

# 武士道と日本的経営

日本の会社は単なる金儲けの道具ではなく、子から孫へと継承していく「田んぼ」である。そこは家族的経営と言われるように人と人の心が密接につながっている。上に立つ人は能力だけでなく、下から信頼され尊敬される「人間性」を問われる。そこに仁義の武士道が生き残っている。

## 武士は商売がうまくできるか

明治維新という革命は慶応三年（一八六七）の大政奉還に始まり明治四年（一八七一）の廢藩置縣によって完了する。

と明治維新をこんな見方で言う人は他にはいないだろうが、当時の武士層から見ればこのようにならぬのではないだろうか。

刀を置いて二百万人の武士はどくなつたか。新体制が不満で、神風連の乱（熊本）、秋月の乱（福岡）、萩の乱（山口）、西南戦争（鹿児島）を起こして刃向かったが敗れて死んだ武士がいる。

これはほんの一部で大半の武士は新時代に適応していった。

藩が県となったが、藩主がそのまま県知事になり、藩士の大半は県や市に勤める役人になった。藩士は藩から石米の俸禄をもらっていたが、今度は国から給料をもらって公務員になった。県庁の事務職だけでなく、警察官や学校教師あるいは日本国軍の軍人になった人もいる。

こうして地方の武士の多くは流血の惨事に関わることなく、新体制に組み込まれて比較のおだやかに変化に順応していった。

乱を起こした不満分子と同じくいなかった武士がいた。その代表が幕臣である。政府や中央官庁に職

を得た人も少なくないが、旗本御家人とその郎党の多くがわずかの退職金で野に放り出された。静岡に戻る徳川慶喜（十五代将軍）について行った人もいるが、慶喜に給料を払う力はない。そうした武士は食うために百姓になり商人になった。

「武士の商法」という言葉がある。商売をする元武士を嘲笑った言葉である。商売をするといっても産地の物を仕入れて都市で売る本格的な商人ではない。

身のまわりにある物を並べて売る。衣類、什器、刀槍、家具、掛け軸や置き物など、つまり古道具屋である。金があるから金貸し、お米があるから米屋、お米を使つた団子屋、汁粉屋、また薪炭屋、酒屋、そば屋と素人でもできる商売を始めた。

武士は金銭感覚が鈍いので値付けができない。高過ぎて誰も買ってくれなかつたり、安過ぎて損を

したり。値引きやサービスができな。また客に対してもみ手でペコペコができない。愛想笑いもできない。固苦しいばかりいねいな口さきと態度。あるいは「売ってやる」という横柄な態度。

こうして商売を始めた武士の大半が討ち死にした。生活ができなくなり身寄りを頼って山村に落ち日陰者として糊口を凌がなければ

ならなかつた。下手な商売をしなければ五年十年食いつなげたものを。世間は武士（士族）の商法を半分同情し、半分嘲笑しながら眺めていた。

有能な人は新しい仕事につくことができたのだから、商売を始めなかつた人であり、融通のきかない、要するに使いものにならない人だつたのだから。

こうした人は百姓や職人そして商人の中にもいるが、支配階級の武士がさまざまな姿をさらしたの

で、世間は滑稽画を眺めるように笑いを含み殺しながら「武士の商法」と呼んだ。

だがこの一面を見て、武士は商売ができない、経営ができないと断ずるのは早計であろう。

明治時代の国策、富国強兵（殖産興業）を成功させたのは中央政府を牛耳つた薩長の下級武士では

ない。幕府は各藩の独立性を認め、国のインフラ整備には藩に人

## 経営管理講座 331 染谷和巳

なく、徳川の幕臣だつたと説く人がいる。広い視野と明晰な頭脳そして強靱な精神を持つ多くの旧幕臣が政府や官僚に採用され要職を占めし

つかり仕事をした。この人々の働きで日本はわずか四十年たらずで日清、日露の戦争に勝つて、世界から大国と見なされるレベルまで駆け上がることができた。

立役者として名は出ないが、この有能な分厚い中間層がそれぞれの分野で立案計画実行して難問を克服した。商人以上の掛け引きや経営者としての組織運営ができる「武士」が数多くいたのである。

日本が他の後進国と違つて逸早く列強の仲間入りできたのは、江戸時代に蓄えられたエネルギーすなわち「人材」のおかげである。長い間眠つていたような武士層の奮迅の働きが近代日本を作つた。

