

# 比較研究…ドラッカーと松下幸之助

—その6・日本の普遍性とは何か

渡邊祐介

## 1 日本のなるものを思索する意義

これまでドラッカーと松下幸之助の経営哲学の共通性を検討してきたが、今回が最後の稿となる。

テーマは「日本」である。日本は二人にとってたいへん大きな意味を持つ。ドラッカーは日本の美術に通暁していたが、ただ嗜好的に日本に興味があるというレベルではなかった。たびたび告白していたように、自らの哲学体系構築の過程においては、彼が知るさまざまな日本のなるものが大いに影響したという。自身がヨーロッパの複雑な政治情勢に翻弄されてきたからだろうか、欧米からは辺境の地にありながら、急速な近代化を果たした日本は興味を注がざるを得ない重要な研究対象だったようである。また松下幸之助の場合も日本および日本人についての思索はドラッカー同様、大きな意味があった。

松下は一九四六（昭和二十一年）年にPHIP研究所を設立以来、PHIP (Peace and Happiness through Prosperity) 研究の大前提として、人間とはいかなるものかを考え続けた。そして昭和四十七（一九七二）

年、「人間を考える」を発売し、昭和五十（一九七五）年、「人間を考える 第一巻」を上梓、さらに七年後の昭和五十七（一九八二）年、「人間を考える第二巻 日本伝統精神 日本と日本人について」という書を著した。人間を思索し続けた続編がなぜ「日本」ということになったのかという理由について、松下はそのままに、「日本とはどういう国であり、日本人とはどのような特質、伝統を持った民族であるかということを知った上で、それにふさわしい政治のあり方、経済のあり方、教育のあり方を考えていくことが大切だと思うのです」と書いている。おそらく、人間の繁栄、平和、幸福を思索しつつ、現実の共同生活における政治、経済、教育、宗教のあり方を考えるに至って、松下は国や民族レベルのアイデンティティと適合した諸々の活動とはどうあるべきかという問題に直面したのではないだろうか。

結果として、ドラッカーも松下幸之助も、期せずして日本ならびに日本的事象を検討する必要性に迫られたといつてよいだろう。ではドラッカーは日本についてどのような思索をしたのであろうか。さっそくみていくことにしよう。

## 2 ドラッカー日本論の系譜

まずドラッカーは日本の何を観察し、考察したのであろう。その思索の跡を追ってみることにする。

ヨーロッパ人であるドラッカーが初めて「日本」と出会ったのは、一九三四（昭和九）年六月のロンドンにおいてである。当時ドラッカーはまだ名声には遠い一人の銀行の勤め人にすぎなかった。たまたまその頃、ロンドンでヨーロッパ人のほとんどが知らなかった日本画の展覧会が開催されていた。若きドラッカーもまだ日本について何の予備知識も持っていなかった。美術愛好家としての興味から何気なく足を踏み入れた場所に、彼にとつての「最初の日本」があったというわけである。「薄暗いロンドンの美術館で受けた衝撃は、その後経験することのないものとなった。私は日本画の虜になった。今もそれは変わらない」（『日本の読者へ』『プロフェッショナルの条件』）とドラッカーは告白している。

すなわち、ドラッカーが日本を知った最初のチャンネルは、美術の世界であった。そして彼が日本について本格的に論評した文章も、意外かもしれないが、後述する一九七九（昭和五十四）年発表の「日本画の中の日本人」という美術評論であった。

この評論は出版を意図したものではなかったため長いものではない。しかし、読めばすぐに第二次世界大戦前夜に日本美術と出会って以降、どれだけ深い研究を彼がものしたかがよくわかる。文中彼が採

り上げた芸術家は、曾我蕭白、長沢蘆雪、伊藤若冲、円山応挙、狩野探幽、久隅守景など、十数人に及び、当時の英文文献資料の限界を鑑みてもとても外国人の書いたものとは信じられない。しかも、その一文は、たんに日本美術の鑑賞を経た末に書かれた日本美術論ではなく、まさしく日本美術史を通して見た日本論であった。

戦後の日本の高度成長に対して、多くの外国人研究者が日本の成長要因を論じ始めた。ビジネス慣習の分析、競争力のある業種は何か等、斬新な日本論が開発された。そうした中であつてなおドラッカーの日本論が他の外国人の論評と比して際立って感じられるのは、日本に対するドラッカーの興味の入口が、伝統美術にあつたということと関係しているように思われる。美術とは民族のアイデンティティが強く反映するチャンネルである。その美術に触れ、自ら努力して深い造詣を得た。そしてその民族のアイデンティティをよく理解した上でさらに政治、社会の歴史を学んだ。この深さが、ドラッカーならではの洞察に繋がったといえよう。

ドラッカーの日本論は、主要な著書が翻訳されるたびに書かれる日本版への序文が多数あるが、何といつても「ハーバード・ビジネス・レビュー」に書かれた二本の論文、「日本の経営から学ぶもの」「日本の成功の背後にあるもの」、そして「日本画の中の日本人」が重要な位置を占める。この三つの論文が指摘するところを、ドラッカーの日本論の本質であるとして、以下順に紹介していきたい。

①「日本の経営から学ぶもの」

(What We Can Learn from Japanese Management, 1971)

この論文が書かれたのは昭和四十六（一九七二）年であり、前年には大阪万国博覧会を終え、依然高度成長を続けていた頃である。したがって、タイトルにもそうした時代の感覚が率直に表れている。

この一文はもっぱら、ビジネスに限った内容であるが、日本的であることの観察については鋭い。

大まかに整理すると、この論文は三つの特徴を指摘している。一つは、日本人は効果的な意思決定を行えるという点、二つ目は、従業員への雇用の保障と事業の生産性がうまく調和しているということ、三つ目には、若いプロフェッショナル・マネジャーを管理・育成する独自のシステムがあるということである。ここでは、一つ目の、日本人の意思決定の特徴、そして三番目の人材教育、育成についての指摘を整理しておくことにする。

