

2020年6月16日

DF 研究報告書

「渋沢栄一の経営理念」

DF 企業ガバナンス部会・小研究会 A グループ

濱名 均（リーダー）

西村二郎（サブリーダー）

宮崎泰雄

西村康裕

田中久司

小林恒夫（オブザーバー）

上原利夫（メンター）

小谷雅博（メンター）

橋本 健（メンター）

目次

はじめに	5
第1章 渋沢栄一の民間外交（西村康裕）	7
1. その生涯	
2. 国際情勢の概要	
3. 民間外交のはじまり	
4. 4回の渡米	
5. 結びにかえて	
第2章 渋沢栄一の渡欧(1867. 1-1868. 11)体験が、彼の社会・経営哲学を確たるものにした—徳川昭武のパリ万博出席一行に庶務・会計担当として随行—（宮崎泰雄）	13
はじめに	
1. 渋沢栄一の渡欧体験	
2. 渋沢栄一の社会・経営哲学と当時フランスの経済思想サン=シモン主義の影響	
3. 渋沢栄一が帰国後行った「合本組織」の導入について	
4. 渋沢栄一が、その「合本組織」の導入に邁進し続けられた、心の中の相克について	
終わりに	
第3章 渋沢栄一に見る行動原理（小林 恒夫）	32
3. 1 商人から武家への転身	
3. 2 転機となった海外視察	
3. 3 日本最古のベンチャー投資	
3. 4 大蔵官僚としてのインフラ造りと民間への転身	
3. 5 合本会社「王子製紙」への投資と軌道乗せ	
3. 6 日本の時代は守成の時代でなく未だ創設の時代である	
第4章 渋沢栄一の経営理念-その現代的意義-、現代の渋沢栄一は何をするだろうか（田中久司）	36
本章の考え方	
1. 渋沢栄一の経歴と実績	
(1) 出来事と経歴	
(2) 渋沢栄一の強み	
2. 渋沢栄一が関与した事業（渋沢栄一の企業活動）	
(1) 全体像	
(2) 経営を主導した会社	

3. 渋沢の思想の真髄
 - (1) 「論語と算盤」の抜き書き
 - (2) 渋沢の思想の真髄
 4. 日本/中国/欧米の思想の流れ
 - (1) 江戸時代の教育制度
 - (2) 中国の思想（儒教と朱子学と陽明学）
 - (3) 江戸時代に培われた日本的資本主義の精神
 - (4) 武士道について
 - (5) 西欧の思想の流れ
 - (6) 日本の思想の流れ
 5. 渋沢栄一思想の位置づけ
 - (1) 自由
 - (2) 平等
 - (3) 道徳
 - (4) 博愛/慈善/仁
 6. 渋沢思想の現代的意義
 - (1) 時代背景の違い
 - (2) 渋沢が現代に生きていたら何をするだろうか
- 終わりに

第5章 渋沢栄一とSDGs（西村二郎）・・・・・・・・・・・・・・・・・・63

- 5.1 テーマ設定のいきさつ
- 5.2 SDGsの概要
- 5.3 渋沢栄一の世界
- 5.4 アダム・スミスの世界
- 5.5 ESG投資の世界
 - 5.5-1 ESG投資の成立ち
 - 5.5-2 ゼロカーボン対策
 - 5.5-3 GAFAに対するNGOの勝手格付け
- 5.6 渋沢栄一とSDGs
- 5.7 まとめ

第6章 渋沢栄一と武士道精神（濱名 均）・・・・・・・・・・・・・・・・・・75

はじめに

- ・ 渋沢栄一との出会い
- ・ 武士道との出会い

第1節 先行研究並びに方法論

- ・学問的アプローチ
- ・武士道精神と渋沢栄一の経営理念

第2節 「経世済民」とアダム・スミスと現代資本主義

- ・経世済民（経済学）—主体の学問（経営学）—知行合一（経営理念）
- ・西欧中世勢力と宗教改革並びに比叡山と鎌倉仏教
- ・現代資本主義とマネタリズム

第3節 渋沢栄一著「論語と算盤」から学ぶもの

- ・栄一の根本哲学・行動規範としての「武士道精神」
- ・教育と情誼
- ・艱難汝を玉にす

第4節 「武士道精神」と主体性の確立についての若干の考察

- ・武士道精神と能力主義
- ・「新渡戸稲造の武士道」と「アダム・スミス、道徳情操論のシンパシイ」
- ・「山本旭山常朝の葉隠」と精神の連続性を考える

おわりに

- ・「渋沢栄一の経営理念」と「渋沢栄一と武士道精神」の橋渡しを考える。

おわりに 91

はじめに

「渋沢栄一の経営理念」というタイトルに対して 5 人が研究会への参加メンバーとして集っていた（他にオブザーバー参加 1 名）。およそ 6 か月間に渡っての自己研鑽の発表と意見交換を 10 回ほどかけて行いました。参加メンバー各人の関心と興味と今までの各人の人生への想いを、上記タイトルに関連付けながら行った。平均年齢は 72〜3 歳のかつての企業戦士である。かつての企業での各人の取り組み方も一様ではない。特にこのタイトルの元、参集した人々には特にそれぞれの企業戦士としての生き様があったと言えるでしょう。

研究会の方法論としてリーダーが各メンバーに要請したのは、極力、「渋沢栄一関連の書物を読んでそれを披露し、渋沢栄一を賞賛しあう」という、容易に陥りやすい「議論の場」を避ける事でありました。取った方法としては研究会がスタートする前に 4 冊の共通テキストを提示し、できるだけそれを読み終えてから或いは読みながら会議・研究会に参加する旨を徹底したことでした。その 4 冊とは、①「現代語訳 論語と算盤」（守屋淳、ちくま新書）②「雄気堂々」（城山三郎、日本歴史文学館 32 講談社）③「小説渋沢栄一上下」（津本陽、幻冬舎文庫、平成 31 年 4 月 25 日発行）④「澁澤栄一傳」（幸田露伴、露伴全集第十七巻、昭和 24 年 8 月 25 日発行）でありました。これは功を奏したと言えます。書物を通しての知識の披露合戦が避けられたこと、及び各メンバーが自分の頭で考えることと、今までの各自の人生経験等を踏まえた議論が可能になったということでした。

研究会に於いては上記の 4 冊に限らず、各メンバーの発表の度ごとに多くの書物等々が参考文献として報告されました。この報告書にアクセスされてきた読者の方々に、「渋沢栄一を知って、賞賛することで満足したい」というのであれば、ある意味で読み難いであろうし苦痛かもしれません。また研究会である以上「何らかの新規性」をアウトプットしたいと言う思いもメンバーの中にありました。従って渋沢栄一の伝記的なスタンスを乗り越えていく姿勢が 5 人のメンバーのある意味の挑戦でもありました。以上がおおよそ今回の研究会の方法論でありました。しかしながらかつての英雄である渋沢栄一を心底から「賞賛すること」はメンバー共通の意識であり、渋沢栄一を介してその先の「混迷する現代社会と現代人」の「課題とその取り組み方」を、提示したいという想いが共通の無意識の層にあったとリーダーとしては解釈しています。提示するものは各人の個性あふれるものになりました。従ってアピールの対象者は現役の経営層のみではありません。ビジネス界の職責としての経営者を含む多くの老若男女の日本人であるということになります。

それを「経営理念」という一般的に使用されている言葉の下に参集しているのであります。当然ながら「経営理念」という言葉の概念について、メンバー各々の解釈があり思考があった訳です。そのすり合わせは行いませんでした。というよりもあえて行わなかったという事が真相であります。その理由は、「経営理念」という言葉・概念は社会科学の一つとしての「経営学」の範疇の中に位置付けられるものでありますが、かつての偉大な経済学者、ジョン・メナード・ケインズが述べたように「経営者が新しく何かを始めること」について、「期待収益を計算した結果というよりは、やむにやまれぬ衝動としてのアニマル・スピリッ

ツによるものであることが前提となっている」ということです。読者の皆様方どうでしょうか？「MBA」をはじめとする経営学の教科書では、「期待収益を計算して」、経営戦略を立案して新規に事業を始めることが経営の常軌であるわけです。J・M・ケインズは単なる経済学者だけではなく、ビジネスをもカバーしていた先哲です。このような構造を社会科学は持っています。「経営理念」についてのすり合わせを行わなかった根拠・理由はこの様なものです。従いまして、各人の発表（最終的にはオブザーバー参加を含めた6名によるもの）は研究会での議論は経たものの、最終的な文章そのものは、最小限度の調整を経て、各人の報告書をそのまま掲載するという方法をとりました。今回取り上げた渋沢栄一も、「やむにやまれぬ衝動としてのアニマル・スピリッツ、すなわち大和魂」が、彼を動かし後世に於いて「日本資本主義の父」と称賛されることになったと解します。

第1章 渋沢栄一の民間外交（西村 康裕）

<要旨>

渋沢栄一は国際交流においても大きな功績があった。90歳を超えた渋沢栄一の談話（『渋沢栄一伝記資料』25巻529ページより）には以下の記述がある。

「嘉永年間ペリーが我が国に初めて来た当時、私は年少であったが、国の内外に「外夷打つべし」という強硬論によって、西洋人は悉く我に仇をなすものと思っていました。（中略）

その後日本の地位を安固ならしめ、世界の平和を図るためには、問題の起こり易い太平洋に眼を注がねばならぬ、そして米国とは支那の関係もあることとて、殊の外親しく置かねばならぬ、という根本的な考慮を持つようになり、道理正しく相互に譲りあって行かねばならぬと考え色々尽力したのであります。（中略）

政治上の親善のみでなく、民間同志の接触が必要であるとして自ら大いに努力して居ります。」

本章では彼の曾孫である渋沢雅英著の「太平洋にかける橋」（1970年出版）を主に参考にしながら、民間外交について考察する。（注；以下西暦表示に「年」を省略する）

1. その生涯

- 1) 1867の渡欧（滞在2年弱、パリ万国博覧会と欧州訪問、スエズ運河視察）

国債運用で巨大な利益（金融への理解深まる）

- 2) 西欧文明への憧憬と恐れ→富国強兵策へ

- 国家主導の産業育成へ（明治政府と共通の意識）→殖産興業
- 金融制度、株式会社（合同会社）、証券市場育成など産業インフラ整備

- 3) 1873大蔵官僚を辞職（第1国立銀行総監役を経て1875頭取就任）

利益追求と国益追求（パブリックとステークホルダー）

- 4) 「論語と算盤」を晩年に執筆

- 問題意識（悪しき資本主義、悪しき競争主義への警鐘）
- 利益追求と倫理観のバランス、武士道精神の尊さ

- 5) 徳川慶喜への報恩（鋭い国際情勢認識に驚嘆、「公爵」「貴族議員」へ推挙運動）

この節では徳川慶喜への報恩について解説する。渋沢は青年期から渡欧まで幕臣となり徳川慶喜に仕えていたので、大政奉還と鳥羽伏見の戦いでの大阪城からの兵士を残した帰京などから、慶喜を軽侮する感情を懐いていた。しかし晩年、慶喜の行動は当時の国際情勢を鑑み、国内を二分する争いが続けば外敵英仏に日本侵略の隙を与えると判断した上での熟慮英断だったことに気づく。その為渋沢は晩年慶喜を公爵にするなど名誉回復に尽力した。

2. 国際情勢の概要

1) 日米関係の変化 (1860～)

- 19世紀はハネムーン (T ハリス公使→日米通商条約 1858 サムライ精神)
- 米国は欧州帝国主義を警戒、モンロー主義、アジア独立に理解 (注: 米国のアジア外交政策は日中を天秤にかける伝統あり)
- 20世紀には競争関係へ (中国市場、黄禍論、排日、満州・朝鮮領土)

2) 日本の国際的地位向上と排日 (1894～)

- 日清戦争、日露戦争の勝利の影響 (1895 から黄禍論、米国の疑心暗鬼)
- 日英同盟 (1902～1923) →米英覇権構造の変化、
- 米国加州での移民排斥運動 (日本人学童差別→土地所有制限)

3) 第1次世界大戦 (1914～1918)

- ドイツから欧州全体への失望へ (ガス兵器の使用 37 百万の死傷者)
- 欧州から米国への期待 (新興国、理想主義、公平公正)
- 国際連盟設立へ (ウイルソン大統領への期待)

この節では日米関係の変化について解説する。19世紀日米関係はハネムーンのような関係であった。お互いに西欧帝国主義を意識し相互協力する関係があった。初代公使のタウンゼット・ハリスのサムライ精神に共感し、日米通商条約を天皇の許可なく締結することとなる。その背景には黒船の脅威や中国のアヘン戦争の歴史認識がある。しかしこの条約が江戸幕藩体制を崩壊させる引き金になるとは幕府は予想しなかったであろう。

日清・日露戦争の勝利で米国は日本の底力に驚き疑心暗鬼になっていく。1908 米国大西洋艦隊 (グレート・ホワイト・フリート) が横浜港に寄港する。黒船に対して白い戦艦だったので「白船」と言われた。この明らかな示威行動は米国の対日観の変化の現れだ。渋沢は1931 に没するので第2次世界大戦までの経緯を知らないが、中国を巡る日米双方の国益対立が根底にあることは熟知していた。その後今日まで米国のアジア外交は中国と日本の国力をバランスすることが伝統となるように思う。

3. 民間外交のはじまり

1) 江戸幕府崩壊から明治維新へ

- 明治人気質 (国家意識が頗る高い)
- 西欧文明との出会い (渡欧 1867 の経験)

2) 民間外交の始まり

- グラント元大統領来日と接待委員総代 (1879)
- 欧米渡航 (1902/5～11)、英国観と日英同盟
- 中国との交流 (孫文、袁世凱との出会いなど)

この節では、ユリシーズ・グラント前大統領の接待総代としての活躍を紹介する。渋沢は、渡欧から10年経ち明治の殖産興業の一翼を大蔵官僚として担い、辞職した後は第一銀行頭取として活躍していた1879に前米国大統領がアジア漫遊の帰路日本に立寄ることとなった。

このニュースは半年前から報道され国を挙げて大歓迎のムードとなる。文明開化を急ぐ明治政府にとっても最高のPRチャンスと考えた。しかし欧米では国賓歓迎の際、民間主催の歓迎がしきたりであり民主主義の生態的特徴でもあったが、当時日本にはこれに対応する組織がなく、急遽渋沢に民間主体の歓迎の役目を依頼する。元来接待好きの渋沢は、歌舞伎、上野の花見、大宴会などで大成功をおさめた。

この歓迎行事は国民レベルで米国という外国の存在を脅威だけでなく知る機会になった。日本は米国の強さ・若さ・価値観を認識すると共に、米国は日本が他のアジアと異なり武士道精神を持つ文化水準の高い国家として理解された。そして日米双方が「話せる相手」として理解し合う契機になったように思える。鹿鳴館時代はこの歓迎行事から数年後のことである。渋沢の民間外交の始まりといえよう。

4. 4回の渡米

1) 1902/5/10~10/31 (63歳) ; 友好親善 夫人同伴

(5月ハワイ 6月シカゴ、NY ワシントン 7月リバプールからロンドン、8月ブリュッセル、ベルリン、9月ハンブルグ、ロンドン、パリ、10月コロンボ、シンガポール、香港、神戸)

1902/6/16 Tルーズベルトとの会談

「美術文化から産業発展へ」 ➡ 日露戦争終結に支援

1905/ 日比谷焼打ち事件の日に東京でハリマンと会食

1906/ サンフランシスコ地震援助、1907 学童隔離命令は大統領令で撤回

2) 1909/9~12/17 (70歳) ; 友好親善 関係悪化の兆し

(9月シアトル、シカゴ、10月NY, ボストン、11月ワシントン、ロス、サンフランシスコ、12月ホノルル、横浜)

米国では日露戦争で外債消化と平和交渉支援するも門戸開放で不満があった。

3) 1914/10~1915/1/5 (76歳) ; パナマ運河開通記念博覧会、相互理解に一定の成果

(11月ホノルル、サンフランシスコ、シアトル、シカゴ 12月NYで前Tルーズベルト会談、ウイルソン大統領会談、サンフランシスコ、ハワイ、横浜)

4) 1920/10~11/30 (81歳) ; ワシントン軍縮会議兼 民間外交の限界と絶望

(10/22 ホノルル、サンフランシスコ、11月NY, ワシントン、ハーディング次期大統領会談、フラデルフィア、ロス、サンフランシスコ、ハワイ、横浜)

➡ 1923 日英同盟の消滅 ➡ 1924/7 排日移民法成立

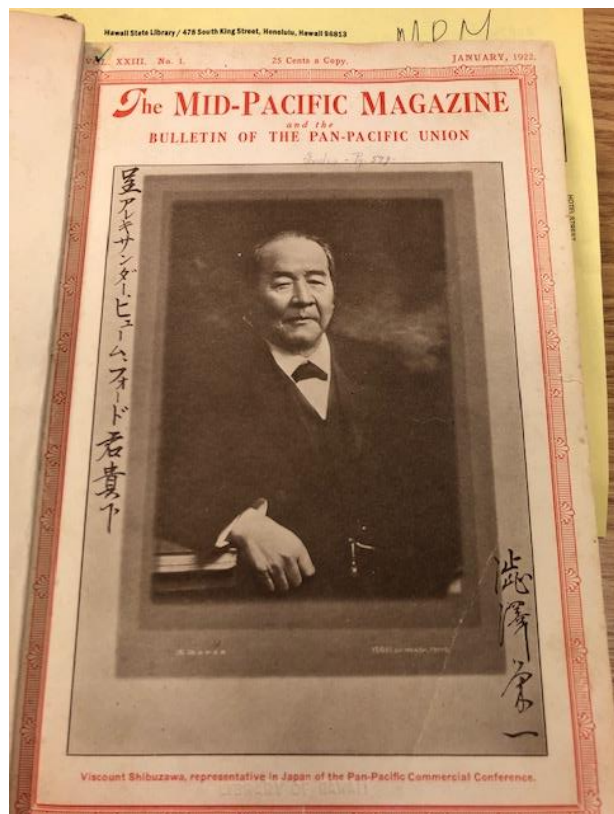
(注：面談した米国大統領 (Y グラント 1869~1977、Tルーズベルト

1901～、Wタフト 1909～、Wウイルソン 1913～、Wハーディング 1921？～

4回の渡米旅行記を概観すると最初の2回は友好親善であるが、後半の2回はサンフランシスコの学童差別問題に始まる日米対立の火消しが大きな役割になってくる。そして1918の対華21か条要求などで日中関係は極度に悪化し、米国の対日不信に大きく影響していく。1924の排日移民法の成立はそのゴールであろう。この法律を知った渋沢は、「これまでの全ての努力が無駄になった」と嘆いたと記されている。日本は人種差別に非常に反発する。1940真珠湾攻撃の報道を受けた日本人が歓喜した背景にはこの頃からの排日差別の反発があると思われる。

渋沢は渡米の途路に何度かハワイに立ち寄っている。1882ハワイカラカウア国王が国賓として来日した際には、渋沢の自宅に招待している。この時国王より米国による併合が近づいており日本人の移民促進を請願された。その結果1900のハワイの人口15万人の内日本人は6万人となった。

因みに1898にハワイは米国に併合されたが、1902の渡米の際前女王（カラカウアの妹）と面談し旧交を温めたと記されている。また地元雑誌MID PACIFIC MAGAZINEの1992年1月号の表紙を渋沢栄一が飾った。渋沢が太平洋地域の平和と安定に貢献したことは有名であり、地元市民にも親しまれていたことの証であろう。（写真参照：ハワイ州立図書館とMPM表紙）



5. 結びにかえて

「論語と算盤」は1916出版であり渋沢86歳の作品である。生涯の経験から悟った教訓（63節）が簡潔にまとめられている。その中から国際関係に関連するものとして以下を引用紹介したい。

● 25節 ビジネスの本質

「本当の利益追求というのは仁義道徳に基づかなければ決して永続しない。＜中略＞今の中国のように、自分さえ儲ければよい、人はかまわぬというようになれば、国家社会をよくしようとする人もなくなり、孟子ではないがいずれ国を危うくしてしまう。」

● 49節 ルーズベルトとの会話 そしてその後の日米関係を心配した話

「大統領閣下は、私に向かって美術と軍隊だけをお褒めになった。次に大統領にお目にかかる時は、日本の産業や経済に対して賞賛の言葉があるように、私も国民を率いて努力していきます」

● 51節 善の競争と悪の競争

「他人のものを真似して利益をかすめ取ろうと考え、正当な対価を払わずにこれを侵害するというのは、悪の競争である。」

● 54節 行き過ぎた外国崇拜との訣別

「自由な貿易と流通は経済の大原則であるべきであって、私はいたずらに排外主義をあおるつもりはない。排外主義、国産偏重主義は国家の大損失になるのだ。＜中略＞

ただ強く述べたいのは、我が国にふさわしいものをつくり、わが国にないものや、不得意なものを輸入することを心掛けていこうではないかということだ。」

渋沢の国際交流活動から読み取れる教えは、悪しき資本主義（利益と道徳のバランス）を戒め、自由貿易の尊さ（愛国主義と国際主義）である。そして英国商工会議所（1902 渡欧）での思い出などから個人の道徳倫理が、家族・社会・世界と連なり国際間の信頼に繋がると説いている。

2020年のダボス会議のテーマは「資本主義の再定義」であった（注；田中教授の論文参照）。リーマンショック以降「資本主義の見直し」が言論界でもブームとなり強欲資本主義の批判論も多く出版された。世界経済の悪化が昨年から予想され「株主価値最大化」「金融資本主義」への批判は依然根強い。

渋沢は100年以上前から欧米で発達した自由主義経済体制（注；彼は「資本主義」という言葉を使わず「合本主義」と呼んだ）の優れた効果を認識し、明治政府の富国強兵策に大いに貢献した。しかし同時にこの体制の限界を見抜いていたように思える。

長年の国際交流活動の目的が、国際平和を希求したことはその伝記などから明白である。明治人の気質は国家の危機を自分事とすることであった。青年時代の幕府崩壊と明治維新

を体験した渋沢には特に国家意識が強かった。そして国家間の友好親善に国民一人一人の道徳観が最も重要との結論に至ったようだ。最終的には個人一人一人の道徳観の醸成なくして国際的な信頼はないと考えたように思う。

6. 参考図書

- 「太平洋にかける橋 渋沢栄一の生涯」 渋沢雅英著（1970 初版）
- 「国際交流に託した渋沢栄一の望み」 飯森明子編著（2019）
- 「渋沢家 3 代」 佐野真一著（1998）
- 「小説渋沢栄一」 津本陽著（2004 初版）
- 「論語と算盤」 渋沢栄一著（1916 初版）
- 「渋沢栄一自伝」 守屋淳編訳（2012）
- 「渋沢栄一 100 の訓言」 渋澤健著（2007）
- 「MID PACIFIC MAGAZIN」 E（ハワイ刊行の雑誌 1922/1 号）
- 「論語と算盤」と「資本主義の再定義」～経営責任としての公益追求～
月刊監査役（2020 年 4 月号） 田中一弘氏（一橋大学教授）

第2章 渋沢栄一の渡欧(1867. 1-1868. 11)体験が、彼の社会・経営哲学を確たるものにした—徳川昭武のパリ万博出席一行に庶務・会計担当として随行—(宮崎泰雄)

はじめに

渋沢栄一 27 歳の時から 2 年弱の渡欧とフランス駐在は、彼の帰国後の活躍への大きな力になったと思います。江戸幕府最後の将軍慶喜の弟昭武が、将軍名代として、パリで開かれるパリ万国博覧会に行かれる際に、会計・庶務担当として、随行することを命ぜられたことによるものです。

渋沢は、フランス・欧州の近代的社会・経済の現実を見、そして昭武一行の庶務・会計の実務体験を通じて、彼の生地や一橋家での知識・経験から出来た社会改革理念は、具体策をもった社会・経営哲学として深化していったと思います。この社会・経営哲学は、彼が自ら考え作り、確たるものであるものですが、同時に、「知らず知らず」に当時先進のフランス経済思想であるサン=シモン主義の影響を受けたことも事実です。

本稿では、渡欧体験の視点から、サン=シモン主義についても言及しながら、彼の考える日本における近代的資本主義とは何であったか、そして、具体的に「合本組織」を設立し続けた背景について述べたいと思います。

1. 渋沢栄一の渡欧体験

(1) 渡欧の概要

期間：1867 年 1 月～1868 年 11 月

目的：徳川昭武(将軍慶喜の弟で当時 15 才)のパリ万博使節団・その後の留学に、庶務・会計の担当として随行する。

使節団：総勢 25 人

航路：横浜—マルセイユ(仏) フランス郵船の蒸気船を利用(参考資料 NO. 1)

片道約 50 日の船旅(参考資料 NO. 2) 洋式の食事と寄港地見学、フランス語勉強
訪問先：(公式訪問)

パリ万博出席及びフランス、ベルギー、スイス、イタリア、英国各国の元首訪問
(非公式)

フランスのノルマンディーやブルターニュ地方などを帰国前にビレット中佐と訪問(少人数)

(2) 渡欧中の訪問先と渋沢栄一の見学・体験

渋沢栄一は、詳細な渡欧記録として、共著「航西日記」を遺しており、これを参考に、渡欧内容を二つの視点から分類整理してみました。

1) 訪問先で何を見たかで整理(参考資料 NO. 3)

・産業 15 か所(パリ万博、製鉄所など)

- ・軍事施設・訓練 22 か所（スイス民兵訓練、観兵式、艦船同士の攻撃演習、銃砲製造所など）但し、渋沢は、軍事については、他での言及なく、彼の関心外と考える。
- ・生活・公共・サービス 15 か所（Bank of England、下水道、浄水場、病院、新聞社など）
- ・生活様式・慣習・その他 13 か所（夜会、舞踏会、船中での洋食、官民のフランクな付き合いなど）

2) 庶務・会計として体験または行った事で整理(参考資料 No. 4)

- ・会計・金融 10 事項（仏公債への投資、フリュリ・エラールという元銀行家を通じて、会計や金融の実務を行う。借入、外国為替、資金繰りなどお金の工面など苦労する）
- ・庶務 27 項目（在留中の一行の衣服の注文、昭武の住居の決定・家賃交渉、家具のリース、壁紙の決定、料理人などの採用。急な帰国の準備、荷造り、住居の賃貸契約解除、一行の 59 人の帰国荷物の発送手続き、船会社への乗船料支払い、解雇に伴う礼金。帰国後は渡欧の清算書を静岡藩と昭武に提出し残額は返還する）

上記整理の件数を単純集計すると、訪問先数 65、体験数 37 で、合計で 102 となり、当時の交通手段が限られている状況からして、決して少なくない件数であると考えます。

なお、これらは、渋沢栄一著の「航西日記」に拠りますが、渡欧の分類整理の詳細は、本文末尾の参考資料 No. 3-4. を参照下さい。

この「航西日記」は、1867 年 1 月の横浜出航から 1867 年 11 月までの欧州巡歴で終わっています。その後のパリ滞在中の行動、大政奉還による動揺と最終の帰国決定、そして 1868 年 11 月の日本帰国までは、参考資料を利用して、渡航中の訪問先と体験を追加作成しました。また、「航西日記」は、公式記録的性格から事実のみの記載であることから、参考資料よりの関連コメント（カッコ書きで斜体字、出典も明記）を入れて、状況をより掴みやすくしてみました。

（3）渋沢栄一は渡欧 2 年弱の体験から多くを学ぶことが出来ました

渋沢が、実務を通じた多くの体験をしましたが、特に大きく印象をうけたものは、

- ・渡欧途中に寄港したエジプト・スエズで、スエズ運河工事現場をみて、事業構想の壮大さと、運河利益は、私人でもなく、一国でもなく、世界全人類を視野においた思想に感激する。
- ・元銀行家フリュリ・エラール（名誉総領事で昭武の世話役を幕府から囑託）と昭武の家庭教師ヴィレット中佐（ナポレオン三世の指名）とのフランクな対話を見て、平等な社会（日本では、武士と商人ではそのような環境はなし）に驚く。

- ・パリ市中の浄水場を見学時、その構想の壮大さと、工作が精緻であることに驚嘆
- ・ベルギー訪問し、当時のレオポルド2世に謁見した際、日本が将来、鉄を買うときは、ベルギーから買って欲しいとの売り込みが国王よりあり、国王といえども、国富を重んじることに驚嘆。昭和4年に昭和天皇に謁見時にも、その可否を渋沢は直接に問うたとのこと。
- ・パリ万博では、貨幣と度量衡という経済の座標軸がしっかりしていることが、国の将来にとって大いなる強みと感じた。渋沢は、帰国後、大蔵省に出仕したが、最初に、貨幣制度の整備と度量衡の統一から着手した(1871年)。
- ・フランス滞在中に、フリュリ・エラルのアドバイスで、渡欧一行の余資をフランス公債などに投資し、急な帰国決定に際し、売却し大きな利益を得る。「投資益」と言う「個」の理にかなった利益追求が「公」の富を生み出すという資本主義の原理を理解した。

また、パリ滞在中(1867-68)に郷里の尾高新五郎への以下手紙(口語体に直した)では、彼の心情が良く出ている。「……西洋の開化文明は、聞いていたより数等上で、驚き入るばかりです。天下の気運とでも申すのでしょうか、到底人知の及ぶところではありません。(中略)私の考えでは、結局、外国に深く接して長ずる点を学び取り、我が国の為にするほかななく、以前の考えとは反対のようですが、いまさら日本が孤立することなど思いもありません。あなたの御意見を伺いたく思います。……文物の富、機械の精緻さは、かねて聞き及んでおりましたが、その実際を見て一段と驚きました。また、人が道に落ちているものを拾わず、通行人が道をゆずりあうゆかしさなども、実際の事です。そして、水や火を使う便利な仕掛けにはビックリしました。パリの地下は全て水と火の道です。火は、ガスと言って形なくして燃え、火炎が実に鮮明で、夜も満面を照らして昼間のようです。また、水は全部噴水で、街の所どころから吹いています。その水を注いで道路の埃を静めます。そして、家は7~8階で、たいがい石造りで、座敷の壮麗なことは、公侯の住まいです。夫人の美しいことは、実に雪のごとく、玉のごとく、普通の婦人でさえ、楊貴妃や西施にも負けないほどです。……何もかも、ただ嘆息するばかりです。」

(P172 攘夷論者の渡欧) やはり、この2年弱の渡欧の経験は、それ以降の彼の考えや行動に大きな影響を与えたのは確かです。

(4) 渋沢栄一が渡欧での体験したフランス・欧州の制度や考えを素直に受入れた素地(渋沢の渡欧までの体験)

なぜ、渋沢が素直に受け入れたのか、その素地が既に、日本にいる間に醸成されていて、そして、彼の渡航経験が加わって確実なものになったと当方は考えます。

すなわち、渋沢栄一が若い時の生地深谷において尊攘攘夷の志士、そしてその後、一橋家に仕官した時期において、

・岡部代官所での武士と農民という違いのみで、代官からバカにされる。そして、学問もある自分が、愚かそうな武士に侮辱されるこの社会の仕組みが間違っていると考え、変革には革命が必要と考えるようになった。

・渋沢家は、農家というよりも工・商・金融を兼ねた商業的豪農であった。彼は、藍玉の仕入れを通じて「商」の基本である、カネもうけとその方法の重要性を、父市郎右衛門から学んだ。かつ、経営農民としての生き方を父親から教えられて育った。即ち、農民としてよりも、商人として経営学を父からたたき込まれた。

・彼が革命として考えていた高崎城乗っ取り計画を中止したあと、一橋家の家臣となり、財政改革を提言し、生産者重視の改革（播磨特産の晒し木綿の生産・販売の拡大、良質米の酒造りへの販売など）を行い成果を上げる。かつ、当時、商業と金融が発展していた大阪での商人との取引から、日本の物流や金融制度の多くを学んだ。その後、一橋家では、勘定組頭に抜擢され、勘定所の改革を行い、一橋家の収入から支出までの流れを分かる事ができた。

