

比較研究…ドラッカーと松下幸之助

—その4・仕事と人生について

渡邊祐介

1 仕事の意義と人生

仕事の諸問題

人間としていかによい仕事をし、よい人生を送るか。本稿では、ドラッカーと松下幸之助がそれぞれどのように考えたかを整理・考察する。どちらの考え方が正しいのかといったことはさして重要とせず、前回までと同様、二人の叡智をすり合わせて、より有意義な考え方を発見することを目的とした。

仕事について重要なテーマはいくつもある。仕事の人生における意義とは何か、あるいは自分にふさわしい仕事を見つけるにはどうすればよいか、という問題。また、よい仕事をする、つまり「できる」人材になるにはどのような見方・考え方をし、どんな行動を心がけるべきかといった個人のスキルとしての問題。あるいは経済社会の変化により、仕事そのものがどのように変質しようとしているのか、という問題もある。社会生態学者と企業家という違った立場からドラッカーと松下はそれぞれ仕事の諸問題をどう捉えているのであろう。

なぜ働くのか

さつそく、最初の大問題「人はなぜ働かねばならないのだろうか」から考えてみる。

ドラッカーは次のようにいつている。

旧約聖書の創世記によれば、仕事は、人にとって必然のものではなかった。しかし仕事は、ただちに人間の本質にかかわることの一つに加えられた。『汝の額に汗して糧を得よ』は、アダムの墮落に対する神からの罰であるとともに、楽園を追われた日々を耐えられるものとし、意味あるものとするための神からの贈り物、祝福でもあった。人と仕事との関係は、人と神との関係、人とその家族との関係とともに、人の生活、生きがい、社会的な営み、芸術、そして歴史の根底に横たわっている。

〔現代の経営〕下、一一四頁

オーストリア出身のアメリカ人ドラッカーがキリスト教に準じた説明をするのはもつともであろう。それはそれとして、大事なのは、仕事は即人生の主要な場面において重要な価値を占めているという

ことである。そして、さらに重要な指摘として、「人は精神的、心理的に働くことが必要だから働くだけではない。人は何か、しかもかなり多くの何かを成し遂げたがる。能力が、進んで働くこうとする意欲の基礎となる」(『現代の経営』下、一七八頁)とする。すなわち、人間とは本質的に働くこうとする意欲を持っているというのだ。しかも、その意欲の源は、食い扶持を稼ぐためといった、社会的な規範や常識から生じる義務感ではなく、能力そのものにあるという。

松下も仕事は生きがいの根本に関わるとして重要視していた。松下はいう。

生きがいというものは、そのように人それぞれにいろいろあると思いますし、またいろいろあつていいと思います。(中略)

世の中には、一生を通じて一つのことに打ちこみ、そこに生きがいを求め続ける人もいます。宗教家や芸術家といった人たちの多くはそうだとはいえるでしょう。それは非常に立派な姿だと思えます。しかし、すべての人がそうでなければいけないというわけではない。ある時期にある一つのことに生きがいを見出し、それがすむと、また新たにつきの生きがいを求めるということも、それはそれで意義のあることだと思ふのです。

しかし、ここで一つ考えてみたいのは、仕事というものについてです。いうまでもなく仕事は、お互いの人生において、時間的にも経済的にもきわめて重要な位置を占めています。そうしてみると、生きがいは多様であつてもいいというものの、自分の仕事に生き

がいを感じられるかどうかということは、お互いの人生において、場合によつては、その幸不幸を左右するほどの大きな意味をもっていると考えられます。

したがって、趣味を楽しむことも、家庭を大切にすることも、その他いろいろな面で生活内容を多彩にしていこうことも、それぞれに意義深く大切なことだとは思いますが、その中心にどうか、その根底に、仕事に打ちこみ、仕事に喜びと生きがいを感じられるということがやはりなければならないような気がします。むしろ、仕事だけが生きがいであるべきだ、などは考えませんが、少なくとも仕事も一つの大きな生きがいである、というようになることが、お互いの人生をより充実した幸せなものにしていく上で望ましいことではないかと思ふのです。

(『人生心得帖』一六九頁、一七二―一七四頁)

実業人である松下が、仕事を生きがいの中心に据えた考えを持つことは立場上自然である。

ただ、ドラッカーの「能力が、進んで働くこうとする意欲の基礎となる」といった、人間は本能として仕事を求めるといふ考え方については、松下はどのように考えていたのだろうか。

松下の場合、「人間には無限の可能性がある」という人間観を持っている。そうした人間観を培った背景は長年の実業人としての経験によるものと思われる。松下は生来、あまり丈夫ではなく、独立して電気器具の製造を始めてからも病気がちであった。したがって、自分で

先頭に立ってあれこれしたいと思っても体力がもたない。そのため部下に任せることが自然と多くなり、体調が思わしくない分、次第にかなりの権限委譲をして任せざるようになった。そうしたところ、思いもよらず部下の意欲と能力が自発的にどんどん引き出され、案に相違する大きな成果を生む結果をたびたび収めた。

こうした体験の蓄積から、松下は人間の能力や可能性には限りがないと思うようになったという。

私は、人間というものは、たとえていえば、ダイヤモンドの原石のような性質をもっていると思うのです。すなわち、ダイヤモンドの原石の原石は、もともと美しく輝く本質をもっているのですが、磨かなければ光り輝くことはありません。まず、人間が、その石は磨けば光るといふ本質に気づき、一生懸命に磨き上げていく。そうしてこそ、はじめて美しいダイヤモンドの輝きを手に入れることができるのです。 (『人生心得帖』二一九頁)

ドラッカーも松下も、「仕事」と「生きがい」は非常に密接な関係にあると考えていた。ドラッカーによれば人間は本能的に何かを成し遂げたがるという認識、松下によれば本質的に可能性を有しているという確信から結論づけている。

