

比較研究…ドラッカーと松下幸之助

渡邊祐介

—その2・企業家、経営者とは何か

1 企業家、経営者の条件

本稿の目的と企業家観のフレーム

前回は、ドラッカーと松下幸之助それぞれが経営哲学をいかに形成させたか、というテーマについて論じた。今回は、両者の、経営の主要たる企業家観、経営者観についてとりあげる。すなわち、企業家、経営者とはいかなる役割を果たす存在か、また人間的要件として何が必要か、という論点をそれぞれ整理する。

しかし、その比較は実際には困難な点もある。後述するが、ドラッカーはマネジメントというものを、使用する人の条件を脇において、一つの技術体系、いわば道具として理論化している。一方、松下は、あくまで経営にあたる当事者あつての企業家論である。最初から、「経営」に対するスタンスが違うのである。

そうした根本的相違をみせつつも、結論として、同じ主張をしている点もある。つまり、ドラッカー、松下ともに、「マネジメント」「経営」というものは、企業経営のみならず個々の人生に適用することができるし、国家、NPO、その他あらゆるコミュニティの運営におい

ても利用できるものだとしている。ドラッカー風にいえば、マネジメント技術をマスターする、松下風にいえば、自己を個人企業主として諸事にあたる、そうしたことにより、個人は成長を自覚しながら効率よく成果をあげられるというのだ。

このような広がりを持った認識をそれぞれ有しているため、概念的な基軸をはっきりさせなければ、漠とした比較に留まる恐れがある。

実際、二人の著書を見ても、表現は一樣ではない。「企業家」「経営者」という主体について論じたものもあれば、一般的な意味の「管理者」の心得のみについて述べたものもある。松下に至っては「商人」といった概念も、経営哲学の中核的位置を占めるものとして説明したりしている。

こうしたことから、経営哲学の主体としての「企業家」「経営者」という概念を比較するには、共通する客観的なフレームでみなければ、まったく的外れな検討におわり、それぞれの哲学を読み違えることにもなりかねない。

企業家は何よりも経営の主体者である。まずは原理的にその存在意義・役割・機能が何であるかを整理することが必要ではないだろ

うか。

経済学史的概念による分類

そこで本稿では、まず企業家、経営者の存在を経済学史的視点から検討することにする。

企業家を経済の主体として検討し始めたのは、経済学者である。当然のようだが、じつは経済学者として企業家を認知していない時代もあった。それがやがて、経済において主体的な役割を果たす存在として捉えられるようになり、時代を追ってその経済的活動が把握され、諸概念が検討されるようになった。そのこと自体、経済学史の大きなテーマであり、紆余曲折があるのだが、その経緯を詳述するのは本稿の目的ではない。

ここでは、経済学史的に企業家の要件として成立したいくつかの概念を紹介し、それらの概念をドロッカー、松下は自らの企業家観においてどのように位置づけているか、という視点で考察を始めることにする。

2 企業家論の系譜

企業家概念の変遷

最初に、経済学における「企業家論」の論点を歴史的に整理しておくことにする。ここでは、R・F・ヘバートとA・N・リンクが著した『企業者論の系譜——一八世紀から現代まで』（ホルト・サウンダー

ス、一九八四年）によって、その論点の系譜を整理しておく。

近代経済社会の変化によって、企業家の解釈にも大きな段差が生じた。現代からすれば当然と思われることも、社会の変化は経済学そのものも変化させ、企業家像について解釈が変わってきたのである。

経済学史によるところの定義の変遷を大まかに眺めてみよう。

企業家といえ、その源流を辿れば、古代から中世までは「商人」を指していた。またそれは同時に「冒険家」という意味も含んでいた。彼らは七つの海を越え、自然災害に遭う危険性、また難破転覆といった事故の可能性を認識しつつ、物流を司り、利潤を得ようとする人たちであった。こうした事情から経済学者が最初に注目したのは「危険を承知の上」という条件であった。これは「危険負担機能」といわれる概念として指摘されるようになった。

もちろん、その危険は「冒険家」として命にかかわるような危険だけではない。必ずしも儲かるとはかぎらない、うまくいくかどうか分からないという「不確実性」が危険なのである。

以降、企業家をめぐるさまざまな概念が提唱され、その都度可否について論争がくりかえされることとなった。

論を急ぐために、ヘバートとリンクが整理した三〇人の経済学者による一二の定義を列挙してみよう。ここには、先に述べた「危険負担機能」のみならず、資本と所有、管理権限といった複数の局面から、企業家の存在が問われている。つまり、企業家とは一面的でなく複雑な存在意義を有するものといえる。それは資本主義システムという枠組みそのものの特性・複雑性を反映してのことなのかもしれない。

- ① 企業家とは、不確実性と結びついた危険を負担する者である（カンティヨン、チューネン、マンゴルト、ミル、ホーレイ、ナイト、ミーゼス、コール、シャックル）
- ② 企業家とは、金融資本の供給者である（スミス、チュルゴー、リカード、ポエムルバヴェルク、エッジワース、ピグー、ミーゼス）
- ③ 企業家とは、革新者である（ポードー、ベンサム、チューネン、シュモラー、ゾンバルト、ウエーバー、シユンペーター）
- ④ 企業家とは、意思決定を行う者である（カンティヨン、メンガー、マーシャル、ヴィーザー、ウォーカー、ケインズ、ミーゼス、シヤックル、コール、カーズナー、シユルツ）
- ⑤ 企業家とは、産業の指導者である（セイ、ウォーカー、マーシャル、ヴィーザー、ゾンバルト、ウエーバー、シユンペーター）
- ⑥ 企業家とは、管理者あるいは監督者である（セイ、ミル、マーシャル、メンガー）
- ⑦ 企業家とは、経済資源の組織者あるいは調整者である（ヴィーザー、シュモラー、ゾンバルト、ウエーバー、クラーク、シユンペーター）
- ⑧ 企業家とは、企業の所有者である（ヴィーザー、ピグー）
- ⑨ 企業家とは、生産要素の雇用者である（ウォーカー、ケインズ、ヴィーザー）
- ⑩ 企業家とは、請負人である（ベンサム）

