

渋沢栄一の経営理念の特徴と今日的意義

The Characteristics and Today's Implications of Shibusawa Eiichi's Philosophy

村 田 大 学

1. はじめに

近年、地球温暖化の深刻化やリーマンショックなどを背景に、ESG投資やサステナビリティ（sustainability）経営を求める機運が国際的に高まっている。これはアメリカ式のコーポレート・ガバナンス制度に対する不信という形でも表れており、わが国でもイギリスを起源とするソフトローの導入などが起きている。これに並行して自国の伝統的な企業経営、さらにはこれに適合したコーポレート・ガバナンス制度の導入の動きも確認できる。日本においては、江戸時代の商業道徳や長寿企業の経営哲学などに対する関心の高まりや、日本的経営に対する議論の再燃などが確認できる。

しかしながら、過去に通用したからといって、時代背景が異なる今日においても通用するとは限らない。技術革新、経営のグローバル化、環境規制の強化などの程度やスピードは、江戸時代、明治時代あるいは昭和時代当時とは比べものにならない程であり、このような異なる時代背景を踏まえて、伝統的経営の意義や適用可能性を問題としていく必要があるであろう。

本研究では、制度と経営理念はその目的に照らし合わせれば表裏一体の関係にあるとの視点から、経営理念を取り上げる。そして、検討するのは渋沢栄一の経営理念である。彼の経営理念については、既に先行研究が数多くあるだけでなく、近年ますます取り上げられるようになってきている。渋沢栄一を取り上げるのは、これらの成果を整理、検討し直すことで、彼の経営理念の特徴を再確認するとともに、その理念の今日的意義をより深く理解することに役立てたいとの動機からである。

2. 先行研究レビュー

2.1. 本研究の位置づけ：渋沢栄一の経営理念に対する既存の評価の確認

渋沢栄一の研究で博士号を取得した島田昌和¹⁾は国外の研究者たちによる渋沢栄

¹⁾ 博士論文のタイトルは『渋沢栄一の企業者活動の研究—戦前期株式会社システムの創出と出資者経営者の役割—』である。本論文で引用している同名の書籍は、この博士論文を基としたものである。（島田、2007、385ページ）

一への評価について、①アメリカの経営史家マンセル・ブラックフォード (Mansel G. Blackford)、②アメリカの日本の近現代史・労働史研究者アンドリュー・ゴードン (Andrew Gordon)、そして③日本でも知名度の高い経営学者ピーター・ドラッカー (Peter F. Drucker) の3名の評価を取り上げている (島田、2014、1-3 ページ)。ブラックフォードとゴードンの評価は渋沢栄一の経営理念とその意義についてのものであるが、ドラッカーのそれは人材開発への貢献に着目しており、島田はドラッカーのこの視点を「日本のこれまでの経営史家の評価と比しても突出している (島田、2014、3 ページ)」として高く評価している。

ドラッカーは、渋沢栄一と岩崎弥太郎の業績は、「ロスチャイルドやモルガンやクルップやロックフェラーの業績よりもはるかにめざましい (Drucker、1969、p. 123)」としている。「この二人だけで、日本の工業、運輸関係企業のおよそ三分の二をつくりあげたのである。たった二人の人間が、一国の経済にこれほど大きな影響を与えた例はどこにも見あたらない (Drucker、1969、p. 124)」とする。そして、ドラッカーは、渋沢も岩崎も経済発展の要である人材の開発と資本の増殖に貢献したが、渋沢に関しては、特に前者の面での活躍を高く評価している (Drucker、1969、pp. 124-125) ²⁾。

また、最近では、ハーバード・ビジネススクール教授のジェフリー・ジョーンズ (Geoffrey G. Jones) が、渋沢を「『私有財産蓄積による公益の実現』という思想の先駆者の一人であり、問題提起とともに解決策を提示した (ジョーンズ、2014、185 ページ)」人物とし、「その思想は、今日でもなお通用するものであり、かつ議論されている (ジョーンズ、2014、185 ページ)」と高い評価をしている。ジョーンズは、近年注目を集めるマイケル・ポーターらによるCSV (Creating Shared Value) の研究を取り上げ、その社会問題をビジネスの中心に置くとするコンセプトは「渋沢栄一の考え方に強く共鳴するものである (ジョーンズ、2014、213 ページ)」と指摘している。

先述したように、渋沢栄一の経営理念に対する関心は国内外で高まっているが、この背景には、「私的利益の追求に過度に走りがちなグローバル資本主義・市場経済に対する人々の不信感や危機感がある (田中、2017a、186 ページ)。」昨年以降でも、『日本経済新聞』に、吉村典久 (2017)、スティーブン・ヴォーゲル (Steven K. Vogel、2018)、岩井克人 (2018) による、日本的経営あるいは日本型資本主義の強みや意義を再考する論説が度々掲載されてきた。

2011年には、渋沢栄一記念財団研究部の「合本主義研究プロジェクト」が始動し、2014年にはその研究成果として、『グローバル資本主義の中の渋沢栄一：合本キャピタリズムとモラル』が発刊されている。このプロジェクトは、ロンドン・スクール・

