

日本的経営と儒教思想

—「忠」の哲学・「和」の理念—

蔡 林海

I. 本稿の課題と研究方法

日本的経営とは集団主義を価値志向とし、運命共同体をモデルとし、「忠」の哲学と「和」の理念をもって、企業内の秩序と人間関係を規定し、組織成員の「貢献」と「参加」意欲を喚起することを組織イデオロギーとし、そのイデオロギーを実現するため採用されている終身雇用制、年功序列制、企業別労働組合などの制度を主要な特徴とする経営様式である。日本的経営は日本社会・文化の産物であり、それは伝統的行動様式に根差すもので、日本人の伝統的文化意識に支えられているものである。しかも、それは時代および社会環境の変化とともに変化している。上記の認識が日本的経営を研究するわれわれの出発点である。言い換えると、日本的経営は二つの部分に分けることができる。一つは日本社会・文化に根差す経営理念・原則と組織イデオロギーであり、いま一つは一定の社会、経済環境のもとに、その理念、原則および組織イデオロギーを実現するための一連の制度である。したがって、本稿が課題とする「日本的経営と儒教思想」の研究には、歴史的、文化的アプローチによって日本的経営の理念、イデオロギーの生成と特質を明らかに、日本的経営の制度の発展と変化に対して史的考察をすることが必要である。

周知のように、儒教思想は日本社会・文化の発展に大きな影響を与えた。しかし、日本の経営理念、組織イデオロギーの生成に対して、儒教倫理は一体、どのような役割を果たしたのか。本稿が検討するのはこの点である。しかしながら、後述の予定であるが、本稿の論じる儒教思想の「日本的」な特質に注意しなければならない。日本は自己の社会風土に基づいて儒教思想を受容したのであり、儒教倫理に関する日本の解釈や応用は中国のおけるそれとは大部異な

っている。したがって、日本的経営と儒教思想という課題を研究する前提として、本稿はまず、日本社会の儒教思想の受容と修正、および日本の儒教と中国の儒教との相違点を分析することにする。これに関連して、日本の「家」制度に対する儒教思想の適応、武士道および町人の道に対する儒教思想の影響を論じる。次に、日本の産業化の初期及び近代国家の形成の段階で、商家経営と官営企業における武士道、町人の道および「家」制度の導入とその役割を検討し、これによって、産業化段階における日本の経営のいわゆる経営家族主義の生成、企業内の集団主義志向の定着および経営哲学中の儒教中庸経営派の発展を論議することにする。本稿は日本的経営に関する一連の史的考察を通じて、経営理念ないし組織イデオロギーと、経営制度という二つの次元で、日本的経営を全般的に把握することを目的とするものである。

II. 儒教思想と日本社会

(1) 儒教思想内容の検討

儒教は孔子を開祖とする社会規範、倫理道德の教えであると、一般的に定義されている。「儒教」という用語は日本、韓国および東南アジアでごく一般的に用いられ、M・ウェーバーを始めとする欧米の研究者にもよく用いられてきたが、中国では、それは「儒学」、「儒家」と一般に呼ばれている。中国近代の知識人の運動およびその後の「文化大革命運動」で、封建的、時代遅れの陳腐なものとして、儒教倫理は厳しく批判され、マイナスのイメージをつけられることとなった。しかし実は、社会規範、倫理道德の教えは儒教思想の内容のただ一部にすぎない。儒教思想の内容は哲学思想、宗教思想、倫理思想と統治思想という四つの部分に分けることができる。その哲学思想は形而上学を特徴とする宇宙論で、自然と人間、物質と精神に関する巨大な哲学体系であるが、この儒教の哲学思想については本稿で論じる内容とあまり関係がないと思われるので、ここでは主に、儒教の宗教思想、倫理思想と統治思想を検討することにしよう。

日本の学者加地伸行は儒教の宗教性をこのように定義した。即ち、「その儒

教の宗教性とは、現世を快楽とする東北アジア人の現実感覚にふさわしい死ならびに死後の説明理論である。そしてそれは、具体的には祖先崇拜として存在する」〔加地,1990:49〕。儒教の宗教思想の特徴は、生命論としての「孝」を強調し、これによって家族論を展開することにある。儒教のいう孝には、(1)祖先を祭祀すること、(2)父母を敬愛すること、(3)子孫を生むことという三つの内容がある。要するに、孝によって、家族の過去(祖先との関係)、現在(親との関係)および未来(子孫との関係)は統合されることになった。その宗教性の内容は、祖先崇拜が根幹となる死との関係や家族倫理との関係を論じることである。儒教の宗教性は長い時間にわたって、東北アジア人の家族生活の習俗のなかに深く浸透し、儒教文化圏の人々に内面化されていた。加地のいうように、儒教が今日においてもしたたかに生き残っているのは、実にこの宗教性の健在によるものである。

