

企業者史・再論としての渋沢栄一

－「経営構想力」概念を用いて－

島田昌和

はじめに

昨今、「企業者史」に再度焦点が当て、企業家を歴史的に取り上げる研究成果が多く刊行されている（宇田川勝 [1999] [2002]、佐々木聡 [2001a] [2001b]、宮本又郎 [1999] [2002] などの研究成果）。その理由は、開業率の低下に表れるような企業者精神の衰えとその対策の必要性があり（宮本又郎 [2004] 96～98頁）、企業者が「閉塞した状況に対して経済発展の新次元を切り開くキーワード」（米倉誠一郎 [1998] 29頁）であり、企業者こそが「革新のダイナミズムを引き起こす主たる動因」（佐々木聡 [2004] 42頁）との共通認識が生まれているからであろう。確かに企業経営を取り巻く環境が激変する変革期を迎え、大企業さえもその舵取りはきわめて難しく、企業のマネジメントチームによる意思決定の重要性が再び高まっている。同時に従来型の産業構造が大きく変化する中で、既存の大企業が新たなイノベーションの担い手になりにくくなり、新産業の担い手としてベンチャー企業の重要性が増大している。故に経営者、企業家、起業家という意思決定の主体にスポットがあたっている。

しかしながら、「経営史学」において長らく企業者史から研究が遠のいていた理由が存在し、その理由についても多くの研究がその足跡を整理しつつ言及している。企業者に再びスポットが当たっているにもかかわらず、未だ企業者史が下火となったさまざまな理由を現代にあって克服できておらず、説得力を持った新たな分析モデルの提示にも至っていない。今、改めて企業者史にスポットを当てるためには過去の「企業者史」研究の興隆と停滞を踏まえ、乗り越えなければならない挫折の克服法を見出さなければ同じ轍を再び繰り返すことになりかねない。

一筋縄ではいかない難題ではあるが、この小稿はその小さな一歩をめざしたい。本稿では、再度、「企業者史」の研究史上のサーベイを行い、特に A・H・コールと大河内暁男のアプローチにスポットを当ててその時点で到達したアプローチの限界や方法論上の問題点を明確にし、相当の時間を経た現代において再度スポットを当てるべき方法論上の特質や、現代だからこそ克服できる方法論上の制約について渋沢栄一を事例とした検討を試みる。

1. 「企業者史」の興隆と発展

(1) シュンペーターからハーバード大学企業者史研究センター

経営史学は大きな流れとしてその初期にあって「企業者史」を中心的な命題としていたが、その後、A・D・チャンドラーによって組織と戦略研究が重視され大企業体制の分析が中心となって進んだ。企業者史の発生・発展とその後の経緯は、米川伸一 [1985]、宮本又郎 [2004] に手際よくまとめられている。何度も繰り返された作業だが、ここでも繰り返し、振り返ることにしよう。

企業者にはっきりとしたスポットを当てたのは、シュンペーターであった。革新の担い手をして「企業者」という経済主体が経済発展の戦略的要因であることを宣言し、「革新」を希少資源と見なし瞬間的利潤極大を求める管理資源から峻別した点が鍵であった。それを継承、発展させたのがハーバード大学に設置された「企業者史研究センター」であり、革新＝企業者活動をダイレクトに企業者という人間主体と直結させる方法から研究を一步踏み出させた。

(2) コールの貢献と業績

同センターのリーダーであったA・H・コールは「企業者」概念を「革新者」だけでなく、「経営者」「管理者」にまで拡張し、企業者活動を個人ばかりでなく企業者チームによっても遂行されると考え、企業者活動を文化・社会構造と関連付けて捉えたことがその特徴であった。

このコールに宮本又郎は改めて着目している。シュンペーター流の「根本的革新」あるいは「構築的革新」と日常的な改良・改善である「斬新的革新」あるいは「通常の革新」に分けて両者に積極的な意味づけを与えようとする今日の支配的な見解を生み出すことにつながっていると指摘している（宮本又郎 [2004] 102頁）。

さらに宮本はコールが、「企業者について研究することは、経済学における中心的人物を研究することである」といい、企業者史研究は、経済学と経営学の枠内にとどまることなく、歴史学や社会学、行動科学、心理学など、いろいろな学問分野が学際的に協力して遂行されなければならないと主張し、企業者活動を人間主体的な側面と、社会的・構造的な側面、両面から研究しなければならないと主張したことを指摘している。

(3) 日本：中川敬一郎による紹介、その後の停滞

日本においてこの問題関心の主導的役割を果たしたのは中川敬一郎であり、「企業者史をいち早く消化しそれを実践しようとした最初の研究者」であった。コールをはじめとするハーバード大学の企業者史研究センターの影響を受け、1964年に日本の経営史学会が設立され、企業者史研究が10年ほどに渡ってメインテーマとなった。

人間的・主体的・文化的要素を科学的な分析のなかに取り込んでいけるかどうかに関しては懐疑的な意見もあったが、同学会を主導した中川は「それぞれの社会に特有な思考・行動様式

というようなものが一つの客観的なものとしていわば社会に「制度化」されているとすれば、我々はそうしたいわゆる「文化構造」(culturalstructure)によって個々の企業者活動における人間・主体的なものを充分説明しうる筈である」(中川敬一郎 [1981] 24頁)と述べて、文化構造あるいは文化的諸要因を分析する視座として、(1) 目的あるいは目標の体系、(2) 価値体系、(3) 社会的格付け、(4) 行動の形式、の4つのカテゴリーを掲げた(宮本又郎 [2004] 102頁)。

