

## まえがき

一九五九年、私の技術を高く評価し、支援してくださる方々に、京セラという会社をつくっていただきました。資本金三百万円、従業員二十八名、間借りの社屋での創業でした。しかし、創業するやいなや、さまざまな問題に直面しました。また、従業員が次々に私に決裁を求めてきます。その判断を間違えば、できたばかりの会社を傾け、従業員を路頭に迷わせることにもなりかねません。経営の経験や知識もない私は、「どうしたら、正しい判断をし、会社を発展させることができるのだろう」と、頭を抱えることになりました。悩んだ末に私が思いついたのが、「人間として何が正しいのか」と自らに問い、正しいことを正しいままに貫いていくことでした。誰もが子供のころに、学校の先生や両親から教えられ、よく知っている、プリミティブな倫理観があります。例えば、「欲張るな」「騙だましてはいけない」「うそを言うな」「正直であれ」といった教えです。そのような普遍的な倫理観に基づいて、すべてのことを判断することにしたのです。

非常に単純な判断基準でしたが、それは物事の本質をとらえ、常に正しい判断を導くも

のでした。また、日常の仕事の進め方から経営のあり方、さらには人生万般に通じる、まさに原理原則と呼べるものでありました。

そのようにして、常に「人間として何が正しいのか」と、自分自身に問い、真摯<sup>しんし</sup>に仕事や経営にあたり、人生を生きていく中から生まれた考え方が、本書のタイトルとなつていゝ「京セラファイロソフイ」です。

この明快な判断基準があればこそ、私は、京セラやKDDI、そして日本航空の経営において、半世紀以上にもわたり、判断を誤ることなく、それぞれの会社を成長発展へと導くことができました。また、私は現在、八十二歳を迎えています。本当に幸せで満ち足りた、すばらしい人生を送らせていただいています。これも、人生の節目節目で正しい決断へと導いてくれた、「京セラファイロソフイ」のおかげだと考えています。

私だけではありません。「京セラファイロソフイ」に基づいて著した『生き方』（小社）をはじめ、私の著書を読まれた多くの皆さんから、「人生の苦しみや悩みから逃れることができ、夢と希望を抱けるようになりました」といった、喜びのお便りを数多く頂戴しています。「人間として何が正しいのか」という、普遍的な判断基準に基づく経営哲学が、業態を超えて、企業の成長発展の礎となつたばかりか、人生哲学として、多くの人々が幸せな人生を送る糧となつていゝのです。

本書は、そのような「京セラファイロソフイ」の内容をコンパクトにまとめ、京セラ社員に配布している『京セラファイロソフイ手帳』を、私が一項目ずつ解説していくという形態をとつています。

もともとは、一九九八年秋から二〇〇〇年春にかけて、のべ十六回にわたり、私が若手経営者たちに経営のあり方を教えている経営塾「盛和塾」において行つた講話記録でした。当初は、それを編集し、京セラの社内教材としていましたが、盛和塾生から強い要望をいただき、二〇〇九年に『京セラファイロソフイ』というタイトルのまま、盛和塾事務局から塾生向けに刊行しました。

すると、多くの塾生から、「社員とともに、経営や人生のあるべき姿を学ぶことができ」という声をいただくとともに、塾生を通して、しだいにその存在が社会に知られるようになり、経営者以外の一般の方々からも、『京セラファイロソフイ』の公刊を求める声を数多く頂戴するようになりました。

本年、京セラが創立五十五周年の節目の年を迎えるにあたり、私は、それまで会社の「宝」として、盛和塾以外には門外不出としてきた「京セラフィロソフィ」を、自らの人生や経営に活かすことを切望しておられる方々に、ご提供してもいいのではないかと思うようになりました。広く多くの方々の手に取っていただくことで、いささかなりとも、世のため人のためにお役に立てるのではないだろうか、また、それこそがこんにちまで京セラを育てていただいた社会への恩返しではないだろうか、と考えたのです。

