

今回、「仕事で一番大切にしたい 31 の言葉」という本からです  
新しい事業を始める際に、もっとも重要なこと、それは自らに「動機善なりや、私心なかりしか」と問うこと  
だ。(京セラ 創業者 稲盛和夫)

『「晩節を汚すのでは』と忠告する友人もいたが、日本経済の復活と従業員のために引き受けた」。稲盛和夫は、  
会社更生手続きを申請した日本航空の会長に就任したことについてこう振り返った。2011 年 (平成 23 年) 2 月  
8 日、会長に就任して 1 周年の会見でのことだ。

周囲が「晩節を汚す」と懸念したのは、78 歳と高齢の稲盛が日航会長の激務に耐えられるか、ということだけ  
ではなかった。会長就任には、PHS (簡易型携帯電話) 大手、ウィルコム of 再建問題が影を落としていたからだ。  
稲盛の興した会社は 3 つある。最初が京セラで、次に手がけたのが第二電電 (現・KDDI) 三番目に取り組んだの  
がウィルコム of 前身である PHS 事業の DDI ポケットである。各社が PHS から撤退するなかで、創立以来、取締役  
最高顧問を努めてきた DDI ポケット of 存続にこだわった。稲盛にとってウィルコムは思い入れ of 強い事業だった。  
しかし、ウィルコムは携帯電話に利用者を奪われた。銀行からの支援を打ち切れ、もはや倒産するしかなかった。  
同社 of 窮地に、身を挺して救済に乗り出したのが、生みの親 of 稲盛だった。法的手続きを進めるなかで、公的機  
関である企業再生支援機構が支援して、ソフトバンクに売却することが決まった。このスキームに基づき、2010  
年 (平成 22 年) 2 月 18 日、ウィルコムは会社更生法 of 適用を申請した。日航が経営破たんして 1 ヶ月後のこと  
である。

救済劇の実態は、ソフトバンクによるウィルコム of 買収であった。私企業 of M&A (合併・買収) に支援機構が  
公的資金を注入して支援するのはおかしいと批判が多かった。誰もなり手がなかった日本航空 of 会長を稲盛が引  
き受けたのは、支援機構によるウィルコム of 支援を確実にする狙いがあったと取り淘汰された。稲盛 of 日航 of 会  
長就任と、支援機構によるウィルコム支援はワンセットだったというのだ。「新しい事業を始める際に、もっと  
も重要なこと、それは自らに『動機善なりや、私心なかりしか』と問うことだ」。この言葉が稲盛哲学 of 核  
心である。月刊誌「致知」 of 巻頭言に稲盛はこう書いている。〈20 年ほど前に第二電電 (現・KDDI) を始めるとき  
のことです。国民のため通信料金の低減を図ろうとして、通信事業への参入を意図したものの、私は半年間にわ  
たり、自分の「思い」がどのようなものかを問い続けました。「動機善なりや、私心なかりしか」という言葉  
を込み、第二電電起業 of 「思い」に「不純なものはないか」と、自分に厳しく問うていったのです。毎晩欠かさ  
ず自問自答を続けて、半年後に「自分のエゴではない」ということが確信することができ、ようやく通信事業に参  
入しました〉

稲盛 of 日航会長を引き受ける際に、「動機善なりや、私心なかりしか」と自問自答したのだろうか。「晩節を汚す  
のでは」と周囲が危惧した理由はここにある。

カリスマ経営者と呼ばれた稲盛は、組織を細分化し、現場に経営を任せるアメンバー経営という独自の手法を確  
立した。社員 of 経営に参画する意識を高め、全員参加型 of 体制をつくる。この思想は逆境をバネして生まれた。

稲盛氏は、新事業を始める前に、どんな自問自答を繰り返していましたか？

( )

稲盛氏は、3 つ事業を起こしました。その 3 つを書いてください

( ) ( ) ( )