

加瀬公夫・崔裕眞・野中郁次郎著  
『稲盛和夫の経営実践と哲学：利益最大化へのパラダイムに代わるもの』  
(Palgrave Macmillan, 2022) について教育の見地から

高垣 行男

【原著】 Kase, K., Choi, E., & Nonaka, I. (2022). Dr Kazuo Inamori's Management Praxis and Philosophy: A Response to the Profit-Maximisation Paradigm. London: Palgrave Macmillan. (日本語版未発刊)

京セラの創業者である稲盛和夫氏（注1）は日本を代表する経営者であり自著の他にビジネス書や研究書で取り上げられることが多い。彼はKDDIの創業者でもあり、JALの経営救済を行ったことで国外でも著名である。残念ながら2022年8月24日に永眠された。その少し前にPalgrave Macmillan社から稲盛経営哲学（IMP: Inamori Management Philosophy）を整理して纏めた研究書が発刊（2022/8/9）されている（注2）。

ここでは同書を紹介するとともに「教育研究」という見地から大学教育や経営教育の視点からの考察を加える。

「経営の神様」と呼ばれた京都セラミック（現在の京セラ）の創業者である稲盛和夫氏は京都の町工場から一代で電子機器部品の世界的企業に成長させ、通信事業ではDDI（後にKDDIに経営統合）を創業した。そして経営破綻した複写機の三田工業（後に京セラに経営統合）の会社更生法の適用と再建、さらに日本航空の経営再建に尽力した。私財によって稲盛財団を創設して科学技術の支援を行うなどの功績を残した。彼の言葉や人生哲学、そして経営哲学を、自らの企業における経営の指針とする中小企業の経営者たちは京都の若手経営者が立ち上げた「盛和塾」を組織して実践する中で相互に影響を与え続けており稲盛氏も塾長として参加する集まりへの参加者は国内（56塾）・海外（48塾）で約1万5,000人に及んだ。稲盛氏が高齢となり本人の参加が困難になったことから盛和塾は2019年末に活動を終了している。

本人の著書も多く、1989年発刊の最初の著書『心を高める、経営を伸ばす』から経営論の集大成となった『経営12カ条』まで、稲盛氏が生涯に出版した書籍は自著55冊、共著18冊に及ぶ。また『生き方』を中心として19言語に翻訳され、全ての著書の総発行部数は全世界で2,500万部（2023年3月現在：京セラ調べ）を超えている。年譜等は「稲盛和夫 オフィシャルサイト (kyocera.co.jp)」に集約されている。

本書は、京セラの稲盛和夫氏と、その経営理念である「アメーバ経営」と「共通善を追求する倫理的信念体系」について、経済的合理性と信念の調和について明確にしている。

本書によると「稲盛経営哲学（IMP: Inamori Management Philosophy）」は、2層構造になっている。上位概念としての(1)信念体系（後の「人生の見方」）、そして下部概念としての(2)アメーバシステム（行動管理、財務・会計システム）がある。

「人として何が正しいかを判断基準にする」(利他主義)ということと、「利益を追い求める」だけでなく、「経済社会のあるべき姿」を説き続けてきた稲盛氏の考え方である。

(1)信念体系 (ハイポスタシス)

信念体系は、ハイポスタシス (本質的なもの、思想的、価値観的基盤) としての人生の見方であるが、稲盛氏は「人間として正しいこと」をベースに判断するとしている。

著者たちは稲盛氏がこのような考え方をする原点として、彼の生い立ちから人格形成期間での経験に依拠している。出身地である鹿児島における武士のストイシズム、学生の時に肺結核で生命を脅かす病気による療養生活、死生観、他律的な浄土 (眞) 宗、と自律的な曹洞禅などが吹き込まれた雰囲気、物質的価値の相対化、これらから人生の目的性 (目的論的見解) を稲盛氏に納得させたなど、稲盛の形成期の経験によって育まれた可能性が最も高いと分析している。さらに技術開発者から経営者になったことから、従業員の自己実現努力助ける場としての企業の存在、そのための会社の持続、存続を考える立場になったことなどである。

(2)価値観の実践としての経営手法「アメーバ経営」システム (行動管理、財務・会計システム)

稲盛氏は、(1)のハイポスタシスが実施されてはじめて(2)のアメーバ経営が有効であると確信し、利益責任を最下位の経営階層に押し下げるアメーバ経営管理システム (AMS: Amoeba Management Systems) を設計した。経営の基本コンポーネントであるアメーバ単位は、企業内の小集団が「利益センター」を提案し許可されたときに形成される。アメーバ経営とは、組織を小集団に分け、市場に直結した独立採算制により運営し、経営者意識を持ったリーダーを社内に育成する。それと同時に、全従業員が経営に参画する「全員参加経営」を実現する経営手法である。

