

経営者哲学に関する研究：史的変遷の解明

岸, 泰正

(出版者 / Publisher)

法政大学大学院

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

大学院紀要 = Bulletin of graduate studies

(巻 / Volume)

92

(開始ページ / Start Page)

108

(終了ページ / End Page)

138

(発行年 / Year)

2024-03-31

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00030816>

経営者哲学に関する研究 －史的変遷の解明－

Research of managers' metaphysical logics － Clarification of historical changes －

公共政策研究科 サステイナビリティ学専攻
博士後期課程 2 年 岸 泰正

要旨

本論文は、経営者の抱く形而上学的論理（以下、経営者哲学）の史的変遷を明らかにするものである。

経営哲学は、経験科学的論理と形而上学的論理を含んでおり、形而上学的論理は経験科学的論理に道を示すとされる。そこで報告者は、経営者の抱く形而上学的論理である経営者哲学の影響力に着目し、一般に経営哲学として混在して論じられるところを、経営者哲学を特に抽出し、その史的変遷の不易流行を明らかにすることとした。

そのために筆者は、安土・桃山時代から、明治維新以降の経営者、経営思想家より、当時および後世に影響が大きいと考えられる経営者、経営思想家を7名選定し、文献調査に基づく研究を行った。

その結果、経営者哲学で変化しないことは、絶大なエネルギーを有する「宇宙」の存在を認めていることであり、その宇宙と自己はつながっており、そのエネルギーを受け取って生きているという、生命の力の源の存在を認めていることである。

変化してきたことは、明治維新以前は、宇宙と自己の関係性に基づく自己の肯定を示す経営者哲学であったところから、他者も同じ宇宙との関係性を持ち、自己と他者は同源であり、自己と同じように他者も認める経営者哲学へと変化していることである。

さらに明治維新以降は、宇宙の意志が存在する、ということに加え、それに沿う行為は、生成・発展し幸福をもたらすとしたことである。即ち、主体者としての人に対し、生成・発展のためには「宇宙の意志に沿う」必要があるという、外からの条件が付された経営者哲学に変化している。

最後に、経営者哲学のこれまでの史的変遷を踏まえ、現代における経営者哲学の課題と経営者哲学のこれからの方向性を明らかにすることが今後の研究課題となることを示した。

キーワード

経営哲学、形而上学的論理、史的変遷

1. 研究の背景と目的、意義

1.1 研究の背景

永野(2015)は、「経営哲学」は経験科学的要因と形而上学的要因を含むとする¹。そして、Popper(1959)は、形而上学的観念は経験科学に対し重大な影響を与え続けており、経験科学に対し形而上学的概念が道を示すことができるとする²。このように、形而上学的論理が経験科学に対し甚大な影響を及ぼすのであれば、「経営者が抱く形而上学的論理」(以下「経営者哲学」)は経営哲学に重大な影響を与え、経営者の思考や行動となって表出され则认为られる。タレスやアインシュタインが形而上学的観念に道を示され、その影響を受けたように、経営者も経営者哲学に道を示され、その影響を受けてきたと认为られる。このことから筆者は、経営者の思考や行動に影響を与え则认为られる「経営者哲学」に着目した。

また、これまで「経営哲学」の議論は経験科学的要因と形而上学的要因が混同して論じられており、永野(2015, p. 289)は、この混同が「経営哲学」自体の内容についての批判的議論を妨げ、理論進化による知識の成長を阻害しているとする。

さらに、人の思想の変化は社会環境の変化と相互に影響し合うものと考えられるため、社会環境の変遷と経営者哲学の変遷との関係性を探求することは今後の社会環境の変化にふさわしい経営者哲学を考察することによって有意義であると考えられる。

そこで筆者は、経営者の思考や行動に影響を与え则认为られる「経営者哲学」を経営哲学とは区別して抽出し、社会環境の変化との関係性を踏まえながら、経営者哲学の史的変遷を明らかにすることとした。

1.2 研究の目的、意義

1. 研究の目的

本研究は、「経営者哲学」の史的変遷を解明することを目的とする。これは、これまでの経営者あるいは経営思想家が社会環境の変化の中で、どのような経営者哲学を抱いてきたかを明らかにすることである。

2. 研究の意義

経営哲学から「経営者哲学」を区別してその史的変遷を明らかにすることは、これまで経営哲学がその経験科学的要因と形而上学的要因とを混同して取り扱われていたところに、新たな学術的視座を提供するものであり、今後の経営哲学研究に「理論進化による知識の成長(永野, 2015, p.289)」をもたらすことが期待できる。

また、社会環境の変化の中で、経営者哲学の何が変わり、何が変わらないのかを解明することにより、現代における課題や今後の社会環境の変化を想定すれば、今後の経営者哲学のあり方を考察することが可能となると认为られる。これは、現在および将来の経営者に対し、経営哲学を思索する上での示唆を与えることができると认为られる。

2. 研究の方法

2.1 用語の定義

本研究では、経営哲学とは区別して、経営者の抱く形而上学的論理(経営者哲学)に着目し、その史的変遷を明らかにすることから、「経営哲学」「形而上学的論理」「経営者哲学」を以下のように定義する。

「経営哲学」

経験科学的要因、および形而上学的要因の双方を含む、経営者の抱く経営実践哲学(先行研究レビューをもとに筆者定義)

「形而上学的論理」

「存在」「神」「宇宙（世界）」「魂」についての思弁的省察(加國，2020，p. 1)

「経営者哲学」

経営者、経営思想家の抱く形而上学的論理(先行研究レビューをもとに筆者定義)

2.2 利用する調査手法とその内容

本研究では、史的変遷の分析、解明のために「文献調査」を用いる。

文献調査により経営者哲学の史的変遷の解明をするにあたり、社会環境の変化に対応した時代区分を行った上で、対象とする経営者、経営思想家を選定し、文献調査を行う。

1. 時代区分

時代区分は、安土・桃山時代以降、社会環境の変化に対応し、「安土・桃山時代（徳川治世前）」「江戸時代初期（幕藩体制確立期（享保の改革前））」「江戸時代中期（幕藩体制衰退期（寛政の改革前））」「江戸時代後期（幕藩体制解体期（明治維新前））」「明治・大正時代（近代社会・経済確立期（第一次世界大戦前））」「大正・昭和時代（近代社会・経済発展期（サンフランシスコ平和条約締結前））」「昭和・平成時代（戦後復興、社会・経済安定期（平成まで））」の7つの時代区分とする。

2. 選定対象とする経営者、経営思想家

選定対象とする経営者、経営思想家は、「安土・桃山時代」「江戸時代初期」「江戸時代中期」「江戸時代後期」については、Utamura（1908）、および竹中(1979)、「明治・大正時代」「大正・昭和時代」「昭和・平成時代」については、土屋(1967)、および宇田川・生島(2011)において研究対象としている経営者、経営思想家とする。

3. 経営者、経営思想家の選定条件

当時と後世への影響力の大きい経営者、経営思想家を選定するために、各時代区分より（条件 a）経営思想が示されている本人の著作物が存在すること、（条件 b）記念館が存在すること、（条件 c）顕彰会が存在すること、（条件 d）研究会が存在すること、の4つの条件を設け充足度を見る。なお、（条件 a）は必須条件とし、この条件を満たさない場合は、研究対象としないこととする。

4. 本研究の研究対象とする経営者、経営思想家

以上により、本研究で研究対象とする経営者、経営思想家は、各時代区分で最も選定条件の充足度の高い島井宗室^{そうしつ}、鈴木正三^{しょうさん}、石田梅岩、二宮尊徳、渋沢栄一、松下幸之助、稲盛和夫の7名とする（図表1）。また、研究対象者の選定を行った一覧表を図表2に示す。

図表1 時代区分ごとの研究対象者

時代区分	対象時期	研究対象者を選定するための 先行研究	研究対象とする 経営者・経営思想家
1 安土桃山時代	徳川治世前	Utamura (1908) 竹中(1979)	島井宗室
2 江戸時代初期	幕藩体制確立期（享保の改革前）		鈴木正三
3 江戸時代中期	幕藩体制衰退期（寛政の改革前）		石田梅岩
4 江戸時代後期	幕藩体制解体期（明治維新前）		二宮尊徳
5 明治・大正時代	近代社会・経済確立期（第一次世界大戦前）	土屋喬雄(1967) 宇田川・生島(2011)	渋沢栄一
6 大正・昭和時代	近代社会・経済発展期（サンフランシスコ平和条約締結前）		松下幸之助
7 昭和・平成時代	戦後復興、社会・経済安定期（平成まで）		稲盛和夫

(出所：筆者作成)

図表2 経営者、経営思想家の選定一覧表

選定対象	生年	時代区分基準年(40歳年)※2	研究対象者を選定するための先行研究				時代区分※2							選定条件				条件該当数
			Utamura (1908)	竹中 (1979)	土屋尚雄 (1967)	宇田川・生島 (2011)	1	2	3	4	5	6	7	a(必須)	b	c	d	
							安土桃山時代以前(1602)	江戸時代前期(1603～1715)	江戸時代中期(1716～1786)	江戸時代後期(1787～1867)	明治維新～第一次世界大戦(1868～1913)	第一次世界大戦～サンフランシスコ平和条約締結(1914～1950)	サンフランシスコ平和条約締結～平成(1951～2018)	経営思想が示されている本人の著作物が存在	記念館が存在	顕彰会が存在	研究会が存在	
1 日蓮上人	1222	1267	○				○							—	—	○	○	2
2 島井宗室	1539	1579		○			○							○	—	—	—	1
3 鈴木正三	1579	1619		○				○						○	○	○	○	4
4 中江藤樹	1608	1648	○					○						○	○	—	○	3
5 井原西鶴	1642	1682		○				○						○	○	—	○	3
6 西川如見	1648	1688		○				○						○	—	—	—	1
7 石田梅岩	1685	1725		○					○					○	—	○	○	3
8 上河宗義	1689	1729		○					○					○	—	—	—	1
9 手島増庵	1718	1758		○					○					○	—	—	—	1
10 上杉鷹山	1751	1791	○							○				—	○	○	—	2
11 二宮尊徳	1787	1827	○							○				○	○	○	○	4
12 三野村利左衛門	1821	1861				○				○				—	—	—	○	0
13 西郷隆盛	1828	1868	○								○			—	○	○	○	3
14 金原明善	1832	1872			○									○	○	—	—	2
15 森村市左衛門	1839	1879			○						○			○	—	○	—	2
16 渡沢栄一	1840	1880			○	○					○			○	○	○	○	4
17 佐久間貞一	1846	1886			○						○			○	—	—	—	1
18 中上川彦次郎	1854	1894				○					○			—	—	—	—	0
19 波多野鶴吉	1858	1898			○	○					○			○	—	○	—	2
20 矢野恒太	1866	1906			○						○			○	—	○	—	2
21 金子直吉	1866	1906				○					○			—	—	○	—	1
22 武蔵山治	1867	1907			○	○					○			○	○	—	—	2
23 二代鈴木三郎助	1868	1908				○								—	—	—	—	0
24 相馬愛蔵	1870	1910			○						○			○	—	—	—	1
25 小林一三	1873	1913												○	○	—	—	2
26 野口遵	1873	1913				○					○			—	—	○	○	2
27 大原孫三郎	1880	1920			○							○		○	—	—	○	2
28 小菅丹治	1882	1922			○							○		○	—	—	—	1
29 中島知久平	1884	1924				○						○		—	○	—	—	1
30 倉田主税	1886	1926										○		—	—	—	—	0
31 石橋正二郎	1889	1929				○						○		—	○	○	—	2
32 西山弥太郎	1893	1933				○						○		—	○	—	—	1
33 松下幸之助	1894	1934				○						○		○	○	○	○	4
34 江戸英雄	1903	1943										○		○	—	—	—	1
35 井深大	1908	1948				○						○		○	○	—	○	3
36 大野耐一	1912	1952				○							○	○	—	—	—	1
37 水島廣雄	1912	1952				○							○	—	—	—	—	0
38 盛田昭夫	1921	1961				○								○	○	○	—	3
39 中内功	1922	1962											○	○	○	—	—	2
40 小倉昌男	1924	1964				○								○	○	—	○	2
41 樋口廣太郎	1926	1966				○								○	○	—	—	1
42 稲盛和夫	1932	1972				○								○	○	○	○	4

※1：必須条件を満たさず。

※2：経営者、経営思想家が満40歳となる年を、その経営者、経営思想家の時代区分基準年として、各時代区分に割り当てた。

(出所：筆者作成)

3. 経営者哲学に関する先行研究レビュー

3.1 経営者哲学に関する先行研究

経営者哲学について、これまでどのような研究がなされてきたか、経営哲学と経営者哲学とを明確に分け、経営者哲学を視座に持つ研究か否か、史の変遷を視座に持つ研究か否か、の視点から先行研究を分類し、明らかにする。

3.1.1 経営者哲学を視座に持つ研究（第1群）

経営哲学と経営者哲学とを明確に分け、経営者哲学を視座に持つ研究を以下に見る。

1. 永野(2015)（批判的合理主義に基づく経営者哲学の検証）

永野(2015)は、「経営哲学」は、経験科学的要因と形而上学的要因を含むとし、それ故に、「経営哲学」の研究を行うに当たっては、経験科学的側面だけでなく形而上学的側面についても議論を行うことが不可欠であるとする。また、企業に戦略的なインプリケーションを与えることを試みる経営学の諸研究において、理念、ビジョン、企業家的精神といった概念が広く「経営哲学」として取り扱われており、その多くは、主観的な信条として示され、『経営哲学』を持つことの重要性が主張されるのみで、「経営哲学」自体の内容についての批判的な議論がなされておらず、理論進化による知識の成長が阻害されているとする。

さらに、「経営哲学」はこれまで経験科学的要因と形而上学的要因が混同され、両者が混然一体となって暗黙知的な知識として捉えられてきたが、「経営哲学」の経験科学的に議論可能な部分を明確化するとともに、経験科学としての説明の範囲を超える形而上学的な部分についてもそれを明らかにして取り扱い、批判的に議論することが求められるとする。

