

## 日本的経営の源流としての「合本主義」に関する考察

——「實地應用ノ素」と「実践知」概念から——

野間口 隆 郎

A Study on "Gappon-ism" as the Origin of Japanese-style Management :  
Based on the Concepts of "Elements of Practical Application"  
and "Practical Wisdom"

Takao NOMAGUCHI

**Abstract**

Eiichi Shibusawa's "Gappon-ism (合本主義)" is being reconsidered as a solution to the challenges of global capitalism. Gappon-ism refers to "the idea of promoting Business by bringing together the human resources and capital best suited to achieve the mission and objective of pursuing the common good. On the other hand, Yukichi Fukuzawa is thought to have translated the English word "Business" into the Japanese word "Jigyo (Business)", which means "to do things. In his book "Gakumon no Susume (Encouragement of Learning)," Fukuzawa wrote, "If you study and do things (do Business), you can be independent and self-respecting. In contrast to Fukuzawa Yukichi's concept of "Business," it was Shibusawa Eiichi who argued that in order to conduct a Business, one should harmonize the Analects of Confucius with the arithmetic. He also referred to the words of Confucius, who said that true learning is the "Essence of Practical Application (實地應用ノ素)". In contrast to the concept of "Business," Eiichi Shibusawa believed that in order to conduct a Business, the "Analects" and the "Arithmetic" should be in harmony with each other. The "Practical Application (實地應用)" of Shibusawa is thought to refer to "Jigyo (事業)" in the sense of Business. He also said that the essence of Confucius' Confucian spirit is that learning is the realization of morality (righteousness) through economics (profit). The "practical application" can be interpreted as Shibusawa's borrowing of Confucius' words to infuse Fukuzawa's Western philosophy of "Study and do Business" with Japanese moral values. The harmony of "Analects" and "Arithmetic" in Shibusawa's concept of "Business" is derived from Sontoku Ninomiya's idea of "Keisei Saimin (經世濟民)," which states that "morality without economy is a lie, and economy without morality is a crime. This is the origin of Japanese management as a theory of knowledge creation, in which "learning (knowledge)" is not owned by individual managers for their own benefit, but is shared widely in society and new value is acquired by society. By clarifying this term, we will discuss how "Gappon-ism" encompasses the sharing of "learning (knowledge)" in society. This is to show that this is the origin of modern Japanese management, which is oriented toward the creation of new knowledge by sharing knowledge with society and organiza-

tions. We will also attempt to clarify that the "Practical Wisdom (実践知)" of Nonaka et al. is what Shibusawa refers to as "the Elements of Practical Application. By clarifying this relationship, we will show that Gappon-ism is an ideology that not only gathers capital and human resources, but also creates capital and human resources from Business, and creates new innovation by sharing Practical Wisdom in society.

### Key Words

Practical Wisdom (実践知), Analects of Confucianism (論語), Keisei-Saimin (経世済民),  
Gakumon no Susume (学問のすすめ), Knowledge Creation (知識創造),  
Gakumon-Jigyo-Gouitsu (学問事業合一), Shikon-Syousai (士魂商才)

### 目 次

1. はじめに
2. 先行研究
3. 福沢「天は人の上に人を造らず人の下に人を造らず」と渋沢「ビジネス」の関係性
4. 渋沢の「實地の應用」としての「ビジネス」
5. おわりに

## 1. はじめに

グローバル資本主義の課題解決の考え方として渋沢栄一の合本主義が見直されている。合本主義とは、「公益を追求するという使命や目的を達成するのに最も適した人材と資本を集め、事業を推進させるという考え方」である。一方、英語の **Business** (ビジネス) を「事をなす」という意味であると捉えて「事業」と翻訳したのは福沢諭吉であると考えられている。福沢の著書「学問のすすめ」は「学問をして事をなせば (ビジネスをすれば) 独立自尊できる」として、現代の日本の経営学が使う「事業」という概念を創出した。例えば、この「事業」概念を大切にされたのが松下電器、現在のパナソニックである。松下幸之助は事業部制を1933年に導入した。その後、松下電器は飛躍的な成長を遂げている。また、福沢の「ビジネス」の素は「学問」にあるというこの考え方における「学問」は現代でいう「事業」を起こすための「シーズ (Seeds)」としての「技術」に近いものであると考えられる。

それに対して、福沢諭吉の「事業 (ビジネス)」の概念を発展させて、「論語」と「算盤」の調和するべきものとしたのが渋沢栄一である。そして、渋沢は孔子の言葉を借りて本当の学問とは「實地の應用」の素となるものとした。この渋沢の「實地應用」は「ビジネス」という意味の「事業」のことだと考えられる。そして、渋沢は学問である「道德 (義)」は「経済 (利)」で実現されるというのが孔子の儒教精神の本質だとした。学問は「實地應用」の素であるとする渋沢は孔子の言葉を借りて福沢の「学問をして事業 (ビジネス) をなす」という西洋的思想に日本的道德観を吹き込んだものであると解釈することができる。そしてその渋沢のビジネスにおける「論語」と「算盤」の調和は二宮尊徳の「経済なき道德は虚言であり、道德なき経済は犯罪である」という「経世済民」の思想に由来している。

世界に認められた日本の経営の理論を生み出した野中ら (2020) は、現代の「ビジネスリーダー」には成長や利益の創出などの経済価値のみならず、社会価値の実現も求められているとする。彼らは知識が継続的なイノベーションを促し、持続可能な競争優位をもたらすことを指摘した。ここで形式知と暗黙知という2つの知識が論じられたが、いまのビジネスリーダーは、第三の知識である「実践知 (Practical Wisdom)」を身につけなければならないという。「実践知」は経験から得られる暗黙知で道德を手がかりにし

