

に学ぶ

「日本の資本主義の父」といわれる渋沢栄一。生涯に五百もの企業経営に携わり、道徳と経済の合一を目指し続けた渋沢の精神的根幹には常に『論語』があった。明治の大実業家はいかに『論語』を読み解き、経営に生かしたのか。渋沢論語に造詣が深い明治大学教授の齋藤孝氏、玄孫で渋沢の「論語と算盤」の精神を経営指導に役立てているコモンズ投信会長・渋澤健氏にお話しいただいた。

明治の実業家は『論語』をどう生かしたか



明治大学教授
齋藤 孝

さいとう・たかし——昭和35年静岡県生まれ。東京大学法学部卒業。同大学教育学研究科博士課程を経て、現在明治大学文学部教授。専門は教育学、身体論、コミュニケーション技法。著書に国民的ベストセラーとなった『声に出して読みたい日本語』（草思社）のほか、『「論語」を生かす私の方法』（イーストプレス）『齋藤孝教授の天声論語』（ダイヤモンド社）など著書多数。



コモンズ投信会長
渋澤 健

しぶさわ・けん——昭和36年神奈川県生まれ。44年父親の転勤で渡米。テキサス大学卒業、その後、UCLAでMBA取得。ファースト・ポストン、JPモルガン、ゴールドマン・サックス、ムーア・キャピタル・マネジメント東京駐在員事務所設立を経て、平成13年シブサワ・アンド・カンパニーを創業。20年コモンズ投信を設立。『論語と算盤』経営塾」主宰。著書に『渋沢栄一 100の訓言』（日本経済新聞出版社）など。渋沢栄一の玄孫。

対談

渋沢論語

渋沢栄一

しぶさわ・えいいち——天保11(1840)年～昭和6(1931)年。現在の埼玉県に生まれる。一橋家に仕え、慶応3(1867)年パリ万国博覧会に出席する徳川昭武に随行。明治2(1869)年新政府に出仕し、5(1872)年大蔵大丞となるが翌年退官して実業界に入る。第一国立銀行の総監役、頭取のほか、王子製紙、大阪紡績など多くの近代的企業の創立と発展に尽力。『論語』を徳育の規範とし、「道徳経済合一説」を唱える。実業界から引退後も、社会公共事業などに力を注ぐ。(写真=国会図書館HPより)



近代日本の礎を築いた 功績者

齋藤 渋澤さんは投資会社の会長さんでいらっしゃるんですね。
渋澤 ええ。十年前に独立し投資コンサルティングの仕事をしてい

ましたが、二〇〇八年に投信運用会社を設立しました。これからの時代、長期的目線で世代を超えた投資が大切だという思いで、実はリーマン・ショックの最中に立ち上げた会社なんです。
齋藤 え？ 世界経済の混乱の中でですか。
渋澤 意外に思われるでしょうが、長期投資をしようと思ったら、いまがベストなんです。だけど、この世界経済の流れの中でそれを理解していただくのが大変で、どうしても「少し様子を見ましょう」といった空気になってしまいます。齋藤 人がやらない時、何かを始めようとするのはなかなか勇気がいることですかね。
渋澤 長期投資という仕事は、グローバルな視点で世界経済、日本経済を捉えることが大切になります。だけどそれは決して易しいことではない。その意味でも、『論語』を軸に社会の流れを捉えた渋沢栄一の考え方は、私自身の一つの大切な指針でもあるわけです。
齋藤 渋沢栄一とはどのような関係に当たるのですか。
渋澤 渋沢栄一は祖父の祖父、つまり栄一からしたら私は玄孫とい

うことになりません。私は一九六一
年生まれ、栄一が亡くなったのは
一九三一年ですから三十年のブラ
ンクがあります。当然会ったこと
もありませんし、渋沢家だからど
うこうという教育方針もなかった
のですが、書物などを通して「曾々
お祖父様は偉かったんだな」とい
う思いはありました。

