

松下幸之助・透徹の思想（二）

— P.H.P 理念の誕生とその時代 —

青野豊作

I “七つの凍結・制限令”と松下幸之助

● 吹き荒れたGHQ猛台風

“敗戦国日本”がGHQ（連合国最高司令官総司令部＝マッカーサー総司令部）の、初期占領下にあつた時期。昭和二十（一九四五）年八月十五日の敗戦の日から、二十五年一月二十一日の「財閥商号使用禁止令公布」に至る時期は悲惨をきわめた。

GHQが“日本民主化”的旗印の下で、日本本の国情と国民感情を無視した、理不尽そのものの諸政策を断行。その都度、日本国民はキリキリ舞いさせられたのみか、文字通り、塗炭の苦しみを味わわされたのである。

なかでも、度重なるGHQ猛台風に直撃された経済界の惨状には目を覆うものがあつた。GHQ猛台風は、GHQ（連合国最高司令官総司令部＝マッカーサー総司令部）の、初期占領下にあつた時期。昭和二十（一九四五）年八月十五日の敗戦の日から、二十五年一月二十一日の「財閥商号使用禁止令公布」に至る時期は悲惨をきわめた。

GHQが“日本民主化”的旗印の下で、日本本の国情と国民感情を無視した、理不尽そのものの諸政策を断行。その都度、日本国民はキリキリ舞いさせられたのみか、文字通り、塗炭の苦しみを味わわされたのである。

なかでも、度重なるGHQ猛台風に直撃された経済界の惨状には目を覆うものがあつた。GHQの指令によつて三井物産が二百二十三社に、三菱商事が百三十九社に解体・分割されたのははじめ、財閥商号使用禁止令で長い歴史と実績を誇る社名の変更を余儀なくされた企業が数多く出た。そればかりではない。GHQ猛台風に難ぎ倒されて、会社消滅へと追い込まれた企業も多かつた。

当時、GHQとの折衝に従事した経済人の一人、高杉晋一（のちに三菱電機社長）は次のように回想している（「財界回想録・下」日工業俱楽部、一九六七年刊より抜粋。括弧内『引用者』）。

若干の補足をしておきたい。
右の高杉晋一の回想談は、実は、有無を言わせない強引そのもののやり方で民主化政策を押し進めたGHQの高官らの中に、政策をタネに強請りまがいのことをして私腹を肥やした連中が少なからずいたこと（後述）を言外で非難している。他の経済人らの回想談の中にも同じ主旨の発言が数多くみられる。いずれも戦勝国という立場にモノを言わせての

た。GHQの指令によつて三井物産が二百二十三社に、三菱商事が百三十九社に解体・分割されたのははじめ、財閥商号使用禁止令で長い歴史と実績を誇る社名の変更を余儀なくされた企業が数多く出た。そればかりではない。GHQ猛台風に難ぎ倒されて、会社消滅へと追い込まれた企業も多かつた。

のが一つの目的であったようである。しかし、彼ら（GHQ）は、これを經營の民主化と言つていた。

彼らは、常に民主化、すなわち政治の民主化、経済の民主化、教育の民主化といった場合に、民主化の旗印の下に諸政策を断行した。実にいい具合の旗印があつたものである】

理不尽そのものの、民主化政策に苦しめられ泣かされた人たちが数多かったことをいまに伝えている。

松下幸之助と松下電器（とグループ企業）もまた例外ではなかつた。

松下幸之助と松下電器もまた、前回みたように「七つの凍結・制限令」によつて自由な企業活動を封じられている。結果、五年もの間、経営再建もままならないばかりか、経営破綻寸前の経営を続けることになつたのであつた。

まず、七つの凍結・制限令そのものの中身を再確認しておこう。

●不可解なる「財閥家族指定」

それは次の七つからなつてゐる（別掲表「連合國総司令部（GHQ）の初期占領政策と松下電器」参照）。

- ・昭和二十一年三月十六日。松下電器、制^{*}限会社の指定を受く。
- ※注「会社の解散の制限等に関する勅令」（制限会社令——昭和二十年十一月二十四日公布）
- ・同年十二月七日。松下電器、持株会社の

は、勅令（天皇の名による法律公布）の形をとつてゐるもの、もちろんGHQ指令にもとづいてのもの。これによつて資本金五百万円以上の企業は、会社財産の処分、配当、解散等を禁じられたが、これは日本の主要企業の解体・弱体化を目論んでいたGHQ内の強硬派（ニュー・ディール左派）がまず、主要企業のすべてを現状にクギ付けにしておいてから、ゆつくりと料理しようと考えたものであつた。GHQは財閥解体、大企業の集中力排除の第一ステップと位置づけていた。

昭和二十一年六月三日の、松下幸之助に対する「財閥家族指定」がそれである。

指定を受く（次頁表「持株会社指定」参照）。

- ・昭和二十三年一月八日。松下電器、過度経済力集中排除法の指定を受く。

いずれも形の上では日本政府の告示といふ法的手続きをとつてゐたものの、その実、GHQが実行を指令したもの。それで、これらの「七つの凍結・制限令」の中に、それから六十余年経つた現在でも不可解きわまるものも含まれていた。

昭和二十一年六月三日の、松下幸之助に対する「財閥家族指定」がそれである。

財閥（ファミリー・コンツェルン）の解体は、GHQが初期占領政策の最重点施策としていたもの。昭和二十年九月六日にトルーマン米大統領が承認・決定した「降伏後ニ於ケル米國ノ初期対日方針」の中でも最重要政策の一つとして打ち出されていた。さらに、この方針にもとづいて昭和二十年十月二十二日の時点では、GHQが改めて「十五財閥」の解体指令（GHQ覚書）を発してもらいた。

これは初期対日方針ですでに解体対象となっていた四大財閥企業——三井本社、三菱本

3 論叢 松下幸之助 第11号 2009年4月

持株会社指定(第1次～第5次指定＝計83社)

第1次指定 — 昭和21年9月6日 — 5社	
<ul style="list-style-type: none"> ・指定区分 — 四大財閥と軍需産業的性格濃厚な第一級的財閥本社。 ・解体措置 — 解体整理るべき会社・5社。 <ul style="list-style-type: none"> 1)三井本社、2)三菱本社、3)住友本社、4)安田保善社、 5)富士産業 — 注・旧中島飛行機。 	
第2次指定 — 昭和21年12月7日 — 40社	
<ul style="list-style-type: none"> ・指定区分 — 第1次指定に準ずる営業部分を有する持株会社的性格の財閥本社。 ・解体措置(I) — 解体整理るべき会社・7社。 <ul style="list-style-type: none"> 1)川崎重工業、2)日立本社、3)浅野本社、4)古河鉄業、5)渋沢同族、 6)大倉鉄業、7)野村合名。 ・解体措置(II) — 持株会社的性格を排除るべき会社・33社。 <ul style="list-style-type: none"> 1)理研工業、2)日本曹達、3)日本窒素肥料、4)日立製作所、5)日電興業、6)王子製紙、 7)東京芝浦電気、8)沖電気、9)沖電気証券、10)日本無線、11)松下電器産業、 12)日本製鉄、13)昭和電工、14)日産化学工業、15)帝国鉄業開発、16)日本郵船、 17)大阪商船、18)山下汽船、19)東洋紡績、20)大建産業、21)鐘淵紡績、 22)大日本紡績、23)片倉工業、24)郡是工業、25)内外綿、26)富士瓦斯紡績、 27)敷島紡績、28)帝人人造絹糸、29)日清紡績、30)倉敷紡績、31)日本毛織、 32)大和紡績、33)神戸製鋼所。 	
第3次指定 — 昭和21年12月28日 — 20社	
<ul style="list-style-type: none"> ・指定区分 — 第2次に指定の持株会社の従属有力会社。 ・解体措置(I) — 持株会社的性格を排除るべき会社・18社。 <ul style="list-style-type: none"> 1)三井鉱山、2)北海道炭鉱汽船、3)三井化学工業、4)三井物産、5)三井船舶、 6)三菱重工業、7)三菱鉄業、8)三菱電機、9)三菱化成工業、10)三菱商事、 11)扶桑金属工業、12)日本電気、13)日新化学工業、14)住友電気工業、15)井華鉄業、 16)日本鉄業、17)日本钢管、18)古河電気工業。 <p>〈注〉上記のうち、三井物産と三菱商事の2社は、翌昭和22年7月3日、GHQによって即時、かつ徹底的な解体を指令され、三井物産は223社、三菱商事は139社に細分化された。</p> ・解体措置(II) — 経済民主化の観点から解体を必要とする会社・2社。 <ul style="list-style-type: none"> 1)内外通商、2)浅野物産。 	
第4次指定 — 昭和22年3月15日 — 2社	
<ul style="list-style-type: none"> ・指定区分 — 電気通信施設工業に関し、独占的地位を占める会社。 ・解体措置 — 企業の口座管理を必要とするため解体整理るべき会社・2社。 <ul style="list-style-type: none"> 1)国際電気通信、2)日本電信電話工事。 	
第5次指定 — 昭和22年9月26日 — 16社	
<ul style="list-style-type: none"> ・指定区分 — 中小ないし地方的財閥本社。 ・解体措置 — 解体整理るべき会社・16社。 <ul style="list-style-type: none"> 1)大原合資(注・代表=大原総一郎。以下・同)、2)片倉組(片倉兼太郎)、 3)若狭興業(森曉)、4)豊田産業(豊田利三郎)、5)林兼商店(中部幾次郎)、 6)鈴木三栄(四代・鈴木三郎助)、7)山下株式(山下太郎)、8)寺田合名(寺田甚吉)、 9)石原合名(石原廣一郎)、10)岡崎本店(岡崎忠雄)、 11)大和殖産(八代・武田長兵衛)、12)辰馬本家商店(辰馬吉男)、 13)服部合資(服部玄三)、14)定徳会(川崎八右衛門)、15)関東興業(小倉房蔵)、 16)共同興業(二代・浅野總一郎)。 	

〈注〉上記の表の作成に際しては、次の資料を参考にした。

- 1)『安田保善社とその関係事業史』(1974年6月、「安田保善社とその関係事業史」編修委員会刊)
- 2)日本経済史研究会編『近代日本人物経済史・下』(1955年8月、東洋経済新報社刊)
- 3)東京大学社会科学研究所編『戦後改革——7 経済改革』(1974年5月、東京大学出版会刊)

社、住友本社、安田保善社のほかに、次の十
一社を追加指定したものであった。

川崎重工業、日産本社、浅野本社、富士産
業（旧・中島飛行機）、渡沢同族、日本窒素肥
料、古河鉱業、大倉鉱業、野村合名、理研工
業、日本曹達の十一社である。

つまり、この時点——昭和二十一年十月二十

二日の時点では、松下幸之助と松下電器は財
閥企業の指定外とされていたのである。ところ
が、それから半年余にして状況が一変。昭
和二十一年六月三日にGHQが再度発した覚
書——「十四財閥家族指定」で突如、松下幸
之助が追加指定されているのである。

これはいま振り返ってみても、不可解その
ものでしかない。

●財閥家族指定をめぐる謎

改めて昭和二十一年六月三日に、GHQが
再度発した覚書によって「財閥家族」に指定
された家名と人数をみよう。

この時の指定は、前年十月のものと異なり、
財閥企業ではなく、家族名（一族・ファミリ
ー名）をもつてなされている。これはGHQ

指令にもとづいて、当時、財閥解体問題を所
管していた大蔵省が理財局長名で告示すると
いう形で行なわれていて、次の内容となつて
いた（九頁表「連合国総司令部（GHQ）の初
期占領政策と松下電器（その2）」参照）。

三井一一名。岩崎（三菱財閥）一一名。

住友一四名。安田一十名。中島一五名。野

村一四名。浅野一四名。大倉一四名。古河

一一名。鈴川（日産コンツェルン）一一名の、

計五十六名と、川崎、渡沢、大河内（理研コ

ンツェルン）の計六名と松下幸之助。

うち、この時に新しく追加指定となつたの
は、ひとり松下幸之助のみであった。他方、
前回、十五財閥企業にリストアップされてい
た日本窒素肥料（日窒コンツェルン—野口ファ
ミリー）と、日本曹達（日曹コンツェルン—中
野ファミリー）は除外されていた。

なぜなら、GHQが再度、財閥家族を指定
する直前の、昭和二十一年五月中旬の時点で

※日本窒素肥料（日窒コンツェルン） 野口
遵（明治六年・一八七三年～昭和十九年・一九
四四年）が創業。戦前・戦中に朝鮮と南方

財閥家族を「戦争犯罪人」もしくは「最高ノ
戦争協力者」と見なしして厳しく監視する旨の
通達を改めて発していたからである。

この間の事情については、安田財閥史
〔安田保善社とその関係事業史〕同編修委員会、
一九七四年刊）が詳しく伝えている。

※日本曹達（日曹コンツェルン） 中野友礼（

（明治二十年・一八八七年～昭和四十年・一九
六年）の創業で、発酵アルコールの製造
からスタート。戦時に事業を拡大し、肥
料、石油化学事業を中心とした一大コンツ
ェルンへと発展した。

それによると、昭和二十一年五月十五日に、安田保善社涉外室のスタッフが三井、三菱、住友の三社の担当者らとともに大蔵省に呼び出されていて、その時にGHQの意向（注・それは当時、財閥解体問題を所管していた大蔵省に対するGHQの厳重注意と警告という形で発せられている）を知らされているのだが、その内容が問題なのである。

● G H Q、締め付けを強化

うち、最も注目を要する個所を抜き出してみよう。【安田保善社とその関係事業史】は、次のように伝えている。

※注 以下の記録文は、昭和二十一年五月十五日に安田保善社涉外室が大蔵省を通じて知られたGHQの意向を即日、安田各家に報告した時のもの。重要文書として保存されてきた（以下、引用に際しての句読点・傍点・ルビおよび括弧内=引用者）。

「一、生活予算二関スル「マ司令部」（マッカーサー総司令部=G H Q）ノ意図（意向）二付テ

従来、財閥四社（三井、三菱、岩崎、住友、

安田）各家ノ予・決算ニ関シテハ、大蔵省ノ査定ニ一任セラレ、隨時、司令部の検査ヲ受クルコトアル可シトナリ居リタル処、今般、司令部ヨリ（昭和二十一年）三月迄ノ決算報告ニ閑シ、相当露骨、且、辛辣ナル警告ヲ大蔵省ニ対シテナセり。

即チ、財閥一族ハ戦争犯罪人、或ハ最高ノ

戦争協力者トシテ思考スルモ、現在迄ノ所、

巢鴨（注・戦争犯罪者の収容所。当時、東条英機ら三十九名が戦争犯罪人として拘置された）ニ収容スルコトヲセズ、其ノ日常生活ヲ注視セリ。

然ル処、各家各人ハ相当程度ノ謹慎生活ヲナスベキニ不拘、従来ト何等変化ナキ日常生活ヲ享受セルハ大蔵省ノ粗漏ナル査定ノ結果ニシテ、各人ノ生活様式亦不当ナリシトシ、今后（今後）三カ月予算ニ付テハ、マ司令部ニ於テ直接査定スペク、各家ヨリノ提出書類ノ無審査、即時提出ヲ命ぜラレタリ（以下、略）」

※注 三井、三菱（岩崎）、住友、安田の四大

財閥の家族（ファミリー）は、昭和二十年八月十五日の敗戦の日の直後から、『準戦争犯

罪人』として、G H Qの厳重監視下に置かれ、各家の生計費も厳しく制限された。生計費は『賤民以下』とされ、三ヵ月ごとに事前に大蔵省を通じてG H Qに予算を提出し、許可を得ることとされていた。

右の記述のうち、とくに注目を要するのは次の二点である。

まず一つは、G H Qが財閥家族を『戦争犯罪人』あるいは、『最高ノ戦争協力者』と見なしていること。それも本来なら戦争犯罪人として巢鴨に拘置すべきところを今まで格別の温情をもつて見逃してきたのだとしている。つまり、今後もG H Qの意向に逆らうのなら戦犯として巢鴨に拘置するぞ、と脅しているのである。

二つに、大蔵省の監視が甘いから財閥家族が謹慎生活をせず、従来と変わぬ生活をしているときめつけていること。これは財閥家族がG H Qが許可基準とした『賤民以下』の生計費では生活できず、秘かに家財を売却して

連合国総司令部(GHQ)の初期占領政策と松下電器

(その1:昭和20年8月~昭和20年11月)

	主要事項と初期占領政策	松下電器——主要事項
昭和二十年 (一九四五年)	<p>8月15日 正午、戦争終結の「詔書」を放送。日本政府、ボツダム宣言を受諾して連合国に無条件降伏。 △△ 鈴木貫太郎内閣総辞職。</p> <p>8月17日 東久邇宮稔彦内閣発足。</p> <p>8月28日 連合国軍先遣隊、厚木飛行場に到着。以降、日本各地に連合国軍進駐。</p> <p>8月30日 連合国最高司令官(S C A P)、ダグラス・マッカーサー、厚木に到着。</p>	<p>8月16日 社主・松下幸之助、緊急幹部会で、日本精神をもって難局に対処することを強調。 ※松下幸之助、50歳。</p> <p>8月20日 社主・松下幸之助、民需生産への転換方針を明示。</p> <p>8月21日 社主指令「松下電器全従業員ニ告グ」配布。</p> <p>8月23日 社主指令「緊急事態ニ処スル経営方針(要旨)」配布。</p>
	<p>9月2日 日本政府、降伏文書に調印。 △△ GHQ、軍需生産の全面停止を指令(指令第1号82項)。</p> <p>9月6日 米大統領、「降伏後ニ於ケル米國ノ初期対日方針」を承認(決定)。直ちにマッカーサーに実行を指令。</p> <p>9月11日 GHQ、東条英機ら39人の戦争犯罪人の逮捕を指令。</p> <p>9月25日 GHQ、製造工業の運営に関する覚書(民需生産の一部を許可)。</p>	<p>9月2日 松下電器、GHQの生産中止指令を受く。</p> <p>9月下旬 松下電器の民需生産への転換認可。電池、電球、電熱器、ラジオの生産再開。</p>
	<p>10月5日 東久邇宮内閣総辞職。</p> <p>10月9日 幣原喜重郎内閣発足。</p> <p>10月11日 マッカーサー、新任挨拶の幣原首相に對し、口頭で「五大改革」の断行を要求。 ※五大改革=1)婦人解放——婦人參政権、2)労働組合の結成奨励、3)学校教育の民主化、4)秘密審問司法制度の撤廃、5)経済機構の民主化。</p> <p>10月22日 GHQ覚書——十五財閥指定(財閥解体への第一弾)。 ※四大財閥(三井本社、三菱本社、住友本社、安田保善社)を含む十五財閥企業に對し、事業内容と資産内容の報告書の提出を指令。 ※十一大家閥企業(川崎重工業、日産本社、浅野本社、富士産業=旧中島飛行機、浜沢同族、日本窒素肥料、古河鉄業、大倉鉄業、野村合名、理研工業、日本曹達)。</p>	<p>10月—— 松下電器、全製造所が生産体制を整える。販売面でも東京、名古屋、福岡に出張所を再開、生産販売は一応軌道に乗る。 ※10月時点での生産品目。 <ul style="list-style-type: none"> ・ラジオ、同部品、ラジオ用キャビネット、乾電池、蓄電池、電極、探見電灯、ペーライト。 ・モートル、トランス、扇風機、フォノモーター、パン焼器、ロースター。 ・アイロン、電気コンロ、ストーブ、電球、豆球。 <p>※左(10月22日)の時点では、松下電器は十五財閥企業の中に含まれていない。</p> <p><メモ></p> <p>※10月15日 合名会社・安田保善社理事会、保善社解散を決定。</p> <p>※10月22日 三井同族会議、三井財閥解体を決定。</p> <p>※11月1日 (株)三井本社株主総会、岩崎両家当主及び財閥首脳の総退陣を決定。</p> <p>※11月7日 (株)住友本社、解散の方針を発表。</p> </p>
	<p>11月6日 GHQ、持株会社の解体に関する覚書。 ※持株会社整理委員会の設立、独占的組織解体計画の設定ほかを指令。</p> <p>11月24日 「会社の解散の制限等に関する勅令」(制限会社令の公布)。 ※資本金500万円以上の会社の譲渡・解散の制限他。 ※制限会社は、一次~八次にわたって指定され、第八次指定(昭和23年6月)で累計83持株会社、約4,500子会社となった。</p>	<p>11月3日 社主・松下幸之助、臨時経営方針発表会で松下電器の進むべき道を明示。</p>

生計費に充てていたことを咎め立てたものであつた。そして三つに、ゆえに今後、GHQが財閥家族の生計費をも直接チェックし、わずかの予算外支出をも認めぬ、としている。いずれも、GHQが昭和二十一年五月中旬の時点では、財閥家族への締め付けを一段と強化したことを見えていた。それまで若干なりともみられた理解と温情が一掃されているのである。

松下幸之助が「財閥家族」として突如、追加指定されたのは、まさにそうした時点でのことであったのである。

これは松下幸之助もまた「戦争犯罪人」もしくは「最高ノ戦争協力者」としてリストアップされたことを意味していた。当然のこと、松下幸之助もまたGHQの監視下に置かれ、生計費までを厳しく制限されることとなつた。それで次なる問題——疑問が出てくる。ほかでもない。

なぜ、この時点で松下幸之助が突如、財閥家族に追加指定されたのか、である。

GHQは当時、指定した理由を一切明らかにしていない。それはかりか、松下幸之助を含む合計六十三名の、財閥家族の指定基準等についても一切明らかにしないまま、一方的に、それも有無を言わざぬというやり方でGHQ覚書（GHQ指令）を発して、當時、財閥問題を所管していた大蔵省に即日、告示するよう命じているのである。

これまた、戦勝国という立場を嵩にきての、強引そのもののやり方でしかなかつた。

反面、それゆえにこの時の「十四財閥家族指定」は、疑惑の目でみられることになつた。

この時点では日本窒素肥料（野口ファミリー）と日本曹達（中野ファミリー）の二社が除外されたこと、また松下幸之助が追加指定されているのに、他の「地方財閥」が含まれていないことのウラに何か特別の事情、つまり、これまで、かねてから噂されているGHQの一部の高官らと一部の日本側の経済人らとの間に不明朗な金銭のやり取りがあつてのものではないかとする噂が流布されている。そこで今回、小稿を執筆するにあたつて改めて各種の史料をもとに当時の状況を可能なかぎり

