

経営者・稲盛和夫が遺したもの（後編）

——稲盛ライブラリーの展示資料から見えてくるその特質——

粕谷 昌志

鹿児島大学稲盛アカデミー特任教授

はじめに

京セラ稲盛ライブラリー（京都市伏見区）は、会社設立以前の個人資料から、経営の第一線にあったときの経営資料まで、稲盛和夫に関するほとんどの資料を託され、一部を展示公開しています。その資料をご紹介する機会を、三菱UFJ銀行の会員サイト「三菱UFJビジネススクエア（SQUET）」にいただきました。全12回の連載を前後編に分け、本紀要第3号および第4号にほぼ原文のまま転載させていただきます。

稲盛の経営に対する考え方や姿勢がよく表れた展示物を、筆者自身の見聞も交えつつ、ご紹介しています。稲盛和夫をさらにご理解いただく機会、ご研究の糸口となれば幸いです。

1. 稲盛の机上プレート「考えよ」

稲盛ライブラリー3階に、1960年代半ばに稲盛が使用していた机が展示されています。机上には、本人が実際に使用していた文房具とともに、「考えよ」と記されたプレートが置かれています。もともと人一倍考え深い稲盛が、なぜ自らになお一層の思考を促したのでしょうか（写真1）。

京セラ発展の飛躍台となった事案を通じて、このプレートに込めた、青年社長稲盛和夫の思いと行動をご紹介します。

（1）社長として、住む世界を変える契機とする

1959年の創業以来、京セラは順調に発展を重ねていましたが、成長スピードをさらに加速させる大型受注が、1966年4月にありました。

IBM社からの引き合いです。当時、IBM社は戦略商品として、「システム/360」と呼ばれる新しいコンピュータを開発中でした。後に一世を風靡する、この製品の心臓部を構成する部品として、「サブストレート」と呼ばれるセラミック製基板の開発、量産を京セラに打診してきたのです（写真2）。



写真1 稲盛の机上に置かれた「考えよ」のプレート



写真2 IBM 社「システム/360」。この製品が同社を巨大企業にした。

サブストレート基板には、半導体回路とその配線が搭載され、11.5 ミリ角、1.5 ミリ厚、12 のホールが空いた単純な形状をしています。ただし、寸法精度は業界標準から 1 桁厳しい、プラスマイナス 100 分の 0.5 ミリが要求されていました（写真 3）。

さらに、IBM 社の要求仕様書は電話帳 1 冊分くらいの厚みがあり、そこには特性として、セラミック原料の含有率から比重、浸透性、吸水率、平行度、平面度、強度等、様々な規格が高いレベルで求められていました。当時、それら厳しい寸法精度、特性を試験する方法も装置も持ち合わせがなく、京セラの技術水準をはるかに超えた引き合いでした。

しかし稲盛は迷うことなく受注し、すぐさま開発に着手しました。実はその 1 カ月後に、稲盛は 34 歳にして京セラ社長に就任するのですが、会社のさらなる進化をめざしていた、若き経営者にとって、千載一遇の機会に思えたのでしょう。稲盛は、この IBM 社からの受注を契機に、さらなる発展を企図し、翌 1967 年 1 月、京セラを中小企業から中堅企業へ脱皮させるべく、初めての経営方針発表を行い、社員を鼓舞することになります。

この頃、稲盛が机上に置いたであろうものが、「考えよ」のプレートなのです。IBM 社のモッ

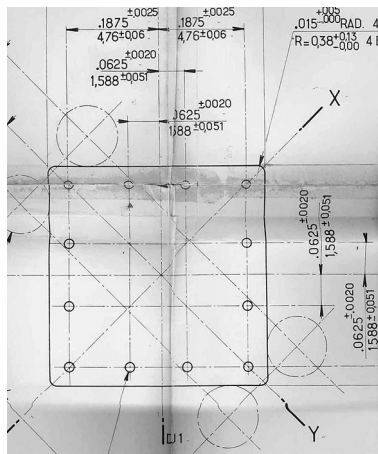


写真3 IBM 社仕様書 (図面)

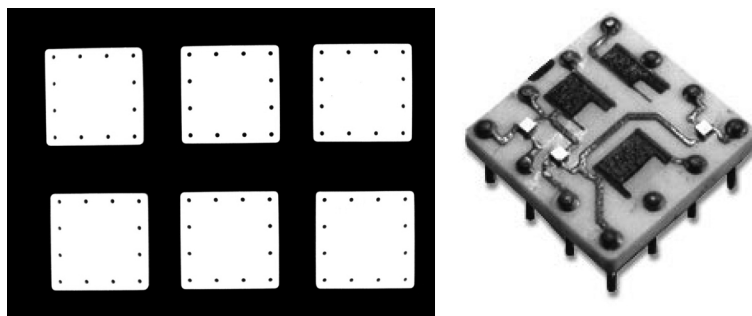


写真4 IBM社に納品されたサブストレート。後に半導体回路が形成される(右)。

トーが、創業者トマス・J・ワトソン・シニアが唱えた「THINK」であることから、その影響を受けたのかもしれませんが。

(2) 「神に祈る」 しかないほど考え続ける

サブストレート基板の開発は難航を極めました。要求される精度、特性になかなか達しないだけでなく、ようやくつくり上げた試作品は色合いにまで注文が付きまして。納品後の自動検査機を通らないというのです。さらに苦心を重ね、ようやく IBM 社の要求に見合う製品開発が完了しても、次は総 2,500 万個という膨大な数の量産が待っていました。80 人 24 時間 3 交代制で、月 100 万個を納品していく体制が生まれ、量産がスタートしました。

しかし、なかなか歩留まりが上がらず、何としても納期に間に合わせるため、稲盛も滋賀県蒲生町にある工場の寮に泊まり込み、陣頭指揮をとっていました（写真4）。

その頃の話です。プレス工程を担当していた若い社員が、ある日の深夜2時頃、良品がなかなかとれない中、「こんどこそは」と思い、焼き上がってきた製品を見てみると、やはり寸法が外れています。情けなく、後工程に申し訳なく、思わずむせび泣いていますと、後ろから声がするではありませんか。



