

稲盛名誉研究センター長 開設記念講演会講話録

「なぜ経営に『利他の心』が必要なのか」

(於：2015年6月25日 立命館大学大阪いばらきキャンパス)

1. 「利他の心」は会社経営に必要なか

本日は、立命館大学「稲盛経営哲学研究センター」の開設を記念いたしまして、私の経営哲学の根底にある「利他」に関しまして、「なぜ経営に『利他の心』が必要なのか」と題して、お話していきたいと思います。

さて本日は、大学の研究者や経営者など、多くの皆さまにご参集をいただいておりますが、皆さんは「利他の心」という言葉は、倫理や道德上での言葉であり、経営とは無関係だとお考えかもしれません。

事実、私はよく研究者や経営者の方々から、次のような質問を受けることがあります。

「経営に『利他の心』が大切だとあなたは言われるが、熾烈な市場競争により勝敗が決まっていく資本主義社会で、経営者が『優しい思いやりの心で仕事をしなければならない』などと甘いことを言っていては、経営などできないのではありませんか」

そのような質問をたびたび受けるのですが、私は経営者が「利他の心」を持つことと、企業の業績を伸ばすことは、決して矛盾するものではないと考えています。

むしろ、経営者が立派な会社経営をしたいと思うならば、「他に善かれかし」と思う「利他の心」を持ち、「心を高める」ことが不可欠であると考えて、会社経営を続けてまいりました。

そのことに関しまして、京セラとKDDI、日本航空における私の経営体験をもとに、順を追ってお話していきたいと思います。

2. 京セラの経営理念に込められた思い

まず、私が初めて経営に携わった京セラの創業について、お話をいたします。私は

1955年に、郷里の鹿児島から、京都にあります高圧電線向けの碍子を製造する老舗メーカーに、技術者として就職いたしました。この会社で、私は優れた高周波絶縁性能を持つファインセラミックス材料を研究開発し、事業化に成功したのですが、ゆえあってその会社を退社することになりました。

当時、まだ27歳であった私は、他に行くあてもなかったのですが、幸いにして、そのような私を支援してくださる方々が現れ、1959年に京セラを創業させていただきました。

そのとき、前の会社で苦楽をともにした部下や後輩、上司までもが、「いっしょについていく」と言ってくれました。そうして、私を信じてついてきてくれた同志7人とともに、京セラはスタートしたのです。

しかし、いざ会社が始まると、部下からは「これはどうしよう」「どうしたらいいだろうか」と判断を仰がれ、次々と経営判断を下さなければならませんでした。会社経営の経験もなく、また経営のあり方を教えてくれる人も身近にいなかった私は、何を判断基準にすべきかで、大変悩みました。

悩みに悩んだ末に、私は、子どもの頃、両親や先生から教わった「やってよいこと、悪いこと」を判断の基準にしようと考えました。「これからは会社の判断基準を『人間として何が正しいのか』という一点に絞ろう」と、自分にも社員たちにもそう言い聞かせながら、私は経営にあたることにしました。

こうして、京セラの経営がようやく軌道に乗ってきた創業三年目に、経営のあり方についてさらに深く考えさせられる出来事が発生しました。

前年に採用した高卒の従業員たち10名余りが、突然、私のところにやってきました。そして「自分達の生活が不安だから、昇給や賞与などの処遇を将来にわたって保証してくれ。さもなければ、今日限りで全員辞める」と迫ってきたのです。

「京セラはまだできたばかりの会社だから、みんなで力を合わせて立派にしていこうと、言ってきたのではないか。皆のために私はこの会社をよくしていくつもりだ。だから私についてきてほしい」

私がいくらそう話しても、彼らは納得しようとしません。

夜になると、当時、私が住んでいた市営住宅に彼らを連れていき、三日三晩にわたって説得を続けました。やがて一人がうなづいてくれ、さらに続いて、理解をしてくれる者があらわれましたが、それでもわかってくれない者がいました。最後に、私は覚悟を決めて、こう話しかけました。

「できたばかりの会社で将来の約束はできないが、私は会社を守るために、誰より

も必死にがんばっていこうと思う。もし、私が君たちの信頼を踏みにじるようなことをしたら、そのときには私を殺してもらっても構わない」。こうして一生懸命諄々と話をし、最後には全員が納得してくれました。

ほっと胸をなでおろしたものの、その夜は眠ることができませんでした。私は就職をしてから、わずかではありましたが、毎月実家に仕送りをし、京セラ創業後もそれを続けていました。