さらに米川伸一は「経営風土との係わりにおいて理解しようと努め」、瀬岡誠は「経済学的」、「社会的」、「行動論的」アプローチと分類によって丹念に紹介した。瀬岡は「逸脱・革新・マージナリティ」と企業者活動をテーマとし、企業者活動の供給に影響を及ぼすと考えられる諸要因を個人的レベルと全体社会的レベルの双方において包括的に分析しようとするクンケルの行動論的モデルを採用した(瀬岡誠 [1980] 263～266頁)。そして「限定・需要・機会・労働の四構造モデル」が最も有効な分析枠組みと考えた。成員間に見られる個人的差異と機会構造に対する接近可能性の差・利用可能な情報量の差・限定構造に対する知覚の差などからなる企業者個人に固有の差別的優位性を要素として重要視した(瀬岡誠 [1980] 266頁)。

しかしながらこのような見方にあまりに固執すると、文化構造によって企業者活動が旺盛な社会と、沈滞的な社会とが存在するのだという宿命論に陥ってしまうことになり、ハーバードの企業者史研究センターの活動は、残念ながらやがて停滞し、日本でも企業者史学はやがて下火となった。それには3つぐらいの要因があったと考えられる。やはり1つは、文化的・社会的要因の分析が非常に難しいということであった。計量化が難しい企業者史学は科学性に欠ける印象を与えた。第2に、個々の人間主体を重視するという方法は特定の人間を重視するあまりに、議論が感覚的なものになってしまった傾向があったことは否めない指摘する。第3に、企業者史ではどうしても研究は特定企業家のケース・スタディとなるが、特定ケースがどれほど一般性を持ちうるか、一般化や類型化を導く有力な視座を開発できなかったことが指摘された(宮本又郎 [2004] 103頁)。

(4) チャンドラーモデルと残された課題

その後A・D・チャンドラーらが唱えた組織論的経営史が主流となっていった。経済発展にとって最も重要であったのは「革新」それ自体よりも「投資」であったという命題であった。とはいえチャンドラーの主張は企業の「組織能力」という言葉によく表れるように集団主義的意思決定を尊重しながらも必ずしも企業者個人を軽視するものではなかった。経営者組織内を構成する少数の個人企業家にもウエイトを置いていた。

このような企業家論の系譜を経て2002年に「企業家研究フォーラム」がたち上げられ、人間としての企業家だけでなく企業者活動を支える社会の仕組み、制度や技術、教育、ファイナンスの仕組みなど企業家活動の基盤や環境についての研究が視野に入れられた。同時にハーバードの企業者史研究センターが目指した非経済的要素、文化的・社会的要素を取り入れた学

際研究もまた継承すべきものと位置付けている（宮本又郎 [2004] 105 頁）。

さらに 2009 年にチャンドラー氏の死を悼む追悼論文において曳野がその功績と残された課題を論じている。エイジェンシー理論を唱えるハーバード大学のビジネススクールのメンバーは「経営者がコントロールする企業においては、経営者が企業の本来の所有者であるはずの株主の利害を事実上無視して、自らの私的な利害を優先する。結果的に企業が本来生み出すはずの経済成果は極大化されない」と主張した。資本市場による M&A の活発化によって、「株主の利害を代表し、その利害の経営執行を請け負う執行機能を、単に機能的に分化するだけでなく、人的にも分離する事」が提唱され株主を中心とした企業統治が台頭した（曳野孝 [2009] 64～65 頁）。

もう 1 点、家族企業とビジネスグループが現代企業の根幹であるという説も台頭した。現代企業の根幹は家族が所有しコントロールする家族企業、組織構造はビジネスグループが一般的であり、製品戦略も非関連多角化が多数をしめる。このような形態が発生するのは製品市場や資本市場が不完全だからであり、チャンドラーの想定した巨大企業はかえって経済発展の阻害要因とみなされている（曳野孝 [2009] 66～67 頁）。

さらに経営組織構造あるいは組織モデルの研究の蓄積が驚くほど下がっていて、行動論が構造論を凌駕している現状を指摘し、組織構造の研究の深化をチャンドラーの残した課題として提言している。

また四宮俊之は経営史学が企業家や経営者などの主体に焦点を当てるべきであると主張し、以下の 3 点を提起している（四宮俊之 [2010]）。まず「現代の論理」と「時代の論理」の両眼的視差が必要であり、次に企業者活動のそれぞれの側面での意思決定および実行についての「経営学の論理」と企業家や経営者、あるいは多様な人材で構成される組織としての企業での経営実践力についての彼らの個人的な人生遍歴や経験など属人的な側面の影響も含めた「当事者の論理」との間にある視差を必要とする。それらの複眼的な視差を介して企業活動の歴史的展開を一段と多面的かつ深く分析、考察していくことが必要としている（四宮俊之 [2010] 61 頁）。言い換えると分析対象を主に企業家や経営者とし、彼らの経営実践力を理論的、個別的に複眼的な視差で分析すべきことを主張している。

このように指摘されるポスト・チャンドラーの課題を克服することはなかなか容易ではない。チャンドラーが中心命題とした大企業という大組織だけでなく、企業を所有や保有する大株主などの個人の意思が企業経営を大きく左右する状況などを含めて所有と運営の双方の組織とそこで発動する意思決定の重要性が増しているのは明白だろう。企業の先行きを左右するような重要な意思決定がなされ、それが発動されるプロセスに関して人的な側面に焦点を当てた分析と、その意思の発動にステークホルダーの支持・支援を取り付けるための裏付けとなる客観的・論理的な帰結を視野に入れなければならないだろう。