・高崎城乗っ取り計画においても、実行直前の同士との評議会で、渋沢の妻であるちよの長兄である尾高長七郎（尊王攘夷強硬派と認められリーダー格）が、突然の計画中止の求めることを言い出し、その変心に、渋沢は驚き、強硬に反発しました。長七郎は無謀な計画であると強硬に指摘し、ついに翌朝に再協議となる。渋沢は、最後に、長七郎の説明に納得し自らの誤りを認め、計画の中止を決断した。この大きな実行直前の中止決断は、状況に流されず、事実を直視する、合理的な思考が出来ていた。

・高崎城乗っ取り計画中止後、京都に逃げるが、幕府の追手をかわすために、一橋家の家臣になることを応諾するという、大きな変更も行える、柔軟な決断が出来る人でもあった。これは、尊王攘夷という目的達成のため、一時的には、この目的を棚あげして、時間かせぎ的な戦術に柔軟な対応が出来る人であった。

以上の渡欧前の渋沢の行動から、渋沢は、日本は改革すべしとの問題意識は強く持っており、渡欧中の多くの新しい経験とその現実を見て、「改革すべしとの意思と何をすべきか」を確実に身に着けたと考えます。彼は、経済的に日本を豊かにするには、渡欧中に体得した当時のフランスの社会の組織・システム、特に、具体的な行動対象としての「合本組織」を、自ら民の立場で植え付けしないと強く当時は、自覚したと思います。

2. 渋沢栄一の社会・経営哲学と当時フランスの経済思想サン＝シモン主義の影響

渋沢栄一は、帰国し大蔵省勤務をするが、3年後に退官し、日本で「合本組織（実際は株式会社組織）の導入を積極的に行いましたが、彼の「合本組織」の考えは、当時フランス皇帝であるナポレオン三世がすすめていたサン＝シモン主義的経済そのものであるとの考えが、

日本のフランス文学者の廣島昇氏（明治大学国際日本学部教授）から出ています事を知りました。この指摘は、当方にとっても新鮮であり、「サン・シモン主義と渋沢栄一」（明治大学国際日本学研究 2009. 3 第 1 巻第 1 号 P. 25-P. 35 鹿島茂）と「日本の資本主義はどこからきたのかー渋沢栄一とサン・シモン主義」（CEL March2017 鹿島茂）の論文から、まず、鹿島氏のサン=シモン主義と渋沢への影響についての考えを紹介し、その上で、当方の意見を述べたいと思います。

渋沢栄一は、フランスでは、元銀行家フリュリ・エラルから、渋沢の日々の庶務・会計業務について種々アドバイスを受けて、業務的的確な処理とフランス経済・社会の仕組みを理解していくことになった。このフリュリ・エラル(当時は 31 歳)は、サン=シモン主義の思想背景があったフリュリ・エラル銀行のオーナーであったことから、渋沢は、「知らず知らず」に、フリュリ・エラルからの実務指導・対話・彼の言動を通じてサン=シモン主義の考え方を受入れていったと思われる。このサン=シモン主義的な考えが、彼の日本資本主義を進める中の経営哲学となったと思われる。

（１） サン=シモン主義とは

1830 年代のフランスにおいて、資本主義的なエートス（すなわち国民的・民族的・倫理的などの広い意味）がない土壌において、ブラックマーケット型ではない、テクノクラートの調整する管理型の資本主義を外部注入して、そこにいきなり、高度資本主義を創るという考え方である。また、社会の富の源泉は生産にあり、王族貴族・官史・軍人などの生産に関わらない人間は社会に不要であるから、極力排除すべきとする思想である。

サン=シモン主義の元祖サン・シモン伯爵は、「これからの社会は、王様・貴族・僧侶・軍人・官僚と言う人たちは一切要らない。必要なのは、実業人だけだと……。つまり、工業、商業、農業、その他すべての産業にかかわって自分の労働によってお金を作り出す出してゆく人々である。ただし、資本家と被雇用者の区別はかれの頭にはない。そういう人達が社会を作るのである。『産業人による、産業人のための、産業人の社会』をつくろうという」のが、サン=シモン主義の基本である。

そのような社会には、どのようなものが必要かという、「物、人、お金が動くこと」が、重要なコンセプトとしている。物が停滞してはなにも生まない、タンスに入れたお金は富を生まない。お金は、動き回ると、それだけで富が生まれる。物が A 地点から B 地点に移動することで、物は価値を持ち、そしてそれが富につながる。なれば、そういう流通（サーキュレーション）を生み出すようなシステムを作らなければならないとして、サン・シモン伯爵は、

お金のサーキュレーションとしての銀行、

物と人のサーキュレーションとしての鉄道・船舶、

そして物と人を結びつけて新しい物を作り出す場所としての株式会社

この3つの物の中で、とりわけ、株式会社を社会変革の原動力に据えた。このシステムの確立・整備は官営ではなく、あくまで民間のイニシャティブもとに行われなくてはならない。

株式会社は、片方にアイデアあれど金のない人間がいる。もう一方には、金はあるがアイデアのない人間がいる。この二つをドッキングして、アイデアを金にかえるシステムが株式会社である。株主は配当を貰い、預けたお金で社会に新たな投資を通じてベンチャー企業を生んでいく。当時の株式会社の考えは、無から有を作るもので、既にあるものに投資するものではなく、現在の流通市場が主役の資本主義の基本での株式会社とは性質が異なります。

当時の銀行は、基本的には、大金持ちから預かったお金を外国債に投資、又は、為替差益を儲ける事が主でした。ロスチャイルド銀行がその中心でした。いわゆる日本のバブル時代のファンド・トラストと似ている。一方、サン＝シモン主義派の銀行は、小さなお金を広く集めて、大きくして、それを産業に投資し、新しい産業を作りだそうとする産業投資型のベンチャー・キャピタルでした。サン＝シモン主義的な銀行として、サン＝シモン主義派はペレール銀行を創り、大成功を収めました。産業や社会資本の充実に、多くの株式会社が作られたようです。当時は、同時に、パリ市内の大改革も行われ、交通や上下水道などのインフラ整備が急速に進みました。まさに、英国を追いつき追い越せの賑やかな時代のパリに渋沢はいて、その空気や社会・経済のシステムの基本を学んだようです。

当時のフランスは、ナポレオン三世の第二帝政時代(1852-70)で、フランス革命のため、英国に起こった産業革命に遅れたギャップを、追いつき追い越せの時代でした。この短期間に、フランスは、イギリスやアメリカとならぶ高度資本主義の社会に、格差拡大という痛みを伴いながらも、到達することが出来ました。1867年のパリ万博は、その成功を示すものであります。渋沢一行は、この促成栽培されたかなり変革型の資本主義を見てきたのであります。この資本主義こそ、サン＝シモン主義である。ナポレオン三世は、サン＝シモン主義の信奉者でそれを実践した。彼のブレーンには、サン＝シモン主義の中の離教派を多くのひとでありました。

(2) 渋沢が渡欧時のフランス第二帝政時代の経済

ここでは、当時の経済状況について、論文「ナポレオン三世の経済改革」(梅津博道 北陸大学 紀要 第30号(2006) P99-106) から見てみる。

渋沢がパリに到着したのは、1867年3月であり、ナポレオン三世による第二帝政が崩壊する1870年9月の3年前であります。当時は、産業革命を急速に成し遂げた、経済の爛熟期でもあり、またその負の面が現れ出した時でもありました。1852年から20年弱の第二帝政時代は、フランス産業革命を大いに進め、英国に追いつき追い越しを目指し、フラン

ス革命で劣後したフランスが巨大資本主義列強に復帰した時期でもありました。

ナポレオン三世は、ブルジョワジーに立脚した「殖産興業と富国強兵」の政策を強力に推進しました。特に、経済面では、公共投資、銀行改革と株式会社の解禁が主たるものです。公共投資では、鉄道網の整備・拡大では、この期間に営業キロ数を約6倍にし、物流や人の移動という産業の基盤拡大に努めました。銀行改革では、一部特権階級向けの銀行から、産業資本への銀行に改革し、ベンチャー・キャピタル的役割としての会社設立や、産業への長期貸しを、広く大衆のお金を預金として預かる新銀行を設立しました。その中には、現在のフランス大手銀行が含まれています。

株式会社ですが、それまでの設立認可性から、原則自由に会社法が改正され、産業資本の新株や社債発行での資金調達が容易となり、会社設立の大きな増加につながりました。

まさに、このような産業革命の成果物が乱立するパリが、遠く離れた江戸からはるばる来た、渋沢が見たものであると思います。

（サン＝シモン主義の渋沢影響への影響について—当方の考え）

鹿島氏の考えは、渋沢が日本で数多くの株式会社の設立に関与したという事実から見れば、正に、その通りだと思います。しかし、当方は、渋沢が、「合本組織」を具体的柱とした彼の社会経営哲学は、渋沢の生地から渡欧までの時間プロセスから出来あがったものと考えたいと思います。彼の渡欧までの生地における深い知識・父による商人道指導、社会の仕組みが間違っており改革すべしとの信念、一橋家における財政改革経験、そして彼自身の合理的・柔軟な思考を備えた27歳の知識的武士である土台に、新しい渡欧体験という衝撃が加わって創出されたと思います。

やはり、渋沢は、サン＝シモン主義導入者とみなすよりも、ナポレオン三世が進めた、急速な産業革命の推進の具体的な経済施策や成果物（上記（2）の施策など）を、驚愕しつつ、幅広く、細かく見て分析する中で、その具体的な施策を、かれが生地以来の知識や体験の上に、統合することで、彼独自の経営哲学が出来たと考える方が自然だと思います。そして、彼の作った、社会・経営哲学が、当時、最先端な経済思想であるサン＝シモン主義と、結果として同じであったと考えたいと思います。この点で、渋沢は、渡欧中での経験をしっかり吸収し、当時の最先端と同レベルのものを、維新という大動乱・変革のなかで、体得しそしてやり遂げた人物として評価したいと思います。

渡欧した徳川昭武一行は、渋沢を含めて25人で全員武士であり、徳川幕府の奉行格の幹部や尊王攘夷に固まった水戸藩からの若手侍7人までを含む大部隊であった。渋沢は、農民上がりの武士であり一行25人のなかで最下級レベルであったと思われるが、渋沢のみが渡欧から多くを学び、その後のかれの人生にそれを生かしていった人でした。渡欧当時の日本は、尊王攘夷の雰囲気为主であり、海外の文化・習慣は、夷敵と考えて受入には否定的であった。その中で、渋沢は、一行の中で、ただ一人、渡欧でこのサン＝シモン主義的な施策や

考えを日本にとって良いものと素直に受け入れ、自分のものとするまでになって帰国した日本人でした。

3. 渋沢栄一が帰国後行った「合本組織」の導入について

ここでは、渋沢栄一が渡欧から帰国後に、「合本組織」設立と近代資本主義の基盤導入を積極果敢に行いましたが、その具体的な活動と「合本組織」についてのべます。

(1) 帰国直後の大蔵省勤務から民間人としての活動初期までの渋沢の活動

1869年10月末大蔵省に仕官します、そして退官(1873)までの三年半を最後として、渋沢は永久に官途への志を断ちました。この大蔵省仕官時代に、近代日本資本主義の躍進に必要な基本的な法や制度の多くが整備され、渋沢はこれらの実施の中心人物として、大きく貢献しました。その主なものとして以下があります。

- ・郵便制度の創設(1871) 切手の図案は、渋沢がフランスから持ち帰ったものを参考
- ・新貨条例の制定(1871) 日本の貨幣単位、1両=1円とする円、銭、厘の貨幣単位
- ・廃藩置県(1871) 中央集権の政治体制確立の為、藩を廃止、府と県に一元化
- ・国立銀行条例の制定(1872) 渋沢が立案し、不換紙幣の整理と殖産興業
- ・鉄道の開業(1872)
- ・地租改正の実施(1873) 年貢の金銭納への転換と全国での地価測定

郵便制度や新貨幣制度の導入は、フランス駐在中の経験や、パリ万博での展示品を見て触発されたものであります。また、銀行の設立や不換紙幣への信頼性確立に向けた整理は、英国中銀の視察の中での紙幣が金貨に代わって、信頼されて流通している経済合理性への認識によるものであると思います。

渋沢は、大蔵省退官(1873年)後、日本資本主義の民の力の基礎となる次のような会社・団体を速やかに設立しました。

- ・銀行 第一国立銀行(1873)設立
- ・製紙 抄紙会社設立(後の王子製紙)設立(紙幣や新聞の印刷に必要)
- ・産業人の集まりとして、東京商法会議所(1878)
- ・株式取引 東京株式取引所開業(1878)
- ・信用の確立 東京手形交換所(1891)と東京興信所(1896)

彼が、帰国・退官初期に設立した株式会社・団体名は、多数・多岐にわたっていました。既述の、サン=シモン主義では、3つの物のシステムの確立・整備が必要で、官営ではなくあくまで民間のイニシャティブもとに行うものとしている。実際に、渋沢は、3つのサーキュレーションの設立に絡むが、3つの中では、銀行の設立が最も早く、次に鉄道・船

舶になり、産業は、当時主要輸出品の製糸・綿糸の株式会社の設立になっており、この点では、サン=シモン主義に沿った行動である。彼は、生涯で株式会社500社近くの設定に関与しました。なお、1907年の個人大株主上位5人の中に渋沢は入っており、銘柄数が多いです。明治期の株主は、個人投資家で主であり、中央・地方の有力財界人が中心。

株主名	株数(万株)	銘柄数
岩崎久弥	12.5	10
前田利嗣	4.3	9
渋沢栄一	2.0	16
島津忠義	2.7	3
浅野長勲	2.5	3

(出所：岩波講座 日本経済の歴史 3.近代1 第2節 明治の企業金融 岩波書 2017)
 なお、第一国立銀行は資本金3百万円です。三井組と小野組で2百万円出資、残り1百万円を公募しましたが、実際は、株主71名で北は米沢から南は長崎まで、44万8百円と目標の1百万円にとどかず、株主を集めるのに相当苦戦した様でした。

(2) 渋沢栄一が考える日本での「合本組織」である株式会社の基本概念

ここでは、渋沢栄一が考える株式会社組織について、鹿島茂「渋沢栄一 I 算盤編」(文藝春秋 2011.1.31 発行)と山本七平「渋沢栄一 近代の創造」(祥伝社 H21.7.1 発行)を、主に参考としながら整理してみました。

1) 渡欧帰国直後の株式会社像

1871年の静岡藩から大蔵省に移った直後の彼の著書に「立会略則」がある。「立会略則」は、株式会社制度の普及啓蒙の書であり、フランス滞在中の経験から会社というものを、渋沢は、社会変革の最も重要な武器であると認識していました。即ち、渋沢は、日本という国を根本から変えるには、「公」が上から命じるのではなく、あくまで「私」がイニシアティブを取って利益を増大させ、その結果として、公益が拡大するのではないかと考えていた。この点が、明治政府の他の人々との決定的なちがいである。この意味で、「会社」というものは、渋沢の目には、「私」がもっとも効率的に機能し、拡大するための武器にほかならなかった。会社は「私」の有機的結合体であるがゆえに、尊いのであり、社会変革の有力な道具となりうるのだ。なぜかと言えば、「公」が「私」を支配し、「私」が「公」のいいなりになっている限り、それは、江戸時代の士農工商の身分制度といささかも変わりはないからである(P388-389 鹿島茂)。

「私」が「私」のままでありながら、「公」と対等、いやそれ以上の力を備えるには、「私」が「心を協はせ力を一にする私権」、即ち集合的私権としての会社とならなければならない。この意味において、渋沢の「会社」は、政治的レベルにおける「政党」の概念に近い。今日のわれわれの目から見ると、「会社」というものを社会変革の中核にすえる渋沢の考えが突飛に思えるのは、この集合的私権としての会社という側面を見落として

いるからである」(P389 鹿島茂)

「渋沢は、そうとは知らず覚えたサン＝シモン主義に殉ずる理想主義者、原理主義者であり、「その小青年時代には非常に覇気に富み、且つ、随分主角の多い人であった」とのこと、強引に物事を進めたようだ。」(P399 鹿島茂) しかし、渋沢が日本資本主義で果たした役割は、どちらかという、実際は、仲裁的なもので、日本経済の健全なる発展へのテコ役ではと思う。

渋沢は、株式会社を通じて、国民全員を産業人にして武士という非産業人をなくして、国富をはかるという、サン＝シモン主義的な考えをすすめると同時に、「仁」という、武士の魂である自己抑制の精神を、国民にもたらそうとした。即ち、武士の魂をもった産業人という、新しいタイプの私人を造ろうとした。これは、いわゆる道徳経済合一説です。

2) 論語と合一することで日本風の株式会社にアレンジ

日本が短期間でアジアでの産業化に成功したのは、やはり、渋沢栄一という儒教的実践を内在した調整者が存在し、かつかれが合理主義者であったという幸運によるものではと考えます。

渋沢の商業と倫理を両立させるという考えは、サン＝シモン主義者が、産業人にとっての倫理行動というものを主張したので、それと非常に近いものである。

渋沢は、幕末にフランスに派遣されることで、必然的に日本とフランスという二つの社会の「差」を認識させられた。その結果、日本と外国という二つの中にある差異を見つけて、そこから比較を行い、その「類似」と「差」の持つ本当の意味を考えたわけです。この検討・分析した類似と差異をもとに、自分で問題点を見つけていったのである。明治の日本人は、特に、渋沢栄一や福沢諭吉はこれをやりました。おかげで、日本は、西欧の文物を輸入しながら、日本というアイデンティティーを失わずに済んだと思います。

渋沢は、商工業者に対しても、その社会的地位の向上及び商業道德の涵養を求めた。「嘘は商人の資本なり」というがごとき、封建的虚偽に対して資本的公正を対置した。

渋沢は、晩年に於いて、「不肖ながら、私は論語をもって事業を経営してみよう。従来論語は、講ずる学者が仁義道德と生産殖利とを別物にしてきたのは誤謬である。必ず、一緒になしえられるものである。斯う心に肯定して数十年経営しましたが、大なる過失はなかったと思うのであります」といっている。(P260 土屋喬雄)

渋沢が、単なる実業家、資本家、財界の代表者と異なるのは、維新以降の日本人として、日本実業家として立派な信念・道義心をもち、それを磨き、且つ実行することを忘れなかったからである。若くして、欧州行って自由主義・民主主義という新しい政治道義心を身に着けることで、既に持っている儒教的道義心を近代的なものに磨くことが出来、それが、彼の堅い指導精神となった(P272 土屋喬雄)。かれは、500社余りの会社の創設にかかわった事歴も大事であるが、思想関連も多くを残しており、渋沢の道徳経済合一主義は、日本資本主義の民間の基本精神になったと思う。

サン＝シモン主義は、アダムスミスの「神の見えざる手」による自由放任主義の資本主義

ではなく、人間の介入を想定した資本主義であった。渋沢は、この人間に論語を与えたので、日本の資本主義は、他の途上国のようなブラックマーケット的な資本主義にならなかったことは、大きな貢献であった。

(当方の考え)

渋沢は、「立会略則」で、実業家の経済活動の自由と政府の市場不介入を強調しており、帰国当初は、経済自由主義の考えが強く、かつ、株式会社を国富の手段として考えていたことは、フランスの民主主義や株式会社の活躍を見て感じたことは確かです。

4. 渋沢栄一が、その「合本組織」の導入に邁進し続けられた、心の中の相克について

渋沢栄一が、帰国後の日本国内の政治・経済状況が極めて不安定で困難な状況下にあっても、「合本組織」の導入に邁進つづけられた心の中について、2つの視点から考えてみました。まずは、行動経済学視点からです。

(1) 渋沢栄一の心の動きを行動経済学視点から考える

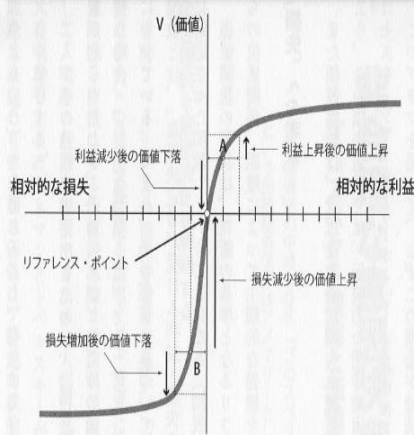
渋沢が、渡欧する時代は、尊王攘夷というナショナリズムが強い中、渋沢の心の動きから、彼にとっていわゆる敵である外国の考えや仕組みを素直に受け入れることになった理由を考えてみる。この心の葛藤と克服を通じて、彼の経営哲学は、渡欧前の素地に渡欧経験を統合した確たるものになったと考えます。

彼の心の動きを、行動経済学の理論の一つである「プロスペクト理論」の①ネガティブな心理的ショックは、ポジティブより大きい、②成功は一度に大きいものより、分散した経験の方を人間は好むという特徴、を使って推察してみたいと思います。これは、当方の独断によるものです。

1) ネガティブな心理的ショックは、ポジティブより大きい、
渋沢栄一は、16歳で父の代理として岡部の代官所に用金の命を代官から受ける時に、代官の栄一への理不尽な態度に大いに憤慨し、その原因を幕府の政治に求め、社会の矛盾を感じたことを、渋沢は後々まで述べていました。渋沢は、生地深谷(当時は、血洗島村)では、藍玉の商売での才覚の評価、儒学と剣術の高い評価を受け、意地っ張りでかつ自信過剰気味の渋沢には大きなショックであったと思います。彼にとって、これは、大きな心に刻み込まれた「忘れ得ぬ侮辱」であった。人間は、一般に、利益よりも、損失を重くとらえ、その後の行動は、保守的になる傾向があると言われている。渋沢にとって、これは、大きな心の闇であったはずである。そのために、一層、勉学と剣術に励むが、勉学は、当時、流行の尊王攘夷の水戸学にのめり込んでいったと思います。

(出所 行動経済学入門 P90)

図表 2-1 価値関数



2) 成功は、一度に大きいものより、分散した経験を人は好む

渋沢は、一橋家に仕官後、同家の財政改革を行い、高い評価を受けました。かつ、渡欧で一行 25 人の中では、最も低い身分から、最後には、実質リーダーにまでに昇り詰め、昭武からの厚い信任を得るといふ、2 つの成功を 3 年の時間差と江戸とフランスという大きな空間差のなかで挙げることができました。

この上記を式に書くと、次の不等式になり、岡部の侮辱を上回る成功を得た事になる。そのため、帰国後の日本で、彼は自信をもって「合本組織」の導入を行うことが出来ました。

$$V(\text{一橋家}) + V(\text{渡欧}) > L(\text{岡部の代官所での侮辱})$$

この不等式を、かみ砕くと、

「忘れ得ぬ侮辱」という心の深い闇を抱え、日本を改革したいとの大志を持っていた渋沢にとって、フランスでの高評価による昇進し、実質一行のリーダーにまで登りつめるまでになりました。この成功と一橋家での合わせた二つの成功が続いて起こり、ついに、深谷での「忘れ得ぬ屈辱」というロスを乗り越えることが心の中で出来、「合本組織」の考えを実行すれば、日本を改革できる自信になりました。これは、利益は、一度で大きく得るより、2 度に分けて利益を受けた方が好ましいという、行動経済学でのプロスペクト理論から説明できます。事実、渋沢は、帰国後、直ちに、静岡藩にて「商法会所」という「合本組織」的な株式会社の原型を立ち上げてそして成功させたことも加わり、民に下ったあと、自信家の渋沢は、この道に邁進することになったと思います。

(2) 渋沢栄一が、帰国後初期に、なぜ、わき見もせず、「合本組織」の設立に邁進しつづけたのか、彼の心の動きから推察してみる。

渋沢栄一が、「合本組織」に邁進したことは事実ですが、どうして、厳しい環境下でも、多くの設立に邁進し続けられたか、人間渋沢栄一の「心の中」の、何が彼を心からさせたのか、推測してみたいと思います。

ここでは、渋沢の心に影響を与えたと考えられる、水戸学派の思想の二重構造と、フランスのナポレオン三世の失脚の 2 つの視点から見てみます。

1) 水戸学派

渋沢栄一の生地での学問の師であった従兄尾高淳忠から、渋沢は思想的にも大きな影響を受けています。この尾高は、当時の水戸藩主の徳川斎昭を崇拝していたこともあり、水戸学派の中心的思想家である会沢正志斎や藤田東湖の著作を熱心に読んでいたようです。

この会沢正志斎は水戸藩の武士であり、水戸藩の海岸に上陸したイギリス捕鯨船の船員と会見し、その様子を本にし、その海防対策として「新論」を出し、西洋の侵略から日本を防衛する必要性と、その対策として、富国強兵や海防をその中で示しています。そこでは、守るべき国家日本は、「神聖、忠孝を以つての国」として、天皇の持続的統治を説いて、尊王攘夷論を説いています。この本は、急進的との指摘が当時の水戸藩にあり、結局、公刊されず、著者不明の写本として、広く読まれることになり、尊王攘夷運動のイデオロギーの基の

ようになったようです。しかし、会沢は、決して討幕ではなく、徳川幕府の改革を唱え、日本を強固にして、将来は開国して、日本を世界のリーダーとなるべきとの考えでした。

即ち、水戸学派は、単純な鎖国の徹底による尊王攘夷ではなく、当面は、攘夷を目指す、将来の開国を展望するという、二重構造になっていたことです。当時は、まさに、この表の攘夷運動が主で、表面は攘夷の世論で煽動に傾倒することに、渋沢は、どこかでこの疑問を感じながら、この攘夷と富国強兵をどのように統合できるかを考え・自答していたと思います。

渋沢は、一橋家に仕官後、自分を人事面で引き上げてくれた一橋家用人である平岡円四郎(1866年に水戸藩士による暗殺)や原市之進(1867年に同僚による暗殺)の殺害事件や京都での多くの人達の交流をとおして、渡欧前に、水戸学派の尊王攘夷運動に不信を持つようになり、水戸学派の攘夷の考えに対しては距離を置いて、富国強兵に軸を置くようになっていったと思います。

2) フランスのナポレオン三世の失脚

渋沢栄一は、フランス第二帝政の経済・文化が咲乱れているパリに 1867 年春から 1868 年秋までの一年半を過ごし、1868 年 11 月に日本に帰国している。渋沢が、感嘆していたフランス第二帝政は、1870 年のプロシヤ・フランス戦争で敗北し、ナポレオン三世は捕虜となり失脚し、フランスは、第三共和国制に移行し、あっけなく消滅してしまったのを、帰国した日本で知ることになりました。渋沢が、驚嘆したフランス帝政の崩壊はショックだったに違いないと思います。かれが、フランスで得た知識の基礎である政治体制の崩壊したのであり、彼の「合本組織」の日本への導入について、本当に導入すべきか悩んだのではと推測されます。

帰国後も、フランスで指導をうけたフリュリ・エラルとの交流が続いていたか不明ですが、フランスに残った旧幕臣などからの情報で、ナポレオン三世のロンドン亡命を知ることになったと思います。そのフランスでは、帝政から共和制への移行は、途中、過激派による「パリ・コミューンの乱」がありましたが、短期間で鎮圧され、スムーズにすすみました。武力衝突による戦死者は 3 万人出ましたが、過去のフランス革命の様な血なまぐさい大きな武力対決ほどには至らず、経済・社会体制は影響を殆ど受けずに維持されているとの情報を得ていたと思います。渋沢は、政治は変わっても、民の経済・社会の基本は変わらないとの自信になったと思います。

この二つ難題は、渋沢の心の動揺となりましたが、その克己を通じて、ついに、確固たる信念になり「合本組織」の設立に邁進し続けたと考えます。

渋沢は、大蔵省を退官した 1873 年以降、日本国内の政治・社会の大混乱が有りました。

- 1873 年 彼の尊敬する西郷隆盛が、征韓論に敗れ下野
- 1877 年 西南の役(死者約 11,500 人) 西郷自死
巨額の戦費調達

全国にコレラ猛威(死者 6817 人)

- 1879～ 激しいインフレが生じ、農民一揆、炭鉱での大暴動
1881 年 異常豪雨や東京・大阪での大火

この大混乱時代にあっても、退官時の 1873 年には、第一国立銀行を設立、そして

- 1873 年 王子製紙の前身会社設立(会長)
1875 年 第一国立銀行頭取に就任し、経営にも直接参画、
1874 年 東京会議所(会頭)
1877 年 宅善会(後の東京銀行協会)会長
1878 年 東京株式取引所開業

など、日本経済近代化に必要な株式会社や経済団体・組織を急速に立ち上げ、近代化に向けた基本組織を一貫して作っていました。若き頃、政治革命を志した渋沢栄一ではあったが、この政治・社会の大混乱には、常に一步離れたスタンスを堅持しました。渋沢は、若き頃の尊王攘夷運動への参加そして不信や、維新での旧主徳川慶喜の処遇への不満を持ちながらも、心にしまい込み、また、サン＝シモン主義経済のナポレオン三世の帝政の崩壊でも、しっかりとフランスの経済の基本は変わらず息づいていることを知り、自分の役割は、「民の、民による、民のため」の民を中心とする社会の構築こそが、大混乱の時でも、国をそして民を豊かにすると考え、そのリーダーたらんとしたと当方は考えます。また、渋沢は、維新の薩長中心の官僚・政治家の権力支配と低い政治理念に反発し、違う立場で彼らに見返しの心があったのではとも思われます。

なお、渋沢栄一は、旧主徳川慶喜を生涯崇拝し続けており、慶喜死去から 5 年後の 1918 年に「徳川慶喜公伝」を刊行しました。これは、慶喜の名誉回復のための伝記編纂である事から伺い知れます。

終わりに

若き渋沢栄一が、渡欧 2 年弱での経験、特に、実務にたずさわって得た知識とフランス・欧州で見たその近代的な社会・経済組織の現実、渡欧前の、彼の生地での教育・商売、一橋家での財政再建などの経験・知見が素地に統合されて、彼独自の社会経営哲学（具体策としての「合本組織」）が出来上がったと思います。彼の社会経営哲学は、当時、フランスでの最先端のサン＝シモン主義と実際は類似ではありますが、その主義の理念を知らずに、経験と視察のみから、当時フランスの最先端レベルのものを、作り上げた渋沢を大いに評価して良いと思います。

幕末期には、実に多くの有能な幕臣や雄藩の藩士たちが、海外使節団や、留学生として、欧米列強を見聞したりしている。幕府は、欧米先進国に使節団を 5 度にわたり派遣している。幕府や、長州、薩摩などの雄藩は、オランダ、フランス、イギリスなどに留学生を 130 人ほど送りこんだと言われている。この留学生をも合わせると、400 人近くの日本人が、幕末に欧米諸国を見聞したことになります。勝海舟、福沢諭吉、伊藤博文、井上馨、

森有礼、新島譲など、近代日本の国づくりに大きく貢献した人がいます。しかし、実業界で名をなす人は、渋沢栄一、五代友厚、益田孝ぐらいではないか。その中で、渋沢は、抜きん出た業績を上げてきた。これは、渋沢が2年弱と長く海外に滞在し、庶務・会計の実務を日々行ったことも大きい。その上、将軍の弟として、国賓待遇の渡欧視察団の一行のメンバーで有ったことから、欧米各国の軍を含めて制限なく、あらゆる施設や工場を見学することが出来たことも大きいです。

現在のコロナウイルス閉塞状況から、日本が持続的な成長の軌道に乗せるには、大きな政府という意見もありますが、基本は、自立した経済人の創出と「民」主体の産業の創意工夫が基本であることを、渋沢は強く我々に発信したいのではと思います。