「自分の家族も十分に面倒を見られないのに、社員として採用したばかりに縁もゆかりもない人たちの生活まで、守らなければならないのだろうか」

私は経営者としての責任の重さを痛感し、「こんなことなら会社を起こすのではなかった」とさえ思いました。

実は京セラを創業するとき、私は前の会社からきた仲間たちと「稲盛和夫の技術を世に問う」ための会社にしようと話していましたが、以前勤めていた会社では、私の研究や技術を十分に認めてくれませんでした。京セラでは誰に遠慮することなく、自分の技術を世に問うことができる。そのような技術者としての私個人の願望が、京セラ設立当初の目的であったわけです。

しかし、そのような技術者としての私的な目的は潰（つい）え去り、社員の生活を守るという公の目的に変貌してしまうことに、私は、一抹の寂しさを感じました。同時に、会社経営の真の目的は、なかに住む従業員の幸せを追求することであり、それを実現することが経営者の使命なのだと気づいたのです。

そこで私は、京セラの経営の目的である経営理念を「全従業員の物心両面の幸福を追求する」ということに決めました。さらに、それだけでは人生を賭けるのに何か物足りないと感じたので、「人類、社会の進歩発展に貢献すること」という一節を加えたのです。

このような経営理念を確立したことは、その後の京セラの経営に大きな影響を与えました。会社の目的を従業員の物心両面の幸福に定めたため、全社員がそのことに共感し、「よし、そういう目的のためなら、私も一緒に会社の発展のためにがんばろう」と言って、皆が一層仕事に励んでくれるようになっていきました。

「全従業員の物心両面の幸福を追求する」という経営理念は、経営者の私利私欲を超えた、従業員のためという「利他の心」にもとづいていたからこそ、多くの社員の共感を得て、社員の総力を結集することができた、と私は思っております。

人材もない、資金もない、設備もない、創業当時の京セラにとって、頼りにできるのは、信じ合える仲間との心の結びつきだけでした。全従業員が持つ力を目指す方

向に収斂（しゅうれん）させることで、その力を何倍にも増幅していく。その中核にあったのが「全従業員の物心両面の幸福を追求する」という、「利他の心」にもとづいた経営理念だったのです。

そのおかげで、零細企業から始まった京セラは、その後、半世紀以上にわたり、ただの一度も赤字に陥ることなく、急成長を遂げてまいりました。現在、京セラが、売上1兆5,000億円、税引前利益1,200億円を超える総合エレクトロニクス・メーカーとなったのは、ひとえに「利他の心」に根ざした経営理念のもとで、全従業員が一丸となって努力をしてきた結果であります。

3. 純粋な動機から第二電電を創業

次に、「利他」の力が会社経営に発揮された事例は、1984年に創業した第二電電、現在のKDDIでした。

1984年に、日本は電気通信事業の自由化という大きな転換期を迎えておりました。私は以前から、日本の通信料金の水準が、世界的に見てあまりにも高く、そのことが国民に大きな負担を与えているばかりか、日本の情報社会の健全な発展をも妨げかねないと考えておりました。

これはNTT、当時の電電公社が市場を独占しているために起こっていることから、この機会に、どこかの大企業が名乗りを上げて、NTTに対抗して、日本の通信料金を引き下げてほしいものだと期待をしておりました。

ところが、当時4兆円もの莫大な売上を誇り、33万人の従業員を抱えるNTTに真っ向から挑むのは、あまりにもリスクが大きいと言われており、どこの会社も一向に名乗り出ようとはいたしませんでした。

たまりかねた私は、京都の中堅企業のトップという自分の立場をかえりみず、「国民のために長距離電話料金を安くしていくというような事業は、京セラのようにチャレンジ精神にあふれるベンチャー企業にこそ、ふさわしいのではないか」と思うようになりました。

そこで、私は、毎晩家に帰ってから寝る前に、自分自身に「動機善なりや、私心なかりしか」と、自分自身に問いかけました。つまり、「電気通信事業におまえが乗り出すことで、自分自身を世間によく見せたいという私心（わたくしごころ）があるはしないか」ということを、毎晩厳しく自らに問い続けていきました。

6ヶ月間たって、ようやく「動機は善であり、一切のわたくしごころ、つまり私心

（ししん）はない」ということを確信した私は、第二電電の創業を決意しました。電気通信事業の自由化にあたっては、最初に京セラが手を挙げましたが、後に2社が名乗りを上げ、結局、新電電は3社競合でスタートすることになりました。

この3社の中では、京セラを母体とした第二電電は、他の2社と比べて圧倒的に不利だ、というのが前評判でした。たとえば、旧国鉄を母体とした日本テレコムは、新幹線沿いに光ファイバーをひけば、簡単に東名阪の高速通信ネットワークが構築できました。また、日本道路公団と建設省を母体とする日本高速通信は、東名、名神の高速道路の側溝沿いに光ファイバーを置きさえすれば、簡単に通信網が構築できました。

