「働き方」 :要約 (1/2)

「なぜ働くのか」「いかに働くのか」

稲盛和夫 著 三笠書房 2009年4月初版、2021年第58刷
B・5:189ページ

(1932年～2022年)
https://ja.wikipedia.org/wiki/稲盛和夫

プロローグ
第1章 「心を高める」ために働く
— なぜ働くのか
第2章 「仕事を好きになる」ように働く
— いかに仕事に取り組むか
第3章 「高い目標」を掲げて働く
— 誰にも負けない努力を重ねる
第4章 今日一日を「一生懸命」に働く
— 継続は力なり
第5章 「完璧主義」で働く
— いかにいい仕事をするか
第6章 「創造的」に働く
— 日々、創意工夫を重ねる
エピローグ
「人生・仕事の結果」=「考え方X熱意X能力」

プロローグ
— 幸福になる「働き方」

この国は今、「道しるべのない時代」を迎えています。
「なぜ働くのか」「何のために働くのか」—多くの人が今、働くことの意義やその目的を見失っているようです。日々の仕事を進めるための技術やマニュアルは、あふれるほど用意されているのに、働くということに込められた根本的な価値を明らかにすることは、ないがしろにされてきました。たとえば、「一生懸命働く」「必死に仕事をする」といったことを意味がないとか、格好悪いと冷笑する人さえ少なくありません。

一方、働くことを怖がる傾向も多く見られます。社会へ出て働くことは、自分の人間性を剥奪されてしまう苦役でしかない。だから、就職もせず、親の庇護のもとぶらぶらと過ごす。ニートやフリーターなどの増加は、労働に関する考え方、心構えの変化がもたらした必然的な結果かもしれません。働くことが「必要悪」ととらえる考え方も、さも常識であるかのようにささやかれるようになってしまいました。

多くの人が「働くこと」の根源的な意味を見失い、「働くこと」そのものに、真正面から向き合っていないように思うのです。私はそういう人たちに「せっかくこの世に生を受けたにも関わらず、果たして本当に価値ある人生であったのかと問うて見たい。問うだけでなく、そのような若い人たちに、なんとしても、私の考える正しい「働き方」を教えてあげたいのです。

私は、働くことは「万病に効く薬」—あらゆる試練を克服し、人生を好転させていくことができる、妙薬(素晴らしい薬)だと思います。私たちの人生はさまざまな苦難から成り立っています。しかし、「働くこと」自体に、そのような苦難や不幸に翻弄されるとき、私たちは自らの運命を恨み、つい打ちひしがれそうになってしまいます。しかし、人生を明るく希望あふれるものにしていく素晴らしい力が「働くこと」に秘められているのです。私自身の人生を振り返ってみても、明らかです。

私は若いときに、多くの挫折を経験しました。中学の受験に失敗、結核にかかり, 戦災で家も焼かれました。志望の医学部受験を失敗し、工学部にすすんだけど、就職も思うようには行きませんでした。就職したのは今にも潰れそうな京都の小さな碍子(電気絶縁磁器)の製造会社でした。初任給は給料日には支払われず、待たされました。23歳の私は、人生の門出にあたり、「なぜ自分にはこんなに次々と、苦難や不幸が降りかかって来るのだろう。この先、自分の人生はどうなって行くのだろう—」と暗澹(あんたん)たる思いにとらわれ、自らの運命を嘆いたものでした。しかし、たった一つのことで、私の人生は大きく塗り替えることが出来たのです。それは、私自身の考えを改め、ただ一生懸命に働く事でした。

第1章 「心を高める」ために働く
— なぜ働くのか

私たちは「自らの心」を高めるために、働く。
「生活の糧を得る」事が、働くということの大切な理由の一つであることは間違いありません。ただ、そのためだけではないはずです。「心を高める」ということは、お坊さんが厳しい修行に長年努めても出来ないほど、大変難しい事なのですが、働くことには、それを成し遂げるだけの大きな力があるのです。働くことの意義がここにあります。

T.K.の個人的意見・感想、参考資料

著者が指摘する働き方に問題がある人は若い人に限らず、常にある割合で人口の中に占められ、いつの時代にもどこにでもいると思います。また

問題はその割合だったり、程度だったり、その原因だと思います。その一つは厳しい身分制度を背景とする欧米の労働観の影響にもあると思います。

もう一つは育った幼児期以後の生活環境によると思います。

1986年に労働者派遣法が制定され、その後、初期の派遣業務対象が拡大され、人件費の削減の道具にされ、ブラック企業を生む素地を作った、と思います。

高圧送電用の碍子
(磁器で作られる)

以前、ある宮大工の棟梁の話を、TVのｲﾝﾀﾋﾞｭｰ番組で聞いて感動したことがあります。
「木には命が宿っている。その命が語りかけてくる声に耳を傾けながら仕事をしなければならない。」
「樹齢千年の木を使うからには、千年の月日に耐えられるような立派な仕事をしなければならない。」
このような心に染み入るような言葉は、生涯を通じて、仕事と向き合い、努力を重ねてきた方でなければ、とうてい口にできるものではありません。「大工の仕事を究める」ということはただ単に、道具を使って「素晴らしい建物」を作り上げる技術を磨くことをいうだけでなく、心を磨き「素晴らしい人間性」をつくりあげることにもある―私はこのことを実感し、深い感銘を受けました。

西岡常一さんのこと？

https://ja.wikipedia.org/wiki/西岡常一

ひたすら働き続けることを通じて、心を練り上げてきた人間だけが持つ、人格の重みや揺るぎない存在感―そういうものに接するたびに、私は働くという行為の尊さに改めて思いを馳せるのです。同時に、将来を担うべき若い人たちにも、仕事で努力することを厭わず、仕事で苦労することから逃げず、ただ素直な心で一生懸命に仕事に打ち込んで欲しいと思うのです。

働くことが「人をつくる」

今から十年くらい前のことドイツ領事の方と対談させていただいた折り、次のようなお話を聞きました。
「労働の意義は、業績の追求にのみあるのでなく、個人の内的完成にこそある。」働くことの最大の目的は、労働に従事する私たち自身の心を練磨し、人間性を高めることにある。目の前の自分のなすべき仕事に打ち込み、精魂込めて働くことで、私たちは自らの内面を耕し、深く厚みのある人格を作り上げる事ができると言われるのです。

