21世紀日本企業を導く指導理念

――日本倫理精神の継承,発展による経営理念と経営倫理の構築にむけて――

福　留　民　夫

はじめに―本稿の目的―なぜ21世紀の指導理念か―

今日の日本では，21世紀を間近に控え，世紀末的現象ともいうべき「企業をめぐる倫理問題」が噴出し，21世紀をリードする指導理念を探求することが重要課題になっている。21世紀をリードする指導理念は何か，そもそも“社徳ある企業”とは何か，社徳ある企業を育てるにはどうすればよいか，を考え直してみることが緊急の課題である。

本稿の目的は，21世紀の経営リーダーとしての指導精神を確立するために，これだけは申し上げたいと思う枠組みと視点とヒントを提供することである（注１，注２参照)。

（注１） この問題の重要性に鑑み，筆者は，日本化学工業協会の化学産業懇話会での講話「21世紀日本及び日本企業を導く経営指導精神を探る」(1997．３．27)，日本経営道協会・経営哲学堂（塾長・市川覚峯）での経営リーダー向けの講演「21世紀の指導精神を考える」(1997．６．５)，また，日本経営倫理学会・理念哲学研究部会（1997．６．30）での研究発表「日本倫理精神の源流，形成，継承と21世紀経営指導精神の探求」などでも，おりにふれて問題を提起し続けているところである。本稿は，これらの機会に述べてきたことを取りまとめたものである。

（注２） 企業経営の指導理念の探求は，筆者の一貫したテーマであった。本大学奉職時の最初の紀要論文のテーマは「企業経営を導く企業の目的と指導理念」(昭和62年）であった。また，本稿は，昨年の1996年度の経営論集所載の拙稿「日本企業の経営理念と経営倫理―その源流，形成と継承」の，「むすび―二十一世紀の経営理念と経営倫理の構築にむけて」において提起した課題のフォローである。併せて一読していただければ幸いである。

一，21世紀の企業経営の指導理念

――社徳ある企業に――

企業経営の指導理念の構造　経営の根本は経営者の精神構造で決まる。企業経営を導く指導精神は，指導理念として表れる。企業経営の指導理念（広義の企業理念）は，企業と経営者の精神構造であり，経営者の経営態度，姿勢，経営倫理，行動基準である。

ここでいう指導理念は，世にいわゆる社訓類のように，会社の社長ないし首脳者が，社員に対して上から与える業務心得ではない。指導理念は，社長ないし首脳者たちが自分自身として抱懐し，自分自身に対して責任をもつ理念であり，哲学である。そしてそれは社の内外にたい

した宣明せられるものでなくてはならない（野田信夫「日本近代経営史」392頁[1]）。指導理念は，企業のすべての意志決定や企業行動の価値前提，選択原理，判断基準，行動基準，管理基準となるものである。

企業経営の指導理念は，経営者の宇宙観と人間観，社会観と倫理観，人生観と職業観を基盤にした，企業観と事業観と経営観に根ざしている。つまり，指導理念は，企業観に根ざした企業の理念，事業観に根ざした事業の理念，経営観に根ざした経営の理念の統合されたものである。それらは相互に関連している。そして，近年では，指導理念をより具体的，実践的に明確にした行動規範としての行動指針，行動基準を明示し，誓約し，責任をもって実践することが時代の要請になっている（図表１－１参照）。

なお，経営倫理は，指導理念の中に含まれる倫理的側面である。近年，企業を取り巻く利害関係者（ステークホルダーズ）の利益の調和と共存共栄，市場ルールと経営倫理の遵守，自然環境との調和などの要請で，また，コーポレートガバナンス（企業統治）のあり方に関係して，行動指針の中に倫理規定を盛り込む企業が増加している。このことは，不祥事件の再発防止の視点やグローバル・スタンダードとの対比・調整の視点からも，益々緊急の課題になっている（日経連「企業行動指針実例集」事例と解説[2]）。

図表１－１　企業経営の指導理念の構造

哲学と倫理→宇宙観と人間観，社会観と倫理観（心と道→義と情と利），人生観と職業観
↓
（企業経営の指導理念）
企業観→企業理念（企業の存在意義，目的・使命は何か，企業は誰のものか）
事業観→事業理念（産業人の使命，事業の目的・使命，事業領域，義と情と利）
経営観→経営理念（経営者としての信念，信条，経営の価値基準）
↓
行動理念・指針（経営者，従業員の具体的，実践的な行動規範，倫理基準）

企業体制の発展段階と指導理念の変化　企業体制は，「生業・家業―企業―経営（体）」（それぞれ家長―資本家―専門経営者の支配）という発展段階に対応して，その性格の特質も「前近代―近代―現代」の段階的な発展を辿る。現実の社会や各企業では，経営の近代化と現代化が次の段階に進んでも，過去の旧段階の体質を内包し，二重，三重の性格が混在する三者三重構成の混乱がみられる（山城章説）（図表１－２参照）。

図表１－２　企業体制の発展段階

生業・家業	○○家が家業を経営する
↓	↓
企　　業	企業家が事業を経営する
↓	↓
企業経営体	企業経営体が事業を経営する

そして，この企業体制の発展段階に対応して，企業経営の指導理念の変化がみられる。日本企業の場合は，類型的にみれば次のようであろう（図表１－３参照）。

図表１－３　企業体制の変化に対応する指導理念の変化

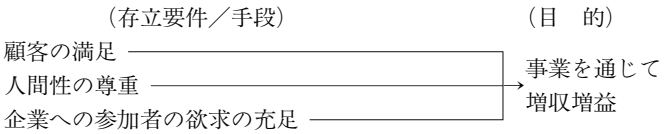
事業主体―事業―経営活動	企業体制の５つのタイプ	指導理念
○○家が家業を経営する	1，家業的企業	家のため（家憲，家訓）
企業家が事業を経営する	2，資本主義的企業	投資家・株主のため
企業への参加者の運命共同体が事業を経営する	3，企業への参加者の運命共同体的企業	従業員・投資家・経営者のため
現代の企業経営体が事業を経営する	4，継続企業体としての企業	企業を取り巻く利害関係者（ステーク･ホルダーズ）のため
	5，社会の公器としての企業	社会への奉仕のため

企業経営の指導理念の種類　こうして，企業の発展段階とも関係して，現実の企業の企業経営の指導理念には，「家業的企業」，「資本主義的企業」，「運命共同体的企業」，「継続企業体としての企業」，「社会の公器としての企業」の５つの代表的なタイプがあるが，何れのタイプの指導理念を選択するかが問題になる。現代の企業経営体は，第４ないし第５のタイプの指導理念が期待されてきている。しかも，地球市民としてのグローバルな視点から国際社会との調和が必要になってきている。

