

# 稲盛経営哲学の徳倫理的考察

## — 「人生・仕事の成功方程式」を中心として —

就実大学経営学部 大塚 祐一

### はじめに

学問としての「企業倫理学」と「経営哲学」は、いずれも企業（経営）を主たる対象とし、またいずれも価値や規範を扱う点で重なり合う部分が多い。だが意外にも、両者はこれまでそれほど交わることなく、それぞれ独立した形で取り上げられてきた。理由の1つは、価値や規範を扱うと言っても、その中身や意味するものが必ずしも同一ではないからである。

企業倫理学においては通常、功利主義や義務論、徳倫理といった規範倫理学上の学説や、自由至上主義や共同体主義などに代表される社会哲学のレンズを通じて価値や規範に関する議論（企業や経営者のあるべき姿など）が論じられる。他方、経営哲学においては、経営者個人の信念や信条、思想、人生観や経営観、組織が堅持すべき価値観（経営理念やパーパス）などが主たる関心の的となる。そこでは経営者個人の思想や哲学の形成プロセス、具体的な実践方法、組織への浸透などに関心が寄せられ、経営者個人の哲学と規範倫理学との間にある親和性や関連性などについては通常論じられることはない。

そこで本稿では、企業倫理学と経営哲学の重なり合う部分を念頭に置きながら、特定の経営者を取り上げ、当該経営者の思想や哲学の特徴を規範倫理学のレンズを通じて検討する。その経営者とは、稲盛和夫（1932-）である。稲盛は、京セラを一代で世界

的企業に成長させた経営者として、また近年では経営破綻した日本航空（JAL）を再生した立役者として知られる日本を代表する経営者である。氏を語る上で欠かせない独自の哲学（フィロソフィ）は、日本のみならずアジアをはじめ欧米においても注目を集めている。

さて、本稿の狙いは稲盛経営哲学（以下「稲盛哲学」と略称）の特徴を規範倫理学の観点から描き出すことであるが、それはいかにして達成されるのか。まず稲盛哲学と言ってもその思想体系は広範にわたるため、全てを余すところなく押さえるのは容易ではない。そこで本稿では、稲盛哲学の根幹を成すと考えられる「人生・仕事の成功方程式」に着目し、これをベースに稲盛哲学の特徴を捉えることにしたい。詳述は後の説明に譲るが、稲盛は「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」との方程式を考案し、これを京セラフィロソフィの根幹を成すものと位置づけている（稲盛, 2014a, p.330）。次に規範倫理学と言っても、これにも様々な立場がある。本稿では、稲盛哲学との親和性が最も高いと考えられる規範論として、アリストテレスの徳倫理学に着目したい。これらを踏まえ、本稿の目的を改めて示せば次の通りとなる。すなわち、稲盛哲学の根幹とも言うべき「人生・仕事の成功方程式」を徳倫理学の視点から照射し、その哲学的・思想的特徴を検討することである。

<sup>1</sup> 稲盛の哲学は経営哲学に留まらず人生哲学や社会哲学にまで通じているため、本稿ではこれらを包含するものとして「稲盛哲学」という言葉を用いる。なお「京セラフィロソフィ」という言葉を用いる場合も同義として扱う。

## 1. 規範倫理学としての徳倫理学

本節では議論の出発点として、徳倫理学の主な特徴を5点に絞って確認していく。

### 1-1 生き方の理想に関する倫理学

日常生活において我々が倫理や道徳、マナーに言及する際、多くの場合は行為それ自体に関心が向けられる。例えば「ごみを道に捨てるのは道徳やマナーに反する」と言う場合、大抵はごみを道に捨てるという行為を問題にするわけである。

このように行為それ自体に関心を寄せ「いかなる行為が道徳的に正しいのか」と問うことは、我々にとって馴染みのある倫理(学)の見方であるが、徳倫理学は全く異なる関心から全く異なる問いを立てる。それは「人間にとっての善き生き方とは何か」である。この問いに対しアリストテレスは善き性格(徳)を陶冶することの大切さを説く。人間にとって善き生き方とは何かとの問いは、一見するところ倫理(学)とは無関係であるように思われるが、徳倫理学においては、「人間にとっての善とは何か」「人間にとって善き生き方とは何であり、それはいかにして達成されるのか」といった問題に関心を寄せる。

