

道経一体思想の史的考察

土 屋 喬 雄

只今ご紹介にあずかりました土屋喬雄でございます。「道経一体思想の史的考察」という演題で愚見を申し上げるわけですが、今日は広池先生のモロロジーにはふれません。それはお詳しい方々が多くいらっしゃいますので私が申し上げるまでもないからです。広池先生は哲学的に「道経一体」を深く考察され、体系化されたのですが、一脈相通ずる思想は江戸時代以来多くの人々によって主張されております。その歴史を骨子だけ申し述べて、御参考に供したいと存ずる次第でございます。私事をはじめから申し上げるのは恐縮ですが、私は、大正10年に大学を出て以来、日本経済史を専攻してまいりましたが、経済史と経営の歴史とは不可分の関連がございます関係で、経営史の研究もしてきましたところ、昭和5年に、明治の初年以來、我国の実業界の大指導者でございました渋沢栄一さんの伝記を、改造社の世界偉人伝全集の一つとして、依頼されて執筆しました。その時以來、渋沢さんは、単なる実業家、単なる経営者ではなくて、立派な経営哲学をもった方であると考

えました。

渋沢さんは、明治の初年、大蔵省の実際上の次官までなりましたが、それをやめて、明治6年に野に下って、実業界の指導者になった訳であります。その時、「自分は、論語をもって実業の経営をする決心である」と表明されました。それ以来、昭和6年、92歳で財界の大御所として亡くなるまで、この儒教の道徳を基本として、道義というものは人生の最高至上のものである、という信念で、実業の経営に従事してこられた方でございます。ですから、単なる営利企業の経営に長けた経営者というのではない人の事歴です。ですから、経営哲学という点でも大変教えられるところもあって、この伝記を書いた訳でございます。

それから私、実は、大正8年経済史を専攻するようになってから、史料復刻も大事と考え、大正末期に『近世社会経済叢書』12巻のうち4巻出したことがあり、昭和6年から11年までかかって、大蔵省の文庫に秘蔵されてあった維新以来の重要な財政史、金融史、そういうものの資料、文献の集大成を編集、刊行したことがございます。『明治前期財政経済史料集』（21巻）というものです。

そのような経緯から、経済史資料の編集にも経験があるから土屋ならやれるだろうと考えられ、渋沢さんが亡くなった後で、『渋沢栄一伝記資料』を編纂してほしいと渋沢栄一さん関係の社団法人から依頼を受けまして、昭和11年から昭和40年までかかってこれを編纂し、刊行いたしました。結局本編58巻、別巻10巻、合計66巻になりました。

この渋沢さんは、広池博士の道経一体の思想と、相通ずる理念をもった人でありました。論語、簡単に申せば「仁・義・礼・智・信」の道を守って実業を経営する決心だ、これが渋沢さんの信念とするところでありましたが、論語をだんだん深く掘りさげる、体系づける、そういう努力をいろいろされました結果、道徳経済合一説として、これを主唱されるようになったのであります。ですから、広池博士が哲学的に体系づけられたモラロジーの道経一体の思想とは、一脈どころか、深く相通ずるものがあると申すことができ

る、と思うのであります。

その渋沢さんの研究の後、終戦に感ずるところあって、日本の江戸時代以後の経営理念史、いいかえれば道経一体思想の歴史を研究したのです。その感ずるところあって、とは次のようなことです。

日本国民は、昭和20年に、日本史上、未曾有の惨憺たる敗戦を迎えました。その後の何年間は、精神的虚脱状態に陥っていたことは、皆さまもよく御承知のとおりです。

やがて、虚脱状態がだんだん薄れてきたら、日本の今までのものは、みな悪かった、すべて低級なものばかりであった、というように、自国のものを自己嫌悪、自己否定して考えるようになり、米英一辺倒的な考え方に大多数の日本国民はなつたようです。そして、ナチズムや、ファシズムでなかった民主主義の国のもの、アメリカやイギリスのものが皆良いということになりました。ことにアメリカに対しましては、やや崇拜的といってよいような気分になって、なんでもアメリカ一辺倒という、日本人が妙な気持ちになった時期があったのであります。

