第 2 号（2023）103–107
〈書評〉
稲盛和夫研究
The Journal of Inamori Kazuo Studies

劉慶紅著『利他と責任―稲盛和夫経営倫理思想研究―』（千倉書房、2020 年）

高　　巖

明治大学経営学部特任教授

臨済宗の思想を分かりやすく説明した「十牛図」という絵・詩があります。牧人が牛（本当の自分）を探すところから話は始まり、牛を捕まえ、飼い慣らし、牛に乗って帰り、やがて牛を忘れ（悟り）、自分のこと（悟っていること）も忘れ、最後は元の生活に戻り、何ら偉ぶることなく、ごく自然に、皆の幸せのため、心を尽くすようになる、という話です。

2022 年 8 月 24 日に他界された稲盛和夫氏は、1997 年 9 月に臨済宗妙心寺派の円福寺で得度し、「大和（だいわ）」の僧名を授かりました。改めて、氏はこの「十牛図」に描かれた通りの人生を送られたのではないかと思えてなりません。最後の最後まで「分け隔てなく、皆の幸せのため」を貫かれた氏に、衷心より敬意と哀悼の誠を捧げたく思います。死しても、氏が遺した生き方は、国境、文化、宗教、世代を超え、多くの人々の心に響き、影響を及ぼし続けるものと信じています。ここに取り上げる『利他と責任』の著者である劉氏も、その生き方に心を打たれた経営学者の 1 人です。

研究上の 3 つの意義

では、劉氏はどのような意図で本書を執筆したのでしょうか。これにつき、3 つの「研究上の意義」が挙げられています。

第 1 は「現代的意義」です。東西冷戦が終わり、いわゆる市場主導による国家運営が優勢となる中で、中国も開放政策を採り、市場メカニズムの導入を積極的に進めてきました。結果、中国は世界第 2 位の経済大国となりましたが、同時に伝統的哲学・宗教・思想は軽視され、かつての社会規範や美徳も忘れ去られ、不正、腐敗、環境破壊などが横行する社会に堕してしまったと言います。逆説的ではありますが、それだけに、今、中国では、歪な経済発展を改める機運が盛り上がっており、東洋思想に根差した稲盛哲学に強い関心が高まっているというのです。

第 2 は「理論的意義」です。これまでも、多くの研究者が「稲盛氏は中国の伝統的哲学（諸子百家、儒教、道教、中国仏教など）の影響を受けてきた」と指摘していますが、これに関する本格的な研究は数える程しかありませんでした。それゆえ、劉氏はその影響を体系化することに「理論的意義」を見出したわけです。

CC BY NC ND

最後は「実践的意義」です。著者が用いる「実践的」という言葉には少なくとも 3 つの意味が込められています。第 1 は「稲盛哲学の有効性が氏自身の実践によって証明された」という意味です。証明済みとする根拠として、Fortune Global 500 に京セラが、次に KDDI がランクインし、さらには破綻した日本航空が数年を要せずして生まれ変わり、桁違いの利益を叩き出すようになったことなどを挙げています。第 2 は「他の企業が、同哲学に倣えば、事業を持続的に発展させることができる、とりわけ、非道徳的行為に走る中国企業の行動を大きく変えることができる」という意味です。そして第 3 は「経営者自身が利他と責任の意義を理解し、誠実に同哲学を実践すれば、企業の発展のみならず、そこで働く人々の幸せに、そして企業を取り巻くステークホルダーの幸せに貢献できる」という意味です。とりわけ、第 2 と第 3 の意味において、劉氏は「実践的意義」があると捉えたわけです。

全体の構成

以上の意義を念頭に置き、本書は展開されます。通常、学術研究では、導入部で関連分野の先行研究を鳥瞰し、それまでの研究で十分に扱われてこなかった主題や課題を「ミッシングピース」として特定します。劉氏によれば、先行研究は、稲盛哲学全体ではなく、経営に関わる哲学に偏る傾向があったと言います。また中国における経営倫理研究については、倫理と企業経営の両者を比較・検討するものが中心で「倫理」が経営の場において「いかに実践されるか」は十分に議論されてこなかったとしています。つまり、ここに、大きなミッシングピースがあるとしたわけです（上述の「研究上の意義」とはこの欠落部分を埋めることを意図しているわけです）。