### 1-2 人間の性格(character)に関する倫理学

では人間が到達し得る善のうち、究極的なものは何であろうか。アリストテレスは、それを「エウダイモニア(幸福、善き生)」に求め、人間が人間としての機能を首尾よく発揮しながら送られる生を幸福な生き方・理想的な生き方だと説く。ここに、人間が人間としての機能を首尾よく発揮する(すなわち善く生きている)とは、理性的な生き方を涵養することであり(Taylor, 2002, p.30)、社会的存在(関係性の中で生きる存在)としての生を充実したものにす諸々の徳を陶冶することである(Hartman, 2013, p.247)。人間が善き生を送ることと、善き人間となること(善き性格を備えること)を、アリストテレスは不可分の関係にあると考えたわけである。

アリストテレスは、節制、勇敢、思慮、友愛などをはじめとする多くの徳を例示しているが、これ以外にも、勤勉、慎重、誠実、慈悲、社交性、謙虚さ、正直、寛容など数多くの徳目を列挙することが可能

である。これらの徳はいずれも我々が理性的であることを志向し、そうあることを助ける個々の人間の性格特性を指し、社会的存在としての人間が、他者との良好な関係の中で実り豊かな生を送ることを手助けするものである。

### 1-3 実践に重きを置く倫理学

ただし、徳倫理学が行為者の性格に関心を向けると言っても、決して行為そのものが軽視されるわけではないことに注意しなければならない。アリストテレス(2011, pp.82-83)によれば、徳について知っていることと、実際にそれを所有していることには大きな差があり、徳の所有には個別の徳に応じた実践が不可欠となる。例えば、勇敢な人とはどのような人を指し、勇敢な行いとはいかなる行いを意味するかを知っているだけでは、その人をして勇敢な人とは呼ぶことはできない。勇敢さが求められる時に、勇敢な人がなすような仕方において実際に勇敢なおこないを繰り返すことで、はじめて勇敢な人となるというわけだ。徳倫理学が行為者に視点を置きながらも、行為それ自体(実践)を重視する倫理学であると言われる所以はここにある。

### 1-4 時間軸の存在を前提とした倫理学

徳倫理学における善き生や幸福とは、ある一時点におけるものではなく、その人の生の全体に関わり、また諸々の徳(例えば誠実さ)は、一度の誠実な行為をもって獲得されるわけでもない。その意味において、徳倫理学が想定する善き生や理想の生き方は、比較的長い時間軸を前提に据えたその人の生の全体に及ぶものだと言える。これに関連して、Koehn(1995, p.536)は「徳倫理学は、日々の行いや振る舞い、判断が将来における自分の品性や性格を決定づける要素になるとの考えに立つ」と述べているが、その要諦は徳倫理学が実践を重んじるものであることに加え、我々人間の「今の在りよう(現在)」から「あるべき在りよう(将来)」へと成長するプロセスにまで視点を広げるものであるということである。

### 1-5 自己改善・内省に関する倫理学

既述の通り、徳の獲得には一定の時間を要するが、徳は一度備えたからと言って永続的にその人に帰属

するものではない。このことは、善き生や幸福にも当てはまる。今まさに人生や仕事に充実した生を見出しただとしても、そうした状態が長く続くとは限らない。また、人は置かれた状況によって行動や判断が左右されることもある。とりわけ、成功によって繁栄した時ほど慢心や奢りの気持ちを持ってしまふものである。言うまでもなく、これら悪徳は理性的・社会的存在としての人間の善き生と対峙するものである。善き生を持続的なものにするには、善き生を実感している時ほど思慮深く内省し、自分自身を見つめ直す必要がある。徳倫理学が我々に教えてくれる重要な視点の1つは、「日々の人生における1つ1つの判断や行為の積み重ねが明日・将来の自分をつくっていく」ということを自覚しながら、誤りがあれば内省・自己改善「自らこうありたいと願う人間」へと成長していくことの大切さであると言える。

## 2. 人生・仕事の成功方程式

### 2-1 経営哲学と稲盛哲学

ここからは稲盛哲学へと軸足を移していくが、その前段階として、そもそも経営哲学とは何であるかについて触れておくべきであろう。経営哲学の定義はこれまでに数多くの研究者によって示されてきたが、本稿では高(2009, pp.21-55)による定義をもとに論を進めていく。高は、経営哲学という言葉が多様な意味で用いられているとした上で、それらを類型化し7つの定義に集約している。7つの定義のうち本稿に関連するのは、定義5と定義6である。