終戦後に、そういう風潮が強くなったときに、アメリカの新しい経営理念が入ってきました。アメリカのものはとにかく良い。日本の経営者というのは、ろくな理念もなく、下劣で、下等な連中ばかりである、そういう考えが日本人の中にだいたいあったのです。アメリカの有名なドラッカー教授が日本に招かれて、セミナーを開いた。この方は非常にすぐれた経営学者であり、経営哲学者であります。多くの経営者が、軽井沢などに集まって、ドラッカー教授の意見を聞いて、新しい経営理念を学ぶ、というようなことが行なわれた訳でございます。ドラッカー教授は何度も日本に参りましたし、また、ドラッカー教授の著書が、数多く翻訳された。その時に、ある非常に古い歴史をもつ有名な経済雑誌のドラッカー教授を紹介した文章をみて、私は非常におかしいと思ったのであります。その文章は、ドラッカー教授の新経営理念によって、日本の経営者を洗脳しなければならない、今までの、日本の経営者のくだらん経営についての考え方を、ドラッカー教授のアメリカ

的新経営理念によって洗脳しなければならない、そのためにドラッカー教授のセミナーが開かれるんだ、という趣旨のものだったと思います。これをみて、これは、ずいぶんゆきすぎた、とんでもない考え方だと思ったのであります。

渋沢さんの道徳経済合一説、これは、ドラッカー教授などが唱えるところの新経営倫理の観念と、本質においては同じであるということ、私は渋沢さんの伝記を書いたりなどして知っておったわけです。

* * *

また、江戸時代の経営理念を記した書物が御承知の通りいろいろある。例えば、有名な日本文芸史上の一大天才といわれる井原西鶴。この人は、元禄時代の少し前に、いわゆる『浮世草子』を書いた。そして、その中には、『日本永代蔵』であるとか、『世間陶算用』であるとか、『織留』であるというような、町人、即ち商人とか、当時の産業家、農業経営者とか、水産業者とか、網元、回船問屋など、江戸時代の経営者をとらえて、その経営のやり方、経営の理念、今でいう経営ビヘービアなどを、たくみな筆でしるしておる。

ところで、井原西鶴の根本理念は何であるかという、やはり神仏の信仰と結びついておるところの道徳、それから儒教の道徳、これを根本理念とするのであって、経営者というものを、正しい経営を行なう経営者と、不正の、邪悪な経営を行なう経営者の二類型に分けておる。

正しい経営者は、正直、勤勉、堅実で、儉約を重んずる。また同時に、知恵、才覚を重んじ、算用を重んずる。つまり、経理、会計、そういうものを重視すると同時に、新しい工夫、知恵、才覚をはたらかせて、これによって消費者にとって、便利なものを作り出し、あるいは便利な商売の方法を案出する。そういうのが、正しい、正統派の経営者で、一番尊重されるべき経営者である。こういう人たちは、堅実な知恵、才覚を働かせて、立派な商売をして繁盛し、始末、儉約によって金持になる。今日の言葉でいえば、資本を蓄積して金持になる。そうして、そのような立派な経営をし、さらに老年に

は、施しをしたり、人のための社会奉仕をする。そういう人の商売繁盛は永続するものであるし、子孫も永続する。

これに反して、人をだましたり、非常に貪欲な阿漕なことをしたり、買占め、売惜しみをして暴利をむさぼる、あるいは山勘のことをする、そういう堅実でない、道義的でない、そしてまた投機的な商売をする経営者は、一時儲けることができるけれども、それは一時の繁栄であって、長続きするものではない。これが、井原西鶴の根本の見方であります。実際、西鶴は、元禄前から元禄にかけての人でありますけれども、当時の商人とか、産業家の経営の姿勢、それから、その理念というものは、西鶴が描写しているようなものであったらと思うのであります。

* * *

さらに、長崎の商人出身の偉大な学者がおります。これは、西川如見（西川求林斎）という人でございます。長崎の商人の伴で、若い時から、非常に学問ができた。また学問がとても好きであった。その学問は、天文、地理、歴史、暦学まで及んでおる。たくさん著述がありますが、歴史には、中国と日本の通商の歴史の本（『華夷通商考』）もございませう。また、長崎のいろいろの方面の歴史を書いたものもございませう。『町人囊』という、町人社会のもろもろの見聞をしるしたものもございませう。また『百姓囊』といって、農民のいろいろな生活の実態、また、物の考え方、そういうものをまとめた本もございませう。暦学の大家であることが幕府にも知れて、わざわざ幕府に招かれて、幕府の暦方の役人たちに教えている。

