
人は何のために 生きるのか

京セラ名誉会長 KDDI最高顧問
日本航空取締役名誉会長 盛和塾塾長

稲盛 和夫

■ 稲盛和夫 プロフィール

1932年、鹿児島市に生まれる。

1955年鹿児島大学工学部を卒業後、京都の磚子メーカーである松風工業に就職。

1959年4月、知人より出資を得て、資本金300万円で京都セラミック株式会社（現京セラ）を設立し、社長、会長を経て、1997年から名誉会長を務める。

また1984年、電気通信事業の自由化に即応し、第二電電企画株式会社を設立し会長に就任。2000年10月DDI（第二電電）、KDD、IDOの合併によりKDDI株式会社を設立し、名誉会長に就任。2001年6月より最高顧問となる。2010年2月より、日本航空（JAL、現日本航空株式会社）会長に就任。代表取締役会長を経て、2012年2月より取締役名誉会長となる。



一方、1984年には私財を投じ稲盛財団を設立し、理事長に就任。同時に国際賞「京都賞」を創設し、毎年11月に人類社会の進歩発展に功績のあった方々を顕彰している。

他にもボランティアで、全70塾（国内54塾、海外16塾）、7,800人余の若い経営者が集まる経営塾「盛和塾」の塾長として、経営者の育成に心血を注ぐ。（2013.2現在）

公職としては、京都商工会議所名誉会頭、スウェーデン王立科学技術アカデミー海外特別会員、ワシントン・カーネギー協会名誉理事、全米工学アカデミー海外会員等を務める。

また、1997年には臨済宗妙心寺派円福寺にて在家得度（出家をせずに仏門に入ること、通常の生活を営みながら仏弟子として修行を行うこと）を受けた。

（2013年2月現在）

「人は何のために 生きるのか」

京セラ名誉会長 KDDI最高顧問
日本航空取締役名誉会長 盛和塾塾長

稲盛 和夫

はじめに

ただ今ご紹介をいただきました、稲盛でございます。

本日は、多くの方々にご参集いただき、誠にありがとうございます。

私は、人は皆、幸せな人生をまっとうできると考えております。どんな境遇に
あろうとも、愚痴や不平不満を漏らさず、常に生きていることに感謝すると同時
に、周囲の人々に対して、また社会および自然に対しても感謝するような、澄み
切った美しい心を持つ。また、いかなる困難に遭遇しようとも、明るく前向きに、
自らの運命をいい方向へと変えていこうと必死の努力をする。そのように努める
ならば、誰もが幸せな人生を歩むことができると私は信じております。

皆さんにも、ぜひ素晴らしい幸せな人生をまっとうしていただきたいと願い、
本日は、人生というものについて、私がかねてより思っておりますことを、お話
しさせていただきたいと思えます。

人生とはどうなっているのか、そのことを知っているのと知らないのとで
は、人はそれぞれ生き方が変わってくるのではないかと思っております。

私は、本年で81歳になりました。元々は技術屋でございまして、当初はセラミ
ックスの研究開発をいたしておりました。27歳のときに京セラという会社をつく
っていただきまして、その後^{こんにち}今日まで、50年以上にわたり、経営にあたってまい
りました。

この80年余りにわたる人生を振り返ってみまして、人生とはこのようになって

いるのではないかと私なりに考え、思っていることをお話しすることで、皆さんが今後の人生を歩いていかれるときのご参考になれば、幸いに存じます。

善きことを思い、善きことを行えば、人生は好転する

【人生は「運命」という縦糸と「因果の法則」という横糸によって織りなされる】

人は若い頃、誰でもそうだと思いますが、どういう人生を辿^{たど}っていかうかと考えるものです。たとえば、将来は立派な経営者になりたい、立派な芸術家になりたい、立派な先生になりたい——。そういう様々な思いを持って、人は人生を歩き始めていくのでありましょう。しかし、その人生はどういうふうにできあがっているのでしょうか。

私は、先ほど申し上げたように、若くして京セラという会社を経営することになりました。経営の経験などなく、27歳という若さで経営に携わるようになったのですが、会社が潰れないように経営していくにはどうすればよいのか、従業員を守っていくにはどうすればよいのか、毎日毎日一生懸命に考えておりました。

今、会社を経営しているけれども、果たしてこの会社はうまくいくのだろうか。どうすれば倒産という悲劇から免れることができるのだろうか。どうすれば従業員を幸福にできるのだろうか——。

そういうことを思いながら、日々必死に努力をしてまいりましたなかで、私は人生とはどうなっているのだろうかということをずっと考え続けておりました。

人生というものは、我々個々人が生まれたときから死ぬまでのあいだにどういう道を辿^{たど}っていくのか、もうすでに決まっているのではないだろうか。すなわち、人にはそれぞれ決められた運命というものがあるのではないか。自然が与えたのか、神が与えたのか知りようありませんが、我々は人生で辿^{たど}っていくべき運命というものを背負って、この現世に生を受けたのではないだろうか——。私はそういうふう思うようになりました。

つまり、私たちは自分に定められた運命という縦糸を伝って人生を生きていくと思うのです。また同時に、その運命というものに翻弄されながら、人は人生のなかでいろんなことに遭遇していきます。そして、その過程で、善いことを思い、善いことをすれば、人生にはよい結果が生まれる。悪いことを思い、悪いことをすれば、人生には悪い結果が生まれるという「因果の法則」があるということも、私は思い始めるようになりました。

自分自身に定められた運命に従って生きていくなかで、その途中の節々で自分が思ったこと、行ったことによって、人生の結果が新たに生まれてくる。この因果の法則が横糸として、我々の人生のなかを走っているのではないかと思うようになってきたのです。

つまり、運命という縦糸と因果の法則という横糸で織られた布がそれぞれの人の人生を形づくっているのではないかと、私は考えるようになったわけです。

【「因果の法則」によって「運命」を変えることができる — 『陰鷲録』に学ぶ「立命」—】

皆さんは運命というものを信じられないかもしれませんが、また、因果の法則というものも信じられないかもしれませんが、しかし私は、若い頃からその存在を信じてまいりました。

そのきっかけになったのは、経営に悩みに悩んでいた若い頃に出合った、東洋哲学を広く世に説いた安岡正篤^{やすおかまさひろ}さんの『運命と立命』という本でした。中国の『陰鷲録』という書物を、安岡さんが解説しておられる本なのですが、ここには運命と因果の法則で織りなされているのが人生なのだということがよく説明されています。今から、その内容をかいつまんでご紹介してみたいと思います。

『陰鷲録』とは袁了凡^{えんりょうぼん}という人の手になるもので、今から400年ぐらい前、中国は明の時代に書かれたものですから、日本では豊臣秀吉や徳川家康などが活躍をしていた頃で、そんなに遠い昔の話ではありません。