調べ直してみた。

結果、いくつかの事実が浮き彫りとなつた。次に改めてみていくことにしよう。

※注1 GHQが財閥家族の指定基準を明らかにしないままに「十四財閥家族」の指定を行なつたことはのちに問題となつた。それで財閥家族に関する管理が大蔵省から持株会社整理委員会（昭和二十一年八月八日に発足＝後述）へ移管された時点で、改めて指定基準（後述）が定められて再審査された。結果、翌二十二年三月十三日に、指定された十四財閥・六十三名（第一次指定）のうち、川崎、波沢、大河内、松下の四家・七名が指定から除外された。但し、四家・七名はGHQへの配慮から二十三年十一月まで引き続き大蔵省の管理下に置かれた（次頁表「連合国総司令部（GHQ）の初期占領政策と松下電器（その2）」参照）。

※注2 右の再審査は、次の七項からなる指定基準のもとに行なわれた。

(1) 財閥家族を名乗る尊卑族三親等およびその家族（但し姻族を含まず）。

(2) 年齢性別を問わず。

連合国総司令部(GHQ)の初期占領政策と松下電器

(その2:昭和20年12月~昭和21年6月)

昭和二十一年 十二月	12月8日 GHQ、制限会社の規制に関する覚書(制限事項を大幅に拡張)。 12月22日 労働組合法公布。	12月 12月	社員・工具の区別を廃し、一律月給制となる。 能率研究所開設。
	1月1日 天皇、神格化否定の詔書(天皇の“人間宣言”)。 1月4日 GHQ、軍国主義者の公職追放、及び超國家主義団体・27団体の解散を指令——公職追放令の第一弾。 1月7日 米政府派遣の日本財閥調査団来日(3月14日に報告書を米政府に提出)。 1月19日 GHQ覚書(財閥持株会社18社、及び十四財閥家族に関する資料提出を日本政府に指令)。 1月20日 GHQ覚書(賠償第一号優先施設として旧軍需工場約400をGHQの管理下に置く)。	1月15日 1月30日	社主・松下幸之助、経営方針発表会で専門細分化の方針を強調。 松下産業労働組合結成(昭和22年1月松下電器産業労働組合となる)。 社主・松下幸之助、結成式に出席を求め、祝辞を贈る。
昭和二十二年 二月	2月3日 マッカーサー、GHQ民政局に日本国憲法草案作成を指示。 2月10日 政府、経済危機緊急対策を発表。 2月17日 金融緊急措置令(新円切替え)——即日施行。		
昭和二十二年 三月	3月3日 物価統制令公布。 3月16日 制限会社令改正公布——指定会社の活動制限強化。 ※大蔵省、四大財閥を含む393社を制限会社に指定。	3月16日	松下電器は関係会社32社とともに制限会社に指定される。 ※資本金の変更、利益の配当、剰余金の分配、動産・不動産・有価証券の売却、贈与ほか、権利の移転を生ずる行為に種々の制限を受けた(解除日=昭和25年10月12日)。
昭和二十二年 四月	4月10日 新選挙法による初の衆議院議員選挙——第22回衆議院議員総選挙(自由141、進歩94、社会93、協同14、共産5、諸派38、無所属81)。 4月20日 持株会社整理委員会令公布。(同委員会の設置=8月9日) 4月22日 幣原内閣総辞職(以降、5月22日の第一次吉田茂内閣発足まで空白)。		※社主・松下幸之助、昭和21年4月15日号の松下電器産業社内新聞で、「制限会社指定に際して」と題して所信発表。“公明正大であれ”他を力説し、社員の奮起を促す。
昭和二十二年 五月	5月3日 極東国際軍事裁判所開廷。 5月22日 第一次吉田茂内閣成立。 5月— GHQ経済科学局トップ交替人事。ニュー・ディール左派が登板。以降、財閥解体政策激化へ。	5月25日	社主・松下幸之助、「新円経済と経営」についての社内公開討論会で当面の施策を発表。
昭和二十二年 六月	6月3日 GHQ「財閥家族指定」の覚書。 同日、大蔵省が本指令に基づいて理財局長名をもつて十四財閥家族63名を「指定家族」に指定——但し、本決定の昭和22年3月13日まで、仮指定扱いとされた。 6月12日 政府、公職適否審査委員会の設置を決定(7月1日、同委員会官制公布)。	6月3日	松下幸之助、財閥家族の指定を受く。 ※十四財閥の財閥家族指定——三井(11名)、岩崎(11名)、住友(4名)、安田(10名)、中島(5名)、野村(4名)、浅野(4名)、大倉(4名)、古河(2名)、鯨川(1名)の十家66名。 ※これに加え川崎、渋沢、松下、大河内の四家7名が指定された——仮指定。 ※川崎、渋沢、松下、大河内の四家は昭和22年3月13日の本指定で除外され、このあと23年11月まで大蔵省の管理下に。

- (3) 所有有価証券、現金、預貯金合計百万円以上。
- (4) 所有家屋五百坪(約一、六五〇平方メートル)、宅地二千坪(約六、六〇〇平方メートル)、農地山林五十町歩(約四九・五ヘクタール)以上。
- (5) 当該会社発行総株数に対し、持株率一〇%以上の株式などの所有者。
- (6) 企業支配力または発言力の程度。
- (7) 過去の経歴。
- ※ 付記すると、右の七つの指定基準そのものがどのようにして定められたかは不明。
- 今回の調査でも可能なかぎり史料にあつたものの、不明のままに終つた。

II 風の中での第一歩

● 穏健派から過激派へ

GHQの初期占領政策、なかんずく経済民主化政策は苛酷そのもの。いささかの容赦もない形で押し進められた。しかし当初段階では、それでもまだ救いがあった。

GHQの経済政策担当部局・経済科学局のトップ、R.C.クレーマー大佐が前回の小

稿(第1回、「P.H.P理念の芽はえとその時代」)で述べたように、比較的に稳健な姿勢をもつて対処。四大財閥の解体問題でも、GHQ内の強硬派を抑え、日本側の自発的解体を求めるという姿勢に終始し、強権を振りかざすこともなかつたからである。

野田岩次郎(当時、持株会社整理委員会の委員内定)のちに同委員その他を経てホテルオーラ会長)は、まず、次のように回想している(以下、前掲「財界回想録・下」より抜粋)。括弧内=引用者)。

「クレーマー大佐が解体を強力に押したのは、十財閥(注・三井、三菱—岩崎、住友、安田、中島、野村、浅野、大倉、古河、鮎川)のうち、三井、三菱、住友、安田の四つだけで、他の財閥は第二義的に考え、そつたいしたものと思つていなかつた節がある。

(また)四大財閥に対しても、財閥自身が民主化の趣旨を理解して自発的に解体を行なうことにして(それぞれが自発的に作成した)整理案を出せと、穏便に要求したのであった。クレーマー大佐の下で、ヘンダーソン氏(注・マック・ヘンダーソン=初代・反トラスト・カルテル課長)が実務を担当していたが、彼もまたクレーマーの意向を汲んで、割合、寛大な気持ちで日本人と接触していた」

補足しておこう。

R.C.クレーマー大佐は、もともと実業

ば小さくなる。結局、実施面は担当官によつて大いに左右されたのである。「

そして、こう続いている。

連合国総司令部(GHQ)の初期占領政策と松下電器

(その3：昭和21年7月～昭和22年3月)

昭和 二十 一年 （一 九 四 六 年）	7月26日 政府、第二次農地改革案を決定（10月21日、農地改革法案成立、公布）。	7月～ 松下電器の8工場が賠償工場の指定を受く（昭和27年1月までに逐次解除）。
	8月8日 政府、戦時補償打ち切りの根本方針を決定。 ※戦時補償打ち切りに伴う法的措置＝10月19日。	8月11日 松下電器、戦時補償の打ち切りと、特別經理会社の通告を受く。 ※8月以降、G H Q担当官ら、相次いで松下電器を視察。 ※8月— 戦後初のお盆を迎えて、各工場で盆踊りの夕を開催。
	9月6日 持株会社整理委員会、三井本社・三菱本社・住友本社・安田保善社・富士産業（旧中島飛行機）を持株会社に指定（第一次指定。以後第五次まで83社を指定）。	
	10月8日 復興金融公庫法公布（昭和22年1月25日発足）。	10月2日 社主・松下幸之助、「新經營指導方針発表会」で新事態に処する道を力説。
	11月3日 日本国憲法公布。 11月8日 政府、G H Qの指令に基づき公職追放の要項を発表—追放範囲を地方公職に拡大。 11月25日 会社の証券保有制限に関する件公布。 11月26日 G H Q、十大財閥家族の全資産を持つ持株会社整理委員会に移管する覚書。	11月3日 松下幸之助、P H P研究所を設立。 ※松下幸之助は、このあと婦人団体、各役所、青年会らでP H P理念普及のための講演活動を開始。昭和21年暮れまでに40数回講演。 11月21日 松下幸之助、及び常務以上の役員が公職追放の指定（G項—a）を受く（昭和22年5月22日に解除）。
	12月27日 政府、石炭・鉄鋼を中心とする傾斜生産方式を閣議決定。	12月7日 松下電器、持株会社の指定を受く（第二次指定—40社）。 ※下記17社、松下電器と関係を絶ち、自主独立会社となる。 松下金属(株)、松下電工(株)、松下造船(株)、松下木材(株)、松下飛行機(株)、松下食品工業(株)、松下鉱業(株)ほか。
	1月4日 公職追放令改正—追放範囲を3親等、議論界・地方公職に拡大。 1月18日 全官厅労組共闘委員会、スト（2月1日ゼネスト）突入宣言。 1月31日 マッカーサー、2・1ゼネスト中止命令。	1月10日 社主・松下幸之助、經營方針発表会でP H P運動についての全員の理解と協力を要望。 1月— 「ナショナルショップ」発刊。 1月— 松下幸之助ら、公職追放G項—aよりbに修正される。 1月29日 松下幸之助、P H P理念をテーマに鳥養利三郎、湯川秀樹との鼎談（於：京都・精風園）。 ※松下幸之助は、前年に引き続き、PHP理念の普及のための講演活動を開始。昭和22年一年間で、200回余の講演を行なった。
	2月6日 経済復興会議結成。	2月— 拘束8時間労働制実施。
	3月3日 公職資格訴願審査委員会官制公布。 3月11日 G H Q、米軍ドルの円換算率1ドル＝15円を50円に引上げ。 3月31日 教育基本法、学校教育法各公布（6・3・3制を規定）。	3月28日 松下幸之助、P H P講演懇談会（於：京都・東本願寺）。

家出身。百貨店、織維分野で名経営者ぶりをうたわれた人物であった。彼は戦前、若くしてニューヨークの大百貨店ギンベル・ブラザーズと、織維品販売のチエーン・ストア、アソシエーテッド・ドライグッズ社の、二社の再建を成し遂げているが、当時、米国駐在の日本商社マンらと親交を重ねていて、日本の経済界の事情にも通じていた。

そうした経歴もあってのことだろう。クレマーは、敗戦直後にGHQの初代・経済科学局長として日本に赴任してからも、日本の企業と経済人らをことさらに敵対視することはなかつた。

GHQ内の数少ない知日派、穏健派とされたゆえんだった。が、それが米国本国で問題視されてのこととされている。R・C・クレマー大佐は昭和二十年十二月末に突然、解任されて帰国。代わってGHQの二代・経済科学局長として赴任してきたのが過激派のW・F・マーカット少将だった。

●過激派——ユー・ディール左派の台頭
W・F・マーカット少将は、前回ふれたよ

うに新聞記者から職業軍人へと転身した人物で、性格は直情徑行型。経済政策にうとく、政策遂行はもっぱら部下任せだった。そのマーカットを、彼と前後して米本国から赴任したペーカー代将、コーエン（文官）、ファイン（同）の三人の顧問（いずれも経歴、フルネーム不詳＝後述）が支えている。

他方、この三人の顧問団の助言で、経済科学局の組織拡充がなされている。そしてこのあと昭和二十一年五月にかけて、米本国で失職していた過激派のユー・ディール左派（前回の小稿参照）が採用され、相次いで日本に赴任しているが、同年五月下旬に赴任してきた人物こそが問題だった。

五月下旬のこと。初代・経済科学局長のR・C・クレマー大佐の意向を汲んで日本人にある程度の理解と温情をもつて対処していた、マック・ヘンダーソン初代・反トラスト・カルテル課長が突然にフィリピンへの転属を命じられ、その後任にE・C・ウェルシユ（文官）が着任したのである。

E・C・ウェルシユは、やはり前回の小稿でみたようにユー・ディール左派に属する

人物。峻烈そのもののやり方で財閥解体と大企業分割を断行し、日本の経済人らから「ミスター・ダイナマイト」あるいは「破壊派リーダー」として恐れられた人物である。ウェルシユは着任早々からミスター・ダイナマイトぶりを發揮している。

この間の事情もみておこう。当時、持株会

社整理委員会の委員としてウェルシユとの折衝にあたつていた、前出の野田岩次郎は、まづ、次のように回想している（前掲「財界回想録・下」）。

「いくら明敏な人間といえども、他国に行ってその国の複雑な事情を極めて短時間の間に、自ら法律その他の資料を集めてこれを消化することは不可能である。それでは新米のウェルシユ氏が如何にして財閥解体、企業分割の具体案をこのようにすばやく立案し得たのか。

それは彼の下に有能な人がいたからだ。その主なものとして、ブッシュ、ランドール、ギレスの三氏を挙げなければならない。（うち）かのブッシュは見るからに陰気な男

連合国総司令部(GHQ)の初期占領政策と松下電器

(その4：昭和22年4月～昭和23年1月)

昭和二十二年（一九四七年）	4月7日 労働基準法公布（労働民主化、9月1日施行）。	4月—— 月刊「PHP」誌創刊。
	4月14日 独占禁止法公布（私の独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律——7月20日施行）。	
	4月17日 地方自治法公布。	
	5月3日 日本国憲法施行。 5月20日 吉田内閣総辞職。	5月10日 松下幸之助、P.H.P講演懇談会（於：京都・西本願寺）。 5月22日 松下幸之助ほか全重役とも公職追放に該当しないことが政府により確認される。
	6月1日 片山哲内閣発足（社会・民主・国協の3党連立内閣）。	6月—— 社主の名称を社長と改める。
	6月10日 GHQ、8月15日からの民間貿易（制限付民間貿易）の再開を認可。	
	7月1日 公正取引委員会発足。 7月3日 GHQ、商事会社の解体に関する覚書——三井物産(株)、三菱商事(株)の即時、かつ徹底的な解体を指令。 ※三井物産は223社に、三菱商事は139社に解体された。	
	7月4日 政府、経済実相報告書（第一次経済白書）を発表。 ※副題——「財政も企業も家計も赤字」	
	8月4日 最高裁判所発足。 8月12日 GHQ、財閥所有証券の一般への売出開始を発表。	
	9月16日 GHQ、中間賠償第一次分として17軍工廠の工作機械などに申し発表。 9月18日 持株会社整理委員会、地方財閥として大倉、片倉など16社を指定。	9月1日 松下幸之助社長、「臨時経営方針」を発表。「経営の向上と信用の保持に最善の努力を望む」と社員に要望。
昭和二十三年（一九四八年）	10月30日 関税・貿易に関する一般協定（GATT）調印。	
	11月14日 政府、電力危機突破対策要綱を決定。 11月19日 農業協同組合法、農業団体整理法各公布。 11月30日 職業安定法公布。	
	12月18日 過度経済力集中排除法（集排法）公布。昭和24年6月30日までの時限立法。	
	12月20日 臨時石炭鉱業管理法（炭鉱国家管理法）公布。昭和24年6月30日までの時限立法。	
	1月6日 ロイヤル米陸軍長官、「日本を全体主義（共産主義）に対する防壁にする」と演説。 ※対日占領政策の変化を示すものとして注目される。	
	1月7日 財閥同族支配力排除法公布。 1月31日 金融機関の再建整備計画提出完了（61行が9割減資。10月1日、各銀行新発足）。	

であつたが、前歴は弁護士で占領初期から来日して、日本のあらゆる法律を読み破り、それに精通していた能吏である。一つの法律の改正には、他の各方面の法律がからんでくるが、

あれだけの法令を出させて一連の法律改正を誤りなくやつてのけたのは見事であると言わざるを得ない。これがウエルシューを援けていろいろ意見を述べていたから、ウエルシュー氏もまた彼の影響を多分に受けていたのは否めない」

そして、こう続けていた（括弧内、傍点）引用者）。

「さらに経済民主化の仕事は、（GHQ）民政局の方と密接な関係があり、その方からも経済科学局に対するいろいろ提案をしていたから、ウエルシュー氏はこの人達からも相当の圧迫を受けており、時には、有難迷惑のこともあつたようだ。

その代表的人物は民政局のミス・ハドレー（ミス・エレノア・M・ハードレー）である。彼女は非常に頭がよく、やはりニュー・ディ

ール（左）派であり、完全な赤ではないとしても思想的には相当の左翼で、財閥指定の範囲を拡大するよう極力主張したのはこの人物であった」

●ブラック・ボックス

ミス・エレノア・M・ハードレーは、やはり前回の小稿で述べたようにニュー・ディール左派の筆頭格。彼女のために分割された企業や公職追放になった企業人も多い。そ

のことは当時、彼女に散々な目にあわされた三井財閥の折衝スタッフの一員、江戸英雄（のちに三井不動産社長）が自伝『三井と歩んだ七〇年』（朝日文庫、一九九四年刊）に記しているほか、他の経済人らも指摘している。ただ、それゆえに半面で新たな疑問も出てくる。

「財閥解体は、終戦直後の（昭和二十一年）九月二十二日の米政府声明・対日方針から始まつたが、あれほど厳しいものとは誰も予想できなかつた。（私は持株会社整理委員会初代委員長として（後述）國らずも渦中の人となるに及び、その深刻さに驚いたのである（略）。実情にそぐわぬ要求もかなりあつた。注意を要するのは、終戦直後の占領政策は米国だけの考え方ではなく、米・英・ソ連・中国、四カ国の大連合の対日理事会（前回の小稿参照）で基本方針が決められたことである。財閥解体についても一番厳しかつたのはソ連であり、英國もかなりウルサかつた。また司令部（GHQ）内でも当面の経済科学局よりも民政局の方が辛

種の史料をもとに追究してみた。結果、ここでもいくつかの事実が浮上してきた。

まず一つは、当時の国際政治状況である。

当時、持株会社整理委員会（後述）の初代委員長としてGHQと折衝にあつた笙山忠夫（のちにアラスカバルブ社長）は、次のように回想している（前掲「財界回憶録・下」より抜粋。括弧内は引用者）。

「財閥解体は、終戦直後の（昭和二十一年）九月二十二日の米政府声明・対日方針から始まつたが、あれほど厳しいものとは誰も予想できなかつた。（私は持株会社整理委員会初代委員長として（後述）國らずも渦中の人となるに及び、その深刻さに驚いたのである（略）。実情にそぐわぬ要求もかなりあつた。注意を要するのは、終戦直後の占領政策は米国だけの考え方ではなく、米・英・ソ連・中国、四カ国の大連合の対日理事会（前回の小稿参照）で基本方針が決められたことである。財閥解体についても一番厳しかつたのはソ連であり、英國もかなりウルサかつた。また司令部（GHQ）内でも当面の経済科学局よりも民政局の方が辛

連合国総司令部(GHQ)の初期占領政策と松下電器

(その5：昭和23年2月～昭和23年10月)

昭和 二十三年 (一九四八年)	2月8日 持株会社整理委員会、鉱工業部門257社に対し、集中排除法第一次指定。 2月10日 片山内閣総辞職。 2月12日 東京証券協会、株式店頭売買再開を決定。 2月22日 集中排除法、第二次指定——配給・サービス部門68社。	2月8日 松下電器、過度経済力集中排除法の指定を受く(第1次指定)。 ※上記指定に基づき、松下電器は持株会社整理委員会に、26工場中3工場を閉鎖し、残る23工場をラジオ4工場、真空管3工場、電池7工場、電機2工場、電熱3工場、ガラス4工場とし、別に販売関係を加えた7社案とする計画書を提出。但し、同法は逐次緩和され、昭和24年2月18日に解除された。 2月—— 「PHPのことば その1」として「繁栄の基」を発表。 以降、毎月「PHPのことば」を発表。
	3月10日 芦田均内閣発足(民主・社会・国協の3党連立内閣)。 3月27日 公職適否審査委員会及び公職資格訴願審査委員会廃止の政令公布。	
	4月6日 ドレーパー調査団、工業製品の輸出促進、日本再建4カ年計画を発表。 ※4月1日、ソ連、ベルリン封鎖開始。 4月13日 改正証券取引法公布。	
	5月1日 持株会社整理委員会、集中排除法によるA級50社の指定を取消し、B・C級144社の再編成不要を決定。 5月4日 集中排除審査委員会DRB(五人委員会——委員長キャンベル)来日。これにより集排法の適用著しく緩和。 5月18日 ジョンストン・ドレーパー報告書を発表。 ※賠償の大幅緩和、均衡財政の確立、為替レートの設定、鉱工業生産促進、民間貿易拡大などの経済復興計画を勧告。 5月23日 第2次経済情勢報告書(経済白書)発表。 副題——本格的再建の年。	
	6月22日 政府、物価改定第1次発表(基礎物資7割値上げ)。 6月23日 昭和電工事件(本文参照)。	
	7月20日 政府、経済安定10原則発表。 7月21日 大蔵省、預金封鎖解除。新円一本化。 7月29日 持株会社整理委員会、銀行・信託会社に集中排除法適用せずと結論。	
	8月17日 GHQ、金融制度の全面的改革に関する覚書を交付。	
	9月11日 集中排除審査委員会DRB(五人委員会)、集排法実施の4原則を提示。 ※適用の大幅緩和——最終的に18社に適用、11社が企業分割実施。	
	10月7日 芦田内閣総辞職(昭和電工事件による引責辞職)。 ※昭和電工事件は、政・官・財界を巻き込み、GHQの内部対立を背景に起きた一大獄事件で、政官財界人64人が起訴された。 10月19日 第二次吉田内閣発足。	10月—— この月から給料分割払いとなる(昭和25年6月から正常に戻る)。 10月末 資金状況、最悪の状態に(3億円余の資金不足)。 ※翌24年以降も資金繰りは好転せず、経営再建策断行へ。

辣で、経済科学局の当事者（注・ウェルシューを指す）はしばしば発破をかけられていた模様である」

別の各種史料をもとに補記すると、財閥の徹底解体を最も強く主張したのは、ソ連よりもむしろ英國であった。英國は終始一貫して、①持株会社の解体、②財閥家族の企業支配力排除、③株式所有の分散化という三つの柱からなる財閥解体の徹底実践を強く要求し続けている。これは主として戦前、英國企業の最強のライバルであつた三井物産と三菱商事の二社を徹底的に破壊することを狙つたもの。事実、英國の要求どおり、前述のように三井物産は二百二十三社に、三菱商事は百三十九社に解体・分割されているが、この米・英・ソ連・中国の四カ国とは別に、財閥解体にこのほか執着した人物らがいた。

