

比較研究…ドラッカーと松下幸之助

—その1・経営哲学形成の要件とは

渡邊祐介

序章 二人の巨人—本研究のねらい

完全なる経営哲学

すべての企業経営を成功に導く経営哲学というものは存在するのだろうか。もし存在するならば、それはどのようなものなのか。本研究はそうした観点から、オーストリア出身の社会生態学者P・F・ドラッカーと日本の名経営者松下幸之助の経営哲学を比較し、一つの見解を示そうとするものである。

ドラッカーも松下幸之助もそれぞれ多数の著作を出版している。

ドラッカーの著作は日本語版に限っても二〇〇四（平成十六）年四月現在で一〇〇冊を越え、現在九十四歳の氏は今も現役で新しい論考を重ねている。未来志向の社会観・人間観はつねに時代を先取りし、含蓄に富んでいる。一方、松下幸之助も自らの著作は五〇冊におよび、評伝にいたっては一四〇冊を数える。主要著作の販売累計は一五〇〇万部を越え、その増刷は今も途切れていない。松下の場合は松下電器のグローバルな成長が、人気を後押ししてきた大きな要因といってもよいだろう。

こうした現象そのものが、経営哲学の実効性を証明しているのだから、二人の著作を読み比べていくと、興味深い点がいくつかあぶり出されてくる。

二人の属性は、経営学者と経営者、あるいはヨーロッパ人と日本人という点でもまったく違う。人生の遍歴にしても、十五歳の年齢差、家庭環境、学歴、実業経験等々、経験の違いは甚だしい。それにもかかわらず、二人の哲学には看過し得ない共通点が多分に散見される。それはなぜだろうか。

たとえば、経営組織についてみてみよう。ドラッカーは著作『現代の経営』（原題The Practice of Management）、『マネジメント』（原題Management: Tasks, Responsibilities, Practices）で、経営組織の形態として分権制組織の有効性を表明している。一方、松下幸之助も、一九三三（昭和八）年に日本で初めての事業部制組織を採用した事蹟を持っている。そのとき松下は、事業部制組織導入を裏づける理念として「自主責任経営」の重要性を挙げていた。つまり、責任の所在が明確となり、人材が自ら主体的に経営をすることで経営者としての成長を期待できるとしたのである。そうした意図は、ドラッカーの主張ときわめて近似している。

また、「経営とは何か」という根源的な疑問に対してはどうか。実は二人とも「経営」を企業経営者だけのものと考えていないところも共通している。企業ばかりではなく、同人サークルや地域の自治会、各種のNGOなど、産業社会を構成する組織は多様化し、数もふえている。

そうした組織それぞれにも「経営」が必要であるとドラッカーは説いている。松下の場合は、経営を政治に生かすことを訴えた。政治の生産性の向上を唱え、政治を「国家経営」であると位置づけた。「経営」に対するこうした発想は、企業経営を根底としている経営学に準じたものではなく、まったくの独創である。

したがって、多くの人に読み継がれている要因を考えれば、既存の概念に捉われない発想だからこそ、アカデミズムの領域を越えて、自己啓発を目的として読み継がれ、普遍的に受け容れられているという見方もできるのである。このようにドラッカーと松下幸之助の比較は、経営を広義に考えているという意味でも興味深いものである。

経営者がドラッカーと松下をどのように評価しているかという一例として、ファーストリテイリング創業者・柳井正氏は、雑誌論稿（柳井正「ミッジョン、ビジョン、アイデンティティの公示」『松下幸之助研究』2000・秋季号、PHP研究所、八六頁）で次のように記している。

「この一見対照的に見える二人に私は大いなる類似点と畏敬の念を感じます。彼らの著作を読むときに私はいつも『物事の本質にせまり、それをわしづかみにし平易な言葉で誰でも解るように説明してある』

と感心します。そしてその内容には時代には左右される事なく、世界中で通用する、文化や国民性にかかわらずなく経営に有効な知恵が満載されています。それらは経営の常識であり原理原則でありコツなのではないかと思えます」

柳井氏のような実践経営者のこうした表明は、普遍性のある経営哲学の探究に対して、ドラッカーの論点も松下幸之助の論点も見逃せない大きな位置を占めていることを大いに期待させるものである。

比較によって得られる成果

ドラッカーと松下幸之助の著述を比較する上で注意したいのは、単なる表現の一致から安易に結論をみてはならないということである。テーマによっては意見の一致を予想できることもある。ただし、なぜ一致するかは、思考体系の背景にある必然性を問わなければ、考察そのものが言葉遊びに終わってしまうし、大きな錯覚をすることになる。不一致の要因をどこまで掘り下げて考えるかは、普遍性の限界を認識する上でも重要なことである。

また、とくに意識したいのは、経営哲学の形成過程を重視する視点である。ドラッカーは一年にして経営哲学を体系化したはずはないし、松下幸之助も独立した当初から経営哲学を保持していたわけではないだろう。ともに多くの人間とふれあい、社会の変化や時代の波に影響を受け、人間的経験を積み、反省と考察をくり返したに違いない。哲学の形成過程を個人的に比較することも、随所で必要だと思われる。

本研究の構成と大まかな哲学体系

ドラッカー、松下幸之助とも、その哲学は、個人の人生から国家・社会の運営にまで体系化されているから、それだけ広範な比較ができると思われる。そこで、以下の構成によって検討を進めたい。

第一章 経営哲学形成の要件とは（本稿）

第二章 経営者とは何か

第三章 企業・組織とは何か

第四章 仕事と人生について

第五章 国家と未来社会について

第六章 日本について

終章 これからの経営

ところで、ドラッカー哲学体系と松下幸之助哲学体系の比較検討は各章に譲るとして、とくに重要な共通点についてふれておきたい。

二人の哲学体系が企業経営の範疇を越えているということは、先に述べたが、その中でとくに重要と思われるのは、二人とも企業経営の根幹を「人間とはいかなる存在か」といった人間観に置き、さらに、その人間観を反映させた社会観の確立も同時に行っていることである。

ドラッカーは資本主義社会の進化を遠くに見据え、組織と個人の行き方を提言しようとする。松下幸之助は、宇宙観の中で人間を万物の

王者であると位置づけ、その能力に見合った使命を果たすべきだと考えている。

人間のあり方を考える、人間観を持つということは、同時に、人間をとりまく世界をどう捉えるか、ということでもある。ドラッカーも松下幸之助も、経営を人間や社会との関係という大きな枠組みの中で考えようとした。経営の考え方に普遍性があるという背景にはそうした思索の姿勢があるのかもしれない。

ドラッカーの松下観、松下のドラッカー観

ドラッカーと松下幸之助の間に交流はなかった。互いの著書がともに経営哲学をテーマとし、それぞれがベストセラーでありながら、直接的に意見の交換がなかったのは、今にしてみれば不思議であり残念なことである。

ドラッカーと松下幸之助の本人同士を結びつけることによって、経営哲学に大きな新機軸を見出そうという動きも過去にはあった。一九七三（昭和四十八）年、ダイヤモンド社社長の石山四郎氏が、カリフォルニア州クレアモントのドラッカーの自宅と松下電器本社を度々訪れ、往復書簡によって双方の経営哲学の共通項を見出す、あるいは同じ経営課題についてそれぞれが回答を示すという方法で経営哲学の比較を試みる企画を推進した。ドラッカーも松下幸之助も同意して、企画が成立したかにみえたが、最終的には不都合が重なって頓挫した。

同年四月十八日に石山氏が松下を訪問したときの速記録によれば、

当初、ドラッカー個人についての松下の認識は薄かったが、石山氏からドラッカーの経歴と人となりを聞かされ、さらに社会学者としての実績を聞くにおよんで、経営、経済のみならず、社会のあり方について話し合うことをたいへん期待していた。それだけに二人の対話が実現しなかったのはかえすがえすも残念である。

本研究は、もし二人の対話を実現していたならば、という願いも込めて検討を進めていくことにしたい。

第一章 経営哲学形成の要件とは

1 ドラッカー哲学と松下哲学の出発点

ドラッカー・システムの捉え方の困難さ

ドラッカーの経営哲学は、アカデミズムとは一線を画している。

九十歳を越えてなお現役コンサルタントとして活動し、著述に精を出す。著作の傾向からいっても、学術的成果以上に啓発的成果に重きを置いている。学者としての実績評価といったベクトルそのものが通用しないのである。

法学博士であり、政治・金融のジャーナリストであり、経済学者でもある。しかし、当の本人は自らを「社会生態学者」と語ったり、「もの書き」と称したり、「傍観者」と表現している。ドラッカーの翻訳者として、日本におけるドラッカー哲学の伝道師といわれる上田惇