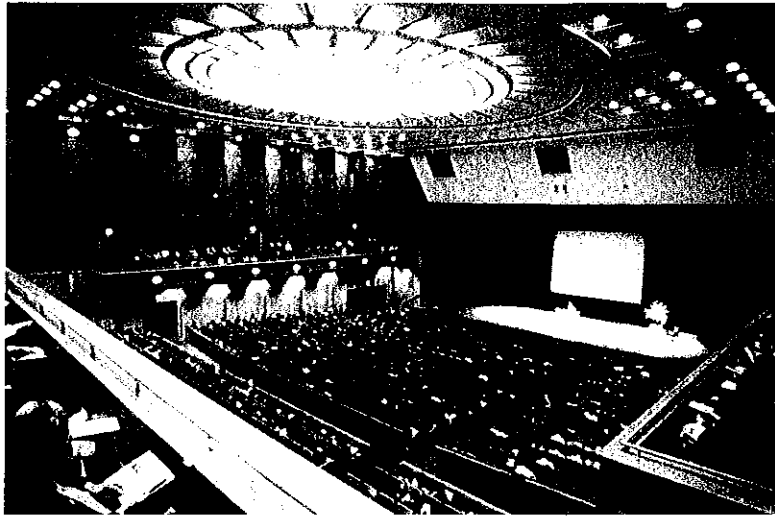
袁了凡さんがまだ袁学海^{えんがつかい}という名前であった、幼い頃のこと。ある日、学海少年のところに「私は南の国で易を究めたものだ」という白髪の老人が訪ねてきました。易とは、日本でいう占いのことで、中国では古くからあるたいへん深遠な学問でありました。

白髪の老人は「この国にいる袁学海という少年に、私自身が究めた易の神髄を伝えるよう天命が下った。そこで、遠い南の国からわざわざあなたを訪ねてこの国まできたのです」と言い、その日、学海少年の家に泊まることになります。学海少年の家は、お父さんを若くして亡くしたため、お母さんと学海少年の2人暮らしでした。

その夜、白髪の老人は、学海少年を見つめながら、お母さんに少年の未来について話をしていきます。

「お母さんは、将来、この子を医者にしようと思っておられますね」

「はい、そのように思っています。私どもはお祖父さんの代からの医者の家系



兵庫県民フォーラム（2004年11月）

です。若くして亡くなったこの子の父親も医者でした。ですから当然、この子も医者にしようと思っています」

「いやいや、この子は医者にはなりません。科擧^{かきよ}の試験を受けて、この子は立派な高級官僚として出世をしていきます」

科擧の試験というのは、中国に古くからある高級官僚になるための登用試験のことです。

白髪の老人は続けて話します。

「この子は何歳のときに郡の試験を受け、何人中何番で受かります。また、何歳のときには県の試験を受け、何人中何番で受かります。その何年かあと、さらに上の試験を受けますが、残念ながら、そのときは不合格になります。翌年、再度その試験に挑戦をし、何人中何番で受かります」

科擧の試験というのは、郡、県というふうに段階を踏んでいき、最終的に中央の試験に合格すれば高級官僚になることができるものです。白髪の老人は、その各段階の試験の結果がどうなるかということをお話していきわけです。

「ついには、見事に最終の国家試験に受かり、中央のお役人に出世をします。そして、若くして地方の長官となりましょう。結婚はしますが、残念ながら子供は生まれず、53歳で天寿をまっとうします。この子はそういう運命になっています」

変なことをいう老人だと思いながら、学海少年はその夜の老人の話を聞いていたのですが、実はその後、この学海少年は老人が話した通りの人生を辿っていくことになるのです。何歳のときに何の試験を受けて何人中何番で受かり、あると

きは受からない、すべて老人が言った通りの結果になっていくのです。

見事に中央の役人に任官し、学海さんは若くして地方の長官に任ぜられます。その赴任した地には立派な禅寺がありました。そこに雲谷うんこくぜんし禅師という有名な老師がいることをかねてから聞いていた学海さんは、その老師に教えを請おうと思い、早速禅寺を訪ねます。

最近、立派な長官が赴任してきたと聞いていた雲谷禅師は、「よく来られました」と学海さんを迎え入れ、「それでは一緒にどうですか」と2人で座禅を組みます。素晴らしい座禅を組む学海さんには、迷いが一点もありません。そんな雑念妄念のない澄み切った心境で座禅を組んでいる若い長官をみた雲谷禅師は舌を巻きます。

「なんと立派なことか。あなたはどこで修行をなされました？お若いのに、これほどの立派な座禅を組めるということは、よほどの修行をなされたに違いない」

「いえ、何も特別な修行などいたしておりません。もし、私に雑念妄念がないとご老師がみられたのであれば、実は思い当たることがあります」

そう言って、学海さんは少年の頃に出合った、あの白髪の老人の話を始めます。

「実は少年の頃、白髪の老人が訪ねてきて、母と私に私の運命について話をしてくれました。私はその白髪の老人がいった通りの人生を、私はこんにちまで歩いてまいりました。老人が言った通り、若くして長官にもなり、この地へ赴任してまいりました。結婚はしましたけれども、いまだに子供は生まれておりません。やがて53歳で天寿がくるのでしょうか。ですから私は、今後ああなりたいこうなりたい、あれをしたいこれをしたいという希望や野心は持っていません。自分の運命の命ずるままに、淡々とこの人生をまっとうしていこうと思っています。私に邪念も妄念もみられないとおっしゃったのは、そういう意味なのかもしれません」

それまで柔和な顔をして聞いておられた雲谷禅師でしたが、その話を聞いて、にわかに厳しい顔になり、学海さんを激しく叱ったのです。

「若くして素晴らしく聡明で、悟りをひらいた賢人かと思ったが、あなたは何と、大バカ者だったのか」

「たしかにその老人が言った通り、我々にはそれぞれ運命というものが備わっています。しかし、その運命のままに生きるバカがいますか。運命は変えられるのです。『因果の法則』というものがあり、善いことを思い、善いことをすれば、運命はよき方向へと変わっていくし、悪いことを思い、悪いことをすれば、その運命は悪い結果へと変わっていく。そういう厳然たる因果の法則というものが、

我々の人生にはみな備わっているのです」

「善き原因は、よき結果を生み、悪い原因は悪い結果を生む——。つまり、人はみな、運命の命ずるままに人生を生きていきます。そのなかでいろいろなことに遭遇し、そのときに善きことを思い、善きことを実行したとすれば人生はよき方向へと流れ、運命は変わっていくのです。一方、そのときに悪いことを思い、悪いことをしたとすれば、運命は悪い方向へと曲がっていくのです。それが人生というものなのです」

