

寄稿

松下幸之助研究とその成果志向

— PHP 研究所研究本部 25 年史から考える —

渡 邊 祐 介

概 要

松下電器（現パナソニック）創業者・松下幸之助の経営哲学が、社会の中で比較的認知されてきたのは、その著作をプロデュースし、またそのエッセンスを研修事業に発展させた PHP 研究所の役割に負うところが大きい。同社は幸之助自身の研究と実践運動を支える機関であったが、株式会社化し、その役割を出版・研修事業による社会への啓発へと大きく転換させた。本稿では、かつて幸之助の個人研究をサポートした研究部門が、幸之助没後も資料整理に努め、著作のプロデュースを続けるとともに、アカデミックなアプローチやセミナー開発、直近では産業教育用のゲーム開発を通じて、経営理念研究を実践経営に活かす等、ステージを変えて成果を模索してきた四半世紀の活動内容を紹介する。

はじめに—研究意図—

日本の経営史を眺めるなか、昭和期を代表する経営者であった松下幸之助は、没後 30 年以上を経過してもなお評価が高い¹⁾。それは幸之助が、幼少期から貧困を経験し奉公人をしていた境遇から、大阪電灯（現関西電力）の配線工見習いとなり、さらに松下電器（現パナソニック）を創業、何より同社を一代で世界的企業にまで築き上げた実績にある。またその背景には、貧困のほか、小学校中退、生来蒲柳の質であったというハンディの克服が大衆に希望を与えたこと、経営史の観点からいえば、同社の成長過程で、五カ年計画等の中期計画の策定、製品別事業部制組織の採用、完全週休二日制の導入といったことで日本経営史初の試みを果たしてきたこともあったろう。

とはいえ、本報告はそうした幸之助の経営者としての業績評価ではなく、その評価の本質が彼の経営哲学、理念にあることを前提とし、幸之助の著作を次々に出版し、知名度を支えきた、幸之助自身が創設した株式会社 PHP 研究所の存在意義に焦点を当てたい。

たとえば、同社刊行の幸之助の著作『道をひらく』は本年に入っても増刷を続け、今や累計 550 万部を優に超え、戦後のベストセラー 2 位にあり、将来的には 1 位すら窺える。本書以外の著書、関係図書の販売実績もいまだに増刷を重ねている。また、同社の産業教育事業の中で、幸之助の経営哲学、理念を伝える講座、セミナー等が没後 30 年を超えて、現在も盛んに開催されていることは、彼の経営哲学、

1) 2022（令和 4）年 2 月 17 日、『週刊ポスト』が、日本の企業や経営者を長年見続けてきたジャーナリスト、アナリスト、評論家、大学教授ら 32 人にアンケートを行ない、「歴代最高の経営者」は誰かをランキング形式で選んだ調査でも、トップは松下幸之助であった。

理念に時代を超えた普遍性もあるのだろう。その背景には幸之助の経営理念の現代性を常に追求し、あえて言うならブランドを保つ役割を果たした PHP 研究所の存在なくしては考えられないと思われる²⁾。日本には幸之助に並ぶ業績を遺した経営者は多々存在するだろうが、PHP 研究所のような組織のみずから設立させていた経営者はいない。

経営哲学、理念を伝えるという仕事は現役企業経営者にとっても実践経営上、最重要課題であり、組織的努力が必須である³⁾。しかし、その域を超えて、PHP 研究所は幸之助が精魂込めて成長させた松下電器とは別に、みずからの研究と理念啓発を託す組織を財団法人でも社団法人でもなく、株式会社の形態で、その任に当たったことが特異なのである⁴⁾。

筆者は1986(昭和61)年にPHP研究所に入社し、営業、出版部門を経て、1995(平成7)年32歳の折に研究本部に異動した。当時の研究本部は第一研究部、第二研究部、研究事業部に分かれていたが、1997(平成9)年4月より、第一研究本部と第二研究本部に分割される。また2007(平成19)年10月に第一研究本部は経営理念研究本部に、第二研究本部は国家経営研究本部に名称を変え、現在に至る。筆者は一貫して松下幸之助当人の研究と経営哲学、理念研究を担当していた第一研究本部～経営理念研究本部に所属し、松下幸之助研究とそれによる啓発事業に関わってきた。

したがって本報告は、第一研究本部～経営理念研究本部において活動した直近の四半世紀をふり返る形で、幸之助の経営哲学、理念をいかに研究し、社会への啓発に活かされる成果を志向していったのか、その歴史を辿るものである。内部研究者の立場にあった筆者の限定的な視点になるが、企業家哲学、理念の研究をいかに日本社会のビジネスの現場で継承させるかという点で、第一研究本部～経営理念研究本部の活動変遷の紹介は、経営理念研究の一助になるものと考えている。

1. PHP 研究所の創設と研究活動のフェーズ

PHP 研究所創設の願い

PHP 研究所の歴史と現在の概況にふれておこう。同社の創設は1946(昭和21)年11月3日とされている。PHPとは、「Peace and Happiness through Prosperity」、すなわち「繁栄によって平和と幸福をもたらそう」の意である。創設当初は松下電器内に研究室がつくられた程度であったが、今や従業員数300名前後を有する業容となっている。

現在の同社は、「研究」「出版・普及」「啓発・実践」の3事業を以て活動している。「研究」活動は先述のように創設者・松下幸之助の提唱するPHP研究、経営理念研究を担当する経営理念研究本部と政治・行政に対する政策シンクタンク活動を主としている国家経営研究本部によって推進され、「出版・普及」活動とは、営利事業、とくに雑誌・書籍・デジタルコンテンツ・通信教育・マルチメディアソフトの販売が主である。

「啓発・実践」活動はPHPゼミナール、社会貢献をさし、前者は産業教育の営利事業、後者は幸之助

2) 幸之助自身は晩年、「PHP研究所がここまで大きくなるとは思わなかった」とよく述懐していたという。この事実は元社長から聞いたことがある。

3) たとえば、京セラ創業者・稲盛和夫氏が社会の要望に応える形で、1983(昭和58)年に盛和塾を発足し、1万5,000名を数える規模となったが、2019(令和元)年稲盛氏自身の決断により閉塾した。

4) 「真に社会のお役に立つならば、お役立ち料として利益を得られるもの」という考えのもと、1962(昭和37)年に株式会社化されたと聞いている。

の思想の根幹にある“素直な心になる運動”を広く社会に提唱した「PHP 友の会」の活動の支援が主である。

PHP 研究所の創設の発意は 1946（昭和 21）年、松下幸之助が第二次世界大戦後の荒廃した日本の現状を憂い、次のような思いに至ったことが原点である。同社 HP には幸之助の当時の心境がそのまま掲載されている。

「自然界に生きる鳥やけものは山野を嬉々として飛び回っている。それなのに、万物の霊長ともいわれるわれわれ人間が、なぜこれほどの不幸に悩み、貧困に苦しまなければならないのか。これが人間本来の姿なのであろうか。いや決してそうではあるまい。人間はもっともっと物心ともに豊かな繁栄のうち、平和で幸福に生きることができるはずだ。現に人間だけが、太古の昔から今日に至る間に、精神的にも物質的にも驚くほどの進歩発展をなし遂げてきている。だから、必ずどこかに、繁栄、平和、幸福につながる道があるはずだ。それをなんとかして求めてみたい⁵⁾。

経営者がみずからの精神世界をどのように形成していくかは容易に知れるものではない。まして電気機器を製造する仕事をしている幸之助が、こうした宇宙観・世相観をもつ理由も定かではなく、簡潔に言い切るなら思想家の資質があったという見方もあろう。いずれにせよ、終戦直後の幸之助は「初めに願ひありき」の言葉の元、PHP 研究の重要性を訴えていた。1968（昭和 43）年、PHP 研究所創設 22 周年記念式典において、幸之助は、当時をふり返って、「電気器具の製造という仕事をしていくかたわら、人間として、社会人として、そういう面を考えてみなくちゃならんと、こういうふうに考えて、PHP 研究というものをやったわけです」と述べている。

世代から考える 5 つの期

PHP 研究所の歴史はまさにこの問題意識から始まるのだが、研究活動の変遷という点からいえば、5 つの期を経てきたといえる。

- Ver.1：第一次工房時代（1946 [昭和 21] 年～1950 [昭和 25] 年）
- Ver.2：第二次工房時代（1961 [昭和 36] 年～1989 [平成元] 年）
- Ver.3：没・松下幸之助時代（1989 [平成元] 年～2009 [平成 21] 年）
- Ver.4：最終直弟子時代（2009 [平成 21] 年～2019 [令和元] 年）
- Ver.5：孫弟子時代（2019 [令和元] 年～）

この 5 つの期を概観しておく。

Ver.1 とは、幸之助が自身を含む 8 名で研究所を設立し、活動を始めた時代で、PHP 研究と PHP 運動を活動の二本柱としていた。有識者を招き、研究会・宗教講座・所員講習会を開き、対外的には PHP 定例研究講座を開催、自ら辻説法をするといった性格であった。1947（昭和 22）年には機関誌として『PHP』誌を創刊しており、メディアを活用する点では斬新な研究スタイルであったといえよう。

ただ、この活動は 1950（昭和 25）年 7 月、早くも路線変更を余儀なくされた。最大の要因は GHQ により受けていた財閥指定や制限会社、賠償工場等 7 つの制限が解除され、松下電器の経営再建に専心できるようになったからである。幸之助は活動を『PHP』誌の発行のみに留め、PHP 研究は一時中断

