

経営者・稲盛和夫が遺したものの（前編）

——稲盛ライブラリーの展示資料から見えてくるその特質——

粕谷 昌志

鹿児島大学稲盛アカデミー客員教授

はじめに

京セラ稲盛ライブラリー（京都市伏見区）は、会社設立以前の個人資料から、経営の第一線にあったときの経営資料まで、稲盛和夫に関するほとんどの資料を託され、一部を展示公開しています。その資料をご紹介する機会を、三菱UFJ銀行の会員サイト「三菱UFJビジネススクエア（SQUET）」にいただきました。全12回（2023年6月～2024年5月）の連載を前後編に分け、本紀要第3号および第4号にほぼ原文のまま転載させていただきます。

稲盛の経営に対する考え方や姿勢がよく表れた展示物を、筆者自身の見聞も交えつつ、ご紹介しています。稲盛和夫をさらにご理解いただく機会、ご研究の糸口となれば幸いです。

1. 稲盛和夫の直筆手帳（備忘録）

(1) 京セラ創業前から13年間にわたり綴られた手帳

稲盛ライブラリー所蔵資料中で「超A級」と呼ぶべきが、稲盛が京セラ創業直前から13年間にわたり書き留めてきた備忘録です。

ビニール装B6ルーズリーフ式の手帳（写真1）が14冊残され、記載は1959年3月から1972年2月まで、総文字数は105万字に及びます。この期間は、弱冠27歳の稲盛が、徒手空拳で京セラを創業し、売上70億円、従業員1,300人まで会社を成長発展させていった時期にあたります。いわば、この手帳は、経営者稲盛和夫の成長とベンチャー企業京セラの発展を物語る一大叙事詩と言って過言ではありません。

記載内容は、受注した製品の開発や生産に関する日々の取り組みと、新規受注をめざした営業活動の記録が大半を占めています（写真2）。ときに納品した製品のクレーム対応に苦慮する記述から、できたばかりの会社を何としても軌道に乗せるべく奔走していた青年経営者の日常が垣間見えてきます。しかし、直面する経営課題に呻吟する日々の中でも、稲盛は目線を高く上げ続けています。

手帳第1巻に、新素材ファインセラミックスの可能性を信じ、その応用展開を、様々な製品

や事業分野向けに検討していたことがうかがえる記載があります（写真3）。

当時、ファインセラミックスは事業としてはもちろん、工業用材料としても未だ確立されていない頃です。ましてや、当時の京セラには、その構想を実現する人、物、金のすべての経営資源が不足していました。しかし、稲盛は身の丈をはるかに超えた夢を描き続けているのです。一生涯をかけて、いかなる困難があろうとも、夢を抱き、高い目標を掲げ、戦略を立て、努力を重ね、壮大な計画を実現させていった稲盛の原点がここに 있습니다。



写真1 稲盛の直筆手帳 14巻（1959年3月～1972年2月）

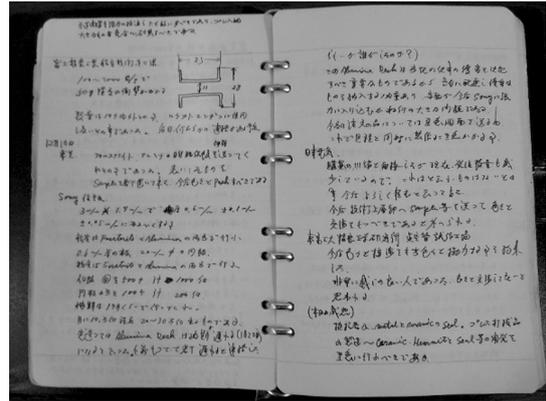


写真2 1959年12月16～17日記述（稲盛ライブラリー3階に展示）

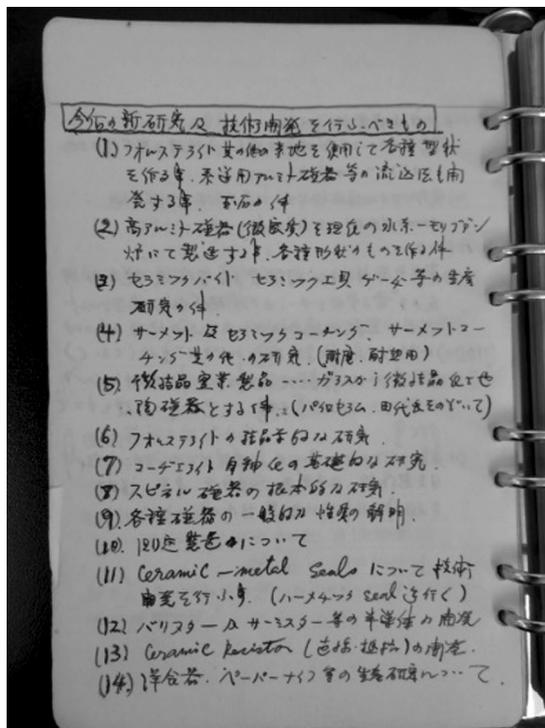


写真3 京セラ創業の年に記した研究開発テーマ（2019年稲盛ライブラリー企画展で紹介）

(2) 几帳面に綴られた頁からうかがえるもの

稲盛ライブラリーを見学し、展示されている手帳をご覧になった皆さんが一樣に感心されることは、丹念に記されていることです。殴り書きなど一切ありません。決して達筆ではありませんが、特徴ある書体の簡潔な文章が、手帳の罫線に沿って、整然と並んでいます。

