■ 論文

『盛和塾』機関誌における稲盛和夫氏の講演内容の分析

吉田　健一（鹿児島大学　稲盛アカデミー・准教授）

Analysis of Kazuo Inamori's Lecture Content as Seen in the Seiwa Juku Journal

YOSHIDA Kenichi

キーワード： 潜在意識、心の多重構造、運命と立命、因果の法則、リーダーの資質

はじめに―本稿の目的―

現代の経営の神様といわれた稲盛和夫（1932-2022 年）は生前、自らの人生観や経営哲学を多くの著書にして刊行した。稲盛は生前に著作を 55 冊、刊行した。一方で、稲盛は多くの講演録を残しており、講演の多くも、その後、著作にまとめられて刊行された。特に稲盛は自分が起こした京セラの社員や盛和塾の塾生を相手に講演を行った。

本稿では機関誌『盛和塾』に掲載された稲盛の講演の内容を分析する。そのことによって、明らかにしたいことは、稲盛が人生や経営において、どのようなことをより重要視していたかである。稲盛の講演では同じようなテーマが何度も繰り返して話されているが、当然ながら、取り上げられている回数は均等ではなく、より多く言及されているものとそうではないものはある。より多く取り上げられているテーマは、稲盛がより人生や経営を行う上で重視していたことであると考えられるので、本稿においては『盛和塾』誌に掲載されている講演の内容を分析することとした。

1. 分析の対象

本稿では盛和塾の機関誌『盛和塾』に掲載されている稲盛の講演の内容を分析するが、まず、盛和塾の歴史を見ておきたい。盛和塾の歴史は以下の通りである。2019 年に盛和塾は全国組織としては、活動と各地方組織も「盛和塾」としての活動には幕をおろした。盛和塾は、1983 年に稲盛が京都の若手経営者から経営の仕方を教えて欲しいとの依頼を受け、最初は 25 名で始まった会がもとになった。当時は盛友塾と称していた。やがて、その話を聞いた人々から京都以外に拡大し、全国的な活動を終えることを決めた 2019 年末で国内に 56 塾、海外に 48 塾ができて、約 1 万 5000 人の会員がいたという。盛和塾では主として、稲盛本人が出席した塾長例会と、各支部が自主的に運営する自主例会が行われていた。

盛和塾のおおまかな歴史は次の通りである[1]。1983 年に前身の盛友塾が発足したが、1989 年に大阪支部が発足することを機に盛和塾に名称が変更された。盛和塾という名称には「企業の隆盛と人徳の和合」と稲盛の「稲盛和夫」の姓名から一字ずつと取って命名されたという。そして、1991 年には「100 塾、5000 人構想」が打ち出され、それ以降、全国組織化が進められて行った。1992 年に

[1] 盛和塾のおおまかな歴史については、京セラ株式会社のホームページの記述を参考に記述した。

冊子『盛和塾』が刊行された。これが、後に機関誌『盛和塾』となった。

機関誌『盛和塾』は 2019 年まで、27 年間で 156 号まで刊行された。1992 年には第 1 回盛和塾全国大会が開催された。これは、後に世界大会に名称変更された。1993 年には初の海外塾となるブラジル塾が開塾した。2008 年には塾生数が 5000 人を超え、100 塾 5000 人構想のうち、5000 人が達成された。2013 年には盛和塾のオリジナル書籍である『稲盛和夫経営問答集』（全 6 巻）が発刊された。2015 年には塾生数が 10000 人を超えた。2018 年には 100 塾を超え、100 塾 5000 人構想が達成されたが、2019 年 12 月末をもって全国組織は閉塾された[2]。

『盛和塾』の創刊号は 1992 年 4 月に刊行された。2019 年までの 27 年間で 156 号まで刊行されたが、現在、筆者の手元には 1992 年 4 月の創刊号から 2015 年 4 月の第 133 号までがある。2015 年の 2 号目から 2019 年までに分は残念ながら手元にない。さらに残念ながら、第 46 号、第 47 号、第 63 号、第 110 号、第 114 号、第 124 号、第 129 号、第 130 号は手元にないので、本稿では全部で 126 冊に掲載されている講演を分析の対象とする。また、この中で、第 18 号、第 32 号、第 37 号、第 55 号、第 59 号、第 76 号、第 80 号、第 83 号、第 120 号の 9 冊には、1 冊に 2 つの講演が入っている。合計すると 126 冊の 135 本の講演が収められているので本稿ではこれの内容を分析対象とする。手元にない号を抜いた上で、1 冊に 2 つの講演が入っているものは、それぞれを 1 本と数える。したがって、本稿では合計、135 本の稲盛の講演を分析の対象とする。

2. 講演テーマのタイトルと内容

機関誌『盛和塾』に掲載されている稲盛の講演のテーマとタイトル、そしてその講演の主たる内容・キーワードは下記の表 1 の通りである。本稿における「キーワード」の定義について述べておく。本稿では、稲盛が行ったある講演の中で、稲盛がもっとも話したかったことの概念及び内容を象徴する言葉として選んだ。だが、これもいくつかの問題を含まざるを得なかった。「利他」のように稲盛がよく言及する単語はそのまま、 キーワードとして挙げたが、 講演全体が「創業当時の話し」などの場合には特にキーワードがあるわけではないので、 この場合には主たる内容を挙げた。

また、「西郷隆盛」、「大久保利通」、「石田梅岩」、「松下幸之助」などの人名や『呻吟語』、『陰騭録』、『南洲翁遺訓』などの書名もキーワードとして挙げた。「利他」などの概念や、さらに抽象的な概念である「心」と人名、書名を同等にキーワードとして挙げることには、どうしても違和感が出てしまうことがぬぐえない。だが、稲盛の行った講演自体が、ある人物について話されたもの、ある書物を手掛かりにリーダーシップについて話されたもの、抽象的な「心」の作用に話されたもの、ある概念を中心に話されたものなど、様々なタイプのものがあるために以下に選んだキーワードも、どうしても、様々なカテゴリーの言葉を挙げざるを得ないものとなった。つまりは、概念同士、人物同士、書名同士という具合に同じカテゴリーの言葉同士を比較することはできなくなったのだが、そのことを先にここで述べておきたい。

[2] 全国組織は解散されたが、各県（県内に複数の組織がある場合もある）で後継組織は活動している。

表 1

号数	発行年月日	講演のタイトル	主たる内容・キーワード
創刊号	1992 年 4 月	物事を始めるということ	志の経営
第 2 号	1992 年 7 月	リーダーシップと意思決定(Ⅰ):人の心をどうとらえるか	心、若い頃から創業の話
第 3 号	1992 年 10 月	リーダーシップと意思決定(Ⅱ):利己と利他でどう変わるのか	利己と利他
第 4 号	1993 年 1 月	リーダーシップと意思決定(Ⅲ):利他の心をどう高めるのか	利他
第 5 号	1993 年 4 月	リーダーシップと意思決定(Ⅳ):得意技をどう生かすか	創業時代の話
第 6 号	1993 年 7 月	リーダーシップと意思決定(Ⅴ):完全主義を貫くためには	リーダーシップ、西郷隆盛と大久保利通
第 7 号	1993 年 10 月	我々が本来持っている利他の心で経営というものを考えよう	リーダーシップ、完全主義
第 8 号	1994 年 1 月	利他の経営を問い直す	利他
第 9 号	1994 年 4 月	経営の原点 11 か条	経営 12 ヶ条になる前の 11 ヶ条
第 10 号	1994 年 7 月	人生の醍醐味を体感できる経営	経営の醍醐味
第 11 号	1994 年 10 月	京セラの発展と、京セラフィロソフィの軌跡	京セラフィロソフィが出来てくるまでの過程
第 12 号	1995 年 1 月	経営は自らの‘‘心‘‘で決まる	心
第 13 号	1995 年 4 月	企業を発展させるための 4 つの‘‘心‘‘の要素	心
第 14 号	1995 年 7 月	経営はトップの‘‘哲学＝考え方‘‘で決まる、だから経営者には哲学が必要だ	哲学、考え方、心
第 15 号	1995 年 10 月	心を高めていくと‘‘真我‘‘に近づき運命は好転する	心、真我、心を高める、運命
第 16 号	1996 年 1 月	いかなる場合もゆるがない普遍的な経営の原理原則・12 ヵ条	経営 12 ヶ条
第 17 号	1996 年 4 月	「利己のためではなく、社会のために利潤を追求する」という姿勢が必要	フィロソフィ、経営 12 ヶ条
第 18 号	1996 年 7 月	(1)日本の自己改革は国民の手で:新世紀に向かうための経済人	行政改革審議会の話

