

渋沢栄一における貢献の概念

増田 正昭

1. はじめに

明治天皇を描いた錦絵の一つに、橋本周延の『飛鳥園遊覧之図』というのがある。江戸時代から今日まで桜の名所である飛鳥山公園の、満開の桜の下に明治天皇が佇立されておられ、遠景である下町には煙を吐いた数本の煙突を持った工場が見えているものである。ドナルド・キーンが明治天皇紀をもとに著した『明治天皇』によると明治9年4月14日「王子の製紙工場を見学し、飛鳥山で桜を愛でた」とあり、その時の絵である。この錦絵にあるのは製紙工場で、当時抄紙会社と言われた日本初の洋式製紙工場であり、渋沢栄一の創立したものである。また飛鳥山は今訪れると、北区飛鳥山博物館、紙の博物館および渋沢資料館の三館が並んでいる。またこの公園の一面はかつては、渋沢栄一の居宅があったところであり、多くの外国要人をホームパーティーに招いた民間外交の場でもあった。

この一枚の絵に描かれた事物、場所からそこに明治の産業・資本主義の発展が凝縮されていることを想起させるものである。その重要な主役を務めたのが、近代日本の「資本主義の父」といわれ、また彼を知るアメリカ人からは「グランド・オールドマン」と敬称された、渋沢栄一であった。

シンボリック・マネージャーとしての渋沢栄一

城山三郎の監訳による『シンボリック・マネージャー』（テレンス・ディール&アラン・ケネディ共著）の解説文に「シンボリック・マネージャーとは決して独裁者的な、あくの強い経営者のことではない。そうした頑固な成功者タイプとは、むしろ異質な面が多い。自ら英雄になること以上に、英雄たちを育て、配置し、ネットワークとして働かせることが、その仕事だからだ。カリスマでは務まらないし、もちろん単数でもできない。彼等はまた、近代経営学に背を向けるのでもない。それは「合理的経営者」に任せ、あるいは「合理的管理者」として処遇した上で、自らは「文化」の強化をめざす役割を荷おうというのである。」と記している。ここにこれを引用したのは、まさに渋沢栄一は、現在からみても象徴的（シンボリック）経営者といって違わざるものであるからである。渋沢栄一の場合はまさに文化の強化として経営倫理を掲げた。事業経営以外にも、社会事業の先覚者でもあった、彼の活動の後をトレースしながら、彼の行動のもとになった倫理とは、貢献する心の概念とはを、そしてその本にある理念とは何かを考察してみたい。

『論語』に「君子は本を務む。本立ちて道生ず。」（学而の二）という。渋沢栄一において、この本にある理念とは何であったかを考究してみると、彼が諸々の社会事業、教育活動、民間外交に当たったとき、すべてが一つの理念から出発したものであったことが分かる。そこにおいてこそ彼がシンボリック・マネージャーと呼ばれるに相応しいと、私には思われるのである。

2. 渋沢栄一の生涯

ここで大急ぎで渋沢栄一の人生の跡をたどってみよう。渋沢栄一は1841年（天保11年）2月、現在は埼玉県深谷市の武州血洗島の富農の家に生まれた。栄一の生家は農作のみならず、養蚕のほかに藍染めの原料である藍の栽培や買い付け流通を行うアグリビジネスをやっており、父の代には相当の成功を収めていた。

幼いころから父の躰で読み書きを習い、長じて先生につき、漢籍の修養を積んでいる。『四書五経』をはじめ、歴史物や小説なども広く読んだものである。傍ら家の仕事に関しても、父の言いつけに従い真面目に取り組んでいた。同時に父に懇請し江戸へ遊学もし海保塾や千葉道場に入りました。

しかし時の勢いの中で、また利根川の舟運がもたらす物のみならず情報の影響を受け尊王攘夷思想の洗礼を受け、決起を計画する。1938年（文久3年）それは高崎城を乗っ取り、

勢いをかって横浜の夷人居留地を焼き討ちするという無謀なものであった。しかし決行直前、京都の情勢等を見てきた従兄の尾高長七郎の反対で中止し、深谷を離れ京都へ身を隠した。もしこれが実行されていれば、水戸天狗党と同じく幕府に敗れ、処刑されて野辺の露と消え、 渋沢栄一の年譜もここで終わっていたかもしれない。

京都へ行ってからの渋沢栄一は、一橋慶喜に仕える。渋沢栄一はこの間名前を渋沢篤太夫と名乗り、一橋家のために歩兵部隊を編成したり、財務を整えたり能吏として手腕を発揮する。ここで、渋沢栄一にとって一大エポックが到来する。それはフランスへの渡航である。フランスのナポレオンⅢ世が開くパリ万博に日本代表として赴く慶喜の弟の徳川昭武の随行に選ばれたのである。渋沢栄一は、この間のヨーロッパで見聞した株式会社、銀行等経済への体験が後年経済界で活躍する素地になった。この件については後述したい。

ところが渡仏中、慶喜は大政奉還し、時代は明治へと変わる。急遽帰国した渋沢栄一は渡仏中の残務処理を済ますと、旧主慶喜のいる静岡で旧幕臣の生計が成立つよう実質的に日本最初の公募による株式会社『商法会所』を起こし、軌道に乗せる。

1869年（明治2年）、明治新政府の民部省にスカウトされ、明治維新後の国家の体制整備に尽力する。この間渋沢篤太郎と称していた。この時の活躍については後に改めて記したい。藩閥政治の中で、大久保利通等と意見が合わず、4年後に官を辞する。

この後が、渋沢栄一の財界人として或いは社会事業家として真価を発揮する時を迎えるのである。土屋喬雄の『人物叢書；渋沢栄一』によると「渋沢栄一は500以上の企業経営に携わり、関わった社会事業・非営利事業は600以上」といわれている。また晩年は四回にわたる渡米や、中国の訪問、私宅へ多くの外国要人を招いての懇談を通して民間外交に努めた。対外関係の悪化する1931年（昭和6年）11月92歳で永眠した。

3. 渋沢栄一の業績

まず、渋沢栄一の行動の原点を探るために、一橋家に仕官したとき、官途についたとき並びに民間人としての業績を少し詳しく見てみたい。

一橋家家臣時代

高崎城襲撃の決起を中止して、故郷を去った渋沢栄一は、予て江戸遊学中から知遇を得ていた一橋家の用人平岡円四郎の誘いでその家臣となった。1864年（元治元年）2月の頃である。この時の一橋家の状況は、御三卿の一家として名門の当主は、水戸烈公徳川斉昭の七男で英邁の誉れ高い慶喜であった。慶喜は幕末の混乱期將軍家茂を補佐し禁裏守衛総督の任にあった。一橋家は代々の大名家と異なり譜代の家臣も少なく、領地も一つの城下を中心にまとまっていたのではない。関東に2万石、摂州に1万5千石、泉州に8千石、播州に2万石、備中に3万4千石の計約10万石の賄であった。各地には代官がいるが用人も多くは幕府からの付け人であり、財政上も、兵力的にも脆弱な態勢であった。