なお、渋沢栄一の思考を、鹿島氏のサン=シモン主義という視点で比較して考えるという事は、当方にとっては大変新鮮であり、本論を進める際の大いに利用させて頂きました。

参考文献・出典 本文での出典は（例示：P123 著者名）で表示

1. 航西日記 共著）渋沢栄一 訳）大江志乃夫 「世界ノンフィクション全集4」筑摩書 S36.3
2. 徳川昭武一万博殿様一代記 著）須田裕 中公新書 750 S59.12
3. 攘夷論者の渡欧 父 渋沢栄一 著）渋沢秀雄 双彩堂 1941（攘夷論者の渡欧）
4. 渋沢栄一—パリ万博へ 著）渋沢華子 国書刊行会 1995（華子）
5. 渋沢栄一 I 算盤編 著）廣島茂 文藝春秋 2011.1（鹿島茂）
6. 渋沢栄一「日本資本主義の父」の生涯 著）今井博昭 幻冬舎新書 561 2019.6
7. 渋沢栄一 著）土屋喬雄 吉川弘文館 H1.5（土屋喬雄）
8. 渋沢栄一 近代の創造 著）山本七平 祥伝社 H21.7
9. 父 渋沢栄一（上） 著）渋沢秀雄 実業の日本社 S34.3（父 渋沢栄一）
10. 渋沢栄一を知る辞典 編）渋沢栄一記念財団 東京堂出版 2012.10
11. 行動経済学 著）真壁昭夫 ダイヤモンド社 2018.3
12. 日本史のなかの「普遍」比較から考える「明治維新」 著）三谷博 東京大学出版会 2020.1
13. ナポレオン三世の経済改革 著）梅津博道 北陸大学紀要 第30号(2006) P99-106
14. 日本経済新論—渋沢栄一から下村治まで 著）中野剛志 ちくま新書 2020.5

参考資料（参考資料番号は、本文中に補記）

1. 昭武一行が乗船したフランス郵船のアンペラトリース号
2. 渡欧の航路図

3. 渡欧中の訪問先・何を見たか（産業、生活・公共サービス、生活様式・慣習、
軍事施設・訓練）

4. 渡欧中に体験・おこなった事（庶務、会計・金融）

参考資料 NO. 1 昭武一行が乗船したフランス郵船のアンペラトリース号（フランス郵船
HP より）



参考資料 NO. 2 渡欧の航路図



参考資料 NO. 3 渡欧中の訪問先（産業、生活・公共サービス、生活様式・慣習、軍事施設

渡欧訪問先ー産業

日付	国・年名	訪問・見学内容
1867. 1.20.	香港	造幣局 英国は金融、運輸など支配
2.21.	エジプト・スエズ	スエズ運河工事の宏壮さに西洋人の事業構想の大きさに感激
3.2. 5.18	フランス・ツェーロン パリ	製鉄所で溶鉱炉・反射炉ほかの器械製作所の施設、武器庫を見学 パリ万博視察 ・渋沢は、西欧の機械文明について格別の関心を示す。 ・出品はいずれも精巧を極め、豪華を極め、声価を世界に広めようとしている。 ・蒸気機関の様な機械の巧みさと意匠の苦心の程は見えてわかる程度しか、自分には学がない。 ・アメリカからの出品の耕作機械や紡績機械は特に優秀であると言える。英国がこれに次ぐ。 ・服飾、ぜいたく品、学術機械、医師道具等 ・貨幣と度量衡の展示場では、今回、各国の通貨を展示しており、日本の他国に見劣りするどころか、むしろ際立っていることを発見した。 ・(新国家にとって貨幣と度量衡という経済の座標軸が意外としっかりしていることが大いなる強みと感じたと思う。この展示場は、貨幣統合の必要性を訴えていると渋沢は認識していた。⇒渋沢は、帰国後、大蔵省に出仕したときに貨幣制度の整備と度量衡の統一から着手するが、万博会場の印象からであろう。(P.265-266鹿島茂) ・(授賞式でのナポレオン三世の演説では、産業皇帝と異名をとった人であるが、産業の拡大と労働者の福利厚生という、サン＝シモン主義的な主張をうちだしている。-P152鹿島茂) ・日本は茶店を設け、休憩所としても利用可とし、日本から柳橋松葉屋の芸者3人が、着物で接待（連日盛況の評判）
8.7. 8.11 8.13	スイス・バーゼル ジュネーブ ヌーシャトル	織物細工所を見学（精密な絹紗などの製造） 時計工場を見学。昭武は時計を買う。欧州第一の評判。 電送写真の装置の見学と実際を見て目を丸くする。
8.23.	オランダ・アムステルダム	ダイヤモンド研磨所を訪問
9.3.	ベルギー・リエージュ	・シラアンで製鉄所を見る。3万坪で職人7500-10000人 年間の生産高3 0百万フラン (レオポルド2世の謁見時に、国王より鉄を買うときは、ベルギーから買って欲しいとの売り込みがあり、余りに意外 国王と言えども、国富を重んずることの実例として、後年の渋沢の拍車の契機となった。－尊攘論者の渡欧) (昭和4年天皇陛下への謁見にさいし、このことの可否を直接天皇に問うている。渋沢によると、天皇はただ笑っておられた伝えている。－P285鹿島茂)
9.4.	マリットオウニエット	鏡やガラス機の製造所を見る。種々の珍しい機械あり、作業は精巧である。
10.14. 11.10. 11.15	マルタ島 英国・ロンドン	製鉄所、ドックを見学 タイムズ新聞社を見学。 14万部の印刷を2時間でおこなう。印刷は実に精密で、その機械もはなはだ巧みで便利 ・Bank of Englandを視察 造幣局で、紙と金貨の製造を見る。精緻かつ厳密にて製造されており、イギリスの豊かさを示している。 ・機械製造所、大砲製造所等見学
1868.1	フランス・	昭武のお供として、ゴブラン織り工場を見学。美しい織物に感激。
1868.7.7から 4日間	フランス・ルーアブル ルーアン	新型の灯台見学。 製糸、紡績、プリント地製造などの工場見学

軍事施設・訓練

日付	国・年名	訪問・見学内容
1867. 3.2. 3.3. 5.4.	仏・ツェーロン マルセイユ パリ	軍艦に乗船し、艦砲射撃を目撃する。（製鉄所など見学、横須賀製鉄所の見本となる） 三兵訓練視察、戦功褒章式を衆目で与えることは、兵士の戦意高揚に良い ナポレオン三世皇帝の親兵式(6万人の兵士) に出席。ロシア皇帝、プロイセン王などの出席
8.9. 8.10.	スイス・ベルン ベルン	軍事総督の案内で、スイス民兵の訓練を徳川幕府と侍として初めて視察（発火訓練） 軍務大臣の案内で、兵器庫を視察し、大砲、小銃、その他新しい兵器を見る
8.20.	オランダ・ハーグ	オランダ軍の銃砲製造所や歩兵の兵営を視察
8.29. 8.30. 9.3. 9.8.	ベルギー・ブラッセル ブラッセル リエージュ ブラッセル	陸軍学校の視察 アンベルスの砲台を視察。陸軍の装備が精密である 銃砲の製造機械を見る 郊外の訓練場で、陸軍の歩騎兵三兵(2500人) の発火演習を見る。
9.23.	イタリア・チュラン	古代の武器の貯蔵所を案内される
10.10. 10.13. 10.14. 11.11. 11.14. 11.15. 11.17. 11.18	イギリス軍艦上 マルタ島 マルタ島 英国・ロンドン ロンドン ロンドン ポーツマス オトルジョクト	船と船との攻撃演習を見る。大砲の連発。水夫と兵卒との争い演習 衛戍兵の訓練視察 砲台から大砲の射撃を見る 郊外ウーリッチで、大砲製造機械及び製造の様子を見る(規模の大きいのにびっくり) 大砲と騎兵を合わせた訓練を見る。 兵舎も視察。 スリウスベリネスで大砲の射撃を見る。 6 0斤と3 0 0斤の大砲の発射演習を海岸で実施 機械製造所、大砲製造所等見学 軍艦視察。巨艦2隻で、実弾一発づつ8回、二度目は破裂弾四発づつ連発した。多くは、的を外すことなく、破弾した。 歩騎兵三兵の大訓練及び兵器機械を見る。兵舎も見る。士官は妻子と同居。
1868.6.14から 10日間 7.7.から4日間	フランス・地方 シェルブール カン ルーアブル	ヴィレット中佐が案内 海軍工廠を見学 軍馬補充所 海軍機器の博覧会の見学

渡欧訪問先—生活・公共・サービス

日付	国・年名	訪問・見学内容
1867.1.20	香港	造幣局 英国の監獄(死刑を憚る、説教所あり)
2.21	エジプト・スエズ	・スエズ運河工事の宏壮さに西洋人の事業構想の大きさに感激 (洪沢の利益は美利の事であるが、この運河の利益は、1私人でもなく1国でもなく、世界全人類を視野に置いたと洪沢は把握していた—P144-145鹿島茂) (洪沢は、スエズ運河はレセブスの企てにではなく、サン=シモン主義者たちのアイデアに深く「感服」したのである—P146鹿島茂) ・初めての汽車に乗車
2.29 3.4 3.16	フランス・マルセイユ パリ	祝砲の中で上陸 学校視察。有力者の資金で運営 ・ナポレオン一世の墳墓を訪ねる。戦勝負傷者が墳墓の管理を行い、彼らの寄宿舍が墳墓の横にある ・洪沢は、アンバリッドを訪ね、それが、戦争で傷痍軍人となった者たちの施療院・収容所として使用され、門番等の役任にも痲兵が用いられていることに関心。
3.29	パリ	・皇帝主催の観劇会(オペラ)に出席 → (栄一は帝国劇場の創立実行委員長となり、明治44年開場—当方補足) (歌舞伎の行灯の光に比して、その明るさはまさに「容輝後光」の神技に思えた—P.74華子)
4.12.	パリ	パリの動物園を見学
4.24	パリ	下水道を地下まで入・下水道を地下まで入って見学
4.30	パリ	ブローニュの森で競馬を見る
5.6	パリ	・病院視察。人命の重んずるを知る (洪沢は、近代病院とは単に医療行為を施すだけでなく、清潔な環境において、適切な食事療法で栄養を管理し、患者を健康に向かわせるところであるという管理治療の本質を的確に理解している。ここでも、事物や減少ではなく、その後ろにあるシステムの思想をつかんでいる—P.268-9鹿島茂)
5.24	パリ	市中の浄水場を見学(地下水道管は、細大長短縦横交差のあり様は、人体の筋骨の繋がりのもようであり、その構造が壮大で工作が精緻であることに驚嘆)
8.23.	オランダ・アムステルダム	レイデンにて、ポンプでの水の汲み上げを見る
11.8.	イギリス・ロンドン	国会議事堂を見学
11.10.	ロンドン	タイムズ新聞社を見学。 14万部の印刷を2時間でおこなう。印刷は実に精密で、その機械もはなはだ巧みで便利
11.13.	ロンドン	クリスタル・パレスという博覧会場跡の市民遊覧の場所を視察
11.15	ロンドン	・Bank of Englandを視察 造幣局で、紙と金貨の製造を見る。精緻かつ厳密にて製造されており、イギリスの豊かさを示している。

生活様式・慣習・その他

日付	国・年名	訪問・見学内容
1867.1.11	船上	仏蘭西郵船アルファ号(1500トンの蒸気帆船) ・洋式のライフ・スタイルに直ぐに適応する能力である。 (船中での洋食についても内容を細かく記載している。食事内容を公式な報告書に武士が書くのは、申しむべきとされていた時代であり、洪沢の心にほど残ったに違いない—P133鹿島茂)
1.26	サイゴン	小博覧会を見学 総督主催の歓迎晩さん会に出席 (オーケストラ演奏と舞踏会を経験)
2.22	エジプト・アレクサンドリア	市中見学 トルコ帝の妾480人について因襲を批判
3.24. 3.31	フランス・パリ パリ	ナポレオン三世との接見式と夜の祝賀の宴の出席 ・大臣官邸での舞踏会に出席(博覧会のため大規模) (夜会で「その局官を集め、その才能を親視し、その懇親を驚く」とし、上下のパイプの通りを良くして、人材の登用を良くする。当時の日本には、上下の交流を固く禁じていた人間には真に驚嘆の制度と思われる—P.245鹿島茂) (舞踏会についても、優れたお見合い制度だと高く評価しており、その頭脳の柔軟さは、殆ど時代を超越している。当時日本では、成年に達した男女がただ同席しているだけで、不道德だと非難される儒教的な風土に育ち、交際期間もなく結婚した洪沢には驚き以外ではない—P.246鹿島茂)
4.3	パリ	チュイルリー宮殿での皇帝主催の舞踏会に出席
5.4	パリ	・皇帝の観兵式(6万人の兵士)に出席。ロシア皇帝、プロイセン王などの出席 (帰りに、ロシア皇帝への狙撃発砲事件に遭遇し、事件の迅速な新聞報道や犯人取扱いに、日本に無いものを感じた)
5.9	パリ	プロイセン公使館での舞踏会に出席
1867.6	パリ	(向山全権とヴィレット中佐の反発があり、経費節減のため洪沢は苦勞する—P.82華子) ・ヴィオレット中佐と銀行家フリュリ・エラルのフランクな関係を目撃し、日本では見られなかった「真実」をフランスで見出した。 ・(これは、社会制度としての身分制度の否定だけではなく、それは当然として、心の中の官・民についてである。洪沢は、フランスの啓蒙思想に強く共感した事実ないが、形式ではない、深い意味の心レベルでの平等を考えていたP.272-4鹿島茂)
8.20.	オランダ・ハーグ	ウィルヘルム三世国王と接見 ・日本との多年の和親と、オランダがナポレオンに敗れた時も、長崎で国旗を掲げられたのは、日本のみとの国王発言あり
9.9.	ベルギー・ブラッセル	国王との晩餐。料理は美味を尽くし、テーブルなど華美であった。
11.9.	英国・ロンドン	ビクトリア女王接見式
1868. 9.1.	フランス・ビアリッツ	滞在中のナポレオン三世皇帝に帰国の挨拶 滞在中の皇帝に帰国の挨拶

参考資料 NO. 4 渡欧中したこと（上表「庶務」、下表「会計・金融」）

日付	国・年名	経験・実施
1867.4	フランス・パリ	(洪沢は、「在留中衣服などの註文して、各々の職工に託す」とパリの街を歩き回る—P48華子)
1867.5	フランス・パリ	・昭武のパリの住居の借用交渉 洪沢は、家賃(年30千フラン)が高いので、値引きの要求を家主に依頼する。 (向僚は拒否するが、藍玉の買い付けの経験があり、商取引であり、値段の交渉は悪いことではないとして、別の日本人を通じて交渉しまとめる。ベルゴレーズ通りのマンション(約628坪の敷地)ブローニユの森は徒歩20分と近距離(金銭を経費する日本の武士の頑迷さを目のあたりにする事件であった—P276-77鹿島茂) ・家具は借用ではなく購入することに決定。エラルルの紹介するシベリヨンに頼んで取り揃える ・内装用の壁紙の選定 ・料理人、門番、馭者ら16人を雇い入れる。家とこれらの準備で26-7万フランがかかった ・洪沢は、旅館と経費の削減をクーレと相談して行う
1867.6	フランス・パリ	洪沢らもベルゴレーズ館に移り、夜を徹しての祖国日本の将来の議論をみんながする。 (向山全権とヴィレット中佐の反発があり、経費節減のため洪沢は苦勞する—P82華子)
1867.12	フランス・パリ	・洪沢は、御用取扱、外国奉行支配調役と外交官を兼務
1868.3	フランス・パリ	・日本の状況を踏まえ、規模縮小し、昭武の留学継続時の残留は7人となり、 洪沢が、昭武の全責任を負う立場になる。 ・(幕府留学生21人の帰国船賃の費用は、昭武のお金1万円近くを流用して、マルセイユからの客船で帰国させた。—P243父・洪沢栄—) ・洪沢は、「旅館手詰方」と経費の削減をエラルルと相談し、長期滞在のための手をうった。
1868.7	フランス・パリ	・昭武一行の帰国決定
1868.8		・洪沢は、菊池、支配人ヴァンサンを連れて、鉄砲屋、写真屋、地図屋、望遠鏡店、仕立屋、時計店などを駆け巡る。 ・洪沢は、館の解約手続き、ソシエテジェネラル、オリエンタルバンクなどの清算・鉄道債券の換金、 ・庶務・経理、荷造り、家具の処分に至るまで八面六臂の姿であった。
1868.9(?)	ルーアンからパリに戻る	・ヴァンサンへの立替の支払い。オランダ商社より3か月の為替を受け取る
1868.10	フランス・パリ	・(荷物59個をマルセイユまでの発送手続き ・借家代理人に借家代を期限までの支払い。船会社に前金の戻し。エラルルへの立替金の支払) ・フランスの船会社にクレールと同行し、船室、荷物の数の確認、山高へ荷物の書類を渡すなど、実に正確に事務をこなす。こまめに行動し、どん欲に知識を吸収。 ・ベルゴレーズ館の収支計算書の作成。 ・ヴァンサンに勘定の清算と給料支払い、昭武からの選別として4千フランを渡す ・エラルル宅に行き、金銭の清算、フランス商社へ6万フランの返金など船会社社長に船代を支払い、返金がある場合はエラルルに渡すように依頼。) (P176華子)
9.10	エジプト・アレキサンドリア	洪沢は、全員の荷物整理に多忙
9.11	エジプト・スエズ	往路と同じアンペラトリス号に乗船
	船中	洪沢は、帰国の便では、重要なポストを占めて、全責任を負っており、心身の緊張は続いた
1868.11	横濱	帰国の翌日、荷物の受け取り、為替を組んだりと雑用をこなす、 ・(昭武の水戸藩への土産として、スナイデル銃360丁と銀時計4個、ピストル4丁を欧州残り金から8000両を支出)

日付	国・年名	経験・実施
1867.5～	フランス・パリ	・(フロリヘラルドの配慮で、約2万両の金をフランス公債と鉄道会社の社債に投資した。パリから引き上げる時に、社債が大変高くなったおかげで、一行は、思いもよらぬ利益をあげた。栄一は驚いた—P233父・洪沢栄—) ・(洪沢は、投資益という、具体的な経験や事実から、極めて抽象度の高い見えざるシステムを見抜くことが出来る「帰納的思考」の人であった。即ち、「個」の理性にかなった利益追求が「公」の富を生み出すという資本主義経済の原理を認識できた—P290-291鹿島茂) ・(2年間のパリ駐在中に、庶務・会計という雑務を一手に処理することに洪沢はなった。その時のアドバイザーが、フリュリ・エラルルで、フランス流の日々の細かい会計上の処理や運用方法を教えた。実務を通じて洪沢は、西欧の金融制度の仕組みを学んだ—P21鹿島茂) ・(フリュリ・エラルル(名誉総領事)は徳川昭武の世話人として尽力する。洪沢栄一は、彼の元銀行家としての経歴・知識を有するかれから、多くの知識をえた。—P21鹿島茂) ・(のちの「合本組織」を案出する基礎知識を彼から得ている。洪沢は、彼は知らずに、日本にサン＝シモン主義を輸入し、日本の特殊風土に花を咲かせた。) ・(洪沢が「合本主義」が官民の格差がなくなるアイデア的な考えであり、現在の株式会社のニュアンスとはかなり異なる。当時のフランスでの株式会社は、「まだ存在しないものを」「存在させる」ための最も確実な手段であった。大規模な投資や画期的なシステムなど理想の実現と利潤の追求の両方を可能にする最も具体的な方法であった。かつ、フリュリ・エラルルは、サン＝シモン主義を信奉しており、かれの影響による。—P286-288鹿島茂)
1867.(?)	フランス・パリ	・当初持参した5万ドル(約27.5万フラン)はたちまち消費したので、エラルルと相談し、オリエンタル・バンクから3万ドルの借入ができ、当座をしのぐ。 ・状況変化もあり、資金繰りが狂い、日本に10万ドルの為替を向山付添役が江戸に電報で依頼するが、間に合わず、他国訪問は規模縮小で実施することにした。
1867.(?)	オランダ	・洪沢は借入の約束をしていたハンドル・マスカーベ(貿易商会)から5万ドルを受取、パリまで届ける(金繰りに忙しい)
1868.3	フランス・パリ	・日本の状況を踏まえ、規模縮小し、昭武の留学継続時の残留は7人となり、洪沢が、昭武の全責任を負う立場になる。 ・(幕府留学生21人の帰国船賃の費用は、昭武のお金1万円近くを流用して、マルセイユからの客船で帰国させた—P243父・洪沢栄—)
1868.9(?)	フランス・パリ	・オリエンタル・バンクに行き、横濱の銀行への6万フランの為替を組む ・エラルル宅に行き、金銭の清算、フランス商社へ6万フランの返金など

第3章 渋沢栄一に見る行動原理（小林 恒夫）

渋沢栄一が残した言葉を過去の記録として留めるのではなく、そこに見られるチャレンジな未来志向を、我々が21世紀にどう生かしていくか？

こうした視点から渋沢栄一の91年余りの生涯を辿って見よう。

3. 1 商人から武家への転身

父市郎右衛門の家業を手伝う20歳代前半までは、家業の藍玉の製造販売の場面で、同業者と協力体制を組み、生産・販売の効率化を図るなど何でもやってやろうと言うチャレンジングな言動が散見される。また、藍玉の品質向上を狙い優良生産者を評価・厚遇する試みとして、会合の席順を工夫すると言ったインセンティブを導入するなど、商才を発揮している。

一方、恵まれた家庭環境で、幼いころから教養を高めてきた彼が、百姓である限り、知恵分別もない一介の武士階級の人物、代官から軽蔑されると言う17歳の時の経験を、「残念千番、馬鹿馬鹿しい話だ」とし、この思いが消えることがなかった。

長じて、従兄弟に当たる尾高惇忠などに影響され決心し、周到に準備された攘夷行動をすっぱりと諦め、平岡円四郎の勧めにより一橋家の家臣となる。この時期には、主君の京都守護戦力強化のための兵員リクルートを進言し、実績を挙げるなど才能を発揮したり、あるいは、領地の生産物に付加価値を付け、高値で売却し、藩財政を改善するなど、改革を進言し実行して見せた。しかるに、攘夷の中心的存在と期待した主君慶喜が、将軍として幕府を継承するに及んで幕府に仕官し武士階級にあった渋沢ではあったが、思うままにならぬ宮仕えと相まって失意の中にあった。

3. 2 転機となった海外視察

こんな時期に、慶喜の弟、昭武のフランス万国博覧会行の随行を命じられた。1年半の短期間ではあったが、フランス並びに欧州各国の経済社会事情に接するとともに、視察団の庶務、会計を担当する機会に恵まれた。彼の旺盛な好奇心も手伝って、経営手法の基礎を学ぶとともに、実地でも視察団の台所の効率経営に腐心した。この間、視察団支援のため派遣されたフランスの元軍人と銀行家（実業家）の対等・フランクな関係や、自国の鉄鋼製品の売り込みに関心を示すベルギー国王に感銘を受けた。

3. 3 日本最古のベンチャー投資

視察団が解体され、主君慶喜が大政奉還後蟄居していた静岡藩に赴き、藩に仕官する路を嫌い、進言して旗揚げした「静岡商法会所」（その後の常平倉）について触れてみたい。

ベンチャーキャピタル先進国、アメリカにおいても、いわゆる今日的ベンチャーキャピタルとしては、第2次世界大戦後の1946年6月にアメリカマサチューセッツで設立されたア

アメリカ最初の本格的ベンチャーキャピタルと言われるARD〈アメリカン・リサーチ・アンド・デベロップメント〉が挙げられる。これ以前は、1920年から30年代に財閥や個人投資家がイースタンエアラインズやゼロックスなどにスタートアップ資金を投資しているケースが散見される程度である。ARD設立の前年、シカゴで開催された全米証券業協会の総会で、ボストン連銀総裁ラルフ・E・フランダースが提案した画期的提案つまり、「投資会社法」の規制を一部緩和し、機関投資家資産の5パーセントを新しい会社の株式購入資金に充てる事ができるようにすべきとし、これが引き金となってARDが設立されたものの、当初は、投資資金を集めるのに苦労している。

新規事業の可能性に賭け、資金を集めて事業を起こすという意味では、「静岡商法会所」をスタートさせたのが、1869年、渋沢が29歳の時である。業務内容は、商品抵当の貸付、定期性の当座預金の管理、米穀肥料などの買い付けと販売などであった。事業資金は明治新政府が静岡藩に貸し付けた石高拝借金というやや特殊な資金であったが、これを「商法会所」の資本金として使い、殖産興業を進め、その利益金を還元し、政府からの拝借金の返済に充てることとした。設立に当たり、渋沢は、「共力合本法」による民間経済人の初めての取り組みと自負しているが、パリで見聞きしたことを日本で実施する機会を得、その後の「合本組織」の設立のテストケースになったと言える。

3. 4 大蔵官僚としてのインフラ造りと民間への転身

「静岡商法会所」〈後に常平倉〉が軌道に乗って来たこの時期に、渋沢のキャリアに目を付けた明治新政府から仕官の要請があり、当初断ったものの、後の上司となる大隈重信の熱弁により、民部省租税正として、また進言して設立した改正掛・掛長として、近代日本の国造りのインフラとも言うべき度量衡、租税制度改正、暦、銀行制度、貨幣金融制度、郵便制度、鉄道制度、官庁建設などを精力的に手掛けている。

1872年に大蔵省で国立銀行条例を制定した頃から、官界のように人材が集まらぬ民間に転じ、実業界を創造していくことに意義を見出していく。財政健全化より軍拡を譲らぬ大久保利通と対立する上司、井上馨の退陣が政府を辞す引き金になった。

民間に転じた渋沢は、第一国立銀行の二大勢力、三井組、小野組を代表する二頭取を融和調停する総監役として、後に頭取として金融面から実業界を牽引していく。

3. 5 合本会社「王子製紙」への投資と軌道乗せ

1873年、三井、小野、島田三組と合本組織で国産抄紙会社を計画、大蔵省から認可されスタートした王子製紙は、設立当初出資比率が、三井組45%、小野組25%、島田組、渋沢が10%、残り10%が多数の少数株主と言うベンチャー企業であった。一時は、大株主小野組、島田組の倒産もあり第一国立銀行の融資を受けたり、技術上の問題もあって、利益を出すのに10年を要したが、この間、損失補填のための増資を続け、業績が軌道に乗るまで経営のかじ取

りに腐心した。

この後も、第一国立銀行頭取として民間間接金融を通じて民間事業を育てる一方、新たな起業家には、協力者を募ってリスクマネーを提供し、その成長をサポートしたが、その関与先は480余とも言われる。詳細については、次章に譲るが、実業の世界のみならず、ややもすると恵まれていなかった女性教育の道を開いたり、生まれながらに恵まれない弱者のために養育院を設立し、実業界から身を引いた後も生涯にわたって救いの手を差し伸べている。母エイが、皆が近づこうとしなかったライ患者の面倒を看続けたのを身近に見ていたからであろうか？

対外的には、4回の渡米を初め欧米列強には日本のプレゼンスをアピールする機会求めつつ世界平和を願い、近隣諸国には、先輩格として足を運び、啓蒙の機会を作った。

3.6 日本の時代は守成の時代でなく未だ創設の時代である

こうした、91年のダイナミックな渋沢の生涯で、一貫して貫かれている哲学は、今日、21世紀にあってもなお新鮮な輝きを放っている。

1、「論語と算盤」で語られているとおり、真の商業を営むは私利私欲でなく公利公益である。

2、貨幣制度改革を待って可能になった人々の金を集めて、新たな事業のための資金を提供する仕組みを定着させた。集める金は、利息をもって報いるいわばローリスク・ローリターン銀行と、今日のような新興市場未整備の環境では、ハイリスク・ハイリターンからは程遠いが、配当を以て報いると言った今日認知されているベンチャー投資である。つまり「実業界の千手観音」とも言われた渋沢には二つの懐が用意されていた。

3、訪ねてくる者は、隔てなく歓迎し、誠意をもって耳を傾けた。これが、新規事業展開或は人材発掘に資する情報収集力の礎となった。

4、展開する事業を並行して進めるため、自らは複眼思考に努めつつ、渋沢を代弁する協力者、パートナーをあらゆる機会を通じて求め、重用した。一部の事業を除くと、渋沢自身が経営の中核的役割を担うよりは、相談役、顧問などの立場から今風に言えば、エクゼクティブコーチの役回りに徹した。

5、銀行、ベンチャー投資を問わず、次の事業展開に継続して協力を惜しまぬファン造りを常に心がけ、あらゆる機会を通じて貸しの構造を意識して作った。

6、チャレンジングなリスクテイクの一方で、常にリスクマネジメント思考がビルトインされていた。

渋沢の生涯を支えたのは、親から貰った生来の頑健な身体に加え、常にポジティブな思考・行動がもたらす体内の免疫機能強化の裏付けがあったのだろう。

参考文献

- 1、現代語訳 論語と算盤 渋沢栄一 守屋 淳訳 ちくま新書
- 2、雨夜譚 渋沢栄一自伝 長 幸男校注
- 3、渋沢栄一を知る辞典 公益社団法人渋沢栄一記念財団編
- 4、渋沢栄一 愛と勇気と資本主義 渋沢 健 日本経済新聞出版社
- 5、渋沢栄一 人生を創る言葉50 渋沢 健
- 6、ベンチャーキャピタルの実態と戦略 ウィリアム・D・バイグレイブ、ジェフリー・A・テイモンズ 東洋経済新報社
- 7、がんの町医者 高良 毅 白順社

第4章 渋沢栄一の経営理念-その現代的意義-、現代の渋沢栄一は何をするだろうか
(田中 久司)

本章の考え方

渋沢栄一の経営理念というテーマに対し、それは、もし渋沢栄一が現在生きていたら何をしたら
らうかというテーマに言い換えられると考えた。そのため、彼の経歴と功績を理解し、
彼が勉学したであろう先人の考え方・思想を整理し、彼がそのようなことを実践したところ
の時代背景を理解し、そして彼の独自性に思いを馳せ、その上で現代の時代背景を踏まえ、
現代であれば何をしたらうかについて私見をまとめた。

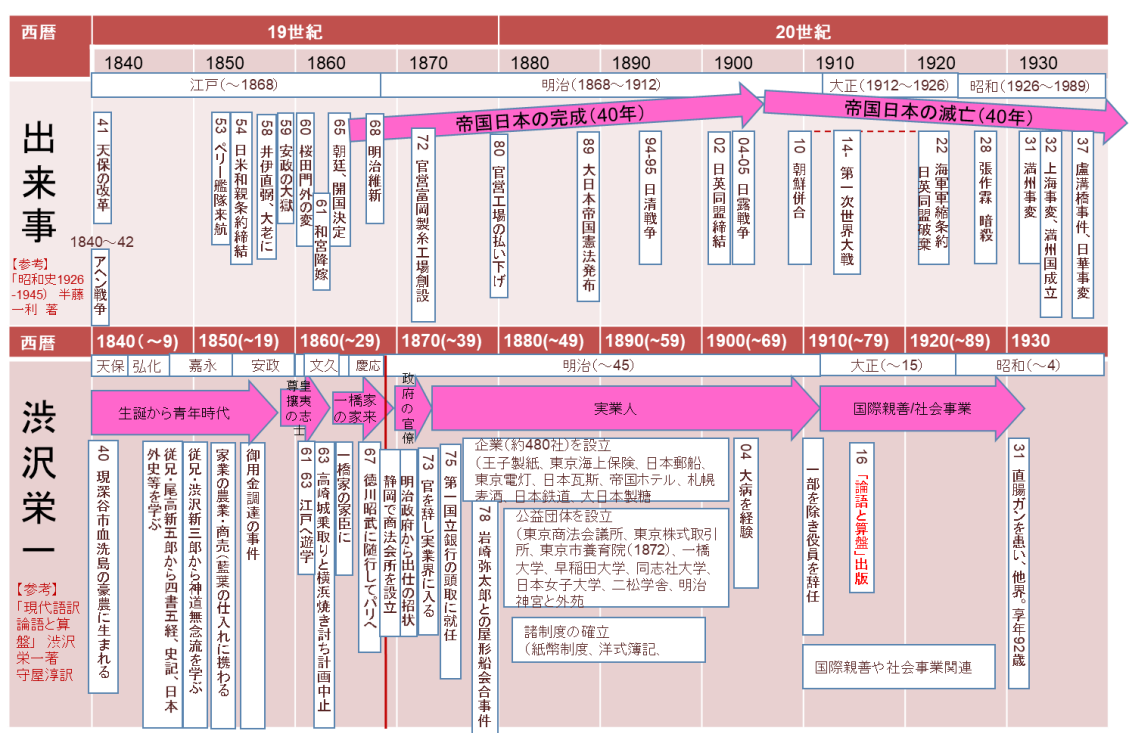
もとより、彼の考え方を全て理解することができたわけでは無く、先人の考え方・思想を
広く理解することも至難ことであるので、詰まるところ、著者が自分のキャパシティを超えて、
スーパーマンである渋沢栄一になれたとして何をしたらうかということのを空想して書き
綴ったものに過ぎない。