「子孫に美田残すな」ということわざをどのように解釈し、理解したらいいのか？

南太平洋・ﾆｭｰﾌﾞﾘﾃﾝ島のある未開部族の村落では、「労働は美徳」という考え方があるそうです。
「良く働くことが、よい心をつくる。」「よき仕事は、よき心から生まれる。」というｼﾝﾌﾟﾙな労働観を中心に生活が営まれているというのです。そこには「仕事は苦役」という概念が全く存在しないのです。村人たちが働くことを通じて目指すものは、「仕事の美的成就」と「人格の陶冶（とうや）」です。こういう話を聞くと、原始社会の方が、労働の本来の意義を正しく理解しているように思えます。

https://ja.wikipedia.org/wiki/マックス・ヴェーバー

ﾏｯｸ･ｳｴﾊﾞｰは「ﾌﾟﾛﾃｽﾀﾝﾃｨｽﾞﾑと資本主義」で、ﾌﾟﾛﾃｽﾀﾝﾄの勤勉な職業倫理と資本主義を解明。

一方、人類に近代文明をもたらした西洋の社会には、キリスト教の思想に端を発した、「労働は苦役である。」という考え方が基本的にあります。聖書の冒頭にあるアダムとイブのｴﾋﾟｿｰﾄﾞを見てもそれは明らかです。アダムとイブは楽園にいる時は働く必要がなかったのに、追放されて、食べ物にありつくために苦しい思いをしながら働かなくてはならなくなりました。欧米の人にとっては働くことはもともと苦役に満ちた、忌むべき行為なのです。この有名な話には、人間のいわゆる「原罪」を償うために、労働という罪が与えられたとする、働くことに対する否定的なｲﾒｰｼﾞや意識がつきまとっています。

アフリカのある部族は１日のうち数時間しか働かなく後の時間は遊びに使ったその起源はﾒｿﾎﾟﾀﾐｱ、ｴｼﾞﾌﾟﾄ、ｷﾞﾘｼｱ、ローマの時代からか。

日本にはもともとそのような労働観はありませんでした。働くことはたしかにつらいことも伴いますが、それ以上に、喜びや誇り、生きがいを与えてくれる尊厳ある行為だと考えられてきたのです。職人には物を作る技を磨き、誇らしい充実感のようなものを感じていたのです。働くことは技を磨くのみならず心を磨く修行でもあり、自己実現や人間形成に通じる「精進」の場であるとする、深みにある労働観、人生観を多くの日本人は持っていたからといってもいいでしょう。

ｽﾎﾟｰﾂは肉体的な辛さがﾗﾝﾅｰｽﾞﾊｲとなり、面白さ、楽しさにもなります。「法華経」「風姿花伝」「葉隠れ」「商家の家訓」

https://ja.wikipedia.org/wiki/ランナーズハイ（生体）

ど真剣に働く―「人生を好転させる」法

かく言う私も、もともと働くことが好きだったわけではありません。働くことで遭遇する苦労などとんでもないと考えていました。子どものころは両親からは「わけときの難儀は、買うてでんせえ（若い時の苦労は買ってでもせよ）と鹿児島弁で諭されれば、「難儀など、売ってですんな（苦労など、売ってでもするな）」と口答えするような生意気な子どもでした。

大学を卒業し就職した松風工業という京都のオンボロ会社は、そんな若者の甘い考えを打ち砕いたのです。もともと松風工業は日本を代表する碍子メーカーの一つとして立派な会社だったのですが、私が入社したころはその面影もなく、給料の遅配は日常茶飯事で、いつ潰れてもおかしくない会社でした。おまけに、ｵｰﾅｰ一族の内輪もめや、労働争議が絶えず、会社近くの商店に買い物にいくと、「あんた、大変なところによく来たな、あんな会社におったら、嫁も来よらんで。」と店主から同情される始末でした。私たち同期入社の者は、入社したそばから、「こんな会社はイヤだ。もっといい会社があるはずだ。」とそんなことばかり考えるようになり、寄ると触ると愚痴をこぼしあっていました。

いつの時代にも、新入社員の何割かは転職を考えるようです。私自身も、また、私の同僚にもそのような思いがあったと思います。

入社して1年もたたないうちに、同期入社の者は次々に会社をやめていき、最後に残ったのは私ともう一人京大出の2人でした。残った彼と相談して、自衛隊の幹部候補生学校の試験を受けることにしました。結果は2人とも合格でした。入学するには戸籍抄本が必要と言うことで、鹿児島の実家に送付を頼んだところ、待てど暮らせど送って来ません。結局、もう一人の同僚だけが自衛隊幹部候補生学校に入学していきました。
後で知った事ですが、私の兄が「苦労して大学まで進ませ、やっと先生の紹介で京都の会社に入れてもらったというのに、半年も辛抱し切れんとは情けないやつだ。」と怒って、戸籍抄本を送ってくれなかったのです。結果的に、私だけがオンボロ会社に取り残されることになってしまったのです。

「会社を辞めて人生がうまくいった。」という人もいるかもしれませんが、「会社を辞めたため
にかえって悲惨な人生を送ることになった。」人もいるはずです。私は会社を辞める事が
正しいのか、会社に残る事が正しいのか大変悩んだあげく、一つの決断をしました。それが、
「人生の転機」を呼ぶことになったのです。「会社を辞めるには何か大義名分のような確かな
理由がなければダメだ。漠然とした不満から辞めたのでは、きっと人生はうまくいかなくなる
だろう。」ということに、私は思い至ったのです。

その会社では、最先端のﾌｧｲﾝｾﾗﾐｸｽの研究を担当していましたが、研究室に鍋釜を持ち込んで
寝泊りしながら、それこそ四六時中、研究に打ち込んだものです。その「ど真剣」な仕事ぶりは、
端から見れば、壮絶なものだったようです。もちろん、最先端の研究ですから、ただ単に馬車馬の
ように働けばいいわけではありません。ﾌｧｲﾝｾﾗﾐｸｽに関する最新の論文が掲載されている
ｱﾒﾘｶの専門雑誌を取り寄せ、辞書片手に読み進めたり、図書館で借りた専門書を紐といたり
するなど、仕事が終わった夜も休みの日も勉強を重ねて行きました。

