

## 第5回セカイト講演会（2024年6月8日）

# 渋沢栄一による近代日本経済社会の創出

井 上 潤\*

### はじめに

ただいまご紹介いただきました渋沢栄一記念財団・渋沢史料館の井上でございます。本日は、「富岡製糸場と絹産業遺産群」が世界遺産に登録されて10周年を記念しての講演会にお招きいただき大変光栄に存じております。また、あとひと月をきりましたが、まもなく皆さんのお手元に、たくさんの肖像が届くということで、今非常に注目をあびているのが渋沢栄一です。その渋沢が、この富岡製糸場の設立にも深く関与したということをはじめとして、日本の近代経済社会そのものを作り上げた担い手の一人としての総論を最初にお話させていただくことが、今日ここに招かれた理由かと存じます。限られた時間ではありますが、できるだけ多くの渋沢に関する情報をご提供させていただきまして、この後の富岡製糸場の真義にせまっていく討論の一助となればと思います。

渋沢というと非常に多くの事績を残しています。それを一つ一つ紐解いていくことが渋沢の理解につながると思いますが、本日は、なぜこのような人物が生まれ育ったのかという所にも目を向けてみたいと思います。まさに近代経済社会を目指し、築いていく人間に育った渋沢の源流、人間形成からまずは見ていきたいと思います。人間形成というと、父親、母親の遺伝子を受け継ぐことが大きな要因となるのは間違いのないのですが、生まれ育った環境が人を育てるところから見ていくことにします。

### I. 渋沢栄一91年の生涯から読み取れるもの

#### 1. 生まれ育った地域の特性

渋沢栄一が生まれたのは1840年（天保11年）。ちょうどその年、中国でアヘン戦争が起こり、西欧列強の脅威がアジアにも押し寄せてきた、そしてそれが日本に押し寄せてくるといった非常に不安・不穏な空気が漂う中でこの世に生を授かりました。生まれしたのは武蔵国榛沢郡血洗島村、現在の埼玉県深谷市大字血洗島、群馬県に県境を接する埼玉県北、北関東の農村地帯になります。渋沢は、その血洗島村の農家の長男として生まれましたが、この話を何の予備知識も持たずに聞くと、幼き頃より農作に明け暮れし、その苦勞の甲斐あって後世に名を残していったというイメージを描かれるかもしれませんが、はたしてそうなのかというところから話を始めたいと思います。

現在の2万5千分の1の地形図で深谷周辺を見ますと、JR高崎線の深谷駅を基点に北西に2km程のところに血洗島の集落が確認できます。今度はそこを基点に周辺を見ていくと北に利根川が流れています。まだまだ陸上輸送が盛んに行われる前で舟運が中心だった時代の物資輸送の大動脈が村の北に流れているのです。そしてその川沿いに中瀬河岸がありました。船着き場があり、積荷の上げ下ろしをして、その商品を積極的に売りさばく、商店・問屋が立ち並ぶ非常に栄えた町場がここにありました。今度は村の南に目を移しますと現在の国道17号に沿う形で江戸時代は中山道という主要街道が通っていました。これも大動脈です。街道筋には宿場がありまし

\*いのうえ じゅん・渋沢史料館 前館長

だが、深谷宿が深谷駅周辺にあったと想定されます。本陣・脇本陣のほか旅籠が80数軒あり、近江商人が土着したとも言われ、多くの問屋・商店が建ち並ぶ非常に栄えた町場でした。北に利根川、南に中山道という主要な交通路があって流通が非常に盛んに行われていたところでした。つまりヒト・モノ・カネが絶えず行きかう、それに併せて多くの情報が集積される土地柄だったのです。交通の要衝であり、宿場、河岸という地域経済を担う大きな拠点がここにあったということです。

それから、この辺りは農村地帯には違いないのですが、土壌的にあまり農作に適さず水田がほとんどできなかったのも米が採れませんでした。江戸時代は主たる税を米で納めるという時代でしたが、米が採れないということで、この辺りを治めていた領主はいち早く金銭で税を納めるシステムを導入していたのです。それゆえ、この地域は比較的早くから貨幣経済に慣れ親しんでいたところでした。また多くの農家は農作だけでは生業が立たないということで、生糸をとるための養蚕が盛んに行われました。また、この地域特有のものとして、藍染めに使う藍の葉が多く採れたので、それを藍玉という染料にして上州、信州に売ることによって財を成していました。いわゆる農業だけでなく、当時の工業製品が生み出され、それを積極的に売りさばく商業活動が盛んに行われていたのです。諸産業が集約された、ある意味、近代を目指すような人間が生まれてもおかしくないような先進性を帯びた土地柄でした。だからこそ、渋沢栄一のような人物も生まれてきたのではないかとということです。

