

比較研究…ドラッカーと松下幸之助

—その5・企業とは何か

渡邊祐介

1 企業の根本を支える哲学

根源的な課題と現実

今、企業の根本的な命題が問われている。すなわち、企業とはそもそも社会においてどんな存在なのか。どんな組織であることが望ましいのか。また、個人の生き方として企業で就労することがどんな意味を持つのか等々である。企業論でポピュラーな課題として、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility ≡ CSR）、企業統治（Corporate Governance）、M & Aといったことが取り上げられているが、本当に必要なのはその根本的な意義を再確認することではないだろうか。新たな局面にある日本資本主義の将来を見据える上でも、社会的組織としての企業のあり方を整理することは大切だと思われる。

企業の歴史は古い。資本主義の産声とともに、近代社会を形成する重要な組織として企業は発達してきたわけであり、存在するべく設計され、誕生し、持続してきたものである。にもかかわらず、今日、企業の本質が問われ、社会性があらためて議論されているのは、不可思議ともいえる。しかし、個々の人間関係、人間と組織の関係が変化せ

ざるを得ないのと同様、企業と社会との関係もまた時間の経過とともに同じではいられないのであろう。

本稿では企業をめぐる代表的な論点であるCSRと企業統治を軸に、企業とは何たるかをドラッカー、松下幸之助の企業観から考察し、企業家・経営者にどのような示唆を与えられるかを検討する。

CSRの議論

まずCSRについて考えてみる。今日、CSRの議論が活発なのは、企業倫理の欠如が招いた事故や不祥事、犯罪が跡を絶たない現実を受けてのことである。

CSRが注目されるようになった要因としてよく指摘される点は以下のようなものである。

①情報化・グローバル化・環境悪化

外的要因を総括すると、情報化・グローバル化・環境の悪化の三つがある。

情報化は企業のあらゆる情報を瞬時に開示してしまう。かつて社内多くの情報は、社長以下経営幹部までしか共有されず、組織内に垣根があったが、今やその垣根はずっと低くなった。IT革命が

もたらした大きな変化である。

またグローバル化は一国一地域のビジネス慣行を許さなくした。企業の活動が拡大すればするほど、普遍性のあるビジネス体制への移行を余儀なくされるようになった。

そして自然環境の保全に対して、企業はもつとも厳しい責任を追及されている。現状では、環境悪化の最大の原因は企業の産業活動によるものとされる。全世界の課題は地球環境を持続可能にすることであり、環境の保全を前提として、企業活動がなされなければならない。

このような情報化・グローバル化・環境悪化が互いに関係しつつ、外的要因として企業にCSRの重要性を示唆するようになったといえる。

②組織・個人のモラルの低下

また企業内部の要因として、科学や技術、社会制度の発展に対して人間の道徳・モラルがより低下していることから、CSRが強調されるようになったという見方がある。すぐれた科学的知識を有しながら、その知識や技術を反社会的活動に利用する、公的に秘匿義務がある情報を私的に盗用するといった事件や、入札の上委託された管理業務を実質的に放棄したために起こった事故等が相次いでいるのを見ると、そうした見解も否定できない。

堺屋太一は著書『組織の盛衰』で、企業のようなある目的達成のためにつくられる機能体組織は、できあがった瞬間にそれ自体本来の目的とは違った目的、すなわち自分たちの組織を守ろうとする目的を持つと指摘している。組織社会がますます浸透しつつある現代において

は、そうした組織のやむを得ざる自家撞着の習性が企業活動にも表れて、問題をもたらすのかもしれない。

もちろん、家庭環境、地域コミュニティの通念、教育制度、就業形態といった社会全体の変化も、企業に間接的に影響を与えていることだろう。

このように複雑な要因を抱えての問題だけに、CSRの徹底はかなりの困難を伴っている。普及されなければならないという結論は明快であるにもかかわらず、個々の要因をめぐる現実が容易に解決できない。したがって議論の高まりがあっても、各企業への普及に寄与しないため、消化不良の感が拭えないのである。

新しい視点

では企業のあり方に対して、ドロッカーと松下幸之助はどのような考え方をしていたのであろう。分かっていることが一つある。それは、ドロッカーも松下も法的な知識の解釈や経営技術の有無で結論づけようとはしていないことである。

ドロッカーも松下もその示唆するところはノウハウや手法ではなく、哲学的思索からの発想である。ドロッカーは企業を社会組織の一つとしてみているし、組織はなぜ必要なのかという根源的な問いから問題を想起している。また、松下は企業家としての数十年にわたる実業経験から経営をめぐる事象に対して、何が正しいのかを反芻しながら、自分なりの哲学を築いてきた。そこから企業のあり方を問うている。社会生態学者（ドロッカー自身は自らをそう定義する）、実業家