²⁾ 訳は全て訳書に従っている。

オブ・エコノミクスのジャネット・ハンター (Janet Hunter)、ハーバード・ビジネススクールのジェフリー・ジョーンズ、フランス社会科学高等研究院のパトリック・フリデンソン (Patrick Fridenson) という、イギリス、アメリカ、フランスの一流の研究者が参加する国際プロジェクトであった。そして、フリデンソンは、彼ら国外の3名がプロジェクトに参加した理由として、世界金融危機が倫理上の疑問を多く突き付けた事実もあり、「渋沢の思想は明治、大正時代の日本だけが必要とした論点ではなく、今日なおすべての国々に必要な検討課題であるという結論に至った (フリデンソン、2014、iiiページ)」と述べている。

このように、渋沢栄一の経営理念は、新旧ならびに国内外を問わず、多くの研究者により分析され、その意義が議論されてきた。そして、これら過去の議論では、渋沢栄一の経営理念に非常に高い評価が下されてきた。本研究では、日本の経営およびコーポレート・ガバナンスへの影響という視点を取り入れ、先行研究の成果を改めて整理、検討する。このことにより、渋沢栄一の経営理念の特徴とその今日的意義がより一層明らかになると期待する。

2.2. 本研究の学術的背景：コーポレート・ガバナンス研究が見落としてきたもの

最近の日本の経営を巡る議論において問題意識として共有されつつあるのが、1990年代以降、人間の精神面を軽視 (あるいは見誤り) してきたことへの弊害である。田中一弘 (2014c) は、『「良心」から企業統治を考える』と題した著書を発表し、従来のアメリカ式のコーポレート・ガバナンスが性悪説に立脚したものであることを指摘し、このような制度の弊害を指摘した。彼は、日本の伝統的な企業経営は「性善説」に則ったものであったものの、性悪説に立脚した制度の導入により、長期的な利害関係を前提とした従業員や取引先などといった良心を喚起する「触媒」の機能に弊害 (あるいは触媒そのものの喪失) が生じるようになったと指摘した。田中一弘 (2017b) は、その後の2017年に、『月刊監査役』において「コーポレート・ガバナンス改革が置き去りにしていること」と題する論説を発表し、そこでも同様の指摘をしている。

このほかに、加護野忠男 (2010) もまた、かつての日本企業の競争力は日本の経営精神に支えられてきたものであったが、アメリカ式経営への傾倒に伴い³⁾、これが失われてきたことを問題視している。具体的には、日本企業における勤勉さ、愚直さ、使命感等の弱体化、および営利精神の過度の強化である。加護野は、日本の経営精神

³⁾ ただし、加護野 (2010) は、アメリカ式経営への傾倒は日本人の思い込みや使命感の喪失などが背景にある、すなわち日本人に責めがある現象として捉えており、「アメリカのせい」といった趣旨の主張ではないという点に注意されたい。

が劣化した最も本質的な原因を、実証主義に走った経営学者を含め、経営精神の軽視にあると指摘する。すなわち、「(経営精神は：筆者補注) 人の内面、精神を媒介にして影響を及ぼす。この媒介要因を考えずに形式的な制度やシステムだけを変えてしまったことが精神の劣化をもたらした最大の原因である (加護野、2010、110ページ)」としている。

田中一弘 (2014c) は、触媒を介した経営者の良心による自己規律をコーポレート・ガバナンスとしてとらえるものであるが、同様の指摘をする研究者は他にもある。平田光弘 (2008) は、「(平田が問題としたいのは：筆者補注) 経営者の舵取りに対する監視・監督を強めていけば、それはかえって経営者の自己規制力や自己統治力を弱めかねないと懸念する向きが、経営実践の側に広く見られることである。(略) 企業統治は、根源的には、企業の自己統治であるべきであり、企業が他者統治に頼ろうとする限り、企業はいつまで経っても、その甘えや脆弱さから脱却できないであろう (平田、2008、72-73ページ)」とする。さらに、平田は、「企業統治には、本来、企業不祥事の抑止力も企業競争力の促進力もないということ、したがって、企業統治の改革によって、たちどころに企業不祥事がなくなるわけでも、企業競争力が強まるわけでもないということを、改めて強調しておきたい (平田、2008、75ページ)」とまで述べている。田中と平田に共通するのは、良い制度の構築だけで事足りるとし、実際の価値観や行動が変わらないことへの問題意識であるといえよう。

このような問題意識は、近年一般化しつつある。というのは、エンロン事件やリーマンショックといった21世紀以降の相次ぐ大規模な企業不祥事により、システムの面では日本より30年以上も進んでいると言われ (佐久間、2003、196ページ)、またグローバル・スタンダードして世界各国で導入が進められてきた、アメリカのコーポレート・ガバナンス制度に対する信頼が大きく揺らいでいるからである。なお、この最初のエンロン事件を分析した佐久間 (2003) もまた、「エンロンの破綻によって明らかになったのは、企業統治のシステムが整備されており、株主をはじめとするステークホルダーの企業統治活動が活発であっても企業統治の形骸化は起こりうるということであり、経営者による企業統治システムの骨抜きがいかに容易であるかということであろう (佐久間、2003、196ページ)」と、田中や平田に通じる指摘をしている。

2.3. 本研究の視点：コーポレート・ガバナンス制度と経営理念の関係性

これまで確認したように、日本におけるこれまでの制度改革は十分な成果を上げてこなかったとの指摘が見られるわけだが、制度という用語の本来の意味に照らし合わせれば、この指摘は正確ではないように思われる。というのは、本来制度とは人間の行動を長期的に規定するものであり、それゆえに実際の行動の変化に結び付いていな