⁵⁾ 同社 HP (<https://www.php.co.jp/company/>) による。

写真1 真々庵における研究会の様子



した。この対応で松下電器が高度成長期を代表する会社として確実な成長を成したのは、知られている通りである。実業家として機を逃さない現実的な対応であったといえよう。

そして、Ver.2の時代は、幸之助が1961〔昭和36〕年1月松下電器社長を退任、同年8月18日に京都東山山麓南禅寺のほりに真々庵という一邸を得、そこでPHP研究を再開したときから始まる。この時も11名の所員を確保した。この時期の所員は、松下電器の若手社員からスタッフとして選抜された人材で、彼らが機能的に幸之助をサポートしたことが、松下幸之助工房とも言うべき発信力を発揮した。現在もロングセラーを続ける著作の大半がこの時期に制作された。また企業経営についてのみならず、政治に対する提言も時の人として積極的に行なった。

1964(昭和39)年、世界的なフォトジャーナリズム誌『ライフ』が東京五輪を控え、日本特集を組んだ折に、幸之助を「5つの顔を持つ男」として特集した。5つの顔とは、「①最高の産業人、②最高所得者、③思索者、④雑誌発行者、⑤ベストセラー著者」を指し、世界や社会からの注目度が窺える。晩年になっても幸之助の発言力は高く、また松下政経塾の建塾も大いに話題を呼んだ。

当時の研究スタイルには一つの典型があった。多くの写真が残されている。研究の現場は真々庵の座敷で、幸之助とスタッフは対面する形で、互いに正座している。四方の襖には、研究員がまとめたそのテーマに関する基本的な情報が整理されたもの、今で言うレジメが模造紙に筆写されて貼られている。研究会は研究員が調査結果を幸之助に報告する形で始まり、それに対して幸之助が問いを発する。既知の情報については研究員が回答するが、幸之助はすぐに「なぜ」という質問をくり返す。そこから議論が深まる。その検討は夕刻まで続き、その後は本日の議論の集約と明日の議論のためにまた新しい模造紙に筆を走らせ、日々終了時刻は深更に及ぶこともあったという。

その意味では真の研究者は幸之助本人であり、そのほかの研究員は幸之助の思索を補強、サポートする役割で議論に加わっていたともいえる。

幸之助が1989(平成元)年4月27日に亡くなって以降のVer.3の時代は一言で言えば、松下幸之助の種々の遺産が大いに生かされ、直弟子たちが活躍した時代である。幸之助の第一級資料といえる『松下幸之助発言集』全45巻が刊行されたのは1991(平成3)年から1993(平成5)年である。また、亡くなったがゆえ、著作こそ途絶えたものの、多くの伝記や解説本が代わって出版され、幸之助ブランド

を支えたといえる。異色だったのは、ハーバード・ビジネススクール教授のジョン・P・コッターが3年にわたる調査のうえ執筆した伝記『MATSUSHITA LEADERSHIP』である。1997（平成9）年刊行の同書は、1998（平成10）年、2008（平成20）年と二度にわたって翻訳され、大きな話題となった。

Ver.4の時代は、幸之助の薫陶を直接受けた経営者や指導者が社会の前線から徐々に姿を消し始めた時代である。そして、その現実を反映するように、平成も後半となると、昭和の経営者である幸之助の考え方を伝えるにも一工夫どころか二工夫も求められ始めた時代であった。一方で、かつて幸之助自身も大衆の支持を集めたように、京セラ稲盛和夫氏、ソフトバンク孫正義氏、ファーストリテイリング柳井正氏らが経済人の主役となり、こぞって幸之助の信奉者であることが幸之助ブランドを助けたといえる。また、PHP研究所としても、「松下幸之助経営塾」というセミナーを開始するに至った。

そして、現在はVer.5、幸之助から直接薫陶を受けた人々が一層少なくなり、その分、新たな研究、新たな啓発が求められている時代といえる。幸之助に対する評価は、すでに若い世代の人々には歴史上の人物となっている。そうした時代観の中で、なお現役ビジネスパーソンに普遍的な教育効果を与えうるのか、新たなブランディングと価値創造が求められている状態といてよい。

2. 幸之助の遺産活用の時代

速記録—最大の遺産

さて、筆者が研究本部に異動したのは1995（平成7）年10月である。この時期は先ほどの区分で言えばVer.3の7年目に当たる。そのころ、研究本部は一つであった。そして研究本部は4つの部から構成されていた。専門研究員が個人研究をする第一研究部、種々の提言活動を企画運営する第二研究部、幸之助関係の企画を推進する研究事業部、そして海外の案件を担当する海外部である。筆者は編集技能を買われて研究事業部に所属することになった。

第一研究部には専門研究員が5人いた。それぞれの研究員の専門分野は松下幸之助研究、政治学、国際政治、教育学等々であった。松下幸之助の専門研究員は1名⁶⁾。これは必須の任に当たる者として、ほかの研究員は社関係者との種々の縁があって所属していた。ある分野、たとえば経営なら経営の専門家が集められているのでもなく、5人の違った専門分野の専門家が所属していたのは、松下幸之助のPHP研究の領域が、あらゆる学問に及ぶという前提があったからである。それと、背景に幸之助の言葉「一人一業」の考え方があったからといえる。

当時、ある研究員が何を目的として研究すべきかが分からず、上司に相談したところ、「一人一業」なのだから自分の問題意識のままにテーマを選ぶよう諭され、困惑していたのを憶えている。ただ、そうした曖昧さではやはり研究員のモチベーションを維持するのは不可能だったようである。当時の専門研究員は数年のうちに、他の大学や研究機関に転職していった。幸之助が存命であれば、それぞれの専門研究員に対する幸之助の助言やコメントが寄せられ、ある意味、研究のビジョンが定まったと思われるが、専門研究者がそれぞれ自律的に活動を展開するスタイルが長続きしなかったのは、致し方ないものと思われる。

ちょうどその頃、研究事業部に異動となった筆者は、研究部との関係でいえば、専門研究員の存在を外部にPRするのが仕事の一つでもあった。国際情勢、政治行政の専門家は論壇に登場させるのが必須

⁶⁾ 後に経営理念研究本部長を務めた当人は入社すぐ松下幸之助の専門研究員たる使命を言い渡されていたという。

と思っていたので、在京のオピニオン誌の編集部へ研究員を連れていくということもした。

研究事業部の役割は、いまだ Ver.2 の時代から続く資料整理の作業ルーティンと出版編集作業が主な仕事であったかもしれない。資料整理の基本的な作業とは、音声媒体と紙媒体、映像媒体の整理である。現在では、これに加えてネット媒体の整理もあり、さらには媒体ごとに適宜アナログからデジタル化を推進している。

ここで、松下幸之助の資料整理の全容について述べておこう。本稿テーマとして、幸之助の経営理念研究並びに成果志向として商品化のルーティンを論じることができるのも、Ver.2 の時代の少し前、1955 (昭和 30) 年ごろから収集された膨大な録音リールテープが残されているからである。PHP 研究所京都本部 7 階の北側の資料室には松下幸之助の個人資料が保存されているが、その壁面の上段には松下幸之助が語った音声リール 3,000 本が保存されており、中下段にはその速記録が並んでいる。この音声と速記録の存在と活用が幸之助の著作の源泉であり、また種々のテーマに対応できる知見の集積データである。

この録音データ整備の発端は、松下幸之助自身からのリクエストと伝え聞いている。その意図は 2 つあり、まず幸之助によれば、彼の話は話し上手と言うには遠く、それで録音ができるのならあとで自身が聞き直すことで、話し方が改善されると考えたこと、また自身の考え方を後世の責任者のために残しておきたいという願望からであったという。

その指示は忠実に実行され、晩年に至るまで、松下電器内部の主要な会議、社内外での講演、マスコミによるインタビュー、客人との対談までもその音声が残された。もともと幸之助は資料を残すという点において意識が高く、古くは大阪電燈時代の辞令や給与明細、質屋の通い帳まで保管されている。発言については 1933 (昭和 8) 年の最古の社内講話の記録があり、当時は速記者まで用意していた。こうした意識が単なる社史史料としてではなく、データベースとして大きな資産を生んだことになる。

図1 松下幸之助資料の種類とデジタルデータ化・データベース化

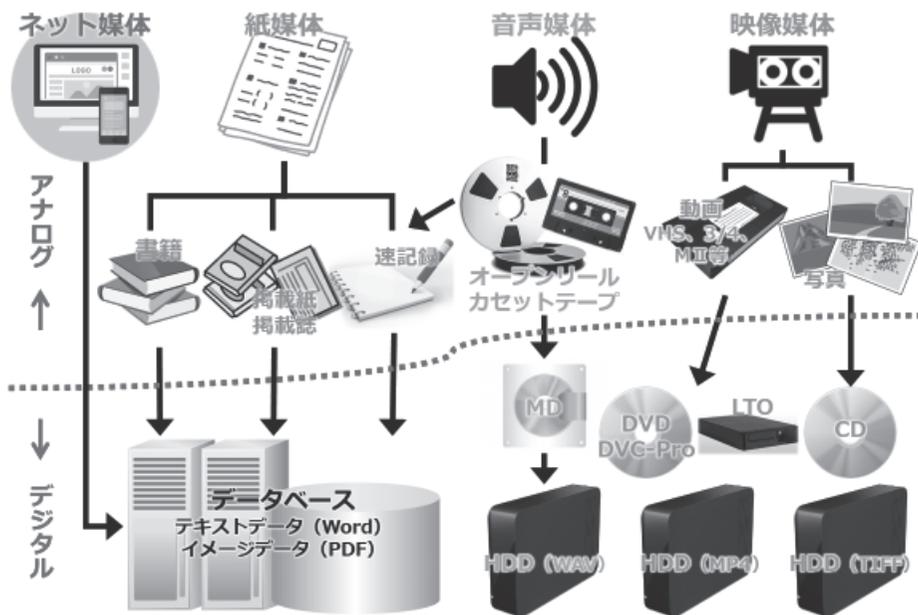
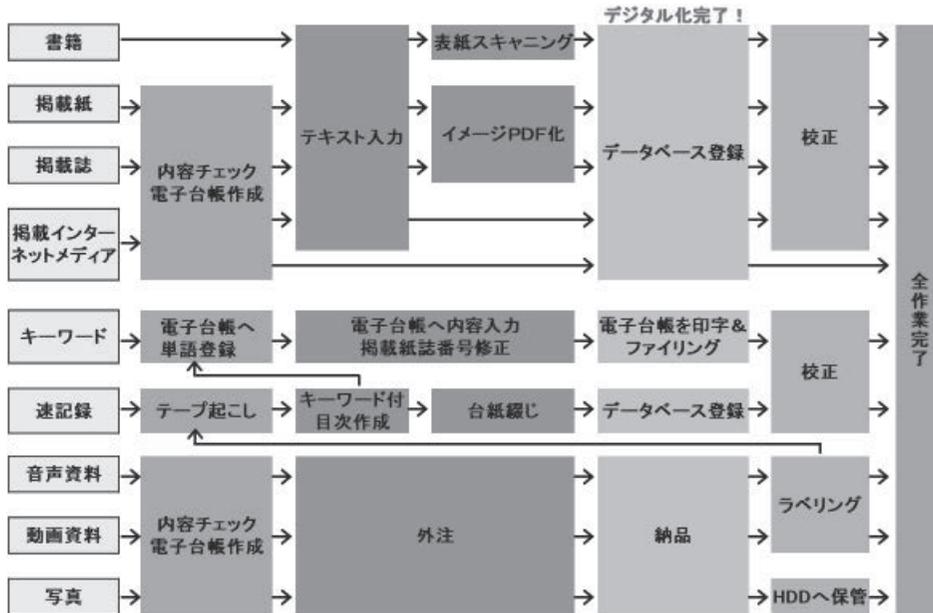