た判断による行動から生み出されるとした。そして彼らは「実践知」を身に着けた「ビジネスリーダー」を「賢慮のリーダー」と名付け、この「賢慮のリーダー」を知識創造により世界を驚かせた本田宗一郎などの日本の経営者から導き出している。これらの日本の経営者の先駆者が渋沢栄一であると考えられる。

本論文の目的は、日本的経営の源流としての渋沢が講演などでしばしばふれた「實地應用」の意味を明らかにすることである。この言葉を明らかにすることで「合本主義」が学問（知識）を社会で共有することを包含することを考察する。これは知識を社会でパブリックに共有することによる新たな知識創造を志向する現代の日本的経営の源流であることを提示することである。そして、渋沢のいう「實地應用ノ素」は野中ら（2020）の「実践知」であることを明らかにすることを試みる。「合本主義」とは、「公益を追求するという使命や目的を達成するのに最も適した人材と資本を集め、事業を推進させるという考え方」であるが、これを明らかにすることで「合本主義」は「資本と人材を集めるだけでなく資本も人材もビジネス（事業）から生み出し、そして実践知を社会で共有することで新たなイノベーションを生み出す思想である」ことを明らかにする。

また、この渋沢の「實地應用ノ素」の言葉の意味が英吉利法律学校の建学の理念としての「實地應用ノ素ヲ養フ」と関係するかどうかは不明である。しかし、関係する可能性はある。最後にその関係性についても考察を試みてみたい。

## 2. 先行研究

ここでは、はじめに渋沢栄一に関して、「ビジネス」および「事業」の視点からのアプローチで行った研究を概観する。

島田（2011）によると、渋沢栄一に関する研究はこれまで「ビジネス」という観点でされてこなかったという。それに対して島田（2011）は渋沢が財閥という背景を持たず、おびただしい数の民間企業を設立して運営にかかわったという。そして、かかわった企業のほとんどが上場企業であり、多くの株主がいて利害が錯綜する現代的な企業の状況であったとする。それらのビジネスを成功に導いた渋沢の作り出したビジネスシステムが、経済政策への積極的な関与と民間の人材教育、そして民間による富の再生産による社会公共への還元の循環であることを描き出している。そのうえで、渋沢が今日いわれている、「これまでにない革新的な手法を用いて問題を解決し、新たなしくみを創り出すことで、社会イノベーションを達成する起業家」である「社会起業家」としての世界的な先駆者であることを明らかにしている。つまり、渋沢栄一は今日的なグローバル規模での社会的課題を解決するヒントをあたえてくれる「グローバルビジネスリーダー」だとしている。

フリデンソンら（2014）は、渋沢が構想した「合本主義」を、欧米型を原型としつつも、独自の解釈が加わっているとす。すなわち、株式会社は公共的（パブリック）なものであるという考えが色濃く反映されたとする。市場型の株式会社は特定個人のものでないように位置づけられ、運用されたということで、民間に公共物を作ることを求めたという。それは渋沢の「官尊民卑の打破」を実現するためのよりどころのようなもので、「官」に対して「民」の力を蓄え、底上げしていくために、「民間パブリック」を支えるモラルを強調し、同時に近代教育を授かった人々によって担われることを再三強調し行動したとする。民間パブリックには新旧のあらゆる階層が結集する必要があったので、モラルの説明には最大公約数として旧来からの「論語」を用いたとする。この渋沢の「合本主義」はグローバル化が進展する経済と社会を持続的に成長させるための解決策を提示していたとした。また、渋沢は「合本主義」の重要性を唱えたが、逆に「合本主義」こそが渋沢を必要としたともいえるという。さらにこうしたビジネスリーダーには様々な意味での旧来の考え方からの「逸脱」が必要とされ、渋沢の「道徳経済合一説」は「逸脱」を推

進する理念だとした。フリデンソンら（2014）の主張は、一見すると個人的な技術的課題にみえる「学問」の「實地應用」としての「ビジネス（事業）」は社会全体の改革を必要とするため社会全体に影響を与える価値観の改革を渋沢が「道徳経済合一説」という新たなコンセプトで実行したということであろう。

水野（2014）によると、渋沢栄一は「学問」と「事業」の間の乖離について関心・懸念を抱いており、両者がその根底にある「道理」を媒介として「合一」すべきであると考えていたことを明らかにし、これを「学問事業合一説」と呼称した。この「学問事業合一説」は、日露戦争以降の時流と共に精神性を強化して道徳・倫理的色彩を強めて行き、最終的に「道徳経済合一説」へと変形していったとした。そして、「学問事業合一」の思想が渋沢の「ビジネス」の成功を支えたとする。

次に渋沢栄一と福沢諭吉のビジネスについての違いに関する先行研究をみる。

ヒルシュマイヤーら（1977）は、福沢と渋沢は民間のビジネスリーダーの養成が必要だとした。しかし、両者の思想は、表面的にみる限り対照的であったという。福沢は、儒教を排斥し、自由主義経済学とフランクリン流の職業倫理を合成して、実業革命を説いたとする。それにより文明開化の進歩を体現する「ビジネスリーダー」の養成につとめた。これにたいし渋沢は西洋の経済学や自由主義思想の知識に乏しく、多分に儒教的教養と伝統的価値にコミットしていたから、「仁義道徳」と「ビジネス」の両立を求め、実業家は国家目的に寄与する「ビジネスリーダー」でなければならないことを強調したという。

小野（2015）によると、渋沢栄一は「ビジネス」と「儒教倫理」の合一を唱えたが、福沢諭吉の「ビジネス」の意味は「儒教倫理」を排除した「ビジネス」だという。福沢は日本に西洋的な功利主義のビジネスを導入しようとして幼少期に身に着けた儒教と格闘したという。功利主義と儒教が矛盾するからである。福沢のビジネスは、弱肉強食、優勝劣敗の世界を生き抜くためのビジネスであったという。福沢の「ビジネスリーダー」は、一方で1970年末から現在に至る新自由主義のグローバリゼーションの弱肉強食と優勝劣敗の環境にして適した「ビジネスリーダー」だという。そして、渋沢の道徳優先論にあっては、それが「ビジネス」において、利益より道徳が優先するという。ところが、福沢は、「ビジネスリーダー」は品格を持つべしと言っているけれど、本質的に弱肉強食のビジネス観を持っているから、道徳は利益より二の次であるという。