いのであれば、それは「制度」とは呼ばれるには値しないものだからである。この意味で、独立取締役や指名委員会等そのものは、手段であり制度ではない。

制度は、諸個人の行為を規定し、かつ社会秩序をもたらす、人間の社会的営みの仕組みである（小松、1983、6ページ）。制度とは、「集団や社会の内部において成員のあいだに共有される意識・思考と、それに基づく行為・行動の様式などを意味する（中村、2007、169ページ）」それゆえに、単に仕組みを導入したというだけでは、それは制度と呼ばれるには値しない。すなわち、人々の行動を制度に沿う形で固定させることに成功して初めて制度と呼ばれるに値するものとなる。そして、ここでいう固定とは、単発的な行動や偶発的な行動を意味するのではなく、長期持続的な行動という意味であり、それゆえに制度およびこれに基づく行動は社会的に容認されるものでなければならない。だからこそ、企業倫理の制度化においても、その核心は「企業内での構成員に対する企業倫理意識の定着（中村、2007、169ページ）」に求められているのである。

以上の議論を踏まえ、本研究では、経営理念と制度の関係を、前者が人間の行動をその内面から変革しようとするものであるのに対して、後者は各種手段を通してこれを外側から変革しようとするものとしてとらえる。経営理念も制度改革も、実態をより良いものとする、あるいは実態をより悪いものとしなないというのがその目指す目標である。

なお、先行研究における1990年代以降の制度改革が我が国の実態と乖離する形で成されてきたとの指摘そのものは、制度改革そのものの批判を意味するものではないと解される。というのは、誤った経営行動を正すために制度改革が行われる場合、優れた制度改革の導入は、そのまま問題のある現実から乖離した制度改革を意味するからである。先行研究が問題意識を抱くのは、わが国で広く受け入れられてきた経営理念と制度改革の目的が矛盾する、あるいは後者が前者の弊害となるためであると考えられる。

3. 渋沢栄一の経営理念の要点

3.1. 渋沢栄一の経営理念

渋沢栄一（1840年～1931年）は、日本における資本主義の確立への最大の功労者の1人であり、その功績から「日本資本主義の父」とも呼ばれている。幕臣であった渋沢は、幕末期に將軍弟のお供として渡仏し、ヨーロッパの発展とこれを支える資本主義の仕組みに感銘を受けた。帰国した後、渋沢は日本の資本主義の基盤を築くべく、多くの企業・組織の設立・育成に関与し、その数は計500社・組織を超えるといわれている。名実ともに、渋沢は、明治の日本経済の最大の有力者の1人であり、その当

時から、「財界の大御所」や「財界世話役」などと呼ばれていた（土屋、1967、40ページ）。また、後述するように、渋沢栄一の行動原理は「公益のため」であり、日本赤十字社や理化学研究所、一橋大学など様々な社会事業団体の設立・育成にも関与し⁴⁾、その数は600件を超える（土屋、1967、45ページ）。

田中一弘によれば、経営理念とは、「経営に関する基本的な価値観であり、①企業や事業活動の理念的目的と②経営行動の規範、の2つから成る（田中、2014b、407ページ）」。ただし、経営史の視点から経営理念研究に取り組んだ先駆的な研究者である（三井、2010、93ページ）土屋喬雄は、渋沢栄一の経営理念は、その政治、経済、倫理の思想などとも密接に結びついているとし、これを指導理念というより包括的な観念を通して把握する必要があるとする（土屋、1967、57-70ページ）。そして、渋沢の指導理念の内容は、①道徳経済合一主義、②官尊民卑打破、③合本主義、④国際主義に分けられ、これら4つに一貫する思想は合理主義的精神と人道主義的精神であるという。以下、この枠組みに従って、渋沢栄一の経営理念の根幹を確認していこう。

3.2. 道徳経済合一主義

第1の道徳経済合一主義は、「道徳経済合一説」、「論語算盤説」、「義利両全説」とも呼ばれ、道徳と経済は両立可能なものであり、また道徳に反した経済は否定すべきであるとする立場である。ここでいう「道徳」は「商業の健全さを保持するための、いわゆる『商業道徳』（田中、2013、61ページ）」である。そして、これには、「すべきではないことをするな」という消極的道徳と「すべきことをせよ」という積極的道徳の2つの意味がある（田中、2014a、37ページ）。一方、「経済」は、利益と富、およびこれらを生み出す事業活動を指している（田中、2014a、36ページ）。道徳経済合一主義は、渋沢の全思想体系の中心的地位を占める思想である（土屋、1967、59ページ）。

道徳経済合一主義を理解する上では、以下の点を確認しておくことが肝腎であるだろう。まず、第1に、道徳経済合一主義における道徳と経済の関係は、両者が「異質のもの」であるということではなく、「表裏一体の不可分のもの」であるということである。すなわち、道徳の発展には経済が不可欠であり、同様に経済の発展には道徳が不可欠であるという意味である。ただし、道徳と経済の発展は自然に成し遂げられるのではなく、人間の努力によって成し遂げられるのである。この道徳と経済の発展の条件を人間の努力に求めていることが、第2の注意点である。（田中、2014a、40-41ページ）