一方、私が作りました第二電電は、こうした通信インフラもなければ、母体となる京セラも、京都の小さな中堅企業にすぎません。このように第二電電は、まったく不利な状況のもとでスタートを切ることになり、世間からは「必ず失敗するだろう」というのが、もっぱらの評判でありました。

そのような逆風の中、私は社員に向かって、「国民のために、長距離電話料金を少しでも安くしよう。たった1回しかないこの人生を意義あるものにしようではないか」と、事あるごとに語りかけました。

そうして、第二電電の社員たちは、自分たちの利益だけではなくて、国民のために役立ちたいという「利他の心」にもとづいた大義を共有してくれるようになったのです。人は、社会のため、国民のため、つまり、公のためという「利他の心」にもとづく大義を掲げたときに、心から賛同し、惜しみなく協力することができます。こうして、第二電電の社員たちは、心からこの事業の成功を願い、すさまじい情熱をもって、仕事に取り組んでくれるようになりました。

4. 第二電電に成功をもたらしたもの

このような情熱が、最初にパワーを発揮したのが、長距離通信事業でした。第二電電は長距離回線のためのインフラをもっていないことから、大阪から京都、名古屋、東京と日本の山の頂に、パラボラ・アンテナを据えて、マイクロウェーブという無線を使って、通信ネットワークを整備するという方法をとらざるを得ませんでした。しかし、マイクロウェーブのルートをつくるには、高い山の頂に中継基地を建てなければなりません。山頂への道さえないという悪条件のもと、まずは山の中に道をつくって登り、その頂に巨大なパラボラ・アンテナを建てることにしました。

第二電電の若き社員たちは、夏はヤブ蚊に悩まされながら、冬は凍てつく山頂へ、ヘリコプターで資材を輸送するなど、必死の努力により、マイクロウェーブの通信ルートを完成させました。そして、競合会社と同時に開業にこぎ着けたのです。

もちろん、長距離通信のサービス開始後も、道のりは平坦ではありませんでした。第二電電は、お客様を獲得するのにも大変苦勞をいたしました。

当時、日本テレコムは、J Rの納入業者の方々に、ぜひ回線を使って欲しいと圧力をかけることができました。日本高速通信も、道路公団やトヨタをバックにしていたので、販売が容易でした。

ところが、第二電電の場合、京セラの知名度も低く、大変苦勞をいたしました。それでも「国民のために何としても事業を成功させなければならない」という信念のもとに、第二電電の従業員はもちろん、京セラの従業員も応援して、懸命な営業活動を行いました。

そのひたむきな姿を見て、最初に代理店や取引先の皆さんが感激をされ、必死で応援をしてくださいました。さらに多くのお客さまも、暖かい声援を送ってくださるようになり、第二電電の事業を成功に導いてくれました。

そうして、創業から9年後の1993年には、第二電電は、ライバルの新電電2社に先駆けて、東京証券取引所への上場を果たすことができました。

その後、第二電電は、かつてのライバル企業でありましたKDD、IDOと合併を果たし、現在のKDDIとなりました。第二電電の創業の精神は、そのままKDDIに引き継がれ、同社発展の原動力になっております。

約30年前に、誰もが劣勢と予想した中でスタートしました第二電電が、新規参入の通信事業者の中でトップを走り続け、現在のKDDIとなりました。いまや、KDDIは、売上が4兆5千億円、経常利益が7千5百億円を超えて、売上と利益であのNTTドコモを抜き、日本有数の総合電気通信会社へと成長しております。

なぜ、最も不利であった第二電電が、最も成功を収めたのか。それは「国民のために何としても通信料金を安くしなければならない」という「利他の思い」にもとづく大義が根底にあり、社員と共有され、お客様や代理店などの方々の共感と呼んだからであります。

恐らく皆さまは、「そんな単純なことで、ビジネスが成功するのか」と思われるでしょうが、第二電電、KDDIの成功が示しているように、純粋な「利他の思い」には、我々の想像を超えたパワーが秘められているのです。

5. 日本航空の再建に成功した要因

そのことを示すもうひとつの事例が、2010年から3年間にわたり私が携わった「日本航空の再建」です。

2009年の年末、当時深刻な経営不振に陥っていた日本航空の会長に就任してほしいと、日本政府から要請を受けました。

当時、私は、すでに80歳を目前にしており、航空運輸業には全くの素人でしたので、何度も固辞していました。しかし、年が明けた2010年1月に、「どうしても会長に就任してほしい」との要請をいただき、次に述べる3つの理由から、最終的にお受けすることにしました。