そこで渋沢栄一は建議して京都守護職を全うする兵力を整えるため各領地へ赴き壮丁を募集し、総数で450人ほど集め歩兵隊を編成した。この間京都では、平岡円四郎が水戸の尊皇派に暗殺されてしまった。次に渋沢栄一が行ったことは、一橋家の財政立て直しのための、殖産興業と藩札発行である。まず播磨等の領地で取れる米を兵庫の蔵方任せだったのを、直接に灘などの酒蔵元に割高で販売したり、備中で産する硝石、播州の木綿などの増産を奨励した。またその売買の利便性を高めるため一橋の藩札を作ってこれを流通させた。彼の建議・手腕によって一橋家の兵制、財政は大改革が成った。武士が利殖のことを扱うのは卑しいという風潮では、往時の侍にはとても出来ないことである。渋沢栄一がこの改革を行い得たのも、若い頃の藍玉の買付け販売という経験と、天来経綸の才を豊かに持っていたからであろう。

時代は動く。長州征伐も第一次から第二次へと進み、幕府の威信がいよいよ低下する中

で、14代将軍家茂が21歳の若さで急逝する。慶喜の将軍職相続の問題が起こり、渋沢栄一は「徳川幕府はもう持たないであろうから、将軍は他の親藩から継ぐこととし、慶喜はあくまで補佐役であるべしとし、一橋家の基盤を強化するために50万石ほどを加増すること」と進言する。しかし慶喜は15代将軍となり、渋沢栄一も一橋家臣から幕臣となる。勤皇の志士として討幕を志したのが、ついに幕臣となったのである。

この辺の心境について渋沢栄一は自らの伝記を口述筆記させた『雨夜譚』で「1・2年の間にはきっと徳川の幕府は潰れるに相違ない。迂闊にこのまま幕府の家来になって居る時は、別に用いられもせずまた敢えて嫌われもせず、ついに亡国の臣となるに相違ない。ついてはここを去るより仕方がないが、ここは去るにはどうするがよかろうか」と思案に沈んでいたと述べている。

ここでまた転機が訪れる。1866年（慶応2年）も11月末、用人の原市之進からフランスで開かれる万国博覧会に、将軍慶喜の名代で出席する弟の徳川昭武の随員として渡仏するようにという勧めがあった。原市之進は水戸の出身で藤田東湖の従弟であり藩校の弘道館の教頭を勤めたほどの学者で、人望も厚かった。原市之進は攘夷を唱えていた渋沢栄一が夷狄の国へ渡ることを簡単に引受けるか懸念していたが、渋沢栄一は同じく『雨夜譚』で「自分がその時の嬉しさは実に何とも譬うるに物がなかった。自分が心で思ったには、人と云うものは不意に僥倖が来るものだ」と大喜びの様子を記している。フランスへの渡航と滞在については次の章で述べたい。

大蔵省時代

1869年（明治2年）旧幕臣として徳川慶喜のいる静岡から、大隈重信の強い招請によって、己の意に反して官に出仕する。その4年弱の渋沢栄一の八面六臂の活躍は驚くべきものである。明治初期、御一新を皮肉った庶民の狂歌に「上からは 明治などと云うけれど 治まるめい（明）と 下からは読む」という時代、幕府の諸制度を凡て作り変えるという混乱の最中で渋沢栄一が取り組んだものは、

- ① 省務を見直す改正局設置の建議。大隈大蔵大輔はそこを核に業務の整理を進めた。
- ② 全国測量とそのための度量衡改正。
- ③ 租税制度の改正。物納から金納への改訂
- ④ 駅通制度 渋沢が前島密に担当させた。
- ⑤ 公債の発行と貨幣制度改定 両から円への切り替え
- ⑥ 銀行条例の制定
- ⑦ 立会略則 株式会社の制度を作成
- ⑧ 廃藩置県に伴う、藩札の引換法の制定。廃藩置県という大変革は、木戸、西郷大久保等の元勳が牽引したものであるが、その実施のための大問題の一つに藩札の整理がありこの方針を主導した。これなしには廃藩置県はなし得なかったであろう。

ここに出てくる前島密も幕臣である。福沢諭吉の『瘦我慢の説』に勝海舟や榎本武揚が明治政府に仕えたことを批判する件があるが、明治日本の国家の普請に旧幕臣達が果たした役割も大きい。これらの改革を進めれば、当然抵抗勢力との衝突も発生し、藩閥政府の中で旧幕臣が辣腕を振うことへの反感もあり、軋轢も免れないものであった。特に各省の年間経費の定額について大久保利通等と意見が合わず、井上馨と計った財政・経済の建白書が入れられず、官を辞することとなった。4年弱の間に残した諸々の改革は200件と言われる、その量とスピードには驚嘆する。

企業経営者の活動

その後、第一国立銀行の設立にかかわり、総監役に就任するのを皮切りに、民間の経済人として活躍を開始した。この時1873年（明治6年）、渋沢栄一33歳の秋であった。第一国立銀行と名乗っているが、今でいう中央銀行ではなく、株式公募による民間銀行である。

その株式募集の文に「夫れ銀行は猶お洪河の如し、其効用得て際限するべからず。然れども其資金の未だ銀行へ集合せざるや、啻に溝澗点滴の水に異ならず」とある。続きは今の文で書くと「豪商の蔵や、庶民の懐に眠っている資金を集めて、交易や生産を盛んにさせよう。」という理念を披歴している。

このようにして始めた起業の分野は金融、運輸、紡績、製紙、土木・建築、電気・ガス、化学、造船、倉庫、ホテルなど多岐にわたり、そのほとんどが日本を荷う企業として今日に至っている。その主要な企業を列記すると、みずほ銀行、東京海上、日本郵船、東京ガス、王子製紙、東洋紡、清水建設、日本セメント、アサヒビール、サッポロビール、帝国ホテル、日本経済新聞社などがある。他に田園調布の都市開発事業にも係っている。

私も王子製紙のOBの一人として、抄紙会社の草創期の歴史を繙いてみると、渋沢栄一が明治7年に会社を起こし、8年に開業したとき最初は外国人技術者に頼っていたのを、彼の甥で書生であった大川平三郎が刻苦勉励し、製紙技術を確立したことなども大変な偉業であったことが分かる。竹越三又著の『大川平三郎君伝』の解説に王子製紙の元社長田中文雄が「明治における大川は、戦後におけるソニーの井深大、ホンダの本田宗一郎といった新しい産業技術のパイオニア達に匹敵すると言っても過言ではない」と寄せている。製造業ではその企業ごとに技術確立こそ生命線であり、先人の苦心の跡がある。また他の業種でもそれぞれに創業の苦難を乗り越えてきた歴史があろう。が、本稿はそれを詳述するのが目的ではないので省略する。しかしこの中で、記しておかねばならないことは、一つに商法会議所（今日の商工会議所）の設立であり、二には証券取引所の設立である。次には多くの企業の展開の中からその後日本を代表する財界人を輩出したことである。益田孝、大倉喜八郎、古河市兵衛、浅野総一郎、藤山雷太など錚々たる顔ぶれである。

