

書評：林廣茂著『日本経営哲学史—特殊性と普遍性の統合』

小松 章（武蔵野大学 客員教授）

1. はじめに

これまでの研究生活においていくつかの書評を著してきたが、その過半は依頼によるものであった。依頼されたからといって、気の進まない図書についてはお断りしたこともある。しかし、今回、久々に自分から書評してみたいと思う力作に出会ったので、取り上げることにした。対象とする書物は、林廣茂著『日本経営哲学史—特殊性と普遍性の統合』（ちくま新書、2019年6月刊）である。

2. 概評

本書は、新書版ながら全398ページ。通常の新書の2冊分といっても過言ではない内容量の書物である。著者は、「あとがき」によると、外資系コンサルティング企業で国際マーケティング戦略の業務に従事した後、日中韓の経営大学院などで講義する職に転じた多彩なキャリアの持ち主であり、京都に拠点を移し老舗と接することになったことが経営哲学に正面から向き合うきっかけになったという。アジア圏を中心に、国の内外から日本の経営を客観的に眺めてきた著者だからこそ、本書のような壮大な研究を成し遂げられたのであろうと推測する。

ちなみに、日本には「経営哲学学会」という学会があり、評者もその一員であるが、概してミクロ的な思想研究などが多く、これほど大局的な歴史的研究に取り組んだ研究者を知らない。もしかしたら著者は学会員でないからこそ、自由な発想で壮大なテーマに取り組むことができたのではないかとも思う。

とはいえ、あらかじめ断っておくならば、本書は経営哲学をタイトルに掲げたこれまでの図書とは性格をいくぶん異にしている。経営哲学史とはいっても、学問（学説）史ではないし、歴史に名を刻んだ実業家の思想を丹念に跡づけた書でもない。帯のコピーには、「渋澤栄一から松下幸之助、本田宗一郎まで／日本経営哲学の特殊性と普遍性の系譜をたどる」と謳っているが、渋澤や松下、

本田の思想については、本書は二次資料を通じて紹介しているにすぎない。実業家個々人の言説や活動を自ら検討して思想（哲学）を掘り起こし系譜を探るというアプローチの研究スタイルではないということだ。

ざっくり言えば、本書の主張はこうである。日本人の思想は「神道・仏教・儒教のメタ統合」であり、そこに「日本人らしい・ならでは」の特殊性がある。日本の経営哲学は、そうした日本人の思想のサブシステムであり、それが経済発展を牽引してきた。しかし、戦後の改革は日本人らしさ・ならではの思想を全否定してしまったため、経営哲学も牽引力を失い、それが今日の経済の低迷につながっている。日本は、あらためて日本人らしさを「新和魂」として定義し直し、普遍的な「グローバル最適経営」につながる経営哲学を構築することによって、経済再生を果たすべきである。

このように、本書は日本経済の現状を憂え、その再生のために、経営哲学そのものを再構築しグローバル競争社会に適応していこう、と訴える内容の書物なのである。

3. 精神論の深み

こう紹介すると、本書が精神論を展開した図書であるかのような印象を与えるかもしれない。誤解を恐れずに言えば、ある意味で確かに精神論を展開した書物ではある。しかし、根拠を踏まえたうえでの精神論であり、それだけに説得力を伴っている。

近年、日本経済の再生策を謳う経済学・経営学の書物が多いが、ほとんどがアメリカの競争戦略を無批判的に受け入れるグローバル化の提唱であったり、制度いじりに終始したコーポレート・ガバナンスの改革論であったり、あるいは政府主導の「働き方改革」に乗っかっただけの提言であったりと、表面的な内容に終わっている。

多くの政策論が提示・提唱されているにもかかわらず、現実が一向に明るい方向へ向かわないのは、そうした政策論が表層的な技術論に終始しているからであり、奥深い精神領域にまで踏み込んでいないからである。

たとえば企業の不祥事が起こるたびに、コーポレート・ガバナンスの是非が問われる。企業統治は、もともと巨大株式会社の経営が所有から分離した事態

を背景に、公共化した巨大株式会社の経営が、旧来のような株主利益中心であってよいのか、それとも公益（ステークホルダー）志向へと転換すべきであるのかというバーリ＝ミーンズの問題提起を発端として起こった論争である。株主のためであろうと、公益のためであろうと、経営は公正になされることが前提されている。もし経営者が株主利益に反して、あるいは公益（社会）に反して不正な行いをしたとすれば、それは経営者の倫理の問題であって、ガバナンスとは別次元の問題である。経営倫理を不問に付したままガバナンスのあり方を議論していても、不正は解消しない。