- ⑪ 企業家とは、さや取り業者である（カンティヨン、カーズナー）
- ⑫ 企業家とは、選択可能ないくつかの用途に資源を配分する者である（カーズナー、シユルツ）

『企業者論の系譜』、一八二一—一八三頁より抜粋

これら一二の定義を提唱する経済学者の顔ぶれをみると、学者によってはいくつかの概念を重複させていることが分かる。資本と経営の分離、管理レベルの大小、あるいは動態的—静態的という視点もある。それは、先に述べたように、資本主義システム内における企業家の概念の多様さに対して、時代時代の経済学者も一様には捉えられなかったということであろう。

たとえば、古典派経済学者の時代においては、もともと企業家の存在意義は小さく、市場原理の主役とは捉えられていなかった。それが経済学の発展や実体経済の発展によって、次第にクローズアップされていったのである。

なお、ヘバートとリンクも強調しているが、この分類はあくまで、文献学的な意味での概念の整理であり、これで以て全企業家論を網羅しているわけではない。それに、それぞれの学者が支持する概念の組み合わせもさまざまで、それによって規定される企業家像もまったく違うことがありうる。これら組み合わせの因果関係についてまでは考慮されていない。

たとえば、①の不確実性の危険負担を負う者だという概念に賛同する学者は、カンティヨン以下九名を数えるが、それ以外の概念のスタ

ンスも含めて同じ主張をしている者は二名しかいない。それだけ、企業家像の概念は人それぞれで複雑化しているのである。

主要な論点

したがって、このまま複雑に関係した一二の定義に照らし合わせて紋切り型に企業家像を論ずるのは甚だ煩雑であり、ドロッカーと松下の企業家観を検討するのにも不都合であるため、ここでは次のように少し概念を括って検討項目とする。

まず、先の概念の④の「意思決定を行う者である」こと、⑤の「産業の指導者である」こと、⑥の「管理者あるいは監督者である」こと、⑦の「経済資源の組織者あるいは調整者である」こと、⑫の「選択可能ないくつかの用途に資源を配分する者である」といった命題は、企業家の権限・機能・役割に関するものといってよいだろう。

また、②の「金融資本の供給者である」こと、⑧の「企業の所有者である」こと、⑨の「生産要素の雇用者である」ことは、企業家と資本家は同一の存在かというビジネス史の初期の問題を継承し、総じて、企業家における資本の所有の重要性を示唆するものといえる。

以下、①の「不確実性と結びついた危険を負担する者である」こと、⑩の「請負人である」ことは、ビジネス史的には初期に注目された、企業家の不確定要素に対する関心、危険負担の役割を問うものとして特殊である。

③の「革新者である」ことの課題は、現代の企業家論としてもきわめて重要なテーマであるイノベーションの問題として必須である。

⑪の「さや取り業者である」ことは、つまり、企業家にとって利益とは何かを考えることにつながる。これも経営哲学における重要な課題である。

以上のようなことから、ヘバートとリンクの一二の概念を、「権限・機能・役割」「資本の所有」「危険負担」「イノベーション」「利益」の五つに収斂して、いよいよドロッカー、松下それぞれの考え方を検討することになろう。

3 ドロッカー哲学における企業家・経営者像

影響を与えた経済学者

ドロッカー哲学における企業家像を五つの概念から論ずる前に、ドロッカーに影響を与えた経済学者は誰であったかを考察しておきたい。なぜならドロッカー哲学の形成において、経済学は当初から無縁ではなかったと思われるからである。オーストリアの知識階級という出生環境、受けた高等教育の質、さらには経済ジャーナリストとしての実業経験もその事実を物語っている。

そこで、ドロッカーに対して明らかな影響を与えた経済学者としてあげられるのがシュンペーターとケインズの二人である。ドロッカー自身がそう明言している。

シュンペーターは、同じオーストリア人として、しかも、おそらく人生で最初に接した経済学者として、そしてイノベーションの重要性を唱える論客として、もっとも近い存在だと断言してもよいだろう。

じつはシュンペーターは、国際法学者であったドラッカーの父アドルフの教え子である。その縁故によってドラッカーは、幼少の折にすでにシュンペーターと面識を得ていた。機縁というしかない。

その後、一九五〇年に、父とともに晩年のシュンペーターに再会することがあった。そのときの印象は、ドラッカー自身が、自分の人生を変えた七つの経験の一つとして紹介している。

突然、父はにこにこしながら、「ジョセフ（シュンペーターのフーストネーム＝筆者注）、自分が何によって知られたいか、今でも考えることはあるかね」と聞いた。シュンペーターは大きな声で笑った。私も笑った。というのは、シュンペーターは、あの二冊の経済学の傑作を書いた三〇歳ごろ、「ヨーロッパの美人を愛人にし、ヨーロッパの馬術家として、そしておそらくは世界一の経済学者として知られたい」と言ったことで有名だったからである。

彼は答えた。「その質問は今でも、私には大切だ。でも、むかしとは考えが変わった。今は一人でも多く優秀な学生を一流の経済学者に育てた教師として知られたいと思っている」。おそらく彼は、そのとき父の顔に浮かんだ怪訝な表情を見たに違いない。というのは、「アドルフ、私も本や理論で名を残すだけでは満足できない歳になった。人を変えることができなかつたら、何にも変えたことにはならないから」と続けたからである。

彼は、その五日後に亡くなった。

（『プロフェッショナルの条件』一〇七頁）

この思い出を、ドラッカーは、マネジメントの啓発において「シュンペーターの三つの教訓」としてよく人に語るようになった。「一、人は、何によって人に知られたいかを自問しなければならない。一、その問いに対する答えは、年をとるにつれて変わっていかねばならない。一、本当に知られるに値することは、人を素晴らしい人に変えることである」という内容である。

シュンペーターは法学者として出発し、若くして経済学者として大成、さらに故国オーストリアの大蔵大臣に就任するなど、多様なキャリアを歩んだ。そうした人生をふり返っての発言を、ドラッカーはよく吟味したのであろう。こうした点から、ドラッカーにとってシュンペーターはもつとも影響力のあつた経済学者であつた。

