落ちました。どうもこれまで教科書に書かれてきたようなこととは違う、別の合理性がそこにあるのだと、俄然興味を持つようになりました。幸いにしてといいますか、我々が学会や本などで発表させてもらおうと、ほかの研究仲間であったり実務家の方々も、すごく好意的に「これ、おもしろいじゃないか」と言ってくださったので、これは間違っていないと確信を持ってました。

あともう一つ。大学院ってなかなかしんどいところで、一人でずっと苦しい中で研究をしていけないといけない時に、じつは稲盛さんのフィロソフィで、「燃える闘魂」にしても、「構想は楽観的に、計画は悲観的に、実行は楽観的に」にしても、そういう言葉が全部自分の中にどんどん入ってきて、そこで勇気をいただいたということがありました。経営者ではない、経営学者が、世の中にどんな貢献ができるだろうかと考えた時に、アメーバ経営の合理性をわかりやすく伝えることが自分の役割だと思いました。そういう活動をかれこれ20年以上やってきています。

吉田 どうもありがとうございました。2つ目の問いも基調講演と関連がございますので、引き続きお願いします。

三矢 最初の頃はアメーバ経営を入れてうまくいっていますというケースをたくさん聞くことがあって、何だ、うまくいくんだと。しかしながら、こんなもの100%うまくいくわけがないじゃないかとも思っていて、関係の人たちにいろいろ話を聞くと、コンサルの人も含めて「100%うまくいくわけじゃないですよ」と言われます。まず続けている企業にしても、アメーバ経営を使って経営判断やすべての評価をしていて、アメーバ経営に完全に満足しています、という企業は、もしかしたらそこまで多くないかもしれません。折角あれだけの高い金額を出して入れたのに、今さら捨てるのももったいないよということなのかもしれません。

おそらく、最後のアクテックさんの事例はうまく軌道に乗るまで長くかかりましたし、優等生とは思いません。しかし、今日、社長自身も、「本当に入れてよかった。やっとアメーバ経営、フィロソフィを実現できるようになりました」と言われていますので、それは成功かと思いますが、そこまで至っている企業はまだ非常に少ないのではないかと思います。

かつて神戸大学で、アメーバ経営の陥穽というシンポジウムをやり、アメーバ経営を入れるとどういう失敗をするかという事例を討議しました。

例えばJALさんは成功しました。成功したのは何かといえば、稲盛さん以外の経営者は全部「引き受けません」。稲盛さんは、「仕方ない。じゃあ、やるか」という形で、しかしながら「俺がやるからにはアメーバ経営を入れるしかないんだぞ」。もうイエスしか言いようがないので、イエスと言い、これをやらなかったら、稲盛さんがいなかったら、もう1回の倒産になります。やらざるを

得ない状況です。

それとは逆に、すでにものすごく儲かっている会社、すごくうまくいっている会社がアメーバ経営を入れるケースがあります。この場合は社員がやっぱり納得しないんですね。なぜかといえば、自分の仕事はお客さんに物を売ったり研究開発をしたりすることだ。そういうのが自分の仕事なのに、これをやってしまうとものごい数の帳票管理が出てきますし、会議の時間もものすごく長くなります。「売った、売った」って、社内の人に売ってるようじゃだめでしょう。ほんとに売らないといけないのは社外なのに、社内の売買をそんな一生懸命やっていいんですか。こんなもの無駄でしょう。月に1回帳票管理すればいいところを、月に30回の帳票管理なんて無駄でしょう。という形で不満が吹き出します。すでにうまくいっているところがさらにといったときに、意外と難しいケースが出てきたりもします。

もう一つは、絶対失敗するという話ではないんですけども、非常に難しいのが、サラリーマン社長の会社です。例えば4年なり6年なりの任期で社長をやります。そして次の人に替わります。次の社長が、前の社長が入れたアメーバ経営をそのまま上手にやって成功させた場合、それは前の社長のお手柄になってしまいます。彼がやるべきことは、任期の4年間なり6年間なりでいかに存在感を発揮できるか。といった中で、もちろん前の社長の引き継ぎで指名されてはいるんですけども、それでもやっぱり経営管理システムとかを変えたくなります。こういう場合は、アメーバ経営がいいとか悪いとかではなく、それ以前の問題として、アメーバ経営を続けることができない。そういう意味では途中で断念する、中止になりやすいかと思えます。

アクテックのお話というのは、どんどん最悪の状況になっていくにもかかわらず、このやり方は絶対間違っていないという信念を持ち続け、諦めず、導入から20年経って、社長ご本人も70歳過ぎた頃に、ようやく花開きました。本来、組織を変えるということは、それくらい時間がかかるものなのかもしれません。その意味で、非常に示唆があるのではないかと思います。

吉田 どうも三矢先生、ありがとうございます。

先ほどパネリストの3名の皆様には、稲盛名誉会長、また盛和塾との出会いについてお話をいただきました。3人のうちお二人は盛和塾企業の方でございますが、盛和塾に入られてから、それぞれの経営が変わられたと思いますけれども、皆様が日頃経営をされている中で、野元工場長の場合は国分工場の責任者としてでございますけれども、特に社員や部下の方と接するときにも最も気にかけておられること、重視されておられることを、ここで教えていただきたいと思えます。

今回はご回答を、盛山さん、野元さん、本さんの順でお願いしたいと思います。本さんと盛山さんは、独自に定めておられる会社のフィロソフィ集などもあろうかと思いますけれども、そこに述べられているフィロソフィを社員さん、従業員さんに浸透させていくために最も工夫をされてきたこと、現に工夫されていることなどについて、少しお話をいただければと思います。よろしくお願ひします。

盛山 うちの会社では平成24年に、京セラのフィロソフィをもとにショコラ行動手帳というものを作りました。それをまず入職時に社長である私から直接手渡して、これがどういうものなのか、そしてこれをどういうふうに使っていくのか、またショコラの理念というものをまず、最初に話をします。入社してからは、各会議の前に行動手帳を持って、ほぼ京セラフィロソフィと同じなので12カ条もほとんど同じなのですけれども、12カ条を唱和するところから始めます。どうしても、日々の仕事の中での会議とかは、時間がないとか忙しいとか、いろんな理由があるんですけども、自分自身がつねにそれを持ち歩いて、会議の時には一番最初に出します。誰よりも先に席に座るように心がけて、自分が最初にそれを置いておく。そうやって、これが何よりもうちの会社で大事なんだということを、私自身が社員に対して常に示していくという努力をしています。それが今ご質問にあった「浸透させていく」というところにつながっていると感じていて、やはりそうしていると社員も一番最初に、会議の資料の一番上に行動手帳を置いてくれるんですね。これがもし、自分が部屋に忘れてきたりしてバタバタして始まってしまうと、何となくしっかりと理念を考えての会議ということにならなくて、非常にもったいない時間を過ごしたなということもあります。それを一番心掛けていますし、普段でもフィロソフィを使って目標を定めたりとか、話し合いをしたりとかいうふうに、日々の業務の中、仕事の中でつねにそれを意識して話をするということを、私どもの会社では心掛けています。