(a)アメーバの成果

アメーバの成果は付加価値 (VA) によって測定される。しかし、通常の会計学で定義する付加価値とは異なった式で表現されている。

$$\text{付加価値 (VA)} = [\text{売上} - (\text{原価} + \text{費用})] / (\text{アメーバのメンバーによる労働時間の合計数})]$$

①原価には、資本コストと機械の減価償却費が含まれるが、アメーバメンバーに対応する人件費は除外され、人件費は、付加価値に含まれると解釈される。つまり、VA はアメーバ組織の構成員が貢献した価値であり、従業員への利益処分 (賃金) となる。努力すればするほど、会社への貢献、すなわち自分自身への貢献を賃金で示すことができる。メンバーは、そのようなプロセスで自分の可能性を実現する方法を学ぶ。

②この指標は、過剰な数の雇用がアメーバに分子の増加という形でマイナスとなりえるが、時間あたりの付加価値という概念を導入することで過剰な雇用への歯止め (つまり、労働時間総数の増大は時間あたりの VA を下げてしまう) を施し、アメーバメンバーの規律を維持することになる。

③行動制御は、通常のインプットとアウトプットで表現されるものとは対照的である。

著者たちは宗教指導者たち (イエズス会、曹洞宗の禅、道元など) によるスキームとの類似性に言及している。どちらも2層の「信条、価値体系と実践」構造を備えている。なお稲盛氏は禅僧 (臨済宗) として出家している。この比較は、日本とヨーロッパ、さらに、宗教組織と営利組織であり、本著の主張する内容について他の方法で裏付けしようとするものである。

(b)財務・会計システム

財務・会計システムの基本項目は次の7つである。

- ①キャッシュベース経営の原則
- ②一対一対応の原則
- ③筋肉質経営の原則
- ④完璧主義の原則
- ⑤ダブルチェックの原則
- ⑥採算向上の原則
- ⑦ガラス張り経営の原則

金融面での実務は資金の保守的な使用にこだわっている。厳密にやむを得ない限り、新しい機械は取得されない。借入れは避けたほうがよい。ROEは、10%以上であること。ROSは、10%近くを維持し、日本の他の製造業を上回っている。最近まで自己資本比率は約90～100%の範囲であった。会計では現金ベースが原則である。これらが特徴と言える。

(c)従業員の満足度

アメーバ経営は日本の他の企業における組織運営と異なるので居心地が良いかどうかである。著者たちはIMP導入時の従業員たちにインタビューを行っている。

京セラは会社の安定性と持続可能性を優先してからは、会社と従業員のアイデンティティの一致の度合いが高いので充実感が高い。経済面だけでなく、人格的な成長を得られたと感じている。

稲盛氏の「経営を伸ばすということだけではない。事業を通じて人々を幸せにする。」という目標が成果を得ていると言えよう。

稲盛氏の次のメッセージがそれを示していると言えよう。

「フィロソフィを説く私のベースにあったのは、何よりもみんなに幸せになってほしいという純粋な思いでした。『こういう考え方で生きていけば、充実した幸せな人生を送ることができるはずだ』と強く思っていたからこそ、多くの人々にそのことを知らせたかった。『従業員に素晴らしい人生を送ってほしい』という強い思い、限りない愛がすべての根底になればなりません。経営者本人が常に自らに厳しく規範を課し、人格を高めようとし続ける姿を示すならば、それを見た従業員もおのずからフィロソフィの実践に努めようとするはずです。従業員のために社長が誰よりも苦勞している姿ほど、共感を得るものではありません。ですから、会社のなかで経営トップがいちばん苦勞しなければなりません。そうすれば、従業員は必ずついてきてくれるものです」

本書の全体は10章の構成である。詳細は表1（目次）を参照されたい。

第1章 (Introduction), 第2章 (Schematic Representation), 第3章 (Kazuo Inamori) と、第4章 (Ideology and Rules), 第5章 (Leadership), 第6章 (Amoeba Management and Hourly Profit System AMS), 第7章 ((Inamori's Strategy Analysed Through Financial Statements), 第8章 (Kyoceras Accounting System), 第9章 (Inamori Management Philosophy and Its Substantiation Tools Amoeba Management Systems Kyocera Accounting System Finances in the Light of Management Control Literature) と、第10章 (Conclusions and Discussions) の10の章がおさめられている。

なお、本書は、共著者の一人である野中郁次郎教授の貢献を永く記録に留めるということで、同社から発行されている「知識とイノベーションに関する野中シリーズ (Nonaka Series on Knowledge and Innovation)」の5冊目となる(注4)。

