

## 稲盛経営哲学を構成する主要な要素

吉田 健一（鹿児島大学 稲盛アカデミー・准教授）

### Key elements of Inamori management philosophy

YOSHIDA Kenichi

キーワード：正しさ、善性、潜在意識、実践、経験

目次

はじめに

1. 人間としての「正しさ」に焦点を当てた経営哲学
2. 人間の善性に信頼を置く経営哲学
3. 潜在意識を特に重要視する経営哲学
4. 実践を重視する経営哲学
5. 稲盛個人の経験に裏打ちされた経営哲学

おわりに

はじめに

稲盛和夫は若くして京都セラミック株式会社(現:京セラ)を起こし、世界的なセラミックメーカーへと成長させた。また、1980年代後半、通信事業自由化の時期には第二電電(現在のKDDI)を起業し、通信業界にも大きな足跡を残した。稲盛は現代日本を代表する経営者として多くの実績を残しており、近年では、経営破たん陥った日本航空(JAL)を短期間で再建したことで知られている。稲盛は人間の心の持ちようを重視する経営者として内外に知られており、その経営に関する著作は多くの経営者に影響を与えている。

一般に「稲盛哲学」は「稲盛経営哲学」または「稲盛フィロソフィ」またはそれを稲盛が実践した企業である京セラの名称を冠して「京セラフィロソフィ」とも称されているが、その特徴は何であろうか。今日まで稲盛は多くの著書を刊行しているが、稲盛本人が、明確に自分のフィロソフィの骨格をいくつかの特徴に分けて定義しているわけではない。

稲盛に学ぶ人々が多い。俗にいわれる「稲盛哲学」、「稲盛経営哲学」または「稲盛フィロソフィ」は盛和塾を始めとして、様々な場で学ばれているが、意外なことに、体系的に稲盛の経営哲学をまとめた書物や、稲盛の経営哲学を構成する諸要素を分析した書物は存在しない。本稿では漠然と語

られることの多い、「稲盛哲学」、「稲盛経営哲学」または「稲盛フィロソフィ」がどのような要素から構成されているかということ考察したい。

稲盛の思想を知ろうとすれば、その著作を読むことが一番、重要なことは論を待たない。しかし、多くの稲盛の著作を漠然と読んだからといって、稲盛の思想がどのような要素から構成されているかは、容易にはつかみ難い。それゆえに、本稿では「稲盛経営哲学」を初めて学ぼうとする人や、予めガイドラインを知りたいと考える人々に向けて、いくつかの角度から、稲盛経営哲学を理解するための視点を提供したいと考える。

稲盛の著書は重複している部分が多く、有名な「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」の方程式もほぼ全ての著作に出てくる。他にも「動機善なりや 私心なかりしか」という言葉も極めて多くの著書に登場する。稲盛が著書や講演で引用する人物も、何冊もの著書に繰り返し登場する。稲盛が著書や講演で登場させる代表的な人物には、袁了凡、呂新吾、石田梅岩、二宮尊徳、西郷隆盛、福沢諭吉、中村天風、谷口雅春、安岡正篤らがいる<sup>1</sup>。

また、「6つの精進」や「経営12カ条」は有名なものであるが、ある著作で説かれていることが、別の著書では説かれていないということはなく、様々な著書でいくつものキーワードが何度も繰り返し出てくる。稲盛自身はその特徴を明確に自ら定義して分類してはいないが、筆者は大きく分けてその特徴を5つに分けることが可能だと考える。

その5つとは、

1. 人間としての「正しさ」に焦点を当てた経営哲学
2. 人間の善性に信頼を置く経営哲学
3. 潜在意識を特に重要視する経営哲学
4. 実践を重視する経営哲学
5. 稲盛個人の経験に裏打ちされた経営哲学—ということである。

この分類は筆者独自の分類であるが、これは、これまで筆者が稲盛の著書を読んできて、特徴はどのように分けられるのではないかと判断するに至ったものである。

勿論、これ以外の分類方法も可能であろうし、稲盛が著作で説いてきた内容を「実学」と「哲学」または、「考え方」と会計原則という具合に精神面について説かれた部分と経営の実務面について説いた部分に二分するという分け方も可能ではあろう。

または労働観、資本主義観、利益観という具合に稲盛のものの見方をテーマごとに分類して全体像を浮かび上がらせるということも可能ではあろう。だが、本稿においては、稲盛の人生観と経営

<sup>1</sup> このほかに、白隠禅師、松下幸之助らも引用される。また、安岡正篤であれば安岡そのものの著書はそう多くは引用されず、『運命と立命』のみが引用され、必ず袁了凡の話がなされる。福沢であれば、人生方程式の話がなされる時に福沢の指摘した理想の経済人の条件が引用される。また、呂新吾であれば『呻吟語』の一部分が引用され、リーダーの資質（第一等から第三等の資質について）の話がなされる。この他にもジェームズ・アレンは心を庭に例えた話がなされる時に引用されるなど、引用される人物と話の内容にはパターンが決まっている。そのパターンはさほど多いとはいえない。これらの話は多くの著書で何度も言及されている。

観は切っても切れないものであるという基本認識の下、稲盛の経営哲学（及び人生観）全体に通じるものの考え方を構成している諸要素を考察していく。以下、筆者の独自の分類にしたがって、稲盛の経営哲学の特徴について考察したい。

## 1. 人間としての「正しさ」に焦点を当てた経営哲学

まず、第一に稲盛の経営哲学の特徴として挙げることができるのは、人間としての「正しさ」を物事の判断基準に置いているということであろう。

稲盛は若き日に京都セラミック（現：京セラ）を創業して以来、人間としての「正しさ」を判断の基準として経営にあたってきた。起業するまでに企業経営について学んだことのなかった稲盛にとっては、それしか判断基準がなかったからである<sup>2</sup>。

稲盛は「正しさ」について「それらは、簡単にいうと、正義、公平、公正、誠実、勇気、博愛、勤勉、謙虚といった言葉で表されるようなことです。（中略）そういうものを大事にして、人間として恥ずかしくないような生き方をする、それだけで私はいいと思います。そういうものを心の座標軸にすえて、どんな障害、どんな困難があろうともそれを貫いていけば、必ず成功するはずです」（稲盛、2017年、139頁-140頁）と述べている。

また、稲盛は「正しさ」と似た表現で、「良い考え方」として、前向き、建設的、協調性がある、明るい、肯定的、善意に満ちている、思いやりがある、優しい、真面目、正直、努力家、利己的でなく、強欲でない、足ることを知り、感謝の心を持っている—などの人間の資質を挙げている（稲盛、2007年、191頁-192頁）。

「正しさ」と「良い考え方」は多少、表現は異なるものの、稲盛が最も重要なものとして人生・仕事の方程式で挙げている「考え方」の部分の「良い考え方」は人間として「正しい」とするものの基準から来ているものであろうから、ここで挙げられているような「良い考え方」は人間としての「正しい心」の発露と考えることができる。具体的に稲盛は、人間のもつ「正しさ」について数を決めて挙げているわけではないが、人間のもつどのような資質を稲盛が「人間としての正しさ」と考えているかは容易に想像がつく。

「正しい心」や「良い考え方」とは、相対的なものであって、誰もが納得できる倫理観などはないという見解も、当然ながら存在するであろう。時代により文化により、国家によっても倫理観や社会規範というものは異なっている。同じ国、同じ文化であっても、時代によって倫理観は変わるし、同じ時代であっても文化によって国によって、政治体制によっても倫理観は異なる。一例を挙げれば、同じ日本でも戦前の日本と戦後の価値観は異なる。皇国史観の戦前に是とされた倫理観と戦後民主主義の時代に是とされている価値観に大きな隔りがあることは論を待たない。また、同

<sup>2</sup> 稲盛は京セラ創業当初のことを「しかし、創業するやいなや、さまざまな問題に直面しました。また、従業員が次々に私に決裁を求めてきます。その判断を間違えば、できたばかりの会社を傾け、従業員を路頭に迷わせることにもなりかねません。経営の経験や知識もない私は、『どうしたら、正しい判断をし、会社を発展させることができるのだろう』と頭を抱えることになりました。悩んだ末に私が思いついたのが、『人間として何が正しいのか』と自らに問い、正しいことを正しいままに貫いていくことでした」（稲盛、2014年、1頁）と述べている。

じ現代でも日本と中国、日本とイスラム圏の倫理観も異なる。

そして、人間というものは文化や時代の倫理観から完全に自由では有り得ない。このように倫理観や「正しさ」といったものをあくまでも相対的なものであると捉え、価値観をめぐる論争にまで発展させるとその議論は重層的で複雑なものとなる。このような議論を発展させて行けば、最終的には個人と個人の価値観をめぐる議論にも発展することとなろう。

