

松村通信第95号

2018年2月19日
松村勝弘

訃報続き & 京セラフィロソフィ

1. 訃報続き

西部邁氏自死 私は「西部邁ゼミナール」をよく視聴している。その延長線上で1月20日にも桜チャンネルというので、西部邁氏の対談番組をみていた。ところがその直後1月21日西部邁氏自死のニュースが飛び込んできて、衝撃をうけた。年末から年初にかけての西部邁氏の発言にそれを匂わせるものが続いていた。まさかという思いだったが、それを実行したと言うことだろう。こういう番組でオルテガの『大衆の反逆』をよむきっかけを与えられたものだ。去年の西部邁ゼミナールを見ていて、改めて伊藤仁斎や荻生徂徠を考え直すきっかけを与えられた。西部氏は民主主義万歳、近代化万歳の風潮に批判的だった。かなり共感できる部分もある。

これもあって、「ニシベ最期の書」『保守の真髓 老酔狂で語る文明の紊乱』（講談社現代新書、2017年）を読んでみました。西部が一番言いたい点はここでしょう。私の独断と偏見に基づいてはいますが、つまり、「どだい、デモクラシーは素直に訳せば『デーモス（民衆）のクラティア（政治）』ということなのであるから、そしてクラティアはクラトス（力）からやってきた言葉であるから、『民衆の支配』とされるべきであった。あっさりいえば、民衆が賢明ならば民衆政治はよきものとなり、民衆が愚昧ならば民主政治もまた悪しきものになる、とすぐ見当がつく。事実、古代ギリシャにあってデモクラシー批判に立ち上がったソクラテスやプラトンにあっては、デモクラティアはオクロス（衆愚）の支配に流れ、それのもたらす混乱に堪えかねて、オリガーキー（寡頭制）が生じ、次にそれがプルトクラシー（金権制）に堕ち、最後にはティラニー（僭主制）、言い換えればディクテーターシップ（独裁制）がもたらされると懸念されていた。プラトンがフィロソファ・ルーラー（哲人支配者）をよしとせざるをえなかったのは、デモクラシーへの深い懐疑に発してのことなのであった。多くの政治学者や政治評論家がこの政治学の出発点を忘れて、デモクラシーというよりもデモクラティズム（民衆主権主義）に喝采を寄せているのは、二十世紀後半以降の奇観と呼んでさしつかえあるまい。」（84-85頁）

石牟礼道子氏逝去 以前から気になっていた石牟礼道子『苦海浄土 我が水俣病』をひよんなことから読み始め、ようやく読み終えて彼女の考え方を反芻しているさなか、2月10日に逝去されたという報に接することになった。西部と石牟礼の考え方はどちらかというかと前者は右、後者は左、という分け方もでき

るかもしれないが、しかし、両者とも近代化の負の側面に言及している。彼、彼女の言っていることを改めてかみしめたいと思っている。民主主義や近代化を完全否定するわけではないけれど、それらの陥穽は指摘しておきたい。

まして恥ずべきことは、「優秀な」チッソ従業員の横暴さです。「水俣病の原因をつくり出した人々は、学業的にはとても『優秀』な人たちだった。しかし、知性が、感情や道徳との関係を振り切って暴走するとき、どれほど悲劇的な出来事がそこに生まれ得るのか、このことを私たちは今日の問題として考えてみる必要があるのではないのでしょうか。」

（若松英輔『NHKテキスト 100分で名著 石牟礼道子 苦海浄土』NHK出版、2016年、23-24頁）

秀才たちが被害者たちに対してこんな仕打ちができたものだという怒りが伝わってくる。すなわち「ここにまことに天地に恥ずべき一枚の古典的契約書がある。新日本窒素水俣工場と水俣病患者互助会とが昭和三十四年十二月末に取りかわした“見舞金”契約書である。要約すれば、水俣病患者の

子供のいのち年間	三万円
大人のいのち年間	十万円
死者のいのち	三十万円
葬祭料	二万円……

『乙（患者互助会）は将来、水俣病が甲（工場）の工場排水に起因することがわかって、新たな補償要求は一切行わないものとする』

これは日本国昭和三十年代の人権思想が背中に貼って歩いている値段でもあるのである。」（石牟礼道子『新装版 苦海浄土 わが水俣病（水俣病）』講談社、2004年、322頁）

2. 稲盛和夫『京セラフィロソフィ』を読んで

(1) 現在の日本企業に必要なこと 京セラが京都を代表する優秀企業であることは周知のところである。その経営方法はアメーバ経営などとしてよく知られている。その経営方法が今の日本企業に有効だと思う。伊藤謙介会長は「『企業は表に出ている商品や業績で評価されるが、それは全体の二割程度に過ぎない。冰山と同じでその下に隠れている企業理念や文化が実は大事だ』と言う。同社は、アメーバと呼ぶ小組織ごとに採算を管理する経営システムで知られるが、それを動かす精神が何より重要と考える。

同社は改めて創業者の稲盛和夫名誉会長の経営哲学を中心に人材教育に力を入れる。京都・山科の旧本社をこのほど改装、京セラ経営研究所とした。四月からまず幹部教育を開始、総合的に『京セラフィロソフィ』を学ぶ。『人間として何が正しいかを常に追い求めな