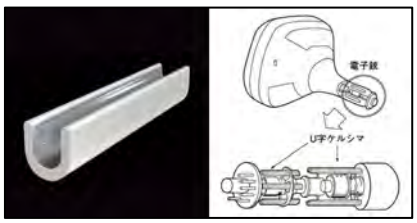
18、19世紀のﾖｰﾛｯﾊﾟでは
日本の有田焼、伊万里焼が
輸入され、磁器の研究がされ、
窯業化学が発達し、その後、
ﾏｲｾﾝ、ﾘﾓｰｼﾞｭ、ｳｴｼﾞｳｯﾄﾞ
などが発展したと思われます。

大学では有機化学を専攻し、就職のために無機化学をにわか勉強しただけの、弱冠20代前半
の若僧の研究なのに、次第に素晴らしい実験結果が出るようになってきたのです。同時に、
当初抱いていた「会社を辞めたい。」「自分の人生はどうなっていくのだろう。」といった、悩みや
迷いがウソのように消えていきました。それどころか、「仕事がおもしろくて仕方がない。」とまで
感じられるようになってきたのです。周囲からもさらに高い評価をいただけるようになっていきました。
そして、私の人生において、最初の大きな「成功」が訪れたのです。

神様が知恵を授けてくれる瞬間

入社1年後、24歳の時でした。私はﾌｫﾙｽﾃﾗｲﾄと呼ばれる新しい材料の研究開発をしていました。
ﾌｫﾙｽﾃﾗｲﾄとは絶縁抵抗が高く、高周波域での特性に優れているﾌｧｲﾝｾﾗﾐｸｽ材料（陶土）のこと
です。当時ﾃﾚﾋﾞのﾌﾞﾗｳﾝ管の絶縁材料として使われていたｽﾃｱﾀｲﾄより適していると言われていました。
しかし、ﾌｫﾙｽﾃﾗｲﾄの合成に成功した例がなく、私にとっても会社にとっても、ﾌｫﾙｽﾃﾗｲﾄの
研究開発はまさにﾁｬﾚﾝｼﾞﾝｸﾞなテーマでした。大した設備もない中、連日連夜、それこそ徹夜続き
で開発実験をし、なかなか思うような結果がでません。苦しい時期がありました。そして、どうにか
合成に成功出来たのです。後でわかったのですが、当時、ﾌｫﾙｽﾃﾗｲﾄの合成に成功したのは
私以外にGE(ｾﾞﾈﾗﾙ・ｴﾚｸﾄﾘｯｸ)だけでした。

ﾏｸﾞﾈｼｳﾑとｹｲ素の
酸化混合物結晶体
ﾌｫﾙｽﾃﾗｲﾄ・Forsterite
2MgO・SiO2
ｽﾃｱﾀｲﾄ・Steatite
MgO・SiO2



1955年（昭和30年）国産化に成功

この高周波特性に優れたﾌｫﾙｽﾃﾗｲﾄを材料として、最初に製品開発に取り組んだのが松下
電器産業(ﾊﾟﾅｿﾆｯｸ)のﾌﾞﾗｳﾝ管を製造していた松下電子工業からのU字ｹﾙｼﾏという絶縁部品
の受注でした。 https://www.kyocera.co.jp/inamori/about/engineer/episode-2245.html

このU字ｹﾙｼﾏの開発で一番苦労したのは、原料であるﾌｫﾙｽﾃﾗｲﾄの粉末の成型でした。
さらさらの粉末では形を作ることは出来ません。うどんやそばを作るのと同じように、
粘り気のある「つなぎ」が必要になるのです。従来は粘土をつなぎに使っていましたが、
それではどうしても不純物が混ざってしまいます。私はこの「つなぎの問題」をどうｸﾘｱ
するか、考えあぐねていました。そんなある日、思いがけないことが起きたのです。
「つなぎの問題」を考えながら、実験室を歩いていたところ、何かに躓（つまづ）いて転び
そうになりました。実験で使うﾊﾟﾗﾌｨﾝﾜｯｸｽが靴にべっとりとついているのです。
「誰だ、こんなところにﾜｯｸｽを置いたのは！」と叫びそうになったまさにその瞬間です。
「これだ！」私はひらめきました。あれだけ悩み抜いた懸案が、一気に解決したのです。

絶縁体は電流を通さない物質ですが
絶縁性能は電圧に反比例します。
絶縁性能が悪いとｼｮｰﾄ（短絡）します。
電気器具は耐電圧試験がされます。

今思い返しても「神の啓示」としかたとえようのない瞬間でした。私は、そんな経験を
幾度も積んできたため、その後、事あるごとに社員をつかまえては「神様が手を差し
のべたくなるほどに、一途に仕事に打ち込め。そうすれば、どんな困難な局面でも、
きっと、神の助けがあり、成功することができる。」とよく話したものです。
U字ｹﾙｼﾏはその後、ﾃﾚﾋﾞのﾌﾞﾗｳﾝ管の製造には欠かせない部品として松下電子工業
から大量の注文を受け、傾きかけた会社を救う起死回生の商品として、全社の
期待を一身に集めることになりました。この時の技術、実験がその後の京セラ発展の礎に
なったといっても過言ではありません。

伝統工芸技術に蝋型鋳造があります。
細密な青銅器の鋳造に使われます。
著者はこの技術を知らなかったよう
ですが、結果的には、これと似た
手法にたどり着いたことになります。
「窮すれば通ず」、「欠陥は金的」と
言われたことがあります。

「あいつはかわいそうだ」――。
人間というのは周囲からこう言われるくらい不幸な境遇に、一度は置かれた方がいいのか
もしれません。悩みや苦しみを体験しなければ、人は大きく伸びないし、本当の幸福をつかむ
こともできないのでしょう。私は、同僚たちが自分の才覚で進路を開いていったのに比べ、
自分だけが行く当てもなく、たった一人でさえない会社にくすぶり続ける他ない――この
絶望感に心を押しつぶされていました。いま思えば、この不運、試練こそが、私に仕事に
打ち込むことを教え、そのことを通じて、人生を好転させてくれたという意味では、最高の
贈り物だったのです。

一見不幸なように見えて、じつは幸せなこと

元来、人間はできることなら苦労など避けてでも通り過ぎてしまいたいと考える生き物だ
からです。そのような本能に根ざした、安泰を求める習性のようなものは、戦前戦中時代
に育った私などにも、また、現代という豊かで平和な時代を謳歌する若者にも、基本的には
変わりはないと思います。今と昔が大きく異なるのは、私たちの時代には、イヤイヤながら
でも働かざるを得ないような状況にあったということかもしれません。今の時代と比較して、
一見不幸に見えて、実は幸せなことだったかもしれません。なぜなら、いやおうなく働き続ける
ことで、人生から「万病に効く薬」を得ていたからです。

