

リーダーの二つの顔

—丸山眞男の見解を糸口として—

社会学部4年 藤嶋正樹

目次

- | | |
|-----------------------|--------------------|
| I. はじめに—リーダーシップの二つの顔— | III. 松下幸之助について |
| II. 明治天皇について | 1. 民主主義と民主的リーダーシップ |
| 1. 権威と権力 | 2. 組織の同質化 |
| 2. 権威の形成 | i. 社員の理解 |
| i. 御真影 | ii. 親近感 |
| ii. 東京遷都 | 3. 幸之助哲学の核 |
| iii. 正当性 | 4. アイデンティティの浸透結果 |
| iv. 権威の大きさ | IV. おわりに |

I. はじめに—リーダーシップの二つの顔—

人間が何らかの集団を形作るとき、そこには必ずリーダーが必要とされる。リーダーがリーダーたらんとするときに問われる能力をリーダーシップという。リーダーシップは様々な形で発揮される。丸山眞男は、『丸山眞男講義録 第三冊 政治学1960』の第3章「リーダーシップの課題と機能」において、「リーダーシップに必要な人格的資質をあげるならば表現こそちがえ、実質的には大差ない‘徳’に帰着する」¹⁾と述べている。これは、少し考えれば当然である。多様で雑多な要素を抱え持った、ばらばらの人間たちを一つにまとめあげ、ある特定の方向へと導いていくためには、それを‘徳’と呼ぶかどうかは別として、人をひきつける何らかの魔術的な力が必要だからである。

丸山眞男はまた、「カルチャーの違いによって、leadership traits は必ず

しも同じでない」とし、さらに「一般的に時代状況によって相対的に強調される資質が移動することを無視できない」と述べている²⁾。では、「移動する資質」とは何か。そのことについて丸山眞男は、権威的リーダーシップと民主的リーダーシップがあるとしたうえで、次のように言っている。

相対的にいって民主的リーダーシップは identity の価値に、権威的リーダーシップは deference (威信の) value にアクセントをおかねばならぬが、本来リーダーシップには両契機を欠くことが出来ない³⁾。

つまり、権威的リーダーシップと民主的リーダーシップのどちらかに比重がかかるとしても、時代や文化を中心とした環境の違いによって、そのどちらの契機を欠いてもリーダーシップは成り立たないということである。

では権威的リーダーシップとはどのようなもので、民主的リーダーシップとはどのようなものなのだろうか。そのためには、それぞれの具体的なリーダー像を挙げて考えることが適切であろう。

リーダーシップがもっとも顕著な形で発揮されるのは、その組織なり企業なりが大きく成長・発展していくときであろう。そのような観点から、まず権威的リーダーシップの具体的事例を考えたとき、まず思い浮かぶのは明治天皇である。明治天皇は、近代国家としての日本を立ち上げるうえで、重要な役割を果たした。そのリーダーシップの下、日本はわずか50年で西欧に肩を並べるまでになった。その偉業をたたえて、人々は明治天皇を、ついに神にまで祭り上げた。東京の一角を占める広大な神宮の森は、神となった明治天皇を祭るため、人工的に作られた神域なのである。歴史をさかのぼれば、古代や中世にも、取り上げるにふさわしい天皇はいるかもしれない。しかし、彼らに比べて明治天皇に関する資料は量的にも多く、今現在の私たちの生活と直接つながっていて、その実像も現実味を帯びている。

では、もう一方の民主的リーダーシップを発揮した具体例としては誰が良いであろうか。これも数多くのリーダーが考えられるが、私は松下幸之助を

取り上げたく思う。いうまでもなく松下幸之助は松下電器産業の創業者であり、その優れた経営手腕によって「経営の神様」とまで崇め奉られたカリスマ的リーダーである。しかし、同じ「神様」でも明治天皇と違って、そのリーダーシップは、ボトムアップという言葉に代表されるように「日本的経営」という形をとって発揮された。彼のリーダーシップによって松下電器産業は、大きく成長し、日本有数の大企業となった。松下電器産業の日本経済に対する貢献度は、昭和31年（1956年）の経済白書において「もはや戦後ではない」⁴⁾といわしめるほどのものであった。明治天皇と同じく、松下幸之助についての文献も多い。比較的新しい時代の人であるためその内容も信憑性が高い。

そこで本稿では、明治天皇と松下幸之助を取り上げて、権威的リーダーシップと民主的リーダーシップの違いと、双方の共通点を見ていくことで、将来へ向けてのあるべきリーダー像を考えていこうと思う。

II. 明治天皇について

1. 権威と権力

リーダーシップに必要不可欠なのが権威である。だが、権威だけではリーダーシップを発揮することは出来ない。集団を統率する立場にあるリーダーは、名目だけでなく実質の権力者でもあり、そのために責任も発生する。

かといって、リーダーにすべての権限が集められているケースは、むしろ例外である。現代でいえば、経営者よりも株主がより大きな権限を持つこともあるし、歴史を遡れば天皇を代表としながらも、摂関家や将軍の方が実質の権力を持つ時代が多くあった。このように範囲を広げて考えれば、リーダーの権限は、さまざまな形で抑えられ、コントロールされていることが多い。

