

## 稲盛経営の核心

奥 健一郎（鹿児島大学稲盛アカデミー 専任教授）

### The core of Inamori Management

OKU Kenichiro (Professor, Kagoshima University, Inamori Academy)

キーワード：稲盛、心、リーダーシップ、マネジメント、倫理

#### 1. 日本航空再生に果たした役割

##### (1) 再建までの過程

平成24年9月に、日本航空は再上場を果たした。当初の絶望的な状況の中、誰が改革に着手しても、その実現は不可能と言われていた中での再建であった。再建に着手した当初、日本航空を取り巻く環境は絶望的といってもよく、当時の経営上の数字やデータを見ても、希望的観測が成り立つ根拠は、何一つなかったといってもよい。

「・・・しかし、引き受けると決めたものの、日本航空の再建について、私に自信や勝算があったわけでは決してありません。全くなかったといってもよいくらいです。私だけではありません。日本航空が破たんした当初は、報道機関をはじめ、誰もが、この会社が長年抱え、なかなか解決がつかなかった課題から、『決して再建はうまくいかないだろう』『二次破綻は必至であろう』と考えていたことと思います。」(1)

と稲盛は述べている。稲盛が就任する前、企業再生支援機構による大幅な社員解雇の決定がなされたが、社員をリストラしてもなお、うまくいかない企業は枚挙にいとまがない。それがなぜこれほどまでに短期間で回復できたのかということについては、従来のシステム論を中心に発達してきた経営学の中だけで説明することは困難であり、多角的視点からの分析が必要であると思われる。

例えば、稲盛の経営を論ずる際に話題となるアメーバ経営を日本航空が導入し始めたのは平成23年の4月からであり、完全に定着するには時間がかかる。しかしながら、平成23年3月に終了した日本航空の再建初年度は1800億円を超える経常利益を上げ、平成24年3月で終了した再建2年目は、東日本大震災による、海外含む大幅な旅客数減少があったにもかかわらず、再建初年度を超える2000億円以上もの営業利益となった。さらに、再建3年目にあたる今期も予想を上回る業績を上げ、結果、東京証券取引所第一部に再上場を果たし、その意味では、再建をほぼ完了するに至った。

確かにその途中で、為替レートが円高で推移したことや燃料費が抑制されたこと、さら

には、会社更生法の適用を受けて減価償却等の経費の削減も進み、資産売却を行ったこと等も、その要因の一つではある。それは稲盛自身も認めているが、稲盛の言動を観ていると、それすらも偶然ではなかったと捉えているように思われる。

## (2) 稲盛が最初に行ったこと

こういった状況の中、日本航空の再建を目指すに当たり稲盛が最初に行ったことは、「自身が再建に臨むにあたっての姿勢の確立」であり、経営に対しては、稲盛が提唱している「経営12か条」の第1条の実践である。

前者についていうと、こういった場合、稲盛に必ずといっていいほど見られる際だった特色は、西郷隆盛の南洲翁遺訓を少しでもわが身に反映させんと努める、その姿勢である。

一 廟堂に立ちて大政を為すは天道を行ふものなれば、些とも私を挟みては済まぬもの也。いかにも心を公平に操り、正道を踏み、広く賢人と選挙し、能く其職に任ふる人と挙げて政柄を執らしむるは、即ち天意也。夫れゆゑ真に賢人と認むる以上は直に我が職を譲る程ならでは叶はぬものぞ。故に何程国家に勲勞有り共、其職に任へぬ人と官職を以て賞するは善からぬことの第一也。官は其人を選びて之を授け、功有る者には俸禄を以て賞し、之を愛し置くものぞと申さるるに付、然らば尚書仲儀之誥に「徳懋なるは官を懋んにし、功懋なるは賞を懋んにす」と之れ有り、徳と官と相配し、功と賞と相對するは此の義にて候ひしやと請問せしに、翁欣然として、其通りぞと申されき。

(南洲翁遺訓第一条)

(訳) 政府にあって国のまつりことをするという事は、天地自然の道を行なうことであるから、たとえわずかであっても私心をさしはさんではならない。

だからどんなことがあっても心を公平に堅く持ち、正しい道を踏み、広く賢明な人を選んで、その職務に忠実にたえることのできる人に政権をとらせることこそ天意すなわち神の心にかなうものである。だからほんとうに賢明で適任だと認める人がいたら、すぐにでも自分の職をゆずるくらいでなくてはいけない。

従ってどんなに国に功績があっても、その職務に不適任な人を官職を与えてほめるのはよくないことの第一である。官職というものはその人をよく選んで、授けるべきで、功績のある人には俸給を与えて賞し、これを愛しおくのがよい、と翁が申されるので、それでは尚書の仲儀の誥の中に「徳の高いものには官位を上げ、功績の多いものには褒賞を厚くする」というのがありますが、徳と官職とを適切に配合し、功績と褒賞とがうまく対応するというのはこの意味でしょうか」とたずねたところ、翁はたいへんよろこばれて、まったくその通りだと答えられた。