		の責務	
同	同	（２）自分の人生、自分の事業はまさに経営者の心の反映である	心の反映
第 19 号	1996 年 10 月	人生とは何か―という観点で会社経営に取り組んでいただきたい	創業時の話
第 20 号	1997 年 1 月	中小企業から中堅企業へそして大企業に発展するためには何が必要か	中小企業発展の原動力
第 21 号	1997 年 4 月	思いをときおこす	仏門に入った理由、利己と利他、真我
第 22 号	1997 年 7 月	京セラ会計学	会計・実学
第 23 号	1997 年 10 月	経営に必要なのは‘‘情と理‘‘の二面両極端をあわせ持つことが肝心である	両極端を併せ持つ、西郷と大久保
第 24 号	1998 年 1 月	‘‘魂を磨く‘‘という人生の目的を忘れないのが真のリーダーであり、トップである	仏教、出家、六つの精進、リーダーの資質
第 25 号	1998 年 4 月	講演なし	
第 26 号	1998 年 7 月	「働く意義」と「理を求めるに道あり」	労働観、利益観、石田梅岩、松下幸之助
第 27 号	1998 年 10 月	松下幸之助さんに学んだ経営、経営者としての在り方	松下幸之助
第 28 号	1999 年 1 月	科学技術を世のため人のために生かす	科学技術の功罪、考え方の重要性
第 29 号	1999 年 4 月	『京セラフィロソフィ』の真髄を、初めてひもとく	京セラフィロソフィ
第 30 号	1999 年 7 月	『京セラフィロソフィ』の真髄をひもとく（「宇宙の意志」と調和する心、愛と誠と調和の心をベースとする、きれいな心で願望を描く、素直な心をもつ、常に謙虚であらねばならない）	京セラフィロソフィ
第 31 号	1999 年 10 月	『京セラフィロソフィ』の真髄をひもとく（自らを追い込む、土俵の真ん中で相撲をとる、本音でぶ	京セラフィロソフィ

		つかれ、私心のない判断を行う、バランスのとれた人間性を備える、知識より体得を重視する、常に創造的な仕事をする、利他の心を判断基準にする、大胆さと細心さをあわせもつ、有意注意で判断力を磨く、フェアプレイ精神を貫く、公私のけじめを大切にする、潜在意識にまで透徹する強い持続した願望をもつ、人間の無限の可能性を追求する、チャレンジ精神をもつ、開拓者であれ、もうダメだというときが仕事のはじまり、信念を貫く、楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する、真の勇気をもつ、闘争心を燃やす、自らの道は自ら切りひらく、有言実行でことにあたる、見えてくるまで考え抜く）	
第 32 号	1999 年 11 月	（1）『京セラフィロソフィ』の真髄をひもとく（成功するまで諦めない、人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力、一日一日をど真剣に生きる）	京セラフィロソフィ
同	同	（2）『京セラフィロソフィ』の真髄をひもとく（心に描いたとおりになる、夢を描く、動機善なりや、私心なかりしか、反省ある人生をおくる）	京セラフィロソフィ
第 33 号	2000 年 1 月	『京セラフィロソフィ』の真髄をひもとく（売上を極大に、経費を極小に（入るを量って、出ずるを制する）、日々採算をつくる、健全資産の原則を貫く、能力を未来進行形でとらえる、目標を周知徹底する）	京セラフィロソフィ

第 34 号	2000 年 4 月	『京セラフィロソフィ』のひもとく（採算意識を高める、倹約を旨とする、必要なときに必要なだけ購入する、現場主義に徹する、経験則を重視する、手の切れるような製品をつくる）	京セラフィロソフィ
第 35 号	2000 年 7 月	『京セラフィロソフィ』の真髄をひもとく（製品の語りかける声に耳を傾ける、一対一の対応の原則を貫く、ダブルチェックの原則を貫く、ものごとをシンプルにとらえる）	京セラフィロソフィ
第 36 号	2000 年 10 月	「素晴らしい未来がある」と信じた時、人生はひらけていく	六波羅蜜、人生・仕事の方程式
第 37 号	2000 年 10 月増刊号	（1）人生の意義	人生の意義、六波羅蜜
同	同	（2）なぜアメーバ経営が必要か	アメーバ経営
第 38 号	2001 年 1 月	（1）新産業創出：先駆者の提言	ベンチャー精神
同	同	（2）なぜ、経営に哲学が必要か：人間として正しい考え方をもつ	人生・仕事の方程式
第 39 号	2001 年 2 月	善きことを為す	因果応報、『陰騭録』、六波羅蜜、シルバーバーチ、六つの精進
第 40 号	2001 年 4 月	「富国有徳」への道と「心の構造」について	富国有徳、心の構造、真我
第 41 号	2001 年 6 月	日本人の経営は国境を越えられるか	日本人の精神性
第 42 号	2001 年 8 月	人生に働く二つの法則	運命、因果応報、六波羅蜜、心の構造、魂
第 43 号	2001 年 10 月	（1）人生について	運命、因果応報、『陰騭録』、宇宙の意志
同	同	（2）不況をいかに乗り切るか	不況時の経営に必要なこと
第 44 号	2001 年 12 月	リーダーのあり方について	リーダー論、呻吟語
第 45 号	2002 年 5 月	人生のありようと目的について	運命、因果応報、『陰騭録』、人生の目的
第 48 号	2002 年 8 月	中国の経済発展について：企業経	中国経済

		営の側面から	
第 49 号	2002 年 10 月	1．企業経営における倫理：リーダーと人格について	リーダーと人格
同	2002 年 10 月	2.リーダーの果たすべき役割：集団を率いるための 10 ヵ条	リーダーが果たすべき 10 の役割
第 50 号	2002 年 12 月	人は何のために生きるのか	六波羅蜜、『陰騭録』、因果応報
第 51 号	2003 年 2 月	「盛和塾」で学ぶ意義	経営者の条件、盛和塾
第 52 号	2003 年 4 月	企業のパイロットとしての役割を果たすには	実学・会計
第 53 号	2003 年 6 月	判断の基準をどこに置くか	考え方、真我、心の構造
第 54 号	2003 年 8 月	講話なし	
第 55 号	2003 年 10 月	（1）我々が目指すべき商人道	石田梅岩、自利利他
同	同	（2）人生の真理：人生は心に描く「思い」によって決まる	六波羅蜜、利他、潜在意識、ジェームズ・アレン
第 56 号	2003 年 12 月	経営者は大義名分を持て	大義名分
第 57 号	2004 年 2 月	新しい企業文化の創造のために：“役割“分担の違いを認識する	企業文化
第 58 号	2004 年 4 月	なぜ経営に哲学が必要か：経営の心は万国共通	人生・仕事の方程式、経営 12 ヶ条
第 59 号	2004 年 6 月	（1）創業の原点を掘り下げる	経営 12 ヶ条
同	同	（2）企業人から見た中国の現状	リーダー論、『呻吟語』、王道と覇道
第 60 号	2004 年 8 月	信ずれば変わる：頭ではなく、心に信念化する	潜在意識、経営 12 ヶ条、『陰騭録』、ジェームズ・アレン
第 61 号	2004 年 10 月	（1）成就する思い、成就しない思い	因果の法則、『陰騭録』、人生・仕事の方程式、中村天風、ジェームズ・アレン、心の構造、潜在意識
第 62 号	2004 年 12 月	入塾の意味と目的	経営 12 ヶ条、会計
第 64 号	2005 年 4 月	「美しい決算書」を持った企業をつくる（塾生の公認会計士へのコメント）	会計・実学
第 65 号	2005 年 6 月	人生と経営：経営を大成させる 4 つの心得	謙虚、利他
第 66 号	2005 年 8 月	次代のリーダーに望む	リーダーに求められる資質、人生・仕事の方程式