しかし、稲盛はこのような議論を長く展開した上で、「正しさ」や「良い考え方」といったものを定義しているわけではない。したがって、稲盛のいうところの「正しさ」は決して難しいことではない。稲盛は起業した若い頃を振り返って、『京セラフィロソフィ』のなかで、「…悩んだ末に思いついたのが、『人間として何が正しいのか』と自らに問い、正しいことを正しいままに貫いていくことでした。誰もが子供のころに、学校の先生や両親から教えられ、よく知っている、プリミティブな倫理観があります。例えば、『欲張るな』『騙してはいけない』『うそを言うな』『正直であれ』といった教えです。そのような普遍的な倫理観に基づいて、すべてのことを判断することにしたのです」と述べている（稲盛、2014年、1頁）。

勿論、ここでも理屈をいえば、「なぜ、欲張ることが悪いのか」、「なぜ、人を騙してはならないのか」、「なぜ、嘘をついてはいけないのか」、「なぜ、正直でなければならないのか」というようなことまでを、思索の対象とすることはできるであろう。現実に哲学者や倫理学者たちは、実際にこのような問いと格闘し、先人の思索もたどりつつ、それぞれの見解を示している。

また、これらの倫理的な価値観も時と場合によって、どのような時も有効なのかと問うことも可能であろう。例えば、場合によっては嘘をつくことも認められる、ある状況下においては、ある人物はある範囲内においては欲張ることも肯定されるというような議論も存在しよう。

しかし、稲盛は大学に職を得ている職業哲学研究者たちが一つ一つの倫理的な価値観の現代社会における有効性を確認するような営みには一切、興味を示さない。本来、ここでいわれているような人間にとって「正しい」と考えてよい徳目は、そもそも議論以前に存在するものであり、文化や時代による影響以前に、人間が人間である限り、ほぼ全ての時代や文化で受容されてきた基本的な徳目であるという大前提の下で、稲盛は自らの議論を展開する。

「プリミティブ」という言葉を稲盛はしばしば使う。「プリミティブ」とは「原始的な」、「幼稚な」、「素朴な」という意味である。ここでは「素朴な」という訳が最も適切であろう。いずれにせよ、稲盛は京都セラミックの起業以来<sup>3</sup>、一貫して、人間にとって最も基本的かつ普遍的な価値観によって物事を判断してきたということである。

稲盛は日本航空（JAL）の再建においても、まず、このような人間としての基本を幹部に説いた。幹部たちはこのような話に当初は、全く興味を示さなかったという<sup>4</sup>。倒産したJALを立て直そう

<sup>3</sup> 稲盛が京都セラミックを創業したのは、1959（昭和34）年。当時、稲盛は27歳（稲盛、2004年a、72頁-78頁）。稲盛は起業直後に、後の「フィロソフィ」の原型となる基本的な物事の判断基準を決める。

<sup>4</sup> 2015年2月15日に鹿兒島大学稲盛アカデミーが開催した公開シンポジウムで、稲盛と共にJALの再生にあたった京セラ出身の大田嘉仁氏の証言などによる。

とする幹部たちにとって、稲盛に早く教えてもらいたかったことは、具体的な経営の仕方と有効な再建策であった。だが、稲盛はまず徹底して幹部たちに、人間として正しく生きること、経営者やリーダーが物事を判断する時の基準として、私利私欲ではなく、正しいかどうかという基準で判断することの重要性を説いた。そして、幹部から始まったフィロソフィの勉強会はさらに下の階層のリーダーにまで広まって行った。

なぜ、これらの基本が重要なのであろうか。それは、稲盛が基本的な価値をおくこれらの「プリミティブ」な価値観は、誰しも（一応は）理解しており、子ども時代から一通りは教えられているものであるがゆえに、往々にして大人になれば日常生活の中で忘れられがちになるからである。

また、あまりに素朴すぎるために、そのようなレベルで判断を下すよりも最も高度な戦略や戦術の背景には別の価値観があると考えられるものも出てくる。しかし、実はそれは間違っており、最終的に物事の判断の拠り所とするべきものは、もっとも素朴かつ、本来、誰もが実は分かっているはずのものであるという考え方が稲盛の根本にあるのである。

また「正しさ」、「良い考え方」というものは、理解していても、現実の人生や仕事で実行しなければ意味がない。また、職場などで重要な判断を任されている立場にあるものは、「正しさ」や「良い考え方」を意識して物事への判断を下さなければならない。また、仮に一時期、そのように「正しさ」から判断を下し、仕事を遂行することができたとしても、それをずっと続けるためには、絶えず自分の心を耕し、強い意志によって自分自身を点検しなければならない。「プリミティブ」であればあるほど、継続して実践することが難しいともいえよう。

それゆえに、稲盛は誰しもが理解していると思われる常識的なことについて、人生においても経営においても非常に重視しているのであろう。先にふれた「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」において、「考え方」が最初に出てくるのも、また「考え方」だけはマイナスからプラスまで存在するとしているのも、「正しい考え方」をしなければ、努力も熱意も能力も全ては裏目に出ることになるという稲盛の強い信念があるからである。

## 2. 人間の善性に信頼を置く経営哲学

では、稲盛の経営哲学は、人間としての「正しさ」に焦点を当てているということだけで全てを説明できるであろうか。勿論、中身はここから引き出されてきているのだが、人間としての「正しさ」を拠り所として判断を下すということを貫くためには、人間の善性を信頼するという人間観が必要となってくる。

「正しさ」や「良い考え方」が重要であることまでは、理性においては、誰にも理解はできよう。我々の多くはこのことを正面から否定することはないであろう。だが、実際に自分自身が物事への判断を下す時に、多くの人々は「正しさ」や「良い考え方」を基準に判断を下していると言い切れるであろうか。現代社会で様々な不祥事が絶えないのは、責任ある立場のものや、そうでないものも含めて多くの人間が、私欲にとらわれて判断を下しているからである。しかし、稲盛は人間としての正しさに立ち返った判断を下すことを重視している。これは、稲盛が人間が本来、持っている

善性の部分に大きな信頼を置いているからであろう。

なぜなら、人間は「正しい」心を持っていると同時に「悪い」心も持っているものであり、人間には善性と共に悪い本性が共存しているからである。全ての人間がいついかなる時でも「正しい」心しか発揮しないのであれば、世の中には不正は起きないし、争いごともし起らない。現実の人間は不正をなすものであり、悪をなすものでもある。また、場合によっては必ず争いごとを起こすものでもある。

稲盛も人間の中には二つの心が存在することを認めてはいる。稲盛自身も人間の善性に信頼を置いているからといって、人間がいついかなるときも完全に善なる性質を発揮するとは考えていない。稲盛が二つの心のお話をする時にしばしば引用するのは、タゴールの以下の詩である。

私はただ一人、神様のもとにやってきました  
しかし、そこにはもう一人の私がありました  
その暗闇にいる私は、一体だれなのでしょう  
私はこの人を避けようとして、脇道にそれますが、  
彼から逃れることはできません  
彼は大道を練り歩きながら、地面から砂塵をまきあげ、  
私が憤まじやかにささやいたことを大声で復唱します  
彼は私の中の卑小なる我、つまりエゴなのです  
主よ、彼は恥を知りません  
しかし、私自身は恥じ入ります  
このような卑小なる私を伴って、あなたの扉の前に来ることを（稲盛、2017年、23頁-24頁）。

稲盛はこのタゴールの詩を引用して「タゴールはこの詩の中で、利他的な、優しい思いやりに満ちた心を持った自分と、薄汚く、意地悪で、すぐに怒ったりする、自分だけ良ければいいという強欲な心を持ったもう一人の自分とが同居しているということ、うまく表現しています」（稲盛、2017年、24頁）と述べている。

そして、稲盛は二つの心を持つ人間が、利他的な心を発揮して行くには「手入れ」が欠かせないとして、イギリスの詩人（作家）であるジェームズ・アレンの詩を引用して持論を展開する（稲盛、2017年、24頁-27頁）。ここで重要なことは、稲盛が人間というものを二つの心を持つ存在だとしながらも、心の「手入れ」を怠らず、心がけ次第では、利他的な側面を発揮することができると考えていることである。

古来、東洋においては『孟子』<sup>5</sup>に説かれた性善説と『荀子』<sup>6</sup>に説かれた性悪説は、人間の本性を考える際に、議論されてきた人間観の代表的なものであるが、その意味で稲盛は性善説の立場に