定義5は「経営者個人の経験に裏打ちされた経営思想、経営に関する個人的な信念や核心など」である。これに依拠すれば、稲盛哲学とは「稲盛個人の経験に裏打ちされた経営思想、経営に関する稲盛の信念や核心など」となる。稲盛哲学に関する先行研究の多くも、稲盛哲学が氏のそれまでの体験や経営者としての経験に裏打ちされたものである点を指摘している(例えば、吉田, 2018; 徐, 2019; 高, 1983)。

定義6は「個人の経営思想が制度化されたもの、企業の掲げる社是・経営理念、組織文化として定着した考え方」である。これには、稲盛の哲学を明文化し企業理念として掲げられている「京セラフィロソフィ」などが該当する。

上記に従って、稲盛個人の体験や経験に裏打ちされた思想や信念を稲盛(経営)哲学と呼ぶとするならば、その形成(完成)は一朝一夕ではなく一定の期間を要したものと考えられる。この点に関し、吉田(2018, p.45)は、「1つ1つの稲盛の信念や信条は、実際の経営上の経験や出来事、経営上の経験などから徐々に時間を経て固まってきた」と述べている。また徐(2019, pp.134-135)も、稲盛哲学を「長い時間をかけてたえず修正しながら形成されたもの」と捉えている。さらに、劉(2020, pp.80-85)は、稲盛哲学の発展段階を4つの時代区分(萌芽期、成長期、成熟期、昇華期)ごとに整理しており、稲盛哲学が長い時間を経て形成されたものであることが読み取れる。ただし、たとえ稲盛哲学が時間をかけて徐々に形成・体系化されたものだとしても、その根底部分に限定してみれば、それほど大きな変化や変更はないものと思われる。この根底となる部分、すなわち比較的早い段階から稲盛哲学の土台として定着していたものとして考えられるのが「人生・仕事の成功方程式」である。

### 2-2 稲盛哲学と人生・仕事の成功方程式

稲盛によれば、この方程式は「平均的な能力しか持たない人間が偉大なことをなす方法はないだろうか」という問いに、自らの経験を通じて答えたものの(稲盛, 2012c, p.26)、「人生をよりよく生き、幸福という果実を得るにはどうすればよいかを表現した方程式(稲盛, 2014b, p.24)」であり、「京セラをつくって間もないころに考えつき、社員に話し始めたもの(稲盛, 2014a, p.330)」である。その方程式とは以下の通りである。

$$\text{人生・仕事の結果} = \text{考え方} \times \text{熱意} \times \text{能力}$$

稲盛によれば「能力」とは、才能や知能などを指し、多分に先天的な資質を意味する。また「熱意」とは、事をなそうとする情熱や努力を指し、これは自らの意志でコントロールすることのできる後天的な要素を指す。方程式の右辺を構成する3つの要素のうち、稲盛が最も重視するのが「考え方」であり、これは心のあり方や生きる姿勢などを指す。曹(2007, p.23)によれば、「考え方」の意味合いは広く、稲盛はこれを哲学・価値観・人生観・倫理観・

人格・理念・観念・信念・理想・思想・意識・精神・心・心理状態・態度・情緒・願望などとも解釈している。

この方程式には2つの特徴がある。第1に、右辺を構成する3つの要素が、足し算ではなく掛け算となっていることである。第2に、熱意と能力は正の数で点数が付される(100点満点)のに対し、考え方だけが-100点~+100点までの幅を持つことである。つまり、考え方には「プラスの考え方(善き考え方)」と「マイナスの考え方(悪しき考え方)」が存在し、どんなに熱意と能力が高くても、考え方がマイナスである場合には、人生・仕事の結果はマイナスになってしまうということである。もし右辺が足し算であれば考え方のマイナスを熱意と能力で補うこともできるのだが、この方程式は掛け算であるためそうはならない。

では、善き考え方・悪しき考え方とは具体的に何を指すのであろうか。稲盛は善き考え方を「人間として正しい考え方」とも表現しているが、これには次のようなものが含まれる。常に前向きで建設的であること、協調性を持っていること、明るい思いを抱いていること、肯定的であること、善意に満ちていること、思いやりがあって優しいこと、正直で謙虚であること、利己的でないこと、感謝の気持ちを持っていることなどがその一例である。これらはいずれも、その人の善き性格や品性を意味する徳に置き換えて理解しても支障ないだろう。なお、悪しき考え方は、善き考え方を裏返したものとなる。