その1点目は、日本経済への影響です。日本航空は日本を代表する企業の一つです。その日本航空が再建を果たせず、二次破綻でもすれば、日本経済に多大な悪影響を及ぼします。一方、再建を成功させれば、「あの日本航空でさえ再建できたのだから、日本経済が再生できないはずはない」と、国民が自信を取り戻すきっかけになると考えました。

2点目は、日本航空に残された社員たちの雇用を守ることです。再建を成功させるためには、残念ながら、事業再生計画に従って、一定の社員に職場を離れてもらう必要がありました。しかし、二次破綻しようものなら、全社員が職を失ってしまうことになります。何としても残った社員、3万2千名の雇用だけは守らなくてはならない、と私は考えたのです。

3点目は、国民、すなわち利用者の便宜のためです。もし日本航空が破綻してしまえば、日本の大手航空会社は一社だけとなり、競争原理が働かなくなってしまう。それでは、運賃は高止まりし、サービスも悪化し、決して国民のためになりません。公正な競争条件のもとで、複数の航空会社が切磋琢磨してこそ、利用者により安価で、より良いサービスを提供できるはずです。

つまり、「世のため人のため」になるのであればという「利他の心」から、半ば義侠心にかられて、日本航空の再建にあたることを決意いたしました。

こうして、2010年2月に私が会長に就任したとき、企業再生支援機構がすでに事業再生計画を策定しておりました。多くのマスコミは日本航空の再建に否定的な見方をしておりました。

しかし、実際には、日本航空は再建初年度に1,800億円、2年目には2,000億円を超える過去最高の営業利益を達成し、再上場を果たすことができました。その後も2013

年には1,900億円、2014年には1,600億円、2015年には約1,800億円の営業利益をあげ、低収益が一般的である航空業界において、利益率10%を超える、高収益の企業体質を維持いたしています。

なぜ、誰もが二次破綻を予想した日本航空が、短期間に高収益企業に生まれ変わり、再上場できるようになったのでしょうか。

いくつもの要因があるとは思いますが、私は、日本航空の社員の意識が大きく変わり、「利他の心」にもとづいて、それぞれの持ち場立場で、会社を良くしようと懸命に努力を重ねるようになったことが最大の要因だと考えています。そのために、私が実行した方策をいくつかご紹介したいと思います。

6. 社員の意識をいかに改革したか

第1が、新生日本航空の企業としての目的を明確にしたことです。つまり、日本航空の企業としての経営の目的は、「全社員の物心両面の幸福を追求すること」であるということ、を、「経営理念」として明確に定め、それを社員に徹底して伝えていったことです。これは、先ほどもお話した通り、私の経営哲学の根幹をなす考え方であり、私が創業した京セラやKDDIも同じ考え方をベースに経営をしています。そのような経営理念に対して、「社員の幸福を企業の第一の目的とするのは、公的支援を受けた企業にはふさわしくない」との批判を受けました。しかし、企業はそこに集う全社員の幸福のために存在するということは、私の揺るぎない信念でしたので、考えを改める気は一切ありませんでした。

経営者が社員の幸福を考えずに、利益だけを追求しても、社員が心から経営に協力してくれるはずはありません。一方、経営者が、社員のことを何より大切に思い、全社員が安心のもと、やりがいと誇りを持って生き生きと働けるようにすれば、結果として、業績も向上するはずであると考えました。

このような話をすると、「全社員の物心両面の幸福を追求する」という目的は、株主の利益を無視しているのではないかという疑問をもつ方もいらっしゃるかもしれませんが。たしかに現在の資本主義社会では、企業は出資者である株主のものであり、企業経営は株主に利益をもたらすために行うのが常識とされています。

しかし、社員が会社とともに物心両面の幸福を追求するために懸命になって働き、会社の業績があがれば、当然、株主にも利益が還元されていくはずです。逆に、短期的な株主利益だけを追求し、従業員を蔑（ないがし）ろにしたのでは、長

期的に会社経営がうまくいかなくなり、株主にとりましても不利益が生じることになるはずです。

したがって、「全社員の物心両面の幸福を追求する」という利他の経営理念は、決して株主利益を軽んじるものではなく、むしろ株主の利益を尊重する経営理念でもあると、私は思っております。

こうして、会社経営の目的を説くことで、社員たちは日本航空を自分たちの会社と考えるようになり、再建に向けた強い意志を、全員で共有することができたように思います。そして、経営幹部から末端の社員までが、自分たちの会社のために、自己犠牲をも厭わない姿勢で、再建に臨んでくれました。このことが、会社再建にあたり、最大の原動力となったのです。