以上のように、永野(2015)は、経営哲学と経営者哲学を明確に分けた上で、経営者哲学に視座を置き、批判的合理主義に基づく経営者哲学の検証の必要性を主張する研究である。

2. 平手(2005) (存在論に基づく経営者哲学の方向性の示唆)

平手(2005)は、近代形而上学的な思考枠組みは、「目的-手段」の関係において人間の行為を人間の主体性をもって選択されたものであると想定し、近代科学文明の根幹、現代の社会科学的思考枠組みの根幹、経営学の根幹を規定するとした。そして、生や世界の究極的基盤としての価値・目的・規範や、普遍的・客観的真理が喪失し、社会の枠組みや人の思考枠組みを基礎付ける基盤が喪失したまま、人の生が営まれているとする。

この本質には、現存在が生活している世界の「存在」に究極的基盤がないという「存在」の無根拠性があり、ここに着目することによって、この問題を超克するべきであると主張する。そして、存在論を基底とした経営哲学は、「人間の条件」に重要な影響を与えとし、その際には、「存在＝被制作性」という存在観³に基づく諸活動に抗して、かつて「ソクラテス以前の思想家たち」が示した「存在＝生成」という存在観⁴に基づく「活動」の領域をいかに確保するか、さらに、活動領域を支える共通感覚あるいは賢慮をいかに構成するかが、経営哲学における今後の第一の課題になると指摘する。

以上のように、平手(2005)は、経営哲学について、「存在論」という形而上学的論理の視座からその課題を論じ、今後の方向性を示唆する研究である。

3.1.2 史的変遷を視座に持つ研究 (第2群)

史的変遷を視座に持つ研究を以下に見て行く。

1. 土屋(1964) (日本経営哲学の基礎としての江戸時代の経営理念)

土屋(1964)は、世界の社会・経済・政治・軍事情勢の大きく変化する中であつて、日本の社会が健全に発展し、日本国民の福祉が着実に増進するためには、その社会的役割も社会的責任も増大しつつある経営者が、平和主義とヒューマニズムをバックボーンとする日本経営哲学を確立し、実践綱領を作成することが要請されるとした。そして、その日本経営哲学の確立のためには、経営者にとって「日本再発見」が肝要であり、日本の経営史と経営理念史の研究が必要であるとした。

土屋(1964)は、まず、江戸時代初期の商人の経営理念として『長者教』を取り上げ、その中に現れる商人の経営理念を明らかにする。そこでは、勤勉に働いた上に、生活を質素にし、節約することが長者となるための根本の道であるとし、才覚をもって知恵を働かし、商売上の工夫をすることであるという教えを紹介する。さらにそこに、仏教的な倫理的・道義的理念が説かれていることを指摘する。

続いて井原西鶴の『永代蔵』などの著書に経営理念を探る。そこには「才覚」の重要性が説かれていることを指摘しながら、「算用」の技能の必要性を明示している。そして「始末」即ち節儉を極めて肝要なものとしたことを指摘する。次に、越後屋⁵創業者である三井八郎兵衛高利の経営理念について論じ、ここまです江戸時代初期に位置づけている。

高利の経営理念は、彼のとった新商法の4つの特徴をもってそれを示す。即ち、「現銀安売かけねなし」「物の自由に売渡し」「一人一色の役目」「即座に仕立ててこれを渡し」に象徴されるとする。さらに高利の信仰、

道義、始末への考え方に触れ、道義的信念については、神仏への信仰と儒教道德の尊重が彼の人生の根本を成していたとし、神仏儒いずれも重んじる立場であったことを指摘する。

また、高利の生い立ちに遡り、彼の才覚と道義的信念の形成には、母殊法の稀にみる商才と強い神仏への信仰、慈悲心の深い優れた人格の影響があったとする。「始末」についても母殊法の影響を受け、高利が特に重んじたことを指摘する。

続いて、江戸時代中期の経営理念として西川如見にしかわじょけんを取り上げる。如見の経営理念は、彼の著書『町人囊ちやうにんぶくろ』に儒教的道義理念として強く打ち出されているとする。その中で、百姓の上の地位にある商人として生まれたことを「身の幸」と言い、商人として生まれ、商業に携わることに誇りと名誉感を持つことを示している点を特筆している。

最後に、石田梅岩の経営理念を論じている。梅岩の経営理念が後に『心学』として広く普及したことから、土屋(1964)は、江戸時代中・後期の商人の経営理念として、先の如見とともに、これを位置づけている。梅岩の経営理念は、その著書『都鄙問答とひもんだう』を中心に論述し、「商人の道」を特筆している。ここに梅岩は、商業経営にも倫理・道德を明確に認め、商業も正道即ち誠実・親切な心を以て買主の心を尊重し、売物に念を入れ、万事に粗相にせず売渡すことを方針として経営することは是認されるべきであり、富を蓄積することは、この正道によるならば、是認されるべきものであるとしたとする。

以上のように、土屋(1964)は、江戸時代以降の経営者、経営思想家の経営理念、経営哲学の史的変遷を宗教の影響に触れながら明らかにしている。

2. 土屋(1967) (儒教倫理とキリスト教倫理から見る明治以降の経営理念)

土屋(1967)は、土屋(1964)の続編として著され、明治・大正・昭和期の経営者の経営理念、経営哲学を明らかにしており、その論述は、儒教道德を基本とする経営理念をもって経営した経営者と、キリスト教倫理を基本とする経営理念をもって経営した経営者とに分けて、彼らの事蹟と合わせて記述されている。論述の対象としている経営者は、儒教倫理を基本とする経営理念を持つ経営者として、渋沢栄一さんばらめいぜん、金原明善きんげんめいぜん、佐久間貞一さくまてい、矢野恒太やのつねた、二代小菅丹治こすげたんじであり、キリスト教倫理を基本とする経営理念を持つ経営者として、森村市左衛門もりむらいちざ、波多野鶴吉はたのつるきち、武藤山治むとうさんじ、相馬愛蔵そうまあいざう、大原孫三郎おおはらまごさぶろうである。

渋沢の経営理念については、東洋的倫理・政治・経済・経営思想の流れと、西欧的倫理・政治・経済・経営思想の流れとが融合したものであり、これを3つに分けて、「道德経済合一主義」「官尊民卑打破」「合本主義」とし、さらに平和主義と国家主義を包括する国際主義も一貫した信念であったとする。そして彼の活動の指導精神は、儒教的道德原理を中核としていたとする。

金原の経営理念については、「忠君愛国」を彼の基本的な信条として捉えている。彼の「忠君愛国」は軍人や官僚の「忠君愛国」とは異なり、苦難に沈淪している同胞を救済しようとする強い信念であり、「経国済民」の内の「済民」に重きを置いた信念であったとする。彼の道義的信念の根本を成したものは、孔孟の流れをくむ思想のようであるとしつつ、日本的な国家主義の信念の強さを指摘する。

佐久間⁶の経営理念については、青年時代に儒教を深く学んだ影響により、儒教の教義が根本を成しているとし、さらに江戸幕府瓦解後の艱難辛苦により彼の人生観や道義観が深みを増してそこに加わったとする。それ故に、貧者や労働者に対する同情心など、人道主義精神が強められたとする。

矢野⁷の経営理念については、「相互主義の信念」を以て彼の経営理念の根本とした。彼は相互主義の保険を実現するが、その動機は、相互主義の保険の経営によって社会の福祉の増大に貢献したいというものであった。

矢野は、相互主義の保険の方がより多く、あるいは保険としては最高に社会の福祉に貢献するものだと考えたとする。この様に矢野の企業発起の動機には、道義的なものが先んじており、この道義理念の根本は、彼が児童期から学んだ『論語』即ち儒教倫理にあるとする。

小菅⁸の経営理念については、渋沢の道德経済合一主義と福沢諭吉の民主主義、文明開化主義に共鳴し、自身の商人としての長い経験の間に打ち出した経営理念を加味して形成されたとする。それは、店員への慈しみ、高能率・高賃金の待遇、厚生福祉施設などによる労働管理の徹底に現れる。そして、百貨店伊勢丹の成功は、渋沢の道德経済合一主義が企業の発展を矛盾するものではないことを実証した一著例と言えとした。

森村の経営理念については、道義や公益を重んずることが信用を得、利潤を得る本になるだけでなく、宗教的信仰に基づき、「天」を相手に正直に、真剣に働きぬけば、天の信用を得、必ず利益が与えられると信じていたとする。彼は強くキリスト教に惹かれるが、一辺倒ではなく、仏もキリストも教義の別はなく、人間をして向上せしめ、理想社会をつくらせるが故に、自ら信じるところに向かって人世の根本義を究めこれによって処世の大方針を定めることを説いたとする。

波多野⁹の経営理念は、熱心なキリスト教の信仰からくる「社会、公共の利益のため」という郡是製糸の設立精神に表れているとする。また、職工教育の施設を整えることは、いい糸を作る手段としていい女工をつくるための教育ではなく、全く利害関係を離れ、従業員を人間として愛する心で遇し、彼らが会社にいる時のみならず、一生幸福であるように考えて教え導くことを根本趣旨とするというように、「人間尊重」のヒューマニズムから出発しているとする。

武藤¹⁰の経営理念は、道德を根本とする経営理念であるとする。彼は著書『実業読本』において、今日、吾々の切実なる要求は、外形に非ずして内面である、物質に非ずして精神であるとし、実業の真の成功、不成功はその人の道德心の強弱によるもので、真の成功は強い道德心の基礎の上に立っており、一時の僥倖や公益を害する手段で得た成功は浮雲のごときであるとして、渋沢の「道德経済合一主義」と軌を一にするが、渋沢が儒教道德を根本としたのに対し、武藤はキリスト教倫理の色彩あるヒューマニズムとデモクラシーの倫理を基本としているとみるべきとする。

相馬¹¹の経営理念は、「自主・独立」と「独創・創造」を重んじたところにあるとし、それは彼のクリスチャン・ヒューマニズムからきているとする。彼のクリスチャン・ヒューマニズムは、カトリックではなく、プロテスタントであり、ピューリタンであった故に、彼の商売が「人真似でなく」、「自己の独創で」、「世間の例によらない」、「世間と異^{ちが}う」商売であったと分析する。

大原の経営理念は、キリスト教的人道主義であり、科学尊重の信念にあるとする。大原の祖父壮平が師事した森田節斎に始まり、祖父壮平、父孝四郎、そして大原孫三郎に伝えられた儒教道德の反封建的革新精神に、大原のクリスチャン・ヒューマニズムがある面で結合し、またある面ではそれを超えたものであったとみるべきとする。

以上の様に、土屋(1967)は、儒教道德あるいはキリスト教倫理の視座からその影響を受けた経営者の思想と行動を明らかにしている。

3. 竹中(1979) (江戸時代初期・中期の経営理念の変遷)

竹中(1979)は、江戸時代初期の経営理念については、島井宗室の遺訓と鈴木正三の職業倫理を対象にし、江戸時代中期については、井原西鶴が描く商人像、西川如見の『町人袋』、三井家の『町人考見録』、上河宗^{うえかわむね}義、石田梅岩^{いしだうめい}、手島堵庵^{てじまとあん}それぞれの経営理念を対象に論じている。

宗室の経営理念は、利潤の追求が商人にとって何よりも重要であることとした点にあり、武家は領地からの年貢で生計を立てるが、商人には儲けがなくては話にならないとしたことを商人の主体性の自覚とみなした。

正三の経営理念は、士・農・工・商のそれぞれの職分を説き、全ての職業を神聖な仏行とみなし、価値の上下はないとした上で、商人が営利に専念することを宗教的にも、道徳的にも認め、利益が多くなるような心遣いが商人にとっての修行とした点にあるとした。正直一筋の経営理念に徹するならば、おのずから「神明の加護」を受けて繁栄し、利益も多くなるが、目先の利益に目がくらんで人を出し抜いたりすれば、「天のたたり」があるというのが正三の信念であるとした。

梅岩の経営理念の項では、ものの所有関係をありのままに尊重すべきであることの根拠として、「人は一箇の小天地」という世界観を示したことを紹介する。

竹中(1979)は、宗室、正三に続き、西鶴、梅岩その他の論考を行うが、初期の宗室から中期の堵庵までの思想を検討した結果、町家の自覚が次第に形成され、梅岩に至って「町人の哲学」ともいうべき体系が成立し、それを堵庵が通俗化して広く社会を教化するに至ったとする。その思想形成の中心は、商業道德の確立であり、商人の主体性の自覚であるとし、明治維新以降の形成・発展も、この江戸時代の思想形成が基礎となって実現したとする。

以上の様に、竹中(1979)は、江戸時代初期と中期の経営者、経営思想家の経営理念の史的変遷を明らかにしつつ、それらが明治維新以降の思想形成発展の基礎となったとする研究である。

4. 吉田(2012) (宗教観と労働観、利益観との関係性)

吉田(2012)は、近代以前の資本主義草創期から近代化以降の日本の経営思想について、その利益観と労働観を中心に、その特徴を明らかにする研究である。対象としては、近代以前(江戸時代)、近代化直後(明治時代)、戦後(昭和)、現代を代表する経営者、思想家として、鈴木正三、石田梅岩、渋沢栄一、松下幸之助、稲盛和夫の5名を取り上げている。

吉田(2012)は、対象者5名の事蹟と思想を概観した上で、思想とその背景にある宗教を推定し、宗教観と利益観、労働観との関係性を明らかにしようとしている。5名の利益観と労働観を俯瞰すると概ね仏教と儒教の影響を受けており、利益観においては富の形成過程と社会への還元を重視し、正しい道理の富、社会に貢献した報酬としての富を良い富とする。他人の生み出したものを奪う「収奪の思想」や富の獲得の手段は問わない風潮とは対極にあるとする。労働観においては働くこと自体に価値があり、自分の人生の修行であり、社会に尽くす業として仏道修行につながるとし、労働なき富を是としない点も共通しているとする。さらにこの利益観、労働観を日本型の経営思想としている。

