

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 19 日現在

機関番号：12613

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2012～2014

課題番号：24653080

研究課題名(和文)日本の企業統治に関する儒学的理解・示唆の研究

研究課題名(英文)Understanding Japanese Corporate Governance: From the Perspective of Confucian Ethics

研究代表者

田中 一弘(TANAKA, Kazuhiro)

一橋大学・大学院商学研究科・教授

研究者番号：70314466

交付決定額(研究期間全体):(直接経費) 1,800,000円

研究成果の概要(和文): 本研究は、儒学的発想が日本の「自己規律」的な企業統治を的確にかつ深く理解する上で有用であることを示し、以て日本発の儒学的経営哲学の展開に先鞭をつけることを目的とした。

この目的を達成するために、第一に、経営者自身の自己規律という日本の企業統治のメカニズムを、儒学的枠組みに基づく「良心による企業統治」という鍵概念で明らかにした。第二に、儒学に依拠した渋沢栄一の道徳経済合一説の真意を明らかにすることによって、日本型企業統治の道徳的基礎の一つを探究した。「公益第一、私利第二」で道徳と経済の両立を実現しようとする渋沢の理念は、「良心による企業統治」に重要な哲学的基礎を提供することが明らかになった。

研究成果の概要(英文): The purposes of this study were (a) to show the effectiveness of Confucian ideas in understanding Japanese "self-discipline oriented" corporate governance (CG), and (b) to pioneer the new field of Confucian management philosophy based on Japanese practices.

In order to achieve these purposes, firstly, the hidden but potent mechanism of Japanese CG was elucidated using the key concept of "conscience-based CG" whose framework was based on Confucian ethics. Secondly, one of the philosophical foundations of Japanese CG was investigated by way of clarifying the significance of "the doctrine of inseparability of morality and economy" which Eiichi Shibusawa, a great Confucian businessman in Modern Japan, had advocated. It was found that Shibusawa's doctrine, the essence of which is "public interest first, private profit second", affords an important philosophical foundation on which to further develop the concept of "conscience-based CG."

研究分野：経営学、経営哲学

キーワード：良心による企業統治 儒教倫理 渋沢栄一 道徳経済合一説

1. 研究開始当初の背景

企業統治の議論では、一般に経営者を取締役会などの他者がモニタリングするという「他律」のみを想定してきた。日本の企業統治についてもメインバンク論をはじめとして同様である。それに対して、日本の企業統治の本質は経営者の「自己規律」にあるとの見通しのもと、そのメカニズムを明らかにする研究が 2000 年代になって現れてきた (Learnmount [2002]、田中 [2010])。

日本の企業統治にみる自己規律は、「他者との関係性の中で、自他の具体的な役割や状況に応じて、自己規律を図っていく」という点で、儒学が説く規律(特に組織のトップに立つ人の規律)のあり方と極めて高い親和性があるように思われた。

儒学の経営学領域への適用は、経営倫理の分野で近年盛んになっており(例えば Chan [2008])、儒学の重んずる自己規律を経営者のそれとの関連で論じる研究も最近少しずつ現れている(例えば Woods and Lamond [2011])。ただ、これらの研究は規範論にとどまるか、さもなければ興隆著しい中国企業の経営に関する分析が大半である。日本の企業統治、しかもその本質と目される「自己規律」の実態に関して、儒学をベースにした研究はほとんど見あたらない(ただし、労使関係を含めた日本的経営全般について儒学の観点から論じた数少ない研究として Dore [1987]がある)。

こうしたことから、日本の企業統治を儒学の視点から解明する試みを開始した。

なお、この着眼を得た間接的源泉として、儒学を指針として経営活動を展開した洪沢栄一(こうたく えいいち)の思想研究に関して、研究代表者がそれまで手がけてきた研究があった。

2. 研究の目的

本研究の基本的な目的は、儒学の諸概念が(1)日本の企業統治-具体的にはその特徴としての「経営者の自己規律」-を実態面並びに規範面からの確にかつ深く理解する上で有用であること、(2)それを元にした経営哲学がそれをもつ経営者にとってかような「自己規律」を実践することの土台となりうることを示し、以て日本企業の経営実践と経営思想をも十分に踏まえた日本発の儒学的経営哲学の展開に先鞭をつけることであった。

より具体的には、(1)については、「経営者の自己規律」のメカニズムを儒学的枠組みの活用によって「良心による企業統治」という鍵概念で明らかにすることであった。ここでいう儒学的枠組みの活用とは、例えば a) 孟子以来の儒学の基本的人間観である「性善説」を前提に議論を組み立てること、b) 儒学の二大徳目たる仁と義の概念を発展的に応用して「良心」の働きを説明すること、である。

