

## 三賢人の思想から見た社会貢献組織としての企業と人間の役割

山 中 馨

### はじめに

2011年3月グラミン銀行のムハマド・ユヌス（Muhammad Yunus）総裁がバングラデシュ中央銀行により強制的に総裁職を解任されたというニュースが流れた<sup>[1]</sup>。グラミン銀行側は法的に争ったが、同国最高裁は解任撤回の訴えを退けた<sup>[2]</sup>。中央銀行側が公表している解任理由は形式的なものであり、真の理由はバングラデシュ首相シェイク・ハシナ（Sheikh Hasina）氏との関係にあるようである。もともとユヌス氏が同国政府に批判的であることは論文〔3〕で指摘しておいた。ニュースではグラミン銀行に対する数々の批判が紹介されている<sup>[1]</sup>。いちいちそれらを紹介することは控えるが、その一つに「ハシナ首相もユヌス氏を「貧困救済の名のもとに貧しい人の血を吸いあげている」と非難していた」とある。

この論文執筆のきっかけとなった問題意識は、社会貢献を看板とする社会的企業がBOP（Base of the Pyramid）である貧困層から利益を上げることについての是非の捉え方である。上記のハシナ首相のように公然とこれを非難するまでではなくとも、社会的企業として利益を上げることに釈然としない思いをもつ者も少なくないようである。そこで、この論文では、企業と利益の関係性、企業目的と社会貢献の関係性、仕事と人生の関係性などについて、その捉え方を3人の賢人の思想に沿って考察してみたい。

3人の賢人とは、ピーター・ドラッカー（Peter F. Drucker）、松下幸之助そして創業者池田大作先生である。ドラッカー、松下両氏はそれぞれ「マネジメントの発明者」、「経営の神様」と呼ばれた経営の専門家であり、かつその思想が人間第一主義に基づいていると評価される偉人である。創業者は経営の専門家としてではなく人間主義の思想を社会にどう活かしていくかという観点から迫ってみたい。

なお、本論文の上記の問題意識は社会的企業に端を発しているものの話題を社会的企業に限定していない。社会的企業に焦点が当てられるようになった時期と三賢人の思想が著された時期が異なること、また社会的企業に話を限定してしまっただけでは三賢人の思想を正確に把握することができないためであり、ここで取り扱う話題は企業活動に関する考えから、人間の本性、宇宙論まで広範囲に及ぶ。また、本論文は三賢人の思想を比較、対照したり、差異を探ることが目的ではないので、このようなことは行わない。むしろそれぞれの思想を統合してある結論に導きたい。

## 1. 利益の意味するところ

「貧民救済の名のもとに貧しい人々から利益をあげている」という類の批判は、一に社会的企業に対してだけではなく、本来営利を目的とした一般企業に対しても「利益第一主義に走り、多額の暴利を貪ってよいのか」という形でしばしば出てくる批判である。そこでまず利益の意味について考えてみる。

利益についてのドラッカーの考えは概略次のようなものである<sup>[4]</sup>。「利益は企業や事業の目的ではなく、企業が存続するための条件である。換言すれば利益は企業が存続するための手段であり、第一義なのは事業そのものである」。現在では違和感のない考えであるが、この捉え方は、利益をあげることが企業の目的と一般に考えられていた当時、あたかも「天動説が信じられていた時代に地動説が出現したほどの衝撃を与えるものだった」と評価されている。

本節の冒頭で記したような批判に対しては、ドラッカーは次のように解説している。「初歩的なことが理解されないのは、社会的な行動に関わる客観的事実としての利益と、人間の主観的欲求としての利潤動機の混同があるからである<sup>[5]</sup>。利潤動機とは、他人から利益を得て、それを自分の財産として取得し自分の生活を豊かにしたいという人間の欲求と解釈すればよいかもしれない。ドラッカーは利潤動機についても社会学的に肯定的な見解をもっているが、これについては後述するとして、ここではまず「社会的な行動に関わる客観的事実としての利益」について焦点を当てる。

利益の役割としてドラッカーがあげたのは次の4点である<sup>[4][5]</sup>、すなわち(1)評価尺度、(2)保険料、(3)原資、(4)社会貢献。まず、(1)評価尺度とは、企業が成し遂げた成果への評価基準の意味である。「利益以外に経済活動の成否の尺度がありうるとすることはナンセンスである」とまで述べている<sup>[5]</sup>。なぜならば、「利益とは経済合理性のこと」であり、「経済活動の評価において、経済合理性に勝るものがあるはずがない」からである。(2)保険料とは、将来に企業が遭遇する不確実性のリスクに対する保険料のことである。経済活動とは、その本質からして未来に対する賭けであり、したがってそこには、必ず何らかのリスクが伴う。利益とは、それらリスクに対する保険料であり、経済活動の基となるものである。「リスクに対する相応の用意のない社会は自らを食い潰す貧困化する社会である」とし、この考えを企業に留まらず社会組織の全体に広げている。(3)原資とは、将来においてより多くの仕事、より良い仕事を作り出すための原資のことである。したがって、「経済の成長と安定は利益の多寡に比例する」ことになる。この原資としての利益があればこそ、働く者一人当たりの投資を増大させることより経済発展できるとドラッカーは主張する。また、第二次世界大戦終了間もない時点で、ドラッカーは、次のように指摘している。「今日、天然資源への依存は限界にきた。これからは資本の源泉として利益に頼らざるを得ない。先進国の原材料生産を担っていた植民地が自らのために自らの天然資源を必要とするようになった。天然資源の保全が必要となっている。これを資本代わりにすることはもはや許されない」。今日の世界において差し迫った資源問題を既に60年以前に見通している。(4)社会貢献とは、

社会のサービスと経済的満足をもたらす原資としての利益の役割である。この点についてはドラッカーの時代から大きく形をかえ、民間の役割としてクローズアップされて現代に至っている[3]。

松下幸之助は、利益について次のように考えている<sup>[6]</sup>。「利益は、実質的に社会の共有財産である。その事業をもっと広げるために、という意味で預かったお金ではないか」。これはドラッカーの「原資」と同様の考え方といえる。また次のようにも述べている。「利益をあげられず税を納めない企業があるとするならば、それは資本を提供した社会に対する背信行為である」。「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」。これはドラッカーの分類に従えば、納税やサービス提供を通して行う「社会貢献」にあたろう。また、松下の持論に「ダム式経営」というものがある。企業が事業活動の余裕のある時に将来のリスクに備えて利益を溜めておくべきであるという論であり、ドラッカーのいう「保険料」と同様の考え方である。以上のように利益を捉えていたことから、松下は利益をあげない事業部に対して激烈を極めた叱責を行ったことが知られている。松下は利益をドラッカーのように経済的な位置づけとしての客観的利益と利潤動機とは区別していないが、次のような認識をしていた。「企業の利益は即公益である」、「公益を持続可能とするために、それぞれ公益の一部を適切な私益として得られるように調整すべきである」。このように、松下の考えによれば私益とは、公益を持続可能にするためのものである。この私益に対する人間の欲求をドラッカーの利潤動機と同等とみてよいであろう。