よってチャンドラーの残された課題を克服するためにも、現代的なビジネスの進展の背景を視野に入れるためにも、経営史は再び経営者にスポットをあてるべき時期に来ている。当然に

この場合の経営者は一個人としての経営者ではなく、取締役会等、ボードメンバーによるマネジメントチームの総体としての意思決定を中心的に含むものであり、同時にトップマネジメントの意思決定を支える企業組織や敷衍される経営戦略を見据えたものでなければならない。また過去においてはあまり込んでしまった風土や文化構造といった観念的、情緒的ともとられる一面を持った議論とも一線を画さねばならない。そのために再スタートすべき出発点を探したい。それをここでは大河内暁男による「経営構想力」の議論まで巻き戻してみたい（大河内暁男 [1979]）。その理由は先の個人としての経営者から総体としての経営者に議論を拡張したのはアーサー・コールに代表される企業者史センター以降の研究であるが、社会学等の風土論や文化論から逃れ、経営者の意思決定プロセスを取り扱っているのが大河内だからである。

2. 「経営構想力」による経営史分析とこれまでの渋沢評価

(1) 大河内暁男の「経営構想力」

大河内は企業経営行動の「方向規定を与えるものは、直接には、企業者自身による意思決定を措いて、他にはない」と述べ（大河内暁男 [1979] i 頁）、さらに「企業の経営行動は、経営要素の組み合わせを基盤とした人間の経営行為の現象形態に他ならない」として「経営構想力」の概念を構築した（大河内暁男 [1979] 4 頁）。経営構想力とは、「企業者が自己の動機や経営目的に照らして経営要素を編成し、企業活動を導き出す特殊能力」を指している（大河内暁男 [1979] ii 頁）。

「経営構想力」は企業者が未来の経営行為の形を構想し、この構想に結集する企業者の諸能力が知覚、認識、総合、先見、構想の諸力を包括したものであり、経験に先行して経営行為の形を表出する能力である（大河内暁男 [1979] 38 頁）。次に経営構想力は意思決定にあたって知覚、認識、構想という3つの異なる企業者能力に支えられる（大河内暁男 [1979] 32 頁）。知覚能力は経営行為の遂行に係わるさまざまな刺激や問題を知覚する過程であり、認識とは多様な知覚を統一して自己にとっての問題を主体的に認識する過程であり、構想とは具体的な見取り図を構想する過程であって目的意識的、主観的になされながらも社会的な因果や法則に整合する客観性を有しなければならないとしている（大河内暁男 [1979] 36 頁）。

また、経営構想力は大まかな程度を表す量的に把握できる量的規定で捕らえることが出来、それには時間的射程、空間的射程、射幅、選択精度の4指標を挙げている（大河内暁男 [1979] 48～49 頁）。さらには能動性、受動性、進歩性、守旧性、投機性、安全性といった質的指標の側面も併せ持つ（大河内暁男 [1979] 71 頁）。

ごく簡単に紹介したが、大河内のこの書は理念の提示に主眼を置いていて、経営史の歴史的な時間軸を軽視していること、言い換えれば「経営構想力」の進展や発展といったダイナミズムを読み解けない難点を持つ（米川伸一 [1979]）。大河内は経営構想の形成にあたって経験型、分析型、直感型の3つの型があることを提示しその中で企業経営行動の革新をなすのは経

験の豊かな蓄積は分析的思惟を尽くした後には現れた直感型の形成構想の形成であると論じている（大河内暁男 [1979] 176～177頁）。

そして革新が出現するのは「主体的条件としての独立性、経営環境の客観的条件の寛容性、新たな経営行為の形と結んで環境構成員が容易に相互連関を形成する親和性、これら3者が経営構想力の創造性と結びついたとき新たな経営行為が経営環境に定着する」としている（大河内暁男 [1979] 229頁）。

以上ごく簡単に大河内の「経営構想力」というフレームワークを紹介した。この書は経営史としては異色の書あり、歴史の積み重なりや時間的な変遷・ダイナミズムよりも企業の意思決定プロセスを経営者を中心とした「経営構想力」としてそのプロセスや取り巻く環境との関係性から取り上げた唯一の書といっても過言でない。

大河内氏のアプローチはその独創性を評価されつつも「問題は議論が時代を捨象して展開されている点で企業組織という環境要因が分析の枠組みに入っていない。この点で『研究センター』の議論の既着を引き継ぐに至っていない」と難点を指摘されている（米川伸一 [1985] 32頁）。大河内の手法を評価するのであれば歴史的な事象の変化の全体像を説明できるように経営構想の連なりを理論的に展開することを試みるのが正面から取り組んだ発展のさせ方かもしれない。しかしながらやはり、歴史の現実を軽視したフレームワークになりかねず、その克服の端緒として氏が同書の中でいくつか例示している欧米における歴史的断面としての経営構想力の発揮場面を日本の事例にも適用して検討してみたい。

例えば明治期の日本は後発国としてきわめて厳しい外部環境の中で、それらの環境を克服できる組織行動への意思決定を必要とした。多くの経営者によって環境を克服する意思決定がなされたわけだが、その意思決定のプロセスに踏み込んだ分析が必要であり、なおかつその意思決定が支持を集める、すなわち一つのモデルとなっていくプロセスの分析が必要である。意思決定は一つ一つは単発かも知れないが、先の意思決定の事例を踏まえたり、影響を受けたりしながら次の意思決定に連なっているはずである。その連鎖の抽出をすることで歴史的な事象のダイナミズムさを獲得することができるかもしれない。