第 67 号	2005 年 10 月	西郷南洲が教える経営者のあり方	『南洲翁遺訓』
第 68 号	2005 年 12 月	経営者として身につけるべき人間性	『南洲翁遺訓』
第 69 号	2006 年 2 月	西郷南洲に学ぶ克己心	『南洲翁遺訓』
第 70 号	2006 年 4 月	リーダーのあるべき姿：‘‘正道‘‘を貫く生き方	徳、呂新吾、呻吟語、『南洲翁遺訓』
第 71 号	2006 年 6 月	正道を踏み　勇気をもって行う	『南洲翁遺訓』
第 72 号	2006 年 8 月	（1）天を相手にせよ：自分の心のなかの誠、真心を尽くす	『南洲翁遺訓』
第 72 号	2006 年 8 月	（2）自然界に存在する普遍の法則と人生	原因と結果、ジェームズ・アレン、心、善意、三毒を抑える
第 73 号	2006 年 10 月	筋肉質経営に徹する：「稲盛和夫の実学」を紐解いて	実学・会計
第 74 号	2006 年 11 月	アメーバ経営にはフィロソフィの共有が欠かせない	アメーバ経営
第 75 号	2006 年 12 月	『稲盛和夫の実学』をひもとく （Ⅰ）完璧主義を貫く （Ⅱ）ダブルチェックによって会社と人を守る	実学・会計
第 76 号	2007 年 2 月	（1）『稲盛和夫の実学』をひもとく：採算の向上を支える	実学・会計
同	同	（2）一つ「自力」と二つ「他力」	自力と他力
第 77 号	2007 年 4 月	『稲盛和夫の実学』をひもとく （1）採算の向上を支える （Ⅱ）透明な経営を行う	実学・会計
第 78 号	2007 年 6 月	『稲盛和夫の実学』をひもとく：キャッシュベースで経営する	実学・会計
第 78 号	2007 年 6 月	盛和塾における学びのあり方について	盛和塾のあり方
第 79 号	2007 年 8 月	『稲盛和夫の実学』をひもとく：一対一の対応を貫く	実学・会計
第 80 号	2007 年 10 月	（1）『稲盛和夫の実学』をひもとく：原理原則に則り、物事の本質を追求する	実学・会計
同	同	（2）徳に基づく王道経営をめざ	徳、王道と覇道

		して	
第 81 号	2007 年 11 月	人生について思うこと	心、自我、真我、ジェームズ・アレン、『南洲翁遺訓』
第 82 号	2007 年 12 月	『稲盛和夫の実学』をひもとく：私の会計学と経営	実学・会計
第 83 号	2008 年 2 月	（1）信念と意志：利他と利己の同居するこころの構造	真我、心の構造、利己と利他、『陰騭録』、因果の法則、知識・見識・胆識
同	同	（2）リーダーに必要なもの	使命、人間性、人生・仕事の方程式
第 84 号	2008 年 4 月	西郷南洲に学ぶリーダーのあるべき姿	『南洲翁遺訓』
第 85 号	2008 年 6 月	ベトナム社会科学院シンポジウム基調講演：「いかに生きるべきか」	生き方
第 86 号	2008 年 8 月	不況を次の発展の飛躍台に：一つの予防策と五つの対策	不況における対策
第 87 号	2008 年 9 月	六つの精進	六つの精進
第 88 号	2008 年 10 月	「ひらめき」を大事にする：無限の可能性を信じ、実現させる 3 つの技術開発	創業期の話
第 89 号	2008 年 12 月	人類を救う新しい哲学の構築：人格と才覚	人格と才覚、呂新吾、『呻吟語』
第 90 号	2009 年 2 月	人は何のために生きるのか：「ニューヨーク市民フォーラム」	因果の法則、運命と立命、『陰騭録』、六波羅蜜
第 91 号	2009 年 4 月	未曾有の経済危機の背景とその対応：従業員を大事にする京セラの実践例	利他、心、経営 12 ヶ条、動機善なりや、私心なかりしか
第 92 号	2009 年 6 月	従業員を大切にするパートナーシップ経営	心、物心両面の幸福
第 93 号	2009 年 8 月	強く清らかな心で不況を乗り切る	中村天風、清い心
第 94 号	2009 年 10 月	共生の思想と経営（1992 年のもの）	利他、共生
第 95 号	2009 年 11 月	現代の経営者はいかにあるべきか	文明論、利他

第 96 号	2009 年 12 月	人生は運命的な人との出会いによって決定づけられる	恩師、恩人、出会い
第 97 号	2010 年 2 月	アメーバ経営はどのようにして誕生したのか	アメーバ経営の誕生プロセス
第 98 号	2010 年 4 月	なぜ経営に哲学が必要なのか	京セラフィロソフィ 3 つの要素、徳、『呻吟語』、人格
第 99 号	2010 年 6 月	経営のこころ	徳、『南洲翁遺訓』
第 100 号	2010 年 8 月	経営のこころⅡ:フィロソフィの根本思想	フィロソフィの原点、自利・利他、石田梅岩、足るを知る
第 101 号	2010 年 10 月	経済変動を乗り越え、成長発展を持続する経営	利他、第二電電の初期
第 102 号	2010 年 11 月	経営のこころⅢ:いかにして心を高めるか	心の構造、真我、人格
第 103 号	2010 年 12 月	「経営の原点十二ヶ条」:その力を信じ、よく理解し、実践する	経営 12 ヶ条
第 104 号	2011 年 2 月	日本航空の現状と課題・盛和塾について思うこと	日本航空の現状
第 105 号	2011 年 4 月	日本航空の再建、および日本の再生について	日本航空の再建過程
第 106 号	2011 年 6 月	なぜ経営に哲学が必要か、人は何のために生きるのか	人生・仕事の方程式、思い、フィロソフィ、ジェイムズ・アレン、タゴール、六波羅蜜
第 107 号	2011 年 8 月	フィロソフィこそ経営の源泉	フィロソフィ、人生・仕事の方程式
第 108 号	2011 年 9 月	国難に打ち勝つ	フィロソフィ、『南洲翁遺訓』、知識・見識・胆識
第 109 号	2011 年 10 月	正しい判断をする	フィロソフィ、判断の基準
第 111 号	2012 年 2 月	心を浄化する集団:盛和塾で何を学ぶか	謙虚、思念、思い、宇宙に働く力
同	同	人生について思うこと	運命、因果の法則、『陰騭録』、真我と自我、心の構造、『南洲翁遺訓』、知識・見識・胆識、利他
第 112 号	2012 年 4 月	京都銀行創設七十周年に寄せて:成功する経営者の条件	潜在意識、人生・仕事の方程式
第 113 号	2012 年 6 月	日本の経済社会の再生と国家の	燃える闘魂、徳

		あり方	
第 115 号	2012 年 9 月	人と企業を成長に導くもの：日本航空再建の真の要因と日本経済の再生について	日本航空再生の過程
第 116 号	2012 年 10 月	経営と闘魂（1992 年のもの）	闘魂
第 117 号	2012 年 12 月	企業統治の要諦：従業員をモチベートする	仕事の意義、大義名分、フィロソフィ
第 118 号	2013 年 2 月	経営十二ヶ条：第一条から第四条を集中して勉強し実践する	経営 12 ヶ条
第 119 号	2013 年 4 月	人心をつかむ（1995 年のもの）	大家族主義、信頼、石田梅岩、松下幸之助
第 120 号	2013 年 6 月	（1）混迷の時代に克つリーダーシップ：日本航空再建の経験から	リーダーの条件
同	同	（2）日本航空再建を成功に導いた心のあり方	美しい心、人智を超えた力、
第 121 号	2013 年 8 月	なぜ経営に哲学が必要か：企業を成長発展させ、繁栄を持続させるフィロソフィ	京セラフィロソフィ
第 122 号	2013 年 9 月	経営十二ヶ条（第五条―第十二条）	経営 12 ヶ条
第 123 号	2013 年 10 月	日本青年会議所経営開発シンポジウム講演：戦う中小企業の販売戦略（1979 年のもの）	値決め、販売戦略
第 125 号	2014 年 2 月	私の幸福論：幸福は心のあり方によって決まる	勤勉、感謝、謙虚、利他
第 126 号	2014 年 4 月	リーダーが持つべき「考え方」と「熱意」（1981 年のもの）	リーダーの器、両極端を併せ持つ、熱意、念、人生・仕事の方程式
第 127 号	2014 年 6 月	リーダーに期待されるもの（1984 年のもの）	京セラフィロソフィ
第 128 号	2014 年 8 月	京セラの国際 M&A 戦略（1990 年のもの）	M&A 戦略
第 131 号	2014 年 12 月	経営者意識を持つ（1980 年のもの）	経営者意識
第 133 号	2015 年 4 月	機関誌 7 号から 16 号の要約	

