

〔論 文〕

# 企業倫理・企業文化における儒家・儒商の意義

蔡 明 哲

## I はじめに

伝統文化に対してよく耳にする言葉に「推陳出新」と「古為今用」がある。「推陳出新」とは、「古きものを取り除き、新しいものを引き出す」という意味で、「古為今用」とは、「古きものを現代に役立てる」という意味である。両語を合わせると、古きものから新しいものを引き出して、現代に活かすという意味になる。中国ではまさに儒家・儒商文化に対して「推陳出新」により新しいものを引き出して現代に役立てようとしている。

10年ほど前から中国では国内外に孔子学院を設立し、儒学を復活させ、儒家・儒商文化に対する「古為今用」が注目されている。とりわけ、企業界では、儒家倫理を企業経営の柱に据え、その価値と現代的意義を再認識し、独自の企業文化、企業倫理を構築しようとする機運が高まっている。「儒商文化」を題材とした学術会議や儒学文化研究センター、儒学高等研究院などが林立し、関連する書籍やテレビ番組が人気を呼んだのである。北京大学や清華大学などでは企業家養成コースに「儒学と企業管理」、「孫子の兵法」、「兵家の智恵と経営」などを取り入れ、企業家養成に役立てようとしている。

それでは、なぜ2500年にも及ぶ儒学・儒商文化に現代企業経営の理念や行動原理（倫理観と道徳観）を探ろうとしているのか、その理由は二つ挙げられる。一つは、急激な市場経済化の波に追いつかず、長い間「拜金主義」に揺れ動いてきた中国では、現在失われた企業倫理や道徳観を如何にして取り戻そうかという機運が高

まっていることである。

1978年、中国が改革開放政策を実施して以来、すでに37年の歳月が経っている。この間、経済体制は計画経済から市場経済へと移行し、企業形態は国営企業から民営企業へと、そして株式会社へと変貌してきた。しかし、人々の価値観や意識構造は急激な市場経済に追いつかず、法整備や社会規範、倫理道徳などが未整備のまま、これまで抑制されてきた物的欲望が解禁され、膨張した。人々は先を競って「物質的豊かさ」に走り、「利己主義」に陥ってしまったのである。企業は利益追求を最優先し、もっぱら自分の利益のためには国や他人に害が及ぶことさえ顧みず、一連の不祥事が多発し、人の命まで奪った鉱山事故や毒ミルク、野菜の農薬事件、食の安全問題、そして偽造、劣化商品、横領、粉飾、インサイダー取引など反倫理的な不祥事が蔓延したが、これらはすでに企業倫理の範囲を超え、「信用危機」、「倫理危機」とまでいわれている。

こうした経済体制の転換期に起こっている様々な現象や問題に対して、単に西側の経営理論や企業倫理をそのまま当てはめて解決しようとすることは不可能である。あくまでも中国の国情に合わせた独自の企業倫理や企業文化によって解決しなければならない。その根幹をなす企業倫理を儒家・儒商文化に求める機運が第2の理由である。まさに稲盛和夫氏の言うように「いま、中国では多くの企業経営者の方々が、これまでの利己的な経営のあり方を見直し、利他の心という言葉の口にするようになっていく。世界でも最も『強欲な資本主義』の道を突き

進んでいると思われる中国で、これまでにない新しい動きが始まっている<sup>1)</sup>。

本稿では、こうした動きを踏まえ現代企業経営や企業倫理の参考にすべき儒家・儒商文化の合理的な「内核」とは何かを探り、それが如何に日本と中国の企業倫理と企業文化に影響を与えているかを検討してみたい。

## II 儒家, 儒学, 儒教そして儒商文化

現代企業経営・企業文化における儒家・儒商文化の意義は一体何だろう。それを答える前に、まず儒家, 儒学, 儒教, 儒商文化とは何かを考察することにする。

### 1. 儒家, 儒学, 儒教とは

儒家(儒学)とは、中国の春秋時代魯国の思想家、政治家、教育家である孔子を始祖とする体系化された社会倫理・道徳・規範のことをいう。儒学は『四書五経』(四書・『論語』、『孟子』、『大学』、『中庸』と、五経・『易経』、『書経』、『詩経』、『礼記』、『春秋』)を原典とする。また、儒教は、東アジアの諸国では二千年以上にもわたって強い影響力を持ち続けてきた思考・信仰の根源でもある。

「儒教」という用語は日本、韓国および東南アジアではごく一般的に用いられ、欧米の研究者にもよく使われている。しかし、中国では「儒教」の用語はあまり使わず、「諸子百家」の学派の一つとしての「儒家」という用語が用いられ、学問的な側面からは「儒学」という用語を用いる。また、哲学的、思想的、文化的な側面から儒家哲学、儒家思想、儒家文化とも呼ばれる。これらの用語は呼び方は異なるものの、内容的にはいずれも同じ意味で使われている。本稿では、中国のことを論じる場合は「儒家」, 「儒学」を用い、中国以外のことに触れる場合は「儒教」という用語を用いることにする。