この『京セラフィロソフィ』には、私の考え方、そして生き方の原点があります。八十余年に及ぶ、私の経営と人生の結晶とも言うべき本書が、ビジネスの世界に身を置く方々はもちろん、広く一般の方々、例えば先生や学生の皆さん、また主婦の皆さんにとりましても、進むべき道を指し示す「羅針盤」となり、実り多き経営、充実した人生を送る一助となりますことを、心より祈念申し上げます。

二〇一四年四月

稲盛 和夫

京セラファイロソファイ——目次

「京セラファイロソフィ」はどのようにして生まれたか…………… 17

## 第1章 すばらしい人生をおくるために

### 1 心を高める…………… 44

- 「宇宙の意志」と調和する心…………… 49
- 愛と誠と調和の心をベースとする…………… 58
- きれいな心で願望を描く…………… 61
- 素直な心をもつ…………… 67

### 2 より良い仕事をする…………… 81

- 常に謙虚であらねばならない…………… 71
- 感謝の気持ちをもつ…………… 74
- 常に明るく…………… 76
- 仲間のために尽くす…………… 81
- 信頼関係を築く…………… 86
- 完全主義を貫く…………… 92
- 真面目に一生懸命仕事に打ち込む…………… 102
- 地味な努力を積み重ねる…………… 111
- 自ら燃える…………… 119
- 仕事を好きになる…………… 123

● ものごとの本質を究める……………	129
● 渦の中心になれ……………	136
● 率先垂範する……………	139
● 自らを追い込む……………	145
● 土俵の真ん中で相撲をとる……………	154
● 本音でぶつかれ……………	168
● 私心のない判断を行う……………	171
● バランスのとれた人間性を備える……………	174
● 知識より体得を重視する……………	178
● 常に創造的な仕事をする……………	182

### 3 正しい判断をする…………… 197

● 利他の心を判断基準にする……………	197
● 大胆さと細心さをあわせもつ……………	210
● 有意注意で判断力を磨く……………	216
● フェアプレイ精神を貫く……………	223
● 公私のけじめを大切に……………	230

### 4 新しいことを成し遂げる…………… 240

● 潜在意識にまで透徹する強い持続した願望をもつ……………	240
● 人間の無限の可能性を追求する……………	250
● チャレンジ精神をもつ……………	262
● 開拓者であれ……………	265
● もうダメだというときが仕事のはじまり……………	270

- 信念を貫く……………275
- 楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する……………287

## 5 困難に打ち勝つ……………298

- 真の勇気をもつ……………298
- 闘争心を燃やす……………305
- 自らの道は自ら切りひらく……………308
- 有言実行でことにあたる……………312
- 見えてくるまで考え抜く……………314
- 成功するまであきらめない……………323

## 6 人生を考える……………330

- 人生・仕事の結果Ⅱ考え方×熱意×能力……………330
- 一日一日をど真剣に生きる……………352
- 心に描いたとおりになる……………355
- 夢を描く……………361
- 動機善なりや、私心なかりしか……………365
- 純粹な心で人生を歩む……………369
- 小善は大悪に似たり……………373
- 反省ある人生をおくる……………379

## 第2章 経営のこころ

- 心をベースとして経営する……………386
- 公正正大に利益を追求する……………388
- 原理原則にしたがう……………390
- お客様第一主義を貫く……………392
- 大家族主義で経営する……………394
- 実力主義に徹する……………397
- パートナーシップを重視する……………399
- 全員参加で経営する……………403
- ベクトルを合わせる……………412

- 独創性を重んじる……………416
- ガラス張りで経営する……………429
- 高い目標をもつ……………435

## 第3章 京セラでは一人一人が経営者

- 値決めは経営である……………444
- 売上を極大に、経費を極小に（入るを量って、出するを制する）……………479
- 日々採算をつくる……………489
- 健全資産の原則を貫く……………495
- 能力を未来進行形でとらえる……………513
- 目標を周知徹底する……………522



