

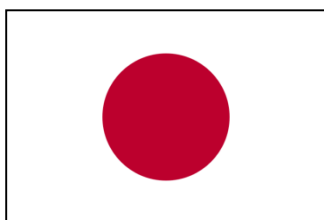


日本の知見共有セミナー

稲盛哲学

企業経営における倫理

在ベトナム日本国大使館



日本の知見共有セミナー 「稲盛経営哲学－企業経営における倫理」

時間：2018年3月6日（火）14:30～16:30（受付14:00～14:30）

場所：パンパシフィックホテル（1 Thanh Nien）

時間	内容	ページ
14:00- 14:30	受付	
開会		
14:30- 14:35	開会挨拶 永井克郎 在ベトナム日本国大使館 次席公使	
セッション I		
14:35- 15:35	JAL フィロソフィについて 藤田直志 日本航空株式会社代表取締役副社長	2
	誠実さを企業の競争力に－稲盛哲学に学ぶ－ 高巖 麗澤大学大学院経済研究科教授	3
	日本の中小企業 日置弘一郎 公立鳥取環境大学教授	4
セッション II		
15:35- 16:30	質疑応答・総合討論 日置弘一郎（モデレーター）、高巖、藤田直志	
終了		

0.新しいJALを創るために

- (1)心の改革 JALフィロソフィ
- (2)器の改革 部門別採算制度の導入

1. 企業理念とJALフィロソフィのできた経緯 その意味するところ

- (1)事業構造改革は外科的手術⇔再発防止のためには、内からの改革が必要
- (2)2010年8月、社長の西を中心とした検討委員会のもとワーキンググループが策定開始
- (3)これまでの反省から始まり、これからのJALが大切にしたいこと、取り組むべきことの議論
- (4)検討過程では、様々な職種・幅広い年齢層の社員からのヒアリング
- (5)2011年1月19日、JALグループ企業理念・JALフィロソフィを策定
- (6)2011年2月、JALフィロソフィ手帳を全グループ社員に配布（日本語、英語、中国語3種）

JALグループ企業理念

JALグループは、全社員の物心両面の幸福を追求し

- 一、お客さまに最高のサービスを提供します
- 一、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します

JALフィロソフィ

第1部 素晴らしい人生を送るために

第1章 成功方程式（人生・仕事の方程式）

- 人生・仕事の結果 = 考え方 × 熱意 × 能力

第2章 正しい考え方をもつ

- 人間として何が正しいかで判断する
- 美しい心をもつ
- 常に謙虚に素直な心で
- 常に明るく前向きに
- 小善は大悪に似たり、大善は非情に似たり
- 土俵の真ん中で相撲をとる
- ものごとをシンプルにとらえる
- 対極をあわせもつ

第3章 熱意をもって地味な努力を続ける

- 真面目に一生懸命仕事に打ち込む
- 地味な努力を積み重ねる
- 有意注意で仕事にあたる
- 自ら燃える
- パーフェクトを目指す

第4章 能力は必ず進歩する

- 能力は必ず進歩する

第2部 素晴らしいJALとなるために

第1章 一人ひとりがJAL

- 一人ひとりがJAL
- 本音でぶつかれ
- 率先垂範する
- 渦の中心になれ
- 尊い命をお預かりする仕事
- 感謝の気持ちをもつ
- お客さま視点を貫く

第2章 採算意識を高める

- 売上を最大に、経費を最小に
- 採算意識を高める
- 公正正大に利益を追求する
- 正しい数字をもとに経営を行う

第3章 心をひとつにする

- 最高のバトンタッチ
- ベクトルを合わせる
- 現場主義に徹する
- 実力主義に徹する

第4章 燃える集団になる

- 強い持続した願望をもつ
- 成功するまであきらめない
- 有言実行でことにあたる
- 真の勇気をもつ

第5章 常に創造する

- 昨日よりは今日、今日よりは明日
- 楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する
- 見えてくるまで考え抜く
- スピード感をもって決断し行動する
- 果敢に挑戦する
- 高い目標をもつ

2. JALフィロソフィの浸透と実践に向けた取り組み

(1)フィロソフィ浸透への取り組み

- ①リーダー勉強会 ・対象：役員・部門長、毎月実施
- ②JALフィロソフィ教育 ・対象：全社員、年4回実施
- ③各職場での勉強会 ・職場ごとのやり方で継続実施

