

## 第3回稲盛和夫研究会・第8回アメーバ経営学術研究会シンポジウム

「稲盛和夫の経営理念とアメーバ経営——その起源と現代的意義」

開催日：2023年8月26日

場所：京セラ株式会社 本社 20階大ホール

形式：Zoomによるハイブリッド開催

開会挨拶 宮本 又郎（稲盛和夫研究会会長）

三矢 裕（アメーバ経営学術研究会委員長）

映像視聴 「アメーバ経営誕生の経緯とフィロソフィについて」（稲盛和夫講話映像）

研究報告① 三矢 裕（神戸大学大学院経営学研究科教授）

研究報告② 田中 一弘（一橋大学大学院経営管理研究科教授）

事例発表 松永 一博（京セラコミュニケーションシステム株式会社 ICT事業本部 コンサルティング事業部副事業部長）

資料紹介 井上 友和（京セラ株式会社 総務人事本部 稲盛ライブラリー研究課責任者）

パネルディスカッション コーディネーター：澤邊 紀生（京都大学経営管理大学院教授）

パネリスト：三矢 裕／田中 一弘

閉会挨拶 佐藤 隆（京セラ株式会社 執行役員常務 総務人事本部長）

### 開会挨拶

**宮本** 本日は稲盛和夫研究会とアメーバ経営学術研究会の合同シンポジウムでございます。稲盛和夫研究会を代表して、稲盛和夫研究会について簡単に紹介させていただきます。

稲盛和夫研究会は3年前、稲盛ライブラリーの収蔵資料を活用して稲盛和夫研究の深化を図るという趣旨のもと、2020年に発足いたしました。稲盛ライブラリーのアーカイブを研究するアーカイブ研究分科会、稲盛和夫名誉会長の経営活動を研究する経営活動研究分科会、稲盛名誉会長の経営哲学・経営理念を研究する経営哲学研究分科会という3つの分科会を設置、現在、研究者17名のメンバーで構成しております。

活動としては、大きく分けると全体研究会を年3回、本日のようなシンポジウムを年1回開催しています。シンポジウムは今回が3回目で、1回目は「稲盛和夫研究にいかに関与するか」、2回目は「企業家活動とオーラルヒストリー」をテーマに行いました。そして今回は「稲

盛和夫の経営理念とアメーバ経営」ということで、アメーバ経営学術研究会との合同シンポジウムとなったわけです。

稲盛名誉会長の企業家活動を考えるとき、経営哲学あるいは経営理念とアメーバ経営はまさしく両輪で、稲盛名誉会長を研究する者として欠かせないキーワードだと思います。しかし私ども稲盛和夫研究会は経営史や経営学の研究者が中心ということもあり、アメーバ経営そのものについてはあまり研究していませんでした。その意味で、本日、アメーバ経営学術研究会の皆様のお見聞をお聞かせ願えるのは大変ありがたい機会だと思っております。

稲盛名誉会長が亡くなったのは今年の8月24日ですので、ちょうど一周忌にあたります。必ずしも追悼のシンポジウムとして企画したわけではありませんが、このような機会を与えてくださった稲盛名誉会長に心から感謝申し上げるとともに、改めてご冥福をお祈りいたします。簡単ではございますけれども、開会にあたっての挨拶とさせていただきます。

**三矢** 1年前、稲盛さんが亡くなって大変ショックでした。昨年12月にお別れの会に出席し、展示パネルなどを見ながら本当に偉大な方だったと改めて思っておりました。その偉大な方がつくられたアメーバ経営やフィロソフィを研究するご縁、機会をいただいていることに感謝しています。

アメーバ経営学術研究会は2006年に発足しました。発足理由の1つとして、稲盛さんご自身がつくられ、実践してこられたアメーバ経営をきちんと理論化し、世界に発信したいという思いがあったと聞いております。

私たちはこれまで7回のシンポジウムを行ってきました。第1回はまさにこの場所で開催し、稲盛さんにもご講演いただきました。今回、またこの場でシンポジウムをさせていただき、稲盛さんにいろいろな面でサポートを受けてきた私たちの研究活動の一部を発表できることは大変うれしく思いますし、これが少しでも稲盛さんへの恩返しになればと願っています。

今回は稲盛和夫研究会との合同のシンポジウムとなっています。私たち2つの団体はアプローチこそ違うのですが、稲盛さんがつくったものの意義、さらに未来志向でそれにどういった現代的意義があるのかを考える、その思いは一緒かと思えます。今日はお互いにとってのいい学びが得られることを期待している次第です。

皆さんにとりまして本当に意義のある、特別な1日になればと思っております。最後までどうぞおつき合いをお願いいたします。私からの挨拶は以上です。

---

## 研究報告①「アメーバ経営の現代的意義」

三矢 裕（神戸大学大学院経営学研究科教授）

### 1. アメーバ経営の定義

まず、私たちアメーバ経営学術研究会についてお話ししたいと思います。2006年当時、アメーバ経営を研究する研究者がたくさんおり、同じことを研究するなら一緒にやったほうがいいということで、一橋大学教授（当時）の廣本敏郎先生や、神戸大学名誉教授の加護野忠男先生、同じく神戸大学名誉教授の谷武幸先生らがKCCS（京セラコミュニケーションシステム）とともに立ち上げられた、いわゆる産学連携の研究会です。

発足当初、KCCSさんは、私たちがこういう研究をしたいと言ったときに、アメーバ経営に関するトピックスをレクチャーし、インプットしてくれました。同時に、彼らのクライアント企業を中心に、「こんなリサーチはどうでしょう」というふうにあレンジメントしてくれたおかげで、非常にリッチな研究データにアクセスでき、研究成果が上がってきているのではないかと思います。

最近、KCCSの若手コンサルタントが我々の研究チームの一員になるという方向に少し変わってきています。彼らはアメーバ経営について非常に詳しいので、私たち研究者がデータ分析の結果を解釈しようとするとき、よりリアリティが持てるようになり、研究に深みが増してきました。同時にKCCSの方々も、我々とともにやることによって、例えば経営学の理論やいろいろな分析手法、統計手法などを学ぶことができ、これまでのコンサルタントより一段上のレベルに成長されているのではなかろうかと思っています。

さて、我々の研究会の活動は、アメーバ経営の定義を策定するところからスタートしました。というのも、今から15年ほど前まではいろいろな人がさまざまな定義をしていました。フィロソフィとアメーバ経営の関係性はどうなるのかということでは、アメーバ経営の中にフィロソフィは一部として入っていると、フィロソフィを実現するために行うのがアメーバ経営ではないとか、さまざまな立場の人がいました。定義が錯綜していると議論できないので、最低限ここはクリアしないとアメーバ経営と呼べないという、暫定的な定義をつくらうということになりました。

侃々諤々の議論の結果、「アメーバ経営とは機能ごとに小集団部門別採算制度を活用して、すべての組織構成員が経営に参画するプロセスである」としました。そして第一に、集団を構成するのは5人、10人、20人と小さいサイズだけでも、会計的に採算が認識され、その責任がはっきり測定されるものであるべきだろうと考えました。第二に、やるべきことを上の人が全部決めて、「この仕事をやってください」「そのオペレーションをやってください」と指示するのではなく、1人ひとりが自分の所属する部門を1つの会社と考え、その責任者は社長のようないきなりで経営参加するというものでなければならぬ、としました。第三に、アメーバ経営とフィロソフィとの関係についてです。我々はフィロソフィを切り離し、アメーバ経営とフィロソフィは独立するものととらえています。これには賛否あろうかと思いますが、これらを独立さ

せることによって、両者の関係を議論することができるようになります。

## 2. アメーバ経営の「従来の」意義

### (1) アメーバ経営とフィロソフィは両輪

アメーバ経営の意義は、つくった当時と今日とでは少しずつ変化してきています。まずは、アメーバ経営の「従来の」意義についてです。その第一は、アメーバ経営とフィロソフィとが両輪であるということです。

京セラは1959年に創業し、その後ものすごい勢いで収益性と成長性を両立させていった。これらは本来、トレードオフになるので両立しないはずなのに、両立しているのはなぜだろうという興味を持ったことから考察を進めました。創業後、稲盛さんが中心になり、U字ケルシマをはじめとするセラミック部品を高収益事業に育てます。その後、そのときの成長分野、例えば半導体パッケージや太陽光発電等に積極的に投資、参入していきました。多角化し、ビジネスの種類が増えていくなかで、稲盛さんはもう自分1人では全部を見ることができない、分身が欲しいと思うようになります。そこで彼が考えたのは、自分の分身をつくって新規の事業を任せるということです。そうすれば成長分野にどんどん出ていけます。そして、自分がセラミック部品で事業を高収益化したように、任せた事業を高収益にしていってもらえれば、京セラ全体で見ると収益性と成長性が両立します。

それを実現するためには、自身の分身を育成できるかが鍵となります。しかし、当時の京セラは一流大学を出たエリートが入ってくるような会社ではありませんでした。多くの分身が欲しいとなったときに、今いる普通の人を育てるしかないわけです。

稲盛さんは次のように考えました。まず、会社で力を発揮できない人はたくさんいます。しかし、そんな人たちが家に帰ると、給料が30万円だったら30万円の中で家賃や食費、子どもの教育費を払って、ちゃんと経営をしています。車を買ったり、家を買ったり、これはまさに投資活動です。家は人数も少なく、起きることも大体は想定の内です。彼らは、家の中ではちゃんと経営をやるだけの潜在的能力があるはずだということになります。そして、稲盛さんは驚くべきことに、この人は家庭の経営ができて、会社の経営ができないのであれば、会社を家庭と同じぐらい小規模にして単純化したらいかがだろうと考えました。具体的には、組織を小さいユニット・組織にします。また、家計簿的な時間当り採算で「見える化」した管理会計を用意することによって、普通の人でも、家庭のマネジメントとかなり近いかたちで、経営ができるようになりました。その条件が整ったので、必ずしも高い経営能力を持っていない人にも組織を任せ、任せられた人は苦勞しながら、経験を積み、少しずつ成長することができました。

一方で経営を任せれば、自分の採算をよくしたいと頑張れば頑張るほど周りに迷惑をかけたり、他のユニットの採算がどんどん悪化したりしていくということが起きます。小さいプロフィットセンターをつくと部分最適になり、全体最適が損なわれるリスクが必ず生じるのです。そうしたことが起きないようにするには、任された人がまさに稲盛さんの分身になる、すなわち稲盛さんと同じ判断基準、フィロソフィを持つことが必要になります。

稲盛さんはプロの哲学者ではなく、もともと工学部出身のエンジニアです。経営者として会

社をよくしようと考えたときにどうしても哲学が必要だということで、フィロソフィをつくりました。稲盛さんの哲学の内容で驚くのは、お金に関する記述が非常にたくさんあることです。「利益を追求するあまり人の道として恥ずべき手段をもって経営を行ってはいけない」「卑劣な手段で一獲千金を夢見てはならない」「我を忘れ、暴利をむさぼる企業に未来はない」といったことが書かれています。実際の経営の現場では、やはりお金が絡んできますし、お金は人をものすごく迷わせたり間違わせたりするものなのです。「経営を任せたけれど、お金で間違えるなよ」ということを、どうしても伝えたかったのでしょう。このように、アメーバ経営とフィロソフィは両輪だというのが大変重要な「従来の」意義ではないかと思います。

## (2) 時間当り採算について

私自身は管理会計の研究者ですので、従来の意義として、時間当り採算の話をしておきたいと思います。エンジニア出身の経営者の稲盛さんが、いざ自分で経営をし始めると、今の会計ではダメだと気づきます。そして、それなら自分でつくろうと考えたのが、時間当り採算です。

Graduate School of Administration, Kobe University

●アメーバ経営の「従来の」意義：時間当り採算の発明

利益 = 売上 - 費用

利益 = 売上 - (人件費 + 人件費以外の費用)

利益 + 人件費 = 売上 - 人件費以外の費用

$$\frac{\text{利益} + \text{人件費}}{\text{総時間}} = \frac{\text{売上} - \text{人件費以外の費用}}{\text{総時間}}$$

時間当り採算 =  $\frac{\text{利益} + \text{人件費}}{\text{総時間}}$

時間当り採算 =  $\frac{\text{利益}}{\text{総時間}} + \text{全社の平均時給}$




図1 時間当り採算の計算方法①

Graduate School of Administration, Kobe University

●アメーバ経営の「従来の」意義：時間当り採算の発明

時間当り採算 =  $\frac{\text{利益}}{\text{総時間}} + \text{全社の時給}$  ・ 規模が異なる部門も付加価値を比較可能

A部門

$$2,500\text{円/h} = \frac{12,000,000\text{円}}{8\text{h} \times 20\text{日} \times 50\text{人}} + 1,000\text{円/h} = 1,500\text{円/h} + 1,000\text{円/h}$$

B部門

$$2,000\text{円/h} = \frac{16,000,000\text{円}}{8\text{h} \times 20\text{日} \times 100\text{人}} + 1,000\text{円/h} = 1,000\text{円/h} + 1,000\text{円/h}$$

C部門

$$0\text{円/h} = \frac{-16,000,000\text{円}}{8\text{h} \times 20\text{日} \times 100\text{人}} + 1,000\text{円/h} = -1,000\text{円/h} + 1,000\text{円/h}$$

図2 時間当り採算の計算方法②



この数式を知っている人は多くても、これが何を意味しているかまで知っている人は多くはないと感じています（図1）。

まず、利益は売上から費用を引いたもの、これは当たり前です。費用は人件費と人件費以外の費用を足したもの、これも当たり前です。次が大事です。人件費の部分を左辺に持っていきます。すると、利益+人件費は、売上から人件費以外の費用を引いたものということになります。これは、売上から原材料費、設備費などの費用を順番に差し引いていって、人件費以外をすべて差し引いた状態です。

このときの右辺は、会社の中で生み出された新たな価値、つまり付加価値が、会社と従業員の協同によってつくられたことを意味しています。そして、会社と従業員が協力してつくったのだから、これを両方で分け合う必要があります。従業員が自分の取り分として持って帰るのが人件費、会社の取り分が利益です。売上から費用を順番に引いていって、人件費の手前で引き算を止めようなんてほとんどの人は発想しませんが、それを稲盛さんはやりました。

次に、付加価値を総時間で割ります。これが時間当り採算となります。月次で考えると、社員が100人いれば、1日8時間、月20日間働くとして、 $100 \times 8 \times 20$ の総時間の16,000で割れば、1人が1時間にどれだけのものをつくり、どれだけのものを会社に提供したか、すなわち1時間でどれほどの付加価値を生み出したかがわかるのです。

ポイントは、規模が異なる部門であったとしても付加価値の比較が可能になることです（図2）。

京セラでいえば、A部門は創業したときの規模が小さい京都の本社工場、B部門は後からできた量産型の滋賀工場でしょうか。A部門では、50人で8時間×20日間働き1,200万円の利益が出た。全社の時給を仮に1,000円として計算すると、時間当り採算は2,500円です。A部門の人たちは1時間働けば1,000円持って帰るので、1,500円の付加価値を会社に残したことがわかります。

そしてB部門は人数が100人。当然、利益も大きいので1,600万円とします。時間当り採算を計算すると2,000円です。B部門の人たちも同じく1,000円の時給を持って帰りますから、1時間で1,000円の利益を会社に残した。このような評価になります。

そうしたときに、A部門とB部門では、B部門のほうが明らかに売上・利益が大きい。しかし、どちらが会社に対して貢献してくれたのか。少なくとも利益の面で見るときには、規模が小さいA部門のほうが貢献しているという比較ができるのです。

そしてC部門は、時間当り採算を0円としています。要は100人で月に1,600万円の赤字を出した。新規事業、新製品で、つくってもまだ全然売れないような部門をイメージしていただいたらいでしょうか。C部門の人たちもちゃんと1時間働いているので1,000円もらえます。そして、この人たちは1時間働くごとに会社に1,000円の損を出させています。この情報がフィードバックされると、自分が会社で1時間ごとに1,000円ずつ損をさせていることがわかります。「自分が赤字を出しているにもかかわらず、給与をもらえているのはなぜだろう。それは他の部門の人たちが稼いでくれているからだ」と気づき、他の部門の人たちに対する感謝の気持ちが生まれますし、いずれは自分もちゃんと稼げるようになって、みんなを支えていきたいと思うようになるでしょう。