4) 渋沢栄一記念財団ウェブサイト、<https://www.shibusawa.or.jp/eiichi/>、2018年8月5日アクセス。

3.3. 官尊民卑打破

第2の官尊民卑打破は、官吏（政治）は尊いが民間の実業家（経済）は、その活動も含め、卑しいとする思想を打破すべきとする思想である。渋沢は、西欧列強の国力は、株式会社と資本主義制度に支えられており、むしろ商売は国家の盛衰を左右するほど重要なものであると考えていた。それゆえに、渋沢はこれをわが国へ導入しようと試みたわけだが、賤商思想が長きに渡って定着していた当時の日本において、民間企業に優秀な人材を集めることは容易ではなかった。

岩井（2009）によれば、武士階級出身者も多い当時の大学卒業者たちは、進路先として官庁を志向する者がほとんどで、民間企業に就職することを屈辱とまでとらえていたという（岩井、2009、224ページ）。たとえば、武士道では、商業は賤しいものとみなされた。『武士道』を著した新渡戸稲造は、その中で、武士は、農業に従事することはできても、「帳場と算盤は嫌悪せられた（新渡戸、1938、67ページ）」とし、また「武士道は非経済的である。それは貧困を誇る（新渡戸、1938、87ページ）」と述べている。さらに、彼は、「児童はまったく経済を無視するように養育せられた。経済のことを口にするは悪趣味であると考えられ、各種貨幣の価値を知らざるは善き教育の記号であった（新渡戸、1938、88ページ）」と述べている。渋沢自身も講演において、東京瓦斯局（後の東京瓦斯）から内定を得ていた東京大学卒業の応用化学士が、将来の民営化の予定を知るとこれを理由に、同局への就職を拒否したエピソードを繰り返し紹介している（三好、1999、216ページ）。

たとえどんなに優れた仕組みを導入したとしても、そこに優秀な人材が集まらなければ、期待するほどの成果を出すことは難しい。渋沢は生涯にわたって寄付を行ったが、「金額でも件数でも、『教育・学術』が最大の寄付金寄贈対象」であった（橘川、2013、1ページ）。上記の状況からは、渋沢にとって、「官尊民卑打破」は単なる理念であるだけでなく、自ら理想とする事業を実現するためになくはならないものでもあったことが窺える。

3.4. 合本主義

第3の合本主義は、一部の資本家だけを豊かにするのではなく、国ならびにその国民全体を豊かにすべきであり、そのために、合本の会社制度を積極的に活用すべきであるとする立場である。これに対立する思想は、個人主義的な個人経営主義である。個人経営主義者には、旧財閥家族である岩崎家、三井家、住友家、安田家などがある（山路、1914、17ページ）。

「合本」とは「資本を合わせる」という意味であるが、ここでいう資本はより経営資源に近い概念であり、とりわけ『資本=資源』にはヒトも含まれる（田中、2014a、

61ページ)」ことを理解する必要がある。また、合本の会社制度には、合資会社なども含まれるが、これは主として株式会社のことを指している。なお、この「合本主義」という名称は渋沢の周辺が名付けたものであり、「渋沢本人は『合本法』または『合本組織』という言葉を使用していた（島田、2014、10-11ページ）。」

さらに、そしてより重要なことは、この合本主義には、株式会社をはじめとする「合本」を、少数の資本家が富むための私的手段ではなく、広く多くの人々が富むための公共的なものであるとする前提があることである。すなわち、多くの人々が経営資源を提供して巨大な事業を成し遂げることで、それだけ多くの人々がリターンを得ることができ、国全体が豊かなものとなっていくことこそが重要なのである（鹿島、2011a；田中、2014a）。それゆえに、渋沢は、「株式会社は公共的（パブリック）なものである（島田、2014、12ページ）」と考えていた。

3.5. 国際主義

第4の国際主義は、平和主義と国家主義を包摂し、国際社会における日本の発展ならびに国際社会との共存共栄を目指す立場である（土屋、1967、57ページ）。渋沢は日本の発展のために、日本への株式会社と資本主義の導入に尽力したが、これは日本だけが発展すればよいという性格のものではない。彼は、日本が、国際社会の中で認められ、その国際的信用を獲得してこそ、初めて日本の発展が持続的なものになると考えていた。それゆえに渋沢は、「絶えずグローバル社会の中での日本の立ち位置を意識しながら、実業家に道徳を説いた（木村、2014、174ページ）。」

渋沢は、国際交流を積極的に推し進め、国際親善組織も多く組織した。彼は、還暦後も、アメリカに4度、ヨーロッパに1度、中国に1度、韓国に数回訪問し、日本との関係改善に尽力した（木村、2014、175ページ）。とりわけ、アメリカとの国際交流への貢献は大きく、「バロン・シブサワ」の名は全米で知られていた（土屋、1967、52ページ）。また、渋沢は、自宅を開放するなど、外国人との歓迎会、招待会なども頻繁に開催した（土屋、1967、54ページ）。さらに、彼は、日本の状況を海外に発信すべく、日本独自の外電専門の通信社（国際通信社）も創設した（松村、1999）。

4. 渋沢栄一の経営理念の特徴

4.1. 福沢諭吉との比較

慶応義塾大学の創設者であり、日本にいち早く西洋式簿記を紹介し、渋沢と同様に明治以降の日本の経済発展に貢献した人物に福沢諭吉がいる。経営史学者のヨハネス・ヒルシュマイヤー（Johannes Hirschmeier）＝由井常彦（1977）は、渋沢栄一と