当時、明日をも知れぬ零細企業の青年経営者に過ぎなかった稲盛が、後の公開など考えるはずがありません。あくまでも自らの備忘録として記したのですが、10年以上にわたり、筆致が乱れることなく、刻み込むかのように、「今日あったこと」「明日やること」「将来成し遂げること」が日々書き綴られています。

いかに一日一日を真摯に働き、生きてきたかがうかがえます。稲盛は、そのような生き方を「ど真剣に生きる」と表現しています。

(3) 姿勢は生涯変わることはなかった

この「ど真剣に生きる」姿勢は、終生変わることはありませんでした。

筆者は亡くなる3カ月前まで、月に一度くらいのペースで稲盛の自宅を訪れ、打合せをする機会をいただいていた。京セラ、KDDIや日本航空の経営から退き、主宰した経営塾「盛和塾」を閉じ、稲盛財団の継承を果たし、悠々自適の身でしたが、稲盛が座る応接間には、凜とした空気が流れ続けていました。

稲盛は、私たちが提出した軽微な案件の書類であっても、姿勢をただし、隅々まで眼を通し、一考した上で、了承のサインを丹念に記してくれました。ときに自ら指示したことを書類の余白にメモすることも忘れません。

その最晩年の書体、筆致は、京セラ創業から13年間にわたり記し続けた手帳のものと何ら変わることはありませんでした。(2023年6月掲載)

2. 電気トンネル炉

(1) 稲盛自身が考案し、導入をはかる

稲盛ライブラリー最大の展示物が電気トンネル炉です。ファインセラミックスの製造において、焼成しょうせいと呼ばれる焼き上げ工程で用いられる製造設備です（写真4）。

ファインセラミックスは、原料となる金属酸化物の粉末を成形した後、高温で焼成し、必要な加工を経て完成品となります。中でも、焼成は1,000度を超える高温を高度に制御しながら一昼夜以上かけて行うもので、ファインセラミック製品の性能を左右する重要な工程です。

展示している炉は、京セラ創業前に稲盛が考案した炉の模型（2分の1サイズ、長さ2.7m）です。「トンネル」という名称が示すように、成形した製品を炉の入口から投入していくと、焼き上がった製品が反対方向の出口から押し出されてくる構造です。密閉式の単独炉に比べれば、量産効率に優れています。

このような連続炉は家庭用衛生機器など伝統的なセラミック産業にすでに見られましたが、勃興しつつある電子部品業界に応用し、ファインセラミック部品の大量生産を初めて実現したのが稲盛なのです。

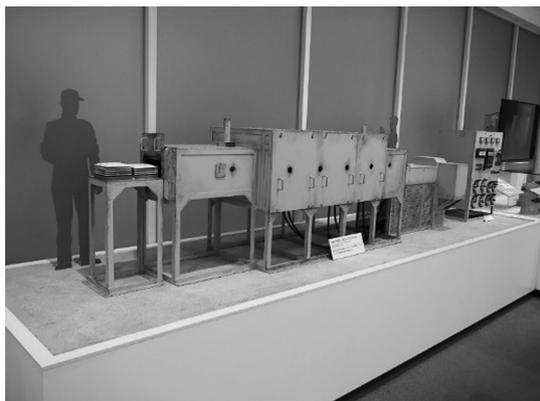


写真4 稲盛ライブラリー2階に展示されている電気トンネル炉（模型）

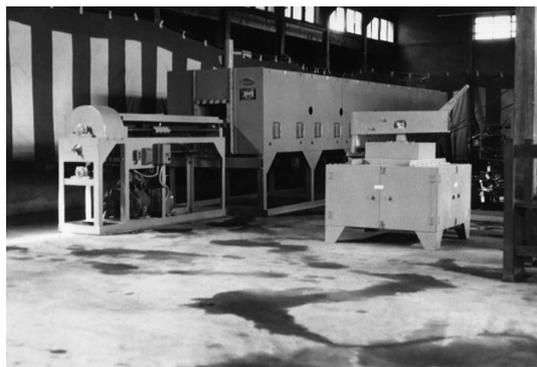


写真5 京セラ創業時の生産現場。奥が電気トンネル炉

稲盛は、大学を出て就職した碍子^{がいし}メーカーで、新しいファインセラミック材料の開発に成功し、その材料を使ったテレビのブラウン管用絶縁製品の発注を松下電器（現在のパナソニック）グループから受けました。当時、銀行管理下にあった会社を、「この製品で立て直す」と意気込む稲盛は、20歳代半ばの技術者であったにもかかわらず、生産部門の長に抜擢されることになります。そんな身の丈以上の課題に挑戦する稲盛が、生産効率の向上をはかり、採算を向上させていく。つまり「経営」という観点から考案した設備が、この電気トンネル炉でした。経営者稲盛和夫の誕生です。

