

Kimio Kase, Eugene Choi, and Ikujiro Nonaka,
Dr Kazuo Inamori's Management Praxis and
Philosophy: A Response to the Profit-Maximisation
Paradigm (Palgrave Macmillan, 2022)

Robert M. Grant

Emeritus Professor, Bocconi University, Milan, Italy

Successful business leaders attract our attention because of their prominence in shaping our economic systems, our respect for their vision and drive, and our fascination with their accumulation of wealth and power. The biographies of Elon Musk and Steve Jobs (Isaacson, 2015; 2023) and Jack Ma (Clark, 2016) document the decisions and actions of these business architects and offer insights into the underlying motives and personality factors that propelled them. Autobiographies, such as those of Akio Morita (1986) and Sam Walton (1993), further illuminate the cognition and aspirations that guided their careers.

Inevitably, these biographical accounts emphasize the idiosyncrasies of these personalities and the specific contexts that shaped their lives. While we can marvel their vision and drive and their audacity in confronting skepticism and adversity, it is difficult to extract general lessons from these highly individual personal accounts.

The interest of management academics in individual business leaders tends to be different. Our goal is to generalize about the traits and actions that are conducive to success in contexts beyond those experienced by the focal person. Inevitably, such accounts, both individually and in aggregate, fall far short of the standards of empirical verification needed to draw reliable conclusions about the efficacy of particular leadership behaviours or management techniques. Yet, these accounts of individual business leaders' behaviours and methods—whether by academics, biographers, or the (usually retired) executives themselves have often been highly influential in publicizing managerial innovations that have subsequently been adopted more widely. Alfred Sloan's innovations in the organization and control of General Motors (Sloan, 1964) provided a template for the management of large divisionalized corporations for much of the 20th century. Ohno and Toyoda's accounts of Toyota's lean production system helped promote a global revolution in operations management. Yves Chouinard's (2005) tale of Patagonia's pursuit of

environmental responsibility has inspired the movement for environmentally sustainable business practices.

I view Kase, Choi and Nonaka's book on Kazuo Inamori's life and career from this same perspective. By recognizing and analysing Inamori's management methods and management philosophy and probing their foundations, we can assess the potential of these principles and techniques to be adopted more widely. For me, as a management scholar and teacher whose career has spanned Europe and North America, the Inamori story allows me to recognise the limits of Western management theories and techniques and consider the merits of an innovative and successful management system that has developed within a distinctly different cultural setting.

At the same time, I recognise that Kazuo Inamori and his approach to management have little need to be rescued from obscurity. Although less well known in the West, Inamori is a celebrated business leader throughout East Asia, and his management methods and philosophy have been widely disseminated through his own writings. The Kyocera website reports that:

Inamori's first book, *Elevate Your Mind and Expand Your Business*, was published in 1989. His subsequent works include 55 publications authored and 18 co-authored, with translations in 19 languages. Inamori's titles reached the 25-million-copies milestone less than three years after reaching 20 million in 2020. (Kyocera Corporation, 2023)

The majority of these book sales have been in China, where Inamori's influence on management practice has been profound.

Given the wide dissemination of Inamori's ideas, what can be added by a new account of his management practices and philosophy?

Coinciding with Inamori's death on 24 August 2024, Kase et al.'s volume offers an opportunity to consider Inamori's contribution to management from a broader perspective. Indeed, the perspective that the authors bring is very broad. Kase et al. seek to understand Inamori's management ideas in relation to Inamori's own life experiences, in relation to Western and Eastern philosophy and religious thought, and through analysing the specifics of Inamori's management techniques and systems. Their goal is to look beyond the idiosyncrasies of Inamori's management ideas to consider the extent to which Inamori's approach represents a novel management paradigm and "Whether Dr Kazuo Inamori's management philosophy is of universal application across time and space or not." (Kase et al., 2022: xiii).

At the outset, Kase et al. specify that their research into Inamori's approach to management was guided by seven questions:

- (1) the meaning of profit in the management of for-profit organisations;
- (2) the determination of price in the light of value creation;
- (3) the significance of work and the workplace in the context of one's life;
- (4) the sustainability of corporate activities that span longer than a corporate leader's lifetime and mandated tenure;
- (5) professional training as embodied knowledge;
- (6) management as wisdom versus management as technique;
- (7) the role a company plays in society. (Kase et al., 2022, pp. 1–2)

Rather than discuss Kase et al.'s findings on these questions individually, for the purposes of this review, I will subsume them into a single broad question: On the basis of Kase et al.'s book, what can business leaders learn from Kazuo Inamori's management philosophy and management practice? In doing so, I shall assess how far Kase et al. are able to clarify the potential for these ideas and tools to be applied in different contexts, different cultures, and different time periods.