写真5 飛躍的成長を期し、創立9周年記念式典で社員を鼓舞する。

「神に祈ったのか」

語りかけたのは、稲盛でした。生産の進捗が気になった稲盛は深夜にもかかわらず、現場を巡回していたのです。若い社員は咄嗟に理解できなかったのですが、その意は神頼みするということではなく、「神に祈るしかないというくらいまで、ものごとを突き詰めたのか」ということでした。若い社員は、その言葉をかみしめ、改めて条件を見直し、工程の改善に努めていきました。

このような果てしない努力によって、ようやく2,500万個の納品を果たした京セラは、当時の年間売上上の4分の1に相当する売上増加に留まらず、セラミック部品の世界で押しも押されもせぬ、確固たるポジションを占めることになります。天下のIBM社への納品を通じ、「サブストレートの京セラ」という評価が定着し、この分野での圧倒的優位を確立するのです。同時に、会社業績も右肩上がりに上昇していきました。

稲盛はもちろん全社員が、深く考え続けたことがもたらした成果でした（写真5）。

(3) 心中に置いた座標軸

稲盛の行動特性のひとつに、「沈思黙考」があります。長時間にわたり微動だにせず、目を閉じてひたすらに考え続けるのです。例えば、打合せ前には、頭の中を整理し眼前の案件に集中するために、また打合せ中には、心を平静にし正しい判断を行うために、稲盛は考え続けます。その深い思考から生まれる判断は、常に正しく、深く、清らかなものでした。

稲盛は生涯にわたり、「考えよ」というプレートを、自らの心の中にも置き続けていたに違いありません。

(2023年12月掲載)

2. 稲盛がいつも携帯したルーペ

「稲盛」と刻まれ、いかにも使い込まれたルーペが、稲盛ライブラリー3階に展示されています。技術開発に夢を描き、ものづくりを愛した稲盛を象徴する一品です（写真6）。



写真6 稲盛ライブラリー3階に展示されている、稲盛愛用のルーペ。

経営者として名を成した後も、エンジニアとしての夢と誇りを持ち続けた、「技術者稲盛和夫」の知られざる姿を、愛用のルーペを通じ、「拡大」してみましょう。

(1) 現場で、会議で、いつも製品を観察する

京セラの製品は、後に製紙・繊維工業向けの製造装置用部品を手がけるようになり、大型のものが増えていきましたが、創業当初はエレクトロニクス産業向けのセラミック部品が主で、小型の製品がほとんどでした。

例えば、創業の製品「U字ケルシマ」は長さ数センチ程度、2番目の製品「カソードチューブ」も同サイズですが、外径1.6ミリのチューブ状で肉厚はなんと0.2ミリ。こんな小型精密部品を製造する上で、製品の外観や形状を確認するため、ルーペが求められたのです。

創業期、稲盛とともに仕事をした古参幹部によれば、当時、稲盛は、いつもルーペを携えていたようです。製造現場のあちこちで、仕掛かりの製品を手にとって、ルーペで覗き込む稲盛の姿がありました。創業メンバーの一人は、「現場どころか、本社での会議でも、提出された製品サンプルをルーペで覗き込む姿をよく見た」といいます（写真7）。

稲盛ライブラリーの展示品は2枚の単焦点レンズを備え、いずれか一方を使用するものですが、何枚かのレンズを重ね合わせ、倍率を何通りも変更させながら、製品を観察していたと証言する者もいたことから、稲盛は複数のルーペを使っていたのかもしれません。

(2) ルーペが生んだ、ものづくりフィロソフィ

稲盛は「現場主義」を徹底していました。

「現場は宝の山」として、ことあるごとに現場に足を運んだ他、重大な製品の立ち上げにあたっては、長期間にわたり、工場の寮に泊まり込み、陣頭指揮にあたりました。

ものづくりにあたって稲盛が理想としたのが、「手の切れるような製品をつくる」ことです。「手の切れる製品」とは、最高品質を備えた製品のようですが、それは未使用の新札のような手



写真7 創業期、現場によく足を運んだ稲盛。その手にはいつもルーペが。



写真8 後年、工場で顕微鏡を通して新製品に見入る稲盛。生涯、エンジニアとしての魂を持ち続けた。

触りや切れ味まで感じさせる出来映えを備えていなければならないというのです。つまり、単に要求される性能を満たしているだけではなく、手に取る者に感動を与えるほどにまでつくり込まれた製品なのです。稲盛は、その神々しいまでの仕上りの製品を「手の切れる製品」と表現し、それが京セラの現場でめざすべき究極の品質目標として、合い言葉のように使われているのです。

創業間もない頃、現場で様々な製品の開発や生産にたずさわってきた稲盛がめざしていたものは、エンジニアとして抱き続けた、はるか高い「理想」であったのかもしれませんが。高き頂きを追求するものづくりを実現するために、稲盛は様々な教訓を現場に残しています(写真8)。

例えば、「製品の語りかける声に耳を傾ける」という教えがあります。これは、問題が起きたとき、製品が「ここが痛い」と声をあげている、その声をよく聞いて対処せよというのです。つまり、素直な目で事象を見つめ直すことを求めるもので、先入観や偏見を持つことなく、ありのままの姿を観察することの大切さを説いたものです。同様に、「機械の泣く声が聞こえる」

とも言っています。これは、悲鳴をあげる製造機械の声を、騒然とした現場でも聞き分けることができるくらいまで、神経を研ぎ澄まして、ものづくりにあたることを奨励するものです。

さらには、「ものごとをシンプルにとらえる」ということも、現場から生み出された知恵です。様々な要因が絡み合い、生産活動が停滞することがあります。そのようなとき、複雑な現象の中に絡み取られた、単純明快な根本要因を見いだし、問題を根絶していかなければならないことを教えています。

