

立命館大学 稲盛経営哲学研究センター主催

第2回 国際シンポジウム

稲盛経営哲学に基づく 社会の実現に向けて

Ritsumeikan Inamori Philosophy Research Center
The 2nd International Symposium

Realizing a society based on Inamori Philosophy



日時
2016年 12/8 木
9:40~17:30

場所
立命館大学 大阪いばらきキャンパス
立命館いばらきフューチャープラザ3階 コロキウム

Date
2016 December 8 Thu.
9:40-17:30

Venue
At Colloquium (Ritsumeikan Ibaraki Future Plaza, on the 3rd floor)
Ritsumeikan University Osaka Ibaraki Campus

立命館大学 稲盛経営哲学研究センター

Eメール:ripirc@st.ritsumeai.ac.jp 電話:072-665-2585 FAX:072-665-2589



立命館大学稲盛経営哲学研究センター
研究センター長

青山 敦

Chief Director
Ritsumeikan Inamori Philosophy Research Center

Dr. Atsushi Aoyama

立命館大学が、稲盛経営哲学の普遍化・一般化を通じて、新しい経営・教育・社会の有り様を示すことを使命として、稲盛経営哲学研究センターを開設して、一年半が過ぎようとしています。開設以来、経営学・組織学や心理学の分野から「利他の心」に基づく経営の強さについての研究に、哲学分野からは「稲盛経営哲学の普遍性」研究に取り組んでまいりました。本年度からは、新たに、組織経営の日英比較や文化人類学、教育学、神経科学分野の研究プロジェクトを開始しました。

今回のシンポジウムのテーマは「稲盛経営哲学に基づく社会の実現に向けて」です。多くの人が、社会の混迷を感じています。富の偏在は止まらず、それが遠因となって武力紛争やテロも頻発しています。多くの人が不安にさいなまれ、現代文明は理念を失い漂流しています。稲盛経営哲学の「利他の心」は、社会の根幹である企業がより良い経営を行うために不可欠な要素ですが、それにとどまらず、現代文明の危機を克服する基本原理となると私たちは考えています。

今回のシンポジウムでは、研究プロジェクトの成果をご報告するとともに、稲盛経営哲学に基づく社会とはどのようなものか、その実現の課題と方法は何か、「利他の心」に基づく新たな文明の可能性とは、などについても考える機会とします。

皆様の活発なご議論をお願いいたします。

Almost a year and a half has passed since Ritsumeikan University established the Ritsumeikan Inamori Philosophy Research Center, with its mission of universalizing and generalizing the Inamori management philosophy in order to present the new ideal for management, education and society. Ever since the foundation of the center, we have been researching the strengths of management based on the "altruistic mindset" in fields such as business administration, organization studies and psychology, while at the same time studying the universality of the Inamori management philosophy from a philosophical perspective. This year, we are going to start a comparative study of organizational management in Japan and the UK, as well as research projects in the fields of cultural anthropology, education and neuroscience.

The theme of this symposium is "Realizing a society based on the Inamori Philosophy". Many people feel that society is in a confused state. The uneven distribution of wealth never seems to cease, and with this as a possible proximal cause, armed conflicts and acts of terrorism are unfortunately frequent occurrences. People are suffering from uncertainty and a sense of unease, and modern civilization has lost its way - almost drifting along aimlessly. The "altruistic mindset" in terms of the Inamori management philosophy is an essential element for companies as a social foundation for conducting good management - but not only this; we believe it can be a basic principle to overcome the crisis facing modern civilization.

In this symposium, we will report the results of research projects and also take advantage of the opportunity to discuss topics such as what is a society based on the Inamori management philosophy, what are the challenges and methods necessary in order to realize it, and what are the possibilities for a new civilization based on the "altruistic mindset".

I am very much looking forward to a lot of active and open discussion.

午前の部 基調講演・研究成果発表

09:40 ▶ **ご挨拶** 稲盛 和夫
京セラ株式会社名誉会長 (本センター名誉研究センター長)

09:45 ▶ **【基調講演】**
稲盛経営哲学の中国起業家への影響
楊 壯 北京大学国家発展研究院教授、MBA/EMBA (BiMBA) 院長

【研究成果発表】

10:25 ▶ **哲学分野**
中島 隆博 東京大学教授

10:55 ▶ **経営学分野**
崔 裕眞 立命館大学准教授・野中 郁次郎 一橋大学名誉教授・
廣瀬 文乃 立命館大学助教

11:25 ▶ — 休憩 —

11:35 ▶ **教育学分野**
金井 文宏 立命館大学客員教授・谷口 悦子 立命館大学客員助教

12:05 ▶ **心理学分野**
山浦 一保 立命館大学教授

12:35 ▶ — 休憩 —

午後の部 基調講演・研究中間発表・パネルディスカッション

13:30 ▶ **【基調講演】** ポスト成長時代の経済・倫理・幸福
広井 良典 京都大学こころの未来研究センター教授

【研究中間発表】

14:00 ▶ (経営学)
依田 祐一 立命館大学准教授

14:20 ▶ (経営学)
竇 少杰 立命館大学助教

14:40 ▶ (組織経営・日英比較研究)
ジョン・ウイルソン 英国ニューカッスル大学教授

15:00 ▶ (経済学)
樋原 伸彦 早稲田大学准教授

15:20 ▶ — 休憩 —

15:30 ▶ (文化人類学・心理学)
サトウ タツヤ 立命館大学教授・
澤野 美智子 本センター専門研究員

15:50 ▶ (教育・言語哲学)
山中 司 立命館大学准教授

16:10 ▶ (神経科学)
山岸 典子 脳情報通信融合研究センター主任研究員

16:35 ▶ **パネルディスカッション**

稲盛経営哲学に基づく良い経営、
良い社会実現の課題と方法

(パネリスト) 野中 郁次郎 一橋大学名誉教授・
レズリー・ハンナ LSE客員教授・楊 壯 北京大学教授・
広井 良典 京都大学教授・中島 隆博 東京大学教授
(コーディネーター) 青山 敦 本研究センター長

17:25 ▶ 閉会挨拶

17:30 ▶ 閉会

※このプログラムの内容については、変更することがあります。

Morning Session Keynote address, presentation of research results

09:40 ▶ **Opening Speech**
Dr. Kazuo Inamori, Founder and Chairman Emeritus, Kyocera Corporation
(Director Emeritus Ritsumeikan Inamori Philosophy Research Center)

09:45 ▶ **[Keynote address]**
Impacts of Inamori's Philosophy on Chinese Entrepreneurs
Professor John Yang, National School of Development, Peking University
and Co-Dean, Beijing International MBA (BiMBA), Peking University

[Presentation of research results]

10:25 ▶ **Field: Philosophy**
Professor Takahiro Nakajima, The University of Tokyo

10:55 ▶ **Field: Business Administration**
Associate Professor Eugene Choi, Ritsumeikan University;
Dr. Ikujiro Nonaka, Professor Emeritus, Hitotsubashi University;
Assistant Professor Ayano Hirose, Rikkyo University

11:25 ▶ — Interval —

11:35 ▶ **Field: Education**
Affiliate Professor Fumihiko Kanai, Ritsumeikan University;
Affiliate Assistant Professor Etsuko Taniguchi, Ritsumeikan University

12:05 ▶ **Field: Psychology**
Professor Kazuho Yamaura, Ritsumeikan University

12:35 ▶ — Interval —

Afternoon Session Keynote address, interim presentation of research, panel discussion

13:30 ▶ **[Keynote address]**
Economy, Ethics and Happiness in the Post-Growth Era
Professor Yoshinori Hiroi, Kokoro Research Center, Kyoto University

[Interim Research Presentation]

14:00 ▶ **Business Administration:**
Associate Professor Yuichi Yoda, Ritsumeikan University

14:20 ▶ **Business Administration:**
Assistant Professor Shaojie Dou, Ritsumeikan University

14:40 ▶ **Organizational management/UK-Japan comparative study:**
Professor John Wilson, Newcastle University

15:00 ▶ **Economics:**
Associate Professor Nobuhiko Hibara, Waseda University

15:20 ▶ — Interval —

15:30 ▶ **Cultural anthropology/Psychology:**
Professor Tatsuya Sato, Ritsumeikan University;
Michiko Sawano, Senior Researcher, Ritsumeikan Inamori Philosophy Research Center

15:50 ▶ **Education/Language philosophy:**
Associate Professor Tsukasa Yamanaka, Ritsumeikan University

16:10 ▶ **Neuroscience:**
Noriko Yamagishi, Senior Researcher, Center for Information and Neural Networks

16:35 ▶ **Panel discussion**

Challenges and Approaches to Realizing Good Management and
a Good Society Based on the Inamori Philosophy

Panelists

Dr. Ikujiro Nonaka, Professor Emeritus, Hitotsubashi University
Visiting Professor Leslie Hannah, London School of Economics
Professor John Yang, Peking University
Professor Yoshinori Hiroi, Kyoto University
Professor Takahiro Nakajima, The University of Tokyo

Coordinator

Atsushi Aoyama, Chief Director, Ritsumeikan Inamori Philosophy Research Center

17:25 ▶ Closing Speeches

17:30 ▶ Closing

*This program is subject to change without notice.