## 第4章 日々の仕事を進めるにあたって

- 採算意識を高める……………528
- 俟約を旨とする……………535
- 必要なときに必要なだけ購入する……………541
- 現場主義に徹する……………543
- 経験則を重視する……………552
- 手の切れるような製品をつくる……………553
- 製品の語りかける声に耳を傾ける……………563
- 一対一の対応の原則を貫く……………581
- ダブルチェックの原則を貫く……………595
- ものごとをシンプルにとらえる……………599

装丁  
口絵写真 (P1)  
本文組版  
編集協力

菊地信義  
ライプワン／菅野勝男  
J I A R T  
株式会社ぶれす・乙部美帆

1. 本書は、著者が一九九八年から二〇〇〇年にかけて、自ら主宰する経営塾「盛和塾」において行った講話記録を編集したものです。本文内の各種データ、固有名詞、役職等は、講話当時のままとしています。

2. 構成は、京セラの社内教材『京セラファイロソフイ手帳』の各項目を解説するという形をとり、その際、「京セラファイロソフイ」の各項目名とその説明文を、左記のように表示しています。



|| 「京セラファイロソフイ」の項目名

|| 「京セラファイロソフイ」の説明文

「京セラファイロソファイ」は  
どのようにして生まれたか

私は京セラを設立して以来、こんにちまでずっと経営をしていく上で必要となる哲学、「京セラフィロソフィ」を社員に話し、社員とともにそれを実践してきました。そのことこそが、こんにちの京セラを築き上げたと考えていますので、『京セラフィロソフィ手帳』に基づいて、「京セラフィロソフィ」の真髄というものを詳しくお話していきたいと思っています。

## 「京セラフィロソフィ」について

まず「京セラフィロソフィ」がどのような過程を経て生まれたかということに触れたいと思います。

私は鹿児島生まれで鹿児島大学を出て、京都の焼き物の会社に就職をしました。それが一九五五年四月ですから、終戦からちょうど十年がたち、日本がやっと戦後の荒廃から立ち直り始めたころのことです。

しかし、私が就職した会社は依然として終戦後の混乱のまま赤字続きでした。初任給は確か八千円くらいだったと思います。田舎いなかの大学を卒業してやっと就職したものの、私は今後の自分の人生はどうなるのだろうと、たいへん不安に思っていました。その会社では、現在京セラの主力製品となっているファインセラミックスの研究を行いました。

何しろ新卒で入ってきたばかりの私が、一人でファインセラミックスの研究をするというのですから、さらに不安は募ります。そのように頼りない会社だったため、私は「こんな会社、なるべく早く辞めて、もっとましな会社へ行こう」とばかり考えていました。ところが、当時は就職難の時代です。大学を出ていてもなかなかいい会社に入らず、その会社にもやっと入れてもらったくらいですから、そこを辞めても行くところがあるわけではありません。そのような状況のもと、私は不満を抱えながらも、黙々と働いていました。

そして、若い情熱のかけ口を、私はセラミックスの研究に見出みいだしました。給料の遅配は当たり前という会社でしたが、その不平不満を外へぶつけてみても意味はないと思い、研究に情熱を注いだのです。そうすると不思議なもので、研究は順調に進むようになり、すばらしい成果を残すことができました。

言ってみれば私は、現実の煩わしい窮屈な状況から逃げるために、必死に研究に打ち込

んだのです。しかし、実はそのことが、私なりの人生観、または哲学というものをつくっていったのです。すべての雑念を払い、一つの研究に打ち込んでいる状態のときに、人生観のようなものが自分の中につくられていきました。それをベースに、「京セラフィロソフィ」というものをつくっていったのです。

同時に、漠然とですが、私はそのような人生観、あるいはフィロソフィというものが非常に大事だと思ふようになりました。

二十七歳のときに京セラという会社をつくっていただきましたが、そのときに私は、自分の人生も、京セラという会社の未来も、自分が心に抱く考え方・人生観、あるいは哲学といったもので決まるのではないか、と思ったのです。

