

第10回 稲盛アカデミー公開シンポジウム

「稲盛フィロソフィを学ぶ—経営における誠実さとは何か—」

とき：令和4年12月4日

ところ：鹿児島大学郡元キャンパス 稲盛会館

園田 皆様、大変長らくお待たせいたしました。ただ今より第10回稲盛アカデミー公開シンポジウムを開会いたします。

私は本日の司会進行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園田と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

開会にあたりまして、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。それでは武隈アカデミー長、よろしくお願いいたします。

武隈 開会にあたりご挨拶を申し上げます。鹿児島大学稲盛アカデミー長の武隈でございます。本日は、年末のご多用の中、稲盛アカデミー公開シンポジウムにご参加いただきまして、厚く御礼を申し上げます。本日はコロナ禍にあり、このホール最大の収容人数の皆様にお集まりいただきました。ありがとうございます。

10回目となります公開シンポジウムでは、「稲盛フィロソフィを学ぶ—経営における誠実さとは何か—」をテーマに開催いたします。

この稲盛会館キミ&ケサホールは、1955年、昭和30年に本学工学部を卒業された稲盛和夫名誉会長が、工学部創設50周年を記念し、教育および学術交流の場として、京都賞受賞者でもある建築家安藤忠雄氏の設計により、1994年にご両親のお名前を冠して寄贈されたものです。以来、間もなく30年となりますが、このホールでは学術・文化の知的交流が繰り返されてきました。

稲盛名誉会長はご案内の通り、1989年の最初の著作『心を高める、経営を伸ばす』以来、国内だけでも50冊以上の著書を著されています。私たちはご講演や直接のご薫陶とともに、こうした著作を通じて、深く広大な領野を持つ稲盛哲学、フィロソフィ、稲盛思想を学んでいます。まだまだ学びの途中です。

今回は一橋大学大学院経営管理研究科教授の田中一弘先生をお迎えし、「稲盛『経営哲学』と〈誠実さ〉」をテーマにご講演をいただきます。後ほどご紹介がありますが、過日発足しました稲盛和夫研究会の経営哲学分科会会長をお務めになっており、我が国、経営哲学研究の最高峰におられます。昨年、「利他の経営」をテーマに開催した第9回の公開シンポジウムにおきましてもパネリストとして厳格かつ豊潤なご指導をいただきましたが、昨年に続いてのご登壇でございます。

本日は第2部のパネルディスカッションにおきまして、京セラ稲盛ライブラリー研究出版課の粕谷昌志氏をお迎えしました。粕谷様は京セラにおけるフィロソフィ教育や稲盛名誉会長の数々のご著作に長年にわたり携わってこられ、また稲盛和夫研究会発足の立役者であります。

もう一人のパネリスト、明治大学経営学部特任教授の高巖先生は、みなさんご存じの稲盛哲学研究のご著書やJAL再生のご著作でも著名な、我が国の企業倫理研究の第一人者でございます。

お二方とも本学稲盛アカデミーの客員教授をお務めであることも付言させていただきます。

ご講演者であられる田中先生に加わっていただくこのパネルディスカッションにおいて、経営における誠実さ、ひいては稲盛フィロソフィ理解と学びがさらに深まりますことを期待いたしております。

ご登壇の皆様、またご参加の皆様、本日はどうかよろしく願い申し上げます。

最後になります、今年 8 月 24 日にご逝去されました稲盛和夫・鹿児島大学稲盛アカデミー名誉アカデミー長に向けて申し上げます。

今日は、稲盛名誉アカデミー長に創っていただいた稲盛アカデミーの年に一度の公開シンポジウムです。名誉アカデミー長が本学で最後に講義をされたのが 2016 年 9 月、このホールでした。名誉アカデミー長は、「心に抱く思いの偉大な力、それを何としても成し遂げたいという強い願望によって信念にまで高めなければならない」こと、そして 60 年にもわたって必死の努力を続けられたこと、参加した学生、また多くの参加者は、食い入るように名誉アカデミー長のお話に聴き入りました。

私たちは名誉会長のお言葉を通して、また名誉会長の普遍のお言葉を鑑として、生き方と働き方を探し続けます。稲盛名誉会長をこれからも仰いで、歩いていきます。否、名誉会長のお言葉を借りれば、ずっと 100 メートルダッシュを続けます。

本日この会場にお集まりの皆様、今月 19 日、月曜日午後 1 時より午後 3 時まで、稲盛和夫像のある本学学習交流プラザにて「稲盛和夫名誉博士お別れの会」を開きます。お時間が許せば、どうかご献花にお越しくさるようお願い申し上げます。

本日はどうかよろしく願いいたします。

園田 武隈アカデミー長、どうもありがとうございました。

それでは早速、第 1 部の基調講演に入らせていただきたいと思います。

本日の基調講演の講師は、一橋大学大学院経営管理研究科教授の田中一弘先生でございます。先ほど武隈アカデミー長よりご紹介がありましたが、私の方から改めましてご紹介を差し上げます。

田中先生は 1966 年、東京都にお生まれになりました。1999 年に一橋大学大学院商学研究科博士後期課程をご卒業後、神戸大学大学院経営学研究科助教授、一橋大学大学院商学研究科助教授を経て、2010 年より教授をお務めになられております。さらに公益財団法人渋沢栄一記念財団評議員も務められ、経営哲学、企業統治を専門とされております。また 2020 年に発足いたしました稲盛和夫研究会では経営哲学研究分科会の座長を務めておられ、稲盛和夫研究でもご尽力をいただいております。また当アカデミーでは、昨年開催の稲盛アカデミーシンポジウムにてパネリストとしてご登壇をいただいております。

また、ご研究では、「『良心』から企業統治を考える」、「道徳経済合一説—合本主義のよりどころ—」、「経営理念提示型：渋沢栄一、松下幸之助、稲盛和夫」、「渋沢栄一の道徳経済合一論からみたフィロソフィとアメーバ経営」とご研究がございました。

田中先生の代表的なご著作には、「不変の経営理念」（『松下電器の経営改革』所収）、「道徳経済合一説の真意」（『渋沢栄一と人づくり』所収）などがございます。

本日はシンポジウムテーマ「稲盛フィロソフィを学ぶ—経営における誠実さとは何か—」に関しまして、2 部構成でシンポジウムを進めてまいりたいと考えておりますが、第 1 部では田中先生から、「稲盛『経営哲学』と〈誠実さ〉」の演題でご講演をいただきます。

それでは田中先生、よろしく願いいたします。

第1部 【基調講演】

講師 田中一弘氏（一橋大学大学院経営管理研究科 教授）

演題 稲盛「経営哲学」と〈誠実さ〉

ただいまご紹介いただきました一橋大学の田中です。前回、昨年12月のシンポジウムにお招きいただきまして、今回は基調講演という機会を頂戴して、大変ありがたく存じております。

第10回ということですが、先ほど武隈先生からもお話がありましたように、稲盛さんがご逝去されて間もないこの会であって、その意味では一層重たい大事なシンポジウムかと思えます。そこでどれだけ任が果たせるかという不安はありますが、最善を尽くしたいと思えます。

今日のお話は、お手元のアウトライン形式のレジュメに沿って進めていきます。その中で必要に応じてパワーポイントを、補助資料として映写します。

今日の話は全部で5部構成になっています。今日のテーマは〈誠実さ〉ということがテーマです。誠実さがテーマなので、まずはそもそも誠実さって何だろうかという大きなところを見ていく。これがレジュメの【1】です。

次の【2】では、その誠実さ、稲盛さんの経営哲学というところに当てはめてみたら、この誠実さはどういうふうに考えられるんだろうかということのみたうえで、誠実さの中でも、今日は正直という意味での誠実さを取り上げます。それが次の【3】です。一体正直であるとはどういうことなのかと。これは稲盛さんの哲学からいったん離れて、そもそも正直さとは何かということを検討したうえで、【4】で「注文取りのエピソード」から正直さを考えます。

これはご存じの方もおられるかもしれませんが、稲盛さんがまだ創業間もない頃、「出来もしないのに嘘をついて注文を取ってきた」という話があります。そのエピソードを材料にしつつ、そこで本当に稲盛さんは嘘をついたんだろうか。稲盛さん自身の言葉で「嘘をついた」と言われているのですけれども、いったいこれはどこまで嘘をついたのか、ついてないのか。そのことについて、このエピソードからどういうふうに学ぶかということ、【4】でやりたいと思っています。

それに続く【5】生きた「経営」で〈誠実さ〉を貫くために。【4】の「注文取りのエピソード」でこれからお話することというのは、馬鹿正直とは違います。馬鹿正直ではない正直とは何なのか。一方でもちろん真っ赤な嘘とも違う。その正直さ。これは言うてみれば、すぐく回りくどい正直さかもしれないけれども、しかし現実の経営を動かしていくうえで、馬鹿正直だけで経営ができるわけではない。といて、昔のことわざにありますけれども、「商人と屏風は曲がらねば立たない」、そういう諺とも違う。その中庸を行く本当の正直さというのはどういうことか。ふつうは正直さというとコンプライアンスとかで、不祥事を起こさない、悪いことをしないための正直さというふうに考えられます。もちろんそれもあります。稲盛さんの正直さの中にはそういう企業の「健全さ」だけではなくて、もう一方で企業の「活力」一何が何でも新しいものを創り出していくという、その活力の原動力にもなるのが稲盛さん流の正直さ、誠実さであるという話を【5】でします。

最後の【6】でまとめを行います。

【1】広義の《誠実さ》：真心と正直

まず最初に、広い意味での誠実さとは何か。

日本語で誠実さと言ったときに、それには大きく分けて2つの意味合いがあると思われます。一つは、真心としての誠実さ。もう一つは、正直としての誠実さ。国語辞典を引いても、辞書によって定義の仕方が違ってきます。例えば『広辞苑』の場合には、真心としての誠実さ、この定義を見ると、「他人や仕事に対して、まじめで真心がこもっていること」。これを誠実というふうに定義しています。この「真心としての誠実さ」というのはどういうことか。これは2つの要素があって、一つは動機の純粋さ、もう一つが全力を尽くすという、この2つだと思います。

「動機の純粋さ」というのは、心底、相手のために何かを考える。ということは裏を返せば、相手を利用しない。自分が儲けるための手段として相手を利用するとか、そういうことをしない。私欲に走らないということですね。ただ、動機の純粋さと言いますが、これは下手をすると、動機の純粋さが暴君と化して「善意の暴走」になります。「自分は純粋な気持ちで相手のために思っ

てやってるんだ。何が悪い」こういう話になるわけですね。

真心のもう一つの要素、「全力を尽くす」。これは言うまでもない。サボらない、手を抜かない、コミットメントする、ということですね。

この、動機を純粋にして全力を尽くすというのは、言ってみれば外向きの誠実さというのでしょうか。自分以外のために純粋な動機で全力を尽くして、それで相手、他者のために何かをすることで、高先生、先ほど JAL の再生の本（『日本航空の破綻と再生』共著）のお話がありましたが、あの中でもきちっと誠実さということを言われている。その誠実さはおそらく、この真心に関わる部分だろうというふうに思います。

もう一つの「正直としての誠実」。これが今日のテーマなので、いまこの段階では簡単にしかお話ししませんが、例えば『新明解国語辞典』での「誠実」の定義はこういうことになっています。「言動にうそ・偽りやごまかしが無く、常に良心の命ずるままに行動する様子」ということですね。

では、この正直というのは何か。これがこの後お話しするように2つあって、一つは「虚言を為さない」。つまり嘘を言わないということですね。もう一つが「言を成す」。これは約束を守る。この「言」と「成す」、2つを合わせると「誠」という字になりますから、誠というのがまさにこの言を成すということにあります。

この正直としての誠実さというのは、言ってみれば内向きというか、自分を律する、自分が慎んで相手に嘘をつかないとか、いったん約束したことは必ず実現できるようにするという、内向きの誠実さということがいえるかと思えます。

こうやって2つの観点から誠実さを見ていくと、この話を聞かれてみなさん、稲盛さんのいろいろな言葉がもう浮かんでくると思います。簡単に整理をしてみると、まず真心についていえば、動機の純粋さによって、人のために、「世のため人のため」、「利他の経営」という、これはまさにこの真心ということに関わるものですね。