儒学は、その内容が広く、深く、豊富で、国家、社会、家庭および自然と人間に対する基本的な考え方や見方をカバーしている。そのため、簡

単にまとめることは難しい。しかし、その基本となる教えから、ここでは敢えて「仁, 義, 礼, 智, 信」に要約することにする<sup>2)</sup>。儒家のいう「仁」とは、人を愛する「仁愛」のことで、親しみや他人に対する思いやりのことをいう。「仁」の語は、孔子思想の中核をなす言葉で、『論語』には100回以上登場する。「義」とは、人としての正義を貫くことをいい、「礼」とは、社会規範・規律のことをいう。「智」とは、是非を明らかにする知恵のことをいい、「信」とは、相手の信頼・信用を勝ち取ることをいう。この中で、中核をなすものは「仁」である。仁を基本に他の概念や範疇が引き出される。孔子は、仁を最高の徳目とし、これを人間の道徳として捉え、仁の具体的な行動を規定するものとして「礼」を取り上げ、徳治主義を主張したのである。つまり、仁(愛)を道徳と文化素養を培う中核に据え、「礼之用、和為貴」にみられるように、礼も和を以て貴しとなし、和をもって万事を切り回すということである。

### 2. 儒商とは

儒商とは「儒学」と「商業」の2つの概念を融合したものである。中国において古くから儒家の道徳と智慧を以て商売に取り組み、儒家の価値観や思想を行動基準と規範にして経済活動に携わってきた商人、あるいは商業精神を総じて「儒商文化」と称する。しかし、こうした「儒商」概念に対して、中国では未だに統一した明確な定義はなく、さまざまな定義が共存している。その代表的なものとして、北京大学の「儒商文化研究センター」がまとめたものがある。

儒商とは、①「徳」を立身の本(もと)とし、②「義・利合一」の価値観を貫き、③「競争原理」をビジネスの世界に巧みに取り入れ、④「以人為本」(人本位)の管理を重んじ、⑤新しい道を開拓する「改革」精神と能力を備えた商人、あるいは商業精神をいう。以上の5つの要素は、現代「儒商」が備えなければならない最も基本的な素養と見なされている。

実のところ、中国では古くから「儒商」が尊崇

され、孔子の弟子である「子貢」と「陶朱」、「白圭」が最初の「儒商」と言われた人物である。また、儒商は東アジアおよび東南アジアでも馴染みのある言葉である。とりわけ、現在の中国ではビジネスにおいて、お金儲けばかりを追求するのではなく、「義利合一」、「誠実信用」（誠実を以て顧客に対応し「信用」を勝ち取る）そして「社会への貢献」などを考えるビジネスマンのことを儒商という場合が多い。また、社会的道徳や強い社会的責任感を持つと同時に、現代企業管理の能力と改革精神を備えた企業家、あるいは企業家精神のことにも使われている。

### Ⅲ 企業倫理・企業文化の視点からみる儒学・儒商文化

儒学・儒商文化には現代企業倫理、企業文化の参考とすべきものが数多く内包されている。「論語」、「易経」、「中庸」にみられる「人本位」（人を以て本と為す）の思想、「知人善用」（人の人格や才能を正しく見分け、適才を適用する）、「中庸之道」（偏りなく、過不足ない中立）、「修己治人」（自分を修養して徳を積み、世を治めていく）にみられる企業の「組織文化」、「行動原理」に近いもの、そして「見利思義」（利益の追求には、つねに「義」を念頭におく）や「和気生財」（和をもって財を生ず）にみられる「商業道徳」などは、企業経営における倫理道徳として、また、一つの哲学修養としても注目されている。

#### 1. 企業の「人本位」管理に生かすべき儒家・儒商の「仁者愛人」の思想

現代企業経営の視点から儒学・儒商文化を考察してみると確かに参考に値するものが多い。周知のように、儒学・儒商の中核をなすものは「仁愛」と「人本位」である。『論語・顔淵』には「樊遲問仁。子曰愛人」（「樊遲は仁を問う。子曰く、愛人」）や『論語・学而』には「泛愛衆、而親仁」（愛心を広め、仁者に近づく）などがある。また、『孟子・離婁下』には「仁者愛人」（仁者は、慈愛の心に満ち、知恵、人格、善良な人である）があるが、

