



稲盛和夫経営哲学に関する一考察

徐 方 啓

要約 数十年前、パナソニックの創業者である松下幸之助はそのずばぬけた経営手腕と素晴らしい経営理念のため「経営の神様」と称賛された。今日、日本には松下幸之助に匹敵する経営者がいるのか。その答えは「いる」。すなわち京セラとKDDIの創業者である稲盛和夫である。本稿は、まず技術者、経営者、哲学者と三つの視点から稲盛和夫という人間を考察した。その上で、ヒトの心を中心とする経営、モノの真髄を追求する経営、カネの価値を高める経営と三つの視点から稲盛経営哲学とは何かについて考察した。最後、国内外の学界・産業界の新しい動向に注目して稲盛経営哲学への展望を述べた。

キーワード 稲盛和夫、経営哲学、京セラフィロソフィ、アメーバ経営、考察

原稿受理日 2019年5月23日

Abstract Several decades ago, Kounosuke Matsushita, the founder of Panasonic, was praised as “God of Business” for his unrivaled management skills and a wonderful management philosophy. Today, does Japan have a comparable top manager to Kounosuke Matsushita? The answer is “Yes”. That is, Kazuo Inamori, the founder of Kyocera and KDDI. This paper first examined the human being, Kazuo Inamori, from the three viewpoints: engineer, manager and philosopher. And then, it considered what the Inamori Management Philosophy is from the three viewpoints of the management centered on human heart, the management pursuing the essence of goods, and the management raising the value of money. Finally, it described the prospects for the Inamori Management Philosophy, focusing on new trends in academia and industry both in Japan and abroad.

Key words Kazuo Inamori, management philosophy, Kyocera-philosophy, Ameba Management, consideration

1. 経営哲学の定義

本論を始める前に、まず経営哲学とは何かを論じる必要がある。すなわち、その定義を明確にしなければならない。

経営哲学学会は2000年から三年かけて「経営哲学とは何か」を巡っていろいろ議論したことがある。その結果を『経営哲学とは何か』という単行本にまとめている。しかし、その中には、定義らしいものがわずかしかない。しかも、分かりにくい。例えば、

「経営哲学とは、経営システムとその機能、これを支え機能させる基本的な価値、その存在それ自体を解明し、機能と価値の相互依存関係・対立関係＝トレードオフの関係の全体を扱う。⁽¹⁾」

『経営哲学』は、(広く解釈すれば) 経営者理念やその企業の有する哲学・理念・思想また文化等を含んだ意味での現実における経営哲学現象として捉えられる。⁽²⁾」

「私はさっき、経営哲学というのを企業の価値観・使命、あるいはステークホルダーに対する存在意義とそれを達成・実現するための行為の規範の体系・システムという風に定義しようとお話しました。⁽³⁾」

上に述べたことによれば、経営哲学を定義することは相当難しく、経営哲学学会でも明確な定義を下していないことが分かった。

ところが、定義が曖昧のままなら、本論に入ることができないので、別の方法で考えなければならない。『大辞泉』には、哲学について次のような定義が掲載されている。「①世界・人生などの根本原理を追求する学問；②各人の経験に基づく人生観と世界観。⁽⁴⁾」言語学の観点から言えば、経営哲学という言葉は「哲学」がキーワードであり、「経営」が「哲学」を修飾するものである。そのため、経営哲学の定義について二つ作ることができる。一つは経営に関する世界・人生などの根本原理を追求する学問であるというものであり、もう一つは経営者の経験に基づく人生観と世界観であるというものである。

これを分かれば、本稿で論じる経営哲学とは、京セラの創業者稲盛和夫名誉会長の経験に基づく人生観と世界観であると言うことができる。

(1) 厚東偉介 (2003) 「新世紀の経営哲学をもとめて」、経営哲学学会編『経営哲学とは何か』文真堂 p.18

(2) 大平浩二 (2003) 「経営哲学の領域と方法」同前書 p.92

(3) 大滝精一 (2003) 「シンポジウム『経営哲学の課題』」同前書 p.165

(4) 松村明監修 (1995) 『大辞泉』小学館 p.1826

次に、なぜ稲盛和夫をターゲットにしたのか。

30年前、戦後日本の代表的な経営者といえば、松下幸之助、盛田昭夫、本田宗一郎などが間違いなく名前が挙げられたのである。特に松下幸之助は「経営の神様」までと言われたので、彼の経営哲学も多くの学者に研究されている。ところが、今日では、同じ質問をすれば、どんな名前が挙げられるのか。筆者によれば、稲盛和夫が一番である。とりわけ、経営哲学の視点から言えば、彼に匹敵する経営者はまだいないと思う。というわけで、稲盛和夫の経営哲学を研究することにした。