一つ申し忘れていましたが、今日のお話は『稲盛和夫研究』という、京セラ稲盛ライブラリーが主催している稲盛和夫研究会の機関誌がありまして、この中に掲載した私の論文をベースにしております。これはネットで検索すればすぐにファイルがダウンロードできますので、もしよろしければご覧ください。

【2】稲盛「経営哲学」にみる2つの《誠実さ》

稲盛「経営哲学」にみる2つの《誠実さ》のうち、「真心」に関わるものの一つが「世のため人のため」ですね。これはもうみなさんご存じの通り、例えば昔、梅原猛さんとの対談の中でもこんなことを言っておられます。

「さまざまな哲学があつていいと思います。しかし、その哲学には、ただ一つ絶対に外してはいけないキーワードがある。これが『世のため人のため』ということだと。どんな高度な技術を持つとも、『世のため人のために尽くす』ということだけは、人類共通の精神的基盤として、絶対に失ってはならないと思うのです。それぐらい、哲学の多様性は認めるけども、でもどんな哲学にも必ずこれがなければいけないということを言っておられました。(稲盛和夫・梅原猛『完本・哲学への回帰』343 - 344 頁)

レジュメに戻りまして、同様のことですけども、今度は少し違った角度からですね。

「思いやりは、『利他の心』とも言い換えられます。つまり、自分の利益だけを考えるのではなく、自己犠牲を払ってでも相手に尽くそう。この動機の純粋さ。「美しい心のことです。ビジネスの世界においても、この心がいちばん大切です。これは『経営 12 カ条』の第 11 条、「思いやりの心で誠実に」。

次に動機の純粋さということでは、当然「動機善なりや、私心なかりしか」、ここに至るわけです。大きな夢を描く。何か志を立てるときには、「動機善なりや」ということを考える。それはつまり、自分の利益や都合、格好などを考えるのではない。一方で、実際に仕事を進めていくうえでは「私心なかりしか」という、そういう気持ちで行く。これはまさに真心ということを行っているわけです。

次に「正直」という誠実さについてです。稲盛さんがしばしば言われる「プリミティブな道徳」というのはいろいろあるけれども、よく見てみると、実はほとんどこの正直ということに関わるのだということに気がつきます。例えばこの発言、『盛和塾』(100 号)に載った塾長講和の中から取って来ますが、『人間として何が正しいのか』という問いから得られる解とは、人間が本来持つ良心に基づいた倫理観や道徳観だと。『欲張るな』『騙すな』『ウソをいうな』『正直であれ』。この4つ並んでますが、このうち最後の3つはすべて、これからお話しする正直ということ。これは「誰もが子どもの頃から両親、または先生から教えられた、人間として当然守るべきプリミティブな教え」だと。

この4つを例示するというのとは一番稲盛さんにとっては代表的なことで、例えば京セラのホームページにあ経営哲学ですね。「京セラ経営哲学」というページがあります。その中の「京セラフィロソフィ」というのを見てみると、「京セラグループは、世間一般の道徳に反しないように、(・・・)常に『人間として正しいことは何なのか』ということに基づいて判断」していると。その中で、『欲張るな』『騙してはいけない』『嘘を言うな』『正直であれ』など、誰もが子どもの頃に・・・と。これ、先ほどの引用と同じ言葉ですね。

つまり「京セラフィロソフィ」といって説明している、その例示として、もちろん根本は人間として何が正しいかなのですが、具体的な例示としては、この正直さに関わる「嘘を言うな」、「騙すな」、「正直であれ」、ここのところを中心に出している。それぐらい正直さというのが稲盛さんのフィロソフィにとって重要な位置を占めているということです。そのため、ここから先、もちろん「利他の経営」もとても大事なんですけども、全部やってる時間はありませんので、今日は「正直」というところに焦点を当てて、お話をしていきます。

【3】2つの〈誠実さ〉(=正直)

先ほど言いましたように、正直という意味での誠実さには「虚言を為さない」ということと、「言を成す」という2つの観点があります。

まず「虚言を為さない」つまり「嘘をつかない」ということ。これについては、2つに分けて考えると分かりやすいでしょう。一つは「すでに起きたこと、つまり現在と過去」です。過去だけでなく現在だって、「もうすでに起きている」わけですね。今日何人の人がここに参加している。これは現在ですけど、もうすでに確定してます。ですから、過去も現在も含めて今までに起きたことというのが、これが一つの視点。それからもう一つは、「これから先に起きる未来のこと」です。

まずで過去・現在、すでに起きたことに関する嘘というのは、これは言うまでもなくいろんなものがあります。

例えば嘘の結果報告、現状報告、粉飾決算というのは嘘をつくわけですね。品質データを改ざんする、不祥事を隠蔽する。こういうことは、起きたことについてそれを隠し立てして嘘をつくということです。

それから、言い逃れをする。隠し立てできなくなったときに、「いや、実は私は知らなかった」とか、「私の責任ではない」「部下が間抜けだからこんなことになったんだ」とかですね。こういうのはみな言い逃れで、これもまたある種の嘘である。

それから相手にとって害になると分かっているものを、害にならない、得になるというふうにして提供するということもあり得ます。

ピーター・ドラッカーが、プロフェッショナルの倫理のいちばん根本は何かといたら、それは「知りながら害をなすな」ということだと。「知りながら害をなすな」というのは、例えばこうやったら顧客が困るに違いないとか、お医者さんが、こんなことをしたら却って患者の病気が悪くなるであろうと分かっているのに、それをやる。そうした方が自分が楽だからとか、自分が儲かるからとか、そういうことでやる。同じことが、例えば自動車会社が、欠陥があると分かっているのに、ここで公表すると厄介なことになるので、黙ってそのまま危険な車を出し続ける。これだって同じことで、知りながら害をなしている。

プロといえども、必ず良い結果をもたらすということは、約束はできません。例えば医者が患者に対して、必ずこの病気を治すというのは、それは言えないですね。それはどうなるか分からないということはあるわけです。だけでも少なくとも、これをやったらあなたにとって健康に良くないと分かっているのに、それをすることだけは絶対にやらない。これは約束できるわけです。医者として何が悪いか、知っているのですから。

それから次に価値が低いものを、価値が高いとして提供する、というのも「すでに起きたこと」に関する嘘です。そこら辺にあるどうでもいいようなものを、希少品だと言って売りつけるみたいなものもあるわけですね。

最後に、これはやや違う角度からですけども、並の行為を、立派な行為であるかのようにアピールする。例えば本当は自分の損得勘定でやっているのに、あたかも世のため人のためにやっているかのようなふりをする。最近のSDGs経営などは、結構こういう傾向があるように思います。本来だったら本当に企業の責任としてやるべきなのに、それをやると自分たちが儲かるとか、あるいはそうすることによって人材を引きつけることができるとかって、そういうことを前提としてやっているのに、われわれは立派なことをやっていますと言う。それは温暖化ガス削減についても言えるでしょう。

例えばみなさん、稲盛さんがソーラー発電ということに関わった。その動機は何だったのでしょうか。いまのSDGsでみんながやっているような、これが流行だから、これをするのが儲かるから、それを主たる動機として手がけたのではないはずです。もちろんいまのSDGs経営の中でも責任を持ってやってらっしゃる企業もたくさんあると思いますが、しかしそうではないところもかなりの程度、見受けられる。

今までの話がすでに起きたこと、現在も含めてすでに起きたことに対する虚言です。それに対して未来に対する虚言、嘘もあります。

例えば、自分が実現させるつもりもないのに、それを実現させるかのように言うこと。空手形というのはそれですね。詐欺師がやるのもこういうことです。実際には相手のためになんかやろうと思っていないのに、やるかのように見せかける。

それからもう一つは、やる意志はあるのだけれども、実現の見込みはもしかしたら低いかも知らない。例えば能力が欠けている。能力は欠けているのに、でも引き受けてしまう。出来もしないのに安請け合いをするというのは、これは下手をすると嘘になる可能性がある。それから環境の不確定性もあります。相場性の金融商品を、これが「必ず値上がりします」と言って売ることもあるわけです。

今日これからご紹介する注文取りのエピソードというのは、この実現見込みが低そうなもの、これを「やります」と言ってしまったという一件です。

さて、「虚言を為さない」のほかにもう一つ正直として、「言を成す」があります。「言を成す」というのは、いったん言ったことをきちんと実現させるということで、つまり約束を守るということです。

ここに書いてありますように「ひとたび約束したことは断じて実行する」ということですが、もともと約束をした段階で正直に約束をして、それを必ず実行するというのは、これは当たり前のことではあります。でもそうした場合でも、約束した時には本当にそのつもりでいたし、できるだけと思ってけれど、途中で思いがけず状況が変わってしまって、できなくなるかもしれない、ということはありません。

例えば私が友達から1万円借りたとします。1万円借りたから明日返すと。返せるに決まっていますよね。けれども、明日になったら何か急用ができて、どうしても返しに行けないということはあり得るわけですね。この時に、どうするんだと。約束を守るためにあちらの予定は断って、やはりこちらに返しに来るかどうか。それを実現させるかどうか。これは約束した時点では、まさかそんなことになるとは思っていなかったけども、後から状況が変わって約束を守るのが大変になったということです。こういう場合に、だれでも断じてこれを守るというのが、正直な約束の履行ということ。

ただ、それとは別に“不正直な約束”とでも呼ぶものもあります。できるかできないか分からないけれども「やります」と言ってしまった。約束してしまった。それを、本当に実現しなければならなかったら、これはもっと大変ですね。

稲盛さんの注文取りのエピソードは、この“不正直な約束”にどのように対処したか、というケースです。議論を先取りすれば、能力の点で問題がある“不正直な約束”といえども、約束した時点で実現の意志さえ持っていれば何とかなる、というのがポイントです。

【4】「注文取りのエピソード」から考える〈誠実さ〉

ここで言っている〈誠実さ〉は正直ですけれども、この正直を含めて、誠実さの実行をめぐって、次のような稲盛さんのお言葉があります。「『誠実であれ、正直であれ、謙虚であれ』というようなことは、口では容易に言えます。しかし日常生活の中で、それが常に行動として表れていなければ何にもならない。その実践こそがたいへん難しいことなのです。(『盛和塾』67号)

正直は誰でも知っているプリミティブなことだけど、それを実行しない。その一つの表れが JAL だと。皆様ご存知のように、稲盛さんは、JAL の会長に就任してほどなくして役員相手に研修を始めた。初めは誰も見向きもしない。それでも稲盛さんは「みなさんが幼稚といい、当たり前という、とてもシンプルな考え方をみなさんは知識としてもっているかもしれませんが、けっして身につけてはいないし、実践できていません。それが会社を破綻に追い込んだ元凶なのです」と、「そんな話をしながら粘り強く伝えていった結果、一人、二人としだいに理解を示してくれる」ようになった。(稲盛和夫『心。』117頁)

ということで、この中の一人、二人という逸話として、「私が間違っていました」と、一人の影響力の強い役員がある時、言ったっていうんですね。

研修にもコンパにも背を向けていた JAL の役員さんでしたが、「転機はある日、突然やってきた。リーダー研修も中盤に差し掛かった6月下旬、1人の役員が立ち上がって、こう言った。『私が間違っていました。稲盛さんの言うような経営をしていたら、JAL はこうなっていなかったかもしれない』。これは池田さんという方が、そう言ったと。この方は2000年に最年少で執行役員になり、同期で社長になった西松さんを支えたと。この池田さんというのは周りからも一目置かれていた、そういう人が「私が間違っていました」と言って、そこでおそらく流れが変わったんだろうと思います(大西康之『稲盛和夫 最後の闘い』41頁)。

こういうプリミティブなことが、分かっているけれども、実行できない。それはもちろん JAL だけではなくて、エンロンも東京電力ももちろんそうだと稲盛さんは言います。

エンロンでも粉飾決算をしたと。それから東京電力のデータの改ざんですね。東電のこれについていえば、プリミティブな道徳が人格にまで染み込んでないから、だから「ちょっとぐらい隠したっていいや」ということになった。正直に公表すれば問題になるから、わずかな嘘なら許されると思ったから、こういうことになってしまったと(『盛和塾』89号、49号)。