福沢諭吉の経営理念の比較を行っている⁵⁾。まず、両者の共通点としては、①商工立国のための「実業家」の養成を図ったこと、②高邁な経営理念の重要性を理解していたこと、③理想主義者の側面をもちつつも現実的な感覚を持っていたことがある。すなわち、高尚な経営理念をもった実業家を育成し、このような実業家による日本の経済発展を目指したという点では共通していたのである。

しかしながら、ヒルシュマイヤー＝由井は、経営理念の基礎となる思想の内容そのものは、渋沢と福沢では対照的であったと指摘する。渋沢が西洋思想ではなく儒学を自らの思想の基盤としたのに対して、福沢は西洋思想を基盤⁶⁾として儒学を排斥した。また、渋沢がビジネスの公益性を強調したのに対して、福沢は向上心と能力を持った立派な青年の役割を重視した⁷⁾。

渋沢栄一と福沢諭吉の思想の違いで顕著なもの1つとして挙げられるのが、女性関係に関する倫理観の違いである。そもそも『論語』には性道徳の教訓がほとんどなく、渋沢栄一も、当時の通例で複数人の妾を持ち、彼の妻もキリスト教との比較からこのことを皮肉っていた（鹿島、2011b、329ページ）。これに対して、福沢諭吉は、妾の風習を儒教を引き合いに出して正当化しようとする姿勢に対して、「天の道理に背くようなことを言う者に対しては、孔子だろうと孟子だろうと、遠慮なく罪人と言ってよろしい。（略）。仮にも、人間の心を持っていれば、孟子のこんな世迷い言（跡継ぎがないことが最大の親不孝：引用者補注）を本気にする人はいないだろう（福沢、2009、112ページ）」と述べている。さらには、女性と社会的地位が低い者に対する孔子の主張を検討した後で、「二千年前の教えをそのまま引き写しにして、明治の時代に実行しようとする者などは、話にならない（福沢、2009、169ページ）」とまで述べている。

4.2. アダム・スミスとの比較

田中一弘（2014a）は、渋沢栄一の思想と彼自身がその共通性を認めていたというアダム・スミス（Adam Smith）の思想を比較し、両者の思想の共通点と相違点を整理している⁸⁾。まず、共通点であるが、第1は、自利心を肯定的に捉える点である。そ

⁵⁾ ヒルシュマイヤー＝由井による両者の比較は、以下を参照のこと。ヒルシュマイヤー＝由井、1977、124-126ページ。

⁶⁾ ただし、広く知られていることなので特に言及は不要かもしれないが、福沢諭吉は、西洋思想を無批判に受け入れようとしたのでもなければ、西洋文明を完璧なものと考えていたのでもない点については注意されたい（cf. 福沢、2009）。

⁷⁾ この違いは、個人主義の西洋思想と集団主義の日本の伝統的思想の違いが反映されたものであるかもしれないが、紙幅の都合から本研究では深入りはしない。

⁸⁾ 本項の渋沢栄一とアダム・スミスの思想を比較した内容は、田中（2014a）55-60ページによる。

して、第2は、自利心の肯定は道德の制限内で行う点である。すなわち、渋沢栄一とアダム・スミスは、道德の制約下での自利心は社会全体の繁栄に資するものであり、積極的に肯定すべきものであるとする点で共通していたのである。そして、第3は、先述した「すべきではないことをするな」という消極的道德と「すべきことをせよ」という積極的道德の両方を道德として考えていた点である。

だが、渋沢栄一とアダム・スミスの間には相違点もみられる。以下3つの違いを挙げるが、これらが相互に関連しあっていることは明白である。

まず、第1の相違点は、自利心が制限を受けなければならない道德を、渋沢が消極的道德と積極的道德の両方であるとしていたのに対して、アダム・スミスは消極的道德のみとしていた点である。たしかに、アダム・スミスは、積極的道德も道德としていたが、これは絶対に果たさなければならないというものではなく、できればなおよいといった程度のものであった。

次に、第2の相違点は、渋沢が経済主体に対して公益の追求を期待したのに対して、アダム・スミスがそれをしなかった点である。というのも、そしてこれは第3の相違点であるが、渋沢が社会全体の繁栄は経済主体による公益追求への意図的努力によって可能になると考えていたのに対して、アダム・スミスはこの努力なしでも「神の見えざる手」によって自然に、すなわち勝手に成し遂げられるものと考えていたからである。すなわち、社会の繁栄の条件として、企業側の意識的努力を不要と考えていた点で、アダム・スミスは渋沢と対照的だったのである。

田中は、このような渋沢栄一とアダム・スミスの思想の違いの背後には、「西洋と東洋の基本的な考え方の違いがあるように思われる（田中、2014a、59ページ）」と指摘する。すなわち、西洋では思考の出発点が個人の権利や私益にあるのに対して、東洋ではその出発点は個人の義務や公益にある。なお、このような違いは、日本と西洋のコーポレート・ガバナンスや企業経営の違いにも影響を及ぼすものであり、また及ぼしてきたと考えられる。