そのこともあつてか、本稿で課題としている企業家の役割については、ドラッカーは明らかにシュンペーターを踏襲している。

シュンペーターといえば、「イノベーション」であり、その主役が革新者としての企業家である、というその主張は、先に紹介した企業家論の系譜においても、最大の論点となつた。シュンペーターの主張は、経済発展は生産要素の新結合（イノベーション）によって生じ、イノベーションの担い手として努力をする人物こそ企業家（アントレプレナー）だとし、企業家精神（アントレプレナーシップ）の重要性を説くものである。ドラッカー哲学におけるイノベーションの重要性も周知のとおりである。その類似性と微妙な相違については、先の要因ごとに論じることにするが、シュンペーターの掲げた課題を、マネ

ジメントの一環としてスキル化したという意味で、ドラッカーはシュンペーター経済学の意義を高揚させた功労者であるともいえよう。

経済学の有効性と限界

一方の経済学の雄、ケインズとも、ドラッカーは直接対面している。一九三三年にナチスの迫害を逃れるためイギリスに渡ったドラッカーは、翌年、ケンブリッジ大学で開かれたケインズのセミナーに参加したのである。

そのときドラッカーは、セミナーに参加している人々と自分との間にある違和感を感じた。

私は、そのとき突然、ケインズおよび出席していた学徒の全員は、商品の行動に関心をもっており、私自身は人間の行動に関心をもっていることを知った。〔すでに起こった未来〕三〇頁

結局、肌にあわず、ドラッカーは自分が根本的に経済学者足りえないことを悟ったという。ドラッカーは今日に至るまで、講演の前置きとして「私はエコノミストではありません」と宣言する。そのきっかけをつくったのは、ケインズであった。

ただ、ケインズを評価していないということではない。貨幣に関する新しい洞察、不況と失業の因果関係について、初めて適切な理論を構築したことから、今世紀最高の経済学者と位置づけている。

しかし、ドラッカーはケインズ理論の限界を指摘しつつ、ひいては

経済学の限界を認知してしまっているのである。

私にとって、経済的領域は唯一の領域ではなく、一つの領域であるにすぎない。経済的な条件は、最高の決定要因ではなく、制約条件であるにすぎない。経済的なニーズやその充足は、重要であっても絶対ではない。

そして何よりも、経済活動・経済機関・経済合理性は、それ自身が目的ではなく、非経済的な目的、すなわち人間的目的や社会的目的のための手段であるにすぎない。これらのことが意味するのは、私は経済学を独立した科学とは認めないということである。

〔すでに起こった未来〕三〇頁

経済理論の世界では、ケインズがはじまりであり、終わりである。彼は、古典派経済学はもはや通用しないこと、しかもそれがなぜであるかを明らかにした。そして彼は、経済学は新しい問題、すなわち経済的な機械としてではなく、人間として行動する人間が、経済にどのような影響を与えるかという新しい問題に答えを出さなければならぬことを明らかにした。〔すでに起こった未来〕九八頁

このようにドラッカーのスタンスは、ケインズに遠く、企業家を経済の主体と考えるシュンペーターに近いのは明らかであろう。

マネジメントの主体者としての企業家

さて、それでは前節で抽出した企業家論の論点、「権限・機能・役割」「資本の所有」「危険負担」「イノベーション」「利益」について順に検討してみたい。

まず、「権限・機能・役割」について。企業家とは、意思決定を行う者であるか、産業の指導者であるか、管理者あるいは監督者であるか、経済資源の組織者・調整者・配分者であるかという問題である。

解答は明らかであろう。ドラッカーはマネジメントの創始者といわれている。事業をマネジメントするのが企業家なのだから、意思決定のないところにマネジメントはあるはずもない。経済資源の調整もすなわちマネジメントの範疇である。したがって、ドラッカー経営哲学において、企業家は自己の意思に従い、自在にマネジメントできる存在ということになる。

では、「資本の所有」はどうか。これは、マネジメント本位に立てば、必要条件でなくなる。ドラッカーによれば、今後、組織社会がますます顕著になると考えられる。企業はもちろん、NPOをはじめ地域のコミュニティといった非営利組織も含めて組織社会は拡大していくばかりである。となると、マネジメントは各組織の一部の限定的な人物のみに要求されるものではなくなってくる。「組織のトップ」であることは、身分的な意味合いよりも、「マネジメント担当者」を意味する機能的側面が強い社会になっていくのである。こうした変化をドラッカーは企業家社会の到来としている。

したがって、ドラッカーにとって企業家の最初の要件とは、マネジ

メントする組織が企業である管理者、といういささか自明の位置づけに終わらざるを得ないようだ。

企業家における真のリスク

次の「危険負担」という概念は、企業家論の系譜から考えれば大きな問題である。分かりやすくいえば、紀伊国屋文左衛門は紀州のみかと材木を当時は無謀とされた海上輸送によって運ぶ、という危険を乗り越えたからこそ分限者になれたのである。事業とはあらゆる面にそうした危険（リスク）があつて、それを克服するのが企業家である、という見解ははたして正しいのであろうか。

この問題についてのドラッカーの解答は、ノーである。ドラッカーは次のように述べている。

起業家（原文ママ以下同）は、その本質からして、生産性が低く成果の乏しい分野から、生産性が高く成果の大きい分野に資源を動かす。もちろん、そこには成功しないかもしれないというリスクはある。しかし多少なりとも成功すれば、その成功はいかなるリスクを相殺して余りあるほど大きい。したがって起業家精神は、単なる最適化よりも、はるかにリスクが小さいというべきである。（中略）

起業家精神にリスクが伴うのは、一般に、起業家とされている人たちの多くが、自分がしていることをよく理解していないからである。つまり、方法論をもっていないのである。彼らは初歩的な原理を知らない。このことは、とくにハイテクの起業家についていえる。

そのため、とくにハイテクによるイノベーションと起業家精神は、リスクが大きく困難なものとなっている。

〔『イノベーションと起業家精神（上）』四一―四三頁〕

一つ考慮しなければならないのは時代性の問題である。大航海時代の貿易商人のように、生命の危険を負う時代ではない。とはいえ、事業が失敗するというリスクは、時代に左右されない同じ感覚のものであったはずである。ところが、ドラッカーは、そのリスクは確率論の期待値として考えれば取るに足らないのである。