1. 渋沢栄一の経歴と実績

最初に渋沢栄一の生きた時代の出来事を年表にまとめ、それに渋沢が行ったこと、また彼の
強みは何かを最初に整理した。このテーマについては、別章で様々な角度から多く深く述べ
られているので、自分のための覚書きとして簡潔に記す。

(1) 出来事と経歴

図4-1 渋沢栄一の関連年表



(2) 渋沢栄一の強み

どうして「資本主義の父」と言われるようなことが出来たのか。

1) 渋沢個人の資質

- ・優れた読解力、理解力、合理的な考え方
- ・家業（藍玉の製造販売）の手伝いで磨いた商才や事業成功のための考え方
- ・経済力の重要性とそれを得る能力（江戸への遊学までに、150両を父に判らぬように家業の儲けをため込んでいた）
- ・人間味ある性格と他人を受け入れる包容力、人を見る眼

2) 時代背景

- ・渋沢が受けた教育

渋沢栄一は武士ではないが上流の百姓町人（豪農かつ豪商）であり、そういう階級の人間が受けた江戸時代の教育は、武士階級と同じく、「論語」を中心とする中国の古典であった。

- ・欧米の実力の認識

欧州視察の経験より得た合本主義、官と民の対等な交流（官尊民卑の弊が無い）、進んだ工業力

- ・江戸時代に培われた武士道（と日本的資本主義の精神）

2. 渋沢栄一が関与した事業（渋沢栄一の企業活動）

渋沢栄一は「日本資本主義の父」といわれ、500有余の企業・団体の経営に関与したとされているが、その実態はどのようなものであったのであろうか？ それを知るには彼が関与した事業はどういう事業で、その関与はどのようなものであったのか、先ず、「渋沢栄一記念財団/渋沢栄一関連会社名・団体名変遷図」により調査した。

(1) 全体像

- ・渋沢栄一が直接関わった会社・団体の総数は 648 社

- ・会社・団体の業種は、

実業で、

金融、交通・通信、繊維、紙パルプ、皮革、食品、窯業、鉄鋼、輸送用機器、化学、ガス、電力、建設、取引所、倉庫、ホテル、貿易、諸商工業、鉱業、農林水産、対外事業、経済団体、

社会公共事業で、

社会事業、労資協調及び融和事業、国際親善、道徳・宗教、教育、学術及び其他の文化事業、政治・行政、其他の公共事業

と実業でも社会公共事業でも、ほぼ全業種と言って良いほど多岐にわたる。

- ・関与した立場・肩書

渋沢の関与の様子を確認するために、渋沢の得ていた肩書（1社で複数の肩書を持つ場

合を含む)を類型別に集計する。

- ① 経営全般のアドバイザー（相談役、顧問、評議員、監査役、理事、副会長、取締役、名誉会員、委員、名誉顧問、組合員、副総裁、会計監督、賛助員、常議員、監督、主総代、事務長、議員、評議員長、協調会副会長）200 社
- ② 設立・創立に関与（発起人、創立委員長、創立委員、設立委員、創立発起人、設立発起、創立総会議長、発起人総代、設立出願、設立協議、起業、設立発起人、発起賛成、創立出願、出願総代人、創立費扶助、発起、創立準備委員、発起人会座長、発起人総会座長、設立準備委員）156 社
- ③ 株主・融資による資金提供（株主、出資、有限責任社員、融資）60 社
- ④ 支援・協力（援助、助言、指導、合併交渉、賛助、祝辞、寄付、演説、寄稿、設立に尽力、斡旋後援、出願、出資援助、斡旋）60 社
- ⑤ 経営トップ（取締役会長、会長、委員長、会頭、理事長、頭取、院長、総裁）56 社
- ⑥ 縁者を派遣およびその他（渋沢同族が株主、渋沢同族株主、清算人、命名）11 社

この結果によれば、経営に直接関わるトップは多くはないが、経営トップと経営全般のアドバイザーを併せると 256 社と、ほぼ半数の企業・団体の経営に深く関与している。類型別に多い順に、①相談役、顧問、監査役などの肩書による経営全般のアドバイザーが 200 社と最も多く、次いで、②発起人等による設立・創立への関与が 156 社、③出資・融資による資金提供が 60 社、④支援・協力が同じく 60 社、⑤経営トップとして直接経営に携わったのが 56 社、⑥その他 11 社となっており、第一国立銀行等幾つかの会社の経営トップを勤めながら、様々な企業の創立をプロモートし、経営アドバイザーとしてその育成に努めており、現代で言うベンチャーキャピタリスト的役割を積極的に果たしていたと考えられる。ベンチャーキャピタリストと言っても、ファンドとして利回りを追求するのではなく、日本という国家と社会に必要な諸事業の設立を企画・支援し、その育成に注力したと考えられ、民業の発展、公益の重視、国力の増進という「公」に配慮していたことが感じられる。

（２）経営を主導した会社

渋沢が主導した会社の内、主な 9 社について「渋沢栄一」宮本又郎著、PHP 研究所を読みその関与の様子を調べた。

① 1869 年（明治 2 年）2 月 商法会所

「商法会所」は 1869 年 2 月に渋沢栄一の提言により静岡に設立された金融商社である。「明治新政府から諸藩へ石高拝借といふことが許されており、政府は凡そ五千万両の紙幣を製造し、諸藩の石高に応じて新紙幣を貸付け、年三分の利子で十三ヶ年賦に償却するといふ方法であつた。渋沢は、この金を迂濶に藩庁の政費などに費消することを避け

るため、石高拝借の金高を元手に興業殖産の事を勉めんとした。その際、西洋に行はれる合本法を採用し、地方の資本を合同させて、一個の商会を取立て、売買貸借の事を取扱せたならば、地方商況を一変して大に進歩の功を助け、……自然と各地へ伝播し、日本商業の面目を一新せしむる一端ともしようとした。静岡の紺屋町に、……商法会所といふ名義で一の商会を設立し、銀行的業務と物産販売などの商業に取り組んだ。全体の取締役は勘定頭の任で、余は頭取といふ名を以て事業運転上の主任となつた。私が仏蘭西に滞在中深く感じた事が一つあつた。それは我国が彼の地に比較して**官尊民卑の弊が甚だしい事**である。私はせめて実業界に丈けでも此の弊を直して見たい。それには**民業の発展が必要**である。それは三井や鴻の池と云ふやうな金持はある。けれども今後は金を持つてゐるだけでは何にもならぬ。少くとも民業を進めると云ふ事は一人が金持になると云ふ事ではいかぬ。それには合本組織がよい。勿論その合本組織を実行するには能力学識が必要な事は言ふまでもないが、これさえ実行出来たら、金のために戚張ると云ふ事はなくなるであらう。又これによつて民間の知識が進めば自然官尊民卑の弊はなくなる。何でもお役人の言ふことは御無理御尤と常に頭を下げる必要もなくなることになるのである。」(【出典】公益財団法人 渋沢栄一記念財団デジタル版『渋沢栄一伝記資料』第2巻)

1869年10月の渋沢の新政府出仕に伴い半年ほどで商法会所の経営から離れたが、ここで示された資金の無駄遣いを避ける、合本法、官尊民卑の打破と民業の発展という方針はその後の渋沢の経営の基本路線となっている。

②1869年11月～1873年5月 新政府への出仕

新政府へ出仕した渋沢は、租税正、改正掛、民部省、大蔵少輔などを勤め、新しい国家制度作り全般に関与したが、その中で、銀行制度、洋紙製造業、機械製糸工場などの必要性を唱え議論・準備を進めた。これが第一国立銀行、王子製紙、富岡製糸場へとつながった。3年半後の1873年5月大蔵大輔井上馨とともに依願退職。

なお、退職の理由の一つが、各省から大蔵省への政費増給要求の拒絶、すなわち財政均衡「量入為出」を主張した井上馨と渋沢栄一の具申が却下されたからであった。また、渋沢は我が国の課題は商売が振るわぬことで、それでは国富を増進することが出来ない、論語の教えを標準として一生商業を遣ってみると決心したといわれる。

③1873年(明治6年)2月 抄紙会社/王子製紙(【出典】Wikipedia 王子製紙(初代))

明治に入ってから間もない1873年、「抄紙会社」が設立された。渋沢栄一は大蔵省在任中であつたため、妹婿の渋沢才三郎が経営陣として入ったが、栄一は実質的な有力株主であり、経営も一任された。この会社が王子製紙の前身である。**輸入に頼っていた洋紙の国産化を企図**して、計画され、……、国内で3番目の製紙会社である。設立当初は、両替商の三井組(45%)・小野組(25%)・島田組(10%)と渋沢栄一(10%)らが出資していた。なお、渋沢は設立に当たり、**製紙機械や技術者は外国(ウォルシ・ホール商会)**に頼ったが、同社からの共同出資の申し入れを断り、国内資本での開業を目指した。

④1873 年（明治 6 年）6 月 第一国立銀行（【出典】Wikipedia「第一銀行」）

国立銀行条例に基づき渋沢栄一により創設された日本最古の銀行。合本主義の考え方により、民間資本による民間経営の銀行であるが、同条例により発券機能も有していた。同条例による営業免許期間終了に伴い、1896 年（明治 29 年）に一般銀行に改組し第一銀行となる。1943 年太平洋戦争戦時下の国策により三井銀行と合併し帝国銀行となるが、戦後の 1948 年には再度分割し第一銀行として再建、1971 年に日本勧業銀行と合併し第一勧業銀行となるまで存続。第一勧業銀行は現在のみずほ銀行に繋がる。

明治政府は殖産興業政策の遂行、健全な通貨制度の確立のために近代銀行制度の確立を急務と考え、渋沢栄一が中心になって国立銀行条例を制定、その最初の模範となる銀行としての第一国立銀行の設立を積極的に勧奨した。旧幕時代から両替商の重鎮として力があつた三井組、小野組の大口出資と協力を得て誕生し、資本金 250 万円のうち、三井組、小野組が各 100 万円を拠出し、両組それぞれから頭取を選任する一方で、その上に経営の最高責任者である総監役を置いた。総監役は両頭取の行司役といわれ、設立を準備した渋沢栄一が官を辞して自ら就任した。当時、世間で信用され力のあつた両替商は同族経営で財政状況等を公開していなかったが、渋沢は合本組織の実践として、出資者名、出資額 経営状況の公開、株主の権利、義務意識の醸成に努めた。

⑤1877 年 12 月 近代的倉庫業の構想

渋沢は銀行と製紙業を軸にしながらさらに近代的物流ネットワークを担う事業を作ろうとして物資の集散地であつた隅田川河口部の深川に近代的倉庫業を創業しようとして願書が大蔵省に出したが政府は動かず実現しなかった。そうした中、銀行業務の担保である米穀を取引相手の倉庫に預けていたが横流しされ、改めて近代的倉庫業の必要性を痛感した。その後、1882 年に安田善次郎らと倉庫会社「均融会社」を創立したが、松方デフレや横浜正金銀行により生糸取引を奪われ、1884 年には休業に追い込まれ、後の再建もうまくいかず 1886 年に解散、失敗に終わったが、1897 年澁澤倉庫部（後に澁澤倉庫株式会社に改名）として復興された。

⑥1879 年 8 月 東京海上火災保険

渋沢は金融と物流の関わりの中で海上保険の必要性を考え、福沢諭吉や岩崎弥太郎からは時期尚早と言われたが先ず第一国立銀行の一部門として発足させその後政府の認可も得て海上保険会社を創業した。創業時の株主には、元徳島藩主蜂須賀茂韶以下華族団、岩崎弥太郎以下三菱関係者に加え、渋沢栄一・安田善次郎・大倉喜八郎などの一流財界人・華族など約 200 余名。経営陣には、頭取に蜂須賀茂韶、取締役には華族や三菱関係者を配し、支配人に益田克徳、相談役として渋沢栄一と岩崎弥太郎を置いたが、社員数は全体でも 10 人前後と小規模であつた。

⑦ 1882 年 7 月 共同運輸会社（現在の日本郵船の前身）【出典】Wikipedia「共同運輸」

明治初期、三菱の海運事業「郵便汽船三菱会社」が大規模な値下げ攻勢で勢力を広げ、欧米系船会社に握られていた日本の航海自主権を取り返したが、一方で日本国内の中小

の船会社も追い出されてしまった。三菱の独占と専横を快く思わない渋沢栄一や井上馨、品川弥二郎、益田孝、榎本武揚、浅野総一郎らが三菱に対抗できる海運会社の設立を画策、東京風帆船会社、北海道運輸会社、越中風帆船会社の三社が結集して 1882 年 7 月に共同運輸会社が発足した。有事の際の軍事輸送を引き受けることを条件に政府の出資を得ており、社長も伊藤雋吉海軍少将が就任するなど政府色が濃いものとなった。取締役には益田、渋沢、副社長には東京風帆船元社長の遠武が就任した。翌 1883 年 1 月営業を開始すると、三菱側が運賃を 2 割引にして対抗したことから共同運輸側も対抗値引きを実施、以後 2 年間はダンピング競争による消耗が続いた。また、所要時間については共同運輸側がイギリス製の新鋭船、山城丸などを揃えたことから優位に立っていたが、三菱側が燃料費を度外視し速度を上げたことから、こちらも競合状態となった。やがては出航時間を揃えて同時出航し、優劣を直接競い合うようになり、接触事故を起こすなど安全面においても懸念が示されるようになった。共同運輸/三菱双方の営業、現場とも疲弊し始める。こうした事態を重く見た西郷従道農商務卿が仲介に乗り出し協定を結ばせ、一旦競争は沈静化したものの、やがては協定破りが常態化、共倒れが危惧される事態となった。1885 年、三菱の社長岩崎弥太郎が死去したことを契機に、政府が両者の仲介に乗りだし、共同運輸の社長である伊藤を更迭、両社を合併させ日本郵船が成立した。新会社の出資比率は共同と三菱で 6:5、社長には共同運輸側の森岡昌純が就任するなど、発足当初こそ共同運輸色が濃いものとなったが、やがては三菱系の社員が台頭し、名実ともに共同運輸は消滅することとなった。

- ⑧ 1882 年 5 月 大阪紡績（現在の東洋紡の前身）（【出典】コトバンク「大阪紡績会社」）
渋沢は第一国立銀行の荷為替取引状況から綿糸、綿布の輸入が急増していることに気づき、それが輸入品の品質も良く価格も安いからで、この輸入増・貿易不均衡を打開するために大規模紡績会社の設立を計画した。渋沢の主唱により、華族、政商、綿関係商人を加えて 1882 年 5 月に藤田伝三郎を頭取として設立された日本最初の蒸気力紡績会社。当時の紡績業は政府の保護下にあり、その多くが 2000 錘紡績でいずれも不振を極めていた時に、英国の技術を身に着けた山辺丈夫の経営により、設立当初から蒸気機関による 1 万 500 錘を備え、労働者 300 人弱という当時最大規模で開業し、最新鋭技術・設備の導入と生産規模の確保、電灯を設備しての昼夜二交替制のフル操業で好成績をあげ、80 年代後半の紡績ブームを呼び起こした。その後、大阪織布、白石紡績所、三重紡績を買収・合併し、東洋紡績となり、紡績業界の名門として現在に至る。

- ⑨ 明治の初め 養育院（【出典】地方独立行政法人 東京都健康長寿医療センター/病院の歴史）

明治の初め、首都東京のホームレスや病者、孤児、老人、障害者などの窮民救済を目的とした、病院、乳児院、孤児院、養老院などの機能を併せ持った施設で、現在の福祉事業の原点ともなる養育院が設立された。養育院の創立は、当時の東京府知事大久保一翁（忠寛）が幕府の目付だったときに立案した西洋風の・幼院・病院設置プランにさかのぼる。その

ときに資金源とされたのが、松平定信（1787～1829 年、白河藩主、寛政の改革を推進）が定めた江戸の貧民救済資金「七分積金」であった。新政府で七分積金（営繕会議所共有金）の管理を担当していたのが渋沢栄一であった。

渋沢栄一は 1874（明治 7）年より養育院の運営に関与し、1876（明治 9）年に養育院事務長に任命された。養育院は、1890（明治 23）年、東京市営となり、渋沢栄一は養育院長に就任したが、7 年後、養育院も議会での廃止論・公費支出の停止により東京府直営制は廃止され、厳しい財政での委託運営となった。そこで渋沢院長は、東京府病院貯蓄金の利子、元養育院敷地の売却、鹿鳴館でのバザーなどで運営資金を確保し養育院の存続に奮闘し、渋沢の訴えにより、明治 23 年ふたたび養育院は東京市営に復帰。以来 91 歳で亡くなるまで約 50 年間院長を続け、養育院廃止論の逆風を受けながら養育院を存続させ、分院・専門施設を開設して事業を拡大した。松平定信・大久保一翁・渋沢栄一と受け継がれてきた江戸・東京の福祉事業の歴史は戦後もつづき、現代の東京都健康長寿医療センターにつながっている。

このように、渋沢は 1880 年（明治 13 年）代前半までに、第一国立銀行を軸に、金融、保険、海運、物流、製造業、さらには福祉事業と多角的な事業の設立、育成、指導にかかわった。そして、1886 年（明治 19 年）政府紙幣の正貨兌換が実施されるようになり通貨安定、金利低下、商況回復、有価証券の騰貴に伴い、新規事業の設立や設備投資の促進などの投資ブームが起き、鉄道、紡績を中心とした軽工業が発展し、渋沢もその多くに関与した。1890 年には前年の米の凶作、投資ブームの反動で株価が暴落し日本最初の恐慌が起こったが、渋沢は商業者を中心とした倶楽部で「猥りに通貨を増して救治せんとするは予が甚だ危ぶむところなり、・・・自ら救うの覚悟を定め決して政府の力に依頼するの不可なるを信ず・・・我々自ら恐怖の念を抱かず、飽くまでも忍堪を旨とし・・・自重を専一とすること最も急務なるべし」と説いた。そして、そうした認識で関与している会社の指導にあたった。

ここまで、渋沢栄一が深く関与した 9 つの事業について、やや詳細にその設立の動機、出資者、経営者、その経営の特徴を中心に調査し、実際の経営のやり方を見ることによって渋沢栄一の経営思想の裏付けが得られたと思う。その中から注目すべき事柄を抜き出して各事業別に纏めるとともに、1890 年の日本初の経済恐慌の際に示した経営方針と併せ一覧表として整理した。これにより、渋沢栄一が具体的に各事業をどのような考えで企画・創立し、どのように経営・育成してきたかなど、彼の事業経営の基本方針・経営思想が具体的に見えてくる。

表 4－1 渋沢栄一が関与した事業の経営思想（設立の動機、経営方針）の具体例

設立/会社・団体名	経営思想（設立の動機、経営方針など）
1869 年 2 月 商法会所	・新政府からの石高拝借金の迂濶な費消を避け、拝借金を元手に興業殖産の事を勉めんとした。 ・合本法，官尊民卑の打破、民業の発展
明治の初め 養育院	・首都東京のホームレスや病者/孤児/老人/障害者などの窮民救済 ・資金源は、松平定信が定めた江戸の貧民救済資金「七分積金」 ・東京府病院貯蓄金の利子、元養育院敷地の売却、鹿鳴館でのバザーなどで運営資金を確保し養育院の存続に奮闘 ・91 歳で亡くなるまで院長を続け、養育院廃止論の逆風を受けながら養育院を存続させ、分院・専門施設を開設して事業を拡大した。
1869 年 11 月～1873 年 5 月 新政府からの退職	・各省から大蔵省への政費増給要求の拒絶、即ち財政均衡「量入為出」を主張した井上馨/渋沢栄一の具申が却下され大蔵省を退職。 ・我が国の課題は商売が振るわぬことで、国富を増進出来ない ・論語の教えを標準として一生商業を遣ってみると決心
1873 年 2 月 抄紙会社/王子製紙	・輸入に頼っていた洋紙の国産化 ・製紙機械や技術者は外国（ウォルシ・ホール商会）に頼ったが、同社の共同出資の申し入れを断り、国内資本での開業を目指した。
1873 年 6 月 第一国立銀行	・殖産興業政策、健全な通貨制度確立のために近代銀行制度の確立 ・合本組織の実践として、出資者名/出資額/経営状況の公開、株主の権利、義務意識の醸成
1877 年 12 月 近代倉庫業の構想	・近代的物流ネットワーク事業の構築、銀行業務の担保の確保 ・一時失敗解散したがその後澁澤倉庫株式会社として復興された。
1879 年 8 月 東京海上火災保険	・金融と物流の関わりの中で保険の必要性を認識 ・当初第一国立銀行の一部門として発足（社内ベンチャー）
1882 年 7 月 共同運輸会社	・三菱の独占と専横を快く思わない ・2 年間はダンピングとスピード競争、協定破りにより両社が消耗 ・政府の仲介により両社が合併し日本郵船が成立した。
1882 年 5 月 大阪紡績（現在の東洋紡の前身）	・綿糸、綿布の輸入急増に対し、貿易不均衡を打開するために大規模紡績会社を設立。 ・最新鋭設備の導入・大規模大量生産，電灯を設備して昼夜二交替制のフル操業で好成績，80 年代後半の紡績ブームを呼び起こす。
1890 年 日本最初の恐慌への対応	・猥りに通貨を増して救治せんとするは予が甚だ危ぶむところなり、・・・自ら救うの覚悟を定め決して政府の力に依頼するの不可なるを信ず・・・飽くまでも忍堪を旨とし・・・自重を専一とすること最も急務なるべし

3. 渋沢の思想の真髄

前節で渋沢栄一の事業経営の具体例が見えてきたが、本節では、渋沢栄一が功成り名遂げた50歳後半以降に行った講演の口述筆記をまとめて1916年（渋沢栄一76歳）に出版された「論語と算盤」の現代語訳（守屋淳訳、ちくま新書）を読み、筆者として重要と判断した部分を抜き書きし、現代に生きる筆者が、それに対しどう感じるか「⇒」の後にコメントし、右端の列に渋沢の考え方が現代でも当てはまるかどうか○△で示した。

表4-2 「論語と算盤」の重要部分の抜き書きと筆者のコメント

	重要部分の抜き書き（記載ページ）	
1	国富の基は民間経済活動の活発化、しかも正しい素性の富(p15)。社会に多くの利益を与えるものでなければ、正しくまともな事業とはいえない(p164)。	○
2	「和魂漢才」から「和魂洋才」への時代に「士魂商才」を唱えた。それは、武士の精神（武士道）と商人の才覚とを併せ持つということを提唱している(p15)。最近では、欧米から新しい学説が入ってくるが、それは我々から見れば古いものだ。既に東洋で数千年前からいわれていることと同一のものを、ただ言葉の言い回しを上手に変えているにすぎないというものも多い(p20) ⇒ 現代では武士道を商工業者に求めることは無理があり、「和魂和才」を築いていくべきではないか？	△
3	蟹穴主義が肝要、「自分の身の丈を守る」(p37, 39) 一生涯に進むべき道（p62～64）人の志は、自分の素質にかない、才能にふさわしいものであるべきである。	○
4	利益と道德バランス、調和(p86) 利益を得ようとする 것과社会正義のための道德に則るということは、両者をバランス良く並び立てこそ国家も健全に成長するようになる。個人もちようど良い塩梅で、富を築いていくのである(p88)。 ⇒利益と道德のバランス、道德経済合一、公益と私益のバランス、理論と現実の調和、中庸、穏やかな志は、渋沢思想の真髄の一つ	○
5	本当の文明とは、全ての枠組みがきちんと備わり、その上で一般国民の人格と知恵、能力が揃うことで、初めて言えることである（p121）。本当の文明に高めていくためには、経済的豊かさと力強さの二つをバランスよくとることが必要不可欠になってくる(p123)。 ⇒富国強兵のバランスが、現在の日本では力が不足している	○
6	一日を新たな気持ちで（進歩への対応）(p112～113)。 政治の世界で、今日、物事が滞ってしまっているのは、決めごとが多すぎるからである。官僚たちも形式的で、たとえば物事の本質を考えようとせず、自分にあてがわれた仕事を機械的に処理することで満足してしまっている。 ⇒昨年の品質不祥事の研究やコロナ対策で感じたこと	○

7	人の多様性と評価 (p126～129) 「人は皆同じようなものだ」「一人ひとり皆違っている」のどちらにも論拠がある。人を評価するには、その人が何を実践しているか、その動機を観察し、その結果が社会や人の心にどのような影響を与えたのかを考えるべき。	○
8	理論（学問）と現実の調和 (p 135～138) 徳川家康は朱子学を採用し林羅山を用い現実に応用すべく努力した。徳川幕府が 300 年近く続いたのも現実と理論を融合させた結果ではないか。理論と現実の調和や不調和が物事の盛衰を示しているのは明らかだ。極端に走らず、中庸を失わず、常に穏やかな志を持って進み、現実の中での努力と勤勉によって、知恵や道徳を完璧にしていくこと。	○
9	渋沢が生きた時代の道徳について（人格の養成法）(p142) 明治維新までは道徳教育が比較的盛んだったが、西洋文化を輸入するにつれ道徳教育が混沌としている。儒教は古いと退けられ、かといってキリスト教が道徳の規範になっているわけではない。新しい道徳も生まれておらず、世界の大国が宗教を持って道徳の規範を樹立しているのに対し、我が国は人格を磨くことを忘れる憂うべき傾向である。	○
10	論語、人格の養成法 (p145～146、183) 人格を磨くための方法は色々ある。仏教でもキリスト教でもよいが、私は青年時代から儒教に志してきた。孔子や孟子は私の生涯の師であり、彼らのとなえた「忠」「信」「孝」「弟」などを重視し、「仁」「義」という最高の道徳を身につけたい。その上で知恵や能力を発展させていけば、成功した人として人生を全うできる。 ⇒現在において儒教は無理、では人格を磨く規範をどこに求めるべきか？後述する新渡戸稲造も同じ悩みを持ったが答えを得ず。それは「新日本人道」ではないか。	△
11	権利、論語とキリスト教 (p 147～150) 論語には権利思想が欠けており、文明国の教えとして不完全であるというのは誤りだ。キリスト教は夢の強い時代に生まれた宗教なので、その教えが命令的で権利思想も強い。だが、キリスト教の「愛」と論語の「仁」は殆ど一致しているのではないか。宗教やその教義としてはキリスト教がよいかもしれないが、人間の守る道としては孔子の方がよいと思う。なぜなら孔子には奇跡がなく、キリストには奇跡が沢山あるからである。（それでは迷信に陥り知恵がくらまされる。）	△
12	王道は「思いやりの道」、貧富の格差 (p 152～) 貧富の格差について、これは全くなくすわけにはいかない。国家を豊かにし、地位や名誉を得たいと思うから日夜努力し、その結果として格差が生ま	○

	れるなら、自然の成り行きであり人間社会の逃れられない宿命と考えるべき。が、放置しないで、小さいうちに防ぐ手段として「思いやりの道」を盛り上げていくよう切望する。 ⇒西欧の「自由平等博愛」思想と植民地主義/戦争/人種差別はどう整合するのか？ 機会の平等に基づく格差は認め、その格差を慈善で軽減すべきか。	
13	実業と士道（p 165～169） 武士道の肝は、「正義」「廉直」「義侠」「敢為」「礼讓」だが、残念なのは、武士道がもっぱら武家社会で行われ、商工業者の間では重んじられなかったことである。文明国における商工業者は商業道徳が必要で、今や武士道は言い換えて実業道とするのがよい。	△
14	模倣の時代に別れを告げよう（p 169～174） 外国製品の偏重という悪習はすぐに止めるべきだ。我々は、模倣の時代から去り、自ら創造し満足するレベルに登らねばならない。だがこれは国産奨励や外国排除とってはならない。国産奨励は努力すべきだが、不自然かつ不相応な奨励は結局無理が出てしまう。 外国の風習ばかりを見てそれを我が国に応用しようとすれば無理なことも出てくる。何が正しいか、何が歩むべき道か、はその社会の組織や風習をよく観察し、祖先以来の素養や慣習に照らして、その国、社会に合うような道徳の考え方を育てるよう努力しなければならない。 ⇒現在も、グローバルスタンダードの名の元に外国のルールを受け入れはなされている。今は考え方でも製品でも欧米の模倣を止め、「和魂和才」を築いていくべきではないか。	○
15	利益を追求する学問のマイナス面をなくしていくべき（p 176～181） ヤマト魂や武士道を誇りにする日本で、商工業者が道徳の考え方に乏しいのは悲しむべきことである。その原因は江戸時代から続く教育の弊害であろう。朱子学を信奉する林家に徳川幕府が教育権限を与えて、治められる側の農工商の人たちは道徳教育に無関係に置かれ続けられた結果である。	△
16	欧米でも倫理の学問は盛んであるがその出発点は宗教であり、日本人の真情とは一致し難い面があった。一方で産業を興し利益を増大させるのに効果がある科学的知識は広く歓迎され、大きな勢力となった。だから、自ら会社を興し一躍憧れの地位に上った人も少なくないが、これらの人が社会正義のために道徳を守り常に正しい道を進んできたかは大いに疑問である。自分が関わってきた事業を繁栄させようとして昼夜休むことなく努力するのは実業家として立派だが、株主の利益と自分の利益が相反するような状況でどう行動するか注視する必要がある。商業に携わる者は、「信用こそすべてのもと」ということを理解しなければならない。	○

	⇒サラリーマン経営者は勿論のこと、オーナー経営者でもまああること。	
17	現代教育の得たもの、失ったもの（p 189～196） 江戸時代の教育は、武士でも上士と下士、百姓町人でも上流（資産家で村のまとめ役）と一般では教育も異なっていた。武士や上流の百姓町人は、中国の古典「孝経」「論語」「大学」「孟子」など、一般の百姓町人は、「実語教」「加減乗除、九九」などを学んだ。女子の教育も、貝原益軒の「女大学」が唯一の教科書で、その内容は知恵の方はおざなりで、消極的でつましくいることが重視されていた。 このような教育が、親や目上を敬う教えを重視し、上の者に逆らわず組織の秩序を乱すべきでないことを教わり、その上で「仁」「義」「礼」「智」「信」という5つの道徳も学んだ。ところが今は、階級のない社会で地位や収入に関係なく、みな同じ教育を受けており、青年のなかに、品性下劣で学問のできない者が混じるのはやむを得ないだろう。昔は少数に対する天才教育、今は多数の者を平均して教え導く常識的教育で、かつ、知識を身につけることを重視し精神を磨くことをなおざりにして、自分の名を売るための浅い虚栄心のための学問で、自身の身の振り方を誤るだけでなく、国家の活力の衰退を招くもとになってしまう。 ⇒利益と道徳と平等のバランスをどう考えるか	○
18	成敗と運命（p 205～220）。今日のように政府万能の状態で、民間の力を政府の助けを借りずに成長させていく覚悟が必要だ。細かいことにこだわり、一部分に没頭すると、法律や規則の類いばかり増やすことになり、作った決まりに触れないかとビクビクしたり、決まりにのっとっていけばよいと満足したりするようになる。このようなことにあくせくしては新しいものを生み出す事業を営み、澁刺とした意欲をわきたたせ、世界の大勢に乗っていくことなどおぼつかない。⇒6のコメントと同じ	○
19	とにかく人は、誠実に努力し、自分の運命を開いていくのがよい。人生の道筋は様々で、時には善人が悪人に負けてしまったようにみえることがある。しかし、長い目で見れば、善悪の差は結果にあらわれてくるものだ。また、成功や失敗といった価値観から抜け出し、超然と自立し、正しい行為の道筋にそって行動し続けるなら、成功や失敗とはレベルの違う、価値ある生涯を送ることができる。成功など人として為すべきことを果たした結果生まれるカスにすぎない以上気にする必要などまったくないのである。 ⇒人も企業も、長い目で見れば善悪の差が結果に表れてくるか？ 富や地位などの成功は、結果のカスだと悟れるか？	○

