

# 近代日本の経営思想

## —澁澤榮一の『論語と算盤』を中心にして—

飯島 寛一\*

### 目 次

1. はじめに
2. 澁澤榮一の経営思想—論語と算盤—
3. 『論語と算盤』の意味

### 1. はじめに

2009年8月、中国北京清華大学において「日中企業管理シンポジウム」<sup>1)</sup>が開催された。その時の統一テーマは、「東方管理思想の企業近代化実践」であった。そこでの議論では、中国の改革・開放後に成功をみた企業の要因に「人間に対する配慮、信頼、倫理的規範、和諧、中国の伝統的な家の文化のなかにある仁義、道徳、親和、誠実などの要素と企業文化との融合<sup>2)</sup>」を指摘するものが多かった。これらは従来の欧米的経営思想重視からいわば新たなアジア的経営思想への転換として注目されている。このシンポジウムを主催した経営行動研究学会会長の菊池敏夫教授は、このような方向性に対して「伝統的な儒教の倫理と企業利益の追求とその両立は『論語と算盤』(澁澤榮一)に示されているような日本の明治期の事業家の考え方である」と指摘する。

日本は、江戸時代の二百数十年の鎖国による独自の文化の熟成の後、明治維新により門

戸を世界に開いた。それは同時に眩い欧米の近代化の怒濤に己をさらすことを意味した。光り輝く文明開化が散切り頭をたたいたのである。こうして経済・経営の世界に革命的変革が進行する中、日本の企業の基盤を確固たるものとするために苦闘した1人のビジネスマンがいた。その彼こそ『論語と算盤』の著者澁澤榮一(1840～1931)であった。彼は、その生涯において500余の事業を起こし、近代日本の企業の発現とその後の企業経営の基本的潮流を構築し、その業績により「日本資本主義の父」と称されている。

澁澤の経営哲学を一言で言えば、彼が言う「士魂商才」であろう。それは企業経営に臨むに功利主義のみならず論語に基づく道徳を必要とし、しかも両者は、矛盾することなく並び立つものである、とするものである。澁澤によれば、維新聞もない日本が欧米に並び立つには、国力としての「富」が必要で、その富を築く基が商行為である。したがって、商行為は継続性をもたねばならない。その継続には、道徳を必要とする。功利主義一辺倒の経営、私利私欲を目的とした経営といったいわば道徳なき企業経営は、因果応報、必ずや自らに降りかかり、その企業は崩壊することになる。澁澤は、商行為に『論語』に基づく武士道的道徳を説き、そこに企業永続の必

---

\*本学大学院商学研究科・商学部教授

然性たる論拠を与えたのである。

澁澤の経営に対する考え方は、彼の著『論語と算盤』<sup>3)</sup>によく表れている。著書の全体は、概して訓話的でありその構成も羅列的で特に統一した理論展開は見えない。しかし、全編を通じて澁澤の経験が語られており、したがって、その言に説得力がある。

澁澤が、そこで取り上げている様々な事例は、驚くほど現代の問題である。澁澤からほぼ1世紀を経た現代においてもなおそのような事態にあり、われわれは、改めて企業の経営の何たるかを問い直さなければならない危機感を覚えるのである。

現在日本の企業の多くは、大企業、中堅企業を問わず様々な矛盾を抱えたまま、欧米の経営思想の影響の下、会社経営に改善を期している。しかし、一方にそのような経営手法に反省を求め、企業経営にアジア的な独自性を求める動きもある。澁澤の経営哲学は、このような趨勢に少なからず影響を与えるのではないと思われるのである。

## 2. 澁澤榮一の経営思想—論語と算盤—

以下は、『論語と算盤』にしたがって澁澤の経営思想を跡付けたものである。『論語と算盤』は、講演録であるため企業経営に直接関係しない話題も多い。また章も節もなく羅列的で統一的展開がなく体系的にとらえるのは困難であるが、便宜上13項目を設定し、それにしたがって企業経営領域と思われる部分を取り出して整理し、澁澤の経営思想の大枠を描いてみた。本報告での『論語と算盤』の引用は、角川文庫、平成21年、第3版を使用している。本文中の引用箇所を示した頁数は、上記著書のものである。

なお、本報告では、特に『論語』の解釈には言及していない。経営学の学会などでは、

例えばこのような場合、論語にいかに記されているかが議論の俎上に上ることがあるが、そのこと自体は、あまり重要ではないと思っている。極端なことを言えば、それが『論語』であろうと基督教の『聖書』であろうと、はたまた新渡戸稲造の『武士道』であろうと、どちらでもよいのである。要は、澁澤がそれによってどのような経営思想を形成していたか、どのような経営行動をとったか、ということである。企業倫理そのものがいかなるものであるか、企業の社会的責任の内容如何等は、別のアプローチであろう。

### (1) 道理と利益は、一致するということ

澁澤は、『論語と算盤』の主題である論語と算盤との関係において、従来『論語』で説かれた道德と商業行為における利益追求とは、相容れざることとの一般的・伝統的理解に対して、それが誤解に基づくものであると指摘する。澁澤によれば、それら両者は並び立つもので、「道理と事実と利益と必ず一致するもの」(21頁)と理解すべきであるという。

澁澤が指摘するこの点は、言わば日本の江戸時代における武士の道德観念の払拭あるいは否定であると思われる。江戸時代の武士階級に要求されたのは、人倫を最も重要とし、カネには淡泊であることであった。したがってカネ勘定は、卑しい人間のすること、すなわちそれを扱うのが商人である、という世相は、維新後間もない日本の経済界のみならず社会一般にも存在していた評価であり、また自覚であったことは容易に推測できる。このような感覚は、今日においてもなお日本人の心の中に深く根を張っているといえなくもない。