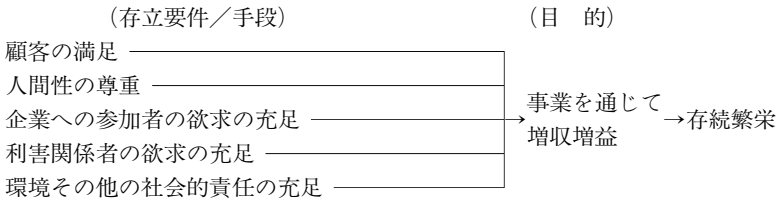
第１のタイプ（家業的企業）　家のため，家業の存続・発展を図る企業である。

第２のタイプ（資本主義的企業）　投資家・株主のため，ひたすら事業を通じて企業本来の目的とする増収増益を達成することに集中する企業である。その他の存立要件については必ずしも充分な配慮がされない。

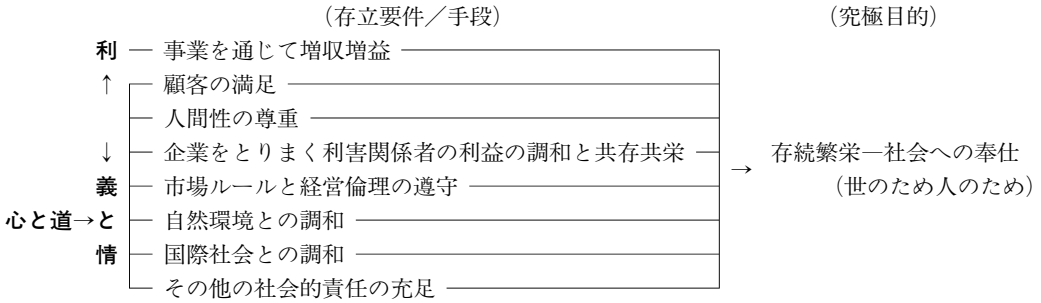
第３のタイプ（運命共同体的企業）　「企業への参加者の運命共同体」として，企業への参加者である従業員・投資家・経営者のため，人間性の尊重にも配慮しながら，事業を通じて目的とする増収増益を追求する企業である。



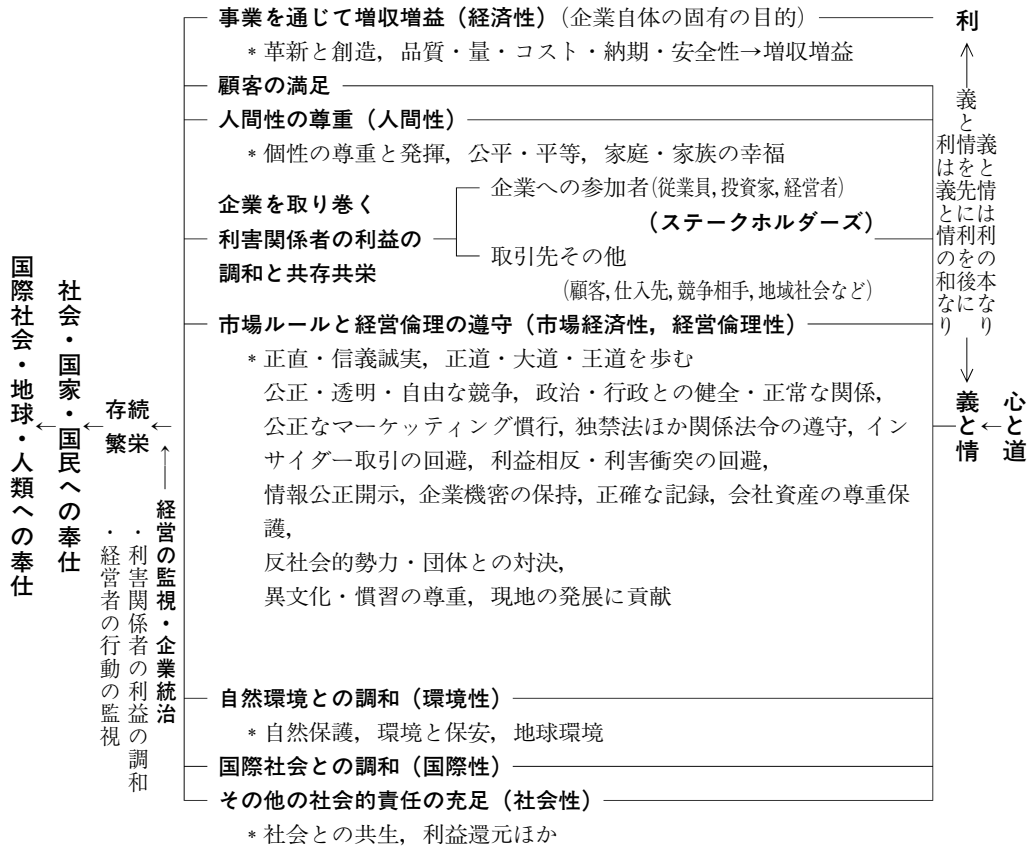
第 4 のタイプ（継続企業体としての企業）　「継続企業体」（ゴーイング・コンサーン）として，企業への参加者のためのほか利害関係者にも配慮し，環境その他の社会的責任の充足などの存立要件（手段）にも配慮しながら，事業を通じて目的とする増収増益を図り，存続繁栄を追求する企業である。



第 5 のタイプ（社会の公器としての企業）　「社会の公器としての企業」であることを自覚し，顧客の満足（無限の欲望の満足でなく小欲知足の精神にも配慮），人間性の尊重，企業を取り巻く利害関係者（ステークホルダーズ）の利益の調和と共存共栄，市場ルールと経営倫理の遵守，自然環境との調和，国際社会との調和，その他の社会的責任の充足など必要充分な存立要件（手段）を，これらの優先度と適正なバランスを配慮し充足しながら，企業の存続繁栄をはかり，究極の目的とする社会への奉仕をめざす企業である。「増収増益（利）は結果である，社会への奉仕（義と情）に対する報酬である」，つまり「義と情は利の本なり，利は義と情の和なり」と考えている。勿論，自由経済下の株式会社企業である限り，必要利益の確保は企業存続の絶対条件であり，存続という社会的責任を果たすための条件である。ここでは企業の使命観と責任感を堅持し，先ずやるべき事（義と情）を十分やりながら増収増益を確保する精神態度が重要であることを強調しているのである（図表１－４参照）。