そして、最後に現代の代表的な日本的経営に関する先行研究として野中ら（2020）の実践知のビジネスリーダーの思想をみる。

野中ら（2020）は現代の「ビジネスリーダー」には成長や利益の創出などの経済価値のみならず、社会価値の実現も求められているとする。野中ら（1996）は、『知識創造企業』を上梓し、知識が継続的なイノベーションを促し、持続可能な競争優位をもたらすことを指摘した。野中ら（1996）では形式知と暗黙知という2つの知識が提示されたが、野中ら（2022）によると「ビジネスリーダー」は、第三の知識である「実践知」を身につけなければならないという。実践知の由来は、アリストテレスが定義した「フロネシス」と呼ばれる知識にあり、「賢慮」と訳されるという。実践知は経験から得られる暗黙知で、彼らが「共通善」と呼ぶ公益的価値観や道徳を手がかりに、冷静な判断を促し、状況を踏まえた行動ができるようになる。組織でこのような知識を育成できれば、「ビジネスリーダー」は知識の創造のみならず、見識ある判断が可能になる。野中ら（2020）は、日本的経営のイノベーションはこうした実践知の「ビジネスリーダー」が起こすことを、ホンダの創業者、本田宗一郎とその後継者としてホンダジェットを開発した藤野道格を中心に述べている。彼らは指摘していないが渋沢栄一こそ「実践知」の「ビジネスリーダー」の先駆者である可能性がある。そして「実践知」の特徴は以下である。

<実践知の特徴>

道徳が知識より先にある  
経験から得られる  
価値を社会に実現できる  
暗黙知である  
社会価値と経済価値の調和

野中ら（2020）が提示したこれらの「実践知の特徴」をフレームワークにして、本稿の「おわりに」において渋沢のいう「實地應用ノ素」が「実践知」であるかどうかの分析もこころみたい。

### 3. 福沢「天は人の上に人を造らず人の下に人を造らず」と渋沢「ビジネス」の関係性

福沢は「天は人の上に人を造らず人の下に人を造らず」として「学問によりビジネスを行うことで人の上下が決まる」と説いた。そして、「ビジネス」をすることで個々人の「独立自尊」が実現するとした。しかし、渋沢は福沢のいう、「ビジネス」をすることで「独立自尊」を実現するべきはもちろんだけれども、それだけでは個人的で利己的すぎるとして社会国家に対して道徳（善）をおこなうことが必要だと説いた。そのことが以下の渋沢の回顧録からみてとれる。渋沢は回顧録で次のように述べている。

*「何事にも独立的精神、自営自治の心を持たなくてはならぬのは勿論である。けれども（中略）、社会国家といふものを向ふに置いて、極端なる独立自営の心を持つてゆくのは如何いふものであらうか。斯かる場合から推究すると、彼の福沢論吉先生の唱へられた独立自尊といふが如きは、或は余り主観的に過ぎて居りはせぬかと思ふ。」*（澁澤栄一 1986：539）

そして、渋沢は「客観的であること」かつ「主観的ではないこと」は次のようなものだとする。

*「余は客観的に人生観を立つるものである。故に獨立自尊といふことも主観的には見度くない。即ち社會に對して自己を見る場合は何處迄も社會と自己との和を考へなくてはならぬ。國家社會は如何ならうとも自分さへ利益すれがいと自己に有利なる方法の爲には他人に如何なる損害を與へようとも願みぬとかいふが如きは余の断じて興せざる所である。」*（澁澤栄一 1986：540）

渋沢は福沢の「ビジネス」概念が「学問の實地應用」という意味であることを理解していたということである。つまり、渋沢にとっての「学問」とは「實地應用ノ素」であるということである。福沢は「学問のすすめ」の中で次のようにいう。

*「身分重くして貴ければおのずからその家も富んで、下々の者より見れば及ぶべからざるようなれども、その本を尋ねればただその人に学問の力あるとなきとによりてその相違もできたるのみにて、天より定めたる約束にあらず。ただ学問を勤めて物事をよく知る者は貴人となり富人となり、無学なる者は貧人となり下人となるなり。」*（福沢論吉 2012：6）

これは、「学問」は「ビジネス（事業）」をして「独立自尊」するためにあるということである。つまり人の上でも下でもない存在となる。そして、福沢は次のようにいう。

「学問は事をなす（事業）の術なり。實地に接して事に慣るるにあらざればけっして勇力を生ずべからず。」（福沢論吉 2012：43）

つまり、「学問」は「事業（ビジネス）」をするための手段であり、「学問」を「實地に應用」しなければ「独立自尊」するための力にはならないと福沢は説いた。福沢における「實地應用」は「事業（ビジネス）」だということもいえる。

また、福沢は次のように述べ、官僚に頼らずして民間として「ビジネス（事業）」をすることがないと、国民すべてが官僚に寄りかかる「独立自尊」の全く無い醜い姿になってしまうことを恐れている。渋沢はそれを「官尊民卑の打破」と呼んでいる。

「およそ民間の事業、十に七、八は官の関せざるものなし。これをもって世の人心ますますその風に靡き、官を慕い官を頼み、官を恐れ官に諂い、毫も独立の丹心を発露する者なくして、その醜体見るに忍びざることなり。」（福沢論吉 2012：32）