「人生塞翁が馬」
「待てば海路の日和あり」
「桃栗三年、柿八年」
「石の上にも3年」
などと、先人は
ことわざで伝えています。

まず働くことが大切

現在、平和で豊かな時代となり、懸命に働くことをせず、怠惰に生きることが、人生に何をもたらすかということを真剣に考えるべきです。目標もなく、働くこともせず毎日遊んで暮らせる、そんな自堕落な生活を長年続ければ、人間として成長できないどころか、きっと人間として性根（しょうね）を腐らせてしまうでしょう。安楽が心地よいのは、その前提として労働があるからに他ありません。懸命に働いていると、その先に密やかな喜びや楽しみが潜んでいる。ちょうど長い夜が終わり、夜明けの時が訪れるように、喜びや幸福が苦労の向こうから姿を現わしてくる。

筋肉は使わないと減少し、脳細胞も使わないと機能しない。ﾌﾟﾛｽﾎﾟｰﾂ選手は練習で筋肉を維持増進に努めています。将棋、碁の名人は常に対戦をｼｭﾐﾚｰｼｮﾝして思考を鍛えている。と聞きます。

私は京セラを上場したとき、自分の持ち株を一株も売却することなく、新規に株式を発行して、その売却益はすべて会社に入るようにしました。当時、私は30歳代後半を迎えていましたが、上場を機に「これまで以上にひたむきに働こう」と思ったものです。上場したからには、それまでのように社員やその家族のことばかりでなく、一般の投資家の方々の幸せを考えなければなrなくなるからです。

「愚直に、真面目に、地道に、誠実に」働け

人が易きにつき、おごり高ぶるようになってしまいがちなのは、人間が煩悩に満ちた生き物だからです。そのような人間が、心を高めていこうとするときに、大切なのが、悪しき心を抑えることです。人間の煩悩は百八つもあると言われています。中でも、「欲望」「怒り」「グチ」の三つは人間を苦しめる煩悩の最たるものです。お釈迦様はこの三つを「三毒」と呼ばれ、人間を誤った行動に導く諸悪の根源だとされています。

日本仏教のどの宗派も人が悪いことをするのはバカや無知だからではなく、心の持ち方（欲、怒、ｸﾞﾁ）があるからと読経の始めに懺悔しています。

我昔所造諸悪行
皆由無始貪瞋痴
従身口意之所生
一切我今皆懺悔

自分という存在を守り、維持していくためには、食欲をはじめとする「欲望」や自分を攻撃する者への「怒り」、さらには自分が思うような状態でないことに対する「不満」などは払拭することはできません。それが過剰になってはいけないのです。そのための唯一無二の方法と言っていいのが、一生懸命に「働くこと」なのです。「働くこと」は修行に似ています。お釈迦様が悟りに至る修行として「六波羅蜜」という六つの修行がありますが、その一つである「精進」とは、まさに懸命に働くことなのです。

六波羅蜜とは布施、持戒、忍辱、精進、禅定、知恵

反省ある毎日を送る

人生では、心を高めていこうとしても、言うは易く行うは難しで、実践することは決して簡単ではありません。ともすれば悪い心にとらわれがちな自分を戒めるためには、私はいつのころからか、一つの自戒の儀式を自分に課しています。少しいばったようなことや、調子のいいことを言ってしまったとき、また自分の努力が足りなかったときには、夜遅くホテルや家に帰ってから、あるいは翌朝目が覚めてから、洗面所の鏡に向かい、「バカモンが」と自分を厳しく叱りつけるのです。すると、続いて「神様、ごめんなさい。」という反省の言葉が口をついて出てきてしまうのです。この習慣が軌道修正の役割を果たし、私の人生は今まで大きく逸脱することはなかったのです。

第2章　「仕事を好きになる」ように働く

— いかに仕事に取り組むか

「心の持ち方」を変える

私はもともと、どこにでもいるような、一生懸命に根を詰めて努力することは苦手な、むらっ気のある青年だったように思います。そのような青年が、50年という長い時間、ひたむきに働いてこられたのは、私が自分から仕事を好きになろうと努めたからです。「心の持ち方」を変えるだけで、自分を取り巻く世界は劇的に変わるのです。

私はﾌｧｲﾝｾﾗﾐｸｽの研究という仕事を、最初から望んでいたわけではありません。大学では当時花形の有機化学を専攻していたのに、碍子を作っていた無機化学系のメーカーにしか就職できなかったのです。入社した当初、私が配属されたのは総勢5～6人しかいない研究室で、私以外の研究部員は、会社の中核事業であった碍子の材料である磁器の改良改善に携わっていました。新人の私だけが「将来、ｴﾚｸﾄﾛﾆｸｽ分野向けの高周波絶縁材料が必要になるはずだ。」ということから、新しいｾﾗﾐｸｽ材料（後にﾌｧｲﾝｾﾗﾐｸｽと私が命名する）の研究に従事することになったのです。

私も似たような経験があります。私の専攻は工業ﾃﾞｻﾞｲﾝです。1960年代、高度経済成長の時代自動車、家電のﾃﾞｻﾞｲﾝが花形でした。就職したのは建材製造のﾃﾞｻﾞｲﾝ分野でした。袋小路に迷い込んだような気持ちでした。

この分野は当時、まだ未開の分野であったたことから、確立された文献もなく、また貧乏な会社であったため、研究設備も十分に整っていませんでした。さらに、指導してくれる上司や先輩がいるわけでもなく、そのような環境で「仕事を好きになれ」というほうが無理な事でした。すぐに仕事が好きにならずとも、少なくとも「この仕事が嫌いだ」というﾈｶﾞﾃｨﾌﾞな感情だけは自分の心から追い払って、目の前の仕事に全力を注いでみることを決意したのです。

職場で図書購入の係を担当し、海外の図書、雑誌を好きなように取り寄せて見ていました。海外の雑誌は見ているだけで読んではいませんでした。

私は、まず大学の図書館に出かけて、関連の文献をあさることからはじめました。重要な個所を見つけてはノートに書き写し、ｱﾒﾘｶのｾﾗﾐｯｸ協会の論文を取り寄せ辞書と首っ引きで訳したりして、基礎知識を得る所から仕事をｽﾀｰﾄさせていきました。いつの間にか私はすっかりﾌｧｲﾝｾﾗﾐｸｽの魅力に取りつかれました。また、ﾌｧｲﾝｾﾗﾐｸｽという素材が素晴らしい可能性を秘めていることも次第にわかってきました。「このような研究をしているは、大学にいないだろう。世界で私一人かもしれない。」そう思うと、地味な研究も輝いて見えるようになってきました。