ここで言う「仁」とは、他人を思いやる心、人を愛する「仁愛」のことである。

「仁」は儒教の人の本性に対する理解を反映したもので、人と人との血縁関係によって形成される内的な感情と自覚的道徳意識に源を発している。その本質は人間尊重の「人本位」である。「儒学は人を宇宙と人類世界の中心に置き、そこから「仁愛」思想を派生していく。従って「仁愛」の根源は「人本位」であり、これは現代の儒商が企業経営において理念として引き受けてきた中核的なものである」<sup>3)</sup>。

儒学、儒商が強調する「仁愛」を企業経営の視点からみると、仁愛とは、「仁」に基づく人間主体の倫理で、企業の従業員に対する関心と愛である。この仁愛の精神は、企業経営において経営者と従業員との距離感を縮め、両者の構造的、心理的な溝を埋め、打ち解け合った社内の雰囲気形成を促す。結果、互いに尊重し合い、協調・協力的で平等な人間関係が構築され、従業員を大事にする人間中心の管理が実現する。

さらに、儒学・儒商の「仁」の精神は、人への愛と人間尊重を経営理念の最も根本的で、能動的な要素とみなす企業文化の形成に役に立つ。人に対する精神的、人格的な関心と愛心、激励と励みを通じて従業員の積極性を引き出し、物的効用を実現し、優秀な業績を生み出す。この点については「徳治」を最も重んじる儒教経済学と「利潤」を最も重視する西欧経済学との比較からもその相違点がわかる。

通常のマクロ経済学である西欧経済学は、企業は利潤の極大を、消費者は効用の極大を追求する。ところが儒教経済学 (Confucian Economics) では、生産の三要素の中で最も重要な生産要素は、人間主体 (humanagency) である。しかも徳のある人間 (virtuous man) である。通常のエconomics教科書で想定されている効用 (utility)、あるいは快楽を求める人間 (pleasure-seeking man) ではない。この点が儒教経済学と西欧経済学のスキームの出発点における決定的な相違である「徳のある人間主体」から経済学の体系を展開するとすればどうなる

のか。儒教経済学では、経済活動のエンジンは知識ではなく「徳」とあるという命題である。しかし、この命題は知識の役割を決して否定している訳ではない。経済活動において、知識より徳の方が大切であるという意味である<sup>4)</sup>。

日本の経営の三大支柱と呼ばれる「終身雇用制」、「年功序列制」と企業内「労働組合制」は、いずれも人間を中心とした「人本位」経営管理のモデルである。中でも、終身雇用制は中核的な存在で、年功序列の賃金制度は終身雇用制を維持するための経済的基礎である。そして、企業内労働組合は終身雇用制と年功序列賃金制度を保証するための組織的システムである。

この日本的経営は、硬直な人員移動、働くモチベーションの低下、賃金コストの高負担、適材適所の妨げなどの弊害もある。しかし、会社への高いコミットメント、チームプレイ、組織的知識創造力、安定雇用、愛社精神、忠誠心、帰属意識、調和的集団意識など日本的経営が日本の高度成長を支えてきたことは否定できない。

確かに現代企業の発展は人を基軸とした「仁愛」精神によって生まれる人々の協調、協力精神によるものである。経営者は仁愛を以って従業員と接し、管理職は仁愛を以って上下関係を処理する。上司は仁愛を以って部下と接し、部下は「忠」を以って上司に従う。これによって企業内には、内在的な求心力と凝集力、忠誠心が生まれる。そして「仁愛」の精神が「人本位」の経営理念を生み出すことになる。しかし、残念なことに、近年の日本ではこの「人本位」管理が崩れ、非正規労働者、賃金格差、嫌がらせのリストラ、ブラック企業などにより日本的経営が失われつつある。それは資本主義制度と規制のない市場原理のもとで、利潤追求のための激しい競争がもたらした結果であろう。

## 2. 企業の組織管理に生かすべき儒家・儒商の「和為貴」の精神

儒商は「和為貴」（和を以て貴しとなす）に基づく「和気生財」（和気が財を生ず）の智慧を貫いている。孔子は「礼之用、和為貴」（『論語・学

而』）を語る。如何なる礼も和を以て実施され、和を貴しとなす。つまり、人々は礼に基づいてお互いに仲良くし、和を以て調和していくことが最も大事であるという意味である。しかし、和は無原則の和ではなく、礼の制約を受ける和でなければならない。ここでいう「礼」とは、社会的規則、規範のことで、「和」は、平和、調和、和解、中和の意味を表す。従って、孔子が提唱する和もまた無原則的な調和ではなく、礼（制度、規範）の制約を受ける「和」である。

この「和為貴」の精神を会社経営の視点から見れば、社内では、みんなが何事をするにしても、お互いに仲良く、いさかいを起こさず調和していくことである。人間関係の緊張と衝突を和らげ、互いに理解と疎通を通じて「人和」を保ち、「和合」に基づく調和のとれた協調、協力的人間関係を構築することである。これは、会社の安定と従業員の凝集力、帰属意識、団体精神を高める上で非常に現実的な意味を持っている。企業にとって「和」の精神こそが企業の安定を保ち、最終的には「和気生財」につながるものである。