<sup>5</sup> 孟子は紀元前372年頃～紀元前289年頃。その言行録が『孟子』。性善説を説く。孟子は、人の本来の性が善であることを説いた後に、四端とよばれる、本来、人間が内在している心について説いている。四端とは「惻隠」、「羞惡」、「辞讓」、「是非」のこと。これらの四端が顕在化して表に現れると、それぞれ「仁」、「義」、「礼」、「智」となる。

<sup>6</sup> 荀子は紀元前313年頃～紀元前238年頃。その言行録が『荀子』。性悪説を説く。「人の性は悪なり、その善なるものは偽なり」と説き、後天的に学問により悪を克服することの重要性を説く。

立脚しているという良いだろう。勿論、先に述べたように稲盛とて、全ての人間が全ての局面で、必ず善性を発揮するということを述べているわけではない。

稲盛は仏教の「利他」<sup>7</sup>という言葉を使い、人間の利己心と利他心を対比して論じるが、儒学的な言葉でこのことを説明するならば性善説と性悪説の対比で考えることも可能であろう。一般に孟子の性善説と荀子の性悪説は相対立する人間観のように考えられている節があるのだが、実際には孟子の性善説と荀子の性悪説は、正面から対立している人間観ではない。

『孟子』には人間がその善性を発揮するためには「学問の道は、他無し、其の放心(なくなってしまう心のこと)を求るのみ」(『孟子』告子章句上)との言葉があるように、性善説の立場に立つ孟子も、人間存在をそのまま、どの場面でも肯定的に見ていたというものではない。

ここは孟子の性善説を理解する上では、非常に重要な部分である。孟子は善なる本性を人間が発揮するためには後天的な学問の必要性を説く。ここでいう学問とは、自然科学や社会科学のある学問分野の知識を体系的に得るための現代の学問の意味ではなく、儒学のことを指している。現代風にいえば、儒学における学問とは倫理学であり、人間としての道徳を身に付けるための学問である。

稲盛はJALの再生にあたって、社員たちの心が変化して「本来持っている美しい心、良心」が表に出るように導いたとの当事者の証言がある<sup>8</sup>。この「本来持っている美しい心、良心」という部分が重要である。「美しい心」、「良心」というものは、外から注入されるものや、教育によって刷り込まれるものではなく、「本来(誰しもが)持っている」ものなのである。外部から価値観を刷り込まれなくても、心の最深部を掘れば、元からあったものが発揮されるのである。この部分はまさに『孟子』の性善説の流れにある人間観であるという良いだろう。

儒学の歴史では最初の人物(創始者)が孔子<sup>9</sup>—その言行録が『論語』一—であり、約100年後に現れ、孔子を継いだのが孟子(その言行録が『孟子』)であった。儒学は「孔孟の教え」といわれ、長く現状維持を続けた後に宋の時代に発展して行く。宋の時代に朱子<sup>10</sup>が登場するが、その後、明の時代に王陽明<sup>11</sup>が登場し朱子学を部分的に批判的に乗り越える陽明学を打ち立てる<sup>12</sup>。

一般的に日本では陽明学といえ、<sup>12</sup>「知行合一」の学として知られている。または革命哲学、行

<sup>7</sup> 利他も実際には二つの利他がある。「忘己利他」と「自利利他」である。稲盛が説くのは、殆ど場合は自利利他である。そもそも「利他」は仏教の概念だが、天台宗の開祖である最澄は、利他について「己を忘れて他を利するは、慈悲の極みなり」(最澄『山家学生式』(『日本思想体系』第4巻、194頁))といっている。これは、忘己利他であるが、稲盛が説くのは多くの場合、自分も相手も立つという自利利他である。

<sup>8</sup> 2015年2月15日に鹿児島大学稲盛アカデミーが開催した公開シンポジウムで、稲盛と共にJALの再生にあたった大田嘉仁氏の証言などによる。

<sup>9</sup> 孔子は紀元前551年～紀元前479年。儒学(儒教)の創始者。生涯の殆どは民間の無冠の一思想家・教育者として弟子を育成して過ごす。その言行録が『論語』。

<sup>10</sup> 朱熹は宋代の儒学者。1130年～1200年。代表的な著書は『近思録』。それまでの儒学を体系化。その朱熹が大成した儒学の学問体系が「朱子学」と呼ばれる。その特徴は、1. 存在論(理気説のこと。「形而上学的な儒学」部分)、2. 倫理学もしくは人間学(「性即理」論。これが一番、重要な部分ともいわれる)、3. 方法論、4. 歴史注釈や著述、5. 科擧のあり方などの具体的政策論——からなる。後の東アジア世界に多大な影響を与える。

<sup>11</sup> 王陽明は明代の儒学者。1472年～1528年。その代表的な言行録は『伝習録』。朱子学を批判的に乗り越える。良知心学を説く。

<sup>12</sup> 朱子学と陽明学の違いは、いくつかあるが、最も大きな相違点は人間の心をどう捉えるかである。朱子が「性即理」(天から与えられた人間の本性は正しい心であり、これのみが理(天理)とした)としたのに対し、王陽明は「心即理」(善なるものも悪なるものも含む人間の心そのものが、天から与えられた「理」であると考える)とした。王陽明の思想は無善無悪説ともいわれる。その上で人間が生まれながらに内在している良知を発揮することを説く。

動の哲学、反逆の哲学などという理解がなされることが多い。だが、多くの人々が、その「知行合一」の概念を誤って解釈している傾向がある。最も大きな間違いが、「知行合一」を「机上の学問、つまり知識だけではダメであり、行動が伴ってこそ意味がある」とする理解である。

極めて多くの人々が、「知行合一」をこのように解釈し、NHKの大河ドラマの主人公までが、このようなことをドラマの中で口走っても、多くの人々はそれをそのまま受け入れている<sup>13</sup>。だが、「知行合一」とは、そもそも、知と行は切り離すことはできないという意味である（王陽明・吉田訳、1995年、107頁-109頁）。これは、知と行とは同じである—知行並進の説ともいう—という意味であり、「人間は知識だけではダメなので、知った限りは行動しなければならない」というような、人々を行動や実践に駆り立てる意味は、元々は存在しない。

陽明学にとって最も大切な概念は「良知」の概念であり、この「良知」というものを理解しなければ、「知行合一」も理解できない。この「良知」も元々は、『孟子』から発するのだが（王陽明・吉田訳・1995年、67頁）、王陽明はさらに孟子の性善説を進めた。そして、陽明学における「知」とは「良知」と解される。つまり「知行合一」とは知と行は分けようがない—本来は一体である—という意味が最初にあり、それとは別に、知—すなわち良知—を致す、つまりは、実行するというこで、これが陽明学でいう「致知」という意味になっていく。「致知」という言葉は朱子学とは意味が異なるのだが、ここでは深く言及しない。

日本で陽明学について書かれた書物でこのことをきちんとおさえているものは、専門的な研究者の手によるものを除くと極めて稀であり、一般的には、陽明学は実践を強調する思想でありそれが「知行合一」だという安易な解釈がなされている。では、最も陽明学にとって重要な「良知」とはどのような概念であろうか。

王陽明が最も重視した「良知」は、今日の言葉で説明するならば、先験的道德心、先験的判断力ともいうべきものである。先験的とは経験に先立つという意味である。先験的な道德心またはそれに基づく判断力とは、平たくいえば、人間が物事を学ぶ前から、本来、内在して個々にもっている良心によって物事を判断する力のことである。

陽明学自体が『孟子』の性善説の流れを汲む思想であるから、当然のこととして、人間の中にある善性に焦点を当てている。孟子以降の儒学は全て、孟子の流れを踏まえて発展してきているので、宋の時代の朱子学にしても明の時代の陽明学にしても、荀子が『荀子』で説いたような性悪説を基本的な人間観には据えていない。孟子の思想の中に、そもそも、性善説が入っており、そして、王陽明はそれをさらに発展させる形で「良知」という独自の概念を唱えた。

「良知」については、実際には理解することが難しい概念である。理屈ではそのようなものの存在は信じられないという人も多いであろう。特に『荀子』的な性悪説に立脚する人間観を根本的に信奉している人々にとっては、理解が容易ではないであろう。だが、一度、そういうものが、人間の心の最深部に存在しているということと、それは、底流で他者ともつながっているものであると

<sup>13</sup> 2015年に放映された、NHK大河ドラマ『花燃ゆ』の中で、吉田松陰が主人公である松蔭の妹にこのように、行動が伴わない知では意味がないという内容の話をしている場面があった。



ということが実感レベルで理解できれば、性善説も「良知」も理解ができるようになる。これは心の多重構造の話とも関係のある話なのだが、ここではそこまでは言及しない。

さて、話を戻すが、稲盛の基本的な人間観は孟子の性善説そして、その流れにある王陽明の良知心学と同じ流れにあるものといえよう。現代のビジネス社会ではライバルに差をつけて、またライバルを蹴落として自社の利益を上げるには、性悪性に立つ必要があると考える経営者も多いであろうが、稲盛は徹底的に人間の善性の部分を信用して幹部や社員に話をしている。