生氏によれば、ドラッカーは社会の動きをひたすらに「観る人」、すなわち観察者こそ彼の本質だという。観て認知したことを論評し、また組織の啓発に努める。そうした活動がドラッカーの仕事のスタイルなのだ。

「マネジメントの父」「米国の産業を変えた男」「マネジメント理論が生んだ偉大な思想家」「資本主義の年代史家にして擁護者」などドラッカーを形容する表現は多い。しかし、ドラッカーの論点はマズローなら「欲求論」、マクレガーなら「X-Y理論」というように特定の理論として呼称されるものではない。ドラッカーの「マネジメント理論」という表現は奇妙である。結局、ドラッカーの最大の貢献は、それまで認識されていなかった「マネジメント」を「発見」したことに尽きるのであろう。

ドラッカーの業績がアカデミズムにうまくはまらないことは経営学者間では共通の悩みのようなのである。

ドラッカーの言論が日本でも紹介されるようになった時分、寺沢正雄元名古屋工業大学名誉教授は、著書『ドラッカー・システムの研究』（日本経営出版会、一九六九年）「まえがき」において、「ダイナミックなドラッカー経営学的方法論的把握はきわめて困難であるといわざるをえず」と記している。社会論が主体であったり経営論が主体になったりと視点が変化する。著作がその都度前作を補填する形式で論が展開していくため、論理の帰結をつかみにくいのもかもしれない。

ドラッカー学説の系譜

ドラッカーの経営哲学は著作の連作によって整い、また認知されるようになったといえよう。そのため、執筆順にその論点をふりかえることが大切である。

まず、処女作『「経済人」の終わり』（原題 *The End of Economic Man: The Origins of Totalitarianism*）から整理する(1)としよう。ひとことでいえば、ドラッカーの特徴は本書ですではつきりと表れている。すなわち、経営学の前提である企業を主体とするスタンスから入っていないのである。

本書がアメリカで出版された一九三九年、ドラッカーはすでにアメリカに移住し二年を経ている。波乱続きだった生活がようやく落ち着いていた頃である。ドラッカーはまだ三十歳にすぎない。しかし、このオーストリア移民が著した本書の衝撃は大きかった。米英でベストセラーとなり、最初の書評を書いたのはウィンストン・チャーチルである。チャーチルはイギリスの士官学校卒業生への支給品に、このドラッカーの処女作を入れるほどドラッカーに共鳴した。

『「経済人」の終わり』は純粹に政治に対するイデオロギーの書物であり、マネジメントという視点はまだない。副題に *The Origins of Totalitarianism* とあるように、当時ヨーロッパを席卷しようとしていたヒトラーのナチズムを観察し、全体主義の起源を独自の教養と社会学的な視点で説明したものである。表題の「経済人」とは、「経済的満足だけが社会的に重要であり意味がある」とする概念上の人間の

ことをいう。ドラッカーの哲学は、いわば経済人類学の視点から出発しているのだ。

第一次世界大戦の敗戦により、ドイツでは従来の経済・社会・価値に対する秩序が崩壊した。その混乱により、大衆は旧秩序の合理性を信じられなくなった。そして経済的合理性を越えた価値観にも目を向けるようになった。すなわち自由よりも統制を是認し、民主主義から専制主義への転換を肯定していく。

なぜ、こうした思潮に至ったかについてドラッカーは、ヒトラーの詐術的な政治的プロパガンダが大衆の不安や絶望に巧みに入り込んだからだと解説する。ヒトラーの考え方は、ヒューマニズムに欠け、社会的正当性もない。それでも、大衆が魔法にかかったように追従していったのは、社会的不安と絶望の解消を何よりも望むという心理が世相の根底にあったからである。その不安からの脱却のために民族主義が借用され、非人道的な論理にもかかわらず、罷りとおった。そして、そうした現象も経済人の崩壊を示すものであると述べた。

結論としてドラッカーが主張したのは、詐術的に大衆を煽動し、独自の産業社会を作り出したヒトラーに対抗して、大衆ならびに国際社会は、自由と平等というヨーロッパの基本的価値を再編成して、新たな産業社会を生み出すことが必要だ、というものであった。

こうした論点は、一九四二年に刊行した次作『産業人の未来』（原題 *The Future of Industrial Man*）において一層明確になる。自由の放棄によって社会を機能させようという全体主義は大量虐殺というおそろしい結果までもたらした誤りであった。この誤った思想を正し、

全体主義に打ち勝つためには、新しい産業社会の構築が必要である。

どういふ社会なのかといえば、それは人間の本質に立脚し、人間を生かす社会である。すなわち、個々の人間は責任を伴う自由を天与のものとして与えられ、企業を主とした産業中心の社会にあつて、それぞれが所を得て機能している、という姿であるべきだといふのだ。

このようにドラッカー経営哲学の大きな特徴は、人間のあり方と社会のあり方がセットとして体系化されているところにあるのではないだろうか。

こうした特徴の上に、マネジメントのあり方が考察されていくわけだが、その研究に取り組みきっかけは、新天地アメリカではじめて受けた受託研究であつた。

アメリカはすでに世界経済の牽引車である。その主役はビッグ・ビジネス。その代表格であるゼネラル・モーターズ（GM社）の研究に関わることができたことが、ドラッカー経営哲学の実質的な思索の始まりだつたといえよう。

ドラッカーに自社の実態調査を依頼したGM社トップと、来る産業社会の主役たる企業のフィールド調査を欲していたドラッカーとの邂逅はまさしく運命的なものだつたのかもしれない。かくて一九四五年刊行の『会社という概念』（原題 *The Concept of the Corporation*）は、産業社会における重要な位置づけとなる企業のあり方を認知し、為されるべきマネジメントの意味や方法を研究し始めた記念碑的作品となつた。

ドラッカーは企業を、人間の努力を生かす組織として観察する一方、

社会制度の単位組織として政治的な意義を検討した。ドラッカーのマネジメント論は、ここに出発をみたわけである。

以降のドラッカー哲学の形成は各論の検討において随時紹介することとするが、そのスタンスは資本主義社会の変化を論じ、それに際して経営者に新たに求められる資質を提起するといふものである。

総じていえることは、『経済人』の終わりが五十年前に書かれていられるにもかかわらず、現代でも版を保ち読み継がれている現実のとおり、社会の動態的な変化を読み誤らないドラッカーの観察眼の鋭さである。その経営哲学の根底は、実は歴史から現実の法則を読み取るスキルに支えられているのかもしれない。

松下経営哲学の特徴

ドラッカー同様、松下経営哲学も経営の域にとどまらず、大きな体系を持っている。

実業一筋に生きた松下が、経営に対する思索を哲学として昇華させたこと自体は奇異とすることではない。古くは多くの近江商人が商売の極意を家訓として遺しているように、けつして少なくないのである。ただ、同時代の経営者と比べても、ひとり松下だけは経営のあり方を思考するのみならず、政治のあり方から宗教についてまでも思索の範疇を広げていた。ことに、一九七二（昭和四十七）年に示した『人間を考へる』（PHP研究所）における「人間の本质はダイヤモンドの原石」や「人間は万物の王者」という人間観、同時に「宇宙の根源」の認識、宇宙の生態を「生成発展」と表する独自の宇宙観は、その経

営哲学の根底にある思索としてきわめて重要である。なぜ松下は実業人でありながら、ここまで哲学的になれたのであろう。

松下の思索者としての側面を、アメリカのジャーナリズムが日本に先んじて認知していったことは驚くべきことである。松下が存命していた一九六四（昭和三十九）年九月、『ライフ』誌は東京オリエンピックを間近に控えた日本について特集を組み、その中で、松下を「Top Industrialist（最高の産業人）」、「Biggest Money-maker（最高所得者）」、「Philosopher（思想家）」、「Magazine Publisher（雑誌発行者）」、「Best-selling Author（ベストセラー作家）」の五つの顔を持つ人物、「フォードとアルジャー（アメリカの牧師・作家）」の二人を一人で兼ね備えた「パイオニア」として紹介した。

当時でも八〇〇万部の発行数を数えた同誌に、松下の人となり、事業を発展に導いた経営理念、人間観・宇宙観を含む松下が唱えたPHIP（Peace and Happiness through Prosperity＝繁栄を通しての平和と幸福）の理念が記述されたことは、世界的にも大きな関心を集めた。松下の経営哲学は即「水道哲学」と理解されることが多いが、その一言を以て松下経営のすべてを規定し代表させることは非常に危険である。