四 万民の上に位する者、己れを慎み、品行を正しくし、驕奢を戒め、節儉を勉め、職事に勤勞して人民の標準となり、下民其の勤勞を気の毒に思ふ様ならでは、政令は行はれ難し。然るに草創始めに立ちながら、家屋を飾り、衣服を文り、美妾を抱へ、蓄財を謀りな

ば、維新の功業は遂げられ間敷也。今と成りては、戊辰の義戦も偏へに私を営みたる姿に成り行き、天下に対し戦死者に対して面目無きぞとて、頻りに涙を催されける。

(南洲翁遺訓第四条)

(訳) 多くの国民の上に立つ者は、いつも自分の心をつつしみ、身の行いを正しくし、おごりやぜいたくをいましめ、むだをはぶきつつましくすることにつとめ、仕事に励んで人々の手本となり、一般国民がその仕事ぶりや生活を気の毒に思うくらいにならなければ政府の命令は行われにくいものである。しかしながら今、維新創業の時というのに、家をぜいたくにし、衣服をきらびやかにかざり、きれいな妾をかこい、自分一身の財産を蓄えることばかりをあれこれと思案するならば、維新のほんとうの成果を全うすることはできないであろう。今となっては戊辰の正義の戦いもひとえに私利私欲をこやす結果となり、国に対し、また戦死者に対して面目ないことだと言って、翁はしきりに涙を流された。

—JALにはいくつもの労働組合があり、それぞれが既得権益にしがみつくような硬直した組織でした。そう簡単に一枚岩になれるものではないと思うのですが。

「すぐにみんなが理解してくれたわけではありませんし、現在でもわかっていない人がいるでしょう。ただですね、自分でいうのもなんですが、そういう経営理念を掲げながら朝から晩まで必死に頑張っているのが、もう80歳間近（現在は80歳）のじいさんだと、しかも給料ももらわんで。稲盛和夫という老人にとってJALがよくなることは、何のメリットもない。それが、夜遅くにまで、社員にこんこんと話をする。経営というのはいこうあるべきだと、幹部連中も集めて講義もする。そういう姿勢が、多くの従業員の心を打ったのではないか。じいさんが捨て身で新しい価値観を与えようとしているのですから、多くの従業員は変わらざるを得なかったというのが、本当のところだと思います。意識して自分自身で演出したわけではありませんが、結果としてそれは素晴らしい舞台装置になったのです。」(2)

—今後、日本航空をイグジットされたあとの経営体制ですが、現在のところは外部の稲盛さんが会長職、内部から社長職という体制になっています。この体制は続けていくべきとお考えでしょうか。また、会長職に関して、また経営陣に関しては、退くときに稲盛さんが後継者を指名されるのでしょうか。

「私自身は当初、3年くらいは無給でお手伝いをさせていただきますと申し上げてきましたので、3年といわず、企業のメドがつけば、身を退かせていただこうと思っています。その後は・・・会長、社長の指名については、専ら企業再生支援機構の考え方によるのだろうと思っています。」(3)

改革を断行せんとするリーダーは、最初にまず「自らを改革する」必要がある。アメーバ経営、フィロソフィの前に、稲盛が何よりも最初に行ったことがこれであり、さらには自身の職に固執しない姿勢も、西郷の影響を色濃く受けているものと思われる。

次いで経営に当たっては、自らが提唱する経営12か条の第1条の実践である。(図1参照)

(図1)

## ●経営12か条

- 1 事業目的・意義を明確にする
  - ・公明正大で大義名分の高い目標を立てる
- 2 具体的な目標を立てる
  - ・立てた目標は常に社員と共有する
- 3 強烈な願望を心にいただく
  - ・目標達成の為には潜在意識に浸透するほど強く持続した願望を持つこと
- 4 誰にも負けない努力をする
  - ・地道な仕事を一步一步堅実にたゆまぬ努力を
- 5 売上げは最大限に経費は最小限に
- 6 値決めは経営
  - ・値決めはトップの仕事、お客も喜び、自分も儲かるポイントは1点である
- 7 経営は強い意志で決まる
  - ・経営には岩をも穿つ強い意志が必要
- 8 燃える闘魂
  - ・経営にはいかなる格闘技にも勝る激しい闘争心が必要
- 9 勇気を持ってことにあたる
  - ・卑怯な振る舞いがあってならない
- 10 常に創造的な仕事を行う
  - ・今日より明日、明日より明後日と常に改良改善を絶え間なく続ける。創意工夫を重ねる
- 11 思いやりの心で誠実に
- 12 常に明るく前向きで、夢と希望を抱いて素直な心で経営する