## 2. 地域の中核・まとめ役をなす渋沢の家

次は、その村の中であって渋沢の生まれた家について見ていきたいと思えます。渋沢が生まれた家は、血洗島村を開いたと言われる由緒ある家の一軒として村の中で重きを置かれていました。また、領主御用達で家格も高く、栄一の父親は名主見習いとして、村全体を取りまとめる役割を担っていたのです。村内の人々が安寧な生活を送れるようにと腐心し奔走する父親の後ろ姿、そしてその父親のマネジメント

の有り様を見ることで、渋沢は自ずとそれらについて吸収できたのだと思います。そして父親は本格的に藍玉の商売を始めて村で一二を競うような家に成長させていく経営手腕にも長けていました。渋沢も13、14歳くらいから家業を手伝うのですが、信州上田地域との取引の藍玉通帳には「代栄一郎」という記載があり、当時、通称「栄一郎」と名乗っていた渋沢が父親の代わりに集金に行っている様子がわかります。このような資料から渋沢が家業を手伝っていたということが実証されるのです。ただ、単に父親の後について、また代理で手伝いをするということだけではなかったところが「勸進 藍玉力競」という資料からわかります。これは周辺の村々から藍の葉を買い集め、仕入れ価格とあわせてその質の高さや量の多さによって優劣をつけて示した番付です。順列を可視化することによって藍作に携わる農民が少しでも上の業績をあげようというように競争原理を働かせて、藍の生産の活性化を図るものになります。これがひいては自家の藍玉の製造販売にも生かされて経営に反映されてくることを狙ったものでした。渋沢が20歳前後くらいにこれを思いついて、自らが行司役を担って古参の農民も新参の農民も関係なく、実力主義でいいものが作れるよう競わせるようにしたのです。このような原理をいつどこで学んだかは分かりませんが、このような発想のもとで家業に携わっていました。そのおかげもあって渋沢の家、「<sup>なかんち</sup>中の家」と言いますが、藍玉の売上高は年に1万両の売り上げ、現在の価格に換算すると約1億円の売り上げのある家に成長していきますが、その一端を渋沢も担っていたのです。

## 3. 独特の学問享受

渋沢栄一はけっして大学等で経済学を学んでそれを実践に移すようなことをした人ではありません。家業を手伝う中で、実践を通して商業・経済・経営のノウハウをしっかりと身に付けていったのです。一方で、そのような人間であること以上に、学問・教養の必要性に迫られ、まずは5、6歳から父親に学問を教わります。その後は隣村に住む従兄・尾高惇忠から学びました。当時、与えられた漢籍を素読し

解釈をしっかりと加えられ、一字一句暗記する読書法が主流だった時代に、尾高は、「だいたいこういったことがここには書いてある。それをしっかりと腑に落ちるまで読み込んで理解しなければ自分のものにならない」という、内容の理解は個人に任せ、概略を伝えるという指導方法で、次から次への読書をこなしていきました。そのような形でできるだけ数多くの書籍・文献に触れさせる手法をとっていたのです。また、与えられたものだけでなく興味関心のあるものは何でも読むことを勧め、渋沢は本庄にあった貸本屋に通って小説や日本、中国の歴史書などに触れるようになります。そして渋沢が生まれた年にアヘン戦争が起こっていますが、それ以降、外国籍の人を排斥しようという攘夷の考え方が芽生え広がる中で、渋沢も攘夷論にかぶれて、多くの攘夷文献に触れていきます。この尾高の読書法自体が、渋沢という人物の形成に大きな影響を与えているところがあります。一つの漢籍を深く追究することも重要なことですが、この読書法によっていろいろなものに目を向けさせる視野の広さを授けられたこととなります。渋沢がもともと持っていた旺盛な好奇心がさらに養われていき、いろいろな情報に目を向けられるという人になっただけでなく、その情報の中から「これは」というものを見抜く力、鋭い洞察力も身に着けていきました。そしていろいろな文献に出会う中で、その都度、頭を切り替えていたことで柔軟な思考性の持ち主になっていきます。そして広げられた視野のもとで、ありとあらゆる情報を集め、自分で咀嚼・分析し自らの指針を導き出すという総合的な判断力が身に付いていきました。このような感覚が後の多くの事績を導くことになるのですが、この尾高の読書法が非常に役立ったということが言えると思います。

#### 4. 不条理に対する反発

江戸への遊学も試んでいます。海保漁村という漢学者に学んだり、千葉道場で剣術を身に着けたりしました。もちろん学問を身に着けたい、剣術を身に着け強くなりたいということもあったと思うのですが、このような場所にはいろいろなところから、い