ければならない』という稲盛哲学を企業倫理にとどめず、新しいビジネスに進出する際に迷いを断つ判断基準として生かしていく。」

(2002/03/29, 日経産業新聞)つまり、アメーバ経営という合理的な経営方式と稲盛哲学というフィロソフィが両々相俟って京セラの経営があるということである。以下これを『京セラフィロソフィ』(サンマーク出版, 2014年)の抜き書きという形でお伝えしよう。

(2) 合理的経営 まず合理的な経営方式の面から見ていこう。

アメーバ経営「真面目に一生懸命にがんばっても一緒、がんばらなくても一緒、さらにはちょっとサボってても一緒、となると、どうしても『サラリーマン』に墮する人が増えてきます。しかし、社員たちには、オーナー経営者と同じように、自らの道は自分で切り開くのだ、自分の食い扶持は自分で稼ぐのだ、いや、それ以上に稼いで会社に貢献するのだ、と思ってもらわなければならないのです。

そのために京セラでは、独立採算で運用されるアメーバごとに、一時間当たりどのくらいの付加価値を生んだのかということを示す『時間当たり採算制度』を採用しています。例えば、一時間当りの人件費を三千元としたとき、一時間五千円の付加価値を出したとすれば、差し引き二千円分は会社に貢献していることとなります。そして、自分たちの給料分を遙かに超える価値を稼ぎ出し、会社に貢献してくれたアメーバは、皆から賞賛され、会社から表彰されます。

従業員に、オーナーや経営者と同じような気持ちを持ってもらうことは、非常に大切なことです。」(310-311頁)

「経費を極小に」するには経費項目の細分化が必要「経営の面白さは、『経費を極小に』するということにあり、その対処の仕方では利益率に大きな差が出てきます。

経費を極小にするために私はさまざまな工夫を凝らしましたが、その一つが経費項目の細分化です。私は損益計算書の中の経費項目を、経理の人が普通に使うものよりさらに細かく分けていきました。」(487頁)「経費を減らしなさいと大号令をかけると同時に、現場に行ったときに『これが問題だ』ということが工場の人の目にも見えるように、当の本人が具体的に気がつくくらいに、細かく分解した経費項目で見えていくことが、経費を極小にするための秘訣であり、経営の要(かなめ)なのです。」(489頁)

日々採算をつくる「経営というものは、月末に出てくる採算表を見て行うものではありません。

細かい数字の集積であり、毎日の売り上げや経費の積み上げで月次の採算表がつけられているのですから、日々採算をつくらなければならない意識をもって経営にあたらないけません。毎日の数字を見ないで経営を行うのは、計器を見ないで飛行機を操縦することと同じです。」(489-90頁)

「京セラでは月次の決算で、つまり、ひと月ごとの数字の動きで経営を見ていきます。しかしそのためには、日々の採算がわかっているなければならないということを、この項目では言っています。

経営においては、まず前月の売上はこう、そして利益はこうだったというように前月の数字を十分に把握しておく必要があります。その上で、今月はこの数字をこういうふうに変更していこうというように、前月の結果をベースにしなければ経営そのものが成り立ちません。」(490頁)

「前月の経営資料を見て、それをもとに今月の経営をしていくためには、売上も経費も月末できっちり締め、実績結果は少なくとも翌月に入ってから一週間以内には出せるようにしたいものです。」(491頁)

(3) 人間関係 次に人間的な面、フィロソフィを見ていこう。

信頼関係を築く「京セラでは、創業以来、心の通じあえる社員同士の結びつきを経営の基盤においてきました。お互いが感謝と誠意をもって心を通わせ、信頼関係の上にたつて仕事を進めてきたのです。コンパやさまざまな行事は、全員が心をひらき、結びつきを強める機会として重要視されてきました。

上司と部下の関係であっても、信頼関係のベースがあれば、お互い本音で言いたいことをはっきりと言ひあうことができます。それによって、問題点が誰の目にも明らかとなって仕事がスムーズに運んでいくのです。

こうした信頼関係を築くためには、日頃からみんなの心の結びつきをつくり上げるよう、お互いに努力することが必要です。

信頼関係を築くために一番大切な行事として、京セラではコンパを重要視しています。また、会社行事には全員参加を鉄則にしてきました。」(86-87頁)

大家族主義で経営する「私たちは、人の喜びを自分の喜びとして感じ、苦楽を共にできる家族のような信頼関係を大切にしてきました。これが京セラの社員どうしのつながりの原点といえます。

この家族のような関係は、お互いに感謝しあうという気持ち、お互いを思いやるという気持ちとなって、これが信じあえる仲間をつくり、仕事をしていく基盤となりました。家族のような関係ですから、仲間が仕事で困っているときには、理屈抜きで助け合いますし、プライベートなことでも親身になって話しあえます。

人の心をベースとした経営は、とりもなおさず家族のような関係を大切にしている経営でもあるのです。」(394頁)

HP, FBを見て下さい。又何でも意見を。
皆さんのご意見を歓迎します。HP
(<http://www.ritsumei.ac.jp/~matumura/>)もご覧下さい。
フェイスブックもやっています。また、メールで意見
交換しましょう。メールをよこして下さい
(matumura@mba.ritsumei.ac.jp)。