

# 人づくり視点に基づく 道経一体経営原理の再構築に関する試論\*

下田 健人<sup>+</sup>

## 要約

道経一体経営に関する考えは、昭和初期、廣池千九郎によって提唱され、その後多くの中小企業の経営理念とされた。道経一体経営思想の原点にあるのが、昭和5年に出された『新科学モラロジー及び最高道徳の特質』<sup>1</sup>（以下『特質』と略す）であるが、ここで展開される原理は、その後若干の修正が加えられながら現在に至る。その内容は、現代でも至誠ある経営の指針として有効性が高い。本稿は、道経一体経営の原理を、人づくりの観点から確認し、構造的に再構築し、現代的意義の重要性を再確認する。

キーワード：道経一体経営、自我没却、愛、義務先行、天爵、長期主義、人づくり、気づく

## はじめに

廣池千九郎の生涯における学問的活動は、大きく2つの時期に分かれる。本稿で扱う『新科学モラロジー及び最高道徳の特質』（昭和5年）（以下、『特質』と略す）は、『道徳科学の論文』（昭和3年）（以下、『論文』と略す）、『孝道の科学的研究』（昭和4年）、『モラロジーおよび最高道徳に関する重要注意』（昭和6年）と並んで、彼の後期における代表的著作の1つである<sup>2</sup>。廣池千九郎が示した道

徳科学（モラロジー）の理念は、その後、総合人間学としてのモラロジーと道経一体経営の2つの流れを組むが、『特質』は『論文』とともにこの2つの流れの源流にある。<sup>3</sup>

道経一体経営は、廣池千九郎によって提唱され、その後、多くの中小企業経営の理念とされた。道経一体とは、道徳と経済は一体であるという意味である。廣池千九郎によれば、道徳は人間の精神生活を形成し、経済は人間の物質生活を形成する<sup>4</sup>。『特質』以降、モラロジー研究所<sup>5</sup>及び麗澤大学を中心として、道経一体経営に関する著作、講座、調査、研究などが深められている。

『特質』で示された基本的な原理は、自我没却、神、義務先行、伝統、人心開発救済の5つであるが、私は、この五大原理は現在でも通用し、否より重要な意味をもつと信じている。私の問題関心は、『特質』以後、道経一体経営をめぐる研究の流れの中で『特質』の原理はどのように展開されてきたかを参考にして、私の専門領域である人材育成（人づくり）に焦点を絞ることによって原理を再構築できないか、にある。<sup>6</sup>

## 第1節 『特質』における原理

さて、『特質』では、以下の11の原理が示される。純粹正統の学問の原理（第4章）。人間の自然的及び人為的階級の原理（第5章）。人間社会における生存競争の原理（第

\* 本稿では、しばしば廣池千九郎の言葉を引用するが、原典は昭和初期のものであり、日本語の使い方が異なるため、本稿では、適宜、現代の言葉に置き換えて示している。

<sup>+</sup> 麗澤大学経済学部兼同大学大学院経済研究科。

<sup>1</sup> 『新科学モラロジー及び最高道徳の特質』は絶版である。

<sup>2</sup> 廣池千九郎『特質』の序文において、廣池利三郎は、「父の学問上の経歴ならびに其の近著『道徳科学の論文』に寄せられたる諸家のご序文の概要」を記しているが、その中での叙述に基づく。

<sup>3</sup> 『論文』および『特質』を同列に扱うことは難しいかもしれない。廣池千九郎のもっとも大きな学問的功績は『論文』である。『特質』は、『論文』の要項を端的に分かりやすく展開し、教育用に著した最初のテキストである。

<sup>4</sup> 廣池千九郎『論文』では、以下のように示す。「人間の精神生活の原理は道徳に存し、物質生活のそれは経済に存するので、道徳と経済とは人間の実生活を支配するところの根本動力です。故に経済を構成するところの要素ならびにその経済を指導するところの経済学は、必ず道徳に立脚しなければなりません。」（8冊目、36頁）

<sup>5</sup> モラロジー研究所は、2021年、モラロジー道徳教育財団に名称変更した。

<sup>6</sup> 道経一体は、実学的な意義が大きく、経営という幅広い領域を対象とする。経営及び経営学における多様な分野の中で、人材育成に焦点を限定して本稿を展開する。今後、道経一体原理に基づいて人づくりの分析を進めるが、そのための基本的枠組みを本稿で提示したい。そのため、経営戦略、マーケティング、財務、会計、生産、製品管理、事業承継など経営学における他の領域は、本稿の対象とはしない。

6章)。人間の自己保存の原理（第7章上）。人類実生活の本末に関する原理（第8章）。自我没却の原理（第10章）。神の原理（第11章）。義務先行の原理（第12章）。伝統の原理（第13章）。人心開発及び救済の原理（第14章）。因果律の原理（第15章）。各原理を逐次説明することが本稿の目的ではないが、廣池千九郎は、10章から14章までの5つの原理を五大原理と呼び<sup>7</sup>、また、その後の道経一体経営の考えに大きな影響を与えることから、この5つの原理について説明したい。

### （1）自我没却の原理

『特質』の第一原理は、自我没却である。自我没却とは、自分のエゴを捨て去ることである。廣池千九郎が、この原理を第一においたのは、当時、経済学の主流であったアダム・スミスの考えに対する批判である。すなわち、スミスの経済学では、人間の「欲望」を起点におくことによって、経済活動を説明し、経済学の理論を構築する。廣池千九郎は、当時の日本が直面していた労使紛争に対して、スミス経済学では、労使の平和的な解決には至らない、と判断する。すなわち、人間の物質的側面だけではなく、道徳的な側面をみることによって、人々の安心や幸福を達成することができる。そのためには、まず「自我（エゴ）を捨てよ」というメッセージである。

自我没却の原理を語るとき、もっとも議論となるのは、どこまでがエゴではなく、どこからがエゴか、という問いかけである。この問いに対して、廣池千九郎は以下のように説明する。

「ここに自我というのは、利己的本能のことです。元来、人間は自己保存の本能をもっていて、この本能は人間が生存するために必要な機能です。自己保存とは道徳でもなく、同時に不道徳でもありません。」（『論文』第二版自序文、30頁）

どこまでが自己保存であり、どこからがエゴであるか。私の理解は、自己保存とエゴの境界は、個々の人が自ら定めることである。ある人が、中古車であれ自動車であれば自己保存であると考え、また別の人は最高級のレクサスを自己保存と考えるのであれば、それぞれが自己保存である。大事な点は、自分の考えや実践が、果たして自己保存だろうか、エゴだろうか、と自分に問いかけることである。