2. 稲盛和夫という人間

2.1 技術者である稲盛和夫

稲盛和夫は鹿児島大学工学部応用科学科で有機化学を専攻し、就職活動に絡んで無機化学をも勉強した。昭和30年に、彼は京都にある松風工業というおんぼろ碍子メーカーに就職し、製造部研究課に配属され、主な仕事は高周波絶縁性の高い弱電用磁器の開発であった。その後、松下電子工業のためにテレビのブラウン管の電子銃に使う絶縁用セラミック部品U字ケルシマの開発に成功したため、再建中の会社に信頼され、入社二年目で新たに設立された特磁課を実質的に仕切ることになった。ところが、翌年日立製作所の特注品であるセラミック真空管の開発で悪戦苦闘しているところ、新任の技術部長に開発責任者を解任されたため、会社をやめるきっかけとなった。

その後、稲盛は独立しようとしたが、資金はなかった。幸にも元技術部長青山政次は稲盛の能力を信じ、友人たちに出資してもらって資本金300万円の京都セラミック（現京セラ、以下京セラという）を1959年初に設立した。稲盛は取締役技術部長として仕事をスタートした。松下電子工業はそれを知ると、すぐ電子銃に使う絶縁用セラミック部品U字ケルシマの大量発注を松風工業から京都セラミックに変えた。同社が重視したのは明らかに会社の規模ではなく、稲盛の技術力であった。

松下電子工業の注文は京セラにとってまさに渡り船なので、初年度で黒字決算となった。ところが、28人しかいない京セラは業務を開拓しようとしてもなかなか相手にされなかった。そのため、稲盛はアメリカに渡って、自ら営業を始めた。英語がうまく話せず、人脈もないので、アメリカでの営業は相当苦勞したが、稲盛の仕事への熱意と技術レベルの高さが決定的な要因となった。1965年3月、香港のマイクロエレクトロニクス社から、同7月、アメリカのフェアチャイルド社から大量のセラミックビーズを受注した。1966年4月、

待望の IBM 社向け IC 用アルミナサブストレート（集積回路用基板）2,500万個を受注することができた。それだけでなく、世界に先駆け開発した多層セラミックパッケージをアメリカのテキサス・インスツルメント（TI）、モトローラ、インテル、AMI などの大手半導体メーカーに独占的に大量供給したため、1971年、京セラはついに世界一のセラミックパッケージメーカーとなった。この多層セラミックパッケージは当初電卓用の IC に使われ、後にパソコンの心臓である MPU や通信用半導体のパッケージとしても使用されるようになる。これに伴って、京セラは業界に広く知られるようになった。

言うまでもなく、稲盛和夫はセラミックに関わるあらゆる試作品、特注品の開発に関して先頭に立ち、セラミックの専門家の役割を果たした。

1971年10月、京セラは大阪証券取引所と京都証券取引所への同時上場を実現した。翌年9月、東証2部に上場した。1974年2月、東証と大証第1部に指定替えになった。創業以来15年、稲盛は技術者として社会から最高の褒美を得た。

2.2 経営者である稲盛和夫

稲盛は、京セラの創業者と事実上の経営者であるが、社長になったことは創業7年後であった。初代社長は筆頭株主で、工場まで貸してもらった宮城電機の宮城男也社長であった。しかも、宮城社長は最初から稲盛の支援者として自覚しており、京セラを子会社にしない立場を貫き、稲盛に経営者のセンスと能力を十分に伸ばす場を提供した。逆に、稲盛も支援者の期待に応えるように初年度から黒字決算を実現し、支援者にリターンと喜びをもたらした。二代目社長は、創業五周年を迎えた1964年に就任した青山政次であった。その2年後、稲盛は三代目の社長になったのである。