(2) 企業者史アプローチによる渋沢栄一：中川敬一郎による位置づけ

ここでその適用事例として渋沢栄一取り上げる。その理由は当然渋沢栄一が近代日本をもっとも代表する経営者の一人であることは疑いない。いくつかの位置づけを挙げると、渋沢は1898年時点の東京・横浜の高額所得者で第18位、同年の全国103の大会社の大株主集計で第25位、同年の全国の会社役員録に登場する回数が31社で第1位などである（石井寛治 [1972] 4頁、高村直助 [1996] 195頁、鈴木恒夫・小早川洋一・和田一夫 [2009] 101頁）。1902年と1911年の総資本額上位20社中渋沢の関与会社は10社と半分を占めている（中村尚史 [2005] 28頁）。企業者史研究の全盛期に日本の代表的な経営史家によって言及され、評価付けされているが、その後企業家史の手法から離脱した新たな評価に乏しいからである。その意味でも現

時点で新たな評価を下す格好の材料と思われる。

先行研究における渋沢の評価をいくつか見ておきたい。まずはじめに中川敬一郎氏の評価を取り上げる。中川は「日本の工業化過程における『組織化された企業者活動』」の中で渋沢の役割を重要視して評している。まず全体に共通する点として「明治期の日本の企業家が、近代産業の建設にきわめて積極的であったこと、また欧米先進国から近代的な産業技術や経済制度、経営組織を熱心に導入したことなど、企業者活動の一般的な進取性については今日ほとんど異論はないと思われる」と述べ、近代産業への理解とその導入への積極的姿勢を論じている（中川敬一郎 [1967] 8頁）。

そして欧米の学者の見解としてグスタフ・ラニスの「共同社会中心的企業家」やヨハネス・ヒルシュマイヤーの「攘夷的企業家」などの評価を紹介し、「ナショナリズムがその有効かつ積極的な企業経営活動の原因であったことが強調されている」と日本の近代化過程においてビジネス活動におけるナショナリズムが重要であったと指摘する（中川敬一郎 [1967] 9頁）。

ガーシェンクロン・モデルで有名なように後進国は資本、市場、熟練労働力、技術者、企業者性能などの国内的な条件が乏しく、「その国際的可能性と国内的条件との間のギャップを何らかの手段によって強力にうずめることができない限り、後進国の工業化は一步も進展しない」と位置づけられる（中川敬一郎 [1967] 11頁）。さらに「国際的な経済格差は、個々の企業者の個人主義的な活動によっては到底うずめ得ないものであり、工業化の程度に応じて、あるいは銀行が、あるいは政府が、工業化の強力な組織者として登場しなければならず、企業者の動機は「非合理主義的な性格のものとならざるをえない」とされている（中川敬一郎 [1967] 11～12頁）。

ラニスやヒルシュマイヤーの言う「明治の企業者活動におけるナショナリズムや「共同社会中心的」性格が、具体的な経済過程との関連において具体的に論証されているわけではなく、中川は日本における企業者活動の高度に「組織化」された性格を明らかにするものとして民間部門の内部に組織的な工業化の強力な推進主体があったとみるべきと主張する（中川敬一郎 [1967] 12頁）。それを渋沢栄一に求め、「共同社会中心的」企業家の代表と位置づけている（中川敬一郎 [1967] 16頁）。その論拠としての活動が横浜生糸市場「連合荷扱所」事件であり、大阪紡績会社の設立こそ高度に「組織化された企業者活動」の成果としている。

渋沢を中心としてなされた全国的規模での組織化は、日本経済の危機についてするどい感覚を持ち、かつ中央政府にも貴族層にも、民間の富商にも、広範な影響力をもつ渋沢のような人物、すなわち、ラニスの言う「共同社会中心的」企業家の力によってのみ可能であったとの評価につながる（中川敬一郎 [1967] 19頁）。

日本の国民経済は様々の分野間で相互依存度が高く、明治日本の企業家は一般に他の経済分野の事情を意識することなくしては行動しえず、その結果、しばしば企業家個人または個々の企業の当面の利益を無視し、広く国民経済的な視点にたつて意思決定せざるを得なかったと評している（中川敬一郎 [1967] 34頁）。民間部門においてさえも多くのビジネスマンは彼等の

行動と関係する国民経済の他のレベルや領域の事態についても深い理解を持っており、その代表が渋沢栄一だった（中川敬一郎 [1967] 35 頁）。すなわち、明治の企業家たちは社会的相互作用の側面、すなわち「社会的利益」を同時に考慮することなしには、「私的利益」を確保することができなかつたとの評価を下すのであった（中川敬一郎 [1967] 35 頁）。

以上のようなロジックによって、「日本におけるそのような組織化された企業者活動は決して『国家的活動』ではなかった。明治の企業家たちが相互に協力しあったのは、何らかの権力によって強制されたがためではなく、むしろ工業化の開始時において直面した国際的経済的挑戦に応戦するために、日本の企業家自らが特殊な思考・行動様式をもたなければならなかつたからである。」と主張した（中川敬一郎 [1967] 36 頁）。

中川は経済発展論の影響を受け、経営者の行動様式に焦点を当てている。共同社会における共同の利益を重視する特性を主張するが、時として個別企業の利潤最大化をはかっておらず、リスクを取りすぎる行動があったことを指摘しても、それを共同社会的と位置づけることは実証不可能なレベルの評価になってしまっている。