経営に関する哲学でさえ、「水道哲学」のほか、「お客様第一主義」「自主責任経営」「率先垂範」「衆知経営」「ダム経営」「共存共栄」「適正経営」「適正利潤」「無形の契約」「適材適所」「社員稼業」等々さまざまなものがある。これらの思索はそれぞれが断片的に存在しているのではなく、人間観や宇宙観にまで連結した大きな体系に則した考え

方である。

それにしても、ドラッカーにせよ、松下幸之助にせよ、なぜそこまで深く深い思索を自らに課したのであろうか。その疑問の解消のために、二人の人生の歩みからその要因を探ってみることにしたい。

2 ドラッカーの人生と松下幸之助の人生

ドラッカーの生い立ち

P・F・ドラッカーは一九〇九年にオーストリアのウィーンで生まれている。オランダ系である（ドラッカーという姓は、オランダ語で「印刷する人」を意味する）。ドラッカー家は文学的教養に優れ、父のアドルフは、オーストリア政府の高官を務めたのち、国際法学者となった。一九三八年にヒトラーがオーストリアに侵攻すると、息子と同様アメリカに渡り、ノース・カロライナ大学の国際経済学教授となり、またカリフォルニア大学でヨーロッパ文学を教えるなど、多彩なキャリアを持った。アドルフは一九六七年、九十一歳で他界している。母のキャロラインはオーストリアで最初の女性医学者であった。こうした家系からもドラッカーの育ちのよさがうかがえる。

ドラッカーは一九二七年、十八歳でギムナジウム（パブリック・スクールのようなもの）を卒業し、イギリス、ついでドイツに赴き、ハンブルグの貿易会社の見習いを一年三カ月務めた。ハンブルグに出たことは父親を失望させたという。ギムナジウム卒業後は大学に進み、医業を継いでほしいと期待されていたのである。しかし、ドラッカー

自身は、学業の継続よりも経済的に自立した生活の確保のほうが魅力的であった。結果として、親の意向からどうしても大学卒業を果たさなければならなかったから、同時期にハンブルグ大学法学部に入学、翌年、フランクフルト大学に移籍する。複線のキャリアはすでにこの時期から始まっている。

フランクフルトでのドラルッカーは活発である。アメリカの金融会社マーチャント・バンクの証券アナリストをしたかと思えば、フランクフルト随一の発行部数を誇る『フランクフルター・ゲネラル・アンツァイガー』誌の金融・外交担当記者として採用され、すぐに上級編集者に昇格して活動する。並行してフランクフルト大学の国際法・国際関係論の博士号を一九三一年に取得するのだから、実にエネルギーシユである。ヒットラーへのインタビューさえ経験している。

しかし、自らのイデオロギーとして、次第に台頭するナチズムをとっても容認できない。やがて、そうした反発を抱えている限り、ジャーナリストとしても、大学教師、ビジネスマンとしても、いずれドイツにとどまることは不可能になるだろうと、ドラルッカーは自らの進退を予見するようになった。そして、執筆した論文が、ナチスの不興を買うにおよんだことが決定的な契機となって、身の危険をさけるため、イギリスに逃れた。

ロンドンでふたたびマーチャント・バンクのエコノミストとして勤め始めたドラルッカーは、アメリカの新聞・雑誌にも寄稿を始め、次第に自由で未来志向のアメリカに惹かれていくようになった。また、マインツ出身の物理学者ドリス・シュミットと結婚したのもこの頃であ

る。一九三七年、イギリスの新聞グループ四社とアメリカ通信員として記事を送る契約を結び、二十八歳でアメリカに移住する。

その後、ワシントンでしばらくドイツ産業に関する情報活動につき、ニューヨークのサラ・ローレンス大学で教鞭を取り、このときに初の著作『経済人』の終わり』を刊行する。この著作は先述のとおり評判を呼んで大きな実績となった。大学からの勧誘も重なり、一九四二年から四九年までバーモント州のベニントン大学に奉職（教科は哲学・政治・宗教）、五〇年からはニューヨーク大学大学院で経営学を、七一年からはカリフォルニア州のクレアモント大学大学院教授として、現在も経営学・社会学の講義を続けているということになる。

この間で大事なことは、社会学・政治学・経済学を専門として言論活動をしていたドラルッカーが、なぜマネジメント研究に踏み込むようになったかであろう。

それは、ベニントン大学への奉職時と重なる。著作第二作『産業人の未来』を読んだGM社の幹部が、同社の経営方針と組織構造の研究をドラルッカーに依頼してきたのである。

ドラルッカーは受諾し、十八カ月かけて研究を行った。GM社のすべてのトップ・マネジャーにインタビューをして、企業内マネジメントの実態を調査した。この体験が、経営学者かつコンサルタントとしての新たな道筋を開いたということになる。

ドラルッカーの人生は紆余曲折に満ちている。しかし、結果論を承知でいえば、血筋として法学・経済学・文学の広範な知識体系を有し、ヨーロッパでさまざまな社会的葛藤を経験し、そしてアメリカという

新興の土地においてじっくりと思索を熟成したこと。こうした境遇がドラッカーの人格に、天の配剂的に集約されて経営哲学に反映されたと考えれば実に運命的でおもしろい。

GM社は、まったくの第三者であるドラッカーに白羽の矢を立て、自社組織を研究させたという点でもかなり先進性を持った企業だといえよう。ただし、皮肉なことながら、ドラッカーの研究成果『会社という概念』はGM社サイドから全面的に賛同されたとはいえないと聞く。

なぜかといえば、組織をみるにあたって、ドラッカーは、社会学や政治学、さらには民族学と、種々のイデオロギーを含んだ広範な視点で観察することを志した。そして結論として、時代の最先端であるGM社は、すでに単なる営利組織ではないという発見をした。そこに「マネジメント」が発見できたということ、それは言うまでもない。しかも、その「マネジメント」は企業組織のみならず、企業以外の組織においても有効であることをドラッカーは認知したのである。ドラッカーにとっては画期的な機会だったが、GM社の自社研究成果としてはどうでもよいことだったというのが真相らしい。

それはさておき、大まかにみれば、このようにドラッカーの人生の変転そのものが経営哲学の形成に関係しているのは明白である。

ドラッカーに影響を与えた人たち

次に、少年期青年期のドラッカーが人生の過程でどのような人物との出会いを経てきたのかも、哲学形成の大きな要因としてみておきた

い。

一九七九年に刊行され、もともとドラッカーの自伝的色彩の強い『傍観者の時代』(原題 *Adventures of a Bystander*) は、ドラッカー一家の境遇、その人脈がドラッカーの精神形成にいかの影響があったかを示している。ただし、この自叙伝は異色で、自分に接した人物群を紹介していく形で執筆されているため、肝心のドラッカー自身については詳述されていないくらいがある。その点、『傍観者の時代』よりも、他者によるドラッカーの伝記のほうがドラッカーの歩みを辿るにはわかりやすい。

アメリカ人ジャーナリストのジャック・ビーティが書いた『マネジメントを発明した男 ドラッカー』(平野誠一「訳」、ダイヤモンド社、一九九八年)によれば、ドラッカー家はウィーン郊外の一流建築家によって設計されたモダンな邸宅に住まい、ドラッカーが自室としていた屋根裏部屋からはぶどう畑が眼下に広がり、その先にはウィーンの森を一望に見渡すことができたという。上流の出である。

父アドルフは月曜日になると、必ずパーティーを開き、経済学者や高級官僚、国際弁護士がよく自宅に訪れた。また、知人・友人宅で開かれる知識人サロンにもドラッカーは入り浸っていた。そうした家庭環境、交友関係に恵まれていたことが、ドラッカーの哲学形成の要素としてまず欠かせないものだったと考えられる。

先述のとおり、『傍観者の時代』はドラッカーに影響を与えた人物を時代順に列伝形式で描いている。そうした構成から、こと人間形成という点では、同書前半で紹介されるドラッカーの祖母、ヘルマン・

シユワルト博士夫妻、小学校の先生だったミス・エルザとミス・ゾフィー姉妹、精神医学者の草分けであるフロイト、そしてトランシットラウネック伯爵と女優マリア・ミュラーといった人物が大きな存在であったと筆者は考える。

まずドラッカーの祖母のことであるが、彼女も良家の子女として生まれている（同書では名前が明記されていない）。彼女は、若い頃クラ・シューマン（シューマンの妻）の弟子で、グスタフ・マラーの指揮で演奏をしたこともあるほどのピアニストであった。性格はよくいえば天衣無縫、悪くいえば「愚鈍」「間抜け」といった言動の持ち主だったとドラッカーはいう。たとえば、買い物の帰りに銀行に行き、買ってきたものを預かってほしいと訴えて支店長に断られ、腹立ち紛れに口座を移してしまったこともあった。