3. 稲盛が講演で言及したキーワード

本稿では、講演内容のキーワードをいくつかに整理をした。似たカテゴリーでも微妙に違うと思われるものは、別のキーワードとした。1 つの講演の中でも、複数のキーワードが入っていると思われるものは、全て抜き出した。多くのキーワードが何度も出てくるので、どのレベルまで絞り込むかは、とても難しいのだが、まずは、下記のようにキーワードを選んだ。

この中には石田梅岩、松下幸之助、ジェイムズ・アレン、西郷隆盛のような人名や『呻吟語』、『陰騭録』、『南洲翁遺訓』などのような書名も入れた。また、より大きな一つの概念に含まれる下位概念と思われるもの（例：心と利他の関係など）も、上位概念に含まれる下位概念であっても、頻出する言葉はキーワードとして数えることとした。また、別の言葉でもセットで出てくるもの（例：利己と利他など）については「利己」、「利他」で分けずに、「利己・利他・自利利他」で一つのキーワードと数えた。

また、別の言葉であっても、必ずその話がなされる時には、その話がなされている「心の多重構造」と「真我」などは、「心の多重構造（真我）」とした。この辺りは分け方が非常に難しく、心の多重構造についての話がなされた上での真我についての話であっても、真我についてより言及されている場合と多重構造全体について話されている場合など微妙な違いがあるのだが、一つのカテゴリーとして統合した。また、逆に例えば「仏教」と「仏門には入った理由」なども一緒にしても良かったが、「仏門に入った理由」は「行政改革審議会の話」のように、その時の稲盛氏が自身の近況について語った独立した講話なので、独立したキーワードとした。

また、実学に関する講義が連続で収録されている時期もあったが、これらにつては、「実学・会計」で 1 つのカテゴリーとした。「経営 12 ヶ条」についても、その中にさらに潜在意識や利他などの稲盛のキーワード出てくるのであるが、「経営 12 ヶ条」について講じられている回は「経営 12 ヶ条」とした。また、稲盛の講演にしばしば出てくるキーワードを含みつつも、ある時代を振り返っている「若い頃から創業の話」や「行政改革審議会の話」は別途、独立したカテゴリーとした。話の内容は多少、違っていても同じカテゴリーに属すると考えられたものについては、例えば「京セラフィロソフィ、フィロソフィの要素、フィロソフィの原点、京セラフィロソフィ出来るまでの過程」、「リーダーの資質、リーダー論、リーダーの器、リーダーの役割、リーダーと人格」などと一つのカテゴリーにくくった。だが、リーダーと人格についての講演では『呻吟語』に言及されているものは、「『呻吟語』（呂新吾）、リーダーに必要な資質」として独立したカテゴリーとした。

ただ、稲盛の講演では、一つの講話につき、一つのキーワードに言及されているというわけではない。それであれば数えやすいのだが、実際にはそのように一つの講演で一つのキーワードというようには完全な形では対応していない。例えば「善きことを為す」というタイトルの講演で、因果応報、『陰騭録』、六波羅蜜、シルバーバーチ、六つの精進について言及されていたり、「『富国有徳』への道と『心の構造』について」とのタイトルの講演で富国有徳、心の構造、真我について言及されたり、「人生に働く二つの法則」というタイトルの講演では運命、因果応報、六波羅蜜、心の構造、魂について言及している。稲盛の講演はいくつかのキーワードが様々な形に組み合わされて一つの話の中に出てくる。

稲盛の講話に出てくるキーワードをどの程度までの細かさでカテゴライズするかは、とても困難

な作業である。あまりにも細かく分け過ぎると、稲盛の講話の全体の傾向が分かりにくくなる。しかし、あまりに大雑把な括りにしてしまうと、全ては心の話をしているというような、抽象的に過ぎる結論となる。そこで、ある程度までは細かく分けることにした。

いくら細かく分けてもある一つの言葉はある言葉とつながっているし、しかし、一方では別の講演ではある言葉とある言葉は独立して出てくるなど、分け方の細かさについては、どれだけ考えても検討の余地は残ることは仕方がない。本稿では稲盛が講演で使ったキーワードを下記のように分類してみた。上の一覧表で抜き出した言葉は 200 個を超えたが、同じようなカテゴリーのものは極力統一して、73 個にまで数を絞り込んだ。最初の段階で 200 個を超えたキーワード 73 個にしぼる時の基準は、講演（講話）全体を読み、その文脈から似たキーワードを統一した。

表 2

キーワード
（1）志
（2）心、心を高める、心（一般）の重要性について
（3）利己と利他、自利利他
（4）若い頃から創業の話（創業時の話）
（5）西郷隆盛と大久保利通
（6）リーダーシップ、完全主義
（7）経営 12 ヶ条（その前の 11 ヶ条）
（8）経営の醍醐味
（9）哲学、考え方
（10）真我、魂、心の多重構造の話
（11）運命と立命、因果、『陰騭録』、袁了凡、（安岡正篤）
（12）京セラフィロソフィ、フィロソフィの要素、フィロソフィの原点、京セラフィロソフィ出来るまでの過程
（13）行政改革審議会の話
（14）中小企業発展の原動力
（15）仏門に入った理由、仏教、出家
（16）会計・実学
（17）両極端を併せ持つ
（18）六つの精進
（19）リーダーの資質、リーダー論、リーダーの器、リーダーの役割、リーダーと人格
（20）石田梅岩
（21）松下幸之助
（22）科学技術の功罪、考え方の重要性
（23）六波羅蜜

（24）人生・仕事の方程式
（25）人生の意義
（26）六波羅蜜
（27）シルバーバーチ（魂の永続性）、生まれ変わり
（28）富国有徳
（29）日本人の精神性
（30）宇宙の意志、宇宙に働く力
（31）不況時の経営に必要なこと
（32）『呻吟語』（呂新吾）、リーダーに必要な資質
（33）人生の目的
（34）中国経済
（35）経営者の条件、盛和塾
（36）王道と覇道
（37）潜在意識
（38）ジェームズ・アレン（原因と結果の法則）
（39）大義名分
（40）企業文化
（41）中村天風（潜在意識）
（42）謙虚
（43）『南洲翁遺訓』、西郷隆盛
（44）徳
（45）善意
（46）三毒を抑える
（47）自力と他力
（48）盛和塾のあり方
（49）知識・見識・胆識
（50）使命
（51）人間性
（52）生き方、考え方
（53）不況における対策
（54）動機善なりや、私心なかりしか
（55）物心両面の幸福
（56）共生、文明論
（57）恩師、恩人、出会い
（58）アメーバ経営の誕生プロセス
（59）足るを知る

（60）第二電電の初期
（61）日本航空の現状、再建のプロセス
（62）タゴール
（63）知識・見識・胆識
（64）燃える闘魂
（65）仕事の意義
（66）大家族主義
（67）信頼
（68）美しい心、人智を超えた力
（69）値決め、販売戦略
（70）両極端を併せ持つ
（71）熱意、念
（72）M＆A 戦略
（73）経営者意識

4. 言及されたキーワードの回数

さて、稲盛の講演の内容を分析し言及されているキーワードを表 2 で 73 個まで絞り込んだが、このキーワードに何回、言及されているかを調べると下記の表 3 の通りであった。ここでは表 1 の「主たる内容・キーワード」に挙げたキーワードを表 2 のカテゴリーに当てはめて言及されている回数を数えた。最初の表 1 の段階では、稲盛の講演の内容をできるだけ、一番近い、よく使われる言葉をそのまま挙げたが、表 2 では近い概念は統一した。すでに記したが、近い概念は統一したが、別のカテゴリーと無理に統一することによって無理が出るものについては、独立したカテゴリーとして、キーワードを残している。

表 3

キーワード	言及された回数
（1）志	1 回
（2）心、心を高める、心（一般）の重要性について	12 回
（3）利己と利他、自利利他	9 回
（4）若い頃から創業の話（創業時の話）	4 回
（5）西郷隆盛と大久保利通	2 回
（6）リーダーシップ、完全主義	3 回
（7）経営 12 ヶ条（その前の 11 ヶ条）	11 回
（8）経営の醍醐味	1 回
（9）哲学、考え方	1 回
（10）真我、魂、心の多重構造の話	10 回