図表１－４　21世紀企業の指導理念（第５タイプのモデル）
―社会の公器としての企業／社徳ある企業―
（FUKUDOME TAMIO　1997.8.25）



（注）　利益相反・利害衝突の回避：贈答品・祝儀，政治献金，他機関への就任・副業，その他

図表１－４の21世紀企業の指導理念は，経団連企業行動憲章や我が国の代表的な企業の企業行動指針（日経連「企業行動指針実例集所載），コー円卓会議の行動指針などに掲げられている指導理念なども参照しながら，現代の企業経営体として期待されるモデルとして整理したものである。

この指導理念が適正な優先順位とバランスで貫徹されるように，経営者を育成し，経営者の経営行動，企業統治行動を監視，チェック（コーポレートガバナンスの問題）していくことが必要である。

コーポレートガバナンスは，日本も今後，グローバル・スタンダードを配慮しながら改革されていく方向にある。だが，国によって企業観，企業の使命についての哲学には違いがある。たとえば，シェアホルダー重視のアングロサクソン型企業統治と，ステークホルダーとくに従業員重視の日本型企業統治とは違いがある。雇用を確保し地域社会にも貢献するステークホル

ダー重視の日本型企業統治の良いところは残し，shareholder valueの最大化だけでなく，stakeholder valueへの要求にも応え，それらの適切なバランスをとっていくことが課題である（オムロン株式会社／コーポレートコミュニケーションセンター副センター長・皆川泰平「OECDコーポレートガバナンス国際コロキアムの概要」所載，オピニオン・リーダー6名の中の一人，オムロン会長・立石信雄の総括[3]）（注3から注9参照）。

（注3） 義と利について　義（人間として守るべき道）と利（利益）の問題は，我が国では，事業経営の倫理精神として，古くから絶えず繰り返し提起されてきた問題であった。日本の心と道の精神は，清明心（神道），仁義の心（儒教），慈悲の心（仏教）などの融合である。なお，ここでは義を中心に説明しているが，義つまり「道の経営」の精神ばかりでなく，「情の経営」つまり慈悲の経営の精神も必要である（井上信一「地球を救う経済学」，すずき出版[4]）。

（注4） 顧客の満足は，唯単に顧客の無限の欲望の満足で増収増益を追求するのではなく，人間の幸福には「吾唯足を知る」つまり「小欲知足」の精神も重要であることも十分に配慮し，物質的にも精神的にも満足するように心がけることが大切になってきている。幸福＝財/欲望で，分子の財を大きくすることによって幸せになろうとするのが欧米式とすれば，分母の欲望を小さくしようとするのが東洋式，仏教式であるという（井上信一「地球を救う経済学」[4]）。

（注5） 国際社会との調和について　盛田昭夫氏は，欧米並みの労働時間，給与水準，配当性向，取引先への価格納期面の配慮，社会貢献，環境保護・省資源対策等について提言した（「日本的経営が危ない―良い物を安くが欧米に批判される理由」，文芸春秋[5]）。

また，新しい世界経済秩序に向けて，主要国は，市場アクセス，反ダンピング法，反トラスト法，特許権，環境保護などの経済･ビジネス慣習のハーモナイゼイション（調和）が必要であると提言した（「G 7リーダーズへの公開書簡/新しい世界経済秩序に向けて―主要国は経済ビジネス慣習のハーモナイゼイション（調和）を」，週刊ダイヤモンド[6]）。

（注6） 賀来龍三郎氏は，「世の中に存在する四種類の企業」をあげている[7]。

第1種企業　資本主義的企業　社会を活性化するけれども，もうけは資本家や経営者が独り占めする。労使問題が起こる。

第2種企業　運命共同体的企業　労使一体となって企業の繁栄をはかり，成果は労使で分配する。労使問題は解消するが，関連企業とか，地域社会などからは非難されかねない。

第3種企業　ローカルな社会的責任を果たす企業　企業を取り巻く利害関係者，とりわけ地域社会への還元を重視する。地域社会のレベルは国で，よその国との国際摩擦を生むことがある。

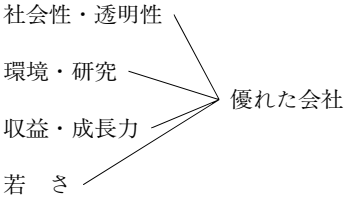
第4種企業　真に社会的責任を果たすグローバルな企業

（注7） 日経リサーチの鈴木督久によると，日本経済新聞社と日経リサーチが開発した企業評価システム「PRISM」の要点は次のようである（日経リサーチ鈴木督久「日経PRISMにおける企業評価の方法[8]」）。

●求められる新しい企業の条件（PRISM開発前の仮説）
―これからの企業像―

1．新しい付加価値を創造する「革新性」
2．市場のルール，社会規範を遵守する「公正」な行動
3．持続的成長を保証する「環境適合性」
4．株主，従業員，消費者への成果の「適正配分」
5．以上の結果として実現できる高い「収益性」

●1996年度PRISMの評価モデルの構造



（注８） ヒューレット･パッカード（HP）社は，七つの会社の目的，１，利益（Profit），２，顧客（Customers），３，事業（Field of Interest），４，成長（Growth），５，従業員（Our People），６，マネジメント（Management），７，社会（Citizenship）を掲げている。第一に，利益を掲げている（月刊 keidanren ９，1997.9.1）。

（注９） 米企業200社以上で構成する経営者グループ「ビジネス・ラウンドテーブル」は，コーポレートガバナンスについて，「ボード（取締役会）は株主利益を代表し，マネジメント（経営陣）を監視する」，「マネジメントとボードの最大の義務は株主利益の拡大」と結論づけている（日経，1997年９月15日）。

経団連企業行動憲章　経団連企業行動憲章（改定憲章[9]）は，1996年12月17日に発表され，前文と10原則を掲げている。

経団連企業行動憲章

企業は，公正な競争を通じて利潤を追求するという経済主体であると同時に，広く社会にとって有用な存在であることが求められている。そのため企業は，次の10原則に基づき，国の内外を問わず，すべての法律，国際ルールおよびその精神を遵守するとともに社会的良識をもって行動する。

１，社会的に有用な財，サービスを安全性に十分配慮して開発，提供する。

２，公正，透明，自由な競争を行う。

３，株主はもとより，広く社会とのコミュニケーションを行い，企業情報を積極的かつ公正に開示する。

４，環境問題への取り組みは企業の存在と活動に必須の要件であることを認識し，自主的，積極的に行動する。

５，「良き企業市民」として，積極的に社会貢献活動を行う。

６，従業員のゆとりと豊かさを実現し，安全で働きやすい環境を確保するとともに，従業員の人格，個性を尊重する。

７，市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体とは断固として対決する。

８，海外においては，その文化や慣習を尊重し，現地の発展に貢献する経営を行う。

９，経営トップは，本憲章の精神の実現が自らの役割であることを認識し，率先垂範の上，関係者への周知徹底と社内体制の整備を行うとともに，倫理観の函養に努める。

10，本憲章に反するような事態が発生したときは，経営トップ自らが問題解決にあたり，原因究明，再発防止に努める。また，社会への迅速かつ的確な情報公開を行うとともに，権限と責任を明確にした上，自らを含めて厳正な処分を行う。

