



Title	近代住友の経営理念形成史 -企業者史的アプローチ-
Author(s)	瀬岡, 誠
Citation	大阪大学, 1997, 博士論文
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.11501/3132582
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

近代住友の経営理念形成史

— 企業者史的アプローチ —

大阪学院大学国際学部教授

瀬岡 誠

目次

第1部 住友の経営理念の歴史的基盤

第1章 歴史的基盤

第1節	18世紀前半の町人の学問－懐徳堂と心学－	2
第2節	大阪の文教の中心－懐徳堂－	3
第3節	懐徳堂と入江理兵衛友俊	5
第4節	懐徳堂記念会・重建懐徳堂と住友	6
第5節	心学誕生の社会的・経済的背景	8
第6節	心学思想の先駆者たち	11
第7節	町人哲学の体系化	12
第8節	人間性の探究とヒューマニズム	14
第9節	梅岩のライフ・ヒストリー －革新的逸脱者・求道者としての梅岩－	16
第10節	大阪町人と蘭学・洋学	21

第2章 住友の創業者精神

第1節	家祖政友と準拠集団	25
第2節	業祖蘇我理右衛門との出会い	28

第2部 広瀬幸平

第1章 広瀬幸平の企業者史的研究

第1節	広瀬幸平と住友の離陸	34
第2節	社会的基盤の重要性	54
第3節	家法・家憲の制定	58
第4節	理念の確立	64
第5節	社会的承認	68
第6節	逸脱性とマージナリティ	73
第7節	技術の革新とカリスマの日常化	79
第8節	むすびにかえて	88

第3部 近代住友の経営理念の生成と発展

第1章 近代住友の経営理念

第1節	はじめに	1 0 4
第2節	河上・伊庭の経営理念と準抛集団	1 0 5
第3節	伝統と革新のマージナリティ	1 0 8
第4節	鈴木 of 経営理念と準抛集団	1 1 0
第5節	東亜報徳会と鈴木馬左也	1 1 3
第6節	中央報徳会と鈴木馬左也	1 1 6
第7節	近代住友の経営理念の展開	1 2 0

第2章 伊庭貞剛

第1節	はじめに	1 2 7
第2節	報徳運動と品川弥二郎	1 3 1
第3節	参禅の潜在的機能	1 4 0
第4節	愚庵をめぐる人々	1 4 3
第5節	河上謹一	1 4 7
第6節	「乾坤社」と『日本』	1 5 0
第7節	手島精一	1 5 3
第8節	むすびにかえて	1 5 6

第3章 伊庭貞剛の象徴性

第1節	逸脱性	1 6 7
第2節	高い連帯性	1 6 9
第3節	安岡正篤	1 7 2
第4節	企業者史的現実と人物研究	1 7 9
第5節	ユング心理学の重要性	1 8 4
第6節	個性化（自己実現）の過程	1 8 5

第4章 鈴木馬左也

第1節	はじめに	2 0 0
第2節	鈴木馬左也	2 0 9
第3節	川田順の鈴木観	2 2 2
第4節	コスモポリタネスの拡大	2 2 7
第5節	『廓堂片影』の分析について	2 3 6
第6節	むすびにかえて	2 5 3

第 5 章 小倉正恒

第 1 節	はじめに	2 7 3
第 2 節	十四会・井上友一（準拠人）	2 7 5
第 3 節	二つの報徳会	2 7 8
第 4 節	住友入り・留学・小幡西吉	2 8 0
第 5 節	石門心学・修養団運動・懐徳堂	2 8 4
第 6 節	修養団運動の導入	2 9 5

最終章

財閥所有者の企業者史的分析

第 1 節	はじめに	3 1 3
第 2 節	住友吉左衛門友純	3 1 4
第 3 節	友純のライフ・スタイル	3 4 5
第 4 節	社会文化活動	3 5 4
第 5 節	むすびにかえて	3 6 2

第 1 部

住友の経営理念の歴史的基盤

第1章 歴史的基盤

第1節 18世紀前半の町人の学問—懷徳堂と心学

18世紀前半（享保時代）は、元禄以来めざましい発展を続けてきた町人階級が初めて経験する「試練の時代」であると同時に、町人が学問の世界へ積極的に参加しはじめた時代でもあった。八代将軍吉宗は、一方で財政緊縮・デフレ政策を断行して商家の没落と倒産を招いたが、他方では、弛緩した社会秩序の回復のため儒学流の教育奨励策を実施した。吉宗のこの教育政策と、「知的世界の武士による独占」を打ち破ろうとしていた富裕な大阪町人の学問的関心が合流した結果誕生したのが、懷徳堂である¹⁾。すなわち、町人も諸藩の武士に劣らぬ人間的教養をもち彼らと対等の立場で接しようという意欲のあらわれが、享保9年(1724)の懷徳堂の開校に他ならない。

他方、京都では、これよりわずか数年後の享保14年に、石門心学の開祖石田梅岩が「商人に商人の道あること」（『都鄙問答』巻の二）を教えるために初めて講義を開いている。柴田実教授によると、大阪の懷徳堂も梅岩の心学もともに「町人の学問」と評されてはきたが、学問意識の面から見れば、前者は「著しく武士的であることを免れなかった」のに対して、後者は、梅岩が自らの町人としての体験をふまえ実践的な町人の哲学をうちたてたという意味で「より町人的」であった²⁾。

第2節 大阪の文教の中心—懷徳堂

そもそも懷徳堂は、享保9年(1724)に大阪の豪商、三星屋武右衛門、道明寺屋吉左衛門、船橋屋四郎右衛門、備前屋吉兵衛、鴻池屋又四郎が主唱者となり、三宅石菴を師として開いた私立の漢学塾であった。この五名の豪商は「五同志」とよばれる。講舎は五同志の一人、道明寺屋吉左衛門の尼崎町の隠宅に建てられた。

2年後の享保11年には、懷徳堂は官許を受けて半官立の大阪学問所となった。これは、当時の八代将軍徳川吉宗が学問奨励政策を推進しており、京大阪で学問所設置の願いを出すものを助成するという方針が打ち出されたことと無関係ではない。この時から懷徳堂は永代拝領地となり、諸役免除の特典を受けるとともに、さきの五同志が年行司として学校の財政運営を担当するにいたる。その後懷徳堂は大阪の文教の中心として、また町人によって経営維持される学校として、明治2年(1869)の廃校まで実に146年もの間存在したのである³⁾。

周知のように徳川幕府は、儒学とくに朱子学を指導精神とする封建支配体制を確立するため、江戸に昌平校を設け、諸藩は、幕府の方針に添って藩校を設立した。早くから学問勃興の中心となったのは江戸と京都であって、大阪で漢学の勃興がみられたのは、町人の経済力が急激に上昇した江戸時代中期になってからであった。大阪は「江戸のような武家政治の中心でもなければ、京都のように公家文化の淵藪でもなく、町人の経営する経済の都」であったために、そこには「一種自由な空気」がみられた、といわれる⁴⁾。

なお、懷徳堂創立以前の大阪において和漢の学に精通した人物として、五井持軒の存在を無視することはできない。故宮本又次博士による

と、大阪の儒学は五井持軒からはじまるという。寛永18年（1641）に大阪に生まれた持軒は、京都で伊藤仁斎らに学び、享保6年に81才で大阪で死去するまでの50年間、ただひたすらに門人に四書を講じ、「四書屋加助」の俗称を得るほどであった、といわれる⁵⁾。後述するように、住友家と懐徳堂の関係も、四代友芳の子、入江理兵衛友俊が懐徳堂において五井蘭洲に学んだことに始まるのだが、蘭洲とは他ならぬこの持軒の子である⁶⁾。

さて、懐徳堂の初代学主三宅石菴は、寛文5年（1665）京都に生まれ、そこで浅見綱斉に学び、元禄13、4年頃大阪に来て、和漢の学に精通していた前述の五井持軒と親交を結ぶにいたる。石菴が大阪に塾を開いて数年後の宝永3年に中井鰲菴（当時14歳）が入門する。鰲菴は、懐徳堂が官許をえて大阪学問所となるのに多大の貢献をなした人物である⁷⁾。かれは、石菴没後の29年間、懐徳堂の第二代学主としてその発展に貢献した。また、鰲菴は、五井持軒の次子五井蘭洲とも「莫逆の交」を結んだといわれる。ふたりは「無二の親友」として生涯にわたり親交を結んだ。鰲菴の2児、中井竹山と履軒は、父の命により蘭洲に師事したといわれる⁸⁾。なお、竹山は第三代学主三宅春楼（石菴の次子）の没後、53才にして第四代学主となり、75才で没するまでの23年間、懐徳堂を指導した。また、兄竹山の没後は竹山の遺言により弟の履軒が学主を務めたようである⁹⁾。

初代学主三宅石菴の学風は陸王、朱子学、古義学の折衷主義をとり、世間では「鶴学」と呼ばれたが、それは、実質的に身を修めて教養を高めればよいと考えた町人にきわめて適合的なものであった¹⁰⁾。既述のように、懐徳堂は石菴のあと、中井鰲菴、三宅春楼、中井竹山、中井履軒と当時の第一級の碩学が学主となり、江戸の昌平校をしのぐほどの名

声を博したといわれる。

第3節 懷徳堂と入江理兵衛友俊

宮本又次教授によれば、住友と懷徳堂の関係は、住友の四代友芳の子、入江理兵衛友俊が懷徳堂の五井蘭洲に師事したことから始まる、という。友俊は、師の蘭洲に依頼して、僧契沖の碑文を書いてもらっただけでなく、住友の家祖文殊院嘉休政友の「旨意書」の箱蓋にも長文の「識語」を書いてもらっているのである。この文殊院の「旨意書」の精神は、その後の住友の家訓家法にも受け継がれていることは注目すべきことである。そして、住友の歴史的基盤を考えるうえで、さらに興味深いことは、懷徳堂の五井蘭洲の執筆した「識語」も「そのまま伝承されたようであり、彼の「解説的標語もまた永く、住友家では口々に伝えられ、住友精神を培ったことと推測され」ることである。なお、友俊は兄の友昌や、懷徳堂の三宅石菴、中井鰲菴、五井蘭洲と歌会を催し、延享5年に周富（友俊の次兄で享保17年に早世）一七回忌の追悼和歌集を編んでいるが、このことから、住友が蘭洲を通じて懷徳堂と深い関係をもったことがわかる¹¹⁾。

さて、友俊は、通称泉屋理兵衛、号を育斎といい、享保3年、五代友昌の異母弟として生まれた。友昌は生来病弱で、鴻池一族の茶人鴻池道億に師事するほど風雅を愛する人であったので、先代友芳のように家政を統括することができなかったといわれる。そのため友昌は、分家の異母弟理兵衛友俊を起用して家政を委ねた¹²⁾。

『東区史』第5巻は、友俊（育斎）について次のように記している。

「育斎は幼にして穎悟、儒学を五井蘭洲の門に受け、和歌を冷泉為村に学び、山崎闇斎の門流である原清茂に師事し、神道を修めた。人と為り篤信強記而も忘るる所あるを憂ひて、自ら之を筆記せるもの終に三百巻の多きに達したという。茶道を嗜み、法を一灯宗室の門にうけて之を能くした。かつてその一族である住友家の家政を整理して能くその基礎を固め、後、分れて豊後町に居住した」¹³⁾。既述のように友俊は懷徳堂において、和学を中心といわれた五井蘭洲に師事した。故宮本又次博士によれば、友俊が蘭洲の門に入ったのは、天文4年に蘭洲が津軽から帰阪して以後のことであると推測され、その後、僧契沖の墓がある円珠庵の庵主源光と五井蘭洲と友俊の3人の交遊が緊密になっていった、という¹⁴⁾。

元禄3年、契沖は円珠庵（今の天王寺区空清町、昭和20年焼失）に隠居し著述と講義と歌会に専念する。元禄14年に契中が死去、円珠庵に葬られたが、それから43年たって円珠庵主源光が、契沖の碑の建立を思い立った。宮本又次教授によれば、源光が「住友家の財力をたのみ、またかねてより作歌に精励しており、契沖にも私淑していた友俊に相談」、友俊が懷徳堂の師蘭洲に執筆を依頼したものであろう、と述べている¹⁵⁾。源光、友俊、蘭洲の連帯性の高さがうかがえよう。

第4節 懷徳堂記念会・重建懷徳堂と住友

中井甕菴と「五同志」の尽力により享保9年に創立された懷徳堂であったが、明治2年12月「洋学の天下」となり、とうとう廃校の止むなきにいった¹⁶⁾。その後明治42年9月、大阪府立図書館長今井貫一の首唱に

より「大阪人文会」が創立され、翌年2月の第2回例会において西村時彦（慶応元年生まれ、鹿児島出身。大阪朝日新聞に入り、日清戦争の観戦日記で有名となる）が五井蘭洲の事蹟を講じたあと、懐徳堂のために公祭を挙行すべしと提案、大阪府教育会や、鴻池善右衛門（五同志のひとり鴻池又四郎の本家）と住友吉左衛門友純（入江理兵衛友俊の本家）にもよびかけた結果、明治43年9月、発起人会が開かれるにいたり、住友では、友純が、当時の総理事鈴木馬左也とともに発起人となった。これ以外の主な発起人をあげると、次のとおりである¹⁷⁾。

大阪朝日新聞社長	村山龍平
前大阪朝日新聞社長	上野理一
大阪毎日新聞社長	本山彦一
大阪市長	植村俊平
鴻池銀行主	鴻池善右衛門

さらに明治44年8月には、名誉会員として、浜尾新、沢柳政太郎、大隈重信、有賀長雄、菊地大麓、藤沢南岳、杉浦重剛などが選ばれた。

発起人会の互選により、江戸時代からの懐徳堂との緊密な関係およびその高潔な人格などを理由に、住友吉左衛門が会頭に推されたといわれる。ここに「懐徳堂記念会」が誕生する。翌44年10月15日、大阪市公会堂にて儒礼によって祭典が挙行政され、当日友純は会頭として漢文の祭文を朗読した。翌45年3月、同記念会は財団法人（理事長永田仁助）となる。

なお、同記念会は、大正2年10月に新しく財団法人懐徳堂記念会（理事長永田仁助）に引き継がれたが、住友友純と鈴木馬左也は評議員としてこれに関与している。また、住友家からは鈴木のほか、山下芳太郎、

湯川寛吉などが懷徳堂で講演を行なっている。

住友では、鈴木馬左也、中田錦吉、湯川寛吉、小倉正恒、川田順、古田俊之助などの歴代の総理事や理事が同記念会の発展に尽力したのだが、なかでも、正恒は、永田理事長没後の昭和2年に第2代理事長に就任し、その後昭和36年に没するまで非常に大きな貢献をなした。故宮本又次博士は、漢詩・漢籍の素養が深く、参禅と剣の道に励む正恒が、「大阪の商にして儒、儒にして商なる人々の結社」である懷徳堂に尽力したのも、十分にうなずける事である、と述べている¹⁸⁾。なお、正恒は公職追放解除の翌年（昭和27年）には、社団法人石門心学会会長にも就任している。宮本又次教授は住友が石門心学に関心を持つようになったのは明治になってからであり、小倉正恒を通じてであろう、と述べている¹⁹⁾。

第5節 心学誕生の社会的・経済的背景

石門心学の開祖石田梅岩が、20年に及ぶ商家奉公をやめ、京都車屋町通り御池上ルにおいて最初の講席を開いたのは享保14年（1729）、梅岩45才のときであった。彼は元禄・宝永期にその青少年時代を過ごし、享保期にいたって町人に町人の道あることを説くため、聴講自由かつ無料の公開講義を始めた。後に「石門心学」と呼ばれるにいたる彼の思想を理解し評価するためにわれわれはどのような視点に立つべきか。この点について、筆者は、心学が「必ずしも全く新しい思想でも教説でもなく、むしろ歴史的には長い伝統をうけつぎ、社会的には多くの同時代人とともに時代の課題を負い、その身分に規定されて生まれたもの」で

あると同時に、「梅岩その人の独自の個性と、その生涯にわたる体験と思索を通して創められたもの」であるという認識²⁰⁾に立つものである。とくに梅岩自身のライフ・ヒストリーに焦点をあてた社会学的・心理学的分析が、彼の思想の生成過程を浮き彫りにするうえできわめて有効であると考ええる。

さて、以上のような基本的認識に基づいて、梅岩が生きた18世紀前半（元禄・享保期）とはいかなる時代であったかを、社会経済史的に素描することから始めよう。江戸時代中期（元禄・享保期）は、関ヶ原の戦い以後およそ百年に及ぶ平和の時代を経た徳川身分制社会が、商品貨幣経済の急速な進展によって、いわゆる米遣いの経済から金銀遣いの経済へと移行しつつあったまさに過渡的混乱の時代であり、元禄以来発展し続けてきた町人階級にとっては、「最初の受難期」であり試練の時代であった。すなわち、一方には、幕藩体制に依存し寄生するかたちで台頭してきた町人階級と活発な商業社会の成立という現実があり、他方には支配階級かつ消費階級であった武士の財政的窮乏の深刻化という事態が同時進行のかたちで存在し、ここにおいて封建社会の根本的矛盾が顕在化するに至った時代といえよう。これを立て直すために将軍吉宗は武士本位の享保の改革（質素・儉約の奨励と財政の緊縮政策）を断行したが、その結果引き起こされた商業不振と景気の沈滞は数多くの商家の没落をもたらし、商人は「家」没落の危機感を現実のものとして受けとめざるを得ない立場に追い込まれた。江戸時代の社会生活はすべて「家」を単位として営まれ、したがって家督を相続した家長の最大の義務は、「家業」を存続させることであり、家を離れた行動を許されるのは出家したもののだけであったことを考えると、当時の商人の危機感がいかに深刻なものであったかは容易に想像できる。京都とその周辺の比較的富裕な

町人は心学を急速に受け入れていったのであるが、彼らに梅岩の門をたたかせたもっとも大きな原因の一つは、彼らのそうした「家」没落の危機意識であったし²¹⁾、また、浪費や奢侈の手段として儉約・勤勉を実行するという従来の商人社会の習慣の強化のみではそうした危機に対処できないであろうという彼らの現実的な判断であった。

ところで、商人たちが心学を受容するに至る過程はM. ウェーバーの「選択的親和性」(elective affinity)という概念をもちいて次のように説明することができよう。商人たちの心学受容という行為を直接的に支配していたのは、「何としても家没落だけは回避したい」という彼らの物質的な「利害関心」であって、「理念」ではなかった。しかし、没落か存続かという二者択一のまえに立たされて、いやがうえにも高まった彼らの「内面的緊張」は、やがては、家業存続の確信を得るために、日常の業務を「行」と考える禁欲的合理的態度を発展させることとなった。ここにおいて、彼らの利害は、ウェーバーのいう「選択」の過程を経て、商業ビジネスの倫理的正当性と日常生活における禁欲的道德的な価値(儉約・正直・勤勉)の主体的実践を説く心学のなかに「親和性」を見いだしたのである。個人の幸福は家の存続・繁栄(その結果としての富の蓄積)と不可分に結びついており、商人たちは、最終的には経済的繁栄という個人的幸福を求めて心学の門をたたき、現世における禁欲的合理的態度の主体的実践者として家業に精励したのである。その過程を通して、彼らは梅岩のいう「商人の道」「人の人たる道」を実践するきわめて道徳的な存在へと変身した。「心」の哲学に基礎づけられた梅岩の心学と近世中期以降の町人階級の意識をつなぐ結節点として見落としてはならないのが、この家没落の危機感であったといえよう。

第6節 心学思想の先駆者たち

さて、上述したような「試練」の時代に遭遇した町人階級に対して、商人の利潤獲得行為を正当化し、武士と町人が道義のうえのみならず、職分においても同格であることを強調し、町人に町人の道のあることを説いたのが梅岩であった²²⁾。町人階級が支配階級としての武士にとって「社会悪」とみなされ、荻生徂徠に至っては農本主義的経済観から商人無用論を説くような時代に、梅岩が、商人の利潤を武士の俸禄になぞらえ、「市井の臣」として道義を自覚したうえで商業活動に専念することの正当性を主張したことは高く評価されねばならない。

しかしながら、このような梅岩の革新的な町人哲学も、思想史上、18世紀前半に突然変異的に現われたものではないことは明らかである。以下では梅岩の思想体系の萌芽とみられるものについて検討しておこう²³⁾。

まず、江戸時代初期の町人意識ないし经营理念を知るうえで注目すべきは、海外貿易に活躍した博多の商人鳥井宗室の遺訓と、金持ちになるための訓話集ともいえるべき『長者教』の出版および武士出身の禅僧鈴木正三が世俗の職業倫理を説いた「四民日用」（1661年に出版された『万民徳用』のなかの一章）であるが、これらに共通しているのは、「道義」に裏づけられた商人の主体性の自覚と経済的合理主義である。ただし、前二者がどちらかといえば町人教訓書であったのに対して、正三の思想は後の梅岩の思想の先駆と見られうるという、重要な相違点がある。正三は、世俗における職業活動はすべて仏行であり、その意味で職業に価値の上下はないといい、商人が「正直の道」に基づいて営利に専念することを道義的宗教的に肯定しているからである。江戸時代中期に

なると、井原西鶴の『日本永代蔵』（元禄五年刊）、西川如見の『町人囊』（享保4年）、さらに三井家三代目家主三井高房の『町人考見録』（享保13年）があらわれた。竹中靖一教授によれば、梅岩の心学は、正直・儉約・知足安分と町人の道を説く如見の思想を、より一層発展させて体系化したものである。一方、高房は「商人は賢者に成りては家衰ふ」「一日も仁義を離れては人にあらず、然りとて算用なし慈悲を施す、愚か也」と述べ、「営利と仁義の矛盾」を内面的に統一する所まで至っていない。営利（経済）と仁義（道德）の「折衷論」に終わっている。梅岩の課題は「こうした折衷論をのりこえて、新たな生活規範へと人々を積極的に動機づけること」であった²⁴⁾。

第7節 町人哲学の体系化

では、梅岩はこの「営利と仁義の矛盾」をどのように解決し、町人哲学を体系化したのであろうか。

まず第一に梅岩は、商業社会を成立させたものの、家没落の危機感をつのらせていた享保期の町人階級に対して、「商品流通担当者」としての彼らの社会的機能を積極的に評価し、時代の常識であった商人蔑視の風潮に強く抗議することから始めた。「商人皆農工とならば、財宝を通す者なくして、万人の難儀とならん」「汝独、売買の利ばかりを欲心にて道なしと、云ひ商人を悪んで断絶せんとす。何以て商人計りを賤め嫌ふことぞや。」と強い口調で述べている。また「士農工商は天下の治る相となる。四民かけては助け無かるべし。四民を治め玉ふは君の職なり。君を相るは四民の職分なり。」（以上『都鄙問答』巻の二）といい、

徳川身分制社会を全面的に肯定しながらも、士農工商の別を「身分の上下」とうよりもむしろ「職分の相違」という観点からとらえたことは、注目してよい。

第二に、梅岩は、商人の得る利益は武士の俸禄に等しいとして、利潤の正当性を次のように論じた。すなわち、商人は「財宝を通す」というきわめて重要な社会的機能を遂行しているのだから、それにみあった利益を得るのは当然である。「商人の買利は士の禄に同じ」（『都鄙問答』巻の二）であり、商人に利益がないのは武士が俸禄なしに奉公するようなものだからである。また利益を得ることこそ商人の「正直」であり、それが「商人の道」であるとも言っている。

梅岩は、全体社会のなかで商人の果たす機能の重要性と、彼らの受け取る利潤の正当性を強調することによって、それまできわめて非道徳的なものとされていた商業活動に倫理的な正当性をあたえ、町人階級にその社会的存在意義を説いたのである。自己の利潤追求活動の道徳的正当性を確信した商人は、もはやこれまでの通俗的な商人——一方では正直や儉約に努め道徳的でなければならないという意識をもちながら、他方では、人の目をごまかし欺くことが金もうけのコツであるというアンビヴァレンツ（両面価値的）な感情から脱却できない商人——ではなかった²⁵⁾。

第三に、梅岩は、士農工商に通じる普遍的なものから、人の人たる道を説いた。すなわち彼は、道義の根本である「正直」と「儉約」を結んで「儉約の哲学」を説いたのである。梅岩は、ビジネスの倫理的正当性を確信するにいたった商人が、儉約、正直、勤勉等の禁欲的価値の実践を基盤として、心理的に何のためらいもなく、武士と同等の道徳的存在として日常の営利活動に主体的に専念することが可能となるために必要

なことは何かと問い、「心」すなわち人間の本質を知ることであると主張した。「心」を知って初めて商人は、現世での享楽主義的生活のために利を貪ることに腐心する通俗的商人から「確信と積極性にみちた新しい人間」(安丸良夫教授)へと自己を変革することができるからである。

梅岩は「ビジネスの社会的地位の向上」²⁶⁾のために大きな役割を果たしたが、それ以上に評価しなければならないのは、彼の心学が町人のみならずより広汎な民衆に対して「自主的に道義心を確立せよ」と説き、彼らをして現世における通俗的な道徳的価値の積極的・自主的な実践主体となることを可能にした点であるといえよう。道徳的価値の実現の過程において、彼らは自らすすんで厳しい自己形成・自己鍛練の努力をかさねていったのであり、その内面に培われた膨大な「社会的人間的エネルギー」は、「日本の近代化の原動力(生産力の人間的基礎)となった」のである²⁷⁾。

第8節 人間性の探求とヒューマニズム

梅岩は、町人の賤しむべからざるゆえんを、「道」と「心」という、士農工商を越えて万人に通じる普遍的なものから導き出した。それゆえ彼は「ただ町人のためのイデオロギーを説いたのではないし、その意味で町人の立場の代弁者であったのではない。」²⁸⁾ たしかに彼は「我が教ゆる所は、商人に商人の道あることを教ゆるなり」(『都鄙問答』巻の二)と述べてはいるが、同時にまた「士の道を挙げていはば農工商に通じ、農工商の道を挙げていはば士に通ず」(『齐家論下』)「惣ていへば道は一なり」(『都鄙問答』巻の二)とも述べており、彼が道の普

遍性に対して深い信念をもっていたことがわかる。自らの開悟の経験から導きだしたこの信念は、彼の思想を、町人のための単なる処世訓で終わらせず、人はいかに生きるべきかという「人間性の探求」へと向かわせたのである。梅岩の心学は、「わが国近世庶民の生きた倫理を培った思想の一つ」（柴田実教授）といわれる。それは、彼の心学が、日本の近代形成過程において通俗道德の形成という形態をとりながら、広汎な民衆を自己形成・自己鍛練（主体性の確立）の努力を通じての新たな生活規範の樹立へと向かわせた、ということの意味するのである。梅岩が商人たちに求めたのは、商業の倫理的正当性とその社会的存在意義を自覚し、商品貨幣経済の進展に伴って生じてくるさまざまな困難や誘惑にも動じない強靱な主体性を確立することであった。換言すれば、「善と知った所のものを安んじて行ひ、悪となす所のものを断じて避ける所以の力と信念とを育成する」²⁹⁾ ことこそ、梅岩のねらいであり、「若聞人なくば鈴を振り町々を廻りて成とも、人の人たる道を勧め」（『石田先生事蹟』）たいというのが、彼の願いであった。

梅岩の心学は、「道」と「心」の普遍性を説くことによって、「町人が町人としての自己のなかに、武士に毫もゆずらぬ人間的主体性」を確立せんとした点³⁰⁾、および「知足安分」と「忠・孝」の価値を強調し封建社会を世襲制においてつよく肯定していたとはいえ、庶民も人間としての存在意義をもっていると考えていた点に、そのヒューマニズム的側面を認めることができる。

第9節 梅岩のライフヒストリー—革新的逸脱者・求道者としての梅岩

以上、筆者は、心学を誕生せしめた18世紀前半（元禄・享保期）の社会経済史的分析から始めて、当時の町人の現実意識と心学思想の「選択的親和性」について述べた。また、彼の思想を、江戸時代初期から醸成されつつあった町人意識の発展的体系化としてとらえた。以下では、梅岩その人の生涯に焦点を当てて、その思想の生成過程を明らかにしたい。

梅岩は、1685年（貞享2）、丹波国桑田郡東懸村（今の亀岡市東別院町東掛）に百姓の次男として生まれた。11才で京都の商家に丁稚奉公に出たが、15才の時故郷に戻り、その後およそ8年間今度は百姓として父の農事を手伝った。当時の商家の店方制度は丁稚制度のうえに立っていることを考えると、梅岩のこの丁稚奉公中断は、彼が通俗的な商人としての成功を断念したことを示すものとみてよい。しかしながら、1707年（宝永4）、23才の時「神道を説き弘むべし。若聞く人なくば鈴を振り町々を廻りて成とも人の人たる道を勧め」たいという切実な願いをもって再び京都に出て呉服商黒柳家に奉公した梅岩は、それ以後約20年間商人として商家の経営実務に携わるかたわら、特定の師につくことなく寸暇を惜しんで読書に励んだという。ここでは、彼が農村（故郷）と都市（京都）を往復することにより、都市のなかにムラ的な状況を、ムラのなかに都市形成の原動力を見出だす「都鄙の感覚」（柳田国男）をおのずから身につけた「相対的に自由浮動的な知識人」（マンハイム）であったことに注目しておきたい。

梅岩が少年時代の5年間、享楽気分にわいていた元禄の京都において苦しい丁稚奉公を体験したこと、そして青年時代の9年間で今度は厳格

な父のもとで質実な農村生活を経験したこと、さらに、23才から43才までは、再び大都市京都で奉公人として町人社会の現実と深く関わりながら、同時にまた真摯な求道者として絶えざる自己反省と修業の生活を経験したことは、彼に体験と学問と実践が不可分に結びついた独自の思想としての心学を形成させる要因のひとつとなったと考えられる。

暖簾わけをめざして過度同調的に生きる他の奉公人は、「奉公人かつ求道者」としてマージナルな生を生きる梅岩を「非同調的な」「逸脱者」とみなしていたことは間違いないであろう。梅岩自身が自らの性格を評して、「生まれついて理屈者にて友達にもきはれ只いぢの悪いこと多」かったが、50才頃ようやく意地悪さがなくなったと述べている（『石田先生事蹟』）。

それでは、当時の儒者たちは梅岩をどのように見ていたのであろうか。もっと正確には、梅岩は彼らにどのように見られていると考えていたのであろうか。この点については梅岩自身がその著『都鄙問答』（巻の一）において、同郷の男が伝え聞いた話として次のように述べている。正統派の儒者の目から見ると梅岩は、「異端」の流派に属していて儒者とはいえない。儒教とは別の自分勝手な教えを説いて世の中の馬鹿な連中を惑わしているにすぎないのである、と。これは当時の通俗的知識人の愚民観と反革新的風潮を如実に物語っている。この批判に対する彼の反批判はこうである。学問は心（人間の本質）を知ることから始まるのであって、文字を知ることではない。「心を知り尽くして、五つの人の道を実行できれば、たとえ一字も知らなくても、本当の学者といえる」のである。詩文を学ぶことだけを儒者の仕事だと思っているのはまちがいである。もし儒者が「心」を知らずに儒教の古典を説けば、梅岩の目から見ればそれは「異端」以外のなにものでもない。書物を読んでその

心を知らないのは文字だけを知っている「文字芸者」であり、知識を死蔵しているだけの「書物箱」にすぎない。梅岩は、自分を異端と批判する俗儒にたいして、心を知らずに儒教の教えを説くものこそ「異端」であり「文字芸者」であり「書物箱」であると痛烈な批判を浴びせた。

学問に対する彼のこのような首尾一貫した態度は、彼自身の開悟の体験に由来するものであろう。「生涯を通じて自分自身と闘いつづけた」

(加藤周一) 梅岩は、その厳しい自己形成・自己鍛練の過程で、二度の悟りを体験した。『石田先生事蹟』によれば、一度目の悟りは、1724年(享保9)の正月上旬、故郷東懸村に母の看病をしに帰ったときで、年来の疑いが忽然として晴れたと述べている。この開悟の体験は梅岩に大きな自信を与えたが、それを彼の唯一の師小栗了雲(隠遁の学者)に報告したところ、悟りの不徹底さを叱責されたので、その後1年あまり日夜工夫を重ねた結果、ついに1726年(享保11)大悟するのである。この開悟の歓喜に促されるように彼は翌年主家奉公を辞し、1729年、京都において心学の教化運動に乗り出した。梅岩45才のことであった。

彼は、長年に及ぶマージナルな生の状況を生きぬくことによって形成し鍛えあげてきた強靱な人格を土台として、またそれを武器として、人はどう生きるべきかを説いた。「文字芸者」のことばは、民衆にはある種の欺瞞として受け取られたが、梅岩の語ることばは、彼自身のカリスマに由来するものであったがゆえに、圧倒的な迫力で民衆を魅了し、彼らが主体的能動的な自己実現をめざすことを可能にした。武士本位の享保の改革により初めて「試練」のときを迎え、家没落の危機感をつのらせていた町人階級の利害関心は、理念としての梅岩の心学思想のなかの2つの大きな特徴一現世における「儉約・勤勉・正直」の絶えざる実践および「知分」と「忠孝」の尊重による世襲制度の全面的肯定一のなか

に「親和性」を見いだした。その結果、心学は町人の間に急速に普及し、事実梅岩の直門の高弟たちには、手島堵庵（近江屋源右衛門）、斎藤全門（近江屋仁兵衛）、木村重光（大喜屋平兵衛）などの富裕な商家の主人が多かった。

ところで、梅岩の教化方法は、講釈・問答・瞑想工夫・実践の4部門からなるが、そのいずれもが当時の通俗的な儒者たちの教化方法に比較して、革新的であり逸脱的であった。すなわち、自己の長年の商家奉公と求道の体験に基づいて、日常の具体例に即した講釈を、師と弟子の間
の問答（コミュニケーションのフィードバック）形式で行なった。聴講は自由かつ無料で、女性にも教化の機会を与えるため特別の席を設けたことは、画期的なことといわねばならない。また、梅岩は、各人が絶え間ない瞑想と工夫により悟りに達する（心を知る）ことのみならず、それを実行することを強調した。そうして初めて心の安らぎを得ることができるといふ。このような革新的な教化方法を実践した「人格による教師」（加藤周一）梅岩を生み出したのは、彼自身の長年にわたるマージナルな生の状況であったといえよう。梅岩は最初の講釈から10年後の1738年に『都鄙問答』を書き、1744年に『俟約齊家論』を出版、その数ヵ月後、彼はその苦闘と修業の生涯を閉じた。梅岩のあとを受けて心学の普及に最も大きな貢献をなしたのは弟子の手島堵庵（1786年没）と中沢道二（1803年没）であった。梅岩の晩年には京阪地方に出張講義（30日、50日の連続講義）に出掛けるほどの進展を見せつつあった心学であるが、堵庵（教化組織の確立と心学思想の平易化）や道二（道話の完成）の尽力により、心学は上方はもちろん江戸にまで普及し、町人のみならず農民や武士の魂をもゆさぶるにいたった。江戸時代を通じて、その影響力は全国におよび、士農工商のあらゆる階層を教化したのである。

心学はなぜこのような大きな影響力をもつことができたのであろうか。まず第一に指摘しなければならないのは、その思想の保守性である。梅岩は、「忠孝」と「知足安分」を強調し、「農工商は一列に下々なり」と述べて徳川身分制社会とその家父長制的家族構造を肯定した。彼は武士独裁体制を社会の秩序と認めた上で、社会構造の維持に貢献する徳目（儉約・勤勉・正直・忠孝・知足安分）の現世における実践を強調し、「市井の臣」としての町人の立場を正当化しようとしたのである。与えられた特定の集団への統合を与件と考える梅岩のこのような思考様式は「徳川時代の人口の圧倒的多数を典型的に代表していたばかりでなく」、「明治以後の日本人に一般的な態度さえ先取り」するものであった³¹⁾。

第二に指摘すべきは、心学思想の折衷主義（土着性）である。梅岩は、18世紀前半の日本に存在していた神道・儒教・仏教という3つの大きな思想体系のなかからどれかひとつを選んでとるのではなく、それらを「心の磨種」すなわち「心」を知るための手段と考え、「神儒仏ともに悟る心は一なり」（『都鄙問答』巻の三）という確信のもとに「心」を知るために有用なものであればどれを用いてもよいという折衷主義・実用主義の態度をとった。梅岩の固有性は、民俗的原質（土着性）から決して逸脱しなかったことにある。それゆえにこそ、その思想が町人のみならず広く常民の心をもとらえることができたのである。このことは、神儒仏の3つのイデオロギーを徹底的に批判した江戸時代の最も独創的な思想家、富永仲基（町人出身、1746年没。父芳春は懷徳堂創建の五同志のひとり。）がほとんど影響力をもちえなかったことと好対照をなしている。

第10節 大阪町人と蘭学・洋学

橋本宗吉を中心に大阪の町人の間で蘭学が勃興期を迎えるのは、梅岩の心学開講からおよそ半世紀を経た18世紀の末、寛政の終わりごろである。宗吉はもと傘屋の紋書き職人であったが、富裕な質屋の主人で町人天文学者でもあった十一屋五郎兵衛（間重富）らに見いだされて江戸で蘭学を修めた。彼によって初めて翻訳書ではなく直接オランダ語から西洋の科学的知識を学ぶことが可能になった。中野操氏によれば、大阪の蘭学は、その研究態度や方法においてきわめてユニークであり、「江戸とは全く異質的」であったという。江戸の蘭学者（その多くは武士階級や藩医の子弟）は蘭書の注釈や翻訳に専念したが、大阪の蘭学者（いわゆる町人学者）はあくまでも批判的・客観的態度を失うことなく「研究のための研究」に専念したのであって、このことは「日本科学史上特筆に値する事実」であった³²⁾。

ところで、大阪で蘭学がこのように大きく育つための素地を準備した人々として、天文学の麻田剛立（豊後杵築藩のもと侍医）と洋学を理解し支持した富裕な町人たち（たとえば多くの洋書や器具を収集した升屋主人山片重賢・重芳父子）を忘れることはできない。剛立は天文学の研究に没頭するため脱藩して大阪にやってきて、旧知の中井竹山・履軒の援助により医業を開くかたわら、天文学の塾を開いた。門下には前述の間重富や山片蟠桃等の富裕な町人が集まった。彼ら町人の経済的・学問的支持を得て大阪で開花した麻田天文学の合理的・実証的精神は、大阪町人の数理的精神と容易に結びついたといえよう。

註

- (1) 加藤周一「江戸思想の可能性と現実」(『日本の名著 富永仲基・石田梅岩』中央公論社、1972年)7頁。
- (2) 柴田実「大阪の心学」(『大阪の学問と教育』毎日放送、1973年)187-188頁。
- (3) 宮本又次『大阪文化史論』文献出版、昭和54年、61頁、99-100頁。
- (4) 木村英一他「大阪の漢学」(毎日放送文化双書『大阪の学問と教育』昭和48年)90-92頁。
- (5) 宮本又次『大阪文化史論』60頁、99頁。木村英一他、前掲論文、102-103頁。
- (6) 宮本又次『大阪経済人と文化』(実教出版、1983年)98頁。
- (7) この官許取得にさいしては、莞菴は五同志と協力して江戸と大阪を前後6回も往復したといわれる。木村英一他、前掲論文、107頁。
- (8) 同、105頁、109-110頁。
- (9) 履軒は水哉館に住みながら定日に懷徳堂に出講したらしい。同、114頁。
- (10) 懷徳堂が、特定の流派に固執せず、和学、洋学、蘭学のいずれをも摂取する包容力をもったことは、升屋の番頭山片蟠桃のような町人学者を生み出したといえよう。彼は、懷徳堂で儒学を修めるとともに大阪天文学の開祖ともいべき麻田剛立の門人となり、合理的で実証的・科学的なものの見方を身につけた。柴田実、前掲論文、189頁。
- (11) 宮本又次『大阪経済人と文化』98頁。同『大阪文化史論』70-71頁。
- (12) 友俊は、住友の銅山開発に貢献したといわれる。すなわち大阪屋久左衛門からの立川銅山引継ぎに際してその保証人となり、寛延2年(1749)には幕府から請負を許可されている。請負人は江戸浅草店の手代美坂奎兵衛とされた。これは、別子・立川という2つの幕領銅山を同一人に請け負わせることに幕府が難色を示したからであるという。その3年後に請負人の奎兵衛が死去したため、幕府は立川銅山の名義を友俊のものとする願出を受理した。しかし、やはりその独立経営はむずかしく、ようやく宝暦12年(1762)になって、別子・立川両銅山が実質的に住友の一手稼ぎとなった。宮本又次『住友の歴史』(住友信託銀行、昭和48年)19-22頁。なお、その後友俊は、立川銅山から撤退し、両替屋を始めたといわれる。安永7年(1778)には十人両替のなかに泉屋理兵衛の名がみられるという。宮本又次『大阪文化史論』64頁。
- (13) 宮本又次『大阪文化史論』64-65頁。

- (14) 同、68頁。「懷徳堂には、その創立以来、国文的雰囲気はただよって」おり、そこに「学問としての和学」を導入したのが五井蘭洲であったといわれる。蘭洲は、非常に博学で、朱子学はもちろん、和歌、陽明学、易、神道、仏学、歴史学、兵学等にも通じていた。懷徳堂の和学の特色は、わが国の古典を、儒学者の立場から自由な批判的態度で見ようとしていることであるが、この「自由討究の学問的精神」は契沖の学風に通じるものであった。契沖は、それ以前の日本の学界がもっていた、「師弟伝授の学問的弊害」を打破し、「研究の自由と批判的精神とを学界に持ち込んで」、「新しい和学を興した学界の偉人」であるといわれる。すなわち、「武士の出身であり、真言宗の僧侶であり、僧侶の和学者であり、そしてまた隠者の歌人であった」。小島吉雄「大阪の和学(1) - 契沖とその周辺 -」(『大阪の学問と教育』1-37頁)とくに10-34頁を参照。契沖は典型的なマージナル・マンであったといえよう。
- (15) 宮本又次『大阪文化史論』67-68頁。
- (16) 同、72頁。
- (17) 同『大阪経済人と文化』98-99頁。
- (18) 同、102-103頁、118頁
- (19) 同『大阪文化史論』78頁。
- (20) 柴田実「石門心学について」(『日本思想大系 石門心学』岩波書店、1971年)458頁。
- (21) 安丸良夫『日本の近代化と民衆思想』青木書店、1974年、13-14頁。
- (22) 竹中靖一『石門心学の経済思想 増補版』ミネルヴァ書房、1962年、303頁。
- (23) 竹中靖一『日本的経営の源流』ミネルヴァ書房、1977年、17-61頁。
- (24) 安丸良夫、前掲書、17頁。
- (25) 瀬岡誠「石田梅岩と町人倫理の生成」(作道・瀬岡他著『江戸期商人の革新的行動』有斐閣新書、1978年)233-234頁。
- (26) 由井常彦『清廉の経営』日本経済新聞社、1993年、36頁。
- (27) 安丸良夫、前掲書、9頁。
- (28) 加藤周一、前掲論文、31頁。
- (29) 石川謙『石門心学史の研究』岩波書店、1947年、83頁。
- (30) 木村英一「近世日本儒教におけるヒューマニズム」(高坂正顯編『近世日本の人間尊重思想上』福村出版、1968年)241頁。

(31) 加藤周一、前掲論文、39-42頁。

(32) 中野操「大阪の蘭学」(前掲『大阪の学問と教育』)349-351頁。

第2章 住友の創業者精神

第1節 家祖政友と準拠集団

周知のように、住友には「家祖」と「業祖」がある。家祖は住友政友（文殊院）であり、業祖は政友の姉婿蘇我理右衛門（寿濟翁）である。

家祖政友は、越前丸岡城主の住友若狭守政俊の子政行の次男として、天正13年(1585)11月に丸岡において出生した。作道洋太郎教授は、この政友が住友における事業経営の精神的礎石を築いたことを強調しているが¹⁾、それは政友が、「住友家の後世における家訓の基となった経営理念」である「文殊院旨意書」などにみられるように²⁾、住友家における「法」の創造者ないしは「法」の発見者の役割（M・ウェーバー）を十分に果たしえたからである。

ところで、政友が住友における事業経営の精神的礎石を築きえたのは、企業者史的なパースペクティブにおいては、政友自身が典型的なマージナル・マンであったからである³⁾。政友が半僧半俗のライフ・スタイルを一生涯維持したことは注目してよい。

政友は慶長元年(1596)に母小仙とともに京都に移り住んだ。弟の友定も同行したといわれる。この越前から京都への移住は、革新的企業者の供給の理論からして⁴⁾、きわめて重要な事実であるが、十分な資料がないのでここではとりあげない。

企業者史的なパースペクティブにおいて興味深い事実は、わずか12歳で京都に移り住んだ政友が、当時の新しい宗教運動の一つであった涅槃宗に入信し、その説法者空源に帰依して出家し、空禅という法号を授けられるにいたったことである。

この涅槃宗に関する資料が欠如しているため、（ウェーバーがプロテスタンティズム、とくにカルヴィニズムという特定の宗教的信仰と近代資本家の経済倫理との間には「選択的親和関係」があるということを立証したように⁵⁾、）涅槃宗と政友の経済倫理との間にある種の「選択的親和関係」があるということを厳密には立証することはできない。しかし、後に政友が作成するにいたる「文殊院旨意書」などに見られる「住友家の後世における家訓の基となった経営理念」の準拠枠の一つとして、この涅槃宗が無視されることは許されまい。（後述するように業祖蘇我理右衛門も、この涅槃宗から決定的な影響を受けた。）

政友は信仰心が厚く、教学研究に邁進したので、「宗内随一の博学大才」といわれるにいたる。この政友の自己否定的な尽力もあって、涅槃宗は後陽成院を中心とするグループをも信徒集団とするにいたったといわれる。後陽成院はいわゆる「慶長勅版」の刊行において注目すべき存在だが、後の政友の書林（出版業）にみられる企業者活動の展開とけっして無関係ではなかろう。また後陽成院自身の和学への傾倒や「古文孝経」「日本書紀」神代卷などの古典の印刷にみられる、日本人のこころの源流への強い関心が、「住友の伝統精神のルーツ」といわれる政友の経営理念⁶⁾の形成になんらかの影響を与えたことはたしかであろう。いずれにしても、空源に率いられるこの信徒集団こそ、政友の準拠集団であった。

ところがこの準拠集団は、残念ながら政友が望むようには機能しなくなった。天主教の禁圧を強化し、仏教の各宗派に対しても法度を制定して監視の目を注いでいた京都所司代板倉勝重に、涅槃宗の隆盛をねたむ者が涅槃宗は魔法なりと訴え出たために、この信徒集団のカリスマ的指導者であった空源は下総の佐倉に流され、翌慶長5年に他界した。この

ため政友は「員外沙門」となる。

『文殊院小伝』によると、員外とは定員外あるいは員数外、すなわち数の中に入らぬという意味である⁷⁾。政友は、自己の準抛集団としていたこの信徒集団が、空源の他界後によりやく退嬰化し、ルーティーン化してゆくのを憤慨したであろう。事実、涅槃宗は独立の一宗としては存続しえず、天台宗の下部組織の如き様相を呈しはじめた。このため政友はこの準抛集団を捨てた。当時の僧侶は公認の宗門に属する必要があったから、政友があえて自己をこのようなアウトサイダー的な立場に置いたという事実は、革新 (innovation) と逸脱性 (deviance) の関連性を重視する企業者史的視座構造⁸⁾ からしていかにも興味深い。

員外沙門となった政友は、その名を空禅から嘉休に改めた。『文殊院小伝』によると、この「嘉休」とは、一度出家した真実求道の清僧が俗化腐敗した教界にあきたらず出離する場合に用いられる「嘉遯」という語と同じ意味である。これによっても当時の政友の決意のほどを知ることができよう。政友は空禅から嘉休へと変身することによって、逸脱的なマージナル・マンとしての新しい生活に入ったのである。それはまた自己の手で準抛集団を創出して行くための第一歩でもあった。

政友は「衆生済度」を旨とする^{ビジネス}商売を開始した。すなわち、京都仏光寺上柳町（現在の仏光寺通烏丸東入ル）に「反魂丹」の看板を掲げ、富士屋嘉休と称して薬舗兼出版業を開業した。この頃の政友はすでに僧衣を脱いでいたといわれるが、師の遺法は常に念頭にあったと思われる。そして、員外沙門として公の僧籍を失った政友が、「僧に非ず」という意識と「俗に非ず」という意識をかかえたマージナル・マンとしての生
の方向を、薬舗兼出版業という企業者活動に求めるにいたったことは、政友がその後の住友の数世紀にも及ぶ事業経営の精神的礎石を築いた人

物である故に、いかにも興味深い。

薬舗も出版業も、半僧半俗の政友にとっては、重要な生活形態であった。とくに出版業は注目してもよい。『往生要集』の出版・刊行はその代表的なものである。作道洋太郎教授はこの点に関して、『往生要集』の刊行に際して、自ら員外沙門を名乗っているところから考えると、仏教を捨てたわけでもなく、また既成仏教に帰依したわけでもなかった、『往生要集』を高く評価し、それが広く流布されることを念願したことによるものだ⁹⁾、と述べている。

さて、嘉休政友は薬舗を営みつつ、大阪の『往生要集』六冊をはじめとする（当時としてはきわめて貴重な）書物を多く出版したといわれるが、60歳を過ぎた頃、大病を患い、嵯峨に隠棲する。いわゆる雙軒庵時代が始まるのである。当時すでに二子を失っていた政友がこの草庵において一途な信仰に入ったといわれる。名も臨西と改められた。

雙軒庵は、「文殊院小伝」によると、養子の友以により営まれたといわれるが、この友以は住友の「業祖」の蘇我理右衛門の長男であった。政友は姉の夫である理右衛門の長男理兵衛を女婿とし、これを後継者とした。

第2節 業祖蘇我理右衛門との出会い

蘇我理右衛門は元龜3年(1572)に河内五条（現在の東大阪市）付近に出生したといわれる。理右衛門は少年期にすでに大阪に出、銅吹き技術や銅細工の業を体得した結果、天正18年(1590)に京都寺町通り五条下ル西側において独立した吹屋を開始するにいたった¹⁰⁾。政友が越前から京都に移り住んだのはこの6年後である。この業祖と家祖の出会い

(encounter)がどのような状況においてなされたかということは、企業者史的なパースペクティブにおいてきわめて重要であると思われるが、この点に関する資料はない。いずれにしても、越前から京都に移り住んだ政友と河内から京都に出て吹屋を設けた理右衛門との出会いが、単なる出会いではなく、真正の革新者(genuine innovator)同士の出会いであったことに大きな意味がある。

ところで、政友が員外沙門としての化導をほどこした人びとは数百人にもおよぶ。驚くべきことに、北九州方面にも有力な信徒の団体が成立していたとのことである。もちろん、理右衛門とその兄才兵衛などの蘇我一門もまた、政友の化導を受けたのである¹¹⁾。したがって、家祖政友と業祖理右衛門との密接な連帯は、政友が理右衛門の義弟にあたること、政友がその女婿として理右衛門の長男友以を迎えたこと、蘇我氏が政友の祖父信定から出ており、もともと住友家と蘇我家とは血を同じくすること、などの同族的な関係から説かれるのが一般的だが、両者の、宗教的要素を共鳴盤とする精神面での連帯が、この同族的な紐帯をより一層強固なものにしていたことはまちがいない事実である。要するに、住友家と蘇我家は、当時の教界のアウトサイダーであった員外沙門団を中核とするひとつの準拠集団の成員であった。しかもこの準拠集団は、政友のカリスマ的リーダーシップによって、その機能を十分に発揮したものと考えられる。理右衛門が「南蛮吹き」というすぐれて革新的な銀銅吹き分けの技術を導入することによって家業の基礎をかためることができたのも¹²⁾、この準拠集団が理右衛門の活動を内面的に支える機能を果たしたからである。そしてこの準拠集団の根拠地が雙軒庵であった。この雙軒庵から「住友精神の原型」といわれるいくつかの文章が政友によって発せられたのである。

家祖政友は慶安5年(1652)8月、68歳で他界したが、その晩年に「遺誠」「於此命終」¹³⁾「勘十郎あて書状」などの、後世の住友家の店掟書(たとえば元文5年7月付の泉屋長崎店定書)や家法(たとえば明治15年の新家法)を大きく規定するほど重要な文書を認めている¹⁴⁾。

衆生済度を奉じ、浮利に走ることを戒め、根本を究める慎重さを説いた政友の精神は、後述するように、近代の住友の経営者たちの经营理念の準拠枠として大きく機能するにいたる、といってもけっして過言ではなからう。

また、住友の事業経営の精神的礎石が、衆生済度を旨とする半僧半俗の人びとにより確立されたことは、十分に記憶されるべきことである。筆者の研究において明らかなように近代の住友には、「会社を修道場とした一禅坊主」といわれた鈴木馬左也¹⁵⁾をはじめとする半僧半俗の経営者が多数輩出した。半僧半俗のライフ・スタイルは近代住友の経営者たちにおいて定着するにいったとみてよい。ただし、次章においてとりあげる広瀬宰平という人物は、そのような住友の経営者のステレオ・タイプからは、大きく逸脱している。小林正彬教授は、典型的なマージナル・マンとしての広瀬宰平の企業者活動(とくに「政商活動」)によって住友は維新後も存続できた、と主張している¹⁶⁾。結論を先取りして言えば、広瀬は幕末から維新时期にかけての住友の限界状況期において登場し、「華々しい政商活動」¹⁷⁾と技術上・組織上の大改革の遂行によって住友の救世主となりえたのであるが、住友が発展の軌道に乗るにつれて排除されるにいった。

この広瀬排除の動きの背景には、次章においても明らかにされるように、多くの要因が複雑に絡み合っており、たとえばここではけっして単純化されえない「社会的基盤」(中川敬一郎教授)というものが存在した。

しかし、住友の伝統的な「創業者精神」（半僧半俗のライフ・スタイルによって支えられてきたもの）から大きく逸脱する広瀬に固有の意識と行動が時代の流れや状況の変化に適合することが不可能となってしまった、という事実はけっして無視できないであろう。

小林正彬教授によると、住友泉屋の「宗教」は、涅槃宗から法華宗を経て浄土宗へと、「二転」するにいたる¹⁸⁾。これは住友泉屋に固有のコンチンジェンシの原理を考えるうえで重要な指摘といえよう。それはまた近代住友の理念を支えてきた「社会的基盤」の分析にもひとつの示唆を与えるであろう。

註

- (1) 作道洋太郎「江戸時代の商家経営」(宮本又次編『(日本経営史講座1) 江戸時代の企業者活動』日本経済新聞社、昭和52年)。
- (2) 作道洋太郎編『(日本財閥経営史) 住友財閥』(日本経済新聞社、昭和57年) 41-42頁)。なお以下では同書を単に『住友財閥』と略記して用いる。
- (3) 瀬岡『企業者史学序説』(実教出版、昭和55年) とくに第4章を参照。なお以下では同書を単に『企業者史学序説』と略記して用いる。
- (4) 移住と企業者の供給との関係については次の論文を参照。Leonard Kasdan, "Family structure, Migration, and The Entrepreneur" in P. Kiby (ed.) Entrepreneurship and Economic Development, 1971. 『企業者史学序説』第4章、とくに165-180頁。
- (5) 『企業者史学序説』110-114頁。
- (6) 『住友財閥』41-42頁。
- (7) 以下の記述では、向井芳彦「文殊院小伝」(『泉屋叢考』第一輯、昭和26年) より大きく引用した。
- (8) 『企業者史学序説』128-146頁。
- (9) 『住友財閥』39頁。
- (10) 詳細は『住友財閥』40頁を参照。
- (11) 前掲「文殊院小伝」20頁、27頁。
- (12) 作道洋太郎教授は『鼓銅目録』では「南蛮吹き」の創始について天正19年説をとっており通俗化しているが、蛮買から何かの機会にあたえられたのはそのヒントであり、あとは実験を繰り返し、自分の創意工夫で習得したものと推測され、理右衛門が実際にこの革新的技術を会得したのは後年の慶長期のことであった、と述べている。『住友財閥』40頁。
- (13) 「遺誠」は慶安3年(1650)に、「於此命終」は同5年(1652)に出た。
- (14) 詳細は『住友財閥』41-42頁を参照。
- (15) 江原万里「鈴木馬左也翁」94頁、98頁。(江原万里『聖書の現代経済感』92-98頁、『江原万里全集』第一巻所収)
- (16) 小林正彬『政商の誕生-もうひとつの明治維新-』(東洋経済新報社、昭和62年) 69-70頁。
- (17) 同書、22頁。
- (18) 同、65-67頁。

第2部 広瀬幸平

第1章 広瀬宰平の企業者史的研究

第1節 広瀬宰平と住友の薩陸

1 「修業期」(社会化の過程)

広瀬宰平は文政11年(1828)5月、近江国野洲郡中里村八夫(滋賀県野洲郡中主町)の旧家北脇理三郎の次男として生まれた¹⁾。のちに広瀬家の養子となる。

宰平は9歳のとき、叔父北脇治右衛門に伴われて別子に行く。宰平の父理三郎の実弟にあたる北脇治右衛門は、当時既に別子銅山の支配人となっていた。宰平はこの叔父のもとで二年間養育され、11歳で別子銅山勘定場に給仕として奉公するにいたる²⁾。したがってこの叔父北脇治右衛門こそ、宰平にとっては、少年時代の「意味ある他者」³⁾である。つまり宰平はこの叔父から、企業者活動の展開にとって基本的に重要な態度や役割をを取得したものと考えられる。幼児から大阪の住友家に仕えて、ついには別子銅山の支配人となった人だけに、叔父治右衛門は当時の宰平の社会的世界(*social world*)そのものであったといえよう。

宰平の勘定場勤務は17年も続いたが、その間に結婚している。相手は大阪人今西徳右衛門の娘相子であった。その後間もなく広瀬氏の夫婦養子となる。主人住友吉次郎友視の「推挙」による⁴⁾。

宰平の養父となる広瀬儀右衛門は住友家江戸支店の支配方として「甚だ功勞」があった⁵⁾。したがってこの広瀬儀右衛門も、宰平にとって「意味のある他者」のひとりとなる。儀右衛門もまた、宰平が住友家を基盤として革新的な企業者活動を展開してゆくうえで必要な種々の知識と経

験を保有していたと考えられるからである⁶⁾。

宰平夫婦を広瀬氏の夫婦養子に推挙した住友友視は、宰平に対して、住友家における将来の全てを任せることを、この時すでに決意していたのかもしれない。宰平の企業者的能力を深く信頼し、宰平に対して大きな役割期待をもっていた。宰平自身もこのことを十分に認識しており、のちに「友視様は宰平が幼少の時尋常ならざる恩愛を被りたる御方にて、宰平の主家に対し忠勤を励まんとその精神を堅固にせしは、実に此の御方の賜にて、爾後今日に至るまで永く住友家の恩澤に浴するを得たり」⁷⁾と、その著『半世物語』に記しているほどである。したがってこの住友友視もまた、宰平にとって重要な他者の一人であるが、安政4年(1857)6月に他界している。下田条約が調印されたのはこの年の5月のことであり、いわゆる「外圧」の嵐が吹き荒れていたころである⁸⁾。

同年(安政4年)妻相子が他界し、後妻として大阪人八尾三右衛門の娘町子をむかえている。町子は宰平に対する「内助の功甚だ多し」⁹⁾といわれたが、文久2年に他界した¹⁰⁾。

慶応元年(1865)に宰平は39歳にして銅山総支配人となった。総支配人になるには役頭、大払、元締を経なければならなかったが¹¹⁾、宰平がこの年齢で総支配人となりえたことは、たとえ北脇治右衛門との関係や住友友視の支持があったとしても、かなり異例のことではなかったか。宰平が給仕として奉公したころの別子銅山には、「鼻汁垂れも次第送り」という諺があって、能力よりも勤務年数の長短を重視する傾向が強かった¹²⁾。このような退嬰主義的な組織風土に同調しておれば、後の革新的企業者としての広瀬宰平はなかったであろう。

宰平は「奉公の最初数年間は何等実務に就くことなく、徒に朝夕の雑務に使役せられ、使役せられる者も亦之に狎れて奮起すること稀なり

き」¹³⁾というような儀礼主義ないし逃避主義的な状況¹⁴⁾にあえて同調せず、積極的な方向への逸脱を図った。

このとき宰平が選んだ逸脱のスタイルとは、徹底的に読書することであった。同輩たちは雑役に追われて退嬰的な生活を送っていたのだが、宰平のみはこれに同調せず、四書の註解書などを必死に精読し、「聖賢の所説に直面し、自問自答幾段の工夫考慮を廻ら」¹⁵⁾すことにより、革新者への道を模索していたのである。

この給仕時代の宰平の逸脱的な生活を精神的に支持したのが、宰平の父理三郎の第二の弟である北脇将監淡水であった。この二番目の叔父は「幼より文事を好み、長して京都に出で、曼珠院又近衛家に聘せられて經書を講じ」¹⁶⁾ていたのである。宰平はこの叔父に書を寄せて「疑を質し」たり、詩文の添削を依頼したりした¹⁷⁾。したがってこの叔父将監淡水も宰平にとって重要な他者のひとりである。彼は宰平の企業者能力を構成する諸要素の一部の形成に貢献したと考えられる¹⁸⁾。

給仕時代の宰平の読書は、『經典余師』を中心にしたものであったようだが、後年『鍊石餘響』『偷閒樂事』『半世物語』などを出している¹⁹⁾。前二著は漢詩集であり、『半世物語』は自伝であるが、ともに宰平の企業者能力の奥行と間口がかなりのものであったことを証明している²⁰⁾。いずれにしても、別子銅山を基盤とする住友家はこのころ非常な苦境にあり、「鼻汁垂れも次第送り」という諺の如く年功序列で上昇してきたような退嬰的な人間など全く役に立たない状況にあったことだけは確かである。もしも総支配人の企業者的な意思決定が合理性を欠くならば、住友家は崩壊してしまうという危機において、宰平が総支配人に抜擢されたのである²¹⁾。

明治維新前後に大きく衰退した住友家が不死鳥の如く蘇ったのは、広

瀬宰平の卓越した企業者活動によるところが大きいといわれる。宰平の卓越性は革新的企業者としての役割を果敢に遂行したことにある。もっとも、革新性を存分に発揮した宰平も、時代の要求に適応できなくなった明治20年代にいたり、排除されるにいたるのではあるが。

2 貸下米停止事件

慶応元年(1865)4月、幕府は諸藩に第二次長州征伐を発令した。「長州征伐は幕府の面目として是非遂行せざるべからざるを以て、幕府は極端なる財政緊縮^{マツ}法講ぜしが、其の飛沫は突如別子鉾山に及びき」²²⁾と『宰平遺稿』には記されている。幕府は長州征伐のため住友に多額の御用金を課したうえに、元禄15年(1702)以来「御用銅」とひきかえに割り当てていた貸下米²³⁾を大きく削減するにいたったのである。宰平は本店支配人今沢卯兵衛とともに幕府へその復活を嘆願したが聞き入れられず、それどころか翌2年には、自今長崎御用銅を廃止するという達し、さらに貸下米も一切差し止めるという達しがあった²⁴⁾。このため広瀬は、住友家の第十二代家長である友親とともに京都に上り、江戸の今沢と呼応して必死の嘆願を続けた結果、翌3年正月に年六千石の払い下げが認められた²⁵⁾。「旧に比して米高四分の一余りを減じたりと雖も、一同之によりて聊か愁眉を開くを得たり」²⁶⁾とある。

ところが、現実には減量されたうえに市価なみの値段(それまでの二倍の値段)となり、鉾夫たちの生活が大きな打撃を与えられたために、同年5月に大暴動が発生した²⁷⁾。

ここで注目すべきことは、この大暴動を「鎮定」²⁸⁾するために、初めて宗教人を起用した宰平の調停者能力である。具体的には、別子の山

麓角野村瑞応寺の住職であった高橋墨仙師という宗教人とともに「事理を説き、慰撫を加へ、寛赦の懸引其の宜しきを得しかば、彼等も漸く説論に服して解散せり」²⁹⁾とある。ただし『半世物語』には、「宰平単身松山及び川ノ江の捕吏に就きて暴徒捕縛の手順を尽し、夜間潜行して捕吏を登山せしめ、未明暴徒の家に就きて悉く之捕縛するを得てり」³⁰⁾とあり、宗教人を利用した「説論」にのみ、「鎮定」の方法を限っていたわけではないことは明らかである。（この時捕縛された首謀者たちはのちに土佐藩により釈放された³¹⁾。）

慶応3年5月に発生した暴動のさいに、広瀬宰平がかつぎ出した宗教人高橋墨仙師が住職をしていたという瑞応寺は、昭和60年に出版された『住友の風土』にも「別子二八二年の余韻」として大きく取り扱われている³²⁾。住友家との関係が、この寺の境内に住友家歴代及び銅山従業者霊牌堂が設立されていることから考えても、かなり緊密なものであったことはたしかである。『宰平遺績』には、「霊牌堂の設立は明治2年2月にして堂宇の成るや、同村角北横道下に畑一ヶ所、同村篠場千佐木に畑一ヶ所、合計二段七畝を寄進して永世香火を絶たざらしむ。爾来銅山関係者の葬儀は勿論追弔法会に至るまで、都べて瑞応寺にて施行することとなれり」とある。また時の住職高橋師の「住友氏霊堂記」なる記文もあげられている³³⁾。高橋師が総支配人宰平にとって、意味ある他者であったことはまちがいなさう。

住友家と瑞応寺との関係は、瑞応寺の代々の住職が別子銅山とこれをとりにかこむ村落共同体との間に生じる種々のコンフリクトの調停者の役割を遂行してきたことにより、より一層緊密化するにいたったようである。たとえば『宰平遺績』に次のような記述がある。

「そは後日鉱脈の関係により隧道掘鑿の作業上従来の南部の位置を北部に移転させんとしたるも、其時に当たりて地積購入のこと猥りに口外するをも謹まざるべからざる有様にて、而かも此共有山に付いては角野立川両村の間に共有権と入山権とに關して爭議を醸し居れるにより、其の落ち着きを俟って徐に議を進むるの外なかりき。日を経るに従ひ爭議は訴訟沙汰となり、遂に大審院の判決を仰がんとするまでにいたりしが、此時に当たり予は角野村瑞応寺住職竺山嘿禪氏と謀り兩村に対して仲裁を試み、種々苦心画策斡旋の末、漸く係争の山村地積を挙げて之を売却し、それによりて兩村に於ける訴訟費其他一切を償却せしむることの議を纏め、而して又之れを住友家に買上げることとなし、左記五筆の地積を永久に住友家の所有となせり³⁴⁾。(下略)」(傍点、瀬岡)

ここでは別子銅山の発展に伴う農民層の分解過程³⁵⁾も重要であるが、企業者史的には、高橋墨仙以来宰平と緊密な関係を維持してきた瑞応寺の住職竺山嘿禪が、別子銅山の近代化過程においてひとつの橋渡しの機能を果たしたということが注目されよう。つまり、竺山師は、別子の近代化による伝統的な村共同体の生活様式の崩壊と新しく導入された生活様式の受容との境域にあって葛藤していた農民の新しい生活様式への移行を促進する役割を引き受けたのである。したがって竺山師は「チェンジ・エージェント」³⁶⁾ (change agent) として別子の近代化に貢献したわけである。広瀬宰平が別子において革新を導入することに熱意を示せば示すほど、地域の共同体間の係争や住友家と村落共同体との間のコンフリクトや住民のマージナリティ³⁷⁾が急激に増大していったと考えられ、この解決のために宰平が起用した宗教人たちがかなりの業績をあ

げたために、宗教人に対する宰平の信頼度が高まった。（宗教の有効性ないし機能性に対する信頼度といってもよい。）そして宗教が事業経営、とくに労務管理の領域において果たす機能を重視するにいたる。それは後述する「諸事更新」³⁸⁾において明らかに顕在化しているが、たとえば、「山民に対して懇に旧を捨て新を取るべき事を論さしめ」³⁹⁾るために、わざわざ禅僧を招いている。

この禅僧による山民教化政策は、それまで手代に対してなされていた食事支給の廃止、鉱夫用無料家屋制の廃止などに伴う山民の不平不満を鎮めるうえで効力があつたようである。宰平が「別子山民の生活改善、精神の向上につき絶えず細心の注意を払う」⁴⁰⁾にいたるのも、この禅僧の教化政策ないし理念が、宰平が給仕時代から独修してきた儒教の精神となんらかの形で共鳴したからであろう。

宗教への深いコミットメントや宗教人との親密な関係は、約400年前に生誕した住友の家祖政友以来の伝統だが、それは後述するように、近代住友の経営者たちの意識と行動を大きく特徴づけるものなのである。広瀬宰平の場合もけっして例外ではない。ただし、そのコミットメントの仕方が家祖政友よりもはるかに浅く、鈴木馬左也や小倉正恒に比べると、その思想性において醇化の度合いが低かった。時には伝統的な「創業者精神」から大きく逸脱することもあった。

広瀬宰平とそれに続く住友の経営者たちの意識と行動上の大きな差異は当然のことである。それは、11歳から給仕として別子に奉公したために上役から徹底的に虐げられ再三「逃亡」を企てねばならなかった⁴¹⁾宰平と、いわゆる大学出の「専門経営者」たちとの差異であるし、文字通り命懸けで⁴²⁾、崩壊寸前の住友家を建て直した宰平と、軌道に乗った住友家に今でいう「天下り」⁴³⁾のような形で入ってきた鈴木や小倉

との差異でもある。つきつめて考えるならば、広瀬にはホゼリッツのいう「真正の革新者」(genuine innovator)としての要素が多分に見いだされるのにたいし、それにつづく総理事たちには、「ルーティーン的な企業家」としての要素が多く見いだされるのである⁴⁴⁾。とくに鈴木や小倉は、広瀬と比較すると革新性は低いが、組織を維持し拡大するために必要な能力（たとえば「調停者的能力」）を十分に発揮することができた。

3 政商的役割の増大

革新的企業者としての広瀬幸平の第二の活躍は、慶応4年2月に明治新政府が大阪の幕府銅座（大阪鰻谷）を封鎖するとともに、薩摩藩に命じて住友の銅蔵を封鎖させ、土佐藩に命じて別子銅山を接収させたさいにみられる⁴⁵⁾。幸平は先の貸下米停止事件によって、政治的要素が企業者活動に与えるインパクトを十分に知り尽くしたつもりであったろうが、この別子銅山の差押えを中心とする一連の出来事ほど幸平を震撼させ、幸平に政治的要素や時の政府の状況を認識することの重要性を教えた事件はない。その結果幸平はいわゆる「政商的役割」⁴⁶⁾を企業者活動の重要な構成要素とみなすにいたった。別子銅山の差押えをし知った幸平は、土佐藩の川田元右衛門（小一郎）の陣屋に直行し、別子銅山請負稼行の再開、伊予四郡の買請米支給の継続、大阪銅座の封印解除、銅吹き再開などを、夜を徹して嘆願した。このときの広瀬幸平の川田小一郎に対する折衝が「今この事業を差し押さえることが果たして国家のためになるかどうか」という国益志向的な方向でなされたといわれる⁴⁷⁾が、この間の事情は錯綜しており、もうひとつ判然としない。たとえ幸

平がこの時に「国益」を全面に押し出して川田を説得したとしても、それは単に便宜上使われただけなのかもしれない。いずれにしても、明治新政府の実力者である岩倉具視にも必死に陳情した。この川田に対する説得工作と太政官や岩倉に対する陳情工作がいかにすさまじいものであったかは、『宰平遺績』と『半世物語』において⁴⁸⁾明らかである。

広瀬の政商的な活動により銅山稼行継続の権利はかろうじて確保されたのだが、ここで筆者はこの一連の事件に含まれている二つの機能に注目しておきたい。いわゆる顕在的機能と潜在的機能である⁴⁹⁾。

顕在的機能とはこの場合、宰平の活躍により「天朝御見込モ有之、申出之通御採用無之、当節之所取締向並ニ職方之者扶助等ハ從來、振合ヲ以可被執計候」ということで、慶応4年4月に銅山経営は当分従来通りという一時的許可を得、まもなく明治新政府の鉱業開放の趣旨により住友が請負って事業を続けることが許可されたことである。別子銅山は幕領であったために、幕府が倒れて明治新政府が樹立されたさいに住友以外の企業者に別子銅山を請負わせてしまう可能性も十分にあったのだが、宰平の活動により銅山経営の権利は確保され、「住友家万代の基礎は実にここに置かれ」⁵⁰⁾るにいたったのであった。

潜在的機能とは、この事件を契機として、宰平の政商的活動はレベル・アップするとともに、いわゆるコスモポリタネス⁵¹⁾の度合いが急速に高まったことである。その結果、宰平の準抛集団がすぐれて可視的なものとなり、大きな機動力を有するにいたる⁵²⁾。この第一の根拠は、この事件を契機として、それまで宰平にとり全くの異邦人的存在でしかなかった川田小一郎や岩倉具視という新政府の権力中枢につながる要人を、自己の準抛集団の成員として取り籠めたことである。川田と宰平の緊密な関係は、のちに川田が三菱に岩崎弥太郎の幕僚として活動してい

たときに宰平の三菱入りを画策したことや、川田が日銀総裁に就任したときに宰平を同行監事に就かせたことなどからも知ることができる。

後藤象二郎も川田小一郎との関係から宰平の準拠集団の一員となった。『半世物語』に「今の後藤伯、当時参議の職に在りしか、大阪鎮撫のため知事を兼ねられたり。仍て彼の川田氏と同じく土佐藩たるの縁故に依り、本家東座敷を以て後藤氏の旅館に供したり」⁵³⁾とある。要するに、当時参議をしていた後藤が大坂府知事に就任したさいに、住友家の鰻谷の屋敷の一部を後藤の宿舎として提供したのである。興味深いのは「是れ^{ただ}管に土佐藩の勢力を假て鉱山継承の願意を貫徹せんと希望ありしのみならず、亦能く此等人士と交際し、維新の空気を呼吸して、将来に対し不過適當の方針を定めんことを欲したるかためなりき」⁵⁴⁾と、宰平自身が後藤にたいする宿舎提供に関して一種の正当化ないし合理化をおこなっている点である。要するに宰平は、別子銅山差押え事件を契機として土佐藩の有力者たちと緊密な関係を結ぶにいたるが⁵⁵⁾、今後の宰平自身の革新的な企業者活動の展開のうえでのコスモポリタネス（広域志向性）の重要性をも再確認するにいたったのである。

後藤象二郎が宿舎として提供された住友家の屋敷は鰻谷にあったが、この鰻谷にあった住友家事業所が富島出店に移って住友本店と改称し並合業を開始することにより、本格的に「流通部門の整備」⁵⁶⁾に乗り出したのは、明治8年(1875)のことである。のちに朝日新聞社の社主となる上野理一はこの年に丹波から出てきて、大阪鎮台司令官の三好重臣の執事となった。のちに住友の総理事となる伊庭貞剛や鈴木馬左也と緊密な関係を結ぶにいたる鳥尾小弥太のあとを受けて、三好重臣が司令官になったのは明治7年8月のことであるが、上野理一の証言によると、当時既に宰平はこの司令官の官邸に頻繁に出入りしていたようである。こ

の官邸において宰平は、井上馨や藤田伝三郎をはじめとして、長閥政商といわれた富永冬樹・木村正幹・吉富幹一らのグループや、松本重太郎や田中一兵衛などの新進気鋭の企業家たちと交流した⁵⁷⁾。宰平のコスモポリトネスはようやく高まりつつあった。

広瀬宰平が住友家総理人に就任するのは明治10年(1877)のことだが、その翌年に五代友厚や中野梧一らと図り大阪商法会議所(会頭五代友厚)を設立した。宰平は中野梧一とともに副会頭をつとめた⁵⁸⁾。大阪財界の形成と発展を企画した五代に協力する立場にあった宰平が関西貿易社の設立に参加するにいたったのは当然である⁵⁹⁾。

明治14年6月に設立された関西貿易社(資本金100万円)には、五代が400株、住友吉左衛門総代理人の広瀬宰平および杉村正太郎がともに400株、中野梧一・鴻池善右衛門・三井元之助・門田三郎兵衛・阿部彦太郎がそれぞれ30株ずつ出資している。その役員構成は、社長杉村正太郎、副社長阿部彦太郎、総監五代友厚、副総監広瀬宰平というものであった。

この関西貿易社は北海道開拓使官有物払下事件との関連において取り上げられることが多いが、筆者としては、むしろ宰平のコスモポリトネスの増大が顕在化したものとみる。つまり大阪商法会議所や関西貿易社の設立・維持・発展のためになされた宰平の活動は、大阪財界の形成と住友財閥の基礎づくりのために是非とも必要なものであったが、さらに宰平のコスモポリトネスの拡大をも、もたらしたのである。

その最大のものは五代友厚をはじめとする多数の有力者たちとの緊密な関係の形成である。作道洋太郎教授は明治14年5月5日付の上京中の宰平が大阪の五代に宛てた書翰を分析し、宰平と五代との緊密な関係を実証している⁶⁰⁾。五代も黒田清隆も薩摩出身であるから、官有物払

下げ事件も、宰平と薩人有力者との関係を補強するという潜在的な機能を果たしたと考えられる。宰平と薩人との関係成立は、先の別子銅山差押え事件のさいに薩摩藩の用達である吉田倍太郎に手蔓をもとめたと『半世物語』にあるから⁶¹⁾、すなくとも慶応4年以来のものである。さらにここで注目すべきことは、作道教授がとりあげた宰平の五代宛て書翰には、宰平が大阪商法会議所副会頭として政府の会議所に対する下賜金停止への動きに対応し、その継続支給を嘆願したさいに、大隈重信・松方正義・伊藤博文をはじめとして、河瀬秀治・中山信彬・吉原重俊らの政府要人と面談している⁶²⁾。わずか11歳で別子銅山に給仕として奉公をはじめた宰平がいくつかの事件を契機としてそのコスモポリトネスを飛躍的に増大させてきたことを知ることができよう。それはまた「鼻汁垂れ」小僧が第一級の企業者に成長するための重要な条件でもあった。

この段階でも宰平は未だ明確な国益意識をもつにいたっていない。ただ大阪商法会議所や関西貿易社にコミットすることによって、「各種実業家が一致融和して産業を振興し、共同の利益を保護せん」⁶³⁾と考える至る。

他の平均的な実業家と同じく、「国益」をたてまえとして押し出しておけば商売がやりやすかったということはあるかもしれない。しかし住友家を犠牲にしてまで国家の発展に尽くすなどという考えは毛頭なかった。住友家が発展することが国家が発展することであるとは考えていただろう。財閥の経営者が財閥をある程度まで犠牲にしてまで国家の発展に尽くそうと本気に考えはじめるのは、住友の場合、すくなくとも伊庭貞剛以降のことである。

宰平につづく住友の経営者たちは、伊庭貞剛にしろ鈴木馬左也にしろ、

企業家としての革新性においては明らかに宰平より低いレベルにしかなかったが、後述するように、国益志向性や修養志向性において宰平よりはるかに高いレベルにあったのである。あるいは宰平は少年期から住友との一体感を深めており、大学卒の専門経営者のように住友を国家の発展のための、手段とまでみなすことはとうていできなかったともいえよう。宰平の場合は、国家的な規模において住友家の維持と発展を企画するということがその窮極の理念であった。もちろんそれは、私企業の維持と発展がとりもなおさず国家の発展をもたらすという短絡的な通念がまじめに信じられていた時代の経営者たちの平均的な理念であって、これだけでは革新者としての宰平の真骨頂ないし真面目を云々することができないことは明らかである。宰平の卓越性は革新的な企業者活動の展開にあったのである。

4 住友家とのコンフリクト

広瀬宰平と岩倉具視との緊密な関係が別子銅山差押え事件を契機として生じたことは既に述べた。明治8年(1875)に岩倉は宰平宛の書簡において次のように述べている。

「阪之豪商住友氏採銅於土予之別子山二百余年矣。其宰広瀬保水、当維新際、以主家紹鉞業之故、屢来謀余。余亦慮国益以翼成之。爾来其業愈進、出銅歲不下数百万斤。」⁶⁴⁾

ここで広瀬保水とは宰平の今ひとつの号であった。宰平は野洲川という郷里を流れる川に雅字を充てたといわれる。興味深いのは、岩倉が「余亦た国益を慮り、以てこれを成すを翼く」と述べていることである。

宰平が「国益」を考えていたかどうかは不明だが、岩倉は「国益」を明確に意識していた。

広瀬は文字通り、「主家に鉱業を紹^つがせん⁶⁵⁾の故をもって」、岩倉の所へ行ったのである。国益を第一に考えていたら住友家は消滅していたかもしれない。『宰平遺績』にも『半世物語』にも明治維新前後の住友家の窮状があからさまに述べられており⁶⁶⁾、当時の宰平の危機感が十分に伝わってくる。住友家を守ることが宰平の唯一最大の理念であり、国益などは単なる付け足しに過ぎなかった。この点では宰平は住友家の平均的な奉公人と同一のレベルにあった。かれらと宰平との差異は、かれらが主家を守るためにルーティーン的な企業者活動⁶⁷⁾をくりかえしたのにたいして、宰平は卓越した洞察力に基づく革新的な企業者活動を精力的に展開しえたことである。

以上のことを如実に物語る事件は別子銅山売却論⁶⁸⁾をめぐる宰平と他の店員の動きである。「内外の事情此の如く不利なりしを以て、本店に於ては別子より再三送金を請求し来りしも、調達意の如くならず」ということで住友家ではついに本家累代の家宝什物を担保としてかろうじて銭屋より一千兩を借り出して焦眉の急に充てねばならないほどの窮状に追い込まれた⁶⁹⁾。「嗚呼泉屋の名天下に聞^{きこ}ゆること二百余年、坊間に販売せる長者番付にさへ其の名を列せる関西の旧家にして僅々一千円の調達に苦しみしといはば、之を信ずるもの殆ど無かるべし。然れども事實は事實なり」⁷⁰⁾とある。そこで退嬰的な店員たちから出てきたのが銅山売却論であった。これは旧銅座役人の小山雄右衛門が10万兩で銅山を売るように働きかけてきたことに関連している。小山は「屢々本家に往来し、金拾万円を以て別子山を売却せんことを勧誘せしに、重役仲之に賛成の意見を抱き、右売却代金の一部を以て当面の負債を償還

し、残余を以て本家の維持を計らんと唱ふる者あるに至れり」⁷¹⁾とある。これを耳にした宰平は、銅山売却論に同調するグループを必死になって説得し、ついにこれを止めさせた⁷²⁾。自己の所有する田畑七八町歩を担保にして、別子においてのみ通用する木札を発行し鉱夫賃銀の支払いにあてるなどして⁷³⁾、別子銅山の存続に全てをかけていた宰平にとっては、別子銅山はまさにアイデンティティの根源であり、その存在証明でもあった。

ここで注目すべきは、明治15年と明治24年の家法において貫かれた原則、とくにその第三条「予州別子山ノ鉱業ハ我一家累代ノ財本ニシテ、斯業ノ消長ハ実ニ我一家ノ盛衰ニ関ス。宜シク旧来ノ事蹟ニ徴シテ、将来ノ便宜ヲ計リ益盛大ナラシムベキモノトス」にみられる銅山中心史観⁷⁴⁾である。それは宰平が別子銅山をいかに重視していたかを如実に物語っている。

別子銅山が宰平のアイデンティティの根源となり存在証明となりえたのは、宰平が、別子銅山の近代化の現実的な可能性を確信していたからであるし、別子銅山の近代化が住友家の窮状からの脱出のみならず飛躍的な発展をも約束するものであることを信じて疑わなかったからである。

このように宰平の住友家にたいする帰属意識はとりもなおさず、別子銅山にたいする帰属意識であった。もちろん主家にたいする忠誠心はあったが、それは他の過度同調的な奉公人の忠誠心とは全く異質なものであった。つまり革新者としての宰平に固有の忠誠心であった。

宰平が儀礼主義的に住友家に忠誠を誓うようなルーティーン的な経営者であったならばおそらく別子銅山と住友家は消滅していたであろう。住友家とその家長は宰平にとり一種の象徴的存在として認識されていたようである。『宰平遺績』や『半世物語』という伝記や自伝では、宰平

がいかにも主家に忠義をはげんだかをしつこく記しているが、これを額面通りに解釈してしまうと、たとえば宰平が現実には家長後継者問題の解決のためにとった行動を合理的に理解しえなくなる。

宰平は慶応元年(1865)4月の第十一代友親の家督相続決定に先立ち、浅田家養子の身であった友親の復籍を願い、種々画策した。さらに明治23年(1890)には、2年前に引退した前家長友親と学習院在学中の友忠という若年の家長が相次いで他界すると、宰平は故右大臣徳大寺公純の六男で徳大寺実則・西園寺公望の実弟にあたる隆麿を友忠の妹婿にむかえて新しい家長とすることに成功⁷⁵⁾するのである。

このように、たとえ絶大な権力を保持していたとしても一介の奉公人にすぎない宰平が、家長後継者問題の解決にさいして奉公人としてはかなり逸脱的な行動をとりえたのは、おそらく「国家的規模において主家の維持と発展を考える」という意識⁷⁶⁾がようやく宰平の内面に出現しつつあったからであろうし、家長は住友家の支配の象徴であるという考えが保持されていたからであろう。

いずれにしても宰平は、伊庭貞剛がいみじくも呼んだように、「元龜天正の英雄」であり、「戦国の雄」であり「乱世の豪」であった⁷⁷⁾。無条件に主人に忠誠を誓い過度同調的に生きることが誤りであることをよく知っていたのである。したがって宰平は宰平自身の理念「国家的規模での住友家の維持と発展」から逸脱した行動は、たとえそれが家長のものであっても、厳しく制止することができた。この点を如実に物語るエピソードとして、川田順は「六地蔵」事件をあげている⁷⁸⁾。

「明治の初年頃に家長の友親が茶道に凝り、当時の一千円といふ大金で名物の茶碗「六地蔵」を買った。大番頭の広瀬宰平が手きびしく

諫言したが、友親の婦人徳子が見かねて宰平の不臣を責めると、彼は彼女を座敷牢に押し籠めてしまった。一個人の家長よりも住友家のほうが大切だといふことを、大番頭が実力行使で示したのであった。六地蔵は蔵の奥ふかくしまひ込まれて、多年重役を務めた私でさへ拝ませてもらへなかった。」

宰平が家長友親を手きびしく諫めたのも当然である。既述のように維新前後の住友家の窮状は極に達しており、別子銅山の維持のために住友家に伝わる道具を担保として銭屋から借り出した金を別子に送ったほどである。その借金が「六地蔵」と同額の一千円であることを知った宰平は家長を許すことができなかったのである。宰平にとって家長は住友家の象徴として状況適合的に生きねばならない存在であった。川田順はのちに、「よその会社のことは兎も角として、住友の主人らが番頭政治で満足したのは、結果に於いて賢明の至りであった。そしてたとえ政治をみづからせずとも、彼等は堂々たる住友大国の君主であった。少なくとも象徴的君主であった」⁷⁹⁾と述べている。

事実、「住友の業務は総理を中心とする数人の重役に一任され、家長は殆ど全く干渉しなかった」⁸⁰⁾といわれるほど徹底した象徴化を強いた宰平も宰平だが、このような象徴化を、住友家の維持と発展のために己を空しくして引き受け、象徴的君主としての役割を黙々と演じつづけた家長たちこそ高く評価されねばなるまい。たとえば宰平が担ぎ出した（徳大寺公純の末子で西園寺公望の実弟である）住友吉左衛門友純という第十五代家長について、川田順は、かつて白柳秀湖が「性格は冷静で沈着で判断力に富み、しかも情操に豊かで、自責の観念が強かった」云々と書いたのはけっして曲筆ではなかった、と述べている⁸¹⁾。

この家長については、『住友春翠』⁸²⁾がそのライフ・ヒストリーを詳細かつ緻密に叙述している。明治26年4月に突然住友家の家長という地位を継いだ青年に対して課せられた種々の価値・態度・行動からなる役割の体系と、この若き家長に対して宰平をはじめとする当時の住友人たちが抱いていた異常に大きな役割期待と、この異常に大きな役割期待をうらぎることなく、家長としての役割を確実に遂行していった友純の生涯を、具体的に知ることができる資料である。それはまさに「象徴的君主」という特定化された地位を引き受けた人物のライフ・ヒストリーである。

自己の役割を住友家の象徴として機能することであると正確に知覚することが可能であったのは何故か。友純の役割知覚の正しさはおそらくその成育環境から生まれたものと思われる。とくにその長兄徳大寺実則と次兄西園寺公望の存在は、両者がともに国家の権力構造の中枢に位置しつづけた人物であったから⁸³⁾、友純の住友家の家長としての役割の正確な知覚に多大の影響を与えつづけたことは明らかである。この二人の卓越した兄たちは弟にたいして、国家的規模において住友家の維持と発展を考えるよう示唆したはずである。あるいは住友家の家産を利用して国家の発展に寄与しようという動機づけ⁸⁴⁾を与えたか、とも考えられる。のちの西園寺公望と住友人との緊密な関係の成立を我々は十分に知っているからそのように考えてもけっして不自然ではあるまい。

友純は、住友家が国家の発展に寄与するためには、友純自身が住友の事業にあえてコミットせず、その経営を卓越した企業者能力を有する奉公人たちに一切委任すべきことを、十分に認識していた。そのさい西園寺からの思想的な影響を受けて、「合議」⁸⁵⁾ということ、具体的には「従来の独裁経営から法治主義に切り換え、重任局会議の制度化によっ

て経営の組織的運営を軌道に乗せようとする動き」⁸⁶⁾に適應しうる「理念」をすでに形成していたと考えられる。

明治27年11月の宰平の総理人引退にはいくつもの要因をあげることができるが、宰平の引退そのものに関しても西園寺公望が重要な役割を果たしたといわれる⁸⁷⁾。

宰平も西園寺公望をオピニオン・リーダーとする人々も、住友家の家長が象徴的存在であらねばならないという点に関しては全く異論がなかった。ただ宰平は住友家の維持と発展が無条件に(あるいは無媒介的に)国家の発展につながると短絡的に信じて、もっぱら住友家の維持と発展に精力を注いだ。またそうしないと現実に住友家が消滅するおそれが十分にあったのである。

