

# 「働き方」：要約（2/2）

「なぜ働くのか」「いかに働くのか」

稲盛和夫 著 三笠書房 2009年4月初版、2021年第58刷  
B・5：189ページ



(1932年～2022年)

<https://ja.wikipedia.org/wiki/稲盛和夫>

プロローグ

第1章 「心を高める」ために働く

— なぜ働くのか

第2章 「仕事を好きになる」ように働く

— いかに仕事に取り組むか

第3章 「高い目標」を掲げて働く

— 誰にも負けない努力を重ねる

第4章 今日一日を「一生懸命」に働く

— 継続は力なり

第5章 「完璧主義」で働く

— いかにいい仕事をするか

第6章 「創造的」に働く

— 日々、創意工夫を重ねる

エピローグ

「人生・仕事の結果」＝「考え方X熱意X能力」

## 第4章 今日一日を「一生懸命」に働く

— 継続は力なり

### 継続する力—「平凡な人」を「非凡」に変えるもの

人生はつまるところ、「一瞬一瞬の積み立て」に他なりません。今この一秒の集積が一日となり、その一日の積み重ねが、一週間、一か月、一年、そしてその人の一生となっていくのです。また、「偉大なこと」も「地味なこと」の積み重ねに他なりません。人が驚くような大きな成果、どんな天才がなしとげたのだらうと思える偉業も、じつはごく普通の人がコツコツと一步一步積み上げた結果であることがほとんどなのではないでしょうか。

かつて京セラの滋賀工場に、一人の中学卒の従業員がいました。彼は言われた仕事を来る日も来る日も飽きずにやっていたものです。工場の中では全く目立ちませんでした。ただ不平や泣き言は一切口にせず、地味で単純な作業をコツコツと続けていたのです。それから20年後、私は彼に再会しました。彼は事業部長に出世したのです。私が驚いたのはその役職だけではありません。「よくぞ、ここまで」と、思わず声を出してしまうほど、人格も見識も十分に備えた立派なリーダーに成長していたのです。

まさにトーマス・エジソンが言う通り、成功の要因は「ひらめき」や「才能」が占める割合はたった1パーセントにすぎず、残りの99パーセントは「地道な努力」や「汗をかくこと」によるのです。

私は経営者として、これまでに多くの人材の採用に立ち会ってきました。「カミシリのような人」と出会うことも少なくありませんでした。一方で、反対のいわゆる「鈍な人」もいます。経営者が期待をかける人材は当然ながら前者であって、決して後者ではありません。やむを得ずに退職してしまうなら前者でなく、後者であって欲しいとさえ思うものです。ただ、現実にはそれと反対のことが起こるのです。辞めてほしくない「カミシリのような人」に限って、目先がきくためか、すぐに仕事に見切りをつけ、会社を見限り、辞めてしまうのです。会社に残るのは、言葉は悪いのですが、最初から期待感の薄い「鈍な」たちなのです。

しかし、私は後に、自分の不明をはじめるようになりました。「鈍な人」たちは、倦まずたゆまず、自分の仕事をコツコツとこなしていきます。10年、20年、30年と堂々と努力を重ねることを厭わず、ただ愚直に、真面目に、地道に、誠実に働き続けるのです。「鈍な人材」はいつの間にか「非凡な人材」に変わってしまうことにたいへん驚くのです。

豹のようなめざましい俊敏な動きでなく、牛のように、ただ不器用に、愚直に、一つのことを継続してきたことが、彼らの能力のみならず、人格をも磨き上げ、素晴らしい人間を作り上げていったのです。

### 昨日より「一歩だけ前」に出る

人生では、つねに迷うものです。真剣に仕事に取り組んでいればいるほど、その迷いも大きくなるのかもしれませんが、「自分は、なんでこんなことをしているのだらう」「何のためにこの仕事をするのか」などと、真面目な人、一生懸命な人ほど、働く意味、仕事の目的などといった根本的な問題で悩みます。最初に勤めた会社の研究室で、試行錯誤を繰り返していたころの話です。

当時、無機化学の研究者の中には、私と同じ年齢でも、奨学金をもらってアメリカに留学する者もいれば、立派な会社で最新鋭の設備を駆使して先進的な実験をしている者もいたことでしょう。

T.K.の個人的意見・感想、参考

それにくらべて私はオホホロ社で毎日が終わってしまう。「こんなことばかりしていて、どれだけの研究成果を上げられるのか」「自分の人生はどうなるのか」そんなことを考えて日々を過ごしていたのです。

一般には「先を見る方がいい」と言います。目先のことに捉われず、長期的な視点に立って、自分の人生計画図を描き、今の自分の仕事を長いスパンの中で位置づけるというやり方です。

それが理にかなった方法なのかもしれません。しかし、私が行ったのはそれとは全く逆な方法でした。あえて短期的な視点に立って、自分の仕事を位置づけようとしてきました。今日の目標は、今日必ずやり遂げることを誓い、仕事の成果や進捗を、一日の単位で区切り、それを確実にやりとげていくことにしたのです。

### 今日一日を精一杯努力しよう

中身の濃い「今日」を、毎日毎日続けていく。…この姿勢は、京セラの経営にも反映しています。京セラという会社は、これまで長期の経営計画をたてないでやってきました。なぜ、長期計画をたてないのか。それは遠くを見るという話はたいていウソに終わるからです。

「何年先には売上をいくらにして、人員はどのようにして、設備投資はこうして……」といった青写真をいくら描いても、必ず、予想を超えた環境の変化や、思いがけない事態が起こります。そして計画変更や下方修正を余儀なくされ、ときには計画そのものを放棄しなくてはいけなくなってしまうのです。仕事への意欲を削ぐことにもつながっていきます。

また、目標が遠大であればあるほど、到達するまでに気の遠くなるような努力を続けることが必要になります。しかし、人間はがんばっても、がんばっても、なかなかゴールに近づけなければ、途中で気持ちが萎えてしまったり、「目標は未達成だが、まあ、このへんでもいいだろう」と妥協してしまったりすることになりかねません。そのような人間の心理的な側面からも、目標に至るプロセスが長すぎると、往々にして挫折に終わることが多いものです。