それでもなお、リーダーがただならぬ影響力をもっていることは事実である。なぜならリーダーは、その集団の代表であるがゆえに、リーダーの動作・所作はそのリーダーが率いる集団そのもののイメージとなるし、彼らの考え

方や熱意、人への接し方などが、その集団を構成する人々にも伝染するからである。その場合、リーダーは権力を持つと同時に、それ以上に大きな権威をもっているというべきだろう。

「権力」に正当性を与えるのが「権威」である。「権威」によって正当化されているからこそ、「権力」は露骨な形では表れず、集団が自発的に言うことを聞き、付き従ってくるものなのである。いいかえれば、権力は持つようとして持てるものではなく、他者がそれを正当であると感じるかどうかによって左右されるのである。たとえば、「子供は親の背中を見て育つ」のは、親が権力を行使せずとも、子供がいわば「勝手に」そこに権威を感じているわけだし、それゆえ子供が成長すれば、親自体は変わらなくとも、権威を失うことは充分ありうる。

もし、権威の裏づけを欠いたまま権力を振りかざそうとするなら、リーダーとして失格である。最近の読売（渡辺恒雄）や、ダイエー（中内功）、西武（堤義明）などのワンマン体制をめぐる情勢をみると、そう思わざるを得ない。なだいなだは『権威と権力』で、「権力的である人間は、権威に頼る人間」⁵⁾だと述べている。権力は権威の裏づけがあるからこそ有効性を発揮する。だが、借りものの「権威」はメッキが剥がれやすい。権威を欠いたとき、リーダーによる露骨な「権力」の行使が行われ、ワンマン体制に亀裂が生じることになる。

近代社会においては、権威は社会的地位・立場によって保証されるものではない。むしろ、その人自身の人格や人柄によって保証されるのである。そのようなことから考えれば、丸山眞男の言うように、「リーダーシップに必要な人格的資質をあげるならば表現こそちがえ、実質的には大差ない‘徳’に帰着する」ということになる。

2. 権威の形成

明治天皇の場合、その権威は人格や人柄に帰着するものではない。明治天皇が実際どのような人物だったのか、私たちはほとんど知らされていない。

その権威は、むしろ周りのものたちによって粉飾されたところが多いように思う。

その端的な表れが、明治天皇に対する「玉」としての扱いである。若くして明治近代国家の創業者の地位に就いた明治天皇は、「王」ではなく「玉」とされた⁶⁾。

孝明天皇が35歳という若さでなくなったため、明治天皇は弱冠14歳の若さで即位した。ちなみに、孝明天皇の短命も明治天皇の即位の早さも、当時はよくあったことである⁷⁾。

明治天皇が単なる「玉」であったならば、そこに権威を求めることなど到底不可能である。ならば、どうするか。嘘でもいいから人工的に「権威」を作り上げること、これである。その嘘の権威を人工的に作り上げていったのは周りの者たちであろう。周りの者たちとは、明治新政府の役人たちである。

明治政府が明治天皇を権威的リーダーシップとして築き上げた過程には、様々な試行錯誤があり、あれこれの方策が試みられた。ここではそのうち、特に大きな効果を持ったと思われるものをいくつか取り上げ考えてみたい。

i. 御真影

明治天皇を写した写真は何枚かあるが、そのほとんどは明治時代初期に撮られたものである。当時の写真撮影は長時間かかるものだった。そのこともあってか、明治天皇は写真嫌いであり、晩年は一切写真を撮らせなかった。しかし、日本を訪れる外交官など国賓らの多くは、記念に明治天皇の写真を求めた。国際交流のためにも、明治天皇の写真は必要だった。そこで、明治21年（1888年）にキヨソーネが明治天皇をこっそり描いた。ここで描かれた「キヨソーネの肖像画は中世的で静謐な気配に満ちて」⁸⁾おり、「明治天皇から、隣人としての身体を感じ取ることが封殺されてしまった」⁹⁾。全国に配布された御真影は、キヨソーネが描いた肖像画を写真撮影したものである。この御真影が、明治天皇の姿として配布されたことは、明治天皇の権威形成に大きな効果を持っている。田中彰は、天皇について次のように述べている。

従来それが無力であり、無色透明な存在であっただけに、その伝統的権威の衣は、人々に絶対的幻想をあたえるのに好都合だった。この格好なシンボルを、幕府に対抗しようとしていた諸雄藩が見逃すはずがない。幕府あるいは諸雄藩は、みずからの行動の正当化のために、きそってこのシンボルと結びつこうとした¹⁰⁾。

ここにある「無力」や「無色透明」といった特別なイメージは、明治天皇が権威を築く上でも、現人神とされるためにも重要なものである。そのことを、明治新政府がうまく利用したことが、御真影からみてとれる。確かに全国に配布された御真影は、写真には違いない。しかしそれは、キヨソーネという外国人の描いた肖像画を撮ったものである。いくらプロの描いたものでも、肖像画である。明治天皇に対するイメージは、人間としてのリアリティを欠いており、まさに「無力」や「無色透明」という印象を受ける¹¹⁾。御真影からそのような印象を受けた人々は、明治天皇を神格化してしまい、それぞれの裁量で権威を感じてしまう。