こういう、身につけてないということは非常に問題だと思います。それに加えて、そもそも理念というものは絶対に曲げてはいけないんだ、というのが稲盛さんの考えですね。この場合の理念はもちろん誠実さだけではなくていろんな他のことも含みます。このスライドで紹介しているのは、2006年の6月にNHKの番組で稲盛さんが取り上げられた時のインタビューです。NHKのアナウンサーが聞き手になっています。稲盛和夫『ど真剣に生きる』にその記録が掲載されています。

アナウンサーがこう聞くんですね。理念が大事だと稲盛さんがおっしゃっている。けれども「もったぎりのところで、買収されるかというような事態になったときに、たとえば理念に反してもよいと思われる方法があった場合、そっちに飛びつくということもあるのではないかと、素人ながら思うのですが」と言ったら、稲盛さんは、こう答えた。「いや、その意味はわかりますが、理念に反することをしてはいかんです。理念というものは、それを守って実践してこそ理念なわけです。それを競争が激しいからといって、『守ってはいやっいけない』と理念を曲げたとしたら、それは理念ではありません」と。

それでもなおインタビューは「曲げざるをえない場面もあるのではないですか。会社経営とい

うのは非常に厳しいというお話があったと思うのですが」。

それに対して稲盛さんは、「曲げてはだめです。簡単に曲げるようでは単なるご都合主義で、理念というものとは違うんです」。

アナウンサーはさらに食い下がります。

「たとえば、明日会社が倒産するかもしれないという場面に遭遇したら、理念にはちょっと反することに手を出してしまうようなこともあるのではないかと思うんです」

「どんな事情があろうと、してはならんのです」

「してはならんのですか」

「はい。理念を曲げるぐらいなら、従業員ごと会社がつぶれなければなりませんね」

「といたしますと？」

「会社が理念を曲げてまで生き延びても、意味がないんです」(以上、稲盛和夫『ど真剣に生きる』46 - 48 頁)

という、これぐらい「曲げない」ということにこだわっていた。

その稲盛さんが、しかし“嘘をついて”注文を取ってきたという、このエピソード。『京セラフィロソフィ』ほかいろいろところで紹介されていますので、みなさんもよくご存じかもしれません。ただ、この講演の残りの時間はこのエピソードを中心に話をしていきますので、ちょっと時間がかかりますけど、ゆっくりこれを読んで、もう一度みなさんの頭の中に入れていただいた上で、話を進めていきたいと思います。

これは『京セラフィロソフィ』の中から取ってきたものです。

——「(京セラが創業して間もない頃)「当社はこういうセラミックスの技術を持っていますが、何かお手伝いできることはないでしょうか」と言いながら、東芝や日立の研究所にアプローチしました。すると相手の技術者は、「私のところは、こういうメーカーに頼んでいます」と言って、先発のセラミック・メーカーにお願いしているような普通の製品の相談はまったくしてくれません。そして、「あなたのところがセラミックスの技術を持っているのなら、こういったものはつくれますか」と言って出してくれるものは、先発の大手セラミック・メーカーでもできなかったものなのです。

普通はすでに他のメーカーに発注している仕事を、新しく売り込みに来た者に「これを頼む」とは言いません。したがって、そういう会社からの話は必ず難しい製品の相談になるのです。ところが、「それは当社では、つくったことはありません」と言えば、それでその会社とのつながりは切れてしまいます。そこで、本当はブラウン管の絶縁材料しか扱ったことがないのに、できそうなふりをして「いや・・・、難しそうですができると言えます」と言わざるを得ません。そう言わないと、相手がそれ以上の関心を示してくれないものですから、首をかしげて考えているようなふりをして「何とかやってみましょう」と答えてしまうのです。しかし、できると言ったのはまったくのうそなのです。

そして、それをうそのままにしてしまったのでは、もう二度とその会社に顔を出すことはできません。うそをつく人が自分から世間を狭めるように、当社も必ず結果を出さないと、新しい仕事は受注できなくなってしまいます。／ですから、うそを言って無理やり注文をもらってくる。そうすると、後が大変です。なぜなら、そのうそ(虚)を本当(実)にしななければならないからです。(・・・)／注文をもらえるだけの技術もない、設備もない企業の経営者が、百人ほどに増えた従業員を食べさせていくために、苦肉の策で注文を取らなければならなかった。しかし、そういう方法で注文を

とったことが、結果的には、独創性を発揮せざるを得ない状況を生み出したのです。」(以上、稲盛和夫『京セラフィロソフィ』417 - 419 頁、421 頁)

先ほどのアナウンサーの質問で、「理念を曲げるぐらいだったら、従業員ごと会社がつぶれなければいけません」と言ったのと、百人の従業員を食わせていくためには、「難しいけれどもやってみましょう」と言わざるを得なかったという、この2つ。一見すると矛盾しています。いったいこれはどう解釈したらいいのでしょうか。もちろんこの集まりですから、稲盛さんを批判する結論にはならないわけですが、それはこじつけてそうしようというわけではありません。そうではなく、その解釈の仕方が、我々が、例えば経営の中で実践するときにも同じようにその考え方を取ることによって、誠実さを貫くことができるためのヒントになればということで、そのためにこれから考えていこう、というものです。

稲盛さん自身はいま紹介した文章の中では「まったくのうそだったのです」と言っていますけれども、社内ではなんと言っていたかという、「嘘ではない、方便だ」と言っていた。

これも稲盛さんの発言ですけれども、こういうことです。

「周りの者はこのことをとらえて、「稲盛さん、出来もしないのによく『出来ます』なんて言って、注文を取って来られますね」と私に言いました。これが結構耳に痛く、何か詭弁を弄してといひますか、嘘を言って注文をもらってきたと非難されているように聞こえるわけです。それではあまりに人聞きが悪いし、そのまま放っておくと、どういう尾ひれが付いて、誤解を生むか分かりません。何とか彼らに私の気持ちを分かってもらい、協力してもらわなければならないと思って、私はこう言いました。「私は嘘など言っていない。私たちの今の能力だったら、未来には可能になるはずだ。約束のときまでに試作品ができなかったときは『嘘を言った』ことになる。しかし、そのときまでに試作品が出来上がっていたら嘘にはならない。だから、これは嘘とは言わずに『方便』と言うのだ。」(『盛和塾』33号)

このことの意味についてはまた後でお話ししますが、一つの見方としては、事後的にちゃんと試作品が仕上がれば、これは言を成したってことになるわけで、嘘ではない、ということになります。先ほど「虚言を為さない」、「言を成す」という2つでいうと、言を成したということになるから、それで誠実さの一面を確保するということになります。言ったことについて結果的に「言を成した」。このケースでいえば試作品は約束どおり3ヶ月後に無事に納められたはずです。そこは問題ない。

では、約束をするときには嘘をついたのだろうか。実はこれも必ずしも嘘をついたわけではない。少なくとも先ほどお見せした「注文取りのエピソード」のあの文章を読む限りはそういえると思います。約束をするときに、稲盛さんが言ったこと、言わなかったことを注意深く見てみましょう。

第一に、「つくったことがあります」とは言いませんでした。実際、作ったことないんですから。ただしその「つくったことはありません」ということも言わなかった。ここが大事なところなんです。これは後で改めてお話しします。

それから、何を言ったかという、「難しそうですができると思います」「何とかやってみましょう」。これしか言っていないんです。

そうすると、過去・現在、すでに起きたことについての虚言も為していない可能性がある。まず第一に「つくったことがあります」と言わなかったんですから、嘘はついてないですね。でも一方で作ったことがないってことを正直に告げていないじゃないか、と言われるかもしれません。ただ、そもそも相手に聞かれてもいないのに「つくったことはありません」とまで、自分の方からしゃべ

ることが本当に正直なんでしょうか。

このことに関連して、稲盛さんは、西枝一江（いちえ）さんからこんなことを習ったことがある。京セラの経営者になって、仕事でいろいろな指示を出さなければならない時に、西枝さんに相談したら次のように言われた、というのです。

——「稲盛さん、ウソを言ったらあかんよ。しかし、ほんとのことを言わんでもいいんだよ」

私はそれを聞いて、飛び上がるほどうれしかった。私は子供の頃からウソは絶対につくなど両親から厳しく教えられていたので、経営者になっても、ウソを言ったらいけないと、心からそう思っていました。しかし、経営する上では企業秘密に関することや人事に関する事など、時には本当のことを言いつらいケースも出てきます。たぶん私は、そういう難問に悩み苦しむ、相談したのだと思うのです。その答えが、最低限のこととして「ウソをつかない」という態度は貫くが、しかし洗いざらい本当のことを言わないことで、事態の打開を図ることはできる、というものだったわけです。（稲盛和夫・梅原猛『完本・哲学への回帰』91 - 92 頁）

稲盛さんは「飛び上がるほどうれしかった」と言っています。逆にいうと、それだけ稲盛さんは嘘をついたらいけないと思っていて、でもどうしたらいいかということ深く悩んでいたのだと思います。

この西枝さんの教え、「ウソはついたらいけないけど、本当のことは言わなくていいんだよ」というのは、見方によっては何だか屁理屈みたいに思えるかもしれませんが、しかし必ずしもそうではありません。これと同じようなことをハーバード大学のマイケル・サンデル教授が『これからの「正義」の話をしよう』という本の中で言っています。サンデルは政治哲学の先生で、その話はカントについての章に書かれています。カントは、嘘をつくということは絶対にいけないという。嘘をつくということは自分の便宜のために相手の人格を利用してることになるから、嘘をついてはいけない。絶対に嘘はついてはいけない。その意味では稲盛さんと通じるころがあります。

嘘をついてはいけない—理念的には確かにそうです。言うのは易しい。しかし本当にそれを貫くことができるのか。サンデルは概ねこんな趣旨の例を出します。

ある時、自分が家にいたら友達が真っ青な顔をして駆け込んできた。「いま包丁を持った奴に追われて、逃げてきたんだ。かくまってくれ」と言うので、自分の押し入れにかくまった。そうしたらその後、包丁を持った奴がこの家にやって来た。「あいつがこの部屋に逃げ込んだら。出せ」

さてこの時にみなさん、どうしますか。嘘は絶対についてはいけないんですよ。では、友達を見殺しにして差し出しますか？ それはできないですね。ではどうするか。

これはサンデルがそう考えただけで、カントがそう書いてたわけではないけれども、おそらくカントの考えに従えば、こういう言い方だったらカントも許してくれるだろう、とサンデルは言います。それは何かというと、「1 時間ぐらい前にあそこのスーパーにいるのを見た」って言うのです。そうすると、気が立っている殺人鬼は、「そうか、あっちのスーパーか」と言って、向こうへ行くかもしれない。

これをサンデルは、「厳密に解釈すれば虚偽ではないが、人を誤解させる言明」と呼んでいます。前提としては、本当に1時間前にその友達が向こうのスーパーにいた、ということが前提ではあるけれども、つまり聞いた側としては慌てているから、それを聞いて「そうか。向こうにいるんだな」と思って行ってしまうと。厳密に解釈すれば、それは1時間前の話をしているので、いまスーパーにいるとは一言も言っていない。スーパーマーケットにいたのは1時間前だと。

これがなぜ屁理屈でないといえるかということは、また後でお話ししますが、これは「真

「真っ赤な嘘」とは違う。「彼はいません」、「知りません」というのは、これは嘘だ。けれども「1時間前に彼はあそこにいました」というのは、嘘をついてるわけではない。これが「真っ赤な嘘」との違いだということですね。

注文取りのケースで、稲盛さんもある意味では「厳密に解釈すれば虚偽ではないが、人を誤解させる言明」を使うことで、過去・現在については実は積極的な嘘はつかなかったと解釈できるでしょう。では、これから起こすこと、起きることに対して、つまり未来のことについて、嘘をついたのだろうか。今できないということを「やってみましょう」というのは嘘ではないか、と。しかしここでまず考えなければいけないのは「実現させる意志」の有無です。これがあったことは間違いないですね。実現させる気もないのに、ホイホイと引き受けてきたわけではない。「百人ほどに増えた従業員を食わせていかねばならない」と思っているのですから、これを実現させようとしていることは間違いない。しかもこんなところで嘘をついたら、「二度とこの会社には出入りできなくなる」わかっているわけですから。