社会事業等への取組み

渋沢栄一が社会事業に取り組む発端となったのは明治7年東京養育院に関わったのが始まりである。それは東京府が所持していた共有金の取締りを大久保一翁府知事から任されたことにある。維新後、東京府が管理し諸々の公益事業を行っていた。その一つに東京養育院があり、渋沢栄一は初代院長となり、60年間その職責を果たした。養育院は今日では東京都の高齢者施策推進室の所管となって、多くの施設が運営されている。

渋沢栄一の社会事業に対する姿勢を理解するのに次の挨拶がある「一方に富みがまし繁昌の加はると共に落伍者も亦増加すると云ふことは、避くべからざる自然の道理でございます、故に之に伴ふ社会政策をして、その繁昌に汚点の生ぜぬやうに維持するということを努めねばならぬ、…社会の繁昌、東京市の隆昌を望みますならば、是と同時に斯かる設備を完備させねばならぬと云ふことは、必ず免がるべからざる必然の道理である、即ち窮民の多いのを悦ぶのではなくして、社会の繁昌を悦ぶ、養育院に依って社会の繁昌が擁護せらるるのであると信じますのでございます。」（東京市養育院創立50周年記念式の式辞）

渋沢栄一は自由競争下で経済が発展するとともに、また貧富の格差の増加という現実も見据えていた。依って今でいうセーフティネットの整備ということにも並々ならぬ関心を抱いていたのである。養育院以外にも、多くの各種慈善事業に対しても相談に乗り、具体的に事業の組織化や会計の在り方を支援し、役職も引き受けている。

医療機関の運営支援で係ったものは、日本赤十字社、東京慈恵会、済生会、聖路加病院、結核予防会、癩予防協会、北里研究所など枚挙にいとまがない。

教育関係の取組み

渋沢栄一はまた教育関係でも多くの足跡を残している。明治8年森有礼の私塾「商法講習所」の管理を引き受け、後に「東京商業高等学校」となる。今日の一橋大学の前身である。また大倉商業学校（現東京経済大学）設立への協力や、その他多くの大学の設立経営

に関わっている。渋沢栄一は商人に学問はいらないという当時の風潮に対し、商工業の振興のためには、学問と実際の商工業とを結合し商業教育の充実により商工業者の社会的地位を確立しようとしたのである。

また女子教育にも多く携わり日本女子大、東京女学館、女子英語塾（津田塾大学）などを通し、日本の発展とともに女性の地位の向上を図らんとしたもので、そのためには教育こそ優先すべきものとの考えである。

労働問題への関心

労使関係についても渋沢栄一は先覚者であった。資本主義の黎明期から発展期において労働者の処遇は過酷なものであった。明治10年代にすでに工場法の必要を喚起し、整備を唱えている。労働組合に対してもこれを認め、協調すべきであることを説いた。当時の経営者としては異色である。『青淵百話』の中で明治40年に「当来の労働問題」との題で記されている、そこに「社会には、漫りに貧富の懸隔を強制的に引き直さむと希ふ者が無いでもない。けれども、貧富の懸隔は其の程度に於いてこそ相違はあれ、何時の世、如何なる時代にも必ず存在しなといふ訳にはゆかぬものである。勿論国民の全部が悉く富豪になることは望ましいことではあるが、人に賢不肖の別、能不能の差があつて、誰も彼も一樣に富まんとするが如きは望むべからざる所…。個人の富は即ち国家の富である。個人が富まんと欲するに非ずして、如何でか国家の富を得るべく、国家を富まして自己も栄達せんと欲すればこそ、人々が日夜勉励するのである。其の結果として貧富の懸隔を生ずるものとすれば、それは自然の成り行きであつて、人間社会に免れ可からざるやくそくと見て諦めるより外仕方がない。とはいえ、常の其の間関係を円満ならしめ、両者の調和を計ることに意を用ふることは、識者の一日も欠く可からざる覚悟である。」とし、社会問題とか労働問題は法律の力のみで解決できない。人間行為の王道に依つてこそ解決すべきとしている。労働団体の友愛会ができた時も協力し、財界からは裏切り者という目で見られる時期もあった。

民間外交への熱意

もう一つ渋沢栄一の対外交流等の民間外交についての事績も重要である。これについては木村昌人の『渋沢栄一；民間経済外交の創始者』に詳しく述べられている。

渋沢栄一は若き日の渡仏体験により、攘夷の無意味と西洋の文物の優位さをよく理解したのであるが、経済人としての円熟期の60歳を超えて初めてアメリカへ渡米した。1902年（明治35年）のことである。爾来4次にわたり渡米している。この時アメリカで実感したことは、新興国アメリカの若いエネルギーと、その農業の広大さ、鉄鋼業等産業の生産性の高さであり、その見聞からヨーロッパを凌ぐ勢いを認識した。渋沢栄一はその強さの根底にあるものへと目を向け、それは「移民社会の集合体として多様性の中のアメリカナイズ」を指摘している。

第2回の渡米は日露戦争後、日米関係が日本の満州経営の独占に対するアメリカの反発、アメリカにおける日系移民排斥などあいまって急速に悪化する中で打開策の一環として計画された。それは東京、大阪など六大都市の商業会議所合同の渡米実業団で、一線を引退し70歳になっていた渋沢栄一が強く推されその団長として1909年（明治42年）に渡米した。3ヶ月をかけて53都市を回る強行軍であった。一行はタフト大統領との会談や諸行事をこなした。渋沢栄一にとっても多くの知友を得たことが収穫であった。

第3回は1915年（大正4年）パナマ運河開通を祝うサンフランシスコ万博への参加で、第4回は1921年（大正10年）ワシントン軍縮会議に合わせて、オブザーバーとして参加した。国内的にはパリ平和会議後、英米本位の世界外交に対する反感と対米重視の路線の対立もある中、渋沢栄一は日米協力の重要性を深く認識していた。

また、中国との関係も渋沢栄一は憂慮し、経済的な結びつきを強めることが重要である

との立場であった。1927年10月飛鳥山の邸宅に招いた蒋介石に故孫文の追憶談から始まり支那時局に関する意見交換から支那の経済的發展の焦眉の急なることを説いた。そして特別校印の論語を手渡し「己の欲せざることを人に施すこと勿れ」を引いて、両国の関係はかくあるべきと述べた。1914年（大正3年）に彼は中国を視察している。その感想は、若き日から漢籍で親しんだ中国の、予想外の混乱ぶりであったようだ。