さらに、猪瀬直樹によれば、キヨソーネの描いた肖像画のうち明治天皇と西郷隆盛を描いたものは、共通して西洋人の面立ちが入っている¹²⁾。それは、キヨソーネが日本に来るまで西洋人を数多く描いていたため、その面立ちに回帰してしまいやすかったからである。御真影で国民が見たのは、日本人にない特徴を持った明治天皇だった。そうすると国民は、明治天皇が別世界の人間であると認識することになる。このような観点からも御真影が、明治天皇の神格化に大きな効果を持ったことは間違いない。

では、明治天皇の姿を全国に広めるのに、もっとよい方法はなかったのか。国民が日常的に目にするものがある。それこそが、キヨソーネ本来の仕事の紙幣である。造幣寮（後の造幣局）は紙幣に明治天皇の肖像を入れると、より多くの国民に流布し、絶大なる効果があると考えた。そして、これを提案するが、宮中から疑義が出され不採用になってしまう。このことについて猪瀬直樹は、「土農工商というランキングがタテマエになっていた日本では貨

幣を卑しむ思想があり、汚いものを触るようにする習慣があった。いまでも、お釣りをキチンと数えようとしないのは、そうしたタテマエが生き残っているせいである¹³⁾と述べている。もし、明治天皇の肖像が紙幣に描かれたならば、広く流布する代わりに、軽んじられかねない。少なくとも、明治天皇に現人神のような権威は形成されなかったであろう。

ii. 東京遷都

明治天皇の権威形成について、遷都の効果も見逃せない。

明治元年2月、大久保利通は大阪遷都を主張している。大久保は、混沌とした内外の情勢を遷都によって打開し、すだれの奥深く、公卿や女官に取り囲まれている天皇を、人民の中へ登場させる必要を主張している。そのことで、人民が天皇のありがたさを知り、天皇が人民の頼もしさを感じる。そのように上下が一貫し、天下万人が、感泣するようにならなければならないとした。この主張は結局否決されてしまうが、大久保の主張は全く無視されたわけではなく、このすぐあとの3月に、大阪行幸という形で実行される。

明治天皇が移動することは、人民にとってどのような意味を持つのか。吉岡拓は、明治天皇の東京行幸、遷都に対する京都の人々の見方に焦点を当て、民衆にとっての天皇観を論じている¹⁴⁾。氏は、「公家社会が存在することによって京都の社会的地位が増していた」という。中でも民衆にとって重要なのは、「直接的な商売相手としての公家社会」である。氏は、当時の京都市民の言い分を集約して、「商売相手としての公家社会の存在意義は決して少なくなかった」と断言している。京都は天皇を失うことで、経済的に大きな痛手を被るのである。逆にいえば、京都に限らず、天皇をはじめとする公家社会が存在することは、その土地にとって抜群の経済効果を発揮する。

天皇は現在東京に住んでいるが、天皇が東京へ住むことになる始まりは、明治元年9月の車駕東幸である。名目上は東京行幸であるが、実質的には東京遷都になる。明治天皇の車駕東幸に供奉した人々は、2300人。天皇の威光を誇示するのに十分な人数である。この人数に圧倒されて、民衆は天皇に大

きな権威を感じとった。天皇の移動が、その権威を形成するのに効果的であると知った明治新政府は、明治5年(1872)の西国巡幸以後、明治18年にいたるいわゆる6大巡幸を行う。北は北海道から南は九州まで、天皇は全国を行幸する。田中彰によれば「それは次第に計画的かつ組織的になってい」¹⁵⁾ ったという。

行幸以外にも、明治天皇は民衆の前に姿を現している。2005年10月30日に平成天皇が競馬の天皇賞を観戦した。そのとき、あわせて報道されたのが、天皇陛下が競馬を観戦したのは明治天皇以来106年ぶりだということである。106年ぶりということは明治32年(1899)ごろであり、ちょうど日清戦争が終わり、日露戦争が始まるまでのことである。

iii. 正当性

では、どうして国民が明治天皇を権威として、新しき時代の頂点として受け入れられたのであろうか。その要因には、正当性の問題がある。正当性があるからこそ、人はその判断についていき、従うものである。しかし、正当性があるか否かは、その時代の人々の判断によるため容易には判断できない。要は、国民がそれを正しいと思うかどうかである。

明治元年(1868)4月、江戸開成所御用掛の神田孝平が「日本国当今急務五箇条の事」と題した主張を行っている。日本は独立国であるべきであり、そのために相応の国力を要する。国力をつけるには、日本国が一丸となることが必須で、そのために政府に従うべきである。そして政府の決定は、公議に基づくことが必要である、というものである。そこに見える公議というキーワードこそが、「天皇という統一国家の絶対的シンボルと、国家独立というナショナルなシンボル」¹⁶⁾ だったと田中彰は述べている。