人間が「(元々)、実は持っているはずの」善性を発揮しさえすれば、人生も仕事も本来、うまく行くはずであり、何よりも大事なことは、敵を蹴落とす戦略を立てるのではなく、自らの善性を発揮することにまず、集中すべきであるというのが、稲盛の基本的な経営哲学である。稲盛を理解する上で、このことを理解するのは極めて重要な部分であろう。

また稲盛は「真我」という言葉も使う。稲盛は心の多重構図について、言及しており、これは時期によって、多少、構造が異なるものであるが、2005年の段階では、稲盛は心の構造を7重構造と考えており、その中心に「真我」を据えている(稲盛、2005年、182頁)。

真我については、稲盛は「…心は多重構造をしており、中心に真我を核とした『魂』があり、その上に『本能』があります」(稲盛、2005年、183頁)や「悪いことをして良心が咎めたりするのは、この美しい真我から発してくる理性や良心が働くからです。(中略)真我から理性や良心というのが、たまに出てくるのです。これは反省をしたときに出てくることが多いのです」(稲盛、2005年、186頁)、「…つねに正しいことを我々に示唆してくれるものが、真我から出てくる理性や良心なのです」(稲盛、2005年、186頁)、「ところが、真我は本能などの身勝手な自我に覆われているので、なかなか表面には出てこられません。真我からの良心や理性が、つねに我々の知性のところまで上がってくるためには、低次元の自我を抑え、自分自身を知性で戒める以外に方法はありません」(稲盛、2005年、186頁)と述べている。

稲盛は真我がどのようなものであるかは述べているものの、真我とは何かということについては、具体的には言及してはいない。そもそも真我の存在は、自身が何らかの体感をするしかないものであり、言語化することが困難であるという事情もあるだろう。

しかし、稲盛は真我が人間の心の中心(である魂)のさらに中心に存在するものであるということ述べている。これは、表現を変えれば、人間の心の最深部に存在するものといっても良いであろう。そして、それは本来、誰にも備わっているものである。稲盛は真我から出るものが理性や良心だが、通常は外側を本能などの身勝手な自我に覆われているので、なかなか(真我は)表には出て来られないということ述べている。

真我というのは仏教用語でもなく心理学用語でもなく、また儒学で昔から使用されてきた概念でもない。そもそも、近代の心理学は魂の存在をどこまで認めているのかもはっきりしない。臨床心理学者の中には河合隼雄のように「魂」という言葉を使うものもいたが、広く「魂」という言葉や概念が心理学者たちの世界で一般的に共有されているのか否かは筆者には判断がつかない。

だが、ここで稲盛のいう真我については、様々な人々によってもその存在が指摘されており、もっ

たとえば、古くから古今東西の宗教や哲学でその存在は指摘されてきた。表現の仕方こそ異なるものの、真我の存在に触れていない宗教は、古今東西なかったといっても良いだろう。

筆者は、真我は儒学の言葉でいえば、陽明学の「良知」概念に近いものだと解しているが、いずれにせよ、稲盛が人間の最深部には絶対的な善性が存在していると考えていることは確かなことである。また稲盛は単に真我の存在を説くだけではなく、経営にあたってこの真我からのメッセージを重視して日常の判断を積み重ねていかなければならないと考えていることは確かであろう。

### 3. 潜在意識を特に重要視する経営哲学

次に、稲盛の経営哲学—というよりもその根幹になる人生観といった方がより正確であるが—を理解する上で欠かすことができないのが、潜在意識の重要性を説いた部分である。内面の思考が現実を生み出すということを稲盛は強調する。

潜在意識の重要性について説く成功者は多いし、近年でも自己啓発の世界や、成功者に学ぶセミナーなどは定番である。またスポーツ選手なども、潜在意識にまで成功イメージを刷り込むというトレーニングを受けるものも多い。五輪選手やプロ野球選手などが、特別のコーチを雇って、イメージトレーニングの練習をしている様子もテレビ番組などでよく見かけるところである。

また、自己啓発とも親和性が高い分野であるが、近年、スピリチュアル（霊性）の世界に関心を持つものにも、同時に潜在意識について興味をもつものは多いようだ。潜在意識についての書籍は、どこか遠くにあるものではなく、街のコンビニエンスストアで入手することができる。近年、長期にわたって世間の耳目を広く集め続けているものとしては、「引き寄せの法則」というものがあるし、自己啓発の古典といっても良い、ナポレオンヒルの『思考は現実化する』も有名である。これらの分野の書籍だけは出版不況でも売れ続けているとも聞く。これらの潜在意識論が我々に教えるところは、ごくごく平たくいえば、「なりたい自分になる方法」や「そのためには、そのイメージを自分の中の潜在意識にまで刷り込まなければならない」といったものである。

このように身近に潜在意識についての書物は溢れているが、現代の日本の経営者で稲盛ほど、潜在意識の重要性を説く経営者は他にはいないといっても過言ではない。稲盛はいわば、世の中に「潜在意識ブーム」とでもいうものが到来する以前から、潜在意識の重要性に気づいていたのであろう。「潜在意識ブーム」という言葉は実際には存在しないのだが、自己啓発やスピリチュアルブームが近年、一貫して、日本社会の底流で一定のペースで続いていることは確かなことである。

稲盛自身は、この考え方（潜在意識の重要性）については、谷口雅春<sup>14</sup>（生長の家）と中村天風<sup>15</sup>の二人から影響を受けている。年代的に言えば谷口雅春が先である。『ガキの自叙伝』にあるように、稲盛は13歳の時に肺浸潤になり、その時に知人の勧めで『生命の真相』を読んでいる（稲

<sup>14</sup> 谷口雅春は宗教家。生長の家の創始者。1893年～1985年。生長の家は1930年に立教。谷口はアメリカでニューソート思想の影響を受ける。谷口はニューソート思想を「光明思想」と訳す。ニューソート思想とは、19世紀後半にアメリカで起こったキリスト教の新しい流れ。現在の成功哲学や自己啓発のルーツの一つ。そもそものは禁欲主義を説いたカルヴァン派への反発として起こった運動。稲盛は少年時代に隣家の主婦から借りた『生命の真相』を読んで以来、心に思い描くことが、現実の人生の現象面に現れるとの強い信念をもっている。

盛、2004年、31頁-32頁)。中村天風との邂逅はその後なので、同じ潜在意識の重要性を説く二人でも、影響を受けた順番は谷口雅春が先で中村天風が後である。

稲盛は潜在意識の重要性については、殆ど全ての著作で言及しているといっても良い。例を挙げれば、『生き方』の中には、「…ただし願望を成就につなげるためには、並みに思ったのではダメです。『すさまじく思う』ことが大切。(中略) 強烈な願望として、寝ても覚めても四六時中そのことを思いつづけ、考え抜く。頭のでっぺんからつま先まで全身をその思いでいっぱいにして、切れれば血の代わりに『思い』が流れる。それほどひたむきに、強く一筋に思うこと。そのことが、物事を成就させる原動力となるのです」(稲盛、2004年、42頁)とある。

『経営12カ条』では、「強烈に思い続けていくというのは、潜在意識に透徹するほどの強く持続した願望です。特に、『強く持続する』ということが大事です。これは寝ても覚めても思い続けるということです」(稲盛、2005年、46頁)と説かれている。

『京セラフィロソフィ』の中では、「高い目標を達成するには、まず『こうありたい』という強い、持続した願望をもつことが必要です。(中略) 純粹で強い願望を、寝ても覚めても、繰り返し繰り返し考え抜くことによって、それは潜在意識にまでしみ通っていくのです。このような状態になったときには、日頃頭で考えている自分とは別に、寝ているときでも潜在意識が働いて強烈な力を発揮し、その願望を実現する方向へと向かわせてくれるのです」(稲盛、2014年、240頁)と述べられている。

『人生の王道』には、「どんなことでも、まず強く『思う』ことから全てが始まるのです。『そうありたい』『こうなりたい』という目標を高く掲げて強く思う。それも、潜在意識に透徹するほど強く持続した願望でなければなりません。寝ても覚めても途切れることのないくらい、強いものであってはじめて、先人の教えを実践の場で生かすことができるのです」(稲盛、2007年、210頁)とある。

『働き方』では、「思いは実現する。それは、人が『どうしてもこうありたい』と強く願えば、その思いが必ずその人の行動となって現れ、実現する方向におのずから向うからです。ただそれは、強い思いでなければなりません。(中略) 寝食を忘れるほどに強く思い続け、一日中、そのことばかりをひたすら繰り返し考え続けていくと、その思いは次第に『潜在意識』にまで浸透していきます」(稲盛、2009年、82頁-83頁)と説かれている。