仕事と人生の成功

では、仕事が生産において大きな比重を占めるとして、人間はどの

ような人生を送るべきなのだろう。

俗に人は成功することを望む。もし成功を収めることを真つ当な人生の行き方だとするならば、仕事とは成功のための手段と考えればよいのだろうか。そもそも成功の価値とは何だろうか。

この点に関連して、ドラッカーは講演でユニークな問いを發することを定例にしているという。聴衆に、「あなた方は何によって人に憶えられたいかね」と尋ねるのだそうだ。その質問はかつて十三歳の少年ドラッカーが、ある神父から受けた質問であった。ドラッカーは次のように回想している。

私が一三歳の頃、人に示唆することに長けた宗教の先生がいた。ある日彼は、教室の端から端まで回って、子供たち一人一人に、「君は何によって記憶されたいか」と聞いた。もちろん、誰も答えられなかった。すると、彼は笑いながらこういった。「私は、君たちが答えられると思っていたわけではない。でも、五〇歳になってこの問いに答えられなければ、人生を無為に過ごしたということになる」。先日私たちは、六〇年ぶりにその中学のクラス会を開いた。同窓生の多くが健在だったが、卒業以来、互いに顔を合わせることもなかったため、初めのうちは、会話も多少ぎこちなかった。そのうち仲間の一人が、「フリーグラー神父とあの質問のことを憶えているか」といった。私たちは皆憶えていた。そして皆が、四〇代になるまで質問の本当の意味を理解することはできなかったが、その後、この質問のおかげでまったく違う人生になったといった。

今日でもドラッカーは、この「何によって憶えられたいか」を自らに問い続けているという。この問いは、自らの成長を促す問いであり、個人が自らの可能性を点検し、その有効な生き方を確認する問いかけである。この意味を解して偉大な成果をあげたドラッカーは人びともまたこの問いを発しているわけだ。

このことはまた、ドラッカーが多くの書で述べているアドバイス、「自らの強みに集中せよ」にも通じる。

ドラッカーのいう成功とは人生において成果を出すことである。その成果とは偶然の産物ではない。自らの人生をマネジメントしながら、自他ともに望む、社会にとって有効な成果を上げることである。それを問うことが、「何によって憶えられたいか」ということであり、そのためこそ、「自らの強みに集中せよ」というのだ。

社会生態学者としてドラッカーは、知識社会と組織社会の到来を告げている。その社会にあつて、人間は個の存在として組織と補完しあつて、より有意義な関係を築かなければならないとする。そうした社会の変化をふまえれば、個々の人間が自らの強み、すなわち適性を充分に生かすことは個人のみならず、社会にとつても重要だと考えていたのである。

近似している考え方

松下も独自の成功観を表明している。九歳にして実業の世界に入り、

二十二歳にして独立した時点で、松下も自ら成功を求めめる一起業家であり、その抱いていたイメージは、殊更、社会の通念とかけ離れたものではなかった。

私どもは幼いときから、立身成功するようにと教えられ、また自分で何かわからないうちに、とにかく成功しなければならぬと考えてまいりました。そして人びとが、社会的地位や名誉を得た人、あるいは財産をつくった人を成功者と呼び、いろいろな形でこれを尊敬している姿を見て、何かこういうものが成功であるかのように考えてきた面があります。

早い話が、私も長年実業界にあつて商売をし、会社を経営してまいりましたが、この間に接してきた人びとの多くは、商売する以上は少しでも大きくするほうがよい。それは自分の名誉にもなるし、また利益にも結びつく、それが成功の姿なのだ」という考えをもっていましたし、私自身もひところまではそのように考えていたのです。 (『人間としての成功』一〇頁)

ところが、松下はその後成功の姿のあり方に疑問を持つようになった。その具体的なきっかけは定かではない。財界の周りの成功者の姿を見て、疑問を感じたのであろうか。あるいは、自社における人事上の悩みから、従業員一人ひとりの行く末を慮っているうちに悟ったのかもしれない。たかさんの従業員がいる中、社長になることが唯一の成功だとしたら、ほとんどの従業員は成功できないことになる。成功

というものをそのように卑小なものと捉えていいのか、という疑問が出たのであろう。

松下が重要視したのは、人間それぞれが個の存在として、異なった性格や素質、才能を持っていること、すなわち天分が与えられているということであった。この天分をどう自覚し、人生にどう位置づけるか。天分が与えられている以上、天分に準じて万人万様、みな異なった生き方、仕事をするのは当然である。そうした真つ当な考え方で成功することが直截に結びつかないのは腑に落ちない。松下の成功観はいわばそうした疑問を埋めるために、天分に立つことの意味を重要視して成立したようである。

私は、成功というのは、この自分に与えられた天分を、そのまま完全に生かしかねることではないかと思えます。それが人間として正しい生き方であり、自分も満足すると同時に働きの成果も高まって、周囲の人びとをも喜ばすことになるのではないか。そういう意味からすれば、これを「人間としての成功」と呼んでもいいと思います。が、この人間としての成功こそが、真の意味の成功ではないかと考えるのです。

（『人間としての成功』一二三頁）

強みや天分を生かすところに生きがいがある、そこに成功することの意味も直結する。認知する過程は違っても、ドラッカーと松下の成功観はきわめて近似している。

2 適職をどう見つけるか

ドラッカーのフィードバック分析

では、強みを生かし、天分を生かす仕事はどのようにして見つければよいのだろうか。

ドラッカーによれば、「最初の仕事はくじ引きである」（『仕事の哲学』七六頁）という。つまり、自分が即座に自分の強みを発揮できるという意味で適職に就ける確率は高くない。そしてまた、自分が何をしたいのかは分かっても、自分が何をしたいのかは自分でもはっきり分かるものではないという。