若くして長官になっただけあって、学海さんは素直な方だったとみえます。この雲谷禅師の教えにたいへんな感銘を受け、寺をあとにします。そして、家に戻った学海さんは、奥さんにそのことを話します。

「今日ご老師に会い、こういうことを教わった。だから、今日から私はできるだけ善いことを思い、善いことをしようと思う」

奥さんも聡明で素直な方だったのでしょう。学海さんの話を受けて、「あなたがそう思うのなら、私も一緒に善いことに努めましょう。今後は毎日、2人して少しでも善いことを思い、少しでも善いことをするように気を付けていきましょう」と言ってくれました。

『陰鷲録』という本は、ここで場面ががらりと変わります。

「なあ、息子よ。お父さんの人生は、実は今話したような人生だったんだよ。禅寺でご老師にお目にかかり、因果の法則というものを教えてもらったのち、お前のお母さんと一緒に少しでも善いことを思うように心がけ、少しでも善いことを実行しようとしてきた」

「そう努め始めてから、白髪の老人からは決して生まれてこないと言われていたお前が生まれた。そして53歳で天寿をまっとうすると言われていた私が、70歳を過ぎた今もこうして元気に生きている」

袁了凡さんがそう息子に語っている、というお話が、『陰鷲録』のあらましです。

当時、未だ中小企業であった京セラが、いつ不況の嵐に見舞われて会社が潰れるかもしれない、しかし、なんとか潰れないようによい経営を続けていき、従業員を守っていかなければならない、お金を出していただいた株主の方々のためにも必死で頑張らなければならぬ。若くして、経営に携わるようになり、一寸先が見えない人生を、どうして渡っていけばよいのかと悩んでいたときに、この本に出会い、「なるほど、人生はこういうふうになっていたのか。そうであれば、それに合ったような生き方をしていこう」と、私は思うようになりました。

どういふ運命が待ち構えているのか、自分には知る由もありませんし、運命の命ずるままに生きていくなかで、いろいろなことに遭遇することでありましょう。しかしそのなかで、少なくとも善いことを思い、善いことを実行するような人生を送っていこう。この本に出合って、私はそう思ったのです。

善き思いは、万物を生成発展させる「宇宙の意志」に合致する

【「因果の法則」が信じられない理由—結果がすぐには人生にあらわれない—】

ただ、そうは思ってみたものの、当時はまだ若い私です。また、理工系の大学を出て技術屋としてセラミックスの研究開発を行ってきた私です。合理的で理屈っぽい私は、善いことを思い、善いことをすれば、人生はよい結果の方向へと変わっていくのだということを信じようと思っても、なかなか心の底からは信じられませんでした。

素直に信じることができなかつたのは、この世の中には、やさしく美しい心、たいへん素晴らしい心根を持ち、善いことを思い、善いことを行っているにもかかわらず、あまり幸せな人生を送っていらっしゃらないような方がまま見受けられるからです。また逆に、決してよい人ではなさそうで、悪いことを思い、悪いことをしているのではないかと思えるような人が幸せそうな生活をしているというケースもあるからです。ですから、『陰鸞録』という本に接し、そのようなことを思ってはみたものの、なかなか心の底からは信じられなかつたのです。

同時に、私どもが受けてきた明治以来の日本の教育のあり方にも、心から素直にそのようなことを信じられない原因があるように思います。

江戸時代末期、封建社会が続いていた日本は、欧米列強諸国の進出を受け、明治維新を起こします。そこから近代国家への道を一瀉千里^{注1)}に歩み始めるわけですが、そのとき明治政府は、日本の国を近代国家にするためには、科学技術の進歩が重要だと考えました。

そのため明治政府は、科学的で合理的なものの考え方をする人材の育成をはかりました。同時に、江戸時代まで多く信じられてきた、運命や因果の法則といった証明できないもの、論理的でないものをすべて迷信として否定し、学校教育で教えてはならないものとして、排斥してしまいました。そして、数学や物理化学といった、科学的で合理的なものの考え方をもとに、立国をはかっていたのです。

注1) 物事が速やかにはかどり進むこと

こういった明治以来の学校教育が災いして、我々は運命や因果の法則といったものを信じようとはしなくなったのだと思います。

さらに、もうひとつ理由があります。それは、因果の法則というものは「 $1+1=2$ 」というふうに、簡単に合理的にすぐに結果が出てこないからです。善いことを思っても、また善いことを行っても、すぐに人生によい結果が生まれてくるわけではありません。1カ月後なのか、2カ月後なのか、いや1年後、2年後になるのか、結果が出てくるまでに時間的なズレがあるからです。

もともと運命というものがあり、我々はその運命を辿っていくわけですから、運命的によい年回りのときには、少しぐらい悪いことを思い、少しぐらい悪いことをしても、運命の方が勝り、すぐにそれが悪い結果となって出てくるわけではありません。逆に運命的にたいへん悪い年回りのときに、少しぐらい善いことを思い、善いことをしても、すぐによい結果が出てくるというようなこともありません。

つまり、「 $1+1=2$ 」というふうに短期間でハッキリと結果が出るのであれば、人は因果の法則というものを信じるのですが、運命と因果の法則が折り重なって存在しているために、なかなか単純明快には結果が出てこない。そのために、多くの人たちは因果の法則を信じることができないうのだらうと思います。

【宇宙には森羅万象を生成発展させていこうとする「意志」がある】

私もそうでした。『陰鸞録』で語られているように、運命という縦糸と、因果の法則という横糸で織り成された布が、私たちの人生なのだということを理解しよう、信じようとして、必死で悩み、考えました。

そのときに、天文学の最先端の研究に従事する、ある先生から宇宙創成に関するお話を聞いたことがきっかけで、大きな気づきを得ることができました。そして、その気づきが、理工系の勉強をし、技術屋でもあった私に、因果の法則の存在を心から納得させてくれたのです。

現在、我々が住んでいるこの宇宙は、今から約137億年前、ごく小さなひと握りの高温高压の素粒子のかたまりでありました。そのかたまりが大爆発を起こし、現在あるこの大宇宙をつくり、そして今でも宇宙は膨張し続けていると言われていいます。これが、ビッグバン理論と呼ばれる、宇宙創成に関する、現在の天文学の理論的な説明です。

我々が生きているこの世界には、いろいろな物体がありますが、その物体は全

て、素粒子からつくられています。

宇宙も最初、ひと握りの小さな素粒子のかたまりにすぎなかったものがビッグバンといわれる大爆発を起こし、膨脹を始めていきました。この爆発と膨脹のなかで素粒子同士が結合して陽子という粒子をつくり、また中間子、中性子をつりました。また、この3つの粒子が結合して原子の原子核が生まれました。さらには、この原子核に電子がひとつトラップされて、この宇宙で一番小さな原子、水素原子が初めて誕生したのです。