孝道は儒教の教義の中心をなしている。儒教の經典中で重要な位置を占める『孝経』には「孝は徳の本なり」と明記してある。孝という根本に基づいて展開されたのが行為規範、家族倫理、社会倫理および国家倫理に関する儒教の倫理体系である。即ち儒教の礼教性の内容である。家族に関連して言えば、父・母・兄・弟・子という「五品」に対して、義・慈・友・恭・孝という「五教」が規定されていた。さらに、父子・君臣・夫婦・長幼・朋友に対する「五教」は親・義・別・序・信ということになって、家族内の道德から社会道德や人間関係にまで及んでいた。儒教の重要教義の中では、家族道德の根幹が孝であるのに対して、社会道德の根幹は忠である。孔子の教義によると、孝を中心とする家族道德が完全に行われ家庭教育がしっかりしていれば、社会道德を教える必要はないということにもなって、親に孝をつくせば、君にも孝を自然につくす。これが即ち忠である〔王聘珍,1983:79〕。国家の道德として、君臣の義が強調され、『論語』には「君は臣を使ふに礼を以てし、臣は君に事ふに忠を以てす」とあるとおり、礼と忠がとり上げられる〔宇野,1989:81〕。要するに、儒教では、子の親に対して孝であるごとく、君臣関係においても、上下と長幼の秩序が尊重される。臣としての実践道德が忠をもって代表されることになり、これは「君主即ち国家」に対する服従と奉仕の姿勢、あるいは社会的行為規範である。

孔子以来のいわゆる古典儒教から発展してきた儒教は、東洋諸国においては、人間の倫理的あり方の基本的原理になってきただけでなく、律令制度などの政治体制とその運営の典範にもなってきた。したがって、孝と忠を始めとする儒教倫理は家族における人間関係の秩序および社会におけるタテ関係の秩序を保つ倫理体系でもある。これは儒教の政治思想、すなわち国家の統治思想の基盤をなしていた。儒教の管理思想の特徴は明確に徳治を主張することにある。徳治とは、簡単にいうと、道德による支配ということである。例えば、『論語』の為政篇に、「政を為すに徳をもつてせば、譬へば北辰その所に居りて衆星これにむかふが如し」とあり、「道びくに政を以てし、斉ふるに刑を以てせば、民免れては恥なし、道びくに徳を以てし、斉ふるに礼を以てせば、恥づるありて且つ格る」とある〔宇野,1989:37〕。ここで、政（強権を伴った統制）、刑（法律）、徳（道德）、礼（礼義制度）とはみな統治の用具であるけれども、儒教統治思想が強調するのは道德の教化と礼儀規範の導きであって、倫理的な指導を通じて、国民が自律的に向上することである。儒教統治思想のもう一つの特徴は名分論を主張することにある。名分とはその名あれば、それに相応する本分があるべきだということを指すのである。国家を統治する方法について問われた時、孔子は「君君たり、臣臣たり、父父たり、子子たり」と答えて、統治をする時には、「必ず名を正す」〔宇野,1989:372〕と要求した。「名を正す」というのは君・臣・父・子などの名分を正すことをいう。また、「名正しからざれば則ち言順はず、言順はざれば則ち事成らず」と指摘した。名分論によって、尊卑貴賤、長幼秩序およびそれ相応の行為規範の合理性を説明し、支配と服従の関係を正当化させることもできた。名分論の実質は社会倫理を基礎とする身分等級論のである。自己の名分（身分等級）によって、自己の本分（職務と責任）をそれぞれ守ること、これは社会秩序を維持する根本だと考えられていた。したがって、社会規範としての儒教文化は、一面で、秩序維持的側面（外的強制力による統制）をもつが、他面では共同性を自覚させ、社会倫理・社会秩序維持を成員多数の意識に内面化させ、共同体への自発的忠誠心を培養することになった（統制への内的同調）。儒教の徳治主義的理念およびその名分論に対応して、上に対する忠孝服従、下に対する慈愛恩恵、仲間に対する和合協調というような人間関係の理想像が唱えられた。人間関係の面で、儒

教は「和を貴しとなす」ということを強調し、和合一致の人間関係が重要視され、「天の時は地の利におよばない、地の利は人の和におよばない」と主張していた〔朱, n.d.→1985:237〕。

統治の過程については、儒教統治思想はまず、身を修むる（人格の修養）、つぎに人を管理し、さらに、国家を治めるというプロセスを提出し、「身を修むる」ことに重点をおき、「天子より庶民に至るまで、皆、身を修むるを以て本と為す」と、『大学』には明言していた〔朱, n.d.→1985:20〕。しかも、「身を修むる」根本は、内心の「誠」にあると考えられていた。

現在、儒教思想の内容については、時代と社会構造の変化とともに、その哲学思想と道徳倫理思想の力はすでに衰えてしまっている。しかしながら、その宗教思想の方は依然として健在で、しかも、東洋諸国では内面化されている。儒教の統治思想の内容が再認識される状態にある。

（2）日本社会の儒教文化の受容と変容

日本の儒教受容についてはすでに多くの研究によって論議されているが、本稿では、主として文化伝播論の視点から、日本における儒教の「受容」とその「変容」を中心にして検討をすすめることにする。文化伝播とは一つの文化を構成する文化要素が他の文化に属する人々に受容されることを指す。文化伝播では、以下の二つの重要な過程に注意しなければならない。即ち(1)伝播した文化要素の機能や意味の再解釈、(2)社会的受容による文化体系の統合ということである。したがって日本社会の儒教受容の事実についても、文化伝播におけるこの二つの重要な過程によって分析することができる。

日本社会の儒教採用の歴史的意義を論じた時、日本学者源了圓は「日本の知識人たちは、儒教を海の向うの国からの借物としてではなく、自分たちの思索の道具として、あるいは自分たちの直面した問題を解決するための武器としてこれを駆使する自信を得たようである」と捉えている〔古田, 1968:3〕。確かに、日本社会の儒教受容史は自己の必要に応じて、儒教思想の構成要素の機能と意味を再解釈し、日本社会の問題を解決する道具としてそれを利用してきた歴史である。また、その歴史的な過程には、修正された儒教文化の要素を取り込みにて、それと日本の既存文化体系との再統合が図られ、両方の融合も見られ