### 第1条 事業の意義・目的を明確にする

—公明正大で、大義名分のある高い目的をたてる—

- これにつき、日本航空を再建するにあたり稲盛が掲げた大義とは、以下の3点であった。(4)
- ・日本航空に残った従業員の雇用を守る
  - ・日本経済の再生に貢献する
  - ・国民の利便性に貢献する

稲盛は、日本航空の再生を国民と国家そのものに貢献する大義ある仕事だと位置づけ、こうして自らの志を奮い立たせ、社員の良心に強烈に訴え、やりがいを与え、団結を強くしていった。こうして日本航空に強烈な「磁場」を創りつつ、再建は始まっていったのである。

企業改革というものには様々なやり方・手法があるが、その「第一ボタン」をいかにかけるか、ということによって、結果は大きく異なってくる。京セラにしてもKDDIにしても、稲盛がかかる「第一ボタン」は極めてよく似ている。この点を素通りして稲盛の企業改革を論じても、意味はない。

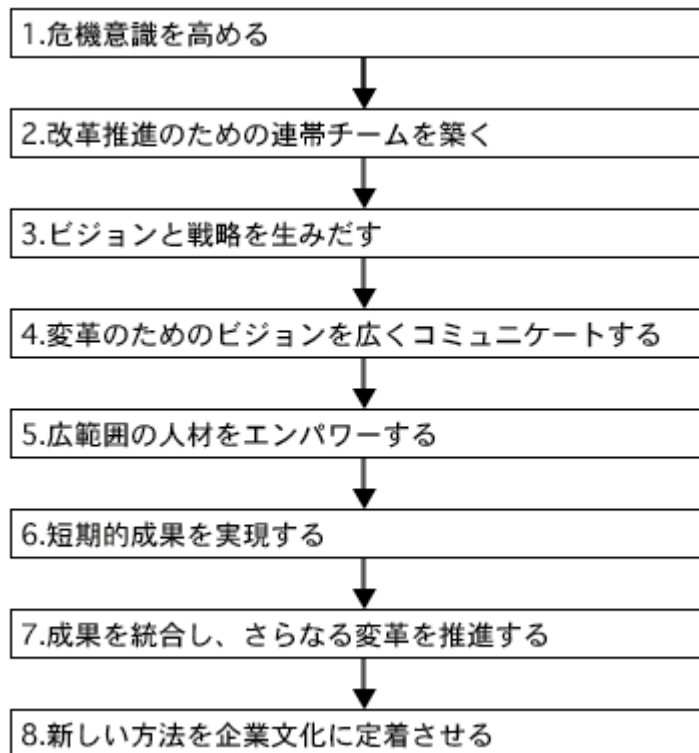
### (3) フィロソフィが社員を動かす

以上とともに稲盛がまずやったこと、それは、「日本航空は倒産したのです」という、この当たり前の事実を社員に認識させること、すなわち「危機意識を高める」ということであった。

組織変革論の権威であるジョン・P・コッターは、その膨大な企業事例研究の成果から、企業変革に不可欠な8段階を主張する。(図2参照) コッターによれば、最初にすべきことは危機意識を高めることであり、次いで強力な連帯チームを創ることである。稲盛もまた、従業員の危機意識を高め、経営第1条をもとに絆を深め、コンパを行い、企業理念とJALフィロソフィを創り、それを従業員に徹底させていったのである。

(図2)

#### ■大規模な改革を推進するための8段階のプロセス



▲出典 J.P.Kotter「なぜトランスフォーメーションの試みは失敗するのか」  
ハーバード・ビジネス・レビュー(1995年3月/4月号)より作成

一方、日本航空においては、かつての御巢鷹山の航空事故の経験が未だに色濃く残っており、「安全」ということを「企業として」どう捉えていくか、という課題が重くのしかかっていた。

「・・・その中でもうひとつびっくりしたのは、JALの幹部たちが、企業が利益を出すことに対して、罪悪感に近いものを持っているということでした。航空運輸事業は安全が何

よりも大事であり、利益ということだけを口にするだけでも卑しい思いがするという幹部たちがたくさんいました。『利益を上げなければならない、と会長はいわれますが、我々航空運輸事業は安全が何より大事ですから』というので、私は、返す刀で次のようにいいました。『もちろん安全でなければ航空運輸事業は成り立ちません。しかし、企業が十分な収益を上げて、よい経営ができていう前提があって初めて安全が守られ、社員の雇用も確保されるのです。そういう経営の根幹にかかわるベーシックなものを否定して、安全が大事というわけにはいきません。』そのように、企業経営の根本から幹部たちに話をしていきました。・・・すると、最初のころは利益追求に関してネガティブな考え方を持っていた幹部も、段々意識が変わってきて、『おっしゃるとおりです。我々の意識が間違っていました』とってくれるようになってきました。」(5)