The key distinction that the authors make in exploring the Inamori's Management Philosophy ("IMP") is between the underlying principles ("hypostasis") and their implementation ("substantiation"). This dichotomy forms the core structure of the book: Part 1 (Chapters 3 to 5) addresses the principles; Part 2 (Chapters 6 to 9) addresses the practices. In Inamori's management model, the relation of principles to practices is very close: it is in the everyday work practices of each employee that the principles are realized. Hence, the central role of embodied cognition and embodied knowledge in the Inamori management philosophy. Embodied cognition unifies our physical senses and cognitive processes with our actions in the world; embodied knowledge unifies our tacit knowledge of performing certain tasks with a deeper knowing that such activities embody wisdom and the potential for transcendence. In exploring the phenomenology inherent in Inamori's management philosophy through the philosophy of Husserl and Merleau-Ponty, Kase et al. establish Inamori's management system as a challenge, not only to the profit-maximising paradigm but also to the scientific positivism that has dominated Western management thinking.

Inamori's highly integrated conception of business in which business enterprises are living social institutions which must not only harmonize with the world in which they dwell but also serve the needs of that world and its people. This view of business enterprises as purposeful, adaptive institutions is closely related to Arie de Geus's notion of *The Living Company* (De Geus, 1997) and Charles Handy's view of corporations as collaborative social units (Handy, 2002). This view of organic view of business organizations is an extension of the social entity view of the corporation that has emerged in English and American legal debate over the nature of the business corporation, although, until recently, less influential than from the "corporation as shareholders' property" concept that underpins the idea that firms exist for the benefit of their owners (Allen, 2009). Note too, that it also differs from the stakeholder view of

the firm, which seeks views business enterprises less as pursuing their own inherent purpose, but more as institutions for benefitting their multiple stakeholders.

Inamori viewed individual organizational members' work is an integral part of their lives, hence they should view their work—along with the rest of their lives—as an opportunity to develop their human virtues. Moreover, this development was a shared, not an individual. The emphasis that Kase et al. give to “intersubjectivity” in the Inamori management philosophy involves going beyond the ego to recognize one-ness, not just with fellow human beings, but with the entire world. The notion that employees—from top to bottom—should sublimate their individual aspirations to the interests of the organization contrasts with Western prioritization of personal goals and conforms with the Buddhist aspiration to escape the delusion of a separate self and recognize our communion with others and with nature.

In seeking to explain Inamori's management philosophy, Kase et al. draw heavily on Inamori's upbringing and experiences. This account helps us to observe the evolution of the Inamori Management Philosophy and see its relationships to the events of Inamori's life and the teachings he received. The enduring impression I received from the account of Inamori's upbringing and work experiences were, first, his pragmatism and, second, the power of Japanese values and culture rooted in Zen, Pure-Land Buddhism, and samurai traditions.

To help us appreciate dual layers of the Inamori Management Philosophy embracing both principles and practical rules and systems, Kase et al. draw parallels between the Inamori Management Philosophy and the integration of principles with specific rules and practices of the religious communities established by St Ignatius, founder of the Jesuits, and Dogen, founder of Soto Zen. Although illuminating, these comparisons do not fully acknowledge the distinction between spiritual and commercial organizations. Spiritual organizations orient their practices and rules solely to facilitate the spiritual attainment of their members, business enterprises must reconcile any transcendental aspirations they possess, with their core commercial goals.

I found the emphasis that Kase et al. give to the role that Inamori's belief in some form of existence after death played in the Inamori Management Philosophy (see pp. 287–290) to be intriguing, though not fully convincing. In arguing for the role that belief in the afterlife can play in the quest for virtue and realisation, Kase et al. draw parallels between the views of Socrates and Hilty. However, it seems to me that self-transcendence, commitment to ethics, and the role of karma are not contingent upon continuity beyond death. Belief in the continuing cycle of birth and death is common among Buddhists, but it is not universal. Many Western Buddhists, such as Stephen Batchelor, and most humanists recognize that the benefits of an ethical life, a commitment to kindness, and avoidance of harm to others manifest within one's own lifetime through being fully alive and responsive to the world. The principle that “virtue is its own reward” is fundamental to Stoicism and is also validated by recent research in psychology.

What emerges from Kase et al.'s discussion of Inamori's core principles is a highly integrated conception of business in which business enterprises are living social institutions which must not only harmonize with the world in which they dwell but serve the needs of that world and its people. For individual organizational members, their work is an integral part of their lives, and they should view their work—along with the rest of their lives—as an opportunity to develop their human virtues. This integration of the individual efforts with organizational purpose lies as the heart of Inamori's Management Philosophy. If Kyocera's management rationale is “to provide opportunities for the material and intellectual growth of all our employees, and through our joint efforts, contribute to the advancement of society and humankind,” (“The Kyocera Group Management Rationale” ON WEBSITE: <https://global.kyocera.com/sustainability/roots/index.html>) then fulfilling that rationale is achieved through employees' everyday work efforts practices through which they can practice the unification of mind, body, and the universal rhythm. As Kase et al. report in their account of the life of Dogen, realization is achieved as much through the everyday chores of life as it is through *zazen* (pp. 243–244).

What about the manifestation of Inamori's principles and values with the practical rules and systems that he established at Kyocera? These rules and systems (“substantiation”) are analysed in three parts: The Amoeba Management System (Chapter 6), financial management (Chapter 7), and the Kyocera accounting system (Chapter 8).