同書が伝える祖母の印象的な思い出を紹介する。

ドラッカーが祖母と二人で市電に乗っていると、ある駅でナチス党の若者が乗り込んできた。すると、祖母はすたすた若者に近寄り、持っていた傘で身体を小突き、彼の襟にあるナチスであることを示す鉤十字章を指差しながら、「あなたがどのような政治をありがたがるかとあなたの勝手だし、あなたがたの政治にいいところがあれば私だって同調しないでもない。ただし、あなたのこの印章が他人の気分を害するかもしれないことは、あなたの教養からすればわかるんじゃないかね。そういう、他人様の宗教をけなすようなふるまいは他人様のにきび面を笑いものにするような不作法というものでしょう。あなたは他人様から面と向かって『にきび面の礼儀知らず』なんて悪態をつか

れたくないでしょう？」と説教してしまう。止める間もなく、若きドラッカーは息を吞んで成行きを見守るしかなかった。ところが、そのナチスの若者は、素直に鉤十字章を外し、降りるときにはわざわざ帽子をとって会釈までしたというのである。

こうした無鉄砲きわまりない祖母の言動になぜ人は納得するのか。祖母の間抜けが単なる間抜けではないことをドラッカーは考えざるを得なかった。自らの思想からナチスとの対決を決断したドラッカー自身、これまで言論武装を以て抵抗運動を試みたところが、鉤十字章をたつた一つさえ減らすことができなかった。それを、たとえ愚鈍のなせる業だったにせよ、祖母は成功したのである。洗練された教養や才能やイデオロギーではなく、ある特別な分別による効果だ、とドラッカーは看破した。

間抜けなことを口にして変人として扱われるのが常だったが、それでも祖母はけっして軽蔑されるようなことはなかった。毎度の失敗談はいつもユーモアにあふれ、聞く者に愛着の気持ちを抱かせた。その場における常識非常識とは別に、祖母の肉体的な分別が人を納得させたのである。つまり、ドラッカーは、社会的道理より肉体的な心情にかなった倫理のほうが正しい面もあるのではないかと祖母の言動から感じたのであろう。そうした発見から人間本位の考え方を形成していったのではないだろうか。

二人の教師、ミス・エルザとミス・ゾフィーは、ドラッカーに教育と学習のあり方を示した稀有な教育人として回顧されている。ミス・エルザは生徒一人一人に個性に応じた目標を与えた。そして、生徒自

身に改善点を気づかせ、自信を持たせることに配慮した。算数が苦手だったドラッカーは、ミス・エルザから次のような提案を聞いて驚いたという。「あなた、算数の出来がよくないと思っただけだ。ほんとうはよくできるのよ。それどころか、とてもよくできる。いっそ四年生のうちに小学校でやることを全部すませてしまっただけうかしら？」

ミス・エルザは成績の悪さと潜在的能力を同一視しなかったのである。そして、ドラッカーに検算と字の習練をくり返させたという。

ミス・ゾフィーのほうは、ドラッカーの表現を借りれば、「一人一人の生徒の頭上を舞い」、言葉というよりはしぐさで生徒を指導したという。生徒の中に身を置いて、次から次へと生徒の手に自分の手を添えて鉛筆や画筆を誘導する。生徒が得心して喜びの表情を見せると、「称賛」を示す微笑で応えた。

「ミス・ゾフィーにはカリスマがあった。ミス・エルザには手法があった。ミス・ゾフィーは啓示を与え、ミス・エルザは技能を与えた。ミス・ゾフィーは洞察力を持たせ、ミス・エルザは学習の手引きをした。ミス・ゾフィーは教師であり、ミス・エルザは教育学者だったのである」(P・F・ドラッカー／風間禎三郎「訳」『傍観者の時代』ダイヤモンド社、一九七九年、一二六頁)

と、ドラッカーは回想している。

こうした名教師との出会いもまた、ドラッカーのコンサルタントとしての啓発力に、またマネジメント理論の形成に潜在的影響があったのではないだろうか。

精神医学界の重鎮フロイトとドラッカーの接点は、ドラッカーの両親がフロイトと長年の知り合いだったという縁で持たれた。とくに女医の母には近い存在だったようである。直接会ったのはドラッカーが八、九歳のとき、フロイト家との組み合わせでドラッカー一家もしばしば食事に訪れた時期があり、ある日、両家が偶然同じテーブルに着いたのがきっかけであった。

両親はフロイトとの交流をたいへん榮譽にしていたらしく、握手をしてもらったドラッカーに、「今日という日をよく覚えておきなさい。今会った人は、オーストリアで一番偉い人なんだからね。いやそれどころかヨーロッパで一番偉い人かもしれない」と語ったという。

こうした機会からドラッカーは、フロイトのオーストリア医学界における立場、ユダヤ人としての葛藤といった問題に、彼なりの考察を試みるようになった。ドラッカーにとって、こうした知識人の内的葛藤に対する思索は、個人と社会の関係におよび、経営哲学形成にも大きな影響を与えたことであろう。

その他、エピソードとともに紹介するのを省くが、ヘルマン・シュワルツワルト博士夫妻、トラウンロトワウネック伯爵と女優マリア・ミュラーの存在も、ドラッカーの哲学形成に大きな貢献をした知識人たちである。

ヘルマン・シュワルツワルト博士は三十五歳でオーストリアの枢密顧問官、財務次官を歴任する高級官僚。その妻オイゲニア・シュワルトワルトは学校経営や文化サロンといった社会活動に長けた教育学者である。夫妻のサロンはノーベル賞作家トーマス・マンが訪れるほど

知識人の集う知性に満ちたユートピア的場所であった。この夫妻との交流もドラッカーの父の社交による。この夫妻は、次第に政治的影響を受け、不幸な末路に至る。

トラウン・トラウネック伯爵とウィーン国立劇場の幹部兼女優のマリア・ミュラーのカップルは、やはりドラッカーの両親の親友であり、近隣に住んでいたことからドラッカーと交流を持った。

トラウネック伯爵は社会主義運動に身を投じたが、社会主義そのものに絶望し挫折する。そうした政治的イデオロギーに翻弄された経緯をドラッカー青年に告白し、大きな示唆を与えている。トラウネック伯爵カップルとドラッカーの交流は、ドラッカー家がウィーンを去ることで終わる。そして、残った伯爵たちはドイツ軍が進駐してきた日に心中するのである。

先のシユワルト博士夫妻にしても、『傍観者の時代』にはオーストリアの上流階級が、政治社会の当事者として複雑なイデオロギーに苛まれる様が描かれている。こうしたヨーロッパ知識人の葛藤が、ドラッカーの思索において整理され、『経済人』の終わりや『産業人の未来』といったドラッカー社会学の底流に収斂されていたのであろう。

松下幸之助の生い立ち

次に松下幸之助の生い立ちをふりかえっておく。

松下幸之助は、一八九四（明治二十七年）年に、和歌山県海草郡和佐村字千旦ノ木で松下政楠、とく枝の三男として誕生した。松下家は江

戸時代からの小地主の家で、祖父房右衛門の代にもっとも栄えた。松下の生家のそばには、樹齢七百年とも八百年ともいわれる松の巨木があり、近隣では「千旦の松」と呼ばれるシンボルとなっていた（この松は落雷と火災に遭って焼失したが、現在も根元の部分は残されており、その大きさが偲ばれる）。

松下は兄二人、姉五人の末っ子として生まれた。生誕時は裕福であった。一家に大きな波風が生じるのは、一八九九（明治三十二年）、父政楠が米相場に手を出して失敗したことからである。政楠は資産をすり減らし、和歌山市内に転居せざるを得なくなった。家財を売り払って残ったわずかなお金を元手に下駄商を始めるが、にわか商いではうまくいかず、長く続かない。

一家の不幸はとどまることをしらない。この頃すでに松下は小学校に入学していたが、長兄、次兄、次姉を相次いで流行り病で亡くしている。商売をあきらめた政楠は単身大阪に出ることを決断、大阪盲啞院に奉職する。そして松下の転機は、四年生のときに訪れる。政楠が大阪の火鉢店で丁稚を求めていることを知って、松下を大阪に呼び寄せたのである。

松下は宮田火鉢店での奉公、さらに盲啞院の設立者五代五兵衛の弟音吉が経営する五代自転車店での奉公を通して、大阪の商習慣を学びつつ成長していく。松下が電気事業を志したのは、十五歳の夏、大阪の市内を走り始めた路面電車を見たときである。これからは電気気の時代になる。電気に関する仕事をしてみたい”と思うようになった。

