

【第339回 監査セミナー】

渋沢栄一の道德経済合一説
— 「論語と算盤」の真意—

2021年7月29日

田中一弘

【0】 渋谷栄一について

「日本資本主義の父」 渋沢

- 「会社」という仕組みの導入・普及
『立会略則』（1871年：大蔵省在職時）
- たくさんの企業や金融機関の創設・出資・経営
 - ①日本で最初の銀行
第一（国立）銀行（みずほ銀行）
 - ②これを含めて「何らかの役職についた会社」は178社（※）
王子製紙、大阪紡績（東洋紡）、札幌麦酒（サッポロビール）、東京石川島造船所（IHI）、帝国ホテル、日本郵船、東京瓦斯（東京ガス）、東京海上保険（東京海上日動火災保険）

※出所：島田昌和『渋沢栄一』（岩波新書）

渋沢が関わった「社会公益事業」

—代表的な例—

- 福祉・医療

養育院、東京慈恵会、聖路加国際病院

- 教育

商業教育：一橋大学

女子教育：日本女子大学

- 民間外交

日米実業団相互訪問、太平洋問題調査会、
日仏会館

ドラッカーが見抜いた、 渋沢栄一の「経営の本質」

率直に言って私は、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でるものを知らない。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。

(・・・) 本書全巻を貫くものは、結局、渋沢栄一がかつて喝破した「経営の本質は"責任"にほかならない」という主題につきるといえる。

～ドラッカー『マネジメント』 [1974] 日本語版序文

【 1 】 道德経済合一説のあらまし

「道德經濟合一」

= 「論語と算盤」 「士魂商才」 「義利両全」

- 一言で言うと・・・

道德と**經濟**は本質的に一致する

- **道德**：①消極的道德、②積極的道德
- **經濟**：(i) 富・利益 ← (ii) 事業活動
- 渋沢“独自”の儒教解釈に基づく
- この説の実践と唱道

道德 ↔ 經濟

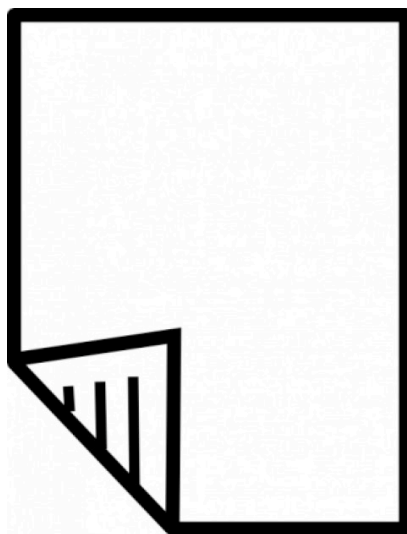


道徳と経済は本質的に一致する

「論語と算盤の間に調和があるとは多くの人は思い至らないだろう。古い漢学者の思想をもってすれば、論語は道徳上の經典、算盤は正反対の貨殖の道具、この2つが相容れるわけがないという結論になるはずである。ところが私はずっと以前から論語と算盤とは相一致するに違いないというのが持論だった。」

※出所：『青淵百話』（拙抄訳）

道德 = 經濟



2つの「道徳」

■ 消極的道徳 (passive morality)

- ・ 「なすべからざることをするな」 → 健全さ
- ・ 「道徳」、倫理、コンプライアンス . . .
- ・ 〈**道徳** = 経済説〉の道徳 (= 渋沢「商業道徳」)

□ 積極的道徳 (active morality)

- ・ 「なすべきことをせよ」 → 活力
- ・ 使命、職責
- ・ 〈**経済** = 道徳説〉の道徳

道德と経済は本質的に一致する

《道德経済合一説》

= 〈道德＝経済説〉 × 〈経済＝道德説〉

① 〈道德＝経済説〉

- ・ 「道德なくして経済なし」

② 〈経済＝道德説〉

- ・ 「経済なくして道德なし」

道徳経済合一の論理構造

(一橋での渋沢の講義録※より)