では、何が問題だったかという、意志ではなくて能力の方です。約束したその時点では、試作品をつくる能力は欠如していました。ただし、これには3カ月後という猶予があるわけです。だとすると、どうなか。

そもそも「先発の大手メーカーでもできなかったもの」だったり、「本当はブラウン管の絶縁材料しか扱ったことがない」。これが、あの約束をした時点での状況でした。その約束する時点で十分に能力がないのだったら、では、「できません」と言えばよかったのか。「できません」と言えば正直だったのか。確かに、現時点の能力だけでいえば、「明日持って来い」と言われたら、「それはできません」と言わざるを得ないですね。さすがに一日でできるというようなことはないでしょう。でも将来の、ある程度長さのある一定の後の時点について「できません」と言うのが、本当にそれが正直だろうか。

たとえば学生や部下を指導する立場にある人が、相手に少し背伸びをした課題を課すとします。期限が3カ月後なり半年後なりに設定されていても、「そんなのできません」と言うとしたら、果たしてそれが正直か。本当はこれから頑張ればできるかもしれないのに、それをいって、言下に「できません」と言うとしたら、これはむしろ嘘をついていることになるのではないか。

だからこの時点で、現時点の能力が足りないからといって、3カ月後に試作品が出来るかどうかの話をするときに、「できません」と言い切らなかったからといって、それそのまま嘘だということにはならないのではないのでしょうか。

そうであるならば、能力の欠如があるから、だからすぐに「できません」と白旗を上げるのは正直だともいえなくなってくる。

では、将来時点の能力が不足していても、「虚偽ではない」約束となるためには、どんな条件が必要だろうか。2つあります。

第一に、「期限までに能力が満たされる」という見込みがきちんとあるかどうか。3カ月かけても到底こんな試作品は作れるわけがないと見込まれるなら、それにもかかわらず「やります」と言うのは嘘になりますね。しかし冷静に見積もったときに、3カ月後ならできるとい、その目算が立っているかどうか。

この目算を立てるときに、これも稲盛さんの有名な考えですけど、「能力は未来進行形でとらえる」ということですね。ちょっと読んでみましょう。

——当時の京セラの技術力では無理と思われても仕方ない状況ではありました。しかし、それを

無理だと認めてしまうと話が台無しになってしまいますから、研究者たちを納得させるために「我々の能力を、未来進行形でとらえよう」ということを言い始めたわけです。今の能力なら出来ないのは自分も承知している。しかし三ヶ月のうちには、我々の能力は実験を繰り返しながら進歩するはずだ。」(『盛和塾』33号)

——「現在の自分の能力をもって、「できる」「できない」を判断しては、新しいことは何もできません。たとえ今はとてもできないと思われるような高い目標であっても、未来のある一点で達成する、と決めてしまい、それを実現するために、現在の自分の能力を高める努力を日々続けていく。つまり、「能力を未来進行形でとらえる」ことが大切です。」(『盛和塾』121号)

この、将来にわたっての能力を見積もる。この見積もるために必要な大事な視点が、「能力は未来進行形でとらえる」というものだ。

とはいえ、未来進行形でとらえてできるだろうと思って、それだけで十分かという、そうではない。その「見積もった能力を必ず実現してみせる」という意志が必要だと。この見積もりと意志、確かな見積もりと固い意志というこの2つがあれば、今の時点ではできないとしても、将来の時点でもしかしたらできるかもしれないから、「難しそうですが、できると思います。何とかやってみましょう」と言う。その約束をすることは必ずしも嘘にならないであろう。

ただこういう話をしますと、見積もりだとか意志だとかいうのは主観的な話ではないか、どうやって証明するんだ、という批判があるかもしれません。ただ稲盛さんが頭の中でそう思っていただけではないか、と。しかし、そもそも主観なしに〈誠実さ〉など語れるのでしょうか。誠実であるかどうかということは、これは主観の問題で、客観的にだれかが測定して、あの人は誠実かどうか、あの人の誠実さは何点などと点数を付けたりすることはできない。今われわれが扱っている問題というのは、こういう主観的な問題だということを忘れてはいけません。

やはり倫理の問題というのは最終的には主観の問題にならざるを得ないと思います。それを「精神論」だと揶揄する人もいます。しかし私に言わせれば、それを精神論だと片付けてしまうから、だからこの種の誠実さとか良心の問題がまともに議論もされないで、口先だけで結局は終わる。そういう人たちの仲間入りをしないためにも、この誠実さが主観という問題と切り離せないということは分かっているなければいけないと思います。

【5】生きた「経営」で〈誠実さ〉を貫くために

以上のように見てきて、結果的にこの「注文取りのエピソード」というのが、過去・現在についても嘘をついたわけではないし、ましてや未来については「言を成す」ということで正直であったということになるでしょう。稲盛さんはややくだけて「嘘をついた」と言ってますけども、果たして本当にそうかということになるわけですね。

これまでの考察を材料にして、生きた「経営」で〈誠実さ〉を貫くためにということを考えてみたいと思います。実際の切った張ったの世界の中で誠実さを貫くということがどんなに大変か。その中で、どういうものの考え方をしていっていいのか。そのことを学ぶのに、稲盛さんの実践とか稲盛さんの経験というのが、示唆に富むだろうと思うのです。

まず最初に、〈誠実さ〉を以上の議論のようにいわば「回りくどく」考えるのは屁理屈だろうか？ そうではない、と思います。誠実さを貫くためには、回りくどさはある意味では欠かせないかもしれません。が真ん中にあるとすると、一方の極に「真っ赤な嘘」があり、他方の極に「馬鹿正直」というのがある、その真ん中に「回りくどい〈誠実さ〉」、と考えれば分かりやすいでしょう。

まず「真っ赤な嘘」との比較でいうと、回りくどい〈誠実さ〉がなぜよいか。これはサンデルが言っていることの受け売りですが、こんなことを彼は言っています（サンデル『これからの「正義」の話をしよう』）。さきほどお話しした「厳密に解釈すれば虚偽ではないが、誤解を招く言明」（という回りくどい〈誠実さ〉）について、第一に、真実を告げる義務に忠実であって、遠回しとはいえ道徳法則に敬意を示している。つまり正直でなければいけないという、このことは守っているわけですね。何とか正直で、嘘をつかないようにしようと思って苦労して、その結果、言わなくていいことは言わないという、西枝さんのあのスタンスで行くというのは、これは正直であることは尊重しているわけです。嘘はつかない、正直さを尊重しているという点で「真っ赤な嘘」とは全く違う。これが一つ目ですね。

それからもう一つは、聞き手を支配してない。よく聞きよく考えれば、聞き手はその言葉が嘘かもしれないと疑ったり、嘘であることを見抜いたりすることもできる。例えば殺人犯の例で、「1時間前にスーパーマーケットにいるのを見た」。そうやって慌てて向こうへ行ったらいいですが、案外その犯人が正気で、「1時間前は分かった。で、今はどこにいるんだ」と、もし突っ込まれたら、ここで万事休すですね。それでも嘘をつかないというのだったら、もう何も言えなくなってしまうでしょう。

それから、稲盛さんの先ほどの例でいったら、「すみません。うちはまったく作ったことがないので、こういうのはどうも・・・」などと言えば、「だったら結構です。お引き取りください」で終わってしまったでしょう。その結果、百人の従業員が路頭に迷ったかもしれない。馬鹿正直のゆえに現実が動かないという問題。これは後でもう一度お話ししますが、こういうことがある。

それからもう一つは、馬鹿正直だと他の道徳準則を犠牲にする可能性がある。例えば包丁をもった相手に「僕の友人はその押し入れの中にいます」と言ったら、これは正直かもしれないけれど、それによって友達を見殺しにすることになる。正直とは別の大切な道徳を犯すことになります。同じことは稲盛さんの「注文取りのエピソード」でもそうで、「できません」と言うことによって、雇用を守るという、また別の道徳準則を犯すことになりかねません。

これはある種のモラルジレンマです。道徳的に正しい判断が2つあって、どうしたものかと迷う。もし一方は道徳的に正しくて、一方は間違いだったら、それは簡単です。道徳的に正しい方を選べばいいのです。しかし従業員の雇用も守らなければいけないし、そして嘘もついてはいけない。あるいは友達の命も守らなきゃいけないし、嘘もつかない。この2つは、いま言った状況では矛盾するわけです。矛盾しない状況だってありますが、今の場合でいったら矛盾するわけです。この矛盾するときに、どちらか一方を犠牲にして他方を守る。例えば友達を見殺しにして、それで正直を守る。逆もあります。まったく嘘をついて友達を守る。後者の方がはるかによいと思いますけれど。ただこれは、ある種の英雄的なリーダーシップの在り方といえます。

英雄的という聞こえはよいですが、一方を犠牲にして他方を、例えば社会のため働いて、その結果、自分の家族は困窮させてしまう。こういうことは本当に正しい在り方なんだろうか。もし道徳的に矛盾する2つのものがあるのなら、両方を両立させる（社会にも家族にも貢献する）ということができれば、それが一番いいわけですね。それを探っていくというのが、本当の誠実さとか道徳的な責任の強さということになるのではないのでしょうか。

こうしたことを近代の組織論の中で最初に言ったのはアメリカのチェスター・バーナードという人です。彼はもともとニュージャージー・ベルという電話会社の社長だったのですが、1938年に『経営者の役割』という本を出しました。そこで彼は「道徳準則の創造こそが経営者の究極の役割だ」

といいます。道德準則の創造というのは、例えばいまのようなモラルジレンマがあるときに両方を立て得るような新たな解釈や価値を見つけ、打ち立てることといつてよいでしょう。

なぜこれが経営者にとって究極の役割かという、人が、その組織での仕事において「何かやましいことをしているのではないか」といういわば良心の呵責を感じると、その組織への貢献意欲が著しく損なわれて、組織の存続さえ危ぶまれることになりかねない。そのとき、そうした後ろめたい気持ちを解消して、皆が安心して仕事に取り組めるようにするには、何より経営者が「道德的創造」をすることが極めて重要だ、とバーナードは「組織の存続は、それを支配している道德の幅に比例する」と言っています。

ここで思い出していただきたいのが、先ほどの稲盛さんの「嘘ではない、方便である」という話です。これは言ってみれば道德準則を創造したわけです。みんな疑心暗鬼になっているところを、「そうではない、われわれは正直を貫ぬこうとしている」というメッセージを伝えようとしたのです。

これは馬鹿正直とは違う。一番楽なのは馬鹿正直で、「すみません。作ったことはありません。ごめんさい」で帰ってくればよかった。そうしないのは、従業員を守らなければいけないというもう一つの道德があったから。本当のリーダーというのは、多少格好悪くても、なんとなく不器用であっても、両方を両立させることが必要でしょう。

「厳しい現実」の中で経営者としての責任を全うしつつ、〈誠実さ〉を本当に貫き通すには、この種の回りくどい思考（と柔軟な対応と固い決意）、こういうものは避けて通れないのではないかと。とかく「シンプルな綺麗事だけで終わらせよう」としがちですが、そんなことばかりしていると、いざ「厳しい現実」に直面したときに、すっかりお手上げになってしまって「嘘つき」になってしまう。だから正直であるということが本当にどういうことなのか、どうすればそうあるかを、絶えず、深く、考えねばならない。これはいきなりその場に直面してから考えても無理で、やはり普段から考えている必要があるし、われわれはこれを稲盛さんの経験からも学ぶことができると思います。

こうしたいわば奥行きのある〈誠実さ〉は「健全で活力ある経営の原動力」になり得ます。

2つの〈誠実さ〉ということでお話をしてきました、すでに起きたことと、これから起こることですけれども、これ稲盛さんの態度を見てみると、この2つの間には非対称というか、まったく別の考え方があるように見えます。

まず、すでに起きたことについては、これは「実直」がキーワードになります。嘘をつかずに、しかも本当のことを言うというのが理想です。しかしもしそれが難しいのなら、せめて「嘘はつかない」。本当のことは言わないかもしれないけど「嘘はつかない」。ここには真面目で律儀な実直さがみとれます。すでに起きたことについてはこうだと。

