

近代日本におけるプロデューサー としての渋沢栄一

公利公益の哲学とその意義に関する考察

境 新 一

1. はじめに

日本の近代資本主義の父と呼ばれている渋沢栄一は、第一銀行をはじめ、500を超える株式会社を設立・支援した。渋沢は現代でいえば、日本社会の近代化における創造者、プロデューサーといえる。

本稿は、渋沢の人と業績を概観するとともに、主著である『青淵百話』と『論語と算盤』における信念、言行が込められた「言葉」を通して、渋沢が今日に与えている影響、意義を考察したい。また渋沢の周辺に位置する実務家や研究者として、A・スミス、福沢諭吉、松下幸之助、稲盛和夫、P・ドラッカーも含めて、近代日本の創造者、プロデューサーたる彼を支えた「公利公益の哲学」について検証を試み、現代に求められる構想力、実行力の原点を探ることとしたい。

2. 渋沢栄一の人と業績

2-1 幼少時代～徳川慶喜の家臣・幕臣時代

渋沢栄一（1840-1931）は、幕末から大正初期に活躍した富農・武士（幕臣）、官僚、そして実業家であった。

渋沢は1840（天保11）年、現在の埼玉県深谷市に富農の子として生まれ、幼名は市三郎といった。渋沢は、幼少より好奇心旺盛で、父親の薫陶のもとで学問に専心し、7歳でいところ、尾高新吾郎（惇忠）から、『論語』をは



図 渋沢栄一

出典：「近世名士写真其2近代日本人の肖像」国立国会図書館所蔵

じめとする四書五経や、『左伝』『史記』『日本外史』を学んだ¹⁾。

加えて渋沢は、剣術にも熱心であり、大川平兵衛より神道無念流を学んだ。19歳の時（1858年）には惇忠の妹・尾高千代と結婚し、名を栄一郎と改めるが、1861（文久元）年に江戸に出て海保漁村の門下生となる。また北辰一刀流の千葉栄次郎の道場（お玉が池の千葉道場）に入門し、剣術修行の傍ら勤皇志士と交友を結ぶ。その影響から1863（文久3）年に尊皇攘夷の思想に目覚め、高崎城を乗っ取って武器を奪い、横浜を焼き討ちにしたのち長州と連携して幕府を倒すという計画をたてた。しかし、惇忠の弟・長七郎の懸命な説得により中止した。

江戸遊学の折より交際のあった一橋家家臣・平岡円四郎の推挙により一橋慶喜に仕えることになった。主君の慶喜が将軍となったのに伴い幕臣となり、パリで行われる万国博覧会に将軍の名代として出席する慶喜の弟・徳川昭武の随員として御勘定格陸軍付調役の肩書を得て、フランスへと渡

航した。パリ万博を視察したほか、ヨーロッパ各国を訪問する昭武に随行する。各地で先進的な産業・軍備を実見すると共に、将校と商人が対等に交わる社会を見て感銘を受けた。約1年間にわたるヨーロッパ視察の体験が渋沢の視界を広げる原体験となり、その後の人生にとって重要な意味を持った。この時、渋沢は『航西日記』『巴里御在館日記』『御巡国日記』という三つの日記を残しており、驚嘆すべき観察眼と吸収力で各国での見聞を記録している。鉄道、電信、諸工場、上下水、博物館、銀行、造幣局、取引所、化学研究所などを冷静に観察しており、後の渋沢の視座を構築したことがわかる。また、外国における銀行や株式会社の存在に注目し、今後、近代日本に資本主義が展開する上でそれらが必要不可欠な要素と認識することとなった。

パリ万博とヨーロッパ各国訪問を終えた後、昭武はパリに留学するものの、大政奉還に伴い、1868（慶応4）年5月には新政府から帰国を命じられ、9月（1868年10月）マルセイユから帰国の途つき、同年11月（12月）に横浜港に到着し帰国した。

2-2 大蔵省出仕～実業家時代

渋沢は帰国後、静岡に謹慎していた慶喜と面会したが、諭され自己の道を進む決意をした。フランスで学んだ株式会社制度ならびに銀行制度を実践し、新政府からの拝借金返済のため、1869（明治2）年1月、静岡にて商法会所を設立するが、大隈重信に説得され、10月に大蔵省に入省する。大蔵官僚として改革案の企画立案を行い、度量衡の制定や国立銀行条例制定にも携わった。しかし、予算編成を巡って、大久保利通や大隈重信と対立し、1873（明治6）年に井上馨と共に退官した。

退官後間もなく、官僚時代に設立を指導していた第一国立銀行（第一銀行、第一勸業銀行を経て、現：みずほ銀行）の頭取に就任し、以後は実業界に身を置いた。

第一国立銀行のほか、東京瓦斯、東京海上火災保険、王子製紙（現：王子製紙・日本製紙）、田園都市（現：東急電鉄）、秩父セメント（現：太平洋セメント）、帝国ホテル、秩父鉄道、京阪電気鉄道、東京証券取引所、キンピール、サッポロビール、東洋紡績など、多種多様の企業の設立に関わった。

若い頃は頑迷なナショナリストであったが、「外人土地所有禁止法」（1912年）に見られる日本移民排斥運動などで日米関係が悪化した際には、対日理解促進のためにアメリカの報道機関へ日本のニュースを送る通信社を立案した。これが現在の時事通信社と共同通信社の起源となった。

渋沢が三井高福・岩崎弥太郎・安田善次郎・住友友純・古河市兵衛・大倉喜八郎などの財閥創始者と大きく異なる点は、「渋沢財閥」を作らなかつたことにある。「私利を追わず公益を図る」との考えを、生涯にわたって貫き通し、後継者の敬三にもこれを固く戒めた。また、他の財閥当主が男爵までの地位であったのに対し、渋沢一人は子爵を授かっているのも、そうした公共への奉仕が早くから評価されていたためである。

2-3 社会活動および政治活動

渋沢は実業界の中でも最も社会活動に熱心であった。33歳の時に上野に養育院を設立して以来、東京市養育院や中央慈善協会、盲人福祉協会などの社会福祉施設、日本赤十字社、聖路加国際病院、済生会、慈恵会、癩予防協会の設立などの保健・医療・福祉施設に関わった。財団法人聖路加国際病院初代理事長、財団法人滝乃川学園初代理事長、YMCA 環太平洋連絡会議の日本側議長なども務めた。