上記の抜き書きの通り、著者としては、渋沢の思想の殆どが現代でも当てはまる、ないしは有用であると考ええる。この渋沢思想の真髄と思われるものを類型別に纏めてみる。

- 1) 国富の基は民間経済活動、正しい素性の富、民間は政府に頼らず、政治や官僚は形式的で物事の本質を考えず仕事を機械的に処理、政治が停滞、欧米の学説は東洋では数千年前からいわれていることと同一のもの、外国の模倣は止めるべき、社会の組織/風習、祖先以来の素養や慣習に照らして、その国独自の道德の考え方を育てなければならない。
- 2) 商工業者にも商業道德が必要であり「士魂商才」（武士道精神に則った商売）、商業では「信用こそすべて」、道德経済合一、利益と道德のバランス、理論（学問）と現実の調和、文明国としての経済的豊かさと力強さのバランス、経営者と株主利益のバランス
- 3) 道德と教育、利益追求の学問が重視され道德教育が蔑ろ、明治維新以降新しい道德（人格を磨く）も生まれていない、
- 4) 人の生きる道は蟹穴主義、人の評価は結果も大事だが見えにくい動機はもっと大事、努力した結果として格差は自然の成り行、格差を広げないために「思いやりの道」が大事、善人が悪人に負けたようにみえることがあるが長い目で見れば善悪の差は結果にあらわれてくる、成功や失敗といった価値観から抜け出し、正しい行為の道筋にそって行動し続け、価値ある生涯を送ることができれば、成功や失敗など結果生まれるカスにすぎない以上気にする必要など全くない。

主として当てはまらないのは、道德の規範を儒教に、商工業者に武士道に求めたことであろう。なぜなら、現代の日本人は儒教や武士道を学ぶことが殆どなく、西欧思想も浸透しているので、著者としては、日本の伝統的考え方と西欧の考え方を併せ、新たな「日本人道」を確立するべきであると考ええる。

4. 日本/東洋/欧米思想の流れ

前節で渋沢思想の真髓を著書「論語と算盤」のエッセンスを纏めることで学んだが、彼が幼少の頃を受けた教育がどのようなものであったのか、また、彼が主張した「士魂商才」に組み込まれている武士道はどのようなものか、また、現代の我々としては、維新や太平洋戦争後に流れ込んだ欧米の思想についても理解を深め、渋沢思想の位置付けを探る事とする。

(1) 江戸時代の教育制度

幕末に近づくにつれて、我が国の勉学の対象も先端では儒学⇒蘭学⇒洋学という変化が起こったが、一般的な、江戸時代の教育制度は下表のようなものであった。

表4－3 江戸時代の教育制度

分類	概要	教える内容	渋沢による説明	
藩校	藩の家中の師弟教育	儒学	武士や上流の百姓町人	中国の古典（小学、孝経、近思録⇒論語、大学、孟子（四書五経）
私塾	学者などが私的に開設、1500校もあったとされる	塾長の得意分野		
寺子屋	庶民の初等教育機関	習字、読み、書き、算盤	一般の百姓町人	実語教、庭訓往来、加減乗除（九九）

【参考文献】水戸市 HP、「現代語訳 論語と算盤」守屋淳訳 ちくま新書 p 189～190

(2) 中国の思想（儒教と朱子学と陽明学）

江戸時代は儒教を中心とする中国の思想を学んだ。現代の我々はあまりそれを学ぶ機会が少ないのでここで、参考資料を基に簡単に整理する。中国の長い歴史の中で、儒学は儒学⇒朱子学⇒陽明学という流れで進んできている。

表 4－4 儒学/朱子学/陽明学

儒学	朱子学	陽明学
・ 古代中国に起こった、孔子の思想に基づく教え。古えの君子の政治を理想の時代とし、仁義の道を実践し、上下秩序の弁別を唱えた。当時の支配者の武力による覇道を批判した徳治主義を主張した。 ・ 儒教が漢代、国家の教学として認定された。 ・ 儒学とは一言でいえば、「血縁を基本とした愛情と道徳のあり方を示した思想」。 ・ 人間がいかに生きるべきか、いかによりよい社会をつくるかを追究するための学問	・ 宇宙に属する全てのもの『気』は、普遍的な法則『理』によって支配されている。 ・ 素晴らしい人間になり、よい社会を作るためには、この理をよく研究すること、即ち、格物致知（かくぶつちち）が大事。 ・ 心を「性」と「情」に分け、「情」の動きが激しくなるとバランスを崩すと悪い「欲」になる。人は絶えず「情」をコントロールし「性」に戻す努力をする必要があるとする「性即理」。 ・ 日本に輸入・解釈された朱子学は、身分制社会を統治する支配者にとって都合だった。	・ 朱子学への批判は、理を突き詰めようとするあまり、結局は机上の役立たない学問になっている、ただ知るだけで実行しない学問は意味がないと。 ・ 明の時代に出た王陽明は「知行合一(ちこうごういつ)」を唱え、「知識に行動が伴って初めて真に知ったことになる」と主張した。これは幕末の志士たちの行動原理になった。 ・ 朱子学が唱える「性即理」に対し、陽明学は「心即理」という考え方を唱えている。これは、心は分けるものではなく、「心」こそが「理」だとした。

(3) 江戸時代に培われた日本的資本主義の精神

江戸時代に欧米の植民地にもならず、明治維新以降の日本が近代工業国家として発展した背景として、明治政府の政策もあるが、江戸時代に培われた教育水準（表 4－3 の寺子屋制度のお陰で、幕末期の識字率は、武士はほぼ 100%、庶民層でも男子 50%前後で、当時の英国ではロンドンでも下層庶民の場合は識字率 10%に満たなかったといわれる）や資本主義的思想が貢献しているとの説もあり、参考文献を読み、江戸時代の日本的資本主義について、整理してみた。

「日本資本主義の精神」を著わした山本七平は、「いずれの社会であれ、その社会には伝統的な社会構造があり、それが各人の精神構造と対応する形で動いており、そこにはそれぞれの原則がある」として、この「見えざる原則」で動いている日本の会社のあり方に迫り、日本人にとっては「仕事は経済的な行為ではなく、一種の精神的充足を求める行為」という側面があり、そのルーツを江戸時代とした。江戸時代は、「日本の歴史の中で最も興味深い時代である、なぜなら、日本人が自前の秩序を確立した時代であり、明治のように西欧を模倣し、戦後のようにアメリカを模倣した“マネ時代”でもなければ、古代のように、中国のみが典拠であった時代でもなく、最も独創的な時代であった。そして、そういう日本をつくった2人の思想家として、江戸時代前期の鈴木正三（しょうさん）、後期の石田梅岩（いしだばいがん）を挙げている。以下、二人の思想を簡単に紹介する。

1) 鈴木正三（すずきしょうさん、1579～1655）【出典】Wikipedia

江戸時代初期の曹洞宗の僧侶。徳川家に仕えた旗本の武士であるが、17歳の時に経典を読んで仏教に傾倒し42歳で遁世し出家した。彼が書いた「四民日用」には、四民（士農工商）が、それぞれ、どうしたら成仏できるかを答えており、特に、当時の社会に蔓延していた商人蔑視を退け、「それに従事する者が、仏行としてそれを行なっているか否かが問題」とし、「先ず得利の益べき心づかひを修行すべし」として、「一筋に正直の道を学べし」と述べている。つまり、士農工商を通ずる鈴木正三の大原則は、「世俗の業務は、宗教的修行であり、それを一心不乱に行なえば成仏できる」という新しい職業観が確立され、日本資本主義の倫理の基礎が築かれたと山本は考えている。

2) 石田梅岩（いしだばいがん、1685～1744）【出典】Wikipedia

思想家、倫理学者。百姓の次男として生まれ、11歳で呉服屋に丁稚奉公に出て、42歳で出逢った仏教学者小栗了雲に師事して思想家への道を歩み始め、45歳の時、無料の講座を自宅の一室で開き、後に「石門心学」と呼ばれる思想を説いた。すなわち「学問とは心を尽くし性を知る」として心が自然と一体になり秩序をかたちづくる学とし、「商業の本質は交換の仲介業であり、その重要性は他の職分に何ら劣るものではない」という立場を打ち立てて、「正直、勤勉、儉約、自立」をもって世に役立ち「人としていかにあるべきか」が最も大切であるとする「商人道」を広めた。

この江戸時代の二人の思想家の考え方は、

- ・ 儉約の奨励や富の蓄積を天命の実現と見る考え方はカルヴァン主義の商業倫理の日本版とされ
- ・ マックス・ウェーバーより200年も早く「経済倫理」をうたい、
- ・ ドラッカーより250年も早く「経営」の本質を説き
- ・ 近年の環境問題やCSRに先だって、「二重の利を取り、甘き毒を喰ひ、自死するやうなこと多かるべし」「実の商人は、先も立ち、我も立つことを思うなり」と、シンプルな言葉でCSRの本質的な精神を表現した。近江商人の「三方よし」（売り手/買い手/社会）の思想と並んで、「日本のCSRの原点」として脚光を浴びている。また、営利活動を否定せず、本業

の中で社会的責任を果たしていくことを説いており、寄付や援助など本業以外での「社会貢献」を中心とする欧米の CSR にはない特徴がある。

- ・これらの日本の思想が「明治維新後の近代化」と「第2次大戦後の復興」という2つの奇跡を実現した原動力であるともされた。
- ・さらに、二人は、中国や欧米からの舶来文化は必要な部分だけを摂取するという「断章取義」で行くという思想を持ち、輸入文化に頼らず、日本人の独特の姿勢が固まったのではないかとされる。

このように見てくると、江戸時代に培われた日本的資本主義の精神は当時の、いや、現代の欧米の思想と比べても、勝るとも劣らない思想であったように思えてくるし、渋沢が二人の思想を学んだという記録は見つかっていないが、かなり共通点があるように思われる。

(4) 武士道について

渋沢は「士魂商才」（武士道精神に則った商売）を唱えたので、ここで武士道について、参考図書を読んで、山岡鉄舟、渋沢栄一、新渡戸稲造の3人の武士道の考え方を整理してみる。

表4-5 山岡鉄舟、渋沢栄一、新渡戸稲造による武士道

山岡鉄舟（1836～1888）	渋沢栄一（1840～1931）	新渡戸稲造（1862～1933）
・1860年山岡鉄舟が『武士道』を著し、神道にあらず儒道にあらず仏道にあらず、神儒仏三道融和の道念にして、専ら武門に於て其著しきを見る。これを名付けて武士道と云ふ。 ・山岡鉄舟は、幕末から明治時代の幕臣、政治家、思想家。剣・禅・書の達人としても知られ、江戸無血開城を決した勝海舟と西郷隆盛の会談に先立ち、官軍の駐留する駿府へ単身乗り込み、西郷と談判、江戸無血開城の中身は鉄舟と西郷の交渉で殆ど決まっている。	・「正義」みなが認めた正しさ、「廉直」心がきれいでまっすぐなこと、「義侠」弱きを助ける心意気、「敢為」困難に負けない意志、「礼讓」礼儀と譲り合い ・武士には武士道が必要であったように、商工業者にも商業道德がないと真の豊かさは実現できない。 ・孔子の言葉と、武士道の最重要部分である「正義」「廉直」「義侠」などに正しく当てはまる教えであろう。 ・今や武士道は言い換えて実業道とするのが良い。大和魂の生まれ変わりの武士道で世に立たねばならない。	・1899年、新渡戸稲造は「武士道」をアメリカで出版、世界的ベストセラーとなった。 ・一言でいえば武士階級のノブレス・オブリージュ（高い身分に伴う義務）である。 ・仏教、特に禅からは、沈黙考により森羅万象の原理を悟り、それと己を調和させること。神道からは、「先祖への崇敬」「孝心」。儒教からは、五つの倫理関係（君臣/父子/夫婦/兄弟/朋友）。孟子の性善説と仁義による王道政治、人民主権的な理論。 ・徳目を9か条(義/勇/仁/礼/信/忠/智/名誉/克己)で表す。

以上を見ると、武士道について統一された考えはなく、三人三様ではあるが、重要な点は、

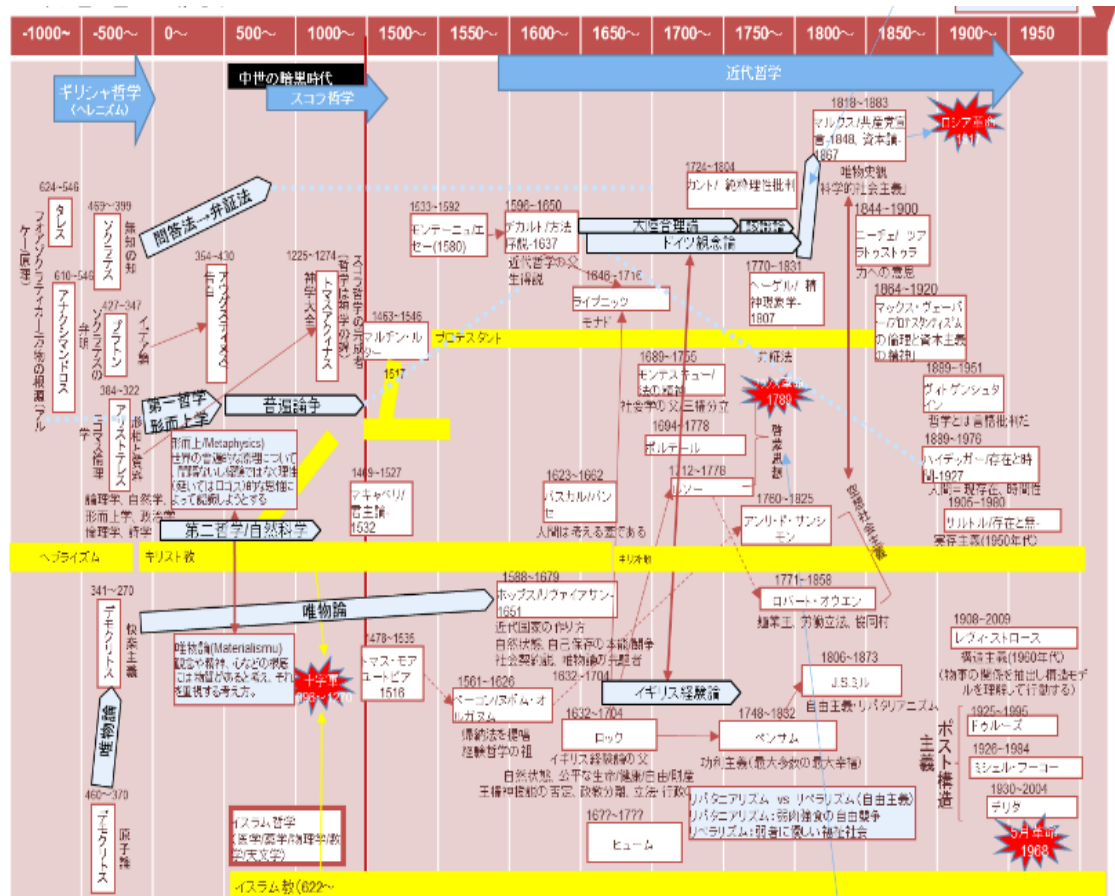
- ・ノブレス・オブリージュ（高い身分に伴う義務）、武門に於て其著しきを見る道念

- ・神道にあらず儒道にあらず仏道にあらず、神儒仏三道融和の道念、
 - ・「正義・廉直・義侠」、「義・勇・仁・礼・(信)・誠・(智)・名誉・忠義」の徳目、 など
- であると考えます。

(5) 西欧の思想の流れ

渋沢も新渡戸も欧米の思想にも接し、特に新渡戸は妻が米国人で国連事務次長まで勤めた人物であり欧米思想にも相当深い造詣を持っていた。特に、明治維新以降、西洋思想が日本に入ってきて、太平洋戦争敗戦後は、米国の占領下にあり、その後もグローバルスタンダードの名の下に、西洋思想がますます優勢になって、現在に至っている。このような近代の日本の歴史を考える上では、新渡戸稲造には及ぶべくもないが、西欧思想の流れも理解することは必要と考え、参考文献を読み簡単な流れ図に整理する。

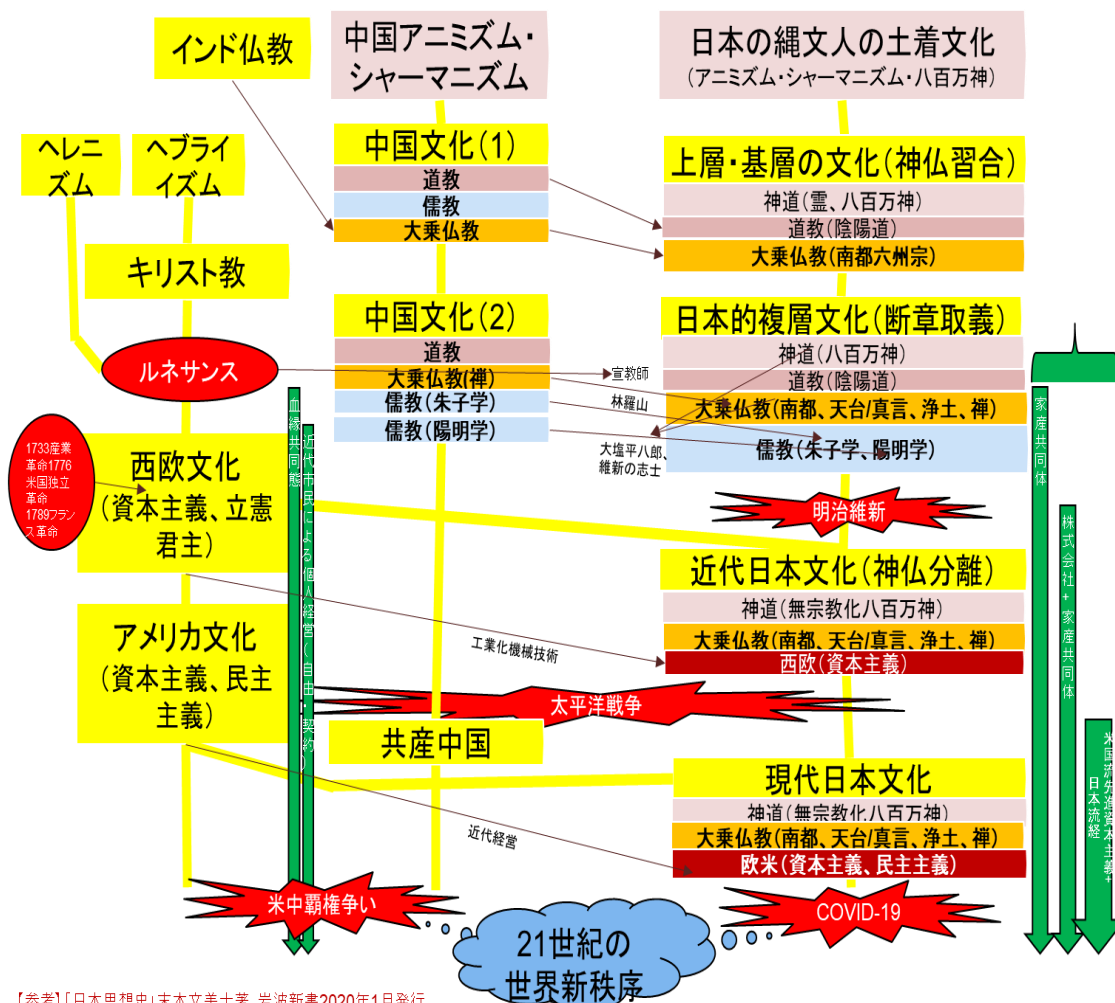
図4-2 西欧思想の流れ



(6) 日本の思想の流れ

これまで東洋と西欧の思想の流れを概観した上で、次に日本の思想がどのような流れで太古から現在まで流れてきたかを「日本思想史」末木文美士著 岩波新書 2020年1月などを参考にして簡潔に図に纏め、どのように重畳・多層構造がもたらされたのかを示してみたい。

図4-3 日本思想の流れ(multireligieux, multicultural, multiethnique)



【参考】『日本思想史』末木文美士著 岩波新書2020年1月発行

日本はユーラシア大陸の東端に浮かぶ島国ではあるが、長い歴史の中で日本人は多方面から渡来した多くの民族の遺伝子を取り込み、そのような体質が様々な思想が流れ込むことを許容し、一口で表わせば、日本人の常識とはやや異なる「多宗教/多文化/多倫理観の思想」を育んだ国となっている。

日本精神の源流はアニミズムや神道であるが、そこに様々な宗派の仏教、儒教とそれから発展した朱子学と陽明学、これらが延々と流れ込み、特に江戸時代になって舶来文化は必要な部分だけを摂取するという「断章取義」主義とも相俟って日本独特の思想を形成し、さらに支配者階級である武士はこれらを渾然一体に取り込んだ武士道を発展させた。生まれた時や七五三には神社にお参りし、結婚式はキリスト教会で挙げ、葬式は寺でやるという一神教の西洋人から見れば無節操な行いは、多神教の日本人は、深い思想は持たないが、いいものは取り入れるという江戸時代の「断章取義」や柔軟性を表わしている。このような日本人の素養を活かしながら、米中の覇権争いの狭間に置かれ、コロナウイルスの脅威が永続する中で、日本国民が平和で豊かで生きがいのある生活が送れる国になるためには、今後どのような道を歩むのがよいのかを考えることが今日的課題であると考えます。

5. 渋沢栄一思想の位置づけ

前節で東洋/欧米/日本の思想の流れを浅く広く概観してきた。渋沢栄一の経営思想がそれらとの比較においてどのように位置付けされるかについて少し考えてみたい。その際に、次の4つの軸、すなわち、自由、平等、道德、博愛/慈善/仁の視点から行った。

(1) 自由

1) 18世紀のリベラリズム：

政府からの自由＝自由放任 (laissez-faire/レッセフェーレ) ←アダムスミス (1723～1790)

2) J. S. ミル (1806～1873) のリバタリアニズムの自由：

他人に迷惑をかけない限り、自分の利益 (功利) を追求できること (言論と行為の自由)

3) 20世紀のリベラリズム (ニューリベラリズム/Social Liberalism)：

政府が経済へ介入し、公共事業による雇用確保、弱者救済策を実行 (ケインズ (1883～1946) 的)。弱者を温存し、莫大な財源が必要という問題もある。

4) 新自由主義 (ネオリベラリズム/Neoliberalism)

ニューリベラリズムに対し、個人の自由や市場原理を再評価し、政府による個人や市場への介入は最低限とすべきと提唱する。しかし、これがリーマン・ショックをもたらしたという反省もある。

渋沢の思想は、2) や 4) に親和性があるように思われる。すなわち、自由闊達な民間の実業を中心に据え、その健全な発達を願い、政府の支援を求めない立場であるからである。

(2) 平等

1) ギリシャ・ローマ：オストラシズム (陶片追放)、王制→共和制→帝政

2) キリスト教：ユダヤ教の選民思想→キリスト教の異邦人/他民族への寛容

3) インド (仏教など)：釈迦は、人間は出自ではなくその行いによって判断されなくてはならないとして、カーストによる区別・差別を否定し、徹底した平等主義が説かれた。

4) 中国 (儒家・墨家)：孔子は、「仁」 (人間愛) が最重要徳目として説かれ、孟子は全ての人間が善性の萌芽を備えているとして「性善説」を説いた。また墨子は、孔子の「仁」が近親者に向けられた差別的な愛であるとして、徹底した平等愛としての「兼愛」が説かれた。

5) ユートピア社会主義 (utopian socialism) または空想的社会主義

第2章で述べられているように、渋沢は渡欧中サン・シモン主義に接点があったかもしれないとされているので少し詳しく述べる。空想的社会主義は、イギリスのオーエンやフランスのサン・シモンらが主唱した社会主義思想の最も始まりに位置する思想を指して言う言葉で、日本では空想的社会主義の訳語が一般的であるが、英語は utopian socialism であり、日本語でもユートピア社会主義と訳す方が適切と思われる。空想的社会主義という言葉は、マルクスとエンゲルスが、自らの主張する社会主義を「科学的に構築される社会主義」とし、それとの対比として名付けたものである。それでもエン

ゲルスの著書『空想から科学への社会主義の発展』(Die Entwicklung des Sozialismus von der Utopie zur Wissenschaft)の中で、「サン・シモンには天才的な視野の広さが見いだされ、このおかげで彼の思想には、厳密に経済的な思想ではなかったけれども、後代の社会主義者たちの殆どすべての思想が萌芽として含まれている」と述べている。サン・シモン(1760~1825)は、良家の生まれだが、アメリカの独立戦争に参加した時に産業の勃興に感銘を受け、パナマ運河の建設計画を考案している。富の生産を促進する産業こそが社会で重要な任務を果たしており、政府は私有財産権を認めて、産業の推進を行う事が重要だと力説し「すべては産業によって、すべては産業のために」というスローガンを掲げていた。従って、産業を行う階級は貴族や僧侶よりも重要であるとしていて、『50人の物理学者・科学者・技師・勤労者・船主・商人・職工の不慮の死は取り返しがつかないが、50人の王子・廷臣・大臣・高位の僧侶の空位は容易に満たすことができる』という発言をして訴えられている。彼は、資本家と労働者は等しく産業階級であり対立する必要はなく、労働者は使用者によって保護されるべき人材としていた。働く人々の連合としての搾取なき産業体制社会の実現を願い、新しいキリスト教は礼拝や形式から脱却して、人間は互いに兄弟として行動し、富者は貧者を救済すべきである、とする人道主義へと傾いた。

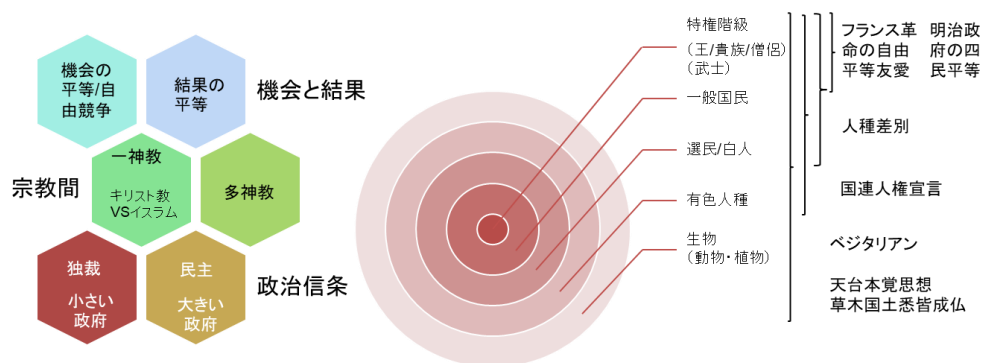
6) 近代以降：

フランス革命(1789)では不平等な重税に耐えられなくなった第三身分(平民)達の反発が契機となり、自由・友愛と並んで、平等が革命の三大理念の1つとなった。19世紀には、資本主義経済による民衆の疲弊を背景として、プロレタリアート(労働者)による社会支配を掲げる社会主義・共産主義・マルクス主義が台頭し始めた。

7) 機会の平等と結果の平等：

平等主義への批判として、平等を「機会の平等」と「結果の平等」に分けて考え、後者は人々の意欲・向上心を奪うことになるので、前者を重視すべきだという意見が、度々登場する。前者は「中道左派」と、後者は「左翼」(社会主義)と、それぞれ親和性が高い。

図4-4 平等のとらえ方/範囲



平等のとらえ方も上図に示すように古今東西様々な考え方があるが、渋沢は、4) の儒教を基本としているが、人間の素養の違いは認識し、努力の違いによる結果の差は容認しているので、孟子の性善説や墨子の徹底した平等な愛までは主張していないと考える。また、サン・シモン主義には渡仏時に接点があったと推測され、産業を重視した点および富者は貧者を救済すべきである、とする人道主義は生涯貫いている。労働者の権利についてどのように認識していたかは不詳であるが、結果の平等というより機会の平等という考えに親和性がある。

(3) 道徳

- 1) 最初期の道徳は、ハンムラビ法典のような法律と禁止のリストである。またホメロスやイソップ物語のように、登場人物の道徳的振る舞いによって人々に道徳を教える逸話的な物語も多い。孔子やブッダ、トマス・アキナスの教えも、逸話や警句として人々に伝えられた。このような中世以前の道徳教育は、美德や宗教と関連し、原理や合理性よりも直観や感情に訴え、実行と習慣を強調していた。
- 2) 西洋では18世紀以降、啓蒙主義者たちが特定の集団の価値観や宗教に依存しない道徳基準を探し始めた。流れの一つが、カントの義務論に代表される形式主義的倫理である。形式主義は、その内容よりも、形式論理への言及によって道徳的判断を行う。もう一つは、ベンサムに代表される功利主義を含む帰結主義的倫理である。帰結主義は、予測される行動の結果によって道徳判断を行い、最高の結果をもたらすものが優れた道徳判断だとみなされる。

(4) 博愛、慈善、仁

- 1) 博愛：諸子百家の墨家の平等愛 または フランス革命の三大理念の一つであるfraternite (友愛) の誤訳
- 2) 慈善：他人に対して情けや哀れみをかけること、また、恵まれない人々に経済的・物理的な援助をすることである。キリスト教のチャリティ、仏教の喜捨など。
- 3) 仁：儒教が主張した愛情の一形態。他人をおもいやること、いつくしむ感情をさす。仁は、人間の姿を示す象形文字であるから、自分の身近にいる親しい間柄の「仲間」間の愛情の意味といわれる。孔子は、私的なわがままを押えて、礼すなわち社会的規範に従うことが仁であると述べている。仁という愛では他人との身分的境界が常に意識され、普遍的な人間愛や仏教の平等愛である慈悲などとは違う。儒家が、墨子の説いた兼愛を、親子君臣の区別を無視する態度だとして非難していることから、仁が身分的隔差と上下関係を前提とした愛情、礼を基準にもつ愛情であることが知られる。現代語では、血縁愛、同朋愛などがあたるであろう。

渋沢は、(3) 道徳については、カントの義務論に近く、(4) 博愛、慈善、仁については、慈善や仁に近いであろう。

以上、渋沢栄一の世界の思想体系における位置づけを考察してきたが、その結果を簡

単にまとめると、

自由については、民間の自由闊達な実業を中心に据える点は新自由主義（ネオリベラリズム/Neoliberalism）に近いながらも、結果として恵まれない人々は救援の手を差し伸べるもので、先に述べたユートピア社会主義にも近く、事業の公益性を重視した点で、西欧の資本主義よりもいち早く ESG 的な要素にも配慮していた。

平等については、儒教を基本としているが、人間の素養の違いは認識しており、孟子の性善説や墨子の徹底した平等な愛までは主張していない。労働者の権利についてどのように認識していたかは不詳であるが、富者は貧者を救済すべきであるとする人道主義は生涯貫いている。また、結果の平等というより機会の平等という考えに親和性がある。

道徳については、やはり儒教（孔子）に基本を置きながら、カントの義務論に近く、博愛、慈善、仁については、恵まれない人々に経済的・物理的な援助をする慈善に近いと思われる。以上は、渋沢の思想の位置付を考察してきたが、初歩的な世界思想への理解に基づくものであり、どこまで真実に迫れているかは疑問であるが、将来への課題として、世界思想の理解を深め、西田幾多郎、和辻哲朗、梅棹忠夫、梅原猛・・・らの先人が追求してきたものまねでない、日本的な、新しい思想を考える取っ掛かりにしたいと思う。そして、そこから日本独特の経営理念が生まれてくれれば望外の成果である。

6. 渋沢思想の現代的意義

（1）時代背景の違い

渋沢が生きた約 100 年と、その後の約 100 年を経て現代に至る時代の違いを下表に纏めた。

表 4－6 時代背景の違い

	渋沢の時代	我々の時代
国際関係	西欧の優越と近代工業化	米ソ冷戦⇒米国覇権⇒米中覇権争い
日本の政治体制	徳川封建制から明治政府	戦後民主主義
日本の先生	中国から欧米へ	米国から先生がいない（自ら切り開く）
政府のスローガン	富国強兵、殖産興業	アベノミクス（三本の矢）