稲盛 和夫

京セラ株式会社名誉会長、日本航空株式会社名誉顧問、KDDI株式会社最高顧問。立命館大学稲盛経営哲学研究センター名誉研究センター長。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。また経営塾「盛和塾」の塾長として経営者の育成にも心血を注ぐ。このほか、84年には稲盛財団を設立し、国際的な顕彰活動として「京都賞」を創設。主な著書に『生き方』『アメーバ経営』などがある。

Kazuo INAMORI

Dr. Kazuo Inamori currently holds the posts of Founder and Chairman Emeritus of Kyocera Corporation, Honorary Advisor of Japan Airlines Co., Ltd., Honorary Advisor of KDDI Corporation, and Director Emeritus of the Ritsumeikan Inamori Philosophy Research Center. He founded Kyoto Ceramic Co., Ltd. (now Kyocera Corporation) in 1959, and DDI Corporation (now KDDI Corporation) in 1984. In 2010, he was appointed Chairman of Japan Airlines Co., Ltd. after its bankruptcy and successfully rebuilt the company in a short period of time. His management style is known as the Amoeba Management system. He has been also dedicated to nurturing business leaders and entrepreneurs as president of his private management school, Seiwayyuku. In 1984, he established the Inamori Foundation and created the Kyoto Prize, a prestigious international award. He has written many books, including “A Compass to Fulfillment” and “Amoeba Management”.

基調講演（午前の部） Keynote address（Morning Session）



楊 壯

楊博士は、北京大学国家発展研究院（NSD）の教授である。また、北京大学の北京国際MBAプログラム（BiMBA）院長。1980年代にコロンビア大学ビジネス・スクールで博士号を取得している。その博士論文の主題は、米国における日本式経営であった。1990年代にはフォードダム大学ビジネス・スクールで助教・准教授を務めている。複数の著作と多数の論文を持つ楊博士は、グローバル・リーダーシップ、比較経営学、中国における多国籍企業、および海外における中国多国籍企業の教授と研究に注力している。

John Yang

Dr. Yang is Professor of Management in the National School of Development (NSD) of Peking University. He is also the Co-Dean of the Beijing International MBA Program at Peking University (BiMBA). Dr. Yang received his Ph.D. at Columbia University business school in New York during the 1980s. The topic of his dissertation was Japanese Management in the USA. He served as assistant and associate Professor at Fordham University Business School in the 1990s. Author of several books and dozens of articles, Dr. Yang focuses his teaching and research on global leadership, comparative management, MNCs in China, and Chinese MNCs abroad.



青山 敦

京都大学大学院化学工学専攻修士課程修了後、三菱総合研究所で、システムズアプローチの研究に従事。1994年に米国パデュー大学よりPh.D.を授与される。英国ロンドン大学インペリアルカレッジ及び東京工業大学資源化学研究所で、大規模かつ複雑なシステムの設計管理、安全管理、生産管理、維持管理の研究に携わる。2005年より立命館大学大学院テクノロジー・マネジメント研究科教授。現在、企業の競争力と社会的責任対応力向上のためのシステム工学・情報学のビジネスデザイン、最適化への適用をキーワードに研究を行っている。化学工学安全部会前部会長。立命館稲盛経営哲学研究センター長。

Atsushi AOYAMA

After completing a master's course at Kyoto University Department of Chemical Engineering, he joined Mitsubishi Research Institute, Inc. and worked on research about systems approach. He was awarded a Ph.D. degree from Purdue University in 1994. He was engaged in research about management of design, safety, production, and maintenance of large-scale and complex systems at Imperial College London and Tokyo Institute of Technology. Since 2005, he has been a Professor at Ritsumeikan University Graduate School of Technology Management and conducting research on application of informatics to design and optimization of business system to improve corporate competitiveness and social responsibility. He is the former chairman of the Safety Division of the Society of Chemical Engineers. He is the Chief Director of the Ritsumeikan Inamori Philosophy Research Center.

基調講演（午後の部） Keynote address（Afternoon Session）



広井 良典

京都大学こころの未来研究センター教授。1961年生まれ。東京大学教養学部卒業（科学史・科学哲学専攻）、同大学院修士課程修了後、1986年-96年厚生省勤務。96年より千葉大学法経学部助教授、2003年同教授。この間、2001年-02年マサチューセッツ工科大学客員研究員。2016年4月より現職。専攻は公共政策及び科学哲学。『日本の社会保障』（岩波新書、1999年）でエコノミスト賞、『コミュニティを問いなおす』（ちくま新書、2009年）で大佛次郎論壇賞受賞。他の著書に『定常型社会 新しい「豊かさ」の構想』、『ポスト資本主義』など多数。

Yoshinori HIROI

Professor, Kokoro Research Center, Kyoto University. After earning a B.A. and an M.A. from the University of Tokyo, Professor Yoshinori Hiroi worked for the Ministry of Health and Welfare and became Professor at Chiba University, moving to his current position at Kyoto University in 2016. From 2001 until 2002, he was a visiting scholar at the Department of Political Science of MIT. The author of many books including "Social Security in Japan", "Rethinking Community" and "Post-Capitalism", Professor Hiroi's major areas of research are public policy and the philosophy of science. He received Japan Economist Award in 1999 and Osaragi Award in Social Sciences in 2009.



中島 隆博

東京大学教授、立命館大学稲盛経営哲学研究センター顧問。東京大学法学部卒業、東京大学大学院人文科学研究科博士課程中退。東京大学文学部助手を経て、立命館大学文学部専任講師、助教授。その後、東京大学大学院総合文化研究科准教授を経て、現在東京大学東洋文化研究所教授。中国哲学と比較哲学を専門とする。著書に『ヒューマニティーズ 哲学』、『共生のプラクシス—国家と宗教』、『悪の哲学—中国哲学の想像力』など。

Takahiro NAKAJIMA

Professor Takahiro Nakajima, from the University of Tokyo, graduated from the Faculty of Law at the University of Tokyo. He studied Chinese Philosophy in the master's and doctoral courses at the Graduate School of Humanities at the University of Tokyo. He became Assistant Professor in the Faculty of Literature of the University of Tokyo; Lecturer and Associate Professor in the Faculty of Literature at Ritsumeikan University; Associate Professor in the Graduate School of Arts and Sciences at the University of Tokyo. Now he is Professor at the Institute for Advanced Studies on Asia at the University of Tokyo. His area of expertise is Chinese Philosophy and Comparative Philosophy. His publications include "Philosophy in Humanities", "Praxis of Co-existence: State and Religion", "Philosophy of the Evil: Imagination of Chinese Philosophy", among others.



崔 裕眞

立命館大学准教授、立命館大学稲盛経営哲学研究センター副センター長。早稲田大学政治経済学部卒業後、イギリス・ロンドンで経営管理学修士号(MBA)取得。サムスン・グループ戦略秘書室人力開発院を経てケンブリッジ大学で修士号(MPhil経営学と経済史)および博士号(Ph.D. 歴史学)取得。一橋大学経済研究所、イノベーション研究センターを経て、現在立命館大学専任准教授。技術経営におけるイノベーションの歴史を専門とする。

Eugene Choi

Dr. Eugene Choi (BA in Economics, Waseda University, Japan; MBA in Strategy & International Business; MPhil in Management Studies; MPhil and Ph.D. in History, University of Cambridge, UK) Associate Professor, Ritsumeikan University, and Director of the Ritsumeikan Inamori Philosophy Research Center. As a Korean-Japanese American with a British education, Eugene Choi has been constantly involved in both academic and business practices with a global perspective. His key research interest resides in the history of innovation and organizational evolution through strategic management of technology, as well as business philosophy.



野中 郁次郎

一橋大学名誉教授、立命館大学稲盛経営哲学研究センター顧問、日本学士院会員。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。暗黙知と形式知の相互変換による組織的知識創造のプロセスを理論化したSECIモデルを提示。『知識創造企業』『アメリカ海兵隊』『流れを経営する』など著書多数。

Ikujiro NONAKA

Professor Emeritus at Hitotsubashi University, Research Advisor of the Ritsumeikan Inamori Philosophy Research Center, and a member of The Japan Academy. After graduating from Waseda University and working at Fuji Electric, Professor Nonaka received a Ph.D. from the Haas School of Business at the University of California Berkeley. As the founder of the knowledge-creation theory, Professor Nonaka is globally renowned as one of the authorities on management. He theorized an organizational knowledge creating process using the SECI model, in which new knowledge is created through conversions of tacit and explicit knowledge. His books include "The Knowledge-Creating Company" and "Managing Flow".