そして、ドラッカーにおける真のリスクとは、経営の課題に対して方法論を持たない、つまり、手をこまねいている状態だという。しかも、企業家が自らの経営の課題を自覚しているうちはまだまだで、大きなイノベーションが必要とされる状況にもかかわらず、事の重大さを認識せず、小手先の対応で乗り切れると安穩としている、こうした見当違いの認識こそ大きなリスクなのだ、という。逆説的だが、ドラッカー的論理ではそうなる。

イノベーションとマネジメント

さて、こうしてみると企業家が革新者であることは是である。革新、すなわちイノベーションはシユンペーター同様、ドラッカーにとつても企業家と抱き合わせの重要課題にはかならない。では、その相違は何かといえば、シユンペーターの経済学的論理とは別に、ドラッカーはもつと経営学的に解釈している。

イノベーションとは起業家に特有の道具であり、変化を機会として利用するための手段である。それは体系としてまとめ、学び、実践できるものである。

したがって起業家たる者は、イノベーションの機会を示す変化や兆候を見つけないといけない。同時に、イノベーションに成功するための原理と方法を学び、使わなければならない。

〔『イノベーションと起業家精神（上）』二九頁〕

シユンペーターとドラッカーにおける違いは何であろうか。結局、ドラッカー哲学にのみ論じられるマネジメントの位置づけとその重みである。

シユンペーターのいうイノベーションとは、「資源の新結合」であり、そこには以下の五つの要因があると指摘している。

- 1 新しい商品・品質
- 2 新しい生産方式
- 3 新しい市場
- 4 新しい供給源
- 5 新しい組織

それに対し、ドラッカーは、イノベーションが成立しやすい機会のほうに注目した。それは以下の七つの機会である。

- 1 予期せぬ成功、予期せぬ失敗など予期せぬ出来事が生じたとき
- 2 現実にあるものとあるべき姿のあいだにギャップがあるとき
- 3 ニーズが存在するとき
- 4 産業構造に変化があるとき
- 5 人口構造に変化があるとき
- 6 ものの見た方、感じ方、考え方に変化があるとき
- 7 新しい知識が出現したとき

（『イノベーションと起業家精神（上）』五二―五三頁）

こうした機会において、企業家ならばさらなる成果を出すために適切な対応をはかるべきであり、時には自ら変化を起こし、イノベーションの機会を創造すべきだというのが、一般的なドラッカーの主張である。こう整理すると、ドラッカーにとってイノベーションとはかなり具体的な行動論として位置づけられていることが分かる。ドラッカー哲学の核心であるマネジメント論は、一言でいえば、組織が組織の目的を果たすための「技術」であることを考えれば、ドラッカーにおけるイノベーションはまさしくマネジメント技術のオプション的な道具ということになるのではないだろうか。

利益とは何か

企業家は「さや取り業者」という、カンティオンやカーズナーの概

念をふまえると、企業家にとって、利益とはどういう位置づけになるのであろうか。早い話が、利益とは目的そのものといってしまつてよいのか、という問題である。

企業家論における重要な命題だが、ドラッカーの考え方は明快である。

事業体とは何かを問われると、たいていの企業人は利益を得るための組織と答える。たいていの経済学者も同じように答える。この答えは間違いなだけではない。的外れである。

（『現代の経営（上）』四五頁）

利益が重要でないということではない。利益は企業や事業の目的ではなく、条件である。利益は、事業における意思決定の理由や原因や根拠ではなく、妥当性の尺度である。

（『現代の経営（上）』四六頁）

昨日のコストを賄えるかを問題にするように、明日のコストを賄えるかを問題にしなければならぬ。最大の問題は、成長に伴うリスクをカバーするだけの利益があるかである。こうして利潤動機なる概念は雲散する。搾取なる概念も消える。

（『断絶の時代』一五〇頁）

このように、企業家たる者は、私益のために就労するものではなく、

企業にとっても利益は第一義的なものではないとしている。

ドロッカーにとって企業家とは

以上のような考察から、ドロッカー哲学における企業家とはどういう存在といえるだろうか。

「管理を担当し、リスク負担はさして重要なこととせず、イノベーションを道具として、組織の存続のため、かつ組織の存在意義の尺度として利益をみる」

整理すればこのようになるだろうか。

ただし、ここで重要視したいのは、ドロッカーの社会観と企業家の関係である。

ドロッカーがいう社会の展望は、「知識社会」であり、「組織社会」である。そういう中で、マネジメントというものは、企業家のみならず、あらゆる個人にとっても、必須の「技術」であるという。

したがって、ドロッカー自身の「マネジメント論」においては、企業家とは、先述のとおり、企業組織をマネジメントする主体以上のものでも、それ以下のものでもない。語弊があるかもしれないがそれだけの存在である。

そもそも、ドロッカーの企業家論というのは、冒頭に紹介した企業家論の系譜自体の流れに沿わないといってもよい。経済学者は長らく主体なき経済論争の反省として、企業家の経済的意義を問い直そうとしてきたのであるが、ドロッカーはそうではない。時代の変化とともに変わる社会の生態をきつちりと観察し、企業家とは何かを独自に模

索した。そこで、企業家とマネジメントを切りはなして考えるようになったのではないだろうか。

エジソンは数多くの類まれなる発明をしても、その発明を自らの手で生かすしかなかった。天才発明家もマネジメントを発見することはできなかったのである。すなわち、エジソンにとっては遅きに失したが、時代はマネジメントという「技術」の存在を抜きにして考えられなくなったのである。しかもマネジメントが生かされるべき組織も、企業組織のみならず、多くのコミュニティ、また種々の目的を持った非営利組織などがふえ、ドロッカーのいう組織社会がいよいよ新時代を迎えつつある。

そうした視点に立てば、企業家と呼ぶか、経営者と呼ぶか、あるいは起業家と呼ぶかという定義すら、ドロッカーにとっては大きな意味はないのだと考えられるのである。

4 松下哲学における企業家・経営者像

全権限を持つゆえの全責任

次に、松下哲学における企業家のあり方を整理してみる。松下の場合、よりどころになつてゐるのは経験のみである。自らが、九歳にして奉公生活に入り、実業の世界に身を置いて以降、さまざまな企業家を眺め、また自らも企業家の仲間入りをして会得した感覚から、松下の企業家像を提唱してきたということだ。