(2) 京セラ創業は電気トンネル炉から始まった

この電気トンネル炉の導入も貢献し、稲盛が経営する部門は、唯一の黒字部門として会社を牽引します。しかし、労働組合からの圧力などで稲盛は辛酸をなめ、ついには理不尽な上司の振り舞いから退社を決意します。そのとき、支援して下さる方々が現れ、京都セラミック株式会社（現在の京セラ）を設立することになります。

1959年4月1日、来賓と従業員28名出席のもと、創業を期した「火入れ式」が京都市内の間借りの社屋で行われました。京セラの歴史は、この電気トンネル炉への点火から始まります。稲盛は、自身が考案した同型式の電気トンネル炉を導入し、自分を慕い、会社設立に加わってくれた仲間たちとともに、ファインセラミック製品の開発、量産に取り組んでいきました（写真5）。

できたばかりの実績も信用もない会社ですから、座して注文が来るはずがありません。御用聞きのように客先を巡り、競合他社が断った、開発量産が難しく、とても採算がとれそうもない製品を敢えて受注し、苦心惨憺、納品していくしか生き残る道はありません。自ずから勤務は昼夜兼行となり、稲盛たちは会社に寝泊まりしながら、仕事に励みました。

(3) 社員へ限りない愛情を注ぐ

稲盛は、苦労を重ねる社員たちを思いやり、心と心で結ばれた関係を築くべく、様々な努力を重ねます。社員一人ひとりが物心両面で幸福を感じられるような会社づくりに努めていきます。そんな自身の決意を経営理念として明文化し、経営の根幹ともします（写真6）。



写真6 京セラ創業間もない頃、会社正門前に立つ稲盛

この社員を大切にしている稲盛の姿勢があればこそ、困難な仕事に挑戦し、完遂していくことができたと言った古参社員は一様に語ります。豊か過ぎるほどの内部留保を誇った京セラの財務体質や、物故社員の遺児への手厚い年金制度等にも、社員を思いやる気持ちが表れています。筆者は、秘書室のコンパや忘年会でメンバー全員に食事や酒が行き渡るよう気を配り続ける稲盛の姿に、いつも感動を覚えていました。すべて「相手に善かれかし」と願い、稲盛は行動していたように思い返します。

電気トンネル炉も同様です。凍てつく厳冬の京都の夜、徹夜で仕事にあたる社員たちは炉の下に潜り、暖を取りました。彼らを温かく包んだのは、電気トンネル炉が発する熱とあふれるような経営者の愛だったのです。(2023年7月掲載)

3. U字ケルシマ

(1) 開発から量産まで手がけ、京セラ創業の製品とする

京セラの歴史は、U字ケルシマという、小さなテレビ用部品から始まります。稲盛ライブラリーでも、技術者・経営者としての稲盛を紹介するフロアの入口に展示しています(写真7、8)。

断面がアルファベットのU字型になっていることから命名された、ブラウン管テレビの電子銃を支持するファインセラミック部品です。昭和30年代前半、日本で急速に普及が進んだテレビの基幹部品として、もともとは海外からの輸入に頼っていました。

稲盛は最初に就職した松風工業で、自ら開発した新しいファインセラミック材料を用いて国産化に道をつけ、松下電器グループから大量の受注を得たことは、前記の通りです。ここでは、

稲盛の経営姿勢をこの製品から読み解いていきたいと思ひます。

U字ケルシマは単純な構造をしています、決して開発は容易なものではありませんでした。ファインセラミックスの凹みに溶融したガラスを充填し、一体化させた製品を納品するのですが、ファインセラミックスとガラスの熱膨張係数の違いにより、ひびが入ることが続いたので、苦心惨憺、ようやくガラスにセラミック粉末を添加することで、熱膨張係数を調節することが可能になり、量産化にめどをつけることができました（写真9）。

稲盛は、京セラを立ち上げるにあたり、自ら材料開発をし、量産技術まで確立した、このU字ケルシマを創業の製品とします。供給先の松下電器グループも安定した供給をはかり、価格低下も期待できることから、2社購買体制を求めたようです。