あるとき、海外雑誌のﾀｲﾄﾙだけでも読まねばと思い立ち、ﾄﾞｲﾂの雑誌Schöner Wohnenを辞書引き引き読みはじめました。そして、とうとうその雑誌の編集部に2度も訪問することになり、投稿した手紙が掲載されもしました。（50年も前のことです）

仕事に「恋をする」

恋をしている人は、他人が唖然とするようなことを平然とやってのけるものです。このことは、一度でも恋をしたことのある人であれば、わかるはずです。働き詰めだった若いころの私も、そのような感情と無縁だったわけではありません。
京セラを創業する前、研究の合間のたまの日曜日、ときに、親しい女性を誘って映画を見に行くことがありました。その帰り道、彼女を家まで送っていくとき、わざわざ電車を一駅手前で降りて、二人で話しながら、ゆっくりと遠い道のりを歩いて帰ったことがありました。

建材のﾃﾞｻﾞｲﾝをしている工業ﾃﾞｻﾞｲﾅｰは世界で数人しかいないだろうと思うようになりました。
有名になれなくても、トップにはなれるのではと思いました。
特に、ﾒﾗﾐﾝ化粧板ﾒｰｶｰは世界に数社しかありませんでしたから。

「惚れて通えば千里も一理」ということわざがあります。その時私は、それはまさに真実だと思ったものです。仕事も同様です。仕事に惚れて、好きにならなければなりません。充実した人生を送るには、「好きな仕事をするか」「仕事を好きになるか」のどちらかしかないのです。大半の人は人生の門出を「好きでもない仕事」につくことから、スタートすることになるのではないでしょうか。

建材のﾃﾞｻﾞｲﾝをしていて、木材、石材、皮、染織、金工、漆工などの工芸手法を知るために工房や博物館、美術館に多く行きました。楽しい経験でした。

しかし問題は、多くの人が、その好きでもない仕事」に不承不承（ふしょうぶしょう）、従事し続けていることです。与えられた仕事に不平不満を持ち続け、グチや文句ばかり言っている。それでは素晴らしい可能性を秘めた人生を、あたらムダにしているようなものです。なんとしても仕事を好きにならなければなりません。「自分の好きな仕事を求めるよりも、与えられた仕事を好きになることから始めよ」。自分の好きな仕事を求めても、それは「青い鳥」を探しているようなものです。

「好きこそものの上手なれ」
（好きなことには熱中し上手になれる）

感動が新たなエネルギーを与えてくれる

「仕事を好きになる」「仕事を楽しむ」とは言っても、あたかも修行僧が荒行をするかのような苦しいことばかりでは長続きするはずがありません。やはり、仕事の中に喜びを見出すことも必要です。私の場合、研究がうまくいくと素直に喜び、成果を人から褒められると率直に感激し、そのうれしさを糧として、さらに仕事に打ち込んでいました。

当時、私には、京都の進学校の高校を卒業して、家庭の事情からやむなく就職した研究助手がついていました。なかなか頭のいい男でした。毎日、私は彼に実験ﾃﾞｰﾀの測定をしてもらっていました。生来、私は単純なところがあります。実験をして思った通りの測定ﾃﾞｰﾀが出たりすると、うれしくてたまらずピョンピョンと飛び上がって喜んでいたものです。ある日のこと、頭から冷水を浴びせかけられるようなことがありました。

彼が私にいったことは、「稲盛さん、失礼なことを申し上げますが、男が飛び上がって喜ぶようなことは一生のうちでで何回もあるわけありません。あなたを見ているとしょっちゅう飛び上がって喜んでいる。しかも、私にまで『喜べ』という。軽薄というか、軽率というか、私にはそういう人生観を持ち合わせていないのです」。私はそのときゾットしたことを覚えています。次の瞬間、私は彼に次のように言いました。「何をいうのだ、ささやかなことに喜びを感じ、感動できるということは素晴らしいことなんだ。地味な研究を続けていくためには、いい成果が上がったときには素直に喜ばなければならない。その喜び、感動が新たなｴﾈﾙｷﾞｰを与えてくれる。研究費も少なく、恵まれない環境で研究を続けなければならない我々はそのようなささやかなことでも喜ぶことで新たな勇気を掻き立てられる。いくら軽薄、軽率といわれても、私は今後もささやかな成功を喜びながら、仕事にまい進するつもりだ」
そのとき、私は入社2年目でした。彼はその2年後に、ひっそりと会社を辞めていきました。

感受性を育む事の重要性を著者は述べていると思います。
その素地は子供のときにどんなことにどれだけ感動したか、だと思います。
本誌2020年9月号に「13歳からのアート思考」末永幸歩著を紹介しました。

「製品を抱いて寝たい」という思い

「自分の製品を抱きしめたい」――私は、製品の開発にあたって、いつもそう思っていました。「仕事は仕事、自分は自分」と割り切って、距離を置いて働くことと向き合う。最近の若い人にはそうした傾向があるようです。しかし、本来、いい仕事をするためには、仕事と自分の距離をなくしして、「自分は仕事、仕事は自分」というくらいの不可分の状態を経験してみることが必要です。心と身体ごと、仕事の中に投げ入れてしまうほど仕事を好きになってしまうのです。仕事と心中するくらいの深い愛情を持って働いてみないと、仕事の真髄をつかむことができません。

心理学者のｳｲﾘｱﾑ･ｼﾞｪﾑｽﾞは「心理学」の中で、心が先で行動が後にあるのでなく、行動が先にあって、心が後についてくる、と言っています。
https://ja.wikipedia.org/wiki/ウィリアム・ジェームズ

真空管の機能（半導体に代わる）
交流を直流、電流の増幅

京セラが創業して間もないころ、放送機器用の真空管を冷却する水冷複巻蛇管というものを作ったことがありました。それまで小さなﾌｧｲﾝｾﾗﾐｸｽ製品しか作ったことがない京セラにとって、蛇管は大きすぎる製品であるうえ、ｵｰﾙﾄﾞｾﾗﾐｯｸｽ、陶磁器でした。大きな管の中を小さな冷却管が通る複雑な構造を持っていました。