会社のお金をリアルに感じることができ、「自分は1,000円もらっているからいい」ではな

---

く、どうしたら自分の部門を黒字にできるだろうかと考えられたら、まさに経営者と同じ発想です。時間当り採算の凄味はここにあるのではないかと思います。

### 3. アメーバ経営の「現代的」意義

#### (1) アメーバ経営の拡大

次に「現代的」意義について3点お話しします。1点目は、アメーバ経営の導入マネジメントについてです。KCCSでは1989年からアメーバ経営のコンサルテーションが行われていて、導入企業はすでに800社を超えています。

そうすると、アメーバ経営について、京セラだけでどうというより、もっと普遍的なものとして考えるべき時代になりました。特に、京セラと導入企業、どちらでアメーバ経営をやるのが大変かという、個人的には導入企業のほうが何倍も大変なんじゃないかと思っています。なぜなら京セラの場合、稲盛さんがいて、稲盛さんに育てられた幹部の人たちが社内にたくさんいます。新入社員もこの会社にフィロソフィがあり、アメーバ経営をやっていることを知った上で入ってきます。ということは、全員一丸となってフィロソフィを身につけよう、アメーバ経営をやろうと合意ができる状態になりやすいはずです。

一方、導入企業では、例えば社長さんがどこかでアメーバ経営を知り、自分たちとは全然違うけれどもこんな会社になりたいと考えるようになります。フィロソフィがないのでフィロソフィを入れたり、今まで採算の話をしたこともないところにアメーバ経営を入れたりしていかなければなりません。社員としては青天の霹靂といえますか、当然コンフリクトが生まれますし、大混乱が起きたりもします。導入のマネジメントをするのはすごく大きな負荷になります。

だからこそ我々学術研究会は、アメーバ経営をどんなプロセスで導入していけばいいのか、それを導入するとどんな効果があるのか、それが成功しやすい条件とは何かを解明し、一般理論化しないといけないと思っています。

学術研究会の2冊目の書籍の『アメーバ経営の進化』（アメーバ経営学術研究会編、中央経済社、2017年）は導入のマネジメントに焦点を当てています。製造業の京セラで生まれたアメーバ経営が非製造業にどんどん展開されていき、今はもう非製造業が半数を超えているといわれます。JALは有名ですし、ホテルや外食産業、医療・介護の世界にもアメーバ経営が入ってきています。特にKCCSさんがアメーバ経営を医療機関向けに上手にアレンジしたことによって、今は多くの病院・介護施設に導入されています。医は「仁術」であり「算術」ではない、人の命を救うことが使命だと思っている人たちに、「カネ、カネ、カネ」というようなアメーバ経営は合うわけがないと思っていたので、本当に驚きました。しかしよくよく考えると、今日、赤字の病院が増え、倒産・廃業しているところもたくさんあります。地域の人々にちゃんと医療サービスを提供するためには、仁術に加え、採算を上げて存続し続ける算術が大事になってきています。

また、急拡大している事業領域が外食産業です。焼き鳥チェーンの鳥貴族さんや持ち帰り鮎のちよだ鮎さんなどでアメーバ経営の導入が広がっています。考えてみると、チェーン展開している外食産業というのは、本部から遠く離れたところに無数の小さな店舗があります。もは

や本部ではコントロールできない、見ることができないなかで各店長に経営判断を任せることになります。そのとき、アメーバ経営で数字を「見える化」するとともに、フィロソフィという明確な判断基準を与えられれば、店舗は正しい判断がしやすくなります。また、本社としても任せっぱなしになるリスクを減らした上で、安心して任せる経営を推進できます。アメーバ経営とフィロソフィは、外食産業に非常に適合的に思えます。さらに研究者の立場でいうと、こうしたチェーン展開の企業は何百という店舗があり、たくさんのサンプルがとれるので、定量的な研究が容易に行えます。高業績店と低業績店の比較など、統計的に分析することができます。外食チェーンを対象に大規模サンプルの定量研究を行うことで、アメーバ経営導入のマネジメントについての一般理論化ができるのではないかと期待しています。

## (2) アメーバ経営で両利き経営を実現

アメーバ経営の現代的意義の2点目は、両利き経営との関連性です。『両利きの経営』（チャールズ・A・オライリー／マイケル・L・タッシュマン、東洋経済新報社、2019年）によると、本当に理想的な経営というのは両利きで、一方で既存の知識をうまく使い、漸進的イノベーションを続けながら短期的成功を取めていく。しかしそれだけでは必ず頭打ちになるので、もう一方で、今までにない新しい知識を探索して変革的イノベーションを起こし、長期的成功を目指していく経営だといいます。しかしこれは絵に描いた餅で、大変難しい。大体において長期的成功というのはうまくいくかどうかわからないので、どうしても短期的成功に集中してしまいますし、同時に2つを実践するマネジメントというのは非常に難しいものになります。

いかに両利き経営を実現するマネジメントを行えばいいか、その具体的なプロセスは未解明のままです。これに対して南山大学の窪田祐一先生、鹿児島大学の劉美玲先生とともに、現在、解明を試みているところです。その中で、前に述べたように京セラは短期的収益性と長期的成長性を両立させています。これは両利き経営を実現しているからだと考えました。これを象徴的にやって、成果が出ている部門はないかと問い合わせたところ、機械工具事業本部を紹介していただきました。ここは京セラの中でも特に両利きがうまくいっています。

どのようにうまくいっているかという点、1つは現場のリーダーがアメーバ経営を行いつつ、過去に比べてマスタープランでどれぐらいのレベルまで上げていくかということで、既存の知識を活用しながら生産性・利益率を高め、短期的成功を図っています。同時にこの事業本部では、長期的成功のためにM&Aを積極的に行っています。M&Aにおいては、買収先が魅力的な事業であることはもちろん大事ですが、それだけでなく、相手にどんな組織文化があり、どんなフィロソフィ・哲学・理念があるのかを重視します。京セラの中に確固たる座標軸があるので、それに照らし合わせることで、本当に自分たちに合う相手を見つけることができている。買収後も、お互いのフィロソフィへの共感があるので、とてもスムーズに統合が行われ、事業本部全体がすばらしい成長を実現していきます。

さらに、現場リーダーたちはアメーバ経営をやっていくと同時に、フィロソフィもしっかり学んでいます。これは将来、この事業本部の幹部になる人たちだからこそ、早い段階でフィロソフィを学んでほしいということではなからうかと考えています。

アメーバ経営の研究者が、両利き経営のプロセスの解明に貢献できます。これは、アメーバ



---

経営の研究を長年やってきた我々だからこそできることです。

### (3) アメーバ経営とフィロソフィと報酬制度は「三輪」

現代的意義の3点目は、アメーバ経営とフィロソフィと報酬の関係についてです。よく「アメーバ経営とフィロソフィは両輪 (=相互作用)」という言い方をします。しかしながらこのことは、学術的に実証されたものではありません。私は、本当にそうなのかということで、鹿児島大学の劉美玲先生、流通科学大学の早川翔先生と一緒に、実際にアメーバ経営を実施している企業のマネジャー層へのアンケート調査を行いました。

アメーバ経営とフィロソフィが両輪だと実証できるのではないかと期待していました。そもそも、両輪の効果とは、いわゆる相乗効果で、1+1が3になったり4になったりすることを指します。しかしながら、両輪の効果は見出せませんでした。

不思議に思い、アンケートで測定していたさまざまな変数を加えて分析したところ、「賞与の評価に業績数字が反映されている」と感じられる人たちの場合、アメーバ経営とフィロソフィの両輪の効果が得られている。そうでない人は効果が見られないという結果が出てきました。

この研究で取り上げている効果とは、ワークエンゲージメントです。従来、仕事へのやる気はモチベーションという変数で測定していました。モチベーションとは基本的には、瞬間的に今ものすごく頑張るといことです。それに対して、我々はもう少し長期的な観点から、仕事への取り組み姿勢のほうが大事ではないかと考えました。ワークエンゲージメントというのは、「自分はこの会社で仕事をするのが楽しい」「この会社で仕事することに誇りを感じる」「朝になったら、さあ、今日も仕事に行くぞという気持ちになる」といった心理状態のことです。私たちの分析結果は、「賞与の評価に業績数字が反映されている」と感じられる人たちにおいてのみ、アメーバ経営やフィロソフィに熱心に取り組むことでワークエンゲージメントが高まることを統計的に示しました。

ご存じの方が多くと思いますけれども、稲盛さん自身は、時間当り採算の結果を成果主義的に使ってはいけないと言われていました。『アメーバ経営』(稲盛和夫、日経BP、2006年)の中でも、「成果主義は人心の荒廃を招く」と書かれています。そうであれば、稲盛さんの考え方に反する結果が示されたということでしょうか。ただ同時にこの本で、「そうかといって、すべての従業員の処遇を同じにするということがあってはならない。(中略)みんなのために一生懸命働き、長期にわたり実績をあげた人に対して、その実力を正当に評価し、昇給、賞与や昇格などの処遇に反映させている」とも述べられています。

実は我々が述べた「賞与の評価に業績数字が反映されている」というのは、成果主義のことではありません。自分が頑張った部分を上司や会社がかちんと見てくれて、それを評価に結びつけてくれて、報酬としてもらえるものはちゃんともらっていると納得できる状態のことです。

考えてみたら当たり前で、自分は頑張って結果を出しているのにそれが評価されていない、会社は何も見えてくれないと日頃から不満に思っている人たちは、そこにどんな立派なフィロソフィがあったとしても、気持ちが受けつけないでしょう。フィロソフィに心の底から共感することがなければ、アメーバ経営とフィロソフィの両輪の効果も出てこないのではないかと思います。

アメーバ経営とフィロソフィは両輪だといわれてきましたが、その中に適切な評価や報酬制度を持っていることが大事だということを示唆しています。すなわちこれは「両輪」ではなく、「三輪」ではないかと思うようになっていきます。まだ、このことを主張しているのは私たちのグループだけなので、現代的意義というのは言い過ぎかもしれませんが、この場で皆さんと共有できればと思って紹介いたしました。今後とも、三輪についての研究を続けていきたいと思えます。

以上、アメーバ経営の従来の意義と現代的意義についてお話ししました。ご清聴どうもありがとうございました。

---

## 研究報告②「フィロソフィの根底にあるもの」

田中 一弘（一橋大学大学院経営管理研究科教授）

ご紹介いただきました一橋大学の田中です。私に与えられた論題は「フィロソフィの根底にあるもの」です。この報告では「『宇宙の意志』と調和する心」を「根底にあるもの」ととらえてお話しします。これは皆さんご存じのとおり、稲盛さんの『京セラフィロソフィ』（サンマーク出版、2014年）の最初に書いてあることです。

これがいかなる意味で「根底にあるもの」なのかを、これから解き明かしていきます。

「話をする上で前提があります。多少神がかりなことを言いますが、単に神がかりなこと、信じられないようなことを言うのではありません。どうしても信じられないというような人にも、おおよそのことはわかるように、なるべく理屈で説明するつもりです」

これは1982年1月13日、稲盛さんが京セラの経営方針発表会で語った言葉です。実は、公式の席で稲盛さんが「宇宙」についておそらく初めて論及したのが、この経営方針発表会でした。そして最初に「『宇宙の意志』と調和する心」について語ったのが、その2年後です。1984年4月14日に行われた京セラ創立満25周年の東京での記念講演の演題が「『宇宙の意志』と調和する心」だった。つまり1982年から1984年にかけてが、稲盛宇宙論が始まった時期なのです。

1980年代ですから、これがフィロソフィの起源だったというわけではありません。フィロソフィの歴史的・時間的な起源ではないけれども、意味的にはその根底をなすものですので、そういうことを念頭に置いてお聴きいただければと思います。

### 1. 義と利を高次元で両立させる「アメーバ経営×フィロソフィ」

稲盛さん自身、経営を行っていく上で、非常に厳しい現実のただ中で義と利を両立させていかなければならなかった。稲盛さんは義と利という言葉あまり使われていませんが、今日の私の報告の中では、稲盛さんが言うフィロソフィと、利益を上げていくということを、それぞれ義と利という短い言葉で代表させて使っていきます。

アメーバ経営とフィロソフィの関係とは、先ほどの稲盛さんの講話映像にもあったように、アメーバ経営、アメーバ管理というのはエゴを最大限に煽るものだ。それに対して全体に対する思いやりを求めるのがフィロソフィであって、理想的にはガリガリのがめついやつが哲学を持つことで全体の調和がとれる、これがあるべき姿だと。お人よしで、自分の利益などどうでもいいという人はリーダーになる資格はないということです。ガリガリのがめついやつがどうして治めることができるかという、それはフィロソフィが全き哲学であるからで、だからエゴの激突する社会でも治められる。これも先ほどの講話の中で稲盛さんが言っていたことです。

稲盛さんはまさに利益を上げていかなければならなかったわけですから、非常に功利的な現場で戦っていた。そうした戦いの中で、利他であるとか素直な心、正直といったきわめて非功利的なフィロソフィが生まれてきたということがポイントだと思うわけです。

稲盛さんは、「創業してみると、経営者として否応もなく、日々あらゆるケースで決断を迫ら

れた。京セラは設立されたばかりのベンチャー企業であっただけに、自分が判断を間違えば、たちまち会社は傾いてしまう。そのため、正しい判断が求められる。私は心配で眠れない日々が続いた。こうして悩みに悩んだ末に、経営における判断は、世間で言う筋の通ったもの、つまり『原理原則』に基づいたものでなければならないことに気がついた。(……) 言い換えれば、『人間として正しいことなのか、悪しきことなのか』ということを経準にして判断し、『人間として正しいことを正しいままに貫いていこう』と考えた」(『新版・敬天愛人 ゼロからの挑戦』PHP 研究所、2012年、42~43頁)とおっしゃっています。

「自分が判断を間違えば、たちまち会社は傾いてしまう」、つまりちゃんと利益を上げて会社を存続させていかなければいけない、そうした「利の世界」で生き残っていくためにはどうしたらいいかを考えたとき、人間として正しいことを正しいままに貫くという、全くの「義の世界」に行く。これが先ほど言った、「功利の世界での戦いの中で得た結論が、非功利的なフィロソフィだった」ということです。

利益を上げていくこととフィロソフィは、ある意味、相反することです。この相反することがお互いにすごく強い緊張関係を持っている。つまり利益も利他もほどほどでいいというのではなく、どちらも強い力で引っ張り合って、高い次元で両立している。それが稲盛さんのフィロソフィとアメーバ経営が両輪だといわれる根幹ではないかと思えます。

## 2. 「先義後利」と「自利利他」

### (1) 「利を後にす」をどう解釈するか

ただ、フィロソフィという「義」と、アメーバ経営という「利」は勝手に両立するわけではなく、両立させなければいけません。そうであれば、両立させる当事者、実践者は義と利のどちらにどう軸足を置けば、高い次元で両立させることができるのだろうか。このことを考えてみる必要があると思えます。

そこでキーワードになるのは、「先義後利」という言葉です。稲盛さん自身はおそらくこういう言葉を使っていません。これは、我々がこの時間に短時間で理解するために必要な概念として提示するものです。先義後利は、孟子や荀子などの儒学の中に出てくる言葉で、「義を先にして、利を後にす」ということです。

義を先にするので、1つの意味は時間的な前後関係。まず義を行ってその後で利を得るという時間的な前後関係があります。そして先義後利にはもう1つ価値的な軽重の関係、つまり義を重んじて利を相対的には軽んずるという意味があります。重んじるのだったら普通は先にするだろうと思われるかもしれませんが、場合によっては、大事な義を実践するために、義を時間的に後にしなければいけないこともあり得ます。

わかりやすい例でいうと、自分の子どもが危険にさらされたら親は子どもを守る、これが義です。ところが、その危険な状況というのが、飛行機に乗っていて緊急事態で酸素マスクが下りてきたと。このときに子どもを守らなければいけないからと、親が子どもの酸素マスクを先にしたら何が起きるか。途中で酸欠になって、もしかしたら親は息が詰まって動けなくなるかもしれません。ですからこの場合、親が先に自分の酸素マスクを付けて、その後で子どもを救