4.3. 稲盛和夫のアメーバ経営との比較

田中一弘（2017a）は、渋沢栄一とアダム・スミスの思想を、どちらがアメーバ経営に近いのかという視点から比較している。アメーバ経営は、京セラ名誉会長の稲盛和夫氏の経営哲学あるいは経営システムとして知られる。稲盛和夫氏が経営再建中のJALの会長に就任した際も、これを導入し、業績をV字回復させたことからさらに注目度が増すようになった。

アメーバ経営とは、「組織を小集団に分け、各々の部門別採算を徹底して追求しつつ、京セラフィロソフィと呼ばれる経営哲学の浸透によって部分最適に陥らず、企業

全体の最適化を実現できるユニークな経営システム（近藤・三矢、2017、20-21ページ）」などと定義される。ただし、フィロソフィをアメーバ経営の一部とするか否かについては統一した見解はない（近藤・三矢、2017、39ページ）。だが、田中はフィロソフィを「アメーバ経営と表裏一体をなす（田中、2017a、195ページ）」ものとして位置づけているので、ここではこれに従いアメーバ経営と不可分のものにとらえて議論を進めることとする。

田中（2017a）は、アメーバ経営は、アダム・スミスの思想よりも渋沢栄一の経営理念（道徳経済合一説）の方に共通するところが大きいとする。というのは、アメーバ経営と表裏一体であるフィロソフィにおいて、積極的道徳が消極的道徳と同じくらい大切なものとされ、さらに究極的な目的として積極的道徳が位置付けられているからであるという。渋沢と稲盛の経営の思想の共通点は、「公益第一、私利第二」を意図して企業活動に臨むべき点であるとする点で、私利第一の結果公益が満たされるとするアダム・スミスとは大きく異なっている。

ただし、田中（2017a）は、日本における「公」の概念は、西洋におけるそれとは異なっていると指摘する。すなわち、西洋における「公」と「私」が対立関係にあるのに対して、日本における「公」と「私」は重層的な関係にあるとされる。重層的な関係とは、「私」は比較的小さい方を、「公」は比較的大きい方を指す呼び名に過ぎず、見方次第で「私」にも「公」にもなるということである。たとえば、課にとっては部は「公」であり、会社全体にとっては部は「私」である。したがって、「私」は常に何らかの大きな「公」の一部であり、それゆえに「公」の利益はこれを構成する「私」の利益にもなるという点が重要である⁹⁾。これと同様に、公益を害する私益の追求は、周り巡って「公」の構成要素である「私」に害を及ぼすということになる。

5. 渋沢栄一の経営理念の今日的意義

渋沢のように企業を社会的存在とみなし、公益を積極的に追求する姿勢が、今日ほど強く求められている時代はないかもしれない。成長を続ける企業の中には、時価総額が2018年8月に1兆ドルを超えたアップル¹⁰⁾など、一国のGDPを超える程の規模や売上を有するグローバル企業もある。このような企業は多様かつ膨大なステークホルダーを持つだけでなく、影響力の程度も極めて高く、その活動の行方は人類社会の存亡をも左右しうる要因である。各国で高まる環境規制や国連の持続可能な開発目標などを達成するためには、渋沢が主張した企業側の道徳への積極的な努力が不可欠である。

⁹⁾ このような構造を、田中は「公／私に入れ籠構造」と呼んでいる。（田中、2017a、199ページ）

¹⁰⁾ 『日本経済新聞』2018年8月4日付朝刊、3面。

渋沢栄一の行動原理は公益第一であるが、特筆すべきは自らが財界で権力を握り、さらには所有経営者であった場合でも、その行動を貫いたという点である。これは、彼自身の経営理念の働きによるものであり、我々現代人が学ぶところは大きいと考える。実際、渋沢自らが役員となり積極的に経営に関与した企業においても、持ち株比率が10~30%と高かったのにもかかわらず（島田、2007、19-41ページ）、彼は公益第一の企業経営を貫いた。これらには、倒産寸前で株主から解散すら主張されても、私財をつぎ込んでまで経営再建を図った東京人造肥料会社と日本煉瓦製造（鹿島、2011b、24-33ページ）も含まれる。渋沢は自らが経営者などの役職を務めた企業においても、特定の財閥や企業家に偏ることなく、広範な人材を活用した適材適所の人材登用を行った（島田、2007、30-31ページ）。我が国最初の株式会社である第一国立銀行の創設の際も、三井からの単独出資を断って多くの出資者を募り（木村、2014、163ページ）、その結果株主は71人となり、株式は全国に分散した（徳田、1999、49ページ）。

このように渋沢は、「個別資本の立場を超越した総資本の立場に立って物を考えた指導者（土屋、1967、68ページ）」である。それゆえに、資本家的営利から離れて経営を行ったという意味では、彼は、単なる人格の分離を意味する所有と経営（あるいは支配）の分離よりもさらに高次元の「資本と経営の分離」（藻利、1984）の域にまで達していたといえよう。所有と支配の分離をもって「資本と経営の分離」とする見解もあるが、ここでいう「資本と経営の分離」とはこのような所有者と支配者（経営者）の人格的分離を意味するのではない。すなわち、「資本家的営利が経営活動の志向するところであるかぎり経営は資本の支配から解放されえないものであることをわれわれは忘れてはならない（藻利、1984、28ページ）」、「経営存立の社会性ないし共同体性に関する高度な自覚（藻利、1984、111ページ）」をもっていた渋沢栄一は、所有経営者であっても資本と経営の完全な分離が可能であることを示した実例でもある。