このような現場での体験から生まれた考え方が、稲盛の経営判断時の「ものさし」となっています。

(3) 生涯エンジニアとしての稲盛

稲盛は、経営判断にあたり、「原理原則で判断する」ことを、未だ京セラが中小中堅企業であるときから唱え続けました。後年、その意を「人間として正しいことを追求する」という倫理的側面に重点を置いて語られることが多くなりましたが、もともとは、「ものごとを本質に照らして判断する」ということに比重を置き、語ることが常でした。

経営課題は、経営者のもとに上がってくるときには、様々な担当者や部署の手を介し、複雑怪奇な様相を呈しています。そんな錯綜した事象を、一つ一つ解きほぐしながら、ものごとの「本質」を見いだし、正しい判断を下していかなければならないというのです。

実際に、打合せで紛糾した案件に遭遇したとき、稲盛は関係者一人一人から話を聞き、丹念に資料の一文字一文字に目を通し、疑問点を一つ一つ問い質しながら、問題がまとうボールを剥ぎ取っていきました。すると、我々の目の前に現れたのは、単純な構造しか持たない「本質」の姿でした。問題の真の姿を前にすれば、結論は明らかで、関係者一同の得心が得られるものでした。

ルーペで製品をつぶさに観察していったように、稲盛は心の中にもルーペを持ち、ものごとの真実を見つめ続けていたに違いありません。
(2024年1月掲載)

3. 稲盛の指にいつも輝いていた再結晶宝石エメラルド

電子工業向けセラミック製品や半導体部品が並ぶ、稲盛ライブラリー2階で異彩を放っている展示品が、再結晶宝石のエメラルドです。また、稲盛に初めて接した方々が等しく奇異に思われるのが、稲盛の左手に輝く、同じく再結晶宝石エメラルドの指輪です(写真9、10)。

なぜ、無骨な京セラや稲盛が宝石を？ この再結晶宝石エメラルドには、技術者稲盛和夫と京セラの技術開発を支えてきた「精神」が秘められているのです。

(1) 地球の営みを再現し、高品質の宝石をつくり上げる

再結晶宝石とは、天然宝石と全く同一成分、同一構造を持ちながら、不純物をほとんど含まない高品質の宝石のことで、地球が悠久の歴史の中で育んできた工程を人工的に再現して生み出したものです。京セラがファインセラミックスの技術開発を通じて、鉱物結晶技術を持つことから、1970年頃から開発が始められました。

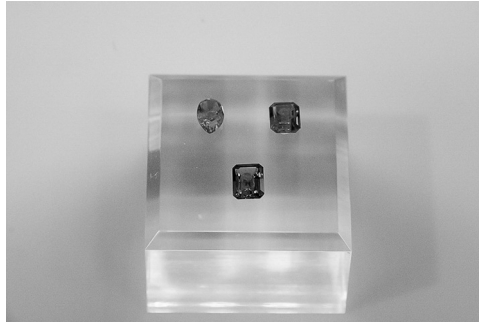


写真9 稲盛ライブラリー2階に展示されている再結晶宝石エメラルド

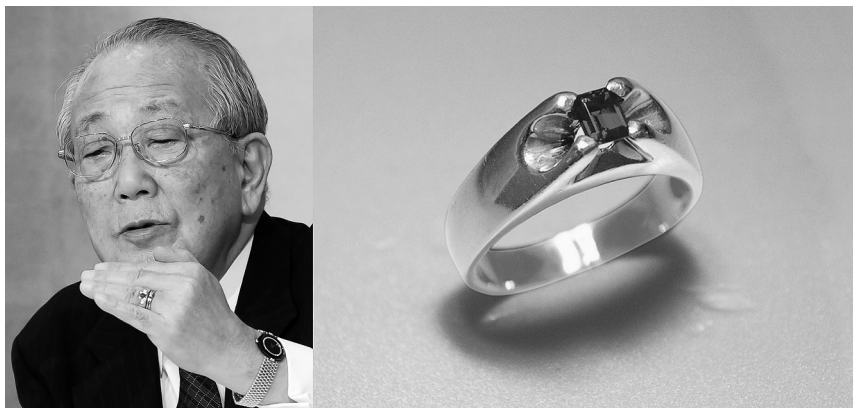


写真10 稲盛の左手薬指に輝く再結晶宝石エメラルドの指輪

契機は、稲盛のニューヨークの宝石店での美しい宝石との出会いでした。稲盛は、天然の粗悪品が流通する市場に、美しさと不変性、希少性を兼ね備えた再結晶宝石を技術の粋を集めつくり、送り出すことに、技術者としての夢を見たのかもしれません。

再結晶宝石エメラルドの製法は、次の通りです。

エメラルドと同じ成分（酸化ベリリウム、珪酸、酸化アルミニウム）で構成されているものの、結晶の並び方でエメラルドになっていない緑柱石をルツボに入れ、1,400度以上に加熱しドロドロに溶かします。その中に、天然エメラルドの微細なかけらを仕込み、徐々に冷やしていきます。すると、天然エメラルドがタネになり、その周りに結晶が成長していき、やがて宝飾品に加工可能なサイズのエメラルド原石が誕生する――。

原理はこの通りなのですが、原材料の調整から、結晶育成時の温度、圧力、時間管理など、無数の条件の組み合わせを、一つ一つ丹念に確かめていくことが求められます。まさに気の遠くなるような実験を長期にわたり、繰り返していくしか方法はありません。

その頃、開発陣を一番苦しめたのが雷だったといいます。落雷によって起こる一瞬の停電が、何カ月もかけて育ててきた結晶を台無しにしてしまうのです。

苦心を重ね、当初顕微鏡でしか見えなかった微細な結晶から、小指大のものをつくれるまで、6年を要しています。その間、開発陣には、報告時に稲盛から落ちるカミナリもこたえたよう