渋沢は封建制の江戸時代に儒教を中心とする教育を受け、明治政府の富国強兵、殖産興業のスローガンの元、その実践者として殖産興業の一翼を担った。国際関係では、優越していた西欧の近代工業を手本にしたが、あくまでも日本人の手で、資本で、事業を成功させようと考え、日本という国家の富や繁栄を優先させるとともに、晩年は多国間協調のための国際親善活動も精力的に行った。

我々の時代は、平和憲法の下で戦後民主主義の教育を受け、前半では米国の援助も受けながら戦後復興と高度成長の順調な道を歩んできたが、1970 年代に入り世界第 2 位の経済規模を実現すると米国の圧倒的経済力の陰りとも相まって、米国との貿易摩擦が多くの産業分野で頻発し、プラザ合意後のバブル景気は数年にして破裂し、失われた 20 年の低成長時代に沈み、第 2 次安倍内閣のアベノミクス政策による大胆な金融政策と機動的な財政政策に

支えられて緩やかな成長経済で安定を得ていた。が、中国が世界第2位の規模を実現するや米中の覇権争いが激化していく中、2020年に至り新型コロナウイルスによる世界的パンデミックの発生により、未経験な新たな世界に突入している。

このように、渋沢栄一と我々は異なる時代背景の世界で生きてはいるものの、世の中は絶え間ない変動の波が訪れてくる中で、「論語と算盤」に書き記された渋沢思想の真髄は、その殆どが現代にも通じる普遍性を持っているということを見てきた。

勿論 100 年を超える時代差があるので、論語とか算盤という言葉は別の言葉に置き換える方が理解しやすいし、本質的にも、論語を現代の我々の道徳の規準にすることは難しい。また、算盤が表象する利益、損得勘定といった概念は不変であるが、ツールとしての算盤は時代遅れになっている。

そこで、先ず、論語と算盤という言葉の言い換えを考える。

論語は現代人に取っては、あまり勉強したことがなく馴染みがないので「日本人道」と言い換える。またツールとしての算盤は、現代ではAI等の「IT技術」と言い換えられるであろう。以上を念頭に置きつつ、本論のテーマである「渋沢が現代に生きていたら何をするだろうか」について思うところを述べていくこととする。

(2) 渋沢が現代に生きていたら何をするだろうか

具体的には、次にのべる3つを取り上げる。

1. 和魂和才により21世紀に相応しい（武士道ではない）「日本人道」を追求する。

渋沢の思想の真髄で纏めたように、渋沢は、「士魂商才」（武士道精神に則った商売）を唱えた。これは商工業者に高い道徳性、いわゆる、道徳経済合一を求めることであるが、現代であれば、商工業者のみならず、政治家、公務員も含め全ての日本人に、「和魂和才」を、言い換えれば「新日本人道」を唱えたと思う。新渡戸の言うところの武士道＝ノブレスオブリージュであり、地位のあるものはそれに相応しい道徳的規律が求められるが、逆に地位の濫用も相変わらずなくなっていない。

太平洋戦争敗戦後70年以上経過した現在でも欧米崇拜が続き、国連などで日本独自の活動が十分行われていない。実業界引退後に国際親善に活躍した渋沢であれば、日本の国益を追求する自立国家として、他国の模範となり尊敬される国作りを目指す「新日本人道」を追求し、国際社会の中でも積極的な役割を果たそうとするであろう。グローバルスタンダードの名の元に外国のルールの安易な受け入れは慎重にするであろう。また、自国を思い、外国の模倣を嫌っているのが、現代においても日本独自の「新日本人道」を追求するであろう。

では、「新日本人道」の中身はどのようなものでしょうか。渋沢は、明治の西欧化で、利益追求の学問が重視され道徳教育が蔑ろにされていて、新しい道徳の規範も生まれていない中で、キリスト教を肯定せず儒教に志した。また、新渡戸稲造も、著書「武士道」

の中で、武士道は特権集団の精神であり工業化社会にそぐわず、武士道の代わりとなるものを求めたがいまだ発見されていないと述べている。

さらに、山本七平も著書「日本資本主義の精神」で、いずれの社会であれ、その社会には伝統的な社会構造があり、それが各人の精神構造と対応する形で動いており、そこにはそれぞれの原則があるとして、経済学、経営学とは無関係の「見えざる原則」で動いている日本の会社のあり方に迫った。この「見えざる原則」が現在の日本人道のルーツと言えるかもしれない。

その中身までここで論じるほどの知見はないが、東日本大震災で世界から賞賛された行動様式、コロナ危機で示された強制力がない自粛活動様式などは、明示されていない日本人道の一つであろうし、さらに、和の重視、格差や差別の少なさ、それと日本人の思いとは異なるが、多宗教/多文化/多倫理観という多様性を受け入れる寛容な価値観ではないであろうか。また、日本には質素儉約貯蓄といった美風があり、それこそサステナブルな経済活動であろう。このような価値観、行動様式は、日本人が不得意な哲学的思考の欠如から学問体系として確立はしてないが、人々の心の中で長年にわたり生き続けている規範があるように思われる。

2. 財政規律や行政簡素化を重視する政治を主張する

渋沢は、明治維新の直後、静岡藩で新政府からの石高拝借金の迂濶な費消を避け、拝借金を約定通り返済するための元手を作ろうとして興業殖産のための商法会所を設立した。また、1873年（明治6年）約3年半出仕した大蔵省を井上馨とともに主張した各省から大蔵省への政費増給要求の拒絶、すなわち財政均衡「量入為出」の具申が却下されたことを一つの理由として退職している。さらに、1890年投資ブームの反動として日本最初の恐慌時には、「猥りに通貨を増して救治せんとするは予が甚だ危ぶむところなり、・・・自ら救うの覚悟を定め決して政府の力に依頼するの不可なるを信ず・・・我々自ら恐怖の念を抱かず、飽くまでも忍堪を旨とし・・・自重を専一とすること最も急務なるべし」との経営指針を示した。これらの渋沢の行動から判断して、現在の世界最悪と言われる国債残高規模に対して、反対の立場で財界人として行動したと考えられる。

また、渋沢の考え方の根本は、国富の基は民間経済活動の活発化でしかも正しい素性の富であり、その実現のため、民間は政府に頼らず、細かいことにこだわらず、澁刺とした意欲をわきたたせ、新しいものを生み出す事業を経営して成長し、世界の大勢に乗っていくことが重要と考えていた。しかるに、政治の世界では、決めごとが多すぎ、官僚も形式的で、物事の本質を考えず仕事を機械的に処理しており、政治が滞っている と嘆いている。

昨年のガバナンス部会の品質不祥事の研究でも、品質を定める基準の在り方に疑問を呈したが、今回のコロナへの政府の対応も、i) ダイヤモンドプリンセスの検疫のあり方 ii) 海外入国者の検疫体制の遅れ iii) PCR 検査の検査数の少なさ、iv) 学校一斉休校の意思決

定の不透明さ、v) アベのマスクの品質問題と配付の遅延、vi) 特別給付金決定のドタバタと遅延などの既存のルールに縛られて迅速な行動が出来ていない、また、政策決定プロセスの不透明さといった政治的課題が多発しており、財界人として、行政簡素化を重視する政治を主張したと考えられる。

3. IT, AI 等の先端技術を活用して産業の発展を図る。

渋沢の考え方の根本は、国富の基は民間経済活動の活発化でしかも正しい素性の富であり、その実現のため、民間は政府に頼らず、細かいことにこだわらず、新しいものを生み出す事業を経営して成長し、世界の大勢に乗っていくことが重要と考えていた。また、銀行業を経営する中から、社会が必要とする倉庫業、保険業、紡績業などを企画し設立している。

現代において、前者の新しいものを生み出す事業とは、AI 等の IT 技術を活用した新サービスの立ち上げと事業構造の効率化、生産性の向上と考える。後者の社会が必要とする事業とは、GDP の拡大という成長路線から、省資源を目指した CE (Circular Economy) への方向転換であると考ええる。その 2 つについて以下に述べる。

1) 省資源を目指した CE (Circular Economy)

江戸時代は、偉大な自給自足型循環社会であった。そして当時の日本的考え方（三方よし、もったいない、質素/儉約/再利用）に立ち戻って実践していく。欧米風の 3R (リユース・リデュース・リサイクル) + 廃棄物がでない仕組み（シェア、サブスクリプション）も渋沢ではないが、同じ事を表現を変えて言っているに過ぎない。要は、具体的にどのように実現していくかが問われている。

資源枯渇の可能性が叫ばれ、環境問題の重要性が強調される中で、人間の生存に不可欠な食料とエネルギーを環境に出来るだけ負担をかけないやり方、できるだけ効率的な方法で、CO₂ を吸収するまたは排出を減らすよう工夫して生産していくことが課題である。具体的に列挙すると、

- ・ 自給自足的生活（自分で作れるものはできるだけ自分で作る）
- ・ 農業(6 次産業化、企業農業)、積極的な植林による里山的エコパーク地域の拡大
- ・ 再生エネルギー（太陽光、風力、バイオマス、小水力、地熱、など）
- ・ 海洋資源の開発（メタンハイドレード、マンガン団塊、希少金属など）
- ・ 植物肉の開発、陸上養殖（好適環境水、循環水のろ過システム）
- ・ 光合成、静脈産業の推進（リサイクル）

2) AI 等の技術を活用した新サービスの立ち上げと事業構造の効率化

DX（デジタル技術を利用した新規の事業モデル）や AI、ロボットによって生産効率を高める。日本では、高齢化と人口減少で、働き世代が急激に減少してくると予想されてい

る。これにより、製造業の高い技術力の継承が出来ず、その技術力が保てなくなるリスクがある。今後はAI やロボティクスを上手く使って、生産効率を高めるということが重要と思う。

- ・AI 理論の高度化（強化学習、Explainable AI、相関関係だけでなく因果関係も判る AI）
- ・AI を活用した事業の生産性の向上（自動運転、ロボット、ドローン、・・・・・・）
- ・人間の知的生産性を高めてくれる AI（人間の相棒/相談相手となる AI）
- ・人間と協同し共に進化する次世代 AI
- ・AI を使った地政学と軍事 Intelligence

終わりに

コロナ危機という時代の大きな変わり目にたまたま遭遇し、渋沢思想の真髓を学ぶ過程で、先人達の積み上げてきた積み木を概観し、願わくはさらに一段の積み木を積み上げたい。そして、IT 技術の勉強も継続して一つでも我が国産業の発展に寄与できる切っ掛けになるならば、この半年の研究は大いに意味があったと言えるであろう。コロナによる巣ごもり生活様々である。

参考文献・出典

1. 公益財団法人 渋沢栄一記念財団 「渋沢栄一関連会社名・団体名変遷図」
2. 公益財団法人 渋沢栄一記念財団 「デジタル版『渋沢栄一伝記資料』」
3. 「渋沢栄一」宮本又郎著、PHP 研究所発行
4. Wikipedia 王子製紙(初代)、「第一銀行」、「共同運輸会社」
5. コトバンク「大阪紡績会社」
6. 地方独立行政法人 東京都健康長寿医療センター/病院の歴史
7. 「現代語訳 論語と算盤」守屋淳訳 ちくま新書
8. ヒラメキ工房「9月8日は「国際識字デー」なぜ日本は識字率が高い国になったのか」2018.10
9. Wikipedia 儒教、朱子学、陽明学
10. ホンシェルジュ 「5分でわかる朱子学！考え方や欠点、陽明学との違いなどをわかりやすく解説」
11. 「朱子学ってなんのこと？」－ 日本史用語集 - 幕末トラベラーズ
www.japanserve.com > nihonshi > n-reki-050-shushigaku 社 H21.7 京堂出版
2012.10
12. 「日本をつくった思想家：鈴木正三」研究員の思考ノート枝廣 淳子. 2019年3月15日 東洋と西洋の知の融合研究所
13. 水戸市 HP
14. 「日本をつくった思想家：鈴木正三」研究員の思考ノート枝廣 淳子. 2019年3月15

日 東洋と西洋の知の融合研究所

15. 「日本の経営文化」 津田真澄著 1994 年 4 月 ミネルヴァ書房発行
16. Wikipedia 鈴木正三、石田梅岩
17. 「武士道」 奈良本辰也訳 (株)三笠書房発行、
18. 385 夜『剣禅話』 山岡鉄舟|松岡正剛の千夜千冊
19. 賢者の思想がよくわかる本 (西洋の思想家編 富増章成著 2001-7-26 (株) 中経出版、
20. 超解「哲学名著」事典 小川仁志著 2013-1-25 PHP 文庫
21. 「ヨーロッパ思想入門」 岩田靖夫著 2003-7-18 (株) 岩波書店
22. Wikipedia 形而上学、唯物論、弁証法、ドイツ観念論、イギリス経験論、啓蒙思想、リバタリアニズム、リベラリズム (自由主義)、リバタリアニズム、リベラリズム、構造主義
23. 「昭和史 (1926-1945)」 半藤一利著、平凡社 2009 年 6 月
24. サミュエル・ハンチントン「文明の衝突と 21 世紀の日本」 集英社新書 2000 年 1 月
25. 「日本思想史」 末木文美士著 岩波新書 2020 年 1 月

第5章 渋沢栄一 と SDGs（西村二郎）

5.1 テーマ設定のいきさつ

2015年9月25日、国連は世界中の人々が健康で文化的な生活を、持続的な状態で送れるようにするための目標：SDGs（Sustainable Development Goals）を定めた。目標達成のためには、まず、経済活動を活発にして、途上国、とくに後発の途上国等とその国民を豊かにしなければならない。SDGsでは経済成長の維持（後発の途上国等では7%）を謳っている。

渋沢栄一は民間の経済活動活性化のため、官での栄達の道を投げうって、現在の途上国と同様な状態にあった日本の実業界に身を投じ、日本経済の基盤を作った。彼の足跡は、この目標に関しては（持続可能性は別にして）、SDGsそのものといっても過言ではない。

先進国は産業革命以降、科学技術革新の恩恵を享受してきた。経済は高度化し、人々は豊かになり、人口は増えた。その反作用として、貧富の格差拡大、資源の枯渇懸念、公害の深刻化、最近では地球温暖化による気候変動問題がクローズアップされるようになってきた。このままでは、経済活動の持続可能性は失われる。この危機感から、欧米主導でESG（環境・社会・企業統治）投資やCE（循環型経済）の概念が生まれ、SDGsに反映された。

資本主義の修正動作は2008年のリーマンショックをきっかけに大きな盛上がりを見せた。気候変動も、起きたときの影響と発生確率の大きさから、2011年のダボス会議から最大級のリスクとして認知されるようになってきた。

SDGsを考える上で、とくに重要なのは「持続可能性」である。しかし、SDGsは目標であり、対策は盛り込まれてはいない。一方、金融業界発のESG投資は、投資を手段として、「持続可能性」を含むSDGsの目標を達成しようとしているかに見える。

この報告の目的は、アダム・スミスの「見えざる手」に導かれる市場経済およびその修正版であるESG投資の考え方と、渋沢栄一の、論語に基盤をおく道德経営の理念の違いを明らかにし、地球温暖化対策を実効あるものとするための提言を行うことである。その際、問題の本質を際立たせるため、ゼロカーボンという理想的な状態を想定して考察を行った。

5.2 SDGsの概要

表1 持続可能な開発のための2030アジェンダ

①貧困をなくそう	②飢餓をゼロに	③すべての人に健康と福祉を	④質の良い教育をみんなに	⑤ジェンダー平等を実現しよう	⑥安全な水とトイレを世界中に
⑦エネルギーをみんなにそしてクリーンに	⑧働きがいも経済成長も	⑨産業と技術革新の基盤をつくろう	⑩人や国の不平等をなくそう	⑪住み続けられるまちづくりを	⑫つくる責任つかう責任
⑬気候変動に具体的な対策を	⑭海の豊かさを守ろう	⑮陸の豊かさも守ろう	⑯平和と公正をすべての人に	⑰パートナーシップで目標を達成しよう	

表1にSDGsの17項目を示す。17項目は三つのカテゴリーに大別される。SDGsは先行して定められたMDGs (Millennium Development Goals) の反省に立ち、途上国だけでなく先進国をも巻き込む目標となっている。第一のカテゴリーは経済が未成熟なために生じている貧困と貧困がもたらす不条理の解決目標である。貧困は諸悪の根源である。民を豊かにし、国を豊かにすれば、「飢餓」、「健康と福祉」、「教育」、「性平等」、「安全な水とトイレ」などに関する問題は解消される。そのためには、まず、途上国、とくに後発の途上国等の産業振興を図らなければならない。二番目は市場任せの経済活動によって生じた不条理、とくに持続可能性に関する解決目標である。三番目は秩序の維持と問題解決に不可欠なパートナーシップに関する目標である。途上国等の立上げには先進国の支援が欠かせない。それも、単なる慈善的援助だけではなく、自立を可能とする多面的な支援と協力が必要である。これら三つのカテゴリーには相互に絡み合っている。このカテゴリーは第一のカテゴリーを成功に導くために欠かせない。それどころか、後述の理由により、第二のカテゴリーを達成するためにも不可欠である。なお、SDGsの目標は169項目あり、達成期日の多くは2030年に設定されている。達成が困難な目標は達成期日が明記されていない。

5.3 渋沢栄一の世界^{1), 2), 3), 4), 5), 6)}

渋沢栄一は特筆すべき逸話の持主である。以下に彼の足跡を追って紹介してみたい。サクセスストーリーばかりではなく、失敗談(赤字または灰色表示の部分)も含まれている。

①インチキ修験者を論破した：時代背景および15才という年齢を考慮に入れば、渋沢の合理性を重んじる性格が如何に強いものであったかが覗える。

②領主の御用達(返済なしの借金)を命ずる代官に対し、父親の代理で出頭した渋沢は、代理だからと即答を避けた。少年時代から筋を通すという性格であり、また、その場の雰囲気にも呑まれることなく、言い難いことでも言うべきことは言うという勇気の持主だった。

③暴挙(高崎城占拠・横浜焼討ち)の計画と中止：計画は情報不足のため。直前の中止は血気盛んな20台半ばの青年にできることではない。余程、理性的な気質だったのだろう。

④平岡円四郎の勧誘で一橋家へ士官したとき、士官条件とした慶喜との拝謁時、意見書を提出した。ここにも生きる姿勢の正しさが覗える。士官後も薩摩藩情報の重要性や志士の囲い込み等を建議し、自ら担当し成果を上げた。彼の活躍振りは待遇面の改善に顕著に表れている(1年余りの間に二度昇進)。暗殺された平岡の後任の黒川嘉兵衛にも重用され、慶喜の職務(禁裏御守衛総督)遂行に必要な兵員集めを建議、歩兵取立御用掛となり実現した。また、播州米を酒造用として高値で販売、播州木綿の名産品化、備中に硝石の製造所開設などを進言し、勘定組頭となり財政面でも貢献した。藩札を裏付けのあるものとし、商取引の活性化に役立たせた。常に改善意欲を持ち、解決策を考えだし、自ら実現させた。

⑤御書院番士・大沢源次郎捕縛役を命じられた時、斬合いになるリスクを恐れず、新選組・近藤勇に自分が宣告してから捕縛させるという筋を通させた。

⑥徳川昭武に随行して渡仏：先進国に学ぶという心構えで臨んだ。現地での仕事は、総務担

当といったところであろうか。筆者の印象に残った特記事項は次の通りである。

*昭武の視察旅行へ同行させる警護役の員数を減らそうとして揉めたとき、言い分が通らねば帰国するという水戸藩士の主張に同調する形で減員に成功した。説得術の妙を見せた。

*ベルギー皇帝レオポルド二世に拝謁したとき、皇帝自らの鉄のトップセールスに驚いた。

*昭武の世話役としてフランス政府が付けてくれた役人と銀行家が対等に意見交換をしている様を見て感銘を受けた。合本主義の原点はこの辺りにあるのだろう。

*公債の存在を知り、滞在費で実際に公債を購入し利息を稼いだ。不急の資金を活かす金融インフラの重要性を実感した。

⑦帰国後、大政奉還した慶喜のいる静岡藩に帰国報告に行き、勘定組頭への就任を断ったが、新政府から貸与された石高拝借金を原資に商法会所を設立するよう進言し、頭取として商業活動を行い実績を挙げ始めた。合本主義を実践した！

⑧新政府から呼び出され大蔵省租税司正に任じられたとき：

*旧制度の改革を推進するための部署（改正掛）の設置から始めるべきと建策し、掛長に任じられ、全国の測量の企画、度量衡の改革案の作成、租税の改正、交通・通信の改正、貨幣制度、俸禄制度の改革、鉄道敷設案、諸官庁の建築案などを作成した。本質を見抜く力が素晴らしい。

*廃藩置県と同時の藩札と政府紙幣との交換、公債証書の発行。諸官庁の職制を整備など、必要な手を打ち、混乱を未然に防いだ。

⑨官を辞して実業界に転身（1873年）：上司である井上馨と行動を共にした形だが、官において産業育成のお世話をするよりも、自分自身が実業界に飛び込み商業を振興させることが日本を豊かにする道であるという信念を貫いた。そのとき、既に渋沢は、日本経済立上げの青写真を持っていたに違いない。

（官を辞職後）

⑩明治5年、第一国立（法律にしたがってつくられた銀行という意味）銀行を設立した：

*二大株主（三井と小野組）の対立により頭取を二人置いてスタートした。渋沢は監査役として加わりまとめ役を務めた。資本主義経済下では数の論理が優先されるが、渋沢栄一の存在により合本主義が機能したともいえる。

⑪明治8年、小野組が経営破綻したとき、第一国立銀行は、小野組幹部の古河市兵衛の自発的担保提供により救われた。人柄に感銘した渋沢は古河に肩入れするようになり、彼が提案した足尾銅山の買収時、出資者の一人となった（明治10年）。明治14、16年新鉱脈が発見され、銅の生産量が増えるに従って渡良瀬川への鉱毒流出問題が顕在化し⁴⁾、明治24年、衆議院議員田中正造が銅山の認可取消と被害者救済に関して質問した。足尾銅山から手を引いていた渋沢は鉱毒対策に再融資したが、沈殿池の設置程度の対策では解決しなかった（久原房之介の日立鉱山は高煙突化で改善）。反対運動は盛上りを見せたが日露戦争で吹っ飛んだ。

⑫蚕種紙価格安定対策：明治7年、蚕種紙買入所を設立し、買入（粗悪品排除のため、見せ

しめのため焼却処分までした)、輸出振興、生産調整などにより価格安定化に尽力した。

⑬株式取引所：当初、株式取引博打論が優勢で、開設は明治 11 年にズレ込んだが実現した。

⑭海上保険会社：岩崎弥太郎、福沢諭吉にも目的を理解されず設立は難航したが実現した。

⑮製紙会社：紙は文明の基なので明治 5 年、王子製紙設立。明治 7 年、抄紙機械到着。当初はトラブル続き。原因は技術指導の米国人技師の力量不足と見抜き解決した。後年、取締役会長職にあった渋沢栄一は専務取締役の藤山雷太に辞職を迫られ受入れた。彼ほどの人物でも、長い間、経営トップに君臨しているうちに老害を撒散らす存在になっていたということだろうか。但し、部下の苦言を受入れて辞職したことは凡人にできることではない。

⑯人造肥料業：明治 20 年頃、東京人造肥料(株) (→大日本人造肥料→日産化学) 設立。使用法の間違いから、効用が認められず、赤字続きで関係者は離散してしまった。渋沢栄一は一人で経営を引き受け、硫酸の内製化等の施策により立直しに成功した。

⑰水道鉄管事件：東京市が水道を敷設を計画したとき、水道事業の必要性に鑑み、自らも調査していた渋沢栄一は輸入品の使用を主張した。その結果、外国の手先と誤解され、被害はなかったが、暴漢に襲われた(明治 25 年)。彼の主張は退けられ、工事は国産品で始まった。結果は、品質不良品の納入というおまけまで付いて、輸入品と取り換えなければならなくなった。経営者であり、技術には疎い筈の彼が、本質を見抜く力を持っていたことを示す好例である。

⑱岩崎弥太郎の海運会社に対抗して風帆船(明治 13 年)、共同運輸会社(明治 15 年) 設立したところ、三菱対共同運輸の抗争が激化し共倒れの危険性が出てきたが政府の仲介により、明治 18 年、両社が合併して日本郵船となった。渋沢栄一が問題解決できなかった一例である。彼の合本主義に対して、優れた人物の裁量に任せるべきとする岩崎弥太郎とは折合えず、二社の合併が成ったのは岩崎の死後であった。

⑲大日本精糖：渋沢栄一が娘婿の紹介で据えた社長の粉飾決算で倒産の危機に瀕した。大正 6 年、藤山雷太を社長に据え会社を再建した。渋沢栄一は王子製紙会長職を辞任するよう直言した藤山雷太の力量を正当に評価していたのである。

※ 1) 渋沢栄一が関与した企業はおよそ 500 社。金融インフラ(銀行・保険) から始まり、産業インフラ(炭鉱・水力発電・海運・鉄道など；造船、汽車製造；倉庫など) 整備から、基礎的資材(セメント・レンガ・ガラス・木材・紡績・織物・ロープ・紙・肥料・工業薬品・電話交換機など)、農業、牧畜業、漁業などの他、一般消費材(砂糖・醤油・ビール；皮製品・帽子) に及んだ。彼の足跡は国を豊かにし、国民に健康にして文化的な生活を送ることができるようにする処方箋そのものである。彼に失敗が少ないのはリスクマネジメントにも秀でていたことを物語る。

※ 2) 渋沢栄一は彼の講演をまとめた「論語と算盤」において、道徳に基づいて経済活動を行うべきこと、そうすれば金儲けは賤しむべき行為ではない、など、論語を道標とする経済活動の重要性を説いた。論語が引き合いに出されているが、実際には、論語の思想に共感した彼自身の「経営哲学」の書とみるべきであろう。

(実業界以外の活動)

- ①東京市養育院長 52 年：渋沢栄一は慈善事業は惰民を助成するという批判に対し、資本主義社会が貧困層を生出すことを理解していた。孤児等を救済し社会の要員として送出すことにも大きな動機があった。また、東京府が援助を打ち切ったときには、東京会議所の所有地の一部を売却し、公債に換え、その利子で運営するという手法により危機を乗り切った。
- ②教育の重要性、とくに、実学の重要性を説いた：「(私塾) 商法講習所」から「(農商務省) 東京商業学校」→「(文部省) 高等小学校→東京高等商業学校」を経て、「東京商科大学」昇格にいたるまで尽力した。他に、早稲田大学の運営にも関与したことがとくに知られている。
- ③女性教育の重要性：渋沢栄一が関与した女学校は日本女子大学校の他 13 校におよぶ。曰く「(略) 善良な女性から善良な子供が生まれ、優れた婦人の教育によって優秀な人材ができる。(略) 女性にも男性と同じ国民としての才能や知恵、道徳を与え、ともに助け合っていかなければならない。そうすれば、二千五百万しか役に立たなかった国民が五千万となる」と。妾を持つのが当り前の時代、自身も妾を持っていた男性の言葉だからこそ重みがある。
- ④帰一協会⁵⁾：「階級、国民、人種、宗教の帰一」を目的として明治 45 年に設立され昭和 17 年に解散した。無神論者の渋沢栄一にとって、宗教とは現世における倫理であり、孔子の教えに準拠することであった。しかし、彼は様々な問題に関して「帰一」を模索するために帰一協会を組織した。**結果は、百家争鳴状態のまま幕を閉じたが、独創的で途方もなくスケールの大きな発想といえる。**
- ⑤協調会への参加：**労働者の権利を認めるべきとする渋沢副会長も旧態依然とした経営者側とロシア革命の影響を受けて先鋭化した労働者側が相手では、成功したとは言い難い。**
- ⑥民間外交の推進：筆者の特記事項は、明治 35 年渡英時、ロンドンの商工会議所（貿易部局）のメンバーの一人から聞いた「日本人は習慣として、注文品が売れないとみるとなかなか引き取らない」という苦情である。単なる表敬訪問に終わらせず、相手の本音を引き出したのはさすがである。内容は日本人の国民性から考えて筆者には理解し難いが、渋沢は、日本商人の忠節は主人に対して求められているという教育のせいと考えていた。

以上より、SDGs の実現に寄与すべき渋沢栄一の特性を抽出すると次のようになる。

表 2 渋沢栄一の特筆すべき特性

(生付きの素質) 理性的思考力、合理性、強い信念と意思、強い正義感・倫理観、発想力 (信条) * 論語に準拠した道徳と調和する経済活動 * 合本主義：「衆知を集める」、「話合いで解決」が趣旨だが、資本主義における数の論理の前では折合えないことがあった。 (実績) 日本経済立上げの「設計」者であり実行者であった。 (行動面の特性) * 優れた洞察力で問題点を見出し、対策を考え、自ら実行し、解決した。 * リスクマネジメント：技術面を含む事業の本質を理解し、取るべきリスクを取った。 (社会貢献) * 教育の重要性への理解：とくに、実学・女子教育の推進に貢献した。 * 慈善事業への理解と実践：東京市養育院長 52 年。運営面においても実質的に貢献した。 * 国際協調努力：民間外交の推進・帰一協会の設立

5.4 アダム・スミスの世界^{7),8)}

倫理学者・経済学者であったアダム・スミスは「道徳感情論」と「国富論」を著した。「道徳感情論」の中に次のような意味の記述がある：「大地主が広大な畑からの収穫物を全て消費するのは無理なので、召使を雇い、奢侈品と交換する。こうした行為により、大地主は土地が全住民に平等に分割されていた場合と同じ様に生活必需品を分配することになる。大地主は『見えざる手』に導かれて自分の意図とは無関係に社会の利益を推進している」。「国富論」では、「競争がフェアプレイである限り、『見えざる手』が価格調整のメカニズムとして作用し、個人が社会の利益よりも自分自身の利益を追求することによって、生産物の価値が大きくなる」、としている。彼は人間の本性の分析や倫理学、社会心理学的手法や行動経済学的手法を駆使して、経済のシステムを解析し、経済繁栄のメカニズムとして、「市場経済」という概念を導入した。これ自体、斬新な考えである。しかし、評価されるべきは解析手法にある。考察の結果はその時々、経済活動上の要因の影響を受けるからである。現在、問題となっている貧富の格差の拡大は、企業のスケールの拡大と金融商品の多様化を考慮に入れば、導出せる。リーマンショック時に露見した倫理に悖る金融商品の存在だって予見できないことではなかっただろう。公害や地球温暖化も同様であろう。しかし、現実にはできなかった。仮にできていたとしても、気候変動が脅威として急浮上した現在、製品の価値はコストだけではなくなった。製造プロセスから排出されるCO₂量の多寡も考慮に入れられるべきである。そのためには、CO₂排出量が、万国共通のルールとして、コストに参入されなければならない。しかし、世界には、産油国や途上国など国毎の事情が異なりまとまらない。経済活動がグローバル化することにより、単純なフェアプレイのルールすら機能不全となってしまった。

貧富の格差の拡大や気候変動問題は資本主義の負の側面である。アダム・スミスは「見えざる手」の正の側面ばかり強調した。そのため、後の世の人々は「見えざる手」の前に「神の」という形容詞を付けたのであろう。そもそも、「見えざる手」という概念には、多少の不道徳は「神」がカバーしてくれるというニュアンスが透けて見える。「見えざる手」は条件次第で悪魔も操る。そのことが明らかになった以上、経済学者としてのアダム・スミスは役目を終えたと解釈されるべきである。しかし、倫理学者・社会学者としての輝きは失っていない。

渋沢栄一はある講話の中でアダム・スミスについて言及しているが、「・・・、利・義合一は東西両洋に適する不易の原理であると信じる」³⁾と、スミスの倫理的側面を評価しているに止まる。道徳、経済合一を説く渋沢にとって、神の「見えざる手」は必要ない。

5.5 ESG投資の世界

資本主義は時代とともに変化した。しかし、市場経済であることに変わりはない。従って、市場経済を正しく機能させなければならない。換言すれば、「見えざる手」の導き手が「神」であるような条件を作らなければならない。現行のESG投資で可能なのだろうか？