### （2）神の原理

『特質』の第二原理は神である。「神」という言葉を使用することで、モラロジーは宗教ではないか、と疑念を抱く人がいる。モラロジーとは「道徳科学」であり、宗教ではない。しかし、「神」という言葉がしばしば誤解を受ける

ため、その後の研究では、「神」という言葉は使われなくなった（第2節参照）。『特質』の内容に即せば、神の原理とは、神のように「慈悲心を持つ」「慈愛の心を持つ」「恕の心を持つ」の意である。神のような慈悲の心の内容として、廣池千九郎は、以下の10を示す。<sup>8</sup>

1. すべての人間を愛することを目的とする。
2. 必ず公平にかつ普遍的に人間を愛する。
3. 有終の美を尊ぶ。
4. 自分の苦勞の結果を他人に分かち与える心をもつ。
5. 共同作業において、利益、成果を独占しない。
6. 建設的であること。すなわち、秩序、統制、統一、安心、平和の目的と一致した精神作用、および行為である。
7. 忠恕、惻隱、至誠心をもつ。
8. 公平に、あらゆる民族、あらゆる階級を平等に愛する。
9. 慈悲の発現は、どんな場合、どんな人に対しても同一である。
10. 自分がどんな困難や不幸の状態にあっても、他人に対して快感、満足および安心を与える。

愛が個に固執することなく、普遍的な慈悲の心をもち、また忠恕や惻隱の心を持つことが第二原理である。人の過ちや自分と考えが行動を異にする者を受け入れ、恕すことは、自分のレベルを高める重要な方法となる。

### （3）義務先行の原理

『特質』の第三原理は義務先行である。義務先行は、廣池千九郎以降、しばしば議論の対象となるが、議論を醸し出す大きな理由は「権利」の否定につながるのではないかと、という点である。しかし、廣池千九郎が重視したことは、権利を否定することではなく、義務を重視することである。彼の言葉によれば、「人間の生存、発達、安心及び幸福は、すべてその個々人の精神作用と行為との結果にほかなりません。」<sup>9</sup>として、一人ひとりの義務先行の実践が自分のレベルを高める上で重要な意味をもつと示した。

### （4）伝統の原理

第四原理は伝統である。伝統という言葉もしばしば誤解を招く。この原理も神の原理と同様、『概説』以降の文献では、ほとんど使われなくなり、代わって、「感謝」あるいは「報恩」に置き換えられる（第2節参照）。廣池千九郎は、伝統の原理において、国の伝統、家の伝統、精神伝統の三伝統を説き、「私たちは、この3つの系統によって、原始時代より徐々に進化し、今日の文明を形づくりまし」と示す。<sup>10</sup>今自分があることに対して、国、親や祖先の無償の愛に対する感謝であり、報恩である。

<sup>7</sup> 廣池千九郎は、五大原理の説明として、以下のように示す。「人間の自我を没却して、その代わりに最高道徳を入れて心の建て替えをし、神のような慈悲心信じ、伝統に服従し、義務を先行して、その最高品性を他人の精神内に移植し、人心の開発、救済を行う。」（『特質』231頁）

<sup>8</sup> 『特質』217頁から226頁を要約。

<sup>9</sup> 『特質』234頁

<sup>10</sup> 『特質』245頁

ところで、私の考えは、『特質』の中で「伝統」を2つの意味で解釈する必要がある。すなわち、一つは、上述の国、親や祖先、精神伝統に対する感謝、報恩であるが、いま一つは「長期的なものごとを考える」ことである。廣池千九郎は、『特質』の伝統の原理の項において、自らが策定した言葉「オーソリノン」を説明する。すなわち、「モラロジーでは、ギリシャ語のオルトス（まっすぐなどの意）とリノン（糸などの意）とを合体して、オーソリノン（Ortholinon）という新学術語を作りました。」<sup>11</sup>『特質』の中で伝統の原理は「オーソリノン」に基づいて展開される。親や祖先への感謝や報恩は、まっすぐに、しかし糸のように織り込まれた長い歴史の中で意味付けられる。

廣池千九郎が最高道徳実践者として評価する聖人たち（釈迦、キリスト、ソクラテス、孔子）において、伝統の重要性が強調される。つまり、あらゆる聖人の誕生には「親」が存在し、その意味で、聖人といえどもすべての人類と共通する。つまり、親における最高道徳の実践によって、聖人は誕生した。長期主義や親への感謝や報恩の考えには、いまだ議論の余地があるかもしれないが、伝統の原理の延長線上で、宗教を超えた互敬の精神を再確認できるという点で大きな意味を持つ。

### (5) 人づくりの原理

第五原理は人心開発救済である。『特質』では、以下のように示す<sup>12</sup>。

「第五原理は、真正なる人心開発及び人心救済の原理を確定して、個人の安心及世界の永遠の平和を実現する。この原理では、Enlightenmentを人心開発と訳し、Salvationを人心救済と訳す。」

重要な点は、「最高道徳における人心救済は必ず開発の結果」<sup>13</sup>である。あえて言えば、「自分が救われるために、自分を開発する」のである。人心開発あるいは人心救済という言葉は、やはり宗教的なイメージを持たせるのだろうか。この原理は、廣池千九郎以降しばしば「人づくり」と変更された（第2節参照）。いずれにせよ、重要な点は、人づくりは、廣池千九郎が説く道徳の最終目標である。私は、あえて、道徳とは「自分のレベルを高めること」と考えたい。廣池千九郎の説く「品性の完成」は、おおよそ普通の人には無理な話である。大切なことは、自分のレベルを少しでも上げる努力を不断に実践することである。

ところで、廣池千九郎が描いた人づくりには、2つの意味がある。第一は、経営者自身の人づくりである。昭和初期、資本主義が勃興し、労使紛争が大きな社会的課題に立ちだかった時、その平和的解決のために、廣池千九郎は、道徳の必要性を説き、道徳の実践により、階級闘争を回避

する。道徳の実践には、まず経営者自身の人づくりが求められた。具体的には、経営者が自らの品性を高めることである。品性の高める方法が、自我没却、慈悲心、義務先行、伝統である。これら4つの方法を通じて自らの品性を高めた人（経営者）は、その品性を他人に「移し替え」（conversion）を実践する。この移し替えが、人づくりがもついまひとつの意味である。つまり、他者の人づくりである。

代表的な他者は従業員である。一般に、人的資源管理では、人材育成や能力開発は、従業員に向けられる。従業員に求められる能力はしばしば「コンピテンシー」と呼ぶが<sup>14</sup>、廣池千九郎が説く2つの意味での人づくりにおいて、どのようなコンピテンシーが求められ、また、これらのコンピテンシーをいかに開発するか、は大きなテーマである。

