

◆ 書 評 ◆

十名直喜『サステナビリティの経営哲学—澁澤栄一に学ぶ』
社会評論社, 2022年

池 上 惇(京都大学名誉教授)

I はじめに—本書の構成と、新たな経営哲学の登場

澁澤栄一(1840 - 1931)は、藍を栽培する農民であり、藍を販売する商人の家系に育ち、武術を身につけつつ、維新を目指す志士となる。しかし、農と商を身につけた栄一にとっては、生産と商業への目を持つならば、開国への道は避け難いと判断した。そこで、開国を決断した幕府の方針を継承する一ツ橋慶喜の家臣となり経営の才能を生かして藩の財政再建を担う。

慶喜が「最後の幕府を担う」道を選んだ時、やむなく、従い、明治維新の最中にフランス・パリ万博に派遣され、ナポレオン3世を支えた、サン・シモンの株式会社経営から「合本思想」を学ぶ。

維新後、慶喜の勧めで、明治政府の官僚となり、財務を担うが、「合本」を是とする経済の持続的な発展なしには、は日本の将来はないと判断し官職を辞する。

経済人として、自由な活動の場を得たとき、澁澤栄一は、欧米流の経済運営や、経営における金銭的価値重視の経営ではない、独自の経営を目指した。それは、「道徳(あるいは倫理)と経済」が共生する経済運営や経営の道である。彼の代表的な著作、『論語と算盤』は、東洋哲学を日本の経営に生かす原型であった。

本書、十名直喜『サステナビリティの経営哲学—澁澤栄一に学ぶ』社会評論社, 2022年は、「経営におけるサステナビリティ」を経営哲学の視点から研究した前例のない著作である。同時に、内容は、全体としてみれば、A. スミス, K. マルクス, 澁澤栄一の3者比

較を行い、相互関係を明らかにし、その上で、21世紀の課題とあり方を探求する中で、「持続可能で公正な社会を構想する」大きな視野を持っておられた。

同氏は、SBI大学で経営哲学を講義されており、また、定年まで勤められた、名古屋学院大学では、現代産業論や経営理論において、私学としては、稀に見る、多くの博士学位取得者を輩出された研究教育者である。

同氏は、これまでの産業論が有形の資産にのみ注目してきた結果、「人」よりも「貨幣価値」「機械や土地」に研究の重点を置いてきたことを指摘する。

すなわち、「人」に対しては、厳しい省力化や人員削減、いわゆる合理化、「人にしわ寄せする管理システム」、「情報の幹部への集中と部下への部分情報の配分」などが行われて、気が付けば、企業文化の継承と発展は不可能となり、仕事の後継者も不在となる。これでは、経営の持続的な発展は望むべくもない。

これに対して、「人」が生み出す「無形」の資産、例えば、創造につながるイノベーション、研究開発、あるいは、信頼関係や、倫理性、さらには、情報、熟達、技巧、判断力など、を深く研究してこなかったことを指摘されてきた。

その意味では、「無形資産への新たな注目」であり、「無形資産を活かす経営」や、個人による起業などの可能性が情報技術開発によって可能となり、公正な競争秩序や自由な参入を制限する寡占化規制の新たな流れが生み出されるとされた。

同氏は、鉄鋼会社にご勤務のころ、溶鉱炉などの現場管理に携わられたご経験があり、その過程で、生産性向上には、二種類のもの

があることを発見されていた。一つは、金銭的価値を最大化しようとする経営動機から発生するもので、人間的な共感とか、人間疎外とかの「人としての存在」を無視した産業合理化の結果として生み出される「生産性の向上」である。

そして、いま、一つは、「人としての存在」を「一人一人の個性における内発的な動機」と関連させ、自発性を重視した上で、相互の信頼関係を構築しながら調和的に経営を行った結果としての「生産性の向上」である。

前者は、労使間の分配関係から見ると、経営者側に「より多くの付加価値を帰属させる」。

が、後者は、労使が協力し合って、経営を持続的に発展させようとするので、「付加価値の配分における公正」が実現される。消費者層や投資家層が、この方向での経営を支持すれば、「ステークホルダー間の公正な分配」も可能であろう。