明治3年(1870)3月20日、木戸孝允が三条実美にあてた手紙でも、公議・公論により、人々の意見を取り入れることの必要を書いている。天下一般の人民からこれまでの束縛を解き、おのおのに「自由之権」をとらせ、朝廷の政治を「自然と独出」させることが諸藩の旧習を打ち破ることになる、とい

うものである。「自由之権」を与えることこそが、諸藩の旧習を打破し、天皇政権を確立するために必要だったのである。田中彰によれば、公議という「キー＝ワードによる天皇と国家独立とが重ねあわされることによって、天皇はナショナルな幻想で粉飾され、国家独立（国権確立）は天皇の絶対化によって至上の価値を付与されていく」¹⁷⁾ という。天皇の権威形成がここにおいてなされるのである。

大久保もまた、公議を重視していた。「大久保は、慶応2年（1866）、「衆議」と「公論」をはっきり区別し、衆議から公論を抽出し、この公論によって「大政ヲ議スルニ決ス」とした。そして、「公論ヲ採ルニ法アリ」と述べていた」¹⁸⁾ という。つまり、公議・公論の具体化が、公議諸機関（議事制度）だったのである。

権威的リーダーシップを築く際にも、民主的な要素が一方でなければならぬ。明治天皇の場合、議事制度によって公論（ルソーの言う「一般意志」）を導き出し、それを明治天皇が引き受けることによって、その正当性が保障されると言う仕組みになっているのだ。

iv. 権威の大きさ

結果的に、明治天皇はどれほどの権威的リーダーシップを築けたのだろうか。明治天皇逝去直後の世界の新聞記事には、次のように書かれている。

英国の新聞ザ・タイムスは、「日本はほとんど神のような君主を失い、世界は最も卓越せる俊傑を失い…」¹⁹⁾ と書いた。フランスの新聞ゴーロアは、「明治天皇は雲上の君たり活動の君として日本の革命および発展をご指導あらせられたり」²⁰⁾ と書いた。天皇危篤の知らせを受けた日本国民が、天皇のいる宮城に向かって祈祷したことを踏まえ、ドイツの新聞ベルリーネル・ターゲブラットはこれを、「隠れたる日本国民の宗教心」²¹⁾ と表現している。これらの記事から、明治天皇が日本だけでなく、世界からも権威的リーダーとして認識されていたことが分かる。

猪瀬直樹によれば、これらの記事は大きく二種類に分けられるという。

「ヒーローとしての明治天皇を賞賛した部分」と、「明治天皇そのものより日本の近代化に触れた部分」である。

欧米の追悼文のスタイルは、ヒーローとしての明治天皇を導入としながら、新興国家日本の近代化の内実について触れている場合が多く、記述もかなり正確である。いっぽう、アジアの場合は近代化を目標にしつつヒーロー明治天皇のリーダーシップに羨望を抱いている。フィリピンの詩人が書いた詩のように、黄色人種の英雄という見方である²²⁾。

欧米に限らず、アジアからも近代化のモデルとして好意的に評価されていたのである。たとえそれが作られたものであったにせよ、明治天皇の権威が、確実に人々の間に浸透していたことは間違いないようである。

Ⅲ. 松下幸之助について

1. 民主主義と民主的リーダーシップ

民主的リーダーシップの典型として松下幸之助を取り上げようと思った矢先、思わぬ文章に行き当たった。中島孝志は、松下幸之助を絶対的な権力を持ったカリスマであるとし、その条件を三つあげて次のように言っている。

まず一つ目は、カリスマとはチーム・リーダーであるということだ。規模の大小は問わない。大企業でも零細企業でも優れたリーダーは、必ずカリスマ的な雰囲気を持っている。(中略)カリスマのカリスマたる所以とは、自分の哲学、主張がチーム内に染み渡り、一枚岩となっているということだ。このカリスマのいるところ、民主主義はナンセンスである。カリスマの意向が絶対である²³⁾。

また梶原一明によれば、「松下電器は紛れもなく立憲君主制」²⁴⁾ だという。

もちろん民主的リーダーシップにも、権威が必要である。しかし、松下幸之助のカリスマ性を取り上げて、「民主主義はナンセンス」とする発言に戸惑いを感じた。

確かに、松下幸之助のカリスマ性が、「松下教」といった言葉で表現され、宗教のように取り扱われるのは問題かもしれない。宗教であれば、教祖の決定、判断が絶対的であり、それは決して相対化されてはならないものだ。しかし、松下幸之助は、「僕は“商いの神様”のように言われているけれども、自分自身で物をつくったり売ったりしたのは、ある時期までのこと。人間は時代というか、その立場、立場で自己を変えなアカン。そうしないと大局を見誤ることになる」²⁵⁾と自ら語っている。ここからもわかるように、その企業がおかれた状況しだい、臨機応変に、自己変革していく必要があるといっている。つまり、松下幸之助自身は、決して自らを絶対化することはなく、常に自己を相対化する視点でもって行動していたのである。たとえば、「一人よがりの発想は商売の敵」²⁶⁾とも言っている。「素直な気持ちで人の意見を聞くべし」として、「会社がある程度大きくなってからも、私は会う人ごとに、特にこれはと思う人には何度も何度も意見を問うた」²⁷⁾とも述べている。