吉田 どうもありがとうございました。続きまして、野元工場長、京セラでのお話を少し賜りたいと思います。

野元 京セラは創業以来、フィロソフィ教育、あるいはアメーバ経営をずっとやってきていますので、各部署で朝礼の輪読を、それぞれ形は違うと思いますけれどもやっております。ただ私どもが今最大に危惧しているのが、マンネリ化です。同じ話を何回も毎日のようにというのが延々と続いているわけですし、その話は耳にタコができるというぐらい何回も聞いているわけですね。ですからまさに意に入ってこないといえますか、そういう輪読になってしまっている部分が非常にあるわけですね。

そこに名誉会長の話を持ち出す。持ち出して、名誉会長がこう言っていると、そういうことはある意味、非常に楽なんです。こうでなければならぬんじゃないかということ、名誉会長がこう言っているんじゃないかと言うと、それでおしまいなんです。説得力が全然ない。しかもそれは何回も聞いているということがあるので、マンネリ化の打破の一つとして、やはり自分の言葉でその意味するところを説くということが大事なんじゃないかと思うし、またそれを話そうとすると、それ以上に自分自身はその項目に対する深い読みをしていかないと、なかなか話ができません。ですから教育の中で以前やりましたのが、名誉会長に代わって各事業部長が、あるいは部長クラスが講師になってフィロソフィの講義をする。講義される側には役員もいるわけです。そうやって目上の方に対して講義をするという手法を取った時期もございました。

ただ、いろんなふうに変えながらではあっても、このフィロソフィというのを京セラのど真ん中に据えて経営していかないと、いずれは陳腐な会社になるだろうと私自身も思います。もう退任されましたが、稲盛名誉会長と一緒に創業されてずっとついてこられた伊藤謙介元相談役が話をされる時にいつも、「京セラフィロソフィが希薄化したときに京セラの命運は尽きる」と、このことを必ず付け加えて締めておられました。まさにそういうことなのだろうと思います。私どもはもう何十年も聞いておりますが、新入社員は毎年100人、200人という単位で入ってまいります。継続することの難しさと同時に、形をある程度変えていきながら、ただ本質的には絶対に変えてはならないところをしっかりと自分たちが理解したうえで伝えていくことが、やはり大事なのではないかと感じております。またこれは延々と続く課題でもございまして、これからもいろいろと勉強していきながら、京セラの創業の精神を連綿と伝えていくことが大事だと、今でも思っております。

吉田 どうもありがとうございます。本社長の場合はいかがでしょうか。特に日頃気にかけていらっしゃるどころか、少しお話しただけだと思います。

本 はい。まず企業の方もたくさんいらっしゃると思うので、私どものフィロソフィ手帳がどのような形で出来てきたかということをお話ししようかと思います。実はアメーバ経営を導入して10年ぐらい経ってから、京セラさんが「フィロソフィ手帳を作りませんか」と営業に来られたんですね。それまで作る気なんかさらさらないんですね。

来られた時に、「高いからいいわ」と、まずこれから始まりますね。そしたら、誰にも負けない京セラの営業マンというのはエネルギーがありましてね、負けてしまうんですね。「わかった、わかった。じゃあ、もう少し安くしてくれないか」てなことを言う。そのせいか、どのように出来たかという、私が原稿を全部書かないといけないんです。それで、集まってきたうちの優秀な社員と京セラから来られた方とで、私の文章を全部直してくれるんですね。題名しか残ってないんじゃないかというぐらい直されて、社長は恥かかされたただけだなあと思いながらも、そうやって出来ていつて60何章、64章のやつができたんです。

ところがそれを、自分も思いがあるものですから次から次へと変えていくんですね。2年おきに見直していきました。そしたら途中で120章までいってしまっていて、「社長、似たような話ばかりで、これでは困りますよ」と言われて、みんなして、またフィロソフィ委員会を作って考えていくんですね。それで今は80章。そのうち、実は60章が京セラ。文脈から何からほとんど京セラやなあというのが60章あるんです。20章が独立的、自分たちで考えたものという現状に今はなっています。

ですから最初は全部、自分たちで作らされた。京セラのそのままというのではないぞというのがありました。ただ盛和塾生を見てみますと、「何を言ってるんだ。稲盛さんを全部引き受けるためには、その通りがいいんだぞ」と言って、京セラフィロソフィをそのまま使ってらっしゃる方も結構いらっしゃいます。

そうやってフィロソフィ手帳が出来てきたんですけれども、これを浸透させる方が大変です。私どもがどうしているかというと、毎日日報が出ます。各店から日報が上がってきます。私どもは今、金沢と東京、それと工場ですけれども、全部で43か44の日報が集まってきます。それは今日の状況だけではなくて、今日のフィロソフィに対するコメントが来ます。私がいる場合は、全部それにコメントを返します。一言でも1行でもいいから、必ず返します。赤ベン先生と一緒に、返さないと次書いてくれないと思っているから書きます。それが、本店でしたらペーパーになりますし、そうじゃないところにはデータで送りまして、これが「一歩前へ新聞」という題名が付きまして、毎日出てきます。365日です。なぜかという、駅とかで商売してますと全く休みがないんです。今年のお正月も140何名が1日から働いております。ですから全く休まずに日報はそうやって出てくるわけです。私がない時は専務、あとは取締役というふうに順番に必ずコメントを返しています。

なぜかという、稲盛さんもおっしゃっていますが、人が変わるというのは、生き死にに関わるような大変なことでもないと変わらんと。じゃあ、いちいち誰かが死んどらんといかんのかという話になるわけですけれども、そうじゃないと。もう一つ変わるの教育であると。じゃあ教育とはどういうことかという、先ほどもありましたが、飽きてしまう。確かにそうなんです。飽きてしまうこともありますけど、耳で同じことをささやき続ける。「それはしたらだめ」、「それはしたらだめ」、「それはしたらだめ」と、毎日のように言う。これしかないんじゃないかなと思って、させていただいているというのがあります。