- (2) 実業界の構築する富は、国の富を構築するから、それは永続性を持たねばならないということ

その論拠となるのは、企業行動の基盤たる富の構築である。その富は、澁澤によれば、すなわち国の富を構築することになるのであるが、したがって、永続性を持たねばならない。そのためには、その企業行動において仁義道德を追求するものでなければならない、という。曰く。「その富〔国の富〕をなす根源は何かといえば、仁義道德。正しい道理の富でなければ、その富は完全に永続することができぬ。」(22 頁) と。

ここでは、富の永続性ということに対する澁澤の基本思考が述べられるのである。維新から間もない日本は、徳川 260 年の鎖国の結果、西欧諸国から後れをとった様々な分野において追い付け追い越せの機運が満ちていた。そうした中、企業行動においても、そうすることが国家の富の源泉に連なることに気づいていた澁澤の、アダム・スミスの『国富論』にも通ずる基本経済思想であった。スミスも 18 世紀後半のイギリスの産業革命を眼前に観察する中で、大陸諸国から後れをとったいわば後進国的羊毛工業から綿工業への転換を通じて世界の最先端に躍り出ようとする当時のイギリスの産業政策に国力の充実を実感し、その勢いが世界経済の覇権をも達成せんとするその実体を観察していたのである。澁澤も、1866～67 年にかけてパリ世界大博覧会に幕府特命使節の随行員の一人として渡欧した折、西欧諸国の実業界における近代的な産業設備や経済制度をつぶさに観察し、その時に経済的効力の国力に対する影響力を痛切に感じた結果から生まれた彼の経済・経営哲学であろう。また、1902 年、1909 年と 2 度のアメリカ視察に際し、このとき欧米の自由主義経済の根底にアダム・スミスの経済

思想の存在を知るに及んで、自らの経営思想が先進欧米諸国のそれと共通項の多くあることを実感しての感慨であったろうと推測される。

- (3) 因果応報説—現代日本の企業不祥事と企業の永続性—

澁澤の経営哲学の現代的意味合いをここに見ることができる。昨今の企業不祥事、公害の発生源となった企業の行動は、澁澤の言う正しい道理の富を築いたとは言えるものではない。そのような企業は、その企業生命を絶たれた。最近の吉兆然り、不二家然り。それら多くの企業は、今やその存在が失われている。まさに永続性が断たれたのである。澁澤は、企業の不道德的行為は、必ず自らに帰ってくるものと言う。

「無理な真似をしたり不自然な行為をすれば、必ず因果応報はその人の身の上に廻り来る」(28 頁) と。

この澁澤のいわば因果応報説は、彼の『論語と算盤』全般にわたってきわめて確信的であるが、論理的に説明根拠を示しているわけではない。おそらく彼の経験によるものであろうと思われる。企業経営においては、企業の不道德的な行為は、たとえその時は、表面に表われなくてもそのような行為がいつか必ず自らに悪影響を及ぼす要因になる、ということである。不祥事を起こした企業の多くは、澁澤の言ったとおりの道筋を辿っていることは、上記した如くである。

- (4) 士魂商才

こうして澁澤は、実践としてある企業が成り立っていくための観念として士魂商才を提唱する。士魂商才とは、菅原道真の和魂漢才になぞらえたものであるが、その意は、「人間の世の中に立つには、武士的精神の必要で

あることは無論であるが、しかし、武士的精神のみに偏して商才というものがなければ、経済の上から自滅を招く・・・ゆえに士魂に商才がなければならぬ・・・論語は最も士魂養成の根底となる・・・商才も論語において充分養える」(23頁)、なぜなら、「商才というものも、もともと道徳をもって根底としたものであって、道徳と離れた不道徳、欺瞞、浮華、軽佻の商才は、いわゆる小才子、小伶俐口であって、決して真の商才ではない。ゆえに商才は道徳と離るべからざるものとすれば、道徳の書たる論語によって養える」(23頁)というものである。

これは、江戸時代からの武士階級に一般化した論語に基づく道徳思想は、人の社会の形成には必要な要素であるが、ただそれだけではだめで、それにさらに経済的裏づけが必要で、もしそれらをおろそかにするようなことになれば、その社会は、滅び去るほかない、と考えるのである。この滅び去る対象は、国家である。

澁澤には、国家の富を築く礎たる実業界が道徳観念の欠如により凋落してしまったら、それは即国家の崩壊を意味する、との意識があった。澁澤が『論語と算盤』を出版するのが1927年(昭和2年)で、それまでに日本は、日清戦争(1894～95)、日露戦争(1904～5)、大逆事件(1910～11年)、原敬暗殺(1921年)と国内が騒然とした時代を経験していた。世界に認められた若い独立国としての日本は、そのため世界中から非難をうける状況にあった。国家の平和と安寧を願う実業家澁澤榮一にとって、こうした状況は、決して好ましいものではなかったのである。