創業者は、経営、経済の専門家ではないため、この論文で取り上げようとする企業環境の諸事項に関する見解を述べられている文献は数少ない。松下幸之助氏との「人生問答」<sup>[7]</sup>は、その数少ない中の貴重なひとつである。創業者は、利益に関して社会に対する責任を担う企業家の行動規範から論を展開し、次のように述べている。「慈悲と英知を輝かす努力の中にのみ、すべての力は正しく行使されるのです。たとえば、こうした決意にたった企業家ならば、企業活動によってもたらせる利益を、できるだけ社会に還元する道をみずから探し求めるはずです」。「自己の企業のためではなく、人類的視野にたった科学と文化発展のために、努力するという方法もあるでしょう」。企業が担う社会の役割についての根本理念から解き明かした利益の意味づけである。

このように、みてくると三賢人の考え方は多くの点で一致していることが分かる。ドラッカーは学者でありその論理は分析的である。一方、松下は実践から得た独自の知見を述べている点で違いはあるが、松下の利益に関する考え方も、それを解析するとドラッカーの提示した利益の役割の4項目に見事に分けられる。また、ドラッカー、松下両氏の利益に関する4項目は、どれを重点としているというのではなく、それぞれを等価に述べているのに対して、創業者の利益に対する見解は、企業の社会的役割に焦点をあて、社会における利益のもつ価値という点を重要視した主張である。

次に、ドラッカーの利潤動機について述べておく。ドラッカーも松下や創業者と同様、その考えの基本に人間の本性を据えており、この利潤動機も彼の人間第一の考えが顕著に現れていて興

味深い。利潤動機は、「個人の動機を社会的な目的に結びつけるうえで有効である」とするのがドラッカーの結論である<sup>[5]</sup>。すなわち、「人間の本性には支配欲がある。利潤動機はその支配欲の一つの現れである」とみて、「利潤動機をなくせば、人間本性としての支配欲が利潤動機以外の形をとるだけである」と主張する。そして「利潤動機だけが物に対する支配力によって満足を与える。利潤動機こそ、人に対する支配力という社会的に有害な野心を、経済活動という社会的に建設的な方向へ向けさせる唯一の方法である」と結論している。ヒトラーのナチズムから辛くも逃げ延びた経験をもつドラッカーの「人への支配欲」に対する強い排撃の意思が現れた見解である。また次のように分析している。「歴史上の極悪人たちが、守銭奴でなく清廉の士であったことは偶然ではない。ロベス・ピエールもヒトラーも金では買収されなかった。貪欲さなどかけらもなかった。人に対する純粹の支配力以外に関心を持つものがなかったことは、彼らの非人間性を浮き彫りにした」。ドラッカーのもつ物事の本質を衝く力をまざまざとみる思いである。この歴史観から利潤動機の役割として、次のように述べている。「自由な社会は自らを破滅させることなく、他者を奴隷化することなく生きることができるようにすることによって可能となる。そのためには支配欲を社会的な目的に仕えさせなければならない。利潤動機がその役を果たしうる。物欲を高貴とし最高のものとするわけではない。しかし、最も危険が少ない」。利潤動機について、単に経済の問題として捉えるのではなく、このような人間の欲望、支配欲の観点から論を展開する識者はドラッカー以外にいないであろう。

## 2. 福祉と公共に対する見解について

前節において利益は、社会の共通財産であるとの認識がなされ、また今日、社会貢献を標榜する社会的企業に大きな関心もたれている。ドラッカーは、「利益とは公益に反するどころか、社会の福祉と存続に不可欠のものである」と述べ、自由企業社会がとるべき数々の経済政策の提言を行っている<sup>[6]</sup>。そこで、本節では福祉に対して人生問答<sup>[7]</sup>で語られた考え方を整理しておく。近年のように社会的企業が注目を浴びる遥か以前の時点での、やりとりであるが、今日的課題として非常に有益な問答になっている。

松下幸之助は、事業経営を通じて実際に社会の繁栄なり人々の福祉に寄与しなければならないとの基本理念をもっていた。そもそも社会の中においてある組織が作られるということ自体、組織というものは、人間の福祉のために誕生したとする考え方である。そして福祉については問答のなかで、次のように述べている。「福祉については、単に与えるということだけでなく、やはり自らある努力、働きをして、築き上げ、引き上げるという面を何十パーセントか繰り返し入れなくては、真の福祉にならないのではないかと思います」。「心の上からも、また、物のうえからも満足できる福祉というのは、自分は働いてこれだけのものを得てきた、人から恵まれたのではなく、自分で作り上げてきたのだ、だからありがたい、といった感情が加わったものだと思います。そのように自分で働いて得た福祉は、与えられた福祉よりも何倍もの意義があるのではないのでしょうか」。「そのような人情の機微といますか、人間の本性に即したところに福祉の理念をおくこと

が好ましいのではないかと考えます」。いわゆる慈善と松下の考える福祉の在り方との違いを言い表したものである。

また、創立者は「社会福祉はどこまで」との問いに対して次のように述べている。「福祉が完備して“生の倦怠”が出始めるというのは、本質的には自己の生命が外界に紛動されている姿であり、生命そのものの主体性がなくなっている状態ともいえましょう。(中略)生命に内在する力を自覚し、そこに立脚することによって、外界に紛動されずに生きていくことができるのです」。従来型のお恵み福祉がもっている欠陥を生命次元から衝いた言葉であり、今日この2人の福祉に対する考え方がようやく社会起業家によって認識され、社会的企業の目標として「自立」がキーワードとなり、実現される方向になってきたと言える<sup>[3]</sup>。

また、社会的企業の出現理由には、先進各国の政府が小さい政府を志向する時代背景の中で、公共の一部を積極的に民間組織に任せようとする意図がある<sup>[3]</sup>。そこで政府と民間組織との関係であるが、次のような問答がある<sup>[7]</sup>。

松下幸之助は、この点に関して次のように問いを發している。「社会が複雑になってくるにつれ、政府の果たすべき機能も多岐にわたってくるのも一面当然かもしれませんが、なにもかも政府がやるというのでは、政府の力が分散してしまい、また国民も依頼心をもって、結局かえって事がスムーズに効率よく運ばないことになってしまいます。そこで、政府は政府でなくてはできないことだけをやり、他は民間に任すということが必要になってくると思うのですが、いかがでしょうか」。松下は、意識して小さな政府の方向づけをしているわけではないが、今日の社会的企業に関わる欧米政府の政策と同様の考えを持っていたことが分かる。

これに対して創立者は、概略次のように答えている。「私が強調したい“基本的な考え方”というのは、いったいこの人間社会の主役・主体は政府なのか民間なのかという点です。(中略)つまり、「政府は政府でなくてはできないことだけをやり、他は民間に任す」というのではなく、本来は民間がすべてで、必要に迫られて政府をつくり、政府でなくてはできないことを民間が政府に任せただけです」。政府と民間の関係性をこのように民主主義の基本理念から捉えた考え方は他に類をみない。今後、社会的企業の在り方や「新しい公共」<sup>[3]</sup>を議論するうえで一つの指導原理になるのではなからうか。

### 3. 企業の社会的意義について

利益が第1節に述べたように企業存続のための条件であるならば、その存続すべき企業という組織は一体、社会においてどのような位置にあるのか。本節では企業の意義について社会との関係、人間個人との関係から様々考察してみる。