西園寺らはそのような短絡的な思考方法を持っていなかった。かれらは啓蒙的な近代思想の影響を強く受け、ある種のコスモポリタンの思考方法を身につけていたのである。したがってかれらは住友家を国家の発展のために利用することを当然のことと考えることができたのである。かれらは住友家ををせいぜい国家の一機関ないしは一下位組織とみなしたのである⁸⁸⁾。またそうみなすことができた。

明治27年の宰平の突然の引退の要因の一つは前者と後者との間に生じたコンフリクトが高まったことにあったと思われる。そしてこの宰平の排斥を契機として、住友の経営者たちは国益と私益との間のコンフリクトを心理的にも社会的にも解決してゆくことに大いに腐心するにいたるのである⁸⁹⁾。

なおこの点に関連して、のちの総理事鈴木馬左也が実施した入社試験の面接での最初の質問が「国家の利益と住友の利益が相反した場合あなたはどうか」というものであったという北沢敬二郎の証言⁹⁰⁾はい

かにも興味深い。北沢は昂然として「国家は最高の道徳なりということばがあります。住友は国家あつての住友であるわけですから、国の利益に反して住友の利益があるとは思いません。しかしそういうことがあつて国の利益をおかしてまで住友の利益を図れという命令があつたなら、わたしはいさぎよく住友をやめます」と答えたとのことである。

この北沢の解答を鈴木は「よほど気にいった」⁹¹⁾らしい。北沢は明治43年に東大へ入学し、ドイツ国家学を担当していた筧克彦から大きな影響を受けた。のちの総理事小倉正恒と緊密な関係を結ぶにいたる筧克彦は仏教哲理の領域においても北沢を大きく教化したとのことである⁹²⁾。これにたいして、「伊藤公草案したところの憲法や典範を宗とし、住友王国をば明治憲法的に統御して行かうと考へた」⁹³⁾鈴木は「会社を修道場としたところの一禅坊主」⁹⁴⁾でもあつた。したがって鈴木と北沢がある種の共鳴盤を有したことは明らかである。

鈴木馬左也の時代には住友の経営者たちは住友を国家の発展のために用いることを明確に意識するにいたつていた。鈴木のもつ幕僚的存在であつた草鹿丁卯次郎さえ、「住友は日本の埋もれている資源を開発して国家有用の資材として国家に供するのを目的としている。商売をしてカスリをとることはやらない。それでも立ちゆかぬときは住友をつぶしてもよい」⁹⁵⁾と極言した。この草鹿は、鈴木と同じく、禅や剣⁹⁶⁾による修養をその主たるライフ・スタイルとした。

このように、広瀬の時代と鈴木時代では、住友の経営者や幹部候補生の意識に大きな差異が見出される。とくにそれは国益志向性と修養志向性において顕在化している。この点については後の稿において詳しく検討したい。ただしここでは是非とも確認しておかねばならないのは、広瀬が退任したからといって広瀬的な要素がすべて消え去られたというわけではない。それどころか、広瀬が採用した技術や人材は広瀬退任後も

大きく機能した。また広瀬が確立した「本業は人なり」という理念（明治6年1月制定「規則」第11条）は大きなリアリティをもって守られたのである。たとえば鈴木時代にオープンした「住友私立職工養成所」は、後述するように、明治期の我国の工業教育・実業教育の発展に大きく貢献した手島精一の理念に基づいて設立されたものである。手島は沼津藩出身の優秀な官僚であったが、明治22年に藩閥と制度の壁に前進を阻まれて官を辞し、広瀬宰平の洋行に同行、帰国後は住友家副支配人として住友の近代化に尽力するにいたる。のちに高名な教育家となるが、住友人とは一生涯緊密な関係を維持した。なお手島が広瀬とともに洋行する直前（明治20年）に、杉浦重剛・河上謹一・平賀義美・小村寿太郎・高橋健三・長谷川芳之助等と「乾坤社」を結成していることは注目してよい。後述するが、この結社の特徴は、一方における武士道的精神や伝統的・土着的要素の重視、他方での革新的な制度・機械・技術・知識への傾倒、というすぐれてマージナルなライフ・スタイルにより特徴づけられるものである。

第2節 社会的基盤の重要性

広瀬宰平がすくなくとも明治20年代以降にはほとんど孤立無援の状態になり、住友家とその経営者たちから疎んじられるにいたったのは、ひとつには当時の広瀬宰平が拠り所としていた「社会的基盤」が当時の状況において企業者活動を展開してゆくうえであまりにも非適合的なものとなっていたからである。これに対して、広瀬の後継者として登場した伊庭貞剛・鈴木馬左也・小倉正恒等が住友家との間に調和のとれた関

係を形成し、これを維持することができたのは、これら経営者たちの「社会的基盤」のみならず、家長住友吉左衛門友純（住友春翠）とその後継者のそれもが、住友が財閥として発展してゆくうえで、すぐれて適合的な構成要素を取り込むにいたったからである。そしてこれらの構成要素のなかでももっとも重要なものが「報徳会」であり、「修養団」であった。「報徳会」については別稿で詳述した⁹⁷⁾。初期の報徳会・中央報徳会・中央報徳会青年部等の組織を運営した人々の多くが住友人とその準拠集団（「十四会」を核とするもの）の成員であり、これにコミットした人物であった⁹⁸⁾。大正期以降、蓮沼門三が創始した修養団運動と中田錦吉や小倉正恒をはじめとする住友の経営者たちとの関係が緊密化してゆくのは、ひとつにはこの「報徳会」（中央報徳会・中央報徳会青年部）と住友人やその準拠集団との関係がすでに形成されていたからである⁹⁹⁾。

中央報徳会機関誌『斯民』第10編第6号（大正4年9月）に「時評」として「住友男爵家の美挙」が報じられた。また同誌第11編第2号（大正5年5月）には、後に修養団運動に異常なまでにコミットするにいたる小倉正恒の論稿「腕の人を造る住友家の職工養成所」が掲載されている。ともにこの当時の「職工教育」の分野で革新性が高いものと考えられた「住友私立職工養成所」の内容を伝えるものであるが、同所の経営の内容のみならず、当時の住友の経営者の労務管理思想を知るうえでも極めて重要である¹⁰⁰⁾。しかしここでは、紙面の都合上、中央報徳会の機関誌がわざわざ住友の一機関を詳しく紹介する記事を掲載した、という事実を指摘しておくにとどめたい。そして修養団運動に関連した記事も登場する。たとえば上述の小倉の論稿が掲載された同号に、修養団運動の発展に大きく貢献したといわれる田尻稻次郎と田澤義鋪の論稿¹⁰¹⁾

が掲載されているのである。とくに当時少壮の官僚であった田澤はこの前後からさかんに同誌に投稿しており、田澤ののちの修養団運動への深いコミットメント¹⁰²⁾を考えると、非常に興味深い。田澤の言動が修養団や住友私立職工養成所に関する鈴木や小倉の考えに大きな影響を与えていることはまちがいない。

手島は牧野伸顕や秋月左都夫との関係においても注目される。牧野は明治39年に西園寺公望（住友春翠の実兄）が首相になると、文相に任命された。『住友春翠』（502頁）には、大正5年4年に開かれた住友私立職工養成所については、手島の意見を同所設立の指針とした、とある。手島は既述のように一時住友人であった¹⁰³⁾。

修養団の創始者蓮沼門三との出会いは、蓮沼と花田仲之助の出会いと同じく、明治42年のことである¹⁰⁴⁾。手島は多数の論稿を『斯民』に投稿しているが、「職工教育と人格の養成」（明治41年2月）は、住友私立職工養成所の理念を先取りするものとして最も注目すべきものである。手島は帰結の部分において次のように述べた。

「御承知の如く、職工といふと、我邦では極下層の人の別名であるやうになって居る。それが為に職工自身も自ら軽い者であると思ひ、又責任を軽んずる。固より社会が職工を見ることの軽くなったのは、一つは職工自身の招いたのである。即ち職工自身の人格が軽くして、社会から低く見られたのは已むを得ませぬが、社会も亦職工の業務が随分責任ある業務であることを認めないのも一つである。それが為に粗製となり濫造となることもあらうと思ひますから、私は職工に対して、技術の教育が必要なることを唱ふると同時に殆と同じ丈けの値打を以て職工の人格を高めることは最も必要であらうといふこと考えて

居ります。就ては職工の人格を高尙ならしむるといふことも報徳会の事業の一つとして、諸君の御研究を煩はしたいと思ひます。」（『新民』 第2編第11号、31-37頁）

手島がこの論稿により報徳会関係者に職工教育の重要性を訴えたのは、「今日最も必要なる職工の教育に就きましては其施設が甚だ寥々たるものであります。然るに此職工が工業上に於ては最も必要である。其数に於ては軍隊に於ける兵卒と同様に最も多数を要するのであります」というこの論稿の冒頭の文章からも知りうるように、当時、職工教育如何が国家の発展を大きく左右すると信じていたからである。鈴木や小倉はこの手島の考えに大きく共鳴することができた。

飯田賢一は、手島が「技術教育を人間教育の基本に据える思想」をもっていたと主張している¹⁰⁵⁾。手島の報徳会や修養団へのコミットメントはこの「思想」の普及のための必然的な行為といえた。手島は「物を作る」職工の存在にプラスの価値を与え、当時の通俗的な職工観を切り崩そうとしたのである。もちろん「国家の発展」が前面に押し出されたのは、それだけのためではなかったけれども。

住友私立職工養成所は、予てより住友独自の社会事業を計画していた家長友純と総理事鈴木馬左也のイニシアチブにより、既述のように、手島精一の理念を抛り所として、大正5年4月に開かれた。明治44年に政府が財団法人済生会創立のために三井と三菱には150万円の寄付を住友には100万円の寄付を割り当ててきたが、住友では30万円のみ寄付にとどめて、職工養成所の設立を企画するにいたったわけである。

このように、住友が独自の社会事業を展開するにいたった背景には、住友の社会的基盤が広瀬退任以降に大きく発展していったことがあっ

た。住友では、家長友純の実兄西園寺公望を中心とする家長自身の準拠集団があった。西園寺の周辺には煌めく才知が綺羅星のように並んでいた。さらに後述するように「幽翁」として後に象徴的存在となるにいたる伊庭貞剛¹⁰⁶⁾や「十四会」を拠点として政財界や学界に太いパイプラインを持っていた鈴木馬左也や小倉正恒の準拠集団があった。そのような準拠集団¹⁰⁷⁾が広瀬退任後の住友の「社会的基盤」(中川敬一郎教授)を構成する重要な要素となった結果、住友の経営理念における国益志向と経営戦略における多角化志向を推進することが現実にも可能となったのである。近代の企業経営活動について、森川英正教授が『日本型経営の源流』(昭和48年)その他で明らかにした経営理念における国益志向と経営戦略における多角化志向との間の高い親和性は、企業者史的なパースペクティブにおいては、個別企業の「社会的基盤」の生成と発展を背景にして実現したものであった。住友の場合、そのような「社会的基盤」の発展は広瀬退任後、伊庭貞剛や鈴木馬左也が家長住友吉左衛門友純と「調和のとれた関係」を構築し、その「関係」を最大限に活用することによって、従来の企業者活動の質的変革を企画するにいたったことと、けっして無関係ではない。それは日本的な経営風土においては、やはり、ひとつの大きな「革新」であった。

第3節 家法・家憲の制定

広瀬宰平が純友家法を制定したのは明治15年(1882)であり¹⁰⁸⁾、さらに明治24年にはこれを改正し、家法と家憲を分けた。

作道洋太郎教授はこの家法の制定によって住友の近代化路線が明確と

なり、広瀬の強力なリーダーシップにより別子銅山の経営を中心とした多角化が推進された¹⁰⁹⁾と述べている。

明治24年の家憲¹¹⁰⁾に注目した玉城筆は、この家憲によって家長の職責権限が定まると同時に家長の独裁は封じられ、合議制によって内外一切のことが処理されるにいたった¹¹¹⁾、としている。しかしこの家憲を持ち出さずとも、すでに明治15年の家法において第一款「家憲」第五条「住友家ヲ維持スル任ニ堪ヘザル者ハ嫡男ト雖モコレヲ廃シ、其責ヲ負フベキ者ニ相続セシメル事」と定められ、家督相続に厳しい規定が設けられているし、第二款「職制」において本店に重任本局が置かれ、家長、総理人一名、支配人・副支配人・理事はいずれも若干名で構成され、家長は稟申の可否を決定することとし、独断専行におちいらず、協議制をとるべきものと規定されているので、幸平は一貫して合議制を主張してきたわけである¹¹²⁾。

幸平によるこのような合議制の主張は主として家長の象徴化を企画したことによる。既述のように、幸平は岩倉具視らとの交流を通じて「国家的規模において住友家の維持と発展を図る」という意識をようやく醸成しつつあり、過度同調的にあるいは無条件に家長に忠誠を誓うことが住友家の将来にとっても決して正しくないと確信していた。

ところでこの意識は明治憲法体制の基礎を固めた岩倉や大久保利通のような当時の最高権力者たちの政治理念において明確に見出されるものである。岩倉は天皇の側近でありながら天皇に過度同調せず、また天皇を絶対視もしなかった。「国是ハ天子一人ニテ決シテ之ヲ定ムベカラズ

何トナレバ天下ハ祖宗ノ天下ナリ 君臣共ニ是非得失ヲ審議シテ以テ宸断ヲ下スベキナリ」という岩倉の言葉は¹¹³⁾、次元は全く異なるが、住友家の家憲を想起させる¹¹⁴⁾。「非義ノ勅命ハ勅命ニアラズ」は大久

保利通の言葉である¹¹⁵⁾。

ここでは、次元は異なるが、明治維新の権力者岩倉と宰平の、夫々の主人にたいする態度の類似性に注目したい。岩倉は国家のために主人への過度同調を捨てた。宰平は住友家のために主人への過度同調を捨てた。

当時「国体」観念を模索していたといわれる岩倉らとの交流は、直接的にしろ間接的にしろ、宰平の家法制定になんらかの影響を与えたと思われる。たてまえとして天皇親裁をとりつつも実際には天皇機関説的な理念を内包していた岩倉らの「国体」観念は、宰平にみる住友家に関する「家」観念とある一点でつながるのである。

いずれにしても、「住友の業務は総理を中心とする数人の重役に一任され、家長は殆ど全く干渉しなかった」¹¹⁶⁾という川田順の証言には説得力がある。第十五代家長友純も第十六代家長友成も「重役会議に顔を見せたことは一度もなく、傘下の工場や鉱山を視察することも稀であった。それだけに、重役の責任は一層重くなり、献身的に努力した」¹¹⁷⁾とのことである。

いわゆる「番頭政治」¹¹⁸⁾とう題をかかげて、「これは、住友のためにまことに仕合せであった。主人が干渉しては、仕事をあやまり易い」とまで述べた川田ではあるが、この番頭政治と住友の「法治主義」との関係については、ここではいっさい言及していない。しかし住友の場合にはこの法治主義こそ、番頭政治を支える基盤といえた¹¹⁹⁾。

たとえば明治27年の広瀬宰平引退の原因として作道洋太郎教授は、「維新の危機を乗り切った乱世の英雄の独裁経営と、家法にみられる合議制との矛盾が最も大きなものであった」¹²⁰⁾と指摘している。この作道教授の指摘は、宰平自身が苦心して構築した法治主義により宰平自身が裁かれるにいたったことを明らかにしているのだが、ここにわれわれ

は「歴史のパラドックス」をみることができよう。宰平のような逸脱的な革新者でなければ、おそらく住友にこのような堅牢な法治主義を構築することができなかつただろう。しかしそのような逸脱的な革新者であったために、（たとえその創出者であろうとも）法治主義は宰平を法から逸脱するものとして抹殺するにいたつたのである。

住友の番頭政治にすぐれて現実的な要因が付加されるにいたるのは大正10年(1921)2月の住友合資会社設立以降のことである。

住友合資会社設立時、総理事鈴木馬左也と理事中田錦吉・湯川寛吉の三名は労務出資の形で無限責任社員となっている¹²¹⁾。三井・三菱・安田などの大財閥では一般に雇用経営者は出資者たることをみとめられておらず、法制上出資に伴う責任もなく、かつ社員総会においても正式には発言投票権はなかった。したがって「住友合資のような形は異例である」¹²²⁾といわれる。畠山秀樹氏は「これは、鈴木的主張によって実現したものといわれており、当主友純が所有者ではあるが経営面では象徴君主であつて、実際にトップ・マネジメント機能を担っていたのは総理事以下の重役であつた、という番頭政治の慣行を、このような形で確認したものとみられよう」と述べている¹²³⁾。

このように、大正10年に設立された住友合資が他財閥に比して全く異例の形をとることが可能となつたのは、広瀬宰平が明治一五年に制定した「住友家法」や同24年に改正されて出現した家憲と家法が大正10年代になつても大きな効力を発揮していたからであろう。またそのような法治主義の伝統がなければ、たとえ鈴木馬左也の如き「ワンマン」¹²⁴⁾であっても、畠山氏のいうような「主張」は許されなかつたはずである。

ともかく、三名の雇用経営者を出資者として加えることのみならず、

鈴木自身を住友吉左衛門友純とともに代表社員¹²⁵⁾とすることが鈴木により主張され、これが現実のものとなったのであるから、住友における雇用経営者の権力的地位は異常に高いものといえた。

広瀬幸平や鈴木馬左也にみる雇用経営者としての権力的地位の異常な高さは、ひとつには、かれらがかれらに固有の準拠集団を保持していたこととけっして無関係ではない。鈴木馬左也については後述する。広瀬幸平についても既に触れたが、かれは住友家という所属集団において強力なリーダーシップを発揮しながらも、その所属集団の外部に川田小一郎・岩倉具視・後藤象二郎などを成員とする準拠集団を有していた。もちろん五代友厚をその成員とみなすことも可能である。また既述の如く、三好司令官の官邸サロンや大阪商法会議所・関西貿易社・大阪商船などへのコミットメントを契機とするコスモポリタネスの増大とそれに基づく革新的な企業者活動の展開にも注目せねばならない。幸平の革新的企業者活動については後述するが、そのダイナミックな展開とそれに与えられた高い社会的承認 (*social sanction*) が幸平の住友内部での権力的位置（けっしてフォーマルな地位ではない）を引き上げたことは言うまでもなからう。

企業者史の社会的アプローチ¹²⁶⁾においては、革新的企業者が革新的企業者活動を展開するさいに直面する社会的抵抗に圧殺されないためには、物質的な支援のみならず心理的な支援をも、その企業者に固有の準拠集団から獲得せねばならない、という命題がある¹²⁷⁾。

幸平の準拠集団は、おそらく明治20年代の半ばまでは、なんとか機能しつつあったと考えられる。ただし岩倉具視は、第十五銀行や日本鉄道会社の創設にもコミットしその企業者的能力を発揮したが、明治16年に他界している。また五代友厚は、例の北海道開拓使官有物払下事件

(明治14年)後は勢力を失い、数年後に他界している。したがって住友家法が改正された明治24年頃には、宰平の準抛集団はますます機能停止の方向へ転落しつつあった¹²⁸⁾。そしてこれが宰平の引退に拍車をかけたことはまちがいなかりう。つまり宰平引退の理由としては、宰平に固有の準抛集団の機能低下をも考えねばなるまい¹²⁹⁾。宰平の企業者活動を物心両面において支援していたインフォーマルな組織が崩れはじめたとき、宰平自身が構築した法治主義の網が宰平に覆いかぶさってきたわけである。この時宰平にはこの網をはね返すだけのエネルギーと時間が残っていなかった。そしてなによりも時の流れが宰平を必要としなくなっていた。

伊庭貞剛の伝記『幽翁』はこの時の流れを「暗流」¹³⁰⁾と表現している。なるほど宰平や宰平の甥貞剛のサイドからすれば、たしかに「暗流」であった。しかし住友家の維持と発展という視点からすれば、この「暗流」が宰平を押し流してしまったことは決して無意味なことではなかったのである。そのような意味において、大島洪清¹³¹⁾という宰平弾劾運動の中心人物は正当に評価されるべきである。残存資料が宰平側に偏っているために、大島を奸臣扱いする研究者が多いが、大島が意識的に何を企画していたかはともかくとして、法治主義の旗頭としての役割を十分に果たしたことだけはまちがいない事実である。「宰平の独断専行に関しては、住友家の内外に猛烈な非難があり、主人側にさへ宰平の仕打ちを快からず思ふものもあった」という¹³²⁾。したがってこの時点では、宰平にたいして「奸臣」というラベルをはろうとする動きもあったはずである。明治21年の友親引退後の十三代友忠の起用、同23年の友親・友忠他界後の第一四代登久の起用、同25年の徳大寺隆麿の住友家養嗣子起用、という一連の人事に大きくコミットした宰平は、「主人側」にとって単なる「忠臣」ではありえなかった。もちろん、明治15年の

住友家法の制定と同24年の改正による家長の象徴化は、宰平の独裁を快く思っていない人々にとっては、まさに家長封じ込め政策であり、家長ないし「主人側」を蔑ろにするものであったろう。

明治24年の家法改正がこのような「暗流」にもかかわらずなされえたと考えるべきなのか、それともこのような「暗流」があったからこそなされたと考えるべきなのか。

いずれにしても宰平はその数年後に未練を残しつつ引退した。

第4節 理念の確立

広瀬宰平は、住友家法が制定された明治15年ごろからそれが改正されるにいたった同24年ごろまでの間に、「国家的規模での住友家の維持と発展」ということを、自己の経営理念として明確に意識するにいたっていたようである。それは自叙伝『半世物語』における自己の一連の企業者活動に関する叙述にさいして宰平自身がわざわざ付け加えているコメントがすぐれて国益志向的なものであるということからも、ある程度まで、うかがい知ることができる¹³³⁾。しかし既述のように、それはたかだが「国家的規模での住友家の維持と発展」を企画するものであり、後の住友財閥の経営者である鈴木馬左也や小倉正恒のように「国家の発展のためにこそ住友家を活用する」という意識¹³⁴⁾によってしっかりと裏打ちされた理念ではなかった。

宰平の国益志向性は、後の時代の過剰な国益志向性と比べれば、萌芽の状態でしかなかった。そしてこのことは住友財閥自体が、宰平の時代において、財閥としては離陸 (take-off) の段階にしかなかったこととあ

る程度まで符合する。

住友財閥が巨大化すればすほど、その経営者たちの国益志向性が高まっていったということは、いくつかの限定条件を付け加えるならば、それほどミス・リーディングな考えではないだろう。しかし本稿ではそのような考えは採らない。

本稿においては、既述のように、個々の財閥経営者における国益志向性（および修養志向性）の質的差異は、主としてかれらに固有の準拠集団所属性における質的差異から生じたものと考えられている。すなわち、かれらがどのような準拠集団を保持したかということ、そしてその準拠集団におけるインターパーソナルな相互作用のプロセスを通じていかなる思想的要素（経営理念の構成要素）を獲得するにいたったかということ、分析することによって、財閥経営者の国益志向性（および修業志向性）の現実の質的差異を生み出した諸要因が解明されるのである¹³⁵⁾。

以上のようなパースペクティブにおいて、広瀬宰平の国益志向的な企業者活動として是非ともとりあげねばならないのは、朝鮮貿易への進出と釜山・元山支店の開設、製絲業・再製茶業・樟脳製造業など輸出産業の創業、大阪商船の設立と瀬戸内海運の整備などの¹³⁶⁾、別子銅山の経営を根幹としながらもなされた「企業経営の多角化」¹³⁷⁾である。この点に関しては作道洋太郎教授の研究が準拠枠となろう。

作道教授により指摘された住友の企業経営の多角化と宰平の国益志向性との間の高い関連性は、たとえば『半世物語』における宰平自身の次の「述懐」¹³⁸⁾に基づいて剔出されたものである。

「一 明治二十年、江州阪田郡醒ヶ井村大字下円生に製糸場を設立

せり。

是れより先き、宰平は一方に於ては製糸事業の極て困難にして、動もすれば失敗し易きものなることを熟知すると同時に、一方に於ては生糸は我が国第一の国産にして、必ず国家的の觀念を以て有力者の当に興すべき事業なることを確認したるが故に、先づ試に京都に於て一の工場を設立して、此に不完全なからにも一台の製糸機械を据附け、以て製糸事業を開始せり。然るに、該工場は規模狭小にして、到底将来に対し、収利の目途立たざるを以て、此の工場にては僅かに試験的の事業に止めて、遂に之を他に売却し、更に彼の出繭の多きと、水質の良きとを以て、世に有名なる前記の地を撰定し、遂に見るべきの製糸業を興起するを得たり。（下略）」（傍点、瀬岡）

広瀬宰平は製糸業に敢えて進出した理由として「生糸は我が国第一の国産にして、必ずや国家的の觀念を以て有力者の当に興すべき事業なることを確認した」ことをあげている。ここで「有力者」を住友家とみなすならば、製糸業はまさに「国家的規模における住友家の維持・発展」という理念にふさわしい事業として宰平により確認されていたわけである。なおこの製糸場に関して作道教授は「明治期における生糸貿易の重要性に着目した広瀬宰平は、明治13年には京都において製糸場を買収して製糸業経営にも進出したが、それは小規模で発展性がなかったので売却し、20年に滋賀県坂田郡醒ヶ井にフランス製の機械を購入して新鋭工場を建設した。これは職工が新しい機械に不慣れで操業も安定せず、経営的には成功しなかったが、こうしたところにも、広瀬の国益思想があらわれているように思われる」¹³⁹⁾と述べている。

さらに作道教授は『半世物語』において宰平が樟腦製造業と再製茶業

の経営にコミットした事情を述べた部分を取りあげ、先の製糸業への進出動機とともに、それらが「国益志向の経営者像を浮き彫りにしている」¹⁴⁰⁾とす。たしかに宰平はここで「夫れ我か国の商工業者にして、苟も個人的利福と国家的利福とを併せ収めんと欲せば、須からく輸出業の盛大を謀るへしとは、宰平か常に自ら信し、且つ人に勧むる所なり」¹⁴¹⁾と記しているが、このような輸出増大による「個人的利福と国家的利福」との獲得こそは「国家的規模における住友家の維持と発展」を理念とする宰平が現実追求したものである。

ただし宰平の製糸業への進出自体はけっして革新的なものではなかったし、国家経済の発展と私企業の発展のために輸出の増大が重要であるという認識もけっして目新しいものではなかった。要するに宰平はこの点では模倣者であった。たとえば、のちの住友の経営者鈴木馬左也や三井の経営者早川千吉郎に大きな影響を与えた岡田良一郎という報徳運動の指導者は¹⁴²⁾、地主層という出自でありながら、宰平よりもかなり早い時期に製糸業にコミットしているし、「輸出増大、輸入防遏」こそ国家経済における最大の要事であることをも明確に主張している¹⁴³⁾。

作道教授が宰平の国益志向性をあらわすものとして次にとりあげているのは大阪商船の創設¹⁴⁴⁾に関する宰平の回想である。宰平は明治15年に河原信可らと図り同社を創設した。「此の商船会社を創設するに至りし趣旨は、個々の船主か時に競争の弊に陥り、貴重なる人命と高価なる物品とを傷殞せしむること多きを慨き、又一方に於ては、自然外国と^{さん}鬨を開き、干戎相見ゆるの秋に際し、輜重の御用を努めて国民たるの義務を果たす事を得しめんかためなりき」¹⁴⁵⁾とあり、国家有事の際に同社が兵站部として機能を果たすことを明確に設立の趣旨のひとつとしてあげている。「事実この文章の後半において宰平は大阪商船が日清戦争時

に活躍した事を取りあげている。「嗚呼今回突如として日清事件起り、船舶運輸の必要忽に急を告くるに際し、同社に於ては迅速に命を奉して能く軍国軍事の要務を済するを得るに至りたるは、実に同社の名誉にして、是れ正に宰平が志望せる国家的任務を尽すの時運に達せるものなりと謂ふべきなり」¹⁴⁶⁾というのがそれである。

この最後の文書を文字通り解釈するならば、宰平は大阪商船を国家的任務を尽すという自己の理念を達成するための一機関とみなしていたとも考えられよう。そうとすれば、大阪商船の創設は、住友家を国家の発展のための一機関とみなす意識と同質の意識においてなされたものとも考えられよう。

第5節 社会的承認 (social sanction)

明治25年7月、宰平は民間人としては初めて勲四等瑞宝章を、渋沢栄一・古河市兵衛・伊達邦成の三名とともに与えられた。宰平の企業者活動にたいして国家的次元でのサンクション¹⁴⁷⁾が与えられるにいたったわけである。この時の宰平の「謝辞」には、「此の度図らずも此の大栄を荷ふ。宰平生涯の光荣何ものか之に過ぎん。然りと雖も退きて之を考ふれば、是れ決して宰平の受くべきものにあらず、其の実宰平の主家たる住友家に下賜せられたるものなり。何となれば宰平が幸に微功を国家に致すを得たるは全く住友家に依りしを以てなり。若し宰平にして住友家に勤仕するにあらずんば、何ぞ能く今日あるを得んや」¹⁴⁸⁾とある。この宰平の言葉は、とりようによっては、住友家を自己の国益志向的な企業者活動の展開のための根拠地とみなしている。つまり住友家の機能

を住友家の奉公人が限定しているのである。

タテマエにしろホンネにしろ、すくなくとも国家の発展に寄与しないような住友家には存在価値がないと考えられている。これは「財閥を国家の発展に寄与させようという意識」¹⁴⁹⁾によほどちかいものである。宰平は当時、住友の内外から引退を迫られつつあったのだが、この頃漸く、住友家が国家の発展のために寄与せねばならないこと、そのためにも住友の経営者として自己が果たすべき役割はいかなるものであるかということ、を深刻に考え始めたのかもしれない。

宰平は明治27年11月に依願退任という形で住友家総理人の位置を剥奪されている。同年8月にすでに日清戦争が始まっており、国家に寄与せねばならないはずの住友家が宰平をめぐる内紛をつづけているわけにはいかなかったのであろう。鈴江幸太郎氏は、「九月に入って広島に置かれた大本営へ明治天皇が進まれた時、内大臣はその左右に従った。公望は、韓国に使節の大任を果たして帰任の途中を、天皇に復命した後、住友邸に入って一泊し、重ねて住友家の家務に就いて懇ろに忠言を与へた。友純はまた、広島に赴いて実則に家情を訴へ、周到な注意を受けた」と記している¹⁵⁰⁾。

興味深い事実、宰平排斥運動の中心人物であった大島供清が末家から除名されたのにたいし、宰平には「功労ニ依り特ニ終身分家ノ上席ニ列シ前職ノ資格ヲ以テ礼遇候事」という辞令¹⁵¹⁾がだされたことである。

大島供清は工部省から住友入りし、のちに重任分局理事に進み、山根・惣開の両出張所長を兼任していた人物¹⁵²⁾であったが、一介の奉公人にすぎなかった。これにたいして宰平は、既述のように渋沢栄一・古河市兵衛・伊達邦成らとともに勲四等瑞宝章という国家的サンクションを与えられた住友を代表する人物であった。いや大阪を代表する人物であ

ったといってもよからう¹⁵³⁾。そして日本を代表する企業者となりつつあった。西園寺公望・徳大寺実則・住友吉左衛門友純のグループが宰平を完全に排除するような愚策を弄するわけがなかった。したがって宰平の現実の引退の様式について大いに腐心した結果出てきたのが先にあげた宰平に対する辞令であった。

安岡重明教授によると、「国益意識が強く、広い視野を持った経営者たちに指導された財閥の場合、経営者は出資者である財閥家族と相剋しながら、工業化が本格化する明治後期以降の段階で、いくつかの産業分野において日本の工業化に大きい役割を果たした」¹⁵⁴⁾とのことである。

この安岡教授の命題は、いくつかの限定条件を認めるならば、広瀬宰平にも、適合する。宰平にもまた、主家とある程度まで相剋しつつも住友家の奉公人にとどまらず、主家を国家経済の発展に寄与させようと企画した形跡がたしかにある。後の総理事鈴木馬左也や小倉正恒に比べるとあくまでも萌芽の状態でしかなかったとしても、宰平が「住友を国家の発展に寄与させようとする意識」をなんらかの形で保持するにいたったことには、宰平が「住友中興の大柱石」¹⁵⁵⁾として後の世代にカリスマ的な影響をおよぼしつづけた人物であるが故に、きわめて重要な意味がある。

天保以来57年間、実に七代の住友家の家長に仕えた宰平¹⁵⁶⁾の住友引退後の生活史は明らかでない。日本が対独宣戦を布告し、第一次世界大戦に参加するにいたる大正3年の1月に死去した。この約20年間にもおよぶ宰平の生活史の空白を埋めることは住友財閥の企業者史的研究においてはきわめて重要な作業である。

宰平とともに明治25年に勲四等瑞宝章を受けた渋沢栄一はその後も表舞台でさかんに活動している。種々の社会事業にもすすんで参画し

た。たとえば渋沢の修養団運動へのコミットメントにはすさまじいものがある¹⁵⁷⁾。またキリスト教の社会事業にも大きな関心をもっていた。

(宰平が他界した)大正3年の1月の渋沢の日記にも、修養団関係者やキリスト教の関係者が登場する。海老名弾正もそのひとりである。

同年(大正3年)1月10日の渋沢の日記に、「此夜ハ海老名弾正来リ基督教ニ関スル講話アリ」とある。修養団運動については後に小倉正恒との関係において注目されるが、その創始者である蓮沼門三は海老名弾正から教えを受けたといわれる。渋沢邸において「海老名会」なるものが定期的に行われるようになったのは、おそらくこの蓮沼と海老名の緊密な関係によるものであろう¹⁵⁸⁾。

ところで住友の総理人時代の宰平が同志社人と緊密な関係を保持していたことは、この海老名弾正が証言している¹⁵⁹⁾。しかし住友引退後の宰平と同志社人との関係を示す資料はない。

明治22年に欧米巡遊に出発した宰平の随行者のひとりに、修養団運動に大きくコミットした手島精一¹⁶⁰⁾がいる。この手島を媒介として宰平が修養団運動にコミットしたという形跡もない。

引退後の宰平の活動の中で注目すべきは天龍寺再建への協力である。『宰平遺績』には「明治二十九年峩山禪師晋山するに及び、礎石苔深くして秋草離々たるを慨歎し、先考に就いて復興の手段を問へり。蓋し先考は禪話に於て禪師を方外の友として相交はること久しければなり。」¹⁶¹⁾とある。

後述するように、峩山禪師は伊庭貞剛の「心友」¹⁶²⁾であり、貞剛に固有の準拠集団の有力メンバーのひとりであった。その峩山が宰平に天龍寺再建に関して相談に来たのである。この問題は、「松方公を経て島津家より、山県公、品川子を経て毛利家より若干の寄進を得たり」¹⁶³⁾

とあるように、宰平の人的ネットワークがフルに活用された結果、解決されている。住友家の元総理人が島津家と毛利家を、すなわち薩長藩を動かすにいたったわけだが、義山から相談を受けた広瀬は、「宰平に両藩出身の要職大官に知己多し。請ふ奮って勧誘の任に当らん」と言い¹⁶⁴⁾、義山を悦ばせるのである。

宰平にはたとえばこの年（明治29年）に住友入りした鈴木馬左也のように禅による修業を徹底して積んだという形跡はない。宰平の修業志向性は後の経営者たちに比べるとかなり低い。しかし既述のように、別子では禅僧による山民教化政策を実施していることから知りうるように、「禅話に於て禅師を方外の友として相交はること久し」だった。つまり宰平は、禅への没入による高次の宗教的な体験という顕在的な機能よりも、禅僧による別子の山稼人の啓蒙¹⁶⁵⁾や禅僧との交流によるコスモポリタネスの増大という潜在的な機能をこそ重くみたのである。そして宰平のこのようなスタイルが、この翌年（明治30年）に総理事心得となる伊庭貞剛の企業者活動の展開のみならず、その国益志向性や修業志向性にも大きく影響するのである。

たとえば宰平が天龍寺再建のために活用した人的ネットワーク構成者のなかに品川弥二郎があげられているが、後述するように、この品川は先にあげた義山とともに、伊庭貞剛の「心友」¹⁶⁶⁾であった。このことから広瀬の活動と理念を支えていた社会的基盤と伊庭のそれがけっして断絶したものではなかったことが理解されよう。

第6節 逸脱性とマージナリティ

前節においてとりあげた安岡重明教授の命題は次の二点において企業者史の視座構造上注目すべきものである。

- ① 日本の工業化に大きな役割を果たした財閥経営者たちがある種のマージナル・シチュエーションにおかれていたということ、つまり財閥経営者たちは国家と主家という二つの価値を同時に追求せねばならない状況におかれたために絶えず心理的なコンフリクトを体験せねばならなかったことを指摘することによって、財閥経営者に固有のマージナリティを明示したこと。
- ② そのような財閥経営者たちは相対的に国益意識が強く、広い視野をもっていたということ、つまりかれらの国益志向性とコスモポリタネス（広域志向性）の異常な高さ（これこそかれらと主家との相剋の主たる原因である）を指摘することによって、財閥経営者に固有の逸脱性を明示したこと。

要するに安岡教授は、日本の工業化に大きな役割を果たした財閥経営者たちの特性として、かれらに固有のマージナリティと逸脱性を指摘し、それらがかれらの国家的規模での企業者活動や生活様式のなかに見いだされるということを主張している。（ただし、安岡教授はそのような分析概念を用いていない。）そこで以下では、このマージナリティと逸脱性¹⁶⁷⁾ということに焦点をあてて、宰平の意識と行動をより詳しく分析する。既述のように、明治元年2月に別子銅山が土佐藩に差押えられたが、宰平は別子銅山請負稼業継続を新政府に歎願し、4月に許可された。同年9月に宰平は鉾山司付属補に任命され生野銀山へ出仕する。これは後述する。

幸平が家政改革意見書を提出したのは翌明治2年に入ってからで、4月には鉱山司出仕を辞め別子銅山の近代化に専念¹⁶⁸⁾することになった。その最初の仕事は別子銅山においてのみ通用する通用札（山銀札）を発行し、滞っていた鉱夫の賃銀の支払いにあてたことである。この思い切った措置は同年1月の商法司への太政官10万円拝借出願が却下されたこと¹⁶⁹⁾とけっして無関係ではない。幸平にとり窮余の一策であった。

この通用札発行について『幸平遺稿』には、「銀額の多寡により大小を異にせる数種の預手形を発行し、表面に銅山支配役広瀬幸平と記し、山内を限り通用せしめたり」とある。ここで注目すべきことは、次に「発行後間もなく右の預手形は紙幣に類似し、国法に触る、嫌ありと気付しかば、其の通用を止め、新に表に歩役一人、裏に広瀬幸平と記せる木札を発行して、賃銀の支払いに代用せり」¹⁷⁰⁾とあることである。ここで「まもなく」とあるが、幸平が山銀札（別子銅山限り通用札）の発行を国法からの逸脱であることに気が付き、山銀札に代えて自家田畑を引当に歩役札を発行するにいたるのは明治6年8月のことである¹⁷¹⁾。したがって幸平は、約4ケ年もの間、国法からの逸脱と考えられる行為を続けることにより別子銅山を運営していたことになる。もちろん幸平自身には「贋札づくり」に近いようなことにコミットしている意識はなかったと思われるが。

「別子銅山の経営は歩役札の発行によりて其の緒に就きし」¹⁷²⁾とある。当時未だ別子銅山の支配人にすぎなかった幸平が大阪本店に対して優位に立ち、住友家全体において大きな権力を掌握するにいたるのはこの頃である。

ところで白柳秀湖の『住友物語』¹⁷³⁾や伊庭貞剛の伝記『幽翁』¹⁷⁴⁾

にもあるように、のちの宰平弾劾の大きな理由として「公私混同」があげられる。鈴江幸太郎も「伊庭貞剛は宰平を評して元亀天正の英雄ともいった。自然、大綱を握って細事に拘泥しない風があり、公私混淆の譏りの起る所以のものも蔵していた。」¹⁷⁵⁾と述べている。その例はいくつもあげうる。この明治2年の宰平による別子銅山限り通用札発行も（宰平自身は「養家の財産七八町歩の田地を抵当として金融を付け、辛くして木札引替の信用を維持するを得たりき。」と誇らしげに記しているが、）法からの逸脱のみならず「公私混同」というビジネス上の規範からの逸脱をも意味することは明らかである。ところがこのような逸脱が別子銅山の崩壊を阻止したのである。

このとき宰平は何故に危険な逸脱をおかしたか。事実、このときの宰平の意思決定には大きなリスクが伴っていた。一つは住友家没落の危険性であり、一つは広瀬家の財産を担保にすることによる広瀬家没落の危険性である¹⁷⁶⁾。

たとえば先の銅山売却案にしても、宰平はこれを中絶させたが、考えようによっては、銅山売却による主家の維持を主張したグループのほうがある意味では合理的であるかもしれなかった。安岡重明教授は、「少なくとも名家を維持・温存させるだけなら、危険な事業、見通しの不確実な事業への投資を避け、ごく安全な投資からの収入をもってしても生活と蓄財は可能であった」¹⁷⁷⁾と述べている。また宰平はあくまでも広瀬家の養嗣子の立場にあり、家永続の規範¹⁷⁸⁾が宰平の内面を押しつぶそうとしたであろう。したがってこの場合の「家」が住友家であろうと広瀬家であろうと、伝統的な家永続の規範に同調する人々にとっては、宰平の行為は明らかに規範からの逸脱をも意味したのである。当然、そのような宰平の逸脱行為を阻止せんとする圧力が生じたはずである。

このときの宰平の革新的企業者活動の展開を精神的に支えた要素は注目してよい。先ず宰平に固有の長期的な企業家的パースペクティブに基づく洞察力である。宰平は鋭い洞察力により別子銅山の近代化の可能性を確信していた。さらに既述の準拠集団の存在や、仏国お雇い外国人技師コワニェとの生野鉾山における緊密な関係の形成による新しい情報の獲得なども重要な要素である。そしてなによりもそのようなコスモポリタネスの増大による国益志向性の高まりがあった。もちろんそれは国家的規模での住友家の維持と発展を希求するというレベルのものである。しかしそれが単なる家永統の規範から大きく逸脱した理念を形成してゆく可能性は十分にあった。

宰平が家永統の規範を完全に無視したと言っているのではない。それはたとえば明治24年の家憲からも明白である。その第一条から第五条まではまさに家永統の規範の明文化を意味している¹⁷⁹⁾。

たとえば第三条「家長は祖宗の祭祀を厚くし子孫の教育を怠るべからず」からただちに想起されるのは、既述の宰平と瑞応寺住職との緊密な関係である。またこの瑞応寺内に住友の霊廟長泉堂が、山銀札発行と同じ年（明治2年）に住友家先祖代々と物故従業員（社員）の霊を祀るために建立されたことである¹⁸⁰⁾。宰平は「家は必然的に一定の宗教性を内在させる」¹⁸¹⁾ということを十分に認識していた。そのような宰平が別子銅山の事業を続けるために大きなリスクをおかしたのは、宰平自身がマージナルな生の状況を生きつつあったからでもある。

住友財閥の経営者たちのなかで、宰平のように伝統と革新との境域において大きなコンフリクトを体験した人物はない。宰平は天保7年（1839）九歳のとき近江国を出て別子に赴き、11歳で別子銅山勘場に奉公し、住友の伝統的な経営風土のなかで成長した。安政四年に別子銅山勘場大

払方兼貸方役頭¹⁸²⁾となるが、2年後には別子銅山吹方役頭になり、文久元年(1861)には同鋪方役頭をつとめるにいたっているから、この間に伝統的な鉱山技術を、つまりすぐれて土着的な技術を修得したにちがいない。そのような宰平が伝統的な経営組織の運営と土着的な技術の活用において卓越した存在となり、別子銅山支配本役(支配人)として大きな権力をふるうにいたるのは慶応元年(1865)9月のことである。そして新政府から鉱山司付属補に任命され、仏国お雇い外国人技師コワニェとともに生野鉱山へ出仕する¹⁸³⁾にいたるのはそれから3年後のことである。

生野鉱山への出仕と仏人コワニェとの出会いにより、宰平は近代的な機械文明に直面し、革新の必要性を痛感した。明治2年1月に宰平が提出した家政改革意見書は宰平の別子銅山と住友家の近代化のための重要な礎石となるが、この「諸事更新」¹⁸⁴⁾がマージナル・マンたるコワニェとの出会いを契機として創出されたことは明らかである。そしてこの頃より宰平の別子銅山近代化にかける情熱はすさまじいものになってゆく。明治3年2月には別子銅山開拓資金として大阪為替会社より2万両を借用しているし、同閏10月には、大蔵省へ西洋機械購入費10万両と明治3年分買請米代金六万両の拝借を出願している¹⁸⁵⁾。さらに同年12月にも別子銅山買請米継続願のため東上しているし、翌明治4年2月にも明治2年分買請米代金延納願を提出している¹⁸⁶⁾。この間に、家政の改革も実施されたのであった。

宰平の仏人コワニェに対する執心はヨーロッパ文明に対する愛着のあらわれであった。明治4年4月に宰平は再び工部省生野鉱山掛に任命されて生野に出仕し、コワニェから革新的なアイデアと技術を修得したのであった。「往昔住友家祖先が南蛮人に就いて絞吹を習へるが如く、始

めて本邦鉦山に聘用せられる外国技師の施設を見学し、之を別子に応用せんと欲したるに外ならざるなり。」¹⁸⁷⁾とある。のちに宰平はコワニェに別子銅山の視察を要請している。「外国人にしてわが別子山に來りし者は実に氏をもって嚆矢とす」¹⁸⁸⁾とある。コワニェについては後述するが、このときコワニェはまさに「異人」¹⁸⁹⁾ (stranger) として別子にあらわれたのである。

すくなくともこの時期の宰平は伝統と革新に狭まれて苦しむ状態を脱却しつつあった。別子銅山売却の氣運が高まったころは、あくまでも推測ではあるが、大きな内的葛藤 (mental conflict) がありえただろう。このころの宰平の内面が、住友家という主家を守るためにひたすら伝統的な規範に同調すべきか、それとも革新の導入による別子銅山と住友家の近代化に努力すべきか、というマージナル・マンにつきものの二つの極 (pole) の間をゆれうごき葛藤と緊張を高めつつあったことは想像にかたくない。そのような葛藤や緊張が犯罪や自殺などの逸脱行為を生まず、銅山売却阻止から銅山・住友家の近代化の推進という革新的な企業者的意思決定の原動力として上昇転化 (昇華) されるにいたったのは、宰平がすでに「国家的規模において住友家の維持と発展をめざす」ことを理念としてかかっていたからである。そしてこの理念は生野鉦山への出仕とコワニェとの出会いによりますます強固なものになった。革新の導入が、組織革新であれ技術革新であれ、近代化のためには絶対的に必要であることを確認するにいたったからである。もちろん銅山売却策が出てきた当時から宰平には、銅山を手離すと一体何を媒体として住友家の事業を国家的規模において展開しうるか、という意識があった。事実別子銅山を近代化する以外に、住友家の事業を国家的規模において展開する手立てはなかったのである。

宰平は明治5年1月に工部省鉦山寮出仕・生野鉦山在勤の勤務を終え、別子に戻る。そして同年9月、大蔵省出納寮に朝鮮輸出銅代金交渉のため東京へ主張したさい、工部省へコワニエの別子銅山派遣視察方を歎願した¹⁹⁰⁾。

仏人フランソワ・コワニエ (Francois Coignet) (1835-1902) ははじめ薩摩藩の招きで日本に上陸し、年俸9千ドルのお雇い外国人技師となった。明治新政府になると生野鉦山で活躍した。生野学校を建設し、日本人技術者の育成に大きく貢献したといわれる¹⁹¹⁾。なお、フランスのリエンタール会社 (H. Lillienthal) 横浜支店の斡旋によって仏人鉦山技師ルイ・ラロック (L. Larroque) の雇用が決定し、別子に外国人技師が初めて着任するのは7年3月である。

第7節 技術の革新とカリスマの日常化

宰平とお雇い外国人コワニエとの緊密な関係は、宰平の生野鉦山在勤時代に形成された。『半世物語』はこの生野鉦山在勤時代の宰平の姿を次のように記している。

「明治四年四月鉦山寮においては仏人コワニエおよび朝倉盛明氏らをして大いに生野鉦山の開鑿に従事せしむ、しこうして当時生野鉦山には未だ外国人を聘用せる所あらざりき。然るに宰平もまた、鉦業上実際の経歴あるをもって、朝廷のお召しを蒙り、すなわちこれに応じて岡田梅蔵氏を随え該山に出仕することとせり。宰平の生野に勤仕するや朝倉氏の下に属し、直接に坑夫を使役して坑間に下り、昼夜親し

く労事して寸隙なく、毎朝はやく起き出でて鉱夫を督し、各々その業につかshめて後朝餐を喫せり。しかし起出時迫るときは、手洗鉢の汚水にて手洗い口嗽ぎすることしばしばなりき。また業に従いて余暇なかりしが故に、僅かに髻髪を理するの時間を得ずして、時に前日片髻を剃りその残半は翌日ようやく剃り去るが如きことしばしばなりき。これを要するに当時宰平が労苦は実に名状すべからざりしものなり。宰平身不尙なりといえども別子山にありては常に人の上に立ち万事を支配せし身分なるにも拘わらず、当時かくの如く甘んじて卑職に労事せしゆえんのものは、心に大いに期図せる所ありしが故なり。

何ぞや、すなわち親しく仏人コワニエ氏のなすところを視察し、もし学ぶべく取るべきの点あらば、これを我が別子山に試行してその利益を謀らんとの期図ありしなり。翌明治五年一月に至り鉱山寮の出仕を辞せんとせしに、官容易にこれを許さず。よって塩崎寛平といえる人を推挙して宰平に代わらしめたりしに、のち不正の所業ありしがため黜免せられたりという¹⁹²⁾。」

ここに伝えられる宰平の姿は経営者のそれではない。現場の技術者そのものの姿である。

宰平が「中世的な職人技術」を「近代的な機械技術」と結合させることにより新しい生産体系を築いたところに別子の急速な近代化の秘密がある¹⁹³⁾とすれば、そういう新結合ないし革新が可能となった要因とはなにか。

土着技術思想に生きた鉱業家として宰平をとりあげた飯田賢一教授は、宰平が「積み重ねられた鉱山技術の経験のなかから真理をつかみとり、その技術的知見をみずからの力で主体的に実現してゆく過程で、ヨ

ヨーロッパ技術の採りいれるべきは採りいれ、拒否すべきものはしりぞけた」¹⁹⁴⁾点を最も高く評価する。ここで飯田教授は宰平のマージナル・マンとしての創造性を主張しているのだが、その論点は宰平の土着技術思想にかたよっている。それはたとえば芝浦製作所の創始者田中久重¹⁹⁵⁾がおこした機械工業などとは異なり、「より日本じたいの自然条件と結びつき、それに支配される鉱山業のような古い産業にあっては、ヨーロッパの理論のみをなまはんに習得した技術者では、よい仕事が遂行できないのみか、失敗におちいってしまう」からである。つまり「冶金（製錬）の分野よりも、よりきびしい自然の倫理が貫徹する採鉱の部門において、長年つちかわれ、鍛えられた土着の技術は、かくされた人民の知恵をふくんでいる」¹⁹⁶⁾のである。

そこで飯田教授のパースペクティブからすれば、宰平の生野鉱山への出仕は「技術の現場で自己を鍛える」という視点から要約される。飯田教授は先にわれわれが引用した『半世物語』の「昼夜親しく労事して寸隙なく、毎朝はやく起き出でて鉱夫を督し」以下の文章をとりあげ、「別子銅山の支配人としてつねに人の上に立ち、万事を支配してきた者が、しかも経営にもっとも重要な時期に、なぜこのような「卑職」に甘んじて従事したか」を問題にする。

飯田教授によるとそれは「何ぞや、即ち親しく仏人コワニエ氏の所為を観察し、もし学ぶべく取るべきの点あらば、これを我が別子山に試行して、その利益を謀らん」とあるように、「はやくから別子の窮状を打開し、主家の盛運をひらく方法は「西洋新技術の採用」以外にはないと認めていた宰平は、その技術の意味をみずからのからだを通じて体得することを自己に課した」¹⁹⁷⁾からである。

このような飯田教授の視点は、宰平を「自力更生」（自分たちの力で

技術を、産業を、創造してゆくこと)¹⁹⁸⁾の精神を体現した技術家としての宰平に限定することにより、大きな説得力をもっている。そしてこの視点は、外国人技師ルイ・ラロックの雇入と西洋技術の採用¹⁹⁹⁾において貫かれている。ただわれわれとしては、宰平を技術者としてのみ扱うわけにはゆかない。それは宰平が果たさねばならなかった役割のうちのひとつにすぎないのである。

ここでわれわれは企業者的役割というものがいくつもの役割の群であること²⁰⁰⁾を想起せねばならない。つまり飯田教授が強調している「西洋新技術の採用」は、なるほど「技術はぬすむもの」ということばで表現されうる面もあるが²⁰¹⁾、けっしてそれだけでは表現しつくすことはできない。宰平が当時おかれていた状況では、宰平とお雇い外国人との関係は、単に土着の技術者と外国人技術者との関係を意味するものではなかったからである。

ここでわれわれが考えているのは、初めてお雇い外国人コワニエと交流せねばならなかった宰平の、あるいは初めてお雇い外国人ラロックを部下として用いねばならなかった宰平の、企業者的役割のことである。

コワニエやラロックは典型的なマージナル・マンであった。かれらはまさにその文化的・人種的・言語的、ないしは社会構造的立脚点からみてあいまいな位置²⁰²⁾にいた。宰平の役割はそのようなあいまいな位置にあって激しい内面的葛藤や緊張を体験しつつあるお雇い外国人と連帯し別子の近代化を達成することにあった。つまりかれらの葛藤や緊張をポジティブな方向（別子の近代化）へと転換することによってかれらが革新の導入という創造的適応にコミットするのを助けることにあった。そしてこの点での宰平の役割遂行が期待どうりになされたであろうことは、たとえば宰平とラロックとの関係からも推察しうる。

ラロックは明治6年3月に母国フランスから日本に入国した。コワニエと同じく何故この時期にフランスを出なければならなかったかは明らかでない。ただ母国フランスの文化や文明と全く異質の世界において、自己のマージナリティを意識しながら生きねばならなかったことだけはたしかである。ラロックが日本に滞在したのは約1年半にすぎなかったけれども、すくなくとも『半世物語』や『宰平遺稿』にみるかぎり、課せられた役割を十分に果たしたようである。ラロックは別子に技術上の革新をもたらしたのみならず、経営風土の刷新をももたらした。『半世物語』には、「別子鉱山の事業は、かのラロック氏を雇い入れて以来、山民、雇員等、皆、同氏の精励勤勉の美風を見聞して、みずから奮うに至りしがため非常に進歩するを得たりしのみならず、時間の規律等を厳正にしたる効果は自然と一般の事に及ぼし、幸に店員および山民の気風を一変するに至れり。これを要するにラロック氏の入山は実際、直接にまた間接に、莫大の裨益をわが鉱業上に致与したるものなり」²⁰³⁾とある。

要するに宰平はこの異邦人を別子の近代化の貢献者としてののみならず、日本の鉱業の発展に寄与した人物として高く評価している²⁰⁴⁾のであるが、これはつきつめて考えると、宰平がこの異邦人との関係において革新的な規範に照らしてきわめて良好な状況を維持しえたこと、したがって宰平のこの点での企業者的役割が十分に果たされたことを意味している。ところがラロックを雇い入れる時点においては、宰平を誹謗する者がいたという『半世物語』の記述は注目に値する。

「ラロック氏を雇い入れることとなるや、ある人陰に誹謗して曰く、宰平はとうてい外国人を使役するの器にあらずと。宰平これを聞き、

ひそかに憤慨して曰く、たとえ言辞は通ぜざるも、人を使役する各々その道にあり、その道をもって彼を御せば、外国人といえどもこれを使役することゝに難しからんやと。ここにおいてや宰平は彼の誹謗をもって宰平が頂上の一針と思いおこし、かつこれをもって宰平をしてよくなす所あらしめんとての忠言と考え、ますます精神を鼓舞し、努力をもって百事を処理し、ラロック氏をしてよくその職務をつくさしめ、もって顕著なる効果を挙げんことを期したり。」²⁰⁵⁾

宰平はこのときすでに他者を理解するための基本的な能力を獲得していたと考えられる。この能力はいわゆる「感情移入」(empathy)の能力²⁰⁶⁾と大いに関係がある。

宰平は感情移入の達人であった。それはかれがマージナルな生を生きていたからである。他者の存在と自己を一体化し、他者のおかれた状況からものごとを理解する能力は企業者的能力(entrepreneurial ability)のひとつとしてきわめて重要なものである。そしてそれはマージナル・マンのひとつの重要な属性である。

さてこの場合、宰平にとっての他者とはラロックのことである。宰平は「たとえ言辞は通ぜざるも、人を使役するにおのおのその道あり」と述べているが、他者を理解するための根本的・基本的な能力が、単なる「言辞」ではなく、他者の存在と自己とを一体化しうる能力にあるとすれば、「外国人といえどもこれを使役することゝに難しからんや」という宰平の言葉は、けっして非現実的なものではない。宰平には感情移入の能力があったからである。

いずれにしても宰平のラロックにたいする態度は徹底していた。「仏人ラロック氏を雇い入実地の業務につかしむるに及びて宰平みずから別

子山に居住し、もって親しく同人の勉不勉を監督し、つまびらかに鉱業の得失点を査究するの必要を認め、ついに小脚谷の開墾して、小屋を構え、家族を携えてここに居住することとなせり」²⁰⁷⁾とある。

宰平はラロックのことを「彼万里の波濤を凌ぎて異邦に客たり」²⁰⁸⁾と表現している。ラロックはまさに住友家にとり、いや日本にとり、「羈旅の臣」であるといえた。この羈旅の臣にたいして宰平は、①「時間を違えざること」②「約束を履行すること」③「保護手当を十分になすこと」という三ヶ条の方法により交わった。

キリスト教文明の洗礼をうけたはずのない宰平がラロックにたいして提出したこの待遇方針は宰平の感情移入の能力の卓越性を示すものとして注目してよい。①について宰平は、「かれ文明の教育を受け得て業に勞事す、必ずや時間を正守してもって業務を規矩せざるべからずと。よりて大いにこの点に注意し、百事を施行するにあたりて毫も所定せる時間を違えざらんことを努めたり」²⁰⁹⁾と述べている。なお宰平が明治2年1月に鉱山司を辞任したあと打ち出した「諸事更新」にも時間の厳守ということが強調²¹⁰⁾されている。②については、「当初取り結びたる約束は真に不完全なるものにて、我に取りて間々なるに忍びざることなきにあらざりしも、一旦合意して約を結べる以上は、その利不利に関らず、約に従いて事をなすは、我が信を全くすると同時に、かれの満足を致し、従っておのずからその責務を重んぜしむるの要道たるを察知し、一旦約束したる事項は、大小輕重を問わず、一々厳正にこれを履行せり」²¹¹⁾と述べている。

さらに③について宰平は、「かれ万里の波濤を越え、来りて殊邦に客たり、右顧左眄、事物全くその趣を異にするのみならず、往きて語らうべき知友なく、来りて慰むるの親故なし。その一に身を愛し、生を重ん

ずるは、情において実に憐むべきなり。故をもってつとめて彼の身の安寧を計り、衣食住の事を始めとし、万般親切を旨とし、十分保護の道をつくせり」と述べている。いずれも宰平が「他者を理解するための根本的な能力²¹²⁾」を有していたことを如実に物語っている。

興味深いのは、宰平がこのラロックの通弁として塩野門之助を用いたことである²¹³⁾。川田順によってのちに「奇行の技師長」²¹⁴⁾としてとりあげられた塩野は、明治9年4月に、増田芳造（好蔵）とともにラロックの母国フランスに派遣される。この点については後述するが、宰平が塩野をラロックの通弁に用いたことがのちに思わぬ結果を生むにいたるのである。

ところで宰平はラロックの技術指導を全面的に受け容れたわけではなかった。この点は飯田賢一も宰平の土着技術思想の顕在化したものとして詳しくとりあげている。第一隧道とよばれるトンネル工事²¹⁵⁾がそれである。この点での宰平とラロックの論争については省略するが、日本土着の伝統的技術を体得していた宰平が、一方では西欧先進技術を高く評価しながらも、けっしてこれに過度同調せず、いわゆる日本型の近代化をめざしていたことが、この論争から知ることができる。飯田教授は、「鉱山学術家といえども、ながく土着の実際活動に従事して十分の経験と労苦とを重ねるのでなくては、鉱業のほんとうの発展をもたらすことはできないことを、宰平は身をもって実証したのである。」²¹⁶⁾と述べている。これは、「知るべし、彼いわゆる鉱山学術家といえども、長く実地につきて十分の実験と労苦とを積むにあらずんば、いまだもって鉱業の目的と利益とを済充するに足らざるもなることを」²¹⁷⁾という宰平のことばに依拠するものと考えられるが、別子の近代化が日本土着の伝統的技術と西欧先進技術という二つの極から形成された^{マージン}境域におけ

るコンフリクトを原動力として推進されていたことを如実に物語っている。

このようにたとえ先進国フランスの鉱山学理論に基づくラロックの意見であっても、宰平は「自己の実際経験から生み出された見識において納得いかぬときは、徹底的に討論を行い、盲信的に外人技師の意見をいれることはけっしてしなかった」²¹⁸⁾のである。それは宰平自身が「明治初年政府直轄の鉱山業を始めとし、官私幾多の生産業に欧州風を採用して失敗を招けるは、経験を重視せざりし当然の結果のみ」²¹⁹⁾「世人にしてなお余言を疑わば、乞う、ゆきて政府が当時において直轄経営せる諸鉱業事業の成績いかにを検せよ。必ずや思半に過ぐるものあらん」²²⁰⁾と述べているように、宰平自身が外国人技師を盲信して形式主義的な技術導入を行なった官営の鉱山や工場の多くが失敗に終わったことを知っていたからでもある。そしてこの「失敗」は、飯田教授が言うように、「外人技術者の側にあったというよりも、むしろその雇用の仕方、官僚的な鉱山運営の仕方に、より多くの原因があった」²²¹⁾のである。要するに宰平が果したような広い意味における企業者的役割を遂行することに失敗した官僚が多かったのである。

ところでラロックも日本土着のものを全て低く見ていたわけではなかった。むしろ日本にもすぐれたものがあることを知っていた。たとえば別子の安米売下げ制度などは非常に高く評価しており、これを「世界に比類なき鉱山家の良法なり」ともちあげ、「けっして改正すべからず」²²²⁾とさえ言明している。このようなラロックの態度が宰平の土着性への傾斜をより一層強めたとも考えられる。宰平自身が「嗚呼安米売渡の法は真の良法たり、後の人堅く奉じて敢えて改むることなかれ」²²³⁾と述べている。

ラロックは明治8年11月に『別子銅山目論見書』を完成した²²⁴⁾。
しかしまもなく宰平はラロックの解雇を決めている。ラロックの希望や
ガイセメルの斡旋にもかかわらず宰平が敢えて解雇を決めたのは、外国
人技師に経営をまかせて成功しなかった官営鉱山の前車の轍を踏まない
ためであった²²⁵⁾。また「高給を出して永く外国人を雇用するは、直接
個人経済上、間接に国家経済上、大いなる不利益なることを看破したる
がためなり」²²⁶⁾とあるように、外国人技術者をいつまでも高給を出し
て雇用することが国家的規模で住友家の事業を展開するためにはけっし
て利益とはならないと考えていたからでもある。もちろん別子銅山近代
化のための資金に余裕がなかったということもあったであろう。たとえ
ばラロック解雇直前の明治8年6月に、宰平は「明治2年・3年分買請
米残金金融難につき更に明治13年迄年賦納願のため東上」²²⁷⁾してい
る。「其の情に絆され、彼の言を容れて、雇を続き業に任するに於ては、
為に自ら一時に巨額の資本を要することなる」²²⁸⁾とし、敢えてラロッ
クを解雇したわけである。

このようにラロック解雇にさいしては宰平に「深く慮る所」²²⁹⁾があ
った。しかしラロック側にすれが当時の宰平は「無謀」の人でしかなか
ったのである。

第8節 むすびにかえて

住友家の事業を国家的規模において展開するためには、日本人（すな
わち住友人）みずからの手で別子の近代化を推進せねばならないことを
痛感した宰平は、明治9年4月、ラロックの通弁を努めた塩野門之助と

増田芳造という人物をフランスに派遣した²³⁰⁾。

増田はマージナルな生活を嫌いまもなく帰国した。しかし塩野は、サンテチェンヌ鉱山学校において鉱山学を学び、明治14年12月に帰国した。宰平はこの塩野に別子銅山技師長の地位を与えたが、「未だ実地の技術上不十分の点あるをもって」とあるように、アメリカの多くの銅山の「実地の規模を親しく視察研究せしめ」²³¹⁾たりした。

宰平は宰平自身の長い「実地」の経験に適合しない技術は、たとえそれがヨーロッパの先進技術であっても、拒否した。これは宰平の長所でもあり、短所でもあった。別子銅山の近代化の過程が宰平の「実地」の経験の射程距離内にある場合は問題はなかった。しかし近代化の過程が大きく進み、宰平の土着主義的なパースペクティブから逸脱した種々のコンフリクトが生じた場合には、過去の経験に固執する宰平はまさに頑迷固陋でしかなかった。

川田順が「知っていることに勇敢で、知らぬことに極めて臆病であった一個の人物」²³²⁾として畏敬の念で紹介している塩野門之助は、宰平と意見があわず解雇された。その後足尾銅山に勤務したが、伊庭貞剛が四阪島製錬所の建設のさいに呼び戻した²³³⁾。この典型的なマージナル・マンについては、『半世物語』には「中途にして議論合わず、遂に其の雇を解くに至れり」²³⁴⁾とあるのみだが、おそらく宰平の頑迷固陋の犠牲になったのではなかろうか。

ところでこの塩野と宰平の関係をとりあげて宰平の独断専行とカリスマのルーティーン化に言及した川田順自身が典型的なマージナル・マンであった。しかも川田は生来「独裁者」に対して生理的ともいえる嫌悪感をもっていた。

川田順は明治15年に川田剛を父として出生した。父剛はおうこう甕江と号

し、29年に宮中顧問官となった文人で、その文章に力があり、住友が明治23年に別子開坑200年を記念して楠木正成の銅像を宮城に建設するにあたり、その台座記文を委嘱したことがあった²³⁵⁾。川田順が早くして佐々木信綱の門人となり、歌や国文学に親しんだのも、また大学卒業後に住友本社に入るのも、父川田剛の存在とけっして無関係ではなかろう²³⁶⁾。明治期の漢文学の世界を主導し、華族女学校をも主宰した父川田剛の存在は、住友春翠(徳大寺隆麿)の父徳大寺公純のそれと同じように²³⁷⁾、息子順にとっては、ある種のマージナル・シチュエーションを構成する重要で不可欠な要素となる。

川田順自身、自己がマージナルで逸脱的な生を追求していることを自覚していたようである。後になって「私は学者の家に生まれながら、どうしたものか道德臭いことは嫌いであった」²³⁸⁾と記している。ここで「学者の家」と表現しているが、その家長は大橋訥庵の門下生で朱子学に思想的基盤を置く謹厳実直な漢学者川田剛であった²³⁹⁾。したがって右の川田順の文章は父に対する反発の意味もこめられている。事実、川田はこれに続いて「専門の学者が説いてさへ道德はしばしば鼻に付く。実業人は実業人らしく仕事を勉強すればいい。方便の道德論なんぞは聴き度くない」と記している。

「方便の道德論」かどうかは別にして、住友の歴代の総理事や幹部の多くが「道」とか「修業」に大きな関心をもち、川田順との関係がきわめて深かった鈴木馬左也や小倉正恒が禅による自己鍛錬を通じて主体性を確立し²⁴⁰⁾、状況適合的に工夫を加えることによって、その経営理念や哲学を構築するにいたったことは明らかな事実である²⁴¹⁾。とくに川田が上司としてもっとも長く仕えた鈴木思想や理念は、禅による修業を通して確立された主体性(安丸良夫教授)を基盤としたもので、その

表皮を朱子学的名分論や二つの報徳会の思想などで固めていた²⁴²⁾。ところがこの鈴木が存在を明確に意識しつつ、「独裁者や資本家にとって禅ほど重宝な宗教はあるまい」と述べ、自己を「外道の私」と表現し、提唱を聴くことも辞めてしまった川田が鈴木や小倉によりその才能と人格を高く評価され、財閥経営者として第一級のステイタスを与えられるにいたるのである。

小倉正恒の後継者と見なされていた川田順が突如住友を去ったのは二・二六事件直後のことである。辞表とともに住友を根本から改革するための意見書をも提出した。その内容の分析は別稿でなされねばならないが、55歳にして自らの意志で「一介の家人」になった川田順のライフ・ヒストリーは、本稿の主人公広瀬宰平のそれと対極にあるといえよう²⁴³⁾。

「産業と金融と、性質の異なる事業を一個の総本社、一人の総理事の下に統轄し運転することには無理がある。又、あまりにも膨大な財閥には、不必要に風当たりが強い。」これが総理事就任直前に住友を辞めた川田の持論であった²⁴⁴⁾。川田は早くから財閥の「転向」のみならず「解体」さえ予言していたようである。それが川田の住友退社の第一の理由であろうか。根本的な理由としては、二・二六事件の前後より川田のよって立つ社会的基盤が住友の幹部たちのそれと微妙なずれを見せはじめたということがあげられよう。川田は二・二六事件に抗議して住友を辞めたのだという風評が流れたことは事実である。しかし戦争が始まると『吉野朝悲歌』『幕末愛国歌』などの戦時三部作により戦争高揚につとめ、朝日賞を受けている²⁴⁵⁾。

註

- (1) 広瀬宰平の生家北脇家の系譜について、広瀬満正『宰平遺稿』(大正15年)5-6頁には次のように記されている。
「系譜を按ずるに、北脇氏の祖先を脇本次郎成重といふ。越前国脇本の住人なり。成重二子あり、次男重弘家を分ちて北脇本といひ、略して北脇とのみ称へ、子孫連綿として相続しが、足利氏の初頃、軍功によって近江国野洲郡八夫村以下十六ヶ村の地頭職に補せられ、それより数伝して織部正重則なる者に至り、終に此の地に土着するとあり。系譜の記す所果して当れりや否や之を札すに由なしと雖も、北脇氏が八夫村に帰農してより、汝等の曾祖父君に当りたまふ理三郎景瑞君に至るまでに、十数代二百余年を経たることは疑ふべからず。」
なお宰平の父理三郎は医を業としていた。夫人美根子は近江国蒲生郡奥之島南氏より出、五男二女をもうけた。同書、6-7頁。
- (2) 同書、6-8頁。
- (3) 「重要な他者」ないし「意味ある他者」(significant others)については『企業者史学序説』144-146頁を参照。その第一はもちろん父理三郎と母美根子を中心とする家族の人であるが、宰平の幼少年期の社会化(socialization)に関する資料が欠如している。二番目の叔父北脇将監も重要。
- (4) 安政2年、宰平28歳の時であった。『宰平遺稿』18頁。
- (5) 同書、19頁。広瀬儀右衛門には嗣子がなかった。
- (6) 「主人今回の斡旋は(中略)先考平素の忠勤を愛し、之に昇進の地歩を与へ、他日住友家の重鎮たらしめんとしたまへる尊慮に出でしや明らかなり。」とある。同書、19頁。広瀬儀右衛門が資産家であったことも、宰平の企業者活動の展開に有利に作用した。同書、20頁。
- (7) 広瀬宰平『半世物語』上巻(明治28年)1丁。
- (8) 安政4年5月に下田条約が調印され、同年10月にアメリカ総領事ハリスが将軍に謁見した。この外圧の嵐と住友友視の他界は、「住友家を国家の発展に寄与せしめようという意識」の形成となんらかの関係があろう。とくに「尋常ならざる恩愛を被りたる」友視の他界は、宰平の住友家に対する際限のない忠誠心にある種の歯止めをかけた。
- (9) 『宰平遺稿』21頁。
- (10) 同書、24頁。町子は同書の著者広瀬満正の実母である。
- (11) 『宰平遺稿』30頁。
- (12) 同書、15頁。
- (13) 同、16頁。
- (14) 儀礼主義と逃避主義については、『企業者史学序説』88頁を参照。
- (15) 『宰平遺稿』17頁。
- (16) 同書、同頁。
- (17) 同、18頁。
- (18) 四書五経などの精読が企業者能力の形成に役立つことは、渋沢栄一のケースにおいて詳述した。瀬岡「渋沢栄一における革新性の形成過程」(『大阪大学経済学』第26巻第1・2号)を参照。
- (19) 『鍊石餘響』と『儉問楽事』は『宰平遺稿』に収められている。
- (20) 川田順は「宰平は商人ながら、江戸時代の人間らしく、相当の教養を持ち、文筆の道にさへおろそかでなかった。彼の自叙伝『半世物語』の行文は達者だ。ところどころに入れた漢詩も灰汁抜けがしている」と記している。川田『住友回想記』(中央公論社、昭和28年)53頁。
- (21) 『宰平遺稿』には、「平穩無事なりし先考の前半世はここに終り、之より將に波乱重疊たる後半世に移らんとす、蓋し幕末及び維新の大変動は百般の事物に波動し元禄以来打続きたる別子銅山も殆ど廃坑の悲運に瀕し、主家の運命危急に迫りければ、此の難関に当たりたる先考の

行動は随って波乱仰揚を極むるに至りしなり」とある。なお幕末期の経営危機とくに別子銅山の経営不振については、作道洋太郎教授が『住友財閥』77頁以下において詳述している。平塚正俊『別子開坑二百五十年史話』（別子友本社、昭和16年）には、天保11年（1840）は別子銅山開坑150年の年にもかかわらず、住友家では祝賀会を催さず、別子山内の人気も火の消えたような状態であったといわれる。同書、80頁。

(22) 同書、32頁。『住友財閥』79-80頁。

(23) 『宰平遺稿』には「銅山に於ては毎年幕府より八千三百石の米穀を借受け、明年納入の御用銅中より之に相当する代金を弁納する慣習にして、一山五千人の生命は此の貸下米に繋るものといふべし」とある。同書、33頁。『住友財閥』79-80頁。

(24) 宮本又次『住友の歴史』（住友信託銀行業務部、昭和48年）30頁。

(25) 同書、31頁。小林彬 前掲書、69頁。

(26) 『宰平遺稿』35頁。

(27) この大暴動は休山三ヶ月にもおよんだ。同書、37頁。

(28) 同書、同頁。

(29) 同。瀬岡「近代住友の経営理念」375頁（宮本又次・作道洋太郎編著『住友の経営史的研究』実教出版、1979年、347-450頁）。

(30) 『半世物語』上之巻、3丁。

(31) 同書、同頁。『宰平遺稿』38頁。

(32) 住友商事株式会社広報室編『住友の風土』（昭和60年）104頁。

(33) 『宰平遺稿』139-140頁。

(34) 同書、130-132頁。

(35) 新居浜市編・須賀俊夫他著『新居浜産業経済史』（昭和48年）110-122頁を参照。

(36) E.M.Rogers, *Communication of Innovations: A Cross-cultural Approach*, second edition, 1971. 宇野善康監訳『イノベーション 普及学入門』（産業能率大学出版部、昭和56年）。

(37) 『企業者史学序説』第4章、128頁以下を参照。瀬岡「近世住友の経営理念」376頁。

(38) 作道洋太郎教授は「明治前期の近代化過程」において別子銅山の経営革新をとりあげ、宰平の打ち出した「諸事更新」を詳述している。『住友財閥』87頁以下を参照。

(39) 『宰平遺稿』67頁。阿部氏とあるのみで詳細は知りえない。ただし「師は其の後久しからずして病没し、噴々たる名声の世に謳はるることなかりしと雖も、先考は深く師の尽力を徳とし、別子銅山の改革が平和円満の裡に遂行せられ、而も優良なる成績を呈せしは師が鉱夫等に与へし教化与へし大いに力にありしと断言せり」とある。同書、68頁。少し過大な表現が気になるが、宰平の宗教人にたいする信頼度の高さをすることはできよう。

(40) 同書、同頁。これ以後広瀬宰平は、小学校、病院、警察、貯金預金、郵便電信などの諸施設の設置を積極的に行ったといわれるが、その全てが山民教化のためになされたわけではないことは明らかである。

(41) 『宰平遺稿』には、上級者の下級者にたいする「圧制」が詳述されたあと、「此の失望と圧制に対する憤慨とにより、先考は逃亡を企つること再三なりしが、其の都度恩返し…」とある。同書、31頁。

(42) たとえば、貸下米停止事件により起きた暴動の後、宰平の病臥中に見舞いにもらった菓子を食べようとする、どうやら腐敗していて、毒薬の臭いもしたから試みに犬にやると犬は忽ち血を吐いて死んだといわれる。川田順『続住友回想記』（中央公論社、昭和28年）55頁。『宰平遺稿』38-39頁。

(43) ここで「天下り」といっても、老化した人物のそれではないことは明らかだが。

- (44) 『企業者史学序説』第1章と第4章を参照。なおここで筆者は、鈴木や小倉に革新性が全く欠如していたと語っているのではないことに注意されたい。要は、企業者的環境 (entrepreneurial environment) と、個人の生活史 (life history) と深い関連性のある革新性の度合い (the degree of innovativeness) が問題なのである。
- (45) 詳細は作道洋太郎教授が「明治前期近代化過程」において「住友の企業危機」としてとりあげている。『住友財閥』82-85頁。
- (46) 「政商的役割」については、作道洋太郎教授が『住友財閥』83-84頁、111頁以下などで詳述にしている。
- (47) 宮本又次、前掲書、32頁。すくなくとも『宰平遺稿』と『半世物語』には、「国家」という語が出ていない。
- (48) 『宰平遺稿』41-43頁、『半世物語』上巻、4-6丁。
- (49) Robert Merton, *Social Theory and Social Structure* (New York, 1957) pp.19ff. 森東吾他訳『社会理論と社会構造』(みすず書房、1961年)。
- (50) 『宰平遺稿』44頁。宮本又次、前掲書、32頁。
- (51) 『企業者史学序説』第4章を参照。
- (52) 「今回の件により岩倉公と川田氏とは先考の人と為りを知り、また先考も深く岩倉公と川田氏とを徳とせり」とある。『宰平遺稿』44-45頁。
- (53) 『半世物語』上巻、6丁。
- (54) 同書、同丁。
- (55) これは別子銅山が土佐藩の支配下に置かれることになったということも関係している。宮本又次、前掲書、33頁。
- (56) 作道洋太郎「明治前期の近代化」69-100頁(『住友財閥』81-125頁)。この「流通部門の整備」では、神戸支店の開設と企業経営の多角化と大阪商船の創設なども扱われている。
- (57) 朝日新聞社社史編集室『上野理一伝』(朝日新聞社)72頁。
- (58) 宰平は明治11年9月から15年1月までと16年10月から18年まで副会頭をつとめた。なお作道洋太郎教授は北海道開拓使官有物払下事件(明治14年)にも宰平がかなり深い関係を持っていたことを指摘している。『住友財閥』111-120頁。
- (59) 同書、119頁。
- (60) 同、119-120頁。
- (61) 『半世物語』上巻、6丁。
- (62) 『住友財閥』120頁。
- (63) 『宰平遺稿』158頁。ここで「共同の利益」と「国益」とはけっして同一のものでないことに注目されたい。前者には住友家を利用するという意識はない。後者には国家のために住友家を利用するという意識がある。「財閥も国家の発展のために利用する」という理念は、すくなくとも広瀬宰平の場合、けっして明確なものとしては意識されず、口に出るさいもけっして本音ではなかったと思われる。この「理念」が現実的な意味を帯びてくるのは伊庭貞剛の時代からである。瀬岡誠「伊庭貞剛の企業者史的研究-関係者と関係集団の分析-」(『社会科学』第55号、1995年7月)1-30頁を参照。あるいは住友の第十五代家長吉左衛門友純(住友春翠)の時代からと言ってもよいであろう。瀬岡「財閥所有者の企業者史的分析-住友春翠の社会化の過程-」(『社会科学』第53号、1994年8月)41-77頁を参照。
- (64) 『宰平遺稿』45頁、『半世物語』上巻、5丁。なおこの後に、宰平が岩倉の所に卒然とやって来て前日のことを謝し、宰平自身が書いた詩集一冊と自家製の煉物一個をおいていったが、この煉物は純銅に金を包んだもので「その貌奇にして致雅、蓋し鉱山の精粹たり」とある。
- (65) 『宰平遺稿』47頁。

- (66) たとえば『半世物語』上巻、9-11丁には、住友家の窮状に加えて、住友家以外の大阪の旧家の盛衰を、「維新後旧家の破産絶家となりし分」「旧家にして維新前の如き勢力なき分」「旧家にして今尚ほ歴然たる分」の三つに区別して検討している。
- (67) 『企業者史学序説』第2章、53頁。
- (68) 『宰平遺稿』50-55頁。『半世物語』上巻、7-8丁。慶応4年以後のこと。
- (69) 『宰平遺稿』51頁。
- (70) 同書、同頁。
- (71) 同、54頁。
- (72) このとき宰平は悲しみといきどおりのためであろう、「血涙」を流したといわれる。『半世物語』上巻、9丁。
- (73) 『宰平遺稿』52-53頁。
- (74) 『住友財閥』1-3頁。
- (75) 宮本又次、前掲書、43頁。
- (76) 安岡重明「日本財閥の歴史的位罫」(『日本の財閥』日本経営史講座3、日本経済新聞社) 28-32頁。
- (77) 西川正治郎『幽翁』(文政社、昭和8年) 138頁。
- (78) 川田順『住友回想記』134頁。
- (79) 同書、135頁。
- (80) 同、134頁。
- (81) 同、68頁。白柳秀湖『住友物語』(千倉書房、昭和6年) 158頁を参照。
- (82) 「住友春翠」編纂委員会編発行『住友春翠』(昭和30年)。
- (83) 徳大寺実則という友純の長兄は内大臣をつとめていた。なお住友春翠の企業者史的研究については、前掲拙稿「財閥所有者の企業者史的分析-住友春翠の社会化の過程-」がある。西園寺公望は明治13年に、急進的欧米化主義者として春翠(当時は徳大寺隆磨)の前に突如登場し、決定的な影響を与え始める。まもなく春翠は東京神田錦町の徳大寺実則邸に移り、学習院に通学するにいたる。既に二人の兄東京で大いに活動していた。
- (84) 林武『技術と社会 日本の経験』(国際連合大学発行、昭和61年) 193頁。
- (85) 川田順、前掲書、193頁。
- (86) 『住友財閥』124頁。
- (87) 同書、125頁。
- (88) 川田順、前掲書、135頁。
- (89) これを林武は「私益と国益の心理的均衡維持策」と表現している。林、前掲書、193頁を参照。
- (90) 『私の履歴書(経済人)』第9巻、181頁(日本経済新聞社、昭和55年、103-140頁) 北沢は大正3年に住友入りしている。のちに住友の経営者を経て大丸会長。
- (91) 同書、186頁。
- (92) 同、181頁。なお北沢は一高時代に新渡戸稲造から大きな人格的感化を与えられている。同、172-174頁を参照。
- (93) 川田順、前掲書、135頁。

- (94) 江原万里『鈴木馬左也翁』94頁、98頁（江原万里『聖書の現代経済感』92-98頁、『江原万里全集』第一巻所収）。
- (95) 草鹿龍之介「鈴木さんと父丁卯次郎の思い出」696頁（『鈴木馬左也』昭和36年、696-697頁）。
- (96) 瀬岡「財閥経営者の準拠集団」57-58頁（『大阪大学経済学』第35巻第1号、昭和60年6月号、31-64頁）。
- (97) 瀬岡「報徳会と財閥経営者－企業者史的アプローチの試み－」（『京都学園大学論集』9巻1号）1-26頁を参照。
- (98) 瀬岡「住友の経営理念」60頁以下。
- (99) たとえば、北条時敬・早川千吉郎・岡田良平・一木喜徳郎・床次竹二郎・秋月左都夫（鈴木馬左也実兄）・白石正邦（小倉正恒義弟）・二木謙三（北条時敬愛弟子）等の、「十四会」を核とする準拠集団の成員たちは「中央報徳会青年部」の役員として同部の運営に大きくコミットしているが、蓮沼門三の修養団運動にも関係している。住友人との交流もけっして浅くはない。
- (100) 瀬岡「修養団と財閥経営者－沢沢栄一と小倉正恒を中心として－」（『京都学園大学論集』第11巻第2号、75-77頁。『鈴木馬左也』281-291頁。瀬岡「田沼義鋪の労務管理思想の形成過程」（『社会科学』第42号、115-145頁。協調会を拠点として活動した田沼は、修養団の蓮沼門三と組んで、住友三工場の講演会を開いた。小倉の主導による。
- (101) 田尻稻次郎「農村振興の要訣」（『斯民』第11編第2号、2-11頁）、田沼義鋪「農村に於ける補習教育の研究（下の中）」（同上、36-41頁）。
- (102) 瀬岡「小倉正恒－ある財閥経営者の精神的風土」202-204頁。瀬岡「田沼義鋪の労務管理思想の形成過程」115-148頁。
- (103) 瀬岡「手島精一の企業者史的分析」（『大阪学院大学通信』第26巻第8号）25-36頁。
- (104) 『蓮沼門三全集』第12巻、259-260頁。
- (105) 飯田賢一『技術思想の先駆者たち』（東洋経済新報社、昭和52年）164-180頁を参照。
- (106) 瀬岡「伊庭貞剛の研究」（『京都学園大学論集』第14巻第2号）では「象徴的存在としての伊庭貞剛が詳述されている。
- (107) 瀬岡「財閥経営者の準拠集団－鈴木馬左也の場合」（『大阪大学経済学』第35巻第1号）31-64頁。花田仲之助の「東亜報徳会」を通じて軍部とも関係があった。
- (108) 詳細は作道洋太郎編著『住友財閥』（日本経済新聞社、昭和57年）107-111頁を参照。
- (109) 同書、111頁。
- (110) 瀬岡「近代住友の経営理念」（宮本又次・作道洋太郎編著『住友の経営史的研究』実教出版、昭和54年、374-450頁）381頁を参照。
- (111) 玉城肇『日本財閥史』（社会思想社、1976年）546-547頁。
- (112) 須賀俊夫「住友家の雇員の等級制と『家』制度について」（宮本・作道編著、前掲書、120-157頁）146-150頁。
- (113) 色川大吉『明治の文化』（岩波書店、1970年）270頁以下を参照。
- (114) 明治24年の家憲第十四条に「家長は総理事及び理事の合意を得るのは外敢えて家憲家法の条章を増減することを得ず」とある。瀬岡、前掲論文、381頁。
- (115) 色川大吉、前掲書270頁以下を参照。
- (116) 川田順『住友回想記』（中央公論社、昭和28年）134頁。
- (117) 同書、同頁。なお川田は第十六代の家長を親しみをこめて「現在の主人泉幸吉」と表現して

いる。同書、192-195頁に所収の「歌人泉幸吉も参照。

(118) 「番頭政治」は同書、133-136頁に所収。

(119) 「法治主義」については、『住友財閥』111頁を参照。

(120) 同書、117頁。

(121) 詳細は前掲『住友財閥』210-211頁を参照。

(122) 安岡重明「四大財閥」50頁（『日本の財閥』日本経営史講座3、42-69頁）

(123) 『住友財閥』211-212頁。

(124) 川田順、前掲書、10-15頁には、「ワン・マン鈴木」が叙述されている。

(125) 西直彦編『住友軽金属工業 年表』（同社刊、昭和49年）29頁。「住友合資会社設立時社員一覧」を参照。

(126) 『企業者史学序説』第4章を参照。

(127) 同書、145頁。

(128) 革新的企業者は経済社会において逸脱的個人として出現するケースが多いが、決して孤立状態にはない。かならず準拠集団を有している。もっとも企業者が革新性をなんらかの理由で喪失して退嬰的・ルーティーンの経営者に転落したとしても、従来の準拠集団との関係が維持される場合もある準拠集団自体が革新的な規範をきかけえなくなったとき、両者の間に退嬰的な相互作用が持続される。

(129) 後藤象二郎は明治14年に板垣退助らと自由党結成に参加しながらも政府側の工作に乗って外遊しているし、また同20年にはいわゆる大同団結運動を展開したが同22年に突如入閣するといった、宰平にとっては不可解な政治活動をくり返していたために、明治20年代半ばには、ほぼ無意味な人物になっていたと考えられる。

(130) 西川正次郎『幽翁』（文政社、昭和8年）131-132頁。

(131) 瀬岡「近代住友の経営理念」382-383頁。

(132) 白柳秀湖『住友物語』（千倉書房、昭和6年）200頁、『幽翁』133頁。

(133) ただし『半世物語』は明治28年3月に非売品として出たものであり、当時宰平がおかれていた特殊な状況から判断して、宰平が恣意的に、あるいは自己の行動の正当化のために書いた部分もけつして少なくないと考えられるので、宰平の経営理念の研究者は、宰平自身のコメントからただちに結論を導くような短絡性は回避せねばならない。この点、大正15年に出た『宰平遺稿』に関しても、編著者が宰平の息（広瀬清正）である故に、同じである。研究者は、宰平が生きた時代が（企業者活動をも含む）いかなる行動も、たとえ事後的にであれ、「国益」という意味づけがなされれば、なんらかの正当性を与えられえた時代であることを忘れてはならない。

(134) これには「住友家を国家の下部組織ないし一機関として位置づける」という能動的な意味付与が伴う。つまり住友財閥は国家の公的機関であり、私的企業の集合体ではないとする一種の説み換え作業がなされたのである。

(135) そのようにして獲得された思想的要素が住友の経営組織において伝統的な規範とどのように共鳴しあい、またどのように反発しあったか、ということも重要な分析対象であるが、本書では十分にとりあげる余裕がなかった。

(136) 作道洋太郎教授は、並合業の創始による金融業務と倉庫業務の開拓、大阪製鋼・日本製鋼の成立と大阪近代工業家の推進、などもとりあげている。『住友財閥』118頁。

