



産業

多くの日本企業が過去最高益を塗り替えている。しかし、2016年は勢いが続く業界もある一方で、失速する業界もあり、まだら模様となりそうだ。持続的な成長のためにはベンチャーの誕生やそのための規制緩和も重要となる。

企業経営 17 対談

稲盛和夫 vs 野中郁次郎

2人の巨人が語る 21世紀の企業経営

企業を取り巻く市場変化は速く大きくなっている。これからの企業経営はどうあるべきか。経営と経営学の2人の巨人が語り合った。本対談は立命館大学・稲盛経営哲学研究センターが主催。司会は青山敦・同センター長が務めた。

大企業の不祥事頻発は 経営哲学欠如の結果

青山 昨今、世界的な一流企業の不祥事が頻発していますが、どうしてだとお考えですか。

稲盛 やはり組織というものが大きくなってくると、それを引っ張っていくリーダーの考え方や人間性が、弛緩してしまいがちになります。不祥事はその結果、起こるのではないかと思っています。私は現在83歳ですが、週に何度となく「謙虚にしておごらず」と言って、自分自身を戒めるようにしています。

同様に、特に大きな企業や組織のトップは、どうしても傲慢になりやすいので、常に自戒することが非常に重要です。

そのために私は「自分にとって正しいこと」ではなくて、「人間として正しいこと」を貫くような生き方をすべきだと考えています。おかげさまで、これまで大きく道を踏み外さずにこられたことは、非常に幸いでした。

野中 私は9年ほど企業に勤めてから米国で経営学を学び、学位を取りました。

そこで教えられたのは、経営はサイエンスであるということでした。MBA（経営学修士）はその典型で、事象や物事を細分化し、それをサイエンティフィックに分析する。しかし、そうした分析的な手法からは、稲盛さんのご指摘のような「生き方」は出てきません。何のために企業は存在するのか、正しいこと、善いこと、あるいは美しいこととは何であるかについて、教えられておらず、学ぶ機会もないのです。

従って、さまざまな不祥事の根底にあるのは、経営者が経営を手法としてマネージするプロフェッショナルにとどまり、何のために生きるかという価値観や信念、フィロソフィを持たなかったことです。

MBA教育を実践してきたわれわれも反省すべきは、経営はサイエンスだけではなく、アート・アンド・サイエンス、つまり両者の総合であり、エクセレンスを無限に追求するアートの比重が高いことです。そして、経営者がフィロソフィをきちんと持たないがために、さまざまな不祥事を招いたのではないかと思っています。

青山 稲盛さんの経営哲学の根底には「利他の精神」というものがあると思いますが、その一方で企業は高収益でないといけない、利益率で10%以上を目指すというようなことをおっしゃっています。ではなぜ企業は高収益でないといけないのでしょうか、反対に日本企業には、低収益の会社が多いのはどうしてでしょうか。

低収益企業が多いのは
経営者の意識に問題

稲盛 企業を経営していると、多くの社員を雇用して、その生活を守っていかなければいけません。そのために安定した企業経営をやっていこうとすれば、利益率の高い事業運営をしなければなりません。例えば、売り上げに対する利益率が数パーセントというような低収益ですと、厳しい不況などに見舞われたときに、社員を雇用し続けることは難しい。そのために何としても、利益率の高い事業にしていこうと考えたわけです。

では、なぜ世間一般ではそうなっていないのか。普通の経営者の場合、「わが社は3%の利益が出ている」としますと、周りを見渡して、他の企業でも同じ程度ならば、それが普通だと満足し、それ以上の高収益にしようとはしない。

ですから私は、経営者や幹部の意識が非常に大事だと思っています。

人間の知恵と努力に際限はないわけですから、経営者が社員と共に創意工夫を重ねて、飽くなき挑戦を続けるなら、高収益を上げる会社になっていくはず

です。
野中 確かに、そうですね。私の知識創造理論の立場から言いますと、ピーター・ドラッカーも言ったように、やはり 21 世紀は知識の時代です。物理的資源には限界があるが、人間の知は無限です。しかし、現在の資本主義において、われわれは本当に人間の潜在能力を生かし切った経営をしているのかと、自らに問う必要があります。

その際、顧客と価値を共創しながら高収益を上げて、社会に還元する「生き方」と、ROE（株主資本利益率）などの経営指標の向上を追求して、株主だけに利益還元する「行き方」とでは、根本的に企業の在り方が違うと思っています。

この点では、稲盛さんの生み出したアメーバ経営（収益単位を可能な限り小集団に分割した部門別採算制度）は、単なる優れた会計システムにとどまらず、時間を軸とする市場との共鳴の手段であり、稲盛哲学を具現化する仕組みです。人間の能力を絶えず善いことに向かってドライブしていくという根本思想は、哲学の裏付けのない分析志向のマネジメントとは、本質的に違うと思います。

ですが、米国にも信念や哲学を持つ長寿企業があります。例えばゼネラル・エレクトリック（GE）です。イメルトCEOは、大企業であっても市場変化に俊敏に対応できるスタートアップカンパニーになるという目標を置き、GE Growth Values というコーポレートミッションを、GE Beliefs に変えました。社員一人一人の beliefs=思いを起点にし、評価基準も変えました。現場の一人一人がまさにスタートアップカンパニーのように、自分たちのセクションについての責任を持つ。そういう挑戦をしています。

これはまさにマーケットの最前線と共振、共感、共鳴し合うアメーバ経営のトータルシステムに、通底していると思います。

これから求められる
リーダーシップとは

青山 企業が直面する市場変化が加速しています。その中で、企業におけるリ

ーダーシップは、いままでとこれからで、どう変わるのでしょうか。

野中 われわれの基本的な考え方は、稲盛さんの哲学と共通するところが多く、リーダーの役割は「真善美」の追求、特に無限の人間の知力を解放することにあると思っています。これまでの経営学のリーダーシップ研究の問題は、非常に分析的で、「知」、とりわけ身体的経験から得られる「身体知」や「経験知」の重要性がないがしろにされてきたことです。