本論は第 3 章より始まります。ここでは、日本そのものが外国の宗教・思想・哲学を受け入れ、これを自国の文化に昇華し、石田梅岩や渋沢栄一などに代表される思想を形成していった過程が扱われ、その後、かかる伝統を有する昭和日本において、稲盛氏が独自の実践哲学を生み出した過程が取り上げられます。

劉氏によれば、稲盛氏が「利他」の倫理思想を確立したのは、第二電電を創立した後～日本航空の会長に着任するまでの「成熟期」であったと言います。「利他」を中心とする経営は、京セラを通じて磨き上げられ、通信事業を通じて確信に至り、日航会長に着任する時には既に成熟していた、ということです。したがって、本書で議論される「稲盛哲学」とは、若き日の氏の思想ではなく、人生と経営の逆境・順境双方を経験した後の「成熟した哲学」を指すことになります。

第 4 章では、成熟した稲盛哲学の中核概念が、西郷隆盛の座右の銘であり、京セラの社是である「敬天愛人」にあることを確認し、これを中国の伝統的哲学という視点より広く深く切り込んでいきます。詳細は同書に譲りますが、「天」という観念が、万物の相互依存、共生、進化などの意味を持っていること、天を尊（敬）び、「人を愛すること」（仁）が「天意」であることなどが紹介されます。特筆すべきは、それと同時に劉氏が「天」や「愛」（仁）という言葉が様々に解釈されてきたため、その意味の曖昧さを残すと指摘している点です。

稲盛哲学は、事ある毎に「人間として、何が正しいか」を自問自答することを求めますが、

それは、翻せば、「天」「愛」などの言葉の意味が曖昧であるため（論者や脈絡に応じて広狭いずれの意味にも転ずるため)、内なる「良心」との問答が欠かせない、ということになるのではないでしょうか。

第 5 章では、中国の伝統的哲学が稲盛哲学にどのような影響を及ぼしてきたかを詳細に検討しています。儒教思想の「仁、義、礼、智、信」「知行合一」「主客合一」などが、老荘思想の「無為自然」「天、地、人」などが、そして中国仏教の「自利利他」「六波羅蜜」（特に精進）などが、どのように日本文化に影響を与え、またそれを通じて稲盛哲学に取り込まれ、昇華されてきたかを説明しています。

第 6 章では、日本を東西の思想、文化、哲学が出会う場所と位置づけ、西洋思想にも目を向けます。特にアリストテレス、アダム・スミス、マックス・ウェーバー、マッキンタイアなどの哲学や理論を取り上げ、著者なりの検討を行っています。ただし、ここでの議論は「稲盛哲学への影響」というよりも、稲盛哲学との共通点・相違点の整理が中心となっています。相違点として次の 4 つが挙げられています。

第 1 は、稲盛哲学では、西洋思想のように自由を過度に強調するのではなく、「天」という倫理の物差しに従い、自由な意志に基づいて人を愛し行動すること。劉氏はこれを「人間本位」と呼んでいます。

第 2 は「利他・共同体」を重視すること。アダム・スミス流の古典派経済学では、個々人の「利益追求」が結果として「国家」を豊かにすると説きますが、稲盛哲学では、国家・国民の幸せは、共同体を構成する人々の幸福を念頭に置いた実践（利他の実践）があって初めて具体化されるとしています。

第 3 は「責任」を強調すること。儒教思想が「孝」「忠」「仁」「義」など、親、主君、他者、自己、天に対する責任に重きを置くのと同様に、稲盛哲学も、他者に対する責任、仕事に対する責任、自己に対する責任、社会に対する責任などを強調します。「権利」よりも「責任」を重視するこの点にも、西洋思想に見られない特徴があるとしたわけです。