そして、福沢は次のように述べて事業は公益を持つかどうかでその重要性を推し量るべきだとしている。

「事（業）の軽重は金高の大小、人数の多少をもって論ずべからず、世の文明に益あると否とによりてその軽重を定むべきものなり。」（福沢論吉 2012：61）

福沢は民間において「独立自尊」して「實地應用」のできる学問をする人物が増えなければ、国や社会が官僚によりすぎる盲人のような人々であふれてしまう。少人数の孔子のというような才徳のある人物がいるだけで国力を高めることはできないと考えた。官僚に頼らず、民間で学問をして「ビジネス」をする「独立自尊」の国民がいて「国の独立」が実現するというのが福沢の思想である。それが「学問のすすめ」に次のように述べられている。

「人々この独立の心なくしてただ他人の力によりすぎらんとのみせば、全国の人はみな、よりすぎる人のみにてこれを引き受くる者はなかるべし。これを譬えば盲人の行列に手引きなきがごとし、はなはだ不都合ならずや。或る人いわく、『民はこれによらしむべしこれを知らしむべからず、世の中は目くら千人目あき千人なれば、智者上にありて諸民を支配し上の意に従わしめて可なり』と。この議論は孔子様の流儀なれども、その実は大いに非なり。一国中に人を支配するほどの才徳を備うる者は千人のうち一人に過ぎず。（中略）無智無力の小民ら、戈を倒にすることもなかるべけれども、われわれは客分のことなるゆえ一命を棄つるは過分なりとて逃げ走る者多かるべし。さすればこの国の人口、名は百万人なれども、国を守るの一段に至りてはその人数ははなはだ少なく、とても一国の独立は叶い難きなり。」（福沢論吉 2012：22-23）

福沢は事が成立して（事業・ビジネスをして）社会的価値を生み出してはじめて本当の学問であると考えた。そして「實地應用ノ素」としての「学問」をすると「事業（ビジネス）」により独立して他者に頼らずして自尊できる（独立自尊）と考えた。それが「学問のすすめ」の根拠である。そのような民間のビジネスが国民国家の富を生み出すという考え方である。そして、渋沢もその福沢の考え方を取り入れて民間で「ビジネス（事業）」を行った。現代的に言えば社会の「イノベーター」であった。しかし、渋沢は単純に

福沢のいう「ビジネス（事業）」を受け入れたのではなかった。渋沢は日本的に「ビジネス（事業）」を受け入れ成功させたのである。

#### 4. 渋沢の「實地の應用」としての「ビジネス」

渋沢栄一は福沢諭吉の「独立自尊」はもちろんだけれどもとしながら、儒教の孔子のいう「道德」をもって「事業（ビジネス）」をおこなうことが必要だと説いた。そして、以下のように「ビジネス」は「学問」や「道德」を写す鏡だと述べている。

「その計画せる事業の第一条件は、今日の世の中に必要であるか、且つ公益的の性質のものであるかという点である。事業というものは、之を譬えれば鏡の如きものである。鏡そのものは澄んだ一点の曇りのないものであっても、之に写るものが醜ければ醜く見え、美しければ美しく見える。つまり鏡に醜く写るのは、鏡そのものが悪いのではない。美しく写そうとするには、写すものそれ自身が美しくなければならぬのである。世の中の凡ては之と同様である。」（渋沢栄一 1927：458）

そして、渋沢は孔子が「子曰。学而不思則罔。思而不学則殆（子曰く、学んで思はざれば則ち罔し、思うて学ばざれば則ち殆し）」と述べた意味を弟子の解釈を引いて次のように述べた。そこには「学問（道德）」とは「實地の應用」つまり「事業」の素であることが述べられている。

「茲に掲げた章句は、学理ばかりで事に処せんとしては失敗する、実験ばかり信頼して学理を無視しても同じく亦過失に陥り易いものであるといふのを、孔夫子が戒められたものと思ふ。「罔」とは果して如何なる意の文字であるか、無学の私には之を正確に解し得る力も無いが、朱子集註に皇侃の説として、精思せざれば行用、即ち實地の應用に至つて乖僻す、是れ聖人の道を誣罔するものだ、とある。依て私の愚存を以てして孔夫子の御考を付度すれば、如何ほどの理論上の学問ばかりしても、之を實地の經驗に照らして考察熟思する所が莫ければ結局其の理論を實地に行ひ得ず、所謂論語読みの論語知らずになつてしまふ、さればとて一にも二にも經驗々と經驗ばかりを楯にして、學術が教へて呉れる理論を無視するやうでも亦闇の中を提灯無しで歩くのと同じで、甚だ危険なものであるといふのが此章句の意味であらうかと思はれる。「学」の文字が果して当今用ひらるゝ「學術」と同じ意義で、「思」の文字が又果して「觀察」と同意義であるや否やは今俄に断言しかねるが、斯く解釈しても然るべきものであらうかと存ずる。人間は兎角一方に偏し易い傾向のあるもの故、理論一点張にも流れず、又經驗一点張にもあらず、能く孔夫子の此の戒をお互ひに服膺して、実験により理論の及ばざる所を補ひ理論によつて実験の到らぬ所に達し、實地に臨んで事をするに当り失敗を招かぬやうにしたいものである。」（渋沢栄一 1906：677-685）

渋沢は福沢の「實地應用」に孔子の「實地の應用」を重ね、「實地の應用」を「事業を学問（道德）により公益を実現する事」として実業・経済事業および社会・公共事業を起こした。また、渋沢栄一は「實地應用」つまり、「ビジネス」のためには「士魂商才」が必要だと次のようにいう。ここで理解できることは渋沢の「實地應用」とは「ビジネス（事業）」ということである。そして、渋沢の「實地應用ノ素」は「学問」である。

「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、道徳と離れた不道徳、詐瞞（ぎまん）、浮華（ふか）、軽佻（けいちょう）の商才は、いわゆる小才子（こざいし）、小伶俐（こりこう）であって、決して真の商才ではない。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。」（渋沢栄一 2008：23）