ですが、それは再結晶宝石の開発にかかる期待感の裏返しでした。稲盛は事業化にめどをつけることになったエメラルド結晶を指輪にし、左手薬指につけることで、夢の実現を祝うとともに、開発陣を労ったに違いありません。

(2) 独創的な販売ルートをゼロベースで構築していく

開発は成ったものの、苦労はここからでした。天然の宝石と比べ、傷も気泡もない高品質の京セラ再結晶宝石は、いずれ満月のように世の中を広く照らして欲しいとの願いを込め、「クレサンベール」（仏語で緑色の三日月）と名付けられ、事業がスタートします。

ところが、通常の宝石販売ルートは、天然宝石こそ本物であり価値があるとの固定観念が拭えず、また天然と人工の宝石が混在流通すると混乱を招きかねないことから、総スカンだったといえます。稲盛と親しいワコール創業者の塚本幸一氏からも、事業開始を祝うパーティーの主賓挨拶で、友人の忠告として事業撤退を推奨される始末でした。

しかし、それであきらめる稲盛ではありません。「売れないもの、新しいものを売るのが営業であり、事業である」という信念から、高級顧客を有する呉服店、高額所得者に通じる医薬品卸問屋、地域密着で主婦を顧客に持つ燃料販売店などを代理店とする、独創的な販売ルートを国内に構築していきました。

また、銀座4丁目交差点の鳩居堂ビルをはじめ京都、神戸など、大都市に直営店を展開、何と米ビバリーヒルズにまで出店しています。オープンパーティーには、日本総領事夫妻はじめ、ポール・ニューマン夫人、フランキー堺、和田アキ子など著名人が集い、稲盛も白のタキシード姿で参列しています（写真11）。

(3) 会社発展と稲盛自身を支え続けた再結晶宝石エメラルドの指輪

この再結晶宝石を扱う宝飾事業は、1979年夏頃に赤字を脱却、1980年からは繰越赤字も解消し、京セラの事業発展の一翼を担いました。しかしその後は大きく拡大することなく、現在ではセラミック包丁等家庭用品を扱う部門とともに、京セラのコンシューマ事業の一角を構成しています。



写真11 1978年8月、白のタキシード姿でビバリーヒルズ店の開店に馳せ参じた稲盛。

この再結晶宝石は、京セラの技術開発において、ベースとなる精神性の確立に貢献した、最右翼の製品と言って過言ではありません。稲盛が説く「潜在意識にまで透徹する強い願望を持つ」「未来進行形で考える」「もうダメだというときに仕事の始まり」などの創造にかかわるフィロソフィ（考え方）の誕生に、この再結晶宝石の開発が影響を与えたことでしょう。

また、再結晶宝石を扱う宝飾事業は、大きな売上構成を占めることはありませんでしたが、現在の京セラの事業展開の原型をつくった、1970年代半ばの多角化戦略にあたり、中核を成す事業として、その後のコンシューマ向け事業の先駆的役割を果たしました。

逝去3カ月前、稲盛との最後の打合せ時にも、再結晶宝石エメラルドの指輪はその指にありました。半世紀以上にわたり、京セラ、第二電電（現 KDDI）、日本航空の事業、さらには盛和塾や京都賞などの活動に至るまで、稲盛が歩んできた道のりを、まさに一心同体、見守り続けてきたのが、再結晶宝石エメラルドなのです。（2024年2月掲載）

4. 幼少期、稲盛の人生を形づくった『生命の実相』

稲盛ライブラリー1階、稲盛の幼少時代を紹介するコーナー中央に、古めかしい書籍が展示されています。文庫サイズながら厚みがあり、黒革装の表紙に金文字で『生命の実相』と記されています。宗教法人「生長の家」の教典（復刻版）です（写真12）。

稲盛は信者ではありませんでしたが、自身が「私の人生観を構築するのにたいへん役に立った」と述べているように、少年時代にこの本に触れ、後の思想を形づくる考え方を得ています。稲盛和夫という人間を大河に例え、その流れをたどり行くなら、『生命の実相』という源流に行き着くのです。

(1) 『生命の実相』との出会い

稲盛が『生命の実相』に触れたのは、終戦間際の1945年3月～6月頃と推定されます。前年3月に国民学校初等科6年を卒業し、鹿児島一中を受験するも失敗し、失意の中、2度目の受験に挑戦しようとする、まさにその頃です。

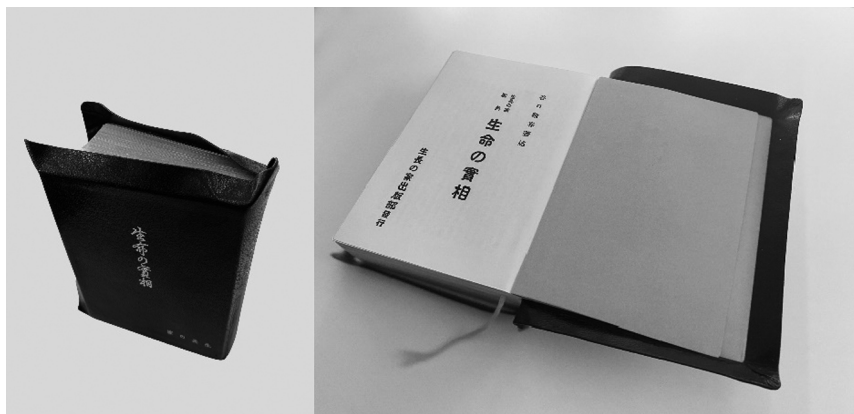


写真12 稲盛ライブラリー1階に展示されている『生命の実相』（復刻版）

満州から帰国した叔父から感染したとも伝わっていますが、稲盛は微熱が続き、体に発疹ができたことから、診察を受けた結果、1945年3月肺浸潤と診断されます。

肺浸潤とは、結核による肺の変化の一種で、浸潤乾酪型^{かんらく}といい、細菌感染で肺の一部が生チーズのような凝固した膿をつくり、やがてこれが空洞や結核腫に変化することから、結核の初期症状といわれています。