■もし道徳が欠けたならば、いかに経済上の発展があっても必ず争いが起きる。その結果、経済は破綻する。(道徳なくして経済なし)／また単に道徳とばかり言って、経済を無視した道徳であったのでは、その志は立派でも、世を済(たす)け民を救う(というもう一つの道徳を実現する)ことができない。(経済なくして道徳なし)／ゆえに道徳と経済は一致せねばならない。

※東京高等商業学校(現・一橋大学)における「修身」講義の第9回(1919年1月)講義録より拙訳。

【2】 〈道德＝經濟說〉 と
〈經濟＝道德說〉

《 1 》 （消極的） 道徳は経済に不可欠 － 〈道徳＝経済説〉 －

渋沢が説く 消極的道徳＝商業道徳の
エッセンス

[a] 不誠実に振る舞うな

＝誠実に振る舞え

[b] 自己の利益を先にするな

＝他者の利益を先にせよ

《1-a》 誠実にふるまうことは 事業活動・利益に不可欠

①誠実さが事業活動の根本

- 円滑な事業活動に誠実さが不可欠なのは当然
 - 「商人に信用がなくて商売ができようか。商人にとっては信用こそが根本だ」（渋沢「商人の本分」）
- 事業活動に「駆け引き」は必要だが「嘘」は不要。
～両者を混同するから「嘘も元手のうち」などという妄言が生まれる。

《1-a》 誠実にふるまうことは 事業活動・利益に不可欠

②不誠実に得た利益は永続しない

- 正直に商売することで十分満足な利益は得られる。
- ところが商売では、つい「もっと余計に利益がほしい」という欲が出て不誠実に振る舞いがちなもの。
- しかし、
 - 「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はできぬ」（『論語と算盤』）
 - 「真正の利殖は仁義道德に基づかなければ、決して永続するものではない」（『論語と算盤』）

《1-b》 他者の利益を先にすることは 事業活動・利益に不可欠

①皆が自分の利益を先にしたら経済どころではなくなる

□ 「もし（・・・）われさえ善ければいいということであったならば、（・・・）己れ一人を利そうと思った、その己れもまた不幸を蒙ることになるのである。（・・・）例えば鉄道の改札場を通ろうと言うのに、狭い場所を己れさえ先へ通ろうと皆が思ったならば、誰も通ることができぬありさまになって、共に困難に陥る。近い例を言うと、己れのみという考えが、己れ自身の利をも進めることができぬというは、この一事に徴しても分るだろうと思うのである。」（『論語と算盤』）

《1-b》 他者の利益を先にすることは 事業活動・利益に不可欠

②他者の利益を先にしてこそ、やがて自分も
磐石な利益をえることができる

- 子曰ク、仁者ハ、己立タント欲シテ人ヲ立テ、
己達セント欲シテ人ヲ達ス。

（『論語』（雍也篇））

→自分の目的も遂げてよいけれども、まずは他者のそれを遂げさせよ。

- 社会への奉仕とそれで得た利益（報酬）の社会への還元によって、より豊かになった社会から自分も更なる利益（報酬）を得られる。

+ (消極的) 道德は富・利益を 正当化する上でも不可欠

- 富・利益やその追求自体は道德的悪ではない。
- 孔子が戒めたのは不正に富を得ることだけだ。

☞次ページ

- それゆえ、、、
- 「いやしくも正道を踏んで得たる富貴は、決して賤しみ棄つべきではない。」 (『論語講義』)
- 「人は富を汚らわしいもの穢いものであると視ず、正路によってこれを得るように心掛けねばならぬ。富貴になれば、道德より離れ遠ざかるごとくに古人の考えたのは誠に間違っている。」 (『論語講義』)

《2》 経済は（積極的）道徳に不可欠 －〈経済＝道徳説〉－

渋沢にとっての「究極の（積極的）道徳」

◎博施濟衆：博く民に施して衆を済（すく）う

👉次ページ

「儒教道徳の眼目は『人々の生活を経済的に心配ないものにし、さらには豊かにすること』」

→渋沢の思想の核心：公益の追求

➤渋沢が道徳経済合一説を唱道する上で最も強調したのがこの側面

『論語』より

子貢曰ク、如シ博ク民ニ施シテ、能ク衆ヲ濟フコト有ラバ、何如。仁ト謂フ可キカ。子曰ク、何ゾ仁ヲ事トセン。必ズヤ聖力。（雍也篇）

（通釈）

子貢が「もしひろく民全体に恩恵を施し、よく多数の人を救済することができたら、仁といえましょうか」とたずねた。孔子が言うよう、「それができれば、仁どころではない。強いていうなら聖人といってよからう。」（吉田賢抗訳）