しかしながら、一方で、合本主義のその後の動きを見る限りでは、我々は利己主義的な経営の強さも確認することができる。歴史的事実として、その後日本では、財閥をはじめ利己主義的な経営が蔓延し、渋沢自身もこのことを嘆き、関東大震災も道徳面の腐敗甚だしい日本社会への天罰であるとさえ述べていたという（土屋、1967、70ページ）。土屋（1967）も引用した評論家の山路愛山は、安田善次郎（安田財閥の創始者）と渋沢を比較し、渋沢の人格の高潔さや日本国家への貢献などを高く評価したものの、「事実に於ては合本主義破れて個人主義勝ちたるものなり」（山路、1914、23ページ）、「是豈、合本主義者の失敗に非ずして何ぞや」（山路、1914、25ページ）と述べている。

日本的経営が衰退した経緯にも、これと通ずるところがある。戦後の日本は財閥解

体の実施と株式持合いの進展により、資本家不在の下、従業員による従業員のための企業経営が長らく行われてきた。企業の意思決定機能は、法律上の株主総会から社内昇進の経営者の集会である社長会へと実質上移行し、福利厚生も充実し、戦後の貧困を脱却するための共同体的経営が長らく展開されてきた（奥村・佐高、1992）。しかし、1990年代初めのバブル崩壊とその後約30年間に渡り続いた長期不況は、日本的経営に対する疑念を強め、日本企業の間ではアメリカ式の成果主義、効率主義、株主価値重視主義の導入が進められてきた。そしてこれに伴い、先行研究の学者が指摘したように、経営理念の重要性が軽視されてきたのである。

本研究冒頭で検討した制度の本来の意味に立ち返れば、制度にはこの経営理念の不安定さを補完し、その定着を支援する役割が期待されるものである。実際、共同決定制度や各種労働者の保護制度が確立されたドイツでは、1990年代以降のアメリカ式経営のグローバル化においても、ステークホルダー志向の企業経営がこれらの制度（とりわけ共同決定制度）の堅持という形で維持されてきた。これに対し、日本の従業員志向の企業経営はあくまで慣行に過ぎず、社会的な制度として確立されていない結果（cf. 吉森、1982；渡辺、1999；山崎、2013）、先行研究で指摘されてきたような混乱が生じることになった。たとえば、社員は、法律上株主であるが、実態は従業員を指す言葉として一般的に用いられている（岩井、2009、141ページ）。本研究で検討したように、渋沢栄一の経営理念は、確かに日本的なものとしての特徴を有しているかもしれない。しかし、制度が企業は株主のものとして設計され矛盾している状況では、企業は社会のものとの経営理念に根差した経営の定着は困難ではないかと危惧される。

6. おわりに

本研究では、経営理念を制度と同様経営行動を変革するアプローチの1つであるとの視点から、渋沢栄一の経営理念の特徴とその今日的意義について検討した。企業を社会的存在とみなし、また公益と私益を相互補完関係（ただし、渋沢においては一体）とする見方は、ステークホルダー論やCSVなどといった今日の議論と共通するところが大きい。

渋沢栄一の行動やその影響は、今日の我々に多くの教訓を与えるものである。主なものとして、彼自身が、優れた経営理念をその行動により一貫して貫き通したことは、性悪説に立脚した今日のコーポレート・ガバナンス改革にも警鐘を鳴らすものであるといえる。また、渋沢栄一の合本主義が利己主義的経営に敗れ、一部の資本家への富の集中をもたらしたという歴史的事実もまた、我々が今日課題とするサステナビリティがいかに実現困難なものであるかを我々に突き付けるものである。

人生観や世界観などにも基づく経営理念を財務指標だけで測ることはできず、また

経営理念の意味を理解することも容易ではない。他方、「目先の利益」や「目に見える成果」の方がわかりやすい。それゆえに、経営理念さらにはその本来の意味での制度は、説明責任や測定・評価の面では敬遠されやすいものであるかもしれない。まして日本は、法律と実態が著しく乖離しており、この状況では経営理念が有効に機能することは特に困難ではないかと懸念される。