として同時代的に企業観を模索してきたことによるのであろう。

ドラッカー、松下の哲学的醸成も一日にしてなつたわけではない。その哲学形成過程を含めて考察することができれば、新たな示唆が生まれるかもしれない。

まず、ドラッカーの企業観から整理してみる。

2 ドラッカーの企業観

企業をみる視点

「企業とは何か」と問うたとき、企業をどのような視点で捉えればよいのだろうか。ドラッカーがGM（ゼネラル・モーターズ）を企業研究として初めて取材し、レポートした著作『企業とは何か』では、次の三つの側面から考えなければならないという。

第一の側面 自立した事業体として

第二の側面 目的とする信条、約束と社会の価値観の関係

第三の側面 実際の活動と社会への貢献

第一の自立した事業体としての企業とは、経済活動を目的として存続し、自立し得る組織として評価できるかを問う。

第二の側面では、企業が活動するにあたっての信条なり約束が、社会通念と一致しているかどうかを問題とする。たとえば、アメリカにおいては国民のすべてに個人の尊厳があり、機会は平等で、報酬は努

力と能力に応じて与えられるといった社会規範なり信条がある。企業の理念や目的が社会規範と矛盾や齟齬を生むものであったら、企業はその時点で存在意義を失うことになる。

第三の実際の活動と社会への貢献というのは、理念が社会貢献を謳った高邁なものであっても、実際の活動においてはそれと矛盾しているといったことが多いことに則している。中でも大きな論点は、企業の生産する財とサービス、それと利益の関係である。いずれもが企業の目的なのは明白だが、その二つは対立するものか、それとも調和するものなのかを見極めなければならない、と説く。

ドラッカーの視点

ドラッカーがこうした原則を打ち出した背景には、ドラッカーなりの姿勢があり、それに則した見方があることをふまえておかなければならない。その姿勢とは、まず人間社会を政治的な視点でみるということである。人間は一人きりで生きることができない。何らかの形で衆を頼み、また群れる必要が出てくるから、集団が誕生する。集団が誕生すれば、そこに何らかの秩序が必然的に求められる。その秩序ある集団こそ「組織」であり、ドラッカーは人間が政治的に幸福で豊かな社会を創造するためには、その「組織」が大きな鍵を握るものと捉えた。

そしてさらに、その「組織」の中でも、もっとも重要な組織を「企業」とみた。なぜか。それは、企業こそ現実に社会の富となる財やサービスを生み出す基盤であり、多くの企業が互いに良き財とサービス

の創造を競い合う産業社会こそ、もつとも繁栄し得るシステムだと認知したからである。

そうした社会生態学的な見地から企業を捉えているために、社会の目指す方向性と企業の目指す方向性は元来一致しなければならぬわけである。

またこの視点に基づいて、ドラッカーの考え方はさらに二つの価値観を有することを強調しておこう。

① 調和の概念の重要性

社会と企業の方向性の一致というのはまさしく理想である。しかし、現実問題としてそれは容易なことではない。ことに企業の事業活動とは営利を求めるものであり、そのことによる倫理的規範との葛藤は昔も今も変わらない。また事業活動のもとに集う人びとの個々の価値観の相違も企業内部の調整によって解決されなければならない。

そのような企業の内と外を問わず、社会全体の観念として必須のこととして、ドラッカーは「調和」という概念の重要性を説く。調和という概念も政治的な発想である。政治は保守と革新に分類される。つまり、現実に対して漸進するか、理想に則して変革するかである。この二つの姿勢は相容れるものではない。

この明確な相違のある理念を調和させながら成立する社会観が必要である、とドラッカーはいう。それは法によって解決されるものではないし、そうであってはならない。法はすなわち特定の価値観によるからである。調和という価値観は、相違があることを前提としている。ドラッカーはマネジメントを技術として具象化したのが、マネジメント

はある種、調和を具体化する方法であるという見方もできよう。

② 個の人間の尊重

さらに、これもつとも不変の価値観であるが、個として存在する人間をないがしろにしてはならない。個人をして社会に自立させ得る、成り立たせる価値観が根底になければならない。ドラッカーは、こう述べている。

企業は社会的組織である。共通の目的に向けた一人ひとりの人間の活動を組織化するための道具である。

（『企業とは何か』二〇―二二頁）

この個人を尊重する価値観がドラッカーにおける前提であることは、本連載でたびたび紹介しているように、ドラッカーがオーストリアで吹き荒れた全体主義を目の当たりにし、それに強烈に反発した経験があるからである。そうした中でドラッカーが考えざるを得なかったテーマこそ、人間はいかに社会の中で生きるべきかという問題であった。

現在問われているCSRの問題とドラッカーの考え方は、そのスタンスがかなり違うようにみえる。

昨今CSRが取りざたされているのは、企業と社会の持続可能性を保持するという原則が重要だとされているからである。二〇〇四（平成十六）年六月に発表された「欧州マルチステークホルダーフォーラム最終報告書」では、CSRを「企業が社会問題と環境問題を、従来