(3) 由井常彦による渋沢の位置づけ

続いて由井常彦とヒルシュマイアの見解を見てみよう。両氏の共著『日本の経営発展』において渋沢に言及した個所としては渋沢が「理想主義者の側面をもっていたけれども、ともに現実的な感覚の持ち主」であり、「政府の工業化政策に緊密に協力し、第一国立銀行を手はじめに自身で数多くの会社企業、金融機関あるいはビジネス団体の設立イニシアティブをとり、威信をもつ『実業家』のモデルとなり、『財界』を組織した（J・ヒルシュマイヤー・由井常彦 [1977] 124-125 頁）。新興商人や政商タイプの企業家も「1880 年代の末頃からは『実業家』となるべく、多かれ少なかれ、渋沢を模倣したり彼に協力したりした」との記述がなされている（J・ヒルシュマイヤー・由井常彦 [1977] 125 頁）。

その結果「彼ら（企業家）はしばしば共同出資し、あるいは主要な資金援助をし、ときには受注に協力し、さらには人材を斡旋した。渋沢栄一はむろん中心人物で、三井（益田孝）、古河市兵衛、浅野総一郎、大倉喜八郎、馬越恭平らをはじめ有力な企業家に近代企業の起業を勧説、助言し、資金および人材を援助し、あるいは政府の協力について助言した」のであった（J・ヒルシュマイヤー・由井常彦 [1977] 133 頁）。株式会社の導入に対しては「近代企業イコール株式会社と理解し、近代企業にたいして必要以上に株式会社たる形態に固執した」と位置づけている（J・ヒルシュマイヤー・由井常彦 [1977] 159 頁）。

他方、経営倫理に対しては「日本は自身の倫理規範を保持すべきであって、西洋のような物質主義的な資本主義であってはならないという点で、西村茂樹と同じ意見であった。彼は日本に正統的な武士の理念をもって新しいビジネスを装う必要を感じ、商人的術策による経営を難し、「道徳経済合一説」「経営論語」を説いた。渋沢の理念と行動がどこまで一致していたかは別として、彼が新しい社会的エリートとして、実業家という新しいイメージの創出に貢献した

ことは否定できない」とやはりリーダーとして活動したことを評価している（J・ヒルシュマイヤー・由井常彦 [1977] 182 頁）。さらに「日本の工業化の初期段階における企業家たちの職業倫理について決定的なことは、それがドグマ的でなく、いわば機能的」であり、「現実の“世のため人のため”というような、直接的な社会関係や人間関係への貢献こそが、ビジネスマンの努力を動機づけた」と述べている（J・ヒルシュマイヤー・由井常彦 [1977] 186・188 頁）。

由井とヒルシュマイヤーは大筋で見解を共通にしながらも一部において差異を見せてもいる。由井氏単独の論文でヒルシュマイヤーの渋沢を論じた英文の小論を取り上げて紹介しつつ、ヒルシュマイヤーの渋沢論を論じている。そこではヒルシュマイヤーが渋沢の洋行経験を重視するのに対し、在郷商人としての活動の重要視を主張している（由井常彦 [1967] 107 頁）。また、株式会社制度の導入と普及を大きな功績とするヒルシュマイヤーに対し、それを認めつつ、渋沢が有限責任的な持分出資（無機能出資）を理解したのが明治 10 年代以降であり、欧米的な株式会社とは多少異なる組織が形作られたことをおぼろげながら示唆している。

由井は、コールに基づいてそれ以降の研究は企業者の根本的な職能を「ビジネスの意思決定を媒介として遂行される革新」に要約することを共通の前提としてしていると記している（由井常彦 [1971] 102 頁）。その上で、「企業者はあらかじめ期待された役割を遂行するよう十分訓練された主体として立ち現れず、経済的および社会的環境の大きな変化に挑戦する反応として歴史の舞台に登場」し、「それゆえ広義における環境との関連を検討することがきわめて重要な問題」であり、「経済的機会やその他の社会的制度変化がまず重視されなければならない」との立場を表明した（由井常彦 [1971] 125 頁）。時代背景として江戸時代は「地縁的血縁的に静態的な秩序が制度化されていたばかりでなく、集团的秩序と価値体系において綿密に統合された社会」であり、よって「組織外のアウトサイダーの活動は、原則的には、“不埒な”行為」であり、「成員間の生存競争的な“競争”は逸脱行為として、しばしば制裁される一方、適正利潤は、ある程度成員全体に確保される社会と論じた（由井常彦 [1971] 128～129 頁）。それが明治維新以降、「新たに意識された統合的集団価値である『国家的目標』の実現のための、近代産業の育成と動態的な秩序の導入の過程」になった（由井常彦 [1971] 131 頁）。その中で「近代ビジネスは「実業家」として、士・農・工・商とは違った新しい階級を構成することになった。その地位は、士的な官吏・軍人につぎ、おそらく農民（地主）の上位に感ぜられ」るようになり、その共通の理念は「統合された価値と結びつけられた、いわば『士魂商才』の企業者活動こそ、日本の産業化のスタートを特徴づける経営イデオロギー」であったとしている（由井常彦 [1971] 132 頁）。

(4) 企業者史における理念と担い手

由井の論じる統合のイデオロギーという点では先に紹介した中川も同様のスタンスと位置付けることが出来そうである。すなわち、「渋沢栄一と福沢諭吉が賤商思想に対するレジスタンスのチャンピオン」としながらも、「潜在的には日本の経営理念の二大潮流の源流となるはず