関東大震災後の復興のためには、大震災善後会副会長となり寄付金集めなどに奔走した。

そして当時は商人に高等教育はいらぬという考え方が支配的であったが、渋沢は商業教育にも力を入れ商法講習所（現：一橋大学）・大倉商業学

校（現：東京経済大学）の設立に関与・協力した。

このほか、渋沢は、1893（明治16）年に亡くなった夫人の「碑文」を依頼したことが縁となり、漢学者であり二松学舎の創立者でもある三島中洲（1831-1919）と出会い尊敬するようになった。三島は、儒家・陽明学者である山田方谷（1805-1877）が展開した備中松山藩における改革で中心的存在であり、君子は利益を賤しむのでなく、義に則った利益の得方・使い方をしなければならぬとする「義利合一論」を唱えた。渋沢は、三島の死後に二松学舎（現：二松学舎大学）の第3代舎長に就任した。その他、学校法人国士館（創立者・柴田徳次郎）の設立・経営に携わり、井上馨に乞われ同志社大学（創立者・新島襄）への寄付金の取り纏めに関わった。さらに、商人同様に教育は不要だといわれていた女子の教育の必要性を考え、伊藤博文、勝海舟らと女子教育奨励会を設立、日本女子大学校・東京女学館の設立に携わった。

また日本国際児童親善会を設立し、日本人形とアメリカの人形（青い目の人形）を交換するなどして、交流を深めることに尽力している。1931年（渋沢死去の年）には中国で起こった水害のために、中華民国水災同情会会長を務め義援金を募るなどし、民間外交の先駆者としての側面もあった。なお渋沢は1926年と1927年のノーベル平和賞の候補にもなっている。

一方、渋沢は、1889（明治22）年から1904（明治37）年の15年間に渡り、深川区会議員を務め、区会議長にも選出され、深川の発展のために尽くした。この政治活動への参加は、それほど注目されないが、彼が公共・公益の重要性の認識を深める契機の一つとなった。

3. 渋沢栄一と公利公益の哲学

3-1 主要著書における思想

渋沢栄一は、1912（明治45）年に『青淵百話』、1916（大正5）年に『論語と算盤』を著し、「道德経済合一説」という思想を打ち出した。幼少期

に学んだ『論語』を抛り所に倫理と利益の両立を掲げ、経済を発展させ、利益を独占するのではなく、国全体を豊かにするために、富は全体で共有するものとして社会に還元することを説くと同時に自身も心がけた。ここではまず、道徳経済合一説について整理し、次に2つの著書に見られる公利公益の思想、哲学をおおまかに概観したい。

3-2 道徳経済合一説

欧州の資本主義の精神の基底にプロテスタンティズムの規範性があることを指摘したのはM・ウェーバー (Max Weber, 1864-1920) であった²⁾。これに対して、日本資本主義の基底に儒教的価値が存在していることを体現したのが渋沢であった。渋沢は、欧米には宗教を基盤とした倫理があるのに対し、日本では明治維新で倫理の基盤が壊れ、それに代わるものの倫理基準の必要性を念じていたと考えられる。

渋沢は、企業を発展させ、国全体を豊かにするために、幼い頃に親しんだ『論語』を抛り所に、道徳と経済の一致をいつも心がけていた。道徳と経済（論語と算盤）は、一見釣り合わないように見えるが、実は両立するものであり、利益を求める経済の中にも道徳が必要であると考えた。また、商工業者がその考えに基づき、自分たちの利益のために経済活動を行うことが、国や公の利益にも繋がるとした。渋沢は、この「道徳経済合一説」（「論語と算盤の一致」）を貫き、実践したのである³⁾。

経済活動においても、倫理や「人の道」は切り離せない。渋沢は、経済・社会の進歩にともなって人びとの道徳仁義が後退していることを強く懸念していた。それゆえに人の行動の規範となる『論語』をより必要とした⁴⁾。

3-3 『論語と算盤』における思想

『論語と算盤』には公利公益の哲学が端的に次のように述べられている。

「富をなす根源は何かといえ、仁義道德。正しい道理の富でなければ、その富は完全に永續することはできぬ。ここにおいて論語と算盤という懸け離れたものを一致せしめることが、今日の緊要の務めと自分は考えている。」(22頁、ソフィア文庫版)

そして、道德と離れた欺瞞、不道德、権謀術数的な商才は、真の商才ではないと言っている。また、同書の次の言葉には、渋沢の経営哲学の核心が込められている。

「事柄に対し如何にせば道理にかなうかをまず考え、しかしてその道理にかなったやり方をすれば国家社会の利益となるかを考え、さらにかくすれば自己のためにもなるかと考える。そう考えてみたとき、もしそれが自己のためにはならぬが、道理にもかない、国家社会をも利益するということなら、余は断然自己を捨てて、道理のあるところに従うつもりである。」(49頁)

幕末維新の変革を支えた経済人が渋沢に限らず、経済合理性の探求を是としながらも、経済活動に規範性や倫理性を求める傾向を内在させていたことは、それに先立つ江戸時代の石田梅岩(1685-1744)、三浦梅園(1723-1789)、二宮尊徳(1787-1856)などの経済思想にみられる「俟約・布施」「経国済民」「報徳」といった価値を継承し共有していたからに他ならない。

渋沢思想の核心は、倫理、道德、良識、職業倫理、行動規範、人間らしさ、人間的、経済人の品格にあるというべきであろう。渋沢の基本思想の底には、論語と武士道があり、武士道に強さと美しさを、そして論語には倫理と正義感を見出している。『論語と算盤』に渋沢の精神が凝縮されているといえよう。『論語と算盤』は10の項目から構成される。

ここでは、『論語と算盤』(角川ソフィア文庫版)をもとに、紙幅の許す範囲で渋沢の「言葉」を紹介したい⁵⁾。

（1）処世と信条

渋沢は、商いの道が論語によるべきことを唱える。はじめの「処世と信条」には渋沢の基本思想が表現されている。その核心は、「論語と算盤の一致」と「士魂商才」である。道理を踏まえた事業こそ、持続可能な企業を実現できると説かれている。

明治時代、旧武士階級による商いの多くが失敗し「武士の商法」と揶揄された。これを回避するために渋沢は、武士道と商才の融合を唱えた。その両者の根底にあるのが、論語であることに注目すべきである。なお、忠恕（ちゅうじょ）とは、まごころとおもいやりがある、忠実で同情心が厚いこと、である（広辞苑による）。

「算盤は論語によってできている。論語はまた算盤によって本当の富が活動されるものである。ゆえに論語と算盤は、甚だ遠くして甚だ近いものである。」(21頁)

「昔、菅原道真是和魂漢才ということを行った。これは面白いと思う。これに対して私は常に士魂商才ということ唱道するのである。和魂漢才とは、日本人に日本の特有なる日本魂（やまとだまし）というものを根底としなければならぬ（中略）、漢土の文物学問をも修得して才芸を養わねばならぬ。」(22頁)

「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ようになる。ゆえに士魂にして商才がなければならぬ。その士魂を養うには、書物という上からはたくさんあるけれども、やはり論語は最も士魂養成の根底となると思う。それならば商才はどうかというに、商才も論語において充分養えるというのである。道徳上の書物と商才とは何の関係が無いようであるけれども、その商才というものも、もともと道徳をもって根底としたものであって、(中略)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訳である。」