したがって、その指摘する内容は、松下の周辺で成果を残し得た企

業家に共通した要件ということにほぼ等しいのかもしれない。つまり、成果以外のアカデミックな理論上の是非について思考を及ぼしたものはない。

そうしたことをふまえた上で、「権限・機能・役割」の問題から整理してみる。

企業家とは、「意思決定を行う者である」「産業の指導者である」「管理者あるいは監督者である」「経済資源の組織者あるいは調整者である」「選択可能なくつかの用途に資源を配分する者である」といった経済学者の命題に対して、松下の考え方はどのようなものであるう。

基本的には、企業活動に関わる一切の責任は、社長、すなわち経営担当者にあるというのが、松下の考え方である。逆にいえば、それだけの権限も原則として企業家にある。

会社がうまくいくのもいかなのも、社長一人の責任ですよ。専務の責任でもなければ、常務の責任でもありませんよ。その責任をはっきりと自覚しないといかんと思いますな。もしうまくいかるときには、おれは切腹するという考え方を常に持つてないといけませんね。

それさえあれば、温泉で遊んでも私はいいと思えます（笑）、極端にいうたらね。そんなもんですわ。それを持たずして、いくら社長が忠勤にやっても、社長一人の忠勤にすぎないのであって、はたがみなバラバラになってしまいますわ。だから、やっぱり、社員に対して要望するものを常に持つていけると同時に、要望しないといかん

ということですよ。会社の成否は社長一人の、自分一人の責任であるということに常に自覚しなければいけませんね。

（昭和三十九年四月八日・YPO日本支部例会における発言）

この発言にもみられるとおり、松下のいう企業家とは、その企業の大責任を負う存在である。と同時に、その前提として、企業家は管理者として企業を運営する全権限を有していることを述べている。

つまり、全権限を持つゆえに全責任をとる存在だとしている。意思決定者であり、組織者、調整者でもある上に、責任者なのである。ただし、「産業の指導者」といえるかについて、そこは松下なりの事業観を認識しておく必要がある。

松下の事業観

経営者としての第一の要件は何であろうか。考え方はいろいろあるが、まず経営者たるものは、一つの確固とした事業観をもつことが一番大事ではないかと思われる。つまり事業とはいったい何であり、その事業を通じて何をどのように生みだせばよいのか、ということに対して、明確な基本の方針、態度をもっているかどうかということがある。

経営者としては、もちろん大いに儲け、利潤をあげて企業を維持発展させてゆかねばならないことは言うまでもない。それは経営者としての当然の心がまえだと思う。しかしながら、しからばただ儲

けさえすればよいのか、そのためならどんな手段を講じてもよいのかというと、決してそう考えてはなるまい。少なくともこれからの社会においては、その事業経営を通じてじつさいに社会の繁栄なり人びとの福祉に寄与しなければならぬという、基本の事業観をもつべきだと思う。そういう考えで事業を見、これを運営してゆくということが、経営者としての第一の要件ではないかと思うのである。

(「あたらしい日本・日本の繁栄譜3」だれが経営者になろうとも」『PHP』昭和四十二年八月号)

ここで松下が主張しているのは、事業を行うに足る大義名分とは何かをはっきりさせておくことが重要だということである。自分たちが生産しようとしている製品あるいはサービスが、消費者にどれだけの貢献をするか、というのが第一義なのである。

そして、「利益」についての考え方は、この事業観の中の一環として、事業の真の成果に比していうならば第二義的なものにすぎないものと位置づけられている。もちろん、事業の継続を求められるが、ここではつねに社会の発展への寄与や福祉社会への貢献が、その尺度として存在することを認識すべきだと思う。

すなわち、松下がここでいう事業観とは、現在、企業において求められている「企業の社会的責任」といった問題に大いに関係していると思われる。

人間的素養としての資格

他の概念の検討を続けることにする。

「資本の所有」ということについては、松下なりの企業家観に掛かる部分があるだろうか。これについては、ないというのが正解であろう。松下は企業家、経営者の養成、啓発を目的として、まれなる情熱を持って著作の筆を執ったが、一連の著作の中で資本の有無を企業家たる資格として論じたことは一度もないと思われる。

松下の企業家像にとつてより重要なことは、リーダーシップ、アントレプレナーシップがあるかどうかということである。いかにも東洋的発想だが、リーダーに足り得る人間的素養が伴っているかどうか、じつは企業家の資格に大きく関わっているのだ。

それは「危険負担」「イノベーション」の解釈においても、重要な位置を占める。松下ら実業人の立場によれば、そうした概念的な課題はすべて企業家の内的葛藤の問題として考えられるからである。

「危険負担」の場合を考えてみよう。アカデミズムにおける累代の争点は、資本主義システムにおいて、事業を遂行する上で生じるさまざまな危険は企業家が負担すべきものであるか、ということだった。そして、先のドラッカーは、あるとしても、成功したときの成果を考えれば、「危険負担」など小さいものだという。これに対して松下はどうかといえば、次のようにいう。

とにかく社長は心配する役なんです。小さい心配は課長がやれ、さらにちよつと大きな心配は部長がやれ、たいへんな心配はむろん

社長がしないといけない。そのために社長は給料がいちばん高い。心配料みたいなもんですね。それなのに、社長にいわないでおうとって、何も私の耳に入れないと、だんだんと失敗が大きくなるんですね。

これは皆さんも経験しておられると思います。だから、どんなことでも、これは心配やと思うことはみんな社長にいえ。社長がそのために死んでも、それは名譽の戦死ではないか（笑）。心配するために存在しているんです。社長が毎日ゴルフへ行つて、遊んでのんびりやっているようなことは、大昔の封建時代ならばともかく、今日は、そうはいかない。みんな責任がついてまわる。心配するようなことは全部社長が聞く。そして社長が全部処理する。そういうことができれば社長は辞職しないといけない。