（11）運命と立命、因果、『陰騭録』、袁了凡、（安岡正篤）	10 回
（12）京セラフィロソフィ、フィロソフィの要素、フィロソフィの原点、京セラフィロソフィ出来るまでの過程	18 回
（13）行政改革審議会の話	1 回
（14）中小企業発展の原動力	1 回
（15）仏門に入った理由、仏教、出家	2 回
（16）会計・実学	12 回
（17）両極端を併せ持つ	1 回
（18）六つの精進	3 回
（19）リーダーの資質、リーダー論、リーダーの器、リーダーの役割、リーダーと人格	7 回
（20）石田梅岩	4 回
（21）松下幸之助	3 回
（22）科学技術の功罪、考え方の重要性	1 回
（23）六波羅蜜	4 回
（24）人生・仕事の方程式	10 回
（25）人生の意義	1 回
（26）六波羅蜜	4 回
（27）シルバーバーチ（魂の永続性）、生まれ変わり	1 回
（28）富国有徳	1 回
（29）日本人の精神性	1 回
（30）宇宙の意志、宇宙に働く力	2 回
（31）不況時の経営に必要なこと	1 回
（32）『呻吟語』（呂新吾）、リーダーに必要な資質	6 回
（33）人生の目的	1 回
（34）中国経済	1 回
（35）経営者の条件、盛和塾	1 回
（36）王道と覇道	1 回
（37）潜在意識	5 回
（38）ジェームズ・アレン（原因と結果の法則）	6 回
（39）大義名分	1 回
（40）企業文化	1 回
（41）中村天風（潜在意識）	2 回
（42）謙虚	3 回
（43）『南洲翁遺訓』、西郷隆盛	11 回
（44）徳	6 回

（45）善意	1 回
（46）三毒を抑える	1 回
（47）自力と他力	1 回
（48）盛和塾のあり方	1 回
（49）知識・見識・胆識	2 回
（50）使命	1 回
（51）人間性	1 回
（52）生き方、考え方	1 回
（53）不況における対策	1 回
（54）動機善なりや、私心なかりしか	1 回
（55）物心両面の幸福	1 回
（56）共生、文明論	2 回
（57）恩師、恩人、出会い	1 回
（58）アメーバ経営の誕生プロセス	2 回
（59）足るを知る	1 回
（60）第二電電の初期	1 回
（61）日本航空の現状、再建のプロセス	3 回
（62）タゴール	1 回
（63）知識・見識・胆識	1 回
（64）燃える闘魂	2 回
（65）仕事の意義	1 回
（66）大家族主義	1 回
（67）信頼	1 回
（68）美しい心、人智を超えた力	1 回
（69）値決め、販売戦略	1 回
（70）両極端を併せ持つ	1 回
（71）熱意、念	1 回
（72）M＆A 戦略	1 回
（73）経営者意識	1 回

5. これらの結果から何が見えてくるか

5-1：講演で多く言及されていたーワード

このように見ると比較的多く言及されているテーマは「心、心を高める、心（一般）の重要性について」（12 回）、「経営 12 ヶ条（その前の 11 ヶ条を含む）」（11 回）、「真我、魂、心の多重構造の話」（10 回）、「運命と立命、因果、『陰騭録』」、「袁了凡、（安岡正篤）」（10 回）、「京セラフィロソフィ、フィロソフィの要素、フィロソフィの原点、京セラフィロソフィ出来るまでの過程」（18 回）、

「会計・実学」(12 回)、「リーダーの資質、リーダー論、リーダーの器、リーダーの役割、リーダーと人格」(7 回)、「人生・仕事の方程式」(10 回)、「『呻吟語』(呂新吾)、リーダーに必要な資質」(6 回)、「『南洲翁遺訓』、西郷隆盛」(11 回) などであることが分かる。

多少、単純な考え方かもしれないが、本稿の大前提となっていることであるが、稲盛が重要だと考えるテーマ程何度も言及されたと考えるならば、言及されている回数の多いテーマほど、稲盛が重要だと考えていたテーマだということがいえるかもしれない。だが、この中で多い「経営 12 ヶ条(その前の 11 ヶ条を含む)」、「会計・実学」、「『南洲翁遺訓』、西郷隆盛」などについては、稲盛が何度かに分けて計画的に盛和塾の塾生の前で講演をしているので、回数が多いことは当然といえる。

また「京セラフィロソフィ、フィロソフィの要素、フィロソフィの原点、京セラフィロソフィ出来るまでの過程」がもっとも多いが、京セラフィロソフィについては、後に『京セラフィロソフィ』(サンマーク出版、2014 年) として本にまとめられており、『南洲翁遺訓』についての講話は『人生の王道』(日経ＢＰ社、2007 年) として刊行されている。講話の中では時事的なテーマや当時の稲盛の活動に関するテーマもあり、日本航空の現状、再建のプロセスや不況時の経営についてのものもあった。

5-2：概念間における相互の関係

多く言及されるテーマも全てが独立したテーマとして考えることは適切なわけではない。ここが、キーワードをどのレベルまで切り分けるべきかを考える上で難しいところである。すでに述べたが、どの程度まで細かく分けるかは、どのようなレベルまで分けても検討の余地は残る。また、注意しておきたいのは、これらのキーワードはすべてが並列の関係にあるのではなく、上位－下位概念になっているものもある。また、上位－下位概念というよりは、全体を包含するもっとも概念と大きな概念に含まれる一部分といった方が適切なものもある。

例えば『京セラフィロソフィ』には全てのものが包含されているのであるので、「京セラフィロソフィ」と例えば「利他」や「知識・見識・胆識」、「闘魂」を同等に並べて論じることは本来的にはおかしい。それは「京セラフィロソフィ」の中に「利他」、「知識・見識・胆識」、「闘魂」などの内容が説かれているからである。つまり、「京セラフィロソフィ」は全てを含む概念で「利他」などは「京セラフィロソフィ」に含まれるテーマになる。したがって、本来的には全てを含む「京セラフィロソフィ」とその中の一つのテーマを同一平面上で別個の概念として挙げるのは不自然だといえば不自然なのだが、本稿においては、講演の内容を読んだ上で吟味して、もっとも力点のおかれているキーワードを挙げて数えた。

また、便宜的にリーダー論に関する部分と『南洲翁遺訓』及び西郷隆盛について言及されているものを分けて、『南洲翁遺訓』や西郷隆盛も独立した一つのキーワードとして数えたが、当然ながらリーダー論についての講演の中で西郷隆盛が出てきて『南洲翁遺訓』もあれば、そうでないものもある。リーダー論についての講話で西郷隆盛について言及されているときは、「リーダー論」でも「西郷隆盛」、『南洲翁遺訓南洲』でも数えた。つまり表 1 にあるように、1 つの講話のキーワードが 1 つとは限らない。リーダー論についての部分は大きく分ければ、構造は一般的に以下のようになっていることが多い。

まず、大きな稲盛の問題意識として、リーダーはどのようにあるべきなのかという大テーマがある。そして、稲盛においては、リーダーな才能（個別の知識は職務遂行能力ともいうべきもの）と徳（人格及び人格から派生する指導力）でいえば、圧倒的に徳の方が大事だとの考え方を持っている。そして、そのことを説くための材料として、西郷隆盛、『南洲翁遺訓南洲』に言及される場合と『呻吟語』（呂新吾）に言及される場合が多い。もちろん、リーダー論についての講演の全てが西郷隆盛及び『南洲翁遺訓南洲』または『呻吟語』（呂新吾）とセットになっているとまでは完全にはいいきれないのだが、リーダー論についての講演ではこの二つが主に引用されていることが極めて多いことまでは確かである。

6. 稲盛フィロソフィを構成する重要な要素

以上のことから、講演多く言及されたキーワードから、何度も連続講義の形式で意識的に講演された「京セラフィロソフィ」、「会計・実学」、「『南洲翁遺訓』」を抜くと、「心、心を高める、心（一般）の重要性について」（12 回）、「真我、魂、心の多重構造の話」（10 回）、「運命と立命、因果、『陰騭録』」、「袁了凡、（安岡正篤）」（10 回）、「リーダーの資質、リーダー論、リーダーの器、リーダーの役割、リーダーと人格」（7 回）、「『呻吟語』（呂新吾）、リーダーに必要な資質」（6 回）、「『南洲翁遺訓』、西郷隆盛」（11 回）などが多く言及されているキーワードあることが分かる。

このことから、稲盛が経営や人生において特に重視していたことが浮かび上がってくる。稲盛は、人生で起こることの全ては心の問題だといってもいるのだが、「心」というのはあまりに抽象的でもあり、そういってしまえばそれまでなので、本稿では「心」についてもより具体的に説かれている部分とそこまで細かく心の中身についてではなく「心」そのものについて説かれている部分に分けた。