子ども用に使われた『君の思いは必ず実現する』にも、「…人間として正しい考え方をもち、目標に向かって一生懸命に努力すれば必ず夢は実現する。つまり、人生は心に描いたとおりになる、そう考えて、わたしは今日まで生きてきました」(稲盛、2004年、4頁)との一節がある。

例を挙げるのはこの辺りにするが、ほぼ全ての著作で稲盛は潜在意識の重要性に触れている。と

<sup>15</sup> 中村天風は1876年～1968年。思想家、実業家。ヨーガの行者。心身統一法を広める。中村天風の精神哲学は日本におけるニューエイジの先駆者といわれている。心身統一法とは、公益財団法人天風会によれば、「中村天風の宇宙観、生命観、人生観をバックグラウンドに組み立てられたもの。命の力を充分発揮するための中村天風オリジナルの理論」と実践論とある。天風から影響を受けた著名人には、原敬、東郷平八郎、山本五十六、双葉山定次ほか多数がいるといわれる。

いうよりも、おそらく潜在意識の重要性に言及していない著作はほとんどないといっても良いだろう（自伝や社会への政策提言の書は除く）。稲盛の経営哲学もしくはその前段階の人生観を考察する上で、この部分は絶対に見落としてはいけない部分である。仮にこの部分がなければ、稲盛の経営哲学は「人間としての正しさ」に基準を置いたものであり、「人間の善性に信頼を置いたもの」というだけになってしまうからである。

潜在意識の重要性について説かれた部分では、人物としては中村天風が引用されることが圧倒的に多い。自伝には谷口雅春の『生命の實相』を初めて読んだ少年期のことが出てくるが（稲盛、2004年 a、32頁-33頁）、他の書物では谷口雅春よりも中村天風の方が多く引用されている。『京セラフィロソフィ』にも中村天風は出てくるが、谷口雅春の名前は出てこない。これは谷口が宗教家であり、生長の家という一つの新宗教を開いた人物であるために、京セラの従業員や盛和塾生の信教の自由の問題にも多少の配慮がなされているからなのかもしれない。

一方の中村天風であれば、その教えは一種独特のものであるが、潜在意識の重要性と心の持ちよりの重要性を説いたものであっても、通常の宗教の枠組みに入るものではない。そこで、比較的名前を出しやすいということもあって、潜在意識の重要性が説かれる場面では、中村天風の名前の方が多く挙げられているのかもしれない。これまでに確認してきたように、稲盛の経営哲学は、まずは、人間としての正しさに焦点を当てたものであり、そして、その前提として人間のもつ善性への信頼というものが根底にあるものがあるが、その点のみだけでは、全容の理解はできないのである。

稲盛はこのように「人間としての正しさを判断の基準とする」、「人間の善性を信頼し、その部分に働きかける」という部分以外に「潜在意識が重要で、人生は内面の思考がそのまま現実に起きる」という考え方を若い時から一貫して持ってきた。これは今日の成功哲学の考え方であり、この潜在意識論の淵源を遡ると、ニューソート思想にたどりつくのであるが、この部分を理解できるかどうかは、稲盛を理解する上で決定に重要な部分である。

なぜなら、この部分への理解を怠ると、稲盛理解は非常に浅薄なものとなるからである。浅薄な理解では、稲盛はただ、正義を説いているだけの経営者になってしまう。事実、この範囲の稲盛理解に留まっているものも多い。

稲盛の経営哲学の特徴は、物事の判断基準を普遍的な価値観（人間としての正しさ）に置き、人間の善性に焦点を当てながらも、人間の内面と現象面（実際に起きること）は一致しており、現象面は内面の表れであるとするものである。したがって、稲盛は「思い」の重要性を何よりも強く説く。

ただし、ここでも、我々は、何を「思って」も良いわけではない。「思い」の力は非常に強いものであるがゆえに、また、全てが「思い」から発しているからこそ、「正しい思い」を持つことこそが最も重要であるとの考え方が、稲盛の著作では繰り返し説かれている。悪い思いは実現しないのではなく、「思い」の持つ力は強いゆえに、その方向性が正しいもの—稲盛がよく使う言葉でいえば、利他的な思いや純粹で美しい願望—なのか否かも大きな問題となってくるのである。

さて、潜在意識の重要性を何よりも強く説くという部分を外して、稲盛の経営哲学を語ることはできないのが、これは他の経営者と比較しても、稲盛にしか見られない特徴といっても良いだろう。

勿論、多かれ少なかれ成功者は心の持ちようを説いているし、思いの大切さや潜在意識の重要性について言及しているものはいる。

松下幸之助にしても、「思う」ということの重要性は説いている。若き日の稲盛がある講演会で松下からダム経営の話聴いて、その後、松下に対してなされた、「どうすればダムができるか教えて欲しい」という趣旨の質問に対して、松下が、「そんな方法は自分にも分からないが、まず、このままではダメだと思わないといけない」という趣旨の回答をし、「それでは答えになっていない。自分たちが聞きたいのは実際のダムの作り方だ」という反応をした聴衆によって会場が失笑に包まれた時、稲盛は「まず、思わなければならないのだ」と大きな衝撃を受けたという話は有名である。このように松下も「思う」ということの重要性を絶えず説いていた。

松下の代表的な著作の一つで、長年にわたるロングセラーとして読み継がれている、『PHP道を開く』には「志を立てよう」という項目がある（松下、1968年、14頁）。この中で松下は「志を立てよう。本気になって、真剣に志を立てよう。生命をかけるほどの思いで志を立てよう。志を立てれば、事はもはや半ばは達せられたとってよい。（中略）しかし、道がない、道がひらけぬというのは、その志になお弱きものがあつたからではないだろうか。つまり、何か事をなしたいというその思いに、いま一つ欠けるところがあつたからではなからうか」（松下、1968年、14頁-15頁）と述べている。松下はあまり「思い」という言葉は使わず、「志」という言葉を多用するのだが、それでも、強く「思う」ことの重要性は説いている。

また、松下は「志を立てれば、事はもはや半ばは達せられたとってよい」と述べていることから、最初に強い思いを持つことを非常に重視していることが理解できる。松下自身も中村天風から影響を受けているために、稲盛は中村天風に影響を受けた松下からもさらに部分的に間接的な影響を受けたということもできるのかもしれない。

しかし、それにしても稲盛の潜在意識の重要性への言及は他の経営者や他の成功した人物と比較しても群を抜いている。松下の場合は、多くの発言の中の一部に、志を確固としたものに固めることの重要性が説かれているという感じを受けるが、稲盛の場合は、あらゆる著作の中で「強く思う」、「すさまじく思う」、「潜在意識に透徹するまで思う」ことの重要性が説かれている。

これは、稲盛が長い実業家人生の中で、何かを始める時に、まず強烈に「思う」というところから成功体験を重ねてきたからであろう。稲盛が何かを始める前に「思う」ことによって、第二電電を始めとする新規事業を成功に導いてきたことは間違いのないところであろう。だが、それにしても、他のどのような重要事項よりも、潜在意識の重要性を特に強く稲盛が説くのは、やはり少年期に肺浸潤になった時に隣人から借りた『生命の真相』を読んだことの影響が、その後の人生にあまりにも大きな影響を与えることとなったからのかもしれない。

稲盛の数多い著作を読んでも、谷口雅春との出会いがはっきりしているのに対して、中村天風との出会いははっきりとは書いてない。おそらく京セラを起業した後であることには間違いないと思われるのだが、中村天風から影響を受け始めた時期の決定的な記述は、著作の中には見当たらない。だが、いずれにしても、稲盛経営哲学を構成する種々の要素のうち、潜在意識の重要性を説く部分

は最も重要な部分であることを、ここで確認しておきたい。

しかし、この「強く思ったことは必ず叶う」のかということ、あらゆる時代状況下、あらゆる国家でも通用するか、どんな環境下でも本当に通用するのかどうかについては、難しい問題である。このようなことをいえば必ず、潜在意識の重要性を強調する人々からは、「自分で疑っている時点で、潜在意識にはマイナスの意識が入るから実際にもダメになるのだ」という反論が帰ってくるのが予測される。だが、人間というものは、いついかなる時代状況、いかなる時代のいかなる国家においても、「思いは必ず実現する」のだろうか。それは実際には難しい問いを含んでいる。