水素原子は、もちろん我々の目にはみえませんが、このなかには原子核があり、その周囲を電子がひとつまわっています。原子核は陽子、中性子、中間子の3つからできているのですが、これを壊せば、複数の素粒子が出てきます。

つまり、元々は素粒子でしかなかった宇宙が大爆発を起こしたことによって素粒子同士が結合して、陽子、中性子、中間子をつくり、さらにこの3つが結合して、最初の原子核をつくった。そしてそこに電子がつかまることによって一番小さな原子である水素原子が生まれた、というわけです。

そして、その水素原子が核融合を起こし、水素原子同士が結合すれば、水素原子の2倍の重さになるヘリウムという原子ができます。水素原子が水素爆弾と同じ原理で核融合を起こし、互いが結合するとき、膨大なエネルギーが放出されます。

このことは太陽をみればわかります。水素からできあがっている太陽では、水素原子同士がくっつき、水素よりひとつ重いヘリウムという原子が次から次へとつくられています。この過程で、太陽は我々に膨大なエネルギーを供給し、地球を温めてくれているのです。

要するに、この宇宙はもともと目にもみえない、重さもないようなひと握りの素粒子であったのです。それがビッグバンという大爆発を起こしたことによって原子が生まれ、その原子同士も結合して、さらに重い原子を生み、そうして次から次へと原子をつくってきたのがこの宇宙であるわけです。

皆さんも高校の化学の時間に習った元素周期律表のことを覚えていらっしゃると思います。水素から始まりヘリウム、重いものではウランというふうに、たくさんの元素があることを、そのときに習ったと思いますが、現在、地球上には100を超える原子、元素があります。

しかし、宇宙はその原子のままに留まることはありません。それらの原子はまた、原子同士で結合し分子をつくっていきました。さらに、分子も互いに結合し

て高分子をつくりました。この高分子のなかにDNA、つまり生命の起源となるようなものがトラップされ、地球上に生命体が誕生しました。この生命体も進化を重ね、人類という存在までつくりあげていきました。これが現在の地球の姿であり、宇宙の姿であるわけです。

もともと宇宙は無生物であり、陽炎^{かげろう}のようなものであり、目にもみえないようなひと握りの素粒子のかたまりでしかありません。しかし宇宙は、素粒子を素粒子のままに放っておきませんでした。一瞬たりともそれを留め置くことなく、次から次へと成長発展させていったのです。

中間子、中性子、陽子をつくり、それがひとつになった原子核をつくり、原子核から原子をつくり、原子同士を結合させて分子をつくり、さらには生物へと進化させるというように、次から次へと生成発展を重ね、こんにちの宇宙をつくってきた。つまり、この宇宙には森羅万象あらゆるものを生成発展させていく法則があると言ってもいいのではないのでしょうか。

この宇宙には無機物、有機物、すべてのものを慈しみ、育て、よい方向へよい方向へと進めていくような気が流れていると言ってもよいのかもしれませんが。または、宇宙にはすべてのものを愛し慈しみ、よい方向へと流していくような愛が充満している、あるいは宇宙にはすべてのものを慈しみ育てていくような意志があると言ってもよいのかもしれませんが。

誰の手になるものか知るよしもありますが、宇宙ができてからこんにちまで、道端に転がる石ころや土くれなど無生物までも、全ての森羅万象をよき方向へと進化発展をするようにしてきたのです。つまり、ビッグバンが始まってから137億年という長い歴史のなかで、宇宙は一瞬たりとも休むことなく、すべてのものを愛し慈しむかのように、よい方向よい方向へと進めてきたのです。

そういうことをしてきたのが宇宙であり、宇宙にはそういう意志があると思ってもよいのではないか。宇宙には素晴らしい愛が充満し、すべてのものを慈しみ育てていくような意志があると言ってもおかしくはないのではないか——。天文学の最先端の理論を聞いたとき、私はこのことに気がついたのです。

そのような宇宙に我々が住んでいるとすれば、我々はどのようなことを思い、どのような想念を抱き、どのようなことを実行するのか、ということが大切になってきます。我々がすべてのものをよい方向へと進めていこうという意志が充満している宇宙に合うような想念を、つまり、すべてのものを愛し、すべてのものを慈しみ、すべてのものによかれかしと願うような想念を抱いたときには、宇宙

の波長と合い、人生が好転していくのです。

このように考えれば、「なるほど」と、うなずけるわけです。『陰鷲録』で説かれている因果の法則は単なる迷信ではない。科学的に考えても辻褃が合うと、私は理解をいたしました。

理工系出身なだけに、理屈っぽい私です。科学的に考えて合理的でなければならぬと考えている私でも、これならばと理解ができました。そして、科学的に考えても因果の法則が厳然として存在するならば、それに従って生きていかなければならぬと、私はそのときから思ってきたわけです。

因果の法則にしたがうことで好転した私の人生

【試練にどう対処するかでその後の人生が変わる】

実際に私は、この人生を生きるなかで、できるだけ災難に遭わないように、会社が倒産しないように、従業員を路頭に迷わさないようにしよう。そのためには少しでも善いことを思い、善いことをするようにしていこうと努めてきました。

つまり、因果の法則を信じ、それに沿って生きていこうとしてきたわけですが、実のところは、なかなか人生は思い通りにはいきませんでした。思わぬ災難に遭ったり、思わぬ幸運に出合ったりして、この人生を一喜一憂しながらこんにちまで生きてまいりました。

また同時に、企業経営に懸命に努めながら、私が出合った数多くの災難や幸運。私はそれらの両方を、人生における試練だと思ってまいりました。そして、そのような人生における試練に出合ったとき、その試練に対して、どのように対処したのかによって、その後の人生が決まっていくのではないかということに、気がつくようになってきました。

自然というものは、我々が人生を生きていくなかで試練を与えます。私のいう試練とは、あるときには災難であったり、あるときには幸運であったりします。幸運に恵まれることも、その後、謙虚さを忘れ、傲慢になり、没落していく人がいることを考えれば、試練のひとつなのだと、私は思うのです。決して、災難だけが試練ではありません。

そのような幸不幸いずれの試練に出合ったときにも、どのように対応するのか。それによって、その後の人生が変わっていくと思っていた私は、災難に遭おうと

も、幸運に出合おうとも、どんな試練であろうとも、それを感謝の心で受け入れていこうと考えてきました。「ありがとうございます」という感謝の心で、災難という試練を受け取ろうとしてきたのです。