1969年、アメリカのカリフォルニア州サンディエゴに現地法人を設立したため、稲盛は社長に就任した。彼は毎年現地法人を訪れ、しかも到着次第に作業服を着替えて工場に入り、現場で仕事をするので、管理職はオフィスから指示を出すだけで、決して現場の仕事をしないというアメリカのやり方に馴れた現地採用の従業員に驚かせた。

1973年のオイルショックの時、受注が半減したが、雇用を死守するために、現場の作業員を半分減らし、掃除や草むしりをさせたり、京セラフィロソフィを勉強させたりして、共に辛抱強く対策を取った。また、危機が過ぎて、受注が増えたら、全員に凍結した進級分を上乗せして進級やボーナスを支給した。終身雇用は日本の経営の象徴なので、代表的な日本企業の経営者は、いずれも終身雇用を守るために逸話を残している。例えば、パナソニックの創業者である松下幸之助、キヤノンの御手洗富士夫会長、などである。

会社規模の拡大に伴って、稲盛は事業がファインセラミックスという分野に偏れば、業界の好不況により左右されるリスクを感じた。そのため、第二の事業を考え始めた。言い換えれば、多角化の道を辿るようになる。稲盛は、企業の発展のために多角化は避けて通れないと認識し、これまで培ってきたセラミック技術や結晶技術を活用して異業種・異分野へ進出することにした。

京セラの多角化の第一歩は「再結晶宝石」（人工宝石）の開発であった。これは工業用部品を除けば世界初の挑戦なので、1970年からスタートしてからけっこう時間かかった。1978年、ついに「イナモリジュエリー」というブランドを付けて、ロサンゼロスの一等地に直営店をオープンし、アメリカの富裕層に注目された。それ以来、京セラは相次いで切削工具、セラミック製インプラント（生体内埋入材料）、シリコン太陽電池などへ多角化の輪を広げた。

一般的に言えば、多角化を実現するにはM&Aがよく使われる手法である。これまで京セラもM&Aを時々行っている。しかし、京セラのM&Aが他社との違いは進んで他社を狙って自社の傘下に入れたのではなく、いずれも潰れそうな会社の社長に頼まれて、稲盛は助けてあげる気持ちで実施したのである。しかも、買収した後でも、買収先の経営陣を大切にするだけでなく、従業員の雇用も守る。結局、買収された会社の人々は敗者のコンプレックスを捨てて、会社の再建に奮起し、短期間で会社を復活させたのである。このような手法で京セラの傘下に入った会社は、サイバネット工業株式会社、株式会社クレサンベール、日本キャスト株式会社、株式会社ニューメディカル、ヤシカ株式会社と三田工業(株)である。もう一つ注目することは、稲盛は事実上相手を買収しても、決して「買収」という言葉を使わない。代わりに、「合併」を使う。とりわけ、アメリカのAVX社を買収した際、acquisition（買収）を使うと、相手が京セラに飲み込まれてしまう卑屈を感じやすく、拒否することがある。一方、merger（合併）を使えば、パートナーになる気分になるので喜んで協力することになる。

M&Aに関する稲盛の考えは今でも京セラの企業行動に反映されている。次の表で分かるように、これまで京セラはM&Aを多く実施したが、「買収」の代わりに「資本参加」「社名変更」「承継」などを使っている。

年 月	企 業 行 動
1979年9月	サイバネット工業(株)に資本参加
1983年10月	(株)ヤシカを合併
1989年8月	エルコグループが京セラグループに参加

1990年1月	AVX グループが京セラグループに参加
2000年1月	三田工業(株)が京セラミタ(株) (現・京セラドキュメントソリューションズ(株)) に社名変更
2001年1月	Tycom Corp. (現・Kyocera Precision Tools, Inc.) が京セラグループに参加
2002年8月	東芝ケミカル(株)が京セラケミカル(株)に社名変更
2004年2月	(株)ホテルプリンセス京都 (ホテル日航プリンセス京都) が京セラグループ入り
2008年4月	三洋電機(株)の携帯電話事業等を承継
2009年1月	TA Triumph-Adler AG が京セラグループに参加
2010年6月	ソニーモバイルディスプレイ(株)の野洲事業所の TFT 液晶ディスプレイ事業を承継
2011年7月	ユニメルコグループ (現・Kyocera Unimerco A/S) が京セラグループに参加
2012年2月	オプトレックス(株)が京セラグループに参加
2013年10月	凸版 NEC サーキットソリューションズ(株)が京セラグループに参加
2015年9月	日本インター(株)が京セラグループに参加
2017年8月	SENCO Holdings, Inc. (現・Kyocera Senco Industrial Tools, Inc.) が京セラグループに参加