### 3. 成功方程式の徳倫理的考察

本節では、成功方程式をいくつかの要素に分けて、徳倫理学の視点から、もう一步踏み込んで検討していく。

#### 3-1 「人生・仕事」の関係をどう捉えるか

まずは方程式の左辺に注目したい。この方程式を稲盛の経営哲学として初めて見た人は「なぜ仕事の結果ではなく、人生・仕事の結果となっているのだろうか」と疑問を持つかもしれない。これを徳倫理学の視点から読み解くならば、少なくとも次の2点が重要な意味を持つ。

第1に、幸福をどう理解するかである。既述の通り、稲盛はこの方程式を「人生をよりよく生き、幸福という果実を得るにはどうすればよいかを表現した方程式」と説明しているが、もし仕事や働くことが人間にとっての幸福や善き生と無関係であると考えられるならば、方程式の左辺は「人生・仕事の結果」ではなく「人生の結果」でも良いはずである。あえて「人生・仕事の結果」となっているのは、稲盛が人生と仕事、そして仕事と幸福の関係を不可分のものとみているからであろう。人生と仕事の関係については、働くこと(家庭内労働を含む)が多くの人にとって人生の多くを占めることから直感的に理解できよう。

では、仕事と幸福の関係はどうだろうか。仕事はできればやりたくないこと、あるいは幸福に対峙するものとする人もいよう。しかし、アリストテレス的に幸福を理解するならば、ビジネス(ライフ)を意味あるものと思えない人は、幸福な生を送っているとは言えないことになる。なぜなら、アリストテレス的な意味での幸福の中心的な観念は、幸福の統一性・包括性だからである(Solomon, 1992, p.105)。言い換えれば、人間にとっての幸福な生を「ビジネスライフにおける充実した実り豊かな生」や「プライベートにおける充実した実り豊かな生」といった具合にバラバラに理解するのではなく、その人の生の全体として統一的・包括的に捉えるということである。したがって、もし「ビジネスライフは幸福とは程遠いが、プライベートは幸せである」と語る人がいるとすれば、この人はアリストテレス的な意味での幸福な生を送っているとは言えないのである。

第2の視点は、仕事をどう捉えるかである。徳倫理学の見地から仕事を肯定的に捉える論者によれば、仕事(ビジネスの諸活動)は人が善く生きるために不可欠な諸々の徳を育む実践として理解される(大塚, 2019a, p.120)。例えば、顧客や同僚、取引先、地域社会などと良好な関係を築く中で育まれる徳(誠実さ、配慮、謙虚さ、協調、信頼、素直さなど)もあるだろうし、自ら仕事に真剣に向き合う中で育まれる徳(粘り強さ、慎重さ、自主性、責任感など)もあるだろう。富を最大化することに躍起になるビジネス活動を通じて育まれるのは徳ではなく悪徳である、と考える論者もいるが徳倫理学を支持する企

業倫理学者の多くは、ビジネスという人間の営為を徳の陶冶に資する実践として肯定的に捉えている (Solomon, 1992; Hartman, 2013)。重要な点は、上記で例示した諸々の徳は、単にビジネス (仕事) を首尾よく成功に導くのに役立つだけでなく、ビジネスから離れた私生活においても、他者との良好な関係の中で爽やかな生を送ることを手助けするものでもあるということである。

以上を整理すれば、次の通りとなる。(1) 幸福とは、その人の人生の一部を切り取って語られるものではなく、ビジネスライフを含めた生の全体において理解されるべきものである、(2) 徳は人間としての幸福な生 (善き生) を支え導くものであるが、ビジネス活動とは、そうした徳を育む可能性を持った人間の営為である。

稲盛は自らの哲学を語る際、アリストテレスや徳倫理学を持ち出すわけではなく、上記の点については稲盛の思想や哲学と共有する部分が多いと言える。とりわけ、稲盛が働くことを肯定的に位置づけ「深遠かつ崇高で、大きな価値と意味を持った行為であり、心を磨き人間性をつくっていくもの (稲盛, 2014c, p.22)」と考えていること、そして、ここに言う「心を磨き人間性をつくっていくこと (徳倫理的に言えば徳を陶冶し善き性格を備えること)」が、ビジネスライフを含めた幸福な人生を導くものであると説いていることなどは、徳倫理的な知見とも重なると言える。