結核は当時、日本人の死因の第1位を占め、死亡率は罹患者の4分の1以上という、まさに死に至る病でした。とりわけ稲盛家は結核の家系です。稲盛の父親世代4兄弟は、長男の父^{けさ}市を除き全員が結核、あるいは類した病に罹患しています。とりわけ二男市助叔父夫婦に続く四男兼雄叔父の自宅離れでの死は、少年の心に深刻な衝撃を与えたことが想像されます。恐らく、自分も同じ運命をたどることになると、幼い心なりに思ったに違いありません。

『生命の実相』を手にするきっかけは、鹿児島市薬師町にあった生家の隣に住まわれていた、長野さんというバス運転手の夫人から勧められたことによります。稲盛自身はそのシーンを次のように思い返しています。

「私は8畳間に布団を敷いて寝ていました。天気の良いと、母親が障子を開けてくれて、縁側のところまで布団を引っ張ってくれました。そうすると、生け垣の向こうの方から隣の奥さんが、『和夫ちゃん』といって声をかけてくれる。その奥さんは生長の家の谷口雅春さんの大変な信者であつたらしくて、あるとき『生命の実相』という本を、私に持ってきてくれた」(1994年4月7日、盛和塾宮崎開塾式)

その後、6月の鹿児島空襲を受け、稲盛家は鹿児島市郊外に疎開することになりますので、その間、稲盛は空襲と病魔に襲われながら、『生命の実相』の世界にどっぷりと浸ったことになります(写真13)。

(2) 稲盛が読んだ『生命の実相』

稲盛が貪り読んだ『生命の実相』は、雑誌『生長の家』掲載記事の合本として、1931年暮れに刊行された黒革表紙三方金の豪華本でした。『生長の家』は、病氣治癒に加え、家庭調和という効能を盛り込み、当時、主婦層に急速に浸透していました。しかし、第2次世界大戦の戦局の悪化により用紙配給が途絶え、増刷発行が困難となったことから、信者が自らの教典を周囲に貸し出し、布教活動を促進する活動が推奨されていました。

頁を繰ると、総ルビがふられているものの文体表現は大人向けで、そもそも記述内容が生病死苦の中でもだえ苦しむ人々の姿と声に満ち満ちています。とても12歳の少年に読める代物ではなく、死を眼前に意識していたからこそ、稲盛は手に取り、読み解くことができたに違いありません(写真14)。

(3) 稲盛の『生命の実相』体験とは

『生命の実相』の記述に分け入ってみましょう。

「悪、不道德というのは、自己が出るからで、自己が空しくなっていないからである」「他を



写真 13 兄妹と七五三を迎えて。稲盛（後列左）8 歳。※戦災により 12～13 歳頃の写真が全て消失

（相 實 の 命 生）

— 33 —

方法でもありませんし、また如何なる靈妙な治療法も、たゞそれだけで萬病を癒やすこと云ふことは出来ないであります。時にはあらゆる病氣をたゞどころに治し得るやうに云ふ心霊治療家がありますが、それはたゞ誇大的にその効能を吹聴するのであります。病氣の原因はこれを時間的に縦に觀察しますならば其の一代につくつた原因もあれば、數代前否數十代前からつくられて代々々々孫々につたへられて來た因縁もあるものであります。キリスト教ではこれを「原罪」と申しまして、遠くアダムとエバとの造つた罪までも數へてゐるのであります。佛教ではこれを業と申しまして、一たび善や悪を作りました業は因縁にしたがつて車の輪のやうにぐる／＼まはつてなかく果てしなく流轉するものだと思ひてゐるのであります。この佛教で説きます業の流轉説は近代の靈界通信の科學的實驗と觀察とによつて其の眞實が確證されて來てゐるのであります。過去世に於て惡業を作つた人間の靈魂が苦行によつて罪の消滅をはかるために殊更不治の惡疾を肉體にあらはしてゐる場合も多いのであります。かくの如き靈魂は肉體の精神では病氣を治したい治したいと思ひながらも、靈魂そのものはその不具さが不治の惡疾さになつて苦しむことによつて過去世の罪の淨まることを喜んでゐるのであります。これはその人に潜在する靈魂の病氣になりたゞい意志のあらはれであつて、聖フランシスの聖痕と同じことでもあります。かくの如き病

— 32 —

（相 實 の 命 生）

が來たこと云ふことを自覺して『生長の家』の讀者は自身で續けになるか、自身で讀む氣力がなければ、看護者に讀んでお貰ひになれば、完全に病氣を征服し得る時期に達せられるのであります。尚、病人に讀んで聞かせれば、普通は病人の心が眞の平和に達して眠つてしまふのであります。さう云ふ場合には『生長の家』を讀むことを中止せず、病人が眠つてからも一時間位も讀んで聞かせてあげる、人間には眠つても眠らない心がある、此の眠らない心こそ、眠つてゐる間にもその人の呼吸や血液循環や、その他すべての生理作用を、司つてゐる心であります。から、この心も眞理を知ることになり、覺醒中に讀むに優して効果をあげることも出来ます。（七）吾等は正しき人生觀と正しき生活法と正しき教育法とにより病苦その他一切の人生苦を克服し相愛協力の天國を地上に建設せんが爲に實際運動を起す。

そもそも『生長の家』は机上の空論を雜説に書いてそれを賣る商賣ではありませんから、自己の生活を善くすると共に次第に具體的に社會的に救ひの方法を實現して行かなければならぬのであります。救ひの方法の一つとしては、病氣の場合には『生長の家』の家族はメタフィジカル・ヒーリングを相互に指導又は療法として高價な醫療を要せずして病氣を治療することが出来、相愛協力の實なあげる事が出来るのであります。病氣直しばかりが地上に天國建設の