良く知られているように、A. スミスは、「共感」を基礎に、「他者の労働への公正な評価」こそが、市場経済の基礎にあると判断した。そして、K. マルクスは、金銭至上主義による経営が「人間疎外」をもたらし、経営者は金銭のために働き、従業員も生活のために金銭的な価値を求め、ここに、厳しい労働環境が生み出されると指摘した。この「疎外」に関する研究は、後に、M. ウェーバーによる「生産手段や行政手段の独占による官僚制システム」論へと展開される。

十名氏は、A. スミス、K. マルクス、そして、澁澤栄一の三者が、この点で、共通性をもつのではないかと、判断されて、現代経営哲学の基本に、この共通性を位置付けられた。

本書の構成は、次のとおりである。

序章 地球限界時代が問う生産力論と経営哲学

- 1 本書の趣旨
- 2 本書を紡ぎ出した2つの舞台
- 3 本書の構成
- 4 本書の魅力は何か

第1部 地球環境危機とICTが問う生産・

労働・物質代謝論

第1章 「3密」の伝統と新たな創造 — コロナ禍を生き抜く生活・仕事・研究の交流と知恵

- 1 はじめに—仕事・研究交流の「3密」を問い直す
- 2 伝統的な「3密」の魅力と課題
- 3 新たな「3密」への視座
- 4 新たな「3密」と好循環システムの創造
- 5 働学研（博論・本づくり）研究会における新たな「3密」創造
- 6 おわりに—ICTを問い直す

第2章 ICTが問い直す生産力・技術・労働・物質代謝論

- 1 はじめに
- 2 資本主義とICTをめぐる論点
- 3 情報生産にみる「物質性」と「非物質性」
- 4 人間と自然の物質代謝と情報生産—問われる経済学仮説
- 5 生産、生産力、技術とは何か
- 6 生産力と生産性を捉え直す—「生産力の発展」論への新たな視座
- 7 人間発達をめぐる『資本論』と21世紀の対話
- 8 大工業論をめぐる20世紀と現代の視座—半世紀の時空間を越えて
- 9 おわりに

第3章 生産力至上主義と「無限の自然」仮説を問う — わが半世紀の産業・企業研究をふまえて

- 1 はじめに—「私の1冊」と仕事・研究人生
- 2 製鉄所現場の息吹と『資本論』
- 3 理論から実証そして体系化へ—わが原点に立ち返る
- 4 ポストコロナ社会への歴史的視座—川西氏との出会いが紡ぎ出すドラマ
- 5 知的職人・社会人博士育成の新たなドラマづくり—コロナ禍の挑戦
- 6 生産力至上主義への批判的眼差し—「生産」と「生産力」を問い直す
- 7 「生産力の発展」とは何か—あるべき生産力への視座
- 8 経済学の「無限の自然」仮説を問う
- 9 おわりに—半世紀を経ての新たな対話と研

究創造

第2部 産業イノベーションと仕事・研究・人生

第4章 産業イノベーションと環境文化革命—ポストコロナ社会への歴史的視座

- 1 はじめに—「経営哲学」講義からの眼差し
- 2 産業イノベーションの過去・現在・未来
- 3 現代産業論への視座と研究イノベーション
- 4 品質不祥事と日本的経営—経営イノベーションに向けて
- 5 おわりに—日本資本主義の原点と21世紀品質経営のフロンティアの理念と生き方

第5章 仕事・研究・人生のロマンとイノベーション

- 1 はじめに—仕事を総括し開示することの意味
- 2 仕事・研究人生の総括と再創造
- 3 「働・学・研」の理論と「協同」の思想
- 4 「働・学・研」協同の秘訣と展望
- 5 青・壮・老を生き抜く「働・学・研」協同
- 6 研究・教育・経営をつなぐ「無形」の懸け橋—自己実現と他者実現の好循環に向けて
- 7 おわりに—ポストコロナ社会への視座

第6章 仕事・研究・人生をめぐる対話—書評&リプライを通して

- 1 書評：池上惇『学習社会の創造—働きつつ学び貧困を克服する経済を』
- 2 太田信義氏の『人生のロマンと挑戦』書評へのリプライ
- 3 和田幸子氏の『人生のロマンと挑戦』書評へのリプライ