コー円卓会議「企業の行動指針」　コー円卓会議の企業行動指針[10]は，1994年12月に発表され，第１章前文のほか，第２章一般原則と，第３章ステークホルダーズに関する原則に分けて取りまとめている（細目は省略）。

企業の行動指針

一般原則

原則１　企業の責任―株主のみならずステークホルダーズ全体に対して

原則２　企業の経済的，社会的影響―革新，正義並びに地球コミュニティを目指して

原則３　企業の行動―法律の文言以上に信頼の精神を

原則４　ルールの尊重

原則５　多角的貿易の支持

原則６　環境への配慮

原則７　違法行為等の防止

ステークホルダーズに関する原則

⑴顧客　⑵従業員　⑶オーナー，投資家　⑷仕入先　⑸競争相手　⑹地域社会

二，21世紀の修己治人

――人徳ある人間に――

ところで，図表１―４に掲げた「心と道」の精神，また，それに基づく「義と情」の精神は，個々人の「修身」に基づく徳が土台である。修身による「人徳」が経営者としての基本条件である。経営者，社員の人徳の結晶としてはじめて「社徳」が生まれ，発揮される。そしてまた，国内各社の社徳の総結集として「国の徳」，「国の品格」が生まれる。日本の経営リーダーは，改めて，戦前において日本人の精神的バックボーンとなってきた修己治人，つまり，「修身→斉家→治国→平天下」と，「五倫五常の教え」の現代的な見直しを行い，継承，発展させ，経営の正道，大道，王道を歩んで欲しいのである。

戦後の問題点　今日振り返ってみるとき，戦後では，次のような三つの重大問題がある。

修己治人の構造と優先順位について　まず第一に，「修身→斉家→治国→平天下」の現代的な見直しが必要である。

古くから戦前までは，儒教の大学の修己治人，八条目（注10）の影響もあり，「修身→斉家→治国→平天下」の考え方が基本で，その順序，優先順位もこの順序で，“身近なところから始めて遠くに及ぼす”の考え方であった。つまり，「身修まってのち家斉う，家斉いてのち国治まる，国治まってのち天下平らかなり」（宇野哲人　全訳注「大学」37頁[11]）という考え方であった。

ところが戦後は，「個人→（斉家を超え）→企業→（治国を超え）→世界，人類」，つまり，

個人から，斉家を超えて企業へ，治国を超えて普遍的な世界，人類，地球市民への飛躍の風潮になっている。この結果，家庭の崩壊，企業主義への傾斜，国益の喪失や国内産業の空洞化や停滞の現象も現れている。

21世紀の日本としては，一体どういう枠組みと原則で行動を律するかが大問題である。十分に議論を尽くす必要があるだろう。

（注10） 大学の八条目は，格物，致知，誠意，正心，修身，斉家，治国，平天下の順序を示す。「明徳新民」（明徳を明らかにする，民を新たにする），「窮理正心修己治人の道」（理を窮め心を正しくし己を修め人を治める道）を示している（宇野哲人　全訳注「大学」[11]）。

（戦前まで）　「修身→斉家（→郷里）→治国→平天下」
　＊身近なところから始めて遠くに及ぼす。
（戦後）　「個人———→（企業）———→人類」
　個人→（斉家を超え）→企業→（治国を超え）→ボーダレス・グローバルな世界へ
　　↓　　↓　　↓
　家庭の崩壊　企業主義　国益の喪失や国内産業の空洞化
＊個人から，（斉家，治国を超えて），地球市民，普遍的な人類へ飛躍の風潮

「五倫五常の教え」の現代的な見直し　第二に，「五倫五常の教え」の現代的な見直しが必要である。

古くから戦前までは，五倫五常，つまり，「五倫の教え」（父子親あり，君臣義あり，夫婦別あり，長幼序あり，朋友信あり）と，五常の教え（仁，義，礼，智，信の五つの徳）が，倫理道徳の根幹となっていた。中庸では，君臣，父子，夫婦，昆弟，朋友の五達道と，五達道を行うための「知仁勇」の三達徳，それを行うためには，ただ一の「誠（まこと）」であるとしていた（宇野哲人　全訳注「中庸」[12]）。

聖徳太子の官位十二階では，「徳，仁，礼，信，義，智」の順にしていることは注目に値する。また，智が最後に置かれていることも意味深い。仁，礼，信，義はそのまま徳であるが，智はそのままでは徳にならない。世のため人のために智を活用してはじめて智が徳になるが，悪用すれば智は不徳になるのである。その意味で智は条件付きの徳である。

なお，聖徳太子の十七条の憲法では，仁の徳については説かれないが，仁に代えて“和”の徳が最高の徳とされ，そして，“礼”つまり礼儀こそ日本国民の特質であり，“信”つまり人間と人間との信頼関係こそ日本社会にとってもっとも大切なことであると考えている。太子は，「信は義の本なり」として，信すなわち信頼関係を，義より先に置き重んじているのである（梅原猛「十七条の憲法と和の精神」新日鐵　日本の心１・文化と伝統[13]）。

なお，我が国の武士道では，義，勇・敢為堅忍の精神，仁・惻隠の心，禮，誠，名誉，忠義，克己などの徳目が重視されていた（新渡戸稲造「武士道[14]」）のである。

ところで，戦後は，日本および日本人の心と道の精神の中核となって連綿として継承されて

きた，五倫五常の教えや三達徳の教えや武士道精神も忘れ去られた如くである。21世紀の日本は，一体何を行動基準とするかが大問題である（注11，注12参照）。

（注11） 親子の間は親愛をもととし，君臣の関係は義理をもととし，夫婦の関係は礼をもととし，長幼の間は秩序をもととし，朋友の関係は信義を本としなければならない。なお，教育勅語では夫婦相和しといって「別あり」とはしていない。和するためには一定の礼というけじめが必要である。なお，五常の教えの仁，義，礼，智，信の五つの徳は，五倫の父子，君臣，夫婦，長幼，朋友の間でも常に必要な徳であった（諸橋轍次「中国古典名言辞典」107-108頁(15)）。