さて、以上のように、『特質』を理解した場合、原理は図1のようになる。

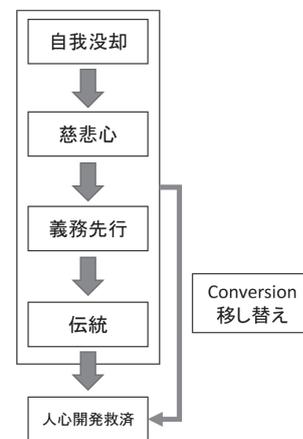


図1 『特質』における原理の構造

## 第2節 道経一体経営講座テキストにおける原理について

モラロジー研究所は、道経一体経営の理解と推進のために定期的に講座を開催し、講座のテキストを作成してきた。企業経営者向けの講座テキストであるが、道経一体経営の原理を理解するうえでの意義は測り知れない。ここで主に取り上げるテキストは、以下の4冊である。

モラロジー研究所編（1984）『モラロジー経営原論』モラロジー研究所

モラロジー研究所編（2001）『三方善の経営』モラロジー研究所

モラロジー研究所編（2006）『品性資本の経営』モラロジー研究所

モラロジー研究所編（2019）『道経一体経営原論』モラ

<sup>11</sup> 『特質』245頁

<sup>12</sup> 『特質』233頁。

<sup>13</sup> 『特質』233頁。

<sup>14</sup> コンピテンシーと能力開発は、人的資源管理における大きなテーマである。コンピテンシー論の流れについては、大野勝利（2006）、加藤恭子（2016）などを参照されたい。

ロジー研究所（以下『原論』と略す）

『モラロジー経営原論』では、最高道徳の五大原理として、自我没却、慈悲実現、義務先行、伝統尊重、人心開発救済が示され<sup>15</sup>、この点で『特質』の考えを継承する。『三方善の経営』では、原理について以下のように示される。

「その後、現代の倫理道徳は、1. 自立尊重の公理、2. 正義の公理、3. 無危害の公理、4. 仁恵（慈愛）公理からなるが、最高道徳は、上の4つの土台石の上に立ち、いっそう質の高い倫理道徳の方向を示し、その基本は、1. 自我没却、2. 正義と慈悲、3. 義務先行、4. 感謝と報恩、5. 人間の善精神の開発と示される。」(29頁)

同書は、『特質』の出版からおおよそ70年を経ているが、『特質』における原理の中の5つの原理を道経一体経営の中心的な原理として扱う。その後、『品性資本の経営』では、さらに体系化が進められ、原理は、1. 自我没却の原理、2. 正義・慈悲の原理、3. 義務先行の原理、4. 感謝・報恩の原理、5. 人心開発の原理、6. 因果律の原理、の6つの原理で説明する。

では、『特質』から『品性資本の経営』まで、どのように原理は変化したか。その状況をみたのが図2である。既に触れたように、『特質』において中心となる原理は、第10章から第14章までの5つの原理であるが、『品性資本の経営』では、第15章の因果律の原理を含めて、忠実に『特

質』の原理を再現している。

本稿では、直接的な分析の対象ではないが、総合人間学の流れにおいても『特質』の原理が、若干の名称を変更させながら継承される。モラロジー研究所編（1982）『モラロジー概説』（通称『概説』）からモラロジー研究所編（2009）『テキスト モラロジー概論』（通称『概論』）に向けて、原理は次のように変化する（図3）。道経一体経営と総合人間学における2つの変化を比べると、ほぼ同じ方向性をもつことを確認できる。共通して特徴的な点は、『特質』における「神」の原理が「正義・慈悲」に置き換えられ、「伝統」が「伝統報恩」あるいは「感謝・報恩」に置き換えられることである。

2021年段階において、道経一体経営のもっとも新しい体系的な文献は、モラロジー研究所編（2019）『道経一体経営原論』である。『特質』、『品性資本の経営』、『原論』という流れにおいて、原理の変化状況を見たのが次の図4である。

『特質』と『原論』を比較した場合、無くなった原理は、自我没却、義務先行、正義・慈悲、因果律であり、逆に加えられた原理は、三方よし、自助自立、尊質積労、同類親和、八面玲瓏と黙秘の徳の5つである。『特質』から『原論』への変化状況について、『原論』の執筆者の一人である藤井大拙は、2021年7月2日に実施された道経一体経営講座について、以下のように説明する。