孟子はこの「人和」の大切さを「天の時地地利に如かず、地の利は人の和に如かず」（天時不如地利、地利不如人和）（『孟子・公孫丑下』）と語っているが、これは、天のもたらす幸運は地勢の有利さには及ばず、地勢の有利さは民心の一致（和合）には及ばないという意味である。これを企業経営に当てはめると、「天時」とは、ビジネスのタイミングや情勢のことで、「地利」とは、企業立地やビジネス環境のことであり、「人和」とは、立地住民との和合と調和関係のことである。ビジネスにおいて適切なタイミングと有利な環境はとても重要であるが、それにしてもし人和には如かずという「和為貴」の精神である。孔子の「礼之用、和為貴」であれ、孟子の「天時不如地利、地利不如人和」であれ、儒商は早くから組織管理というものは、本質的には人に対する「協調管理」であり、和を貴しとなす人間管理であることを認識していたのである。

日本的経営の特徴としてよく挙げられている

日本企業の「和魂」精神、従業員の企業に対する忠誠心、企業との共存共栄の意識、企業の従業員に対する尊重と愛心、従業員の企業への帰属意識などは儒商の「和為貴」の倫理と何らかの淵源の関係にあると感じられる。実のところ、トヨタの創始者である豊田佐吉氏と豊田喜一郎氏は『論語』を愛読し、豊田佐吉氏は『孟子』の「天の時地は地の利に及ばず、地の利は人の和に及ばず」に「天、地、人」を加え、第二代の創始者である豊田喜一郎氏は「天、地、人」に「智、仁」を加え、そして、名誉会長の豊田章一郎氏は「天、地、人、智、仁」に、さらに「勇」を加えて、それを自分達の座右銘にしたのである。実はこの「智、仁、勇」は孔子の名句「好学近乎智、力行近乎仁、知恥近乎勇」（『礼記・中庸』）に本源する言葉で、意味はよく勉強すると智（善良）に近づき、それを努力して行動に移すと仁愛（慈しみ）に近づき、廉恥をわかると勇（道徳）に近づくとのことである<sup>5)</sup>。これはまさにトヨタの創始者たちが伝統文化の智慧をビジネスの現場に活かした経営の「魂」であると言っても過言ではない。

### 3. 企業の商業道徳に生かすべき儒家・儒商の「以義求利」の倫理

儒商は義と利の関係について「以義求利」（義を以て利を求める）、「見利思義」（利益の追求には、つねに「義」を念頭におく）という、義を先に利を後に「義・利合一」説を主張する。孔子は「富裕と尊貴は誰もが得たいものである。しかし、仁道的（正当な）手段でなければ、君子は受け入れない。貧困と卑賤は誰もが嫌がることで、そこから脱出しようとする。しかし、仁道的手段でなければ君子は認めない」（『論語・里仁』）と主張する。『論語』では義を人の踏み行う正しい道筋のことで、人が守らなければならない正しい道のことと主張する。富は「仁」の心を持って「義」によって得られる「利」である。富の追求であれ、貧困からの脱出であれ、正しい「義」による「利」でなければ「真の財」にはならない。正しい道を通じて得た「利」こそ、真の「義の財」になる。これが儒家の義・利に関する

基本的な考えである。

さらに、荀子<sup>6)</sup>は「義を先にして利を後にする者は栄え、利を先にして義を後にする者は辱められる」（「先義後利者栄、先利後義者辱」）という義利に関する「榮辱觀」まで語っている。ここからも分かるように、儒家は、人々の利の追求を本性として認めるものの、義に基づく利でなければ真の富にはならないことを強調している。この儒家の倫理道徳を商業活動に活用したのが儒商の義を以て利を追求する「以義求利」の商業道徳であり、「義利榮辱觀」である。

儒家・儒商の「見利思義」、「義利合一」説はビジネスにおける重要な倫理道徳である。利益と正義は本質的には矛盾するものではなく一致するものである。真の利益は正義をなくしては得られない。「仁」の心を持って得た「利」こそ「義」である。「利」の追求は「義」によるものでなければ「不義の財」になり、正義に反する利益は長持ちしない。

確かに企業とは利益を追求する実体である。「利益を出す」ことによって事業を拡大し会社は発展する。しかし、企業の利益追求はあくまでも「先義後利」であって、利益ばかりを追求して、「義」を疎かにすると「見利忘義」（目先の利益ばかり追求し、大義を忘れる）に走ってしまう。結果的に企業はだんだん衰退し、最終的には社会から姿を消すことになる。孔子の言葉を借りると「財を求めるには道あり、不義で得る財は自分を害する」。また「不義にして富み且つ貴きは、我に於いて浮雲の如し」（「不義而富且貴、於我如浮雲」）（『論語・述而』）である。