（昭和三十五年十一月二十日・中小企業懇談会における発言）

松下はこのように体験的に抱いている価値観からくる考えとして、企業家にとって危険負担は当然付帯するものと考えた。ただこうした危険負担論、責任論は松下の企業家教育のためのレトリックとして、殊更に強調された点もあるかもしれない。

松下は事業部制組織という分権組織を布いた。この組織が成果を出すか否かは、分権組織の管理者の意識レベルにかかってくる。

また自社グループ組織のみならず、問屋・小売店を取り込み、流通系列化をいち早く促進した松下電器においては、彼ら得意先企業の企業家意識の徹底がつねに大きな懸案事項であった。そうした内外の組

織管理責任を刺激するには、責任論による危険負担意識の徹底は、不可欠だったともいえよう。

日に新たIIイノベーション

「イノベーション」という表現を、松下自身は使っていない。しかし、企業家としての役割を果たす上で、またその資格を問う意味で、経営学でいうイノベーションは不可欠なものと考えていたにちがいない。

松下が日頃標榜していた経営哲学の一つに「日に新た」というものがある。正しい経営をするためには、正しい普遍的な経営の考え方、経営理念を持つことが大切である。ただし、経営理念を現実の経営の上にあらわすその時々の方針なり方策については、その時代時代によって、あるいはその状況いかなりによって変化させることが重要だ。社会が日々刻々と変化するのであるから、その中で発展するためには、企業も社会の変化に適応し、むしろ一歩先んじていかななくてはならない。その心構えを松下は、「日に新た」といった。

つまり、変化に対応する、あるいは自ら変化を起こすという意義においてイノベーションを強く訴えるドラッカーと、哲学的には同じであるといえよう。

松下のイノベーション的発想を物語るエピソードがある。

ある日、松下がある部署に立ち寄ったときのこと、たまたま机の上に置いてあった自転車ランプを手にとり、パチパチとスイッチを動かしながら、「今のスイッチはどうなっているんや？」と質問した。企

画担当の社員が、「はい、今でもこれです。これを使わせてもらっています」と答えると、それまで温和だった松下の顔色が一変し、怒声が出た。「きみ、このスイッチは、わしが開発したスイッチやで。きみの考えたものはどれや？ きみは、何もやってへんのか」。それだけで終わらず、その社員に向かって手を出し、「返してくれ、給料を返してくれ」と厳しく追及したという。

このように、松下が反応した理由は何であろう。それはおそらくイノベーションに対して消極的であることへの危惧であろう。それと同時に、このエピソードは、イノベーションを企業家に必要な資質としてではなく、従業員にも積極的に求めていることが分かる点で興味深い。

利益に対する企業家としての意識

松下の企業家観における「利益」の問題は、企業家の経済学的解釈としてあった「さや取り業者」であることといった位置づけとはまったく別の次元にある。

松下の場合は先に述べたように、企業を社会の公器たる存在として認知しているから、その公器たる企業組織の得る利益も、そうした社会的責任や公共性を無視できないと捉えていた。松下自身はそのような考え方をするに至った経緯を次のように回顧している。

商売をした当時、先ほどいいましたように、自分自身の生活というものが非常に心配になりましたが、二、三年もすると、今度は商

売はどういうものかを、ひよっと考えた。

結局社会と関連して、相互の生活を向上させることに一つの使命がある。そう考えてみると、商売であがった利益は、法律上は個人のものであるけれども、しかし実質的には社会の共有財産である。したがってその一部は自分の良識で使うことが許されるけれども、大部分は社会から預かった金である。その事業をもっとたくさんするために、という意味で預かった金だ、と解釈した。

したがって、私は三、四十人しか使っていない時から個人の生活と店の経理を別にした。それは法人であればむしろ当然ですが、個人商店の場合は、昔のことですから店の金も自分の生活費もいっしょだった。けれども私はそれをやらなかったのです。そして毎月決算をすることにした。その考えがだんだん強くなって、結局個人の財産も本質的には全部社会の共有のものである。したがって自分の財産は、みだりに使うことは許されない。むしろ財産があることは、それでさらに事業をしなければならぬということです。

〔家庭電化の前途は無限〕『フォト』昭和三十六年八月十五日号

このように松下は、自身の企業家活動の分岐点として、事業活動の公共性を重んじ、利益についても自然に社会的良識に基づく考え方をするようになったわけである。

ドラッカーの「利益観」も、松下と同様である。ただ、同じく公共性を重視したとはいえ、ドラッカーの場合は、将来のコストを補填するため、マネジメントの継続のために重要であるという気配が強いが、

松下の場合は企業家の「社会的役割」として道義的により強いものがあるといえよう。

松下が自ら企業家として、企業家に求めた社会的存在意義というのは、利益をあげているかどうかということであった。利益をあげるために、企業家は資本を集め、人材を使う。そこに企業家の社会性が生まれ、その責任が問われるのである。

資本は天下の資本であり、働く人は国家の国民である。その天下の資本を使い、国家の国民を使って事業をして、一割の利益も取れないということは許さんぞ、それは罰するぞ、という法律ができたから、私は非常に面白いと思います。そうすると安く売らにゃならんし、利益を少なくすれば怒られるし、となりますから、日本の経済はすばらしいものになると思います。

(昭和三十三年七月十九日・倫理研究所大阪事業経営講座における発言)

松下においては、企業家たる者が社会的に評価されることは、事業を通じていかに価値を創造するか、である。そして、その尺度として剰余価値である利益が問われる。この点はドラッカーも同じである。

ただ、松下の企業家に対する見方が異様に厳しいのは、松下の高い企業家意識「アントレプレナーシップ」ならではのことかもしれない。「産業の指導者」というよりも、資本主義社会の一翼を担うという意識からか、次のような発言もしている。

十分に能率を上げて、剰余価値を生み出す、その剰余価値が、税金のかたちになって国家経費に利用される。そこで営利会社というものがあるんです。営利会社が儲けないんであれば、共産主義に変えなければならぬと思うんです。営利会社というものが儲けない、したがって税金をちつとも納めない、というんであれば、全部国家経営にしてしまわないといけない。共産主義にしないでならぬと思うんです。