しかし、小学二年生から大学を
卒業するまでアメリカで育ちまし
たから、栄一を意識することはほ
とんどなかったですね。その後、
いったん日本に帰りましたが、ま
たアメリカのビジネススクールで
MBAを取得し、外資系金融機関
で働きました。だから栄一との縁
は薄くなるばかりで……(笑)。

栄一のことを勉強するようにな
ったのは二〇〇一年、これが人生
最初で最後のチャンスかなと思っ
て独立した時です。一生で五百社
もの会社をつくった曾々お祖父様
の言葉を一度読んでおこうと思っ
たのがきっかけでした。

齋藤 僕の場合は三十代の頃、教
育学の研究の一環で日本を教育し
た人物を探している過程で渋沢栄
一に行き着きました。

齋藤 渋沢栄一が生きた時代はい
まど違っていて、まだ『論語』が国民
の素養としてあったわけですが、
渋沢は大蔵省を辞して一民間経済
人になった時に、それをもう一度
学び直していますね。官尊民卑の
風潮の中「おまえは墮落している」
と批判を浴びながらも、「これは墮
落ではない。『論語』の精神を経営
の世界で貫いてみせる」と。この
時、渋沢は金儲け主義のように見
られていた経済界に、一つの哲学
を打ち立ててやろうと決意したの
だと思えます。

渋澤 栄一が「論語と算盤」を言
い始めたのは、明治末期から大正
時代に入ってからなんです。明
治初期、たくさん会社を立ち上
げた時、もちろんそのバックグラ
ウンドとして儒教の教えがあった
でしょう。その思いを次第に自分
の哲学として確立させていったの
だと思えます。

大正時代の日本経済は過去にな
い大きな発展を遂げていました。
その豊かさに浮かれ、多くの民間
人は「政治がすべてうまくやっ
てくれるだろう」という事なかれ主
義に陥っていった。栄一が「論語
と算盤」を言い始めたのは、そう

知って、ああ日本にこんなに凄い
人がいたのか、一人の人間にこれ
だけのことができるのか、と。も
ちろんそれまでも名前や業績は知
ってはいたのですが、全貌が分か
るにつれて、そのスケールの大き
さに驚かされたんですね。

例えば、一つの会社を経営する
だけでも大変なのに、それを百の
単位で成功させ、しかも驚くべき
は日本の社会、資本主義経済の型
をつくりあげている。学校の歴史
教科書では近代日本の礎を築いた
人物として政治家が取り上げられ
ることが多いのですが、まず渋沢
栄一は功績者として真っ先に取り
上げられるべき人物だと思います。
その後、渋沢栄一の『論語と算
盤』などを読みまして、なるほど
精神の芯に志や古典があったから
渋沢の人生はぶれることがなかつ
たんだ、と気づかされたんです。

経済の世界に 哲学を打ち立てる

渋澤 皆さん勘違いしてよくこう
言われるんです。「渋沢栄一の玄孫
ならさぞ財産を持っているだろう」
と。だけど大変な期待外れですね。
栄一は子孫に財産を残さなかった

いう風潮に大きな危惧を覚えたこ
とも大きかったと思うんです。国
家の行方は政府だけでなく、我わ
れ民間人も当事者意識を持って見
つめなくてはならない、と。
齋藤 ただの民間人の意識ではな
く、いかに国を運営すべきかとい
う視点を失わなかった人物が渋沢
ですからね。

それにしても、そういう渋沢の
ような人物がいまの経済界を見た
ら、どう思うでしょうね。きっと
「国家を背負っているという意識を
強く持て」と言いたくなるかもし
れませんね。

渋澤 いまままでの多くの経営者は
「自分の会社がうまく回ることで
自分の仕事」という意識が強か
ったと思います。ただ私は、リー
マン・ショック以降、ちょっと違
ってきたかなという感覚も得てい
るんです。

合理的、効率的にしか物事を見
ていないことが豊かさの持続性に
繋がらなくなったので、「教養」も求
めるようになった人が増えてきま
した。実際、私のもとには渋沢栄
一や「論語と算盤」について話し
てほしいという依頼が増え続けて
いますから。