それから、月に1回の2時間の勉強会というのもやっております。

もう一つ私が社員に対して一番言うのは、経営の原点、12カ条の最後です。「常に明るく前向きに、夢と希望を抱いて素直な心で」。これを年がら年中、顔を見るたびに言っております。以上でございます。

吉田 どうもありがとうございました。お三方から少しずつ、三者三様、お話をいただきました。

すでに今のお話の中で、浸透についてのお話がありましたけれども、ちょっとここを深くお聞きしたいんですけれども。当然ながら、フィロソフィによる経営を始められた時には、やはり社員の方が戸惑われたりとか、三矢先生の方からも、最初研究を始められた時、宗教的な部分があるというようなところ、まあアレルギーというちょっと言い過ぎかも分かりませんが。これをやろうと思うと、社長さん自身の中では腹に落ちていても、それを突然、社員さんと従業員さんの前で言われると、戸惑いや多少の反発のようなものがあつたと思われま。あるいは、あつたのなかったのかというところを、盛山さんと本さんにお伺いしたいと思います。ここはエピソードなどを挙げていただけるとありがたいと思います。

野元工場長には、先ほど三矢先生のお話の中で、車の両輪、経営哲学をないがしろにしてアメーバ経営を入れてもうまくいくはずがないというお話がありました。車の両輪の中で、システムは当然毎日動いていると思うんですけれども、この2つの関係性、相互補完で、ギヤと油の話がありますけれども、具体的に油の差し方といいましょうか、ギヤがぎくしゃくする時もあるのかないの

か、そういう話を野元さんにはお伺いしたいと思います。

この質問は、本さん、盛山さん、野元さんの順番で、本さんには先ほどお話しいただいたばかりなんですけど、よろしく願いいたします。

本 先ほど言いましたように、私どもは、本当はフィロソフィが入ってからアメーバ経営に入らなければいけないにもかかわらず、アメーバ経営が先に来て、数字のことが先に来て、その後でフィロソフィだったんです。これは稲盛塾長からも、「それはお前、反対やなあ」てなことを言われましてけれども、京セラがそうやって指導してきたものを「どうするこっちゃ」という私どもの気持ちはあったんですけども、まあそんなことを言っているわけにもいきませんので。

つまり何かというと、実はそれまで経営理念もない会社だった。ですからアメーバ経営を導入する時に、4社集まって「各社、経営理念を書いてください」と言われた時に、うちの社員だけは、「社長、うちの経営理念は何ですか」ってこんな状況で。「そんなもんがあるかい、うちに」と。そんなひどい会社だった。そこで初めて経営理念を考える時に、京セラのをそのままいただいた、ということからスタートしました。

それと、あまりにもひどい経営をしていたものですから、最初にアメーバ経営が入った時に、すぐに経常利益10%ができた。これが社員にとって大きなインパクトでした。「社長、すごいね」「すごいな」って言って始まっているものですから、数字で納得させて、それで。ところがすごいのは最初だけで、だんだんだんだん下がってくるわけですよ。そこで「フィロソフィが必要らしいぞ」「そうですね。フィロソフィですね」ということで、うちはわかりかし、そう意味でいうと順調にいったかなあと。というところで、フィロソフィの導入にそんなに大きい問題点はなかった。

それともう一つは、最初のスタートの時点から社長自身もよく分かってない。疑心暗鬼。「お前らが頼りだぞ」ということですよ。

それから、私どもに新入社員として入ってくる人たちに説明する時に、「これはな、俺が書いたわけではないんや。うちの社員みんなして考えとるんや」。それで、「うちに集まった人たちは、これがいいと言ってるんや。だからこれに合わんと思うたら辞めた方がいいぞ」。うちの会社なんか辞めた方がいい。というふうにして説明しますので、皆さんは最初からそのことに対して納得して参加して下さってるかなあというふうに思います。

また先日も、実は東京の百貨店で新しい人を採用したんです。それは、他の会社の店長をしている人が、その会社に不平不満を持ってうちへ来たんです。それで、どうおっしゃるかという、「なぜこの会社は実力主義じゃないんですか」と言うんですね。実力主義というのは、稲盛さんの言う実力主義とこの人の言うのは違って、「なんで、いい成績出したら給料上げてくださらないんですか。数字に反映しないんですか」というやつなんですね。これが困るんですね。まわりじゅうにそんなことを言って歩くんですね。でも私どもはうちの考え方に沿うようにということで、勉強会やフィロソフィコメントを通じて指導していく。これも自分たちの役割かなと思ってさせていただいています。

吉田 どうもありがとうございます。本社長の場合は、アメーバシステムが先で、フィロソフィが後で、比較的順調に導入されたというお話でございました。盛山さんもやはり順調にいかれたのでしょうか。

盛山 うちの会社でしっかりフィロソフィを導入したのが平成24年なんですけれども、導入時にいた幹部の半分が2年間で辞めてしまったんですね。先ほども言いましたが、やはり私自身が取るに足らないような人間で、経営者なんていえないような人間でしたので、「こういうことをしたい」と言った時に、「何を言ってるんだ」と。自分もできないようなことを社員にさせるのか、というようなことでした。ですから社員にさせるのではなくて「一緒にしていこう」という話もしたんですけども、どうしても納得がいかないという人たちを説得することができなくて、幹部が半分入れ替わりました。

ただ、今は導入から6年経って、入社時から話しているということもあって、これが当然会社の理念ということで浸透しているとは思っています。

吉田 ありがとうございます。野元工場長には先ほどご質問いたしましたけれども、車の両輪というのはお話では何度もお聞きしますし、書籍にも書いてありますので何度も聞くんですけど、具体的に噛み合わせる方法といますか、日常的にはどういう工夫をされているかということ、ちょっとここで公開していただければありがたいと思います。

野元 正しく説明できるかどうか、私自身が分かっていないところもあるんですけど。その前に、フィロソフィに対する拒否反応というのは、おそらく全員にあったんじゃないかと思うんですね。宗教団体的なことをイメージして、特に学歴の高い人ほどそういうことを感じて辞めていった人が多いように思います。（もちろん辞めた理由は）それだけではないですけども、非常に拒否反応がありましたし、私自身にも実はございました。

ただアメーバ経営の方は、私自身もそうですが、ほとんどの社員が経営というものを知らないわけですね。財務諸表なんて全然見たこともないわけですね。ですから非常に新鮮なんですけれども、毎月毎月、使う経費とかを出さなくてはいけないので、自分が、あるいは自分の組織が毎月こんなに金を使ってるのかというのが初めて分かるんですね。