途中で反故になってしまうような計画なら、はじめから立てないほうがいい、そう私は考えて、京セラの創業当初から、たった一年だけの経営計画を立てるように心掛けてきました。3年先、5年先になると誰も正確な予想はできません。しかし、1年先なら、そう大きな狂いもなく読むことができるはず。その1年だけの計画を、月ごとに、さらには一日ごとの目標まで細分化して、それを必ず達成するように努めてきたのです。今日一日を精一杯努力しよう。今日一日を懸命に働けば明日は必ず見えてくる。

### 能力を未来進行形で考える

目標を立てるときは、「自分の能力以上のもの」を設定する—それが私の考えです。今の自分では「とてもできそうもない」と思われるほどの困難な目標を、「未来の一点で達成する」ということを決めてしまうのです。そして、その未来の一点にターゲットを合わせ、現在の能力をその目標に対応できるまで高める方法を考えていくのです。

「私は勉強もしていないので、知識も技術もありません。だからできません」というのではなく、「私は勉強もしていないので、知識も技術もありません。しかし、やる気はありますから、必ず来年にはできるようになるはず」と考えていくべきです。そして、その瞬間から、勉強し、知識を獲得し、技術を習得すれば、秘められた能力を開花させ、素晴らしい成長をとげていけるはず。必ず。

### 「出来ない仕事」を「できる仕事」に変える

京セラは創業のころから、他社が「できない」と言った仕事を、進んでよく受注したものです。そう言う、まるで創業時から素晴らしい技術力を誇っていたように思われるかもしれませんが決してそうではありません。吹けば飛ぶような会社にとって、そうするしか生きる道がなかったのです。

私たちが最初に手がけたのは、先にも述べた、松下電子工業向けのテレビのブラウン管用絶縁部品でした。京セラを創業してから、順調に生産していたのですが、その一つだけでは経営的に不安定なものですから、その技術、実績をベースに横展開することを考えました。

それから、東芝、日立、NECといった大手のエレクトロニクスメーカーへの営業活動を開始したのです。しかし、大手の技術者は、吹けば飛ぶような京セラみたいな会社に注文を出すことが不安ですから、先発のセラミクスメーカーにすでに依頼している製品を、京セラにのような新参メーカーに切り替えることはまずありません。そのため、必ずと言っていいほど、「そんなファインセラミクスの技術を持っているなら、こういうものは作れるか」と、先発のメーカーさえ出来ないで断ってきた難しい製品の開発を打診してくるのです。そこで、「当社は作れません」と言ってしまうと、それで終わりです。そのようなお客様のご要望にも快く「はいできます」というしかありませんでした。

そのようにしてできもしない仕事を次々に受注してくる私に、従業員はただ驚くばかりでした。また、「設備もないのに、できるわけがありません」と一斉に異を唱えます。—従業員の言うことには一理も二理もありました。その仕事をこなすだけの実績も技術も設備も、そのときの京セラにはなかったわけですから。

しかし、私は、みんなにをこう叱咤激励したものです。「設備は借りてもいい、

「ブラックスワン」の著者も同じことを書いています。

公文方式、水道方式の学習方法は細かい階段を作って、少しづつ上がるように設定。

ウソから出た真  
有言実行  
commitment

中古品を買ってきてもいい、技術的にできないと思うのも、現時点での話にすぎない。やれると信じて努力を続ければ、将来、必ずできるようになる。その未来の到達点を目指し、すべての力と情熱を注いでくれ」到達すべき未来の一点から逆算して現在の自分の能力を勘案しながら、どうしたら自分の能力を高めていくかを考えていく。そんな「能力を未来進行形で考える」姿勢こそが高く大きな目標を達成していくために、もっとも大切なことなのです。

### 「もうダメだ」というときが仕事の始まり

「手がけた研究開発は100パーセント成功させる」・・・これは私の信念です。研究開発の進め方について講演したことがあります。そのときの質疑応答のとき、「京セラの研究開発の成功率はどれくらいですか。」という質問を受けました。

「京セラでは、手がけた研究開発は百パーセント成功させます」そう私は答えました。すぐさま反論が返ってきました。「研究開発の成功率が百パーセントといったバカなことはあり得ない」というわけです。私は次のように答えました「京セラでは、研究開発は成功するまでやり続けますので、失敗に終わるということはないのです。」

何か一つのことをやり始めたら、それを「成功するまでやり抜く」、その執念にも似た強い思い、また達成するまでやり続ける「持続する力」が成功のための必須条件となると信じていたからです。狩猟民族は数日分の食糧と水を持って、獲物を捕獲することで一家の生活を維持しています。狩猟民族の持つ食らいついたら離れない執念は、同じように仕事にも求められる、「成功のための絶対必要要件」なのです。京セラには「もうダメだと思ったときが仕事の始まり」という考えが根付いています。

「窮すれば通ず」  
窮地に追い込まれたとき、  
発明や創意工夫が生まれる。

### 苦難、成功いずれにしても「私たちは試されている」

つらく苦しいときこそ、チャンスだと考えるべきです。なぜなら、苦難こそが、人を育ててくれるからです。また一方、順風満帆のときこそ。かえって過ちを犯しやすいものです。大成功を収めた経営者が、成功の美酒に酔って、傲慢に陥ることから過ちを犯し、晩節を汚し、せっかく育ててきた会社も大きく傾かせてしまうことがよくあります。

失敗や苦難に遭遇したときに、不平不満を並べ、世をすね、人を妬むことなく、その試練に耐えて、さらに努力を重ね、小さいながらも確かな成功を一つずつ引き寄せて、やがて逆境を順境にかえることができるのか、また、成功や幸運に遭遇したときにも、おごることなく、素直に感謝して、さらに努力を重ね、その成功を長く持続させることができるか、試されているのです。