ることになった。儒教の典籍およびその思想が日本社会に系統的に学ばれたのは、六世紀が最初である。周知のように、儒教思想を日本の政治制度の中で活用した最初の人には聖徳太子であって、聖徳太子、大化の改新と続く政治改革の段階で、日本における儒教思想は最初の隆盛期を迎えることとなった。「延期された近代」といわれる徳川時代には、儒教の日本伝来後、二度目の隆盛期を迎えた。徳川時代の社会的特徴に最も適合するものとして採用されたのは朱子学であった。実は、朱子学の歴史観は君臣の義、いわゆる名分を教えようとするものである。徳川時代には、朱子学を特徴とする儒教を受容する原因と目的については、以下の四点が挙げられた。即ち、(1)朱子学が日本社会の世俗化に寄与し、社会の要求に応じて人倫を教えたことである。例えば、林羅山らによって、朱子学が受容された時、とくに「上下定分の理」ともいべき上下の身分関係の基礎づけ、ということに重点がおかれた。(2)領国および全国的な支配権を把握した大名や將軍の権力を正当化し、非暴力的な人民支配を要請するものとして、儒教思想がうけとめられていた。儒教の「名分論」によって、日本の「士道論」を提唱した。(3)朱子学に説いていた「修身齊家治國平天下」の教えを利用して、武士に対して公的世界への責任感を引き起こさせた。(4)朱子学は当時の尊王論の確立に対して役割を果たした〔古田,1968:8〕。儒教倫理とその名分論に基づく、士道論即ち武士の儒教が発展された一方、儒教を普遍的人間学(道徳学)として受容し、儒教的通俗道徳を人々に説く庶民教育者によって、町人-庶民層の儒教も発展してきた。武士の儒教でも、町人-庶民の儒教でも、その共通の特徴は、自己の必要に応じて儒教思想の要素が再解釈され利用された点にある。

明治維新後の明治初期、儒教の倫理思想が徹底的に否定された。しかし、自由民権運動が激化してきた背景のもとに、当時の日本政府が国民統合の目標のために、「道徳の教」を強調し、儒教思想を復活させてきた。この段階で発展したのは、儒教思想を西洋思想と結合させたいわゆる「混合儒教主義」というものである。しかも、『教育勅語』の公布および国民義務教育の実施によって「君に忠に、親に孝に」の儒教道徳倫理を明確に「国体の精華」とする国民道徳方針が確立された。これは日本近代史における「儒教の世俗化」といわれている。

1986年東京の孔子廟「湯島聖堂」の改修寄附金を募ったときの趣意書の一部には、「古来我が国は孔子の教えを基礎とする儒教を国民の精神支柱として、国家・社会・家庭における秩序を保ち、道義心を養い、良風美俗を育成してまいりました」と書かれている〔戸川,1987:19〕。儒教思想と日本の既存文化体系との統合あるいは融合の具体的例として、日本社会への「忠」の意識と「和」の理念の浸透ということが考えられた。

(3) 日本の儒教と中国の儒教との相違

異文化の伝播過程において、受け取る側は外来文化をそのまま借用するのではなく、自分の社会風土と必要によって、それを再解釈し、修正して、変容された外来文化の要素を既存の文化体制と融合させることがある。日本での儒教の受容とその後の発展はこのような過程を経由していたと考えられる。したがって、日本の儒教と中国の儒教とは、同じものではないということによく理解されることと思う。日本では、儒教思想に対する再解釈と修正は主に、徳川時代と明治維新後という二つの時期に行われた。徳川時代の社会的特徴と必要性に対応して、以下のような一連の学派が発展した。即ち、藤原惺窩とその弟子林羅山をはじめとする「朱子学派」、中江藤樹らの陽明学派、安積澹泊らの水戸学派、山鹿素行・伊藤仁斎・荻生徂徠らの古学派、片山兼山らの折衷学派、太田錦城らの考証学派及び石田梅岩らの石門心学などがそれである。さらに、明治維新以後、「醇化された儒教」を提唱する元田永孚、「混合儒教主義」を説く西村茂樹らは、当時の時勢に応じる儒教の日本化のために力をつくしたのであった。最後に、明治大正期の宇野哲人、戦前昭和期の武内義雄らの儒教研究によって、中国の儒教とは違う日本の「修正された儒教」がつい確立された。要するに、日本の儒教と中国の儒教とは下記のいくつかの面で相違していると思われる。

(1) 儒教に関する研究の思惟方法の相違

儒教思想の一部としての哲学体系については、中国の儒教は「陰陽五行の説」や理学体系の形成によって、思弁的・形而上学的性格が強い。これに対して、日本の既存文化の「既物主義」的な傾向によって、日本の儒教は形而上学的内容に無関心の態度を取って、事実・現象・経験・実証の方に傾く「既物主義」

的傾向が強い〔王家華,1988:341〕。

(2)「忠」・「孝」意識の相違

「忠」と「孝」は儒教倫理の重要な徳目である。中国の儒教は君・国家への「忠」より、親への「孝」を重視する。これに対して、日本の儒教は「孝」より、「忠」を重視することを強調する。中国の「孝」は血縁関係を基礎とする倫理基準であって、「孝」の対象は血縁関係のある父母であって、その価値の実現は家族と親族集団にあるといえる。「忠」と「孝」の関係については、「孝」が「忠」より優先し、「孝」が「忠」の前提条件であって、両方が矛盾するときには、「孝を尽くすために、忠を放棄する」価値志向が主張されていた。周知のように、徳川時代における「家」は、家族の単位でありながら、機能単位でもある。その「家」は必ずしも血縁関係だけで結ばれているのではなく、擬制化されて「大家族」になっていたのである。このような「家」は「孝」よりは「忠」の意識によって秩序が保たれていた。一方、「忠」は武士道の中心倫理として要求され、その後の儒教の世俗化によって、国民のイデオロギーに浸透し、さらに、内面化されることになった。したがって、日本の儒教は「忠孝一本」を強調し、まず、第一は君・国家に対する忠、つぎに、親に対する孝を強調することになって、「忠」が「孝」に優先する倫理価値志向が形成された。「忠」と「孝」のいずれを優先するかが、社会における集団意識・組織原理および人間関係の様式に著しい相違をもたらした。