写真 14 『生命の実相』（復刻版）の書面

制して自分の方ばかり集めるという利己心の展開としてやる商売や職業は結局行き詰まってくる」など、利己心を徹底的に否定します。また、その利己を払拭するには、「我執を空しくする習慣をつければ、次第に自己内流のささやきが聞こえてくる」と、利己の否定を通じて利他を増大することを促します。自己内流のささやきとは「正しき想念であり、利己的目的のみではなく、自己を高めるような念願」と語られます。この辺りの考え方は、後の稲盛の「生き方」論を聞いているような感さえあります。

他にも、稲盛和夫の思想と『生命の実相』の記述との多岐にわたる類似を見いだすことができ、『生命の実相』は、まさに稲盛の思想のひな形をつくったものと思われます。しかし大切なことは、稲盛がその思想形成において、いかに多大な影響を受けようと、『生命の実相』に留まることはなかったということです。言い換えれば、常に進化していったのです。

『生命の実相』には、様々な艱難辛苦に襲われている人々が登場し、生長の家の教えに従うことで運命が好転したことが述べられます。しかし、それは連綿と続く「自己の救済」であり、宗教としては当然のことです。人は苦難からの救済を求め、教典をひもとき、宗教施設で祈ります。しかし稲盛は、「自己の救済」の立場に留まることはありませんでした。その思想と行動は、「自己の救済」から「他者の救済」（利他）へと進化していくのです。

つまり、稲盛の源流をたどるならば、『生命の実相』という水源があったことは確かです。その泉から発した流れに、やがて松下幸之助氏、中村天風氏、中国古典、仏教書、ニューサイエンス等の思想哲学が合流し、何より経営や社会での実践で得た実務体験がそそぎ込み、稲盛和夫という悠久の大河となって、広大で肥沃な社会を潤し続けているのです。（2024年3月掲載）

5. 稲盛が図解した「心を高め続ける生き方」

稲盛ライブラリー3階に「心の構造図」と題された、フリーハンドの図が展示されています（写真15）。稲盛和夫自身の手になるもので、複雑な人間の心を、同心円状の多重構造を成しているものとして描いています。稲盛は、「人間としていかに生きるべきか」というテーマで話すときに、この「心の構造図」を使って、より良い生き方を解き明かし、その実践を促していました。

(1) 「心の構造図」が意味するものとは

展示している図は、2010年頃の講演打合せで、稲盛が筆者の理解を促すため、手持ちの便箋に書き留めてくれたものです。

下段の図が基本となります。人間の心の一番奥底（図の中心）にあるものは、良心と呼ぶべき美しい心性だと稲盛は考えています。一方、生物として生きていくために、人間は本能も授かっています。この良心と本能が、人間が生まれたときの原初の姿です。その後、成長するにつれ、感情や感性、知性を身につけていきます。年老いていけば、逆にまずは知性を失い、その後、感性や感情が衰えていきます。

このような心の構造をとる人間にとって一番大切になるのが、中心にある良心と本能のせめぎ合いです。このことを端的に示したものが、上段の図です。稲盛は、「この方が分かりやすいだろう」と言って、書き示してくれました。

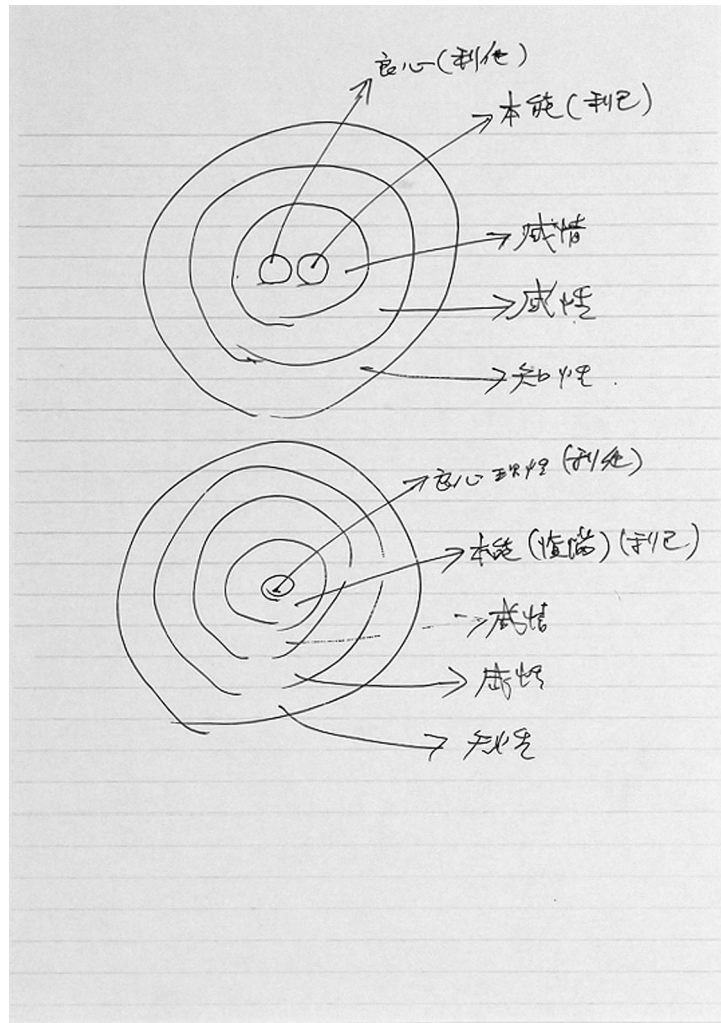
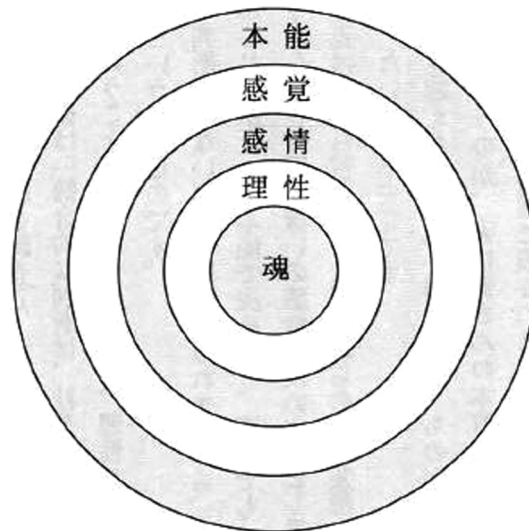