ニュー・ディール左派に属した、G H Q 民政局の二人のトップ、民政局長のC・L・ホイットニー代将と、同局次長のC・L・ケーディス大佐（前回の小稿参照）の二人である。マッカーサーの側近でもあつたこの二人が前出

のミス・ハードレーの背後にいて、経済科学局ウエルシューらに経済民主化政策の一層の強化・拡大を執拗に迫り、圧力をかけていたのである。

松下幸之助への、突然の財閥家族への追加指定が外部者にはまったく見えない、いわゆる「ブラック・ボックス」の中で決定されたゆえんだった。それでもう一つ、見落とせないことがあった。

● G H Qに取り入った、新政商の群れ

日本がG H Qの初期占領下にあつた時期。昭和二十年八月十五日から二十五年末にかけては、社会秩序が極度に混乱した時期でもあつた。極度の食糧難、ヤミ経済、悪性インフレ、凶惡犯罪の多発ら。『敗戦国日本』ならではの世相の中についた。

他方、そうした時代世相の中で暗躍した連中も少なからずいた。

敗戦の、どうさくさまざまにG H Qの高官らに取り入つて荒稼ぎした、いわゆる新政商群がそれである。『近代日本人物経済史・下』（東洋経済新報社、一九五五年刊）は、多くの

証言をもとに次のように伝えている（括弧内=引用者）。

「敗戦で家を焼かれ、家財を失い、その日の食物に追われた国民がバラックの中でスイート（注・小麦粉を水でこねて団子にしたもの）汁に入れて煮た食べ物。当時、庶民の主食=代用食の一つだった」と、とうもろこしのパンで飢をしのいでいるとき、早くも金儲けをたくらむ人々は餌物を漁つっていた。

混乱のドサクサには、「一攫千金」のチャンスが転がつていたのである。敗戦とともに開始された軍需物資の隠匿、闇売りで巨富を得た例も枚挙にいとまないが、占領下ではアメリカの権力（注・G H Q）に取り入ることが金儲けのもうとも手つとり早い方法であった」

そして、このあとに「終戦処理費」（占領軍のための支出=注記）、「兵器処理委員会」（G H Qの管理の下で旧日本軍の兵器・軍需品等の処理に携わった。二十年十月設置）、それに政府（芦田内閣）とG H Qを舞台にして起きた戦後最大の疑惑事件——「昭和電工事件」

連合国総司令部(GHQ)の初期占領政策と松下電器

(その6：昭和23年11月～昭和24年12月)

（昭和 二十三年）	11月12日 極東国際軍事裁判所、戦犯25被告の有罪を判決（12月23日、東条英樹ら7人の絞首刑を執行）。	11月3日 松下幸之助、P H P運動2周年記念講演会（於：大阪・聖徳館）。
	12月18日 米政府がマッカーサーに日本経済安定計画（経済安定9原則）の実施を指令。	12月10日 松下幸之助社長、経営再建について社員へ要望書発表。
昭和 二十四年 （一九四九年）	1月7日 持株会社整理委員会、集排法に基づき王子製紙に3分割の決定指令。 2月1日 米陸軍長官ロイヤル及びG H Q経済顧問ドッジ公使ら来日。 2月16日 第三次吉田内閣発足。 2月18日 持株会社整理委員会、松下電器、三菱電機、日本電気、日本石油に対し、集排法指定取消し。	1月8日 松下幸之助社長、経営方針発表会で過去3年間続いた赤字経営解消の決意を表明。全員の努力を要望。 2月13日 松下幸之助、第1回東京P H P懇談会（於：東京・交詢社）。 2月18日 松下電器、集排法指定取消し。
	3月7日 ドッジ公使、経済安定の原則に関し声明（竹馬経済からの脱却、インフレの収束等を強調）。 3月12日 第三次経済白書発表（副題——経済自立への課題）。	
	4月15日 ドッジ公使、49年度（昭和24年度）予算につき声明——ドッジ・ライン（超均衡予算の実施他。以降、ドッジデフレ=ドッジ恐慌へ）。 4月20日 超均衡予算成立。 4月23日 G H Q、日本円に対する公式為替レート設定の覚書——1ドル=360円の單一為替レート。	4月—— 松下幸之助社長、抜本的な経営建て直し策を発表。 4月—— 企業再建合理化のため、はじめて希望退職者を出す。
	5月10日 シャウブ税制使節団来日。 5月12日 米政府、マッカーサーに中間賠償指定施設の取立て中止を指令。 5月14日 東京・大阪・名古屋の3証券取引所開業。	5月14日 松下電器、証券3市場に上場。 5月 会社再建計画に基づき希望退職者843名、待命休職者267名を出す。
	6月1日 日本国鉄道、日本専売公社発足。 6月4日 持株会社整理委員会、三菱重工の3分割を決定。	
	7月1日 国鉄、組合に9万5,085人の人員整理を通告。 7月5日 東芝、4,600人の人員整理を発表。 7月9日 G H Q、電力事業再編成に関する覚書。	7月—— 松下電器、機構改革。役員を増員し、専任役員制とする。
	8月11日 郵政・電通両省、2万6,500人の人員整理を全通労組に通告。 8月26日 シャウブ税制使節団、第一次税制改革勧告を発表。	8月—— 取締役副社長に松下正治、専務取締役に高橋荒太郎。
	9月15日 G H Q、シャウブ勧告の全文発表。 ※直接税主体の税制、勤労控除の引下げ、地方税拡充強化ほか。	
	12月1日 外国為替・外国貿易管理法公布。	

(前回の小稿参照) に群がつて悪どい稼ぎをした連中の実態を記述している。

※終戦処理費 戦後、日本に駐留した連合軍のための支出。昭和二十一～二十二年度の場合、国の総支出（一般会計歳出一決算）の三一・九%～三一・二%。その後も二三%～二五%台で推移し、国家財政逼迫の最大原因となつた。国家財政はこのため大幅赤字となり、赤字国債を増発。これが悪性インフレを発生させた。

終戦処理費は主として占領軍の間接支出——兵舎・家族住宅、学校、占領軍専用空港、さらに同ゴルフ場その他の慰安施設の建設と運営その他に支出されていて、これらの受注をめぐつてGHQの高官を含む占領軍関係者と新政商群らの間での醜聞が絶えなかつた。

それで、これらの新政商群らは別に、当時、GHQと経済人その他の間を取り持つべく動き、いわゆる対GHQ工作者兼フィクサー的な役割を果した男たちもいた。うち、主要人物の一人、栗栖赳夫の場合をみよう。

●ウラ工作——栗栖赳夫の場合

栗栖赳夫は、敗戦直後から日本興業銀行の総務部長として、また、二十年十二月からは同行の総務部担当理事としてGHQの高官らと深く接触した人物。この人物の回想談が実に興味深い。

※栗栖赳夫 明治二十八年・一八九五年～昭和四十一年・一九六六年。山口県出身。東京帝國大学卒業後、當時、国策銀行だった日本興業銀行に入行。主に証券・外事（涉外）烟を歩いて総務部長となり、昭和二十一年十二月に興銀理事（総務部担当）に就任。二十二年に同行總裁となつた。

同年四月、第一回参議院議員選挙に出馬して当選（緑風会—国民協同党）し、六月、片山哲内閣の蔵相に就任。統いて二十三年三月、民主党に転じて芦田均内閣の國務大臣（経済安定本部総務長官兼物価庁長官）に就任。芦田首相のブレーンとして強い发言力を有したが、昭和電工事件に連座（収賄）して辞任。これが芦田内閣崩壊の発端となつた。

栗栖赳夫は、まず、GHQ経済科学局の二代局長となつたW・F・マーカットについて次のように語つている（前掲「財界回想録・下」——昭和四十年八月六日談より要旨抜粋）。

傍点・括弧内=引用者）。

「マーカット少将には、三人の顧問がいた。まずベーカー代將。この人は私をよく魚釣りに誘つた。それからコーエン（文官）とファイン博士（同）。マーカットを説得するにはファイン氏のOKを取ることが必要だつた。あと二人にとって経済問題は専門外だから、ちょっと敬意を表したり、沼津に魚釣りに一緒に行けばよい。

ファイン氏とかみしも脱いで話すときは、興銀では新聞記者の目につくので、工業俱楽部（注・日本工業俱楽部。東京駅近く、丸ノ内）を選んだ。それも正面玄関から入らず、裏の入口から入る。（俱楽部の）会議室で彼らと会つて要談をすませたものだ。GHQの連中と寛いだ気分で話ができる場所は工業俱楽部だけで、（正規の）会議だけでは話は決まらないし、彼らもまたゆつたりして話をすること

連合国総司令部(GHQ)の初期占領政策と松下電器

(その7:昭和25年1月～昭和25年12月)

昭和二十五年(一九五〇年)	1月1日 マッカーサー、年頭の辞で「日本国憲法は自衛権否定せず」と宣言。 1月21日 財閥商号使用禁止令、財閥標章使用禁止令各公布。	
	2月15日 GHQ、官公労ゼネスト中止勧告。 ※2月9日、米でマッカーサー施風(赤狩り)始まる。	
		3月―― 機構大改革——工場別独立採算制で徹底合理化経営へ。事業部制を復活。 ※・第一事業部…ラジオ、通信機、電球、真空管。 ・第二事業部…乾電池、電極、灯器、電熱器。 ・第三事業部…モートル、変圧器、通用コンデンサー、蓄電池。 ※この時期から、工場設備の更新、近代化を開始。 3月 資本金1億2,000万円となる。
		4月―― 工場の操業短縮を解除。
	6月6日 マッカーサー、共産党中央委員24名の公職追放を指令。 6月25日 朝鮮戦争勃発。 ※以降、朝鮮戦争による特殊需要(特需)が日本経済に突發的なブーム(朝鮮特需ブーム)をもたらした。	
	7月8日 マッカーサー、吉田首相宛書簡で、國家警察予備隊(7万5,000人)の創設、海上保安庁の拡充(8,000人増員)を指令。 7月24日 GHQ、新聞協会代表に共産党員と同調者の追放を勧告(レッドバージ始まる)。	7月17日 松下幸之助社長、緊急経営方針発表会で経営再建声明。
	8月10日 警察予備隊令公布。	8月―― 「販売会社制度」の採用を決定。
	9月1日 開議、公務員のレッドバージに関する基本方針を正式決定。	6月～11月 販売急上昇。6～11月の期間販売額17億2,000万円(前期比85%余の上昇)。 ※25年11月期、経常収支、大幅に改善。戦後初の復配を決定。3割配当実施(翌26年5月期、特別配当2割を加え、5割配当)。
	10月13日 政府、解除訴願中の初の公職追放解除(3,250人)。	
	11月24日 電力事業再編成令公布。 ※これによって日本発送電と9配電会社が解散し、全国9電力に。	
	12月13日 地方公務員法公布。	

<注> 年表作成に際しては、次の資料を参考にした。

- 1) 矢部洋三ほか編『現代日本経済史年表』(1996年4月、日本経済評論社刊)。
- 2) 岩波書店『近代日本総合年表(第三版)』(1968年11月刊)。
- 3) 松下電器・社史資料No.4、No.11。
- 4) 『松下電器五十年の略史』(1968年刊)。
- 5) 松下電器産業社内新聞。
- 6) 日本経済史研究会編『近代日本人物経済史(下)』(1955年8月、東洋経済新報社刊)。

を好んだ」

続いて、より注目すべき」と二つ話している。まず、そのうちの一つ（要旨抜粋。傍点・括弧内=引用者）。

「財界の偉い人から私へ依頼があると（注・財閥解体に關係してのアボインティ=役員非任用の指定——事實上の公職追放）バージの取り消し依頼他）、それをGHQへ受け継いだ。ウェルシユを工業俱楽部へ呼んで話をしたり、三度に一度、土曜日ぐらい彼のところへ肩を叩きに行く。そうすると、ウェルシユは喜んでコーヒーを入れて話に応じてくれた」

月経つても（承認を）もらえない。

どういうわけだと尋ねたら、プライベート・コード（財閥会社事項）にひつかかるのだという。ワシントンの秘密指令だという。

【だから、違う会社の（注・日本窒素の身代わりとなる会社のリストと資料）を持ってこい。日窒には「うなよ」と釘をさされた。内密には言つたが……】

さらに自ら從事した対GHQウラ工作で、次のようなやり取りもあつたことを明らかにしている（要旨抜粋。傍点・括弧内=引用者）。

「企業再建整備をやるとき」、GHQのシーブ（注・役職名およびフルネーム不詳）からアメリカのリシーバ制度（注・一九三〇年代に

米政府が行なつた企業整備の一つ）をやつてみろといわれた。そこで帝国燃料（注・昭和十三年一月に帝国燃料興業株式会社令——別名・人造石油製造法の公布にもとづいて設立された国策会社。敗戦後に解散）の子会社・宇部人造石油と、朝鮮の事業所をみななく水俣だけ残つた日本窒素（肥料=前出）の二つについて整備案をもつていつたが、よくできているとほめられた。ところで宇部入石の方はすぐには承認をもらえたが、日窒の方は一月、二ヶ月経つても（承認を）もらえない。

ト・コード（財閥会社事項）にひつかかるのだという。ワシントンの秘密指令だという。【だから、違う会社の（注・日本窒素の身代わりとなる会社のリストと資料）を持ってこい。】前のように、この時期はGHQ内の稳健派、W・C・クレーマー大佐（初代・経済科学局長）と、マック・ヘンダーソン（初代・反トラスト・カルテル課長）が転属したあと、二代・経済科学局長のマーカット少将以下の、ニューヨーク左派が台頭していた時期。また、同じくニューヨーク左派の筆頭であるミス・エレノア・M・ハードレーが財閥指定の範囲拡大を執拗に迫つていた時期

な取り決めがなされたのかはよくわからぬ。ただ、一つ明白なことがある。

GHQのシープなる人物と、栗栖赳夫との間で、日本窒素肥料を財閥企業の指定からはずすことが決められ、日本窒素肥料の見返りとして別の会社を新たに追加するという約定=ウラ協定がなされているのだ。そして現実に、昭和二十一年六月三日に、GHQが再度発した「十四財閥家族指定」では日本窒素肥料（野口ファミリー）と日本曹達（中野ファミリー）の二社がはずされ、松下幸之助が新たに追加されているのである。

問題は、この奇怪そのものに映る符合が何を物語つてゐるのか、にある。

前述のように、この時期はGHQ内の稳健派、W・C・クレーマー大佐（初代・経済科学局長）と、マック・ヘンダーソン（初代・反トラスト・カルテル課長）が転属したあと、二代・経済科学局長のマーカット少将以下の、ニューヨーク左派が台頭していた時期。また、同じくニューヨーク左派の筆頭であるミス・エレノア・M・ハードレーが財閥指定の範囲拡大を執拗に迫つていた時期

右の回想談のうち、傍点を付した箇所に注目したい。

右のやり取りだけでは、その時、GHQのシープなる人物と栗栖赳夫との間でどのような

でもあつた。

他方、栗栖赳夫はミス・ハードレーの背後にいた民政局の二人の実力者、C・ホイットニーダ将（民政局長）と、C・L・ケーディス大佐（同次長）とも深いかかわりをもつてもいた。

※注 三者の関係は、栗栖赳夫が連座した昭和電工事件（前出。昭和二十三年六月に表面化）で世間の知ることとなつた。この事件では検察の追及にもかかわらず、当初、昭和電工への復興金融金庫融資（総額十七億八千万円）のうち、三億五千万円が使途不明のままに終つた。しかし裁判を重ねる中で、栗栖赳夫とホイットニーダ将、ケーディス大佐との深い関係と、さらに使途不明金の大半がGHQ高官らへの贈賄に充てられていたことが明らかになつた。ただ疑惑のマトとなつたケーディス大佐は昭和電工事件が発覚した直後に帰国していく、このあとに軍役に復することはなかつた。

当時、事情通の間で栗栖赳夫とGHQ高官らの間の醜聞が知る人ぞ知る事実として流布

されていたゆえんだつた。それでこの間に、実はもう一つの奇奇怪怪の出来事があつた。

●もう一つの疑惑——持株委のトップ交代 昭和二十一（一九四六）年五月、松下幸之助が突然に財閥家族指定される直前のことである。当时、松下幸之助と交遊があつたとみられる二人の人物が突如、公職追放となり、すでに活動を開始していた持株会社整理委員会の委員を辞任しているのである。

中根貞彦（元・三和銀行会長）と飯島幡司（元・大阪朝日新聞社出版局長。当时、神戸商大教授で、中根貞彦の友人）の二人である。

※持株会社整理委員会 財閥解体・企業整備問題の所管機関で、半官半民の特殊法人。昭和二十一年四月の持株会社整理委員会令の公布をもつて設立が本決まりとなり、それまで財閥解体問題を所管していた大蔵省から業務を引き継いだ。

委員は、日本政府が推薦した六人＝中根貞彦（初代委員長（前出）、飯島幡司（前出）、大森洪太（前・司法次官）、諸井貫一（秩父セメント常務）、岡田重吉（横浜正銀）、野田岩

次郎（三井物産－日本綿花、前出）と、GHQが任命した二人＝脇村義太郎（東大教授）と美濃部亮吉（行政管理庁統計管理部長。のちに都知事）の計八人。五月三日に正式に任命され、八月八日の正式発足に向けて活動を開始しているが、その後に初代委員長の中根貞彦が、続いて中根に代わつて急遽、初代委員長に就任することとなつた飯島幡司が公職追放となり辞任。代わつて笛山忠夫（元・日本興業銀行理事（前出）が事实上の初代委員長に就任していく、當時、GHQの栗栖赳夫事務所と噂された。

これまで、松下幸之助への突然の財閥家族への追加指定と奇妙ともいえる符合をみているのである。

もつとも、今回、各種の史料をもとに當時の状況を深く調べてみたものの、この時の持株会社整理委員会の突然のトップ交代－公職追放人事と松下幸之助への突然の財閥家族指定との間に、直接的に結びつくものを発見できなかつた。ただ、当時の状況を調べ直していく過程で、いくつかのことを確認でき

た。

再録すると、一つに、松下幸之助がのちに

定められた財閥指定基準にさえも該当しないにもかかわらず、突然に財閥家族に追加指定

ていること。二つに、松下幸之助が追加指定されるまでに、GHQ高官と栗栖赳夫との間で日本窒素肥料（野口ファミリー）を除外する代わりに別の会社を入れることが約定¹¹⁾。ウラ協定させていたこと。三つに、GHQが日本民主化という旗印の下で発したGHQ指令の中に金銭の授受が伴う、スキヤンダルまみれのものが数多く含まれていたこと。いずれも不可解にして、かつ、唾棄すべきものでしかない。

松下幸之助はそうした状況の中で、いわば嵐の中を突き進む形で戦後の第一歩を踏み出している。

※注 前出・飯島幡司は、公職追放で持株会社整理委員会を辞任したあと、松下幸之助と親交を深め、のちにPHP研究所の創設と初期のPHP運動にも参画。松下幸之助のブレーン役を務めている（次回に詳述）。

III PHP理念の誕生

●試練の五年

松下幸之助のよき理解者で、かつ、かけがえのない助言者¹²⁾としての役割をも務めた人物

に、丹羽正治（松下電工¹³⁾現・パナソニック電工¹⁴⁾初代社長、一九一一年～一九二年）がいる。その丹羽正治が松下幸之助について語っている言葉が興味深い。松下幸之助はいくつもの、余人にみられない特質を有していたが、なかでも“行動・実践の人”という点で刮目すべきものがあった、としているのだ。

うち、最も注目される点を整理して抜き出してみよう。次の五つである（以下、「フレジデント」誌——一九七九年九月号による。括弧内¹⁵⁾引用者）。

いうことをしなかった。また、気分転換のため遊ぶなどすることもしなかった。否、考えだにしなかった。

三つ。理想を現実化することへの情熱には桁はずれのものがあった。妻い、というひと言につきる。

四つ。当然、頭脳もおどろくほど柔軟で、知識欲も旺盛そのもの。会議や会合で聞いた話を全部吸収し、それをいろんな場面で使うと考えていたし、現に活用した。

五つ。（世に多い）いわゆる口先だけの理想家とは大きく異なり、あくまでも実践を第一とする理想家であった。生涯を通して実践の人であった。

松下幸之助は、生涯を通して終始、“行動・実践の人”であったとしているのである。

一つ。とにかく、じつとしていない人で、

次々と新しい念願（注・ここでは人生の大目標の意）を立て、その念願を達成すべく、常にまっしぐらに突き進んだ。

一一〇。いかなる段階でも、ひと休みすると

動を封じられているのだ。この間の、松下幸之助の苦痛と焦燥がどのようなものであつたのか、容易に想像できる。しかし「試練の五年」に直面したばかりの時点での松下幸之助は生來の負けず嫌いという性格もあつてか、いうなら「G.H.Q.何するものぞ」といつた言動をみせていて、これまた松下幸之助ならではのものがあった。

まず、昭和二十一年六月三日に「財閥家族指定」を受けた時のことである。松下幸之助はその直後に発行された、六月二十日付の『松下電器産業社内新聞』（第九号）に、「社主・一日一話——個人の制限を受けて」と題して所感を発表しているのだが、これが興味深い。

●振り出しに戻っての第一歩

冒頭でまず、次のように述べているのである（以下、傍点・ルビ・改行・括弧内＝引用者）。

「私事ではあるが、今回財閥家族資産凍結令指揮の対象に私も加へられる事になり、家族及び個人の資産も凍結される事となつた。

然し私は未だ春秋にとむ年齢（注・一八九〇年七月二十七日生まれで、この時、満五十一歳）であり、先般の会社制限（注・二十二年三月十六日の制限会社令の指定）も個人の活動がいれられた事は確かに痛快な事である。

——創業の主——としてボツダム宣言に基き財閥解体問題の一端にとりあげられて青史（歴史）に記録せられると云ふ事は、財閥家族に該当するかどうかは別問題として甚だ愉快な事だと思つてゐるのである。

之は決して負け惜みでも何でもなく之がとりも直さず私が日頃念願して来た事業の成功を立証するものであつて、私の人生に一時期を画しビリオドを打つたものと云ふべきであると思つてゐるからである」

然し私は未だ春秋にとむ年齢（注・一八九〇年十一月二十七日生まれで、この時、満五十一歳）であり、先般の会社制限（注・二十二年三月十六日の制限会社令の指定）も個人の活動の面は封じてゐないので意気昂々として新に第一歩から会社の為に、はた又祖国再建の為に大いに働く積りである（略）。今回の制限を機として再び双六の振出しに戻り、熾烈な意欲のもとに新生松下の発展を期して出發努力してゆき度い」