廣瀬 文乃

立教大学経営学部国際経営学助教。名古屋大学法学部卒業後、日本電気(NEC)に入社。海外向けパーソナルコンピュータ事業の企画やマーケティングに従事。2003年に同社の企業派遣で一橋大学大学院国際企業戦略研究科修士課程に進学、2005年経営修士(MBA)、2011年に経営博士(DBA)取得。2016年3月まで一橋大学大学院国際企業戦略研究科特任講師、2016年4月より現職。社会との関係性を包括する組織的知識創造を研究。主な著作に『実践ソーシャルイノベーション』（共著）。

Ayano HIROSE

Assistant Professor in the Department of Global Business, College of Business, Rikkyo University. After graduating from Nagoya University and working at NEC Corporation, she received an MBA from the Graduate School of International Corporate Strategy at Hitotsubashi University in 2005, followed by a DBA from the same institution in 2011. She served as adjunct assistant professor at the Graduate School of International Corporate Strategy, supporting Prof. Nonaka. As a research collaborator with Professor Nonaka, her field of research is organizational knowledge creation and leadership within social and societal contexts. Her books include "Practicing Social Innovation" (in Japanese).



金井 文宏

立命館大学稲盛経営哲学研究センター客員教授、東京大学教育学部教育行政学科生涯教育専攻(教育学士)。兵庫県立長田高校教諭、株式会社西洋環境開発・開発企画課長を経て、株式会社都市文化研究所代表、(一財)大阪市コミュニティ協会都市コミュニティ研究室長。著書に高等学校教科書『新現代社会』(共著)、『地域魅力を創出する関西圏の地域プラットフォーム経営と行政施策』など。立命館一貫教育部「授業創造研究会」に参画。

Fumihiko KANAI

Affiliate Professor at the Ritsumeikan Inamori Philosophy Research Center. He majored in Lifelong Learning, in the Department of Educational Administration, in the Faculty of Education at the University of Tokyo (Bachelor of Education). He worked as a teacher at Hyogo Prefectural Nagata High School and then as the manager of the Development Planning Section of Seiyo Corporation. Currently, he serves as a representative of the Institute of Urban Culture and as the director of the Osaka Urban Community Research Institution. He is a coauthor of "New Contemporary Society" (a high school textbook) and the author of "Regional Platform Management in Kansai to Create an Attractive Region and Administrative Policies", among others. He is a member of the Class Creation Study Group in the Ritsumeikan Integrated Education Department.



山浦 一保

立命館大学教授(産業・組織心理学)。博士(学術:広島大学)。(財)集団力学研究所、中央労働災害防止協会、静岡県立大学・講師を経て、2010年より現職。現在、リーダーシップやチームマネジメントに関心をもち、特に、上司一部下の崩壊した信頼関係の修復や集合的効力感の促進について研究を行っている。

Kazuho YAMAURA

Kazuho YAMAURA is a Professor of Industrial/Organizational Psychology at Ritsumeikan University. She received her Ph.D. from Hiroshima University. Prior to moving to the Japan Industrial Safety & Health Association, she was employed by the Japan Institute for Group Dynamics. She then moved to the University of Shizuoka where she was tenured. Her research is in the area of leadership and team management, with a particular focus on how damaged trust in superior-subordinate relationships can be restored, and how collective efficacy is enhanced.



谷口 悦子

立命館大学稲盛経営哲学研究センター客員助教。筑波大学大学院生物科学研究科(理学修士)、奈良女子大学大学院人間科学研究科(学術修士)を経て、株式会社都市文化研究所入所。地域住民参画型まちづくり業務、福祉(児童・高齢者)計画策定業務を担当する一方、都市開発における学校計画や、私立高等学校のカリキュラム策定支援業務に従事。2011年より立命館一貫教育部「授業創造研究会」に参画。

Etsuko TANIGUCHI

Affiliate Assistant Professor at the Ritsumeikan Inamori Philosophy Research Center. She entered the Graduate School of Biological Sciences at the University of Tsukuba (Master of Science) and then the Graduate School of Humanities and Sciences at Nara Women's University (Master of Arts) before joining the Institute of Urban Culture. She is in charge of community building by involving local residents and formulates welfare plans (for children and senior citizens). She is also engaged in school planning in urban development and supports curriculum development for private high schools. Since 2011, she has been a member of the Class Creation Study Group in the Ritsumeikan Integrated Education Department.



河野 達仁

東北大学情報科学研究科教授(都市経済学、都市計画)。博士(学術:東北大学)。(財)計量計画研究所、東北大学・准教授を経て、2013年より現職。現在、土地利用規制や固定資産税、交通料金など交通・都市政策の研究をはじめ、企業間取引から生じる生産性向上などの分析も行う。

Tatsuhito KONO

Tatsuhito Kono is a Professor at the Graduate School of Information Sciences at Tohoku University, where he earned his Ph.D. Prior to moving to Tohoku University, He worked for the Institute of Behavioral Sciences. His recent research has focused on the field of transportation/urban economics, in which he studies issues such as land use regulation, property tax and tolls, as well as increases in firms' productivity based on interfirm trading.



依田 祐一

立命館大学 経営学部/経営学研究科 准教授。博士(経営学:神戸大学)。1996年にNTT(日本電信電話株式会社)に入社後、ソフトウェアの研究開発部門、事業会社のソリューションサービス部門、NTTのシンクタンクの情報通信総合研究所、NTTドコモのサービス開発部門/国際事業部門を経て2015年より現職。近著に『企業変革における企業情報システムのマネジメントーISのフレキシビリティと戦略的拡張性ー』(碩学舎)(第30回電気通信普及財団賞テレコム社会科学賞)がある。

Yuichi YODA

Dr. Yuichi YODA is an Associate Professor in Ritsumeikan University's Department of Business Administration and Graduate School of Business Administration since 2015. He received a Ph.D. in Business Administration from Kobe University, Japan in 2011. He started his business as a software engineer in the R&D division of NTT (Nippon Telegraph and Telephone Corporation) in 1996 and later became engaged in Business Research as a Senior Researcher at InfoCom, Inc. Until 2015, He was in charge of business development as a senior manager at Global Business Division of NTT Docomo and was involved in the management of DOCOMO interTouch Pte Ltd. as a board member.



齋藤 毅

長崎県立大学経営学部准教授。博士(産業関係学:同志社大学)。2013年に福井県立大学の地域経済研究所に専任講師として着任。その後、2016年より現職。専門は人的資源管理、国際経営。

Takeshi SAITO

Dr. Takeshi Saito has been an Associate Professor in the Faculty of Business Administration, at the University of Nagasaki since 2016. He received his Ph.D. in Industrial Relations from Doshisha University, Japan in 2012. From 2013-2016, he was engaged as an Assistant Professor in the Research Institute for Regional Economics at the Fukui Prefectural University. His work is in the fields of Human Resource Management and International Management.



竇 少杰

立命館大学経営学部助教。立命館大学稲盛経営哲学研究センター研究員。同志社大学技術・企業・国際競争力研究センター共同研究員。2001年来日。2009年同志社大学社会学研究科産業関係学専攻博士後期過程修了。博士(産業関係学:同志社大学)。主要な研究テーマ:①企業の業績管理、人的資源管理と労使関係における日中比較 ②家族企業の事業承継研究:日本の老舗企業を中心に ③アミーバ経営と経営フィロソフィの実践について/主要な業績:日本語著書『中国企業の人的資源管理』(2013年)中央経済社、中国語著書『百年伝承の秘密:京都百年企業の偉業承継』(2014年)浙江大學出版社、中国語翻訳『アミーバ経営:実戦篇』(森田直行著『全員で稼ぐ組織』)(2015年)機械工業出版社、中国語翻訳『匠人匠心:愚直の堅持』(稲盛和夫・山中伸弥著『賢く生きるより辛抱強いばかになれ』)(2016年)機械工業出版社

Shaojie DOU

Dr. Shaojie DOU has been an Assistant Professor in the Department of Business Administration of Ritsumeikan University since 2014. He received a Ph.D. in Industrial Relations from Doshisha University, Japan in 2009, and is also a joint researcher at the Institute for Technology, Enterprise and Competitiveness in Doshisha University. Nowadays, his study focuses on three themes: the first is the Japanese SHINISE, the second is labor relations in Chinese companies, and the third is Amoeba Management & INAMORI philosophy.