以上の様に、吉田(2012)は、宗教観に視座において利益観と労働観との関係性の解明を試みており、そこに見いだされた日本型の経営思想に立ち戻ることを提言する研究である。

3.2 先行研究の限界

3.1より、経営者哲学に関する先行研究は、経営哲学から経営者哲学を切り分け、経営者哲学を視座に持つ先行研究(第1群)はあるが、それらの先行研究において、経営者、経営思想家の経営者哲学が史的変遷の視座から研究されていない。

そして、経営者、経営思想家の経営哲学について、史的変遷を視座に持つ先行研究(第2群)はあるが、経営者、経営思想家の経営哲学を宗教が及ぼした影響の視点から論じる研究があるものの、経営哲学から形而上学的論理を切り分け、形而上学的論理の内容そのものに踏み込む研究ではない。

以上をまとめると、図表3となり、筆者の調べる限りにおいて、経営者哲学に関する先行研究の限界は、経営者、経営思想家の経営者哲学の史的変遷を分析、解明することにあるといえる。

図表3 経営哲学に関する主な先行研究

		史的変遷の視座	
		視座を持つ (先行研究の限界領域)	持たない (第1群)
経営者哲学の視座	視座を持つ	・経営者哲学について史的変遷の分析、解明を行う研究	1. 永野寛子(2015)「『経営哲学』研究についての方法的考察：批判的合理主義の観点から」『三田商学研究』第58巻第2号, pp.289-299 2. 平手賢治(2005)「それは何であるか—経営哲学とは?」『日本経営倫理学会誌』第12号, pp.71-82
	持たない	(第2群) 1. 土屋喬雄(1964)『日本経営理念史-日本経営哲学確立のために-』日本経済新聞社 2. 土屋喬雄(1967)『続日本経営理念史-明治・大正・昭和の経営理念-』日本経済新聞社 3. 竹中靖一(1979)「江戸時代商家の経営理念」『経営理念の系譜』東洋文化社, pp.53-84 4. 吉田健一(2012)「近代日本の経営思想とその特徴：労働観・利益観を中心として」『鹿児島大学稲盛アカデミー研究紀要』第4号, pp.99-150	

(出所：先行研究をもとに筆者作成)

3.3 本研究の問い

3.2 で明らかになった先行研究の限界に基づき、本研究では、以下の研究の問い(リサーチ・クエスチョン)を掲げる。

経営者哲学は、どのような史的変遷をたどってきたのか。変わらないものは何か。何が変わってきたのか。

4. 経営者哲学の史的変遷

本章においては、2.2 において本研究の対象とした経営者、経営思想家の経営者哲学を抽出し、史的変遷を明らかにするが、経営者哲学は、当該経営者、経営思想家の置かれた時代背景の影響を受け、また、彼らの活動を支え、あるいはその活動の中から生み出された経営哲学との関係性の上に成り立っていると考えられる。

そこで、本章では、対象とする経営者、経営思想家ごとに、彼らが置かれた時代背景と活動、および、経営哲学を把握した上で、経営者哲学を抽出し、その史的変遷を明らかにする。

4.1 島井宗室の経営者哲学(安土・桃山時代¹²⁾)

1. 時代背景と活動

島井宗室は、天文8年(1539)に生まれ、元和元年(1615)に没する¹³。ポルトガル人が種子島に漂着し鉄砲を伝えたのが天文12年(1543)であり、豊臣氏が滅び、武家諸法度が定められたのが元和元年(1615)であるから、戦国時代に生まれ、織田信長、豊臣秀吉統治の安土・桃山時代を経て徳川家康が統治する江戸時代初期にかけて活躍した人物である。

宗室は、安土・桃山の時代において茶の湯を通じて千利休ら堺の商人、為政者と関係を持ち、朝鮮から畿内への物資流通のルート上に経営基盤を確立した、豪放闊達、大胆不敵で並外れた見識と胆力を持つ、博多の豪商であった。江戸時代に入り、徳川治世への変遷と博多の地位の変化に対応しながら、構築した経営基盤の維

持発展のための経営哲学を後世に残すこととなる。

2. 経営哲学

宗室の経営哲学は、慶長 15 年(1610)に養嗣子徳左衛門尉信吉に宛てて書かれた遺言状にその一端を見ることができる。但し、その内容は、自身の経験から紡ぎ出した経営哲学であるものの、経営環境が変化し、徳川治世下にあることを意識したものと考えべきである。それを認識した上で、以下に、彼の残した遺言状を見て行く。

遺言状は、聖徳太子の十七条憲法になぞらえて、十七条からなるが、そこからは宗室が律儀、孝行、礼節、質素、儉約、勤勉を旨として、壮年時代は信仰、娯楽より商売を優先して財を成し、信仰や娯楽の自由は老年からとすべし、と考えていたことが読み取れる(江島・大熊, 1892, pp. 42-53)。

宗室は、安土・桃山時代にあつて、為政者と渡り合い、朝鮮貿易に雄飛した豪胆な豪商であつたが、宗室の遺言状の記載内容は、これと相反し、吝嗇^{りんしやく}ともいえる心小な側面がみられる。これは、安土・桃山時代の為政者や豪商が共通して有する胆大小心の両極端の精神性を、宗室も有しており、その小心の一端であるともいえるが、秀吉の没後、徳川家康の治世となり、博多商人が秀吉や石田三成らと特に親しかったこと、豊臣秀頼がまだ大阪城に在ったことも影響して、博多商人への警戒感から、家康が博多商人を貿易商から排除しようとする時代変化¹⁴を宗室が感じ取り、遺書には貿易商ではなく投銀投資の方向を暗示しつつ¹⁵、極めて慎重な生活態度を子孫に対して望んだと考えられる。

また、先行研究レビューにおいて触れた竹中(1979)が指摘する、利潤追求が商人の至上命題でありそこに商人としての主体性を自覚したとするところは、安土・桃山時代から江戸時代に時代が変遷しても宗室の変わらない経営哲学であつたと思われる。

以上を概観すると、宗室の経営哲学は、利潤追求を商人の最重要事項とし、そのために主体的に豪胆に活動することを旨としたが、徳川治世への変遷に伴い、安定的な事業への転換と慎重な生活態度の奨励へと変化したと言える。

3. 経営者哲学

宗室の経営者哲学は、それを明示したものはないため、上述した遺言状や伝えられている言動から類推する。

宗室は茶の湯を能くし、千利休とも密接な関係にあつたことは先に触れた。当時、千利休、津田宗及^{つだ そうぎゆう}、津田道叱^{だ どうしつ}、神屋宗湛^{かみ や そうたん}等とならぶ第一流の茶人であつた(芳賀, 1943, p. 32)。遺言状には、第二条に茶の湯とも関係の深い禅宗を認める記述があり、また、茶祖と呼ばれる村田珠光^{むら た じゆこう}の茶道の極意五か条の一、「所作は自然と目に立候はぬ様に有べし」と同様の表現¹⁶も見られ、他の条にも茶の湯のわびの理念である清貧と質素を想起させる記述がある。

茶の湯は当時の為政者や経済人の社交の場としての側面があるが、茶の湯の思想に全く無関心であつたとは思像しがたい。否、むしろ、当時の為政者、経済人が抱く哲学的な背景として捉えることができる。それは宗室の経営者哲学も含まれ共通していると考えられるため、茶の湯の成立過程を踏まえながら、安土・桃山時代の茶の湯に内在する形而上学的論理を明らかにする。

(1) 茶の湯の成立過程と安土・桃山時代の茶の湯

我が国の茶の湯の起源は、中国から伝来した喫茶にさかのぼることができる。平安時代初期には、唐様趣味として流行のきざしを見せていたが、遣唐使の廃止以後は、次第に衰退してしまった(芳賀, 1963, p. 37)。鎌倉時代には、明庵栄西が禅宗文化とともに喫茶を再輸入し、それ以後、禅院に共同飲食儀礼としての茶礼が広

まり、禅宗文化の一環として定着するようになった。

喫茶の風は、鎌倉末期から南北朝時代へと推移する間に、公家や武家の社会にも広まり、茶は嗜好飲料となり、賭事も含まれた遊戯的な茶寄合が流行する。

その後、室町初期の北山時代においてもこの風は続くが、室町中期の東山時代には、これに代わって、遊戯性や享楽性を捨て去り、優れた芸術品を鑑賞し、心をしずめて一碗の茶を味わい、世俗から遊離した風雅の天地を三昧する書院の茶が茶会の主流となる（芳賀，1963，p. 46）。

書院の茶は茶亭の構造は和様化が進んだものの、床の間の絵画や茶壺などの茶器は舶来の珍器、名品であり、この点は南北朝時代の茶寄合からの舶載性と異国趣味には変わりはなく、亭主の富力、教養を顕示する志向の強いものであった。また、室町初期以来、茶の栽培が盛んになり飲茶の風が庶民の間にも普及し、東山時代には「下々の茶儀」も様式を整えつつあった。

このような中で、書院の茶と下々の茶を融合して新たな喫茶の方式「茶の湯」を創始したのが茶祖村田珠光である。珠光が独自に開いた茶境「茶の湯」の特徴は第一に、四畳半の茶室を創始したこと、第二に、これまでの舶載性や異国趣味から和様化を推し進め、日本人の美的感性に基づくものを目指したこと、第三に、「わび」の美を志向し、わび茶を創始し、「冷え枯るる」無の美、即ち、完全円満な肯定的な美よりも、不完全な否定的な美を重んじたことである（芳賀，1963，pp. 51-56）。

その後むらた そうしゅ村田宗珠、じゅうし十四屋宗悟、や そうご武野紹鷗、たけの じょうおうを経て織豊政権を背景に茶の湯の黄金時代を築き、茶の湯の方式を確立したのが千利休である（芳賀，1963，pp. 65-66）。

利休は、「冷え枯るる」にとどまらず、それを超越し、深雪に耐えて力強く萌え出でている雪間の草に限りなく深い美を見出す。外的には貧しく枯れ切っているながらも、内的には最も力の充実した生命の美である。ここに利休は「わび」の真実の姿を捉える。これを芳賀(1942)は、「絶対否定の果てに成り立つ肯定の美」と表現する（芳賀，1942，p. 78）。

以上に見たように、茶の湯は、北山時代においては、富の肯定の上に立つ美、東山時代は、富の絶対的否定の美、そして、安土・桃山時代は、絶対否定の対極にある絶対肯定の美であるといえる。即ち、安土・桃山時代の茶の湯には、力の充実性と積極性を見ることができ、信長、秀吉の豪放、雄大でたくましい実践力や、堺、博多の豪商の闊達、旺盛な企業家精神は、この「わび」の茶の湯に結実しているといえる。

再度芳賀(1942)の言葉を借りれば、安土・桃山時代の為政者や豪商は、絶対肯定の美の世界である茶の湯を通して、「茶室にこもって一碗の茶を介して悠久な宇宙の大生命に帰一し、自らの魂の散漫を戒め、常にそこで力といのちとを新たにした」（芳賀，1942，p. 81）と言える。

これをさらに推し進め、「同質なものが同質なものを求めるといふ、内面的必然的な関係」（久松，1987，p. 187）の存在を考えるならば、「一碗の茶の存在、それが内包する宇宙の存在、そしてそれを飲み干す自己の存在を認め、そこから喚起される自己の存在に対する絶対肯定」が、茶の湯に投影されていると考えられる。

徳川の治世になって後は、次第に茶道というが硬直化し形式化してしまう。「わびの精神」の最も澁澗と生き生きとしていたのが、室町末期から桃山時代、徳川初期であり（久松，1987，p. 25）、まさに島井宗室の活躍した時代である。

（2）推察される宗室の経営者哲学

宗室は、千利休と同時代を生きた豪商であり第一流の茶人であった。宗室は千利休を介して秀吉と関係をもつこととなるが、ある茶会の後の秀吉と宗室の対談において、秀吉に博多湾全域を所望したという逸話が残

されている。その他、秀吉の朝鮮出兵阻止のための小西行長、宗義智との画策や、毛利輝元が「誠に宗室は百万騎の大將の気分相見え候。それ故に家康より軍配扇遣したり」と詠嘆したといわれる(芳賀, 1970, p. 115)など、豪放闊達、大胆不敵で、並外れた見識と胆力は、宗室のみならず、安土・桃山時代の為政者や豪商に共通のものであった。これは、安土・桃山時代の茶の湯の哲学に通じるものである。

以上より、宗室の経営者哲学には、次のような、ゆるぎない形而上学的理論が内在していたと推察される。即ち、「自己の存在は宇宙の大生命と通じ、絶対的に肯定されるものである」という哲学を認めることができる。

4.2 鈴木正三の経営者哲学（江戸時代前期）

1. 時代背景と活動

鈴木正三は、天正7年(1579)に生まれ、明暦元年(1655)に没する。織田信長が本能寺の変に斃れたのが天正10年(1582)であり、徳川家綱が第四代の将軍位についたのが慶安4年(1641)であるから、安土・桃山時代に生まれ、徳川治世が安定しようという江戸時代初期に活躍した人物である。

正三は徳川治世の成立に武士としてかかわり、前半生は武士の職務、42歳で出家した後は著作、民衆の教化活動に後半生を捧げる。前半生においても武士でありながら、仏僧との交流や語録の修学を好み、勤しんでいる(加藤, 2015, pp. 9-10)。生涯を通じ、幼少時の生死の疑念を抱いた体験(中村, 1960, p. 250)とそこから思索が、正三の活動の根底にあると考えられる。

2. 経営哲学

正三は、著書『万民徳用』の中に収録されている「商人日用」に、商人のあり方についての思想を著している。経営哲学と言えるその思想の要点は、次の通りである。

まず、商人は、一筋に正直の道を学び、正直の念をもって商売することで利益(りやく)を増す心遣いを修行すべきという。正直の人には天の恵みも深く、仏や神の加護もあって、災難を防ぎ、自然に福を増し、人々からの敬愛も深くなり、万事が思うように運ぶ。私欲にふけり、自分と他人とを区別して、他者を蹴落とし自分のもうけを思う人には天の祟りがあり禍を増し、人々からの敬愛もなくなり憎まれ、万事が思うようにいなくなる、とする。