## 従業員を一つにまとめるには経営者自身の「考え方」を磨き続けなければならない

私は、旧制中学一年のときに終戦を迎えました。私どもの年代は、戦時中はもちろんあまり勉強することができませんでしたが、また戦後になってからも焼け野原の中、まず食べるために必死でしたから、勉強どころではありませんでした。

沖縄の次には鹿児島に米軍が上陸するだろうと言われていましたが、鹿児島市内は空襲で完膚なきまでに焼き尽くされてしまったのです。

そのような状況でしたから、生活もたいへん苦しく、また、私自身あまり勉強ができるほうではありませんでした。学生時代は、学生服を買うお金もなく、ジャンパーを着て下駄を履いて大学に通いました。そういう田舎者が、就職のため京都へ出てきたわけです。

標準語はしゃべれない、ましてや関西弁なんかまったくわからないという男が、鹿児島から出てきて四年もたたないうちに、京セラという新会社の経営を任されることになったのです。

そうになると、その瞬間から私は経営のトップとして従業員をまとめていかなければなりません。私に同調して前の会社を辞めた七人の仲間と、新たに採用した社員を抱えて、全従業員が生活できるように経営をしていかなければならないのです。いったいどのように従業員を一つにまとめていけばいいのか、私は思い悩みました。それは一介の技術者にす

ぎなかつた私にとって、たいへんな問題でした。そのとき、私は「私自身が立派な考え方や人生観というものを持っていなければ、決して人をひきつけることはできないだろう。だから、立派な経営をしていくためには、私自身の考え方・人生観・哲学というものを磨いていかなければいけないのではないか」と思ったわけです。

また、個人の人生についても、私の考え方や人生観、あるいは哲学というものに左右されるのではないかと考えました。そのような考えから、フィロソフィというものを大事にしているこうと思つたのです。

## 「考え方」こそが人生を大きく左右する

### 人生・仕事の結果 $\parallel$ 考え方 $\times$ 熱意 $\times$ 能力

私は人生や仕事の結果というものは、「考え方 $\times$ 熱意 $\times$ 能力」という方程式で決まると考えています。

私は一流の大学を出たわけではなく、地方の大学を卒業しました。だから、「能力」という点では決して一流とは言えないかもしれません。しかし、誰にも負けない努力をするという「熱意」は、これからの自分の気の持ちようでいかようにもなるのではないかと考えました。先ほどの方程式によれば、「能力」とこの「熱意」を、足し算ではなく掛け算で計算するわけですから、どんな一流大学を出た人よりも、「能力」は多少劣つても、ものすごい「熱意」を持った人のほうがすばらしい結果を残すことができるはずだと私は思うのです。

例えば、「能力」八十の人の「熱意」を十とすると、その積は八百です。一方、「能力」四十の人が九十の「熱意」を持つているとするなら、その積は三千六百となるのです。足し算で考えると、その差はわずかですが、掛け算で計算するとその差は大きく開いてしまいます。

これに、「考え方」が掛かってきます。これこそが私が常に言っている経営哲学、または人生観です。「考え方」には、マイナス百からプラス百まであります。極端な例ですが、「世の中はしよせん、矛盾だらけで不公平なんだ。だから自分は泥棒稼業で生きていこう」と考えたとすれば、これはマイナス思考をしているわけですから、たとえ能力と熱意が百

あっても、考え方がマイナス十とすると、その積はマイナス十万ということになります。つまり、「考え方」がネガティブだと、結果は必ずマイナスになるのです。

私は、この方程式を考え出したときにこう思いました。世間にはよく、いい学校を出て、また決してそんなに怠け者でもないのに、業績が上がらない、会社がうまくいかない、人生がうまくいかないという人がいる。多分それは、「考え方」が少しマイナスだからなのです。考え方が少しマイナスであっても、掛け算をすると結果は全部マイナスになります。「あの人は少し人間性に問題がある」と言われても、その評価は全体から見れば少ししか響かないというのではありません。すべてマイナスになってしまふのです。