### 3-2 方程式に埋め込まれた人間観

方程式では特定の価値が善きものとして例示されており、それらは「プラスの考え方」という形で予め用意されている。これに対し「周りを犠牲にしても出世して金持ちになることが自分にとって幸福な人生だ」「何が善き考え方か、何が幸福かは自分で決めるものだ」と考える人もいるだろう。このように考える人にとって、方程式はどのような意味を持つだろうか。1 つ言えることは、稲盛の成功方程式が前提としているのは「個人としての幸福や成功」を含みながらも、むしろ「人間としての幸福や成功」だということである。些細な違いのように見えるが、これは極めて重要な点である。

人は誰もそれぞれ違った人生を送り、各々が規定する価値を善きものと認め、各々が思い描く幸福

を追求する自由がある。その意味においては「周りを犠牲にしても富を増大させること」に人生の歓びを感じるならば、それが本人にとっての幸福な生のかもしれない。しかし我々は、一人の個人である以前に、理性的存在として、また社会的存在として人と人との関係性の中に生きる「人間」である。この点を踏まえて改めて人間にとっての幸福 (善き生) というものを考えるならば、個々人が規定する充足した生という視点に加え、そうした生き方が第三者から見ても称賛され得るものであるか、という軸が浮かび上がってくる (大塚, 2019a, pp.95-99)。この点に関し、哲学者リチャード・テイラーが徳倫理学に関する著書の中で記した言葉が示唆に富む。

「我々は、本人が幸福と思っているなら、おそらくその人は実際に幸福なのだろうと思うことにするわけである。しかし「自分はその人のようにになりたいと本当に思えるか」と自問してみると、こうした考えがいかにも浅薄なものかがすぐにわかる。あの人は幸福だと世間で思われているのに本当はそうでない時、理解に苦しむ。だが、我々は分かっているのである。自分は幸福だと感じているだけの人は本当は幸福ではないことを (Taylor, 2002, pp.108-109)。」

成功方程式においても、それが前提とする「成功」や「幸福」の中身は、いずれも一個人としての成功や幸福を含めた人間としての成功や幸福を意味するものだと言える。同様に、方程式の「考え方」におけるプラスの考え方についても、意味する所は「人間として正しい考え方」である。これに関連し、高 (2015, p.181) は、稲盛哲学における「考え方」を次のように解釈している。すなわち「稲盛は個別具体的な徳目そのものをよき考え方とはせず、人間として何が正しいかを問いたすことを実践すべきよき考え方とした」との解釈である。稲盛は、よき考え方 (プラスの考え方) として個別具体的な徳目を列挙しているが、高の解釈に従えば、それは理性的存在・社会的存在としての人間という前提に立った時に、必然的に導かれ例示されたものと捉えることができかもしれない。このように考えれば、稲盛の著書などで例示されている「よい考え方」はあくまでも一例であって、この方程式が我々に教えてくれ

るのは、例示された徳目を実践すること自体の大切さに加え、いかなる考え方が人間として善き考え方であるかについて各々が熟慮することの大切さだと言える。その際には、「自分にとって」正しいことでも、「相手にとって」正しいことでもなく、「誰から見ても」正しいこと（大田, 2018, p.50）」という視点を持つことが重要となるが、これはまさに、先に述べた「第三者から見ても称賛され得る」という視点や、テイラーの言葉が示唆する点とも重なるものである。また稲盛（2014c, p.86）は、人生とは判断の集積であるとした上で「判断を積み重ねた結果がいまの人生であり、これからどのような選択をしていくかが今後の人生を決定付ける」と述べているが、これも同様に「人生における1つ1つの判断や行為の積み重ねが明日・将来の自分をつくっていく」という徳倫理的な含意と合致する。いかなる価値や考えを善きものとして選び取り実践するか、成功方程式はその判断の積み重ねが将来の自分自身（の品性や人生）をつくっていくということを自覚することの重要性を示すものでもあると言える。