うのが当然です。だからといって、これは子どもを軽んじたかというところではない。時間的な前後関係では親が先に自分を救ったけれども、決して自分が助かって子どもを見殺しにしようとしたわけではない。これが価値的な軽重の関係です。

ただ、通常は時間と価値は一致すると思います。ここで言いたいのは、義を先にするのが大事だというのは誰もが認めることですが、「利を後にす」の解釈を間違えてはいけないということです。後にするのだから二の次でどうでもいいと連想しがちですが、決してそうではありません。利は義に次いで2番目に大事なものだ。利、つまりエゴを失ってはいけないのであって、エゴそのものはきちんと持っているけれど、どちらが大事かといったら義であるというのが、「先義後利」の意味するところなのです。

## (2) 利他の経営 = 先義後利の経営

先ほども言いましたが、稲盛さんは先義後利とは言っていません。逆によく言っていたのが「自利利他」です。これは皆さんも何度もお聞きになったことがあるかと思いますが、自利利他という言葉は普通、他人の利と自分の利、どちらが先でどちらが後というものではない。自分が儲けたかったら人も幸せにしてあげようということであって、どちらが先かという話ではないというふうに解釈されます。

しかし、稲盛さんもそう思っていたかというところ、おそらくそうではありません。「先義後利」、言葉を換えれば「利他を先にして、自利を後にす」というのが稲盛さんにとっての「自利利他」だったのではないかと思うのです。

例えば、ある講演で、中国進出について自利利他の精神が欠かせないという話の中で、稲盛さんはこう言っています。「生産委託をした瞬間から、中国側はビル賃貸の利益と、人材派遣の利益の両方が保証される。そしてリスクは全くない。逆に、我々京セラ側には、機械を持ち込み、設置をし、そこで運営をしてもものをつくる、それをまた世界中に販売するという過程でリスクが発生するわけですが、まずは中国側に利益を確保してもらおう、我々の利益はその後の努力で追求していけばいい」。さらに、「そのような考えで私は、中国との企業経営をやっていますが、それはまさに先にお話しした『自利利他』ということです」(2002年6月28日 野村證券チャイナ・オポチュニティ・シンポジウム)とっておられます。明らかに先義後利になっているわけです。自利も利他也区別なく、どちらも両方やっていけばいいという曖昧な順序関係にあるのではないのです。

そう考えると、利他の経営というものの自体、そもそも先義後利の経営と言い換えてもいいのかもしれない。利他の経営ですから当然、他のために、社会のためにということになるわけですが、忘れてはいけないのは、先義後利とは先ほども言ったように、利はどうでもいいということではないことです。

稲盛さんも同じように言っています。「利他の経営を、『私は利益が要りませんから、他の方が利益を取ってください』というような、会社の利益を軽視する経営だと誤解しないようにしていただきたい(……)『利他の心』で経営する場合であっても、当然、企業間競争があるわけですから、我々は必死になって働き、利益を上げて、生存競争に生き残っていかなければなりません」(2015年6月25日 立命館大学講演)。これが稲盛さんの言う利他の経営なのです。

だからといって、稲盛さんは自分たちが生き残るために他を虐げてもいいとは全く言っておりません。そういう点で、利他の経営というのは、先義後利の経営だといえるのではないかと思うのです。

### (3)「個の利益と全体の利益の調和」を目指すのがアメーバ経営

さて、利他というのは、稲盛さんがよく使われた別の言葉でいえば「他によかれかし」「自分を犠牲にしても他の人を助けよう」「世のため人のため」ということですが、さらに言い換えると、公への奉仕という意味合いではないかと思えます。

実際、アメーバ経営も個の利益と全体の調和を目指すものであり、私が思うにアメーバ経営には「利他の経営」が埋め込まれています。埋め込まれているとはどういうことか。それを考えるためには、「公 (public) と私 (private) の入れ籠構造」を理解していただく必要があります。

公と私に入れ籠構造というのは、自分は私であって、自分より大きなものは公であるにとらえていく。例えば、会社にとって、会社が私で社会が公である。でも、その会社というのは、会社の中の事業部からすれば事業部は私であり、会社は公である。その事業部も、構成する個々の部から見たら公であり、部は私である。そうやってどんどん入れ籠になっていくのが、公と私に入れ籠構造です。

通常、西洋的な考え方では、公 (public) と私 (private) には明らかに絶対的な区別があって、このような相対的な考え方はしません。しかし日本では班田収授の法以来、公と私はこういう入れ籠構造でとらえられてきたといわれています。

稲盛さん自身もそういうとらえ方をしている、こう言っています。「ただし気をつけなくてはならないのは、利己と利他はいつも裏腹の関係にあることです。つまり小さな単位における利他も、より大きな単位から見ると利己に転じてしまう。会社のため、家族のための行為には、たしかに利他の心が含まれているが、『自分の会社さえ儲かればいい』『自分の家族さえよければいい』と思ったとたんに、それはエゴへとすり替わる」(『生き方』サンマーク出版、2004年、181頁)。つまり公のため、会社のためといっても、1人の人間から見たら「会社のため」は確かに公への奉仕かもしれないが、会社のために不祥事を隠蔽するとなったときには、社会から見ればそれは単なる会社の私利、エゴでしかないというのです。

公と私が入れ籠構造にあると考えたときに、アメーバ経営の中に利他の経営、つまり公への奉仕が埋め込まれているというのは、おそらくすんなりと理解できるのではないかと思います。

例えば「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」が京セラの経営理念ですが、「人類、社会の進歩発展」というのはきわめて大きな範疇ですから公益です。それに対して「全従業員の物心両面の幸福」は、人類、社会にとっては私利ということになります。これが1つ目の入れ籠です。

さらに次の入れ籠構造で考えると、「全従業員の物心両面の幸福」はある種公益であり、それに対して会社全体の利益は私利である。だから、稲盛さんとしては、全従業員の物心両面の幸福というのは、これほど立派な大義名分はないというわけです。普通は社会全体のために役立つというのが大義名分でしょうけれども、稲盛さんから見れば、会社より大きなものとして全従業員の物心両面の幸福があったのです。

---

しかし、会社全体の利益が私利だといっても、3つ目のより小さな入れ籠に入っていくと、アメーバとの関係でいえば、各アメーバの利益は私であって、会社全体の利益は公である。このところがアメーバ経営との接点で一番大事な入れ籠の次元だと思うのです。アメーバリーダーにとって、義と利、公益と私利の両立を見たときに、会社全体の利益は公益で、自分のアメーバの利益は私だと考えられます。

「〔アメーバの〕各リーダーは自分のエゴを突き通すのではなく、たとえ採算が厳しくとも、事業全体のために売値を下げるが必要となってくる。つまり、相手を思いやる利他の心を持ち、会社全体の調和を考えて行動しなければならないのである。(……)〔しかし〕いくら他者を思いやるといっても、『会社のために売値を下げたので、自部門の採算が悪化した』のでは会社経営は成り立たない。これでは、真の利他ということはできない。本当に会社のためを思うなら、『普通なら利益が出ないと思われるこの値段でも、何とか採算を上げてみせよう』と、人一倍の努力をする覚悟がなければならない」(『アメーバ経営』日経 BP、2006年、117～118頁)

「人一倍の努力をする」という部分は、自分のアメーバの利益を確保するというわけですから、私利です。しかし、このポイントは、「本当に会社のためを思うなら」、つまり公益を思うのだったら、私利をないがしろにはいけないということで、そう考えてみると会社全体の利益という公益に対して、各アメーバの利益という私利——私利は先義後利の後利ですけれども——はどうでもいいというわけでは全くない、大切にしなければいけない。これが入れ籠の3番目の次元です。

さらにいうと、各アメーバの利益というのも、これを公益だと見れば、より小さな入れ籠の中にはアメーバのリーダー、あるいはそのメンバー個々人の私利が小さく埋め込まれていると考えることができます。実はこのことが賞与に業績数字を反映することがフィロソフィとアメーバに続く第三の車輪だという先ほどの三矢先生のお話、それをどう解釈するかということに関わってくるのです。

#### (4) 先義後利の2つの意味

ここまで、公への奉仕ということをもって先義後利の義だと述べてきましたが、義は公への奉仕だけをいうものではありません。他にも「誠実」「正直」「勇気」といったものが含まれます。「誠実」という言葉は稲盛さんも使われましたけれども、おそらく皆さんにとって一番耳になじんでいるのは「正直」だと思います。嘘をつくな、正直であれという、プリミティブな道德の代表として稲盛さんがよく言っていた「正直」も、義に含まれます。

「正直」という言葉を適用したとき、先義後利とはどういう意味になるのでしょうか。「正直は最良の方策 (Honesty is the best policy.)」という言葉があります。これは、正直でいると世間の評判がよくなって自分が儲かるという意味であって、先義後利ではありません。自分の評判を高めるために正直なふりをするのですから、先利後義です。稲盛さんが言っているのはそうではなく、正直であることを第一に優先して、その結果、利益を得る。こちらであれば先義後利です。

それから「勇気」は、ある方から聞いたのですけれども、『京セラフィロソフィ』(前掲)の中に一番たくさん出てくる言葉なのだそうです。

さらに実はこれが一番大事なところでして、先義後利には2つの意味合いがあります。1つは「利よりも義を重んずべし」という「規範」です。そして、もう1つ忘れてはならないのが、これは事実関係を言っているということ。つまり事実として「義を行えば利はついてくる」ということで、私はこれを「真理」と名づけています。規範としての意味合いと、真理としての意味合いがあるのです。

この2つの意味合いがあることはきわめて重要です。なぜなら、規範としての先義後利を実践する、つまり「利よりも義を重んずべし」を本当に実行しようと思ったら、「義を行えば利はついてくる」という真理を強く信じていなければなりません。そうでないと、利よりも義を重んずることはできないでしょう。競争に勝たなければいけないから、ついつい利を先にしようという誘惑に負けてしまう。その誘惑に負けないためには、義を行えば必ず利はついてくるのだと信じていなければなりません。もちろん、ただ義を行えば自動的に利がついてくるわけではないので、努力は必要です。努力をすることによって必ず利はついてくるという信念があっ

てはじめて、規範としての先義後利を実践できるのです。

しかし、普通みんな規範としては理解できるけれども、真理のほうの「義を行えば利はついてくる」はきれいごとだといって片づけてしまうわけです。でも稲盛さんはこれをきれいごととして片づけなかったのだと思うのです。これを本当に信じる。経営者として、義を行えば利はついてくるということを心の底から信じるにはどうしたらいいのだろうか。私が思うに、そこで稲盛さんが求めたのが、因果の法則です。善きことをすれば必ずよい結果が生まれるという因果の法則に拠って、真理としての先義後利を納得しようとされたのだと思います。

### 3. 宇宙の意志

#### (1) 「因果の法則」の確信に至る経緯

ここで出てくるのが「宇宙の意志」で、いよいよ「神がかりの話」が始まるわけです。

『「宇宙の意志」と調和する』という稲盛さんの思想とは、善き思いや善き行いは善へ向かう宇宙の意志を満たすことなので、当然、よい結果、すばらしい結果をもたらす。すなわち、感謝や誠実、一生懸命働くことや素直な心、反省を忘れない気持ち、恨んだり妬んだりしない心、自分よりも他人を思いやる利他の精神、そういう善き思いや行為はすべて宇宙の意志に沿う行為だから、人は成長発展の方向に導かれ、その運命もすばらしいものになっていく、というものです。

稲盛さんがこのような因果応報、因果の法則を自覚したのは、安岡正篤の著作『運命と立命』（関西師友協会、1978年）がきっかけだったと、ある講演で述べています。『運命と立命』は、中国の『陰鸞録』という本を解説したもので、『陰鸞録』には因果応報が説かれているのです。稲盛さん自身、経営や人生について悩んでいたときに、『運命と立命』に出合ったといいます。

いつ会社がつぶれるかわからない状況、一寸先も見えない人生をどう渡っていけばいいか悩んでいたときにこの本と出会い、「なるほど人生はこうなっていたのか」と。その萌芽は稲盛さんの子どもの頃の経験にもあるわけですが、因果の法則を知ったときに納得できたというのです。

ただ、稲盛さんは、「しかし、そうは真剣に思ってはみても、なかなか簡単には信じられな



---

かった」と述べています。なぜなら、まず自分が理工系出身の技術屋として、合理的で理屈っぽいこと。もう1つは、周囲を見わたしてみると、よいことを思い、よいことをしているのに不幸な人生を送っている人もいれば、悪いことを思い、悪いことをしているのに幸せそうな人生を送っている人もいます。だから、因果の法則があるといわれてもなかなか信じられなかった。そこで稲盛さんは「因果の法則」の確信に至る鍵として、3つのことによすがを求めました。

それが「運命」と「長期的な視野」と「宇宙」です。

まず人生には横糸として因果の法則というものが確かに存在するだろう。ところがもう一方、運命というものが人生の縦糸としてある。人生とは運命という縦糸と、因果の法則という横糸で織りなされた一反の布のようなものだ。だから、いくら因果の法則でよいことをしても、縦糸の運命のほうがもっと強ければ、結果は悪くなってしまうのだろうと整理をしたのです。

しかしこれだけでは納得できなくて、もう1つは長期的な視野で見る。2年や3年では、よいことをしたからといってすぐによい結果は出ないけれど、20年、30年という長いタイムスパンで見れば因果の法則が成り立って、日頃の行いや生き方にふさわしい結果を得られるのではないかということで納得しかけた。

とはいえ、そのような長期のタイムスパンは、日々、生存競争をしている企業の経営者にとって、「20年、30年たてば何とかなる」ではすまされません。競争に負ければ明日、会社がつぶれてしまうかもしれないという状況ですから、企業経営にはこの考え方だけでは通用しないでしょう。

そこで、最後に稲盛さんがこれならと確信できたのが、「宇宙の意志」だったのです。「宇宙の意志」によって因果の法則は必ず成り立つという確信ができた。「そのこと〔因果の法則〕をわかろう、理解しよう、信じようとして、必死に悩み、考えていましたとき、1つ気づいたことがありました。それは友人であり、京都大学で天文学を専門としている〔佐藤文隆〕先生から聞いた話の中にありました。現代物理学の宇宙生成の理論の話です。この気づきによって、理屈っぽい技術屋である私は因果の法則の存在を心から信じるようになった」（2008年10月1日 ニューヨーク市民フォーラム）と言っています。

この佐藤先生の話とは、1983年11月9日に開催された京都会議での基調報告で、「ビッグバンと宇宙物理学」がテーマでした。その中で宇宙というのは最初は素粒子の塊にしか過ぎなかったものが、ビッグバンが起り、結果的に今は人類のような高度な生命まで生み出していることが語られました。

冒頭でふれたように、1982年の経営方針発表会で稲盛さんは「神がかりなことを言います」と言って初めて宇宙の話をしました。1983年にこの佐藤教授の話聞いた後、今度は「宇宙の意志」まで話が行きます。宇宙には、素粒子や原子のような無生物といえども進化成長していくという法則、擬人的にいえばそういう「意志」がある。意志というとならえ方が嫌いな人は法則と言ってもいいとした上で、稲盛さん自身は「宇宙の意志」が最も適切な言い方であると考えていました。

## (2) 「宇宙の意志」によって「因果の法則」は必ず成り立つ

では、「宇宙の意志」とは何かというと、「すべてのものを慈しみ、すべてのものを愛し、す

べてのものを良くしてあげたい、という思いであり、自分だけが良くなろうという意志の対極にあるもの』（『京セラフィロソフィ』前掲、54頁）で、まさに利他の心です。

「すべてのものを愛し、すべてのものを慈しみ、すべてのものによかれかしと思うような『善い想念』を我々が抱いたとき、その想念は宇宙の波長と合います。人生が好転していくのは、宇宙の波長、宇宙の想念、宇宙の意志に合うからなのだと思います。『陰鷲録』でいわれている因果の法則は単なる迷信ではない。科学的に考えても、これは宇宙の意志に合う。だからうまくいくのだ、と私は理解をしました」（2008年10月1日 ニューヨーク市民フォーラム）と、ここに思い至ってはじめて稲盛さんは、よい行いが必ずよい結果を生む。先ほどの先義後利でいえば、「義を行えば利はついてくる」という信念を確たるものにしたのです。