(23頁)

「論語にはおのれを修め人に交わる日常の教えが説いてある。論語は最も欠点の少ない教訓であるが、この論語で商売はできまいかと考えた。そして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思ったのである。」(31～32頁)

「論語を最も瑕瑾(きず)のないものと思ったから、論語の教訓を標準として、一生商売をやってみようと決心した。」(33頁)

「私の処世の方針としては、今日まで忠恕一貫の思想でやり通した。」(45頁)

「小事かえって大事となり、大事案外小事となる場合もあるから、大小にかかわらず、その性質をよく考慮して、しかる後に、相当の処置に出るように心掛くるのがよい。」(48頁)

「事柄に対し如何にせば道理に契(かな)うかをまず考え、しかしてその道理に契ったやり方をすれば国家社会の利益となるかを考え、さらにかくすれば自己のためにもなるかと考える。そう考えてみた時、もしそれが自己のためにはならぬが、道理にも契い、国家社会をも利益するということなら、余は断然自己を捨てて、道理のある所に従うつもりである。」(49頁)

(2) 立志と学問

社会性を意識した経営という考え方が存在する。現代ではフィランソロピー (philanthropy, 企業による社会貢献), または、企業の社会的責任 (CSR) に相当する。自己利益より道理を優先させるという見解に対し異論もあるが、渋沢の見識に注目したい。

経営においては、小事と大事の問題が重要なテーマとなる。ともすれば経営の局面では、大事にはエネルギーを注いでも、小事を軽くみて無視しがちである。

明治維新は、まさに時代のイノベーションであった。渋沢は、維新ということをイノベーションと同じ意味で使っているようである。維新とは常に新しい、ということであるが、これは容易に実現できることではない。

「小事を粗末にするような粗大な人では、所詮（しょせん）大事を成功させることはできない。水戸の光圀公が壁書の中に「小なることは分別せよ、大なることは驚くべからず」と認めておかれたが、独り商業といわず軍略といわず、何事にもこの考えでなくてはならぬ。」(72頁)

「維新ということは、湯（とう）の盤の銘にいう「苟（まこと）に日に新たなり、日に日に新たににして、また日に新たなり」という意味である。」(65～66頁)

(3) 常識と習慣

先にもふれた忠恕とは何かについて、渋沢は以下のように記す。

「忠とは衷心よりの誠意懇情を尽くし、事に臨んで親切を第一とすることを言う。恕とは、平たく言えば「思いやり」と同じ意味で、事に当たって先方の立場になり、先方の心理状態になって考察してやることである。ただし忠と恕とは個々別々のものではない。忠と恕とを一つにした「忠恕」というものが、孔子の一貫した精神であると同時に『論語』を貫く精神である。」(117～118頁)

(4) 仁義と富貴

江戸時代、士農工商という言葉があるように実業者は最下位に位置したことを考えると、利益をどのようにとらえるかは、伊藤仁斎(1627-1705)が論争を繰り広げた通りに経営上の大テーマとなる。

道徳と経済は調和しなければならない、真正の利殖は仁義道徳に基づかなければならない、金を貴んで善用しなければならない、など道理にもとづく利益であれば、再活用を前提に評価する姿勢が鮮明である。この箇所

も現代企業のあり方を問う教示となっている。

「真正の利殖は仁義道德に基づかなければ、決して永續するものでない。」(124頁)

「おのれをのみという考えが、おのれ自身の利をも進めることが出来ぬ。」(126頁)

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

「経済と道德とを調和せねばならぬ。」(137頁)

「富豪といえど自分独りで儲かった訳ではない。言わば、社会から儲けさせて貰ったようなものである。(中略)だから自分のかく分限者になれたのも、一つは社会の恩だということを自覚し、社会の救済だとか、公共事業だとかいうものに対し、常に率先して尽くすようにすれば、社会は倍々健全になる(中略)。だから富を造るという一面には、常に社会的恩誼あるを思い、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)

(5) 理想と迷信

商いの道において重要なことは信頼感である。この信頼感の大切さを渋沢は説明する。渋沢は、明治維新に材を取り、官僚的な体質に話題を転ずる。渋沢は、組織の官僚体質を厳しく批判する。原点では存在したはずの創業精神が、官僚文化に変質していくことに対する懸念を表明しているのである。

私たちは目先の損得だけではなく、本質を見抜く眼力を養わねばならない。この点は、本書でも最大価値のある教示のひとつといえる。

「ぜひ一つ守らなければならぬことは、商業道德である。約すれば信の一字である。」(156頁)

「政治界における今日の遅滞は、繁縛（はんじょく）に流れるからのことである。官吏が形式的に、事柄の真相に立ち入らずして、例えば、自分にあてがわれた仕事を機械的に処分するをもって満足している。イヤ官吏ばかりでない。民間の会社や銀行にも、この風が吹き荒んで来つつあるように思う。一体形式的に流れるのは、新興国の元気鬱勃（うつぼつ）たる所には少ないもので、長い間、風習がつづいた古国に多いものである。幕府の倒れたのは、その理由からであった。「六国を滅す者六国なり、秦にあらざるなり」といっている。幕府を滅ぼしたるは幕府の外なかった。大風が吹いても強い木は倒れぬ。（中略）。社会は日に月に進歩するには相違ないが、世間のことは久しくすると、その間に幣を生じ、長は短となり、利は害となるを免れぬ。特に因襲が久しければ、澆漓の気がなくなる（中略）。日々に新たにして、また日に新たなりは面白い。すべて形式に流れると精神が乏しくなる、何でも日に新たなの、心掛けが肝要である。」（169頁）

（6）人格と修養

経営についての記述は本書全体に及ぶ。実際と学理に関する記述は興味深い。理論と実際の調和が肝要と言う。ここでは「国家」を「企業」と読み替えてもよいであろう。渋沢は、商いの道が論語によるべきことを唱える。

「理論と実際、学問と事業とが互いに並行して発達せないと、国家が真に興隆せぬのである。この両者がよく調和し密着する時が、すなわち国にすれば文明富強となり、人にすれば完全なる人格ある者となるのである。」（201頁）

（7）算盤と権利

合理的な経営は、算盤のみでなく責任を伴うものである。この点は現代に特に必要な議論であり、ビジネスの未来を見据えた考察になっている。

「多く社会を益することではなくては、正径な事業とは言われぬ。仮に一個人のみ大富豪になっても、社会の多数がために貧困に陥るような事業であったならば、どんなものであろうか。如何にその人が富を積んでも、その幸福は継続されないではないか。ゆえに、国家多数の富を致す方法でなければいかぬというのである。」(240頁)

(8) 実業と士道

実業と士道では、ビジネスと武士道の議論がさらに展開される。日本の商工業者が旧来の慣習を脱することが出来ず、道徳観念を無視して一時の利益を追求しがちであることを指弾する。相愛忠恕という表現も、本書の随所に散りばめられている。