The contrast between Inamori's transcendental management principles rooted in the quest for individual and collective realisation and the practicalities of the system of operational and financial management he established is striking. Yet, these are tightly complementary: in common with Zen Buddhism, it is through disciplined awareness of our sensations and actions that we recognise reality. Although Inamori's financially based performance management system does not appear to be significantly different from types of cost, efficiency, and profitability metrics deployed in Western companies, their role and operationalisation differ. The key performance indicators conventionally used in the West are cascaded down the organizational hierarchy from overall strategic objectives either through financial disaggregation or through a balanced scorecard methodology. Their basis is management theory and practices rooted in scientific materialism. Inamori's view work as expression of one's spiritual aspirations and practices, and work relations as a reflection of our collective awareness are founded upon empathy and the quest for transcendence. Hence, for Inamori, the system of profit and loss and efficiency measures based upon value added per hour of work was for the purpose of performance feedback, not the basis for business decisions. Inamori was clear that ethical judgement and altruistic motivation, *Rita no Kokoro*, were the key decision criteria—or, as he explained, posing the question: “What is the right thing to do as a human being?”

This distinction is apparent in the lack of direct correspondence between efficiency and profitability measures and employee remuneration at Kyocera. For most Western companies, an incentive system not directly related to key performance indicators would be viewed as symptomatic of an ineffective management system.

The interviews that Kase et al. conducted with former Kyocera's managers are revealing. They point to the loyalty and affection of Inamori's subordinates for their leader. At the same time, they present a conundrum: to what extent was the success of Inamori's management philosophy and methods the result of the management system itself, and to what extent was it the result of Inamori's personal attributes—including his capacity to engender the loyalty and acquiescence of others? This question is, of course, critical to the issue of whether Inamori's approach to management can be diffused to other companies and whether, at the companies he founded, his management system is sustainable in the absence of his leadership. The problem is that we cannot disentangle the two. At the heart of Inamori's management philosophy is intersubjectivity and trust-based interconnection, which form the essence of "Management by Extended Family Principle" (Kase et al., 2022, pp. 66–68); hence, the loyalty and affection that Inamori generated among his colleagues may be seen as a direct result of the Inamori management philosophy.

In their conclusion, Kase et al. observe that, despite Inamori's management philosophy being based upon "'Japanised' Confucian and Buddhist creeds... [these] may not necessarily preclude the universal applicability of IMP considering its fundamental work ethos." (p. 500). In the case of Inamori's management practices, as represented by the Amoeba Management System and Kyocera's financial and accounting methods, "there does not seem to exist any essential impediment that may deter IMP from being replicated in other countries with different historical and cultural backgrounds and cultures and people with different work ethics."

Clearly, Inamori's writings have been influential in China and South Korea, yet, as Kase et al. acknowledge: "our knowledge and information of the results of these implementations of IMP in these countries are scant" (p. 500). Certainly, research into the experience of Chinese and Korean companies in implementing aspects of Inamori's approach to management would provide very useful evidence of the transferability of his ideas and methods.

The tight integration of principles and practices in the Inamori management system may represent an impediment to its wider adoption—to the extent that it points to the need for replication of the entire system. However, the diffusion of management innovation from Japan to the West, has often involved a piecemeal transfer principles and methods. In the case of total quality management (which developed in Japan despite its initiation by US management pioneers), we find that some Western companies adopted particular techniques (such as quality circles, fishbone diagrams, and continuous process improvement) without adopting the philosophy of employee empowerment, teamwork, and customer focus. Others adopted the principles while configuring their implementation to meet the specifics of their context. Hence, I can envisage international interest by companies and consultancies both in the specifics of the Amoeba Management System and the Kyocera accounting and performance management metrics and in the Inamori's fundamental principles.

Overall, I remain less optimistic than the authors as to the potential for the Inamori management philosophy to be widely adopted outside of East Asia. Like Japan, Chinese and Korean cultures have been profoundly influenced by Buddhism and Confucianism. Moreover, both countries exhibit high levels of cultural homogeneity. The greater multiculturalism of Western Europe and North America is likely to create a barrier to achieving the ideological conformity and intersubjectivity required by Inamori's management philosophy.

Where I am more optimistic is in the potential for Western companies to adopt management ideas and methods that represent a view of human nature and a perception of the role of the business enterprise that is more consistent with Inamori's quest "to provide opportunities for the material and intellectual growth of all our employees and, through our joint effort, contribute to the advancement of society and humankind." As Geoffrey Jones observes in his forward to the book: "In nineteenth and twentieth century Britain and the United States, Quaker (and other Christian) business leaders such as George Cadbury combined deep spirituality with the strongest commitment to ethical behaviour and serving the community." What impresses me about business leaders who are committed Christians is their faith in management systems based upon trust and human fellowship. Dennis Baake, cofounder and former CEO of AES Corporation, argued that modern management systems are based upon a distrust of human nature. As a Christian, he believes that mankind was created in the image of God and that human beings are inherently trustworthy, intelligent, and loving (Baake, 2005). It would seem that much of current management practice suffers from what Anthony Giddens has referred to as "double hermeneutic": unlike the natural sciences, where theory does not change the behaviour of the natural world, in the social sciences, theories do influence social phenomena. Thus, the proliferation of economists' fiction of "economic man" has resulted in the normalising and acceptance of greed, selfishness, and opportunism. Economic theory has created its own reality! I am hopeful that Kase, Choi and Nonaka's analysis of Kazuo Inamori's management praxis and philosophy will assist in shifting the focus of business from the short-term enrichment of the few to the long-term prospering of humanity.

