

# モラロジーと経済

ロンドン大学名誉教授・理学博士・文学博士

ジョゼフ・A・ラワリーズ

国立教育研究所アジア地域教育研修室室長・  
麗沢大学講師

訳 小 泉 喜 平

これから私が経営学に関するお話をするものとは、どなたもお考えにならないように望みます。また私は皆さんの事業経営の方法について助言を与える心算は全くありません。私の目的はむしろ皆様方に対し、人間生活における経済活動の位置ならびにその人類の文明に対する貢献について、私の考えるところを申し上げることにあります。私の考えは、もちろん広池博士の教えておられるところ、書き残されましたものによって深く影響されております。そして私の結論が博士の教説に一致しているものと私は期待しておりますし、またそう信ずるものであります。

経済活動が最高道徳に従うような方法で組織され遂行されますならば、争いや戦争に替る方法を提供し、この地球の諸国民を平和と調和のうちに互いに結びつける、偉大で高貴な活動になり得ると私が信ずる理由をこれから説明致したいと思います。今日の実業界は社会の基本的な部分となっております。すべての国の活動が、主として実業界の人々の考え方によって支配され

ていると言っても過言ではないでしょう。偉大な社会はその社会における実業界の人々が自らの機能を真剣に考えるような社会であります。次元の低い考えを持っておりますと、行動も次元の低いものになります。目先の不当な利益を求めるような低い次元の行動が生活を低下させる標準になります。英国の哲学者 A. N. ホワイトヘッドは、「質的にも量的にも社会全体が偉大であることが、着実な繁栄つまり快適で自立性があり、しかも幸せな繁栄にとっての第一条件である」と言っております。

## I

すでに明らかなように、「コマース」という英語の言葉に対し、私は普通に使われているよりもはるかに広い意味をもたせております。その中には、もちろん商品の販売や交換、その交換のために行なう商品の生産ならびに貨幣の使用と統制を含めていますが、さらに私はその言葉に、物質以外のものの取引、例えば思想、情報、技能の交流ならびに外国語の習得をも含ませたいと思います。最も広い意味において、「人類の経済活動」は、相互に話し合うという方法で行なわれるすべての交換活動を含むこととなります。それが誠意をもって行なわれる場合には、当事者双方を裨益するところの常に二方向に働く過程であります。

人間の集団があいまみえる時には、いつでもそこに交流や相互関係が生まれます。歴史上きわめて初期の時代には、それらの集団は、お互いに協力して保護しあうべく近い場所で暮らしたり、あるいは魚が沢山いる川など資源のある場所の近くに暮らしていたわずかな家族のみで成り立っていたであります。村あるいは町でさえも分業や諸機能の専門化を進めながら発展しました。それらの集団内では、遊牧民たちの集団に比べて生活がより興味深いものとなり、また刺激に富んだものとなります。そして町やその周囲における、より豊かな、より多彩な交流活動が行なわれる結果として、言語・宗教・文化・芸術が生まれ発展します。

それでは、何故そのような町や地域間に交流が起こるのでしょうか。その

理由は明白です。最低限の安定と安全が保たれ、同時に疫病、洪水、地震などの天災を幸いにして免れた場合には、人口が増加し、さまざまな資源に対する必要性が増大します。

その場合に選択すべき二つの方法があります。一つは住民全体が移動すること、つまり移住であり、もう一つは隣りの町の人々と品物を交換すること、つまり貿易ないし通商であります。大きな集団の移動は必ずといってよいほど摩擦、戦争、征服へと発展します。従ってその選択方法は貿易か戦争かということになります。

この言い方はあまりにもぶっきらぼうで、またあまりにも単純化された表現であります。ほかにも可能性があります。手に入る資源をより効率的に使用するよう生産技術が進歩するでしょう。これは過去 200 年の間にヨーロッパや他の地域でも見られたことであります。あるいはまた、ギリシャの都市やアメリカ大陸発見後にヨーロッパ諸国がそうであったように、人口が増加すると人間の住んでいなかった土地に植民地を建設します。

さらにまた、ある人間集団はタタール人や蒙古人のある部族がしたように、さまざまな理由から実際に戦争や征服という道を選び、すべての住民を奴隷にしてしまうという可能性もあります。このような方法は当事者双方を精神的に、そして遂には物質的にも貧困化させます。貿易ははるかにすぐれた方法であり、それは普通、生産技術の発展および芸術の開花を促進します。

全く見知らぬ人々との貿易のために、エネルギーの多くを費やした諸文化が存在しました。2500年前のフェニキア人はよい例です。地中海東部海岸にあるシドン港とタイア港から、粘土の焼物や銅製の武器や道具、オリーブのビン詰め、紫の染料などを船荷として積み込んで小さな帆船で航海に出かけ地中海の海岸沿いに到るところへ寄港し、さらにジブラルタルを通過し、ポルトガルの海岸をも通過して見知らぬ大洋に乗り出し、北に向かってイギリスという初めての島にまで行きました。そこで彼らは、銅製品を作るために最も必要とされる錫、その時代に最も重要と考えられていた金属である錫を沢山見出すということによって報われました。上陸した時に彼らは、土着の

部族たちに対し同情的な好奇心以外には何の恐れも抱かせることがありませんでした。この新しく到着した人々は殺害したり略奪したりする狂暴な兵士たちではなく、遠くの美しい場所の様子を話してくれるわずか数十人の見知らぬ、興味深い人たちでありました。それらの賢明な人たちは、また役に立つ斧、弓、諸道具をも持っていました。彼らは決して自己の思い通りにするとか、奴隷を探するようなことをしませんでした。彼らは好意的で、品物や考え方を交換すること、例えば数ポンドの錫の原石と一本の斧の交換ということを専ら望んでいました。武力は何も用いませんでした。ただ当事者双方が、相手に得な買物をしたと信じさせるように努める、いわゆる説得のゲームが行なわれただけでした。彼らフェニキア人たちは、単に価値ある品物だけでなく、すばらしい物語りや沢山の知識をも同時に自分たちの都市へ持ち帰ったということに、どうぞご注意下さい。

その後、それらのすぐれた商人たちは、彼らのあと2,000年間も再び行なわれなかったほどの、アフリカを一廻りするような途方もない大きな航海をもしました。西海岸を下ってサハラ、ナイジェリア、コンゴを通り、南端のケープを廻って北への果てしない航海を続けました。おそらく3年ないし4年かかったでしょう。何故彼らはそうしたのでしょうか。単に金や富や利益だけを熱望したからでしょうか。勿論そんなことではありません。人間は、そんな物質的報酬だけを求めて忍耐と勇気を要する、そのように大きな業績を達成することは決してありません。冒険心、大きな好奇心、ロマンチックな精神が、より強力な動機であり、原動力でありました。このことは、経済活動の偉大な担い手たちの間では今日においても、その通りであります。