のです。押し入れのどこかに株券
の一枚くらい入っているのではな
いかと一応、探してみました。が、
ありませんでした(笑)。

だけど、実は残してくれたもの
がたくさんあったことに気づきま
した。それが言葉です。「渋沢栄一
伝記資料」という六十八巻の分厚
い資料をめくると、栄一の言葉が
たくさん出てくるんです。そこに
はいまの時代に通じる言葉が数多
くありました。財産は下手をする
となくなるし、上手く運用しても
税金で取られてしまう。だけど、
いい言葉はいつまでも残るんだな
あと改めてそう思いました。

齋藤 言葉は相続税もかからない
です(笑)。それに、多くの財産
を引き継いだとしても、お金とい
うのはそれを生み出す能力が大事
で、お金そのものはやがてなくな
ってしまふ。お金を何のために使
うかというDNAの伝達という意
味でも、言葉は大きな意味を持つ
ものなのでしょうね。

渋澤 誰とも共有できるという点
でもいい言葉は素晴らしいと思
います。「論語」も二千五百年前のも
のなのに、いま生きる我われの中
にしっかりと溶け込んでいますから。

歴史は繰り返さない しかし韻を踏む

齋藤 僕は古典を読めばすぐに経
営に成功するという直接的な繋が
りはないと思うんですね。本田宗
一郎さんは「孫子」を読んだから
経営が上手くいくと考えるのは大
間違いだ」と言っていますが、そ
れも分かる気がします。

でも一方で、経営を含め生きて
いく上で大変なストレスを感じる
世の中にあって、古典という精神
的エネルギーを得ることで厳しさ
を乗り越えていける面はあるんじ
やないでしょうか。

渋澤 確かにそれはあるでしょう
ね。それに加えて思うのは経営は
未来を考えなくては成り立ってい
かないということ。成り行き
に任せるのではなく、人、物、時
間という手元にある資源を未来の
持続性のために再配分しないとい
けない。しかし人間は単純です。か
ら、未来を描く時、現状から真っ
直ぐな線を引くんです。特にバブ
ル期には右肩上がりの時代がこの
ままずっと続くと思っていました。
いまはずっと停滞です。
だけど、過去を振り返ると、波

齋藤 血縁というきつかけがあっ
たにせよ、経営という大変な重責
を担われる中で緊張感を持ちなが
ら渋沢栄一の本を読むと、より深
く言葉が染み入ってくる感覚が得
られたのではありませんか。

渋澤 そうですね。「論語と算盤」
を読むようになり、栄一のいろい
ろな面を再発見できました。そこ
からご縁をいただいた中国古典研
究家の守屋淳さんと一緒に勉強会
を始め、「論語」に触れるようにな
りました。そのうち若僧の分際で
経済同友会に入らせていただいた
のですが、ある時、ローソンの新
浪剛社長が「論語と算盤」の勉
強会をやろう」と声を掛けてくだ
さいましてね。

私より遙かに緊張感のある環境
に身を置かれる新浪さんが「論語
と算盤」に興味を持たれたのは、
「哲学があるからだ」とおっしゃ
いました。ハウツーとは違う、人生
や経営の根本部分を考える指針の
再確認を『論語と算盤』に求めら
れたのでしょね。

いまは私自身も『論語と算盤』
を読み解く経営塾を主宰し、経営
者にとって大切な資質と教養を育
むお手伝いをしています。

のようなものが必ずあるんですね。
マーク・トウェインというアメリ
カの作家が「歴史は繰り返すこと
はない。だけど韻を踏んでいる」
とある種のリズム感を指摘しまし
たが、栄一の残した言葉の中には
「これ、もしかしたら現在の話？」
と思うものも結構あるじゃないで
すか。

齋藤 そうですね。大正時代の話
とは思えないくらい、いまに当て
はまる話が多い。その知恵は古典
から学んだものだと思います。

渋澤 私が懸念するのは、栄一の
時代と似た流れがいまできつつあ
るのではないかとということなん
です。実際、大正の後に訪れた昭和
初期は決して明るい時代ではあり
ませんでした。

