



渋沢栄一の"論語と算盤"に学ぶ

～ポストコロナ時代における持続可能な社会と企業経営～

シブサワ・アンド・カンパニー株式会社

代表取締役 **渋澤 健氏**

2021年5月26日（水）、シブサワ・アンド・カンパニー株式会社代表取締役の渋澤 健氏に「渋沢栄一の『論語と算盤』に学ぶ～ポストコロナ時代における持続可能な社会と企業経営～」と題して、オンラインでのご講演をいただきました。今回はその講演内容をご紹介します。

77

主催：公益財団法人 七十七ビジネス振興財団

共催：七十七リサーチ&コンサルティング株式会社

【オンライン講演会】

配信日：2021年5月26日（水）13:30～15:00

講師：渋澤 健氏（シブサワ・アンド・カンパニー株式会社 代表取締役）

演題：「渋沢栄一の『論語と算盤』に学ぶ
～ポストコロナ時代における持続可能な社会と企業経営～」

■銀行はお金が集まる大河、日本の礎をつくる

栄一は維新後、明治政府に仕え退官後は第一国立銀行を設立します。1878年には現在の七十七銀行の前身・七十七国立銀行を設立しています。栄一は、「国の繁栄には地方の振興が欠かせない。地方振興には現地の奮起努力が不可欠だ。銀行の発展は事業の隆盛あってこそだ」と言っております。その考えは、銀行は大河のようなもので、お金が銀行に集まってこないとお金はポタポタ垂れる滴のようなものだが、滴が集まれば成長性のある資金となり、社会の隅々まで循環させることができるということです。

資金が集まって大河となり新しい時代を築くことができる。これは栄一の目指した日本資本主義の原点であると思います。栄一は資本主義という言葉を使わず「合本主義」という言葉を使っています。欧米で現在、株主だけでなく、従業員や顧客、取引先を大事にする「ステーク・ホルダー・キャピタリズム」ということが言われ始めていますが、栄一の合本主義は、正にこのことを指しているのではないかと思います。

21世紀も20年余が過ぎました。大きな変革のまっただ中にあります。01年9月11日、米国で同時多発テロが起きました。08年9月にはリーマンショックが起き、11年にはウォール街のオキュパイ運動が起きました。そして20年の新型コロナウイルス感染症とブラック・ライヴズ・マター運動。21世紀に入り、大きなショッキングな事件が起きていますが、政府のテコ入れでショックを回避して回復しています。

■正しい道理の富でなければ幸福は継続できない

激動の時代に栄一が脚光を浴びているのは何故か。栄一のメッセージは「論語と算盤」の中に表現されています。栄一は、「経営者一人がいかに大富豪になっても、そのために社会の多数が貧困に陥ることでは、その幸福は継続されない」と述べ、「正しい道理の富でなければその富は完全に永続することはできない。従って、論語と算盤という懸け離れたものを一致させる事が今日のきわめて大切な務めである」としています。注目すべきは規則やコンプライアンスでなく「正しい道理」と述べていることです。栄一が表現したかったことを現代の言葉で言えば、サステナビリティでしょう。

論語と算盤の現代における意義を考えると、もう一つの言葉が思い浮かびます。それは「インクルージョン」(包摂)です。1%でなく99%が包摂されなければならないと言っています。でも富の平均分配は空想であるとも言っています。世の中にはいろいろな立場の人や能力の違う人がいる。栄一が何より重視したのは「努力」です。栄一の考えは、どのような立場、生まれであったとしても与えられた能力を生かし、経済社会に参画でき、能力をさらに向上させて、報われる社会が公正な社会だと考えたのです。

■「論語と算盤」における『と』の思想

栄一の思想をわかりやすく現わす言葉があります。それは「と」(and)です。人は「論語か算盤か」と順番をつけ選別して進めたがります。効率性はその方が高いからです。「か」(or)は組織運営には不可欠です。それに比べると、「と」は一見すると矛盾のように見えます。しかし、試行錯誤を繰り返していると、「と」で結ばれた2つの言葉が化学反応を起こし、新しい状況が生まれることがあります。「と」が活躍する世界は新しいクリエイションが生まれる場でもあります。「論語と算盤」における「と」がサステナブルとインクルージョンを生み出すのです。そして、島国に住む日本人は異分子を組み合わせることが得意です。

今、世の中では壮大な「と」の力が求められています。それは「SDGs」(持続可能な開発目標)の概念と同じではないか、と考えます。SDGsは2015年の国連サミットで採択された「誰一人取り残さない」2030年に向けた開発目標です。SDGsは論語からの視点ですが、企業には算盤も必要です。

論語と算盤という視点から、その両立を考えるうえで必要なことは、2030年の目標達成の姿を描き、そこから逆算して現実化を目指すことです。現時点ではその目標は飛躍していても、それを「と」の力でつないでいくのです。