### 3-3 方程式の実践とインテグリティ

徳を知っていることと所有することに大きな差異を認めアリストテレスが実践を重んじたように、稲盛も「フィロソフィは血肉化しなければ意味がない」とし、実践の重要性を説く。曹（2007, p.179）が指摘するように、「知」と「行」は同じとは言えず、正直、勤勉、謙虚、勇敢、節制などは正しい人間としての原則であるが、言うだけでは意味がないのである。だが曹は続けて「実践はたいへん難しいものである」とも付け加えている。同様に伊藤（2010, p.141）も「真理は単純であり単純なものこそ力強い」という稲盛の言葉に対し、単純だから実践も簡単であるとは言いきれず、むしろ困難であると述べている。これらの指摘が示唆することは、難しいからこそ実践の先に幸福や成功が訪れるのであり、また難しい実践を長年にわたって絶えずおこなってきたからこそ、稲盛（哲学）が多くの人から支持され称賛されてきたということであろう。そこで残された紙幅を使い、最後に成功方程式における善き考え方をどのような姿勢で実践すべきかについて検討したい。かかる検討にあたり、筆者は「インテグリティ」と

いう概念が、善き考え方の実践を巡る稲盛の姿勢を説明するのに適していると考えられる。

インテグリティ (integrity) は、人間の性格を示す徳の1つであり、通常は「誠実さ」や「高潔さ」などと訳される。しかし本来の意味はもう少し広く、「首尾一貫性」と理解する方が適切であろう。首尾一貫性とは、「自分自身の価値観や信念に忠実であり、実際の行動がその価値観や信念に基づいてぶれない状態（大塚, 2019b, pp.106-107）」をいう。稲盛は「人間として正しいかどうか」という基準で物事を判断することを求め、稲盛自身も長い経営者人生の中で愚直に実践を重ねてきたが、その際に稲盛は「常に」という言葉を前置きする。人間として正しいかどうかという基準で「時々」何かを判断するのではなく、「常に」そうすることを求めるわけだ。だがこれは、稲盛をもってしても容易なことではない。大田（2018, p.52）によれば「稲盛氏自身、自分も聖人君子であるわけではなく生身の人間なので、常に100%正しい判断ができていたとは言えない」と率直に語っている。

インテグリティは首尾一貫性を意味する言葉であるが、他方でそれは聖人君子のような完全無欠を意味するものではない。インテグリティという言葉には「自らこうありたいと願う人間となるために、自分自身をつくっていくことに努力を惜しまない姿勢」や「自らが完全無欠ではないことを自覚し、その上で自己を見つめ直し、常に高みを目指そうとする姿勢」などが含まれると筆者は考えている（大塚, 2019b, pp.110-111）。まさに反省や内省、自問自答を繰り返す稲盛の姿勢そのものであり、反省は方程式の実践においても重要な意味を持つ。稲盛いわく「人格は状況や環境によって変わるもの、毎日心の手入れをし、磨き、さらに立派なものにするために、反省のある毎日を送る。これが人生の方程式を完結させるのです（稲盛, 2014a, p. 383-384）」。

インテグリティという視点から、もう1つ別の点に触れておきたい。それは、インテグリティが意味する首尾一貫性とは、思慮することなしに闇雲に徳目を実践することではないということである。例えば「親切であること・優しいこと」は人間として正しい考え方の1つであり、稲盛もよき考え方の一例として挙げているものである。だが稲盛が述べているように、子どもをかわいがるあまり甘やかす放題

に育てることは優しさではなく、またつぶれかかっている会社から掛け売りをお願いされて引き受けることが親切だとは言えない。この点に関し、アリストテレスの有徳な人間の定義が参考になる。アリストテレスによれば、有徳な人間とは「然るべき時に、然るべき事柄について、然るべき人に対して、然るべき目的のために、然るべき仕方において」正しい感情を持ち、行動するような人間であるが、インテグリティとは、置かれた状況に応じて発揮すべき徳や善き考え方の本質を理解し実行することとも言える。方程式における善き考え方の実践にあたっては、思慮することなしに徳目に従うのではなく、置かれた状況に応じて「人間として正しいかどうか」というより高い次元からそれぞれの徳目を捉え直し、何が親切であり、何が優しさであり、何が誠実さであり、何が思いやりであるかなどを正しく理解することが重要であると考えられる。

また、方程式を意義あるものと認め実践する際には、「従うべきものだから従う」という認識よりは、実践そのものに悦びを感じるという境地を目指すことが重要であろう。アリストテレスが「正しい人とは正しい行為をなすことに悦びを感じる人」であり、「寛厚な人とは寛厚なおこないに悦びを感じる人である」と言うように、方程式における善き考え方の実践に悦びを感じる人が、そこで示されているような人となるのである。なお高 (2016, p.210) によれば、稲盛においては善き考え方の実践そのものが既に氏の悦びとなっているという。