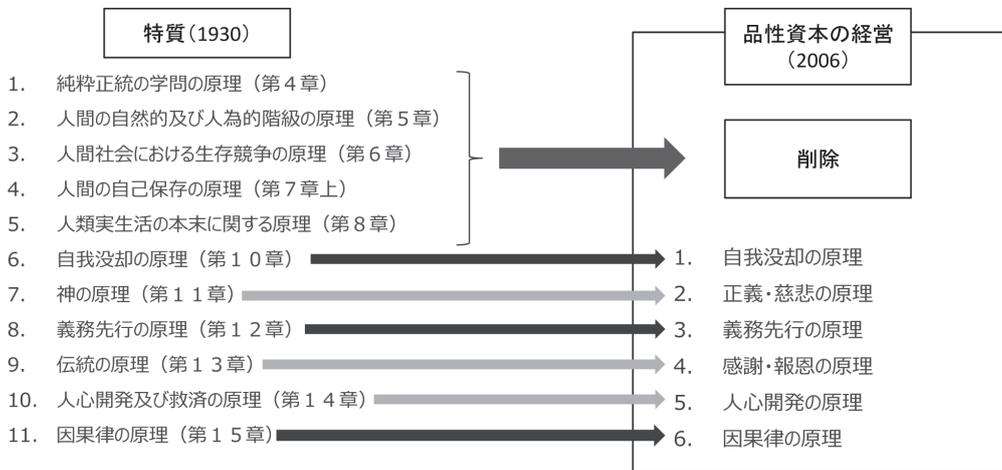


図2 『特質』から『品性資本の経営』への原理の変化

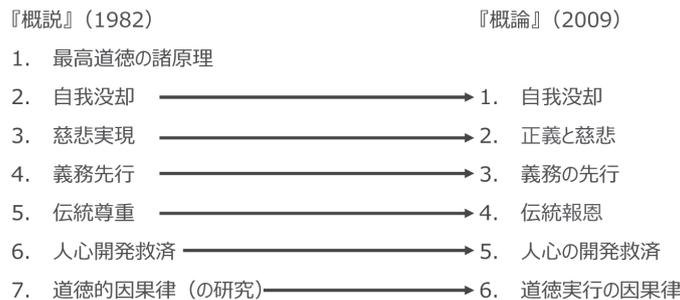


図3 『概説』から『概論』における原理の変化

<sup>15</sup> 『モラロジー経営原論』22頁～27頁

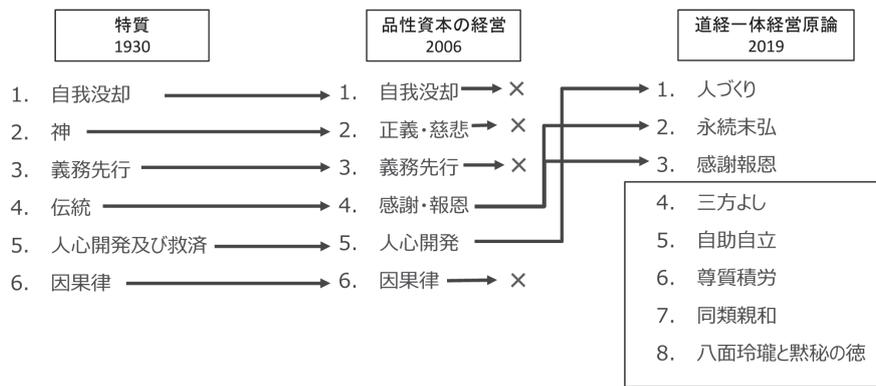


図4 『特質』から『原論』へ

『原論』第3章は、道経一体「実践」の原理を示したものであり、すべての経営に共通する普遍的な道経一体の実践原理である。そのため、具体的な行動規範とする。『特質』の五大原理を実践原理とはしなかった。五大原理は、この『原論』においては実践原理の中に含まれ、その根底に存在する。8つの原理として示したが、もっと多くの原理が存在するかもしれないし、もっと集約される可能性もある。

『原論』は、他の先で示した文献と同様、道経一体経営講座のテキストとしての意味ももつため、企業経営全般を対象とする。図3をみてわかるように、『品性資本の経営』以前と比較して、『原論』では、原理について大きく手が加えられた。この変化を踏まえて、人づくりという本稿の目的にそって、慎重に見る必要がある。

### 第3節 『原論』における原理について

藤井は『原論』における8つの原理及び第3章の構成について、次のように説明する。

第一原理である「人づくり」は事業の「究極の目的」であり、第二原理である「永続末弘」は事業の「究極の目標」である。その後の6つの原理は道経一体経営における実践原理である。第一実践原理は「感謝報恩」であり、中心は伝統報恩の原理、第二実践原理は「三方よし」であり、最高道徳実践の指針、第三実践原理「自助自立」、第四実践原理「尊質積労」は共に因果律を確信して、自我没却、義務先行する。第五実践原理は「同類親和」であり、三方よしの原理と同様、品性資本と深く関わる。品性が商売の環境を作っていく因果律を示す。そして、第六実践原理は「八面玲瓏」であり、組織の透明性という現代的課題に追及する。

藤井によれば、『原論』では、人づくりは道経一体経営の究極目的として、永続末弘は事業の究極目標として、6つの実践原理の上に立つ基本原理として把握される。『特質』における他の原理は、『原論』における実践原理の中に埋めこまれる。すなわち、自我没却、正義・慈悲、義務

先行、あるいは因果律は、広く、深く、6つの実践原理の中に浸透する。

さて、『原論』は道経一体経営全体をまとめ上げた労作であり、経営および経営学の全域をカバーしている。繰り返しになるが、本稿は、人づくりという視点に限定して、道経一体経営の原理を再構築しようとする試みである。では、この視点に立った場合、『原論』から学ぶものは何か。従来基本とされた『特質』の五大原理に、永続末弘、三方よし、自助自立、尊質積労、同類親和、八面玲瓏の6つの原理が加えられたが、人づくりの面において、重要性をもつのは、永続末弘と三方よしである。<sup>16</sup>

#### (1) 永続末弘の原理

永続末弘の原理は、事業の将来的発展、永続を原理としたものであり、事業の究極の目標として、以下に続く実践原理とは別格である。もともと『特質』では、因果律の原理として示されたが、基本にあるのは、いいことをすれば、必ず報われる、あるいはその逆という理念である。

果たして、因果律は、科学的に証明できるかという大きな課題がある。この部分が難しいため、しばしば道徳が宗教の領域と重なり、誤解されるのではないかと。確かに、因果律を科学的に証明する試みが続けられることは望ましい。例えば、アダム・グラント (2014) は、従来のオーソドックスな考え方である「give and take」の考えに疑念を抱き、giver (人に惜しみなく与える人) にこそ幸福が訪れると分析する。<sup>17</sup>

しかし、私自身、因果律の非科学的側面はぬぐい切れない。私は、幼い頃、祖母から、「大事なことだが、人の嫌がることをしなさい。そうすれば、あなたの家族や友人に、いいことが起きる。もし起きなくても、あなたの家族の将来の誰かにいいことが起きる。もし起きなくても、あなたの知らない誰かにいいことが起きる」と教わった。そして、「人の幸せがあなたの幸せよ」と説いた。論理はなく、ただ信じることである。

廣池千九郎は、道徳実行の「動機」として、また実行を継続させるインセンティブとして、「因果律の確信」が必

<sup>16</sup> 自助自立が示す一つの実践は無借金経営であり、尊質が意味するのは、企業が生産する財やサービスの品質である。また、同類親和は、道徳的な実践が、いいネットワークを形成することを意味し、八面玲瓏は、企業経営の透明性を指摘している。いずれにおいても、人づくりと深くかかわる。いずれもよりレベルの高い人づくりの実践であるため、今後の分析の課題としたい。

<sup>17</sup> アダム・グラント (2014)

要であると説く。私自身、因果律そのものを信じたいが、道経一体経営における人づくりに限定してみれば、因果律は、あくまでも結果であり、目標ではないように思える。誰かを幸せにするために道徳を実践するのではなく、あくまでも、自分自身が自分の品性を高めることが目的であり、目標である。因果律、及び永続末弘の原理は、人づくりに重要な示唆を与えているようにみえるが、とりあえず本稿の対象から外し、今後研究を進めたい。

## (2) 三方よしの原理

原理の構造化において、一つの重要な役割を果たすのは、三方よしの解釈である。現在、モラロジー研究所で示されるほとんどの文献で「三方よし」の重要性が説かれ、『原論』でも、一つの原理として三方よしが示される。

三方よしとは何か。三方よしとは、「自分よし、相手よし、世間よし」を意味する。近江商人の時代に使われた言葉だとされるが、日本で正式に用いたのは廣池千九郎である。三方よしとは、三方にとって利益のあること、と解釈され、現代の状況に顧みれば、ステークホルダー論に通じる。英語で示した場合、win-win-winの関係である。