現在の自由民主主義体制の国家のように思想信条の自由が保障され、政治的には民主主義、経済的に自由主義の体制で、何よりも個人の内面の自由と職業選択の自由や様々な基本的人権が保障された社会、自由社会においては、ある程度までは個人は自分の人生を自分で選択できる。このような国家体制では、潜在意識論は有用であろう。しかし、内面の自由、すなわち思想信条の自由や信教の自由などが保障されていない時代や国家においては、この潜在意識論にも限界があるだろう。現代の戦後体制下の日本で生きる人々にとっては極論かもしれないが、封建時代の国家（時代）では職業選択の自由もままならないし、戦前の日本のような全体主義国家では思想信条の自由もない。つまり、このような国家（時代）に生きている個々の人間には、強い思いは必ず実現するとはいえない。

このように考えると、稲盛が何よりも強調し、強く主張する潜在意識に透徹するまで強く思ったことは実現するという考え方も、ある一定の状況下においてしか、有効ではないということは、どこかで意識しておいても良い問題であろう。まず、戦時下や全体主義国家では、この個人的なレベルの信念には、限界があるだろう。これは蛇足かもしれないが、ニューソート思想やそこから派生した成功哲学が生まれてきた社会背景や国家や時代の条件を考えても、また日本社会でこのような思想が受容されてきた時代背景を考えても、やはり一定の条件を整えた時代状況の中でしか、この考え方は完全には有用性を持たないという意識しておいて良いことであろう。

正しさに焦点を当てた部分と人間の善性に信頼をおくというものの考え方がほぼ普遍的に古今東西の宗教や哲学に包含されていたことであることと比較すれば、一定の条件下でしか、有用ではないということは指摘しておきたい。だが、稲盛が何よりもこの潜在意識の重要性を説いていることも確認しておきたい。

#### 4. 実践を重視する経営哲学

さて、ここまで、稲盛の経営哲学の特徴を見てきたが、別の側面からも考察したい。まず重要なことは、これまで見た部分は、しばしば、思想家や宗教家が引用され、観念的な説明がなされやすい部分だが、稲盛は何よりも実践を重視しているということである。

つまり、「正しさ」とは何か、「人間の善性」とは何かを議論することが重要なのではなく、「正しい」ことを実践し、「善性」を実際に発揮することが何よりも稲盛の経営哲学では重視されるのである。

稲盛は何よりも机上の空論を嫌う。また、理屈よりも体得することの重要性を説く。この部分を

著作から引用してみよう。

「知識よりも体得を重視する。『知っているという』ということと『できる』ということはまったく別です。(中略) 経営者の方々も、自分の専門ではない新しい分野に手を広げようとするれば、専門家を雇ったりすると思います。ただし、その専門家の言うことも、知識として言っている場合と、実体験を通じて言っている場合と、分けて聞かなければなりません。それは、セラミックスをつくったこともない、理屈しか知らない人間に、セラミックスを応用した製品をつくれるはずがないのと同じことです。つまり、『知っている』ことと『できる』ことを同一視してはならないわけです。(中略) みんな頭でっかちになっていますから、理屈を知っているだけで、あたかもできるかの如く思い込んでいる。しかし、それは錯覚にすぎないのです。そういう人間には実践を通じて、理論を裏打ちさせることが必要です」(稲盛、2014年、180頁-181頁)。

また、稲盛は経営コンサルタントにも高い評価を与えていない。それは、「これはコンサルタントから経営ノウハウを教わる場合にもいえることです。指導を受けるのであれば、その人にまず実績があるのかどうかを見る。実績のないコンサルタントでは意味がありません。(中略) 理屈ばかりこね回すようなコンサルタントにお金を払い、教えてもらうくらいばかりしいことはありません。話を聞くなら、実績のある人を選びなさい。きれいな事ばかり口にする人ではなく、実際にやったことのある人、自分の身体でわかっている人の話を聞くのなら、それはいいことだと思います」(稲盛、2014年、181頁)との発言からも理解できる。

稲盛はここではセラミックの作り方を理論的に知っていても実際は作れないこと、経営の仕方でも実際に経営をしたことのない人間が理屈をいっても、それは理屈を知っているに過ぎずに、実際に経営が出来ることとは別であるということの2つの例を出している。

稲盛が経営とセラミックの作り方を例に挙げる理由は容易に理解できる。それは稲盛が技術者であり経営者であるからである。稲盛は若き日にまず、技術者としてスタートしたが、実験を繰り返し、新製品の開発を手がける中で、書物に書いてある通りにやっても成功しなかったという経験を何度も繰り返してきたのであろう。それゆえに、実際にモノを作る時に、作り方を知っているということと、実際にモノを作れるということの間には大きな乖離があることに気づいたのであろう。そして、経営についても、同様であったのだろう。要は理屈(理論)と実際の社会で物事をなすということの間には大きな乖離があるということである。

だが、実践することの重要性は、稲盛にとっては何も「ものづくり」と「経営」に限定されるものではない。製造業の稲盛にとって何よりも大事なことは質の良い製品を作って市場で売ることであった。したがって、ものづくりの現場の厳しさについては著作でもよく言及されている。また稲盛は起業した27歳以降、一貫して経営者の立場であったので、経営は理屈のみではできないということも、様々な著作や講演で言及している。

稲盛が実践の重要性を説くことには2つの理由があるのではないかと考えられる。1つは、実際に稲盛自身が研究開発にしても経営にしても、道なき道を自力で切り開いてきたという自負心があるからであろう。そして、先にも述べたように研究開発にしても経営しても、実際には理屈通りに

は行かずに、実際に自分でやってみて、その勘所というものを体得しないことには、実際には成果を挙げることができないということを実感したからであろう。こちらの方は、ほぼ間違いのないところであり、大きな議論は必要ないであろう。

しかし、稲盛が体得の重要性、実践の重要性を説くのは、もう1つ大きな理由があるからではないかとも考えられる。それは現代の日本社会には、あまりに理屈や理論を説いた概説書やマニュアル本、または安易なHOWTOを提供するセミナーなどが溢れており、口先だけの人間、昔風の言葉でいえば、「口舌の徒」が幅を利かせすぎていることに対して、稲盛が不信感や苦々しい気持ちを持っているのではないかということである。このことは、はっきりと、稲盛自身が述べているわけではないが、稲盛の数多い著作からは、稲盛が体を使わない人間、手を汚さない人間、口先だけで生きている人間に強い不信感を持っていることが窺われる。

上述したように、稲盛は経営コンサルタントについても、実際に経営での実績のある人の話なら聞いても良いが、そうでない人の話は聞く必要がないと述べている。これは、稲盛が実際の社会で結果を出してきた人間しか認めないという実績重視の冷たい人間だからではなく、稲盛には、自らは手を汚さず、体を動かさず、体を張らず、責任も取らないにも関わらず、口先で偉そうなことをいう人間を生理的に受け付けられないという部分があるからではないだろうか。稲盛は官僚嫌いでもあるが、これも現場を知らずに机上で立案した政策で国を治めようとする行政官への不信から来ているのであろう。

また、稲盛が「口舌の徒」を嫌っているのではないかということ、明代の儒学者呂新吾<sup>16</sup>の『呻吟語』の中の人物の資質について論じた部分をよく引用するところからも（稲盛、2004年b、132頁）も推察される。「『深沈厚重なるは、これ一等の資質。磊落豪雄なるは、これ第二等の資質。聡明才弁なるは、これ第三等の資質』この三つの資質はそれぞれ順に、人格、勇気、能力といかえられるでしょう。つまり呂新吾は、人の上に立つ者はその三つの要素を兼ね備えていることが望ましいが、もしそこに序列をつけるなら、一が人格、二が勇気、三が能力であると述べているのです」（稲盛、2004年b、132頁）という記述から、稲盛は弁の立つ才知に長けた人物よりも、深沈厚重な人物を高く評価していることが理解できる。また、稲盛は特にリーダーはそのような人格の人物であるべきだと、講演などでも繰り返し、様々なところで述べている。

さらに実践を重視するということは、技術開発や経営の問題から、倫理を説く人間、道徳を説く人間が真に倫理的で道徳的な人間であるのかという問題にも続いて行く。ここまで議論を展開して行くと、ことは技術開発や企業経営の問題よりもさらに広がり、倫理的な生き方、道徳的な生き方とはどういうことであるかという大きな問題にまで行き着く。

セラミックを焼くことも経営の仕方も、書物を読むだけではなく、実際に実践で身につけなければならなし、あらゆることは、実践しなければ本当に身についたといえない。だが、特に生き方の

<sup>16</sup> 呂新吾（1535年～1618年）は中国明代の大儒・哲学者。呂坤。政治が混迷腐敗していた中国明代の萬歴年間に官僚政治家として活躍したが、改革を上申して非難され、下野した後に学究の道に入った。硬骨の士として知られている。『呻吟語』は時代を超えて読み継がれてきた。