事業の目的とは何か。企業の利益か、自己の利得か、あるいは社会への貢献か。渋沢は、その真の目的は「実業と士道」にあるという。「自他相利」という表現によって、目的が偏らないようにと説いている。目的を考える際欠かせないのは、大局に立つことであろう。たてるべき目的は、全体を俯瞰した視点から明確につかめるのである。なお、テラー (Frederick W. Taylor, 1856-1915) は、「マネジメントの父」と称され、『科学的管理法』で著名な経営者である。

「武士道は、畜(ただ)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、拠りもって立つべき道も、ここに存在することと考える。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(きょうこ)なる正義廉直の観念の発動に外ならぬのである。(中略)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、ややもすれば道徳的観念を無視して、一時の利に趨(はし)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

とを非難し、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)

「今や武士道は移してもって、実業道とするがよい。日本人は飽くまで、大和魂の権化たる武士道をもって立たねばならぬ。」(247頁)

「人情を理解し、おのれの欲せざる所はこれを人に施さず。いわゆる相愛忠恕の道をもって相交わるにあり、すなわちその方策は論語の一章にありというべきである。(中略) 商業の真個の目的が有無相通じ、自他相利するにあるごとく、利殖生産の事業も道徳と随伴して、初めて真正の目的を達するものなり。」(251頁)

「この時間にこれだけの事をするという事を、遅滞なく完全に遂げて行くことができると、いわば人を多分に使わぬでも、仕事はたくさんにできて来る。すなわち能率が宜くなる。事務においても、なおしかりと思う。(中略)すでにテラーという人が、こういう手数を省くことについて大いに説をなして、ある雑誌に池田藤四郎という人がこれを書いている。」(258～259頁)

「信の威力を闡揚(せんよう)し、わが商業家のすべてをして、信は万事の本(もと)にして、一信よく万事に敵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、緊要中の緊要事である。」(267頁)

(9) 教育と情誼

渋沢は、この時代に女性の力の活用も訴えており、今後の人材として、女性、高年者、外国人の重要性を考えていることは、彼の先見性と言えよう。一方、未来を担う青年への期待も小さくない。

「女子も社会の一員、国家の一分子である。果たして、しからば女子に対する旧来の侮蔑的観念を除却し、女子も男子同様、国民としての才能智徳を与え、俱(とも)にとともに相助けて事をなさしめたならば、従来五千万の国民中、二千五百万人しか用をなさなかつた者が、さらに二千五百万

人を活用せしめることとなるではないか。」(282頁)

(10) 成敗と運命

「道理は天における日月のごとく、終始昭々乎(しょうしょうこ)として毫(ごう)も昧(くら)まさざるものであるから、道理に伴って事をなす者は必ず栄え、道理に悖(もと)って事を計る者は必ず亡ぶることと思う。一時の成敗は長い人生、価値の多い生涯における泡沫のごときものである。」(313頁)

3-4 『青淵百話』と公利公益の哲学

『青淵百話』は渋沢が、自己の考えのすべてを語り、経済の飛躍的發展を次世代に伝えた著書である。論語の精神に貫かれた国家観・人生観・経営観を背景に、渋沢が生涯を通して会得したビジネス術を具体的に指南した。会社組織の運営や人材の採択にまで関わる内容は、経営哲学の『論語と算盤』と共に社会全体の経済的幸福を志向する。青淵(せいえん)は渋沢の雅号である。『青淵百話』は、叙、主義、覚悟、修養、処世から構成される。

渋沢は人の生涯を公生涯と私生涯に区別した。公人と私人としての立場や、責任の重さの違い、影響力、覚悟などを区別しようとした。私生涯の渋沢は、論語の教義を行動の規範として自らを律した。たとえば、決して高ぶらず、驕らず、謙譲と信義を持って人に接した。公生涯の場においても同様であり、事業経営の信用の基本であった。

個人が私利を意図して事業を行ない、それが道理・商道德に適い、そこから利益を得れば、それらを集めて成立する国家は、おのずと豊かになるのである。つまり私欲が効果的に働いて公益を生じるのであり、公益と私利は一体なのである。公益となるような私欲でなければ本当の私利とは言えず、公益となるような私欲を満たす事業を営んで自分と一家の繁栄をも

たらずだけでなく、同時に国家を裕福にし、平和な社会にすることになる。

個人の利益とともに、国家社会にも利益がもたらさせる事業であるかどうかが重要であり、自分の利益ばかりを打算的に考え、社会への公益を省みないものを嫌った。道理を外れた事業は一時的に繁栄しても、結局は社会の共感を得られない虚業であるとした。

逆に、社会の公益のため利益を犠牲にし、最後まで収支が合わない事業は、いかに立派に見えても決して成立せず、社会の公益にとって最善の事業とは言えない。それは国家が大局的に取り組むべき事業として成立させるべきなのである⁶⁾。

ここでは『渋沢百訓 論語・人生・経営』（角川ソフィア文庫）をもとに、上記「覚悟」から、商業の真意義、企業家の心得、地方繁栄策の3項目について要点を整理したい⁷⁾。

（1）商業の真意義

（a）働きと職分とを区別せよ（103～104頁）

「ある人が余に「商業の真意義とは、なんであるか」との質問を発し、かつそれに添えていう「社会共通の利を図るに孔々（しし）として、私利を顧みざるものが真の商業か。それとも自己の利益ばかりを主として、社会の公益はむしろ第二の問題としておくも差し支えないか。もしくは道徳に反せざる範囲において、有無相通じ、この間に私利を図るがよいか。これらの点についてお説を聞きたい」とのことであった。

なるほど、これは商人として抱くべき疑問で、何人もその真意義を心得ておらねばならぬことであろう。それゆえ、余は自ら信ずるところを述べてその人に答えたが、その趣旨は左のごときものであった。

余はかつて、人生観に論じたるごとく、人は主観的に社会に立つべきものでなく、客観的に考えてゆかねばならぬ。ゆえに多芸多能多智多才の人でも、ただ一人のみにて世の中に存在してゆく訳にはゆかぬもので、一郷、

一郡、一国のために考えなくては、真に人生の目的を達したとはいわれな
い。孔子が「仁者は己立たんと欲して人を立て、己達せんと欲して人と達
す」といわれたのも、この主意と同一なので、孔子もやはり、社会的観念
をもって世に立たれたものと思われる。

(b) 公益と私利 (104 頁)

「ことに商業において、もっとも嚴重に差別をしてかからねばならない
ことは、公益と私利ということである。とかく世人は、商業は利欲のため
に、すなわち私利に拘泥するものであるというように解釈するが、これは
世人の解釈が間違っておるのであると思う。