1982年に宇宙論に初めて言及し、84年に宇宙の意志について述べたという1980年代前半は、京セラあるいは稲盛さんにとってどんな時代だったのでしょうか。1982年に京都セラミックから「京セラ」に社名を変更し、83年にヤシカの吸収合併があり、84年に第二電電（現KDDI）を設立。その一方で83年に盛和塾を発足、84年に稲盛財団を立ち上げ、京都賞を創設しています。このような、稲盛さんにとってきわめて大きな別れ道というか、経営者としての地歩がより確固たるものになっていく時期でした。その大事な時期に、「宇宙の意志」に思い至ったことで、なかなか信じ切れなかった因果の法則に納得でき、「義を行えば利はついてくる」ことを信念とすることができたのでしょうか。

また、冒頭に紹介した「多少神がかりなことを言いますが、単に神がかりなこと、信じられないようなことを言うわけではありません。どうしても信じられないというような人にも、おおよそのことはわかるように、なるべく理屈で説明するつもりです」という言葉に続けて稲盛さんは、「皆さんには、まずはとにかく信じていただきたいのです」と言っています。信念というものは客観的には証明できないけれども、これを信じない限り、善き行いをして、その結果よい成果を得るということに本気で取り組むことはできないというのが、おそらく稲盛さんの真意だったのだらうと思います。

### (3) 『『宇宙の意志』と調和する心』と良心

時間がないのでこれは簡単に述べます。「宇宙の意志」というと何か得体の知れないもののようにも思われるかもしれませんが、稲盛さんは別の言葉で言い換えています。それは「良心」です。

哲学者の梅原猛先生との対談で、こう述べています。「よく『良心に訴えて』とか『良心に誓って』などというように、『良心』ということに道德のすべてが詰まっているように思うのです」（稲盛和夫・梅原猛『完本・哲学への回帰』PHP研究所、2020年、234頁）。

良心とは、善意に満ちていること、思いやりがあって優しいこと、真面目で正直で謙虚で努力家であることなどで、要するに稲盛さんが言った利他の心や宇宙の意志の内容と全く同じです。

この「心の構造」図（図3）は、人間の心の構造を稲盛さんが図解したものです。2つありますが、稲盛さんの本音は下の図で、わかりやすく説明するために上の図にしたそうです。ちょっと見づらいかもかもしれませんが、同心円の中心に「良心（利他）」と書いてあります。「宇宙の意

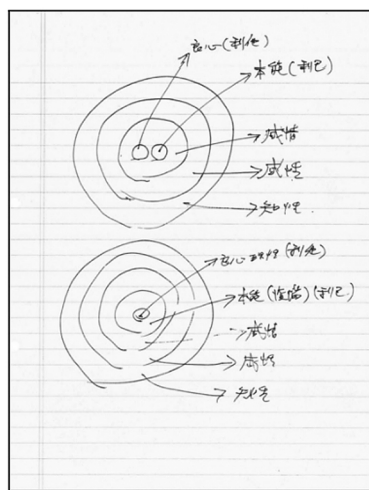


図3 「心の構造」図（自筆）2007  
年12月 京セラ 稲盛ライブラ  
リー蔵

志」というのは何万光年も離れた所にあるのではない。すべてのものを慈しみ、愛し、よくしてあげたいという心、すなわち「宇宙の意志」と合致する利他の心という良心が、我々1人ひとりの心の中心にある。全然遠い話ではないということをお伝えしておきたいと思います。

#### 4. 「先義後利」を実践する現代的意義

##### (1) 資本主義の限界

最後に現代的意義ですけれども、「宇宙の意志」の現代的意義ではなく、「宇宙の意志」や良心に信を置いて、それによって先義後利を実践することの意義についてお話ししたいと思います。

稲盛さんは「私のフィロソフィに基づく経営は、企業の発展を導くにとどまらず、現在の資本主義社会の矛盾をも打開するものであると考えています」（2014年5月9日 オックスフォード大学講演）とされています。

資本主義は事実上、市場経済とイコールだと考えていいと思いますが、資本主義の限界とは何でしょうか。アダム・スミスが言ったように、個々の経済主体が正しく熱心に営利を追求すれば、見えざる手が働き、結果的には経済・社会の秩序と繁栄が実現するというのが、市場経済の常識です。ところが、実際には見えざる手が十分に機能しない。これが経済学でいう「市場の失敗」で、例えば失業や貧困、格差社会、環境問題等は、本当は市場がうまく調整してくれるはずなのに、見えざる手が働かず、政府がこれを補完してきた。つまりこれまで課税や、規制をかけることで補ってきたけれども、それにも限界があるのです。

市場経済の限界の根因は、企業など個々の経済主体が「積極的道德」を免除されているからだと考えられます。積極的道德とは、「なすべきことをせよ」ということです。逆の消極的道德は、「なすべからざることをするな」、つまり嘘をつくな、盗むなといったことですけれども、積極的道德を一言でいえば、まさに利他です。社会や人々の役に立とうという利他の心が免除

されている。「いや、そんなことはない。伝統的な CSR でも公共の利益と言っているのではないか。最近の ESG や CSV、SDGs でも企業に公益の追求を促しているのではないか」と思われるかもしれません。

詳しい話はしませんが、伝統的 CSR や今流行っている ESG の推進というのは、先義後利の考え方ではありません。とりわけ ESG は「儲かるからやりましょう」、あるいは「やらないと市場からペナルティがあるからやりましょう」といって普及させています。こういうやり方と稲盛さんの先義後利は決して相容れるものではありません。

それに対して先義後利、「利他を先にし、自利を後にす」、公益を先にして私利も後からきちんと取るというのは、資本主義の限界の本当の意味での解決になるだろうと思うのです。

## (2) 21 世紀のグローバル社会にふさわしい経営とは

これも稲盛さんの言葉ですけれども、「社員も共感できるリーズナブルな報酬を得る経営者が、1人ひとりの社員の力を最大限に引き出し、その力を結集させ、すべての社員の物心両面の幸福を実現していくことに努める経営こそが、資本主義社会の矛盾を是正し、21 世紀のグローバル社会にふさわしい経営ではないでしょうか」（2014 年 5 月 9 日 オックスフォード大学講演）。「リーズナブルな報酬を経営者が得る」が私利で、それを後にするということです。

これを前に述べた入れ籠構造で拡大してみると、1つの企業がリーズナブルな利益を上げる。この場合のリーズナブルは先ほどのリーズナブルとはちょっと違って、稲盛さんは「ほどほどでいい」とは言いません。高収益でないといけないわけですから、このリーズナブルは、理にかなった適正な利益という意味です。その適正な利益を上げる企業が、人類、社会の進歩発展を追求し、実現していくことに努めるのもまた、資本主義の矛盾を是正し、21 世紀のグローバル社会にふさわしい経営になるのではないのでしょうか。

そして、「現在の資本主義の根本的な問題は、制度やシステムの問題ではなく、つまるところ、その根本にあるべき精神の問題であろうと思う。その精神を根本から見直すことを通して、いまこそ資本主義をより節度のあるものに変えていかなければ、現代の資本主義の課題を克服することは難しいはずである」（『燃える闘魂』毎日新聞社、2013 年、113 頁）。今はみんな制度やシステムの問題で何とかしようとしているけれども、そうではない。その根本にあるべき精神が問題の本質だと稲盛さんは言っています。今の資本主義の課題を本気で解決しようとするなら、「宇宙の意志」のような、先義後利の信念をきちんと支えてくれる哲学が必要になるということだと思います。

稲盛さんは 1959 年の創業以来、「敬天愛人」の扁額を執務室に掲げ、大事にしておられました。「敬天愛人」の言葉も、これまで述べてきた先義後利という観点から、あるいは『『宇宙の意志』と調和する』という観点から見ると、一段と深い味わいがあるように思います。これで私の話を終わります。ご清聴ありがとうございました。



---

## 事例発表「アメーバ経営導入における理念の重要性」

松永 一博（京セラコミュニケーションシステム株式会社 ICT 事業本部 コンサルティング事業部副事業部長）

### 1. アメーバ経営が長期的に活性化する要件とは

京セラコミュニケーションシステムの松永です。本日は「アメーバ経営導入における理念の重要性」と題しまして、事例紹介をさせていただきます。学術的にどのような意味があるのかということについては全く自信はございませんが、事例紹介ということでお許しいただければと思います。どうかよろしく願いいたします。

私は 1991 年に京セラに定期入社し、1993 年から約 30 年間、アメーバ経営の導入コンサルティング事業に携わってきました。多くの経験をさせていただいた者として、本日の発表内容が少しでも皆様のお役に立てば幸いに存じます。

今回いただいた発表のテーマは、アメーバ経営の導入企業における経営理念・フィロソフィの重要性ということですが、重要性を指し示す 1 つの指標として、その継続性があるのではないかという問いかけがあります。社員の意識の変化や業績向上という点において高い確率で成果が生まれていることから、アメーバ経営導入の成果は大きいといっているでしょう。しかしながら、導入当初に比較的インパクトの大きい業績的な成果が得られた後、3 年、5 年と経過すると、その成果は低下する傾向にあるのではないかと思います。

さらにそのまま進めば数年で、運用のためにかかる負荷すなわちコストと成果は均衡し、形骸化のリスクを抱えることとなります。これを放置するとアメーバ経営そのものが継続しない、あるいは活性化しない状態になってしまいかねません。

5 年を超える長期的なアメーバ経営の継続性については、仮説として次のような低下要因が提示できると考えています。

それは、アメーバ経営を運用することによる費用対効果が、導入当初は非常に高く期待値を上回るが、数年でだんだんと低下し、運用コストが効果すなわち利益を上回ると、運用が継続されなくなるケースが多いのではないかということです。これに対し、効果的な運用にターゲットを絞り、先行運用し、成果を生み出しながら徐々に運用面を強化していくなどの改善を進め、運用にかかるコストの低減を図ることで、形骸化のリスクを低下させることができているケースもあります。

しかしながら、さらに 10 年スパンで考えてみれば、やはり継続性や活性度の低下を招くケースが増加していきます。長期にわたり活性化した状態を保持するには、費用対効果を担保することに加え、アメーバ経営運用のベースとなる経営理念の浸透が必須ではないかということが従前より指摘されている点です。

少し補足しますと、導入当初、非常に高い成果が生み出されたとしても、数年でだんだんと成果が減少するなかで、運用にかかるコストも減少すれば継続性は上がってくるのではないかと考えてきましたが、10 年スパンで考えるとやはり、成果の創出を押し上げる要素が必要

になってきます。その要素の1つの提示として、経営理念の存在があるのではないかということです。

## 2. アメーバ経営導入企業における経営理念浸透の取り組みと成果

この仮説に対する検証として、アメーバ経営導入企業における経営理念浸透の取り組みと成果について考えてみたいと思います。

今回、経営理念の浸透が、アメーバ経営が継続して運用されるための要素として重要であることを検証するために、2つの考察を行いました。1つ目はA社における取り組みで、導入後の経過年数はまだ4年と短いですが、継続してアメーバ経営運用の成果を上げるため、現場レベルの活性化に取り組まれた事例を紹介させていただきます。2つ目は、20年以上アメーバ経営を継続している企業において、成果に大きな違いのある2社を比較、検証することで、アメーバ経営を活性化し、長期にわたって継続させるために必要な要素について把握を試みたいと思います。

### (1) 考察① A社：経営理念浸透による一体感の醸成

まず1つ目の考察として、経営理念の浸透によってパート社員を含め一体感の醸成を試みたA社の事例をご紹介します。中食がメインの飲食業で、2018年にアメーバ経営を導入しました。パート社員の比率が高いということから、導入当初からパート社員の方をどのように巻き込むかについて工夫を凝らし、経営理念の浸透に注力、パート社員を含めた全員参加経営へのアプローチを積極的に試みることにしました。

当初、従前からある創業の精神と経営理念、そして品質主義・現場主義に徹する、誠実さを尊ぶといった企業風土を大切にしつつ、新たな理念の編纂に取り組み、その浸透を図られました。また、全員参加経営への具体的なアプローチとして、「会社を好きになる」「経営理念を好きになる」「仲間意識を醸成する」「褒める文化をつくる」「会社と社員間の信頼関係を築く」ということを、アメーバ経営の運用と並行して進められました。

もう少し詳しくご紹介すると、経営理念の浸透への取り組みにおいて、実際に実施された代表的な浸透策が次の5つです。1つ目は社内報による啓蒙、2つ目は社長ブログの配信、3つ目は現場の取り組みを動画配信で紹介、4つ目は現場での輪読会、5つ目は浸透度調査の実施です。それほど特徴的な内容とはいえませんが、全社で取り組んだ結果、社員の方の感想によれば、「店長との意思疎通が図れるようになった」「社員同士、互いのことをより深く知ることができ、一体感が強くなった」「挨拶・コミュニケーションを図る機会が増えた」「だんだんと書いてあることに共感を覚えた」などの変化がありました。

ではなぜ社内で受け入れられたのでしょうか。ベースになった創業の精神、経営理念が長く多くの仲間（社員）と働き経験するなかで生まれた考え方であること、年代や正社員・パート社員を問わず共感を得られる内容だったこと、多くは普段から話してきたことであり、わかりやすい平易な言葉・文章だったこと、最終的に手帳としてまとめ、いつでも手に取れるようにしたこと、そして何より、もともと素直で真面目な社風、これまでの経営思想の土台があった

---

ことが挙げられると思います。ベースがあった上に、わかりやすさ、共感が得られるような進め方を工夫されたのが大きいのではないかと思います。

このようにA社では、アメーバ経営の成果を生み出すにはパート社員の方も含めた全員参加経営の実現が必須と考え、それを支え、土台となるのが経営理念であるという認識から、全員参加経営を実現するための重要な要素として経営理念の浸透が図られました。特徴的であるのは全員参加経営の状態を定義している点です。その定義とは「理念実現と自分や仲間の幸せのために、一人ひとりが自らの役割を担い、目標達成に向けて積極的に参加するさま」というものです。そして、全員参加経営の実現のために必要な要素を、先にご紹介した「会社を好きになる」「経営理念を好きになる」「仲間意識」「褒める文化」「信頼関係」を追求することとされました。そのために、「福利厚生の見直し、コンパ・イベントの実施」「経営理念手帳の制作」「店でのコンパ、社内報の復活」「サンクスカード、表彰制度の導入」「昇給制度・評価表の改善」など具体的な実行策を打っておられます。

これらのことを通じて、実際に全員参加経営の実現が成功しているかどうかは別にしても、理念浸透による変化を軸に、社員と会社の信頼関係や仲間意識、業績向上への積極参加などが大きく改善し、業績アップにつながったのだと思います。

## (2) 考察② B社とC社の比較：長期的な継続性について

次に考察の2つ目になります。B社とC社の事例です。ともに製造業でアメーバ経営を導入して20年以上のキャリアがある2社ですが、B社が中小企業であるのに対し、C社は大企業といえる規模になります。今回のシンポジウムのテーマである理念の重要性を検証するためにも、両社を比較することでアメーバ経営の継続性、すなわち成果の継続性について考察してみたいと思います。

まずB社のアメーバ経営導入における特徴としては、先のA社と同様、経営理念をベースにしている点です。2002年にアメーバ経営を導入していますが、この時点では先代の創業社長が稲盛哲学を実践されていて、その後を引き継いだ現社長も稲盛哲学を経営理念として継承しています。2代目である現社長はトップダウン型の発信が主体で、経営理念浸透についても専ら自身が語ることによって実施されてきました。ここ数年利益率が低下傾向にあることもあり、昨年からは理念手帳を作成し、研修や輪読などの積極的な浸透策を講じています。

このようにB社のアメーバ経営の運用においては、長らく経営理念の浸透を含め常にトップからの情報発信のかたちで、現場に対するインプットが行われてきました。さらにアメーバ経営の導入により、経営数値の見える化と共有という情報発信のほか、「経営目的・経営目標・戦略や課題・判断軸の共有」「目標数値の見える化（年次・月次・日次）」などが進められました。また、「人事評価のルールと評価軸の明確化及びフィードバック」を実施、評価の透明性も図られました。こうして特に経営的な価値観や判断基準が長期にわたりトップからインプットされ続けたということが、大きな特徴ではないかと思います。

すなわち全員参加経営への実際の取り組みとしては、経営理念をはじめさまざまなことを見える化・言語化し、トップが伝え続けたこと、そして評価のあり方などにおいて社員との信頼関係の構築に努めたことなどが挙げられます。