そして、商人の売買をする仕事は、国中の物を自ら移動させる役目を果たす仕事として天道から与えられたことであると思い定め、一切の執着を離れ、欲を離れて商いをすれば、得利(とくり)も勝れ福德が充満した人となる。そうなれば、大金持ちを卑しんで、大信心が起こり、行住坐臥が禪定となり、仏道を成就できる、とする。

目を「武士日用」「農人日用」「職人日用」に転ずれば、どの仕事もみな仏道修行であるとする。人はそれぞれの所作で成仏なさるべきであり、仏道修行でない仕事はない。一切の人の振る舞いは、皆すべて世のためとなることを知るべきである、とする。

さらに「修行の念願」では、仏の言葉「世間に入り得るならば、世間を出る必要はない」を引きながら、これを世法によって仏になる道理であると説き、世法(世の中の物事)も直ちに仏法である、とする。

時代背景との関係性を推察すると、正三の説く、全ての職業生活を通じて仏教への帰依、修行をなし得るという思想は、僧侶に専有されていた宗教的特権を全ての人々に開放し、さらには、徳川治世の封建的な身分制度の束縛から人々を自由にする思想でもある。

中村(1960)はそこに封建制に対する批判の精神を認めるとしている(中村, 1960, p. 320)が、彼の著書『破

吉利支丹』『盲安杖』『万人徳用』中の「武士日用」における主張からは、仏教、神道、儒教が矛盾なく捉えられ、徳川治世の思想を根底で支えていたこと、自らは前半生を武士として勤め、主君に対する「忠」は仏教とともに大切な信条であり、家康に対する敬愛の念が終生続いていたことを考え合わせれば、決して封建制に対する批判ということには当たらないとするのが適切である(内藤, 2007, p. 20)。社会通念や宗派に捕らわれず、生死の問題に徹底して誠実に向きあったことから至った思想であると言えよう。

以上を概観すると、人それぞれの仕事を全うすることが仏道修行であり、商人は、私欲を捨て、正直の念をもって商売すれば、利益(りやく)、得利(とくり)、福德が増し、この世で仏道を成就できる、とする経営哲学と言える。

3. 経営者哲学

正三の思想体系は、「気(機)」の論理を仏道修行に取り入れた点に特徴がある(加藤, 2015, p. 12)。仏は気(機)であり、天地は仏である気で満ちている、という仏理解が正三の思想体系の基となっている。天地に満ちている仏である気が、その働き(徳用)により世界のものごとを生成しているという。

これを正三は「万徳円満」と呼ぶ。仏の無尽蔵の働き(万徳)により、森羅万象が形を成し、世間の人々の所作、事業活動が生成して、世界を利益(りやく)するのである。正三は、天地に満ちている円満の気を、人々に行き渡らせることを衆生済度、仏業と信じ、一所懸命にそれを実践していた。

また正三は、気(機)を、個々の身体を超え、天地万物に遍満存在している物であり、天地に満ち満ちて、万物はもちろん、人々の心身の上にも働く、生き活きとしたエネルギーのようなものと捉えている。そのエネルギー溢れる気を自らの中で養うことが、正三の仏道修行であった(加藤, 2015, p. 13)。

正三は、先に触れた幼少のころに体験した生死の疑念から、「死」の思索を徹底して追求した。死への恐怖、あるいは不安を克服することに彼の生涯は向けられた。死ぬべき自己を正面から捉え、死ぬべき自己の存在に徹すること、言い換えるならば、今を生きる己の存在を、死への不安と対峙し、死を厭う己自身として、目を背けることなく、現実死に死ぬこと、ここが彼の究極の到達点であった(内藤, 2007, pp. 25-26)。

さらに、死を自覚して、そこに気(機)を失わないことが大切であり、それは、覚悟と勇気と厳しさによってのみなし得ると主張した。ここに、宇宙の気(機)が人の「生」と結びつき、「生」を「生」たらしめることになる。正三の生死の探求の末に至った境界と言える。

以上のことより、正三の経営者哲学は次のように表現できる。即ち、「宇宙には活力なる気が遍満存在しており、その無尽蔵の働きにより森羅万象が形成する。気は、人の心身に、万徳を生成する働きを及ぼし、人々の所作となり事業活動となって世界に利益(りやく)をもたらす」という哲学を認めることができる。

4.3 石田梅岩の経営者哲学(江戸時代中期)

1. 時代背景と活動

石田梅岩は、貞享2年(1685)に生まれ、延享元年(1744)に没する。五代将軍徳川綱吉から八代将軍吉宗の治世の時代である。江戸時代の中期であり、幕藩体制の確立後、災害救済のための出費増大や文治政治に伴う武家の儀礼、風俗の複雑、華美により財政困難に陥り、幕藩体制が動揺の兆しを見せ始めた時期である(稲垣ら, 1980, p. 168)。

梅岩は、徳川治世による幕藩体制確立後、災害発生や武家の風紀の華美により財政にほころびが出始める時代であって、旧来の堅実な道徳的家庭環境に育つ。生来の理屈者の性格と相まって、律儀にその道徳を守り通し、前半生は商家の商いに従事しながら人のあるべき姿を探究し、自らがその模範となる志を建てる。

後半生は、自らが悟り得た人としてのあり方を、実践しつつ講義を通して世に広めることに専心する。生涯を通じ、人性、人の心の本質はどこにあるのか、自らの心に向き合い、諸学に接しつつもそれらを完全に咀嚼し、自らが確信し得たことで、梅岩の活動は貫かれていると考えられる。

2. 経営哲学

梅岩の経営哲学は、先に挙げた彼の代表的著作、『都鄙問答』と『儉約齐家論』に表れている。以下に、その要点を抽出する。

(1) 『都鄙問答』に見る経営哲学

梅岩は性について語り、性即ち天命を知り、それに従うことが人の究極の道であるが、性（天命）を知らなければそれに従うことができない。性（天命）を知ることが、学問である、という。そして、学んだことを実践行動することに重きを置いている。性を学び行に結び付けることで、天命をつかさどるところの天と一体となるのである。

梅岩はさらに天の性を受けて、それぞれに形を持つという。そして、形は直に心であり、即ち、心は形に表れるとする。形を作るところの心を知れば、それは天の性を知ることになる。人もまた天の性に従い形作られたものであり、その形を作っている心を知ることが、天の性を知ることとなるのである。ここに至って、「天ノ心ハ人ナリ、人ノ心ハ天ナリ」（黒川，1911b, p. 71）となる。

これ故に、梅岩の学問は、人の「心」の解明に向かう。彼の学問探究の中心は「心」とその実践であった。ここに、後世において梅岩の思想が「心学」と呼ばれる所以がある。

人の心と天の性は本質的に一つのものであるとする彼の考え方は、人の作っている社会と天地との間に何らの隔てるものではなく、君臣、父子、夫婦、兄弟、朋友などの人間関係、士農工商の別も天、自然の運行と何ら変わるものがないものとして受け取られる（柴田，1962, p. 98）。そこから、士農工商の別は、彼にとっては身分の上下の別ではなく、職分の相異として捉えられていた。彼にあって、貴賤の貴なるものは「士（将軍、幕府）」ではなく、上皇と天照皇太神宮であった¹⁷。

士農工商が社会全体におけるそれぞれの役割、持ち分であり、それぞれに道があり、一つ天の道に通じるとし、士農工商の中で、梅岩は特に「商」の道について明らかにする。「商人ハ勘定委シクシテ、今日ノ渡世ヲ致ス者ナレバ、一錢輕シト云ベキニ非ズ。是ヲ重^{いふ}テ富ヲナスハ、商人ノ道ナリ」（黒川，1911b, p. 20）として、商人が売買で富むことをその道であるとする。

また、その富の主人は世の人々であり、人々と自分の心は同一であって、買う人の心持で良い物を売るようにしたならば、買う人を善化し、世の中に財宝を巡らし、人々の心を安らかにすることができる。そして、商人も聖人の道を学び実践することを説く。武士の道、医の道、子たる者の道など、他のそれぞれも道を説きつつも、商人の利潤を得ることに道があること、その道に商人の存在意義があることを取り分け強調して説いている（黒川，1911b, p. 55）。

(2) 『儉約齐家論』に見る経営哲学

梅岩は『儉約齐家論』で孝行の重要性を説き、さらに、無駄なことを節約する儉約を説く（柴田，1971b, p. 13）。

心ある町人にとって儉約は商人としての基本であったが、奢侈への欲求は人間の性であり、経済的發展も次第に顕著になるこの時代に門人たち少数の同志だけで儉約を申し合わせるのには、困難があったと思われる（柴田，1962, p. 132）。そのような門人たちの儉約実践の精神的な支えとして、『儉約齐家論』は、様々な実例を

示した上で、儉約の意義を説く(柴田, 1971b, pp. 24-32)。梅岩のいう儉約は、経済的な理にかなうことにとどまらず、身分を超え、本来天地の本然である正直の心にたち返る修身の道であった。ここに至って、『大学』のように¹⁸、家が^{ととの}斉い、国が治まり、天下が平らかとなるとした。

(3) 梅岩の経営哲学の概括

以上、『都鄙問答』『儉約齊家論』より、梅岩の経営哲学は、「商人の利潤を得ることに道があり、その道は聖人の道と同じである。」また、「何よりも儉約が大切で、それにより家が斉い、国が治まって、平和で豊かな世界が実現する。」というものであると言える。

3. 経営者哲学

先に挙げた梅岩の代表的著作『都鄙問答』は、『易経』第一、乾为天の卦の冒頭の一節を引用して始まる。
「大哉乾元萬物資始。乃統天。雲行雨施、品物流形。乾道變化各正性命也。」大いなるかな、乾即ち天の元氣(氣)は。万物はその天の氣から始まる。天道を統べるのが天の氣である。天の氣は雲となり雨となって、全ての物がその形を整える。天道は変化し、その変化に応じて、それぞれが性命一天から与えられた命と、これを稟^うけて自らにある性一を正しく実現する。

『易経』はさらに次のように続く。「大和を保合するは、乃利貞なり。庶物に首出して、万国咸寧し。」(木下, 1989, p. 8)その性と命が、完全に統合し和合するのは、天の気の働きが活発に躍動し(利)(安岡, 1988, p. 141)、貞しい様である。人間は万物の靈長でありその様を自覚できる。ここに、全宇宙は安泰となる。木下(1989)は、この乾为天の卦は「人間は大宇宙より小宇宙として、庶物より首出したる、天心・誠を主体とする生命である」ことを証明しているという(木下, 1989, p. 8)。

梅岩の思想には、この『易経』第一、乾为天の卦の考え方が次のように現れる。「天ノ一元氣は、萬物ヲ生^{ヤシナ}ジ育フ(黒川, 1911b, p. 77)。」また、「天ノ心ハ人ナリ、人ノ心ハ天ナリ。」さらに、「天より生民を降^{くだ}すなれば、万人はことごとく天の子なり。故^{かるがゆへ}に人は一箇の小天地なり(柴田, 1971b, p. 7)。」梅岩は若い頃から神道になじみ、第一に天照皇大神宮を崇拜していたが、彼の思想は、乾为天の卦と通じ合っている。

竹中(1962)は、これを天人一体の世界観と呼び、梅岩はその基礎付けを宋儒の形而上学に求めたとし(竹中, 1962, p. 143)、増澤(2017, p. 383)は、梅岩が主客合一の観点から天地開闢をそのまま受け入れ、人間の本性と自然の摂理は合一であるとしたこの思想は、日本哲学、日本経営学に通底する理念であるとした。

さらに、増澤(2017)は、梅岩の理念の特徴は「道德心」の重視であるとし、「道德心」とは「自分の私欲から解放(無私)され天地の心と合一(知行一致)になった人」つまり「悟った人」は何のためらいもなく善い行い(道徳的な行い)をすることを指すとする(増澤, 2017, p. 382)。この「無私」は「自他合一」であり、「利他の心」に結び付くものであると考えられる。

このように、梅岩の経営者哲学は、「天が萬物を創造しその理は一つである。天地同根、天人一体であり、人間の本性と自然の摂理は合一で、自他合一である」と言える。

4.4 二宮尊徳の経営者哲学(江戸時代後期)

1. 時代背景と活動

二宮尊徳は、天明7年(1787)に生まれ、安政3年(1856)に没する(大藤, 2015, p. 2)。生年は、十一代将軍家斉^{いえなり}の治世が始まるが、大飢饉(天明の大飢饉)に見舞われており、各地で米騒動が発生し、その責任を問われて田沼意次が失脚。代わって松平定信が老中となり寛政の改革を開始する。没年は、十三代将軍家定から十四代将軍家茂に代わろうという頃で、ペリーの来航(1853)後、日米和親条約が締結され(1854)、アメリ

カ^カの駐日総領事ハリスが下田に着任した年である(稲垣ら、1980、p.197)。尊徳は、幕藩体制が解体に向かう江戸時代後期に活躍した人物である。

尊徳は、幕藩体制が解体に向かう中であって、自家の再興、総本家の再興、服部家の財政再建、桜町領の復興と、自利から利他へ活動を押し広げた。その過程で思想を深め、生み出した報徳仕法をもって、幕藩体制の政治機構と対峙しながら、仕法の対象地域を広げ、国家の復興に献身した一生であった。

2. 経営哲学

尊徳の経営哲学は、置かれた環境への対応とそれに伴って見出した手法と思想が高められ、また深化して行く。

尊徳が生まれた江戸時代後期は、既に百姓においては5人前後の「小農民の家」が形成されており、家の持続、繁栄と、そのための勤勉、儉約、和合、孝行などの徳目が社会通念となっていた。尊徳も先祖の遺徳の恩恵で裕福な暮らしをしていたが、水害に見舞われ、さらに父母を失い没落する。そこで、自家の復興に心血を注ぐことになる。