政治的にも経済的にも不安定な国家にあって、せめてその経済的基盤は、実業界が蓄積する富によって支えられなければならない。これが澁澤の認識であった。そのためには、

国富を築き確実ならしめなければならない。そしてその実現のためには、実業界に道徳が必然なのである。

#### (5) 実業家の利己主義と貧富の懸隔

澁澤にとって国家の危機さえも感じせしめる実業界の当時の現状は、次のように語られている。

「孔孟教の根底を誤り伝えたる結果は、利用厚生に従事する実業家の精神をして、ほとんどすべてを利己主義たらしめ、この念頭に仁義もなければ道徳もなく、甚だしきに至っては、法網を潜られるだけ潜っても、金儲けをしたいの一方にさせてしまった。したがって、今日のいわゆる実業家の多くは、自分さえ儲ければ他人や世間はどうかと構わないという腹で、もし社会的及び法律的の制裁が絶無としたならば、彼らは強奪すらしかなぬという、情けない状態に陥っている。もし永くこの状態を押して行くとすれば、将来貧富の懸隔は益々甚だしくなり、社会はいよいよ浅ましい結果に立ち至ると予想しなければならぬ。これ誠に、孔孟の訓えを誤り伝えたる学者が、数百年来跋扈していた余毒である。」(144頁)と。

はたして孔孟の訓えを誤り伝えたかどうかは、ここでは別の議論になろう。しかし、当時の実業界が、澁澤が言うように目を覆うばかりの実体であったことは、推測してあまりある。澁澤は、そこに傾国の危険を感じていたのかもしれない。しかし、昨今の企業不祥事は、当時のこのような実体とどれほどの違いがあるのだろうか。100年の時を経て、実業界は、澁澤の嘆きをなにも拭えていない現実直面している。

#### (6) 道徳教育なき功利主義の蔓延

さらに、「現代における事業界の傾向をみ



るに、まま悪徳重役なる者が出でて、多数株主より委託された資産を、あたかも自己専有のもののごとく心得、これを自儘に運用して私利を営まんとする者がある。それがため、会社の内部は一つの伏魔殿と化し去り、公私の区別もなく秘密的行動が盛んに行われるようになって行く。真に事業界のために痛嘆すべき現象ではあるまいか。」(237 頁)

澁澤は、このような現象が生じた原因は、日本の伝統的な道德教育にあった武士道教育の偏在にあったと言う。曰く、

「武士道の神髓は正義、廉直、義侠、敢為、礼讓等の美風を加味したもので・・・日本の清華たる武士道が、古来専ら士人社会のみに行なわれて、殖産功利に身を委ねたる商業者間に、その気風の甚だ乏しかった・・・士人に武士道が必要であったごとく、商工業者もまたその道が無くては叶わぬことで、商工業者に道德は要らぬなどとはとんでもない間違いであった」(245 頁) と。

ともあれ澁澤によれば、当時の日本の商工業者に、道義的觀念の乏しいのは、日本の伝統的な教育の弊害である(264 頁)という。なぜなら、維新前まで朱子派の儒教主義は、農工商階級に対して道德は必要なしとの考えであったし、農工商階級自らも彼ら、「道義に束縛せらるる必要なし」(264～265 頁)と感じていたからだという。

そして、朱子学を奉ずる林羅山(1583～1657)以降の林家では、身分制度の推進の意もあって「儒者は聖人の学説を講述する者、俗人はこれを実施に行なうべきもの」とを区別して、ために「結果として、孔孟のいわゆる民、すなわち被治者階級に属する者は、ただ命これ奉じて、一村一町の公役行事を怠らざれば足るという、卑屈根性を馴致し、道德仁義は治者のなすべきこと、百姓は政府より預かりたる田畑を耕し、町人は算盤の目をせ

せてさえいれば、能事了るという考えが、習性性をなして国家を愛するとか、道德を重んずるとかという觀念は、全く欠乏した」(265 頁)と嘆く。そして「欧米の新文明の輸入は、この道義的觀念の欠乏に乘じ、翕然として功利の科学に向かわしめ、いよいよその悪風を助長することとなった」(265 頁)というのである。

#### (7) 武士道精神の構築

澁澤によれば、日本の商工業者が、欧米にその行為の信用において後れを取っているのは、ひとえにこのような武士道精神の欠如によるためであると言う。

「富貴は聖賢もまたこれを望み、貧賤は聖賢もまたこれを欲しなかったけれども、ただかの人々は、道義を本とし富貴貧賤を末としたが、古の商工業者はこれを反対にしたから、遂に富貴貧賤を本として道義を末とするようになってしまった・・・(中略)・・・この武士道は、嘗に儒者とか武士とかいう側の人々においてのみ行なわれるものではなく、文明国における商工業者の、掬りてもって立つべき道も、ここに存在することと考える。・・・(中略)・・・かの泰西の商工業者が、互いに個人間の約束を尊重し、仮令、その間に損益はあるとしても、一度約束した以上は、必ずこれを履行して前約に背反せぬということは、徳義心の鞏固なる正義廉直の觀念の発動に外ならぬのである。しかるに、わが日本に於ける商工業者は、なおいまだ旧来の慣習を全く脱することが出来ず、ややもすれば道德的觀念を無視して、一時の利に趨らんとする傾向があつて困る。欧米人も常に日本人がこの欠点あることを避難し、商取引において日本人に絶対の信用を置かぬのは、我邦の商工業者にとって非常な損失である。」(246～247 頁)