(3)儒教の中心内容の相違

中国の儒教は「仁」を中心とする思想体系である。日本の儒教は一貫して仁を軽視して、「誠」を中心とする儒教を発展してきた。実は、中国でも、「誠」は重要な徳目であって、『中庸』には「誠は天の道なり、之を誠にするは人の道なり」と書かれている〔朱,n.d.→1985:25〕。しかしながら、中国の儒教のいう「誠」は世界の究極を表す形而上の最高範疇である。日本の儒教の場合には、「誠」は主観的心情を表す倫理学的概念である。中国の原組織（宗族）の組織原理は「仁」を基礎とする「親族の原理」である。これに対して、日本の原組織（家元）の組織原理は「縁約の原理」といわれるものである。その「縁約の原理」の要件として、「和」という徳目が強調された。したがって、「和」が重要視されることが、日本の儒教の発展のもう一つの特徴であるといえる。

Ⅲ. 日本経営史における「修正された儒教」

一般に、徳川社会は近代日本を生む母胎といわれている。また、日本的経営の源流を徳川時代における商家の経営に求める研究が多い。したがって、徳川時代の性格とその社会的価値観を考察することは、日本経営史を検討する場合に不可欠のことである。すでに検討したように、徳川時代に日本の儒教の隆盛期が形成された社会的要請は、徳川幕府が士・農・工・商という身分制を基礎とする社会の秩序を確立し、維持していくためであった。儒教の名分論および身分制と関係する「五教」（父子・君臣・夫婦・長幼・友人）倫理は武士階層の正式な倫理規範であったばかりでなく、徳川社会全体の倫理ともなった。徳川社会の価値観は儒教倫理によって左右されたといえる。勿論、その社会の価値は自然と、徳川時代の経営価値の基礎を形成するようになった。日本経営史では、儒教倫理を特徴とする経営理念は明治維新以降も持続的な発展を遂げていたと考える。ここで、日本における産業化初期を出発点として、徳川時代の武士から実業家への転換と商人から企業家への転換という二つの縦のラインによって、「日本経営史における修正儒教」の内容を検討することにする。

(1) 商家経営のイデオロギー

徳川時代初期の経済観は荻生徂徠の経済政策思想を代表とするもので、要するに、封建的身分秩序を強化し、その基盤である農本的自然経済の維持をはかり、商品経済を抑制し、商業による封建秩序の分解を阻止するというものであった。しかしながら、幕藩体制の動揺と商品経済の発展につれて、徂徠の弟子である太宰春台は「日本の重商主義」を展開した。近世後期において、海保青陵は武士の立場にたって、儒教の典籍である『周礼』を独自に再解釈し、治世下における「利」を「天理」にかなうものとして理解し、利の正当性を訴える重商主義を積極的に主張した〔杉原,1990:134〕。ここで、注目すべきは、商家経営のイデオロギーの基礎を築いた石田梅岩の「石門心学」である。

「石門心学」とは、儒教思想を中核とするが、尊農賤商の儒教的経済思想に抗して、商人の営利行為を合理化し、商人道を説いたものである。梅岩の「心学」の内容を二つの部分に分けて分析しよう。一つは徳川社会の身分秩序を是

認する上に、武士階級に対し、商人階級の職分上・人格上の対等を主張する職分説であって、いま一つは、商人の社会的責任の自覚とその道徳的水準の向上とを求める経営理念の教えである。商人の職分については、「士は元来位ある臣なり、農人は草莽の臣なり、商工は市井の臣なり、臣として君をたすくは臣の道なり、商人の売買するは天下のたすけなり」と商人の職分武士に劣るものではないと説き、また、「商人の利潤は武士の俸禄と同じ、利潤を得るのが商人の道である」と梅岩が主張した〔杉原,1990:76〕。一方、梅岩は「商人の道」を儒教的な「聖人の道」に通じさせて、儒教倫理の範囲で商人の経営に道徳的基礎づけを与えるようになった。その具体的な教えは、私欲を抑制し、それゆえに正直と勤労および儉約によって利得を生み出すということである。梅岩はさらにその商人の道の理想像を儒教倫理における「仁」という徳目の実現にはほぼ等しい意味にまで広めていた。尊農賤商の儒教思想が支配者の道具になる社会的環境の下に、商業経済の発展に適応する商人の社会的地位の向上を図るために、梅岩は儒教思想を修正し、それを利用して商人の社会的役割と商業利潤を正当化し、正直と儉約に基づく町人の儒教を確立することに成功した。

