

現代のリーダー論－ 9 知的バーバリアン

細田木材工業(株)
顧問 細田 安治

前号で野中教授はフロネシスの概念である「知の総合力」を発揮させるプロセスを知的バーバリアンとして本田宗一郎氏の経営を例に挙げ詳しく解説した。今号ではバーバリアン経営者として京セラ創業者の稲盛和夫氏の経営手法を取り上げている。野中教授の解説を参考に「稲盛式バーバリアン経営とは」をレポートする。

◇経営手法の創造

松下幸之助氏の経営手法を学び、自分なりの経営を創造した。

企業は経営者の人格的に高まれば発展する。企業は経営者の人格以上にはならない。企業を発展させるには経営者が人としての大きさと人格を高めなければならないと信じ、自らの生き方と経営哲学を学び磨き続けた。

◇稲盛哲学

「自分にとってではなく人として正しいか」を貫く生き方をすべきであるとして、京セラの経営、更に稲盛氏が引き受けたJALの再建などこの稲盛哲学を貫き通し成功した。

稲盛氏の魅力は、「何事にも挑戦者であり続け」数々の実績を上げたことである。その主なものは昭和59年(1984年)電電公社(NTT)に独占されていた通信コストの大幅な値下げの実現、更に記憶に新しいのは、平成22年(2010年)78歳の高齢にもかかわらず債務超過状態のJALを、僅か2年8か月で最高益を出す、奇跡的なV字型の回復で、再建を果たす快挙をなした。この稲盛氏の経営手腕には、日本中はおろか世界中が驚き、稲盛氏の功績は世界中から賞賛された。

稲盛経営の哲学の根底は「利他」、「世のため人のため」という大きなビジョンであった。

ここでの教訓

稲盛和夫氏がJALの再建を引き受けたとき、破綻したのはJAL則ち鶴のマーク「日本の国の航空」のおごりであり、かつての国鉄を上品という仮面をかぶった国策会社とすれば、パイロット、乗務員、整備士など特殊技能者の集団に振り回されていた。文字通り、JALは、鶴のマークを背負った「日本の象徴」的存在であった。「日本航空」は親方日の丸の会社であった。稲盛氏が引き受けたときは、かつて土光敏夫氏が石川島播磨造船、東芝などを再建した当時の時代と環境が違うので世間は、短期間の再建を疑問視していた？もし再建に失敗したら稲盛氏の名声^{とこうとし}が地に落ちるのではと心配が世間の本音、筆者もその一人であった。しかし、心配をよそに再建に成功した稲盛氏の手腕は世界的に評価された。

土光氏もそうだが泥臭いトップの意気込み次第ということではないか。

土光氏は68歳で東芝の社長に就任した。第一声は、社員は今までの3倍働け、役員は10倍、そして私はそれ以上働くと決意を述べた。改革はトップの何としての意気込みが最重要である。

◇知的バーバリアン

明治維新の時点では、大久保利通と伊藤博文、渋沢栄一、益田孝たちであり、第二次大戦後で選べば吉田茂、中曽根康弘、本田宗一郎、稲盛和夫などである。

彼らは、理想の実現に向かって体で考え実践する「知的体育会的」リーダーであり本稿の主題である「知的リーダーたち」を「知的バーバリアン」と呼んでいる。

「知的バーバリアン」とは、「文明の知」が支配する現代において、知性を盲信せず、五感と直感を本能的に駆使し、環境の変化を敏感に察知し、迅速果敢に行動する「野生の知」を併せ持つ人材である。

◇西郷隆盛と「敬天愛人」大久保利通「冷酷無比」の両面が必要

人を愛することと、懲戒免職は中庸にあらずだが、温情・冷徹、慎重・勇気の両極端を持ち、

最終判断は、トップの持つ人格、人間性で、とことん突き詰めたうえでの中庸を選択することが重要であるという。結局は徹底的に考えて得た結論を人間性で判断せよではないか。

◇出でよ偉大な知的バーバリアン

昨今のコロナ禍や米中対立のVUCA時代には、「野生の知と文明の知」状況変化によって繰り出すダイナミックなリーダーシップが求められている。泥臭い現実主義と、青臭い理想主義の両方を使い分けるバランスが必要である。

VUCAとはVolatility (変動制)、

Uncertainty (不確実性)

Complexity (複雑性)

Ambiguity (曖昧性)