また、渋沢栄一が私邸に招いた海外要人も多数に及んでいる。グラント將軍、蒋介石、タゴール、救世軍のブース大將など多彩なメンバーである。

また外交に関連して触れておきたいことに国際情報を扱うナショナル・ニュース・エージェンシーとして1913年（大正2年）「国際通信社」の設立である。AP通信社やロイター等に伍して日本の発信力を高めるべしとする、渋沢栄一の着眼、実行力は、何が日本に必要なかを的確に見据えていたものである。

4. 渋沢栄一 *Who?*

こうして見てくると、はじめて彼の膨大な事績に触れた人は、その幅広さに「渋沢栄一って何者？」の問いを抱かれたであろう。幸田露伴が『澁澤榮一傳』で「人は誰でも時代の人である。… たゞ栄一に至っては、実に其時代に生まれて、其時代の風の中に育ち、其時代の水によって養われ、其時代の食物と瀧氣とを摂取して、そして自己の軀幹を造り、自己の精神をおほし立て、時代の要求するところのものを自己の要求とし、時代の作為せんとすることを自己の作為とし、求むるとも求めらるゝとも無く自然に時代の意気と希望とを自己の意気と希望として、長い歳月を克く努め克く勞したのである。故に榮一は澁澤家の一兒として生まれたのは事実であるが、それよりもむしろ時代の兒として生まれたと云った方が宜いかとも思われる。」と冒頭に記している。そう渋沢栄一も時代に生み出された人と言えよう。その時代とは、多くの偉材を輩出した幕末という時代なのであった。

父の薫陶

このような人格を決定づけるものは何であったのだろうか。やはりそれは当然のことながら、生い立ち、家庭の環境、初期の教育であろう。『商人道；江戸しぐさ；の知恵袋』（越川禮子著）によれば、江戸の町方衆の子供の教育への考えが述べられている。それによれば「三つ心、六つ躰、九つ言葉、十二文、十五理で未決まる」という諺であらわされた。これは人間の成長段階に応じて相応の育て方をすることを江戸商人の親たちは実践していたということだ。「六つ躰、九つ言葉」9歳までにはどんな人にも失礼でなく大人の会話として諂いでない世辞を入れた挨拶を言えるようにするのが必須だった。「十二文」12歳になるころには、一家の主の代書ができるようにする。商人として必要なもろもろの書類をかけるように鍛育したそうだ。江戸の例に見るように、血洗村の富農の家にあっても、勤勉な営農の傍ら教養のレベルは高く、それを子供たちへも継承していくものとしていた。

渋沢栄一の場合を見てみよう。渋沢栄一の著作『論語講義』の為政第二の六で「孟武伯考を問う。子曰く、父母はただその疾をこれ憂う」のところで、この文義の解説の後、自分の父母について「余のごときはあえて考道を全うしたとは放言せぬが、その心掛けは常に怠らぬにいた。余の母は非常に人情の深い慈愛に富んだ女であった。今日になってもこれを想うと涙の流れるほどありがたく感ぜられる。母は家付きの娘で、父は市郎と称し、晩香と号す。同村の渋沢宗助という家から、余の家に婿養子に参ったのであるが、父は今になって想えば、実に非凡の人であった。極めて方正厳直、一步も化すことが嫌いな人で、いかに些細なことでも、四角四面に万事を処置する風であったのみならず、非常に勤勉家で、相応な家産を作り出した人ほどあって、働く方の慾ははなはだ深かった。されど物惜しみなどは少しもせず、至って物質慾には淡泊の方で、義のためだとなれば、折角丹精して作り揚げた身代でも何でも、これを放擲して惜しまなかった。すこぶる気概に富んだ人であった。他人に対しても厳格であったが、小言をいいながらよく人の世話をしたもので

ある。もし余にしてこの美質の幾分なりとも有しているとすれば、全く父の性を受け、かつその感化による賜物であるといわねばならぬ。」と云っている。(余談ながら渋沢栄一の論語講義は、論語の解説に加え自分の人生、歴史的人物の解釈が例として引かれ、中には明治の元勳の人物評などが生き生きと加わったところが面白い。) さらに父のことは次のように続く、また多くの書を読んだわけではないが四書五経ぐらいのことは十分に読めて、漢詩を作り、俳諧にも造詣のある風流人でもあった。同時に相当の見識を備え漫然と時流を追うというのでもなかった。自分にも14・5歳までは読書、習字、撃剣などをさせた。時節柄息子が武士風になっても困ると、家業に精を出し、藍の買い入れや養蚕に力を入れるよう申し聞かされた。ここまでが凡そ16・7歳までのことである。

従兄尾高藍香との出会い

本人自身、父に負うところ大としているが、忘れてならないのは尾高新五郎惇忠(号藍香)である。論語も里仁篇に至る頃から、父はその師として10歳年上の従兄で近村の尾高新五郎についてさらに学を修めさせた。若くして秀才の評判高く、水戸学の影響をも色濃く受けていた尾高新五郎が渋沢栄一の人格形成に大きなインパクトを与えたと想像して見てもおかしくない。多感な思春期から青年期への時に、英俊の誉れ高く、学識もあり、武芸もこなし、かつ家業にも一流の見識を備えた従兄を持ったことは彼にとって誇りであったといえよう。尾高新五郎は高崎城乗取り計画の首謀者であり、決起趣意書などを起草しているいわば活動家であった。と同時に単なる革命家でなく養蚕においては当時の最高水準の理論を持つ事業家でもあった。ようは、尾高家も渋沢家も小作人に土地を貸し付ける豪農型農家でなく、養蚕、藍栽培加工・流通の経営型農家で付加価値の高さで財を成して行ったのである。こういう階層が石高制の時代に蓄積を得て、一方高い教養も有することが可能であったことが、日本の近代化へと繋がる底流をなしていた。という山本七平の『澁澤栄一近代の創造』の叙述は興味深い。

また、尾高新五郎の弟長七郎は、劍豪であった。これは近藤勇や土方歳三が農民の出であったように幕末期士農工商の身分的枠組みは、かなり緩みを見せてきていることがわかる。また渋沢栄一の妻は尾高新五郎の妹静で、19歳の時結婚している。

その後、尾高惇忠は富岡製糸所の初代所長としてその設立に奮闘する。後年は渋沢栄一の起こした国立第一銀行の盛岡支店長などを歴任している。

それと、尾高惇忠と渋沢栄一の詩心についても記したい。孫の渋沢敬三編の『青淵詩歌集』がある。渋沢栄一は青淵と号していた。今では漢詩を作る教養人がほとんど絶滅危惧種になってしまったが、二人の詞藻は豊である。20歳頃、深谷を出て上州から信州へ藍の買い付けに行く時にも、まるで文人の如く二人で漢詩を作り楽しんでいる。今ならデジカメで景色を切り取っていくところを、彼らは漢語を駆使して簡潔明瞭に情景を漢詩で描写している。私などは、これを読むのに新漢和大辞典を横に、こんな字があるのと閉口しながら調べたが、往時の人々は漢籍の知識も深く、躍動感のある漢文で表現することを楽々こなしていたのだ。このように折に触れ、日々の感慨を漢詩に書きとめておく思考する心のゆとりを持っている人生は素晴らしいものだと思う。と同時に羨ましいものである。