稲盛は「心」の重要性について、何度も様々な方向から説いているが、大きく分けると（１）心そのものの重要性、（２）潜在意識の重要性、（３）心の多重構造に分けることが可能だと思われる。「心」という言葉は、この人生で起こることは全てが心（内面）の所産であるという文脈の話がなされる場合に使われている。「潜在意識」は、心の中の潜在意識と顕在意識について言及のある時に使われていることが多い。とはいえ、全ては「心」についての内容なので、本当は厳密に分けることも本当は極めて困難なのだが、（１）、（２）、（３）をあえて分けてみると、（１）心そのものの重要性は、人生は、全ては心の持ちようから始まるという考え方について説かれている内容である。これは、特に『心。：人生を意のままにする力』（サンマーク出版、2019 年）で説かれているような、この世の人生で起きる全てのこと（現象）は心（内面のあり方）の所産とすることが説かれている内容である。

（２）の潜在意識の重要性も（１）と無関係ではないが、より実人生において願望の実現のために重要とされることが説かれるときに言及される。（２）の潜在意識の重要性について説かれるときには中村天風が引用されるのが一般的である。稲盛が最初に潜在意識の重要性に気が付いたのは少年時代に谷口正春の『生命の実相』を読んだ時なのだが、『生命の実相』については『ガキの自叙伝』や『生き方』などでは触れられているが、『京セラフィロソフィ』には出てこない。京セラ社員をはじめ、より多くの人が読む『京セラフィロソフィ』の中では、特定の新興宗教（生長の家）の創始

者である宗教家の谷口雅春よりも宗教家ではない中村天風の方がふさわしいと考えたからなのかもしれない。そして、心に関することで、経営とは違った文脈で稲盛が長く自身で考え続けたのは、人間の心の多重構造についてである。心の多重構造については、稲盛は時期によって、自説を少しずつ修正している。

心についての言及がもっとも多いのはある程度、稲盛の著作を読んでいる人であれば、数を数えてみなくて想像がつくことでもある。心についての言及と並んで稲盛が多く言及しているのは、因果応報または運命と立命に関することと、リーダーの資質についてである。運命と立命、因果応報の法則については、稲盛が言及する話の内容の中では潜在意識の重要性についてのテーマと並んで重要なテーマである。因果応報、運命と立命の話も大きく見れば、これもまた「心」の持ちようで人生を切り開いていけるということであるので「心」の問題ともいえるのだが、これは、天により生まれた時に予め定められている（と稲盛は考えている）人生を心の持ちようと行動によって変えていることができるという考え方である。この話がなされる時には、必ず『陰騭録』の呂新吾の話が引用される。

そして､稲盛の講話の中でやはり重要なのはリーダーのあり方､リーダーの資質についてである。稲盛がリーダーの資質について説く時、リーダーには優れた人格を必要だと説いていることは、よく知られている。現代日本の組織においては、一般的に往々にして才（もう少し分かりやすく、現代的な言葉でいい直せば専門的な知識、スキル、技術、職務遂行能力、頭の回転の速さなどといったものであろう）と徳（人徳、人柄、人間性）であれば才が重視され、才ある人物が出世することが多い（と考えられている)。だが、これに対して、稲盛が人の上に立つリーダーや組織、チームのまとめ役はいかに人間性が大事かということを説く。この話がなされる時には、大きく分けて『呻吟語』における呂新吾のリーダー論が例に出され、時と『南洲翁遺訓』における西郷隆盛の教えが引用される時が多い。

講演で言及されている回数から、稲盛人生と経営で何をもっとも重視してきたかが、分かってきたが、以下に具体的にそれが説かれている部分を見ていきたい。なお、以下に引用する文章は『盛和塾』誌上に収録されている講演からではなく、書籍として刊行されているものから抜き出した。

（1）心そのものの重要性

最初に心そのものの重要性について説いている部分を見て行きたい。稲盛は「これまで歩んできた八十余年の人生を振り返るとき、そして半世紀を超える経営者としての歩みを思い返すとき、いま多くの人たちに伝え、残しておきたいのは、おおむね一つのことしかありません。それは『心がすべてを決めている』ということです。人生で起こってくるあらゆる出来事は、自らの心が引き寄せたものです。それらはまるで映写機がスクリーンに映像を映し出すように、心が描いたものを忠実に再現しています。それは、この世を動かしている絶対法則であり、あらゆることに例外なく働く心理なのです」(『心。：人生を意のままにする力』13 頁）と述べている。

『心：人生を意のままにする力』は稲盛の著書の中でも最晩年に刊行されたものであるが、最終的に稲盛がもっとも伝えたかったことだとも考えられる。『京セラフィロソフィ』にも心のあり方について言及されている章は枚挙にいとまがないが、稲盛においては、実人生で起こることは、全て

まずは心から発するものであり、心のありようを変えることで、実人生も変わると説く。また、このことは「心に何を描くのか。どんな思いをもち、どんな姿勢で生きるのか。それこそが、人生を決めるもっとも大切なファクターとなる。これは机上の精神論でもなければ、単なる人生訓でもありません。心が現実をつくり、動かしていくのです」（同、14 頁）とも説いているように、精神論や人生訓ではなく、事実だと述べている。

そして、「いかに生きるかという問いは、すなわちいかなる心をもつかと同義であり、心に何を描くかが、どんな人生を歩むか決定します」（同、18 頁）と述べているように、どのような心を持つか、どのようなことを心に描くかで、人生が決定すると説く。稲盛においては、「利他」も大きなキーワードであるが、「心を高めること、そして『利他の心』で生きること―この二つは一体かつ不可分で、他のために尽くすことによってこそ心は研磨され、また美しい心をもつからこそ、世のため人のために働くことができるのです」（同、30 頁）との説明もなされており、心を高めるということと利他の心で生きることは、不可分なものであるとする。

心というものは極めて抽象的なものであり、あまりにおおざっぱに捉え過ぎれば、全ては心の問題だという話になってしまうのだが、稲盛においては、まず、実人生は心に描いた通りに展開していくという考え方が根底にある。しかし、その心の重要性を説かれる話でも、大きく分けるといくつかのタイプに分けられる。一つは「心を高める」という文脈で論じされる場合である。このタイプの話がなされる時には、心には高さ（と低さ）というか心のレベルは現段階で人それぞれであり、これを高めて行くことが人生の目的であるということが説かれる。心を高めることは、稲盛においては、利他的に生きるということほぼイコールで説かれているが、まず、心そのものの重要性が『盛和塾』誌の中でも特に強調されていた。

（２）潜在意識の重要性

潜在意識論も広くは心についての議論であるが、このタイプの話は、心全般の重要性とセットではあるが、より願望の実現に必要なものとして説かれる。

例えば「純粋で強い願望を、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、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」（『京セラフィロソフィ』、240 頁）とある」ように、願望が実現するかどうかは、ひとえに潜在意識の使い方、潜在意識にまで透徹するまでそのことを願うかどうかという文脈で説かれる。

潜在意識論も厳密に読めば、願望実現に必要という文脈で説かれることが多いが、「このような潜在意識を日常的に使えるようにするには、強く持続して意識し、覚え込ませるようにしなければなりません。（中略）ビジネスでも、この潜在意識を使えば、すばらしい成果を挙げることが可能になります。例えば、自分の会社をもっと良くしたいと、毎日いろいろなことを考える。その思いが潜在意識に入っていくと、思いもかけない瞬間に、パッとひらめくことがあるのです」（同、244 頁）のように、どのような状況下でひらめきが起こるのかという文脈で説かれる。願望実現のために必要だという文脈で説かれる場合と、日頃の仕事でどのように潜在意識を使うべきかという場合があ

るが、これは明確に区分して言及されているというわけではない。

稲盛は先にみたように実人生で起きることは、全ては心の所産だということ説くが「つまり、強く持続した思いが実現するということは、普遍的な真理なのです。潜在意識を使うか使わないかはそのプロセスの一つでしかなく、『どうしてもこうありたい』と願えば、それは実現するのです」(同、248 頁）とも述べており、これも、人によって起こるかどうかではなく、普遍的な真理だとしている。この内容の話も盛和塾の講演では、よく説かれている。

潜在意識論については、二人の人物が引用される。すでに述べたように、一人は宗教家の谷口雅春であり、一人は中村天風である。最初に稲盛が潜在意識の問題を意識したのは少年時代に『生命の実相』を読んだ時であるが、その後、起業した後に中村天風の著書との出会いがあり、天風を引用して潜在意識論に言及される場合が多い。