ただし、澁澤は、西欧における日本人に対

する以上のような評価には、こればかりではない、日本独特の慣習性があるともいい、押し並べてこのような日本の商行為を非難する評価には、全面的な同意をしない。すなわち、澁澤は、日本人の古来より自然的に養成された一種の慣習性であるとして「父召せば諾なし、君命じて召せば<sup>が</sup>駕を待たずして行く」との一例をあげ、これは、「父召せば場声に应じて起ち、君命じて召すことあれば、場合を問わずして、ただちに自ら赴く」と解説し、これが日本人による君父に対する道徳観念であるという。すなわち、このことが、「西洋人の最も尊重する個人の約束も、君父の前には犠牲として、あえて顧みぬも宜いということになる」として、「日本人は、忠君愛国の念に富んだ国民であると称揚さるるかたわらから、個人間の約束を尊重せぬとの誹謗<sup>ひぼう</sup>を受けるも、要するにその国固有の慣習性がしからしめたので、われと彼では、その重んずる所のものに差異がある。しかるに、そのよって来たる所以<sup>ゆえん</sup>を究めずして、徒に皮相の観察を下し、一概に日本人の契約観念は不確実である、商業道徳は劣等であると非難するは、あまりに無理である・・・(中略)・・・近頃の商工業者の間に、あるいは道徳観念が薄いか、あるいは自己本位に過ぎるとかいう評を加えられることは、当業者の相互の警戒せねばならぬこと」(263～264頁)と注意を促している。

#### (8) 商業道徳としての「信」の確立

澁澤によれば、このような現状を打開するには、「信」の確立こそその核心であるという。

「商業道徳の骨髓にして、国家的、むしろ世界的に直接至大の影響ある、信の威力<sup>せん</sup>を闡揚<sup>せん</sup>し、わが商業家のすべてをして、信は万事<sup>もと</sup>の本にして、一信よく万事に適するの力ある

ことを理解せしめ、もって経済界の根幹を堅固にするは、緊要中<sup>きんよう</sup>の緊要事である。」(267頁)

澁澤が、この「信」を言うは、本書の全編にわたって形を変えて語られることである。特に商行為においては、この信なくば成り立たず、との意があり道徳も結局のところその構築のための手段にあると言える。

「およそ人の世に処するには、相当の趣味と理想とをもって道理から割り出して進むのが必要であると思う。ただその間に、いわゆる商業の徳義はどうしても立て通すようにして、最も重要な信である。」(155頁)

「商業道徳である。約すれば信の一字である。これが御同様、実業者に健全に行われていったならば、私は日本の実業界の富はさらに増大して、同時に人格も大いに進むであろう」(156頁)と言うのである。

#### (9) 道徳と企業の永続性

なぜ商工業者に道徳的観念が必要であるかは、以下の理由を挙げる。

「およそ人として、その処世の本旨を忘れ、非道を行なっても、私利私欲を充たそうとすることがあったり、あるいは権勢<sup>こへつ</sup>に媚び諂<sup>こへつ</sup>つてもその身の栄達を計らんと欲するは、これ実に人間行為の標準を無視したもので、かくのごときは決してその身、その地位を永遠に維持する所以の道では無い」(247頁)

つまり、企業の永続性のためには、ぜひともこの道徳的観念の確立が必要であるというのである。

そして澁澤は、商工業に道徳を必要とするのは、それによりヒトとヒト、組織と組織との緊密な連携が図れるからだと言う。商工業の経営には、それが第一で、そうでなくては、企業の存続は期待できないともいう。

澁澤にとって殖利生産の事業は、商業がそ

の目的を当事者間同士理解し合い、自他共に利することではなかならないように、道徳と随伴して、初めて真正の目的を達するものである(251頁)と言い、

「・・・経営の方法は、両国民〔日本、中国〕の共同出資による合弁事業となすが最良法である。独り開拓事業に止まらず、その他の事業においても、またその組織は日支合弁事業とするのである。かくするにおいては、日支間に緊密なる経済的連鎖を生じ、したがって、両国間に真個の提携をなし得る」(251～252頁)ということになる。

ここに至って永続的な道徳を実践しなければならないわけであるが、それはどのようにして実行されるかと言うと、澁澤によれば、行為と動機と満足との3つが同時に達成されなければならない(31頁)と言う。この澁澤の言葉には、彼の脳裏に常に経営者の素質のことがあり、企業のトップマネジメントを司るもの、常にそうあるべきとの意図が透けて見え、かつ企業の永続性は、彼らにこのような3つの心がけが整って初めて達成されるであろうと見るのである。この確信は、澁澤の経験による。彼は言う、「私は、論語の教訓に従って商売し、利殖を図ることができると考えた」(32頁)」したがって、その実践においては、「誠心誠意、何事も誠をもって律するというより外、何物もないのである」(47頁)と。

そして、こう付け加える。もし、「利殖を図るものも、もし悉くおのれさえ利すれば、他はどうでも宜しかろうということをもって、利殖を図って行ったならば、その事物は如何に相なるか・・・真正の利殖は仁義道徳に基づかなければ、決して永続するものではない」(124頁)。

このようなことが多く行われれば「おのれ自身の利慾によって働くは俗である。仁義道

徳に欠けると、世の中の仕事というものは、だんだん衰退してしまう」(124頁)ことになるのである。

かといって実践において「宋時代の学者が・・・空理空論に走るから、利慾を去ったら宜しいが、その極その人も衰え、したがって国家も衰弱に陥った」(125頁)。つまり「空理空論なる仁義というものは、国の元気を沮喪し、物の生産力を薄くし、遂にその極、国を滅亡する」(125頁)ことになってしまう。

つまり、現実的には、「利を図るということ、仁義道徳たる所の道理を重んずるということは、並び立って相異ならん程度において、初めて国家は健全に発達し、個人は各々その宜しきを得て、富んで行くというものになる」(125頁)のである。