第3部 サステナビリティの経営哲学 渋沢栄一にみる日本資本主義の原点と21世紀課題

第7章 サステナビリティの経営と哲学—地球限界時代を切り拓く視座

- 1 はじめに—サステナビリティ論と経営哲学の邂逅
- 2 地球限界時代の価値観とサステナビリティ
- 3 サステナビリティの経営と経営戦略
- 4 経営哲学とサステナビリティ
- 5 経営哲学から経営理念へ

第8章 渋沢栄一の経営哲学と日本資本主義

像

- 1 はじめに—「サステナビリティの経営哲学」の体現者=渋沢栄一
- 2 渋沢栄一の人生にみる転機と画期
- 3 渋沢栄一の仕事・人生哲学
- 4 渋沢栄一に見る日本資本主義の原点と理念—サステナビリティへの視座と21世紀的課題

第9章 サステナビリティへの新たな視座と21世紀課題

—A. スミス, K. マルクス, 渋沢栄一との対話

- 1 はじめに—A. スミス, K. マルクス, 渋沢栄一への21世紀的視座
- 2 地球環境・社会危機の時代におけるA. スミス, K. マルクスと渋沢栄一
- 3 サステナビリティへの新たな視座と21世紀的課題—「コモン」の21世紀的再生とサステナビリティ

4 おわりに—持続可能で公正な社会に向けて

終章 「経営哲学」と「働学研」が紡ぎ出す熟年期の新序章

- 1 「経営哲学」講義をめぐる邂逅と対話
- 2 講義の目線から本書(第3部)への変身
- 3 本書(第3部)の独自性と課題は何か
- 4 本書に向かう2つの記念碑的なイベント
- 5 「経営哲学」講義と「働学研」交流が織りなす新たなドラマ

あとがき

参考文献一覧

索引

II 本書の基本的な特徴

本書の「まえがき」によれば、「株主資本主義と新自由主義の半世紀」は、「地球温暖化をはじめ貧困・格差の拡大, 紛争・対立の激化などを深刻化させ, 地球環境および人類存続の危機を顕在化させている。

地球社会のサステナビリティに赤ランプが点滅するなか, ステークホルダー資本主義への転換が世界的な課題となっている。サステナビリティとは何か, それを切り拓く経営,

すなわちサステイナブル経営とは何かが問われ、それを担う経営哲学が求められている。」

そこで、「経営哲学の根幹には、地球的自然と人間環境のサステナビリティが据えられている」のである。すなわち、「地球環境（自然および社会）をめぐる危機感&不透明感が強まるなか、『サステナビリティの経営哲学』への希求もかつてなく高まっている」との認識に到達された。

本書の第一部、第二部においては、A. スミスや、K. マルクスの古典的著作を深く研究され、そこに、人間としての「共感」や、人間としての自立を実現し得る可能性や潜在力と、それを発現し個性を発揮得る社会環境を論じている。

著者によれば、人間は、潜在的に見れば、多様な人生の歩みを選択し、個性的に人生を構築し得る存在である。しかし、現代社会では、それを顕在化させる環境が生存競争によって損なわれ、分断が進み、格差が拡大する傾向にある。

これを反転させるには、一方では、経営者が「自由な場づくり」に徹して、個々人が地域や企業などの経営において個性を活かし合える場を生み出す度量が必要とされる。そして、他方では、社会的に法制度を通じて、労働時間の短縮や、休養・学習・教育・研究などの「場の確保」を行い、個々人の自由な人生の選択が、経営の場においても、家族や地域の場においても、実行できることが求められる、と判断された。

これらの実践があつてこそ、「永続性を持った経営や生活が可能になるのではないか」。そして、このためには、ひとりひとりができるところから、個々人の学びあいの場を生み出す探求への旅を試みる必要がある。このような旅の事例が、著者が試みた、働学研という場であった。これは、文字通り、教員は休日返上の中で、一人一人の個性を尊重しながら、互いを高め合える場を生み出すことであり、十名氏は、大学にお勤めの際には、これを実践され、ご定年後は、情報技術の専門家から支援を得られて、ズームによる「自由な研究創造の場」を構築された。

Ⅲ 「澁澤栄一の経営哲学」が示す日本資本主義再生への視座

一方、「日本資本主義の低迷は久しく、日本企業の国際的な立ち位置・威信も著しく低下し続けている。その象徴とみられるのが、日本企業に顕著な生産現場の劣化、品質不祥事である」。日本人が伝統文化として身につけていた、「仕事の誇り、経営倫理」は？さらに、最早、日本社会では、「イノベーション」は起こらないのか。