ろいろな考えを持った人たちが集まってくるので、そのような人たちとの交流のもとで、自分の思い描いている考え、授かったことへの自分の理解がどういう位置付けにあるのか、標準化を図るといような目的があって江戸遊学を試みていたようなところがありました。そのような中、一つは攘夷の考え、そしてもう一つは士農工商という身分制度への反発でした。武士だから役人だからということで貴ばれて、実際に世の中を支えている農民、商人、職人という人たちが蔑まされている。単なる立場だけで上下関係がみられるような官尊民卑の弊習を打ち破らなければ本当のよりよい社会には導けないという思いを抱いていたのです。また、同じ考えを持つ人々が多いたのだということに気付かされました。そうであれば手を携えて何かしらの行動を起こしたいということで考えたのが、高崎城を乗っ取って幕府に一泡吹かせるということ、そして横浜の外国人居留地を焼き討ちして攘夷の意を表すというものだったのです。これらを江戸で知り合った仲間や血洗島周辺仲間と毎日のように集って計画を練っていて、実際に決起文まで認めています。神のお告げということで「神託」として、「横浜・箱館・長崎の三カ所に住居致す外夷の畜生を残らず踏み殺し」という言葉が書かれており、いかに強い思いを持って彼らが行動を起こそうとしていたのかを読み取ることができます。しかし渋沢たちのもとにある情報が入ってきます。同じような思いを持って同じような行動を起こした人たちによって世の中が変わったとは思えないという問題提起がされたのです。そして、そのような行動を起こした人たちが命を落としてしまったことから、自分たちが一石を投じて世の中をよい方向に導こうとしても無駄に命を落としてしまい、その結果を見ずに亡くなるのでは本望ではないことに気がきます。そうであるならば、どんな形であれ体制の中に残り、自らの手によって世の中を変えようという方法を取るといことで計画した暴挙を中止にしてしまいます。しかし幕府に目を付けられていたことから従兄・渋沢喜作とともに村を出る、しばらくは身を隠すということを出奔するのです。

## 5. 体制内での改革

とは言っても、旅をしてもすぐに捕縛されるだろうということから思いついたことがありました。実は、江戸遊学中に徳川御三卿の一家・一橋家の用人だった平岡四郎から一橋家の家臣にならないかと誘われていました。最初は断り続けていたのですが、出奔するに際して、いざという時に名目だけでもいいからということで平岡の家来という位置づけを得ることにしたのです。その後、西へ西へと旅を続けていって辿り着いた京都で一橋慶喜に会い、平岡の斡旋のもとで正式に一橋家の家臣になりました。どんな形でもいいからまずは体制の中に残るという意味では、一橋家という小さな体制の中に残るという道筋を見出したわけです。そこでは与えられた役割を忠実にこなす、またはそれ以上の成果を出すことで重きを置かれていくこととなります。当時、一橋慶喜は「禁裏御守衛総督」という御所を守る役割をになっていたのですが、一橋家には十分な兵力が備わっていませんでした。そこで渋沢は、慶喜に「領地内には志高い農民たちが数多くいるので、彼らに声をかければ何千何百という人が集められ、そうすれば兵力増強につながるだろう」と進言し、「農民の気持ちがわかる私が行けば理解をしてもらえる」ということで農兵募集の役割を担うこととなります。実際に、渋沢栄一と渋沢喜作は篤太夫と成一郎という武士名をもらって領地を回るようになります。ところが、行く先々において代官から「耳を貸すべきではない」という達しが出されている状況を察知して、渋沢は現状をしっかりと説明する、または代官を叱責する、あるいは現地の学者としっかりとした議論を行い、剣術使いと勝負し勝ってみせるといったことで、今までの役人とは違うということを理解させます。そして、どのような目的でスカウトにきているのか、また、スカウトされた人たちがどのような役割を担うのか、どのような道筋で生活が成り立っていくのかを懇切丁寧に説明することが功を奏し苦難があったとはいえ農兵募集を成功に導きました。そして赴いた先々で様々な情報に触れる中で産業振興策が渋沢の中に芽生えてきました。例えば、姫路方面では木綿が多く取れますが、一橋領

地内の農民は大阪の商人と直取引をしているため安く買いたたかれ、それほど生産力が上がっていません。姫路藩の方に目を移すと、藩が農民からそれなりの額で買い取っていますので農民は生産意欲がわき質の高い木綿が多く取れるようになり木綿が姫路藩の特産というものになっていきます。渋沢は、一橋家も同じようにすることで主産業の発展、地域の特産物ができ地域の活性化につながる、そして何といても一橋家の財政を潤すことにつながるといったことを進言し政策立案をするようになります。まずは一橋家という小さな体制の中に残り、世の中を改めていく政策立案を具体的にしていくことが産業にも結びついていくことが、実に渋沢らしい発想、目の付け方だったということが見て取れると思います。また、その成果がきちんと一橋家の中で現れていくことで重きを置かれる存在になっていきました。

