

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)

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、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」祭りでは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りだけの血筋です。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。

(途中省略)

第3節 渋沢栄一著「論語と算盤」から学ぶもの

(途中省略)

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ろうか。

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考え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。

(途中省略)

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德というものが、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德だ」、「いまや、武士道を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
というのではなかろうか。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、獵人を含む）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。

渋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。徳は罪悪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なした。……～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、挙止の物静かさは、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、シンパシー」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」はそういう修養の古典ともいべき作品で、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せう。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 「小説渋沢栄一 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