しかし、残念なことに現実には多くの企業が利益ばかりを追求するあまり「義」を忘れた不義の利に走ってしまい、もっぱら自分の利益ばかりを追い求めて他人に損害をもたらす不祥事が多発している。後を絶たない食の安全問題や至るところで起こる公害問題、環境問題、自然破壊問題などがそれである。

一方、この「先義後利」を企業経営のモットーとして会社を繁栄させた企業は日本には数多く存在する。その一例として「先義後利」を会社の

「社是」として経営に貫き300年の歴史を辿ってきた大丸グループが挙げられる。大丸は、1717年創業以来、業祖・下村彦右衛門によって荀子の榮辱編の中にある「義を先にして利を後にする者は栄える」(「先義而後利者栄」)の「先義後利」を事業の根本理念として定め、守り、現在に至るまで続けている<sup>7)</sup>。確かに大丸の社是のように、企業の利益はあくまでも「先義後利」を貫かなければならない。お客様を第一にし、社会公德という「義」を先に、社会から信頼を得ることで企業は存続する。言い換えると「顧客は神様」、「社会への貢献」こそが企業の真の利益につながる。これは、大丸グループが強調する企業精神と営業方針である。

#### 4. 企業の社会信譽に生かすべき儒家・儒商の「誠信為本」の行動基準

「誠信」は中国の伝統文化である儒家倫理思想の基本内容の一つである。「誠信」(reliability or credibility)とは、誠実と信用を表した複合語で、儒家の処世哲学でもある。「誠信」という概念は孔子の倫理思想の中では主に「信」の語に現れ、そして『論語』の中にもそれが見られる<sup>8)</sup>。「誠信」とは「まことの心」の意味で、互いに欺かず、争わず、真実をもって交わることをいう。日本では江戸時代の儒者・雨森芳翁が朝鮮外交に携わった経験をもとに『交隣提醒』を記し、その中で国家、個人とも「互いに『欺かず争わず』『誠信』の基本精神によって交際を行わなければならないという『誠信の交わり』に語きいたる」<sup>9)</sup>と述べている。

孔子は『論語・顔淵』の中で「信なくば立たず」(「人無信不立」)と「人無信、不知其可也」(『論語・為政』)を主張しているが、その意味は、信こそが人を人として存在させるうえで、最も大切なもので、ビジネス世界では信用、信頼があってこそ初めて商売が成り立つということである。また『中庸』には「誠は、天の道なり。之れを誠にするのは人の道なり」(「誠者天之道也、誠之者人之道也」)とある。つまり、誠は信の元になるもので、誠実の具現である。儒商の「信」

は、まず「誠」のことであって、「誠」はビジネスの行動基本である。「誠」(正義)をもってビジネスに携わることによって「信」が得られることが従来から強調されたのである。

孔子は、為政の三要素「兵、食、信」のうち、信が最も重要であると主張する。無兵は国亡につながり、無食は人死につながる。しかし、もしもやむを得ない事態が起きて「兵、食、信」のうち、どれかを捨てなければならないときには、兵、食を捨てても信を捨ててはいけない。それは「民は信なくば立たず」(「民無信不立」)(『論語・顔淵』)であるからである。ここで孔子は、信は立民、立兵、立国の根幹であり、人の死と同じく重視していたことが分かる<sup>10)</sup>。確かに、現代企業経営において組織と組織、企業と企業、組織と個人、個人と個人など、あらゆる経済関係とビジネス活動において信用こそが、企業、組織、個人の存亡に関わる綱である。

「誠信」という言葉は中国では悠久の歴史を持っている。現代社会においては対人関係を調整し、健全な経済活動の秩序を保つ規範になっている。儒商はこれをビジネス世界に貫いて「誠実と信用を以て本と為す」(「誠信為本」)の経営哲学を形成したのである。つまり「誠信」とは、顧客に対する誠実と信用を至上主義に挙げるもので本質は「顧客第一」の精神である。

それでは、企業は如何にして消費者から信を得ることができるのだろうか。論語には「事を敬んで信あり」(「敬事而信」)という言葉がある。「事業を慎重に行って信頼される」という意味で、一つ一つの仕事を慎重にして、信頼・信用を積み上げていくことである。そして、言行一致を保ち、信用を堅く守り、誠実無欺により社会における「信用」を確立していくのである。

また、企業はすでに確立した信用を守らなければならない。そのためにはまず、製品の品質を保証することである。低品質物、劣物、偽物は作らず、買わずということである。もう一つは、顧客の満足度を高めることで、如何に「顧客至上主義」を貫くかということである。欧米先進国では、顧客の企業に対する満足度を企業