当時の私は、研究を指導してくれる上司もなく、十分な研究設備もない中、毎日毎日たった一人で、手探りで研究を続けていたのです。そのころ、私は寂しさ、つらさ、孤独感・・・に襲われると、夜、寮の裏の小川の土手でただ一人腰を降ろして、静かに故郷をしのび、両親のこと、兄弟のことに思いを馳せながら「故郷」などの唱歌や童謡を歌っていました。寮に帰るときにはもう私はつらさも孤独も感じてはいませんでした。

### 感性的な悩みをしない

人生には、ときに失敗してしまうことがあります。そのようなときも、けっしてクヨクヨと感性的な悩みをはいけません。「覆水盆にかえらず」というように、一度こぼした水はけっして元へは戻りません。失敗した原因をよく考え、反省しなければなりません。しかし、十分に反省をしたのであれば、後は忘れてしまうことです。人生でも、仕事でも、いつまでもクヨクヨと思いつつも悩むことは百害あって、一利なしです。近年、日本では自殺する人が毎年3万人を超えています。その多くが感性的な悩みが原因となっているのではないのでしょうか。人間は失敗、間違いを繰り返しながら成長していくものです。

行動経済学では  
「サンクコスト(sunk cost)

### 厳しさこそ人を鍛える

京セラのはじめてのお客様は松下電子工業でした。私たちは他の松下電器産業グループの会社も含め、「松下さん」と呼んでいました。受注した当時は「松下さんのおかげで京セラは順調なスタートが切れた」と感謝の気持ちでいっぱいでした。しかし、その後、価格、品質や納期など、すべての面にわたっていただく要求は、どれもこれも大変きびしいものでした。

私の会社だけでなく、松下さんに納入している会社が集まる会合に顔を出したときなどは、「下請けイジメに等しい」などと、松下さんへの不平不満が渦巻いていました。私もあまりの要求の厳しさに、購買担当の方とケンカしたこともあるくらいでした。そうした恨みに近い不満をもらす気持ちもわからないではありません。しかし、同時に「鍛えていただいている」という感謝の思いも強く持っていました。厳しい要求は、やっとな歩き始めた自分の会社の足腰を鍛える絶好の研鑽の機会と考えはじめたのです。この程度の要求に応えられないようでは、会社も自分もしょせん二流、三流止まりだろう。だから、なんとしても負けまい、せっかく与えていただいたチャンスに真正面から立ち向かっていこうと考えたのです。

松下さんの言い値をそのまま受け入れ、どうやったらその値段で採算が取れるか必死に考え、徹底的にコストダウンに努めました。創業から数年ほどたって、京セラがアメリカの西海岸の半導体産業から注文をいただき、海外に輸出するようになったときに、私は松下さんに心から感謝しました。

アメリカの同業者に比べて、私たちがつくる製品は、品質において、断然優れたものであるうえに、価格競争力もはるかに高かったからです。

一方、あのかき松下さんに不平不満ばかりもらし、いっこうに努力を払わなかった部品メーカーは、倒産するなどして、すでに存在しないところも少なくありません。自分のおかれた環境をネガティブにとらえて、卑屈になり、恨みつらみを募らせていくか、それとも、困難な要求を、自分を伸ばしてくれる機会として、ポジティブに受け取るか……いずれの道を取るかによって、行き着くところが大きく異なってしまうのは、仕事も人生も同様です。

### 「どんなに険しい山でも、垂直に登り続けよう」

私は最初に就職した会社で、自分の信念に基づき行動したことで、先輩、上司、さらには労働組合からも避難を受け、社内で孤立してしまっていました。そのとき、私より5、6歳年上の先輩……その人は私と違って、周囲の人と和するのが上手な如才のない人でした……はこういう意味の助言をしてくれたことがありました。「稲盛君のやり方は、正しさ一辺倒でストレート過ぎる。だから周囲に理解されないのだ。人生にはいい意味での妥協が必要だ。それが生きていくためには不可欠な方便なのだよ」それを聞いて、なるほどと納得するところも少なくありませんでした。

しかし、私が出した結論はやはり「妥協という誘惑には絶対に耳を貸すまい」ということでした。私はそのとき、高く険しい岩山を、垂直に登っていく姿を思い浮かべていました。登山の技術も経験もない人間が、パーティーのリーダーとしてメンバーを率いて、峻険な岩山をまっすぐよじ登っていく……怖くて足がすくむ者、途中で脱落する者が出てきても無理はありません。安全を第一に考えるなら、山すそを迂回しながら、ゆっくりとゆるやかに登っていく方法もあるでしょう。それが先輩の教えてくれた「いい意味での妥協」であり、賢明な策というものかも知れません。

しかし、私はそのような安易な道を取らないことにしました。なぜなら、ゆるやかな道を行くという安全策を取った瞬間に、私は目指すはるかな頂を見失ってしまうと思ったからです。少しでも自分に妥協を許せば、そこで努力を継続することにピリオドを打ってしまいかねない弱い自分が想像出来たから……だから私は無謀を承知で、どんなに険しい山であっても、これからも垂直に登り続けよう、そう決心したのです。

トレッキング  
ロッククライミング  
ボーダリング

## 第5章 「完璧主義」で働く

### — いかにかいい仕事をするか

#### 立派な仕事は「完璧主義」から生まれる

戦時中、私の叔父は、海軍の航空隊で整備士をしていました。その叔父が戦地から帰ってきて話したことを覚えています。当時、爆撃機には、整備士が機関士として必ず乗らなければならなかったのですが、ほとんどの人が自分が整備した飛行機でなく、同僚の整備した飛行機に乗っていたそうです。整備は一生懸命にしたけど、それが「完璧か？」と問われると、自信を持って「完璧です」とは答えられない。そのように、自分に自信がもてないから、万が一のことを考えて、同僚の整備した爆撃機に乗るわけです。

同じような話を聞いたことがあります。自分の肉親、家族が重病になった場合、自信を持って診断できない医師が多いというのです。手術となれば、なおさらで、自分が信頼する医師に任せるといいます。「肉親の情が先に立って手が震える」といった理由も考えられますが、私はそうではないと思います。この場合も、「自分に自信がもてない」からなのです。もし、私が外科医なら、誰にも任せないで、自分で執刀するだろうと思います。私にとって「毎日」が真剣勝負であり、その日々の積み重ねを通じて、仕事と真正面から向き合い、自分自身の腕に自信をもっているであろうからです。「完璧主義」とは、毎日の真剣な生き方からしか生まれません。