にもかかわらず、多くの論者が倫理問題に踏み込まずにいるのは、倫理が精神領域の問題だからであり、今日の日本の社会科学が精神論を非科学とみなす誤謬に陥っているからである。

本書の優れている点は、今日の経済・経営理論が科学性を装うために逃げてきた精神論の深みに立ち入り、「日本人らしさ・ならでは」の思想・精神の再興（復古ではない）を正面から訴えた点にある。

もとより、精神論が万能であるとは評者も思わない。精神論と聞いて、戦時中の虚しい「大和魂」の号令・特訓を連想し、眉をひそめる人も少なくないだろう。しかし、精神論を万能とみなした日本軍の大本営（最高司令部）が極端であったのと同じく、精神論を無用と切り捨てる考え方もまた極端であると言えはしないであろうか。本書を読めば、精神論を忌み嫌う精神構造自体が戦後教育の産物であることを学び知ることができるであろう。

評者は細かい点で本書の内容に完全に同調するものではないが、本書を通じて著者が貫く姿勢と主張内容には、共感するところ多大である。タイトルに期待した内容とはいささか趣を異にする図書ではあったが、それ以上に教えられる点も少なくない書物であった。

評者の印象ばかりを先に述べたが、以下、内容に言及してみよう。

4. 経営哲学の位置づけ

まず経営哲学の定義についてであるが、著者は「経営哲学は『企業経営の原理・根幹』である」としたうえで、「経営哲学には、その時代の経営者の思想（宗教観、倫理道徳観、世界観、歴史観、文明観など）と価値観（信念・個性・伝

統など) が強く反映される」(7 ページ) とする。そして、当の経営哲学そのものの定義については、「『人の思想・理念・倫理と価値観を含み、合理性と非合理性、知性と感性・情性の間において、人間が働く意味と意欲を駆動させる人間哲学』であると考えておきたい」(8 ページ) と述べる。

定義と称しながら、哲学と理念と思想と倫理を識別しない点はいささか拍子抜けの感を受けるが、全体を読み終えてみると、こうした厳密さ・緻密さを犠牲にしたからこそ、より大きな視点から壮大な主張ができたのであろうと納得する。

冒頭にも触れたが、経営哲学学会に属するメンバーであったなら、方法論に執着して定義にこだわり、自ら限定的に定義した枠の中でしか、議論を展開できなかったであろう。良し悪しは別として、既存の経営哲学研究のあり方から自由な立場にいる著者だからこそ、細部にこだわらず壮大な発想ができたのであろうと推測する。

さて、定義に雑駁さを残しながらも、著者はそうした経営哲学を「時代の文明システム(政治・経済・社会文化・技術の仕組み)を構成する社会文化のサブシステムである思想の申し子である」(8 ページ) と規定する。経営哲学を社会文化のサブシステムと位置づけるこの上下二重構造的な把握こそ、本書を貫く大きな論理である。

というのも、著者は、経営哲学を包摂する上部システムとしての社会文化の中心に、日本人らしい・ならではの神道・仏教・儒教の三教をメタ統合した宗教性、倫理道徳性、世界観を位置づけ、そうした日本人ならではの宗教性、倫理道徳性、世界観が、戦後に至って希薄化し、その希薄化がサブシステムとしての経営哲学にも反映しているところに、近年の経済システムの失敗の原因があると説くからである。

ただし、くどいようであるが、たんなる精神論に終始しているわけではないから、もう少し詳しく紹介してみよう。

5. 士魂商才—武士道と商人道—

著者はまず経営哲学前史として、「日本人の思想の系譜」をたどる。本書の論理の出発点となるのは、「神・仏・儒の三教」が日本人の思想の基層であり、日

本人の宗教心も「神・仏・儒のメタ統合思想」であるという認識である。

仏教も儒教も、もとはと言えば外来の思想だが、著者は、神話に通じる古神道に日本らしさを求めるのではなく、むしろ仏教や儒教を「対決することなく」、しかも丸ごとではなく日本化したうえで受け入れ、「神・仏・儒の三教を自成的に…メタ統合して、日本人『らしい・ならでは』の思想を、餅をこねるようにして創りあげた」(22 ページ) ところにこそ、日本人の精神を見出すのである。

そして、神仏一体(習合)の信仰の中から「他を排除しない日本人の柔軟性と寛容性が生まれ、清潔・慈悲・勤勉・正直などを実践することが、人としての務め、作法になった。この人としての務め、作法が後世に経営哲学の基層にもなった」(27 ページ) と説明する。