ではどうするか。著書『明日を支配するもの』で、ドラッカーはその具体的方法としてフィードバック分析を開示している。フィードバック分析とは、自己をチェックする方法の一つである。まず自分が仕事で何かをすることに決める。そして、何を期待するのか書き留めておく。九カ月後、あるいは一年後に、書き留めていた最初に自分が期待したことと実際の成果を照合するというものである。

ドラッカー自身五十年以上、自分の修養のために続けているという。この自己チェックを二、三年続けることによって、自分の強みが明らかにし、強みを発揮する上で障害になっているもの、また強みでないものも分かる、と力説する。

さらにフィードバック分析の結果から、ドラッカーは採るべき七つの行動基準を述べている。

- I 明らかにになった強みに集中すること
 - II その強みを伸ばすための技能や知識をさらに取得し、伸ばすこと
 - III 知的な傲慢を正すこと
 - IV 自らの悪癖を改めること
 - V 人への対し方が悪くて、みすみす成果をあげられなくすることを避けること
 - VI 行っても成果のあがらないことは行わないこと
 - VII 努力しても並にしかなれない分野に無駄な時間を使わないこと
- 〔『明日を支配するもの』一九六一―一九七頁〕

非常に丁寧な手法の開示である。こうした試みをくり返していくことによって、自分の強みを理解し、より自分が成果を出せる仕事を発見することができるとしている。

松下の運命観

現代は、基本的に自らの意志によって職業が選べる社会である。ドラッカーはそのことがかえって問題だと捉えている。あまりに多くの選択肢があるために、自らの強みも天分も分からない若者は、ただ戸惑うしかない。

松下はそうした環境とは対極の就職からスタートした。前近代的なというよりも封建的だといってもよい。九歳から始まった奉公生活は、

いわゆる商家の下働きであり、勤労における躰教育の場としては有効であったが、仕事の上で個人の天分を見つけ發揮させようという配慮は期待できなかったであろう。

そういう中で、十五歳の松下が市街を走る市電を見て、電気事業の将来性を確信し、自らの決断で大阪電燈への就職を果たし、二十二歳にして独立しようとするのは、非常にドラステックな決断だったといえよう。ドラッカーは、「就職とは俗な問題のようでないながら自らの実存にかかわる大きな問題である」と述べているが、若き松下は充分にそうした意識に立って進退を決していたようである。

興味深いのは、当の松下は、独立したことに対する自らの意思決定に万全の自信を持っていなかったと告白していることだ。

私が電気器具を製造しようと決意したことは、自分の意志によつてですが、しかしこの五十数年の歴史を顧みると、それだけではなという感じがするのです。やはり、そういう仕事をしなくてはならないという、運命的なものが私自身にあった、と考えることが正しい考え方だろうと私は考えています。そしてそのように、自分の意志でやるということではなく、もっと大きな力によつて自分は動いていると考えるところに、ひとつの大きな力というか、決意というか、あるいは諦観とでもいうか、そういうものが生まれ、それが始終私を動かしているのではないかと感じがするのです。

〔『道は無限にある』三二六頁〕

戦後日本経済を通じて、もっとも成功した実業人の一人である松下が謙虚な考え方でいるのは、やはりその成功が自分の想像をはるかに越えたものだったからであろう。仕事の選択に話を戻せば、天職に巡り会える幸運とは、努力の効果を認めるにせよ、そう尋常に得られるものではない。人生をマネジメントする意識の必要性は認めつつも松下は、その裁量を越えたところに運命があることを指摘している。したがって、仕事の選択については次のように述べる。

この仕事はいいとか悪いとかいうことも、現実の問題としては大
事な問題です。しかし、それを越えた大きな使命というか、運命と
いうか、そういうものがあるのだ。ではそれに誠実に従っていきこう。
素直に従っていきこう。それ以外に道はない。そう考えていくところ
に、ひとつの安心感というものが生まれてくるのではないかとこの
感じがするのです。
〔道は無限にある〕(三七頁)

こうした考え方は、ドラッカーには見られない。それに、天分を生かすことこそ肝要としている自身の考え方に対してすら、やや背を向けている感じさえする。天分を生かすために、自分に与えられた仕事
が自分に向いているかどうかを点検すべきだというのが、フィードバック分析の意義を訴えるドラッカーの姿勢である。ところが、松下はある程度運命論的な理由で納得する気持ちも必要だといっているの
である。

松下の方法と仕事の妙味

この微妙な相違は、西洋人と東洋人の人生観の違い、あるいは、学者としての理性的見方と実業人としての経験的な見方の違いなのである。

松下は、天分の自覚、あるいは自分の強みを発見することにおいて、自分のアプローチを絶対的ではないとしていた。天分を発見することのむずかしさを、不合理なものとしながら、「しかし、実はこのへんにかえって人生の面白みというか、いい知れぬ味わいがひそんでいるのではないでしょうか」〔「人生心得帖」四〇頁〕という。

実際にそんな例が松下のエピソードとして残されている。

戦前の古い話であるが、ある年の新入社員一人が、新入社員と社長の懇談会の場で自らの人事に不服を述べたことがあった。彼の言いは次のとおりであった。自分は無線のライセンスを持っているから無線部門の仕事に就けると思っていた、ところが現実には乾電池部門に回されて、不当に厳しい環境で実習をさせられている、こんなことなら会社をやめようと思っている、という。

このときの松下の回答はこうであった。「それは考えと違ってえらいところへ来たな。しかし、松下電器というのはええ会社やで。君、わしにだまされたと思って十年辛抱してみい。十年辛抱して、今と同じ感じじゃったら、わしのところにもう一度来て、頭をポカッと殴り、『松下、お前は、おれの青春十年間を棒にふってしまった!』と大声で言っつてやめたらいいやないか。わしは、たぶん殴られんやろうとい