つまり、「物を進めたい、増したいという慾望というものは、常に人間の心に持たねばならぬ。しかしてその慾望は、道理によって活動するようにしたい。この道理というのは、仁義徳、相並んでいく道理である。その道理と慾望とは相密着して行かなければ、この道理も・・・支那の衰微に陥ったような風に走らないとはいえない。・・・慾望は如何に進んで行っても、道理に違背する以上は、いつまでも奪わずんば<sup>あ</sup>饜かすという不幸を見るに至るであろう」(127頁)と警告する。

なれば、仙人の如く、自らの欲をまったく放棄して、事に当たるべきなのかどうなのかということに関しては、澁澤は、当時の大逆事件が念頭にあったがためであろう、こう付け加えることを忘れてはいない。

「もし利益を進めるといふ觀念がなく、なりゆき次第でどうでも宜いというような風にやったならば、決して事業が発達するものではない。富の増進するものでないことは、明らかである。仮に、もしその仕事が自己の利害に関係せず、人毎に儲かってもおのれの

仕合せにならぬ。損しても不幸せにならぬということであったならば、その事業は完全に進まぬけれど、おのれの仕事であれば、この物を進めたい。この仕事を発達せしむるということは、争うべからざる事実である。」(126頁)

澁澤は、きわめて現実主義的な実践家である。孔子教とまで論語を絶対的な存在として扱いながらヒトのインセンティブが実社会、実業界には重要な要因をなしていることを透徹した冷静な眼で分析している。澁澤によれば、孔子は決して富をことさら重んじたのではない。しかし否定したのでもない。道徳的に正しければ富貴は、むしろ望ましいと理解する。それが下記の部分である。

「孔子の言わんと欲する所は、道理を有った富貴でなければ、むしろ貧賤の方が善いが、もし正しい道理を踏んで得たる富貴ならば、あえて差し支えないとの意である。」(131頁)

「道に適せぬ富は思い切るが宜しいが、必ずしも好んで貧賤におれとはいっていない。」(131頁)

「孔子は富を得るためには、実に執鞭の賤しきをも厭わぬ主義であった。・・・道を得たる富貴功名は、孔子もまた、自ら進んでこれを得んとしていたのである。」(132頁)

澁澤自身も「余は平生の経験から、自己の説として『論語と算盤とは一致すべし』と言っている。孔子が切実に道徳を教示せられたのも、その間、経済にも相当の注意を払ってあると思う。・・・一個の実業家としても、経済と道徳との一致を勉むるために、常に論語と算盤との調和が肝要であると手軽く説明して、一般の人々が平易にその注意を怠らぬように導きつつあるのである」(137頁)と。

この精神は、キリスト教における、プロテスタンティズムに似ている。澁澤によれば論

語には、富貴を賤しんだところは一つもない、と言う。プロテスタンティズムにおいても、富の理解には、類似性がある。

澁澤は、繰り返しヒトには、論語的道徳が必要であることを説く。特に実業界において富を得れば得るほど精神の向上、すなわち経世済民を主眼として修身齊家<sup>けいせい</sup>を本として、ただ自己一身を修めるのみではなく、他をも治めるという主義を養成しなければならない(65頁)と説く。そして、ひとたび仕事に就けば、その時の全生命をかけて真面目にやりぬければ、いわゆる功名利達の運を開くことができる(72頁)、という。

「富をなす方法手段は、第一に交易<sup>むね</sup>を旨とし、人を虐げるとか人に害を与えとか、人を欺くとかあるいは偽りなどということのない様にしなければならぬ。かくて各々その職に従って尽くすべきを尽くし、道理を誤らず富を増して行くことであれば、如何に発展して行っても、他と相侵<sup>ひと</sup>すとか相害することは起こらぬと思う。神聖なる富はかくて初めて得られ続けられるのである。各人各業がこの域に達すれば、そこで廓清<sup>かくせい</sup>は遂げられたのである。」(181～182頁)

#### (10) 実業界における情と常識

澁澤は、実業界に必要なのは常識であるという。それを実現するためには、「情」がなければならないと言う。この情の働きによって人間の行動は、常識的判断を得ることができると言う。次のように言う。

「仮に、人間界から情の分子を除却したら、・・・何もかも極端から極端に走り、ついに如何ともすべからざる結果に逢着<sup>ほうちゃく</sup>しなければなるまい」(94頁)

「意志の鞏固なるが上に聡明なる智恵を加味し、これを調節するに情愛をもってし、この三者を適度に調合したものを大きく発達せ



しめて行ったのが、初めて完全なる常識となるのである。」(95 頁)と。

そして、実業界における常識の真なる意味は、「社会の実際に徴するに、政治界でも、実業界でも、深奥なる学識というよりは、むしろ健全なる常識ある人によって支配されているを見れば、常識の偉大なること言うまでもない」(105 頁)と言うことになる。

さらに、ここから濫澤は、法の意味を労働問題に寄せてヒトとヒトとの情の関係として言及する。

「社会問題とか労働問題等のごときは、単に法律の力ばかりをもって解決されるものではない。……かの資本家と労働者との間は、従来家族的の関係を持って成立し来ったものであったが俄に法を制定して……これが実施の結果……多年の関係によって資本家と労働者との間に、折角結ばれた所の言うに言われぬ一種の情愛も、法を設けて両者の権利義務を明らかに主張するようになれば、勢い疎隔さるるに至りはすまいか。」(231～232 頁)