ドラッカーの企業論では、企業の目的を「顧客の創造」とし、企業の機能をマーケティングとイノベーションとする考えが広く知られているところである<sup>[4]</sup>。しかし、この論文では、機能などの具体策ではなく企業の意義を主体にして論じたい。まず、ドラッカーの基本的な考えであるが、「企業と社会は対立しているものではない」。企業は、当然社会と別に存在しないし、企業

があって社会が成立している。これについてドラッカーは、「企業は社会の代表的組織である」と定義している<sup>[5]</sup>。代表的組織とは多数派ということではなく、その意味するところは、「人の生活と生き方を規定し方向づけし、社会観を定め、問題を生み問題を解決していく社会組織」であるところによる。「企業は社会的組織であり、人間の活動を組織化するための道具である」とも述べている。この観点から企業の目的が据えられる所は「企業と社会との関係、企業内の人間との関係」にあり、ここで機能しなければならないとドラッカーは、主張する。具体的には、「企業たるものは、事業体としての機能を果たすとともに、社会の信条と約束の実現に貢献し、社会の安定と存続に寄与しなければならない」とドラッカーらしい側面に光を当てている。

まず、この中の「社会の信条と約束」であるが、これには少し注釈をつけたいといけな。ドラッカーは、次のような4つの約束を具体的に示している。すなわち「機会は平等であるとの約束」、「報酬は努力と能力に応じて与えられるとの約束」、「社会の一員としての位置と役割と尊厳を与えられ、自己実現の機会を与えられるとの約束」、「全員がパートナーとして協力し合うとの約束」である。ここで特に目を引くのは3番目の「尊厳」と「自己実現」の記述である。ここで言う「自己実現」とはマズロー（Abraham H. Maslow）が欲求階層説で提起したものであり、人間主義経営との関係を論文〔8〕に詳述しておいた。企業の機能として「人間の尊厳」を与えることに着目するドラッカーの着眼点の鋭さが際立つ。

次に、企業が寄与すべき「社会の安定と存続」については、このように述べている。「社会の安定と機能、および企業の安定と機能の間には、必然的にして不可避の対立はない」。ドラッカーにとってのあるべき社会体制は次のようなものである<sup>[5]</sup>。「自由市場こそが経済社会における自由な政府を可能にする」、「自由な社会には個の欲求と社会の要求の対立に起因する摩擦が少ない」、「個の利己心を否定することなく利用するから、専制社会よりも活力が大きい」。このような社会と企業との関係は、「企業を中心とする自由企業体制と安定した強力な社会とは、共存関係にあるだけでなく補完関係にある」としている。企業が安定し存続することによって、社会の安定と存続があり、またその逆の依存関係もあるのであり、企業を労働疎外の社会悪のようにみならず一部の偏った思想とは相いれないものである。

松下幸之助は「水道哲学」で知られるように、社会における企業の公器性を自身の理念の中心に据えている。企業の公益性として松下は「企業の社会的責任とは何か？」と題する小論を著し、その中で次のような項目をあげている。「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」である。これらの責任は経営者が担うことは当然であるが、企業に属する全社員も等しく負うものであるとしている<sup>[6]</sup>。時代的な課題を反映している部分も多々あるが、企業という組織内の人間に関して、ドラッカーが人間の尊厳に着目している一方で松下は社会人の育成に着目している点が対照的で興味深い。この点に関しては、次節で詳述する。

創業者は、1991年フィリピン大学経営学部の卒業式の席上「平和とビジネス」との演題で講演を行っている<sup>[9]</sup>。そこでは、ビジネス人が左右されがちな「企業の論理」「資本の論理」を取り

上げ、次のような表現で企業の社会的役割を述べている。「ビジネスが平和構築のために貢献をなそうとするならば、そうした論理を『人間の論理』のもとにリードせねばならないでありましょう」。この講演の詳細については、人間主義経営の立場から論文〔8〕で論じておいた。今日のようにグローバル企業が台頭する時代になっては、ますます企業の世界平和への貢献が重要度を増しているのではなかろうか。

また、創立者には、松下との「人生問答」<sup>[7]</sup>の中で企業の使命感の観点からの企業としてのあるべき姿に対する言及がある。まず、「過当競争」の問題についての問答の中で、「大企業と中小企業とは、近視眼的には競争の関係にある場合でも、大きい立場から見れば互いに支えられているのだといった相互協調の精神、そして、ともどもに日本の産業の発展、国民生活の向上に、それぞれの立場で機能していくといった使命感の自覚が要請されるのではないのでしょうか」。「企業間競争の目標も、あくまで、人々の幸福に奉仕することに定められ、それを貫く競争のみが、人類の必要とするもの」であると述べている。また、「公害防除」の問答の中で、これからの企業の取るべき道として、「地域の人々と庶民の心をひきつけるものは、もはや一時の便利さではない。(中略)安全性と持続性と、人体、生物への無害性を絶対目標として苦闘する企業の、人間らしい誠意こそが、庶民の良識に守られて繁栄の道をたどりうると思うのです」とも述べている。社会における企業の使命とは、すなわち人々の幸福への奉仕であるとする観点から捉える企業のあるべき姿の見解である。したがって、企業の使命は本来その事業をとおして社会貢献、幸福への奉仕をするものであり、社会的企業のみが社会貢献を使命としているわけではない。

#### 4. 人間にとって仕事とは

ドラッカーの指摘したように企業が人間の尊厳を与える機能をもっている、また松下の指摘したように社会人の育成を行う機能を持っているとすれば、仕事が個人に与える意義とはいかなるものであるか、さらに人生での成果や成功について本節では探ってみたい。

ドラッカーのいう「尊厳」をもう少し詳しく見てみると次のような言い方をしている<sup>[5]</sup>。「企業の最大の課題は、機会の平等という正義、社会における位置と役割という名の尊厳を統合して実現することである」としている。この社会における位置と役割による人間の尊厳については、さらにこのような記述がある。「個としての人間の尊厳は仕事を通じてのみ得られる。文化、レクリエーション、余暇活動によって自己実現の機会を与えようとする試みの数々が失敗する原因がここにある。人間が市民たりうるのは生産活動に参加することによってである。一人一人の人間の位置と役割に関わる問題の解決は、社会保険や福利厚生という恩恵によってはもたらされない。必要なことは人間としての尊厳を与えることである」。このことから、ドラッカーは、「人間としての尊厳、すなわち社会における位置と役割の増大こそが、産業社会最大の問題として浮上してくる」と大戦後の産業社会の発展につれて起こる社会の課題を指摘している。

ドラッカーは、企業が与える仕事の役割について個人にとって大きな意味を持たせている<sup>[6]</sup>。つまり、仕事は人生において重要な価値をもつのであり、人生の幸不幸を左右するほど大きな位

置を占めているものである。また、単に人間個人との関係に留まらず、次のような視点をも持っている。「文明を持つには、何か働くことを必要とするものがなければならない。働くことがあって初めて文明が生まれる」。また、働くことと人生における成功との関係にも触れている。すなわち、「成功とは人生において成果を出すこと」、「人生をマネジメントしながら社会にとって有効な成果を上げること」が人生での成功であると述べている。これも仕事を通しての成果であろう。ただし決して「経済的な成功が人間の価値を定めるとは思わない」とも述べている。