ジョン・F・ウィルソン

ジョン・ウィルソン教授(Ph.D. マンチェスター大学)は、ニューカッスル大学ビジネス・スクールのディレクターを務め、コペンハーゲン・ビジネス・スクールの非常勤教授でもある。フェランティ、マンチェスター・ビジネス・スクール、そして英国のガス産業に関する研究論文、および英国ビジネス経営史に関する教科書を含む、ビジネス史の分野での幅広い著作がある。現在は、複雑な企業ネットワークおよび企業ガバナンスを探求しているほか、サステナビリティ、倫理、そして経営教育の結びつきを研究している。

John F. Wilson

Professor John Wilson (Ph.D. Manchester) is Director of Newcastle University Business School, as well as an adjunct professor at Copenhagen Business School. He has published extensively in the field of business history, including monographs on Ferranti, Manchester Business School and the British gas supply industry, as well as textbooks on British business and management history. At present, he is researching the intricacies of corporate networks and corporate governance, as well as studying the links between sustainability, ethics and management education.



樋原 伸彦

早稲田大学ビジネススクール准教授。1988年東京大学教養学部教養学科(国際関係論)卒業、東京銀行(現・三菱東京UFJ銀行)入行。世界銀行コンサルタント、通商産業省通商産業研究所(現・経済産業省経済産業研究所)客員研究員、米コロンビア大学ビジネススクール日本経済経営研究所助手、カナダ・サスカチュワン大学ビジネススクール助教授、立命館大学経営学部准教授を経て、2011年から現職。米コロンビア大学大学院でPh.D.(経済学)を取得。専門はファイナンス全般、特にベンチャーキャピタル、イノベーションのためのファイナンスなど。早稲田大学イノベーション・ファイナンス国際研究所所長。稲盛フェロー(第6期生)。

Nobuhiko HIBARA

Nobuhiko Hibara is Associate Professor of Finance, Waseda Business School, Waseda University. Previously, he was Associate Professor of Finance, Edwards School of Business, University of Saskatchewan, Canada and School of Business, Ritsumeikan University, Kyoto, and worked with the World Bank, RIETI, and Bank of Tokyo. He earned his Ph.D. and M.A. in Economics from Columbia University and his B.A. in International Relations at the University of Tokyo. His areas of interest are in financial intermediation, venture capital, and financing of innovation. He is Director, Center on Finance and Innovation, Waseda University and Inamori AILA International Fellow.



澤野 美智子

立命館大学OIC総合研究機構稲盛経営哲学研究センター・専門研究員。専門は文化人類学。2009年2月、韓国ソウル大学校社会科学大学院人類学科修士課程修了(修士〈人類学〉)。

2014年3月、神戸大学大学院国際文化科学研究科文化相関専攻修了(博士〈学術〉)。

2016年4月から現職。2017年4月、立命館大学総合心理学部准教授着任予定。

Michiko SAWANO

Senior Researcher in Ritsumeikan Inamori Philosophy Research Center, Research Organization of OIC, Ritsumeikan University. Majored in Cultural Anthropology.

Incumbent from April, 2016. Associate Professor in College of Comprehensive Psychology, Ritsumeikan University from April, 2017.

Ph. D. in Philosophy, Kobe University, Hyogo, 2014.

Master's in Anthropology, Seoul National University, Seoul, 2009.



サトウ タツヤ

立命館大学総合心理学部教授。学校法人立命館総合企画室室長。博士(文学 東北大学)。応用社会心理学ならびに心理学史、心理学の理論と方法に関心をもつ。この10年間、新しい質的研究法であるTEA(複線経路等至性アプローチ)を開発して日本の質的研究を先導してきた。近著に『心理学の名著30』(ちくま書房)がある。

Tatsuya SATO

Dr. Tatsuya Sato is a Professor in the College of Comprehensive Psychology at Ritsumeikan University. He is also Executive Director of the Division of General Planning and Development at the Ritsumeikan Trust. His general interests lie in the fields of applied social psychology and the history, theory and methodology of psychology. Over the past ten years, he has been developing a new qualitative methodology named the Trajectory Equifinality Approach. Dr. Sato has been actively involved in the Japanese Association of Qualitative Psychology (JAQP).



山中 司

立命館大学生命科学部准教授。立命館大学国際部副部長。博士(政策・メディア:慶應義塾大学)。画期的な英語教育手法として注目され、立命館大学生命科学部、薬学部、スポーツ健康科学部、総合心理学部に導入、展開される「プロジェクト発信型英語プログラム」の推進を担う責任者の一人。広く言語論、メディア論、コミュニケーション論、言語哲学に関心を持つ。教育手法としての「プロジェクト」と思想としての「プラグマティズム」について研究を行っている。立命館稲盛経営哲学研究センター研究員。

Tukasa YAMANAKA

Dr. Tsukasa Yamanaka is an Associate Professor in the College of Life Sciences, Ritsumeikan University. In addition, from 2015 he has also been commissioned as the director of the International Center at the Biwako-Kusatsu Campus of Ritsumeikan University. He received a Bachelor of Arts in Policy Management from Keio University, Japan, in 2004, followed in 2006 and 2011 by a Master's and a Doctorate in Media and Governance from Keio University. Since 2008, he has been with the College of Life Sciences at Ritsumeikan University, where he has been in charge of the college's English education program, the Project-based English Program (PEP), which has received attention as a teaching method that allows students to actively participate in communicating in English. His current interests include learner autonomy and self-efficacy in project-based learning, pragmatism in language philosophy, and language education policy in Japan. He is a researcher at the Ritsumeikan Inamori Philosophy Research center.



山岸 典子

(国立研究開発法人)情報通信研究機構:脳情報通信融合研究センター主任研究員。大阪大学大学院生命機能研究科招へい准教授。1995年にパデュー大学よりPh.D.を授与される。カリフォルニア大学サンディエゴ校、ロンドン大学ロイヤル・ホロウェイ校、国際電気通信基礎技術研究所(ATR)を経て、2013年より現職。2016年にマギル大学デゾーテル経営学部にてMBAを取得。認知神経科学、視覚ダイナミクス、認知機構と情動、脳情報デコーディングなどに関する研究に従事。

Noriko YAMAGISHI

Noriko Yamagishi is a cognitive neuroscientist in the Center for Information and Neural Networks (CiNET), at the National Institute of Information and Communication Technology. She earned a Ph.D. from Purdue University in 1995, followed by an MBA from McGill University in 2016. She was a postdoctoral fellow at University of California, San Diego from 1995 to 1996 and at Royal Holloway, University of London from 1996 to 1997, and was a senior researcher at Advanced Telecommunications Research Institutes International from 1997 to 2013. She joined CiNET in 2013 as a senior researcher. Employing psychophysical techniques as well as human brain imaging techniques such as fMRI, MEG and EEG, her research focuses on investigations of the mechanisms underlying human cognition and attention.



レズリー・ハンナ

レズリー・ハンナ氏は、東京で一年のうち半年を過ごし、残りの半年は(以前、副理事長を務めた)ロンドン・スクール・オブ・エコノミクスの客員教授を務めている。また、東京大学、オクスフォード大学、ケンブリッジ大学、ハーバード大学、そしてエセックス大学で教鞭を執った経験があり、カス・ビジネス・スクール(ロンドン)の学部長、アシュリッジ・マネジメント・カレッジ(エグゼクティブ教育スペシャリスト)のチーフ・エグゼクティブ、ロンドン・エコノミクス(コンサルタント会社)の会長、そして、オランダの保険会社の取締役を歴任した。日米欧の比較ビジネス史に取り組んでおり、大企業、電気、年金および証券取引所に関する著作がある。

Leslie Hannah

Leslie Hannah lives in Tokyo for half the year and is visiting professor at the London School of Economics (where he was earlier deputy director) for the other half. He has also previously taught at the University of Tokyo, Oxford, Cambridge, Harvard and Essex and was dean of Cass Business School (London), chief executive of Ashridge Management College (an executive education specialist), chairman of London Economics (a consultancy) and director of a Dutch insurance company. He works on the comparative business history of Japan, America and Europe and has published on large corporations, electricity, pensions and stock exchanges.