では松下幸之助は、民主主義的な経営をしたのであろうか。否、いくら民主主義を掲げたところで、多数決で経営は出来ない。過半数を占める多数派の意見が必ずしも正しいわけではなく、少数意見に対しても耳を傾けるといったところが、松下幸之助の民主的リーダーシップの一面ではないだろうか。少数意見（ルソーの言う「一般意志」）をくみ上げるという点で、松下幸之助のカリスマ性が遺憾なく発揮されたとすれば、それこそが本来の民主主義である。そのため、民主的リーダーシップの典型として松下幸之助を取り上げることは、本質において間違っていないと思われる。

2. 組織の同質化

前述したように、丸山眞男によれば民主的リーダーシップはアイデンティ

ティに価値を見出す。アイデンティティの価値とは、権威的リーダーシップが deference（威信）の価値を重視するのに対して、構成員全員が一心同体の同質性を示すところに見出される。組織への強い帰属意識を引き出すことによって、企業アイデンティティを作り出すことが、民主的リーダーシップの特徴である。

i. 社員の理解

松下電器産業への社員の帰属意識は、松下幸之助の哲学を通して形あるものとなる。社員は、松下幸之助の哲学を理解してはじめて、企業アイデンティティを持つことが出来る。しかし、社員が多くなれば中にはそれに賛同できないものも出てくる。では、どのようにして松下幸之助の哲学が社員に浸透し、理解されていったのか。

松下電器の会長や顧問として活躍してきた高橋荒太郎は、松下幸之助の哲学を「わかる人もおればわからぬ人もおったでしょう」²⁸⁾と語る。尊敬する石田退三（トヨタ自動車の社長、会長、相談役などを歴任）の話を理解しようとしないう人たちについて、松下幸之助は、「何ぼええ話を聞かされても、こっちにそれを吸収するアンテナがのうては話にならんわ」²⁹⁾と述べている。この言葉は、松下幸之助自身に対して言っているようにも聞こえる。逆に言えば、松下幸之助の話し分かる社員だけが、会社に残り、戦力となるということでもある。自ら社員に哲学を伝えていくことで、分かる人だけが残る、分からなければ去っていくしかないという状況を作る。そうすることで、全社員にその哲学を理解してもらわなくとも、絞り込んでいった結果として松下電器全体に幸之助の哲学が浸透することになるのである。

誤解してはならないのは、松下幸之助が社員を選んだわけではないということである。社員自身に松下電器を見極めさせたのである。彼は極力社員を減らさなかった。そのことを顕著に表しているのが、昭和4年のデフレ政策のときである。ニューヨークの株価大暴落に加え、経済界の活動が、政府の引き締めのために非常に苦しくなる。倒産が続出し、松下電器も製品の売り

上げが半減し、窮地に追い詰められる。実務を取り仕切っていた井植歳男と営業部長の武久逸郎は、名案がないために従業員の削減を提案する。しかし、松下幸之助は、「生産は即日半減するが従業員は一人も減らさない。このため工場は半日勤務とする。しかし従業員には日給の全額を支給する。その代わり全員で休日も廃止してストック品の販売に努力する」³⁰⁾ と言った。危機に際し、従業員を減らさないというだけでは、ただの理想論者に過ぎない。だが、人を減らさないために、今でいうワーク・シェアリングのような斬新な対策を立てた。そして結果、この方針が功を奏す。わずか2ヶ月の間に在庫をすべて売りつくし、工場は再び通常通り稼動するようになった。

このように、松下幸之助は社員を辞めさせることを人並み以上に嫌悪している。一方で、残る社員にはその教育に力を入れた。それこそが一般的にも広く知られている「物をつくる前に人をつくる」³¹⁾ という哲学である。彼は社員に出来るだけの教育をするが、決して社員を辞めさせない。いわば「去るもの追わず、来るもの拒まず」といった方針で、松下の哲学を隅々まで浸透させる。

ii. 親近感

社員が、企業アイデンティティを高めるためには、社員一人一人が自らを「主役」とする意識が必要である。最終的な決定権は、もちろんリーダーである幸之助に委ねられている。しかしその決定に、ある程度自分も影響力を持っていると思えなければ、社員の企業アイデンティティは高まらない。では、どのような状況であれば、社員は自らが企業に影響力を持っている実感できるのか。それは、自分の意見を親身に聞いてもらえると思えるほど、リーダーに親近感を抱くような状況を作り出すことである。

松下電器社長、取締役相談役などを歴任してきた山下俊彦は、自分が松下幸之助の直弟子ではなく、孫弟子のようなものであると述べている。そのことを前提とした上で、「はじめて翁に接したのは、私が入社して1年たったころでしたか、電球をつくる工場で働いていたころ、思いがけず社長が入って

こられて、「よう、山下君、元気でやっとなるか」と名指して声をかけられたときでした。いま思うと、当時の社長が、一社員に過ぎない私の名前など知っているはずがない。おそらく誰かに聞いて、わざわざ声をかけてくれたのでしょう³²⁾と語っている。