創立者は、企業が与える仕事に限定せず、働くことの意義に関して次のような見解を述べている<sup>[7]</sup>。「現在、物資が豊かになり、生活のゆとりが出てきたとはいえ、その豊かさを支えているものは労働に他ならない。労働を嫌いレジャーや趣味にだけに生きがいを求めようとしても、本質的にはそうできないのが人間の“本性”ではないでしょうか。そうした意味では、誰も労働の中に、生きがいを求めているのだといえます」。「労働そのものの中に個人の創造性を生み出し、高め、生かしていくような“人間的な労働システム”が追求され実現化されねばならないと思います」。ドラッカーは「社会にとって有効な成果」とのみ記述しているが、創立者は「創造性を生み出し、高め、生かしていく」と成果の実態として「創造性」を提示している。

また、創立者の人生における成功についての見解には次のようなものがある。「経済の分野での成功者というのはイコール人生の成功者、人間としての成功者とみられがちなものではありません。しかし、ここに大きな錯誤があるといわねばなりません。それは部分における成功を人間という全体観におきかえてしまっていることです」。ドラッカーのいう「経済的な成功が人間の価値を定めるとは思わない」根拠を、人間という全体観の欠如があるからだと具体的に指摘している。そして次のように続ける。「では「人間としての成功」とはどのようなものか、(中略) あえていえば、人間が人間らしく生きることが日常の中でにじみ出ているような生き方、ということにでもなりましょう」、「人間として誠実に生き抜いた人にして初めて、その価値が、いぶし銀のように時代を超えて輝くのではないのでしょうか」。この「誠実」には、非常に重要な意味が込められているが、これに関しては後述する。

## 5. 組織と個人、対立と調和について

上記のように仕事や労働に人生における大きな意味を持たせると、仕事や労働を行う個人と組織の関係性について考察をしておく必要に迫られる。本節では全体と個の対立や調和という観点から組織と人間の関係性についてみてみたい。

ドラッカーは、組織の目的については「凡人に非凡な成果を成し遂げさせること」と述べている<sup>[4]</sup>。そして個人の成果については、「成果を上げるのは才能でなく組織への貢献」であるとして、個人の組織に対する貢献意欲に重きをおいている。すなわち、「成果を上げる能力は先天的な才能に頼るのではなく、後天的な努力によって身につけたもの」であり、しかも個人的な「知力、想像力、知識と成果を上げるの間にはほとんど関係がない」と断言している。また「成果を上げることは一つの習慣である」とドラッカーらしい言い回しをしているが、これらの見解

も世間の常識を覆す驚きに満ちたものである。この習慣のなかに「強みを土台にすること」や「際立った結果を生み出す領域に力を集中すること」など現在よく知られているドラッカーの指摘が盛り込まれている。

また、全体と個の対立の観点からは「個の尊厳」と「機会の平等」との対立関係を取り上げている<sup>[5]</sup>。「前者は一人一人の人間は社会に意味を見いだせなければならず、社会は一人一人の人間のために存在するとする。後者は、社会的な地位は一人一人の人間の能力と成果によって得られなければならない、一人一人の人間は社会における働きによって規定されるとする」。この両者は並存が不可能に見えるほどに対立的な概念であるが、フランスの封建社会、イギリスの平等主義の失敗が歴史的に証明しているように、「他方なくしてはいずれも存在しえない」関係にあると結論している。つまりこのように対立している概念ではあるが、ドラッカーはこの対立概念の調和と均衡によって社会に強みが生まれると考えるのである。また、全体と個の対立ではないが、企業経営者としての必要な対立もあるとして、次のような例をあげている。「組織の存続の観点から行う管理者的立場と、存在目的の観点から行う企業家的立場の衝突がある。これらの衝突は必要なものである。これらの衝突がなければ、バランスしていなければ企業は存続できない」。ここでもまた、対立は避けるべきものではなく、逆に存続のために必要なものであるとの認識である。なお、この「管理者的立場」と「企業家的立場」の衝突についての指摘は、社会起業家が今まさに直面している課題であり、これについては論文 [10] に述べておいた。

さて、このようにして組織が存在すれば、異なる地位、異なる権限、異なる収入を持った人間が一つの組織で生活することになるのだが、この点については、次のように述べている。「多様な地位、権限、収入の者が、全体の成功のためには同じように必要とされるという、有機的なコンセプトが必要である。社長から掃除人に至る全員が同じように必要とされる」と述べている。対立を踏まえた全体観の認識が個々に求められているということであろう。ただし、現実の課題として組織の実状については、「そもそも企業は、社会における個人の位置と役割の必要性を考慮に入れていない」と指摘している。「人間の尊厳の欠如は、経済的な機会と収入を強調しただけでは問題として深刻化するだけである。経営管理者になれる職長は少数である。今日のように昇進を目標とさせたのでは多くの者が不満に終わらざるを得ない」と企業内における人間尊厳の課題をあげている。

松下幸之助も対立と調和に関しては独自の哲学をもっていた<sup>[6]</sup>。その哲学とは、「対立しつつ調和することが重要」であるというものである。ドラッカーの考えに非常に似たのものであろう。たとえば、「親会社と子会社、同じ市場で激しく競い合う他社との関係においても共に栄える、共存共栄という大義において調和していくことが重要」であるとの認識である。しかもこれを大きく発展させ、「この考えは一つの自然の理法であり、社会のあるべき姿である」と社会法則、自然法則にまで敷衍している。また、調和の本質に関して創立者との問答の中で、「調和という、とかく妥協や馴れ合いのように受け取り、足して二で割るようなことで調和なりと考えてしまいがちです。はたして、これが調和の本質でしょうか。調和というのはもっと高い見地から考

えねばならないのでは」と質問を発している。

創立者の対立と調和の見解は上の2人の考えをさらに人間の心の中まで踏み込んだものであり、2人の思想を統合する規範になるものである<sup>[7]</sup>。「調和というのは、どこかに先験的にあるのではなく、相対立する人々の、互いに尊重しあう姿勢のなかに生み出され、またそうした話し合いによって作りだされるものです」。「それといま一つは、全体観にたつということではないでしょうか。互いに全体観、大局的な立場にたつて話し合うとき、より高い次元での解決点を発見することがスムーズに行えるものと思われまます」。ここでも対立は避けるべきものではなく逆に対立を基として全体観へ飛躍する必要性が論じられている。

またドラッカーの「個の尊厳」と「機会の平等」との関係の考察に関連するものとしては「秩序と自由の両立」に関する問答があり、次のような創立者の見解がある。「本来、自由と秩序はけっして相反するものではないはずであるということです」。「一人一人が、みずからの責任において、自分が自由を正しく満喫するためには、同じく他人の自由を尊重しなければならない。そこにおのずと、自分の自由といっても、みずから制限を設けなければならない一線があるということに気付くはずです」。「仏教で説く慈悲の実践は、ともにその基点を己れ自身のエゴの超克に焦点を当てたものです。私は、この己れ自身のエゴの克服を自由論の基本思想として訴えておきたいのです」。「自己の生命の尊厳を守るといふより、むしろ、他者の生命の尊厳を守るといふことに、より重要な意味を込めたいのです」。エゴによる自由もそれを昇華させれば他者の尊厳を守るという全体観にたつ調和を導くことができ、それが尊崇されるべきであるという価値観である。このように三賢人の見解は、ほぼ一致している。すなわち、対立、衝突は避けるべきものではなく必要なものである。なぜならば、その対立や衝突から共存共栄や他者の尊厳を守るという調和が生み出され、全体観へと止揚されてくるからである。