であった渋沢栄一の実業思想（経済・道徳合一説）と福沢諭吉の実業思想（アダム・スミス流の経済観）のうち、前者が主流となり、後者が先細りに影響力を失っていったことも明らか」と評し、「道義にもとづいて獲得された富はむしろ国家仁政の条件であると強調」されたとしている（中川敬一郎 [1981] 157・173 頁）。

由井や中川などだけでなく多くの研究者は近代日本社会における企業者の概観において「欧米の工業化に大きく立遅れていた明治の日本では、顕著な国際的な生産力格差を認識した武士階級（士族層）が中心となり、ナショナリスティックな経営理念のもとで、工業化の初期から株式会社制度により乏しい国内諸資源を結集し、それを近代的洋式産業の建設に投入するという組織的企業者活動が展開されることになった」という評価がいわば共通認識であった（中川敬一郎 [1981] 12 頁）。さらに「『組織化された企業者活動』の担い手となったのは、まず、欧米産業文明を逸早く知覚した政府官僚層であり、民間では財閥的企業の指導者たち」であり、国家と一体化した経営リーダーによる主導を明白にイメージした（中川敬一郎 [1981] 12 頁）。

議論がだいぶ脱線したので渋沢に戻ろう。渋沢は幕府崩壊後にフランスより帰国したとき、薩長中心の新政府にシンパシーを感じられなかった。ゆえに旧幕側に戻り、求めに応じて旧幕勢に迷惑をかけたくないことから否応なく新政府に出仕した後も、政府内の激しい政争に忌避感を表明している。にもかかわらず、「民」にあって「官」も求める「民」の有り様をリードしたという暗黙の前提に基づいて渋沢は位置付けられてきた。官民の関係や政治と経済の関係について渋沢自身の具体的な行動をふまえて再度吟味が必要であると考ええる。

3. 渋沢栄一の「経営構想力」分析

(1) 渋沢の「経営構想力」

著者はこれまで必ずしも明らかになっていなかった渋沢栄一の具体的な企業者としての活動を明らかにしてきた（島田昌和 [2007] [2011]）。そのことによって初めて大河内の「経営構想力」分析を適用できる材料がある程度出揃ったと言えよう。よって大河内の枠組みを援用しながら渋沢の経営者としての行動とその背景としての意思が形成され発動されるにいたるプロセスの検討を試みる。

まず渋沢がアントルプルヌールシップの定義に合致するかどうかの検証から始めたい。アントルプルヌールシップとはコールの定義を用いれば「経済的財貨および用役の生産と分配とを目的とする利益指向的企業を創始し、維持し、あるいは拡大しようとして、個人または共同する個人の集団が営むところの合目的活動」をする人となる（コール [1965] 7 頁）。ここで言われる利益指向的企業を創始する人間だったどうかを検討しよう。

先に紹介した大河内の経営構想力によると、経営者の意思決定プロセスは知覚、認識、構想という3つの異なる企業者能力に支えられるとされている。利益を志向する姿勢はいかにして醸成されただろうか。

渋沢の父は村内の下位にあった「中の家」を藍玉という染料の栽培と買い入れ・販売を導入することで村で一・二を争うほどに財力を形成した。その父の仕事を10代の頃から手伝い、利益を蓄える手法を体で覚えた。その後、尊王攘夷運動を志すものの、その無謀さを悟り、捕縛を逃れるために一橋家に身分を得て、商品作物の導入などで藩領の経済力をつけるなど経済官僚として才能を開花させていった（島田昌和 [2011] 第1章）。これらの経験があったからこそ幕末の渡欧経験の中でも当時の日本からの渡欧者と異なり、欧米の金融制度や株式会社制度、鉄道や製鉄業、紡績業などの新技術を日本に導入することの重要性を強く「知覚」することができた（島田昌和 [2011] 第1章）。きわめて簡単に渋沢の利益を指向する姿勢がいかに形成されたかを紹介した。これだけに尽きないほどのビジネスキャリア形成があるがとりあえず十分な証左となっていよう。

また、コールは企業者に関して「特定企業における特定企業への革新の導入は、企業者が気がついた競争状態に対応するためのいくつかの方途にすぎない」と述べ、さらに革新を「導入する組織が有効に維持されている場合のみ、ビジネスの世界において成功を収めうる」とも述べている（コール [1965] 14～15頁）。渋沢は特定企業だけでなく、実に多くのビジネスを成功させ、安定的に運営している。そのような能力をいかに獲得し、醸成していったのだろうか。

まず何が渋沢の革新なのだろうか。シュンペーターは革新＝イノベーションを5つに分類している。①新製品あるいは新品質製品の生産、②新生産方法の導入、③新市場の開拓、④原材料あるいは半製品の新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現である（宮本又郎 [1999] 14頁）。これらのうちの①から④に関しては、渡欧時の体験からその知識を得て、日本への導入を図ったものであり、彼自身の革新ということよりも大河内の言う経営者の意思決定能力のうちの「知覚」にあたる部分であろう。

それに対して⑤の新しい組織の実現は彼自身に負うところが少なくなかろう。鈴木・小早川・和田の研究が指摘するように渋沢は事業モデルを提示していた。さらにそれを極めて広範な人的ネットワークによって拡げていた。（鈴木恒夫・小早川洋一・和田一夫 [2009] 97・123頁）すなわち、株式会社制度そのものは欧米で「知覚」したわけだが、欧米にはるかに遅れて近代化に取り組む日本においてごく一部の三井や三菱などの財閥を除いて、分散的にしか存在しない資本と経営能力を結集させる装置として多くの株主からなる株式会社制度の導入を重要視した。そして株式市場に根差した市場取引により不安定な株式会社制度を安定的に運用するためのさまざまな補助装置を追加した点が何よりも渋沢の革新部分であった。その一端をここに示すとビジネスのスタイルに合わせた三種の会社制度の選択や、様々な資金を株式市場に誘導するために渋沢自身が発起人となって未知のビジネスに対して一定の信用力を与える行動、立ち上がった会社の経営面の危機をいち早く察知して軌道修正するための現場運営者の面談システムなどである（島田昌和 [2007] [2011]）。