の財務問題と同じように、企業の責務として利害関係者とのやり取りの中に自主的に組み込むこと」と定義している。

至極もつともであり、ドラッカーの考え方からしてそれを否定するものではないと思われるが、ドラッカーのいうCSRとは、このようなマニュアル的なものではない。もつとシビアである。

故意であろうとなかろうと、自らが社会に与える影響については責任がある。これが原則である。組織が社会に与える影響には、いかなる疑いの余地もなく、その組織のマネジメントに責任がある。

『マネジメント【エッセンシャル版】』九四頁)

ドラッカーにおいてマネジメントは一人の人間の人生設計も、企業の舵取りも同じで、それだけに重要な技術である。個々の人間や組織のマネジメントが互いに社会において持続可能ならしめるように働くことが、困難が伴うもののドラッカーが理想とすることなのではないだろうか。

企業統治に対する見解

次に、こちらも今日話題となっている企業統治（コーポレート・ガバナンス）の問題から企業の本質を考えてみよう。企業統治とは企業が日々直面している課題に対して、必要に応じて経営体制の刷新を行わない、いかなるリスクにも対応し得る自己制御のメカニズムを指す。

CSR、企業統治、企業倫理といった企業に関する諸概念はそれぞ

れ大きな課題ではあるが、ドラッカーにいわせればそれらは本来わざわざ分けるものではなく、本質的には一つの括りとして捉えるべきものかもしれない。

ドラッカーのいうマネジメントとは、戦略上に特化した「経営の手腕」ではない。彼の定義は、「マネジメントとは組織の機関である」『マネジメント【エッセンシャル版】』八頁」ということだけである。そしてその組織とは、企業組織のみを指すのではない。政府もNPOも範疇に入る。すなわち、社会のすべての組織においてマネジメントが必要となるというのが、これまで何度も述べてきたドラッカーのエッセンスである。

その意味からすれば、企業統治もマネジメントそのものであることに変わりない。ただ、企業統治が現在複雑なのは、株主、経営者、従業員、お得意先といった各者をどう捉えるかが問題だからである。

今日、企業統治に関して、もつとも大きな論点となっているのは、企業は株主のものか、従業員のものかという主権論の見解である。ドラッカーにいわせればどちらが正しいのであろうか。答えはまず、少なくとも株主のものではないということである。

ドラッカーは株主について、「今日の社会的実体としては、株主とは、企業とかかわりをもつ多くの利害当事者の一つにすぎない。企業が永続的な存在であって、株主のほうが一時的な存在である。企業は事実上、社会的にも政治的にも、実体的な存在となっている。株主のほうが派生的であって、法律上の存在にすぎない」（『企業とは何か』二一頁）と述べている。

個としての人間の生き方を重視して、社会の生態を観察していたドラッカーには、組織をモノ扱いする思想は到底受け容れられるものではなかったであろう。

では、組織を構成する従業員のものなのだろうか。先に述べたように、企業はある目的のための共有の道具であるという。その点からみるならば、たしかに従業員のものであろう。しかし、道具の所有者一人ひとりにそうした実感は期待できない。

詰まるところ、ドラッカーが考えるところの企業統治の本質は、経営者のリーダーシップと株主、従業員ら利害当事者の調和を図るところにある、ということになろう。

企業の本質を組織の実体あるのみという考え方に立つならば、その社会的存在は然るべき役割を果たせるかどうかにかかってくる。しかしそれには組織が円滑に機能しなければならぬ。そのためには、所有権をはっきりさせて統制するよりも、株主、従業員から付託された企業家・経営者にマネジメントという技術を使って治めてもらうのが一番である。

マネジメントこそ企業のみならず社会のあらゆる組織に意義をもたらす重要な技術なのである。

3 松下幸之助の企業観

生計を得るための道具から

次に、松下幸之助の企業観についてみることにする。

ドラッカーの企業観に比べ、松下の企業観は、企業家であり経営の当事者である主体者としての立場から語られる点に注目しなければならない。そしてもう一つ、企業家というものはいつ企業観を確立していくかという点が重要である。

個人が企業を興すとき、企業家として、当初から組織は社会のもの、国家のものという信念がどこまで付随しているだろうか。創業時においては、社会に対して財とサービスを提供しつつ、なんとか利益を得、従業員の生活を保障していくという使命観があるのみかもしれない。

こうしたスタートアップ期のベンチャー企業家が、「企業とは何か」という抽象的な問いを投げかけられて、すぐに「企業は社会の公器」と回答できるだろうか。本音は、「自分の会社を持てた」という意識がやはり強いのではないか。またそのことを非難されるいわれはない。