次に、私は、自らの経営哲学である「フィロソフィ」をベースとして、社内の意識改革を進めました。

私は、日本航空の会長に着任してすぐに、特にリーダー層の官僚的な体質を変えなければならないと強く感じていました。また、日本航空には、会社としての一体感がないことにも気がつき、それらを早急に改善しなければならないと思いました。そして、京セラやKDDIの経営で、私が長年にわたり築きあげてきた、「フィロソフィ」と呼ぶ経営哲学をもって、日本航空幹部の意識改革に取り組むことにいたしました。

「フィロソフィ」とは、「人間として何が正しいのか」を自らに問い、正しいことを正しいままに貫いていく中から導き出した、実践哲学です。誰もが子どもの頃から教わってきた、正義、公正、公平、誠実、謙虚、努力、勇気、博愛などの言葉で言い表されるような、普遍的な倫理観にもとづいて、全てのことを判断し、行動していこうとする考え方です。

同時に、すばらしい人生を送るための人生哲学も含まれており、「利他の心を判断基準にする」など、心を高めることを通じて、幸せな人生を送るための考え方が示されています。

私は、そうしたフィロソフィを携え、「なぜ、こういう考え方が、企業経営において、また一人の人間として生きるにあたり必要になるのか」について、丹念に説明していききました。

具体的には、まずは経営幹部約50名を集め、1カ月間にわたり、徹底的にリーダー教育を実施しました。フィロソフィを通じて、リーダーとしてのあり方から、経営の考え方までを、徹底して理解してもらうことをめざしたのです。

日本航空の経営幹部たちは、日本の一流大学を出たインテリたちですから、私が説くフィロソフィに対して、当初は違和感を覚えていたようです。「なぜ、そんな当たり前のことを、今さら学ばなければならないのか」と反発する者さえいました。私は、そういう人たちに、次のように言いました。

「皆さんが『こんな幼稚なことを』と軽蔑するような、まさにそのことを皆さんは知ってはいるかもしれないが、決して身につけていませんし、まして実行していません。そのことが、日本航空を破綻に陥れたのです」

そのような話を続けていく中で、当初は私のフィロソフィに違和感を覚えていた日本航空の幹部たちも、次第に理解を深めていきました。

同時に、航空会社においては、現場の一人ひとりがどのような意識で働くかが最も大切だと私は考え、一般社員向けの教育を実施しました。

航空運輸業とは飛行機をはじめ運行や整備に必要な機器を多数所有しているため、巨大な装置産業だと思われがちですが、私は日本航空に着任したときから、お客様に喜んで搭乗していただくことが何よりも大切な「究極のサービス産業」だと感じていました。

空港のカウンタで受付業務をしている社員が、お客様にどういう対応をするのか。飛行機に搭乗し、お客様のお世話をするキャビンアテンダントがどういう接遇をするのか。飛行機を操縦し安全に運航する機長・副操縦士がどういう態度で勤務し、またどういう機内アナウンスをするのか。

現場の社員たちとお客様との接点こそが、航空運輸業にとって最も大切なことです。お客様に「もう一度、日本航空に乗ってみたい」と思っていたいただかなければ、お客様が増えるはずはなく、業績も向上しないと考えました。

実際に私自身が、空港まで幾度となく出向き、直接お客様に接する社員たちに集まってもらい、「今は厳しいリストラに耐えなければならない。つらいだろうけれども、何としても、お客様への心を込めたサービスに努めてほしい。道は必ず開けるはずです」と訴えていきました。

すると、社員一人ひとりの意識が徐々に変わっていったのです。日本航空にあった、官僚的な体質は少しずつなくなり、またマニュアル主義と言われていたサービスも改善されていきました。現場の社員が、「お客様に少しでも喜んでいただくために」という「利他の心」から自発的に努力するようになり、また各職場で全社員が自ら創意工夫を重ね、改善に努めた結果、業績は目に見えて向上していきました。

さらに、ささやかではありますが、私が全身全霊を傾けて、再建に取り組む姿も、

有形無形の影響を社員に与えたと思います。

当初は、フルタイムで会長職に専念できるわけではありませんので、給料は要りません。無給という条件で再建をお引き受けしました。しかし、どうしても再建を成功させなければならないと懸命に仕事にあたるうちに、週3日勤務と考えていたものが4日になり、5日になり、週の大半の時間を日本航空のために費やしていました。

そのような無私の姿勢で懸命に再建に取り組む私の姿を見て、多くの社員たちが、「高齢の稲盛さんが、自分たちのおじいさんにあたるような人が、何の対価も求めずに、何の関係もない日本航空の再建のために必死になってくれている。ならば、自分たちは、自分たちの会社なのだからそれ以上に全力を尽くさなければならない」と考えていくようになってくれたようでした。