図2 松下創設者資料 デジタル化作業の流れ



具体的には、図1の通りである。リールとカセットテープに保存されていた音声は、その後 MD に移され、現在はハードディスクに保存されている。当然の事ながら、そのままの状態では使い勝手が悪く、まず速記録をつくらなければならない。それが Ver.2 の時代から研究本部における基本業務となっていた。そのために同本部専有の機材として足踏み式の録音再生機が複数あった。

1つの音声に該当する一冊の速記録を制作する流れは図2の速記録のルーティンの通りである。担当者は古い和歌山訛りの幸之助の音声の音質を判断し、まずは文字として起こし、その際にキーワードをつけ、目次をつける。そして、台紙に綴じて完成となる。また、検食用カードにキーワードを追加し、テキストデータをデータベースに追加すれば全作業が終了する。途中、聞き間違い等の誤りを確認するために、複数の人の耳で聞き直しをするなど、一つの速記録をつくるのにも、人手と時間がかかる。しかし、このシステムのおかげでアナログ時代であれ、キーワード別の情報カードを見れば、どの速記録にその内容が出ているかがすぐに分かり、データベースとして非常に有効であった。また、情報カードには、速記録のみならず、著書・関係図書におけるページや、掲載紙誌の情報も色分けされて記入してあるので、複数の媒体で調査がついた。本資料室が一時期、多くの経営者並びに企業の社史担当者の見学に求められたのも、頷けよう。

松下幸之助は周知のように、小学校中退でありながら、多数の著作を執筆しているが、それは以下のルーティンで進んでいく。すなわち、自らが話したのから、研究員たちがテーマごとに、調査と編纂を重ね、そして書き上げられた原稿を幸之助自身が通読し、研究会の中でも何度も吟味がなされ、原稿が固まっていく。通常校正ゲラでも著者が2度読めば、出版が進むものだが、『心得帖』シリーズの場合など、ゲラでの校正が60回に及んだという逸話が残っている。

松下幸之助関係図書の出版

筆者が1995(平成7)年に出版部から研究事業部に異動して、すぐに携わったのが、『松下幸之助発言集ベストセレクション』(文庫版、全10巻)の刊行であった。ただ、あくまで出版編集は東京の出版部が担当し、研究事業部は著者・松下幸之助の側に立って、著者の代わりに校閲作業を行うのが任務であった。では、松下幸之助の関係図書の刊行を当時、誰が企画し、担当したのだろう。これについては、はっきりしていない。企画によって違った事情というのが正確なところである。この時期の幸之助関係図書(社内では創設者本とも呼ばれている)は一定のファン層がはっきりしており、出版すれば高いレベルでの販売が見込まれた。当時の出版部門は、すでにロングセラーになっていた幸之助本(とくに自著)を文庫化するなど、どのようなタイミングで二次出版するかを検討する時代だった。

ここでは松下幸之助関係図書がどのような推移で出版されたかについて、述べておくことにする。まず、松下幸之助の著作は1961(昭和36)年以前は、必ずしもPHP研究所からの出版ではなかった。それが、PHP研究所の出版事業が成長していく中で、他社から刊行されたものの一部が、再刊行されたりした。たとえば、例として幸之助の半自叙伝『私の行き方 考え方』などは、当初甲鳥書林から1954(昭和29)年に出版され、その後、1962(昭和37)年、実業之日本社、次いで1986(昭和61)年、PHP研究所から文庫版で出版が重ねられた。

ここで、1995(平成7)年から現在に至るまでの研究本部が携わった出版物の変遷を見てみよう。まず、出版物は何を以て分類するかで種類があり、単純に2つに分けるとすれば、1つは最初の研究員、終生所長を務めた松下幸之助に関する書籍とそれ以外の本ということになる。松下幸之助に関する本にも様々な分類があり、松下幸之助自身の著作のほか、松下幸之助の人となりや考え方を解説するため、研究本部で編纂した様々な関係図書、また、研究員が松下幸之助を論じた研究書もある。加えて言うならば、社外有識者が幸之助を論じた書もあるが、関わり方は多様で、深く執筆編集に携わったものもあれば、校閲程度の関わりしかない場合もあった。幸之助関係ではない書籍の代表的なものは、研究本部で主宰して開催された研究会の成果本とされる本、もしくは一時期、コンテンツ制作に留まらず編集まで担当し、正式な出版部門として活動した時代には、より多数の出版点数を担う必要から、一般ビジネス書や学術書までも制作した。

すべてのジャンルの本を同時にふり返るのは困難なので、まずは松下幸之助の著作ならびに研究本部名義で編集制作した関係書籍の刊行状況から見ていくことにする。表1は27年間の刊行品目の推移を示しているが、幸之助本は大きく括るならば3つの期に区分できる。まず、1995(平成7)年から2000(平成12)年まで、出版に関しては最初のサイクルが終わった感がある。すなわち、幸之助が亡くなって約10年、17点(松下幸之助発言集ベストセレクションは文庫10冊を1点とカウント)を刊行しているなか、著書は8点、関係図書は9点である。

著書について言えば単行本が1冊のみでその他は過去の単行本の文庫版であるのが興味深い。その内容は、『人間を考える』が幸之助にとっては大業であった人間研究の書、そのほか『人生談義』『思うまま』『若さに贈る』『道は無限にある』は自己啓発書、『夢を育てる』は日経の『私の履歴書』連載をまとめた自伝、『松下幸之助発言集ベストセレクション』は資料的価値の高いものである。つまり、四半世紀前の幸之助自身の研究成果、他社発行の自己啓発書、自伝、そして資料価値の高い発言集セットなど、文庫のラインは幸之助ファンの各レベルに応じた出版となっている。そして唯一の単行本である『遺論・繁栄の哲学』は幸之助が雑誌に連載していた警世の書であり、警世家としての幸之助の高い知見を世に問うために編集された、意欲的な一冊である。幸之助自身の遺稿を編纂する形での出版が今後もつ

表1 松下幸之助著書ならびに研究本部編関係書籍の刊行状況（1995～2022）

年度	書名	分類	判型	備考
1995（平成7）	『人間を考える』（1月）	著書	文庫	
	『リーダーを志す君へ』（3月）	関係図書	文庫	
	『君に志はあるか』（10月）	関係図書	文庫	
1996（平成8）	『松下幸之助発言集ベストセレクション』（3～4月）	著書	文庫	全10巻
1997（平成9）	『松下幸之助・発想の軌跡』（11月）	関係図書	文庫	
1998（平成10）	『感動の経営 ちょっといい話』（1月）	関係図書	文庫	
	『松下幸之助 若き社会人に贈ることば』（3月）	関係図書	文庫	
	『人生談義』（5月）	著書	文庫	
	『思うまま』（7月）	著書	文庫	
	『夢を育てる』（9月）	著書	文庫	
1999（平成11）	『若さに贈る』（3月）	著書	文庫	原著は講談社新書
	『松下幸之助一日一話』（4月）	関係図書	文庫	
	『遺論・繁栄の哲学』（4月）	著書	単行本	
	『キーワードで読む松下幸之助ハンドブック』（4月）	関係図書	新書	
	『道は無限にある』（9月）	著書	文庫	
2000（平成12）	『松下幸之助の経営問答』（6月）	関係図書	単行本	
2001（平成13）	『商売心得帖』（5月）	著書	文庫	
	『経営心得帖』（5月）	著書	文庫	
	『実践経営哲学』（5月）	著書	文庫	
	『人生心得帖』（5月）	著書	文庫	
	『社員心得帖』（5月）	著書	文庫	
	『経営のコツここのりと気づいた価値は百万両』（5月）	著書	文庫	
2002（平成14）	『松下幸之助の哲学』（2月）	著書	単行本	
2003（平成15）	『大切なこと』（12月）	著書	単行本	
2004（平成16）	『企業の社会的責任は何か？』（4月）	著書	単行本	増補改訂版、非売品
	『素直な心になるために』（4月）	著書	文庫	
	『もっと大切なこと』（12月）	著書	単行本	
2005（平成17）	『いつものあなたで』（3月）	著書	単行本	
	『松下幸之助の経営問答』（4月）②	関係図書	文庫	
	『企業の社会的責任は何か？』（5月）	著書	単行本	復刻版、松下電器向け
2006（平成18）	『指導者の条件』（2月）	著書	A6判上製	新装版
	『マンガでわかる！ 松下幸之助 商売戦術三十カ条』（10月）	関係図書	ムック	直販商品