さらに、稲盛のフィロソフィの中核となる考え方である、「人間として何が正しいのか」という判断基準も、そのままJALフィロソフィに導入された。

「・・・私は損得ではなく、善悪で物事を判断することが大変大事だと考えています。その『善悪』とは、自分自身にとってよいか悪いかではなく、『人間としてよいか悪いか』というスタンスで物事を判断するということです。・・・中には、年配の幹部で、目の色が変わってきて『稲盛さん、こういう考え方は今まで思ってもみなかったことです。しかし、これこそは、人間として最も基本的で大事なことではないかと思えます。できれば意識改革の勉強会で教えていただいた、人間としてどういう意識、どういう考え方を持つべきか、ということ、職場に持ち帰り、若い社員に対して、自分なりに説いていこうと思います』と、言ってくれる幹部もあらわれてきました。今までに、幹部社員を含めて、このような意識改革の勉強会を千人くらいに受講をしてもらいました。その方々が、職場で一般の社員みんなに話をしてくれたおかげで、JALの全社員の意識が変わってきたのではないかと私は考えています。」(6)

以上のことに鑑みた場合、アメーバ経営を本格的に定着させる前から日本航空が営業利益を着実に積み上げていた背景には様々な要因があろうが、その一つとして、従業員の採算意識の向上を図り判断基準を明確にするという、フィロソフィによる従業員の意識改革があったということである。また、こういったバックグラウンドがなければ、そもそもアメーバ経営は機能しないことはいままでもない。

#### (4) アメーバ経営による組織改革

一方稲盛は、日本航空の経営を安定的なものにするためには、路線別また路便別に採算がわかるような仕組み、すなわち「管理会計システム」が不可欠であると考え、その構築に努めてきた。具体的には、従来のアメーバ経営を、航空会社にも適用できるようにアレンジしてきたのである。その結果、すべての路線別また路便別に、翌日には採算がわかるという、世界の航空会社にも類を見ない精緻な会計システムを構築するに至った。いわばフィロソフィとアメーバ経営が両輪となって、自分たちで創意工夫しながら経営ができる体制

に変革していったのである。

「・・・プロフィットセンターの各部門で路線別、路便別の採算がわかるようにした他、たくさんある子会社でも、部門別の採算がでるようにしています。また、コストセンターである非採算部門でも、経費実績が明確にわかるようにし、できる限りのコスト削減に努めることができるようなシステムにしています。それらの各部門の数字は、毎月の経営会議で、3日間にわたって発表されることとなります。私はその発表を聞きながら、『あなたの部門はこうすべきだ。リーダーであるあなた自身はもっとこういうふうにしなさい』というように、経営指導に努めています。」(7)

以上のことに鑑みても、稲盛の行った、フィロソフィによる意識改革とアメーバ経営による組織改革の二つが、日本航空再生の直接の要因となったことは明らかである。

## 2. 日本航空再生「真の要因」

### (1) 稲盛経営の真髄

では、これらが要因の全てなのかというと、実は稲盛自身は、そう考えてはいない。これらの成功の背景に「さらなる重要かつ根本的要因」があると稲盛は言う。

「・・・このように、『フィロソフィ』による意識改革、『アメーバ経営』による組織改革によって、JALは見事に再生していったのです。しかし、最近よく考えてみると、どうやらそれだけではないと思うようになってきたのです。話は変わりますが、皆さんもご存知かと思いますが、私には『隠れ念仏』の経験があります。・・・ヨーロッパに行き、歴史的な建築物を見せていただいてもらい、礼拝堂に立てば、必ず『ナンマンナンマン アリガトウ』と唱え、手を合わせています。イスラム教のモスクを訪ねたときも同様です。天におられる神さま、すなわちこの世を統べる絶対的な存在は、みんな一緒だと思っすから、必ずそういうふうになってしまうのです。・・・皆さんに『心を浄化し、素晴らしい心を持つようにしなければなりません』と説いているように、八十歳を迎えた私自身が、こういう心をもって、給料を含め一切の見返りを求めず、ただ必死になって、難しい日本航空の再建に取り組んできました。その健気な姿を見て、神さまが、天が、自然が応援してくれたのではないかと思うのです。つまり、日本航空の再建とは、私がやったものではなく、この世の絶対的存在がやらせたものではないか、と思うようになってきたのです。そうでなければ、あのような奇跡的な回復ができるはずがないと思うのです。人の力ではなく、まさにサムシング・グレートとしかいい様がない、大きな存在が応援し、後押しをして、私に再建をさせてくださったのではないか、そう思えるようになってきたのです。・・・今、そういうふうに『思えるようになった』といましたが、実は『そうだ』と私は確信しているのです。『フィロソフィ』と『アメーバ経営』もすばらしい力を発揮しました。しかし、それだけでは決して日本航空の再建はできなかつた、サムシング・グ