(137) 同書、100-106頁。

(138) 『半世物語』下巻、22-24丁。

(139) 『住友財閥』101頁。

- (140) 同書、103頁。
- (141) 『半世物語』下巻、24丁。
- (142) 瀬岡「早川千吉郎の理念と行動—その準拠集団行動—」137-140頁（同志社大学人文科学研究所編『財閥の比較的研究』ミネルヴァ書房、昭和60年、124-147頁）
- (143) 伝田功「国民主義思想と農本主義思想—地主の思想と行動を中心として—」269-271頁（板田吉雄編『明治前半期のナショナリズム』未来社、1958年、262-309頁）。
- (144) 『住友財閥』104-107頁。
- (145) 『半世物語』下巻、44丁。
- (146) 同書、45丁。
- (147) 企業者活動と社会的サンクションについては『企業者史学序説』198-209頁を参照。
- (148) 『宰平遺稿』203-204頁。
- (149) 安岡重明、前掲論文、31頁を参照。
- (150) 鈴江幸太郎『清泉院小伝』（住友修史室、昭和50年）36-37頁。なお『住友財閥』122-124頁をも参照。
- (151) 鈴江幸太郎、前掲書、37頁。
- (152) 大島洪清は宰平の甥にあたる理事久保盛明（別子銅山支配人）の下で同副支配人の職にあった。『住友財閥』124頁。
- (153) 川田『続住友回想記』（中央公論社、昭和28年）60頁。宰平に与えられた勲四等瑞宝章は、宰平自身が認めているように、大阪財界を代表する住友にこそ与えられたものであり、当局にとっては宰平は住友の一介の経営者にすぎない。
- (154) 安岡重明、前掲「日本財閥の歴史的位罫」31頁。そのような住友の経営者として安岡は、広瀬宰平・鈴木馬左也・小倉正恒をあげる。
- (155) 川田順、前掲書、53頁。後に小倉正恒の片腕となる川田でさえ、「小僧の時分の私は、年に一回か二回、宴会の席末から翁を遠望したので、おぼろおぼろながらその風貌を思ひ出せる」という書き出しではじまる「半世物語」という文章を、三節にもわたって記している。同書、53-61頁を参照。
- (156) 同書、61頁。
- (157) 瀬岡「修養団と財閥経営者（Ⅰ）—波沢栄一と小倉正恒を中心として—」（『京都学園大学論集』第11巻第2号、昭和58年、36-81頁）。
- (158) 同稿、61頁。
- (159) 「広瀬宰平翁の友情を追想して」（『宰平遺稿』の巻末に所収）を海老名弾正が書いていること自体、同志社と宰平の関係の深さを物語っている。
- (160) 瀬岡「住友の経営理念—近代住友の多角化と理念—」52-53頁（『季刊日本思想史』）第14号、51-65頁）
- (161) 『宰平遺稿』215頁。
- (162) 『幽翁』18頁。
- (163) 『宰平遺稿』215頁。
- (164) 同書、同頁。宰平がターゲットを薩長両藩に決めたのは、天龍寺が両藩の攻防によって廃城となったからである。
- (165) 明治2年に宰平が打ち出した「諸事更新」のひとつに「別子銅山の山稼人を啓蒙し、独立思想を養成するため、禪僧を招いて教化につとめる」という方針があげられている。『住友財閥』

88頁を参照。

(166) 方法論上の問題点については、『企業者史学序説』第3章—第5章を参照。

(167) 川田順は「品川は剛情我慢の独裁主義者で、私共は感服しないけれども、伊庭が親密にしたことから推定すると、相当取柄のある人物だったのだろう」と記している。川田『住友回想記』45頁。

(168) 住友修史室編纂発行『半世物語』（昭和57年）所収の「広瀬宰平略年譜」（209—225頁）による。以下「略年譜」と表記し引用する。

(169) 「略年譜」215頁。

(170) 『宰平遺稿』52頁。54頁。

(171) 「略年譜」217頁。

(172) 『宰平遺稿』54頁。

(173) 『住友物語』221頁。

(174) 『幽翁』137頁以下を参照。

(175) 鈴木幸太郎、前掲書、33頁。

(176) 当然、法からの逸脱による宰平自身の身辺の危険性もあった。

(177) 安岡重明、前掲「日本財閥の歴史的位罫」、31頁。

(178) 竹田聰洲『日本人の「家」と宗教』（評論社、昭和51年）15頁以下を参照。

(179) 瀬岡、前掲「近代住友の経営理念」380—382頁を参照。

(180) 住友商事株式会社広報室編『住友の風土』（昭和60年）104頁。

(181) 竹田聰洲、前掲書、19頁。「家永統のこの要請・規範は、家その創設以来現在まで持ち伝えた先祖・列祖に対する至上の崇敬と表裏一体となっている。家の幸福と存続を念とする先祖の存在は、累代の家族にとって家の存在と同じ程度に自明のことであり、家永統の規範は、この先祖の祭りを絶やさないことの中に集中的に表れる。この意味において、家は必然的に一定の宗教性を内在させる。」

(182) 「略年譜」213—214頁。文久元年に「別子銅山小足谷疏水坑掘削再開を建言」とある。

(183) 同、215頁。

(184) 『住友財閥』87—89頁を参照。

(185) 「略年譜」215—216頁。ただしこの「出願」は却下された。

(186) 前者は不許可、後者は翌月五カ年賦返済となる。同、216頁。

(187) 『宰平遺稿』84頁。「祖先」とは「業祖」。ここで宰平は業祖蘇我理右衛門が天正19年（1590）に堺において白水という南蛮人から「南蛮吹き」といわれる銀銅吹き分けの技術を修得したという話を想起し、自己を理右衛門に、コワニエをその南蛮人ににみたてていたのかも知れない。

(188) 『半世物語』上巻、27丁。

(189) もちろんこれは、アルフレッド・シュッツが用いた意味での「異人」であり、すぐれて現象的な要素を含んでいる。

(190) 「略年譜」217頁。

(191) 吉田光邦『お雇い外国人—産業』（鹿島出版会、1968年）147—159頁を参照。

(192) 『半世物語』上巻、二六丁。ただし、便宜上、長幸男編『財界百年（現代日本記録全集8）』

(筑摩書房、1969年) 140頁の文章を引用した。

- (193) 飯田賢一「鉱業技術の近代化」159頁(『明治の群像7産業の開発』三一書房、1971年)。
飯田賢一『技術思想の先駆者たち』(東洋経済新報社、昭和52年)115-129頁をも参照。
さらに、吉田光邦編『財界人の技術観』(ダイヤモンド社、1969年)の吉田光邦自身による解説をも参照。
- (194) 飯田賢一、前掲、『技術思想の先駆者たち』117頁。
- (195) 同書、116-117頁。田中久重も、吉田光邦によると、中世的な職人技術が近代的な機械技術と結合して生産体系をきずいた人物として注目される、とする。
- (196) 同書、117頁。
- (197) 同、123頁。
- (198) 同、115-117頁。
- (199) 同、124-128頁。とくに「西洋技術の採用-基底に光る土着技術の眼」(126-128頁)を参照。
- (200) 『企業者史学序説』22-24頁を参照。同書、25頁の注④は、A・H・コールとR・K・マー-tonの関係を役割群(role-set)においてとりあげている。
- (201) 飯田賢一、前掲書、123頁。
- (202) 『企業者史学序説』134頁。
- (203) 『半世物語』上巻、42丁。長幸男編、前掲書、149-150頁を参照。
- (204) さらにその後で幸平は「それラロック氏はわが鉱業上大功ありて一過なかりし人なり」と言明している。『半世物語』上巻、43丁。
- (205) 『半世物語』上巻、34-35丁。長幸男編、前掲書145頁を参照。
- (206) 瀬岡、前掲「渋沢栄一における革新性の形成過程」201-204頁を参照。ここでは、M・ウェーバーと折原浩のマージナル・マンとエンパシーに関する理論が扱われている。
- (207) 『半世物語』33丁。長幸男編、前掲書、144頁を参照。
- (208) 『幸平遺稿』112頁。
- (209) 『半世物語』上巻、34丁。長幸男編、前掲書、145頁を参照。
- (210) 『住友財閥』88頁。
- (211) 『半世物語』上巻、35丁。長幸男編、前掲書、145頁を参照。
- (212) 同書、同頁。『幸平遺稿』112頁。
- (213) 『幸平遺稿』112-113頁。
- (214) 川田順『続住友回想記』62-64頁。
- (215) 『半世物語』上巻、44-45丁。飯田賢一、前掲書、127-128頁。
- (216) 飯田賢一、前掲書、128頁。
- (217) 『半世物語』上巻、45丁。
- (218) 飯田賢一、前掲書、127頁。
- (219) 『幸平遺稿』117-118頁。
- (220) 『半世物語』上巻、45丁。

- (221) 飯田賢一、前掲書、119-120頁。
- (222) 『半世物語』上巻、46丁。
- (223) 同書、47丁。
- (224) 『住友財閥』93-94頁。
- (225) 同書、94頁。
- (226) 『半世物語』上巻、43丁。
- (227) 「略年譜」218頁。
- (228) 『半世物語』上巻、43丁。
- (229) 同書、同頁。
- (230) 同書、44丁。ここで幸平は増田が「脳病」を発したと記しているが、住友修史室編『半世物語』の「註記」7(207頁)には「ノイローゼ、ホームシックの類」とある。
- (231) 『半世物語』44丁。
- (232) 川田順、前掲書、62頁。
- (233) 『住友財閥』94-95頁を参照。
- (234) この時期の幸平は革新者というよりもむしろ、企業内革新者の自由な活動を阻止することに関心をもつ退嬰的なトップにすぎなかったのではなかろうか。
- (235) 『住友春翠』224頁。なおその造像願書は明治22年12月に東京美術学校に送られたが、その差出人が「住友吉左衛門代理手島精一」であることは、本稿のバースペクティブにおいて、注目すべきことである。手島は当時の理事田辺貞吉の実弟で、東京教育博物館長、文部省普通学局長を経て同実業学部局長をつとめていたが、官を辞し、広瀬幸平の「欧米漫遊」に従い、帰国後に住友家に入り副支配人となる。瀬岡「手島精一の企業者史的分析」21-36頁を参照。
- (236) 竹柏園佐々木信綱は竹柏会を主宰して花壇の革新につとめた斯界の革新者であるが、川田順とともに東大教授となり学生を指導した。川田順は当然「竹柏会」の成員となり、佐々木信綱の革新性を吸収した。
- (237) 瀬岡「財閥所有者の企業者史的分析-住友春翠の社会化の過程-」(『社会科学』第53号41-77頁)54-56頁。
- (238) 川田順『住友回想記』162頁。
- (239) 川田剛は大橋訥庵と同じく朱子学を基盤とする学問を講じたが、大橋と同様、斉藤一斎の門下であった山田方谷とも緊密であった。なお、川田と山田は同郷(備中)だ、川田の息順の住友入りに関しては、山田の影響が多少とも考えられよう。山田方谷は一流の学者であるとともに、「三井の番頭でもお勤まりにありまする」と河井継之助により讃えられるほどの第一級の実務家でもあった。司馬遼太郎『街道をゆく』第26巻(1985年)「神々のこと」を参照。河井の師高野松陰もまた佐藤一斎の門下であった。
- (240) 安丸良夫『日本の近代化と民衆思想』(青木書店、1974年)は住友のような企業組織の風土を分析する場合にきわめて有効である。
- (241) 禅に対する関心が異常に高かった伊庭貞剛を川田順は上司としては知らない。川田は鈴木・中田・湯川・小倉の四代の総理事に仕えたが、特に鈴木の下にいた年月が長かった。川田、前掲書、10頁。
- (242) 瀬岡『財閥経営者とキリスト教社会事業家 I』(国際連合大学、1982年)26-30頁。なお小倉正恒の思想や理念は、禅による修業を通して確立された主体性(安丸良夫)を基盤としたもので、その表皮を石門心学や修養団の運動を支えた意識や行動で覆っていた。
- (243) 川田順は唯一の常務理事として小倉正恒の補佐を長期にわたりつとめて来たので、内外から小倉総理事の第一の後継者と見なされていた。『小倉正恒』324頁。

(244) 川田順『続住友回想記』184頁。

(245) 瀬岡「一九三〇年代の住友の企業者史的研究(I)」(『京都学園大学論集』第9巻第20号、51-75頁)61-63頁を参照。なお近年、川田順の伝記的小説『虹の岬』(中央公論社、1994年)が辻井喬氏により著わされた。

第 3 部

近代住友の経営理念の生成と発展

第1章 近代住友の経営理念

第1節 はじめに

森川英正教授が述べたように¹⁾、近代日本の企業経営活動における経営理念の特徴を国益志向に求めるとすれば、経営戦略の特徴は多角化志向ということになる。つまり、経営理念における国益志向と経営戦略における多角化志向はきわめて高い親和性をもっていたのである。とくに、これから問題にする住友のような有力な企業においては、「財閥を国家の発展に寄与せしめるという意識」²⁾を有する経営者が多角化戦略を打ち出すことは必然的であったとも言えよう。住友の多角化戦略の本格的な出発は、江州人広瀬宰平の甥であり後継者でもある伊庭貞剛の時代からである。そして、住友財閥の興隆に直結するような多角的事業経営の開始とその展開を考えるうえで高く評価されねばならないのは、総理事伊庭の下で明治32年から37年まで住友本店理事をつとめた河上謹一と明治37年に総理事に就任した鈴木馬左也の役割である³⁾。そこで本章では、伊庭・河上の経営理念の成立過程と、その経営理念が鈴木のものに発展的に継承されていった過程を、企業者史的な視座構造に基づいて分析することにする。そして、そのような経営理念に依拠するかれらの企業者活動の展開が、かれらの準拠集団のかれらにたいする役割期待に対する忠実な役割遂行の結果であったことを明らかにしたい。ここでの役割期待とは、財閥経営者が属していた準拠集団が財閥を国家の発展に寄与させるという役割を財閥経営者に期待したということの意味する。

第2節 河上・伊庭の経営理念と準拠集団

伊庭がカリスマ的に崇拝し、その国益志向的な経営理念の形成に多大の影響を与えた西川吉輔の伝記⁴⁾によると、河上は明治3年に岩国藩から大学南校に入学した貢進生であった。近代住友の経営理念形成史において注目すべきことは、河上がこの貢進生時代から杉浦重剛を中心とする準拠集団の成員となったことである。杉浦もまた、明治3年に膳所藩貢進生として上京した秀才だが、河上により「天台道士」と命名されたほどの人物で、河上は杉浦を「一生を貫いているものは貧乏と精神で、人格の上に立っている人だ」⁵⁾と評した。また杉浦は河上を「友人中第一の知者」と評し、難問題の起こるごとに必ず河上の意見を聞いたという⁶⁾。

いわゆる「乾坤社」は、明治20年に設立されたが、この結社の理念は、当時の極端な欧化主義から日本を守るということにあった⁷⁾。乾坤社の「連判帳」に名を連ねたのは、杉浦・河上と、巖谷立太郎・平賀義美・宮崎道正・谷田部梅吉・長谷川芳之助・小林寿太郎・高橋健三・谷口直貞・中村弥六・伊藤新六郎・西村貞・千頭清臣・福富孝季・国府寺新作・手島精一・高橋茂の18名であった。この18人が「九ヶ月で六千円醸金し、それで印刷機械を買入れよう」⁸⁾というのが連判帳の主旨であったが、この結社がやがて日本主義の同志たちの活動の苗床となるほどの思想的基盤を有していたことは、乾坤社設立前に、杉浦・河上・宮崎・平賀の四名が東京金港堂（西村編輯主任）より刊行した「日本教育の方向を指示」するための教育叢書⁹⁾から知ることができる。杉浦はここで「我国風ヲ為スノ最要原素」としての「大和魂」を強調し、「日本教育ノ基礎即チ日本人タルニ必要ナルノ教育ヲ施スノ原素ハ古来日本人ニ特有ナル精神

ヲ保存スルニアリ」¹⁰⁾と言明している。杉浦を「一生人格の上に立つ人」¹¹⁾と評し、カリスマ的に崇敬した河上が杉浦の教育理念から多大の影響を受けたのも当然である。また、のちに伊庭の招きで住友入りする河上が、近代住友の事業経営の精神的礎石を築いたといわれる伊庭との共鳴盤をすでに住友入りの10年前から確立していたことは注目に値する。

ところで、杉浦・河上とともに連判帳に名を連ねている手島精一は、河上・鈴木とともに伊庭の下で理事をつとめた田辺貞吉の実弟である。手島は、明治3年米国に留学、岩倉大使一行に加わり明治7年帰国、のちに初代東京高等工業学校校長となった人物だが、この留学中に鈴木の実兄秋月左都夫の義弟牧野仲顕と親交を結ぶにいたった¹²⁾。手島は、のちに鈴木にはじまり中田錦吉や小倉正恒が住友に導入した修養団運動との関係において、近代住友の経営理念形成史上忘れることができない人物だが、ここで注目すべきことは、手島が乾坤社設立後、一時住友人であったことである。『住友春翠』には、「この年（明治22年）官を辞して、広瀬幸平の欧米漫遊に随ひ、11月帰朝して後、住友家に入つて副支配人となった」¹³⁾とある。

住友における手島の役割遂行は、長い留学経験と広瀬の欧米漫遊同行により得た知識に基づいて、鉱山専用鉄道と製鉄業の分野での革新導入に尽力したことと、「兄田辺貞吉と共に（楠公の）銅像献納の事に当たつて奔走するところがあった」¹⁴⁾ことである。とくに、この銅像献納は、近代住友の経営理念形成史上、シンボルともいいうる意味をもっている。のちに鈴木が、「住友家の精神や家風は其献上した銅像で分ります」と明言しているし、小倉は、正成戦死の五月には必ず湊川神社に参拝したというから¹⁵⁾、その象徴としての機能は十分に果たしたといえよう。

もちろん楠木正成は、乾坤社のシンボルでもあった。杉浦は『日本及日本人』(大正3年1月1日)誌上、楠木正成を「余の欽慕する模範的人格」とし、その皇室の藩屏としての役割を高く喧伝したのである。

ところでこの『日本及日本人』の大正12年4月5日号には、杉浦が「挙知録」を掲載しているが、その冒頭に伊庭の住友退社後の生活を紹介している。伊庭と杉浦との関係及び河上と伊庭との関係が強固な精神的連帯に基づいていたことは¹⁶⁾、疑問をはさむ余地がない。

伊庭と杉浦との間に精神的連帯が形成された要因としては、成育環境の相似性をあげることができよう。伊庭の青少年時代のカリスマは西川吉輔であり、杉浦のそれは高橋坦堂であった。西川は近江国蒲生郡八幡町で干鰯問屋を営む熱烈な勤王主義者であったが、周知のように、文久3年の足利將軍木像梟首事件に連座し、江頭村の農家に幽閉された人物である。謹直な代官の子伊庭貞剛と西川の師弟関係が成立したのはこの西川の幽閉中のことである¹⁷⁾。ところでこの西川の逮捕の直前に、膳所藩兵その他¹⁸⁾による西川の八幡の本宅の乱暴な手入れがあった。高橋坦堂の悲劇は、西川同様熱烈な勤王主義者でありながら、この膳所藩内に生を受けたことである。「膳所の本多家は固より譜代大名であるから、佐幕派であるべき筈であったが、時勢の変化と、場所が京都に近いのと、此二つの点からして藩士の思想が可なり動揺し、中には猛烈なる勤王論者も出現した」¹⁹⁾という。そういう勤王論者たちの指導者が高橋であった。

高橋は慶応元年10月に処刑された「膳所藩士勤王十一士」の一人だが、杉浦はこの高橋が突如入牢を申し付けられるまで教えを受けていたのである。一方、伊庭はこのとき尚、江頭村幽閉中の西川から教えを受けていた²⁰⁾。このように、杉浦と伊庭の間の精神的連帯の要因として

は、杉浦も伊庭も、多数派としての佐幕派の内に生を受けながらも、少数派としての勤王主義者と深くコミットしたマージナル・マンであったことを強調しておく。もちろん、伊庭の出生地と杉浦のそれとは地理的にも近接²¹⁾している明治23年、伊庭と杉浦はともに滋賀県から推されて衆議院議員に出馬し当選した。だが兩人ともまもなくこれを辞してしまう。もちろんここでの両者の社会的基盤の同質性は疑うべくもない。

第3節 伝統と革新のマージナリティ

手島の留学・欧米行についてはすでに述べたが、杉浦も約五ケ年（明治9年～明治13年）もの間、英国へ留学している。参禅にもとづく「厳しい自己鍛錬による主体性の確立」（安丸良夫教授）を生活理念としていた伊庭や鈴木 of 経営理念の形成に大きな影響を与えた人物群が、西洋的教養を身につけた知識人であったことは注目してよい。伝統と革新というすぐれてマージナルなものが、住友の経営者の意識の核となっていたからである。

杉浦は乾坤社設立後、明治21年に、雑誌『日本人』（政教社）を、三宅雪嶺や志賀重昂らと発刊した。その第一号の杉浦の論稿「日本学問の方針」は、西洋の理学、そくに数学の必要性を強調した。「西洋学問の精神とする処は全く数学にありて、理学中に於ても数学を応用すること能はざるの学科に於ては未だ完成せざるものと看做す位の訳にて、夫の日本の昔風の学問に比すれば雲泥霄壤の違ひなり。是れ昔風の所謂学問と今日の学問との最も趣きを異にする点にして、将来其結果の大影響を国家の命脈に及ぼす要点なりとす」²²⁾とある。このように、河上・伊

庭の心友杉浦は、大和魂とともに理学の緊要性をも唱えたのである。それは、精神における伝統的・土着的要素の重視と、技術における革新の導入の強調、というすぐれてマージナルな生活態度こそ、近代日本人の人間形成における準拠とすべきであるという思想的基盤において述べられたものである。このようなパースペクティブから考えると、当時、世間では杉浦や三宅の集団を「国粹保存派」と称していたが、かれら自身がそういっていたのではないとする長谷川如是閑の話²³⁾には説得力がある。要するにかれらは、「江戸中期に起こった民族精神の復活にもとづく、近代的国民主義への動向をとってはじめて、植民地ではない自主的近代国家としての発展を期待しうる」という立場にあったのであり、「世間ではそれを当時の欧米化主義に対するトラディショナリズムとみたのだが、そのころはまだトラディションを『伝統』と訳さずに『国粹』といったので、そういう名称をもって呼んだ」ということになる。したがって杉浦らの国粹派は、政府を中心とする欧化主義を排撃するにとどまらず「高天原派」をも排撃したのである。杉浦が「余は西洋の長を採りて短を補ふと同時に、我の長を長じて我の短を補ふの必要を説くものなり」²⁴⁾と述べ、自らを「修繕者」と規定していたのは、以上のような事情による。

この「修繕者」という自己認識は、杉浦を中心とする集団が、当時の社会的状況において、ある程度アルキメデスの点(*der archimedische Punkt*)に立っており、それゆえ世界の「意味」(*Sinn*)に関してすぐれてオリジナルな立場の決定を遂行しうる可能性が相対的に高いものとなっていた²⁵⁾ことを示している。そして、社会状況をある程度相対化しうる人々から成っていた乾坤社や「国粹派」の思想が、森川英正や安岡重明が強調するような「経営ナショナリズム」と共鳴するのは、「植民地

ではない自主的な近代国家としての発展」（長谷川如是閑）のために、さしあたり「産業自立」＝「革新の導入」²⁶⁾が最も重要であると主張されたからである。たとえば志賀重昂は『日本人』（第8号）に「日本生産略」をかかげて、国家目標としての産業自立を強調している。志賀は「日本立国の根本を確定する。唯夫れ二方策あるの哉。一は無形的即ち日本国民の思想をして独立せしむること、一は有形的即ち日本国民の実力を増殖すること是れなり」と述べ、前者は「国粹保存旨義」であり、後者は「日本の生産力を増加し、国民個々の財本を添殖せんとする」ものであるとしている²⁷⁾。このような「日本立国の根本」が、財閥経営者の「財閥を国家の発展に寄与させようとする意識」というフィルターを通過すると、住友の場合には、「道義を本とした企業の大精神」「敬神崇祖と国家社会への感恩」により表される経営理念と、積極果敢な多角化の推進により具体化される経営戦略として、現実性を帯びるにいたるのである。なお、伊庭貞剛・河上謹一・杉浦重剛の三人の異常なまでの連帯性の高さとその永続性はよく「三幅対」にたとえられる。たとえばそれは塚本家の家訓や家憲の制定をめぐるかれらの動きからも十分に知ることができよう²⁸⁾。

第4節 鈴木 of 経営理念と準拠集団

森川英正教授は、「住友財閥の経営思想は、伊庭、鈴木、小倉正恒ら経営者たちが伝統的に禅に傾倒した事情と切り離して考えることはできない」とし、とくに鈴木 of 思想については、戦前の強力な思想強化運動団体であった報徳会における彼の役割や、秋月左都夫・平沼騏一郎・北

条時敬・一木喜徳郎らとの緊密な人的関係とも関連させて考える必要があることを強調している²⁹⁾。(ただし森川教授は、鈴木が二つの報徳会「中央報徳会」と「東亜報徳会」にコミットしたことには言及していない。)この森川教授の強調点を本章の視座構造からとらえるならば、住友の経営理念形成史における経営者の準拠集団行動の分析こそ重要な課題であるということになる。経営理念の形成・維持・発展にたいしてのみならず革新的な企業者活動の遂行にたいしても、経営者が属する準拠集団が大きな影響を与えることは、筆者がこれまで大いに主張してきた³⁰⁾。河上や鈴木为企业者活動を特徴づけている果敢な多角化戦略の遂行は、すぐれて革新的なものだが、また伝統と革新のマージナリティにのっとったかれらの生活そのものが主体的な変革の要素を多分に内包していたのであるが、かれらがそういう道を選択しつづけたということ自体、自らを社会的逸脱者として規定し、諸々の社会的圧力に耐えねばならないことを意味したのである。その場合、社会的逸脱者としての革新者は、あくまでも革新を遂行しつづけるためにも、かれを物質的・観念的に支持しつづける準拠集団の存在を是非とも必要とする。そこで、鈴木の場合には、森川が強調するような「緊密な人間関係」即ち鈴木に固有の準拠集団所属性を必要としたのである。

住友の経営者と禅の関係については別稿³¹⁾で詳述した。そこでは、参禅そのものよりも、参禅による準拠集団の形成が住友の経営理念史上大きな意味を有することが強調された。本章では、鈴木の準拠集団が、これまで想像されていた以上に、強力な連帯性(E・デュルケームのいうような「連帯性」に近いもの)に基づいていたことを、紙面の許すかぎり明らかにしたい。

鈴木の心友であった北条時敬の日記には、先にふれた雑誌『日本人』が

創刊された翌年の明治22年2月16日に「十四会ニ織田氏ニ赴ク。会者ハ織田・鈴木・早川・土岐・一木・岡田・永山諸氏及自分ナリ。此日、日本固有ノ旧慣ヲ重ンジテ以テ日本国体ノ面目保ツ事ト及参学ニ関スル談話アリ」³²⁾（傍点は瀬岡、以下同じ）とある。いわゆる「十四会」とは、本書においてくり返しとりあげられるが、出身地・出身校・血縁などにより集まった前途有為な青年たちが、宗教・学問・思想・武術などの修得により強靱な主体性を確立することを目的として結束した非常に連帯性の高い結社であった。その発足は、少なくとも北条らが東京に出る以前（明治10年代初期）にまでさかのぼる。この結社の有力なメンバーとしては、北条時敬・織田小覚・早川千吉郎・土岐横・永山近彰・平山銓太郎・岡田良平・一木喜徳郎・平沼騏一郎・岡田次郎作・鈴木馬左也らをあげることができる³³⁾。ここで注目すべきは、この「十四会」が先にあげた杉浦や三宅のグループとけっして無関係ではなかったということである。また同じ北条日記には、明治23年1月13日、「鈴木氏ト共二千頭氏ヲ訪」³⁴⁾とある。千頭氏なる人物が、乾坤社の成員で、杉浦の義弟（杉浦の妹久寿猪の夫）であった千頭清臣のことであることはたしかである。当時、すでに伊庭・河上・杉浦・手島らによる乾坤社・政教社と住友との間の共鳴盤形成がかり進行していたことを考えると、「十四会」が「日本固有ノ旧慣ヲ重ンジテ以テ日本国体ノ面目ヲ保ツ事」を重視したのは当然のことであろう。

ところで、金沢人が「明治維新前後の顕著な支配的情況の一つ」としての「加賀の出遅れ」³⁵⁾により、「政治の中心から脱落したことは却って郷党の奮い立つ原因となり、青年の気魄を大きくするとともに団結を強くした」³⁶⁾というのが、この「十四会」の結成と発展の要因の一つであった。換言すれば、ルサンチマンが加賀人の活動の活性化におい

て機能したということになるが、杉浦や三宅雪嶺(のち石川県人会会長)や陸羯南ら『日本人』のグループと、これを公然と支援した近衛篤磨・谷干城・三浦梧桜などを中心とするグループもまた、言葉の広い意味において、準拠集団行動(=大きな社会からの無効化の圧力に対抗するために周縁に位置する人々が連帯して下位社会を形成すること)³⁷⁾にのって行動したのである。とくに後者は、「幕末の民族主義的復興の時代に生まれて、維新後の政治や軍事に活躍して、しかも明治政権から刎ねのけられていた上層の一団」³⁸⁾であった。そういうわけで、たとえば陸羯南の『日本』も鳥尾小弥太・谷干城・三浦梧桜などの反主流派軍閥の軍人と高橋健三・杉浦重剛・千頭清臣などの乾坤社の成員により支援されるにいたったのである³⁹⁾。(陸は鈴木の子秋月と司法省法学校時代に賄征伐事件を通じて親交を結んでいた⁴⁰⁾。)

第5節 東亜報徳会と鈴木馬左也

伊庭貞剛が総理事に就任したのは明治33年1月である。理事は、河上・田辺・鈴木の名であった。かつての乾坤社の成員のうち、河上は伊庭の協力者として住友の多角化に尽力し、手島はいまの東京工大の前身校である東京高等工業学校の初代校長として、「工業教育ノ権化」⁴¹⁾と牧野伸顕からよばれるほどの存在となっていた。杉浦は、当時皇典講究所幹事長をつとめていたが、明治35年に近衛篤磨らのすすめにより、東亜同文書院の院長に就任した。(病気のためまもなく辞任するが)。

近衛篤磨は、周知のように、のちに小倉正恒ら住友人と密接な関係を結ぶにいたる近衛文磨の実父(実母は加賀藩主前田家の出身)だが、早

くから東亜の問題に多大の関心をもち、明治24年、東邦協会の副会頭に就任した。東邦協会は「東西文明の調和を企画して人文の進歩発達に資するが為め、東邦に居住する同志を糾合」⁴²⁾することを目的としたが、のちに手島精一・中橋徳五郎・鳥尾小弥太・志賀重昂・三宅雪嶺・陸羯南らが評議員として名を連ねている⁴³⁾。篤磨らが東亜同文会を創立したのは明治31年である。これは、金沢出身で小倉正恒の心友であった小幡西吉や井上雅二⁴⁴⁾などが陸羯南・福本日南・三宅雪嶺・志賀重昂・池辺三山らとともに参画した東亜会と、近衛篤磨・谷干城・荒尾精・岸田吟香らが参画した同文会とを合併したもので、篤磨を会長とした⁴⁵⁾。そして杉浦が院長に就任した東亜同文書院はこの東亜同文会の下部組織の性格をもつ学校で、のちの日中交渉史に登場する多くの人材を輩出した。その創立と発展には根津一の貢献が甚大であった。

ところで、ここに、鈴木馬左也の一生涯を貫いての心友花田仲之助⁴⁶⁾が登場する。花田と鈴木の強力な連帯は東亜報徳会を媒体として形成されたが、これは、花田が東亜同文会の近衛篤磨や根津一の支援を受けて設立したもので、東亜同文会の別働機関ともいいうる結社であった。明治34年1月1日の根津の近衛宛の書状⁴⁷⁾に、「将又小生友人鹿児島県士族予備陸軍歩兵少佐花田仲之助事深く同盟会に同感を表し、充分尽力致度旨志願に御座候間、罷出候はば御面会御話合、鹿児島国民同盟会長となりて尽力の様御話被為在候はば至適の資格に御座候」とあるように、また、近衛の日記の1月7日⁴⁸⁾に「花田仲之助、鹿児島に同盟会設立の事に付種々打合を為す」とあるように、花田と根津は鈴木・北条とともに今北川の弟子で陸軍歩兵少佐時代から親交があり、国民同盟会（征韓論以来、日本の対外進出を叫んできた杉浦の友人頭山満らが明治33年、近衛を中心にして設立したもの）⁴⁹⁾の活動を通じて近

衛とも親密な関係を形成していったのである。そして、花田は、この国民同盟会の活動を基盤として東亜報徳会を明治34年5月に創立するにいたる。

「東亜報徳会の目的⁵⁰⁾」は「道德の標準たる教育勅語に基き、天地自然の公道たる四恩報謝の鴻徳を永遠に維持せんが為め、先づ各自此鴻徳を涵養し漸次親戚朋友郷党に及し、遂に大方諸賢徳と相謀り斯道を目的とせる諸団体と提契し、目下墮落の風潮を禁遏し、固有の道德を挽回し、尚ほ進で道德の根元を等する東亜隣邦は勿論、欧米各国と共に此天理人道を敬ひ、永く真の文明に浴し、益々皇威を宇内に輝かさん事を期す」としている。

鈴木馬左也は、この報徳会に対して物心両面の協力を惜しまなかった。明治40年5月には、報徳会堂建設基金として、住友家からの寄付を与えた。また事業所の各職場に報徳会を設けて、自ら率先して知恩報徳と教育勅語の実践躬行にあたったという⁵¹⁾。

ところで、花田が鈴木 of 支援で設立した報徳会堂や報徳学校は、「明治大帝の御霊屋を守護し奉る」ところの伏見桃山にあった。この地は、花田の友人であり、東亜同文書院の初代院長であった根津一が院長引退ののち移り住んだところでもあった⁵²⁾。こうして、花田と根津は強力な連帯関係を維持していったのだが、それだけでは満足せず、大正7年に「一一会」なる結社を設立するにいたる。「一一会」には、鈴木馬左也・北条時敬・床次竹二郎・土岐儀・田尻稲次郎・平沼騏一郎・秋月左都夫・牧野伸顕らが参画した⁵³⁾。ここにいたり、「十四会」はこの「一一会」を通じて東亜報徳会の活動を全面的に支援することになったのである。北条の日記には、大正7年21日、「夜花田仲之助氏来宅時事二付懇話一泊ス」とあり、同年7月26日、「夜五時中央亭ニ於テ花田氏ノ会会

者花田仲之助、平沼騏一郎、斎藤実、大迫尚道、床次竹二郎、小山某ナリ」とあり、また大正9年5月11日には「花田氏ニ石川県ニ報徳事業ヲ創ムルコトニ助力センコトヲ話ス」⁵⁴⁾とある。また、同年6月15日には「鈴木氏ノ自動車ニ同乗シ中央亭ノ一々会ニ臨ム出席者花田、平沼、大迫、土岐、上原、床次諸氏ナリ」とある。また、同年8月11日から26日まで、北条は花田の金沢行に同行し、石川県における報徳事業の普及に大いに尽力した⁵⁵⁾。さらに、同年9月1日「花田仲之助来宅談話食事」、翌2日「東亜同文会ニ至リ根津氏ニ面会同文書院ノ後事ニ付依頼アリ」⁵⁶⁾とある。十四会・一一会・東亜同文会の三結社の関係は、おそらく、想像以上に緊密なものであったと思われる。

東亜報徳会が、鈴木馬左也や北条時敬らの支援を得たことは以上で明らかとなったが、鈴木叔父堤長発もまた、郷里宮崎の各所に報徳会を結成し、教化運動の先頭に立ったという⁵⁷⁾。堤は、明治20年代に「日本伝統の良風美俗、諸礼式の保存振興」を目的とする「礼治会」という結社の指導者として知られている。これには、平沼・土岐・北条・早川・織田らとともに、鈴木・秋月兄弟も参加した⁵⁸⁾。堤の礼治会と花田の報徳会の間には共鳴盤があったのである。

第6節 中央報徳会と鈴木馬左也

鈴木はもう一つの報徳会、中央報徳会にも深くコミットした。伊庭貞剛と報徳社運動との関係は別稿⁵⁹⁾で詳述した。鈴木と報徳運動の関係はその延長線上にある。明治前半期の報徳運動の中心人物であった淡山岡田良一郎（第二代大日本報徳社社長）の次男で、第四代大日本報徳社

の社長をつとめた一木喜徳郎は、十四会の成員でもあったが、大正11年の鈴木⁶⁰⁾の他界にさいし、「本会(註、中央報徳会)に取ては多年監事として尽力された同志の一人、殊に本会創立の当初、経営困難の際に種々配慮を受けた功労者の一人を失うたことは、此上ない痛根事である」と述べている。一木が住友吉衛門⁶¹⁾友純つまり第十五代家長住友春翠の実兄西園寺公望の信任を得、官僚として数々の要職を歴任したのは周知のことだが、その一木の実兄岡田良平(第三代日本報徳社社長)もまた十四会の成員で、鈴木や北条との関係が深く、兄弟ともに、住友と報徳運動との間のパイプラインとしての機能を果たしたのである。かれらの父岡田良一郎は伊庭貞剛の心友品川弥二郎と信用組合の設立をめぐり緊密な関係を形成するが、かれら自身もまた、品川弥二郎や野村靖らを中心とする長州人グループとの交流を深めた⁶²⁾。

この岡田・一木兄弟が、金沢出身で小倉正恒の青年時代の指導者であった井上友一(早川千吉郎の義弟)や平田東助らと、明治39年に報徳会を結成したさい、鈴木や北条(中央報徳会評議員)が物心両面の支援を惜しまなかったのも、一つの準拠集團運動といえよう。また、明治37年、日露戦争中に総理事に就任した鈴木が、「日露戦争の為に、我国の人心が動揺して、漸く輕佻浮薄の風を醸成せんとするに当って」⁶³⁾厳しい修養禅による自己鍛錬を通じての主体性の確立を目指す「接心会」(住友茶隴山道場の前身)を自らのイニシアチブで住友に設立したように、鈴木は総理事としての自覚(役割意識)に基づいて、経営理念の確立をいそいでいたのである。もちろん、牧野伸顕(秋月の義兄)が文部大臣として、当時「学生思想、風紀取締に関する訓令」を発し、「風紀を振肅し、元氣を作興する」道徳教育を鼓舞すると同時に、中央報徳会機関誌「斯民」(明治39年7月)に「二宮翁の人格と現今の教育」な

どの論稿を発表し報徳思想の重要性を強調したことも、鈴木を勇気づけたであろう。

ところで、中央報徳会は、大正5年1月、中央報徳会青年部を創立した。これは井上友一・中川望・水野練太郎らによる地方改良運動の下での青年団運動の再編成（中央指導機関の指導に基づく全国組織という運動形態の採用）⁶²⁾の要請に答えるものであった。その機関誌『帝国青年』は、発刊にさいし、「我が青年部は青年団体活動の本部也。我が『帝国青年』は諸君の修養の機関也。帝国将来の運命を担っている全国の青年諸君、翼くは此の機関を有効に利用し、以て吾人の所志を遂成せしめよ」と唱えている⁶³⁾。自己鍛錬のみならず、人材養成にも大きな関心を有していた鈴木が、「時分自らを立派なる人格に作り上げることに努め、以って小にして住友家のため、大にして国家社会の為に、利する処があるものにならねばならぬ」⁶⁴⁾という、ほとんど宗教的ともいえる信念を保持していた鈴木が、この運動に共鳴しないはずはなかった。また、明治40年6月の別子暴動後、心友花田を別子に招いて善後策を講じたり、鷺尾勘解治が別子の山に青年の修養機関としての塾を創立せんという計画を立案したとき諸手をあげて賛同し、鈴木自らがこれを自彊舎と命名、物心両面の支援を怠らなかったことの背景には、以上のような鈴木が報徳会との深いかわりがあったのである⁶⁵⁾。鈴木にとっては、この自彊舎設立もまた、一つの準拠集団行動であった。即ち、北条や早川の活動から多大の影響を受けていた。北条は、「先生の在る処概ね其周囲に少年後進の徒の集団が出来たが其最も著しいもの金沢に三々塾、広島に自彊会があった」「広島で同志と共に修養を目的とした会を起し先生の御宅に揚げてあった鉄舟書の額『自彊不息』の語に因って名を自彊会とつけ毎月一回位会合して精神上の談話を交換し先生も毎回臨席さ

れた⁶⁶⁾」といわれるように、青少年の修養機関を創ることを天命の如く考えていた。その北条が、別子暴動が生じた明治40年の8月2日に、別子銅山へ行き、中田錦吉らと「銅山暴動ニ関スル談話」をしている⁶⁷⁾（この談話は五日間も続いた。）そして、8月15日に来阪し、鈴木に会う。「銅山暴動ニ関スル事項主題ナリ」⁶⁸⁾とある。北条の「心友」⁶⁹⁾で、北条を畏敬していた久保無二雄が別子鉱業所支配人となったのは、明治41年3月のことである。久保が鷺尾の自彊舎を全面的に支持するにいたったことは言うまでもない⁷⁰⁾。

さて、中央報徳会青年部であるが、これは十四会の成員早川千吉郎（三井銀行常務取締役）を初代理事長として出発した。其の役員構成は、常務委員20名とと商議員40名（このうち19名が常務委員を兼任）であった⁷¹⁾。この役員構成が意味するところはけっして単純なものではないが、少なくとも、これらの役員の大半が、住友人とその準拠集団に大なり小なり関係していたことはたしかである。なかでも、手島精一・杉浦重剛ら（乾坤社）と早川千吉郎・岡田良平・一木喜徳郎・北条時敬・秋月左都夫・床次竹二郎ら（十四会・一一会）、井上友一（小倉正恒の準拠人）、矢作栄蔵⁷²⁾（東大生を住友に送るとともに鈴木の良い書刊行に尽力）、新渡戸稲造（鈴木の経営ナショナリズムを高く評価）⁷³⁾、二木謙三（織田小覚の書生、北条の山口時代の弟子・住友春翠の侍医）⁷⁴⁾、白石正邦（金沢人で小倉の実妹康子の夫・北条の弟子）⁷⁵⁾、沢柳政太郎（鈴木の禅友）⁷⁶⁾らが参加していることに注意したい。さらに、住友への修養団運動の導入は、鈴木・中田時代から始まり小倉正恒時代に本格化するが、この修養団運動に深くコミットしたものとして、岡田⁷⁷⁾・一木⁷⁸⁾・井上⁷⁹⁾・田所美治⁸⁰⁾・中川望⁸¹⁾・田子一民⁸²⁾・留岡幸助⁸³⁾・新渡戸⁸⁴⁾・床次⁸⁵⁾・田沢義鋪⁸⁶⁾・二木⁸⁷⁾・手島⁸⁸⁾らがいる。修養団の第

一代団長には田尻稻次郎、第二代団長には平沼騏一郎、第三代団長には二木謙三が就任する。いずれも、鈴木や小倉の準拠集団か同一の社会的基盤に属した人々である。

第7節 近代住友の経営理念の展開

中央報徳会青年部が創設された大正5年に、鈴木は、後述するように藤田東湖著『弘道館記述義』を世に広めることを決意した⁸⁹⁾。鈴木之死後（昭和3年）に刊行された『弘道館記述義小解』がそれである（大正2年に花田仲之助が『報徳実践修養新話』を刊行しているで、これに鼓舞されてのことであろう）⁹⁰⁾。鈴木が青年時代から東湖の『常陸帯』などの愛読者であったこと⁹¹⁾は明白だが、この『小解』の刊行は、正確には、鈴木・秋月兄弟が織田小覚に相談後、決定されたのである。註釈者は、北条の弟子で当時宮中省にいた加藤虎之助であった。織田は「序」において、当時の風潮をとりあげ「西洋の学に非ざれば講ぜず、西洋人の言に非ざれば信ぜず、飲食衣服、起居動作、西洋を模倣せざるはなく、内外の視所、朝夕の接する所、一として西洋の事物に非ざるはなく、（中略）是の故に義理の学講ぜずして、事体の軽重大小由て弁ずるなく、古典の拠って以て歴朝の文物典章を講究す可き者は、挙げて之を高閣に束ねて大義名分復た世に明かならず、則ち復た何ぞ其彼れを尊び我れを卑み、内外本末を顛倒するを責むるに暇あらんや」⁹²⁾と述べ、今こそ、東湖の朱子学的名分論により貫かれた尊王愛国思想を学ぶべきときであるとしている⁹³⁾。また、秋月は、水戸学の攘夷論にたいして、歴史上高い評価を付与している。このような水戸学への傾倒は、十四会

での『弘道館記述義』の輪講や、北条が井上友一らと組織した「講談会」(十四会と清水澄・松本文三郎・白石正邦らが参加)での「維新勤王志士其他の言行録著書等」の輪読⁹⁴⁾により培われたものであろう。この会は、北条が、第一高等中学校教授時代(明治21年から27年まで)、毎月一回、北条・早川、または織田の居宅で開かれた。

一高教授時代の北条は、同僚であり、しかも十四会の成員であった岡田良平とともに、いわゆる「不敬事件」(明治24年)の内村鑑三にたいする批判者たちの先頭に立った⁹⁵⁾。北条は、「元来基督教ハ施政者ヨリ之ヲ観レバ固ヨリ国家ニ有害ナル者ニ非ズシテ吾国民ノ無宗者ノ如キ者ヲ裨益スルコト甚タ多シトス(中略)然リト雖モ独り事ノ国体ノ榮辱国勢ノ隆替ニ関スル者ニ至テハ秋毫モ彼ニ仮ス可ラザルナリ」⁹⁶⁾とし、内村の行為は国体の尊厳を損なうものであると批判した。また⁹⁷⁾、このような十四会のキリスト教批判の背後には、いわゆる「宗教と教育の衝突」をめぐる論争において、「彼の基督教徒が、其所詮ゴッドを取て、之を皇室の上に加へ、以て脱すべからざるの勅語を脱せんと欲す」⁹⁸⁾として、当時井上円了らとキリスト教を批判した伊庭貞剛の心友杉浦重剛がいた。ところで、鈴木馬左也は、内村の愛弟子江原万里の入社試験にさいし、キリスト教は「余りにも個性を主張し過ぎて遂に国家を忘れるに至る」と批判したという。もっとも鈴木は、キリスト教を批判したが、江原やその義兄黒崎幸吉などの卓越したキリスト教徒が住友人になることを拒まなかった。人材養成に関心があったので、むしろこれを入社させ教化しようとした。「彼は会社を修道場とした一禅坊主であった」⁹⁹⁾からだ。江原万里は、北沢敬二郎がいうように、鈴木の人格とことばに打たれて、住友に入ることになったのである。「私は其の瞬間、美事に彼の捕虜となった」と書いているように¹⁰⁰⁾、鈴木が長

年にわたる修養禅やさまざまな生活体験により形成し鍛えあげてきた人格をかけて語ったことばは、実業界を嫌悪していた一青年を圧倒的な迫力で魅了したのである。

さて、さきの「不敬事件」が起きた明治24年、北条の愛弟子西田幾多郎とその心友鈴木貞太郎が金沢から上京した¹⁰¹⁾。苦しんでいた二人を北条や早川の十四会が暖かく迎えたのである。のちに西田哲学と鈴木禅学の創始者となる二人が、十四会を準拠集団として、新たに出発したのである。西田が自著をささげた唯一の恩師である北条時敬の日記には、大正3年12月8日「西田鈴木馬左也氏ニ京都会合ノ書面」とあり、13日「大阪ヨリ鈴木、草鹿、来会シ大学ヨリハ西田、戸田、松本、内田、山本ノ諸氏来ル 共ニ歓語縦談ス道德論、日本本位、没我、国民性、国体等題目ナリ 懇論ノ企画ヲ遂ケタリ」とある¹⁰²⁾。

近代住友の経営理念が、西田哲学や鈴木禅学の形成・発展とどのように絡み合いながら変質していったかという問題は、今後の住友の経営理念史における大きな課題となるであろう。また、それは、住友精神の原型（作道洋太郎教授）の照射にも貢献するであろう¹⁰³⁾。

註

- (1) 森川英正『日本型経営の源流』（東洋経済新報社、昭和48年）136頁。
- (2) 安岡重明「日本財閥の歴史的位罫」（日本経営史講座3『日本の財閥』日本経済新聞社）31頁。
- (3) 森川英正、前掲書、37頁、171頁。
- (4) 小林正彰『西川吉輔』（昭和46年）224-225頁。森川英正『日本財閥史』（教育社、1978年）109頁。
- (5) 『古島一雄清談』（毎日新聞社、昭和26年）239頁。
- (6) 同書、同頁。杉浦と河上の親密な関係については、大町桂月・猪狩史山著『杉浦重剛先生』（政教社、大正13年）121頁以下、214頁以下、431頁以下などを参照。
- (7) だが後述するように、「高天原派」などの極端な反動主義（長谷川如是閑『ある心の自叙伝』朝日新聞社、昭和25年、106頁）とは一線を画していたことは記憶しておかねばならない。瀬岡「江州系企業者と準拠集団(3)-企業者の供給」（『研究紀要』第23号、1-89頁）58-64頁。
- (8) 古島一雄『一老政治家の回想』（中央公論社、昭和50年）21頁。
- (9) 宮崎道正「日本農業教育論」・平賀義美「日本工業教育論」・河上謹一「日本商業教育論」・杉浦重剛「日本教育原論」。（『杉浦重剛先生全集(-)』研究社、昭和20年）8頁。
- (10) 『杉浦重剛先生全集(-)』48頁。
- (11) 同書、432頁。
- (12) 牧野は大久保利通の次男だが、秋月夫人その子（三島通康長女）は牧野夫人みね子の姉。飯田賢一『技術思想の先駆者たち』（東洋経済新報社、昭和52年）167頁。牧野伸顕『回顧録』（中央公論社、昭和52年）上巻、176頁、183頁以下。
- (13) 『住友春翠』225頁。また、『宰平遺稿』181頁、「広瀬宰平欧米巡遊日記」（『住友老社会報』26号）1頁以下をも参照。
- (14) 『住友春翠』226頁。『小倉正恒』442頁。
- (15) 『鈴木馬左也』405頁。『小倉正恒』442頁。
- (16) たとえば、『実業の日本』第11巻15号、明治41年7月15日号の河上謹一「我実業家中予の最も感心したる第一の人格者」、同「帝王学の御進講者杉浦氏の人格」（『杉浦重剛全集(1)』431-437頁）参照。
- (17) 『幽翁』61頁。『西川吉輔』226頁。
- (18) その他とは会津・彦根藩兵。『西川吉輔』352頁。
- (19) 猪狩史山『杉浦重剛先生小伝』（日本中学校同窓会出版部、昭和4年）5頁。
- (20) 猪狩史山『杉浦重剛』（新潮社、昭和12年）12頁。『西川吉輔』354頁。瀬岡「江州系企業者と準拠集団(1)-住友財閥と杉浦重剛-」（『研究紀要』第21号、27-82頁）36-38頁。
- (21) 近江国蒲生郡西宿（伊庭）と近江国膳所（杉浦）。
- (22) 『杉浦重剛先生全集(1)』206頁。瀬岡「江州系企業者と準拠集団(2)-杉浦重剛のマージナリティー」（『研究紀要』第22号、1-65頁）。
- (23) 長谷川如是閑『ある心の自叙伝』106頁。
- (24) 『杉浦重剛先生全集(1)』207頁。
- (25) M. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, 3. Aufl., Bd. I, S. 290.

- (26) 森川英正『日本型経営の源流』2-3頁。
- (27) 大久保利謙「三宅雪嶺」(本山幸彦編『三宅雪嶺』筑摩書房、360頁。)
- (28) 安岡重明「日本財閥の歴史的位罫」31頁。『五箇荘町史』第3巻、史料I(平成4年)787-811頁を参照。
- (29) 森川英正「財閥型資本の確立と財閥の思想」(住谷一彦・長幸男編『近代日本経済思想史I』(有斐閣、昭和44年、263頁以下)280頁。
- (30) 瀬岡『企業者史学序説』(実教出版、昭和55年)第4章を参照されたい。
- (31) 瀬岡「近代住友の経営理念」(宮本又次・作道洋太郎編著『住友の経営史的研究』(実教出版、1979年、374-451頁)。同「伊庭貞剛の企業者史的研究」(『社会科学』第55号、1-30頁、2-19頁。
- (32) 西田幾多郎編『廓堂片影』(教育研究会、昭和6年)343頁。
- (33) 『小倉正恒』(昭和40年)65頁以下。
- (34) 『廓堂片影』343頁。
- (35) 大沢由也著『青雲の時代史』(文一総合出版、昭和53年)625頁。
- (36) 『小倉正恒』67頁。瀬岡、前掲論文、409頁。
- (37) 瀬岡誠「小倉正恒」(安岡重明編『財閥史研究』日本経済新聞社、1979年、201-221頁)214頁。
- (38) 長谷川如是閑、前掲書、108頁。
- (39) 『上野理一伝』(朝日新聞社、昭和34年)359頁。
- (40) 小島直記『人材水脈』152頁。古島一雄、前掲書、36頁。
- (41) 飯田賢一『技術思想の先駆者たち』(東洋経済新報社、昭和52年)167頁。
- (42) 『近衛篤磨日記』(鹿島研究所出版会、昭和43年)第4巻、342頁。ただし、明治34年の規約改正案により引用。
- (43) 同書、205-206頁。
- (44) 『小倉正恒』71頁、564-567頁。『小幡西吉』(昭和32年)22-24頁。
- (45) 詳しくは、大森史子「東亜同文会と東亜同文書院」(『アジア経済』第19巻6号、1978年6月)。瀬岡「近衛篤磨と関係者集団」(『社会科学』第54号)1-38頁。
- (46) 瀬岡「近代住友の経営理念」413頁以下。
- (47) 『近衛篤磨日記』4頁。
- (48) 同書、5頁。『鈴木馬左也』294頁。
- (49) 発起人には、神鞭知常・佐藤正・陸羯南・柴四郎・佐々友房・頭山満らがいた。同書、218頁。
- (50) 同書、196頁。花田仲之助については、瀬岡「報徳会と財閥経営者」(『京都学園大学論集』第11巻30号、1-50頁を参照。
- (51) 『鈴木馬左也』294-295頁。
- (52) 森時彦「東亜同文書院の軌跡と役割」(『歴史公論』第5巻4号)47頁。
- (53) 『鈴木馬左也』299頁。
- (54) 『廓堂片影』636頁、638頁、698頁。

- (55) 同書、704頁以下。
- (56) 同、707頁。
- (56) 『鈴木馬左也』31頁。
- (58) 瀬岡、前掲論文、410頁。提長発については、瀬岡「住友の企業者史的研究－石井十次を中心にして－」（『大阪大学経済学』第42巻第3・4号、271－300頁）272－282頁、289－292頁。
- (59) 同、398頁以下。
- (60) 『鈴木馬左也』511頁。八木繁樹『報徳社運動100年のあゆみ』（緑蔭書房、昭和62年）676頁、686頁。
- (61) 同書、159頁。
- (62) 瀬岡誠「鷺尾勘解治と自強舎精神」（『京都学園大学創立十周年記念論集』昭和54年）142頁以下。平山和彦『青年集団史研究序説』下巻、8頁。
- (63) 平山和彦、前掲書、50頁より引用。
- (64) 『鈴木馬左也』160頁。
- (65) 同書、721頁。瀬岡、前掲論文、142頁。
- (66) 『廓堂片影』900頁。鉄舟山岡鉄太郎は、北条・早川・鈴木らと同じく今北洪川の弟子である。
- (67) 同書、422頁。
- (68) 同、423頁。
- (69) 同、906頁、907頁。
- (70) 『鷺尾勘解治翁』55頁、136頁以下。
- (71) 詳細は、瀬岡、前掲論文、143頁以下。
- (72) 『鈴木馬左也』300頁、612頁。渡辺斌衡（のち住友合資労働課長、日本電気㈱社長）は矢作の女婿。
- (73) 同書、612頁。
- (74) 同書、655頁。『廓堂片影』881頁、894頁。『住友春翠』540頁以下。
- (75) 『廓堂片影』894頁。『小倉正恒』138頁。
- (76) 『沢柳政太郎全集(2)』（国土社、1977年）355頁。
- (77) 『蓮沼門三全集』（財団法人修養団、昭和45年）第6巻、193頁。
- (78) 同全集、第5巻、254頁。
- (79) 同、第12巻、73頁以下。
- (80) 同、第5巻、342頁。
- (81) 同、第5巻、348頁。
- (82) 同、第5巻、348頁。
- (83) 同、第5巻、219頁。
- (84) 同、第6巻、192頁。

- (85) 同、第12巻(昭和47年)、123頁以下。
- (86) 同、第6巻、194頁。
- (87) 同、第12巻、156頁以下。
- (88) 同、第12巻、64頁以下。
- (89) 『鈴木馬左也』727頁。
- (90) 佐々井信太郎『二宮尊徳研究』(岩波書店、昭和2年)647頁。
- (91) 『鈴木馬左也』398頁。
- (92) 『弘道館記述義小解』「序」3頁。
- (93) 同書、「後序」2頁以下。
- (94) 『廓堂片影』894頁。
- (95) 小原信『評伝内村鑑三』(中央公論社、昭和51年)119頁、123頁。
- (96) 北条時敬「基督教違憲者処分ノ議」(『廓堂片影』)309頁以下。
- (97) 竹田篤司『西田幾多郎』(中央公論社、昭和54年)156頁。
- (98) 杉浦重剛「教育弁惑」(明治26年)82頁。森岡清美『日本の近代化とキリスト教』(評論社、昭和50年)235頁、246頁。
- (99) 江原萬里「鈴木馬左也翁」94頁、98頁。(江原『聖書の現代経済感』92-98頁、『江原萬里全集』第1巻、岩波書店、昭和45年所収)。
- (100) 北沢敬二郎「江原君の追憶」『江原萬里全集』第2巻、(月報二、1970年3月)2頁。瀬岡『財閥経営者とキリスト教社会事業家Ⅰ』(国際連合大学、研究報告、1982年)26-32頁。
- (101) 下村寅太郎編『西田幾多郎-同時代の記録』(岩波書店、昭和46年)335頁。同『西田幾多郎-人と思ふ』(東海大学出版会、1977年)19頁以下。『鈴木大拙の人と学問』(『鈴木大拙選集』別巻、春秋社、昭和35年)170頁以下、22頁以下、183頁。
- (102) 『廓堂片影』531-532頁。
- (103) 作道洋太郎編著『住友財閥史』44頁。瀬岡「西田幾多郎と財閥経営者Ⅰ」(『京都学園大学論集』第12巻第20号、58-98頁。同「モノづくりの思想と社会的基盤-住友の場合」『社会科学』第58号(校正中)。

第2章 伊庭貞剛

第1節 はじめに

伊庭貞剛は弘化4年(1847)に近江国蒲生郡西宿(現在・滋賀県近江八幡市西宿町)に伊庭正人貞隆の長男として出生した。母は同国野洲郡八夫村(現在・滋賀県野洲郡中主町)北脇理三郎景瑞の長女田鶴子である。

伊庭の家は代々、代官職をつとめた家柄で、しかも広瀬宰平は伊庭貞剛の叔父(貞剛の実母田鶴子の実弟)にあたる。

広瀬と伊庭の関係は姻戚上からみてもあまりにも緊密である。伊庭正人の次男(貞剛の次弟)新右衛門満和はのちに母田鶴子の実家北脇家を継いだ。この北脇家は広瀬の実家である。また伊庭正人の長女よね子(貞剛の妹)は広瀬の息子満正に嫁した¹⁾。

前章において述べたように青年時代の伊庭貞剛の「重要な他者」は西川吉輔である。西川は近江国蒲生郡八幡町で干鰯問屋を営む熱烈な勤王主義者であった。

西川吉輔は文久3年(1863)2月の足利氏木像梟首事件に小室信夫や宮田節斎らとともにコミットしている。そして伊庭が初めて西川を知ったのは、西川がこの事件に連座し「親類預け」となって江頭村の農家に幽閉中の時であったといわれる²⁾。

伊庭は西川によってはじめて真の学問を教えられた³⁾とのことである。『幽翁』にも、「翁は年少、剣を学ぶの傍、江南の雄、西川吉輔翁に師事して国学を修めまた壮時、王陽明の説を好んで、大塩後素の文に親しみ、その洗心洞割記の如き羣編三絶の概があった」⁴⁾とある。のち

の伊庭の知行合一説にたいする大きな関心や大塩平八郎にたいする崇敬の念⁵⁾は、この17歳の時の西川との出会いを発端としている。

伊庭の青年時代の準拠人西川吉輔が八幡町の干鰯問屋の主人であったことは注目してよい。伊庭は商人を師にえらんだのである。つまり商人ですら憂国の士として立派に生をつらぬきうることを知ったのである。そしてこれが後に伊庭が官界を去り、あえて住友入りするにいたった一つの要因である。もちろん、伊庭の「第一に国家のために尽くそうという住友精神」⁶⁾の確立への第一歩が、この西川との交流により開始されたのである。のちに幽翁として多くの人々から崇敬されるにいたった伊庭貞剛の生活史において、西川吉輔との出会いは最も重要な出来事の一つである。『幽翁』にも、「此の偉大なる干鰯問屋の主人公に師事してからは、翁の世界は改まり、翁の眼界は、急に、新たにひろびろとひろけた」⁷⁾とある。西川との出会いは伊庭のコスモポリタニスを決定的に引き上げたといえよう。

伊庭貞剛が西川吉輔に招かれて上洛したのは明治元年のことである。京都御所警備隊の隊員となる。その後、大阪上等裁判所判事を辞するまでの約10年間を官界において費やした。

伊庭が官界を去るのは明治12年(1879)である。ちなみに『幽翁』では、伊庭が官界を辞した最大の理由として、官界が革新の気風を失い、儀礼主義・退嬰主義におちいていたことが指摘されている⁸⁾。

ところで伊庭は帰国の暇乞いのために叔父の広瀬宰平に一遍の挨拶に行ったのだが、これが住友入りの契機となったといわれる⁹⁾。

伊庭の住友入りの動機としてはいろいろ考えられるが、やはり伊庭が広瀬の革新性に共鳴したことをもっとも重視したい。ということは、官界がこのときすでに儀礼主義・退嬰主義におちいていたという先の指

摘と符合するし、西川吉輔の圧倒的な影響から広瀬の革新性にたいする共鳴盤がすでに完成しつつあったからである。

当時、官僚に対する社会的サンクションは異常に高く、ビジネスの世界に対するそれはかなり低かった。しかし伊庭貞剛はそういう社会的なサンクションを人生の一大事とは考えてはいなかった。干鰯問屋の主人西川吉輔との緊密な交流から実業人に対する偏見もなかった。しかもこの時期の広瀬の活動はすさまじく、伊庭を引き付ける要素を多分にもっていた。広瀬は革新の意気に燃えていた。

広瀬幸平は、西南の役以後、「老朽淘汰」「下級店員の抜擢」「新人物の重用」という方針を打ち出して、住友の躍進を狙っていた¹⁰⁾。明治10年代初期の住友は、伊庭が愛想をつかした優柔不断なる官界¹¹⁾と比べようもないほどダイナミックな実業界の中においても、最も革新の意気が盛んなところであった。

『幸平遺稿』には、「我が住友家にも亦明治十年以後力めて諸般の施設を改良して時勢の推進に伴はしめ、事業経営上一新時期を画するに至れり」¹²⁾とある。このことは注目してよい。というのは、明治10年2月に住友家総理代人（のち総理事）に就いた広瀬幸平が打ち出した「老朽淘汰」「下級店員の抜擢」「新人物の重用」という方針によって「人事の刷新」がおこなわれた結果、異色の人材が住友入りするにいたったからである。なかでも大島供清と伊庭貞剛の住友入りは大きな意味をもつ。

のちに明治20年代になって広瀬幸平追放の旗頭となる大島供清の住友入りは伊庭貞剛の住友入りと同じように住友の発展に大きな影響を与えるにいたる¹³⁾。

ところで川田順はこの人事の刷新について次のように記している。

「宰平は人事の刷新に苦心した。従来雇人の進展は「鼻汁垂れも次第送り」といふ諺のごとく、年功を積み、順番を経なければ、いかに才能あり、学識あっても容易に位置が進まなかった。こんなことでは家運は栄えないと宰平は慨嘆し、旧慣を改め「次第送り」を打破しようと決心したけれども、さて人物はなかなか見つからなかった。その頃、鴻池は斎藤某に店務を任せ経済を索乱し、広瀬の如きも白木某を雇用して却って失敗した例に鑑み、宰平が決しかねていると、親友のなにがしが助言するには「三井に於ける三野村の例を見たまへ。彼は自分の養子を採用して大いに業績を挙げたではないか」云々。ここで宰平は自分の甥に裁判官の伊庭貞剛といふ傑物のいることを思い出し、血族とて何の遠慮が要るものかと、明治十二年二月のこと、早速彼を雇ひ入れ支配人に挙用した¹⁴⁾。」

周知のように、広瀬宰平は近江国野洲郡八夫村において医者の家業とする北脇理三郎景瑞の次男として文政11年に出生している。注目すべきは、広瀬が9歳のとき、別子銅山に勤めていた叔父北脇治右衛門百禄に伴われて別子銅山に行ったことが、広瀬の住友入りの契機となったことである。

北脇治右衛門はそれから七年後の天保14年に別子銅山支配人になっているから、伊庭が住友入りした頃の広瀬ほどでもなかったろうが、住友内においてかなりの権力を保持していたはずである。既述のようにこの広瀬の叔父は伊庭貞剛の母田鶴子の父親である北脇理三郎の弟である。もちろん田鶴子と宰平は姉と弟の関係にある。

人事の刷新に苦心した広瀬は、約40年前に広瀬自身が住友入りしたさいの基準（血族重視）に基づいて伊庭を採用した。血族を企業者の供

給源とみなした叔父北脇治右衛門と同じように、業績主義よりも帰属主義を重視する立場をとった。すくなくとも伊庭の住友入りにさいしてはそうである。

川田順はここで「血族とて何の遠慮^いが要るものか」と広瀬が考えるにいたったというが、むしろ血族であるからこそ伊庭が採用されたのである。もちろん広瀬の後継者として採用されたのであり、大島供清などとは入社当時から全く異質の待遇を与えられた¹⁵⁾と考えられる。このことに大島がルサンチマンを持っていたかどうかは知りえないが。

くどいようだが、伊庭の住友入りは、広瀬の住友入り同様、業績主義的な要因よりは、むしろ帰属主義的な要因によるものである。もちろんこのことと、伊庭が広瀬がひきいる当時の住友の革新の気運を慕って入社したということとはけっして矛盾しない。のちに広瀬に反逆する大島供清でさえ例外ではなかったろう。

第2節 報徳運動と品川弥二郎

広瀬幸平が革新的な企業者活動を展開し、伊庭貞剛が住友入りした明治10年代の初期は、近代住友の経営者の理念の形成過程の解明のためには、きわめて重要な時期である。それはこの時期が「報徳社運動」の始動の時期にあたるからである。また、伊庭貞剛の心友品川弥二郎や峯山和尚との親密な交流が始まったのもこの時期である¹⁶⁾。

明治初期の報徳社運（ないし報徳運動）は、行政式報徳としての富田高慶系の興復社と自治式報徳としての福住正兄系の福運社があった¹⁷⁾。明治九年にドイツより帰朝した品川は内務省に入り、勸農局長として農

事会・共進会設立に尽力するとともに、各地の老農を集めて農談会、大日本農会、大日本山林会、大日本水産会の組織化に献身した。報徳運動では富田高慶系の流れを支持し、富田の著作『報徳記』（明治16年、宮内省蔵版）の頒布を助けるなど、多くの老農主義者や農本主義者たちとの交流を深めた¹⁸⁾。

二宮尊徳の弟子富田高慶のグループとの交流を通じて報徳運動に大きな関心をいただいていた品川思想は「夫れ農は家の本なり、国の本なり、農耕ありて始めて国あり」という言葉に集約されている。これは勤・儉・讓を主旨とする報徳運動の精神的原基に近い。品川の農本主義的思想は、片平信明、古橋暉兒、前田正名などとの交流により確固たるものになっていった。多分に官僚的な臭いはあったが。

片平信明は静岡県庵原郡杉山村の報徳運動の指導者であった。鈴木馬左也や河村善益（小倉正恒の義父）と同じく山岡鉄舟の教えを受け、鈴木や河村と同じく山岡を崇敬した。福住正兄の『富国捷徑』に共鳴して、杉山報徳社を結成する。全く政治にコミットせず、開産に専念¹⁹⁾したといわれる。人材育成に関心をもち、青年夜学（青年教育を目的とした夜間学校）の開設で知られる。静岡県には小笠郡倉真村に遠江国報徳社の社長として報徳運動を推進した淡山岡田良一郎がいた。無息軒岡田佐平治（遠江国報徳社）の長子 岡田は尊徳門下の高弟の一人であるが、大日本報徳社の初代社長である。また鈴木馬左也の盟友岡田良平（二代社長）・一木喜徳郎（三代社長）兄弟の実父としても注目される²⁰⁾。

古橋暉兒は愛知県北設楽郡稲橋村の報徳運動のリーダーであり、その生涯をかけて山村問題に取り組んだが、文久年間には伊庭貞剛の師西川吉輔と同じく、尊攘運動に活躍したといわれる。明治5年には佐藤清臣と協力して明月清風校を設立し、人材育成に尽力している。明治18年の

「興業意見書」が品川弥二郎から古橋にわたり、その意見を問われていることは興味深い²¹⁾。官僚として活躍した前田正名は「興業意見」の主任編纂者として有名である。前田が指導する実業団体の組織化系統化は、伝田功教授によると、²²⁾「個々の民間産業者の経済力を統一して、国家的規模における系統化によって、強力な経済体制を作り出そうとしたものであり、この点自ら国民協会の指導者として、国家主義的見地から、国民経済力の充実の為に、産業組合制度の発達を企画した品川弥二郎等の立場と、類似するところが多い。」そして「岡田良一郎の立場も又基本的には上述のような民間産業者やその指導者の立場と異なるところはない」として、前田や品川と報徳運動のリーダーとの同質性が指摘される²³⁾。

ところで明治17年に広瀬幸平は大阪商船会社設立にさいして初代社長に就任した。伊庭貞剛は同社設立の現実の功労者のひとりであったといわれる²⁴⁾。この年の1月に前田正名が作成を開始した『興業意見』が12月に完成した。これは各省首脳・府県長官に配布された²⁵⁾。品川弥二郎はこれをよく知っていた。同じ時期に品川は、大阪商船会社の広瀬や伊庭の動きと東西呼応して共同運輸会社を設立した。これはそれまで海運を独占していた三菱に対抗せんとするものであったが、共同運輸は三菱運輸との競争に破れた。

明治17年末のこの敗北により品川弥二郎は独国公使に転じた。前田正名の興業銀行構想も挫折し、前田は非職の命を受ける²⁶⁾。けれどもこれを契機として品川と前田との連帯性はより高くなったといわれる。

明治19年に伊庭は大阪商船の取締役役に選ばれている。経営難のための人事であった²⁷⁾。

伊庭の大阪商船にたいする考え方は、品川や前田の挫折にたいして伊

庭がとった態度を彷彿させるものがある。大阪商船の内幕を告げて速やかに同社から撤退することを勧告した者に対して伊庭は次のように述べた。

「商船は最初、住友家が、一定の主義方針の下に力瘤をいれて創立したものぢや。会社の内容がそんなに現在不良になっているといふなら、一層尽力して良くなるようにして遣るがよい。良いときは関係している。わるくなれば関係を絶つといふのは、おもしろくない²⁸⁾。」

品川はのちに伊庭のビジネスへの態度を「鬼か、神か」とまで表現しているが²⁹⁾、伊庭の本領はむしろ信頼しうる友人を徹底して信頼するということにあった。したがって、品川と前田がいかに挫折してもかれらと疎遠になるはずがなかった。

明治21年、前田は品川の農商務大臣かつぎ出しに尽力したが失敗している。また翌22年、品川の尽力により非職の身であった前田が農商務省工務局長となる。さらに品川の盟友高橋是清がペルー鉱山開発に失敗したときに前田は品川と相談、川田小一郎と高橋を結びつけ、高橋を金融界において再起させた³⁰⁾。川田が広瀬宰平と緊密な関係³¹⁾にあったことはよく知られている。伊庭が川田を崇敬していたことは『幽翁』に詳しい³²⁾。

さて品川弥二郎が産業組合運動の先覚者として知られるにいたったのは、明治24年に松方内閣の内相として帰国後、法制局長官平田東助とともに信用組合法案を議会の提出してのちのことだが、伊庭貞剛もその前年（明治23年）に滋賀県第三選挙区より推されて衆議院議員に当選している。このとき滋賀県からは、杉浦重剛、大東義徹、相馬永胤らが当選した³³⁾。杉浦については後に詳しく述べる。大東は伊庭が判事

として東京在任中に最も親しく交わった友人の一人³⁴⁾であった。大東は、彦根藩出身。逸脱的経歴をもつが、のちに隈板内閣の司法相となる。

当時、国家主義的見地から地方産業の維持や中農擁護のための信用組合運動に腐心³⁵⁾していたといわれる前田や品川、そしてこれと同一の見地から報徳社組織を通じて活動していたといわれる岡田良一郎³⁶⁾ (岡田良平と一木喜徳郎の実父)らと住友の経営者伊庭貞剛の共鳴盤は明らかに存在していた。

伊庭貞剛は政治家として大成会に同調していた。大成会の母胎は伊庭と緊密な関係にあった大東義徹や杉浦重剛らが太谷備一郎や元田肇らとともに明治23年に組織した。これは漸進的改良主義をかかげた政府与党となるが、岡田良一郎も創立時からこれにコミットしている³⁷⁾。

伝田功教授は前田正名と岡田良一郎をその政治意識の面において比較し、地方経済の発展を基盤として国家的規模における産業体制の確立に腐心していた前田の立場が官僚的統制に終始しているのにたいして、地方自治の自生的成熟を企画していた岡田の意識の中には常に在野性があったと述べている³⁸⁾。しかし両者とも大成会にコミットし、議会を通じての漸進的改良主義をかかげ、政府の開明的方向に同調したのである。

伊庭貞剛が岡田良一郎、杉浦重剛らとともに衆議院議員に当選した年(明治23年)の11月、住友家の先代と当代の家長友親と友忠が相次いで他界した。このため伊庭は衆議院議員をはじめとする全ての公職を辞した。伊庭と友忠との関係はきわめて緊密であった。『幽翁』には、友忠(当主)と翁(伊庭)との関係は、「世のひとしなみの主従のそれではなかった」とある。住友の家長と経営者との間の調和のとれた親密

な関係は、後述するように、十五代友純の時代に本格化するが、伊庭は友忠の徹底した教育を通じて、その可能性を追求していた。³⁹⁾

短期間ではあったが、衆議院議員時代の伊庭貞剛は報徳運動の政治的な展開を、大成会の岡田良一郎や杉浦重剛の活動を通して確認することができた。岡田らが当時必死に推進した報徳運動とは富国強兵を国家の基底部からおこなおうとするものであったといわれる。つまり、この運動が石田梅岩や二宮尊徳の時代から脈々と続いてきた日本の民衆の土着思想に訴えかけ続けたのは、これにより産業界の組織化を狙っていたからであり、またこれを国家発展の基盤とすることを意図していたからであるといわれる⁴⁰⁾。勤・儉・譲を重視し、厳しい自己規律を至高のものとするのが「報徳の精神」であった。とくに厳しい自己鍛錬・自己形成による国民一人一人の主体性の確立をめざしたことが安丸良夫教授により指摘されている⁴¹⁾。もちろんその限界も同時に指摘されており、説得力はきわめて強い。

日本の民衆の土着思想という点からみると、品川弥二郎が信用組合法案の議会への提出に先立ち、「二宮尊徳翁によって提唱せられる所の報徳社」が西欧の信用組合の日本における土着化の達成のためには「最も尊重し、最も考慮すべきもの」とであると主張している⁴²⁾ことは興味深い。このことは鈴木馬左也の盟友早川千吉郎の次の証言からも裏付けられよう。早川は三井財閥の経営者として中央報徳会の『斯民』創刊号に次のような「談叢」⁴³⁾を発表した。

「(上略)私が明治二〇年帝国大学を卒業して大学院に入って、農業政策の研究に従事して居る時、夙に^{ママ}独ての信用組合に着眼いたしましたけれども、其活用の精神は、之を我国史的固有の事実によりて求

むることを期したのであるが、当時私は偶々、駿河の清見寺に詣るの序を以て此の地方に就き種々視察を遂げましたが駿河地方殊に江尻付近の庵原村に於ける農業発達、村民の勤労、風俗の敦厚なるは、多く報徳教の感化に頼ること偶然発見致し且つ又其報徳社は二宮尊徳翁の教えを受けた、片平信明と云う人の、主唱に出たのを知って、初めて翁の道德の大なる事を知ると同時に我国に於ける、協同結社の萌芽は、己に幕末から存在して居ると云ふことを発見するに至りまして、誠に雀躍に堪えなかったのである。其より帰京して、当時帝国大学に於いて経済学の講座を担当せるエッゲルト氏に其顛末を報告致しました、処が氏は大いに喜びまして私と共に其研究を創むる事になりました竟に故品川子爵に種々の意見を提出して熱心なる同情を得た事がある（下略）」

早川千吉郎や鈴木馬左也が大きくコミットした中央報徳会は、既に前章でとりあげたが、創設当初はたんに報徳会とよばれた。報徳会の出発点は明治38年の二宮尊徳翁五十年記念会であり、発起人には、岡田良一郎を父とする岡田良平・一木喜徳郎兄弟や品川弥二郎の娘多津子の婿である平田東助や、早川千吉郎ら11名が名をつらねた⁴⁴⁾。

西欧の産業組合の日本における土着化を報徳運動により達成しようとした品川弥二郎の構想は、「何か旧来日本に行はれた居る所の方法及び慣習を参酌して以て其の宜しきを制するにあらずんば出来得ぬ」という品川自身の信念から出発した。品川のこの信念の形成に早川とエッゲルトの共同研究⁴⁵⁾が大きな影響を与えたようである。またこの共同研究が品川の「熱心なる同情」を得ることにより後の報徳会（中央報徳会）の結成が明確な形をとりはじめたわけである。

日本に産業組合制度を導入するにあたり土着性を重視した品川は「昔より頼母子講とか、大神講とか云ふ様な各種の講があつて、之を宗教に結びつけ、或いは其の他の組織に結びつけて今日まで行つて居る」ことに気付く。しかし、「自ら国民協会の指導者として、国家主義的見地から、国民的経済力の充実の為に、産業組合制度の発展を企画した品川弥二郎等の立場」⁴⁶⁾からすれば、これらは「其組織方法たる極めて幼稚なるもの」として切り捨てられねばならなかった。そしてこれらに代わるものとして報徳社の組織が全面におし出されたのである。この点、早川も同じであつた。早川はのちに三井の経営者となるが、その基本的な考え方に変化はない。

品川構想は主として対象を農村の組織化においていた。しかし品川の理念がその盟友である早川のみならず心友の伊庭貞剛の意識と行動に、あるいは財閥経営者としての理念の形成に影響を与えなかったとはいへまい。いやむしろ、明治20年代に入り、品川の理念は形を変えて伊庭に受け継がれたといえよう。伝田教授によると品川や前田は「何れも中央集権的官僚的統制に対応するところの経済体制の整備強化を考慮しているのであるが、ただ明治20年代より急速に成長する産業資本に対する適応性を欠いていたところに共通の弱点を有していた」⁴⁷⁾のである。

この点は、岡田良一郎のような地方の老農の動きにも符合する。明治維新後の産業政策の原型を作りあげた大久保利通は、岡田のような地方の豪農や豪商に「近代的産業創出の企業者たる事」を期待したといわれる⁴⁸⁾。たとえば岡田は、この大久保の期待どおり、明治10年前後より殖産興業政策に対応する国民的生産力の増大策として対外的緊張関係の下に強い国家意識に基づく企業者活動を展開する⁴⁹⁾。しかし、伝田教授が強調しているように、岡田の企業者活動は日清戦争前後には凋落

してしまう。それは住友や三井をはじめとする「政商資本や民間諸事業を包括する拡大せられた経済単位としての経済諸団体」が大きな役割を果たすようにいたるからである⁵⁰⁾。

要するに、明治20年代には、品川も岡田も現実的基盤を喪失する。しかしかれらを支えた理念は伊庭をはじめとして早川、鈴木、小倉などという、経済発展の過程において大きな役割を果たすにいたる財閥の経営者たちに形を変えて継承されるのである。つまりこの「社会的基盤」（中川敬一郎教授）は一旦形成されると強固な一枚岩となり、けっして消滅することはなかったのである。

財閥の経営組織と品川の産業組合を同一の次元で考えることはできないが、諸々の革新をキリスト教という精神的な裏付けを切断して導入した経営者たちが、革新の土着化のために、品川や岡田の理念を採用し、報徳運動のような土着的な要素を重視するにいたったということは十分に考えられることである。しかし伊庭貞剛が報徳運動のような土着的な要素を企業の経営、とくに労務管理との関連において活用したということを示す具体的な資料はない。

報徳運動にかぎらず、住友への土着的な思想の導入は状況適合的に工夫を加えられて鈴木馬左也の東亜報徳会の活動や小倉正恒の修養団運動において積極的になされた。明治末からの鷺尾勘解治の自彊舎の活動はその過渡期的なものである⁵¹⁾。昭和7年に別子に導入された修養団運動と鷺尾の自彊舎の活動が融合することはなかった。

伊庭貞剛は鈴木や小倉とは異なり、住友内部での労務管理を活性化するために土着的な精神運動を状況適合的に工夫を加えて利用しようということに消極的であった。ただし自己鍛錬の重要性を強く意識し、品川とともに、とくに臨済禅の卓越した師家と深く交わることにより、積極

的に求道の生活を送った。その師家とは、先ず第一に天竜寺の滴水とその後継者義山であった。また天田愚庵（鉄眼）や滴水他界後の卓越した師家である臺岳・丹源・独山・宗源・益州などが全て伊庭と深い交わりを楽しんだといわれる。参禅は伊庭にとっては本来主体性を確立するためのものであったが、人的ネットワークを拡大するうえでも大いに役立った。

第3節 参禅の潜在的機能

伊庭貞剛と品川弥二郎は「報徳の精神」に加えて、禅によっても結びつけられていた。とくに、師の松陰によって塾生中もっとも将来を嘱望されていたといわれる品川は松下村塾出身者を中心とする準塾集団の中心メンバーであり、伊庭が品川と緊密な関係を形成するにいたったことは、本章のパースペクティブにおいてきわめて重要である。伊庭の禅修業は伊庭の人格を形成するのみならず、広域志向性^{コスモポリタネス}をも革新性をも培養した。

禅を通じて伊庭は多くの人物を個人的に知った。とくに品川と義山は「心契の友」として最も相許していたといわれる⁵²⁾。のちに河上謹一と杉浦重剛が加わる⁵³⁾。天田愚庵ともかなり深い交流があったようである⁵⁴⁾。

明治12年に住友入りし、いきなり本店支配人となった伊庭貞剛は、家長友純に随行して初めて別子銅山を視察している。翌13年に伊庭は有志と図り大阪商業講習所を創設した⁵⁵⁾。この頃の伊庭は長年にわたる官界での生活に終止符を打ち、住友本店支配人としての実業界におけ

る活動に大きくコミットしつつあった。しかしまだ実業界に入って日が浅く、広瀬幸平の支援があったが、精神的に不安定な日々を送っていたと思われる。

伊庭が義山を知ったのはこの頃であった。明治中葉禅門最高の傑僧のひとりといわれ、のちに第二三八代の天竜寺管長に就く義山との緊密な関係の形成は鰻谷東の町の住友本邸の裏の方において始まった。

伊庭貞剛は明治13年頃からこの住友本邸の裏の方に住んでいたが、ここに天竜寺の雲水たちがよく来訪した。それは伊庭の知人の子息湖海和尚が天龍寺塔中妙智院の住職をしていたからだといわれる⁵⁶⁾。

湖海和尚は伊庭に雲水の世話を依頼した。伊庭とその妻⁵⁷⁾は、雲水たちが春秋の彼岸に大阪へ托鉢に来るようになってからずっとかれらの面倒を見ていた。その托鉢団の先発が義山であった。

同じ頃、伊庭がかつてカリスマ的に崇敬した西川吉輔が他界している。西川が伊庭の青年時代の精神上の準拠人であったとすれば、義山は伊庭の壮年時代の準拠人であったといえよう。(義山は明治33年に伊庭が総理事に就くのを見届けるかの如く他界した。品川弥二郎も同年に他界した。)

義山は大阪に来ると必ず伊庭邸をわが家のようにして寝泊りした。それはのちに、キリスト教社会事業家の留岡幸助が来阪時に小倉正恒邸を常宿としていたことと符合する。住友の経営者たちが宗教人を異常に厚くもてなすことは広瀬幸平以来の伝統といえた⁵⁸⁾。

注目すべきことは、この義山とともに天竜寺の当時の管長であった滴水宣牧もよく伊庭邸を来訪したことである。

滴水宣牧(1802-1899)は天竜寺中興の祖といわれる。明治維新のさいに焼失した天竜寺を復興したからである。なおこの復興に広瀬幸平がコ

ミットしていることは既に述べた。ここでは次の平田精耕氏の文章⁵⁹⁾に注目しておきたい。滴水の本質を十分にとらえていると思われるからである。伊庭貞剛や鈴木馬左也が滴水自身や滴水の高弟であった義山・愚庵・鉄舟などから滴水の本質を垣間見ることができたことは、本書のパースペクティブにおいてきわめて重要である。

「滴水和尚のことを考えるには、まず当時の国家状況を考えなければならぬ。日本が近代化し、列強に伍していくには国力、思想の統一が必要と考えた時の国家の要請を滴水は的確に理解した人であった。そこから教部省による臨済、曹洞、黄檗三派合同の初代管長にもなった（明治五年）のだと思う。これを「外」とすると「内」は兵火に焼けた天竜寺を復興し、それも僧堂からはじめたという人材育成を第一義とする禅僧本来の立場に徹した人だった。外に国事を憂慮し、内に復興と人材育成につとめた人。天竜寺僧堂はこの人によって始まったのだから、われわれはありがたい始祖を持ったものだ。」（平田精耕・天竜寺僧堂師家）

滴水禅師は洛北修学院村林丘寺において臨済録や碧巖録の講義を開いた。この講義に伊庭貞剛は品川弥二郎や鳥尾小弥太らとよく出席した。鈴木馬左也も伊庭とともに出席したらしい⁶⁰⁾。林丘寺も滴水が修理復興した。

伊庭の滴水に対する崇敬は一生保持された。伊庭は明治37年7月に住友家を辞し、江州石山の別業に「退隠」するにいたるが、この石山別業の仏壇には、品川弥二郎と義山と滴水の写真が祀られ、伊庭は朝夕に焚香礼拝し、茶を献じ菓を供えること、一日として怠ることがなかったといわれる。もちろん、品川弥二郎との交流も重要である。古川薫氏が記しているように吉田松陰は品川を評して「事に臨みて驚かず、少年中

稀覯の男子なり。吾れしばしば之れをこころむ」^{ママ}「弥治は人物を以て勝る」と述べた⁶¹⁾。

いずれにしても伊庭貞剛は、滴水や峩山という「傑僧」と深く交流し、臨済禅による見性の工夫を積んだのである。そしてこれとともに伊庭の^{コスモポリタネス}広域志向性も高まってゆく。そういう観点からたとえば愚庵天田五郎との交流も注目してよい。

愚庵は峩山と同じく滴水の高弟のひとりであった。愚庵ほど当時の新聞人とくに東西両『朝日新聞』の同人たちと緊密な関係を有した人物はいないといわれた⁶²⁾。伊庭貞剛は峩山を通じて愚庵を知り、この愚庵を媒体として多くの人物と緊密な関係を結ぶにいたった。たとえば明治32年に住友入りした河上謹一や伊庭貞剛との高い連帯性の成立は、この愚庵や愚庵と交流のあった杉浦重剛⁶³⁾の存在をぬきにしては語れない。以下では先ず中柴光泰氏の研究に依拠して愚庵の生活歴の一部を本書のパースペクティブに基づいてとらえなおすことにしたい⁶⁴⁾。愚庵との交流があった人物のなかで、住友の経営者たちと緊密な関係を結ぶにいたった人物や、橋渡し的な役割を果たした人物が何人も剔出されるからである。

第4節 愚庵をめぐる人々

天田愚庵は安政元年(1854)に磐城平城下(福島県いわき市平)に甘木平太夫の五男として出生した。父は平藩主安藤信正の家で勘定奉行を勤めた。明治元年6月の戊辰の役磐城口の戦に出陣した天田は平城陥落とともに仙台に脱したが、父母妹の3名が行方不明となる。明治4年に

天田五郎と改めた愚庵は「放浪時代」に入る。翌5年に神田駿河台のニコライ神学校に入学したが、郷学の儒教主義と合わず、間もなく退学する。しかし同校において知った安藤憲三の紹介で石丸八郎を、石丸の紹介で小池祥敬を、小池の手蔓で山岡鉄舟を知るにたる⁶⁵⁾。山岡鉄太郎である。

「一生の大恩人」である山岡鉄舟は、天田五郎（愚庵）を京都林丘寺の滴水禪師に紹介するが、それは明治19年のことである。山岡は滴水のもとに参禅し、無刀流を創案する契機をつかんだといわれる。西田幾多郎の唯一の恩師で、十四会の中心メンバーであった廓堂北条時敬が居宅に鉄舟書の額「自彊不息」を掲げ、自彊会という結社をつくったのは広島時代である。

伊庭貞剛の後継者である鈴木馬左也は明治17年頃から山岡鉄舟に無刀流を学んでいる。『鈴木馬左也』には、「馬左也は特に鉄舟に傾倒していた。古川大航の語るところによると、馬左也を鉄舟に紹介したのは河村善益であったという。河村はその頃日曜日ごとに鉄舟を訪問していたのであった⁶⁶⁾。」とある。ここで河村善益とはなによりも小倉正恒の義父であることが注目される。また河村の妻六は鈴木父秋月種節の弟黒水鷺郎の娘であった。なお河村は鈴木と「十四会」を通じてきわめて高い連帯性を保持したが、愚庵とも緊密な関係にあった⁶⁷⁾。