資料：京セラのホームページにより著者が作成。

1983年、日本政府は通信自由化と電電公社（NTT の前身）民営化の方針を打ち出した。これを受けて、長年に亘って通信事業を独占している電電公社（現 NTT）の高い価格設定に不満を感じる稲盛は、百年に一度のチャンスと見て、早速行動を起こした。彼は京セラの手持ち資金の三分の二を占める1,000億円をベースにして、さらに経済界の重鎮ともいえる牛尾治朗ウシオ電機社長、飯田亮セコム社長、盛田昭夫ソニー社長の支援を得て、翌年の6月に第二電電企画（後の第二電電、DDI）を設立した。その時の電電公社は売上高4兆円超、従業員33万人もいたことに対し、京セラはまだ売上高2,200億円、従業員11,000人しかいなかった。この規模の会社が作った第二電電は、電電公社の独占を打ち破ろうとすることがいかに無謀なのかと言われている。ところが、稲盛のリーダーシップの下で、この会社は20人からスタートしたが、1993年東京証券取引所第二部へ上場し、2年後東証一部に指定された。現在資本金1,418億円、売上高5兆420億円（2018年3月期）のKDDIの母体となった。KDDIは2003年10月DDI、KDD、IDOの3社合併により誕生されたが、設立を1984年6月、すなわちDDIの設立日とした。今でも、京セラはKDDIの筆頭株主（持分13.9%）である。

京セラは稲盛和夫の技術力で成功した会社といえ、KDDIは稲盛和夫の経営力で成功した会社である。

2.3 哲学者である稲盛和夫

稲盛和夫は哲学者なのか。もちろん、普通でいう哲学を専攻する学者ではない。しかし、次の節で述べるように、稲盛は何十年に亘って経営に関する世界・人生などの根本原理を

追求しており、尚且つ経営者の経験に基づく人生観と世界観をよくまとめて社内講話、講演会、著書を通じて公表しているので、経営哲学者の地位を確立したと思う。言うまでもなく、稲盛の経営哲学者になるまでの道のりが長かった。それと同時に、長いからこそ、稲盛経営哲学はたえず修正しながら形成されたのである。

稲盛が経営哲学者として実力を見せたのは、言うまでもなく日本航空（JAL）の再建である。会社更生法の適用を申請した JAL を救済するために、当時の国土交通大臣は自ら稲盛を訪れて再建の舵を取るよう懇願した。80歳を目前にした稲盛は固辞したが、自分の経営理念にあうかどうかを繰り返して自問自答した結果、JALの32,000人の雇用を守りたい、日本経済への影響を食い止めたいという大義名分で、再建を引き受けることになった。彼は JAL の取締役会長に就任してから、もっぱら経営理念を話し、京セラフィロソフィを強調しているので、JAL の経営陣から「精神論につきあう暇はない」という疑問さえ出てきた。これに対し、稲盛は一切動揺せず、経営幹部の研修会でフィロソフィの重要性を訴えていた。

「ここを通ってもらわないと、部門別採算（アメーバ経営）に進んでも会社は変わらない。」と粘り強く説き続けていた⁽⁵⁾。結局、一ヶ月で17回、毎回3時間の研修会を行ったのである。参加した経営幹部は最初抵抗感があったが、聞いているうちに考えが変わり、最後これまでの行動が間違っていると認めるようになった。これまで、JAL の経営幹部は高慢な姿勢とエリート意識が強く、会社更生法の適用を申請した後でも、会社が事実上倒産した危機感を持ってなかった。しかし、稲盛の説教によりついに変えさせた。意識が変わったら、反省もするし、再建に貢献する意欲も出るわけである。これこそ哲学者稲盛の狙いである。彼の言葉で言えば、「経営哲学を持ったことにより、会社は発展し、同社の社員はより素晴らしい人生を歩めるようになったのである。これは、哲学を持つことが経営において如何に重要であるかの実証でもある。⁽⁶⁾」