まず日本人の意思決定についてである。ドラッカーは、歴史的に眺めても、日本人には大きな特徴があるという。それは、過激ともいえる百八十度の転換があり得るということである。キリスト教の受容と禁止の歴史をみても、また鎖国と開国の歴史をみてもそうである。

ドラッカーは明治維新を成し遂げた日本人の能力に対して大きな関心を抱いていた。それがなされ得るポイントは、日本の権威者は「総意」（コンセンサス）によって意思決定を行うことだという。日本人は意見の一致をみるまで、諸々の提案を模索し続け、合意に達したと

きのみ意思決定を行う。

もちろん、個々の事例をみればそうではないと反論するのは簡単である。しかし、ドラッカーがもつとも注目した明治維新をみても、概ねそうだったといえるのではないだろうか。革命における犠牲者の数の少なさを欧米と比較してみてもそうである。幕末、幕府の官吏、雄藩の志士、市井の思想家がそれぞれに活動し、意見を戦わせながら、最後は將軍の宣言によって大転換がなされた。徳川慶喜は時代の総意を確信したからこそ大政奉還した、とドラッカーは指摘する。

日本人の意思決定についてドラッカーは、欧米人との違いを次のように述べる。「我々（欧米人）の場合、問題に対する答えにすべての力点が置かれる。（略）しかし、日本人にとっては、意思決定の重要な要素は、問題を明確にすることである。そしてさらにいう。「重要な難しいステップは、決定の必要性が存在するかどうか、何について決定を下すか、を決めることである。そして、日本人が『総意』に達することを目指すのは、このステップにおいてである」。つまり、欧米人が「意思決定」と考えるものは、日本人にあつてはこの問題の明確化の過程を経たあとで行われるのである。

こうした経過のたどり方の違いが国際ビジネス協議の場で誤解を招くことはよくあるそうである。

意思決定において大転換ができるということは、それだけトップの独断が許されるからだと考えられる。しかし実際はそうではなく、「総意」が重視されるからである。一見矛盾するように思われるが、それが両立するのは、問題の本質を理解することに焦点を当て、総意

を得るまでの過程を日本人は非常に慎重に検討するからだ、とドラッカーはいうのである。

続いて人材教育と育成についてはどうか。

ドラッカーは日本式の人材教育には二つの利点があると指摘する。一つは、教育課程の中に、仕事そのもののみならず、仕事の達成プロセスの改善が制度に組み込まれているということである。日本のビジネスマンの研修は一般的にあえて大きな負荷が課されている。まともな挑めば日常業務を圧迫するケースもあり、研修遂行のための夜勤は残業として認められないといった考え方も伝統的である。そうした負荷の意義はそれに耐えること自体、「仕事を改善するために何をすべきか、どんなことを学んでいるか」を志向せよという前提があるからである。それを自ら発見し、創意工夫して改善していくことが研修の精神として存在し、制度を裏打ちするモラルとして盛り込まれている。これは個としてのビジネスマンを成長させる大きな利点であろう。

それともう一つの利点は、生産性の向上という意識が、個人の長期にわたる課題として常に組み込まれていることである。これは日本人にはわかりにくいのが、ドラッカーによると次のような違いがあるのだという。欧米では、学習者が目的とする水準に達すれば、昇進し、以後そのしかるべきキャリアに応じて訓練を課されたら、その都度訓練すればよいと思っている。しかし、そうした考え方だと基準に達したレベルがずっと続くだけである。

これに対して、日本人の教育は基準に達すればよいというものではなく、より熟練を極めるべく訓練が自主的に図られる傾向があるとい

う。この点において、ドラッカーは日本人の仕事観を次のような飛躍的な発想で結論づけようとする。

どういふことかという、要するに、日本人は企業と産業に自分たちの伝統を適用しているというのである。ドラッカーがここでいう伝統とは、武士道に発する剣道、書道など「〇〇道」にみられる「終身訓練」の伝統である。いかなる名人になっても訓練を怠らない、もし訓練を怠れば技術を維持できないという感覚だという。

こうした「終身訓練」あるいは「継続的訓練」は、欧米の企業が長年悩んできた極端な専門化とセクシヨナリズムの防止に対して、たいへん有効であったとドラッカーは指摘する。とくに事務職のキャリアにおいて、日本企業は激しい人事異動を躊躇しない。それは、知識の有無、適性に配慮しないというのではなく、継続的訓練によって新しい仕事を習得できるものだという考えが強いからで、実際そうした教育の伝統が、「ゼネラリスト」の養成に大いに役立ったとドラッカーは考えた。また管理者として上位になればなるほど自己啓発が自修すべき大きな要素となるのも、「道」に継承される日本人の終身訓練の伝統なのだという。

ドラッカーはほめてばかりいるわけではない。こうした継続的教育が施されながらも基本的に日本企業は年功序列であり、あまり大きな差をつけられることなく出世する。このことは、失敗をしない管理者育成には功を奏しても、奔放にして個性的な経営者を育成することにはむかない制度ではないかという。そしてドラッカーのいう「最後の審判日」を迎えることになる。この日は四十五歳に達した時点で、突

然、優者と劣者に分けられ、トップマネジメントへの選抜がなされることをいう。経営陣はここにおいて、それぞれの終身訓練の程度を吟味し、誤りのない後継者選抜の責任をとることになる。その選抜要因はむずかしいが、少なくともドラッカーは中間管理職も含め、日本企業は若い人材を手塩にかけて育成することが、経営陣の大きな責任となっていることを最後に強調して、この論考を終えている。