#### 最後の1パーセントの努力」で決まる

私は若いころから、「完璧主義」を貫くことをモットーにしてきました。それは、私の持って生まれた、先天的な性格であると同時に、ものづくりという仕事に従事した経験から身に付いた、後天的な考え方でもあります。

ものづくりにおいては、99%までうまくいっていても、最後の1%の努力を怠ったがために、すべてがムダになることがしばしばあります。とりわけ、ファインセラミックスの製造では、たった一つのミスや、ほんのわずかな不注意が命取りになることも少なくありません。

ファインセラミックスは粉末状になった金属酸化物……酸化アルミニウム、酸化シリコン、酸化鉄、酸化マグネシウムなどの原料を混ぜたものを型に入れ、プレスなどして形をつくり、高温の炉にいれて、焼成します。その後、それらを研磨したり、表面を金属加工したりするなどして、製品として完成するまでに長い工程を必要とします。そのどの工程においても、繊細な技術が要求され、気の抜けない仕事が続きます。

最後の1%の努力を怠ったために、不良品が発生したら、材料代、加工費、電気代、さらに、それまで注ぎ込んできた時間、努力と知恵など、あらゆるものがムダになってしまうのです。京セラが生産する電子工業向けの各種ファインセラミックス部品は、ほとんどが客先

からの受注生産です。お客様は、京セラからの納期に合わせて機器の生産予定を立てておられるので、納期は厳守しなければなりません。

たった一つのミスが、その納期の約束を反故にし、さらには会社の信用までぶち壊してしまうことになるのです。そうなれば、「お前の会社とは二度と取引はしない」と怒鳴られてしまいます。このような経験から私は「完璧主義」が身にしみついているのです。

### 消しゴムでは、絶対に消せないもの

仕事ができる人というのは、「完璧主義を貫く」姿勢が身についている人です。これは製造業に限らず、あらゆる業種、職種にあてはまることではないでしょうか。京セラがまだ小さな会社だったころ、こんなことがありました。当時、私は経理面で理解できないことがあると、経理部長にいちいち質問をしてさんざん悩ませたものです。「経理のケの字も知らないような男がいろいろと質問するものですから、そのたびに年長の経理部長はイヤな顔をしていました。

あるとき、経理部長の説明する数字に納得がいかなかった私は次から次へと質問を重ね、彼を問い詰めていきました。最初は私のことをなめてかかっていた経理部長も、問い詰めていくうちに、数字に誤りがあることが判明しました。彼は軽く「すみません。」と言いつつ、すぐに消しゴムで数字を消そうとしたのです。私には、その行為がどうしても理解できませんでした。

たった一つの文字、たった一つの数字のミスであっても、仕事においては致命傷となることがわかっていないのです。これがファインセラミックスの製造であれば、すべてダメになってしまうのです。ですから、そのとき、私は烈火のごとく叱りました。仕事においては、消しゴムでは絶対消せないときがあります。また、「やり直しがきく」という考え方でいる限り、小さなミスを繰り返し、やがて取り返しのつかないミスを犯す危険性をはらんでいると言ってもいいでしょう。日頃から「有意注意」を心掛け、一つのミスも許さない、そんな「完璧主義」を貫いてこそ、仕事の上達があり、人間的な成長もあるのです。

### 仕事で一番大切なことは「細部」にある

完璧な仕事をするために、必要不可欠なことがあります。私があることを知ったのはファインセラミックスの研究開発を始めたばかりのころのことです。ファインセラミックスの粉を混ぜ合わせるには、ポットミルと呼ばれる陶磁器製の器具を使います。中にはボール状の石がいくつも入っていて、ミルを回転させると、その中の石が動いて原料の粉を細かく粉砕してくれるのです。

ある日のことです。私の先輩にあたる技術者が洗い場に座り込んで、そのポットミルと粉砕用の石を時間をかけて、一生懸命にタワシで洗っているのを見かけました。いつも真面目に仕事をこなす、寡黙で目立たない人でしたが、その時もその地味な仕事を黙々とこなしていました。「サッサと洗ってしまえばいいものを、なんと要領の悪い」と私は内心でつぶやき、その場を立ち去りかけて、ふと足を止めました。

よく見ると、先輩は粉砕用の石をヘラを使ってきれいにしていました。石の中にはたまに欠けているものがあって、そのくぼみに実験で使った粉がこびりついたままになっていることがあります。先輩はそれを丹念にヘラで削ぎ取り、そのあとをタワシで丁寧に洗っていました。それだけでなく、タオルで洗った石を一つ一つなめるように拭いていたのです。それを見た瞬間、私は頭を殴られたような衝撃を受けました。

ファインセラミックスというのは極めて繊細な性質を持っているため、ポットミルの中に原料が残っていると、それが「不純物」となって、正しい原料の混合ができなくなってしまいます。毎日の実験が終わるたびに、使った器具をきれいに水洗いする必要があります。当時の私は、その洗浄作業を、研究開発とは直接関係のない雑作業だと考えて、素早く要領よくすませていました。

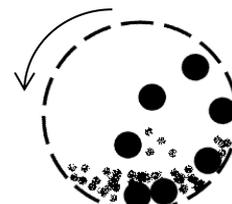
そのような雑なことをやっているから、不純物が混入し、思った通りの実験結果がでないのだということに思い至った私は、恥じ入るとともに大いに反省をしました。いい仕事をするために必要不可欠なこと・・・先輩にあつて私にないもの・・・眼前に突きつけられたような思いをしたからで、それは「細部まで注意を払うこと」でした。いい仕事の本質は細部にあります。

二つには、「理屈より経験を大切にすること」でした。そして三つ目は「地味な作業を続けていくことを厭わない」でした。このような仕事に取り組むための根幹となる考え方、いわば働く基本姿勢といったものを、私はそのとき、一人の先輩から無言のうちに教えてもらっていたように思います。