齋藤 世界恐慌が起きたのも昭和
に入ってから頃でしたね。

渋澤 デフレ、デフレと言いな
がら豊かさを満喫する現代の我われ
もまた、当事者意識を持たないま
ま「政府がすべてやってくれる」
「誰かブランドデザインを描いてく
ださい」という風潮に流されてい
ます。そんな中、同じような出来
事が起きないとも限らない。それ
を思うと恐ろしくなります。



「渋沢栄一は『論語』を自分自身に引きつけて生かしています」

いま再び注目を集める『論語』

齋藤 歴史のリズムについて別の角度から捉えると、こういうこともいえませんか。

高度経済成長の屋台骨を支えてこられた八十代以上の皆さんにとって、『論語』などの古典はきつと馴染み深いものだと思います。しかし、その二十年下の年代は左翼運動に熱中したりしてまた違った感覚でいる。そして年月を経ていま再び『論語』に注目が集まっている。

渋澤 なるほど、そうですね。三十代、四十代の人たちの中には「このままじゃ駄目だ」という危機感を抱く人も少なくありません。いま『論語』が注目されるのはそれ

も大きいのではないのでしょうか。実は、私も子供たちに読ませようと齋藤さんが書かれた子供向けの『論語』の本を買わせていただきました。君子と小人の違いなどとても分かりやすく勉強になりましたよ。

齋藤 そうですか。ありがとうございます。僕が『論語』の本を書いたきっかけは、NHKの「にほんごであそぼ」という番組を総合指導する中で、若いお母さんたちに『論語』の言葉を肯定的に受け止めてもらえる感覚を掴んだからです。できれば小学校低学年くらいから『論語』を素読してもらえたいかなと思っただけの本を書くようになったんですね。

君子と小人の違いといえば「君子は和して同ぜず。小人は同じて和せず」なんて、シンプルだけど実に覚えやすいですね。渋澤 ええ。誰でもスッと心に入ります。

齋藤 『論語』の言葉は繰り返し読んでいくと孔子の温かみや厳しさが分かるようになるんです。孔子の語録そのままですから、ある一場面で弟子に発した剣き出しの言葉が、そのまま伝わってくる。我

われがその場に居合わせた感じだ。孔子の言葉を味わえるのも、そのためだと思います。

渋澤 そう考えると『論語』は決して堅苦しいものではないし、子供でも十分理解できるものですね。齋藤 渋沢栄一はそれを難しいと思わせたのは学者だと言っています。「学者は口やかましい玄闊番のようなもので、孔子には邪魔物である」と。渋沢はまた「孔子はむずかし屋でなく、案外捌けた方で、商人でも農人でも誰にでも会って教えてくれる方」と評しています。この捉え方などもなかなか面白いと感じています。

孔子の本意は『論語』の教えの実践

渋澤 渋沢栄一は幼少期に四書五経を読んでいましたし、それが後に経営の精神的土台となったのは間違いないでしょう。だけど、そういう恵まれた環境で育ちながら、官尊民卑の壁にぶつかっています。齋藤 豪農出身でも農民であることに変わりありませんからね。渋澤 ちっとも仕事をしないのに威張っている武家の体制へ怒りが込みあがってきたのです。外国の

脅威から国を守る軍艦や大砲を買うお金の源泉は民間ではないかと。つまり、国力の根源は民間力であると当時でも気づいていたのです。

ところが、その頃の日本はまだ発展途上でした。品物を輸出するにも必ずしもいい製品を作っていたわけではない。それでは対外的な信用を築き、国力を高めることはできない。そこで商人も武士と同じような清いスタンスで臨むべきだと考えるんです。

齋藤 渋沢は武士の出身ではありませんが、一橋慶喜に仕えましたから、いつしか武士と民間人の両方の気持ちがよく分かるようになったのだと思います。後に「士魂商才」という考えを提示するようになるわけですが、『論語』によって武士道と商人道の橋を架けたのがまさに渋沢でした。