私のグループは7、8人の研究グループでしたが、自分の給料を払ってくれる、ぐらいにしか思っていないわけですね。あるいは研究のための器具は買いますが、それ以外に会社としては大変なお金がかかっているということが分かってきます。やれ電気代、水道代、ガス代と…。これがないと何もできない。とてつもないお金を毎月使っているわけです。そうして1年2年かけて研究開発して、そこから製品化して立ち上げていくとなると、また何十億とかかる。これをほんとに取り戻せるのだろうかと不安に駆られるぐらいに自分で分かってくるんですね、毎月毎月の経費を見る

と。

それがほんとにコスト意識といいますか、私自身は研究開発の部門でしたけれども、実際に利益を出してくれている現場の人たちに対しても感謝の気持ちが自然と出てきます。その人たちがいて、この研究ができるんだということ。そういう仲間同士の関係というのは採算の中でもつながってくるといいますか、本部の中でそれを回してくれているので、そういう気持ちが出てくるようになりました。それは、アメーバ経営という時間当たり採算がなければ、おそらくそういう気持ちにはなれなかった。自分がやっている研究開発というのが、単におもしろいからやっているというぐらいにしかならなかったかなと思います。それが、いろいろな人たちの助けがあって今研究ができているということになれば、早く完成してみんなの役に立ちたいという気持ちに、どうしても人というのはなってきます。そういった意味では、アメーバ経営は人も成長させてくれたんじゃないかなと思います。

それから先ほどの両輪の話ですが、一番端的に分かるのが、実はJALの再建だろうと私は思うんです。JALの再建は、皆さんご存じのように、アメーバ経営ありきではないんですね。最初はアメーバ経営は入れてない。フィロソフィ教育なんです。しかも名誉会長が幹部を集めて、それこそ優秀な幹部社員を集めて言っていることは、「嘘をつくな」、「人間として正しいことをしなさい」とか、その程度のことをずーっと、縷々しゃべったんだろうと思うんです。それを、みんなを缶詰にせずとしゃべっていく。そういうことを一生懸命やられたと聞いています。

つまり、アメーバ経営は一切入れていない中で、初年度一気に1千億近い利益を出しているんですね。そこにアメーバ経営の力なんて何もないわけなんです。そして、その次の年だったと思うんですが、路線別の採算制度を作るといような、アメーバ経営を導入していったという歴史になっていると思います。

ですから、フィロソフィだけでいきますと長続きしないんですね。そこには仕組みがありませんから。意識を変えるということ是可以するんですけど。でも意識を変えることによって業績が上がるといことは、私はあると思うんです。それはJALのような、どちらかという採算意識の乏しかった会社に対しては、「採算意識を持ちなさい」「こうこうしなさいよ」という教えだけでぐっと上がると思うんです。でも、じゃあ、それが続くかという、続かない。そこにはやはり仕組みがいると思います。そこにアメーバ経営という仕組みを作っていけば、まさにそれが両輪となって前へ進んでいく。

アメーバ経営が本当にいいなと思うのは、今日は神戸大学の先生の前で大変失礼なんですけれども、私どもはある時期、あるクラスになると、神戸大学のビジネススクールの研修があるんですね。約半年間、先生方がいらして、土日にずっと授業を受けるんです。ただ、さっぱり分からないんですね、何を言っているか。大変高度な教育ですので、言葉の意味すらよく分からなかったんです。

一方で、時間当たり採算表というのは、見れば誰でも分かるわけです。まさに小学生でも、ある意味分かるぐらい。だからいかに時間当たり採算表というのがシンプルで、しかも身近なものであ

るか。つまり電気代とかなんとか、自分が分かっているものが入っていますので。でも、あの財務諸表を見ると、何が何だか言葉の意味すら分からない。よく「赤字か黒字か分からない」といわれますが、それがよく分かります。

ただ時間当たり採算表はですね、これも皆さんよく聞いていると思いますが、確かに煩雑で大変な管理費がかかる。ですが、例えば今月の締めを12時で締めたとすると、もう2時ぐらいには全部の数字が出てくるんですね。まさに飛行機のコックピットだといわれていますが、今どの高度で、どのスピードで、どこを飛んでいるかというのが、今分かるわけです。財務諸表で1ヵ月前、1年前の話を見せても、今何が問題なのか何も分からない。けれども、これだと今月の問題が2時間後にはすべて分かる。それが次の月の対策、まさに改善なんですけれども、コストセンターからプロフィットセンターに変えていくための手段、方法、あるいはやるべき項目が全員に分かるわけです。そこで一つの方向に向かう。例えば事業部長が「ここが問題だね」と言うと、それを全員が分かるわけですから、それ以上説明する必要がないくらい一本化できるんですね。目標が非常に明確にできる。そういった意味で、時間当たり採算表というのは大変分かりやすく、しかも全社員がそこに対して理解できる。私はそういう管理手法ではないかと思えます。

意識改革が一番最初。2番目が仕組みづくりで、私は時間当たり採算表というのは非常に分かりやすい内容なので、結果として京セラが創業以来一度も赤字になったことがない理由は、まさにここにあるのだらうと思えます。

吉田 ありがとうございます。非常に貴重な情報を与えていただきました。

これまでに2つの質問を3名のパネリストの方にさせていただきましたけれども、ここで三矢先生から感想とコメントをいただいて、そして研究者であられる先生から3名の方に質問をしていただく時間を設けたいと思います。3名の方の発言を受けての質問をよろしくお願いいたします。

三矢 はい。3人の素晴らしいパネリストの方、本当に経営の最前線で頑張ってこられた方の深いお話に私も大変勉強になりました。どうもありがとうございます。

野元様の「フィロソフィというのは、ギヤを回す潤滑油だよ」という例えが、まさに私がずっと考えていたことはそういう表現ができるんだなと、非常に腹落ちをいたしました。

本さんのところも、アメーバ経営を導入された企業としては、ほぼ最初の頃の会社かと思えます。さすがに長い時間をかけながら、いろんなご経験をされてきているなと思えます。

盛山さんのところでいえば、非常に若くしてフィロソフィを入れて会社を変えようとしたという話、あとは幹部の方が辞められたお話を聞いて、勝手に、稲盛さんみたいだなと思うところもあります。今は稲盛さんは本当に大経営者ですけれども、20代の頃、会社を創ることになって手探りでやられていた時というのは、おそらく盛山さんが最初にやられた時と同じような状態ではなかったのかなとも思えます。