一方、「あの人は学校も出ていないし、大した教養もない。だけど仕事熱心で、人柄もいい」という人が立派な会社を経営しているというケースはいくらでもあります。それはなぜか——。多くの方が、大したことはないと思つていても、「考え方」というものが大きな影響を及ぼしているに違いないと私は思いました。ですから、「考え方」こそ立派なものにすべきだと気づいたわけです。

戦前の教育では、修身や道徳といった授業があり、考え方として何が正しいのかということを教えていました。ところが、そういう教育は戦後に入つてすべて否定されてしまいました。それは、戦前の日本政府がこの修身とか道徳を利用して、軍国主義の思想教育をしていったからです。

しかし、本来「考え方」とは、たいへん大事なことで私は思っています。その立派な「考え方」で人生を歩こうではありませんか、ということを京セラで言い出したのです。

## 反発を受ける中で「京セラフィロソフィ」の浸透、推進を図る

『京セラフィロソフィ手帳』には少し堅苦しく、理屈っぽく、厳しい生き方を要求するようなことが書かれています。つまり、「わが社はこういう考え方で経営していこうと思う。だから皆さんもこういう考え方になってほしい」ということを、京セラ創業の一九五九年当時から今でも私は社内で言い続けています。

京セラ創業の年は、戦後十四年を経過して民主主義、自由主義という考え方が台頭し、学園紛争が起きるなど、左翼的な風潮が顕著になってき出したころでした。そのような時

代背景の中で、「京セラフィロソフィ」というスティックで、またまじめくさった厳しい生き方を要求していくと、若い従業員たちの間からは、「何でそんなことを押しつけられなければいけないのか。京セラという会社は思想統制をするのか。どんな考え方を持とうと、それは個人の自由ではないか」という声が出てきたのです。

本来、自由であるべき思想・考え方を、「われわれはこういう考え方をしよう」と言うものだから、従業員からたいへんな反発を受けました。特に大学を卒業したインテリであればあるほど、強く反発してきたのです。

そのことで、私はたいへん悩みました。そして、「京セラフィロソフィ」に同調できない人に対しては、「君の考えと私の考えは合わない。たとえ優秀な一流大学を出てきた人間であろうと、考え方が合わなければしょうがない。他の会社へ行ってもらっても結構だ」と言つて辞めてもらうこともありました。思想を分かち合えない、哲学を分かち合えない人には辞めてもらつても、私は全従業員でフィロソフィを共有しようとしたのです。

「われわれはこういう考え方をすべきだ」ということを従業員に対して押しつけると、必ず従業員たちから、思想・哲学・考え方を強制するのかわという反発があります。私自身も、確かにそれは行き過ぎではないかなと思う気持ちも少しはありました。しかし、悩みながらも、何とか「京セラフィロソフィ」が浸透するような方向に持つていったわけです。

## 目指すところが違えば登る山が違う

京セラを設立してしばらくしたころ、まだ世間が「フィロソフィ」というようなことをいくら言つてもわかつてくれない時代に、こんな出来事がありました。

京都にワコールという会社があります。創業者である塚本幸一さんは京都の経済界では重鎮で、若い経営者と一緒にお酒を飲まれる機会がよくありました。

あるとき、私ども若い経営者たちが一緒になってお酒を飲んでいたときのことです。私は、「京セラフィロソフィ」というまじめくさった、ど真剣な話を、一杯飲みながら話していました。するとある経営者が、「いや稲盛さん、私はそうは思いませんね。私の人生観は稲盛さんが言っているものとは違います」と言い出しました。

そのとき、いつもはニコニコしながらお酒を飲んでいる塚本さんが、たいへんな剣幕で、



「オイッ！ おまえは何を言っているのだ。稲盛君がこういう考え方をしているということに対して、『いや私はそうは思わない。こう思う』ということをおまえは言えるレベルか。私でも彼には一目も二目も置いて、経営哲学というように関しては何も言えないくらいなのだ。それなのにおまえは、『私はそうは思わない』というように言えたものか」と烈火の如くこどいさしお憤られたのです。