松下幸之助のきわだった特徴の一つは、次回で詳述するように徹底して未来思考、それも成功追求思考で現実に対処することにある。ゆえに、いかなる苦難に直面してもたじろがず、自らの手で新しい時代を切り拓くべく工夫し、実践していく。

右の発言もまた、そうした松下幸之助ならではのものといえた。ただ、半面で見落としてはならないことがあった。

右の発言をした時点、つまり昭和二十一年六月下旬の時点では松下幸之助が財閥家族指定という事態の重大さ、深刻さをまだ正しく

理解していなかつた、とみられるのだ。また、それゆえに財閥家族指定を痛快な事、さらに松下幸之助の事業の成功を立証するものといふ、受け取り方もしたといふことらしい。しかし、その松下幸之助もすぐに財閥家族指定という事態の重大さと深刻さを身をもつて知ることになる。結果、松下幸之助は彼自身が口にした“双六の振り出し”に戻つて、それも苛酷きわまる状況から再出発することになったのだが、ここで再度、財閥家族指定といふことの中身を確認しておこう。

● 苦難の道

再録すると、まず、GHQのいう財閥家族とはGHQが“戦争犯罪人”もしくは“最高ノ戦争協力者”と見なして厳重なる監視下に置いた財閥の家族（ファミリー）のこと。また、財閥家族に指定された人は即、企業経営者のポストから退くこと、さらにその持株を持株会社整理委員会に売却し、大株主としての地位をも退くこととされた。また、その生計費も“賤民以下”に制限され、三ヵ月毎の予算と決算もGHQによって厳しくチェック

された。他方、私的行動までは制約されなかつたものの、公的活動の一切を禁じられた。松下幸之助もまた同じ状況下に置かれている。そして、それに追い打ちをかける形で、

公職追放（G項-a）のほか、計七つの凍結、制限令下に置かれ、行動を封じられたのである。しかも、そうした状況が実に五年もの間、続いたのである。

この間の、松下幸之助の心情察するに余りあるものがあるが、当の松下幸之助はのちにその五年間を振り返つてまず、次のように語っている（松下幸之助著「なぜ」文春文庫、一九七六年刊より抜粋。括弧内=引用者）。

右にいう五年間、昭和二十一年三月から二十六年三月にかけての、”七つの凍結・制限令”下にあった五年間は、松下幸之助による

と「生涯、このときほど不本意な、さみしい思いをしたことがない」（「私の履歴書 経済人1」日本経済新聞社、一九八〇年刊）という歳月であった。なかでも辛い思いをしたのは二十二年六月三日に財閥家族に指定されたあと、そのことの重大さと深刻さを身をもつて知った時期のことであった。

当時、ともに生活していた松下正治（松下電器第二代社長）は、次のように語っている（月刊「経営塾・臨時増刊号」「一冊まるごと松下幸之助」一九九四年十二月刊より抜粋。括弧内=引用者）。

「親父さんがいちばん辛かったのは、戦後、

松下電器（注・松下幸之助個人）が財閥指定された時のことだと思います。（中略）この

つたが、私の会社もまたこれらの制約を全面的に受け、それから五年ほどの間、私たちは全く苦難の道を歩むことになったのである」

時ばかりは親父さんも毎日懶々として暮らしていました。ですからあまり酒も飲めないのにウイスキーを飲んでいました」

別の証言によると、松下幸之助は好きでもないウイスキーをがぶ呑みする日々であったとされる。これまた、当時の松下幸之助がいかに苦しんでいたかをいまに伝えている。だが、もともと人一倍、強靭そのものの精神力を有していた松下幸之助である。むろん、いつまでも『ヤケ酒』を手にするはずもなく、やがて新たな第一歩を踏み出している。

●松下幸之助の反撃

まず、その第一歩がG.H.Qに対する松下幸之助ならではの逆攻勢、すなわち強硬そのものの抗議であった。

松下幸之助は、のちに当時を振り返つて、まず、次のように語っている（前掲「なぜ」より抜粋。括弧内＝引用者）。

「わずか一年ほどの間に計七つの法令に次々と引っかかるつてしまつた。全く畳然とするば

かりであった。

これというのも、当時の松下電器が、小さいながらも子会社をたくさん持つて、一見財閥らしき經營形態をとつていたために、他の財閥と同じように全部の制約を受けてしまつたのである。しかし、規模からすれば、松下全部を引つくるても他の財閥の一子会社にも及ばないほどであった。たとえば当時、三菱財閥の一子会社であった三菱重工業などは、子会社ながらも、松下電器が束になつてかかつてもかなわんほどの大きな規模を持つていた。

そんな次第であつたから、これは全く実情を無視した机上の裁定というほかはなかつた。しかし、ともかくも松下電器は、ウンザリするほどの法令によつて、文字通りガンジガラメにされてしまつたのである」

そして次のように続いている。

松下幸之助は、のちに当時を振り返つて、まず、次のように語っている（前掲「なぜ」より抜粋。括弧内＝引用者）。

「こうなつては、満足な生産ができようはずがない。（中略）しかも財閥の指定と公職の追放とで、私は会社に一切関係できず、事業

場に一步も入ることすらゆるされないと、状況におかれつつあった。他の財閥会社の社長であった人びとが、いち早く辞職してしまつたことを思えば、当然私もここで姿を消さねばならなかつたはずである。

しかし、私は社長をやめなかつた。なぜやめなかつたか。

まず財閥の指定があつた時のことである。この時私が第一に考えたことは、これは事実どちらがう、どうことであつた。

松下電器は二代、三代とつづいた会社でもなければ、先祖代々、日本の産業を牛耳り、財界を動かしてきたといふものでもない。私が裸貫からコツコツ仕事をしてきて、創業ようやく二十数年になつたばかりである。いわば街の電器屋がやや大きくなつたという程度にすぎないので、三井や三菱、住友などと同列に指定されるというのは、光榮と言えば光榮みたいな話であるが、これはとんでもない誤りである。

どこでどうまちがつたのか知らんが、進駐軍（注・G.H.Q）といえども誤りは誤りである。これは断じて訂正せしめる必要がある、

とこのように私は考えたのであった。そこで私は、社長をやめることとは「の次として、まず進駐軍の」の誤った判定を正すために、徹底的に抗議することにしたのであった』

●新たなる第一歩——P.H.P研究所の創設

」)で昭和二十一年六月三日に、松下幸之助が「財閥家族指定」を受けた時へと戻ろう。この時、松下幸之助は当初、前述のように大財閥と並んで財閥家族に指定されたことを痛快な事、さらに事業の成功を立証するものという受け取り方をしていた。

他方、のちの回想談にもあるように、財閥家族指定から間もない時点では姿勢を一変し、財閥家族指定をも含むGHQの民主化政策を厳しく批判。さらに理不尽そのものの措置、日本人の尊嚴をも否定するかのような不当なる措置として糾弾し、GHQに全面撤回を求めるという行動を開始していく。

いずれも当時、危険すぎる行為とされていたものである。なぜなら前回もふれたように、GHQの方針と意向に逆らえば、即、より強硬な報復措置がとられる恐れが多分にあった

からである。にもかかわらず、松下幸之助は平然としてGHQに反抗、さらに財閥家族指定の全面撤回を強く求めているのだが、問題は、なぜ、松下幸之助がそのような直接行動に出たのかである。この間の事情について松下幸之助は何も語っていない。だが、当時の状況を見直すと、疑問もはずと解ける。

それは多分、次の三つのことがあっての」こととみられる。

一つに、GHQの「七つの凍結・制限令」は、日本民主化政策の旗印の下で施行されているものの、その実、眞の民主化政策とは大きく異なるものであることが月日の経過とともに明らかになったこと。

二つに、GHQの高官らの中に民主化政策をタネに、強請りまがうことをして私腹を肥やす連中が少なからずいる」とも月日の経過とともに明らかになつたこと。

三つに、やはり月日の経過とともにGHQの高官らに取り入って、同朋の苦しむ様を嘲笑いながら同じく私腹を肥やしていた新政商群の類いがいることも明らかになつたこと。

之助』の目に、亡國の現象と映るものばかりだった。どうにも我慢しかねること、そのまま見逃すわけにいかない」とでもあつた。それでGHQへの反撃を開始した松下幸之助の、次なる行動こそが特筆に値した。

昭和二十一年十一月三日、新憲法が發布された日のことである。松下幸之助は「P.H.P研究所」を創設。決意も新たに、当時、だれもが考えだにしなかつた国家再生のための国民運動を開始しているのである。それは日本精神の再生を図ることで国家再生を成し遂げ、さらに「繁榮によりて平和と幸福を実現する」とする、高遠なる『P.H.P理念(Peace and Happiness through Prosperity)——繁榮によりて平和と幸福を』が誕生したといふ。松下幸之助が思想家、それも実践を第一とする『眞の思想家』としての第一歩を踏み出したことを世に知らせておいた。

(敬称略)

※次回(第3回)——「初期のP.H.P運動とその時代」。

(あおの・ぶんさく 経済ジャーナリスト)

日本の職業倫理の系譜

—鈴木正三と松下幸之助の職業理念と職業人としての使命・職業倫理に関する考察

水野隆徳

序 現代に生きる「万民徳用」

世界は今、サブプライム危機と呼ばれる一〇〇年に一度の危機に見舞われている。それは、現象的には経済・金融危機の様相を呈しているが、根源的には、人間の限りなき物質的欲望、企業の貪欲な利潤追求、金融のプロとしての使命感を省みない職業人の行動が、世界に悲惨な結果をもたらしている。また、近年、欠陥商品の販売、食品の汚染・産地偽装など、目的のために手段を選ばない経営によって、人間の命や安全、財産が脅かされる事態が頻発している。倫理性、道義性の高い経営が、今ほど必要な時代はないといつても良いであろう。

江戸時代初期の禅僧、鈴木正三（天正七年（一五七九）～明暦元年（一六五五））は、日本で初めて職業倫理を説いた思想家として知られている。世俗の生活の中にこそ仏法があると考えていた鈴木正三は、一般庶民に対して、それぞれの仕事に専念することが仏道修行であると説き、その考え方を説法や著作を通じて啓蒙した。その主著

「万民徳用」⁽¹⁾には、江戸時代の士農工商の身分制度に従つて武士・農民・職人・商人の職業倫理が示されている。正三の「万民徳用」が近年注目されているが、それは、正三が四民に説いた職業人としての使命と職業倫理が、日本人の職業観の中に継承され、それが今、武士道あるいは農民道・職人道・商人道の観点から再評価されているからである。

それでは日本における職業倫理の先駆となつた正三の思想は、現代の企業社会の世界でも生かすことが出来るのであろうか。その事例として筆者は、「仏教経営倫理学試論——素野福次郎の経営哲学と道元・正三・白隱」⁽²⁾を発表しているが、本稿では松下幸之助を取り上げた。サブプライム危機や近年の企業不祥事は、米国的経営、あるいは米国的職業倫理の破綻を示すものであり、今こそ日本の経営ないし日本の職業倫理を再評価すべき時と考える。松下幸之助は、戦後日本の最も偉大な経営者としての評価が高く、日本の経営を代表する経営者である。彼は、昭和の経済恐慌の最中、実業人（生産人）としての使命を自覚し、経営道だけでなく、商人道・従業員道を説いた。企業規模を拡大し、利益を高めていく中で、常に公共性に目

を向けた経営を追求していた。その経営の根底には、確固とした職業人としての使命感と職業倫理があった。

このような観点から本稿では、松下電器（現社名＝パナソニック）の創業者である松下幸之助を取り上げ、鈴木正三と松下幸之助という全く時代背景も職業・経歴も異なる二人の人物の職業理念、ならびに職業人としての使命・職業倫理について考察してみることとする。

第一章 鈴木正三と松下幸之助の職業理念

職業倫理の研究でまず思い浮かぶのは、ドイツの社会学者、マックス・ヴェーバーである。彼は「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」において「禁欲的プロテスタンティズムの宗教的基礎諸概念と経済的日常生活の諸原則のあいだに存する関連」³を社会学的に解明し、「天職」の理念によって禁欲的プロテスタンティズムの倫理を合理化した。このヴェーバーの「天職」理念に相当するものが、正三の「本覚真如の一仏」であり、松下幸之助の「自然の理法」である。

1 鈴木正三：「本覚真如の一仏」

鈴木正三の職業觀の根底には、「本覚真如の一仏」がある。これについて正三は、「万民德用」の中の「職人日用」で次のように説いている。

「本覚真如の一仏、百億分身して、世界を利益したまゝなり。鍛か

治番匠をはじめて、諸職人なくしては、世界の用所、調べからず。武士なくして世治べからず。農人なくして世界の食物あるべからず。

商人なくして世界の自由、成べからず。此外所有事業、出来て、世のためとなる。天地をさたしたる人もあり、文字を造出たる人も有、五臓を分て医道を施す人もあり。其品々、限なく出て、世の為となるといへども、唯是一仏の徳用なり。如レ此ありがたき仮性を、人々具足すといへ共、この理をしらずして、我と此身を賤なし、悪心惡業を專として、好て惡道に入を、迷の凡夫とはいふなり」

この本覚真如の一仏の考え方によれば、人はすべて一仏の分身であり、いかなる職業に従事している人も世の中のためになる仕事を行じていることになる。それが、職業人の使命である。「職人日用」では、さらに「何の事業も皆仏行なり。人々の所作の上にをひて、成仏したまふべし」と説かれている。この正三の職業觀に立てば、「仕事則仏行」ということになる。職業生活と宗教生活、物質生活と精神生活が一如になつてゐる。これは「世法則仏法」として正三の職業倫理の基本理念となつてゐる。ここに日本の職業倫理の思想史上における正三の歴史的意義が認められる。正三は、日常生活での職業の営みがそのまま仏行である、という職業倫理を日本で最初に打ち出した宗教家である。これは、「世俗的日常労働に宗教的意義」を認めたプロテスチントの職業倫理と共通点を持つてゐる。

2 松下幸之助：「自然の理法」

(1) 人間の天命

松下幸之助の物の見方・考え方、あるいは生き方の根底には「自然の理法」がある。人間存在や、人間の命、特質についての幸之助の見方・考え方は、この「自然の理法」から導き出されている。経営哲学や職業観についても同様である。P.H.Pの基本的な考えをまとめた「P.H.Pのことば」⁽⁵⁾には、松下幸之助の思想・哲学を形成する次のキーワードが繰り返しあらわれてくる。

- ・自然、自然の理、自然の理法、自然の秩序、大自然の意志
 - ・天地、天地自然の理、天地の恵み
 - ・宇宙、宇宙の秩序、宇宙の法則、宇宙の摂理、宇宙根源の力、宇宙の創造力、宇宙の意志
 - ・生成発展、諸行無常、万物流転
- これらの言葉は、松下幸之助の思想・哲学体系の中では基本的に同一概念であり、その凝縮された理念が、「人間を考える」の最初に次のように示されている。⁽⁶⁾
- 「宇宙に存在するすべてのものは、つねに生成し、たえず発展する。万物は日に新たであり、生成発展は自然の理法である。人間には、この宇宙の動きに順応しつつ万物を支配する力が、その本性として与えられている。人間は、たえず生成発展する宇宙に

君臨し、宇宙にひそむ偉大なる力を開発し、万物に与えられたるそれの本質を見出しながら、これを生かし活用することによって、物心一如の眞の繁栄を生み出すことができるのである。

かかる人間の特性は、自然の理法によって与えられた天命である」

松下幸之助によれば、人間には、宇宙にひそむ偉大な力を開発し、万物の本質を生かし活用することによって、物心一如の眞の繁栄を生み出す力が与えられている。これは「自然の理法」によって与えられた人間の天命である。

(2) 天命の自覺・実践

また松下幸之助は、同じ文章の中で、人間の使命はこの物心一如の繁栄を生み出す天命を自覺・実践することにあるとも述べているが、それでは、人間が天命を自覺・実践するとはどういうことなのか。経営者を例にとると、松下幸之助は「実践経営哲学」の中で、次のように語っている。⁽⁷⁾

「経営者であれば、経営者はその経営体における“王者”である。そこにおけるいっさいの人、物、資金などを意のままに動かす権限を与えてもらっているのが経営者である。しかし同時に彼は、それらの人、物、資金すべてに対し、愛情と公正さ、また十分な配慮をもつて、それぞれが最も生かされるような用い方をし、その経営体を限りなく発展させていく責務を負っているのである。

もし、経営者にそうした経営体における王者としての権限と責務に対する自覚が欠けていたら、その経営は決して十分な成果をあげる」とはできないのである。

人間は生成発展という自然の理法に従って、人間自身の、また万物との共同生活を限りなく発展させていく権能と責務を与えられている万物の王者である。そのことの自覚、すなわち人間自身による人間観の確立を根底に、個々の経営体における経営者としての自覚をもつ、そういうところから、確固たる信念に裏打ちされた力強い経営が生まれてくるのである」

このように経営者は、経営体の王者であり、組織の人、物、資金を最も有効に活用することによって経営体を限りなく発展させていく責務を負っている。これは、生成発展という「自然の理法」であり、この自覚から力強い経営が生まれてくる。

このように見えてくると、松下幸之助は、「自然の理法」という理念から経営体における天命の自覚・実践、あるいは経営者の使命の遂行という職業倫理を展開させている。つまり「自然の理法」は、マック・ス・ヴェーバーの「天職」、鈴木正三の「本覺真如の一仏」と同じよう、松下幸之助の職業理念の基礎になっていることがわかる。

第二章 職業人としての使命と職業倫理

鈴木正三は「職人日用」の中で、「鍛冶番匠をはじめて、諸職人な

くしては、世界の用所、調べからず。武士なくして世治べからず。農人なくして世界の食物あるべからず。商人なくして世界の自由、成べからず」として、武士・農民・職人・商人それぞれの職業人としての使命と職業倫理を説いた。

一方、松下幸之助は「マネジメント・ジャーナル」の中で、経営者道・商人道・従業員道を次のように提唱している。⁽³⁾

「昔は士農工商とかいつて、武士は庶民の上に置かれ、尊敬もされていて。これは一つには、武士が武力をもち腕力をもつていたからとも考へられるが、しかし、それだけではないと思う。いくら強い人であつても、庶民の信頼がなかつたならば、その地位は長くは保てるものではないし、まして尊敬されるものでもない。やはり武士はいわゆる武士道に徹することによつて、その尊敬をかち得ていたものと思う。道義に厚く、武士としての精神を忘れなかつたからこそ信頼されていたのだと思う。

このように、人それぞれにおのが道に徹していれば、そこには当然信頼も生まれてくるし、尊敬もされるのではないだろうか。したがつて商人であれば、商人道に徹しなければならない。商道徳を重んじ、品物を大切にし、お得意様を大切にする。そういう態度に徹すれば、かならず信用も得、店も繁昌してゆくにちがいない。

これと同じように、一つの会社であれば経営者は経営者として、従業員は従業員として、それぞれ当然やるべきことがある。つまり、経営者にはいわば経営者道、従業員にはいわば従業員道ともいふべ

きものがあると思う」

松下幸之助は、昭和七年（一九三二）前後から産業人の道（実業人の道）を追求している。産業人の道は職人の道でもある。時代と職業・経歴は違っていても、職業人の使命と職業倫理を説いたことにおいて鈴木正三と松下幸之助には驚くほどの共通点がある。

「仏法も、世法も、理を正、義を行て、正直の道を用の外なし」

「滅」等、関ヶ原の戦乱を生き抜いた三河武士としての職業倫理が示されている。理と義は正三が最も重んじていた人倫の道であり、「万民徳用」「盲安杖」「麓草分」「反故集」など主要著作で理と義に言及している。正三は「武士日用」の中で次のように説いている。⁽¹⁾

1 鈴木正三：四民の職業倫理

（1）武士の職業倫理

①三河武士としての職業観：理と義

鈴木正三は、三河武士の出身。徳川幕府旗本の父・兄弟と行動を共にし、関ヶ原の戦い、大坂冬の陣、夏の陣にも加わっている。そのため正三の職業観には、三河武士としての生き方と時代が色濃く反映されている。「石平道人行業記」には次の既述がある。⁽²⁾

正三はまた、「然間、仏道修行の人は、先勇猛の心なくして、難^ハ叶。怯弱の心を以仏道に入事有べからず」として「勇猛禪」を説いている。それでは、理とは何か、義とは何か。正三の「反故集」に示されている理と義の十カ条をまとめてみる。⁽³⁾

理 義

「慶長五年庚寅、陣、関原に載ふ。師は本多佐渡守に与して務めぬ。時に廿有三歳、素より義に勇に、忠に死せんことを要し、單車に捨身の心を鍛錬し、眞に仏の勇猛精進に契得す。故に曰へり、此の機鋒煩惱を破滅し、一切に受用して、乃ち開悟に至らんと。良に行門の端的を見徹して始終違はず。是によつて武士日用に、浅きより深きに入るの語有り」

- | | |
|--------------------------------|-----------------------|
| 一、生者必滅ト知ハ理也 | 一、生死ニ眼ヲ付テ強ク守ハ義也 |
| 二、因果ノ理ヲ知ハ理也 | 二、諸惡ヲ禁ズルハ義也 |
| 三、浮心、沈心ヲ分チ得ルハ理也 | 三、此理ヲ知テ、十二時中、浮心ヲ用ルハ義也 |
| 四、自他無差別ト知ハ理也 | 四、慈悲心ヲ專トスルハ義也 |
| 五、善惡不二ト知ハ理也 | 五、善惡ノ境界ニ向テ、心ヲ不変ハ義也 |
| 六、心ハ第一ノ怨也ト知ハ理也 | 六、是ヲ制スルハ義也 |
| 七、元來、我ト可 ^シ 思物無ト知ハ理也 | 七、我ヲ尽スハ義也 |

- 八、物ノ恩ヲ鑑ハ理也 八、是ヲ報ズルハ義也
九、日月ノ往返速シト知ハ理也 九、空シク過サムルハ義也
十、顛倒ノ趣ヲ知ハ理也 十、著相ノ念ヲ責尽ハ義也

②「義」と「不義」

正三は、物事の是非について、義か、不義か、という基準によって判断し、不義は絶対に容認しなかつた。正三の不義に対する憤りは、他の仏教者には見られない苛烈さがあつた。義は、正三の実践的な職業倫理の根底にあるものである。正三はまた、次に示すように邪と惡に對してもきわめて厳しい姿勢をとつた。