(2)については、儒学に依拠した洪沢栄一の道徳経済合一説の真意を明らかにすること

であった。これは一見、「企業統治」とは関係が薄いように思われるかもしれないが、前述のように企業統治を「経営者の自己規律」から捉えるかぎり、道徳的要請と経済的要請の両方を強く身に受ける経営者がどのような思想的スタンスで経営に臨むかは、「企業統治」の哲学的基礎に関わる重要な問題である。この問題を考える上で道徳と経済の両立が可能と説く洪沢の「義利両全」思想が極めて示唆に富むと考えられる。

3. 研究の方法

前項で挙げた2つの課題に共通する土台として、儒学の基礎的概念-例えば、仁や義、信などの徳目とその働き、あるいは孟子以来の性善説の含意など-についての理解を深める作業を行った。

(1)については、日本の企業統治に関する既存研究のレビューのほかは、「良心」という概念を独自の思索によって展開・深化させるという方法をとった。そうした展開・深化させた「良心」概念を、日本企業の経営の実態の分析や、そこで経営にあたる人間の心理作用についての推論と組み合わせることによって、「経営者の自己規律」がいかなるメカニズムで発生・継続するかを明らかにした。

(2)については、洪沢栄一の著書や『洪沢栄一伝記資料』等の大量の史料にあたり、洪沢が道徳経済合一説について語った内容を精緻かつ徹底的に読み解きつつ、それを儒学の諸概念のフィルターを通して再整理する、というアプローチをとった。洪沢は学者ではなく実務家であるので、自身の思想をさほど体系的に語っているわけではない。それを体系的かつ網羅的に整理することによって、彼の思想のエッセンスを抽出することを期した。

4. 研究成果

(1)良心による企業統治

本研究の成果の骨子をまとめれば以下の通りである(以下は、本研究に関する主要な成果物である田中 [2014] のまえがきの一部を加筆修正したものである)。

従来の企業統治論が前提としてきた人間観は「経営者は自利心 (self-interest) しか持たない人間だ」というものである。自利心しか持たない人間だから、気前のいい成功報酬というアメや、厳しい監視と罰というムチで規律づけるよりほかない、ということになる。

富や名声を好み、それを失うことを嫌う自利心は、人間であれば誰もが持っている。それゆえ、経営者の自利心に訴えた規律づけを考えること自体は、なんら不自然なことではない。

しかし、人間が自分のなすべきことをし、あるいはなすべからざることを差し控えるのは、自利心だけによるのではない。良心 (conscience) でそうすることもある。経営者は、「従業員や顧客、株主、さらには広く

社会のために役立ちたい」、あるいは「経営トップとしての責任を立派に果たしたい」という気持ちからたとえ監視やインセンティブを受けなくても一力を尽くす、ということがあるはずである。

本研究はこの「良心」に着目し、主として儒学が考えてきた良心の概念を換骨奪胎して、今日の企業統治メカニズムの解明（並びに企業経営への応用）に活用しようと試みたものである。

経営者が良心によってなすべきことをすることを、本研究では「良心による企業統治」という。

これに対して従来の企業統治は、経営者が自利心によってなすべきことをすることを想定してきた。その意味で、これは「自利心による企業統治」と呼ぶべきである。本研究ではこの「自利心による企業統治」のこののみを指して、カタカナで「コーポレート・ガバナンス」と表記する場合がある。

自利心による企業統治が経営者性悪説に基づくのに対して、良心による企業統治は経営者性善説に基づく。一般に性善説は儒学、とりわけその主流といってよい孟子の系統がとってきた立場である。

ここでの文脈でより具体的に言えば、「経営者は自利心しか持っていない」というのが経営者性悪説、「経営者は自利心だけでなく良心も持っている」というのが経営者性善説である。

ところで、これまでの日本では株式持ち合いや社内取締役中心の取締役会のゆえに、コーポレート・ガバナンスが機能しないといわれてきた。そうした指摘自体は間違いではないとしても、ではそれならばなぜ日本企業は戦後長きにわたって目覚ましい発展を遂げることができたのだろうか。もし従来の取締役会構造や株式所有構造のもとで日本の企業統治が全く欠如していたのなら、そうした発展は難しかったのではないが。それに、コーポレート・ガバナンスが前提とするような自利心しか持たない経営者が何の掣肘もなしに経営していたのなら、日本企業の経営者による不祥事は他国に比べていっそう悪質で頻繁だったはずである。しかし昔も今も、日本企業の経営者たちの起こす不祥事が、「企業統治が進んでいる（はずの）」英米の経営者たちのそれよりもいっそう悪質で頻繁だという証拠は見当たらない。

日本では、経営者性悪説に基づくコーポレート・ガバナンスは「お粗末」でも、経営者性善説に基づく良心による企業統治が機能してきたから、経営の活力と健全さが（もちろん例外はあるにせよ）全体としては保持されてきたのではないが。言い換えれば、良心による企業統治こそが日本型企业統治の核心なのではないか。