渋沢は「商才」を「学問」だと捉えていると解釈できるが、その「学問」より「道徳」が先行すべきだと説いているのである。つまり「知識」より「道徳」の先行を説いている。

渋沢栄一記念財団が『渋沢栄一伝記資料』第58巻（索引巻）の事業別年譜に掲載されている事業分野を集計したところ、その数は75の事業のもとに1,353の会社・団体名、事項名が分類されるという。

また、以下表1は島田（2011）が上記の『渋沢栄一伝記資料』第58巻（索引巻）から集計した渋沢栄一が関与した社会・公共ビジネス数の内訳のサマリーである。

日本経済新聞2021年10月20日の記事によると、渋沢は1908年に日本赤十字社機関誌で「私は道徳上からばかりでなく、社会経済の上から此の慈善事業の盛んに起こることを希望している」と述べたという。さらに1909年の同じ機関誌で「利金の伴う道徳でなければ真の道徳ということを得ざる」と述べたという。

この渋沢の利金の伴う道徳でなければ真の道徳ではないという思想は福沢にもみられる。福沢は「学問のすすめ」で次のように述べている。

「すべて世の事物をくわしく論ずれば、利あらざるものは必ず害あり、得あらざるものは必ず失あり、利害得失相半ばするものはあるべからず。」（福沢諭吉2012：35）

そして、すべての事業に利があれば民間の事業は独立し社会に貢献できる真の国民が生じることになる

表1 渋沢栄一が實地應用した社会・公共ビジネス一覧

ビジネス内容	ビジネス数
社会事業（労使関係・融和関係）	93
道徳・宗教団体	80
実業教育	43
女子教育	27
その他教育	89
学術文化	55
合計	387

出所：島田（2011）より筆者が作成



とする。それが以下の福沢の言葉に表れている。

「今われより私立の実例を示し、「人間の事業はひとり政府の任にあらず。学者は学者にて私に事を行なうべし、町人は町人にて私に事をなすべし、政府も日本の政府なり、人民も日本の人民なり、政府は恐るべからず近づくべし、疑うべからず親しむべし」との趣を知らしめなば、人民ようやく向かうところを明らかにし、上下固有の気風もしだいに消滅して、はじめて真の日本国民を生じ、政府の玩具たらずして政府の刺衝となり、学術以下三者もおのずからその所有に帰して、国民の力と政府の力と互いに相平均し、もって全国の独立を維持すべきなり。以上論ずるところを概すれば、今の世の学者、この国の独立を助けなさんとするに当たりて、政府の範囲に入り官にありて事をなすと、その範囲を脱して私立するとの利害得失を述べ、本論は私立に左袒したるものなり。」(福沢論吉 2012: 34-35)

ここで、福沢と渋沢の違いが明確に見て取れる。学問は学術以下三者の個人的な所有物だというのが福沢の思想である。一方、渋沢は「学問」は社会全体の共有物であり社会にその価値が還元されなければならないと考えた。これは現代でも経営学の理論においても対立するところである。Haghirian (2010)によると欧米的な経営学では「知識(学問)」は個人の所有物であり個人が自らの経済的な地位や権力を確立させる手段であると考えのに対して、日本的な経営学では「学問(知識)」は組織や社会が生み出すものであり社会に広く共有されるものであるという考え方の大きな違いがあるという。当然、両者にはそれぞれ合理性があり、どちらが優れているとは言い切れない。渋沢は「学問(知識)」は社会に広く共有され還元され社会的価値を生み出すため共有されるべきであるとした。つまり渋沢が日本の経営における「知識」の共同所有形態を創造した「ビジネスリーダー」だということであろう。この考え方は野中ら(1996)が提唱した日本における知識創造経営理論の源流だと考えることができる。彼らは組織で共有された「知識」から新たな社会的価値を生み出す知識が組織・社会からうみだされるとした。近年になり野中ら(2020)は、「知識」を生み出す組織には道德のある賢慮型リーダーが必要だと主張している。まさに渋沢栄一がその日本の経営の賢慮型リーダーの原型だと考えるべきであろう。

渋沢は幕藩制の時代の「学問」について次のように述べている。「学問」は「実践知」であるべきだという主張でもある。逆にいえば、渋沢の主張する「学問」の定義は「實地應用ノ素」であり、「実践知」であるということである。

「三百年以前カラノ我々ノ先祖ノ実業ヲスル人ガ馬鹿デアツタカト云ヘバ、ソレ計リデハアリマセン、或ハ幾分カ智識ガ足ラナカツタカモ知レナイガ、学問ト云フ其モノガ能クナカツタ、学問ト云フモノハ、實地ニ応用シ得ラレナイモノヲ学問ト唱ヘテ居タ、先ツ重立チタル学問ト云フト、漢籍ヲ修メル人ハ儒者学者ト唱ヘ、其教ヘ方ハ私モ学者デナイカラ極ク細カニハ申上ラレマセンガ、併シ四書五経位ハ素読シタカラ其大意ハ云ヒ得ル概略此ノ儒者学者ノ教ヘル大体ト申スモノハ、一ト口ニ云フト修身、齐家、治国、平天下、成程理屈ハ同ジ事デスガト云フ数カラ百万ト直グ飛ブヤウナ話デアル」(渋沢栄一、1891: 136)

福沢は「儒教」を「学問」ではない「虚言」として否定したが、渋沢は「民間のビジネス」で「實地に應用」を行えば「儒教」もまた「学問」としてよみがえることができると考えたのである。