う自信を持つておるんや」(「人を見る眼・仕事を見る眼」三三頁)

松下が四十一歳のときのエピソードである。創業して十九年、経営者としての自信も垣間見える。ちなみに不平を言った新入社員は二十年後、同じ乾電池部門の工場長になっている。

天分の発見という意味で、客観的に見てこの工場長の選択が正しかったかどうかは別問題である。しかし、おそらく本人が意図せざるやりがい、生きがいが派生したということは確かであろう。松下がいう人生の面白みや仕事の妙味とはこうした人智で計算できない事実をいう。

天分を見つげるにあたって、松下はこうした運命の不可思議を心得ることを前提に、二つの心得を述べている。

一つは、自分の天分を見出したいという強い願いを自ら持つことである。そうした意識を持つていけば、次第に自分の内なる声が聞こえてくるはずである。あるいは、些細な契機で気づいたり、他人から指摘してもらえたりすることもある。それも、自ら願う意識があつたことだと松下はいう。

もう一つは、素直な心を持つことである。松下がいう素直な心とは単に従順であれという意味ではない。「私心に捉われず、物事をありのままに見、正しい判断のできる心」である。そうした素直な心を持つことによつて、自分を買いかぶることのないような選択ができるというわけである。

ドラッカーはフィードバック分析という具体的な手法を提示したが、松下は「強く願うこと」と「素直な心」だという。抽象的な回答

だが、これもまた本質を突いているのではないだろうか。

3 “できる”仕事人になるには

“できる、できない”という感覚

さて、次の課題は、一般的にいう仕事の仕方の問題である。資本主義社会にあつて、多くの人びとは企業組織の中で仕事を遂行しなければならぬ。そこで問われるのは成果を上げられる仕事の仕方である。また企業組織のみならず、公的機関に職を得ているとしても、生産性を高めるといふ点で、よい仕事の仕方、正しい仕事の仕方というのは適性があるかないかとは別にして、厳然として存在する。

ドラッカーも松下幸之助も「仕事ができる人、できない人」という概念は当然持っている。

いくつかの側面を挙げてみよう。

能力、基本的な構え、コミュニケーション力、リーダーシップ、意思決定など、ビジネス能力をこうした要素に小分けするとすると、コンサルティングもするドラッカーのほうが系統だった理論として各論を有している。松下は基本的に道徳的な構えとして表現しているが、その捉え方をできるだけ要素ごとに対比して、「できる」とはどういうことかを検討してみよう。

【能力】

まず、能力である。「できる」から能力があると考えるのが通常で

あろうが、「できる」ということと、能力の有無の問題は別問題だというのがドラッカーの考え方である。

ドラッカーは、成果を上げる人と上げない人の差は、才能ではないという。「いくつかの行動様式と、いくつかの基本的なルールを身につけているかどうかの問題」（『非営利組織の経営』二四三頁）だと断定する。言い換えればそれは「習慣的な能力の集積である」（『経営者の条件』二九頁）という。ではその行動様式、ルール、習慣的能力は容易に身につけられるかという疑問に対して、ドラッカーは、「七歳の子供でも、理解できることだ」という。しかし、理解しても十分に習得し、成果へ生かせるには修練を積み重ねなければならないとする。

人間はだれもがダイヤモンドの原石のようなものであるという人間観を持っていることからして、松下も能力の有無で左右されるという発想は根本的でない。むしろ原則、その能力は持ち合わせていて、引き出されるものだという考え方である。では引き出される、あるいは自ら能力を引き出すには何が必要か、ということになる。それが心構えではなからうか。

【基本的な心構え】

ドラッカーのいう「習慣的な能力」はどのようなものであろうか。まず、「その目的に対する自らの果たすべき役割、貢献の度合に焦点を合わせることである」という。そのほか、「時間を管理すること」「強みを基準に据えること」「優先順位を決めること」「意思決定をすること」（『経営者の条件』三〇―三二頁）と続く。

要は成果のためには、具体的な貢献をまずイメージし、それに合わせて自分がどのように時間を使って、合理的に知識や技術を習得し、いかに順序よく意思決定していくかを考える。ドラッカーのいう能力とはそうした姿勢を指す。そうした姿勢からコミュニケーション力やリーダーシップといった対人的な技能も身につくことになるという。ドラッカー的な心構えとは、一にも二にも、自分が求められている成果は何か、という自問自答から始まるのである。

それに対して松下は、対象である仕事がどういふものかという分析よりも、主体たる自分の心構えを強調する。その心構えとは、「熱意」と「誠意」である。「人生のあらゆる場で、すべての人にとって、何か事をなし遂げようとする場合、熱意と誠意のあるなしが成否を決める一番のカギとなってくると思うのです」（『人生心得帖』九七頁）とまで、松下はいう。

この「熱意」と「誠意」について、ドラッカーも「真摯さ」という表現で次のように述べている。

習得することができず、もともともっていないなければならない資質がある。他から得ることができず、どうしても身につけていなければならない資質がある。才能ではなく真摯さである。

（『現代の経営』下、二五二頁）

こうしてみると、心構えといってもニュアンスは少し違う。ドラッカーは理性で操作できる範囲の意味で、求められる仕事の成果なり責

任に対して、自分がどれだけの貢献ができるかを逆算して、成長を自問せよという。一方、松下は、一にも二にも、「熱意」と「誠意」の二つに尽きるというのである。

ドロッカーにいわせれば、「熱意」と「誠意」は心構えの範囲ではなく、根本的な資質だという。この点、心構えか、人格的資質かどうかという差異はあるが、「熱意」と「誠意」こそ「できる」仕事人の必須の要素であることは間違いない。