写真 15 稲盛ライブラリー 3 階に展示されている「心の構造図」

人間は本来、善き心根である良心（利他心）を持っていますが、生きていくために備わった本能（利己心）が災いして、ともすれば本能のおもむくまま自分勝手に振る舞ってしまいます。そうすれば、周囲と衝突したり、様々な障害や困難に遭遇したりすることになります。しかし、この本能を無くすことはできませんので、もたげてくる本能をできる限り抑え、少しでも心の中に「他に良かれ」と願う心を育んでいくようにしなければなりません。そうして心を磨き続け、生まれたときよりも少しでも心を高めるように努めていくことが「人生の目的」である、これが稲盛の人生哲学の到達点であり、生涯貫き続けた、自らの生き方でした。

我々が知る「心の構造図」の初出は、1995 年 5 月 19 日に稲盛が話したときのものですが、稲盛ライブラリーに展示しているものとは少々異なっています（写真 16）。稲盛は思想を進化させていくとともに、自らが信じる善き生き方を多くの人々に理解し、実践していただくために、その構造を分かりやすく示そうと努め続けました。そのために、「心の構造図」には様々なパターンがあるのです。この絶えざる進歩にこそ、稲盛の真骨頂があると考えます。



心の多重構造

写真 16 「心の構造図」初出（1995 年 5 月 19 日盛和塾関西合同塾長例会『機関誌盛和塾』第 14 号から）

（2）稲盛はいかに心のあり方を問い、語り続けたか

稲盛は幼少期、結核に罹患し、死を覚悟する中で宗教書『生命の実相』に出会ったことは、連載の中でお伝えしました。「この世の事象は全て心の反映である」ことを幼くして知り、本人も認めているように、そのことが潜在意識となり、人生に大きな影響を与えました。その後、社会人となり、仕事の遂行にあたり、心の持ち方が大きな影響を与えることを痛感するとともに、経営に携わり、経営者が心を高めることで会社が成長することも理解します。

その後も、稲盛は人間の心のあり方を深く探求し続けるとともに、得た知見を、組織のリーダーとして、まずは自社の幹部や社員たちに、仕事にあたる心構えとして話していきました。後には、経営塾の塾長として中小企業の経営者たちに、リーダーが持つべき哲学として説いていきました。さらには、事業進展とともに社会からの要請を受け、出版や講演活動を通じて、国境を越えて多くの市井の人々に、人生をより良く生きる智慧として語り続けました（写真 17、18）。

このような活動の中で、稲盛は思考と工夫を重ね、「心の構造図」を磨き上げていきました。人間の心が実際にこのような構造をとっていると証明することは適わないことですが、稲盛は敢えてこの図を示し続け、善き「生き方」の理解と実践を広く熱く訴え続けたのです。

（3）多くの読者に読み継がれていく稲盛の書籍

そのような稲盛の姿勢を象徴的に示している活動が出版です。稲盛は生涯において、自著 55 冊、共著 18 冊を上梓しています。これらの書籍は 19 言語に翻訳され、その発行部数は全世界で 2,700 万部を超えています（写真 19）。これは、経営者としてはもちろん職業作家を含めても、日本の出版界でトップクラスの実績を誇ります。

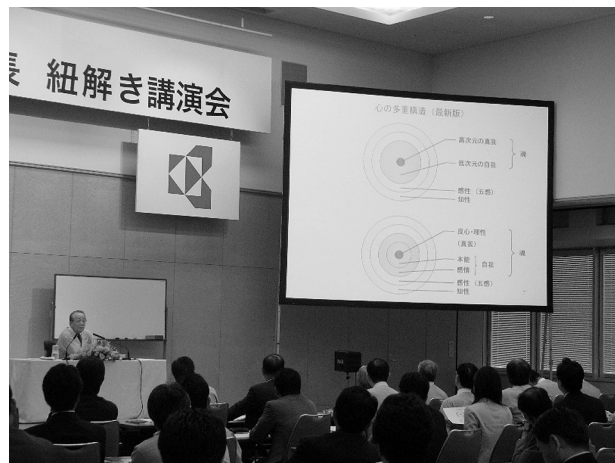


写真 17 2007 年 6 月 22 日、京セラ社内で「心の構造図」を使い、講話する。

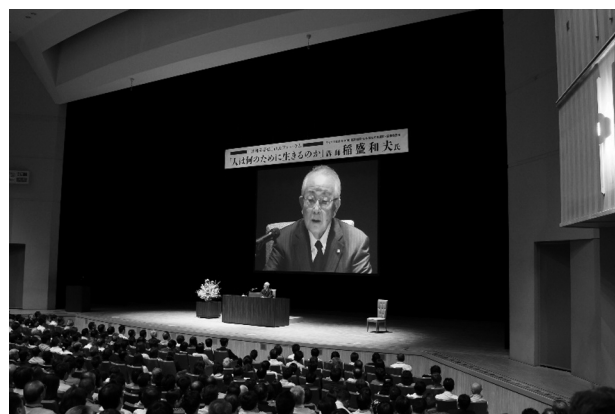


写真 18 2016 年 7 月 4 日、盛和塾「帯広」市民フォーラムで、「人は何のために生きるのか」と題し、多数の聴衆に語りかける。



写真 19 稲盛の書籍（一覧）

このような出版活動のモチベーションの源泉は、売名や利得ではなく、自らの生き方や考え方、そして働き方をご紹介することで、読者のお役に立てるならという一念に他なりません。