人というものは災難に遭えば、「なぜ私だけがこんな目に遭うのか」と思ってしまい、世間を恨んだり、人を妬んだり、挙句の果てには嘆き悲しみ、自分自身を腐らせてしまうことさえあります。そして愚痴をこぼしながら、ますます暗い人生を辿ってしまうというのが普通の姿だと思います。

しかし私は、決してそういうふうにならないようにしよう、どのような災難に遭おうとも、それは試練として神が私に与えてくれたものだとして受け止めて、前向きに、ひたすらに明るく努力を続けていく、そんな生き方をしていこう——。私はそのように思い、人生を生きてきました。

≡ 災難続きだった青少年時代

それでは、たいへん恥ずかしいのですが、そんな私の人生を振り返ってみたいと思います。

私は、鹿児島市内の生まれです。小学校の頃は利発な子供ではなく、遊びに夢中な、いわゆるガキ大将のひとりでした。第二次大戦中、鹿児島一中という鹿児島で一番優秀な旧制中学を受けましたが、あまり勉強をしていなかったために受かりませんでした。



兵庫県民フォーラム（2004年11月）

その後、国民学校高等科に1年通い、翌年同じ鹿児島一中を受験しましたが、これもまた受かりませんでした。まだ12、13歳の頃です。また当時、私は肺結核を患い、死ぬような思いもしています。

その後、1年遅れで私立の鹿児島中学へと進学しましたが、戦時中のことです。私の家は空襲で焼けてしまい、印刷業を営んでいた父親も職を失ってしまいました。戦後は焼け野原のなかで、たいへん困窮した生活を送っていました。

当然、大学など、とても行けそうにもない状態でしたが、高校の先生が両親に強く勧めてくれたおかげで、なんとか大学には進むことができました。しかし、第一志望であった大阪大学の医学部には受からず、詮方なく、^{せんかた}地元の鹿児島大学工学部応用化学科に入学しました。

しかし、困窮していた親を頼るわけにはいきません。育英奨学金とアルバイトをしながら学費を稼ぎ、食事だけは家で食べさせてもらい、大学を卒業しました。

また、就職をするといいますが、私が大学を卒業した昭和30年は、朝鮮戦争終結後の不況による就職難で、どの会社も採用してくれません。また当時は、いくら成績が優秀でも、地方大学を出た学生が中央の一流の会社に採用してもらうことなど、難しい時代でもありました。

どこにも採用してもらえない私は、この世の中、真面目な生き方をしても、まともな生き方をしても、人生はなかなかうまくいかないのではないだろうか、世をすね、^{はずか}斜交いに世間を眺めていました。大学時代に若干空手をやっていたこともあって、このままどこにも就職できないなら、ヤクザにでもなってやろうかとさえ思ったことがありました。

そんな私をみて、大学の先生は不憫に思ったのでしょう。いろいろと走りまわってくださった末に、京都の焼き物の会社をみつけてくださいました。

その会社は松風工業^{しょうふう}といい、高圧線の^{がいし}碍子をつくっていました。先生の知り合いがそこで技術部長をしていたという縁で紹介をいただき、私はその会社へ就職することになりました。

入社してみると、その会社は歴史はあるのですが、戦後はずっと赤字経営を続けていることがわかりました。そのため、ボーナスを出せとか、昇給せよとか、毎年労働争議に明け暮れていました。私も入社翌月から給料が遅配になりました。給料を手にするのが、いつも1週間遅れる、2週間遅れるという会社であったわけです。

先生の紹介でようやく入れてもらった会社でしたが、私はこんな会社に長くい

でもダメだと思えるようになってきました。そう思っていたのは私だけではなく、一緒に入った大卒5名も1人欠け、2人欠けというふうに次々と辞めていきました。

4月に入社し、その年の秋頃には同期で入社した者はみんな辞めてしまい、最後に残ったのは私1人になってしまいました。しかし、就職難の時代ですから、辞めたところで行く会社もない私は、その会社に残らざるをえませんでした。

【研究に没頭し、明るく前向きに努力したことが私の運命を好転させた】

逃げる場所もありません。詮方なく、私はその会社の粗末な研究室で、命じられたファインセラミックスの研究に没頭せざるをえなくなりました。会社へは寮から通っていましたが、寮と会社を往復する時間さえ惜しいと思うようになり、自分の研究室に鍋釜を持ち込み自炊までです。そこまで研究に没頭していったのです。

現実が厳しければ厳しいほど、そこから逃れよう、それを忘れようという思いも強くなります。このことも、私が連日連夜、ファインセラミックスの研究に没頭していった理由でした。

当時、私はボロ会社に入った自分の運命を嘆き、私を採用してくれなかった社会や会社に対して恨みに似たような思いを持っていました。よい会社に入るには縁故がなければならぬと言われていた社会を恨み、自分の運命を恨み、不平を鳴らし、愚痴をこぼしてばかりいました。しかし、研究に没頭しているあいだは、そういう世間の憂さも忘れることができます。

しかし、そうして研究に没頭し始めますと、研究がうまくいくようになってきたのです。素晴らしい研究成果が生まれ、その結果、上司にも褒められ、認められます。褒められれば、さらに元気が出て頑張ります。頑張りますから、さらに研究がうまくいくようになる、そのように次から次へと私の運命が好転をし始めたのです。

大学を卒業し、その会社に入るまでの私の人生は、旧制中学を2回もすべり、死ぬような結核にもかかり、希望した大学にも受からず、一流会社の就職試験でも落とされる。やっと入った会社はボロ会社で、今にも潰れそうで、同期入社はすべて辞めてしまい、自分ひとりだけが取り残されてしまう――。

災難とも言えるような少年時代、青年時代を送ってきたわけですから。このような運命を生き、降りかかってくる災難を恨み、妬み、愚痴と不平をこぼしていた私が、それらを振り払うように研究に没頭し始めてからそんな過酷な人生が大きく



和歌山市民フォーラム（2008年9月）

変わり始めたのです。

一生懸命に努力して研究をすれば、よい結果が生まれます。結果がよければ褒められます。褒められれば、嬉しくなってさらに頑張ります。頑張れば、もっと会社へ貢献することができ、また褒められます。そうすれば、ますます嬉しくなり、さらに頑張ります。このようにして、よい方へよい方へと私の運命が好転していったわけです。

そういう経験をしてきた私であっただけに、先ほど言いましたこと、つまり災難や幸運を神が与えた試練として受け止めて、前向きにひたすらに明るく努力を続けていく生き方をしたいと素直に思えるようになったのだと思います。

子供の頃から会社に入るまでのこと、そしてそののちに私の運命が好転していったことを考えれば、たしかに因果の法則というものは存在する。それは正しいことなのだと、私は今、心から信じています。