著者が近代の経営哲学の下地として描くのは、「武士道」と「商人道」であるが、とりわけ商人道を武士道に匹敵する高い価値を持った倫理規範として位置づけるところに、本書の特徴がある。「商人は厳格な封建統治の身分制度のもとで、経済活動を自由・活発に交流させて経済価値を生み出していた。そして、人間としての倫理道徳を重視した。彼らはすでに近代に向かって助走していたのだ」(68 ページ)。

そして、明治期になり、産業界の「精神的ドライバーになった経営哲学が、武士道と商人道をメタ統合した士魂商才だった」(115 ページ) と述べる。著者によれば、「江戸期の領主への忠義を天皇へのそれに置き換え、藩の富国を国家の富国に拡大し、商人の『三方よし』の精神を持った新時代の経営哲学」(115 ページ) が士魂商才だった。「士魂商才とは、武士道と商人道を融合した新しい経営哲学(渋澤の実業道)だが、両者の根底には神・仏・儒の教えをベースにした道義としての倫理道徳が共通してあった」(123 ページ) という。

著者は、士魂商才を体現した代表的人物として、福澤諭吉と渋澤栄一をあげ、二人の思想が儒学の素養を土台にしていることを強調する。

さらに著者は、土屋喬雄の研究を援用して、明治期・大正期に活躍した士魂商才の実業家 7 人を紹介しているが、キリスト教をベースにしたその内の 3 人についても、幼少期における仏教や儒学の素養がキリスト教の倫理思想に接合しえたのだとする。

6. 和魂商才—戦後復興の原動力—

しかし、昭和期に入り、日本は戦争の時代に突入し敗戦を迎える。「敗戦を境にして再び日本の文明システムは大転換した」（132 ページ）のだが、それにもかかわらず、あたかも明治維新が士魂商才という形で武士道と商人道を継承したように、戦後の日本も「日本人の良き歴史を引きついだ」（132 ページ）と著者はいう。戦後の日本経済の復興を担った「戦前・戦中世代」（明治後半～大正生まれ）の人々は、自分たちが教育された「天皇への忠誠」「軍国主義」に替えて、戦後は新たに「国家の再建」「経済立国」を大義として経済の復興に邁進した。彼らは、戦前・戦中に受けた日本人らしい・ならではの思想を身につけており、そのうえで、科学技術を駆使した高度な産業社会の知識と経験を蓄積した。著者は、彼らの戦後の思想を、「士魂商才」に対比させて「和魂商才」と呼び、この和魂商才が戦後復興の原動力になったと指摘する。

しかし、1990年代半ば以降、戦前・戦中世代の多くが企業経営の中枢からリタイアし、「戦後世代」（1940～50年代生まれ）と入れ替わることになるが、戦後世代の人々は、バブル崩壊後の世界経済の急速な動き（グローバリゼーション、イノベーション、ダイバーシティ；GID）にうまく対処できなかった。「戦後世代は、戦前・戦中世代の先輩たちが達成したモノ造り中心の経済成長の果実の配分は楽しんだが、1960年代以降に生まれた後輩（ポスト戦後世代）たちには、経済の低成長と所得が伸びない苦い20数年を味わわせた」（150 ページ）と、著者は自身が属する戦後世代を批判する。

著者の言説には、敗戦を乗り越え日本の大国化を実現した戦前・戦中世代（親世代）への深い敬意と、「日本人らしい・ならでは」の精神を継承できなかったがゆえに、ポスト戦後世代（子世代）に負の付けを回してしまった自分たち戦後世代の「後ろめたさ」の感情が、強く滲む。

では、戦後世代はなぜ世界との競争戦略にうまく対処できなかったのか。著者は、次のように言う。「1990年以降に企業の経営を担った1940～50年代生まれの筆者を含む戦後世代の人たちは、日本人が歴史を通して培い、連綿と世代から世代に継承した日本人『らしい・ならでは』の思想、その宗教性、倫理道徳性、世界観を『古臭い封建時代の思想』『軍国主義の思想』だとして排除した戦後教育を受けて育った」（152 ページ）。

つまり、著者は主たる理由を、戦後教育による戦前思想の全否定が戦後世代にもたらした「日本人らしさ・ならでは」の精神の希薄化に求めるのである。

ちなみに、著者が日本の経済大国化を担った戦前・戦中世代の企業家として具体的に取り上げるのは、松下幸之助、土光敏夫、本田宗一郎、井深大、丸田芳郎、中内功の6人であるが、これら人物についてはPHP経営叢書その他の先行研究に依拠した紹介となっている。ただ、著者の意図は一人一人の紹介にあるのではない。中内を除く5人には教育や体験を通じて「神・仏・儒」の思想（和魂商才）が見られるが、中内にはそれが見られないとし、著者はまさにそこに中内が最終的にダイエーの経営に失敗した理由を見出すのである。今日では、経営の成否はもっぱら「戦略」の巧拙で論じられるのが流行りであるが、「思想」レベルで論じるところに著者独自の視点がある。