真の立志

『論語と算盤』の中で「一生涯に歩むべき道」の節で、孟子の「窮すれば即ち独り其の身を善くし、達すれば即ち兼ねて天下を善くす。(盡心章句上九)」の引用に続いて次のように述べている。「余は17歳の時に武士になりたいと志を立てた。というのはその頃実業家は一途に百姓町人と卑下されて、世の中からはほとんど人間以下の取扱を受けいわゆる歯牙にも掛けられぬ有様であった。しかし家柄というものが無闇に重んぜられ、武門に生まれさえすれば智能のない人間でも、社会の上位を占めて恣に権勢を張ることができたのであるが、余はそもそもこれが甚だ癪に障り、同じく人間と生れ出た甲斐には、何が何でも

武士にならなくては駄目であると考えた。…しかしてその目的も武士になってみたいという位の単純のものではなかった。武士となると同時に、当時の政体をどうにか動かすことはできないものであろうか、今日の言葉を借りて言えば、政治家として国政に参加してみたいという大望を抱いたのであったが、そもそもこれが郷里を離れて四方を流浪するという間違いをしでかした原因であった。かくして後年大蔵省に出仕するまでの十数年間というものは、余が今日の位置から見れば、ほとんど無意味に空費したようなものであったから、今この事を追憶するだになお痛恨に耐えぬ次第である。自白すれば、余の志は青年期においてしばしば動いた。最後に実業界に身を立てようと志したのがようやく明治4・5年の頃のことで、今日より追想すればこの時が余にとって真の立志であったと思う。」と。少々長い引用であったが、17歳までの修養期、33歳までの波乱の立志期、それ以降の経済人としての人生と見事に切り替えがなされている。まさに達すれば兼ねて天下を善くしたのであった。

この17歳の時というのには深い理由がある。どの伝記にも、当人の『雨夜譚』にも記されているが、代官所に呼び出された父の代理で出頭したときの様子を子息の渋沢秀雄の『渋沢栄一』では次のように書いている。五百両の御用金を命じられ、代理で来たので即答できないと突っぱねた。代官は「タワケたことを申すな。そのほうは一体お上の御用を何と心得る。これしきのことが即答できんで親の名代と申せるか。十七にもなれば女郎買いの一つも覚えたであろう。もっと分別を出せ。即刻お受けいたさぬにおいては、その分には捨て置かんぞ」と怒り出した。栄一は「父に申し伝えました上」と頑張りとうした。そして陣屋からの帰り道で、あんなロクでもない人間がただ侍というだけで大きな顔をし、人の金を貰うのにさえ威張り散らすのは、結局、幕政が悪いからだ、階級制度が間違っているからだ、という結論に達した。」さらに渋沢秀雄はその伝記の思い出の中で、「後年の父は家庭の食卓などでこの話がでると、「本当に横っ面をハリたおしてやりたいほど腹が立ったよ。」と、よく円満な顔をほころばせながら語った。」とある。これが武士にならねばという大きな動機になったものである。と同時にそれは体制の維持者としての武士ではなく、体制の変革者としての武士を志したのである。

5. 挫折と転進の繰返し

尊王攘夷の志士

真の立志に備え、渋沢栄一は家業に精を出しながら、尾高新五郎らと相計り攘夷決行を画策する。その思想は、新五郎の決起趣意書にみられるが、尊皇に触れているのではなく、むしろ開国後の急激な経済変動・経済侵略に対する怒りともいえる。人脈を作り、資金を密かに蓄えて武器を手配しその日へと進もうとする。父へは具体的襲撃計画は言えないが、武士として立つ以上勘当されることを請うが、父は「分を守って生きる」ことを諭す。結局、父もそれを認め、一同は決起へと突き進むが、京都から戻った従兄の尾高長七郎の今はその時勢になく決起しても打ち破られるのは必至という説得に、攘夷は中止となる。彼らは関八州見回りの目を避けるべく身を隠すことになるが、渋沢栄一も妻子をおいて故郷を去る。父は百両の資金を援助する。百両の価値はある研究によれば幕末は貨幣価値も大きく変動しているが、概ね100万円といえようか。

一体彼らの攘夷とは何だったのだろうか。半藤一利の『幕末史』に「ところで、「攘夷」「攘夷」といっていますが、では下級武士や浪人たちはいったいどのような理論構成のもとに攘夷を唱えたのか、当然問題になるわけです。が、正直申しまして、攘夷がきちんとした理論でもって唱えられたことはほとんどなく、ただ熱狂的な空気、情熱が先走っていた。時の勢いというやつです。熱狂が人を人殺しへと走らせ、結果的にテロによって次の時代を強引に作っていく。テロの恐怖をテコに策士が画策し、良識や理性が沈黙させられてしまうのです。」といている。一方、司馬遼太郎は『花神』の中で、攘夷のエネルギー

なしには明治維新は来なかった。ともいっているが、どうであろう。いずれにせよ、攘夷という旗印の下で血を洗う殺戮戦は悲惨なものである。勝海舟はテロを憎む歌を詠んでいる

うつ人もうたる人もあぢきなき おなじみ国の人と思えば

と、このような人の命の軽さが 150 年ちょっと前幕末の日本の姿であった。

渋沢栄一にとって、尊皇攘夷の挫折は、後々の展開のためにはプラスと考えるべきであろう。彼の従弟や、同志の多くは彰義隊の騒動や、戊辰の役で戦死している者も少なくない。

一橋家の家臣へ

1 回目の挫折は、一橋家の家臣に登用されることで、新たな転進を図ることができた。そこでの渋沢栄一の達成した業績は時代に抜きんできたものが有ったが、将軍職に慶喜が就くことになり、彼は 2 度目の挫折感を味わう。一橋家の家臣である渋沢栄一は、先にも記したように、農夫の上がりりの俄か武士が、幕府の崩壊は必至とみて徳川の幕引きを進言しようとしたのである。幕末人は発想と行動に優れていると思わせる。しかしことはそうならず、渋沢栄一は失意の日を送り、又浪人することも考えていた。

渡仏時に見る開放的精神

そこへ持ち上がったフランス行きは全く彼の人生を違ったものへと導いていく。彼のように挫折から華やかに次への転進を図れるのも、持って生まれた運命だろうか。雨夜譚で彼が云っているとおり不意の僥倖が訪れたのである。