## ②「日本の成功の背後にあるもの」(Behind Japan's Success, 1981)

先の「日本の経営から学ぶもの」から十年が経って、同じく「ハーバード・ビジネス・レビュー」に寄せられたこの論文は、一九八〇年代に入り、高度成長を極めた日本の成功システムが「日本株式会社」というイメージによって国際的に認知され、さらなる発展が脅威と受け取られ始めた頃に書かれた。以降日本はオイルショックを克服し、八〇年代後半にはエコノミック・アニマルという蔑称さえ生まれ、バブルへの階段を上がっていくのだが、この論文におけるドラッカーの視点は巷に流布する日本への見方に少し異を唱えたものである。

「日本株式会社」という表現は、一九七一年（昭和四十六）年の日米財界人会議の席でアメリカ側財界人が使ったのが最初である。日本政府を本社、大企業を事業部と見立て、日本の国民経済社会は官民一体であり、あたかも一企業体制であると指摘された。つまり、この表現は、国際貿易における日本の参入障壁は官民一体の閉鎖的な経済体制にあるからだという批判の意を込められて周知のものとなった。

こうした見解に対し、この論文でドラッカーが説くのは、日本株式会社の実情はそのような単純な構造ではなく、またそれほど一枚岩ではないという事実である。この論文もまたもっぱら経済に限った内容だが、ドラッカーの視点は、日本の伝統的本質を突いたものであった。ドラッカーは日本株式会社に対してこう述べている。

「日本人の間では、世界経済に効果的に参入するために必要なコンセンサスが出来上がっているが、それは日本株式会社の奇跡という一般通念とは違う。日本の産業界が競争に勝利を収めているのは、考え方や行動に何らかの統一性があるからではない。それよりもはるかに興味深い要因、すなわち、日本の国民生活の多様性を利用して効果的な経済行動を生み出す、政治的慣行の結果なのである」

すなわち、日本人は単一な思想のもと団結力があるのではなく、多様な思想が混在し、ときには衝突しながら、調和点を見出し、大きな目的に対して意を等しくしていくというわけである。

この日本の経済発展における大きな目的とは、国益を優先することであり、これは日本の資本主義の父渋沢栄一の影響によるものとドラッカーは位置づけている。ちなみにドラッカーが日本の実業人で評価していたのは、この渋沢と三菱財閥の創始者岩崎弥太郎である。二人について詳述しているわけではないが、ビジネス・リーダーとしては対照的であるといえよう。国益志向を持ち、全体の共通の利益のために部分的な利益のバランスをとることを重視した渋沢に対し、岩崎は個の才覚を存分に発揮し、いわばカリスマ的企业家精神の典型ともいえる。

ドラッカーは、第二次世界大戦を挟んで、洪沢的な企業家精神と岩崎的な企業家精神の受け入れられ方は逆転したという見方をした。すなわち戦前は岩崎的な企業家精神が実業家に受け入れられていた。個として光彩を放つ企業家が、才覚に任せて事業を進めるのが是であった。ところがそうした方向性は終戦を以て転換したのだという。戦後の荒廃を復興するために必要な企業家精神は、それぞれが思い思いに模索するだけでよいのかという潜在的な問題意識があり、その問題に準じて日本が志向したのは、複雑な現代社会、競争の激しい世界経済に参加し、依存しながら成長していくにはどういうルールに則るべきかという課題であった。その課題に適する企業家精神はかつての洪沢栄一の考え方が妥当であると日本は選択したのではないか。大胆な議論であるが、ドラッカーなりの見解ではこうである。

また、実際この時期多くの指導者層はGHQによって排除され、図らずも代替わりした企業家たちは自分の才覚に徹した強烈なリーダーシップを発揮するよりも、自然と調和を重視した堅実経営に傾かざるを得なかったのかもしれない。

ちなみに洪沢的な志向とは、以下の四つのルール、慣行であるとしてドラッカーはいう。

- 1 競争力を重視すること
- 2 国益を第一に考えること
- 3 外部との関係に重きを置くこと
- 4 共存しなければならぬ敵に対しては決定的な勝利を収めないようにすること

この論文におけるドラッカーの結論は以下のとおりである。一見、完全一致の団体行動のようにみえる日本株式会社だが、それは神秘的なものではない。日本は緊張と対立を効果的に利用することを知っており、また多様化した利害関係や価値観、制度から統一した行動を模索することに長けている。競合する勢力に囲まれて、その勢力に依存しつつも自らの強みと結束力を引き出すことができる。日本の成功の背後にはそうした伝統的な要素が多分にあり、経済のみならず美術、科学、文学などさまざまな面で日本人は、常に最高を目指す資性を有しているというのである。

### ③「日本画の中の日本人」

(A View of Japan Through Japanese Art, 1979)

冒頭に述べたように、この論文こそドラッカーと日本が出会った原点を考えればたいへん重要である。この論文は実は論文としての正規の扱いを受けていない。またドラッカー自身も論文として読まれようと思わなかったようである。この一文は一九七九（昭和五十四）年と一九八〇（昭和五十五）年にニューヨーク、ケンブリッジ（マサチューセッツ州）、デンバー、サンフランシスコおよびシアトルで開かれた日本美術展に際して創られたカタログ誌『筆のうた』に寄せられた。

この論文でドラッカーが指摘している日本の重要な特質は、結論を先にいってしまえば、「知覚力」である。

論旨の流れはユニークである。冒頭、ドラッカーは日本の縄文式土器や埴輪に日本文化の特徴である個性美がすでに表れていると説く。一般的に日本の美的精神として、非対称な個性美が認められるようになったのは室町後期の茶人、侘び茶の創始者村田珠光（一四二二—一五〇二）による茶の湯改革以降という。村田珠光の独創から始まり、弟子の宗珠、武野紹鷗らが侘び茶を発展させ、千利休がこれを完成させたというのが通説である。しかし、そうした通説によらず、ドラッカーは自分なりの観察によればもっと古いのである。