その私利利欲に拘泥するということが、得手勝手な真に自己一身の利欲
のために図るのなら、左様いうそしりを免れることはできないけれども、
商人が道理正しく生産有無相通ずるの働きをすることと、ここにいわゆる
私利私欲ということとを同一に認むるのは、まったく不当の解釈である。

余の見解をもってすれば、真の商業を営むは私利私欲でなく、すなわち
公利公益であると思う。ある事業を行なって得た私の利益というものは、
すなわち公の利益にももなり、また公に利益になることを行えば、それが
一家の私利にもなるということが、真の商業の本体である。これゆえに、
商業に対して私利公益なぞと、区別を立てて議論するはまったくの間違い
で、利益に公私の別を立てて行う商売は、真の商業でない余は判断せね
ばならぬ。(中略)

個人個人がいずれも道理正し業体をもって進んで行ったならば、それら
の分子を集めて成立しておる国家は、自然と富実になる訳である。してみ
れば、やはり公益を図る訳ではなく、これを広義に解釈すれば、やはり公
益を図るものであると、いえるはずである。

ここで注意すべきことは、その業体の正と不正とに依って、自ら公益と
私利とが分かれるのであるから、業務の選択も根本を誤らぬようにせねば

ならぬ。」

(c) 私利私欲の終局（105～106頁）

「もし一人、仮にわが私欲ばかりを図る者があるとして、そのものが業体の如何をも顧みず、一途に利益ということのみ、目を眩ましてかかったとしたならば、その結果は如何なるであろうか。余はこの人が必ずしも利益を得らぬとは言わない。もっとより広い社会のことであるから、左様いう仕方をして、一身一家の繁栄を得らるるかもしれぬ。しかしながら、これは道理に背いた仕方である。社会を犠牲とし、国家を眼中に置かぬやり方である。もし、左様の人物のみ多く出て、互いに利欲に汲々としなれば、遂に奪わずんば飽かざるの世となってしまうであろう。かくのごとくにして国家は維持されようか、社会は団結を保たれようか。論ずるまでもなく、左様というものは国家の破壊者、社会の攪乱者である。個人の集合団体たる国家社会にして破壊せられんか、如何で一家一人を満足に保ちゆくことができよう。ゆえに、かかる人は私利私欲を図らんとして、かえって一身の破壊を招くに等しいのではないか。左様いう意味において得たる繁栄は、長く保つということとは得られまいと思う。

(d) 結論（106頁）

「余は再言す、商業は決して別々に立つものではない。その職分は、まったく公共的のものである。ゆえに、この考えをもってそれに従事しなければならぬ。公益と私利とは一つである。公益はすなわち私利、私利よく公益を生ず、公益となるべきほどの私利でなければ、真の私利とは言えぬ。

しかかして商業の真意義は、実にここに存するものであるから、商業に従事する人は、よろしくこの意義を誤解せず、公益となるべき私利を営んでもらいたい。これすべて一身一家の繁栄を来すのみならず、同時に国家を富裕にし、社会を平和ならしめるに至る所以であろう。」

(2) 企業家の心得 (141~142 頁)

「事業界のことは、実にかくまでに複雑にして、かつ面倒なものである。ゆえに苟も、一事業を企てんとするには細心精慮をもってし、遺漏なきが上にも欠点無からんことを期さねばならぬ。よって今企業に関するもっとも注意すべき要項につき、気づいたままを左に指摘して、これに説明を与えてみよう。

1) その事業は果たして、成立すべきものなるや否やを探究すること。

2) 個人を利するとともに国家社会をも利する事業なるや否やを知ること。

3) その企業が時機に適合するや否やを判断すること。

4) 事業成立の暁において、その経営者に適当なる人物ありや否やを考うること。

等、およそ四箇条であるが、思うにこれらの諸点を十分に具有してあるものなら、その事業はまず見込みあるものと見て差し支えないから、ここに初めて仕事に着手してもよいのである。」

(3) 地方繁栄策

渋沢が早くから都会と地方の関係を課題として議論していたことは注目に値する。

(a) 都会の発達と地方の衰微 (206~207 頁)

「都会について大体より観察すれば、現時における日本の各都市のごとく、漸々人口の増加しつつある事実は、明らかに都市の繁栄を証明するものであるから、都会自身にとっては大いに慶すべき現象たるを失わぬ。しかしそれと同時に、裏面たる地方の衰微に意を用いて見るの必要がある。

年毎に都会に増加しつつある人口は、年毎にまた地方に減却しつつある人口ではあるまいか。事実、地方の人口が減じて、都会にそれだけ増すというようなことであるとすれば、各地方において減却しただけの人口と比

例して、その地方における生産力をも、減じておるものであろうと想像される。（中略）

けれども、都会は都会として繁栄したる上に、地方も地方として相応な繁栄をするのは文明国の理想である。ゆえに余はある意味において、都会繁栄楽観論者に全然反対はしないけれども、また大いに地方衰微に悲観する者であるから、都会の発達するにつれて地方をも同様、如何にか繁栄策を講じたいと心掛けるのである。」

(b) 地方救済策～地方は国家の富源なり（208～211頁）

「しからは地方繁栄策として、この際如何なる手段を取るべきか。およそ社会の進歩するにつれて地方の人々が都会に集中し、都会中心主義となることは、世界各国幾らも例のあることで、いわば自然の成り行きであるかも知れないが、真誠の意味における国家の富実は、地方事業の発達と都会の繁栄とが、両々相伴うにあるので、単に都会ばかりが繁栄して生産力が増大すればよいという議論は、正鵠を得たものとは受け取れない。

ゆえに、これが救済策としては、かの都会における集中的大規模の事業の発達を図ることはもちろんであるけれども、それ同時に地方に適當なる小規模の事業の発達を図り、都会と地方と相呼応して富の増進に力を致すことが、もっとも急務であろうと思う。もとより、地方において大規模の事業ができるならば、それを必ずしも小規模にする必要はないが、地方は地方として別に特色があるから、都会の及ばぬ特色の發揮に務めた方が得策であろう。（中略）

国家にとっての地方は、真に元気の根源、富裕の源泉である。ゆえに資本の供給を潤沢にし、地方富源の開拓を企つるならば、都会の事業に比して必ず遜色なきものであろうと信ずる。とにかく、憂国の士は深くこの事実を探求し、必然その方法を講じなくてはならぬ。」