問題、倫理的な徳目を日常的に他人に説いている人間が真に倫理的な人間であるかどうかという問題は、さらに大きな問題であろう。これこそ、頭で「理解している」ということと、実際に「出来ている」ということの間には大きな乖離が生じ易いことだからである。

実践性を重視する稲盛経営哲学は、個々人の生き方のレベルにおいても、判断の基準を利己心や理性的な思考からの判断ではなく、「人間としての正しさ」に立脚して判断を行わなければ、真の意味で「実践」したことにはならないのである。

また、稲盛の経営哲学は人間の善性に信頼を置くものであるから、これを実践するというのも、人間を性悪説で捉えたり、建前での議論をしたりするのではなく、人間の善性を信頼して日常から仕事をするという人間観そのものを身につけなければ、本当の意味では実践したことにならない。この部分は非常に重要な部分なので、改めて確認しておきたい。

## 5. 稲盛個人の経験に裏打ちされた経営哲学

さて、最後に筆者が稲盛の経営哲学の特徴として挙げておきたいことは、稲盛個人の経験に裏打ちされて構築されて来たものであるということである。これは当然といえば当然かもしれないが、稲盛の経営哲学は「借り物」ではなく、稲盛がその人生の中で一から構築して来たものであるということである。

今日、全体として完成されている稲盛の経営哲学は、様々な要素から構成されているものの、その多くは稲盛の個人的な経験に裏打ちされたものである。そのことから、先の節で述べたように非常に実践性の強いものである。これは、一つ一つの稲盛の信念や信条が、実際の人生上の経験、出来ごと、経営上の経験などから徐々に時間を経て固まってきたからである。

勿論、稲盛も先に見たように、多くの思想家や宗教家、実業家などの先人からの影響を受けてはいる。だが、稲盛は誰かからの受け売りをそのまま、自分の経営哲学と称したのではなく、長い実業家人生の中で試行錯誤しながら、自分の考え方の体系としてまとめてきた。この部分も極めて重要な部分であろう。

正しい経営の仕方というものを、他人から簡単に教えてもらえろと考え、経営を実践したこともない経営コンサルタントに安易にアドバイスを依頼する経営者が多い中で、稲盛は誰かに頼って経営の仕方を教わることを強く戒めている。

これは、先に具体的に確認した通りであるが、『京セラフィロソフィ』に入っている稲盛の経営哲学は、全て実際の稲盛の人生における経験に裏打ちされたものである。稲盛の経営哲学を個人の経験に裏打ちされたものであると考えられるのは、これまで見てきたそれぞれの特徴のいずれもが、それに当てはまるからである。

まず、人間としての「正しさ」を判断基準にすると稲盛が決めたのは、稲盛自身が、経営の基本も知らない状況の中で、27歳で京都セラミックを設立した時に、苦闘する中からたどり着いた考え方であった。起業する前、または起業直後に、稲盛は誰かからアドバイスを受けたというものではない。

稲盛が郷里の鹿兒島の伝統である郷中教育に影響を受けたことは自らも語っているところであるが(稲盛、2004年 a、25頁-26頁)、鹿兒島には昔から、「負けるな」、「嘘をいうな」、「弱いものをいじめな」という教えがあった。稲盛には子どもの頃から自然に教えられてきた、素朴だが、基本的な人間としての規範意識がまず、ベースにある。また、稲盛は小学校入学前に鹿兒島のかくれ念仏<sup>17</sup>の集りに父親と一緒に参加しているが(稲盛、2004年 b、139頁-142頁)、その時以来、信仰心を持ち続けてきた。稲盛の経営哲学の中には、これらの幼少期から青年期までに培われた価値観が、まず基本部分に位置している。

また、人間の善性に信頼を置くという稲盛の経営哲学の特徴も、稲盛自身の人生観から来ている。元々、人間というものは、人の役に立ち、人に喜ばれたいものであるという稲盛の人間観が、この人間の善性への信頼へ結びつき、熟成されてきた。これも稲盛が自分自身で体得した人間観から来ているものである。

稲盛の著作には、真我という言葉は出てきても、いつ、どのタイミングでどのような経験から真我の存在を体感したのかということまでは述べられてはいない。このことについては、筆者は以前から不思議なことだと考えており、どこかにでも、真我を体感した出来事、体験というものに、まで直接、言及した記述がないのかと探してきたが、おそらく、真我の存在を体感した経験について述べられている書物はないと思われる。講演などでも、真我について言及されている時も、自身が真我の存在を実体験した経験までが語られているものはないと思われる。

しかし、人は通常、精神世界のことについて、自分が体感した—実感として自身が経験した—ことのない概念を語るはずはないので、これは、厳密にいつのタイミングとはいえなくとも、どこかの時期に稲盛自身が、真我の存在を体感したか、人間の中には利己的な部分と利他的な部分があっても、最深部には、真我というべき存在があることを体感したことがあるからだと思われる。

『京セラフィロソフィ』には「『愛』と『誠』と『調和』、この三つは、私たちが持っている根源的なものだと思うのです。あなたという存在は、肉体だけを表すのではなく、心というものがそこにあるはずです。その心でいろいろなことを考え、いろいろな思いを巡らせるわけですが、では、その思いが出てくる大本は何だろうか」と問い詰めていきますと、『魂』という靈性を帯びたものがあるのではないかと、ということに思い当たります(稲盛、2014年、59頁)という記述がある。

この「大本は何だろうか」と問い詰めていきますと、『魂』という靈性を帯びたものがあるのではないかと」という部分が、人間の最深部にあり、人間が誰しも本来、もっているものである。しかし、稲盛自身の個人的な体験は著作には直接的には言及されていない。真我の体感については、どの著作を見てみても、はっきりとは確認することができない。個人的な体験までは述べられてはいないからである。

また、『京セラフィロソフィ』に「インドのヨガでは、瞑想などを通じて、自分というものの根

<sup>17</sup> 江戸時代、薩摩藩では真宗(一向宗)は弾圧され、禁教となったが、信仰心の篤い人たちによって、秘かに信仰が受け継がれてきた。この宗教的習慣をかくれ念仏という。旧薩摩藩の域内では、広く信仰されていた形跡が確認されている。真宗は明治になってからは解禁となったが、昭和初期くらいまで、この習慣は続いていたという。

源に迫ろうとします。目を閉じて、マントラを唱えながら精神統一をしていきますと、意識が透明になっていき、最終的に本当の自分というものにたどり着くと言います。人によってはそれを『真我に至る』と言ったり、『自分が存在しているということだけは覚めた意識で実感しているけれども、その他の全ての意識が消えてしまって、『ただ存在する』として言いようのない感覚にたどり着いた』といったります。(中略) このように、人間の本質、根源については様々な表現があるわけですが、その本質とは『愛』と『誠』と『調和』の三つの言葉で表されるものなのです。皆さんは気づいていないかもしれませんが、皆さんそのものが愛と誠と調和に満ちた存在なのです。あるいは、『あなた自身が仏である』といってもいいでしょう」(稲盛、2014年、60頁) という記述もある。

これらの稲盛の文章から推察すると、これは稲盛が観念的に誰かから人間とはそういう存在なのだと思われて教えられて述べているのではなく、自身の経験によって真我の存在を体感したことがあるからだと思えるのが自然であろう。稲盛がどの時期にどのような方法で真我の存在を体感したのかは本人が言及していない以上、推測の域をでない。真我を体感したのは、座禅の体験によるものかもしれないし、瞑想の体験によるものかもしれない。

稲盛は1997年に65歳で、在家得度をしており、臨済宗の僧籍をもっているが(稲盛、2004年、253頁)、得度する以前から、臨済宗妙心寺派の西片擔雪老師に師事してきた(稲盛、2004年、253頁)。このことは一般にも知られているが、西片擔雪老師の影響力を重視すると、座禅の経験が稲盛に真我の存在を知らしめたのかもしれない。また、インドのヨガのことに言及している部分に注目し、稲盛がしばしば名前を挙げて、自身に影響を及ぼした人物としている中村天風の影響力を重視するならば、稲盛が真我の存在を体感したのは、座禅以外の瞑想の経験によるものだったのかもしれない。

この部分だけは、どのようにしても、どの時期、何歳ころに、どんな体験によって真我の存在を体感したのかということ自体については言及していない以上、明確に「個人の経験に裏打ちされた」とは断定しきれない部分ではある。だが、このような人間の心の最深部についての言及は、個人的な体験なくして、人々に語ることでできない部分であるから、当然、個人的なある経験、それも一度ではなく、その積み重ねによって、確立された信念であると考え他はないであろう。