フランスにおける渋沢栄一の、行動の研究については鹿島茂の『サン・シモン主義者；渋沢栄一』が大変参考になった。サン・シモン主義とは、鹿島茂は次のように解説している。要点を述べると「フランスにおける資本主義の発展はフランス革命やその後の混乱でイギリスや独立後のアメリカにも後れを取っていた。重工業や鉄道、商業・貿易などでもイタリアやスペインと変わらぬ、後進国グループといえた。それが 1830 年頃「産業者による産業者のための社会」の建設を目指す思想家サン・シモンを中心に、フランスのエリート養成校であるエコール・ポリテクニク出身の若者たちにより社会的影響力を持ち始めた。そして 1851 年ナポレオンの甥ルイ・ナポレオンが権力を掌握しナポレオン III 世として即位すると、フランスを一気に近代的資本主義国家に変貌させるべく、サン・シモン主義者たちを活用した。彼らがまず力を入れたのは、鉄道と土木事業、銀行と株式会社だった。プロテスタント諸国が一世紀をかけて達成した近代的資本主義を短期間で実現するシステムすなわち加速型資本主義を開発し、これを上からの社会改革として実行に移した。そしてその成果のお披露目としてナポレオン III 世は 1876 年のパリ万博を開催したのである。」

民部公子徳川昭武を正史とする 27 名の使節団がパリに入ったのはまさにこの時であった。この一行をフランス政府から任じられアテンドの役を荷ったのが、パリの元銀行家のフロリ・ヘラルトと武官のヴィレット大佐である。使節団の庶務係的役割を荷っていた渋沢栄一は、彼らとの折衝の中で目前の文明の成果の物質的なものだけでなく、それを動かすシステムに対する理解を深めていった。たとえば、使節団の手持ち資金を公債に投資して帰国時には利益を挙げておくなど、実践的把握していったのである。

渋沢栄一を評する時、フランスでの経験が後の財界人としての活躍への契機となった、といわれるが、山本七平は『渋沢栄一；近代の創造』で指摘する「確かに彼はナポレオン III 世治下のパリに驚嘆した。だがこれを「埼玉の一農民がパリで開眼した」という俗説通りに受け取るなら、間違いであろうし、またここでの「重大な思想形成を通じて」「一生を日本の経済近代化にささげる決意」を固めたと見るのも、そのままに受け取るわけにはいかない。彼の思想はすでに「開眼」されていた。彼が驚嘆したのは、ヨーロッパには「古シヘヨリ薬種トシテ出シ置ル物」が、驚くほど多く到る所にあるということ、そしてその中には日本経済界の、また自分の「薬」となるものが実に多いから、用いうるものはす

べて摂取しようとしただけである」と。そして鹿島茂は同じ観点から「影響というものは、それを受けるべき感受性と能力を備えた人物が、いわば偶然という名の必然によって、その運命を選び取ったときにのみ現れるものだからである。いいかえれば、渋沢栄一の頭脳には、パリでサン・シモン主義に遭遇したとき、すでにサン・シモン主義を受入れるだけの受容器が出来上がっていたのである。」と述べている。

目の前にあるものを視認することより、その根底にあるその仕組みを把握することは難しい。夏目漱石は『現代日本の開化』という講演の中で「西洋の開化は内発的であって、日本の開化は外発的である。ここにいう内発的というのは内から自然に出て発展するという意味で丁度花が開くようにおのずから蕾が破れて花卉が外に向かうのを行い、また外発的とは外からおっかぶさった他の力でやむをえず一種の形式を取るのを指す。」そして日本の開化は外発的だから、どうしてもこの先は悲観的にしか見ることができない、と言っている。渋沢栄一の場合は、外からおっかぶさってくるものに対し、自己の内発性なるもので、それを取捨選択できた稀有の存在であろう。それは、新しいものを受入れる精神性、それを理解する基礎知識、そしてそれが実践的に有用なものであることを認識できる実務経験があったからであろう。

フランスだけでなくヨーロッパを広く見聞した渋沢栄一は、鉄道、ガス、新聞、銀行、ホテル、福祉施設等を視察した。伝記の中で彼が特に感じいったことにひとつは銀行や企業が合本組織（株式会社）で運営され、合理的な利益を追求していること、それが国富の源泉になって居ること。二つに、軍人であるヴィレット大佐と元銀行家のフロリ・ヘラルトが対等の関係で官尊民卑的風潮のないこと。三つ目に、後年明治天皇に陪食した折にも語られたことでもあるが、ベルギーのレオポルド I 世がベルギー製の鉄の購入を進めたことを書き遺している。1960 年代池田首相がフランスでドゴール大統領にトランジスターのセールスマンと揶揄されたが、1860 年代すでに国王自らのトップセールスに渋沢栄一は新鮮な驚きを感じたものである。

彼の心のオープンさを感じる逸話をあげると、彼の渡欧時の杉浦靄山と共著の『航西日記』の朝食を説明したところで「テーブル（餐盤なり）にて、茶を飲ましむ。茶中必ず雪糖を和しパン菓子を出す。又豕の塩漬などを出す。ブールと云、牛の乳の凝たるを、パンへぬりて食せしむ。味甚美なり。同十時頃にいたり、朝食を食せしむ。器械すべて陶皿へ銀匙並に銀鉢、包丁等を添え、菓子、蜜柑、葡萄、梨子、枇杷、その他数種、盤上に羅列し、随意に裁制し、食せしめ、また葡萄酒へ水を和して飲しめ、魚鳥、豚、牛、牝羊等の、肉を煮熟し、或炙熟し、パンは一食に二三片、適宜に任す。食後、カツプエーという豆を煎じたる湯を出す。砂糖、牛乳を和して之を飲む。頗る胸中を爽にす。」とある。バターやコーヒーへのこだわりのない記述には感心する。初めての外遊でこのくらい食事に違和感を持たないのも凄い。精神だけでなく胃袋の方も頗る開明的だったのと聞きたくなる。

このフランス滞在も、民部公子が使節の仕事を終え、各国の巡回視察を済ませると、留学に切り替えて政治・軍事に秀でた次代のホープを育成しようと、渋沢栄一は考えた。しかしこれも、慶喜の大政奉還でその夢も断たれ、またもや挫折に見舞われる。帰国した渋沢栄一は会計報告を『民部様御費用決算書』として提出した。この辺も彼の卓越した実務能力の高さを物語るものである。

日本に戻ったのちは、駿府に赴き、慶喜とそこに集まった旧幕臣たちのために商法会所を設立し、経済的基盤を確立することに尽力したことは先に述べた。

官界での方針の対立

先にも記したように、わずか 3 年半の間に 200 件にも及ぶ諸制度に手を付け改革を進めて行った見識と手腕は、いまの政治家に少しでも見習ってもらいたいものだが、ここでも官途を全うすることなく去っていく。これは明治の国家建設に当たっての、藩閥体制と