(5) 大西康之（2013）『稲盛和夫の最後の闘い』日本経済新聞出版社 p.39

(6) 稲盛和夫（1996）『仕事への情熱』PHP pp.7-8

3. 稲盛経営哲学とは

3.1 ヒトの心を中心にする経営

若い時の稲盛は、必ずしも経営理念を持っているわけではなかった。むしろ、会社の存続、田舎にいる親族への仕送り、28名の従業員への給料支給などができればもう十分ではないかと思われていた。ところが、ある事件がきっかけとなって、彼の考えを変えた。

創業二年目に採用した11名の高卒社員が翌年4月にいきなり反乱を起こした。彼らは稲盛に定期昇給とボーナスおよび将来の保証などの内容を含む「要求書」を手渡し、しかも認めてくれなければ全員やめるという強硬な姿勢を見せた。驚いた稲盛は、自分の怒りを極力抑え、若者を説得するが、なかなか聞かなかった。さらに、若者は自宅まで押し込んで稲盛を屈服させようとした。稲盛は終始若者とひざを付き合わせて交渉したので、三日目になってようやく反乱を治めた。これがきっかけになって、稲盛は会社に自分の技術者としてのロマンへの追求のほかに、もっと大切な目的があるはずだと気づいた。繰り返して考えた結果、彼は初めて「全従業員の物心両面の幸福を追求する」という経営理念を揚げた⁽⁷⁾。すなわち、企業はすべての従業員のために物質面と精神面の豊かさを追求すべきである。物質面の豊かさは、給料とボーナスなどの金銭に反映される。精神面の豊かさは道徳・人格の高さにつながる。とりわけ、後者は稲盛和夫の経営哲学の写実ではないかと思う。この経営理念はその後補足があって、今でも京セラの経営理念として掲げられている。すなわち、「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること⁽⁸⁾。」ここまで来たら、われわれは稲盛の視野が一層広がったことが分かる。もし、素晴らしい経営理念が自分の会社に限るなら、会社の利益だけを考えることになり、経営哲学の普遍性にもならない。人類、社会の進歩発展に貢献することまで拡大したので、経営哲学の普遍性が十分可能である。

稲盛の著書には「ヒトの心を中心にする経営」に関する論述が多く含まれている。例えば、

「経営資源の中で最も重要なのは、人、さらにいえば人の心なのである。その人の心の在り方というものを究明することが今こそ必要ではないだろうか。⁽⁹⁾」

(7) 稲盛和夫 (2002) 『ガキの自叙伝』日本経済新聞社 p.77

(8) 京セラホームページ, <https://www.kyocera.co.jp/company/philosophy/index.html>

(9) 稲盛和夫 (1994) 『新しい日本 新しい経営』TBS ブリタニカ p.159

「仕事や人生の成功の秘訣は人の心にある。⁽¹⁰⁾」

「会社の中にいるトップから社員までの心の集積が、まさに会社そのものを決めていく。⁽¹¹⁾」

「私は常に、人の心をベースにした経営を行うよう、努めてきました。もっと具体的に言えば、強固で信頼できる心の結びつきを社員とつくり、それを保ち続けることに焦点を絞り経営をしてきたのです。⁽¹²⁾」

「中小企業は、資金もあまりない、技術もない、徒手空拳で創業するケースが多いと思います。そうすると、そこにあるのは社員を含めた人間の心しかない。私の思想の根底にあるのは、その人間の心というものを大事にしてあげなければ、人をもとめることはできないということなのです。⁽¹³⁾」

それでは、なぜ稲盛は人の心を大切にするのか。彼の答えは「それは、人生でも仕事でも、素晴らしい結果を生むためには、ものの考え方、心のあり方が決定的な役割を果たすから」である⁽¹⁴⁾。

3.2 モノの真髄を追求する経営

世の中には一流の技術を持つが、一流の製品を作れない会社がよくある。これはアウトソーシングの原点となるかも知れない。しかし、稲盛が経営している京セラは違う。稲盛は自分の開発した独創的な技術が世界一と認められた以前から、ものづくりに力を入れている。自分が納得できなければ、決して出荷しない。稲盛の言葉で言えば、「手の切れるようなものをつくれ」ということである。例えば、ある難しい製品の開発について、技術陣が悪戦苦闘した結果、ようやくお客さんが要求する性能を備えるものになった。ところが、稲盛は一目で見たら「だめ」と判断した。理由は色が悪く、真っ白ではないということである。技術者は機能さえ満足すれば色と関係ないのではないかと反論したが、稲盛は頭を縦に振らず、やり直しを命じた。しぶしぶの表情で帰った技術者はさらに研鑽を重ねて、ついに稲盛が期待している製品を作ることができた。稲盛はもうこれ以上のものはないと確信した後、ゴーサインを出したのである。