「仏法は成仏の法也。然共成仏の意得邪正あり。若邪正の差別をしらずば皆以邪法成べし。願は、成仏の處に眼を着て修行したまへかしとの念願なり」¹³

「夫仏法は、人間の惡心を滅する法なり」¹⁴

「仏法修行は、禁戒を堅守て仏祖の教に背ず、邪僻曲折の心を退治し、善心となり……」¹⁵

「仏法修行は邪欲の心を除滅す」¹⁶

「仏法修行は、万般差別の心を去、万念に勝得て、一心に住す。此心則一切所作為の上に用得て、善惡さはりなき宝なり」¹⁷

職業を営むという実践生活においては、義と不義、正と邪、善と惡について倫理的・道徳的に正しい判断をしていかなければならぬ。

それは、いかなる職業においても当てはまることがある。しかしながら、近年の不祥事は、倫理的・道徳的に何が正しいか、何が間違つてゐるかについての経営判断を誤つてゐることに起因している。正三が仏教の倫理・道徳から説いた職業倫理は、現代の企業社会でも実践さるべき倫理といえる。

（2）農民の職業倫理

①勤労の職業倫理

「極寒極熱の辛苦の業をなし、鋤鍤鎌を用得て、煩惱の叢茂此身心を敵となし、すきかへし、かり取と、心を着てひた責に責て耕作すべし」¹⁸

この「農人日用」の記述に見られるように正三は、農民に対して極寒極熱の辛苦の中でもひたすら農業に専念するよう勤労の倫理を説いた。これは、職人と商人に説かれていく「自由」とは異なる厳格な職業倫理である。

江戸時代の経済は、基本的に農業に依存していた。農民は全国で人口の八〇%以上を占め、経済の重要な担い手であつたから、農村の安定化は、為政者にとって大きな関心事であった。それ故に農民は、士農工商の身分制度で武士に次ぐ第二の地位を与えられていたのであ

る。元和六年（一六二〇）、数え年四二歳で江戸にて出家し、寛永元年（一六二四）から三河の典型的な農村地帯である石平山恩真寺に住していた正三のもとへは、周辺のみならず遠方からも多数の農民が訪ねてきて、説法に耳を傾けた。農民は自らの職業を「あさましき渡世の業をなし、今生むなくして、未來の苦を受べき事」（農人日用）と考えていた。領主による年貢の取立も厳しかった。正三は、このようないい農民に勤労の職業倫理を説いたのである。

②「世界養育の役人なり」

このようした正三は、農民に対して勤労の職業倫理を説く一方で、農民は「世界養育の役人なり」として、農民の使命は「万民のため」「世のため」にある、という職業観を示している。この職業観は、「職人日用」では「世界のため」「世のため」、さらに「商人日用」でも「國土のため」「万民のため」と示されている。正三は、あらゆる職業は「万民のため」「世のため」「國のため」にある、という倫理観を持つていたのである。これは、「上求菩提」「下化衆生」という禅者としての使命観に基づくものである。松下幸之助も、人間のため、社会のため、国家のためという使命観を持つていた。

（3）職人の職業倫理

①職人の社会的意義

江戸時代は、職人に対する需要が爆発的に伸びた時代である。島田煙子によれば、「江戸時代は職人の黄金時代とも呼ばれている」。⁽³⁾ そ

の背景につき北康利は、「匠の国 日本——職人は国の宝、國の礎」の中で、「開幕以来、江戸の人口は急拡大していたから、江戸の職人需要もまたとてつもなく大きいものとなっていた。これほど巨大な職人需要は世界に類を見ない。江戸城関連の造営工事が一段落しても仕事はいくらでもある。幕府のみならず大名屋敷の需要がまた大きかったからだ」と述べている。⁽⁴⁾

正三は、このような台頭しつつある職人に向かって「本覚真如の一仏、百億分身して、世界を利益したまふなり。鍛冶番匠をはじめて、諸職人なくしては、世界の用所、調べからず」（「職人日用」と説いた。つまり、大工がいなければ、家は建たない、鍛冶がいなければ、刀や鍼、鎌、包丁を作ることは出来ない、あらゆる仕事が世の中のためになっている、と職人の社会的意義を説いたのである。

松下幸之助は「社員稼業」の中で、「まあ、私は、かりに一千万人の人があるとすると、一千万の職種というものがあれば、いちばん理想的だと思うのです、早いいえは、一人一業ということになるわけです」といつている。⁽⁵⁾ これは、正三の「本覚真如の一仏」の考え方と軌を一にするものであり、究極の職業平等思想といえる。

②自由の精神

正三はまた、職人に対して、次のように「一仏の自由」を説いた。

〔職人日用〕

「眼に色を見、耳に声を聞、鼻に香をかぎ、口に物を云て、思事

の自由をなす。手の自由、足の自由、唯是一仏の自由なり」

これは、「臨済録」から取つたものであるが、鍛冶屋が鉄を打つのも、大工が鉋で材木を削るのも、蕎麦職人が蕎麦を打つのも、すべて六根（眼、耳、鼻、舌、身、意）の自由な働きによるものである、というのである。中村元博士によれば、この正三の自由は「究極の理想の境地を表現する語」とされている。正三は、この境地を「不^レ覺無我、無人、無住所の境」（職人日用）と説いている。

正三が生きていた時代、日本は歴史的大変動期にあり、今の言葉でいえば、土木工事、灌漑工事など大規模な公共事業が実施され、さまざまな分野で新技術が生まれていた。職人需要は急増し、新しい職業も誕生していた。いわば、創造的な開拓者精神に溢れていた時代である。

正三は、このような社会に「自由」という新しい時代精神を吹き込み、仏教的倫理観に立つて職業人の仕事の自由、心の自由を肯定したのである。封建制度の下での職業倫理としては、画期的などといえる。

③自分を信じよ

職人とは、自分の技術によって物を作ることを業とする人であり、職人の世界で物をいうのは技術である。勝れた技術を持つ職人は、世の中から尊敬と信頼、そして報酬を得ることが出来る。ここから、自分の技術に自信を持つ、という職人気質が生まれてくる。職人の「黄金時代」が始まろうとする江戸時代初め、正三は、職人に対して「後

世を願といふは、我身を信ずるを本意とす」「誠成仏を願人ならば、唯自身を信すべし」「自己の真仏を信仰せば」「一筋に信仰せよ、信仰せよ」と説いた（「職人日用」）。つまり正三は、「自分の技術に自信を持つ」という職人気質の倫理を職人に説いていたのである。無我、無私、無住所の境地から自己を実現するという「職人日用」の精神は、自分の腕に対する自信という形で今なお職人の世界に生きている。松下幸之助も「道は無限にある」の中で、「上手な経営をするには、経営者の立場にある人が、まず己を去つて仕事に没入することです」といふ、「P.H.P.のことば」では、「私心にとらわれ、自我を固執し、感情に走ることなく」といつている。これは、無我、無私、無住所の境地である。

（4）商人の職業倫理

①「先得利の益べき心づかひを修行すべし」

「商人日用」は、商人の次の質問から始まっている。

「商人問云、たまたま人界に生を受といへども、つたなき売買の業をなし、得利を思念、休時なく、菩提にす、む事不^レ叶、無念の到なり。方便を垂給」

江戸時代の身分制度において商人は、物を生産せず売り買いで稼いでいるからという理由で、最も低い地位に置かれていた。これを反映するかのように、この商人は、自分の仕事を「つたなき売買の業」と

している。これに対して正三は、意表を突くかの如く、「売買をせん人は、先得利の益べき心づかひを修行すべし」と答えている。

ここで大切なことは、正三が「得利」ではなく、「得利の益べき心づかひ」を説いていることである。正三にとつて、あらゆる職業は仏道修行であるから、商人も仏法にかなう心づかいをしなければいけないのである。利潤追求が目的化している現代の企業社会が学ぶべき倫理観である。

②「一筋に正直の道を学ぶべし」

この「得利の益べき心づかひ」が、「商人日用」の中で次に記されている。

「其心遣と云は他の事にあらず。身命を天道に抛^{スル}て、一筋に正直の道を学べし。正直の人には、諸天のめぐみふかく、仏陀神明の加護有て、災難を除き、自然に福をまし、衆人愛敬、不^レ淺して万事心に可^レ叶。私欲を専として、自他を隔、人をぬきて、得利を思人には、天道のたたりありて、禍をまし、万民のにくみをうけ、衆人愛敬なくして、万事、心に不可^レ叶。(中略) 私欲の念をすて、此売買の作業は、國中の自由をなさしむべき役人に、天道よりあたへたまふ所也と思定て、此身は天道に任て得利を思念を休、正直の旨を守て商せんには、火のかはけるにつき、水の下れるに隨て、ながるごとく、天の福、相應して、万事、心に可^レ叶」

正三はここで、私欲の念を捨て、天道に任せ、正直に商売をしていれば利益は自然に生まれるものである、と説いている。このように、正三にとって利潤追求は、正直の倫理と不即不離の関係にあった。この他、正三は、「武士日用」でも「農人日用」でも正直の倫理を説いている。正直は、正三が、あらゆる職業に通じる倫理として、最も重視しているものなのである。

利潤について松下幸之助は、常に「適正利潤」、あるいは「適正利益」^(註)を説いている。例えば「実践経営哲学」の中では次のように語っている。

「だから企業は、どのような社会情勢の中につくても、その本来の使命の遂行に誠実に努力していくと同時に、その活動の中から適正な利益をあげ、それを税金として国家、社会に還元していくことに努めなければならないのである。それは企業にとっての大きな責務だといえよう」

現代の企業社会で発生している不祥事は、その殆どが「過度な利益」の追求に起因している。その意味で正三の説く「得利の益べき心づかひ」や、松下幸之助の「適正利益」の考え方は、現代社会が真摯に受け止めるべき職業倫理といえる。

③「國中の自由」

正三はまた、ここで商人を「國中の自由をなさしむべき役人」とし、

商業という職業を「天道」の理念によつて合理化している。国内外で商いをすることは商人の使命である、と認めたのである。「士農工商」の最下層にある商人に対し自由な活動を認めた正三の思想は、日本の職業思想の歴史上、画期的なことといわなければならない。これは、階級を超えた究極の四民平等思想であり、釈尊が厳しいカースト制度が敷かれていたインド社会で四民平等思想を打ち出したことにも比することが出来る。

2 松下幸之助の職業倫理

(1) 実業人の真使命

松下幸之助が独立自営を決意し、ソケットの製造をする仕事を始めてから一五年経った昭和七年（一九三二）三月、知人に勧められ天理教の本部を参詣することとなつた。そこで、幸之助は、施設の広大さや、塵一つ落ちていないほど行き届いた掃除の有様、神殿の前で静肅かつ敬虔に額ずく信者の姿、教祖殿の建設用材の製材に従事している職人の働きぶりなどに強い感動と感激を覚えた。そして帰宅の車中、さらには帰宅してから深更に及ぶまでの思索の中、「真個の經營」「正義の經營」「経営の正義」とは何か、という経営の真髓に思いをいたし、遂に「生産者の真使命」を得た。

幸之助は、直ちに行動に移つた。昭和七年五月五日、大阪の中央電気俱楽部の講堂に全店員を集め、松下電器の真使命を阐明したのである。『私の行き方考え方——わが半生の記録』によると、明らかにされた実業人（生産人、生産者）の真使命とは、次のようなものである。⁽³⁾

「すなわち実業人の使命というものは貧乏の克服である。社会全体を貧より救つてこれを富ましめるにある。商店や生産は、その商店や製作所を繁榮せしめるにあらずして、その働き、活動によつて社会を富ましめるところにその目的がある」

「しかば実業人の使命たる貧乏を克服し、富を増大するということはなによつてなすべきか。これはいうまでもなく物資の生産につぐ生産をもつてこれをなすことができるのである。いかなる社会状態の変化があつても、実業人の使命たる生産につぐ生産を寸刻も忽せにせず、これを増進せしめていくところに、産業人の真の使命があるのである」

貧乏を克服し、社会の富を増大するための生産につぐ生産。これが、幸之助が感得した実業人の真使命なのである。幸之助はさらに、無尽蔵な物資の供給と宗教道德の精神的な安定による人生の幸福の実現について、次のように話を展開している。⁽³⁾

「ここだ、われわれ、実業人、生産人のねらい所たる真の使命は、すべての物資を水の」とく無尽蔵たらしめよう。水道の水のことく価を廉ならしめよう。ここにきてはじめて貧は征服される。

宗教道德の精神的な安定と、物資の無尽蔵な供給とが相まって、はじめて人生の幸福が安定する。ここに実業人の真の使命がある。自分がわが松下電器の真使命として感得したのはこの点である。こ

ここに諸君にお話しある松下電器の眞の使命は、生産につぐ生産により、物資をして無尽蔵たらしめ、もつて樂土の建設を本旨とするのである」

幸之助は演説の最後で、五月五日を松下電器の創業記念日と制定、昭和七年（一九三二）を命知第一年とするることを明らかにし、「命知とは命を知ったという意味である」と述べた。

（2）経営理念の原点

松下幸之助が実業人の使命を明らかにした「命知の日」は、松下電器の經營理念が確立された日とされているが、幸之助は、昭和四年（一九二九）三月、「松下電器製作所 店則」を制定、その「綱領」と「信条」には、次のような經營理念を示している。

綱領	營利ト社会正義ノ調和ニ念慮シ、國家産業ノ發達ヲ圖リ、
社会生活ノ改善ト向上ヲ期ス	
信条	向上發展ハ各員ノ和親協力ヲ得ルニアラザレバ難シ、各員 自我ヲ捨て互讓ノ精神ヲ以テ一致協力店務ニ服スルコト

そして既述の命知の日の演説には、その後の松下幸之助の經營理念の真髓となる考えが示されている。

産業人の使命、実業人の使命、貧乏の克服、社会を富ましめる、水道の水、宗教道德の精神的な安定、物資の無尽蔵な供給、人生の幸福が安定、生産につぐ生産

命知の日は、松下電器にとって新しい使命によって生まれ変わった日となつた。そして翌昭和八年（一九三三）には、本店と工場の建設が進み、使命の遂行はいよいよ実施段階に入った。ここで幸之助は七月三一日、松下電器の遵奉すべき次の五精神を發表、昭和一二年（一九三七）に二つが加えられて、七精神となつた。

松下電器の遵奉すべき五精神	松下電器の遵奉すべき七精神
一、産業報國の精神	一、産業報國の精神
一、公明正大の精神	一、公明正大の精神
一、和親一致の精神	一、和親一致の精神
一、力闘向上の精神	一、力闘向上の精神
一、礼節尽すの精神	一、礼節謙讓の精神
	一、順應同化の精神
	一、感謝報恩の精神

命知の日の演説や、松下電器の綱領と信条、遵奉すべき精神の中では、「經營者」「經營道」という言葉は使われていないが、その後の松下幸之助の經營哲学の展開、ならびに松下電器の歴史を見ると、松下

幸之助は、松下電器の創業から建設・成長・発展の時代、そして外部的には、昭和の金融恐慌から戦時体制への移行という厳しい環境の下で、経営的・哲学的思考を深め、経営理念を形成していくことがわかる。

(3) 松下幸之助の実業道

松下幸之助は「私の行き方考え方——わが半生の記録」の中で、自らの半生を次の三つの時代に分けて記録している。

①創業前史——大正七年（一九一八）ころまで。九歳にして大阪へ奉公に出され、火鉢屋の小僧、自転車屋の小僧として働いていた時代。そこで電器事業に目ざめ、奉公先から暇をとつて大阪電燈に入社。電気工事の仕事に従事する。大正六年（一九一七）退社。

②創業時代——大正七年から昭和二年（一九二七）ころまで。独立後、大開町に住居・工場を移転。アタッチメントプラグと二灯用差込みプラグの製造・販売を柱に業績を拡大、業界での認識も高まった。東京事務所開設、新工場建設、代理店販売制度の整備等を進めた。

③伸展時代——昭和二年から昭和七年（一九三二）ころまで。ナショナルのマークを制定、ナショナル・ランプ、スーパー・アイロンなど電熱部門を柱として合成樹脂界、ラジオ界へも進出、業容が大きく伸張する時代を迎えた。

この大阪に出てから松下電器が業績伸展の時代に入るまでの約三十年の間に、松下幸之助は、船場の奉公人から独立自営業者、企業の経営者に大きく変貌・成長を遂げている。そして創業から十数年で經營

理念を確立した。後の日本を代表する経営者としての萌芽は、既にこの時代に見られるのである。松下幸之助は、NHKラジオ放送（昭和二年（一九三六）七月一〇日）の青年講座で「実業道」について次のように語っている。⁵⁵

「私が大阪へまいりました今から三十年前、そのころの実業、いわゆる商売といふものは、その形におきましても、またその精神におきましても、ただいまから頗りますと、そこにたいへんな隔たりがあつたように考えられるのであります。

その当時の一般人の、商売ということに対する考え方は、かなり利己的であつたようであります。平たく申しますと、製造家にしましても、販売業者にしましても、まず商売は金儲け、自分が利益を得んがため、自分が成功せんがためといふような意識が仕事の上に多分に働いており、しかもそれが一般の常識とされていました。なぜられました。したがつてそのころでは、青年修業の道も、先輩が後輩を導く上にも、商店の主人が小僧さんを仕込んでいく方針にも、まずこの観念、すなわち金儲け、成功、出世といふことが中心となつていたようありました。

ところが世の中が進み、時勢が変化するにつれて、こうした考えは実業道の本筋ではない、今日お互いにいそしんでいる実業は、さうな利己的な、単なる金儲けや名譽のため、といったような浅薄なものではなく、もっと大きな使命のあるものであることを、一般に自覚してまいつたようあります。この点はわが国産業界のため、

まことに喜ばしいことであり、またじごく結構なことであると考えるのであります。私どもが産業に携わっていく上においては、常にこうした自覚をもち、その仕事、その事業は社会的に必要欠くことができないもの、また重要な大事な機関である、その機関の一員となつて働き、お国のために尽くすのであるという固い信念をもたなければならぬと思います」

松下幸之助はここで、自分が大阪へ奉公に出てから三〇年の間に、商売に対する一般の考えは、利己的なものから使命の自覚に変わってきていると指摘している。そして、金儲け、成功、出世など自分中心の考えは「実業道」の本筋ではない。眞の実業道とは、大きな使命を自覚し、産業界のため、社会のため、国家のために尽くすという固い信念を持つことが大切である、と説いている。先の松下電器の綱領・信条には「國家産業ノ発達ヲ図リ、社会生活ノ改善ト向上ヲ期ス」とある。また、五精神には「産業報國の精神」がある。実業道は、この精神の実践である。それは、商業道・工業道にも通じる大道である。⁽³⁾

「青年諸君は、断じて自己の利益のみを圖るといふよなケチな、狭い了見を避けるといふ、大信念を養われたいものであります。したがつてこの精神は、一般青年の立身の道にも、また商業道にも、工業道にも通ずる大道であると信ずるのであります」

続けて松下幸之助は、「事業の収益は社会からの委託金である」と

いう工業家の考え方を引用⁽⁴⁾しているが、この考えは、その後、松下幸之助の重要な経営倫理となつてくる。「適正利潤」の考え方も同一線上にある、といつて良いであろう。幸之助は、NHKの講座を次のように締めくくっている。

「これからち、実業道に入られるところの皆さんには、互いにまた競争場裡に立たれる場合もありましょう。かかる場合、断じて相手を倒さんとするとき競争であつてはなりません。お互いに正しき競争の中に相助け、真に共存共榮の実をあげ、協力して実業の道に努力し、産業の開発を図り、実業人としての本分を全うせられたいと切に念ずる次第であります」

この「共存共榮」という精神も、過度な競争の排除、あるいは特許の公開という形で、その後の松下幸之助の経営倫理になつてくる。このように、松下幸之助は、命知の日に闡明した「実業人の使命」、ならびに松下電器の綱領・信条、遵奉すべき五精神を直ちに実行に移し、創造的に発展させていったのである。

(4) 商売人の使命

松下幸之助は、生産人（生産者、工業家）であるとともに、商売人（商人、販売者）でもあつた。松下電器の歴史を見ても、その成長・発展においては「生産」と「販売」が車の両輪となつてゐる。幸之助については、生産人の使命と並んで商賣人の使命（商人道）も重要であつ

た。【読売新聞】には、「商道徳について」として、次のように記している。⁽³⁾

「商道徳とは何かということについては、むずかしい理屈もあるかもしれないが、まあごく通俗的に考えれば、商売人としての心構えとでもいうべきものであろう。そう考へると、それは基本的には昔も今も同じであり、いつてみれば永遠に変わらないものではないかという気がする。つまり、商売人には商売人としての使命というものがある。だから、その使命に誠実にしたがい、ひたすらにこれを果たしていくことである。根本としてはそれに尽きるのではないだろうか」

そして松下幸之助は、自分の電器屋に即して、①人びとの役に立つものを開発する、②合理化をはかる、③適正な利益をとる、④値段を安くするよう努める、⑤ムダをなくす、という五つの商道徳を挙げている。幸之助は、九歳で大阪に出てから一五歳まで、大阪・島之内にある宮田火鉢店と船場の五代自転車商会で奉公人として働き、商売人としての心得を身をもって教えられた。そこで六年間の体験は、幸之助が商売をする上でこの上ない財産となつた。そして奉公時代に身についた商いのコツ、その後の商売の体験をもとに三二項目からなる「商売の心得いろいろ」と一項目からなる「人事の心得いろいろ」を記したのが「商売心得帖」である。その一部を抜粋してみる。

〈販売に成功するためには〉⁽⁴⁾

「販売といふものを成功させるためには、いかにすればお得意様に喜んでいただけ、どういう接し方をすればご満足願えるか、ということを考えることが何よりも大切だと思います。ですから、妙案奇策のあまりない販売の世界の中で特色を發揮するために、何が基本になるかといふと、結局はお互いの誠心誠意です。そして話す言葉にじみ出る気持ちが、何よりも大切だと思うのです」

〈新しい時代の値段〉

「やはり今日では、商人は自分の信念なり事業観にもとづいて適正利潤というものを確保し、顧客を大事にしつつ商人としての社会的責任を果たしていくことが肝要で、それが社会共通の繁栄に結びつく望ましい姿だと思います。そして、こうした望ましい商売をしていくためには、適当にかけひきをして値段をまるけるというのではなく、最初から十分勉強した適正な値段をつけて、それは値切られてもまけない、逆にお客さんを説得し、納得していただくというようなことでなければいけないと思うのです」

〈業界の安定は共同の責任〉⁽⁵⁾

「どんな商売でもそうでしょうが、お互いのお店が力強く発展、繁栄していくためには、そのお店の属している業界全体が常に健全で、世間の人々から信用されていることが大事だと思います」

（まずサービスから）⁽⁴⁾

「今日、人と人とのあいだになんとなくうるおいが乏しくなつてきただよに思われる一面がありますが、それだけにサービス精神といふ潤滑油が、もつともと強く求められなければならないように思います。つまり今日の時代こそ、まずサービスからかかれ、といふことになると思うのです」