幸之助が社員に親近感を感じさせる姿勢は、これだけにとどまらない。ある年末、幸之助は大掃除をしている工場を見回っていた。どこもきれいにしているのだが、従業員の便所が掃除されていない。なぜ掃除をしないのかと見ている、誰もしない。そのため自らバケツと箒をとり、掃除をしよう。それを見た社員の一人が手伝う。幸之助は、このことについて後に、「これは一にかかって自分の責任である」³³⁾と語っている。社員の責任を追究する前に、自己の責任を問おうとする彼の姿勢が、企業アイデンティティを高めることになっている。

このように松下幸之助は、常に現場の人間と近い距離にいようとした。松下幸之助は「顔も商品」³⁴⁾として、次のように述べている。

自分は今まであまり容貌に注意せず、ゾンザイな点が多かった。ところがたまたま銀座のある有名な理髪店に行ったところ、そこのお店の人から次のように言われたことがあった。「あなたは自分で自分の顔を粗末にしているが、これは商品を汚くしているのと同じだ。会社を代表するあなたがこんなことでは、会社の商品も売れません。散髪のためだけでも、東京に出てくるというような心がけがなければ、とても大を成さない。」まことにもっとも千万で、至言なる哉と大いに感心し、それ以来、多少容貌に意を用いるようにもなった。私はその人から貴重な当世哲学を教えられたのである。

理髪師の話に、真剣に耳を傾ける松下幸之助の姿は、誰からも学ぼうという姿勢が見られる。このエピソードから分かるように、松下幸之助は、顔を見られる存在であり、そのことを本人も意識していた。だからこそ、容貌に

も気を使う必要を感じたのである。逆に明治天皇は、容貌に気を使う必要はなかった。顔のないリーダーなのである。明治天皇は、50歳近くになると太り気味になり、肥満を改善するために運動を始めるが長続きしない³⁵⁾。御真影があれば充分で、明治天皇の実際の容貌が国民に見られることはなく、その必要性もないということである。

3. 幸之助哲学の核

では、松下幸之助の哲学はどのようなものであったのだろうか。否、松下の哲学について考えるならば、松下幸之助の人生をすべて見ていく必要がある。ここでは幸之助哲学に欠かせない核が、何なのかについて考えていきたい。

松下幸之助の哲学について、全体的に共通しているのは、それが実地の経験から形作られているということである。彼に関する伝記を読めばわかるが、机上の論理ではなく実際に体験することで会得されている。中でも、商売に関する経験は、小学校を4年で中退して丁稚奉公に出てからであり、年季が入っている。小学4年生という幼さもプラスに働いている。「三つ子の魂百まで」と言われるように、幼くして社会に出ることで非常に多くのことを吸収できる。例えば、自転車屋で働いているときのことである。「店に修理に来る客からよくタバコを買いにやらされたが、これは時間がかかるし面倒だ。そこで一度にたくさん買っておいてそのつど客に渡すことにした。当時は20個買うと1個負けてくれたので一挙兩得になり、しかも人からほめられた」³⁶⁾といった工夫もしている。火鉢屋での奉公時代では、子守りをしており、遊びに熱中しすぎたために、背負っていた親方の赤ちゃんを落としてしまう。赤ちゃんは頭から落ちたので、こぶを作り泣いてしまうが、饅頭を買ってやると泣き止む。親方に話すと、「えらい散財をしたもんやな」と笑われて済む。このような話から、都合の悪いことも隠そうとせず、素直さをむしろ活用して健気に働く姿が見られる。

その素直さを、幸之助は大成した後も持ち続けている。しかし、単なるイ

エスマンだったわけではない。例えば、24歳のときに電灯会社の検査員に昇格しており、これは異例の速さで、大変名誉なことである。仕事の内容も少し余裕のあるものとなり、普通ならその昇格を大いに喜び働くであろう。だが幸之助は、楽な役に回ったことで物足りなく感じ、辞めてしまう。これは素直かどうかとは次元の違う話であるが、少なくとも単なるイエスマンであれば、検査員となったのちも働き続けているはずである。会社を辞めたということは松下幸之助の素直さが、何らかの信念に支えられて成り立つ素直さであった証である。幸之助は「自主的な気構えなしに教えを受けようとしたり、自らの意思なしに他人の力や金に頼るのは力の弱いものである」³⁷⁾ と言っている。核となる「自らの意思」とは、では何なのか。

幸之助は、「どの道を選んだら社会のためになり、人々に喜ばれるかということを決める最終的な尺度にして態度を決めた」³⁸⁾ と言っている。巖家其の『首脳論』によると「陰謀で権力を掌握したものは猜疑心にかかりやすい」という。それは「他人が自分を手本にして、陰謀で権力を奪取すること」を、「陰謀で首脳権力を奪取したものが最も恐れる」からだという³⁹⁾。それに対して、幸之助が社会への奉仕を最終的な尺度にしたことは、自らの人生をも豊かにしたに違いない。ここに松下幸之助の哲学の核となるものが伺える。つまり、幸之助の素直さを支えているのは社会への奉仕という尺度なのであり、その社会への奉仕という尺度が、逆にまた素直な態度を維持することにもなっているのである。そのように螺旋状に繋がる幸之助哲学が、企業アイデンティティを支えているのである。