第1期

第2期

年度	書名	分類	判型	備考
2006 (平成 18)	『人を活かす経営』(11月)	著書	A6判上製	新装版
	『松下幸之助の見方・考え方』(12月)	関係図書	ムック	
2007 (平成 19)	『決断の経営』(4月)	著書	A6判上製	新装版
	『マンガで読む感動のCSエピソード 松下幸之助 お客様大事の心』(4月)	関係図書	ムック	直販商品
	『松下幸之助一日一話』(8月)②	関係図書	新書	愛蔵版
	『道は無限にある』(10月)	著書	A6判上製	新装版
2008 (平成 20)	『松下幸之助が直接語りかける 仕事で大切なこと』(5月)	関係図書	単行本	CD付
	『松下幸之助が直接語りかける 人生で大切なこと』(10月)	関係図書	単行本	CD付
2009 (平成 21)	『エピソードで読む松下幸之助』(1月)	関係図書	新書	
	『松下幸之助の哲学』(2月)②	著書	文庫	
	『社員稼業』(2月)	著書	A6判上製	新装版
	『松下幸之助が直接語りかける 成功のために大切なこと』(3月)	関係図書	単行本	CD付
	『不況に克つ12の知恵』(3月)	関係図書	単行本	シングルCD付
	『商売繁盛12の心得』(4月)	関係図書	単行本	シングルCD付
	『リーダーになる人を知っておいてほしいこと』(4月)	関係図書	単行本	
	『一冊でわかる! 松下幸之助』(5月)	関係図書	新書	
	『人を活かす12の鉄則』(5月)	関係図書	単行本	シングルCD付
	『松下幸之助「真筆集」永遠の言葉』(5月)	関係図書	単行本	直販商品
	『[松下幸之助 特別講話] 道をひらく考え方』(8月)	関係図書	単行本	CD付
	『社長になる人を知っておいてほしいこと』(9月)	関係図書	単行本	
	『[松下幸之助 特別講話] リーダーの心得 人を活かす考え方』(12月)	関係図書	単行本	CD付
	2010 (平成 22)	『人生と仕事について知っておいてほしいこと』(1月)	関係図書	単行本
『松下幸之助が考えた国のかたちー「無税国家」[収益分配国家]への挑戦』(3月)		関係図書	単行本	
『親として大切なこと』		関係図書	単行本	
『思うまま』(7月)②		著書	A6判上製	新装版
『リーダーになる人を知っておいてほしいことII』(7月)		関係図書	単行本	
2010 (平成 22)	『松下幸之助 成功の金言365』(12月)	関係図書	単行本	
2011 (平成 23)	『これからの日本人へ』(12月)	関係図書	単行本	

年度	書名	分類	判型	備考
2012 (平成 24)	『松下幸之助 道をひらく言葉』(1月)	関係図書	単行本	直販商品, 『これからの日本人へ』特別編集版
	『松下幸之助の流儀』(5月)	関係図書	単行本	直販商品, 『これからの日本人へ』特別編集版
	『松下幸之助ビジネス・ルール名言集』(8月)	関係図書	新書	
	『松下幸之助からの手紙』(9月)	関係図書	単行本	
	『松下幸之助 リーダーの言葉』(11月)	関係図書	単行本	直販商品, 『松下幸之助 成功の金言 365』特別編集版
2013 (平成 25)	『素直な心になれたら』(4月)	関係図書	単行本	
	『松下幸之助 願いをかたちに』(11月)	関係図書	単行本	直販商品
2014 (平成 26)	『若さに贈る』(3月)②	著書	新書	
	『指導者の条件』(3月)②	著書	新書	
	『人生心得帖 / 社員心得帖』(3月)②	著書	新書	『人生心得帖』『社員心得帖』の合本
	『商売心得帖 / 経営心得帖』(4月)②	著書	新書	『商売心得帖』『経営心得帖』の合本
	『実践経営哲学 / 経営のコツこなりと気づいた価値は百万両』(6月)②	著書	新書	『実践経営哲学』『経営のコツこなりと気づいた価値は百万両』の合本
	『社員稼業』(8月)②	著書	新書	
	『人を活かす経営』(10月)②	著書	新書	
	『人間を考える』(12月)②	著書	新書	
2015 (平成 27)	『事業は人なり』(2月)	著書	新書	『人事万華鏡』改題
	『日本と日本人について』(4月)	著書	新書	
	『日に新た』(7月)	著書	単行本	
2016 (平成 28)	『ハローキティの「道をひらく」』(7月)	著書	単行本	
	『すべてがうまくいく』(9月)	関係図書	単行本	
2017 (平成 29)	『[オーディオブック付] 道をひらく』(2月)	著書	A6判上製	
	『松下幸之助 生き抜く力』(4月)②	関係図書	文庫	『松下幸之助の見方・考え方』改題
2018 (平成 30)	『[改訂新] 松下幸之助 成功の金言 365 運命を生かす』(9月)	関係図書	新書	『松下幸之助 成功の金言 365』の改訂版
2019 (平成 31/令和元)	『現場で闘うリーダーに知っておいてほしいこと』(3月)	関係図書	単行本	
2020 (令和2)				
2021 (令和3)				
2022 (令和4)	『[新装] 松下幸之助 日々のことば』(2月)	関係図書	新書	昭和63年刊の復刊

第2期

第3期

づくことになる。一方、関係図書は幸之助の人となり、プロフィールを解説するもの、また経営に関する知見を経営者向けはもとより、一般向けにスタイルを変えて企画されたものが多い。

2001（平成13）年から2013（平成25）年の第2期は、ある種、幸之助の思想や理念を世に広めるために、最も活発な期間だったといえる。象徴的なのは2001（平成13）年に、幸之助の最も主要な著作といえる『心得帖』シリーズ6点の文庫版を同時に発刊したことに始まる。『心得帖』のシリーズ単行本は1973（昭和48）年以降、順次出版され、幸之助がこだわった和綴じの風合いをもつ上品なシリーズで四半世紀にわたり販売され、廉価な文庫版を出版することは、利益相反の可能性もあったが、文庫ブームもあり、刊行を決めた。単行本と同様に、カバー用紙には和紙系統の特殊紙を使用した。和紙仕様の単行本は、書店での長期展示に向いているとはいえず、文庫版への移行はやむを得ないものだったといえよう。

以降の10年間は、著書においては、『心得帖』シリーズ6点を文庫化したのに対し、他の作品については、「単行本⇒文庫」ではなく、「単行本⇒A6判新装版」という形で、新たに刊行したものがふえた。これは、幸之助最大のベストセラー『道をひらく』の仕様に合わせたものである⁷⁾。幸之助の関係図書は、国家に対する提言、経営に関する要諦、また人生書まで多岐にわたる。その意味で、すべての品目を同じ出版ラインに乗せられないという難しさがあった。また関係図書のバリエーションは爆発的に増えた。実践経営に関するテーマではマンガによる解説本が出れば、『大切なこと』『もっと大切なこと』『いつものあなたで』のように、中学生以上の若者にメッセージを与えるようなカラーイラスト入りの本も出版された。

さらに、2008（平成20）年から3年ほどは、幸之助没20年を経たこともあって、幸之助の音声CDを付録とした書籍も数点刊行した。これは同年9月からのリーマンショックの影響による。思わぬ不況に混乱した市況にあって、幸之助の「好況よし不況さらによし」の考え方が見直され、その音声をそのまま付加価値として提供できる強みがあったからである。ただ、インターネット、とくに動画の視聴がより一般的になり、CDやCD-ROMの付録が有効と思われる期間は思いのほか短かった感がある。東日本大震災があった2011（平成23）年は、国民意識高揚の目的で、逆境さらによし、また逆転の発想で成功を築いた幸之助のポジティブな考え方、強い日本人論に則した本もつくられた。

また、速記録から新たなテーマで、幸之助自身の重要発言を選択する形の講話本もシリーズ制作された。『リーダーになる人に知っておいてほしいこと』に始まる「知っておいてほしいこと」5冊は生々しい幸之助の直言を強みにしたシリーズであった。

続く2014（平成26）年以降から現在は第3期ともいえる。2001（平成13）年に、松下幸之助の主著「心得帖シリーズ」6冊を単行本から文庫に変更したことは重要な転機だったが、新たな課題が出てきた。それは判型だけの判断では、幸之助ブランドの維持は保てないという点であった。書店のビジネス書コーナー、とくに経営者のコーナーでは旬を得て活躍している経営者の関係図書が名前プレート付きで展示されている。かつては幸之助が最も幅をとっていた人物であったが、その主著6冊が文庫化されると、単行本のほうは即絶版とはしないものの、やはり読者の目は文庫に向かう。一方で、文庫は文庫で出版社としてのブランドとして、「PHP文庫」はかつてのビジネス書主流の文庫から、文芸、教養、エンターテインメント性のある多ジャンルを備えるようになり、松下幸之助の文庫はその一部でしかなく、目立たせることができない。

⁷⁾ 『道をひらく』はこの仕様のみで現在、発行累計553万部を数え、戦後の出版ベストセラーの第2位となっている。

そこで、当時の出版状況でいえば、文庫よりも新書の活況が目撃されていることもあって、当時の筆者の記憶によれば、営業部門との会議で、「PHP ビジネス新書」シリーズにも松下幸之助の名著10冊をセレクトしてラインに入れるという決議を見た。それが2014（平成26）年から翌年にかけて刊行されたシリーズである。編集の工夫としては、新書ながらカラー口絵を付し、そこには松下幸之助の写真を配し、幸之助の人となりを知らない世代にも理解しやすいような工夫を心がけた。また、文章量の少ない「心得帖」シリーズは2冊を合本するようにし、また、これまで再刊の機会がなかった日本人論『日本と日本人について』や隠れた名著であった『人事万華鏡』を『事業は人なり』と改題し、名著復活に期待を寄せた。