自転車店の店主からは大きな信頼を寄せられていたが、電気事業へ

の思いは断ちがたかった。松下は辞めるきっかけをつくるため、母病気の電報を店あてに打ってもらい、その看病を理由に自転車店を辞する。そして義兄の紹介で、一時セメント会社に籍を置き、その三ヵ月後に晴れて大阪電燈株式会社に見習い工として入社することができた。十五歳のときである。

従業員としての松下はきわめて優秀だった。入社後わずか三ヵ月で工事担当者に昇格、二十二歳で最年少の検査員に抜擢されるなど、出来すぎる出世であった。しかし、松下は予期しない気持ちに陥った。それは検査員という仕事の充実感のなさであった。配下の工事人たちの仕事を点検するだけの業務では、労働を全うしたという達成感が得られない。もやもやとした気持ちを紛らわすために、自らソケットに工夫を加えようと試みて、試作品までつくってしまう。ところが、上司はその改良ソケットを評価してくれない。ここに来て松下ははじめて独立願望を持つに至った。おりしも、肺尖カタルのために体調は思わしくなく、常勤がむずかしい。この際独立して、自分なりのベースで仕事をしていく道を選ぼうと決心する。

そして、一九一七（大正六）年六月、大阪電燈を退社。大阪市猪飼野でソケットの製造に着手する。高等小学校を出たばかりの義弟井植歳男（のちの三洋電機創業者）が加わるのはこのときである。

当初、ソケットの売り込みはままならず、当時大手であった川北電気の下請けで扇風機の碍盤製造などをして急場をしのぎ、翌一八（大正七）年三月、大阪市内の西野田大開町で松下電気器具製作所を開業。アタッチメントプラグや二灯用差し込みプラグがヒットしてようやく

事業が軌道に乗っていくことになる。

ここで、松下の経営哲学と、実際の松下電器での経営戦略の特徴を重ねて整理しておくことにする。経営史の視点に立てば、松下電器の成長には衆目の一致する理由がいくつか挙げられる。

その筆頭に来るのが、「流通優位の発想とそのためのシステムの創出」であろう。さらには「二番手として市場参入する戦略」、そして「独自の分権組織（事業部制組織）の採用」といったところである。

「流通優位の発想とそのためのシステムの創出」とは、大衆との密着を重視する、つまり「お客様大事」の考え方に立つことである。大衆が望む商品をつくれれば自ずと事業は成功する。したがって、できるだけ顧客のもとに近づき、需要のキャッチに努める必要がある、と松下は考えたのである。製造業といえども、流通を他人任せにできない。その思いが代理店・小売店の組織化、すなわち顧客の玄関先にまで自ら足を運んで製品を届けようとする戦略に繋がっていった。そうすれば、顧客の要望に迅速に対応できるし、潜在的需要をいち早くキャッチすることもできる。つまり、家庭電器事業に徹した戦略だったともいえよう。

ところで、ドラッカーの有名な言葉として、「事業とは顧客の創造である」という表現がある。顧客の欲しいモノを見つければ事業になる。たしかに松下も顧客の需要を把握しようとしているのだから矛盾するわけではない。しかし、松下とは随分違うニュアンスである。それはなぜだろうか。

いわばこれが実業家と学者の違いなのかもしれない。松下のいう

「お客様大事」という表現には、お客様すなわち顧客とのつながりに
売買関係を越えた感覚を感じるのである。「お」と「様」がつくとこ
ろには「顧客」にはない姿勢が見受けられる。

それに対して、「顧客の創造」というドラッカーの表現は、学者・
理論家としての公理的表現というイメージがある。あるいは、アメリ
カン・プラグマティズムと呼べばいいのだろうか。あっさりしたも
のを感じるのである。もともと、それだけのことで優劣を評してい
るのではない。

次の「二番手として市場参入する戦略」は、やはり顧客第一主義の
表れといつてよいだろう。ただし、ここである顧客は、「個客」では
なく、「大衆」である。競合品のまったく新しい新商品の創造は、当
れば大もうけ、はずれば大きな損失を背負う。他社はいち早く大衆
のニーズに合った新商品を目指すのに対して、松下電器は違った次元
に立っていた。「早い」ことよりも、「安く価値のある」商品づくり
に徹していた。したがって結果的に、一番手でもかまわないとい
うスタンスとして定着したのではないだろうか。

最後の「独自の分権組織（事業部制組織）の採用」は、ドラッカー
が『現代の経営』において有効だとしている連邦型組織の意図とほぼ
同じものである。

松下の意図は、部下に任せることで責任を明確にできること、そし
て部下にそうした経験を積み重ねることで経営責任者が育成されるこ
と、の二つであった。

ドラッカーの場合は、さらに連邦型組織はかなり低い階層の者まで

独立して指揮する能力があるかどうかの評価を可能にする、という効
果を述べている。この点について松下は、事業部制組織とは直接結び
つけていないが、「社員稼業」という理念に同じ意図を訴えている。
「社員稼業」とは、社員一人一人がそれぞれ「社員稼業」という個人
事業の社長であるとの意識、見識に立って仕事をするように、という
考え方である。

ドラッカーは観察者として、低階層の人材の経営センスを養える効
果を指摘し、松下は経営者として、全社員が経営センスを磨いて仕事
をせよ、といっているのだ。その真意は近いのではないだろうか。

最後に、松下電器の事業部制組織に関して、その特徴を付言してお
くならば、アメリカの事業部制組織との成立の違いであろう。アメリ
カにおける事業部制組織は、アメリカの経済史家アルフレッド・D・
チャンドラーによれば、一九二〇年代に主要なビッグ・ビジネスが形
成される中、何万人もの従業員を組織化する葛藤と混乱を收拾する形
で成立したとされる。

それに比べ、松下電器が事業部制組織を採用した当時はどうであ
ったか。経営規模は従業員が一〇〇〇人こそ越えていたものの、ビ
ッグ・ビジネスの域には遠い。経営上に課題を抱えていたわけでもなく、
一般的な職能制組織に問題があったわけでもなかった。つまり、松下
電器における事業部制組織の採用は松下の強い意向に基づいて成立
したわけで、かなり理念主導型の経営であったことがうかがえる。

以上、松下幸之助の経営手法は自らの経営哲学が直接的に反映され
たものであった。では、先のドラッカー同様、その哲学はいかなる過

程を経て形成されてきたのであろう。人生経験に裏打ちされた結果として、やはり、松下に影響を与えた人物群をふりかえることにする。

松下幸之助に影響を与えた人たち

松下幸之助の著書『折々の記』（PHP研究所、一九八三年）は、自分にとって印象に残る人物の思い出を綴った著作である。挙げられているのは二十数名で、その半数以上が、同時代もしくは先輩にあたる実業人である。

本書から推察するに、松下の哲学形成に大きな影響を与えたと思われるのは、まずは両親、以下、幼少の頃から青年実業家時代までに遭遇した群像、すなわち五代音吉夫妻、五代五兵衛、山本武信、岡田悌藏、そして加藤大観といった人々ではないかと思われる。

まず両親について述べると、かなり複雑な影響を受けたものと思われる。

とくに注目すべきは父政楠の影響である。政楠の人生はそれ自身が松下の成功の前提になっている。松下の成功は政楠の失地を補って余りあるかもしれないが、その成功を見ずして世を去った政楠の人生は、松下の目にどのように映っていたのであろう。

松下から裕福な暮らしを奪い、学業さえままならない境遇に遭わせたとという意味では、酷薄な仕打ちをした父親である。しかし、松下にとって痛ましくもいとおしい存在であった。松下が『折々の記』で紹介しているのは、恨むどころか、感謝すべき父の思い出である。

丁稚時代、和歌山の母と姉が大阪に移り住んだ折に、二人は自分た

ちと住まいを共にすることで、松下の丁稚生活をやめさせ、夜学に通わせてはどうかという提案をする。松下もその提案に心が揺れかけた。ところが、政楠は松下にこう言ったという。

「お母さんから、おまえの奉公をやめさせて給仕に出し、夜間勉強をさすという話を聞いたが、わしは反対じゃ。奉公を続けてやがて商売をもつて身を立てよ。それがいちばんおまえのためやと思うから、志を変えずに奉公を続けなさい。今日、手紙一本よう書かん人でも、たくさんの人を使って立派に商売をしている例が世間にはたくさんあることをお父さんは知っている。商売で成功すれば立派な人を雇うこともできるのだから、決して奉公をやめてはいけない」（『折々の記』一八七頁）

松下はこれに従った。そして、この父の見識に後年感謝の念を述べている。終生松下は政楠に対する尊敬の念を失うことはなかったようである。

父政楠が松下に与えた影響とは何だろうか。

まず、近代資本主義のリスクをもつとも残酷な形で経験してしまっただという点で、実業においては反面教師といわざるを得ない。松下は子供心に生活の変転を痛感させられたことであろう。