5.5-1 ESG 投資の成立^{9),10)}

夫馬⁹⁾によれば、古くはアメリカの禁酒法の時代から社会的責任投資（SRI）という概念はあった。酒、タバコ、ギャンブル、ポルノ関連企業などは宗教的理由から排除された。さらに、ベトナム戦争を契機に、ナパーム弾、枯葉剤のような武器製造業、アパートハイット企業なども槍玉に上がった。リーマンブラザーズの経営破綻は、倫理性を欠く投資先への投資リスクを浮き彫りにした。さらに、2011 年のいわゆるダボス会議において、企業活動における最大のリスクとして、地球温暖化に伴う気候変動が認知された。ここに、ESG を重視する企業に投資する流れが本格化したといえる。即ち、ESG-Index が導入され、関連データの開示が義務化され、投資判断に利用されるようになった。そうになると、長期的思考が重要視されるようになる。四半期決算が見直され、社外取締役や監査役の人選にも影響するようになった。その際、機関投資家（とくに、年金基金、保険会社、富裕な個人投資家から資産運用を任された運用会社）と NGO の影響力は大きかった。

表 3 地球温暖化に伴う気候変動の与える業種別リスク⁹⁾

電力	政策誘導による火力発電需要の低下。再エネへの移行。 海面上昇による水没
資源	政策誘導による化石燃料需要の低下
鉄鋼・化学	低炭素型製品生産に失敗した企業の競争力低下
自動車	ガソリン・ディーゼル車から電気自動車・燃料電池自動車へのシフト
半導体	利用できる水資源の減少。政策誘導による火力発電由来の燃費の高騰
運輸	自然災害による交通網の遮断。政策誘導による火力発電由来の燃費の高騰
農業・食品	農作物不作。栽培できる品種の変化。利用できる水資源の減少。原材料調達の停止
漁業・食品	慢性的な不漁。回遊ルートの変化。魚種の絶滅
アパレル	農作物不作や家畜健康被害による原材料調達の停止。利用できる水資源の減少
不動産	異常気象による洪水多発。海面上昇による水没。火力発電由来の電力料金の高騰
住宅	建築資材の高騰。森林火災増加による木材調達の停止
小売	食品・アパレル品の仕入れ停止。洪水被害。海面上昇による水没
IT	政策誘導による火力発電由来の電力料金の高騰。サーバーセンターの水没
保険	異常気象・自然災害多発による損害保険ビジネスの崩壊
銀行	気候変動により影響を受ける企業への融資の不良債権化

利益第一の資本主義から、利益につながらなくても何らかの社会貢献を行うべきとする脱資本主義が生まれ、現在では、「ESG 経営は利益につながる」というニュー資本主義の時

代になったとされている。その根拠として、夫馬は二つの例を上げている。一つはセラファームの ESG 投資パフォーマンス分析：環境・社会に関して実効性のある経営方針を定めているサステナビリティの高い企業 90 社とそうでない企業 90 社の株価と ROE の推移の比較である。今一つは、2015 年の ESG 投資のパフォーマンスに関する 2000 論文の分析結果である。パフォーマンスが高いが、63%、低いが 8%、判定不能が 29%だった。

高サステナビリティ企業といっても 100%ESG に適う事業をやっているわけではない。業績が良いからといって、ESG 経営をやれば利益が上がるということにはならない。

さらに、表 3 を見れば明らかなように、多くの業種は、気候変動の影響は受けても、それを防ぐ方策には殆ど寄与することができない。漠然とした ESG 投資が本質的地球温暖化対策に結び付く可能性は低い。では、どのようにすれば、地球温暖化を食い止めることができるだろうか。それをより明らかにするために、ゼロカーボンという理想的な状態を想定して、考察してみよう。

5.5-2 ゼロカーボン対策

スウェーデンの少女、Greta Thunberg に代表されるグループは、子供をつくらない、飛行機に乗らない、原発禁止、蛋白質は昆虫で摂る、などと主張して、ノーベル平和賞候補にもノミネートされた。先が長い感受性の鋭い 16 才(2019 年現在)の少女が現状を非常事態と捉え、「過激」な主張を掲げることは理解できる。しかし、「健康にして文化的な生活」を送る権利は世界中の人達にある。現状で経済成長を凍結すべきとも受け取れる主張は、先進国はもちろん、途上国にはなおのこと、受入れ難いだろう。人間の本性にも反する。SDGs の主張はその点を考慮しているので、より現実的な目標といえる。しかし、具体策は示されていない。

創造活動は人間の根源的な欲望である。技術革新は単体の省エネとなっても、エネルギー消費全体は増大するという皮肉な側面がある。一例を上げれば、コンピューターは性能向上が著しい。性能当りの消費電力は飛躍的に小さくなったが、使用者と用途が増え、合計の消費電力は増大した。「技術革新は電力消費を増やす」というパラドックスが成立つようだ。

また、2050 年の世界人口は約 100 億人と予想されている。この人達が、2016 年の日本人並みに電力を消費するとすれば、世界中の電力需要は現在の 4 倍(約 80 兆 kwh)に増える。ゼロカーボンはこうした背景の中で達成されなければならない。代替技術にも資本主義経済の原則が働き、安価でなければ、グローバルには認知されず、実効は上がらない。

主要な CO₂ 発生源は、①火力発電所(石炭、重油、天然ガス)、②重化学工業(製鉄、アルミ電解、セメント製造など)・石油化学工業、③航空機・船舶など輸送手段の燃料、である(自動車は電気自動車で代替可能と考えた)。以下に項目毎の対策私案を述べる。

(発電対策) 環境最先進国のドイツの 2050 年におけるエネルギーミックスは再生可能エネルギー 80%、天然ガス発電 20%である。電力需要の増加を考慮に入れば、世界中でドイツ並みのエネルギーミックスを実現したとしても、CO₂ の発生量は減らない。調整電力対策としての安価な蓄電池の開発も見えていない。核融合発電はトカマクのスケールダウンの

見通しが立っていない。現行の原子力発電は米国の初代原子力委員長のリリエンソール¹¹⁾も認めているように欠陥がある。原発は化学プラントの一種である。何らかの理由で電源を喪失する等のトラブルが発生すれば、安全裏に自動的にシャットダウンするのが化学プラントの常識だが、原発ではそうになっていない。スリーマイル島、チェルノブイリ、福島第一、然りである。これは、現行のウラン 235 を燃料とする原子炉が核爆弾や原子力潜水艦・空母など、軍事目的優先で開発されてきたことによるものと思われる。

幸いにして原発にはフッ化物トリウム溶融塩炉¹²⁾という代案がある。これは、米国オークリッジ研究所で、1960 年代、数ヶ月の連続運転の実績がある。この方式は軍事用途に不適なためと、米国における当時の不幸な人間関係によりお蔵入りになった。逆に言えば核拡散防止に役立つ。燃料のトリウムは偏在していない。埋蔵量も多い。超ウラン元素の生成が少ない。核分裂反応を阻害するキセノン 135 はヘリウム吹精で除去が容易である。液体系なので制御が容易である。放射性廃棄物の中にプルトニウム 239 のような放射性超ウラン元素が存在しないので、加速器の利用により、半減期を 300 年程度まで短縮することができる。停電等の非常時には電気により冷却されていた弁が融け、溶融塩はプールに流入し固化してしまう。固化した溶融塩は飛散しない。フッ化物溶融塩の腐食性についてもハステロイを使用前に酸素被膜を除去して使うことでクリアされている。小型化が可能なので、調整電力用として使用できる可能性がある、などの特長がある。欠点は強いガンマ線（核拡散防止には役立っている）を出すことである。タリウム 208 が生成されるためだが、このことと、溶融塩からウラン 233 を分離することの困難さが核拡散の抑止力につながっている。液体系なので自動制御向き、遠隔操作も可能である。

再生可能エネルギーによる水の電気分解や光触媒により生成された水素ガスを燃料とする発電システムも検討されているが、化石燃料対比のコスト競争力が未解決である。

（重化学工業・石油化学工業対策）：重化学工業プラントから発生する CO₂ は不可避と考えられる。この処理法として、回収して地中深く貯蔵するという考え（CCS）がある。しかし、この案の持続可能性はあまり長くない。貯蔵コストも掛る。回収して再利用すべきだろう。

砂漠地帯に太陽光発電所（パタゴニアなど風の強い地域に風力発電所）および重化学工場とメタノール合成工場を併設する。太陽光発電所などの電気を使い H₂ を生成し、重化学工場から排出される CO₂ と反応させ、メタノールを合成し、メタノール誘導体の出発原料とするのである。誘導品にはオレフィンも含まれる。実現すれば、石油に依存しないプラスチック合成が可能となる。しかし、石油や天然ガスを原料とする場合に比べてコスト高になる。ゼロカーボンを目指すなら、CCS の費用を流用できるとしても、炭素税の導入などの援護射撃が不可欠である。しかも、実効を上げるには世界的合意が必要である。

砂漠地帯にこのような工場群を建設すれば、石油を採掘禁止とすることによる産油国の経済的打撃を和らげることはなる。合意を取り付ける一助になれば、と思う。

（輸送手段の燃料対策）自動車と船舶は電気エネルギーの使用が可能である。アンモニアを燃料とする船も登場したが NOX も温暖化物質である。電気航空機は現実的でないと思われる。

る。まだ、開発途上だが、バイオジェット燃料の検討が進んでいる。その際、微生物の培養に CO₂ が利用されるだろう。メタノールを出発原料とする航空機燃料の可能性も「ないわけではない」代替燃料を使うようになって、航空機が排出する CO₂ は回収不能である。蛇足ながら、CO₂ 対策として植林（海なら海藻）が上げられているが、ただ植えるだけでは限りがある。炭化して貯蔵する経済的な方法は考えられないものだろうか。

ゼロカーボンに限らないが、技術開発には開発リスクがある。「ESG 経営を行えば利益が上がる」のは、開発リスクが小さい場合に限られる。ESG 関連テーマに内在するニーズに新しい事業のタネがあるという指摘は理解できる。しかし、ゼロカーボン社会の実現に本質的に寄与できる事業分野は限られる。「その他の企業」がゼロカーボン実現に寄与するとしたら CO₂ 削減である。例えば、B2C 企業はモデルチェンジにより買替需要を促し利益につながる。経済成長を犠牲にしてもモノを大切にすべき時代、本質的進歩がない不急のモデルチェンジをしないことは ESG 経営に合致する行為であるが利益が減る。そのような行為は、関連業界および投資家に歓迎されない。ESG 投資が果たせる役割が限定的となる理由がここにもある。

5.5-3 GAFA に対する NGO の勝手格付け

ことのついでに、筆者が奇妙に感じている ESG 投資関連の出来事を紹介する⁹⁾。

2012 年、NGO グリーンピースは、GAFA などの IT 企業のサーバーなどの石炭火力・原子力発電依存度を評価して公表した。結果（100 点満点）は、グーグル：39.4、アップル：15.3、フェイスブック：36.4、アマゾン：13.5 であった。槍玉に上がったアップルは曲折の後、事業の全電力を再生可能エネルギーに切り替える計画を発表した。グーグルも風力と太陽光発電への 100 万ドル（何と、少ない！）の投資を発表するとともに契約している電力会社に再生可能エネルギーの比率を高めるよう要請したとある。マイクロソフト、アマゾンも右に倣った。全コストに占めるエネルギーコストの比率が低い GAFA に再生可能エネルギー化を迫る意味は薄い。風力発電や太陽光発電は当てにできない不良電力である。調整電力をどうするか、電力会社およびエネルギー多消費の重化学工業と問題を共有してこそ解決につながる。環境問題に熱心に取り組んでいるはずの NGO の取組姿勢としてはいささか淋しい。

5.6 渋沢栄一と SDGs

以上、考察したように、「見えざる手」の効用を受け継いでいる現行の ESG 投資では、喫緊の課題となった地球温暖化問題の本質的解決は何時になるか分らない。長期的視野に立つはずの経営も、コロナ騒動が起きれば、重要なステイクホルダーである従業員のレイオフに走る。やはり、短期的利益優先は払拭されていない。

渋沢栄一の経済活動は利益優先ではない。道徳との調和を図るのが彼の経営だ。彼は直接、自分自身の手で幾つかの企業を立ち上げた。事業の本質を理解し、技術屋ではなくても技術の本質を理解し、取るべきリスクは取った。理念と学問を同列に論ずることはできないが、地球温暖化対策に関してより本質的な対策に挑戦し、SDGs の世界を実現するには、渋沢栄

一が歩んだ道の方が近道と言えよう。しかし、脱化石燃料を実現して一段高いレベルの SDGs を結実するには、産油国、途上国を巻き込んだグローバルな協業体制の確立が不可欠である。これは、渋沢なら解決できるといった性質の問題ではない。

渋沢栄一に学んだ我々の取るべき道は、リスクを取っても、本質的に解決につながる技術開発テーマへ取組むことと、不満があっても、現行の SDGs や ESG 経営、NGO 活動など、国際的活動に積極的に参加し、進むべき方向を修正し、行動していくことであろう。

5.7 まとめ

資本主義の重要なキーワードは経済性、市場経済、自由競争である。公正さを保つためのルールが設けられ、経済の高度化とともに、整備されてきた。しかし、ESG 投資に代表される修正資本主義経済は良かれ悪しかれアダム・スミスの「見えざる手」の作用を受け継いでいる。悪い面は次のとおりである：①社会が必要としても利益に直結すると思われないことの実現に時間が掛かる、②ルールの改訂は問題が生じた後になる、③国際的合意が得られないルールの効用は限定的である。このままでは、気候変動により甚大な被害を蒙る地域が続出する可能性が多分にある。次善の策は、せめて発電だけでも、先行して、ゼロカーボンを実現させることである。その有力候補がトリウム溶融塩炉である。これなら、原理的には、日本の企業連合で立上げ可能であろう。しかし現実には、福島原発の事故による反原発運動の盛り上がりで容易なことでは取組めない。理解活動を進めるしかない。

戦争になれば当事国は団結する。宇宙人が地球を攻めて来るとすれば、満場一致で、国連軍が組織される。気候変動は宇宙人の侵攻に匹敵するほどの脅威かも知れないのに、現在のところ、まとまりそうもない。Greta さんの心情が分る気がしてきた。

独裁者が全世界を支配していれば、このような優柔不断な状態はあり得ない。しかし、独裁政治の弊害は歴史が証明している。我々は民主主義の許で市場経済の欠陥を正すしかない。それには、「見えざる手」という概念がない渋沢栄一の合本主義と道德経営がより適している。

参考資料

- ①渋沢青洲記念財団竜門社編「デジタル版 渋沢栄一伝記資料」渋沢栄一伝記資料刊行会 (2016)
- ②渋沢栄一（守屋淳訳）「現代語訳 論語と算盤」ちくま書房（2010 初版）
- ③渋沢栄一（守屋淳編訳）「現代語訳 渋沢栄一自伝」平凡社（2012 初版）
- ④島田昌和編「原典で読む 渋沢栄一のメッセージ」岩波書店（2014）
- ⑤東海林吉郎、菅井益郎「技術と産業公害」国際連合大学（1985）
- ⑥見城悌治等編「帰一協会の挑戦と渋沢栄一」ミネルバ書房（2018）
- ⑦瞠目卓生「アダム・スミス『道德感情論』と『国富論』の世界」中央公論社（1936）
- ⑧田中一弘「『論語と算盤』と『資本主義の再定義』 監査役 No. 708 (2020)

- ⑨ 夫馬賢治「ESG 思考」講談社（2020）
- ⑩ 長谷川直哉編著「統合思考と ESG 投資」文眞堂（2018）
- ⑩ D. E. リリエンスール（古川和男訳）「岐路に立つ原子力」日本生産性本部（1981）
- ⑫ 古川和男「原子力安全革命」文芸春秋（2014）

第6章「渋沢栄一と武士道精神」(濱名 均)

はじめに

渋沢栄一との出会いは、筆者が30代半ば(1980年代半ば過ぎ)の頃に当時早稲田大学の教授をされていた故永安幸正先生と早稲田大学大隈講堂のレストランで食事をしながら、先生の小論「渋沢栄一・財界の元老」の抜き刷りを手渡された時に始まりました。孟子の説くところに、「天の將に大任をこの人に降さんとするや、必ずその心志を苦しめ、その筋骨を勞し、・・・、心を動かし性を忍びその能わざるところを會益する所以なり」とあります。渋沢栄一はこの時代に生まれ育って、後年日本資本主義の父と称せられる(孟子の説く)「大任」を下された人であったと筆者は解釈します。その意味で「時代の生んだ寵児」と言えるでしょう。その本人の意思とは無関係に、天の意思というように考えます。

筆者もこの時に永安幸正先生から薫陶を受けたのですが、「濱名君、やるべきこと、考えることは『人としての器を大きくすること』です。この一点でよろしい」との言葉を頂きました。これが学生時代からの波乱に富む人生の意味合いとその後に訪れるであろう大波を「避けずに、ゆったりと受け取る」という覚悟をもたらしました。いまこの小論に向かって同様な気持ちで接しています。

武士道との出会いは、学生時代にテレビ番組で新選組を舞台にした放映がありましたが、その放映を見ながら感じた体験は「將に体中の血が踊り、身体に埋め込まれていたDNA・遺伝子が表面に出てきた瞬間」であったと思います。表層意識ではなく深層意識のなかに「武士道」精神が埋め込まれている訳です。その後若き日々に、司馬遼太郎作「燃えよ剣」などの読書体験・追体験を経て、武士道を我が身のものと感じるに至ったということでもあります。我祖祖父の濱名文右衛門(濱名家十五代当主)は江戸時代末期の人で、東北の夏の風物詩の一つ「相馬野馬追」祭りで有名な相馬中村藩の家臣でありました。私より三世代さかのぼっただけの血筋です。祖祖父の孫であった父は時代背景もあり、その精神はかなり色濃く行動の表面にも出ていたように、今から思えば感じました。

われわれ日本人のなかに江戸300年で育まれてきた、士農工商の身分制度を乗り越えた存在としての「武士道精神」に、これからの時代と国際的にも通用する日本人のアイデンティティーを求めるといふ筆者の姿勢があります。渋沢栄一が自らの言葉で「武士道」を語っていた事実と、武士道と実業道との一致を目指していた(現代語訳「論語と算盤」P165～P169)ことを知るにつれて、「渋沢栄一の経営理念」の合作報告書・小論集の一角に「渋沢栄一と武士道精神」というタイトルで「我思うところ」を掲載する意思決定をしたのでした。

6名の元企業戦士から成るメンバーで、渋沢栄一を研究していく意見交換・研究会を重ねてきたわけですが、その各人ごとのアウトプットとしての本小論執筆の背景はこの様なものでした。

第1節 先行研究並びに方法論

渋沢栄一のおおよその全人生の活躍を論文形式で書かれたものに、故永安幸正著「渋沢栄一：財界の元老」。広池学園出版部刊「日本の近代化と精神的伝統」収録。に詳しく、筆者の大学の学部時代からの恩師の一人である永安幸正先生が書き下ろされた論文であり、これ乗り越えることはできないと判断しました。（永安幸正先生は高崎経済大学から早稲田大学そして麗澤大学・モラロジー研究所に籍を置きつつ、歴史を立軸に世界を横軸に据えながら、教育と執筆に情熱を注がれた日本人学者の大家でした）（因みにモラロジー研究所とは、前身は道德科学研究所で、廣池千九朗博士が1926年・大正15年に起こした社会教育活動で倫理道德を説き商人・個人経営者の中に多くの支持者がいた）

今回の与えられたDFでのテーマ「渋沢栄一の経営理念」の出稿に当たり、そのような先達の数々の著作等を前にしながら呻吟の日々を送っていたのですが、次のように考えました。「渋沢栄一は時の人である。時・時流というものが無ければ、あれだけの足跡や業績は残せなかった」「従って、渋沢栄一の歴史上の功績というものは、渋沢個人の意思が成し得た割合よりも、渋沢という身体と精神をハンドリングした何ものか」、それを我々の言葉ではよく使われるものとしては、「天の意思・天の声」であり、西洋に於いては「神の意志・神の声」日本では「八百万の神々の意思・声」というものであります。筆者の言葉・定義としては、「時の勢いという目に見えない力によって、地上の人々を動かしていく」。その地上における役者の一人として、渋沢栄一がこの世に長き「生」を全うして存在した。という風に考えました。

明治維新にはそのような大勢の「時代の花形役者」が存在しました。渋沢栄一はその中では「いぶし銀」的な存在ではなかったのではないのでしょうか。しかしながら「時の流れ」に身を任せつつ、後世に「日本資本主義の父」と敬称される大車輪の活躍をしたのも事実でありました。渋沢翁76歳の時の著作と言われる「論語と算盤」のなかでこう述べている。「わたしは徳川氏が三百年間続く平和な江戸幕府を築けた理由というのは、結局は、運命のなせるわざだったと判断する」（現代語訳「論語と算盤」P219）。人智を越えたフォース（力）に対して76歳の渋沢栄一は素直に認める度量を持ち得ていたと解釈できます。

学問的アプローチとしては、かの命題「コギト・エルゴ・スミス」・「我惟うゆえに、我あり」（デカルト・方法序説、岩波文庫P45及びP189～198）で著名な近代西洋哲学の祖・ルネ・デカルト的な「二者択一論、AかBか」の明晰な延長線上にあることに、限定されることなく認識することが前提になっています。一般的にはデカルト以降の近代合理主義という認識論が、今日的に優勢な時代の認識論です。目に見える明晰にして判明なるものを前提とする「今日的なサイエンス」というルネッサンス以降の「人間復興」、「人間の五感」に認識の根拠を置いた認識論です。

しかしながら筆者の認識論は、そのような方法のみを「学問的アプローチ」とする限界性

を確認しての方法論が存在するということが前提になっています。最も近いものとしては、西田幾多郎の「善の研究」に代表されるいわゆる「西田哲学」（その思索は禅仏教の「無の境地」の哲学論理化であった）的な認識論が説明としては妥当なところであります。現代では優勢な、通り一辺倒のサイエンス（客観的・実証的なもののみによる理論構築、ここでは社会科学をも含む。平易な言葉では「帰納法」と言える）のみを根拠としてきた研究者・学者・その他にとっては、理解し難い学問的アプローチかもしれない。

しかしながら、筆者が所属する日本学術会議登録指定学会「実践経営学会」に於いては、この学問的アプローチは同学会の過去の筆者の学会での全国大会の「統一論題」の講演（1992年）において承認されたものであることを一言述べておきます（ありていに述べれば「帰納法」ではなく「演繹法」の手法とも言えるものであります）。

日本資本主義の父と称される渋沢栄一が成し得た事柄は、江戸末期から明治維新を経て近代（経済的という意味が大きい）日本の礎を築いた渋沢栄一という人物をして、江戸時代を通して社会的な空気・雰囲気として士農工商を問わず存在していた「武士道精神」というものが渋沢栄一を介しておこなった「なせる業」ではなかったのか？というのが筆者の関心ごとであり結論であります。であれば主体性を持った現代の個人が切り開く未来社会に於いて「武士道精神」を今一度考えてみることは、「渋沢栄一の経営理念」を研究する一つのアプローチとして有効であると考えるところであります。ここに明治・大正・昭和の財界元老たる渋沢栄一を、今日的に研究していく「価値」が存在するというのが筆者の立場であります。恩師の故永安幸正先生の研究を乗り越えるもの（もちろん部分的にはあるが）として論述していきたい。渋沢翁の日本人の先哲としての全体的評価は永安幸正先生の前出の「渋沢栄一：財界の元老」に譲ることとしたい。

第2節「経世済民」とアダム・スミスと現代資本主義

「経世済民」という言葉があります。「世の中を良く治めて人々を苦しみから救うこと」と、三省堂の辞書は説明しています。「経済」は「経世済民」を略した言葉として使用されるようになったのです。「経世済民」の学問つまり経済学の祖とされる、イギリスはグラスゴー大学教授のアダム・スミスは、勃興する産業革命前夜において、マニファクチャリング（工場制手工業）の爛熟期において、これからの世の中をどのように構築していくのかを解りやすく書物に表したのです。それが「諸国民の富」（国富論）（1776年出版）であったのです。それに先立って1759年に「道徳情操論」（道徳感情論）を出版しています。「諸国民の富」の初版は1776年3月9日に公刊されたのでありますが、そのとびらに書かれていることには、「著者は、前グラスゴウ大学道徳哲学教授、王立協会会員、法学博士アダム・スミス」と記されているのです。後世の人々が「経済学の祖」と呼称しているアダム・スミスは、実は道徳哲学の教授だった訳です。1759年に「道徳情操論」を公刊しているのうな

ずける訳です。

渋沢栄一の著書の「論語と算盤」は、言い換えれば「道德と実践する経営」ということになり、その「均衡」こそが「実業界に身を置くすべての人々や職制としての経営者」に求められる姿勢・態度ということになります（経営者というと何やら人格・性癖をも含めた存在として考えられる節がありますが、筆者は「職制としての経営者」であるべきであり、その職制にふさわしい倫理・道德、知力、胆力が求められるとの見解です）。アダム・スミスの二大執筆は、経済活動を実践する人の道德心を研究し（道德情操論 1759 年）、また当時の最良の経済システム（レッセフェール、自由放任主義）を主張したのでした（諸国民の富・国富論 1776 年）。

枠組みの話をもう一ついたします。近年の学問・大学教員への登用は極めて細分化されたアプローチが要求されています（これは近年ますます強い傾向にある事実を述べています）。筆者の学生時代のある恩師はよく学生相手のゼミナールの授業で、「まるで動物園の檻の中に入れられたような学問領域に我々は閉じ込められている、いま必要なのは学際のアプローチである」（高瀬浄：高崎経済大学名誉教授、秀明大学第二代学長）と語っていました。

今回の出稿も「渋沢栄一の経営理念」の旗の下に集まって研鑽を続けてきたわけですが、経営理念はそれ自体では存在しません。筆者のアプローチからすれば、実際の企業の経営理念なるものを「集めて比較する」することに大きな意味を見い出してはいません。経営理念は個々の実際の経営の中で捉えるべきものです。また経営学の範疇の中で捉えるべきものです。経営は生き物であり経営学は実学であるべきと思います。また経営学なる学問も実は経済学の中で捉えるべきものです。「経世済民」（経済）を実行する主体としての組織・企業他がありますが、そのマネジメントの学問が経営学であるわけです。土台の経済学（経世済民）から遊離した経営学や経営理念なるものは存在しない。と言うよりも遊離したものになっている近年・現代の学問の在り方が問題なのです。

ここで筆者が述べている「学問」なるものは、研究のための研究ではなく、もちろん職業としての学者の専売特許でもなく、「経世済民」が経済学であるように、現実の世界と対峙するところにあるもの、又現実を切り開いていく主体性（個人としての人間）のものとしての「学問」ということです。学問を修めるだけではなく、知行合一（陽明学派・陽明学徒）の学問を実践することが目的であり人生の目標になっていくということです。

筆者は渋沢栄一の最大の特徴は陽明学徒としての生き様にあると思います。陽明学を言葉で明快に示すものは見つけ難いです。中国明朝中期の王陽明の学問的な姿勢がルーツがありますが、敢えて言葉に表せば「知行合一」ということになります。しかしながら、行動あつての学問ですので、その現れ方は様々であります。陽明学徒を推定・呼称することはできても（筆者の好きな人物の高杉晋作や西郷南洲等も該当します）、陽明学それ自体の概念規定は難しい。むしろ無理には、なさない方が適切なのかもしれません。

76歳の時に刊行された「論語と算盤」の中で渋沢翁はこう述べています。「徳川幕府が三百年続くもをつくったのは、おそらく学問の活用―つまり、現実と理論を調和して、融合させた結果ではないかと思っている」（現代語訳「論語と算盤」P137）。またこうも述べている、「現実だけ知っていても充分とはいえないし、かといって学問の理論だけ身につけていても社会に打って出ることはできない。この両者がよく調和して一つになるときこそ、国でいえば文明が開けて発展できるし、人でいえば完全な人格を備えた者となるのだ」（現代語訳「論語と算盤」P134）。完全に筆者の理想とする「学問」と一致しています。

筆者は2年ほど前にこのDFの研究会で「企業文化の研究―日立と東芝の比較―」にメンバーとして参加し、第1章「企業文化とは」を執筆させていただいたことがありました。その時の研究会での記憶ですが、東芝の社外取締役に経営学の分野である著名な学者（筆者もファンでその学者の著作を読んで勉強したことがありました）がメンバーになっていたが、全く現実の取締役会では、彼の理論が話されることもなく、ずるずると東芝本体が抜き差しならぬ状態に陥ってしまったとのことでした。同じ社外取締役の同僚のメンバーがその学者さんに理論の実践を期待して声を掛けたそうですが、「いいや、まあ」と言って声を発することはなかったそうです。上記の渋沢翁の言葉がそのまま当てはまる事例だったと思います。

話を元に戻します。アダム・スミスの前のヨーロッパ中世のことになります。イギリスの当時は産業革命前夜であり、すでに活発な資本主義的な経済活動が行われていて、表面上では中世は過去のものとも言えたでしょう。しかしよく考えると人間の遺伝子（DNA）や社会・宗教的な遺伝子はいかなるものでしょうか？ 二代や三代ではちっとも変わらないものと言い得るものです。表層意識ではなく、深層意識においては確実にそう言えるでしょう。

ここでは中世ヨーロッパを支配していたのは世俗勢力としての国王と封建領主、そして宗教勢力としてのカトリック教会です。カトリック教会では「金利・利息」を取るのはご法度でした。だから、シェイクスピアの作品の「ベニスの商人」に出てくる金貸しのシャイロックはユダヤ人・亡国の民であったのです。そのカトリック教会の権威に対する反逆＝つまり「金利・利息」を取ることの正当性についての戦いは、長い時間がかかっています。

資本主義システムに於ける「金利・利息」の重要性は、近代経済学の祖といわれるイギリスの経済学者・官僚・貴族であった、ジョン・メナード・ケインズの主筆「雇用・利子および貨幣に関する一般理論」（1930年代の世界恐慌の真ただ中の1936年に発行されて、当時の若い経済学者の心をとらえた）のタイトルが示す如くであります。

資本主義の発展は中世の権勢（封建領主とカトリック教会の支配）からの離脱を目指した運動でもあった訳です。つまりその中世カトリック教会（既得権益集団）的な道德心との闘いでもあったのです。アダム・スミスはグラスゴー大学の道德哲学の教授でした。当然に宗教心・道德心についてはエキスパートでした。「神の見えざる手」という表現は、そのよう

な中世的な既成道徳・権力との「折衷案」的な誠に「妙を得た言葉」と言い得るでしょう。この辺の解釈は筆者独自のものとありますが、続けます。「神の見えざる手に導かれて・・・」経済活動も行われるというのは、中世権力から近代への過渡期における現世における、物事を動かしていくフォース（力）としての「絶妙な言葉・概念」であった訳です。すなわち、既存の反対勢力にも十分に配慮したものでした。それゆえに歴史上、近代資本主義を大車輪に支え続けた「経世済民の理論」（経済理論）たりえた訳です。筆者は時代が大きく動き出すのには、学問的実践「理論」の役割はとても大きいと考えています。アダム・スミス著の「諸国民と富」はそんな学問的理論の書物だったと言えるのではないでしょうか。

明治維新の資本主義導入の成功要因についての各種の研究によれば、江戸時代からの日本人の思想の中にそれを見出したものがあります。例えば、石門心学の石田梅岩や幕末の相馬中村藩の財政改革から頭角を現した二宮尊徳（相馬藩の「興国安民法」のこと、現代語訳「論語と算盤」P130 のなかで、西郷隆盛が渋沢栄一に「興国安民法」の存続の可否を問う場面にでてきます。二宮尊徳は一時期、相馬中村藩の食客・幕賓でありました）や江戸初期の鈴木正三などの人物の思想の中に資本主義がスムーズに導入されたという見解もあります。他方、はっきりと言えることは、西欧キリスト教的な神（God）を頂点とする価値体系（カトリック教会と国王・封建領主の支配層と被支配層の庶民という構図）との相克はなかったと思われます。「八百万の神々」という日本古来の考え方の「神々」であって、カトリック教会のような絶大なる宗教権力との闘争は回避されています。筆者はこの点こそが明治時代において日本が資本主義をスムーズに導入できた最大の理由ではなかったかと考えています。