以上とほとんど同じことが、すべての偉大な貿易業者や探検家たちについても言えます。コロンブス、ピザロ、コルテスのことを考えてみて下さい。確かに彼らはどう猛、残忍でありました。しかし、その精緻さや感受性において、紀元前500年のフェニキア人の文明は、西歴1,500年当時のイベリア文明よりはるかにすぐれたものでありました。彼らは金や力や奴隷を探し求めていたのでしょうか。確かにそうです。しかしそれだけではありません。ま

さしく好奇心、冒険心、ロマンチックな精神が確かにありました。知識欲、最も遠い地平線を越えた先にあるものを見る満足感、これらもまた彼らを駆りたてた力であり、しかも最も強力なものでありました。貿易や通商は精神における冒険であり、それが文明の進展に貢献したと考えられるのも、まさしくそこにおいてなのであります。なぜならば文明とは、力の代わりに説得を用いる技術のこと、すなわち剣よりも討論の力を用いること、選択し得る方法を提供すること、相手の拒絶をも受け入れることであるからです。

以上のような事例を沢山示す実際の必要性はありません。しかし、マルコ・ポーロの旅行や聖フランシスコ・ザビエルの日本訪問を考えてみて下さい。金が欲しかったからでしょうか。それとも、ロマンチックな精神、好奇心、知識欲のためではなかったのでしょうか。

私が申し上げようとしていることの精神、すなわち貿易のロマンスということがジョン・メイスフィールドの有名な詩でよく言い表わされています。

あれはニネヴェーの奴隷船

銀 黄金の国オフルからカイをこごこぎ太陽きらめく聖都パレスティナ  
の港に帰ってくるよ

積荷は象牙、猿、孔雀、びやくだん、シーダ材

それに芳醇な白ブドウ酒

これはまた豪華なスペインのガリオン船

熱帯地方から青々と棕櫚の葉茂る海岸を経てスエズ地峡を通ってくるよ。

ダイヤモンド、エメラルド、アメジスト

トパーズ、ザクロ石それに金貨を満載して

## II

通商や貿易を始めたり、発展させたりする力は、確かに単なる金や利潤や貨幣を求める欲望だけではありません。基本的には、それは精神的なものであり、非物質的なものであります。それにもかかわらず、それが人類に与える直接の便宜や利益は、それ自身を直接追求したわけではなくても、非常に

大きなものです。それはいわば偶然の結果であります。そして交換や交流を促進した最初の貿易業者たちの利益は、ほとんどの場合、たとえあったとしてもきわめてわずかなものであります。二、三の例をあげてみましょう。

1) ヨーロッパとアメリカとの交流——ヨーロッパは、メキシコからトマトを、ペルーからじゃがいもを、その他メイズ、トウモロコシ、タバコを得ました。アメリカは馬、牛、豚、車輪、鋏、管理行政の技術を得ました。

2) 近東を通じてのヨーロッパと中国との交流——ヨーロッパは、オレンジ、絹、蚕、お茶、火薬、印刷術、航海用羅針盤、試験制度、高級官吏の組織を得ました。中国は、科学的な諸方法に関する知識、進歩したガラス製品、顕微鏡、望遠鏡、電信、電話を得ました。もちろん、貿易と通商の結果が、全世界のすべての国の人々に利益をもたらした方法について詳しく述べるとすれば、大きな本で何冊もの分量にのぼります。すでに申し上げたいいくつかの例で、すべての人々にもたらされた利益は、物質的な面でも非常に大きなものでありますが、しかもそれらのうちで始めから期待されたり、追求されたりしたものはほとんどなかったということを示すのに十分であります。さらに学問や学識が、外国語の習得によっていかに利益を得たか、また知識の範囲や理解の程度が、異なる宗教、哲学、文学、技術、生活方法、文化との接触を通じて、いかに広げられ、豊かなものとなったかということをも、私たちは認識すべきであります。確かに、これらのものを得るために支払った代価はきわめて大きなものでした。新しい作物や新しい習慣の採用は、最初にはしばしば災害をもたらしました。しかも、疫病、その他の病気も受け取りました。メキシコの3分の2以上の人々が、ヨーロッパとはじめて接触してから200年の間にヨーロッパから感染した病気で死にました。それは、南太平洋地域やアフリカ的全種族が、ヨーロッパからの病気で死んだのと同じであります。それにもかかわらず、現代世界の基礎は、これまでの500年間における諸発見や交流、通商によってでき上がったものであるということは、事実であります。

貿易は、戦争や征服よりも一層強力で、持続的で、しかも残忍性や、いや

らしさ、破壊性のより少い交流の方法でありました。

### III

では次に、その性質は何であれ、人間の協同的事業活動はすべて、当然のこととして、組織的に運営されなければなりません。そのための主なる方法について少しく考えてみましょう。その全体的な目的は、人間が時間・努力・物質の浪費を防ぎ、団体全部が受け入れて追求している目標を着実に達成できるよう、来る日も来る日も、全員が調和して働くことを可能にすることです。このことは、その事業活動が軍隊であれ、政府機関の部局、航空会社、工場、造船所、商店でもあれ、あてはまります。

そのような事業活動を組織化する問題には、明らかに異なった二つの側面があります。第一は、その団体の用員の採用であり、第二は、適切な反復的活動の手順を設定することです。第一について、広池博士は特別の助言を与えてくれます。

すなわち次のように申されています。「そこで念のために一例を挙げて説明致しましょう。たとえばここに一つの団体とか家とかがありまして一人の人物を入れる場合にはその団体もしくは家の完成という事が主になるので、その個人の希望は没却に附するのであります。もとよりその個人の希望がその団体や家を完成させる目的に一致する場合でも、その個人の精神が自己本位であって自我の主張をもって入ろうとするにおいては、その個人をば棄却すべきであります。そうせねばその団体や家の内部に間隙を生じて結局真にその団体や家が完成致しません。」(『新科学モラロジー及び最高道徳の特質』228頁)

このきわめて健全な助言も、新しく採用される人々に対して事業の追求している目標は何かを説明し、彼らの全面的な忠誠心を要請するために特別な努力が必要とされる大規模な事業活動の場合には、この助言に従うことは明らかに困難なことであります。