## 6. マネジメントの意味するところ

「人間にとって仕事とは」の節で述べたように、ドラッカーは「人間は生涯を通じて何らかの成果を出さねばならない」としている。そのためには「自らの天分・強みを仕事を通じて活かし、みずからの人生を有意義で価値あるものにする」こと、すなわち「自分が何によって憶えられたのか」というのがドラッカーの信条であった<sup>[6]</sup>。これを成し遂げるのが「経営」あるいは「マネジメント」であると解釈している。「経営」とすると企業経営の意味合いが強いので、ここでは「マネジメント」としておく。ドラッカーや松下はマネジメントを単に企業経営とは捉えておらず、もっと広い意味に捉えている。すなわち、個々の人間の成功の在り方や人生を処する手法としてマネジメントを捉え、マネジメントは個人の人生の歩みからあらゆる組織、社会全体にまで必要な思想と行動の体系であるとの考えである。企業のみならず国をマネジメントしていく、また自らをマネジメントしていくことにより、個々の人間が自らの力によって幸せになれる状況をつくり出すという目的を達成することができる。

ドラッカーの思想では、人間の在り方と社会の在り方が一体であり、政治の課題を取り上げる

場合でも次のように述べている<sup>[5]</sup>。「社会は、支配と認知への欲求を基盤としている。誇りが人間本来の性である。政治の課題は、支配欲を社会的に最も建設的に発揮させることである。一人一人の人間の欲求と行動を社会的に意味あるものとしなければならない」。また、将来を展望して「21世紀の社会は組織社会がますます深まる。個人それぞれがマネジメント力を身につけることが重要であり、自己管理、キャリア管理が必要である」としている<sup>[6]</sup>。さらに「第二の人生に対する自己マネジメント」にも言及し、「パラレル・キャリアをもつこと、社会起業家をめざすこと」など人生設計へ応用するマネジメント力の提言も行っている。

松下幸之助の場合は、マネジメントを「一種の総合芸術である」とし、「経営者は芸術家である」との持論を持っている<sup>[6]</sup>。「経営、マネジメントとは日々新たなものであるべきである。形にしばられてはならない」と述べ、また「経営の根底を考えれば結局、人生とは何なのか、人間とは何かというところから出発するべきだ」とも述べ、マネジメントの根底に人間性を据えている。「最後に悔いなき人生」についての創立者との問答<sup>[7]</sup>では、次のように述べている。「死を目前にして、振り返って、まずいこともいいこともいろいろあったが、まずまずよかったという人は、それなりに悔いなく死ぬると思いますが、そういう心境で死を迎えるためには、人生の途上においても、一つの区切り区切りにおいて、それを自問自答してみることも大切だと思います」。これなどもマネジメントの発想であろう。

特に松下は国家経営に対して強い主張を行っていたことが知られている。「正しい社是、社訓といえますか経営理念を持っている会社は、経済の情勢がどうであろうとも、それなりに力強く発展していくでしょう。また、国家にしても、一つの国是、国訓をもって、国家経営がなされていけば、どの国との交際にしても、わが主張は変える必要はなく、主張すべきは主張し、受け入れるべきは受け入れるということで、終始一貫した態度がとれ、大いに尊敬されるということにもなろうかと思えます」と述べ、「私が、今日の我が国の政治において最も問題だと思うのは、国民全体の共通の指針となる国家経営の基本的な哲理というものが明確にされていないということです」と当時の政治に対しての批判を行っている<sup>[7]</sup>。この批判は、今日でも的を射ており、国に将来ビジョンがないという形でしばしば指摘されているところである。国の経済力にしても問題は経済活動にあるのではなく政治にあるとして、「一国の経済力をどこに求めるか。経済活動を裏付けるような生産性の高い優れた政治の存在です。経済活動の生産性というものは、たとえば、いくら工場を合理化したとしても、それだけでは万全というものではありません。そういうことで効率が上がるのはいわば半分で、残りの半分は政治の生産性いかんによるのです」。グローバル企業として先頭を走った経営者としての重みのある言葉である。

創立者は経営の専門家ではないので意識してマネジメントという言葉を使用して人生について語ることはないが、「真の幸福について」の問答<sup>[7]</sup>では、次のような記述がある。「広く社会的視野に立って自分自身の目標を定め、それに向かって主体的に自己の生命を燃焼させることによって生命の充実を感じていくのが真の幸福です。(中略)他に依存した受動的に幸福であるに比し、より積極的であり、主体的であり、永続性のあるものになると思います」。この考えは、

明瞭な目標設定の必要性など人生をマネジメントすることについて、より生命次元で捉えた表現とみてもよいであろう。また、自身が身につける力として、次のような記述がある。「世間、社会には、たしかに、さまざまな矛盾と、改善すべき問題が山積していることでしょう。しかし、世間のせいにしてしている限り、真の意味で、自己の成長はない。自身に力をつけ、世間の荒波に翻弄されるのではなく、逆に世間に働きかけ、環境を変革しゆく人間へと人間革命していくべきだ」。マネジメント力を幸福論、人生論をとおして人間革命に止揚した概念ではなからうか。

## 7. リーダーの資質について

マネジメントを上述のように人生設計を行う思想体系と位置づけるならば、それを行うリーダーはどのように捉えられるであろうか。ここではリーダーシップをはじめとする組織における人間の行動原理について試みる。

ドラッカーのリーダーシップについての見解は、他の多くの項目と同様に意外性に富んだものである<sup>[5]</sup>。リーダーシップにカリスマ性は不要であるとして、次のように述べている。「ごく平凡な人間によるリーダーシップで十分なように組織されていなければ組織は存続できない」。これは、多くの識者が唱えるリーダーシップ論とは全く異質の見解であるが、素直に納得できる見方である。「リーダーシップを仕事とみること。地位や特権でなく、責任とみること」とし、加えて「信頼が得られること」としている。ならば、リーダーに求められるものは何かというと、「リーダーとしての組織への忠誠である。自らよりも組織を優先し、自らの行動を組織の基準に合わせるという組織の精神が不可欠」であると結論している。この論は現実的であるとともに人間性に言及したドラッカーの面目躍如とした主張である。

また、リーダーを生み出す組織の力についても言及がある。「組織とは、人の長所を生かし短所を補うべきものである。組織内の人間が、自らの能力を超えて成長できなければならない」として、力ある組織では、「最低の人間が最高のリーダーになっている」と述べ、リーダーは組織により作られるものであることを強調している。「社会的、経済的地位を持って頼りなければならない。自らのリーダーを生み出し得ないようでは、いかなる組織といえども生き残ることはできない」。また、これに関連して若者の育成に言及している。「若い者を指揮を執ることのできる地位につけなければならない。下位のレベルで指揮を執ることを増やし、指揮ぶりを評価するための客観的な尺度を開発することが必要である。リーダーとしての力が試されたことのない者をリーダーにすることほど危険なことはない」。