「世の希望を述べれば、法の制定はもとよりよいが、法が制定されておるからといって、一も二もなくそれに裁断を仰ぐということは、なるべくせぬようにしたい。もしそれ富豪も貧民も王道をもって立ち、王道はすなわち人間行為の定規であるという考えをもって世に処するならば、百の法文、千の規則あるよりも遥かに勝ったことと思う。換言すれば、資本家は王道をもって労働者に対し、労働者もまた王道をもって資本金に対し、その関係しつつある事業の利害得失は、すなわち両者に両者に共通なる所以を悟り、相互に同情をもって始終するの心掛けありてこそ、初めて真の調和を得らるるのである。果たして両者がこうなってしまうと、権利義務の觀念のごときは、徒に両者の感情を疎隔せしむ

る外、ほとんどなんらの効果なきもの」(232 頁)

そして労働問題に対しては、

「果たしてかくのごとくなるを得ば、労働問題もなんら意に介するに足らぬ」(233 頁)と。

#### (11) 競争と経営

「すべて物を励むには競うということが必要であって、競うから励みが生ずるのである。……この競争には、善意と悪意との二種類がある……毎日人よりは朝早く起き、良い工夫をなし、知恵と勉強とをもって他人に打ち克つというのは、これすなわち善競争である。しかしながら他人が事を企てて世間の評判が善いから、これを真似て掠めてやろうとの考えで、側の方からこれを侵すというのであったら、それは悪競争である。……もし競争の性質が善でなかった場合は、おのれ自身には事によりて、利益ある場合もあろうけれども、多くは人を妨げるのみならず、おのれ自身にも損失を受くる。」(234～235 頁)

「いかなる具合に経営したら宜しいか……善意なる競争を求めて、悪意なる競争は切に避ける……〔取引する〕相互の間に商業道德を重んずるという強い觀念をもって固まっておったならば、勉強するからとて悪意の競争にまで陥るということはなく、ある程度においてこうしてはならぬという寸法は、あえて『バイブル』を読まぬでも、論語を暗んじぬでも必ずや分かる」(235～236 頁)

上記の部分は、人間が道德をことさら意識しなくても誰もがそのような行動には同感を与えるものであることが示唆されている。人間の集団、すなわち社会的集合体が1つの目的に向かうには、この性向を妨げる方向を採るべきでない、それは、人間の本性がそれをもとめるからである。したがって、企業をガバ

ナンスするには、この性向を見定めることが必要であると説く。

#### (12) トップマネジメントの資質

「元来、商業は政治などに比較すれば、かえって機密などということなしに経営して行かれる筈<sup>はず</sup>の物であろうと思う。・・・正真正銘の商売には、機密というようなことは、まず無いものとみてよろしかろう。しかるに社会の実際に徴すれば、会社においてなくてもよい筈の秘密があったり、有るべからざる所に私事の行なわれるのは、如何なる理由であろうか。余はこれを重役にその人を得ざるの結果と、断定する」(237～238頁)

「重役としての伎倆<sup>ぎりょう</sup>に欠けた人で、その職にあるものが少なくない」(238頁)すなわち、名ばかりの重役職にある「虚栄的重役」や事業経営の手腕がないため会社を窮地に追い込んでしまうような重役、株価つり上げなどの詐欺行為に手を染める重役など、さまざまな会社にとっても社会にとっても好ましくない行為をなす重役が存在することは、結局彼らが、「道德の修養を欠けるよりして起る弊害で、もしもその重役が誠心誠意事業に忠実であるならば、そんな間違いは作りたくも造れるものでない」(239頁)という。要するに、会社の重役には、それにふさわしい伎倆の人が就かなければならない、という。

#### (13) 企業社会責任について

企業の社会的責任については、澁澤は、企業は、その社会的存在ゆえに、徳義上の義務が生じ、したがって社会的責任が伴うと考えた。

曰く、「もし富豪が社会を無視し、社会を離れて富を維持し得るがごとく考え、公共事業、社会事業のごときを捨てて顧みなかった

ならば、ここに富豪と社会民人との衝突が起こる。富豪<sup>ふこうえん</sup>怨嗟<sup>きんさ</sup>の声は、やがて社会主義となり『ストライキ』となり、結局大不利益を招くようにならぬとも限らぬ。だから富を造るという一面には、常に社会的恩誼<sup>おんぎ</sup>あるを思い徳義上の義務として社会に尽くすことを忘れてはならぬ。」(147頁)と。

### 3. 『論語と算盤』の意味

澁澤榮一の『論語と算盤』における柱を記せば以下のようなよう。

- (1) 澁澤の経営哲学の中心命題は、商行為は、道理と事実と利益の三位一体である。
- (2) 企業不祥事は、因果応報、自らに降りかかる。
- (3) 澁澤は、士魂商才を提唱<sup>ていしょう</sup>して、当時の実業界の功利主義を批判する。
- (4) 日本と中国との真の提携をなすには、両国の共同出資による合弁事業が最良である。
- (5) 金は、よく集め、よく散じれば社会は活発になる。
- (6) 企業は、その永続を達成できなくては行けない。

澁澤の言う論語に基づく商業道德の意味は、結局は、企業行動における利益追求の目的（澁澤にあっては国家の利益であったが）を明確にすることによって、目先の利益追求や競争の場における個人的私利私欲を動機とする争いを否定し、人と人との和、人と人との友好的な関係を保持することである。しからば必然的に企業は、コンプライアンス云々以前にそのようなことに及ぶべくもない企業行動をとることになるということである。このことは、法を否定したのではない。法の及ばないところに企業経営の重要さがあることを示唆しているのである。それは法に