この如見の『町人囊』、『百姓囊』というものは、非常に倫理的な観念が強い。また、この厳しい倫理的観念にたって、先ほども申し上げましたような、井原西鶴の商人や、産業家のあり方、物の考え方の二類型、と同じような分類をとっている。西鶴は、天才的な文芸家であって、非常に巧みな筆で描いておりますけれども、如見は、中国の儒教の経典を深く研究した人でありませうので、儒教の倫理を非常に尊崇する立場から、商人のあり方、また商人の物の考え方をしるして、これを商人に教えるために、この書物を書いて

います。

この書物の中には、倫理学というものもある。一体、人間の道徳というものは、どこから起ったものであるか。人間は畜類と違って非常な善事を行なうこともできれば、畜類よりもはるかに悪いことをも行ない得る。それは一体、何のためであるかという考察もしている。つまり、倫理学の原理を論じている。この人は、商人出身の学者でしたが、井原西鶴も、大阪の商人の伴でございます。俳諧で、若い時に既に名人として名を知られた。後に、浮世草子、今でいう小説の作家に転じて、日本の文芸史上、紫式部と相ならんで天才的な小説の作家として知られておる。この人が、商人の二つの類型を描いておる。そして無論、その道義的に正しい商人というものを称賛する。如見も、同様であることは、今申し上げたとおりです。

* * *

それから少し後に、京都の商人出身の石田梅庵という人があらわれた訳であります。この人は、丹波の農民の次男坊でありましたが、少年の時に京都の商家に丁稚に入り、丁稚から、手代、番頭、そういう非常に苦しい商人の修業を積み、その間に、非常に求道心の強い人でしたので、仏典を学び、儒教の經典を学び、さらに神道の教えをも学んで、自らの考察をも重ねて、心学というものをあみ出したのであります。これが、すなわち石門心学と申すものであって、45歳頃、時代的には、享保の末頃に、京都で初めて商人を集めて、商人の道を教えた。

昨年、亡くなられました石川謙博士が、心学研究の大家でいらっしゃって、私どもより10歳ぐらい上の方でございますが、亡くなられる2、3年前に、日本経済新聞社から日経新書として、『庶民哲学』という小さな書物をお出しになった。

この石門心学は、今まで石門心学会、という会があって、終戦後、20年代に『石田梅庵全集』2冊が刊行されたのであります。今でも、石門心学の信奉者は沢山おられるはずでございますが、皆さまもよく御承知の事と存ずるのでございますが、この石門心学は、前々は、これは人間一般の倫理道徳の

教えである、庶民の倫理学である、というように言われておったのです。石川謙博士も、昭和の初期にお出しになった『石門心学研究』という大きな書物の中で、石門心学の性格をそのように書いておられるのであります。

私は、経済の研究から、経済史の研究に入って、そして、経営学、経営史の方にも興味をもって、多少研究してまいったのでございますが、石田梅庵の著わした書物をだんだん読んでいっているうちに、私は、どうもこれは人間一般の道徳倫理を説いた哲学といえないことはないけれども、何よりもまず、商人の経営倫理を説いたものである、というふうに感じたのであります。そして、昭和30年頃から、先ほど申し上げたように、日本の伝統は皆否定し、嫌悪し、米英のものだけ立派なものだという考えがおこり、ドラッカー氏は日本の経営者を洗脳する人だなど書かれたのを見て、おかしい、その誤解を日本国民に知らせたいと思い、日本経営理念史、というものにつきだんだん研究を続けまして、日本の経営者精神、というような書物をみなで4、5冊書いた訳でございます。一番大きいのは、『日本経営理念史』、『続日本経営理念史』でございますが、この『日本経営理念史』の中で、石門心学はまず第一に、その中核として、商人の経営理念、商人道を説いたものである、という説を述べた訳でございます。石川謙博士が、貴殿は経済学の方の学者であるから、そのように見られた訳であるけれども、大変参考になった、という手紙をくださった。そして先ほど申し上げた『庶民哲学』という本の中で、私のそういう意見をいろいろ紹介されておる訳でございますけれども、とにかく、この石門心学は、無論、今申し上げたように、仏教の信仰に結びついた倫理ですが、儒者のように、孔孟の教えをいろいろ研究、解釈する、あるいは、仏教のお坊さんのようにお釈迦様の教えをいろいろ研究、解釈する、というのとは違うのです。非常に苦しい、丁稚、手代、番頭、の修業時代を通して、非常に求道心の強く、頭脳のすぐれた人であるから、事にふれ、物に応じて、いろいろ考え、考えぬいて、人間の道を、実践の中から見出したのであります。ですから石門心学の教えというものは、仏典の注釈、あるいは儒教の典籍の注釈というのではないのであって、この人の書物を見ると