（注12） 教育勅語(16)では，「父母ニ孝ニ兄弟ニ友ニ夫婦相和シ朋友相信シ恭倹己ヲ持シ博愛衆ニ及ホシ」となっていた。

五倫の範囲の広がりと五常の徳目の現代的な見直し ところで，今日では，五倫の範囲が広がり，これに伴って五常の徳目も広がりを必要としている。

すでに，明治期において，西村茂樹は，五倫について次の五ケ条の条目に整理している。

第一　我が身を善くし
第二　我が家を善くし
第三　我が郷里を善くし
第四　我が本国を善くし
第五　他国の人民を善くす

そして，「然れども事に緩急遠近の別あれば，先ず第一より第四の条目を勉行し，其の功を奏したる上にて第五におよぶべきことなり。凡そ儒道と云ひ，哲学と云ひ，耶蘇教と云ふも，其道徳の教えといえる者は一も此外に出ること能はず。故に天下衆教の道徳の徳目の数は是にて尽きたりといふも可なるべし」（西村茂樹「日本道徳論」41―42頁(17)）といっている。

西村茂樹においては，「我が身」，「我が家」，「我が郷里」，「我が本国」，「他国の人民」の五倫であった。なお，我が国では，伝統的に，「一切衆生悉有仏性・草木国土皆成仏」の考え方があり，「全生物」や「自然環境」との関係も大切にされていた。

戦後，中央教育審議会が答申した「期待される人間像(18)」（中央教育審議会答申「後期中等教育の拡充整備について」の別記）では，「個人として」，「家庭人として」，「社会人として」，「国民として」の四つの条目の区分で，次のような日本人として「期待される人間像」が描かれた。この答申も今日では忘却の彼方に葬られてしまった。

日本人にとくに期待されるもの

人　倫	（主 要 な 徳 目）
個人として	自由であること，個性を伸ばすこと，自己をたいせつにすること，強い意志をもつこと，畏敬の念をもつこと
家庭人として	家庭を愛の場とすること，家庭をいこいの場とすること，家庭を教育の場とすること，開かれた家庭とすること
社会人として	仕事に打ち込むこと，社会福祉に寄与すること，創造的であること，社会規範を重んずること
国民として	正しい愛国心をもつこと，象徴に敬愛の念をもつこと，すぐれた国民性を伸ばすこと

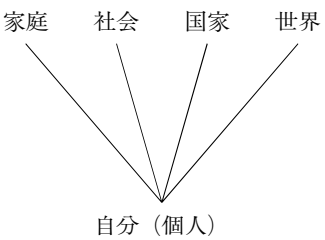
（文部省　中央教育審議会答申「期待される人間像」，昭和41年）

戦後，占領下，GHQの命令で教育勅語が廃止され，教育基本法が制定された（昭和22年制定）。占領下に制定された教育基本法は，個人の自由や人権，人類の福祉や平和は強調されているが，徳育や家庭教育や国家観念が乏しいものであった。「期待される人間像」は，戦後の混迷した社会情況の下で，新しい日本の建設が期待される中で，教育基本法の欠陥を補い，修身→斉家→治国→平天下と五倫五常の道などの古来の精神を継承し，人間形成の目標を提示した熱情の発露であったといえる（なおこの時点では，国際人，地球市民の概念にはとくに触れていない）。そもそも，先ず人間教育が出発点であり，人間としての基本的なものである「徳・知・体・情」の四つをしっかり教えることが大切なのである。そして，家を斉え，国を治め，そして，世界人類への貢献（平天下）に及ぶのである（注13参照）。

（注13）　諸橋轍次氏は，「誠明健」（誠のある正しい人間，道理のよく分かる明らかな人間，その二つを断然実行していく人間）の三徳のある人間をつくりたいという（「古典の英知」）。

21世紀の修己治人と五倫五常の構造　今日では，五倫五常の範囲は，関係の広がりと多様化で広範囲に広がっている。これに伴いこの関係を律する倫理道徳の徳目も多様になっている。

人　倫
自分と家庭との関係
自分と社会との関係
・自分と地域社会の関係
・自分と企業その他の関係
自分と国家との関係
自分と世界との関係



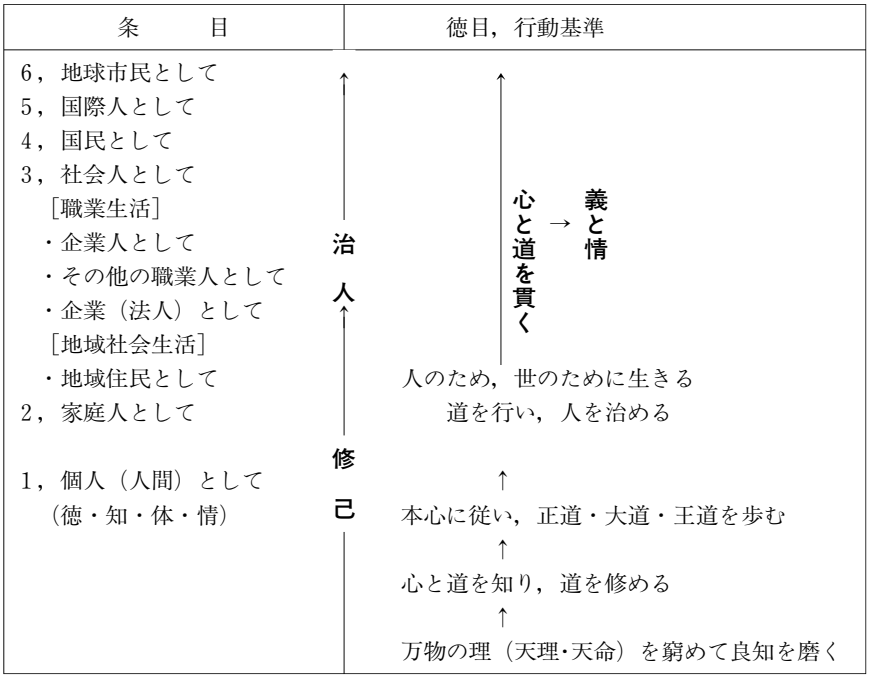
企業と社会との関係では，企業を取り巻く利害関係者（ステークホルダーズ）（顧客，従業員，株主・投資家，仕入先，競争相手，地域社会，国家，世界）の関係とそれを律する倫理も

重要になっている。さらに，企業と自然環境（資源，生物，自然環境）との関係も重要になっている。なお，関係の範囲も，企業活動のグローバル化に伴い，とくに多国籍企業は，自国のステークホルダーズばかりでなく，進出先国のステークホルダーズをも配慮しなくてはならなくなる。つまり，「ステークホルダーズのグローバル化」が要請されているのが今日の情況である。それに伴い，「コーポレートガバナンスのグローバル化」や「企業倫理のグローバル化」も要請され，グローバル・スタンダードを配慮することが必要になってきている。