第 4 は「調和・共存・発展」に重きを置くこと。利己的かつ貪欲に富を追求する行動はどこかで挫折し、また健全な発展を妨げることになる、というのが稲盛哲学の理解です。それゆえ、氏は、調和・共存のために「足るを知る」必要性を訴え、かつそれと同時に、人々の幸せを実現するために（社会を発展させるために）「猛烈に努力すること」「手を抜くことなく徹底してやること」の重要性を強調します。

以上の相違点を整理すれば、「身勝手な自由よりも天意に従う自由な意志を」「利己より利他を」「権利より責任を」「貪欲な富の追求よりも調和的な発展を」となります。推測されるように、これらの特徴を有する東洋哲学であれば、しかもその哲学に基づく実践が多くの成果をあげるとすれば、中国の指導者や経済人は、これに強い関心を持つことになるわけです。

続く第 7 章では、現代中国社会の問題を列挙し、その処方箋として稲盛哲学に基づく実践の意義を訴えます。中国社会の問題としては「経済は発展したものの、道徳的混乱に陥っていること」「中国古来の思想・哲学（例えば、女性が従うべき教え「三従四徳」）をそのまま説いたところで、混乱の解決には繋がらないこと」「人間関係を重視する伝統がありながらも、それは利益を上げるための単なる手段に成り下がっていること」などが挙げられています。こうした

窮状を打破するため、本書は、中国企業及び経営者に対し、氏の「自利他利の思想」とそれに基づく「アメーバ経営」に学ぶべきとしているのです。

第 8 章（最終章）は以上の内容の再整理となっています。

なぜ利他と責任か

本書は、儒教思想、老荘思想、中国仏教などにまで遡り、また日本文化の特徴を踏まえ、さらには西洋思想にも言及しながら、稲盛哲学を多面的・多角的に研究・分析した研究書です。劉氏はこれを「初学者にも分かりやすく説明した学術書」と紹介していますが、その内容はやはり「研究者向け」と言わなければなりません。

もっとも、研究者向けであっても、比較文化論的に稲盛哲学を検討した書であるため、既に稲盛氏の『生き方』『成功への情熱』などの基本図書に触れたことのある読者であれば、研究者と言わず、誰でも本書より新たな気づきを得られるはずです。私自身も劉氏の分析に理解を助けてもらい、柱となる思想の再整理ができたと自負しています。勝手な解釈かもしれませんが、3 つだけ挙げておきましょう。

第 1 は、労働においては「細部」が鍵を握るということ。本書によれば、中国文化の中では、細部は全体の一部として扱われるが、日本では、細部が尊ばれてこそ、全体は良きものになる、とされます。この理解に立ち、著者は、稲盛哲学を「細部を究めること」に重きを置く思想と捉え、それを特徴づける言葉として「神は細部に宿る」という表現を用いています。

「よい仕事の条件」として、稲盛氏は「細部まで注意を払うこと」「理屈より経験を大切にすること」「地道な作業を続けていくこと」などを挙げています。文字通りに解釈すれば、「手を抜くな」ということになりますが、ここには、それ以上の深い意味が込められています。

冒頭、「十牛図」の流れを紹介し、悟りを得た後の第十図において、牧人が「元の生活に戻る」と説明しました。「元の生活」とは日常の仕事、身近な労働、人々との交わりを伴う生活です。ただ、牛探しの旅を終えた後の「日常」は、旅に出る前の「日常」とは別世界です。同じ日常でありながら、かつて見えなかったものが観えるようになっているからです。

稲盛氏が「細部」を重んじ完璧を目指すことの大切さを強調したのは、それによって、人は「自己の心性」を磨くことができ、かつその「心性」（利他）をもって、「日常の仕事」に戻り、心を尽くせば、自身のそれと併せ、交わる人々の幸福にも貢献できると確信したからではないでしょうか。