(2) 確実に採算がとれるようにして創業した

稲盛は、生産設備の導入など新会社設立の準備を進める一方、受注活動にも注力し、会社設



写真7 U字ケルシマ



写真8 U字ケルシマを搭載したブラウン管テレビ

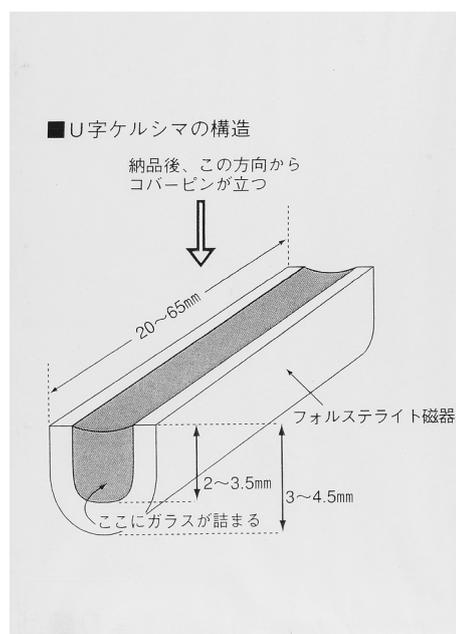


写真9 U字ケルシマ構造図（京セラ株式会社 社史『果てしない未来への挑戦』P36）

立時には、単価9円、月に20万本で、このU字ケルシマの受注を確実にしています。競合する松風工業より1円安い価格だったようですが、できたばかりの会社にとって、月180万円（年2,160万円）の売上が約束されたわけです。技術ベンチャーとして設立された京セラでしたが、実は収益が確実に見込まれる、堅実な創業だったのです。この辺りに、稲盛の経営者としての本質がうかがえます。

しかし、20万本の生産は容易ではありません。限られた人員で納期通りに生産するために昼夜兼行の作業となり、5日連続徹夜もあったようです。テレビの普及が爆発的に進みまして、数量はさらに増えていきました。稲盛は過酷な勤務を強いられた社員たちを常にモチベーションしながら、市場の要求に応じていきました。

そんな懸命な努力によって、京セラの創業年の売上は2,627万円、経常利益は324万円を達成することができました。初年度から黒字、それも高い収益性を実現することができたのです。この好業績の中心に、U字ケルシマがあったことは言うまでもありません。

(3) 主力製品の代替品を用意していた

しかし稲盛は、松下電器グループ向けのU字ケルシマに安住することはありません。了解をとりつけ、日立や東芝など、競合する他の電機メーカーへのU字ケルシマの売り込みを開始、さらに売上を拡大させ、できたばかりの会社の経営基盤を強化していきました。

真骨頂は、技術発展への目配りでした。テレビ技術の進展を見すえ、いずれU字ケルシマが必要とされなくなる事態をも想定し、代替品開発に着手していたのです。ガラス材料を用いたものですが、稲盛はガラスメーカーと協力し、U字ケルシマの受注が鈍化していくときには、マルチフォームガラスと呼ばれる代替製品の量産体制まで確立し、テレビメーカー各社の要求に即座に応じていきました。

このような稲盛の経営により、京セラは創業初年度のみならず、その後も倍々ゲームで売上を伸ばし、さらに収益性を高めていったのです。

(4) 稲盛経営の本質は堅実性にあり

京セラは2023年3月期で売上2兆円を突破しました。その成長性が評価されていますが、誇るべきは創業来60年以上にもわたり、たった一度の赤字決算もないことです。このような安定した経営を実現している原点に、稲盛の堅実な経営があります。

稲盛は、「土俵の真ん中で相撲をとる」を自らの経営哲学とするように、常に安全弁を置いた経営を心がけてきました。新製品開発や新規事業展開で冒険的な投資を行い、それがたまたま当たったかのような誤解がありますが、決してそうではありません。

稲盛自身も生来、安全確実な生き方を旨としていました。学生時代には試験日の1週間前には試験勉強が終わるようにしていたと言います。仕えていた私の経験でも、講演などは1~2カ月前には準備が完了していることを、稲盛は常に求めていました。

売上2兆円超企業が1個9円の小部品から始まったように、安全確実な日々の積み重ねこそが、偉大な成果をもたらすことを、U字ケルシマという製品を通じ、稲盛は教えてくれます。

(2023年8月掲載)

4. 西郷南洲書「敬天愛人」

(1) 「敬天愛人」書入手の経緯

60年以上にもわたり、稲盛を見守り続けてきた書があります。明治維新の立役者西郷隆盛（南洲）書の「敬天愛人」です（写真10）。

稲盛ライブラリー1階ロビー正面に、また一周忌となる2023年8月24日から新たに公開された、5階の稲盛執務室（再現）にもレプリカが掲げられています。

「天が定めた、人としてあるべき道を守り、天がそうであるように、他の人を思いやり、愛おしむ」ことは、まさに稲盛が生涯貫いてきた、生き方、考え方、働き方です。

稲盛がこの書を手に入れたのは、京セラ創業から半年ほどたった1959年9月のことです。創業を支援いただき、初代社長に就任した宮木電機製作所の宮木男也社長から贈られたものでした。幼少時代から慣れ親しんできた郷土の英雄の言葉だけに、稲盛はいたく喜び、早速に表装し、額に入れて応接室に掲げました。また後、自らの執務室に掲げ続けました。