では次に第二の必要条件、すなわち、適切な反復的活動の手順を設定する

ことについて考えてみましょう。その手順には三種類あります。第一は男女の当事者全員に習慣、態度、標準を開発することであり、これは主として道徳教育の問題と言えましょう。第二は、適切な統制がすべての段階で行われうるような、一つの望ましい上下関係を建設することにあります。このことは人間関係の運営に関する高度の技術を要求します。第三は、明らかに正しく、合理的かつ公平であると十分に理解され、受け入れられるような規準、規則を制定することにあります。この段階においては、多くの形式的なこととペンと紙とを要するたくさんの仕事が必要になります。これらすべての反復的活動の手順を設定するこの全過程を通じて道徳的な意志決定が含まれているということは、ほとんど申し上げる必要もないであります。まさしくこの点でこそ最高道徳が最も有用であり、また、最高道徳の諸原理が指針として受け入れられる場合には、結果はすべての人々により効果をもたらすことになるでしょう。活動全体は、その中で働く人々が幸福であり、満足であるからこそ拡大繁栄するものであります。

反復的活動の完全な手順が一度設定されると、完全に自動的に働き、絶対にその有効性を発揮するものとなりましょう。そこでは、時間も努力も思考も浪費されることはないでしょう。事実、そのような手順を創造し、設定するためには、きわめて高度な知性を必要としますが、それを運用するには、ほとんど何の知性も要しません。原料が工場のひとつの門から入ってくると、完成品がもうひとつの門から出てゆきます。どの工程、どの作業も円滑に行われ、自然に次の工程、次の作業へと進んでゆきます。すべての段階の作業が完全に統制され、検査され、記録されます。

おそらく、蟻塚ないし蜂の巣は、反復的活動の完全な手順の一例であります。女王蜂、おす蜂、はたらき蜂、守衛、兵卒などすべてが最高の能率でそれぞれの役割を果たします。何らの思考も必要なく、全体がひとつの全くすばらしい自動機械であるかのようにすべてが進行します。その活動はきわめて安定し、継続されてゆきます。それは何百万年間もそうであったかのようであります。追求される目標も同じく続いています。しかしながらここに危

険があります。もし気候が変化したり、周囲の大気に殺虫剤が含まれるようになったら、どうなることでしょうか。生存できるように急速な適応性を示す可能性は全然ないのです。本能にまでなっている反復的活動は変化を拒みます。そしてそのような社会の事業活動は死滅してしまいます。

人間の事業活動も同じであります。反復的活動がなければ、何らの安定もなく能率もほとんどありません。それは、事業を秩序正しく遂行するために必須のものであります。しかしまた、変化をゆるす余裕もなければなりません。伸縮性がなければなりません。担任者、指導者、上司の人たちは、組織を変更する必要があることを先見する能力を持たなければなりません。それが変化した環境に組織を適応させることになるのであります。一言でいえば、先見性が必要とされるのであります。

反復的活動と先見性、これら二つのものは、一見したところでは互いに相反するもののようであり、すなわち、ひとつは安定性をめざす保守的なものであり、もうひとつは変化をもたらすダイナミックなものであります。継続的な成功を達成するためには、その両者は、お互いに相手を完全に征服することのない、創造的な緊張の状態に保たなければなりません。

#### IV

人間に関連する一部の領域では、まさに将来何が起きるかを、きわめて正確に予言することが可能であります。例えば、月の位置や形あるいは潮の動きがあります。これらはきわめて単純な出来ごとであり、よく知られ、十分に理解されている一般法則に従っております。しかし、このような物事についてさえ、私たちは困ることがあります。天気予報を考えてみて下さい。非常に多くの要因が関係しており、全体的な情勢は非常に急速に変化するので、気象学者が予報に成功したとしても、それは相対的なものにすぎません。正確であるという確率はきわめて高いのですが、確実性からは遠くへだたっています。

人間の物事に関する領域になりますと、正しい予測の確率はまことに低い

ものになってしまいます。結局のところ、気象学者はその仕事にどんな事実が重要であるかを知っています。すなわち気圧や温度、風速の変化等で、それらはすべて正確な量的測定が可能なものばかりです。しかも助けとなる強力な器具がそばに備えられています。すなわち、物理学の法則、計算機、宇宙衛星があります。その仕事を株価の上昇・下降を予測しようとする証券業者の仕事と比べてみて下さい。考慮すべき関連性のある諸事実や動向にはどんなものがありますか。またそれらの相対的な重要度はどれほどでしょうか。証券業者の仕事を助けるような一般に受け入れられている科学的な法則や普遍的に通用する理論はひとつもありません。経済学、人類学、社会学、社会心理学という人間科学は、すべてあまりにも思弁的であり、決定的な助けとなるほどには発展していないのであります。

しかし、この領域においてさえ、かなりの確実性をもって、あらかじめ予測することが時には可能であります。1840年頃、英国では、多くの人々が鉄道は急速に発展すると考え、鉄道建設の事業にお金を投資して、ひと財産をつくりました。1950年代には、英国の多くの教育学者が、総合制学校教育の制度が20年以内には確実に採用されるであろうと预言しました。

通商の世界には、明らかに多くの思索をすることなしに、近い将来何が起きるかを予測することができる恵まれたコツを身につけた人々がいます。例えば、戦争直後に比較的少数の投機師たちが、爆撃された土地が将来事務所や商店として必要とされることは確実と考え、そのような土地を買って廻りました。その後その土地を転売し、莫大な利益を得ました。時々、このような種類の人々だけが、これこれで大もうけできると预言しますが、彼らはどうしてそのような意見をもつようになったか説明できないものです。いわば彼らは電光石火計算できる天才的な人と同様、奇形児のようにみえます。

しかし、そこで次のような疑問が生じます。すなわち、経済活動を含めた人間の物事について、先見の「コツ」は持っていない男女双方の人々に対して先見性を開発するように、訓練ないし教育することが、一体全体可能であ

るかかどうかということです。つまりところ会計士や銀行は電光石火計算できる人は信頼せず、数学や統計の専門家を養成することを望みます。

この問題は次の理由からきわめて重要であります。約100年前までは、物事がかなりゆっくりと変化しました。18世紀の英国は多くの点で当時より1700年以前のローマに似かよっていました。必要とされた商品の種類、それらが作られる方法、さらに経済活動の規則は変化しましたし、またしばしば改善されました。それにもかかわらず、人の一生の間に起きた変化は比較的にそれほど重要ではありませんでした。父親は知っていることを息子に教え、それが彼を指導するのに十分であると信じていました。このようにして、信頼できる実業家ないし製造家とは、ある技術を完全に習得した者、そして用心深く保守的で危険を冒さず、自分のきわめて限られた活動分野を越えた先は決して見ない者であるという信念が成長しました。そのような人は知的分析をきらい、予言や先見を利用することがありません。

