

田 中 一 弘 著  
『先義後利の経営』  
— 渋沢栄一が求めた経済士道 —

伊 藤 博 之

大阪経済大学教授

本書は、渋沢思想の研究書であると同時に、経営学の本質論として読むこともできる。その含意は多岐に及ぶが、渋沢研究の門外漢である評者の書評は後者の視点によるものに限定される。以下、本書の構成を概観した後、そうした視点からの評価点と本書の今後の読まれ方として期待することを記す。

(1) 本書の構成

本書の構成は以下のとおりである。なお、渋沢や著者による鍵概念については括弧をつけた。紙幅の関係でそれらの説明は最小限にとどめたことに注意されたい。

「序章 渋沢栄一が求めたもの」では、渋沢の思想解釈につきまとう誤解を指摘しつつ、その思想の全体像の概略が説明される。すなわち、渋沢の「道德経済合一説」の骨格は、公益を第一にした上で私利を追求し、道德と経済を一致させることにある。こうした経営が「先義後利の経営」であり、それは、「経済士道」と表現される企業者の倫理的な存在様態に支えられるものとされる。

「第1章 道德経済合一説—「論語と算盤」の真意」では、『論語と算盤』の中心にある「道德経済合一説」の解釈が掘り下げられる。渋沢が主張したことは、道德と経済という独立した異なる価値にバランスよく配慮することではなく、両者は表裏重なり相一致するということ

であった。信義を守る等の道德は経済活動の基盤となる。一方、公益への奉仕という道德的目的を実現するためには経済活動が必要となる。このように道德と経済は互いを必要とし両者は合一する。こうした道德経済合一の実践こそが実業家の使命であることを渋沢は主張したのである。

「第2章 公益と私利をめぐる—道德経済合一説のエッセンス」では、アダム・スミスとマイケル・ポーターの思想との比較から、渋沢思想の独自性が抽出される。すなわち、彼ら3名の思想は、私利だけではなく公益へも目配りする点で共通する。しかし、スミスとポーターは、公益と私利が相一致するものとも、公益は私利に優先するものとも捉えていない。スミスは、市場の「見えざる手」の作用により、私利を追求する市場参加者の意図しない結果として資源の最適配分という公益が実現されると考えた。ポーターは、社会的課題の解決という公益の追求は私利追求の手段となとした。対して、渋沢も私利追求を不可欠とするが、経済活動の第一義を公益追求に置く点で、その思想の独自性が際立つことが指摘される。

「第3章 先義後利—合一させる要諦」では、「道德経済合一」のエッセンスである「公益第一・私利第二」を実現する指導原理として「先義後利」という概念が提示される。ここで「義」は「なすべきことをなし、なすべからざること

をしないこと」であり、道徳に対応する。一方、「利」は自己の欲求に従うことであり、経済に対応する。そして、道徳と経済を合一させるには、利を否定することなく、それでも義を優先する「先義後利の経営」が要諦となり、そうした実践が「よき企業者」の存在様態となることが主張される。

「第4章 経済士道—実業道即ち士道」では、「先義後利の経営」を実践する企業者を導く倫理として「経済士道」という著者の造語が詳説される。それは、渋沢の「実業道即武士道」という概念の言い換えであり、事柄の道理に従う企業者の覚悟や勇気を表す。そして、この概念とマーシャルの「経済騎士道」やカーライルの「産業の指揮官」といった類似概念との関連性が考察される。

「第5章 三つの義—公への奉仕、誠実、勇氣」では、「経済士道」を支える道徳的価値である「公への奉仕」、「誠実」、「勇氣」が考察される。「公への奉仕」は、企業活動を通じて社会を豊かにすることに献身するという価値である。「誠実」は、約束を守り、自己の利益よりも他者のために全力を尽くすことである。「勇氣」は、「公への奉仕」を実現し「誠実」であるために求められる特性とされる。

「第6章 実業界の王道・覇道—責任ある企業者」では、私利を動機として公益を追求する経営を「実業界の覇道」と呼び、「経済士道」による「先義後利の経営」である「実業界の王道」と区別する。渋沢自身の経営哲学は王道にあるが、渋沢は、他者が覇道を追求することを許容した。一方、現代のコーポレート・ガバナンスの言説は私利を制御する他律の論理が中心にあるが、それは「実業家の覇道」に対するものであること等、こうした区分が現実を理解するために有する含意が説明される。

「終章 経済士道を生きる」では、市場の見えざる手だけでは資本主義の健全性は維持されないことが指摘される。それを補完するのが「公益第一・私利第二」とする「よき企業者」の

「経済士道」とされる。さらに、渋沢の「道徳経済合一」思想は、論語や東洋思想をこえた普遍性を持ちうることが主張される。文化や時代の相違が反映される部分もあるが、よい経営の実践には共通の原理があり、『論語と算盤』はそうした文脈で解釈可能だからである。