「廊下で会つても礼一つしないようなことではサービスになりません。見知らぬ人であつて、お得意さんかどうか分からなくても、とにかく一応頭を下げて会釈する、これは人間としての一つの心得です」

「サービスというのは、人間としての正しい礼儀だと思うのです」

幸之助が奉公時代に会得したものは、こういう商売のコツや、人情の機微、物の見方・考え方であった。そこから幸之助は、お得意先の有難さを知り、「自分一人の商売ではない」「世のため人のためになる真の商売」という商売人の使命を見出してゆくのである。

（5）松下幸之助と武士道精神

松下幸之助は、船場で血のにじむような丁稚奉公を経験している。独立してからもいくつかの難局に直面している。敗戦直後には、財閥解体をめぐる危機があり、フィリップスとの技術提携、オイルショック後の深刻な不況など、何度も困難な事態が起きていた。そのような危機を突破してきた幸之助の経営哲学には、どのようなバックボーン

があるのか。ここではその一つとして「武士道精神」を取り上げてみる。

①武士道精神と産業人精神

松下幸之助の経営哲学と職業倫理の根底には、武士道精神が宿っている。幸之助は「道は無限にある」の中で、次のように書いている。⁽⁵⁾

「昔の武士は、武士たるをもつて尊しとしていました。したがつて強いだけが武士ではなく、武士は人間として最高でなくてはならない。学問もやらなくてはならないし、人情も豊かでなければならぬ。また、義をみては大いに勇をふるつて行なうということではない。ましてはならない。しかも戦つて強くなければならない、ということでしょう。そういうものをかね備えて「る」ところに武士道精神といふものがあつたと思いますし、そこにまた武士道精神の尊ばれるゆえんがあつたと思うのです」

このように松下幸之助は、昔の武士に、学問に励む、豊かな人情、義、勇という武士道精神を見出している。これは、鈴木正三が、武士の職業倫理を根底として農民と職人、商人の職業倫理を説き、義と武勇を重んじていたことを想起させるものである。そして松下幸之助は、産業人も同じようなものを持たなければならぬ、と次のように主張している。⁽⁶⁾

「そこでその武士道精神にかわる、今日の産業人精神というものはどういうものかといふと、内容は多少違いましょが、やはりそれと同じようなものをもたずしては産業人とはいえないと思うのです。ただ自分の立場のみを考えて働くこというようなことでは、私はやはり産業人とはいえないのではないかと思います。産業の使命といふものをはつきりと認識し、その尊さを認識し、そしてその産業の興隆によつて社会が潤い、人びとの幸福も約束されていく、社会生活も國家も發展していく、さらに進んでは世界の繁栄、平和にも結びついていくのだ、自分はその一員である、というような意識をもたずしては、私は眞の産業人は養成されないという感じがするのです」

松下幸之助がここで説いている「産業人精神」と「産業の使命」は、命知の日の演説や松下電器の綱領・信条、遵奉すべき精神と軌を一にするものであり、松下幸之助が貫した精神と使命感の下に経営に当つていた事実が読み取れるのである。

②武士道と商人道
松下幸之助は、産業人だけでなく商人にも武士道精神が必要であると考えていた。『新政經』に次のように書かれている。

「その点、昔はきびしい修業が多かつたように思う。武士は朝早くから道場に出て血のにじむような稽古にはげんだという。これも

師範や先輩たちの木刀を身にあびながら、何くそと立ち向かううちにおのずと腕も上達していくたにちがいないと思う。また商人なら商人で、丁稚奉公からつとめはじめ、主人や番頭に横つ面の一つも張られながら、おじぎの仕方から物の言い方まで、一つ一つ教えられる。商人としての物の見方、考え方も養つていったわけである。もちろんその修業の過程には、必ずしも好ましくない面もあつたであろう。しかし、少なくともその鍛けのきびしさは人を鍛え、その真価を發揮させる上に役立つたと思う」

松下幸之助は、今日の商人道に、昔の武士の血のにじむような稽古や商人の丁稚奉公に見られる厳しい修業を求めていた。幸之助は「私の行き方 考え方——わが半生の記録」の中で、「商売といふものは真剣なものである。真剣勝負と一緒だ」と記しているが、商元の真剣勝負と武士の血のにじむような稽古、商人の丁稚奉公との間には相通じる精神がある。

幸之助はまた、「道をひらく」の中で、「信念のもとに」として、昔の商人が「店是とのれん」に生命をかけたことに、「武士道とは死ぬことと見つけたり」という裏隠武士と同じ強い信念を認め、店主に信念がなければ店はつぶれる、店主は力強い店是の下に強い信念をもたなければならないと記している。『物の見方考え方』でも、「暖簾の精神』を詳しく説いている。以上見てきたように、松下幸之助の実業道と商人道の根底に武士道精神が根づいていることは明白である。

(6) 何が正しいか

松下幸之助が物事の是非を判断する根底には「何が正しいか」という基準があった。この言葉は幸之助の多くの著作に出てくるが、「決断の経営」から引用してみる。^[5]

「それでは、私の場合、どういう基準があるのか」というと、これはいろいろな面があるから一概にはいえない。けれども、一ついえ

ることは、なにが正しいか、ということである。すなわち、こうしたら自分の得になるとか、損だとかという利害で判断するのではない。つねになにが一番正しいかを考える。そして、その正しさを基準にするわけである。だから私の判断の基準としては、自分の商売の損得というものはおのずと第一になつている場合が多かったように思うのである。」

何が正しいか、という判断をするとは、善と悪、正と邪、義と不義を区別することである。「善惡」「正邪」について「P.H.Pのことば」から松下幸之助の記述を引用してみる。

(7) 社員の使命

松下幸之助は、体が虚弱であったこともあって、昭和八年（一九三三）から日本で初めて事業部制を導入、早くから部下に権限と責任の委譲を行って幹部社員、中間管理職にそれぞれの使命と責任を説いてきた。幹部社員に対しては、例えば「物の見方考え方」の中で、「部課長といった会社の幹部社員の人たちは、自分も会社の大黒柱なのだと自覚をつねにもつて仕事をせねばならぬと思う」として、大黒

の映じたままを見てとつて、それに対処すべき態度も明らかとなり、間違ひなく正しい道を歩むことができると思うのであります。^[6]

「理性の定義については、いろいろあると思うのですが、一応『原因と結果とを結びつけ、もの』との是非善悪を判断する力』であると言つてよいと思います。（中略）この理性は、磨けば磨くほど、その力を増し、物の実相がわかり、物事の善惡正邪の思慮分別が正しくできるのであります」^[7]

何が正しいかに基づく行動は義を貫くことでもある。新渡戸稻造博士は、「武士道」の中で、武士道の道徳的意義をまず「義」から始め、「義は武士の掟中最も厳格なる教訓である」「義と勇とは双生児の兄弟」「正義の道理」は我々の絶対命令であるべきではないか」といつていふ。この意味で、鈴木正三の職業倫理の根底に武士道精神を見出すのであるが、松下幸之助の職業倫理にも同じ精神を認めることが出来るのである。

柱の自覚と責任を求めていた。そして一般社員には「社員稼業」の中で、次の独特的職業倫理を説いていた。⁽³⁾

「私たちの会社では、相当早い時期において、会社内におけるそれぞれの事業の分野を独立して経営していく」としたのです。なぜそういうことをしたかというと、(中略)一つは会社発展のために、

一つはその人が経営者として物を考えられるように、そうして成長

していくようにと云う、二つの面をおもんばかり、事業部制度、独立採算制度というものを、まだ会社が小規模なころからやつてきたのです。そういうことによって、非常に人が育つたと思います」「それはどういうことか」というと、社員のみなさんは、いわゆる“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、という考え方です。社会全体から見れば、自分の仕事は一つの会社の社員という職業である。しかしその実態は、自分は社員といふ稼業の経営者である、と、こういうような考えに徹することはできないかどうか」

社員が自分は独立経営体の経営者であると考えれば、仕事への魂の打ち込み方も、物の見方や判断も、一般サラリーマンとは違つてくる。具体的な事例を挙げると、商社の社員であれば、自分を社員稼業の店主と考えて店の業績をどう伸ばしていくか創意工夫する。電話交換手であれば、自分の仕事を電話交換業と考える。それが松下幸之助の考える社員稼業である。

これは、鈴木正三が「本覚真如の一仏」の理念に基づいてあらゆる職業に存在意義を認めたことと理念を同じくしている。

「道をひらく」「道は無限にある」という本の題名に象徴されているようだ。松下幸之助には、「道を無限に切り開いてゆく」という進歩向上の積極的な姿勢がある。「道は無限にある」には、次のように記されている。⁽³⁾

「会社の経営にしても、会社をこの一年間にこうもつていただきたい、ああもつていただきたいと考えて努力するところに、会社経営者としての喜びがあるのです。そういうことに喜びをもたない経営者は失敗すると思います。なにげなしに経営しているような経営者は、全部失敗してしまうと思うのです。

個人においてもそうだと思います。みなさんが会社の社員なら、社員としてまことに尊い仕事、使命というものがあります。その使命を自覚して、そして自分はこういうようにやつてみたいなどと考えて努力していく。そこに喜びを見出すことが大切ではないかと思うのです」

社員がこのようないい使命を自覚して日々努力すれば、自分だけでなく会社にも無限の道が開けてくる。松下幸之助の社員稼業という考え方の根底には、このような人間尊重の精神、ならびに人材育成の視点があつたように思われる。

結び

鈴木正三は、「本覺真如の一仏」の理念に基づいて、あらゆる職業に社会的存在意義を認め、武士・農民・職人・商人は、職業人としての使命と職業倫理に従つて仕事に専念すべきことを説いた。正三の究極の願いは、仏法の恩恵が万民に施され、社会・国家のために生かされるところにあった。【万民徳用】の中に「万民のため」「世のため」「國土のため」という願いが繰り返され、最後が「願以此功德 普及於一切 我等与衆生 皆共成仏道⁽⁵⁾」という言葉で結ばれているのは、正三の職業観の究極的意義を説いたものといえる。

正三の職業倫理は、武士道については、「武士道とは死ぬことと見つけたり」という「葉隱」の精神と、正三の「仁王禪」「勇猛禪」との間に共通性があることが、かねてより指摘されている。正三の武士の職業倫理は、日本の武士道の形成に大きな役割を果している。農民道について、鈴木大拙博士は、念佛を一筋として農業に専念するところに、正三の念佛の意義を見出している。これは、日本の農民の勤労観の源となっている。

職人について、島田雄子は、「日本人の職業倫理」の中で、「鈴木正三が書いた『万民徳用』の中での『職人日用』の精神は、職人の世界にはまだ生きている」と述べている。⁽⁶⁾

商人について、保坂俊司博士は、「宗教の経済思想」の中で、「商業の積極的な評価の思想こそが、いわば正三の独自の思想であり彼の思

想の近代性、否、普遍性を端的にあらわすものと筆者は考えている」として、正三思想の近代性を高く評価している。⁽⁷⁾

このように正三の説いた職業倫理は、武士道・農民道・職人道・商人道として現代社会にも受け継がれている。

一方、松下幸之助は「自然の理法」によって職業の社会的意義・職業人の使命、職業倫理を説明している。幸之助は、昭和七年（一九三二）に「生産人（実業人）の使命」を自覚し、以後、経営者としての実践と哲学的思索の中から「企業は公器である」との信念を深めていった。その考えは、本論で記した松下幸之助の経営者道・商人道・従業員道に示されている。

謂わば、生産人（実業人）の使命と経営者道・商人道・従業員道を包含する松下幸之助流の職業倫理を創造している。そこには、鈴木正三の説いた武士道や勤労の哲学、職人道・商人道と共通する精神が反映されているようと思われる。これまで、鈴木正三の職業倫理は「万民徳用」に従つて武士・農民・職人・商人の観点から研究が行われてきたが、江戸時代とは比較にならないほど職業が多様化し、企業の存在が高まっている今、経営の視点から再評価する価値があるよう思われる。

また、近年、企業社会のみならず、政治、官僚、教育、司法、マスコミ等あらゆる世界で職業倫理が乱れている。鈴木正三と松下幸之助の職業理念と職業倫理には、現代社会が学ぶべき数多くの教訓が含まれているように思われる。

【注】

(1) 「万民徳用」は、次の構成から成っている。

- 一、修行之念願——仏道修行者の修行の念願が示されている
- 二、三宝之徳用——仏法を世法（世俗的社會）で使う道が示されている

一、四民（武士日用、農人日用、職人日用、商人日用）——四民それぞれの職業倫理が示されている。

（2） 水野隆徳「仏教經營倫理學試論——素野福次郎の經營哲學と道元・正三・白隱——」禪文化研究所紀要 第二十九号、財禪文化研究所、二〇〇八年、一八九〇二二八頁

（3） マックス・ヴェーバー「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」大塚久雄訳、岩波書店、一九八九年、二八九頁

（4） マックス・ヴェーバーは、右掲書の「天職觀念——研究の課題」の中で（一〇九頁）、宗教改革の產物としての「天職」について、次のように記している。

「次の一事はさしあたつて無条件に新しいものだった。すなわち、世俗的職業の内部における義務の遂行を、およそ道德的実践のもちうる最高の内容として重要視したことがそれだ。これこそが、その必然の結果として、世俗的日常労働に宗教的意義を認める思想を生み、そうした意味での「天職」（Beruf）という概念を最初に作り出したのだった。つまり、この「天職」という概念の中にプロテスタンントのあらゆる教派の中心的教義が表出されているのであって」

（5） 「鈴木正三道人全集」鈴木鉄心校訂・編、山喜房仏書林、一九八八年、七〇頁、以下「職人日用」からの引用は七〇～七一頁
（6） 松下幸之助は、昭和二一年十一月にP.H.P.研究所を創設して以来、よりよき繁栄、平和、幸福実現のための理念や方策についてさまざまに考え、検討を重ねた。「P.H.P.のことば」は、そうして検

討された基本的な考え方を、昭和二三年から二八年にかけて、「そ

の一」から「その五一」までの五一項目にわたって簡潔な言葉に

要約し、解説を付してまとめたもの。のちに、「その一」から「その四〇」までを収録して単行本化された。松下幸之助「P.H.P.のことば」P.H.P.研究所、一九七五年

（7） 松下幸之助「人間を考える——新しい人間觀の提唱・眞の人間道

を求めて」P.H.P.研究所、一九九五年、一二一～一三頁

（8） 松下幸之助「実踐經營哲學」P.H.P.研究所、二〇〇一年、三五、三七頁

（9） 「マネジメント・ジャーナル」社日本事務能率協会、一九六五年五月号、一頁

（10） 前出「鈴木正三道人全集」三頁

（11） 同前、六四頁、以下「武士日用」からの引用は、六一～六六頁

（12） 同前、二八七～二九三頁

（13） 同前、六一頁、以下「修行之念願」からの引用は、六一～六二頁

（14） 同前、六三頁、以下「三宝之徳用」からの引用は、六三～六四頁

（15） 同前、六九頁、以下「農人日用」からの引用は、六八～六九頁

（16） 同前、六九頁、以下「下化衆生」とは悟りを開いて仏になる修行を積むこと、「下化衆

生」とは衆生を度するために努めること

（17） 島田繁子「日本人の職業倫理」有斐閣、一九九〇年、一五四頁

（18） 北康利「匠の國 日本——職人は國の宝、國の礎」P.H.P.研究所、

二〇〇八年、三五頁

（19） 松下幸之助「[新装版] 社員稼業——仕事のコツ・人生の味」P.H.P.研究所、二〇〇九年、五〇頁

（20） 「臨濟錄」朝比奈宗源訳註、岩波書店、一九三五年、四四頁

（21） 中村元「近世日本の批判的精神」中村元選集「決定版」別巻7、春秋社、一九九八年、六八頁

（22） 松下幸之助「[新装版] 道は無限にある」P.H.P.研究所、二〇〇

- (26) 七年、七二頁
前出「P.H.Pのことば」四八頁
- (27) 前出「鈴木正三道人全集」七一頁、以下「商人日用」からの引用
は、七一～七二頁
- (28) 前出「実践経営哲学」五六～五七頁
- (29) 松下幸之助「私の行き方考え方——わが半生の記録」P.H.P.研究所、一九八六年、二九五頁
- (30) 同前、二九六頁
- (31) 同前、二九八頁
- (32) 「松下電器五十年の略史」松下電器産業株式会社、一九六八年、七三頁
- (33) 前出「私の行き方考え方——わが半生の記録」二九三～二九六頁から抜粋
- (34) 同前、三三二～三三三頁
- (35) 「松下幸之助発言集 第8巻」P.H.P.研究所、一九九一年、一七一～一七二頁
- (36) 同前、一七四～一七五頁
- (37) 同前、一七五頁
- (38) 同前、一七九頁
- (39) 「読売新聞」一九七四年三月一七日付
- (40) 松下幸之助「商売心得帖」P.H.P.研究所、二〇〇一年、二四～二七頁
- (41) 同前、五六～五九頁
- (42) 同前、七八～七六頁
- (43) 同前、八五～八八頁
- (44) 前出「新装版」道は無限にある」五七頁
- (45) 同前、五八頁
- (46) (47) 前出「私の行き方考え方——わが半生の記録」九二頁
松下幸之助「道をひらく」P.H.P.研究所、一九六八年、二五二～二五三頁
- (48) 松下幸之助「物の見方考え方」P.H.P.研究所、一九八六年、一三六～一四五頁
- (49) 前出「P.H.P.のことば」四八頁
- (50) 前出「P.H.P.のことば」一一二～一二二頁
- (51) 前出「P.H.P.のことば」四八頁
- (52) 同前、一五〇～一五一頁
- (53) 新渡戸稻造「武士道」矢内原忠雄訳、岩波書店、一九三八年、三九～四〇頁
- (54) 前出「物の見方考え方」一八頁
- (55) 前出「[新装版] 社員稼業——仕事のコツ・人生の味」一四～一六頁
- (56) 前出「[新装版] 道は無限にある」二三五頁
- (57) 前出「鈴木正三道人全集」七二頁
- (58) 前出「日本人の職業倫理」一八五頁
- (59) 保坂俊司「宗教の経済思想」光文社、二〇〇六年、一六三頁
- (みずの・たかのり 水野塾塾長・学校法人奈良学園理事)
- 〔新政経〕新政政治経済研究会、一九六五年三月、一一一～一三三頁

「二百五十年計画」論考

—企業者論・松下幸之助研究（五）

大森 弘

一 問題提起——創業命知を訴え続けた松下幸之助の五十年

昭和五十六（一九八一）年五月十一日付の「松下電器社内時報」の第一面には、同年五月五日に大阪府枚方市の体育館で開催された、創業命知第五十年の創業記念式に関する記事が掲載されている。式典において、松下幸之助は、命知五十年目を迎えたことについて、次のように語っている。記事の一節を抜粋する。

……当社の創業の使命については、「昭和七年に第一回の創業記念日を設けてこれを発表し、翌年には大開町から門真へ本店・工場を移して以来五十年間、全員が一致団結し非常な熱意で使命達成のために努力。その間、戦争による困窮をもよく乗り越え、発展につぐ発展をとげてきた今日の当社の成果は、日本全国の各方面に新しいきつかけを作り、家庭電化の口火を切って社会や業界の進歩向上に大いに貢献した」と、相談役はこの半世紀を総括しました。（中略）

さらに命知第五十年ということのもつ意義について相談役は、「本日を期して『二百五十年計画』のうちの第二節の最終、総仕上げの年にに入る、と同時に第三節を迎える準備をするという極めて大事なじめの年」と規定。そのために本年は、過去四十九年間の失敗や間違いもたがいに反省し、その反省に立ってあの年のさらには意義ある発展に向け新しいものを発見する、そういう「反省と創意の年たらしめたい」と強調しました。……

松下電器（現＝パナソニック）の「二百五十年計画」とは、言うまでもなく、昭和七（一九三二）年五月五日に、松下によって高らかに宣言された「創業命知」の演説の中に出でてくる同社の壮大な計画目標である。松下電器の関係者であれば誰も知っている通り、松下は、昭和七年のこの日をもって「眞の創業記念日」と定めた。実際に創業した大正七（一九一八）年からすでに十四年も経っていたにもかかわらず、そのように考えたということは、松下にとって、眞の使命を知った「創業命知」がいかに重要であったかを物語っている。「二百五十年計画」の概要を振り返つておこう。発想の源は、さまで

ざまな書物や松下自身の発言で繰り返し述べられてきたように、昭和七年のある日、奈良の天理教本部を見学したとき、信者たちが喜びに満ちた様子で熱心に奉仕活動をしている姿を見たことであるとされる。『松下電器五十年の略史』より、天理教見学から第一回創業記念式までの流れを抜書きしておきたい。文中の「所主」が松下である。

昭和七年四月、松下電器は新しく貿易部を設け、販路は海外まで広がった。（中略）

このころ所主は、知人の勧めで、ある宗教団体の本部を見学したが、信者たちの熱のこもった真剣さ、教祖殿の建築や製材作業の奉仕に喜びに満ちて働いている姿、自分たちだけでなく他人をも、その喜びに引き入れる熱心さに感動し、その盛んな姿の中に優れた經營のモデルを見た。

その日、所主は強い感動の中で、事業経営のあり方について深く思いをめぐらした――

〔宗教は、多くの悩んでいる人々を導き、安心を与え、人生を幸福にしようとする『聖なる事業』である。われわれの事業も、人間生活の維持向上に必要な物資を生産する『聖なる事業』である。われわれの仕事は無より有を出し、貧を除き富をつくる仕事である。昔から「四百四病より、貧乏ほどつらいものはない」という諺がある。貧乏をなくするために、刻苦勉励し、生産に次ぐ生産で物資を豊富に生み出し、無代価に等しい価格で供給するのがわれわれの仕事であり、事業である。あらゆる人間の生活を富み栄え

栄えさせる生産、この生産こそわれわれの尊い使命である。……〕
(中略)

昭和七年五月五日、所主は、端午の節句を期して、全店員を大阪の中央電気クラブに集め、松下電器の真の使命を明らかにした。

「松下電器は、創業より今日まで随分奮努力した。そして今日においては、個人経営とはいえ相当大をなし、力強いものがある。しかし、静かに考えてみると、これららの姿も商人としての尋常な姿であり、製作所経営として、ただ従来の良き慣習に準拠してきましたまでの経営にすぎなかつたのである。（中略）

精神的な安定と、物資の無尽蔵な供給が相まって、初めて人生の幸福が安定する。自分が松下電器の真使命として感得したのはこの点である。松下電器の真の使命は、生産に次ぐ生産により、物資を無尽蔵にして、楽土を建設することである。