しかしながら今日では、科学の応用や新しい技術の発見により、社会変化の速度が早くなってきました。自分の父親が製造し、販売したと同じ物を引きつづいて製造し販売しつづけている商人は繁昌しないでしょう。事実、反復的な活動と先見性の釣り合いが変化したのです。2年後あるいは10年後に何が必要になるかを先見できる人が成功します。しかし、その成功は、十分に考慮され、しかも変化に対する適応性をもった反復的な活動を内包する組織によって彼が支えられる時のみやってくるのであります。

A. N. ホワイトヘッドは以上の考え方を次のようにまとめています。すなわち、「各世代は、その父親の生涯を規制していた諸条件のもとで、生涯の多くの部分を過ごし、同じような力でもって、その子供たちの生涯を形成するよう、それらの諸条件を伝達するであろうという仮説によって、経済活動の伝統はゆがめられています。私たちは人類の歴史上で、この仮説が誤りである最初の時期に生きています。」

さて「先見性」の諸原理を教えることが可能かどうかという問題に戻りますと、第一歩はその重要性をはっきりと認識することであり、次はその開発

を促進することであるのは明白でありましょう。もちろん理解されるべき範囲は余りにも広大すぎて、ひとりの人間がそれをマスターすることは不可能であります。その範囲は人間社会の内面的な働きのすべてといっても差支えないほどです。このことを理解するためには、応用されつつある技術について知ること、それが依存する生物学的ならびに物理的法則とともに、その技術が変化しつつある方法とについて知ることが必要になります。その上、人間の社会学的反応や人間が心理学的諸原理に左右されていることも考慮しなければなりません。さらに歴史的伝統、文化的な願望および国民の抱負の表現であるところの進化しつづける芸術様式についてもよく理解していなければなりません。繰り返しますと、ひとりの人間にとっては余りにも広大すぎます。せいぜいある団体の指導者、つまり先見性を政策に転換しなければならない人が、彼とともに働きながら彼が必要とする洞察力を与えてくれるようなチームの指導者になることを望むことができるくらいでしょう。このことはもちろん大きな企業にもあてはまります。しかしまた、わずか数人の労働者から成り立つ小さな企業でさえも、ある程度は同じ構造を必要とするのです。指導者ないし長たる人は、たとえひとりだけの個人企業を営むとしても、とにかく、反復的な活動を先見性と関連させなければなりません。

理想的に言って現代の企業体の指導者が一応所有し、発揮しなければならない特質について、私たちが注意深く考えてみるならば、私たちは最も控え目に言っても、その指導者は哲学者でなければならないという驚くべき結論に到達します。その指導者は物質的・技術的な面における世界の性質に対して、また同じように人間の本質と人間の行動方法、すなわち哲学に対して、洞察をもつべきであります。このことによって、その指導者はすぐ近い将来を見つめることができ、先見性を向上するでしょう。

必要とされるような種類の哲学的洞察力を開発することは容易なことではありません。しかし、モラロジーと最高道徳の教説が非常に役立つものであると強調して言うことができます。広池千九郎博士はきわめて深く広い学問と英知をもった人であり、真に偉大な聖人であります。博士は、思想と行動と

を、また基本的な問題と特殊な問題についての助言を一体化している点でユニークであると私は考えます。博士の著作を研究することによって、安定性をもたらす反復的活動の手順を設定する上で企業の創始者を導いてくれるような諸原理に関する助言が得られます。人間の本質、歴史的な動向、現代社会に関する博士の分析を通じて、現在起こりつつあることならびに将来へ方向を示す変化の諸動向をよりよく理解することができるようになります。このような方法で博士は私たちが理解を通じて先見性を開発するよう助けて下さるのであります。

## V

以上のことに鑑み、ここで現代の企業の指導者たちが理想的に言って所有し、発揮すべき特質について述べてみましょう。まず始めに、それらの人々は名誉を重んじ、完全に正直で、ガラス張りのようにいつわりない、誠意の人でなければなりません。その行動においては、三つの徳、すなわち、誠意と多様性に対する寛容性と自己自身ならびに自己自身の動機を吟味反省する心構えを示さなければなりません。

彼らの第一義的、基本的な目標は沢山のお金、大きな利潤を獲得することであってはなりません。彼らは何よりもまず企業の属する社会や国家に対し、それが価値ある資産となるよう、幸福で、正直で、値うちのある組織を維持・促進することに気を配らなければなりません。そしてこのような基準にもとづいて、その成功が評価されなければなりません。単なる物質的な富の追求は、結局において、それ自身の繁栄の基礎を破壊してしまう近視眼的な企業を作り出すものであります。

その指導者たちは、また命令や指示を与える権利を当然のこととして持っているのではないことをきわめて明白に認識すべきであります。そのような権利は、彼らが運営する企業の繁栄を維持するためにできるだけのことをするという義務を受け入れることによって与えられるべきものでなければなりません。しかもその繁栄は、企業の中で活動している人々すべての幸せを含

み、またそれに依存するものであります。指導者が自分自身の健康や繁栄を含めて企業全体の福祉厚生に真に献身していることを全職員が認識した時のみ、指導者は真の忠実性を十分に持ち、その行動においてそれを発揮することになります。

次には、反復的活動の基本的な重要性があります。すべての経営者は、喜んでそれに従い、それを設定し、監督し、さらにその対外的な目的と内面的構造を理解することができなければなりません。反復的な活動は実際の効率をあげるための基盤であります。

しかしそれだけでは十分ではありません。先見性が同じように肝要であります。先見性とは、人間社会の多様性が複雑に流動することを理解する哲学的思考力ということができます。例えば、生活におけるさまざまな要求さまざまな真剣な諸目的、あるいはくだらない娯楽などを理解しておく習慣です。先見性は社会的動向における重要な特質をほとんど本能的に把握すること、人間自身および人間の目的に対する関心、さらにあらゆる種類の生命を愛することを含んでいます。すべてこのことは非常に一般的なレベルでの思索反省を行う習慣と結びついています。このような一般的思考の習慣は例外なく、最も広い意味における哲学する能力であります。

さて、私が企業の理想的なタイプの経営者、あるいは指導者についてお話ししようとしてきましたことは、すべての方々に明白なことでしょう。しかし、個人ないしはチーム全体としてさえも、そのような完ぺきな姿にまで到達するよう期待することは非現実的でありましょう。でもそれらの諸条件は、責任ある人々が自らを判断するための基準であると私は確信します。あるいは、別な表現を用いれば、それらは獲得するために十分努力するに値する品性、個性、能力の特性ということができましょう。