この時、他家の捨てた苗を拾い集めてその収穫を積み上げたところから、「積小^{せきしょう}為大^{いだい} (小を積んで大を為す)」の道理を体得する(大藤、2015、p.44)。後に、「積小為大」の体験から、天地万物はそれぞれに固有の長所や価値を秘めていることを認識し、それを「徳」という概念で表現し、その「徳」を創意工夫によって引き出して社会の役に立てることを説く。さらに、「積小為大」の考え方は、「報徳仕法」の「興国安民」という公共の目的を達成するための原理ともなる(同前)。

次に尊徳は、自家の再興中にもかかわらず、絶家となっていた総本家再興に着手する。ここには、「同根同体」の考え方がある。二宮家のそれぞれの家は本末の関係にあって、本の根が深いほど枝葉も良く茂り繁栄するのが道理で、本末共に衰退しないよう努めなければならないと一族に説いている(大藤、2015、p.57)。また、二宮家の形成や自分自身が生まれてきたのも先祖の「陰徳積善」のおかげであるとする(同前)。

さらに、総本家の没落は、収入に応じて支出に限度を設け、その範囲で運営をすることをせず、驕奢に流れたためだと後年述懐する。これは後の「報徳仕法」における「分度」の概念となる(大藤、2015、p.56)。自家および総本家の復興には、利子付きでの米金の貸し付けにより利殖を行うという金融手法を用いるとともに、米相場の変動を利用した資金の増殖も行っている。「積小為大」にとどまらない、市場経済のメカニズムに着眼した増殖活動を行っている(大藤、2015、p.62)。

総本家の再興に二宮家一族の子弟の表彰を始めるが、表彰の対象が一族の者から次第に他氏、隣村東栢山の子弟にまで及ぶ。栢山村全体の繁栄のために次世代の育成を考えるようになった(大藤、2015、pp.61-62)。「自利」から「利他」への思想の拡大と言える。

文化8年(1811)からは武家に奉公稼ぎに出るが、川島伊兵衛^{いへえ}家では「五常^{ごじょうこう}講」を創案し、「相互扶助」を具現化する。お互いに儒教の徳目である五常の倫理を守り、儉約、勤勉に努め、生じた余剰を貯えて自分たちに役立てるように運用するこの手法は、のちの報徳社のモデルとなる(大藤、2015、p.78)。

次の奉公先である服部家では、収入が一定額であったことから、支出に限度を設け、儉約に努めて余剰が生じるように運用するという、後の「分度」の考え方が明確に打ち出される。さらに服部家の財政再建計画を立てることを通じて、後の「報徳仕法」の原型がつくられる(大藤、2015、p.81)。

服部家の財政再建には30年以上取り組むことになるが、後に、服部家のみならず大名家や旗本家の借財整理にかかわっている。ここには、武家が本来努めるべき「救民安国」の政道を全うさせる思いがあった(大藤、

2015, p. 96)。その後、小田原藩に献策し桜町領復興を受命するが、視座は藩、さらには国へと拡大する。

桜町領復興においては、主家に上納する米金を一定額とする「定免」を定めることで、主家の財政と領の財政を分離する(大藤, 2015, p. 109)。主家は定免以内で支出額「分度」を定め、領の財政は定免以上の年貢高を復興のための基金に組み入れ、荒地開発や治水事業、出精者の表彰などの復興活動に投資する。日光神領の荒地見分に際しては、報徳仕法の定型化を実現する。

弟子の富田高慶は「先生(尊徳)の道、至誠を以て本となし^{もと}勤労を主となす。分度を立てて^{たい}体となし、推譲を用となす」と記す(富田, 1896, p. 1)。これより、今日、報徳の綱領は「至誠」「勤労」「分度」「推譲」にあるとされている(大藤, 2015, p. 190)。

「分度」は収入の分限に応じた支出限度であり、「入るを知って出を制する」に通じる。「推譲」は分度と儉約、勤労によって生じた余剰を将来のために用いることであり、自己あるいは子孫のために譲ることを「自譲」、他者のために他人に譲ることを「他譲」という。尊徳は、自譲だけでなくそれぞれが他譲により余剰を推譲し合って「興(富)国安民」の実現に貢献することを主張した(大藤, 2015, p. 191)。

思想も深まりを見せ、成田山参籠時に「一元」観の境地に至る。それまでの自己を、自分は正しく、相手に非があるという自己本位の考え方「半円」であったと反省し、自我を捨てて相手を尊重した温和な心で向き合うことの大切さを悟る(大藤, 2015, p. 153)。さらに、対となるものが対立するのではなく合わさって完全な「一元」となる「一元」観に到達する。

「天地^{ことごと}尽く元は一つ」「陰陽尽く元は一つ」「水火尽く元は一つ」「男女尽く元は一つ」「貧福尽く元は一つ」(二宮, 1931a, p. 446)と言い、「男女和して一身と成る、春秋^{そな}具わって一年となる、寒暑具わって一気となる、君臣具わって一騎となる、昼夜具わって一日となる、根枝具わって一木となる」(二宮, 1932, p. 491)という。天地の片方だけでは万物が生成せず、自然界は成立し得ず、人間社会も男女、君臣、領主・領民も片方のみでは存立し得ず、自然界も人間社会も対になるものがそれぞれの「徳」(固有の長所や価値)を発揮してこそ「一元」の意義が具現化されるとする(大藤, 2015, p. 171-172)。この思想は「家」の意識と相まって、「報徳訓」に生活の指針として表現される(大藤, 2015, p. 181-182)。

以上を概括すると、自家の再興を進める中で、「積小為大」の思想を抱き、再興の範囲が広がりついに「興国安民」の思想に達する。さらに、利害関係者との調整の中で、自他を尊重し合う「一元観」を抱き、自他など、対となるものが合わさって完全な一元となる「一元観」の思想を持つに至る。

3. 経営者哲学

尊徳は、「一元観」を突き詰め、この宇宙の森羅万象は「大極」に帰一するとした。この「大極」から「大気」と「清濁」が生じ、「気」から陰陽と寒暑が生じ、天地が^{かいいびやく}開闢し人が生まれたとする。そして、「一元無田」の状態から田地を切り開き、生産物をもたらす「田徳」を人々に及ぼしたのが、「農の先務」をなした天照大神であり、荒地を独力で開発する報徳仕法は、天照大神の「徳」に報いる道であるとした(大藤, 2015, pp. 176-177)。

さらに「家」の先祖に対する報徳は、家の存続と社会・国家の存続につながり、究極は天照大神への報徳につながると考えた(大藤, 2015, p. 183)。また、「大極」は「一元空」の状態であり、人間は私欲を排することで「一元空」の心境を開き、その上で万物を慈しみ生かす「仁」で満たすことにより「一元仁」の心となり、その心で自他ともに幸福になるよう助け合って生きることができると、思想を深めた(下程, 1965, p. 577)。

以上のように、尊徳の経営者哲学は、「宇宙の森羅万象の根元は『大極』であり、全てのものは『大極』に

帰一する」と言える。

4.5 渋沢栄一の経営者哲学（明治・大正期）

1. 時代背景と活動

渋沢栄一は、天保 11 年(1840)に生まれ、1931 年(昭和 6)に没する。生年は、国内では、天保 3 年(1832)に天保の大飢饉が発生し、天保 8 年(1837)には大塩平八郎の乱がおこり、天保 12 年(1841)水野忠邦による天保の改革が始まる、まさに幕藩体制の解体期である。また海外では、隣国中国とイギリスとのアヘン戦争が始まる年であり、欧米列強のアジアへの進出が目覚ましくなってきた時代である。没年は、1930 年(昭和 5)に大恐慌となり、1931 年(昭和 6)に満州事変、翌 1932 年(昭和 7)には五・一五事件が起こり、第二次世界大戦に突き進みつつある時代である。栄一は、幕藩体制の解体期から昭和初期までの日本の近代社会・経済の確立期に活躍した人物である。

渋沢は、幕藩体制の解体期にあつては、商業も行う富裕な農家で商才を発揮し、権勢、時勢に対し義憤を抱き、尊王攘夷の志士として活動したが、道義心と事業力を買われて幕臣として頭角を現す。幕府の倒壊前にフランス他ヨーロッパ諸国への洋行の機会に恵まれ、見聞を深め、日本経済の近代化の理想を抱く。

明治新政府にあつては、その財政能力から、大蔵官僚として財政運営体制の基盤構築に尽力するが、第一国立銀行の設立を機に実業界に転身し、金融業の基盤確立を中心として、産業の興隆を図り、日本経済の近代化に多大な貢献をした。

実業と合わせ、公共・社会事業にも寄与した。日本の資本主義経済の近代化に、物質的な面の実現だけでなく、精神的、道義的な意識の涵養に尽力した一生であった。

2. 経営哲学

渋沢の経営哲学について、彼の思想が表出されている自らの講演録である社団法人帝国発明協会講演会講演録（1923 年(大正 12)講演）（渋沢，2010，pp. 260-265）、著作である論語と算盤（渋沢，2008）、および青淵百話（渋沢，2011）から抽出する。

（1）道徳経済合一説

渋沢は、6 歳より父の手ほどきで三字経の素読から始め、孝経、小学、大学、中庸、論語を学び、7 歳からは、尾高惇忠の下でさらに学びを広くする。中でも、渋沢は論語を道徳の規範とし、新たな解釈を加えながら実践した。

古の聖人は、仁義道徳を説き、不義の利を戒めたのを、従来の儒者は、仁義王道と利殖富貴は相容れず、利を得れば義を失い、義によれば利に離れると誤解し、ついには、貧を清となし、富を汚となすに至ったが、仁義道徳と生産利殖とは、元来ともに進むべきものであると主張する。

さらに、アダム・スミスがグラスゴー大学の倫理学の教授であり、利義合一について同様の主張をなしたことに言及し、洋の東西を問わず、不易の原理であるとする（渋沢栄一，2010，pp. 260-262）。渋沢はこれを「道徳経済合一」の説と呼び、説明している。

また、論語を中心とする儒教的思想と経済との統合を、象徴的に「論語と算盤」と表現し、著書「論語と算盤」の中ではその関係を、「富をなす根源は何かといえば、仁義道徳。正しい道理の富でなければ、その富は完全に永続することができぬ（渋沢，2008，p. 22）」と表現する。

（2）実業家の国家・社会に対する資格と責任（忠君愛国と公益主義）

渋沢は、実業家も国家の一員であるから、国家の経営を政治家や学者だけの問題とするのではなく、実業家も国家のために「計^{はかりごと}」をする資格があり、責任があるとする（渋沢，2011，p. 20）。

この実業家としての国家に対する資格と責任の根底には、国家があってこそ人は安全に世の中に処して行けるとして、彼が国民として心得なければならないこととしている愛国心と君主への忠心、忠君愛国の思想（渋沢，2011，p. 20）があると考えられる。

事業における渋沢の実践は、大資産がなくても相応の知恵と愉快に働くだけの資産があれば、それを武器にして他人の資産を運用し、国家社会に貢献する仕事はいくらでもできるとする。事業に対する自らの観念は、自分の利益を第二において、第一には国家社会の利益を考えたもので、これを公益主義と呼んでいる（渋沢，2011，pp. 61-62）。

（3）自由放任と合本主義

渋沢は、かつてヨーロッパに洋行した際の見分から、それまでの日本の零細な商工業経営を、金融機関の整備と合本組織の採用により大仕掛けにして商工業を富強ならしめようとし、その試行的一步として、帰国後の静岡藩における常平倉にて合本事業を実現させた（渋沢，2011，pp. 900-903）。

さらに明治3年(1870)から通商司の残務処理として合本事業の整理をする際、商人の官吏に対する卑屈の風と改革、工夫の気概のなさに接し、ヨーロッパで知り合ったフロリヘラルトらの商人の官吏と対等に渡り合う様との雲泥の差を嘆じ、明治4年(1871)の著書「立会略則」において、商業者の自立のための商業への政府の不干渉と合本組織の必要性を強調した（土屋，1989，pp. 145-146）。

（4）いるをはかりいづるをなす量入為出

渋沢は、明治4年(1871)、大蔵大たいじょう丞として、陸軍省、海軍省の歳出額の決議に接した際、経済の原則に立ち、会計の基礎を確立すべく、歳入の総額を明確にした上で各省の歳出の定額を設定し、支出の制限を設ける「量入為出」の方針を定めた（渋沢，2011，pp. 921-922）。

生来の実家における商売や一橋家における財政の刷新、民部大輔昭武の洋行随行時の金銭出納管理、静岡藩における常平倉の立ち上げなどで渋沢の経営手腕が遺憾なく発揮されるが、量入為出はその基本中の基本であったと考えられる。

（5）概括

以上を概括すると、富の根源は仁義道德であり、利殖富貴の実現には道德が不可欠であり、これがなければ決してその富も永続しないとする。そして、事業家は、自己の利益よりも国家社会の利益を第一義に考えるべきであるとする。

また、資本を持ち寄って事業を起こし、自由闊達に商業活動を行える環境が必要であるとする。量入為出を経済活動の基本に置き、道德に裏付けられ、国益を重視した事業活動が永続するという経営哲学であると言える。

3. 経営者哲学

渋沢の経営者哲学については、自らの著述『青淵百話』にあるので、そこから抽出する。

1912年(明治45)に出版された『青淵百話』は、彼の経世七十有余年の随想録といえるものである。その巻頭第一話は「天命論」と題し、「天」についての彼の思索を著しているが、実業家としての哲学的探究の重要性を物語っていると考えられる。

渋沢は、「天」とは、西洋で言う「造物主（創造主）」のようなもので、そこには「霊」があるとする。霊はその思いを地上世界で発言することも実行することもできないので、聖主賢君に命じて言動にあらわし、また、孔子の説を採り、天は公正無私で絶大無辺の力を持つもので、人はその命ずるままを行うべきものと観念