住友人と無刀流の関係については別稿⁶⁸⁾において詳述している。

ところで天田五郎が京都林丘寺の滴水禪師の剃度を受け、鉄眼と称するにいたったのは明治20年4月のことで、兄弟子に義山がおり、「寢食を廃するほどの勤行がつづいた」⁶⁹⁾といわれる。

翌21年7月に山岡鉄舟は他界する。しかしこの時すでに多くの人物と緊密な関係を結んでいた。たとえば陸羯南・桜井一久・大岡育造らを

知るのは明治10年ごろである⁷⁰⁾。中柴光泰氏は愚庵をめぐる新聞人として、陸・大岡以外に、国分青厓・福本日南・成島柳北・饗庭篁村・高橋健三・杉浦重剛・古島一雄・池辺三山・鳥居素川などをとりあげている⁷¹⁾。これらの人物群のなかには、住友の経営者たちと緊密な関係を形成したためにどうしても無視しえない人が何人もいる。そのうちのひとりが桜井一久である。

中柴光泰は杉浦重剛の一番弟子であった古島一雄と桜井一久の関係を叙述している⁷²⁾。そして桜井と愚庵が「ただならぬ関係」にあったことを強調する。興味深い事実、桜井の妻が根津一の妻の妹であることと、その結婚の仲介が愚庵と河村善益によりなされたことである。⁷³⁾

根津一は東亜同文書院の事実上の創立者である。住友の経営者とも緊密な関係を形成した⁷⁴⁾。愚庵の盟友鳥居素川は、愚庵によって陸羯南に紹介された⁷⁵⁾といわれるが、根津一の東亜同文書院の前身ともいうべき日清貿易研究所の主宰者荒尾精を師とあおぎ、明治23年に荒尾を慕って上海に渡っている⁷⁶⁾。この荒尾と桜井は「肝胆相照らす間柄」であったといわれる⁷⁷⁾。本稿のパースペクティブにおいて最も注目すべきことは、この桜井と河村の関係である。

小倉正恒の義父として、さらには鈴木馬左也の一生涯を貫く禪友として注目される河村善益は、桜井一久ともに、明治九年に司法省法学校に入学した。ともに石川県出身者であった。同級生には鈴木の実兄秋月左都夫をはじめ、陸実(羯南)・国分青厓・福本日南・加藤拓川・国友重章・原敬・寺尾亨らがいた⁷⁸⁾。司法省法学校の潜在的な機能は、フラン法学系の官費制の学校として明治のエリート官僚を養成することにあつた。⁷⁹⁾

しかしここではその潜在的な機能が注目されねばならない。それはこの学校が「出会い」の場として異常に高い評価が与えられることが多い

からである。つまり地方から出てきた青年たちはこの学校を基盤としてそれぞれの広域志向性^{コスモポリタネス}を飛躍的に高めていくことができた。この点、河村や桜井も同じである。もちろん鈴木^の兄秋月左都夫とて例外ではなかった⁸⁰⁾。この間の事情を、陸実と愚庵の關係に注目する中柴氏は次のように述べている。

「重要なのは、後年の新聞活動の伴侶となる国分・福本・国友との出会いであろう。と同時に、加藤を知ることがなかったならば、その甥の子規との結びつきも生じなかったし、愚庵の天田五郎が、仙台での同窓の国分や九州で知り合った福本を訪ねて法学校の寮に遊びに行くことがなかったならば、羯南・愚庵の終生の友誼もありえなかった。不思議なものは魂の合縁である。（中略）この学校の学生でない愚庵は国分や福本を介して、羯南・桜井・河村・大岡らの友人を得た。（下略）⁸¹⁾」

司法省法学校を卒業した桜井は司法省入りし、神戸始審裁判所判事を経て神戸で弁護士を開業した。福本日南（誠）は、「草沢の豪傑中最も現はれざる者に至れば加賀の桜井一久君あり。君が気宇、度量は頭山君に匹すべく学識は之に過ぐ」⁸²⁾と桜井を評した。「頭山君」とは明治十四年に玄洋社を創立した頭山満のことで、別稿で言及したように住友人ともけっして無關係⁸³⁾ではなかった品川弥二郎とも關係を結んだ。

桜井一久は日露戦争前後にかなり動いたらしい。『東亜先覚志士記伝』には、「日露役前の開戦論並びに戦後の非講和運動等には大阪の日野国明等と共に関西に於ける代表的人物として活躍し、以て中央に於ける国民同盟会及び対露同志会等と呼応し、大に斡旋奔走する所があった」⁸⁴⁾としている。その桜井が、小倉正恒と河村善益の長女信との結婚の正式

の媒酌に立ったのは、日本海海戦の前日（明治38年5月26日）のこ
であった⁸⁵⁾。

小倉正恒は明治37年3月に家督を相続したが、この頃より、香川善
次郎等について山岡鉄舟の無刀流を学びはじめた。また河村善益邸での
接心会にも出席し、熱心に参禅しはじめたといわれる⁸⁶⁾。いずれも愚
庵と緊密な関係にあった人物である。

愚庵は伊庭の「心友」品川弥二郎とも交流があった。品川は死の直前
に明治天皇御陵地選定のため伏見桃山行をおこなったが、これに愚庵も
同行した。愚庵は桃山の空気と土地を気に入り、ここに新庵を建てた⁸⁸⁾。
のちに東亜報徳会の花田仲之助が鈴木馬左也の支援により設立した報徳
会堂や報徳学校も、この「明治大帝の御霊屋を守護し奉る」ところの伏
見桃山にあった⁸⁹⁾。この地は、花田のみならず愚庵や桜井一久の盟友
でもあった根津一が東亜同文書院の院長引退ののちに移り住んだところ
でもあった⁹⁰⁾。

第5節 河上謹一

川田順は「石山の高士」という節において伊庭貞剛をとりあげたさい
に次のように述べている。

「伊庭の心友としては、峩山和尚以外に品川弥二郎が居った。品川は
剛情我慢の独裁主義者で、私共は感服しないけれども、伊庭が親密にし
たことから推定すると、相当取柄のある人物だったのだろう。そういえ
ば、いつの場合か、癪癪起こして官職を抛ち「今日みやこ明日は那須野

のほととぎす」の一句を残し、那須の茅屋に引籠ってしまった。正岡子規の友人として有名な愚庵和尚も、しばしば伊庭の家に出入りした。

日本銀行の河上謹一を日本一の高給で住友に迎えたのも、伊庭であった⁹¹⁾。」

ここでは伊庭と河上との交流が、河上の住友入り（明治32年）よりもはるかに以前から始まっていたことに注目したい。川田順は別のところで、伊庭貞剛は「峩山和尚に私淑し、又、天田愚庵とも親しかった。その他、交友の中には実業人よりも学者、宗教家、教育家の方が多かった⁹²⁾。」と述べているが、これは正確とはいえない。

伊庭が峩山や愚庵のような宗教人と緊密な関係を保持したことは確かだが、その「交友」のなかには、品川弥二郎やここでとりあげる河上謹一のように、「学者、宗教家、教育家」のカテゴリーに入らないにもかかわらず、きわめて重要な他者がいたのである。そうでなければ、伊庭が明治23年の第一回衆議院総選挙に出馬することは難しいことであつたろう。ましてや伊庭が住友の経営者としての役割を十分に果たすことはできなかったであろう。とくに河上謹一は明治32年に伊庭が破格の待遇で住友入りさせた人物であつただけに、その卓越した職見と企業者的能力により伊庭の片腕として活躍し、住友家の改革の中心は「伊庭貞剛の高風と、河上謹一の先見とより成れり」といわれたほどである⁹³⁾。

ところで伊庭は明治32年1月に別子鉱業所支配人の地位を鈴木馬左也に譲り、本店に帰任、同年2月には、日本銀行において理事職にあつた河上を住友の理事として迎えるために、わざわざ総理事心得を辞して河上と同列の理事となった⁹⁴⁾。それは河上が日銀の理事をしていたからではなく、河上の住友入りよりもはるか以前から河上の人となりや能

力を知りつくしていた伊庭の当然の取り計らいであった。また、明治32年に日本銀行内部におけるコンフリクトが原因で同行を辞し住友入りした大場多市・植村俊平・藤尾録郎・志立鉄次郎などにもそれぞれの理由はあったろうが⁹⁵⁾、こと河上に関しては、おそらく伊庭貞剛が住友の権力の中枢にいたからこそ住友に入社したのであり、もし伊庭が住友にいないければ、河上には住友入りする積極的な理由はなかったろう。伊庭は明治37年に住友を辞しているが、それと同時に河上も住友を辞している。また、のちに修養団運動を通じて小倉正恒に影響を及ぼす手島精一の実兄田辺貞吉も伊庭・河上とともに住友を辞していることに注目しておこう。田辺は伊庭の住友入りより約2年遅れて入社し、伊庭と同時に(明治29年に)理事に就任、銀行支配人として能力を発揮した⁹⁶⁾。東京府師範学校長という前歴をもつ⁹⁷⁾。伊庭と田辺の間には、河上と緊密な関係を有した手島精一がいたことは注目されねばならない。つまり、伊庭と河上と田辺の三人は住友という所属グループのメンバーであると同時に、ひとつの準拠グループ(杉浦重剛を中心とするもの)のメンバーでもあった。

さて河上は明治3年に岩国藩から大学南校に入学した貢進生⁹⁸⁾であった。この貢進生時代における杉浦との出会いが河上のその後のライフ・ヒストリーに多大の影響をおよぼすにいたる⁹⁹⁾。貢進生として杉浦は化学を、河上は、小村寿太郎と同じく、法学を専攻した。

河上はイギリス留学後に外務省入りし、上海総理事などを歴任したが、小村から大いに期待された¹⁰⁰⁾。

杉浦と河上はきわめて緊密な関係にあった¹⁰¹⁾。既述のように杉浦は膳所藩出身の貢進生だが、河上より「天台道士」と名付けられるほどの高士であった¹⁰²⁾。また杉浦は河上を「友人中第一の知者」と評してそ

の問題解決能力の卓越性を認めた¹⁰³⁾。このような緊密な関係にあった杉浦と河上に、巖谷立太郎・平賀義美・宮崎道正・谷田部梅吉・長谷川芳之助・小村寿太郎・高橋健三・谷口直貞・中村弥六・伊藤新六郎・西村貞・千頭清臣・福富孝季・国府寺新作・手島精一・高橋茂らが加わり「乾坤社」という注目すべき結社が結成された。明治20年に結成されたこの結社はのちに長谷川如是閑が述べているように、やがて「国粹主義」という、当時としてはすぐれてオリジナルな活動の拠点として機能しうるほどの思想的基盤と豊富な成員を有していたのである。もちろん、この乾坤社の連判状に名を連ねた18名のなかには、既にあげた天田愚庵と緊密な関係にあった人々や本書のパースペクティブにおいて注目に値する人物が、杉浦と河上以外にも何人か含まれている。なかでも手島精一と長谷川芳之助は、河上と同じく両者ともすくなくともかれらの人生の活動期に住友と三菱という財閥にコミットしており、当時の財閥経営者の体質を知るうえでも重要な人物である。

第6節 「乾坤社」と『日本』

乾坤社は杉浦重剛をオピニオン・リーダーとしていた。その連判状の主旨には「有志が共同事業として印刷事業を経営し、新聞を創立する」という意味がうたってあるにすぎなかった。しかし「この結社が後年のいわゆる日本主義の同志たちの活動の苗床となった」¹⁰⁴⁾のである。

既述のように乾坤社の連判状成立より以前に、杉浦・河上・宮崎・平賀の四名が東京金港堂より刊行した「日本教育の方向を指示」するための教育叢書¹⁰⁵⁾は、『日本農業教育論』（宮崎）・『日本工業教育論』

(平賀)・『日本商業教育論』(河上)・『日本教育言論』(杉浦)から成る。そして杉浦はその著作において、「我国風ヲ為スノ最要原素」としての「大和魂」の重要性を強調し、「日本教育ノ基礎即チ日本人タルニ必要ナルノ教育ヲ施スノ原素ハ古来日本人ニ特有ナル精神ヲ保存スルニアリ」(傍点、瀬岡)と言明している。杉浦のいわゆる「日本主義」の原点といえよう¹⁰⁶⁾。

さて乾坤社の連判状成立から約2ヶ月後に、杉浦・小村・高橋・長谷川らが会合、このとき外務省翻訳局次長をつとめていた小村がいわゆる「謀反」を予告する。この「謀反」とは、当時の日本にとって屈辱的な条件改正交渉を行いつつあった井上外相に向けられたものであった¹⁰⁷⁾。この小村の行動に同調するために、乾坤社の成員たちが種々の手段を講じていると、農商務大臣の谷干城が同年(明治20年)6月に欧州より帰国、「時弊救済案七ヶ条」を伊藤首相に提出する。これは政府の欧化主義の欠如を徹底的に批判したもので、いわゆる「国粹主義」の視点に立っていた。ここでの「国粹主義」とは長谷川如是閑のいうように「明治末期以後の狭い意味の国粹反動主義とは異質のもの」¹⁰⁸⁾であるとされる。

谷干城は翌7月にも改革意見を宮中に呈して容れられず辞表を出すにいたるが、このショックにより井上外相は辞任し、大隈が新外相となる。伊藤首相も辞任し、黒田が新総理となる。そして大隈外相の条約改正案が『ロンドン・タイムス』誌上に掲載されたために物情騒然となるのは、明治22年4月のことである。しかしこれより先に、谷干城・鳥尾小弥太・三浦梧棲らの「国粹主義」を奉じる軍人たちと乾坤社のメンバーたちとの提携は成立していた。(既述のように、得庵鳥尾小弥太は十四会員とともに今北洪決川の弟子であった。)そして、すでにこの結

社のメンバーとして、谷や鳥尾と緊密な関係を保持していた高橋健三の部下である陸実（羯南）が、官報局編集課長を辞して新聞を通じて大隈の改正案に反対したいという意向を伝えたのは明治20年末のことである¹⁰⁹⁾。

陸実（羯南）は谷干城らの支援を得て、『東京電報』を苦況の中で経営するにいたる。ところでそこへ杉浦重剛と緊密な関係を有する福原孝季¹¹⁰⁾が欧米の新聞経営法を研究して帰国し、陸実の強力な相談相手となった。そして乾坤社の拠点となっていた杉浦の居宅貞照庵において、日本主義を奉じる「大規模な政論新聞」を出す企画が企てられるにいたる。その結果、明治22年2月11日、大日本帝国憲法公布と同じ日に創刊されるにいたる『日本』がようやく浮上する¹¹¹⁾。

伊庭貞剛と禅を通じてきわめて緊密な関係にあった天田愚庵は、この『日本』新聞の陸実と思想的に骨肉関係といえるほど近く、高橋健三や杉浦重剛との友情はただならぬものがあり、池辺三山や内藤湖南から私淑され、上野理一とも峩山を通じて交わりが浅くなかった、といわれる¹¹²⁾。伊庭もまた峩山を通じて愚庵を知り、愚庵を通じて多くの人物群との交流をもつにいたった。実にかれのコスモポリタネスはここにいたって急速に拡大したのである。そしてその人物群のなかには、杉浦重剛、河上謹一、手島精一などがいたのである。

後年、杉浦は人から逸脱者あつかいされた事が二度あったとして、「大隈伯の条約改正の時」をその一つとして¹¹³⁾あげた。当時杉浦がコミットした組織が逸脱者の集団とみなされていたことはまちがいなкаろう。そして『日本』創刊の翌年（明治23年）の伊庭の衆議院選挙への出馬は、このような逸脱者の集団に伊庭がある程度関わっていたことにもよる。もし同年末に住友家の先代（友親）と当代（友忠）が相次いで他界しな

ければ、伊庭の政治家としての活動が阻止されることはなかったのであるが。

第7節 手島精一

杉浦や河上とともに乾坤社に参画した手島精一は、伊庭貞剛の下で理事をつとめた田辺貞吉の実弟であるから、本書のパースペクティブにおいてはとくに重要である。

田辺貞吉については『大正名家録』(二六編纂局、大正4年)に、「旧沼津藩士田辺四友の長男なり少小藩校明親館に文武両道を修む明治2年藩参事となり廃藩置県の制に依り藩主上総の菊間に移るに及んで千葉県大属となる8年文部省督学局少視学となり12年東京府師範学校長を兼ね14年官を辞して住友家に入り副支配人となり……」とある¹¹⁴⁾。田辺貞吉は、伊庭貞剛が義山との関係を形成しはじめたころに、文部官僚から住友人に転身したことになる。

ところで田辺の実弟手島精一についてだが、手島には伝記的資料がかなりあり、また秋月左都夫(鈴木馬左也の実兄)の義弟牧野伸顕ときわめて緊密な関係を維持したので、そのライフ・ヒストリーの再構成はかなり容易である¹¹⁵⁾。兄の田辺と同じく『大正名家録』にとりあげられており、「東京高等工業学校長として多年育英の事に従い世の信望後進諸生の崇敬並び高き手島精一氏は沼津藩士田辺四友の二男にして大阪事業界の元老田辺貞吉は実に其の令弟なり」とある。

注目すべきことは、この『大正名家録』には全く触れられていないが、田辺のみならず手島も、一時住友人であったことである。しかも田辺と

同じく文部省出身であった。官僚出身の住友の経営者は多いが、文部省関係は少ない。鈴木馬左也は内務省出身であり、中田錦吉は伊庭貞剛と同じく司法畑に志して東京控訴院部長まで駆け上がったのち住友入りした。湯川寛吉は通信省通信管理局長を経て住友入りした¹¹⁶⁾。トップ・クラスで文部省出身者は、小倉正恒と同じく金沢出身の松本順吉が、内務省に小倉と同期で入り、その後新潟県参事官を経て文部省参事官となったのち、鈴木馬左也や早川千吉郎を媒体として「十四会」や中央報徳会にコミットしていたことが契機となり、明治40年に住友入りしているぐらいである¹¹⁷⁾。

さて『住友春翠』には「手島精一が、東京教育博物館長、文部省普通学務局長、同実業学務局長を経て明治22年に官を辞し、当時の住友の総理広瀬宰平の「欧米漫遊」に随行後、副支配人として住友入りした」とある¹¹⁸⁾。この明治22年に手島が文部官僚の地位を捨てたのは、既述のように、国粹主義（日本主義）を奉じる人々の条約改正反対運動に関連したある種の逸脱行動といえよう。当時、反対運動に参加するために官報局編集課長の地位を捨てた陸実が新聞『日本』を主宰していた。そしてこの『日本』を、手島が深くコミットした乾坤社系の杉浦重剛・高橋健三・千頭清臣・河上謹一らが支援していたのである。もちろん、鳥尾小弥太・谷干城・三浦梧楼らの反主流の軍人たちの支援もあった¹¹⁹⁾。手島は、杉浦の「航英日記」¹²⁰⁾（明治9年）において知られるように、乾坤社結成より10年以上も前から杉浦や河上との強い連帯性を形成していた。本書のパースペクティブにおいては重要な事実である。

ところで、住友における手島の役割遂行は、長い留学経験や広瀬宰平との「欧米漫遊」により修得した革新的情報に依拠して、鉱山専用鉄道と製鉄業の領域に新機軸を導入したことにおいて顕在化している¹²¹⁾。

また住友の経営理念との関連においては、既述のように手島が兄の田辺とともに楠木正成銅像の献納の事に当たって奔走するところがあったという『住友春翠』の記述¹²²⁾が注目される。杉浦・河上・手島らの乾坤社系のメンバーにとり、「皇室の藩屏」としてのこの南北朝時代の武将楠木正成のシンボル性は、国家の自主的態度の必要性の強調や政治における倫理性の重要性の主張と決して矛盾するものではなかった。楠公は杉浦にとり精神的な準拠人であった。

楠木正成銅像献納は明治期以降における住友の経営理念の形成過程においてある種の象徴的機能を果たした。「住友家の精神や家風」をこの銅像献納に直結して説いた鈴木馬左也¹²³⁾や、楠木正成が戦死した五月には率先して湊川神社に参拝した小倉正恒¹²⁴⁾は、その象徴的機能を十分に認識していたようである。そしてかれらもまた良き「忠臣」であろうとした。

手島精一は兄田辺貞吉のように長く住友にいたわけではなく、明治23年春に住友を辞して東京職工学校の校長に転じている¹²⁵⁾。しかし手島と住友との関係はその後にも維持されたのである。住友吉左衛門代理として手島が楠木正成の「造像願書」を東京美術学校へ送付したのは、別子開坑200年に当る明治23年の前年の12月21日であった¹²⁶⁾。さらにそれから約10年後の明治33年、大阪府立図書館の建設・寄付を決意した住友は、手島を介して田中稲城(当時、帝国図書館長)に意見を求めた。それから約10年後の明治44年に住友独自の救民対策事業の調査に従事していた大平駒槌に対して「実業補習教育」の重要性を説き、これがのちの住友私立職工養成所設立のための契機のひとつとなった¹²⁷⁾。図書館建設のさいには、住友の家長から命を受けた伊庭と田辺が田辺の弟の手島に話を持ち込んだようだが、職工養成所設立にさいし

ては、すでに伊庭と田辺は住友を辞しており、鈴木時代になっていた。鈴木は中央報徳会の活動を通じても手島を十分に知っていた¹²⁸⁾。のちに手島は連沼門三が創始した修養団運動を通じて、小倉正恒をはじめとする住友人に大きな影響をおよぼす¹²⁹⁾。

第8節 むすびにかえて

手島精一は大正7年に他界する。しかし、伊庭貞剛・河上謹一・杉浦重剛の三人は大正末までながらえることができた。かれらの「連帯性」や「開明性」（コスモポリタネスといってもよい）が晩年までしっかりと保持されたことはいくつものデータから立証しうる。たとえば江戸期からの有力な近江商人の家である塚本家の組織変革をめぐり、かれらがとった意識と行動は、財閥経営者の準抛集団の本質を企業者史的な視座構造において説明するうえで注目に値するものである。次に示す「家訓草案」にあるように、かれらにとっての「聖訓」とは、「教育勅語」であり、「戊辰詔書」であり、「五ヶ条ノ御誓文」であった¹³⁰⁾。

塚本家家訓草案（大正五年）

〔大正五年六月十五日〕

家訓草案

- 一 聖訓（教育勅語、戊辰詔書（譯）「五条ノ御誓文」）ヲ奉体シ祖先ノ遺風ヲ顕彰スベキ事
「時運ニ応ジテ」（遺筆）
- 一 共栄同存ノ道を覆ムベキ事
- 一 事業ノ経営ニハ法律ヲ遵奉スト雖モ徳義ヲ根拠トスベキ事

一 重要ノ事件ハ同族ノ詢議ニ依ル事

一 疑義アル時ハ祖先以来縁故アル名家ノ意見ヲ徴スル事

杉浦重剛稿

なお大正5年6月15日に、江州膳所出身の杉浦が作成した「塚本家
家訓草案」には当初「聖訓」の部に「五ヶ条ノ御誓文」が欠落していた。
これを杉浦に「追筆」させたのは伊庭である。伊庭にとっての「五ヶ条
ノ御誓文」¹³¹⁾は、西田幾多郎にとっての「歎異抄」のように、信仰と
帰依の対象であり、精神的な基盤であったことは次の伊庭の文章¹³²⁾か
らも知ることができる。

家訓草案への伊庭貞剛の意見（大正八年）

拝啓寒威日々相増し候、益御多祥奉賀候、過日ハ御来訪毎事失敬多
罪御海恕可被下候、其節ハ北海小樽御支店製之鮭すし久々賞味家族相
集り深味を感じ厚御礼を申上候、其節御持参之杉浦君之家訓草稿、佐
藤河上君等之書翰、御家御秘蔵之故老人遺憲逐一拝見仕候、実ニ後世
之為に心を尽され意を致されたる処感慨無量ニ御座候、就てハ家訓草
稿第一章（詔勅）中江維新之初ニ当り公布せられし五ヶ条ノ御誓文を
御加へ相成り候ハバ結構ノ御事と奉存候、明治維新以来我国ノ進運今
日ニ至りし其源ハ此五ヶ条之御誓文ニ発し、明治天皇ノ御聖旨ハ茲ニ
在り、不肖貞剛日ニ三省シテ今日在るも亦此御誓文を奉体して安神立
命ノ境ニ至り、聖恩ノ難有き感泣此事ニ御座候、故ニ今日御家合名会
社ノ基礎を確立シテ後世児孫ノ為、尋テ国家ノ為ニ臣子ノ分を尽され
ん事ハ前書ノ五ヶ条ヲ日ニ三省シ実地ニ応用実行相成り候得ハ御家ノ
繁荣疑ひ無之、老生ノ願念ハ他ニ無之事ニ候、右ニ付申上度事ハ中々
筆紙之及所ニあらず、寛々御面晤ニ譲り我胸中之万一を書して御内覧

ニ供し候、静ニ御一考願ひ御誓分ノ一条を加へ度熱望之至ニ不堪、書
余万々後日ニ付、早々敬具

大正八年平和新年を迎へ

石山幽庵ニて 貞剛拜

塚本源三郎様

猶々御本家定右衛門貴様御夫妻始御宅御令閨御老嫗へも宜敷き御致声
願上候

新年芽出度し

さらに、杉浦の「家訓草案」に対して「時運ニ応シテ」という「追筆」を
申し出たのは、次の河上の文面¹³³⁾からも知りうるように、河上に固有
の状況適合能力であり、コスモポリタネスの高さであった。とくに、
「別家制度」についての河上の「持論」は河上が住友の大幹部であった
だけに、いかにも興味深い。

家訓草案への河上謹一の意見（大正七年）

拜啓其後ハ益安泰之御事と奉大賀候、過日御回示之書類ニ付早速愚見
可申上筈之处、次男之病氣未た全癒ニ不至加之長女発病盲腸炎之疑有
之安静を要し候様之仕合ニ而大ニ取込ミ大ニ延引之段御海恕可被成下
候、家訓ハ天台道士之筆ニ成り、規約定款ハ岡野博士之添削を経たる
ものに存し候得ハ、素り小生共之容喙すへき余地無之候得共、実ハ根
本之点ニ於^マ聊^マか疑義を生し、自分なから其判断ニ苦シ、夫れも遅延
之一原因ニ有之候段御諒察被成下候

第一、祖先之遺風を顕彰することハ家訓之大精神ニ可有之候へ共、夫
れと同時に時勢ニ逆行シテハ不相成と申す箇条必要ニハ有之間敷哉、
此点も特ニ注意を加ふニ非れハ所謂大精神と矛盾を生ずる恐有之様相

覚申候

第二、共栄同存と申す事ハ御遺言書中より割出したる次第ニ有之候へハ、素り没却すへからざるハ勿論、規約は定款を産ミ出す神髓と申して可然と存候へ共、将来宇内之形成ハ独立自営を最も必要とするニ可至かと被存候得ハ右二点之調和を講し置く事適當ニハ無之哉、十分御研究被成下度希望罷在候次第ニ有之候

第三、定款中第十七条第十九条及ヒ第廿一条ハ果して穩当なる哉、聊か疑念相生し居申候、逐而拝談之節卑見可申陳候、其間御研究を希望仕候

第四、別家制度ニ関して小生年来持論有之、其制度ハ時勢ニ伴れ早速廃止ニ可属性質のものにして、目下ハ過渡之時代にして之を廃棄する不能も夫とて之二十分之重きを置く訳ニも難成を存候、就而ハ余程加減物ニ有之様相覚申候、勤続年数ニ依等級を分つハ従来之別家制ニハ渾而有之様存候得共、別家会之規約ニも右等級を認ム之必要可有之哉、此点も一考を可要きと奉存候

書面にてハ愚意底難致何連拝す之上方縷可申陳候得共、余り遅延ニ付御詫迄ニ一書拝呈仕候次第ニ有之候

小生も月末か来月二日ニハ東上支度存候得共、病人之模様ニ依り變更に致も難計候

先ハ、為其呈候

不悉

九月十五日

河上謹一

塚本老台

「塚本家家訓」（大正8年4月制定）はそもそも「全く道德義的のものに至度候」とその素案の「表紙」にあるように、同族の連帯性の保持

を最大の目的として作成されねばならなかったはずである。しかしその作成過程を見ると、この作成にコミットした杉浦・河上・伊庭の夫々の考えが反映されており、企業者史的な視点からも、きわめて重要なデータであるといえよう。いずれにしても同「家訓」は、杉浦・河上・伊庭の協同作業の産物であることにまちがいはなく¹³⁴⁾、家訓につづいて制定される「定款」に対するかれらの「意見」¹³⁵⁾とともに、かれらの準拠集団の「連帯性」や「開明性」のみならず、その影響力の及びうる範囲が想像以上に広域志向的であったことを確認するための第一級のデータである。

註

- (1) 西川正治郎編著『幽翁』（昭和6年）45頁。
- (2) 神山誠『伊庭貞剛』（日月社、昭和35年）79頁。
- (3) 同書、81頁。
- (4) 『幽翁』24頁。
- (5) 同書、377頁。伊庭は江州石山に隠棲後も大塩平八郎の書を書斎に掲げた。
- (6) 同、65-67頁。
- (7) 同、66頁。
- (8) 同、102-103頁。
- (9) 同、103-104頁。
- (10) 広瀬満正『宰平遺稿』（大正15年）144頁。
- (11) 『幽翁』105頁。
- (12) 『宰平遺稿』143頁。
- (13) 作道洋太郎編著『住友財閥』（日本経済新聞社、昭和57年）122-124頁。167頁。
- (14) 川田順『続住友回想記』（中央公論社、昭和28年）57頁。
- (15) いかなる資料にも記されていないが、これがのちの大島の広瀬追放運動の一つの要因となったと考えられよう。
- (16) 神山誠、前掲書、354頁には、明治3年に西川重威、大東義徹、増島六一郎、愚庵和尚らと親交あり、とある。しかし後述するように、西川、大東、増島はともかくも、愚庵との関係は明治20年代に入ってからであろう。神山はおそらく布岳上人（小栗憲一）を愚庵とみなしている。同書、99-100頁。中柴光泰『明治の秋霜-愚庵をめぐる新聞人』（光伸ぶ舎、昭和48年）370頁を参照。
- (17) 芳賀登『明治国家と民衆』（雄山閣、昭和49年）145-146頁。詳しくは、八木繁樹『報徳運動100年のあゆみ』（緑蔭書房、昭和62年）参照。
- (18) 村田峰二郎『品川子爵伝』（明治43年）68-95頁。芳賀登、前掲書、146頁。八木繁樹、前掲書、167頁、801-802頁。
- (19) 芳賀登、前掲書、242頁以下。安丸良夫『日本の近代化と民衆思想』（青木書店、1974年）180頁以下。八木、前掲書、741-742頁。
- (20) 瀬岡「早川千吉郎の理念と行動」139頁以下（同志社大学人文科学研究所編『財閥の比較史的研究』ミネルヴァ書房、昭和60年、124-147）。八木、前掲書、595-602頁。603-696頁。
- (21) 芳賀登、前掲書、165頁以下。
- (22) 伝田功「国民主義思想と農本主義思想」299頁（板田吉雄編『明治前半期のナショナリズム』（未来社、1958年）262-309頁）
- (23) 同書、同頁。ただし伝田は、前田や品川が一方的に農民層に対して勤儉貯蓄の励行策をとっているのに比して、無為徒食の上層社会に対する批判を基礎にした、実質的な国民主義的立場がうかがえるとしている。同書、300頁。
- (24) 『幽翁』119頁。作道洋太郎編『近代大阪の企業者活動』（思文閣出版、1997年）343-345頁。
- (25) 祖田修『前田正名』（吉川弘文館、昭和48年）103頁以下。この間の事情を前田は愛媛県に出張中の品川にあてて書き送っている。

- (26) 同書、121頁。
- (27) 『幽翁』117-122頁。
- (28) 同書、351頁。
- (29) 同、2頁。
- (30) 祖田修、前掲書、153頁。
- (31) 瀬岡「近代住友の経営理念」377頁以下。(宮本・作道編著『住友の経営史的研究』実教出版、1977年、374-450頁。
- (32) 『幽翁』370-371頁。
- (33) 神山誠、前掲書、358頁。八木、前掲書、607頁。
- (34) 同書、99頁。大東は西南の役で西郷軍に加わり投獄される。
- (35) 伝田功、前掲論文、299頁。
- (36) ただし、伝田は、岡田良一郎の在野性とより実質的な国民主義的立場を指摘する。同書、300頁。
- (37) 同、300-302頁。
- (38) 同、304-305頁。
- (39) 『幽翁』127-128頁。他界した友忠に住友家の家長としてはずかしくない教育をほどこすため「当時醇樸の校風を以て聞こえた彦根中学を選び、田部校長の家塾に寄寓せしめて同校に通学のこととした」のも伊庭の尽力による。元大審院判事部長田部芳の兄田部校長は伊庭の知人田部密(詩人)の長子。神山誠、前掲書、133頁。
詩人田部密(苔園)には、「彦根藩士にして小野湖山氏など共に詩人として有名」という註がある。『幽翁』129頁。
- (40) 安丸良夫の前掲書や橋川文三『近代日本政治思想の諸相』(1968年)、網沢満昭『近代日本の土着思想』(1969年)などを参照。
- (41) 瀬岡「石川梅岩と町人倫理の生成」226-246頁(作道洋太郎他『江戸期商人の革新的行動』有斐閣、1978年)、安丸良夫、前掲書、56六頁以下を参照。
- (42) 瀬岡「近代住友の経営理念」400頁。中村哲『柳田国男の思想』(法政大学出版局、1974年)207頁を参照。
- (43) 早川千吉郎「予の秘蔵せるライフアイゼン遺言に就いて」(『斯民』第1編第1号、明治39年4月)100-101頁。
- (44) 瀬岡「報徳会と財閥経営者-企業者史的アプローチの試み-」1-26頁(『京都学園大学論集』第9巻第1号、昭和55年9月)
- (45) 瀬岡「早川千吉郎の理念と行動」137-140頁にはエッゲルトと早川の関係が詳述されている。
- (46) 同書、138-139頁。品川については、伝田功、前掲論文、299頁。
- (47) 伝田功、前掲論文、299頁。
- (48) 同書、264頁。
- (49) 同、272頁。
- (50) 同、264頁の註(1)と(3)をも参照。大久保の産業政策は前田正名により継承された。
- (51) 瀬岡「鷲尾勘解治と自彊舎精神」(『京都学園大学創立十周年記念論文集』昭和54年9月)134-153頁を参照。

- (52) 『幽翁』18頁。河上謹一は別格的な存在である。
- (53) 同書、20-21頁。
- (54) 同、307頁。神山誠、前掲書、354頁。
- (55) 伊庭は、五代友厚、山本達雄、桐原捨三ら十数名の有志と図り、私立大阪商業講習所を創設した。「これが明治十五年に府立となり、同十五年に府立大阪商業学校（現在大阪商科大学の前身）に改められ、二十一年に至って施設を拡張するや、翁は校長の囑託をうけ、二十二年市立となりし後も、引き続きその任に在った」と『幽翁』（110-111頁）にある。
- (56) 『幽翁』122-123頁。
- (57) この妻は明治8年に結婚した旧彦根藩士松本義信の長女梅子である。同書、100頁。
- (58) 瀬岡「近代住友の経営理念」375-377頁を参照。瀬岡『財閥経営者とキリスト教社会事業家Ⅰ』（国際連合大学、1982年）
- (59) 「京都新聞」昭和61年11月17日夕刊「宗教界」による。
- (60) 前掲『上野理一伝』（朝日新聞社、昭和34年）519頁。『幽翁』123頁、245頁。鈴木と禪については、瀬岡「財閥経営者の準拠集団－鈴木馬左也の場合－」（『大阪大学経済学』第35巻第1号、昭和60年6月、30-64頁）を参照。
- (61) 『幽翁』20頁。この別業は明治20年、伊庭が41歳のときに「隠棲の地」として入手しておいたものである。神山誠、前掲書、357頁。吉田松院の品川評については、古川薫『松下村塾』（新潮社、1995年）172頁を参照。
- (62) 『上野理一伝』518頁。愚庵は『日本』新聞の陸羯南と思想的にも骨肉関係といえるほど近く、高橋健三や杉浦重剛との友情はただならぬものがあり、池辺三山や内藤湖南から私淑され、上野理一とも峩山を通じて交わりが浅くなかった、といわれる。
- (63) 中柴光泰、前掲書、160-196頁。
- (64) 同書付録二「愚庵年譜私抄」を主たる資料として引用した。
- (65) 同書、363-364頁を参照した。
- (66) 『鈴木馬左也』55頁。
- (67) 中柴光泰、前掲書、181頁。
- (68) 瀬岡「財閥経営者の準拠集団－鈴木馬左也の場合－」57-59頁。
- (69) 中柴光泰、前掲書、370頁。
- (70) 同書、366頁。
- (71) 同、1-197頁。なお新聞「日本」に文人たちとして、正岡子規・桂湖村ら8名がとりあげられている。248頁以下を参照。
- (72) 同、171-196頁。古島一雄を天田に紹介したのは陸羯南である。
- (73) 同、181-182頁。
- (74) 瀬岡「報徳会と財閥経営者－企業者史的アプローチの試み－」24-26頁。同「早川千吉郎の理念と行動」125-132頁。
- (75) 中柴光泰、前掲書、215-216頁。
- (76) 同書、212頁。
- (77) 黒龍会編『東亜先覚志士記伝』下巻「列伝」646頁（原書房、1966年、ただし、復刻原本は1936年刊）

- (78) 黒木勇吉『秋月左都夫』（講談社、昭和47年）25-27頁。
- (79) 中柴光泰、前掲書、21頁。
- (80) 黒木勇吉、前掲書、26-27頁。
- (81) 中柴光泰、前掲書、22頁。『渾画報』第3号(昭和62年)の特集「天田愚庵」を参照。
- (82) 前掲『東亜先覚志士記伝』646頁。
- (83) 瀬岡「財閥経営者の準拠集団」40-41を参照。
- (84) 前掲『東亜先覚志士記伝』646頁。
- (85) 『小倉正恒』（昭和40年）138頁。
- (86) 同書、128頁。無刀流の初代はいうまでもなく山岡鉄太郎だが、第二代は香川善次郎である。第三代は石川龍三、第四代は草鹿丁卯次郎の息子龍之介である。
- (87) 中柴光泰、前掲書、376頁。明治33年早春のことである。
- (88) 同書、同頁。同年7月のことである。
- (89) 『鈴木馬左也』294頁、295頁。
- (90) 森時彦「東亜同文書院の軌跡と役割」（『歴史公論』第5巻4号）47頁。
- (91) 川田順『純友回想記』45頁。なお川田順の姪文子は伊庭貞剛の五男勝弥の妻である。
- (92) 川田順「跋」364頁（神山誠、前掲書、364-365頁）。
- (93) 『幽翁』128頁。192頁を参照。
- (94) 同書、174-176頁。『住友春翠』（昭和30年）350頁。
- (95) たとえば植え村俊平は日本銀行文書局長から明治32年に住友入りしたが35年には退社している。作道洋太郎編著、前掲『住友財閥』198頁の表4-12を参照。
- (96) 『住友財閥』198頁の表以外に、『住友春翠』281頁、282頁、340頁。をも参照。
- (97) 修養団運動の創始者である蓮沼門三も東京師範出身である。詳細は瀬岡「修養団と財閥経営者(1)-渋沢栄一と小倉正恒を中心にして-」（『京都学園大学論集』第11巻第2号、36-81頁）を参照。
- (98) 小林正彰『西川吉輔』（昭和46年）224-225頁。
- (99) 唐沢富太郎『貢進生-幕末維新期のエリート』（ぎょうせい、昭和49年）381-382頁。なお鈴木馬左也と同郷であり鈴木の実兄秋月左都夫と緊密な関係にあった小村寿太郎、鈴木の実弟伊沢多喜男の兄の伊沢修二、明治20年代初めからの「国粹主義」運動にコミットした石松定（後の平賀義美）・宮崎道正（銚弥）・西村貞なども、河上や杉浦の貢進生時代からの友人である。同書、411-433頁の「貢進生一覧表」を参照。
- (100) 河上はのちに小村をして、「わが亡き後、帝国外交の枢機に参して、善く列強と折衝し得るものは、山座と河上との二人以外になかるべし」といわせしめるほどの存在となった。『幽翁』17頁。小林正彰、前掲書、227頁をも参照。
- (101) 河上は杉浦の一生を貫いているのは貧乏と精神で、人格の上に立っている人、と評した。『古島一雄清談』（毎日新聞社、昭和26年）。
- (102) 同書、同頁。大町桂月・猪狩史山『杉浦重剛先生』（政教社、大正13年）121頁、214頁、431頁以下を参照。
- (103) 猪狩史山『杉浦重剛』（新潮社、昭和16年）68-72頁。
- (104) 前掲、『上野理一伝』420頁。瀬岡「江州企業者と準拠集団(3)」（『研究紀要』第230号、1989年、1-89頁）47-68頁。

- (105) 大日本教育会滋賀県支部編『杉浦重剛先生全集(1)』（研究社、昭和20年）の「凡例」8頁を参照。
- (106) 杉浦重剛『日本教育原論』47-48頁（同書、45-64頁）。瀬岡「江州企業者と準拠集団(2)-杉浦重剛のマージナリティー」（『研究紀要』第230号、18頁。）
- (107) 前掲、『上野理一伝』420頁。
- (108) 同書、421頁。
- (109) 同、「年譜」17頁。同書、421頁。
- (110) 「福富孝季君」687-691頁（『亡友追遠録』665-714頁、前掲『杉浦重剛先生全集(1)』所収）。
- (111) 前掲、『上野理一伝』422頁。
- (112) 同書、518-519頁。
- (113) 『杉浦重剛全集』第6巻（思文閣出版、昭和58年）850頁。
- (114) 伊庭貞剛は恩師西川吉輔の他界（明治13年）前後に初めて叡山を知ったといわれる。『幽翁』104頁と巻末の「年譜」参照。
- (115) さしあたり次の文献を参照。『手島精一先生伝』（手島工業教育資金団、昭和4年）、安達龍作『手島精一伝』（化学工業技術同友会、昭和37年）、牧野伸顕『回顧録』第1巻（文芸春秋社、昭和23年）。
- (116) 西野喜与作『住友コンツェルン読本』（春秋社、昭和12年）284-286頁。
- (117) 瀬岡「報徳会と財閥経営者-企業者史的アプローチの試み」（以下では「報徳会(1)」と略記）（『京都学園大学論集』第9巻、第1号、1-26頁）。
- (118) 『住友春翠』225-226頁。
- (119) 前掲『上野理一伝』358-360頁。
- (120) 前掲『杉浦重剛全集』第6巻、3-44頁。834-835頁（竹内義彰「解説」833-862頁）。瀬岡「江州系企業者と準拠集団(2)」5-15頁。
- (121) 『住友春翠』226頁。
- (122) 杉浦重剛は『日本及日本人』（大正3年1月1日）楠木正成を「余の欽慕する模範なる人格」として賞揚している。
- (123) 『鈴木馬左也』405頁。
- (124) 『小倉正恒』442頁。
- (125) 『住友春翠』226頁。
- (126) その結果、大坂府知事菊池侃二に建設願書が出された。『鈴木馬左也』227-228頁。
- (127) 『住友春翠』502頁。
- (128) 瀬岡「報徳会(1)」3-7頁。
- (129) 『連沼門三全集』第6巻、26頁。同、第12巻、64-72頁。手島については瀬岡「手島精一の企業者史的分析」『大阪学院大学通信』第26巻第8号、25-36頁を参照。
- (130) 『五個荘町史』第3巻、史料I、787-788頁、及び795-797頁。
- (131) 瀬岡「西田幾多郎と財閥経営者I」85-87頁。いうまでもなく、座右の書は先ず第一に伊庭も西田も禅の神髄である『臨濟録』である。
- (132) 『五個荘町史』前掲、790頁。

(133) 同書、788-789頁。杉原四郎教授は、河上肇が晩年においても緊密な関係を保持しつづけた伯父河上謹一を「国民主義的なエコノミスト」と規定していたこと、また「国民主義的な諸著作の刊行や雑誌の編集にたずさわるというコースを歩んだ青年肇がその方面でも伯父謹一の影響をうけなかったことは考え難い」と述べている。杉原四郎・一海知義『河上肇 人と思』(新評論、1986年) 108頁。

(134) 技術上のアドバイスは佐藤昌介や岡野敬次郎が付与している。佐藤は北大育ての親といわれた農政学の権威であり、岡野は当時東大で法律を教えていた。のちに司法相・文相・農商務相・枢密院議長などを歴任する。同書、789-792頁。なお赤松連城(浄土真宗本願寺派)も若干の意見を述べていることにも注目したい。石川県出身の赤松は同郷の石川舜台(浄土真宗大谷派)とともに、コスモポリタネスの高さをほこる改革者であった。

第3章 伊庭貞剛の象徴性

第1節 逸脱性

伊庭貞剛は明治期から昭和期にかけて輩出した無数の財閥経営者群のなかでももっとも逸脱的な意識をもっていた。それは伊庭が後に「自分のやうな性格のものが、実業界に身を投じたのは、初めから間違っていた」¹⁾と述懐したという事実からもある程度までうかがい知ることができよう。

伊庭は住友時代の企業者活動の意味さえ否定しようとした。晩年に「わしのほんとうの事業といってよいのは別子の植林だけだ。ほかの事業はなくもがなものだ」²⁾と語った。

この二つの伊庭の言葉はいったい何を意味するのであろうか。前者では、伊庭がその革新的な企業者活動の展開により住友における最高の地位にまで登りつめた自己の半生を否定している。後者では、植林という伊庭の多くの企業者活動の成果のなかでも当時もっとも低い価値付けを与えられていたものに唯一最高の価値付けを与えている。

企業者が企業者活動の展開により最高の地位まで登りつめたときに生じる意識の変化はおそらく必然的なものであろう。もちろんこの意識の変化は個別的な形態をとる。広瀬幸平の場合には自己の生活史のほぼ全面的な肯定と退嬰主義的態度となってあらわれた。これにたいして伊庭の場合には、ほぼ全面的な否定と価値の変革となってあらわれた。そしてこれがその後の（最高の地位まで登りつめる過程を経た後の）両者の生活史と両者に与えられた社会的サンクシヨンの質的な差異を生み出し

た。つまり広瀬は住友から追放されたと考えられるのにたいして、伊庭は「事業の進歩発展に最も害をするものは、青年の過失ではなくて、老人の跋扈である」³⁾と言明して、すでに17年も前に(41歳のときに)隠棲用として入手しておいた石山の別業に引きこもってしまうのである⁴⁾。広瀬が単なる革新的企業者ではなかったことはたしかである。かれは果敢に政商的役割を引き受け、いくつもの社会事業にコミットした。しかし伊庭がのちにある種のすぐれて象徴的な存在としてクローズ・アップされるにいたったのに比べると、いかにも影が薄い。これはひとつには、伊庭が企業者の生活史をきわめて自覚的にとらえていたからである。

伊庭は企業者が企業者活動の最高水準にまで到達してゆく過程を「上りの過程」としてとらえていた。ユングのいうように⁵⁾、「人生の前半」としての伊庭の企業者の生活は、あたかも「昇る太陽」のように輝いていた。そして伊庭は、ひとたび最高水準にまで到達してのちに、真の自己の実現というものをめざす「個性化の過程」が「下りの過程」として自分を待ちかまえていることを自覚的にとらえていた。

住友財閥の経営者として革新的な企業者活動を展開することが国家の発展に寄与することであるという確乎とした理念に基いて「人生の前半」を生きた伊庭は、この「上りの過程」のあとに苦しい「下りの過程」が待ちかまえていることを熟知していた。

山での事故は「上り」よりも「下り」に多いといわれる。人生という山において広瀬は「下り」に失敗した。伊庭は無事に下山した。そしてこのあたりに、伊庭が象徴的存在として崇敬されてきた理由のひとつがあるようにおもわれる。

第2節 高い連帯性

河上謹一がその息子の弘一を杉浦重剛という伊庭貞剛とも緊密な関係を形成していた人物の私塾である称好塾に預けたのは、明治32年1月のことである⁶⁾。この頃、伊庭は別子鉱業所支配人の地位を鈴木に任せ、本店に戻ったが、河上の住友入りのために自ら総理事心得を辞して理事になっている⁷⁾。伊庭が総理事に就任したのは翌33年1月で、このときの理事は河上・田辺・鈴木の名であった。

総理事時代の伊庭の部下であった河上をはじめとする多くの経営幹部が、東亜同文書院長をつとめていた杉浦と交流があったことが、杉浦の「塾主渡清日誌」⁸⁾ (明治35年)からも知ることができる。すなわち、同年4月8日に大阪に着いた杉浦は早速河上の来話を受けている。翌9日にも河上の来話を受けた。この日の夜の「宴会」には、上野理一・村山龍平・内藤虎次郎・平賀義美ら30余名が出席している。興味深いのは羽室庸之助⁹⁾ (住友鑄鋼場副支配人) が出席者名の筆頭にあげられていることである。

杉浦が伝法村の住友鑄鋼場の視察に出るのは翌日(10日)のことである。「塾主渡清日誌」の筆録者北村和三郎は、「榊原君及び予従フ、山崎久太郎君案内セラル。我邦ノ製鋼実ニ此工場ヲ以テ嚆矢トナス。曾テ山崎久太郎、羽室庸之助ニ君ガ非常ノ熱心ト不撓ノ精神トニヨルト聞ク。今面アタリ其現状ヲ見テ、深ク感スル所アリ。塾主モ亦大ニ満足ヲ表セラル。」と記している。なおこの日は夕方五時より河上謹一の招待による晚餐会が開かれた。河上の息子弘一・山崎久太郎・上野理一らとともに鈴木馬左也も出席している¹⁰⁾。

杉浦が病をえて東亜同文書院長を辞したのは翌36年のことである。

明治37年には伊庭も江州石山の別業に退き、河上は須磨に隠れ、杉浦は神奈川高島山荘に転地療養に出た。伊庭と河上は二度と世に出ることはなかった。杉浦の病は明治42年まで続いた。

明治37年(1904)においてこの三名が見せた特異な行動は、おそらくその年の2月に始まった日露戦争となんらかの形で関係があるようである。

さて伊庭が後世に与えた影響を考えるさいに先ず注目すべきことは、河上謹一の甥であり、学者として有名な河上肇の日記に『幽翁』が登場することである。昭和19年3月11日河上は塚本幸七の訪問を受けて談話中、「話は転じて、元住友の総理事たりし伊庭貞剛翁の人物の凡ならざりしことに及ぶ。須磨の伯父上はこの人のために住友で仕事をする気になり、同翁の辞職と同時に住友の理事を辞職されしほどにて、終生伊庭さんと呼ばれをる由なり。近々その伝記本を借る約束をする」¹¹⁾と記している。河上の晩年の日記(『河上肇全集』、第23巻)には河上謹一がよく登場する。

河上肇はその他界(昭和21年1月22日)の直前に、病中にもかかわらず『幽翁』を読了した¹²⁾。自分の伯父の終生の心友であった伊庭貞剛に大きな魅力を感じたのであろう。

なおこの『晩年の日記』の「解題」¹³⁾も河上謹一や杉浦と無関係ではない。ここで寿岳文章は、明治39年に浅井忠とともに関西美術院を創設した鹿子木孟郎と河上謹一との交流に触れ¹⁴⁾、「浅井忠と関西美術院を作ったばかりの鹿子木の手もとは苦しく、何かの縁を辿って、河上肇の伯父で外務省通商局長をつとめ、退官後は日銀理事や住友理事となった河上謹一に借用を頼んだと推定される」¹⁵⁾と述べている。ここで「何かの縁を辿って」と寿岳は書いているが、住友研究者にとっては、

鹿子木や浅井忠と河上や住友春翠との関係は明白である。たとえば『住友春翠』は、「名画葱集」との関連で鹿子木の洋行(明治33-37年)に触れて次のように記している。

「鹿子木は明治七年岡山に生まれ、上京して杉浦重剛の世話を受け、小山正太郎の不同舎に学び、中等教育図画科の検定試験に合格して、彦根、津の両中学校、埼玉師範に教員としてあった後、不同舎の吉田博等が水彩画を売って欧州見学した例に倣って欧米に向かったのであった。売高の最も少なかった鹿子木は、三四年にパリに入ると留学費に窮した。恰も、杉浦重剛を通じて鹿子木を知っていた河上謹一から、住友家のために五千円を以て名画数点を買入れる斡旋を依頼して来た。鹿子木は、五千円で三・四枚に過ぎぬ絵を求めるより、その金を留学費として自分に与えられるならば、三年間勉強して或は名画の模写を作り或は自作に依って、住友家の壁上を幾らかでも飾ることができる、その方が日本美術の上にも住友家にとっても有益であらうと考へるから、枉げてこの願いを聴許願ひたいということを、誠心を籠めて長文に認めて返書とした。自己の鑑賞或は装飾のためのみでなく、我国洋画の発展を願っていた春翠は、その意を賞でて河上に留学費支弁のことを伝へた。」¹⁶⁾

ここで注目すべきは、鹿子木をめぐる河上と杉浦の関係である。杉浦は当時、皇典講究所幹事長をつとめていた。また明治35年には東亜同文書院長に就いている。また河上は、鹿子木が帰朝した明治37年に、手島精一の実兄田辺貞吉とともに、いさぎよく伊庭の退陣に従った。ただし住友家は関西美術院の設立には一千円を寄付しており¹⁷⁾、河上が上述の寿岳文章がとりあげた一件に何らかの形でコミットしてい

たことはたしかである。すなわち、河上は「清廉で義侠心に富む人から」¹⁸⁾の持ち主であったから、住友退社後も鹿子木を真面目に支援したものと考えられる。

当然のことだが、河上と杉浦の関係は住友退社後も維持された。たとえば杉浦の『致誠日記』¹⁹⁾によると、大正10年2月2日に「河上謹一氏を島屋に訪ひて談ずる所あり。小山秋作氏、松本源太郎氏来談、共に大に参考とすべし」²⁰⁾とある。河上と杉浦の関係のみならず、杉浦が住友の鈴木の一柳集團と絶えずコミットしていたことが知られる。たとえばここに登場する小山秋作は、鈴木が北条時敏・平沼騏一郎・根津一らとともに参画した「一一会」(大正7年結成)のメンバーであった。同会には鈴木の実兄秋月左都夫と牧野伸顕(秋月の義弟)も「顧問格」としてコミットしたといわれるが、のちに小倉正恒の盟友となる安岡正篤も加盟した²¹⁾。同会は鈴木の心友花田仲之助(東亜報徳会の創始者)が主宰したので「花田会」とも呼ばれた。安岡正篤と杉浦の関係²²⁾を考えると、安岡の花田の会へのコミットは興味深い事実である。安岡は大正8年からさかんに『日本及日本人』に投稿している。安岡が陽明学研究会を後藤之雄や大塚惟精らと組織したのは大正11年12月のことである²³⁾。

第3節 安岡正篤と住友人

ジャーナリストとして伊庭貞剛をとりあげ、その経営者としての象徴性を強調したのが伊藤肇である。伊藤はその一連の著作において伊庭貞剛のみならず杉浦重剛と河上謹一をも執拗にとりあげている。伊藤が安

岡正篤から圧倒的な影響を受けた評論家²⁴⁾とし、安岡正篤の東洋学を基本にした人物論というユニークな分野を開拓し、多くのビジネスマンから支持を得たという事実を考えると、伊藤が扱っている領域はジャーナリスティックなものが多いけれども、本書のパースペクティブにおいては、この伊藤の人物論に是非とも触れておかねばならないだろう。

冒頭から伊庭貞剛の言葉「人間は病気の時と健康の時とこの二つの境涯に処する工夫を究めておかねばならぬ」から始まる『左遷の哲学』²⁵⁾は、やはり安岡正篤の影響²⁶⁾が異常に大きい書物だが、「『臨濟録』の友情」²⁷⁾として伊庭貞剛と義山との関係を取りあげている。これは『幽翁』の第3章「行路」の後半部分（137－159頁）を資料として、ビジネスマンにとり「立派な宗教家」を「心友」にすることがいかに重要であるかを説いたものである。なお筆者は同じ資料を用いて、禅という特殊な宗教が、内的葛藤に苦しむマージナルな個人が革新的・創造的な生の方向を確定するうえで、大きな威力を発揮するという観点から、伊庭と義山の関係論じた²⁸⁾。もちろん、経営者と宗教家との高い連帯性は、広瀬幸平・鈴木馬左也・小倉正恒などの一連の研究において一貫して強調されてきた²⁹⁾。

『左遷の哲学』では伊庭が後継者問題に関連してもう一度とりあげられている。これは日本信販の創業者山田光成が出处進退に関する既述の伊庭の考えをひとつのメルクマークとして後継者小泉徳夫を選んだことを例としてあげ、「人の仕事のうちで一番大切なことは後継者を得ることと後継者に仕事をひきつがしむる時期を選ぶことである。後継者が若いといって譲ることを躊躇するのは、おのれが死ぬことを知らぬものである」という明治37年2月に雑誌『実業之日本』に掲載された伊庭の「小荘と老成」という一文が現代の企業社会においても十分に妥当する

ものであることを示したものである。そしてこれと同一のテーマが『現代の帝王学』において「出处進退の爽やかさ」（伊藤のいう「修己治人」のメルクマークのひとつ）の例としてあげられている³⁰⁾。

この『現代の帝王学』という、かつて重剛が御進講者として説いた「帝王学」をも想起させる著書は、「権力の学問」・「エリートの間人学」としての「帝王学」を追求したものである³¹⁾。しかもその「帝王学」は、伊藤の師の安岡正篤が言うように、「国は一人を以て興り、一人を以て亡ぶ。賢者は、その身の死するを悲しまずして、その国の衰うるを憂う」という蘇老泉が名相管仲を論じたものが基本であり、「原理原則を教えてもらう師をもつこと」「直言してくれる側近を持つこと」「よき幕賓^{はくひん}をもつこと」の三つの柱から成り立っている³²⁾。そして伊藤の『現代の帝王学』は、このような安岡の人物学を準拠枠として「幾多の具体的な事実をつみ重ね、実証し、体系だてた」ものといわれる。

たしかに伊藤の人物論の基本的枠組みは安岡の東洋学に基づいた人物学ないし人間学を準拠枠としており、けっしてそれから逸脱することはない。林繁之も安岡の学問の大きな特色は一貫して人物学にあったと言明しているが³³⁾、伊藤の創造性は、この安岡の人物論ないし人間学を現実の（歴史上の）ビジネスマンの意識と行動に適用し、伊藤独自の経営者論を展開したところにある。とくに本書のパースペクティブにおいて注目すべきことは、伊藤がそういう現実のビジネスマンの象徴的存在として、伊庭貞剛をはじめとする何人もの住友の経営者を創出していることである。

伊藤の人物論が、つきつめてゆくと、安岡の東洋学に準拠しているということは、住友人の意識と行動を分析するうえで伊藤の人物論が大きな示唆を与えるであろうということ意味している。既述のように安岡が

『日本及日本人』その他に大正10年ごろからさかんに投稿するにいたったのは、「一校の卒業を自ら記念して出版した『支那思想及人物講話』が日本並びに中国（支那）の識者に大きな反響を呼ぶ」³⁴⁾にいたったからでもある。そして、伊庭貞剛のみならず鈴木馬左也や小倉正恒もまた、安岡と同じように、東洋学に異常なほどコミットした。しかも鈴木は、既述のように「一一会」を通じて安岡を知っていたし、小倉にいたっては、のちに革新官僚と呼ばれた一群の人材を輩出した安岡の金鶏学院（昭和元年創設）や日本農士学校（昭和6年創設）に協力を惜しまなかった³⁵⁾。小倉は安岡を大阪倶楽部に招き講演会を催している³⁶⁾。安岡の「憶簡齋小倉先生」なる漢詩は、盟友としての安岡と小倉の高い連帯性を示すものである。

安岡正篤と住友人との関係は第二次大戦後も断絶することがなかった。それは安岡によって「晩に時の非なるにあうて堅く節を守る 後世永く仰ぐ碩人の襟」³⁷⁾と讃じられた小倉が、公職追放解除後、社団法人石門心学会長・財団法人修養団後援会会長（昭和27年）や沫若文庫設立委員長³⁸⁾（昭和31年）や財団法人鈴木学術財団理事長³⁹⁾（昭和35年）として、他界の直前まで、異常なまでに「東洋の心」⁴⁰⁾に執着したことと符合する。

ところで現在、安岡の著作の大半は叢明徳出版社から出されているが、『東洋思想十講』という安岡の講義録が住友人の尽力により世に出たという事実に着目したい。これは『安岡正篤とその弟子』にその一部が転載されているが、もともと岩沢正二が住友銀行副頭取時代に3年間にわたり開催した住友銀行の幹部（部長・支店長）を対象にした安岡正篤の講義録をまとめたものである⁴¹⁾。

岩沢正二が安岡を知るにいたったのは、伊藤肇が世話人となっていた

「不如会」を通じてであるといわれる。同会は、岩沢によると、「財界人の「安岡先生から講義を聞く会」ともいうべきもの」⁴²⁾であった。岩沢はこの「不如会」に小川義男（のち住友軽金属工業会長）らと参加し、安岡から『言志四録』や『十八史略』などの講義を聴いた⁴³⁾。東京商科大学で中山伊知郎と伊藤半世のゼミにおいて理論経済学を学んだ岩沢が愛読書に『言志四録』をあげるのは、まさに安岡の影響によるものといえよう⁴⁴⁾。

昭和55年1月の朝日新聞は、この「不如会」が「政教懇話会」として発展していったことを示唆している。ここでは「歴代首相に陽明学を説く老師の事と」して安岡正篤が大きくとりあげられている。そして、全国師友協会・政教懇話会・無以会・而学会という四つの組織のメンバーが「安岡氏を囲む主な会」として紹介されている⁴⁵⁾。ここでは伊藤が「10人ばかりのメンバーを選定」⁴⁶⁾することにより出発した「不如会」が会員90名にもおよぶ大組織にまで拡大したことを知ることができる。

岩沢正二とともに初期の「不如会」に参加した小川義男という住友人は、伊藤肇から「不如会という経済人の会合」に出るように誘われたと証言しているが、安岡との交流の結果、「私の心を耕してくれた人」として安岡を崇敬するにいたる⁴⁷⁾。小川は「私の前の社長の田中季雄さんは師友会の理事長をやっておられましたが、私は師友会とは全然関係ない人です。田中さんは学生時代から安岡先生に師事しておられた人ではないでしょう」⁴⁸⁾と述べている。

田中季雄は明治41年5月に佐賀県に生まれ、昭和5年3月に京都帝国大学経済学部卒業後、住友別子鉱山に入社、17年に住友金属工業に移り、取締役仲銅所長、常務取締役を経て、34年に住友軽金属工

業社長に就任した⁴⁹⁾。田中が住友入りした昭和5年は、安岡正篤が本格的に企業内の労働運動にコミットしはじめた年として注目される。安岡の住友・大阪倶楽部における講演は昭和6年6月から始まったといわれる⁵⁰⁾。寒泉会編の年表には、安岡は昭和5年4月、「日本産業報国運動の先駆をなす石川島造船所の神野信一をリーダーとする日本主義労働運動を侠援する」とある⁵¹⁾。

神野信一は、大正13年に乃木希典を崇拜する修養団体を石川島造船所内に組織し、翌々年これを母体として「自彊労働組合」なるものを結成した。神野と安岡との緊密な関係は周知のことである。たとえば『日本社会運動人名事典』には、「神野は陽明学者安岡正篤に師事し、その指導のもとに国家主義的な労働者組織を他の企業にも拡大することを意図し、『産業立国』『労資融合』をスローガンとする『日本主義』労働運動を提唱した」⁵²⁾とある。なお、昭和5年に湯川寛吉の後任として総理事に就任した小倉正恒もコミットしたといわれる金鷄学院が安岡により設立されたのは昭和2年のことである。田中は未だ京都大学在学中であった。

石油ショック直後（昭和48年）に住友電工の社長に就任した亀井正夫は、安岡から与えられた「六中観」が「必死になって業績を回復しようとしていた当時の私にとって」心の支えとなったと言明している⁵³⁾。亀井は財界人の会「無以会」を通じて安岡を知ることができた⁵⁴⁾。この「無以会」には新井正明（のち住友生命会長）も参画している。新井は全国師友協会下部組織ともいいうる関西師友協会の会長をつとめた⁵⁵⁾。「安岡帝王学の基礎には、眼光紙背に徹する鋭い観察力によって抽出した『人間学の原理原則』があり、これが多くのリーダーを引きつけるチャーム・ポイントとなっている」という新井正明は、新井の父新

井洞蔵の友人吉川英治と安岡との緊密な関係により、昭和初期から安岡と交流があった。昭和12年に住友生命に入社したが、わずか9ヶ月後に応召、渡満、同14年のノモハン事件の前線において砲弾により「隻脚の身」となった新井を救ったのが、安岡の著作『続経世瑣言』中の「忘の説」であった⁵⁶⁾。そしてこの新井の体験談は、伊藤肇の一連の著作において詳細に何度も紹介されている⁵⁷⁾。

住友銀行の実力者であった浅井孝二も「無以会」のメンバーである。学生時代から「私の求めていたのは、生身の人間の学、人生論であった」と述懐する浅井はたまたま古本屋で発見した安岡の『東洋倫理概論』を読み「病み付き」となる。「その後、先生の本は手当たり次第に読ませてもらいました。求めていたものが与えられた思いで安岡党となってしまいました」⁵⁸⁾と述べている。したがって浅井孝二は、田中季雄や新井正明と同じく、住友の最高経営者になるよりもかなり前から、安岡の影響を受けてきた住友人の一人である。

なお、住友人で安岡を師とする人々のなかでも、伊藤が発起人となった「不如会」を通じて初めて安岡と交流するにいたった岩沢正二は、伊庭が現代のビジネスマンに与えた影響を考えるうえで、きわめて重要な人物である。この岩沢が伊藤に初めて『幽翁』を紹介したからである⁵⁹⁾。

伊藤はそれまでも小島直記という伝記作家で「不如会」のメンバーでもあった友人からの「受け売り」の伊庭貞剛論を岩崎の前でぶっていたといわれるが⁶⁰⁾、伊藤が伊庭にほんとうに心酔するにいたるのは、岩沢から与えられた『幽翁』を読んだからである。それ以後、伊藤の一連の著作には伊庭にまつわる話や伊庭をめぐる人々が頻出するにいたる。その内容は余りにも繰り返しが多し、現実的すぎる部分もある。しかし企業者史というすぐれて現実的な対象を取り扱う領域においては、通

俗的なものでさえ分析の対象となるのは当然のことである。

第4節 企業者史的現実と人物研究

企業者史はすくなくとも現実を生きた企業者個人個人に固有の生活史を必須の分析対象とせざるをえないのであるから、研究者は、企業者や当該企業者と相互作用をなしたと考えられる個人の伝記的記述や人物評論的記述という、ある意味では恣意性や私意性が充満した資料を丹念に比較検討しながら分析し、いわゆる「企業者の現実」(entrepreneurial reality)をひとつひとつ剔出し解明することに努めねばならない。以上のような方法論的意味において、伊庭貞剛と伊庭をめぐる人々を繰り返し繰り返しとりあげた伊藤の一連の著作は、それなりの分析的価値を有する。そしてそれらの著作が、たとえ一時的なものであろうとも、すくなくとも1980年代に入り、この種のものとしてはかなり高い水準の売れ行きを示したという事実は、出版社や伊藤自身の販売努力をも含めて⁶¹⁾、けっして無視しうるものではなかろう。それもまたひとつの「企業者の現実」であるから。さらにはまた、既述のように、伊藤が安岡をめぐる住友人ときわめて緊密な関係を維持しえたという事実も、伊藤自身が安岡の崇敬者であったという事実とともに、けっして無視されてはならない「企業者の現実」なのである⁶²⁾。

ところで、伊藤の伊庭論がある種の説得力をもっているとするれば、既述の如くそれは何よりも先ず、安岡の「人物の研究」を準拠枠としているからであろう。そういう準拠枠を安岡によって与えられていなかったなら、おそらく伊藤は伊庭という象徴的存在を発掘し浮きぼりにするこ

とができなかったであろう。

安岡の「人物の研究」については、『安岡正篤とその弟子』の第一章「人物と教養」が参考になる⁶³⁾。これは「人間学について」「儒教的人間観」と「人間学の基本」の三節から成る。そして以上の三節からも安岡が心理学者であると同時に、ある意味においては実存主義的な人間学者であり、また現象学的社会学者でもあることが十分に知られる。とくに社会学者としての安岡は、徹底した「人物の研究」の重視、「人生五計」に関する論述⁶⁴⁾にみられるように、個人の生活史にそくして（すなわち、個人が一生の間に通過する社会的経験の諸段階に対応させて）個人の生を考える傾向や、いわゆる「思考の三原則」⁶⁵⁾に見られるように、具体的なデータ以上に基本的な概念や視座を重視する傾向、さらにはある種のエスノセントリズムに通ずる「東洋的創造の哲学」⁶⁶⁾の重視、幼児期からの学習の強調⁶⁷⁾に見られるような個人の生活史における社会化(socialization)の過程への着目、いわゆる「五交」⁶⁸⁾に見られる個人間の相互作用そのものにたいする着目、等々において、バーガー(P.L. Berger)らの「伝記的アプローチ」(Biographical Approach)⁶⁹⁾と共鳴するところが多い。また「六験」「見識と胆識」「八観」⁷⁰⁾などの論述は、安岡の行動と学問とがフィード・バックの関係にあることを示すものとして注目される。安岡は「本当の学問というものは、血となって身体中を循環し、人体・人格をつくる」⁷¹⁾と言明している。東洋学、とくに陽明学を基本とするある種の実存主義的人間学といえようか。

さらに「易の陰陽相対理論」(東洋的創造の哲学)と「惟神道」がトインビー歴史学の到達点であるという安岡の見解は⁷²⁾、その正否は別にして、ユング心理学が到達しようとしたものを想起させる。また本書

のパースペクティブにおいてはとくに、小倉正恒がこの易と惟神道に大きくコミットしたという事実は、小倉と安岡の高い連帯性とともに、注目すべきものである。『住友の哲学』には、「翁の哲学は変に不変を見、不変に変を見る易の論理であった」⁷³⁾とある。また惟神道を全体とする古神道を唱えた寛克彦は小倉の心友であり、その惟神道にたいする深い関心が小倉の修養団運動へのコミットメントを促していると思われる⁷⁴⁾。

ところで伊藤は、「乏しい自分の学問的経験からいっても、いわゆる指導理論とか、精神科学とかの講義はほとんど身にならなかったといっている。それよりもひそかに熱する思いに駆られて、人物の研究に耽ったことが、一番、わが身を修め識見を養い、交友の世界を造ってゆくうえに役立った」という安岡正篤自身の述懐⁷⁵⁾の引用に続いて、明治期の易学の大家高島嘉右衛門との出会いにより大きな影響を与えられた小倉正恒の体験談⁷⁶⁾が原安三郎（当時、日本化薬会長）に「伝記を読むこと」のみならず「伝記的人物に会うこと」の重要性を教えたことをとりあげている⁷⁷⁾。高島嘉右衛門（呑象）は、東京大学予備門長時代の杉浦重剛が明治16年に高島を訪れて以来、親交を結んだ人物⁷⁸⁾として注目される。杉浦は高島の出版した『易経訳読』に共鳴し、明治26年に頭本元貞・大塚要の協力を得てその英訳を出版している。下程勇吉によると、「もともと儒教の古典でその心腸を養い、自己のアイデンティティを確立して、西洋文化に立ち会い、科学を研究した杉浦は、実に東洋の古典中の古典『易経』においていわば心の故郷を確認した」⁷⁹⁾と述べている。

小倉正恒と高島との出会いは、この『易経訳読』の英訳が出版されたころといわれるが⁸⁰⁾、小倉と高島の連帯は第二次大戦後も持続された。

中国から帰国した小倉が最初に組織したのが、高島を盟友とする「易道懇話会」であった⁸¹⁾。

さて小倉と同じく高島との関係においても重視される杉浦が伊藤によってとりあげられるのは、河上謹一との関係においてである。「杉浦重剛の人間学」⁸²⁾という一節において、伊藤は、河上が息子弘一（のち、日本輸出入銀行総裁・日本興業銀行総裁）を杉浦の「称好塾」に託したことに着眼し、同塾のいわれや杉浦の「人間教育」と「片言隻句」を紹介している。

杉浦と河上と伊庭の高い連帯性については、伊藤は『現代の帝王学』においても、第一章「原理原則を教えてもらう師をもつこと」の中に「己を知る者のため」⁸³⁾という節を設けて詳述している。ここで興味深いのは、「河上謹一を最もよく知っていたのは伊庭貞剛だったし、同時に、伊庭を最もよく理解していたのは河上謹一だった」として、河上の伊庭論をとりあげているさいのそのとりあげ方と「人物評論」そのものに対する伊藤の見解である。伊藤は『幽翁』の編著者である西川正治郎が河上に取材したときに得た河上の伊庭論⁸⁴⁾を引用したあと、「人物評論」というものの知識社会学的ともいうべき分析を、まさに陽明学者安岡の「人物の研究」の準拠⁸⁵⁾においてうまくやりとげているといえよう。

「もともと、人物評論というのは、評論する側とされる側との、いわば格闘であり、双方の人格や識見の貸借対照表とっていいだろう。つまり、対象になる人物を評論しながら、結局は自分を評論することになるのである。

評論する側がいかに対象人物に対する自分の好悪の情を殺し、客観的な事実を収集し、これを比較秤量しながら、その人物の実像を伝えよう

としても、所詮は、その評者の人生経験の深さ、世界観、読書歴、あるいは流した涙の量などによって、「人間像」が決定されてしまうのだ。」⁸⁶⁾

そこで伊藤はこのようなパースペクティブから、河上の伊庭論が「実に見事に河上自身の人物論になっている」と言明している。その背景には、伊庭が明治27年から着手した別子の改革が真正の「精神の改革」⁸⁷⁾であったとする河上の洞察を可能にしたのは、河上と伊庭がいわゆる「士ハ己ヲ知ル者ノタメニ死ス」⁸⁸⁾という言葉で表されるような高い連帯性によって結ばれていたからであるという伊藤の側の認識がある。

このように、河上の伊庭論を通じて河上を高く評価した伊藤は、次に「河上謹一が、それほど、ぞっこん参った伊庭貞剛とはいかなる人物か」というテーマに移る。このあたりの伊藤のスタイルは安岡により完全に方向付けられている。安岡は「人物を研究するのは畢竟我々が気づかぬ様々な生活を経験し、ともすれば我々が閑却し易い人生の深い本質的な問題にふれて、自己の人格を完成してゆくところに最も高貴な意義がある」⁸⁹⁾と述べている。

安岡正篤は「人物研究による生活の開拓」⁹⁰⁾を強く主張したが、それは要するに、「人物研究」に真摯に取り組むことによって社会に対する自分の意識や自分自身に関する意識が変革される可能性を意味しているものと思われる⁹¹⁾。つまり安岡は「人物研究」による意識の拡大の可能性を示唆しているのである。そして伊藤はこの安岡の「人物研究」をもっぱら「経営者研究」というテーマに絞りこんでゆくことで自己と読者の意識の拡大をねらったのである。

伊藤肇の一連の著作によるかぎり、伊藤自身の『幽翁』との出会いが、伊藤の「意識」を大きく拡大させたことは明白である。あえてここに引用しないが、伊藤は繰り返し繰り返し、いわゆる「伊庭語録」なるものを記している。その執拗さは異常なほどである。

第5節 ユング心理学の重要性

ユング心理学の第一級の研究者である河合隼雄は、日本人の自我について触れ、「欧米人が「個」として確立された自我をもつものに対して、日本人の自我—それは西洋流に言えば「自我」とも呼べないだろう—は、常に自他との相互的関連のなかに存在し、「個」として確立されたものではない」⁹²⁾と述べている。

日本人の自我についてのこの河合の卓見は、準拠集団論や「社会的基盤」という概念を中核に据え、個人を当該個人と相互作用をおこなう他者との関係においてとらえようとする本書のようなパースペクティブには、きわめて適合的なものである。鈴木馬左也や小倉正恒の意識と行動を「十四会」を核とも原点ともする準拠集団との関係において分析したり、伊庭貞剛のそれを「乾坤社」系の人々との関係において分析することは、河合のユング派心理療法家としての長い体験から出てきたアイデアと本質的にはけっして矛盾することはないだろう。いずれにしても企業者史はユング心理学を吸収することにより、ある種の研究上の突破口が開ける可能性がある。

あのトインビーですらユングの普遍的無意識 (collective unconsciousness) の考え方を吸収していることは⁹³⁾、歴史家としての企業者

史家が反省すべきひとつの材料となろう。たとえば河合の「ひとつの家族がひとつの人格構造をもっているような感じを抱かせるような例は非常に多い」⁹⁴⁾という指摘は、たとえば「住友の伝統精神」というような表現が根も葉もない非科学的なものであるという批判に対する有力な反批判の根拠を与えるし、「東洋人は、陽の極まるところ陰となり、陰の極まるところ陽となる心の現象の複雑さについての知識を豊富にもち、影の多い生活を楽しんできた」⁹⁵⁾という指摘は、伊庭貞剛や小倉正恒のようにまさに「影の多い生活を楽しんできた」企業者の内面生活を内在的に理解するうえで、ユング心理学が大きな有効性を発揮する可能性があることを示唆するものである。ユング心理学における東と西の出会いという契機を大切にしつつ、日本人の自己実現の方向を模索してきた河合の研究は、マージナル・マンの理論に基づく日本の企業者史の研究との接合の可能性を有している。後者もまた、企業者の革新における東と西の出会いという契機を大切にしてきたからである。それはたとえば本書の広瀬幸平に関する分析において明らかである。

第6節 個性化（自己実現）の過程

本章のパースペクティブにおいては、ユングが「人生の後半の重要性」を強調していることが大きな支えとなっている。従来の企業者における伝記的研究では、企業者の生活史ないし生活歴の諸段階のなかでも、いわゆる出自が与える幼児期からの成育環境や社会化のプロセスの分析や企業者的役割の遂行過程（企業者活動の展開過程）にのみ研究者の関心が注がれ、企業者が第一線を退いた後の生活史はほとんど無視されてき

た。ところが、たとえば伊庭貞剛が後世の経営者にたいして象徴的存在として大きな影響を与えているのは、伊庭の現役時代の意識と行動（とくに明治27年の別子行に関連したもの）もさることながら、伊庭の現役引退後のライフ・スタイルとそれを支えた精神構造である。しかもとくに後者（精神構造）に力点がおかれる。たとえば小島直記は、中野好夫という硬骨の英文学者が「高風の人－伊庭貞剛」なる一文において中野が強調し礼讃するのは、伊庭の人柄、特にその進退の「退」のいさぎよさであるとし、中野の重視するのは、伊庭引退の年（明治37年）の2月、『実業之日本』に寄稿した「少壮と老成」である⁹⁶⁾、と述べている。おそらく小島は、リベラリストとして知られる中野でさえも伊庭の人生の後半は高く評価しているということを言いたいのであろう。そして現役時代の伊庭も引退後の伊庭もまちがいなく伊庭の生活史全体を構成するものであると言いたいのであろう。

ところで筆者はもちろん伊庭の出处進退のいさぎよさをそれなりに高く評価する。とくにこの点においてけっしていさぎよくなかった広瀬幸平の例を知っているので、その評価は崩れることがなかろう。しかしそれ以上に筆者が高く評価するのは、伊庭の、あるいは河上の、住友引退後のライフ・スタイルとそれを支えた精神構造である。河上も、伊庭と同じく、引退後の生活史が注目されよう。この点を小倉正恒は十分に認識していた。

「河上は西洋文学にも漢学にも素養が深く、漢詩文に長じ筆蹟も見事であり、中国の王揖唐なども、その詩友であった。また武道にも達していた。寡欲恬淡で、住友を四九歳で退いた後は一生世外の人となって悠々と九十歳の長寿を全うし、その晩年まで正恒の訪問を楽しん

だ。早く外務大臣就任をことわり、住友引退後は満鉄総裁を断ったこともあったが、「消極的には実にえらい人であった」また、「情に厚い人で、理よりも情に勝ったという風で、人間として美しい方であった。」⁹⁷⁾

これは『小倉正恒談叢』における小倉の「河上謹一翁（太拙）」を要約したものだが、河上は49歳で住友を退いたとき、すでに「人生の後半の重要性」をよく知っていたのではないかと思われる。ユングが人生の後半の重要性を強調していることに注目した河合は、「人生の前半が昇る太陽のようであるとするならば、40歳を過ぎてからの後半の人生には、われわれは傾き沈んでゆくことに人生の意義を見出さねばならない」⁹⁸⁾と述べている。つまり、いつまでも「見せかけの上昇」を追うことなく、人生の後半においては「下ることによって自己を実現すること」を、すなわち、ユングのいう真正の「個性化の過程」を「人生の究極の目的」とすることも、河上が住友退社後の自己の生活の指針としていたことを小倉がよく知っていたので、「消極的には実にえらい人であった」とか、「人間として美しい方であった」と述べたのではなかろうか。そしてこのような小倉の河上観は、河合が「このような人生の後半の意義に関するユングの説は、東洋人にとっては目新しいものではないといえるかもしれない」⁹⁹⁾と述べていることから知られるように、小倉が長年にわたり東洋の宗教や哲学にコミットしてきたことから始めて可能となったものである。

伊庭と河上の高い連帯性もひとつにはそういう「人生の後半の意義」を共鳴盤としていた。河上は伊庭について、「あれ位に立派な人は日本国中にもないと推賞して」¹⁰⁰⁾いたと小倉は証言しているが、またその

証言は、河上が伊庭の退陣とともに住友を退いたという事実からも十分に信憑性があるが、おそらく河上自身が伊庭の哲学に共鳴しうるだけのものを十分にもっていたのであろう。

ところで伊庭の晩年の思想においてもっとも興味深いと思われる「晩晴」ということについて、西川は次のように記している。

「「老」の意義とその価値を闡明し、顕示することばとして、翁は後に、「晩晴」の二字を撰まれた。「晩晴」は、実に翁の心境開展の極致であり、同時に、その人生観上の最高峰において、翁において、翁の前に示現された絶対境ともいうべきものであった。」

世の多くの人々は「晩晴」を知らずにして、「晩成」を云い、これを以て人生の一大快心事と見做しておる。しかも「晩成」に包含されるところは、事業のために人生の存在する如く思惟する功利的見解であって、終生営々ただ事業に没頭して、また他あるを知らざるものの如き浅慮の想念を、そこに見出すのである。「晩晴」は断じてこれと異なり、事業は畢竟人生の一部に過ぎずして、あくまで人生そのものを第一義とし、事業を以て単に人生を成就するの一手段に過ぎずとする。「晩晴」独特の思想的基礎は、即ちここに据えられているのである。

世に「晩成」は易く、「晩晴」は難い。「晩成」は「作す」ことによりて到り得べきも、「晩晴」は「為る」ことによりて開け来る境地である。

世に老ひて事業を成し遂げた者ならば、これと呼ぶに「晩成」を以てしても毫も差支へはなかろう。しかも「晩晴」に至っては、謂はゆる事業を踏み台としては、何人も断じて達するをえぬ人生の最高所を

意味し、真に、「老」に透徹せる達人高士にあらずんば、到底これを極むるを許されざる心境そのものに外ならない。」¹⁰¹⁾

晩年の親鸞の最後の到達点であるといわれる「自然法爾」の思想を想起させる文章である。そして表現のスタイルこそ異なるが、ユングの「個性化の過程」すなわち、「個人に内在する可能性を実現し、その自我を高次の全体性へと志向せしめる努力の過程」¹⁰²⁾を晩年の伊庭が「人生の究極の目的」として生きていたことを示唆するものであるといえよう。

ユングの弟子のマリ＝ルイス・フォン・フランツは「心の成長のパターン」¹⁰³⁾を論じたさい、「この心の成長は意志力による意識的な努力によってもたらされるのではなく、求めずして自然に生じてくるので、それは夢のなかでしばしば木によって象徴される。木のゆっくりとした力強い自然の発育が明確なひとつのパターンを作りあげるからである」¹⁰⁴⁾と述べているが、これは伊庭が「晩成」は「作す」ことによって到達可能だが、「晩晴」は「為る」ことによって開けて来る境地であると考えていたことと対比してみると、非常に興味深い。また伊庭は「事業のために人生の存在する如く思惟する功利的見解」を真向から否定しているが、これは『莊子』「人間世篇 第四」¹⁰⁵⁾の「櫟社の樹」の部分を引用し、「この木は個性化の過程を象徴し、われわれの近視眼的自我に教訓を与えているということが出来る」¹⁰⁶⁾と述べ、「人格の内的な成長のために意識の功利主義的な態度を捨てる必要性」を主張している、フォン・フランツの立場と符合している。

伊庭は、既述のように、晩年に「自分のような性格のものが、実業界に身を投じたのは、初めから間違っていた」¹⁰⁸⁾「わしのほんとうの事業

といってよいのは、別子の植林だけだ。ほかの事業はなくもがなのものだ¹⁰⁹⁾と語った。以上の伊庭の発言は、本章のパースペクティブにおいては、もっとも注目すべきもののひとつである。何故なら、「坑内施業の大方針」の確立、製錬所の四阪島移転、家法改正、住友伸銅所開設などの卓越した企業者的役割を遂行した人物が、晩年においては、すくなくとも当時の功利主義的な企業家意識においては無用のこととみなされていたはずの「苗木をひとつひとつ丹念に植え育てて森林をつくる」という途方もない仕事を唯一至高のものとみなしていたということになるからである。

植林の事業のみが真実であり、他の事業はすべて虚仮のものであると考えた伊庭は、森林を国家の財産とし、その保護を非企業家的意識の下に推進していたドイツの「林政学の根本原理」をきわめて高く評価していた¹¹⁰⁾。つまり伊庭には、植林事業は「聖なるもの」として、功利主義的な企業意識から切り離してひとつの国家的な事業として展開されねばならない、という信念があった。

このような伊庭の信念の背景には、伊庭に固有の「聖なる自然との対話」ないし「地霊との交感」¹¹¹⁾というすぐれて深層心理的な世界を基盤とした植林事業に対する異常な情熱があった。もちろん伊庭のそういう心理的傾向が禅による徹底した修業とけっして無関係ではないことに注目しておかねばならない。

中村良夫は「境と心」¹¹²⁾という一文において禅と風景の関係をとりあげ、禅が徹底した自己追求の果てに、「自心不覚識」といい、逆に心を離れて、「見色明心」「開声悟道」¹¹³⁾という逆説に到達したと述べている。たとえば中世禅林の山水画は、画僧の単なる手すさびではなく、修業の一環として、風景に「無相の自己」を感得した証しであったとい

われる¹¹⁴⁾。鈴木馬左也の富岡鉄斎にたいする異常な執着もこのことと
けっして無関係ではないが¹¹⁵⁾、鈴木以上に禅に没入した伊庭は世俗的
有用性（功利主義的価値）のために「荒れに荒れた山膚」を放置してお
くことはできなかった¹¹⁶⁾。しかしそれだけではない。

伊庭の植林事業にたいする執着には、おそらく伊庭・河上・杉浦らの
盟友であった志賀重昂の風景論もなんらかの形で影響を与えていると思
われる。杉浦や河上が「乾坤社」設立直後の明治21年に、雑誌『日
本人』（政教社）を志賀重昂や三宅雪嶺と発刊したことは既述のとおり
だが、それから6年後（明治27年）に志賀は『日本風景論』を世に
問うた。これは日本の近代風景論の嚆矢をなす¹¹⁷⁾といわれるが、この
卓越した地理学者の風景論に伊庭が共鳴するところは大きかったにちが
いない。

最後に、もう一度、伊庭が植林を国家的事業に等しいものと考えてい
たことを強調しておかねばならない。

志賀重昂・伊庭貞剛・河上謹一・杉浦重剛らの高い連帯性は、いわゆ
る「日本立国の根本」をめぐって培われた。既に述べたようにたとえば
志賀は、『日本人』（第8号）に「日本生産略」をかかげて、国家目標と
しての産業自立を強調しているが、それは精神における伝統的・土着的
要素の重視（「国粹保存旨義」）と技術における核心の導入の強調（「日本
の生産力を増加し、国民個々の財本を添殖せんとする」もの）、という
すぐれてマージナルな生活態度こそ、この時期の日本人の人間形成にお
ける準拠棒とすべきであるという思想的基盤において述べられたもので
ある。志賀の「日本立国の根本を確定する。唯夫れ二方策あるの哉。一
は無形的即ち日本国民の思想をして独立せしむること、一は有形的即ち
日本国民の実力を増殖すること是れなり」という有名な文章は以上のよ

うな脈絡において主張された¹¹⁸⁾。ここで注目すべきは、志賀の盟友であった杉浦重剛が、『日本人』（第1号）において「余は西洋の長を探りて我の短を補ふと同時に、我の長を長じて我の短を補ふの必要を説くものなり」と述べ、自らを「修繕者」と規定していることである。

この「修繕者」という、すぐれてマージナルなシチュエーションの下に生まれた自己認識は¹¹⁹⁾、杉浦や志賀を中心とする集団が、当時の社会的状況においてある種のアルキメデスの点に立っており、それゆえに社会的世界の「意味」に関して、オリジナルな立場の決定を遂行しうる可能性を有していたということを意味している¹²⁰⁾。そしてこのような「修繕者」の集団の成員たちとの多くの高い連帯性を維持していた伊庭貞剛が、「産業自立」あるいは「植民地ではない自主的な近代国家としての発展」（長谷川如是閑）¹²¹⁾のために可能なかぎりの革新を導入するという企業者的役割、すなわち「西洋の長」の採用と、「国粹保存主義」、すなわち「我の長を長く」という知識人的役割という二つの役割をともに引き受けることによって、「修繕者」のひとりとして、（この時期にある種の頑迷固陋に落ちこんでいた「高天原派」や「政府を中心とする欧化主義」の連中¹²²⁾とは一定の距離をおいた）オリジナルな意思決定を遂行することができたのである。

杉浦重剛は、「西洋の物理学と東洋の存在論との冥合点を見出して、理学宗を確立し、ここから国民教育の基礎をなす国民の道徳性を長養しようとした」¹²³⁾といわれる。伊庭貞剛は、住友財閥の経営者としての理念を、杉浦の「理学宗」とほぼ同じ地点から構成したにちがいない。そしてその地点から国家の発展に住友を寄与せしめようとした。しかし、晩年の伊庭自身の言葉が如実に物語っているように、かれは深い挫折感を味わったのである。それは革新的企業者活動が資金難などで中絶する