松下の記憶によれば、政楠は資産を失ったあとも、挽回を期して相場に手を出したという。その姿を松下はやりきれない思いで見ているはずである。資本主義のシステムが有する投機性が人間を変えてしまう怖さも知ったのではないだろうか。

ただし、そうした痛ましい政楠の姿が、尋常ならざるモチベーション

ンを松下に与えた、ということもいえるのではないだろうか。つまり、是が非でも松下家の失地回復の志を果たすというゴール・セッティングの役割を果たしたといえよう。

また渡部昇一上智大学名誉教授は、ユニークな主張をしている。松下はわずかな歳月であれ、没落するまでの間、女中に守りをしてもらうほどの豊かな生活をしてきた。渡部氏は、そうした幼少期の豊かさの刷り込みを重要視し、「若いときに幸福だった人は、永久にペシミストになることがない」という西洋の諺、あるいは「人間は幼児期に多少なりの豊かさ、それも物質的のみならず、文化的な匂いをかいていないと大成しない」という一説から、松下の素質を評価している。わずかながらでも、父のおかげでそういう豊かさを享受できたわけである。

幼い松下にとって、目の前に表れた資本主義とは何だったのである。家を経済的破綻に導いたシステムだとしても、それを以て資本家を恨み、共産主義に走るといふことはなかった。資本主義の合理性と父の失敗は別物であるという理解力が備わっていたといえよう。ただ、松下がよく「商売は本来成功するものである」と言う背景には、投機的な商売について強いアンチテーゼが働いているのではないだろうか。正しい道理に基づいた商売を志向すれば必ず成功できるというスタンスである。

次に母とく枝に関しては、こと実業における面では、その存在はあまり大きな位置を占めていないと思われる。紀ノ川駅から大阪へ向かう松下を涙ながらに送ったという話こそ有名だが、この話以外では、

松下の発言からそれほど母の話は出てこない。とく枝はいったん大阪に出たものの、政情が亡くなったあと和歌山に戻り、再婚したという。松下にとっては複雑な思いがあったのではないかと想像する。

両親はいずれも短命で病没することからしても、松下に親の慈愛の貴さと同時に、いやそれ以上に人生の儚さを示唆した存在ではなからうか。

実業の中の得がたいコーチたち

松下に影響を与えたほかの人たちは、ひと括りでいえば、いずれも実業に身を置いた松下の、時には苛烈な指導者であり、同盟者だったという人々である。

まず五代音吉夫妻は、松下にとってもっとも大きな存在であった。丁稚奉公先の自転車屋の主人夫婦であった彼らは、日常にあつては親代わりの存在であり、躰教育の実践者であった。箸の持ち方から礼儀作法まで五代夫婦の指導で学んだ。時にはビンタを張られたと、松下は述懐している。しかし、五代夫婦はけっして冷酷な主人ではなく、店の雰囲気からしても家族的で、温和な人物であったという。五代夫婦の役割は、船場せんばという商売の地で、お得意先やお客に対する商売倫理を、最初に伝えた人物であることであろう。

次に松下が挙げているのが、五代音吉の兄五代五兵衛である。この人物は十代で視力を失う不幸に見舞われ、按摩をして一家を支えた。特筆されるのは、按摩業だけでなく不動産売買の周旋業までこなすという特異な人物であったことである。松下によれば、五兵衛の周旋者

としての実力は並外れたもので、全盲の身の上ながら、物件に入ればその家の古さや値打ちを見分け、多くの信用を得ていたという。松下が大きな影響を受けたのは、こうした五兵衛の行き方が、生活の維持のみならず、社会活動にまで発展していたところである。

五兵衛は周旋業で相当の身代を築いて、その私財を投じて大阪盲啞院を設立し、盲啞者の生活の確立に貢献した。奇しき縁とは、その盲啞院の手伝いを松下の父政楠がするようになったことである。

そうした五兵衛の存在が松下に影響を与えたものには、二つの要素があったのではないか。一つは人間の可能性である。全盲という障害が人生の選択肢を狭めざるを得ないものであることは容易に理解できる。しかし、五兵衛は按摩業だけに安穩とせず、おそらく相当の精進を重ねて周旋業を営んだ。障害に屈することなく人生に対して積極性を持った人物、英気に満ちた人間だった。そこに松下は強い尊敬の念を抱いたに違いない。それともう一つは、そうした努力の末、盲啞院を設立するという、社会の改善活動に対する志と熱意である。社会的弱者になりがちな身でありながら、そこまでの活動を成し得た力は尋常ではない。のちに松下がPHH運動や松下政経塾といった社会活動に乗り出した動機は、無論本人しか語りようもないが、五代五兵衛という人物の影響を抜きにしてはあり得ないような気がする。

次の二人、山本武信と岡田悌蔵は松下にとって得意先であった事業者である。

山本は松下電器のヒット商品であった自転車ランプの卸を一手に引き受け、松下電器の成長に一役買った人物、また岡田は、その自転車

ランプに必要な乾電池の供給において、松下と提携を結んだ人物である。

山本は時に若き松下に自分の商売経験を語り、親しみをさせる兄弟的存在であったが、契約においては油断ならないほどしたたかであり得意先であった。

岡田も松下の経営観に影響を与えた実業家である。岡田は日本の乾電池製造の先駆者として知られた人物であり、松下との間に大きな交誼が築かれたのは次の一事による。

ナショナル・ランプの拡売のため、松下はランプを個別に売るよりも前に、一万個を見本として配るという宣伝策を立てた。しかし、それには当然一万個の乾電池が必要である。一万個を即買い入れられればよいが、当時の松下には不可能であった。そこで松下は、二〇万個の販売を約束した上で、一万個の無償提供をしてほしいと岡田にもちかける。岡田は松下の心意気を賞して了承したが、その結果は、予想を上回る四七万個の販売に繋がるといって大成功であった。

岡田は翌年の年賀に、松下宅の玄関に紋付、羽織、袴という威儀を正した服装で現れ、礼を述べた。岡田がわざわざ東京から訪問してくれたことは、松下にとって大きな誉れであった。松下は岡田の器の大きさに大いに傾倒したようである。

山本武信、岡田悌蔵との関わりは、松下にとって商人とはいかにあるべきかを考えさせるものであった。山本の尋常ならざるしたたかさや潔さ、岡田の商人としての高い倫理観、こうした先輩実業者の存在は、松下の経営感覚を磨き、経営理念形成を導く役割を果たしたので

はないだろうか。

最後に挙げるべきは加藤大観の存在である。加藤は真言宗の僧で、もともと京都で一庵を結び、祈禱や人生相談などを業としていた。加藤が山本武信の顧問をしていたことから、松下との交流が深まり、そのうち松下に、松下電器の発展と松下の健康を祈禱すると自薦して、松下電器の構内に居を構え、一九五三（昭和二十八）年に亡くなるまで、松下の人生や経営上の相談に乗った。

近代企業経営者の傍らに加藤のような宗教者が相談役にあつたということ自体、現代の感覚には遠いものが感じられよう。それだけ加藤の人柄に惹かれたのかもしれないし、宗教者に対する特別な親しみがあつたのかもしれない。戦後、宗派を問わず著名な宗教者たちと親交があつたことからそれがうかがえる。

加藤のような宗教者の存在とは別に、宗教が、松下の経営哲学に大きな影響を与えていることは重要な視点である。

『私の行き方考え方』（松下幸之助、実業之日本社、一九六二年）をはじめいくつもの自伝、伝記が明らかにしているように、松下が産業人の使命を認識し、水道哲学を掲げるようになった経緯も、知人を介して天理教本部の見学に訪れたことがきっかけである。信者たちの熱気にふれ、実業にも同様の情熱を生む正義、あるいは人々を駆り立てる聖なる経営があるのではないかという思いに打たれたという。

ただし、そうした思いは信仰からきたものではなかったことは重要な認識かもしれない。天理教の信者の熱気は、松下個人の信仰には影響をもたらさなかった。冷めているという表現が適切とはいえないが、

いずれ入信したい、といった接触ではなかったようである。極論かもしれないが、松下にとつて宗教とは、信仰とははなれたところにあり、純粋な理想社会の追求や経営に役立つ考え方を探るため、あるいは人生の修養のための判断の尺度として参考にしていったというのが、近いのではないだろうか。