ただ、だからといって日本企業の経営者が他国の経営者よりも人格的に立派だった、ということ論じようとしているのではない。

自利心も持つ経営者が全くの独力で良心を喚起することは必ずしも容易でない。その容易でないのを少しでも容易にするような環境に日本企業の経営者は恵まれていたのである。

その環境とは、たとえば、会社やリーダーについての日本社会の通念であり、あるいは、持ち合い株主や社内取締役の存在である。はコーポレート・ガバナンスの元凶といわれてきたが、良心による企業統治においては、経営者の良心を喚起するいわば「触媒」として、むしろ重要な役割を果たしてきたと思われる。

しかしながら、日本型企业統治の核心としての良心による企業統治は近年、グローバル資本主義の潮流や、それとも連動したコーポレート・ガバナンス改革に向けた動きの中で、逆風にさらされている。企業統治も時代の状況変化に合わせて変えていくべき部分があるのはいままでもない。しかし、だからといって、良心による企業統治といういわば日本の強みを、簡単に捨て去ってしまってもよいわけではない。

ところで、「良心による企業統治」とは狭い意味でとらえれば、まさに「良心」を動機として経営者がなすべきことをすることである。しかし、本研究の前提たる人間観である性善説に照らせば、自利心の存在を閉却することはできない。そこで広義の「良心による企業統治」という概念が出てくることになる。それは「良心が主、自利心が従」という動機で、経営者がなすべきことをすることである。良心と自利心の間のこうした次序が、企業経営という経済活動を健全かつ活力をもって持続させていく上で重要であると思われる。

以上が本研究の骨子である。

なお、その主要成果物たる田中[2014]は、『週刊エコノミスト』（毎日新聞社）、『証券アナリストジャーナル』（日本証券アナリスト協会）、『経営倫理』（経営倫理実践研究センター）、『会計・監査ジャーナル』（日本公認会計士協会）、『調査月報』（日本政策金融公庫）、『M&A専門月刊誌 マール』（レコフデータ）などの書評欄で取り上げられている。

(2) 自律的企業統治の哲学的基礎としての「道徳経済合一説」

渋沢の道徳経済合一説の真意は次のようなものであることが明らかとなった。

道徳と経済は互いに相容れないというのが普通の考え方だが、渋沢は「両者は本質的に一致する」と考える。道徳と経済をほどよくバランスさせよと説いているのではない。道徳と経済は、あたかも1枚の紙の裏表のようにそもそも一体であり、互いに欠くべからざるものだというのである。

第一に、道徳なくして経済はない（道徳＝経済説）。第二に、経済なくして道徳はない（経済＝道徳説）。ゆえに、道徳と経済は一致する。これが道徳経済合一説のロジック

クである。実際、渋沢は自らが講師を務めた東京高商での修身特別講義（1919年）でも、そうした趣旨の発言をしている。

一般に「道徳」には、消極的道徳（なすべからざることをするな）と積極的道徳（なすべきことをせよ）の2つがある。道徳＝経済説における道徳は前者、経済＝道徳説における道徳は後者である。

道徳＝経済説、すなわち「道徳なくして経済なし」というのは、企業倫理やコンプライアンスが強調される昨今、容易に理解できるだろう。彼は消極的道徳について様々に語っているが、そのエッセンスは2つに集約される。

一つは「不誠実に振る舞うべからず」である。嘘を吐いたり、約束や規範を破ったりしてはいけないということである。ある意味では当たり前のことだが、「商人にとって信用こそが根本」なのである。それなくしては、円滑な事業活動も永続的な利益もおぼつかない。

もう一つは「自己の利益を先にすべからず」である。皆が自分の利益を先にしたら奪い合いになって経済は立ちゆかなくなる。むしろ互いが他者の利益を先にしてこそ、やがて自分も磐石な利益を得ることができる。渋沢はこのことを、『論語』の「仁者は、己立たんと欲して人を立て、己達せんと欲して人を達す」という孔子の言葉を引用して説いた。

道徳＝経済説に比べると、経済＝道徳説すなわち「経済なくして道徳なし」はわかりにくいかもしれない。ここでいう（積極的）道徳とは、「人々の生活を豊かに、幸せにすべし」である。「博く民に施してよく衆を濟う（博施濟衆）」という『論語』の言葉を、渋沢は孔子の教えの中の最重要事だと考えていた。

国を富ませ、人々を豊かにするためには、経済活動はまさに不可欠である。だから経済なくして道徳なし、なのである。渋沢があれば精神的に会社の設立や経営に関わり、日本の産業と金融を育てたのも、まさに博施濟衆という「道徳」実現のためだった。