叱られた彼は、何でそんなに言われなければならないのかと、膨れっ面をし、私も突然だったのでびっくりしていたのですが、実は後になって、塚本さんが言われた意味に気づきました。それは、この方程式にある「考え方」の違いだったのです。

例えば、人生という山を登るのに、どの山に登りたいと思ってるかによって、その準備は異なります。低い山に登るのであれば、ハイキング並みの軽装でいいでしょう。ところが、冬の八甲田山に登ろうと思えば、防寒具の手配から、ビバーク（露営）をするための準備など、冬山登山のあらゆる装備をしておかないと登れません。ましてやエベレストにでも登ろうと思えば、ロック・クライミング（岩登り）の技術も身につけておかなければいけないでしょう。

ですから、どういう人生を生きるのかによって「考え方」はいろいろある、ということなのです。

「君は稲盛君に対抗して、『私はそうは思わない。私はこう思う』と言うが、君と稲盛君では比べようがないのだよ。君のそういう考え方で、京セラと同じくらいの規模の会社経営をやっているのなら、それは議論になるかもしれない。だが、君は二代目として親から引き継いだ商売をし、また、経営規模や収益性についても京セラにはるかに及ばない。だから、稲盛君の考え方と君の考え方では比べようがないじゃないか」

塚本さんは、このようなことを言いたかったのではなかったかと、後で私は気づいたのです。

自分の会社をどこへ持っていこうと思うのか、あるいは人生の目標をどのようにしようと考えているかで、その目的達成のために必要な「考え方」は異なります。より高い山に登ろう、より高いレベルの会社にしよう、自分の人生をより充実したものにしていこうと思うなら、「考え方」はその目標にふさわしい、より立派なものを持たなければなりません。つまり、目標をどこに置くかによって、「考え方」は違ってくるのです。

私は京セラ創立以来、従業員に対して「少しストイックで、少しきまじめで厳しい、そういう生き方をしよう」と言い続けてきました。もちろん、従業員の中にはこれに反発する者もいました。

そのときに、「私はこういう山に登ろうと思っています。だからこういう装備が必要なのです。つまり、こういう考え方をするのです」「もし、あなたがもつともつといい加減な人生を歩こうと思われるなら、それはそれで結構です。私どもの会社はこういう生き方（考え方）をすることによって、こういう山に登りたいと思っています」というふうに言えばわかってくれたと思うのですが、そのことに気づいたのは、塚本さんの一件があつてだいぶ後になってからでした。

## 京セラは、目標を「世界一」に据えた

京セラは、資本金三百万円、従業員二十八人で、宮木電機という会社の支援を受けてスタートしました。京都市中京区西ノ京原町というところにある宮木電機の倉庫をお借りして、一階を工場に、二階を事務所にして始まったのです。

私はそのときから、「今に京セラを京都一の会社にしよう。いや、京都一を超えて日本一の会社にしよう。いや、日本一の会社を超えて、このセラミックスの業界で世界一の会社にしよう」ということを従業員に言っていました。たった二十八人しかいない従業員を前にして、連日「世界一の会社にしたい」と話していたわけです。

このように、漠然とですが「世界一の会社になる」という高い目標を立てて、その目標に向かってがんばろうと思っていました。その目標のために私は「きまじめな、少しばかりストイックな生き方」をしていきたいと思っていたわけです。ところが今になって考えてみると、この「考え方」は、まさに京セラが世界的な企業になっていくために絶対的に必要なものだったのです。

やがて京セラを創業して二十年くらいたったころから、一流大学を出てきた人たちも、あまり反発をしなくなってきました。それは、「こういう考え方で一丸となって会社経営を行ってきた結果、このような立派な会社になった」という実績があるものですから、反論できなくなっていましたからだと思います。