大野正英 (2012) によれば、以下のように示す。

「モラロジーは、特に中小企業経営者を中心にして全国的広がりを見せたが、実際の経営指導においても「三方よし」は経営の指針としての重要なキーワードとなっている。現在のところ「三方よし」の語が文献上確認できる最も古い資料は、昭和24年(1949)の『麗澤』第8号に掲載された「丸井ガラス工場の話」であるが、それ以外にも「三方よし」という言葉が戦前において使われていたという回想を後になって複数の人が残しているため、廣池に師事する人々の間ではおそらく昭和10年以前にすでに使われていたことは間違いないと思われる。一例として、長谷虎紡績(岐阜県羽島市)の社長であった長谷虎治は、過去に受けた「自分も善し、相手方も善し、国家社会も善し」という廣池の遺訓に従って、終戦直後に併せて戦災者・引揚者の収入源となる事業を行ったと回想している。」

この論文における大野の専らの関心は2つあり、一つは「三方よし」という言葉や理念がいつ、誰によって広められたかであり、いま一つは現代のステークホルダー論との連関で三方よしを意味づけることである。しかし、私の関心は、むしろ「よし」の意味である。私は、三方よしを「利益」の観点から、あるいは現代的なステークホルダー論の視点からみることによって、道経一体経営の理念を曖昧にするのではないかと考える。

廣池千九郎は、主著『道徳科学の論文』の中で、贖罪のために犠牲を払う行為がうるわしくかつ高尚なものであり、そのことが真に品性を形成する原動力であるとしたうえで、次のように示す。

「自己の行う犠牲の結果が自己と相手方と社会との三方面に利益もしくは幸福を与えることを確かめずに犠牲を払

うのは、愚の至りであって、このような行為は決して永続きもせず、且つ良い結果をもたらすものでもありません。」(『論文』七冊目、120頁)

さらに、『論文』八冊目213頁では、従来の道徳に対して、「相手方と第三者と被救者との三方の幸福を図るような至誠はありません。最高道徳は、相手方と第三者のほか、その被救者の生涯の幸福を受ける道を教えます」と指摘する。

廣池千九郎によれば、上述のように、三方面に「幸福」を与えることを重視する。さらに、『特質』では、最高道徳に関する説明の注釈箇所、「モラロジーにおける最高道徳を、中国の聖人は至善と称しています。」(『特質』3頁)とし、「大学の道は明德を明らかにするに在り、民を新た(あらた)にするに在り、至善に止まるに在り」を挙げる。同じ個所において、ヨーロッパにおけるヒューマニティが個人主義に基づくものであり、最高道徳とは異なる。また、ギリシャ、ローマにおいて取り上げられた「至高善、Summum Bonum」は類似しているものの、至高善が道徳上の理想に留まる点において最高道徳と異なり、最高道徳は、「人間の精神および行為を実際的に指導し、かつこれをさせるもの」であるため、至高善とは大きく異なるとする。

『特質』(42頁)の中で、「(最高道徳の)原理は、人間の精神的及び物質的生活の実際に適合し、それゆえに、その思想と道徳とは、これを行う人と受ける人と第三者とともに安心と幸福とを受ける」と示す。つまり、企業経営の側面からみれば、「三方よし」の重要性は確かにあるが、廣池千九郎の考えに立ち戻れば、同時に『三方善』の意味を再確認する必要がある。

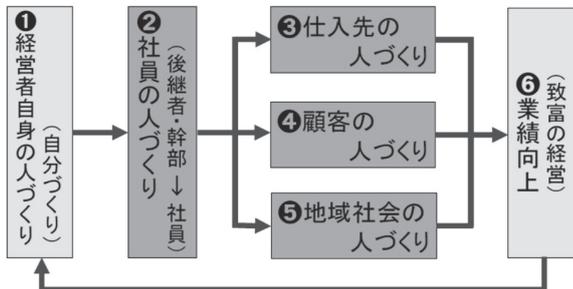
「道徳を実行する企業は、自分にも相手にも第三者にも公正に、善すなわち利益と安心、喜び、平和を実現することができます。」(『三方善の経営』20頁)

「三方よし」における「よし」は廣池千九郎の説明にある「善」であり、win-win-winの経済的側面だけを必ずしも意味するものではない。すなわち、「まず、人間の命そのもの、次に、命に役立つ物質、情報、意味、価値、文化、さらに、そういう善をつくりだす活動である。」(『三方善』4頁。)

本稿の最初に示したように、私がここで原理の再構築を試みるにあたって、基本に置く考えは人づくりである。この点については、『原論』でも、人づくりが道経一体経営の究極目的であるとし、その重要性を強調することからも、強ち(あながち)間違った試みではないだろう。もし、人づくりを原理の中心におくのであれば、三方よしは、三方善である必要がある。つまり、経済的価値を重視するwin-win-winであることも去ることながら、自分、相手、世間という三者が「善」の状態であることが重要である。

では、三方善とは何か。廣池千九郎が終生強調した点につきる。すなわち、人づくりとは自分づくりであり、この場合、自分とは経営者である。三方善を可能にするのは、

偏に経営者の品性向上であり、これ以外ではない。この点については、『原論』の共同執筆者である田原道夫（モラロジー道徳教育財団 顧問）、永治達彦（同財団 企業センター長）及び藤井大拙（同副センター長）が、しばしば道経一体経営講座で示す次の図5からも明らかである<sup>18</sup>。



出典：『道経一体経営原論』共同執筆者による「人づくり」の解説図  
図5 道経一体の人づくりの順序と波及効果

図5が示すように、出発点は「経営者の人づくり」であり、これ以外が出发点になることはない。まず経営者の人づくりがなければ、続く人づくりは達成できない。つまり、「一方善」である。経営者自身の人づくり、品性の向上がなければ、人づくりをめぐる波及的な循環はせず、三方善を達成できない。<sup>19</sup>

#### 第4節 道経一体における「経済」面について

廣池千九郎が『特質』の中で展開した道経一体は「紙の表と裏の関係」である。道徳的側面と経済的側面は並列される。しかし、経済面をどのように取り扱うかについては、議論があるかもしれない。道経一体とは、道徳と経済はそもそも一体であり、不可分である、また一体両面の性質をもつという廣池千九郎の主張であるが、道徳と経済は全く独立したものと捉えることができる。

経済の側面に、道徳が侵入することによって、あるいは経済に道徳を「融合」させることによって、しばしば問題を複雑にさせるようだ。人づくり（自分づくり）の実践の主体である人間（経営者）の中では、道徳と経済は独立のものであると同時に、道徳と経済は一体であると解釈したい。渋沢栄一の『論語と算盤』も、あくまでも両者は並立であり、元来切り離された概念であり、人間という身体の中で一体化される。一体とは、融合ではない。

では、道経一体の経済面とは何か。私は、稼ぐ、ことだと考える。繰り返しになるが、大事な点は、経済面に道徳的側面を入れてはいけない。また、事業体としての経営的な意味合いを含めてはいけない。「働く」としてもいいが、金銭的な報酬を受けない労働もあることを考えれば、「稼