◇ここでの教訓

世界も日本も未曾有の危機的状況に瀕している。しかし本当の危機は、現在の世界にも日本にも野中先生が上げた上記の偉人たち、現代のバーバリアン、そして土光敏夫のような偉大なリーダーが存在しないことが本当の危機ではないか。強いて探せばだれだろう。・・・出でよ偉大な知的バーバリアン。

◇京セラのフィロソフィ

稲盛氏の人生哲学として生み出された78項目に及ぶ「京セラフィロソフィ」がある。稲盛氏が実践によって生み出されたもので人間を中心としたものだ。「人間として正しいか」「物事の本質を究める」「渦の中心になれ」などで、一つ一つに稲盛氏の考え方、体験談が添えられている。素晴らしいものだ。

◇JAL再建時に大きな力

・最高経営幹部の意識改革

最高経営幹部50名を集め、意識改革の場としてリーダー教育を1か月に渡り実施した。稲盛氏は「フィロソフィ」人間としての生き方を全身全霊を込めて語りかけた。直接講義、膝をつき合わせて酒を酌み交わし本音の議論、歌を歌うなどで考え方のベクトルを合わせた。一般社員にも直接話しかけ組織の風土を変えていった。

・コンパ経営

手酌は禁止で一つの鍋をつつきながらの議論、手酌はエゴイズムの象徴である。隣の誰かに注げば必ず次返してくれる。このやり取りが、人間同士が表情や呼吸などの身体感覚までを共有することにより、

このコンパは、時間を共にし、日ごろの鎧を脱ぎ、心をさらけ出し、本音の知的コンバット(知的闘争)をすることによりテーマをさらに深く掘り下げて「真実の人間の共感」に到達することができる。

◇ここでの教訓

意識改革こそ経営の原点だ。誰でもわかっていることであり、実行しているがここまで徹底していない。本気度が足りないのだろうか？手法も通り一遍、お手本通りにしか実行していないのか。ここまでやれば意識改革は成功する。ここまでやらねばならない。

◇もうダメだ。というときが仕事の始まり

稲盛氏は薩摩隼人特有の強靱な精神の持ち主、少々の苦難は笑い飛ばして乗り切ってきた。志望校大学受験に失敗し、二次希望の鹿児島大学へ入学、卒業後松風(しょうふう)工業に入社した。当時日本の技術は欧米から遅れており、セラミックのような高度な素材の開発は日本の技術では無理とされてきた。稲盛氏は24歳の若さで、夢の素材であるセラミックスの開発に成功したが、評価されず仲間7人と血判状をつくって27歳で独立した。

日本の技術ではダメの風潮の中で、稲盛さんだけは諦めず、「もうダメが仕事の始まりとして」「今にきっと日本一、いや世界一になる」として「ネバーギブアップ」の社風を創った。稲盛氏は「自分で自分の可能性を信じなければ、無駄と思われる努力を続けることはできない。自分は人間の無限の能力を信じてきたからこそ、実現できるまで努力を続けた」と回顧している。

◇ここでの教訓と本稿の結論

「潜在意識に^{とうてつ}透徹するほどの強く持続した願望を抱け」

この言葉が稲盛和夫氏の経営哲学の根幹である。よく言われる言葉に「睡眠中夢に出るようになれ」「寝ても覚めても思いを抱け」「出来るまで諦めるな」これらの言葉の共通項は「潜在意識に透徹」にあると信じている。何事も強い思いがなければ成功しない。

◇書くことが意味を創造する

明治維新に立ち上がった下級武士の薩摩隼人は、「新しい日本を創ろう」として、命を懸けた行動し議論したが同時に、「書く」ことで、内省してきた。稲盛和夫氏も手帳にその日の出来事を心理描写を含めて詳述する事を習慣化してきた。正しい経営判断をするため、相手の心理状況を正しく理解する必要があったからだ。

- 本質を掴むため、変化の只中で自分の内面を見つめ、書くことを通じて身体化しているのだ。稲盛和夫氏は、エゴや邪な^{よこしま}思いなしにメモをつくる地道な鍛錬を続けてきた。このことが稲盛和夫氏の哲学を創り行動へと繋がった。自らの生き方・考え方を定めるために、動きながら「書く」稲盛和夫氏の習慣を是非学んでほしいと、野中郁次郎先生は本稿を結んでいる。

◇ここでの教訓

動きながら、書くことは、本質を掴むこと。内面を見つめ身体化すること。

完