読者からお手紙を頂戴することが多々ありました。稲盛の本をひもとき、「苦境から救われた」「人生が輝くようになった」というお便りをいただくたびに、稲盛は我がことのように喜んでいました。若年者向けに著した書籍を、罪を犯し少年院・少女院で暮らす子どもたちに贈呈

したときなど、改悛を誓う礼状を送ってくれた少年を励まそうと自ら返信をしたためたこともありました。

逝去後、すでに1年半が経過しますが、「心の構造図」を含む稲盛の「生き方」を著した書籍は、未だに書店店頭を飾り、多くの方々が手に取って下さいます。そんな皆様の人生や経営をより豊かにしていくことに貢献しているとすれば、稲盛が最も歓びとするところであり、きっと今も天上界で微笑んでいるに違いありません。(2024年4月掲載)

6. 稲盛の息づかいが感じられる執務室（再現）

昨年8月、稲盛和夫の一周忌にあたり、稲盛ライブラリー5階に新設された、稲盛の執務室が話題を呼んでいます（写真20）。隣接する京セラ本社ビルにあった稲盛の執務室を、ほぼそのままに再現しています。本人の息づかいさえ聞こえてくるかのような、臨場感ある場に身を置き、在りし日の姿に思いを馳せていただければ、きっと稲盛が天上界から語りかけてくれるに違いありません。

(1) 稲盛が四半世紀にわたり拠点としてきた執務室

1998年8月の京セラ新本社ビル（京都市伏見区）の竣工以来、この執務室は晩年の稲盛を見守り続けてきました。

稲盛はビル完成前年の1997年に会長職を辞して名誉会長に就任し、京セラの経営の第一線から退いています。また、この年には、臨済宗円福寺（京都府八幡市）で得度を果たすなど、ちょうどこの時期は、自身が唱える人生第3期（死への準備期間）への転換期にあたります。

つまり、新しい人生のステージにあたり、稲盛が拠点としたのが、この執務室なのです。稲盛財団や盛和塾などの社会貢献活動にさらに注力するとともに、生涯で73冊の書籍を世に問うた出版活動もこの頃から本格化しました。もちろん経営を忘れたわけではありません。京セラは後進に委ねたものの、第二電電ではその頃、携帯電話事業に注力し、後には日本航空の再建に尽力しました。そんな新たな挑戦にも、稲盛はこの執務室をベースキャンプとして、アタッ



写真20 稲盛ライブラリー5階に再現された執務室



写真 21 晩年の稲盛



写真 22 ほぼ原型そのままに再現された稲盛の執務室

クし続けたのです。

齢を重ね、次第に出社することは減っていきましたが、コロナ感染が拡大する 2020 年くらいまで、およそ四半世紀にわたり、稲盛が活動の拠点とした執務室を、秘書をはじめ稲盛の身近に接した人たちの全面協力も得て、できる限り忠実に再現しています（写真 21）。

（2）部屋の空気感まで再現する

執務室は間口 7 メートル奥行き 12 メートルほどの広さで、ドアを開ければ、10 人ほどが着席できる打合せ机の向こうに、稲盛の執務机が目飛び込んできます。両側には飾り棚が設けられ、様々な記念品や自身の著作が並び、壁面には創業の年から稲盛とともに歩んだ、西郷南洲「敬天愛人」書をはじめとする書額がところ狭しと掲示されています。部屋の奥には東向きの広い窓が設けられ、伏見城や稲盛の自宅をいただく京都の山々の稜線が広がっています（写真 22）。

窓からこぼれる光とともに、明るい印象を訪れる人に与えるのは、京セラ新本社ビルを設計した黒川紀章氏こだわりの「バースアイメープル」という木目の壁です。独特の模様、色合いが、要所に使われた金色の金具類とともに空間を彩り、落ち着いた華やぎを感じさせてくれます。



写真 23 稲盛が執務した机。様々なゆかりの品が並ぶ。

再現された執務室は、そのような部屋の色調から、天井照明や床材に至るまで再現性を高め、空気感まで写し取っています。執務机の上には、ゆかりの書類や書籍、文房具はもちろん、湯飲みや灰皿などの愛用品までが、まるで本人が今この瞬間にも使用していたかのように置かれ、往時を彷彿とさせてくれます（写真 23）。

（3）稲盛の執務風景をうたう

稲盛は、この部屋でどのように過ごしていたのでしょうか。再現した執務室入口の展示パネルに、その様子を端的にうたった文章が掲げられています。

稲盛はこの部屋で、
ひとり沈思黙考し、経営構想を練った。
折に触れ『南洲翁遺訓』をひもとき、自らを戒めた。
稲盛はこの部屋で、
たくさんの人々と時を忘れ、打ち合わせた。
「人間として正しい」を判断基準とし、
ときに、外まで響き渡る声で誤りを正し、道を教えた。
人々がこの部屋を出るとき、
稲盛は、「ありがとう」と手を合わせた。
励まされた人も叱られた人も目を輝かせ、新たな決意を誓った。
凜とした空気は、今もこの部屋に流れ続けている……。

今も稲盛は、稲盛ライブラリーを訪れる人々を魅了し、感化し続けています。

春爛漫の京都。雑踏から少し足を伸ばし、古都の南、洛南に位置する稲盛ライブラリーをぜひお訪ね下さい。連載をご愛読いただき、ありがとうございました。



写真 24 京セラ本社ビル横に位置する稲盛ライブラリー

稲盛ライブラリー（写真 24）

所在地 〒 612-8450 京都市伏見区竹田鳥羽殿町 9 番地（京セラ本社ビル南隣り）

開館時間 午前 10 時～午後 5 時

休館日 土曜・日曜・祝日および会社休日

入館料 無料

見 学 1 週間前までに必ず下記 URL からご予約下さい

<https://www.kyocera.co.jp/inamori/library/>

連絡先 稲盛ライブラリー事務所 電話：075-604-6141

（2024 年 5 月掲載）