（3）心の多重構造

すでに見た 2 つも広くは心の問題なのであるが、稲盛は顕在意識と潜在意識という意識のレベルだけではなく、人間の持つ心は多重構造になっていると説くことも多い。潜在意識と顕在意識の問題は、ある問題・課題、テーマについて考える際にどこまで深く意識しているのかという側面からの話である。したがって、願望は潜在意識に透徹させるべきであり、仕事は潜在意識を使ってやるべきという文脈で説かれる。一方、心の多重構造の方は人間のもつ心の構造である。潜在意識と顕在意識が意識の問題だとするならば、心の多重構造の方は、意識の問題ではなく、その意識に上がってくるものが、どこから湧き出しているかという問題である。『盛和塾』の中でも何度もこの心の多重構造の問題について言及されている。

心の多重構造については、時期によって、内容が少しずつ変化しているのだが、例えば『生き方』の中では「私は、人間の心は多重構造をしていて、同心円状にいくつかの層をなしているものと考えています。すなわち外側から①知性：後天的に身につけた知識や論理　②感性：五感や感情などの精神作用をつかさどる心　③本能：肉体を維持するための欲望など　④魂：真我が現世での経験や業をまとったもの　⑤真我：心の中心にあって核をなすもの。真・善・美に満ちているという順番で、重層構造をなしていると考えています」(『生き方』、232 頁）と説明されている。この分け方が全てではなく、時期によって内容は異なるが本稿では、稲盛が心の多重構造を説いていたということだけが確認できれば良い。

心の多重構造について説かれる時には、構造は時期によって異なるものの骨格部分は大きな変わりはない。それは真我と魂というものが、人間の心のもっとも深い中核部分にあるということである。「ここで肝心なのは、心の中心部をなす『真我』と『魂』です。この二つはどう違うのか。真我はヨガなどでもいわれていますが、文字どおりの中核をなす心の芯、真の意識のことです。仏教でいう『智慧』のことで、ここに至る、つまり悟りを開くと、宇宙を貫くすべての真理がわかる。仏や神の思いの投影、宇宙の意志のあらわれといってもよいものです」（同、233 頁）とあるように、真我と魂を分けて説いているものの、人間の中心にあるものとして、真我と魂というべきものが人間の心の中心に存在することを説いている。本稿においては、真我と魂の問題を直接、論じることはしないが、もっとも人間の心の深い部分まで意識を深めていくことの重要性について説いている。

それでは、真我は魂の存在を意識するとどうなるのだろうか。このことについては「真我や魂から発すると良心に従って、確固とした倫理観や道徳観を、心にインプットしてします。すなわち『世のため人のために尽くす』という考え方、欲望のままに必要以上のものを求めたりむさぼったりしない『足るを知る』という生き方を、心に刻みつけるのです」（同、239 頁-240 頁）とある。これだけでは理解しがたいかもしれないが、平たくいい直せば、真我や魂から発するものは、人間の良心から発するものであり、そこから湧いてくる声に耳を傾ければ、倫理観や道徳観から物事を判断できるようになるということであろう。

この部分は「心一般の重要性」とも密接に関連はあるのだが、「心一般の重要性」の方は「実人生で起きることは、心の持ち方による」という部分に話の力点がある。それに対して、真我と心の多重構造の話では、真我や魂の存在に気づき、そこから出てくる声を聴けるようにすることの重要性を説いている。潜在意識論（潜在意識と顕在意識）とも関連性はあるのだが、少し分けて考えなければならないのは、潜在意識の方は、極端にいえば、潜在意識の中にいれる中身は問われないこととなる。そこで、心の多重構造の話では、どこからの声に耳を澄ますかの重要性が説かれている。

（4）運命と立命・因果応報

さて、次も広い意味では心の問題ではあるのだが、心の多重構造とは違い、人生の切り開き方、人生がどのようにすれば好転するのかについて説かれる時の話しである。この話はほぼ一つの話が引用される。宿命、運命、立命の話しであるが、最初に言葉の確認をしておきたい。運命という言葉は、一般には（社会において）二つの使われ方がなされている。一つの使われ方は「（人間の努力や行いによって）動かしようのないもの」という意味で、もう一つは「動かせるもの」という意味で使われている。

人によっては、「動かせないもの」を指して運命という人もいるのだが、運命は「命を運ぶ」という意味であるから、コントロール可能なものとして使う方が適切であろう。運命をコントロール可能なもの、また動かしていけるものとして捉える場合には「（人間の努力や行いによって）動かせないもの」の方を宿命といい、「動かせるもの」を運命という場合もある。この場合の宿命とは、自分で選んだものではなく、最初から与えられているものである。生まれた環境や生まれる時代、国などは、誰も選んで生まれてきたわけではないので、これらは、いわば宿命に属する部分である。

そして、宿命、運命とは別に立命という概念もあり、この場合の立命は「命を立つる」といい、自身の手で命をコントロールできる段階である。以下に見て行くように、運命も好転させることができると考えられるのであるが、立命の段階は、運命より主体的に自分の手で「命」をコントロールして行ける段階である。また、稲盛の本では言及されていないがこの「命」とは何かというと、儒学においては「天命」つまり天の命である。だが、この天命も完全に決定されているコントロールできないものではない。この天命も、最初は「宿命」的に「選べない」段階（与えられている段階）があり、次に「努力や行いで動かせる」段階（自分が主体性を発揮できはじめる段階）があり、その後、最後に「自らコントロール」できる段階がある。この「立命」は最終段階である。

稲盛は「運命は宿命にあらず、因果応報の法則によって変えることができる―これは私が勝手に考えたことではありません。多くの政治家や経済人に多大な影響を与えた思想家・安岡正篤さんが、

中国の古典、『陰騭録』をひもとかれた著作を通じて学んだことです。『陰騭録』は明代にまとめられた書で、袁了凡という人物に関する話を紹介しています」(『生き方』、212 頁）と述べているが、この話は必ず安岡による『陰騭録』の解説が引用される。この話はいつも二重構造になっており、稲盛が直接、『陰騭録』の話をするのではなく、必ず安岡を経由して話される。

ここでは『陰騭録』の袁了凡の話は略するが、話の骨格だけを示しておく。かつて袁了凡という人物がいたが、袁了凡は人生のある時期までは幼少期に易者によってなされた占いを信じて生きていた。その間は易者のいう通りの人生であった。だが、ある時期、雲谷禅師という禅僧に一括されたことから、人生は決まっているものではないと悟り、善行を積むことによって、幼少期に易者によって占われた人生と別の人生を送るようになったという話である。この『陰騭録』の話の大事な部分は、人生は予め決まっていると思って生きてきた人物が、そうではないと悟り、自身の行いを正したところ、その後はさらに人生が開けて行ったという部分である。

これが「このように、天が決めた運命もおのれの力で変えられる。善き思い、行いを重ねていけば、そこに因果応報の法則が働いて、私たちは運命に定められた以上の善き人生を生きて行けることが可能なのです。それが『立命』であると安岡さんもおしゃっています」(同、213 頁-214 頁）の部分であり、運命は宿命（予め決められているもの）ではなく、自身の心と行動による後天的な努力でコントロール可能なものであり、最終的に立命に達するというものである。

稲盛がこの話を非常に好むのと、積極的に人々に説いたのが、自身の経験によるものが多いからだろうと推測される。実際に稲盛は松風工業に入社した直後までは不平不満を漏らしていた。だが、転職を目指したにも転職ができなかった時に、自身の心を入れ替えて、目の前の仕事に懸命に取り組んだところから運命が動き始めた（人生が切り開かれ始めた)。この経験は稲盛という個人の身の上に個人的に起きたことであるが、稲盛は自身の経験から安岡の解説による『陰騭録』の話を好んで人々に説き始めたのであろう。

善いことをすれば善い結果が起こり、悪いことをすれば悪い結果になることを、善因善果、悪因悪果というが、稲盛は因果応報の法則を説く。しかし、因果応報の法則は、すぐに結果がでるものではないので「因果応報の法則というものが見えづらく、それゆえに容易に信じることができないのが、物事を短いスパンでしかとらえていないからです。ある思いや行いが結果として表れてくるには、やはりそれ相応の時間がかかり、二年や三年といった短い単位では結果は出にくいものなのです。しかし、それも二十年、三十年といった長い単位で見れば、きちんと因果の帳尻は合っているものです」(同、215 頁）と説明している。

これは、このかなり長いタイムスパンで見なければ、分からないというのは、稲盛の実体験のよるものと、幅広く社会を見渡した時に間違いなくこの現象が多くの人の人生の中に確認することが出来るからであろう。