■常識とは知情意のバランス

江戸時代から明治、大正、昭和と栄一は激動の時代を生きました。この時代には大きなりセットが行われ、そのたびに常識とニューノーマルが生まれました。栄一は言います。「知情意の三者が権衡を保ち平等に発達したものが完全の常識だ」と。知識を持っているなら使わなければならない。行動のためには情熱が必要だ。しかし、情が溢れると流されやすい。だから意志が必要です。しかし、意志の強さが頑固になってはいけない。三者がバランスを取りながら向上していくこと。これが栄一の知情意に関する考えです。私はこのことを知る

までは、常識とはその時代の社会や組織の存在に、個々人が合わせるレベル感のことだと考えていました。

栄一はレベルが違ってても知情意のバランスがとれていれば、それぞれの常識があり、組織は常識である、と言うのです。なるほどと思いました。米国のある経営書には、グレートカンパニーの経営者は、知情意の3つの側面を持っている、とありました。これは栄一の言う常識の人と同じではないか、と思いつきました。

栄一は論語も算盤も否定せずに中庸を目指せと言っています。中国古典研究家の守屋淳氏は、中庸とは「足して二で割る」ような真ん中ではなく、全体の中のほどよい急所であると述べておられます。では中庸は知情意のどこに位置を占めるべきか。紙に知・情・意の3つの点を描いて、その三角形の真ん中に置くべきか。私は知・情・意の3次元の三角錐の頂点に置くべきだと考えます。頂点から俯瞰すれば、知情意のそれぞれにどれだけ距離があるかがわかります。俯瞰力と中庸とは同じポジションにあるのではないか、と思います。

企業理念はビジョン (Vision)、ミッション (Mission)、バリュー (Value) の3つで作成されることが多いのですが、その違いがよく分かりません。ミッションは何をしているかを示すホワット (what)、ビジョンはどこに行こうとしているのかというホエア (where)、戦略やバリュー、ブランドは日々の何をすべきかのハウ (how)、そしてパーパス (Purpose) は何をすべきかというホワイ (why) と考えると分かりやすいでしょう。パーパス、俯瞰力、「論語と算盤」、中庸とは同じことを指しているのです。

■30年ごとに破壊と再生を繰り返した日本

「歴史は繰り返さないが、韻を踏む」とは、マーク・トウェインの言葉とされています。歴史は繰り返さないが、リズム感はあるということです。日本の過去の周期性をみると、30年ごとにリズム感があります。1868年、270年間続いた徳川幕府は終焉しました。破壊の30年です。そしてそれによって繁栄の30年が訪れます。1960年から戦後の繁栄が始まり、80年代には欧米から学ぶものはないと言う人が現れました。90年代にはバブルが崩壊し、失われた10年に入り、人によっては失われた20年、30年と言う人もいます。

しかし、過去のリズム感からすれば、2020年に新しい時代に入ります。実は私は2010年にある現象をみて、20年が時代の大きな節目になると考えました。それは人口の変動を示す人口動態の変化です。サザエさんに出てくる波平さんの年齢は54歳です。平均寿命が65歳の時代です。しかし、現在は人生100年時代。時代は変化しています。人口の多くを占める団塊の世代の1970年代は20代、1980年代は30代。1980年代はバブル時代と言われましたが、団塊世代の世帯を形成する家族構成がその需要を支えていました。そして1990年代は平成の時代となります。

■デジタル・ネイティブの若者に期待

昭和の時代、人口ピラミッドという言葉に、それほど違和感はありませんでした。しかし、平成の時代に入ると、出生や死亡などの変化を示す人口動態は、ピラミッドというよりひょうたん型になっていきます。2020年がなぜ節目の時代になるかと言えば、人口構成は逆ピラミッド型になり、今までに見たことのないスピードで世代交代が起こります。成功体験をつくり出した世代から、次の世代へとバトンタッチが行われなければなりません。

私には期待する世代があります。30代、20代、10代というミレニウム世代とZ世代です。かれらはデジタル・ネイティブです。インターネットによって、日本に暮らしながら世界とつながることができます。彼らは日本ではマイノリティですが、若いアジアやアフリカ諸国ではマジョリティになります。

昭和時代は「メイド・イン・ジャパン」、貿易摩擦を受けた平成時代は「メイド・バイ・ジャパン」でした。

私が次の世代に期待するのは「メイド・ウィズ・ジャパン」です。持続可能な社会を、日本と一緒に作りましょう、と日本の若者が若いアジアやアフリカ諸国の国民に呼びかける。そうなれば明るい未来が開けるのではないのでしょうか。



渋澤 健(しぶさわ けん)氏プロフィール

シブサワ・アンド・カンパニー株式会社代表取締役、コモンズ投信株式会社取締役会長。複数の外資系金融機関およびヘッジファンドでマーケット業務に携わり、2001年にシブサワ・アンド・カンパニー(株)創業。07年にコモンズ(株) (現コモンズ投信(株)) 創業。経済同友会幹事、UNDP (国連開発計画) SDG Impact Steering Group委員等。著書に「渋沢栄一100の訓言」、「渋沢栄一の折れない心をつくる33の教え」、「超約版 論語と算盤」、他。