すでに述べたように、日本的経営の源流を徳川時代に求める研究は多いが、そのなかで「家」の制度にもとづく商家の経営が注目されている。その時代の社会の性格、文化的特徴と関連し、商家経営のイデオロギーの中核は儒教倫理における「孝」であると考えることができる。日本の歴史を一貫して流れてきた「家」の観念は家族成員の単なる集合体ではなく、祖先から子孫へつながる実体であった。「孝」の具体的な意味、即ち家族の過去（祖先崇拝）・現在（親を敬愛）・未来（家族の永続と繁栄）を統合することは、「家」の特徴と共通点があるといえる。「孝」の機能は「家」における人と物の要素によって維持されるので、「家」の物的要素、即ち「家業」は「家」の永続と繁栄にとっては極めて重要な意味を持つことになる。儒教思想によると、家業の運営は家に与えられた天職である。江戸時代の「町人義」では、このように書かれている。「家財は先祖より子孫永久のために貯え置かれしものなれば、我身一分の栄花に費し失ふは罪人なり、おのれまったふして又我子に譲りあたふるは、先祖よりの預かり物を又先祖にかへす道理あり。是孝行の第一なり」〔間,1990:46〕。こうして、商家経営の場合には、家業への精励、儉約と正直の商人の道を守る

ことは「孝」の実践ということになった。これに対応して、町人・商人的意識を代表し、反映していた石門心学も「孝」、「正直」、「我なし」を商家倫理として、広くその教えを商人階級に普及させてきた。商家の家訓店則に関する研究によって証明されたように、石門心学的な教義・理念が、そのままに家訓および店則に盛られ、表現されていて、しかも明治以降でもその影響が相当に残っていた。

日本の「家」制度の最も重要な側面は、その「家」のなかに血縁関係のある成員だけではなく、非親族（非血縁）の人もその成員として含まれていた点にある。この特徴によって、「家」は日本社会における二次的な集団の形態をつくる場合の原型となったのである。こうして、儒教の家族倫理で「家」制度を強化し、「家」内の秩序を維持していた一方、「家」の擬制体としての二次的集団では、「忠」と「和」を中心とする儒教の社会倫理が強く要求され、組織イデオロギーの中核となった。

(2) 『論語』の近代化

日本の近代企業は富国を目的とした「殖産興業」政策を中心として育成されたものである。実は、明治維新を促進した後期水戸学は『論語』の「食を足し、兵を足し、民これを信ず」という教義を富国・強兵・教化と解釈し、日本の近代化に刻まれた宿命を提示するようになった。このような時代背景と社会の要請の下に、「士魂商才」と「実業」のスローガンは武士から実業家への転換を促進することとなった。ここに表現されている実業とは、日本の儒教思想に基づいた国益志向の経営ナショナリズムである。この実業思想を積極的に唱道し、実践した代表的人物が渋沢栄一である。

日本の経済近代化の指導者と称される渋沢は、実業・富国の論理を以下のように展開した。「国を強くするには、先ず国を富まさざるべからず。国を富ますには、まず農工商の実業を隆盛ならしめざるべからず。なかんづく余生は商工業を隆盛ならしむるには、小資本を集めて大資本となる合本主義を行ひ、即ち会社組織に拠らざるべからずと信じて、（中略）そもそも会社を経営するには、第一に必要なはこれを経営する人物の如何にあるのである」〔渋沢、1972:13〕。言い換えると、富国の目的を実現するプロセスについては、(1)実業家

の人物 (2)会社組織 (3)小資本を集める (4)合本経営 (5)工業の隆盛 (6)富国という順序である。渋沢によると、そのプロセスの中で第一に重要なのは会社経営者の人物の如何にあるのである。その経営者に対して、「事業上または一身上恪循するに足る規距準繩がなければならぬと考へたのである」〔渋沢,1972:14〕。渋沢の言った実業家の恪循すべき準繩は儒教倫理の教えであるといえる。「余はかく信じて論語の教訓を金科玉条とし、これが実践躬行を怠らぬのである」〔渋沢,1972:14〕。

ここで指摘すべきは、渋沢が日本の産業化の時代要請に基づいて、商品生産を土台とする資本制経済の倫理を精妙かつ効率的に『論語』の教義で表現することに成功したということである。これは渋沢の「修正儒教」あるいは『論語』の近代化といわれている。渋沢の「修正儒教」は「論語算盤説」と呼ばれていた「道德経済合一主義」である。要するに、下記の特徴があると思われる。一つは「利と義とが両立できない」通俗的儒教観の解釈を修正し、「義利両全」説を唱道したことにある。「実業家の循守すべき論語の教訓」として、「富と貴とはこれ人の欲する所なり。されどその道を以てせざればこれを得るもをらず」と、渋沢は提案した〔渋沢,1972:14〕。『論語』のこの教義は、利(富と貴)を追求するのは人の本性であると認めるが、しかし、正当の道に依らず無理をして得たる富や地位は永続できないことを指摘した。したがって、渋沢は実業家とは「産業の確立のため誠実さをもって働く者」を意味すると定義した〔渋沢,1972:12〕。これはまた、実業家が儒教倫理に基づく経済活動を国益志向につなげることを要求するものであった。渋沢の「修正儒教」のもう一つの特徴は、いわゆる「名教と実用と一致合同」ということである。渋沢は伝統儒教における「学問と実際とを別物視し」、「農工商の実業家をば圏外に排斥する」傾向を批判し、「儒教即ち孔子の教えはもとより紙上の空談高論にあらず、これを日常生活の上に実行すべき道である」と指摘し、これによって、「儒教と経済との合致 即ち教と行ひを合一不二の物となすこと」を唱道した〔渋沢,1972:15〕。