### 「手の切れるような製品」をつくれ

製品とは、「手の切れるような製品」でなくてはならない。・・・私は常々そう考えていました。「手の切れるような製品」とは、真新しい紙幣の手触りや質感のように、見た目にも美しく、非の打ち所がない、まさに価値ある製品にたとえた、私流の表現です。

半導体パッケージ(電子機器に使われる半導体チップを、外部環境から保護するとともに、電気的な接続の役割を果たす入れ物)をファインセラミックスで作るために、ある技術者をリーダーとして研究開発を進めていたときの話です。



ポットミル、ボールミルの原理  
陶芸では釉薬を作る  
時に使います。

想像を絶するような苦労と時間を費やして、ついに完成して、研究開発のリーダーが完成した試作品を私の所へもってきました。それが研究開発のグループの苦心惨憺した技術の粋であり、汗の結晶であるのは十分にわかっています。しかし、一目見て、私はそれが自分自身が目指していた理想の製品ではないと思いました。どことなく「薄汚れている」ように見えたからです。

セラミクス半導体パッケージはフィンセラミクスの原料を窒素と水素の混合ガスの中で焼成します。そのとき、その上に脂肪分などがわずかでも付着していると、焼成時にそれが炭化して、少し灰色がかかった製品になってしまいます。それを私は「薄汚れている」と感じたわけです。

リーダーは「社長も技術者なんですから、論理的に評価してください。色がくすんでいることと、製品の性能には関係ないはずですから」と食ってかかってきました。「たしかに性能面では要件を満たしているかもしれない。しかし、これは完成した製品ではない」そういって、私はその製品を彼に突き返しました。「セラミクスは本来、純白であるべきだ。見た目も、触れれば手が切れてしまうのではないかと怖くなるくらい、美しいものでなければならない。見た目がそれほど素晴らしいくなければ、特性も最高のものであるにちがいない」そんなものを私は目指してきました。「完璧主義」が、創造という高い山の頂上を目指す者にはどうしても必要なのです。

### 「完成形が見える」なら必ず成功する！

仕事において何かを成し遂げようとするときは、つねに理想の姿を描くべきです。その理想を実現していくプロセスとして、「見えるまで考え抜く」ことが大切です。それは、私が人生のさまざまな局面で体得してきた事実でもあります。第二電電（現DDI）が携帯電話事業（au）を始めたときのことです。「これからは携帯電話の時代がやってくる」と私が言い出したとき、周囲の人たちはみんな首を傾げるか、そんなことはありえないと否定論を口にしました。

しかし、私には、未来がハッキリと「見えていた」のです。携帯電話という無限の可能性を秘めた製品が、どのくらいのスピードで、どう普及していくか、またどのくらいの値段や大ききでマーケットに流通するのか、そのイメージが、事業を始める前にクッキリと見えていたのです。なぜなら、京セラが手がけていた半導体部品事業などを通じて、私は携帯電話を取り巻く技術革新の進展やそのスピードについて、十分な情報を持っていたからです。

当時、まだホルダーフォンと呼ばれ、肩からかかっていた大きな「携帯電話」を構成するさまざまな電子回路が、やがて小さな半導体に組み込まれることによって、携帯電話が飛躍的に小さくなること、またそのことによって、携帯電話という新しい商品がとてつもなく大きな広がりを持つことを、かなりの精度で予想することができたのです。

そのため、「契約料はいくら」で、「月ごとの基本料金はいくら」「通話料はこういう値段」と、将来の料金設定までハッキリと予想できました。そのとき、私が言った料金設定を、ある幹部がメモしていたのですが、実際に携帯電話事業がスタートしたときに、彼が改めてそのメモを眺めたところ、なんと、そのときの実際の料金体系とほとんど変わらなかったのです。これが「見える」ということなのです。考えに考え抜き、シミュレーションを繰り返していたから、未来さえ見えるようになったのです。

### 「感度を研ぎ澄ます」

製造現場で、機械が異常な音をだしていることがあります。そのようなとき、私は担当者を「機械が泣いているじゃないか」とよくしかりました。機械の不調は、往々にして音に現れるものです。このような習性が身についているせいか、会社の車に乗っているときでも、いつもと違う音がすれば、「ちょっと、おかしくないか」と運転手さんに言うことがよくあります。ほとんどの運転手さんは「いつもと変わらないと思います」と答えて、何もならないような顔をしています。これは「感度」の違いなのです。実際にその車を修理工場で調べてもらうと、ベアリングの玉が一つ欠けているなど、どこか異常が認められることがよくありました。

このような繊細な「感度」が、仕事で「完璧主義を貫く」には欠かせないものなのです。「感度」が鈍いと、製品が問題の発生やその解決策をせっかく語りかけてくれても、聞き逃してしまうことになりかねません。同じように私は社員に対して、整理整頓を口やかましく注意しました。これもまた「感度」の問題といえるでしょう。四角い机の上に四角い書類がバラバラに、いろんな方向を向いて置かれているのを見て、その違和感を覚えられないような「感度」では「完璧な仕事」ができることはおろか、「完璧な仕事とはどのようなものか」を理解することもできないのではないのでしょうか。

机の上に置いてあるものがバランスを失っていると、どうも落ち着かない……そんな繊細な「感度」があるからこそ、問題が発生したときに、「何かおかしい」ことに気づき、対策を講じて、完璧な仕事をやりとげることができるのです。

### 「ベスト」ではなく「パーフェクト」を目指す

京セラを創業してから、20年ほどたったころのこと、フランスの大手企業である、シュルバルジュ社のジャン・リブー社長が来日しました。シュルバルジュ社は、石油を掘削する際にどのくらい掘れば石油の層に突き当たるか、電波を使って地層の測定などを行っている会社で、その分野では極めて高度な技術を持っている優良企業でした。



セラミクス半導体パッケージ



ホルダーフォン  
1970年、  
大阪万博で登場

Schlumberger Limited  
音響検層装置・圧力測定装置  
地層内流体分析装置  
坑井内地震探査計測装置  
地下数キロメートルから  
地上へのデータ伝送装置