水冷複巻蛇管
（直径25cm、高さ50cm）

そのような製品の製造ﾉｳﾊｳはもちろん、生産設備もありません。でも、お客様の熱意にほだされ、つい「できます」と言ってしまったのです。この製品を作るために大変な苦労を経験しました。成型、乾燥、焼成の過程でさまざまな問題がありました。その結果、私はこの蛇管を「抱いて寝る」ことにしたのです。夜中じゅう、それをゆっくりと回すことで型崩れを防ぎながら乾燥させる方法を取ったのです。

はた目にはさぞ異様な光景だった事でしょう。しかし、私は「なんとかこの製品を一人前に育てたい」とまるで自分の子供の成長を願うように、夜を徹して蛇管を抱いていることが出来たのです。その結果、私はなんとか水冷複巻蛇管を無事に完成さることができました。

「製品の泣き声」に耳を澄ませる

仕事が好きになれば、あるいは自分のつくっている「もの」を好きになることができれば、何か問題が発生したときでも、必ず解決方法は見えてくるものです。たとえば、ものづくりでは、製品の歩留まりがなかなか向上せず、壁にぶち当たるようなことが珍しくありません。そのようなときは、製造現場へまずは足を運んでみる。そして、愛情を持って、謙虚な目で製品をじっと観察してみることが大切です。すると、神の声にも似た「製品の泣き声」が必ず聞こえて来ます。

ちょうど、患者の体調を知るために医師が聴診器で心拍音を聞くのに似ています。優れた医師であれば、心拍音や心拍数から、立ちどころに患者の身体の異常を感知します。京セラがつくっていた製品は、ｴﾚｸﾄﾛﾆｸｽ分野向けの小さいものが多く、不良品を見つけることは容易ではありませんでした。当時、私は医師が聴診器を携えて、診断室にはいるように、いつも製造現場にﾙｰﾍﾟを持っていきます。そのﾙｰﾍﾟを通して、焼きあがった製品を一つひとつなめるように丁寧に観察していきました。不良品には異物の混入や、製品の反りがあります。

板状のﾌｧｲﾝｾﾗﾐｸｽ製品を焼くとき、最初の頃はさまざまな反りが出ました。１６００度の焼成炉の中に手を突っ込んで押さえつけたい衝動にかられました。そんなことはできるはずがありません。そこで思いついたのは耐火性の重石を製品の上に載せて焼成することにしました。これは成功しました。この例のように、仕事への愛情ほど有能な教師はいません。仕事に行き詰ったり、やり方に迷ったら、愛情を持って、現場に行き、あらゆることを素直な目で見つめ直すことです。

刑事ものTVドラマではおなじみの言葉「現場100回」

「自燃性の人」となる

物質には「可燃性」「不燃性」「自燃性」のものがあります。同様に人間のタイプにも火を近づけると燃え上がる「可燃性」の人、火を近づけても燃えない「不燃性」の人、自分からカッカと燃え上がる「自燃性」の人がいます。

可燃物：紙、木材、水素
不燃物：花崗岩、水、窒素
自燃物：金属ﾅﾄﾘｭﾑ、ﾘﾁｭﾑ
（紙、木材も条件次第）

何かを成し遂げようとするには「自ら燃える人」でなければなりません。自ら燃えるには自分のしていることを好きになると同時に、明確な目標を持つことが必要です。私のような経営者は、自分の会社をこうしよう、ああしようと常に考えています。仕事に就いたばかりの若い人も、自分の将来に夢を描き、こうなりたい、ああなりたいと思っていることでしょう。

しかし、世の中にはニヒルというか、冷めきった顔をして、全く燃え上がってくれない若者がいます。企業でも、ｽﾎﾟｰﾂﾁｰﾑの場合でも、そのような燃え上がってくれない人が一人でもいると、全体が沈静した雰囲気になってしまいます。
不燃性の人は会社にはいらない。私が近づかなくても勝手に燃えてくれる「自燃性」の人であって欲しい。「自燃性」の人とは「人から言われたから仕事をする」「命令されたから仕事をする」といったような人ではありません。「言われる前に自分からやる」積極的な人こそ「自燃性」の人であり、仕事を好きになった人であるはずです。

ﾆﾋﾘｽﾞﾑ文学、ｱﾒﾘｶ映画の功罪？
1960年代の学生運動の結末も
太宰治「人間失格」「斜陽」
坂口安吾「堕落論」
安部公房「砂の女」
カフカ「虫」「城」
「ｲｼﾞｰﾗｲﾀﾞｰ」「黙示録」・・・

「渦の中心」で仕事をする

会社など集団の中で仕事を円滑に進めていくには。それがどんな仕事であれ、必ず、ｴﾈﾙｷﾞｯｼｭに中心的役割を果たす人が必要になります。そのような人を中心にあたかも上昇気流が沸き起こるかのように、全員を巻き込んで組織を大きく動かしていく、自分から積極的に仕事に向かい、周囲に働きかけ、仕事をﾀﾞｲﾅﾐｯｸに進めていける人を、私は「渦の中心で仕事をしている人」と表現しています。

企画力には行動力が伴ってこそ成果を出せるもの。

仕事というものは、自分一人ではできません。上司、部下をはじめ、周囲の人々と協力してはじめて、いい仕事となります。どのようにして「渦」を巻き起こすのでしょうか。頼まれてもいないのに、何かをやろうと自分から言い出す、いわゆる「言いだしっぺ」が、必ずいるものです。それは幹部や先輩に限りません。若くても先輩たちを集めて、そう切り出す者がいます。「いい恰好をしたい」から切り出すのではなく、仕事が好きで、純粋な「問題意識を持っている」から、そうできるだけのことです。自燃性の人になることで、仕事で素晴らしい成果を収め、人生を豊かなものにすることができるのです。

ｱﾒﾘｶの雑誌「Interio」の流行色の推移記事に触発されて、家具の材料調査を東京、大阪、名古屋で3回実施しました。職場の同僚、本社の企画調査部を巻き込んだ調査でした。そのとき、統計的な視点としてｼﾞｯﾌﾟの法則、ﾊﾟﾚｰﾄの法則を学び、商品企画に応用できました。