(3) 渋沢の実践と日本の経営慣行の形成

日本経営史における渋沢の役割は、かれが「論語算盤説」を主唱したことに
あるだけではなく、最も重要なことは、かれが日本産業化初期の最も傑出した
実業界の指導者として、数百の新しい企業を創始する過程で、その「論語算盤
説」を自ら実践したことにある。また、渋沢の実践活動は日本の企業家精神の
育成および日本的経営の成立に対して重要な役割を演じ、昭和に入ってもその
活躍は続いた。ここで、第二次世界大戦前、日本経営史におけるいくつかの重
大事件を実例として、渋沢の実践活動と、日本の経営慣行の形成に対する影響
を検討することにしよう。

(1) 工場法と渋沢の徳治主義思想

産業化の段階で、経営規模の拡大につれて、経営者と労働者との性格が変化
してきて、労働条件が悪化し、階級対立の芽生えもみられた。政府は対応策と
して「工場法」を制定し、公布した。しかし、経営者側は工場法制定の反対運
動を展開していた。渋沢を会長とする「臨時商業会議所連合会」はその「決議
案」で反対の論拠を次のように表明した。「資本ト労力トノ関係ヲシテ重キヲ
法規ニ置クノ結果自ラ徳義制裁ヲ軽ンセシムルニ至リ従来両者間ニ存スル温情
美風ヲ損シテ實際ニ於テ労力社会ノ利福ヲ滅殺スルノ因ヲ作ランモ測リ知ルヘ
カラス」〔間,1990:104〕。ここで、強調されたのは「徳義制裁」即ち、儒教
的徳治主義のメリットであった。当時、実業界全般に対して指導的立場にあっ
た渋沢が工場法制定の動きに反対する武器は『論語』の教義であるといえる。
ここでの「温情美風」とは当時の社会倫理に基づいた主従、師弟、親子のごと
き関係、そこに存在した徳義、情意、温情にほかならない。工場法制定への社
会・企業側の対応は経営家族主義理念の顕在化への直接の契機となったといわ
れている。

(2) 渋沢の労使協調論

第一世界大戦後、日本の労働運動は深刻になった。労使紛争の激化と労働組
合運動の向上の対応策として、政府側は労働組合法案を提出した。しかし、資
本家・経営者側は「人情能く融和し、情意に富み、恩遇に酬ゆるに忠実を以て」、
「労資間の関係は和衷協同し」といった日本人の国民性を理由にして労働組
合法の制定に反対したが、「協調主義精神」には大賛成することになった〔加藤、

1990:174]。政府側が労働組合法案の制定作業を進める一方、もう一つの「資本ト労働ノ調和ヲ図ル方法」として、大正八年に財団法人協調会が設立された。その中心人物は渋沢（副会長）であった。協調会の趣旨について、彼は次のように述べた。「私をして言はしむれば、協調会の趣旨は交温主義であって、資本家も労働者も互いに敬愛忠恕の心を以て、交を温め合ふのである」[間,1990:143]。ここで指摘すべきは渋沢の言った「労資協調」は「忠」、「恕」を前提条件として、公正中立の立場から労資の協調をはかるものであるということである。彼の考え方が新しい労使関係を展開する方向に影響を与えたことは注目に値する。

(3)「国益志向」から産報運動

「論語の近代化」のもう一つの実践として産業化初期の「国益志向」の延長線で、昭和13年に、渋沢を中心とする協調会は新たな労使関係を形成するために、各企業・各事業所ごとに産業報國運動を展開した。当時の産報組織とは、事業一家・産業報國のスローガンで、企業と事業所における「タテ」の身分的労使関係を基礎とする全員参加の従業員組織であった。その運動の綱領はつぎのように書いていた。「我等産業人は、産業は資本・経営・勤労三者に有機的に統合せる一体なる事を確信し、事業者は至誠を以て経営指導の任に当り、従業員は福祉を図り、従業員は忠実に其の職分を尽くし、労資一体、事業一家の実を挙げ、以て産業の健全なる発展を期す」[加藤,1990:176]。ここで注目されるものは、業主も従業員もひとしくこれを「産業人」の枠に収めていること、および「事業一家」の精神である。産報綱領のこの要旨には、資本・経営側に対して、「誠」という徳目が強調され、従業員側に対して、「忠」という徳目および「職分を尽くし」が要求されていた。産報運動中の労使関係は日本社会の伝統的倫理に従って規定され、「タテ」の人間関係のもとに、事業一家の精神と全員加入を強制した組織形式によって、戦後の企業別労働組合の結成に基盤を提供したといえる。

IV. 「忠」の哲学・「和」の理念

本稿は儒教思想の内容、日本社会の儒教受容と修正を検討したうえで、日本経営発展史において、修正儒教の演じた役割、即ち徳川時代に商人の道を唱道した石門心学とその意義、「論語の近代化」と産業化初期段階の実業家精神の確立、昭和時代まで続いた渋沢栄一の実践活動と日本的労使関係の形成との関係を分析した。次に本稿では、日本的労使関係を中心として、現代経営者の理念と労働者の労働倫理という二つの面から、日本的経営成立の社会基盤について論ずることにしよう。