偉大な経済学者ジョン・メイナード・ケインズは、近代社会の指導者のあるべき姿を次のように要約して述べましたが、それが今まで私がお話ししたことを補足してくれます。すなわち、「指導者はシンボルを理解し、言葉で言い表わさなければならない。また一般的な条件のもとに特殊の事柄を考

慮し、同じ思考の流れのうちに抽象的なことと具体的なことを取扱わなければならない。さらに過去に鑑み、しかも将来の諸目的のために現在を研究しなければならない。」

ここにおられるすべての方々、つまり広池千九郎博士の教説、モラロジーと最高道徳の諸原理に通暁<sup>つうげう</sup>しておられる皆様は、それらの教えが理想的企業家として私が述べましたことと如何に緊密に一致しているかをお認め下さったことと私は信じます。もちろんこれは決して偶然のことではありません。広池博士がお書きになったものを研究するすべての人々がそうでありますように、私も博士の教説によって大きく影響を受けたということの証拠にすぎません。私が述べました企業家の特質を自ら開発したいと望まれる方々あるいは先見性にとって必要とされる哲学的な理解を身につけたいと思われる方々は誰でも、博士の教説に目を向け、注意深くまた尊敬の念をもって、それらを研究されれば、よくその目的を達せられるであろうことを申し添えれば十分でありましょう。しかもそうされた人々は十分に報われることでありましょう。

## VI

あとは、私が展開しました議論の糸をまとめることだけが私の責任として残っております。私はコマースという言葉が単に物の生産や物質的商品や金の交換だけでなく、思想、情報、技能、知識の交流をも意味するよう、最も広い意味においてその言葉を使用しました。従って通商（経済活動）は文明の基礎であり、育ての親である人間相互間のコミュニケーションの全過程の一部であります。さらに貿易と通商は論理的な話し合い、相手の言うことを拒絶ないしは受諾することの自由、力の使用を避けること、そして説得の手段を用いることに全く依存しています。従って、通商は力の行使から説得の方向への移行を促進します。それは戦争や征服に代わる方法であります。

私は貿易と通商の発達が歴史的には、少なくとも金や力を求めてのことと同じくらい、おそらくはそれ以上に冒険心や好奇心によるものであったことを



頂いたのであります。有難うございました。

(1977年7月16日東京サンケイホールその他2ヶ所における講演。)

示すために時間をかけました。従って、通商は、科学の進歩を喜んで受け入れ、平和な状態においてよりよく栄えるものであります。ここにおける教訓は明白です。いかなる企業も、それを利潤獲得の手段、つまりその成功は得られた利益の金額によってのみ測られるような手段と考えることは誤りであり、また究極的には自らを破滅させることとなります。もちろんこのことはモラロジーおよび最高道徳に完全に一致しています。

さらに私はつづいて、現代的な企業体、たとえそれが官庁の部局、工場、学校、大学等何であれ、当然のこととしてその組織の中に反復的な活動と先見性の二つを含まなければならぬことを指摘しました。私はそれらのことを説明し、さらに広池千九郎博士の教説や著作が、すべての関係者に対し、その人々の威厳を高め、みずからのうちにある最善のものに対する自覚を促し、幸福と繁栄をもたらすような、発展の可能性と効率性をもった反復的活動を設定したいと思う人々を助けるものであることを示そうと努めてきました。私はまた、広池博士の見解、思想、助言がすべての近代的企業にとって重要である先見性の開発に大きな貢献をなし得るものであることも申し上げました。最後に、私は特に20世紀の最後の2、30年という現在において経済活動の指導者たちが発揮すべきところのいくつかの技能や能力ならびに個性や品性の特徴を簡単に申し述べました。そこでもまた私は、モラロジーがいかに大きく役立つかということの説明しました。

ここにおいでの方々が今日の世界の危険な状態に深く関心を寄せられるものと私は信じます。一方では文明を破壊する世界戦争が起こる現実的で深刻な危険性が存在しております。これは恐るべき将来の展望であります。他方では、私たちは全地球をおおう世界的な規模で偉大な社会を建設するために必要とされる知識、技術、資源しかも英知を利用することができるよう与えられていることを認識しているのであります。私は経済活動が、諸聖人によって教えられ、伝統の原理によって示された方法で管理運営されるならば、全人類のための偉大な社会の建設を支持し推進することができるものと信じます。それ故にこそ、私は、本日ここに以上のお話をさせて

## Commerce and Moralogy

Joseph A. Lauwers  
Emeritus Professor, University of Longon

I hope no one thinks I am about to give a talk on Business Administration. Still less do I intend to offer you specific advice on how to run your affairs. My purpose is rather to put before you some of my thoughts upon the place of commerce in human life and its contribution to civilisation. These thoughts have, of course, been deeply affected by the teachings and writings of Dr. Hiroike and I hope and believe that my conclusions are in line with his doctrines.

I shall try to explain why I believe that Commerce—when organized and carried on in a way that reflects acceptance of the Supreme Morality—can be a grand and noble enterprise—providing an alternative to war and struggle, and binding together in peaceful harmony the peoples of this planet. The business world today is an intrinsic part of society. Indeed we may well say that the behaviour of every national community is largely dominated by the business mind. A great society is a society in which its men of business think greatly of their functions. Low thoughts mean low behaviour, and after a brief orgy of exploitation low behaviour means a descending standard of life. As the British

philosopher, A. N. Whitehead put it: "The general greatness of the community, qualitatively as well as quantitatively, is the first condition for steady prosperity, buoyant, self-sustained and happy."

## I

It will already be evident that I am giving to the term 'Commerce' a much larger meaning than usual. I include, of course, the interchange and sale of goods, the production of goods for the purpose of such exchanges and the use and control of money. But I want the term also to cover transactions which go beyond material things, such as the exchange of ideas, information and skills, as well as the learning of strange languages. In the most general sense "the commerce of mankind" involves every species of interchange which proceeds by way of mutual persuasion. It is always a two-way process which benefits, when honestly carried out, both parties.

Interchange and interaction begin whenever human groups meet. Very early in history these groups may consist only of a few families living near each other, drawn together for mutual protection or by the neighbourhood of resources such as a river rich in fish. Villages, even towns, may develop permitting a subdivision of labour and a specialisation of function. In these, life is more interesting and exciting than it would be in a wandering band of nomads. Language, religion, culture and the arts would begin and develop—as a result of richer and more varied interchange within the town and its surroundings.