事実、加藤との関係も、宗教上の師と弟子という関係にはほど遠かつたという。

3 経営哲学を形成した要件

何が経営哲学の形成を促すのか

ここまでドラッカーと松下幸之助の人となりや生い立ちをふりかえつてみたが、詰まるところ、二人の経営哲学の形成に大きな影響を与えたものとは何であつたのだろうか。

ドラッカーは研究者の立場から、松下は経営の実践者としての立場から、いつしか経営哲学を形成した。共通点はその哲学体系が人間観を含む大きなものに体系化されたところにある。それは偶然なのだろうか。あるいは何らかの必然性があるのだろうか。

程度の差はあれ、経営というものに接した人間は、近代に限っても相当な数にのぼるだろう。その中で、経営という営為そのものに大いなる意義を見出そうとした人間は極めてまれである。

すべての経営者が自らの経営課題に主体的に取り組むのは当然であろう。しかし、「よい経営」とは何かという問題を設定し、解答を見

出そうとし、なお啓発に努めたという点で松下は特異であろう。ドラッカーについても同じ視点に立つ経営学者は思い浮かばない。

そうしたドラッカーと松下の特異性は、職業上の適性といったものではないと表せない、人間的資質が根本にあるのではないだろうか。

もともと、人間的資質といっても、天才的な数学的才能や、特別な身体能力があったということではない。二人の天与の人格や才能に、経験的要素が合わさって育まれた人間たる要件として、ここでは以下の三点を挙げておくことにしたい。無論、恣意的であることは承知の上である。

① 挑戦的意欲の存在

まず、自己啓発や周囲への対応について挑戦的意欲が高いという点で、ドラッカーと松下ともに挙げられる資質ではないだろうか。こうした見方は、大成する人すべての要件とも思えるが、やはり、遭遇した社会の事象や個人的境遇に差異はあっても、とにかくつねに前向きである、ということが第一の要件と考える。

ドラッカーの場合、その家系と遺伝的要素からいっても、名門大学への入学はさして困難ではなく、ゆえにそれは挑戦的動機を与える目標にはならなかったようである。ピーティの評伝によれば、「学校的生活にはもう十分座った、さっさと大人の仲間入りをして大人として生活しようと考えた」と、ドラッカーは気ままにその道を自ら放棄し、明確な意志のもとに、実業の世界を選択するのである。両親への義務感から学位も取得していくが、ドラッカーにとってアカデミズムは当

初から主たる目標ではなかったのである。

ナチズムに対する徹底した反駁も、ドラッカーの人間的資質として、挑戦的意欲を有していた表れであったといえよう。

そうした天性の意欲は、松下の場合も共通しているのではないだろうか。松下の実業人としての出発は、ドラッカーより恵まれないこと甚だしい。しかし松下は、奉公人という身分であっても、よき丁稚であろうとし、大阪電燈のサラリーマンになっても、よき工員であろうとした。要は目前の仕事につねに意欲を持って取り組みためたのである。

それは簡単なことのようにだが、実際はそうではない。多くの人は概ね勤労の代償としての報酬や地位を意識するものである。

青年ドラッカーの行動は高等遊民のごとく奔放であり、松下の場合も、勤め人としてのモチベーションが低くなったからこそ、あえてリスクの大きい独立の道を選んだように、進退決断の基準は内的な意欲そのものである。

こうした挑戦的意欲に富んだ人格を形成する環境といったものは条件づけられるのだろうか。

筆者は、人生経験的要素として、ドラッカーも松下も富裕な、あるいは社会の上流階級に属する出自であったということを重ねたい。

もちろん、この点を普遍性ある条件と規定するのではない。そうであれば、現代の二世経営者は経営哲学に長じた名経営者はかりになる。また貧困の中から出世した経営者も数多い。だから一概にはいえないが、物質的・精神的豊かさに恵まれた中で的人格形成は、それ自体やはり大きな意味があるのではないだろうか。育ちのよさといった場合、

明るさ、気前のよさ、屈託のなさといった人格が連想される。なぜそのようなかは精神医学的見解を持たないが、直感でいえば、幼少期に「豊かさ」を享受してきたからこそその心的余裕があらゆる場面で発揮されるのではないだろうか。

先に紹介した渡部昇一氏の主張のように、一般論としては、幼児期に順境を経験していると、成長期において、社会の諸問題を屈託なく認識し、それらに対して自前の奔放な思索によって解決を見出すようになるという。そうした結果として、あらかじめ挑戦的意欲を与えられたかのような人格が誕生するのである。

知識階層に生まれたドラッカーは、財政的にはともかく、その家庭文化の高さから、多様な文化やイデオロギーを天与のものとしていた。彼はそうしたものに触れて内的葛藤を十分に経験し、学校教育のエリートとしてではなく、自らの価値観で就業を目指し、また研究者的生活を選択した。

松下の幼少時代は悲惨で、時代の波に翻弄されただけのように思えるが、幼児期のわずかな豊かさの経験と、先に述べた父の身を挺した人生訓が、高いモチベーションを持続させたものと考えてよいのではないだろうか。

「物質的・精神的豊かさ」の本質は必ずしも上流であるということの意味しない。とくに精神的豊かさの本質には家庭教育のあり方が大いに関係するという見方もある。

ある著名な経営者が、経営者の条件として、『愛された経験を有していること』を挙げていたが、そうした見解もあるだろう。幼児期の

順境というのは必要条件として、それほど高いハードルとは思えないが、時代・世相との関わりや昨今の教育環境の複雑さを考えれば、議論のわかれるところかもしれない。

② 自己観照から「個の存在」を思考

そして、次には、ドラッカーにおいても松下においても、個人とはいかにあるべきかという視点の存在であった。

ドラッカーはナチスの台頭を多感な人格的成長とともに観察し続けた。そして、大衆がナチスの支持に傾き、ナチスが暴発する根源的な条件を、まったく独自の観察眼から解明したわけだが、そこで大きな問題となったのは、大衆と個の関係である。

個々の人間の存在は社会に対してどのような意義を持つのか。ユダヤ人の排斥、そこには個の尊重はどこにもない。ただ極端な迫害があるのみである。

組織があらゆる面で機能する産業社会の到来をドラッカーは予見した。その組織において、個という存在はいかに責任を果たし、いかに機能すべきか。ドラッカーのナチズムの観察に始まった社会学とマネジメント論の接点はそこなのである。

松下にとっても事業経営は、まず組織ありきではなかった。わずか三人でスタートした事実が証明しているように、松下における経営組織とは個の集合であった。松下がそうした意識を持つに至ったのは、まずは船場での家族主義的丁稚生活の経験であろう。そして、天の配剤か運命的というか、元来健康に優れず、人に任せざるを得なかった

境遇である。

周囲の部下に仕事を任せてみて、人間は責任を持つことで成長し、可能性が拡大するという実感を幾度も味わった。

そうした経験から、事業部制組織導入を決断し、「社員稼業」という一人を経営者に見立てる発想を、全社員に訴えたのである。その根本には、個それぞれが組織内で機能し、また自らを最大限に生かす努力が必要との見方があったからである。

では、その「個の存在」を考えるに至ったドラッカーと松下の資質とは何だろう。筆者は、もともと身近な個である自分という対象への客観的視座ではないかと考えたい。幼少のドラッカーが自宅の屋根裏から見える畑をどのような想いで眺めていたかは知るすべもない。しかし、間違いなくドラッカーは思索ができる環境にいて、自らを見つめていたはずである。もしそうでなければ、大衆が等しくなびいたナチズムに対して、流されずに明快な視座を保てたであろうか。

松下の場合も、肺炎カタルの病床にあって何を考えていたかは本人のみぞ知るものだろう。自分が病床にあるために、人に任せざるを得ないもどかしさ、あるいは期待以上に働いてくれる社員への感謝の気持ちだろうか。

松下は、経営者の要諦の一つとして「自己観照」の必要性を訴えている。人間とは自分のことさえそう理解していないものである。だからこそ、事あるごとに自分というものをよく知るように努めよ、という。単なる反省をせよということではない。人間として、自分の立場として、いかにあるべきかを見つめる。そうした思索が、転じて自分

と同じく思索する他の人々の「個の存在」のあり方にまで及ぶのは、松下の場合、むしろ当然だと思うのである。

③ 出逢いを出逢いとし得た感受性

最後の人間の資質の要件は、感受性の問題である。この資質はかなり天性のものかもしれない。

ドラッカーと松下はそれぞれの生い立ちで述べたように、逢うべき人に逢ってその哲学を育んできた。しかし、逢った人が自分にとつて有意義な存在になり得るかどうかは、やはり自らの感受性に優れたところがあってはじめて成立することではないだろうか。

あらゆる人が、数え切れない出逢いと別れをくり返している。そのうち、特定の人に逢えたというだけで、経営哲学を物することなどできるはずもない。有名政治家の御曹司が、親の人脉を継承して政治家として有利な立場にあるということとは、まったく次元の違う話である。しかも、ドラッカーにしても松下にしても、けっしてエリートばかりとの邂逅ではなかった。