ものづくりについて、稲盛の経営理念は完璧主義である。完璧とは、一点の瑕疵もないということである。彼の言葉で言えば、「ものづくりにおいては、九十九パーセントまで

(10) 同前書, p.143

(11) 稲盛和夫 (2014) 『成功の要諦』致知出版社 p.49

(12) 稲盛和夫 (1996) 『成功への情熱』PHP p.194

(13) 稲盛和夫 (2008) 『人を生かす』日本経済新聞出版社 p.63

(14) 同注(9), p.143

うまくいっていても、最後のパーセントの努力を怠ったがために、すべてがムダになることがしばしばあります。とりわけ、ファインセラミックスの製造では、たった一つのミスや、ほんのわずかな不注意が命取りになることもすくなくありません。⁽⁵⁾言うまでもなく、100%の努力と完璧なものづくりは言うのが簡単であるが、実現するのが極めて難しい。それにしても、モノの真髄を追求する稲盛の経営哲学を武器にする京セラはできる。

3.3 カネの価値を高める経営

創業以来、京セラは終始増収増益の勢いを守っている。その成功の要諦は何だろう。これについて、稲盛はいつも「京セラフィロソフィ」と「アメーバ経営」を挙げる。実はこの二つの宝物は、稲盛流経営手法の両輪であり、京セラだけでなく、その後のKDDIの経営およびJAL再建にも大きな威力を発揮したのである。「京セラフィロソフィ」は上に述べたので、ここでは主に「アメーバ経営」を述べる。

まず、稲盛によれば、「アメーバ経営は、小集団独立採算により全員参加経営をおこない、全従業員の力を結集していく経営管理システムである。⁽⁶⁾」これは、稲盛が開発した部門別採算管理のやり方であり、管理会計の手法でもある。技術者出身の稲盛は、当初会計部門が作成した財務諸表をさっぱり分からなかった。財務責任者に説明してもうまく理解できなかった。苦悩しているうちに、稲盛は素人でも分かり、当日の利益を分かるようなものを開発しようとした。何年かの試行錯誤を経て生まれたのは、この「アメーバ経営」である。

京セラが急速に発展しているうちに、稲盛はともに苦楽を分かち合い、経営の重責を担う共同経営者がほしいので、会社の組織をアメーバと呼ばれる小集団に分け、社内からリーダーを選び、その経営を任せる人材を多数育成しようとした。

アメーバ経営の原則は、売上を最大に、経費を最小にすれば、その差である付加価値も最大になるということである。そのため、稲盛は「時間当たり採算表」と名付けたユニークな損益計算表を開発した。この採算表では、売上に相当する項目があり、その下に労務費を除く必要な経費項目をあげ、その差を算出すれば付加価値が一目で分かるわけである。なぜ売上に相当するという言葉を使うかという、もともと売上は会社全体の話であり、社内各部門にとって売上はないはずである。しかし、稲盛は前工程と後工程の間で行われる仕掛品の取引関係を社内売買関係に変えて、前工程の納品は売上に相当する一方、後工

(5) 稲盛和夫 (2009) 『働き方』三笠書房 p.134

(6) 稲盛和夫 (2006) 『アメーバ経営』日本経済新聞社 p.27

程にとって仕入れなので、そのコストが分かる。後工程はこの仕掛品を加工するために、材料、電気などの費用がかかり、できたら次の工程に売る（納品する）。その売上と仕入れの差は付加価値である。最後、その付加価値を総労働時間で割り、一時間当りの付加価値を算出する。また、後工程は前工程から仕入れをする際、品質が良くなければ、拒否することができる。結局、各工程とも品質管理に力を入れているので、完成品の品質も守れる。