私が27歳のときにつくっていただいた京セラは、こんにち1兆3,000億円ほどの売上を誇る、日本を代表するメーカーの1つに成長いたしました。また、30年近く前につくりました第二電電（現KDDI）も、auという携帯電話事業などを通じて、売上は現在4兆円に迫り、この両社の利益を合算するならば、約6,000億円という、素晴らしい実績をあげるまでに至りました。

鹿児島に育った、どこにでもいそうな少年であり、平凡な青年であった私です。そういう私が、できるはずもないものをつくりあげることができたのです。因果

の法則に従って生きてきた人生が、そのようなものをつくりあげてきたのだと思います。

人は運命の導くままに人生を生きていきます。しかしその人生のなかで、常に明るく前向きに、善きことを思い、善きことを実行していくならば、必ずその人生はよい方向へと好転していきます。私はこのことを自分の体験から固く信じています。

そのことを皆さんに証明する事例がもう1つあります。それは、私が近年、携わってまいりました日本航空の再建です。今思えば、この再建も、善きことを思い、善きことに努めてきた、その結果ではないかと思うのです。

「他に善かれかし」と願う、純粹で一途な思いが強大なパワーを発揮して、破綻した企業を救うばかりか、高収益企業へと変貌させたのです。このことについて、お話し申し上げたいと思います。

【成功しても謙虚な人だけが幸運を長続きさせることができる】

2009年の年の暮れ、私は政府と企業再生支援機構から「日本航空の会長に就任してほしい」との強い要請をいただきました。私自身、航空業界には全くの素人であり、また年齢的にも高齢であることから、お受けすべきかどうかたいへん悩みました。友人や知人、家族も含めて、誰もが^{けが}大反対であり、「晩節を汚すのでは」と心配する声ばかりでした。

考え悩んだ末、「世のため人のために役立つことが人間として最高の行為である」という私の人生観に照らし、またこの後に申し上げる3つの理由から、最終的にお引き受けすることに決めました。

ただし、高齢のため、当初は「フルタイムに勤務することはできないだろう。週に三日くらいの勤務になるだろうから、ボランティア、つまり無給でやらせていただきます」とお断りをして、会長職をお引き受けすることにしました。

しかし、再建をお引き受けするとお答えをしたものの、航空業界には全くの素人である私にとって、確かなものは何もありません。新聞雑誌でも、「誰がやっても日本航空の再建は難しい。ましてやメーカー出身の経営者である稲盛が再建にあたるようでは、決してうまくはいかないだろう」と揶揄されました。

そうした中であっても、私の信念が揺るがなかったのは、先ほども申し上げたように、日本航空の再建には、次の3つの意義があると考えていたからです。

1つは、日本経済への影響です。

日本航空は日本を代表する企業であるだけでなく、伸び悩む日本経済を象徴している企業でもありました。その日本航空が二次破綻でもすれば、日本経済に多大な影響を与えるだけでなく、日本国民も自信を失ってしまうのではないかと危惧いたしました。一方、再建を成功させれば、あの日本航空でさえ再建できたのだから、日本経済が再生できないはずはないと、国民が勇気を奮い起こしてくれるのではないかと思った次第です。

2つには、日本航空に残された社員たちの雇用を守るということです。

再建を成功させるためには、残念ながら、一定の社員に職場を離れてもらわなくてはなりません。しかし、二次破綻しようものなら、全員が職を失ってしまうこととなります。それだけは避けるべきだ、残った社員の雇用だけはどうしても守らなくてはならない、と考えました。

3つには、国民のため、すなわち利用者の便宜をはかるためです。

もし、日本航空が破綻してしまえば、日本の大手航空会社は1社だけとなり、競争原理が働かなくなってしまうます。運賃は高止まりし、サービスも悪化してしまうことでしょう。それは決して国民のためになりません。健全で公正な競争条件のもと、複数の航空会社が切磋琢磨する中でこそ、利用者に、より安価でより良いサービスが提供できるはずです。そのため、日本航空の存在が必要だと考えました。

日本航空の再建には、このような3つの大きな意義、「大義」があると考え、いわば義侠心のような思いから、私は日本航空の会長に就任し、再建に全力を尽くそうと決意した次第です。

そして私は、この3つの大義を、日本航空の社員にも理解してもらうように努めました。社員たちもそのことを通じ、日本航空の再建は、単に自分たちのためだけではなく、立派な大義があるのだ、世のため人のためでもあるのだと理解し、努力を惜しまず、再建に協力してくれるようになりました。

このことには、私が高齢であるにもかかわらず、誰もが困難と考えていた日本航空の再建を無報酬で引き受けたということも幸いしたのかもしれませんが。先にお話ししたように、当初は週3日くらい、と考えていましたが、しだいに日本航空本社に詰めるのが週4日、週5日となっていきました。私は80歳を前にして、週のほとんどを東京のホテル住まいで過ごし、ときには夜の食事がコンビニのおにぎりになることもありました。

そのような姿勢で懸命に再建に取り組む私の姿を見て、労働組合を含め多くの社員が「本来なら何の関係もない稲盛さんがあそこまで頑張っているなら、我々はそれ以上に全力を尽くさなければならない」と思ってくれたようです。

同時に、私は会長に就任してすぐに、「新生日本航空の経営の目的は、全社員の物心両面の幸福を追求する」ことにあるということを、繰り返し社員に訴えていきました。

企業とは、株主のためではなく、ましてや経営者自身の私利私欲のためではなく、そこに集う全社員の幸福のためにこそ存在する、というのが私の確固たる信念であり、私の経営哲学の根幹をなす考え方でありました。

そうした会社の経営の目的を説くことで、日本航空の社員たちは会社を自分たちの会社と考えるようになり、再建に向けた強い意志をともに共有することができたように思います。そして、自分たちの会社の再建のために、また仲間のために尽くすという心をベースに、経営幹部から社員までが自己犠牲をも厭わ^{いと}ない姿勢で再建に臨んでくれました。

その上で、私は自分の人生哲学、経営哲学である「京セラフィロソフィ」という考え方を、日本航空の幹部、社員たちに説いていきました。

つまり、日本航空再建の大義を果たし、全従業員の物心両面の幸福を実現していくには、こういう考え方で仕事に向かい、経営にあたらなければならないということを、全社員が共有しなければならないと考えたのです。

その「京セラフィロソフィ」とは、具体的には、「常に謙虚に素直な心で」「常に明るく前向きに」「真面目に一生懸命仕事に打ち込む」「地味な努力を積み重ねる」「感謝の気持ちをもつ」などといった、人間としてのあるべき姿、人間としてなすべき「善きこと」についてまとめたもので、私はその一つひとつを日本航空の社員たちにひもといていきました。