そのリバー社長が来日中、多忙な合間を縫って、わざわざ京都まで私を訪ねてくれました。「まったく畑違いの企業のトップが、なぜ私に？」と不思議に思いました。聞けば、私と経営哲学を語り合いたいとのことです。当時の私は、シュルンベルグ社のことの、リバー社長のこともよく知りませんでした。私たちは初対面にもかかわらず意気投合し、後日、彼の誘いを受け、アメリカで落ち合い、夜遅くまで語り合う機会を持ちました。

そのとき、リバー社長が「シュルンベルグ社ではベストを尽くすことをモットーにしている」と話しました。それに対して、私は賛意を表しながらも、次のように時説を述べました。「ベストという言葉は、他と比較して、その中でもっともいいといった意味で、いわば相対的な価値観である。したがって、レベルの低いところでもベストは存在する。しかし、私たち京セラが目指すのはベストでなく、パーフェクト(完璧)である。パーフェクトはベストと違って絶対的なものだ。他との比較ではなく、完全な価値を有したもので、他がどうであれ、パーフェクトを超えるものは存在しえない。」私は、このように主張しました。

その夜、私とリバー社長の間で「ベスト対パーフェクト」の議論が深夜まで続きました。そして、ついに、リバー社長が「あなたの言う通りだ。今後もわが社ではベストでなく、パーフェクトをモットーにしよう」と私の意見に同意してくれたのです。

## 第6章 「創造的」に働く

### 一 日々、創意工夫を重ねる

#### あえて「人が通らない道」を歩く

「次にやりたいことは、私たちには決してできないと人から言われたものだ」これはピュリッツァー賞というジャーナリスト最高の栄誉を受けたアメリカのジャーナリスト、Dハルバースタム氏が、その著書『ネクスト・センチュリー』で、わざわざ一章を割いて、京セラやその創業者である私について述べるときに引用した私自身の言葉です。

たしかに、私も自分自身がたどってきた人生を振り返るとき、誰でも知っているような「通い慣れた道」を歩いてきたことがなかったようにおもいます。しかし、そのような道は人の通らない道であり、けっして平坦なものではありません。その様を、私はこのようにたとえています。「道とも思えない、田んぼのあぜ道のようなぬかるみを歩いてきた。足を滑らせて田んぼに足を踏み外したり、突然、目の前に現れるカエルやヘビに驚いたりしながらも、一歩ずつ歩いていく。ふと横を見ると、舗装されたいい道があって、そこを車や人が通っていた。その道を歩けば、ずっと楽に歩けるのはわかっていました。しかし、私は自らの意志で、あえて人が通らない、ぬかるみの道をただひたすら歩いてきた。」

「舗装されたいい道」とは「誰もが考えつき、実際に通る常識的な道」のことです。そのような道は先人の後塵ばかりを拝することになり、新しいことなど絶対にできるはずがありません。人と同じようなことをいくらやっても、大きな成果を期待することは難しいでしょう。実際に、そのような人の通らないぬかるみの道、いわば未踏の道こそが、苦労はともなうものの、想像もしないような、素晴らしい未来に通じていたのです。

#### 「掃除一つ」でも人生は変わる

私は、京セラを創業してから今日まで、半世紀近い歴史の中で、フィンセラミックスの特性を活かした各種産業用部品に始まり、半導体パッケージなどの各種電子部品、さらには太陽光発電システムから複写機、携帯電話などの機器にいたるまで、幅広い事業分野へ挑戦し続けて来ました。また、まったくの異分野である通信事業やホテル事業も手がけてきました。

それは、私がそれだけの幅広い技術力を持ち合わせていたからではありません。日々、「常に創造的な仕事をする」ということを、半世紀も絶え間なく続けてきたその結果にすぎないのです。

毎日、毎日、少しでも「創造的な仕事をする」ことを心がけて行く。その例として私がよく引き合いに出すのが「掃除」です。ほとんどの人がイヤイヤ漫然と取り組んでいる掃除に、真正面から、真剣に、そうして創造的に取り組んでいけば、どうなるでしょう。

たとえば、昨日までほうきで職場を右から左にはいていたのを四隅から真ん中に向けてはくとか、ほうきだけでなくモップを使ってみるとか、さらには掃除機を使ってみるとか、それらの組み合わせを考えてみるとかです。よりはやく、よりきれいにする工夫がいくらでも可能になってくるのです。

「たかが掃除」などと言って、創意工夫を怠り、漫然とただ続けているようでは進歩も発展もなく、1年後も相変わらず同じように毎日をだらだらと続けているに違いありません。これは掃除に限ったことではありません。仕事や人生も全く同じです。

#### 素人のカー「自由な発想」ができる

京セラをはじめ、任天堂、オムロン、村田製作所など、京都の優良企業の多くが、もともとその分野では「素人」、もしくは「素人」同然の人物によって創業されています。

「風姿花伝」

日々公案(考案)せよ

「人の行く裏に道あり花の山」

仏話に「茗荷」

作務が修行

私の大学での専攻は有機化学でした。無機化学のファインセラミクスの研究に従事したのは、大学を卒業する直前のことであって、決してこの分野のエキスパートであったわけではありません。ファミコンの成功によって大きく発展した任天堂も、もともとは花札やトランプを作っていた会社で、会社を急成長させた三代目社長山内 溥(博)氏にしても、ゲーム機のハードやソフトなどは過去に作ったことなどなく、その分野では全くの「素人」といいでしょう。

大手制御機器メーカーのオムロンも同様です。戦後、創業者の立石一真氏が、アメリカではじめてマイクロスイッチを見て、「これからは制御系統部品が日本でも必要になる」と直感したのが始まりでした。立石氏はそれまで、弱電用部品を作ったことはなく、やはり「素人」として事業を始めたわけでは

電子部品メーカーの大手、村田製作所の創業者村田昭氏にしても、もともとは京都の東山、清水焼の古里と言われたところで仕事をしていました。戦時中、軍から酸化チタンを使ったコンデンサーを作らせて欲しいという要請を受け、新しいものにチャレンジしたことで、今があるわけです。