自分の長い苦しい下積みの商家奉公人の生活の実践の中で考えぬいて見出した人間の道を、多くは、問答体の形で書いております。商人の弟子が、こういう問を出した。その間に自分は、こういうふうに答える、という具合に、非常に実践的な問題を、非常に深い考察によって解釈している。これが、石門心学の特徴でございまして、私は、商人の経営理念がその中核をなしておる、という意見なのでございます。石門心学は、江戸時代の商人、それから産業家をふくめての経営においては、何よりも道義、倫理をもっとも尊重する立場で、経営理念を論じたもので、つまり商業産業経営倫理、そういうものが中核をなしておる訳なのでございます。

* * *

江戸時代の一番最初の経営理念をしるした書物は、寛永4年にあらわされた「長者教」という小さなパンフレットでございまして。この中には、倫理を重んずる、正直、親切、忍耐、勤勉、始末、それから、細かいことをゆるがせにしない算用、つまり計算、ソロバン、を重んずる、というようなことが書かれてあるのでございます。

それ以来、これをもとにして書かれた書物がたくさんできたのでありますが、しかし、井原西鶴の『日本永代蔵』、それから『世間胸算用』、『織留』、これらの町人ものといわれる三つの小説が、日本の商人の経営理念を大きく全国にわたって、情報を集めて、先ほども申し上げたような二つの類型を打ち出して、まとめたものでございます。

それから、西川如見の『町人囊』にあらわれた経営理念、そういうようなものを集大成したのが石門心学の中にふくまれるところの経営理念である、というふうに思うのでございます。

そして、維新になって、渋沢さんは、日本の伝統的な経営倫理をふまえて、さらに、ヨーロッパの近代的な合理主義、あるいは科学を経営に応用するところの科学主義と申しますか、当時ご承知の通り、明治初年においては文明開化ということが盛んに唱えられた、そういう文明開化、それから民主主義、民主主義的な人道主義、そういうものを加味して道徳経済合一説を

打ちたてた。

その後にも、維新以来、明治、大正、昭和にわたって、多くの立派な道義的な信念をもって経営に従事されて、立派な業績を上げられたような経営者がたくさんおられる。私の『続日本経営理念史』においては、儒教道徳にもとづく経営理念によって、経営を執行した人々として、渋沢栄一さん、それから佐久間貞一さんがあげられます。この佐久間さんは、今の大日本印刷の前身であるところの秀英社の創立者であります。この方は、もと幕臣であって、やはり儒教を深く学んだ。キリスト教も学びましたが、儒教というものをもとにして、民主的人道主義的な信念にたって、労働問題に非常に深い関心をもった。そして秀英社の職工には組合を作ることを社長みずからすすめた。その他、いろいろ福祉、厚生施策を企業内に、他に率先して、行なっている。

それから、第一生命の矢野恒太、この方はやはり渋沢さんと同じように、孔孟の教えを非常に尊重した。そして、新しい保険の学問的な研究を深くいたしまして、それによって相互保険というものを編み出した。

また伊勢丹の創業者の小菅丹次も儒教を重んじた経営をした。二代目の丹次、この方は、渋沢さんの道徳経済合一説を深く学んで、これを百貨店の経営に摂取した。それによって、伊勢丹が大発展をとげることができた。伊勢丹は、今日、大百貨店の一つに数えられていますが、創業が一番新しいのでございます。明治19年に、神田の旅籠町で、呉服店を開いた。最初、二間間口の小さな呉服店でしたが、明治の末年には、もう東京の五大呉服店の一つに数えられた。そして、伊藤博文が芝公園に造った伊藤博文邸を購入して、本邸にした。というように、小菅丹次は非常にすぐれた経営者でございましたが、その二代目がまた非常に優れた人で、二代とも、非常に道義的な経営をやった。従業員を非常に大事にした。伊勢丹は今日でも、従業員に対するその給与の厚いことでは、日本の企業界の屈指の企業でございすけれど、これは、渋沢流の道徳経済合一主義に発するところのものでございます。