幕府は各藩の独立性を認め、国のインフラ整備には藩に人

は当然自藩で行つたが、道路の新設や整備、河川港湾の整備や用水

や放水路の新設など、複数の藩に  
関わる工事は幕府が各藩に分担さ  
せ、江戸や京都の公共事業は九州  
東北などの外様大名に負担させ  
た。

さらに二年に一度の参勤交代。  
江戸屋敷という二重生活の経営、  
一銭の利も生み出さない藩士の人  
件費などが年月とともに藩を疲弊  
させた。江戸時代二百六十のま  
んなかを過ぎる頃には汲及とする  
藩は少なくなつた。農工商の住民か  
ら集める税金だけではやっていけ  
ず、豪商から借金したり藩士への  
扶持米を運らせて青息吐息のやり

繰り返していった。  
そうした中で、経済すなわちお  
金を生み出す才能のある人を登用  
して「改革」に踏み出す藩が出て  
きた。地場産業を振興しさらなる  
節約を勧め、不労の藩士を農工の  
生産に携わらせるなどして、借金  
を減らし財政建て直しをはかった。  
その成功を知れば隣藩も真似  
た。こうして金銭蔑視の武士道は  
崩れ、「勤勉と儉約」の石門心学  
が武士の間にも知られるようにな  
り、実際、江戸末期には心学塾に  
勉強に通う武士が増えてきた。支  
配層の武士が支配される商人  
に負けたのである。

## 上司の人間性を計るものさし

経済中心の社会になり、経営者  
も社員もビジネスライクになつ  
た。勤勉、儉約、約束を守るよう  
直、誠実を共通の精神とするよう  
になった。かつては口約束で仕事  
に齟齬がなかつたが、契約書が中  
をきかせるようになり日本人が生  
理的に嫌つた訴訟沙汰が日常茶飯  
事になった。日本人同士の狭い社  
会ではお互いを「信用」すること  
に疑問を感じる人はいなくなつた  
が、外国の約束を守らない人との  
取引が増えたため、いちいち契約  
書を交わすようになった。

特に大企業は世界中に進出し日  
本流が通用しない場面に出会い、  
数字と能率を重視するビジネスラ  
イクに傾斜していった。  
しかし中小企業はもとより、大  
企業も本来日本の会社を持つてい  
た美点をすべて捨て去つたわけ  
ではない。

経営者と社員、上司と部下の関  
係は外国企業のように無味乾燥の  
事務的なものではない。  
勤勉は忠誠心に後押しされる。  
忠誠心は上司に対する信頼と尊敬  
が醸成する。本来ビジネスや仕事  
能力と関係ない上司の「人間性」  
が会社存続成長の鍵を握つてい  
る。

上司が私利私欲に走る卑しい人  
なら、自己保身に躍起の臆病者な  
ら、嘘つき、偽善者、冷酷な人な  
ら、部下は離れていく。  
義（忠義と正義）を貫き、仁  
（思いやり）を行う人なら部下は  
喜んでつき従う。  
今もなお日本の会社の上司は武  
士道精神の持ち主であることが求  
められている。

それにしては世論の女性化、社  
会の女性化が著しい。「女の囁  
つた（私の父が子供を叱る時の常套  
句）ような」マスコミがこそ泥を  
巨悪のごとく「けしからん」と離  
し立て世論が「そうだそうだ」と  
血祭りにあげる。  
会社の存続成長のため、経営者  
や上司はその女性化社会から距離  
を置く。そして思いを馳せよ。  
少し前まで敵であつた明治新政  
府に仕えて実績をあげた旧幕臣の  
心情を！ 潔く散る武士道を鞘に  
収めて国のために尽くした男たち  
の自己抑制の精神を！  
江戸時代の武士の倫理規範は百  
姓町人まで感化した。その末裔で  
ある私たちは今もそれを人間性の  
尺度として尊重している。日本的  
経営は商人道の上に武士道が載つ  
て成り立っているのだ。

## 武士道が商人道に膝を屈した

武士は金勘定が苦手であり、蓄財にはあまり熱心ではなかつた。吝嗇を蔑み、お金に執着するのは汚いことだと思つた。欲得は心を穢す。高潔を維持するには金銭から離れることだと思つた。「武士は食わねど高楊枝」という武士道精神はここから生まれた。

幕府は各藩の独立性を認め、国のインフラ整備には藩に人

は当然自藩で行つたが、道路の新設や整備、河川港湾の整備や用水