この書は真筆ではなく、鹿児島市南洲神社所蔵の臨書（写し）となりますが、現存する西郷の手になる「敬天愛人」書の中で、最も流麗典雅な書体だと言われています（写真11）。

稲盛は、社長に就任した1966年に、この「敬天愛人」を京セラの社是と定め、それは今も変わりありません。現在、京セラの事業所、工場を訪ねられたお客様を最初にお迎える玄関の石碑にも、京セラグループ社内報表紙にも、稲盛の執務室を飾ってきた「敬天愛人」の書体がそのまま用いられています。



写真10 稲盛ライブラリー1階ロビーに掲げられている「敬天愛人」額（レプリカ）



写真11 稲盛が執務室に掲げ続けた「敬天愛人」書

(2) 稲盛と西郷南洲

稲盛は、西郷を敬愛し続けていました。

鹿児島には郷中教育という独特の子弟育成システムがありました。稲盛が子どもの頃に通っていた自強学舎という学び舎には、今も西郷南洲の写真や書が掲げられ、往時をしのぶことができます。また、自宅近くを走る JR トンネル入口にも「敬天愛人」と記された額が掲示され、幼少時から西郷の考え方に触れていたことを、稲盛自ら語っています。

思いがさらに高じたのは、経営者になってからで、判断の「道しるべ」として、西郷の思想を常に反芻していたように思います。

稲盛の執務机には様々な書類が整然と並び置かれているのですが、経営の第一線を退いた後も、その一番上には和綴りの『南洲翁遺訓』がありました（写真 12）。かつて西郷に教えを受けた庄内藩士たちが編纂した原著の復刻版です。縦横無尽に付箋が貼られていたことから、稲盛が折に触れ、参照していたことが想像できました。

稲盛は自ら西郷に学ぶのみならず、その言葉を引用しつつ、リーダーのあり方を説く講演を数多く行っています。『南洲翁遺訓』の一節を読み上げた後、自らの体験をもとに、経営者、あるいはリーダーはいかに考え、行動すべきかを話していくのです。

そんな稲盛の西郷思想への傾倒の中心にある概念が、「無私」でした。稲盛は「利他」を自らの経営哲学の到達点として説きましたが、その前提として、経営者ができる限り己を排すること、無私であろうとすることが大切だと繰り返し述べています。組織を崩壊させ、経営を破綻させる最大要因が、リーダーが無私になれないことにあると警鐘を鳴らし続けました（写真 13）。

(3) 経営者を支えるもの

西郷という人物を敬愛した稲盛ですが、一辺倒であったわけではありません。組織の長としては、西郷のように無私の姿勢で情に篤いことが必要不可欠ですが、判断にあたっては、対極に位置する大久保利通の冷徹さ、論理性が求められることもよく話していました。



写真 12 稲盛が愛読した『南洲翁遺訓』（稲盛ライブラリー 3 階に複製を展示）



写真 13 西郷南洲をテーマに講演する稲盛（2007年9月24日鹿児島市）

稲盛自身もそうであったように思います。著書で「理と情」ということを語っています。判断はまずは合理的に正しいものでなければなりません。しかし、それだけでは人間や組織は取まらず、情でフォローすることが必要であり、この順番を誤ってはならないという考えです。往々にして、感情で判断したことに後付けで理屈をつけるのは、私情を優先させているというのです。

秘書室時代を思い返します。稲盛の執務室に入り、判断を仰ぐことはたいへん重圧を伴うことでした。ドアを開ける人たちの表情には、緊張感ときには悲壮感さえ感じられました。しかし、打合せ終了後、執務室を出てきますと、明るく新たな決意に満ちた表情に変わっていることがほとんどでした。

それは、稲盛との打合せが「理と情」でその順番で貫かれていたからです。さらには、「私」がみじんも感じられなかったからに違いありません。稲盛自身がもともとそうであったのではなく、経営者としてリーダーとして、そうあるべく自らを戒め続けてきたように思います。

そんな稲盛を、生涯にわたり見守り、支え続けてきたものが、西郷南洲書「敬天愛人」なのです。
(2023年9月掲載)

5. 時間当り採算表

(1) 「時間当り採算表」とは

稲盛ライブラリーの京セラ創業期を語る展示品に、「時間当り採算表」があります。経営における哲学の必要性を説き、「哲人経営者」の趣が強い稲盛ですが、経営者稲盛和夫を客観的に見るとき、経営管理面での取り組みを見逃すわけにはいきません。