一般的に、企業の盛衰を決めるのは、目に見える財務力や技術力、また経営者による企業戦略であると言われてはいます。それも大事だと思いますが、それ以上に大切なものは、目に見えない社員の意識であり、その集合体である組織風土や企業文化だと、私は考えております。

日本航空の再生においては、社員の意識が、利己的な考え方から「すべてはお客様のために」という、「利他」の方向に変わっていきました。そして、お客様へのサービスが向上し、信頼を回復できたことが、会社業績の向上として結実していったのです。

二次破綻さえ危惧されていたJALの奇跡的な業績回復は、企業経営においても、「利他の心」が成功と繁栄を導いてくれるという証明になるのではないかと私は考えています。

以上、私の体験をもとにお話ししてまいりましたが、京セラやKDDIの経営、日本航空の再建においても、「世のため人のため」という純粋な「利他の心」が、その発展の原動力となってきたのです。

7. 利己的な経営による成功には持続性がない

さて、このような「利他の経営」についてお話をいたしますと、冒頭にもご紹介しましたように、「利他の心で経営などできないのではないか。企業経営のベースは、あくまで利己的な欲望ではないのか」とおっしゃる方が、必ずいらっしゃると思います。

確かに、「もっとお金を儲けたい」「もっと豊かな生活をしたい」という利己的な欲望は、事業を発展させていく上で強力なエンジンの働きをします。特に、ベンチャー企業の場合、そうした利己的な欲望が、往々にして事業発展の原動力となることがあります。実際に、そうした欲望に裏打ちされた高度な戦略戦術を練ることで、事業を成功に導くことができるのも事実であります。

しかし、利己的な欲望だけで経営している者は、決してその成功を長続きさせることはできないと思っています。自己の欲望を満たすという一点張りで、策を弄（ろう）するならば、相手も必ず「自分だけうまくいくように」と考えて、利己的な対抗策を打ってきますから、そこには必ず軋轢（あつれき）が生じてまいります。

また、利己的な欲望を原動力として、事業を成功させればさせるほど、経営者は謙虚さを失い、驕った態度で人に接するようになります。そして、それまで会社の発展に献身的に働いてくれた社員達をないがしろにするようになっていきます。そのような謙虚さをなくした経営者の姿が、やがて社内に不協和音を生じさせ、ひいては企業の没落を招く原因となっていきます。

さらに深刻なのは、経営者があまりに利益の追求に終始して、「人間として何が正しいのか」という基本的な倫理をなおざりにした結果、法律や倫理を逸脱したり、会社にとって不都合な事実を隠蔽（いんぺい）したりして、社会から糾弾を受け、退場していくことがよくあります。

このように、利己的な欲望をベースとして、会社を起こし、苦勞を重ね、せっかくすばらしい企業を築きあげた経営者が、やがて自身の利己的な心によって企業を衰退させ、晩節を汚すという例は、世界中で枚挙にいとまがありません。

その一方で、自分のことばかりを考えているのではなく、「利他の心」によりビジネスを進めることで、相手にも周囲にも、信頼されるパートナーとして「いっしょにビジネスをしてよかった」と思われるようになった結果、お互いにすばらしい成果を手にしたという経験が、皆さんにもあるのではないのでしょうか。私は、先ほど述べましたように「利他の心」で会社を経営することで、想像をはるかに超えた、すばらしい成果を得たことが何度もございました。

8. 「利他の心」はなぜ成功をもたらすのか

それでは、このような「利他の経営」を実践すれば、なぜすばらしい効果がもたらされるのでありましょう。

「利他の心」とは、周囲や相手に善かれかしと思う心であり、「利他の経営」とは、自分のことだけを考えるのではなく、「自分が豊かになりたいと思うならば、周囲も豊かにするように考え、会社を経営する」ということであります。

つまり、自分が利益を得たいと思うのであれば、同じように利益を得たいと思っている相手や周囲の人たちの心も忖度（そんたく）して、自分と同じように喜んでもらえるように考えて、経営していくべきだということです。

たとえば、会社を生活の拠り所とする社員に対しては、京セラの経営理念に掲げられているように、社員を大事にすることが重要です。会社の業績が大きく向上した場合、多くの社員の協力が必要だったはずですから、経営者が社員を思いやるという「利他の経営」を行うならば、経営トップや幹部だけではなく、献身的に協力をしてくれた社員に対しても、報酬を分かち合うことになります。

また、そういう「利他の心」で会社を経営していけば、社員も喜んで会社経営に参加してくれるようになります。たとえ将来、会社が危機に遭遇した場合でも、会社のために惜しみなく協力をしてくれるはずです。