## 会社というのはトップの器以上にはならない

「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」という先ほどの方程式で、大事なものは「考え方」だけではありません。「能力」は、それぞれ皆さんが持って生まれたものですから、今さらいくらがんばっても飛躍的に伸びるわけではありません。しかし、「熱意」は自身自身の意志で決められます。

私は自分が主宰している盛和塾という経営塾の塾生の方に、「誰にも負けない努力をしない」とよく言っています。というのは、盛和塾に来られる塾生さんは、会社の二代目、三代目という方が大半で、私はそういう塾生の先代に代わって、厳しくそう言っているわけです。塾生は、先代の言うことは聞かなくても、盛和塾においては私の言うことを、よく聞いてくれます。

「立派な会社の跡を継がせてもらうのだから、誰にも負けない努力をしない。そして先代から引き継いだ会社を何倍にもしてお返ししなさい。多くの人は、『いや、私は努力をしています』と言いますが、努力をしているなんて、あなたがそう思っているだけのことです。このように言っているわけですが、誰にも負けない努力をするというのは、非常に厳しいことです。かもしれません。本当に『誰にも負けない努力』をしていますか？」

「周りを見てごらん。あなたが寝るときにも、まだ起きてがんばっている人がいるじゃないか。あなたも負けずにがんばりなさいよ。そのくらいがんばらなかつたら、仕事というもののはうまくいくものではありません」

つまり、これが誰にも負けない努力ということですよ。

誰にも負けない努力、それは「熱意」です。これは本人の自覚で決めることができます。そして、何よりも大事なものが「考え方」です。

トップが持つ人生観・哲学・考え方、これがすべてを決めるのです。会社というのは、結局トップの器量、トップの人格に合ったものにしかならないのです。「カニは甲羅に似せて穴を掘る」と言いますが、自分の器以上、人格以上の会社になるはずがありません。会社を立派にし、自分の人生をすばらしいものにしよと思えば、自分の人間性を高め、人格を磨いていく、それ以外にはありません。

## 『京セラファイロソフィ手帳』について

京セラでは、創立三十五周年を記念して、先に述べた『京セラファイロソフィ手帳』というものを一九九四年に作りしました。従業員が常に持ち歩いていつでもファイロソフィを参照できるように、小冊子にしたものです。これは当時の伊藤謙介京セラ社長が発案して作ったのですが、その手帳の冒頭に私は「京セラファイロソフィについて」と題して、次のようなことを書いています。

私は今から三十五年前、周囲の方々の暖かい支援のもとに、七名の仲間とともに京セラミツク株式会社をつくりました。

会社を始めた頃は十分な資金もなく、立派な建物や機械もありませんでした。ただ私には、家族のように苦楽を共にし、お互い助け合える心と心で結ばれた仲間がありました。

そこで私は、人の心というものをよりどころとしてこの会社を経営していこうと決心しました。それは、人の心ほどどうつろいやすく頼りにならないものもないかわりに、ひとたび固い信頼で結ばれば、これほど強く頼りになるものもないと思ったからです。

その後、この人の心をベースとして京セラを経営していく中で、私はさまざまな困難に遭遇し苦しみながらもこれらを乗り越えてきました。その時々、仕事について、また人生について自問自答する中から生まれてきたのが京セラファイロソフィです。

京セラファイロソフィは、実践を通して得た人生哲学であり、その基本は「人間としてこういう生きざまが正しいと思う」ということです。このような生き方で人生をおくっていくけば、一人一人の人生も幸福になり、会社全体も繁栄するということを、私は社員の皆さんに訴え続けてきました。

こうした考え方に共鳴していただいた社員の皆さんが、人間のもつ無限の可能性を信じて、際限のない努力を続けてきたからこそ、今日の京セラの発展があるのです。

京セラがいつまでもすばらしい会社であり続けるために、そして一人一人がすばらしい人生を歩んでいくためにも、私は皆さんが京セラファイロソフィを体得し、実践していくことが何よりも大切であると考えています。