3人の方それぞれにというより全般的に、いくつか引かかる部分について教えていただければ

と思います。それぞれのお話の中にもちょこちょこ出てきた、かぶる部分については、適当にやっていただいたらいいんですけども。

フィロソフィを導入する中で、何度も何度も同じ話をするという中で、マンネリになってみたり。あとは組織の中でいえば物わかりのいい人、あるいは社長のことが好きな人、そういう人たちは、社長あるいは工場長が言うフィロソフィがすごく心に入ってくるかと思います。とはいえその中で、どうしても合わない人もいらっしゃるかと思います。それが理屈として合わないということもあろうかと思いますが、場合によっては感情的に合わないという方もいらっしゃるかと思います。とはいえ組織全体がみんなで一つの方向に向いていくというときには、そういう人たちにも同じ方向を向いてもらわないといけなくなるかと思います。そこにもものすごい苦勞もあったかと思いますが、場合によっては辞めていただくしかないということもあったかと思います。そういう意味ではフィロソフィが浸透しやすい人、しにくい人にどういう違いがあるんだろうか。あるいは浸透しない人に対して、どういう形で彼らをこっちの方に向けることができたのか。そういうようなエピソードをお教えいただければと思います。

最後は極めて単純な話ですけども、フィロソフィが浸透すると会社の中はどう変わるのですかということなんです。フィロソフィが入っていても入ってなくても、仕事の内容自体はさほど大きく変わらないかと思います。劇的に何かが、昨日と今日とで変わるわけでもないと思うんですけども、それでもやはり皆さんがそこまでフィロソフィをしっかりと浸透させるのだといった場合、浸透のさせ方は難しいところもあろうかと思いますが、浸透させるとみんなで一つの思いを共有できる。すると、いったい会社の中はどう変わるのだろうかということに関して、お話やエピソードをお教えいただければと思います。

吉田 三矢先生、素晴らしい質問をありがとうございます。この質問は盛山様、野元様、本様の順でご発言いただきたいと思います。よろしくお願いします。

盛山 まず1つ目のフィロソフィの浸透しやすい人、しにくい人ということですが。

うちの事業は高齢者福祉、また子どもの保育園ということで、介護福祉士または保育士というような専門職が多い職場になるんですけども、医療福祉を志す人たちということもあるのか、フィロソフィに書いてあることが比較的分かりやすいところがあるかと思います。私自身も、先ほどから宗教的というお話がありますが、どこを指して宗教的というのか本当にピンとこないんです。よく盛和塾でもその話になりますし、こういう場でもなるんですが、私自身がピンとこない。うちの社員の中でも、それほど受け入れが難しい感じはしないです。ただ先ほどお話ししたように、私自身への反発というところで受け入れられないということが多かったのかなと思っています。

先ほどの三矢先生のお話の中で、社長のことが好きな人はフィロソフィが入りやすいというのは、まさにそうだなと思っておりますが、ただ実はそれを超えて、フィロソフィは万人にとって正しいことだし、神髄だと思うんですね。本当に読み込んでもらうとそこに反感を持つようなことが何も

ない。人としてどういうことを大切にしていけるのか、人としてどう生きていけるべきかということが書いてあるので、そういう（反発がある）方には逆に京セラフィロソフィをプレゼントして読んでいただくということをしてたりしています。

2つ目のご質問で、フィロソフィが浸透すると会社は何が変わるかというところですが。本当にうちの会社は私自身が、何度も申し上げますように未熟でしたので、どうしても私の考えというところが自分自身の感情に左右されてしまうことが非常に多く、また社員にも迷惑をかけてきたんですけれども、それが非常に少なくなって、これは自分の、ただの感情なのか、フィロソフィに照らした時に実はどうなのかということをよく吟味することができるようになって、一時的な感情とか、言うことがその場その場で変わるというようなことが減りました。私がそうであるから、社員が目標を持ちやすくなって、また方向性というかベクトルを合わせるのがしやすくなったと思います。

うちの会社は皆様と違ってとても社歴の浅い会社ですし、私のような者が率いている会社なので、私が変わることで今は会社が非常に変わったというのが一番かなと思っています。

吉田 ありがとうございます。三矢先生からはまとめて後でコメントをいただきたいと思いません。次は野元工場長をお願いいたします。

野元 まあ、このフィロソフィが合う合わないというのはいつの世もあって、一生懸命説くんですけれども、本当にどうしても合わないという方は、もちろん辞めてくださいということ言うわけじゃないですけれども、やっぱりご自分から辞めていかれる方が多いかと思います。

フィロソフィが浸透したら何があるかということよりも、私自身がそんな気がするんですが、迷いがなくなるといいますか、おれないような感じがするんですよ。

いろんなことが起こります。工場もたくさんの社員がいますので、たくさん問題が起こるんですが、右往左往するということがあまりなくなりましたね。確かに大きな問題であっても、問題の根本はどこなのかということを考えるようになると、根本が一カ所あるんですね。それをずっと突き詰めていくと、人生の方程式に行きあたるような気がするんです。考え方と、よく我々は言われましたけれども、結局は私自身の考え方の問題であったり、あるいは伝え方の問題であったり、そういった所に行きつくので、そこをおれないようにしなきゃならない。そう思うと右往左往することもなくなったような気がします。

だから、フィロソフィをしっかりと自分の腹の中に落とし込めるようになれば、全社員もそうですけど、幸せな人生が送れると私は思います。おれない人生が送れるんじゃないかと思えますし、また将来に対しても明るい希望が出てくると思えます。必ずうまくいくんだという気持ちになりますので、そういうことをみんなが共有できれば全員が幸せになると思います。

そういった意味では、このフィロソフィをしっかりと身につけることが自分の将来の幸せにつながると強く思いますので、そういうことを社員には今も言っているところでございます。

吉田 どうもありがとうございました。続きまして、本社長、よろしくお願ひします。

本 アメーバ経営をやっていくと、アメーバ経営の一番のポイントはどこにあるかという、一人一人が経営者という意識を持った人材を育成せにゃいかん。全員参加で経営をする。言ってみれば社長と同じ気持ちを持った者が全員であるならば、こんな強い組織はどこにもないんです。そうすると社長の気持ちでといったときに、採算も分からんで数字も分からんといって、お前どうやって社長になるかといったら、なれんじやないか。