そして、そうした人間としての「善きこと」の実践に、社員一人ひとりがそれぞれの持ち場立ち場で懸命に努めていきました。すると、マニュアル主義と言われていた、日本航空のサービスは改善され、全社員がお客様のことを第一に考えて、心のこもったサービスを自発的に提供できるようになり、それとともに業績も向上していったのです。

航空運輸業とは、飛行機をはじめ運行や整備に必要な機器を多数所有しているため、巨大な装置産業だと思われがちですが、実際はお客様に喜んで搭乗していただくことが何より大切な「究極のサービス産業」だと、私は考えていました。

つまり、空港のカウンターで受付業務をしている社員が、お客様にどういう対応をするのか。飛行機に搭乗し、お客様のお世話をするキャビン・アテンダントがどういう接遇をするのか。飛行機を操縦し安全に運航する機長・副操縦士がどういう機内アナウンスをするのか。さらには飛行機のメンテナンスに従事する整備の人たち、また手荷物等をハンドリングするグラウンドハンドリングの人たちが、どういう心のこもった仕事をするのか。

そういう現場の社員たちとお客様との接点こそが航空運輸業にとって最も大切なことであり、そのことを通じて、お客様がもう一度「日本航空に乗ってみたい」と思うようになっていただかなければ、お客様が増えるはずはなく、業績は向上していかないはずです。

そのため私は、お客様と接する社員一人ひとりがどういう考え方をもち、どのように仕事をしなければならないかということ、現場で直接社員に語りかけるようにしたのです。つまり、社員一人ひとりが人間として正しく、「善きこと」を思い、「善きこと」を実行しようと努めるよう、働きかけていったのです。そして、そのような考え方が社員に浸透するに従って、日本航空の業績は劇的に改善していったのです。

再建初年度には1,800億円、2年目には2,000億円を超える過去最高の営業利益を達成することができました。これは世界の大手航空会社の中で最高の収益性であったばかりか、全世界の航空会社の利益合計のおよそ半分に相当したとのことです。

そして、再建3年目にあたる本年度も好業績を続け、昨年9月には、東京証券取引所に再上場を果たし、企業再生支援機構からの出資金である3,500億円に加え、約3,000億円をプラスして、国庫にお返しすることができました。

再建をほぼ成し遂げ、その任を終えた私は、この3月で日本航空を退任しようと考えておりますが、これまでの3年にわたる日々を振り返り、なぜこのような奇跡的な再生を果たすことができたのか、夜、床につくときにしみじみと考えました。

もちろん私は、日本航空にはびこっていた官僚主義を打破するために、責任体制を明確にするような組織改革に努めました。また、採算意識の向上をはかるために管理会計の仕組みも構築しました。そうした様々な改革も、再建に大きく寄与したことは確かです。

しかし、日本航空が劇的な再建を果たすことができた真の要因は、やはり「善

きこと」をなそうとした純粋な心にあったのだと思うのです。

つまり、先ほど述べましたように、私は、日本経済の再興のため、また残った日本航空の社員のため、さらには日本国民のために、老骨にむち打ち、無報酬で日本航空の再建に取り組んでまいりました。また社員たちも、同じ思いで懸命に取り組んでくれました。そのような、ただ「利他の心」だけで、会社再建に懸命に努力を重ねている私どもの姿を見て、神あるいは天が哀れに思い、手を差し伸べてくれたのではないかと思うのです。

そうした「神のご加護」なくして、私の力だけで、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。

今、世間は、日本航空の再建を果たしつつある私を賞賛してくださいますが、決してそうではありません。「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」という古代インドのサンスクリットの格言があるとお聞きしていますが、ただ混じりけのない私自身の心、純粋な行為に対し、天が憐れんで、手助けをしてくださったものと、今3年にわたる再建の日々を振り返り、強く思っております。

それは、まさに本日皆さんにお話ししてまいりました、「善きことを思い、善きことをすれば、運命はよき方向に変わっていく」ということを証明する格好の事例であると思います。

皆さんの人生も同じではないでしょうか。自分の力だけではなく、神というべきか、自然というべきか、人智を超えた偉大な力が支援してくれるような人生を送っていくことが大切です。

それは決して難しいことではありません。すべては、自らの心次第です。今日お話しした『陰鷲録』に描かれた袁了凡さんのように、できるだけ善きことを思い、善きことを行うこと、また自分の心を、少しでも純粋で美しい心に変えていくことで、自然を味方につけ、人生を素晴らしいものへと好転させることができるのです。

≡ 人生の目的は魂を磨くこと

【生まれてきたときよりも少しでも美しいものにする】

今までの80年あまりにわたる人生の中で、幾多のそうした経験をしてきただけに、自分自身の心を純粋で美しいものに変えていくことが、すばらしい結果を導

くとともに、それが人生の目的そのものだと、私は今考えています。

私たちは、自分の意思によってこの世に生を享けたのではありません。物心がつき、気がついてみればこの世で両親の下に生まれました。そして自分の意思とは無関係にこの人生を生き、運命と因果の法則が織りなす人生の布を伝って、こんにちまで生きてきました。

その間、災難にも遭いました。幸運にも恵まれました。それらの試練に出合いながら自分自身の魂を磨き、美しい心、美しい魂をつくり上げていくことが、私たちに与えられた人生の目的ではないかと思うのです。

心を磨くということは、魂を磨くことです。言葉を換えれば、人格を高めることであり、人間性を豊かにしていき、美しい人間性をつくっていくということです。

人間は本来、真善美を求めると言います。「真」とは正しいことであり、「善」とは善きことであり、「美」とは美しいものであり、人間はそのようなものを探求する心を持っています。人間がこの3つを求めているということは、人間という存在自体が真善美という言葉で表現できる美しい魂そのものなのだとと言えるのかもしれない。

そして、そのような私たちが本来持つ、愛と誠と調和に満ちた美しい心をつくっていくことこそが、私たちがこの人生を生きていく目的ではないかと思うのです。

仏教的な思想では、魂は輪廻転生していくと考えられています。私の魂が稲盛和夫という肉体を借りてこの現世に姿を現わし、その肉体が滅びると同時に新たな旅立ちを迎え、やがてまた肉体を借りてこの現世へと転生してくる。

そうだとすれば、私たちが生きる70年、80年という期間は、輪廻転生する魂を磨き上げていく期間なのかもしれません。生まれてきたときに持ってきた自分の魂を、この現世の荒波のなかで洗い、磨き、少しでも美しいものへと変えていく。そのために人生というものがあるのではないかと思うのです。