4. プロデューサーの特徴と資質

4-1 プロデューサーの特徴

今日、行政や企業活動においては勿論、一国の大統領、首相、企業経営の責任者、行政の首長、いずれも優れたプロデューサーとしての資質が問われている⁸⁾。渋沢栄一は、現代でいえば、近代日本の創造者、まさにプロデューサーといえる。プロデューサーの領域は大きく2つ、アート・プロデューサーとビジネス・プロデューサーにわけられる。このうち、ビジネス・プロデューサーは基本的にビジネス・プロジェクトを扱う。ビジネス・プロジェクトの例としては、新規事業、新製品・商品開発、企業買収・提携、起業、地域開発、商店街活性化、商業施設、文化施設、見本市・展示会、経営システム改革（各経営資源別の改革）、新規市場開拓・導入などがあげられる。起業家、ベンチャー・中小企業経営者はもちろん、企業での新規事業担当者、商品開発担当者も、皆、ビジネス・プロデューサーである。彼らは新しい価値創造を担う演出家である。勿論、渋沢は、このビジネス・プロデューサーに相当する⁹⁾。

4-2 プロデューサーの資質

プロデューサーは、性格の上で相反する立場、思想、体質を併せ持つ。それは小島史彦（『プロデューサーの仕事』）も指摘するように、創造者（起業家）と経営者、いいかえると、クリエイターとマネジャーである。起業家に求められる資質は熱い情熱やカリスマ性、独創性、ある種の楽天主義である。一方、経営者には冷静な判断力、管理能力、合理性、緻密な戦術が要求される。それぞれに求められる資質は異なるのである。一方、イベント制作に関わるプロデューサーには、事を起こし、実際にそれを運営することであるため、起業と経営の両面を併せ持つことが要求される。

次に、プロデューサーは、取り扱うプロジェクトに対して高い専門知識、

能力をもつ必要があることは勿論であるが、それだけでなく、プロデューサー自身の専門知識，能力をもつ必要がある。プロデューサーに求められる能力には，分析力，企画力，概念創造力，表現力，シナリオ（筋書き）構成力，統率力，演出力などがあげられる。まず，直観力（兆しを察する力）や洞察力（時を見極める力）が求められることはいうまでもないが，最終的には，プロデューサーとして中核となる資質は，シナリオ構成力（特に予測力）と演出力（特に調整力）であろう。道がないところに道をつけ，リーダーシップを発揮する人がプロデューサーである。

渋沢は，上記のプロデューサーに求められる能力である，分析力，企画

表1 プロデューサーの資質

能力	内容
分析力	予測，分類する能力。因果関係を解析する能力。 数値を解釈する能力。数値に意味を与える能力。
企画力	問題点を発見する能力。独自の視点で図表を制作する能力。 アイデアを開発・発想する能力。企画書・計画書を作る能力。
概念創造力	具象と抽象を相互に変換できる能力。 独創性のあるアイデアを持続的に創出する能力。 概念を平易な言葉で表現する能力。
表現力	コミュニケーションを支える機器を運用できる能力。 自分の言葉で聞き手を説得できる能力。 感動を与える言動を表せる能力。
シナリオ構成力	変化を予測・推理する能力。構成要素から物語・話の筋を組み立てられる能力。チャンスの拡大，リスクの抑制を可能にするアイデアを創造する能力。
統率力	総合的に経営・管理する能力。リーダーシップ能力。 PDCA（計画・実行・評価・改善行動）を管理・実行できる能力。法律・規則を遵守させる能力。
演出力	スタッフィング，キャストイングを想定できる能力。 全体の調和・バランスを調整できる能力。 人や話題をファシリテート（仲介・媒介）できる能力。

（注）小島・前掲書を参考に，独自に作成したものである。

力、概念創造力、表現力、シナリオ（筋書き）構成力、統率力、演出力などに恵まれていたと推定される〔表1〕⁰⁾。

5. 渋沢栄一の周辺に位置づけられる人々

渋沢栄一の周囲に位置し、彼との共通点、類似点をもつ日本内外の実務家、研究者をあげてみたい。ここではA・スミス、福沢諭吉、松下幸之助、稲盛和夫、P・ドラッカーをとりあげたい。

(1) A・スミス

A・スミス (Adam Smith, 1723-1790) は18世紀にスコットランドに生まれ、経済学の始祖として、その主著『国富論』(An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, 1776) が有名である。

ただ、スミスには、『道徳感情論』(The Theory of Moral Sentiments, 1759) という、もうひとつの著作がある。この著作の成功により、彼は学者としての地位を国内外に確立し、後の『国富論』生誕に繋がる¹¹⁾。そもそも彼は一貫して道徳哲学者であり、経済学は、彼の体系の一部分に過ぎないのである。彼は、単に経済学ばかりでなく、広く社会・人文科学においても通じていた。そして今日でも、あらゆる分野の人々に、大きな影響を与え続けている。

道徳や公利公益の哲学を最も重視した点で、渋沢栄一はA・スミスと共通点をもつといえよう。

(2) 福沢諭吉

我が国で初めて文明論を説き、文明という観点から国是・国策を論じたのが、福沢諭吉 (1835-1901) である。福沢は、幕末から明治の時代に、西洋に渡航して実情を見て、日本人に西洋の新知識を伝え、これからの日本人はどうあるべきかを訴えた。

福沢は1855（安政2）年より、緒方洪庵の適塾でオランダ語を学び、西洋の医学や科学・技術を学んだ。これが彼の知識の基礎となる。その後、福沢は、1860（万延元）年、咸臨丸に乗ってアメリカに行き、その後、ヨーロッパにも訪れ、西洋近代文明をつぶさに見聞した。その経験をもとに書いたのが、『西洋事情』（1866-1869）であり、幕末の知識人には広く読まれた。

明治維新後、福沢が、広範な知識と深い洞察をもって、これから日本人は何をすべきかを説いたのが、『学問のすゝめ』である。その第1篇は、1872（明治5）年に発表された¹²⁾。

その冒頭で福沢は「天は人の上に人を造らず人の下に人を造らずと言えり」といい、人間は生まれながらに平等だと言う。しかし、その本来平等たるべき人に違いが生じるのは、ひとえに学問をするか否かによると、結論している。ここで福沢が勧めた学問は、旧来の儒学ではなく、新しい「実学」であった。「実学」とはサイエンスを指すが、自然科学のことだけではない。政治学や経済学や倫理学など人文科学も含めた、近代西洋生まれの実際的な学問のことである。そして、福沢は日本が文明化すること、言い換えれば西洋にならって近代化することを唱導し、「国の独立は目的なり、国民の文明は此目的に達するの術なり」と明言している¹³⁾。

1875（明治8）年に刊行された『文明論之概略』においても同じ主旨のことを説いている。ただ、福沢は単なる文明開化論者ではなく、日本の独立維持を訴え、愛国心と尊皇心を持っていた。その言説には、維新の志士たちに連なる日本人の精神が流れているのである。

ところで、福沢は、自らが発行する新聞である『時事新報』の1893（明治26）年6月11日付記事に「一覚宿昔青雲夢」という記事を載せている¹⁴⁾。その記事とは、渋沢の生き方に感動した福沢の社説である。「政府の役人になることだけが出世の道だと思ひ込んでいる人（青雲の夢）が多いが、夢からはやく目覚めてほしい。実業の道にすすんで、今はこの社会におい