REFERENCES

- Allen, W. T. (2009) "Our schizophrenic conception of the corporation", in L. E. Mitchell (ed.), *Corporate Governance: Values, Ethics and Leadership*, Gower, London.
- Baake, D. W. (2005) *Joy at Work*, PVG, Seattle.
- Chouinard, Y. (2005) *Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman*, Penguin Books, New York.
- Clark, D. (2016) *Alibaba: The House That Jack Ma Built Hardcover*, Ecco Books, New York.
- De Geus, A. (1997) *The Living Company*, Nicholas Brealey, London.
- Handy, C. (2002) What is a business for? *Harvard Business Review*(December), 49–55.
- Isaacson, W. (2023) *Elon Musk*, Simon & Schuster, New York.
- Isaacson, W. (2015) *Steve Jobs*, 8th edition, Abacus, New York.
- Kyocera Corporation, "Books by Kyocera Founder Kazuo Inamori Exceed 25 Million Printed Copies." (31 May

2023). <https://global.kyocera.com/newsroom/news/2023/000744.html> (accessed 21 October 2023).

Morita, A., Reingold, E. M., Shimomura, M. (1986) *Made in Japan: Akio Morita and Sony*, E. P. Dutton: New York.

Ohno, T. (1988) *Toyota Production System: Beyond Large-scale Production*, 1st edition, Productivity Press, New York.

Sloan, A. (1964) *My Years with General Motors*, MacFadden-Bartell, New York.

Toyoda, E. (1987) *Toyota: Fifty Years in Motion*, Kodansha International, New York.

Walton, S. (1993) *Sam Walton: Made in America—My Story*, Bantam Books, New York.

(和訳版)

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：利益最大化パラダイムに代わり得るもの』 (Palgrave Macmillan、2022年)

ロバート・グラント (*)

ボッコローニ大学 (イタリア) 名誉教授

大成功を成し遂げた経営者については (通常) 経済システムの形成におけるその重大な役割、将来の構想、展望 (ビジョン) と遂行力、富と権力の構築力などの理由で、注目が集まるものである。イーロン・マスクやスティーブ・ジョブズ (Isaacson, 2015; 2023) やジャック・マー (Clark, 2016) の伝記は、大事業を築き上げたひとたちの意思決定と行動の記録を提供し、かれらの背中を押した、根本的な動機や性格的な要因について洞察を得ることを可能とする。また、盛田昭夫 (1986) やサム・ウォルトン (1993) などの自叙伝では、その事業を導いた、かれらの考え方、願望に焦点を当てているのである。

当然なことであるが、伝記による記述は、これら事業指導者の性格上の特徴と、その人生を形作った、状況、経緯に焦点を当てる。周囲からの懐疑や逆境に立ち向かう際の、かれらの将来展望と意志、そして大胆さに驚嘆させられるからである。しかし、これらの非常に個人的な体験談から普遍的な教訓を導出することは容易ではない。

個々の事業指導者にたいするわれわれ経営学研究者の関心は、上述のものとは異なる。経営学者が目指すところは、研究対象たる指導者が経験した具体的な状況下での成功要因とその個別の行動枠を超え、それを普遍化および一般化できる説明の提示といえよう。個々の経験と事例、そして、それらの情報、知識蓄積にもとづく説明、分析からは、リーダーシップや経営管理手法の有効性について信頼できる結論を導き出せないとみている。一般化可能な説明に必要とされる経験的基礎検証の基準としては脆弱であると考えられるからである——とはいえ経営研究者、伝記作家、または (通常は引退した) 経営幹部自身による個々の自伝などは、おおきな影響力をもたらすことも多い。すなわち、卓越する経営者の行動や技法についての解説と理論は、その後、世間で広く採用された経営革新を喧伝、普及させる上で大きな影響力を及ぼす傾向がある。ゼネラルモーターズの組織管理法を築いたアルフレッド・スローンの経営革新 (Sloan, 1964) は、20世紀における事業部制という、大企業の経営組織の雛形となった。大野と豊田のトヨタのリーン生産方式の理論化は、生産管理の領域における世界的な革命の促進に

貢献している。イヴォン・シュイナード（2005）の、パタゴニアの環境保全の遂行、追求のストーリーは、持続可能な（サステイナブル）事業運営を求める社会運動に影響を与えた。

本書評の評者は、稲盛和夫⁽¹⁾の生涯とその経営人としての軌跡にかんする加瀬、崔、野中の著書を、同様の普遍化探求の視座にもとづく研究として理解する。つまり、稲盛の経営手法や経営理念を認識・分析し、その根底にあるものの探求によって、より広い環境で採用される可能性があるとする考え方である。ヨーロッパと北米とで経営学者および教師として人生を過ごし、欧米の経営理論と技術には限界があることを認識しているので、本書評の評者にとって、稲盛の経営思想とその実践の軌跡や沿革は、それを、異質な文化的環境と文脈のなかで発展し、革新的成功を成し遂げたすぐれた管理体系として理解して、その要素を考察する機会を与えてくれるのである。