それから、幕末以来、日本にキリスト教が入って来た。アメリカなりイギ

リスなりから、あるいはフランス、イタリアなりから、プロテスタントあるいはカトリックが入って来た。そういう信仰は、幕末、明治にかけて、非常に多くの人々をとらえた。非常にあつい信仰をもち、キリスト教の倫理、これをきびしく守って経営に従事した人も少なくないであります。例えば、森村組を創立された、森村市左衛門、それから、郡是製米の創立者である波多野鶴吉、それから武藤山治。武藤山治は、キリスト教の信念で鐘紡の経営をいたし、衰運にあった鐘紡を発展させた人であります。この方は、後に、政治にも関与されたのでありますが、キリスト教の信念の強い人であった。

また、新宿中村屋の相馬愛蔵。この人は、映画にもなったりしておりますけれど、同様にキリスト教の信者であった。明治23年に東京専門学校、現在の早稲田大学を卒業しています。非常に学問的な、するどい頭脳をもっていった人で、同時に創意工夫を尊ぶ人で、小さなパン屋さんから、今日のようにな多くの販売店を経営する大企業にまで非常に発展した。非常に理屈っぽい、頑固な商人であったが、その理屈が、経営倫理の基本に実に合致している。それがために、お客様に、卑屈な態度でやたらに頭を下げたりしない。要するに、お客様が喜んで買って下さるようないい品物を、誠実な正直な心でつくる。おいしいものをつくるには、いい材料を使い、またパンなりお菓子なりを作る技術、熟練、勘、そういうものを尊重しなければならない。品質のよい、良心的なものをつくれれば、お客様は、べこべこ頭をさげなくても買って下さる。お客様も、商人も、全く対等の人間であって、やたらにお客様にべこべこ頭を下げるなんてことは、これは正しい商人の姿勢ではない、という理屈であります。そして、従業員を大切にします。というような、非常にキリスト教の倫理、そして、学問的な経営学の理屈にかなった経営を、非常に頑固な態度でやった。それが、繁盛の原因になった訳であります。

さらに、大原孫三郎という、倉敷の、つい最近亡くなった大原惣一郎さんのお父さんでありますけれど、この方も、やはりクリスチャンで、岡山のキリスト教の発展のために、非常に尽力された人です。この人は、キリスト教の倫理をとり入れて、紡績業の経営を行なった。そういう点で、非常にすぐ

れた人であり、大正の時代になって、社会問題が重大であるということ認識して、大原社会問題研究所をつくった。それから、農業を科学的に経営しなければならない、という見地から農業研究所も作った。美術館もつくった。というような人でありました。

日本の経営者の中には、ただ儲かりさえすればよろしい、目先の利益だけにとらわれている人も決して少なくはない。しかしながら、江戸時代以来、倫理、道徳、これを人生最高至上のものとする信念にたって、経営を倫理に合致せしめる、そういう努力をして、成功を収めた人も少なくない訳です。

* * *

そこで、最初のお話にもどりますけれど、終戦後、アメリカのものは何でも立派だ、とアメリカ一辺倒になって、日本のものは何でもくだらん、日本の伝統などは捨ててしまった方がよい、日本の経営者もくだらんやつばかりで、洗脳しなければどうしようもない連中ばかりだ。アメリカさんの新しい経営理念でもって、洗脳しなけりゃあならん。そんなようなことを日本のジャーナリストたちが、終戦後、考えるようになった。その時、私は前々から渋沢さんの道徳経済合一説、更に、渋沢さんと同じような意見をもって、立派な経営を行なった経営者も沢山おるということを調べて知っておった。江戸時代にさかのぼっても、江戸時代の商人の中にも、道義を重んずる理念をもった人が、決して少なくはなかった。このような正統派の、堅実主義の経営者も少なくはなかった、というように考えまして、経営理念史を研究し始めた訳でございます。

今日、ご承知のとおり、経営者の経営道義を疑わせるようないろいろな問題が起こっております時代に、こういう点に深く思いをいたす、ということは、非常に重要であると思うのでございます。そのような意味において、今回の研究会も、意義の深いことであると信ずる次第でございます。その研究会に講演のご依頼をいただいたことは、光栄のいたりでございます。時間の関係で、非常に雑駁なお話しかできません、まことに恐縮に存ずる次第

でございますが、これをもって、私の講演を終らせていただきます。

(昭和48年3月17日、第2回モロロジー研究発表会における講演要旨)