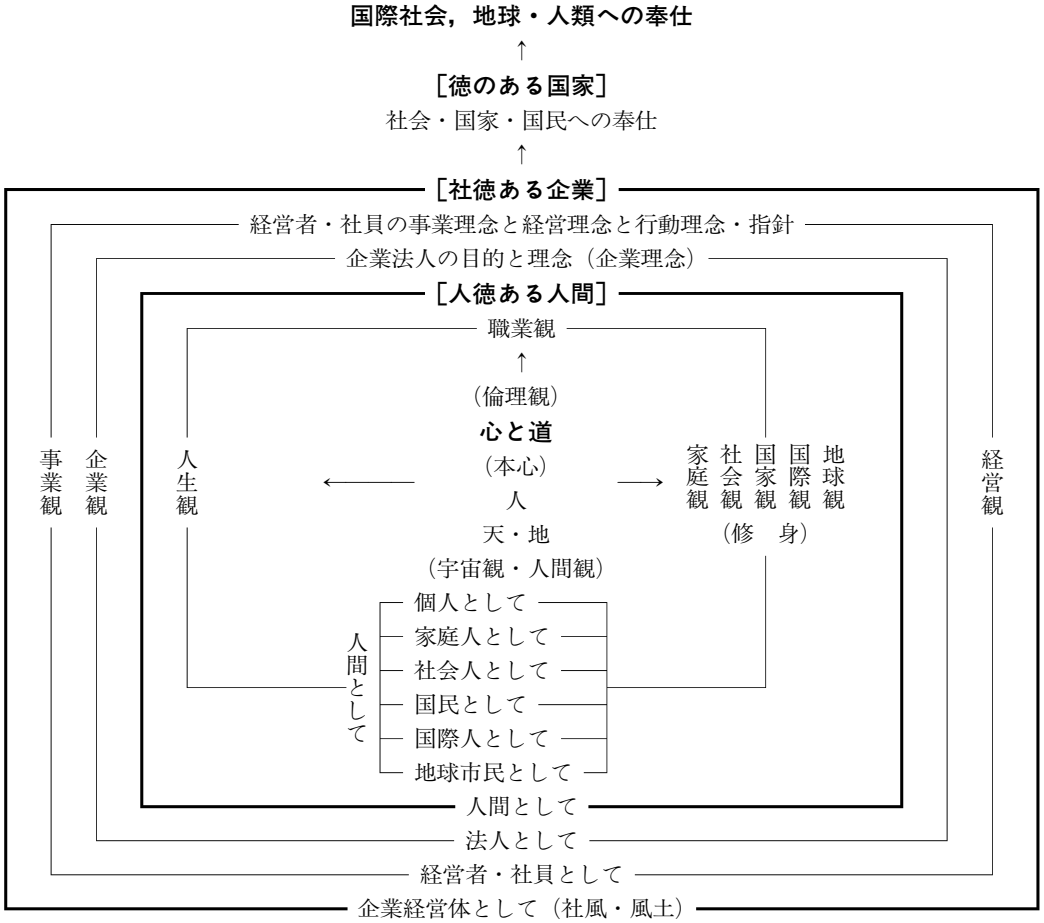
企業と利害関係者それぞれの関係を律する倫理道徳の徳目として，如何なる徳目を必要とするか。企業と顧客との関係，企業と従業員との関係，企業と株主・投資家との関係，企業と仕入先との関係，企業と競争相手との関係，企業と地域社会との関係，企業と国家との関係，そして企業と世界との関係を律する徳目は何か。また，企業と自然環境との関係を律する徳目は何か。これらが検討課題になる。

結局，21世紀の修己治人の構造と企業経営を導く心と道は，図表２－１，２－２に示すようになろう（図表２－１，図表２－２参照）。

図表２－１　21世紀の修己治人の構造　（FUKUDOME･TAMIO 1997.5.24）



図表 2 － 2　企業経営を導く心と道　　(FUKUDOME TAMIO　1997.5.24)



＊本心を土台とした「心と道」が中核の精神となり，これが「人徳ある人間」を形成する。
＊本心をどう据えるか。清明心（神道），仁心（儒教），無心（道教），仏心（仏教）
　我が国では，神道の清明正直，孔子の仁の心，孟子の仁義の心，中庸の誠の心，老子の無心，仏教の慈悲の心などが，混成融合しながら，継承，発展されてきている。
＊企業法人の企業理念と，経営者の事業理念と経営理念と行動理念・指針が「社徳ある企業」を形成する。
＊「人徳ある人間」と「社徳ある企業」の総結集で，「徳のある国家」，「品格ある国家」が生まれる。

日本精神ー心と道の継承と現代的な見直し　第三に，歴史的な日本精神―心と道の形成と継承を追体験し，現代的な見直しを行い，継承と発展が必要である。

日本精神の源流，形成と継承については，別途，詳細に取り扱う。

ここでは，“日本人の心と道は何か”ということと，今日の重要問題である“義と利”の問題についてとくに申し上げておきたい。

日本人の心と道は何か　我が国では，国土と風土（和辻哲郎「風土」ほか参照），民族と生

活，歴史と文化から育まれた固有の神道（多神教）の精神の土台の上に，儒教や仏教の伝来と受容により，それらを混成，融合しながら形成，継承，発展してきた。したがって，日本精神は，神道の清明正直，儒教での孔子の仁，孟子の仁義，中庸の誠，また，老子の慈，無心，そして，仏教の慈悲などの心（→布施，愛語，利行，同事）（情），つまり，「道と情」，「義と情」が一体として混成融合しながら，「心と道」を形成，継承，発展してきている。井上信一氏の説かれるような，「道」と「和」と「情」と「謝」の融合が日本の心と道である（井上信一「仏教経営学」[19]）。和顔愛語，感謝報恩が融合しているのである。

心と道の土台となる「本心」をどうとらえ，どう据えるかが大問題である。清明心（固有の神道），仁心（儒教），無心（道教），仏心（慈悲心）（仏教）などの精神が土台となる。

この本心，本性を知り，「本心」に従うのが人の「道」である。孟子は，「仁は人の心なり，義は人の路なり」といっている。仁義を中核に据える孟子の場合は，仁の心で義の路，王道を歩むことを強調するのである。道を知り（知），道を修める（修）のが人間としての修身（修己）であり，道を行い（行），人を治める，つまり，人のため，世のため生きる（義と情）のが人間としての務めなのである。つまり，「知行合一」（王陽明）が大切である。