渋澤 人によっては「渋沢栄一は自分勝手に『論語』を解釈する」と言う人もいますが、商人だけに解釈も合理的で独自色が強かったのかもしれないですね。

齋藤 『論語講義』を読むと、いろいろな箇所に「これが孔子の言葉に対する私の実感である」という表現が出てきます。でも、そのく

らい言葉を自分自身に引きつけてこそ、本当に使える『論語』といえると思うんです。

渋沢は仁、義といった『論語』の中心概念から一歩踏み込んで、それを具体的にどのように実生活に生かすかを説いています。例えば、人物を見抜くにはどうしたらよいか。孔子はその人の行為と動機、またその人が何で満足するかの三点を見ることが大事だと言っています。渋沢栄一はこの三つを現実ビジネスの世界で実行して、相手の人物を検証しているんですね。

渋澤 そこが普通の人の『論語』の読み方と大きく違うところで。齋藤 孔子という人は、できるかできないかを結構問題にしていますから、実践で使えないと孔子の

本意ではないと思うんです。渋沢栄一が商いで倫理観を維持し続けたのも、『論語』を徹底して自分に引きつけて読んでいたためでしょうね。

「論語か算盤」でなく「論語と算盤」

渋澤 そういえば、アメリカで渋沢栄一の『論語と算盤』について話した時、一人のアメリカ人が私に質問したんです。『論語』というのは秩序の話でしょう。だけど渋沢は若い頃、秩序に挑戦していた。それは矛盾ではないか」と。確かに渋沢は理不尽な封建制度に怒りを燃やして高崎城乗っ取りを計画するなど討幕運動に携わったりしています。秩序に反していると言われれば、そのとおりです。

齋藤 いやあ、なかなか質問力がある方ですね(笑)。渋澤 だけど『論語』が説く秩序とはルールというよりプリンシプル(原理)だと私は思うんですね。様々な混乱が起きている時にルールを示せば、それで本当に社会がまとまるかというところではない。東日本大震災で日常のルールがすべて失われてしまった時、被災者

の皆さんが見事に秩序を維持されたのは、当たり前なことを当たり前に行うというプリンシプルがあったからです。

アメリカ人が言った秩序とは、おそらくルールの意味だったのでしようが、江戸時代の常識を覆して新しい常識をつくらうという時にルールベースでやろうとしてもたぶん上手くいかなかった。いまの時代も一緒で、高度経済成長期のルールはもう使えません。新しい時代に必要とされるプリンシプル。それは渋沢栄一の『論語と算盤』の中にこそあると私は思っています。

齋藤 渋沢さんがおっしゃったプリンシプルという言葉は僕は精神という言葉に置き換えてみたいと思います。精神という心と同じように思われがちですが、心とは一個人のものなんです。天気のように日々の気分コロコロと変わる。ところが、精神はより公共的、共同的なものであり、環境によってぶれることがない。渋沢にはこの精神の部分が強くあって、『論語』によってそれを形づくってきたのではないかと思います。「論語と算盤」という言葉も、そ

の精神の中から生まれたものなのでしょうね。

渋澤 栄一の説く「論語と算盤」の精神はいわゆる持続性だと思っんです。算盤に長けていると自分の懐は温まるかもしれないが、それだけでは幸福は永続しない。一方、「私は『論語』読みです」と鼻を高くしてみたところで何も始まらない。この二つが同じ大きさの車輪であってこそ車は前進できる。だから、あくまでも『論語と算盤』であって『論語か算盤』ではないですね。

私は論語で一生を貫いて見せる

渋澤 渋沢栄一の『論語と算盤』や『論語講義』には人生や経営の指針となる様々な言葉が詰まっています。指針ですが、齋藤さんはどういう言葉を選ばれますか。

齋藤 例えば、渋沢は『論語と算盤』の中で、「金錢を取り扱うのがなぜ賤しいか」と官に対する反発の意味を込めて「私は論語で一生を貫いて見せる」と述べています。この一言に渋沢の生き方が凝縮されていて、僕はとても好きですね。「一以て之を貫く」と孔子が言っ