それと、亡くなって20年を優に超えた幸之助の人生や経営についての考え方を、若い世代にどのように伝えるかという点で、チャレンジングな企画を実行した。一冊は、幸之助が社長時代に、社員へ贈ったメッセージ集『日に新た』である。本書は組織規模が大きくなり、社員に直接、経営への思いを伝える機会を失ったことを憂えていた幸之助が、給与袋の中に給与明細とは別に、仕事への心がまえを問うた紙一枚の随筆をしたためたものをまとめたものである。また、画期的なのは、サンリオとのコラボレーションで、『道をひらく』所収の随筆名編とハローキティの世界をミックスさせた若者向けの出版である。ただ、これらの刊行後以降は、再刊、復刊を安易に繰り返すべきではないという見通しが先立ち、時代を反映するテーマに合わせ、より慎重な出版機会を検討している状態となっている。それは、幸之助の哲学思想を継承するに、10年に1回、模様替えをして再刊するだけでは成功しないという反省にも立っている。

この点について、筆者はいわゆる創設者本を絶えず出版するという戦略から離れて、この第3期と同時期に、幸之助を研究対象とする出版を幸之助以外の有識者に託して実験的な出版を試みていた。これは、幸之助著書ならびに研究本部編関係書籍以外の刊行品目においてふり返っておきたい。

研究員本、研究会成果本、学術本の出版

表2の研究員、社外著者による書籍ならびに研究会、学界関係書籍の刊行状況から分かるように、まず研究員による著作が本格化するのは2006（平成18）年からの8年間であった。筆者は2001（平成13）年4月より、2003（平成15）年3月まで、大阪大学大学院経済学研究科に国内留学の機会を得、その留学修了とともに、社内身分としても研究員待遇となった。復帰した頃から、専門研究員が少し増え、当時の経営者の指示もあって、個人研究スタイルが推奨、確立され、出版の業績を求められた時期がこの時期だったといえる。同時に大学等専門研究者のネットワークに研究員が参加するようになったのもこの時期である。研究員は専門に応じて学会にも積極的に参加した。こうした研究員が個人研究にやや注力できた。

個人研究はいきなり出版というわけにもいかないので、後述するが、年2回発行の紀要を発行し、同紀要に論文を掲載する形で蓄積され、その内容が母体となって、やや積極的な研究成果の出版に結びついた。

研究会成果本の刊行は1990年代と2006（平成18）年以降に時期が二分されているが、前者は設立間もない公益財団法人松下社会科学振興財団（松下資料館）とのコラボレーションが盛んで、同財団主宰の研究会に研究員が参加していた経緯があった。1999（平成11）年から2005（平成17）年までの空白は、後述する直販ビジネス誌の編集発行の影響があった。

2006（平成18）年以降の研究員本、研究会成果本については、筆者が研究員活動として個人研究を

表2 研究員、社外著者による書籍ならびに研究会、学界関係書籍の刊行状況 (1995～2022)

年度	書名	分類	判型	備考
1995 (平成7)				
1996 (平成8)	山口徹『PHP 素直への道』(10月)	研究員本	単行本	著者として
1997 (平成9)	松下社会科学振興財団日本の経営研究会編『日本の経営の本流』(1月)	研究会成果本	単行本	著者として
	佐藤悌二郎『松下幸之助・成功へ軌跡』(3月)	研究員本	単行本	著者として
	佐藤悌二郎『経営の知恵・トップの戦略』(10月)	研究員本	文庫	著者として
1998 (平成10)	松下社会科学振興財団企業変身京都研究会編『企業が蘇る! 一どう変えるか 何を創る』(6月)	研究会成果本	単行本	著者として
	谷口全平『松下幸之助 運をひらく言葉』(6月)	研究員本	単行本	著者として
1999 (平成11)				
2000 (平成12)				
2001 (平成13)				
2002 (平成14)				
2003 (平成15)				
2004 (平成16)				
2005 (平成17)				
2006 (平成18)	谷口全平『松下幸之助 人生をひらく言葉』(8月)	研究員本	単行本	著者として
	小林敏男編, 新しい企業統治研究会『ガバナンス経営』(12月)	研究会成果本	単行本	著者・企画者として
2007 (平成19)	渡邊祐介『決断力の研究』(8月)	研究員本	単行本	著者として
	谷口全平『松下幸之助 運をひらく言葉』(4月)②	研究員本	文庫	著者として
	谷口全平『松下幸之助 人生をひらく言葉』(10月)②	研究員本	文庫	著者として
2008 (平成20)	佐藤悌二郎『リーダーの心得ハンドブック』(2月)	研究員本	新書	著者として
	坂本慎一『ラジオの戦争責任』(2月)	研究員本	新書	著者として
	住原則也・三井泉・渡邊祐介編『経営理念—継承と伝播の経営人類学的研究』(6月)	研究会成果本	単行本 (A5判上製)	著者・企画者として
2009 (平成21)				
2010 (平成22)	渡邊祐介『ドラッカーと松下幸之助』(7月)	研究員本	新書	著者として
	坂本慎一『玉音放送をプロデュースした男—下村宏』(7月)	研究員本	単行本	著者として
2011 (平成23)	坂本慎一『戦前のラジオ放送と松下幸之助』(4月)	研究員本	単行本	著者として
	経営哲学学会編『経営哲学の授業』(12月)	学術本	単行本	著者・製作者として
2012 (平成24)	川上恒雄『ビジネス書と日本人』(3月)	研究員本	単行本	著者として
2013 (平成25)	大江弘『松下幸之助 強運を引き寄せる言葉』(1月)	研究員本	文庫	著者として
2014 (平成26)				
2015 (平成27)	前川洋一郎『なぜあの会社は100年も繁盛しているのか』(1月)	社外著者本	単行本	著者・製作者として
	佐藤悌二郎『生きていることの奇跡』(4月)	研究員本	単行本 (B6判変型)	著者・製作者として
	ジェームス・スキナー著, 柴田博人監修『心をひらく あなたの人生を変える松下幸之助』(8月)	社外著者本	単行本	著者・製作者として
	由井常彦『歴史が語る「日本の経営」』(10月)	社外著者本	単行本	著者・製作者として
2016 (平成28)	本田健『運命をひらく 生き方上手 松下幸之助の教え』(11月)	社外著者本	単行本	*企画監修
2017 (平成29)	小笹芳央『松下幸之助に学ぶ モチベーション・マネジメントの真髄』(6月)	社外著者本	単行本	*企画監修
	谷井昭雄『松下幸之助 ものづくりの哲学』(6月)	社外著者本	単行本	*企画監修
2018 (平成30)				
2019 (平成31/令和元)	渡邊祐介『松下幸之助物語』(9月)	研究員本	単行本 (A5判上製)	
2020 (令和2)				
2021 (令和3)				
2022 (令和4)				

始める一方、もう一つの使命として行動した、研究会を企画し、組織し、運営したことが結びついたからであった。

2006（平成18）年と2008（平成20）年に2冊の研究会の成果本が出版された。最初の1冊は研究員として復帰して間もなく、大阪大学経済学部教授・小林敏男氏を主査とし同大学経済学部法学部の先生方とともに、新しい企業統治研究会を組織したところから始まる。一年ほどの研究会活動を経て、専門分野ごとに章を分け、原稿執筆を依頼、編集して成果とした。この頃は欧米流の内部監査、社外取締役等がクローズアップされ、企業統治のあり方が問われた時代であった。2冊めは、この頃、一流企業、名門老舗で不祥事が相次いだことから、正面から経営理念浸透をテーマにする経営理念継承研究会を、天理大学国際文化学部教授・住原則也氏、日本大学経済学部教授・三井泉氏を中心に、10人の大学研究者とともに結成したことから始まる⁸⁾。これは松下社会科学振興財団との共催で進められた。経営人類学的手法を採り入れ、事例研究を重視し、経営理念が現場でいかに活かされるか、逆にいかに浸透に失敗したのかについて、多様な事例を論じられたことは有意義であった。

また、2011（平成23）年の経営哲学学会編『経営哲学の授業』は、弊社研究員が学会にコミットして、出版メディアとしての強みを生かし、コラボレーションが成立、学会に貢献する記念碑的な学術本を上梓できた貴重なケースである。しかしながら、研究会活動を継続的に進めるのは、本部の財政面も含め、かなりのエネルギーを要する。後述する直販ビジネス誌の編集という大きな業務のために、10年近く新たな研究会を催すことができなかった。

研究者として、研究成果を執筆、出版に結びつける成果、研究会を率いて共同研究を進めて研究会本を制作する成果、そして直販ビジネス誌を編集して出版事業として成り立たせる成果等、成果の形は様々であるが、そのすべての形式において研究活動を拡大させることは、やはり困難であったと言わざるをえない。ただ、一連の活動は、一方で自然な流れであったと思われる。注力の均衡は一定ではなかったものの、個人研究は社内研究者の研究力を着実に育て、研究会の開催はビジネスパーソンとしてのマネジメント力や、学界におけるネットワークづくり、直販ビジネス誌の編集は時代を代表する経営者の取材を通じて、極めて有効な学びを得たからである。

次節では、そのビジネス誌の編集と社内研究広報について述べたい。

『松下幸之助研究』と『道は無限』

1995（平成7）年10月以来、著者側の立場で創設者本の制作にとりくんでいた筆者にとって、この作業はいささか余裕を見るものであった。そして、自分の編集スキルを武器に何かしら編集物を制作しようと思いつき、1冊の冊子の編集を企画し、取材活動を始めたのが、1997（平成9）年の春からであったと思う。その企画の主たる動機は、自分が入社10年になるにもかかわらず、幸之助についての知識が乏しかったところにある。