の方針の齟齬によるものである。彼を官界に引いたのは大隈重信、井上馨たちであり、財政基盤の上に諸制度の確立や、兵装の整備を定額を定め目指したのに対し、大久保利通等との、とにかく国家建設を急ぎ諸外国に負けない仕組造りを急ぐという対立である。いずれにも理のあるところではあるが、武士と言っても軽輩から志士上がりの多い明治の元勳たちと、若いころから藍流通の実務を経験した渋沢栄一とでは、立脚点が違いすぎた。渋沢栄一は井上馨ともども辞表を呈し、財政制度確立の建白書を出す。この全文は『雨夜譚』にも載っている。その中で政府首脳が問題としたのは、財政について数字を挙げて、その非を鳴らしたことである。簡単に言うと「国家が4千万円の収入で5千万円の支出をする。更にすでに1億2千万円の借金があり、返却の見通しもない。」といわば内部告発をしたことであった。皮肉なことに政府は、渋沢のは間違いだとして太政大臣の番外達を出し、「明治6年歳入出見込会計表」で黒字であると強弁した。後年栄一の女婿で大蔵大臣も務めた阪谷芳郎はこの騒動が不完全ながらも毎年政府が見込表を出すことで、やがて予算・決算の先駆けになったと評している。

かくて、政府におけるこの挫折は、国家が予算を作り公表するという、今では当たり前のことを行わせることに結実する。官を去るに当たり、周囲からは、「大蔵少輔と云えば、すぐ大臣への登用もあるのに、それを捨てて何故前垂れを懸ける賤しい商業界へ身を投じるのだ」という意見もあった。しかし渋沢栄一の信念は、商工業を興すことが現下の日本にもっとも重要なことと決意にあったのだ。

この後渋沢栄一が政府・政治のサイドに立つことはない。伊藤博文が政友会を組織する時、彼にも入党を依頼するが断っている。また因縁浅からぬ井上馨に組閣をさせようとした時、渋沢栄一に大蔵大臣に就くことを要請するが、これも欣然と断っている。またこの大蔵省の時代に多くの元老、政治家、経済人と人脈を多彩に繋ぐきっかけになったことは、その後多方面で大いに寄与している。

6. 基本となる倫理観念

以上渋沢栄一の挫折につぐ挫折と、そこからの不死鳥の如き再出発と飛躍とを見たが、その後の実業界においても全てが順風満帆に運んだわけではない。まして晩年心を砕いた日米関係も、日中関係も意図に反して破局へと突き進んでしまったことも歴史にみるとおりである。それでも彼は常に次の手を模索していた。それを行わしめた行動力、指針、理念といった彼の内面は何であったのだろうか。それは次のような4つにまとめられよう。

① 官を辞して民として生きるか覚悟のものは、官尊民卑の打破

渋沢栄一の行動の基軸をいくつか纏めてみると、第一に官尊民卑の打破がある。17歳の時の代官所での経験が、一つのバネになったように身分制度、士農工商の枠に取られない社会を目指したことである。商業者自らが矜持を持ち、社会的責任を自覚することが必須であると考えたものである。福沢諭吉が『学問のすすめ第3編』で「一身独立して一国独立す」と論を張っているが、渋沢栄一も『訓言集』の中に「およそ人は自主独立すべきものである。すなわち自営自活の精神は、実に同朋相愛の至情とともに、人生の根幹をなすものである。」と述べているが、彼は官とかお上とか、それに頼る民であってはならないこと、商工業で利益を上げることがなんら恥じるものでないことを強調した。それは民が私益だけに走らず、公益に尽くす責任を強調していることにもある。

② 軍事より産業優先の社会づくり、殖産興業なしに富国強兵はない

明治の国家建設における渋沢栄一のバランス感覚も目を見張るものが有る。明治政府は当初から富国強兵が国家目標となっていた。渋沢栄一が官を去る元となったのも、財政規律なしの政策への反対からであった。後年ワシントン軍縮条約の側面支援で渡米したときニューヨーク商業会議所の演説で「海軍軍縮の定義がなされてより、外交上にも一転機を画し、人類の進むべき道に対して新たなる方向を示されたのは、誠に慶ばしい事である。

現代の文明に根本的な欠陥がある間は、単なる軍備縮小によって戦争を根絶し得るものではないという事は、言を俟たない。しかし今回企図された海軍軍備縮小に対し、幸いに列強が賛成するに於いては、各国民の負担する租税を非常に軽減し得ることは明らかである。軍備縮小によって多額の節約をするという事のみが、軍備縮小の目的ではない。この節約によって得られるべき資本および余力は、平和と進歩との為に用いられるべきである。」と、彼の基本的考え方を明示している。

③ 国際感覚の重要性

若くしてフランスへいった後、4度の渡米、また中国の視察を行っている。彼が最も重視したのは日米関係である。長期的視野に立って、民間外交を推進した。渡米のつど両国の提携による経済繁栄を説き、ユーモアあふれるスピーチで多くの友人をもった。渋沢栄一は近代世界の国家間の問題について『訓言集』に「帝国主義は霸道の一種で王道に背いているが、社会主義もまた多数の労働者が少数の資本家を圧倒しようというにあるから、国民全体の利益を目的とするものではない。」と述べている。渋沢栄一には国際感覚を受け止める、古典に裏打ちされた自己の規矩が厳然とあった。従って、どんな時にも目前の事実には呑まれることなく、内なる基準を持っていたのだ。しかも、この民間外交という大業は、実業界から大方身を引退した60歳から亡くなる寸前の90歳までの仕事であった。

④ 社会事業、労働問題、教育活動への積極的参画

論語泰伯第八の六に「曾子曰く、以て六尺の孤を託すべく、以て百里の命を寄すべく、大節に臨んで奪うべからず。君子人か。君子人なり」とあるが、君子すなわち仁なる人にこそ、年端の行かない残された児を託せる人と云うのは、まさに明治7年から生涯東京養育院の院長を務めた渋沢栄一のこととさえ思える。

渋沢栄一訓言集に「できるだけ多くの人に、できるだけ多くの幸福を与えるように行動するのが、吾人の義務である。」と記されている。また『論語と算盤』でも忠恕の精神こそ社会事業の基本であると訴えている。現在はNPO、NGOといった形で行政に依らない組織の活動が盛んになって、諸問題への取り組みの幅が広がっているのは、大変好ましいことで、これも仕組としては渋沢栄一が先鞭をつけたともいえよう。