近代の西欧諸国ではプロテスタント宗教改革の二大教祖のマルティン・ルターやジャン・カルバンなどの宗教改革があり、その後に資本主義が興っています。明治日本にはそのような宗教的な既存の権勢（当然に既得権益層が存在する）は存在しなかったことが幸いしていたと言い得るでしょう。筆者の解釈では、日本における中世的な宗教権勢は「比叡山」であった訳です。日本における宗教改革は「いわゆる鎌倉仏教」がそれに相当します。その意味では果たして、室町幕府・室町時代は典型的な中世とは言い難く近世であり、安土・桃山時代は近代の萌芽と捉えるのが妥当ではなかったのかと考えます。ただしその近代の萌芽は江戸幕藩体制と鎖国によって流産してしまったということでもあります。

従って江戸時代というのは第 4 節でも展開させていただきますが、能力主義が戦国時代の世の中の風潮を受け継ぎ、様々なところで出ていて、身分制度の制約はあったものの実は非常に活発に行われていた社会・時代であったと解釈しております。それゆえに豊臣秀吉による「刀狩」や江戸幕府による土農工商の身分制度の導入による「世の中の落ち着き」が必要であったと思われます。日本の明治維新とその後の国の発展・成功要因の大きな一つとして、このような歴史的産物の「庶民のなかにも在る日本的能力主義、支配階級の道徳として

の武士道とその影響を受けた庶民をも巻き込んでいった武士道精神」なるものが存在していたと解しています。この小論のタイトルも「武士道」ではなく、「武士道精神」としているのはかかる枠組みで考えているからです。渋沢栄一流に言えば「能力主義と武士道精神」は「算盤と論語」であります。江戸時代の特殊性（中世ではなく、近代への懐妊期とみる見方ですが）を見直してみる価値はますますあると思われます。

渋沢栄一関連の本を読みましても岩崎財閥のやり方との確執はあったにせよ宗教勢力との確執や闘争はありませんでした。財閥と合本組織との考えの違いがあったにせよです。蛇足ですが、山本七平氏が鈴木正三を研究していて、「仏教の中に勤労が容認されていて、これが積極的に日本資本主義を発展させた根源であった。また高度成長経済における日本人のエコノミック・アニマル説明の震源とする」というような見解には、筆者は全く賛成しかねます。それは余りにも我田引水の的なものにとらえ方であり、表層的と言わざるを得ません。（最近の日本資本主義や老舗の研究で、上記の山本七平氏の説を安易にかつ過剰に借用している学者諸兄が多いので一言書きました。それは一つのものの見方程度に摂取すべきものです）

現代資本主義について述べます。現代の「アメリカ合衆国の資本主義の来し方行く末」を見ていくと、思想はヨーロッパ・西欧に任じた（元々はアメリカは西欧からの移民ですが）、俺たちは実際の行動でそれを（思想を）新世界（13 州の独立以来の彼らの概念）において実践するという、いわゆるプラグマティズム（日本語訳では道具主義）に立ち位置を置いています。その延長線上でしょうか、最近のノーベル経済学の受賞をみると、「経済というよりもマネタリー理論」的な金融工学に対して贈られています。残念ながらそこには「経世済民」の思想はほとんどありません。アメリカ合衆国という国は、良きにつけ悪きにつけプラグマティズムの国であり、自ら思想を生み出す（時代の大きな転換・パラダイムシフトという意味において）という事は出来ないようです。現代のアメリカ合衆国を覆っているマネタリズム、言わば現代資本主義は、シカゴ大学教授・シカゴ学派の祖であるミルトン・フリードマン（1970 年代に活躍、訪日して講演もしている）が築き上げた、よりアメリカ的な資本主義の世界です。蛇足ですが現在の安倍政権は 2012 年 12 月に内閣官房参与に就任した元イエール大学教授の浜田宏一を介しての「マネタリズム」が支配する、経済活動でありその思想を是認している政権なのです。一般的に世の人々が「現代資本主義」と言っているのは、この様なアメリカ的な資本主義を指しています。

第3節 渋沢栄一著「論語と算盤」から学ぶもの

この様に考えました。道徳や倫理もしくは個人の意思・生き様としての「論語」があり、現代でいう経営テクノクラートとしての「算盤」があるという様にとらえ直すことが可能で

はないのか。その特徴は「渋沢栄一は行動の人」であったということです。「知行合一」ともいうべき思想・考えの持ち主であった。(知行合一とは中国の明朝中期の人・王陽明の学問スタイルの骨格であります。それを受け継いだ人々を陽明学派ないしは陽明学徒と称しています。司馬遼太郎は幕末における陽明学徒の第一人者として越後長岡藩家老・河合継之助を挙げている。長岡の地には後の山本五十六連合艦隊司令長官を輩出している)

重要な点は、渋沢栄一が論語などの書物の言葉から「経営理念」を導き出すという手法をとっていないことであります。論語を幼少の時から親しみ、「血となし肉となしている」ことを背景に、実際には大蔵省などの役人経験を経ながら、企業経営(合本組織)をおこなって、理念・哲学として持っていたものであります。それを現代の我々が「経営理念」と呼称しているのです。

筆者が日本の組織を考える際に最も価値ある書物・小説として捉えている「五重塔」(『五重塔』は、谷中感応寺五重塔の造塔にまつわる話で、大工十兵衛と棟梁源太との心中の戦いの物語である)(筆者が最も価値あると評価しているのは、小説の最後つまり「其三十五」での記述箇所、僧侶の上人の言葉で『江都の住人十兵衛之を造り川越源太郎之を成す』とい文であります{五重塔、岩波文庫 P88}。これは現場の技術者・営業マンと経営者・社長の関係性を日本的な統合概念で止揚した概念を含んでいると解釈しているからです。アメリカ合衆国やヨーロッパ諸国では経営層と労働者に階級が分かれています。二大勢力があり、日本のような階層間の垂直的な交流・統合概念はありません)の著者である倅田露伴が、財団法人澁澤青淵翁記念會の依頼によって成った文章に「澁澤榮一傳」(倅田露伴、露伴全集第十七卷)があります。

そこで述べられている内容の一節に、大蔵大臣への招聘の時も(井上馨を首班とする幻の内閣、渋沢栄一が断ったために実現しなかった)「自分がなったとて、それが真に国家の利益になり得るかどうか、それより民間に在って幾分でも国家のためになると解釈して断った」とあります。自分個人の立身出世よりも、国の人々の・国家のことが優先しているという、「生き様」「行動を伴った人生哲学」が生涯を通じて渋沢栄一にはあったと筆者は解釈しています。この根本の哲学・行動規範に「武士道精神」があったと解しています。この点の詳細な筆者の自説展開は、次節・第4節で述べています。渋沢栄一は「論語と算盤」の中で孟子の言葉を引用している、「上に立つ人間と、下の人間がともに利益追求に走ってしまえば、国は危うくなる」(P200)である。我が国の現状の政治家を含む社会現象を顧みるときに、誠に耳が痛くなる言葉ではなからうか。

渋沢栄一の「論語と算盤」には、誠に現代に於いても通用する教訓が随所に見受けられる。教育について語っているところを紹介したい。現代語訳「論語と算盤」のなかの第九章「教育と情誼」のところに次のような文章がある。「これに対して今日では、教育の方法は素晴らしいのだが、その精神をはきちがえてしまった。そのため学生は自分の才能の有無や、適

不適もわきまえずに、『あいつも俺も、同じ人間じゃないか。あいつと同じ教育を受けた以上、あいつがやれることくらい俺にもできるさ』という自負心を持って、下積みのような仕事をあえてしようとする者が少なくなってしまった」(P203)。これは現代の日本の教育を嘆いた文章ではないのである。渋沢栄一が1916年(大正5年)に著されたものなのである。今から100年も前に書かれたものである。驚きである。

作家でタレントだったの野坂昭如の酒造会社サントリーのCMソング「ソ・ソ・ソクラテスかプラトンか? ニ・ニ・ニーチェかサルトルか、俺もおまえも大物だ」のおかげで、その後日本の若者(のちに成人して社会の一員になっていく)は、「俺っちにもできる」思想がはびこったと筆者は考えていた。いや筆者ばかりではなく同様に考えたインテリも多かったのである。ところがである、100年前にすでに渋沢栄一が、明治時代からの教育に対しての「光と陰」を見抜いていたのであった。この「俺っちにもできる」思想(筆者の勝手なネーミングで恐縮だが)が、明治の新しい教育制度を媒介としてすではびこっていたという事が分かったことはやはり驚きである。当時代にこの様な教育を受けた(言わば educate された)軍人やその他の人々の行動様式が、その後の日露戦争(1904年・明治37年〜)での旅順の203高地攻防戦や、のちの太平洋戦争(1941年・昭和16年〜)全般の戦争遂行と結果に、負の遺産として大きな影響を及ぼしたのではないだろうか。

筆者は職業を通して、サービス業・ソフト産業のアメリカ資本の日本進出の局面とその後の多くの日本資本による「俺っちにもできる」思想とその無残な結末を詳細に垣間見ることができた。1983年(昭和58年)のウォルト・ディズニー社による「東京ディズニーランド」進出(経営はライセンス料の契約であり、運営会社自体は日本の資本)の成功と、それを気軽に真似た「俺っちにもできる思想」の企業の惨敗のオンパレードであった。それぞれの失敗の要素は違うものの、長崎のハウステンボス、志摩スペイン村、四国のレオマワールド、北九州のスペースワールドなどがあります。もっとハングリーに、かつ謙虚に「東京ディズニーランドの成功の実態を学ぶ」という事が行われていれば、計画や運営・広報の仕方などで失敗を最小限度に押されることが出来たと思われます。

東京ディズニーランドの当初の計画建設費用は総額800億円といわれていました。実際にかかった費用は1200億円に上ったのです。それは仕様書どおりに行ったわけですが、実際の承認権限をもつ建設デザイナーの許可が下りずに、何回もの手直しが広範囲に行われた結果でした。余談ですが、パークのオープンから数年たった後に、総建設費用は1800億円に訂正されています。その差額は、テーマパークのグランドオープンに向けての、実際に現場の指導者が宿泊したホテルの費用や航空運賃など、いわゆるノウハウの吸収・ソフトに関わる費用が付けたされた結果でした。最初は建設費用の概念は建物やアトラクションなどのハードのみだったのです。その後ソフトの部分も総合したものがオープンにかかった総費用として1800億円の計上になったのです。

事例として適切か否かは少し迷いましたが、述べることにしました。それは日本を代表す

る大企業である三菱重工業が「豪華客船」を請負、何度も手直しを要求されたことがありました。一説によりますと当初費用の倍近くかかった様です。客船の最終受け渡しの是非については、仕上りの風合いやセンスの問題で、現場のデザイナーなどに大きな権限があるというアメリカ流のソフトビジネスの感覚を、浦安の地に建設されたディズニーテーマパークの実態に学ばなかったという意味で、「俺っちにもできる思想」で行った結果であると述べさせていただきます。産業としてのソフト産業やサービス産業の日本における最初の出現がディズニーテーマパークであったわけです。少しきつい言い方ですが、「その本質を学ぶ」努力が欠けていたと言い得るわけです。この事例に拘わらず、企業の大小・風格に拘わらず日本人に特有な現象と思います。

渋沢栄一は「論語と算盤」の著作のなかで、同じ教育方針をとっている欧米の先進国の状況と比較して、日本のような弊害を生じることが少ないと述べている。現代においても「教育」が将来の一国の運命に大きな影響を及ぼすとするならば、この「俺っちにもできる」という思想は明治以来の教育のなせるものであったのか、それとも平安時代から続く日本固有の精神構造なのか、この見極めは最も重要であり審細に参究すべきものの一つと思われる。その結果次第では、この思想を「乗り越える」方法（論）が違って来るからである。

「論語と算盤」のなかで述べている渋沢栄一の考え方に筆者としては異議を唱える箇所が一つあります。それは「志」を成すために心得ることとして若い人向けに述べたと思われるのですが、「そもそもこれが故郷を離れて、あちらこちらを流浪するという間違いをしでかした原因であった。こうして後年、大蔵省に出仕するまでの十数年間というものは、わたしの今日の位置からすれば、ほとんど無意味に空費したようなものであった。今、このことを思い出すたびに、なお痛恨の思いにたえない」（現代語訳「論語と算盤」P63）。どうでしょうか？読者の皆様方。澁澤翁を尊敬する筆者としては、渋沢栄一 76 歳の老婆心が語ったものと解釈しています。ことわざに「艱難汝を玉にす」というのがありますが、渋沢栄一の役人時代の「肝の据わっている」言動は、この「十数年間というもの」を経験するところに形成されてきたものと言わなければならないでしょう。「高崎城乗っ取り計画や横浜焼打ち」などにみられる、攘夷論の若き渋沢栄一の考えと行動のことです。「はじめに」のところで述べさせていただいた孟子の説くところとも一致する見解です。

この筆者の哲学に対して応援の言葉があります。城山三郎は小説「雄気堂々」のなかでこう述べています。「老練」とは何か。（久しく経験を積み、物事になれて巧みなこと）と、辞書にある。「その一年足らずの間に、栄一は何年分にもあたる大きな経験をした。とりわけ、横浜焼打ちについての反省は大きい」（城山三郎著「雄気堂々」、日本歴史文学館 P126）。とあります。このような経験が渋沢栄一の「人間としての器」を大きくしてきたと言い得るでしょう。孟子の言う「大任」を下すことと「天の意思」が、渋沢栄一という五感をもった人

間を介して行わせしめたものと筆者は解するのであります。

渋沢栄一の「論語と算盤」のような自伝的な内容を含む著作は、単に賛同ばかりではなくリアルな真実を考えることに大変役に立つものです。この小論の読者の中の学生さんや学卒後も勉強・研鑽を続けている老若男女の愛すべき諸兄に伝えたいことは、「解説本ばかりではなく、著者自身の原作になるべく触れる」ことをお勧めします。その原作との「対話」の中から「主体性の確立を伴った」個人の確立というものに読書は役に立つのです。

第4節 「武士道精神」と主体性の確立についての若干の考察

最初に渋沢翁が著した「論語と算盤」の中に、「武士道」という言葉を使用している箇所があります。ご紹介しますと、「この時代（徳川三百年のことを指しています）に教育された武士のなかには、レベルが高く視野の広い気質や行いの持ち主もまた、少なくなかった。ところが今日の人にはそれがない。富は積み重なっても、哀しいかな武士道とか、あるいは社会の基本的な道徳というものが、なくなっているといってもよいと思う。つまり精神教育がまったく衰えていると思うのである」（現代語訳「論語と算盤」P46）。

小説家・津本陽が「小説渋沢栄一」で紹介している渋沢栄一の言葉がある。「武士道の神髄は正義、廉直、義侠、敢為、礼讓等の美風を加味したもので、一言にしてこれを武士道というが、内容はなかなか複雑な道徳だ」、「いまや、武士道に移してもって実業道とするがよい。日本人はあくまで大和魂の権化である武士道をもって立たねばならない」（「小説渋沢栄一」（下）津本陽、P344～346）。この二冊の書物のなかで渋沢栄一自身が「武士道」という言葉を発していることが確認できた。今回の小論のなかで、「武士道精神」や「武士道」を筆者が取り上げたことの正当性を理解してもらいたい。

渋沢栄一は農民（豪農）の出であって、武士ではない。しかし剣術をやっていて関八州では一番強いという自信というか、武士気質みたいなものを持っていた。しかも中国古典の学問である論語を修めていた。このような武士道気質というか、「武士道精神」を持っていたといえるのではなかろうか。幕末の幕府方のヒーローの一人である新選組局長の近藤勇もまた百姓の三男として武蔵国に生まれている。後に幕臣に取り立てられている。同じく特に現代の女性に人気の新選組副長土方歳三もまた農家（豪農）の出身である。近藤勇や土方歳三を武士道の鏡として見ている現代人も少なくはないだろうと思う。両者の共通点は剣術であった。つまり幕末の日本は、一応身分制度はあるものの、かなりの部分に「能力主義」

（筆者も面識のある国際日本文化研究センター名誉教授である笠谷和比古氏は、江戸時代は多くの点で能力主義が行われている時代であったと主張されている）と「武士道精神」が充満している時代でもあったと筆者は考えています。

江戸幕藩体制末期の能力主義については、小説「雄気堂々」の中で城山三郎は次のように述べている。一橋慶喜が「大規模な農民兵部隊の徴募編成という課題」を20歳代前半の渋

沢栄一にやらせたことについて、「つい一兩年前まで武州の百姓だった見ず知らずの男にやらせるには破格の仕事であったが、慶喜は栄一にかけた」（城山三郎著「雄気堂々」、日本歴史文学館 講談社 P161）

江戸時代の武士階級すなわち支配階級の人口は5～7%であった。ちなみに特権的な身分階層は武士のみであり、農民と職人・商人のあいだに身分序列はありませんでした。江戸時代の身分構成は武士7%、農民（漁師、猟人を含む）84%、町人（職人、商人）6%でした。その他、公家・僧侶・神主・医者らは全て合わせて1.5%ほどで、支配階級として遇されていました。侍（さむらい）は騎乗が許されていたが、一般に上級武士と言われ武士全体の2割ぐらいで徒士（かち）中級武士と足軽（あしがる）下級武士は主君への「お目見え」が許されない、主君と対面できないなどの決まりがありました。

江戸中期（1700年頃）から明治維新まで人口は2500万人から3000万人くらいで安定していた。江戸時代とは1603年3月24日慶長8年2月12日、征夷大將軍に任命されて江戸に幕府を樹立から1868年10月23日慶応4年（明治元年9月8日）までの265年間を指しています。

沢栄一自身も語っている「武士道」についてしばらく考察をおこないます。ここでは二つの著作、すなわち新渡戸稲造の「武士道」と元佐賀鍋島藩士・山本旭山常朝の「葉隠」を参照して考察していきたい。

新渡戸稲造は南部藩（現在の岩手県と青森県東部）の藩士で勘定奉行新渡戸十次郎の三男として1862年（文久2年）にこの世に生を受けている。新渡戸稲造38歳の時、1900年（明治30年）に英文で「武士道」（BUSHIDO: The Soul of Japan）の初版を出版している。ニューヨークでベストセラーになり、アメリカ合衆国第26代大統領セオドア・ルーズベルトをして、「封建社会のなかに、多くの普遍的なるものを有す」と言わしめた書物でもある。1905年第10版の増訂に際して、「緒言」を寄せているアメリカ人、ウィリアム・エリオット・グリフィス氏は次のように述べている。すなわち、「武士道についてのこの小著述は、アングロ・サクソン国民への重要なメッセージたるにとどまらない。それはこの世紀の最大問題、すなわち東洋と西洋との調和と一致の解決に対する著しき寄与である」と。

我が国の精神構造と道徳・倫理体系に大きな影響と役割を果たしてきた「武士道」について新渡戸博士の著作「武士道」から引用する。博士（法学博士）は著作の第一章「道徳体系としての武士道」の冒頭でつぎのように述べている。「武士道はその表徴たる桜花と同じく、日本の土地に固有の花である。それは今なお我々の間における力と美の活ける対象である」（岩波文庫「武士道」P25）。今一つ、「武士階級を照らしたる倫理体系は時をふるにしたがい大衆の間からも追従者を惹きつけた。徳は罪惡に劣らず伝染的である。いかなる社会的階級も道徳的感化の伝播力を拒否しえない」（岩波文庫「武士道」P127）。筆者が「武士道精神」

と言っているのは、このようなものである。

岩波文庫「武士道」（新渡戸稲造著、矢内原忠雄訳）第二章「武士道の淵源」の冒頭部分でこう述べています。「まず仏教から始めよう。……～、仏教は武士道に対してこれらを寄与した。ある剣道の達人（柳生但馬守）がその門弟に業の極意を教え終った時、これに告げて言った。『これ以上の事は余の指南の及ぶところではなく、禅の教えに譲らねばならない』と」（岩波文庫「武士道」P32）。さらに紹介を続けます。「武士道はかかる種類の知識を軽んじ、知識はそれ自体を目的として求むべきではなく、叡智獲得の手段として求むべきであるとした。……～かくして知識は人生における実践躬行と同一視せられ……」（岩波文庫「武士道」P36）。ここでは王陽明の知行合一を引き合いにだして説明している。

第六章「礼」のところでは「茶の湯」の効用を説いている。「最も簡単なる事でも一の芸術となり、しかして精神修養となりうるかの一例として、私は茶の湯を挙げよう。……～茶の湯の要義たる心の平静、感情の明澄、举止の物静かさは、疑いもなく正しき思索と正しき感情の第一要件である」（岩波文庫「武士道」P61）と述べている。筆者はフランスの動作の価値観は「動」であり、休むことのない連続性の中にあると思う。それに比較して日本の動作の価値観は、上記の茶の湯の動作にみられる「物静かさ・静」であると思います。

最後に次の文を紹介します。「礼儀は仁愛と謙遜の動機より発し、他人の感じに対するやさしき感情によって動くものであるから、常に同情の優美なる表現である。礼の吾人に要求するところは、泣く者と共に泣き、喜ぶ者と共に喜ぶことである」（岩波文庫「武士道」P62）。最後のところを読んでどう感じるでしょうか。筆者の約 30 年前の本に書かれたメモには、「宮沢賢治の『雨ニモマケズ』と記してあります。雨ニモマケズの一節です。「ヒデリノトキハナミダヲナガシ、サムサノトキハオロオロアルキ、ミンナニデクノボウートヨバレ、ホメラレモセズ、クニモサレズ、サウイフモノニ、ワタシハナリタイ」。ここには人々に同情・同調する人間の心が描かれています。それはあたかもアダム・スミスが道徳情操論で言わんとしているキーワードの「sympathy、シンパシイ」であり、「同情」や「あわれみ」や「思いやり」「共鳴」のことです。新渡戸稲造が彼の著作「武士道」で語っている内容には、アダム・スミスが説くところの共通する・通底する「人間の心」に通じるものがあると思います。

ここからは、元佐賀鍋島藩士・山本旭山常朝の「葉隠」を参照して考察していきたい。令和の新しいご時世は明治維新後約 140 年過ぎ去った頃である。世代でいうと四世代か五世代前後である。江戸時代までは身分制社会であり、それゆえに特権階級である武士階級には支配階級としての精神修養が求められていた。「葉隠」はそうゆう修養の古典ともいえるべき作品で、今から約 300 年前に脱稿したものである。徳川家康によって江戸幕府が開闢されてから約 1 世紀（100 年）を経た頃である。世の中が平和になり、合戦場での武士の活躍はなくなり武士の生き方が新たに問われていた時代であった。

「葉隠」全巻中で最も有名となった言葉に、「武士道といふは、死ぬ事と見付けたり」（「葉隠 上」 和辻哲郎・古川哲史校訂 岩波文庫 1992年 「聞書第一巻」 P23）というくだりがある。この句の本当の意味解釈は、このあとに続く作者・山本旭山常朝が述べている言葉の中にある。すなわち、「毎朝、毎夕、改めては死に改めては死に、常住死身になりて居る時は、武道に自由を得、一生越度なく、家職を仕果たすべきなり」（同上、P23）である。禅の世界に、「平常心これ道」という言葉がある。ここでいう平常心とは、「改めては死に改めては死に」という具合に貪欲を捨て去った境地である。次々と起こる諸縁を放捨した世界である。「武士道」の境地とはこのような世界ではなかろうか。

「葉隠」聞書第二巻、第四十四項に、近代文明のなかに生きる我々にとって、とても興味深く注目すべきくだりがある。「道すがら、何とよくからくつた人形ではなきや。糸をつけてもなきに、歩いたり、飛んだり、はねたり、もの迄も言ふは上手の細工なり。来年の盆には客にぞなるべき。さてもあだな世界かな。忘れてばかり居るぞと。」（同上、P105）ここでの人形は当然に我々人間のことである。死生観も実に明快である。今年はこの世で活動していても、来年のお盆には来世（死後の世界）から「迎えられる立場」になるかもしれないと述べています。死と生は常に裏腹であり、そして人間存在は天運の支配するところであると筆者は解しています。

この対極にあるのが、近代哲学の祖、ルネ・デカルトの「我惟うゆえに、我在り」（「方法序説」デカルト著 落合太郎訳 岩波文庫 1992年 P45 及び P189～P198）という言葉から出発した西欧近代合理主義の一大体系である。これは自立した個人の確立と神（God）との契約を前提にした世界である。筆者が思うに、この世界はどのように背伸びしたところで所詮は、「隣の芝生」は良く見えるのたとえの如く、我々日本人の精神的豊かさを実現させてくれるものではないということも、深層意識のなかでは踏まえておきたいところであります。今日置かれている我々日本人の精神的貧困（渋沢栄一も「論語と算盤」のなかで、精神教育の衰えという表現で語っている、P46）は、思想の非連続性によるものもかなりあるように思われます。

主体性の確立には、人間個人のなかに流れている連続性（個人の身体的なるものや社会的動物としての精神や風土の連続性）のなかで行われていくものであると解釈しています。筆者は北海道といういわば開拓精神に富むがゆえに、社会的な非連続性（社会的な歴史の制約からはかなり解放された土地柄）のなかで生まれ育ち、かつ戦後の教育を日常的な葛藤のない白紙の状態のなかで吸収し、人間形成を成してきました。したがって、偏狭な意味での封建遺制的な「武士道」や「武士道精神」とは全く無縁な地域性のなかで育ってきました。その点を是非ともご理解いただきたいことを願っています

おわりに

「渋沢栄一の経営理念」という統一論題について、数冊の共通の書籍を読み込んだうえで6名のメンバーによる議論を半年以上に渡って重ねてきたのでした。その過程において、筆者の渋沢栄一との出会い（故永安幸正先生の小論）とその後の若干の研究・研鑽を続けてきたという特異な状況のなかで、「武士道」を取り上げることにしました（約2ヵ月前にそのように決心しました）。文章化された多くの先人の研究者のなかで、この小論のように「武士道」あるいは「武士道精神」を渋沢栄一との関連のなかで正面から取り上げてるものはあまりなく苦慮しました。

研究会では本テーマの「渋沢栄一と経営理念」という共通のタイトルとこの小論「渋沢栄一と武士道精神」との「橋渡し」になる何らかの説明について触れられた方が良いとのアドバイスがありました。アドバイスを受けて考えたことは、渋沢栄一の長い人生のなかで、主体性を伴った個体・個人としての栄一の深層意識、（よく氷山の一角という言葉がありますが、この場合は水面下の意識であり、それが人々の行動の原点であり、陽明学的にはその行動様式に当たります。）のなかに「武士道精神」があったということです。明示された、意識化された渋沢栄一の行動結果に焦点を当てるとする方法をとっていないということでしょうか。

渋沢栄一に学びそれを今後、どのように現代の日本人として活かしていくのか。今後の世界に対する日本のハンドリングをどうしていくのか。という問いに対しては、筆者は近代合理主義の思考に加えて、中世的な「武士道精神」（武士道以外の、室町時代の「わび・さび」などもふくめた文化）を再度、吟味していく必要があるという立場であります。

サブタイトル（章立て）の選択は、最初はメンバー間のアウトプットの重複を避ける意味もありましたが、最後の2か月間ほどの時間をいただき、このような形で脱稿までこぎつけました。最後に、なによりも辛抱強く読み進まれた読者の方々にお礼申し上げます。

参考文献

全体を通して

- ① 「現代語訳 論語と算盤」 渋沢栄一著 守屋淳訳 ちくま新書 2019年
- ② 「雄気堂々」 城山三郎著 日本歴史文学館 講談社 1986年

第1節

- ③ 「渋沢栄一：財界の元老」 永安幸正著、「日本の近代化と精神的伝統」（広池学園出版部）収録 抜き刷りの為発行年月日が不明
- ④ 「方法序説」 デカルト著 落合太郎訳 岩波文庫 1992年
- ⑤ 「善の研究 西田幾多郎」 若松英輔著、NHKテキスト 2019年10月

- ⑥ 「サービス経済研究社会と経営戦略（Ⅱ）－日本的古典回帰風潮の理論的考察－」
濱名均、1993 年実践経営学会機関紙「実践経営」27 号

第2節

- ⑦ 「諸国民の富 (1)」 アダム・スミス著 大内兵衛・松川七郎訳 岩波文庫 1971 年
⑧ 「道徳情操論 上巻」 アダム・スミス著 米林富雄訳 未来社 1969 年
⑨ 「禅と陽明学 下巻－人間学講話－」 安岡正篤著 プレジデント社 1997 年
⑩ 「鈴木正三：武将から禅僧へ」 童門冬二 河出書房新社 2009 年

第3節

- ⑪ 「澁澤栄一傳」 倅田露伴著 倅田露伴全集第十七巻 1949 年
⑫ 「五重塔」 幸田露伴著 岩波文庫（第38刷）1992 年（初版は1927 年）

第4節

- ⑬ 「小説澁沢栄一 上下」 津本陽著 幻冬舎文庫 2019 年
⑭ 「武士道の思想－日本型組織と個人の自立－」 笠谷和比古著、NHK 人間講座 2002 年
⑮ 「武士道」 新渡戸稲造著、矢内原忠雄訳 岩波文庫 1992 年
⑯ 「葉隠 上中下」 和辻哲郎・古川哲史校訂 岩波文庫 1992 年
⑰ 「葉隠を読む－精神的貧困からの脱却を－」 濱名均、1994 年「国際経済研究」1994,
11 月号コラム 社団法人国際経済研究センター

おわりに

元号が改まった令和元年の12月にメンターの上原利夫さんの声掛けで、「渋沢栄一の経営理念」の元に参集し、2回ほど会合を重ねた頃、コロナウイルスの蔓延により途中からはスカイプ会議というバーチャル会議に移行しました。それでも意見交換にマイナスの影響はなかったと言い得る状態で最終回まで続けられました。

いずれも一般社団法人ディレクトフォースの会員であります。第1章は西村康裕さんの「渋沢栄一の民間外交」というテーマを掲載しました。この部分は比較的、渋沢栄一の華々しい業績からは見落とされがちであることと、西村氏のライフワークにも関係しているものでもありました。

第2章は宮崎泰雄さんで、「渋沢栄一の渡欧体験が、彼の社会・経営哲学を確たるものにした」というタイトルでした。1867年のパリ万国博覧会に徳川昭武の随行員として渡欧したことが、その後の渋沢栄一の一生を決定づけたとの見解に立ち論考を試みています。

第3章は、最初はオブザーバー参加であった小林恒夫さんの報告です。傘寿を過ぎて風流を旨とするような感じを抱かせる参加でしたが、メンバーの温かい声掛けで急きょ、執筆メンバーに加わりました。「渋沢栄一に見る行動原理」で参加しました。

第4章は田中久司さんの「渋沢栄一の経営理念—その現代的意義—」です。渋沢栄一が現代に生きていたならば、いかに活動し世の中に出ていったであろうか？という視点で、長い時間かけて執筆した労作であります。6名のなかでは一番の長編で語り掛けています。

第5章は今回のメンバーでは最長老でありながら、一番熱い思いで参加して下さった西村二郎さんです。新規性の観点から「渋沢栄一とSDGs」というタイトルを定めています。渋沢栄一の思想と哲学の広いことは現代のSDGsをも上回るという視点で論考されています。

第6章は今回リーダーを仰せつかった濱名均が執筆しました。書きたいことはほぼ他のメンバーが執筆されそうなので、重複を避けるために呻吟の末、「渋沢栄一と武士道精神」というテーマで、一気通貫で書きました。論考の浅はかな部分も多々ありましたが掲載にこぎつけました。

以上、メンバー6名の平均年齢は73歳前後と思われますが、渋沢栄一翁は91歳の天寿を全うされたことを思えば、まだまだこれからの人生であるとの共通の思いもあるものと思います。メンターの橋本健さん、小谷雅博さん、上原利夫さんには途中叱咤激励の言葉もいただきました。紙面を借りてお礼申し上げます。最後までお読みいただいた（あるいは、これから本章を読まれる）読者の方々の、ご健勝をお祈り申し上げます。