しかし、それでは面白くないというので、自由企業というものが許されていると思うんです。自由企業が許されているということは、みな利益をあげてその半分は国家費用にあてようやないか、ということにその願いがあろうと思うんです。ですから儲けない会社は罰せられなければいかんと、私は思うんです。

(昭和三十八年十一月八日・東海銀行経営相談所における経営講演会での発言)

松下にとって企業家とは

以上の検討から、松下の考える企業家像を整理してみると、「企業において、その組織を統べる企業家とは、当然経営の全権を担う存在である。そして、それゆえに経営の全責任を負うのも企業家である。経済学的に一つのテーマとしてある、資本の所有者であるかどうか」という問題は、松下の考える企業家論ではさして重要ではない。企業家の「危険負担」は道義的にも当然のことであり、「イノベーション」

に対する考え方も肯定的である。「利益」は、事業を通じて社会に貢献するという使命に対する報酬として社会から与えられるものである」ということになるのか。

松下は自らが企業家であるからか、企業家に対しては、経済学的役割がどうこうというよりも、実態に即した全人格的な資質を問題としていた。

「正しい事業観」「使命感の自覚」「経営的識見とカンの両立」「決断力」「先見力」「勇氣と実行力」「経営に対する生きがいと熱意」「素直な心」——松下は多くの著作を通じて企業家たる人間としての要件を指摘している。

これらの要件が、松下のどのような感覚から生じたかは興味深い。実業のキャリアの中で植えつけられた倫理観であることはもちろんであるが、さまざまな企業家の浮沈を七〇年にわたってみてきた帰納的な結論なのかもしれない。

また、松下が近代産業の企業家、それもエレクトロニクスという先進分野の業界にいながら、しかもサービス産業ではなく製造業者でありながら、近世的な「商道德」に基づく倫理観を重要視していたことはユニークな視点といえよう。

松下は一九三二（昭和七）年を命知元年として、「理念ありき」の経営に目覚め、その三年後、株式会社に改組したのを機に、六五条からなる松下電器基本内規を制定した。その第一五条において、「松下電器が将来如何ニ大ヲナストモ常ニ一人人ナリトノ觀念ヲ忘レズ 従業員又其ノ店員タル事ヲ自覚シテ質実謙讓ヲ旨トシテ業務ニ処スル事」

と定めている。

こうした啓発を強く一般社員に向けても広げていこうとしたところにも、松下の独自の企業家観の一端が表れているといつてよいだろう。

総括 利益観に表れる相違と共通する経営普遍主義

確率論的見方と倫理的見方の差

経済学史的概念からドラッカーと松下幸之助の企業家観をそれぞれ検討してみたが、つまるところ、二人の企業家観の相違点と類似点をあえて挙げるとすればどうなるだろう。

相違がもつとも表れている部分といえば、利益観ではないかと思われる。企業家の求める利益というのは、企業の社会的責任と、持続的成長を求める上で正当化される。それはドラッカーも松下も同じである。相違とはその形成過程による部分である。

ドラッカーが企業を生態学的に観察して、利益を意義づけしたのに対し、松下は創業当初から実業人として、利益について明確な倫理を持つていたとはとてもいいがたい。松下は創業経営者という点で、「儲ける」ことの正当性を自分の中で理由づけする努力をしなければならなかった。

三洋電機会長兼CEOの井植敏氏は、伯父である松下の思い出を次のように綴っている。

幸之助氏というと、私には異様な思い出がある。子どものころ、

この伯父の家によく遊びに行った。正座してしきりに筆を動かしているの、つい覗くと金の字が並んでいる。私に気づくことなく、なおも一心に「金、金、金」と書き続けていた。

幸之助氏は「金はどこまでも道具であって、目的は人間生活の向上にある」と言い続けてきた。命より大事だと錯覚する怖さ、私心なく金を使う難しさを絶えず自問していたに違いない。

(井植敏「私の履歴書」① 父と伯父・幸之助」日本経済新聞、平成十五年九月一日)

有能な企業家はこぞって共通意識として、「サービスが先、利益は後」という考えに徹せよという。つまり、最初に儲けありきという感覚で事業を行っては失敗する、という。これは経験に基づく大きな真理なのであろう。ただし、とはいうものの企業家の目の前には、危険負担がそこにあるのである。

その危険負担に対してドラッカーは、「多少なりとも成功すれば、その成功はいかなるリスクを相殺して余りあるほど大きい。したがって起業家精神は、単なる最適化よりも、はるかにリスクが小さい」という。しかし、現場の企業家がそれで得心できるかどうかは分からない。確率論的な結論は天気予報を信じるかどうかと同じことと同じである。

それに対して、松下の感覚は、葛藤の末に会得した自分だけの倫理的見解によるものである。

こうした感覚の差違は、利益の問題ならずともドラッカーと松下の

経営哲学の比較について、つねに横たわるものといえよう。それは一つ一つの症状に処方に対応させる西洋医学と、全体的な身体状況に包括的に対応する東洋医学の違いにも似ている。

経営の普遍性

最後に、経済学の概念から離れて、ドラッカー哲学と松下哲学にのみ共通する企業家観を述べておきたい。

それは、冒頭でもふれたが、企業家が行う経営、マネジメントというものが、営利企業経営のみならず、非営利組織、あるいはさまざまなコミュニティの運営にも生かせること、また個々の人間が営む日常生活において、あるいは中長期の人生設計における考え方においても活用できるという考え方である。

すなわち、従来の経営哲学は企業家、経営者を対象としていたけれども、ドラッカーも松下も、マネジメントとは普遍性があり、個々の人間がそれぞれ企業家、経営者たる自覚を持ち、技術と人格の修養を積むことによって、生き方が変わるということを強く主張した。これは実は画期的なことであると思われる。

ただし、二人の意義づけの主張は先に述べたように、西洋医学と東洋医学のごとく温度差がある。

ドラッカーは、マネジメントを組織内にある、眼にみえない現象として発生し存在するものと捉えている。そして、自らの研究から技術体系的なマネジメントのあり方を提示した。ドラッカーの業績というのはこの点であらう。「現象」として捉えたマネジメントを、人間が