ドラッカーは、マネージャーに対しても明快な見解を述べている<sup>[4]</sup>。すなわち、マネージャーとは「組織に成果を上げさせるための機能」であり、その役割は「部分の和より大きな全体を創造すること」および「ただちに必要とされているものと遠い将来に必要とされているものを調和させていくこと」の二つであるとしている。マネージャーが「持つのは権力でなく責任」であり、「重要な資質は、真摯さ、誠実さ」であるとしている。マネージャー失格の事例として挙げている例は具体的で興味深い。すなわち、「強みより弱みに目を向ける者」、「何が正しいかより誰が

正しいかに関心を持つ者」, 「真摯さより頭の良さを重視する者」, 「部下に脅威を感じる者」, 「自らの仕事に高い基準を設けない者」である。分析的な言い方であるが、どの項目もその人間の本性を問題にしているものである。

松下幸之助は、企業家には全人格的な資質の有無を問題とした。事業部長など長の任命に際しては、「有徳・公正さ」を重んじたことで知られている<sup>[6]</sup>。彼の指導者像は大きく括ると次の諸点になる。「率先垂範」, 「高潔な人格」, 「自らの欠点の周知」, 「愚痴の言える部下を持つ」。ドロッカーと比べて精神性が強く表に出ているのが特徴であるが、「有徳・公正さ」はドロッカーの「真摯さ、誠実さ」に通じている。一方、「自らの欠点の周知」に松下らしさが現れている。

また、松下には「間に合う人」という表現があり、次のような人物のことを指している。「個人の利害を超えてことにあたる人」, 「忍耐や勇気といった人間性を持った人」, 「公私の区別ができる人」, 「善悪といった倫理性を持った人」。これらは、今日の企業においても求める人材像として不変の真理であろう。なお、倫理性に関しては松下独特の考えがあるので紹介しておく<sup>[7]</sup>。「道徳というものは、本来実利に結び付くものだと思うのです。つまり、正しい道徳が人々の間に行われれば、それは必ず物心両面のプラスになって表れてくるということです。「たしかに道徳には、一見犠牲のように見える面があります。しかし、私はそれは、いわば事業における投資のようなものではないかと思うのです」。松下の経営の神様としての本質の一端があらわれた優れた見解である。

創立者は、リーダーシップについて次のように述べている<sup>[7]</sup>。「共通した、中心者の資格要件というものが、果たしてあるのかという点も、厳密に考えますと疑問です」と基本的な考え方を提示したうえで、「まず、人間によって構成された組織である限り、その中心者は、なによりも、人間としての全人格的な力をそなえることが、第一の前提になる条件ではないかと確信します」。「この全人格的な力とは、さらにこれを具体的な要素に分けると、一つは包容力、第二に公平さ、第三に確信、第四に責任感、第五に先見性といった内容が含まれると思います」と具体的なリーダーシップの要素を5点にわたって提示している。これらは巨大組織のリーダーとしての経験からの結論である。そのうえで、「さらに、今まであげた五つの要件に加えて、最も大切な指導者の条件として、後継者ならびに未来にそなえての人材の育成という問題があります。会社組織においても、また一つの国家においても、この長期的な人材養成が行われているかどうか、最大の眼目になってきます」と述べている。この点はドロッカーも前述したように「自らのリーダーを生み出し得ないようでは、いかなる組織といえども生き残ることはできない」と同様の指摘を行っている。ここから教育の重要性が浮かび上がってくる。

## 8. イノベーションと宇宙の生成発展の法則について

社会的企業に限らず、およそ企業であるならばイノベーションが企業活動の要といわれている<sup>[10]</sup>。ドロッカーは、企業の機能としてマーケティングとイノベーションの二つを挙げている<sup>[5]</sup>。そして、「イノベーションとは姿勢であり行動である」と述べている。また、イノベー

ションの機会として「産業構造の変化を見つけだす」ことや「価値観や常識といった認識の変化をとらえる」ことなどをはじめとする具体的な指摘を行っている<sup>[4]</sup>。

松下幸之助は、このような革新性については強固な意思をもっていた。「最初からトップの地位を狙わなければならない。狙わない限りイノベーションとはなりえず、自立した事業とさえることはできない」という考えである<sup>[6]</sup>。また、「イノベーションは企業家だけのテーマではなく、すべての従業員にも必要なこと」と広く捉えていた。

このような革新性に関する考えは、松下の「宇宙の生態は生成発展」とする思想<sup>[7]</sup>からきているように思われる。「宇宙は空間的には広大無限にして、時間的にも長久無限のものであると思います。そしてさらに加えるならば、たえず生成発展し、常に日に新たな姿に躍動しているとも思うのです」と述べている。松下の絶えず口にする「日に新た」の思想である。「その生成発展に即した人間の在り方ということを中心に考えていって差し支えないし、またそう考えなくてはならないと思うのです」。「思想というものも、人間とともに永遠にわたって進歩していくべきであって、ある一つの思想を持って、究極的なもの、絶対的なものとするのは大きな誤りではないかと思うのです。なにごとによらず物事には究極の姿というものはないかと思っています」。どのような立場の人間であれ常にイノベーションを必要とするという松下の根柢がこの考えである。

創業者は特にイノベーションという概念での言及はないが、松下との問答<sup>[7]</sup>で「地上の楽土」に関するものがあり、次のように述べている。「固定した静的な楽土というものを考えるべきではなく、人間の無限の創造性を引き出していくような、創造的環境社会を、私は楽土と考えたい。そのような楽土は、創造的生命の横溢するなかに築かれていくし、また、その社会がさらに創造的生命を伸ばす、という相関関係にあり、その絶えざる交流の中に、ダイナミックに展開されていくものと信じます」。このように、創業者は社会を常に動的な存在と認識し、そのダイナミズムは創造的生命と社会との交流によって起こされるとみている。また、「心の成果を積み重ねるには」として、次のような記述がある。「人間は瞬間瞬間、みずからの人生に対して責任を負っており、向上への努力を怠ってはならないと思います。もし、その努力を止めると、それは坂道を重い車を押して登るとき、力を抜けば、たちまち車は坂道をころげ落ちるように、これまでの成果は失われてしまうのです」。これは、個人に必要とされる努力の本質についてであるが、現代の企業にはまさにこれと同等のイノベーションが要求されている。

## 9. 人間のもつ個の力とは

本節では、人生や宇宙を生成発展するダイナミックなものとして捉えた場合に、それでは、その流れの中に果敢に生きる強い人間のもつ特質はなんであるかをまとめておく。

ドラッカーは、「人間にとって仕事とは」の節で述べたように人生については、自らの天分・強みを仕事を通じて活かし、みずからの人生を有意義で価値あるものにするとの持論を持っている。人間関係についても、次のようなアプローチをしている。「対人関係の能力を持つことに

よって良い人間関係が持てるわけではない。自らの仕事や他との関係において、貢献に焦点を合わせることによって良い人間関係がもてる。そうして人間関係が生産的となる」<sup>[6]</sup>。仕事が人間の尊厳を与えんとするドラッカーの人間関係に対するプロフェッショナルとしての見地である。これを解釈するには西鉄ライオンズの三原脩監督の次の言葉が分かりやすい。「アマチュアは和して勝ち、プロは勝って和す」<sup>[4]</sup>。

