

## 共通論題：『企業家の特異条件 — 狂気・異形・才覚』

### 報告3 カリスマの補完

— 意図された狂気 —

日置 弘一郎 (Koichiro HIOKI)

カリスマは予言や奇跡を起こす能力を持つ人であるとされる。定義上、常人はカリスマにならない。ところが、現実には起業に成功した創業者は多かれ少なかれ、カリスマ性を帯びる。これは、通常、組織メンバーの側の要因として説明されていた。つまり、創業者の能力に対する信頼が、創業者をカリスマとして受容するという態度を形成し、それが強化されて、カリスマ性を帯びてくるというものである。創業者は尋常ではない能力を発揮すると成員が思いこんでくれることがカリスマを成立させると考えている。

組織過程の中で次第にカリスマ性を帯びてくるという状況は大いにあり得ることで、単独の個人が判断するのではなく、組織過程・集団過程の中で個人としての判断を次第に失い、集合的に判断がなされるようになるというケースは、グループダイナミックスの中で論じられている。

しかし、そのような組織メンバーの側を考慮するだけでよいのだろうか。創業者や経営者の側から、このようなカリスマ性の発現という現象を捉えるならば、彼らはどのようなカリスマ性を獲得する行動をとっているのだろうか。超常的な能力を持っていない人間がカリスマ性を獲得するために、成員の側の反応を待っているだけではなく、積極的にカリスマを作り出そうとするのではないだろうか。本来は常人であっても、カリスマ性を演出することは可能である。

もっとも、その演出が過剰であったり、あるいは、組織成員に見透かされるようなものであるならば、逆効果の可能性もある。

おそらく、カリスマ性が非常に希薄であるにもかかわらず、カリスマという評価を得ているケースを考えてみたい。事例として取り上げるのは、三井物産初代社長である益田孝と、ケントクおよびダスキンの創業者鈴木清一である。

益田孝が有能であったのは間違いない。しかし、組織のトップとしてのカリスマ性を備えていたかについてはかなり疑問が残る。現在われわれが知っている益田孝像は、晩年のカリスマ性を備えた段階を含んでいるために、あたかも三井物産社長としてのカリスマ性を当初から持っていたかのように思っている。現実には、二十代で社長に就任した時には、さほどのカリスマ性を帯びていたようには思えない。このことは三井物産の創業過程からも推測可能である。三井物産は、井上馨が政争で在野していたときに創業した先取会社を前身としている。これは、地租改正に対応して、換金のために売られる米を買い集めることを業務として行う企業であり、政策に対応して業務を遂行する政商としての性格が強かった。それが井上の政府復帰によって解散し、新たに貿易を含む業務を行う企業に改組された。このときに貿易実務を経験していたのは益田孝ぐらいであったから、事実上の創業者とってよい。また、創業時に三井は出資していない。三井は銀行から10万円の貸し

越しを保証したにとどまる。

この点では、益田による創業で、三井はほとんど関与していなかったとあってよい。益田が自分の能力で単独での創業は十分に可能であったと思われる。三井の側からは、ほとんど負担なく、三井物産という優良企業を得たことになる。三井の実質的貢献はほとんどなく、三井という商号を提供したこと、その象徴として一族から社主を出したことにとどまる。しかも、一族といっても直系ではなく、傍系の家系であって、破綻した場合の責任の所在を三井本家に及ばないようという配慮がなされている。なぜこのような形態にしたのか、益田孝が制度的にも実務的にも、総合商社というビジネスモデルを開拓しただけに三井の名前をなぜ必要としたのか、井上馨との関係があったとはいえ、独立して行える条件にありながら、三井の傘下となったか。

おそらく、井上の下で実質的には益田が実務を取り仕切っていたが、組織内をまとめる役割を果たすことが必ずしも得意ではなかったことが大きな要因として考えられる。現在でも、ミサワホームの創業時には创业者の三沢千代治氏ではなく、彼の父親が社長に就任したように、若年者がトップに立たず、熟年者をダミーに立てることがある。これと同様の機能を三井という商号に期待したのではないか。実際問題として、三井のネームヴァリューを期待するとしても、総合商社という新しいビジネスモデルの創始期であれば、三井の名前が有効に機能するとは限らないし、まして、海外取引先にブランドとして認知されるはずもない。三井の名前が有効なのは、組織内の従業員に対してのみであると考えられる。