表1 澁澤榮一の『論語と算盤』における各項目に対する論及回数

項目番号	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
論及回数	1	1	1	1	1	6	3	3	15	6	4	4	1

触れなければ何をやっても許される、との企業経営の否定である。近年、雇用問題など噴出しているがこれなどその典型であろう。

澁澤が実業界に提示した観念は、商業と道徳の両立である。両者は対立するものではなく互いに相手方を必要とする関係にある。しからば、近年世界中で多発する企業不祥事は、澁澤流に言えば、商業道徳の欠落であろう。

換言すれば、江戸時代において武士階級に広く受け入れられ確立していった朱子学的道徳観から生じた商業蔑視と農工商業階級にその種の教育が不十分であったかあるいは希薄であったがために、維新以降実業界に蔓延している拝金主義観念との二つながらの相乗効果による商工業社会観念の否定である。

我々が澁澤榮一から学ぶのは、彼の士魂商才で語られる、維新以降に実業界ににわかに欧米から輸入された功利主義の通り一辺倒な理解と実践ではなく、人の「情」の介在を認めてはじめて成り立つ経営管理論である。この「情」ゆえに経営は、論語と算盤とを2つながらバランスを保たせる、いわば中庸の実践が可能となるのである。昨今の企業の澁澤流に言えば功利主義に傾きすぎる企業行動に経営的限界が生まれるとすれば、そこに新たな企業管理の依るべきものがありはしまいかと思うのである。

さらに、澁澤がこれほどまでの情熱を傾けて企業の新たな設立に邁進したのは、単に欧米に引けを取らない近代の実業界を作り出すということだけではないもう一つの彼の目的をみることができる。本報告では、澁澤の『論語と算盤』を13項目に分けて分類してみ

たが、それらそれぞれの項目に対する『論語と算盤』の中での論及回数をとってみると、表1のようになった。

この結果は、澁澤のある意図を描き出している。番号(9)が15回で突出しており(6)と(10)が6回である。(9)の論及は、しかも『論語と算盤』の全体にわたって散らばっている。対して(6)は大きく2か所、(10)もほぼ2か所と言ってよい。(6)では、道徳観念に乏しい実業界に対する現状批判、(10)では、「情」というキーワードを中心にこれも実業界への現状批判と考えることができる。一方、(9)は、企業の永続性についての論及である。

このことから、次のような帰結を導出することが可能となる。澁澤が企業に対して最も重要なこととしたのは、永続性である。彼は、論語に基づく道徳も、武士道的教育も、そして人と人との「情」の構築も、企業の永続性を達成させるための基本的手段である。企業は、国家の財政的基盤である。したがって国家の持続的安寧のためには、企業の永続性が必然なのである、と。澁澤は、政界を退き、改めて実業界という場からその大業を目論んだのであろう。その大目標のために、澁澤は、次々と企業を設立し、その永続性に心血を注いだ。澁澤が関わった企業には、しかし、持続できなかったものも多くあったようで、澁澤は、その原因を経験的にトップマネジメントの構造、特に私利私欲に走る経営者の道徳感の欠如にあることに気が付き、『論語と算盤』で追及することになったのではあるまいか。澁澤は、彼の岩崎弥太郎と意見を異にし、経営手法において対立している。澁澤は、合

議制のトップ経営集団を「良し」とし、岩崎の、いわば独裁的強力なリーダーシップにより企業を導いていくことに批判的であったのは、偏に企業の永続性を見据えていたからではあるまいか。澁澤は、起業して後は、その会社に対して近視眼的な判断はしていない。その会社の将来性を見据えてじっくりと育てるといった姿勢を常に崩さなかった。岩崎流の経営では、その世代は、強烈な個性でその会社は、存続するかもしれないが、世代交代が発生したときに、果たして永続性が図れるものであるのかどうか、きわめて不確実であること、合議制であれば、孟子流の性善なる人の集団は、道徳の実現を継続しやすく、またその方向は将来において伝統として受け継がれていく可能性が高いと見たのではあるまいか。個性豊かな独裁的リーダーでは、一步道を間違えれば、取り返しのつかない道に踏み込み、もはや後戻りができない危険性があることを危惧したのであろう。

澁澤榮一記念財団発行の『青淵』平成19年1月号に文京学院大学経営学部教授の島田昌和氏が「澁澤家の財務分析—澁澤資料館資料を中心として」として興味ある研究論文を寄せている。当論文は、澁澤の企業活動を資金面から追ってみようとする試みである。この中で注目されるのは、澁澤は、株式会社、合資会社、合名会社、匿名組合など様々な会社への出資を盛んに行なうのであるが、特に新たな会社の設立には、銀行からの株式担保金融ではなく、「ある程度有利な条件で」保有株式を売却することによって資金を得ていたというのである。しかも、設立した新たな会社は、必ずしも安定的ではなく多くの焦げ付きもあった。にもかかわらず、盛んにそれを行った澁澤の真意について島田氏が指摘するのは、「出資に加えて様々な形の資金と信用をビジネスに供給することで不安定性・不