もちろん、二人とも優れた文学者だとか実業家との出逢いはあった。しかし、フロイトと逢った八歳のドラッカーは瞬間的にフロイトの持つ大きな社会的役割を認識しただろうか。それはたんなる事実にすぎない。その後、ドラッカーが物心ついて、フロイトをふりかえったときに、人生と社会を考える自らの問題意識の中で、フロイトの人生に思いをはせ、彼が自分に示唆したことを思い出し、その出逢いにどんな意義があったか、自分が納得できるように理由づけたはずである。

松下も、実社会における人との出逢いに、時には感動し、時には苦しい出としつつその価値を心に刻み付けたことであろう。「万物みなわが師」「部下が偉く見えるか」というモットーを松下は人に語っていた。日々の人との出逢いにどれだけ学べるかということが、実は大きな要因ではないだろうか。

総括 　いかに経営哲学を身につけるか

以上、ドラッカーと松下幸之助の経営哲学形成における人間的資質の要件について考えてきた。

挑戦的意欲の存在、自己観照から「個の存在」を思考、出逢いを出逢いとし得た感受性、と整理してみたが、つきつめてみればやはり、究極のところは二人の天性の人格に拠るところが大きいのであろう。ただ、経営哲学を構築しようという者の心がけとしては、つねに自らの言動を省みてその姿勢に反映させ意識化することが大事だと思われる。

それと、経営哲学を自らのものにする上で、付け加えておきたいのは、「経験」という問題、とくに実業経験の重要性ということである。ドラッカーは学校教育を継続する以上に経済的自立を志向したし、松下は選択の余地なく小学校を中退し、実業に入った。意志的であろうとなかろうと、そうした実業の中にいち早く身を置いたことは、二人に学校教育では学び得なかつた多くの知恵を与えたと思わざるを得ないのである。

人情の機微、社会意識の変化、組織と個人の関係についてなど、ドラッカーの経営哲学も松下の経営哲学も、共通しているのは理論的な論理の帰結ではない。その多くは身近な人間の観察および諸々の社会現象から経験的に身につけたものの見方がほとんどではないだろうか。松下は丁稚時代の雇い主であった五代音吉の教えを人間生活の基本として自ら述べているが、おそらく掛け値なしのことであろう。

それは学問的な人間学ではなく、船場の商人が有する倫理観の生き写しであったかもしれない。しかし、その倫理観は五代音吉だけのものではない。つきつめていえば、船場商人のフィリターを何重にもくぐり抜けた人間社会の公理である。だから、単純に実業経験の豊富さが経営哲学を生んだというわけではない。若年期にそうした、経営哲学の土台ともいえるべき、人間社会の公理、職業人の公理に接することができたという幸運を要件と考えるのが正しいのではないだろうか。実業に身を置く環境は、全人教育的に人間としての修養を積ませる効果を持つからである。

ただし、先程の出逢いにおける感受性と同様、いくら実業に身を置いたといっても、「経営」を意識しない経験ならば、やはり経営哲学が構築される余地などないと思われる。

ドラッカーはGM社の研究でマネジメントに覚醒した、と紹介したが、それ以前において、大学の海洋法の講座に出て、「学習によって習得できる知的体系」としてマネジメントの発想の原形を得たという。ならば、実業経験ではなく高等教育がやはりドラッカー経営哲学に貢

献したと思われそうだが、そうともいえない。ドラッカーを教えた教官は、海洋法の根底には、歴史・社会・技術・法思想・経済のすべてが凝縮されている、と力説したという。つまり、そこには社会における人間の価値観や行動がやはり前提となっているのである。ドラッカーは人間の知的体系として、マネジメントの存在をなんとなくイメージしていたのであろう。

以上、経営哲学形成の背景についていろいろ検討してきたが、最後にもつばら経営者の立場に立つて、経営哲学を真に身につけるにはどういう姿勢が必要になるかを考えておきたい。

一つ考えられるのは、経営哲学というものが人間の価値観や社会秩序といった思索の体系として捉えられるならば、やはり人間的修養を自らに課す気持が必要ではないかということである。

努力するにしても、知識を暗記するといった努力ではなく、社会における人間の価値観やその行動の原理の探求こそ重要だと筆者には思われる。ドラッカーや松下は天性として、また早期の実業経験の修養から、自然のうちにそうした経営哲学を生んだということなのであろう。

それともう一つは、いかなる状況であれ周囲を肯定的に捉え、観察する姿勢である。組織の内外で何が何を動かしているのか、その要因は何か、さらにその要因は何かと、問題の答えを観察し続ける姿勢が必要ではないだろうか。

自ら意欲を持ち、自己観照に努める。組織内各個人の適性や役割を大所高所から考える姿勢を習慣づける。こうした姿勢のうちに、経営

の当事者として思索を重ねていけば、たとえ既存の経営哲学でも自分のものとして理解できるようになるのではないだろうか。その一助として、「ドラッカーならばどう観たか」松下幸之助ならばどう考えたか」と、二人の哲学を参考にするのももちろんよいことである。そうした学ぶスタンスの工夫もたいへん重要であると指摘しておきたい。

《参考文献》

- ・ P・F・ドラッカー『ドラッカー全集』一～五、ダイヤモンド社、一九七二年
- ・ P・F・ドラッカー／上田惇生「訳」『「経済人」の終わり―全体主義はなぜ生まれたか』ダイヤモンド社、一九九七年
- ・ P・F・ドラッカー／風間禎三郎「訳」『傍観者の時代―わが二〇世紀の光と影』ダイヤモンド社、一九七九年
- ・ P・F・ドラッカー／上田惇生「訳」『断絶の時代―いま起こっていることの本質』ダイヤモンド社、一九九九年
- ・ P・F・ドラッカー／上田惇生「編訳」『プロフェッショナルの条件―いかに成果をあげ、成長するか』ダイヤモンド社、二〇〇〇年
- ・ P・F・ドラッカー／上田惇生「訳」『ドラッカー選書③「新訳」現代の経営（上）』ダイヤモンド社、一九九六年
- ・ P・F・ドラッカー／上田惇生「訳」『ドラッカー選書④「新訳」現代の経営（下）』ダイヤモンド社、一九九六年
- ・ P・F・ドラッカー／上田惇生「訳」『ドラッカー選書⑨「新訳」産業人の未来―改革の原理としての保守主義』ダイヤモンド社、一九九八年

- ・ P・F・ドラッカー／上田惇生「訳」『マネジメント「エッセンシャル版」―基本と原則―』ダイヤモンド社、二〇〇一年
- ・ 麻生幸『ドラッカーの経営学―企業と管理者の正当性』文眞堂、一九九二年
- ・ 寺沢正雄『ドラッカー・システムの研究』日本経営出版会、一九六九年
- ・ ジョン・J・タラント／風間禎三郎「訳」『ドラッカー―企業社会を發明した思想家』ダイヤモンド社、一九七七年
- ・ ジャック・ビーティ／平野誠一「訳」『マネジメントを發明した男 ドラッカー』ダイヤモンド社、一九九八年
- ・ P H P 総合研究所研究本部「松下幸之助発言集」編纂室編『松下幸之助発言集 第37巻』P H P 研究所、一九九二年
- ・ 松下幸之助『私の行き方考え方』実業之日本社、一九六二年
- ・ 松下幸之助『人間を考える―新しい人間観の提唱』P H P 研究所、一九七二年
- ・ 松下幸之助『崩れゆく日本をどう救うか』P H P 研究所、一九七四年
- ・ 松下幸之助『私の夢・日本の夢 21世紀の日本』P H P 研究所、一九七七年
- ・ 松下幸之助『折々の記―人生で出会った人たち』P H P 研究所、一九八三年
- ・ 佐藤悌二郎『松下幸之助 成功への軌跡―その経営哲学の源流と形成過程を辿る』P H P 研究所、一九九七年
- ・ P H P 総合研究所編『松下幸之助・経営の真髓』P H P 文庫、一九九八年

- ・ P H P 総合研究所研究本部編『キーワードで読む松下幸之助ハンドブック』P H P 研究所、一九九九年
- ・ 渡部昇一『日本不倒翁の発想』学習研究社、一九八三年
- ・ ジョセフ・ボイエット&ジミー・ボイエット／金井壽宏「監訳」、大川修二「訳」『経営革命大全―世界をリードする七九人のビジネス思想』日経ビジネス文庫、二〇〇二年
- （わたなべ・ゆうすけ P H P 総合研究所第一研究本部松下理念研究部副主任研究員）