松下幸之助は、「人間の本质はダイヤモンドの原石」であり、「人間の能力や可能性には限界がない」という持論を持っている<sup>[6]</sup>。また、「人間は万物の王者」であるとし、そこからいかなる状況であれ周囲を肯定的に捉え、観察する姿勢が生まれたようである。創立者の「苦闘の体験は」という質問に対して、次のように答えている<sup>[7]</sup>。「今静かに振り返ってみて、あの時は非常に苦しかった、大変な苦闘であったという感じがあまりしないのです。他人から見て苦闘と思われることはあっても、自分はその中に常に喜びというか希望が輝いており、そのため苦勞という感じがなかったのかもしれませんが」。また、次のようにも述べている。「努力はするが、そう心配はしない、心配はしても苦悩はしない、人間は必ず好ましい形に進歩していきだろろうというのが私の考えです」。戦後の財閥指定で事業も思うようにできないなど苦闘の連続であった松下のそれらを乗り越えた秘策とも受け取れる言葉である。

創立者は健康に関する問答の中で次のように述べている。「健全な生涯を送るべき最も重要な条件は、自己の一生をかけて悔いがない理想を抱いて、その実現のために情熱を傾けて専念することではないでしょうか。私は、社会に貢献し、人類の未来に思いをはせ、そこに、自己の生きがいと使命を見出して精進することが、(中略)人間のみと与えられた特権であると主張したいのです」。社会と未来への貢献に生きがいを見出し情熱を傾けることにより充実した人生が開けるとの指摘であり、ここに創立者や松下など偉大な人物の充実した人生を送る原則がある。

## 10. 日本のもつ力について

東日本大震災では、世界が日本の動向を見守った。日本政府の無能を批判する一方で日本人の力に対して多くの賞賛の声が届いた。ここでは日本のもつ力について語った三賢人の見方についてまとめておく。

ドラッカーは、日本の美術に精通していて、日本画についての美術評論も発表しているほどである<sup>[6]</sup>。この美術評論は後述するように単なる評論ではなく日本美術を通しての日本論であるが、このような深い知見からドラッカーの論評する日本は、表層的なものではなく、日本人の気質から説き起こした本質を衝いたものであり、興味深い。

ドラッカーは、日本の企業経営についても細かな特徴を指摘しているが、この論文ではむしろドラッカーの日本論の方に興味を向けて記す。まず日本人の資質についてであるが、次のように述べている。「経済のみならず、美術、科学、文学など様々な面で日本人はつねに最高を目指す資性を有している」。日本人に対する大変な賛辞である。日本社会の特徴に関しては、次のように述べている。「日本社会はルールを重んじ、集団の意思に従うタテ社会であり、協調こそが特

質である」としている一方で“日本株式会社”と揶揄されるような官民一体の一色の社会ではないと異論を唱えている。「協調性が重視される一方で、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、この両極性こそ日本の持つ特徴である」としている。日本人自身でも把握しきれない本質にまで到達した言葉ではなからうか。この両極性を敷衍して次のように述べている。「組織の在り方にも両極性がみられる。西欧の組織は、独裁的か民主的かのいずれかであるのに対して、日本の組織の実態は両方を兼ね備えている。トップが独裁的のように見えても、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」と独特の見方をしていいる。意思決定のプロセスについてもドラッカーの意見は次のようである。「日本人は多様な思想が混在し、時に衝突しながら調和点を見つけ出し大きな目的に対して意を等しくしていく」。また、日本人の多様性については、次のように述べている。「日本人は、緊張と対立を効果的に利用」し、「多様化した利害関係、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いる」。

日本人の異文化吸収に対するドラッカーの次の指摘も興味深い。「日本人はやみくもに外国文化を撰取するわけではなく、次の5つの兆候があれば撰取する」、すなわち「日本をいっそう日本的にするもの」、「各部の構造よりも全体のデザインをして適合するもの」、「日本人の人間関係に相応しいもの」、「日本独特の精神生活を豊かにするもの」、「日本人の精神的価値に合致したもの」。これらの特徴は日本の総合商社の経営上に受け継がれていると解釈している。結論してドラッカーの日本人の特徴は次のようにまとめられている<sup>[6]</sup>。「日本人は総意を重視する」、「道」という行き方のもと、人生は終身収め続けなければならない、「個々対立しながらも調和を見出し、全体的に収斂できる」、「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もつ」。ここで「道」というのは、剣道、茶道などの道のことである。つまり、いかなる名人になっても訓練を怠らないということである。

松下幸之助は、「マネジメントの意味するところ」の節で取り上げたように、「国家の運営は人間の普遍性に立脚して行わなければならない」として日本の国家経営について非常に興味を持っていた。同時に日本人の力に関しても独自の定見をもっていた<sup>[6]</sup>。まず日本の伝統精神としての特徴として「衆知を集める」ことをあげている。日本では古来、「常に、衆議によって物事が決せられている。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、議によっていた」と述べている。もう一つは「主座を保つ」ということである。日本人の資質は、「自分を失わないで、独自性、主体性を持って教えを受け入れ尊びつつ、これを生かしていく」ところにあるとしている。日本人は、「衆知をそのまま取り入れるのではなく、日本に適合する形に変容させる」。次に「和を尊ぶ」気質をあげている。日本人には、「戦争の経験が少ない。植民地政策にまい進したイギリスと比較すると、日本人には平和を愛する精神が伝統としてあった」。和を尊ぶ心は「礼の精神の発揮」に昇華されたとして次のような歴史的事例をあげている。すなわち、上杉謙信は長年の敵武田信玄が塩の欠乏で苦境に立った時に塩を送ったこと、また島津義弘が朝鮮の役

後、日本軍と朝鮮軍の霊を祭るため高野山に墓所をつくったことである。松下は、このような日本人の精神を大いに発揮した上での、あるべき日本の姿を語っている<sup>[7]</sup>。「日本の存在はなくてはならないものだ」と世界の人々が考える、そういったものを日本はもたなければならないのです。日本全体を一つの神殿、あるいは精神的な公共の遊園地であるといった感じを与えるようにすることです。「日本が崇高な精神、徳心をもてば、外国からなんでも提供してくれる、というような姿になることが大切だと思うのです」。

ただし、創立者は松下のいう日本人の特質の「和を尊ぶ」ことについて、一面の真理ではあるが、次のように述べている<sup>[7]</sup>。「たしかに“和”は強調されても、「万機公論に決す」ことによる“和”でなければ、無意味です。日本の現実、特に“和”の前提としての「万機公論に決す」という面が軽視されてきたといわなければならないでしょう」。これからの世界における日本の役割を考えたときに日本の最も弱点となる部分を鋭く指摘しているのではないだろうか。