次は、今度はどういう考えに基づいているかという、AさんBさんCさん、みんな違うこと、バラバラじゃ困るわけで、みんな同じことを口にしてもらわにゃいかんのです。その時にフィロソフィがあって、「このことはこういう考え方やわな」、「このことはこういう考え方やわな」と、みんなから出る言葉が同じじゃないと困るんです。それで初めてアメーバ経営はうまくいくというふうに私は考えています。従いまして、車の両輪であるというのは全くその通りでございますし、「フィロソフィが嫌いです」、「これは私は合いません」という人はやっぱり僕は無理だと思っております。あなたは能力が高いんだから、この考え以外のところもあると思うよ。その方が人生豊かになると思うから、そうした方がいいよ、というふうに私は声をかけます。やめなさいということは言いません。他の方がいいかもしれなと。

それともう一つは、社員を採用するときに、本さんは何を基準にするんですかといわれたときに答えるのは、「素直かどうかだけですな」と言うんですな。能力が高い低いということよりも、素直かどうか。素直だと私の言うことに、あるいは先輩の言うことに、会社の言うことに対して耳を傾けてくださる。耳を傾けてくだされば、ああそうかと思う力もついてくる。そんな中で仕事をしてもらおうやないかということですね。

京セラさんなんかは優秀な人がたくさん集まって、その人たちを今度は同じ考えに持っていくという大変なところがあるかと思ひますけれども、私どもの会社なんていうのは、よく中学校みたいな会社だと言うんです。高校になると大体成績が揃ってくるじゃないですか。頭のレベルが揃ってくるんですよ。中学校みたいというのはどういうことかという、お前ひょっとしたら将来東大でも行くのかというような優秀なやつもいるんですよ。でも、どうもとてもじゃないけどお前、小学校か中学校も卒業しとらんんじゃないかという人もいるわけですね。でもそれが社会の縮図だと思ってるんです。それが私どもに集まってきて、うまくやっていけるということが、やっぱり一番大事だろうと。

そう考えるとやっぱり素直な人たちに集まっていただいて、「みんなでうまくやってこうやないかいや」と声をかけながらやっていくというのが、いつの間にかぶどうの木が作りだしてきた姿かなというふうに思っております。

吉田 どうもありがとうございました。三矢先生のご質問に対するご発言でしたけれども、ちょっとコメントをいただければと思ひます。

三矢 はい、ありがとうございます。ほんとに現場の中で、日々経営されている中での深いお言葉だというふうに受け止めました。

非常におもしろかったのは、野元さんと盛山さんから、結局は自分に跳ね返ってくるんだというようなこと。社員にどうこういう以前に、自分としてというところに跳ね返ってくるという話かと思えます。これは奇しくもといいますか、私はよく、経営者の方だけの前でアメーバ経営の話をすることがあります。

アメーバ経営の、さっき言ったような仕組みだとか、フィロソフィと組織と管理会計ってこういう組み合わせなんです。最後これで人材が育って、一人一人が経営者になるんですよという話をした後に、ちょっと嫌味でもないんですが、ちょっときついことを言って終わろうかなという時がありました。

その時は、今までは社員からしたら社長というのは雲の上の存在です。自分たちには分からないことを、何か難しい経営判断をしてるんだろうと、今までずっと思っていました。しかしながらこれをやってしまうと、彼らがどんどんどんどん成長してしまって、彼ら自身が経営者になってしまう。と、今度は経営者を見たときに、今まで雲の上の存在だと思ってた人が、どうもこの人おかしいとか、言っていることに一貫性がない、筋が通ってない、なんか間違ってるんじゃないかというふうな疑念を抱くようになります。

アメーバ経営の部分なんかは特にそうだと思いますけれども、一人一人の人にちゃんと組織を任せて採算を見ながら、あなたも経営者ですよ。仕組みの中で従業員は育っていきます。しかしながら、あの仕組みというのは、経営者の育成の仕組みとはちょっと違うところがあるのかなと思います。もちろんアメーバ経営を入れて社員全体がこうやって上がっていくというのは、すごくハッピーなことかもしれませんが、これはあなた方にとってもう一つしんどい話がスタートするんですよ。彼らが全部成長してしまった場合、あなた方と同じ場所に立ってしまうと、もはや誰もあなたを尊敬してくれなくなります。それでもあなた方が経営者としてもっと尊敬してもらえるためには、今度はほんとに自分をしっかり、心の部分を磨き上げていかないといけないんですよというお話をすることがあります。その意味では野元さんのお話だとか盛山さんのお話は、その部分と同じことを言われているのかなと理解しました。ありがとうございます。

あと、本さんのお話として、会社の採用とかで、人はどこを見るんですかといったときに、素直さの部分を見るんだと。その前の話として、他の会社から来た人が、なんで数字で評価しないんですか。数字上げてるんだから給料上げてくださいよ、というようなことを言われますということも言われたと思います。

実は私たちのグループがやったアンケート調査がありまして、アメーバ経営って実は時間当たり採算だとかフィロソフィの部分だとか組織だとか日次決算だとか、いろんな仕組み、コンポーネントと僕らは呼ぶんですが、ある意味いろんなコンポーネントの塊です。そのコンポーネントの中で非常におもしろいのは、それぞれの会社の得意不得意があって、このコンポーネントは強いんだ、

数字には強いんだ、あるいはフィロソフィが強いんだとか。あるいは場合によっては、月次決算はやってるけど日次決算はやってないんだとか、そういうような違いもあります。我々は統計的な手法を使うんですけれども、こういうコンポーネントを入れるとどんな成果が出てくるのかというような因果関係を特定していったことがあります。

その中で非常に不思議なことが起きまして、経営理念を毎朝朝礼で唱和する会社、これ全部ではないですよ。やる会社とそうじゃない会社があります。これをやると僕らは、人材の育成の方がやはり伸びていくのかなと思っていました。もちろんその部分も少しは効いているんですけれども、意外なことに、これは実は次のリーダーの人材選抜のところにごく効いてきているんだ、というふうに出てきているんですね。100社ぐらいのアンケートなので、まあまあ説得力があるかと思えます。