(2)フィロソフィ実践例

東日本大震災での実践例 「人間として何が正しいかで判断する」

3. なぜリーダーはフィロソフィの学びが必要なのか

- (1)心の構造図
- (2)謙虚にして驕らず、さらに努力を
- (3)過去からの年度実績推移

I. ビジネスにおける取引形態

1) 契約と信認

- ①契約では、情報はほぼ均等
- ②信認では、情報に圧倒的な格差

2) 信認関係にある者が負う義務

- ①医者は患者に対し信認義務を負う
- ②「忠実義務」と「善管注意義務」

II. 経営者に求められる実践

1) 企業にとって最も大切な財産は

- ①顧客や社会より頂く「信頼」
これは競争力の源泉
- ②気を抜けば、この財産から食い潰す
うまくいけば、やがて慢性化する
- ③表面化した時：契約と信認における違い
怒り心頭に発し、顧客は二度と戻ってこない

2) 経営者の責任

- ①信頼・信認に応えること
- ②良き考え方の実践
嘘をつかないこと、正直であること、他人に親切であることなど
しかし、徳目は相矛盾することあり
- ③本質は「人として何が正しいか」を自らに問いただすこと
社会的存在（自己利益だけを考えない）
理性的存在（欲望の鎖から自らを解放）

3) 人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力

III. 人生・仕事の結果

1) 企業の競争力は、インテグリティにあり

- ①言うことと行うことが一貫していること
- ②組織で働く人々の人心に一本筋が通っていること

2) 自身の言動がすべてを決める

- ①誤魔化すことの実践
社員はすぐにそれを学習する
- ②明確な表現を避けること
難しい問題を突きつけられた時こそ
どう行動すべきかをはっきりと語ること

3) 一人ひとり倫理に関しては不完全

だから、どうするか

○日本の中小企業は大企業の下請けという理解が多いが、むしろ分業と考えるべきだろう。自動車や家電などの組立産業では、大企業は製品企画と組立、販売を担当し、中小企業は部品製造に特化している。部品製造は受注生産なので、リスクが小さく、大企業は消費者への販売を行うので、高いリスクを負う。

○日本の中小企業は長く続いている企業が多い。世界で 200 年を超える長期存続企業は 5586 社あるとする調査があるが、その中で日本企業は 3126 社と半数を超えている。世界で最も古い企業も日本企業で、金剛組という建設会社で、寺院建築のために創業した。創業は 578 年である。なぜ日本企業は長期に存続するのか。

○日本以外の国ではドイツが 873 社、オランダ 222 社と続いているが、地域差が大きい。建物が新しいアメリカが少ないのは当然ともいえるが、中小企業が成功すると、それを大企業に売ってしまい、短期で企業を手放す傾向があることも影響している。戦争によって企業がなくなること以上に社会主義計画経済で企業が再編成されることが影響する。

○中国や韓国では事業が成功しても、子供にその事業を継承させるのではなく、子供を役人にしようとする。成功した事業を売り払って、子供の学資とする。企業家の社会的地位は低く、政府官僚より格段に低いと意識されていた。この傾向は現在でも続いている。

○日本には家業という考えがある。家業とは家に割り当てられた役割としての事業であり、その事業を次世代に引き継ぐことに大きな価値があると考え。事業は生活のためではなく、事業が社会的に有用であり、社会が要請する事業をおこなうことが重要であると考え。このため、事業の存続のために、しばしば血統を無視した事業継承が行われる。息子ではなく、養子に事業を継承させることがある。

○日本の、事業の社会的意義の優先という考えが稲盛哲学の背景にある。自分の利益のためではなく、社会にとって意義のある事業だからそれをおこなう。稲盛氏が新規事業への進出を考えた時に、「動機善なりや、私心なかりしか」と自問したことには、自らの利益よりも社会への貢献を優先するという考えが表れている。もちろん、すべての日本企業がこのように考えているわけではないが、このような事業中心の考えが支持されていることは明らかである。

○稲盛哲学が中小企業を中心とした日本企業に広く受け入れられ、行動指針とされているのは、事業の社会性の優先が基本的な思考であることがわかる。資本主義は自由に自分の利益を追求してよいとする制度であるが、利益追求と引き換えに社会が必要とする事業を引き出すとする制度でもある。物作りに限定すれば、他の人間が行っておらず、利益の上がる事業は社会が必要としていることが多い。しかし、それが行き過ぎて不健全な事業まで存続し、利益追求のみを行動原理とする企業が世界のいくつかの国で見られる。