こうしたドラッカーの大胆な思索は日本人でも容易なレベルではない。一般的な日本人の常識では、村田珠光など利休の知名度とは比べられる存在ではない。

珠光は僧侶であり、能阿弥、一休禪師らと交遊関係を持ち、大きな影響を受けた。ことに一休からは「仏法も茶湯の中にあり」という言葉に力を得て精進を重ね、茶禅一味の境地に立つ。彼の茶の湯の観念は、彼の言とされる「藁屋に名馬をつなぎたるがよし」や「月も雲間のなきは嫌に候」という言葉によく表れている。すなわち、侘びたるもの（藁屋）に名馬という逸品を組み合わせ、思いがけない対比の中に美を見出す、あるいは雲一つない完璧な満月を否定し、完全性を拒否する。

しかし、ドラッカーは初めてみた浮世絵の世界から日本美術思想史を学習し、対称美でなく対比美、完全美ではなく不完全美が、珠光よりもはるか昔の縄文時代にすでにあったと主張する。

一転、ドラッカーは日本社会がルールを重んじ、集団の意思に従う

タテ社会であり、日本的協調こそもう一つの特徴だという。『日本株式会社』と呼ばれたシステムも高度成長を支えた日本社会から自然に発生したものである。中央における官庁と民間企業の相乗りが生んだシステムも、農村部における「家」社会の閉鎖性が連鎖と継続しようとするのも本質は同じ、すなわち協調性の重視からにはかならない。

このように社会や集団においては協調性が重視され、一方、文化的側面では個人主義的な自由奔放さ、寛容さがみられる、この両極性こそ日本の持つ特徴であるとドラッカーはまとめて論じる。

両極性の例については、美術の世界ではもう少し時代を下つてもいくつかみられる。たとえば花鳥画と水墨画。華麗で装飾的な画風である花鳥画に対し、水墨画は墨一色の濃淡で簡素で厳格さを持つ。これを日本の画家はいずれかを選ぶのではなく、一人の画家が両方の画を描く。建造物をもても、京都の二条城は豪華絢爛、威風堂々たる建築だが、十キロ西の桂離宮には簡素にして洗練された趣がある。

外国人からすれば矛盾するようにみえる両極性の志向は、実は社会の隅々に及んでいることにドラッカーは気づく。儒教の影響により男尊女卑が浸透している一方、家庭においては女性が実権を持っている。教育の世界でも、甘やかされて育った子どもが小学校に入るときびしく躰けられ、過酷な大学受験をくぐり抜けたかと思えば、弛緩する。

組織のあり方にも両極性がみられる。西欧の組織が「独裁的」か「民主的」かのいずれかであるのに対して、日本の組織の実体は両方を兼ね備えている。トップが「独裁的」のようにみえても、組織としての意思決定は「合意」と「参画」が自然に組織内に伝達され、意思

が形成されていく。

ドラッカーは日本人の持つ両極性が緊張感を生むという。西欧では両極性が保たれないから、「独裁的」か「民主的」か、というようにどちらかが他を完全に制圧してしまおうとする。それに対し、日本は両極の対立と緊張をそのまま保全する。これはたいへん大きな特徴である。ドラッカーは日本美術を理解するには、こうした日本社会の両極性を理解することが必要だと述べているが、その特徴はおのずと日本の産業、社会構造のユニークなダイナミズムの源泉になっていると分析したのである。明治維新という大転換も、激しく揺れ動く両極性が大きなエネルギーとなってもたらされたものと解釈できよう。

その上で、日本の伝統性がなぜ「知覚力」になるのかということについて、後半、新たな発見から論を進める。

ドラッカーの発見とは、日本の風景画の不思議である。それは日本の風景画には「人間＝日本人」が原則描かれない事実である。この理由をドラッカーは日本人のアイデンティティの認識のしかたにあると考える。つまり、「人間すなわちわれわれ日本人は国土の一部である」という一体感がなせる感覚だというのである。

ドラッカーは来日すると、日本人が発する「われわれ日本人」という言葉にうんざりしたそうである。彼は、そうした表現をするのは、「外国人にはとうていわれわれ日本人を理解できない」という感覚があるからだとし、日本人の意識の根底に「神道」の影響があると指摘した。なぜなら、日本の神道は他の宗教の影響をほとんど持たない純粹な民族信仰の精神に源を発するものであり、それは西欧に存在する

宗教とは性格を異にする。意識の根底にある異質性を自覚しているから、そうした「われわれ日本人」という表現が出てくるというのである。

神道という民族信仰は単なる人間環境だけではなく、動物、植物をはじめ自然、宇宙に対する信仰心である。したがって、自然と一体である人間をわざわざ風景画に入れないのでドラッカーは考えた。風景を描くことでおのずと日本人の魂は描かれているわけである。そうした前提で、日本人は自分たちを自らユニークな存在と捉えがちなのだという。

このようにユニークな独自性を自認する日本人が、どのように異文化を吸収するのか。ドラッカーは美術の世界でみられる異文化の日本化を日本の伝統の結論とし、日本化の本質を日本人の知覚力にあると論じる。

例として挙げるのが日本の南画である。水墨画の源流である中国には「破墨」という技法があり、これを日本人として初めて学んだのが十五世紀の雪舟である。雪舟は帰国すると門人にその技術を伝える。それらは脈々と伝えられ、江戸時代に田能村竹田ら多くの南画家を生んだが、彼らの作風は「破墨」のままではなかった。筆法に微妙な工夫が加えられているのである。筆の運び方、墨の濃淡もほぼ同じである。しかし、何かが違う。