といった類のものではなかった。

伊庭の植林事業にたいする積極的なコミットメントと異常なまでの高い価値付けは、以上のような脈絡において重層的に理解すべきであり、けっして単純化を急いではないと思われる。たとえばこの植林事業を単に「長期的視野に基づいた革新的企業者活動の展開」の一事例とみなすことは、すくなくとも伊庭というすぐれて逸脱的な財閥経営者に関しては、単純化の謗りのみならず短絡化の謗りを免れえないであろう。

住友林業では、最近「星の王子様に誇れる仕事」という見出しの全面広告を出した。そこでは「別子の大きな森の話」と題して次のような文章が掲載されている（読売新聞、1997年3月21日13版）。

「星野王子さま。

四国の別子山に広大な森があります。この森は、私たち住友林業にとってかけがえのない森なのです。

それは、失われた山の緑を取り戻そうと、私たちの先輩たちが、100年以上も前から苗を植えてきた森だからです。

木を愛するところの原点がこの森にあります。

森のことは森に聞く。私たちは、自然環境と対話しながら豊かな森をつくり、暮らしに木を活かしています。だから、

自然と語りあうことの大切さを知っている星の王子さまに自慢したい森なのです。」

「森のちからを、未来のちからに。」という言葉でおわるこの広告には、伊庭貞剛の名前が一切でてこないが明らかに象徴としての伊庭の影響が感じられる。

伊庭貞剛は住友財閥の経営者の象徴的存在であったのみならず、近代日本の経営者の象徴的存在にまでその評価が高められつつある。

註

- (1) 白柳秀湖『住友物語』（千倉書房、昭和6年）241頁。
- (2) 神山誠『伊庭貞剛』（昭和35年）160頁。『幽翁』164頁。
- (3) 『幽翁』189頁。
- (4) 同書、196頁。
- (5) 河合隼雄『ユング心理学入門』（培風館、昭和42年）303頁。
- (6) 河上弘一「序」11頁（藤本尚則『前掲書、10-11頁）
- (7) 『幽翁』の「年譜」9頁による。
- (8) 『杉浦重剛全集』第6巻、86-109頁。明治35年1月に東亜同文書院長に就任した杉浦の行動のうち、「四月五日に新橋を発して五月二三日、東京に帰着するまでの約五〇日間の旅行中の行動を記録したもの」である。同書、838頁。
- (9) 同書、91頁。河上の代理というよりも住友の代表として出席したのであろうか。
- (10) 同書、92頁。
- (11) 『河上肇全集』第22巻（岩波書店、1983年）538-539頁。杉原四郎・一海知義、前掲書、107-142頁。
- (12) 同書、653頁。
- (13) 寿岳文章「解題」（同書、727-734頁）。
- (14) 具体的には、30年前に鹿子木が河上から借りた金を甥の河上肇に返そうとしたことを記述した、出獄後の河上の日記の昭和13年6月15日のくだり（同書、87頁）を参照。
- (15) 同書、729頁。
- (16) 『住友春翠』445-446頁。
- (17) 明治39年のこと。同書、447頁。
- (18) 『河上肇全集』第23巻、729-730頁。
- (19) 『杉浦重剛全集』第6巻、249-503頁。
- (20) 同書、453頁。
- (21) 『鈴木馬左也』299頁。
- (22) 藤本尚則、前掲書、「後記いろいろ」
- (23) 『安岡正篤とその弟子』（竹井出版、昭和59年）288-290頁。
- (24) 伊藤肇と安岡正篤の関係については次の解説に詳しい。小島直記「解説」326-327頁 伊藤肇『一八史略の人物学』（PHP文庫、1985年、324-326頁）、中山素平「『伊藤肇』という男ー解説にかえてー」255-256頁（伊藤『帝王学ノート』PHP文庫、一1984年、252-258頁）
- (25) 伊藤肇『左遷の哲学』（産業能率大学、昭和53年）1頁。
- (26) 伊藤は安岡を「日本一の陽明学者・思想家」としている。同書、12頁。
- (27) 同書、42-44頁。
- (28) 瀬岡「近代住友の経営理念」403-405頁。
- (29) 同稿、374-450頁。

- (30) 伊藤肇『現代の帝王学』（講談社文庫、昭和59年）18-19頁。原著は昭和54年にプレジデント社より刊行された。なお、伊藤は伊庭の心友義山を『人間的魅力の研究』（日本経済新聞社、昭和55年）においてもとりあげてゐる。同書、147-148頁、166頁を参照。
- (31) 伊藤『現代の帝王学』5頁。
- (32) 同書、同頁。なお『安岡正篤とその弟子』268-269頁をも参照。
- (33) 林繁之「安岡正篤先生の足跡」（『安岡正篤とその弟子』70-88頁）85頁。
- (34) 同書、77頁。なお『支那思想及び人物講話』は『東洋思想と人物』として旧版が昭和34年に、新版が昭和50年に、樹明徳出版社から刊行されている。
- (35) 『安岡正篤とその弟子』77-78頁。297-298頁。
- (36) 『小倉正恒』299頁。
- (37) 同書、947頁。
- (38) 中日文化研究所の菊地三郎は、敦洙若文庫設立に尽力した小倉の姿を詳しく紹介している。菊地三郎『住友の哲学－晩年の小倉正恒翁の思想と行動』（風間出版、昭和48年）
- (39) 鈴木学術財団は小倉と交流のあった鈴木大拙の正解聖典刊行会が発展したものである。同書、134頁。
- (40) 小倉正恒「東洋の心」（『雅友』第34号、昭和32年11月）
- (41) 『安岡正篤とその弟子』10-67頁、67頁、121頁を参照。
- (42) 同書、119頁。
- (43) 武田豊（新日鉄）・平岩外四（東京電力）などの財界人と小島直記（作家）も参加した。伊藤肇『十八史略の人物学』（プレジデント社、1980年）13-14頁。
- (44) 岩沢は42年間の住友銀行人としての生活に終止符を打ち、東洋工業会長に就任したのは昭和55年である。
- (45) 『朝日新聞』1980年1月3日号、13版(22)の「日本一の人間学(2)」を参照。
- (46) 『十八史略の人物学』13頁。
- (47) 小川義男「私の心を耕してくれた人」187頁（『安岡正篤とその弟子』187-190頁）
- (48) 師友会は正式には全国師友協会のことであろう。同会は安岡が公職追放解除後に設立した全国組織である。
- (49) 『日本社史全集－住友軽金属工業年表－』（常磐書院、昭和52年）120頁。
- (50) 『小倉正恒』299頁。
- (51) 寒泉会編「安岡先生著述年表」293頁（前掲『安岡正篤とその弟子』289-305頁）
- (52) 堀田左兵衛（編集代表）『日本社会運動人名事典』（青木書店、1979年）178-179頁。
- (53) 『安岡正篤とその弟子』292頁。201-202頁。
- (54) 同書、199頁。
- (55) 同書、255-275頁。「無以会」は昭和41年に発足した。同書、214頁。なお「六中観」は伊藤『現代の帝王学』121-122頁、同『帝王学ノート』53頁などに引用されているように、伊藤が重視してものでもある。
- (56) 同書、8頁、13-14頁。なお安岡と吉川英治は当時「心交協会」（昭和12年）を通じて交流していた。同書、170-171頁、198頁。『経世瑣言付先賢語録』（政教読書会）は昭和9年に出版された。

- (57) たとえば、伊藤『帝王学ノート』111-117頁などを参照。
- (58) 『安岡正篤とその弟子』215-216頁。なお『東洋倫理概論』は昭和4年に去黄社から出版された。同書、293頁。
- (59) 伊藤『帝王学ノート』71-75頁。伊藤『男の魅力』(産業能率大学出版部、1976年)57-59頁、104-105頁、108頁などを参照。
- (60) 伊藤『帝王学ノート』72頁。なお小島直記と安岡との初めての出会いは伊藤がオルガナイザーをつとめた「木鶏会」を通じてである。小島『逆境を愛する男たち』(新潮社、昭和59年)119頁以下。
- (61) 小島直記によると伊藤の講演は1ヶ月に50回にもおよんだとのことである。前掲『十八史略の人物学』327頁。
- (62) 「企業者の現実」については、A.H.Cole, *Business Enterprise in its Social Setting*, 1959. 中川敏一郎訳『経営と社会-企業者史学序説』(ダイヤモンド社、昭和40年)の第1部第1章「企業者活動の本質」(3-26頁)を参照。
- (63) 『安岡正篤とその弟子』10-69頁。
- (64) 同書、21-22頁。
- (65) 同、10-11頁。
- (66) 同、56-57頁。
- (67) 同、54-55頁。
- (68) 同、40-41頁。
- (69) P.L.Berger as B.Berger, *Sociology-A Biographical Approach*, 1972. 安江・鎌田・樋口訳『バーガー社会学』(学習研究社、昭和54年)
- (70) 『安岡正篤とその弟子』35-38頁、49-56頁、38-46頁。
- (71) 同書、63頁。
- (72) 河合・樋口。小川編『ユング心理学-東と西の出会い(第一回ユング心理学・国際シンポジウム)』(新曜社、昭和59年)。
- (73) 菊池三郎『住友の哲学』233頁。また『小倉正恒』76-77、530-533頁をも参照。
- (74) 『小倉正恒』79頁、528-529頁。
- (75) 伊藤『現代の帝王学』176頁。
- (76) 高島と小倉の関係については、『小倉正恒』72-75頁、460-461頁、530-533頁を参照。
- (77) 伊藤『現代の帝王学』176-177頁。
- (78) 藤本尚則、前掲書、524頁。
- (79) 下程勇吉「解説」(『易经訳読』について)866頁(前掲『杉浦重剛全集』第6巻、863-870頁)
- (80) 『小倉正恒』974頁。
- (81) 同書、460頁。
- (82) 伊藤『現代の帝王学』169-173頁。また同書、64頁や前掲『十八史略の人物学』208-209頁でも杉浦が言及されている。
- (83) 同書、161-173頁。

- (84) 『幽翁』15-16頁。伊藤は若干修正して引用している。
- (85) 安岡正篤『東洋思想と人物』。とくに「支那思想と人物の研究について」(8-35頁)における「人物研究による生活の開拓」「人物研究の態度」などを参照。
- (86) 前掲『現代の帝王学』163頁。
- (87) 『幽翁』16頁。ここで河合は西川に対して「翁(伊庭)の遺った改革は実に精神の改革であって、翁でなくては断じて出来ない」と述べている。
- (88) 伊藤『現代の帝王学』162頁。伊藤は人物論が完成した暖間から、それを書いた人物の人間としての尺度が露呈する、とも記している。同書、163頁。
- (89) 安岡『東洋思想と人物』28頁。
- (90) 同書、22-26頁。
- (91) 前掲邦訳書でバーガーは「意識の拡張-可能性の意味」を論じている。同書、408-409頁。
- (92) 河合隼雄『日本人とアイデンティティ』(創元社、昭和59年)5頁。
- (93) 河合隼雄『ユング心理学入門』(培風館、昭和42年)113頁、注(1)を参照。
- (94) 同書、109頁。
- (95) 同、112頁。
- (96) 伊藤『逆境を愛する男たち』149-150頁。
- (97) 『小倉正恒』126-127頁、『小倉正恒談叢』(好古庵、昭和30年)202-207頁。
- (98) 河合『ユング心理学入門』203頁。
- (99) 同書、238頁。
- (100) 『小倉正恒談叢』205頁。
- (101) 『幽翁』235-236頁。
- (102) 「個性化の過程」については、河合『ユング心理学入門』58-61頁、219-227頁などを参照。
- (103) C.G.ユング、河合隼雄監訳『人間と象徴-無意識の世界』下巻(河出書房新社、1975年)6-15頁。
- (104) 同書、7-8頁。
- (105) さしあたり、徳永光司『莊子 内篇』(朝日新聞社、中国古典選書、昭和53年)199-206頁を参照。
- (106) C.G.ユング『人間と象徴』下巻、7-8頁。
- (107) 同書、13頁。
- (108) 白柳秀湖、前掲書、241頁。
- (109) 『幽翁』164頁。神山誠『伊庭貞剛』160頁。
- (110) 『幽翁』164-165頁。
- (111) ジョン・ミシェル著、荒俣宏訳『地霊-聖なる大地との対話』(イメージの博物誌十四)(平凡社、1982年)
- (112) 中村良夫『風景学入門』(中央公論社、昭和57年)173-193頁。

- (113) 「外界の物と現象に心を澄ますことによって自己を悟ること」。同書、187頁。
- (114) 同書、同頁。
- (115) 『鈴木馬左也』353頁。鈴木が「はやく富岡鉄斎に傾倒したのは、その絵画あるいは書風の禪機に通う脱俗の趣きが殊に馬左也を惹いたのであったろうか」とある。
- (116) 『幽翁』163-164頁。
- (117) 中村良夫、前掲書、238頁。
- (118) 大久保利謙「三宅雪嶺」360頁（本山幸彦編『三宅雪嶺』筑摩書房、1975年、358-368頁）を参照・引用した。
- (119) 瀬岡『企業者史学序説』137-139頁。
- (120) 折原浩『危機における人間と学問』（未来社、1969年）297-298頁を参照した。
- (121) 長谷川如是閑『ある心の自叙伝』（朝日新聞社、昭和25年）106頁。
- (122) 同書、105-106頁。
- (123) 前掲、下程勇吉「解説」866頁。

第4章 鈴木馬左也

第1節 はじめに

1 鈴木馬左也と準拠集団

戦前の住友財閥の代表的な経営者である鈴木馬左也や小倉正恒の意識と行動を分析するうえで、いわゆる「十四会」を核とも原点ともする準拠集団 (reference group) が果たした役割がけっして無視しえないことは、筆者がこれまで機会ある毎に強調してきた¹⁾。準拠集団という概念用具は消費者行動の分析において用いられてきたが²⁾、最近では企業者活動の分析においても用いられるようになった³⁾。さらにこれを特定の企業者の生活史の分析に用いるには、色々な創意工夫が必要であるが、本稿はそのひとつの実験的な試みである。なお、本章でも「十四会」に関しての多くの叙述が見られるが、それは「十四会」が本書のパースペクティブにおいてもっとも重要なものとして位置づけられているかにほかならない。

さて「十四会」は『小倉正恒』において次のように説明されている。

「十四会の仲間は、北条時敬、織田小覚、早川千吉郎、土岐慎、永山近彰、平山銓太郎、岡田良平、一木喜徳郎、平沼騏一郎、岡田次郎作、鈴木馬左也などであった。十四会の名の由来は、会員の人数に據ったのであろうか、あるいは明治一四年の結成であらうか、詳らかでない。明治一四年は、この中の多くが東京大学予備門に居た。この仲間は数人を除いてほとんど金沢の出身であった。鈴木馬左也は、石川県専門学校の前身金沢啓明学校に学んだから準金沢人である。平沼騏

一郎は岡山県津山の出身であったが、津山藩が加賀藩に特別な親愛感を持っていた由縁は、『平沼騏一郎回顧録』に見えている。岡田良平とその実弟一木喜徳郎は静岡県に生れて、加賀には縁が無かったようである。それらの数人を除くと、十四会はほとんどが加賀出身の新進俊秀をもって結成されていた⁴⁾。」

本章はこのように「十四会」において「準金沢人」として位置づけられている鈴木馬左也の意識と行動に決定的な影響を与えつづけたと思われる準抛集団の形成過程を解明するとともに、その機能を剔出することを目的としている。またこの点と関連して、そのような準抛集団の機能によって、当時の財閥経営者に固有の意識、即ち「財閥を国家の発展に寄与せしめんという意識」（安岡重明教授）⁵⁾がこれまで安易に想定されていたよりもはるかに重層的で堅牢な基盤を有していたことを可能なかぎり明らかにすることを目的としている。ただし紙面の都合上、明治22年以降の鈴木的生活史の詳細な分析は別稿にゆずりたい。

西田幾多郎がまとめた北条時敬の日記に「十四会」が初めて登場するのは明治22年2月16日である⁶⁾。最近の筆者の一連の研究⁷⁾により、この「十四会」が次のような組織にまで発展するにいたったことが判明している。即ち、当初は、出身地・出身校・血縁などを媒介要因として集合した青年たちが、宗教（とくに禅宗）・学問・思想・武芸・生活態度などの共同参加・共同学習を通じて互いに教範な主体性を確立しようという顕在的な目的をもって結束した、成員間の連帯性がきわめて高い結社であり、潜在的には物心両面の相互扶助という機能を果たしつづけたが、のちには、その機動性を十分に発揮し、前田家グループ・中央報徳会・東亜報徳会・東亜同文会・修養団などの諸組織と大きくコミ

ットするにいたる、きわめて広域志向的な組織にまで発展したのである⁸⁾。もちろんその成員のなかには、三井の経営者となる早川千吉郎、住友の経営者となる鈴木馬左也、報徳運動の最高指導者岡田良一郎を父とする岡田良平・一木喜徳郎、司法界の大御所的存在となる平沼騏一郎などが、この準抛集團の生成期から含まれていた⁹⁾。このことがこの準抛集團に高い機動性を与える大きな要因のひとつとなる。(とくに早川千吉郎は、前田家グループ・東亜同文会・中央報徳会・修養団・留岡幸助を中心とするキリスト教社会事業家グループなどに大きくコミットしており、住友財閥を所属集團とする鈴木馬左也とは常に比較の対象となってきた人物である¹⁰⁾。)

明治10年代に成立したといわれる「十四会」を核とも原点ともするこの準抛集團が、すくなくとも明治20年代には、鈴木や早川の意識と行動に決定的な影響を与えるまでに、その機能を十分に発揮するにいたったことは、北条の日記からも明確に知ることができる。またその機能が半世紀を経て後もなんらかの形で働いていたことは、『北条時敬先生』(昭和4年)の内容分析から十分に知ることができる。北条時敬の弟子達の協力によって、昭和4年に同書が出版されたとき、すでに鈴木馬左也や早川千吉郎は他界していたが、かつての「十四会」メンバーである岡田良平・平沼騏一郎・織田小覚・土岐 儀らは健在であった。同書の「編輯後記」¹¹⁾において、岡田は「前文相・貴族員議員・山口高等中学校のとき北条先生を教頭に抜擢せられたり」と、平沼は「男爵、枢密院副議長、北条先生五十年來の御親友」と、織田は「内務省囑託なりしが辞して前田侯爵家学事顧問となり、現侯爵を輔導し優礼を受けらる。北条先生と御同庚にして莫逆の友たり」¹²⁾と、土岐儀は「第一銀行監査役、北条先生と竹馬の友たり」と、それぞれ紹介されている。「十四会」に

ついで言及はないが、かれらの連帯性の高さと持続性は十分に知ることができよう。

この「編輯後記」には、興味深いことに、鈴木 of 兄秋月左都夫をはじめ、花田仲之助という鈴木が物心両面において支援した東亜報徳会の創始者¹³⁾や、鈴木 of 有能な部下であった住友人草鹿丁卯次郎¹⁴⁾と久保無二雄¹⁵⁾や、早川千吉郎の紹介で大蔵省入りした高木亥三郎¹⁶⁾や、小倉正恒の義弟白石正邦¹⁷⁾や、修養団の団長となる二木謙三¹⁸⁾らも紹介されている。もちろん北条の愛弟子西田幾多郎¹⁹⁾についてはいうまでもない。花田については「陸軍中佐、報徳会創立者、同総理事、北条先生と円覚寺修業時代よりの御親友」、草鹿については「山口、金沢両高等学校にて北条先生の下に独逸語の講師、後住友の重役となられたり。北条先生の愛婿草鹿中佐の叔父」、久保については「元住友合資会社重役」、高木については「中学校長、府県事務官等に歴任し、また前田侯爵家の家扶となられしが、今は東京府下荏原町長たり」、白石については「学習院教授たりしが、今は東京府立第五高等女学校長なり、少時北条先生の許に寄寓して修学せられたり」、二木については「医学博士、東大教授、伝研技師、駒込病院長、先生が山口高等学校長時代に先生の許に寄寓せられたり」、とそれぞれ紹介されている。ここであげられ人々が「十四会」を核とも原点ともする準抛集團の発展過程において大きな役割を果たした人々であることは明白であろう。（とくに花田仲之助と二木謙三は鈴木馬左也や小倉正恒の経営理念の形成に大きな影響を与えた注目すべき存在だが、本章では紙面の都合により十分にとりあげられていない。）

2 鈴木为国益志向

ところで卓越したキリスト者であった江原万里は、鈴木を「会社を修道場とした一禅坊主」ときめつけた²⁰⁾。このラベリングは半ば当たっているが半ばまちがっている。鈴木は一生涯、禅による修業を怠らなかつたし、また鈴木が住友人にたいして熱心に禅による修業の必要性を説いたことも確かである。

鈴木は死ぬまで「自己を克服して努力修養する事」²¹⁾を心がけていたし、別子の自彊舎設立や寧静寮・茶隴山道場設立に見られるように、住友人が修業することに異常なまでのエネルギーと時間をかけた。後述するように、無刀派の達人香川善次郎とその弟子丸山幸次郎を住友総本店に正式に雇い入れたのもそのためである。しかしそれ以上の熱意をもって、「住友の事業というものは社会公共の利害を念として行われるということ」²²⁾を強調した。そしてこの「社会公共の利害」というのは、鈴木の場合とりもなおさず「国家社会の利害」ということであった²³⁾。

小島祿郎は、大正の年に住友内部に商事会社設立が内部のものによって安易に推進されようとしたとき、鈴木は「純然たる商事会社とか貿易会社とかは絶対に禁物である」と明確に住友の進むべき道を示し、「国家と盛衰を共にするのだと絶叫」したと証言している²⁴⁾。また大屋敦は、鈴木は「住友の事に付いての根本経営方針は産国報国であって、其の方法としては、地下資源の開発、製造工業であって、之を枢軸にすべきであり、商売人の精神は工業をやるのに邪魔になるという考えを堅持」していたと証言している²⁵⁾。

「事業は国家社会の為にやるものだ、従って天下国家を論ずることは仕事の一つだ」という鈴木の有名な言葉がある。これは鈴木がビジネス

を重視して天下国家ばかり論じているのに疑問を持った伊沢多喜男が鈴木に対して「君はそれで事業をやっているのか」という質問を発したときの鈴木 of 応答であった²⁶⁾。『鈴木馬左也』にはこのような鈴木に固有の国益志向の過剰性を如実に物語るエピソードなり証言が異常に多いが、ここではこのような「国益志向の過剰性」が鈴木馬左也のみならず、その部下にも明確に見出されることに注目しておきたい。

小倉正恒の国益志向の過剰性については別稿において詳述²⁷⁾したのでとりあげない。たとえば鈴木 of 幕僚的存在であった草鹿丁卯次郎でさえも、「住友は日本の埋もれている資源を開発して国家有用の資源として国家に供するのを目的となしている。商売をしてそのカスリをとることはやらない。それでも立ちゆかぬときは住友をつぶしてもよい」と確言した²⁸⁾という。

この草鹿の「それでも立ちゆかぬときは住友をつぶしてもよい」という確言は、鈴木と鈴木 of 部下がその所属集団である住友という組織を至上のものとは考えず、単なる国家の一機関にすぎないと考えていたことを示すものである。そしてそのことを当時の中堅幹部でさえ十分に認識していたようである。たとえば日高直次は、鈴木は「住友に拠りて実業を振興し、国運の隆冒を図る」ことを第一と考えており、鈴木にとって「住友は単なる営利会社ではなかった。実に国家の尊い一機関であり、一要素であった」²⁹⁾と述べている。既述の安岡重明教授の「財閥を国家の発展に寄与せしめんという意識」という場合のその「意識」は、おそらく以上のような文脈において理解されなければなるまい。

3 鈴木の原体験

本章作成の究極的な目的のひとつは、つまるところは、安岡教授のいうこの「意識」の過剰性の歴史的・文化的・社会的背景を解明することにある。したがって本稿では、安岡教授により主張された財閥経営者の「意識」の形成過程を、鈴木馬左也という一住友人の生活史の分析を通して、実証的に解明するための準備作業もある程度までなされている³⁰⁾。そしてその場合には、鈴木を中心とする住友経営者たちの意識と行動が、かれらに固有の準拠集団の、かれらにたいする役割期待 (*role expectation*) にたいするかれらの忠実な役割遂行 (*role performance*) というかたちでとらえられうることがあきらかにされよう。ここでの役割期待とは、鈴木をはじめとする住友の経営者たちが属していた準拠集団が、かれらに住友という組織を通じて国家の発展に寄与するための課題を達成するという役割の遂行を期待しつづけた、ということの意味している。

さて鈴木馬左也は、文久元年(1861)、日向高鍋に生まれた。高鍋藩主秋月家の一族、家老水筑種節が父である。その父種節は明治10年、鈴木が17歳のとき、西南の役において「反乱軍」に捕らえられて入牢中に病死した。しかも長兄水筑弦太郎は、これより10年前(慶応3年)に勤王の事に座して入牢中に病死しているから、鈴木は「国事」に関連して相次いで肉親を失ったことになる³¹⁾。これはまさに鈴木が少年時代と青年時代に体験した原体験であった。この原体験がそれ以後の鈴木を意識と行動に決定的な影響を及ぼしつづけたであろうことは想像にかたくない。

「国事」にコミットした父と兄が限界的な状況において死んだという事実の認識は、鈴木の精神的原基となった。この「国事」ということが

その後の鈴木³²⁾の準拠棒となる。それが最も顕在的に表れているのは、「仲間づくり」ないし「組織の選択」と、住友入社後の理念の志向性においてである。とくに本章では、鈴木³²⁾の「仲間選び」がまさに「自己解釈を支持してくれるような仲間」を選ぶ傾向があったこと、また、「可能なかぎり、過去に満足を与えてくれた諸々のアイデンティティを強化する方向で、自分の結びつき(とりわけ親密な結びつけ)を操作しよう」とする傾向があったことが³²⁾、鈴木に固有の準拠集団の形成過程における一貫した特徴のひとつとして強調されている。

このように鈴木は一生「国事」ということを念頭から離すことがなかったが、これはいわば鈴木³³⁾のライフ・ヒストリーの座標軸のひとつである。もうひとつの座標軸は、鈴木が一生、自己鍛錬による主体性の確立³³⁾をめざして禅や武芸に没入したことから容易に知られるように、「修養」というものである。鈴木に固有の「修養」意識は、上述した父と兄の獄死に加えて、8歳のときの実母久子の他界と9歳のときの鈴木家への養子という事実³⁴⁾に大きく関連する。鈴木にとって大きな精神的打撃であったにちがいないこれら一連の事件は、鈴木の内面に大きな心理的不安とその不安からの脱出の願望を植え付けた。鈴木は絶ゆまぬ自己鍛錬によって主体性を確立するために多大のエネルギーと時間をかけたのである。そしてこれがついには鈴木³⁵⁾のライフ・スタイルを大きく特徴づける「修養」意識の過剰性となったのである。

さて鈴木が父の獄死を知ったのは金沢においてである。鈴木は西南の役の直前(明治9年6月)に金沢の県立啓明学校に入学しているからである。鈴木³⁶⁾の伝記では、同校が外人教授のいる「進歩的な学校」であったことを強調しているけれども³⁴⁾、本章のペースペクティブにおいては、なによりも重要な事実³⁵⁾は、この学校において鈴木が北条時敬と土岐

僑を中心とする金沢人グループときわめて緊密な関係を結ぶにいたったことであり、しかもかれらが、鈴木と同じく、「国事」に関心をもち「修養」を重視する生活を営んでいたことである。

北条や土岐とのこの「出会い」は鈴木に準金沢人としてののちの「十四会」の成員となる資格を与えた。したがってこの「出会い」は本稿にとっても最も重要なイベントであり、次節でもう一度とりあげられよう。

鈴木は父の死後上京し、三兄元三郎（のち秋月左都夫）との下宿生活に入る。東京での鈴木については次節で詳述するが、ここで鈴木と相前後して上京した北条³⁵⁾や土岐らの金沢人グループが当時おかれていた状況をとりあげておく。

『小倉正恒』には、「加賀藩が明治維新の機運に外れて、政治の中心から脱落したことは、却って郷党の奮い立つ原因となり、青年の気魄を大きくするとともに、団結を強くした。十四会はその現れの一つであり、先輩は後輩を教え励まして、この頃、俊秀が相次で出た」とある³⁶⁾。しかし金沢人が当時おかれていた状況は『小倉正恒』の著者たちが考えているよりもはるかに厳しいものであった。かれらは石川県士族島田一郎とその一党が明治11年5月に参議大久保利通を暗殺したという歴史的事実が金沢人グループに与えたであろう社会的・心理的影響を無視している³⁷⁾。この事件にさいし、『朝野新聞』は「加賀士族の暴挙恥ずべし」³⁸⁾と書いた。ここではたとえば「加賀藩没落士族の愚かなあせりから起きた暴挙」（室伏高信）³⁹⁾というラベリングのプロセス (labelling-process) よりもそのラベリングが北条や土岐のような石川県士族の若者たちに与えた甚大な社会心理的影響こそ重要である。かれらはいわゆるマージナル・シチュエーションにおかれたのである。そのような状況下で「加賀っば」たちの集団（のちの「十四会」の原点となるも

の)がひとつの準拠集団としての機能を発揮しはじめるのは必然のことといえた。かれらは準拠集団行動を開始した。

ここで準拠集団行動とは何よりも先ず、「大きな社会＝中心からの無効化の圧力に対抗するために、周縁に位置する人々の一部ないし全部が連帯して下位社会を形成すること」⁴⁰⁾を意味する。もちろんそのようにして形成された下位社会＝準拠集団の内部における個人と個人の間の相互作用も広義における準拠集団行動であり、またその下位社会を基盤として「大きな社会＝中心からの無効化の圧力に対抗する」こと自体も広義におけるそれである。そしてそのような準拠集団のオピニオン・リーダーが北条時敬であった⁴¹⁾。

第2節 鈴木馬左也をめぐる人々

1 北条時敬と土岐^儀・平沼驥一郎

北条時政は安政5年(1858)に旧金沢藩士北条条助の二男として生まれた。同年に鈴木馬左也の実兄秋月左都夫が、3年後に鈴木馬左也が生まれている。

明治6年(1873)、16歳のとき英学校に入学して3年間にわたり英学と数学を修めた⁴²⁾。明治9年(1876)に金沢啓明学校に入学して、漢学と数学と英学とを修めた。そして翌10年に啓明学校公學員となる。これは「毎月学費二円也を頂く優等生」のことで、土岐^儀もこの公學員に選ばれ、北条とともに「異校の寄宿舍に同宿」⁴³⁾した。既述のように鈴木馬左也も明治9年にこの啓明学校に入学している。そして北条と土岐を知るにいたる。

北条と土岐はまさに「竹馬の友」であった⁴⁴⁾。土岐は次のように述べている。

「明治の初年今の小学校の前身とも申すやうな区学校なるものが五六箇金沢に出来ました。その優等生が、時の知事内田政風殿から御褒美を貰ひました、北条君も私も其内に居りました。君（北条…瀬岡）の住所は観音町私は寺町に住んで居りました。一里斗も距離はありましたが（春夏秋冬）互いによく往来致しよく励みよく語りましたが、君は尤もよく度々来てくれました、又来られたら殆ど深更迄帰られませんが。（数十年後になっても君と秋月君はよく深更までも居てくれる定客の様なものでありました。）」⁴⁵⁾

この土岐の回想との関連において注目しておくべきことは次の二点である。

①「竹馬の友」としてきわめて緊密な関係にあった北条と土岐の前に、突然、鈴木がいわゆる“stranger”（異人）として出現したはずであること。高鍋藩士の息子鈴木が金沢藩士の息子北条と土岐に容れられるにいたったのは、むしろ北条と土岐が鈴木とある種の共鳴盤を有していたからであろうか。

②鈴木の子秋月左都夫と北条・土岐が「数十年後になっても」連帯性を維持していたこと。これは「十四会」の成員間の高い連帯性を考えるうえでもきわめて重要な事実である。秋月左都夫の資料においても、北条・土岐は、河村善益・小倉正恒・山路一善・織田小覚・二木謙三・花田仲之助・古川大航らとともに「交誼特に濃やかであった人々」としてあげられている⁴⁶⁾。

明治11年5月、北条は「東京留学生申付けられ一ケ年間数学英学修

む」にいたる⁴⁷⁾。鈴木はすでにその前年7月に啓明学校を退学し、上京していた。既述のように父種節が西南の役に関し捕らえられ入牢中に病死したため、東京の秋月をたよって生きざるをえなくなったからであろうか。秋月は、明治8年に上京して、翌9年から司法省法学校生徒として勉学中であった。秋月側の資料では鈴木馬左也は兄左都夫とともに築地2丁目10番地曾我留五郎方に寄宿したことになっている⁴⁸⁾。ただし、のちに「多く、本郷駒込追分町の土岐儀の家」に住むにいたる⁴⁹⁾。

上京後北条は洋学者箕作秋坪の三叉学舎という塾に通っている。そしてのちに十四会の有力メンバーとなる平沼騏一郎を知るにいたる。平沼は津山藩出身だが、箕作秋坪が同じく津山藩の出身であることから、この三叉学舎に学んでいた⁵⁰⁾。平沼は次のように述べている。

「私の藩には学者が居た。それも新しい学者で宇田川玄随、玄真、榕庵の祖孫三代、箕作阮甫等である。孰れも蘭医で、これから学統を引いた学者が輩出した。私は六歳頃から箕作阮甫の養子秋坪に就いて英語を学んだ。漢学もやったが、大体西洋流の学問であった。」⁵¹⁾

三叉学舎での北条と平沼の出会いはいかにも興味深い。『小倉正恒』では、平沼が金沢人を主体とする十四会の成員になりえたことの理由として、「津山藩が加賀藩に特別な親愛感を持っていた」⁵²⁾ことのみをあげているが、これは説得力のない理由である。むしろ、三叉学舎での北条と平沼の出会いこそ第一の理由としてあげねばならないだろう。

平沼は、後述する花田仲之助や蓮沼門三とならんで、鈴木馬左也や小倉正恒を中心とする住友の経営者たちに決定的な影響を与えた。それは、『平沼騏一郎回顧録』の編纂委員会の代表者を小倉正恒が引き受け、その「序」を書いていることから十分に知ることができよう⁵³⁾。

平沼は、皇典講究所・国本社・修養団・無窮会・東洋文化研究所・大東文化協会などを媒体として、十四会の成員にのみならず、住友の経営者に影響を与えつづけた⁵⁴⁾。

ところで北条が留学生として上京した明治11年5月14日に、既述のように、島田一郎とその一党が参議大久保利通を暗殺するという事件あった。同じ加賀藩士族の一員として北条や土岐はずいぶんと肩身の狭い思いをしたにちがいない。この一部不平士族の「加賀士族の名をあげようとした破天荒な快挙」は、全国の不平士族たちのかっさいを浴び、政府はおおいにろうばいし、全国の県庁に鎮台兵の警戒を命じたほどであった⁵⁵⁾、といわれるが、北条や土岐はすでにそういう不平士族の心理的状况から脱出していた。あるいはこの時すでに、精神における伝統的・土着的要素の重視と、技術における革新の導入の強調というすぐれてマージナルな生活態度をかれらの意識と行動の準拠枠 (*frame of reference*) として採用していたとも考えられる。そしてこのような生活態度を補強するうえで、三叉学舎における勉学は大いに役立ったと思われる。とにかく復古主義的思想への傾斜と技術的合理主義の重視は、北条や平沼をはじめとする十四会成員たちの大きな特性であった。

ところで北条はこの三叉学舎においてもひとりの「重要な他者」を見出す。それは菊地大麓である。のちに北条の日記に頻繁に登場するこの人物は箕作秋坪の実子で、のちに貴族院議員・枢密顧問官・東大総長・文相・学習院院長・京大総長・帝国学士院会長・理化学研究所所長などの要職を歴任した。十四会メンバーとしてののちに登場する岡田良平とともに、北条が教育界において積極的に活動するうえで大きな支持を与えた。北条が三叉学舎に通っていたころは、菊地は英国留学から帰朝した直後であり、北条はこの菊地から「高等の数学」を学んだといわれ

る⁵⁶⁾。

明治12年(1879)、北条は東京大学三学部予備門に入学する。鈴木はその前年の9月に東京大学予備門に入学、のちに小倉正恒の義父となる河村善益を知るにいたる⁵⁷⁾。

2 河村善益と桜井一久

鈴木の一生涯を貫く禅友として注目される河村善益は、金沢藩主河村耀の三男で、北条や秋月と同じく安政5年に生まれた。『小倉正恒』では明治10年に司法省法学校を卒業したとしているが⁵⁹⁾、この司法省法学校時代の河村について留意しておくべきことが三点ある。

①桜井一久が河村とともにこの法学校に在学したこと⁶⁰⁾。桜井は、河村・北条・秋月と同じく、安政5年に生まれた。もちろん金沢藩士を父とする。司法省法学校卒業後司法省に入り、神戸始審裁判所判事を経て神戸で開業した。本稿のパースペクティブにおいて注目すべきことは、この桜井が根津一の友人で日清貿易研究所の創立者として有名な荒尾精と「肝胆相照らす間柄」であったといわれ⁶¹⁾、とくに「日露役前の開戦論並びに戦後の非講和運動等には大阪の日野国明等と共に関西に於ける代表的人物として活躍し、以て中央に於ける国民同盟会及び対露同志会等と呼応し、大に斡旋奔走する所があった」⁶²⁾とのことである。法学校時代の同級生福本日南は、「草沢の豪傑中最も現はれざる者に至れば加賀の桜井一久君あり。君が気宇、度量は頭山君(頭山満…瀬岡)に匹すべく学識は之に過ぐ」⁶³⁾と評したといわれる。

なお、この桜井一久は小倉正恒と河村善益の長女信との結婚(明治38年5月26日)の「正式の媒酌に立った」⁶⁴⁾人物としても注目され

る。また既述のように、河村の妻であり小倉の義母となる河村六は、鈴木馬左也の従妹であった⁶⁵⁾。そういう姻戚関係ももちろん重要だが、本章のパースペクティブにおいては、桜井は河村がのちの住友の総理事小倉に与えた精神的・心理的影響こそ看過すべきではないのである。

②河村は、『鈴木馬左也』や『小倉正恒』においては専ら禅の修業に熱心であったことをとりあげられているが、この司法省法学校時代には熱烈な王陽明崇拝者であったこと。河村は、「私は其頃学科の余暇には、好んで王陽明の書に読み耽って居ったので、人から陽明学の狂人のように言はれて居ったのです」⁶⁶⁾と述べている。即ち河村は明治16年頃から秋月左都夫とともに鎌倉円覚寺の今北洪川の弟子として禅の修業を始める前に、徹底的に王陽明を学んだのである。この事実は重要である。というのは、のちに小倉正恒が王陽明の研究で有名な安岡正篤と緊密な関係を結ぶにいたること⁶⁷⁾の理由のひとつと考えられるからである。もちろん、大正7年7月に、花田仲之助・北条時敬・土岐儀・田尻稲次郎・平沼騏一郎・鈴木馬左也らが床次竹二郎や根津一とともに結成した「一一会」に安岡正篤が参加するにいたったことも⁶⁸⁾、小倉と安岡の連帯性の形成を考えるうえで重要な事実である。

いずれにしても、安岡正篤がその死の直前まで住友の経営者たちに大きな影響を与え続けたことは、『安岡正篤とその弟子』（昭和59年）において、全く明らかにされている⁶⁹⁾。

③河村の司法省法学校卒業を明治10年とする『小倉正恒』の記述は間違っていること。河村自身の証言をまつまでもなく、『秋月左都夫』（昭和47年）には、明治9年(1876)7月に募集した生徒100名の氏名が、秋月の「同級生の人々」⁷⁰⁾としてとりあげられている。

それによると、石川県出身者は次の9名であった。

河村善益	清水一郎	桜井一久
池部 淳	児島璋心	大井兼二郎
織田小覚	米村壮宣	前田孝階

3 織田小覚と二本謙三

河村善益と桜井一久のみならず、織田小覚も、秋月左都夫と法学校において同級生であったことに注目したい。十四会の有力メンバーであった織田小覚は『小倉正恒』⁷¹⁾においても『鈴木馬左也』⁷²⁾においても詳しくとりあげられているが、本章のパースペクティブにおいてはなによりも鈴木馬左也の「良書刊行」⁷³⁾のオピニオンリーダーをつとめたことが重要である。『秋月左都夫』には、「織田は金沢の出身で、馬左也の学生時代からの知己であり、住友に入って後も上京するごとに織田を訪ね、半日も話し込むようなことが多かった。秋月は、織田に接する馬左也を、塵深い炎熱の場所から、鬱蒼とした深林の中に入った心持ちがしたのであると語っている。」⁷⁴⁾とある。

織田小覚は水戸学の研究において卓越しており、鈴木に藤田東湖の『引道館記述義小解』の刊行をすすめた。そしてこれを刊行することを決意した鈴木から註釈を依頼されたのが、北条の愛弟子であった加藤虎之助⁷⁵⁾である。北条の広島時代にふれた加藤は、「私ども数人で修養会を開いて、先生と西、堀両先生に御出を願って御指導を仰いだ」⁷⁶⁾と書いている。なお、加藤は、織田小覚と西田幾多郎とともに、北条の日記『廓堂片影』（昭和6年）の刊行に尽力している⁷⁷⁾。

織田小覚について注目すべき第二点は、北条と織田が早川千吉郎とともに十四会を核とも原点ともする準掇集団と前田家との間の橋渡し

(bridging)の役割を果たしことである。早川については別稿で詳述した⁷⁸⁾。

織田小覚は、司法省法学校中退退学後、内務省地理課長を経て、「前田家の嗣子利為の師伝に招かれて、その後は前田家のために尽して世を終えた」⁷⁹⁾といわれる。たしかに、前田家と緊密な関係にあった近衛篤磨の日記には、織田が内務省を辞した明治33年の8月20日に、近衛が「前田利為候学事監督者の事に付」、北条と面会しているし、また翌21日にも、北条と織田に「面会」、「前田利為侯学事監督の事に付 織田と打合の為なり 意見符号の点多し」⁸⁰⁾とある。

近衛篤磨が旧加賀藩主前田慶郷の女衍子と結婚するのは明治18年のことである⁸¹⁾。またのちに詳述する東亜同文会を創立し、その会長となるのは明治31年のことである。

織田小覚について注意すべき第三点は、のちに修養団の団長となる二木謙三との緊密な関係である。二木は「鈴木馬左也さんの思い出」⁸²⁾という小文において、次のように述べている。

「私が初めて鈴木さんを知るに至ったのは明治三十年の頃で東京牛込若宮町織田小覚先生の宅に於てでした。鈴木さんが上京の節は必ず其所に御出になり、私はまた織田先生の書生をして大学に通って居た頃でした。

そして其所は何時でも沢山の名士の集会する所で、鈴木さんの兄さん、もと外交官秋月左都夫さん、早川千吉郎さん、平沼騏一郎さん、河村善益さん、小倉正恒さん等々で、何れも鑑倉の円覚寺の洪川老師につかれた方々であったのです。」

なお、既述のように、二木と北条の最初の出会いは、北条の山口時代

においてである。

4 寺尾亨・金井延・戸水寛人

秋月左都夫の司法省法学校時代における同級生としては、石川県人ではないが、寺尾亨が重要である。

日露戦争開戦を主張した東京大学教授を中心とする七博士のひとりである寺尾は、玄洋社の頭山満とも緊密な関係を維持したといわれるが⁸³⁾、鈴木馬左也の心友でもあった。また寺尾が住友の人材補充 (recruitment) の役割を果たしていたことは、次にあげる山本五郎 (のち株式会社住友倉庫常務取締役) の小文⁸⁴⁾からも知ることができる。

「私は鈴木さんとは個人的に関係深く、先妻が死んだときには丁重な弔文を頂戴した。明治三十七年私は大学を出、十一月に住友へ採用された。(中略) 学生の頃、寺尾亨氏 (外務省参事官、頭山満の玄洋社の仲間) の家に入出入りし、就職のことも寺尾博士に一任していた。寺尾氏が鈴木さんと親交あり、住友へ斡旋せられ、寺尾氏のお宅で十月下旬面談をうけた。十一月一日から勤務していたが、今橋四丁目の本店で鈴木さん、草鹿さんに面接して採用となり、住友倉庫に入ることになった。

鈴木さんの媒酌で寺尾さんの姪を妻とした。鈴木さんにはそんな関係で親しくしていただき、重役面会日がその頃出来たので、その日にはよく鈴木さんのお宅へ行った。河村善益氏の令嬢と小倉さんの見合いの時も、茶臼山へ新婚間もない私達夫婦が出て利用せられた。」

なお、日露開戦を主張した七博士のうち、金井延と戸水寛人にも注目しておきたい。

金井延は、水野鷗之助（のち、大阪北満株式会社常務取締役）の証言によると、「住友から卒業生の推薦方を托されていた」⁸⁵⁾とのことである。

旧金沢藩士戸水信義の長男として文久元年(1861)に金沢に生まれた戸水寛人は、いわゆる「戸水事件」（明治38年・39年）の主役としてあまりにも有名である⁸⁶⁾。ここでは、戸水の父信義が、旧金沢藩内の最高の実力者本多政以（幼名資松）の命名者であること、三宅雪嶺の父三宅恒とともに本多邸内の塾において「子弟教育の任に当って居た」⁸⁷⁾ことに注目しておこう。近衛篤磨とも緊密な関係を維持した。

なお、桜井一久や寺尾亨との関係においてとりあげた頭山満の玄洋社の同人として著名な吉田久太郎は住友若松炭業所支配人（のち住友合資会社理事）をつとめた吉田良春の甥である⁸⁸⁾。のちに住友のドル箱となる「鴻之舞金山の話」を大正5年に住友に持ち込んだのが、この吉田久太郎であった⁸⁹⁾。吉田は「住友家は先祖伝来の別子銅山の上に、この有利な北見の金山を持つと、双壁として将来役立つだろう」といったといわれる⁹⁰⁾。

鴻之舞金山の買収は大正6年(1917)2月のことであるが、本章のパーспекティブにおいてとくに興味深い事実は、小倉正恒により任命された新設の札幌鉱業所⁹¹⁾の所長が元の別子鉱業所副支配人木島楯三郎であったことである。

鈴木の他界（大正11年12月）にさいし、「余（木島…瀬岡）ガ指導薫陶ヲ受クル事ニ拾有余年、其ノ依テ以テ啓発私淑スル処、多数先輩中最モ多シトナス」⁹²⁾と述べている木島は金沢人であった。

5 木島楯三郎と照顔講

木島楯三郎は住友春翠の実兄西園寺公望や原敬との関係において注目される本田政以⁹³⁾の追想文において次のように述べている。本田政以はその実姉信子が寺西秀敬（軍部きっての支那通といわれ、のちに住友入りした寺西秀武の父）に嫁いでいることから注目される⁹⁴⁾。

「丁度其頃主馬町に私の兄の家があった。本多さんが道場へ来られる時には、林安繁君のお祖父さんが始終随いて来て居たが、其帰りに我々の弊屋に遊びに来られた。（中略）それは確かに明治二十一・二年前後の事と記憶するが、余程書生の好きな人であった。そして自邸の道場に書生を集めるといふことは、武道を奨励する外に若い者と一緒に話をしたいといふ考があったのである。其の中に照顔講といふものを起こされた。之は文天祥の「古道照顔色」といふのから出たのであって、高等中学校の学生が四五人本多さんの所へ集まって話をしたのである。（中略）其顔触は松寺竹雄・三島太郎・国府種徳といふ人達で、それに白石正邦・小幡西吉・奥田頼太郎等も居たらうと思う。要するに後進の子弟も自身が中心となって誘導するといふので、余程温い情の厚い人であった。（下略）」⁹⁵⁾

文中の林安繁とは、小倉正恒より一年おくれて金沢に生まれ、東京帝国大学を卒業後大阪商船入りし、のちに関西実業界の指導者の一人となる人物である。大阪商船は設立の当初から住友と関係が深く、初代頭取を広瀬幸平がつとめ、伊庭貞剛もまもなく取締役についている。また、金沢出身の中橋徳五郎と堀敬次郎という卓越した社長を輩出した。中橋は鈴木馬左也と同年でともに金沢啓明学校に学んでいる。堀は大正7年から住友銀行にはじめて外部から取締役として名を連ねた⁹⁶⁾。

それ以上に注目すべきことは、この本多の照顔講に、国府種徳・白石正邦・小幡酉吉という小倉正恒ときわめて緊密な関係にあった三人の人物がコミットしていることである。

国府種徳は小倉正恒の「竹馬の友」であり、親交は一生継続いた⁹⁷⁾。国府の漢詩人としての卓越性を小倉は十分に認め、「常に書を交して、詩稿を示していた」⁹⁸⁾といわれる。のちに中央報徳会の活動にも、十四会のメンバーとともに積極的に参加した⁹⁹⁾。

白石正邦は小倉正恒の義弟であるが、北条時敬の愛弟子でもあった。『北条時敬先生』には、「少時北条先生の許に奇寓して修学せられたり」¹⁰⁰⁾とある。白石は卓越した心学者として、小倉正恒に大きな影響を与えるとともに、十四会のメンバーとともに、中央報徳会の活動に積極的にコミットした¹⁰¹⁾。

小幡酉吉は重要人物なので次章においてもとりあげるが小倉正恒が自ら「刎頸の交わりを結んだ」と述べているように、小倉に大きな影響を与えた人物である¹⁰²⁾。旧金沢藩士小幡和平の三男で明治6年金沢に生まれた。住友伸銅所長となる小幡文三郎はその実兄である。呉海軍工廠造船部長・造船総監・横須賀海軍工廠造船部長を歴任した小幡文三郎は、「大正2年大学同期で知友の鈴木総理事から招かれ理事待遇として住友入社」¹⁰³⁾伸銅所長となる。

小幡酉吉は「外交に志を立てて、東亜問題に一生を捧げた」と『小倉正恒』には記されているが、のちに近衛篤磨とも緊密な関係を結ぶ。明治31年に創立される東亜同文会（会長近衛篤磨）は、司法省法学校時代の秋月左都夫・河村善益・桜井一久・織田小覚らと同級生であり、有名な「賄征伐騒ぎ」の主演を演じた陸実（羯南）・福本誠（日南）や志賀重昂・池辺三山に金沢の三宅雪嶺といったジャーナリストと学者のグ

グループに平岡浩太郎（玄洋社初代社長）・犬養毅らの政治家のグループと小幡酉吉・井上雅二らの学生グループが結集した「東亜会」と、鈴木馬左也の盟友花田仲之助や根津一と緊密な関係を結ぶにいたる荒尾精や岸田吟香ら漢口・榮善堂のグループと近衛篤磨・谷干城・長岡護美らのコミットする同文会が合体したものであった¹⁰⁴⁾。

なお、秋月左都夫の義弟である牧野伸顕¹⁰⁵⁾が東亜同文会の会長に就任するのは大正7年のことである。その牧野のオーストラリア公使時代に小幡は外交官補として大いに能力を発揮し、牧野にその将来性を高く評価された¹⁰⁶⁾。

本章のパースペクティブにおいて最も興味深い事実は、小幡酉吉の長女由美子が住友金属工業尼崎工場部長をつとめていた古賀謹二に嫁いでいることと、小幡の長姉おさだの長女正木が松本順吉に嫁いでいることである¹⁰⁷⁾。

松本順吉は石川県松本清七の三男として明治6年に金沢に生まれた。第四高等中学校は小倉正恒より3年前に卒業したが、東京帝国大学では小倉と同期生であり、小倉と同時に内務省入りし、新潟県参事室、文部省参事官を経て、明治40年に住友入りし、最初から別子鉱業所副支配人の地位に就いた¹⁰⁸⁾。

松本順吉の長男精一（明治32年出生）の妻は小幡文三郎（即ち小幡酉吉の実兄）の四女他鶴子（明治36年出生）である¹⁰⁹⁾。また二男信次（明治37年出生）は松本と中央報徳会の活動を通じて知り合った桑田熊蔵¹¹⁰⁾の五女住み江（明治40年出生）を妻としている¹¹¹⁾。

『小幡酉吉』（昭和32年）には、小幡の長姉おさだの長女「正木は長じて住友理事松本順吉の夫人となり、その女は同県出身の前日銀総裁新木栄吉の夫人となった」¹¹²⁾と記されているが、これは正しくない。

明治24年に石川県に生まれた新木栄吉はのちに（昭和19年）安岡正篤・結城豊太郎とともに大東亜省顧問をつとめていた小倉正恒の要請で汪兆銘政権の首席経済顧問になっている¹¹³⁾。新木の妻は小幡西吉の姪であり娘ではない。

小幡西吉については、安岡正篤との交流にも注目しておきたい¹¹⁴⁾。国維会及びその母体である金鶏学院（昭和2年設立）を拠点として活躍した安岡正篤は、小倉正恒¹¹⁵⁾のみならず鷺尾勘解治¹¹⁶⁾とも緊密な関係を形成する。別子の自彊舎で知られる鷺尾との関係は、本章のパスベクティブにおいてとくに重要である。また秋月の義弟牧野伸顕は安岡を「老師」として遇したといわれる。

第3節 川田順の鈴木観

前章では、明治11年に鈴木馬左也が河村善益を知るにいたったという事実から、秋月左都夫の司法省法学校の同級生を中心に論を進めてきたが、最終的には本田政以の主宰する照顔講が剔出されるにいたった。この照顔講の講員は金沢の高等中学校を卒業し上京したのちも講員間の連帯性を維持した。鶴見左吉雄は¹¹⁷⁾、「私は東京に於ても講員の一人であって、同じ講員たる奥田頼太郎君の神田猿楽町の余り広からぬ家に十数人の者が集まって、金沢に於けると同じ主義方針でやり、又同じやうな考を有って居られる河村善益先生・織田小覚先生などに御出を願ひ御話を承ったのである」¹¹⁸⁾と述べている。

ところで明治12年（1879）頃から鈴木馬左也は叔父堤長発方に同居し¹¹⁹⁾、いわゆる「礼治会」を中心に秋月・河村・織田・北条・土岐・

平沼・早川らと交流を深めてゆく。本田の照顔講については、「お互に会費を月々出し、それで当時非常に我々に有益であるといふ新刊の書物或は雑誌類を購入して、それを講員に回覧させる。又時に寄り合つて輪講する、或は靖献遺言とか或は引道館記述の輪講をしたこともあるという風で、講員は始終さうりうことに努めたのである」¹²⁰⁾と鶴見左吉雄が証言しているが、礼治会は文字通り「日本伝統の良風美俗、諸礼式の保存振興」¹²¹⁾を目的とする、多分に復古主義的かつ儀礼主義的な結社であった。

この礼治会については、それ以上のことは、『鈴木馬左也』にも『小倉正恒』にも記されていない。しかし、鈴木馬左也の生活態度を特徴づけている鈴木に固有の儀礼主義的・復古主義的傾向を知るうえで、この礼治会はきわめて重要である。住友家の楠木正成馬上像献納（明治33年）に大きくコミットした官中顧問官川田剛（甕江）¹²²⁾を父とする川田順でさえ、鈴木が「儒教主義の社会観を固執していた」¹²³⁾ことを強調している。また鈴木と湯川寛吉を比較し、「鈴木は儒教的だが、湯川はヨーロッパ的であった」¹²⁴⁾と決めつけている。鈴木の儀礼主義的・復古主義的生活態度を川田のように「儒教的」なものと一方的にラベリング (labelling) するのはどうかとも思うが、鈴木自身がロンドンにおいて「自分はコンサヴァ⁷⁷テストである」という自己認識を有したこと、またいわゆる「三恩」（君の恩、師の恩、父母の恩）を強調したあと、「私は此保守主義を住友家の事業の御方針として、採用される様に熱望する所以である」と語ったこと¹²⁵⁾などを考えると、川田のラベリングは鈴木的生活態度の一側面をよく表しているといえよう。

もっとも、川田順はそういう鈴木を一方では高く評価していた。「哲人讃」として鈴木をとりあげたさいには、「儒に深く、仏に親しみ、兼

ねて西欧の文物に通ず。事業人として教養無比なり」¹²⁶⁾と述べ、鈴木に固有のマージナリティ (marginality) に注目している。この川田の鈴木観はどうやらほんものであったらしく、大正5年の鈴木「中国・満州・朝鮮視察」に太田外世雄・矢島富造らとともに随行していた川田は、第一級の文人であり、のちに小倉正恒とも親交を結ぶにいたる鄭孝胥と鈴木との対応（同年4月9日）を目の前で観察し、「私かに思ひらく、鈴木馬左也の好学、関西実業界に於ける群鷄の孤鶴ならん」¹²⁷⁾と述べている。

その他の点でも、川田の鈴木観は、川田自身が典型的なマージナル・マン (marginal man) であっただけに、すなわち第一級の実業家であるとともに第一級の文人であっただけに、興味深いところが多い¹²⁸⁾。たとえば、鈴木が満鉄総裁に擬せられたとき、「予去って住友を如何する」と述べたことをとりあげ、鈴木「住友に対する忠実の心」の存在を見抜いている。これは同じ十四会のメンバーであった三井の早川千吉郎が中央報徳会の理事長のみならず満鉄総裁をも唯唯諾諾と引き受けていること¹²⁹⁾とはきわめて対照的である。おそらく、住友人の行動には、「政治に関与せず」といふ不文律の如きものが伝統的に強く働いていたとも思いうが、それ以上に、鈴木に固有の理念の如きものの存在が鈴木「の行動を規制していたのではないか」¹³⁰⁾。

この点、「明治人の鈴木馬左也は、伊藤公草案したところの憲法や典範を家とし、住友王国をば明治憲法的に統御して行こうと考えたのではなかろうか？」という文章で始まる次の川田の意見は卓越している。

「彼は会社の業務一切を彼自身及び同僚数人の手中にしっかりと掌握したが、家長としての吉左衛門に対しては精神的に又儀礼的に最

高の敬意を表した。これはまことに鈴木の用意周到なところであった。

宴会その他の非業務の席上で、家長と鈴木と私共が一緒になった時などは、鈴木は戦々競々として家長の前に最敬礼した。それを傍らで見ていた私共は「飛ぶ鳥をおとす勢ひの総理でさへこんなになに平伏するのだから、家長さんはたいしたものだ」と畏敬せざるを得なくなった。」¹³¹⁾

このような鈴木の様式主義的・復古主義的傾向は、既述のように明治12年頃から堤長発宅に同居して、礼治会¹³²⁾にコミットするにいたったことけっして無関係ではなかろう。そしてこの傾向は、鈴木が北条・河村・織田・平沼ら十四会のメンバーとの交流を深めてゆく過程でより一層強化されるにいたったと思われる。十四会を核とも原点ともする準拋集團がその復古主義的傾向を最も明確に顕在化させるのは、大正5年頃から始まる一連の活動（とくに臨時教育会議から大東文化協会・大東文化学院の設立にいたるまでの十四会メンバーの積極的な動き）¹³³⁾においてである。

ところで鈴木は明治16年(1883)、叔父堤長発と秋月左都夫に連れられ、築地旧藩藩邸高鍋郷友親睦会臨時総会に出席、「^マ期望」と題した講演¹³⁴⁾をしている。未だ今北洪川のもとで禅の修業を始めていない頃のことなので、内容に見るべきものはないが、それでも藤田東湖を引用していることから¹³⁵⁾、後年の鈴木が「良書刊行」¹³⁶⁾が単に織田小覚の思いつきではなかったことを知ることができる。

同年(明治16年)東京大学予備門を卒業した鈴木は、東京大学文学部政治学科に入学した。同期生には、内田康哉・一木喜徳郎・早川千吉

郎・林権助・林田亀太郎らがいた¹³⁷⁾。

鈴木が鎌倉円覚寺の今北洪川について禅道に入るのは明治17年の頃である¹³⁸⁾。兄の秋月左都夫を通じて今北洪川を知った。穀堂秋月左都夫は、学生としては洪川の最初の弟子であり、秋月に連なって洪川に弟子入りした学生はけっこう多いといわれる¹³⁹⁾。鈴木大拙によると、「穀堂居士(左都夫)に引続き円覚寺に来た人々の中で自分の記憶しているのは」、北条時敬・早川千吉郎・川村善益・織田小覚・平沼騏一郎・鈴木馬左也・山路一善・秋山雅之介・土屋元作・花田仲之助・小幡文三郎・山沢幾多郎らであった¹⁴⁰⁾。この12名のうち、北条・早川・川村・織田・平沼・鈴木・花田・小幡の8名はすでに本稿において言及されている。これはおどろくべき事実である。

鈴木が今北洪川に弟子入りしたことは、『鈴木馬左也』においても十分にとりあげられている¹⁴¹⁾。今北洪川が鈴木のリフ・ヒストリーに決定的影響を与えたことはまちがいない事実といえる。最も注目すべきことは、この参禅によって鈴木の一生涯を貫く精神的原基の如きものがほぼ完成されるにいたったであろうということと、この参禅によって鈴木に固有のコスモポリタネス(cosmopolitaness)¹⁴²⁾が飛躍的に拡大するにいたったということである。前者は参禅による顕在的機能であり、後者は参禅による潜在的機能であるが、次章では、本稿のパースペクティブにおいて、その潜在的機能に焦点をあてて鈴木の参禅の意味を分析することにしたい¹⁴³⁾。鈴木は居士仲間とともに参禅するというプロセスにおいて、この仲間を他者との出会いの場として積極的に活用し、鈴木自身のコスモポリタネスを高めていったのである。

第4節 コスモポリタニティの拡大

1 円覚寺参禅

鈴木は今北洪川の下での参禅は、鈴木が帝国大学法科大学政治学科を卒業し、内務省入りした明治20年(1887)にももちろん精力的に続けられた。北条時敏の日記にもよく登場する菅虎雄の卓越した研究者である原武哲は、菅虎雄が明治21年から、一木喜徳郎・内田康哉・早川千吉郎・林権助・鈴木馬左也・北条時敏などと一緒に、今北洪川の会下に参禅していた、という小宮豊隆の証言から始まる「菅の参禅」という小節を書いている¹⁴⁴⁾。ここで興味深いのは、『蒼龍窟会上居士禅士名刺』という今北洪川の居士帖である。これは原武哲が「永い間、和尚(鎌倉浄智寺住職井下禅定…瀬岡)に見つけてほしいと依頼していた待望のもの」であるとのことだが、その居士帖にはたしかに、鈴木をはじめ早川・平沼・北条・一木ら十四会メンバーの氏名と当時の住所が記されている。

鈴木馬左也(真清)の住所は、「東京牛込区若宮町三十二番地」、北条時敏(竹塙)の住所は、「東京本郷区森川町壺番地 駒込区西片町十番地六十九号二転任[㍿]」とある¹⁴⁵⁾。さらに興味深いことは、根津一の氏名の右上に小さく「花田氏招介[㍿]」¹⁴⁶⁾とあり、これによって東亜同文書院を拠点として活躍した根津一¹⁴⁷⁾が花田仲之助の紹介によって初めて今北洪川に弟子入りしたこと、北条や鈴木がすでに明治21年頃からこの参禅を通じて花田のみならず根津をも知っていたことが明らかになる。もっとも根津の伝記には「會て其の洪川禅士に参禅せんとされたる時は、已に悟境に在りて、惟だ三日間参禅、印可を受けられたるなり」¹⁴⁸⁾とある。参禅の時期は明らかではないが。

今北洪川の居士帖に関連して注目すべき第二点は、早川や北条以外にも石川県人の氏名がかなり見出されることである。たとえば、鈴木貞太郎（大拙）・米山保三郎（夏目漱石の友人）・松本文三郎（夏目漱石の大学同窓）¹⁴⁹⁾などである。

鈴木貞太郎（大拙）は、早川千吉郎の紹介で今北洪川に弟子入りしたといわれる。また西田幾多郎も明治25年頃から円覚寺に参禅している¹⁵⁰⁾。早川と同じく十四会の有力メンバーであり、のちに小倉正恒の義父ともなる河村善益が西田幾多郎と親しく交流するのは明治28年頃と考えられるが¹⁵¹⁾、その河村も今北洪川に多くの石川県人を紹介したようである。たとえば、のちに住友人となる寺西秀武の叔父本田政以を今北洪川に紹介したのは河村である¹⁵²⁾。

もっとも本田政以はそれまでに今北洪川と緊密な関係にあった鳥尾小弥太（得庵）¹⁵³⁾の下でかなり「禅学」を学んでいた¹⁵⁴⁾。鳥尾小弥太は鈴木馬左也の兄秋月左都夫と司法省法学校時代に賄征伐事件を通じて親交結んでいた陸羯南の『日本』を大きく支援した。陸の『日本』は、鳥尾をはじめ谷干城や三浦梧楼などの反主流派軍閥の軍人と、高橋健三・杉浦重剛・千頭清臣などの乾坤社のメンバーにより支えられていた。しかもこの乾坤社には、のちに住友入りする河上謹一や田辺貞吉の実弟手島精一がまちがいなく有力メンバーとして参画していたのである¹⁵⁵⁾。この点は、本書のパースペクティブにおいてはいくら強調してもよいであろう。

2 「乾坤社」と住友人

既に第1章・第2章で詳述したように、杉浦重剛は、河上謹一・手島

精一・平賀義美・小村寿太郎・高橋健三・長谷川芳之助らと、明治20年に「乾坤社」という結社を設立した。これは当時の極端な欧化主義から日本を防衛するという理念をかかげていた¹⁵⁶⁾。

杉浦は伊庭貞剛（「幽翁」）との緊密な関係¹⁵⁷⁾においても、また近衛篤磨や根津一の東亜同文会・東亜同文書院との関係においても、また秋月左都夫の準拠人小村寿太郎¹⁵⁹⁾との関係においても、注目すべき人物だが、ここでは杉浦が、鈴木や北条とともに今北洪川の下に参禅した菅虎雄の準拠人であったことのみを指摘しておく。

菅虎雄は帝国大学卒業（明治24年9月）と同時に、大学予備門時代の恩師杉浦重剛が創立した東京英語学校教員となる¹⁶⁰⁾。東京英語学校は当時、杉浦校長の下に、千頭清臣¹⁶¹⁾・宮崎道正・志賀重昂らが教師をしていた¹⁶²⁾。千頭や宮崎は乾坤社の「連判状」に河上や手島と名を重ねている。また志賀は、杉浦が乾坤社設立後の明治21年に、雑誌『日本人』（政教社）を金沢人の三宅雪嶺や井上円丁らと創刊したときの仲間であった¹⁶³⁾。

ところで東京英語学校は明治25年4月の大火で消失し、同年の9月より日本中学校として再出発するが、菅は、この日本中学校の教員となる。なおこの前年（明治24年）5月、菅の妹孝代は杉浦の媒酌で松山市の大西克知に嫁いだ¹⁶⁴⁾。

「終生杉浦重剛を敬慕信奉した」¹⁶⁵⁾といわれる菅虎雄は、のちに京都帝国大学初代文科大学長となる狩野亨吉を一生涯の心友とした¹⁶⁶⁾。本章のパースペクティブにおいては、狩野亨吉が小倉正恒の「心友・八田三喜」¹⁶⁷⁾の恩師として八田に大きな影響を与え続けたという事実¹⁶⁸⁾に注目したい。北条時敬の愛弟子西田幾多郎ともけっして無関係ではなかった¹⁶⁹⁾。なお狩野亨吉は、中央報徳会機関誌『斯民』第3編第

3号（明治41年5月）に「本多利明の経綸策」という「説苑」を掲載している¹⁷⁰⁾。これには、「狩野京都文科大学学長の手記をば、本会評議員白石正邦君の登壇朗読せられしものの中につきて、其一節を抄出したるもの」¹⁷¹⁾という付記がある。小倉正恒の義弟白石正邦と西田幾多郎の関係¹⁷²⁾を考えると、これはきわめて興味深い。

3 伊庭貞剛・河上謹一・手島精一

前節では、菅虎雄が十四会のメンバーである鈴木馬左也や北条時敬とともに明治20年代の初期から今北洪川の下で参禅したことと、他方において菅虎雄が、住友の経営者となる河上謹一や（田辺貞吉の実弟である）手島精一とともに明治21年に乾坤社を設立した杉浦重剛と一生涯緊密な関係を維持したことがとりあげられた。（もちろん杉浦個人とのみ緊密な関係を維持したのではなく、杉浦を準拠人として杉浦周辺の人々とも交流を続けたのである¹⁷³⁾。）

鈴木が住友入りするのは明治29年(1896)のことであるが、鈴木や北条がすくなくとも明治20年代初期に、菅虎雄を媒介者として、（正確には今北洪川の下での参禅を通じて知るにいたった菅虎雄を媒介者として）杉浦重剛に連なる人々（河上謹一や手島精一）の存在を、大なり小なり知ることができたと思われる。とくに杉浦と河上の関係は重要である。そして「河上謹一を最もよく知っていたのは伊庭貞剛だったし、同時に伊庭を最もよく理解していたのが河上謹一だった」¹⁷⁴⁾といわれるから、菅が杉浦や河上や手島から伊庭の存在を教えられたこともあったにちがいない。そしてそれが鈴木や北条から小倉にまで伝わったはずである。（十四会の準拠集団としての機能を考えると、どうしてもそうい

う結論にはならざるをえない¹⁷⁵⁾。)

もちろん、当時住友の理事であった田辺貞吉の実弟手島精一は、乾坤社設立(明治21年)直後に住友の総理事広瀬宰平の「欧米漫遊」に随行後、明治22年末に住友家に入って副支配人となっている¹⁷⁶⁾ので鈴木在住友入り(明治29年)、河上在住友入り(明治32年)、小倉在住友入り(同年)、中田錦吉の住友入り(明治33年)などは、この手島の住友入りを契機とするひとつの連鎖反応ともとらえることができる。

もっとも住友銀行開業(明治28年11月)と同時に住友入りした吉田真一は、十四会とは全く無関係に、伊庭貞剛と緊密な関係にあった品川弥二郎¹⁷⁷⁾と吉田の父右一の関係から任用された¹⁷⁸⁾。この手島の例と吉田の例を考えると、広瀬退陣(明治27年)後の住友の人材補充が、明治32年から始まるいわゆる「当代屈指の人物」¹⁷⁹⁾の採用以前から着々と進められていたことが判明する¹⁸⁰⁾。品川と伊庭の関係については第2章で詳述した。吉田の住友入りは社会的基盤の同一性ということから説明できよう。

4 鈴木と伊庭の共鳴盤

伊庭貞剛と杉浦重剛と河上謹一の関係が強固な精神的連帯に基づいていたことには、疑問をはさむ余地がなかろう¹⁸¹⁾。とくに伊庭は、その後の住友の経営者にたいしてのみならず住友人以外にたいしても、ある種の象徴的な機能を果たした。この点もすでにふれておいた。

川田順は、「広瀬(宰平)は力の人、策の人であったが、伊庭は心の人、徳の人であった。広瀬のあとに伊庭の来たことは、住友の幸運を完

全に具現するものであった」¹⁸²⁾と述べている。また『幽翁』（昭和6年）については、いかにも川田らしく、「伊庭貞剛の逸事を歿後に他人が編纂した『幽翁』は教科書にしてもいいほど清らかなものだけでも、これは一個の高子の伝で、実業家の伝とは考へない方が適當だ。幽翁みづからも実業家とは思っていなかったろう」（傍点、瀬岡）と、卓見¹⁸³⁾を述べている。

この川田の伊庭観は、やや逸脱的ではあるが、伊庭が入社直後の小倉正恒の洋行（明治33年3月）にあたり、国家のためならば帰朝後あえて住友に戻る必要がない、と言って小倉を励ましたという事実や¹⁸⁴⁾、「事業の進歩発展を最も害するものは、青年の過失ではなくて老人の跋扈である」¹⁸⁵⁾として43歳の鈴木馬左也に総理事職を譲り渡し、自分は「さっさと故郷の山に帰臥した高士ぶり」¹⁸⁶⁾を考えると、けっして的外れてはいまい。また第3章で述べたように、たとえば伊庭が「老い」や「死」について述べた文章¹⁸⁷⁾などは、あたかも「ユングの世界」¹⁸⁸⁾をみるような印象を読者に与えてやまない。また菅虎雄の生涯の心友夏目漱石の「則天去私」について、微笑しつつ「天に則って私を去るといふのが本当かも知れない。しかし、わしならば、私を去つれば則ち天といひたい」¹⁸⁹⁾と言ったという話や「夫の天命を^{マツ}楽しんで復た奚んぞ疑わん」の境地に生きたという話は¹⁹⁰⁾、「無用の用」や「無と有」にまつわる話¹⁹¹⁾とともに、伊庭があたかも「老荘の世界」¹⁹²⁾を生きた人のような印象を読者に与えるものである¹⁹³⁾。

ところで『鈴木馬左也』では、鈴木在住友入り（明治29年）について、「馬左也が住友に入ったのも、畢竟広瀬とその意志を継承した伊庭貞剛によって進められた住友家の事業のあり方の特異性に、深く心を動かされたからであった」¹⁹⁴⁾と記されている。筆者はもちろんそういう

考え方にさしあたり異論はないけれども、鈴木に住友入りにはより一層根源的な要因が働いていたように思われる。たとえば伊庭のライフ・ヒストリーを特徴づけるものとして、禅による修業と「老境の円熟」¹⁹⁵⁾は否定すべくもないが、これは鈴木ライフ・ヒストリーをも大なり小なり特徴づけているものである。とくに「老境の円熟」については、次にあげる自彊舎の創始者鷺尾勘解治の鈴木との交流に関する文章¹⁹⁶⁾からも十分に知られるように、それが鈴木晩年を大きく特徴づけたものであると考えてもまちがいなからう。

「私が鈴木さんから受けた御恩は広大無辺であるが、煎じ詰めて見ると、「夫の天命を楽しんで復た奚んぞ疑わん」と言う教えで導いて頂いたことに関して居る。しかも其の時の私は、其の教を素直に有難く受けて分った積りで行って来たと思っていたが、今から思えば少しも分からずに過ごして来たと言うのが私の今日までの一生であった。

(中略) 私は不幸にも天命を明らめ得なかった。鈴木さんはこれにつき余程天命と言うことに意を傾けて居られたと見える。御殿場の別業を「楽天荘」と名付けられた位で、天命を楽しむ境遇について余程工夫を凝らして居られたものと見える。鈴木さんの大正十一年二回目の御病気の時に、手紙で御見舞申上げた所、頂戴したお返事は私には最後のお手紙で、これを拝読したとき其立派であるのに頭が下った。

(中略)

孔子は五十にして天命を知られ、鈴木さんは五十未年に『夫の天命を楽しんで復た奚んぞ疑わん』を授けて下さった。私はこれを授けられた当時三十余年で遂に天命を知ることが出来なかったばかりでなく、其後も幾度となく世難に接しても之に眼を開き得ず、本年八十才

に足を掛けても未だに其の眼を開き得ないとは洵に愚であったことを自ら悲しむと共に、鈴木さんや諸老師に対して誠に申訳のないことと自責して息まないのである。（下略）」¹⁹⁷⁾

引用文中の鈴木が鷺尾宛書簡には、「安住正念如何」とか「死生一如」という点について記されている。そしてこういう主題こそ、晩年の伊庭貞剛の内面を支えたものである¹⁹⁸⁾。さらにはまた、引用文中にある鈴木が鷺尾を導くさいに与えた「夫の天命を楽しんで復た奚んぞ疑わん」という陶淵明の「帰去来辞」は、鷺尾が鈴木 of 支援により大正元年に別子に創設した自彊舎という塾を閉じるさいに送られた鈴木が鷺尾宛書簡（大正9年9月10日付）¹⁹⁹⁾その他²⁰⁰⁾にも記されている。また、矢崎宛書簡（大正5年1月31日付）²⁰¹⁾にも、「何事モ一大不可思議ナル偉大ノ力ニ支配セラリ候モノ故、総テヲ此偉大ナル力ニ一任シ了リ、自然ヲ楽ムトイフコトニ固ク御決心相成候ハバ自己胸中ノ煩悶ハ雲散霧消可致奉存候」という文章の直後にこれを引いている。このように、「楽夫天命復奚疑矣」は鈴木にとってまさに「明言と常思居候」²⁰²⁾事であった。鈴木はこの「明言」を自己の精神的原基として、自己の生を生き、部下をも導いたのである。

そういう意味では、先にあげた矢崎宛書簡の発信直後、鈴木が既述のように、川田順その他を引き連れて「中国・満州・朝鮮視察のため神戸出帆」²⁰³⁾を敢行していることは注目に値する。川田順の『随行紀程』によると、鈴木一行は同年5月2日に天津に到着し、翌3日に直隸將軍兼巡按使朱家寶を「礼問」した。「將軍六十余歳、風采高雅、花卉を愛し、陶淵明に就いて談ず」²⁰⁴⁾とある。しかしそれよりも興味深いのは、これより20日前（4月16日）に一行が陶淵明が令たりし彭澤」を通過

したときの鈴木と川田の会話である。鈴木が川田に「陶淵明と鄭孝胥と、汝いづれを取る」とたずねたので、川田が「淵明は五斗米の為に膝を屈するの方便を知らずして逃避す。前朝の遺孤を護る孝胥に比ぶべけんや」と答えると、鈴木は一言、「善し」と述べたという²⁰⁵⁾。

川田自身が述べているように、川田はこれよりわずか2週間程前にまでは、鄭孝胥がいかなる人物であるかを知らなかったはずである²⁰⁶⁾。したがってここで剔出すべき問題点は二つある。

第一点は、鈴木のスサマジイまでの教化力と川田の卓越した感受性に基づく受容力である。第二点は、鈴木が陶淵明の「樂夫天命復奚疑矣」を「明言と常思居候」事としながらも、「前朝の遺孤を護る」鄭孝胥をより高く評価していたことである。つきつめて考えるならば、鈴木は「樂夫天命復奚疑矣」という「明言」によって表されるはずのある種の精神的原基の上に、これと絡み合いながらも、ひとつの方向づけを与える「前清の遺臣」である鄭孝胥の（行動に共鳴しうるような）ある種のイデオロギーないしは理念を有していた、ということになる。

そしてこのことは、鈴木のみならず、鈴木が住友入りしたときの最大の実力者であった伊庭貞剛にも十分に妥当する²⁰⁷⁾。つまり両者とも東洋的な唯心論的世界観を共有していたが、それは主として両者の禅への傾倒により培養されたものである。またその唯心論的世界観と絡み合いながらもその上にある種の方向づけを与えるものとしてのイデオロギーないし理念が、両者に見出されるのである。そしてこれこそ、伊庭が西川吉輔や杉浦重剛から学んだもの²⁰⁸⁾であるし、鈴木が花田仲之助や根津一から学んだもの²⁰⁹⁾である。それぞれの準拠集団を媒体としてのことであることは言うまでもなかろう。もちろんその背景にはいわゆる「社会的基盤」の同一性ということが見いだされるのである。

伊庭は若い頃から王陽明に傾倒していた²¹⁰⁾。また鈴木は藤田東湖の崇拜者であった。禅と陽明学の緊密な関係²¹¹⁾を考えると、両者のそういう傾性が、ある種の接点として機能し、上述の唯心論的世界観とイデオロギーないし理念を連結しえたのではないか。この点は伊庭と鈴木の思想的共鳴盤を考えるうえで重要である。

小倉正恒の義父となる河村善益が熱烈な王陽明崇拜者であったことは前節で述べておいた。

第5節 『廓堂片影』の分析について

1 古川大航と鈴木

十四会の準拠集団としての機能は、明治22年から北条時敬が丹念に記入した「日記及紀行」を昭和6年に北条の愛弟子である西田幾多郎が中心となって編集した『廓堂片影』がなければ、とうてい把握しえなかったものである。残念ながら、同書では鈴木馬左也の東京での官僚としての生活（明治20年7月から22年5月まで）の大半が記載されていない²¹²⁾。『鈴木馬左也』においても鈴木はこの時期の生活については、わずか2頁分がさかれているのみである²¹³⁾。しかもそのうちの1頁分は、資料欠如のためか、『廓堂片影』からの引用文で埋められている。それは明治22年2月11日、同16日、3月17日の記述であり、結局のところ、上述の鈴木の前東京時代の大部分は脱落している。ただしそれなりに重要な事実もいくつか指摘されている。

① そのうちのひとつは、鈴木が明治20年7月に内務省入りし惣町に一戸を構え、高鍋の伯母仙子のみならず、古川大航をも同居させたということである²¹⁴⁾。古川大航はのちに臨済宗妙心寺派管長（清見寺住職）として妙心寺派三千六百個寺を統率する地位にまで駆け上がる

人²¹⁵⁾であるが、田原友輔(元満州住友金属工業株式会社取締役)は、鈴木
木の「普通の事業家と異なり、広く人物を集めて国家に奉仕するという
信念で、人に接してその人格を生かしてやるとの慈悲心で誘掖せられた
点」を、鈴木 of 卓越性としてとりあげたさい、「その恩寵に浴した人」
の第一に古川大航をあげている。

「その恩寵に浴した人は枚挙に遑がないが、先ず第一に九十一才の
高齢で現臨済宗妙心寺派の管長でおられる大航師の如き、未だ幼少の
雲水時代に鎌倉の円覚寺で今北洪川師の下に修業中、東京で学問を勉
強したいことを述べられたのに、早速東京遊学を世話され、又故人が
初めて家庭を持たるや薄給に拘らず自分の家に書生として置かれ、
其後良師にも紹介せられました。そのお陰で大航老師は今日妙心寺三
千六百寺の管長として、生仏とまで称せられるに到りました。」²¹⁶⁾

ここで注目すべきは、鈴木と古川との出会いがやはり今北洪川の下で
の参禅に関係していることである。なお田原がこれほどまでに古川大航
を前面に押し出していることは、古川が昭和7年に妙心寺派宗務総長に
就任後5年を経て日華事変が起きた年(昭和12年)に、同派中国開教
総監としての布教活動に従事したことと、田原が満州住友金属工業株式
会社²¹⁷⁾の経営陣のひとりであったということ、以上の二点とけっして
無関係ではなかろう。(なお田原友輔は、鈴木が大平駒槌という後に満
鉄副総裁に就任する人物に命じて調査・企画させた住友私立職工養成所
(のちの住友工業学校)²¹⁸⁾の第三代目の校長をもつとめた。大平駒槌
については最終章でとりあげている。)

古川大航が「書生」として鈴木 of 世話になっていたという事実は、直
ちに、二木謙三や白石正邦がやはり「書生」として北条や織田小覚の世

話になっていたという事実を想起させるものである。修養団を通じて小倉正恒と緊密な関係を結ぶ二木や、石門心学の研究や中央報徳会を通じて小倉と深く交流するにいたる白石正邦（のち小倉の義弟）が学生時代から北条や織田を最大の庇護者としていたことは、やはりひとつの準拠集団の機能の顕在化である。

古川大航と鈴木馬左也の関係がその後も維持されたことは、既述の鈴木「中国視察」（大正5年）において、鈴木一行が大連から青島に到着した5月13日の翌日に当地の妙心寺の古川を訪ねていることから知る事ができよう。「八時より飯塚・橋本氏等同伴にて先づ妙心寺に古川師を訪ね、戦死者佐藤少佐以下の霊位を拝す。夫より古川氏も同行して鬼頭氏を訪ひ藤花を観る」²¹⁹⁾とある。

古川と鈴木一行が「佐藤少佐以下の霊位を拝す」とあるのは、大正3年に起きた日独役のために出征した歩兵第46連隊第4中隊長佐藤喜平次の一隊が青島夜襲にさいし戦死したことに関連している。佐藤は「支那革命援助」でも知られた軍人である²²⁰⁾。なお、これより3日前（5月11日）に旅順を訪ずれたさい、川田は「旅順は日本国民たる者、身分職業の甲乙を論ぜず必ず巡礼すべき大聖地なり」²²¹⁾と記している。

古川と鈴木の間には鈴木が他界後も持続された。それは既述の「良書の刊行」²²²⁾をめぐる古川の動きからも知りうる。江原万里がいうように「会社を修道場とした一禅坊主」²²³⁾であった鈴木は『臨濟録正本』の翻刻を念願していたがその実現を見ぬうちに発病すると、古川（当時、清見寺住職）と秋月左都夫は、「その枕頭で、志を継いで『臨濟録』翻刻を完成することを特に約した」²²⁴⁾といわれる。（鈴木「葬送」にさいし、古川が中心的役割を果たしたこと²²⁵⁾はいうまでもない。）

『臨濟録正本』をめぐる古川と秋月の動きに象徴されるように、古川は鈴木兄の秋月とも一生涯緊密な関係を維持した²²⁶⁾。『秋月左都夫』は「交誼特に濃やかであった人々」として、「十四会のメンバーその他とともに古川大航をもあげている²²⁷⁾」。

中央報徳会をめぐる鈴木馬左也ときわめて緊密な関係があり、家庭学校を通じて小倉正恒と高い連帯性を示した留岡幸助²²⁸⁾は、昭和4年2月19日の日記に、「秋月左都夫翁と清見寺にて面会す」、「午前中清見寺方丈を訪ひ、来宿の秋月左都夫翁に面会、暫時談話を交換す」と記し、2月27日には「午後二時頃秋月左都夫翁来訪」、3月1日には「七時清見寺に秋月左都夫氏を訪ふ。鈴木馬左也未亡人、秋月夫人の東京より来らるに逢ひ面会す。去って古川方丈を訪ねて帰京の挨拶をなし、八時前帰宅」²²⁹⁾と記している。秋月と古川の緊密な関係のみならず、留岡の準拠集団行動をも知りうる資料といえよう。

② ところで上述の『秋月左都夫』の「交誼特に濃やかであった人々」のなかには、山路一善という軍人が、花田仲之助や野村吉三郎らの軍人とともに見出される。（花田は鈴木との関係において、野村は小倉との関係においてきわめて重要な人物だがここではとりあげない。）山路は、田原友輔の先の証言によると、明治20年から22年にかけての鈴木東京での官僚時代に鈴木が山路を今北洪川に紹介したことを契機として、十四会と秋月を知るにいたったようである。山路は鈴木に「日本を負う軍人は禅の修養が肝要だと訓えられ、円覚寺の今北洪川老師に紹介せられた」²³⁰⁾とのことである。たしかに鈴木大拙は今北洪川の鎌倉円覚寺時代をとりあげた一文²³¹⁾において、山路一善が、秋月左都夫・北条時政・早川千吉郎・川村善益・織田小覚・平沼騏一郎・鈴木馬左也・秋山雅之助・花田仲之助・小幡文三郎・山沢幾多郎らとともに、今北

洪川の下に参禅したこと²³²⁾を証言している。

山路一善は松山藩士山路一審の三男として明治2年に生まれた。海軍中将・鎮海要港部司令官を経て大正12年に予備役。佃一豫を兄にもち、妻は山本権兵衛の女²³³⁾。明治23年に海兵卒であるから、鈴木との交流はおそらく海兵時代のことと思われる。なお山路の兄佃一豫は大正2年6年まで満鉄理事をつとめた。十四会のメンバーでのちに満鉄社長に就く早川千吉郎とは大学院時代から緊密な関係を形成した。佃一豫は早川との関係を次のように述べている。

「早川君は私より先輩で、私の大学に入った時には既に卒業して、大学院に於て農政経済を研究して居られたが、同じ教室でエッケルト^エ教授の論議を聴く機会があったので、当時から非常に親切に世話になったのである。私は二十三年に大学を出て内務省に入ったが、二十六年の大改革の時に早川君の推薦によって大蔵省参事官兼秘書官に転じた。当時同君も秘書官であったので、朝夕は必ず大臣官舎に兩人出會つて事務を執る以外に、始終種々の事に就て教へを受けたのである。」²³⁴⁾

佃と早川は中央報徳会を通じても交流を深め、日本橋魚市場移転問題や報徳銀行をめぐる高い連帯性を示した²³⁵⁾。(なお両者が報徳会にコミットする契機をつくったドイツ人エッケルト(Eggert, Udo)というマージナル・マンと早川の関係については別稿²³⁶⁾において詳述した。)このように、佃・山路兄弟は十四会にとっても重要な存在であった。

さてわれわれはついに明治22年から始まる北条時敬の日記に基づいて、鈴木馬左也や小倉正恒という典型的な財閥経営者の準拠集団行動を可能なかぎり丹念に追求する段階にまで到達した²³⁷⁾。研究者にとって

幸いなことに、のちに顕在化する鈴木や小倉の理念と行動に圧倒的な影響を及ぼすにいたったと考えられる「十四会」を核とも原点ともする準拋集團とそれに大きくコミットした諸々の組織や人物の大部分が、北条の日記の「明治二十二年」の部に見出される。また明治22年という我が国の憲政史上最も注目すべき年は²³⁸⁾、川田順の言うように、のちに「伊藤公草案したところの憲法や典範を宗とし、住友王国をば明治憲法的に統御して行こうと考えた」鈴木馬左也の経営理念の原点を与え、国家に関心はあったが、それまで参禅求道や柔剣道・乗馬による自己鍛錬に漠然と費やされていた鈴木の心的エネルギーに一定の世俗性をもたらすにいたったという意味においても、注目すべき年である。もちろん大日本帝国憲法は、国家における個人とその所属集團と準拋集團の明確な位置づけ(arrangements)を与えた。鈴木はそういう位置付けを鈴木に固有の有機体説(おそらく井上哲次郎が精力的に展開したものに近い)によって不断に確認しつつけたのである²³⁹⁾。もちろん十四会を核とも原点ともする準拋集團へコミットメントは、そういう確認を永続きさせるうえで大きく貢献したはずである。この分析には稿をあらためて取り組みたい。本章はそのための予備的作業として位置づけられよう。ただし次節では、この北条の日記が本章のパースペクティブにとってのみならず、広く住友企業者史的研究にとってもいかに有用であるかを実証するため、そのごく一部(具体的には、昭和22年2月16日の「十四会」に関する記述が初めて見出される部分と同23日の「十四会」ともっとも緊密な関係を有した「久徴館」に関する記述が初めて見出される部分)の分析をとりあげておく。(大日本帝国憲法が公布された直後のことである。)