このような課題に対し、「澁澤栄一の経営哲学」が「彼の仕事・人生哲学」を基礎に、「彼が創造した日本資本主義のシステム、その理念と原点」に「学ぶべきものも少なくない」。本書は、「そこに立ち返り、21世紀視点から創造的に捉え直すこと」を追求された。

A. スミスと澁澤栄一

著者によれば、A. スミスが「神の見えざる手」というとき、そこに、普通の人であれば、「個々人の利己心」を「分業や交換を通じて自然価格に転換してくれる市場システム」を見てしまう。

しかし、著者は、「神」とは「公平な観察者」であり、「見えざる手」とは「他者への共感」にほかならない、と指摘する。そして、さらには、「公平な観察者」は、多様なステークホルダーが存在する現実社会においては、「公正・中立な第三者」としての役割を担うとされる。いわば、「見えざる手」は、「公平な観察者」によって導かれて、はじめて、市場や社会の「合理性を持った資源配分」へとつながっていくとみるのである。

著者による、次の指摘は、興味深い。

「それをより徹底して論じ理念およびシステムとして提示したのが、澁澤栄一である。『経済と道徳、政治と道徳、いわゆる義と利の権衡が完全に進んでいかなければならぬ。義利が合一せねば文明もなし得られず真正な富貴も期し難い』。これは、澁澤が死去2年前に行った演説であるが、著者によれば、「澁澤は生涯、その理念を掲げ率先垂範した」。

「民間人すなわち『私』が公正に儲けることのできるような資本主義システムを社会のすべての階層において構築しなければならない。それは、渋沢が使命と考えたことであり、実際に成し遂げたことである。渋沢は、明治期に銀行制度をはじめ各種の経済機関を政府に働きかけて設立していく。株式取引所制度もその1つである。投機に関しては最適なポジションにいながらも、投機には手を染めず、『設立後には関係を断ち株主さえもこれを避けた』。利潤を追求する「合理人」の中にあつて、渋沢は自己の利益に執着しない『非合理的』個人、いわば『市場セリ人』の如き役割を果たしたのである。」

ここで、澁澤は、「人間の見える手」に支えられた「世間の信任」を大事にした。それだけでなく、『論語』を鏡とする自らの倫理コードに基づいて行動した、と、著者は判断されている。日本資本主義の設立期にあつて、渋沢は、半ば、ではあるが、「神の見えざる手」としての役割を担ったのである。

IV 澁澤栄一研究の課題

最後に、澁澤栄一研究における今後の課題を述べて、この書評を閉じる。

一つは、二宮尊徳の高弟であつた富田高慶との関係である。

富田高慶は、相馬藩にあつて、尊徳の仕法を実践し、地域再生や財政再建において、大きな実績を上げていた。富田高慶の著作は、『報徳記』など名著が、佐々井信太郎:復刻版、総編集『二宮尊徳全集』第36巻、別冊、門人名著集、二宮尊徳偉業宣揚会発行、初版、1931(昭和6)年に収められている。ここに収められている高慶の小伝並びに改題によれば、かれは、相馬藩において尊徳仕法を実施、農村再生の目的を達成していた。明治維新後、仕法を終了して、廃藩置県(明治4=1871年)後、興国安民法と呼ばれていた、仕法を明治中央政府に実施させようと、働きかけを行っていた。

彼は、西郷隆盛に会い、同意を得ている。

当時の大蔵省は、否定的で、大蔵省にいた、澁澤栄一も、地域の実態が多様であるからという理由で東北で実行させてみるという消極的態度であつたという(澁澤の『論語と算盤』には、やや違う印象の記述がある)。西郷は、いま、実行するのは、難くても、自分は、鹿児島で実行し、高慶は東北で実行しようとし、時を見て、全国化しようと考えていたようである(同上12頁)。これが事実であれば、全廃されたはずの仕法が西郷の中央復帰で、普及していた可能性がある。明治以降、尊徳は尊敬されても、仕法が評価されることは、歴史家を除いてはまれであつた。池上惇は、仕法構想を適切な変更を加えて、地域再生、都市再生に生かせるものと評価している(池上惇『文化資本論入門』京大学術出版会、2019年、二刷)。