同時に、稲盛和夫とかれの経営手法は、欧米では比較的知名度が低いとはいえ、その点を深刻に捉える必要はない。稲盛経営は東アジアで高い評価を得ており、かれの経営手法と哲学は自身の著作によって広く発信されてきた。京セラのホームページの報告では、次のような記載をみることができる。

1989年、稲盛の最初の著書『心を高める、経営を伸ばす』（PHP研究所）を出版。その後、著作物としては、55の自著、18の共著、そのうち、数点は19の言語に翻訳されている。稲盛の著作の販売は、2020年に2,000万部を突破してから3年も経たないうちに2,500万部を突破した。（京セラ株式会社、2023年）

これらの書籍の販売のおおきな部分は、中華人民共和国で実現されており、稲盛が現地の経営実務に与えた影響は絶大であるといえよう。

これほど稲盛の思想が共感を得るなかで、何が付け加えられるべきであり、かれの経営実践や哲学の説明を、今後いかに改めるべきであろうか。

2022年8月24日に稲盛、逝去。加瀬他の著書は、稲盛の業績と貢献を前述したように、より広い、普遍性の視点から考察する機会を提供する。実際、著者がもたらした視点は非常に広い。加瀬他は、稲盛自身の人生経験、西洋・東洋の哲学や宗教思想との関連、稲盛の経営手法や経営体系の精緻な分析を通じて、稲盛の経営思想を分析、解釈している。稲盛の経営思想の固有の特異性を超えて、かれの考え方がいかに新たな経営パラダイムを提示、具現化してきたかを分析し、「稲盛和夫の経営哲学の時空を超える普遍的モデルのひとつとしての可否を考察」することを目標としている（Kase, Choi and Nonaka, 2022: xiii）。

加瀬他は、その著書の冒頭で明記している。つまり、稲盛経営哲学の、同研究が目指すのは、次の7つの質問への解答を探ることである。

- (1) 営利団体の経営における利益の意味。
- (2) 価値創造に照らしての価格設定。
- (3) 働く者にとって、自分の人生における仕事と職場の意味、意義。
- (4) ビジネスリーダーの一生、および同指導者の生涯を超えての、企業活動の持続可能性。
- (5) 取得された知識と職業的専門家としての訓練。
- (6) 身体知 (Embodied Knowledge) の獲得と職業人としての訓練。
- (7) 企業が社会で果たす役割 (Kase et al., 2022, pp. 1-2)。

本書評では、加瀬他の学術的知見を、個別に論じるよりは、ひとつのおおきな問いにまとめて考察する。つまり、加瀬他の著書からの洞察をもとに、稲盛和夫の経営哲学と経営実践から経営者、管理職は何を学べるのか、という問いである。同時に、加瀬他が提示する、経営思考や経営手法が、異なる文脈、文化、また時間軸にとらわれることなく、普遍的に適用される可能性についてどこまで明らかにできるかを議論したい。

稲盛の経営哲学 (IMP) を研究する上で著者たちが提案する、重要な分類によれば、IMPには、根底にある原則、原理 (「基盤、基礎構造」) とその実行 (「実践」) の二重構造が内在する。そしてその二重構造の説明にもとづき、本書の章別構成がなされている。したがって、第1部 (第3章から第5章) は原則、原理、つまり、基本的価値観を扱っている。稲盛の経営モデルにおいて、原則、価値観体系とその実践は非常に密接な関係を有しており、原則が、実践化されるのは各従業員の日常業務の実践においてである。すなわち、稲盛の経営哲学において、身体を通じての認知認識、そしてそこから身体化された知識 (Embodied Knowledge) が中心的な役割を果たすとみられるのである。われわれの身体的感覚およびその感知プロセスを経て構築される認識は、実世界におけるわれわれの行動をもって統合されるという概念である。ここで、より崇高な精神への超越をもたらす心構えとは、(一方における) 特定のタスク遂行を可能にする暗黙知と、(他方における) 実践活動と行動によって賢慮として具現化されるものであり、これは身体化された知識によって統合されるという見方である。加瀬他は、フッサールやメルロー・ポンティの哲学を通して、稲盛の経営哲学を現象学から解釈している。そして、稲盛経営体系は、利潤最大化のパラダイムだけでなく、西洋の経営思想を支配してきた科学的実証主義への挑戦であるとする仮説も検証している。

稲盛らの議論から浮かび上がるのは、企業は生きた社会の制度のひとつであり、その生活世界 (Lebenswelt) と調和するだけでなく、そのなかに共存するひとびとのニーズに応えなければならないという旨の、高度に統合された事業概念である。目的を持った適応的な制度としての企業概念は、アリー・デ・ゲウスの「生きている会社」という概念 (De Geus, 1997) や、チャールズ・ハンディの「企業を共同社会単位」 (Handy, 2002) として捉える視座と密接に関連している。そういった研究者に存在する、企業組織を有機的なものとしてみる観点が導かれたのは、事業組織の本質について、イギリスやアメリカで交わされた法解釈での論争からである。とはいえ、最近まで、企業の存在意義を株主の利益に求める (Allen, 2009)、「企業は株主