その中で、なんでそんな話が出てきたんだろう。先ほど本さんが言われた採用の話だったり、人を見る目と同じかなと思うんですけれども、毎日毎日、毎朝毎朝、唱和をし、そして所感なんかを言っていきますといった中で、今までだったらどの学校を出たんだろう、どの大学を出たんだろうと学歴で部下を見ていたり、あるいは数字を出せる人出せない人というところで部下を見ていたかもしれませんけれども、その中で結果的にトップの人から、普通はなかなか部下の心の中まで見れないところが、ほんとはこの人こんな考え方をしてるんだと。たぶん1回2回ぐらいはごまかせると思いますが、ずーっと何ヶ月も何年もやってると、だいたい部下の気持ちというもの、考え方というものが見えてきます。たまたま統計的に、そんな因果関係、相関関係があるということなんですけれども、今の本さんのお話を聞きながら、ずっとアメーバ経営とかフィロソフィをしっかりやっていると部下の人たちのほんとの姿が見えてくるんだなという意味では、非常に私も腹落ちしたところでございます。

吉田 三矢先生、ありがとうございました。

このあたりで時間調整をしようと思っておりまして、余裕があればあと1問聞こうと思っていたのですが、そうすると16時からの質疑応答に間に合わなそうですので、ここで質疑応答に移りたいと思います。

フロアの方から、当初2人から3人ぐらい考えていたのですが、15分ぐらいございますので、3人ぐらいご質問をお受けしたいと思えます。ご質問がある方、挙手をお願いしたいと思います。その際、どなたにと指名していただいて、全員だと時間がかかりますので、2人まで結構ですので、お答えいただきたい方を指名して質問していただければと思います。お願いします。

質問者1 稲盛アカデミー第6期生のNと申します。今日はいろいろお話を伺えて、いい機会に参加できたと思っております。本社長に質問させていただきます。

お店をいろいろ持ってらっしゃるようなんですが、働き方改革というのが今叫ばれていますけれども、売上をいっぱい上げないかというお話もされていたんですが、労働環境を時間的なところで

短くすると、どうしても売上の効率が悪くなるんじゃないかとか、従業員のために労働環境を見直したりとか、そんな中でどうやって利益率を保っていくとか、改善していくとか、そういったところを、働き方改革と絡めて少しお話いただければと思います。

本 国の方からのプレッシャーが大変強うございます。ですからしょっちゅう調査に来て、「この人の時間はどうなってますか」というぐらいになってきております。それで私どもに入っているコンサルの方が言うのは、「ぶどうの木は金沢ではちょっと名が知れているので、ここを挙げると後への波及効果が大きゅうございます。ですからあなたが注意しないとすぐ挙げられますよ」というぐらい大変です。実際問題として、以前はもう頑張ればいいという体質でしたけど、そうはいきません。

ですから労働時間をどこまで抑えるかというのは大変なことになっておりまして、規定時間以上は絶対にいっちゃだめだよということをやってるんですけども、それがやはり昨年末なんかでも大変な人気がございます、パーッと伸びるんですよ。下手すると300時間を超えるんですね。そうするとどうなるかというと、1月か2月に長期休暇を取らせます。ということをやりながらでもやっています。

今度は、そんな中でどうやって生産性を保つんですかということ、実は工場の生産性を上げるしかないと思ってます。私どもは例えばお菓子の部門でしたら、作って売るということをやります。あるいはレストラン事業でしたら、その現場で作るんですけども、現場で作らせるのではなくてセントラルキッチンを設けてそこで作って、どこまで店舗の人材を減らせるかということをやります。具体的にそういう動きに出ておりまして、工場の機械化、設備投資ということをどんどん進めています。ですから多分、国の思惑通りに我々は設備投資してですね、労働時間を減らしてって、その通り動いているなというのが現状でございます。それで何とか持たせたい。

もう一つはやはり新商品開発だろうと思っています。稲盛さんがおっしゃる「値決めは経営なり」。ここにしか生き残る道はないんじゃないかなと思っています。できるだけ高く売れる付加価値の高いものを、我々は作っていきたいなと思っています。そんなところでよろしいですかね。

質問者1 ありがとうございます。

吉田 あとお二方ぐらいお受けできると思いますが、ご質問はございませんでしょうか。

質問者2 鹿児島市民のMと申します。労働安全の仕事をしております。三矢先生と野元工場長にお聞きしたいと思います。

全国に企業が何万社かあると思うんですが、そのうちアメーバ経営を導入している会社は何社ぐらいあるのかなというのが一つです。

2つ目が、アメーバ経営を導入している会社と導入していない会社の比較について、先ほどの三

矢先生のお話では、社員の物心両面の幸福の追求という理念の説明がありましたが、例えばそれを具体的に数値化とか……。一つ思ったのが、離職率とか、あるいは年間の休暇取得率とか、社員の健康状態とか結婚年数とか喫煙率とか、入っている会社と入っていない会社の相違点とかを教えてくださいいただければいいかなと思います。

三矢 導入企業数でいえば、今700社を超えているといわれています。720数社かといわれています。比率でいえば、製造業が48%ぐらい、非製造業で41%ぐらい。あと盛山さんのところも含めて介護だとか医療のところは今ものすごい勢いで増えていまして、これが全体の10%ぐらいというふうにいわれています。企業規模でいえば、従業員200人未満というところが半分以上といわれています。ただJALさんのように何万人だとかいうところもあります。昨日、私は長崎に行きまして、リンガーハットさんの話を聞いてきたんですが、あそこも従業員数が500人ぐらいで、全国展開している比較的大きな企業。そういう意味ではいろいろバラつきはあります。

あとは、導入している企業としていない企業の比較というのはあまりやったことがないので、導入してやめたところと続けたところの比較はよくやるんですが、導入していないところとの比較は、残念ながらやったことはありません。

エピソードベースでよく聞く話としては、アメーバ経営を導入すると、よく幹部の人だとか従業員が辞めるという話は聞いていますし、それは野元さんのお話、あるいは稲盛さん自身も合わない人に無理してやっていただくよりは、それぞれの場所で仕事はしてもらったらいいでしょうと。おそらくその時の経営者のチャレンジとしては、今までアメーバ経営を入れてなかったら、みんなが仲良くしてました。しかしながら入れた瞬間に何人かの人が合わないということがはっきりして、本来仲間だった人が離れていくということに対してそれをどう受け止めていくのか。そして大体においては結構優秀な人、賢い人のほうが、本人に自信もありますので、よそにチャンスを見つけに行くことがあります。

ということは、残る人は必ずしもそうではないという人たち。でも心は経営者と一緒だと。力は劣るかもしれないけれども、心は経営者と一緒という人と、どうやって新しい経営をやっていくのかというところが一つのチャレンジではないかと思います。

質問者2 ありがとうございます。例えばアメリカでは、肥えた人とタバコを吸う人は出世しないとかいうエピソードがありますけども、その720社のトップの方、代表者の方で喫煙してるとか、あるいは肥えた人とかいらっしゃるんですかね。