確実性の高かった明治中期のビジネスの立ち上げを支援し、長期的な視点での安定化をはかった<sup>4)</sup>」のであろうというのである。この見解は、私の今回の検討の結論と同じものである。しかも「結果としてかなりの私財を提供する形で下支えしていた<sup>5)</sup>」という。澁澤の情熱的とまでいえるこのような行動は、やはり、『論語と算盤』からみえる企業の永続性こそが国家の基盤たりうるという確信と近代国家建設に我こそはそれを果たすという使命感によるものであったろう。澁澤のこの思いがはたしてその後の日本の企業経営思想にどのように受け継がれてきているのか、それともそうでなかったのかの検討は、その後の日本の企業経営の足跡をたどってみると、きわめて興味ある課題であるが、これに関しては、次の機会に譲りたい。

北京、清華大学での東方管理思想に関するシンポジウムにおいて論語に基づく企業管理の報告が中国側から行われていることは冒頭に述べた。欧米的企業管理一辺倒からの脱却ともアジア的企業管理への創造とも見えたこれらの報告では、まさに企業統治に澁澤的「情」の問題が語られていたのである。私が澁澤に驚くのは、本格的な西洋的企業黎明期のこの時にすでに現代の議論を先取りしていることである。この問題はこれからの特にアジアにおける企業経営の担う重要課題の一つであろう。

## [注]

- 1) 2009年8月13日・14日、経営行動研究学会（会長菊池敏夫中央学院大学特任教授）主催、中国北京・清華大学及び中国国務院発展研究センターの後援により第22回日中企業管理シンポジウムを清華大学において開催された。統一論題は、「東方管理思想における企業近代化の実践」である。



- 2) 経営行動研究学会会報「News Letter」2010年1月、第66号、1頁。
- 3) 今回、澁澤榮一著『論語と算盤』は、角川文庫、平成21年、第3版を使用している。
- 4) 島田昌和「渋沢家の財務分析—澁澤資料館資料を中心として」『青淵』渋沢榮一記念財団平成19年1月号24頁。
- 5) 同書、24頁。

## [参考文献]

- ・ 渋沢榮一『論語と算盤』（角川文庫、平成21年、3版）
- ・ 孔祥林編集・翻訳『中日文対照 論語』（外文出版社、2007年）
- ・ 新渡戸稲造著 矢内原忠雄訳『武士道』（岩波文庫、2009年第94刷）
- ・ 佐江衆一『江戸の商魂』（講談社文庫、2008年）
- ・ 由比常彦「渋沢榮一と経営哲学」『経営哲学』経営哲学学会第6巻2号、2009.8
- ・ 由比常彦「渋沢榮一の『論語と算盤』」Harvard Business Review, October 2009/10. 第34巻第10号、ダイヤモンド社。
- ・ 菊池敏夫 書評「平田光弘著『経営者自己統治論—社会に信頼される企業の形成—』日本経営学会誌第24号。
- ・ 平田光弘著『経営者自己統治論—社会に信頼される企業の形成—』（中央経済社、2008年）
- ・ 菊池敏夫著『現代企業論』（中央経済社、2007年）
- ・ ウィキペディア フリー百科事典「澁澤榮一」  
<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%B8%8B%E6%B2%A2%E6%A0%84%E4%B8%80>
- ・ 経営行動研究学会会報「News Letter」2010年第66号
- ・ 菊池敏夫・平田光弘・厚東偉介編著『企業の責任・統治・再成—国際比較の視点—』（文眞堂、2008年）
- ・ 弦間 明・小林俊治監修 日本取締役協会編著『江戸に学ぶ企業倫理 日本におけるCSRの源流』（生産性出版、2006年）
- ・ 宮本幸平著『企業不正市支出とコーポレート・ガバナンス』（中央経済社、平成17年第4刷）

## Eiichi Shibusawa's Management Philosophy Revisited

Kanichi IJIMA

Graduate School of Commerce and Faculty of Commerce, Chuogakuin University

### Abstract

In this paper, I revisit Eiichi Shibusawa's management philosophy. In his time, during the Meiji and Taisho eras, Japan imported all of its economic and management ideas from the West. In spite of that prevailing trend, Shibusawa, known as the father of Japanese capitalism for starting over 500 companies, advocated that companies should be managed under bushido morality, the code of the samurai.

In 1927, Shibusawa published "The Analects of Confucius and the Soroban"<sup>1</sup>. In it he emphasizes the idea of "Shikon-Shousai"<sup>2</sup>. In the Edo era, the samurai class considered commerce a miserly occupation so they placed merchants in the lowest social class. This attitude still lingered on into Shibusawa's time, however he claimed that this was based on a misunderstanding of the Analects of Confucius. There was not a word in the Analects that business was a mean occupation. The base of commerce was morality. The morality was based on the Analects of Confucius, as was bushido, which was established in the Edo era. Shibusawa said there was no inconsistency between business and bushido morals. People could not prosper unless the bushido-morality was supplemented by the business mind. That is his philosophy of Shikon-Shousai.

He said that if we operated businesses out of ignoble motives, purely for selfish profit and without a base of morality, we would surely die out. He also declared that the most important thing for companies was not the gaining of profits but securing their continuity, which would also serve as a primary force for the continuity of the State.

I feel keenly that Shibusawa's thoughts on management are still relevant in the present day, especially in light of the corporate scandals occurring around the world. In academia, much attention is now being directed towards Japan and China and Asian way of management. I am sure Shibusawa's ideas will play a central role in defining the new yet deeply rooted Asian approach to business.

---

<sup>1</sup> Soroban means abacus, but sorobans were not merely playthings for children. They served a great role in calculation not only for commerce but for people in their daily lives before the appearance of the computer.

<sup>2</sup> The word Shikon means the soul of samurai, and Shosai, ability in commercial affairs. Combined, it means that people should undertake commerce with samurai morality.