の財産である」という概念にたいし、その影響力は比較的になさなものであった。ここで、同時に留意すべきは、この有機的企業論は、企業というものは自身に内在する目的の追求よりは、その企業を囲む多数のステークホルダーの利益のために存在する組織であるという、既存のステークホルダーの企業論とも異なるところがあるということである。

稲盛は、組織の個々の構成員にとって、仕事や職場とは、その人生にとって不可欠な構成要素であり、自分の人生のなかで、自己実現を行う場であるとみなすべきであると考えている。さらには、自己実現とは、個々人だけのものではなく、周囲と協働的に追求されるものであるとみている。加瀬他が強調する稲盛経営哲学における「間主観性」(Intersubjectivity)が意味するものは、自我、自己とは他の人間のみならず、世界全体との一体感(Oneness)である。従業員は、職位を問わず、個人の(自己実現の)願望を組織の利益に昇華させるべきだという考え方は、西洋の個人的な目標を優先させる考え方とは対照をなす。そして、隔離された自己妄想から逃れ、仲間の人間や自然全体との交わりを認めるという仏教の願望概念と一致するのである。

稲盛の経営理念、哲学を説明するにあたり、加瀬らは稲盛の生い立ちや経験をおおきく取り上げている。この記述は、稲盛経営理念の変遷を観察し、稲盛の人生における出来事や、かれが習った教訓との相関性の考察に役立つ。稲盛の生い立ちや仕事の経験から受けた印象をまとめてみると、第一に、稲盛の現実主義、実用主義、第二に、禅、浄土宗、武士の伝統に根ざした日本の価値観と文化の力が目につく。

稲盛経営理念の二層性を他の類例と比較するために、加瀬他は、イエズス会の創始者である聖イグナチオ・デ・ロヨラと、曹洞禅の開祖である道元が確立した宗教共同体の具体的な規則、会則や実践と、思想、価値観にもとづく原則との統合性に焦点を当てている。そして、稲盛経営理念との顕著な類似点を指摘している。著者たちの比較は啓発的ではあるが、霊的組織と経済的組織の相違性を完全には認めていない。宗教的な組織では、その実践と規則は、組織構成員の宗教的、精神的な目標を達成促進するためだけに方向付けているが、企業は、組織構成員が持っている超越的な願望を、企業にとっては中心課題である経済的目標と調和させなければならない。

また、加瀬他が強調する、稲盛経営哲学において、稲盛の死生観、死後の存在への確信が果たした役割について、本書評の評者は、示唆に富んだ見方であると思うが、同時に、留保すべき点でもあるとも感じる(287-290頁参照)。死後の世界への信仰が美徳と悟りの探求において果たす役割を論じる上で、加瀬他はソクラテスとヒルティの考え方との類似性を指摘している。しかし、自己超越、倫理的献身、カルマ(業)の役割は、死を超えた連続性を条件としているのではないと、本書評の評者は考えたい。生と死の循環サイクルが続いているという信念は、仏教徒の間では一般的であるかも知れないが、それは普遍的とはいえない。スティーブン・バチェラーのような多くの西洋の仏教徒や、ほとんどの人文主義者らは、倫理的な生活、優しさ

への献身、他人への危害の回避の利益は、完全に生き、世界に反応することを通して、自分自身の生涯のうちに現れると認識している。「徳は、それを兼ね備えるという事実だけでもおおきな報酬である」という考えはストイシズム・禁欲主義における基本なものであり、それは、最新の心理学研究でも実証されていることである。

稲盛らの議論から浮かび上がるのは、企業は生きた社会制度であり、その生活世界と調和するだけでなく、その生活世界とひとびとの必要性に応えなければならないという、高度に統合された事業の概念である。個々の組織の構成員にとって、かれらの仕事は、その人生の不可欠な部分であり、その（なしとげる）仕事は、この世に生きる、かれの人生とともに、その人間的な美德を伸ばす機会とみなすべきである。こうした個人の努力と組織の目的との一体化こそが、稲盛の経営理念の根幹をなすものである。京セラの経営理念が「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」(to provide opportunities for the material and intellectual growth of all our employees, and through our joint efforts, contribute to the advancement of society and humankind (“The Kyocera Group Management Rationale” ON WEBSITE: <https://global.kyocera.com/sustainability/roots/index.html>)) であるとすれば、その理念は、社員が心身の統一と宇宙的なリズム (Universal Rhythm) を実践する日々の業務実践によって実現される。加瀬らが道元の生涯について報告しているように、悟りは坐禅を通してであるのと同様に、日々の生活の雑多な作業を通して達成されるのである (pp. 243–244)。

稲盛の理念や価値観が、京セラで（そして、徹底した形ではないようだが、KDDI や日本航空において）確立した実践的なやり方やシステムによってどう具現化されているのだろうか。これらのやり方とシステム（以下「実践」）は、アメーバ管理システム（第6章）、財務管理（第7章）、京セラ会計システム（第8章）の3つの部分で分析されている。