そして、最後に言及した潜在意識の重要性を稲盛が説く部分もそうである。稲盛は現実に夢を描きそれを実現させてきたという個人的な体験の中で、潜在意識の重要性を特に重視するようになってきた。最初の経験は13歳の時だったので、潜在意識の重要性については、稲盛は経営者になる前に最初に気付いている。

潜在意識の重要性については、本人が『ガキの自叙伝』の中で、初めて谷口雅春の『生命の實相』を読んだ時のことを「ページをめくっているうち、こんなくだりに出会った。『われわれの心のうちにそれを引き寄せる磁石があって、周囲から剣でもピストルでも災難でも病気でも失業でも引き寄せるのであります』。子どもながらに思い当たることがあった。(結核の初期症状の肺浸潤になった時、結核の叔父のいる部屋を通る時にいつも鼻をつまんで走り抜けたことなどが書かれており)そこから逃げよう逃げようとしていた私がそういう目にあつたのが、結核を気にする心が災いを呼び込んでしまったのではないか。この事実を見ただけで、ああ、谷口さんがいっておられるのはそ

の通りだと思った。(中略) この本は心のありようを考えるきっかけを私に与えてくれた」(稲盛、2004年 a、32頁-33頁) と述べている。

心のありようが、実際の人生に大きな影響を与えるということについて、稲盛が最初に意識したのは13歳の時であった。先にも論じたが、中村天風との出会いの時期は、稲盛の数多い著作からも明確には断定できないが、潜在意識の重要性自体は、中村天風との出会いよりも前に、稲盛は自覚している。このように稲盛の経営哲学は全て、自身の実体験によって形成されてきたものであるといえよう。

その意味においては、「稲盛経営哲学」は「学ぶ」ことが出来ても、さらに、個々人が次の段階で、それぞれの持ち場で「実践」せねばならず、しかもその過程で、その個々人も自分の人生から体得したことによって自分の体での理解を進めて行かなければ、本当に理解したとはいえないものなのである。つまり、机上で書物を読み、学ぶことには、どうしても限界があるのである。

稲盛が書籍で述べていることを形式的にまねてみても、どの経営者にも同じような結果が出せるわけではない。これは、人格や指導力、その人自身のもつ人間性や人生に対する姿勢というものは、他人から借りることができないからである。このようなことは、ある意味では、当然のことなのであるが、このような基本的なことですら、理解してはいない人がいることも確かなことである。

このような人々は、稲盛の経営哲学を何かのメソッドやノウハウのように考える傾向があるが、そのような考え方は根本的に誤りである。稲盛の説く経営哲学を実践しようと考えれば、そのように考える個々人が、それぞれに、自己の人生において、「正しさ」を追求し、人間の善性を信じるという人間観を持ち、自らの人格を磨くより仕方がないのである。

これは、本来、言葉で表現できない部分であるが、稲盛経営哲学の特徴を分類して言語で説明すれば、以上のようにまとめられるであろう。「実践」が難しいのは、文字をそのまま実践すれば良いというものではなく、稲盛経営哲学の実践は、実践者自身が、心に変化を起こさなくてはならないからである。

また、実践者も心に変化が起きてこそ—といっても、実践者は外部からの価値観に感化されるのではなく、本来、その人の中にあつた善性を発揮するようになるという意味なのであるが—、実践段階が始まったことになるのである。

## おわりに

以上、本稿では、稲盛経営哲学を構成する諸要素について考察してきた。本稿は筆者が以前に執筆した「経営哲学の浸透に何が必要か—シンポジウム『JAL再生を題材として』からの考察—」(鹿兒島大学稲盛アカデミー 紀要第7号、2016年、1頁-34頁) 中の5節部分に大幅に加筆したものである。筆者は上述した論文で、稲盛の経営哲学を構成する諸要素について、大きく5つに分けて考察を試みたが、本稿では、それぞれの要素について、より詳しく考察を試みた。

既にここまでの節で論じてきたとおりであるが、これらの諸要素について、どの要素への理解が欠けても稲盛の経営哲学への理解は困難であろう。その意味でこの5つの要素は、それぞれお互い

に影響しあっており、各々が単独で成り立っているわけではない。それぞれの要素は他の要素と関連しあっているのである。

この5つの要素の中で、理解が難しいのは、やはり魂、霊性、真我の部分と潜在意識の部分であろう。この中でも真我の部分は、より理解が困難な部分だと考えられる。潜在意識の重要性について説かれる部分の方が、日常的に人々は、その存在を実感しているが、魂や霊性、真我の部分は、体感した人でないと理解が困難であり、また文字化できない部分だからである。

文字化することは困難なことではあるが、確実に人間の心の最深部に存在するものだからこそ、稲盛は必ず著作ではその存在に触れるものの、詳しく言葉による説明は避けているのかもしれない。潜在意識の方も、意識しなければ、人々はなかなか、その存在に気づかないということもあろうが、顕在意識（我々が意識する意識）と潜在意識（意識していない意識、無意識）に分けて、説明を受ければ、多くの人は、その存在に気づくことが可能であろう。

この2つの要素と比較すれば、正しさに焦点を当てているという部分や実践性を重んじるという部分は比較的、理解しやすい部分であろう。特に実践性の重視は、経験則を大切にすること、体得を重視することであるので、理解が容易であろう。ただし、この容易というのは、稲盛の説くところの理解が容易であるという意味であって、実践それ自体を行うことは、当然ながら困難が伴うことが多いということはいまでもない。

そして、ほぼ指摘されないことであるが、本稿では、稲盛の経営哲学が、個人の経験の裏づけによって、確立されてきたものであることの重要性を論じた。本稿ではこの部分にも丁寧に言及したのは、筆者がこれまで、社会人向けの教育プログラムで、稲盛の経営哲学を講じてきた経験の中で、すぐに使えるメソッド、HOWTO、ノウハウとしての経営哲学を求めてくる人が多いことに気づいたからである。

勿論、最初は稲盛の経営哲学をそのようなものと捉えておられた方も、講義の回数を重ねることによって、安易に誰でもが真似のできるような、「魔法の杖」が存在しないはないことは、理解されるようになってくる。考え方までは机上で学べても、その先、理解して実践するという部分は、その人自身の問題となってくる。稲盛の経営哲学は本人の人生や経営の苦闘の中から確立してきたものであるから、稲盛の事跡や考え方を学んだ人も、また自身の試行錯誤の中で、実践し何かをつかみ、現実の経営を成功させて行かなくてはならないのである。当然といえば、当然のことなのだが、この通りにやれば、必ずこの通りなるというツールは世の中に存在しないのである。

本稿は漠然として、容易には全体像を把握することが困難な、稲盛の経営哲学がどのような要素から構成されているかを考察した。本稿が初めて稲盛の著作にふれる人や、稲盛経営哲学を構成している諸々の要素について関心のある方々の役に立てば幸いである。

**【参考・引用文献】**

- 稲盛和夫『稲盛和夫の実学—経営と会計—』日本経済新聞社・1998年
- 稲盛和夫『ガキの自叙伝』日本経済出版社（文庫版）・2004年 a
- 稲盛和夫『生き方—人間として一番大切なこと—』サンマーク出版・2004年 b
- 稲盛和夫『君の思いは必ず実現する』財界研究所・2004年 c
- 稲盛和夫『京セラ 経営12ヵ条』京セラ株式会社秘書室経営研究部・2005年 a
- 稲盛和夫『実学・経営問答—高収益企業のつくり方—』日本経済新聞社・2005年 b
- 稲盛和夫『人生の王道—西郷南洲の教えに学ぶ—』日経BP社・2007年
- 稲盛和夫『実学・経営問答—人を生かす—』日本経済新聞社・2008年
- 稲盛和夫『働き方—「なぜ働くのか」「いかに働くのか」—』三笠書房・2009年
- 稲盛和夫『京セラフィロソフィ』サンマーク出版・2014年
- 稲盛和夫・鹿児島大学稲盛アカデミー編『活きる力』プレジデント社・2017年
- 小林勝人訳注『孟子』（上・下）岩波文庫・1972年
- 澤田多喜男・小野四平訳『荀子』中公クラシックス・2001年
- 島田虔次『朱子学と陽明学』岩波新書・1967年
- 中村天風『研心抄』財団法人天風会・1948年
- 中村天風『成功の実現』日本経営合理化協会出版局・1988年
- 松下幸之助『PHP道をひらく』PHP研究所・1968年
- 溝口雄三訳・王陽明『伝習録』中公クラシックス・2005年
- 守屋洋訳・呂新吾『呻吟語』徳間書店・1987年
- 吉田公平訳・王陽明『伝習録—「陽明学」の真髄—』タチバナ教養文庫・1995年
- ロンダ・バーン『ザ・シークレット』角川書店・2007年