レートが、日本航空の再建がうまくいくように応援してくださった。だからこそ、日本航空が再建できたと、私は固く信じています。ここにお集まりのみなさんも同様です。自分の力だけではなく、この世を統べる偉大な存在が応援してくれるような、あるいは宇宙の意志と同調するような経営や生き方を、ぜひしていただきたいのです。美しくピュアで正しい心で経営にあたり、人生を生きていけば、必ず神の助け、いわゆる天佑があります。そのことを、改めて信じていただきたいのです。日本航空の再建は、まさにそのことの証明なのです。・・・サンスクリットの格言に、次のようなものがあります。『偉大な人物の行動の成功は、行動の手段によるよりも、その心の純粋さによる』今や多くの方々が、日本航空の再建に当たった私の経営手腕を讃えてくださいます。しかし私は昨今、『そうではない、ただ私自身の混じりけのない心、純粋な行為に対し、天が手助けをしてくださったに過ぎない』と強く思うのです。・・・ただ、こういうことを新聞や雑誌のインタビューなどで話してみても、世間はすぐに『なんだ。あいつは神がかったことを言っている。新興宗教ではないか』などと言い出しますので、『日本航空の再建は、フィロソフィとアメーバ経営によるものだ』と言わなければならないのです。それもまぎれもない事実なのですが、そういうすばらしいフィロソフィとアメーバ経営の力に、さらにもっと大きく強い力が加わって、想像もしない、すばらしい成果を得ることができたのです。」(8)

稲盛は、宇宙を創った絶対的な存在、すなわちサムシング・グレートと自分の心を調和することで天佑を得ることの重要性を説く。これこそが、日本航空再生の、「真の要因」だというのである。このことは、稲盛の著書等をも、随所に散見される。

## (2) 「心を高める 経営を伸ばす」の真意

### (i) 序論

稲盛のいうサムシング・グレートと心との調和とは、具体的には「心を高める 経営を伸ばす」ということで現象化される。この意味を理解するためには、以下の4つの観点が必要である。

- ・「心」とは何か
- ・「心を高める」とは何か。
- ・「心を高めれば」どうなるのか。
- ・心を高めれば、なぜ「経営が伸びる」のか。

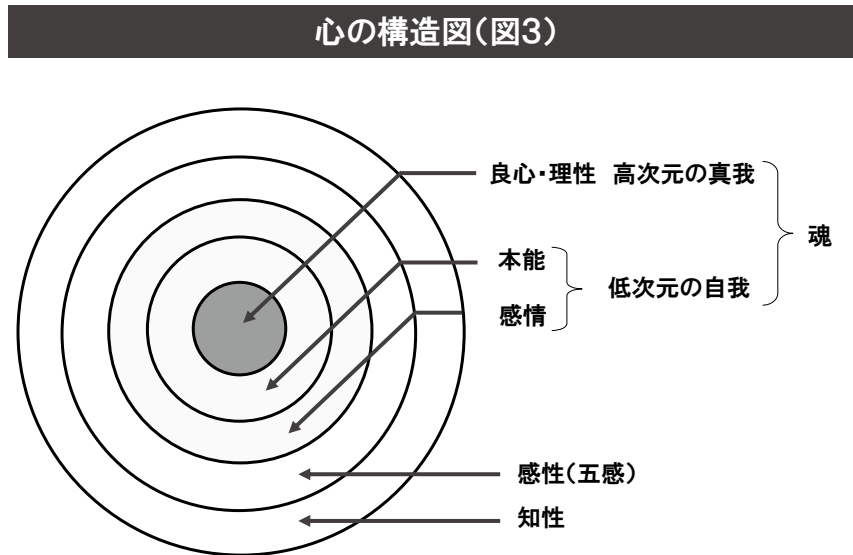
以下、この4点を中心に、述べていくこととする。

### (ii) 「心」とは何か

まず「心」であるが、これを定義することは難しい。これについては他の論点をも踏ま



えた上で後述することとし、ここでは、その前提となる、稲盛の考える「心の構造」を述べることとする。(図3参照)



稲盛は形而上的観点から心の構造を述べている。まず、その中心に良心と理性が位置して、一つの中心層をなしている。これを、稲盛は「高次元の真我」と定義づけている。良心と理性とは互いに関連しあっており、また稲盛のいう良心とは、陽明学でいう「良知」、あるいは中村天風のいう「靈性心」と、その根本は同一であると思われる。その周りに本能、感情があり、これを稲盛は「低次元の自我」と定義づけている。この「高次元の真我」と「低次元の自我」を合わせて「魂」と定義づけ、知性は一番外側に位置づけている。