(1) 伝統的経営価値システムと「誠」の信条

社会の価値観は経営の価値観に影響することがある。したがって、経営理念は、一方ではある時代の特徴、その時代の経済環境及び社会の支配的道德倫理に適應して確立し、定着する。しかしながら、他方では時代の特徴と経済環境が変化するにもかかわらず、その社会の文化のパターン・システムの相対的安定性によって現代の経営理念の中には、その社会の伝統的価値観が決定的な要素として、なお生きつづけていることがある。日本的経営の場合でも同じであり、現代日本の経営理念に関する考察はその歴史的根拠となる社会的・文化的要因を捜し出しなければならない。日本現代の経営理念とその歴史的源泉について、千葉大学の村本英氏の研究とその所論にそって、本稿と関係している部分を紹介してみたい。村本によると、日本の現代経営哲学はつぎのような四つの流れがある。即ち、①渋沢栄一を始祖とし、小菅丹治を代表とし、石阪泰三を現代の典型的追従者をとする儒教中庸経営派、②石田梅岩を始祖とし、松下幸之助を現代の典型的追従者をとする宗教精神経営派、③福沢諭吉を始祖とする西洋革新経営派、および④混合理念経営派がそれである。儒教中庸経営派とは儒教にもとづいて、中庸を徳とする経営哲学であり、その中心的価値体系は組織内にある人間関係優先というようなタテの関係を維持しかつ実践する内部的努力に存在する。この経営派の理論モデルは主に「公」と「私」との関係あるいは集団と個人との関係をめぐって展開された。要するに、私である個人は公である集団のために犠牲となり、みずからを抹殺し、忠を中心とする儒教的

家族倫理と社会倫理が集団における個人の行為規範となり、集団内の秩序がタテ関係によって保障され、人間関係が「和」の精神によって維持されるのである。伝統的価値体系としての儒教中庸経営派は、一流企業と政府の両者の支持を得て現代日本経営哲学の象徴となっていると考えられる〔村本,1973:65〕。以上が村本氏の研究を要約したものであるが、そこでは、日本に西洋の経営の考え方が大量に導入されたとしても、日本的経営の伝統的経営価値システムは時代と社会環境の変化に応じて、修正されながら現代にも受け継がれているということが述べられている。

伝統的経営価値システムに応じ、日本の労使双方は上位に立つ経営者の「誠」と下位に立つ従業員の「忠」という二つの徳目がそれぞれ要求されているといえる。先述したように、日本の儒教は「誠」を中心とするものである。その影響を受け、伝統的経営価値システムにおいて、「誠」あるいは「至誠」を主要な精神とする社是・社訓がよく見られる。例えば、日本ビジネススクール会長坂本藤良氏が現代日本の経営者の意識や思想を解明するために、現代経営者に対するアンケート調査を行った結果によると、戦後、社会環境、経営者の創出の背景および経営者の属性が変化したにもかかわらず、主観的心情を表す「誠」という徳は依然として、日本の経営者の信条において大きなウエートを占めている〔坂本,1979:114〕。坂本氏の研究では、現代日本の経営者の、ものの感じ方について、最大多数を占めるのは、「誠」・「誠実」などのグループであることが明らかにされている。「誠」を目標とする現代日本の経営者の価値観はどのようにして生まれたかについて、江戸時代の町人道德＝儒教道德および渋沢栄一の論語主義の伝統によるところが大きいと坂本氏は論じている。

(2) 日本的労使関係とその成立の基盤

日本企業のすぐれた国際競争力の決定的要因の一つとして、日本的労使関係の特異性が注目されている。その特異性が一体、どのようなイデオロギーに根ざしているのか、われわれの関心はここにある。一般的に言えば、日本的労使関係は終身雇用制と年功序列制を根幹とし、その上に構築されている企業別労働組合を前提とする協調的なものである。勿論、三種の神器といわれる終身雇用制・年功序列制・企業別労働組合による協調的労使関係は必ずしも日本の産

業化の成立当初から経営の慣行として確立されていたわけではない。しかしながら、それは日本社会・文化に根ざしていたイデオロギーに規定された歴史的な進化の産物である、と言っても過言ではない。要するに、そのイデオロギーは「恩」の意識を基軸とし、下に対する上の「慈愛」と上に対する下の「忠」・「服従」という対応的な徳を前提とするタテ型的なものである。第二次大戦後、封建的諸関係が解体され、日本経済の発展に伴って現代の労使関係は確立し、定着していったにもかかわらず、日本的労使関係の根底を支えているそのイデオロギーはまだ生きつづけているといえる。また、注目すべきは、そのイデオロギーが儒教のタテ的倫理に由来するということである。

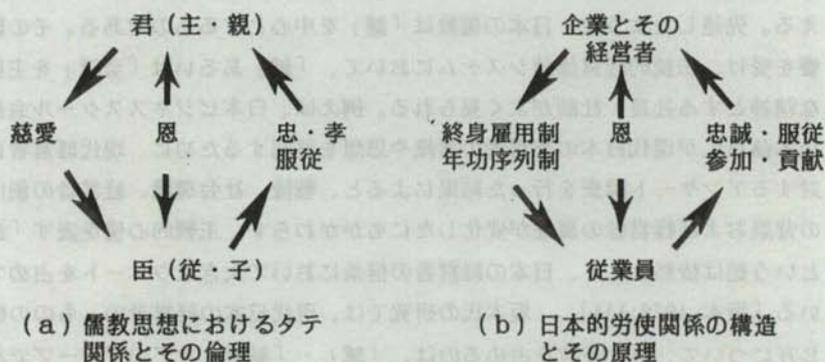


図-1 儒教のタテ的倫理と日本的労使関係の原理

この点は図-1の儒教のタテ的倫理と日本的労使関係の原理との対比によって説明することができる。儒教のタテ的關係によると、家族倫理として、親が子を慈愛し、その代わりに、子が親に孝を尽くし、社会倫理として、君も臣に慈愛を示し、臣は君に忠を尽くし、上位である君・主・親と下位である臣・従・子との関係は実に、施恩と報恩の主従関係でもある。同時に、上下と長幼の秩序を強調する倫理が家族あるいは社会の体制維持の機能をもっていた。これに対して、日本的労使関係の場合には、企業とその経営者が終身雇用制などの施策によって従業員の利益を保障し、年功序列制によって企業内の秩序を維持