ところが、これから起きることについては驚くほど「大胆」です、「できるかどうか分かんないけど、がんばってやってみましょう」というように。過去・現在に対してあれだけ実直なのに、将来に対しては「さあ、イチかバチかやってみよう」というところがある。稲盛さんの中ではかならずしもイチかバチかだけではなく、「必ずできる」という信念が伴うわけですが、そこには大胆さがあります。

そもそも経営には、「健全さ」と「活力」、この2つのことが求められます。健全さというのは悪いことをしない。活力というのはやるべきことをやる、例えばイノベーションを積極的に起こす。

通常、誠実さというのは「なすべからざることをしない」、「不祥事を防ぐ」ということと結びつ

きます。不祥事を防ぐためには誠実さが必要だという、いわば「健全さ」の大黒柱として〈誠実さ〉「正直」ということが言われます。けれども、稲盛さんにおいてももちろんそれもありますが、もう一つ、活力の原動力としても正直さが機能している。ここが大切なところ。誠実さは健全さの大黒柱ということかというと、確定した事実は歪めない、隠したりしない。「京セラフィロソフィ」の中でも出てくる公明正大、フェアプレイ精神。よく出てきますね。でも一方で、一度約束をしたことは、絶対に実現させる。こういう誠実さは活力の原動力になります。強い意志とか闘魂とか、それから有言実行というのも稲盛さん、よく言われましたね。「経営 12 カ条」は「フィロソフィ」など、いろんなことに出てくる。

その出てくる中の、例えば有言実行ということを見てみると、『私はこうしたい』と公言することは、自分自身に対する約束にもなるわけです。自分で売上をいくらにする、利益をどれだけ出す、と言う『約束』は、『まっとうしなければならない』という責任を伴います。この責任感で自分を縛り、物事を完遂させていく。あえて口に出すことによって、つまり、『言ってしまう』ことによって、『約束したのだから、お前はもう逃げられない』と、自分に足かせをはめるわけです。

足かせをはめるといって、活力とは反対のように聞こえますけれども、この縛られたところをバツと走っていくという、このエネルギー、これが『成功の秘訣』だと私は考えています」というわけです。(『京セラフィロソフィ』「有言実行でことにあたる」)

一見健全さとしか関わりがなさそうな〈誠実さ〉、「正直」というのが、経営の活力の源にもなる。そうやって〈誠実さ〉を貫いて活力と健全さを実現する。このことには、しかし両方に共通して必要なものがあります。それが次に書いてある《勇氣》ということ。す。

稲盛さんの『京セラフィロソフィ』の本の中で一番たくさん出てくる単語は「勇氣」だ、ということ。盛和塾生だったある方に伺ったことがあります。自分は数えてないので分かりませんが、たぶんそうだろうと思います。

まず健全さとの関わりで《勇氣》というと、これ「経営 12 カ条」の第 9 条が、「勇氣をもって事に当たる」です。京セラの中で Q&A で出てきた問いがあって、リーダーにとって最も大切な勇氣とは何かという問いに対して、稲盛さんの答えはこうですね。

「経営者やリーダーにとって自分がおかした過ちを深く認めて改めることは、勇氣の中でも一番大切なことです。失敗した場合、たいていの人は、言い逃れをしたり言い訳をしたりしますが、部下から見ればそれは見苦しいものです。自分が失敗したことを素直に認めて、過ちを改めることは、非常に勇氣の要ることですが、これが一番大切な勇氣なのです」と。(『経営 12 カ条』184 頁)

健全さの根本にはやはり経営者自身が、トップが逃げない。嘘をつかずに正直に向き合う。言い逃れ、言い訳、こういうことを最も卑怯なものとして嫌う。これには勇氣が要るのは事実ですね。

でもそれと同時に、実際に活力をもって企業を営んでいくためにも《勇氣》は必要です。勇を鼓してリスクをとる。例えば投資の決断をするときには勇氣が要る。当たり前のことですが、この当たり前のことを、近年のコーポレートガバナンス改革は全く無視しているように思います。経営者にインセンティブを与えて、個人の利欲に訴えて経営者にリスクを取らせようというのですから、およそ勇氣とは関係がありません。

稲盛さんは言っています。「企業を営んでいくためには、『勇氣』は不可欠です。そのことを、私は京セラという会社の経営に携わって、思い知らされました」。(『京セラフィロソフィ』300 頁)

この中にはもちろん健全さのこともあったんだと思いますが、やはりそれだけではない。本当に前に進んでいくための《勇氣》ということ、活力のための(利欲ではなく)勇氣をも非常に大切に

されたと思うのです。

【6】おわりに

先ほど「注文取りのエピソード」をお話したときに、『京セラフィロソフィ』という本の中に書いてある文章でみる限り、稲盛さんは嘘をついてないと申しました。ただ、このエピソードについて、稲盛さんは別の箇所では次のようにも述べています。

——「昔の京セラには、技術もなければ立派な施設ありません。それなのに、お客さんには『何でもできます』と大ぼらを吹きつけてきました。

『ウチには素晴らしい技術があるのです。新しい真空管を作るために必要な絶縁材料は、どんなものだって作れます』

『本当にあなたの会社でできるのか』

『いや、そういうものこそ、ウチの得意分野なのです』

もうウソばかり。設備も技術もないわけですから、作れるわけがありません。』（『盛和塾』31号）

これは、フィロソフィの「楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する」という中の「楽観的に構想する」ところに関する発言ですので、多少広げて言っているのかもしれませんが。とはいえ実際に「できます」と言ったのかもしれませんが。

でも、大事なことが2つあります。一つは稲盛さんにおける、とりわけ「言を成す」ことの大切さです。仮に「大ぼら」があったとしても、その後、すさまじい執念で「言を成す」ことによって〈誠実さ〉を打ち立てる。最終的には約束を守って精算する。その意味で、稲盛さんの真骨頂は、未来に向けての〈誠実さ〉にあるということが言えるかもしれません。

それからもう一つ。この講演の元になった私の論文（冒頭にご紹介しました）でやろうとしたことは、じつは稲盛和夫という人物の誠実さを論じることが最終的な目的では必ずしもない、ということです。むしろ『京セラフィロソフィ』という本に書かれていた物語としての「注文取りのエピソード」、あれを材料にして、厳しい現実を生きる人間の—あるいは経営者の—〈誠実さ〉とは何かということが多面的に考えてみたかったのです。実際に稲盛さんが誠実であったことは間違いのないとしても、あの論文の中でやったこと、つまり今日ここでお話してきたことは、これによって稲盛さんを評価しようとか、稲盛さんの人格を云々しようというのではなく、我々実際の世の中を生きていく生身の人間が、どのようにして誠実に生きていったらよいか。そのことを考えるための土台として、稲盛さんの経験や考えに学ばせてもらう。これが主眼であったということです。このことを申し添えておきたいと思います。

ご清聴ありがとうございました。

園田 田中先生、たいへん貴重なご講演、どうもありがとうございました。会場の皆様には今一度大きな拍手をお願いいたします。

ではここで、15時まで休憩といたします。第2部は15時から開催をしたいと思います。よろしくをお願いいたします。

■ 事業報告

第10回 稲盛アカデミー公開シンポジウム

「稲盛フィロソフィを学ぶ—経営における誠実さとは何か—」

第2部 【パネルディスカッション】

園田 皆様、お待たせいたしました。

それでは、ただ今より第2部のパネルディスカッションに入らせていただきたいと思います。第2部のパネルディスカッションのモデレーターを、本学、稲盛アカデミーの劉美玲先生にお願いしております。それでは劉先生、よろしく願いいたします。

劉 みなさん、こんにちは。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劉と申します。よろしく願いいたします。

第1部では田中先生より、たいへん素晴らしい基調講演をいただきまして、ありがとうございます。第2部では4人のパネリストの方にご登壇いただいております。ご紹介させていただきます。

パネリストの皆様、向かって左側から、第1部の基調講演にご登壇いただきました、一橋大学大学院経営管理研究科教授、稲盛和夫研究会経営哲学分科会会長、田中一弘先生。続きまして、明治大学経営学部特任教授、鹿児島大学稲盛アカデミー客員教授、高巖先生。続きまして、京セラ株式会社総務部人事本部稲盛ライブラリー研究出版課責任者、鹿児島大学稲盛アカデミー客員教授、粕谷昌志先生。続きまして、鹿児島大学稲盛アカデミー准教授、吉田健一先生です。

第2部は全体で1時間を予定しておりますが、その中で、フロアの方からの質疑応答の時間も設けたいと考えておりますので、フロアの方もぜひ後ほど、ご参加のほど、よろしく願いいたします。

では早速、パネルディスカッションを進めたいと思います。

まず冒頭に、高先生、粕谷先生、吉田先生に自己紹介、そして第1部の田中先生の基調講演に関するコメント、およびそれぞれの立場や専門から、「誠実さ」、または「稲盛経営哲学における誠実さ」、もしくは「稲盛さんの誠実さ」に関するご見解を聞かせていただきたいと思います。

まずは高先生からお願いできればと思います。

高 高といいます。(マスクを外して) こんな顔をしております。よろしく願いします。

司会の方から自己紹介、それから基調講演に関するコメント、さらに私の専門の立場から誠実さについて、特に稲盛さんの誠実さについて発言をということで、たくさん課題をいただきました。まず自己紹介をします。特に稲盛さんとの関係で申し上げますと、私は約40年前に、大学院の学生の時にですね、京セラにいろんな強い関心を持ちまして。なんでこの会社はこんなに急成長してるんだというところから研究を始めまして、稲盛哲学に、ありがたいことにまだ20代の時ですけども触れる機会をいただきました。それから約10年間、経営学は勉強してたんですけども、どちらかというといわゆる経営学ではなくて、もっと誠実な経営とはどうあるべきなのかということに関心を持って10年ほどやってた時にバブルが弾けました。それでありありがたいことに、やっぱりだめだと、このままじゃということで、アメリカのウォートン・スクールというところがですね、ビジネス・エシックスという研究ではかなり進んでいまして、企業倫理の研究ということで、そちらに3

年弱行かしてもらいました。それで日本に帰ってきたというものでございます。

それからその後、ビジネス・エシックスの研究、稲盛さんのおかげですよ、そういう意味ではです。そういった研究をさせていただいてまして、またご縁があって2007年から2014年まで、これは京セラの方に支援をいただきまして、京都大学で京セラ経営哲学寄附講座というところで研究と教鞭に当たらせていただきました。その時に、今日はその機会ではないので、その話はいらないかと思いますが、稲盛さんのJALの再生というものをですね、脇から拝見させていただいておりました、大変なご苦勞をされているなど感じた次第でございます。まあ、そういう者でございます。

それで、田中先生の講演に対するコメント。コメントというよりも、すみません、私はそれなりに研究者の立場ですのでね、先生の話聞いて、これはすごいなというふうに思いました。単なる「注文取りのエピソード」というところでね、非常に分かりやすくお話をいただきましたけども、これだけ論理的に「誠実さ」という問題を、論理的に、包括的に、理路整然ときちんと整理された研究、しかも分かりやすく私どもに紹介していただいた研究、ご講演というのは、私は初めてでございます。本当にありがとうございました。そういう意味では知的な興奮も覚えました。

それと同時に、ここには実践されている方もたくさんいらっしゃると思いますけれども、自分たちが直面する問題でもあろうかと思えますね。それに関して、たいへん具体的なヒントを得ることができたんじゃないかなあと、こういうふうに思っております。

5分、まだ経ってませんか。まだ大丈夫ですか。

それで最後ですね、私の専門からということですけど、専門はビジネス・エシックスということで、90年代に向こうに行きまして、やはり核となるのはインテグリティーだよというふうに、そこから勉強してもらいました。インテグリティーというのは、日本語でいうと誠実さということでございます。今日の田中先生のお話というのは、誠実さというのを2つに分けて、みなさん方、今日勉強を一緒にさせていただいた通り、真心と正直に分けて整理していかれて。