### (iii) 「心を高める」とは何か

では、稲盛のいう「心を高める」とはどういうことかということ、この「高次元の真我」で「低次元の自我」を抑える、ということに尽きる。人間の心というものは、放ったままにしておくと、この低次元の自我が野放図に動くだけの状態となっていく。ゆえに、普段から反省を通じて、この高次元の真我を意識的に働かせることにより、低次元の自我の働きを抑えるトレーニングが必要だということである。ゆえに、このトレーニングこそが、稲盛のいう高次元の真我と低次元の自我をあわせた「魂」の修行そのものだということになる。そうやって「魂」を高め、その力をもって世のため人のために尽くすことが人間として最高の行為であり、人生の目的であると稲盛は説く。

### (iv) 「心を高めれば」どうなるのか

次に「心を高めれば」どうなるのか、ということである。この点については、稲盛が、心を高めることで、宇宙を創った絶対的な存在、すなわちサムシング・グレートと自らが調和され天佑を得るに至る、と説いている以上、稲盛のいうところのサムシング・グレートとは何か？ということが、まず問われなければならない。

本年、ヒックス粒子がついに発見されたとのニュースが新聞やテレビを賑わせた。このヒックス粒子こそ、物質を構成する素粒子の質量を生み出す源である。正確には、素粒子がヒックス粒子と頻繁にぶつかることが「質量が大きい」ということの本当の意味であり、反対にヒックス粒子とあまりぶつからない粒子は、「質量が小さい」ということになる。私たちがこうして「この世に存在」していることができるのもヒックス粒子のおかげであり、逆をいえば質量の極めて小さい精妙な世界が、いわゆる宗教でいうところの「あの世」であるとも考えられる。

さらにその素粒子がクォークとレプトンで構成され、究極的には、現在の理論物理学上で説明されるところの「超ひも理論」に行きつく。では、それはどうやってできたのかというと、もはや我々の存在する次元の世界では説明がつかない。

この点、近年のタイム誌『世界で最も影響力のある100人』の一人に選ばれたハーバード大学のリサ・ランドール博士は、「縦、横、高さ、時間の4次元の他に、異次元がこの同一空間に存在する」と主張する。今日の量子力学者が取り組んでいる課題に「統一場理論」があるが、この世界には、「電磁気力」「重力」「強い力」「弱い力」という4つの基本的な力が存在し、この4つの力を統一することで、宇宙も物質も生命体も、元々はとてつもないエネルギーから誕生したものであり、元々は同じだったことを証明しようとする理論である。リサ・ランドール博士の出発点は、この中で、なぜ重力だけが極端に弱いのか、ということであった。それを解決するのが博士のいう異次元の存在である。このうち物質を構成している他の3つの力はこの宇宙に留まっているが、重力だけは次元を超えて作用しているから、その力が極端に弱いのだと博士は主張する。

さらに、今日の量子論によれば、この宇宙に存在する一切の源となったものが「ダークマター」という暗黒物質であることが、次第に明らかになってきた。そして、そのダークマターの元となったものが「ダークエネルギー」であり、ダークマターが宇宙の成分の約23%、ダークエネルギーが約73%を占める。この2つが宇宙を占める96%の成分であり、この我々には見えない成分が、次元・時空を超えて宇宙には充満している、ということである。このダークマターの性質はまだ明らかになっていないことも多いが、現在、以下のことが考えられている。

- ・ダークマターは、原子でできている物質ではない。
- ・ダークマターは、どんな物ともぶつからずにすり抜ける。
- ・ダークマターは、我々のいる部屋にも、そして外にも存在している身近な物質である。

これを哲学的に言えば、王陽明は「万物一体の仁」と称した。これこそが陽明学で説かれているところの世界観である。万物一体の仁とは、あらゆる人も、草木瓦石の類も、万物すべては一つの「根本主体」から生まれているということである。人の痛みをわが痛みと捉え、人の喜びをわが喜びとなすことのできる人は、これが分かっている人である、ともいえる。

この点、陽明学はもとより、稲盛自身や、彼の心の研究の拠り所とした中村天風も、以下のごとく主張する。

「朱本思がおたずねした、『人間には自在にはたらく霊明があるからこそ良知があるのでしょうか。』と。先生がいわれた、『人間の良知がとりもなおさず草木瓦石の良知なのである。もし、草木瓦石は、そのように価値づける人間の良知がなかったら、草木瓦石となることはできない。単に草木瓦石だけがそうなのではない。天地は、そのように価値づける人間の良知がなかったら、やはり天地となることはできない。いったい、天地万物は人間と、もともと一体のものなのだ。最も精密にはたらくのが人間の霊明にはたらく心なのである。風雨露雷・日月星辰・禽獸草木・山川土石の類は、人間と、もともと一体なのだ。だからこそ、五穀禽獸の類は、みな人間を養うことができるし、薬石の類はみな病気を治すことができるのである。それはひとえに一氣を同じくしているからこそちゃんと通じあえているのだよ』と。」(9)