ぐ」である。また、儲ける、利潤という概念は、あくまでも企業における経営行動の話であり、あくまでも個人の人づくりに焦点を限定している本稿では、「稼ぐ」に限定したい。

#### 第5節 五大原理の現代的意義

さて、五大原理の構造化を試みる前に、現代における五大原理の意義を再確認したい。

まず、自我没却であるが、自我没却は、廣池千九郎没後80年を過ぎた現在でも重要な原理である。2014年、組織論研究者であるフレデリック・ラルーによって「ティール」が示された。ティールとはもっとも進化した組織の形であるが、マガモの羽の色を示し、青緑色に近い。ラルーは、従来の組織を色で特徴づけ、レッド、アンバー、オレンジ、グリーンと進化する最終形としてティールを位置づける。ティールでは、個々のメンバーが独立して、自由闊達に議論し、組織の目標を共有し、価値創造活動を実践する。ティールは、現代においてもっとも生産性の高い組織形態である。興味深い点は、ティール組織の第一条件が、自我没却（エゴを捨て去ること）である。ラルーは、組織の形態が、レッドからアンバーへ、そしてアンバーからオレンジに移行し、「私たちが、自分自身のエゴから自らを切り離せるようになると、ティールへの移行が起こる。（中略）もはや自分のエゴに埋没しておらず、自分の人生がエゴを失う恐れによって反射的に振り回されることはない。」<sup>20</sup>と示す。また、イラスト版ティールでは、次のように示す。<sup>21</sup>

「ティール組織においては、自分たちの持っている「自我」を手放すことから始まります。私たちは、遠くから自分たちのもっている「エゴ」を見つめることを学び、それによって「エゴ」が生む恐れ、野心、欲望が、ひそかに自分たちの人生を操っていたことを知ります。そうして、私たちは、よく見せようとか、まわりに合わせようといった支配を最小限にとどめることを学びます。その結果、人を信頼する力を身に着け、人生への信頼を高めることになります。」

ティールが対象とする労働者は、より高い付加価値を生み出す人たちである。一定の割合において、労働者というよりは、経営者の思考や行動と共通する側面が大きい人たちである。廣池千九郎が、人づくりの大小として想定したのは中小企業の経営者であることを想起すれば、ティールにおいてラルーが展開した論理と共通性が高い。

次に、慈悲心、愛についてである。慈悲の心や怒の心もつことが「利他心」とつながるといふことであれば、利他であることの科学的な分析が必要である。例えば、長谷川

<sup>18</sup> 本図については、永治、藤井両氏の了解を得て、掲載している。

<sup>19</sup> 本図については、いっそうの議論があるように見える。すなわち、経営者自身の人づくりを第一義とするならば、矢印は単に従業員だけではなく、従業員を経由してではなく、すべてのステークホルダーに向けられるべきだろう。さらには、私自身、多くの経営者にインタビューする中で、従業員を始めとするステークホルダーから、経営者自身が学ぶケースは測り知れない。

<sup>20</sup> ラルー（2020）、74頁。

<sup>21</sup> ラルー（2019）、53頁。

真理子 (2018) は次のように示す。

「ところで、ある行動が、行為者と受け手の双方の適応度を上げるとき、それは相互扶助と呼ばれる。一見したところ利他行動であるかのように見えたものが、実は相互扶助であったということは多々ある。」147頁

「道徳的観念の進化的基盤については、最近の認知心理学、発達心理学、行動生態学などで、さまざまな方向から研究がなされている。ヒトの乳幼児は、本質的に他者を助ける傾向をもち、他者を助けないエージェントを嫌う傾向がある。ここでも、道徳的判断というよりは、他者にやさしくすることが「快」であり、他者をいじめることが「不快」であるという情動の問題がある。」224頁

生物学的に、人間は本来利他的であると考えられるのであれば、人間はどこかの段階で、利他から利己の割合を高める変化をする。もともと利他的であるならば、それは、利己と利他の葛藤ではなく、利他への回帰となる。神のように深い慈悲心の前提には、自我没却が前提条件であるように思えるが、あくまでも仮説であり、深い慈悲心や愛はどこからくるのかについてより科学的に分析される必要がある。

行動生態学によれば、利他的行為が行為者と受け手の双方の適応度を上げる場合、双方にとって利益を生じるため、「進化」につながるという。つまり、適応度の高まりが確認できない場合は、その種は進化を遂げない。利他行動の「遺伝的進化」が確認され、利他行動をコーディングする遺伝子の存在が想定されるだろう。利他行動は一方通行ではなく、互恵的だとする。長谷川によれば、「純粋に額面通りの「利他行動」というものは動物界では見つからない。」(同書148頁)

第三に、義務先行についてである。義務とは、ある意味、責任であり、役割である。ところで、廣池千九郎が好んで用いられた言葉に「天爵を修めて、人爵之に従う」がある。中国古典の『孟子』の言葉とされているが、「徳の実行によって培われた品性や人格を、天から与えられる位として「天爵」と称し」と説明する。他方、人爵は、「中国古代において、国王が、諸侯や臣下に与える位階」である。<sup>22</sup>

私の極端な理解であるが、「爵」は身分上の段階や位を意味するのであれば、一つの役割として考えられないだろうか。もし大きく間違っていないとするのであれば、天爵は「徳の実行によって培われた品性や人格」であるとともに、自分の品性を形成するために「天から与えられた役割」と解釈したい。すなわち、よりレベルの高い自分を目指すために与えられた自分の役割である。義務先行とは、まず自分に与えられた役割や責任あるいは使命を果たすことを示し、その実践による結果として、本来の意味である天爵

を得ることができる。

第四に、伝統の原理である。モラロジーにおける伝統の原理は、近内悠太の贈与論に共通する点が多い<sup>23</sup>。彼の贈与論によれば、人は、好むと好まざるにかかわらず、親・祖先から贈与、すなわち無償の愛を受けている。「贈与が資本主義のすきまを埋めている」と表現される。贈与と道徳には、一定程度の共通性が見られるものの、道経一体の理念では、道徳は経済の隙間ではなく、道徳と経済は人間の両輪であり、一体であるという点で異なる。

近内の贈与論において重要な指摘は、無償の愛を贈与されていることを「気づく」かどうかという点である。「気づく」ことは一つの能力であり、人生において無償の愛に気づく人もいれば、気づかない人もいる。もし「気づく」が一つの能力であるならば、気づかない人であっても、一定の能力開発を受ければ、気づくことができるようになる。<sup>24</sup> 近内は次のように言う。