このように、京セラはアメーバ経営を導入したら、アメーバのリーダーは資材の購入、人員の配置、労働時間の決定など経営者のように意思決定をしなければならないので、実務によって経営能力を鍛えている。また、一人一人の従業員も自分のアメーバは売上を最大に、経費を最小にして、どれくらいの付加価値を創出するかに関心を持ち、稲盛が期待している全員参加の経営になるようになった。結局、アメーバ経営は市場に直結した部門別採算制度の確立という最初の目的だけでなく、経営者意識をもつ人材の育成と全員参加経営の実現という目的にも達成し、経営管理の側面から京セラの急成長を推進する原動力となった。

これについて、稲盛のコメントは次の通りである。「アメーバ経営においても、人の心がベースとなっている。人体に何十兆という細胞があり、ひとつの意思のもと、すべてが調和しているうちに、会社にある何千というアメーバ（小集団組織）がすべて心を合わせてこそ、会社は丸となるのである。⁷⁾」

4. 稲盛経営哲学への展望

筆者は国会図書館蔵書とアマゾンのデータを使って稲盛和夫の著書を調べた結果、2019年4月現在まで105点出版したことが分かった。そのうち、単著66点、共著23点、残りは監訳・監修と共同執筆である。これらの著書は日本で合計1,000万部売られたので、松下幸之助以来の壮挙である。言い換えれば、数え切れない人々は稲盛の著書を読んでいる。それだけでなく、海外においても稲盛の本はよく翻訳されている。とりわけ、中国では稲盛の著書はほとんど翻訳されて、日本より多く販売されているようである。

これらの著書は、稲盛経営哲学の膨大な体系を構築しているが、そのキーポイントを一言で言えば「敬天愛人」である。敬天愛人の語源は1671年に清の康熙帝が書かれた扁額に遡ることができるようである。しかし、稲盛経営哲学にあるこの言葉は、稲盛が西郷隆盛

7) 稲盛和夫（2006）『アメーバ経営』日本経済新聞社 p.23

の著書から取り出したのである。稲盛の解釈によれば、「敬天愛人とは『西郷南洲遺訓』の中にある言葉で、天は道理であり、道理を守ることが敬天である。また人は皆自分の同胞であり、仁の心をもって衆を愛することが愛人の意味である。⁽⁸⁾」稲盛はこれを信奉して京セラの社是にしている。また、「京セラフィロソフィ」と「利他」をもって敬天愛人を実践している。

稲盛経営哲学の今後の展望について、筆者は教育、研究、実務という三つの方向へ進めていくのではないかと思う。

その一. 教育分野

現在、鹿児島大学には稲盛アカデミーがある。これは全学の共同教育施設として2005年に設置され、学生向け「稲盛和夫の経営哲学」「稲盛和夫のリーダー論」「稲盛和夫のベンチャー企業論」「アメーバ経営」などの科目を開講している。また、稲盛和夫のような進取精神が強い経営者や地域社会のリーダーを育成するために社会人向けの「稲盛経営哲学プログラム」を提供している。同プログラムは「稲盛経営哲学の成り立ち」「稲盛和夫の歩み」など7科目から構成され、毎週の土曜日に6時間の集中講義を行い、20週間で計120時間の履修を終えた方々に修了証明書を発行する。講師陣には同アカデミーに所属する教員以外に外部の稲盛経営哲学研究者もいる。

その二. 研究分野

九州大学には稲盛フロンティア研究センターがある。同センターは2008年4月1日に稲盛財団の寄付で設立された。現在、先進機能性無機材料、先端生命情報と先端エレクトロニクス材料と三つの分野で研究を行っている。

立命館大学には稲盛経営哲学研究センターがある。これは、稲盛経営哲学を、哲学・心理学・経営学など多様な学術の見地から研究し、普遍化し、活用できるように一般化するために、2015年に創設されたのである。これまで、稲盛経営哲学に関する国際シンポジウムを開催したり、内外の著名な学者を招いて共同研究を行ったりして、精力的に活動している。この調子で行けば、今後日本ないし世界における稲盛経営哲学の研究センターになるのではないかと思う。

中国においても稲盛経営哲学に関連する研究は行われている。例えば、中国の東北師範大学日本学研究所では2002年頃から鍾放准教授が中心となって研究を進めている。これまで、論文が多数公表され、著書も出版された⁽⁹⁾。その他、上海国家会計学院では、2014年