し、その見返りに、忠誠心を求めた。労働条件が改善され、生活保障を得た従業員は会社側に協力できるようになり、忠誠心と献身の精神をもって貢献する。労使の間も「恩」という情緒的關係によってつながれているのである。したがって、日本的労使關係の構造とその原理は、日本の儒教におけるタテ關係とその倫理が擬制化されたものであるといえる。勿論、第二次世界大戦後行われた民主化諸施策は様々な社會關係を基底から支える伝統的価値の崩壊をもたらしたが、日本の経営組織を支えるこのような「恩」の意識を基軸とする「君仁臣忠」の価値はその規範力を失わず、逆に、戦後日本労使關係を規定するイデオロギーとして強化され、企業内の秩序と組織の効率を規定する要因になった。

日本的労使關係の成立の基盤については、ここで、「忠」の意識として特徴づけられる労働者の倫理、および「和」を要件とする集団主義精神を挙げることができる。こうした「忠」の意識と「和」の理念は、労使両方を含めて組織成員の心に深く根を下ろし、日常はその存在にさえ気づかないほどに浸透化している。即ち、日本的経営の諸慣行および協調的労使關係に対して、労働者側の受容意識が存在している。一般に、労働者が要求されるのは「尊敬」・「献身」・「調和」・「しつけ」・「修養」などの徳である。これらは企業の「恩」に対して忠誠をもって仕える徳でもある。「尊敬」とは、個人が人間統合体を尊敬して組織内の上下長幼の秩序を守るべきであることを意味し、「調和」とは集団の目標を達成するために協力し、組織内の人間關係において自我を抑えて他と協調することを意味する。また、「しつけ」と「修養」とは、人は自己の社会的地位、組織内の上下長幼の秩序を理解し、おのおのの地位および秩序にもとづいて行動すべきことを意味するのである。これらの要素は封建的なものとして激しく批判されたにもかかわらず、遺伝的要素のように、日本人の社會生活に深く浸透し、社会的合理性をもったものになったと思われる。この点に関連して、いま盛んに問題になっている「日本的経営の海外移転」の研究について、上記の要素をもっていない現地労働者は一体、日本的経営の慣行をどの程度に受容できるかという問題が存在している。したがって、日本的経営の海外移転あるいは日本的経営の導入ということは単に経営管理方法の移転あるいは導入の問題ではなくて、日本の儒教の受容と修正と同じように、文化伝播の問題でもある。

V. むすびに

本稿では、儒教思想と日本的経営という課題を文化伝播の命題として検討してきた。そこで強調されたのは、外来文化の受容・修正および修正されたものと既存文化との融合の過程である。日本的経営は日本社会・文化に根差す歴史的進化の産物であって、日本社会・文化は、儒教を含めて修正された外来文化と既存文化の文化統合の体系である。本稿では、日本的経営の理念および経営慣行の形成に対する日本化された儒教の演じた役割を論じたが、「儒教思想決定論」の立場に立って論議を進めてはいない。先述したように、日本の現代経営理念は儒教中庸経営派のほかに、西洋革新経営派などの流れもあり、その経営慣行もさまざまな原理にもとづいて成立し、定着したのである。ここで指摘すべきは、日本的経営とその慣行は静態的なものではなくて、動態的に変化しているということである。しかも、日本的労使関係を支えた「君仁臣忠」の価値観も時代の推移とともに、ゆっくりと後追いする形で変容している。これに関連して、経営の理念と制度も変化して、儒教のタテの関係とその倫理を根底意識とする終身雇用制と年功序列制は企業内の能力主義の導入、人材競争の時代的特徴などの要素によって変化している。

日本的経営と儒教思想を検討する筆者の動機は文化的アプローチ即ち先述の文化伝播の理論によって、日本的経営の中国への導入という問題を研究することにある。異文化の伝播は送り手と受け手との間に相互作用の過程であり、相互循環の過程でもともと、筆者は考える。儒教思想の日本社会への受容と修正および日本的経営の理念と慣行の形成に対する「修正儒教」の演じた役割に関する研究は、日本的経営を研究するの試みでもあり同時に、文化としての日本的経営の中国での受容と修正（中国化）を研究するための準備作業にあたるものでもある。

<文献>

- 古田 光 1968 『近代日本社会思想史』,有斐閣.
間 宏 1990 『日本的経営の系譜』,文真堂.
堀江 保蔵 1984 『日本経営史における「家」の研究』,臨川書店.
加地 伸行 1990 『儒教とは何か』,中央公論.
加藤 向文 1990 『日本経営史料大系・政策制度篇』,三一書房.
村本 元英 1973 『日本経営学』,白桃書房.
王 聘珍 1983 『大戴礼記解詁』,中華書局.
王 家華 1988 『日中儒教の比較』,六興出版.
坂本 藤良 1979 『現代経営者の意識と活動』,日本総合教育機構.
渋谷 栄一 1972 『論語講義』,二松学舎大学出版社.
朱 熹 [n.d.] →1985『四書集注』,岳麓書社.
杉原 四郎 1990 『日本の経済思想四百年』,日本経済評論社.
戸川 芳郎 1987 『儒教史』,山川出版社.
宇野 哲人 1989 『論語新釈』,講談社

(さい りんかい/筑波大学大学院)