「裏を返すと、聖人ならぬ俗人の僕らには、受け取った贈与に気づき、その負い目を引き受け、その負い目に衝き動かされて、また別の人へと返礼しての贈与をつなぐことしかできないのです。つまり、被贈与の気づきこそがすべての始まりなのです。」

この「気づき」は道経一体の原理を分析する場合、一つのヒントを与える。すなわち、廣池千九郎によれば、伝統の原理の説明の中で、親や祖先に対する感謝や報恩を重視し、また、このことが、『三方善の経営』以降、伝統の原理が「感謝」あるいは「報恩」の原理に変更されることにつながる。近内の考えに依拠すれば、親や祖先からの無償の愛に気づくか、気づかないかが、感謝の決め手になる。「気づく」から感謝するのであり、報恩する。もし、当該の人物が「気づかない」のであれば、感謝や報恩は導かれぬ。

既に示したように、『特質』における伝統の原理には、廣池千九郎のもう一つの重要なキーワードの「オーソリノン」がある。オーソリノンの定義に基づき、「伝統」を「長期的にものを考える」と解釈した場合、21世紀の現代では、少なくとも2つの課題に突き当たる。すなわち、1つは負の伝統であり、いま1つは未来への責任である。

地質学上、現代は「人新世 (アントロポセン)」と示されるが<sup>25</sup>、「人新世」は人造物であるプラスチックやコンクリートで代表される。資本主義の勃興以降、経済の発展や成長は、多くのマイナスの側面を残した。すなわち、地球温暖化、気候変動、パンデミックなどである。これらの課題に対して、例えば、国際連合は、2015年の国連サミットでSDGs (持続可能な開発目標) を採択した。未来への長期的な視野で、未来の人たちを巻き込んで、対応を進めていく必要がある点で、廣池千九郎の伝統は、負の側面と未来の側面という広がりを持つ。人づくりという限定的な

<sup>22</sup> 廣池学園『心のカレンダー』

<sup>23</sup> 近内悠太 (2020) 『世界は贈与でできている』ニューズピックス

<sup>24</sup> 近内 (2020) 41頁。

<sup>25</sup> 「人新世」は、ノーベル化学賞受賞者であるパウル・クルツェンらが、2000年に提唱した。その始まりの時期にはいまだ議論があるようだ。

テーマの中でも、長期的にもの考える、という思考は大きな意味を持つ。

## 第6節 原理の構造化の試み

さて、以上を踏まえて、本稿の目的である人づくりを軸とした道経一体原理の構造化に進みたい。まず原点である『特質』に戻ろう。『特質』で示された中心原理は、1. 自我没却、2. 神、3. 義務先行、4. 伝統、5. 人心開発救済、の5つである。言葉の問題であるが、1、3、5は「する」あるいは「～しなさい」と表現できるが<sup>26</sup>、2と4はできない。2の「神の原理」は、その内容に即して、「する」あるいは「～しなさい」の形に直すと、「愛を持つ」「恕(ゆる)す」「慈悲の心を持つ」となる。4の「伝統の原理」も同様に、「親に感謝する」「恩に報いる」といった動詞に置き換えられる。また、伝統の原理は、上で示したように「長期的にもの考える」の意を含めたい。

五大原理を以上のように解釈した上で、構造化してみよう。

### 1. 最終目標

品性の完成は、道経一体理念の道德面における最終目標である。廣池千九郎によって提唱された品性の完成は、身近な言葉に直せば、道德の実践を通じて、自分のレベルを高めることである。第五原理を(自分自身の)人づくりと置き換えるのであれば、第五原理が最終目標となる。但し、人づくりのもう一つの側面である他人づくりの部分は残る。

### 2. 出発点

出発点は、自我の没却である。別言すれば、利己心(エゴ)を捨て去ることである。この点は、ティールの組織づくりに通じ、共通する。ただし、いかに自我を没却するかについては、今後の課題として残る。

### 3. 道德面と経済面

上で示したように、道経一体を考える場合、経済面の取り扱いには慎重さを必要とする。本稿では、道德面と経済面を切り離し、経済面については「稼ぐ」に集約した。具体的な人づくりは、道德面において行われるが、道德面と経済面の間では、相互交通の可能性はある。

### 4. 具体的な自分づくり

自我の没却を経ると、続いて自分づくりに進む。具体的には、「気づく」と「実践する」の2つである。まず、「気づく」である。近内が指摘するように、気づきは自分づくりの重要な始まりである。では、何に気づくのか。『特質』から導かれる気づきは2つある。1つは、天から与えられた自分の役割、使命である。いま1つは慈悲心、普遍的な愛である。愛には、親や祖先への感謝の念なども含まれる。自分の役割に気づき、あるいは慈悲心に気づくためには、自我没却しなければならない、とするのは一つの仮説である。また、上で示したようにDNAコードのいっそうの研究成果が、この道程を分析する際の助けになるだろう。自我没却から気づきへの道筋同様、今後の課題である。

「気づく」に続いて導かれるのが「実践する」である。気づきを受けとめることによって、自分に与えられた役割を実践する。天から受ける使命には、働くこと、人を愛すること、思いやること、あるいは、人を教え、育てることが含まれる。この段階で、注意すべき点は長期主義の考えである。自分づくりの実践において、伝統や感謝に加えて、未来に対する責任を持つという意識である。

### 5. 自己のレベルの向上と「移し替え」

気づきに支えられた実践を通じて、自分のレベルの向上がある。自分自身の品性が高まる。自分づくりがより高いレベルへと進むことになる。より高いレベルに到達した自分に与えられた役割には、「他人づくり」がある。廣池千九郎の言葉を借りれば、「移し替え」(conversion)である。さらには、自己のレベルの向上の過程及び結果において、より高いレベルの気づきにつながる。より高いレベルの気づきは、さらに新たな実践を導き、この流れは循環する。

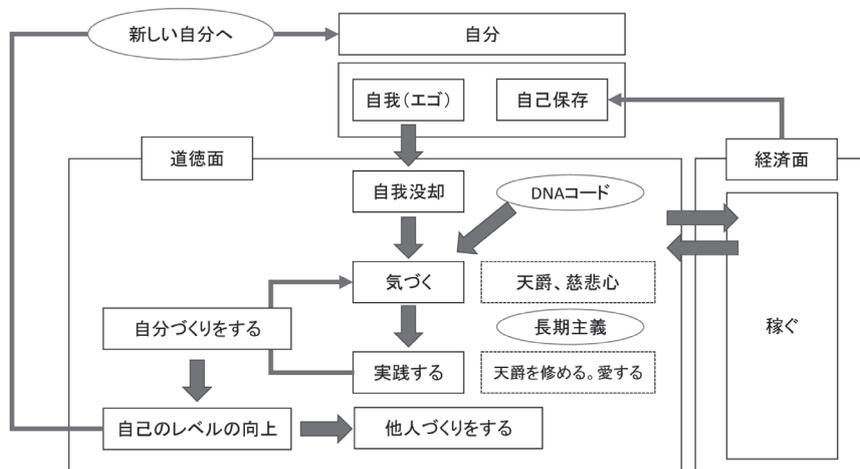


図6 原理の構造化

<sup>26</sup> 自我没却する。義務先行する。人心を開発し、救済する。

以上のような理解に立てば、図6を得る。

## 終節 小括と残された課題

本稿は、「人づくり」に焦点を絞って、道経一体経営の原理の再構築を試みた。企業経営や経営学の様々な領域の中で、人的資源管理の領域のみを想定している。また、人づくりの分野には、親の教育や学校教育などの側面が含まれるが、本稿では、経営学の領域からのアプローチのみを意識している。