7. 新しい経営哲学の提唱

本書の後半は、戦後世代とポスト戦後世代の「日本人の思想の変遷」と、それを踏まえた著者なりの分析と提言に充てられる。

国民を対象としたいくつかの意識調査、統計資料などの諸結果から、著者は、戦後における日本人の宗教心の希薄化を指摘し、その結果として血縁、地域、職場などの共同体における人間関係が希薄化し、また社会や勤務先における倫理が後退していると、分析する。

そして、こうした「思想の劣化」すなわち『日本人らしい・ならでは』の思想とその申し子である経営哲学が劣化したこと（339ページ）が、日本経済の長期的低迷と日本企業のGID競争力の後退につながっていると導くのである。そして、さらに「日本人は、人口減によってではなく、思想の劣化によって、この地球上の極東の辺境に物理的にも思想的にも自らを押し込んで、その挙句に世界から孤立〔して〕しまうのではないかという危機感」（348ページ）を抱く著者は、最後に21世紀の経営哲学として「新和魂グローバル最適経営」のコンセプトを提唱するのである。

著者によれば、新和魂とはかつての和魂への復古ではない。しかし、日本人の「神・仏・儒のメタ統合」の思想こそ日本の特殊性であり、欧米のキリスト教に基づく思想の特殊性に匹敵する。それぞれの国は、特殊性に基づいて世界

に向けて普遍的価値を発信してきたのである。西欧文明と中国文明は、互いに異質だが、自己の文明への挑戦者にはきわめて不寛容で報復や対決を辞さないという共通性を持っている。これに対して、「日本人の寛容で柔軟な神仏儒のメタ統合思想は、多極主義の中でその特殊性を一段と発揮して今後ますます世界に影響力を拡大する可能性がある」（358 ページ）。「日本の文明が世界のリーダーになることはないだろうが、……特殊文化の発信力・影響力を磨き上げて、世界での存在感を高めることは十分可能ではないだろうか」（359 ページ）。

こう期待を述べて、最後に著者は「自国の、自らのアイデンティティ（思想）を持たずして、グローバル競争に参入するなかれ」（360 ページ）と警鐘を鳴らすのである。

8. まとめ

以上、評者の視点から本書の内容を、コメントを添えながら跡づけた。経営哲学を論じたこれまでの図書とは性格を異にし深みを感じるが、その他に受けた印象として、今日的なキーワードを駆使して歴史を記述している点にも、本書の独自性が見出せる。形式知・暗黙知。ダイナミック・ケイパビリティ。あるいは、江戸期の流通を論じる際に、VC・SC（価値連鎖・供給網）という用語を使用したり。評者には違和感がないではないが、若い読者層にはかえって読みやすいかもしれない。

この書評で「経営の AI 進化」（人工知能ではない）の提唱に触れなかった点は、著者には不本意であるかもしれないが、評者の視点からは、やはり本書の貢献は、①日本の経営哲学を壮大な歴史的系譜として描いた点、そして②精神領域にまで踏み込み、日本経済・日本企業の低迷を思想レベルに求めた点に見出せる。

神・仏・儒のメタ統合思想が日本人らしさであり、その再興が必要だと正面から説く著者の主張には、一見、言葉の宗教的イメージから抵抗を覚える人も少なくないであろう。しかし、自然や祖先を崇拝し、寛大な慈悲心を持ち、長幼の序を重んじる思想こそ日本人が身に付けた伝統精神であり、これを今後も強みとして大切にしよう、経営哲学にも生かしていこう、というのが著者の主張であると言い換えれば、現状に照らしてその通りだと共感する人は多いはず

だ。

細かいことを言えば、本書には問題点もある。江戸期の商人が複式簿記を利用していたと断言するのは厳密性を欠くし、渋澤栄一が「商法講習所で…多くの士族・商人・農民の子弟に商業学などを教育」（120 ページ）したという記述も不正確である。

しかし、全体としてみれば、本書が経営哲学の名を掲げるに恥じない労作であり、多くの知見と教示を得られる書であることは間違いない。大局観に立った未来志向の経営哲学史が上梓されたことを喜ぶとともに、著者のいう「新和魂」がポスト戦後世代の間に醸成されることを切に願う。