その違いをドラッカーは空間の見方だと断じた。日本人は空間を重視し、いきなり線を描くのではなく、空間を把握してから描く。そうした発想が独自のデザイン性の高さとなり、外国の技法も日本化され

るのだという。

こうしたパターンは広くみられる。日本の仏教美術をみても明らかである。日本化の特徴、すなわち外国の文化を取り入れてそれを自分のものにする伝統を、ドラッカーは美術以外の事象にもみられるとしてその普遍性を訴えている。

日本人はやみくもに外国文化を摂取するわけではない。あえて摂取するものに共通する特徴があるとして、ドラッカーは次の五つを挙げている。

- 1 日本をいっそう日本的にするもの
- 2 幾何、代数ではなくトポロジー（位相幾何学）に適合するもの
- 3 日本人の人間関係にふさわしいもの
- 4 日本独特の精神生活を豊かにするもの
- 5 日本人の精神的価値に合致したもの

これらの感覚は日本の総合商社の経営に受け継がれているとドラッカーはいう。日本の価値観の高揚に繋がる外国文化の選別と消化の志向、その直観力は日本独特の総合商社の価値観に表れているとする。

日本人は自らの精神性を大切にしながら、知覚力を発揮し、さまざまな異文化のエッセンスを吸収し、美術のみならず、政治、経済、産業、文化などあらゆる面で日本化を果たしたのであり、その特質こそ「知覚力」である。ドラッカーはこの論文で、日本美術を通じて、日本の伝統性をこのように位置づけた。

以上のように、ドラッカーの日本に対する観察は並大抵のレベルで

はない。三つの論文からドラッカーが捉えた伝統的な日本らしさとは、次のようにまとめられるのではないだろうか。

- 1 日本人は総意を重要視する
- 2 「道」という行き方のもと、人生は終身修め続けなければならぬ
- 3 個々、対立しながらも調和を見出し、全体的に収斂できる
- 4 両極性を保持し、異文化に接しても自らの精神性に即して、アイデンティティを損なわない限りにおいて取り入れる知覚力を持つ

これに対して松下幸之助は日本の伝統について、どのような思索をしたのであろうか。

### 3 松下幸之助の説く日本の伝統精神

冒頭でも述べたが、松下幸之助は昭和五十七（一九八二）年に「人間を考える第二巻 日本の伝統精神 日本と日本人について」を著しており、松下の日本観の根幹は本書に即してよいと思われる。

もともと、松下が日本に対する思索を始めたのはずっと以前である。昭和四十（一九六五）年、松下は雑誌『実業の日本』『PHP』に同時掲載のオピニオン「あたらしい日本・日本の繁栄譜」を連載する。その意図は、独自に思索を続けていたPHPの考え方なり研究が、現実の日本において適用され得るかという発想にあった。松下は第一回原稿に次のように書いている。

「私がこの『あたらしい日本』というものについて書こうと思いいつにいたったのには、私が今までの人生において、いくたびかそのようなことを考えたことがあったということも影響しているように思う。

というのは、私は青年時代から、世の中の物事に対して私なりに、はたしてこれでよいのだろうかという感じをもったことがしばしばあり、そのたびに、人間とは、人生とは、あるいはまた人間がつくっている社会とは、いったいどうあるべきであろうということなどについて、いろいろと考えてきた。そしてさらに、あの終戦直後の悲惨な状態に直面して、より深く、人生はいかにあるべきか、またお互い人間の繁栄、平和、幸福をもたらすにはどうするのが最もよいのだろうか、といったことについて考えさせられたのである」

こう述べつつ、松下は戦後二十年経って、それなりに経済的復興を遂げたものの、依然自分が思索するところの望ましい社会の姿には遠い現実を感じていた。P H P すなわち平和、幸福、繁栄に対する考えは、先のように日本の現実を通じて思索の端緒を得たのであるが、そうしたさまざまな思索活動の結果が現実の日本の成長発展に生かされなければ意味がない、と感じたのであろう。

この連載で松下は、あらためてP H Pにおける思索を日本の現実に照らしてよく吟味し、日本の真の繁栄に寄与する提言を試みようとしたわけである。

連載の二回目には、「普遍性と国民性と民族性」というテーマで、現実の人間社会の幸福を考えるには、自分たち国民、民族の特性を考

慮に入れなくてはならないと述べ、四回目では「日本と日本人」と題し、初めてその特性を論じた。それ以降、七十余回の連載記事は昭和四十六（一九七二）年五月まで政治や経済の事象を中心として日本の課題を論じ、思うところの提言をするかたちで続けられた。連載全編を通じて松下は、人間社会の普遍的なあり方を説き、一方で日本人の特質に鑑みて今の日本の進むべきあり方を指摘していった。

そうした過程を経て十一年後、『人間を考える第二巻 日本伝統精神 日本と日本人について』を出版したのは、「あたらしい日本・日本の繁栄譜」の初期で説いた、日本の伝統なり日本人の特質なりをさらに充実させたかたちでまとめようとしたからであらう。

また「日本と日本人について」というテーマが、『人間を考える第一巻』に対して「第二巻」と位置づけられたのも、自らの普遍的な人間観の探求が現実の社会においては一様に語れないことに気づいたからということかもしれない。

同書の序章は「人間の普遍性と国民性」と題され、そこでまず次のように書いている。

「人間の本質というものは、昔も今もあらゆる時代を通じて不変のものなのです。そして、同時に、あらゆる国家、民族をこえ、世界人類共通のものでもあるわけです。今日この地球上には、多くの民族があり、国家があります。そして、それぞれに人びとの外見もちがえば言葉もちがいがい、風俗、習慣もちがいます。しかしそのような形の上でのちがいはあっても、ここに述べた人間の本質というものは、いかなる国、いかなる民族であらうと、すべての人間がみなひとしくあわせ