経営における哲学と管理、その両面を深耕、体系化し、経営で実践、成功に導いたという意味では、大リーグの大谷翔平選手になぞらえ、稲盛を「二刀流」経営者と呼んでもいいのではないのでしょうか。

「時間当り」とは、組織の総売上（生産）高から労務費を除くすべての経費を差し引いて、それを総労働時間で割った値で、1時間当りの付加価値額に相当します。京セラは半世紀以上にわたり、この「時間当り」を全社共通の経営指標として用い、その向上に努めてきました。

労務費を除くのは、人は付加価値を生み出す源泉であり、コストと捉えないからです。また、それぞれの組織で努力して変えられるものではなく、また組織内で開示することでの弊害も予想されるからです。

京セラでは、アメーバと呼ばれる組織ごとに、この「時間当り」を含む損益計算書というべき採算表があり、毎月、月初に立てた予定を達成すべく取り組んでいます。その際、「時間当り」の推移を見ることで自部門の生産性をはかり、1時間当りの労務費（全社平均）と比較することで採算性を確認します。

(2) 「時間当り採算表」の誕生

稲盛は、この「時間当り」にもとづいた採算制度を創業間もない頃に確立しています。

1963年5月、創業4年目の京セラは、初の自前工場を滋賀県蒲生町に設け、2拠点での生産

体制をとります。そして月1回の業績報告会で、本社工場（京都）の製造部と新設工場（滋賀）の製造部がそれぞれ、受注予定・実績と遂行率、生産予定・実績と遂行率等の資料を提出し、比較検討されました。当時、本社工場が開発品を中心に、滋賀工場が量産品を担当していました。

1965年1月の会議席上、受注や生産額だけでは、本社工場が常に低くなってしまうと、本社工場の責任者が示したのが、生産額から諸経費を引いた差引売上高と、その一人当たりおよび1時間当りの額でした。その資料を見た稲盛は感ずるところがあり、4月からは滋賀工場も同様の指標を提出することを命じました。また後に、「時間当たり」が優れた部門を表彰する取り組みも始めます。「時間当たり」を全社共通指標とした京セラの経営管理システムの始まりです（写真14）。

(3) 「時間当たり採算」がもたらしたもの

この「時間当たり」について、稲盛は次のように述べています。

「付加価値である『差引売上』を最大にするとともに、『総時間』を最小にするということによって、採算性をあらわす『時間当たり』を最大にすることができるのです。この採算表を使えば、アメリバリーダーは、『うちの部門の採算を高めていくには、この経費を減らさなければならない。総時間もこれだけ減らさなければならない』といったことが、具体的に指示できるようになります。つまり、現場での採算管理が、デイリーに行えるようになるわけです」（2009年12月15日、盛和塾「東日本地区忘年塾長例会」講話から）

540 1月及本社工場採算表

	京 - 製造		新 - 製造	
総売上	3,896,855		4202,602	
控除額	959,222		2813,728	
使用原材	166,889		砥盤購入	1474,894
工場消耗	276,118		金目付員購入	470,451
工場雑費(電)	188,559		工場雑費(油)	18,652
〃(ガス)	31,869		〃(燃料)	49,140
〃(水)	47,266		〃(電)	188,210,884
その他	228,221		外理費	103,187
差引売上額	2,937,723		1888,874	
現在員	285人		436.5人	
差引売上 時均	11,291		52,700	
稼働時間	8,522.0	8,722.4	7418.5	7582.5
定時間	7,520.5	7,520.5	6759.5	6759.5
残業	931.5	1,226.9	543.5	872
(20分)	20.0	45.0	102.5	158.75
相当人数	226	270	37.1	37.9
相当人当売上	68,960	66,766	50,800	49,800
相当人当稼働	32.4	32.4	285	269

写真14 全社共通指標としての最初の「時間当たり採算表」（稲盛ライブラリー2階に展示）



写真15 1968年8月、滋賀工場にて「時間当り」目標を達成した職場の表彰を通じ、社員を鼓舞する稲盛

「時間当り」を上げるには、売上を最大に、経費を最小に、そして時間を短くすればよい。このことは、現場のリーダーのみならず社員やパートタイマーにとっても理解しやすく、職場の全員が採算向上に自発的に取り組むことができました。「時間当り」という共通指標のもと、一人ひとりの社員が経営者意識を持った「全員参加経営」が可能となり、それが京セラに高い成長性と収益性をもたらしたのです（写真15）。