第 2 は、経営においては「利他」が鍵を握るということ。一般的に「利他」という思想は、理想に過ぎず、経営とは無関係であると考えられがちです。とりわけ、古典派の影響を受けてきた経済学者・経営学者であれば、「自己利益の最大化こそ企業の目的」と語るはずです。これに対し、著者は、手を替え品を替え、言葉を変え論法を変え、本書全体を通じて「利他」の意義を訴え続けています。その主張に込めた熱意は、多様な文化と哲学を知悉した、実務経験豊かな著者ならではのものと思えてなりません。

経営と利他に関し犯しやすい過ちは、とりわけ、経営者や管理者が陥りやすい誤解は、利他の実践を、自身ではなく、他の者に求めてしまうことです。「俺は分かったから、下の者に学ば

せよう」と直ぐに考えてしまうことです。同じく十牛図の最終絵は「何ら偉ぶることなく、ごく自然に」という境地を描いていますが、この「偉ぶることなく、自然に」というのが鍵を握るわけです。自身の会社での立場を利用し、上から目線で部下に自己犠牲を求めれば、上司の期待とは真逆に、経営は傾いていくことになるはずです。

「自力でやれることは多くない」「他力を受けなければできないことがほとんど」「他力を受けるためには」「『他に善かれかし』という美しい心に」自らがならなければならない。本書をひもとくことで、稲盛氏のこの言葉の深みと重みを味わうことができるのではないでしょうか。

第 3 は、組織においては「責任」が鍵を握るということ。事業を成功させるには、他の助けが必要になると述べましたが、多人数が集まって協働するところでは、組織に絡む別の問題が生じてきます。現実世界では、集う人が増えれば増えるほど、各自は事業や仕事を「自分事」として考えられなくなってしまうことです。この状態を放置すれば、事業の成功のみならず、そこに集う人々の成長、やり甲斐、幸福感まで損ねてしまいます。

劉氏によれば、中国仏教（日本仏教においても同様）は「労働」を人間の義務・責任として捉えると言います。「労働」を彼岸に至る具体的な実践、例えば「持戒（じかい）」「忍辱（にんにく）」「精進（しょうじん）」などの修行と見るからです。

稲盛氏が提唱する「アメーバ経営」とは、企業を細かな小集団に分け、各集団が独立した事業体として活動できるようにするものです。組織が細分化されることで、各自は小集団内の仕事を「自分事」として捉えられるようになり、かつ自身の「利益責任」も明確に自覚できるようになります。その結果、各自は「細部」に妥協することなく、仕事に打ち込むようになるわけです。ただ、ここでも「利他」の思想がなければ、各アメーバ（小集団）は自集団の「期間利益」の最大化だけを追求し、他のアメーバと対立することになります。そのため、「人間として何が正しいか」を問う必要が出てくるわけです。

今、アメーバ・メンバーがこれを実践するとすれば、まず「何のために頑張るのか」「何のために期間利益を大きくするのか」を自問し、次に答えを求め、苦悶・苦闘します。そして、悩み抜いた末に「社会に対する責任、会社に対する責任、仲間に対する責任」を自覚することになります。つまり、自らの力で、納得感をもってそこに至るわけです。私自身、これまでどうしても「アメーバ経営」を組織デザインや管理会計の手法として扱う傾向にありました。しかし、今回、遅蒔きながら、「それが仕事を通じて、各自が心性を高め、他に対する責任（利他）を自覚する場（道場）である」との理解に辿り着くことができたと思っています。

さて、今一度、仕事、経営、組織、これらすべてに関わり、それらを「良き循環に導くものは何か」と問うてみましょう。答えは、周り回って「利他」と「責任」に帰着します。その意味で、本書のタイトル「利他と責任」はまさに正鵠を射たものと敬服するばかりです。世界の思想、宗教、哲学との関係において、特に中国の伝統的哲学との関係において稲盛哲学を勉強し直したい、また新たな視点で同哲学を学び直したいと考える読者には、本書は読み応えのある一冊となるはずです。