■ 1 基調講演 Keynote address

北京大学国家発展研究院教授 MBA/EMBA(BiMBA)院長

楊 壯

National School of Development, Peking University and Co-Dean,
Beijing International MBA (BiMBA), Peking University

Professor John Yang

稲盛経営哲学の中国起業家への影響

このプレゼンテーションは、以下の問題に重点を置く。

- 1) 中国の企業家が最も重要と感じ、これまで最も熱心に研究しようとしてきた稲盛哲学、そして（批評的な欧米の経営理論の影響と比較して）中国の経営者の精神において、このような理論がなぜ重大であるのか
- 2) リーダーシップ、革新、経営哲学、企業風土、そして企業業績の観点から、今日の中国の組織において、稲盛哲学の研究がもたらす最も前向きな影響と効果
- 3) 外部の環境条件と内部の組織的な惰性からの影響という面における、稲盛哲学の学習および実践に対する課題と障害
- 4) より効果的に稲盛哲学を学び、中国における現在の市場状況で稲盛哲学を実践するにはどうすれば良いのかに関する、中国企業の経営者からの提案
- 5) 分析と結論

Impacts of Inamori's Philosophy on Chinese Entrepreneurs

This presentation will focus on the following issues:

- 1) The philosophies of Inamori that Chinese entrepreneurs feel are most important and which they have been most motivated to study in past years, and why these theories are vital in the minds of Chinese business executives (compared to the influence of critical western management theories);
- 2) The most positive impacts and effects of the study of Inamori's philosophies in Chinese organizations today, in terms of leadership, innovation, management philosophy, corporate culture, and firm performance;
- 3) Challenges and obstacles to learning and implementing Inamori's philosophies, in terms of impact from external ecological conditions and internal organizational inertia;
- 4) Suggestions from Chinese company executives on how to more effectively learn Inamori's philosophies and put them into practice under current market conditions in China;
- 5) Analysis and conclusions.

■ 2 研究成果発表 Presentation of research results

哲学分野 (Philosophy)

中島 隆博 東京大学東洋文化研究所教授／青山 敦 立命館大学大学院テクノロジー・マネジメント研究科教授
Professor Takahiro Nakajima, The University of Tokyo / Professor Atsushi Aoyama, Ritsumeikan University

資本主義と倫理という問題系において稲盛哲学を普遍化する

立命館稲盛経営哲学研究センターが2015年に発足し、稲盛哲学の戦後日本社会への寄与を一つのテーマに掲げた。それは、稲盛哲学を、哲学・心理学・経営の中で普遍化することでもある。より具体的には、グローバル資本主義に対して異なる考えを示すことによって、稲盛哲学は来たるべき社会における、持続可能で倫理的な枠組みを提供していると考えてみたい。これにもとづいて、2016年10月1日に「資本主義と倫理」会議を、三名の国際的な研究者を招聘して、立命館大学大阪いばらきキャンパスにて開催した。その中心的な問いは、非倫理的な資本主義と反資本主義的な倫理という二項対立をいかにして越えることができるのか、というものであった。ここでは、その会議の成果を報告し、出席者の方々とアイデアを共有したい。

Universalizing Inamori Philosophy in the Problematic of Capitalism and Ethics

The Ritsumeikan Inamori Philosophy Research Center was launched in 2015. Based upon Kazuo Inamori's contribution to postwar Japanese society, one of the important aims of this center is to universalize Inamori's thinking in philosophy, psychology, and management. By showing an alternative idea to global capitalism, the center aims to propose a sustainable and ethical framework for the coming society. In line with this idea, we organized a conference titled "Capitalism and Ethics" on October 1, 2016 at Ritsumeikan University Osaka Ibaraki Campus. The main question of this conference was how we can move beyond the simple dichotomy between ethical capitalism and anti-capitalistic ethics. In this presentation, I would like to present the results of this conference in which three distinguished international scholars participated, and to share with you our ideas.

経営組織 (Organization management)

崔 裕眞 立命館大学大学院テクノロジー・マネジメント研究科准教授／野中 郁次郎 一橋大学名誉教授／廣瀬 文乃 立教大学経営学部国際経営学科助教
Associate Professor Eugene Choi, Ritsumeikan University / Dr. Ikujiro Nonaka, Professor Emeritus, Hitotsubashi University / Assistant Professor Ayano Hirose, Rikkyo University

京セラはフラクタル化された経営組織か？

本研究プロジェクトの着眼点は京セラにおける全員経営実現の組織経営事例から稲盛経営哲学の実践と具現化のプロセス分析にある。京セラフィロソフィで求める経営哲学の中の人材像と日々の仕事への取り組み方が如何に各自異なる役割の組織メンバーによって認識され、またそれが会社全体に如何に共有され、またさらに多様な形で進化しているかの検証が試みられる。企業の成長と進化における経営哲学の有機的関連性を考察することは経営組織の学術分析において新たなアプローチである。本研究では、方法論として野中の知識経営理論のフレームワーク（例：SECIモデル）に基づいて構成されたデータ収集目的のナレッジ・サーベイによって定量と定性、両方面からの学術分析を実施し、新たな学術的知見の獲得と理論体系の高度化、そして国際学界への発信・出版を目標としている。

A Research on Dynamic Fractal Organization: The Kinetics of Phronesis in the case of Kyocera Corporation

The aim of this leading research project is to look into the singular organizational dynamics between Dr Inamori's business philosophy and the application of Amoeba management. The purpose of this scholarly investigation attempts to how Dr Inamori's has formed unanimous business mindset as well as daily practice at every corporate unit, and new findings would enrich our understanding of the significance of philosophy in successful management. To collect primary sources for both quantitative and qualitative data analysis, a research methodology of Knowledge Survey, based on Nonaka's SECI Model from knowledge management, will be applied. The research findings will be presented at international conferences and published in academic journals accordingly.

教育学 (Education)

金井 文宏 立命館大学OIC総合研究機構客員教授／谷口 悦子 立命館大学OIC総合研究機構客員助教
Affiliate Professor Fumihiro Kanai, Ritsumeikan University / Affiliate Assistant Professor Etsuko Taniguchi, Ritsumeikan University

JAL再生を先導した哲学・教育プラットフォーム ～日本の共同体倫理と資本主義の精神～

経営破綻したJALは、その再生へ向けて法的財務的な更生計画というステージの上に立つ、新たな社員像を模索していた。社員の意識改革と働き方の変革がなければ、二次破綻する可能性もある。京セラから赴任した稲盛和夫会長は、32,000人の全グループ社員に新生JALの新たなフィロソフィ（共通の言語）を賦与することを重視した。チーム稲盛の意識改革担当の大田嘉仁氏は、JALのリーダーたちが自らJALフィロソフィを創り、全社員へ教育していくことを最優先事項とした。JALフィロソフィは社員全員が信じられる日本の共同体倫理と稲盛氏の経営経験に根差した哲学であるとともに、自らの組織行動の原理としていけるような教育方法を創造することも求められていた。

本報告では以下の3点を明らかにする。

1. JALフィロソフィの特性と社員への浸透
2. 教育プラットフォームを創った意識改革・人づくり推進部の担い手の考え方
3. 教育研修を受けた社員が、現場でどのように組織学習し、組織行動を変えたのか。

Philosophy and educational platforms that led to the revitalization of JAL: Japanese community ethics and the spirit of capitalism

JAL, which was failing as a business, was seeking a new type of employee who could perform on the stage of legal and financial rehabilitation toward the company's revitalization. Without reforming employees' awareness and changing their modes of working, the company was at risk of a secondary bankruptcy. Mr. Kazuo Inamori, who became chairman of the company after moving from Kyocera, emphasized to all 32,000 group employees a new philosophy (common language) for a new JAL. Mr. Yoshihito Ota, who was in charge of awareness reforms in the team established by Dr. Inamori, had JAL leaders voluntarily create a JAL philosophy and educate all employees in that philosophy as the number one priority. The JAL philosophy had to be based on a combination of Dr. Inamori's management experience and Japanese community ethics in which all employees could believe. And on top of this, it was also necessary to create educational methods that could establish the philosophy as the principle underpinning the actions of the organization.

This report clarifies the following three points:

1. The characteristics of the JAL Philosophy and its penetration among employees
2. The thinking of the members of the Work Philosophy and HR Development Promotion team that created the educational platforms
3. Organizational learning undergone by employees and the ways in which it affected organizational behavior.

心理学 (Psychology)

山浦 一保 立命館大学 スポーツ健康科学部教授／サトウ タツヤ 立命館大学 総合心理学部教授／
河野 達仁 東北大学大学院 情報科学研究科教授
Professor Kazuho Yamaura, Ritsumeikan University / Professor Tatsuya Sato, Ritsumeikan University /
Professor Tatsuhito Kono, Tohoku University

経営哲学が導き示すものとは何か？

JALは、経営破綻後、フィロソフィとアメーバ経営を軸とする稲盛経営の導入によって、見事に再生した。なぜ、このようなことが可能だったのか？

本研究はまず、この稲盛経営の導入は、社員の心理的・行動的側面にどのような影響を及ぼしたのかに注目した。JALに勤める63名（回収率90.0%）の社員にアンケート調査を行い、定量的、定性的にその影響を把握した。

本研究のもう一つの疑問は、なぜ稲盛経営がJALを活性化することができたのか、ということであった。そこで、フィロソフィの活用あるいはアメーバ経営と社員の仕事関連アウトカム（利他的行動や創造性）との関連、これらを媒介する心理的要因について、仮説を導いた。この仮説を検討するため、JALの他、KDDI、盛和塾を対象にアンケート調査を行った（ $N=576$, 76.8%）。

これらの結果を踏まえて、稲盛経営哲学の心理的機能と今後の課題について考察を行った。

What does the Inamori philosophy bring us?