ただ、企業は変化し続けるものであり、企業家・経営者と組織の関係も変わる。問題は、企業家が日々の経営を通じて、自らが行う事業の意義について思索を重ねる、または経営の真髓について哲学的思考を余儀なくされるような機会を得るかどうかである。

松下幸之助の転機

松下幸之助の場合、次のような転機があった。

一九二二（大正十一）年、まだ松下電器が従業員数四〇名ほどの個人経営の時代のことである（松下電器の株式会社化は一九三五（昭和十）年）。

当時、大阪における町工場や中小商店の年一回の税の査定は、税務

署員が付近の寺に出張してきており、そこに向いて売上、利益を申請するというものだった。

この年も松下は例年同様に申請したところが、思わぬ展開に立ち至った。年々順調すぎるほど事業が拡大し、利益率が高すぎたことが仇になったのか、税務署が社への立ち入り調査を求めてきたのである。

見解の相違もあって松下としては理屈に合わないものと感じられた。「心配で寝られなかった」とも述懐している。しかし、その眠れない夜のうちに、松下は思慮の結果一つの見解に達した。それは、この利益は自分が働いて儲けたと考えるから悩むのである。これは本来国家のものであり、土地も含め、あらゆる財産も帰結するところは国家のもので、現状は便宜上、個人の所有が認められているにすぎない。したがって、本来の所有者であるところの国家がいくら税金をとろうが知ったことではなく、悩む必要もない」というものだった。

翌日訪れた税務署員にもこの考え方を自分なりの信念として話したという。この経験から松下は、自分がこのような公益意識にまで到達し得たことで精神的に楽になり、以降の税の問題についてもゆるぎない考え方を持つて臨めるようになったといっている。

松下が創業五年に満たないうちに、納税を通じて「企業とは何か」を思考したことが早いのか遅いのかは分からない。しかし、企業家は松下のように、諸々の契機を捉えて、企業と社会について何らかの思索をしなければならぬのではないだろうか。

一九七一年（昭和四十六）年、関西財界セミナーにおける講演で松下は、次のように語っている。

結局、企業というものは全部国家のものであって私のものではない。それを私のもの、あるいは私らのもの、あるいは株主のものだというような考え方でやっているところに問題がある。だから企業は国家から預かっているものであるという観点に立っていっさいをみていこう、そうすれば非常に楽であるし間違いがないと、こういう考えでやってきておるんです。

今、いろいろ企業と社会の関係がともすれば問題になっていますが、これはひとり日本だけじゃありません。自由資本主義の国家においては、とくにそういう兆しがございます。そういう点に對しまして、われわれ企業者たる者は、はっきりと一つの理念といえますか、企業観というものを打ち立てないといかんと思います。

その企業観は、いま申しましたように考えてはどうか。そういうところからいっさいを割り出してものを考えていけば、非常に力強いものが持てるという感じがするんです。また一般国民もそういういった考え方を持つていなければいけないという感じがします。

この講演の最後で松下はさらに言葉を継いで、「企業は社会と別には存在しない、企業と社会は対立でも何でもない、一体のものなのだ、一体でみんなが企業人である、みんなが社会人である、ということだと思います。そういうことをはっきりとこの際に思い定めなくちゃならないと思うのです」と述べている。

こうした論調からも、企業の公共性は、社会の大前提として認識さ

れなければならぬといえよう。

松下のCSR観

松下のCSR観は、そうした企業の公共性から、まず本業で社会に役立つ財とサービスを提供することを第一としてしている。それ以外の面は、時代の要請もふまえ諸々に派生するものと捉えていた。

一九七四（昭和四十九）年に発表した『企業の社会的責任とは何か？』（非売品）は、田中角栄内閣の日本列島改造論以降、企業の投機的行動に対する批判が高まった時勢に加え、第一次石油ショックによる便乗値上げ、買い占め、売り惜しみが横行して企業への反感ムードが広がったことから、松下なりの姿勢を示す要に迫られ、発刊したものとされる。

四万字程度の小論だが、先の企業の公器性とその使命を訴えて以降、掲げている項目は、「地球・環境との調和」「公害の防除と絶滅」「過密過疎と企業」「自由な競争で共存共栄を」「国民外交の推進」「社会人の育成」「利益と社会的責任」の七項目である。そして最後に、この責任は経営者が担うことは当然としながらも、企業に属する全社員も等しく負うものであると結論づけている。

近年のCSR論において重要視される点は、環境保全や地域社会への貢献であり、松下もこの点は最初にふれている。市場における公正な態度も当然のこととして、もっぱら松下らしさが強く出ているのは後半の三項目である。

「国民外交の推進」は現代のグローバル化を予見したようであるが、

財とサービスが輸出されるにおいて、当然人材も諸外国に滞在する。そうした海外事業展開の現場において、各国の価値観にそぐわない独善的な行動をとってはならないとし、そうした節度ある姿勢が国民外交となることを強調している。