2 興津清見寺・久微館・無刀流

明治21年11月鈴木は文官試験に合格、内務省試補、警保局勤務となる。この頃すでに牛込区若宮町に転住していたと思われるが²⁴⁰⁾、これに古川大航が従ったかどうかは知られていない。管虎雄が明治21年に今北洪川の下に参禅しはじめた頃である。北条時敏は大学院在学中である。

① 翌22年1月1日の北条の日記には、北条が「拝趨ノ向々」として山川健次郎、浜尾新、桜井一久、菊地大麓などを、「祝詞ヲ送りタル宛宅」として三宅少太郎、中橋徳五郎、鈴木馬左也、織田小覚、堤長発、早川千吉郎、平山詮太郎、河村善益、三宅雄二郎などを、それぞれあげている²⁴¹⁾。

② 1月2日、北条は「新年賀礼ノ為」、土岐儀と「牛込辺ヲ廻ハリ大隅大夫ノ義太夫ヲ聴キ」その後土岐宅に「会合」した²⁴²⁾。牛込区には鈴木がいた。また前掲の原武哲の「蒼龍窟（今北洪川）会上居士禅士名刺」によると、牛込区には花田仲之助の紹介により今北洪川に弟子入りした根津一と沢柳政太郎がいた。

のちに東北帝国大学初代総長・京都帝国大学総長・帝国教育会会長などを歴任、成城小学校（のち成城学園小学校）の創設者でもある沢柳政太郎は、東京帝国大学法科大学政治学科を明治20年に卒業した鈴木馬左也・一木喜徳郎・早川千吉郎らと同期生であり、かれらとともに円覚寺の今北洪川の下で参禅した居士仲間である²⁴³⁾。北条とは禁酒運動を通じてより一層親密となった²⁴⁴⁾。なお北条は大正2年に沢柳の後任として東北帝大総長に就任している。中央報徳会や修養団の活動にもコミットしており²⁴⁵⁾、北条の日記『廓堂片影』にも頻出する人物なので、『鈴木馬左也』がどうして沢柳を「十四会」メンバーとみなしていないの

か、その理由が明らかでない²⁴⁶⁾。石川謙などは、北条の教育界での盟友でもあった十四会メンバー岡田良平と沢柳の緊密な関係に大きく注目している²⁴⁷⁾。

③ 1月13日、北条は鈴木馬左也とともに千頭清臣を訪問した²⁴⁸⁾。千頭は先ず第一に、杉浦重剛・河上謹一・手島精一らが明治20年に設立した「乾坤社」のメンバーであり、杉浦と義兄弟の関係にあり、思想的にも伊庭貞剛とけっして無関係ではなかった²⁴⁹⁾。土佐藩士千頭清雄の二男として生まれた千頭は明治13年に東京帝国大学を卒業、種々の教職を経てのち内務省に転じ、宮崎・新潟・鹿児島各県知事を歴任後、東京日日新聞社長（明治42年）に就任した。ところで明治期の言論界に大きな足跡を残した「日本」新聞は、この鈴木と北条が千頭を訪問した年（明治22年）の2月11日に創刊されたが、これは、いわゆる「大隈の条約改正案」に真向から反対するため官報局編集課長を辞めた陸実（羯南）が主宰しており、「鳥尾小弥太や谷千城や三浦梧楼のような反主流軍閥の軍人たちや、高橋健三、杉浦重剛、千頭清臣らの国粹主義を主張する官僚と学者たちが集まって守り立てていたもの」²⁵⁰⁾であった。

千頭清臣は杉浦重剛の日本中学校（東京英語学校の後身）の教官をつとめた経験もあり、杉浦の愛弟子菅虎雄とも緊密であった²⁵¹⁾。したがって菅虎雄とともに明治21年ごろから今北洪川の下で参禅していた北条と鈴木が、当時の「国粹主義者」のリーダーのひとりである千頭を訪問し、意見を交換しようとしたのは、ひとつの準拠集団行動でもある。

④ 同年（明治22年）2月6日、北条は「駿州清見寺住職真浄和尚湯島鹿麟祥院ニ於テ槐安国語ヲ提唱セラル此日ヨリ毎日之ヲ参聴シ及ヒ入室参禅ス」²⁵²⁾と記している。興津の清見寺は、鈴木や秋月と古川大航との関係で重要な妙心寺派寺院である。当時の住職阪上真浄和尚が鈴

木や河村善益（小倉正恒の義父）の接心会（のちの住友茶隴山道場摂心会の原点となったもの）において指導的役割を果たすのはこれより約20年後の明治44年ごろからであるが、それはこの時の北条の真浄和尚との出会いが契機となっているのではなかろうか。阪上真浄の愛弟子であり、のちに円覚寺派管長となる朝比奈宗源²⁵³⁾は、「鈴木真清居士を憶う」²⁵⁴⁾という一文において、「真浄老師が住友の接心に赴かれた第一回は明治四十四年三月であるが、私の侍者したのは同年十月の第二回からである。それからはずっと侍者として随行し、老師が大正三年五月十二日大遷化されるまで毎会つとめた」²⁵⁵⁾と述べている。（また、早川が北条・鈴木ら十四会メンバーとともに「大学生時代から真浄老師の門に出入」していたとも証言しているが²⁵⁶⁾、詳細は明らかではない²⁵⁷⁾。）なお、鈴木とともに明治37年頃から接心会を開始した河村善益（当時、大阪地方裁判所長）は、鈴木「修禪」²⁵⁸⁾をとりあげたさいに次のように述べている。

「明治三十七年私モ恰度アノ当時大阪ニ居マシタガ、日露戦争デ特ニ邦家ノ危急存亡ノ秋ダッタノデ、相共ニ計ッテ戦勝御祈願ノ微哀ノ一端ニモト云フノデ、時ノ大徳寺管長廣州老師ヲ請ジテ二三ノ同土ト廿ケ月間、毎月一週間宛接心シタコトガアリマシタ。ソノ後私ガ大阪ヲ去ツテカラモ、専ラ鈴木君ガ力ヲ尽サレテソノ接心会ヲ継続セラレ、廣州老師御遷化ノ後ノ興津清見寺ノ真浄老師、博多聖福寺ノ東瀛老師ト、相次デ当時ノ高僧ヲ請ゼラレ、最近ニハ京都妙心寺ノ湘山老師ヲ請セラレテ逝カレル間際迄、道ヲ究明シテ居ラレタ。」²⁵⁹⁾

この河村の証言により、鈴木の総理事就任（明治37年）以後の禪の師が知られる。また鈴木が単なる「会社を修道場とした一禪坊主」²⁶⁰⁾

であったのではなく、まさに「国体ノ榮辱国勢ノ隆替ニ関スル者」²⁶¹⁾としての参禅を重視していたことが知られるのである。

⑤ 同年（明治22年）2月11日、北条は「此日憲法公布祝日ニ付鈴木織田早川氏等及其家族ト共ニ妻ヲ連レ牛込倉橋外ヨリ新橋日本橋ヲ巡覧シ川鱒ニテ晩食ヲ嗜シ鈴木等ニ別レ坪野氏ヲ訪ヒ帰宅ス」²⁶²⁾と記している。鈴木馬左也・早川千吉郎というのちの財閥経営者が当時内務省に勤めていた織田小覚や大学院生の北条²⁶³⁾と家族ぐるみで付き合っていたことは明らかである。ここで「坪野氏」とは、『小倉正恒』において小倉の「神戸時代、勤務の上にも家庭生活にも庇護を受け、深い心の交流のあった一人」²⁶⁴⁾として詳述されている坪野平太郎である。坪野は北条や小倉と同じく石川県の出身で明治18年に東京大学法科大学を卒業した。神戸商業学校校長・神戸市長・山口高等商業学校校長を経て明治44年に東京高等商業学校校長に就任した²⁶⁵⁾。河村や鈴木と特に親交があり、小倉は河村との関係から、神戸時代（明治37年7月から41年7月まで）にとくに深く交流した²⁶⁶⁾。『小倉正恒』には、坪野が大学時代の同級生である阪谷芳郎や添田壽一ととくに緊密であったと述べられているが、『大正名家録』（大正4年）にも同様の指摘があるので、確かなことと思われる。十四会の有力メンバー坪野は当時外務省に勤務していたようである²⁶⁷⁾。

⑥ 2月16日、北条は織田小覚宅で開かれた「十四会」に出席した。同会には、鈴木馬左也・早川千吉郎・土岐儀・一木喜徳郎・岡田良平・永山近彰・平沼騏一郎も出席した。「日本ノ固有ノ旧慣ヲ重ンジ以テ日本国体ノ面目保ツ事ト及参学ニ関スル談話アリ」とある。既述の「礼治会」や杉浦重剛・河上謹一・千頭清臣らの「日本主義」・「国粹主義」の影響は明白である。なお「参学」とは参禅のことであろう。

⑦ 2月23日、北条は「久徴館ノ委員会」に出席した²⁶⁸⁾。『小倉正恒』には、「加賀の先輩達は、旧加賀藩前田家を中心として組織している石川県育英社の学生寄宿舍久徴館の運営委員ともなっていて、折にふれて学生達を薫育していた」²⁶⁹⁾と記されているが、この久徴館という旧加賀藩主前田家の下部組織は、石川県から上京してきた新人たちにたいして、北条・織田・早川・河村らが主導的役割を果たしており、鈴木や小倉も深くコミットしていた「十四会」を核とも原点ともする準拠集団に直結するためのある種のリクルート・センター(recruitment center)となっていた。補給線の役割はもちろん、北条・織田・早川・河村らが遂行した。とくに早川千吉郎が重要である。北条の愛弟子で明治28年に早川の大蔵省秘書官時代に大蔵省入りした高木玄三郎は、北条の「紹介を得て金沢より出京」、早川の「保証の下に時の第一中学校に入り、其頃郷党学生の寄宿舍たる久徴館に入った」が、それ以後早川の「指導に待つものが多かった」と証言している²⁷⁰⁾。高木はのちに前田侯爵家の家扶に就くが、その立場から早川と前田家の緊密な関係も詳述している²⁷¹⁾。早川は明治23年に前田家評議員に、39年に同家相談役に就いた。

久徴館は本郷区駒込片町にあった。早川は同館の「取締役」として「子弟の指導の枢軸」であり、「加越能の郷友会雑誌の為には、創刊以来三十余年間熱心なる後援を怠ら」なかった。なお高木は早川が久徴館の上部組織である育英社の副幹事長でもあったことを指摘している²⁷²⁾。育英社には常議員本田政以²⁷³⁾をはじめ多くの旧加賀藩の実力者がコミットしていた。

久徴館とその上部組織育英社が近代日本の文化の発展になんらかの貢献をなしたとすれば、それは西田幾多郎と鈴木貞太郎(大拙)という二

大巨人が加越能出身の新進俊英の代表者として明治24年に上京したさいにかれらにある種の恩恵を施したからである。同年9月13日付の西田の山本（金田）良吉宛書簡には、「鈴木は今月中は久徴館にあるならん」²⁷⁴⁾とある。鈴木はその久徴館の「取締」早川千吉郎の紹介により今北洪川に弟子入りしている。もちろん北条を唯一最高の師として崇拝した西田が久徴館から十四会へという経路をたどらないわけにはいかなかった²⁷⁵⁾。また久徴館は十四会メンバーではあるが鈴木馬左也と同じく非金沢人である平沼騏一郎の当時（明治21年）の居宅（本郷区駒込東片町70番地）にきわめて近く、そのことがのちの平沼の敬義塾や無窮会における主導的役割の遂行に対してある種の機動性を付与したものと思われる²⁷⁶⁾。国本社との関係においてこれらの組織が重要になるのはもっと後のことだが。

久徴館は明治29年に一度廃絶した後、旧藩中藩校明倫堂の名をとって明倫学館として復活した²⁷⁷⁾。西田幾多郎の四高教授時代の弟子である河合良成は明治42年にこの明倫学館に入った。河合の入塾したころの明倫学館も、久徴館と同じく、「加賀、能登、越中の旧加賀藩の在京子弟の合宿寮」として機能していた²⁷⁸⁾。そして小倉正恒の義父河村善益が明倫学館の「監督」をしていた²⁷⁹⁾。もうその頃になると、久徴館の後身である明倫学館には十四会を核とも原点ともする準抛集團のメンバーが自由に出入りするようになっていたらしい。河合は次のように証言している。

「だいたい、そのころの学館は前田侯爵家関係の一つの家塾であったといってよい。当時大久保の前田侯爵家を中心にして色々な人物が集まっていて、河村監督の外に小倉正恒（住友総理事）、織田小覚（漢

学者) などという立派な人々が中心で、平沼騏一郎さん、清水澄さんも関係があったらしく、また西田先生などもこの一群の人々と相当の関係があったように思われる。

この前田家グループでは、たいへん剣道が盛んで、河村善益さんは剣道の達人、その下に石川竜三^{ツツ}さんがいて、流儀は一刀流、山岡鉄舟流の太い竹刀で体当たりをやる流儀であった。この前田グループの中に「敬義塾」という家塾があり、そこにも塾生がいて、友人の石黒文吉君や千田勘兵衛君などもそこにいた。このような一つの閥のリモートコントロールの下に「明倫学館」が動かされていたのである。」²⁸⁰⁾

既述のように鈴木馬左也は明治17年頃から山岡鉄太郎に無刀流を学んでいた。『鈴木馬左也』には、「馬左也は特に鉄舟に傾倒していた。古川大航の語るところによると、馬左也を鉄舟に紹介したのは河村善益であったという。河村はその頃日曜日ごとに鉄舟を訪問していたのであった。」²⁸¹⁾とある。

無刀流の初代はいうまでもなく鉄舟山岡鉄太郎だが、第二代は香川善次郎である。そして第三代は上述の河合の証言にある石川龍三であり、第四代は住友における鈴木^{ツツ}の片腕といわれた草鹿丁卯次郎の息子龍之介であった。その草鹿龍之介が、「無刀流は前田の保護があって、前説の金沢のグループが学んだが、大阪では住友が保護した」²⁸²⁾と言明している。

山岡・香川・石川・草鹿とつづく無刀流四代のなかでもとくに香川善次郎は注目すべき人物である。『住友春翠』には、明治37年、「土蔵を改造して撃剣の道場も作った。師範ははじめ山岡鉄舟門の無刀流の達人小南易知、次いで同じく鉄舟の高足香川善次郎を招いた。若く鉄舟に

学んだ鈴木馬左也も来って竹刀を振った」²⁸³⁾とあり、また明治41年、「7月の或日、須磨別邸の雨天運動場に撃剣の試合を催した。この頃、鈴木馬左也の学んだ山岡鉄舟の高足香川善次郎が、寛一、末弘公二郎らの撃剣の指導に来ていて、春翠は道場へ屢々出向いて、その稽古を覧た。その日は、草鹿丁卯次郎等二十数名が来て、試合に参加し或は見物した」²⁸⁴⁾とある。また『小倉正恒』には、山岡鉄太郎は「既に明治十一年に歿していたので、鈴木等はその教えをうけることができたが、正恒は、その門下の同郷人石川龍三から無刀流を学んだ」²⁸⁵⁾が、神戸時代には「週に何度か香川善次郎を大阪から招いて、稽古を励んだ」とある²⁸⁶⁾。さらに北条の日記には、大正4年11月12日、「明七時起九時秋月氏来宿共ニ東洞院通住友銀行ニ至リ時代行列ヲ見博覧工芸館概見シ場中ニテ点心シ三条ヨリ電車ニテ大阪ニ至リ天下茶屋ノ小倉正恒氏晚餐饗応ヲ受ク会者外ニ鈴木中田草鹿清水（澄）小幡香川河村等他九時辞去電車ニテ鈴木氏邸ニ帰リ秋月君少時談話十二時眠ル」²⁸⁷⁾（傍点、瀬岡）とある。ここでは香川善次郎が十四会を核とも原点ともする準拠集団のメンバーとして動いていることに注目したい。そして『鈴木馬左也』にも『小倉正恒』にも『住友春翠』にもけっして明記されていないけれども、香川善次郎がすくなくとも『住友傭員名簿』（井華会編纂、大正6年12月）には、住友総本店の傭員として、小倉正恒・川田順・中田錦吉・久保無二雄・山下芳太郎・湯川寛吉らとともに名を連ねていること²⁸⁸⁾にとくに留意しておきたい。

筆者は草鹿龍之介が「鈴木さんと父丁卯次郎の思い出」において「丸山幸次郎氏は青森県の人で、無刀流のため、住友に入り、香川（善次郎）先生についた。私の弟弟子になる」²⁸⁹⁾と述べていることが一体何を意味するのか理解しえなかったが、上にあげた『住友傭員名簿』の「住友

総本店」の部に香川善次郎のみならず丸山幸次郎の氏名²⁹⁰⁾まで見出し、丸山が住友人香川から無刀流を学ぶために住友入りしたということを知った。

このような住友における無刀流の系譜は、既述の如く、鈴木馬左也と山岡鉄太郎の緊密な関係を原点としている。小倉の義父となる河村善益も山岡鉄太郎の高弟として知られた。

3 住友の逸脱者と鈴木 の 温情主義

北条の明治22年2月23日の久徴館委員会出席という事実から、明倫学館や無刀流をめぐる準拠集団行動が言及されたが、前節①から⑦までのこのような叙述形式は、ある特定の企業者の生活史を企業者史的な視座構造に基づいて分析するためにはどうしても回避しえないものである。企業者史が歴史学の一領域であるかぎり、あくまでも時間的視野は重視されねばならない。しかし企業者史がすぐれて学際的な学問であるかぎり、時間的な流れを逆に進むことも跳び越える最大限に許容されるのである。もちろんそれは、森鷗外の「史伝」のみならず『鈴木馬左也』や『小倉正恒』や『幽翁』という企業者史的な作品においても、意識的と無意識的とにかかわらず、好んで用いられているスタイルである。ある特定の個人の行動から、その個人をめぐる過去と現在と未来の全てが一つの相互関連性のなかで剔出されてゆくプロセスこそ、企業者史的な視座構造に基づく個人の生活史の分析の醍醐味といえよう。そういう観点から前節でとりあげた無刀流の香川善次郎に対する鈴木馬左也の対処法をあらためて考えてみると、それが鈴木 の 労務管理におけるひとつの普遍的パターンを示すものであることを知ることができる。

財閥経営者が剣道の達人を住友の正社員として採用するという意思決定自体がそもそも逸脱的である。現代の経営学や組織論では、企業組織の革新や活性化のために積極的に逸脱的な個人を、（すくなくとも長期的な視野での組織の発展への貢献という枠を突き破らないかぎりにおいて、）培養することが経営者にとってひとつの重要な課題であるという認識は定着しつつある。たとえば企業内企業者 (intrapreneur) という概念さえ提出されている²⁹¹⁾。しかし、70年も前の鈴木にそういう技術的知識がひとつの情報として伝えられたということは考えられないことである。

鈴木が香川善次郎のみならず、香川の無刀流習得のために青森県からやってきた丸山幸次郎でさえも住友の正社員として受容したという事実を、以上の観点から考えるならば、鷺尾勘解治や川田順がそれぞれ住友内の重要な位置にまで到達しえたことがけっして偶然ではなかったことを知ることができよう。すなわち鈴木には、もちろんある種の枠は設定していたが、逸脱的な個人を積極的に採用し、これを育成することにより、企業の革新ないし活性化に役立てようというロング・ランの見通しがあった。それは西欧の学問から摂取された知識ではない。東洋の学問から摂取されたものであろう。あるいは長年にわたる禅の修業によるものかもしれない。

①目先にとらわれず、長い目で見る。

②物事の一面だけを見ないで、出来るだけ多面的・全面的に観察する。

③枝葉末節にこだわることなく、根本的に考察する。

以上は東洋の学問を徹底的に研究した安岡正篤が到達した「思想の三原則」²⁹²⁾であるが、鈴木が安岡ほど明確にはなくても、とにかくこ

のような「原則」をなんらかの形で受容していたであろうことは想像にかたくない。

人材の尊重は、広瀬幸平や伊庭貞剛の時代から既に住友の伝統的要素となっていたが、鈴木は、広瀬や伊庭以上に、「人間の発掘」と「養成」を重視した²⁹³⁾。「人間学の造詣」如何が鈴木の入社試験のメルクマールであり²⁹⁴⁾、国家の発展と自己鍛錬という準拠枠から逸脱しない限り逸脱的な個人はまさに逸脱的であるが故に採用されていたのである。その代表的な例が鷺尾勘解治である。自彊舎²⁹⁵⁾という独創的な教育機関を別子の山に創設したこの人物は、生来の「変骨」であった²⁹⁶⁾。また入社時に既に歌人として有名になっていた川田順は、鈴木には「私の様な片寄った傾向を持って居る者をも、充分に容れ」るだけの包容力と寛大さがあったと²⁹⁷⁾証言している。(なお、鷺尾と川田の逸脱性については、別稿において「住友のマージナル・マンたち」という形で論じた²⁹⁸⁾ので、省略する)

住友における逸脱者の系譜には、黒崎幸吉・江原万里・矢内原忠雄といった内村鑑三の弟子たちの動きや細川嘉六のようなアウトサイダー的な個人の動きも目につく。前者については別稿²⁹⁹⁾で詳述した。

のちに共産党の長老格となる細川嘉六については、大正6年に細川と同時に住友入りした小畑忠良(のち住友本社経理部長)が証言しているように、住友ではまさに「鬼っ子」³⁰⁰⁾であった。細川は「極めて短期間しか住友に居らなかった。しかしその短い間に、鈴木総理事を悩ましたこととは並々ではない」³⁰¹⁾とのことである。興味深いのは、住友退社後の細川の動きである。『秋月左都夫』には鈴木の実兄秋月が大正6年12月に読売新聞社の社長となるや、「その従兄弟である三好重彦、泥谷良次郎兩名ならびに細川嘉六が秋月を援助するために入社した。…細

川は住友にいたがいずれも現職をなげうって真剣に秋月を扶けたのであった」³⁰²⁾、また「さらに細川嘉六が、住友から入ってきたのは注目される。当時住友の総理事は、秋月の実弟鈴木馬左也であった。細川が住友から入社してきたいうことは、鈴木が推挙したものであろう。少なくとも兄弟相談の上、細川を転社^マしたものであろう」³⁰³⁾とある。

鈴木馬左也は「非常に温情の人」³⁰⁴⁾であったという川田順の証言の正否はともかくとして、このような細川と鈴木・秋月兄弟をめぐる関係は、本書のように個人の伝記的アプローチを重視する場合には、細川自身の研究にとってもけっして無視しえないものと思われる³⁰⁵⁾。もちろん本稿のパースペクティブにおいては、細川が、先にあげた西田幾多郎の弟子河合良成や田中良雄³⁰⁶⁾と同じく富山県出身者で、ともに東京帝国大学卒業者であるだけに、より一層重視すべき事実である。

大学時代に隻脚を失うという事故に遭遇した田中良雄はのちに独特の人生論や実業教育思想を展開するにいたる³⁰⁷⁾。紙面の都合により詳述はさけるが、田中良雄こそそのちに鈴木馬左也や小倉正恒の思想上・哲学上の最も良質の要素を継承した住友人の典型ではなかったかと思われる。しかしこの点については別稿において詳述したい³⁰⁸⁾。(田中は住友退社後、大阪実業教育協会会長・産業教育中央審議会員・大阪市教育委員会委員長などを歴任している。)

第6節 むすびにかえて

安岡重明教授によると、「財閥の経営者は、財閥の主人に仕えるかたわら、財閥を国家の発展に寄与させようとする意識が強かった」。その

ような経営者として安岡は、住友の場合、広瀬宰平・鈴木馬左也・小倉正恒の三名をあげ、「しかし、その意識が強すぎると、その人物は危険視され、孤立する」と述べている³⁰⁹⁾。

広瀬についてはともかく、鈴木と小倉の場合、本章と次章において詳述するように、その「意識」はまさに過剰であった。したがって、鈴木や小倉にみられる国益志向の過剰性は、すくなくとも財閥家族との相刺の原因となり、財閥の維持・発展のみを狭い意味で追求していた人々から鈴木や小倉が危険視される原因となるはずであった。ところがそうはならなかった。それどころか鈴木や小倉は、住友の経営者としての卓越した能力を長期間にわたって発揮しつづけたのであった。かれらの住友内部における支配力はほぼ完璧であり、権力的地位は非常に安定していた、何故にそれが可能であったのか。

結論を急ぐと、それはひとつには、「十四会」を核とも原点ともする、かれらに固有の準拠集団が、一貫してかれらを強力に支持しつづけたからである。また「十四会」を拠点としてかれらが積極的にコミットしていった諸々の組織、とくに住友という所属集団の外部にありながらも住友人と何らかの形でつながっていた諸々の組織が、かれらの所属集団の内部におけるかれらの逸脱性（とくに過剰な国益志向性）を無効化しようとする社会的現実の圧力をはねのけるに十分な社会心理的モチベーションをかれらに与えつづけたからである。もちろん最終章で明らかになるように、所有者と経営者のよって立つ社会的基盤が同一であったこともけっして無関係ではなかった。

序章や別稿で述べておいたように³¹⁰⁾、鈴木や小倉の逸脱性は、このような国益志向の過剰性においてのみならず、かれらに固有の修養意識の過剰性においても、明確に見出すことができる。したがって安岡重明

教授のように財閥家族と専門経営者とのコンフリクトの原因を、専門経営者の国益志向の過剰性のみを求めることは、経営者の主体性に着眼した安岡教授自身の差別的優位性そのものを低めるおそれがある。

第1節でとりあげたように、鈴木が無刀流による自己鍛錬に執着するあまり、住友内に武道場を建設し、おそらく無刀流においてのみ卓越した香川善次郎と丸山幸次郎を住友総本店の正社員として雇い入れたという事実は、それによって住友人の精神変革をねらっていたとはいえ、決して国益志向の過剰性のみによって説明しつくせるものではなかろう。あるいはまた鈴木が商売人の根性を卑下し、産業人即ち工業企業者活動を至高のものと考えていたという事実も、単なる国益志向の過剰性によっては説明できないであろう。

細川嘉六と同じく大正6年に住友に入社した小畑忠良は、当時の住友には「商売をしてはならぬ」という鉄則があったが、「第一次大戦後のインフレ景気のあふりを食ってる最中、買えば必ず儲かる時代」であったので、「何故商売をしてはいけないのですか」と鈴木に詰め寄った。すると鈴木は「商売をする人と、工業をする人と自ら人柄が違います。これは長い間の訓練ででき上がります。住友では今迄商売人の訓練をして居りません」と言明したといわれる³⁰⁹⁾。

この鈴木「商売人をする人と、工業をする人と自ら人柄が違います」という確言は、序章でとりあげた草鹿丁卯次郎の「住友は日本の埋れている資源を開発して国家有用の資材として国家に供するのを目的にしている。商売をしてそのカスリをとることはやらない。それでも立ちゆかぬときは住友をつぶしてもよい」³¹²⁾という確言、すなわち過剰な国益志向性にうらづけられた確言を補完するものとして注目すべきものである。

鈴木がここで「人柄」といい「訓練」といっているのは、単なる企業者の能力とか技術的訓練 (technical training) のみを意味していない。この鈴木の手葉は、いわゆる「事上鍊磨」というものを重視する鈴木に固有の修養意識から発せられたものである。

小畑忠良が住友入りした大正5、6年頃に住友倉庫に勤めていた細谷庄三郎によると、当時の住友倉庫の上司が口癖のように、「常に修養に心掛、他日の大成に努力せねばならない」と言うのを聴かされながら、「読書どころか、月に一日の休養も摂れなかった程働かされた」ので、同僚5、6人とともに鈴木宅へ不平を言い押しかけた。これに対して鈴木は、「そうか、そんなに忙しいのか、それは君達は幸だ。人は常に修養して徳を積む志が何より大切である。然し書物を読み説話を聴くのみが修養の道ではない筈だ。君達は事上鍊磨又は馬乗鍊磨とも云われる言葉を知らないのか。事に当ってその仕事の上で積む鍊磨こそが修養の要諦である。朱子語類にも『至善の一章は、工夫都て切磋琢磨の上にある』とあるではないか。また健康に注意して修練を積みなさい」³¹³⁾と説いたといわれる。

このような鈴木に固有の修養意識の過剰性は、本稿においても指摘したように、東洋の宗教や思想、とくに陽明学や禪への没入によって培養されたものである。また本稿では紙面の都合上十分にとりあげられなかった二つの報徳会（東亜報徳会と中央報徳会）や、礼治会・講談会・敬義塾・無窮会・修養団などの組織への主体的なコミットメントによって益々高められたものである。けっして鈴木の手来のパースナリティにのみよるものではない。鈴木の手余な修養意識は、その過剰な国益志向性ととともに、「十四会」を核とも原点ともする準抛集团との関係においてのみ、正しく把握しうるものである。

以上の点に関連して、上述した小畑忠良や細谷庄三郎と鈴木馬左也をめぐるエピソードから2年後(大正8年)の鈴木 of 欧米出張が鈴木 of 思想を全く改変することがなかったという小畑の証言は、いかにも興味深い。小畑は「流石に少しは新しくなって帰られるものと我々は期待した。ところが左にあらず、益々従来の東洋思想を練り固めて来られたのには驚いた」³¹⁴⁾と記している。第1節で述べておいたように、鈴木は「国事」と「修養」という座標軸を死ぬまで離さなかったのである。そしてこの座標軸のうち、すくなくとも「修養」という座標軸はその後の住友の経営者によって脈々と受け継がれてきたのであった。たとえばここでとりあげた鈴木 of 「事上錬磨」にまつわる「職業観」は、大正4年に住友入りし、鈴木 of 他界までの8年間鈴木を見守ってきた田中良雄の人生観においても大きなウェイトを占めている。

田中の著作『職業と人生』³¹⁵⁾は、数多い「人生論」の中で、戦前、戦後を生き続けた息の長い古典ともいうべき存在、といわれるが、もともとこれは田中が住友本社 of 人事部長時代(昭和11年5月)、協調会大阪支部興民学院成人教育講座で行った講演 of 速記録を一冊にまとめたのがその始まりである³¹⁶⁾。同書には、職業＝仕事に関するパースペクティブが数多く述べられているが、「事上錬磨」³¹⁷⁾は、「仕事が人を育てる」³¹⁸⁾・「行の徳」³¹⁹⁾などとともに、田中の職業観と人生観をよく表しているとともに、田中が少なくとも「修養」という点では、鈴木 of 良き後継者のひとりであったことが知られうる文章である。

「王陽明は、心の方面を重く見て修養を説きましたが、その教育方針と致しましては、徹底的に実行を主とし、実行の上で活きた学問をして行くというやり方を採りました。ですから、絶えず事上錬磨、特に仕事の上での心の錬磨、書物の上での学問でもなく、机の上での講釈でもな

く、日常の実務の上でも錬磨、ということを始終いっておられるのであります」という文章で始まる田中の「事上錬磨」という一文は先にあげた鈴木のと余りに近い³²⁰⁾。

田中良雄の後任として大阪実業教育協会の会長に就任した日向方齊は、田中の他界後に同協会より刊行された書物³²¹⁾の「序」において次のように述べている。鈴木が田中を媒介として戦後の住友人に受け継がれてきたことを如実に物語っている文章である。

「(上略)氏(田中良雄…瀬岡)は大正四年住友に御入社、在職三十数年のうち実に二十余年は人事関係の要職を担当され、住友の近代的な人事の在り方、組織の完成と、精神性の高揚に尽されたのであって、今日もなおその基盤が住友の各社に受け継がれているといっても過言ではない。住友御辞任後は、その人間育成に関する深い体験と高い見識をもって、広く社会のために、とくに前記のように産業教育の振興に心身をなげうって力めて来られたのである。

教育に関する氏の理念は、一言にしていえば、人は職業を通じて錬磨育成されるものである、さらに人の育成については指導者自らが無限の自己教育に努めるこそ肝要であると説かれており、そして日本国民の一人一人がそれぞれの職業において「一隅を照らすもの」となることを心からの願いとしておられた。しかし、この信条を常に躬を以て実践されたのであって、即ち幼年、学生時代より真宗の信仰を深め、終生一貫して求道の生活に精進せられるとともに、後進の誘導に絶えず真剣な努力を払われた。洵に現代稀にみる実業人であるとともに教育者であったと思う³²²⁾。(下略)」

文中にあるように、田中が「真宗の信仰」に基づく求道の生活を怠ら

なかったことはたしかである³²³⁾。青年時代から暁鳥敏や佐々木などと交流し、「東大に入ると間もなく、求道会館や浩々洞に行って講師の法話を聞いていた」と田中自身が述懐している。しかし「一方では同人塾の生話が始まり、河村善益先生から儒教のお話を聞いていた」³²⁴⁾のである。鈴木馬左也の心友であり、小倉正恒の義父でもあった河村善益の「儒教のお話」は、おそらく既述の敬義塾でのことであつたろう。そして田中が学生時代にこの敬義塾において河村善益という「十四会」を核とも原点ともする準拠集団の有力メンバーと交流を始めた時点において、のちの田中の住友入りという田中のライフ・ヒストリーにとっては最大の局面のひとつが用意されるにいたつたのである。そういう意味において、この田中と河合の出会い、田中自身にとってのみならず、住友にとっても決定的なものといえた。

註

- (1) 瀬岡「住友の経営理念－近代住友の多角化と理念」(季刊『日本思想史』第41号、51－65頁)、同「近代住友の経営理念」(宮本又次、作道洋太郎編著「住友の経営史的研究」実教出版、1979年、374－450頁)
- (2) たとえば、P. Kotler, *Principles of Marketing*, 1981. ch.8.
- (3) 瀬岡『企業者史学序説』(実教出版、昭和55年)第三章を参照。
- (4) 小倉正恒伝記編纂会編・発行「小倉正恒」(昭和40年)66頁。ただし「十四会」を核とも原点ともする準拠集団のメンバーはここであげられている人々のみではない。後述するように、筆者の研究では、ここであげられている人々よりも、本稿のパースペクティブにおいて、はるかに重要な人々がメンバーとして参加している。
- (5) 安岡重明「財閥形成の文化的・社会的背景」(『経営史学』第10巻1号、1975年)87－101頁。及び同「日本財閥の経営史的位置」(『日本経営史講座』第3巻、「日本の財閥」日本経済新聞社、1976年)30頁以下を参照。
- (6) 西田幾多郎編『廓堂片影』(教育研究会、昭和9年)343頁。北条の日記は、明治19年の部を除くと、明治22年以降のものしか現存していない。明治19年の部は内容に乏しいので本稿では分析対象から除外した。
- (7) 瀬岡「報徳会と財閥経営者－『斯民』第4編の企業者史的分析Ⅰ」(『京都学園大学論集』第11巻第3号、1983年、1－50頁)の注1を参照。
- (8) ①瀬岡「報徳会と財閥経営者－企業者史のアプローチの試み－」(『京都学園大学論集』第9巻第1号、昭和55年9月)1－26頁。
②瀬岡「報徳会と財閥経営者－『斯民』第2編の企業者史的分析－」(『京都学園大学論集』第10巻第2号、昭和57年)64－114頁。
③瀬岡「報徳会と財閥経営者－『斯民』第3編の企業者史的分析－」(『京都学園大学論集』第11巻第2号、昭和57年10月)1－62頁。
④瀬岡「報徳会と財閥経営者－『斯民』第4編の企業者史的分析－」(『京都学園大学論集』第11巻第3号、昭和58年3月)1－50頁。なお本稿では以上の拙稿を以下のように略記して引用した。①「報徳会(1)」②「報徳会(2)」③「報徳会(3)」④「報徳会(4)」
- (9) 教育界の北条時敬、地方自治の井上友一、渋沢栄一との関係で注目される土岐、前田家グループの中核的存在であった織田小覚なども設立当初からのメンバーである。なお、鈴木馬左也の実弟秋月左都夫の義弟牧野伸顕の存在にも注目すべきである。また、花田仲之助・草鹿丁卯次郎・久保無二雄・西田幾多郎・鈴木大拙・白石正邦・二木謙三・留岡幸助なども後年の加盟者として重要である。
- (10) 瀬岡「早川千吉郎の理念と行動」(同志社大学人文科学研究所編、安岡重明他編『財閥の比較史的研究』ミネルヴァ書房、昭和60年)を参照。
- (11) 広島高等師範学校尚志同窓会『尚志』第109号付録『北条時敬先生』(昭和4年)234－235頁。
- (12) 織田小覚は『小倉正恒』(69－70頁)に詳しく紹介されているが、それによると織田は明治29年に内務省地理課長となり大臣官房にも兼務したとある。
- (13) 瀬岡「報徳会(1)」10－12頁、24－26頁、「報徳会(2)」101頁。「報徳会(3)」42頁。「報徳会(4)」39－50頁を参照。
- (14) 『鈴木馬左也』(昭和36年)149、158、180、315、349、352、356、383、501頁を参照。
- (15) 同書81、101、105、111、123、146、207、212、253、の各頁を参照。
- (16) 「報徳会(2)」65－66頁、「報徳会(3)」3－4頁、39－40頁。
- (17) 「報徳会(1)」8－9頁、20－21頁、「報徳会(2)」87－88頁、「報徳会(3)」35－36頁、「報徳会(4)」32－33頁。
- (18) 「報徳会(3)」57－62頁。

- (19) 同「西田幾多郎と財閥経営者(1)」(『京都学園大学論集』第12巻第2号、昭和58年)を参照。
- (20) 江原万里「鈴木馬左也翁」94頁、98頁。(江原万里『聖書の現代経済感』92-98頁『江原万里全集』第1巻所収)
- (21) 北沢敬二郎の言葉(『鈴木馬左也』689頁。)
- (22) 田中良雄「鈴木総理事歳末の挨拶」625頁(『鈴木馬左也』624-626頁、「当時は国家社会と言われずに社会公共のと言っておられた」とある。
- (23) 同書、同頁。
- (24) 小島祿郎「鈴木馬左也翁の思出」616頁(『鈴木馬左也』613-616頁。)
- (25) 大屋敦「鈴木さんの偉大さに憶う」692頁(『鈴木馬左也』690-693頁)
- (26) 『鈴木馬左也』689頁(古田俊之助の談)
- (27) 瀬岡「小倉正恒-ある財閥経営者の精神的風土-」216-217頁(安岡重明著『財閥史研究』日本経済新聞社、昭和54年)201-226頁。
- (28) 草鹿龍之介「鈴木さんと父丁卯次郎の思い出」696頁(『鈴木馬左也』696-697頁)
- (29) 日高直次「感じたままに」531頁(『鈴木馬左也』528-532頁)
- (30) 「ある程度まで」とは、本稿では、紙面の都合により、鈴木に決定的な影響を与えた中央報徳会や東亜報徳会がとりあげられていないからである。瀬岡「報徳会(1)」と「報徳会(3)」を参照。
- (31) 瀬岡「近代住友の経営理念」406-407頁、『鈴木馬左也』3-20頁。
- (32) P.L.Berger, *Invitation to Sociology-A Humanistic Perspective*, 1963. 水野・村山訳『社会学への招待』(思索社、1979年)150頁。
- (33) 安丸良夫『日本の近代化と民衆思想』(青木書店、1974年)において用いている重要な概念用具。
- (34) 『鈴木馬左也』51頁。
- (35) 北条も明治11年5月に上京している。『廓堂片影』877頁。
- (36) 『小倉正恒』67頁。
- (37) この点、『鈴木馬左也』も同様である。
- (38) 『風雪の碑-現代史を刻んだ石川県人たち』(北国新聞社、昭和43年)9頁。
- (39) 同書、10頁。
- (40) P.L.Berger and Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality-A Treatise in the Sociology of Knowledge*, New York, 1966. 山口節郎訳『日常世界の構成-アイデンティティと社会の弁証法』(新曜社、1977年)212-214頁。
- (41) 『小倉正恒』68頁。
- (42) 西田幾多郎編『廓堂片影』(教育研究会、昭和6年)877頁。
- (43) 広島高等師範学校前田寿夫編輯兼発行人『北条時敬先生』(尚志同窓会、昭和4年)(『尚志』第109号付録)
- (44) 同書、234頁。
- (45) 同、23頁。なお、原田道寛編『大正名家録』(二六社編輯局、大正4年)212頁には、「(土岐と)尤も親善なるは前記大審院検事総長平沼騏一郎、東北帝国大学総長北条時敬両氏

にして…」とある。

- (46) 黒木勇吉編著『秋月左都夫』(講談社、昭和47年)393頁。もちろん西園寺公望・牧野仲顯・吉田茂や秋月の叔父堤長発などは別格である。
- (47) 『廓堂片影』877頁。
- (48) 『秋月左都夫』431頁。
- (49) これは、秋月がのちに外務省官費留学生としてベルギーに留学するにいたったからであろう。同書、432頁。ただし、明治12年の11月頃堤長発方に同居していたといわれる。『鈴木馬左也』708頁。
- (50) 『北条時敏先生』13頁。
- (51) 平沼騏一郎回顧録編纂委員会(代表者;小倉正恒編)『平沼騏一郎回顧録』(学陽書房、昭和30年)17頁。
- (52) 小倉正恒伝記編纂会編『小倉正恒』(昭和43年)66頁。
- (53) 『平沼騏一郎回顧録』「はしがき」1-3頁。
- (54) 瀬岡「近代住友の経営理念」427-429頁(宮本・作道編著『住友の経営史的研究』(実教出版、1979年)374-450頁)
同「修養団と財閥経営者(I)」60-62頁、(『京都学園大学論集』第11巻第2号、36-81頁)
同「1930年代の住友の企業者史的研究(II)」28-29頁(同上、第12巻第1号、1-37頁)
- (55) 北国新聞社編集局「風雪の碑」取材班企画・編集『風雪の碑-現代詩を刻んだ石川県人たち』(北国新聞社、昭和43年)13頁。
- (56) 『北条時敏先生』13頁。
- (57) 『鈴木馬左也』52頁、707頁。
- (58) 鈴木と河村との禅を通じての交流については、同上、52-53、55、158、272、311、561の各頁を参照。
- (59) 『小倉正恒』129頁。
- (60) 和田文次郎編・発行『男爵本田政以君伝』(大正13年)27頁。
- (61) 黒竜会編『東亜先覚志士記伝』下巻「列伝」646頁(原書房、1966年)(復刻原版=1936年刊)なお、『東亜先覚志士記伝』上巻、820頁には、「東亜問題に志を寄するものは、荒尾の活動力、根津の経綸、花田の人格と、軍人出身中の三幅対として推重惜かなかった」とある。
- (62) 同書、同頁。
- (63) 同、頭山満は玄洋社(明治14年創立)で有名。
- (64) 『小倉正恒』138頁。
- (65) 同書、137頁。
- (66) 『男爵本田政以伝』37頁。
- (67) 安岡正篤他『安岡正篤とその弟子』(竹井出版、昭和59年)77-78頁、297頁。
『小倉正恒』299頁。なお、小倉正恒自身は「陽明学は禅に近いもの」と言明している。前掲『小倉正恒』520頁。
- (68) 『鈴木馬左也』299頁。
- (69) たとえば、187-190頁、199-203頁、2556-284頁を参照。なお、川田順は、「小倉が大臣になったのは、儒教的社会観の結果と愚考する。かれは王陽明をときどき

- 口にした」と述べている。川田『住友回想記』（中央公論社、昭和26年）138頁。
- (70) 『秋月左都夫』25-27頁。
- (71) 『小倉正恒』66、68、69、105、131の各頁を参照。
- (72) 『鈴木馬左也』31、55、265、272、305、542、655の各頁を参照。
- (73) 瀬岡「財閥経営者とキリスト教社会事業家（I）」（国際連合大学、1982年）28-30頁
- (74) 『秋月左都夫』242頁。なお、瀬岡「報徳会と財閥経営者（1）」18頁、1-26頁を参照。
- (75) 『北条時敬先生』11-13頁。166-168頁。
- (76) 同書、168頁。「先生」とは北条時敬、「西」とは西晋一郎、「堀」とは堀維孝。
- (77) 『廓堂片影』所収の「凡例八条」2頁を参照。
- (78) 瀬岡「早川千吉郎の理念と行動—その準拠集団行動—」124-147頁（同志社大学人文科学研究所編安岡重明他著『財閥の比較史的研究』ミネルヴァ書房、昭和60年）
- (79) 『小倉正恒』69-70頁。内務省は明治33年に退官。
- (80) 近衛篤磨日記刊行会『近衛篤磨日記』第3巻（鹿島研究所出版会、昭和43年）232頁、詳細は、瀬岡「早川千吉郎の理念と行動—その準拠集団行動—」128頁を参照。
- (81) 衍子夫人は明治24年に文磨を出産するが、衍子は死去。このため近衛は衍子の妹貞子と明治25年に結婚している。『近衛篤磨日記』別巻所収の「年譜」による。
- (82) 『鈴木馬左也』655頁。
- (83) 『東亜先覚志士記伝』下巻「列伝」585-587頁、あるいは東亜同文会編『対支回顧録』下巻（原書房、1968年、復刻原本=1936年刊）1140-1142頁を参照。
- (84) 山本五郎「鈴木さんと私」700-701頁（『鈴木馬左也』700-702頁）
- (85) 水野瀧之助「鈴木総理事の片鱗」659頁（『鈴木馬左也』658-663頁）
- (86) 『対支回顧録』1139-1140頁、あるいは『東亜先覚志士記伝』下巻、115頁を参照。
- (87) 『男爵本田政以君伝』35-36頁、76頁。本田政以は西園寺公望（すなわち住友春翠の実弟）との関係においても重要であるし、十四会のメンバーとの関係においても重要である。
- (88) 『小倉正恒』198-199頁。
- (89) 同書、219-252頁。277頁。
- (90) 同、200頁。
- (91) 大正6年7月に開設された同鉱業所は、唐松炭硫と鴻之舞い鉱山と来島金山の事業を統括した。同書、206頁。
- (92) 木島楯三郎「故鈴木先生ノ半面」516頁（鈴木馬左也）515-516頁）これは『井草』150号（大正12年4月）の「鈴木前総理事追悼号」より転載したもの。
- (93) 『男爵本田政以君伝』所収の「懷想」1-2頁。61-62頁。
- (94) 同書、4頁。『鈴木馬左也』587頁、瀬岡「報徳会(4)」42頁。
- (95) 『男爵本田政以君伝』66-67頁。
- (96) 『小倉正恒』293-294頁。
- (97) 『小倉正恒』36-37頁。53頁。78頁。169頁以下。

- (98) 同書、169頁。
- (99) 瀬岡「報徳会と財閥経営者(3)」38-39頁(『京都学園大学論集』第11編第1号)
- (100) 『北条時敬先生』48-50頁。234頁。
- (101) 瀬岡「報徳会と財閥経営者(1)」8-9頁。
- (102) 『小倉正恒』71頁。なお、71、78、111、170、182、189、210、459、564の各頁をも参照。瀬岡「報徳会(1)」12-13頁。
- (103) 日本社史全集刊行会編『日本社史全集-住友軽金属工業史-』(常磐書院、昭和52年)15-16頁。『小倉正恒』170頁。なお、小幡文三郎は、のちに井上友一の後を継いで内務省神社局長となる斯波淳六郎や本田政以とともに「旧藩主前田氏の世子、利嗣卿の学友」に選ばれている。
- (104) 小幡については東亜同文会編『続対支回顧録(下)』(原書房、1973年。復刻原本=1941年刊行)961-968頁を参照。鈴木・花田と近衛・根津・荒尾との関係は、瀬岡「報徳会と財閥経営者(1)」10-14頁。24-26頁。小幡西吉伝記刊行会編・発行『小幡西吉』(昭和32年)21-25頁。
- (105) 近衛文麿は大正11年3月に東亜同文会副会長に就任している。
- (106) 『小幡西吉』34-35頁。
- (107) 同書、8頁。明治13年に生まれた正木は小幡和雄を養子としてむかえている。中西利八編・発行『財界二千五百人集』(昭和9年)515頁。
- (108) 『小倉正恒』170-171頁。
- (109) 『財界二千五百人集』515頁。
- (110) 瀬岡「報徳会と財閥経営者(1)」1-8頁。桑田熊蔵は中央報徳会の出発点となった明治38年の二宮尊徳五十年記念会の発起人。
- (111) 『財界二千五百人集』515頁。
- (112) 『小幡西吉』8頁。
- (113) 『小倉正恒』414頁。新木栄吉の石門心学への傾倒は小倉正恒との共鳴盤を形成した要因のひとつである。前掲『風雪の碑-現代史を刻んだ石川県人たち』418-423頁。とくに422-423頁。
- (114) 『小幡西吉』588-590頁。
- (115) 『小倉正恒』299頁。947頁。
- (116) 新居浜市編・発行『鷺尾勘解治翁』(明治29年)5-6頁。瀬岡「鷺尾勘解治と自強舎精神」(『京都学園大学創立十周年記念論集』、昭和54年9月)134-153頁。
- (117) 農商務省山林局長・商務局長として卓越した能力を発揮した鶴見左吉雄は、十四会のメンバーとともに一貫して中央報徳会の活動に積極的にコミットした。
- (118) 『男爵本田政以君伝』47頁。
- (119) 『鈴木馬左也』708頁。
- (120) 『男爵本田政以君伝』47頁。
- (121) 『鈴木馬左也』31頁。『秋月左都夫』379頁。
- (122) 「住友春翠」編纂委員会編・発行『住友春翠』224、380、381の各頁。
- (123) 川田順『住友回想記』(中央公論社、昭和26年)21頁。
- (124) 同書、99頁。

- (125) 三村起一「倫敦一夜の印象(日記の中より)」558-559頁(『鈴木馬左也』557-561頁)
- (126) 川田順「哲人讃」601頁(『鈴木馬左也』600-601頁)
- (127) 川田順「随行経程」203頁(『住友回想記』199-222頁)このとき未だ鄭孝胥を知らなかった川田に対し、鈴木は、「汝、甕江先生の子にして、これを知らざるか。鄭孝胥先生は一市隅といへども、前清の遺臣、徳高く、学深く、殊に詩に於て清初以来の一人なり」と述べている。同上、同頁。瀬岡「1930年代の住友企業者史的研究(1)」51-53頁(『京都学園大学論集』第9巻第2号、昭和55年)51-75頁。
- (128) 川田順のマージナリティ(marginality)については、さしあたり次の文献を参照されたい。吉野俊彦「かれもまた二足のわらじ-川田順-」未発表「川田順宛て森嶋外書簡」331-369頁、吉野俊彦『孤独地獄-森嶋外』(PHP研究所、1985年)及び瀬岡「1930年代の住友企業者史的研究(1)」61-64頁。
- (129) 早川は満鉄総裁在任中に死去している。大正11年のことだが、同年鈴木も死去した。
- (130) ただし鈴木が大正11年12月に総理事を辞し相談役になると同時に、理事大平駒槌も退職し、この大平が満鉄の副総裁に就任している。
- (131) 『住友回想記』135頁。なお、作家の小島直記は、川田順のこの書物によって「人間の生き方」を学んだ、として紹介している。小島直記『逆境を愛する男たち』(新潮社、昭和59年)228頁。(とくに、第34話「胸に響く男たち」を参照)
- (132) 「礼治会」については織田小覚が詳細に述べている。『北条時敬先生』21-23頁を参照。
- (133) 瀬岡「1930年代の住友企業者史的研究(II)」29-31頁。
- (134) 『鈴木馬左也』397-399頁。
- (135) 同書、398頁。
- (136) 同、186頁。
- (137) 内田康哉伝記編纂委員会編『内田康哉』(鹿島研究所出版会、昭和44年)7頁。
- (138) 『鈴木馬左也』709頁。
- (139) 鈴木大拙『今北洪川』(春秋社、1975年)42頁。
- (140) 同書、同頁。
- (141) 『鈴木馬左也』31、53、294、311、348、390、633、の各頁を参照。
- (142) 瀬岡『企業者史学序説』第4章を参照。この点でもっとも注目できることは、鈴木がこの参禅を通じて花田仲之助の存在を知ったことである。『鈴木馬左也』31、55、294-296、326、637の各頁を参照。瀬岡「報徳会(1)」25-26頁。
- (143) このような分析視角がR.K.Mertonの社会学理論に基づいていることはいまでもない。詳しくは、瀬岡「企業者史学の現状と展望-革新的な企業者活動が供給される条件をめぐって-」49-50頁(『世界経済評論』1981年10月号、48-52頁)
- (144) 原武哲『夏目漱石と管虎雄-布衣禅情を楽しむ心友-』(教育出版センター、昭和58年)
- (145) 同書、33頁。
- (146) 同、「写真グラビア」を参照。
- (147) 根津一については、瀬岡「報徳会と財閥経営者-企業者史的研究のアプローチの試み-」24-26頁。
- (148) 東亜同文書院瀬友同窓会編『山洲根津先生伝』(昭和5年)44頁。
- (149) 原武哲、前掲書、35-36頁。その他の石川県人としては、津田亥七郎・吉田致知・水野増太郎らがある。

- (150) 瀬岡「西田幾多郎と財閥経営者(1)ー準拠集團論的アプローチ」69-70頁。
- (151) 同書、70-71頁。
- (152) 『男爵本田政以君伝』39-41頁。今北洪川と本田との出会いについては、河村が「鎌倉に着いて、私が洪川老師に本田さんを紹介して初めて会はれた」と証言している。同上、40頁。
- (153) 鈴木大拙によると、洪川と親交のあった人物には、鈴木馬左也や北条時敬がカリスマ的に崇敬していた山岡鉄舟をはじめとして、鳥居得庵・奥宮徳斎・川尻宝岑・小池靖一・川合清丸らがいた。(とくに川尻宝岑は心学者として中央報徳会の活動に大きくコミットしていることに注目したい。)鈴木大拙、前掲書、52頁以下を参照。川尻宝岑については、瀬岡「報徳会と財閥経営者(2)」79頁。その他を参照。
- (154) 『男爵本田政以君伝』12頁。40頁。
- (155) 詳細は次の拙稿を参照。伊庭貞剛の心友杉浦重剛にも注目したい。瀬岡「住友の経営理念ー近代住友の多角化と理念」52-57頁(季刊『日本思想史』第14号)51-65頁。田辺のみならず手島も一時住友人であった。
- (156) 同上、52頁。猪狩史山『杉浦重剛』(新潮社、昭和16年)68-72頁。
- (157) 西川正次郎編『幽翁』(昭和6年)とくに、20-21頁。
- (158) 大町桂月・猪狩史山共著『杉浦重剛先生』(政教社、大正13年)343-354頁。瀬岡「住友の経営理念」57頁。
- (159) 『秋月左都夫』36-38、44-47、216-228頁を参照。
- (160) 原武哲、前掲書、62頁。
- (161) 千頭清臣は杉浦の妹久寿緒の夫。藤本尚則『国師杉浦重剛先生』(敬愛会、昭和30年)「後記いろいろ」2頁。
- (162) 同書、65頁。
- (163) 瀬岡「住友の経営理念」54-55頁。
- (164) 原武哲、前掲書、40頁。
- (165) 同書、363頁。
- (166) 同、36-38頁。
- (167) 菊地三郎『住友の哲学』(風間出版、昭和48年)132-137頁。
- (168) 久野収『三十年代の思想家たち』(岩波書店、1975年)13頁。松本健一『思想としての右翼』(第三文明社、1976年)282頁。
- (169) 竹田篤司『西田幾多郎』(中央公論社、昭和54年)276-278、452-457頁。
- (170) 『斯民』第3編第3号、15-18頁。
- (171) 同書、15頁。
- (172) 瀬岡「報徳会と財閥経営者(3)」12-13頁。なお、菊地は八田三喜と鈴木大拙の二碩学が小倉正恒に関する書物に登場しないことは、不可解であると述べているが、これは正しくない。菊地三郎、前掲書、134頁。
- (173) たとえば、明治44年、管虎雄は、佐々木高美の十周年忌に、杉浦重剛・三宅雪嶺・志賀重昂・千頭清臣らを発起人として行われた追悼祭に参加している。原武哲、前掲書、362頁。佐々木高美は近衛篤磨の盟友である。
- (174) 伊藤肇『現代の帝王学』(講談社文庫、昭和59年)162頁。なお河上は息子弘一を杉浦の称好塾に預けている。藤本尚則『国師杉浦重剛先生』(敬愛会、昭和34年)10-11頁。「後記いろいろ」11-12頁。

- (175) この点については次節でもとりあげる。
- (176) 『住友春翠一』225-226頁。詳細は、瀬岡「住友の経営理念」53頁。手島は牧野伸顯（秋月左都夫の義弟）と緊密な関係にあった。手島工業教育資金団編『手島精一先生伝』（1928年）の「序」を参照。瀬岡「報徳会（1）」5-6頁。「報徳会（3）」25-26頁。
- (177) 『幽翁』2、18-20、130、156-158の各頁を参照。
- (178) 『住友春翠』225-226頁。「大学卒業者」では「最初の例」と記されている。同上、283頁。
- (179) 『幽翁』175-176頁。「当代屈指の人物」とは河上をはじめ、植村俊平・志立鉄次郎・藤尾録郎らのことである。
- (180) ただし住友が「初めて法学士を多量に採用し」はじめるのは明治40年からである。『住友回想記』64頁。
- (181) たとえば、『実業の日本』第11巻15号、明治41年7月15日号の河上謹一「我が実業家中予の最も感心したる第一の人格者」同「帝王学の御進講者杉浦氏の人格」（『杉浦重剛全集（一）』431-437頁）参照。
- (182) 『住友回想記』44頁。
- (183) 同書、112頁。
- (184) 『小倉正恒』110頁。
- (185) 『幽翁』182頁。
- (186) 『住友回想記』45頁。
- (187) 『幽翁』234、298、301、306の各頁には「老い」について、267、283-285の各頁には「死」についての文章が記載されている。
- (188) さしあたり、河合隼雄『ユング心理学入門』（培風館、昭和42年）を参照されたい。
- (189) 『幽翁』31頁。
- (190) 同書、同頁。
- (191) 同、33頁、307頁。
- (192) さしあたり、福永光司の一連の著作を参照されたい。たとえば、『中国古典選』⑩～⑪（朝日新聞社、昭和53年）
- (193) 「幽翁の世界」と「ユングの世界」、「老荘の世界」との対比は別稿にゆずる。ここでは、ユングが東洋の「道」に異常な関心を示していることのみを指摘しておく。瀬岡「伊庭貞剛の研究」（『京都学園大学論集』第14巻第2号）17-57頁を参照。
- (194) 『鈴木馬左也』73頁。
- (195) 『幽翁』295頁の言葉。
- (196) 鷲尾勘解治「鈴木さんから受けた御恩」（『鈴木馬左也』672-678頁）
- (197) 同書、672頁、677頁、678頁
- (198) 『幽翁』289-292頁。267-286頁。
- (199) 『鈴木馬左也』461-462頁。
- (200) 同書、462頁。
- (201) 同、460頁。
- (202) 同、462頁。

- (203) 大正5年3月31日、『鈴木馬左也』232頁。
- (204) 『住友回想記』218頁。
- (205) 同書、206頁。
- (206) 本章、註(127)を参照。
- (207) 『幽翁』における「唯心論」と「唯物論」への言及については、33頁以下を参照。とくにその「唯心論的思索」に関する記述に注目したい。
- (208) 瀬岡「住友の経営理念」52-55頁。
- (209) 同、55-61頁。
- (210) 『幽翁』24頁。
- (211) 『小倉正恒』520頁。禅と陽明学の関係をいわゆる「見性悟道」に焦点をあてて考えてみるべきであろう。
- (212) もちろんそれは北条時敬の日記が明治22年1月1日から始まっているからである。なお、「大正7年の日誌初校中偶然に発見せられたるもの」として明治19年の部が大正14年の後に付加されているが、内容に乏しいので分析の対象から除外した。
- (213) 『鈴木馬左也』57-58頁。
- (214) 同書、57頁。他に、藤田豊四郎という高鍋出身者と女中1名も同居した。
- (215) 第22代妙心寺派首長は昭和27年から43年までの16年間、古川大航がつとめた。妙心寺派は臨済宗の中で最大の教勢を持ち、寺院数は3,441カ寺（昭和54年現在）、僧侶数は6,404人、信徒数は約150万人。『現代仏教を知る大事典』（金花生、昭和55年）114頁を参照。
- (216) 田原友輔「鈴木馬左也翁の恩寵を偲ぶ」633頁（『鈴木馬左也』633-635頁）なお、河村善益も同様の証言をしている。同上、562頁を参照。
- (217) 昭和9年9月に設立された満州住友鋼管㈱は昭和13年1月、満州住友金属工業㈱と改称された。
- (218) 『鈴木馬左也』281-291頁。校長は初代尾形作吉、二代野崎謙太郎、三代田原友輔である。
- (219) 川田順「鈴木元総理事支満鮮旅行日誌」（『井華』227号）245頁（『鈴木馬左也』224-248頁）古川は清見寺住職となる大正6年まで青島妙心寺にいた。
- (220) 『東亜先覚志士記伝』下巻、628-629頁。
- (221) 「鈴木元総理事支満鮮旅行日誌」244頁。
- (222) 『鈴木馬左也』300-309頁。
- (223) 江原万里「鈴木馬左也翁」94頁、98頁。（江原万里『聖書の現代経済感』92-98頁、『江原万里全集』第1巻所収）
- (224) 『鈴木馬左也』309頁。
- (225) 同書、385-387頁。583-584頁。
- (226) 古川と秋月の交流は家族ぐるみでなされた。秋月美代子「父の思い出」450頁。（『秋月左都夫』449-451頁）を参照。
- (227) 同書、393頁。
- (228) 瀬岡「財閥経営者とキリスト教社会事業家Ⅰ」を参照
- (229) 留岡幸助日記編集委員会編『留岡幸助日記』第5巻（矯正協会、昭和54年）568頁。

579頁。

(230) 田原友輔、前掲稿、633頁。

(231) 鈴木大拙『今北洪川』（春秋社、1975年）42-45頁。

(232) 同書、42頁。瀬岡「近代住友の経営理念」408頁。

(233) 日本近代史料研究会編『日本陸海軍の制度・組織・人事』（東大出版会、1971年）119頁を参照。

(234) 佃「大蔵省に於ける早川氏」10頁（『斯民』第17巻12号、大正11年12月号）10-12頁。

(235) 同書、12頁。佃は早川との関係により報徳銀行の頭取に就任している。

(236) 瀬岡「早川千吉郎の理念と行動」137-140頁。

(237) もちろん本稿のパースペクティブの性格から考えて、本章の記述が単純な年表どうりには展開せず、十四会を核とも原点ともする準拠集団にコミットした組織や人物をめぐり、時間軸が自由に移動することは、当然のことである。本章の目的が単なる「年表作り」にはないことは序章で言明しておいた。

(238) 大日本帝国憲法は明治22年2月11日に公布された。

(239) 鈴木木の「有機体説」については、大正3年5月28日と大正4年5月25日の「主管者協議会訓示」（『鈴木馬左也』403-412頁）を参照。井上哲以郎を知っている者にとってはけっして珍しいものでない。

(240) 『鈴木馬左也』710頁。

(241) 『廓堂片影』343頁。山川については、瀬岡「報徳会(2)」79-82頁を参照。もちろんこれが全てではない。

(242) 同書、同頁。

(243) 『鈴木馬左也』294頁、312頁。

(244) 瀬岡「財閥経営者とキリスト教社会事業家Ⅱ」14-15頁。成城学園・沢柳政太郎全集刊行会編『沢柳政太郎全集』第2巻、501-525頁。

(245) 前掲拙稿、注(133)・(135)・(141)を参照。

(246) 『鈴木馬左也』は居士仲間としてのみ沢柳をとりあげている。

(247) 石川謙「岡田良平と沢柳政太郎」（『文部時報』1022号、昭和37年）を参照。

(248) 『廓堂片影』343頁。ただし「不在」。

(249) 瀬岡「住友の経営理念」52-55頁。

(250) 朝日新聞社史編集室編『上野理一伝』（朝日新聞社、昭和34年）357頁。なお420-423頁をも参照。

(251) 原武哲、前掲書、65、110、362、393頁の各頁を参照。

(252) 『廓堂片影』343頁。「参禅」は2月12日まで続いた。

(253) 朝比奈宗源は鈴木木の長男惣太郎と年令が近く、緊密な関係を維持した。『鈴木馬左也』574頁。

(254) 朝比奈宗源「鈴木真清居士を憶う」572-574頁（『鈴木馬左也』所収）

(255) 同書、572頁。

(256) 同、573頁。

- (257) すくなくとも『鈴木馬左也』と『秋月左都夫』には、そういう記述はない。今北洪川と阪上真浄を混同しているのではなかろうか。
- (258) 『鈴木馬左也』561-563頁。小倉正恒も明治37年からのこの接心会に参加し、翌38年5月、河村の長女信と結婚している。『小倉正恒』976頁。
- (259) 『鈴木馬左也』562頁。これは『井華』150号(大正12年4月)の「鈴木前総理事追悼号」より転載された河村の「追悼」である。
- (260) 江原万里、前掲書、94頁、98頁。
- (261) これは北条時敬が不敬事件(明治24年)の内村鑑三に対して行った批判の一部である。瀬岡「住友の経営理念」62頁。
- (262) 『席堂片影』343頁。
- (263) ただし、北条は第一高等中学校物理及び数学教授を囑託せられ月額40円の報酬を受けていた。同書、878頁。
- (264) 『小倉正恒』140頁。
- (265) 『大正名家録』ツの部、5頁を参照。
- (266) 『小倉正恒』139-140頁。
- (267) 『大正名家録』(ツの部)5頁を参照。なお、坪野平太郎と阪谷芳郎・添田寿一との関係については、坪野平太郎『伏馬一鞭』(東京実業社、昭和10年)83-90頁を参照。阪谷芳郎は十四会メンバー早川千吉郎と「義兄弟同様の親交」を維持したことにも注目したい。『斯民』第17編12号、5-6頁を参照。
- (268) 『席堂片影』344頁。
- (269) 『小倉正恒』66-67頁。
- (270) 高木亥三郎「早川裁菊先生を弔す」40頁(『斯民』第17編第12号、大正11年12月号、40-42頁)
- (271) 瀬岡「早川千吉郎の理念と行動」註(26)(142-143頁)を参照。
- (272) 高木亥三郎、前掲書、40-41頁。
- (273) 本田政以の育英社常議員就任は明治30年である。『男爵本田政以君伝』『略年表』参照。
- (274) 『西田幾多郎全集』第18巻(岩波書店、昭和41年)12頁。
- (275) 瀬岡「西田幾多郎と財閥経営者I」58-98頁を参照。
- (276) 同書、81-82頁、93-94頁。なお平沼の明治21年当時の住所は原武哲、前掲書、「居士禅士名刺」による。
- (277) 『小倉正恒』67頁。
- (278) 河合良成『明治の一青年像』(講談社、昭和44年)191頁。
- (279) 同書、190-191頁。
- (280) 同、191-192頁。
- (281) 『鈴木馬左也』55頁。
- (282) 草鹿龍之介「鈴木さんと父丁卯次郎の思い出」697頁。(『鈴木馬左也』696-697頁)「前説の金沢のグループ」とは河村善益を中心とした人々のことであろう。
- (283) 『住友春翠』429頁。これと同じ内容の記述が『小倉正恒』127-128頁にある。
- (284) 同書、478頁。

- (285) 『小倉正恒』74頁。これは小倉の「東京遊学」時代のことである。
- (286) 同書、135頁。
- (287) 『廓堂片影』544頁。
- (288) 『住友備員名簿』（井華会編纂、大正6年12月）6頁。
- (289) 草鹿龍之介、前掲稿、697頁。
- (290) 前掲『住友備員名簿』12頁。
- (291) もっともポピュラーなものとしては次の文献を参照。G. Pinchot II, *Inrapreneuring*, New York, 1985 ギフォード＝ピンチョ著、清水龍彦『イントラブルナー社内企業家』（講談社、1985年）
- (292) 『安岡正篤とその弟子』10頁。
- (293) 『鈴木馬左也』150－153頁。
- (294) 同書、153頁。
- (295) 瀬岡「鷺尾勘解治と自強舎精神」を参照。
- (296) 鷺尾「鈴木さんから受けた恩」672－673頁。
- (297) 川田「故人の片鱗」538頁。
- (298) 瀬岡「1930年代の住友の企業者史的研究(I)」61－68頁。
- (299) 瀬岡「財閥経営者とキリスト教社会事業家(II)」3－9頁。
- (300) 小畑忠良「鈴木総理事」599頁（『鈴木馬左也』596－599頁）
- (301) 同書、同頁。
- (302) 『秋月左都夫』74頁。
- (303) 同書、76頁。
- (304) 川田、前掲稿、538頁。
- (305) 『現代人物事典』（朝日新聞社、1977年）は、1239頁において細川をとりあげているが、細川と住友の関係には言及していない。
- (306) 西田幾多郎の四高教授時代の弟子である田中良雄の住友総本店入社は大正4年6月である。細川とほぼ同時期の入社であることに注目したい。
- (307) 田中良雄『私の人生観』（四季社、昭和29年）、同『人間育成』（同、昭和30年）、同『雑草花』（大阪実業教育協会、昭和41年）、同『職業と人生』（住友修史室、昭和53年）などを参照。また津田久「田中良雄さんのことども」（『経済人』第19巻第8号、昭和40年）は住友人による田中観である。瀬岡「モノづくりの思想と社会的基盤」『社会科学』58号、（校正中）
- (308) ただし次章において鈴木との関係でもう一度とりあげられる。
- (309) 安岡重明、前掲稿「日本財閥の歴史的位罫」31頁。
- (310) 『小倉正恒』217－221頁。
- (311) 小畑忠良「鈴木総理事」598頁（『鈴木馬左也』596－599頁。小畑はのちに住友本社経理部長から企画院へ転出する。その「革新運動」の担い手としての活動は有名である。
- (312) 草鹿龍之介、前掲稿、696頁。
- (313) 畑谷庄三郎「事上錬磨の訓」656－657頁（『鈴木馬左也』656－657頁）畑谷は

のちに住友倉庫の最高経営者となる。

(314) 小畑忠良、前掲稿、598頁。

(315) 筆者が所有する最も新しいものは昭和53年4月住友修史室発行のものである。

(316) 田中良雄『職業と人生』（住友修史室、昭和53年）の「後記」を参照。

(317) 同書、53－56頁。

(318) 同、44－48頁。

(319) 同、48－51頁。

(320) 田中良雄は総理事古田俊之助の下で常務理事をつとめ人事部長をも兼ねた。住友の労務管理思想を解明するうえでいわゆるkey-personとなるひとりであるといえよう。

(321) 田中良雄『雑草苑』（大阪実業教育協会、昭和40年）

(322) 同書、「序」1－3頁。

(323) 田中、前掲『私の人生観』192－193頁。

(324) 同書、193頁。

第5章 小倉正恒

第1節 はじめに

故梅井義雄教授は、「小倉正恒が近衛内閣の大臣になる機縁は、その源まで手ぐってゆくと、彼が石川県の出身だということにある」と述べた¹⁾。梅井は、小倉正恒に入閣を要請した近衛文麿や平沼騏一郎と小倉との緊密な関係が、近衛家と前田家との関係、十四会の存在、西園寺家と住友家との関係、近衛と西園寺公望との関係、修養団や国本社にたいする平沼や小倉の深いコミットメント、等々の多くの要因が絡み合って成立していったことを強調している²⁾。筆者もまたこのような梅井教授のパースペクティブから学んだところが大きい。とくにさまざまな人間関係や集団の機能を重視する点では梅井教授のパースペクティブも本稿も、すぐれて企業者史的なアプローチによって方向付けられているといえよう³⁾。もっとも本稿においては、筆者は、財閥経営者としての小倉正恒の理念と行動そのものが、梅井教授があげているいくつかの要因の絡み合いの過程で形成された部分が少なくないことを主張している。

小倉正恒は、明治8年（1875）、石川県金沢市大衆免に生まれた。父は旧加賀藩士で、のちに裁判官をつとめた小倉正路である。明治13年（1880）、小倉は金沢養成小学校に入学する。企業者史的観点からは、とくに小倉の学友の泉鏡花（泉鏡太郎）と徳田秋声（徳田末男、のち末雄）の存在に注目したい⁴⁾。

三人の幼少年期から青年期の生活史が重要である。たとえば徳田秋声は、小倉正恒と同じく、金沢市において旧加賀藩士を父として生まれ

た。小倉よりも4歳ほど年上だが、養成小学校には明治12年に入学しており、小倉の先輩というよりも学友に近い存在であった⁵⁾。

小倉正恒の生活史と徳田秋声のそれを、企業者史的な視座構造にもとづいて比較し分析することは、今後の筆者の研究課題の一つである。この課題は、とくに企業者の供給 (entrepreneurial supply) の理論の構築のうえで重要な位置を占めるものとなろう。ほぼ同じ時代に同じ地域において生まれ、しかも出身階層を同じくする二人が、のちにそれぞれの活動領域において卓越した存在にまで成長するにいたった要因を比較し分析する作業は、準拠集団のみならず、企業者的機会や企業者的能力などの企業者史の主要な分析用具を用いてなされうるはずである。もちろんこの課題が従来の企業者史研究の空白（とくに実証面でのそれ）の一部を埋めうる作業となるのは、企業者史的な視座構造においては、たとえばアメリカにおいてある時期、黒人グループの創造性が主に芸術やスポーツの領域において顕在化してきたという事実の要因分析が、ユダヤ人グループがビジネスや政治の領域における革新者の供給源となってきたという事実の要因分析とと相互補完的な関係にあるという点にも関連している⁶⁾。

さらに小倉正恒と徳田秋声の思想や生活態度の形成過程の比較研究は、本稿のように小倉の理念と行動を企業者史的な視座構造にもとづいて分析するうえで、重要なものとなろう。たとえば山本健吉は、徳田秋声が青年時代に老子・莊子の「無為自然の哲学の影響を受けたことの重大さ」を強調している⁷⁾。他方梅井義雄教授は、「小倉の教養の基礎をつくったもの」として漢籍を強調し、とくに小倉が司馬遷の『史記』を愛読したことに注目している⁸⁾。生まれながらの自然主義者といわれたこともある徳田秋声と、のちに修養団運動に深くコミットするにいたる

小倉正恒との生活史における共通性と異質性を把握するうえで、このような両者の読書体験の内容分析も重要となろう。すべては今後の課題である。

第2節 十四会・井上友一（準拠人）

ところで話は、小倉正恒が明治13年に入学した金沢養成小学校に戻るが、徳田秋声の『光を追うて』によると、この小学校から、「早川といふやうな大きな実業家があり、井上といふやうな名官僚があり、清水といふ学者や、少しおくれて小倉といふ関西実業界の重鎮や、泉といふ小説の天才など」⁹⁾が輩出したのである。ここで「早川」とは早川千吉郎、「井上」とは井上友一、「清水」とは清水澄、「小倉」とは小倉正恒を、「泉」とは泉鏡花を意味している。早川・井上・清水については、別稿で詳述したが¹⁰⁾、ここでは、小倉正恒の生活史を大きく左右したこれらの人物群が、小倉の小学校時代からの先輩であったことを記憶しておきたい。いずれも小倉の準拠集団（後述する「十四会」を核とするもの）の有力な成員であった。

このように小倉が少年時代をすごした養成小学校からは多くの人材が輩出しているが、本章のバースペクティブにおいては、とくに井上友一の存在に注目したい。井上は、小倉の少年時代のみならず青年時代をも決定的に支配した人物である。早川千吉郎と義兄弟の関係にあった点からも重要な人物である¹¹⁾。

東京府知事時代に起きた米騒動にさいし、公設兼売市場や簡易食堂を開いたことで知られる井上友一は明治4年金沢市馬場五番町に生まれ

た。父は旧加賀藩士井上盛重。井上は小倉より4歳年上であり養成小学校は明治14年に卒業している。明治17年精練小学校を卒業しているが、同年9月小倉がこの精練小学校に移り中等科五年に進んでいる。それ以後、井上は石川県専門学校、第四高等中学校、帝国大学法科大学英法科を、それぞれ、明治20年、同23年、同26年に卒業しているが、小倉もまた全く同一のコースをたどるのである¹²⁾。すなわち、小倉は明治19年に石川県専門学校に入学、明治20年学制改革により第四高等中学校補充科に入学(明治25年第四高等中学校本科生)、明治27年東京帝国大学法科大学英法科に入学、というコースをたどっている。井上が内務省試補となり県治局勤務を命ぜられたのは明治26年だが、4年後小倉も内務省入りしている¹³⁾。井上は明治41年内務省神社局長に、大正3年に明治神宮造営局長、同4年に東京府知事に就く。米騒動のさい、経済保護事業の端緒を開くが、知事に在職中の大正八年に死去した。井上の死後、小学校時代からの心友である早川千吉郎・清水澄・国府種徳(犀東)らが一致協力して大著『井上明府遺稿』を完成し、大正9年に出版した。

早川も清水も国府もともに小倉正恒の準拠集団を形成した人々である¹⁴⁾。小倉は明治27年に東京帝国大学に入学後、寛克彦や小幡西吉を学友としたが、井上友一をまねて勝海舟や高島嘉右衛門などの名士を歴訪、人間形成に役立てようとした。既述のように、小倉の人間形成にもっとも大きな影響を与えたのは十四会である。本章のパースペクティブにおいても十四会の機能は非常に重要である。十四会がいつごろ成立したかは諸説があり未詳だが、井上友一・早川千吉郎・北条時敬・織田小覚・清水澄・土岐儀・永山近彰・中橋徳五郎ら金沢出身者の集まりに、岡田良平・一木喜徳郎・鈴木馬左也・平沼騏一郎らが加わって成立したもの

で、連帯性がきわめて高く、且つその連帯性が非常に長い期間にわたって維持された結社であり、その準拠集团的機能を縦横無尽に発揮したことで知られる¹⁵⁾。小倉正恒ももちろんその恩恵に浴した一人である。

小倉の心友小幡酉吉¹⁶⁾は『中橋徳五郎伝』において、早川千吉郎のことを「当時加州出身で東京に在り官界にたちて後進の崇敬の標的となつて居たもの」と表現している。また「早川氏の方へ出入りをして居た俊才連の清水澄氏や井上友一氏」という紹介をしている¹⁷⁾。金沢出身の小倉がのちに住友入りをするのも、最初是小幡同様、早川・井上・清水ら同郷の先輩を自己の「崇敬の標的」（いわば準拠人）と確定したことを契機としている。小倉はこれらの先輩の紹介で、十四会のメンバーである鈴木馬左也の存在を知るにいたつたのである。精練小学校以来の心友としても漢詩の師としても小倉が信頼していた国府種徳（犀東）は、「君（井上友一、傍点、瀬岡）の専門学校及高等中学校に在りし時、修養上私淑する所ありしは、北条時敬氏、奥田頼太郎氏、道律雪門師、柏田盛文氏等とし、大学に在りし時に於ては、織田小覚氏、早川千吉郎氏の薫化を受くる所少しとせず。当時鎌倉円覚寺に管長たりし今北洪川禪師に参禅したるの先進者には織田、北条、早川諸氏の外、土岐横氏、鈴木馬左也氏あり、君亦其の提撕を受くる所少しとせず」と述べている¹⁸⁾。井上友一が参禅を通じても早川千吉郎や鈴木馬左也と交流があったことを知ることができる。もっとも、この十四会を中核とする鈴木や小倉の準拠集団は、既述のように、出身階層・出身地・出身校・血縁関係などを素因として、思想面においてほぼ同一の志向性を有することを理由に集まった、したがって社会的基盤を同一とするところの、要求水準がきわめて高い青年たちを成員とする結社であった。しかも、禅宗・学問・武術などの厳格な修業による個々の自己鍛錬を重ねると同時に、成員

間の連帯性がきわめて高い結社であった。自己を鍛えることに生来関心があった小倉が、この集団に参加する以前から、すでに精神的にも共鳴盤を形成していたと考えられる。ただし小倉の住友時代には、洪川はすでに他界しており、その後継者の釈宗演が円覚寺の居士禅を指導している。森清氏は「円覚寺の居士禅は、単に伝統的な禅を継承するだけではなく、実世界でその時を生きる支えとなるような、現実根ざしたものであった」と述べている。つまり「町で店を張り、あるいは会社を組織して実業に生きるひとたちも多く参じたように、洪川や宗演の標榜した居士禅は、実業の精神を醸成する礎となるものであった」のである¹⁰⁾。したがって円覚寺の居士禅は、小倉やその義弟となる白石正邦が傾倒した石門心学の思想と高い親和性を有したといえよう。

第3節 二つの報徳会

明治39年4月、戦後経営の一事業として、一木喜徳郎、井上友一などが中心となって、中央報徳会が創設された。既述のようにこれは二宮尊徳翁の教義を祖述して戦後の民心を作興しようとしたものであって、機関誌として『斯民』を発行した。

本稿のバースペクティブからしてもっとも注目すべき十四会の第一の特徴は、その成員の大部分が十四会結成後、約20年以上も経過した後設立された中央報徳会(報徳会)の初期の活動から深くコミットしているという事実である。この事実は、この報徳会の精神的原基が、十四会の成員(早川千吉郎・井上友一・鈴木馬左也・北条時敬ら)を通じて、小倉正恒に植え付けられた点を考えると、どんなに強調しても強調しすぎ

ということはないほどである。また、報徳会の活動家のなかでもっとも卓越した存在であったキリスト教社会事業家留岡幸助と小倉正恒が、のちに高い連帯性を形成するにいたったという事実も²⁰⁾、早川千吉郎や井上友一という十四会の有力成員とこの留岡幸助との間の報徳会運動を媒体とする緊密な関係の成立²¹⁾ということなしには、とうてい実現しなかった。

既述のように、中央報徳会の活動に積極的にコミットした十四会員のなかでも、鈴木馬左也は、早川千吉郎や井上友一におとらず、重要な存在である。もちろん、鈴木と早川や井上との間の十四会を媒体とする緊密な関係が、鈴木と小倉の「出会い」を可能にしたのである。

中央報徳会の監事として活躍した鈴木馬左也が、同会の評議員に任命されたのは、明治40年のことである。同会機関誌『斯民』第2編第2号（明治40年5月）には、「本会評議員記事」²²⁾として、鈴木馬左也と小倉正恒の義父河村善益が同会の評議員に任命されたことを明らかにしている。（小倉が十四会の有力成員であった河村善益の長女信と結婚したのは明治38年5月のことである）。そしてこの鈴木・河村の評議員任命を決定した評議委員会（明治40年4月9日開催）の出席者は、岡田良平・早川千吉郎・一木喜徳郎・柳田国男・井上友一・留岡幸助・白石正邦（小倉正恒の義弟）・国府種徳・田村武治・河村善益・鈴木馬左也の計11名であった²³⁾。これだけでも、十四会を核とする準拠集団の機動性の高さを十分に知ることができよう。

円覚寺の今北洪川の弟子であり、十四会・中央報徳会・鈴木馬左也との関係においてもよく登場する花田仲之助の東亜報徳会の存在も²⁴⁾、それが鈴木馬左也を媒体として、小倉正恒に大きな影響を与えたことを考えると、けっして無視できないものである。とくに住友への東亜報徳

会の導入は、後年の小倉の修養団運動への傾倒の精神的基盤を用意した要因の一つとして注目される。したがってここでは、花田仲之助が、鈴木馬左也とのみならず、井上友一や留岡幸助とも緊密な関係を形成していたこと²⁵⁾を強調しておく（それは井上や留岡が、鈴木におとらず、小倉と緊密な関係を維持した人物であるからだ）。

たとえば花田は、明治42年4月、東亜報徳会の発展のために、井上友一（当時、内務省神社局長兼内務参事官）と留岡幸助（内務省囑託として井上に直属）の強い協力を要請している²⁶⁾。

鈴木馬左也と小倉正恒との「出会い」を可能にしたのは、十四会を核とする、かれらに固有の準拠集団の機能であった。もちろん、この機能の恩恵に浴したのは小倉だけではなかった。たとえば杉浦聞多（のち住友総本店支配人）もまた、明治32年に「鈴木馬左也の縁に困って小倉正恒と」²⁷⁾ともに住友入りした人物である。「鈴木の大阪府に勤務した頃の部下であった」²⁸⁾といわれる杉浦は、小倉正恒・山下芳太郎²⁹⁾・草鹿丁卯次郎³⁰⁾らとともに、住友入り以前から十四会を核とする準拠集団の成員であった³¹⁾。

第4章 住友入り・留学・小幡西吉

既述のように、小倉正恒の住友入りは、杉浦聞多と同じく、明治32年(1899)である。当時、鈴木馬左也は、伊庭貞剛の下で住友本店理事兼別子鉱業所支配人をつとめていた。

ところで小倉は住友入りの翌年(明治33年)に「3年間の欧米留学」に出発している。「商務研究のため」であったといわれるが³²⁾、小倉

が崇敬する井上友一が全く同じころに欧米に出発している³³⁾。

ここで注目すべきは小倉の洋行にさいして総理事になったばかりの伊庭貞剛が語ったといわれる余りにも国益志向的なことばである。伊庭は、小倉の帰国後住友に戻る必要はない、「国家社会のためならば辞めてもよい」と確言した³⁴⁾。第3章において詳述したように伊庭は単なるビジネスマンではなかった。経営者としては常に「住友を国家の発展に寄与せしめんという意識」(安岡重明教授)にもとづいて行動した³⁵⁾。川田順は伊庭が「一個の高士」であり、伊庭自身も自分を実業家とは思っていなかったろうと書いている³⁶⁾。そういう意識や自己認識にもとづいて、小倉にたいして、「帰ってから住友以外でやった方がよいと思うならば、住友を辞めて外に行ってやってよろしい」と言い切ったのである³⁷⁾。伊庭のこのことばはけっして大言でも広言でもない。伊庭のライフ・スタイルにはそのような夜郎自大的要素はまったく見られない。むしろ伊庭のこのようなことばの背後には、杉浦重剛、河上謹一、平賀義美などの「高士」によって結成されていた準抛集団が存在していた³⁸⁾ことに注目せねばならない。伊庭貞剛が住友の総理事として活躍していた明治35年ごろより住友本店の相談役に就いたといわれる平賀義美、総理事伊庭の下で住友本店理事をつとめた河上謹一、明治35年東亜同文書院長に就く杉浦重剛、以上3名の緊密な関係には「兄弟以上のものがあつた」といわれる³⁹⁾。この3名に、河上や鈴木とともに伊庭の下で理事をつとめた田辺貞吉の実弟で一時住友家の顧問をつとめたことのある⁴⁰⁾手島精一他14名が、既述のように、「乾坤社」を結成し日本主義の活動を開始したのは、明治20年(1887)のことである。伊庭貞剛がこの乾坤社を中心とする人々との交流により「住友を国家の発展に寄与せしめんという意識」(安岡教授)を漸次高めていったこと、

小倉の洋行にたいする伊庭のことばがそのような意識にもとづいていたこと、はまちがいないであろう。

ところで小倉の「三年間の欧米留学」で小倉が英国を「眼目」としたのは、小倉が大学で英法を学んだこととけっして無関係ではない。しかしここでは竹馬の友小幡西吉が公使館三等書記官としてロンドンに在勤していた事実を重視したい⁴¹⁾。小倉はのちに小幡とは「刎頸の交わりを結んだ」と述べている。

小幡西吉は明治6年(1873)に金沢市味噌倉丁に生まれた⁴²⁾。前章で述べたように旧加賀藩士小幡知平が父。小倉と同じく精練小学校、石川県専門学校、第四高等中学校のコースをたどった。明治25年第五中学校へ転校、翌年帝国大学法科大学法律学科に入学、明治30年、小倉と同時に卒業した⁴³⁾。小幡が「東方問題、殊に支那問題を研究し、時局を匡救することを目的とする」東亜会に同人として加盟したのはこのころである⁴⁴⁾。この東亜会とはほとんど同じ目的をもつ同文会が合併し東亜同文会(近衛篤磨会長)が結成されたのは翌年(明治31年)のことである⁴⁵⁾。のちに伊庭や河上の心友杉浦重剛が院長となる東亜同文書院はこの東亜同文会のサブシステムであった。

ところで、東亜会や東亜同文会に深くコミットした小幡西吉が外交官としてロンドンに着任したのは明治34年のことである⁴⁶⁾。したがって小倉がチフスで苦しんでいた小幡にたいして「約二ヶ月許り友情のこもった手厚い看護」を与えたのも⁴⁷⁾、また同郷竹馬の友であった二人が「同居生活」により思想的連帯を強めたのも、このロンドンにおいてである。『小倉正恒』には、「小幡が身近に居たことは、また、正恒のイギリスを知り、政治、経済の實際を学ぶのに、大きい助けとなった」とある。しかし小倉にもっとも大きな影響を与えたのは「世界の情勢や

アジアに於ける日本の使命」に関して小幡が東亜会結成以来抱いてきた思想領域においてであったと思われる⁵⁰⁾。小倉正恒において戦前から戦後にかけて一貫して持続されている中国への深い関心はこの小幡との緊密な関係を見無視しては考えられない。なお大正に入り、鈴木は住友の伸銅場を伸銅所とし、小幡の兄の小幡文三郎をその所長（重役待遇）として迎えている。当時51歳の文三郎は予備海軍造船少将で鈴木とは十四会を通じて交流があった。

小倉は帰国後本店副支配人心得となる。また明治37年家督を相続、父正路や妹廉子と大阪で生活するにいたる⁵¹⁾。この妹廉子は翌年（明治38年）白石正邦と結婚した。白石は、早川千吉郎・井上友一・留岡幸助らと報徳会の活動に深くコミットした、卓越した心学研究家であった。白石については後述するが、のちの小倉の心学への傾倒はこの第一級の心学研究家を義弟にもったこととけっして無関係ではない。

小倉が修養という問題に深刻に取り組み始めたのは欧米の出張（3年間の欧米留学）の後といわれる。堀田庄三も「小倉さんは^マ廿代末の欧米出張から帰国後、参禅と剣の道にひたすら励まれた」「これは弱い肉体を鍛錬されようとする目的の外に、心の内面の欲求から出た求道の為でもあったろう」と書いている⁵²⁾。たとえ身近に心腹の友小幡酉吉がいたとしても、欧米の文明と文化が小倉に与えたマージナリティ⁵³⁾はやはり評価せねばなるまい。小倉とはほぼ同時期にロンドンに留学した夏目漱石の「体験」からも知られるように、3年間の欧米生活から日本での生活に戻るだけでも、それなりの精神的努力を必要とした。ましてや住友の将来の最高経営者をめざして再出発するためには、一つの精神的な核が必要であった。このため参禅と剣の修業による自己鍛錬（＝修養）に本格的に取り組むことを選んだのであるとも考えられる。しかし参禅