生じた変化はというと、現場の意思決定や行動に変化が起こり、業績も向上しました。特に、業績向上は目的ではなく手段であり、目的は経営理念に明記されている自分たち社員の幸せの実現であるということの共有に努めたことが、現場社員との信頼関係の構築につながりました。その結果、社員の意識やモチベーションが上がり、採算向上への積極参加などの変化が生まれています。

社長が特に意識されたのは、トップダウンとボトムアップの調和です。トップダウン型ではあるものの、できる限り現場の主体性・自主性を引き出し、調和が進むように時間をかけて進められました。

次にC社の事例です。C社もアメーバ経営導入の成果が決してよくないわけではありません。すでに20年以上も継続して運用しており、業績面においてもリーダー育成においても大きな成果があったと評価されています。一方で、今回のテーマである、長期的にアメーバ経営が活性化した状態で運用されているかといえばそうではなく、この20年の間に弊社コンサルティング事業部のコンサルティングを何度か受けることにより、再び活性化した状態に戻るも、数年でまた不活性になって、業績貢献の点でも低迷するという状態を繰り返しています。

特徴としては、先のA社、B社と比べると経営理念浸透の働きかけが少なく、A・B両社に見られる全員参加を醸成する仕掛け、インプットもあまりされていないことがあります。弊社による現場への再活性化支援によってリーダー教育を主体としたインプットが行われることで、生産性の向上、経費削減が一定量進むと活性化状態に戻りますが、そのインプットがなくなると再び形骸化に向かってしまうのです。ちなみに、昨年から再度依頼を受け、弊社にて再活性化支援を行っており、今回は活性化状態が継続するよう、A社、B社に見られるような仕掛けを提案をしているところです。

このグラフ(図4)は、B社とC社の営業利益率の推移を重ね合わせたものです。アメーバ経営の導入がほぼ同時期ですので、経営環境による影響も含めて比較できるよう暦年で示しました。

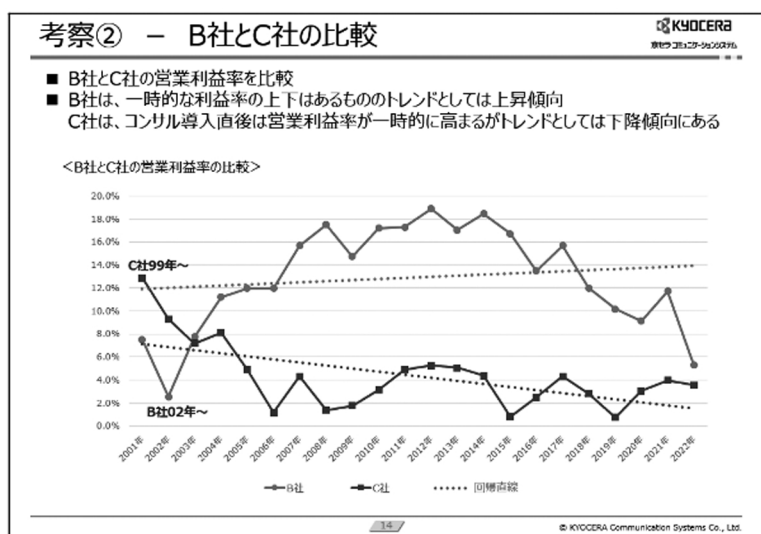


図4 B社とC社の営業利益率の比較



利益率推移がすべてではありませんが、C社は長期トレンドでは下降傾向にあり、抜本的な対策が必要な状況といえます。一方B社は、近年こそコロナ禍にウクライナ情勢が加わり、かつてないほどの原料高騰に苦しんで利益率を落としているものの、業界の中では業績がよく、トレンドとして上昇傾向をキープしています。

この2社の比較から、アメーバ経営が活性化した状態を長くキープするための要素として、先述した経営理念の浸透とともに、全員参加を醸成するためのインプットが必要なのではないかという仮説を立てました。

改めてB社とC社を比較してみると、経営理念の浸透に加え、全員参加を醸成するための現場組織へのインプットについても大きな差があるといえます。B社は経営理念を重要視し、その浸透に積極的で、現場へのインプット量も多い会社でした。トップダウン型ではありますが、末端社員へのインプットが多くなされています。それに比べてC社は経営理念の浸透という点でも課題がありますが、現場組織へのインプット量が少ない。ただし、コンサルティングによって再活性化インプットが行われると、業績が回復するという事象は確認できます。

### (3) アメーバ経営の活性化には全員参加経営を促すインプットが重要

この2社の事例のみによって結論を導き出すことは当然できないと思いますが、アメーバ経営の継続性に大きく影響するのではないかと従来から指摘されている経営理念の浸透に加え、全員参加を促すための現場組織へのインプットが不可欠ではないかということ、当事例からの1つの示唆として提示したいと思います。

また、全員参加経営を促すために必要な現場組織へのインプット・働きかけとしては、先にご紹介したA社の事例も参考にし、「経営理念・フィロソフィ、ビジョン、経営方針の明示と浸透」「労使における信頼関係の構築」「社員同士の一体感の醸成」「会社情報の開示と共有」があると導き出しました。

本家の京セラでは創業以来60年以上にわたりアメーバ経営が活性化した状態で継続しているわけですが、そもそも世の中において10年以上の長期スパンで考えて、1つの経営システムや改善手法が形を変えずに継続するのは稀ではないでしょうか。京セラのアメーバ経営についても、経営理念・フィロソフィの浸透のみならず、全員参加の経営が前提となっており、そのための経営理念浸透教育、目標・方針・将来像の共有、一体感の醸成などにエネルギーが注ぎ込まれています。(補足追記：アメーバ経営の継続性に不可欠な要素は全員参加の経営を目指し、そのためのインプットや働きかけを常に行うことであると結論づけた。従来から重要性を指摘されている、経営理念〈フィロソフィ〉の浸透も、全員参加経営を実現するために不可欠、かつ、最も重要な要素であると位置づけている)

## 3. アメーバ経営の形骸化を防ぐには

最後にまとめとして、アメーバ経営の形骸化をいかに防ぐかについてお話ししたいと思います。

アメーバ経営の形骸化を長期にわたり防ぐには、まず経営理念の浸透が非常に重要です。これは従来の問いに対する回答になりますが、やはり重要だと思います。さらに今回の事例から、

全員参加経営を実現するためのインプットが有効ではないかと考えます。

稲盛は全員参加経営について、「会社の発展のために力を合わせて経営に参加し、生きがいや達成感を持って働ける」状態としています。今回の事例から導き出した私の気づきとしては、全員参加を実現するために必要な要素については先ほどご紹介した「経営理念・フィロソフィ、ビジョン、経営方針の明示と浸透」「労使における信頼関係の構築」「社員同士の一体感の醸成」「会社情報の開示と共有」の4点になります。

今回、長期にわたってアメーバ経営を活性化した状態で保ち、その形骸化を回避するためには、経営理念の浸透に加え、全員参加経営を追求することが必要ではないかと考察しました。しかしながら、働く環境の昨今の大きな変化は、全員参加経営を実現するためのインプットについても大きな変化を迫っていると感じています。それでも、そのインプットは、姿を変え方法を変えながらも進めていかなくてはならないと思います。

つまり、全員参加を実現するためのインプットは、時代の変化に合わせて変えていく必要があるということです。昨今の働く環境の変化でいえば、ESG、人的資本、エンゲージメント、多元型組織、進化型組織、共感力などが新しい価値観として生まれています。全員参加を実現するためのインプットについても、これらの価値観を包含したものでなければならぬと予測しています。

さらに、例えばイベントやコンパなどの社内行事はだんだんと全員参加が難しくなり、一体感の醸成もままならなくなってきました。そうしたなかでは、強制的な全員参加ではなく、いかに参加したくなるような内容・雰囲気をつくっていくかが大切になってきます。理念やビジョンについても、思想として強要せず、価値観として共有するものとする。そして企業が目指す方向性や目的に共感してもらい一方で、社員それぞれの個性や自主性を尊ぶことなどが、これからのインプットの進め方の一例ではないかと思えます。

以上で私の発表を終わります。ありがとうございました。

---

## 資料紹介「アメーバ経営の起源」

井上 友和（京セラ株式会社 総務人事本部 稲盛ライブラリー研究課責任者）

稲盛和夫研究会の事務局を務めます稲盛ライブラリーより、本シンポジウムのテーマとなっているアメーバ経営の起源について、特に稲盛ライブラリー所蔵の「時間当り採算表」の資料調査という観点から紹介させていただきます。

はじめに資料紹介の目的を述べ、1. 創業初期の組織図と「アメーバ」の起源、2. 「時間当り採算表」誕生以前の指標、3. 「時間当り採算表」誕生に至る経緯、4. 「時間当り採算表」誕生以後という順で、時系列にアメーバ経営の重要な指標である時間当り採算表の成り立ちを資料に基づいて振り返ります。そして、5 番目にその採算表が使用された、アメーバ経営の原点としての会議体のあり方を考え、全体の総括をさせていただきます。

まず、本資料紹介の目的についてです。従来よりアメーバ経営の起源として語られてきた時間当り採算表の誕生は 1965 年 4 月として知られていますが、今回改めて稲盛ライブラリー収蔵の原資料の調査を通じて事実関係を検証しました。そのことにより、今後のアメーバ経営研究および稲盛和夫研究のさらなる深化を促進する一助となることを願っています。

### 1. 創業初期の組織図と「アメーバ」の起源

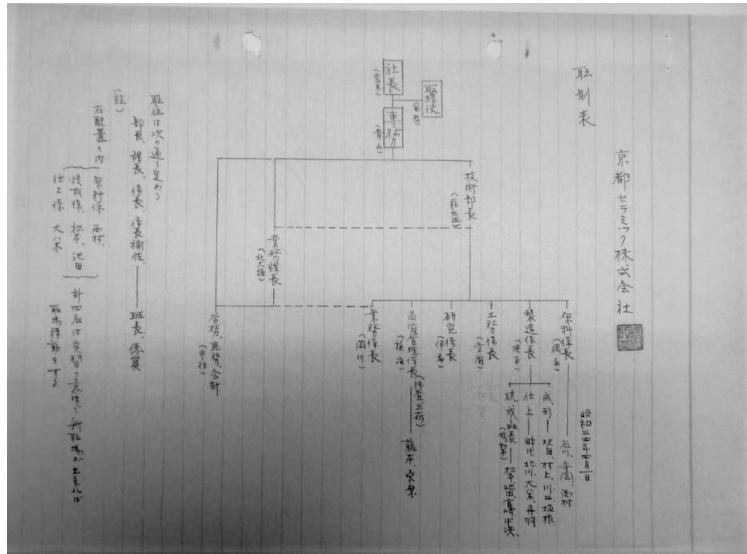
#### (1) 時間当り採算表に先立つ小集団部門別採算の組織

時間当り採算表の誕生についてお話する前に、冒頭に視聴いただきました稲盛の講話でも語られていました「アメーバ経営」の始まり、また「アメーバ」という言葉そのものの始まりについて少し触れておきたいと思います。

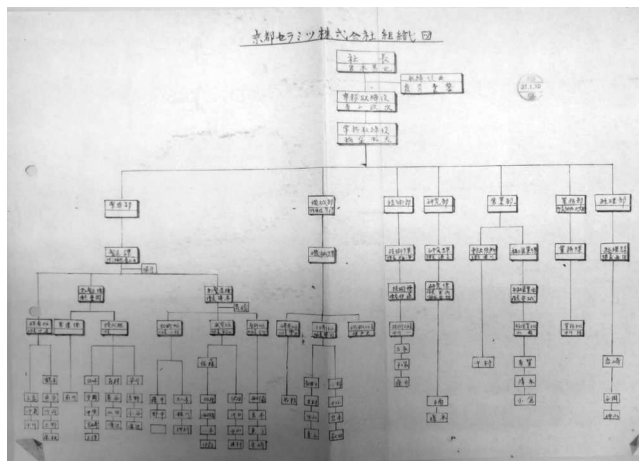
なぜならば、「アメーバ経営の起源」といった場合に、その起源とは何を指すのかという点が必ずしも明確でないからです。講話の中で、稲盛は「アメーバ経営というのはどこかの時点でポッと出てくるのではなくて、会社を始めたときからアメーバ経営だったのです。ですから、アメーバ経営を行う以前とか後とか、そんなものはありません。アメーバ経営の原点みたいなものから始まったのです。それがどんどん進化をしてきたわけです。これは小集団の独立採算システムだったわけです。会社をつくったときから、その原始的な形態で始まったわけです」（2000 年 8 月 8 日、京セラ本社、「第 2 回アメーバ経営講義」質疑応答）と語っています。この発言を踏まえるならば、小集団の独立採算という意味でのアメーバ経営は、京セラを創業したときからその原始的な形態で始まったということになります。

では、実際にどうであったのか、当時の組織がわかる資料を見ていきたいと思います。資料 1 は稲盛ライブラリーで収蔵している、創業時の手書きの組織図になります。右側のほうを見ていただくと、「京都セラミック」と書かれた下に押印があり、「稲盛」と読むことができます。日付は昭和 34 年 4 月 1 日であり、まさに創業の日の組織図ということになります。

当時、稲盛は取締役技術部長であり、その下に原料・製造・工務・研究・品質管理・業務といった係が置かれ、それぞれ創業メンバーの徳永、浜本、堂園、伊藤、樋渡、岡川が係長とし



資料1 創業初期の組織図（1959年4月1日）



資料2 創業初期の組織図（1962年1月10日）

て責任を担っていることを読み取ることができます。

そして、それから3年弱が経過した1962年1月、この時点ではまだ時間当たり採算表は誕生していませんが、組織としては稲盛の下に製造部・機械部・技術部・研究部・営業部・業務部・経理部というように分化していることがおわかりいただけるかと思います（資料2）。

製造の中を見ていきますと、原料・成型・切削・焼成というように工程ごとに班という組織がつけられていることがわかります。先ほどの講話でも話をしていただいております。

つまり、時間当たり採算表といった管理会計システムが整備される前に、小集団の部門別採算の原型をここに見て取ることができます。そういう意味では、稲盛が語るようにアメーバ経営の発想の原点は、時間当たり採算表といった仕組みに先立って、創業時から芽生えていたのではないかと思います。ただし、この時点で「アメーバ経営」という言い方はしていません。



## (2) 「アメーバ」の呼称の起源

では、いつから「アメーバ経営」と呼称するようになったのか。そのことについて、冒頭の稲盛の講話でも語っていますが、その講話をもとに構成された書籍『アメーバ経営』において、「京セラのユニットオペレーションである『アメーバ』の呼び名は、その小集団組織がまるで細胞分裂を自由自在に繰り返す『アメーバ』のようだと表現した、ある従業員の言葉から生まれた。採算単位であるアメーバは、明確な意志と目標を持ち、自ら成長を続けようとする、ひとつの自立した組織なのである」と述べています（『アメーバ経営』日経BP、2006年、44頁）。

時期的にこれがいつに当たるのか、ある程度資料から推測することができます。社内の刊行物における記述でアメーバ経営に関する内容が登場するのは、社内報「敬天愛人」1967年11月号における「部門別付加価値表彰」の記事が最初です。また、初期のアメーバ経営を説明する際によく使用される写真が掲載されているのが、1968年9月号の社内報「敬天愛人」の記事（資料3）で、同様に「時間当たり付加価値の表彰」と書かれています。

少なくともこの時点においては、部門別付加価値や時間当たり付加価値という言葉はあっても、「アメーバ」という呼称は使用していません。

実はこの後、1970年頃に、先ほどの講話で稲盛が語っていたある社員が入社します。そして、京セラの生き活きと躍動的に動く各組織を「アメーバ」と呼んではどうかと稲盛に提案し、アイデアが採用されたと推察することができます。

それを裏づけるように、1970年代以降、「アメーバ」という言葉が一般的に使われるようになります。1970年頃を契機として、京セラの社内でアメーバという呼称が定着するのと軌を一にして、1971年10月に京セラが上場を果たすと、さまざまなメディアが京セラの管理会計システムを取り上げるようになります。その中で、「アミーバ経営」（雑誌『経営者会報』1971年10月、「企業は人なり」をモットーにアミーバ経営で経営者としての自覚と責任感を植え付け