(8) 稲盛和夫 (1997)『敬天愛人 私の経営を支えたもの』PHP 研究所 p.6

(9) 鍾放 (2007)『稲盛和夫的经营哲学』商务印书馆

12月に「アメーバ研究センター」が設立された。同大学は、中国政府の財政省に直属し、中国式財務会計のシステムを構築するために外国のものを研究しているので、「アメーバ経営」に注目したのである。

その三. 実務分野

これは主に内外の盛和塾が中心となって行われている。盛和塾は若手経営者の勉強会として1983年にスタートしたが、現在日本だけでなく、ブラジル、アメリカ、中国などにも多数の盛和塾支部がある。2018年9月現在その数は100に達し、約14,000人の塾生がいる。彼らは稲盛経営哲学の最も忠実なファンであり、自分のビジネスに稲盛経営哲学を活用してうまく行っている事例をたくさん作り出したので、稲盛経営哲学の有効性と普遍性を裏付けたのである。稲盛本人は、高齢、健康問題、また組織が悪用される心配などを理由にして盛和塾を2019年末で解散すると宣言したが、多くの支部は解散しないだろうと思う。なぜなら彼らはすでに盛和塾を通じて互いに強い絆を結成し、切っても切れない関係になったからである。たとえ盛和塾の名前を今後使えなくなっても、別の名前で活動を続けていこうと筆者が予測している。

その他、京セラの中国法人である京セラ阿美巴管理顧問（上海）有限公司や稲盛和夫（北京）管理顧問有限公司（法人代表：曹岫雲）などの民間コンサルティング会社も稲盛経営哲学を普及する一翼を担っている。近年、中国では稲盛経営哲学を学ぶ人々が結構増えているのは、これらの会社の活動と密接な関係があると思う。

要するに、稲盛経営哲学は今後も実務分野で長足な発展になるのではないかと筆者が予想している。

参 考 文 献

1. 経営哲学学会編（2003）『経営哲学とは何か』文真堂
2. 大西康之（2013）『稲盛和夫の最後の闘い』日本経済新聞出版社
3. 稲盛和夫（1996）『仕事への情熱』PHP
4. 稲盛和夫（2002）『ガキの自叙伝』日本経済新聞社
5. 稲盛和夫（1994）『新しい日本 新しい経営』TBS ブリタニカ
6. 稲盛和夫（2014）『成功の要諦』致知出版社
7. 稲盛和夫（1996）『成功への情熱』PHP
8. 稲盛和夫（2008）『人を生かす』日本経済新聞出版社
9. 稲盛和夫（2009）『働き方』三笠書房
10. 稲盛和夫（2006）『アメーバ経営』日本経済新聞社
11. 稲盛和夫（1997）『敬天愛人 私の経営を支えたもの』PHP 研究所
12. 稲盛和夫（2004）『生き方』サンマーク出版

13. 稲盛和夫 (2004) 『京セラフィロソフィ』 サンマーク出版
14. 稲盛和夫 (1998) 『稲盛和夫の実学 経営と会計』 日本経済新聞社
15. 稲盛和夫 (2013) 『燃える闘魂』 毎日新聞社
16. 稲盛和夫 (1989) 『心を高める, 経営を伸ばす』 PHP 研究所
17. 稲盛和夫 (1998) 『人生と経営』 致知出版社
18. 稲盛和夫 (2005) 『高収益企業のつくり方』 日本経済新聞社
19. 現代経営者研究会 (2010) 『稲盛和夫はなぜ成功しつづけるのか』 綜合法令出版
20. 日経トップリーダー編 (2013) 『経営者とは』 日経 BP 社
21. 国友隆一 (1997) 『京セラ・アメーバ方式』 ぱる出版
22. 針木康雄 (1991) 『挫折をのりこえるセッキョク経営 稲盛和夫』 講談社
23. 鹿児島大学稲盛アカデミーホームページ : <https://www.inamori.kagoshima-u.ac.jp/>
24. 九州大学稲盛フロンティア研究センターホームページ : <http://www.inamori-frontier.kyushu-u.ac.jp/>
25. 立命館大学稲盛経営哲学研究センターホームページ : <http://www.ritsumeai.ac.jp/research/ripac/>
26. 盛和塾ホームページ : <https://www.seiwajyuku.gr.jp/>