4. アイデンティティの浸透結果

松下幸之助の哲学（経営精神）が、現在の松下電器においても大切にされていることは、中村邦夫が『文藝春秋』に書いた記事の節々から読み取れる。氏は2000年に社長に就任し、その直後から「事業部制」の解体と再編に取り組んだ。「事業部制」とは、1933年（昭和8）5月に幸之助が、製品ごとに会社を再編成した組織形態をいう。各事業部は、一定数の専属工場と販売支

店に対して責任を持つ。そして製品開発から製造・販売まですべてを任せられる。当時としては、非常に画期的なもので、「松下電器が世界で最初に組織分割を採用した企業の一つに数えられることはほぼ間違いない。この分野での松下幸之助の指導力は、GMなどを模倣した形跡が全くないことからして、きわめて傑出している」⁴⁰⁾とされている。そのため、誰もそれに手をつけることの出来ない聖域とされてきた。この「事業部制」に手を入れた氏は、「幸之助精神の破壊者」と批判された。それに対し氏は、次のように語っている。

「破壊」＝「松下幸之助精神の破壊」という誤解を生んだようですが、私にはそんな意図は微塵もありませんでした。そもそも私は、創業者である松下幸之助にあこがれて松下電器に入社した人間です⁴¹⁾。

氏はまた、「社の経営に悩み思案すべき問題があるときは、寝る前、創業者に語りかける」⁴²⁾とも述べている。松下幸之助が作り出した企業アイデンティティをそのまますべて受け継ぐだけでは、単なる物真似に終わってしまう。その都度の創意工夫が必要であり、中村氏が幸之助から受け継いだものはそれであった。創業者に盲従しないというその姿勢は、松下幸之助の民主的リーダーシップが、広く長く、構成員の間に浸透していることの証なのである。

IV. おわりに

権威的リーダーシップと民主的リーダーシップについて、明治天皇と松下幸之助を通して見てきた。考えてみれば明治天皇も松下幸之助も、生きながらにして「神様」と呼ばれ、どちらも並々ならぬ権威を備えていた。では、なぜ同じ「神様」である二人が、一方は権威的リーダーシップにより集団を率い、他方は民主的リーダーシップを発揮することになったのか。その違い

は何だったのか。その決定的な違いは、「顔」の問題にあったように思う。明治天皇は晩年になるほど、人前に姿を見せなくなり、集団の構成員である私たち国民とは隔絶された、雲上の人になっていった。生身の姿を見せない代わりに、人々に与えられたのは、御真影であり、それはとことんまで美化された肖像画という形で配られた。

松下幸之助もまた、「神様」といわれ、「松下教」という言葉が使われたことからわかるように、一般社員とは隔絶した特殊な立場の人であった。だが、その姿は人々のすぐ傍らにあり、生身の人間であることを常に感じ取れる身近な存在であった。肖像画のような人工の抽象的な媒体を通してしかその姿をみられない明治天皇とは違って、ごくありふれた日常的な写真も数多く残されている。松下幸之助は、その集団を組織する社員にとって、ある程度の距離を持ってはいるものの、いわば face to face という近さを感じる事が出来る存在だったのである。

つまり、明治天皇の権威形成にはある程度の遠さが必要であり、松下幸之助による企業アイデンティティの浸透には、逆に近さが不可欠だった。この二人に限って言えば、先天的な違いもあったであろう。明治天皇は生まれたときから天皇として、国民とは別世界で育てられたが、松下幸之助は自ら、「家は格別由緒正しいというほどでもないが、まあ村では旧家に属する方で、暮らし向きも長兄が県下に一つしかなかった中学校に通っていたくらいだから上部だろう」⁴³⁾と語っているとおり、決して特別な生まれではなかった。しかし、丸山眞男の言うように、どちらにしても deference と identity といった両契機が必要であったため、明治天皇においても当初は遷都や行幸を通して国民との一体化を図り、常に国民との接点を持つことに努めた。松下幸之助はその独特の経営哲学によって、一等群を抜き、自らを神格化したという流れが目立った。

では、現在の日本において、どのようなリーダー像が求められているのだろうか。大きな転換期を迎えている今だからこそ、私は松下幸之助に見られるような、「素直さ」が必要であると考え。誰に対しても耳を傾ける姿勢

である。ルソーの『社会契約論』によれば、人間集団が形作る組織は「一般意志」に基づかなければならない。「一般意志」は、より広い社会の「共通の利益」を目指す。しかし、大きな転換期を迎えている今、「一般意志」はとかく見逃されやすい。人々は、「一般意志」ではなく、「特殊意志（私的利益を追求）」の総和にすぎない「全体意志」をひたすら求めているように見える。他の人々の不利益を尻目に私的利益だけを追求するとすれば、それは「一般意志」とは異なる。そして残念なことに、金の力にものを言わせるような権威主義的リーダーが、今まさに成功者として、もてはやされているように思われる。現在において「一般意志」はむしろ少数派である。そのような現代だからこそ、誰に対しても真剣に耳を傾ける「素直さ」が、社会への奉仕を企業活動の最終目標とするような「素直さ」が、ぜひとも必要である。理容師の忠告すらも真剣に受け止めるほど、謙虚で素直なリーダーが、これからの日本においても必要であろう。