の信用度と見なしている。企業はCI戦略<sup>11)</sup>を徹底すると同時にCS戦略<sup>12)</sup>を徹底する。企業の信用を守ることによって、市場から信頼され、はじめて市場シェアを広げ、事業を拡大し、発展する。もし、企業の信用が失われたら、その企業の事業展開は言うまでもなく、社会的存在さえ疑われる。従って、信用は企業の命でもある。

### 5. 企業の「治社之道」に生かすべき儒家・儒商の「修身齊家」の原理

儒家思想には「修身・齊家・治国・平天下」という君子が国を治める基本原理がある。それは一国の君子はもちろん、庶民に至るまで修身を基本とすべく、自己修身をすることが家庭・企業・国をよく治める基本の「基本」であると見ているからである。「治家」も「治社」も「治国」も、まずは「修身」に始まり、次第に「齊家」→「治社」→「治国」→「平天下」という順に発展するものである。

ここでいう「修身」とは、道徳修養のことで、まず「修身」という個人の道徳から始まり、次に家族を整然とした「齊家」と会社を治める「治社」に発展する。そして、ようやく国を治める「治国」の段階に入り、最後は治国にとどまらず、天下を平和にする「平天下」の目標まで達する。己から家庭に、それから他人に、そして国に、最後は世の中に及ぶ。これが儒家の治国の原理である。君子の道徳を正しく、言行を慎むことが「修身」で、家族を整然し、家政を適切に処理することが「齊家」である。そして、それを以て一国の国政に当たることが「治国」であり、最後に天下を太平にすることが「平天下」である<sup>13)</sup>。

この儒教の「修身・齊家・治国・平天下」の治国原理を企業の「治社原理」(会社経営)に当てはめると、会社のリーダーである社長は一社の為政者として陣頭に立って、社員を感化リードして会社を運営する。そのためには、まず社長自らの「修身」が必要である。自ら徳を備え、自律的に社内の規範・規律・規則を守り、それから社員を教化するという言わば「治人」を行

うべきである。孔子が言うように、君子には君子の徳があるべきであり、官吏には官吏の徳があるべきで、為政者は自分の道徳模範により民を強化すべきである。徳治はまず官吏の徳と政治の徳であって、官吏は徳を以て政治を営むべきである。すなわち、社長は徳を以て会社を営むべきである。そうすれば孔子のいう「刑罰を以て民を治めると、民免れて恥じることなく、徳を以て治めると、民恥じることあって且つ格しい」(『論語』)。政治の権力や刑罰によって強制的に治国をすれば、民はその法網を潜ることをだけを考えて、自己の悪事を恥じることはない。しかし、もし道徳、礼儀(社会の道徳秩序)によって民を指導すれば、民は自己の悪事を恥じることとなり、自律的に法律や規則を守るようになる。

実は、企業の組織構造は一家族に酷似している。企業の最高リーダーは家長に相当し、他の社員は家族のメンバーに例えられる。日本の政治評論家森田実氏は、日本企業の内部組織構造を家族構造に例えて、つぎのように語ったことがある。企業主を父親に例えると、労働組合は母親で、企業のミドル層は義理の兄弟であり、労働者は息子に相当する。確かに、一会社は一家族のようなもので、組織の上部にある集団トップの社長(家長)が意思決定を行い、組織の中下部にあるミドル管理層(兄弟)が実行に移し、労働者の連帯組織である労働組合(母親)が調整役を果たすいわゆる「家長式」の経営に例えられる。その中で、社長(家長)はカリスマ的な存在として、自己修養を通じて徳を積み、「修身」から始まり、整然とした家族の秩序を保ち、「齊家」を通じて「治社」に至る。これが儒家・儒商が理想としている「修身・齊家・治国・平天下」の治国原理である。儒教は、人の行動のルールをあらかじめ制定し、それに沿って家族と社会の秩序を維持し、最後は家族と社会の安定と繁栄を図ることを最終目的とする。

個々人が修身により家庭が秩序正しくなり、それぞれの家庭が秩序正しくなれば、その国はおのずから治まる。そして国々がうまく治まれ

ば、世の中は平和になる。まさに串田久治氏が『儒教の知恵—矛盾の中に生きる』の中で指摘したように「儒教は、統治の基礎を個人の知的修養にもとづく秩序正しい家庭に置いていたため、近代に至るまで、為政者によって盛んに利用されてきた」のである<sup>14)</sup>。

## 6. 企業の人材管理に生かすべき儒家・儒商の「知人善用」と「中庸之道」

上述のほかにも、儒学・儒商には現代企業経営や企業文化の参考とすべきものが数多く潜んでいる。「知人善用」という企業の組織文化に近いもの、「中庸之道」(偏りなく、過不足のない態度)にみれるように、ものごとに対する極端と究極を避け、柔軟性を保つこと、そして「恕(許す)・礼」に代表される「おのれの欲せざるところ、人に施すことなかれ」(「己所不欲、勿施于人」)のように自分がいやだと思ふようなことは他人にしてはいけないという思いやりの心などである。