Using the Inamori management system, which consists of the Inamori psychology and Amoeba management, JAL has revived most successfully. Why has this been possible?

First, the current study examined how Inamori management affected employees from the perspectives of psychology and behavior. To capture the effects, we asked JAL employees to complete a questionnaire, and then used the gathered qualitative and quantitative data ($N=63$, 90.0%) to compare the situation at JAL before and after the introduction of Inamori management.

Another important question concerned the mechanism by which Inamori management could empower the employees at JAL. We hypothesized that psychological factors would enhance the relationship between the philosophy or Amoeba management and employees' performance (altruistic behaviors and creativity). To explore this hypothesis, we conducted a questionnaire with employees recruited from KDDI and SEIWAJYUKU, in addition to employees from JAL ($N=576$, 76.8%).

Based on the results obtained from the two studies, this paper discussed how psychological factors functioned within Inamori management and how future tasks would be addressed.

3 基調講演 Keynote address

京都大学こころの未来研究センター教授

広井 良典

Kokoro Research Center, Kyoto University

Professor Yoshinori Hiroi

ポスト成長時代の経済・倫理・幸福

日本は世界に先駆けて人口減少社会に移行し、“高齢化のフロントランナー”ともなっている。先進諸国も構造的な低成長期になりつつあり、並行してGDPに代わる豊かさや「幸福」指標に関する議論や政策が活発化している。

ここで大きく人間の歴史を振り返ると、そこに「拡大・成長」と「成熟・定常化」のサイクルを見出すことができ、特にその移行期において、従来になかったような新たな観念や思想、倫理が生成するのを見出すことができる。現在という時代は、工業化ないし産業化というベクトルが外的・内的な限界に直面している時代であり、新たな社会システムの構想とそこでの価値原理が求められている。

こうした関心から浮かび上がってくるのは、環境・福祉・経済の三者を統合した「持続可能な福祉社会」とも呼ぶべき社会像と、「地球倫理」と呼びうるような価値原理ではないか。日本が有するポテンシャルや課題を視野に入れながら、そうした展望について幅広い視点から考えてみたい。

Economy, Ethics and Happiness in the Post-Growth Era

After becoming the first society to have a decreasing population, Japan is now a front runner in terms of aging populations. As advanced countries enter a structurally low-growth period, discussions and policy-making are switching away from their traditional focus on GDP and toward a more invigorated focus on affluence and happiness indexes.

Looking back at human history, we see cycles of "expansion and growth" and "becoming mature and steady." Particularly during periods of transition, we can identify generations of unprecedented concepts, philosophies, and ethics. Modern times mean an era in which the movement of industrialization faces external and internal limits, demanding the conceptualization of new social systems and value principles therein.

From such interests, a vision of society seems to emerge which integrates the environment, welfare and economy and which should properly be called a "sustainable welfare society". This is accompanied by the emergence of value principles that may be called "global ethics". In view of the potential and actual issues faced by Japan, I want to consider such an outlook from a diverse range of viewpoints.

4 研究中間発表 Interim presentation of research

経営学 (Business Administration)

依田 祐一 立命館大学 経営学部准教授／木谷 重幸 京セラ株式会社 総務人事本部フィロソフィ教育推進部 経営研究部責任者
Associate Professor Yuichi Yoda, Ritsumeikan University / Shigeyuki Kitani, Manager, Management Research Department,
Philosophy Education Division, Corporate General Affairs Human Resources Group, Kyocera Corporation

企業変革における稲盛経営フィロソフィに基づくマネジメントー京セラミタと日本航空のケースー

本研究は、企業成長に欠かせない企業変革の局面に着目している。我々は、稲盛経営フィロソフィに基づく経営は、いざ企業変革の局面、企業再生やPMI (Post Merger Integration: M&A成立後の統合プロセス) といった試練において、その有効性がより発揮されうる場合があるのではないかと、試練を乗り越える原動力につながるのではないかと、という問題意識を有している。本研究は、この問題意識に基づいて、京セラミタ株式会社及び日本航空株式会社の企業変革を取り上げ、比較事例研究の方法により、経営学の視点から学術的な含意を探索する。また企業の変革局面におけるマネジメント方法として、稲盛経営フィロソフィに基づく経営実践の有効性について、実践的な含意を共有したい。本報告は、この研究の中間報告である。

A Consideration of Management Practice based on Inamori Management Philosophy through Business Transformation: From Cases of Kyocera MITA Corporation and Japan Airlines Co., Ltd.

This study focused on the aspects of corporate transformation that are essential to business growth. We infer that management practice based on the "Inamori management philosophy" is more effective and functions as a kind of driving force when tackling corporate transformations such as corporate revitalization and PMI (Post-Merger Integration). Based on this awareness, this study applied a comparative case study to the enterprise transformation of Kyocera Mita Corporation and Japan Airlines Co., Ltd. with the aim of exploring the academic implications from the point of view of business administration. We would like to share the practical implications of the finding that management practice based on the "Inamori management philosophy" is also effective as a management method from the perspective of company reform. This is an interim report of this study.

経営学 (Business Administration)

竇 少杰 立命館大学 経営学部助教／齋藤 毅 長崎県立大学 経営学部准教授
Assistant Professor Shaojie Dou, Ritsumeikan University / Associate Professor Takeshi Saito, University of Nagasaki

アメーバ経営と経営フィロソフィの実践における日中比較研究

アメーバ経営と経営フィロソフィは日本社会、そして京セラ、あるいは日本航空といった企業社内の“土壌”で誕生し、実践されてきた。企業社内の“土壌”は企業によってそれぞれの特徴があり、その企業の文化に基づいて形成されるが、社会の風土や慣行、文化に深く繋がっており、普遍性も存在する。また、企業の“土壌”はその中に存在している様々なルールによって形成され、様々な内容が含まれているが、我々が特に注目したいのは雇用・労働に関するルールである。京セラ、JALなどの日本企業でうまく実施されているアメーバ経営と経営フィロソフィが、何故、中国企業でうまく実施できないのか。その理由は、雇用管理・仕事管理に関するルール、つまり雇用管理・仕事管理に関する“土壌”が異なっていることにあるのではないかと申請者は考える。本報告は本研究の構想、つまり問題意識と研究計画、および期待される研究成果を報告する。

A Comparative Study on the Amoeba Management System and Inamori Philosophy Practice in Japan and China

It is well known that Mr. Kazuo INAMORI—who is emeritus chair at Kyocera Corporation—and his Amoeba Management System & Inamori Philosophy ("AMS&IP") are very famous in China, and that a great number of Chinese companies are trying their best to introduce AMS&IP to their operations and management systems. But AMS&IP is not working well in China and we have so far not met with success. What are the causes of these failures? Why does AMS&IP work well in organizations such as Kyocera, KDDI, JAL and other Japanese companies, while working poorly in most Chinese companies?

While the "organizational foundation" of each company is usually derived from various institutional arrangements, our study or observation is centered on the practices of human resource management and performance management. We then consider that the biggest reason why AMS&IP does not work well in Chinese companies is that both the progress and problems of introducing AMS&IP are embedded in the "organizational foundation"—in particular, in the respective human resource management systems of Chinese and Japanese companies. In this presentation, we will outline our ideas and plans with regard to this study.