資料3 社内報「敬天愛人」1968年9月号の記事「時間当たり付加価値の表彰」（写真は同年8月3日）

る)や「アメーバ」(雑誌『実業の日本』1973年9月、「アメーバ的野武士戦法」という言葉が人口に膾炙するようになります。

そういう意味では、創業から時間当り採算表が生まれる端緒となる滋賀工場の新設までは、小集団部門別採算の発想の原点と位置づけることができるかと思えます。また、アメーバという言葉の呼称も1970年以降に定着したという推測が成り立ちますが、決定的に「いつ」ということを断言することは難しいものがあります。

それに対して、時間当り採算表については、成立した時期を完全に特定することが可能であり、アーカイブズ資料による裏づけも明確に示すことができます。また同時に、本日のテーマである「経営理念とアメーバ経営の起源」という観点からも、時間当り採算表の成立の翌年に稲盛が社長に就任し、さらに翌年には初の経営方針発表会が開催されるとともに、現在につながる社是、経営理念が正式に制定、明文化され、「京セラ・フィロソフィー」第1集も編纂されるという歴史的な転換期となる時期に当たります。故に、アメーバ経営の起源の1つとして、今回は時間当り採算表を取り上げることにしたわけです。

少し前置きが長くなりましたが、これからその起源を見ていく時間当り採算表について、隣接の稲盛ライブラリー2階に展示してあるパネルにおいても、考案したのは1965年と記載しています。ここからは1つの管理会計システムとして確立していく契機となる時間当り採算表をアメーバ経営の起源としてとらえ、その資料的根拠を見ていきたいと思えます。

## 2. 「時間当り採算表」誕生以前の指標

採算表が誕生するまでの経緯を知るためには、その前提として時間当り採算表誕生以前の指標がどうであったかを見ておく必要があります。

今回、主な資料調査の対象となったのは、稲盛ライブラリー収蔵の「生産資料」または「生産会議資料」とファイル名が書かれたものになります。特にそのうち最も古い時間当り採算表(1965年1月)、そして全社共通指標となる時間当り採算表(1965年4月)が綴じられているのが、「生産会議資料」昭和40年1月~6月を束ねたファイルです。なお、もともと稲盛ライブラリー設立時には、1966年3月の時間当り採算表を展示していましたが、現在は最も古いものに差し替えを行っています。また、今回は時間の関係で取り上げることができませんでしたが、昭和40年7月以降の資料をさらにひもといていくことで、アメーバ経営の形成過程を解明していくことができるのではないかと考えており、今後の研究に期待したいと思います。

生産会議資料の表紙には、組織名として「滋賀工場」または「第二製造部」と記載されています。もともと工場で保管されていたものが、アーカイブズ資料として稲盛ライブラリーに移管されたものであることがわかります。

資料を調査していくにあたって手がかりとなるのは、アメーバ経営の研究が必ず引用する『心の京セラ二十年』(1987年)に記載されている内容です。京セラ2代目社長である青山政次が社内報に連載し、後に非売品の書籍として刊行されたものです。見出しに「アメーバ経営のルーツを探る」と題された一節で、「(昭和)35年4月、東京出張所ができてから初めて、月1回本社で製販会議を開くことになった。当時の製造責任者は、第一製造が青山(令)、第二製造が樋

渡であった。会議資料としては受注予定、受注実績とその遂行率、生産予定、生産実績とその遂行率、月末受注残、納期遅延表、製品歩留表等の資料が提出され、個々について厳しく追及され、検討された」(204頁)とあります。

ここに記載された当時の会議資料がまさに先ほどの「生産会議資料」のファイルの中に保存されています。基本的には時系列に月ごとの会議資料が綴じられています。例えば、本社工場1963年6月実績、7月予定の会議資料であれば、6月度生産実績・6月度客先別受注残・7月度納入予定といった資料が収められています。

同じように滋賀工場の分も綴じられています。中身を見ると、ファイル名および資料の綴じられ方から、もともと滋賀工場側で綴じられ保管されていたものであると推測できます。そのため、滋賀工場側のほうがより多くの資料が残っています。先ほどの青山の書籍に記載のあったような生産実績、受注残、出荷予定、あるいは外注加工依頼予定表、出荷予定一覧、歩留および不良明細表といった会議資料が使用されていたことがわかります。

他にも、青山の書籍に記載されていない資料も多数保存されています。例えば、製造関係では購入実績・原料使用実績といった指標も綴じられています。また、営業関係では、関西営業・関東営業それぞれに受注実績・計画、売掛金回収率、受取手形日数別変動といった資料、さらにその他に全社にわたるものとして預金に対する借入金の比率、売上・人件費・燃料費の増加率、そして欠勤・遅刻・早退に関する資料が毎月の会議で使用されていたことがわかりました。

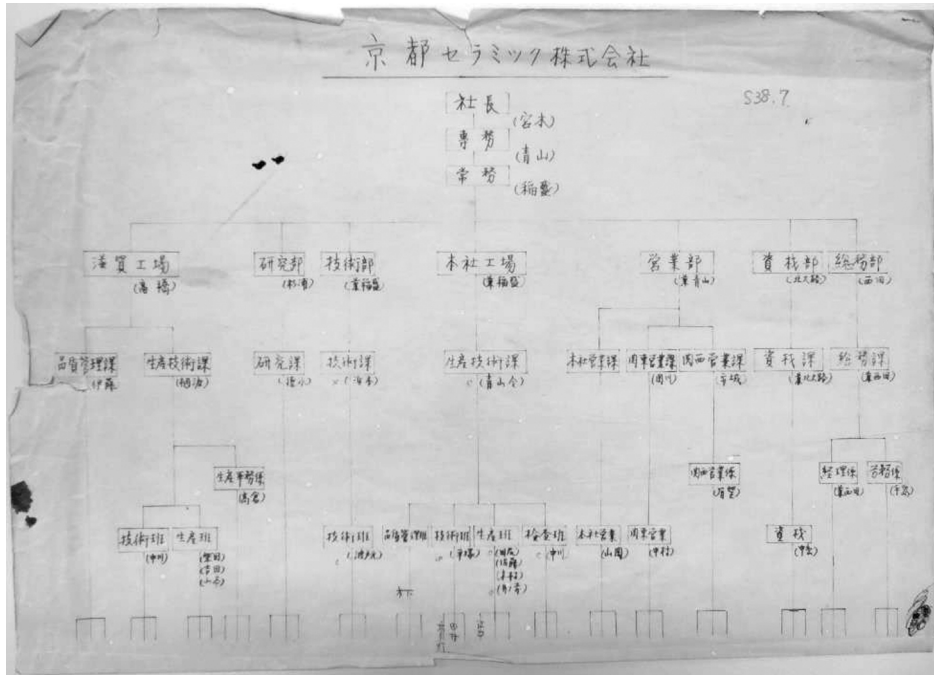
### 3. 「時間当り採算表」誕生に至る経緯

#### (1) 滋賀工場主導による新資料の提出

今見ていただきましたのは時間当り採算表が誕生する前の会議の資料になります。以上を前提として、こうした指標に加えて、売上から経費を差し引いた付加価値を総労働時間で割った時間当り付加価値がどのようにしてアメーバ経営の指標となったかについて、その経緯を資料とともに見ていきます。

再び『心の京セラ二十年』に戻ります。昭和38年(1963年)5月に、初の自前工場として滋賀工場が設立されたことが大きな転機となります。このときに製造課長の樋渡が赴任しますが、同年「7月の製販会議に、樋渡が生産状況把握の指針となるよう前記の資料の他に、その月の稼働日数、従業員数、稼働延べ時間、および1人当たりの生産高、時間当たりの生産高を計算した資料を提出した。39年4月からは本社工場の青山(令)もこれにならい、1人当たり、および時間当たりの生産高を計算し、資料として提出したので、これら資料により、本社および滋賀工場が、毎月の会議で比較検討されるようになった」(205頁)と記載されています。

新たな資料が製販会議に提出された1963年7月の組織図が稲盛ライブラリーの収蔵資料として残っています(資料4)。当時、常務であった稲盛の下に滋賀工場と本社工場があり、本社工場は稲盛が兼務し、滋賀工場は高橋が工場長となっています。青山の書籍では5月の樋渡の滋賀工場赴任時は「製造課長」となっています。おそらくこの頃は組織変更が激しかったのだと思いますが、この組織図では「生産技術課」となっています。それぞれ樋渡と青山令道が課長を務めています。ちなみに、当時製造していた製品としては、本社工場が主に開発品で、滋賀



資料4 滋賀工場設立後の組織図（1963年7月）

工場は量産品でした。そのため、生産額と利益面でどうしても滋賀工場のほうが額が大きいという側面があったといわれています。

このときにさまざまな新しい資料を提出するわけですが、まず、全体の冒頭に「概況」とタイトルがついた資料が初めて登場します。これはそれ以前にはなかった資料です。従来から生産予定額・出荷実績は別資料で提出していましたが、「概況」にまとめるとともに、人員・稼働日数・稼働延べ時間が記載されるようになります。欠勤等の人事情報、設備関係、来訪者の他、行事関係もまとめて記載されています。これによって、その月の概況を伝えるようになったわけです。

ちなみにこの「概況」の冒頭部分は次のように記載されており、非常にドラマチックにこの月の予定遂行が推移したことがわかるようになっています。

「前半連続な雨と雷とそれに伴う停電に悩まされ、下旬になって連日の酷暑と戦いながら全員生産予定を完遂すべくよく頑張り、よく和合し、しかも楽しみを以て月始めの生産予定と組み、見事予定を突破して104%（6/21～7/20）の成績を取めた。従って時間外等も平均23%と高率を示した。然し乍ら月後半になって時間外作業も徐々に減り、それを能率と慣れで補ってきた。本月のこの貴重な頑張り精神を来月の生産に発揮したいと考えている」

このようにその月を振り返るとともに、次の月に向けて意気込みを述べているというものになっています。これが新たに提出された資料の最初になります。

そして、資料の2枚目に「7月度出荷実績」、3枚目に「7月31日現在の受注残及8月出荷見込生産予定表」が綴じられています。内容自体はそれ以前からある資料ですが、それまで分かれていた複数の項目がまとめられて、より洗練されたフォーマットに変わっています。

また先ほど「概況」の中で、生産予定に対して苦戦しながら何とか最後は104%の実績だっ



たと書かれていましたが、稼働日ベースで点線の予定に対する実線の実績を示したグラフも綴じられています。このグラフも4月に新資料として初めて提出されたものです。

そして、青山が強調していたように、このときに「1時間当り生産高」という指標が滋賀工場から提出されます。実は今回調査したファイルの7月度の束の中には、個別のその月のものとしては綴じられていませんでしたが、前年の7月からその年の10月度までの推移が書かれたものがありました。おそらく11月の会議で提出されたものだと推測されますが、生産実績の総額と延べ稼働時間、そして実績額を延べ稼働時間で割った1時間当り生産高のそれぞれの推移を指標として会議で見えていたことがわかります。

現在のいわゆる時間当りとの最大の相違点は、生産額から経費を引いた差引額ではなく、生産額そのものを稼働時間で割っている点です。この1時間当り生産額で両工場を比較検討していたわけですが、今度はこの指標を提示した滋賀工場に対して、本社工場が新たに指標を提出するという流れになります。

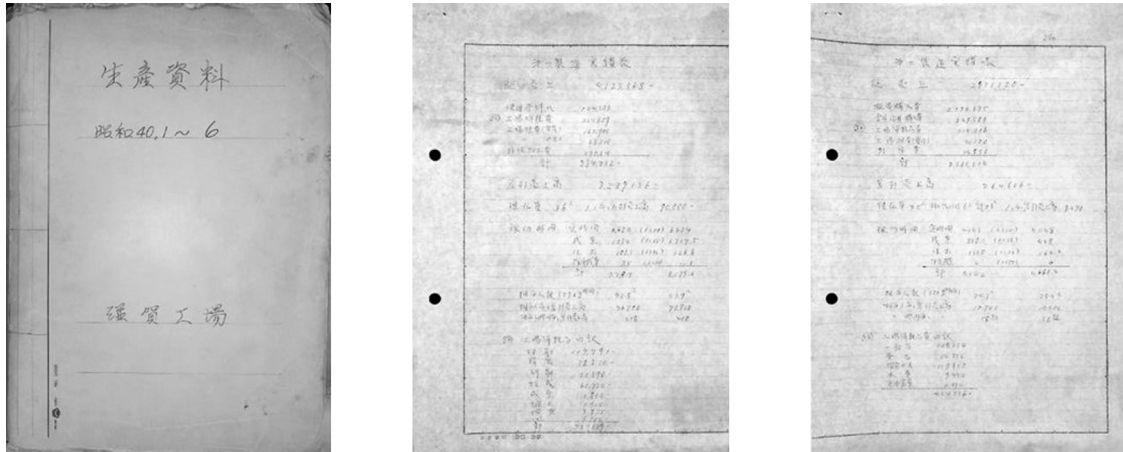
## (2) 本社工場主導による新資料「時間当り採算表」の提出

また青山の書籍に戻りますが、滋賀工場と「単に生産高だけで比較され、低いと言われてはたまらないと考え出したのが、生産高から原材料費、諸経費を引いた差引売上高と、その1人当たり額、および時間当たり額を計算し、40年1月に初めて提出した」(205頁)と青山は記載しています。

これが現在につながる時間当り採算表として出された最初のものだということになっています(資料5)。「この資料は2月3月と引き続き提出された。稲盛は3カ月にわたるこの資料を見て、感ずるところあり、40年4月から滋賀工場も本社と同様の計算」(205~206頁)を出さようになったと書かれています。それがこの採算表になります。非常にシンプルですが、売上から経費を引いた差引売上を総時間で割るという基本的な考え方は、このときから変わっていません。

昭和40年1月 製販会議資料			
(本社) 第一製造		第二製造	
総売上高	4,123千円	総売上高	2,931千円
原材料	125	磁管購入費	2,057
工場消費費	255	金具治具購入費	250
経費	電気	工場消費費	254
	ガス	工場経費(動)	31
外注費	270	外注費	75
計	884	計	2,667
差引売上高	3,239	差引売上高	265
員数	36人	員数	22人
延時間	7,787時	延時間	4,542時
1人当り差引売上高	89,972円	1人当り差引売上高	12,045円
時間当り	416円	時間当り	58円

資料5 昭和40年(1965年)1月製販会議資料(青山政次『心の京セラ二十年』205頁)



資料6 本社工場（第一製造・第二製造）提出の初の「時間当り採算表」

ただ、実際のファイルの中に綴じられている1965年1月の採算表は、青山が書籍にまとめたようなきれいな表にはなっておらず、メモのような形で始まったことがわかります（資料6）。内容は青山が書籍にまとめたものとほぼ同一ですが、まだ整っていない試作版のような印象を受けるものになっています。

また、少し誤解を与えやすいところなのですが、青山の書籍では、文脈上、一読しただけだと第一製造が本社で、第二製造が滋賀工場だと思ってしまうがちですが、そうではありません。この時点では、滋賀工場はまだ差引売上を延べ稼働時間で割った時間当り付加価値を計算していませんので、この2つの実績表はあくまで本社工場の中の第一製造と第二製造ということになります。

ちなみに、1965年1月度の滋賀工場提出の採算表を見ると、滋賀工場もこの時点では第一製造・第二製造に分かれています。生産実績額から経費を引いた差引を人員で割った1人当り差引生産額については、すでに計算して資料に掲載しています。青山の著書では、1人当り差引売上高と時間当り差引売上高の両方ともに本社工場がこのときに初めて提出し、滋賀工場が計算するようになるのは同年4月からと記載していましたが、資料を見る限りでは、前者についてはすでに同時期に出していたということもわかります。

本社工場ではその後2月、3月、4月と続けて、同じ時間当り採算表を提出します。この間、滋賀工場は独自のフォーマットを守りつつ、1人当り差引売上高のみを計算し、時間当り差引売上高には触れないという状況が続いていきます。

### (3) 全社指標としての「時間当り採算表」の確立

最終的には、1965年4月に、初めて本社工場、滋賀工場ともに時間当り差引売上高、つまり時間当り付加価値を計算して製販会議の資料として提出するようになります（資料7）。ただし、保管されている資料を見ると、本社工場のほうは第一製造・第二製造と分けて時間当り採算表を出しているのですが、滋賀工場のほうは、実際は第一・第二・第三製造があるわけですが、全体で束ねた「総合」しか出していません。全社共通指標になったとはいえ、まだフォー