最初のところで田中先生が、私が言う誠実さ、インテグリティーというのは、どちらかという真心の方ではないかと。その通りだというふうに思ってるんですね。ただそれと同時に、正直というお話もありましたけれども、これにも関わってくるということで、どうなるのかなと思っておりましたら、最後のところでですね、この2つは、真心、正直というものは2つ、最終的には結びつくところに至ると。二重の、なんか分かりにくい説明をされましたけれども、こう言っちゃ申し訳ないけど、最初を1つのカギカッコにして、最後に2つのカギカッコにされて結び付けられたというのは、実に見事だなと。だからそういう意味では、ビジネス・エシックスでいうところのインテグリティー、誠実さというものと変わりはないなというふうに思って聞かさせていただきました。ありがとうございました。

劉 ありがとうございました。続きまして、粕谷先生をお願いします。

粕谷 はい。じゃあ、私も高先生に倣って、こういう顔をしております。私、先生方と違いますが、研究者じゃありませんので、本当にどれだけお話しできるか不安ですが、懸命に務めてまいりたいと思います。

私、京セラでは教育・広報・秘書室という畑を歩んで定年を迎えて、今は稲盛ライブラリーという稲盛のいろんな実績をご紹介する、京セラの本社の横にある施設の方で、研究と出版を主に担当しております。幸いなことに、部署は変わりましたが、稲盛に関連した仕事をずっと続けさせていただきました。

今日の田中先生のお話をお聞きしまして、稲盛の誠実さもさることながら、田中先生ご自身の誠実さも二重カッコでおうかがいできたような気がいたします。ほんとにありがとうございます。

もうお話が両先生からございましたが、やはり誠実というものを語る場合には正直さと、もう一つ真心という面を重ね合わせて語るということが大切かなというふうに、個人的には思っています。そのあたりを、今日田中先生にさらに解きほぐして、何かご示唆をいただければ幸いです。

最後に、私自身は研究者ではありませんので、稲盛に関する誠実さのエピソードということで話をせよと、劉先生の方から言付かっております。いろいろあるんですが、あまり長くなるといけませんので一つお話をしますと、私、1997年から今年2022年の5月まで、約25年間、月に1回ぐらいのペースで稲盛に打ち合わせの時間をもらってまいりました。延べにしますと、たぶん数百回になるとは思いますが、その打ち合わせを通じていろいろ稲盛の誠実さには触れてまいりました。

その中で一番顕著なのは、稲盛は打ち合わせの中で、ある案件の決断場面になりますと急に黙り込むんです。沈黙考を始めるんです。もう微動だにしません。ずっと5分、10分、じーっと目をつぶって考え続けるんですね。われわれが持ち込むのは、そんな重大な経営判断ではないんですけどね。そういう案件でもそういうふうになるんです。

最初、何してるか分からなかったんですけど、稲盛はものすごく頭の回転も速いですし集中力も人並み外れてありますんで、将棋の手を指すように何手先も考えていくことは、あつという間終わっているはずなんです。でもずっと5分、10分ぐらい微動だせず、考え続けるんですね。だんだん分かってきたんですけど、それはですね、結論はもう早くに出してるんです。自分の出した結論を心を静めて、自分の心の状態が平靜な状態、何も介在しないような状態にまでなって、自分の出した結論に、邪なものが入ってないか、利己的なものが入ってないか、人間として正しいものかどうか、そういうことを確かめているように思いました。それでなければ、あんなに時間がかかるわけじゃないですね。

このあたりにも稲盛の誠実さですか、あるいは正直ということが何か滲み出ているのではないかなというふうに感じています。その中で、25年間でただの一度も損得勘定とか、いわゆる自分の利益に誘導するとか、そういうふうな、人に対して悪しきものであるような、そういう判断は一つとしてなかったということは間違いなくいえるかなと思います。以上です。

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

吉田 みなさん、こんにちは。鹿兒島大学稲盛アカデミーの吉田と申します。本日はこのように多くの皆様にご参集いただきまして、ありがとうございます。私は、本学の稲盛アカデミーで教員をさせていただいております。平成20年、2008年の10月に赴任をいたしました。特に私が関心を持っておりますテーマは、経営者、とりわけ日本の経営者に絞っていますが、経営者の方々の持たれている基本的な人間観、それから宗教観、労働観ですね。働くことの意義ですね。それから資本主義観です。お金というものをどのように考えているかということです。そういったものすごく基本的なところ、思想そのものに関心を持っております。

ご承知のように、日本では近代化以前から、例えば江戸時代の石門心学の祖である石田梅岩とか、先ほどから田中先生がご専門中のご専門で、私が名前を挙げるのもおこがましいんですが、資本主義の父といわれた渋沢栄一さんですね。それから昭和の時代の経営の神様と呼ばれた松下幸之助さん。ちょっと私は松下さんについては学ぶ機会を得ていた時期がありましたので、そこから経営者の方の持たれている人間観ですね、このテーマに関心を持って研究をしてまいりました。

特に、そう言いますと本日の話にも多少関係してくるんじゃないかなと思いますけれども、優れ

た経営者の方、みなさんですね、バックグラウンドには仏教、儒学、とくに東洋哲学、そういったものを持っておられる方が非常に多いと思います。共通点として経営というのは、みなさんもされているように、実際には切った張ったの世界ですね。駆け引きも多少あると思います。しかし本当に優れた方というのは、もう一つ自分を導いていく、人を導くリーダーであられる方々が、経営においては人を導かれるわけですが、人を導かれる人がどういうものを基準にして人を導かれてきたのかと。ここに非常に大きな関心を持っております。

そしてもう一つは、少し大きな話になりますけれども、グローバリゼーションですね。世界中を席卷して20年以上ですけれども、それに対する反発という現象も世界中で同時に起こっています。日本でも起こっています。そういった中で今後の、少し大きな視点ではありますけれども、日本の資本主義、世界の資本主義がどちらに向かっているのか。どのように向かうのかという観点から、経営者が持つべき基本的な人間観、資本主義観、どういうものが望ましいのかということ、そういう問題意識を持って研究をしております。

鹿児島大学におきましては、本学の教員でありますので、共通教育で学生さんに対する授業の提供、そして今日も修了生の方がお見えでございますけれども、社会人プログラムの提供にも携わっております。

特に大きな問題ですが、繰り返すようですけれども、稲盛名誉会長の場合も東洋哲学が背景にありますし、洪沢栄一さん、『論語と算盤』も、有名です。松下幸之助さんは、仏教、神道、儒学、一つだけではないんですけれども、やっぱり東洋の宗教や哲学から大きな影響を受けています。経営哲学の背景に人間観がありまして、そういったものに、非常に強い関心を持って、これからも研究したいと思っております。

本日の田中先生のお話は本当に、先ほど高先生もおっしゃいましたけれども、一つ二つの有名なエピソードですよ。この盛和塾、盛経塾の方、みなさんご存じだろうと思いますし、名誉会長が独立をされて、松風工業から独立をされて京都セラミックを創られた直後ですね。あまり誇るべき技術がなかったの、とにかく注文を取らなければならなかったわけです。注文を取るためには何でもできますと言って取ったということです。この有名なエピソードですが、私もみなさんによくするんですけども、この問題をここまで深く究明をしていただいて、こういった角度からも見ることができんだなあというふうに勉強をさせていただきました。

劉先生のご質問ですが、稲盛さんの誠実さに関する見解ですね。これは今日の資料にもございましたけども、若き日の稲盛名誉会長がですね、西枝さんですね、この方は恩人の方で、京都セラミックを創るときにも出資をされたすごい恩人の方です。年配の方です。西枝さんから、「嘘をついてはいけないが、本当のことを言わんでもいいんだよ」という話を聞かれたときに、この資料にもありました、飛び上がるほどうれしかったということですね。この名誉会長の「飛び上がるほど」というのがやっぱり、それまですごく葛藤してらっしゃったんだろうなと思います。それはつまり、従業員を守るためであっても、仕事を取るためであっても、どんな理由であっても、ほんの小さな微々たる嘘でもつきたくないなというお気持ちで、それまで過ごして、生きてこられたからだろうなあと思いました。注文を取るためだったらしょうがないとか、従業員の生活がかかっているから、こんなこと当たり前だと最初から思っただけじゃなくて、西枝さんの一言があって、ここでは方便という言葉が使われてますけれども、余程ご自身に対する、ご自身の言動を律する力というのを若い時からお持ちだったんだなあと改めて感じました。そのあたり稲盛さんの、終生誠実であられたんですけど、これはおそらく27歳とか28歳の頃のものですね。エピソードなんだろうかと、27

歳か28歳だろうと思います。そのあたり、一番感じました。

まず1回目の発言はこのあたりだと思います。ありがとうございます。

劉 吉田先生、ありがとうございます。続きまして、第1部の田中先生の基調講演に対しまして、高先生と吉田先生、粕谷先生からご質問をいただきたいと思います。吉田先生からお願いしたいと思います。

吉田 分かりました。では引き続きということになりますが、よろしく願いいたします。

この「注文取りのエピソード」という話というのはよく出てくるエピソードだと思いますし、私も授業中にお話することが過去に何度もありました。その時に、特に社会人プログラムの受講生の方から何度かいただいた質問です。

稲盛さんの場合は納入期限までに納めることができたので、何とか嘘をつかずにすんだのです。そしてこのエピソードが出てくるときには必ずセットになっていて、「能力を未来進行形で考えなさい」というのはなしが出てきます。この「能力を未来進行形で考えなさい」というフィロソフィが語られるときに、一例として引かれることが多いかと存じます。今日の先生のご講演でも結論は出ていまして、必死ですね、実現させるんだというところで、最後、お話がございましたけれども。

私がよく質問をされてまして、回答に窮しながらも私なりに誠実にお答えするんですが、ある程度の確信があれば、今はできなくても「やれます」と言ってもいいだろうとも思います。どう考えてもできないことであれば、それはもちろん「できません」というか、例えば納期が3カ月先であるとするならば、3カ月以内にどう転んでも無理なことは、まあ多くの方は「まあ無理だと思います」とおっしゃるだろうと思います。

よく聞かれるのは、どれぐらいの確信を持っていれば、何%ぐらいだったら、ちょっと大風呂敷を広げてもいいんでしょうかということ。これ以上言うと完全に嘘になる可能性が高いけれども、どのぐらいの基準で能力を未来進行形で信じていいんでしょうかという問いをですね、過去にいただいたことがございます。多分、この問い本当に難しく、私自身も頭を悩ませながら、それこそ誠実にお答えはしてきましたけど。基準というのは難しいと思うんですけども、揺れがあるときですね。揺れがあったときに何割ぐらいだったら、これは真実になるはずだと踏み込んでいいのかということです。何割以下であれば…。このあたりちょっと、先生ならどうお答えされるかというご質問をさせていただければと思います。みなさんも多分、そういう質問よく出ると思いますので、どうかよろしく願いいたします。

劉 田中先生、お願いします。

田中 何%というお話が出ました。単刀直入に言って「60%」というのが一つの答えかと思えます。60%というのは、実は松下幸之助が言っていることです。幸之助さんのこういう言葉があります。「万が一にも誤りのない100パーセント正しい判断なんてまずできるものではない。(・・・)。おたがい人間としては、せいぜい60パーセントというところ。60パーセントの見通しと確信ができたならば、その判断はおおむね妥当とみるべきであろう。」(松下幸之助『道をひらく』)

ここで言われているのは「判断」ですので「約束」とイコールにはできないかもしれませんが、でもどうでしょう、稲盛さんご自身が何%くらいと考えておられたか。これは私には分かりませんので、長年近くにいらした粕谷さんにコメントをいただけたらありがたいのですが・・・

粕谷 はい。あの、困りましたですね。私もパーセンテージは分かりませんが、やっぱり当然、いま田中先生がおっしゃったように、稲盛も「できます」と言ってできなかったことはあると思うんですね。たぶんそれはあると思うんです。ただ京セラの創成期、お客様の信頼を失わずにどんど

んお客様が広がっていったんですね。なぜかなあと私も思うんですが。

先般、われわれの海外での事業、海外営業の先駆者の方で、102歳でご存命の方がいらっしゃいます。インタビューをするというので、私は同席できず、伝聞なんですけど。そのインタビューをしたところですね、京セラの半導体部門の海外の主力顧客はインテルさんなんですね。で、インテルさんにずーっと通っていた海外営業の先駆者の方が、インテルさんからこう言われたというんですね。京セラは技術も価格も納期も非常に問題があったと、でも愛があったと。だからインテルは京セラに発注をし続けたと言われたんです。