主体となることによって「道具」足り得るものにしたのである。道具と考えるならば、誰もが習得できる。ドラッカーは、二十一世紀社会の動向として、組織社会が度を深めるといふ見方をしている。そうした社会においては、個人それぞれが確固たるマネジメント力を身につけることがきわめて重要になる。

なぜならば、組織あるいはコミュニティに属さざるを得ない社会においては、個人が公的に機能しない、自らの特性を生かせないといった状況は、人生そのものが成立しなくなる。生きがいを保てなくなるのである。それを回避する上で、マネジメントは必須のものとなる方向にある。

また組織というものは、つねに変化に対応することを余儀なくされるものである。そこでは昨日の知識が陳腐化するため、いつも新しい知識が求められる。となると、所属する個人も経験だけを頼りに生きていくことはできない。たえず学習し続けなければならないのである。

そうした自己管理、キャリア管理が必然になるといふ予見も、ドラッカーのマネジメント論の前提となっている。

それに対して、松下のいう経営の普遍性は、いくつかの視点から指摘できる。

たとえば、企業家としての経営感覚を、トップのみならず、全従業員がそれぞれの責任の下に会得することが、組織のためにも、個人の生き方としても非常に効果的であるという考え方である。松下は従業員に対して、「それぞれが「社員稼業」という一つの独立経営体の主人公であり、経営者である」という考え方を披露している。従業員は、

そもそもマネジメントされる存在ではない。組織の中で所を得て、それぞれが充実感を持って働く上で、自らを自主的にマネジメントする意識がたいへん重要だとしているわけである。

また松下は、経営という行為をドラッカーのように技術的な体系として捉えてはいない。松下はいう。

経営者というものは、私は、広い意味で、芸術家やと思うのです。というのはね、経営というものは、一種の総合芸術と思うから。

一枚の白紙に絵をかく、その出来ばえいかんで、いい芸術家と評価され古今の名画やつたら永遠に残る。要するに、白紙の上に価値を創造するわけですわな。これ、経営と同じです。

むしろ、われわれ経営者というものは、白紙の上に平面的に価値を創造するだけじゃない。立体というか、四方八方に広がる広い芸術を目指している。それだからね、生きた芸術、総合的な生きた芸術が経営だと——そういう観点で経営を見んならんとというのが、私のとらえ方です。

そういう目で見ると、経営というものはすばらしいもので、経営者というものは大変な仕事をする人なんです。ところが、世の中はなかなかそうは評価してくれませんが（笑）。

単なる金儲けとか、合理的な経営をするとか、そんな目からだけ見たらいかん。結局、人生とはなんなのか、人間とはなにかというところから出発しなければいけない。

〔若き経営者諸君！② 経営者の苦悩には「味わい」があるもん

「や」『30億』昭和五十一年二月号)

すなわち、ドラッカーがマネジメントを技術とみるのに対して、松下は芸術とみる。したがって、そのマネジメントを司る、管理者としての企業家、経営者というものは、ドラッカーの視点に立てば、技術者としての資格を有するべきであり、松下の視点に立てば、芸術家たる創造性の発揮を肝に銘じなくてはならない。

教えられるものと悟るもの

同じ普遍性を訴えながらも、ドラッカーが名著『マネジメント』において、局面局面における思考を技術として体系化してみせたのに対し、松下においては、倫理的命題といった形で哲学の断片を『経営心得帖』『実践経営哲学』といった著書に網羅する程度に留まっている。

マネジメントの役割や普遍性をともに主張しながらも、それをいかに習得するかという面では、大きな差がある。

松下はその点についてはつきりと述べている。

私は経営は自得するもんやと思うな。あるいは人の教えを聞くとか、あるいは自分で体験してみるということは必要ですよ。しかし、これは教えられるもんやないんですよ。自得せなしようがないですな。

なんか自分でいろいろ考えてみて、人にも聞き自分も考えてみて、そして自ら悟るものを持たないといかんのやね。経営というような

ものは教えられないものです。

経営学は教えられますよ。経営学というものは、経営学者に教えてもらったなら、ある程度分かりますわ。しかし生きた経営というものは、教えられないです。これはもうその人が、自分で体得するものですわ。

(昭和四十二年十二月七日・経済同友会東西会講演会における発言)

いわば、ドラッカーがいう「マネジメント」は技術の集積として学べるのに対して、松下のいう「経営」はその本質において、学ぶものではなく、悟るものといえよう。経営には、もちろん知識を要する部分があると思われるが、松下は、そうした知識を身につけていることと、経営ができることは別問題としている。

こうしてみると、ドラッカーと松下の企業家観、経営者観というのは、管理者・責任者としての感覚、社会的役割といった経済的諸概念においては類似している。しかし、経営そのものの捉え方はかなり違うといえよう。

つまり結論として重要なのは、ドラッカーにおいては、マネジメントは知識として習得できるとするのに対して、松下においては、経営は知識だけで運営できるものではないとするところであろう。知識とともに熱意・情熱、決断力、創造性といった企業家本人の精神性が不可分であるとするところに、経営に対する大きな感覚の違いがみ取れるわけである。

《参考文献》

- ・ R・F・ヘバート、A・N・リンク／池本正純、宮本光晴「訳」『企業者論の系譜―一八世紀から現代まで』ホルト・サウンダース、一九八四年
- ・ 池本正純『企業者とはなにか 経済学における企業者像』有斐閣選書、一九八四年
- ・ J・A・シュンペーター／清成忠男「編訳」『企業家とは何か』東洋経済新報社、一九九八年
- ・ P・F・ドラッカー／上田惇生「訳」『ドラッカー選書③、④「新訳」現代の経営』（上・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⑦、⑧「新訳」イノベーションと起業家精神―その原理と方法』（上・下）ダイヤモンド社、一九九七年
- ・ 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」『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・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／野田一夫・村上恒夫「訳」『マネジメント―課

題・責任・実践』（上・下）ダイヤモンド社、一九七四年

・ 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

・ 松下幸之助『経営心得帖』PHP文庫、二〇〇一年

・ 松下幸之助『実践経営哲学』PHP文庫、二〇〇一年

・ PHP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1、2、3巻、PHP研究所、一九九一年

（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）