ように、正しい判断をするためにリアルタイムに、ありのままの情報を知ろうと努めていたことがおわかりいただけるかと思います。

#### 4. 「時間当り採算表」誕生以後

では、時間当り採算表の誕生は、その後の京セラにどのような変化をもたらしたのでしょうか。

1965年4月時点では、時間当り差引売上高について本社工場だけが第一製造・第二製造と部門ごとに出していましたが、5月からはようやく滋賀工場側も第一製造・第二製造・第三製造と部門ごとに時間当り差引売上高を出すようになります。

本社工場の第一製造は時間当りが301円、第二製造が295円、滋賀工場は第一製造が560円、第二製造が411円、第三製造が277円です。全体的には滋賀工場のほうが高いわけですが、課によっては本社工場が滋賀工場を超えることも出てきているように、比較検討がより容易になったということがここからおわかりいただけるかと思います。

その後についてですが、翌年の1966年5月に稲盛が京セラの社長に就任します。そして1967年1月に初めて経営方針発表会が実施され、その中で部門別採算制度の確立と併せて、月産2億円、時間当り1,500円の達成を目標に掲げます。ここで真の意味での経営指標として時間当り採算表が活用されるようになるわけです。その証拠にこの後1969年にも、また1970年にも、時間当りの金額が経営方針の目標数値として大きく掲げられています。

この時間当り採算表の意義について、著書『アメーバ経営』（前掲）の中で稲盛はこのように述べています。

「時間当り採算では、各アメーバの収入と経費だけでなく、その差額である付加価値を計算する。その付加価値を総労働時間で割り、1時間当りの付加価値を計算する。このように、自分の属するアメーバが、1時間当りどれだけの付加価値を生み出したのかということが簡単にわかる仕組みになっている。また、時間当り採算表の予定と実績を対比させることで、事前に立てた売上予定、生産予定、経費予定などの進捗状況をアメーバリーダーはタイムリーに把握でき、必要な手をすぐに打つことができる」（42頁）

まさに全員参加経営を実現するための重要な指標として活用されていったことがおわかりいただけるかと思います。

青山の『心の京セラ二十年』（214頁）には、その後、時間当り差引売上高あるいは付加価値が年々上昇していったこと、同時に、アメーバの組織の数も増加していったことが表にまとめられています。

そして、当初全社平均200円だった時間当り付加価値は昭和55年（1980年）の時点では、約3,500円となり、独立採算のアメーバの単位は300に迫るほどに増えていきます。

#### 5. アメーバ経営の原点としての会議体のあり方

ここからは補足説明になりますが、時間当り採算表が生まれた場である製販会議、その会議体のあり方にアメーバ経営の原点を探求してみたいと思います。



---

1980年12月号の社内報「敬天愛人」には、アメーバ経営が世間で注目を浴びるにつれ、逆に京セラ内部でその意義が薄くなりつつあるのではないかという問題意識のもと、幹部が集まって座談会を実施し、アメーバ経営活性化に必要なことについて語った記事が残っています。

その冒頭で当時の山本正之専務が次のように述べています。「製造会議での、採算単位ごとの追求が、ビシッとやれていないところがあると思うんですよ。製造会議をだれが主催して、採算をみていくか、そして指示を与えていくかというのが問題になると思いますが。私などは、昔、あの滋賀工場の社長室の小さなとなりの部屋で、社長に（中略）バンバンやられているのがふつうでした。的確な指示を与えていない、あるいは評価もうまくしてあげられてないというようなことが、一番の問題じゃないかと思います」。時間当り採算表そのものというよりは、こうした資料を活用しながら、いかにリーダーが的確に会議の中で部下を指導し、あるいは褒めて評価し、自分の部署さらには会社全体を導いていくか、そのこと自体が大切だという趣旨かと思います。

そうした会議の精神について京セラグループの社史では、製販会議から総合会議、定例幹部会と名称を変え、形を変えながら脈々と現在に受け継がれていることが記載されています（『果てしない未来への挑戦：京セラグループ50年の歩み』（京セラ株式会社、2010年、70頁）。つまり、皆が納得し合うまで話し合い、侃々諤々議論し合う。もちろん、時代によってさまざまな制約条件はありますが、その精神は変わることなく、DNAとして現在まで継承されているといえるのではないのでしょうか。

これも参考までですが、稲盛が社長就任後にさまざまな社内規定が整備されていきます。1968年11月に発行した「経営諸会議運営規定」で製販会議の後身となる総合会議などを定義しています。その中で次のように書かれています。

「経営ハ物真似デハナイ。他企業ガドウシテイルカト言ウコトハ、当社ニハ当テハマラナイ。モチロン世間一般に通用スルモノヲ否定スルノデハナク、ソレヲ消化シ切ッテ、自分ノモノトシ、実力主義ノ名ニフサワシイ社員一人一人ガ自分自身ノ中カラホトバシルモノヲ経営体ニブツツケテ、ソコカラ生ズルモノヲ会議運営ノ結論トシテダサネバナラナイ。ソノ限りニオイテ、我が京都セラミック株式会社ハ、肌デ感じ、心デ受ケトメタ自分自身ノ企業デアッテ、ソノ存在ハ社員一人一人ニヨリ支エラレテイルコトヲ自覚セネバナラナイ。ダカラ、我が社ハ、社員一人一人ニ、総テガ連ガル協同体デアリ、職場ノ隅デオキタ些細ナ問題モ、共ニ運命ヲ分ケ合ウ気持デ、コレ等ノ経営諸会議ノ中デ論議サレ解決サレナクテハナラナイ。若シ経営諸会議ガ、コノ運用を誤マタズ、企業ノ命運ガ自己ノ命運ニ連ガルコトヲ自覚シ、自分自身ノ問題トシテ論議ヲ白熱化シ、実ヲミノラセルナラバ、如何ナル情勢下ニアロウトモ我が社ノ前途ハ洋々トシテ開カレルデアロウトヲ信ジテ疑ワナイ」

まさにここに謳われているのは、京セラでは社員1人ひとりが経営者だということであり、その実践の場として経営会議も存在しているということだと思います。

最後に本資料紹介の要点をまとめさせていただきます。

本日の資料紹介を通じて、以下の4点が明らかになったのではないかと思います。1点目として、小集団部門別採算という意味でのアメーバ経営は京セラ創業初期の組織構造に起源があり、その後、企業の成長とともに進化を遂げてきたということ。2点目として、時間当りは本

社工場と滋賀工場の製造責任者が自らの実績をより適切な形で表現し、互いに比較検討できる指標を追求するなかで自発的に誕生した。その後、稲盛のリーダーシップの下、アメーバ経営を構成する中核となる全社経営指標として位置づけられたということ。3点目として、経営管理システムとしてのアメーバ経営の仕組みを整備していくなかで、稲盛が正しい情報をリアルタイムにありのままに知るための指標を追求していたことがアーカイブズ資料から推察できるということ。そして最後に、アメーバ経営の原点の1つである会議では、1人ひとりが経営者意識を持って全員が納得するまで議論するのが原則であり、その精神は時代を超えて、形を変えて現在に伝えられているということです。

以上をもちまして、私の資料紹介を終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

---

## パネルディスカッション

コーディネーター：澤邊 紀生（京都大学経営管理大学院教授）

パネリスト：三矢 裕／田中 一弘

### 1. 研究報告①「アメーバ経営の現代的意義」について

#### (1) アメーバ経営とフィロソフィの相互作用について

澤邊 それでは、パネルディスカッションを始めたいと思います。コーディネーターを仰せつかっております京都大学の澤邊と申します。よろしくお願いいたします。

最初に、三矢先生、田中先生の研究報告に対して、皆様から多くの質問をいただいております。全部を取り上げることは時間の関係でできないので、その中からいくつかお答えいただきたいと思います。

まず三矢先生への質問です。「アメーバ経営とフィロソフィの両輪が相互作用を発揮する効果というのはどの部分に出てくるのかご教示ください」。よく似た質問を他の方からも頂戴しております。

三矢 他の方の質問にも、賞与の評価に業績数字が反映されていると感じられると言ったけれども、その業績数字とはどういうことか、これはアメーバなのか、それとも会社全体なのか、時間当たり採算なのか、そういうところについての質問があったかと思います。

アンケートを回答してくださったのは情報通信などの分野のサービス業で、大体において課長レベルくらいの方々です。仕事の種類はさまざまなので、利益や売上など何かの財務業績を特定することはできません。そのかわりに、各人の部門の業績が、賞与にどれくらいつながっているかの、印象や認知を回答してもらいました。

#### (2) アメーバ経営とフィロソフィの価値観を両立させるには

澤邊 もう1点、こちらはさらに難しいというか、課題になろうかと思えます。既存の知識を活用し、深掘りして、収益・利益を上げていくというエクспロイテーション（exploitation）と、新しい知識を求めて探索活動を行い、新規分野に進出していくというエクспロレーション（exploration）を両立させるのが両利きの経営で、アメーバ経営とフィロソフィが深く根づいているほうが両利きの経営がうまくなされているという見通しをされた。これはおそらく定性的研究としてされたのだと思うけれども、その場合、どのようにしてアメーバ経営が定着し、フィロソフィが浸透すれば、この潜在的に対立する2つの価値観、すなわち目の前にあることを一生懸命やるという価値観と、新しい世界があるという価値観を両立させることができるのか。何か現時点で洞察を得ておられれば教えていただきたいというご質問です。

三矢 地道にコツコツとアメーバ経営でPDCAを回し続けるだけでは、成長は頭打ちになります。PDCAの前提は、未来は過去の連続であるので、過去と不連続の大きなジャンプができません。

せん。それに対して、私たちが取り上げた機械工具事業本部では、短期の業績を上げつつ、ものすごい急成長を遂げています。ここでは、切削工具を中心に、B to Bのビジネスをずっとやってきました。異分野であるB to Cの空圧工具事業に行きたいけど自力では行けないというときに、M&Aを実施しました。インタビューで、M&Aの話聞いていくと、常にフィロソフィのことを考えていることがわかりました。相手との交渉において、京セラにはこのようなフィロソフィがあるし、あなたの会社と根本の考え方は一緒ですねということになったときにはじめて、手を握ります。こうやって、両利き経営が実現します。

新たな洞察とまでは言いませんが、研究者としてワクワクするのは、私たちがこれまでずっと追いかけてきたフィロソフィとアメーバ経営が、両利き経営の片方ずつにすごく役立っているという点です。私たちは、両利き経営の理論の発展にも貢献したいと思っています。

澤邊 ありがとうございます。私がきちんと理解できているかどうかは別にして、アメーバ経営そのものは地道にPDCAを回して改善を図っていくと。ただ、トヨタ生産方式とある意味似ているかもわかりませんが、最初はじゃぶじゃぶの雑巾を絞るように効果が出るけれど、繰り返していると効果が減っていく。これは、事例発表で松永さんからご紹介いただいた話にも似ているかなと思います。

そうなった場合、今の慣れていること、きちんとできることを離れてジャンプしなければいけない。ジャンプするとき、ジャンプを可能にする、あるいはジャンプさせるような働きがフィロソフィにはあるという話だろうと思います。そうすると、これはある種、実証可能な命題として展開することもできて、アメーバ経営とフィロソフィがしっかり根づいていれば、そういったジャンプが起こる。それはおそらくアメーバ単位で起こるといふより、もう少し大きな単位だろうとは思いますが、起こるだろう。そうなってくると、松永さんがおっしゃったような長期的な停滞、あるいは長期的な効果の低下が、折に触れてジャンプするたびにいったん落ち込みが深くなって、また復活するといったパターンが見出せるかもしれません。

また実務的にいうと、フィロソフィが浸透しているかどうかというのは、高いレベルで全員参加経営ができていくかどうか。つまり従業員1人ひとりが経営者としての意識を持って自分の仕事を全うしながら、会社全体を大局的に、時間的にも空間的にも大きなレベルで見て、その中で自分ができているかどうかなによって判断できる。そういう研究上でも実務上でも非常にインプリケーションが大きい話だったと思います。

## 2. 研究報告②「フィロソフィの根底にあるもの」について

澤邊 では続けて、田中先生への質問も数多くいただいております。関連したものをまとめて紹介させていただきます。

1つは、稲盛名誉会長が宇宙論を必要とし、それを信念の一部として強く持たれるようになった流れ、思考の深まりについてお話しいただいたと思います。改めて、なぜ宇宙論を必要とされたのだと思われますか。

それから、そういうある種の、ここは表現が難しいのですが、精神的な世界の話に従業員に



浸透させる、あるいは社会的に啓蒙することについてはどのように考えられますか。いい面もあれば、そうでない面もあろうと思います。社会的なリーダーの育成という観点から非常に重要に思える部分もあるけれど、それがカルト的な方向に行ってしまう危険性も感じられます。その点についていかがでしょうかということです。

あと、経営理念を重視する考え方は歴史的にも数多くあって、古くは「三方よし」とか、最近では「パーパス経営」などに進化してきています。稲盛さんの理念、哲学について、稲盛さん自身のスタンスはどのように進化していったのか。またそうした他の理念と比較した場合、京セラフィロソフィをどのように評価されますかという、かなり多岐にわたる質問ですので、取捨選択してお答えいただきたいと思います。

### (1) 必要としたのは因果の法則を納得するための根拠

田中 稲盛さんは、因果律を納得するための根拠として「結果的には宇宙論を必要とした」のです。ただ、それはあくまで結果論であって、初めから「因果律を納得するために宇宙論にアプローチした」のではないはずです。この点には注意が必要でしょう。自分は何としても因果の法則、善きことをすれば善き報いがある、そこを信じたいと。信じるときにいろいろ模索して、運命だとか長期的視点だとかを考えるなかで、宇宙論というか、ビッグバンに始まる宇宙の生成発展の話に出会い、それが稲盛さんにはたまたましっくり来たということかと思います。

自分が何を知れば先義後利、義を先にすれば利がついてくるという「真理」を納得できるかは、経営者によって、人によって異なると思います。稲盛さんにどうして宇宙論がフィットしたかというのは、これは本当に稲盛さんご自身の人となりにもよるでしょうし、もともと理系で合理的な考えをお持ちだということがあって、一番フィットしたのではないのでしょうか。ですが、自然科学以外の領域で宇宙論の話を持ち出すと、今の世の中では何か特殊な世界のことを言っているように思えるかもしれません。しかし例えば儒学では昔からいわれていることでしょう。『中庸』には「誠は天の道なり。これを誠にするは人の道なり」とあります。天というのは宇宙のことです。天（宇宙）というものは、ある一定の道理にはずれることなく正確に運行・生成発展を繰り返している。それが天の誠で、それを人間は自分の生き方において実践し、地上に誠を実現する、それが人間の道だと。これは別に物理学の宇宙論を言っているわけではありません。

この『中庸』を典拠とする「誠」は、幕末の志士たちに強い影響を与えました。至誠や誠という言葉が彼らの間で盛んに用いられたのはご存じのとおりです。儒者も志士もビッグバンなどということは知らなかったけれど、「誠は天の道なり。これを誠にするは人の道なり」と。あるいは至誠が最終的には天地の化育を<sup>たす</sup>賛けると。天地の化育というのは宇宙が万物を生成発展させる働きで、その働きを人間が誠<sup>まこと</sup>に徹することによって賛<sup>たす</sup>けることができると。ビッグバンという自然科学の仮説やエビデンスがなくても、「宇宙の働き」を納得し、それどころかその確信に基づいて命がけの働きをする人々もいたわけですから。

その1人が洪沢栄一です。洪沢は『論語と算盤』で「士魂商才」という言葉を使いましたが、実はこの言葉は嫌いだと言っているのです。士魂と商才という別々のものを合わせているようで、自分の趣旨に反すると。そこであるとき士魂商才をこんなふう<sup>に</sup>に言い換えました。「至誠

もって天地の化育を賛く」。「至誠は士魂、天地の化育を賛くは商才にあたる」、と。つまり誠をもって宇宙の働きに参画することが、商才を用いる＝よきビジネスをすることで、これが士魂商才なのだとやっている。