さらに、益田のカリスマ性は、組織内での実績だけではなく、趣味としての茶道において発揮される。当時、実業家の間で茶道が流行した。それは、単に茶会での喫茶というだけではなく、趣向を凝らした道具立てと趣味を競うもので、当時の没落大名が家伝の茶器を売り立てるという環境下で道具の目利きと、茶会の趣向

を競い合った。茶会の趣向を洗練されたものとするためには、かなりの教養を持たなければならず、道具の目利きも自らの好みを高度化し、鑑賞力を持つことが必要である。益田がリーダーとして先頭を切り、茶道家元をしのぐ茶人としての評価を得たことは彼のカリスマ性を増幅するために大きく役に立ったことは間違いない。茶人としての評価は一流の文化人であることを証明することになる。

さらに、茶は密室に長時間にわたりこもるということを意味する。このために、格好の密談の場として機能する。商売のために、茶をたしなんだのではないが、茶を大いに商売に役に立てたという証言も存在する。茶を通して政治家との連絡がなされたことは大いにあり得る。このような点も注意するならば、趣味における能力が、組織内のカリスマ性の成立に反映したと考えるとよい。

ダスキン创业者の鈴木清一の場合も、希薄なカリスマ性を増幅するための手段を用意していたといえる。ケントクを創業した後、ジョンソンアンドジョンソンと提携し、結果的には株式の第三者割り当て増資によって経営権を剥奪されて、ケントクを乗っ取られる。しかし、その後、退社した人間を中心としてダスキンを立ち上げ、さらに、ミスタードーナツの日本でのフランチャイズ権を取得して、それを成功させるといった経歴を持っている。このような経歴からは、非常にカリスマ的な人物を想定させる。しかし、晩年の鈴木を見ても、係数に明るく、合理的な説得力を持つ非常にカリスマ性の希薄な人物であった。

鈴木の場合の、カリスマ性補完の手段は宗教である。彼自身の信仰は一燈園を経由するものであり、一燈園の修行として行われる他人の家の便所掃除を企業内に取り入れた。休日になるとケントクの社員は近所の工場に頼み込んで、便所掃除をさせてもらうことが研修として行われた。

特定教団に入信することを採用の条件とする企業に対して、ケントクは特定教団である必要

はなく、信仰を持つことを従業員に要請する。宗教への企業の態度として、特定宗派に帰依して創業した場合であれば、その教団への信仰を進めるのが本来の伝道であるはずだが、一燈園への帰依を要求するわけではない。それは、一燈園自体が宗教教団というよりも修養団体であり、教義や聖職者をそろえた教団としての体裁をとっていないことにもよる。しかし、基本的に宗教的要素から構成されており、団体としては宗教団体であるといっていよい。このために、集団の維持からも、構成員を増やす活動を行う必要があるが、それにもかかわらず、鈴木は一燈園を前提とした伝道を行っていない。

鈴木がカリスマ性を欠落していても、組織としてのダスキンは宗教的雰囲気の中で、鈴木を

カリスマとして迎えることになる。それは、便所掃除という修行によって否応なく「内」と「外」との区分を経験することで強烈な凝集性を保持することになり、その求心力は鈴木に向かうことになったと考えられる。

このようなカリスマ性の補完メカニズムを意識したリーダーのあり方が可能であり、それらは、才覚や狂気が直接に組織の業務に関わるものでなくても、別の方向での才覚や狂気を転化することで組織管理につながることを示している。益田も鈴木も意図してそれを行ったという形跡はない。しかし、結果としては、カリスマ性を欠落した人格特性を持っていたとしても、十分にカリスマになりうることが示されているといっていよいだろう。