て最高の地位にある，渋沢栄一の生き方こそが模範とすべきものである」と述べている。

同時代を生きた2人は，特に親しい間柄ではなかったものの，共通点が見られる。まず，迷信などをにくむ合理的な考え方を持っていたことである。この考え方が封建的差別制度を極度に嫌う態度につながっている。渋沢は，一度は仕官した明治政府を1873（明治6）年に退官した。福沢も，明治政府の世になると，侍をやめ平民となり政府の役人にもならなかった。また，論語を引用し，岩崎弥太郎ではなく渋沢を例にあげている。

（3）松下幸之助

松下幸之助（1894-1989）は，日本の実業家，発明家である。松下電器産業（現，パナソニック）を一代で築き上げた経営者である。1894（明治27）年，和歌山県に生まれる。9歳で単身大阪に出て，火鉢店，自転車店に奉公ののち，大阪電燈（株）に勤務し，1918（大正7）年，23歳で松下電気器具製作所（1935年に松下電器産業に改称）を創業した。自分と同じく丁稚から身を起こした思想家の石田梅岩に倣い，1946（昭和21）年に，“Peace and Happiness through Prosperity”，繁栄によって平和と幸福を掲げてPHP研究所を創設した。倫理教育に乗り出す一方，晩年は政治家の育成にも意を注ぎ，1979（昭和54）年には，財団法人松下政経塾を設立している。1989（平成元）年に94歳で没した。

松下には多数の著書があるが，ここでは『実践経営哲学』における彼の言葉に注目したい。以下の内容である¹⁵⁾。

（a）共存共栄に徹すること（42頁）

企業は社会の公器である。したがって，企業は社会とともに発表していくのでなければならない。企業自体として，絶えずその業容を伸展させていくことが大切なのはいうまでもないが，それは，ひとりその企業だけが

栄えるというのではなく、その活動によって、社会もまた栄えていくということではなくてはならない。また実際に、自分の会社だけが栄えるということは、一時的にはあり得ても、そういうものは長続きはしない。やはり、ともどもに栄えるというか、いわゆる共存共栄ということではなくては、真の発展、繁栄はあり得ない。それが自然の理であり、社会の理法なのである。自然も、人間社会も共存共栄が本来の姿なのである。

(b) 経営は創造であること（94～100頁）

私は“経営”というものはきわめて価値の高いものだと考えている。それは一つの芸術といってもいいほどのものである。

経営を芸術などというと、あるいは奇異な感じを持たれるかもしれない。ふつう一般に芸術といえば、絵画、彫刻、音楽、文学、演劇などといったものをさし、いわば精神的で高尚なものと考えられる。それに対して、事業経営は物的ないわば俗事という見方がなされている。

しかし、芸術というものを一つの創造活動であると考えれば、経営はまさしく創造活動である。たとえば、すぐれた画家が一つの構図を考え、何も書いていない真白なキャンパスの上に絵具をぬって、絵を仕上げていく。できあがったものは、単なる布と絵具ではなく、そこに描いた画家の魂が躍動している芸術作品である。それはあたかも、無から有を生じるような立派な創造である。

その点経営はどうだろうか。一つの事業の構想を考え、計画をたてる。それに基づいて、資金を集め、工場その他の施設をつくり、人を得、製品を開発し、それを生産し、人びとの用に立てる。その過程というものは、画家が絵を描くごとく、これすべて創造の連続だといえよう。なるほど、形だけみれば単に物をつくっていると見えるかもしれないが、その過程にはいたるところに、経営者の精神が生き生きと躍動しているのである。その意味において、経営者の仕事は、画家などの芸術家の創造活動と軌を一

にしており、したがって経営はまさしく芸術の名にふさわしいものだといえる。(中略)

経営は生きた総合芸術である。そういう経営の高い価値をしっかりと認識し、その価値ある仕事にたずさわっている誇りを持ち、それに値するよう最大の努力をしていくことが経営者にとって求められているのである。

渋沢が唱えた、実業の使命が社会に貢献すること、利潤と道徳は両立ができることを松下は継承しているといえよう。出自の異なる渋沢と松下の二人が唱えた思想、哲学には共通点があり、時代の変遷に耐えうる普遍的強さを有している。また、背景にある「社会生活における理性と本能の調和」が、いつの時代でも人間に課された大きなテーマであるからこそ、困難に直面する多くの経営者に示唆を与え続けるのであろう。

(4) 稲盛和夫

松下を手本として受け継ぎ、『論語』を根底に経営判断の指針として、人間としての正しさ、人としての生き方を見つめたのが、京都セラミック・第二電電(現、KDDI)の創業者、かつ、日本航空の取締役名誉会長でもある稲盛和夫(1932-)である。1984年、財団法人稲盛財団を設立し、若手経営者向けの経営塾「盛和塾」を主宰し、若手経営者を育成している。

稲盛の独特な経営管理手法は「アメーバ経営」と呼ばれている¹⁸⁾。それは、確固たる経営哲学と精緻な部門別採算管理を基本とした経営手法である。会社が急速に発展し、規模が拡大するなかで、経営の重責を担う共同経営者の必要性和育成を図るため、会社の組織を「アメーバ」と呼ばれる小集団に分け、社内からリーダーを選び、その経営を任せた。これにより、経営者意識を持つリーダー、共同経営者を多数育成することが可能となった。

稲盛は、渋沢死去の翌年、その入れ替わりのように鹿児島県に生まれた。企業人は自らの生活を満たすためというよりも、広く世のため人のために

役にたつ「亡己利他」の精神でなければならないとした。利己的な考え方で行動するのではなく、会社全体のことを優先する利他の心を持たなければ成功しないと説いたのである。

（5）P・ドラッカー

P・ドラッカー（Peter F. Drucker, 1909-2005）は、20世紀から21世紀にかけて経済界に最も影響力のあった経営思想家である。東西冷戦の終結や知識社会の到来をいち早く知らせるとともに、「分権化」「目標管理」「民営化」「ベンチマーキング」「コア・コンピタンス」など、マネジメントの主な概念と手法を生み発展させた。著書に、『「経済人」の終わり』『現代の経営』『マネジメント』『非営利組織の経営』『ポスト資本主義社会』『ネクスト・ソサエティ』ほか多数ある。

現代のビジネス倫理の分析とより深い理解のために、儒教は独自の、かつ哲学的、理知的な考え、見方を提供しうるものである。特に、儒教はドラッカーの多くの著作の基礎となっている。金融危機以後、経営倫理を復興しようという風潮のなかで、アリストテレス（Aristotles, 紀元前 384-322）の再評価とともに増えてきた。こちらの立場における『論語』や儒教という存在は、経営倫理や商売道德の基盤として高い評価を与えられている。