持っているのです。そのように人間の本質は、時代をこえ、国家民族をこえ、すべての人間に共通な、いわゆる普遍性を持つものだとはいえましょう」

そして、普遍性があるという前提で、次のように続ける。

「そのように人間としての普遍性というものはきわめて大切だといえますが、それとともに、一国の運営にあたってもう一つ考えなくてはならないことがあります。それは、その国の国民性、民族性というものです。

人間というものは、いままでに述べたように、あらゆる時代、あらゆる場所をこえて共通の本質を持っています。けれども、その反面一人ひとりの人間をとってみれば、みながちがつているということがいえると思います。よく似た人ということはありませんが、個々にわたって詳細に観察してみれば、一人として同じ人間はいません。一人ひとりどこがちがつています。顔かたちがちがつ、性格や趣味がちがつ、ものの考え方がちがつというように、十人十色、この地球上に四十億の人がいれば四十億色にちがつものをそれぞれの人が持っているわけです。

それをその人の個性と呼んでもいいかと思いますが、そのように一方では人間としての共通の普遍的本質を持ちつつも、他方では一人ひとりみなちがつた個性を持っているというのが、現実の人間の姿です。そのように人間は生まれついているわけです。

そして、それは単に個々人の場合だけでなく、国家とか民族といった共同体の場合でも同じことだと思えます」

このように、松下は人間の普遍性を前提として社会のあり方を考えましたが、同時に現実の国民性、地域性、民族性に留意しなければ、好ましい政治、経済、教育を含め共同生活は成立しないという視点に辿り着いたわけである。

さて、「人間を考える第二巻 日本の伝統精神 日本と日本人について」で説く日本の伝統精神は、「あたらしい日本・日本の繁栄譜」で説いていた問題意識をふまえ、三つの特質として挙げられている。この点が本書のもっとも意義深い点であるということになろう。

その三つの特質とは、「衆知を集める」「主座を保つ」「和を貴ぶ」である。

以下、順にみてみよう。

#### ①「衆知を集める」

日本の伝統精神として「衆知を集める」ことが挙げられる理由について、松下がまず指摘するのは、日本神話である。史書でもあり神話でもある「古事記」「日本書紀」は高天原たかまがはらの八百万やおよその神々の共同生活が描かれ、そこでは常に衆議によって物事が決せられていた。すなわち、天照大神が最高位の神だとしても、独断専行するわけではなく、議によったという点である。そして以降の日本の歴史においても、そうした場面が多いと指摘するのである。

たとえば仏教伝来の折もそうである。西暦五五二年に百濟から仏像と仏教の経典が渡ってきた折、ときの欽明天皇は仏教の教えに傾倒し

つつも、周囲の豪族に是非をはかった。

また「衆知を集める」精神をはっきり表したのは、聖徳太子によって定められた十七条憲法である。松下はその第十七条「それ事は独り断むべからず、必ず衆とともに宜しく論うべし。小事はこれ軽し、必ずしも衆とともにすべからず、ただ大事を論うにおよびては、もし失あらんを疑う。故に衆とともに相弁うるときには辞則ち理を得ん」を挙げて、八百万の神々の伝統が歴代の天皇にも継承され、群臣の衆知を集めるようになったと述べている。

こうした伝統はずっと時代が下っても損なわれることがなく、たとえば強い権力を保持していたと思われる戦国大名においても、家臣との合議制が一般的であった。

近代に入り、明治政府は五箇条の御誓文を発表した。国家経営、国民活動の根本指針であるその文章の第一条は、「広く会議を興し、万機公論に決すべし」とある。

こうした日本の政治の通念として、「衆知を集める」伝統は疑いなく継承されていたと松下はいうのである。しかもその伝統は、国内における先人をそれぞれ賞し、祭るのみならず、海外の衆知、仏教、儒教、キリスト教ほか宗教や思想も取り入れるし、種々の文化、また近代においては科学技術、法制度に至るまで自在に取り入れる器用さを持ち合わせていたと、松下は強調する。

## ②「主座を保つ」

そして、松下が二つ目に挙げる日本の伝統精神とは「主座を保つ」というものである。

ここでいう「主座」という言葉は辞書にはない。この言葉を松下がどこから借用したのか、あるいは独自に造語したのか検討の余地があるが、ここでは問わない。しかし、松下が意図するイメージはつかみやすい。松下はこの「主座を保つ」という伝統を、「自分を失わないで、自主性、主体性をもって教えをうけ入れ尊びつつ、これを生かしていく」資質であると説明する。

衆知をそのまま取り入れるのではなく、日本に適合するかたちに変容させる、自分たちのアイデンティティを見失うような解釈をせず、自分たちのアイデンティティに沿うスタイルを追求した上で取り入れていくというのである。

先に挙げた仏教についてもそうである。インドに端を発した原始仏教のまま尊重するのではなく、すぐれた僧の研鑽によって、日本の国情に即した数々の日本的な宗派を生み出しつつ、発展させてきた。その一方で、従来の神道についても否定することなく、変わりなく生活の中で伝統を守ってきた。

こうした性向は文化面での文字の伝播をみてもわかる。もともと、中国の漢字が日本に伝わったのであり、通常、漢字がそのまま母国語化してもおかしくはない。しかし、実際には漢字をもとにより簡略な平仮名と片仮名をつくり出し、それぞれ使用するとともに漢字との組み合わせによって、読み書きをたいへん便利なものとした。