組織経営・日英比較研究 (Organizational management/ UK-Japan comparative study)

ジョン・ウイルソン 英国ニューカッスル大学教授／アンナ・ティルバ 英国ニューカッスル大学コーポレートエンゲージメントディレクター／野中 郁次郎 一橋大学名誉教授／廣瀬 文乃 立教大学 経営学部国際経営学助教授／崔 裕真 立命館大学大学院テクノロジー・マネジメント研究科准教授
Professor John Wilson, Newcastle University / Dr. Anna Tilba, Director of Corporate Engagement, Newcastle University / Dr. Ikujiro Nonaka, Professor Emeritus, Hitotsubashi University / Assistant Professor Ayano Hirose, Rikkyo University / Associate Professor Eugene Choi, Ritsumeikan University

良い社会の発展における稲盛経営哲学

「ビジネス哲学、組織変革、そしてビジネス文化：Mセクター（中堅企業）における日英比較」

大成功を取めた「稲盛経営哲学研究の国際化の展望」に関する第1回国際シンポジウムを受け、英国の中堅企業が、稲盛経営哲学をどのようなかたちで採用に応じるのかについての詳細な研究には、大きな可能性があることが明らかとなった。この研究は、既に稲盛経営哲学を採用している日本企業（京セラ、JAL）の組織や変化を調査している、野中教授、崔教授、そして廣瀬博士が関わる既存のプロジェクトと密接に結びつきうる。この研究に関する理論的な基礎は、広く認められている野中教授の知識経営と実践に関する研究に由来し、稲盛経営哲学の応用に関する研究に、さらなる権威を与えている。その目的は、ビジネス組織の発展と、経営哲学や文化の根本的な変革にこれをいかに適応させられるかを脈絡化するための、定性的な最新のツールを開発することにある。次にこのツールを英国北東部の中堅企業、それに日本の多国籍企業の子会社（コマツ、日立）の実例の研究に応用し、これを英国企業と比較して、実績や市場浸透に関する定量的な洞察を得ることができる。

この発表は、特にハリー・スワンに関する英国の事例研究が、現時点までどこまで進んだのかを示す。同時に、日本の共同研究者が、中堅企業（京セラ、前川、エーザイ）を研究し、稲盛氏と野中教授が概要を示した自立分散型リーダーシップ、すなわち「ミドル・アップダウン・マネジメント」という考えが、どのようにコーポレート・ガバナンスの徹底的な変革に結びつくのかを評価する（独歩、フラクタル組織、フロンセス）。何よりも、このプロジェクトは主に経営哲学、企業文化、そして組織変革の間の結びつきを対象としており、徹底した知識変革プロセスの可能性と、実利について強調する。特にニューカッスルの貢献者にとって関心の対象となるのが、コーポレート・ガバナンス体制がどこまで試され、これがより大きな事業へと成長する潜在性を持つ企業の構造や組織の完全な再評価に繋がるのかという点である。

The Inamori Business Philosophy in the Development of GOOD SOCIETY “Business philosophy, organizational change and business culture: an Anglo-Japanese comparison in the M-Sector (chuken)”

Arising from the hugely successful First International Symposium on ‘Inamori Philosophy Research and its Future Development in Global Perspective’, it became clear that there is enormous potential in a detailed study of the way in which British medium-sized firms would respond to the adoption of Inamori's business philosophy. This work would link very closely with the existing project involving Professor Nonaka, Professor Choi and Dr Hirose investigating the structure and changes to Japanese businesses that already employ the Inamori business philosophy (Kyocera; JAL). The theoretical foundation for this work comes from Professor Nonaka's widely acknowledged work on knowledge management and implementation, adding even greater authority to a study of the application of the Inamori Business Philosophy. The aim is to develop a qualitative cutting-edge tool to contextualize the development of business organization and the way this can adapt to the implementation of a radical change in business philosophy and culture. This tool can then be applied to the study of a sample of British medium-sized firms operating in the North East, as well as several Japanese multinational subsidiaries (Komatsu; Hitachi), comparing these with the British-owned firms and generating some quantitative insights on performance and market penetration. This presentation will reveal the progress made to date on the British case-studies, and especially Harry Swan. At the same time, the Japanese collaborators will be researching some chuken (Kyocera; Mayekawa; Eisai) to assess how ideas on distributed leadership – or the “middle-up-down style of management” outlined by Inamori and Nonaka leads to a radical change in corporate governance (doppo; fractal organisation; phronesis).

Above all, this project will be primarily concerned with the links between business philosophy, business culture and organisational change, highlighting the potential and actual benefits of a radical knowledge change process. Of particular concern to the Newcastle contributors would be the extent to which corporate governance structures are challenged, leading to a complete reappraisal of structure and organization in firms with the potential to grow into much bigger operations.

経済学 (Economics)

樋原 伸彦 早稲田大学ビジネススクール准教授／青山 敦 立命館大学大学院テクノロジー・マネジメント研究科教授
Associate Professor Nobuhiko Hibara, Waseda University / Professor Atsushi Aoyama, Ritsumeikan University

稲盛経営哲学の経済的合理性ー実践的な企業家戦略の合理性の実証ー

フィロソフィ経営は、通常の経営とは異なる特徴を持っている。それらの特徴が、高い利益率や高い成長率や高い技術力に、どのように貢献したかを探求する。フィロソフィ経営が、合理的であることを、実証する。京セラが、高利益率、高成長であった時の、製品価格設定や研究開発投資や各事業セグメントへの資源配分の状況と、フィロソフィ経営の特徴の影響を、当時の事業担当者へのインタビューをもとに分析する。研究結果を発表することで、稲盛経営哲学の普遍性を国内外に明確に示す。

Rationality of Inamori management philosophy from an economic point of view

Management based on Dr. Kazuo Inamori's philosophy has a number of characteristics that differ from conventional management approaches. This research project explores how these characteristics contribute to high profit margins, high growth rate and development of highly sophisticated technologies, and demonstrates that management based on this philosophy is reasonable also in the sense of management theories. Product pricing, R&D investment and allocation of resources to each business segment—as well as the impact of the features of the management philosophy on these factors—are analyzed based on interviews with the business personnel who were in charge during Kyocera's period of high profit margins and high growth.

文化人類学・心理学 (Anthropology/Psychology)

サトウタツヤ 立命館大学 総合心理学部教授／澤野 美智子 稲盛経営哲学研究センター専門研究員
Professor Tatsuya Sato, Ritsumeikan University / Michiko Sawano, Senior Researcher, Ritsumeikan Inamori Philosophy Research Center

社史／アーカイブプロジェクト

本プロジェクトは、盛和塾に集う個々の会社や関係者の歴史を、資料・語りの収集を通じて丁寧に蓄積するものである。盛和塾は、人としての生き方「人生哲学」と経営者としての心の持ち方「経営哲学」を稲盛和夫氏に学ぼうと1983年に立ち上がった自主勉強会に端を発している。盛和塾には魅力ある会社・経営者が集い、そのネットワークは有機的なパワーを生み出している。2015年末には国内外の89塾に9,987名が在籍しており、塾の魅力を物語っている。

さて、個々の会社には歴史がある。この歴史を資料や記憶から再構成することは、単に個別の会社や盛和塾の歴史記述としてのみならず、日本の経営史・社会史にとっても大きな意味がある。社史とアーカイブを実現することで稲盛経営哲学研究センターをハブにし、その史資料をもとに国際的業績を生み出すこともまた重要である。

今回の発表では、先行的に取り組んだ会社の社史作りを通して、社史・アーカイブの意義を提案する。

Corporate history/Archiving project

This project involved attentively accumulating the histories of individual companies and related people that gather at Seiwayjuku by collecting materials and oral histories. Seiwayjuku was launched in 1983 as a voluntary study meeting group to learn from Dr. Kazuo Inamori about his

philosophy of life or approach to living as a human being and about his management philosophy or approach to looking at things as an executive. A number of attractive companies and executives get together at Seiwajyuku, and its network is developing an organic strength. As of the end of 2015, a total of 9,987 persons belonged to 89 Seiwajyuku in Japan and abroad—representing the true attraction of the school.

Each company has a history. Reconstructing that history based on materials and memories has an important meaning, not only with respect to the historical narratives of individual companies and Seiwajyuku, but also for Japanese management and social histories. In creating corporate histories and archives, it is also important to set the Ritsumeikan Inamori Philosophy Research Center as a hub and create international achievements based on historical and other materials.

In this presentation, we suggest the significance of corporate histories and archives with presenting the tentative compiling a company history into a book in advance.

教育・言語哲学 (Education/Language Philosophy)

山中 司 立命館大学 生命科学部准教授／石田 早苗 千葉商科大学 非常勤講師／平野 亜也子 立命館大学 言語教育センター外国語嘱託講師
Associate Professor Tsukasa Yamanaka, Ritsumeikan University / Sanae Ishida, Lecturer, Chiba University of Commerce /
Ayako Hirano, Language Instructor, Language Education Center, Ritsumeikan University

「利他的学習」がもたらす「学び」の自生とその意義: 学校教育システムにおける一般的学習と「利他的学習」の差異化に関する一考察

本発表は、日本の学校教育における一般的な学習のあり方を3つの段階に分け、「利他的な学び」が機能的な教育の実現に最も近いことを議論するものである。学習のあり方の3つの段階とは、(1) セルフ・スタディ、(2) 教え合い学習、(3) 利他的学習であり、(1)と(2)は既に一般の学校教育システムで多く取り入れられている。(1)は自分のための学習で、自らの能力が及ぶ範囲内でしか学びは起こらない。(2)は、いわば知識の「理解者」が「未理解者」に教授を行う手法であり、一見効果的には見えるが、実体は学習者が、固定された特定の知識の強化を「やらされている」だけであり、教授の効率化に貢献しているに過ぎない。(3)は、他人を利するため、貢献を模索して創造的に実行する活動であり、筆者らの過去の実践や、Rortyらのプラグマティズムに基づく理論的示唆からも、学習者に「学びの実感」を与えるのに効果的である可能性が高い。

Natural Development of Learning from RITA-learning and Its Significance: A Study of the Differentiation of General Education from RITA-learning in School Educational Systems

Supposing that there are three ways of learning in Japanese education in general, this presentation argues that the learning of “RITA” (i.e. a sense of communicative supportiveness) could be the most functional way to realize effective learning. The learning methods are: (1) Self-study, (2) Teaching one another, and (3) RITA-learning. (These first two have already been practiced in many educational institutions.) Method (1) is, of course, for the self, and its learning outcomes cannot exceed the capacity of the learner. Method (2) is a method whereby an “understander” teaches a certain specific piece of knowledge to a “non-understander”. It seems to be effective at first glance; however, in essence, a learner is simply compelled to reinforce specific knowledge—although the approach might be useful for teachers to promote efficiency in terms of instructing. Method (3) is a methodology whereby a learner explores contributions in order for others to be useful. Based on our past experiences and theoretical suggestions of the philosophy of pragmatism such as those of Richard Rorty, there is a possibility that method (3) could successfully provide learners with a sense of reality in learning.