よく「プロの仕事」という表現があるが、ドロッカーも松下も支持するプロたる本質は「熱意」と「誠意」、そして「真摯さ」と言い換えられるかもしれない。ドロッカーは、真摯さの資質に欠ける人物は、いかに人好きで、人助けがうまく、人づき合いがよく、有能で頭がよくとも、組織にとって危険で、紳士としても不資格だと述べている。

【コミュニケーション力】

人間は企業をはじめ概ね組織の中で仕事を遂行しなければならぬ。コミュニケーション力はその意味で、根本的に問われる能力の一つであろう。それは「できる」仕事につながる要点なのだろうか。

組織の内にあつては上司・同僚・部下、外にあつては顧客やお客様先と、コミュニケーションを必要とする対象は広い。

ドロッカーは、コミュニケーションというものは受け手が認知してはじめて成立する点を重要視する。したがって、そのために、コミュニケーションを発する者は、哲学者ソクラテスが「大工と話すときは、大工の言葉を使え」と唱えたように、受け手の言葉を使わなければならぬ。

らないとし、受け手が何を期待しているかを知り、受け手の気持ちを探し合わせる事が重要だと語っている（『マネジメント』一五八頁）。松下はドロッカーのようにコミュニケーションを定義し、系統だつて要点を語っているわけではない。しかし、松下なりの経験から上下間のコミュニケーションの大切さを訴えていた。

一九四七（昭和十七）年発表の社長経営方針において、管理者に対して、「自己ノ理想 希望 要求等ハ常ニ繰リ返シ繰リ返シ話シ置キ部下ヲシテ其レヲ克ク認識セシメ置カレタキコト」と述べている。このことから「ホウ・レン・ソウ」いわゆる報告・連絡・相談が重要なのは自明のことなのであろう。それと同時に松下は組織人同士の円滑な活動のためのエチケットや心の持ちようを指摘している。

たとえば、「礼儀作法は潤滑油」であると、職場におけるマナーを強調する。性別・年齢・考え方などいろいろの面で異なる人びとが集うのが職場である。その中では、何気ない情報の伝達にしても、態度如何では伝わらないこともある。礼儀作法に徹した振舞いをしていれば誤解を生まないはずである。

報告・連絡・相談といつてもTPOに応じて、さまざまなケースがあろう。松下は、義務としてしなければならない以上に、サービス感覚を持つてすることが重要だという。上司が部下にお得意先への連絡を依頼する。部下は「分かりました」といって実行する。それで業務は完結しているのだが、なお気働きで、「電話をしておきました」と報告をする。松下はこうした些細な心配りがたいへん大きな信頼につながる指摘している。

【リーダーシップ】

リーダーシップは文字通り、組織をリードする役割であり、この能力を有しているのが、仕事ができる。ことの大きな要素であろう。よく誤解されるが、それはカリスマ的であるといったイメージで決まるものではない。ドラッカーによれば、リーダーシップとは人を惹きつける資質ではなく、カリスマ性でもない。目標を定め、優先順位を決め、基準を定め、それを維持する仕事だという。誤解されやすいのは、その役割の評価に、人格、人間性が大きな要素として論じられるからであろう。

部下の失敗については責任を持ち、部下の強みを最大限に発揮させ、部下の成功を脅威とせず、自らの成功と捉えること。自らと部下に対して厳しい要求者であること。さらに高いレベルのリーダーシップは周囲の人間のエネルギーとビジョンを創造し得ること、ドラッカーが挙げるリーダーシップの要点はこうした点である。

現実にリーダーとしての役割を遂行するには、強固な意志、勇気、度量が求められる。リーダーシップを組織の普遍的な活動のための不可欠な要素として「仕事」と区分したのは、ドラッカーの卓見であるが、従来の日本人の仕事感覚や人間評価の習性からすれば実感されにくい考え方もされない。

松下のリーダーシップ論は、ドラッカーの機能主義的な仕事論とは根本的に違っている。実態、経験に即した考え方であり、こちらは人格論に落ち着く。そして詰まるところ、目的のためにいかなる人間が

いかに人を動かせるかという話になる。

そこで松下が代表的に挙げているのは、「率先垂範」「高潔な人格」「自らの欠点の周知」「愚痴のいえる部下を持つ」といったことである。「率先垂範」は、人に先立って模範を示すことにはかならない。ただやみくもにリードすることがよいとはいわない。松下は次のように解説する。

部下にまかせるということはきわめて大事だけれども、その一方で、いつでも自分が率先垂範するというか身を挺してことにあたるという気迫を持っていなくてはならないと思う。そういう気迫、心構えを持ちつつ、部下に仕事をまかせるということである。いわば、形の上では仕事をまかせているが、精神的には自分が直接やっているような気迫を一面に持っていることが大切なのである。

（『人事万華鏡』六五頁）

いざとなればいつでも現場の先頭に立てる、その認識を組織内に持たせられるか。リーダーの器のレベルはその認識を五人の組織内なら徹底できるか、あるいは百人の組織でも徹底できるか、といったところに現れるのではないだろうか。

「高潔な人格」がリーダーシップに必須と見るのは日本的かもしれない。しかし、松下は「人格の高さも、経営能力というか人を生かす上での大きな力の一つとなるものだといえる」（『人事万華鏡』七八頁）と明言する。

その例として松下がよく引き合いに出すのが、一九五三（昭和二十八）年、松下が日本ビクターの経営を引き受けた際、その再建を託した野村吉三郎である。

野村は一八七七（明治十）年、和歌山県生まれの旧海軍軍人で、海軍大将から外務大臣、駐米大使まで務めた。企業経営の経験はまったくなかった。それでも松下がビクター社長に野村を推したのは「人間の偉大さを感じさせるお人柄であった」（『縁、この不思議なるもの』六六頁）からだという。