<参考文献>

- Drucker, P.F. (1969) *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, NY and Evanston: Harper & Row, Publishers (林 雄二郎訳『断絶の時代—来たるべき知識社会の構想—』ダイヤモンド社、1969年。)
- 岩井克人 (2009)『会社はこれからどうなるのか』平凡社。
- 岩井克人「時代の節目に考える① 日本の資本主義 再興の時」『日本経済新聞』2018年1月4日付朝刊、21面。
- ヴォーゲル, S.K. 「資本主義の未来⑤ 日本型制度の強み 生かせ」『日本経済新聞』2018年8月10日付朝刊、25面。
- 奥村 宏・佐高 信 (1992)『現代教養文庫 1430 企業事件史』社会思想社。
- 加護野忠男 (2010)『経営の精神—我々が捨ててしまったものは何か—』生産性出版。
- 鹿島 茂 (2011a)『渋沢栄一 I 算盤篇』文藝春秋。
- 鹿島 茂 (2011b)『渋沢栄一 II 論語篇』文藝春秋。
- 橘川武郎 (2013)「序章 渋沢栄一の人づくりに注目する理由」橘川武郎・島田昌和・田中一弘編著『渋沢栄一と人づくり (一橋大学日本企業研究センター研究叢書⑤)』有斐閣、1-17ページ。
- 木村昌人 (2014)「第6章 グローバル社会における渋沢栄一の商業道徳観」フリデソン・パトリック＝橘川武郎編著『グローバル資本主義の中の渋沢栄一』東洋経済新報社、155-184ページ。
- 小松 章 (1983)『企業の論理—社会科学としての経営学—』三嶺書房。
- 近藤大輔・三矢 裕 (2017)「1 サービスの品質を高めるアムエバ経営—日本航空株式会社の客室サービスを変えたJALフィロソフィー—」アムエバ経営学術研究会編『アムエバ経営の進化：理論と実践』中央経済社、19-40ページ。
- 佐久間信夫 (2003)『企業支配と企業統治』白桃書房。
- 渋沢栄一 (守屋淳訳) (2010)『現代語訳 論語と算盤』筑摩書房。
- 島田昌和 (2007)『渋沢栄一の企業者活動の研究—戦前期株式会社システムの創出と出資者経営者の役割—』日本経済評論社。
- 島田昌和 (2014)「第1章 渋沢栄一による合本主義：独自の市場型モデルの形成」フリデソン・パトリック＝橘川武郎編著『グローバル資本主義の中の渋沢栄一』東洋経済新報社、35-67ページ。
- ジョーンズ・G. (2014)「第7章 世界的視野における合本主義」フリデソン・パトリック＝橘川武郎編著『グローバル資本主義の中の渋沢栄一』東洋経済新報社、185-221ページ。
- 田中一弘 (2013)「第2章 道徳経済合一説の真意」橘川武郎・島田昌和・田中一弘編著『渋沢栄一と人づくり (一橋大学日本企業研究センター研究叢書⑤)』有斐閣、53-98ページ。
- 田中一弘 (2014a)「第2章 道徳経済合一説：合本主義のよりどころ」フリデソン・パトリック＝橘川武郎編著『グローバル資本主義の中の渋沢栄一』東洋経済新報社、35-67ページ。
- 田中一弘 (2014b)「第7章 経営理念提示型」宮本又郎・加護野忠男・企業家研究フォーラム編著『企業家学のすすめ』有斐閣、406-417ページ。

- 田中一弘 (2014c) 『「良心」から企業統治を考える』東洋経済新報社。
- 田中一弘 (2017a) 「8 渋沢栄一の道徳経済合一説からみたフィロソフィとアメーバ経営—公益と私利の両立をめぐる—」アメーバ経営学術研究会編『アメーバ経営の進化：理論と実践』中央経済社、185-209ページ。
- 田中一弘 (2017b) 「コーポレート・ガバナンス改革が置き去りにしていること—経営者の責任をめぐる—」『監査役』No. 665、6-14ページ。
- 土屋喬雄 (1967) 『続 日本経営理念史—明治・大正・昭和の経営理念—』日本経済新聞社。
- 土屋喬雄 (1989) 『渋沢栄一』吉川弘文館。
- 徳田敦司 (1999) 「II 株式会社制度の移植と株主責任」『公益の追求者・渋沢栄一』山川出版社、45-59ページ。
- 中村瑞穂 (2007) 「第8章 企業倫理と“CSR”」企業倫理研究グループ『日本の企業倫理—企業倫理の研究と実践—』白桃書房、153-176ページ。
- 新渡戸稲造 (1938) (矢内原忠雄訳) 『武士道』岩波書店。
- 平田光弘 (2008) 『経営者自己統治論』中央経済社。
- ヒルシュマイヤー, J. = 由井常彦 (1977) 『日本の経営発展』東洋経済新報社。
- 福沢諭吉 (齋藤 孝訳) (2009) 『現代語訳 学問のすすめ』筑摩書房。
- フリデンソン, P. (2014) 「はじめに」フリデンソン・パトリック = 橘川武郎編著『グローバル資本主義の中の渋沢栄一』東洋経済新報社、i-ivページ。
- 松村正義 (1999) 「第2部IV『国際通信社』の創始者」渋沢研究会編『公益の追求者・渋沢栄一』山川出版社、151-165ページ。
- 三井 泉 (2010) 「経営理念研究の方法に関する一試論 —『継承』と『伝播』のダイナミック・プロセスの観点から—」『産業経営研究』32号、日本大学経済学部産業経営研究所、93-106ページ。
- 三戸 公 (1982) 『財産の終焉—組織社会の支配構造—』文真堂。
- 三好信浩 (1999) 「第3部I 陽炎の商業教育を支えた人」渋沢研究会編『公益の追求者・渋沢栄一』山川出版社、212-226ページ。
- 藻利重隆 (1984) 『現代株式会社と経営者』千倉書房。
- 山崎敏夫 (2013) 『現代のドイツ企業—そのグローバル地域化と経営特質—』森山書店。
- 山路愛山 (1914) 『現代富豪論』中央書院。
- 吉村典久 「企業統治改革の課題④ 社外取締役・監査役 連携を」『日本経済新聞』2017年4月3日付朝刊、13面。
- 吉森 賢 (1982) 『西ドイツ企業の発想と行動』ダイヤモンド社。
- 渡辺 朗 (1999) 「第7章 経営参加の日独比較」大橋昭一・深山明・海道ノブチカ編著『日本とドイツの経営』税務経理協会。

(むらた だいがく・大原大学院大学 会計研究科講師)