（4）両極端を併せ持つ

稲盛とは、人間への哲学的な考察を行いつつ、合理的な管理の仕組みも一人で構築できた、極めて希な経営者でした。

稲盛の考え方や行動も、「二刀流」で捉えることで理解が進みます。本人が「両極端を併せ持つ」と述べているように、二面的に捉えなければむしろ理解に苦しむことにもなりかねません。たとえば、愛や思いやりを説きながら、相手を厳しく叱責し、ときに排斥も辞さない。この真逆の行動を、「大善は非情に似たり、小善は大悪に似たり」という考え方で矛盾なくひもといてみせるのです。

我々スタッフが体験した指導もそうでした。「なぜ叱るのか」、理由を論理的に説明した上で、内心は反発している相手の気持ちを切り替えさせるようなフォローをする。つまり、頭と心の両面から相手を得心させ、心服させるのです。

先にも申し上げましたが、京セラ幹部にとって、稲盛への報告は緊張を伴うことでした。とりわけ採算（時間当り）が悪い部門長が稲盛の執務室に入るときは、刑執行前の囚人のごとき様相をしています。ところが退出時には、明るく決意に満ちた表情に一変していました。稲盛だけがなせる「二刀両断」であったように思います。（2023年10月掲載）

6. 初の経営方針発表原稿

(1) 三代目社長に就任し、決意新たに経営方針を練る

稲盛が京セラのトップとして打ち出した、最初の経営方針の原稿が稲盛ライブラリー3階に展示されています。京都セラミック時代の社箋に青インクでしたためられた、骨太の力強い筆致が印象的です(写真16)。この原稿には、稲盛の経営者としての深い決意が込められています。

原稿には昭和42年(1967年)1月15日と記され、経営方針発表会の前日にあたります。すでに京セラ創業から8年が経過、なぜ稲盛の経営方針発表まで長い月日を要したのでしょうか。

1959年4月の京セラ創業時、稲盛は27歳という若さであったため、取締役技術部長に留まっています。日常の仕事を差配したのは稲盛ですが、企業代表として、金融機関や官庁をはじめ世間と対峙するには、あまりに社会経験が不足していました。そのため、創業時は創業を支援していただいた経営者が初代社長に就任し、二代目社長もかつて稲盛の上司であった創業メンバーの一人が就いていました。

稲盛が社会経験を積み、事業が順調に発展を遂げていたことから、創業から7年たった1966年5月、稲盛は三代目社長に就任します。先代社長就任からわずか2年でしたが、東京五輪後の不安定な経済環境の中、さらなる成長を期すには、自分が経営の舵をとるべきだと考えた稲盛が、自ら交代を申し入れたようです。

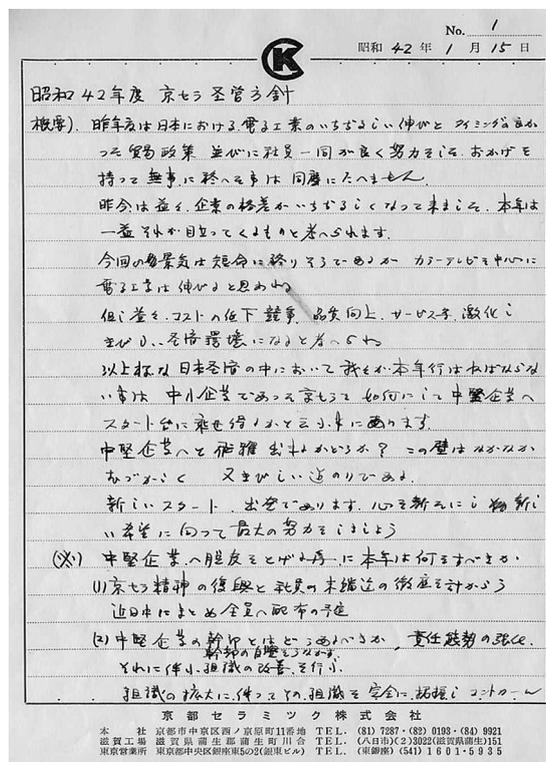


写真16 初の経営方針原稿

そんな並々ならぬ決意を、稲盛は社長就任前に備忘録に記しています。また、強い思いをもって、将来構想を練っていきます。そして、翌1967年1月16日、第1回経営方針発表会を開催し、この原稿を使い、練り上げた経営方針を役員幹部に発表します。

当時35歳、青年経営者の未来を展望した経営方針とは、どのようなものであったのでしょうか。

(2) 中堅企業をめざし、創業精神の復興を訴える

稲盛が示した大方針は、「中小企業から中堅企業への脱皮」でした。社長就任時、京セラは売上6.43億円、従業員340名を数えるまでに成長していました。徒手空拳で創業した会社が発展を続け、この規模に至ることは難しく、それを成し遂げたことを誇りとし、社員の奮闘をねぎらっています。ただ、多くの中小企業がこの規模で留まってしまうが、京セラは従業員の物心両面の幸福を永遠に追求していくため、「中小企業を脱し、中堅企業をめざす」と高らかに宣言します。