儒家の「知人善用」を企業の人材管理の視点からみると、企業の人材管理は、まず会社が一人一人の従業員に対して、人格、人柄、才能、特性などを正確に把握し、真に理解することから始まる。これがいわば「知人」である。この知人から始まって人材を発見し、育成し、合理的で公正に抜擢し、最終的には才能を十分に発揮できる環境を作ってあげる。これがいわゆる「適才適所」(「知人善用」)である。企業は、如何なる状況でもまず人材を先行させるべきで、人材の発見、育成、生かすという人材管理によって発展するものである。松下幸之助の「企業は人なり」のように「松下電器はまず人を作る会社であって、併せて家電を作る会社」である。企業はモノを作る前に、まず人を作るべきで、これこそが企業が長く発展できる秘訣である。

孔子は、人の言動原理として「中庸之道」を主張する。中庸とは、ものごとに対してどちらにも偏らず、また極端に行き過ぎたり、不足であったりすることもなく、ものごとを考え、行動することである。『論語・雍也』には「中庸の

徳たる、其れ至れるかな」(「中庸之為徳也、其至矣乎」)があるが、これは、「過不足なく、丁度適当にバランスよく行動できる、ということで、人徳として最高のものである」<sup>15)</sup>。孔子は、これを中庸の徳として、最高のものと認めたのである。実は、過不足なく、どちらにも偏らず、また極端に行き過ぎたりすることもなく、丁度適当にバランスよく行動することは至難のわざである。

企業経営においてみると、ライバル企業間の「競争」と「共生」関係の処理や個々の従業員との人間関係においても、中庸の思考は必要である。ここで言うライバル企業とはわが社と「競合(競い合う)」と「共生(協力)」の関係にある企業を指す。この「競争」と「協力」という両極を如何にバランスよく両立させ「共生」関係に転換していくかが中庸の考えである。つまり、如何に「競争」と「協力」という両極を正しく理解し、把握して、極端に競争ばかりを強調して、対立するところまでに行き過ぎることを避け、「協力」「協調」の側面を見出すことによって、共に成長する「共生」関係に持っていくか、これがいわば中庸の「過不足なく、丁度適当にバランスをとる」(「執其兩端而用中」)(『礼記・中庸』)という「中庸」の「道」である。

## IV おわりに

いかなる時代においても伝統に対する継承、発揚、揚棄(Aufheben)はその時代の生命力となる。中国の伝統的な倫理もこのような過程を通じて現在に至っている。とりわけ倫理思想は春秋戦国時代の儒家、道家、墨家、法家、兵家から生まれたといわれる<sup>16)</sup>。その後倫理思想として大きな影響を及ぼしたのが主に儒家の思想である。しかし、儒家・儒商文化の現代企業経営・企業倫理における価値は、それが決して企業経営に即役立つような明確かつ具体的な行動パターンや処方箋を提供するものではなく、むしろ参考に値する知恵や示唆を与えることにある。上述した「仁者愛人」、「和為貴」、「以義求



Oct. 2016

企業倫理・企業文化における儒家・儒商の意義

利」、「誠信為本」、「修身齊家」、「知人善用」、「中庸之道」などがそれである。

一方、儒家、儒教文化には負の遺産(糟粕)や消極的な面も少なからず存在する。儒家はあくまでも家族倫理を中心としたもので、狭隘な「家族主義」と横暴な「家父長制」などは、男性支配による権力のアンバランスをもたらしやすく、女性差別の原因にもなりかねない。また、儒家・儒商文化は企業経営において「徳を以て企業を治める」(「以德治企」といういわゆる倫理・道徳・修養・人情を重んずるあまり、企業の法整備や規則が疎かにされ、企業が法治管理より人治管理に走ってしまう危険性も含んでいる。

また、人間関係においては、「和為貴」に代表される調和、協調、集団意識を過度に強調するため、個人は絶対集団に従い、少数は絶対多数に従うといった硬直的で、個性を抑制する狭義的な集団主義と庸俗な人間関係に陥りやすく、平均主義、非能力主義を招き、優秀な人材の輩出を妨げる可能性も否定できない。また、儒家・儒商文化は「以義求利」において、義のみを重んずるために、義と利のバランスが崩れ、利を追求するものは「小人」と見なされて軽視され、義を追求するものだけを君子と見なして重視するいわゆる「君子は義に喩り、小人は利に喩る」という義の偏重、利の軽視に陥りやすい。