他部門から研究本部に異動した者は、例外なく著書数十冊を読み、日々感想文の提出を求められるという荒行を体験する。確かにそのくらいやらなくては、知識は覚束ない。ただ、筆者としては、幸之助が没して9年、その薫陶を受けたと思われる経営者や直属の部下の証言を今聴いておかないと、という思いがあったと記憶している。まだ若輩だったので、発行人には当時の研究担当役員、編集長には上司

⁸⁾ 筆者と三井教授とのご縁は住原教授の紹介であったと記憶しているが、筆者は三井教授が直前の、産学協同の学会、企業家研究フォーラムの年次大会で意欲的な発表をされていたのを拝聴していたので、初めての感がなかった。

表3 松下幸之助についての証言を伺った経営者

- ・新井正明 (住友生命名誉会長)
 - ・石橋信夫 (大和ハウス工業創業者)
 - ・伊藤淳二 (鐘紡名誉会長)
 - ・稲盛和夫 (京セラ名誉会長)
 - ・伊部恭之助 (住友銀行最高顧問)
 - ・牛尾治朗 (ウシオ電機会長)
 - ・鬼塚喜八郎 (アシックス会長)
 - ・豊田章一郎 (トヨタ自動車会長)
 - ・中山素平 (日本興業銀行名誉顧問)
 - ・能村龍太郎 (太陽工業会長)
 - ・樋口廣太郎 (アサヒビール名誉会長)
 - ・舟橋正輝 (フジパン会長)
- (以上 50 音順 (役職は当時))

の本部次長が就いた。

第一号でインタビューしたのはウシオ電機会長・牛尾治朗氏。JC 会頭も務めた同氏は若年時から幸之助の警咳に接した稀有の人である。冒頭、没して9年後の現在において、幸之助の存在をどうふり返るかという質問に対し、牛尾氏の回答は、「松下さんの存在は、日本企業の原点ですからね。日本企業経営観と言ってもよい。だから、これから経営を始める人の原点でもある。どんなに先端のほうが、情報産業の最前線になろうと何になろうと、経営を始めるときの原点は、やはり松下幸之助にある。ひいてはその『庶民性』、たとえば『条件の悪さ』にあるんです。まずあの人は学歴もない。体も弱い。何にも相談していない。スタートが悪いじゃないですか。そういうところからの出発ということは、非常に庶民にとっては安心感があるわけです」⁹⁾

牛尾氏を第一号として、各号で日本を代表する経営者にそれぞれの幸之助論を拝聴することは、生きて経営を学ぶ上でとても参考になった。取材は、経営哲学や経営理念の理解に有効であることを強調したい。表3は『松下幸之助研究』誌上で松下幸之助について証言を頂いた経営者のリストである。

こうした幸之助という人物の各面からの研究を目的とした雑誌を年2回発行しようというつもりであった。さらに無料配布雑誌のつもりでいたが、刊行直前に、1,000円の価格を付けて販売したところ、思いのほか需要があり、それでB5判の直販ビジネス季刊誌として、2000(平成12)年から3年に渡り刊行を続けたのが『松下幸之助研究』である。ちなみにこの雑誌を全面的に担当編集したことで、自分の運命が変わったことも意義深い。筆者が国内留学を決断したのは、この誌面づくりの中でアカデミックの世界を知り、その知識の重要さを助言してくれた人に会ったからである。

その意味で、有効な取材はもう一つあった。社内報『道は無限』を編集する中で、松下電器における客員という人たち、これは松下電器の役員経験者で現役引退された方々のことで、この当時の方々はほぼ創業者・幸之助の指導を直接受けた人々であった。客員のコミュニティは客員会と呼ばれるが、ご協力をいただいて客員リストをご提供いただき、古参のOBの方から、さまざまな幸之助の経営者としての厳しさ、また絶妙な人の育て方・活かし方の話(概ねそれらは自身が厳しい指導を受けたエピソードであったが)を聴かせていただいた。このエピソードの採集は、人心をよく理解し、モチベーションを上げさせるケーススタディの宝庫となった。松下電器客員の取材は総勢30名に及び、昔のゼミナール

⁹⁾ PHP 総合研究所第一研究本部編『松下幸之助研究』Vol.1, 1998・春季号, P.4

の講師としてお招きした過去から、多くの事例が動画もしくは音声でも残され、松下経営の実践現場を有力に語る資料となっている。

『道は無限』はA4大の社内研究報として1998年4月から隔月刊行、社員に配布されていたが、2001年10月から紙媒体としての配布をとりやめ、社内イントラ上、WEB発行の形で、現在も毎月刊行が続けられている。

3. 新たな付加価値の追求と質的変換

研究誌と商業誌のはざま

筆者が研究本部に異動する以前、出版部で長らく編集者の任に当たっていたことが、先述のように、『松下幸之助研究』という研究誌（兼直販ビジネス誌）という形になったことは、個人的にも組織にとっても大きな転機を及ぼしたといえる。幸之助に関するヒアリングを通じて、幸之助の研究も進んだし、経営哲学・理念の大切さを、当時日本を代表する経済人に学ばせていただいたのは述べた通りで、組織にとっても2つの意義があった。研究本部にとって、幸之助関係の著作を出版するのは別に、まさしく、「幸之助を論ずる」媒体を誕生させたことと、売上を上げる媒体をもつことの2つが可能になったからである。

このことは幸之助の遺産をストレートにコンテンツとして販売していたことに、さらに新たな付加価値をどこまで追求できるかであって、自分自身が研究者として活躍できるかがポイントになったことでもある。

今でも記憶しているが、個室で当時の社長と営業担当、研究担当の役員に囲まれ、「3年間でいいから」ということで『松下幸之助研究』の編集を命ぜられたのは不思議な感覚であった。また、この仕事での体験が、運命を決定づけることになった。大阪大学名誉教授・作道洋太郎氏の連載記事を担当する中で、留学を勧められたことが筆者の一大決心に繋がったことが第一にあるし、また、経営者のコラム企画「経営のコツここと気づいた価値は百万両」という連載で、多忙な経営者に原稿を依頼するという無茶な企画を遂行したが、その中で、2000年秋季号にファーストリテイリング社長・柳井正氏から一文を戴いたのも印象深い。そこで、柳井氏が述べていたのは、自身の経営の師として松下幸之助とドラッカーを挙げていたからである。

結果として、筆者が研究テーマに2人の共通性を選び、数年、分析をして、のちに研究成果としてPHPビジネス新書の仕様で『ドラッカーと松下幸之助』を2010（平成22）年に上梓することができたのは僥倖というしかない。

ただし、筆者が2003（平成15）年当時、研究員として仕事に完全復帰したことは、同時に、『松下幸之助研究』の編集に全面的に関わることが出来ないことを意味し、よって同誌が発展的解消をみて、新たな展開が図られることになった。ここで、人事的な動きもあって、『松下幸之助研究』を継ぐ直販ビジネス誌として、『PHPビジネスレビュー』¹⁰⁾ というものが2003（平成15）年4月より新創刊された。編集長には社内他誌の編集長を務めたベテランの責任者が異動してきた。この人事については、当時の筆者は何も関知しておらず、ただ、社として直販ビジネス誌を発展させたいという意志を感じたのみである。同誌は『松下幸之助研究』がB5判だったのに対し、A4判と大きくなり、刊行も季刊から隔月

¹⁰⁾ 正式には『PHPビジネスレビュー—松下幸之助研究』とされていた。

刊となった。編集方針もかなり一般ビジネス誌的になった。筆者はこの雑誌においては、研究員としていわば内部の書き手の1人として関与した。

担当したのは幸之助に関わる記事の執筆が主であったが、ありがたいことに、留学で知見を得た経営史を活かす連載記事を創ってもらった。「名経営者・決断の背景」という企画名で、日本を代表する経営者がそれぞれの経営の転機において決断を下した事例を採り上げ、その是非を現代の観点から読み解くというものであった。毎回、名経営者を学ぶ喜びはあったが、大学院でも膨大な資料を読み込まないと質の高い記事は書けない。そのために、資料の蒐集と論点の絞り込みには随分苦慮した。しかし、この成果が整理され、弊社単行本『決断力の研究—名経営者のソロバンはどこが違うのか』として世に出た。未熟な点だらけであったが、研究員としての最初の成果になった。

また『PHP ビジネスレビュー』誌の企画として、経営理念継承研究会の先生方と共同で、経営理念の事例研究で、一ノ蔵（宮城）、島津製作所（京都）、ローランド（浜松）、YKK（東京）等、経営理念の伝統をいかに継承しているかという視点で、一流会社の取材ができたことはとても有意義であった。

当時は、ようやく主任研究員になったところであったが、それでも個人研究活動だけに没頭するわけにもいかず、また研究員がこぞって『PHP ビジネスレビュー』に連載を持てる紙幅もなかったので、結局、新たな紙媒体、今度は純粋な紀要というものを企画し、創刊させた。これが『論叢 松下幸之助』¹¹⁾である。

紀要『論叢 松下幸之助』、『PHP 松下幸之助塾』の刊行

さまざまな刊行物を編集してきたものの、紀要についてはほぼ知識がなかったので、弊社に恵送されていた各大学の紀要をにわかに見比べ、最もふさわしい仕様は何かを選択するのに苦勞した。2004（平成16）年4月刊行号を創刊号とし、年に4月と10月に刊行。判型はB5判とした。『PHP ビジネスレビュー』も刊行していたので、『論叢 松下幸之助』は誌名からして、純粋に松下幸之助に関する研究、並びに松下幸之助が求めたものを研究するという一点にテーマを定め、毎号、執筆者選びに苦慮しながら、結果として、松下幸之助個人の研究とはいえ多彩な研究者のもと、さまざまな研究成果が誕生した点では意義深かった。同誌は2011（平成23）年刊行の第16号をもって終刊となった¹²⁾。同紀要には通巻で研究論文74本が掲載された。また執筆者の内訳は内部の研究員3名、大学所属研究者、民間研究者、経営者、松下電器OBなどであった。