1990年代にアメリカで用いられ、その後、経営戦略などの面で重要なキーワードとなったVUCA (Volatility変動性、Uncertainty不確実性、Complexity複雑性、Ambiguity曖昧性)の時代においては、変化状況を適切に判断し、最終的に最適な価値を創造するのは人間そのものである。人の領域でみれば、労使といった対立概念が弱まり、一部の労働者には経営者のように独立的、自律的な理念を保有することが求められる。なぜならば、独立的であり、自律的である人材が新しい価値を創造できる。では、価値を創造する人に求められるコンピテンシーは何か、について、昭和初期、廣池千九郎は品性の完成である、と答えた。品性の完成が、自分づくりの最終目的である。

我々は、「人新世 (アントロポセン)」にあって、環境への特別な配慮、利他主義や愛の重要性、「ほどほど」の大切さなどが説かれる。しかし、重要なことは、人を愛せよ、と言っても、人は簡単に人を愛せない、利他的になれ、と言っても、人は簡単に利他的になれないことだ。廣池千九郎は、『論文』の中で「宥座の器」を示し、「ほどほど」の重要性を説いたが、その後の日本社会、世界は、環境を破壊し、利他主義を放置しながら、高度な経済成長を謳歌した。

すでに示したように、図6は私自身の今後の課題も示している。整理すると、以下ようになる。

第一に、自我没却についてである。1つは、どのように自我を没却するか。いま1つは、「自我を没却する」のはコンピテンシーといえるか。すなわち、能力であるのか。もし、自我没却がコンピテンシーとして解釈されるのであれば、他のコンピテンシー同様、開発することが可能であり、人材育成や能力開発の対象となる。

第二に、愛や利他主義の気づきや実践に至る経路である。どのような経路で、愛や利他主義の気づきに至るのか。例えば、自我没却することはこの気づきの必要条件であるように思えるが、果たして十分条件となりうるか。行動生態学のいっそうの研究は手助けになりそうだ。利他行動はDNAコードに組み込まれており、利他行動は必ずしも一方的ではなく、「互恵的」であるため、行為者と受け手の双方の進化を可能にするならば、もともと組み込まれているコードをいかに発現させるか。

第三に、天爵 (自分の役割) あるいは自分に課せられた使命の気づきである。日常における細々とした小さな気づきもあれば、自分の生き方や「働く」を規定するような大きな気づきもあるかもしれない。愛や利他と同様に、自我

没却との関連性はあるだろうか。

第四に、あくまでも人的資源管理における人材育成や能力開発という意識をもった場合、コンピテンシー論は避けて通れない。本稿では、自分づくりに求められるコンピテンシーとして「気づく」と「実践する」のみ掲げた。果たして、この2つのコンピテンシーだけでいいのか、という疑念は残る。

第五に、道徳面と経済面との関係である。本稿では、道経一体の意味として、道徳面と経済面を独立したものと考えた。まず道徳面が一義であるだろうが、いかに道徳面における自分づくりが経済面に作用するか。「働く」ことを、天から自分に与えられた役割として考えるのであれば、道徳面だけで完結する可能性もある。しかし、対象となる人が、経営者を示すのであれば、事業経営との直接をかわるようになり、注意をもって扱う必要がある。

最後に、他人づくりである。自らの品性の高みを目指し、自分づくりを実践する。その実践をどのように他人に移し替え (conversion) するか。通常、人的資源管理の領域では、人材育成あるいは能力開発と呼ぶが、単に形式ではなく、道経一体経営の理念に基づいた人づくりの在り方を検討する必要がある。他人づくりでは、三方善が重要な意味を持つ。当該の人が関わりを持つステークホルダーとの相互交通の中で、お互いの自分づくりに貢献するような働きがみられるかもしれない。

(受理：2021年9月15日)

掲載可：2021年12月21日)

## 参考文献

- アダム・グラント (Adam Grant, 2012) *Give and Take*, 楠木健監訳 (2014) 『Give and Take - 「与える人」こそ成功する時代』三笠書房。
- 大野勝利 (2006) 「コンピテンシーの定義に関する一考察」『大阪府立大学経済研究』52 (1), p.99-112。
- 大野正英 (2012) 「三方よし」の由来とその現代的意味」『日本経営倫理学会誌』第19号。
- 加藤恭子 (2016) 「海外におけるコンピテンシーの研究に関する一考察～2000年以降の文献を中心に～」日本大学『経済集志』第86巻、第1号、p.51-64。
- 田島政芳 (1989) 『道経一体三方よしの経営』モラロジー研究所。
- 近内悠太 (2020) 『世界は贈与でできている』ニューズピックス。
- 長谷川真理子 (2018) 『世界は美しくて不思議に満ちている』青土社。
- 廣池千九郎 (1930) 『新科学モラロジー及び最高道徳の特質』モラロジー研究所。
- 廣池千英 (1954) 『道徳科学 (モラロジー) および最高道徳の概要』。
- フレデリック・ラルー、鈴木立哉翻訳 (2018) 『ティール組織』英治出版。
- 村上和雄 (2021) 『コロナの暗号 - 人間はどこまで生存可能か? -』幻冬舎。

モラロジー研究所編（1982）『モラロジー概説』モラロジー研究所。  
モラロジー研究所企業部編（1994）『道徳経済一体思想』。  
モラロジー研究所編（2001）『三方善の経営』モラロジー研究所。  
モラロジー研究所編（2006）『品性資本の経営』モラロジー研究所。  
モラロジー研究所編（2009）『テキスト モラロジー概論』モラロジー研究所。  
モラロジー研究所編（2013）『徳づくりの経営』。

モラロジー研究所編（2019）『道経一体経営原論』モラロジー研究所。  
Frederic Laloux（著）、Etienne Appert（イラスト）（2016），“Reinventing Organizations: An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organizations (English Edition)”（kindle版）。  
——、Ken Wilber（2014），“Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness (English Edition)”（kindle版）。