「社会人の育成」は「物をつくる前に人をつくる」という松下の経営哲学に則したものであろう。

最後の「利益と社会的責任」は企業家たる松下ゆえに発せられる厳しい姿勢ではないだろうか。税をきつかけとして松下に企業の公的責任感が芽生えたことは先に述べたとおりである。企業は責任として税を納めなければならない。もしも利益を上げられず、税を納めない企業があるとすれば、それは資本を提供した社会に対する背信行為である。そんな事態に至っては企業家の沽券に関わると松下はいうのである。企業の利益は即公益、企業こそ社会のプロフィット・センターであることを松下は強く求めている。

企業統治について

松下が社長を務めていた時代には、企業統治のあり方など経営の課題ではなかった。したがって、今現在問われている企業統治の問題に松下がいかなる回答をするか、具体的に予見することはむずかしい。

ただし、松下の経営上の工夫なり試みを社史に則って顧みれば、いくつか松下らしい姿勢というものは散見できる。

たとえば、松下はお得意先の顧問として知り合った真言宗醍醐派の僧・加藤大観と一時期起居をともし、事業の相談をしていた。いわ

ば社外取締役的な役割として宗教家を置いていたのである。企業統治上の工夫というには異例だが、松下が自らの経営判断に対して、第三者的立場の御意見番たる人材を求め、側に置いていたのは、ユニークな姿勢といえよう。

人材の登用に関しても次のような例がある。

一九五三（昭和二十八）年のこと、M & Aにより傘下に入った日本ビクターの社長として、松下は実業経験のまったくない元海軍大将で、学習院長、外務大臣、駐米大使であった野村吉三郎を起用した。その理由は、野村の人的資質であった。松下曰く、「清廉潔白で、スケールが大きく、茫洋として、しかも感じが柔らかく、一口でいえば人間の偉大さというものを感じさせる」、すなわち組織の上に立つ人物としてふさわしい人格者であったから、と説明している。

また、取締役に元警察官僚を招いたこともある。この官僚は少年補導のエキスパートで、補導所設立のため一口一百万円の寄付を企業に依頼して回っていたところ、松下から一千万円の寄付を得て設立を実現できた経緯があり、官を退いたのち、松下電器の社会活動担当の役員として迎えられた。内部から昇格した者や、取引銀行から招いた人でない人材を、専門の実績から役員に登用したわけである。この役員は常務にまで昇格して松下電器の社会活動部門を統括した。

このように、自らへの監査を意識していたこと、組織の長には経営の専門的知識とは別に有徳・公正さを重んじたこと、また現代のCSRの一端を担う社会貢献活動に、然るべきキャリアの人材を外部から招いたことなどから、松下自身が現代の企業統治に通じた行動をとっ

ていたことが分かる。

4 企業倫理とマネジメント

企業倫理観が問われる背景

では、こうしたCSRや企業統治のあり方をきっちり認識し、実行するために企業倫理をどのように構築し、維持・継承すればよいのだろうか。

まずいえることは、企業家・経営者個人の生活倫理、社会倫理がそのまま社としての企業倫理に結びつく社風であれば、極論すれば事新たに企業倫理を論じる必要もなければ、勉強会を開く必要もないということだ。

松下幸之助は企業倫理を徹底させるために、特別な組織をつくったわけではない。松下電器における企業倫理は、創業者松下が自らの経営哲学を究め、探求し、「綱領・信条」以下、成文化した種々の経営理念のうちに網羅され、会社に浸透していったといえよう。

高品質で廉価な商品を広く社会に普及させたいといういわゆる水道哲学のもと、公器たる使命の遂行に邁進する企業家として、社会に不実なふるまいをすることは自らの信念に反することだったのである。

経営学上、企業家が企業の資本家と経営者を兼ねている「企業家（資本家的）企業」に分類される企業形態であれば、その企業家なりの価値観がそのまま転用され、その形態が続くうちは高度な倫理意識を維持生成しやすいということが考えられる。

問題は、現代のベンチャー・ビジネスのような若い企業でもなく、それでいてそれなりの規模を持つ中規模以上の企業で、カリスマ的な創業経営者も去り、いわゆるサラリーマン社長が経営をしている「経営者の企業」である（日本の有力企業もこの比率は大きくなっている）。

創業以来、企業倫理が社の経営理念や行動規範のうちに盛り込まれていればよいが、リーダーシップの弱い組織になつてくれば、倫理の維持はむずかしい。加えて、やみくもに利益責任を追及する体質になれば倫理の垣根が低くなってしまふ例も多い。

経営責任者の交代はまた、大きな転機となる。高い倫理意識を有した企業家のあと、違った方針の経営責任者に代われば企業の社内風土も変わる。とくに倫理観は上げるときには非常な努力を要するのに対して、下がるのはいとも簡単だとされる。