この使命を達成するために、今日以後、二五〇年をもって使命達成期間と定める。そして、この二五〇年を一〇節に分割し、一節の二五年間を、さらに三期に分ける。この第一期の一〇年間は建設時代とする。次の第二期の一〇年間は、建設を続けながら活動する活動時代である。最後の五年間は、建設と活動を続けながら、これらの施設をもつて主として世間に貢献する貢献時代とするのである。以上の第一節の二五年間は今日出席しているわれわれの活動する活躍期間である。そして第二節以後は、われわれの次代の人たちが、同じ方途と方針とをもつて、これを繰り返し、一〇回一五〇年で世の中を物資に満ち満ちた、いわゆる富み栄え

た樂士にしようとするものである。

使命達成の第一段階は、この二五〇年をもつてひとまず終了する。しかし、第二段階である次ぎの二五〇年に至つても、この姿は変わらず、さらに高い理想に向かつて邁進するであろうと思う。そして、そのときの理想に合致する方途は、そのときの人たちによつて、われわれの伝統を生かして、さらに立案されるであろう⁽²⁾。

この「二百五十年計画」とは、そもそもいつたい何を意味しているのであるうか。冒頭で取り上げた昭和五十六年の記念式典ばかりではなく、松下はことあるごとに「二百五十年計画」という言葉を口にし、ただ口にするだけではなく、第何節の第何期という「節目」に沿いながら、大きな事業計画を発表したり、組織体制の変革に取り組んだりしていたよう見える。具体的な個々の事象については、追々取り上げながら論証していくが、いずれにせよ、昭和七年五月五日以来、五十年の長きにわたって、松下は常に「二百五十年計画」を強く意識しながら、松下電器の経営、指導にあたつたことは間違いないところである。ややもすれば形骸化してしまいかねない「二百五十年計画」という壮大な物語に、今一度光を当て、その深遠な意味・意義・意図を明らかにしていきたいと考えている。

一 「二百五十年計画」が生み出された経緯

「二百五十年計画」が形成される前段階として、松下が、自ら創業

した会社を「社会からの預かり物」つまり「公器」と考えるようになり、昭和四（一九二九）年に最初の「綱領・信条」を発表したいきさつを振り返つておきたい。そもそも起業して間もない青年実業家時代の松下は、自分の会社を公器と考えていたわけではなかつた。少なくとも、「自分がつくった会社は自分のものである」と思つていた時期があつたことは確かだと考えられる。

具体的には、まだ大阪市北区（現福島区）の大開町に本店工場があつた頃、急激に売上げを伸ばした松下電器に、たいへんな額の税金が課せられたその「重税感」に対し、松下は思い悩んでいた。という点が挙げられる。「重税感に悩む」ということは、表現はよくないが、「せつかく一所懸命に努力してこれだけ儲けたのに、こんなにも税金にとられてしまうのか」という疑問や反発心がいくらか含まれていたはずであり、「自分の会社で儲けたお金は、もつと自分の会社を発展させるために自由に使いたい」という思いもあつたものと想像できる。つまり、「松下電器は自分の会社だ」という気持ちが、「重税感に悩む」という感情を抱かせたわけだ。

一般的な経営者なら、税金の重さに腹を立てながら、いかに節税するかに力を注ぐところであろうが、こうしたことをきっかけに、企業・事業というものの正しいあり方や、代理店と会社との関係、また会社の資金とは何かについて考え方を形成していった。つまり、企業は「社会からの預かり物」「公器」だということである。再び『松下電器五十年の略史』から引用する。

この業容拡大期に当たって、所主は、創業以来一〇年の歩みを回顧し、これから松下が進むべき道について新しい自覚を得た――

「これまでの努力によって、松下は、業界に確固とした地盤を築き、業容の拡大とともに、代理店から大きな期待を寄せられるようになってきた。また、取引き高の増大につれて、松下の経営の良否は代理店の経営に大きく影響することにもなってきた。この代理店の期待にこたえ、共に繁栄するために、より良い経営を実現するのは松下の責任である。個人企業ではあるが、勝手な行動は許されない。

松下が代理店から受け取る製品代金も、代理店の要望にこたえて生産するための資金として、代理店から預けられたものと考えなければならない。代理店から受け取る金は、もとは需要者から出たもので、松下が運用している資金は、すべて社会からの「預かりもの」である。松下の事業全体が社会からの預かりものである。社会からの預かりものである事業を正しく経営し、正しく発展させて、社会の発展と人々の生活の向上に貢献するのは当然の務めであり、これが事業の正しいあり方でなければならない。

事業の利益は、社会の向上発展に貢献した報酬として与えられる。より良い製品の生産によって社会に貢献して初めて、松下は適正な利益を与えられ、発展して行くことができる。利益は、利益そのものの追求によってではなく、社会に対する貢献の程度によって与えられる。利益があがらないのは、社会に対して正しい

貢献をしていないからであると考えなければならない。³⁾

このような事業の社会的責任の自覚をもとに、昭和四（一九二九）年三月に制定されたのが、「綱領・信条」である。綱領には、個人経営の町工場のスケールを超えた、社会生活の改善・向上に貢献していく松下電器の存在意義が謳われ、信条には、社会や会社の発展に向けて、従業員一丸となる大きさが述べられている。こうした方向に思考が向かうところが、企業者松下幸之助の特異性を示しているとも言える。しかしそれは、松下が特別な人間であったというよりも、家族を早く亡くし、幼い頃から奉公に出て、自らの健康問題も抱えながらたいへんな苦労を重ねてきた松下が、いつしか人よりも深く考え込む性質を身につけていたからだと受け取るほうが、より自然であろう。

綱領

營利ト社会正義ノ調和ニ念慮シ、國家産業ノ發達ヲ図リ、社會生
活ノ改善ト向上ヲ期ス

信条

向上發展ハ各員ノ和親協力ヲ得ルニアラザレバ難シ、各員自我ヲ
捨テ互讓ノ精神ヲ以テ一致協力店務ニ服スルコト

この「綱領・信条」は、当時の従業員たちを大いに鼓舞したことである。同年十月に、ウォール街の株価大暴落をきっかけとする世界

恐慌が起り、多数の電機メーカーが倒産の憂き目に遭っていたとき、松下電器は従業員を一人も解雇せず、店員一丸となつて休日返上で販売に全力を尽くし、見事に危機を乗り越えることができた。この快挙を可能にした原動力は、取りも直さず、「社会の改善のために一致協力して職務に服する」という「綱領・信条」の崇高な精神が、従業員の間に浸透していたからに他ならないはずだ。

また、注目したいのは、この時点ですでに「水道哲学」の元になるような考えが生まれているところである。水道哲学とは、「生産に次ぐ生産によって物資を水のように無尽蔵にし、水道水のように価格を安くして、社会から貧乏をなくしていく」という考え方方が基本になっている。綱領において、「營利ト社会正義ノ調和ニ念慮」すると書かれているのは、言い換えば、「社会正義に反しないような安い價格で製品をつくり販売していく」という意味であり、「社会生活ノ改善ト向上ヲ期ス」とは、「社会から貧乏を取り除く」ことに通じる。さらにさかのぼって、昭和二（一九二七）年に発売された「スープアイロン」が、誰にでも買えるよう従来品より三割以上も安い値段に設定されたことも、水道哲学的な発想が根拠になつていたと言える。つまり水道哲学そのものは、数年前から行なつてきたことを元に、「さらに考えを進化させて、より分かりやすい言葉で表現し直した」とものと解釈すべきであり、昭和七年五月に突然降つて湧いた考えではないのである。

さて、昭和四年当時としては、画期的で革新的な「綱領・信条」を打ち出し、事業をさらに発展に導いた松下であつたが、それでもなお、

不足を感じるところがあつたようである。この点については、昭和三十二（一九五七）年五月五日の創業記念式典において、松下自身が次のように語っている。

……昭和七年に至りましたで、ちょうど創業十四年にあいなりますときに、感じるところがございまして、こうして過去十四年間熱心に努力してまいりまして、幸いにして全員の協力を得まして逐次発展をしたのであります。しかしこの姿でいいのかどうかという事を考へるようになつたのであります。こうして発展してきたことは結構だが、何かそこにわれわれが、もっと腹の底から、心の底からこの仕事について将来というものを考へてみなければならん。逐次発展している姿は、感謝しております、非常に結構ではあるが、しかしこれだけでは何かもの足りないといふようなものを感じてきたのであります。

それで、こういう姿に、ひとつ芯と申しますか、ひとつの使命というものがいるのではないかと。今まで何気なしに熱心に努力をしてきたことはそれでよかつたが、それだけではもうひとつもの足りない。何か心の底に、大地に足を踏みつけて立ち上がるというような力強いものがない。……⁽³⁾

このとき松下は、何を見て、どういう理由で「力強さが足りない」と感じたのであらうか。それでも従業員は一致協力して働き、事業は順調に発展し、恐慌時の苦難すら乗り越えてきたはずである。しか

しながらその従業員たちに、「まだまだ未開発の潜在能力があるよう見えた」のではないだろうか。そのため、従業員の本当の力をすべて引き出せるような、呼び水となり得る「未来に向けた大きな使命」を見つける必要がある、と感じたのである。松下自身、小さな町工場で自ら製品開発等を行なっていたときから、いつたん仕事に熱中し始めると、寝食を忘れ、時間が経つのも分からなくなるくらい目の前の作業に没頭していた。すべての従業員に、それと同じくらい高いレベルで仕事に熱中、没頭し、全力を發揮してもらいたい、そうすれば、将来さらに力強く社会に貢献できる会社に発展できるはずだ、と考えたと思われる。

このように考えを巡らせていたとき、たまたま知人から勧められて天理教本部を見学したことによって、松下は「産業人としての眞の使命」と、「優れた経営のモデル」とを発見するに至ったのである。ここで「経営のモデル」という表現が選択されたことに、我々は注目しなければならない。天理教本部で、喜びに満ちて奉仕活動に取り組む信者たちの姿から、松下が大きな感動をもつて発見したのは、信仰の素晴らしさや宗教の崇高な使命も含まれていたであろうが、それ以上に、「組織全体が使命感と喜びに満ちた状態になり、一人ひとりの構成員が無我夢中で全力で働く理想的な環境がつくられていた」といえる。これを「経営のモデル」とし、そのような状態を松下電器の事業においても創り上げていきたい、と願うようになったのである。

ここで、過去の論考で何度も援用してきた「フロー心理学」を用いて、松下の思考の変遷を分析してみたい。まず、「フロー」の意味を

簡単に振り返っておこう。フローの訳語としては、「最適経験」「内的経験の最適状態」といった言葉が使われている。人は、自分の能力レベルに適合した課題に挑戦しているとき、余計なことを考えなくなり、時間の感覚すらなくなり、「流れ（フロー）」に乗ったような、非常に高度な精神集中状態となる。これはその人にとって非常に楽しい体験であり、喜びとなり、利益や損得を度外視してでも、その活動を進んで行なうようになるものである。例えばロッククライマーが、自分のスキルレベルに適合した難易度の岩山にチャレンジするとき、無心になつて、時間を忘れ、楽しみとやりがい、そして喜びを感じながら登つっていく。そしてさらに自分のスキルを向上させ、より難易度の高い岩山にチャレンジしようと努力するようになる。こうした「フロー状態」は、スポーツや冒険に限らず、人間のさまざまな挑戦や取り組みの場面で体験することができる。

松下が寝食を忘れて仕事に没頭していた状態は、まさしく「フロー体験」と言えるものであり、その意味で、松下は仕事そのものに大きな歓喜と幸福感を味わいながら、松下電器の経営に熱中していたはずである。その楽しみ、喜び、やりがいに満ちたフローの感覚を知つていた松下が、従業員たちにも同じような楽しみや喜びをもつて仕事に没頭してもらいたいという気持ちを抱いたとしても、決して不思議ではない。

では、フローという視点を加えて、もう一度天理教見学から「二百年計画」までの経緯を見ていこう。天理教信者が、喜びに満ちた様子で奉仕活動に熱中しているのを見た松下は、自分が仕事に没頭し

ているときと同じような、高度な精神集中状態にあると感じた。信者たちが無給でこれほど熱心に働けるのは、天理教で説かれる真理の体

得および普及の努力によって、世の悩める人々に精神的な安定をもたらすことができる、という大いなる使命感に燃えているからである。だからこそ、信者たちはフロー状態に入っていたであろうと推測できるような、充実し切った奉仕活動が行なわれていたのだ。これに対し、松下電器の従業員たちの働きを見てみると、確かに全員が素晴らしい努力し、一致協力し、会社を発展させてくれてはいるが、未来に向けて大きな使命感に燃え、喜びに満ちて全力で仕事に没頭、熱中していると言えるほどのレベルにはまだ達していない。彼らの潜在能力はもつともっと大なるものがあるはずであり、心の底から燃え上がれるような崇高な使命があれば、松下自身が楽しみ、喜びを感じながら仕事を熱中しているのと同じように、従業員たちも高い集中状態で楽しみ、喜びながら全力を出し切ってくれるのではないだろうか。このようすに松下の思考は進んだと考えられる。

ここで、従業員たちに崇高な使命を指示するために生み出されたのが、「水道哲学」であり「二百五十年計画」であつたわけだ。松下電器として、二百五十年かけて物資に満ち満ちた社会をつくり出し、日本から貧困をなくしていくという壮大な目標を掲げることによつて、眞の使命を知らされた従業員の心には高いモチベーションが喚起され、一人ひとりが自己の能力の限界までチャレンジするようになつた。つまり、フロー状態に入つて仕事に没頭するようになつた、と考えることができる。松下は、当時の従業員たちの熱心な様子が伝わ

つてくるような発言をいくつか残している。

(※昭和七年五月五日に「二百五十年計画」を発表した後の事業の様子について) そういう認識におきまして松下電器のその後の経営といふものは非常に力強くなりまして、いわば筋金が入つたということになったのであります。爾来、全員がその使命達成のために喜びを感じ、また協力するところの意義を感じまして努力してまいりました。あります。その結果、さらに著しく発展してまいりました。⁽⁵⁾

(※昭和七年五月五日に創業者知の話をした翌日からの従業員の様子について) それからはもうコロッとあくる日からみな変わつて、もう居残りせよとか何とかいう問題ではない。勢いというのは、それはもう恐ろしいもんやね。それからはもうぐんぐん、ぐんぐんと何をしても当たる。何をしても売れる。(中略)

そういうことがあって、非常に急速に発展したわけです。それからその後の発展といつものは、戦争まではもう恐ろしいほどで、あまりやるなど私は止めてまわるくらいだった。止めてまわるくらいで、「やれやれ」と言つたことはない。「あまりやるなよ、あまりやるなよ」と止めてまわらないと、もう勢いが止まらない。それほど發展したわけです。⁽⁶⁾

昭和七年五月五日を境に、まさしく従業員の潜在能力が一〇〇ペー

わつてくる。」のとき、松下電器の従業員全員が大いなる使命感を共有し、楽しみ、喜びを感じながら、「居残りをせよ」とわざわざ命じられなくても、自ら進んで働きすぎるくらい働くようになっていた。これはすなわち、従業員たちがフロー状態で仕事に没頭、熱中していることを表している、と言つてもよいだろう。楽しみながら、喜び全力で無我夢中に働きたいと思うようになるその根拠が、「水道哲学、社会の貧困の克服、『一百五十年計画』という「産業人の真の使命」であつた。その使命を松下が示したからこそ、皆がこぞつて意識をその焦点に集中し、仕事に熱中し、「フロー」に入つて働く状態がそこに現出したのである。

三 「一百五十年」の根拠

ところが、「一百五十年」という数字には、どのような意味があつたのか、ここで確認しておきたい。昭和七年五月五日の演説から、再び年数の部分だけを抜粋する。

この命令を達成するために、今日以後、二五〇年をもつて使命達成期間と定める。そして、この二五〇年を一〇節に分割し、一節の二五年間を、さらに三期に分ける。この第一期の一〇年間は建設時代とする。次の第二期の一〇年間は、建設を続けながら活動する活動時代である。最後の五年間は、建設と活動を続けながら、これらの施設をもつて主として世間に貢献する貢献時代とするのである。

以上の第一節の二五年間は今日出席しているわれわれの活動する活躍期間である。そして第二節以後は、われわれの次代の人たちが、同じ方途と方針とをもつて、これを繰り返し、一〇回二五〇年で世界の中を物資に満ち満ちた、いわゆる富み栄えた楽土にしようとするものである。^⑦

ここで明言されているように、おそらく松下本人は、二一百五十年のうち最初の二十五年間を働くことと考えていた。命知の時点で松下は三十七歳であったから、二十五を足すと六十二歳であり、当時の平均寿命や、自分が元気で働く年齢の限界を想像したときに、まず「二十五年」という数字が割り出されたのではないだろうか。昭和五十（一九七五）年八月に発行されたP.H.P研究所の「心ひかれた男たち」の中で、インタビュアーの上坂冬子氏の質問に対して、松下はこんな発言をしている。

上坂 で、例の二百年計画というのはどうなりました？ 国家百年の計というのは聞いたことがありますけど、二一百五十年の計とはいつたい、どこから割り出した数字なんでしょう。

松下 あの計画を打ち出したのは正確に言うと、昭和七年五月五日、会社の創立記念日ですわ。二百年といふのは二十五年を十回繰り返す年月です。なんで二十五年でくぎつたかというと、人間はこれまでだいたい代が一つかわりますやう。つまり、十代かわったところに一つの理想をおいたわけでんな。昭和七年のスタートですから、

間もなく第三期に入ることになります。⁽⁸⁾

また、昭和四十一（一九六六）年には、次のように発言している。

このように設定された二十五年という一つの「節」は、さらに三期に分けられ、第一期の十年が「建設期」、第二期の十年が「活動期」、第三期の五年が「貢献期」とされている。言葉通り受け取れば、「建設期」は、工場や営業拠点を拡大し、生産を増やし、販路を広げる時期であるだろう。次の「活動期」は、拡大した経営基盤のうえで、活動にさまざまなことに取り組む時期となり、最後の「貢献期」は、それまでに得た利益等を社会に還元していく時期と考えられる。松下は、昭和七年から二十五年をかけて、このような形で自分の時代を発展的に終えたいと希望していたのかもしれない。

さらに「一百五十年」の根拠について、昭和五十八（一九八三）年に次のように発言している。

——この会議でとりあげております問題の一つは長期的な計画づくりということですが、松下さんは一百五十年間にわたる会社の計画を立てておられるということを聞きました。その根拠はどこにあるのですか。

松下 「一百五十年計画」の根拠はどこやと、こういう質問ですが、根拠はありません。これは私の感じです。（笑・拍手）すべて世の中といふものは、ある程度は直感で分かるわけですよ。常に心がけておつたらね。⁽⁹⁾

昭和七年に、松下電器は二十五年を一期として仕事を進めていく、その使命の達成に邁進していく。そして「一百五十年たつたときには、この世の中から物資の貧困といふものを除こうと、こういう夢をもつたわけです。その夢を達成するには一百五十年かかるだろうと、こういうことでその当時感激のうちに、そういうことを発表した。（中略）

「一百五十年先と申しますと、皆さんにお笑いになるかわからない。なんと夢みたいなことを言うとなるんかと思われるかもわからんが、その後の経過は、それを力強く現実のかたちにしつつあるといふことを物語っていると、私は思います。それが今日の松下電器の一つの姿やと思うんです。

そういうですから、いまそういう質問がありましたので、お答えいたしますが、われわれは一百五十年の長い期間に、必ず物資に満ち満ちた社会をつくりて、物資による貧困といふものを除きたい。そのために松下電器は物の生産に努力する、これには少しも変わりがないということを申しあげて、皆さんにお考え願いたいと思うのであります。⁽¹⁰⁾

これらの発言から分かるように、一世代二十五年を十回繰り返す「一百五十年」という数字は、松下の直感によつて導き出された数字であり、それが松下電器全体の大きいなる夢となり使命として設定され

たわけである。その意味で「二百五十年計画」は、現実的な短期・中期計画などとはまったく性格を異にするものであり、大胆な解釈をすれば、松下幸之助が事業を推進するうえで「大いなる夢を込めて、想像力豊かに創り出した物語」であると言つていいことができる。しかも、五十年とか百年といった「キリのいい数字」ではなく、二十五年を十回繰り返した二百五十年という、ややイレギュラーとも思える年数を設定したことで、より印象深く従業員たちの心に刻まれる効果もあったのではないかだろうか。才能ある作家が、独創的で絶妙な物語の設定を創作するのと同様に、松下幸之助もまた、他に類を見ない巨大な事業の目標を「物語として創作」したのである。

四 事業計画と「二百五十年計画」との符合

創業命知以降の松下電器の歩みの中でも、特に松下幸之助主導のもとに遂行された大きな事業や重要な取り組みの中には、「二百五十年計画」の第何節第何期の何年目」という区切りを意識して実行する時期を定めた、と思われるケースがいくつもある。もちろん、何もかも完全に符合するわけではなく、いくらか誤差が生じている場合もあるため、あるいはすべて偶然の一一致であると切り捨ててしまうことも可能だろう。松下本人に尋ねて確認できない今となつては、本当に区切りを意識して行なつたことと、たまたま偶然その年に行なつたこととの明確な区別も困難である。

しかし、毎年「創業命知の日」である五月五日に式典を行ない、そ

こで「二百五十年計画」について繰り返し語り続けてきた松下が、何か大きな事業等を構想するにあたって、例えば「この計画は第何節第何期の初年から実行することにしよう」と考えたとしても、決して不自然な話ではない。むしろ、計画の実行時期を定める基準として、第何節第何期という区切りをうまく利用したほうが、「二百五十年計画」を従業員に周知徹底するためにも都合がよいと言えるのではないか。そういう観点で松下電器の歴史を振り返ると、また違つた姿が見えてくる。

ただし、第一節第一期の終盤から第二期の前半は太平洋戦争の最中であり、松下電器は軍需生産を余儀なくされた。さらに戦後はGHQによって会社資産が凍結され、松下家が財閥指定を受けるなど、松下の思うように事業を進められない状況に陥つてしまつた。そのため、財閥指定が解除されるまで、「第何期に合わせて新たにこの事業をやろう」といった取り組みは、さすがにできなかつたであろう。特に注目したのは、第一節の第三期から、第二節が終了するまでの三十年間である。

まず、「第一節第三期の一年目」にあたる昭和二十七（一九五二）年に、オランダ・フィリップス社との技術提携契約が交わされ、松下電子工業（平成十三（二〇〇一）年、松下電器産業に吸収合併）が設立されている。戦後、松下電器が大きく飛躍するきっかけとなつたこのフィリップス社との契約が、第一節第三期の初めの年に行なわれたのは、とても興味深いことである。ただしこのケースに関しては、昭和二十四（一九四九）年十二月に松下家が財閥指定を解除され、翌二十