吉田 今のご質問は、野元工場長にも同じ質問ということですか。

質問者2 現場の実態を教えてもらえればと。特に若年者が多いと思いますので、離職者とか入職者の人の割合とか、何か数値化できるのがあれば。あるいは健康状態で、うちは健康に力を入れ

てるから病気にはかかりにくいとか、年間にこれだけ休みを取らせているとか。そういう実態がありましたらと思ひまして。

吉田 答えられる範囲内でお願ひします。

野元 十分答えられないんですけども、離職率はですね、フィロソフィが合う合わないという方はいらっしやいますけども、少ないと思ひます。ずっと入社以来、定年までという方は非常に多いですし、今はむしろ親子3代という人もいます。あるいはいところがあるとか、一族が京セラに入っているという人がたくさんいますので、そういう意味では地域の方々の定着率というのが非常に高いと思ひます。

あと健康とかそういったものでは、他との比較がよく分からないんですけども、よくいわれるのは、特にOBなんかは非常に元気です。長生きですね。京セラで鍛えられたせいもありまして、定年してからもほんとに元気な方が多いですね。健康面も割と太った方、私は少し太ってますけど、会社には太った方はあまりいないと思ひますね。それはよくいわれます、他の会社の方からも。ただ高齢化は進んでいますので、白髪頭はだいぶ多くなりましたけど。まあ、そういったところでよろしいでしょうか。

吉田 時間が過ぎましたが、3人と申しましたので、あとお一方ご質問があれば、どうぞ。

質問者3 濱田酒造の教育の業務に携わっております濱田と申します。本社長にお伺ひします。

月1回、フィロソフィの勉強会をしているとお話いただきましたが、いろんな所に拠点をお持ちだと思うんですけど、どのような形で、どのような階層を対象に、どのような形式で勉強会をおこなっていらっしやるか、参考までに教えていただければと思ひます。

本 私どもは正社員が140名ぐらい、あと150~160名のパートとか学生アルバイトさんとかというのが集まっています。基本的には正社員の皆さんは、月に1回、何日にというのが決まっております、階層は一応、幹部クラスから分けるようにはしております。その中で中途採用の方でも、この辺だな（やや高いところ）と思うところに入れていきます。ですからあまりまわりの仲間とズレないように、似た人たちが教育がしやすいございますので、そういう形をとらせていただいています。それで、パートさんの中でも、どうしても参加したいですという人たちがいらっしやるんですよ。そういう人は2時間の時給をつけるんです。だから「どうぞ参加していいですよ」と言って参加してもらっています。

私どもの中でもありがたいと思ひるのは、東京駅でうちのスタッフで、早稲田の学生で4年間来たという人がいましてですね。その彼が、かなり問題になりましたけども、電通という会社がありますね。あそこに合格いたしました。その時、私にメールをくださったのが、「今、面接が終わ

りましたけれども、大変フィロソフィが役に立ちました。いい感じでたくさんの質問をもらって、私は多分合格すると思います」と。よかったなあということがありましたね。

ですから、学生相手に私はやるのが大好きでございまして、学生さんには、「世の中に出たらきつと役に立つぞ。どんな会社に行こうが役に立つぞ」ということで、学生さんには特にフィロソフィコメントには参加しろと、後で役に立つからなということは言っております。

質問者3 ありがとうございます。もう1つだけ質問させてください。講師はいつも本社長が自らされるのでしょうか。

本 今のシステム上でいうと、東京だけは私がやっています。出張の関係がありまして。実はこれが終わって帰ると、「はい、東京」ってやってくるんですけども。私と専務、あるいは取締役の者がやります。特に教育担当というのは設けておりませんで、皆さんから、「今日はフィロソフィ手帳の何章から何章までやるよ」というのが伝わっているので、先にそれぞれの感想文を全部出してもらいます。それを持ちながらお話をしていきます。ですからその場のコメントでのやり取りというよりは、1回皆さんにきちっと読み込んでいただいて感想文を書かせる。感想文というか、短いのでいいんですよ。いいんですけど、それを書かせるということが大事だろうなと思っておりますので、そうやって短い時間の間に深めていこうという努力はしています。

吉田 どうもありがとうございました。ちょうどよい感じで質問も出していただきました。ありがとうございます。それではここで第2部を終了いたしたいと思います。今一度この4人のパネリストの皆様へ盛大な拍手をお願いしたいと思います。パネリストの方々へ、一度お席の方にお戻りいただきたいと思っております。

それでは、閉会のご挨拶をさせていただきたいと思っております。

本日は、改めまして三矢先生、素晴らしいご講演をいただきましてありがとうございました。そしてパネリストの皆様へ、それぞれの知見に基づく素晴らしいお話を頂戴いたしまして本当にありがとうございました。

今回の第1部のご講演では、今日までの三矢先生のご研究の中から、人の心をベースに全員参加の経営を通じて、見事に全従業員が一つになっている会社のご紹介をいただきました。そしてアメリカ経営と稲盛経営哲学は切っても切れない関係にあるというお話を頂戴いたしました。それぞれの皆様の中にも響くものがあったのではないかと思います。

また第2部では、それぞれの皆様方から素晴らしい実践の報告を頂戴いたしました。ありがとうございました。

また次回以降、新たなテーマでのシンポジウムの開催を企画しておりますので、本日ご参集いただきました皆様方には、今後ともぜひともご指導ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

す。なお、配布資料の中に入れてさせていただいておりますアンケート用紙でございますが、次回の運営の参考にさせていただきたいと思っておりますので、皆さんぜひご記入をいただきまして、所定の回収箱に入れてくださいますようお願い申し上げます。

配布させていただきました資料の中に、稲盛アカデミーの今年度作成いたしましたパンフレットも入れさせていただきました。その中にも一つの記事として掲載させていただいておりますが、私ども鹿児島大学稲盛アカデミーでは、稲盛和夫京セラ名誉会長の経営哲学を社会人向けに半年間、120時間をかけて学ぶという履修証明プログラムを、今期まで6回実施しております。本日も修了生の方、そして現在受講していただいている方に多くご参加をいただきましてありがとうございます。もしご関心のある方は、ぜひ今後受講を検討していただければありがたいと思うところでございます。

それでは、以上を持ちまして、第5回稲盛アカデミー公開シンポジウムのすべての日程を終了させていただきますと思います。お忘れ物のないように、お気をつけてお帰りください。本日はどうもありがとうございました。