ドラッカーの説明

企業倫理について、ドラッカーはこう指摘している。

倫理はあくまでも個々の人間の行動に適用されるものであって、道徳律は、王子も乞食も、金持ちも貧者も、強者も弱者も同じように適用されるとする。ユダヤ・キリスト教の伝統においては、倫理とは、つまるところすべての人間は平等であるということの確認である。創造主が、神か、自然か、社会かは、別の問題である。

しかるに、企業倫理はこの基本公理を否定する。伝統的倫理の主

流の観点からは、企業倫理は倫理以外の何かではありえても倫理そのものではない。

なぜならば、企業倫理は、普通の人間ならば非道徳的でも違法でもない行動が、企業ならば非道徳的となり違法となると主張しているからである。 『すでに起こった未来』 一三七頁

たとえば、ある個人が自分の商売の保証を得るために、暴力団に「みかじめ料」を払ったとしてもそう非難されることはない。しかし、企業が株主総会を穩便に進行させようと総会屋に金を払うことは、似たような構図ではあるものの非難される。

これは非常にむずかしい問題である。偉大な経営哲学の持ち主であれば、その個人の信条・哲学をそのまま企業倫理に委ねることができるとは思えないが、その哲学の倫理的正当性はじつはだれも保証してくれるものではない。

ドラッカーはこの企業倫理のむずかしさについてさらにこう指摘する。企業倫理とは、じつは倫理的な規範の問題ではないというのだ。

企業倫理は、企業や企業のエグゼクティブが社会に対して影響力をもつという理由から、彼らに課された社会的責任が彼らの倫理を規定すると言う。まさにそれは、倫理的な規範ではなく、政治的な規範である。 『すでに起こった未来』 一四二頁

すなわち、企業倫理を企業家・経営者の立場からいうならば、それ

は単に種々の実情に対して的確なスタンスが過たずとれるかどうか、今風にいえばマネジメントの適切な「現場力」の問題にすぎない、というのである。

企業家の修養か、マネジメントの付帯責任か

こうしてみると、ドラッカーと松下とは企業倫理の捉え方において若干差異がある。

松下ならば、企業の倫理はおそらく組織のトップに立つ人の人格にすべてが帰する。したがって高い倫理性を有している人物に組織を委ねる。日本ビクターにおける野村吉三郎の抜擢などが好例である。それに対してドラッカーのいう企業倫理は個人の倫理性よりも、マネジメントの責任に個人が身を投じるといふ理屈である。企業倫理はまさに、技術としてマネジメントに付随するもの、あらゆる組織においてなされるマネジメントの社会的責任として把握されるべきものだと考える。ドラッカーによれば、企業そのものがいわばマネジメントに寄託されているのであり、マネジメントは公的に認知される技術として、企業を脅かすような世論や要求を引き起こさせないようにするためのものであるというのである。

日本人はだれがやったという当事者の顔をイメージして責任を考え、西洋人は職務における機能不全だと考える傾向があるのではないだろうか。日本人が企業倫理を、屋上屋を架す、当たり前の論点だとする感があるとするならば、それは元来、マネジメントの責任を技術の欠如とはみないで、当事者たる経営責任者の人格に帰すると考え

がちだからかもしれない。

5 企業家・経営者が持つべき姿勢とは

二つの認識と四つのスタンス

以上、ドラッカーと松下幸之助の考え方から企業観と企業倫理のあり方を述べてきたが、最後に今、企業の本質に則して企業家・経営者はどのような姿勢を持つべきかを考える。

ここでは二つの認識と四つのスタンスを提言したい。

一つめの認識とは、いわずもがな企業の公器性である。これは、どんな企業であれ、だれに設立されたものであれ、また設立した企業家の意識がどうであれ変わることがない。先に松下が租税における葛藤をきっかけとしてそれを認識したことを述べたが、松下は妥協したわけでも方便で思いついたのでもない。

松下が企業の公器性を説くのは、次の二つの理由があるからだ。一つは、企業の使命たる財とサービスの生産は、社会や人びとの求めから生まれてきていること。もう一つは、事業は突き詰めれば、いわば天下の人、天下の金、天下の土地、天下の物資を使って行なっているものであり、そうした公的な資本を元手にしている以上、社会に寄与、貢献できないことは許されないからである。

またドラッカー的にあらためていえば、組織の社会性である。すべての人間の幸福のために組織は必要不可欠である。そして実際、組織社会が到来している現代においては、企業のみならず組織の公器性は

逃れようのない一つの大原則とならざるを得ない。

したがって、事業の将来性を思うとき、社会における正当性というもの、企業家たる者は、願わくは事業を興すのと同時に意識するとともに、日々の活動の中で折にふれ真摯に捉え直さなくてはいけない。このことをまず強調したい。