さて、『論叢 松下幸之助』の終刊と時を同じくして、『PHP ビジネスレビュー』もまた2011年7・8月号、通巻68冊で以て刊行終了となった。無論、それぞれの事情があつてのことである。『論叢 松下幸之助』は内部研究員にとっては個人研究の成果発表の場として、一定の役割を果たし、一方では社外の執筆候補の抜擢に苦勞するようになった。『PHP ビジネスレビュー』は直販ビジネス誌という点で、収支が問われる中で、その状態は厳しく、また長年、編集に携わってくれていた編集長の定年とともにスタッフ的にも一新せざるを得なくなった。

そのタイミングで、つまるところ、研究員ではあるものの、筆者は出版編集者としてのスキルを有し

11) 同誌のバックナンバーはこちらの URL (<https://konosuke-matsushita.com/treatises/>) から閲覧可能。

12) 日本大学経済学部教授・三井泉氏には、『論叢 松下幸之助』の第14号から16号まで、「松下世界（コスモス）の経営人類学的考察」と題して3回シリーズの論文をご執筆いただいている。『「松下世界」へのアプローチ—経営人類学の視点』『会社における「聖なる空間」—松下幸之助と「根源社」を中心として』『会社世間における贈与と互酬—「恩顧」「保信」の信用構築』の各論文は、松下世界のきわめて特殊な成立に踏み込んだものである。

ていたので、今一度、直販ビジネス誌兼研究誌としての両面をバランスよく保つべきという視点で、再度のリニューアル創刊を担当、研究部の責任者と研究事業の両方の責任を負う事態になった。『PHP ビジネスレビュー』の路線の是非については論を持たないが、4年の刊行内容について販売担当部門の総括は、改めて旧『松下幸之助研究』の回帰とは言わないが、幸之助の経営哲学のあり方を重視し、いわゆる経営理念に基づく正しい経営のあり方の実践を問う、という点に徹してほしいとの要望だったと記憶する。

そして、筆者が新たな編集長として創刊したのが『PHP ビジネスレビュー松下幸之助塾』である。『PHP ビジネスレビュー』も実は副題に「松下幸之助研究」と付けていたが、今回は「PHP ビジネスレビュー」がヘッド扱いで、主タイトルが「松下幸之助塾」であった。

筆者はこの任を担当するにあたって、編集部強化を要望し、人員の増員を図った。また、営業サイドからリニューアル創刊号の特集テーマまでリクエストがあり、経営理念に関する特集を組んだ。いかに、「経営理念に徹することが社の強み」という気運が強かったかが垣間見える。

当時は、筆者も周到な準備をして、かつて、自身の研究テーマに大きな示唆を与えてもらった、ファーストリテイリング会長兼社長の柳井正氏に創刊号に登場いただくべく、熱心に依頼をして、受けていただいた。この時点から、改めて、違った立場で多くの現役経営者との対話をしたこともまた、現在の活動に大きく寄与したと今にして思われる。

ただし、直販ビジネス誌として質の面では、創刊号こそ一時的微増（2,000部ほど）の回復はあったものの、収支面で根本的な改善ができたかという点、甚だ難しさを感じたのは否めない。筆者は同誌ブランドを少しでも上げるために、2015年1-2月号より誌名変更も行なった。『PHP 松下幸之助塾』というふうに「ビジネスレビュー」という文字を省きもした。理由は、伝統ある『PHP』誌に寄せ、そのビジネス版だというイメージにしたかったからである。ただ、それでも収支的改善が図られたとはいえなかった。ちょうど、『PHP 松下幸之助塾』としての第一号には、トヨタ自動車社長・豊田章男氏の対談記事も掲載したが、直販ビジネス誌の場合、ある単独号を以てして、部数を飛躍的に拡大するのは無理だったのである。

『衆知』の休刊と電子雑誌『[実践] 理念経営 Labo』の創刊

『PHP 松下幸之助塾』は通巻14号を以て終刊となり、あらたに『衆知』という誌名でリニューアル創刊となった。2016年5-6月号からのことである。これは、直販ビジネス誌を刊行し続けることは、研究本部の部門収支として見合うわけもなく、製造部門に事業を任し、書き手としての仕事に専念すべきであるという経営判断があったからであった。担当がメディアクリエイティブ出版局マネジメント出版部に移管されたことで、研究本部は商品としてのビジネス誌を製造する部門ではなくなった。

ただ、それから2年後の本年度、変化を余儀なくされたのは、『衆知』そのものであった。『衆知』になってからも編集についての創意工夫は目をみはるものがあったが、結局部数は伸びることがなく、2022（令和4）年2月刊行号で以て、休刊となった。

ところで、『衆知』の休刊検討はその1年くらい前から、たびたび議論が繰り返されていたが、その話題が出たころから、筆者は実は新しい雑誌を検討し始めた。ただし、それは単なるビジネス誌ではなく、経営理念研究に焦点を当てた研究誌としての意味合いを強めたものである。それが本年4月創刊の電子雑誌『[実践] 理念経営 Labo』だ。

この『[実践] 理念経営 Labo』の新創刊には2つの意図があった。1つは『衆知』に代わるビジネス

図3 『[実践] 理念経営 Labo』創刊号表紙



誌としての命脈を保っておく必要があったという点である。『松下幸之助研究』の時代から、変動はあったものの2,000～4,000部の会員を抱えていたのは事実であり、そうした層に『衆知』誌が廃刊のままではファン層を裏切るままである。それを避けるということが一つ。

次には、『PHP 松下幸之助塾』の時代から、必ず継承された誌面として「松下幸之助経営塾同志会」の頁が存在していた。こちらは実は、2011（平成23）年から開塾したPHP研究所としてはハイエンドな経営者セミナー「松下幸之助経営塾」を開講したことにちなむ。経営塾に入塾し、10カ月後に卒塾した人たちは同志会というコミュニティに所属することができ、半年に1回の同志会イベントに参加する。経営塾の進行状況や同志の活躍を同志に知らせるといった機関誌として、旧『PHP 松下幸之助塾』も『衆知』も機能していたのである。それが完全に終刊となると、松下幸之助経営塾の維持運営にも支障が出る。そのためには、やはり『衆知』に代わり、経営塾の情報を伝えるための新たな媒体が必要であった。

あと『[実践] 理念経営 Labo』については、手段と目的を入れ替えるという意味で、大きな転換を意図した。筆者が1998（平成10）年、『松下幸之助研究』を編集、刊行したころは、松下幸之助の事蹟や考え方を毎号掲載するだけで確実に売上が上がったものであった。しかし、時間の経過とともに、松下幸之助その人の情報を伝えるのではなく、幸之助の考え方を幸之助のことを知らない経営者のレポートを通じて、普遍性を訴えなければならない状況になっていった。また、弊社においてもインターネット記事の充実が図られ、雑誌のために注力した取材情報も、そう時を経ずしてネット上に上がり、情報の差別化が感じられなくなった。

その点を考慮すると、弊社の事業である産業教育、とくに幸之助の「人間はダイヤモンドの原石」という人間観に基づき、人材の可能性を追求する人材開発事業に繋ぐ役割を持たせる点が重要であった。

『[実践] 理念経営 Labo』の名が示す通り、弊誌は弊社が幸之助哲学・理念をポテンシャルとして、他社と違う人間重視の経営のあり方に焦点を当てる、そのために事例研究を重ね、その結果独自の産業教育のセミナーを開発している。要はその事例研究を販売物にはせず、弊社の姿勢をPRする研究広報的役割を持たせることが重要と見て、販売ではなくPRを目的とした無料電子雑誌のスタイルに転向させたわけである。

また電子雑誌には、それ自体を販売ツールとするシステムがオプションとして用意されてある。今は無料の広報ツールでしかなくても、毎号、どれだけのページビューが獲得できるかがカギになるが、一定の読者が獲得できれば記事の閲覧から、商品紹介のページに飛ばして購入させるというマネタイズも可能になる。現状はまだまだその状況には至っていないが、その将来性にかけているのが最新の状況である。

経営理念研究本部も付加価値の追求とその末に、行動や成果の方向性について質的変換を迫られてきていることがご理解いただけよう。

以上、研究本部の25年の活動の変化を、松下幸之助研究を基とした出版活動、研究会活動の成果の動向からみてきた。加えてこの直近3年における経営理念研究本部のトピックを2、3挙げておこう。1つには、社外に対して、より活動目的を明確に示すブランドとして、「PHP 理念経営研究センター」を設立したことである¹³⁾。既述のとおり、古くは第一研究本部、そして長らく経営理念研究本部の名を冠してきたが、それでは社外から見れば、経営理念を研究しているという事実は分かつても、何を目的とし、社会に対してどんな存在意義を示したいのかが分からない。

では、経営理念研究本部がたしかに松下幸之助研究の伝統を継承していることはよしとしながらも、今一番社会に訴えたいのは何かというと、幸之助が企業経営のみならず、個人の生き方から国家経営に至るまで、訴えていた理念に基づく正しい経営のあり方をより具体的に研究し、提唱していくことではないかということに行き着いた。そこで「PHP 理念経営研究センター」¹⁴⁾を設立し、筆者はその代表を名乗るようになった。経営理念研究本部は社内での通り名、対外的にはPHP 理念経営研究センターとして活動の幅を広げたい。