個人と集団の実現の探求に根ざした稲盛の超越的な経営理念、思想と、かれが確立した経営・財務管理の実践体系との対照、対比は印象的である。しかし、これらは緊密に補完し合っており、禅の教えと共通することであるが、われわれは、自分の感覚を通じて、行動にかんして規律ある認識を持つことによって、現実認識を行う。稲盛の財務にかんする業績管理システムは、欧米企業で導入されているコスト、効率、収益性の指標とおおきな違いはないように見えるが、その役割と運用方法は異なる。欧米で従来使用されていた重要業績評価指標 (KPI) は、財務の細分化またはバランススコアカード (BSC) の方法論を通じて、全体的な戦略目標から組織階層に落とし込まれる。その基盤となるのは、科学的唯物論に根ざした経営理論と実践である。稲盛にとって、仕事とは、自分の精神的目標追求とその実行、実践の場所であり、職場、会社での人間や組織関係は、われわれの集合的意識を反映しつつ、共感と超越的なものを探求するものであると認識される。すなわち、稲盛にとって、労働時間当たりの付加価値にもとづく損益や効率化のシステムは、従業員の業績、貢献、自己実現の度合いにかんする情報のフィードバックのためのものであり、経営判断の根拠ではなかった。稲盛は、倫理的判断と利他的な動機付け、つまり「人間として正しいことは何か」という問いを投げかけることにより、それは

重要な判断の基準であることを明確にした。

この違いは、京セラの効率性や収益性の指標と従業員の報酬との間に直接的な対応関係がないことから明らかである。ほとんどの欧米企業では、重要業績評価指標に直接関係しないインセンティブシステムは、非効率的な管理システムの兆候とみなされるであろう。

加瀬他が京セラの元幹部に行った聞き取り調査で明らかになったことに言及してみよう。元幹部の間で観察された、稲盛の部下として、その指導者にたいする忠誠心と愛情を、同著者たちは指摘している。同時に、稲盛の経営理念や経営手法の成功は、どこまでが経営システムそのものの賜物であり、どこまでが稲盛の個人的資質（他者の忠誠心や黙認を生む能力など）によるものなのか、いかに理解すべきか、という難問も突きつけられている。もちろん、この問いは、稲盛の経営手法が他社に浸透しうるのか、稲盛が創業した企業において、稲盛の経営体制が（創業時から存在した）指導者がいなくても持続可能かどうかという問題に関わる重要な問題である。しかしながら、問題は、この2つを解きほぐし、切り離すことができないことである。稲盛の経営理念の中心にあるのは、間主観性と信頼にもとづく相互関係であり、それが「拡大家族主義による経営」（Kase et al., 2022, pp. 66–68）の本質をなすものであり、稲盛が同僚の間に生み出した忠誠心や愛情は、稲盛の経営理念の直接的な結果といえる。

結論として、加瀬他は、稲盛の経営理念が「『日本化された』儒教と仏教の信条にもとづいているにもかかわらず… [これらは] IMP の基本的な活動精神を考慮すると、IMP の普遍的な適用可能性を必ずしも排除するものではないかも知れない」（500頁）。アメーバ経営システムや京セラの財務・会計手法に代表される稲盛の経営手法については、「歴史的・文化的背景や文化、労働倫理の異なる国々で IMP が模倣・移植されることを阻む本質的な障害は存在しないように思われる」（500頁）と述べている。

稲盛の著作が中国や韓国で影響力を持っていることは明らかだが、加瀬他が認めているように、「これらの国々における IMP の実施結果にかんするわれわれ著者の知識や情報は乏しい」（500頁）のである。確かに、中国と韓国の企業が稲盛の経営手法を実践した経験を研究することは、稲盛の考え方、哲学や手法の移転可能性について非常に有用な根拠を提供するだろう。

稲盛経営体系における信条体系、原則と実践、実行との間の緊密性は、経営体系全体を他の様々な国にも再生や移し替えをしたいとする場合、困難な条件となるかも知れない。しかし、欧米への日本の経営手法の普及は、信条や思考原則や手法の部分的な移行にしか過ぎないことが多々あった。TQM（米国での経営パイオニアが始めたにもかかわらず、日本で発展した）の場合、欧米企業のなかには、従業員のエンパワーメント、チームワーク、顧客重視の哲学を採用せずに、特定の手法、技法（QCサークル、特性要因図、継続的なプロセス改善など）のみを採用している企業があることが分かっている。一方、他の欧米企業では、その文脈の具体的内容に合うようにツールを適用させつつ、その基本にある考えを採用してきた。したがって、

アメーバ経営システムや京セラの会計・業績管理指標など具体的な手法、技法、さらには稲盛経営哲学の基本理念にたいし国際的な関心が、企業や経営コンサルタントによってもたらされることが想像できるのである。

しかし、稲盛の経営理念が東アジア以外でも広く採用される可能性については、著者たちほど、評者は楽観的ではない。日本と同様に、中国と韓国の文化は仏教と儒教の影響を強く受けており、さらに両国とも高い水準の文化的同質性を示している。多文化の共生に特徴づけられる西欧や北米では、稲盛の経営哲学が求める、イデオロギー的同調性や間主観性を実現する上で、困難さが存在する可能性が高いとみている。

評者として楽観的な点は、欧米企業が、人間の本质にかんする見方と企業の役割の認識を表す経営のアイデアや方法を採用する可能性にかんしてのことである。それは、稲盛の追求、探求するところである「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」ということである。