利益こそCSRの根本

もう一つの認識は、利益こそCSR遂行の根本にあるということである。昨今の企業の不祥事に対して、利益を優先したばかりに安全性がないがしろにされた、あるいは回収されるべき欠陥商品が回収されず事故が起こったとして、利益優先体質が非難されている。

しかし、CSRの本質を考えた場合、利益の追求がもたらしたものと安易に結論づけるのは問題であろう。利益こそ企業の根本的な社会的責任である。これは松下もドロッカーも割符を合わせたように強調する。

松下は次のようにいう。

もし利益は好ましくないということで、すべての企業が利益をあげなかつたらどういうことが起こるか、いうまでもなく、国や自治体の税収がそれだけ減って、結局、国民全体が困ることになるわけである。(中略)

そういうことを考えてみると、企業の利益というのはきわめて大切なものであることが分かる。だから企業は、どのような社会情勢

の中にあっても、その本来の使命の遂行に誠実に努力していくと同時に、その活動の中から適正な利益をあげ、それを税金として国家、社会に還元していくことに努めなければならないのである。それは企業にとっての大きな責務だといえよう。

『実践経営哲学』五五―五六頁

したがって、利益の追求は企業の義務であり、問題は社会的倫理に反しない儲け方をしているか、そして利益は適正な額かを企業が自省しつつ活動しているかどうかだと松下は指摘する。

一方、ドロッカーはこう表現する。

経済的な業績こそ、企業の第一の責任である。少なくとも資本のコストに見合うだけの利益をあげない企業は、社会的に無責任である。社会の資源を浪費しているにすぎない。業績をあげられないのでは、企業は他のいかなる責任も遂行できない。よき雇用者にも、よき市民にも、よき隣人にもなれない。

『ポスト資本主義社会』一八二頁

松下もドロッカーも企業活動はすべて公益につながるものでなければならぬと考える。そして公益を持続可能とするためにこそ、それぞれ「適正な利益を得るべき」(松下)、あるいは「公益の一部を適切な私益として得られるよう調整すべき」(ドロッカー)という。すなわち根本的に、企業は事業益なくして責任を果たし得ないのである。

企業家ゆえの感性

こうした二つの点を十分に認識しつつ、企業家は精進し続けなければいけない。そのために企業倫理をいかに高めるか、また企業統治にどんなスタンスで臨むか、さまざまな工夫があるが、ドラッカーと松下の思考からいえることを以下に四つの姿勢として挙げておきたい。

① 調和を重視する

企業活動はさまざまなステークホルダーとともに築かれていく。それゆえに否応なく葛藤の危機に立たされる。こうした環境下で、企業家・経営者がだれもが納得できる唯一無二の見解をその都度みつめることは不可能に近い。企業内外の主体者同士の価値観は相容れない場合が多々あるからだ。そこで現実をいかに調和させるかという姿勢が重要になってくる。調和の思想がつねに有効であることを悟るべきだといえる。

これは奇しくもドラッカーも松下も同じように指摘している。ドラッカーは、「今日こそ、自由社会の実現のために、調和の概念、単一的でも多元的でもない社会観、すなわち、全体と部分が補完し合うものとしての社会観に立ち返ることが必要」（『企業とは何か』一八頁）と述べている。

また、松下は、もっぱら労使関係のあり方に「対立しつつ調和すること」が重要と主張しながら、この考え方は、「いわば一つの自然の理法であり、社会のあるべき姿である」（『実践経営哲学』一三四頁）という見解を示している。企業家としての決断に際して心すべき姿勢

といえよう。

② “世間は正しい” と考える

これは、松下の基本的な一つのスタンスである。松下は自らの経営判断の是非を世間がどうみているかに託していた。もちろん、世間を構成する個々の人間は正しくないこともある。また誤った世論が一時まかり通ることもある。しかし、正当性が貫かれていれば、最終的には世間はそれを受け容れてくれる。またそう考えなければ、経営はつねに不安に包まれた状況下に置かれることになる。それは健全な経営の姿ではないと松下は考えた。

日頃から“世間は正しい”と認識し、自らにはつねに“何が正しいか”という問いかけを課すことが重要といえよう。そうした姿勢から、松下のようにある種の経営哲学が醸成されていくのかもしれない。

③ 自分の倫理と企業倫理は別物と考える

ただ、“世間は正しい”とすることはよいとしても、企業倫理のあり方については、ドラッカーの指摘したことをより深く受け止めておくことが重要である。「企業倫理は、普通の人間ならば非道德的でも違法でもない行動が、企業ならば非道德的となり違法となり得る」という見識である。

このことから企業家・経営者として日々注意しなければならないことは、“昨日の会社と今日の会社は違う”ということだ。かつては零細企業であっても、大企業となれば求められる社会から要求や問われる倫理はいつの間にか違ってくる。従業員千名を越えた企業なら、あるいは売上百億円を越えた企業ならば然るべきであるといった倫理が