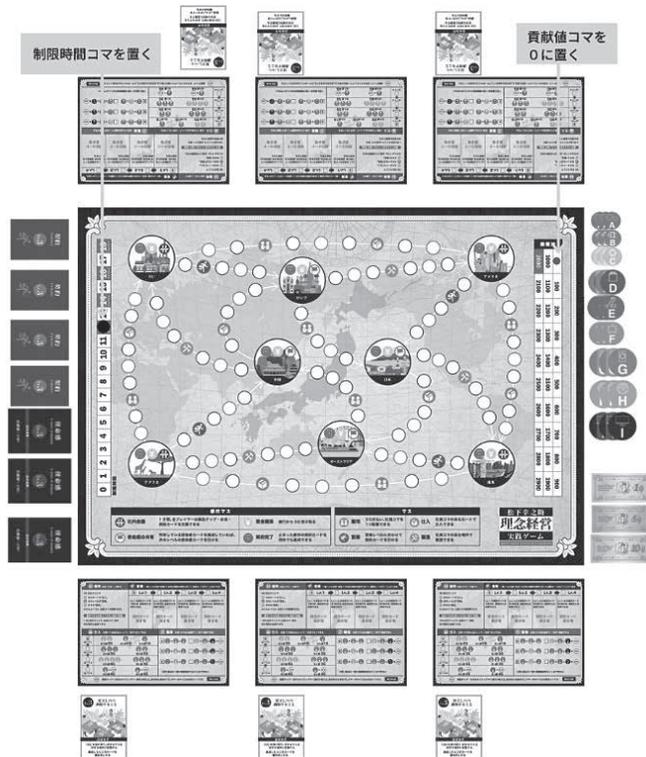
2つには、パナソニックとの距離が近くなった感があることである。パナソニックにおいて創業者、弊社においては創設者である幸之助だが、両者が常に近距離にあり、かつ多くのコラボレーションが同社との間で図られていたかというところではない。40年前に研修事業「PHP ゼミナール」が立ち上げられた折には、幸之助の直々の命によって、松下電器経営幹部がその最初の顧客になっていただいた。しかし、同社もまた人材教育に意識の高い会社であり、弊社に研修を依頼することもあれば、独自の教育体系を築き、あえて弊社と距離をとることも当然あった。時代時代の交流の変化がそのまま、影響を受けたものだが、近年は情報共有も含め、より連動が可能になる土壌が維持されている感がある。

そして3つめは近年、出版事業の面では著書・関係図書の増刷以外、とくに幸之助関係の新刊が寂寥となってきた中であって、人材開発事業で、松下幸之助経営塾とは別に良い会社塾が開講されたこと。これは松山大学経営学部・東淵則之教授とウィズワークス株式会社高橋大輔社長が開発した「会社の健康診断」を実施、そこから得られた結果を、幸之助が訴えていた自社観照の重要データとして分析、東

13) 同時に、社会貢献活動を示すブランドとして「PHP しあわせファクトリー」を設立したが、本稿のテーマとは類を異とするので採り上げない。

14) **PHP 理念経営 研究センター** というロゴも作成した。

図4 「松下幸之助〈理念経営〉実践ゲーム」の要素



淵・高橋両氏に弊社研究員を含む講師陣の講義や助言によってみずから企業改革を促すという講座である。

加えて、2022（令和4）年には、株式会社いないないばあとのコラボレーションによって、松下幸之助の経営哲学・理念を体感的に学ぶボードゲーム「松下幸之助〈理念経営〉実践ゲーム」を開発した。5月31日から始まったクラウドファンディングは開始10分で目標額を突破、幸之助の根強いファンの存在を証明した。自前主義ではなく、コラボレーションによって新セミナーの開発、出版メディアでもない新ツールの開発を成しえたことは大きな転機であったともいえる。このゲームの開発意図は、いないないばあがかつて制作した「7つの習慣ボードゲーム」がひそかに若い経営者層の間で話題となっていたことがきっかけであり、そこで体感したボードゲームという場がつくる、プレーヤー同士の関係性の変化に注目したところにあった。この感覚は研修セミナーの開発担当者も大いに共鳴を得たので、コロナ禍のなか、課題を克服して、実現をみた。正真正銘のボードゲームが、プレイを通じて幸之助の「自主責任経営」を体感させ、同時に全体の成果に収斂させる。「協力型ゲーム」の作用を通じてチーム作りを図れるというのは、かつてないチャレンジであったが、幸之助の経営哲学、理念を理解させる最新ツールとして大きなエポックとなりそうである。

おわりに—経営理念を売るということ—

幸之助には数多くのエピソードがある。有名なものの一つに松下電器元副社長、のちに WOWOW 社長、会長を歴任した佐久間昇二氏の証言によるドイツでのエピソード「経営理念を売ってくれ」という話があるのだが、本稿の締めのための導入として紹介したい。

1969（昭和44）年6月、幸之助は、ヨーロッパ視察の途中、西ドイツのハンブルク市に立ち寄った。そして、ハンブルク松下電器を訪ね、出向している駐在員との懇談会をもった。その席上、幸之助は、「ベルギー、オランダ、ドイツ、3カ国を訪問するなかで、できるだけ家電の販売店を見てまわる機会をつくってもらったが、わが社の商品はみなドイツやオランダのメーカーの商品に負けとるな」と言った。率直に敗北を認める幸之助の言葉に駐在員は好感を持った。

続けて幸之助は言った。「ぼくに3年の時間をくれないか。帰国したら各製造関係の本部長にぼくからきちんと言おう。『きみたちに3年の猶予をやる。その間に、外国のどのメーカー、日本のどのメーカーにも負けない商品をつくってヨーロッパに届けよ』と、これはぼくの約束や」

これも駐在員には、たいへんありがたい話であった。ところがそのあと、幸之助はこう言ったのである。

「きみたちにもお願いがある。ぼくは3年間かけて強い商品をつくる約束をした。しかし3年たってよい商品ができたとしても、そのときそれを売りさばく販売店網がなければなんにもならない。今日、松下の販売店網は、ヨーロッパのどの国をとっても残念ながら弱い。これを強くしてもらう必要がある。この3年間でヨーロッパ各国の販売店網をもっと強くしてほしい。強い商品が出てきたときには、それをきちんと売れるだけの販売店網を、今から心がけて作りあげてほしい」

ここで駐在員の多くは意外に思い、駐在員の1人が質問した。

「お言葉を返すようですが、先ほど、商品が弱い、負けているから、3年間辛抱してほしい、3年たったらきっと強い商品を届けようとおっしゃいました。ところがいま、その3年間で強い販売店網を育てあげてほしいとも言われました。これは矛盾するのではないのでしょうか。売るものがない、売るものが弱い、それでどうして強い販売店網ができるのでしょうか。強い商品があつて初めて強い販売店網ができるのではないのでしょうか。このへんを教えていただきたい」

会議室は重苦しい雰囲気にも包まれた。やがて幸之助は、駐在員たちをひとまわり見まわしたあと、おもむろに口を開いてこう言ったのだ。

「松下電器には、商品売る前にきみたちに売ってほしいものがある。それは松下の経営理念、松下の経営の基本の考え方、商品売る前に、お得意様に松下の経営理念を売ってほしい。松下の経営の考え方、精神を売ってほしい。今の商品でもこれならできる。いや今の商品よりも強い商品が出てくることわかっていれば、なおのことこれができる。これを徹底的にやってほしい」

しっかりと厳しいオチがついている。この話は実際に佐久間氏が語る動画として、弊社と住所を同じくする公益財団法人松下社会科学振興財団（松下資料館）のブースで視聴することができる。わざわざこの話を紹介したのは、筆者は最近、松下資料館に見学を訪れた若い世代のビジネスパーソンがこの動画を観たあと、吐き捨てた言葉が忘れられないのである。

若い責任者である彼は、「分かりましたよ。でもね、そこまで言うなら、その経営理念の売り方を具体的に教えてくださいよ」と言ったのだ。不敬と言えば不敬な発言である。近くに人がいないと思って

思わず口にしたようだが、筆者はそれが世間の声に聞こえたのである。

年配の責任者ならば、示唆された本質を理解し、具体的方法は各自の感性に委ねられるべきものと思うことだろう。しかし、それは10年前のこと、現代ではそれではならず、きちんとしたメソッドまで提示しなければいけないのではないか。「経営理念を売る」という意味は理解できるものの、抽象的な指摘ではなく、より具体的な解決をみなければ学びを与えたことにはならない。禅問答のままではダメなのだ。

実際、経営とは知識でするものではない。鍛えなければいけないのは、問題解決力でもある。たとえば、経営理念の大切さを訴える人は多いが、そういう人であっても、不況ともなれば手のひらを返すように、利益の確保ばかり訴え、「経営理念で飯は食えない」が如き振る舞いをする。それは経営理念の大切さをうわべだけしか訴えていないからであろう。

筆者がつくづく思うのは経営理念研究本部、PHP 理念経営研究センターが取り組むべきなのは、幸之助が求めた本当の理念経営を堅持する方法を伝えることである。さらに、経営の屋台骨となる「生きた経営理念」を確立させ、実際に「その経営理念を売って儲けている」企業を増やすことなのである。そのためには我々もメソッドを見出すべく革新させていかなくてはならない。

見てきたように、われわれの部門の仕事は、昔は松下幸之助の人となりを紹介する著書を刊行するだけでよかったものが、世間における幸之助のリアル感が次第に失われるとともに、いかに解説するかという難しさが常に先立つようになってきた。そしてついには、「松下幸之助」という人間の紹介抜きで、理念経営のあり方を現場の隅々まで取材し、その実践の効果をきっちりと検証して、提示しなければ売れなくなり得る時代になりつつある。ボードゲームの開発もそのためのチャレンジであった。購入する人は、幸之助を知っている人ではなく、知らないけれども学びができそうな期待に対して対価を払うのである。

本稿で PHP 研究所経営理念研究本部の活動の一端をご紹介した意義はどこにあるかといえば、松下幸之助研究に端を発しながら、あらゆる可能性を検討し、理念経営のあり方を示唆するメソッドを開発していくその変遷、その必然性を正直に示したというところであろうか。これまでの多くの識者の理解と協力に感謝を述べるとともに、これからの変わらぬご支援を心より願いたい。