ドラッカーは、組織の社会的な存在意義を追及し、公共善（common good, commonweal）を基盤とする経営観を世に広めることによって、善の世界の実現を目指していた¹⁶⁾。共通善とは、世のため人のためになることであり、企業が「利他の精神」をもつことでもある¹⁷⁾。ドラッカーが頻繁に使用した「貢献」という言葉は、自分以外の何か・誰かが成功し成果を上げるよう、自分の仕事を行うことであり、この「利他の精神」に通じるのである。ちなみに、政治学者 M・サンデル（Michael J. Sandel）もこの「公共善」への責任について言及している。

また、ドラッカーは、渋沢について「率直にいうと私は、経営の「社会

的責任」について論じた歴史的人物の中で、かの偉大な明治を築いた偉大な人物の一人である渋沢栄一の右に出るものを知らない。彼は世界のだれよりも早く、経営の本質は「責任」にほかならないということを見抜いていたのである」（『マネジメント』）と述べている¹⁹⁾。

『論語』は儒教であるが、儒教は宗教ではなくむしろ倫理学であり、『論語』を拠り所にして道徳と経済の一致を唱えた渋沢は「倫理家」でもあった。ドラッカーが「渋沢は倫理家」としたのも、このことから窺える²⁰⁾。

何故、渋沢が構想力と実行力を持ちえたのか。ドラッカーは「次代の人々の成長を助けることほど、現代の経営者自身の成長進歩、したがって盲点の克服を容易にするものはない」（『現代の経営』）と言う²¹⁾。

6. 結び 渋沢栄一と公利公益の哲学、その意義

渋沢栄一は、「合本主義」という表現で、株式会社制度の重要性を訴え、東京株式取引所のような仕組みを創設した。渋沢は資本主義社会の可能性・正当性を信じ、資本主義社会の道理を追求した結果、資本主義をいかに制御するか我真摯な模索を行った。

渋沢は日本社会の近代化の創造者、プロデューサーといえるのであり、近代日本の全体像 (grand design) を描く構想力と実行力、まさにプロデューサーの資質を持ちえた。その理由は、次代の人々の成長を助けることによって、現代の経営者自身の成長進歩を促し、資本主義の矛盾や課題の克服を容易にしたものと考えられよう。渋沢は後進の者が持ち込む構想や提案を誠実に支援することにより自らが進化し続け、周辺から盛り上げられることによって常に時代の中心に立ったのである。晩年の渋沢は「婦人関係以外は、一生を顧みて俯仰天地に恥じない」と語っている通り、周りの人間を惹きつける魅力をもち、人徳があったと言えよう。

渋沢は70歳台になって『青淵百話』『論語と算盤』などを刊行し、自らの経済思想の収斂を試みている。それは「道徳経済合一主義」の思想であ

り、営利の追求も資本の蓄積も道義に合致するものでなければならないという確信があった。商業は決して個別に成り立つものではなく公共的なものである。渋沢は、資本は利潤の追求を目的とするものの、私的な利益は公益の追求の結果でなければならないと考えた。

公益と私利とは一体のものであり、相互に浸透する性質のものである²²⁾。公益となるような私欲でなければ本当の私利とは言えない、とする渋沢の主張は、日本の近代から現代に至るまで、不変の真理として高く評価されよう。渋沢は同時代ならびに前後の時代に生きた周辺の実務家、学者から多くを学び、かつ、彼らに多大な影響も与えた。

私たちは、渋沢栄一の「言葉」を改めて真摯に受け止め、自らの「行動」に反映させなければならないであろう。

[注・参考文献]

- 1) 渋沢栄一、守屋淳編訳『現代語訳 渋沢栄一自伝』平凡社新書、2012年、渋沢栄一の項目ほか Wikipedia（最新参照 2013年3月）、渋沢史料館編『常設展示図録』2000年
- 2) M・ウェーバー、大塚久雄訳『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』岩波文庫、1989年
- 3) 渋沢栄一、守屋淳編訳『渋沢栄一の「論語講義」』平凡社新書、2010年
- 4) 渋沢栄一『国富論 実業と公益』国書刊行会、2010年
- 5) 渋沢栄一、守屋淳訳『現代語訳 論語と算盤』ちくま新書、2010年、同、加地伸行解説『論語と算盤』角川ソフィア文庫、2008年
- 6) 渋沢栄一『国富論 実業と公益』国書刊行会、2010年、渋沢研究会編『公益の追求者・渋沢栄一 - 新時代の創造 - 』山川出版社、1999年
- 7) 渋沢栄一『国富論 実業と公益』国書刊行会、2010年、同、井上潤解説『渋沢百訓 論語・人生・経営』角川ソフィア文庫、2010年
- 8) 小島史彦『プロデューサーの仕事』日本能率協会マネジメントセンター、1999年、境新一編『アート・プロデュースの現場』論創社、2010年
- 9) 境新一『現代企業論 - 経営と法律の視点 - 第4版』文眞堂、2010年
- 10) 境新一編『アート・プロデュースの現場』論創社、2010年、同『アート・プロデュースの仕事』論創社、2012年

近代日本におけるプロデューサーとしての渋沢栄一

- 11) A・スミス, 水田洋訳『道徳感情論 上・下』岩波文庫, 2003年, 同, 水田洋監訳, 杉山忠平訳『国富論 1~4』岩波文庫, 2000年~2001年
- 12) 福沢諭吉『学問のすゝめ』岩波文庫, 1978年
- 13) 福沢諭吉, 松沢弘陽編『文明論之概略』岩波文庫, 1962年
- 14) 深谷市役所/渋沢栄一ミュージアム, 吉橋孝治・稿, 2004年3月号
http://www.city.fukaya.saitama.jp/syougaigakusyu/shibusawa_monogatari16_3.html (同2013年3月)
- 15) 松下幸之助『実践経営哲学』PHP研究所, 1978年
- 16) 野中郁次郎「故ドラッカー氏と経営学」『日本経済新聞』2005.11.18付
- 17) 小松隆二『公益学のすすめ』慶應義塾大学出版会, 2000年
- 18) ソニー・マガジズビジネスブック編集部・編『稲盛和夫語録経営を芸術する孤高の起業家』ソニー・マガジズ, 1997年, 稲盛和夫『稲盛和夫の実践経営塾』2002年, 同『アメーバ経営ひとりひとりの社員が主役』日本経済新聞社, 2006年
- 19) P・ドラッカー, 上田惇生訳『マネジメント 課題, 責任, 実践 上・中・下』ダイヤモンド社, 2008年
- 20) Edward J. Romar, Managerial Harmony: The Confucian Ethics of Peter F. Drucker, Journal of Business Ethics, 2004.
- 21) P・ドラッカー, 上田惇生訳『現代の経営』ダイヤモンド社, 2007年
- 22) 境新一『法と経営学序説 - 企業のリスクマネジメント研究 -』文眞堂, 2005年