ところで，道を行う場合，とくに「義と利」の問題が重要問題となる。今日，企業をめぐる倫理問題の頻発を契機に，義と利の問題は，益々重要性を帯びている。

義と利，先義後利について　義を重んじる「義と利」の問題は，次に列記するように，昔から，絶えず論じられ，戒めとされてきた問題であった。たとえば，“純忠至誠生を捨て義を取る”（東幼「五誓」），“責任を重んじ功利に超越す”（東幼「五誓」），“悠久の大義に生きる”，“義を見て為さざるは，勇なきなり”などの教訓は，戦前の人々の期待される行動原理とされてきたものであった。義を重んじる義と利の問題は，今日改めて思い起こし，自戒し，継承，発展しなければならない。

・「利をみては義を思う」（「論語」憲問第十四）

人は，利に迷い勝ちである。利に当面したばあい，踏みとどまって，その利が義にかなったもの，道にかなったものであるかどうかをよく考えてみることだ。

・「徳は本なり。財は末なり」（「大学」伝十章）

人民の徳が本で，財は末である。もし本であるところの徳を疎んじて，少しも慎まず，末であるところの財を親しみてただこれを聚めんことを計れば，下人民はたちまち上のなすところに倣いて，互いに相争い相奪いて厭くことを知らぬようになる。

・「苟も義を後にして利を先にするを為せば，奪わずんばあかず」（「孟子」梁恵王・上）

義ということを後回しにして，まず利を追い求めるということになると，結局は人のものを奪いつくさなければ満足しないことになろう。

・「利行は一法なり，普く自他を利するなり」（道元「修証義」第四章　発願利生）

常に他の立場を考え，他の迷惑にならないように心がけて行動することは，結局は自分を利することになるのである。

・「悉有仏性」,「仏法即世法」(世俗業即仏行),「農業即仏行」(鈴木正三)

「一切執着を捨，欲とはなれ商いせんには，諸天是を守護し，神明利生を施て，徳利もすぐれ，福徳充満の人となり―」(鈴木正三)

商業即仏行，商もまた修行の手段,「仏性」の通りに生き,「正道」を守って商いに専心すれば，結果として利益が生ずる，という思想である。

・「天理即本然之性（本性)」,「分限に応じ倹約，正直」(石田梅岩)

「今日世間ノアリサマニ，曲テ非ナルコト多シ。……二重ノ利ヲ取リ，甘キ毒ヲ喰ヒ，自死スルヤウナコト多カルベシ。――商人多クハ道ヲ聞カサル故，加様ノ類有リ。又道ヲ知テ事ヲ取リ捌者ハ，左様ノ不義ハセザルコトナリ。……実ノ商ハ先モ立，我モ立ツコトヲ思フナリ」

二重の利を取らないこと，甘い毒を喰らうことをしないこと,「天理即本然之性（本性)」の通りに生き，道を知って不義をしないこと，先方も我も両立する節度のある利潤を守ることが自死しないゆえんである。

・「報徳」,「勤労・分度・推譲」の教え（二宮尊徳)

勤労とは，徳に報いるために働く(報徳)，すべてのものにひそんだ徳を発揮するために働くことである。分度とは，あらゆる場合に天分に立脚して行動すること，経済上では，個々人の家計にあった分度を定め守って，その予算の範囲内で消費すること，そして，推譲とは，分外を将来のために譲り残し，他人のために押し譲り，差し出すことである。そうすれば一家でも，一村でも，さらに一国でも，不安のない楽しい生活ができるという教えである。

・「事業報国」,「義利合一」,「武士道即実業道」(渋沢栄一)

「私の一片の志も，亦国家のために尽くそうということより外にはない。銀行を興し，会社を経営したのも国家の為にするものであて，決して自己の利益の為に謀りはしない。尤も国家社会の為に尽くした結果，一身の利益になったことのあるのは事実である」(渋沢栄一)

「この際われわれの職分として，極力，仁義道徳によって利用厚生の道を進めていくという方針をとり，義利合一の信念を確立するよう勉めなくてはならぬ。富みながらかつ仁義を行い得る例は沢山にある。義利合一に対する疑念は今日直ちに一掃せねばならぬ」(渋沢栄一)

論語とソロバン，義利両全，義利合一，道徳経済の合一の思想である。渋沢は,「武士道は即ち実業道なり」とし，武士道精神と商才の結合，士魂商才を説いている。

・「義は利の本なり，利は義の和なり」。日本の進路は,「義は利の本なり，利は義の和なり」の精神しかない。(亀井正夫)

以上あげたような教えは，是非とも，21世紀の企業経営の指導理念として継承・発展させなければならない。そして，これらを貫く中核精神は，日本古来の「心と道」の精神である。

三，富民共生・凡夫士道の心と道―徳のある国家に―

――富民共生・凡夫士道・日本のビジョンを踏まえて――

身を修め，家を斉え，その次は，治国，平天下に及ぼすべきである。つまり，“人のため世のために生きる”ということである。

日本の経営リーダーは，日本および日本人として，歴史を踏まえて，世界と共生していく，日本国民としての指導理念を確立して，その土台の上で企業経営を行って欲しい。筆者は，「富民共生・凡夫士道の心と道」を21世紀日本の指導精神として欲しいと願っている。

富国は，元来，欧米先進国のきびしい外圧の中で後進国として出発した明治日本がとった富民のための戦略的な手段であった。これらの日本は，富国に代えて，本来の「富民の理念」を踏まえて，まず国内で，「富民でゆとりがあり身も心も豊かな生活大国」をめざし（まず富民で「内平らかに」），さらに進んで，「世界人類全体の富民に貢献する」道をめざす（さらに「外成る」）べきである。なお，21世紀の富民は，「小欲知足」の精神で，足るを知り，物質的にも，精神的にも富む，つまり，「身も心も豊かになる」ことであることを心がけたい。

強兵は，元来，欧米列強のきびしい外圧の中で弱小国として出発した明治日本がとった独立国としての共生のための戦略的な手段であった。これからの日本は，強兵に代えて，本来の「共生の理念」を踏まえて行動して欲しい。

そしてまた，聖徳太子の十七条の憲法にも掲げられた“凡夫精神”（我必ずしも聖に非ず，彼必ずしも愚に非ず，共に是れ凡夫のみ）と，平成の士道精神（武士道精神の継承，発展）を融合した心と道を21世紀日本の指導精神にして，“各国の国造りの自由”を相互に尊重し合い，「世界との平和的な共生」，「自然や環境との共生」をはかるべきである。

この指導理念は，正に，「内平外成」（内平らかに外成る），「地平天成」（地平らかに天成る）という，「国の内外にも天地にも平和が達成されることを祈る」気持ちをこめた「平成」の理念に沿うものである。そして，この国が世界に尊敬され，信頼される「徳のある国家」になる道である[(20)]。