（5）リーダーの資質とリーダーの持つべき人格

最後に挙げておきたいのは、稲盛が重視したことで避けることができないのが、リーダーのあり方についてである。稲盛はリーダー（人の上に立つ人物）が優れた人格を持つことの重要性を説くが「…人の上に立つ者は才覚よりも人格が問われるのです。人並みはずれた才覚の持ち主であれば

あるほど、その才におぼれないよう、つまり、余人にはない力が誤った方向へ使われないようコントロールするものが必要になる」（『生き方』、131 頁-132 頁）という部分に端的に稲盛の考え方が示されている。

そして、リーダーの持つべき資質についての話は「同じような趣旨のことを、中国明代の思想家、呂新吾がその著書『呻吟語』の中で明確に説いています。すなわち、『深沈厚重なるは、これ第一等の資質。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、能力ともい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」（同、132 頁）という風に『呻吟語』の引用を通してなされる場合が多い。

リーダー論の場合は『呻吟語』だけで通して説かれるのではなく、もう一つのパターンがあり、それは西郷隆盛の『南洲翁遺訓』の引用を通して行われる。『人生の王道』は『南洲翁遺訓』を稲盛が解説した書籍だが、この本では『遺訓』を解説しながらリーダー論が説かれている。そのため、本稿においても、リーダー論の部分は『呻吟語』が引用される講話と『南洲翁遺訓』が引用される部分と分けて数えたが、説かれていることの内容はほぼ同じである。しかし、リーダーの資質、器について説かれる場合、リーダーは私心を失くすことの重要性についての話しに軸足がある場合には、『南洲翁遺訓』が引用される場合が多く、リーダーの地位にある人物に必要な資質の順番について説かれる場合には『呻吟語』が引用される。

稲盛は「人の上に立つリーダーにこそ才や弁ではなく、明確な哲学を基軸とした『深沈厚重』の人格が求められます。謙虚な気持ち、内省する心。『私』を抑制する克己心、正義を重んじる勇気。あるいは自分を磨き続ける慈悲の心…ひと言でいえば、『人間として正しい生き方』を心がけるひとでなくてはならないのです」（同、134 頁）と述べている。この話と同じ内容の話は『盛和塾』誌にも何度も登場する。これは、京セラで人を登用する時にも重視されて来た視点であろうが、盛和塾での講演でも何度も言及されているのは、聴衆が経営者であることから、特に中小企業経営者は絶えず人格を磨かなければ、従業員はついてこないということを稲盛が伝えたかったからであろう。

才と徳については、稲盛は才を優先しないことはいうまでもなく、また同等のバランスで良いとも考えていない。圧倒的に徳が優先されるべき徳目で才がある場合には徳によってコントロールされるべきであり、才が徳を上回っている場合にはリーダーにしてはならないという考えである。稲盛はこの話を何度も様々な場でしているが、なぜ、この考え方に至ったのかについては、明確には語っていない。企業の不祥事などを例に出して、才知だけの人物を登用したことを指摘しているが、いつから、この考え方に至ったのかは明確に言及されていない。

したがって、これは推測するしかないのであるが、一つには自分が起業した京セラを零細企業から大企業になるまで引っ張ってきた自身の経験から来ているものであろう。実際に徳がなければ人が動かないということを、身をもって経験したことから、この『呻吟語』で呂新吾のリーダー論に達したのだろうと考えられる。もう一つは、現実の日本社会に存在する大企業や官僚組織にみられる徳がない人物が才のみで組織の上に行っているものをみて、それらの組織における人材登用の基準のおかしさを常々、感じていたからかもしれない。

おわりに

本稿においては『盛和塾』誌に掲載されている講演の内容を分析してきた。最初に講演を読んだ上で、内容の骨格からキーワードを挙げて、さらにそのキーワードを少し統合して、講演の内容で言及されたテーマの頻度を調べた。その結果、ある程度までは肌感覚で筆者が感じていた結果が明らかになった。もちろん、これはキーワードをどう設定するか、どの辺りまで細かくするか、または大雑把に括るかで、別の結果が出たかもしれない。しかし、稲盛の講話はある程度まではパターン化されており、いくつかの基本的なパターンの組み合わせによって成り立っているので、この結果は実際に稲盛が重視した徳目を表しているものと考えられる。

この「いくつかの基本的なパターンの組み合わせ」というのは、ジェイムズ・アレンが出てくる時は心の庭についての話し（庭と同様に心も放置しておくと雑草が生えるとの話し）、安岡正篤を通じて『陰騭録』の袁了凡の紹介がなされる話しであれば、運命と立命（縦糸と横糸の話し）、因果応報についての話し、呂新吾の『呻吟語』の話しであれば、リーダーに必要な資質についての話し、西郷隆盛についての話しであれば、指導者に必要な資質についての話しという具合に、稲盛がある人物を引用して話す時になされる話は一つ種類と決まっているという意味である。これは、どの書籍、どの講演を読んでも確認されることである。ジェイムズ・アレン、呂新吾、袁了凡、安岡正篤などについて言及される時、一つのテーマ以外の別の話題に言及されることはない。

途中で言及したように、全ては『京セラフィロソフィ』に包含されているので、『京セラフィロソフィ』に言及された回数が多いということであれば、何も論じていないのと同じことになるので、もう少し下の段階まで分析した。

この分析の結果いえることは、稲盛が人生と経営でもっとも重視したことは、心の持ち方であり、その心のありようについては、いくつかの説明のされ方がなされていたことが確認できた。根底にあるのは、心の重要性であるが、その心は構造が多層化されていて、どの部分に意識の照準を合わせる必要があるかを説いていた。さらに人生を切り開くために必要な考え方として、因果応報の法則を意識することが重要だと考えていることが改めて確認できた。また、これは人生ではなく、経営に関する部分、組織のリーダーについての部分であるが、リーダーの地位にある人間にとってもっとも重要なことは、人格であるということである。本稿で調べたことによって、ことさら驚くような新しい発見はなかったかもしれない。だが、稲盛が人生と経営において何をより重視していたかはある程度まで改めて明らかにできたと思われる。

追記

本稿は極めて多くの課題を残している。１つは機関誌のデータが全て揃っていない中での分析をしたことである。これは、筆者がこの研究に取り組み始めた時に気がついたことであり、時間的に全てを揃えることができなかった。この部分はいずれ機会があれば修正したい。また、本稿ではテキストマイニングの手法を使わずに手作業による抽出、分類によって分析した。極力、客観的なカテゴライズを心がけたつもりではあるが、手作業による抽出、分類によって分析したために、どうしても分類作業が恣意的になった部分は否めない。

また、概念間の構造について、全体を網羅する図で示せば、より視覚的にも概念同志の関係を明らかに示すことができたが、本稿においては、その試みまではやれていない。この点においても、先行研究を参考にしながら、機会があれば図示化も試みたい。また、稲盛の講話のテーマやキーワードが時系列的に変化して来たのか、あるいは、時系列な変化はさほど見られないのかも明らかにすれば良かったのだが、本稿においては、そこまでは手が回らなかった。もしもテーマやキーワードに時系列な変化が認められるのであれば、変化を分析して、その背後にある要因も考察できれば、より完成度を高めることができたが、ここまではできなかった。

また、本稿ではそもそも問題意識の中に含めていなかったが、他の著名経営者との比較をすることにより、稲盛の講話と著名な経営者と比較分析をして、共通点と相違点を明らかにし、独自性の評価もできればより良かった。ここも含めて今後の課題としたい。

多くの課題を残している本稿であるが、概念の分節化には非常に困難があることから、今後の研究方法として、計量テキスト分析などの手法を用いて、稲盛が講演で言及した言葉について、言及頻度によって分析することなども検討したいと考えている。

謝辞

本稿の執筆にあたり、鹿児島大学稲盛アカデミー客員教授の粕谷昌志先生、青山敦先生（立命館大学）から貴重なコメントをいただきました。心より感謝申し上げます。

参考文献

盛和塾『盛和塾』機関誌　創刊号（1992年4月）～第133号（2015年4月）

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）

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『京セラフィロソフィ』（サンマーク出版、2014年）

稲盛和夫『心。：人生を意のままにする力』（サンマーク出版、2019年）

北居　明「社内報に見る稲盛経営哲学―『敬天愛人』の内容分析を通じて―」（『稲盛和夫研究』創刊第1号（稲盛和夫研究会、2022年）所収）