野村のほうも松下の申し出に、「自分は事業のことはまったくわからない。ただ、人を使うことはできると思う」と承諾する。野村は、商売について、またビクターの主事業である音楽、レコードについては無知に等しい。有名なエピソードとして、重役会の席上で「美空ひばりとはだれだ」と聞いて、もっとも有名な歌手を知らなかったと話題になったこともある。

そうした批判にも松下は、「しかしほくは、これは当たっていないと思います。野村さんは、美空ひばりは知らなくても、人の上に立つカンどころでもいったものは、よく知っておられた、というより、それが野村さんの人格そのものだったということができましよう」（『縁、この不思議なるもの』六八頁）と評価していた。

人格の中にリーダーシップが埋め込まれている。松下は野村を通じてそうした考えを確信していたのである。

「自らの欠点の周知」という指摘は、松下の経験が色濃く出ている。病弱であること、学歴がないこと、このことは松下がつねに自覚して

いた負の要素である。しかし、そうしたことを松下は恥じたり、隠したりしなかった。進んで開示したことで、部下の理解と協力を得ることができたとしている。

とかく人はリーダーたる地位につくと、見栄とか体裁に敏感になり、従う人びと（フォロワー）に自分の弱みを見せることを恥としてしまう。そうした考えは誤っていると松下はいうのである。ドラッカーのいう強みを出す一方で、弱みを周知することが組織力を高めるには必要だとする。

また、「愚痴のいえる部下を持つ」という指摘こそ、リーダーの人間性に配慮した松下ならではの柔らかなものの見方ではないだろうか。仕事ができるリーダーは、往々にしてスーパーマンを目指しがちである。しかし、それに伴うストレスもまた尋常なものではない。松下はよく羽柴秀吉における石田三成の存在意義をたとえにしていた。信長のような気性が激しく気むずかしい大将のそばにあって、秀吉は逆鱗にふれないように気苦労を重ねながら仕えていたことであろう。その大きなストレスを癒すことができたのは、三成のような心配りのある部下がいたからに違いない。実際のほどはともかくとして、リーダーの立場にあって、そうした特定の部下を持つことが自らの指導力の継続に大いに役立つと、松下は考えていた。ただし、そうした部下を持てるかどうかは運命に従わざるをえないという。

【意思決定】

仕事の遂行は、意思決定から始まる。正しい意思決定によれば迅速

に仕事は進むが、適切でない意思決定によれば仕事は停滞する。

ドラッカーがまず問うのは問題の性格を理解することである。それは、一般的な問題か例外的な問題か、何度も起こることか個別に対処すべきことなのかを見極めることだという。そしてその次は、例外的な問題以外は、原則、方針、基本に基づいて解決する。極端にいつてしまおうとそれだけである。

ただ、現実はずいぶん方針が定まるわけではない。定めても異論が出るのは当然である。意見が割れるときにどうするか。ドラッカーは次のようにいう。

決定においては、何が正しいかを考えなければならない。やがては妥協が必要になるからこそ、誰が正しいか、何が受け入れられやすいかという観点からスタートしてはならない。

（『経営者の条件』一八四頁）

そして、自ら出向き、現場を確かめる大切さも強く主張している。それまでの路線の前提であることが今も変わらない状況なのか、それとも陳腐化しているのか、その最善の確認方法は現場に徹することである。そうして意思決定の準備が整ったところで必要なこと、それは勇気だという。下そうとする決定が、愉快で評判がよく容易なことであれば問題はない。しかし、得てして本来に必要な決定こそ、苦い部分があるとドラッカーはいう。

松下が示唆する意思決定の要点は、表現こそ違いがドラッカーに通

じることが少なくない。

松下は、一九七六（昭和五十二）年、雑誌の取材で、経営者の決断のポイントについて問われ、次のように答えている。

真実を見るということでしょうな。真実を見るということは、すなおな心を持つていなければいけない。何か欲を持つてものを見たらいかん。なんにもなしでね、心を空（くう）にしてものを見るとどうか、すなおな心で見たら実相がわかる。

とらわれた心を持つていてはいかん。名譽にとらわれたり、世間の評判にとらわれたりしない。そういうものにとらわれないうで、笑えば笑え、自分は正しい道を行くんだという強さがなかったらいけませんな。（中略）

雑音に心が乱れる、これがいかんですね。

もちろん、雑音も聞かないといかんですよ。雑音を全部遮蔽してしまうとそれは独断になる。ただ、雑音にとらわれないうにする。雑音の聞き分けですな。それができない経営者だと、これは具合が悪い。雑音を聞き分けられないと誤診することになる。経営者としての誤診は会社に損をかける。その意味で、経営者は、雑音も聞きながら、それを聞き分けることで、はじめて、正しい決断が下せる。

（『30億』昭和五十一年三月号）

先にドラッカーは何が正しいのかを考えることを第一に挙げていたが、松下がここでいう真実を見るということはほぼ同じことを指して

いるのではないだろうか。

ただ、その違いは、真実を見るよりどこをどこに求めるかである。松下は素直な心を持つことに求める。そこには修養を積み人間的成長をはかる努力が問われる。これに対し、ドラッカーはテクニカルな手法を提示する。

成果をあげる者は、意図的に意見の不一致をつくりあげる。そうすることによって、もっともらしいが間違っている意見や、不完全な意見によってだまされることを防ぐ。

〔経営者の条件〕二二二頁

つまり、松下は主観をより洗練させるといふ考え方、それに対してドラッカーは複眼的な視点から客観を追求しようとする考え方といふよう。

このように「できる」仕事人の条件を見てみると、ドラッカーと松下は違った感覚、スタンスにありながら、結論的にかなり似通ったことを述べている。

間に合う人

「できる」ことの捉え方の違いについては、こんな見方もできる。すなわち、ドラッカーは仕事能力をコミュニケーション力やリーダーシップ、意思決定といった要素ごとに分析している。これに対し松下は、人格や心構えといったメンタルな部分から統合的に見て論じてい