「栄一の残した言葉は現在に通じるものも少なくありません」



たように、渋沢は『論語』という一つのものを人生を貫いていこうとした。その覚悟が日本を牽引する上での精神の強みになった気がするんです。

渋澤 同感ですね。私が『論語と算盤』からどこか一つ選ぶとしたら、やはり『智』『情』『意』の三者が各々権衡を保ち平等に発達したものが完全の常識であろう」という言葉を挙げたいと思います。

私たちはよく「おまえは常識のないやつだ」「常識的に考えろ」といった言い方をしますが、栄一という常識はそういう知識のレベルではない。もちろん知識がなければ善悪の見極めも利害損失の判断もできませんが、時に知識は自己中心的な目的のために悪用されることがあります。

この知識の極端な働きを調和するのが情愛です。けれども情愛も行き過ぎると判断力が鈍る。これをコントロールするのが意志なのですが、意志も強すぎるとただの頑固者になってしまう。つまり智情、意の三つがバランスを保ってこそ正しい判断ができ、問題を誤りなく遂行できるんです。

先ほどプリンシプルの話をしま

したが、これから求められる新しい常識を探る上でも、智・情・意のバランスという視点はとても大切だと思っています。

齋藤 そのバランスという点でいえば、渋沢は『論語講義』で「子温にして厲し、威あつて猛ならず、恭にして安し」という『論語』の言葉を引用していますね。温和ながらも、威厳はあるが、その中には優しさがある。恭敬なところがあつてこそせせせしたところが無い。

孔子とはそういう両面のバランスのとれた人物だといっているわけですが、興味深いのは渋沢はこれに関連して「男女ともに中庸中和の人間となつて、国民の基礎をつくらなければならない。国民の性質が一方に偏ると、その国家もまた偏つてしまう」と述べていることです。

しかも「木戸孝允は温にして厲し、西郷隆盛は威あつて猛ならず、徳川慶喜は恭にして安」と、自分の知っている人物を具体的にイメージしながら読んでいるのは、いかにも人物眼に秀でた渋沢らしいところだと思えます。

日本人よ 精神的な柱を持って

渋澤 栄一もそういうバランスの取れた人物だったのでしようね。

齋藤 命懸けで幕府を倒そうとした青年期の血気盛んな部分は年齢とともに失せて、晩年はきつと穏やかだったと思います。それでも一本筋の通った激しさ、厳しさは常にあつたでしょうね。

渋澤 封建制度に対する怒り。栄一の激しさの根っこにあつたのはそれなんです。だけどその怒りをよいエネルギーとして活用できた。齋藤 そうですね。公憤、私を忘れた公の憤りへと形を変えていったと思います。渋沢が命懸けで社会の制度を変え、資本主義の基盤を確立したのは、この公憤が原動力にあつたためかもしれません。

渋澤 栄一は『論語』を自分のものにしてしようと志したわけですが、その中でおそらく公を自分のものとしてしまった。だから常に公と一つという意識で生きていけたのだと思います。

齋藤 私というものがなかったと。渋澤 その栄一も亡くなって今年十一月で八十年。その生き方が

現代人に投げかけているものはたくさんあると思いますが、いまのお話に関連させれば、自分は社会の一員として何をなすべきかという当事者意識を持って、ということが重要ですね。それから人一倍の好奇心、対人関係の上手さ、時として枠からはみ出す挑戦心……。

齋藤 それに加えさせていただければ、人に言えるだけの精神的柱を持つ大切さも渋沢は教えてくれていますね。「一生を『論語』で貫く」と言い切つたところにも学ぶところは大きいと思います。

いまは「心の時代」だと言われています。だけど僕はこれは非常に危険だと思つてますね。先ほど精神と心という話をしましたが、心と精神と身体バランスが整つてこそ健全な人間なのに、いま多くの人は身体が弱くなり精神の柱が抜けて、その分心の領域ばかりが大きくなってしまったんですね。その結果、自分の心のことだけで精一杯という人、心に病のある人が増えていきます。

だから何か一つ、自分を貫く確固たる精神の柱、志を持つこと。我われ日本人が渋沢に学ぶべきはそこではないでしょうか。