神経科学 (Neuroscience)

山岸 典子 情報通信研究機構脳情報通信融合研究センター主任研究員／アントニー・アイ・ジャック ケースウエスタンリザーブ大学准教授／ノルベルト・エイジ・ナワ 情報通信研究機構脳情報通信融合研究センター主任研究員

Noriko Yamagishi, Senior Researcher, Center for Information and Neural Networks, NICT / Associate Professor Antony I. Jack, Case Western Reserve University / Norberto Eiji Nawa, Senior Researcher, Center for Information and Neural Networks, NICT

稲盛経営哲学「足るを知る」を脳科学から理解する

稲盛和夫名誉研究センター長は、稲盛哲学を基として京セラ、KDDIを創業し、JALの再生を果たした世界的な経営者であり、その経営哲学は経営の枠を越え、人類の進む道を示している。特に著書『生き方』の中でこれからの人類の生き方の根に据えるべき哲学を「足るを知る」であると述べ、その知足の心がもたらす感謝と謙虚さをベースにした利他の行いの重要性を説いている。本研究では、この「足るを知る」という心の作用を神経科学的に解明することを目的としており、これを明らかにすることで、知足利他の社会の実現を科学的に支援することを目指している。当プロジェクトでは研究構成メンバーの専門を活かし、認知心理学、神経科学、脳イメージング技術、倫理、経営学の領域から「足るを知る」の神経科学的機序の解明に関連する研究のレビューを系統だてて進めている。今回の発表では、この一連の研究の中間報告と今後の研究方針について報告する。

What does it mean to ‘Appreciate what we have’?—Understanding from a neuroscientific perspective

Dr. Inamori believes that the new philosophy that is required for future society is life based on contentment (i.e., to ‘Appreciate what we have’). It means that it is time to stop pursuing personal profit and material wealth, and instead to explore ways of living together in harmony and caring for others. Such a new philosophy would result in a much-needed revitalization of our society. This new philosophy of contentment—appreciating what we have—is a very difficult concept to understand. However, Dr. Inamori emphasizes that it is the philosophy that we need in order to transform our society from one that celebrates individualism and material wealth to a true civilization based on values of selflessness. To advance our understanding of this, we have conducted systematic reviews of neuroscience and psychology literature in search of studies that could be related to the philosophy of contentment. In this study, we attempt to instantiate the concept into different aspects of human behavior and we review papers related to those behavioral aspects from different points of view, such as cognitive psychology, neuroscience, brain imaging, ethics and management. In this talk, we will report our findings, which provide a missing link in the relationship between the philosophy of contentment and human behavior and cognition.

5 パネルディスカッション Panel discussion

稲盛経営哲学に基づく良い経営、良い社会実現の課題と方法

Challenges and Approaches to Achieving Good Management and a Good Society Based on the Inamori Philosophy

▶ パネリスト

野中 郁次郎 一橋大学名誉教授

レズリー・ハンナ London School of Economics客員教授

楊 壯 北京大学教授

広井 良典 京都大学教授

中島 隆博 東京大学教授

▶ コーディネーター

青山 敦 本研究センター長

▶ Panelists

Dr. Ikujiro Nonaka, Professor Emeritus, Hitotsubashi University

Visiting Professor Leslie Hannah, London School of Economics

Professor John Yang, Peking University

Professor Yoshinori Hiroi, Kokoro Research Center, Kyoto University

Professor Takahiro Nakajima, The University of Tokyo

▶ Coordinator

Professor Atsushi Aoyama, Ritsumeikan Inamori Philosophy Research Center

研究センターの使命

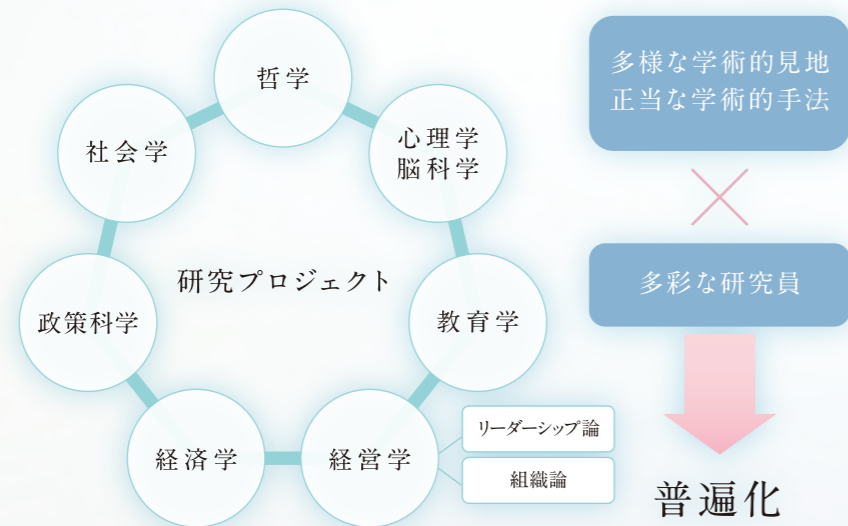
現代文明は理念を失い漂流していると考えている人は多い。富の偏在は止まらず、それが遠因となって武力紛争やテロも頻発している。多くの人が不安にさいなまれている。多くの研究者や経営者、ビジネスマンが、現在の状況に行き詰まりを感じ、新たな経営・教育・社会の有り様を模索している。

本研究センターは、このような認識に基づき、稲盛経営哲学の普遍化・一般化を通じて、稲盛経営哲学に基づく経営・教育・社会の有り様を世界に向けて提示・実現するための研究を遂行します。

研究の基本方針

- 新たな経営・教育・社会の有り様を模索する世界的なハブとして、3つの方向で、多様な学問分野から探究します。

稲盛経営哲学に基づく企業経営
稲盛経営哲学を規範・理念とする経済・社会
稲盛経営哲学に基づく生き方・考え方
- 研究センター主導プロジェクトを遂行し、研究成果を発信して、稲盛経営哲学を世界に知らしめるとともに、普遍化研究のすそ野を広げます。
- 国内はもとより海外研究機関とのグローバル・ネットワークを強化し、国際連携推薦公募プロジェクトを進めます。
- 研究成果に基づく教育プログラムを開発し提供、実践し、稲盛経営哲学の一般化を推進します。



The Mission of the Research Center

It is a commonly held opinion that modern civilization has lost its way, almost drifting along aimlessly. The uneven distribution of wealth never seems to cease, and with this as a possible proximal cause, armed conflicts and acts of terrorism are unfortunately frequent occurrences. People are suffering from uncertainty and a sense of unease. Researchers, executives and businesspeople feel that there is a real stalemate in the current situation and strive for new approaches to management, education and society. Based on this recognition, the research center conducts research activities aimed at realizing and introducing to the world an approach to management, education and society based on the Inamori management philosophy by presenting the Inamori management philosophy in a generalized and universal sense.

Basic research principles

- As an international hub seeking a new approach to management, education and society, we explore this field from a three-pronged multidisciplinary approach:

Corporate management based on the Inamori management philosophy
Economy and society with the Inamori management philosophy as the norm and ideal
A way of living and thinking based on the Inamori management philosophy
- Conduct and accomplish projects at the research center, transmit research results, and ensure that the Inamori management philosophy is known around the world, while expanding the coverage of our studies to make the philosophy universally acceptable.
- Strengthen our global network with overseas research institutes in addition to domestic Japanese research institutes, and promote international projects that are both recommended and publicly solicited.
- Develop, offer, and put into practice educational programs based on research results, promoting the Inamori management philosophy to ensure it is commonly shared.