## 6. 渡欧体験

### ①思想の転換

そして、そうこうしている内に慶喜が15代将軍になるのですが、1867年、パリで万国博覧会が開かれるにあたり、13歳の慶喜の弟・昭武を将軍名代に立て水戸藩士も加えた使節団を派遣することとなります。慶喜は、渋沢の能力を買って庶務会計係、そして水戸藩士と幕臣との仲介役として使節団一行に加えます。ついこのあいだまで「外夷の畜生を残らず踏み殺し」と言っていた人間がヨーロッパに行きの命を素直に受け入れているのですが、ここが渋沢の柔軟な思考の持ち主としてみてとれるところです。頭の切り替えがすでにできていたことの現れです。よりよい世の中に導くためには、いつまでも古き考えにしがみついていたのはダメだと考え、先進国の文明文化に触れたいとヨーロッパ行きに応じたわけです。柔軟性というところでは服装を和装から洋装に変え、鬘を落としました。「郷に入っては郷に従え」ということで、現地の人からより多くの情報を得るには同化することも必要だということです。渋沢は、当時の記録をもとに出発準備段階や航海の様子、訪問地の様子といった西洋事情等を紹介する日記体の

文献『航西日記』として明治4年に発刊します。なかなか売れなくて返本されて渋沢の屋敷にはずいぶん残っていたという裏話もありますが、このような文献から、渋沢が積極的に西洋の生活文化に向き合っていることが読み取れます。

## ②「新世界」との出会い

一行がスエズ運河に差し掛かった時は、まだ工事中で、スエズ～アレキサンドリア間約600kmの距離を鉄道で移動しました。渋沢は、この時初めて鉄道に乗り、大きな感銘を受け、日本にも早く導入すべきだと考えます。また、渋沢はこの大工事を見て、どこの国の政策かという思いにかられたようです。スエズ運河の工事は、フランスのレセップスが立ち上げた会社が請け負っていたのですが、個人の資本でできる規模の工事ではないということで、渋沢は資本家が資本を出し合い組織化された会社というものに興味を持ちます。皆が資本を合わせて「合本」でやっていくということに非常に理想的な姿があったと感じたようです。もちろん運河が開通した際には出資した人にも利益が配分されるという仕組みに対してです。また、渋沢は、工事を請け負ったレセップスに大きな利益がもたらされることは間違いないだろうが、運河が開通すれば世界中の人々に大きな影響をもたらすことができると感じたようです。当時、ヨーロッパからアジアまで移動するにはアフリカ大陸を廻っていかねばならず、運河が開通すれば時間と労力と経費がいかに軽減できるかということが頭をよぎったのです。自分の利益もさることながら公益にも目をつけている、これが理想的な姿として後に「公益の追求者」と称せられる渋沢の原点となったのではないかと考えられます。

パリに着いて市中を案内してくれたのが名誉総領事のフリーリ・エラルです。彼はもともと銀行家で視察先としてまず銀行を案内します。建物をはじめ設備などを見ますが、渋沢は銀行の仕組み、金融、経済というものを会得しようとしています。このような仕組みだからこのような施設になっているのだとしっかりと理解していくわけです。渋沢たちが訪れた第二帝政期のフランスは、まさに産業振興に力

を入れていて、金融、流通、鉄道網がどんどんと伸びていくような時期でした。そのような中であって目の当たりにした発展ぶり、そしてスエズ運河のように皆の資本を合わせる合本の仕法、合本の組織によって成り立っているということ渋沢は強く意識したわけです。そして人々の日常生活を豊かにするためには娯楽施設も必要ということもです。そして街中に張り巡らせた道、その道の下にも道が通り、そこを通るガスによって街が明るくなっていること、水道も整っているといったインフラの整備に対しても非常に意識していたところもありました。その他、病院や福祉施設など、いろいろ見て回っていますが施設設備だけでなく、それらの経営・維持の手法も学んでいきました。皆が出資して事業が成り立っているのだからこそ、これだけの数、これだけの規模のものができるといふこと、また、それによって金銭が循環されるというシステムについてもです。

もちろんパリの万博会場も見学し、渋沢はその規模の大きさ、最先端技術には圧倒されるばかりでした。日本は初めての参加でしたが、なかなか世界に追いつけるものではないということを痛感させられました。ですが国際社会に日本が名を刻むにはいち早くヨーロッパの国々に並ばなければいけない、追い越さなければいけないという意識が芽生えていったのです。一方で、日本が出店した茶屋が現地の人々の注目を非常に浴び、また日本の出品物についても伝統的な文化に高い評価がなされます。先進的な技術についてはなかなか追いつけないけれども伝統的な文化という点で日本という国を国際社会に知らしめることができたということに、渋沢は意義を見出していたようです。その後、ヨーロッパ各地を見ていく中で、ベルギーを訪問した際に、日本も近代化・産業化を進める中で鉄が必要になる。その時にはベルギーの鉄を買ってほしいと、国王自らトップセールスを行います。それは、渋沢からすると目から鱗で日本ではとても考えられないことでした。ただ国力という点では、政治力や軍事力も必要なのですが、それ以上に経済というものが確立されていた状況に鑑みて、まずは経済、産業振興だろうと意識するよ