大河内は「量的指標から見た経営構想力の性能」という考え方の中で、「企業者は、問題知

覚の上に立って、既知の経営諸条件についての経験的、合理的思惟をつくした上で、自ら取るべき経営行為の形を構想」し、「現在の問題知覚に対して、過去の経験を想起して現在化し、現在の表象がこの現在化された過去の表象に対してどのように関係しているかに従って、現在は潜在している問題が将来顕在化する形を予想し、現在の表象から未来の経営行為の形を予見する」と言っている（大河内暁男 [1979] 53～54頁）。渋沢による補助装置の付与は一つ付与された装置が機能し、次に顕在化した問題に対して過去の経験に照らして新たな補助装置が付け加えられていったプロセスであった。

大河内は量的指標として「経営行為に係わるべき空間的距離」を挙げ、それに地理的概念とビジネス・システムの概念の2つの水準を設定している。渋沢の空間的距離を一概に設定することは難しいかもしれないが、地理的概念としては全国的または東アジア領域が意識されていたと推定される。またビジネス・システムとしては国民経済的な範囲を想定することがふさわしいように考える。渋沢の場合、これが西欧世界を視野に入れた上でのものであることは彼の西欧体験などから当然のことであつたらう（大河内暁男 [1979] 56～58頁）。

また潜在的に経営能力をもった人材を広範に見出すための学歴主義ではなく現場主義で人材を登用し育成する仕組みもあった（島田昌和 [2011]）。これらの補助装置は欧米からの「知覚」ではなく、不安定な市場型の株式会社制度を失敗の許されない日本の置かれた実情にあわせて問題点を「認識」し、対応策を「構想」したまさに渋沢自身の組織的な革新点であった。

(2) 経営構想から社会構想へ

渋沢の場合、よく知られるように彼の構想力は経営のレベルを超えて社会を構想するレベルまで視野に入っていた。どうして経営を構想する中で社会を構想するレベルに昇華していったのかを検討してみたい。そこには大きな「動機」が存在する。

コールは企業者活動の動機付けを「企業体が貨幣の増殖に関係するものであることはことさうらいうまでもなく、「会社の永続性、地域社会との関係、あるいは公共的責任を考慮に入れるようになった」といい、さらに「家族の安定性ということが一段と大きな意味を持っている」と述べている（コール [1965] 15～16頁）。これに照らすと渋沢の場合、欧米近代社会においては経済の側面が強いことを渡欧時に強く認識している。「会社の永続、地域社会との関係、公共的責任」の側面が強いと言えるだろう。「最後の家族の安定性」は渋沢同族会や渋沢同族会社の設立に現れているが、同時に長男を素行問題で廃嫡するなど優先されるべき存在とは考えていなかった（島田昌和 [2011] 第3章）。

社会に対する渋沢の行動の動機とは何だったのだろうか。よく知られた渋沢の使用したスローガンに「官尊民卑の打破」がある。欧米をみて国王と銀行家が同等に対していることを、権威のみで理不尽に「民」に強要するような封建社会の日本の「官」の力の強さと対比的にとらえた。すなわち、日本が近代社会になるためには強い「民」の育成が不可欠との思いを強くするようになった。強い「民」を作るためには「民」の力の結集が必要であり、江戸時代以来

の商家の個人財産による経営体では「民」の力の結集にはならなかった。株式会社は本源的には私的利潤追求の装置であったが、鉄道や銀行のような地域のインフラとも言えるビジネスは特に特定個人への利益誘導を阻止するために多くの株主が参加する株式会社形態で設立することを推進した。すなわち、株式会社は特定個人の私的利得の突出を制限するための装置であり、それを「合本」の名で呼び、「民」が「官」=政治権力に立ち向かうための「公共性」を持つ装置となる必要があったのであった。そのためにこれまた渡欧時に「知覚」した「複式簿記」を全面的に導入して、会計をガラス張りにし会社という組織運営に対する個人の恣意性を極力排除することを重視した（島田昌和 [2011]）。

このような社会に対する動機に基づいて渋沢が構想した近代社会は以下のような社会であった。出自や財産に関係なく、多くのプレーヤーがビジネスに対する能力、意欲によって競争し、その勝者が大きな利得を得られる社会を創出し、出自や資産、権威と関係なく、社会的に成功できる機会がある社会形成に寄与した。公正な競争と正しいビジネスの選択こそが社会を発展させることを喧伝し、成功したビジネスマンに公共の福祉、公共への貢献を必要なモラルとして求め、その普及宣伝に努めた。大きな影響力を発揮したが、これが制度的には全般化するまでには至らなかった。大正から昭和期になると成功者の増大に伴って社会構成員間の富の格差が拡大し、それが大きな社会不安となった。渋沢はその中でも特に労使関係という利害が一致しない社会構成員間の調整に腐心し、帰一教会などの活動を通じて共通の価値観の抽出を試みたが失敗し、協調会による不一致の中の妥協点の模索という方向性に誰よりも早く向かった。