これなども異文化をただそのまま受け入れるのではなく、日本の実

情に合わせてつくりかえていったわけであり、「日本である」という主座を失わなかったということになる。

政治的な流れをみても際立つのは、天皇を中心に二千年に及ぶ国のかたちを維持してきたことである。あらゆる宗教の影響を受けながらいずれの宗教に帰依することもなく、いかなる政治的圧力を受け、政治の実権を失っても、ときの権力者はほとんど天皇の地位を篡奪しようとは考えなかった。結果的に、天皇自身また天皇を囲むときの権力者も、天皇という主座を尊び、否定することなく現代まで継承してきた事実は、非常に重要な日本の伝統の一つだというわけである。

明治日本の近代化にもその伝統はいかなく発揮された、と松下は指摘している。

「当時『和魂洋才』ということがいわれたそうですが、これはすなわち、日本人としての魂、いいかえれば伝統の精神というものは堅持しつつ、進んだ西洋の知識や技術をとり入れ、身につけようということだと思えます」

そして、次のように結論づけている。

「二千年の歴史を通じて、日本人が全く一からつくり出した固有の文化というものは、きわめて少ないといわれます。われわれの衣食住に関するような日常的なものから、政治や社会のしくみ、産業のやり方、宗教や思想、各種の芸術など、ほとんどそのもとは外国から入ったものばかりだともいえます。ほとんどいっさいを外国から教えてもらったわけです。」

しかし、それにもかかわらず、そのすべてを生かして、そこに独自

の日本文化というものをつくりあげ、しかも最近になってそれが非常に外国の注目をあびている面があるわけです」

### ③「和を貴ぶ」

松下が最後に挙げる日本の伝統精神とは、「和を貴ぶ」というものであった。すなわち歴史を顧みたとき、日本は二千年という長い歴史のわりには戦争の経験を持つことが少なかったという。

国内の戦争の多寡については、境を接している隣国同士が一方を征服し、併合するために長期間にわたって争う、あるいは異なる宗教が原因となって戦争が起こるというケースが、島国であることから非常に少なかったといえる。また国外における戦争は古代の朝鮮半島での戦争、豊臣秀吉による朝鮮への出兵、近代では日清、日露の戦争、そして第一次、第二次世界大戦が数えられるが、海外諸国の興亡と比較すると、少ないのは明白であると指摘する。

その理由として、国土の四面を海に囲まれた島国としての地理的要因を挙げる一方、島国でありながら植民地政策に邁進し、海外に進出するのを厭わなかったイギリスと比較すれば、やはり、日本人には平和を愛する精神が伝統としてあったと松下はいうのである。

「衆知を集める」「主座を保つ」でも聖徳太子を象徴的な人物として挙げているが、ここでも十七条憲法の第一条が「和をもって貴しとなす」となっていることが、大きな証左であると述べている。

ただ、諸外国と比べ和を貴ぶとはいえ、それが伝統精神にまで昇華

され得るかという点について、松下は礼の精神の發揮にその真意があると説く。

たとえば、戦国時代の名将上杉謙信は、長年の敵武田信玄が駿河から塩の搬入を止められ苦境に立たされたとき、自国の塩を送ったという。また同じく島津義弘は、朝鮮の役において勇名を馳せたものの帰国後、日本軍朝鮮軍双方の戦死者の霊をまつるために、高野山に墓所をつくった。

こうした動乱の時代にあつても、ヒューマニズムに根ざし、敵も味方も一視同仁の姿勢を貫けるところに、「和を貴ぶ」という伝統精神が存在すると松下はいうわけである。

以上のように、松下は自ら思索するところ、「衆知を集める」「主座を保つ」「和を貴ぶ」という三つの志向を、日本の伝統精神として訴えた。無論、種々の日本人論からすれば、松下が指摘していない日本人的精神というものはほかにもまだある。たとえば、自然や美を愛する心、勤勉であることなどは、よく日本人が自覚するところであり、松下自身も否定するものではないとしている。またここでいう伝統精神はおのずと好ましい伝統精神を論じているが、好ましからぬ伝統も考えようによればあるはずだという。

しかし、『人間を考える第二巻 日本の伝統精神 日本と日本人について』に限ってはなぜこの三つの精神を大きく扱ったかというところに、とくに現代を配慮した上での松下の特別な意識があるのではないかと考えられる。

その点をドラッカーが捉えた日本の伝統精神と比較しながら検討してみたい。

#### 4 評価されるべき日本の伝統精神

ドラッカーと松下が指摘する日本の伝統精神の共通項とは何であろうか。ドラッカーの主要論文からまとめられる日本観は以下のとおりであった。

- 1 日本人は総意を重要視する
- 2 「道」という行き方のもと、人生は終身修め続けなければならない
- 3 個々、対立しながらも調和を見出し、全体的に収斂できる
- 4 両極性を保持し、異文化に接しても自らの精神性に即して、アイデンティティを損なわない限りにおいて取り入れる知覚力を持つ

この四点と松下が挙げた三点の日本の伝統精神を比べてみると、二人の捉え方には非常に共通性があることがわかる。

ドラッカーが最初に挙げる「総意を重要視する」ということは、松下が最初に掲げた「衆知を集める」という姿勢と、三番目に述べた「和を貴ぶ」姿勢が合わさって、物事を決するにおいて総意が形成されていくからではないだろうか。