うになったのです。そして渋沢がもうひとつ感じたのが、以前から渋沢自ら思い続けていた官尊民卑の打破です。官も民もなく国の為には官民一体になっている理想的な姿を見たことで、それをより目指したいという気持ちを高めつつ、1年半足らずのヨーロッパの体験を経て日本に帰ってくるようになりました。

## 7. 近代日本社会の基礎づくり

渋沢は帰国し、東京での事務処理をした後、静岡に向かいます。将軍職を解かれた徳川慶喜が宝台院で蟄居状態にありました。無事帰国の報告と、渋沢自身、今後役人になるつもりはないということで、産業振興に努めて国を繁栄に導きたい旨を進言しました。そのような折、新政府は各藩に貸し付け金をしていました。静岡藩も53万両を借り受けていました、年3分の利子で13カ年賦返済という仕法でした。その情報を聞いた渋沢は、返済が滞ってしまうと藩が破綻するというので返済の方法について確認します。もし預けてもらえるのならばということで示したものが「商法会所規則」という、いわゆる会社の定款あたるものでした。商法会所は、今でいう銀行業務と商社を兼ね合わせた機能を持ったもので、資本金の大半は、政府からの借入金でしたが、静岡藩からの出資、静岡藩の市民も出資していたということでは、極めて原始的な形ではありますが、帰国して数か月後に合本組織の会社を立ち上げたのです。静岡にて産業の振興を芽生えさせられれば、同じようなスタイルが全国に伝播して国全体を繁栄に導けるのではという産業振興策を思い描いていたのです。

### ①官の立場で文明開化の基盤整備

その成果を放っておかなかったのが明治政府で、明治2年11月に民部省租税正にと招聘されるのですが、最初、渋沢は役人になるつもりはないということで断り続けますが、そうも言うてはいられないということで泣く泣く上京しました。ただ、1か月足らず経ったところで渋沢は上司の大隈重信に「私は租税に精通していない。早く静岡に戻り産業振興に

努め、世の中を繁栄に導きたい」と直談判します。大隈は、渋沢の考え方自体には理解を示しますが、「日本全体の基盤が整っていなければ静岡の事業は一地方の事業で終わってしまうだろう。全国に展開させるためには今ここに集まった者たち、例えば海外経験を経て新たな知見を得た者や海外経験が無くても深い知識を持った精鋭たちによって基盤を整備しようとしている。その中に加わってもらいたい」と渋沢を強く説得します。渋沢も新たな基盤整備を進めることによって産業振興の土壌が整えられると考え、明治2年から6年まで政府の役人として政務にあたります。その時に、何をするのか決める、決めたことに対して調査研究をする、それを元に建議案にまとめていくといった今でいうプロジェクトチームのようなもので具体的に動いていかないと近代化・産業化は図れるものではないという意見具申が認められ、民部省内に改正掛が設置されて、渋沢はその掛長に就任します。改正掛は、明治2年から4年の2年間しか存続しませんでした、その間に手掛けた案件が約200件もあり、その精勤ぶりが見て取れます。例えば、郵便制度については前島密といったように、そのプロジェクトごとに精通しているエキスパートを呼び入れて絶えずメンバーを変えながらひとつひとつのプロジェクトを立ち上げ進めていきます。産業振興の一番の弊害となっていた貨幣の単位が地域等によって異なるということについては新貨条例によって統一します。また、金融基盤を確立するというのでアメリカのナショナルバンクアクトにならって国立銀行条例を制定します。合わせて、これからの会社組織をどのようにしていけばいいのかということで、いわゆるマニュアル本のようなものを作り普及しようともしました。そして、今日のテーマでもある蚕糸業・生糸業の発展にも寄与しました。生糸が日本の有力な輸出産品だったのですが、たまたま当時、イタリア、フランスで蚕の微粒子病が蔓延して日本の生糸の輸出額が急遽世界一に躍り出る形になります。ところが当時の生糸の生産の様子を見てみると、大量生産はできない、品質がよくないということで政府をあげて立ち上げられたのが富岡製糸場です。当時の文明開化の様子は

錦絵などで多く描かれました。これらには銀行、郵便、鉄道などの近代化が花開いていく様子が描かれています。これを築き上げていった改正掛の中心を渋沢が担っていたということになります。ただ、明治政府の中であって、渋沢は富国強兵の富国に目を向けるのですが、強兵の部分に目を向ける大久保利通等と国家財政のあり方について反発しあった結果、埒が明かないとして渋沢は潔く官を辞します。