世の中の人には稲盛さんが宇宙と言うと、「あの人は怪しい、神がかりだ」と言いますけれども、「渋沢栄一は怪しい」とは誰も言わないですね。宇宙の働きに言及するのが怪しいなら、「渋沢も怪しい」とならなければいけない。しかし渋沢の当時も、現在も、「怪しい」とは言わない。実際問題、怪しくないわけです。稲盛さんについても、同様のことがいえるのではないのでしょうか。

## (2) 宇宙論をいかにして従業員に浸透させるか

ただ、現代において宇宙や天といった考えを従業員とシェアするにはどうするかとなると難しいですね。宇宙論を納得する人もいるでしょう。しかし稲盛さんが「神がかり的なことを言うけれど信じてほしい」と言っていましたけれど、もちろん全員が信じられるわけではない。だから、無理やり宇宙論で説き伏せようとするのはなかなか難しいところがあります。各自が納得できるように、つまり1人ひとりがある種の哲学者としてそれを探求していくしかないと思います。

質問の中にもご指摘があったように、精神領域のことを持ち出すのはかえって逆効果ではないかと。例えばJALの再生のときに稲盛さんは宇宙論を持ち出さなかったということです。そのあたりはむしろ曖昧にしていたのではないかと。ですから、それは全くおっしゃるとおりだと思います。

JALの再生が成った後、2012年の盛和塾の世界大会で稲盛さんは、そのときの講話がCDになっていますからお聴きになった方もいるかもしれませんが、こう言っているのです。

「JALの再生には、フィロソフィとアメーバ経営もすばらしい力を発揮しました。しかし、それだけでは決して日本航空の再建はできなかつた。『宇宙の意志』に従って、まさにサムシング・グレートとしか言いようがない大きな力が働いて、それでうまくいったのだ。ただ、こういうことを新聞や雑誌のインタビューなどで話してみても、世間はすぐに『何だ、あいつは神がかったことを言っている。新興宗教ではないか』などと言い出しますので、『日本航空の再建はフィロソフィとアメーバ経営によるものだ』と言わなければならないのです。それも紛れもない事実なのですが、そういうすばらしいフィロソフィとアメーバ経営の力に、さらにもっと大きく強い力が加わって、想像もしないすばらしい成果を得ることができたのです。今日はこのことをよく理解してくださる盛和塾の皆さんが聴いてくださるだけに、改めて申し上げた次第です」

つまり、自分に共感してくれる人たちの中でなければ、実際には稲盛さんもなかなか言い出せなかつた、遠慮していたわけです。ところが、別のところで聞いた話では、JALの改革当初、稲盛さんが大西（賢）社長に「おまえ、『宇宙の意志』がわかるか」とお聞きになったということです。

今日はフィロソフィということでお話ししていますが、私の中では「経営理念」と「経営哲学」は区別して考えています。これは京セラの経営理念ということではなく一般的な言葉

としてです。経営理念というのは、経営者が従業員と共有するためのものです。しかし、経営哲学は従業員と共有する必要はなく、経営者自身が判断のよりどころとするためのものです。経営哲学の中のある部分は当然、経営理念として従業員と共有しますが、経営哲学のすべてを洗いざらい共有する必要はないわけです。

例えば松下幸之助さんも「天地自然の理法」と言いましたけれども、パナソニックの理念の中には多分そこまで明記されていません。「七精神」の1つにそれに近いことが書いてあるだけだったように思います。稲盛さんの宇宙論というのは、その意味では経営哲学だと思うのです。つまり、従業員と共有するかどうかは微妙なところだけれども、稲盛さんはどうしても共有したかった。本当は自分の経営哲学なのだけれども、それを経営理念としてギリギリ言った。だから、『京セラフィロソフィ』（稲盛和夫、サンマーク出版、2014年）を見ると「宇宙」という言葉は最初にしか出てきません。正確にいうと、宇宙の話は後にも何か所か出てくるのですが、まとまって出てくるのは最初だけです。

本当に経営理念として共有しようと思ったらいろいろなところで言っているはずですし、実際、「利他」はもっとたくさん言っています。利他の経営は言うけれど、宇宙の話は最初にしか置いていないというのは、稲盛さんにとって、それはいま言った意味での「経営哲学」に属する話だったのではないかと。京セラフィロソフィにおける位置づけからもそれが窺えるし、盛和塾の世界大会で「今日は盛和塾の皆さんだから言わせてもらう。マスコミにこんなことを言っても誤解されるだけだ」と言ったのは、そういうことではないかと思うのです。

### (3) 哲学に進化は必要ない

もう1つは、例えば「三方よし」と比べて、稲盛さんのスタンスがどのように進化しているのかと。これは問題意識としてはとてもいいと思うのですが、この種の哲学に関わることは、私は進化はなくてもいいと思っています。例えば『論語』は2500年前の孔子やその弟子たちの言葉ですけれども、あそこから何も進化していなくてもみんなそこに帰るわけです。どこに帰るかという人類の古典的な英知というものには、むしろ進化などなくてもいい。そこに立ち返る人自身がそれぞれの環境の中でそれをどう生かしていくかということに新しさがあるのであって、よりどころ自体は進化していなくてもいいと思います。

一見、進化しているように見えるのが近年のパーパス経営というもので、これとの異同はいかにかというご質問もありました。確かに経営目的を言っているという点では似ているかもしれませんが、私は稲盛さんのスタンスとは似て非なるものだと、2つの点から思っています。1つは、私の理解ではパーパス経営は先義後利ではなく先利後義、あるいは「義と利の順序／軽重には無関心」である場合が多いように思います。もちろんそれを論ずる人やそれに取り組んでいる企業によって違いはありますが。

もう1つは、パーパス経営は個々人の生き方にどれだけ関わっているだろうか。稲盛さんの利他の経営や京セラフィロソフィというのは、結局、最後には個人の生き方に深く関わってきます。だから、『生き方』（稲盛和夫、サンマーク出版、2004年）という本があるわけです。先ほどの盛和塾の世界大会での話でも、「宇宙の意志」について、「盛和塾の皆さんだから」と言いながら、同時にこうも言っています。「ここにお集まりの皆さんも同様です。自分の力だけ

ではなく、この世を統べる偉大な存在が応援してくれるような、あるいは『宇宙の意志』と同調するような経営や生き方を、ぜひしていただきたいのです」。これは経営だけではなくて個人の生き方に関わっている、だから哲学だといえるのです。パーパス経営はこの点でどうなのでしょう。

### 3. 今、求められるリーダー像とは

澤邊 ありがとうございます。実は私たちは事前に何度か意見交換し、いくつかテーマを選んでいて、それについてパネルディスカッションをしましょうという段取りを整えておりました。そのうちの1つだけ最後に取り上げ、先生方のご意見をいただければと思います。

三矢 澤邊先生のご意見も伺いたいと思います。

澤邊 では私も、拙い意見ですが述べさせていただきます。現代的意義として、経営理念やアメーバ経営がどのようなリーダー像、あるいはリーダーの育成を目指しているのか、また目指すべきなのかということです。今日の三矢先生の研究報告の中に、稲盛名誉会長が経営者の分身をつくりたかったと、それもかなり早い時点から思っていたというお話がありました。最初は自分では仕事をさばき切れないから仕方なくという部分もあったかとは思いますが、それ以上にやはり仲間をつくりたかったのだと。

この「仲間」という言葉は日本語としてはフィットするのですが、稲盛名誉会長が割といろいろなところでお話しされているなかで、「パートナー」という言葉も使われています。パートナーという言葉自体は、なかなか日本では難しいかと思うのですが、配偶者を考えていただければいいのかなど。ベターハーフとしての配偶者というのがパートナーのわかりやすい例ではないかと思います。そういうパートナーをつくりたかったのだというふうにおっしゃって、そういった人たちにはリーダーになってもらう必要があったということだと理解しています。

そこで、三矢さん、田中さん、同世代、同じ1966年生まれのお2人に一言ずつリーダーについて述べていただき、最後にまとめさせていただきたいと思います。

三矢 これからの時代、どういうリーダーが求められているかというのは実は大変答えにくい質問で、「こうです」とは多分うまく言えないのです。なぜかという、特に今日、分身づくりという話を稲盛さんの言葉などを引用しながらしました。ですが、今の多様性の時代において、孫悟空のように自分の髪の毛をふっと吹いて分身がたくさんできるということ自体、違和感を覚える人もいるとは思いますが。

とはいえ、特にこれから大きな組織を率いていく場合、何かしらの任せる経営をやりながら、全体がバラバラにならずに、みんなで力を合わせなければなりません。そうしたときに、それぞれのリーダーの多様性を認めつつ、何かベースとなる部分は共有しないと単なる多様な鳥合の衆になってしまうのかと思います。新しい時代に通用するよう、従来のアメーバ経営のどこを残し、どこを変えていくかを考えないといけません。フィロソフィについても、だんだんと



---

不適合なものが出てくるかもしれません。これからの時代のリーダーは、アメーバ経営とフィロソフィの再検討という、けっこうきつい仕事をやっていかねばならないと思います。私たち研究者も、それに対し、何らかの貢献ができればと考えています。

**田中** 前置きとして、そもそも稲盛さんはなぜ経営者の分身づくりにあんなにこだわったか。私の師匠で経営学者の伊丹敬之先生は、「経営とは他人を通して事をなすことだ」とおっしゃっていて、稲盛さんは多分早い段階からそれをわかっていらしたのだと思います。つまり自分ですべてできるわけではない、経営というのは他人を通して事をなすことだと。あれだけカリスマティックで、あれだけ人を率いる力のあった人が、早い段階から他人を通して事をなすことを真剣に考えていたというのは、稲盛さんの経営者としての卓越さを表していると思うのです。

では、リーダーについてどう考えるか。先ほど稲盛さんの講話映像の中で、分身が欲しいということをずっとお話ししているなかで、実は繰り返し出てきた別の言葉があります。それは何かというと、「責任」です。「自分と同じような経営責任を担う、経営者としての責任感を持った仲間が欲しかった」「共同責任を持ってくれる、そういう分身が欲しかった」と、繰り返し繰り返し「責任」という言葉を使っている。逆にいうと、責任を1人で負っていた稲盛さんには「経営者は孤独だ」という思い、1人で責任を担うことに対するものすごい重圧があって、分身というのは責任を分け持ってくれる人であり、これがリーダーだと。

リーダーにとっての責任というのは、ある意味では当然のことですけれども、とにかくリーダーというと、フォロアーがいて、みんなをまとめていく、引っ張っていくのだといいます。しかしそういう表面的なことよりもむしろ、責任というキーワードに集約されるような気がします。責任というものを懸命に果たしていると、結果的にフォロアーがついてくるリーダーになる。初めからみんなの受けを狙い、みんなをまとめていこうと狙いにいくのではなく、一番根幹である責任を愚直に果たしていく。その結果として出てくるのが、望ましいリーダー像としていろいろいわれている属性ではないか。だから、その点では責任を持つリーダーに力点を置くべきだと思います。

**澤邊** ありがとうございます。私自身お2人が述べられたことに大いに賛同するとともに、蛇足ながらも1つつけ加えたいのが、もしかしたらこれはリーダーというよりも経営者あるいは経営ということに近くなるのかもしれませんが、意思決定をするとき、その時点で長期的な視野に立って、最も正しい事前の意思決定をしようと頑張る。しかし、不確実な世の中、どんどん環境が変わる世の中において、事前にくら正しい意思決定をしていたとしても、それが事後的に正しい意思決定になるわけではありません。なので、結果的に正しい意思決定になるように努力しなければならない。いろいろな人に協力してもらい、自分自身も頑張りながら、自分の仕事を全うする。自分の意思によって決定し、まわりを巻き込んで結果を出す責任を負うのがリーダーという存在です。これはおそらくよほど天性の才能、生まれ持ったものがないとできない気がします。

アメーバ経営は、原理的には、すべての従業員がそのようなリーダーになるための経験をシステムチックに繰り返すことができる仕組みだと理解できます。しかし短期的なPDCAばかり

やっていると、リーダーとして矮小化するというか、局所的に最適化してしまい、大局的な長期的視野が失われてしまうので、そうならないようにしなければならない。だからこそ、宇宙論や敬天愛人がとても大事になってくる。大きな視野を持ったリーダーを育成する仕組みとして、アメーバ経営とフィロソフィを広めていくことは、ブルシットジョブをなくすといった非常に現実的な課題への対応も含めて、大いに意味のあることではないかと思っております。

まだまだ語り合いたいこと、皆さんと意見交換したいことがあります。こういった機会は今回だけではなく、これからも続くと思いますので、今後ともぜひご協力のほどよろしくお願いいたします。本日はどうもありがとうございました。

---

## 閉会挨拶

佐藤 隆（京セラ株式会社 執行役員常務 総務人事本部長）

京セラ株式会社の佐藤でございます。第3回稲盛和夫研究会ならびに第8回アメーバ経営学術研究会シンポジウムの閉会にあたり、両研究会の事務局である京セラグループを代表しまして、一言ご挨拶申し上げます。

本日はご多用のところ、本シンポジウムに大変多くの皆様にご参加いただき、誠にありがとうございます。また、稲盛が残したフィロソフィとアメーバ経営、その起源と現代的意義について三矢先生、田中先生からの非常に示唆に富んだご報告と、澤邊先生も交えた有意義なパネルディスカッションがありましたことも併せて御礼申し上げます。先生方のご発表から、私自身も多くの新たな気づきを得ることができました。また今回のシンポジウムの開催にあたり、運営やご発表等の諸準備にご尽力いただきました両研究会の委員の先生方に心より感謝申し上げます。

昨年8月に逝去した弊社創業者である稲盛は、京セラを創業し、その卓越したリーダーシップにより今日の会社の礎を築いたことに加え、第二電電（現 KDDI）の設立や JAL の再建を成し遂げました。さらに盛和塾での活動を通じて中小企業の経営者の指導や、稲盛財団による京都賞をはじめとする社会貢献活動など、社内外に多くの足跡を残してまいりました。京セラにおいては、「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」という経営理念を定め、その実現のためのベースとなる考え方、人間として何が正しいかを根本とした京セラフィロソフィ、そして経営手法であるアメーバ経営を浸透させることに力を注ぎ、我々も直接指導を受け、学んでまいりました。

しかしながら、稲盛の社内外の広い範囲での長きにわたる活動の中にあっては、我々の接点はわずかな点に過ぎません。そのため多くの場合、我々はさまざまな課題に直面し、判断に迷ったときには、「稲盛名誉会長だったらどう考えるだろうか」を自らに問い、過去の稲盛の言動や稲盛が記した資料からその答えを探しながら進んできたというのが実情であります。稲盛が逝去した今、その答えを明確に得ることは、これまで以上に困難となります。

一方で、我々を取り巻く社会経済環境は、グローバル化の進展や生成 AI の発達などにより大きく変化しており、これまでとは異なる舵取りが求められています。世界を見わたしましても、科学や文明が発展し続けているにもかかわらず、国家間の対立や地域紛争が絶えず、さまざまな社会的分断や倫理の荒廃が進むなど、ますます混迷の度を深めています。

生前の稲盛が常に大切にしていたのは、人の心です。経営においても人生においても、自分の心の持ち方や人の心との向き合い方が、事業やその人の人生を大きく左右することを我々は学ばせてもらいました。人の心の重要性は、この混迷する時代にこそ増しているものと私は考えております。その意味で、両研究会の活動によって、これまでそれぞれの立場の人がいわゆる点でとらえていた稲盛の思想を線でつなぎ、面に広げ、さらに体系化していただくことは、我々企業で働く者のみならず、多くの人の人生における心の道しるべを示す大変意義深いことであると思います。

稲盛の大事な教えの1つは、実践でした。その際によく引用していたのが、「島津いろは歌」の一節です。「いにしへの道を聞きても唱えてもわが行ひにせずばかひなし」、この知行合一こそが、後を託された我々企業で働く者が何よりも実践していかなければならないことであるとの思いを新たにしております。我々京セラグループは、今後も稲盛の教えをベースに、経営理念を実現することによって世の中に貢献できるよう精進してまいります。

最後になりましたが、両研究会の先生方の今後ますますのご活躍と、本日参加いただきましたすべての皆様のご健勝を祈念いたしまして、閉会の挨拶とさせていただきます。本日は誠にありがとうございました。