第3章　「高い目標」を掲げて働く
― 誰にも負けない努力を重ねる

「高い目標」を掲げ続ける

京セラは京都市中京区の西ノ京原町という京都のはずれにあった、ある配電盤ﾒｰｶｰの倉庫を間借りして、従業員２８名で創業しました。当時、私はわずかな従業員達を前に、「この西ノ京原町で一番の会社になろう。西ノ京原町で一番になったら、中京区で一番を目指そう。中京区で一番になったら、次は京都で一番。京都で一番が実現したら、日本一になろう。日本一になったら、もちろん世界一だ」と、ことあるごとに語りかけていました。ただ実際は「世界一」はおろか、町内でも一番も、そう簡単なことではありませんでした。当時、西ノ京原町には立派な会社がありました。自動車の整備に使うスパナやレンチを作っている会社でした。そのころ、勃興しつつあった自動車産業に歩調をあわせ、朝から晩まで機械がうなりをたてている活気のある会社でした。

それでも、私は「西ノ京原町で一番の会社になろう」と従業員に語り続けました。
さらに、中京区にはすでに京都を代表し、ﾉｰﾍﾞﾙ賞受賞者を出した島津製作所が
ありました。中京区で一番になるには島津製作所を抜かなければならなかったのです。
もちろん、確かな目算があったわけではありません。まったく身の程知らずのものでしか
ありませんでした。しかし、身の程知らずの大きな夢であっても、気の遠くなる程の
高い目標であっても、それをしっかりと胸に抱き、まずは眼前に掲げることが大切なのです。

競争相手というよりも切磋琢磨の
相手がいて、それを意識すること
が大切なのか。
ｵﾑﾛﾝ、ﾛｰﾑ、村田製作所・・・
ﾆﾃﾞｯｸ、任天堂、ﾜｺｰﾙ・・・・・
島津製作所・・・・

まず「思わなければならない」

私は若いころ、松下幸之助さんが講演会でおっしゃった言葉に、大変感銘を受けたことが
あります。それは「ダム式経営」についてのお話でした。当日は仕事の都合で遅れ、会場の
一番後ろで聞くことになりました。

思うこと、念ずること、願うこと
ここから信念・信仰が生まれ
また探求心も生まれる。
行動の大きな分岐点になる。

「景気のよいときに、景気のよいままに経営するのでなく、景気が悪くなるときの
ことを考えて、余裕のあるときに蓄えをする。つまり水を溜めておくダムのように、
景気が悪いときに備えるような経営をすべきだ」このような趣旨のお話でした。

企業の内部留保のあり方認識
（賃上げ？　設備投資？　研究開発？）

講演が終わって質疑応答になったときでした。後ろのほうにいた人が手をあげました。
「余裕のある経営をしなきゃならんのはよくわかります。何も松下さんに言われなくとも
中小企業の経営者は皆、そう思っているんです。しかし、それができないので困って
いるんです。その方法を具体的に教えてもらわなきゃ困ります」という質問とも抗議とも
つかいない発言をしたのです。

言うは易く行うは難し
うどん屋の釜（ゆうだけ）
風呂屋の釜
（有言不実行の戒めのことわざ）

そのとき、幸之助さんはたいへん戸惑った顔をされ、しばらく黙っておられました。
そして、ポツリと「いや、それは思わんとあきまへんなぁ」といっていってそのまま
黙ってしまわれたのです。答えにもなっていないと思ったのか、聴衆の間から失笑が
もれたことを覚えています。しかし、私はその瞬間、身体に電撃が走るように
思いました。

ホンダの本田宗一郎も同じような
ことを言っています。
「一番大切にしているのは技術
ではなく思想です。」
「The Power of Dreams」

「思わんとあきまへんなぁ」―この一言で、幸之助さんは、こんなことを伝えようと
していたのではないでしょうか。「どうすれば余裕のある経営ができるかという
方法は千差万別で、あなたの会社にはあなたの会社のやり方あるでしょうから、
私には教えることはできません。しかし、まずは余裕のある経営を絶対にしなければ
ならないと、あなた自身が真剣に思わなければいけません。その思いがすべての
始まりなんですよ」。思わなければ何も実現しない、このことは仕事のみならず、
人生における鉄則でもあるのです。

S･I　ハヤカワ著
「思考と行動における言語」
https://ja.wikipedia.org/wiki/サミュエル･I･ハヤカワ

願望を「潜在意識」に浸透させる

思いは必ず実現する。人が「どうしてもこうありたい」と強く願えば、その思いは
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かうからです。
ただそれは、強い思いでなければなりません。漠然と思うのでなく「なにがなんでも
こうありたい」「必ずこうなくてはならない」といった強い思いに裏打ちされた願望、
夢でなければならないのです。その思いは次第に「潜在意識」にまで浸透していきます。

言葉には抽象段階があり、
意味が変化し、思考・行動も変わる。

自動車の運転を覚えたてのころは、手足、視線、聴覚を強く意識しています。
やがて慣れれてくると、意識しなくても、前進が自然にｽﾑｰｽﾞに働きます。
それは運転技術が「潜在意識」に浸透したためです。仕事でもこの「潜在意識」を
使うべきです。「自分の仕事をこうしたい」と強く思っていると、突然素晴らしい
ｱｲﾃﾞｨｱがひらめくことがあります。また、思いがけない人との出会いに遭遇するのです。

パブロフの条件反射
意識的行動も数多く経験すると
無意識に反応して行動する。

持てる力をすべて出したとき「神が現れる」

登山では、平地から自分の足で一歩一歩踏みしめて、頂上を目指していくしか
ありません。しかし、その一歩一歩の積み上げが、やがて8000mを超える、
ﾋﾏﾗﾔの高峰を征服することにつながるのです。古今東西の偉人たちの足跡を
見ても、そこには気の遠くなるような努力の跡があります。生涯を通じて、そのような
地味な一歩一歩の努力が積み重ねていった人にしか、神様は成功という果実を
もたらしてくれないのかもしれません。

「神仏」の信心は安直な気持ちではなく、
極限の努力の果ての究極の祈りから
生まれるものかもしれません。

京セラが創業して、まだ10年もたっていないころのことです。IBM社からケタ外れに
高い性能をもったﾌｧｲﾝｾﾗﾐｸｽ部品の注文を受けました。当時の技術水準をはるかに
超えた要求に苦しみながら、四苦八苦しながら作ろうとするのですが、試作品を納める
たびに「不良」の烙印を押されてしまうのです。