と剣の修業のみでは小倉の内的葛藤を積極的な企業者活動に昇華させるには不十分といえるような状況が漸次現出してきたのである。ただここで記憶しておくべきことは、小倉の参禅が、十四会の禅の師今北洪川の影響により、また洪川の後継者たちの教導もあって、すぐれて総合主義的な生活態度と理念を形成するようにあらかじめ方向づけられていたことである⁵⁴⁾。このため小倉は、石門心学であれ、キリスト教であれ、陽明学であれ、とにかく自己の精神的原基と多少とも共鳴しうる要素を見出しうる内容のものならば、進んでこれを受容しようとした。この精神的原基とは、小倉の場合、『まこと』の実践という根本原理のことであった。なおこの点は故宮本又次博士が強調されている⁵⁵⁾。「至誠」といってもよいであろう。それは小倉自身の社会的基盤を構成する準拠集団以外の集団や組織をおおっている固い殻を溶かすための一種の溶解剤のような機能を果たしていた。

第5節 石門心学・修養団運動・懐徳堂

既述のように、小倉は明治38年、白石正邦と義兄弟の関係に入った。本章のパースペクティブにおいて、このことが意味するところは非常に大きい。白石が十四会の成員であり、中央報徳会の活動に積極的にコミットしただけでなく、卓越した心学研究家でもあったからである⁵⁶⁾。

小倉の伝話に白石正邦は「旗本の家柄で、幼名錆太郎、二十二歳の時、北条時敬を頼って金沢の第四高等中学校に入り……」とある⁵⁷⁾。白石が十四会のメンバーであった北条時敬を何時どこで初めて知ったのかは

不明だが、北条の日記には、明治22年10月11日のところに「十九日ヨリ月桂寺ニ於テ接心ノ事、早川、平沼、菅、織田、白石、岡田、土岐、諸会員並ニ秋山、市川ニ報知シ、拜請ノ為円覚寺使節ニ行クコト平山氏ニ依頼ス」とある。小倉の上京は明治27年9月だが、森清氏によると、東慶寺所蔵の『宗演老師居士名簿』に、明治29年に発足した「正覚会」の記録があり、洪川の後継者宗演の下でも、北条や早川をはじめとする十四会のメンバーが発起人として名を連ねている⁵⁸⁾とのことである。小倉の伝記にも上京後の北条や早川との交流がとりあげられているが、おそらくこの月桂寺（牛込区市ケ谷河田町）において催された「正覚会」には小倉も参加して、白石の存在を知ったものと考えられる。

また北条の「大学院入学及び第一高等学校教授時代」（明治27年に山口高等中学校教授に転出するまで）に井上友一らと「講談会」という「吉田松陰、梅田雲濱等維新勤王志士其他の言行録著書等を購入し輪読し相会しては互に時事国家を談論する」あたかも十四会の会員たちの下部機関のような結社を作ったとき、白石正邦は清水澄・松本文三郎・野口遵らと会員としてこれに参加している。この会の客員には早川千吉郎・鈴木馬左也・平沼騏一郎・土岐 儀・織田小覚らがあり、毎月一回、北条、早川もしくは織田の居宅に集まったという⁵⁹⁾。したがって白石正邦は禅の修業とこの講談会を通じて十四会の会員である鈴木馬左也や小倉正恒を知ったはずである。つまり小倉の妹と白石の結婚の成立の背景にも十四会があったのである。北条の高木玄三郎⁶⁰⁾宛書簡(明治35年10月9日)にも白石の結婚について記した部分がある⁶¹⁾から、小倉と白石の義兄弟の關係の成立の現実の原動力が十四会の準拠集团的機能にあったことはまちがいなからう。もちろん小倉と白石の間にはそれ以前

から社会基盤の同一性に基づくある種の共鳴盤が存在していたのであるが。

ところで白石はのちに石門心学の大家となる。小倉正恒も心学に多大の関心を持ち、のちに社団法人石門心学会会長に就いている。

小倉と白石が連帯して心学の研究に打ち込み始めたのは明治40年後からであろう⁶²⁾。周知のように心学の基盤には禅がある。白石のみならず小倉もまた十四会の影響で禅を修めていた。さらに北条を中心とする十四会のメンバーは川尻宝岑（参前舎舎主）などの心学の大家とともに禅の修行にはげんでいた。たとえばそれは既述の北条の日記の翌日（明治22年10月12日）のところに「川尻宝岑居士ヲ訪フ、留守ニ付、留守居ノ者ニ二九日ヨリ接心ノ事知ルベニ通知ノコトヲ依頼ス」とあることから知りうるのである⁶³⁾。川尻が十四会のメンバーの禅の師今北洪川ときわめて緊密な関係にあったこと⁶⁴⁾を考えると、十四会が心学にも大きな関心をもつにいたったこと、小倉や白石が心学に傾倒したといったことは、むしろ自然の成行きであった。ところで白石は小倉の妹廉子と結婚した年（明治38年）に開かれた二宮尊徳翁50年記念会を出発点として、平田東助・早川千吉郎・岡田良平・一木喜徳郎・鈴木藤三郎・田村武治・井上友一・清野長太郎・留岡幸助らが結成した報徳会（のち中央報徳会）の機関誌『斯民』の主筆をつとめた⁶⁵⁾。北条時敬や鈴木馬左也が評議員や監事として協力した中央報徳会の理念が心学とけっして無関係ではなかったことは、白石正邦が『斯民』の第1編第1号（明治39年）から第29編第4号（昭和9年）まで実に21回も投稿していることから十分に推測できよう⁶⁶⁾。また心学者白石の（したがって白石とともに心学を研究した小倉正恒の）生活態度や理念がいかに厳しいものであったかは、『斯民』第1編第8号（明治39年11

月)の白石の「石田梅岩先生と其時代」(講話)より知りうる。その16頁には「先生(梅岩)が徒弟で居ります頃、常に胸中に番って居りました「大疑問」があります。それは何かと申しますと、凡そ人間が此社会に出て来て居るのは、何の為であるか、人間はどう云う事をしたならば、此社会に対して義務を果たすことが出来ようか、此二つの考へでございました」(傍点、白石正邦。「」は瀬岡)とある。白石のこのような真っ当な心学への取り組みと心学観が小倉のそれに影響を与えないはずがなかった。そしてこの「大疑問」が解決できるかどうかは「修養」如何にかかっていた。

先ず小倉は先の白石論文が書かれる直前に十四会のメンバー河村善益の長女信と結婚している。家督はすでに相続していたが、小倉には「家」という問題が非常に重要になってきたのである。序章で述べたように、心学が家の問題に直正面から取り組んでいることは⁶⁷⁾、小倉の心学傾倒の一要因である。明治40年に長男恒升が生まれたが、わずか半年後に他界したことや、4年後に父正路が他界したことも知っておくべき事実であろう。企業者史において「家」の民俗学や家族社会学の視座がきわめて重要であることは筆者がくりかえし主張してきた。しかし小倉の心学傾倒の最大の要因は、住友財閥の経営者として必要な強靱な主体性を厳しい自己鍛錬により確立するための指針としての心学⁶⁸⁾を小倉自身がきわめて高く評価したことであろう。小倉は明治41年本店副支配人に、大正2年総本店支配人に、と総理事へのコースを着実に進んでいくが、煙害問題や鉱夫の暴動にゆれ動く別子銅山や四阪島製錬所、大火災の忠隅炭鉱など、住友の経営者を苦しめる材料が絶えなかったのである。住友がグッズ(goods)のみならずバズ(bads)をも⁶⁹⁾生産していることは明々白々であった。

安丸良夫教授が言うように、石門心学が厳しい自己鍛錬により自己の主体性の確立を志向するものであるならば、また、石門心学が（歴史的な制約はあるものの）小倉正恒のような「修養意識の過剰性」を特色とする卓越した経営者の宗教的情熱や経営理念と共鳴しうるほどのものであったならば、白石正邦や小倉正恒の「大疑問」（「凡そ人間が此社会に出て来て居るのは、何んのためであるか、……」）にたいして石門心学がなんらかの解答を与えつづけたにちがいない。しかし小倉は心学のみで満足しなかった。今や心学や禅を基盤とする一つの「倫理革新」がなされねばならない状況にあった。

明治42年(1909)、小倉は尾道における別子煙害問題会議に出席している。小倉は煙害問題解決のため硫酸製造と肥料製造の事業を起こすべきかどうかを調査した。この煙害問題に関連した「硫酸及肥料製造調査復命書」は明治44年末に提出されているが、小倉はこの調査経験より、参禅・剣の修業・心学による自己鍛錬のみでは解決できない問題、すなわち、企業と地域社会との調和的發展という問題が存在することを身をもって知ったはずである。また明治41年に「愛媛県会、農商務大臣及び知事宛の煙害陳情決議案」が可決されており、企業と地域社会のみならず、企業とより大きな社会との関係を常に考えながら企業者の意志決定を行うことがますます重要になってきたのであった。これに伴い小倉の経営理念の核ともいえる強烈な修養意識は、国家の発展を唯一無二のメルクマールとする方向への宗教的飛躍の実現に志向しはじめたのである。なお総理事鈴木は、この年（明治41年）より煙害調査のため越智・周桑両郡の麦作坪刈実施を指示している。他方これとほぼ同時期に鈴木は花田仲之助の（東亜）報徳会堂の建設に物心両面の援助を与えたのである。

なるほど通俗道徳の実践にはじまり、参禅や剣の修業や心学による自己鍛錬は、安丸良夫教授が主張するように、個人と個人の関係、個人と職場の関係、個人と家の関係、などの調和的發展にはそれなりの有効性を発揮してきた。いわゆる「通俗道徳的主体形成」が行われるからである。しかし、それがはたして企業とより大きな社会との調和的發展を志向する場合の個人の行動の準拠枠となりうるかどうかは疑問であった。勤勉・儉約・謙讓・孝行などの実践のみならず、参禅や剣の修業や心学による自己鍛錬は、これを行う個人の人格とその周囲の人々の人格の形成にはそれなりの有効性を発揮したが、住友のような巨大な企業の経営者が、家や準拠集団などの狭い領域を出て、あまりにも多数の従業員・地域住民・より大きな社会（最終的には「国家」）とのコミットメントに取り組む場合には、「財閥を国家の発展に寄与せしめんという意識」（安岡教授）の不断の確認と、この確認に現実性と正当性を与えるための一つの宗教的飛躍ないし倫理革新を必要とした。鈴木馬左也の場合は主として花田仲之助の東亜報徳会や中央報徳会への関わりがそれであった。小倉正恒の場合は、修養団運動への傾倒と禊行への没入がそのような飛躍ないし「革新」を可能にした。小倉にとって修養団運動を実践することは私企業である住友を「国家の発展に寄与するための住友」に編成していくための前提条件であった。

ところで小倉と修養団との関係の成立は、次の蓮沼の文章が示しているように、修養団運動の創始者蓮沼門三と小倉の大先輩井上友一との出会いを契機としていると考えてよい。小倉が尾道の別子煙害会議に出席し本格的に煙害問題に取り組み始めた明治42年5月にその出会いがあった。

「余（蓮沼門三－瀬岡）が初めて井上友一先生にお目にかかったのは、明治四十二年の五月であつた。当時先生は神社局長で、自治民生に異常の興味をもって努力せられつつあつた。岡田文部次官が、「心友にして珍しい人格者を紹介するから修養団の援助を頼むがよろう」とのことで、余はさっそく小石川の私邸を訪ね、温顔に接しつつ、衷情を披瀝したのであつた。（中略）余は爾来足繁く先生を訪問した。どんな多忙なときでも、出門間際でも、暫時引見されるのであつた。」

修養団の創立時代に十四会の井上友一や岡田良平がコミットしていたことを知ることができる資料である⁷⁰⁾。この年(明治40年)井上は早川千吉郎の妹鼎子と結婚している。早川は中央報徳会青年部の創設(大正5年)に尽力しその初代理事長となるが、三井を出て大正10年に満鉄社長に就いたさい、満州での修養団運動の発展に貢献するところが大きかった⁷¹⁾。当時、内務省神社局長兼内務省参事官・地方局府県課長心得として国家的見地から町村是作成や地方の氏神社の合併などを推進することにより地方改良運動の指導に尽力していた井上友一が中央報徳会にコミットしただけでなく修養団にもコミットしたことは、また、井上の妹と結婚した早川千吉郎が三井の経営者であるとともに中央報徳会や修養団の発展に尽力したことは、十四会の準拠集团的機能の現実性を考えると、小倉正恒の意識と行動に影響を与えないはずがなかった。井上は地方改良を国家的見地から推進していたから、煙害問題で企業と地域社会の関係を重視するにいたっていた小倉にある種の準拠枠を与えたであろう。また早川は英国での公債募集(明治32年)に成功した官僚出身の有能な財閥経営者であつたから、小倉のビジネスの領域での指南

役のひとりであった。この二人が修養団にコミットしていたのであるから、小倉が修養団運動に傾倒するのも時間の問題であった。

大正11年(1922)末、鈴木馬左也が退職し中田錦吉が総理事に就いた。中田は当時修養団の第二代団長選定にさいして蓮沼門三から相談を受けるほどまでに修養団から信頼された人物であった。修養団の第二代団長は、中田錦吉の尽力により十四会の有力メンバーであった平沼騏一郎が就任したのである⁷²⁾。当時、小倉正恒は、合資会社常務理事兼人事部長であった。小倉が住友電線製造所取締役などの要職に就くのは大正13年1月である。

すでに住友電線では大正11年に修養団支部が結成されていた⁷³⁾。これは前年の協調会の労務者講習会に住友電線から東条毅一や四方源太郎を派遣したことを契機としている⁷⁴⁾。当時経理部工場長であった四方源太郎(のち住友電気工業名古屋製作所長代理)は、田沢義鋪の役割を高く評価し、「この種の講習会は民間では初めての試みであり、その実現は恐らく困難視されていたと思われるのでありますが、主唱者である協調会常務理事田沢義鋪先生などの熱心なる勧説に共鳴せられた小倉さんの御英断によって実施の運びに相成ったと聞いております」⁷⁵⁾と述べている。ここでは田沢と小倉の間の共鳴盤の形成に注目しておきたい。その後、修養団の勢力が漸次拡大し、第一次大戦後には組合運動と修養団運動が競合し、職工獲得のため争うこともあったといわれる⁷⁶⁾。大正11年7月現在の修養団団員は250名であったが、「電線工組合の穩健化発展」により、昭和初年には団員50名ほどに減少した⁷⁷⁾。しかし昭和3年にいたると在郷軍人会工場分会を結成し、翌年七月には、在郷軍人会と国土会を結成するにいたった⁷⁸⁾。これには電線工組合脱退者約100名が参加した。同年3月に開催された修養団大阪連合団員

大会に小倉正恒や田中作二が参加していることに注目しておきたい⁷⁹⁾。田中作二(住友製鋼所常務)は、大正11年の修養団住友製鋼所支部設置の推進者として知られるが、川田順すら一目を置く「精神家」で、川田の製鋼所時代、川田は田中(当時支配人)に「労働のこと一切委任した」といわれる⁸⁰⁾。田中は「蓮沼門三などをしばしば聘して行事をやり、よく工員を指導してくれた」と川田は述べているが⁸¹⁾、田中の影響力は小倉正恒にもおよんでいる。

小倉正恒は昭和5年(1930)9月に総理事に就任するが、世界的な恐慌をのりきる目的で経営全体において緊縮節約方針を打ち出した。他方、同年10月に大阪倶楽部へ留岡幸助・蓮沼門三・本間俊平を招いて講演させ、教化事業に尽力した⁸²⁾。蓮沼門三側の資料にも、10月29日、「小倉正恒(住友総理事)主催教化事業中心者懇談会を大阪倶楽部にて開催」とある⁸³⁾。

留岡幸助と小倉正恒の緊密な関係については別稿⁸⁴⁾に詳述されている。本間俊平は留岡牧師により明治30年に洗礼を受けた熱心なキリスト者だが、小倉が『本間俊平選集』(昭和34年)に序文「本間俊平氏を憶ふ」を書いているように、小倉が「精神家」として崇敬した人物であった。この本間を小倉に紹介したのが先にあげた住友製鋼所常務の田中作二であったといわれるが、小倉がこの本間について「大阪東京方面はもとよりのこと、新居浜、東北、北海道等へ氏の巡講を乞い度々氏を社内各工場に迎へて、従業員の指導を仰ぐことが出来た」と述べている⁸⁵⁾。本間は、修養団のサブシステムであった向上会で講演しているように⁸⁶⁾、修養団運動にも共鳴盤をもっていた⁸⁷⁾。また川田順のような(小倉と比べるとかなり)逸脱的な人物にも大いに尊敬された。川田は本間のことを「本当にえらい人」と表現し、「牧師臭いところは少し

もなく、むしろ禅で鍛へた坊さんのようであった」と述べている⁸⁸⁾。

川田は「通俗道德」を軽視したが、本間には共鳴盤を有した。

小倉は、蓮沼門三が「一宗一派、政党政派を越えた七色融合白色倫理運動」を主張したように⁸⁹⁾「総合主義」の思想を大切にした。小倉の禅や心学への傾倒、留岡幸助・本間俊平との関係、安岡正篤のような陽明学者との交流、これらすべてが、小倉にあっては、すぐれて総合主義的な方向において、競合することなく整序されていったのである。小倉の生活態度と理念をこのような総合主義へと方向付けたのが十四会と十四会の禅の師今北洪川の革新性の基盤である総合主義であった⁹⁰⁾。小倉の生活態度と理念に現実性と正当性を与えたのが修養団運動であり後述する禊行であった⁹¹⁾。

鈴木馬左也の報徳会活動への深いコミットメントと小倉正恒の修養団運動への傾倒との間の橋渡しの機能を果たしたのは、大正5年1月に創立された中央報徳会青年部である。これは、井上友一・中川望・水野鍊太郎らによる地方改良運動の下での青年団運動の再編成の（とくに山本滝之助の）要請に答えるもので、早川千吉郎という十四会の有力成員を初代理事長として出発した。その機関誌『帝国青年』は、発刊にさいし、「我が青年部は青年団体活動の本部也。我が『帝国青年』は諸君の修養の機関也。帝国将来の運命を担てゐる全国の青年諸君、冀くは此の機関を有効に利用し、以て吾人の所志を遂成せしめよ」⁹²⁾と唱えている。

中央報徳会青年部の役員構成は、常務委員20名と商議員47名（このうち19名が常務委員を兼任）であった⁹³⁾。この役員構成が意味するところはけっして単純ではない。しかし、修養団運動になんらかの形でコミットしていた人々が多いことは一目瞭然である⁹⁴⁾。もちろんこれらの役員の大半が、小倉正恒に固有の準拠集団（十四会を核とするもの）

になんらかの形でコミットしていた人々であった。のちの修養団と小倉正恒を中心とする住友人との間の緊密な関係の成立の一つの要因としては、このような中央報徳会との関係みならず、中央報徳会青年部と小倉に固有の準拠集団との関係が重視されねばならない。とくに「青年団の父」といわれる山本滝之助と小倉の準拠人井上友一との緊密な関係はいくら強調しても強調しすぎることではない。『大日本青年団史』には次のように記されている⁹⁵⁾。

明治39年から40年へかけて、山本滝之助氏が青年団中央機関設置の希望をもって活動したことについてはすでに第4編に述べたが、山本氏はこの中央報徳会創設の当時、その中心であった内務書記官井上友一氏に対して、青年団中央機関設置について度々手紙を出し、井上書記官から「青年団体ノ中心機関ハ別ニ方法講究中、夫レ迄ハ『斯民』之ニ當ル積リ」との変身を得たといふ。40年から43年頃へかけては、青年団中央機関類似のものがしばしば設立され、中央機関設置に対する要求も相當熱烈なものがあつたのであるが、「中央報徳会」では、機関誌『斯民』に青年団に関する記事を掲載する以外、特別の処置をとらなかった。かくて10年を経過したが、この間、内務、文部兩省は青年団指導を次第に積極化し、青年団に関する論議も漸く盛んに行はれ、青年団の重要性に対する世の認識も次第に深まって行つたのであつた。

青年団体に関する第一回の訓令発布に先立つこと7か月、大正4年2月には、中央報徳会の主催で、補習教育及び青年団体に関する協議会が文部大臣官邸に開催された。この協議会では、前文部大臣松原英太郎氏が座長となり、井上友一氏が開会の趣旨を述べたが、東京音楽学校長湯原元一氏、陸軍少将田中義一氏、農商務省局長長道家齋氏、そのほか横井時敬、手島精一、床次竹二郎氏等40余名が出席、青年団員の年齢

や、青年団と少年団及び在郷軍人会との関係などが論議された。

かくて遂に大正4年9月に至って第一回の訓令が発せられたのであるが、翌大正5年1月、中央報徳会では新に青年部を設立し、2月より機関雑誌「帝国青年」を発行して、青年団活動の中心指導機関たらしめようとするに至った。次に「帝国青年」創刊号巻頭の発刊の辞の一節を掲げよう。

「曩に内務文部兩省の當局が、青年団体に関する訓令を発するや、各地青年団体は蓋々整善発展の傾向を顕はし來れりと雖も、未だ専ら邦家の大計に著眼して、真に各団体の件侶たるべきものなき情況にあり、是に於て乎、各地識者より、懇切にして且つ權威ある中心機関の設立を促さるること切なるものあり。乃ち我が中央報徳会は、新に青年部を設立し、雑誌『帝国青年』を発行し、以て全国三万有余の青年団体の連絡統一を計り、又微力を端らず、敢て之が中心指導機関たるを以て自ら任ぜんとす。之が為には、各方面に於ける有力者を青年部の商議員となし、以て審議を盡し、別に常務委員を置きて専ら寛行の局に當ることとなし、部署を定め、秩序を立てて、極力此の事業の遂行を図らんとす。」

第6節 修養団運動の導入

多くの組織のなかで、小倉が最も重視していたのが、修養団であった。小倉は、昭和17年の戦時金融金庫総裁就任にさいし、「事業とはこうして縁を切ったが、切れないものは修養団との関係である」⁹⁶⁾と

語った。それほど小倉は修養団と一体化していたのである。

修養団創設者蓮沼門三は、明治15年福島県耶麻郡相川村字賢谷に生まれた。蓮沼は、14歳頃、居村の若連中に入るため、白山神社で禊行をした。これが蓮沼と禊教との最初の出会いである。日露戦争の前年(明治36年)に、東京師範に入学、校長滝沢菊太郎の校風刷新運動に共鳴する。滝沢は、安政元年に長野県に生まれ、のち日本のペスタロッチともいわれ、修養団理事をも努めるにいたる人物である。さらに、本郷教会に通い、海老名弾正らの説教に耳を傾け、キリスト教への関心を深め、また加藤咄堂について仏教を学んだ。注目すべきことは、蓮沼がこの間に、鎌倉円覚寺に参禅し、釈宗演から接心を受けたことである⁹⁷⁾。釈宗演は、既述の如く、早川千吉郎や鈴木馬左也の禅の師今北洪川の後継者で、宗教的信念を基礎とし、社会的活動の原動力となつてこそ、大乘仏教の本意である「煩惱即菩提」「娑婆即寂光土」が完成するとし、生きた仏教を提唱し、仏教革新を図つた人物である⁹⁸⁾。森清氏の『大拙と幾多郎』によると、釈宗演は師の今北洪川と緊密な関係を形成していた得庵鳥尾小弥太の支持を得て福沢諭吉の門下生となつた。洪川の弟子鉄舟山岡鉄太郎の協力を取りつけた宗演はセイロンへ行き、筆舌に尽くせぬ辛酸をなめつつ修業し、コスモポリタネスを大いに高めて帰国する。師の洪川はこの宗演を許容するどころか、円覚寺の経営をも宗演にゆだねることになる。その結果、北条時敬・早川千吉郎・秋月左都夫・鈴木馬左也・河村善益・織田小覚・土岐儀ら「十四会」のメンバーや花田仲之助などが参加していた洪川の居士禅が中断することなく保持されることになったのである。なお宗演の居士禅の最初の結制は、明治25年5月の「雨安居」であり、森氏の調査では、早川千吉郎などは母親や弟とともに参禅しているが⁹⁹⁾、蓮沼門三が宗演の教えを受けるにいたる

のは日露戦争以後のことである。

修養団の教典ともいわれる。『道のひかり』は、蓮沼が、「鎌倉円覚寺の仏日庵で接心したときの体験」と、朝鮮半島の霊山である金剛山で「瞑想静座して感得した精神とイエスの導きによっていただいた愛の精神を、日本古来の古神道に照らし合わせて書き綴ったもの」で、戦前に400版(1回に5万部)を重ねた¹⁰⁰⁾。修養団は、最初、同好会的な学生の運動として出発したが、のちに一大社会運動に発展、渋谷栄一と森村市左衛門の大きな援助を得、手島精一・新渡戸稲造・岡田良平・井上友一・床次竹二郎・広野広中らの後援を得るにいたる¹⁰¹⁾。明治43年(1910)1月1日現在の修養団の顧問及び賛助員¹⁰²⁾としては、上記の者以外に、滝沢菊太郎・隆屋虎尾・松村介石・三宅雪嶺・宮田修・釈宗演・亀井忠一らがあげられている。これらの人々のなかで、岡田良平は、報徳会や十四会のメンバーとして、鈴木馬左也と関係し、井上友一は、加賀出身で小倉と交流するとともに、報徳会にも関係した内務省官僚であった。床次竹二郎は、明治39年から、内務大臣原敬の下で地方局長として、部落有林野統一政策と神社合併事業を促進していた。新渡戸稲造は、この年(明治43年)の12月、「郷土会」を設立したが、その中心メンバーは農商務省事務官からなり、柳田国男や、鈴木馬左也と関係の深い那須皓もいた¹⁰³⁾。

ところで、修養団は、大正6年に、田尻稲次郎(東京市長・会計検査院長などを歴任)を初代団長とし、大正12年に、平沼騏一郎を第二代団長とした。住友の経営理念を分析するうえで重要となるのは、この田尻と平沼が、花田仲之助の「一一会」(大正7年創立)という結社のメンバーであったことである。この結社には、一戸兵衛・伊集院彦吉・北条時敬・竹沢竹二郎・土岐儀・大迫尚道らが参加し、牧野伸顕と秋月左

都夫を顧問としていた¹⁰⁴⁾。

修養団の初代団長田尻稻次郎については、鈴木馬左也の大正6年6月の「主管者協議会訓示」にも出てくる¹⁰⁵⁾。ここで鈴木は、報徳会と二宮金次郎について述べたあとで、「また同会で発行する「斯民」といふ雑誌があります。…法学博士子爵田尻稻次郎といふ人の、講演の筆記が出てをりますが、之も有益のものでありますから、取寄せて参考に供したいと思って居ります。…」としている。田尻は、この年（大正6年）の5月、没沢や森村に推されて修養団の団長となったばかりであった。

小倉正恒が修養団の創始者蓮沼門三を知るにいたったのは、平沼騏一郎の仲介によると考えられる¹⁰⁶⁾。だが、住友と修養団の関係は、鈴木馬左也と花田仲之助・田尻稻次郎・平沼騏一郎らとの緊密な関係を考えると、かなり以前から成立していたのではないか。とくに、平沼は、既述の如く、鈴木とともに学生時代から多くの準拠集団を形成していた。また鈴木的心友花田仲之助と蓮沼門三との最初の出合いは、明治42年(1914)2月24日である¹⁰⁷⁾。花田は、大正13年(1925)の6月から7月にかけての間に、蓮沼と会談している¹⁰⁸⁾。したがって、鈴木は花田を通じて、修養団の存在を知っていたはずである¹⁰⁹⁾。

修養団が実業界と正式に結合し、本格的な発展をとげるにいたったのは、大正14年(1926)5月30日に、修養団後援会の設立が決定されてからである。『向上』（修養団機関誌）第19巻第12号¹¹⁰⁾には、「修養団後援会は、平沼団長より左の諸氏を委員に指名依頼せられた」として、没沢栄一・森村開作・古河虎之助・中田錦吉・小倉正恒ら16名の名をあげている。また、爪生喜三郎主事が、「帰途大阪に至り、住友重役小倉正恒氏と会し、平沼団長と住友男爵の会見せらるべき日時打合をなす」とある。また「八月一〇日より延暦寺に於ける講習会を利用し大

阪に至り小倉氏に会見、団長より懇切に趣旨を闡明されたのであった、住友男は病氣静養中故後日を約して帰京す、」とある。

『向上』第19巻10号¹¹¹⁾には、「後援会の設立」として、渋谷・森村をはじめ、中田錦吉・古河虎之助ら9名が協力した、とある。

『向上』第21巻第1号¹¹²⁾には、修養団後援会申込第1回報告（大正15年12月現在）として、住友吉左衛門が金五万円、小倉正恒が金六万円、中田錦吉が金参千円、とある（このとき渋谷は貳万円）。

昭和元年(1926)は、中田錦吉、住友吉左衛門友純、伊庭貞剛が相次いで他界した年である。住友の第十六代は、吉左衛門友成が嗣ぎ、合資会社代表社員・社長となる。この翌年(昭和2年)、別子鉱業所は、住友別子鉱山株式会社となるが、この年の修養団後援会申込金額と払込金額は次の通りである¹¹³⁾。

申込金額	払込金額	姓名
50,000,000	20,000,000	岩崎小弥太
50,000,000	30,000,000	住友吉左衛門
50,000,000	20,000,000	三井八郎右衛門
20,000,000	20,000,000	渋谷栄一
20,000,000	20,000,000	森村開作
10,000,000	2,000,000	服部金太郎

(以下略)

このときの小倉の申込金額は六千円、中田（故人）のそれは三千円、であった。小倉は、昭和5年(1930)8月に総理事となる。この年くしくも、修養団創立二五周年記念として『道のひかり』が出版され、また、関西団員大会が大阪中之島中央公会堂で開催された。この大会には、住

友をはじめ、市電・東洋紡・福島紡・古河電気などから団員3,500名が出席した¹¹⁴⁾。さらに小倉正恒は、同年10月29日、大阪倶楽部において、教化事業中心者懇談会を開催した。この会には、蓮沼門三・柴田知事・中川望・留岡幸助・本間俊平ら60名が出席した¹¹⁵⁾。小倉はこの10月に修養団顧問に就任したのである¹¹⁶⁾。これ以後、小倉は名実ともに、住友と修養団の中核的存在となる。だが、小倉と修養団の関係は、10年以上も前から始まっていた。

蓮沼が交流した人物と小倉が交流した人物の比較分析は、広域志向性に関連するので、今後の住友の経営理念の形成過程の研究において、大きな意味を持つにいたるであろう。たとえば、『小倉正恒』の「遺稿」¹¹⁷⁾には、『平沼騏一郎回顧録』序と、蓮沼門三自伝『永遠の遍歴』序がある。そして、『蓮沼門三全集』第12巻の『人物論』には、「平沼騏一郎」が、『追悼文集』には、「小倉正恒」がある。要するに、小倉と蓮沼との接点が平沼であったと確定できるのである。小倉は昭和28年、『平沼騏一郎回顧録』の編纂委員会委員長を引き受けている。そして平沼は、枢密院議長時代を除く終戦までの全期間、修養団の団長をつとめた。したがって、小倉の修養団との関わりは、小倉の平沼との関わりでもあった。小倉が初めて修養団を知ったのは、平沼の仲介によるという説は、根拠のないものではなかろう。だが小倉と平沼の関係は、既述の如く、鈴木馬左也を中心とする準拠集団をバイブラインとして、すでに小倉の住友入り前後から始まっていたのである。この点に最初に注目したのは、森川英正教授である¹¹⁸⁾。

小倉による住友への修養団導入に、平沼が仲介の労をとったというよりも、すでにその以前から、鈴木や小倉が属した準拠集団のメンバーの多くが、修養団と関係していた。

小倉は大正7年(1918)に理事兼総本店支配人となる。その翌年12月に、修養団主催の厳寒鍛錬講習会に部下の太田外世雄を参加させ、この太田の報告に基づき、修養団の講習会採用を決定したという¹¹⁹⁾。だがすでに、大正7年6月30日の田尻稻次郎団長推載式には、井上友一・北条時敬・床次竹二郎らが出席している¹²⁰⁾。また同11月3日の道徳団体連合大会には修養団以外にも、弘道会や中央報徳会といった、鈴木馬左也と関係の深い結社が参加しているのである¹²¹⁾。

大正10年2月、財団法人協調会主催第一回労務講習会が、蓮沼門三の盟友柴田徳次郎が設立した国士館大学で開催されたとき、修養団から多くの講師が出席したが、住友製鋼所の森重候も受講した¹²²⁾。これを契機として、既述のように同製鋼所所長田中作二が19の工場に修養団支部を設置した。その後、修養団支部は住友伸銅所や電線製作所などにも設置される。住友製鋼所支部結成は、昭和9年(1934)1月24日である。同製鋼所が住友伸銅鋼管と合併し、住友金属工業となる直前であった¹²³⁾。また、小倉が総理事になってから4年後のことであった。

修養団の別子への導入がかなり遅れたのは、すでに述べた「改善会」という強力な団体があったからである。小倉の命により別子に修養団支部を結成した三村起一は、次のように述べている¹²⁴⁾。

「別子には鷺尾前所長が創められた修養諸施設の一つに「改善会」といふ力強い団体があった。小倉さんは私に是非修養団の講習会を別子で開催するように勧められたが、私は改善会もあることだし、人心の安定には苦心していた時故大分躊躇した。然し小倉さんはこの時滅多に現はされぬ激しい強い口調で、断乎実行するのだと言われた。私は東京に行って修養団本部に蓮沼主幹を訪うた。あの僅か二尺に足らぬ

入口の溝を超える時まで悩んだのであった。赴任の年の晩秋、講習会の先生方は伊勢神宮に参拝し、祈願をこめて直行して来て下さった。そして講習会も無事に且つ多大の成果をあげ、改善会も同調し、爾来別子の各社にも修養団は立派な基礎をおいた。例の禊の荒行も寒中菊本沖の海中で行ったのが修養団としては実は最初の試みであったのである。修養団が工場、鉱山に汗愛運動を拡めたのは小倉さんに最も多く負ふものと信ずる(傍点、瀬岡)。」

「人心の安定には苦心していた時故」とある。三村起一は、別子入山以前から、労働者の地位の安定・生活の安定・将来の安定の三安定主義を唱えていた。また、別子には、すでに改善会があった。だが、三村が小倉の命により別子に来たころは、ちょうど地元民との間に多くの難問が生じており、従業員も非常に動揺していた¹²⁵⁾。三村の三安定主義や鷺尾の改善会のみでは、事態を收拾できない、と小倉は判断した。このため強引に修養団導入を主張したのである。

「改善会が同調し」たのは、既述の如く、改善会の根本的な志向と修養団のそれとが重なるところが大きであったからである。また三村の三安定主義は、その著作『鉱民魂』において明らかなように、報徳の精神を前提としており、修養団の「汗愛行」の精神と強い親和関係にあった。修養団の新しい要素は、三村がいうように「禊の荒行」¹²⁶⁾であった。

蓮沼門三は、明治29年(1896)14歳のとき、若連中に入るため友人数名と白山神社にて7年間の禊行を行った¹²⁷⁾。その禊行が、20年以上の空白の後、住友において復活したのである。禊教は、天保11年(1840)に、江戸北郊足立村の神明宮の神職井上正鉄が唱えた白川神道系の吐^と菩^は加^か美^み神道を起源とする¹²⁸⁾。吐菩加美神道は、明治維新後、禊教と

なり、蓮沼が禊行を行った年の2年前(明治27年10月)に神道本局より独立した。蓮沼の禊教への傾倒は、かれの著書の随所にみられる¹²⁹⁾。これが住友において実現されたことは、蓮沼の大きな喜びであった¹³⁰⁾。

「住友別子銅山では以前から禅道を中心とした精神教育を推進され、非常な成績をおさめつつありましたが、数千名にのぼる従業員の中には、キリスト教、仏教、神道を奉ずる者もあり、もとよりその信仰は自由であります。小倉翁は事業場における従業員の修養訓練の方法としては、一宗一派、政党政派を越えた七色融合白色倫理運動たる修養団を採用することがもっともよろしいとの強き信念のもとに、新任所長・三村起一氏をして昭和七年初めての明魂顕現講習会を別子銅山に開かせました。私は、当時病軀をおして別子にまいりましたが、私も三村所長もずいぶん苦労しました。しかし講習の結果はまことに良好でありましたので、遂に全員喜んで汗愛の行者となったのであります。(中略) 思いまするに、住友の家憲は、「信用を重んじ、確実を旨とし、浮利を追うべからず」とうけたまわっておりますが、事業の計画も経営も道義を中心として国家社会への貢献を第一の大義とされ、全職員の訓練教育もこの家憲を根基として、「事業は人なり」という指導精神がそのまま住友の伝統精神となり、この伝統の精神を卒先躬行垂範された方が小倉翁であったことを思い、私はまったく敬仰措くあたわざるしだいであります¹³¹⁾。」

ここで、蓮沼は、「一宗一派、政党政派を越えた七色融合白色倫理運動たる修養団」と述べている。これは、既述の如く、鈴木大拙が、大道社や禅道会¹³²⁾を通じて唱えた総合主義と共通するところが大きい。修養団は昭和22年(1947)、GHQより存続承認の指令を受けたが、そ

れは、修養団のこのような特色が、占領軍に、「日本のMRA運動」、すなわち、日本の世界道徳再武装運動という印象を与えたことにもよる¹³³⁾。

ところで、小倉が修養団と結合した要因の一つは、小倉が「日本の道徳諸団体はその教への窮局を極めれば唯一の綱領に帰する。その根本原理は『まこと』の實踐にありと信ずる」¹³⁴⁾と述べているように、すぐれて総合主義的な思想をもっていたことである。たとえば、昭和8年1月に、小倉の発願と支援により、満州修養団会館が設立されたが、これは、満州の開発は先ず「心田」の開発からという小倉の考えに基づいていたという¹³⁵⁾。「心田」の開発という発想は、二宮尊徳の教えを原点としている¹³⁶⁾。小倉は、修養団関西総局長・伊勢神都道場長として、戦時における勤労精神高揚に尽力したが、そのさいにも、報徳の精神を強調することを忘れなかったのである¹³⁷⁾。ところで、報徳の精神の強調は、既述の如く、伊庭貞剛や鈴木馬左也などの住友の歴代の総理事に共通した特色であった。小倉の独自性は、やはり、禊行への傾倒にあった。小倉は、昭和13年の「国民道徳に就て」という講演で、教育勅語、懷徳堂、二宮尊徳、などを論じたあと、「魂を明らかにする方法」としての「行」の重要性を次のように強調している¹³⁸⁾。

「先年来私は修養団関西道場に関係して居ります。この道場は河内の交野村にあります。ここでは禊の行事を行って魂を磨いて居ります。皆様御承知の通り禊は遠く神代の昔、伊弉諾尊が根の国からお帰りになりました折に、穢れた御身を潔められるために筑紫の日向の橘の小戸に禊をせられましたのがその起源であります。爾来吾が民族は、常に身を潔め惟神の心に立ち還る術としてこの禊を行って来たの

であります。此の関西道場に於きましても禊の行として、食を正して血液を清め、瞑目、息を調へ、氣をしづめ、清水に浴し、靈氣に親しみ、皇太神宮並に宮城遙拝、裸体体操などの行事をなすのであります。此をなす中に自然に心が磨かれ、魂が明るくなるのであります。道場開始以来この禊が魂の修練に大いなる實際的効果を挙げて居るのであります。尚ほ私は「行」のうちでは、この「禊の行事」が一番効果を挙げて居るように思ふのであります（傍点、瀬岡）。」

「此をなす中に自然に心が磨かれ、魂が明るくなる」とある。この言葉は、小倉の現実の体験に基づくものである。小倉は宗教的達人であった。伊庭貞剛や鈴木馬左也も宗教的達人¹³⁹⁾であった。だがそれは、禪の世界においてである。小倉は禊行の達人であった。これこそ、小倉の独自性なのである。

小倉は、余人には不可能なこのような禊行により神の声を聞いたのである。小倉において、住友歴代の経営者の宗教的意識は頂点に達した。M・ウェーバーは¹⁴⁰⁾、「宗教的錬達者が、ウマル時代のイスラム教徒のごとく世界制圧を目指す修道団の一員であれ、キリスト教や、それほど徹底してではないがジャイナ教にも多く見られるように、現世拒否的禁欲の錬達者であれ、あるいは仏教の修道僧のごとき現世拒否的観照の錬達者であれ、さらには古代キリスト教徒のような受動的な殉教の錬達者であれ、あるいは禁欲的プロテスタントのように現世内での職業美德の錬達者であれ、あるいはバリサイ的ユダヤ人のごとき形式的な律法主義に錬達した人であれ、あるいはまた聖フランシスのような無世界論的な善意の錬達者であれ、いずれの場合にも、このような人が真の救済の確実性をもつことができるのは」「ただ彼の錬達者としての心情がかず

かすの試練を経ながら彼自身に繰り返し確証されるという場合だけなのである。」と述べている（傍点、瀬岡）。

加賀っぼとして生まれた小倉は、官僚としての栄達を捨て、実業界での自己実現を目指した。藩閥政治が小倉の官僚としての栄達を阻んだともいえる。小倉は、このため、実業界における活動を通して、天下・国家に関わらざるをえなかった。しかし当時の社会において、きわめて限定された地位と役割しかもたなかった一介の経営者が、国家の発展に寄与することを最大の目的としたとき、一つの宗教的飛躍ないしは倫理革新を必要とした。小倉の禊行への没入は、そのような飛躍を可能にしたのである。小倉にとって、禊行は、「住友を国家の発展に寄与させる」という目的を達成するために必要な宗教的確信の確立と持続の前提条件であった。そして小倉に固有の「社会的基盤」がこれを可能にした。

ところで、そのような小倉の生の様式は、既述の如く、伊庭貞剛や鈴木馬左也においても見出されるのである。住友にみる、宗教と経営理念との親和性は、いくら強調しても強調すぎることとはあるまい。しかしこのような特質はけっして近代において始まったものではなかったのである。つまりここでは「歴史的基盤」に注目せねばならない。

住友の家祖政友は、慶長元年(1596)に京都に移住し、富士屋嘉休と称した。かれは、若くして仏門に入り、当時の新興仏教涅槃宗に深く帰依した。作道教授は¹⁴¹⁾、この嘉休政友こそ、住友における事業経営の精神的礎石を築いた人物である、と高く評価している。政友が、作道教授のいう如く、住友における事業経営の精神的礎石を築きえたのは、政友自身が、真正の宗教的達人であったこととけっして無関係ではないのである¹⁴²⁾。

そういう意味において、歴史的基盤に支えられた社会的基盤の形成と発展こそ住友にみる企業者活動や社会文化活動の展開に現実性を付与したものであるといえよう。

註

- (1) 梶井義雄『小倉正恒・古田俊之助伝』（東洋書館、昭和29年）187頁。
- (2) 同書、187-188頁。
- (3) いわゆる「企業者史的なアプローチ」については、『企業者史学序説』（実教出版、昭和55年）、とくに第4章を参照。
- (4) とくに徳田秋声の自伝といわれる『光を追うて』（昭和14年）が重要である。ここでは、「明治初年の、未だ明治政府の形態がその礎石の上に明確な姿を現さずに揺れ動きつつあった時代のうちに、その幼少年期を過ごしながら青年期を迎えてゆく秋声の姿が、自身の筆で描かれていると徳田一徳は述べている。『秋声全集』（雪華社、昭和38年）第12巻、586頁。この伝記に小倉の名前は何回も登場する。たとえば、19、48、52、55の各頁を参照。
- (5) 『徳田秋声集』（講談社、昭和37年）456頁、なお、菊地三郎『住友の哲学』（風間出版、昭和48年）第16章「金沢人、徳田秋声との交遊」をも参照。
- (6) この点に関しても、瀬岡『企業者史学序説』第4章を参照。
- (7) 『徳田秋声集』453頁。
- (8) 梶井義雄、前掲書、18頁、22頁。
- (9) 『秋声全集』第12巻、19頁。
- (10) とくに早川千吉郎については、瀬岡「鷺尾勘解治と自強舎精神」（『京都学園大学創立十周年記念論文集』昭和54年9月、134-153頁）143-145頁、同「報徳会と財閥経営者－企業者史的アプローチの試み－」（『京都学園大学論集』第9巻第1号、昭和55年9月、1-26頁）を九頁を参照。
- (11) 小倉正恒伝記編纂会編・刊『小倉正恒』（昭和40年）63頁。「報徳会と財閥経営者－企業者史的アプローチの試み」6頁。
- (12) 近江匡男編・刊『井上明府遺稿』（三秀舎、大正9年）6-8頁。
- (13) 同書、11頁。『小倉正恒』975頁。
- (14) 清水澄については、瀬岡「報徳会と財閥経営者－『斯民』第三編の企業者史的分析－」（『京都学園大学論集』第1巻第1号、昭和57年10月、1-62頁）15-16頁。国府犀東（種徳）については、同上、37-39頁。「近衛篤磨と関係集団」『社会科学』第54号、1-38頁。
- (15) 瀬岡「住友の経営理念」（『季刊 日本思想史』第14号、ベリかん社、昭和55年、51-65頁）56頁。
- (16) 小幡西吉は小倉正恒と同じ金沢出身で、住友伸銅所長をつとめた小幡文三郎の実弟。小倉と小幡との緊密な関係については、『小倉正恒』71頁を参照。なお小幡文三郎は北条時敬や織田小覚と緊密な関係を維持しており、おそらく十四会の成員であったと思われる。なお、『秋声全集』51頁をも参照。
- (17) 中橋徳五郎翁伝記編纂会編・刊『中橋徳五郎』上巻、193-194頁。金沢出身の中橋は杉浦重剛の勧めで大学選科へ入る。
- (18) 『井上明府遺稿』9頁。
- (19) 森清『大拙と幾多郎』（朝日新聞社、1991年）44頁。206頁。
- (20) 『財閥経営者とキリスト教社会事業家（Ⅰ）－小倉正恒と留岡幸助の連帯性の形成過程を中心として－』（国際連合大学 人間と社会の開発プログラム研究報告、HSDRJE-74S/UNUP-398）（技術の移転・変容・開発－日本の経験プロジェクト 技術と経営組織研究部会）を参照。
- (21) 「報徳会と財閥経営者－企業者史的アプローチの試み－」、同「報徳会と財閥経営者－『斯民』第2編の企業者史的分析－」（『京都学園大学論集』第10巻第2号、昭和57年2月、64-114頁）、同「報徳会と財閥経営者－『斯民』第3編の企業者史的分析－」、同「報徳会と財閥経営者－『斯民』第4編の企業者史的分析（Ⅰ）－」（『京都学園大学論集』第11巻第3号、昭和58年3月、1-50頁）を参照。

- (22) 『斯民』第2編第2巻、85頁。
- (23) このうち、岡田・早川・一木・井上・留岡・白石（小倉正恒の義弟）、河村（小倉の義父）、鈴木の計八名は、十四会を核とする一つの準拠集団を構成する成員であった。また柳田国男は今村幸男（昭和2年、住友信託銀行取締役会長）の唯一無二の親友であった。瀬岡「近代住友の経営理念」（宮本又次・作道洋太郎編著『住友の経営史的研究』実教出版、昭和54年、第10章）415-416頁。
- (24) 花田仲之助と東亜報徳会については、瀬岡「住友の経営理念」57-59頁。同「報徳会と財閥経営者-『斯民』4編の企業者史的分析（I）-」39-50頁。
- (25) 瀬岡「報徳会と財閥経営者-『斯民』第四編の企業者史的分析（I）-」、とくに47-50頁。
- (26) 『斯民』第4編第3号（明治42年5月）、31頁。
- (27) 芳泉会編・刊『住友春翠』（昭和50年）351頁。
- (28) 同書、352頁。
- (29) 山下芳太郎については、瀬岡「報徳会と財閥経営者-『斯民』第2編の企業者史的分析-」97-99頁を参照。
- (30) 草鹿丁卯次郎については、『住友春翠』424頁を参照。草鹿と報徳会の関係は、『斯民』第25編第10・11号（昭和5年11月）の「創刊以来愛読者の感想」より知ることができる。
- (31) 詳細は、瀬岡「報徳会と財閥経営者-『斯民』第3編の企業者史的分析-」52-53頁を参照。
- (32) 『小倉正恒』109頁。
- (33) 『井上明府遺稿』18頁。
- (34) 『小倉正恒』110頁。
- (35) 瀬岡「住友の経営理念」53頁以下。
- (36) 川田順『住友回想記』（中央公論社、昭和26年）112頁。
- (37) 『小倉正恒』110頁。
- (38) 瀬岡「住友の経営理念」52-54頁。
- (39) 秋山広太編『平賀義美先生』（昭和9年）56-57頁。
- (40) 安達龍作『手島精一伝』（化学工業技術同友会、昭和37年）252頁。
- (41) 『小倉正恒』111頁。
- (42) 『秋声全集』51頁を参照。
- (43) 『小幡西吉』9頁以下。なお、同書には、小倉正恒「小幡西吉を偲ぶ」（533-536頁）が収録されている。
- (44) 同書、23頁。
- (45) 瀬岡「住友の経営理念」57頁。拙稿「近衛篤磨と関係集団」（『社会科学』第54号1-38頁）10-12頁。
- (46) 『小幡西吉』38頁。
- (47) 同書、40頁。
- (48) 同、同頁。

- (49) 『小倉正恒』112-113頁。
- (50) 『小幡西吉』534頁。
- (51) 『小倉正恒』132頁。
- (52) 同書、722頁。
- (53) 瀬岡「モノづくりの思想と社会的基盤」『社会科学』第58号（校正中）
- (54) 瀬岡「近代住友の経営理念」412頁。
- (55) 小倉正恒『小倉正恒談叢』（好古庵、昭和30年）42頁。宮本又次『大阪文化史論』77-81ページ。
- (56) 瀬岡「報徳会と財閥経営者－企業者史的アプローチの試み－」8-9頁。
- (57) 『小倉正恒』138頁。
- (58) 西田幾多郎編著『廓堂片影』（教育研究会、昭和6年）360頁。森清『大拙と幾多郎』206頁。
- (59) 同書、894頁。
- (60) 高木亥三郎については、瀬岡「報徳会と財閥経営者－『斯民』第2編の企業者史的分析」65-66頁。
- (61) 『廓堂片影』318頁。
- (62) 神山誠『小倉正恒』（日月社、昭和37年）375頁。
- (63) 『廓堂片影』360頁。なお、407頁をも参照。
- (64) 瀬岡「近代住友経営理念」412頁。
- (65) 瀬岡「報徳会と財閥経営者－企業者史的アプローチの試み－」2頁。なお、前掲『井上明府遺稿』506頁をも参照。
- (66) 内政史研究会・日本近代史料研究会（解題－酒田正敏）『斯民』目次総覧』（龍溪書舎、昭和55年）を参照した。
- (67) 瀬岡「石田梅岩と町人倫理の生成」（作道洋太郎・瀬岡誠他著『江戸期商人の革新的行動』有斐閣、昭和53年、225-246頁）235-236頁。
- (68) この部分は、安丸良夫『日本の近代化と民衆思想』（青木書店、昭和49年）から多大の示を得た。
- (69) 『鈴木馬左也』721頁。山内親『経済人類学への招待』（筑摩書房、1994年）第10章を参照。
- (70) 『蓮沼門三全集』第12巻（財団法人修養団、昭和47年）73頁。
- (71) 同全集、第5巻、343頁。「早川千吉郎の理念と行動」124-138頁を参照。
- (72) 同、第12巻、60頁。
- (73) 住友電気工業株式会社『住友電工労政史』（昭和45年）126頁。
- (74) 同書、29頁。
- (75) 『小倉正恒』817頁。田沢と住友の関係については、瀬岡「田沢義鋪の労務管理思想の形成過程」『社会科学』第42号、115-148頁を参照。
- (76) 『住友電工労政史』29頁、126頁。
- (77) 同書、37頁。

- (78) 同書、同頁。
- (79) 『蓮沼門三全集』第12巻、334頁。
- (80) 『住友回想記』16頁。
- (81) 同書、同頁。
- (82) 『小倉正恒』297頁。
- (83) 『蓮沼門三全集』第12巻、348頁。
- (84) 瀨岡「財閥経営者とキリスト教社会事業家(Ⅰ)－小倉正恒と瀨岡幸助の連帯性の形成過程を中心として－」を参照。
- (85) 『小倉正恒』572頁。
- (86) 『蓮沼門三全集』第12巻、349頁。
- (87) 同書、152頁を参照。
- (88) 『住友回想記』103頁。
- (89) 『蓮沼門三全集』第9巻、443頁。
- (90) 瀨岡「近代住友の経営理念」412頁。
- (91) 同書、434頁。なお、瀨岡「修養団と財閥経営者(Ⅰ)－渡沢栄一と小倉正恒を中心として－」(『京都学國大学論集』第11巻第2号、昭和58年1月、36-38頁)が、この章の原型となっている。
- (92) 平山和彦『青年集団史研究序説』(新泉社、昭和53年)下巻、8-9頁、50頁より引用。
- (93) 瀨岡「鷺尾勘解治と自強舎精神」143頁以下。
- (94) 瀨岡「住友の経営理念」61頁。なお『大日本青年団史』には「この中央報徳會青年部常務委員は、三井銀行常務取締役早川千吉郎、貴族院議員岡田良平、内務大臣一木喜徳郎、参謀次長田中義一、貴族院議員桑田熊蔵、東京府知事井上友一、内務省地方局長長渡邊勝三郎、文部省普通學務局長田所美治、農商務省農務局長長道家斎、内務省衛生局長中川望、東京音楽學校長湯原元一、農商務書記鶴見左吉雄、同副島千八、内務省参事官潮恵之輔、内務書記官田子一民、文部省督學官武部欽一、同乗杉嘉壽、家庭學校長瀨岡幸助、内閣囑託兼内務囑託國府種徳、「帝國青年」主幹伊達源一郎の諸氏であり、商議員には、田澤義鋪、山崎延吉、小松原英太郎、手島精一、沢柳政太郎、水野鍊太郎、杉浦重剛、新渡戸稲造、北條時敏、床次竹二郎、横井時敏、柳田國男氏等が就任し、そのほか大部分の常務委員が商議員を兼任した。」とある。財団法人日本青年館『大日本青年史』復刻版(不二出版、平成元年)91-92頁。
- (95) 同書、121-122頁。この中央報徳會青年部設立前後の事情について、設立運動の中心であった常務委員伊達源一郎は後に次のように述べている。同書、125-127頁より引用。
- 「…今から二十五年前…私がロンドンに居りまして、あのイギリスの名物なる少年団の本部に行つて居つたことがあります。…どうしても日本には斯う云ふやうな有力なる青年団と云ふものが出来なければならぬ。是はイギリスの非常に立派な所だと云ふ感じを有つて帰つて来たのであります。
- 其後…訓令が大正四年の九月十五日に出まして、…九月二十日頃に私は一つの案を作つたのであります。…其時私の案を今から考へてみますと、各町村に青年団を作り、各郡にそれを統一し、郡の青年団を府県で統一し、それを日本全国で統一して、日本青年団と云ふものを作りたいと云ふ希望であつたのであります。
- …此の大正四年に出ました内務文部兩大臣の訓令なるものが、若し其の儘で訓令のしつ放しであるならば、お役人はどしどし變つて行くのでありますから、是では到底青年団を優勢ならしむることは出来ない。どうしても民間とお役所と協力して、此の青年団を盛立てねばならぬ。其の機關を何とかして作りたいと云ふのが、其時の私の希望であつたのであります。
- そこで非常に考へました揚句、是は金も要ることであるからと思ひまして、其の當時三井の大番頭さんであつた早川千吉郎さんの所へ出掛けて行つたのであります。それが九月の二十三日頃だつたと思ひますが…それから井上友一(編著註一當時東京府知事)さんの所に行つてみたのであります。…井上氏に話をし更に井上氏から内務省の其の當時衛生局

長をして居られた中川さんの所に行つて話をし先づ大体諒解を得ましたけれども、さう簡単には行かない。それから其の富時音楽学校の校長をして居られた湯原元一さんとか、色々な方々にお話をしまして、逐々青年団の仕事をする機関を作らうと云ふことになりました。其の後何回も会合が催されたのでありますが、機関を作ると云ふことは決したけれども、其の実行には中々移らなかったものであります。

さうする内にあの年に、大正天皇の御即位式がありまして、其時京都で一木さんとか、田中親一大将など色々な人々が話をされて、漸く話は纏つて、それから東京へ歸つて来られて、又数回会合がありまして、其年の十二月の二十七日と記憶して居りますが、愈々決定した。…それであるから、中央報徳会と云ふものがありまして、其の中央報徳会で地方の問題を世話して居るのであるから、中央報徳会の青年部と云ふものを設けて、さうして全国の青年団の爲にも世話することにしようぢやないか。斯う云ふことになりました。私の考とは非常な距離が合ったのでありますけれども、兎も角有力な方が揃はれて、かうして内務省、文部省が之を助けてよつてやらうと云ふことでありますから、大正五年の一月一日から始めたと云ふ形になつて居ります。それから準備しまして、二月十一日から取敢へず雑誌「帝国青年」と云ふものを発行したのであります。」(大日本連合青年団十周年記念大会に於ける「回顧の夕」講演-「十周年記念大会記録」64-65頁所載)

(96) 『小倉正恒』891頁。

(97) 『蓮沼門三全集』第9巻、432頁。第12巻、257頁、270頁、279頁。とくに第9巻所収論文、高橋真照「日本社会教育史における修養団運動」を参照。

(98) 吉田、前掲書、176頁。

(99) 『日本の思想家(中)』19頁。森清『大拙と幾多郎』68-70頁。森氏によると、釈宗演は明治38年に円覚寺管長ならびに兼任の建長寺管長を辞任して渡米し、欧州各地をまわつて帰国すると「碧巖会」を結成した。早川千吉郎や朝吹英二を發起人とする同会は三井集会所で行われ、例会には300人もの人々が参集したといわれる。森、同書、203頁。

(100) 『蓮沼門三全集』第9巻、432頁。

(101) 同、第9巻、434頁。

(102) 同書、第12巻、262頁。

(103) 岡谷、前掲書、260頁。那須は、のち東大教授となり、この郷土会の有力メンバーであった石黒忠篤(近衛・鈴木内閣の下での農林大臣)のブレーンとなる。

(104) 『鈴木馬左也』299頁。

(105) 同書、414頁。

(106) 『小倉正恒』592頁、753頁。

(107) 『蓮沼門三全集』第12巻、259頁。

(108) 同全集、同巻、277頁。

(109) 同、同巻、320頁。

(110) 『波沢栄一伝記資料』第44巻、5頁。

(111) 同書、同巻、8-9頁。

(112) 同、27頁。

(113) 同、45-46頁。

(114) 『蓮沼門三全集』第12巻、345頁。

(115) 同、348頁。『小倉正恒』570頁。

(116) 『小倉正恒』983頁。

(117) 同書、526頁以下。

- (118) 森川英正「財閥型資本の確立と財閥の思想」280-281頁。(長幸男・住谷一彦編集『近代日本経済思想史Ⅰ』有斐閣、昭和44年、261-288頁)
- (119) 『小倉正恒』889頁。
- (120) 『蓮沼門三全集』第12巻、292頁。
- (121) 同、293頁。
- (122) 同、393頁。『小倉正恒』889頁。
- (123) 住友金属工業株式会社は、昭和10年9月に設立された。
- (124) 『小倉正恒』392頁。三村起一は、主に労務管理で敏腕をふるった。昭和7年に、小倉の命で別子に転出した。
- (125) 間宏編集・解説『財界人の労働観』306-307頁(財界人思想全集、第5巻、昭和45年)
- (126) 三村起一『鉦民魂』、昭和17年。第3章「勤労の矜り」、とくに第4節における二宮尊徳に関する記述を参照。
- (127) 『蓮沼門三全集』第12巻、248頁。
- (128) 村上重良『国家神道』、1970年、74頁。
- (129) たとえば、『蓮沼門三全集』第9巻、100頁、412-413頁。とくに高橋真照、前掲論文を参照。
- (130) 同書、第12巻、151-156頁。
- (131) 同書、第9巻、443頁。
- (132) 大拙は、明治43年設立の禅道会(会長・釈宗演)の主宰をつとめ、『禅道』を創刊した。同書、第12巻、265頁。
- (133) 同書、第9巻、429頁。
- (134) 『小倉正恒』452頁。
- (135) 同書、890頁。
- (136) 同、580頁。
- (137) 同、406頁。
- (138) 同書、582頁。
- (139) Max Weber: *Wirtschaft und Gesellschaft*, 1972; *Zweiter Teil Kapitel V. Religionssoziologie*, pp.328-329. 武藤一雄他訳『宗教社会学』創文社、昭和51年、209-211頁。
- (140) Ibid., p.328. 同邦訳書、210頁。
- (141) 作道洋太郎「江戸時代の商家経営」(『日本経営史講座1』江戸時代の企業者活動』昭和52年、50-84頁)63頁。
- (142) 瀬岡「住友の経営理念」(作道洋太郎編著『住友財閥史』教育社、昭和54年所収)201-218頁を参照。

最終章 財閥所有者の企業者史的分析

—住友春翠の社会化の過程—

第1節 はじめに

筆者はこれまで住友を中心とした財閥経営者の企業者的研究に従事してきた。広瀬宰平・伊庭貞剛・田辺貞吉・河上謹一・鈴木馬左也・小倉正恒・鷺尾勘解治等のライフ・ヒストリーの分析は企業者史的な視座構造に基づいてかなり精緻化された形で提出されたはずである。また、住友研究に伴う大きなバリアーである資料不足を補うために筆者が提起した「逆照射の方法」は、留岡幸助・西田幾多郎・鈴木大拙・今北洪川・田沢義鋪・石井十次・杉浦重剛・秋月左都夫・花田仲之助・堤長弼等のライフ・ヒストリーの分析を通じて、これらと関係のあった財閥経営者のライフ・ヒストリーの空白部分を明らかにするという点で大きな効力を発揮してきたと考えられる。

このように、財閥経営者の企業者史的研究は「逆照射の方法」による関係者 (the persons concerned) の企業者史的 分析を補完的に活用することによってよりいっそう高い実証水準を保持することになったわけであるが、この方法には一つの重要なパースペクティブが欠落していた。それは財閥経営者に分析の焦点を当てるあまり、財閥所有者の分析や、さらには財閥所有者と財閥経営者の関係を、少なくとも意識的に（あるいはアクティブに）分析の対象としてこなかったということにより必然的に生じた実証上の欠落部分である。

さて本章では、紙面の都合上、分析対象を住友の第十五代家長吉左衛

門友純に限定する。したがって登場する経営者も、友純が家長の地位にあった明治26年から大正15年までの間に活躍した人物群に限定されるであろう。そしてとくに、友純という所有者と伊庭貞剛や河上謹一といった経営者との間の「共鳴盤の形成」という問題を、準拠集団やそれを基底において支えていた「社会的基盤」（中川敬一郎教授）というパースペクティブ¹⁾において明らかにしたい。もちろん財閥も一組織である限り、所有者と経営者の間にはいろいろなテンションやコンフリクトがあったはずである。この問題は、いわゆる「不協和音の剔出」という形で分析されねばならないのであるが、本章の対象としている友純の時代には、そのような不協和音が組織全体を揺り動かすほどにまで大きくなることはなかった。それはやはり所有者と経営者のそれぞれの準拠集団がかなりの程度まで同質性を有していたからにほかならないのである。

第2節 住友吉左衛門友純（その社会化と準拠集団）

財閥の所有者は財閥の経営者にほんとうにすべてを任せたのか、あるいはまた財閥の所有者や経営者の間に大きなコンフリクトやテンションはなかったのか、そして所有者と経営者の間には多角化や国益志向性の下に連帯性があったかどうか、こういった問題はすべて、所有者と経営者の夫々の準拠集団がいかなるものであったか、というすぐれて企業者史的なパースペクティブ からアプローチしなければ、明解な全体像が浮かんでこない。そしてこの準拠集団を剔出するうえで是非ともなされねばならない作業は財閥所有者や財閥経営者のライフ・ヒストリーの分

析である。とくに「社会化」(socialization)のプロセスの分析が重要である。住友の経営者のライフ・ヒストリーの分析は、既述のように、筆者がこれまで多大のエネルギーと時間を注いで行ってきたので、本章では省略する。住友の所有者のライフ・ヒストリーの分析は、すくなくとも筆者にとっては、未開拓の分野であるので、本章において紙面の許す限り詳しくとりあげてみたい。

さて森川英正教授は『日本経営史』(昭和56年)その他において巨大財閥における同族と専門経営者について言及したさい、「住友では江戸時代の途中からの伝統によって経営は専門経営者まかせの体制が一貫してとられたこと」を強調し、とくに明治26年から大正15年までの長期間にわたって住友家の家長として君臨した第十五代吉左衛門友純(住友春翠)公卿の名門徳大寺家から養嗣子に迎えられた人物であったことも、より一層この伝統(「君臨すれども統治せず」というもの)を強める方向に作用したと述べている²⁾。

所有者と経営者の関係を超歴史的なパースペクティブにおいてこのようにとらえることにはそれなりの意味はあるが、本章では、もう一歩踏み込んで、中川敬一郎教授が指摘された「社会的基盤」というものに支えられた所有者と経営者の共鳴盤の形成に基づく両者の連帯性の高さということに注目して、所有者と経営者の関係を考えてみたい。というのも、住友を取り囲む環境や状況が幕末から維新期にかけて急変し、明治の中期に入って多角化と国益志向の傾向がさけられなくなった時期に、所有者と経営者の関係が江戸中期からの伝統のままで推移することなど考えられないからである。つまり、たとえ両者の関係が「君臨すれども統治せず」という伝統的規範によって表現されうるとしても、現実には内的な変化(質的变化)が状況適合的な形で見いだされるはずである

。そして明治中期に入って徳大寺家という、ビジネスの世界からみると全く異質の世界から養嗣子を迎え入れたということ自体、江戸中期から続いてきた伝統的規範のすべてを根こそぎひっくり返してしまう可能性もあったわけで、事実、住友入家後の徳大寺隆麿（友純）の行動の軌跡を追跡するならば、それはけっしてありえないことではなかったのである。住友家の伝統的規範のすべてが根こそぎにされるのを未然に防いだのは、むしろ、伊庭貞剛や伊庭により三顧の礼をもって迎え入れられた河上謹一等であった。かれらは杉浦重剛系の準抛集団その他によりかれらに固有のライフ・スタイルと信念を確立しつつあり、暴走する可能性のある若き家長の内面を構成するいくつかの要素（その中には革新志向的なものもあれば、超復古主義的なものもあった）にうまく働きかけ、ある種の共鳴盤を形成することに成功したのである。そしてこれが可能となったのは、伊庭貞剛や河上謹一もまた、家長友純と同じように、すぐれてマージナルな個人としての生活を送ってきたからでもあった。もちろん家長友純もまた伊庭や河上との間に適合的な共鳴盤を形成するための努力を怠らなかったことも重要である。

つまるところ、家長友純と経営者伊庭や河上等の間の共鳴盤の形成は、かれらのマージナルな生活を支えていたかれらに固有の準抛集団が、中川教授のいう共通の「社会的基盤」の上にあり、この準抛集団と「社会的基盤」との間の絶妙の相互調整作用がその時その時の状況に応じて生じる不協和音の拡大を阻止するうえで大きな役割を果たした、ということとけっして無関係ではあるまい。

ところで、ここでは個人がこの「社会的基盤」をひとつの文化として受容し、その一部となっていくプロセスこそ「社会化の過程」といわれるものである。つまるところ「社会化」とは、個人が他者や集団との

相互作用によって社会的・文化的な価値や規範を内面化し、自己 (self) を発達させ、いわゆるアイデンティティといわれるものを獲得していくプロセスのことである³⁾。そこで本章では先ず、徳大寺隆麿の社会化をとりあげることにする。社会化の分析こそ企業者史の原点である。

a) 出自

子ども期の社会化にあつては、両親・教師・仲間などが重要な機能を果たす。とくに「重要な他者」(significant others)としての両親は「個人にとって最も重要な相互作用をもたらす人」であり、「子どもはその人から自分自身の最初の自己概念を獲得する」といわれる⁴⁾。友純の伝記『住友春翠』には、友純は元治元年(1864)12月に洛北田中村にあった徳大寺家の別業である清風館において生まれた、とある⁵⁾。

父の公純は鷹司輔熙の子として文政4年(1821)に生まれ、翌5年に徳大寺家に入った。文久2年(1862)に内大臣兼右大将、翌3年に右大臣となり、4年後(慶応3年)にこれを辞している。そのあいだに、安政の大獄をめぐる行動が幕府からとがめられて謹慎を命じられたり、和宮降嫁反対運動にコミットして議奏を辞めさせられたりしている⁶⁾。後述するように、この父公純が隆麿の初期の社会化において圧倒的な影響を与えるにいたるのである。なお生母千世浦は側室であつた。友純の社会化を考える場合、兄弟姉妹の存在はきわめて重要である。長兄の徳大寺実則は隆麿の出生時にすでに26歳、当時権中納言。のちに明治天皇の侍従長としての役割を果たすにいたる。華族局長や内大臣の歴任した。政治家として知られる次兄の西園寺公望は隆麿の出生児に16歳であつた。早くから公家社会の伝統的規範に強く反発していたといわれる。明治元年

1月には山陰道鎮撫総督に補せられて各地を転戦するが、それから3年後の明治4年1月にはフランス留学に出立する。なお帰国はおよそ10年後のこととなる。三兄の中院通規は侍従・陸軍歩兵大尉となる。隆磨出生時は9歳であった⁷⁾。

姉には福子（のち伊予大洲城主加藤泰秋の夫人）、永子（のち肥後人吉城主相良頼基の夫人）、中子（のち相良頼基弟でその嗣となる相良頼紹の夫人）、照子（のち磐城棚倉城主阿部正功の夫人）等がいた。

このように隆磨の兄姉の姻戚関係を考えただけでも同族が公家や大名を中心に構成されていたことが明白である。したがって、後述するように、隆磨が住友登久の養嗣子となるということ自体がすぐれて逸脱的な要素を多分に含んだ決断といえた。住友家は江戸中期の銅山師である友芳が別子銅山を発見して以来発展してきたものの、当時は未だ二流「商家」であった。公家や大名ではなかった。

b) 桑人東儀時代

長兄の実則は別として、既述のように生母の千世浦は側室であった。公純には「嫡妻」がなかったといわれる。なお千世浦は宇佐八幡宮神主末弘正親盛澄の女である。この盛澄には女子が3人あったが、天保元年に生まれた斐子が隆磨の生母千世浦である。その姉の貞子は儒家卓斎小林卓蔵に嫁した。その女満寿がのちの村山龍平夫人である。このパーソナルな関係はのちに隆磨が住友家の家長としてコスモポリタネスを高めるうえで大きな機能を果たすにいたる。

ところで、隆磨の社会化を考えるさい、この生母千世浦の役割は次の二つの理由からほぼ無視してよい。一つは『住友春翠』には母親としての行動の記録は記されていないことである。二つは、当時の公家の子女

は 出生後まもなく養育を他に託するのが一般であったということである⁹⁾。隆麿は、元治2年1月、楽人東儀伊勢守の家に預けられた。隆麿が生家の清風館に戻るのはおよそ6年後の明治4年のことである。発達心理学やパーソナリティの理論ではこの6年間こそ隆麿の社会化の過程において最も重要な時期であったということになるかもしれないが、残念ながらこの時期のデータはほぼ皆無である。次兄公望は西園寺家に入るとまもなく、3歳の時に養父に死別し、9歳の時には養母とも死別したといわれるが、この時期の資料はかなり豊富である⁹⁾。しかし隆麿の場合にはその「幼少時の家」での家族社会学的事実がまったく欠落している。下村湖人の名作『次郎物語』を持ち出すまでもなく、横笛を執って盛名があったといわれる主人とその家族が隆麿の初期の社会化に与えた影響はけっして小さいものではなかったはずである。

さて、父公純が右大臣を辞すという事件が隆麿が4歳の時に生じた。(このとき隆麿は未だ楽人東儀の家に預けられていた。)父公純は文久3年の政変に召命され、右大臣として公武合体派の朝儀に尽力した。しかし慶応3年(1867)に王政復古の大号令が發布されるとともに、国事御用掛の制が消失し、その任にあった公純とその実父鷹司輔熙もこれを解かれた。かくして隆麿の父公純は完全に政治の要路から引き離されるにいたる¹⁰⁾。そして洛北田中村の清風館での隠棲が始まる。

既述のように公純の第2子西園寺公望は、鳥羽伏見の戦いが始まると、山陰道鎮撫総督に補せられ、薩長の隊士を率いて丹波方面へ出立する。これを知った公純はその日記「糸屯記」に「不可説也」「小児輩幼主引出、乱逆訖」と記し、憤慨を露にした¹¹⁾。長子実則はこの年(明治元年)の9月、新政府の議定に任ぜられ、新政府の中樞のひとりとなりつつあった。しかしかれらの父公純のみは国政を憂うるのみで、これに

携わることがまったくなく、別業清風館にあって徒らに時を費やし、ルサンチマンを肥大化しつつあった。

公純の精神的支柱でもあった祖父の前関白太政大臣鷹司政通は没したのは、公純の清風館での隠棲が始まってからほぼ1年後のことである。祖父政通が弘化3年の孝明天皇の即位とともに摂政となり、ペリー来航以来の朝幕の交渉の中心にあったが、安政の大獄では息輔熙（公純の父）とともに「落飾・愼」を命ぜられるにいたる。剃髪した政通は拙山、輔熙は随楽と号した¹²⁾。公純の祖父も父も時代の波に流されて身動きがとれなくなりつつあった。公純のルサンチマンは高まるばかりであった。そして公純自身の失脚。祖父政通の他界。『住友春翠』には「旧秩序を崩した維新政府の行ふところはまづ悉くが公純の憤怒を買はねばならなかった」とある¹³⁾。そして公純の「西洋を謳歌し模倣する新政にたいする憤激弾劾」は「幽屏」という処置を招くにいたる。

明治4年1月末、清風館の茶室保真斎は周囲に板囲が打たれた。公純の幽閉が解かれたのは翌5年5月のことである。ここで公純は隠居、実則が家督を嗣ぐにいたるのであるが、この間の実則の「父に対する当惑と配慮」には並々ならぬものがあつたであろう。とくに実則は明治初年より参与、議定、国内事務総督などを歴任して、新政府の要路にたちつつあつたのであるが、父公純にとっては「世の何も彼もが意外な変転で、政道も世相も怒の種でない物はない」¹⁴⁾という有り様であつた。そして公純に固有の超復古主義的な思想とライフ・スタイルがより一層凝固していったのである。

c) 清風館時代

楽人東儀の家に預けられていた隆麿が清風館に引き戻されるにいたつ

たのは、そのような状況下においてであった。長兄実則は東京にあって新政府の要人として活躍中であり、次兄公望は新天地フランスにおいてそのコスモポリタネスを急速に高めつつあった。そして四兄の美麿が前年春に8歳で夭折していた。「隆麿を傍近くに置きたい」という情念が父公純の内面に高まった結果、隆麿は明治4年8月に東儀の家から清風館に移ることとなる。そしてこれ以後、明治17年に東京の兄実則の許に移り住んで学習院生としての生活を始めるにいたるまでの十数年におよぶ青少年時代を、この清風館における父公純との共同生活によって費やすことになる。

ここで問題になるのは、隆麿が8歳から21歳にいたるまでの、人生においてもっとも感受性に富んだ時期（いわばシュトルム・ウントドラングの時代）に、幽閉状態にあった父公純との同居を余儀なくせねばならなかった「施設」(institution)の本質であろう。よくよく考えてみれば、楽人東儀の家も隆麿にとっては、たとえ意識されていなくともひとつの「施設」であったろう。しかし清風館は超復古主義者として公家の伝統的な規範に依拠する生活を保持し続ける父公純が主催する、隆麿の「再社会化」のための、社会から孤立し隔離された環境を準備したという意味において、まさに「施設」として機能したのである¹⁵⁾。おそらく隆麿の自己は、意図的にも非意図的にも、組織的・体系的に無力化され、再編成されねばならなかったのであろう。『住友春翠』の著者はこの間の事情を「父の薫育」という形でとり上げ、「いはば清風館時代の隆麿を圍繞する人事自然が隆麿の性格の基礎を作ったことは当然であるが、その後年の趣味生活の殆どが、父の遺風であって、幼少の隆麿に既にその萌芽の歴々と現れていることは、想像を超えるものがある」¹⁶⁾と記している。

こうした父公純の隆麿に対する影響は、公純が東京へ移り住むことを拒否したという事実により、より一層強くなった。すなわち明治2年6月の版籍奉還の許可とともに公家・諸侯は華族と称せられるにいたり、さらに明治4年7月の廃藩置県の実施後、華族は東京に移住することになったのだが、公純はこれに従うことがなかった。しかし同年8月末には、既に実則の室嘉年子や息公弘等が公純の不承知を押し切る形で、京都の徳大寺本館から東京の徳大寺邸に移っていた。それからまもなく、実則から宮内卿・侍従長拝命の報があった。しかし父公純はけっして悦ばなかった。

さらに隆麿の姉永子の嫁ぎ先である相良家や同じく姉福子の嫁ぎ先である大洲加藤家も東京へ移住した。そして三兄中院通規もまた養父通富とともに東京へ移った。明治4年末から翌5年2月末にかけてのことである。

父公純は「精神の既に相通じない世界を憤っている」かのごとくであった。このころの日記には「痛嘆々々、忠報尽国為画餅歟」¹⁷⁾とある。公純のルサンチマンはこのように高まるばかりであった。そしてこのルサンチマンが原動力となって公純の思想とライフ・スタイルを構成しているすべての要素が徹底的に隆麿に移植されていったのである。この移植が効果的になされたのは、隆麿の諸兄姉の家族の大半が東京に移り住んでしまい、京都には公純以外にまともに信頼しうる近親の者が存在しなくなったこととけっして無関係ではない。隆麿は、いわば孤立し隔離された環境のなかで、超復古主義者の父公純により、伝統的規範を重んじる公家の青年として純粹培養されるにいたったといえよう。

なお公純は極度に新風を忌み嫌ったといわれる。たとえば東京に移り住んだ中院通規が2カ月後に一旦帰り、父公純を訪ねるということがあ

った。しかし公純はこの息子との面会を拒否した。その理由は通規の「異体」にあった。すでにこの前年（明治4年）8月に散髪脱刀令が出ており、「異形」「異風」「異体」「異乱ノ者」に対する反発はある種の体制批判をも意味していたと考えられる。公純は家扶家僕の大半がそのような「異形」に傾くことを嫌い、日記にその嫌悪感をしつこく記している。『住友春翠』の作者は「これらの父の憤懣かの耳目に触れ幼心に沁み著いたに違いない」¹⁸⁾と述べている。

このように父公純が極度に新風を嫌ったことは隆麿にとって（後に住友家の家長となる人間にとって）何を意味したであろうか。たとえば先代実堅公十七回忌にさいし、公純は「諸大夫は狩衣、青士は布衣を着けるべきことを前以って命じていたにも拘わらず、違乱の者が殆である」と述べ、「最早さういう服装のほうが異風として目立つ世の中となつてゐた」のに、公純はあえてこれに対して「訓戒」を加えた。しかも日記には「之を前例としては不可」と記している。隆麿11歳の時のことである。隆麿自身はこのときこの「違乱の者」の側に立ってはいない。しかし明治11年3月、隆麿が15歳の時に、姉福子（加藤泰明夫人）が洋装で清水寺や北野神社に詣でたさい、父公純は相も変わらず「頗々夷体也」とか「頗異体不可説也」と日記に記しているが、隆麿自身にはある種の心境の変化があったのではないかと『住友春翠』の作者は述べている。「隆麿は時に訪ね来る東京からの客人などに依って世上欧化の一端を知り、清風館の生活の世に隔離してゆくのを、感じ易い十五の心に想ったのであろう」とある。しかしこのような心境の変化を裏付ける資料はない。

隆麿の内面の微妙な変化はこの前年（明治10年）2月に、明治天皇の行幸に従って西下した実則が清風館を訪れて、フランス滞在中の公純の

書簡を見せたことがひとつの契機になっているかもしれない。それには、公望が長い海外生活を打ち切ってまもなく帰朝する、と記されてあった¹⁹⁾。隆麿はこれを見て、世界が新しく開ける思いがしたであろう。この行幸の間にちょうど鹿児島で西南の役が勃発して公家社会もようやく騒然となりつつあった。しかし父公純は「既に政治、世相を雲煙視していた如く」であった。その日記に常に「自嘲の語気」があり、時には「物を翫んで志を喪ふこと」を嘆き、「可恐々々」とも記したりした。往年の「国政批判の厳しさ」も影を潜めつつあったのではないかと²⁰⁾。ところが、父公純の超復古主義的なライフ・スタイルはけっして崩れることがなかった。たとえば公純は一生涯、太陰暦を改めることがなかった。太陽暦は、明治5年11月に採用され、急速に普及しつつあったが、公純はこれに一顧も与えずに死んだ。有名な彼の日記「糸屯記」もすべて旧暦にしたがって記されている。「清風館の萬般がこれに従ったことは言ふまでもない」と『住友春翠』の作者は述べている²¹⁾。そして隆麿はこのような父の生き様に反発する年齢に達しつつあった。ただそれを「青年と大人の対立」という図式²²⁾で説明するにはあまりにも複雑にすぎるところがあった。隆麿にとって公純という存在は、父親であり収容所の所長でもあった。そして隆麿が公純に対して抱いていたイメージも、年齢を経るにつれて、父親から教師の像へ、そして収容所の所長の像へと少しずつではあるが変化していった。公純は死ぬまで隆麿を手放す気はなかった。しかし隆麿自身には清風館脱出願望が兄公望の帰朝前後頃からふくらみつつあった。『住友春翠』には、隆麿が既に父公純の他界よりも2年前に東京遊学の希望を兄公望に漏らし訴えていた、とある。（そうすると公純の他界は明治16年11月であるから）それより2年前、ちょうど公純が謡曲や囃子に執心して山崎一道その他を清風館に

招いたり、能狂言の会をよく催していた頃、すでに隆麿の「遊学の念」には「押さえ難いもの」があった。そして「之を留めて放たなかったのは父公純の外にはなかった」のである²³⁾。

ところでここで是非とも触れておかねばならないのは、公純は少なくとも教師としては卓越した能力を有しており、隆麿の学習能力、言語能力はもちろんのこと、公家社会を生き抜くための数多くの技能や複雑な儀礼や生活態度のすべてを、すぐれて体系的に且つアクティブに教え込むことに成功した。公純は、多少とも「ぶれること」はあったが、自分が引き継いできた伝統的な社会的役割を隆麿にそっくりそのまま忠実に伝達することを主要な課題として晩年を生き抜いたようである。そして隆麿は隆麿で、少なくとも清風館時代の4分の3は、父公純を自分の行動モデルとして尊敬し、愛し、畏れることにより費やしたのである。それは隆麿のパーソナリティの形成に大きな影響を与えたのみならず、父の死後（とくに住友家入家後）の隆麿の自律的な生活態度や社会的関与の質と量をもある程度まで決定してしまうほどの、すさまじい内容のものであった²⁴⁾。その内容をここで詳しく紹介する余裕はないが、隆麿の住友家での生活を考えるうえできわめて重要なことなので、一応は触れておかねばなるまい。

まず、徳大寺家の学風であるが、漢学は古義堂の流れを受け継ぐもので、公純自身は古義堂堀川塾第五代の主である東峯伊藤寿賀蔵の弟子であった²⁵⁾。（なお公望は東峯の三子重光を師とした。）国学は竹内式部から教えを受けた徳大寺公城の流れを受け継ぐものであった²⁶⁾。さらに和歌は桂園派に属する。これは宮中御歌所でも大きな勢力を有した。この派の祖である香川影樹と徳大寺家との関係は緊密であった²⁷⁾。そして神道は竹内式部の神道ではなく、いわゆる「正統派神道」といわれるも

のであった。公純は白川家から神道祭式の免許を受けていたからである。

茶道は隆麿のライフ・スタイルにも大きな位置を占めるにいたるものだが、それはとくに父公純が清風館隠棲後より一層茶道に執心し、隆麿もその修業に務めたことと決して無関係ではない。この点は能その他にも当てはまることだが、隆麿が修得した伝統的技能や茶道の水準は平均的水準をはるかに越えるものがあった。そしてそれは公純の実父や養父の時代から綿々と受け継がれてきたものであった²⁸⁾。

隆麿の勉学の途は先ず筆道から始まった。筆道の師は倉橋二位泰聡卿という人物で、実堅の代から徳大寺家の子女の書道を教えていた。なおこの入門の申し込みには、滋賀重身が派遣されている²⁹⁾。これ以後この滋賀重身は隆麿の付き人的存在となり、住友入家にさいしても隆麿に従った。忠臣といえよう。

漢学修習はそれから約1年後の明治5年6月より開始された。まず家扶の伏田福太郎と御園卯三郎から四書の素読を受けた。もちろん父公純自らの教諭も受けた。そして翌年10月には四書の素読の習得を卒えて、礼記に入った。さらに明治7年10月より、日本書紀の学習に入った。これは父公純が教えた。それとほぼ同時に詩経や書経の修得が始まっている。これは家扶の伏田や御園が教えた。

翌8年、隆麿は12歳となる。この年六国史の全範囲を公純より修得した。ここでは官選の六部の国史が徹底的にたたきこまれたであろう。なおこの頃、漢学の学習は国学と小学を対象としていた。さらに、翌9年には中興鑑言、大東世話、蒙求、貞観政要等を修得した³⁰⁾。

翌10年は秋からのコレラ流行により勉学は一時中断された。妹の於菟と姉の永子³¹⁾が没した。隆麿も倒れたが「臥床四旬にして平癒」とある。しかしこれは大きな経験となる。隆麿が床を払ったのは11月の初

めである。驚くべきことにその翌日から「病臥のため永らく廃していた読書」が父公純より授けられることになる。対象は大日本史で翌9年まで続いたようである。ここで隆麿は朱子学流の大義名分論を徹底して教えられたのであるが、これは後年の「良書刊行」、即ち住友春翠と鈴木馬左也の思想的紐帯を如実に物語るものとしての『弘道館記述義小解』等の刊行³²⁾の背景を知るうえで重要な事実といえよう。もちろん漢学の徹底した修得は重建懷徳堂をめぐる春翠と鈴木馬左也・山下芳太郎・湯川寛吉らの連帯性³³⁾を考えるうえで決定的な要因を形成するものである。

明治11年、隆麿はいよいよ作歌を父公純より指導されることになった。作歌は、既に述べたように、徳大寺家に仕えた香川影樹の影響もあり、きわめて重要な勉強の対象といえた。そもそも父公純にとっても。公迪や実堅と同じく、若年より影樹の斧正を受けたことが大きな経験となっていたのである³⁴⁾。なお前年より勉学していた大日本史は綱鑑の学習と並行してなされることとなる。茶道も千玄室を師として本格的な修業に入った。この時期の向学心（とくに父公純のそれ）は実に驚嘆に値するものである。公純は隆麿に教えつつも、自らもまたよく学んだようである。この年の6月には公純の実父である前右大臣鷹司輔熙が他界したこともあって、夏から秋にかけて大病や歯痛に苦しんだ公純であったが、隆麿との共同学習は可能な限り続けられたのである。たとえば7月20日は綱鑑の外夷、高麗伝を、翌21日には則天伝と大日本史を、それぞれ学習している。公純はとくに大日本史を重んじ、これを編んだ水戸光圀の業績や忠誠心を日記に詳しく記すことが多かった。それは「覚知の者は誰も復読静慮すべきの書」であった³⁵⁾。

明治12年になると、学習は大学衍義補や戦国策を対象とした。衍義補

は6月末までに42巻を終え、7月末には全書を読了した。戦国策は清風館滞留中の兄威麿（当時西園寺公謨）との回読という形で進められた。そして翌13年にはその史記論文を終了し、八大家読本の輪読に移った³⁶⁾。そのあいだ公純から詠歌を促されることが多かった。この頃課された詠歌の稽古は17歳の隆麿にはかなり厳しいものといえた。旧冬に「立春」百首臥、4月には「藤門」百首と「関路立春」が、それぞれ課せられた。また「夏中百首」「四季恋」等の詠出も命ぜられた³⁷⁾。しかしこの頃すでに隆麿の心はようやく父公純を離れつつあった。即ち、新たなモデリングが始まりつつあったのである。

思うに父公純を中心とした清風館での社会化では、「規律」は教えられたが、「アスピレーション」「アイデンティティ」「役割」などという社会生活にとって基礎的は「素養」³⁸⁾は、すくなくとも状況適合的な形では、けっして教えられることがなかった。公純が教えたのは、伝統的な公家の社会にあって「旧習を尊び旧律を守ること」がいかに重要であるか、ということを中心に構成された「素養」であり、文明開化の時代に公家の「部屋住み」の青年が生きていくうえで報いられることがほとんどないようなものといえた。もちろん、漢学や茶道を中心とした能力や技能の発達に住友入家後、コスモポリタネスの上昇を志向する友純にとって、大きな武器となるのだが、すくなくともこの明治12、3年の段階では、そのような後年にきわめて重要な意味を持つにいたる能力や技能の修得すら、けっして状況適合的なものとは考えられなかったであろう。周知のように、隆麿が友純となるとまもなく、住友家の私生活がほぼ全面的に英国式のスタイルによって変革されかねない傾向を見せるにいたる事実もこのこととけっして無関係ではないのである。

d) 兄公望の出現

隆麿が童服を廃したのは明治12年7月のことである。いわゆる「袖止の祝」は古式月見の作法にのっとって行われた。父公純はこのとき「袖止めてをとなさびても身ゆるかなつきぬめぐみを月にしるかも」と詠んだのだが、隆麿の個人としての自律性を認めることはなかった。父は息子が公家の一員として生きていくうえで必要十分な「素養」を未だ修得していないと判断していたのかもしれない。公家の一員としてのアイデンティティ取得が隆麿の清風館における生活の主要目標であると、父は考えていたからである。それは清風館における基本的なルールであり、父子ともにこのことを暗黙の了解事としていたはずである。しかしそのルールが兄公望の出現によって切り崩されることになった。父による（伝統的な公家社会の一員になるという）ラベリングとそのラベリングにこたえる隆麿自身の（伝統的な公家社会の一員となるという）アイデンティティ取得の努力が兄公望の出現によって中絶してしまうのである。『住友春翠』に「この三十二歳の兄公望が、十七歳の目に如何に映じたかは知る由もないが、父の守旧に随順する生活を懐疑反省せしめる機縁となり或は拍車となり、人生開眼の一要機であったとは間違いないであろう」³⁹⁾とあるのは、まさに慧眼のいたりである。またこの作者は「公望は父公純の旧習を尊び旧律を守ること篤いのみ引替、新文明の吸収に最先端を行った一人であった」と記しているように、隆麿がこの両極に相隔った父と兄の間に在って、ある種のマージナルな状況に置かれつつあったことを、ある程度まで、認識していたかのようなのである⁴⁰⁾。