新たに付加されてくる。企業が生成発展する限り、問われる倫理もおのずと変わらざるを得ないのである。

こうした課題に対して、ドラッカーは「分別の論理」を説く。日常的にいう「分別」と意味は同じだが、ドラッカーは分別を最高の教義としたアリストテレスにまで遡って、こういうのである。「分別の倫理は、何が正しい行動かを明らかにしない。単に、何が間違った行動かは明らかでなくとされるだけである。もしわからなければ、それはすでに問題であって、避けるべきものだとする」(『すでに起こった未来』一四八頁)

さまざまな事象に対して、非を悟れる感性ともいべきか。

④ イノベーションに努める

また、企業家・経営者が事業において大きな展開を起こすのに必要なのはイノベーションだとされるが、このイノベーションはCSRや企業統治にも活かせることを忘れてはならない。

ドラッカーは次のようにいう。

社会の問題を事業上の機会に転換する最大の機会は、新技術、新製品、新サービスではなく、社会の問題そのものの解決、すなわち事業としての社会的イノベーションにある。成功を収めた企業の秘密は、そのような社会的イノベーションにあった。

(『マネジメント【エッセンシャル版】』九八頁)

ドラッカーが挙げる例はヘンリー・フォードの話である。フォード

は労働争議がさかんで、失業者があふれた時代に、平均三倍の日当を保証し、労働者を大量に雇用した。そして、地道に熟練性を高めることでかえってコストの節減に成功し、事業を拡大することができた。フォードは製造のイノベーションとともに、裕福な労働者、中産階級を社会に誕生させたという点で大きく社会に寄与したわけである。

また松下は、夏から秋にかけて日本に被害をもたらす台風について、こんなことを述べたことがある。

時速百キロの風速と、樹木や家を倒した風圧を利用し、また台風のもたらしてくれる膨大な雨量を活用して、風圧は動力に、雨量は電力にとそれぞれに利用したならば、私たちの生活はどれほどゆたかになることでしょう。

もしこのことに成功したならば、台風はもはや恐るべきものではなく、逆に私たちに利益を与えてくれる貴重な資源にかわります。しかも災害は絶無になります。

その意味において、この貴重な資源を活用するために「台風産業株式会社」というものが生まれてきてもよいと思うのです。こんなふう考えたならば、何一つとして資源でないものではありません。

(一九五三〔昭和二十八〕年十一月、松下電器社員向けパンフレットの中で)

松下の「台風産業株式会社」を荒唐無稽のものと考えてはならない。つまり、社会問題そのものを解決し得る根本的なイノベーション

を發想し、事業を実現したとき、企業は錦の御旗を持ってCSRを実現していることになるのである。社会に対して何ができるか。フォードや松下のような奔放でしたたかな發想にこそ、企業の可能性は広がるのである。

以上四点のほか、最後にあらためて強調しておきたいことは、企業活動のさまざまな点で、人間第一主義が貫かれなければならないということである。問題が生じたときに、顧客はもちろんのこと、従業員に対しても被害が及ぶことは本来許されない。

いかなる事態にもそうした鉄則が守られるかどうか、企業を構成するすべての人びとに課せられていることを忘れてはならない。その意味では、企業観は企業家・経営者だけが確立すればよいのではなく、社会全体で広く議論されることがますます重要になっていくのではないだろうか。

《参考文献》

- ・堺屋太一『組織の盛衰』PHP研究所、一九九三年
- ・岡本亨二『CSR入門』日経文庫、二〇〇四年
- ・P・F・ドラッカー／上田惇生・佐々木実智男・田代正美「訳」『ポスト資本主義社会——21世紀の組織と人間はどう変わるか』ダイヤモンド社、一九九三年
- ・P・F・ドラッカー／上田惇生・佐々木実智男・林正・田代正美「訳」『すでに起こった未来——変化を読む眼』ダイヤモンド社、一九九四年

・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「編訳」『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、二〇〇二年

・P・F・ドラッカー／上田惇生「訳」『企業とは何か——その社会的な使命』ダイヤモンド社、二〇〇五年

・松下幸之助『私の行き方 考え方』PHP文庫、一九八六年

・松下幸之助『縁、この不思議なるもの——人生で出会った人々』PHP文庫、一九九三年

・松下幸之助『実践経営哲学』PHP文庫、二〇〇一年

・松下幸之助『経営心得帖』PHP文庫、二〇〇一年

・松下幸之助『企業の社会的責任とは何か？「復刻版」』PHP研究所、二〇〇五年

・PHP研究所編『松下幸之助 発想の軌跡』PHP文庫、一九九七年

（わたなべ・ゆうすけ PHP総合研究所第一研究本部松下理念研究部主任研究員）