るのである。

この相違は、研究者的な論理的思考に対する実業人としての経験則としても説明できる。その著書『縁、この不思議なるもの』で松下は、自分の人生において教訓を受けた人物を回想している。そこで挙げた、野村吉三郎（元日本ビクター社長）、石田礼助（元国鉄総裁）、石坂泰三（元東芝社長）、石田退三（元トヨタ社長）、江崎利一（江崎グリコ創業者）、久保田権四郎（クボタ創業者）、太田垣士郎（元関西電力社長）、久原房之助（日立創業者）、松永安左エ門（元電力中央研究所理事長）といった先輩経営者の人格に、非常に深い尊敬の念を表明している。

彼ら経営の師たる人物に出会って薫陶を受けたことから、成果を上げる人の人格的共通点や精神構造を松下なりに解釈するようになったのであろう。

さらに、松下はしばしば「間に合う人」という表現を使った。日常的に社員や経営幹部の実力を「その人は、間に合う人か？」と尋ねた。概ね頼りがいのある人物かどうかという意味だったらしいが、つまり仕事ができ、種々多様な仕事のつぶしが効く人物を指した。

ではどういう人物が該当するのかという点、意思決定のあり方から判断できるとした。著書『物の見方、考え方』で、「進退を決するにおいて」ときによっては利害を超えたもので判断しなければならぬ場合もある。ときには個人の利害を超えて、あるいは会社の利害を超えて判断をしなければならぬ場合さえある。そういうような場合に、これが正しいと思われることに対しては、個人の利害を超えて事にあ

たる人が、私はやはり大事に処して間に合う人であると感ずるわけである」(二〇九頁)と説明している。

またそういう働き場を得る人とは、そもそもそうなりうる素質を持つており、さらにたえずそうした場合における覚悟や精神が養われているという。松下の経験ではこんな見方をするのである。

こうして見てくると、仕事が「できる、できない」という点で大きく次の二点が結論になるのではなからうか。

一つは、ドラッカーもいうように、仕事が「できる」ということについて特に能力の有無を心配することはないということである。「リーダーシップを取るようなタイプではないから」ということで、仕事ができないと自覚する必要はない。

それともう一つは、忍耐や勇氣といった人間性、それに公私の区別、善悪といった倫理性は、意思決定に大きく関わり、結果的にできる仕事の大きさを左右するといってもよいだろう。いくらビジネススキルがあっても、私利私欲が勝る人格であれば組織の仕事は当然成しがたくなる。

4 社会の変化と仕事・人生のあり方

引退なき人生

ドラッカー、松下幸之助ともに、一般人とかけ離れているのは、自らの仕事に引退のラインを引かないところである。松下は、もちろんある時期に社長、会長といった最高責任者の地位は退いたが、生涯経

営者としての意識を捨てることはなかった。八十八歳のとき、出席していた経営の首脳会議の席上、松下は幹部を前に、「自分は生涯会社をやめない。あと二十年、三十年はやる。死んでもアルコール漬けにしてもらって見守り続ける」と語ったことがある。それほどの責任感を持ち続けた。

ドラッカーも九十歳を越えた現在も、思索は衰えることなく社会へ情報を発信し続けている。その見識が今も時代を先取りしているのは知られているとおりでである。

その旺盛な仕事意識は驚くばかりだが、一般の人間は定年制という制度によって、仕事人生に終焉を迎える。ところがそこにも変化が来ている。従来であれば、人生の完結も間近でいわゆる余生をどう過ごすかといった認識ですむところが、一般人も生涯の仕事観を変えなくてはならなくなった。

科学技術がもたらす生活の変化、そして政治経済制度の大きな流れは、私たちの仕事・人生のあり方を根本的に変えようとしている。長寿社会の本格的な到来を迎えて、生計を立てていくための仕事から、生きがいをもつとするための仕事を探さなければいけなくなった。事実、年金制度もそうした方向になって、定年を迎えても即年金に頼ることはもはやできない。老後の人生設計も安穩とはしていられない時代が来つつある。

こうした未来について、松下は亡くなって聞くべくもないが、ドラッカーは時代の変化を次のように捉えている。

情報が仕事を変える

ドラッカーが社会の変化として述べているのは知識社会、組織社会の到来である。NPOという新しい組織が社会の活動単位として地位を向上させていることはその徴候であろう。そしてそうした社会への移行を後押ししている一つの現象が情報技術革命だという。そして情報革命はさらに進行しつつある。

それによって仕事はどう変わるか。肉体労働にかわって知識労働が質的にも量的にも圧倒的にその比重を高めているのは周知のとおりである。コンピュータで処理する仕事が増え、従来の業務の多くが効率化されてきたことを見れば容易に理解できよう。情報技術は従来の仕事を陳腐化させたし、これからもその方向は強まるだろう。そしてインターネットを見ても分かるように、情報はますます膨大になり、また従来とは違った重要な価値を生むようになってくる。

新しい情報革命の本質はそこにある。情報の価値観が変わり、それによって私たちの仕事が変わるのである。

そこで差が出てくるのはその情報の価値を価値あるものにするためにいかに知識を有機的に結びつけるかという点である。知識の結集の度合が情報力の差として組織の成果に現れるわけである。

こうした労働の質の変化から、これから仕事の成果を出すために個人に求められる要素は、知識をいかに道具として使えるか、また結合できるか、というセンスである。ドラッカーの指摘は、こうしたセンスによる知識労働の生産性がこれから大きな課題になるというのであ

る。だれもの机上にコンピューターが載っている、ということは、すでにだれもが知識労働者になっている。だれもが自分があつかうべき情報を知り、成果に結びつける仕事の質を考えなければならなくなつたのである。