（明治―戦前日本）		（21世紀日本）
富国	→	富民
強兵	→	共生
士道	→	凡夫士道

四，むすび

――人徳ある人間，社徳ある企業，徳のある国家に――

要するに，本稿で申し上げ，21世紀を担う世代に申し送りたかった思いは次の３点である。

第一に，日本と日本企業は，古くから，日本の経営者の精神的支柱となってきた日本精神―「心と道」の指導精神を思い起こし，その現代的な見直しを行い，それを継承発展させた，「**21世紀の企業経営の指導理念**」を確立し，「**社徳ある企業**」になって欲しいということである。

「正道を守って商いに専心すれば，結果として利益が生ずる」という精神，先義後利つまり「義を先にして，利を後にする」，また，「義と情は利の本なり，利は義と情の和なり」の精神を継承，発展させ，「経営の王道」を歩んで欲しいのである。

第二に，日本と日本企業は，古くから日本人の精神的バックボーンとなってきた「修己治人」つまり「修身→斉家→治国→平天下」や「五倫五常」の現代的な見直しを行い，継承，発展させて「**21世紀の修己治人**」を再構築し，「**人徳ある人間**」になり，「個人として，家庭人として，社会人として，国民として，国際人として，地球市民として」のあり方，そしてその順序と優先順位を踏まえて企業経営を行って欲しいということである。

第三に，日本と日本企業は，「**富民共生・凡夫士道の心と道**」の指導精神を21世紀日本の指導理念にして，“各国の国造りの自由”を相互に尊重し合い，「世界との平和的な共生」や「自然や環境との共生」をはかりながら企業経営や国の運営を行い，この国が「**徳のある国家**」になって欲しいということである。

要するに，「人徳ある人間」の結集を基盤としてはじめて「社徳ある企業」が生まれ，また，これらが総結集して「徳のある国家」が生まれるのだということを銘記して欲しいのである。

本稿が，21世紀日本および日本企業の指導理念を再構築するための一助となれば幸いである（1997年９月30日）。

（主要参考文献）

（１） 野田信夫「日本近代経営史」，産業能率大学出版部，昭和63年
（２） 日経連「企業行動指針実例集」事例と解説，日経連出版部，平成９年
（３） オムロン株式会社／コーポレートコミュニケーションセンター副センター長・皆川泰平「OECDコーポレートガバナンス国際コロキアムの概要」，日本コーポレートガバナンス・フォーラムでの配布資料，1997．８．27
（４） 井上信一「地球を救う経済学」，すずき出版，1994年
（５） 盛田昭夫「日本的経営が危ない－良い物を安くが欧米に批判される理由」，文芸春秋，1992年２月号
（６） 盛田昭夫「Ｇ７リーダーズへの公開書簡／新しい世界経済秩序に向けて―主要国は経済ビジネス慣習のハーモナイゼイション（調和）を」，週刊ダイヤモンド，1993年７月３日号
（７） 賀来龍三郎「企業に国際的指針普及を」所載「世の中に存在する四種類の企業」，日本経済新聞，1995年１月19日

（8） 日経リサーチ／鈴木督久「日経 PRISM における企業評価の方法」，日本経営倫理学会での講演時の配布資料，1997年
（9） 経団連企業行動憲章，1996年12月
(10) コー円卓会議「企業の行動指針」，1994年12月
(11) 宇野哲人　全訳注「大学」，講談社学術文庫，昭和58年
(12) 宇野哲人　全訳注「中庸」，講談社学術文庫，昭和58年
(13) 梅原猛「十七条の憲法と和の精神」，新日鐵株式会社広報室編「日本の心１・文化と伝統」所載，丸善株式会社，平成４年
(14) 新渡戸稲造著，矢内原忠雄訳「武士道」，岩波文庫，昭和13年
(15) 諸橋轍次「中国古典名言辞典」，講談社学術文庫，昭和54年
(16) 教育ニ関スル勅語（明治23年10月30日），東京陸軍幼年学校「詔勅集」所載，昭和16年
(17) 西村茂樹「日本道徳論」，岩波文庫，昭和10年
(18) 中央教育審議会答申「期待される人間像」，大蔵省印刷局，昭和41年
(19) 井上信一「仏教経営学」，ごま書房，1993年
(20) 福留民夫「二十一世紀に吠ゆる」，旧制高知高等学校創立七十周年記念・会誌「南溟」第二十号「時の流れに」所載，平成４年
福留民夫「日米経営摩擦―構造協議と日本企業の選択」第６章，中央経済社，平成４年
(21) その他の主な関連参考文献
宇野精一「儒教思想」，講談社学術文庫，1984年
諸橋轍次「論語の講義」，大修館書店，昭和48年
諸橋轍次「現代に生きる大学」，広池学園出版部，昭和46年
諸橋轍次「孟子の話」，広池学園出版部，昭和50年
諸橋轍次「孔子・老子・釈迦　三聖会談」，講談社学術文庫，昭和57年
諸橋轍次「古典の叡知」，講談社学術文庫，昭和56年
花山信勝「聖徳太子と憲法十七条」，大蔵出版株式会社，1982年
道元「修証義」，大本山永平寺「修証義」，株式会社タイキ，平成７年11月５日，永平寺
高神覚昇「般若心経講義」角川文庫，昭和43年改定初版
大石慎三郎「元禄のバブル崩壊後に生まれた新しい生き方・考え方」，歴史街道　JULY
高田稔「二宮尊徳―青少年のために」，報徳文庫，昭和62年
守屋洋「利を見ては義を思う」この教えを忘れてはいないか，孔子，孟子曰く「指導者は徳を身につけよ」，プレジデント社，プレジデント1997年９月号
渋沢栄一述，梶山　木杉編「論語と算盤」，図書刊行会，昭和60年
由井常彦「清廉の経営」，日本経済新聞社，1993年
島田舞子「日本人の職業倫理」，有斐閣，1990年
福留民夫「企業経営を導く企業の目的と指導理念」，文京女子短期大学　紀要第６巻，1987年（昭和62年）
福留民夫「日本企業の経営学―活きた経営学，総論，各論」，亜細亜大学内アジア書房，平成４年
福留民夫「日米経営摩擦―構造協議と日本企業の選択」，中央経済社，平成４年
福留民夫「現代企業における経営倫理の意義と役割」，日本経営倫理学会誌　第１号，1994年（平成６年）
福留民夫「経営と環境」，文京女子大学経営論集，第５巻第１号，1995年（平成７年）
福留民夫「日本企業の経営理念と経営倫理―その源流，形成と継承―」，文京女子大学経営論集，第６巻第１号，1996年（平成８年）