ロームも特色のある電子部品メーカーですが、創業者の佐藤研一郎氏は、もともとは音楽を志した人でした。学生時代にカーボン皮膜抵抗器を効率よくする技術を自分で確立し、それをベースに事業を始めたのが創業のきっかけでした。その意味で「素人」社長だった。

これらは偶然の一致ではありません。「素人」でなければならない明確な理由があるのです。それは…「自由な発想ができる」ということです。「素人」は、既成の概念や、慣習、慣例にとらわれず、常に自由な発想ができる、それが新しいことに挑戦していくにあたって、最大のメリットになるのです。

私がそれに気づいたのは、京セラを創業してから数年たったころのことでした。先発の日本有数の大きなセラミクスメーカーから、ある製品を生産して欲しいという依頼があったときのことで、よく話を聞いてみると、先方の狙いは、その製品の製造を通して、京セラのファインセラミクス技術を吸収することでした。私はきっぱりとお断りしました。後で、先方の社長がそのとき、正直にこんなことを言ったことを今でもよく覚えています。

「わが社の研究所には、有名大学の卒業コースを出た優秀な研究者が沢山いる。失礼な話だが、稲盛さんは地方大学のそれも有機化学出身と聞く。あなたの会社にはドクター(博士号)はほとんどいないという。なぜあなたの会社にできて、わが社に出来ないのか」そのとき、私は気づいたのです。「創造」というものは、「素人」がするもので、「専門家」がするものでないことを。皆さんも、自由な発想と強烈な願望を持って、新しいことにチャレンジして欲しいと思っています。

### 「新しい計画」は必ず成就させる

私は1982年の京セラの経営方針発表会の席上で、次のようなスローガンを発表しました。「新しい計画の成就是、ただ不屈不撓の一心にあり。さらばひたむきにただ思え、気高く、強く、一筋に」これは積極的思考を説いた哲人、中村天風さんの著書からお借りした一節です。私がこの経営スローガンを通じていいかかったことは、人間の「思い」には、ものごとを成就させる力があるということ。その「思い」が気高く、美しく純粋で一筋なものなら、最大のパワーを発揮して、困難と思われる計画や目標も、必ず実現させていくということでした。

一般には、新しい計画を立てたそばから、「市場環境が変わってしまうのでないか」とか、「予想もつかない障害に遭遇するかもしれない」とか、「失敗したらどうしよう」などと、すぐに余計な心配をし始めるのです。しかし、そんな取り越し苦労をしたり、心に一抹の不安や危惧を抱いたりするだけで、「思い」が持つ力は大きく減衰してしまい、計画や目標を達成することができなくなってしまうのです。

私はこのスローガンを掲げた2年後に、人間の純粋な「思い」がいかに偉大なことを成し遂げるかを身をもって証明し、多くの方々の励みになればと考え、第二電電(KDDI)の事業に乗り出しました。1984年、通信の自由化に伴い、京セラの他に2社が名乗りを上げ、新電電は3社競業でスタートしました。3社の中で、京セラを母体にした第二電電は、他の2社に比べて圧倒的に不利、という前評判でした。しかし、実際には3社中もっとも優れた業績を上げ、先頭を走り続けたのです。

「第二電電をやりたい」ということが、「自分がもっと金持ちになりたい」とか、「自分がもっと有名になりたい」という、私利私欲に発したもののなのか、それとも「世のため人のため」という、私心のない善き心に発したもののなのか、それを「動機善なりや、私心なかりしか」という言葉に込めて、何か月も自分自身に問い続けたのです。そして、「一切の私心はない」ということを確かめた上で、第二電電の創業に踏み切りました。

私は微塵も成功を疑っていませんでした。それは、人間の「思い」が持つ、素晴らしい力を信じたからです。20世紀初頭のイギリスの啓蒙思想家ジェームズ・アレンは、このことをその著書『「原因」と「結果」』の法則で次のように見事に表現しています。

「けがれた人間が敗北を恐れて踏み込もうとしない場所にも、清らかな人間は平気で足を踏み入れ、いとも簡単に勝利を手にしてしまうことも少なくありません。なぜなら、清らかな人間は、いつも自分のエネルギーを、より穏やかな心と、より明確で、より強力な目的意識によって導いているからです。」  
「純粋で強烈な思いがあれば、必ず成功できる」…このことを信じ、ただひたすらに美しい清い心をもって、誰にも負けない努力を重ねていけば、必ず新しいことを成し遂げていくことができるのです。

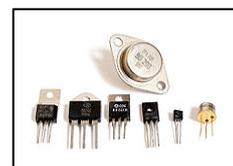


ファミコン  
マイクロスイッチ、リレースイッチ  
小さな電流で大きな機器の  
スイッチを動作させる部品

コンデンサー  
電流を電圧のムラのないに  
よう流すために電流をプール  
(溜めておく)する部品



ローム (ROHM) の製品  
トランジスタ・ダイオード  
(真空管機能を半導体にしたもの)



### 楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する

新しいことを始めて、それを成功させていく人というのは、自分の未来を明るく、描く楽天的な人間であることが多いものです。「こういうことをひらめいた。今までは実現できる可能性は低いが、必死に努力すれば、必ず成功することができるはずだ。よし、やってみるか」・・・こうした楽家のほうが、えてして成功に近いものなのです。

ですから、私は、困難が予想される新しい事業を進めるにあたって、あえて「おつちよこちよいな人間を」起用することがよくありました。少しばかり単細胞でおつちよこちよいであっても、「それは面白い、ぜひやりましょう」と無邪気に賛意を示して、その場ですぐに腕まくりでもしてくれるような人間に、私は新しい仕事のリーダー役を任せることが多くありました。

それは、頭のいい人には悲観論者が多いからです。なまじ鋭敏な頭脳を持っているがゆえに、よく先が見えて、実行する前から物事の可否がおおよそ判断できてしまいます。したがって、新しいアイデアについても、「それは無理だ」とか、「実現の可能性が低い」といったネガティブな判断を下すことが少なくありません。悲観論者は先が見えるが、ともすれば実行力や推進力を抑制することにつながりがちなのです。