## むしろにかえて

本稿では、人生・仕事の成功方程式を徳倫理学的知見を交えながら検討してきた。方程式自体はシンプルではあるが、その背景には稲盛の思想や哲学が凝縮されており、稲盛哲学の根底を成すものと言われる理由がよく分かる。本稿では、方程式を構成する要素をいくつか取り上げ検討してきたが、依然として不十分さが多く残っていると云わざるを得ない。例えば、稲盛哲学において重要な位置を占める「利他」や「動機の善さ」などについては紙幅の関係で触れることができなかった。本稿との関連で言えば、利他は他者との関係性の中で自己を見つめ直す視点を与えるものであり、稲盛の人間観などに関わると

考えられ、また動機の善さについては稲盛自身が「人生方程式の考え方を補完する大事な項目 (2014a, p.368)」と述べていることから、善き考え方の解釈の部分に関わると考えられる。

さらに、方程式の右边を構成する3つの要素のうち、熱意と能力についても触れることができなかったが、徳倫理学的のレンズを通じて眺めた際に改めて見えてくるものもあるだろう。本稿で扱うことのできなかったこれらの点については、改めて検討することにした。

## 参考文献

- アリストテレス著／高田三郎訳 (2010) 『ニコマコス倫理学』岩波書店。
- 伊藤幸男 (2010) 『稲盛経営哲学の拓く地平—マルクスの蹉跌を越えて』静岡学術出版。
- 稲盛和夫 (2014a) 『京セラフィロソフィ』サンマーク出版。
- 稲盛和夫 (2014b) 『働き方—なぜ働くのか、いかに働くのか』三笠書房。
- 稲盛和夫 (2014c) 『生き方—人間として一番大切なこと』サンマーク出版。
- 大田嘉仁 (2018) 『JALの奇跡—稲盛和夫の善き思いがもたらしたもの』致知出版社。
- 大塚祐一 (2019a) 「CSV (共通価値創造)の徳倫理学的基礎—企業倫理学における規範論と実践の接点を求めて—」麗澤大学大学院博士論文、pp.1-223。
- 大塚祐一 (2019b) 「インテグリティとは何か」『日本経営倫理学会誌』第26号、pp.103-115。
- 徐方啓 (2019) 「稲盛和夫経営哲学に関する一考察」『商経学叢』第66巻第1号、pp.129-142。
- 曹岫雲 (2007) 『稲盛和夫の「人生の方程式」』サンマーク出版。
- 高巖 (1983) 「企業家の信念体系と組織の急成長—京都セラミックの場合—」『商経論集』44、pp.1-25。
- 高巖 (2009) 「経営哲学とは何か：7つの定義」『経営哲学を展開する—一株主市場主義を超えて』京都大学京セラ経営哲学寄附講座編、文眞堂、pp.21-57。
- 高巖 (2015) 『女子高生と学ぶ稲盛哲学—豊かな社会と人生の方程式—』日経BP社。
- 高巖 (2016) 「稲盛和夫氏に学ぶ」『私の先生—誰からも、何からも学べる』(公財)北野生涯教育振興会監修／小笠原英司・高巖編、pp.195-212。

- 吉田健一 (2018)「稲盛経営哲学を構成する主要な要素」  
『鹿児島大学稲盛アカデミー研究紀要』第 8 巻、  
pp.29-50。
- 劉慶紅 (2020)『利他と責任—稲盛和夫経営倫理思想研究』千倉書房。
- Hartman, Edwin. M.(2013) “The virtue approach to business ethics,” *The Cambridge Companion to Virtue Ethics*, Edited by Russell. Daniel.C., pp.240-264. (ハートマン著/立花幸司[監訳]/相澤康隆・稲村一隆・佐良士茂樹[訳] (2015) 「ビジネス倫理に対する徳倫理的アプローチ」『ケンブリッジ・コンパニオン徳倫理学』 pp.367-403)
- Koehn, D.(1995). “A role of virtue ethics in the analysis of business practice,” *Business Ethics Quarterly*, 5(3), pp.533-539.
- Solomon, R.C. (1992). *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press, (New York).
- Taylor, Richard.(2002). *Virtue Ethics: An Introduction*, Prometheus Books. (テイラー・リチャード著/古牧徳生・次田憲和訳 (2013)『卓越の倫理—よみがえる徳の理想—』晃洋書房)