But why should there be interaction between such towns or areas? The answer is obvious: given minimum stability and security together with the lucky avoidance of natural disasters such as plagues, floods or

earthquakes, population increases and there is growing pressure on resources.

There are then two chief alternatives: either the whole mass of population moves—that is, migration; or somehow there is an interchange of goods with neighbours—that is, trade or commerce. The movement of large masses almost certainly leads to conflicts, wars and conquests. Thus the alternatives amount to war or trade.

This is put too bluntly and too simply. There are other possibilities: the techniques of production may improve so that the available resources are used more effectively. This happened in Europe, and elsewhere too, during the last 200 years. Or the expanding population may set up colonies in empty lands, as did the Greek cities, and the European states after the discovery of the Americans.

Then, too, there exists the possibility that some human groups may, for various reasons, actually prefer the path of war and conquest, as did the Tartars and some of the Mongol tribes, reducing whole populations to slavery. This way impoverishes both parties spiritually and, in the end, materially too. Trade is a much better alternative and it usually encourages the development of techniques of production and the flowering of the arts.

There have been cultures that have devoted much of their energy to trading with strangers. The Phoenicians, 2,500 years ago, are an outstanding example. Sallying forth from their ports of Sidon and Tyre on the Eastern Mediterranean coast, in small sailing boats, with cargoes of clay pots, bronze weapons and tools, preserved olives, purple dyestuffs, they travelled all along the coasts of the Inland Sea, then out past Gibraltar and past the coasts of Portugal, in the great mysterious Ocean and northwards to the strange island of Britain. Here they were

rewarded by finding plenty of tin—essential for the making of bronze, most important metal of the time. When they landed, they aroused no fear but only sympathetic curiosity among the native tribes. The new arrivals were not ferocious soldiers, killing and robbing, but only a few dozen strange and interesting men, with stories of wonderful and far-off places. Such clever men, too, with useful axes and bows and tools. They were in no way trying to impose their will or looking for slaves. They were willing, indeed anxious, to exchange goods and ideas—an axe for a few pounds of tin ore. No force was used. Only a game of persuasion—each side trying to make the other believe they were getting a real bargain. Please note that the Phoenicians brought back to their cities not only valuable goods but also wonderful stories and a great deal of knowledge.

Later, these wonderful merchants sailed right round Africa—a tremendous journey, not repeated for 2,000 years. All down the West Coast, past the Sahara, Nigeria, the Congo, round the Cape and then the endless journey north. Probably three or four years. Why did they do it? Simply a lust for gold, wealth, profit? Nonsense, of course. Human beings never carry out such feats of endurance and courage only for such material rewards. Love of adventure, tremendous curiosity, the spirit of romance are much more powerful motives and drives—just as they are today among the great Captains of Commerce.

And much the same thing may be said of all the great traders and explorers. Think of Columbus, Pizarro, Cortez. Brutal men, no doubt, and cruel—after all, the Iberian civilisation of the year 1,500 A.D. was not equal in refinement and sensibility to that of the Phoenicians 2,000 years earlier. Were they looking for gold, power and slaves? Certainly—but not only. Curiosity, adventure, romance—no doubt at all. Lust for knowledge, the satisfaction of looking beyond the farthest horizon—

these were also the forces that drove them—and the strongest: Trade and Commerce are adventures of the spirit—and it is here that is to be found their contribution to the advance of civilisation. For civilisation is the art of substituting persuasion for force, the power of argument rather than the sword, the offering of alternatives, the acceptance of refusal.

There is no real need to multiply examples. Yet, think of the journeys of Marco Polo or the travels to Japan of St. Francis Xavier. Lust for gold? Or romance, curiosity, lust for knowledge?

The spirit of what I am trying to convey—the romance of trade—has been captured in a well known poem by John Masefield:

Quinquireme of Nineveh from distant Ophir  
Rowing home to haven in sunny Palestine,  
With a cargo of ivory  
And apes and peacocks,  
Sandalwood, cedar wood, and sweet white wine.

Stately Spanish galleon coming from the Isthmus  
Dipping through the Tropics by the palm—green shores,  
With a cargo of diamonds,  
Emeralds, amethysts,  
Topazes and cinnamon, and gold moidores.

## II

The forces that motivate and develop commerce and trade are certainly not simply lust for gold, profit, money. Primarily they are spiritual and non-material. Nevertheless, the direct advantages, the gains to mankind have been immense—though such gains had not been directly sought. They were, so to speak, accidental by-products. And the original traders, responsible for the interaction or interchange, usually gained very little if anything.

Let us list a few, by way of examples:—

1. Interaction between Europe and America:—

Europe gained the tomato (Mexico), potato (Peru), maize, corn, tobacco. America gained the horse, the cow, the pig, the wheel, the plough, techniques of administration.

2. Interaction between Europe and China *via* the Near East:—

Europe gained the orange, silk and the silkworm, tea, gunpowder, printing, the mariner's compass, the examination system and the organisation of an efficient Civil Service. China gained knowledge of some scientific methods, improved glass, microscope and telescope, telegraph and telephone.

A full list of the ways in which the outcome of trade and commerce has benefited all the peoples of the whole world would, of course, fill many large volumes. The few examples mentioned suffice to make clear that, on the material plane, the benefits to all have been truly immense—and few of these gains had been foreseen or sought. We should notice, too, how learning and scholarship have profited through the study of foreign languages and how horizons and understanding have been widened and enriched through contact with different religions, philosophies, literatures; art styles, ways of life, cultures. True, the price for all these gains has been very great. The adoption of new crops and new habits has often brought disasters in its wake. Furthermore, diseases and plagues have been shared, too. Within 200 years of the first contact with Europe more than two thirds of the people of Mexico died of sickness caught from Europeans—as did whole tribes in the South Pacific and in Africa. Nevertheless, it remains true that the foundations of the Modern World rest on the discoveries, the interchanges, the commerce of the last five hundred years.

Commerce has been a more powerful, more lasting, less cruel, less odious and destructive mode of interaction than war and conquest.

III

Let us turn, now, to a brief consideration of the chief ways in which any cooperative human enterprise, whatever its nature, must of necessity be organised and structured. The overall aim is: to make it possible for human beings to work together in harmony, day after day, avoiding waste of time, effort and materials, and pursuing steadily the goals which the whole group has accepted and pursues. This is true whether the whole enterprise is an army, a government department, an airline or a factory, a shipyard or a store.