従って、儒教文化に対しては「揚棄」により時代にふさわしい形で新しい生命力を付与することが重要である。決して、簡単に良し悪しとして結論を付け、そのまま継承するものではない。まさに加地伸行氏が指摘するように「儒教の2500年の歴史が今なお脈々と維持されてきており、儒教を古い思想として簡単に片づけることはできない」。「儒教の現代に生きている意味は、儒教經典の古典としての価値である…古典はく人間を支えてくれる適切なことばを豊かに持っている。それは『論語』を代表とする、儒教関係を中心とする古典のことばである。それは、儒教文化圏の東北アジア人が共通して理解できることばであり、それを享受できる特権

をわれわれは持っているのである」<sup>17)</sup>。儒家・儒商文化は、時代の流れとともにその本質的なものは正しく評価され、現代に活かせることが大切である。しかし「言うは易く、行うは難し」。それをいかに実現するか、その実行策が求められる。

## 注

- 1) 稲盛和夫著『燃える闘魂』毎日新聞社、2013年9月。
- 2) 片岡幸彦・幸泉哲紀・安藤次男『グローバル世紀への挑戦—文明再生の智慧』第6章・蔡明哲「儒教文化にみる企業経営の思想」文理閣、2010年4月、86ページ。
- 3) 程鵬、程承坪『光明日報』2014年12月14日。
- 4) 小野進「儒教の経済学原理」(The Economic Principles of Confucius and His School) —経済学における一つのパラダイムとしての東洋経済学—、『立命館経済学』(第58巻、第5・6号)、2009年12月、417ページ。
- 5) 前掲2)、90ページ。
- 6) 荀子は、孔子より100年後にした紀元前313?年～紀元前238年、中国の戦国時代末の思想家、儒学者。諱は況。尊称として荀卿とも呼ばれる。
- 7) 大丸のホームページにより。<http://www.daimaru.co.jp/company/about/rinen.html>。(最終確認：2016年5月16日)。
- 8) 加地伸行全訳注『論語』講談社学術文庫、2004年3月、20-24ページ。
- 9) 上坦外憲一著『雨森芳圃一元禄享保の国際人—』講談社学術文庫、2005年、198ページ。
- 10) 石田琢智監修『面白いほどよくわかる論語』日本文芸社、2008年10月、114ページ。
- 11) CI (Corporate Identity) 戦略とは、企業理念や戦略を組織的・体系的に展開し、考え方、行動、イメージを統一的に管理、組織し、目標を達成していくことをいう。つまり、一般顧客からみて企業を識別できるようなその企業の持つ特有のイメージのことをいう。また、これを外部に公開することでその企業の存在を広く認知させる。
- 12) CS (Customer Satisfaction) 戦略とは、顧客の「満足度」のことである。経営目標の一つで、顧客の製品、ブランド、企業に対する満足の度合を調査分析し、客観的に評価して製品品質とサービスの向上に資するものである。
- 13) 片岡幸彦・幸泉哲紀・安藤次男『グローバル世紀への挑戦—文明再生の智慧』第6章・蔡明哲「儒教文化にみる企業経営の思想」文理閣、2010年4月、88ページ。

- 14) 串田久治著『儒教の知恵—矛盾の中に生きる』  
「BOOK」データベースより。中央公論新社, 2003  
年2月。
- 15) 八重樫一『今日の四字熟語』(<http://fukushima-net.com/sites/meigen/1210>)により。(最終確認:  
2016年5月16日)。
- 16) 陳柄富・周祖城編著『企業倫理学概論』南開大学  
出版社, 2006年, 33ページ。
- 17) 加地伸行『儒教とは何か』中公新書, 2009年5月,  
47ページ。

#### 参考文献

加地伸行著『儒教とは何か』中公新書, 2009年5月。  
串田久治著『儒教の知恵—矛盾の中に生きる』中央公  
論社, 2003年2月。  
金日坤著『東アジアの経済発展と儒教文化』大修館書  
店, 1992年12月。

陳柄富・周祖城編著『企業倫理学概論』南開大学出版社,  
2006年。  
小野進「儒教の経済学原理」—経済学における一つの  
パラタイムとしての東洋経済学—, 『立命館経済  
学』第58巻, 第5・6号, 2009年12月。  
蔡明哲「儒教文化にみる企業経営の思想」, 片岡幸彦・  
幸泉哲紀・安藤次男[編]『グローバル世紀への挑  
戦—文明再生の智恵』(第6章), 文理閣, 2010年  
4月。  
蔡明哲「企業活動に生かすための儒教(倫理)の現代  
化—ハイアールを例に」, 片岡幸彦・安藤次男  
[編]『わたしたちは二十世紀を望めるのか—明  
日のないその日のために』(第3章), 紀伊国屋書  
店, 2013年5月。

(2016年7月15日掲載決定)