## ②民間でインフラ整備をめざす

官を辞した明治6年以降、渋沢は民間の立場を貫き通し、民間の立場でインフラ整備に邁進します。そのベースになるのが、やはり経済・産業でした。そのためにまずは金融基盤の確立をめざし近代的な金融機関を立ち上げなければいけないということで銀行設立に注力したのです。当初は三井が単独で銀行を立ち上げようとしていたのですが、独占状態はよくないということで株式会社組織として立ち上がったのが第一国立銀行です。ただ銀行というのが理解されずなかなか機能しません。国の政策転換などもあって支えとなる資本家が破綻してしまい瀕死状態に陥ります。そのような中、渋沢はこのような時こそ銀行、株式会社をしっかりと形作らなければ信用を得られなくなってしまうということで平身低頭の連続で、渋沢から「進退窮まった」という言葉が出るくらいの状態だったようです。数年経ったところで、整備が整い、銀行が軌道に乗り、産業振興の大本の確立がなされていったのです。

## ③独占を嫌い、財閥を築かない

金融基盤が確立したところで、人々の日常生活に必要な事業を会社組織として立ち上げ、ありとあらゆる業種に目を向けていきました。一業種二業種に限らず生涯関係した会社の数は約500になります。ただ、渋沢は全てを自分のものにしようとは思っていません。むしろそれぞれを世の中に定着させるということを大前提としていました。富岡製糸場も元々は国の政策として立ち上げられましたが、それを発展させて継続維持させるという意味においては富岡製糸場も三井に払い下げられた方がよいという

ことになります。事業の意義が認められて定着していくためにはその道筋が一番いいということです。先述のとおり渋沢は、自分の会社ということにこだわるのがなかったのです。その他にも、後に王子製紙となる抄紙会社の事例でも見てとれます。渋沢が奔走して立ち上げた会社ですが、三井が乗っ取りにかかった時に製紙業を維持発展させるのであればということで自分は身を引くということもありました。

よく対比されるのが独占専制主義の岩崎弥太郎です。岩崎弥太郎は本来の資本主義を貫いたのかも知れませんが、考え方の違いで渋沢と対比されます。ただ渋沢自身が言うには昵懇の仲だったとのことで、当時のメディアに取り上げられるような過度にライバル視する感覚ではなかったようです。また、個別の企業を立ち上げ育てていくだけでなく、企業家の意見交換の場として、そこから世論形成へと導くということで現在の商工会議所の大本も立ち上げます。このように、経済界全体をうまく取りまとめているところが渋沢の中に見て取れるのです。

## 8. 平和の推進と日本の国際化促進

このような人物が明治42年、数え年70歳でほとんどの会社役員をリタイアします。一線から身を引いた後も、産業振興への思いは強く、その後は阻害要因を排除する方向にシフトチェンジしていったのです。ただ、欧米の実業家たちと渋沢が違うのは、外交や福祉、教育の問題を実業界にいるときから同時並行で行っていたところ。欧米の実業家たちは財産を築き上げ、それを社会還元するための事業として社会事業を展開するようなどころがあるのですが、渋沢の場合は世の中全体を俯瞰した上で全体をうまくまとめるべく同時並行の活動をとっていました。ただ晩年は、実業界の一線から退き、外交、福祉、教育にやや重きを置いたということだったのです。そのうちの一つが日米関係の悪化を憂いての民間外交の事業です。日本の産業発展というのは、日米の協調無くしてありえないという渋沢からすると日米関係のギクシャクをなんとかしなければということで、民間の立場から行った外交事業の一つが渡

米実業団という経済ミッションの立ち上げとその実行です。3か月間かけて51名が全米約60都市を廻りました。現地の人々としっかりと語り合いお互いが理解し合えれば悪化した関係は改善されるだろうと奔走する渋沢の強い思いがあったのですが、なかなかうまくはいきませんでした。アメリカにおいて日本からの移民を排斥しようとする運動が盛んになり1924年には排日移民法が成立してしまいます。ただその時点の話だけでなく先を見越しての動きとして、アメリカの宣教師ギュリックからの提案があり、子どもたちに平和の念慮を伝えようと全米から12,800体の人形が集められ日本に送られることになります。その返礼として日本からは日本人形をアメリカに送ることになり、この交流の日本側の代表が渋沢でした。草の根の民間交流の大本を築いたことが、今なお事業自体がいろいろな形で継続していることから見ても、彼らの意志が受け継がれているということでしょう。