論語と算盤

以上のような4本の柱が、行動の枠組みであったが、その柱を支える堅固な基礎は何にあったのだろうか。渋沢栄一はそれを『論語』に置いたのである。『論語と算盤』の最初の方に「明治6年、官を辞して、年来の希望なる実業界に入ることになってから、論語に対して特別の関係ができた。それは初めて商売人になる時、ふと心に感じたは、志をいかに持つべきか考えた。その時前に習った論語のことを思い出したのである。論語は最も欠点の少ない教訓である。そして私は論語の教訓に従って商売をし、利殖を図ることができると思ったのである。」と書いている。それから多忙の中でも、多くの先生について講義を聴き、研究もした。「論語は決して学者でなければ分からないものではない。論語の教えは広く世間に効能のあるもので、孔子は案外捌けた方で、誰にでも会って教えてくれる、実用的卑近の教えである。」と述べている。山本七平が『論語の読み方』で、自らの俗解を持つことこそ論語読みの本道として、「渋沢栄一の『論語講義』は俗解という軽く見られそうだが、こういう多忙な人が、相当に年季の入った労作と評価している。「こういう俗解が出るという事は『論語』が決して死せる訓詁学の対象でなく、生きた古典である証拠なのである。いわば読者の全員が、何らかの注解を基にして各自の俗解をつくり自らの規範とすること、それが『論語』の読み方であろう。」と評価している。

経済と道德の合一

近代の経営者として次の文を採り「仁を為せば即ち富まず。富めば即ち仁ならず」利につけば仁に遠ざかるというのは間違いだとしている。そうなったのは朱子が「計を用い数

を用いるは、たとい功業を立て得るも、只是人欲の私にして、聖賢の作処とは天地懸絶す」と言ったのが誤解の元であり、これを別の意味にとると、従って商人の精神は利己主義で、甚だしいのは法の網をくぐればよいという事になってしまう。そうではなくて孔子は富を正しい道を踏んで求めることを云っているのだと主張する。『論語』の（里仁第四の五）に「富と貴とは、これ人の欲するところなり。その道を以て得ざれば、處らざるなり。

貧と賤とは、これ人の悪むところなり。その道を以て得ざれば、去らざるなり。

君子仁を去っていづくにか名を成さん。」

という、実に簡潔で美しい文がある。渋沢栄一はその『論語講義』で9ページにわたり諸々の例を引いて、解説している。その中に「富貴は万人の欲するところだが、これを獲得する手段方法については、慎重のうえにも慎重の態度に出ねばならぬ。」と述べている。ここに渋沢栄一の道徳と経済合一論の本質がある。『論語と算盤』に「自分は常に事業の経営に任じては、その仕事が国家に必要であって、また道理に合っするようにして行きたいと心懸けてきた。たとえその事業が微々たるものであろうとも、自分の利益は少額であるとしても、国家必要の事業を合理的に経営すれば、心は常に楽しんで事に任じられる。ゆえに余は論語を持って商売上の『バイブル』となし、孔子の道以外には一步も出まいと努めて来た。それから余が事業上の見解としては、一個人に利益ある仕事よりも、多数社会を益して行くのでなければならぬと思い、多数社会に利益を与えるには、その事業が堅固に発達して繁盛して行かなくてはならぬということを常に心していた。」と。

冒頭に城山三郎を引いて、渋沢栄一こそシンボリック・マネージャーとしての名に相応しいと述べたが、自らを文化の強化をめざす役割、言い換えれば経済界のリーダーとして経営倫理の理念を明示する使命を果たしたと云えよう。

7. おわりに

アスペン研究所の21世紀のリーダーシップという講演の中で、哲学者今道友信は「リーダーについて考るとき、東洋の側からの哲学的貢献の例として、私は孔子の『論語』を挙げてみたいと思います。『論語』では3つのことをリーダーの条件として挙げています。その1つは勇気です。それは反対者が何百、何千といっても、自分が是と信じたならば自分の意見を主張し続ける勇気です。そして2つ目は他者への誠実さ、仁、慈愛、つまり愛です。3つ目はその究極としての自己犠牲ということになります。」と述べておられた。

渋沢栄一を見ると、どんな立場でも建白を重ね実行する勇気、事業経営に当っては仁の心、労働問題、社会事業、教育に多くの力を注いだ恕の心、又高齢になっても渡米したり、社会事業を見続けた自己犠牲の義の心はまさに上の指摘のとおりである。この志に由って公益のために第一義とした渋沢栄一の生き方こそ、偉大なる貢献そのものであった。

最後に亡くなる2年前の昭和4年正月に所感を表した漢詩を紹介したい。

義利何時能両全	(義と利といずれの時か能く二つを全うせん)
每逢佳节思悠然	佳节に逢うごとに 思い悠然たり
回頭愧我少成事	頭を回らして我が成事の少なきを愧ず
流水開花九十年	流水 開花 九十年)
己巳元旦書感	青淵逸人

参考文献

- | | | |
|------------------|-------------------|--------------|
| 1) 渋沢栄一 | 『雨夜譚』 | 岩波文庫 |
| 2) 渋沢栄一 | 『論語と算盤』 | 国書刊行会 |
| 3) 渋沢栄一 | 『論語講義』 | 講談社学術文庫 |
| 4) 渋沢栄一 | 『訓言集』 | 国書刊行会 |
| 5) 渋沢秀雄 | 『渋沢栄一』 | 竜門社 |
| 6) 渋沢敬三 | 『青淵詩歌集』 | 竜門社 |
| 7) 幸田露伴 | 『澁澤榮一傳』 | 岩波書店 |
| 8) 土屋喬雄編 | 『渋沢栄一伝記資料』 | 渋沢栄一伝記資料刊行会 |
| 9) 土屋喬雄 | 『人物行書；渋沢栄一』 | 吉川弘文館 |
| 10) 木村昌人 | 『渋沢栄一；民間経済外交の創始者』 | 中公新書 |
| 11) 山本七平 | 『渋沢栄一；近代の創造』 | 祥伝社 |
| 12) 鹿島 茂 | 『サン・シモン主義者；渋沢栄一』 | 文芸春秋社「諸君」 |
| 13) T・テイル、A・ケネディ | 『シンボリック・マネージャー』 | 岩波同時代ライブラリー |
| 14) ドナルド・ケン | 『明治天皇』 | 新潮社 |
| 15) 半藤一利 | 『幕末史』 | 新潮社 |
| 16) 越川禮子 | 『商人道「江戸しぐさ」の知恵袋』 | 講談社+α新書 |
| 17) 竹越三又 | 『大川平三郎君伝』 | 図書出版 |
| 18) 山本七平 | 『論語の読み方』 | 祥伝社 NON BOOK |
| 19) 渋沢研究会 | 『公益の人；渋沢栄一』 | 山川出版社 |
| 20) 田澤拓也 | 『渋沢栄一を歩く』 | 小学館 |
| 21) 城山三郎 | 『雄気堂々』 | 新潮文庫 |
| 22) 永川幸樹 | 『渋沢栄一；人間足るを知れ』 | KK ベストセラーズ |
| 23) 大仏次郎 | 『激流；若き日の渋沢栄一』 | 未知谷出版 |