たぶんインテルさんに、こんなのできるかと言われて、できますと言って、やって、うまくいかなかったことがあるんだと思うんですね。でも、ものすごくインテルさんのことを考えて、お客さんのことを考えて動いたんですね。単に自分たちが売り上げを伸ばしたい、受注を取りたい、従業員の雇用を確保したいという「自分たち」ではなくて、それもあるんでしょうけど、お客さんのためによかれと思って最大限動いてるんです。やっぱりそれが大切なのかなあって思うんですけどね。

だからある意味、嘘を言ったのかもしれませんが、嘘が否定的な結末を呼んでないんですね。逆にプラス要因になってるんです。すみません、そんなことでお答えになりましたでしょうか。

田中 もしかしたら納期を守れなかったときもあるし、技術的に必要な品質を満たせてなかったこともあるかもしれないし、価格が約束通りにできなくてといったこともあったかもしれない。でもインテルが断らないで、むしろ愛を感じていたというのは、一件一件の約束の誠実さもそうなのですが、むしろその積み重ね。約束をして守れなかったときもある、そういう中ででのやり取りを通じた一つ上の次元の誠実さというのが、そこにあったのではないのでしょうか。個々のケースよりもその背後にある人格こそが問題になる、という意味では、徳倫理の感覚と似ていると思います。

もう一つは、先ほど誠実さに2つあって、正直と真心があると言いましたが、「正直が仮にうまく十分にいかないときに、真心で補う」ということがありそうですね。さっきは「正直」の枠内で、現在、過去について、もし十分な正直さがなくても後で事後的に清算するという話をしましたけど、それに加えて、真心というものが補うことがある、と。だからやっぱり高先生がおっしゃったように、真心と正直というこの2つが両方つながっているんだと。お互いがお互いにエネルギーを補給し合っているというのか、それがうまく回っていくことで全体としての誠実さが確保されるのではないのでしょうか。

今日はテーマが正直ですから、正直であるにはどうするかということで、さっき言ったように、本当のことを言わなくてもいいんだとか、未来進行形でとらえるんだとか、約束した時は嘘っぽかったけど最後に清算するんだという、正直さの中だけでとらえましたが、でも本当は正直なことだけにこだわってもしようがないのですよね。人間としての誠実さはどうかということ、稲盛さんもそれを問題にされてたと思うんです。そうなったときには正直さだけではなくて真心ということも、これも全部含めた上での誠実さだと。それが根本として、もっと遡れば、人間として正しいことを正しいままにという、そのことに関わるんだと思います。

だからそれは本当の意味での広義の誠実さで救われてもきたし、本当の誠実さを維持した例じゃないかなと。こうした稲盛さんの集まりでそんなふうに言うと、なにか無理に稲盛さんを擁護しているように聞こえるかもしれませんが、でも異なる場であったとしても、私はそういうふうにお答えすると思います。吉田先生、いかがでしょうか。

吉田 田中先生、ありがとうございます。粕谷先生からのお答えと相まって理解が深まりました。この質問を私にくださる方もですね、最初から嘘をつこうとっていらっしゃる方はほとんど

おられないんですけども悩んでおられると思います。パーセンテージという表現は質問が悪かったかも分かりません。

田中 それで幸之助さんの言葉を思い出したので。

吉田 心の中で決断する時の基準みたいな感じで…。

田中 それも6割というのは感覚的にはあるかもしれませんが。さすがに3ヶ月後にできる可能性が5割だと思ったら、やっぱり約束するのは行き過ぎだということになったかもしれません。でも人間、8割9割じゃないと決断できないということが多いですから、それじゃあやっぱりだめだと。6割というのはいい水準を行っていると感じます。

吉田 ええ、私もいま6割とお聞きして、絶妙のバランスだなと思いました。石橋を叩いて渡る方は99%でないと約束しないでしょうし、人に迷惑をかけてもいいと思ってる人は何でも安請け合いです。ここに人によっての揺らぎがあると思うんですけど、先ほど、先生、決断と約束は別だとおっしゃいましたが、やはりつながってるところもあると思いますし、今の先生のお話は、ワンセットになっておまして、本当に実現できるかどうかというより、実現しようとしている本気度とかですね、そういうところがやっぱり、もっとそこを考えてお答えしたらどうですかと、今後私もお答えしていこうと思います。

田中 確かに60%の話は決断であって約束じゃないですと言いましたが、稲盛さんの約束というのはすなわち決断なんですよ。やるって決めるから、だから約束するので、やっぱり決断ですね。ありがとうございます。

劉 はい。続きまして、粕谷先生からご質問をいただきたいと思います。

粕谷 はい。嘘ということをキーワードに田中先生にお聞きしたいことがあります。実は京セラ創業3年目、稲盛は若い社員たちの反乱を受けるんですね。京セラもまだ十分な体制をとれてない、待遇とか、社員に施すことができてない時期に、やはり待遇改善、待遇保障ですね。将来の昇給とか賞与を保障せよと言って、若い従業員が団体交渉を申し込んできたんですね。で、稲盛は三日三晩それに対するわけですけど、将来の待遇を保障せよという社員たちに、実は職場で中核社員になりつつある貴重な戦力だったんですけど、「君たちに嘘はつけない」って言って、「今それを保障することは嘘になる」。やっぱり出来て3年目の京セラで蓄積もありませんし、将来の確たるものも見えてない。で、「自分を信頼してくれ」と。死ぬ気でやるから、自分を信頼して、協力して会社を大きくしていこうじゃないかと。その結果、「君たちが望む以上のことを、自分は実現してみせるつもりだ」と言って、最後には説得して納得してもらうんですけどね。この時に「嘘は言えない」って言っていますね。ところがそれと同時期にですね、大勢の社員たちに、「日本一世界一のセラミックメーカーになろう、会社になろう」って言い続けてるんです。これいっぱい証人もいます。ほんとに言っていたっていうんです。間借りの、木造の、本当に壊れそうな社屋のところで言っていたんです。それを本人が振り返って「それは嘘だった」と言っています。そんなこと、とても自分でもできそうもなかったと。周りにはもっと京セラよりも立派な会社はいっぱいあったし、それを抜くことなんて到底思えなかったと。でも言ったと。それは従業員に夢を与えたかったんだと思いますけどね。これは逆に嘘を言ってるんです。このあたり、少し先生に解きほぐしていただければ幸いです。

田中 言われた相手（従業員）がそれを信じたときに何が起きるかという点で、2つのケースには根本的な違いがあるのではないかと思います。

将来の待遇を保障するかどうかという1つめケースについて言えば、そのとき稲盛さんが「分か

った分かった、よっしゃよっしゃ」と、できもしないのに言ったとすると、何が起きるか。信じた相手の方は、待遇を保障してくれたんだから早速住宅ローンを組んで家でも買おうということになって、それがもし実現できなかつたら一家が路頭に迷うかもしれないという、その種のことが起きかねません。一方で2つめのケース、従業員に日本一世界一になろうと、これはもちろん達成できればいいんですが、でもそれは、それを信じて付いていったからといって、何か決定的なダメージを相手に与えることはたぶんないだろうし、むしろ日本一世界一を目指して、やりがいを持って仕事をするようになる。つまり稲盛さんを信じた側の立場に立ったときに、前者の例と後者の例というのがまるで違うのではないかと思ったわけです。

それで正しいかどうかは分かりませんが、先ほどお話ししたドラッカーの「知りながら害をなすな」という話とも関連するかもしれないですね。前者の場合、つまり反乱を起こした人に対して、勝手な約束をしたとしたら、それはやっぱり「知りながら害をなす」ということだと思うんですね。そんなことで安請け合いをしたら彼らの生活が破綻するかもしれないと、分かっている。そういうことはやらない。でも日本一を掲げた、世界一を掲げたからといって、それで「知りながら相手に害をなした」ことにはならないだろうと。

繰り返しになりますが、ポイントは稲盛さんを信じた側がどういう影響を受けるかという、その違いなのではないでしょうか。先ほど「信」という言葉は trustworthiness だと、信じるに足るということを行いましたけど、本当に信を大事にする、あるいは本当に相手のことを思っているというときに、生活の保障、待遇の保障をするという問題と、それからわれわれが進んでいく道の方向性とか到達点を示すというのとは、おそらく性質が違う。だから一方では嘘をつかなかったけど、一方では嘘をついた。ただ、一口に嘘をつくといっても、その違いが、単に大風呂敷を広げたのと、本当に嘘をつくのとの違いというのでしょうか。そういうことを考えましたけど、いかがでしょうか。

粕谷 ありがとうございます。そうですね。おっしゃることが腹に落ちてきます。もう一つ、これ間違ってるかどうか、先生にご判断をいただきたいんですけど。現実と異なることはやっぱり絶対稲盛は言わないんですけど、現実を、今の目の前の現実をもっと良くすることにつながるであれば、あえて何か現実とは異なることを言う。それを嘘と言ってしまうのかなあと思ったんですよね。

田中 そうですね。待遇改善保障できるかどうか。あの時点の現実からしたら、それはほんとにできない。6割以下、さっきの話でいうと60%に満たないような成算しかないということは絶対に言わない。それに対して、将来を明るく楽観的に見て、でも絶対に成し遂げる。こういう将来に対するすごく開かれた誠実さが大切ですね。稲盛さんにはそれがあった。それがなければ単に花火を打ち上げるだけのことになってしまいます。

粕谷 ありがとうございます。

劉 ありがとうございます。続きまして、高先生からご質問をいただきたいと思います。よろしくをお願いします。

高 はい、ありがとうございます。もう今議論出てきたかなあと思ったんですけど、今日の田中先生のお話ってのはですね、あえて分かりやすくこういうふうに整理されたんだと思うんですけども、時間軸上で整理をして、これは嘘か嘘でないのかというような説明をされたと思うんですね。過去にすでに起こったことについて、その事実を曲げた場合には、これは嘘だと。だからそれを回避するためには、それに触れない。語らなければいいんだというお話です。それから、未実現のこ

とについては、実現できなければ、結果的に虚になって、嘘になってしまうというような、ある意味、時間軸の中でいろいろ説明をいただいたんですけども、あえてちょっと議論を膨らませる意味です、嘘かどうかというのは結局、受ける側、相手の知識、経験、それから社会的な脈絡によって決まってくるという部分もあるんじゃないかと。

こういうふうに申し上げるのは、例えば消費者契約法という法律がありましてですね。これは商人と商人の間の取引ではこんな規定は設けてないんですけども、消費者契約法の中には、事業者と消費者の間には情報の格差があると。だから事業者側がですね、不実告知、事実でないことを告げるとかですね、あるいは断定的な判断を示すとか、必ず儲かりますよとかね。あるいは自分にとってお客様にとって、消費者にとって不利益となる事実を告げないというような、こういうことがあった場合には、この契約は無効になる。取り消しができるという、こういう規定になってるんですよ。ところが商人同士の、BとBの間の取引においては、そんなルールはないんですよ。お互い、相手が言っていることを割り引いて理解することができる関係だと思うんですね。そこは交渉の中で決まっていくと。だから言っていることが事実在即さないとしても、まあ相手はそんなこと言っているけど、できると言っているけどできないだろうなというふうにな、商人の方では、事業者の方では理解できる。それからさっき言いました消費者だったら、ああそうなのかなと思ひこんでしまって、ほんとにその嘘を真に受けてしまって、これが問題になると。という意味で、相手側の話を聞く側の知識、経験と、それから社会的な脈絡でもって、嘘というね、まあ言葉の使い方の問題ですけども、その解釈は変わってくるのかなと。先ほど、従業員さんの信じた側の問題ってことを触れられたので、このことに先生は触れられてるんだなあとというふうに思ったんですけども、整理する意味で、先生、コメントをいただけませんか。お願いします。