ところが、最近の脳科学などの知見によれば、日本でいう「知行合一」「心身一如」のように、頭（思考）と身体（五感）は分けられず、むしろ世界を直接知るには五感が重要なのです。その意味で、リーダーは、全人的に一人の人間として、育成しなくてはならない。

リーダーには、やり抜く力、自制心、意欲、謙虚さ、楽観主義や好奇心といった非認知スキルが必要ですが、こうしたスキルは家庭でのしつけ、組織ではメンターによる徒弟制を通してしか育成できないかもしれません。そういうことがリーダーシップの本質に関わってくるのでは、と感じています。

稲盛 リーダーにとって非常に大事なことは、ビジョンを持っているということです。ビジョンを高く掲げ、組織全体を鼓舞する。それがリーダーシップの根本ではないでしょうか。

この集団をこういう方向にリードし、こういう成果を出したいという大きなビジョンを描いて、それを組織の構成員に説明し、士気を鼓舞することが必要です。私はよく部下たちと酒を酌み交わしながらビジョンについて語り、皆が共鳴し、やる気になるまで話をしました。

野中 稲盛さんに一つお聞きしたいことがあります。われわれには身体的で全人的な知があって、それが言語化されて形式知となる。ただ、知識の源泉は全人的知、つまり暗黙知にあり、知識を知恵や実践知に高めていくことが必要です。知恵や実践知をどのようにしたら、スピーディにメンバー全員と共有できるのか。

稲盛さんは、失敗と成功の積み上げで非常に多くの暗黙知の引き出しを持っておられます。例えば、いまのKDDIをおつくりになるときに、京セラで培った膨大な半導体の部品に関する経験のポケットを、五感の中にたくさん持っていた。それで携帯電話市場の広がりが高い精度で予測することができた。そういう経験の蓄積を、組織のメンバーに伝えるには、どうすればいいのでしょうか。

稲盛 組織内に知識や経験を伝えることも大切ですが、私はまず、リーダーが「利他」もしくは「世のため人のためになる」という大義名分のあるビジョンを持つことが先決だと考えています。

ですから第二電電、現在のKDDIをつくったときも、当時、通信事業を独占していた電電公社（現・NTT）が民営化され、市場に競争原理が導入されることによって、高止まりしていた通信料金が、安くできるのではないかと、つまずき世のため人のためになると思って、私は通信事業に手を挙げました。

当時、巨大な電電公社に中堅企業の経営者である私が挑戦することは、ドン・キホーテみたいだと思われました。しかし、そういう大義名分のあるビジョンを掲げたことが、その後の成功につながったのだと思います。

青山 21世紀に入って、資本主義がグローバルに広がった結果、環境破壊や格差が拡大したという批判も高まっています。これからの資本主義、企業経営はどうあるべきだとお考えですか。

報酬にも節度がないと
社会不安が増す恐れ

稲盛 米国社会を見ていますと、高い能力を持ち、仕事で素晴らしい成果を挙げ、非常に高額な報酬をもらっている人がいるかと思うと、スラム街で貧しい生活を送る人がたくさんいる。極端に富める者と貧しい者とが、混然一体となって生活をしている社会ですね。

それでも社会的な混乱が起こらないのは、優れた能力のある者が高い報酬をもらうのは当たり前、そうでない者は貧乏をして当たり前という、社会的認識があるためでしょう。

けれども、高い能力のある者は節度のある報酬を受け取り、あとは貧しい人たちの救済などに充てるべきではないでしょうか。「利他」の考え方を組み入れた資本主義に進化していかなければ、ますます格差が広がり、社会不安が増大していくと思います。

野中 善い資本主義とは何かを、経営の実践の中で示していく必要があると思います。重要なのは、稲盛さんがおっしゃった「何のためにわれわれは生きるのか」ということで、実は経営学の世界は、ずっとこれをないがしろにしてきたのです。

何が善かについて考え抜くと同時に、サイエンス思考も活用する実験主義によって、実践の中でより善いものに向かって、最善の努力をし続ける職人道の経営が求められている。日本にはトマ・ピケティ氏が描いたような大きな格差はありません。それを日本型資本主義と呼ぶかどうかは別として、ある種の利他の精神を持っています。日々の実践の中で一步一步確実に世界を変えていくことが、何よりも重要だと思います。

本誌・原 英次郎

野中郁次郎

一橋大学名誉教授、早稲田大学特命教授、立命館大学稲盛経営哲学研究センター一研究顧問。1935年東京都生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後、富士電機を経てカリフォルニア大学バークレー校経営大学院でPh.D.取得。日本を代表する経営学者で、知識創造理論の生みの親として世界的に知られる。暗黙知と形式知の連動を理論化したSECIモデルが有名。『知識創造企業』（共著、東洋経済新報社）、『史上最大の決断』（ダイヤモンド社）など著書多数。

稲盛和夫

京セラ名誉会長、日本航空名誉顧問、KDDI最高顧問。1932年鹿児島県生まれ。59年京都セラミック（現・京セラ）設立、84年第二電電（現・KDDI）設立、2010年に経営破綻した日本航空の会長に就任し、短期間で再建を成し遂げる。その経営手法は「アメーバ経営」として知られる。また「盛和塾」の塾長として、経営者の育成にも尽力している。『稲盛和夫の実学』（日本経済新聞社）、『生き方』（サンマーク出版）など著書多数。