当時の京セラの持てる力と技術のすべてを注ぎ込み、悪戦苦闘したあげく、やっと
要求通りの製品ができたと思ったのもつかのま、20万個の製品が全部返品された
ことがありました。「もうこれ以上は無理だ」そんな空気が社内に満ちていたある夜、
私はその製品を焼く炉の前で立ちすくんでいる若い技術者を見かけました。
彼は肩を震わせて泣いていました。私は彼に「今夜はもう帰れ」そういっても彼は
動きません。そのとき私の口から思わずこんな言葉が飛び出しました。
「おい、神様に祈ったか？」「は？」「焼成するときに、どうかうまく焼き上げて
くださいと、神様にいのったか？」それを聞いたか彼はかなり驚いたようです。
彼は私の言葉を何度かつぶやいたあと、こう言いました。

「百尺竿頭に一歩を進む」

「わかりました、もう一度一からやってみます。」と吹っ切れたようにうなづいて、仕事に戻っていきました。その後、彼を含む開発ﾁｰﾑは困難な技術課題を次々に克服して、高い要求水準を満たす「手の切れるような製品」の開発にすることができたばかりか、2000万個という気の遠くなる数の製品を期日通りに作り上げ納品できました。「神様に祈ったか」―技術者らしからない言葉です。私は人事を尽くし、後は神に祈り、天命を待つしか方法がないといえるほどすべての力を出し切ったのかと言いたかったのです。

「人事を尽くし天命を待つ」

いつも「100m競争のつもりで走れ」

「誰にも負けない努力をする」―よく私が口にする言葉です。
努力が大切だということはみんな知っています。ただ、いくら努力し続けても、みんなが等しく努力を重ねている中で、それはただ当たり前のことをしているだけです。それでは成功はおぼつかないのです。人並み以上の誰にも負けない努力を続けていかなければ競争がある中では、とても大きな成果などを期待することは出来ないでしょう。

「誰にも負けない努力」とは、「ここまでやったからOK」というようなゴールのあるものではありません。終点を設けず、先へ先へと設定されるゴールを果てしなく追いかけていく。そんな無限に続く努力のことです。

「こんな際限のない努力をしていたのでは身体がもたないのではないか、今にみんな潰れてしまうのでないか」という声が従業員から出てきました。たしかにみんなの顔を見ると、疲れ切った表情をしています。私はよくよく考えたすえで、心を鬼にしてこういったことを覚えています。「会社経営とは42．19キロの長丁場を走り続けるﾏﾗｿﾝﾚｰｽのようなものではないだろうか。そうすれば、これまでﾏﾗｿﾝなどしたことのない素人集団の我々は、その長丁場のﾚｰｽに遅れて参加した素人ﾗﾝﾅｰのようなものだ。それでもﾚｰｽに参加するのであれば、私は100m走のつもりで走りたい。無茶な、と思う人もいるだろうが、遅れて参加し、経験のない我々にはそれしか道はない。それができないのなら最初からﾚｰｽに参加しないほうがいい。」

「勝てば官軍、負ければ賊軍」
「成功すればそれまでは失敗ではない」
状況判断が正しいか、間違いかの判断は誰にもわからない。
「結果良ければすべてよし」

資金もない、設備もない無いない尽くしでﾌｧｲﾝｾﾗﾐｸｽの業界に最後発で参入した京セラのことを考えたときそれより他に手段がないという状況でのギリギリの決断でした。創業して10年ほどたったとき、京セラは株式上場を迎えることができました。私は、次のように従業員に語りかけました。「100m競争の速度でﾏﾗｿﾝを走れば、途中で落伍することになると誰もが思い、心配した。しかし、走り出してみたら、全力疾走が習い性となって、ﾄｯﾌﾟｽﾋﾟｰﾄﾞを維持しながらここまで走ることができた。また、先行するﾗﾝﾅｰの速度がそれほど早いものではないこともわかってきた。そのため、さらにｽﾋﾟｰﾄﾞを増して、今では先頭集団を視野に捉えている。今後も全力で走り続けていこう。」ただの努力では、企業も人も大きく伸ばすことはできません。

誰にも負けない努力は、自然の摂理

私たちは、この「誰にも負けない努力」をすることが特別なことだとつい考えがちです。
自然界を見れば、どんな動物でも植物でも、一生懸命生きていないものはありません。
重い命題のように考えてしまいますが、決してそうではありません。人間だけが、邪なことを考え、楽をすることを願うのです。水気のない炎熱地獄のような環境の中で、さまざまな草がもがき合いながら必死で生きようとしています。相手を負かすために一生懸命生きているのではありません。自分自身が生きていくことに一生懸命になるように、自然はもともとできているのです。必死に生きていない植物など絶対にありません。努力しない草は生存し得ないのです。動物にしてもそうです。必死に一生懸命に生きていかなければ、生き残っていくことはできない。それがこの自然界の掟なのです。「誰にも負けない努力」で働く、それが自然の摂理なのです。

自然の摂理
自然生態系
自然淘汰（環境順応同化）
食物連鎖・弱肉強食
自然科学（数学、物理、化学）

では、社会の摂理はある？
自然分布図、弱者保護、
歴史、SDGs、人権・・・

自然界の摂理は厳しく、残酷とも言えます。しかし、それは人間が自然界に感情移入しているからそのように見えるのだと思います。動物や植物には人間から見ると、とても狂暴なもの、ズル賢いものや、とても怠惰なもの、のんきなものがいます。それは、人間が勝手に感情移入して見るからであって、決して彼らは必死に生きているのでなく、ただただ淡々と習性に従ってあるがままに生きていると思います。しかし、この見方も、人間が勝手に感情移入しているだけかもしれません。

社会構造、産業構造が変化しているのに、旧態依然の業態、業種や職業、技術手法に執着していては、悲劇しかないように思います。それでは自然界の適者生存・自然淘汰と同じように、社会から淘汰（転業、廃業を強いられる）されてしまいます。それでも生き残れるのはガラパコスのような特殊な状況に置かれる場合です。最後の一社、最後の一店、最後の一人はサンプルのような貴重さがあれば残れるかも。

状況を読めず、将来の展望もなく、社会の構造変化も読めず、見切りをつけないでただただガムシャラに仕事を続けるのは目を閉じて大博打を打つようなものです。だからといって、くれぐれも、決して安直な転業、転職を勧めるのではありません。こんな風に考えるのは凡人なのかもしれません。　（T.K.）