し、天命に従うものとする。

一方、「神」は比較的人間界に近いものであり、中国人の言う鬼神、日本人の言う神の二様があつて、鬼神は人間の力が及ばない不思議な力を言い、日本人の言う神は、^{せいけん いけつ}聖賢偉傑の霊を祭ったものであるとする。

天はそれらの神以上に偉大なもので、宇宙間において無匹無比の力であるとする。人が世の中のことに対処するにあたり、一人自分自身の力だけではなく、自然界において自分を助ける力が存在し、この力が孔子の言う天命である。天は人間の行為の指導者として崇敬すべきものであり、自然界に対しても偉大な配材の力を持つもので、「天もの言はず、四時行はれ、百物 ^{おのづ}自 から生ず」と言うように、天は自然の力の集合したものであるとする。

人の身の上に幸福や不幸があるのは、人として天命に背かない行為をすれば、天はこれを助けて幸福を授け、天命に反して悪行醜事を行えば、天はこれを咎め罰して不幸を与える。天自ら手を下して賞しあるいは罰するということはせず、人間界から自然と賞罰を顕示する。天運など言うことも人の心掛け次第のことで、「天は自ら助くるものを助く」と言うように、自ら天運を得ようと心がけることによって幸福になり、それに反する行いをすれば不幸になるとする（渋沢，2011，pp.1-6）。

天は公明正大で、広く社会のためを思うが個人に禍福を与えようとするものではないので、社会のために尽力する人に対し天は幸福を与えようとする。渋沢は、社会に対して自己の責務を果たすことが我々の務めであり、この本分を尽くすことに安心立命があるとする。天命は人生に対する絶対的な力で、この力に反抗してもものごとを成し遂げることができない。天命を知り、天命を楽しんで事を成すということは処世の第一要件となると言う（渋沢，2011，pp.8-9）。

また、人は生れると共に天の使命を受けている。本源の造物主（創造主）が何事かを成さしむべき使命を与えて人をこの世に誕生させたのであるから、人はその使命を全うさせる義務があるとする（渋沢，2011，pp.76-77）。

以上のように、渋沢の経営者哲学は、「人間誕生の源には天（創造主）が存在し、天は人に使命（天命）を与えて誕生させる。天は公明正大で、社会のために尽力する人に幸福を与えようとする」と言える。

4.6 松下幸之助の経営者哲学（大正・昭和期）

1. 時代背景と活動

松下幸之助は、1894 年(明治 27)に生まれ、1989 年(平成元)に没する。生年は、日英通商航海条約が締結され、不平等条約の撤廃の端緒を開き、また、日清戦争が始まる年であつて、翌年には勝利し、これを契機として日本の資本主義が飛躍的に発展を遂げる時代である(稲垣ら，1980，pp.236-238)。没年は、日本の経済はバブル期にあり、物質的な豊かさを謳歌した時代である。松下は、日本の資本主義経済の勃興から、第二次世界大戦を経て、高度経済成長を遂げる時代に活躍した人物である。

松下は、日本が日清戦争に勝利し、経済が進歩発展する中で、9 歳から丁稚奉公で商売を学び始め、15 歳の時にこれからは電気の時代になると考え電灯会社に就職した後、自ら考案したソケットの製造を決意し、事業を立ち上げる。アタッチメントプラグや砲弾型電池式ランプを考案し、その他さまざまな商品開発を続け、また販売も次第に独自で手掛けて事業を拡大した。

37 歳の時、ある宗教の本部を訪問した際、そのありように感銘を受け、自らの会社こそ聖なる事業であるという信念を強くし、社会の公器としての使命に生きる覚悟を持った。

以来、従業員、販売会社・代理店を彼の思いに惹き込みながら、世界規模の会社に成長させて行く。戦後日本の復興後は、松下はその精神的な退廃を嘆き、日本の将来を心配し、PHP 活動や政治家の育成活動に注力し、

国の繁栄と国民の幸福の実現に尽くした一生であった。

2. 経営哲学

松下は 9 歳からの丁稚奉公で商売を学び始め、産業人として起業・独立し、事業を発展させる中で、「真の経営とは何か」、「産業人の使命とは何か」を自分自身に問い続けてきたが、ある宗教教団の本部を訪問して、産業人としての真の使命に悟りを得た。それは、人間生活の維持向上に必要な物資の生産を行い、貧を除き、富をつくるという人生至高の尊い聖業であるということであった。

1933 年(昭和 8)、松下はこの使命を、遵奉すべき「五大精神」として、全社員に掲示し、1937 年(昭和 12)にはさらに二条目を加え「七大精神」とした。遵奉すべき七大精神は、「礼」に基いた道德心と言える¹⁹。

松下の経営哲学の一つは、「思うこと」を大切にすることである。大開町の向上に移ったころ、近隣に引越してきた同業者に対し、「商売は時世時節^{ときよ}で、損もあれば得もあると考えるところに根本の間違いがある。その世間的な信念のない考え方から改めなければならない」と諭したこと、ラジオ・セットの改良・開発を行う際、取引きしていたラジオメーカーに対し、「ラジオ・セットは故障のであるもの、相当むづかしいもの、という先入観、固執観、その観念自体がいかぬ。部品部分を少し整備して合理化すれば完全無欠のものになる、という観念を店主自身が持ち、従業員の一人ひとりに持たせば、理想のラジオ・セットが実現する」と主張したことなどからも、どのように思うか、そして、思うこと自体を大切にすることが伺われる。

アメリカにおける講演会では、質問者から、人間の欲望がある限り、過当競争はなくならないと意見された時、過当競争はなくならないと思っていること自体が良くない、そう思っている限りなくならない、と答えたところにも、現れている。

ダム経営の実現の方法を聞かれた時に「まずそうなりたいと思うこと」が大切だと回答したこともその例である。週休二日や賃金のヨーロッパレベル越えも、それを実現できると「思う」ことからスタートしており、松下は「思う」ということを強く意識している。

また、松下は、「素直な心」を大切にす。電子計算機の事業から撤退を決める時、素直な心で自己判断、自己観照をすることを大切にす。渦中にいる時、自分にはなかなか自分というものがわからなくなり、意地になってみたり、何かに捕らわれたりするが、素直な心で見ると、やっていいか悪いかの判断が自ずとついてくるといふ。

さらに、松下の経営哲学として「経営に価値を認めること」があげられる。フィリップス社との交渉において、技術がどんなに優れていても経営が悪かったら成果は出ないとして、松下電器の経営の価値を相手に認めさせた。資本の自由化についての講演では、経営の価値を高め、外国企業に認めさせ、大いに資本を自由にして、生命力のある芸術作品として経営を高めて行くべきことを主張した。

ゆとりのある経営である「ダム経営」、世の中にもものを無尽蔵に行き渡らせる「水道哲学」は、国を富ませ、国民を豊かにして幸福をもたらすためのものであった。

以上概括すると、松下の経営哲学は、何が正しいかという人生観に立ち、素直な心でものごとを見て、心に思うことを大切にす、経営に価値を認め、国の繁栄と国民の幸せの実現に尽くすことを第一義に、「礼」に基づく道德心を以て事にあたることにあるといえる。

3. 経営者哲学

松下の経営者哲学は、彼の行った PHP 運動において打ち出した「新しい人間観の提唱」と「新しい人間道の提唱」(執行, 2019, pp.298-301)の中に表れており、また、PHP 運動の拠点とした真々庵に建立された「根源

の社」の設立趣旨(谷口・徳田, 2018, pp. 48-49)に表れている。いずれも、短い文章で端的に語られているが、松下(2009)は、それをさらに詳しく語っている。これらから経営者哲学を以下に抽出する。

「新しい人間観の提唱」より

- ・宇宙に存在するすべてのものは、つねに生成し、たえず発展する。万物は日に新たであり、生成発展は自然の理法である。
- ・人間には、この宇宙の働きに順応しつつ万物を支配する力が、その本性として与えられている。

「新しい人間道の提唱」より

- ・人間には、万物の王者としての偉大な天命がある。

「根源の社」の設立趣旨より

- ・宇宙根源の力は、万物を存在せしめ、それらが生成発展する源泉となるものである。
- ・その力は自然の理法として、私どもお互いの体内にも脈々として働き、一本一草のなかにまで、活き活きとみちあふれている。

松下(2009)より

- ・人間の繁栄は、全て宇宙の秩序にもとづいて与えられる。この秩序に従って生きぬくことが大義である(松下, 2009, p. 24)。

これらの経営者哲学は、松下の経営哲学、思想・信念、行動の根源となっていると考えられる。

以上のように、松下の経営者哲学は、「宇宙根源の力は万物の中にみちあふれており、万物は常に生成、発展し、人間には宇宙の働きに順応しつつ万物を支配する力が与えられている。宇宙の秩序に従って生きぬくことは大義であり繁栄がもたらされる」と言える。

4.7 稲盛和夫の経営者哲学（昭和・平成期）

1. 時代背景と活動

稲盛和夫は、1932年(昭和7)に生まれる。その前年には満州事変の勃発とともに軍部の動きが活発化し、稲盛の生まれた年の5月には五・一五事件により犬養内閣が倒れ、政党内閣制が崩壊。以降、軍部が政治に対する発言力を強め、日本経済の軍事化が急速に進んだ時代である(稲垣ら, 1980, pp. 295-298)。

稲盛は、第二次世界大戦後の復興期に、幼少期から京セラ創業後アメリカのメーカーからの受注を獲得する頃までにおいて、不治の病を得、受験失敗などの挫折を経験ながらも、すばらしい人間性を備えた人々の好意と善意を受け、懸命に努力することによって、運命を好転させていった。そして、心のあり方、人間としての生き方を思索し続け、経営実践を通して、稲盛の経営哲学と経営管理システムの根幹をつくり上げた。

その後は、その経営哲学に従い、経営管理システムを用いて、事業の多角化と海外市場への多面的展開、異業種企業の合併、電気通信事業への参入、日本航空の再生を遂行する他、顕彰事業「京都賞」の創設、「日米21世紀委員会」の設立、京都商工会議所会頭としての財界活動、「盛和塾」での経営者育成など、社会貢献活動を行ってきた。

2. 経営哲学

稲盛は、少年期より、心のあり方、人間としての生き方を考え、学び続けてきたが、これが経営者として熟考され、経営実践の中で確立して行くのは、京都セラミック設立直後からである。

稲盛は、部下が相談に来ることに対し判断基準に迷うが、「人間として何が正しいか」ということを経営判断の基準とした。これは、稲盛の経営哲学の中心となるもので、以後、経営判断を求められるたびに、常に自らに問い、「正しいことを正しいままに」貫く(諸橋編, 2011c, p. 6)。

そして、創業3年目、将来の保証を要求する従業員との交渉後に、経営理念「全従業員の物心両面の幸福の追求」「人類、社会の進歩発展への貢献」を掲げ、経営の目的とする。

また、研究に打ち込んでいる状態の中で生まれた人生観をベースに「京セラフィロソフィ」を作って行った。京セラフィロソフィは人間として正しい生き方、考え方を明示し、全社員で共有、実践するものとなった(稲盛, 2014, pp. 22-26)。

この京セラフィロソフィの中で特徴的なものが、人生・仕事の成功方程式、「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」である。稲盛は、プラスにもマイナスにもなり得る「考え方」を最も重視し、次に熱意を重視する。

稲盛は、「創業」という大きな山を乗り越えた経営者が、その企業を守りさらに成長させて行くためには、経営者自身が高邁な哲学を身につけることが必要であるとして、『貞観政要』に、太平の世をもたらした太宗の治世を学び、経営哲学を深め、実践する(諸橋編, 2013d, pp. 22-23)。さらに、その後培い、実践した経営哲学の核となる考え方が一挙に発現されるのが、日本航空の再生である。この時に示され、教授された経営哲学は、経営の要諦を12の項目にまとめた「経営12か条」、人生哲学としての規範である「六つの精進」、そして、経営管理システムの原則「7つの会計原則」である。

稲盛は、これらを実践する経営者、即ちリーダーとしての資質として、呂新吾の『呻吟語』²⁰を引き、「聡明才弁」ではなく「深沈厚重」な資質がリーダーにふさわしいとする(稲盛, 2008, pp. 105-106)。そして、人間のあるべき姿を示した「哲学」を繰り返し学び、それを理性で理解するだけでなく、常に理性の中に押し留めておけるように努力をし、そういった素晴らしい資質、即ち、「人格」を高め続ける必要性を説く(矢崎編, 2002, pp. 34-39)。

さらに、私たちが死んで残る魂、意識体そのものの価値が問われるのが人生であるとし、人生の目的は、「魂を磨くこと」であるとする(稲盛, 2001, pp. 105-106)。また、世のため人のために尽くす生き方が人間として大切に、そこに人生を生きていく意義があるとし(稲盛, 2014, p. 174)、相手を大切にし、思いやる「利他の心」が大切であるとする(諸橋編, 2013c, p. 33)。

この魂を磨くこと即ち「心を高める」ことと「利他の心」で生きることが一体かつ不可分で、他のために尽くすことによってこそ心は研磨され、また美しい心を持つからこそ、世のため人のために働くことができるとする(稲盛, 2019, p. 30)。

以上を概括すると、稲盛の経営哲学は、「人間として何が正しいか」を判断基準として、全従業員の幸福追求を会社の目的の第一に置き、その上で社会への貢献を果たすこととする。経営の実践にあたっては、リーダーは高邁な哲学を持ち、人格を高め、魂を磨き続けることが必要であるとし、世のため人のために尽くす「利他の心」が大切であるとする。京セラフィロソフィや経営12か条などは、会計原則も含め、人の心に焦点を当てた心のあり方をベースとし、「人間として何が正しいか」を具体化したものである。