## 11. 世界の姿と日本の姿について

前節で述べた日本の伝統精神とされる幾多の資質を日本は世界の中でどう生かしていくべきかについて本節ではみえる。

松下幸之助は、事業をとおして秀でた世界観を養った人物であるが、創立者との問答<sup>[7]</sup>において、次のように述べている。「私はどうも日本人が井の中の蛙になっているというか、日本人の世界観が非常に狭いように感じます」。国家防衛という問答では、次のような持論である。「日本が常にどの外国からも敬意をもたれ、いかなる場合でも日本を困らせるようなことはされない、といった姿を生み出すことです。(中略) そのためには、やはりそれはふさわしい魅力を日本と日本人が持たなければならないと思います」。これは「マネジメントの意味するところ」の節で述べた国家の理念、国是、国訓の観点を変えて日本人資質の上からの日本のあるべき姿の主張であろう。

また、日本企業の海外進出については、次のように述べている。「あくまでその国中心に考え、利益をあげても、日本に持ち帰るより、そこで再投資して、その国の発展に役立てる、そういった基本の考えをはっきりもち、そのことを十分説明して、納得してもらえれば、これは必ず歓迎されるでしょう」。「私の関係した事業は、今まで数十か国に会社、工場などをつくってきています。そして、それらの会社、工場は、常にその国のためになるかならないかを自問自答しつつ建設しています」。松下の海外進出の基本的観念を述べたものである。もう一つ、海外へ行く人間の心構えについては、次のように指摘している。「海外に行く人間の問題です。やはり、二、三年で交代するといったことではいけないと思います。海外に行く社員の人に、「その国の土になるようなつもりでなくてはいけない」というぐらいまで、一面に徹することが大事ではないかと思っています」。

創立者は、世界における日本の役割に関して次のように述べている。「日本は世界平和へ寄与することをもって、その将来第一の目標とすべきであると信ずるのです。第二に、日本は狭い国

家の枠を超えて、今や運命共同体としての地球人の一員であるという自覚をさらに強く持つべきであると思います。(中略)第三に、日本は独自の文化を深く掘り下げるとともに、生命の内奥から発する歓喜の表象としての文明を、あらたに築いていくべきであると思うのです」。日本の将来ビジョンをこれほど明確に表現しているものは他にないであろう。さらに、日本人の資質についても言及している。「民衆の平均的な知的水準の高さは、日本の誇るべき特質であり、日本が先駆を切って新たな文明の蘇生にむかうことも可能であります。危機に立つ現代文明を転換する旗手として、日本民族の立つべき時であると私は思います」。世界的な視野と歴史観に立った日本人の果たすべき役割の提言である。

また、上述の国家防衛の在り方についての問答では、次のように主張している。「徳の力によって他国の信頼を得るという道が考えられますが、それは権謀術数の渦巻く現在の国際情勢下にあっては、理想的に過ぎるといって批判もありましょう。しかし、ここに日本の世界に対する勇氣ある試みがなされなければならないでしょう。人類の共滅を回避し、やがて世界連邦政府ともいべき運命共同体を構築するためにも、とくに平和憲法をもつ日本は、あえてこの理想の追求に最大の比重をおく発想に立つべきであると私は主張するものです」。また、世界平和実現の本質をこう述べている。「平和を願う心さえあれば平和が得られるかという、けっしてそうではないことは、今日まで、人類は真の平和を待望しつつも、なお野蛮な戦争を繰り返してきた事実によってあまりにも明らかです。その本源的な原因を追究していくならば、最後には人間の「生命」の問題に行き着くはずであります」。創立者が1983年より毎年続けている「SGIの日」記念提言もこのような生命次元からの世界平和へのアプローチがとられている<sup>[3]</sup>。そして、日本が担うべき役割として次のように結論している。「今日までの世界をリードしてきた西欧文明と、悠久として変わらない東洋の文明を融合し、新たな総合的な文明を創り上げるための、最も重要な位置に日本が立っているということです」。今日、中国をはじめとする東南アジアの国々が経済的にも大きな存在となっていることを考えると、日本は失った自信を取り戻し、この創立者の指摘のように役割を定め向かっていくことが日本再生の鍵であろう。

## 12. まとめ

社会的企業の出現により、本来企業とは、利益とは、社会貢献とはと、その本質を再考する機会が生まれた。この論文ではピーター・ドラッカー、松下幸之助、創立者の3人の賢人の思想を再検討し、これを項目ごとに分類し、列記することによって、その本質を明らかにしようと試みた。それぞれの賢人の思想は、複数の文献から集めたものであり、決して三賢人が一堂に会して同じ問題に対して論を展開したものではない。したがって、項目によっては、論じているテーマではない部分からの引用文もあり、その項目について若干的を外し、当を得たものになっていない箇所もある。しかし、全体的に見れば概ね三賢人の思想が集輯できたのではなかろうか。

本論文で取り上げた項目を簡単に並べてみると、「利益」、「福祉」、「企業」、「仕事」、「組織」、「マネジメント」、「リーダーシップ」、「イノベーション」、「人間の力」、「日本の力」、「世界の中

の日本」である。これらの項目の多くは、表面的には経営・経済の問題である。これらの課題に対する三賢人のアプローチの仕方であるが、ドラッカーの理論はしばしば、当時の常識を覆す驚きの主張をしていることで知られている。松下もまた、世間の常識に従うのではなく自身の体験から導き出した独自の深い哲学を有していることで知られている。そして、創立者は仏法哲理に立脚し、社会の諸事万端をみている。この三賢人は全く異なる専門、全く異なる人生体験をもつ人たちである。そして、この論文で示したように、これら三賢人の主張は、世に常に存在するある種の偏見に惑わされることなく、時にはわれわれ常人が意外と思われるような結論を下している。しかも、驚くのはその偏見にとらわれない思い切った主張は、多くの点で3人同様の結論に達していることである。その理由は、創立者をはじめとして松下幸之助、ドラッカーとも、論理の展開において常に人間の本性に視点を定め、問題の本質を把握し結論を導き出しているからであろう。

以上のようなことから、本論文では三賢人の思想を意識的に統合することはしていないが、各項目に関してある種のまとまった結論を提示できているのではないかと思う。ここに提示された考え方が、今後の社会的企業をはじめとする企業や非営利団体の活動の指針となれば幸いである。

#### 参考文献

- [1] Alterna, 「高金利が仇に？ユヌス総裁解任劇」, Yahoo ニュース <http://zasshi.news.yahoo.co.jp/article?a=20110303-00000301-alterna-int>, 2011年3月3日。
- [2] 「グラミン銀 ユヌス氏解任決定的」, 日本経済新聞, 2011年4月6日。
- [3] 山中馨, 「社会起業家による「SGIの日」記念提言の具現化」, 『創価経営論集』第35巻第1・2・3合併号, 2011。
- [4] 竹内一正, 『ドラッカー実践力検定』, 経済界社, 2011。
- [5] P.F. ドラッカー著, 上田惇生訳, 『企業とは何か』, ダイヤモンド社, 2008。
- [6] 渡邊祐介, 『ドラッカーと松下幸之助』, PHP 研究所, 2010。
- [7] 松下幸之助・池田大作, 『人生問答』, 池田大作全集, 第8巻, 聖教新聞社, 1993。
- [8] 山中馨, 「人間主義経営論の試み」, 『創価経営論集』第28巻第1・2・3合併号, 2004。
- [9] 池田大作, 「平和とビジネス」, 池田大作全集, 第2巻, 聖教新聞社, 1991。
- [10] 山中馨, 「社会的企業の評価基準とその適用」, 『創価経営論集』第35巻第1・2・3合併号, 2011。