だからこそ、フィードバック分析を頼りに、自分はどういう仕事人か、どんな強みを持ち、どんな仕事の仕方をして、どんな価値観を持っているかを知り、そういう目で自分をマネジメントすることがより重要なのである。

第二の人生

ドラッカーはもう一つの現実を指摘する。第二の人生を視野に入れることである。つまり、仕事には飽きが来る。惰性になる。仕事の能力は四十五歳ともなれば全盛期に達し、学ぶべきことがなくなる。それは第一の人生の限界が来たことを意味するということ。

松下の考え方からすれば、心構えがたるんだことにほかならないという叱りを受けそうである。しかし、ドラッカーは組織の常として、また知識労働者の常として、そうした疲弊はある種当然のこととして見ている。しかも、そのような退屈しつつも、知識労働者というものは定年といった組織の論理とは別に、働き続けたいと願うものだろう。かつては組織で働く者は組織に固定され、組織のほうが永続的に働く者の仕事人生を司っていたが、今や組織の束縛は弱まり、働く者の自由が広がっている。

したがって、ドラッカーは第二の人生への自己マネジメントも必要

だと提案する。一つの仕事にこだわって擦り切れるのをよしとせず、もつと大所高所の立場から、老いても最高の成果を出し続けることを目指すべきではないかという。

そのためには、組織を変えることも一つの方法だし、パラレル・キャリア（第二の仕事）を持つ、もしくはソーシヤル・アントレプレナー（社会的企業家）、たとえば非営利の仕事をすることもその方法だと提示する。日本人的な組織倫理、組織への忠誠心からいえば抵抗感があるが、説得力のある指摘である。ドラッカーが言わんとしているのは、一つの組織における成果、成功といった見地ではなく、自分の人生を通じて成功の機会を持ち続けることが重要だということなのである。

人生を価値あるものにするために

松下は実業人であり、その背負っていた責任の大きさ、彼自身が感じていた生きがいから、経営者という仕事に倦むことはなかったであろう。しかも、ドラッカーのいう第二の人生としても、五十歳代から P H P (Peace and Happiness through Prosperity) 研究を自ら始め、篤志家となり、松下政経塾といった機関を創設するなど、成果を出し続けた。

松下は社会的に大きな仕事をしたという以前に、松下なりの天分を生き切ったという意味で成功者であった。ドラッカーや松下の仕事観、人生観に添う見方をすれば、単に大きな資産を得た、あるいは栄誉を受けたという以上に大きな評価である。

仕事と人生において、ゆるぎない結論は、自らの天分・強みを、仕事を通じて生かし、自らの人生を有意義で価値あるものにするこゝである。成功する、成果を上げるとはそういう意味にはかならない。

今、ニート (NEET = Not in Employment, Education or Training) と呼ばれる若者たちがいる。就業、就学、職業訓練に関わろうとしない人たちである。彼らは自分たちの強みを見出せず、仕事が生いにおいてどれほど大きな価値を持つかを認知できない状況にある。社会にとつても個人にとつても嘆かわしい問題である。

彼らに足りないのは能力ではない。自らの仕事に対するポテンシャルに気づいていないだけなのである。それぞれが早々に仕事へのきかけをつかむことを望んでやまない。ニートの存在は、近代社会がめざした豊かさに到達したことの証明であろう。しかし一方で、やはり人間は何らかの成果を出さなければならぬことを問うているのではないだろうか。

多くの産業人にしても、じつは彼らとそう違わない状況にある。組織に属していても、仕事に熱意を失っているのならば、あるいは成果を上げる責任を放棄しているならば、惰性で収入を得ているだけである。自らの天分・強みを生かさなない生き方に真の成果は生み出せるはずもない。

仕事は人生のマネジメントの主要な部分を占めている。自らの仕事のあり方を点検し、生涯にわたってどういう成果を目標とするか、自分が何によって憶えられたいのかを今一度検討すべきではないだろうか。

《参考文献》

- ・ P・F・ドラッカー／上田惇生・田代正美「訳」『非営利組織の経営』ダイヤモンド社、一九九一年
- ・ P・F・ドラッカー／上田惇生・佐々木実智男・田代正美「訳」『未来企業―生き残る組織の条件』ダイヤモンド社、一九九二年
- ・ 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「訳」『ドラッカー選書①』「新訳」経営者の経営条件』ダイヤモンド社、一九九五年
- ・ 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」『明日を支配するもの―二一世紀のマネジメント革命』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」『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
- ・ P・F・ドラッカー／上田惇生「編訳」『仕事の哲学―最高の成果をあげる』ダイヤモンド社、二〇〇三年
- ・ 松下幸之助『物の見方 考え方』PHP文庫、一九八六年（原本は一九六三年、実業之日本社刊）
- ・ 松下幸之助『道は無限にある』PHP研究所、一九七五年
- ・ 松下幸之助『若き経営者諸君！③』『30億』昭和五十一年三月号、日本

青年会議所

- ・ 松下幸之助『人事万華鏡―私の人の見方・育て方』PHP文庫、一九八八年（原本は一九七七年刊）
 - ・ 松下幸之助『社員心得帖』PHP文庫、二〇〇一年（原本は一九八一年刊）
 - ・ 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（原本『折々の記』は一九八三年刊）
 - ・ 松下幸之助『人生心得帖』PHP文庫、二〇〇一年（原本は一九八四年刊）
 - ・ 松下幸之助『人間としての成功』PHP文庫、一九九四年（原本は一九八九年刊）
 - ・ PHP研究所編『人を見る眼・仕事を見る眼―松下幸之助エピソード集』PHP文庫、一九九〇年（原本は一九八五年刊）
 - ・ PHP総合研究所研究本部「編」『松下幸之助の経営問答』PHP研究所、二〇〇〇年
- （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副主任研究員）