また、アメリカだけでなくアジアやヨーロッパの人々との交流も盛んに行われたのでした。

当時、戦争が一国の経済を助けるという考えを持つ人が少なからずいたのですが、渋沢はそれを真っ向から否定しました。渋沢は「戦争が富を増すと考えることはその人間の経済的真理に対する無知をさらけ出す」ときつい言葉を発しています。渋沢は、国同士の競い合いは武器ではなく知識・知恵の出し合いによるもの、そして生産力を促進することで世界が豊かになるという考えです。豊かになるためには国際協力が必要だということへの意識を高めてもらわなければならない、そのような意識が少しずつ広まる中であって国際平和の重要性が口にされていきました。一方で、政府においては軍備の拡張がなされていきます。「本当にこの国は平和を望むのだろうか」と渋沢は疑問に思うようなところもありました。そこには国際的な道徳観の発達がまだまだ必要である、その国際道徳が国際間に拡張するようになれば真の平和が生まれてくるだろうと思うのでした。まさに今の社会でも通用することを発せられていました。また、日本がようやく先進国と肩を並べられるようになった、それを国際社会の中において

しっかりと根付かせようという意識のもとで、民間外交に力を入れていったようなところもあります。

## 9. 社会福祉の整備

産業振興の成果をある程度出して経済発展に導いた渋沢でしたが、同時に資本主義化が日本にも押し寄せてくる中で社会に格差というものが生じてきます。渋沢は、経済発展に導いたにも関わらず貧しい人たちの生まれてしまったことに、強いジレンマを感じていたようです。政府はというと、そのような人たちには目を向けず、手も差し伸べず、貧民救済はあくまでも相互扶助のもとでなされるべきということが伺えたのですが、そうではないと立ち上がったのが渋沢でした。東京において代表的なのが養育院です。事務長から院長になり、亡くなるまでその職責を全うしました。福祉に対する思い入れが非常に強かったことが窺えます。渋沢は、経済政策だけの推進では経済発展に導けるものではない、そこから生み出される負の部分にもしっかりと手を差し伸べて同時並行で政策を遂行しなければ、よりよい社会、本当の意味での経済発展に導くことができないと強く感じていたのです。最晩年には「社会事業は私の義務である」という言葉を発し、いかに強い意志を持って福祉事業に携わっていたかが見て取れます。

## 10. 国づくりのための人づくり

そして渋沢は、人を作らなければならない、次世代を担う担い手を作らなければならないとして教育事業にも携わっていきます。商業教育・実業教育、そして女子教育に光を差し込ませたのが渋沢です。森有礼がアメリカのビジネススクールをまねて商法講習所を立ち上げます。森自身が清国公使として赴任するにあたって、東京会議所が引き受けることになり、その東京会議所の会頭を務めていた渋沢が運営に力を尽くしたのです。そこを拠点に商業教育を進展させようということで東京高等商業学校へと導きます。更には大学昇格ということで渋沢の強いリーダーシップのもと東京商科大学、現在の一橋大学へと導いたのです。また、東京大学に商科が設けら

れなかったということに憤りを感じて、当時の総長・加藤弘之に談判に行ったということもありました。それならば渋沢が教えればいいのではということになり、文学部理財学科で日本財政論を明治14年から3年間、渋沢自らが教壇に立って教鞭をとっていました。自らもそのような形で実業教育に携わっていました。

女性の教育では、まず社交界で通用する女性をとということで、女子教育奨励会・東京女学館を立ち上げて、その館長を務めます。また、女性の総合大学を目指し奔走した成瀬仁蔵を強くバックアップし、日本女子大学の設立・運営に尽力し、3代目の校長になって女子教育の普及に努めました。もう一つ、渋沢の教育面を見てみると基礎の部分、初等教育を重視していたということもあります。人間形成の一番大切なところをしっかりとやり、そこで道徳観というものを身に付けさせるべきだということです。また、それぞれの個性を尊重するという教育の在り方について主張しています。そして理論が優先されすぎているのもっと実践を重んじるべきだとも主張しています。渋沢は「国づくりは人づくり」という熱い思いを持って教育に携わっていたのです。

## II. いま、注目される渋沢栄一

先程、渋沢が生涯関係した会社の数を約500と言いましたが、社会事業は約600を数えます。一人の人間が1,000以上の事業に携わったということではスーパーマンとしか言いようがありません。昭和6年、91歳で亡くなりますが、出棺時には48台続く車列・葬列を何万という人が深く頭を下げて見送りました。いかに惜しまれて亡くなったかがわかります。

そして渋沢が亡くなって90年以上経ちますが、その人物が今なお注目されているのは、決して過去の偉業だけが讃えられているわけではないのです。渋沢の行動・考えが今の社会に示唆を与えるということで注目されているのです。ひとつは企業倫理の実践者としてです。今もなお様々な不祥事が起きますが、そのたびに渋沢が注目されます。

また、渋沢は『論語』を規範として生きてきまし

たので儒教精神の人でもありました。リーマンショック以降、資本主義のあり方を考え直すという中で、渋沢が主張する「合本」という考え方に何か得られるものはないか、儒教の精神から何かヒントが得られないかということで共同研究が進められたりもしました。例えば北京大学では「儒商」の概念を確立し広めようとする研究会が立ち上がります。杜維明（トゥ・ウェイミン）という研究者の元に世界各地から研究者が集まりました。そこでは儒商のモデルが日本の渋沢だということで紹介されています。