さらに、先ほど、KDDIや日本航空について述べましたように、世のため人のためという「利他の心」にもとづく、大義名分のある経営を行えば、お客様や株主、取引先、代理店なども、会社に対して信頼と尊敬を寄せてくれるようになります。つまり、会社のステークホルダーが、みな協力してくれるようになり、会社経営を成功へと導いてくれることになります。

そのうえ、相手に善かれかしという「利他の心」で経営に当たるならば、「お客様」に対しても、当然、喜んでいただこうと考えるはずです。そうすると、全従業員がお客様に満足していただけるようにと、最大限の努力を払いますので、他社に優るとも劣らぬ、素晴らしい商品や、心のこもったサービスを提供することができます。その結果、お客様からは「あの会社は素晴らしい」という、信用と尊敬を得ることができるのです。

このように周囲に善かれかしと願う「利他の心」に基づく経営は、一見すると、弱々しく頼りないように思われるかもしれませんが、実際は、私が経営してきた京セラ、KDDI、日本航空の事例が示しているように、周囲のステークホルダーの共感と協力を得て、素晴らしい発展をもたらしてくれるのです。

実は、こうした「利他の心」の重要性は、古くより言い伝えられてきました。仏教の世界では、自分と同時に相手のことも考えて行動することを「自利・利他」という言葉で表しています。「自利」とは自分の利益のこと、「利他」とは他人の利益

を考えることであります。

つまり「自利・利他」とは、自分が利益を得たいと思っで行うことは、同時に他人の利益にもつながるべきだということです。相手が儲かるようにすれば、自分も儲かる。そのことを「自利・利他」という言葉で説いているのです。

また、江戸時代に京都で商人道を説いた石田梅岩という方は、「まことの商人は、先も立ち、我も立つことを思うなり」と申しております。本当の商売人というのは、相手も立ち、自分も立つことを思うものである。つまり、相手も喜び、自分も喜ぶということが、商いの極意であると説いております。

また、滋賀県の近江商人の間では、昔から「三方よし」という言葉が伝えられています。「三方よし」というのは、商売において「買い手よし」、「売り手よし」、「世間よし」という意味であり、それが、真（まこと）の商人道であると言われていいます。つまり、「利他の心」で経営することは、表現こそ違いますが、昔から商売の真髄として大事にされてきたわけです。

9. 忘れてはならない「適者生存の法則」

しかし、ここで皆さんにご注意をいただきたいのは、「利他の経営」を、「私は利益が要りませんから、他の方が利益をとってください」というような、会社の利益を軽視するような経営だと誤解しないようにしていただきたいということです。私の言う「利他の経営」とは、決してそのような経営を意味しているわけではありません。

我々が市場経済の中で生きていくには、自分の会社を守るために、懸命に働いて利益をあげる必要があります。「利他の心」で経営する場合であっても、当然、企業間競争があるわけですから、我々は必死になって働き、利益をあげて、生存競争に生き残っていかなければなりません。

自然界を見ればわかるように、厳しい生存競争の世界を生きていくためには、一生懸命努力をするということが絶対条件となっています。常に変化していく環境に対して、適応しようと必死に努力をする者は生き残っていますが、努力を放棄する者は淘汰されてしまいます。それがまさに「適者生存の法則」です。

実業界においても同様であります。血で血を洗うような悲惨な競争を繰り広げていく「弱肉強食の世界」ではないにせよ、自分たちの会社を守っていくために、また、お客様や株主に喜んでいただき、社会に対する責任を果たすために、事業環境の変

化に適応しながら、必死に努力をすることが求められます。

「利他の経営」においては、悪意をもって競合する会社を陥れたり、むやみにやっつけたりするようなことは一切いたしません。自由市場において、正々堂々と競争し、公明正大に利益を追求していくことは、称賛されることこそあれ、決して非難されるべきではないと考えております。

こうした「利他の心」にもとづく経営を実践するには、どうすればよいのか。ここでは多くを語りませんが、私は、経営者が自らの「心を高める」ことが、何よりも大切だと考えています。

私は、人間の心の中では、常に「利己」と「利他」の心がせめぎあっております。我々はともすれば、利己的な心が占める割合が大きくなってしまいがちであります。これが、先に述べたように、自己中心的な判断を呼び、周囲との軋轢（あつれき）を生んでしまうもとになります。

ですから、我々は、日々、反省をして、利己を抑制することにより、「利他の心」の割合を増やしていくべきです。このようにして経営者が「心を高める」ならば、会社の経営は必ず伸びていくものと考えております。