田中 高先生のご指摘の通りで、先ほどの講演でのお話は、基本的には時間軸でしかものを考えてない、1つのX軸でしか考えていませんでした。今のお話はY軸があるということですね。時間軸で過去か未来かだけでなく、相手方が自分とどのぐらい知識、経験が近いかなと近いかなという。そのとき、遠い人、つまり自分よりも弱い人に対しては正直さのルールは極めて厳格に適用されるけども、自分と同じぐらいの知識、あるいは場合によってはもっと上の知識を持っている人であれば、その辺はむしろお互いの間で判断ができるんだからいいと。このY軸は実はこの論文では全然考えてなかったのですが、確かにその通りで、この要素も入れるとより理論が深まると思います。

そのY軸の話でいえば、まさにおっしゃる通りで、あの「注文取りのエピソード」というのは完全に商人対商人の話ですよ。むしろ向こうの方がプロというか、よく知っているわけでしょう。だから東芝、日立だって、ほんとにできるかなと半信半疑だったかもしれないですね。ですから、Y軸要素も適用したら実はもっと、あれは嘘ではなかったと。これが消費者だったら嘘というべきだったかもしれないけども、相手はプロなんだから、そのプロに対しては向こうも分かった上で、でも、じゃあやってくださいと言った以上は、向こうもある程度判断をして任せたいんだろうといえるので、嘘の度合いがより軽くなる。その意味でも、Y軸を入れるというのが面白い観点だと思いますね。

また、「知りながら害をなすな」という話がここにも関わってきますね。つまり情報の非対称、格差があるというときに、こちらの方が圧倒的に強い立場で、向こうは弱い立場であれば、相手にできるだけ多くの情報を提供してやる必要があるけども、その格差がほとんどない、小さい場合であれば、お互いプロとして互いの間で駆け引きということは当然出てくるわけです。そうなると、相

手に応じて誠実の態度を変えていいということとも違うんですけど、でもおっしゃるように、相手との関係の中で誠実さの色合いということも変わってくるというのは、おっしゃる通りだと思います。ありがとうございます。

劉 ありがとうございます。たいへん中身の濃い議論になったと思います。ありがとうございました。

ここでフロアとの質疑応答に移りたいと思います。フロアの方から、本日の基調講演や先ほどのパネルディスカッションの内容についてご質問があれば、挙手をお願いします。質問をされる際には、どなたへの質問なのかをご指名の上、質問をしていただければと思います。よろしくお願いします。

質問者 1 田中先生への質問です。今日は本当にありがとうございました。いろんなことが頭の中で整理できて呑み込めて、持って帰りたいと思ってます。私は約10年ですけど、盛和塾で学ばせていただいて、今その後継のフィロソフィ実践塾という横浜塾でまた勉強を重ねてるんですが。

質問なんですけれども、(レジュメの)6ページの上の方ですね、cの中の(b)のところにある、目の前にぶら下がったニンジン欲しさにリスクをとるという考え方のところですね、いま日本も欧米のように、インセンティブで人を動かそうという動きが強まっていると思うんですね。実際に同業種から従業員を引き抜かれるというか、移るときにですね、今よりももっともっとやりがいがある、自分の成果に対してそれなりのものが払える会社がいっぱいあるんだというようなことで、移っていく従業員が多いんですけども。ただ稲盛哲学の中ではそれはあまり良くないことだと、絶対良くないとも言ってることもありますが。ただこの考え方が今の時代に合っているのかということで、インセンティブを付けたくなくなってしまうというか、そっちの方が楽じゃないかという考え方に心が動く時があるんです。正しい経営判断としたら、どちらの方がよろしいのかということをお教えいただきたいと思うんですが、よろしくお願いします。

田中 ご質問ありがとうございます。ここで言ってるのは、とくに経営者とかリーダーが会社のためにリスクをとるというときに、自分の報酬が増えるからというインセンティブではなくて、勇気をもってやるべし、という話をここでは書いてます。おそらく今ご質問になったのは、もちろんそのリーダー的な立場の人もいるでしょうけど、会社の社長から見たときに、社長の部下である人たちがインセンティブを求めて外に行くということになると、これはある程度必要だろうとも思います。その人にその会社での働きに見合うだけの報酬を与えるということは、やはりこれは避けて通れないのではないかと。勇を鼓してリスクをとるとここで言ってるのは、責任ある立場の人が会社のために何かをするというときに、勇を鼓してリスクをとるべきであって、ニンジン欲しさにやるべきではないと。でも一人ひとりの従業員は、もちろん責任は持っているんだけど、一方で例えば自分の家庭を支えていたりするわけで、そうすると、その家庭のためにはより多くの報酬があることが望ましいわけだし、自分としても、いくら何でもこれだけ会社に尽くしてるのに給料がこれだけかということ、やる気がなくなってしまうから、そういう面について判断をするのであれば、ある程度インセンティブを与えるということは必要でしょう。もし外から引っ張られてしまう危険があるのなら、ある程度そこに報酬で、お金で応えるということは必要なのではないだろうか。

私は盛和塾で学んでないので、きちっと理解していないかもしれませんが、おそらく稲盛さんは、責任ある地位の者はその責任に関する意思決定をするときに、というニュアンスが濃いのではないかと思います。いかがでしょうか。

質問者 1 はい、ありがとうございます。そこでもうちょっと延長線上の話をさせていただき

たいんですが、今度あの粕谷さんに、いまのお話の続きのことをお答えいただきたいんです。いま京セラさんも成果主義のようなインセンティブが導入されたというような…、噂話の程度なんで、事実なのか。もし導入されているのであれば、どういう背景のもとに入れられたのかを教えてくださいたいと思うんですが。

粕谷 はい、ありがとうございます。インセンティブが導入された、例えばストックオプションのような話ですかね。

質問者 1 昇給する時、またはボーナスの時。

粕谷 成果主義は取ってないです。うちは成果主義は否定というのは揺るぎないポリシーだと思います。ただ昔に比べれば、いわゆる成果の部分に対する報酬の加重部分といいますか、そちらが増しているのは間違いないです。厳格になっています。考課表なんかを見ますと、成果の部分ができるだけ量的に推し量ろうというふうな。成果の方をより正確に見ようということであって、成果を重視していこうということではないように、私は感じてます。すみません。人事じゃないので、間違っていたら申し訳ありません。

ストックオプションという話を最初にしましたが、京セラも一時ですね、稲盛の後の後の社長かな、2代後の社長はストックオプションを導入したんですけど短期に終わって、今はやっていないはずですが。ただですね、稲盛が硬直的に全くインセンティブを取らないかということ、アメリカで買収した会社ではストックオプションをそのまま踏襲しているんです。やっぱり郷に入っては郷に従えということで。たぶん日本では、やはり弊害の部分が大きいだろうということだと思っただけですね。すみません。回答になっていましたでしょうか。

質問者 1 いえいえ、どうもありがとうございました。

劉 はい。他はいかがでしょうか。あとひとつ、ご質問があれば。

高 田中先生に質問させていただきます。レジュメの最後の6ページ目のところで、補論と書いて(2)のところですね。経営哲学の土台としての「天」、「宇宙」というところですけど。私も今学期、後期の授業はですね、CSR という授業なんですけど、そのときに、学生たちに向けて最初に稲盛さんの話をさせていただいたんですよ。お亡くなりになりましたので、学生たちに、こういう偉大な方が亡くなられたんだというような話をね、させていただいて。学生たち、非常に関心を持ってくれたんですけども、その後、自由に質問をということで紙を提出してもらったんですね。

その提出してくれた紙の中の一つに、「稲盛さんのおっしゃってることは素晴らしいと思うけども、天の意志という言葉が出てきて、これは何かカルト的な感じがする」と。これをどういうふうに先生は捉えてるんですかということで、私なりに説明はしたんですけども、これはぜひ田中先生に、こういう質問が出てきたときに、とくに若い世代の人たちに稲盛哲学を伝えるときに、この問題はやっぱり触れないわけにはいかないと思いますので、ぜひご説明をいただけるとありがたいんですけど、私のために。よろしく願いいたします。

田中 そういうことを言われることは多いですし、いろんな記事でも何か怪しいといった書かれ方をすることがありますね。しかし「天」とか「宇宙」あるいは「その意志」のことを言うのがすべて怪しいというなら、では、儒教はどうか。儒教というのは一般に最も宗教的ではない、世俗の倫理だと言われます。『論語と算盤』で知られ、儒教を信奉していた渋沢栄一も、しかし天の意志とか働きということを考えていました。例えば四書五経の中の一つ『中庸』という本には、「誠は天の道なり。これを誠にするは人の道なり」という言葉があります。そして誠というのは、本当に誠を究めれば、「天地の化育をたすく」と。天地の化育をたすけるというのは、宇宙が、地球だけで

言ってもいいですが、例えば地球上の植物が春になったら花が咲き、夏になったら繁茂し、秋に葉を落として・・・、あるいは動物が生まれ、育ち、殖えていく・・・。これらはみな天地の化育の働きであって、至誠の人間はそれをたすけることができる、と。

渋沢栄一といえば「論語と算盤」のほか「士魂商才」とも言われますが、ある学校ができたときに、渋沢が、ぜひ「士魂商才」と揮毫していただきたい、それを学校の玄関に掲げたいから、と頼まれた。そうしたら渋沢は、士魂商才という言葉はあんまりいい言葉ではないから代わりに、と言って書いたのが「至誠もって天地の化育をたすく」という言葉なんです。「至誠は士魂、天地の化育をたすくは商才に通じる」、われわれ実業家がやっているのはこういうことだ、と言って。だからといって、渋沢を怪しいという人がいますか？

それに西郷さんの言葉とされる「敬天愛人」。稲盛さんも大事にして、京セラの社是にまでしたこの言葉ですが、これを「天を敬するなどというのは怪しい」とは、たいいていの人には言わないでしょう。

松下幸之助もそうですね。大きな宇宙の摂理というもの、これが自分の経営理念の土台になっている、と。

天、宇宙、その働きに即して生きるというのは、少なくとも東洋の知的伝統の中ではいわば常識に属する部類の話ではないでしょうか。むしろそれが現代では失われてしまった、という面もあると思うんです。

むろん現代において、こうした言葉が出てきたときには警戒が必要な場合もあります。とはいえ、「天の意志」イコール「怪しい」と一概にレッテルを貼るのもどうかと思います。「天の意志」といった言葉が、どんな文脈で、どんな内容として語られているのか。そのことをきちんと見極めた上で判断したいものです。

高 ありがとうございます。

劉 ありがとうございます。では、時間になりましたので、質疑応答はここで終了させていただきます。

本日は、第1部基調講演では田中先生より、誠実さについて非常に深く考察されてご説明いただきました。そして第2部ではパネルディスカッションにおいて、パネリストの皆様から、誠実さとか稲盛フィロソフィにおける誠実さについて、非常に意義のある議論もできたかと思えます。また稲盛さんの誠実な働き方についても粕谷先生から、非常に貴重なお話をいただきまして、稲盛さんに対する尊敬の念がまた、より一層深まりました。

パネリストの皆様、本日は本当にありがとうございました。

ここで第2部を終了したいと思います。もう一度、パネリストの皆様には盛大な拍手をお願いしたいと思います。

ありがとうございました。パネリストの皆様は一度、お席の方にお戻りいただきたいと思えます。

園田 それでは閉会のご挨拶をさせていただきたいと思えます。

改めまして、貴重なご講演をいただきました田中先生、厚く御礼申し上げます。ありがとうございました。そして第2部のご登壇の先生方、ありがとうございました。第2部ではそれぞれの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す。そして本日、お休みの中ご参加いただきました皆様、本当にありがとうございました。

また稲盛アカデミーでは次回以降も、また新たなテーマでのシンポジウムの企画をいたしておりますので、本日ご参集いただきました皆様には、今後ともぜひともご指導ご鞭撻を賜りますように、

よろしく願いいたします。

私ども鹿児島大学の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に向けまして半年間、90 時間という時間をかけて学ぶという履修証明プログラムを、今期までにすでに 11 回実施しております。本日も修了生の方、それといま現在受講されている方、多くの方に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、ぜひ来期、また開催をいたしますので、受講のご検討をいただければありがたいなというふうに考えております。

それでは、以上をもちまして第 10 回稲盛アカデミー公開シンポジウムの全ての日程を終了させていただきます。皆様、どうもありがとうございました。