ここで、「教育研究」という見地から大学教育や経営教育の視点からの考察を加えてみる。大学教育ではカリキュラムに応じて各科目の内容を講義や演習で学生たちに学んでもらうことを行っている。これが稲盛経営哲学で言う「何を学ぶか」が下部概念に相当するものと言えそうである。しかしながら「何のために学ぶか」という上位概念は大学教育では何が相当するのであろうかという疑問が出てくる。

企業では従業員に対して会計知識や顧客対応などの教育プログラムを整備して経営教育を行っているところが多い。これは「どのようにして業務を行うのか」という下部概念に相当すると言えよう。しかし企業の中でそして社会の中で「何のために働くのか」という上位概念は経営教育の中では触れられることは無い。

稲盛経営哲学では上位概念と下部概念を企業内で体験することができるのが京セラ関連企業だけでなく多くの企業人に受け入れられている所以と考えられる。

稲盛氏に関する日本語出版物は多いが、英語版で研究書としての出版は本書が初めてである。中国語の翻訳書が発行されるとのことであるが、日本語訳が待たれる。

#### 【注記】

(注1) 鹿児島大学(1999)、九州大学(2006)から名誉博士号を授与されており原著では「Dr」としている。

(注2) 同書の書誌情報はつぎのとおり。

*Dr Kazuo Inamori's Management Praxis and Philosophy : A Response to the Profit-Maximisation Paradigm* (Nonaka Series on Knowledge and Innovation)

Edited by: Kimio Kase (International University of Japan), Eugene Choi (Ritsumeikan University), Ikujiro Nonaka (Hitotubashi University)

Palgrave Macmillan Singapore (August 9, 2022), 369 pages

ISBN:978-981-19-3397-4, ISBN:978-981-19-3398-1 (e-book)

<https://doi.org/10.1007/978-981-19-3398-1>

(注3) 2015年8月末に、世界での著書の累計発行部数が1000万部を突破した。うち日本では約490万部を発行。日本国外では中華人民共和国での発行が9割以上を占める(京セラ調べ)。

(注4) 「知識とイノベーションに関する野中シリーズ (Nonaka Series on Knowledge and Innovation)」は4冊が既刊であり下記の通り。詳細は、The Nonaka Series on Knowledge and Innovation | Book series home (springer.com) <https://link.springer.com/series/14424> を参照されたい。

Ikujiro Nonaka & Ichiro Yamaguchi (2022). *A Dynamic Management Theory Predicated on the "Philosophy of Empathy"*. Palgrave MacMillan

K. Kase, I. Nonaka & C. González Cantón (2014). *Phronesis and Quiddity in Management: A School of Knowledge Approach*. Palgrave MacMillan

Kimio Kase, César González Cantón (2013). *Towards Organizational Knowledge: The Pioneering*

加瀬公夫・崔裕眞・野中郁次郎著『稲盛和夫の経営実践と哲学：利益最大化へのパラダイムに代わるもの』  
(Palgrave Macmillan, 2022) について教育の見地から

*Work of Ikujiro Nonaka*. Palgrave MacMillan

Kimio Kase, Alesia Slocum, & Yingying Zhang (2011). *Asian versus Western Management Thinking: Its Culture-Bound Nature*. Palgrave MacMillan

表1 目次

1	はじめに (Introduction)	1
2	概略図 (Schematic Representation)	17
	<u>パート I 本質 (Part I Hypostasis)</u>	86
3	稲盛和夫 (Kazuo Inamori)	87
4	イデオロギーとルール (Ideology and Rules)	197
5	リーダーシップ (Leadership)	285
	<u>パート II 実証 (Part II Substantiation)</u>	359
6	アメーバ経営と時給制度 AMS (Amoeba Management and Hourly Profit System AMS)	361
7	財務諸表からの稲盛の戦略分析 (Inamori's Strategy Analysed Through Financial Statements: Inception 1981 1973 1974 1974-1979 1979-1983 1983-1985 and 1973-1989)	405
8	京セラ会計システム (Kyoceras Accounting System)	457
9	稲盛経営哲学と実証：アメーバ経営システム、京セラ会計システム、財務を手掛かりとして (Inamori Management Philosophy and Its Substantiation Tools Amoeba Management Systems Kyocera Accounting System Finances in the Light of Management Control Literature)	472
10	結論と議論 (Conclusions and Discussions)	495
	参考文献 (Bibliographical References)	509
	索引 (Index)	538

注記：日本語訳は筆者による。日本語版が出版された場合は翻訳書の表記が優先する。書名についても同様。