つまり、自分の心の中には、「利己」と「利他」と、二つの心が住んでおります。その中で、「利己の心」を抑制し、「利他の心」が心の中を多く占めるように努力をし、そうしていくということが私は大事だと思っています。

そうした「利他の心」にもとづいた経営に努めることにより、企業は成長発展していけるということは、国境や業態を超えて、通用する普遍的な「真理」であると、私は信じて疑いません。

10. 現代社会の矛盾を解決するキーワード

さて、これまで述べてまいりました「利他の心」にもとづく経営は、企業を発展に導くだけに留まらず、実は、現在の資本主義社会の持つ矛盾をも打開する力があると私は考えています。

現代の世界経済においては、資本主義がベースとなって、運営されております。1991年にソ連邦を中心とする共産主義陣営が解体された後、世界の多くの国々は、資本主義を残された唯一の経済システムと考え、その資本主義が標榜する「市場原理主義」、「自由経済主義」、そして「成果主義」を、正しい社会原理と捉えてきました。

市場原理主義は、また、自由経済主義は、経済の自由競争の過程で、強者と弱者を明確にし、「格差社会」をつくり出してきました。また、成果主義は、成果を出した者とそうでない者との報酬に圧倒的な差を生み出し、格差社会を拡大し、社会的な矛盾を決定的なものにしました。

その結果、米国の経済界では、2008年のリーマンショックにおいて、あまりに巨額の報酬を得る企業経営者たちの存在が、批判の的となりました。社会や企業内の不公平感のみならず、自らの欲望に端を発した、そのあまりにも利己的なあり方が、強欲すぎるとして、社会から厳しい批判を浴びせられたわけです。

企業の利益とは、すべての従業員の献身的な努力と協力によってつくられたものです。それを、成果主義と称して経営陣の力だけで成し遂げたかのように考え、高額報酬を得ることなど、あってはならないことだと、私は思っています。

その後、米国では、公的支援を受けた金融機関の経営者の報酬を抑制する措置が発表され、さらには経営者のリーズナブルな報酬についても議論が行われました。しかし、近年また、米国金融界において、同様の問題が生じています。

また、1%の富める者たちが99%の富まざる者たちを支配していることに対し、「ウォールストリートを占拠せよ」と、大規模な抗議行動が行われたことは、未だ記憶に新しいところです。

そのような格差社会は、決して米国だけのものではありません。若者や移民に対する雇用格差を含めるなら、資本主義を標榜する、世界の主要国が抱える共通の問題であり、それがもたらす社会的な矛盾、混乱がこのまま推移していくならば、世界的な社会秩序の崩壊につながりかねないのではないかと、私は危惧いたしております。

それは、フランスの高名な経済学者トマ・ピケティ教授が、世界的なベストセラー『21世紀の資本』で著した問題意識とも軌を一にするものです。

会社経営は、一人の有能な経営者が、企業経営を差配（さはい）し、多くの従業員を支配し、高給を得て、その富を搾取するような経営であってはならないはずです。社員も共感できるリーズナブルな報酬を得る経営者が、一人ひとりの社員の力を最大限に引き出し、その力を結集させることにより「全従業員の物心両面の幸福」を実現していこうとする経営こそが資本主義社会の矛盾を是正し、21世紀のグローバル社会にふさわしい経営と言えるのではないのでしょうか。

もし、経営者が幸運にも事業で成功を収めて、資産家になった場合でも、その富は本来、社会からの「預かりもの」であるわけですから、「利他の心」により社会の

ために還元していくのが、本来の姿ではないかと考えております。

私は、このような「利他の経営」こそが、悩める資本主義社会の問題を解決するキーワードになると考えています。

「利他の心」は会社経営だけでなく、コミュニティや社会、世界の融和にとって重要な概念であります。「利他」の思想が、世界の普遍的な価値として認められ、実践されていくなれば、世界は平和と繁栄に向かうものと私は固く信じております。本日、立命館大学のお力により開設されました「稲盛経営哲学研究センター」は、私が自らの経営体験をもとに構築した「経営哲学」を研究し、理論化また普遍化して、世界に向けて発信されることが目的だと聞いております。多くの世界各地から優れた研究者が参集され、立派な研究をされて、すばらしい成果を上げられることを期待いたしております。

また本日、私がお話しいたしましたような、「利他の心」や「フィロソフィ」をベースとした哲学、経営学、経済学、教育学などの研究を深められることにより、この立命館大学における稲盛経営哲学研究センターが、人類社会の進歩発展に大きく貢献される、世界を代表する研究所に発展していけますことを心より祈念して、今日の講演を終わりたいと思います。ご静聴ありがとうございました。

おわり