「そもそも、人は天地の心にあたり、天地万物はもともと自己と一体のものであります。だから生民の窮乏困苦は、そのままわが身に切なる疾痛に他ならず、この疾痛を感じないものは、是非の心を持たぬものです。ここで是非の心とは、『慮からずして知り、学ばずして能う』(孟子) ところの、いわゆる良知であります。」(10)

「・・・つまり、ビッグバン後、宇宙には素粒子しかなかったにもかかわらず、そこから各種原子が生まれ、原子が結合して分子が生まれ、その分子が宇宙を構成する多くの無機物を形作り、さらには生命を宿した生物が生まれ、現在のような人類という高度な進化を遂げた生物までを含む宇宙を創り上げていった。無機物の進化、生物の進化、すべてのものは、あらゆるものを生成発展させていこう、進化させていこうとする宇宙の法則、宇宙のなせる業であると私は理解したのです。それが進化をうながし、その進化のなかで素粒子が集まり原子ができ、分子ができ、のちに高分子ができ、蛋白質が生まれ、それによってDNAが構成されて生命というものが誕生した。生命が誕生したあとも、進化は続いて途切れることがない。このように、すべてのものを発展する方向へ動かしていこうとする宇宙の意思が、われわれ生物にも、石ころにも存在しているのです。いわば、宇宙の意思が、すべての源になっている。そう考えてもよいのではないかと思います。このことを、悟りを開いた賢人たちは、『宇宙には愛が偏在している』というふうに表現しました。つまり、一木一草すべて、道端の石ころ一つのなかにも、愛-宇宙の意思-が存在しているというのです。また、お釈迦様は、『すべてのものには仏が宿る』という言葉で語っています。仏とは悟りを開いた状態のことで、言葉を換えると真智、真如、真我となります。この真の智慧の根源なるものがすべてに宿るといっているのです。このことを「山川草木悉皆成仏」と、天台宗の協議では説明しています。山も川も草も木も、あらゆるものはみな悉く仏なりということなのです。」(11)

「・・・いかなる理由で、心の行方や考え方が、生命を強くも弱くもするのかというと、それは精神生命に、命を活かす力となる宇宙エネルギーを受け入れる第一機能があるからである。宇宙エネルギーは、まず、心の働く場である脳髓で受け入れられ、それが神経系統に送られ、命を活かす力となる。・・・この宇宙エネルギーの名称を、哲学では精気、靈気、先天の一氣などという。すなわち、これがこの世の中で、あらゆる気の元であり、他方、

電気、磁気、水蒸気などは後天の気である。この宇宙創造の源の気を、私の哲学では仮に“宇宙霊”と名付けている。これを人々は神といい、天之御中主神と名付け、あるいは如来と呼び、アラーというように、いわゆる神・仏という名をつけたのである。名前の詮議は第二とし、根本的、実在的なものこそ一切のものを生み出す中枢の力であって、この現象界に存在するもののすべては、みなこの根本的実在物、いわゆる私の名付けた宇宙霊から生み出されたものである。この世のすべてが造物主の分派であるというのは、このためである。宇宙エネルギーの受け入れ過程は、脳髓から神経系統に受け入れられて、それから肉体に伝えられ、我々が現象界にその命を活かす道具として与えられている肉体を活動させているのである。・・・それを我々の習った医学では全然考えていなかった。もし我々の習った医学のいう通りで生きているなら、胃が悪ければ胃の薬、肺が悪ければ肺の薬を飲めば、病はみな治るはずである。ところが、これは医者がよく知るところであるが、文献やデータでは、この薬を使えば必ず効果があると思われる場合でも、患者によっては少しの効果もない、効いたかと思うと、かえって薬の副作用がでたりすることがある。私がまだ今のように真理を知らないときは、何度か、自分の処置の間違ひではないか、それとも薬のデータの間違いかと、ずいぶん考えさせられたものである。しかしそうではなく、その原因はあらゆる活動の原動力的要素となるべきものが完全でないからである。モーターだけをいくら立派に造っても、電圧が低ければ回らないのと同様に、健康と運命を正しく保持し、生きがいのある人間として人生を生きたいと欲する者は、何をおいても、人間の生きる命の力を豊富にし、受け入れられる生き方を考えなければならない。」(12)

「事業がうまくいき始めてから私は毎晩ベッドで思うのですが、それは私の力ではなくて、本当は神様というか天といったすべてのものが私を支援してくれたと、実は思っています。そうでなければ、あのように惨めな倒産をした巨大な企業がたった二年くらいであのような奇跡的な回復を遂げるはずがないのです。JALの回復で一年間に二千億円の利益を上げましたが、世界の航空会社の利益を全部合算して、そのうちJALの二千億円の利益というのは50%に当たるわけです。そのくらいこの厳しい航空業界でJALが素晴らしい業績を上げてきたのです。それは私ができるはずもないと言われたことで、まさに素晴らしい天の加護があったからこそだと思っています。」(13)