この節目の年に皆さんが京セラフィロソフィを今まで以上に真剣に受け止め、自分のものにしていただくことを心から願っております。

この「共有する」ということが大事なのです。フィロソフィでも経営計画でも、すべて従業員と共有し、共鳴してもらおう、賛同してもらおうことが重要なのです。

## 京セラの経営の理念

一般に、自分の会社をつくったとき、最初は「金もうけをしたい」と思いがちです。しかし、私の場合はそうではありませんでした。というのは、京セラは周囲の方々につくっていたいただいた会社だったからです。

京セラは資本金三百万円で創業しましたが、当時の私は一万五千円しかお金を持っていませんでした。その一万五千円すらも、家族を養うために必要だったものですから、私は会社には一円も注ぎ込んでいません。三百万円の資本金というのは、私の技術を信用して

くださった方々に出していただいたお金なのです。そのときに、資金を出してくださいった方々から、「あなたの技術を信用して出資し、会社をつくります。あなたはお金を一銭も出さなくて結構です。あなたの技術を資本金に換算してあげます」と言われて株を頂戴し、私が筆頭株主になったわけです。私のお金で株を買ったのではなく、お金を出していたいた方々が、私の名義にしてくださいったのです。そういう経緯がありましたので、私は自分の金もうけのために会社をつくったわけではないのです。

当初、京セラは「稲盛和夫の技術を世に問うために」つくった会社であると位置づけていました。つまり、稲盛和夫が以前勤めていた会社で挙げた研究成果は、前の会社の経営者の理解が十分でなかったために、あまり高く評価されなかった。しかし今度は、稲盛和夫の技術を自由に世間に問うための場として京セラをつくってもらった。そういう形でのスタートだったのです。

会社をつくって三年目になると、高卒の十名の従業員たちが、私のところへ団体交渉を申し入れてきました。連判を押し申し入れ書を持ってきて、「できたばかりの会社だと不安でたまらない。暮れのボーナスはいくらくれるのか。来年の昇給はどうなるのか。向

こう五年くらい保証してくれないなら自分たちは会社を辞める」と言ってきたのです。

そこで私は、技術屋としてのロマンを捨て、会社の目的・理念（経営理念）を「全従業員の物心両面の幸福しあわせを追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」というものに変えました。つまり、稲盛和夫が技術者として、また、大株主として成功するのが目的ではなく、「全従業員の物心両面の幸福を追求する」ことを目的としてこの会社を運営するのだとしたわけです。しかし、それでは従業員の幸せだけを追求するようにもとられかねないので、「人類、社会の進歩発展に貢献すること」ともうたったのです。

そういう経緯の中で「京セラフィロソフィ」というものをまとめていくのですが、『京セラフィロソフィ手帳』の最初のほうにこういうことを掲げています。

経営理念で高らかにうたわれているように、京セラでは全従業員の物心両面にわたる幸福と人類社会の進歩発展に貢献することを経営の目的としています。

私たちが目指す物心両面の幸福とは、経済的な安定や豊かさを求めていくとともに、仕事の場での自己実現を通して、生きがいや働きがいといった人間としての心の豊かさ

を求めていくものです。

また、私たちは常に技術を磨き、次々にすばらしい製品を世に送り出していくことによって、科学技術の進歩に貢献するとともに会社として利益を上げ続け、多くの税金を納めることなどを通じて公共の福祉の増進に貢献していくのです。

今後もしこうした経営目的を果していくために、私たちは自らの力で、京セラをさらに発展させ続け、社員一人一人が安心して将来を託せる会社にしていかなければなりません。

京セラフィロソフィは、そのための行動指針として、またすばらしい人生をおくるための考え方の基準として、体得し実践していかなければならないものです。

一章分まるごと読める「サキ読み」

「立ち読み」のサービスをご利用いただき、

ありがとうございます。

お読みいただきました書籍の

タイトル・本文は、本サービス掲載時のものです。

実際の刊行書籍とは、一部異なる場合がございます。

あらかじめご了承ください。

株式会社 サンマーク出版

<http://www.sunmark.co.jp/>