今、社会貢献が多く論ぜられていますが、その本質をついた先駆者が渋沢なのです。

また、閉塞感あふれる世の中において明確で確固たるビジョンをわかりやすく伝え、リーダーシップを発揮してくれる求められる姿に渋沢が重ねられます。

そして91歳まで生きたということでは、超高齢化社会にあって模範的な人として位置づけられて注目もされているのです。

## III. 渋沢栄一の「論語算盤説」「道徳経済合一説」

経済発展・産業振興に導いた渋沢の大本の考え方が「論語と算盤説」そして「道徳経済合一説」になります。おそらく明治30年前後からこれを語り始めています。日本では、日清、日露の戦争に勝利して、戦後の不況には陥りますが、国民が慢心に浸る中で金儲けして何が悪いという金銭尊重の風潮、個人重視の風潮を戒めるために、多くの知識人が処世術を説くようになっていきます。その中の一人として渋沢は『論語と算盤』というタイトルで処世術を説いていきました。中心のテーマとしては、正しい利益の追求こそが本当の富であるということに気付かなければいけない、そして自分の利益より公の利益を第一にという考え方です。そして論語を道徳、算盤を経済に置き換え、「道徳と経済の一致」という考え方として原稿や肉声で「道徳経済合一説」を世に普及させようとしてしました。渋沢は「道徳経済合一説」の最初で江戸時代から定着する商業蔑視観を強く否定します。そのことは商業蔑視観が取り払われてい

くことに大きな役割を果たし、それによって商人の意識向上が図られ商業界の育成にもつながりました。まさに精神的な支柱として位置づけられるようになっていきます。そして資本主義社会が横行する中であって暴走しがちな市場経済を精神的に抑える制御装置のような役割も果たしていったところもあります。

事業経営に対する渋沢栄一の考え方は、「論語と算盤」「道徳と経済」、そのどちらかに重きを置くという考え方ではなく、必ず一致させなければならないという考えです。そのことによって長く事業自体が継続し成長するという考えが渋沢の中心的な経営哲学なのです。

#### IV. 事業経営の必須条件

その考えのもとで事業経営のあり方を説いています。一つは、個人の考え方だけで事業は完遂するものではありませんので、周辺の事情をきちんと見据えてしっかりと適応しなければならないということです。また、世の中全体を繁栄に導こうとする考えを持って事業を進めなければいけないということも考えていました。

それから日常の小さなミスを見過ごすなということも言っています。小さなミスを見過ごしていると、それは大きな損害につながり、事業が立ちいかなくなるような状況に陥ることにもなります。その時の二重の手数、無駄な労力をかけないように日頃から小さなミス無くすように見ていくべきだということです。

そして事業経営は合法法によらなければならないとします。その中心をなす考えとして、まず事業が公益性を帯びているかどうか、そしてもうひとつは人材です。責任を負え信頼に足る首脳陣がいるのか、しっかりとした実務者が揃えられているのかどうかということです。それから確実に資本が得られるのかという確認をすべきだということも問うています。そして長期的な展望に立った事業計画案、予算計画案の確認ができているかどうか、そして、その事業を立ち上げるのに相応しい時期かどうかを見定

めなさいとも言っています。

また、立ち上げた事業は順調に進んでいくわけではなく、必ずやトラブルに陥るということを渋沢は自ら体験しています。事業を進めるにあたって必要なものを渋沢は「絶大な忍耐力」と明言するのです。

そして最後は、労働環境の整備、これは給与体系をしっかりと確立させるということ、そしてキャリアに応じてどういうステップアップができるのかということ、それらを従業員たちに提示できるように整備をしなければいけないということです。そして労使関係も健全であるべき、それこそが、事業にとって必須の条件であると言っています。そのモデルとして渋沢は、アメリカ・ニューヨーク州のイーストマンコダック社の労使スタイルを事例と挙げています。

#### おわりに

まもなく改札されて新しいお札が発行されるというニュースが発表された時に、なぜ1万円札の肖像が渋沢なのかその理由として「日本人誰もが知っている実業家だから」と時の財務大臣から語られました。ですが渋沢は単なる実業家ではありません。日本の近代化・産業化を築き上げる大本を創出した人としての位置づけ、また、経済発展・産業振興に向けて必要な周辺事情を含めて全体的に組織化を図ったオーガナイザーとしての位置づけ、そして何とんでも「公益の追求者」・渋沢だからこそ、最高額1万円の肖像に決まったのではないのでしょうか。そのことを最後に私から提言いたしまして今日の話の締めくくりとしたいと思います。ご清聴ありがとうございました。