以上の論点から鑑みた場合、心とは、

『愛と調和に満ちた宇宙創成のエネルギーを受け入れ、人間の思考へ、そして信念へと変え、現象化させる器』

であると定義づけることができる。これが人間の健康はもちろん、運命にも絶大な影響を与え得るために、稲盛は、サムシング・グレートと心の調和の重要性を説くのである。

(v) 心を高めれば、なぜ「経営が伸びる」のか。

稲盛は、日本航空再建の中途、為替レートが円高で推移したことや燃料費が抑制された

といった一見偶然にも思える外部要因すらも、すべては偶然ではなく必然であり、天の与えた恵みであったと捉えているように思われる。彼自身が、これほどの難事業を短期間で実現できたことを、とても自分や社員の力だけが原因だとは思えないと主張することは、個人的心情としては非常によく理解できる。しかしながら、すべての事象の元となったその根本要因を、稲盛のいうサムシング・グレートと、彼自身や社員の心との調和に帰することができるかと具体的に実証することは、現時点では、ほぼ不可能であると思われる。

しかしながら、稲盛のいう「高次元の真我で低次元の自我を抑える」ことを継続することで心を高め、結果として経営者がある場の損得感情だけで本能的に判断せず、稲盛のいう「人間として何が正しいのか」という観点から判断を下すことができ、それが中長期的に見て、会社にとって正しい判断であったとなる、ということは、稲盛のこれまで軌跡や盛和塾に集う企業の事例を研究しても、かなり多くみられることである。ゆえにこの点に立脚した場合、心が高まれば正しい判断を下すことができる、ということが結論づけられる。そのため「経営が伸びる」のである。

### 3. 結論

稲盛経営を飛行機に例えた場合、会社という飛行機の両翼が「フィロソフィ」と「アメーバ経営」であることは疑いない。この2つの翼を携え、経営者というパイロットは、「会計」という計器盤を見て、常に状況をリアルタイムで把握する。

しかしながら、これだけでは飛行機を飛び立たせることはできない。飛行機には燃料が必要であり、エンジンが必要である。良質な「燃料」をサムシング・グレートから取り入れ、それを社員と経営者が一体となった「心」というエンジンで回すことによって、初めて会社という飛行機は、高く飛び立っていくことができる。「稲盛経営の核心」とは、そこにある。

## 引用文献

- (1) [盛和塾] 第115号 10ページ
- (2) 日経トップリーダー 2012年9月号 特集 14ページ
- (3) [盛和塾] 第105号 26ページ
- (4) [盛和塾] 第104号 4～5ページ
- (5) [盛和塾] 第105号 7～8ページ
- (6) [盛和塾] 第105号 8～9ページ
- (7) [盛和塾] 第115号 17ページ
- (8) [盛和塾] 第115号 18～22ページ
- (9) 伝習録 -陽明学の神髄- (吉田公平著 タチバナ教養文庫) 220ページ
- (10) 王陽明 伝習録 中巻 (王陽明著 中公クラシックス新書) 269ページ
- (11) 『稲盛和夫の哲学』 (稲盛和夫著 PHP刊) 20～21ページ
- (12) 『運命を拓く』 (中村天風著 講談社刊) 46～49ページ
- (13) [盛和塾] 第117号 34ページ

## 参考文献

- [盛和塾] 通巻第102号  
塾長講話「経営のこころⅢ-いかにして心を高めるか-」
- 成功法則は科学的に証明できるのか?  
(奥健夫著 綜合法令出版)
- 運命を拓く  
(中村天風著 講談社文庫)
- 成功の実現  
(中村天風述 日本経営合理化協会出版部)
- 研心抄  
(中村天風著 財団法人天風会刊)
- 稲盛和夫の実学  
(稲盛和夫著 日経ビジネス文庫)
- 働き方  
(稲盛和夫著 三笠書房)
- 成功への情熱  
(稲盛和夫著 PHP文庫)
- 稲盛和夫のガキの自叙伝  
(稲盛和夫著 日経ビジネス文庫)
- アメーバ経営  
(稲盛和夫著 日本経済新聞社)
- 君の思いは必ず実現する

(稲盛和夫著 財界研究所刊)

○心を高める 経営を伸ばす

(稲盛和夫著 PHP刊)

○敬天愛人 - 私の経営を支えたもの -

(稲盛和夫著 PHP文庫)

○人生の王道 - 西郷隆盛の教えに学ぶ -

(稲盛和夫著 日経BP社)

○生き方 - 人間として一番大切なもの -

(稲盛和夫著 サンマーク出版)

○Newton 2011年~2012年 各月号