もっとも、世のためになるそうした活動も、それに携わる当事者自身の利益には繋がらないとしたら、誰も本気でしようとは思えない。博施濟衆という道徳が社会で広範に実践されるためには、当事者の私利もまた不可欠だ。その意味でも、経済なくして道徳はない。渋沢は（正しい方法による限り）儲けることを決して否定しない。「私利から出た公益でなければ役に立たない」とまで言っている。

以上が道徳経済合一説の真意である。これをさらに煮詰めてエッセンスを抽出するとすれば、それは「公益第一、私利第二」という言葉（これ自体は研究代表者の造語である）に集約される。博施濟衆による公益の追求が渋沢の理念の中核であったことは明らかである。その意味で「公益第一」は読んで

字の如しである。注意すべきは「私利第二」の方である。私利の追求は確かに第一ではない。しかし「第二」とは「第三や第四、ましてや第十などでもない」ことを示している。私利はそれほどに「重要」なのである。

この第一と第二の呼吸は、で述べた「良心による企業統治」において、「良心が主、自利心が従」という心のあり方と同じことを言っている。経済活動である以上、私利の追求や自利心の発揮を軽視することは適切ではないし現実的でもない。かといって私利・自利心を主としたのでは、真に持続可能な経済活動は難しいであろう。その意味で公益や良心が「頭一つ」でも私利・自利心よりも重んじられる必要がある。公益・良心ばかりを重んじるのではなく、この絶妙なバランスにこそ、望ましい企業統治や企業経営の要諦があるように思われる。

道徳経済合一説に関する以上のような研究は、後の「5. 主な発表論文等」の〔学会発表〕①～④、〔図書〕①、③などとして結実している。

引用文献

- 田中一弘 [2010] 「企業統治の複眼思考-水平統治と垂直統治-」橘川武郎・久保文克編『講座日本経営史第6巻 グローバル化と日本型企業システムの変容』ミネルヴァ書房。
- 田中一弘 [2014] 『「良心」から企業統治を考える-日本的経営の倫理-』東洋経済新報社。
- Chan, G.K.Y. [2008] 'The Relevance and Value of Confucianism in Contemporary Business Ethics', *Journal of Business Ethics*, 77: 347-360.
- Dore, R. [1987] *Taking Japan Seriously: A Confucian Perspective on Leading Economic Issues*. London: Athlone
- Learmount, S. [2002] *Corporate Governance: What can be learned from Japan?*: Oxford: Oxford University Press.
- Woods, P.R. and Lamond, D.A. [2011] 'What Would Confucius Do?: Confucian Ethics and Self-Regulation in Management', *Journal of Business Ethics*, 102: 669-683.

5. 主な発表論文等

〔学会発表〕(計4件)

Kazuhiro Tanaka, "Public Interest First, Private Profit Second: The Essence of Shibusawa's Doctrine," The 50th Congress of the Business History Society in Japan, September 12 2014, Bunkyo Gakuin University (Bunkyo-ku, Tokyo).

Kazuhiro Tanaka, "Prioritising Public Interest: The Essence of Shibusawa's Doctrine and Its Implications for the Re-invention of Capitalism," Association for Asian Studies, 2014

Annual Conference, March 30 2014, Philadelphia, PA (USA)

Kazuhiro Tanaka, "Prioritising Public Interest: The Essence of Shibusawa's Doctrine and Its Implications for the Re-invention of Capitalism," First World Business History Conference, March 17 2014, Frankfurt am Main (Germany).

TANAKA Kazuhiro, "Harmonization between Morality and Economy: Shibusawa's Philosophy of Business," European Business History Association and Business History Society of Japan, September 1 2012, Paris (France).

〔図書〕(計5件)

パトリック・フリデンソン、橘川武郎編著、東洋経済新報社、『グローバル資本主義の中の渋沢栄一』(田中一弘、第2章 道徳経済合一説)、2014年、257(35-67)

Norio Kambayashi ed., Springer, Japanese Management in Change: The Impact of Globalization and Market Principles (Kazuhiro Tanaka, The Perceived Development and Unperceived Decline of Corporate Governance in Japan), 2014, 217 (17-33).

田中一弘、東洋経済新報社、『良心から企業統治を考える-日本の経営の倫理-』、2014年、240

橘川武郎・島田昌和・田中一弘編著、有斐閣、『渋沢栄一と人づくり 一橋大学日本企業研究センター研究叢書』、2013年、284 (53-98)

上林憲雄編著、中央経済社、『変貌する日本型経営-グローバル資本主義の進展と日本企業-』(田中一弘、第2章 日本型企業統治とグローバル資本主義の潮流-「良心による企業統治」の観点から-)、2013年、269 (43-65)

6. 研究組織

(1) 研究代表者

田中 一弘 (TANAKA, Kazuhiro)
一橋大学・大学院商学研究科・教授
研究者番号：70314466