以下の表2は渋沢と福沢における「ビジネス」と「学問」の概念を比較した表である。

表2 渋沢栄一と福沢諭吉におけるビジネスと学問の比較

	渋沢栄一	福沢諭吉
ビジネス（事業）とは	学問を實地應用し事をなすこと	学問を實地應用し事をなすこと
ビジネス（事業）の目的	経世済民	国の独立
学問（知識）の目的	経世済民	国民個々の独立自尊
学問（知識）所有レベル	社会全体や組織	独立自尊を目指す個人
ビジネス思想	士魂商才というように儒教的な道徳を重視した。	儒教の排除と功利主義、弱肉強食、優勝劣敗
学問（知識）と道徳の関係	道徳は学問（知識）に優先する	道徳は学問（知識）に従属する

出所：筆者作成

上記の表2で比較すると分かることは福沢が日本に西洋的な「ビジネス」を導入して「国の独立」を目的としたのだが、渋沢は日本的な「ビジネス」を確立して二宮の「経世済民」を目的としたのである。現在グローバル化のなかで失われつつある日本的経営の源流が渋沢の「ビジネス」あったと言えるであろう。日本の経営の源流はやはり渋沢にあるとすべきであろう。

## 5. おわりに

本稿の「はじめに」において、本論文の目的は、日本的経営の源流としての渋沢が講演などでしばしばふれた「實地應用」と「實地應用ノ素」の意味を明らかにすることとした。「實地應用」とは「道徳的な判断から知識（学問）を素にビジネスを行うということ」である。そして、「實地應用ノ素」というものは、「道徳的な判断からおこなう学問や得られる知識であるということ」が明らかになった。

この言葉を明らかにすることで「合本主義」が「学問（知識）」を社会で共有するというものを包含することが示唆されたのである。

「合本主義」は単に「人材も資本も最適なものを社会から調達する」という考え方ではなさそうである。渋沢の時代には人材も資本も自ら生み出すものである。そして公共的価値を生み出すものであるということであった。つまり人材も資本も公共財なるものであるという考え方である。また当然、公共価値を実現させるために「實地應用ノ素」である「知識（学問）」も公共財であると考えべきである。これらの公共財は公益としての道徳を実現させるものであるから渋沢のいう公共善にあたると考えられる。つまり、これは野中ら（2020）のいう、知識を社会でパブリックに共有することによる新たな知識創造を志向する現代の日本的経営の源流である。

そして、渋沢のいう「實地應用ノ素」は野中ら（2020）のいう「実践知」の特徴を備えていることが以下の表3からもわかる。以下の表は野中ら（2020）の特徴にたいして、本稿の分析で明らかになった内容を対比させたものである。

フリデンソンら（2014）は渋沢の「合本主義」を、「公益を追求するという使命や目的を達成するのに最も適した人材と資本を集め、事業を推進させるという考え方」と定義した。この定義は大きくはまちがってはいないし、正しい。しかし、この定義には「知識（学問）」を含めるべきではないだろうか。そして、「最適な人材と資本と知識を集める」ということが「合本主義」の考え方であるとするのも間違っていないのだが、渋沢は「最適な人材と資本と知識は儒教的な道徳の実践から自ら作り出し、社会全体で共有する」と考えたとするのがよいのではないだろうか。これは、日本の明治という時代には知識も人材

表3 野中の「実践知」の特徴による渋沢の「實地應用ノ素」の分析

野中ら（2021）の実践知の特徴	渋沢の「實地應用ノ素」の内容
道徳が知識より先にある	渋沢においては社会的公益としての道徳が先にあり、その道徳の目的を達成するために知識があるとした。つまり道徳が知識より先にあるとした。
経験から得られる	道徳を実現する實地の中から實地應用ノ素としての知識が生まれるとした。つまり経験から得られる。
価値を社会に実現できる	知識である学問は実践してはじめて社会に価値を実現できる。
暗黙知である	明治維新以前から日本人に内面化された暗黙知としての儒教道徳を実践知として使うことが日本の強みとなると考えた。
社会価値と経済価値を調和する	ビジネスを道徳経済合一、経世済民の道徳により実践、行動した。つまり社会価値と経済価値を調和する。

出所：筆者作成

も資本も乏しかったため社会を発展させる「ビジネス」を「学問の實地應用」から生み出すためには知識も人材も資本も自ら作り出す必要があったためである。つまり渋沢の「合本主義」は「資本と人材を集めるだけでなく資本も人材もビジネスから生み出し社会で共有し、そして実践知を生み出し社会で共有することで新たなイノベーションを生み出す思想である」とするべきではないだろうか。

渋沢は単純計算でいくと1か月に1つのペースで新たなビジネスを創出したことになる。それは現在からみても驚異的なことであることがうかがえる。島田（2011）によると、渋沢が同時並行で多数の会社を運営していくためにはさまざまなタイプの経営者の協力が必要であったという。未知の領域にリスクを負って積極的に投資してくれる多数の経営者が必要であったとする。渋沢は当初、地縁・血縁者を重用していたが、その役割は渋沢の身の回りのサポート役に後退していったという。娘婿である、法学者の穂積陳重が渋沢の社会貢献活動のビジネスパートナーを担ったという。渋沢の次世代ビジネスパートナーの育成の場は竜門社であり、穂積陳重はその運営にあたった一人でもあったそうである。

1882年に渋沢栄一の長女・歌子が嫁いだのが穂積陳重であった。島田（2011）は穂積陳重の経歴は次であるとする。

「一八五五（安政二）年、伊予宇和島の上層藩士の家に生まれ、藩校明倫校で国学、漢学を身に付けたそう。維新後、藩から選抜された貢進生となり、大学南校に入学、法学部に学んだという。1876年、文部省の第2回の留学生としてイギリス、ドイツで約五年間学んで、1881年に帰国し、その年に東京大学法学部に講師として入り、翌1882年には27歳で教授、法学部長となっている。」（島田昌和 2011：111）