博施濟衆こそ「仁」の極致

- この章は論語の眼目といっても不可なかるべし。（『論語講義』）
- 博施濟衆こそが、孔子が世に出ようとした根本思想なのである。（『実験論語』）
- 仁には大仁あり小仁あり。その意味は個人間に行わるる狭い小さい恵恤・親切・同情等はこれ小仁なり。博く衆を愛し民を濟うごとき仁政仁術はこれ大仁なり。（『論語講義』）

《2-a》 事業活動こそが 「究極の道德」 実現への道

- 「真正の国家の隆盛を望むならば、国を富ますということを努めなければならぬ。国を富ますは、科学を進めて、商工業の活動によらねばならぬ。商工業によるには、どうしても合本組織が必要である。」（レコード録音「道德経済合一説」）
- 「一国の繁盛、多数の富を目的とし、自己本位でなく、事業を經營するのは、実業界の王道といってよい。（・・・）私は真の実業家には、この王道を以て事業を經營してほしいと思う」（竜門社演説）

《2-b》 富・利益は「究極の道德」 の促進に不可欠

- 自分が利益を得られないのでは、誰も本気で仕事をしようとはしない。自分が利益を得られると思えばこそ、「究極の道德」の実行にも力がはいる。それが人情というものだ。

→私利（自己利益）の大切さ 👉次ページ

↔ × 「道德的であるには貧しくなければならない」

消極的**道德**→**富・利益**は正当



積極的**道德**←（事業活動）←**富・利益**は不可欠

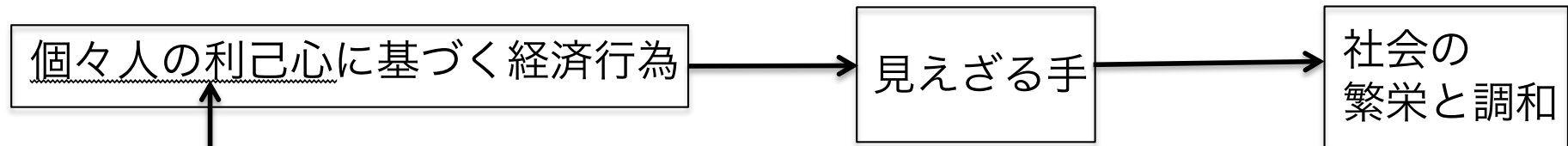
私利（自己利益）の大切さ

- 人というものは、その仕事が自分の利害には関係ない他人事で、他人は儲かっても自分の利益にはならず、他人が損しても自分に痛みはないということでは、その事業に全力で取り組もうとしないものである。しかし自分の利害に関わる仕事であれば、その仕事を発展させたく思っ
て、実際に発展させていく。これは争えない事実である。（『論語と算盤』：拙訳）
- 「私利から出た公益でなければ役に立たない、公益となるべき程の私利でなければ真の私利とは言えない。」（竜門社演説「商人の本分」）