二宮尊徳の仕法を明治新政府が全廃しようとしたことに対して異を唱えた人物が存在する。当時、維新政府の要人、西郷隆盛と、後に、官を辞して経済人として活動した澁澤栄一である。澁澤栄一著・守屋淳訳『現代語訳:論語と算盤』ちくま新書には、次のような指摘がある。

「ある日の夕方、当時わたしが住んでいた神田猿楽町の粗末な家に、西郷隆盛公が突然訪ねてこられたのだ。その頃、西郷は参議という役職で、政府のなかではもっとも高い地位にいた。わたしのような大蔵大丞という官職の低い小者のところへ、わざわざ訪問されるというのは、普通の人ではできないことで、わたしはすっかり恐れ入ってしまった*。」

*澁澤栄一著・守屋淳訳『現代語訳:論語と算盤』ちくま新書、2010年初版、129頁

西郷が訪問した目的は、先に述べた、尊徳の高弟、富田高慶らが西郷に陳情してきた事項であつたと考えられる。その内容は、相馬藩の財政再建と地域経済の再生・発展を実現してきた尊徳仕法を廃止しないでほしい、ということであつた。西郷は、これを廃止するべきかどうかについて、澁澤の意見を求めたのではないか。

当時、明治新政府は、尊徳仕法と呼ばれた、民間主導の地域ファンド・システムを廃止しようとしており、国家主導型の地租改正など重税政策を実施しようとしていた。日本の過少消費を決定づけた政策である。

これは、当時の財政再建の方法としては、全く逆の方向性をもっていた。一方は、重税政策の継続であり、他方は、減税を伴う民間主導の地域ファンド形成、それによる篤農家・中流（農と商に通じた）の育成であった。

そこで、西郷としては廃止に賛成するべきか、反対するべきかの問題であった。

尊徳仕法の別名は「興国安民法」と言う。

尊徳が基軸となる資金を提供し、藩が儉約を実行して、減税を実施するとともに、ファンドに出資する。さらに、地域ファンドを充実させるために、地域内の有産者が資金や土地を出し合い、農民は、「縄ない」をして稼いだ資金を提供する。この地域ファンドを金融と財政の主体として、一方では、貧困者を救済して職を手付けさせて、働く人々の層を厚くし、他方では、地元民が選挙で選んだ精励奇特人＝篤農家に、無利子無担保で融資し、農業を再建しながら、民の暮らしを安定させる。このようにして、自立した市民として納税の可能な体制を創り、融資を返済して、なお、地域ファンドの充実に貢献させる。

この地域ファンドは、一面では、地域の財政として、貧富の差を縮小する、所得の再分配システムとしての役割を果たすが、他面では、投資ファンドとして、地域の生産力を高め、篤農家を増加して、質の高い農産物の供給量を増やし、農家に公正な租税を負担する能力を確立させる。そして、長期的に見れば、

投資資金を回収できる。

尊徳はじめ、資金を提供した人々は、地域農業が再生して、納税が可能になれば、投資資金を、それぞれの出資者に戻す。尊徳は、返還された資金を、別の仕法候補地に投資してゆくのである。その意味では、このような地域ファンドは一種の「信託基金」であって、単なる所得再分配ではない。所得を再分配しながら、同時に、地域の人々に「スタートラインの平等」を保障して、篤農家たちを公正に競争させ、生産性を高めてゆく合理的なシステムであった**。現代にも通用する、日本固有の地方分権、最小の自治単位を再生する構想である。

端的に言えば、地域に民間主導型の信託基金を構築して、財政危機に瀕する政府（藩）財政を救済し、併せて、富者から多くの資金を提供させて、貧者を救済する所得の再分配を行い、「スタートラインの平等」を実現して、模範的篤農家たちの公正競争システムを構築するのである。生産力が回復して、発展し、投資資金が回収されれば、資金は所有者に戻り、新たな地域開発資金として機能する。世界に類をみない、画期的な地域再生政策構想であった。

** 池上惇『文化資本論入門』京大学術出版会、2017年初版、2019年二刷、102頁以下参照。

この問題に対する、澁澤の応答も、西郷の応答も、十分な議論を尽くすには至らなかったが、新政府の進路を分かつような大問題を西郷が受け止めて研究しようとしたことは注目に値する（2022年7月12日）。