死にゆくとき、生まれたときより少しでも美しい魂に、やさしい思いやりに満ちた心を持った魂に変わっていなければ、この現世に生きた価値はない。つまり、人生とは魂を磨き、心を磨く道場なのではないでしょうか。

しかし、そのように考え、心を磨こうと思っても、実際にはなかなかうまくいかないのが人間です。善き思いを抱こうと思っても、「儲かるかどうか」「自分にとって都合がいいかどうか」ということで、つい行動してしまうのが人間です。

そうした悪しき思いが出てきたときに、モグラたたきのようにその悪しき思いを抑えていくことが重要です。そのように、日々反省をすることが、心を磨くためには不可欠なことだと私は考えています。

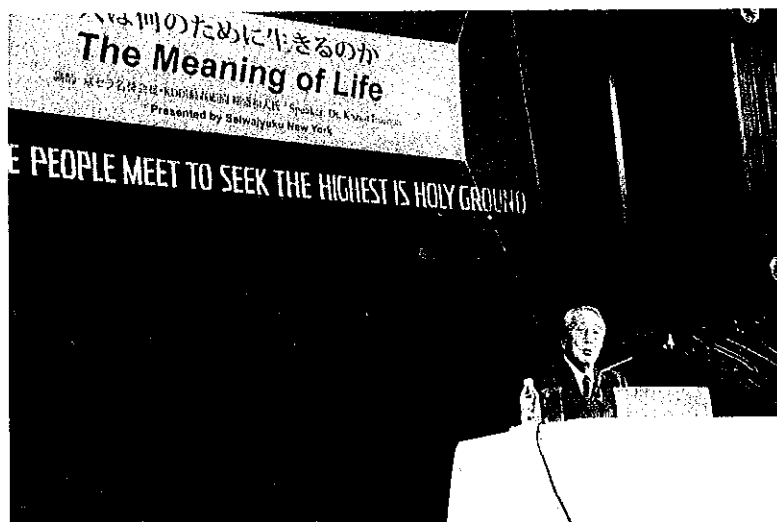
修行をして素晴らしい悟りを開いたような人になればいいのですが、我々凡人が厳しい修行を積み、そのような立派な人格者になるということは難しいことです。しかし、人格を高めていこう、自分の心、魂を立派なものにしていこうと、繰り返し繰り返し努力をしている、その行為そのものが尊いのです。

皆さんも、ぜひ人生という道場の中で、善きことを思い、善きことを行うよう努めていただきたいと思います。そのことによって、皆さんの魂、心は磨かれていきますし、その美しい心で描いた思いは、人生において必ず成就していくのです。

繰り返し申し上げます。すべての皆さんが、素晴らしい人生を生きていけるように自然がつくってくれています。本来、この世の中に、不幸な人はいないはずであり、あってはならないのです。

我々がどういう心構えで、どういう考え方でこの人生を生きていくのかということ、人生は決まっていくということ、自然は我々に教えてくれています。自然が意地悪をして我々の人生を曲げているのではありません。我々の人生は我々の心そのままにつくられていくのです。

今日は皆さんと一期一会でお目にかかりました。皆さんの人生がどうぞ素晴らしい人生であるように、そしてこの現世から別れるとき、「自分の人生はよかった。もしたとえ、恵まれた人生ではなかったとしても、私にとってこの人生は、魂を磨くことができた、素晴らしい人生であった」と思えるような生き方をしていた



ニューヨーク市民フォーラム (2008年10月)

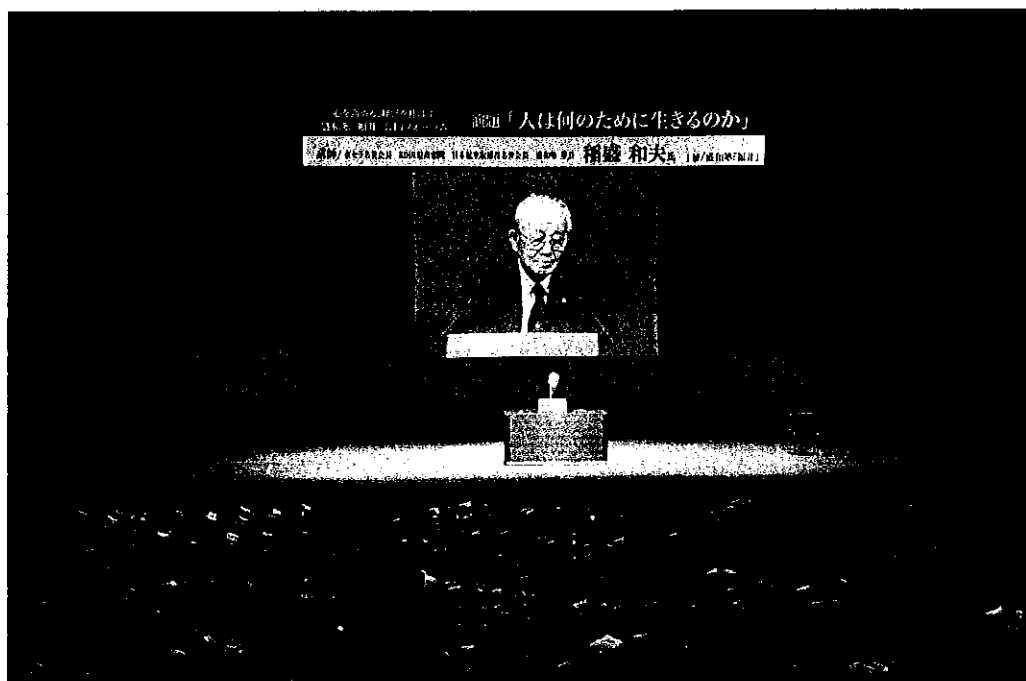
だくようお願いをいたしまして、説教がましいお話を終えたいと思います。

私自身、こんにちまで生きてきたなかで感じてきたことを、率直にお話しすれば、それが皆さんの人生をよき方向へと進めるお手伝いになるのではないかと思います、たいへん僣越なことを申し上げました。

本日は、ご参集をたまわり、誠にありがとうございました。

どうぞ皆さんの人生が、さらに素晴らしいものになりますことを、心より祈念申し上げ、講演の結びとさせていただきます。

ありがとうございました。



福井公開フォーラム (2012年7月)

この講話内容は2013年3月に開催されたやまなし県民フォーラムの原稿を元に作成しています。

盛和塾本部事務局

〒600-8411

京都市下京区烏丸通四条下ル水銀屋町620番地 COCON烏丸5F

電話：075-361-6740 FAX：075-361-6750

E-mail：seiwa@seiwayyuku.gr.jp URL：http://www.seiwayyuku.gr.jp/