【3】“合一説”の東西比較

渋沢栄一 $\Leftrightarrow$ A.スミス
 $\Leftrightarrow$ M.E.ポーター

スミスの主張



「義務の感覚」によって制限された利己心

①正義は犯すべからず

= 「胸中の公平な観察者」の非難する（同感を得られぬ）所はこれを回避せよ

②慈恵はなすべし

= 「胸中の公平な観察者」の称賛する（同感を得られる）所はこれを推進せよ

※同感：他人の感情や行為の適切性を判断する心の作用（堂目30頁）

※「胸中の公平な観察者」 ↔ 自分と利害関係がある生身の人間

渋沢とスミスの共通点

(1) 人の自利心を肯定的に捉え、個人の自己利益の追求が社会全体の繁栄に重要な役割を果たすことを強調した。

→ 〈**経済**＝道徳説〉

(2) そうした自利心を無制限に容認するのではなく、「道徳」に制限された自利心をこそ肯定した。

→ 〈**道徳**＝経済説〉

渋沢とスミスの相違点

- 経済人が公益の追求を意図することを、、、

- スミスは期待しなかった。

- ・ 自利心を追求する商人＋見えざる手
- ・ 私利→公益
- ・ 積極的道德 < 消極的道德

- 渋沢は期待した。

- ・ 君子としての商人
- ・ 公益→私利
- ・ 積極的道德 ≥ 消極的道德

M.E.ポーターのCSV

- Creating Shared Value：企業が社会的課題に取り組むことによって、社会的価値を生み出すと同時に経済的価値も生み出す。

例) 環境問題 ← 省資源

貧困問題 ← 生産者支援、インフラ整備

- CSRとの違い

CSR：既存の経済的価値を社会に分け与える。

CSV：経済的価値と社会的価値の新たに生み出して、全体のプールを大きくする。

渋沢とポーター(CSV)の 共通点・相違点

◎共通点

- ・企業や企業家が公益の追求（社会的課題の解決への貢献）を意図して行うことによって、自らも繁栄できる（公益の増進と利利の獲得は両立可能）

▲相違点

- ・経済人の主たる動機が、、、

□ポーター：私利の獲得（ $>$ 公益の増進）

□渋沢：公益の増進（ $\geq$ 私利の獲得）

【4】 道德経済合一説の エッセンス

経営哲学としての「合一説」 への入り口

- 渋沢は「儲けるために道徳を実践しよう」と考えたのではない。
- 君子ハ義ニ喻リ、小人ハ利ニ喻ル_(論語)
⇒君子は「何かなすべきことか」に敏感であり、小人は「何が儲かるか」に敏感だ。
- 義〔羊＋我〕＝人々と天に対する責任（今道友信）
↓↑
- 利は結果である：「金は働きのカスだ。機械が運転しているとカスがたまるように、人間もよく働いていれば金がたまる。」（渋沢秀雄『父 渋沢栄一』）

渋沢経営哲学のエッセンス

「公益が第一、私利が第二」

(1) 公益が第一

- ・ 究極の道徳としての博施濟衆
「人々を豊かに・幸せにする」
- ・ 君子が喩るべき義（責任）はここにある



(2) 私利が第二

- ・ 第一ではない
- ・ しかし第三、第四ではない
→ 「銀メダル」としての私利



【5】 「公益第一、私利第二」
という「尖った」思想

市場経済の「常識」の限界

➤ 従来の「常識」

個々の経済主体が正しく・熱心に営利を追求する



(見えざる手)



経済・社会の秩序と繁栄が実現する

➤ 見えざる手の機能不全（「市場の失敗」）

- ・ 失業、貧困、格差社会
- ・ 環境問題（地球温暖化など）

← 政府による補完（課税、規制）

・・・これにも限界（＊グローバル資本主義）

新しい資本主義に向けて

- 「限界」の根因：
個々の経済主体が「積極的道德」を“免除”されていること
- 「積極的道德」をいかに経営に組み込むか

CSR

(企業の社会的責任)

- ・ 公益の偏重
- ・ 私利の軽視



CSV(M. Porter)

(Creating Shared Value)

- ・ 私利と公益の共存
 - ＊目的：私利
 - ＊手段：公益

公益第一、私利第二 という日本的経営（思想）

- ・ 公益の最重視
- ・ 私利の重視
- ・ 公益と私利の共存
 - ＊目的：公益
 - ＊手段的目的：私利

「公益第一、私利第二」によって 見えざる手を賛ける

➤ 公益を第一（金メダル）とする

①見えざる手と同じ方向を目指す（目的の共有）

②営利追求を「責任」という動機も後押し

➤ 私利を第二（銀メダル）とする

①人々が無欲恬淡では見えざる手は働きようがない（推進力の提供）

②第二を明示することで、本当の第一が強調される。・・・小倉昌男「サービスが先、利益は後」

➡➡ 天地の化育を賛く（『中庸』）