3. 経営者哲学

稲盛は、人生を形成する要素を2つ挙げる。一つは、もって生まれた「運命」であり、もう一つは、「因果応報の法則」である。そして、「因果応報の法則」は「運命」より若干強く、「因果応報の法則」を使うことで、もって生まれた「運命」を変えていくことができるとする。即ち、善きことを思い、善き行いをするによって、流れを良き方向に変えることができるとし、稲盛は、安岡正篤の著書『運命と立命』にある『陰陽録』²¹を引きながら説明する(稲盛, 2001, pp. 110-116)。

また、ジェームズ・アレンの著書『「原因」と「結果」の法則』の一節を引きながら、心の中に蒔かれた思いという種の全てが、それ自身と同種の花を咲かせ、環境という実を結ぶ(Allen, 1902, p. 14(坂本訳, 2003, p. 24))として、善き思い、善き考え方をすることが大切であることを説く(諸橋編, 2011b, pp. 14-15)。

さらに稲盛は、宇宙には森羅万象あらゆるものを生成発展する方向へ動かしていく流れ、全てのものを成長発展させるような進化を促す流れがある、即ち、宇宙には、無機物的な法則ではなく、全てのものを生成発展させ、進化させていく「意志」が存在すると考える(稲盛, 2001, p. 19)。我々が善き思いを持った時、宇宙の意志と波長が合い、物事が成功、発展へと導かれ、逆に宇宙の意志に逆行すれば失敗するのである(稲盛, 2001, p. 119)。

創造主については、こうして大宇宙ができ上っている以上、それを作った偉大な何かがあることを肯定する。その創造主は、「全てのものを幸せな方向に進化・発展させる」という最初の意志だけをこの世に与え、人間には自由を与えていると考える。人間は欲望に従って行動する自由も有しているため、創造主の考える方向とは異なる方向に進化していったところもあるが、創造主は同時に「叡智」も与えてくれていて、叡智に気付く人々により欲望の肥大化が抑制されるとする(稲盛, 2001, pp. 39-44)。

人間の存在については、全宇宙に存在するもの全てが、存在する必要性があって存在し、必然であり、不必要なものがなく、人間はもちろん、森羅万象あらゆるものに存在する理由があるとする。

さらに人間は、知恵を持ち、理性を持ち、心を持っているという点で、単に存在するというものを超える大きな価値を内在しており、その価値は、世のため人のために貢献することができるということにあると考える(稲盛, 2001, pp. 8-11)。

また、人間の心は同心円状に多重構造になっており、一番奥底には良心、あるいは真善美、愛と誠と調和に満ちた高次元の「真我」が存在し、そのまわりに、「本能」と「感情」「感性」「知性」が取り巻いているとする(諸橋編, 2014, pp. 12-13)。そして「真我」は、宇宙をつくっている根源そのもの、宇宙の心、宇宙の「大いなる意志」と全く同じものであり、聖人君子と呼ばれる人も、罪深い人も、あらゆる人が皆等しく「真我」を心の奥底に持っており、利他の心、やさしく美しい思いは、この真我の働きによるものであるとする。生物も無生物も、この世の全てのものは、宇宙の心、意志が姿を変えて顕在化したものであるとする(稲盛, 2019, pp. 26-27)。

以上のように、稲盛の経営者哲学は、「宇宙には、全てのものを生成発展させ、進化させていく『意志』が存在する」とし、「その意志は創造主により与えられ、同時に叡智も与えられている」とする。また、「人間の存在は必然であり、宇宙の意志と同じ真我を持っていて、世のため人のために貢献するという価値を内在する」とし、「宇宙の意志に合致する思いは、宇宙の意志に沿って成功、発展へと導かれ」、「人の良い思いはよい実を結び、悪い思いは悪い実を結ぶ」とする。

4.8 小括

以上、安土・桃山時代から昭和・平成期までの当時および現代に特に大きな影響を及ぼしたと考えられる経営者、経営思想家7名の経営者哲学を見てきたが、その要約をまとめたものが、図表4である。以下に、経営者哲学の変遷を安土・桃山時代から江戸時代と明治維新以降とに分けながら明らかにする。

図表 4 経営者哲学の変遷

[illegible]

(出所：筆者作成)

1. 安土・桃山時代から江戸時代

まず、宗室、正三、梅岩、尊徳の活動内容、経営哲学、経営者哲学を見ると、時代は、戦国時代後のまだ国家体制が定まらず、為政者の心ひとつで物事が大きく変化し得る流動性の高い時代から、政権の安定を図るための様々な統制による統治体制が確立した後、その政治的、経済的破綻による体制崩壊の時代へと変化している。

その様な時代変化の中で、経営哲学は、様々な統制に対応するような経済行動の引き締めとなって現れた後（宗室）、封建的な身分制度の束縛から人々を自由にする思想として商人も含めた職業の価値を認め人生の意義を価値あらしめるような経営哲学となって現れているといえる（正三）。そして政治的、経済的な破綻が生じ、自家のみならず、藩全体、さらには国全体の運営の危機的な状況に突入するに伴い、経済的には「節儉」中心（梅岩）から、社会全体を経済的に安定させるための「投資」を含む経営哲学（尊徳）に変化しているといえる。

一方、経営者哲学は、時代の変化、経営哲学の変化にかかわらず、絶大なエネルギーを有する「宇宙」の存在を認めることは、変化していない。その宇宙と自己は繋がっており、そのエネルギーを受けとって生きているという、生命の力の源の存在を認めているといえる。

経営者哲学で変化していることは、宇宙と自己の関係性に基づく自己の承認、肯定（宗室、正三）から、他者も同じ宇宙との関係性を持ち、自己と他者は同源であり、自己と同じように他者も認める経営者哲学（梅岩、尊徳）に変化しているといえる。

経営者哲学は、自己存在の肯定を基礎としながら、政治的、経済的に運命共同体である他者との関係性に拡張されるという、思想の発展をここに見ることができる。

2. 明治維新以降（明治・大正期から昭和・平成期）

次に、渋沢、松下、稲盛の活動内容、経営哲学、経営者哲学を見ると、時代は、江戸幕府の政治・経済体制が崩壊し、欧米諸国の思想、文化の影響を受けながら、それまで様々な統制のもとで抑圧されてきた国民が、一気にそのエネルギーを発揮し、政治的、経済的な制度を刷新した上に新たに構築し、恐慌や戦争による練磨を受けながら、一途に政治的、経済的に発展するという変化を遂げてきた。

その様な時代変化の中で、経営哲学は、国家の安定と福祉の増大という、一個人、一組織の範囲に留まらず、社会な視点が求められるようになり、政治、経済における道徳的規範意識がそこに込められるようになった（渋沢）といえる。そして、物質的な発展繁栄を実現するに伴って、精神面での退廃が進み、精神的成長をもたらすための、人の心のあり方に目が向けられるようになり（松下）、さらには、心をベースにした経営のあり方（稲盛）へ発展しているといえる。

一方、経営者哲学は、時代の変化、経営哲学の変化にかかわらず、安土・桃山時代、江戸時代に続き、絶大なエネルギーを有する「宇宙」の存在を認めることは、変化していない。引き続き、宇宙と自己はつながっており、そのエネルギーを受けとって生きているという、生命の力の源の存在を認めているといえる。

経営者哲学で変化していることは、安土・桃山時代、江戸時代からの変化として、社会のために尽力する人には、宇宙（天）から幸福がもたらされる（渋沢）とする点である。さらに宇宙の働きに順応すれば、人は自然と生成・発展し（松下）、宇宙の意志に沿った行動は人に幸福をもたらす（稲盛）ことになる。経営者哲学について、明治維新以降に共通していることは、宇宙の働き、意志に沿わない行為は、生成・発展に至らず、

幸福をもたらさない、ということである。

明治維新以降の経営者哲学は、自己存在の肯定を基礎としながらも、宇宙の働きや意志に沿うことが、生成・発展、幸福実現の条件となっている、いわば条件付きの経営者哲学といえることができる。

以上の経営者哲学の変遷を俯瞰したものを、図表5に示す。

図表5 経営者哲学の変遷の俯瞰

		安土・桃山	江戸時代			明治維新以降		
			初期	中期	後期	明治・大正	大正・昭和	昭和・平成
		島井宗室	鈴木正三	石田梅岩	二宮尊徳	渋沢栄一	松下幸之助	稲盛和夫
時代背景		為政者の影響力 高い流動性	政治・経済の統制 身分制度の束縛	統制のほころび 破綻	政治・経済の 体制崩壊	政治・経済の体制を刷新 経済恐慌や戦争の練磨を受ながら発展 物質面での繁栄と精神面での退廃		
経営哲学		主体的で豪胆 冒険的・挑戦的	商業活動の引締 身分制度の束縛 からの精神的解放	商道德の掲揚 儉約の推奨 利他の心	投資概念を含む 経済道徳思想	社会的視点での 道徳と経済の融合	心のあり方を重視	心をベースにした 経営システム
経営者哲学	した変化 こと	宇宙と自己の関係性		自己と他者の関係性に拡大 天人一体・自他合一		生成発展の真理 宇宙（創造主）の意志の存在 意志に沿えば繁栄する		
	しない変化 こと	絶大なエネルギーを有する「宇宙」の存在を認める 「宇宙」と自己は繋がっており、自己の存在の源を認めている						

（出所：筆者作成）

5. 結論と考察

5.1 結論

本論文では、以下のリサーチ・クエスチョンを設定した。

経営者哲学は、どのような史的変遷をたどってきたのか。変わらないものは何か。何が変わってきたのか。

4.8より、次の解を得ることができる。即ち、

経営者哲学について、安土・桃山時代から江戸時代、明治維新以降と時代が変遷する中で、変わらないものは、絶大なエネルギーを有する「宇宙」の存在を認めていることであり、その宇宙と自己はつながっており、そのエネルギーを受けとって生きているという、生命の力の源の存在を認めていることである。経営者哲学は、時代の変化に関わらず、どの時代にも、自己存在の肯定を基礎としていると言える。

経営者哲学について、変わってきたことは、明治維新以前は、宇宙と自己の関係性に基づく自己の承認、肯定を示す経営者哲学から、他者も同じ宇宙との関係性を持ち、自己と他者は同源であり、自己と同じように他者も認める経営者哲学へと変化しているということである。さらに明治維新以降は、宇宙の働きや意志が存在する、ということに加え、それに沿う行為は、生成・発展し、幸福をもたらすという、「宇宙の働きや意志に沿う」という条件が付いた経営者哲学に変化しているということである。

5.2 考察

5.1に見た経営者哲学の史的変遷から、かつては、本来的に人は宇宙の絶大なエネルギーを受け取っており、自己の存在の肯定を基礎とした人間存在の「内」からの規定であったものが、明治維新以降は宇宙の働きや意志を認めつつも条件付けという「外」からの規定に変化していることを認めることができる。

明治維新以降の経営者哲学は、西洋社会に追いつき追いつき越えようという時代、物質的な豊かさを求めている時

代では、会社の発展、社会の繁栄、人の幸福の実現という課題に対し有効に働き目的を達成したが、物質的な豊かさを獲得した現代においては、「かくあるべし」という制約を課し、「生きづらさ」をもたらしているという新たな課題を発生させており、現代における有効性が疑わしいと思われる。その理由は以下の2点である。

- ① 物質的に満たされた現代において、人は、「幸福、繁栄、成功のためには、天命に従い、宇宙意志に従事し、調和すべきである」と言われて、それが、行動の動機付けになるであろうか。こう言われても、人は動かないと想定されること。
- ② 幸福、繁栄、成功のための条件を充足できない人の存在、価値を否定し、できない人にとっては、このような条件付けや目的・価値定義が自己否定と劣等感と呼び起こし、その人が本来持っている能力の発揮を妨げ、本来の生成・発展を妨げていること。

また、本来、人間は、宇宙の意志を受け、そのエネルギーを注入され、万物の霊長として、存在自体に価値があるとしているにもかかわらず、幸福、繁栄、成功のための条件付け、人としての義務・存在目的・価値定義がなぜ必要なのか、必要ないのではないのか、という疑問が湧いてくる。人間の絶対的な価値を認めながら、人間は不完全であるとし、価値に条件付けがされるという価値の相対化がなされている。ここに論理の矛盾を認めることができ、また、その条件や定義を満足できない人に不安を煽りながら、行動をさせる方便となっていると解釈することができる。

このように、明治維新以降の経営者哲学は、社会環境に対応して機能してきたが、現代においては課題を内包していると考えられる。

今後は、この現代における課題を踏まえた経営者哲学の方向性を示す必要がある。

¹ 永野(2015)のp. 289。永野はの中で、経営哲学について経験科学的側面だけでなく、形而上学的側面についても、それらを混在せずに、それぞれを適切な尺度で評価することの重要性を指摘する。

² Popper(1959)のp. 23(大内・森訳(1971)のp. 21)。Popperはの中で、タレスからアインシュタインまで、古代アトムズム(原子論)からデカルトの物質に関する思弁まで、ギルバート、ニュートン、ライプニッツ、ボスコビッチの力に関する思弁からファラデー、アインシュタインの電磁場に関する思弁まで、形而上学的観念が道を示してきたとしており、純粋な形而上学的観念、即ち哲学的観念が、コスモロジー(宇宙論)に対し、最も重大な影響を与え続けてきたことを指摘する。

³ 平手(2005)は、存在論の史的展開の考察を、ハイデガー(1954, 1994, 1997, 2001, 2004)、ニーチェ(1962)を参考として行っており、近代存在論から中世存在論、古代存在論へと遡り、いずれにおいても、「存在=被制作性」という存在概念が根底にあることを明らかにし、プロテスタンティズム固有の存在概念ではなく、カント-スコラ哲学-ギリシャ哲学とプラトン以来2500年間にわたってヨーロッパ文明を支えてきた根源であることを指摘する。

⁴ 平手(2005)は、「ソクラテス以前の思想家たち」は、自然は全ての存在者の原理・あり方を意味し、ものごとの本性を指し、「自ずからなる生成・展開を惹起させる本具としての、ものの性、本性」に思いを巡らしたとする。彼らは、存在者の自生的な本性を意識して、フュシス(physis)と名付けた。フュシスとは、生える・成る・生成するという植物生成を意味し、万物は自らの内に内蔵している自然的運動原理によって、自ずから、立ち現れ、生成し、消滅していく自生的(spontaneous)なものを意味している。かくして、「存在=生成」として捉えていたとする。