There are two distinct aspects to the problem of establishing the structure of the enterprise. First, recruitment to the group. Secondly, the creation of appropriate routines. Regarding the first, Dr. Hiroike gives specific advice. He says: "Imagine the case of some organisation or a business house, which desires to take in certain individuals as additional members. Under such circumstances, all concerned should regard the possible desires of those individuals as of secondary importance, while the perfect development of the organisation itself should always be the main object in view. Even though these individuals may earnestly desire to promote the success of the business house concerned, yet it is right and proper to reject them if they display a spirit of self-centredness or tend to be self-assertive. Otherwise they will create a state of friction and a lack of cooperation, so that the development of the organisation will be seriously retarded. Supreme Morality always aims at building up whatever may be the nature of the thing concerned." (Characteristics,

p.191)

This very sound advice is evidently hard to follow in the case of large enterprises where special efforts are needed to explain to new recruits what are the goals being pursued and to secure their full loyalty.

Think now of the second requirement—the establishment of appropriate routines. These are of three sorts: the development of habits, attitudes and standards among the men and women concerned, which is largely a sort of moral education. Secondly, the construction of an appropriate hierarchy which allows proper controls to be exercised at every level. This calls for a high degree of skill in the management of human relations. Thirdly, drawing up rules and regulations which can be fully understood and accepted as evidently just, reasonable and fair. At this level there may be need for many ‘forms’ and much paper work. It need hardly be said that decisions of a moral kind will be involved throughout the creation of all these routines. It is precisely here that Supreme Morality can be most helpful and that when its general principles are accepted as guides, the results will be entirely beneficial. The whole enterprise will prosper and flourish because those who work in it will be happy and satisfied.

The perfect routine, once established, would be completely automatic and absolutely efficient. There would be no waste of time or effort or thought. Indeed, although very high intelligence would be required to create and establish it, hardly any would be needed to operate it. Raw material would come in at one of the gates of a factory and the finished product emerge at another. Every step, every operation would go smoothly and lead naturally to the next. Every stage would be completely controlled, checked, recorded.

Presumably an anthill or a beehive is an example of perfect routine.

The queens, the drones, the workers, the janitors, the soldiers all play their parts with maximum efficiency. No thought is needed—things proceed as if the whole was a superb automatic machine. The enterprises are very stable and enduring—they have remained as they were for millions of years. The goals pursued have endured. But here, precisely, is the danger. What happens if the climate changes or if the surrounding atmosphere becomes loaded with insecticides? There is no possibility of rapid adaptation which might lead to survival. Routine, built into instinct, prevents change. And the community enterprise dies.

So too with human enterprises. Without routine there can be no stability and little efficiency. It is essential for the orderly carrying on of business. But there must also be room for change, there must be flexibility. Those in charge, the leaders or chiefs, must be able to foresee the need for alterations in the structure, which will adapt it to a changed environment. In a word, they need Foresight.

Routine and Foresight—these two. They are seemingly opposed, one conservative, aiming at stability. The other dynamic, leading to change. If continuing success is to be achieved, they must be kept in creative tension, neither triumphing completely.

#### IV

In some areas, of interest to human beings, it is possible to predict with great accuracy precisely what is going to happen, for instance, the position and phases of the moon or the movement of the tides. These are events of a very uncomplicated kind and they submit to general laws which are known and well understood. Yet, even with events like these, we may be in difficulty. Think of weather prediction: so many factors are

involved and the total situation changes so rapidly that meteorologists score only relative success: the probability of being correct is quite high but far from certainty.

When we move into the realm of human affairs, the possibility of correct prediction diminishes enormously. A meteorologist, after all, knows what facts are relevant to his work: changes in barometer pressure, temperatures, wind velocities, all capable of exact quantitative measurement. And he has at hand powerful tools that help him: the laws of physics, computers, satellites. Compare his task with that of a stockbroker trying to predict the upward or downward movement of shares. What are the relevant facts or trends he should take into account and what is their relative importance? There are no accepted laws of a scientific kind to help him, no universally valid theory. The human sciences of economics, anthropology, sociology, social psychology are all too speculative and too little developed to be of decisive assistance.

Yet, even here, it is sometimes possible to say in advance, with a good deal of assurance, what is going to happen. Thus, round about 1840 many people in England made fortunes by investing their money in the building of railways, feeling certain that railway transportation would grow fast. And in the 1950's many educationists in Britain predicted that the comprehensive system of schooling would certainly be adopted within 20 years.

In the world of commerce, there are individuals who have a happy knack of being able to guess, apparently without much thought, just what is going to happen. For example, just after the war, a relatively small number of speculators went about buying land that had suffered bombing, feeling sure it would be needed for building offices and shops. Later, they resold the land making vast profits. Sometimes people of this

kind are almost alone in predicting that such-and-such will turn out to be enormously successful—but they can not explain what leads them to their opinions. In a way, they seem to be freaks of nature, like the lightning calculators.

But then the question arises whether it is at all possible to train or educate men and women to develop foresight in human affairs, including commerce, even though they do not have the 'knack'. After all, accountants and banks do not rely upon lightning calculators but prefer to train mathematicians and statisticians.

This problem is of great importance for the following reason: Until about 100 years ago, things changed rather slowly. England in the eighteenth century was in many ways similar to Rome 1,700 years earlier. The kind of goods in demand and the way they were made as well as the rules of the commercial game did change and often improved. Nevertheless, the alterations made during a lifetime were relatively insignificant. A father could teach his son what he knew and feel confident that this would be enough to guide him. There thus grew up a faith in a conception of a reliable business man or manufacturer as one who has mastered a technique, is both cautious and conservative, takes no risks and never looks beyond his very restricted horizon. Such a man despises intellectual analysis and has no use for prediction or foresight.

Today, however; the application of science and the invention of new technologies has hastened the pace of social change. The man of commerce who goes on producing and selling whatever his fathers made or sold does not prosper. In fact the balance between routine and foresight has shifted. Success comes to him who can foresee what will be needed in two years or ten years' time. But it will come to him only if he is backed by an organisation which embodies wellconceived routines,

capable of adaptation.

A. N. Whitehead has summed up these notions as follows: the tradition of commerce is warped by the assumption “that each generation will substantially live amid the conditions governing the lives of its fathers and will transmit those conditions to mould with equal force the lives of its children. We are living in the first period of human history for which this assumption is false.”