そして、穂積陳重が増島六一郎、菊池武夫らとともに英吉利法律学校を創立したのは1885年である。島田（2011）はさらに次のようにも述べている。

「渋沢家にとって法律家、特に民法の専門家に長女を嫁がせたことの意味は深い。穂積陳重が経済的支援の傍らで同時に背負われた宿命も大きかった。渋沢から持ち込まれる多数の社会事業への協力をおこない、他方で親類縁者を含む渋沢一族の事実上の長男役を果たさなければならなかった。」（島田昌和 2011：111）



598 故大隈重信侯懐旧座談会記念撮影 大隈会館(昭和4年11月16日)  
 前列左より 尾佐竹猛 増島六一郎 末延道成 鎌田栄吉 栄一 大隈信常  
 矢野文雄 高田早苗  
 後列左より 市島謙吉 塩沢昌貞 坂本報知新聞副社長 中野礼四郎 渡辺世祐

写真1 大隈重信侯懐旧座談会記念写真(1929年11月16日)

出所: 渋沢栄一記念財団ホームページ

<https://denkiphoto.shibusawa.or.jp/annotate/reader/4> (2022年8月18日アクセス)

穂積陳重は事実上の渋沢家の長男だということが島田(2011)のたどり着いた結論だということが上記からわかる。渋沢姓の親族のなかに後継者が育たなかったと島田(2011)は見立てている。

英吉利法律学校も渋沢にとって社会・公共ビジネスの一つであった可能性は否定できない。少なくとも渋沢のビジネスパートナーとしての、そして渋沢家の実質的な長男でもある穂積陳重の「ビジネス(事業)」であったことは確かそうである。

また、渋沢財団には次のような写真1が残されている。1929年に大隈重信を偲んだ座談会の記念写真である。そこには英吉利法律学校の創設者の一人である増島六一郎も渋沢と一緒にいるのである。大隈重信が東京専門学校を設立するのを渋沢栄一が支援したのはよく知られている。○で囲んだ写真の真ん中の人物が渋沢で、左の人物が増島である。

英吉利法律学校の建学の理念「**實地應用ノ素ヲ養フ**」の意味は、渋沢栄一流に意味を解釈するならば、「**ビジネスをするため(實地應用するため)にイギリス法を学問として修める**」ということになるであろう。渋沢栄一の思想をベースにした「**實地應用ノ素ヲ養フ**」の解釈と英吉利法律学校の建学の理念としての「**實地應用ノ素ヲ養フ**」の意味が本来同一であるかどうかについてなら証明できる根拠はない。ただ本稿の結論としていえることは渋沢栄一の思想をベースとした「**實地應用ノ素ヲ養フ**」の一般的な解釈としては「**社会公益に価値を提供できる道徳的なビジネスを成功させるための学問を修める**」という意味だということである。

そして、100年以上の時を経て偶然か必然かはいえないのであるが、英吉利法律学校の流れをくむ中央大学国際経営学部が以下の図1のように「**實地應用ノ素**」つまり「**実践知**」を持つグローバルビジネスリーダーを育成すると宣言して2019年に設置されている。