注

- 1) 丸山 [14] 105頁参照。
- 2) 同上106頁参照。
- 3) 同上114頁参照。編者のコメントに主語である権威的リーダーシップと民主的リーダーシップを入れ替えるべきではないかとあり、私もそのように思ったので入れ替えた状態で引用した。
- 4) <http://wp.cao.go.jp/cgi/SearchCore.cgi> ただし、左のURLを直接入力してもエラーが発生。<http://www5.cao.go.jp/keizai3/whitepaper.html> より選択、検索した上で閲覧可能。2005年11月20日参照。
- 5) なだいなだ [10] 60頁参照。
- 6) 大宅 [18] 95-99頁参照。ここでは、「王」と「玉」を比較している。天皇が実権を握っている間は「王」であり、実権を失うと「玉」になる。すなわち「玉」は、新しい指導者たちの意のままとなる「ロボット」になると、大宅壮一は説明している。
- 7) キーン [6] 23頁参照。原因は様々に考えられている。例えば早婚や、御所に漂う不健康で陰鬱な空気、宮中漢方医による遅れた医術などが、心身の健全な育成を

- 妨げていたとされている。
- 8) 猪瀬 [2] 359頁参照。
 - 9) 同上370頁参照。
 - 10) 田中 [5] 141頁参照。
 - 11) キヨソーネは紙幣寮（のちの紙幣局，印刷局）に招かれた御雇い外国人である。
その使命は，紙幣の原版の彫刻と製版技術の指導である。
 - 12) 猪瀬 [2] 263頁参照。
 - 13) 同上365頁参照。
 - 14) 吉岡 [15] 23頁参照。
 - 15) 田中 [5] 216頁参照。
 - 16) 同上158－159頁参照。
 - 17) 同上159頁参照。
 - 18) 同上155頁参照。
 - 19) 望月 [16] 28頁参照。
 - 20) 同上210頁参照。
 - 21) 同上419頁参照。
 - 22) 猪瀬 [2] 341頁参照。
 - 23) 中島 [8] 2 頁参照。
 - 24) 中山，堀 [9] 59頁参照。
 - 25) 池田 [1] 57，58頁参照。
 - 26) 同上98頁参照。
 - 27) 同上106－107頁参照。
 - 28) 同上161頁参照。
 - 29) 同上136頁参照。
 - 30) 松下 [13] 27頁参照。
 - 31) P H P [11] 30頁参照。
 - 32) 池田 [1] 184頁参照。
 - 33) 松下 [12] 154頁参照。
 - 34) P H P [11] 53頁参照。
 - 35) キーン [7] 157頁参照。
 - 36) 松下 [13] 12頁参照。
 - 37) 同上53頁参照。
 - 38) 同上52頁参照。

- 39) 巖 [3] 254頁参照。
- 40) コッター [4] 135頁参照。
- 41) 中村 [17] 94頁参照。
- 42) 同上103頁参照。
- 43) 松下 [13] 7頁参照。

参考文献

- [1] 池田政次郎〔1989〕『昭和人間記録・松下幸之助大事典』産業労働調査所
- [2] 猪瀬直樹〔2002〕『ミカドの肖像』小学館
- [3] 巖家其〔1992〕『首脳論』学生社
- [4] ジョン・P・コッター 高橋啓訳〔1998〕『限りなき魂の成長 人間・松下幸之助の研究』飛鳥新社
- [5] 田中彰〔2003〕『明治維新』講談社
- [6] ドナルド・キーン〔2001〕『明治天皇（上巻）』新潮社
- [7] ドナルド・キーン〔2003〕『明治天皇を語る』新潮新書
- [8] 中島孝志〔1995〕『カリスマの研究 船井幸雄と松下幸之助に学んだこと』大和出版
- [9] 中山素平, 堀紘一〔1995〕『ベンチャー精神とは何か―松下幸之助と本田宗一郎』プレジデント社
- [10] なだいなだ〔1974〕『権威と権力』岩波新書
- [11] P H P 総合研究所〔1999〕『松下幸之助「一日一話」仕事の知恵・人生の知恵』P H P 研究所
- [12] 松下幸之助〔1954〕『私の行き方考え方』甲鳥書林
- [13] 松下幸之助〔1989〕『夢を育てる：私の履歴書』日本経済新聞社
- [14] 丸山眞男〔1998〕『丸山眞男講義録 第三冊 政治学1960』東京大学出版会
- [15] 吉岡拓〔2004〕「明治初年における民衆と朝廷～明治2年皇后東京行啓における反対活動を事例として～」『史学』第73巻 第1号 15―32頁
- [16] 望月小太郎〔1973〕『世界における明治天皇』原書房
- [17] 中村邦夫〔2004〕「幸之助精神の破壊者といわれて」『文藝春秋4月号』94―103頁
- [18] 大宅壮一〔1982〕『大宅壮一全集 第23巻』蒼洋社