Returning now to our question, whether it is possible to teach the principles of ‘Foresight’, it will be clear that the first step would be to recognize explicitly its importance and then to encourage its development. The field to be understood is, of course, too vast to be mastered by one man. It is no less than the entire internal functioning of human society. To understand this, it would be necessary to know about the technologies being applied and the way they are changing together with the biological and physical laws upon which they depend. In addition, one would have to take into account the sociological reactions of human beings and their dependence on psychological principles. One would have to be familiar with historical traditions, with cultural aspirations, and with the evolving art forms which express the aspirations of the people. Let me repeat: too vast for one single person. At best, the leader of an organisation, the man or woman who has to transform foresight into policy, can hope only to be the leader of a team which, working together, provide him with the insights he needs. This applies, of course, to large enterprises. Yet even small ones, engaging the labour of only a few people, need somewhat the same structure. The leader or chief must somehow relate routine to foresight, even if he runs only a one-man business.

If we think carefully about the qualities which, ideally, the leader of a

modern commercial enterprise should somehow possess and display, we reach the astonishing conclusion that he should be, with all modesty, a philosopher. He should have insights into the nature of the physical and technological worlds and equally into the nature of human beings and the ways they behave—which is philosophy. This will then enable him to peer into the immediate future—it will increase his foresight.

It is not easy to develop the kind of philosophical insight that is required. But it could be urged that Moralogy and the doctrine of supreme morality can be of immense help. Dr. Chikuro Hiroike was a man of immense learning and wisdom, a truly great Sage. He is, I think, unique in the manner in which he joins together thought and action, advice on fundamentals and on specifics. The study of his works gives enlightenment regarding the principles that should guide the founders of an enterprise when they create the routines that give stability. Hiroike’s analysis of the nature of man, of historical trends, and of modern society enable one better to understand what is going on and the trends of change that point the way to the future. In this way, he helps us to develop Foresight through the medium of Understanding.

## V

Let us now try, in the light of the foregoing, to describe the qualities that the leaders of a modern commercial enterprise should, ideally, possess and display. To begin with, they should be men of honour, completely honest and transparently sincere. They should display in their conduct the three Virtues: Goodwill, Tolerance of diversity, Readiness to examine their own self, their own motives.

Their prime and fundamental aim should *not* be the making of a lot



of money and large profits. They should be concerned above all with promoting and maintaining a happy, honest, worthwhile establishment, an asset to the community and nation to which it belongs. And it is by such criteria that its success should be evaluated. The mere quest for wealth, in material terms, produces a short-sighted enterprise which ultimately destroys the sources of its own prosperity.

The leaders should also realize very clearly that they have *no* natural right to give orders and instructions. Such a right must be earned by the acceptance of the duty of doing all they can to maintain the wellbeing of the establishment they manage. Such wellbeing includes and depends upon that of every person that is active within it. Only when the whole staff realizes that the leaders are truly devoted to the welfare of the whole, including their own health and prosperity, will they fully feel and display in their conduct a real loyalty.

Then there is the fundamental importance of routine. All managers must be able cheerfully to conform to it, to construct and supervise it, and to understand its external purposes and internal structure. Routine is the bedrock of practical efficiency.

But it is not sufficient. Foresight is equally essential. This can be described as a philosophic power of understanding the complex flux of the varieties of human societies; for instance, the habit of noting varieties of demands on life, varieties of serious purposes or frivolous amusements. Foresight implies an almost instinctive grasp of the relevant features of social currents, an interest in human beings and their purposes, a love of life in all its manifold variety. All this, together with a habit of contemplation and reflection at a very general level. This habit of general thought, undaunted by novelty, is the gift of philosophy, in the widest sense of that term.

It will be evident to all that I have been trying to describe an ideal type of manager or leader of a commercial enterprise—it would be unrealistic to expect any one person or even a whole team to reach such perfection. But these, I am convinced, are criteria by which people in charge should judge themselves. Or, if you like, these are traits of character and personality and ability which it would be well to try to acquire.

The great economist, John Maynard Keynes summed up his own view of what a leader in a modern society should be like. The summary compliments what I have said: "He must understand symbols and speak in words. He must contemplate the particular in terms of the general and touch abstract and concrete in the same flight of thought. He must study the present in the light of the past for the purposes of the future."

I am sure every one here, acquainted as you all are with the teachings of Dr. Chikuro Hiroike, with Moralogy and the doctrine of the Supreme Morality, will have noticed how closely my description of the ideal man of Commerce agrees with those teachings. Of course, this is no accident—it is simply a proof that I have been much influenced by them, as are all who study what he has written. It will be sufficient to add that anyone who wishes to develop in himself the character traits I have described or to gain the philosophical understanding needed for Foresight would do well to turn to those writings and to study them with care and respect. Those who do so will be amply rewarded.

## VI

It remains for me only to draw together the threads of the argument I have developed. I used the word Commerce in a very broad way to indicate not only the manufacture and exchange of material goods and

money but also the interchange of ideas, information, skills and knowledge. It is thus part of the whole process of communication between human beings which is both the foundation and foster-mother of civilisation. Furthermore, trade and commerce depend entirely upon reasoned argument, freedom to refuse or accept, the avoidance of force, the use of persuasion. Thus commerce favours the movement away from Force towards Persuasion. It is an alternative to War and Conquest.

I then spent time on showing that historically the growth of trade and commerce was due at least as much, perhaps more, to love of adventure and to curiosity as to love of gold or power. Thereby, it favoured the advance of the sciences and flourishes better in an atmosphere of peace. The lesson here is plain. It is a mistake and ultimately self destructive to think of any commercial enterprise as a money-making machine, the success of which is to be measured only by the amount of profit made. This, of course, is fully in line with Moralogy and the Supreme Morality.

I then went on to point out that any modern enterprise whatever, a government department or a factory or a school or a university, must of necessity embody within its structure both Routine and Foresight. I explained these terms and then endeavoured to show that the teachings and writings of Dr. Chikuro Hiroike would help those who want to establish viable and efficient Routines that would lead to the happiness and wellbeing of all concerned, raising their dignity and helping them to realize what is best in them. I showed, too, the contribution that Hiroike's outlook, thought and advice can make to the growth of the Foresight which is vital to the wellbeing of any modern commercial enterprise. Lastly, I described briefly the traits of personality and character as well as some of the skills and abilities which, particularly now in the last decades of the 20th Century, should be displayed by the

leaders of commerce. Here again I explained how much help could be given by Moralogy

I am sure that all of us here are deeply concerned with the perilous situation of the world today. On the one hand, there is the very real danger of world war which would destroy civilisation. A horrifying prospect. On the other, we realize we have available the knowledge, the skills, the resources and —yes—the wisdom needed to build a Great Society on a world-scale, covering the whole planet. I have spoken as I have because I believe that Commerce, if managed and directed in the way counselled by the sages and guided by the Ortholinon principles, is capable of supporting and of promoting the establishment of that Great Society of all Mankind.