⁵ 越後屋は後に三越となる。

⁶ 佐久間の興した印刷会社は発展し、後に大日本印刷となる。

⁷ 矢野は第一生命を興す。

⁸ 小菅は伊勢丹を興す。

⁹ 波多野は郡是(後のグンゼ)を興す。

¹⁰ 武藤は鐘淵紡績(後のカネボウ)を興す。

¹¹ 相馬は中村屋を興す。

¹² 宗室の遺言状が慶長15年(1610)に書かれているために、竹中(1979)は江戸時代初期の経営理念として扱っていると思われるが、宗室の活動の中心は40歳前後で信長、あるいは秀吉との交流を伴う安土・桃山時代であり、経営思想の中心は桃山文化にあると考察されるため、本論文では、彼の時代区分基準年(40歳の天正7年(1579))の属する安土・桃山時代に位置づけた。

¹³ 没年については、江月宗玩の島井宗室の画像に対する賛に明証があるが、生年については、正確な資料がない。江島茂逸と大熊浅次郎が編纂した『商人亀鑑博多三傑伝』は、「行年七十七歳を以て博多濱口町の自宅に瞑す」としているこ

とから、生年を天文八年（1539）と推定する。

¹⁴ 中田(1959)のp.98によれば、徳川治世における朱印船貿易において、慶長12年(1607)以降、博多在住の商人は、一隻も朱印船主としては渡航しておらず、博多商人に対し警戒的であったことの証左とする。

¹⁵ 宗室翁遺訓十七箇条の第四条の記述より(中田, 1959, pp.98-99)。

¹⁶ 遺言状第四条に、「物ずき、けっこうずき、(中略)、いしやう等少もけっこうにて、目に立候は、中々無用候」(江島・大熊, 1892, p.44)とある。

¹⁷ 『石田先生事蹟』に次の記述がある。「先生曰、今上皇帝を^{かねい}拝し奉る事、下民におひて恐あり。天照皇太神宮を^{ゆあみ}拝し奉るうちに、攝在せるなり。禁裏へ^{かねい}拝見の事有て参り給ふには、必ず沐浴したまへり。南門の前にては、天照皇太神宮を^{ゆあみ}拝し奉る心にて、過給ふとなり。」(黒川, 1911a, p.733)

¹⁸ 『大学』の八条目、「格物、致知、誠意、正心、修身、齐家、治国、平天下」。

¹⁹ 谷口・徳田(2018)によれば、松下は、お互いが人間として生活して行く上で心しなくてはならないものの一つが「礼」であり、「礼」は3つに分けられるとする。第一の礼は、宇宙根源に対する礼、第二の礼は、人間に対する礼、第三の礼は、ものに対する礼とあるとしたが(谷口・徳田, 2018, p.46)、遵奉すべき七大精神はそれを産業人としての使命として表しているようにとることができる。

²⁰ 『呻吟語』において、呂は、「深沈厚重」を第一等の資質、「磊落豪雄」を第二等の資質、「聰明才弁」を第三等の資質とする(呂, 1987(守屋訳), p.27)。

参考文献

(英語文献)

- Allen, James (1902), *As A Man Thinketh*, USA: Best Success Books. (坂本貢一訳(2003)『「原因」と「結果」の法則』サンマーク出版)
- Popper, K. R. (1959), *The Logic of Scientific Discovery*, London: Hutchinson. (大内義一・森博訳(1971)『科学的発見の論理(上)』恒星社厚生閣)
- Utamura, K. (1908), *Representative Men of Japan*, Tokyo: Keiseisha. (鈴木範久訳(1995)『代表的日本人』岩波書店)

(和文文献)

- 五木寛之、稲盛和夫(2019)『致知新書 何のために生きるのか』致知出版社
- 伊藤哲夫(2020)『五箇条の御誓文の真実』致知出版社
- 稲垣泰彦、川村善二郎、村井益男、甘粕健(1980)『三省堂日本史改訂版(3版)』三省堂
- 稲盛和夫(1989)『心を高める、経営を伸ばす一素晴らしい人生をおくるために』PHP 研究所
- 稲盛和夫(2001)『稲盛和夫の哲学 人は何のために生きるのか』PHP 研究所
- 稲盛和夫(2002)『ガキの自叙伝』日経新聞社
- 稲盛和夫(2008)『「成功」と「失敗」の法則』致知出版社
- 稲盛和夫(2014)『成功の要諦』致知出版社
- 稲盛和夫(2019)『心。』サンマーク出版
- 今井祐(2015)「日本航空(JAL)の再建に見る「経営者 稲盛和夫の経営哲学」」『日本経営倫理学会誌』第22号, pp. 263-272
- 宇田川勝・生島淳(2011)『企業家に学ぶ日本経営史』有斐閣
- 江島茂逸・大熊浅次郎(1892)『商人亀鑑博多三傑伝』博文館
- 大栗博司(2013)『大栗先生の超弦理論入門 九次元世界にあった究極の理論』講談社
- 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
- 大藤修(2015)『二宮尊徳』吉川弘文館
- 荻生徂徠(1937)『政談』雄山閣
- 加國尚志(2020)「メルロ＝ポンティにおける現象学と形而上学」『哲学論叢』第47号, pp. 1-19
- 加藤みち子(2015)『鈴木正三著作集Ⅰ』中公クラシックス
- 木下一雄(1989)『新講易経—人間性開発・人格の完成』(野間教育研究所紀要第33集)野間教育研究所
- 黒川眞道(1911a)「石田先生事蹟」『日本教育文庫心学篇』pp. 725-747, 同文館
- 黒川眞道(1911b)「都鄙問答」『日本教育文庫心学篇』pp. 3-123, 同文館
- 佐々井信太郎(1932)「天保十四癸卯年勤方住居奉窺候書付」『二宮尊徳全集(抜刷)』pp. 739-754, 開明堂
- 佐々井信太郎(1933)『報徳記 富田高慶述』岩波文庫
- 執行草舟(2019)『悲願へ 松下幸之助と現代』PHP 研究所
- 柴田実(1962)『石田梅岩』吉川弘文館
- 柴田実(1971a)「石田先生語録」『石門心学』(日本思想体系42) pp. 34-102, 岩波書店
- 柴田実(1971b)「儉約齊家論」『石門心学』(日本思想体系42) pp. 10-32, 岩波書店
- 渋沢栄一(1967)『徳川慶喜公伝1』平凡社
- 渋沢栄一(2008)『論語と算盤』角川ソフィア文庫
- 渋沢栄一(2010)『徳育と実業 鍊金に流されず』国書刊行会
- 渋沢栄一(2011)『青淵百話』大空社
- 下程勇吉(1965)『二宮尊徳の人間学的研究』広池学園出版部
- 鈴木鉄心(1962)「石平道人行業記」『鈴木正三道人全集』pp. 1-13, 山喜房仏書林
- 竹中靖一(1962)『石門心学の経済思想』ミネルヴァ書房
- 竹中靖一(1979)「江戸時代商家の経営理念」『経営理念の系譜』東洋文化社, pp. 53-84
- 田中健夫(1961)『島井宗室』吉川弘文館
- 谷口全平・徳田樹彦(2018)『松下幸之助—茶人・哲学者として—』宮帯出版社
- 谷口雅春(1982)『生命の実相 復刻版』日本教文社
- 土屋喬雄(1964)『日本経営理念史—日本経営哲学確立のために—』日本経済新聞社
- 土屋喬雄(1967)『続日本経営理念史—明治・大正・昭和の経営理念』日本経済新聞社
- 土屋喬雄(1989)『渋沢栄一』吉川弘文館
- 富田高慶(1896)『報徳論』興復社
- 内藤可夫(2007)「鈴木正三における死の思惟の誠実性」『人間環境論集』第6巻, pp. 15-28, 人間環境大学
- 中田易直(1959)「近世初頭の貿易商人たち」『日本人物史体系』(第三巻近世Ⅰ) pp. 81-125, 朝倉書店
- 永野寛子(2015)「「経営哲学」研究についての方法論的考察: 批判的合理主義の観点から」『三田商学研究』第58巻第2号, pp. 289-299, 慶應義塾大学出版会
- 中村元(1960)「鈴木正三の宗教改革的精神」『現代仏教名著全集』(第8巻日本の仏教3) pp. 249-345, 隆文館
- ニーチェ(1962)(原祐訳)『権力への意志(下)』理想社

- 二宮尊徳(1927a) 佐々井信太郎編「桜町御陣屋文政九年日記帳」『二宮尊徳全集』(第3巻)pp. 67-104, 二宮尊徳偉業宣揚会
- 二宮尊徳(1927b) 佐々井信太郎編「桜町御陣屋文政十二年日記牒」『二宮尊徳全集』(第3巻)pp. 172-216, 二宮尊徳偉業宣揚会
- 二宮尊徳(1928a) 佐々井信太郎編「御知行所被仰渡書留」『二宮尊徳全集』(第10巻)pp. 790-793, 二宮尊徳偉業宣揚会
- 二宮尊徳(1928b) 佐々井信太郎編「天保七年服部十郎兵衛あて書状」『二宮尊徳全集』(第14巻)pp. 1166-1167, 二宮尊徳偉業宣揚会
- 二宮尊徳(1929) 佐々井信太郎編「御国益之儀ニ付申上候書付」『二宮尊徳全集』(第20巻)pp. 665-672, 二宮尊徳偉業宣揚会
- 二宮尊徳(1931a) 佐々井信太郎編「天保三年私日記」『二宮尊徳全集』(第35巻)pp. 420-459, 二宮尊徳偉業宣揚会
- 二宮尊徳(1931b) 佐々井信太郎編「桜町役所天保五年日記」『二宮尊徳全集』(第35巻)pp. 459-471, 二宮尊徳偉業宣揚会
- 二宮尊徳(1932) 佐々井信太郎編「私日記」『二宮尊徳全集』(第1巻)pp. 482-526, 二宮尊徳偉業宣揚会
- 二宮康弘(2008)『二宮金次郎の人生と思想』麗澤大学出版会
- ハイデガー(1954)(細谷貞雄訳)『ニーチェの言葉「神は死せり」／ヘーゲルの「経験」の概念』理想社
- ハイデガー(1994)(川原栄峰訳)『形而上学入門』平凡社
- ハイデガー(1997)(細谷貞雄・杉田泰一・輪田稔訳)『ニーチェ I 美と永遠回帰』平凡社
- ハイデガー(2001)(溝口競一・松本長彦・杉野祥一・セヴェリンミュラー訳)『現象学の根本諸問題<第2部門>講義 1919-44』創文社
- ハイデガー(2004)(圓増治之・ホルガーシュミット訳)『ニーチェ II』創文社
- 芳賀幸四郎(1942)「安土・桃山時代の茶道について」『日本文化』(第81冊) pp. 64-81, 日本文化社
- 芳賀幸四郎(1943)「近代初頭における一町人の性格—島井宗室—」『日本文化』(第92冊)pp. 1-44, 日本文化社
- 芳賀幸四郎(1963)『千利休』吉川弘文館
- 芳賀幸四郎(1970)「胆大心小=安土・桃山時代の間人像—博多町人・島井宗室を例に—」『日本及日本人(薫風)(1485)』 pp. 112-120, 日本及日本人社
- 久松真一(1987)『茶道の哲学』講談社学術文庫
- 平手賢治(2005)「それは何であるか—経営哲学とは?」『日本経営倫理学会誌』第12号, pp. 71-82
- 藤田寛(1987)『幕藩制国家の政治史的研究』校倉書房
- 報徳博物館(1992)『報徳博物館資料集 1 尊徳門人開書集』報徳博物館
- 増澤洋一(2017)「日本型経営倫理教育と高校公民科「倫理」」『日本経営倫理学会誌』第24号, pp. 379-393
- 松下幸之助(1986)『私の生き方 考え方—わが半生の記録—』PHP 研究所
- 松下幸之助(2001)『松下幸之助 夢を育てる 私の履歴書』日本経済新聞出版社
- 松下幸之助(2009)『松下幸之助の哲学 いかに生き、いかに栄えるか』PHP 研究所
- 皆木和義(1998)『松下幸之助と稲盛和夫』総合法令出版
- 諸橋賢二編(2009)『盛和塾』(96号)盛和塾
- 諸橋賢二編(2011a)『盛和塾』(105号)盛和塾
- 諸橋賢二編(2011b)『盛和塾』(106号)盛和塾
- 諸橋賢二編(2011c)『盛和塾』(109号)盛和塾
- 諸橋賢二編(2012)『盛和塾』(115号)盛和塾
- 諸橋賢二編(2013a)『盛和塾』(120号)盛和塾
- 諸橋賢二編(2013b)『盛和塾』(121号)盛和塾
- 諸橋賢二編(2013c)『盛和塾』(122号)盛和塾
- 諸橋賢二編(2013d)『盛和塾』(124号)盛和塾
- 諸橋賢二編(2014)『盛和塾』(130号)盛和塾
- 矢崎勝彦編(2002)『盛和塾』(49号)盛和塾
- 安岡正篤(1988)『易と人生哲学』致知出版社
- 吉田健一(2009)「松下幸之助の人間観と経営哲学」『鹿児島大学稲盛アカデミー研究紀要』第1号, pp. 181-225
- 吉田健一(2012)「近代日本の経営思想とその特徴：労働観・利益観を中心として」『鹿児島大学稲盛アカデミー研究紀要』第4号, pp. 99-150
- 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号, pp. 29-50
- 郎琅(2018)『日中経営史における企業家の比較研究—経営哲学の歴史的変遷から現代への示唆—』亜細亜大学 2018年度博士学位請求博士論文
- 呂新吾(1987)守屋洋編訳『呻吟語』徳間書店