結びにかえて

経営史学の方法論または分析手法に関して行き詰まりを感じる現代にあってチャンドラーの手法や視点を乗り越えるために過去の企業者史の手法を現代化することを試みた。再度スポットを当てる分析枠組みとして大河内暁男の「経営構想力」概念を取り上げ、高度に抽象化された枠組みを実際に歴史分析、企業者分析に援用することを試みた。

大河内の著述スタイルが概念提示中心であるために事例を使った例示があってもそれが概念を構成する諸要素ごとの説明に使われていて、全体としての時間軸を伴ったダイナミズムの提示になっていないのは確かである。しかしながら、部分的に試みた渋沢への適用でわかるようにその時点で潜在する問題に対し、過去の経験を踏まえた思惟行為に基づいた意思決定が積み上げられていくプロセスの連鎖を明らかにすることで一人の企業者の意思決定のダイナミズムを明らかにすることができると判断する。また経営構想力の性能を測るためのいくつかの指標設定を利用することで、その企業者の持つ経営構想力の潜在的な力や社会に広がる度合いを位置づけることもある程度可能と考える。

作業はきわめて断片的なものに過ぎないが、それでもこれまで「論語と算盤」や「道徳経済合一説」等の渋沢自身が社会に表明した経営に対する考え方の披瀝や「論語」を下敷きにした

経営理念または経営処世的な渋沢理解・解釈から離れた渋沢の経営者としての発想や思考について、分析されることのなかった箇所に新たな視点を追加することができるかと判断する。「経営構想力」概念を用いた経営者の意思決定プロセスの分析は少なくとも渋沢においては主観的にしか説明されなかった経営能力評価に対してある一定の客観性を付与することができるかと考える。

意思決定プロセスとその組織への埋め込みという点では、昨今の経営学の成果を援用する事も出来そうである（例えば藤本隆宏 [1997]、橘川武郎・島田昌和 [2008]）。社会や他組織への波及という視点が経営史学として力点を置くべき点であろう。日本の戦前期は資本関係が閉鎖的な財閥モデルとオープンな渋沢モデルの2つのモデルが対抗しながらも時には大いに接点を持ちながら進行している。これらの2つのモデルの対抗と呼応関係は制度進化の重要な論点を提供してくれる可能性を持つ。これらの課題を今後の展望としつつ断片的試論から精緻化され企業活動に果たす経営者の役割を分析できる企業者分析枠組みの構築をめざしたい。

参考文献

- 石井寛治 [1972] 「成立期日本帝国主義の一断面－資本蓄積と資本輸出」『歴史学研究』第383号
- 宇田川勝編 [1999] 『日本の企業家活動』有斐閣
- 宇田川勝編 [2002] 『日本の企業家史』有斐閣
- 大河内暁男 [1979] 『経営構想力』東京大学出版会
- 橘川武郎・島田昌和 [2008] 『進化の経営史－人と組織のフレキシビリティ』有斐閣
- A・H・コール著／中川敬一郎訳 [1965] 『経営と社会－企業者史学序説』ダイヤモンド社
- 佐々木聡編 [2001a] 『日本の企業家群像』丸善
- 佐々木聡編 [2001b] 『日本の戦後企業家史』有斐閣
- 佐々木聡 [2004] 「日本の企業者活動の主体的条件とダイナミズム」『組織科学』第38巻第1号
- 島田昌和 [2007] 『渋沢栄一の企業者活動の研究－戦前期企業システムの創出と出資者経営者の役割』日本経済評論社
- 島田昌和 [2011] 『渋沢栄一－社会企業家の先駆者』岩波新書
- 鈴木恒夫・小早川洋一・和田一夫 [2009] 『企業家ネットワークの形成と展開－データベースから見た近代日本の地域経済』名古屋大学出版会
- 瀬岡誠 [1980] 『企業者史学序説』実教出版
- 四宮俊之 [2010] 「経営史研究での次なる視差の強調－経営史学における新たな今日的意義の構築をめざして」『人文社会論叢、社会科学篇』23巻
- 中川敬一郎 [1967] 「日本の工業化過程における『組織化された企業者活動』」『経営史学』2巻3号
- 中川敬一郎 [1981] 『比較経営史序説』東京大学出版会
- 中村尚史 [2005] 「所有と経営：戦前期の日本企業」、工藤章・橘川武郎・グレン・D・フック編『現代日本企業1 企業体制（上）－内部組織と組織間関係』有斐閣
- 曳野孝 [2009] 「経営者企業、企業内能力、戦略と組織、そして経済成果」『経営史学』第44巻第3号
- J・ヒルシュマイヤー・由井常彦 [1977] 『日本の経営発展』東洋経済新報社
- 藤本隆宏 [1997] 『生産システムの進化論－トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』有斐閣
- 宮本又郎 [1999] 『日本本の近代 11 企業家たちの挑戦』中央公論新社

宮本又郎編 [2002] 『日本をつくった企業家』新書館

宮本又郎 [2004] 「企業家学の意義」『企業家研究』第1号

米川伸一 [1979] 「<書評>大河内暁男『経営構想力－企業者活動の史的研究』」『経営史学』第14巻第1号

米川伸一 [1985] 「企業者史」『経営史学の二十年－回顧と展望』東京大学出版会

米倉誠一郎 [1998] 「企業家および企業家能力－研究動向と今後の指針」『社会科学研究』第50巻第1号

由井常彦 [1967] 「ヒルシュマイアの渋沢栄一論について」明治大学経営学研究所『経営論集』第14巻第4号

由井常彦 [1971] 「企業者職能と社会」(富永健一編『経営と社会』、ダイヤモンド社