## (2) 本書から読み取れる洞察

本書の醍醐味は、著者による解釈を通して渋沢思想の現代的含意が頁をめくるとに浮かび上がる点にある。しかしこの小論では、本書から読み取れる3つの洞察に注目したい。すなわち、「渋沢思想理解の前提としての功利主義批判」、「功利主義にかわる論理としての渋沢思想の明確化」、「渋沢思想からの経営学や経営実践の本質論の展開」である。

### 渋沢思想理解の前提としての功利主義批判

本来、倫理と功利主義は相いれないものである。しかし、社会に流布する諸言説には功利主義的なものが多い。たとえば、多様性を尊重すべき理由として、多様性が高業績につながるものがあげられる。しかしそうした言説に拠るならば、多様性が業績に影響を与えないのであれば、多様性を推進しなくてよいことになる。倫理とは、こうした損得勘定から離れて正しいと信じるがゆえになされる何かである。功利主義へのこうしたパラダイム・レベルでの説得的批判が展開されている点が、本書から読み取るべき第一の洞察となる。そもそもこの点が理解できなければ、著者や渋沢の主張を理解することも困難であろう。

### 功利主義にかわる論理としての渋沢思想の明確化

功利主義といえば、経済学との結びつきがまず想起される。しかし、経営学も倫理や道徳を適切に取り扱ってきたとは言いがたい。たとえば、道具的合理性をもとに組織論を構築したSimon (1947/1997) は、価値を概念として掘り下げることを避けた。その点、本書は、渋沢の思想とその背景にある儒教に依拠することで、功利主

義にとらわれない言説を説得的に提示することに成功している。すなわち、「先義後利の経営」や「経済士道」は、経営に関する功利主義的視点の転換を促し、「よい経営」の実践を促す言説となる。「公への奉仕」を第一義とし、それを上手に立派に行うことが「先義後利の経営」である。また「経済士道」とは、「公への奉仕」、「誠実」、「勇氣」の諸徳を土台とする、そうした経営を推進する「よき企業者」を導く倫理である。以上の論理は説得力があるし、渋沢研究の文脈をこえた企業者論としても興味深い。

#### 渋沢思想からの経営学や経営実践の本質論の展開

本書は、『論語と算盤』を中心とする渋沢思想の解釈であると同時に、著者による経営の本質論としての内実も有する。すなわち、経営学者の加護野忠男は、経営学を「よいことを上手に成し遂げる方法を探求する学問」と定義したが（本書、11頁）、著者は、そうした経営の本質論が渋沢思想に通じるものであるとする。すなわち、「先義後利の経営」とは「よいことを立派に上手に成し遂げる」経営（13頁）とされる。また、著者は、渋沢思想の根幹は松下幸之助等の経営哲学に通じるとする。「よい経営」には共通性があり、そうした実践から各自が自らの思想を抽出しているがゆえに、洋の東西を問わず優れた経営者の経営哲学には普遍性が内在すると考えられるのである。このようにして、本書は、渋沢思想を題材とした「よい経営」の論考としての価値も有する。

### (3) 渋沢思想と「よい経営」の探究

本書は、繰り返し指摘するように、渋沢研究と経営学の2つの観点から読むことができる。しかし、本書のタイトルは、渋沢研究に関心のある読者をまず強く引きつけたと想像する。今後は、経営学の観点からも本書が議論の俎上にのる機会が増えることを期待したい。たとえば、評者の関心からは、経営を実践（プラクシス）と捉える論考と本書の主張に重なる部分が大き

い点は注目に値する。

道徳哲学者 MacIntyre (1981/1984) によれば、普遍的な「よいこと」を追求することは、虚無主義か功利主義に陥ることになる。「よいこと」は、特定の実践によって規定されるからである。たとえば、大工の「よいこと」の基準は、建築という実践に規定される。そして、実践をよりよく行うことを支える特性が勇氣、節制、誠実などの諸徳とされる。経営においても、実践との関係で「よいこと」のあり方が決まるとすれば、経営の実践とは、事業目的をよりよく行うことを目指す活動と理解できる。それは「先義」としての「公益への奉仕」に当たる。企業者にはその実践のための諸徳が求められるが、それは本書の「経済士道」に該当する。

こうした実践論との関連づけは単なる思いつきでしかないが、渋沢思想の普遍性や経営学との関連についての多様な議論の広がりを予見させる。今後、本書が経営学のパラダイムについての論争につながることを期待したい。

#### 【参考文献】

MacIntyre, A. (1981/1984) *After Virtues: A Study of Moral Theory*, 2nd ed. University of Notre Dame Press, Duckworth. (篠崎栄訳『美徳なき時代』みすず書房、1993。)

Simon, H. (1947/1997) *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, 4th ed., The Free Press. (二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西垣陽子・高柳美香訳『新版 経営行動—経営組織における意思決定過程の研究—』ダイヤモンド社、2009。)

(有斐閣、2024年7月、viii+369頁、3000円+税)