稲盛は、このことを「住む世界を変える」と表現し、仕事の進め方はもちろん、会社のあり方も中堅企業にふさわしいレベルにまで進化させなければならぬと説きます。そして、中堅企業へ至る経営施策の筆頭に挙げたのが、「京セラ精神」の復興だったのです。

後に「京セラフィロソフィ」と呼ばれる、稲盛が実践の中から導き出した精神・行動規範のことです。「人間として正しいことを追求する」という、単純ですが揺るぎない原理原則が、創業以来、不文律として京セラの現場に息づき、それが仕事の判断基準、モチベーションの源泉、さらには組織一体化の基軸思想となり、会社発展の原動力となってきました。

しかし、創業から8年、早くもその希薄化が顕在してきたことから、稲盛は再興を訴えたわけですから。そして、暗黙知を明文化すべく、経営方針原稿とともに、「京セラ精神」と題された草稿をまとめています（写真17）。

この「京セラ精神」草稿も稲盛ライブラリー3階に展示されていますが、記載日が経営方針原稿と同じであることから、具体的な経営戦略と経営思想を両輪のごとく構想し、発表会前日にともに最終調整を行ったことが想像されます。

(3) 組織、人にエネルギーを注ぎ続ける

稲盛はさらに、京セラ精神復興の担い手となる幹部の意識向上を求めます。70分を要した経営方針で強く訴えたばかりか、その後に開催された「経営討論会」で5時間以上にわたり幹部と議論しています。自らの経営方針の理解を深め、さらにはその達成に向け、集団の意思をひとつにするためでした（写真18）。

この組織内での徹底した目標の共有は、稲盛の特徴です。頭の中に渦巻く新たな計画（目標）を実現するため、その具体的な方法はもちろん、何としても達成するという思いを魂のレベルで共有することを求めます。目標達成に向けて燃えさかる自分と同じくらい、組織の一人ひとりが燃え上がるまで、エネルギーを注入し続けるのです。

この後も、たとえば1982年1月13日の経営方針発表会では、3時間22分にわたり経営方針を発表し、さらには決起コンパでさらに3時間以上語り続けています。そうして目標達成に向けてベクトルが合った組織が、大躍進を遂げたのは言うまでもありません。私たちスタッフも

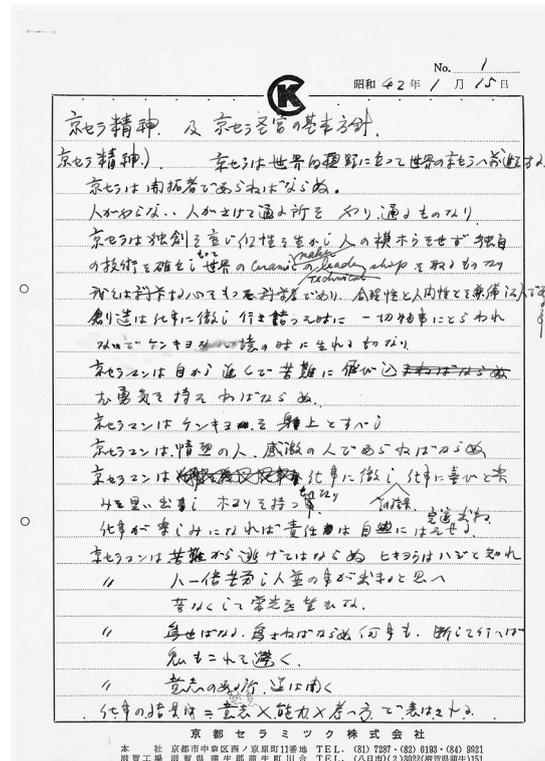


写真17 経営方針と同時にまとめられた「京セラ精神」草稿

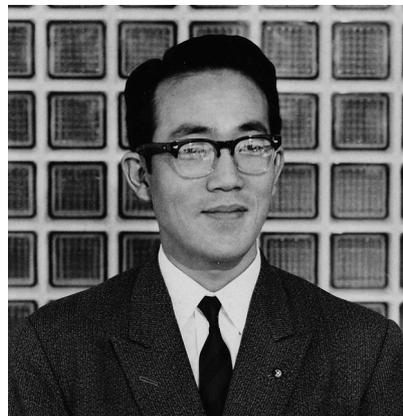


写真18 社長就任後の稲盛

稲盛との打合せが終了し、執務室を出るとき、身体がほてり、息が弾み、心が燃えていることが数多くありました。

2023年8月、一周忌を前に、稲盛ライブラリーに稲盛の執務室が再現されました。ぜひ、足をお運びいただき、組織にエネルギーを注入し続けた経営者稲盛の原点というべき品々に触れてみてはいかがでしょうか。錦秋の衣まとった古都で、頬まで紅潮していただけるに違いありません。
(2023年11月掲載)