一方、楽観論者はその反対で、先の見通しは悪いのですが、先へ進もうとする馬力があります。だから、プロジェクトの構想段階や立ち上げの時期には、楽観論者のその物事を前へ進める力を買って、彼に牽引役を任せるのです。ただし、その構想を具体的に計画に移すときは、そのまま任せることは危険です。楽観論者はその馬力ゆえに、ときに暴走したり、道を誤ったりしがちだからです。そこで、慎重で熟慮型のものがよく見える人間を副官につけて、あらゆるリスクを想定し、慎重かつ細心の注意を払って、実際の行動計画を立てていくのです。

しかし、そのままでもいけません。予想される困難や障害を前に、実行しようとする勇気が湧いてきません。計画をいざ実行する段になったら、再び楽観論に戻って、思い切った行動できるようにしなければならぬのです。

### イノベーションに至る「確かな地図」

ファインセラムスのイノベーション(技術革新)における先駆者・・・。光栄なことに、私はそんな身に余る賞賛の言葉を頂くことがあります。もし、そのような高い評価をいただけるとすれば、それは私のファインセラムスにかける思いがひととき強いものであったからだと思います。技術開発の分野において、革新的な発展を果たしていくためには、専門知識や蓄積された技術だけでは十分でなく、仕事に対する強い思いがなければなりません。とくに未知の分野を切り開いていくには、「なんとんでも、このようなものを作りたい」といった、強烈な思いが絶対に必要となるのです。

京セラはファインセラムスの業界では最後発で、技術も設備も人材も十分ではなく、「思い」しか持ち合わせない状況からスタートしました。しかし、京セラの発展は、思いさえあれば、またそれが強いものであれば、どんな不利な条件を覆しても、必ず目的地にたどり着けることを示しています。

自分自身の人生を振り返り、すぐに頭に浮かぶのは、「日々の創意工夫こそが真の創造と成功を生む」というあまりにも平凡すぎるほどの教訓なのです。

### エピローグ・「人生・仕事の結果」＝「考え方×熱意×能力」

#### 人間として「正しい考え方」を持つ

私の仕事観」、そして人生観は、一つの「方程式」に表すことができます。  
それは 人生・仕事の結果 = 考え方 × 熱意 × 能力 というものです。

中学受験、大学受験、そして就職試験と、ことごとく志望がかなわなかった私が、「自分のような平凡な人間が、素晴らしい人生を生きていこうと思うなら、いったい何が必要になるのだろうか」ということを、働き始めたときから、いつも考えていたからです。

周りを見ると、仕事や人生で成功を重ねて行く人もいれば、失敗してしまう人もいます。そうした人々を目にしながらか、「なぜ、人生や仕事でうまくいく人と、うまくいかない人がいるのだろうか。そこには何か法則のようなものがあるのだろうか」と考えていました。

そのようなことから、京セラを創業して間もなく、この方程式を思いつき、以来それに従って仕事に励み、人生を歩んできました。ことあるごとに従業員にもその重要性を説き続けてきました。

人生の方程式の中の「能力」は先天的なものもあり、千差万別で個人格差があるのは仕方がないことです。しかし、考え方、熱意は本人次第で、大きくもできるはずで、能力が大きくなくても、後の考え方と熱意で人生は大きく変わります。そうすれば、あなたの人生は必ず、豊かで実り多い、素晴らしいものになっていくことが約束されているのです。

読者の皆さん、ぜひ正しい「考え方」を持ち、強い「熱意」で誰にも負けない努力を払い、持てる「能力」を最大限に活かし、仕事に真正面からあたるように努めてください。本書を結ぶにあたり、正しい「考え方」をご紹介して結びとしたいと思います。

つねに前向きで、建設的であること。  
みんなと一緒に仕事をしようとする協調性をもっていること。  
明るい思いを抱いていること。  
肯定的であること。  
善意に満ちていること。  
思いやりがあって、優しいこと。  
真面目で、正直で、謙虚で、努力家であること。  
利己的ではなく、強欲ではないこと。  
「足りる」心をもっていること。  
そして、感謝の心を持っていること。

将来を担うべき、若い読者の皆さんが、このような「考え方」をもって、一生懸命に働くことを通じて、素晴らしい人生を歩まれることを心から願っています。

(完)

(T.K.)

自分がありたい姿、組織のありたい姿、日本のありたい姿、世界のありたい姿を考え、思い、行動してきた先人は数多くおられます。私たちに近い世代の人として、国連難民弁務官だった緒方貞子さんやアフガニスタンで灌漑水路を作った医師の中村元さんがおられました。活動された分野は違っても、稲盛さんはそんな人たちの一人だった、と思います。そんな人たちの姿を後ろから見つめることで、私たち自身が成長していくのだとも思います。

稲盛さんの強烈な個性についていけない人、考え方に疑問を持たれる人もおられるかと思いますが。多様性の時代に生きるということは、そのような人がいることも容認しなければならないのかとも考えます。どのような価値観を持って、それは最終的に自分自身の生きざまになるとも思います。

完璧主義は技術の世界、化学・物理の世界では対立する価値は少ないと思います。品質：コスト、精度：品質、価格：需要、品質：耐久性など。一方人間関係、社会科学の世界では対立する価値は複雑です。宗教：政治：経済：習慣など、判断するのは難しいことです。バランス感覚が必要だと思います。全体主義、独裁体制は理念がどんなに良くても、結果的には失敗することになると思います。選挙の投票率が100%、得票率が100%はあり得ないことです。大きな会議で全会一致の場合にも、異議や疑義がないというのは潜在的な問題に気づいていないということかもしれません。社会科学の分野では異議や疑義があってこそ、次への発展、改革につながるのだと思います。

といっても、稲盛さんが全体主義者や独裁者だったと思っていません。そんなことは言わずもがな、承知しているからこそ、京セラや第二電電の創設、日本航空再建を果たせたのだと思います。ことわざに、「水清ければ魚すまず」「清濁併せ飲む」「小異を捨て大同につく」「負うた子に教えられ」「終わりよければすべてよし」というのがあります。

T.K.