またドラッカーが三番目に示す「個々、対立しながらも調和を見出し、全体的に収斂できる」という特性も、松下は非常に重要視していた。自著『実践経営哲学』において、「対立しつつ調和すること」という言葉を、自らの経営哲学の重要な概念として挙げている。この書では経営の現場としてもっぱら労使の立場を想定しながら「対立と調和」の意義を著述しているが、松下が意図した「対立と調和」の概念は実はそのような限定的なものではない。親会社と子会社間、同じ市場で激しく競い合う他社との間においても、「共に栄える」<sup>11</sup>「共存共栄」という大義において、調和していくことが重要だという。またこの考え方こそ、一九八一年の論文「日本の成功の背後にあるもの」でドラッカーが指摘した、「共存しなければならぬ敵に対しては決定的な勝利を収めないようにすること」に一致するように思われる。

ドラッカーはこの論文で、渋沢栄一の大局的なものの見方がどのようにに継承されているかという点について、次のように説明する。

日常の活動にあつては、競争相手の立場を斟酌し、わざわざ共存する努力や協力を求めるような姿勢はとらない。しかし、競争相手との継続的な関係が必要な場合、日本人は必ず共通の基盤をみつつけようとする。そして共通の利益が損なわれないよう、最大限の注意を払う。競争相手と同じ集団(業界)に属し共存しなければならないと悟れば、互いに絶対的な勝利を収めることに専心するのではなく、対立を双方にとって有効な状態として捉える概念がある。この感覚はたいへん重要だという。

松下自身を例にとってもそのことはいえる。たとえば、市場競争に

対する松下の真剣さは尋常なものではない。「商売は真剣勝負」とし、首を取るか取られるかだというくらいに勝ちにこだわり、部下を叱咤する。とはいえ、一方では資本の論理に任せて、過当競争を挑み勝利する手法を激しく非難している。勝つことは大事だが、それは競争会社を根絶せしめようということと一致しないのである。

こんなエピソードがある。ある分野の商品開発のために新たに研究部門をつくるべきだと進言した幹部に、松下は即座に否定した。その折、こう言ったという。「君、ソニー研究所というのがあやないか」。それはつまり、ライバル会社の戦略的行動をよく観察していれば、おのずと自社にふさわしい開発のベクトルもみえてくるだろう、との意である。

またこちらの方が古いエピソードであるが、戦後間もない頃、真空管の生産が急激に伸び、五年目にしてついに月産で日本一になった。ところがその実績を誇っていた担当者を、松下は叱りつけた。三十五年の実績を持つライバル社と自社の真の実力を冷静に捉えたならば、無理を重ねて瞬間的に業界首位に輝いたとしても意味はない。ライバル社が百万本の真空管を生産したならば、九十九万九千九百九十九本、一本差の二位に甘んじる心の余裕こそ大事だ、というわけである。ここでいう「心の余裕」とは何かを考えれば、ライバル社との共存を勝つこと以上に強く意識せよということであろう。

以上のような例からも、競争というものに対して、対立を前提としつつも調和しようと志向する姿勢は、日本の伝統精神が経営上に働くユニークな現象なのかもしれない。

最後にドラッカーが挙げる「両極性を保持し、異文化に接しても自らの精神性に即して、アイデンティティを損なわない限りにおいて取り入れる知覚力を持つ」は、松下が指摘する「主座を保つ」という精神とほぼ一致するものといえよう。

政治でも経済、経営でもそれは明らかである。日本の政治では革新的な勢力が出てきても、そのことが即全体の秩序を破壊するようなことにはならなかった。

たとえば織田信長のような秩序の破壊者が現れても、天皇の地位を即座に篡奪しようという姿勢はみられなかった。奈良時代、僧位にもかかわらず太政大臣禪師として政権に関わった弓削の道鏡、室町幕府の三代将軍足利義満が強大な政権を得て皇位に近づく気配をみせたというが、それもその時代の政局の利根的な感覚に過ぎず、中国の歴史における易姓革命（天は己に成り代わって王朝に地上を治めさせるが、天が徳を失った現在の王朝に見切りをつけたとき、革命（天命を革（あらた）める））が起きるとする考え方）のように、急進的な政変がその都度正当化されるといってはなかつた。

天皇の存在を尊重し主座を保つこと、すなわち、政治上の日本のアイデンティティを維持するという認識が、常に自然と働いていたのであろう。

経営活動においては、経営理念の重視といった側面に表れているのではないだろうか。日本のすぐれた企業は創業者の哲学や伝統としての経営理念を非常に重視する。M & Aにより経営を多角化するためにしても、その企業の哲学なり、理念が共有できるかという点は全社的課題

である。また一方では自社の経営理念やコアコンピタンスを主座として保てるならば、どんな事業参入でも是と考える。たとえば、清掃業を主とする企業がドーナツのフランチャイズ店を経営する、新興アパレル産業が野菜販売に挑戦する、外食産業が農業や介護事業に参入するといったことがかつてみられた。こうした両極性が許される拠りどころは、経営理念という主座が保たれているがゆえのことだと考えられよう。

以上のように、ドラッカーが捉えた日本観と松下が思うところの日本の伝統精神とは不思議なほど符合する点が多いのである。このことを現代の日本人は、どのように考えるべきなのであろうか。

結論として二つのことを挙げたい。

一つは、日本の精神性をたんに日本と日本人だけの民族性のもたらすところのものとして矮小化して捉えないことである。ドラッカーは無論、日本的ということでも思索を重ねたのであろう。また松下も「人間を考える第二巻 日本の伝統精神 日本と日本人について」は、普遍的な人間観を前著作にて考察したあとの派生的な課題として、国民性を考えるに至ったと記している。しかし、いずれにせよそれぞれの考察の結果を「日本人にとっての日本論」に帰結するというのでは、ドラッカーも松下もおそらく本意としなかつたであらう。まして時代が変わっているのである。

通信の発達がグローバル化を促進したが、経済産業の国際的な成長発展、民族の移動、地球環境問題の切迫を考へても、現代それから近未来においてはグローバルなレベルの総意の求め方、衆知の集め方が