公望は明治13年10月12日、清風館に現われた。父公純の日記に「十三年不対面」と朱字で記されているのは、明治4年正月の横浜出帆までの約2年間、公望と公純（したがって隆麿）との間に親密な交流が

なかった証拠といえよう⁴¹⁾。とくに隆麿は、既述のように、当時東義の家に預けられており、まともに公望の顔を見、声を聞くのは、これが初めてではなかったか。

公望は急進的欧化主義者として隆麿の前に突如出現し、わずか1カ月程の間京都に滞在しただけで東京へ去ったようである。しかし公望が隆麿に与えた影響は甚大であった。決定的といってもよかった。パリ・コミューンの発足、ソルボンヌ大学での生活、ルソーの弟子ピエール・アコラスの影響、親友のクレマンソーなどの話⁴²⁾がどの程度まで話されたか、あるいは隆麿がどの程度まで理解しえたかは、推測の域を出ないが、隆麿が兄公望のコスモポリタネスの異常なまでの高さと、あまりにも逸脱的といえる欧化主義的思想とその独自のライフ・スタイルに大きな衝撃を覚えたことは明らかであろう。

なお、公望の京都滞留中に公望の誕生日が訪れ、招宴が開かれたが、公純は隆麿や小林卓斎とその娘満寿（のち村山龍平夫人）とともにこれに出席し、上機嫌で帰り、日記に「妙々快愉也」と記している⁴³⁾。公純はこれより約1年後に他界する。周知のように公望は官途を嫌い、先ず「東洋自由新聞」を創刊し、社長に就任する。明治14年3月のことである。主筆はパリで知り合った中江兆民、幹事は松田正久であった。しかし同紙はわずか34号で廃刊となる。「政府の圧迫は、その兄宮内卿徳大寺実則をして、天皇の内勅に依る退社の命を告げしめ」⁴⁴⁾たのである。公望が天皇の内命により東洋自由新聞社長を辞任してからおよそ1年後、明治15年3月、伊藤博文が憲法調査の目的でヨーロッパ各国へ出発したが、その調査団のなかに、公望とその妹婿相良頼紹があった。一行が主にドイツの憲法を調査して帰国したのは翌16年8月、父公純他界の2カ月前のことである。そしてこの公望の帰国と公純の他界が「

隆麿のためには一転機」⁴⁵⁾となった。まもなく隆麿は東京へ移り、念願の学習院に入る。

e) 学習院時代

この時期の兄公望は伊藤博文にその潜在的能力を認められ、参事院議員、オーストリア公使、ドイツ公使、賞勲局総裁などの要職を与えられるにいたる。このような兄公望の存在が「父の極端な国粹思想に隋順して旧習一步も出ず、四書五経の埒外を窺ふことを許されなかった青年隆麿」にとって、あるいはまた「澱んだような静寂な清風館の空気の中に、世に取り残される思ひ、焦燥の念に苦しんだであらう隆麿」にとっては、ひとつの座標軸を提供するものと思えたのは、当時としては、むしろ当然のことであつたろう⁴⁶⁾。そのように『住友春翠』には記されているが、この記述は当時の隆麿の内面の描写としては、たしかに正鵠をいているものといえよう。しかし、後年、隆麿が友純となり、春翠となって住友の事業を第一級の財閥のそれにまで発展させるうえで大きな役割を果たしたという事実から考えるならば、むしろこのような清風館時代の体験こそが非常に大きな意味を帯びるものとして浮かび上がってくるのである。すなわち逆説的に聞こえるかもしれないが、後年の隆麿の革新的な行動（そもそも後述するように、住友入家自体がすぐれて革新的な行動であつた）の遂行は、清風館の澱んだような静寂な空気を吸いつつ父公純の極端な国粹思想に隋順して旧習を一步も出ぬという体験がなければ決して実現されなかつたであらう。隆麿の革新性はそのような体験により培養された伝統的・土着的要素の重視と、公望によって代表される欧化主義的要素の強調、という両極分化したもののせめぎあいの過程から形成されていったものだからである。したがって隆麿の遅ま

きながらの学習院入学もそのようなパースペクティブにおいて理解されねばならないのである。

さて、隆麿が東京神田錦町の徳大寺実則邸内に移り、学習院に入学したのは華族令の制定（明治17年7月）の前後であったようである。のちに住友家に入るさいに隆麿にしたがった滋賀重身は隆麿の隣に住んだといわれる。華族令により実則と公望はともに侯爵を授けられ、親戚の多くが爵位を授けられたが、隆麿はいわゆる「部屋住み」の身で、兄実則が用意した邸内南側二階建門長屋西寄の一軒で起居せねばならなかった⁴⁷⁾。男爵を授けられるのはこれより30年後のことである。もちろん伝統ある徳大寺家の末裔としてではなく、国益を高めた財閥の所有者住友吉左衛門友純としての授爵であった。

隆麿の入学した学習院という組織は、筆者がこれまで、近衛篤麿や北条時敬などとの関連から（即ち東亜同文会や「十四会」系準拠集団との関係から）機会ある毎に注目してきたものである。この組織が掲げていた教育理念は、明治14年4月の明治天皇の行幸のさいの勅語に対する院長次長の奉答文⁴⁸⁾において明らかなように、隆麿が清風館において父公純より授けられた思想と大いに共鳴するところがあった。一言でいうとそれは国益志向性を重視するというものであるが、父公純は大日本史その他をテキストとして、あるいは公純の生家鷹司家の人々、とくに「政通の孝明天皇を輔弼して国家に尽くしたことなど」を範例として隆麿に国益志向性の重要性を執拗に論ずることがあった⁴⁹⁾。もちろん急進的欧化主義者として帰国した兄公望も国益志向性という点で父公純とそれほど隔たりがあるわけではなかった。公望が演説や書簡において絶えず「国家に尽すこと」の重要性を説いたことは、『住友春翠』においての何度も紹介されているのである。そして隆麿の「国家に対する責任の

観念」「国家経綸の気魄」は、父公純や兄公望の影響に加えて、学習院における8カ年修学によってより一層強くなっていったのである⁵⁰⁾。そしてこれこそ中川敬一郎教授が提示された「社会的基盤」というものの本質である。それはまた住友家の伝統的な理念や伊庭貞剛や河上謹一の理念をも、それぞれの準拠集団を橋渡しとして支えていたものでもあった。

学習院は当時神田錦町3丁目にあり、徳大寺邸より近距離のところにあったが、明治18年9月に中学生となった隆麿は寄宿舎に入った。学習院は明治223に四谷に移転するが、このころの同室者には梨本宮守正王、久迩宮邦彦王、二条公美、松浦準などがいたといわれる。なお普通の就学年令満6歳を以て入学したものは13歳で初等中学科に進むはずであった。しかしこの当時は色々な理由から就学がイレギュラーである、普通の修学年令を何歳も越えるものも決して少なくはなかった。しかし隆麿のように20歳で初等中学科1級生となるような例はきわめて稀であったようである。さらに年令からいっても5年級の春に隆麿は満27歳となって同級者中最高年齢者であった⁵¹⁾。父公純の死と兄公望の出現が少々遅すぎたといえよう。もう少し早く入学しておれば、人並みに「ほぼ同じ年令からなる集団」即ち「仲間集団」(peer group)の一員としてのコミュニケーションを十分に体験しえたであろう。ここにも隆麿の逸脱性を見いだすことができよう。とくに公的な学校教育の潜在的な目的のひとつは「同年令一同学年の仲間集団の形成を推し進めること」である。すなわち学校生活において仲間集団の一員となることは子どもにとって、地位と社会的認知を得るための鍵である」といわれる。そして学校はこのような機能をも果たすことによって「人生への深い備え」を子どもにもたらすはずである⁵²⁾。

しかしながら、隆麿にはこのようなことが当てはまらない。筆者が研究してきた財閥経営者の場合は、たとえば住友の場合の「十四会」のように、学校の仲間集団がその集団の成員の将来さえも決定してしまうほどの大きな機能を果たすことが多い。財閥経営者にとっては同級生（とくに仲間集団）がどのような意識をもち、どのような行動をとるか、ということが、実社会（ビジネスの世界）においても非常に大きな意味をもっており、職場や活動領域は異なっている、コミュニケーションを絶やすことはまずない。これは筆者の一連の研究（準拠集団という分析概念を中心に展開された財閥経営者の意識と行動に関する研究）によって明らかであろう。ところが、隆麿の場合には、そのような仲間集団を形成するにはあまりにも遅すぎたようである。第1に清風館時代があまりにも長すぎたのである。だから年令階梯がずれてしまったのである。したがって隆麿は、学校の顕在的な機能（国益志向的な思想とライフ・スタイルの修得や国漢文・英語・代数及び幾何・歴史・生理・地理・化学・図画等の教科の学習）は十分に享受した⁵³⁾であろうが、その潜在的な機能（仲間集団を形成し、その一員として人生の深い備えを蓄積していくこと）は享受することがなかったものと考えられる。しかしそのような潜在的機能を享受できなかったことが、逆説的にきこえるかもしれないが、かえって隆麿の住友入家後のコスモポリタネスを高めることになった。後述するように、隆麿はきわめてアクティブに大阪のビジネスマンの集団や組織に加入したし、経営者集団の伊庭貞剛や河上謹一がもたらす情報を己れを空しくして聴くことができた。またカリスマ的に崇敬する兄公望との関係は益々強まっていったのである。東亜報徳会や中央報徳会、既述の懐徳堂などへのコミットメントはこのこととけっして無関係ではないであろう。仲間集団の欠如というデメリットをその

ような組織や集団への積極的な関与によりメリットへと質的に変化させようとしたのであろう。

f) 住友入家

明治24年8月、公望はドイツ公使兼ベルギー公使としての任期が終わり帰国する。「以来日本に初めて落着いた」⁵⁴⁾とある。隆麿の8年におよぶ学習院生活において彼にもっとも大きな影響を与えたのはこの海外生活が異常に多い兄公望であったろう。公望は明治13年にフランスより帰国後、隆麿を「庇護し激励し或は開発」するところ甚大であった。「部屋住み」の弟が置かれていた立場や状況もよく承知しており、この弟が10年以上前に父公純には内証で東京遊学の希望を自分に洩らし訴えたさいに「何卒今暫後辛ばう願上候」と書き送った⁵⁵⁾のであるが、今やもう一刻の猶予も許されぬほど弟の置かれた状況は切羽詰まったものとなっているという認識をもつにいたっていたと考えられる。隆麿は隆麿で兄公望のそのような真情をよく理解していた。兄の置かれた立場を理解するとそう無理は言っておれないと考えたであろう⁵⁶⁾。しかしその内面は、時代の器が「欧化と保旧の両潮流相衝く態の表象」によって満杯になりつつあったように、コンフリクトとテンションによって突破口がなければ破裂しそうになっていたと思われる。

さて、隆麿の住友入家の話は、明治23年末から翌24年にかけての住友家の突発的な災厄により急に浮上してきたものである。即ち同年11月23日に住友家の第十二代家長であった友親が退陰・病氣療養中に歿した。しかも同年同月の30日には第十三代の友忠が他界してしまう。友忠は、隆麿と同じく学習院に在学中の19歳の若者であった。幼名を芳之助といい、南区道仁小学校を卒業後、大塚完斎が主催する泊雲塾におい

て漢学を修めていたが、伊庭貞剛がこれを、盟友田部専次郎が校長をつとめていた彦根中学に入学させ、さらに田部の家塾にその訓育を任せたのである。そして家督を嗣いだ翌22年には学習院に入学させた。明治22年、18歳の友忠が学習院尋常中学4年級に入った時、徳大寺隆麿は26歳で法律選科3年級にあった⁵⁷⁾。なお白柳秀湖は隆麿が友忠と「友として善く影の形に従う如く常に相携へて学習にいそしんで居た」⁵⁸⁾と書いているが、これは秀湖に固有の誇大表現であろうか。住友の第十三代家長友忠は、伊庭貞剛や叔父の広瀬宰平（ともに江州人）がその将来を大いに期待していた人物であり、既述のようにわざわざ彦根の田部家に預けて「帝王学」を学ばせようとしたことは決してその場しのぎの気紛から発したものではない。先代友親が「晩年専ら風雅に籠ったが、酒を多く嗜み遂に身を損って、島田新田の別荘に閑居、更に天王寺村仲町の別荘に移ってゐた」ことや、住友の経営実権がやがて広瀬の甥の伊庭に移るという前提の下に伊庭がイメージしていた住友家の象徴的存在としての家長の資質や特質を備えさせる必要があったことなどを、是非とも考慮に入れておかねばなるまい⁵⁹⁾。もちろんこれは住友が広瀬のワンマン時代をのりこえて大変革を遂げねば時代の流れから弾き飛ばされてしまうというマージナルな状況にあったこととけっして無関係ではない。当時の住友はそのような変革をなしとげるための象徴的存在を必要としていたのであり、これをいち早く認識し、友忠を彦根の田部家に預けてその教育を任せたことはまさに伊庭の卓越した洞察力によるものといえた。伊庭が友忠を田部家に預けた狙いは、顕在的な目的としては当然「之を家長たるべき人物に砥礪する」⁶⁰⁾ことであつた。しかしその潜在的な目的は友忠を田部家の準拠集団に投げ込むことによって田部の弟田部芳やそれに連なる人々との緊密な交流を開始させることにあつた

のではないか。

田部芳は万延元年(1860)に生まれた。明治19年から23年まで法律勉強のためヨーロッパに滞留した⁶¹⁾。このヨーロッパ留学中に堂上家の麒麟児近衛篤磨⁶²⁾や石渡敏一、高木豊三、山根正次らときわめて緊密な集団を形成する。かれらの連帯性は異常に高く、帰国後もけっして弱まることはなかった。すなわち帰国後も機会あるごとに集まって肝胆相照らすことを忘れていない⁶³⁾。もちろん田部芳だけが近衛と合って話し込むことも多かった⁶⁴⁾。なお田部が「伊庭貞剛倅学事の件」で近衛と相談することもあった⁶⁵⁾。伊庭と杉浦重剛の関係、杉浦と近衛の関係、田部と伊庭の関係等はすべて中川敬一郎教授の「社会的基盤」に支えられた準拠集団の問題なのである。

ところで先にあげた近衛の留学仲間において田部芳以上に重要な人物は丹波出身の高木豊三である。高木は西園寺公望とも、公望の山陰道鎮撫総督時代に結成された弓箭組の一員となって以来、緊密な関係を形成した。白柳秀湖『西園寺公望伝』(昭和4年)第13章において詳しくとりあげられている。ここで高木は京都の「電気翁」高本文平の弟だが、明治20年代後半から30年代前半にかけて公望邸に常に出入りした人(梅謙次郎、本野一郎、富井政章、酒井雄三郎、竹越与三郎、加藤恒忠、西徳二郎など)とともに大きく扱われている。なお、この高木が京都出身学生のために寄宿舎を建設する計画を企て、近衛篤磨をはじめとして、富井政章や中島力造の協力を得て、明治35年4月、本郷台町にいわゆる「集成館」(館長は近衛)を完成するにあたっては、三井の早川千吉郎の大きな尽力があった。いわゆる「十四会」系準拠集団のメンバーの動きとして注目して起きたい⁶⁶⁾。なお近衛が学習院の院長に就任するのは明治28年3月である。近衛は東亜同文会の創設者として知られる

。伊庭貞剛や河上謹一の心友杉浦重剛はその下位機関ともいうべき東亜同文書院の院長となる。

住友の第十三代家長となる友忠の彦根行はこのような田部芳を接点とする近衛や杉浦を中心とした集団の一員となり、家長として必要な資質や人脈や情報を獲得するための第一歩であった。彦根での修業を終えて上京し、学習院に入ったのは、家督を嗣いだ翌22年のことである。尋常中学科4年に編入され、岩波静弥学習院講師の家に寄寓した。当時、本章の主人公徳大寺隆麿が在学中であったことは既に触れた。

友忠が住友の別子開坑記念の祝典賀宴のために催された行事に家長として臨席し、東京への岐路に着いたのは明治23年10月31日のことである。友忠はその汽車内から発熱に苦しみ、日本橋の旅館に入ったまま立つことが出来なかった。当時の住友には総理として広瀬宰平が、本店支配人として伊庭貞剛があった。伊庭が第1回衆議院選挙において心友杉浦重剛とともに滋賀県から立候補し、ともに当選したのはこれよりわずか数カ月前のことである⁶⁷⁾。しかし伊庭も杉浦もまもなく辞職してしまう。友忠急死という「大悲痛事」がかれらに与えた衝撃は甚大であった。とくに伊庭は友忠の「教育に意を傾け、前途の玉成を待望すること切であっただけに」、その「哀傷」は異常なまでに大きかった、といわれる⁶⁸⁾。しかし伊庭としては徒らに悲しんでばかりはおれず、可能なかぎり早く後継者を、しかも故友忠に勝るとも劣らぬような傑出した人物を、選定せねばならなかった。住友家には、友親の室登久と長女満寿、三女樗光、友親の母夏が残されたからである⁶⁹⁾。

先ず友忠の妹満寿をもって家督を相続させるのが順当だが、未成年の女子では任に当り得ずということで親族協議を経て、さしあたり友忠の母登久を第十四代家長とした。故宮本又次博士はかつて、徳大寺隆麿の

住友入家までの期間は、「良き後嗣を得るまでの中継ではあったが、ともかく登久の時代である、その後も登久（徳子は、なお実権をもち続けていたと伝える」。「しかし、こんなことがいつまでもつづいてはどの不安から、明治二十四年に広瀬は家憲を制定する」⁷⁰⁾と述べておられる。詳細は不明である。本章では、第十二代と第十三代をわずか1週間で失い、とりあえず第十二代の室登久を第十四代として急場をしのいだという一般的見解を採用しておく。そしてこの間に伊庭が徳大寺隆麿の住友入家のために東奔西走したといわれる。

隆麿の住友入家の話は伊庭の心友品川弥二郎や、第十二代友親と交流があったといわれる九鬼隆一、さらには隆麿の兄徳大寺実則の近くにあった日高秩父や岩佐純などによってもたらされたようである。とくに品川は参禅を通じて伊庭と緊密な関係を形成していた。天竜寺の傑物橋本義山を中心とした交流で知られる⁷¹⁾。『住友春翠』には「品川、九鬼などは、貞剛等の依って住友家の継嗣を謀るのに最も力とし易く頼り易い関係にあったであろう」とある。また「品川の如きは伊庭との関係が先んじている如くにも察せられる」とある⁷²⁾。筆者は先ず品川が最も有力であると考え、が、『住友春翠』には先代友親と九鬼隆一との間の関係が異常に緊密であったという叙述⁷³⁾もあり、この九鬼も宮中顧問官の立場から内大臣侍従長徳大寺実則にアプローチすることは比較的容易であったろう。しかしこの九鬼がいかに力説しても、住友の実権は広瀬宰平とその甥伊庭貞剛が握っていたはずであるから、その線から考えるのがオーソドックスではなかろうか。九鬼が住友の別子開坑200年の記念事業のひとつとしての楠公像献納に働きがあったというが、これは品川にしても同様である。けっして無関係ではない。

g) 隆磨の住友入家

既に述べたように、徳大寺家は、のちに住友家や三井家と姻戚関係を結ぶけれども、少なくともこの時点にあっては、皇室をはじめ五摂家その他の堂上各家や山内・浅野・加藤・相良阿部などの旧大名が姻戚の主流であった。このこともあって、伊庭が品川や九鬼のサポートを得て徳大寺家に隆磨の住友入家の話を持ち込んださいには、長兄実則や三兄通規のみならず隆磨本人も驚いたにちがいない。ひとり公望のみは面白く考えたかもしれない。しかしいずれにしても大きな熟慮と決断を要することであった。大変な騒ぎとなったろう。飛翔を待っている隆磨という部屋住の青年にとっては、そのすぐれてマージナルな生の状況から考えるならば、住友入家はひとつの革新的なパフォーマンスとして考えられぬことはない。『住友春翠』には、この革新の遂行にあたってはとくに兄公望の「自由思想」や「進歩的立場」が大きな役割を果たした⁷⁴⁾とある。公望のサポートがなければこの話は実現しなかったことはたしかである。しかしここではむしろ伊庭貞剛が隆磨と3人の兄を前にして言明したといわれる「住友の財産といったところで何程のものでもなく、たかが銅を吹いて儲けた位のもの故、潰してもらっても結構です」という台詞には大きな意味があることを確認しておきたい。筆者には初めてこの台詞に出会ったさいに、これはある種のアドリブか苦し紛れの逃げ口上の類かと考えた経験がある。しかしその後、伊庭貞剛の研究を進めていく過程においてその本質を知る⁷⁵⁾にいたり、この台詞がこの当時の伊庭の真情を吐露したものであることを確信するにいたった。なおこのパフォーマンスが『住友春翠』（181頁）においてのみならず、住友商事（株）の広報室が編集して配布した『住友の風土』（昭和60年）においても引用されていることに注目しておこう。

ところで、この伊庭の台詞には、当時の住友における所有者と経営者の関係や財閥経営者の財閥家族に対する考え方や経営理念の基底と考えられうるものが集約されていると思われる。なお、『住友春翠』の180頁には「伊庭貞剛の腹中には深遠な理想があって、大阪の代表的実業としての住友の家格をあげ、東京に対して大阪の地位を高めることを根本としたと言はれている」あるが、これはどう考えても説得力のある説明とはいえない。伊庭はけっして東京対大阪の図式のみで隆麿入家に狂奔したのではない。筆者がこれまで明らかにしてきたように⁷⁶⁾、伊庭は品川弥二郎や杉浦重剛を中心とする集団の成員である。したがって伊庭の思想と行動の準拠枠は品川や杉浦を中心とする集団が掲げる理念や規範を基底としてもっていた。すなわち国益志向性の高い集団の影響を受けて、住友をなんとか国家の発展に貢献するような財閥に育て上げようと考え、事実そのように行動しようとした。そして住友家の安泰ばかりを考えて退嬰主義的なライフ・スタイルにしがみついているような人物などは問題外であった。そして伊庭がこの30歳に近い隆麿に住友入家を働きかけたのは、この部屋住みの公家の六男が住友を国家の発展に貢献させたいという自分たちの考えに対してけっして異を唱えないということ、それどころかアクティブに同調するであろうということを見込んだからでもあった。つまり「財閥を国家の発展に寄与せしめん」という意識の共有が信じられたわけであり、その意味において、所有者と経営者との間には共鳴盤の形成が予め計算されていたといえよう。

さらにここで注目しておきたいことは、品川と伊庭の関係や杉浦と伊庭の関係が住友への人材供給に有効性を発揮しているという事実である。住友の大卒第1号の吉田真一は吉田の父が品川と同郷（長州萩）の友人であり、この関係から（即ち「品川の斡旋に依って」）住友入りした

。吉田は明治28年に帝国大学法科大学英法科を卒業した俊才で、しかも長州閥に属することの恩恵は十分に知っていたはずなのだが、敢えて品川の勧めに従った⁷⁷⁾。伊庭貞剛や鳥尾小弥太らと禅の修業にはげんだ品川は早くから報徳運動にもコミットし、明治25年にはいわゆる国民協会を組織するにいたっている。そして隆麿の住友入家の明治29年の第2回総選挙では松方正義内閣の内相として、同郷の内務次官白根専一と組んで選挙干渉を行なったことで知られている。さらにこの白根専一は長州藩士白根多助を父として嘉永2年に生まれたが、福沢諭吉にも教えを受けた逸材で、愛媛県と愛知県の知事を歴任したあと、明治23年に内務次官に抜擢されるにいたる。つまり長州藩閥の恩恵に浴した官僚だが、この白根の愛媛県知事時代に書記官としてその下に移ってきたのが、のちに住友入りする鈴木馬左也である。明治22年のことである⁷⁸⁾。そしてこの年の秋、この白根の親友品川氏章の長女安子との縁談がまとまる⁷⁹⁾。ここに鈴木は長州閥のいわば準成員として位置づけられるにいたる。鈴木は住友入りは明治29年であるが、住友としては、前年の吉田真一の入社に続く、まったく異数の人材補充といえた。両者ともその背後には強大なバンドが存在していたからである。ここに住友は、当時その大半が官界入りしていた大卒者を品川系のルートにより入手することに初めて成功したのであった。

なお杉浦と伊庭の関係が河上謹一その他の日銀マンの住友入りや住友鑄鋼所の成立をもたらす主因であったことはすでに別稿で⁸⁰⁾詳述している。そこでは、たとえば明治32年に河上謹一が日銀を辞めて何故に住友入りしたかという問題が、20年代初めに成立した乾坤社同盟、その成員であった杉浦重剛と手島精一（住友理事の田辺貞吉の兄）、平賀義美、河上謹一などとの長期間にわたる緊密な交流を無視しては考えられ

ないと主張されている。

h) 別子銅山葛藤事件

川田小一郎（のち日銀総裁）が別子銅山の差し押さえ事件以来、広瀬宰平と緊密な関係を形成するにいたることは住友の研究者には周知の事実であろう。広瀬や伊庭はこの川田との関係から土佐藩出身の後藤象二郎その他との交流を開始することが可能になったといわれる⁸¹⁾。ここで興味深い事実、この川田が岩崎弥太郎や石川七財らと三菱の創業にコミットした後、明治22年に日銀総裁となるのだが、その在任中より近衛家の「家政」の最高顧問の如き役割を果たしていたということである。川田と近衛の接点となったのは浜岡光哲であった。のちに日銀総裁となる山本達雄の協力もあった⁸²⁾。当時華族もまた家の経営のための専門家を必要としていたのである。とくに近衛篤磨の場合はこれより後の東亜同文会や国民同盟会の活動のための資金の獲得という目的のために資産を有効に活用することは至上命令であった。このため近衛は浜岡光哲やその従弟の田中源太郎、小室信夫らとの交流を深めた。また小西新右衛門や野崎武吉郎などの地方名望家層とのコンタクトも絶やさなかった。ここで詳しく紹介する余裕はないが、近衛がこれらの人々との交流によって資産運用に関する情報やノウ・ハウを入手しようとしていたことは明らかである⁸³⁾。なお、近衛が「旧堂上華族の家政援助」を宮内省に上申するのは明治25年4月のことであるが、盟友青木周蔵（当時子爵）が言明したように、「財産なくして到底事を為し得べきにあらず」という意識⁸⁴⁾は、華族のなかでもとくに近衛篤磨や西園寺公望のような革新志向性の高い人物たちが早くから共有するものであった。したがって徳大寺隆磨の住友入家の話にその兄の公望が諸手を挙げて同意を示し

たとても、それはけっして非合理的な行動ではなかった。むしろ公望は弟隆麿が住友家に入ることによって、公望自身が住友家の人々や住友財閥の経営者たちとの緊密な関係を形成することが可能となり、そのコスモポリタネスが飛躍的に上昇するであろうと考えていたのではないか。もちろん住友家にもそれなりの「富力」があったであろうが、白柳秀湖が述べているように⁸⁵⁾、公望のねらいはそこにはなかった。しかし住友に実弟が家長として君臨しているかぎり、住友という組織は可能な限り合理的な形で発展せねばならなかった。したがって、公望はもちろん長兄の実則もまた、弟友純が持ち込む種々の問題にアクティブに取り組んだのである。そのようなケースのひとつが「別子銅山葛藤事件」である。詳しく説明する余裕はないが、隆麿の住友入家後に広瀬幸平が退任したことの背景には公望や実則と隆麿（明治26年4月に住友吉左衛門友純）との度重なる「内談」があった。

広瀬の退任は第十五代家長友純が住友家に入って3年目のことであるが、そのあいだに日清戦争が始まっている。明治27年8月、公望は特派使節として日本を発つ前に神戸で友純と会談し、この「事件」に関する情報交換を行った。『住友春翠』には「友純は住友家の近状を具に兄公望に訴へて意を承けた」とあり、このとき公望は「懇話切々」であったと記されている。なおこの会談には広瀬も加わっていた。さらに使節の大任を果たして帰国した公望は、同年9月15日、広島に天皇を奉迎し、その復命を修了した。天皇は実則が内大臣侍従長としてその左右に侍していた。そして公望は帰路神戸に下車し、友純や広瀬と再び会談する。「重ねて家務の問題に就いて懇に語るところがあり、また公望の忠告して切々たるものがあった」ようである。さらに同年10月1日、友純は広島に滞留中の実則を訪い、「家情を訴へ意を受ける」という目的

を果たしたようである。まもなく公望も文部大臣拝命の目的で広島に行き、しばらく滞留するが、これをまた友純が訪い、三兄弟（実則・公望・友純）の会談があったようである、と『住友春翠』に記されている⁸⁶）。

隆麿から友純となっても兄に対する尊敬の念が消失しなかった、というだけでは、このように執拗に繰り返された会談の真正の理由にはならないだろう。このような会談は徳大寺家の六男として住友家というまったく異質の世界へほぼ徒手空拳の形で入って行かざるをえなかった友純のひとつの準拠集団行動なのである。すなわち、公望や実則によって代表される組織は友純の準拠集団としての機能を果たし続けたのである。

事件解決後まもなく、公望は文部大臣に就任する。ほぼ同じ時期に住友総理事広瀬宰平が退職する。明治29年、公望は文部大臣兼外務大臣に任命される。しかし、同年9月には、これを辞す。そして既述のように翌30年1月、5度目の外遊に出発する。それから数か月後に公望の勧めによって春翠の初めての洋行が敢行され、彼のコスモポリタネスが一挙に高まる。春翠は洋行先で公望と連絡を取る一方、領事館員山下芳太郎と留学生久保無二雄に出会う。山下も久保ものちに住友に入るに至ったことは注目してよい。なお、この年、伊庭貞剛が総理事心得に就任し、広瀬から伊庭へという住友の本格的な近代化の離陸期が始まる。

第3節 友純のライフ・スタイル

a) 家政顧問

兄公望の友純に対する強い影響力は、そのライフ・スタイルにもっと

もよく表れている。彼のライフ・スタイルは洋行を契機として大きな変化を遂げた。すなわち、友純は家庭生活環境をイギリス上流階級風に改変したが、これについては、家政顧問としての伊庭貞剛と河上謹一の存在を軽視することはできない。伊庭は住友の事業のみならず家政そのものも近代化しようとした。たとえば、伊庭は「生児には直ちに乳母を付けて授乳保育に当たらしめる」という当時の貴族や大家の風習を廃止するよう進言した。友純はまさにこの風習によって育てられたのだが、伊庭の進言を受け入れた。これ以後、住友家の子女は米国製鷺印ミルクによって育てられることになった。

河上は伊庭の強力な推薦によって、明治32年日本銀行から住友家に入った人物で、マルクス主義の研究で有名な河上肇の叔父にあたる⁸⁷⁾。

『住友春翠』によると、河上は明治11年東京大学法科を卒業し外務省に入り、上海、サンフランシスコ等の領事を経て外務省通商局長を務めた。その後、大津事件のため局長の職を辞し、日本銀行理事に就任したが、いわゆる日銀事件で日銀を去り住友家に入った。河上を理事として迎えるため、伊庭は総理事心得を辞して同列の理事となった。なお河上に従って日銀から住友に入った人物としては、元文書局長植村俊平（住友本店支配人）や元西部支店長志立鐵次郎がいる。植村や志立は専ら住友の事業の近代化推進のために雇われたのだが、河上はそれだけに止まらず、住友の家政の近代化を推し進める中心的人物として迎え入れられたのである。

b) 子女の教育

友純は河上謹一を子女（孝と寛一）の「教育主任」とし、住友家に英国上流風の教育を導入しようとした。そして、明治36年に家庭教師と

して英国からリチャードソン女史を迎えた。『住友春翠』によると、当時の家庭教育の混乱ぶりを嘆いた友純が「兄公望或いは実則に之を謀ったのであらう。宮内省に聴いて、島津家に好例のあるのを知った」とある。住友家の依頼を受けてリチャードソン女史を同家に推挙したのは、島津家の家庭教師ハワードであった。リチャードソン女史は友純が須磨に建てた洋館において、3年間徹底的に英国風教育（英語教育と躰）を実施し、家風の欧風化につとめた。たとえば、女史の意見により子女の通学に際し習慣となっていた送り迎えや付き添いが廃止された。また、友純夫妻が須磨別邸に移り住んでからは、食堂ではタキシードを着た友純、正装した子女とリチャードソン、これにときには河上謹一が加わって英語の会話がかわされたという。河上は教育主任としてこの別邸の西側に居住していた。リチャードソン女史が明治39年帰国したあとはミセス・スミスやミス・スチブンスらが子女の家庭教師に就任した。

ところで、友純は既述の洋行時にドイツで見出した久保無二雄を信頼し、晩年に継嗣の訓育・補導の役を果たすものとして彼を抜擢した。この点は友純の遺言状に明記されていた。川田順によると、久保は「日本人としてドストエフスキーを知った最初の人であり、住友を去ったのちは東京帝大総長やドイツ大使に推されたこともある」といわれる。また、久保は、伊庭の後を継いで明治37年総理事に就任した鈴木馬左也の実兄秋月左都夫（明治44年オーストリア大使、大正6年読売新聞社社長）や、北条時敬（大正2年東北帝国大学総長、同6年学習院院長、十四会系準拠集団のリーダー）と緊密な関係があった。久保は住友入社以前は学習院の教授であったが、当時の院長近衛篤磨の信頼も厚かったことも指摘しておかねばならない。

明治45年には、住友総本店経理課にいた黒崎幸吉を寛一の「付き人」

とした。黒崎は東京帝国大学法科に在学中から内村鑑三の愛弟子で熱心なキリスト者であった。彼はその前年大学科を卒業して住友に入っていた。黒崎は住友を辞してのち、伝道活動を行い、無教会主義運動のリーダーとなった人物である。なお、黒崎の義弟江原万里も内村の愛弟子で、住友に入り、のち東京帝大助教授となった。同じく内村の愛弟子で住友別子銅山に勤めたあと東大助教授となる矢内原忠雄（愛媛県出身）の存在も重要である。矢内原の兄も住友人であったが、ここで詳述する余裕はない⁸⁸⁾。

c) 趣味・趣向

友純は住友の事業の発展に大きなエネルギーと時間をさいたことはもちろんであるが、驚くほど多様で広範囲に及ぶ好奇心をもっていた。すなわち、友純は趣味人として、風流人として、あるいは好事家としてもよく知られていた。彼の伝記には、撞球・自転車・自動車・ボート・乗馬・愛犬・漁獵・料理・囲碁・陶芸・仕舞・謡曲・能・南画・日本画・洋画・茶道・古銅器・飼育（鶴・山羊・綿羊等）・作庭・園芸・盆栽等に関する記述が繰り返し見られる。これらの中には、土着的・伝統的なものと、当時としては非常に新奇なものが混在している。これは彼のライフ・スタイルがすぐれてマージナルなものであったことの表れであるといえよう。

まず、撞球・自転車・自動車・ボートなどへの執着は、新奇なもの、西洋的なものへの志向の顕在化であろう。囲碁・陶芸・仕舞・謡曲・能・南画・日本画などは、伝統的、日本的なものへの志向の顕在化であろう。また、古銅器収集は住友別子銅山数百年の経営と決して無関係ではない。動物の飼育や園芸、盆栽に見られる植物への異常な関心について

は、『住友春翠』に「動物植物に対する愛好は一面人間に対する不信不満に基づいているのであらう」とあるが、この表現は必ずしも正鵠を得ていないであらう。

上に挙げた数多くの趣味・趣向のうちで企業者史的観点からとくに注目すべきは、①茶道、②謡曲、③作庭、④洋画である。なぜなら、友純はこれらの趣味・趣向を通じて多くのインフルエンシャルズとのコミュニケーションが可能となり、その結果友純のコスモポリタネスが高まるにいたったからである。これらの趣味・趣向は、友純の父公純の日記『糸屯記』から明らかなように、公家の作法のひとつとして友純（当時隆麿）が公純によって徹底して教授されたものである。もちろん、徳大寺家の伝統的な学風を支えてきた漢学、国学、和歌などについてはいうまでもない。

① 茶道では、明治35年2月に「大阪付近の雅人の小集」である「一八會」が始められた。会員には、松本重太郎（衆議院議員・百三十銀行創設者）、村山龍平（朝日新聞創業者）、上野理一（村山龍平とともに大阪朝日新聞を共同経営）、田村太兵衛（初代大阪市長）、田中市兵衛（四十二国立銀行頭取）、藤田伝三郎（藤田組創設者）、嘉納治兵衛（白鶴釀造元）、嘉納治郎右衛門（菊正宗釀造元）、豊田善右衛門（上野理一実弟）等がいた。『住友春翠』によれば、一八會員はすべて「当代阪地の代表的人物であるが、夫々風流文雅に深く心を養う人々」であるが、企業者史的観点から見ると、これらの人々との交流は友純のコスモポリタネスを高めるうえできわめて重要な機能を果たしたと考えられる。なかでも友純と姻戚関係にあった村山龍平（夫人満寿は友純の伯母小林貞子の女）の存在は注目すべきである。村山は公家出身の友純が京阪神のビジネスやジャーナリズムの関係者とのコンタクトを深める上

で大きな役割を果たしたと考えられる。また、友純に内外の最新の情報や知識を提供した、いわば「橋渡し人」的存在であった。「煎茶派の総大将」といわれた友純の茶道熱心は益々高まり、得庵野村徳七、箒庵高橋義雄、化生馬越恭平、鈍翁益田孝、青山根津嘉一郎などと茶会を催すこともあった。故宮本又次博士によれば、「根津嘉一郎に匹敵する風流人であった」といわれる⁸⁹⁾。

② 次に謡曲であるが、謡の会である「四季會」もまた、彼のコスモポリタニスを高めるのに役立った。会員には、阿部彦太郎、阿部房次郎、広瀬助太郎、田艇吉、吉田真一、竹尾治右衛門等がいた。吉田は住友友人であるが、その他は当代随一の江州系企業家が多かった。なお、住友内部にも謡の会があり、本邸で催されることが多かった。これは家長友純と経営者層との連帯性を高めるという潜在的機能を果たしたといえよう⁹⁰⁾。

③ 作庭については、友純は父公純の影響もあり、幼少時より大きな関心をもっていた。有名な大阪茶臼山の恵沢園（のち慶沢園、大正10年大阪市に寄贈）は友純と植治小川治兵衛との合作であった。また、京都には徳大寺家の清風館を住友が譲り受けて兄公望の上洛時の屋敷となっていた清風荘があった。『住友春翠』には「公望は自らの好みに依り、また旧清風館の面影を残すことに意を配って、新館造営と庭園の改造を計り、住友家の手に依って大正二年に之を竣工した」。造庭は植治であるが、これは「春翠の命に依り、公望の意を受けて当った」とある。さらに、友純自身の京都鹿カ谷における別邸有芳園の造庭も友純と植治の共同作品といわれる。

小川治兵衛は日本庭園の先覚者といわれ、因習的な様式に束縛されていた作庭の世界を革新した。逸脱的作庭家植治の革新性を最初に見いだ

したのは、「林泉の経営」に卓越した才能を有した元老山縣有朋であった。山縣は植治の準拠人的存在として知られる。

植治は、平安神宮神苑の造園や、山縣有朋の無鄰庵、南禅寺の作庭など、多くの著名な寺院や名家の造庭に携わっていたが、友純の命を受けて茶臼山築庭（恵沢園）に取りかかったのが明治42年のことである。『住友春翠』には、「植治は才略がある一面直情径行、虚淡にものと言ふので春翠の心を得て」おり、「身分に大差はあるが共に養子の身であるといふ事も、語って通ずるものがあつた」とある⁹¹⁾。友純と植治のこのような緊密な関係は、企業者史的観点からすると、友純のコスモポリタネスを高めるうえで大きな機能を果たしたものと考えられる。植治は作庭の世界における第一級の革新者であつたし、彼が有するヒューマン・ネットワークは、作庭という現実的目的に規制されていたとしても、異常なまでに広範囲にわたり、しかも重層的なものであつた。

④ 洋画への関心は兄西園寺公望の影響により高められた。田中淳氏が作成した「住友春翠と洋画コレクション関連年表」⁹²⁾によると、明治28年第4回内国勸業博覧会が開催されるが、これに出品された黒田清輝の「朝妝」を公望の斡旋により入手する。さらに、黒田の新作「昔語り」の制作費を援助する（明治31年に住友家に納入）。明治30年の洋行にさいし、クロード・モネ「公園の図」をはじめとする絵画数点を購入する。春翠が明治美術会名誉会員となるのは、翌31年である。住友家の理事であつた河上謹一の進言によりバリの鹿子木孟郎の画業を助けるとともに、彼に本格的な洋画収集を命じた。鹿子木は3年後に帰国するが、ジャン・ポール・ローランスの「ルーテルと其弟子」、アンリ・マルタンの「斜陽」や古典絵画模写10点等を住友家に納めた。明治36年、第5回内国勸業博覧会が開催されるが、これに出品された岡田三

郎助の「読書」、和田英作の「こだま」を入手する。38年、春翠は浅井忠が主催する聖護院洋画研究所の新築を援助する。これは鹿子木の懇請を受け入れたものだが同研究所は、後に関西美術院として発展する。39年、鹿子木は再びフランスへ渡り、ローランスの「マルソー將軍の遺体の前のオーストリアの参謀達」を住友家のために入手した。なお、鹿子木自身は41年の第2回文展に「ローランス先生像」や「ノルマンディーの浜」などを出品したが、これらは後に住友家に納められた。

春翠による洋画コレクションの大半は、住友家の須磨別邸において保管・展示された。住友家の人々の実際の生活の場であった同別邸は、田中淳氏によると、あたかも近代美術館としての機能をも果たした。たとえば、二階客間にはクロード・モネの「風景」とメアリー・カサットの「婦人小児を抱く」が掛けられ、またローランスの「ルーテルと其の弟子」は大作であるにもかかわらず、階段の上の無理な場所に掛けられていた。ここを訪れた石井柏亭はのちに「今でこそ松方幸次郎や故大原孫三郎や三井高精男のような蒐集家があるけれど、そのころとしては他に住友男ほどの近代洋画の蒐集家はなかった。それで画家達はよく伝手を求めてはそれを観せて貰いに行ったものである。」と述べている⁸³⁾。なお、田中淳氏は「産業ブルジョワジーの台頭と洋画の大衆化」⁸⁴⁾においても住友春翠がわが国の洋画の発展に果たした役割を大きく取り上げている。須磨の美術園は、府立大阪図書館や市立美術館とともに、春翠による住友のフィランソロピー (philanthropy) の代表的なものであると同時に、わが国の当時の私企業による内発的・積極的な社会文化芸術活動の先駆をなすものであった。このことが住友に対する社会的評価を高めたことは間違いない。(残念ながらこのコレクションの40点あまりが空襲により消失した。)

このようなことが可能になったのも、パリにおける鹿子木孟郎と住友の河上謹一との出会いがあったからである。この出会いは、既述のように鹿子木が河上謹一の盟友杉浦重剛の称好塾出身であったということにより、実現したものである。ここにも杉浦や河上を中心とした準抛集團の機能を見ることができる⁹⁵⁾。

d) 健康状態

『住友春翠』には、友純の健康状態に言及して、「体の不調から来る消極性」「生来好まぬ人との接触」「神経衰弱」「精神の不安定」「神経の昂進」等の叙述が見られるが、これは、ある意味においては、マージナル・シチュエーションに置かれた個人によく見られる現象であるとも考えられる。生来、友純はそれほど強靱な肉体と神経をもっていなかったようでもある。公家出身の友純が住友家の家長として果たさねばならなかった役割の遂行に随伴するテンションとコンフリクトがきわめて大きいものであったということは十分に想像できる。また、『住友春翠』に「家を襲がすべき寛一の神経の動揺し易いことが最も春翠の心に応えた」とあるように、大正時代に入って住友家をめぐる後継者問題に心を痛めることが多くなったことも、友純自身の健康状態に深刻な影響を与えるにいたったようである。

『住友春翠』には次のように記されている⁹⁶⁾。

「寛一は心身が強健でないのみでなく、繊細鋭敏な資質は芸術宗教などに多く心を向け、事業には興味をもたないもののやうであつた。寛一を後継者と頼んでゐた春翠の憂患は常にこの事に懸つてゐた。この頃、遂に春翠は重役会議にも謀って、寛一の廃嫡を決定し、十月三日、疾病

に因って家政を執るに堪へぬものとして推定家督相続人廃除、分家の事を公邊に届出た。」

大正3年になっても友純の健康は容易に回復しなかったもので、これを心配した当時の総理事鈴木馬左也は、二木謙三を呼び寄せた。二木は、鈴木と同じく十四会系準拠集団の中心メンバーであった北条時敬の愛弟子で、この当時は駒込病院副院長を勤めていた。彼は伝染病学者として卓越した業績を上げ、のちに文化勲章を受章するが、第三代修養団団長としての社会活動や玄米菜食主義運動においてもよく知られている。『住友春翠』には、この時二木は友純に「魚肉を摂りすぎることをいひ、食餌療法を勧めた」とある⁹⁷⁾。なお二木は当時中央報徳会機関誌『斯民』に度々投稿している。たとえば、『斯民』第8編第11号（大正3年2月1日）には、「食物に対する誤れる観念を去れ」という研究論文を発表している。二木は明治38年にドイツに留学し大正8年に東大教授、駒込病院長となる。彼の「食餌療法」は当時としては最新の医学的知識と日本古来の伝統的な玄米菜食主義に基づいていたと考えられる。二木は侍医的存在として、友純の臨終に至るまで厚い信頼を受けた⁹⁸⁾。

第4節 社会文化活動

日清戦争にさいしては、渋谷栄一、三井八郎右衛門、岩崎久弥らが「報告会」を設立した。関西では友純が鴻池善右衛門らが主唱して「報公義会」を組織した。これは軍費拠出活動を大々的に展開するためであった⁹⁹⁾。明治28年6月には大阪市凱旋祝賀軍隊歓迎会委員長として、中 之

島公園式場に臨んだ。また、29年3月には中之島公園における戦没者招魂祭に発起人総代として臨席した。さらに同年7月には、内閣総理大臣伊藤博文の台湾巡察の帰路、大阪官民有志歓迎会が開催されたが、友純は有志総代として列席した。明治30年には洋行を果たすが、帰国する直前に貴族院議員に選任されている。31年には大阪市に初めて設けられた市長候補に推されたが、固辞した。32年4月には、台湾協会大阪支部長を囑託される。33年2月には、大阪府立図書館の建設寄付を出願している。さらに同年7月には、住友が献納した楠木正成像が宮城前広場に建った。友純が病氣療養と称して貴族院議員を辞したのは、その直後である。ちょうどその頃北辰事変が勃発したが、友純は陸軍へアルミニウムのコップを寄贈した。また、海軍へは恤兵金を送った。翌年5月、兄公望が第4次伊藤内閣倒壊のあとを受けて臨時内閣総理大臣兼大蔵大臣に就任するが、翌月辞任した。（公望が政友会総裁となるのは、明治36年7月である。）¹⁰⁰⁾

友純の社会活動は兄西園寺公望の影響によるところが大きい。換言すれば、公望が友純の活動の社会的基盤を用意したのである。それがなければ友純の広域志向的な社会活動は不可能であったろう。

西園寺公望は早くから「公家の異端」といわれた。すなわち退嬰主義的なライフ・スタイルを維持していた大半の公家のなかにあっては、コスモポリタネスが異常に高く、ほぼ完璧な逸脱者であり、革新者でもあった。友純はこの兄を一生涯カリスマ的に崇敬した。とくに公望の「世界主義」やキリスト教の理想から大きな影響を受けた。これは、すでに他界している父公純の超復古主義的・土着的な精神やライフ・スタイルからの影響とは、対極をなすものである。

公望は、既述のように、明治4年（1871）フランスに留学し、パリ・

コミュニケーションを体験した¹⁰¹⁾。滞仏期間は約10年に及び、その間にクレマンソー、ピエール・アコラス、中江兆民らと交流があった。明治13年に帰朝した公望は、翌年「東洋自由新聞」の社長に就任した（主筆は中江兆民）。また、同27年には第二次伊藤内閣文部大臣に就任し、「世界主義」に基づいて戦後教育を推進しようとした。同29年7月には雑誌『世界之日本』を創刊した。これは明治33年3月2日第5巻第56号をもって終刊する¹⁰²⁾。「発行元は開拓社、これは三叉竹越与三郎が『世界之日本』刊行のために陸奥宗光と西園寺公望の援助を受けて創設した出版社である」¹⁰³⁾。とくに陸奥は死の直前まで『世界之日本』に寄稿し続けた。同年（明治29年）、公望は5度目の訪欧（明治29年10月～30年9月）を敢行した。「この間に受けた西園寺の衝撃は、盟友ともいうべき陸奥宗光の病没の報に接したことであった」¹⁰⁴⁾。岡崎久彦によると、陸奥宗光の人生において「真に宗光を理解し、その才能をのばさせようとして親身になったのは、坂本竜馬と伊藤博文の二人と、晩年になってからの西園寺公望しか居ない」。そして陸奥の死後、星亨・原敬・岡崎邦輔などの陸奥人脈はおのずから西園寺を慕うにいたる¹⁰⁵⁾。ここで注目すべきことは、古河財閥の創始者古河市兵衛は陸奥の崇拜者で、明治16年に陸奥の次男潤吉を養子として古河家二代目の後継者を選んだということである。陸奥にしてみれば、この養子縁組は実子潤吉を媒介として古河を国家の発展に寄与せしめたいという意識に基づいてた。これは、約10年後に住友を国家の発展に寄与せしめたいという意識に基づいて実弟友純を住友に入家させるにいたる西園寺公望の意志決定と決して無関係ではあるまい。いわゆる西園寺グループの中心メンバーである岡崎邦輔と原敬は、古河財閥の経営にも大きくコミットした。すなわち岡崎邦輔（陸奥の従弟）は「陸奥宗光の子飼いの弟子

」で、明治30年、陸奥家代表として、また古河潤吉の補佐役として古河鉱業事務所理事に就任している。また、原敬は「陸奥宗光の側近」といわれたが、明治38年、古河鉱業（合名）会社（資本金500万円）の副社長に就任し、大正2年12月まで古河財閥の後見的役割をはたす。森川英正教授が詳述しているように、岡崎と原は古参の経営者と衝突し、古河を去る¹⁰⁶⁾。その後政友会系の政治家として西園寺公望とともに政治活動に邁進する。時には公望に従って住友を訪ねることがあった。このような西園寺を通じての政治家との関係の形成は友純と住友家にとっての「社会的基盤」の拡充を意味した。そして、このような社会的基盤の拡充が友純の広域志向的な社会文化活動の展開を強力に支えたのである。

友純は、日英同盟の締結前後から、伊庭貞剛、河上謹一、鈴木馬左也などと計って紳士招待会・外人招待宴・謡会・茶会（一八會等）等を頻繁に開催した。とくに大々的に開催された紳士招待会や外人招待宴は河上謹一の進言によったともいわれる。もちろん当時政友会において圧倒的な権力を保持しつつあった兄西園寺公望の影響も決して無関係ではない。『実業之日本』（明治37年3月15日号）において、「大阪実業家寸鉄録」として、河上は「健全なる社交的団集を作らん事」を願い、「芸妓征伐は我が第二の天職なり」と言明していたことが紹介されている。「この招待宴の出席者が世界各地に齎らしてゆくこの会の印象は、国際的に住友家の品位、信用を高め、延いて我国を理解せしめるのに與って力があつた」と『住友春翠』に記されている。

友純の社会文化活動としては、①貴族院議員就任をはじめとして、②住友私立職工養成所、③私立大阪住友病院、④東北帝大鉄鋼研究所等の設立、⑤東亜報徳会、⑥中央報徳会、⑦懐徳堂などへのコミットメント

、⑧石井十次の社会救済事業への援助、⑨大阪府立図書館、⑩大阪私立美術館の建設寄付などがあげられよう。

① 貴族院議員選任は明治30年9月のことである。同年12月下旬に上京した友純は第十一回帝国議会に臨んだ。その直前に彼は近衛篤磨を訪問し、面談した。当時学習院院長を勤めていた近衛は、さらに明治29年10月に貴族院議長に任ぜられていた。友純の生家徳大寺家と近衛家の関係については、詳述する余裕はないが、近衛篤磨と友純の関係については触れておかねばならない。明治26年、平安遷都千百年記念祭典挙行に際し、その記念祭協賛会会長に就任した近衛は、友純にその評議員就任を委嘱した。これを契機として近衛と友純の関係はより一層緊密になったと考えられる。貴族院議員は明治33年8月に辞職したが、友純が近衛から受けた人格的、思想的影響は無視できないであろう。近衛は同年3月、亜細亜協会を東亜同文会に合併し9月には国民同盟会を組織している¹⁰⁷⁾。

貴族院議員辞任については、『住友春翠』に、「貴族院に立交って見るとその一般の政治意識の凡庸低調なのに倦むところがあり、偶の病気を機会に辞して、漸く多岐多端になる家務に専念しようとした」とある。すなわち、この頃より友純は貴族院議員として国家に寄与することを断念し、住友家家長として国家に寄与することを明確に意識し始めたのである。その第一弾が、友純の提案による大阪府立図書館（明治33年11月に着工し、同37年2月に竣工）の寄付である。『鈴木馬左也』には「馬左也は、心から家長の提案に共鳴し、その実現に努力した」とある。

② 住友私立職工養成所は、かねてより住友独自の「貧民救済事業」を計画していた家長友純と総理事鈴木馬左也の発案と、総本店副支配人

大平駒槌の尽力により大正5年4月に開所された。これに先立つ明治44年、政府は財団法人済生会設立のため三井、三菱に150万円、住友に100万円の寄付を要請した。しかし、住友では済生会への寄付金は30万円にとどめ、独自の救済事業を展開するに至る。それが「貧困者の子弟に職業教育を施すことが最も上策であるという結論」に基づいて設立された同養成所に他ならない。中央報徳会機関誌『斯民』第10編第6号（大正4年9月1日号）には、同養成所の開所に先立ち、「住友男爵家の美夢」と題する「時評」が掲載され、同所開設の事情が伝えられた。また、後に総理事となる小倉正恒は同誌第11編第2号（大正5年5月1日号）に「腕の人を造る住友家の職工養成所」と題する論稿を寄せて、同養成所開所の社会的役割について詳述した¹⁰⁸⁾。

③ 私立大阪住友病院は当時の住友伸銅所長小幡文三郎の「職工のために完備した病院を作る」べきであるという建言により大正10年7月に開設された。初代院長には鈴木馬左也の姻戚である片山正義が就任した。小幡は、石川県出身の元海軍造船少将で、大正2年住友伸銅所長に就任していた。彼は十四会系準拠集団のメンバーとして鈴木馬左也、北条時敏、小倉正恒などと早くから緊密な関係を形成していた。片山は二本謙三とともに家長友純の侍医的存在となる¹⁰⁹⁾。

④ 東北帝国大学鉄鋼研究所は大正7年12月住友家の寄付によって創立された。当時同大学の総長は北条時敏であった。鋼鉄及び合金の研究を進めていた同大本多光太郎教授からその研究資金について相談を受けた北条は、盟友の鈴木馬左也の協力により、住友家の援助を獲得するにいたった。これもまた典型的な準拠集団行動といえよう。周知のように、同所の研究により発明された「世界無比の性質をもつ高磁力磁石鋼」は住友吉左衛門の名をとって「KS磁石鋼」と命名された。

日本の鉄鋼研究のレベルを世界的にした磁石鋼の発明者である本多光太郎は「住友男爵家より受けたる好意」に応えるべく、さらに新KS磁石鋼という世界最強の磁石鋼を開発した。これはKS鋼の約4倍の性能をもつ磁石鋼であり、わが国の当時の特許権が外国にまでおよんだきわめて稀な例であったといわれる¹¹⁰⁾。

⑤ 東亜報徳会は、鈴木馬左也の盟友花田仲之助が東亜同文会の近衛篤麿や近衛の腹心根津一の支援を得て明治34年5月に創設した結社である。花田と根津は今北洪川のもとで禪の修業をした軍人である。今北洪川は、のちに鈴木大拙も証言しているように、鈴木や北条をはじめとする十四会のメンバーの禪の師でもある。東亜報徳会の目的は「知恩報徳と教育勸語の実践躬行」にあった。明治40年5月、報徳会堂建設基金として住友家から寄付が出ているのは、鈴木馬左也の尽力と家長友純の決断による。鈴木は住友の事業所の各職場に報徳会を設けて、「知恩報徳」「敬天愛人」の実践運動に当たった、といわれる。別子における鷺尾勘解治の自彊舎運動にも多大の影響を与えた。

⑥ 中央報徳会は明治30年代末に結成された報徳会が発展したものである。それは岡田良一郎が明治前半期に展開した報徳社運動の延長線上にあると考えられる。創設の契機となった「二宮尊徳翁五十年記念会趣意書」の発起人11名のなかには、岡田良一郎の二息である岡田良平（貴族院議員・文部官僚）と一木喜徳郎（法制局長官）、早川千吉郎（三井銀行専務理事）、井上友一（内務省地方局府県課長）、留岡幸助（巣鴨家庭学校長・キリスト教社会事業家）などの名がみられる。彼らは十四会の中心メンバーもしくは十四会系準拠集団のメンバーである。とくに第三代大日本報徳社社長をつとめた一木喜徳郎は、大正11年の鈴木その他界にさいし、「本会（註、中央報徳会）に取ては多年監事として

尽力された同志の一人、殊に本会創立の当初、経営困難の際に種々配慮を受けた功労者の一人を失うたことは、此上ない痛恨事である」と述べている。友純は同会の賛助員として名を連ねた。一木が友純の実兄西園寺公望の信任を得、官僚として数々の要職を歴任したのは周知のことだが、その実兄岡田良平（第四代大日本報徳社社長）もまた鈴木や北条との関係が深く、兄弟ともに住友と報徳運動との間のパイプラインとしての機能を果たしたのである。なお、井上友一を金沢時代の準拠人とする小倉正恒は同会の活動にコミットすることによって、キリスト教社会事業家留岡幸助と緊密な関係を結ぶにいたった。

⑦ 懐徳堂の復興についても友純と鈴木の協力関係がみられた。明治44年、懐徳堂記念会の発足が決まり懐徳堂復興へのスタートが切られた。その発起人12名のなかには、村山龍平、上野理一、植村俊平、本山彦一等とともに友純と鈴木が名を連ねている。四代友芳の時代から懐徳堂と特別な関係があった住友家の家長友純は同年9月互選により会頭に選出された。そして、浜尾新、沢柳政太郎、杉浦重剛など14名の教育や知識人が名誉会員として推薦された。小倉正恒は大正5年理事となり、懐徳堂の発展に尽力した。そして昭和2年には理事長となった。住友家は四代友芳の子、入江理兵衛友俊が五井蘭洲に学んだことから懐徳堂と特別な関係にあったといわれる¹¹¹⁾。

⑧ キリスト教社会事業家石井十次は岡山孤児院の創立や大阪の友愛社の設立などで知られる。鈴木馬左也と同郷であり同窓であった関係から鈴木を通じて友純の援助を得た。石井は留岡幸助と同じように報徳思想に共鳴していた。この点も石井と鈴木や友純との関係を支えた一要因である¹¹²⁾。

⑨、⑩については、宮本又次教授の詳細な研究（「住友春翠吉左衛門

と大阪府立図書館」や「住友春翠と慶沢園と市立美術館」など）があるので、省略する。そこでは「住友家の社会奉仕、社会還元に関する偉業」が詳述されている¹¹³⁾。

第4節 むすびにかえて

友純のこのような社会活動は友純に固有のマージナリティが顕在化したものである。友純はすでに明らかになったように、復古主義と開明主義の間を振り子のように揺れ動きながら住友家の家長としての社会的役割を果たした。ある時は復古主義的な要素が前面に押し出され、またある時には開明主義的な要素が突出することがあった。しかし、友純のライフ・ヒストリーを企業者史的なパースペクティブから見ると、友純は住友家の家長として周囲から寄せられた役割期待を認知し、それらをひとつひとつ着実に遂行していったといえよう。それを可能にした最も大きな要因のひとつは住友の社会的基盤の拡充である。すなわち実兄西園寺公望を中心とする家長友純自身の準拠集団や、経営者伊庭貞剛や鈴木馬左也の準拠集団が、住友の経営理念における国益志向と経営戦略における多角化志向を強力に推し進めるうえで大きな役割を果たしたのである。社会的基盤の拡充というパースペクティブからみると、近衛篤磨や村山龍平をはじめとする重要な他者と家長友純との関係もきわめて重要である。

ここでとりあげた時代の住友では、家長友純と経営者伊庭・鈴木との間には「調和のとれた関係」(*harmonious relationship*)が見られた。両者はきわめて高い「連帯性」(*solidarity*)を維持したといえよう。

このような高い連帯性を生み出した最大の要因は、この時代の住友に固有の社会的基盤の拡充である。広瀬幸平が少なくとも明治20年代以降はほとんど孤立無援の状態になり、住友家から浮き上がってしまったのは当時の住友のよって立つ社会的基盤というものが相対的に脆弱であったからである。これに対して、その後継者である伊庭貞剛や鈴木馬左也の時代にすぐれて調和のとれた関係が成立しえたのは、本章で明らかになったように、住友の社会的基盤がその奥行と幅と重さを急速に増大するにいたったからである。この傾向は中田錦吉から小倉正恒の時代により一層顕著になる。

隆磨が第十五代住友吉左衛門友純となってもない明治26年9月に、近衛篤磨から友純にひとつの懇望があった。それは桓武天皇の平安遷都一千百年記念祭典挙行的ために設けられた記念祭協賛会の評議員の囑託であった。なお近衛は同会の会長をつとめていた。これを契機として友純は可能なかぎり公職を引き受けることになる。このような公職活動が、貴族院議員、三井家との姻戚関係、「十八会」「四季会」などでの活動と同じように、友純のコスモポリタネスを何らかの形で高めたことだけは確かであろう。

しかしながら、友純のコスモポリタネスを決定的に高めたのは明治30年の洋行であった。8カ月ほどの欧米漫遊であったが、29歳まで部屋住みの生活を送っていた友純には大きな収穫があった。ここでは、むすびにかえて、次のことを確認しておきたい。

従来、企業者史的なアプローチに基づく財閥の研究では、財閥経営者の分析に多大のエネルギーと時間が注がれ、財閥所有者はほぼ無視されてきた。そのため財閥経営者の分析そのものが不十分となるケースが多かった。それは経営者と所有者がある種の共鳴盤を形成し、不協和音を

最小限にくい止めることが、国益志向性や多角化の遂行からもきわめて重要となるからである。そのような意味において、本章では住友の第十五代家長住友吉左衛門友純の社会化のプロセスを分析することが主要な課題であると考えられた。ここで明らかになったように、徳大寺隆麿の住友入家ということ自体が公家の伝統的規範を侵犯した第一級の逸脱として位置づけられるものであるが、ひるがえってそれは、住友財閥の発展というパースペクティブから見るならば、第一級の革新としてとらえなおすことができよう。隆麿の住友入家の意味はそれほど大きいのである。

住友吉左衛門友純は住友財閥自体を国家の一機関とみなしていた。それは本書において明らかになったように、伊庭貞剛、鈴木馬左也、小倉正恒などの住友の最高経営者たちと、かれらに率いられた経営幹部たちが、自分たちの所属集団である住友財閥をひとつの国家的機関と考えて、住友を国家の発展に寄与せしめるということに全力を傾注したことと、一致符合している。それは、住友の所有者と経営者の社会的基盤の同質性によるところが大きいことによるものと考えられる。すなわち、住友の構成員ではないが、住友の所有者と経営者に大きな影響を与え続けた人々（西園寺公望、近衛篤麿、牧野伸顕、秋月左都夫、花田仲之助、北条時敬、早川千吉郎、杉浦重剛、岡田良平、一木喜徳郎、田沢義鋪、石井十次、堤長発、手島精一、蓮沼門三、留岡幸助など）は、所有者と経営者に対して、住友という企業組織がひとつの国家的機関としての役割を可能なかぎり遂行することを期待した。そして、住友の所有者と経営者はそのような役割期待 (role expectation) をしっかりと受けとめ、その期待に応えるべく、かれらの役割を忠実に遂行してきたのである、と考えることもできよう。

友純は大正15年3月2日に死去した。伊庭貞剛は嗣子厚の後見監督人として住友との緊密な関係を保持しようとした。しかし同年10月、友純の死去から7か月あまりのちに他界している¹¹⁴⁾。友純の死にさいし、西園寺公望の信頼が厚く、鈴木馬左也の兄秋月左都夫と義兄弟の関係にあった牧野仲顯は、その日記に次のように記している¹¹⁵⁾。

大正15年6月19日

「夜花田中佐、土岐儀両氏来訪。(中略)」

同年6月22日

「帰京。官舎に於て湯川寛吉〔住友合資総理事〕氏を迎ふ。先般住友〔吉左衛門〕男逝去に付同家代変はりの事とて西園寺公に對する関係も自然改まるに付、何か同家に於て取るべき手段あらば注意致し呉れとの内話あり。其後考慮を加へ中川小十郎氏とも相談の上、此際は特に具体的な事は差扣へ、只同家及び幹部に於て故男爵生前と同様の態度を以て公爵に對し、何か特に問題の発生したる時臨機考慮する事とし、又公爵百年の後は八郎氏を以て親族中の重なる相談相手とする事、住友家は当主幼年にして然かも同家の事は影響するところ〔ろ〕廣大にして私事たるに止まらず、国家的機関なれば前途其基礎の益々強固、安全なるは公益の爲め望ましき事なれば、此辺の用意必要なるべし、余計の事ながら第三者として参考の爲め希望を述べ置くと申聞けたるに、全く同感なり、此迄も左様に考へ居りたるが今御注意を拝し益々其心掛にて進むべく、尚将来何事にも具體的の御氣附ある場合は御示しありたりしとの事なりし。」

脇村義太郎教授は「ある意味からいえば、西園寺公は住友家の最高顧問であった」¹¹⁶⁾と述べている。さらに猪木正道教授は「西園寺公望と牧野伸顕とは前者が公卿の名門の出であるのに対し、後者が薩摩藩の革命家を父としている点で対照的である以外は、経歴も思想も、皇室や憲法に関する考え方もそっくりといてよいほど近い」と述べている¹¹⁷⁾。牧野伸顕も、西園寺公望と同じように、住友の国家的機関としての役割遂行を期待していたことが、上にあげた日記からうかがい知ることができよう¹¹⁸⁾。西園寺や牧野伸顕と住友の人々の間のパイプラインとしての役割を果たしたのが、たとえば原田熊雄であった¹¹⁹⁾。原田は住友人でありながら、15年間西園寺の秘書を務め、東京裁判「原田文書」の作成者として知られる。なお、牧野伸顕は大正7年に東亜同文会の会長に就任しているが、その創設者の近衛篤磨の息近衛文磨を中心としたひとつのグループを形成するにいたる。そのグループには、木戸幸一・織田信恒（「十四会」のメンバー織田小覺の息）・上田操などがおり、原田は彼らときわめて緊密な関係を維持した。原田に関する資料は、『西園寺公と政局』（全8巻）をはじめとして多数残されており、今後の企業者史的な分析が期待される。さらに最近、社会文化活動（4-②）においてとりあげた住友私立職工養成所設立の立役者である大平駒槌の手帳が発見された（『読売新聞』1997年、5月2日、夕刊3版）。その調査結果の速やかな公表が期待されよう。

昭和8年11月、西園寺公望の嗣子八郎次女春子と第十六代住友吉左衛門友成とが結婚した。媒介は近衛篤磨の長男文磨であった。周知のごとく小倉正恒は第二次近衛内閣の国务大臣、第三次近衛内閣の大蔵大臣を務めた。

註

- (1) 経営史学会第29回大会(1993年11月13日)における筆者の報告に対して、中川敬一郎顧問からは、筆者の分析概念である「準農集團」の有効性が確認されたのち、「社会的基盤」という概念が提示され、この概念を採用すれば筆者の報告の実証性はより一層高まるであろう、というきわめて有益なコメントを賜った。本章はこのコメントにより大きな示唆を受けて作成されたものである。
- (2) 森川英正『日本経営史』(日本経済新聞社、昭和56年) 137頁。
- (3) アイデンティティは一生を通じて形成される自己概念であるといえよう。そして「アイデンティティの取得」(identity taking)は「他者から与えられたラベルを受け入れたり、そのラベルにしたがって行動することを学ぶ過程」である。ブルーム、セルズニツク&ブルーム=著・今田高敏監訳『社会学』(ハーベスト社、1987年) 62-66頁、401頁。Brown, Selznick&Brown, *Sociology, 7th edition, 1981*. なお、革新的企業家の社会化の分析については、瀬岡「渋沢栄一における革新性の形成過程」(『大阪大学経済学』 第26巻、第1・2号、196-248頁)を参照。
- (4) 前掲訳書、402頁。成人の社会化は、たとえばライフ・サイクルにおける変化や危機のなかで行なわれる。同書、66頁。
- (5) 『住友春翠』(昭和30年)所収「住友春翠年譜」による。
- (6) 同書、41-48頁。
- (7) 他に、威磨(6歳)と美磨(2歳、明治3年歿)の二兄があった。なお徳大寺実則夫人は山内豊賢(容堂山内豊信の叔父)の娘である。また陸磨より5歳上の兄威磨は公望がフランス留学に立出するにさいし、その養子となった。『住友春翠』70頁。
- (8) 『住友春翠』58頁。兄威磨は家の侍であった上賀茂の御園主馬の家に預けられていた。のち末広千代清の名跡を立てるにいたる。
- (9) たとえば、白脚秀湖『西園寺公望伝』(昭和4年)21-23頁。立命館大学編『西園寺公望伝』第1巻(岩波書店、平成2年)などを参照。
- (10) 『住友春翠』66-67頁。
- (11) 同書、68頁。
- (12) 同、42頁。政通はまもなく赦免されるが復讐は辞した。輔照は4年後(文久2年)に赦免され、翌文久3年に閑白となるが、8月の政変で辞任する。
- (13) 同、71頁。これには前の宮内大輔、外山光輔と愛宕通祖の利死も関係している。
- (14) 同、71-72頁。公純の幽屏の直前に公望が新天地を求めて横浜を出帆している。
- (15) ブルーム他著、前掲邦訳書、66-67頁。それはゴッフマンの「自己客体化」にあと一步の距離にあると考えられる。
- (16) 『住友春翠』73頁。なお橋渡しの意味もあって、東儀未亡人がしばらく清風館にとどまっていたといわれる。
- (17) 同書、82-83頁。
- (18) 同、84頁。なお同年(明治5年)5月末、明治天皇西園臨幸の賀が発し、陸磨の兄実則も侍従長としてこれに従い京都に入り、父公純と対面したが、実則も髪を切っていたために父公純の逆鱗に触れることとなる、公純は実則が「顔異体」であったこと、「父命を無視して乱りに確鑿したことは実に死罪を課すべきことである」と記している。
- (19) 同、106頁。行幸の車籠は明治10年1月28日に京都に入り、この日は賀茂両社に詣でられた、とある。

- (20) 同、86-88頁、107頁。
- (21) 同、85-86頁、太陽暦採用により明治5年12月3日は即ち明治6年1月1日となった。
- (22) たとえば、ブルーム他著、前掲邦訳書、147-149頁を参照。
- (23) 『住友春翠』144-145頁。
- (24) いわゆる「アイデンティティ取得」と「モデリング」については、前掲邦訳書、64-65頁を参照。
- (25) 『住友春翠』74-75頁、337頁。古義学系の創始者伊藤仁斎は仁に基づく道徳の実践を重視する。のちの友純の理念に大きな影響を与えたと考えられる。
- (26) 同書、24-31頁。徳大寺家に仕えて勉学した竹内式部は徳大寺公城らの公家の青年と交流し、皇室を幕府よりも重視する大義名分を説いた。
- (27) 同、34-36頁、61-89頁。なお公純は嘉永1年に大歌所別当となっている。また香川影樹とその息景恒とともに徳大寺家に仕えた。
- (28) 公純の実父應司輔照は應司政通の長子、その養父は徳大寺実堅である。西園寺公望は祖父にあたる実堅について「抹茶の大博士で茶席を持ち、茶焼もやって、有名」と述べている。同、76頁。
- (29) 重身は「家の侍」で、右馬大允重直の子。後年、隆磨が上京して学習院生活を始めるとその身边に心を配った、といわれる。同、80-81頁、150頁。
- (30) 同、87-103頁。なおこの年(明治9年)2月、隆磨は公純より「折檻」を受けた、とある。
- (31) 相良家に嫁いでいた姉永子は明治7年9月帰国し、嫁ぎ先には戻らなかった。「どういう事情があったか」とある。同、91-92頁。
- (32) 瀬岡「財閥経営者とキリスト教社会事業家 1」(国際連合大学、1982年)26-29頁を参照。
- (33) 宮本又次「大阪経済人と文化」(実教出版、1983年)95-103頁。
- (34) 『住友春翠』36頁。なお「糸屯記」に「隆君有歌失念」とあるのは明治11年2月のことである。
- (35) 同、114頁。なお10月初めには、その歌人・文学・孝子・忠義の部へと進んだ。
- (36) この入大家説本は、「唐宋八家文勢」を清の沈徳潜の抜勢した「唐宋八大家説本」であるといわれ、兄威磨もこの論説に参加している。同、121頁。
- (37) この抜出には兄威磨も参加したが、その怠慢を責められている。同、122頁。
- (38) この「素養」については、ブルーム他著、前掲邦訳書、64-66頁を参照。
- (39) 『住友春翠』125頁。「明治二年に既に洋服を着して参内し、大原重徳卿に異風を語られて云々」という有名な逸話も引いている。
- (40) 同、124頁。ただし『住友春翠』の作者は「公望と公純の思想はそのやうに両極に相隔り、その間に父子の情愛の深切であったのを窺へることが、他の同題の書にも劣らぬやうである」と述べて、せつかくのマージナル・シチュエーションの認識の契機を単な

る父子関係に矮小化してしまっている。後述するように、マージナル・シチュエーションは「革新」創出のためのすぐれて弁証法的な要因を準備する。

- (41) 同、123頁に「二十ヶ年不対面壯齡也」という記述もあるとしている。
- (42) 同、124-125頁。ゴオチエ父子やゴソクル兄弟との交流も記されている。
- (43) 同、126頁。小林清寿と村山龍平の間に生まれた藤子は岡部長職の三男長孝に嫁ぐ。長孝はのちに朝日新聞の経営者。
- (44) 同、127頁、白柳秀湖、前掲書、175頁以下、206頁以下を参照。
- (45) 「住友春翠」142-143頁。同書では「父公純の死は隆磨のためには一転機であった」とあるが、父の死はあくまでも兄公望の帰国という事実と組み合わされねば隆磨の生活に方向性が与えられない。
- (46) 同、143-144頁。隆磨の兄公望をモデルとした行動は住友入家後も続けられるはずである。
- (47) 同、149-150頁。隆磨即ち、友純の没年は明治44年8月、48歳のときである。なお隆磨の住友入家に従ったのは滋賀のみではない。たとえば徳大寺昭臣の資としてとくに信頼されていた物加波懷義は住友家詰所にあつて一生を友純に献げた。720頁。
- (48) 同、148-149頁。「華族タルモノ或ハ藩末堂ノ柱石トナリ、或ハ国家ノ干城トナリ、上ハ皇室を翼戴シ、下ハ龍光ヲ保護スヘキ地位ヲ希クス」で始まる奉答文。
- (49) 同、104頁。
- (50) 同、195-196頁、390頁。
- (51) 同、150-153頁。他の同級生は満20歳から25歳の間にいた。
- (52) フルーム他著、前掲邦訳書、243頁。「子どもの成長段階に学校教育が正式に組み込まれるまでは、子どもたちが同じ年齢の子とも多くの時間を過ごすことはなかった」とある。
- (53) 「住友春翠」152頁。隆磨の成績は国漢文と歴史が最高の成績であつた。数学の成績が劣っていたといわれる。修身については分からない。
- (54) 同、156頁。帰国後の公望は萬里小路伯の家や伊藤博文の屋敷に住んだ。
- (55) 同、144頁。公望と隆磨は同母千代前であるが、実則とは異母である。
- (56) 白柳秀湖、前掲書、415頁には、隆磨が「その実兄西園寺公を思ふの情切なるは、実に涙ぐましいものであつた」とある。これは「昵近の人々」の証言。
- (57) 「経営史第29回大会報告集」（以下では「報告集」と略記）16頁。なお隆磨は明治20年に法律選科1年級に進んでいる。
- (58) 白柳秀湖、前掲書、413頁。また「友忠が身まかつた時は、まだ漸く二十三歳であつた」ともあるが、27歳の誤り。
- (59) 「住友春翠」172頁。なおここで伊庭が住友家の家長として必要であると考えていた資質及び特質とは、「自利利他公私一如」を事業の方針とし、「国家の利権を離れて一家の利益を漁らなかつた」という住友の伝統からけつして逸脱してはならないのみならず、よりアクティブに国家の発展のために財閥を寄与せしめるという意識を有するとともに、「道義を尊び礼節を重んじる根本の精神」を合わせもつ象徴的存在としてのそれであろう。同、157頁、195-196頁。

- (60) 『幽翁』(昭和6年)128頁。『住友春翠』172頁。なお傳田功『滋賀県の百年』(山川出版社、1984年)118頁では彦根中学校は明治20年3月に滋賀県尋常中学校として再出発したこと、初代学校長は田部全治郎であったこと、などが記されている。但し詳細は調査中。『幽翁』には、田部は彦根藩士田部密の男で元大審院判事田部芳の兄で、伊庭とは父密を通じて親善であった、とある。『幽翁』128頁。
- (61) 手塚晃・国立教育会館編集『幕末明治海外渡航者総覧』(柏書房、1992年)第2巻、64-65頁には、田部芳の出身校は司法省法学校で、帰国後勤務先地位は東京控訴院判事となっている。
- (62) 近衛篤磨の留学期間は明治18年から23年までで、田部芳のそれとはほぼ重なる。近衛はオーストリアからヒットルドルフを経てベルリンに移りミュラー家塾に入る。さらに、ボン大学とライプツヒ大学で政治学や法律学を勉強した。『近衛篤磨日記』(付属文書)(鹿島研究所出版会、昭和44年)700頁。
- (63) たとえば明治29年12月5日には、近衛・田部・高木・石渡・山根の5名が集まり、「在欧中の旧を談じ」た。「此夜大に酔前後を弁せず」とある。また明治31年12月27日には、やはりこの5名が集まった。「何の意味もなき会にて放談高笑」とある。まさに「仲間集団」の様相を呈している。『近衛篤磨日記』第1巻、118頁。同上、第2巻、230頁を参照。なお近衛が明治32年に欧米視察旅行に出立するさいに催された国際法学会の送別会には、徳積陳重・寺尾亨・都筑馨六・有賀長雄などの群々たる人士に混って出席していた石渡が酒間に近衛に他所で高木・田部・山根らが近衛を待っていると告げにきた。「余の至るや蘇州盛に行はれ……」とある。同、304頁。この集団はあたかも「安息所としての集団」としての機能を果たしているといえよう。ブルーム著、前掲邦訳書、93頁。
- (64) 近衛の日記には田部との「雑談」が多く見られる。たとえば、第1巻、182頁、236頁などを参照。
- (65) 同、第4巻、281頁。
- (66) 瀬岡「江州系企業者と準拠集団—住友財閥と杉浦重剛—」(滋賀大学経済学部附属史料館研究紀要、第21号、昭和63年3月)27-82頁、その他を参照。なお、近衛は高木豊三と協力して京都青年寄宿舍「集成館」の創設に尽力、その初代館長となる。高木は幹事に就く。建設にあたり、早川千吉郎の助力を得ている。高木は丹波出身で嘉永5年生まれ、桑田郡代官高木文右衛門第4子で、西園寺公望が、既述のように、山陰道鎮撫総督として瀬岡通過のさい弱冠ながらこれに従った。明治19年より23年まで独居において法律を勉強した。田部芳と同じく司法省法学校出身。『幕末明治海外渡航者総覧』第2巻、2089頁。早川については、瀬岡「早川千吉郎の理念と行動」(同志社大学人文研編『財閥の比較的研究』(昭和60年)第2部第4章参照。
- (67) 第1回衆議院選挙は明治23年7月1日に実施され、滋賀県では、杉浦・伊庭・山崎友親・大東義徳・相馬永胤が当選。
- (68) 伊庭はその後、市立商業学校長をはじめとする公職や住友の事業に直接関連しない役職は一切辞すにいたる。『幽翁』129頁。
- (69) 友親の母夏は9代目鴻池善右衛門幸彦の三女、友親の室登久は津田家8代休兵衛常証の女。長女満寿は当時17歳。なお三女拙光は明治30年に三井守之助に嫁ぐ。
- (70) 宮本又次『大阪文化史論』(文蔵出版、昭和54年)322-323頁。
- (71) 瀬岡「近代住友の経営理念」(宮本又次・作道洋太郎編著『住友の経営史的研究』1979年、第10章)参照。
- (72) 『住友春翠』216頁、218頁。ただしその背景は明らかにされていない。
- (73) 同書、217-218頁。ただし友親と九鬼の関係の成立の背景はまったく明らかにされていない。なお九鬼と住友の経営者や早川千吉郎、住友春翠との関係は中央報徳会の活動によっても知ることができる。瀬岡「報徳会と財閥経営者(4)」(『京都学園大学論集』第11巻、第3号)14-15頁。九鬼は三田藩出身で、京都人の近衛篤磨や瀬岡光哲とも緊密であった。瀬岡の「養子」の話にもコミットしている。『近衛篤磨日記』第3巻、156頁。

- (74) 『住友春翠』182頁。「躊躇する理由は、少くも公望にはなかった」とある。
- (75) 瀬岡「伊庭貞剛の研究」(『京都学園大学論集』第14巻、第2号)17-57頁。これは伊庭の存在を知識社会学の視座から再構成したものである。
- (76) 瀬岡「住友の経営理念」(『季刊日本思想史』第14号、昭和55年)51-65頁。同、「江州系企業者と華僑集団(3)」(滋賀大学経済学部附属史料館紀要、第23号、1989年、9月)1-89頁などを参照。
- (77) 『住友春翠』282-283頁。吉田真一は「山口藩士で、鹿藩置県に当って縣の参事に任じた吉田右一の二男」である。
- (78) 同書、303頁。ただし鈴木が明治20年に大学を卒業して内務省入りした時の文書課長が白根専一であり、この時点ですでに両者には共鳴盤が形成されつつあった。『鈴木馬左也』(昭和36年)57頁。
- (79) 同、60-61頁。品川氏章(鈴木義父となるはずの人)は山口県出身の軍人で、乃木希典の先輩であり、親友であった。明治18年陸軍少将となり、第5師団第10旅団長として松山に移り、22年9月、長女安子と鈴木結婚直前に同地で歿した。また安子の同級生には斉藤実夫人仁禮春子(海軍の仁禮景範女)がいた。なお鈴木の人脈としては実兄秋月左都夫(牧野伸顯と義兄弟)や北条時敬を中心とする「十四会」系の華僑集団を基盤としたヒューマン・ネットワークがきわめて重要である。
- (80) 瀬岡「住友の経営理念」その他を参照。いわゆる華僑集団の機能に関連する。
- (81) 『住友春翠』213-214頁。参議院議員が瀬谷の住友邸を常宿としていた。
- (82) 『近衛篤磨日記』第1巻、24頁(明治28年4月12日)、同100頁その他を参照。山本との家政の相談は川田の他界後により多くなる。同上、193頁その他を参照。
- (83) たとえば近衛の明治30年2月7日の日記(同、164頁)には「濱岡光哲来、京都鉄道の事並に我家会計法施行に付相談す」とある。
- (84) たとえば明治34年7月9日(同書、第4巻、223頁)に青木は「国民同盟会の声、其他外交問題に付話」し、「転じて貴族社会の事に移り、財産なくして到底事を為し得べきにあらず等、同子得意の蓄財談等」もあった、とある。
- (85) 白柳秀彌、前掲書、399-418頁。
- (86) 同書、194頁。『齋翁』153-154頁。『住友春翠』254-257頁。
- (87) 宮本又次「河上肇一と河上肇」(『学士会会報』748号、1980年、3月)、杉原四郎・一海知義「河上肇 人と思想」(新評論、1986年)107-142頁。河上肇は伯父肇一を「国民主義的なエコノミスト」と規定し、晩年まで交流を絶やさなかった。河上肇の日記には「須磨の伯父上(河上肇一)はこの人(伊庭貞剛)のために住友で仕事をする気になり、同翁の辞職と同時に住友の理事を辞職されしほどにて、終生伊庭さんとよばれをる由なり」と記されている。同書108頁、111頁。井上琢智によると、河上肇一は日本最初の法学士で明治12年、文部省派遣留学生としてイギリスに渡り、W. S. ジュボンスの指導のもとに経済学を習得した。井上「近代 経済学の導入の一齣-W. S. ジュボンスと七人の日本人留学生」(『大阪商科大学論集』54号、1979年、6月)97-102頁。
- (88) 瀬岡「財閥経営者とキリスト教社会事業家 I」26-30頁。リチャードソンについては、『住友春翠』418-467頁を参照。
- (89) 宮本又次「大阪経済人と文化」128-132頁。
- (90) 『住友春翠』608頁。

- (91) 同書、554-562頁。
- (92) 田中淳「須磨の美術園—近代美術館としての住友家須磨別邸」『日本の美術 8』No. 351(田中淳「黒田清輝と白馬会」)、1995年、8月。86-92頁。
- (93) 同、87-90頁。
- (94) 日本洋画商協同組合編「日本洋画小史」(美術出版社、昭和60年) 187-206頁。
- (95) 鹿子木孟郎のフランス留学時代については、『日本の美術 9』No. 352(児島薫「鹿子木孟郎と太平洋画会」)1995年、9月。33-63頁。『住友春翠』445-447頁。
- (96) 『住友春翠』568-569頁。
- (97) 同書、540-541頁。
- (98) 二木謙三については、瀬岡「報徳会と財閥経営者—「新民」第3編の企業者史的分析—」(『京都学園大学論叢』第11巻、第1号)57-62頁。
- (99) 田中淳「産業ブルジョワジーの台頭と洋画の大衆化」(前掲「日本洋画小史」所収) 187頁、191頁。
- (100) 以上の友純の活動は、『住友春翠』の「年譜」5-9頁による。
- (101) 立命館大学編「西園寺公望伝」第1巻、第5章。
- (102) 同、第2巻、第5章、第3節。
- (103) 堀井純子「解題」2頁(雑誌『世界之日本 1 (第1号~第5号)』復刻版、柏書房、1992年所収)
- (104) 『西園寺公望伝』第2巻、245頁。
- (105) 岡崎久彦「陸奥宗光」(PHP研究所、1990年)上巻112頁、下巻461頁。
- (106) 森川英正「日本型経営の源流」(東洋経済新報社、昭和47年)174-178頁。
- (107) 瀬岡「近衛篤磨と関係集団」(『社会科学』54号)1-38頁。
- (108) 瀬岡「モノづくりの思想と社会的基盤—住友の場合」(『社会科学』59号)校正中。
- (109) 小幡文三郎は小倉正恒の竹馬の友であり、近衛篤磨とも緊密な関係を形成した。これは近衛篤磨が旧加賀藩主前田家と姻戚関係を結び、前田家親族会議員の筆頭として前田家とその関係者たちに対して大きな影響力を発揮するにいたったことと決して無関係ではない。瀬岡「近衛篤磨と関係集団」6-9頁。
- (110) 竹内均監修「科学の先駆者たち」(教育社、昭和60年)180-185頁。『住友春翠』591-594頁。
- (111) 宮本又次「大阪経済人と文化」、とくに第5章「重建懐徳堂と住友吉左衛門友純」95-103頁を参照。宮本又次「大阪文化史論」(文献出版、昭和54年)第4章「懐徳堂と明誠舎と住友」60-77頁。同「町人社会の学会と懐徳堂」(文献出版、昭和57年)。瀬岡「実業(商業)肯定の思想的萌芽」(安岡重明・天野塚敏編集『日本経営史 1 近世的经营の展開』岩波書店、1995年、所収) 251-254頁。

- (112) 瀬岡「住友の企業者史的研究—石井十次を中心にして—」(『大阪大学経済学』第42巻、第3・4号、1993年、3月)271-300頁。
- (113) 宮本又次「大阪経済人と文化」128-151頁、
- (114) 伊庭貞剛は大正12年1月、住友家顧問・住友銀行監査役・住友末家委員長などの要職を辞退することを願い出るが、家長友純の懇請により辞表は2年間保留された。前年12月25日に鈴木馬左也が死去したからである。なお、三男厚の第16代住友吉左衛門友成の襲名は大正15年3月である。
- (115) 伊藤・広瀬編「牧野伸顯日記」(中央公論社、平成2年)520頁。6月19日の日記に「花田中佐」とあるのは、東亜報徳会の花田仲之助である。「土岐」とは、十四会の土岐社のことである。
- (116) 脇村義太郎「住友財閥の人びと」(『脇村義太郎著作集』第4巻、日本経営史研究所)252頁。
- (117) 猪木正道「吉田茂評伝」上巻、96頁。
- (118) 詳細は瀬岡「1930年代の住友の企業者史的研究 II」(『京都学園大学論集』第12巻、第1号)1-37頁。
- (119) 川田順は「湯川の総理時代に西園寺公の秘書の原田熊雄を住友の顧問として以来、おのづから住友人と政界の人達との交際が繁くなっただけども、原田を利用してうまいことをしようといふ如きけちな住友ではなかった」と述べている。川田順「住友回想記」137頁。