野中ら(2020)は次のようにいう。暗黙知と形式知という2つの知識だけではグローバル化の中で世界

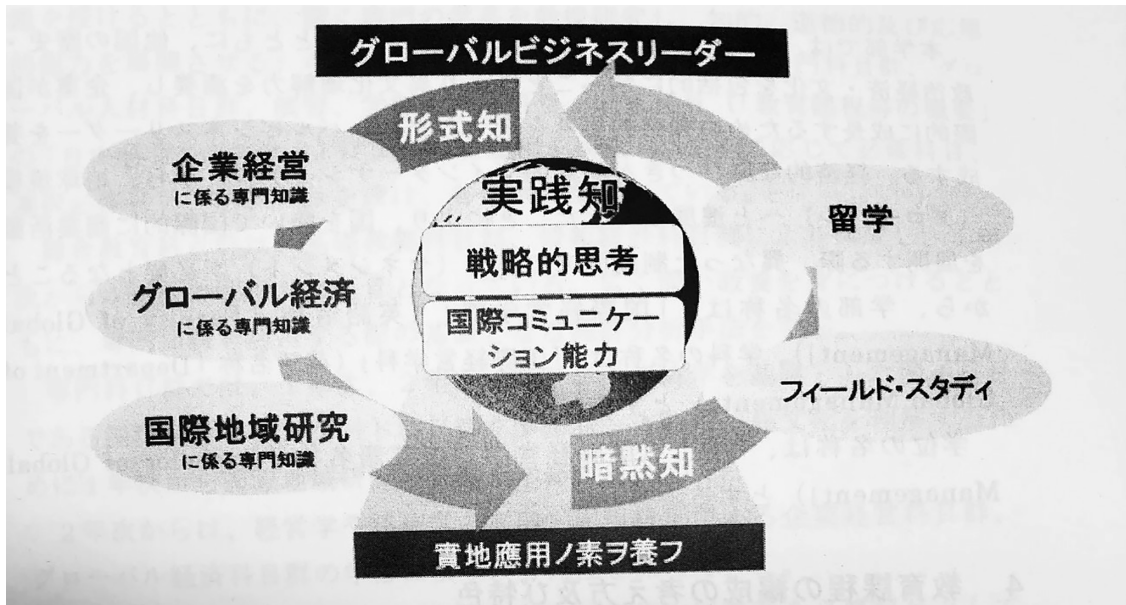


図1 中央大学国際経営学部が育成する実践知を持つグローバルビジネスリーダー  
出所：中央大学国際経営学部設置の趣旨等を記載した書類より

の金融システムの崩壊を食い止められもしなければ、リーマン・ブラザーズのような金融機関や、イーストマン・コダック、ゼネラルモーターズ、サーキット・シティといった業界の盟主の失墜も防げなかった。自動車を一台も所有しないウーバーが世界最大のタクシー会社になるなど、誰が予想できただろうか。不動産をまったく所有しないエアビーアンドビーが世界最大のホテル会社になるなど、誰が予想できただろうかという。そして未来の創造では自社が儲かりさえすればそれでよい、という発想はやめなくてはいけないという。未来の創造とは、公益の追求でなくてはならない。「ビジネスリーダー」は自社にとってだけではなく、社会にとって善であるかどうかを熟慮して、判断を下すことが求められる。経営はより高次の目的にかなうものでなくてはならない。そうすることで初めて、企業は社会的存在であり、社会に永続的な恩恵をもたらすという使命を帯びた存在であるという自覚が芽生えるという。そして野中ら(2020)は、その「ビジネスリーダー」が持つ能力や知識が「実践知」だとした。ようやく100年以上の時を経て渋沢栄一が実践した「ビジネスリーダー」行動が理論化されたのである。渋沢栄一は現代の「グローバルビジネスリーダー」の先駆者である。そして、野中ら(2020)のいう「賢慮のリーダー」である。その上で、野中ら(2020)の研究の結論を援用すれば、渋沢栄一が保持していたと考えられる儒教という伝統的かつ道徳的な思想のようなものを持つ「グローバルビジネスリーダー」が存在する企業や地域や国家が未来を描き出すグローバル規模の競争に勝つということである。

本研究の学術的貢献は、渋沢栄一の「實地應用ノ素」と野中らの「実践知」がほぼ同一の非常に似た概念であることを明らかにしたことである。そして渋沢の「實地應用ノ素(実践知)」と「知識(学問)」「ビジネス(事業)」の概念から「合本主義」が、非常に現代的で最重要でグローバルな社会的課題に取り組む最先端な日本的経営理論である知識創造理論の源流となるものであることを明らかにしたことである。また、実務上の貢献はビジネス、企業、地域、国家がグローバル競争において未来を描き出し持続的であるためには、渋沢栄一のような伝統的な道徳思想を持つ「グローバルビジネスリーダー」が必要であるこ

とを示唆したことである。本研究の限界は、先行研究と渋沢栄一や福沢諭吉の残した記録にのみ依拠するという点である。本研究の結論を裏付ける新たな証拠を提示する必要があるだろう。そして、新たな研究課題は、「道徳を先行させ知識を実践することで賢慮のリーダーとしてのグローバルビジネスリーダーが育成される」ということを渋沢栄一の「合本主義」との比較において検証することである。その研究対象となる賢慮のグローバルビジネスリーダーは日本だけではなく、中国、台湾、韓国にもいるはずである。今、日本では不思議なことが起こっている、日本の経営すなわち渋沢が作り出した日本的ビジネスは時代に合わないものとして退場がせまられつつある、しかしその一方で世界からは注目を浴びているのである。

#### 謝 辞

本稿は中央大学が25年ぶりに新設した国際経営学部の創設者のお一人であられる鳥居昭夫教授の定年退職のお祝いとその多大なる労に感謝を表すために筆を執ったものである。しかし、やや不慣れなテーマで筆を執ったため乱筆となり恥ずかしい限りである。鳥居先生には研究と教育の両面で大変貴重なアドバイスを頂戴した。鳥居先生は経済学がご専門であられるが経営学領域の研究課題に経済学によるアプローチで偉大な研究を残された。今は国際経営学部に残された者として鳥居先生の教育研究を微力ながら僅かでも受け継いで発展させていきたいと焦るばかりであります。そして、鳥居先生の創設した国際経営学部の発展を今後も見守っていただければと誠に勝手なお願いを申し上げて筆を置きたい。

#### 参考文献

- Haghirian, P. (2010). *Multinationals and cross-cultural management: The transfer of knowledge within multinational corporations*. Routledge.
- Haghirian, P. (2010). *Multinationals and Cross-Cultural Management: The Transfer of Knowledge within Multinational Corporations*. Abingdon, UK: Routledge International Business in Asia Series.
- 小野進 (2015). モラル・キャピタリズム (Moral Capitalism) の経済学: 横井小楠の国富論と渋沢栄一の道徳経済合一・合本主義論. *立命館経済学*, 63 (5), 385-488.
- 渋沢栄一 (1906). *伝記資料別巻第6巻*. 渋沢青淵記念財団竜門社. <https://eiichi.shibusawa.or.jp/denkishiryoo/digital/main/index.php?06> (2022年8月31日参照)
- 渋沢栄一 (1891). *伝記資料別巻第26巻*. 渋沢青淵記念財団竜門社. [https://eiichi.shibusawa.or.jp/denkishiryoo/digital/main/index.php?DK260030k\\_text](https://eiichi.shibusawa.or.jp/denkishiryoo/digital/main/index.php?DK260030k_text) (2022年8月31日参照)
- 渋沢栄一 (1927). *青淵回顧録*. 淵回顧録刊行会.
- 渋沢栄一 (2008). *論語と算盤*. 角川ソフィア文庫.
- 島田昌和 (2011). *渋沢栄一 社会企業家の先駆者*. 岩波書店.
- ヒルシュマイヤー, ヨハネス & 由井常彦 (1977) *日本の経営発展: 近代化と企業経営* (南山大学経済経営研究叢書). 東洋経済新報社.
- 水野博太 (2014). 渋沢栄一における「道徳経済合一説」の形成過程: 壮年期の「学問」と「事業」の関係に対する考察を中心に. *思想史研究*, (20), 40-55.
- 福沢諭吉 (2008). *学問のすすめ*. 青空文庫 Kindle 版.
- フリデソン, パトリック & 橘川武郎 (2014) *グローバル資本主義の中の渋沢栄一: 合本キャピタリズムとモラル*. 東洋経済新報社.
- 野中郁次郎, & 竹内弘高. (1996). *知識創造企業*. 東洋経済新報社.
- 野中郁次郎, 竹内弘高, & 黒輪篤嗣. (2020). *ワイズカンパニー: 知識創造から知識実践への新しいモデル*. 東洋経済新報社.