ジェフリー・ジョーンズが本書の序文で述べているように、「19世紀から20世紀にかけて、ジョージ・キャドバリーのようなクエーカー教徒（および他のキリスト教徒）のビジネスリーダーは、深い精神性と、倫理的な行動、地域社会奉仕への最も強い献身、貢献とを結びつけた」。

熱心なキリスト教徒であるビジネスリーダーについて、評者が感銘を受けるのは、信頼と人間的な交わりにもとづいた管理システムへの、かれらの確信である。AES Corporationの共同創業者で元CEOのデニス・バーク（Dennis Baake）は、現代の管理システムは人間性の破壊にもとづいていると主張している（Baake, 2005）。キリスト教徒として、かれは、人類が神のみ姿に似せて創造されたこと、そして人間は本質的に信頼に値し、知的で、愛情深いと信じている。現在の経営実践、慣行の多くは、アンソニー・ギデンズが「二重解釈学」⁽²⁾と呼んだものに悩まされているように思われる。つまり、自然科学と社会科学の重要な違いとは、自然科学においては、理論は自然界の振る舞いを変えないが、逆に社会科学では、理論は社会現象に影響を与えるのである。かくして、経済学者の「経済人」（Homo Economicus）という虚構の概念の拡散は、貪欲、利己主義、日和見主義を受容させ、常態化させた。自身と、さらには従業員の自己実現を追求した、稲盛和夫の経営実践と哲学、その分析、解釈をした加瀬、崔、野中により、経済理論や経営、事業の焦点を、少数のひとびとの短期的な富追求から、人類の長期的な繁栄の追求へと移行させる一助となることを期待したい。

(*) ロバート・グラント

ロバート・モリス・グラント（Robert Morris Grant, 1948年）は、経営戦略論の学者、教授。英国、カナダ、米国の多くのビジネススクールで長年教鞭を執り、ミラノのボッコニ大学で経営戦略論の教授を務めた。ワシントンDCのジョージタウン大学の客員教授。グラントの戦略経営の教科書「現代戦略分析」は、世界中のビジネススクールで使用されており、12カ国語

に翻訳されている。(https://en.wikipedia.org/wiki/Robert_M._Grant_(economist) 2023年12月26日参照) 同著の日本語訳は、下記。

ロバート M. グラント (2019) 『現代戦略分析 [第二版]』(加瀬公夫監訳) 中央経済社。

注

(1) 文中、敬称略。

(2) 訳者注釈：「二重解釈学とは、社会学者のアンソニー・ギデンズによって、日常の「一般的な」概念と社会科学の概念の間には双方向の関係があると説明された理論です。一般的な例は、社会で広く使用されている社会科学のカテゴリーである社会階級概念です。1970年代以来、二重解釈学は社会科学の際立った特徴と考えられており、人間／社会を自然科学から区別する基準となっています…自然科学では、科学者は自然の構造を理解して理論化しようとし、理解は一方通行です。言い換えれば、私たちは鉱物や化学物質がどのように機能するかを理解しようとし、化学物質や鉱物は私たちがよりよく理解しようとはしません。かれはこれを「単一解釈学」と呼んでいます(解釈学とは解釈や理解を意味します)。対照的に、社会科学は二重の解釈学に取り組みます。さまざまな社会科学は、方法は異なりますが、人間と社会を研究します。社会学などの一部の社会科学では、人々が何をするかだけでなく、人々が自分たちの世界をどのように理解するか、そしてその理解が人々の実践にどのような影響を与えるかを研究します。」(二重解釈 Double Hermeneutic：最新の百科事典、ニュース、レビュー、研究 (https://academic-accelerator.com/encyclopedia/jp/double-hermeneutic 2023年12月26日参照))

文献一覧

- Allen, W. T. (2009) “Our schizophrenic conception of the corporation”, in L. E. Mitchell (ed.), *Corporate Governance: Values, Ethics and Leadership*, Gower, London.
- Baake, D. W. (2005) *Joy at Work*, PVG, Seattle.
- Chouinard, Y. (2005) *Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman*, Penguin Books, New York.
- Clark, D. (2016) *Alibaba: The House That Jack Ma Built Hardcover*, Ecco Books, New York.
- De Geus, A. (1997) *The Living Company*, Nicholas Brealey, London.
- Handy, C. (2002) What is a business for? *Harvard Business Review*(December), 49–55.
- Isaacson, W. (2023) *Elon Musk*, Simon & Schuster, New York.
- Isaacson, W. (2015) *Steve Jobs*, 8th edition, Abacus, New York.
- 京セラ株式会社「京セラ創業者・稲盛和夫の著書が2500万部を突破」2023年5月31日 (https://global.kyocera.com/newsroom/news/2023/000744.html 2023年10月21日参照)。
- 盛田昭夫、エドウィン・M・ラインゴールド(1987)『MADE IN JAPAN——わが体験の国際戦略』(下村満子訳) 朝日新聞社。
- 大野耐一(1988)『トヨタ生産方式 大規模生産のその先へ』第1版、Productivity Press。
- Sloan, A. (1964) *My Years with General Motors*, MacFadden-Bartell, New York.
- 豊田英治(1987)『トヨタ 五十年の歩み』講談社インターナショナル。
- Walton, S. (1993) *Sam Walton: Made in America—My Story*, Bantam Books, New York.