五（一九五〇）年三月に事業部制を復活させて事業再建の足元を固めてから、翌二十六（一九五一）年に海外に目を向けて欧米を視察したうえで、昭和二十七年の提携に結びついたという流れがある。財閥指定云々は、戦争およびGHQという「外的要因」によって引き起こされた事態であるから、すべて松下の思惑として昭和二十七年に契約が成ったわけではないと見ることができる。しかし、やや拡大解釈を許していただけるなら、松下の意識の中で、第一節第三期の初年に何かしら大きな事業を実現し、戦争のせいで一時つまずいた松下電器を生まれ変わらせ、いつそう大きく成長させていきたい、という思いがあつたとしても不自然ではない。

フィリップス社との契約以上に、より意図的に感じられるのは、昭和三十（一九五六）年に発表した「五カ年計画」である。昭和三十一年と言えば、第二節第一期が始まる前年、第一節第三期の最終年にあたる。つまり、第二節第一期の前半の五年間に、全従業員に対しても巨大な目標を与えて、事業に勢いをつけようとしていたと推測できるのである。それでは、「松下電器五十年の略史」から、当時世間を驚かせた「五カ年計画」についての記述を抜粋しておく。この時点では「社長」が松下である。

「これで松下電器の資本金は、現在の三〇億円から五年先には一〇〇億円になる。では儲かるか、収益が上がるかといふと、これは必ず儲かる。また、儲からないようでは、一種の罪悪を犯していることになる。われわれが社会から資本を預かり、人を集め、多くの資材を使って、何の成果もあがらないということは社会的にも許されないことである。（中略）

以上の計画は、多少の波乱、多少の不景氣があつても、必ず実現できると思う。なぜできるかといふと、それは一般大衆の要望だからである。これは、われわれに課せられた大衆の要望を数字に表わしたもので、われわれの名譽のためとか、単なる利欲のために、おこなおうとするものではないからである。いわば、社会に対する義務の遂行である。だから、われわれの働きに怠りさえなければ、必ず実現できると思う。（中略）

言いかえると、われわれが大衆と「見えざる契約」をしていることになる。もちろん、別に契約書を交わしたわけでもなければ、

年三〇%ずつ増やして、昭和三十五年には年八〇〇億円に、従業員は毎年一〇%ずつ増やして一万一、〇〇〇人から一万八、〇〇〇人に、資本金は三〇億円から一〇〇億円にする構想であった。このような長期計画を一民間企業が発表することは、當時としては珍しいことであったが、社長は、この計画は松下電器に対する社会の要望を数字に表わしたものであり、社会の要望であるかぎりは必ず実現できるとして、全員が社会に対する松下電器の責任を自覚し、計画の達成に奮起することを求めた――

昭和三十一年一月、経営方針発表会で社長は、戦後一〇年間にわたる苦難の期間と希望に満ちた再建の期間を終わり、本格的な活動期に入つたとして、「松下電器五カ年計画」を発表した。

この五カ年計画は、三十年現在で年二二〇億円の生産販売を、毎

□約束をしたわけでもない。しかし、われわれの仕事の使命を、

はつきりと自覚するならば、そこに、見えざる契約、声なき契約が交わされているのを知ることができる。だから、この見えざる契約を素直に見、声なき契約を謙虚に聞いて、その義務を遂行するためには、日ごろから万全の用意をしておくことは、われわれ産業人に課せられた大きな義務だと思う」（中略）
そして松下電器は、海外も含めた各方面からの暖かい支持と、全員一致の努力によって、この五ヵ年計画を四年間で達成し、飛躍的な発展を遂げることができたのである。⁽¹⁾

「見えざる契約」すなわち「五ヵ年計画」についての松下の発言内容には、社会のために公器としての義務を果たしていくという決意と確信がみなぎっており、企業の社会的使命という意味で、やはり「創業命知」の考え方の延長であると見ることができる。創業命知の延長ということは、つまり「二百五十年計画」の一環である。したがって、松下は、第二節の始まりを意識して「五ヵ年計画」を打ち出したと考えるのが妥当と言える。これがなんと、当初の計画をほるかに上回り、わずか四年で達成されたのは、松下にとって「嬉しい誤算」であつたのかもしれない。そして、「五ヵ年計画」を四年で達成した従業員たちの熱心に働く充実した姿を見て、昭和七年に「二百五十年計画」を宣言した後に、従業員たちが働きすぎるくらい働いてくれたときの様子を思い出していたのではないか。つまり、「五ヵ年計画」に取り組ませることで、再び松下電器の従業員たちが「フロー状態」に入つて

仕事をするようになったのではないだろうか。

また、昭和七年の時点では、第一節以降を次の世代に託そつと考えたいた松下は、この頃から自分が社長を退任した後のことを見り、「五ヵ年計画」という課題を与えて、次代を担う経営陣を育成する目的があつたとも考えられる。そうした意味でも、「五ヵ年計画」は非常に効果の高い優れた方法であると確信したはずである。それが証拠に、最初の「五ヵ年計画」が四年で達成された後、昭和三十五（一九六〇）年には「五年先に週五日制」を実施することを発表したが、これは「五ヵ年計画」の第二段と位置づけられるものである。そして翌三十六（一九六一）年に社長を退任して会長となり、松下正治を社長とする新体制に移行した。この段階では、週五日制という次の課題を指示しながら、トップの座を後任に譲り、自分がいなくなつた後も社会に貢献し続ける会社に成長させていく、という意図があつたと解釈することができる。会長就任の動機について、松下は次のように語つている。

「事業の規模が大きくなるにつれて、いかに超人のごとき偉大な社長でも、自分一個人の力では、経営は円滑に動かなくなつてくる。とくに私のように一代で事業を育て上げた会社では、創業者としての私にたよる傾向が強くて、どうしても、ワンマン経営におちいる恐れがある。この点、私自身は十分心得ているが、社内の各部門が自主的な意志によって経営されねばならぬ事態にありながら、実際には、やはり皆が私の一言によつて事を決する場合が多いのである。

その弊害に気づいて、まだ十分活動できるとは考えたが、早目に経営の第一線をしりぞき、後継者を養おうと思った。しかし、私がこれを実行に踏み切ったについては、次ぎのような体験があつたからである。

私は、昭和二十六年から松下電工の会長を兼ねているが、この会社の重役会には、長い間、三度に一度ぐらいしか出席しなかつた。毎日前を通るが、ほとんど立ち寄りもしない。自分で、工場がどうなつてゐるか一度見たいなと思うときには立ち寄る程度であった。

ところが、そうすることによって、どういうことが起こつたかといふと、結局、電工の幹部達みなが責任を感じることになる。自分の責任を痛感して、仕事に熱を入れる。そうなると、私がおつても、おらなくとも同じようなもので、最近では、あまり相談にもこない。この体験から、社長をしりぞくに当つても、私の考えは、まちがつていないのである。そうすることによって、立派な後継者が育つてくると確信したのである。^[12]

「まだ十分活動できる」ことを、松下はどうに感じていただろうか。すでに述べた通り、昭和七年の時点では、第一節の二十五年で自分の役目を終えると予想していたはずだが、第一節が終わつても、松下の健康や活力、意欲はまだまだ維持されていた。そのため第二節に入つても、このまま会社を經營していくことは可能だと思つたはずである。しかし、「一百五十年計画」をこの先も継続していくためには、必ず後継者をつくるなければならない。それならば、まだ元気で見守

つていられる間に、自分が退いた後の道筋をつくつておく必要がある、と考えたのではなかろうか。言い換えれば、公器である松下電器は、松下がいようがいまいが、力強く存在し続け、社会に貢献し続けなければならぬ。だとすれば、いつまでも松下に頼らうとする当時の状況から、松下がまだ元気なうちに脱却させておく必要がある。そのための社長交代であり、次の経営陣に与えられた課題としての「五カ年計画」であったのだ。

さて、「五カ年計画」の第二段とも言える「週五日制」が実施されたのが昭和四十（一九六五）年であり、この年は、第二節第一期の最終年の前年にあたる。最初の「五カ年計画」が、第一節第三期の最終年に発表され、それが図らずも四年で達成されたことにより、多少の誤差は生じているが、これら二つの「五カ年計画」は、ほぼ第二節第一期の十年の間に跨る。そして昭和四十一（一九六七）年、つまり第二節第二期の初年には、「五カ年計画」の第三段に位置づけられる「五年先に欧洲を抜く資金に」との発表が行なわれている。

ここまで来ると、三度にわたる一連の「五カ年計画」は、「一百五十年計画」の節目となる年に合わせて発表されたと考えたほうが辻褄が合う。さらに、最後の「五カ年計画」を見守り終えたタイミング、つまり昭和四十二年から五年を経過したその翌年にあたる昭和四十八（一九七三）年に、松下は会長を退任して相談役となつた。

そして第二節第三期の初年度にあたる昭和五十二（一九七七）年に、松下正治が会長となり、山下俊彦を社長とする新体制がスタートしたわけだが、これにも松下は何らかの形で関わっていたはずだ。松下電

器にとつて、いわば「カリスマ的創業者」である松下幸之助の家族以外から社長を選任するという非常に大きな決断が、すでに八十二歳という高齢になつていたとはいえ、松下本人の関与なしに行なわれたとは到底思えない。これもやや拡大解釈と思われるかもしれないが、「二百五十年計画」の実現に向けた強固な経営体制づくりを、「二百五十年計画」の節目に合わせて断行したと考えたほうがよさそうだ。

五 「遠景」「中景」「近景」を巧みに組み合わせた経営

これまで、「二百五十年計画」「五カ年計画」などについて考察してきたが、ここでこれらと、朝会・夕会などの行事との関係について吟味しておきたい。壮大な「二百五十年計画」を「遠景」とするならば、「中景」は松下電器恒例の年次経営方針発表を核とし、その派生的な「五カ年計画」であり、朝会・夕会および各職場で独自につくられたモットーヤスローガンなどは「近景」ではなかつたかと考えている。

また、「五カ年計画」という現実的な目標があつても、人間は毎日同じ体調、同じ精神状態を維持するものではない。日々の煩瑣な仕事に埋没して、「五カ年計画」も「二百五十年計画」も意識できなくなることがあるだろう。ひどいときには、その日一日の仕事ですら、集中力を保てなくなることもあり得る。そうした傾向を修正し、目標や使命を忘れないようにするのに効果的なのが、朝会および夕会である。そもそも朝会・夕会は、昭和七年五月五日に「二百五十年計画」が発表された後、従業員が自主的に始めたものが、翌八（一九三三）年に制度化されたものである。朝・夕会の始まりについては、次のように記録されている。

まず、二百五十年という歳月をかけて、生産に次ぐ生産で世界を物資で満たし、豊かな社会をつくつていくといふ「二百五十年計画」は、たいへんスケールが大きな「使命」であり、個人で実現できるレベルをはるかに超越している。このような大きな理想をもつたとき、人はその使命感に燃えて、非常に大きな力を發揮するようになるものである。しかし一方で、人は日々の生活の中でついに油断をし、力を抜いて樂をしようとしてしまう性質ももつており、たとえ高い理想、

大きな使命があつても、それを常に肝に銘じ続け、注意を集中し続ける」とは困難である。ましてや「二百五十年計画」は、自分が生きている間に実現できない「遠大すぎる目標」であるがゆえ、組織が大きくなればなるほど、そうした遠い目標のために努力し続けられない者も現れるだろう。

そこで必要となるのが、中景としての「五カ年計画」という「より現実的でより近い目標」である。これなら具体的に展望を立てやすいし、成果も自分の在職中に把握できるため、目の前の仕事にいつそう集中できるようになる。年数を距離で表すのは、表現として無理があるかもしれないが、「五年という中ぐらいの近さの距離感」が、人間の注意力をほどよく維持するのに役立つのである。「五カ年計画」を「中景」と言ったのはこの意味である。

また、「五カ年計画」という現実的な目標があつても、人間は毎日同じ体調、同じ精神状態を維持するものではない。日々の煩瑣な仕事に埋没して、「五カ年計画」も「二百五十年計画」も意識できなくなることがあるだろう。ひどいときには、その日一日の仕事ですら、集中力を保てなくなることもあり得る。こうした傾向を修正し、目標や使命を忘れないようにするのに効果的なのが、朝会および夕会である。そもそも朝会・夕会は、昭和七年五月五日に「二百五十年計画」が発表された後、従業員が自主的に始めたものが、翌八（一九三三）年に制度化されたものである。朝・夕会の始まりについては、次のように記録されている。

昭和八年五月、事業部制の発足と同時に、全事業場で毎日、始業前と終業後に「朝会・夕会」をおこなうことになった。

け、日本を代表する電機メーカーに育て上げたのは、紛れもない事實である。

六 結語——「一百五十年計画」とフロー心理学

この朝・夕会は、昭和七年五月、第一回創業記念式の直後に、第二工場をはじめ多くの事業場で、使命達成の意氣に燃える従業員の間から、自然発生的に盛り上がつてきたのを全社の行事としたもので、各事業場、各職場ごとに全員が集まり、常に使命を想起し、また毎日の行動を反省するための場として、従業員への周知伝達の場、従業員の所感発表の場として、全員一致の活動を生み出すのに大きな役割を果たすことになった。(註)

朝会において、社歌を齊唱したり、「遵奉すべき五精神（後に七精神）」を唱和したりすることにより、すべての従業員が松下電器の使命を忘ることなく、日々の仕事に取り組めるようになつたわけだ。

「二百五十年計画」という「遠景」、「五カ年計画」という「中景」に対して、朝会・夕会は、最も身近な「近景」と位置づけてよいのではないかと考える。

「二百五十年計画」は、M・チクセントミハイが1903年に著した「フロー体験とグッドビジネス」の中で論を展開している「100年間マネージャー」という考え方を通じるものがある。フロー心理学など存在しないときから、松下が経営の現場で考え抜き、実行し、成功させてきた思想と同様の考え方だが、海の向こうでも紡ぎ出されていたという事実は、たいへん興味深く感じられる。実は、「フロー体験とグッドビジネス」は、私自身が日本語版を監訳したものであり、少々手前味噌になってしまふことをお許しいただかねばならないが、「二百五十年計画」の分析を補強するのに最適な資料であるため、ここからは同書からの抜粋を交えながら、論を結んでいきたい。

チクセントミハイが、同書の冒頭で「一〇〇年間マネージャー」という考え方を提唱したのは、イヴォン・シュイナードという経営者から、その高邁な経営方針を聞いたことがきっかけとなつてゐる。

このように松下は、「遠景」「中景」「近景」という三段構えで会社を導いてきたと言うことができる。こうした導きによって、従業員たちは常に崇高な使命に燃え、「フロー状態」と呼べるような高い集中力と熱意を維持しながら、毎日の仕事に没頭したのである。戦後から高度経済成長期における発展期以降、会社の規模が大きくなるほどに、全従業員をフローに導くのは困難になつたかもしれないが、それでも松下が、「二五十年計画」を常に念頭に置きながら指導し続

最近、アウトドア用品メーカー、バタゴニア社の設立者であるイ・ヴァン・シユイナードと会った。ひつそりとした袋小路の、ユーカリとジャカランダの木々に隠れるように建っているバステルカラー

で塗装された漆喰の建物のなかに、オフィスがあつた。部屋は古い

堅木やガラスなどで内装され、むき出しの梁からはシダがぶらさがついていて、シンプルで落ち着いていた。半ズボンとサンダル履きの従業員が、自宅の台所から寝室へ歩いているかのように、オフィス内を気楽に動き回っていた。陽の光は藤棚の間からちらちらと流れ動き、洋上にはチャネル諸島が水平線に浮かび、西の方に向かつて静かに広がっていた。ときに小さな子どもの笑い声が、下のフロアにある託児所から、どっと聞こえてくることもあった。おおよそ築一〇〇年にもなる放棄された産業用建物を、シュイナードがあれこれ手入れしてこれほどすばらしい環境に仕上げたことを、私は賞賛した。

それについて、彼はこう答えた。「そうですね。もし三年で株式公開してお金に換え、どこかに行ってしまうつもりなら、こんなものはつくれないですよね。実際、私たちはまさに、この会社が今から一〇〇年後もここに存在するよう行動しようとしているんですよ」⁽²⁾

「この会社が今から一〇〇年後もここに存在するよう行動しようと/or>している」というシュイナードの言葉から、「二百五十年計画」を打ち出した松下の姿を想起するのは、翻訳者である私だけではあるまい。シュイナードが起業するより数十年前も前に、より大きなスケールで、会社を二百五十年後にも存在させるよう考えて行動してきたのが、松下であつたのだ。チクセントミハイは、シュイナードのこうした計画

目標について、次のように指摘している。

シュイナードの計画は人間性の基本的な一面、すなわち人は人生において、何がしかの安定性を必要としているということを示している。しかし、ただ太陽は翌朝も昇り、また駒鳥たちは春になれば戻つてくるだろうということを知るだけでは不十分である。混沌とエントロピーのなかにあつても、人間の関係性にはある種の秩序と永続性があるのだということ、そして人生は空費されるものではなく、何らかの形跡を時の砂原のなかに残すものだという感覚もまた、身につける必要がある。つまり、私たちの存在は有用な目的に役立ち、価値があるということを確信しなければならないのである。過去においては、家族が日々の生活の中心だった。その後の数世紀間は、コミュニティが自分たちのことに対する責任をもつていたのと同じよう、教会がその役割を受けた。さらに最近では、優れた個々のビジネス——工場や銀行、立派な老舗など——が文明開化と社会的責任の標識として設立された。今日、もしビジネスリーダーの唯一の関心事が利益を生み出すことであれば、プラス方向の体制の風土が育ち始めることはない。人生を意味あるものにするビジョン——人々に自分自身と子どもたちの未来への希望を与えるビジョンをもたなければならない。これまで私たちは、五分間マネージャーを、そればかりか一分間マネージャーをも育成する方法を学んできただ。しかし、よりよい未来を築き上げるのに役立つ経営幹部になるためには何が必要なのか、もっとよく考えたほうがいい。何よりも、

企業の頂点に立つ一〇〇年間マネージャーが必要なのである。⁽¹⁾

チクセントミハイが言うように、我々が幸福な人生を送るためにには、まず心に「安定性」を保つことが必要である。仏教的に言えば、人間は「安心立命」を求める存在であるということだ。そして、単に自分の日々の生活が安定しているだけでなく、自分たちの存在が、社会において「有用な目的に役立ち、価値がある」と確信できることも不可欠である。そうした使命感をもつことで、当然ながら仕事への熱意が湧いてくる。熱意をもってスキルの上限までチャレンジすれば、その人はフローを味わえる。一度フローの楽しみ、喜びを味わった人間は、さらに高レベルのフローを求めて努力することになる。フローゾーンに入るには、自分の能力を超える課題に直面した不安ゾーンからのスキルアップ、あるいは自分の能力以下の課題しかない退屈ゾーンから、より高い課題へのチャレンジ、という一通りのプロセスがあり、人はフローゾーンの中で不安や退屈のない「安定した心理状態」を得ることができる。つまり使命感をもつて働き、フローの楽しみを知ることによって、人は、心を安定させながら存在し、成長し続ける幸福な人生を歩めるのである。この考え方は、「フローによる人間論」と名づけて差し支えないであろう。そして、確固たる使命感をもち、フローによる安定性を得た人々で形成される集団・組織には「秩序」がもたらされ、安定性と秩序を獲得した集団・組織は、フローを志す構成員たちの強いベクトルによって「永続性」を得る、という構図が成り立つ。

では、松下電器における「安定性」とは何か。それは、まず会社そのものが二百五十年にわたって社会に求められる存在であり続け、着実に発展しながら従業員とその家族の幸せを守り続ける、ということである。そして、従業員たちが自分の存在に価値があると確信できる根拠とは、松下電器が公器として正しく継続し、豊かな社会づくりに役立っていく。その社会正義のための価値ある事業に参加していることが実感できる、ということである。安定した人生を歩みながら、社会の役に立つ事ができることほど幸せなことは、他にそうそうあるものではない。

創業命知よりも数年前、世界恐慌によつて多くの会社が倒産し、たくさんの人々が「安定性と存在価値を失つていく様子」を、松下は目の当たりしていただはずだ。松下電器はそうなつてはならない、せつかく雇い入れた従業員全員に、「安定性と存在価値」をもち続けてもらいたい、社会に貢献し続けてもらいたいという思いから、「二百五十年計画」という「遠景的目標」が生み出されたと見ることもできる。先の引用文の表現を借りれば、世界恐慌という「混沌とエントロピー」の中にはあって、人間・組織・社会の豊かな「安定性」を願いつつ、「秩序と永続性」を確保していくために「二百五十年計画」をつくった、とも言い換えられる。チクセントミハイ流に言うなら、松下幸之助は、「一〇〇年間マネージャー」どころではなく、「二百五十年間マネージャー」であったのだ。

さらに、その二百五十年を十節に分け、建設期、活動期、貢献期といふ「節目を設ける」とことで、時代の変化に対応する変革のしやすさ、

柔軟性が、構造的に確保されている。また節目に合わせた「五カ年計画」等は、より高度な課題にチャレンジしながら時代に対応していく周期プロセスとしての機能を受け持つ。このように「「二百五十年計画」は、非常に理になつた考え方である。

繰り返しになるが、奉仕活動に熱中する天理教信徒のことく、崇高な使命に燃え、喜びながら、仕事を楽しみ、全力を注ぐとき、従業員は自らのスキルの限界まで挑戦し、そこでフローを味わう。一度でもフローを体験した従業員たちは、さらに高レベルのフローを求めて「社員稼業」として自ら研鑽するようになり、その結果、事業は永続的に発展し続ける。事業が発展すればするほど世界に物資が満ち満ちて、人間の生活が豊かになり、楽土の建設に近づいていく。実に松下が思い描いた樂土とは、そうした理想世界だつたのではないだろうか。

最初に紹介したように、昭和五十六年五月五日、創業記念式典において、松下は、「本日を期して二百五十年計画のうちの第二節の最終、総仕上げの年に入る、と同時に第三節を迎える準備をするという極めて大事なけじめの年」と語った。この言葉には、「これから先二百年にわたつて、いよいよ力強く正しく前進してほしい」という強い願いが込められている。今後パナソニックを背負つていく人たちが、「「二百五十年計画」の眞の意味を認識し、その意義を守り続けられる」と願つてゐる。

【注】

(1) 「松下電器社内時報」松下電器産業、一九八一年五月十一日付、

(おおもり・ひろし 近畿大学名誉教授)

(17)	(16)	(15)	(14)	(13)	(12)	(11)	(10)	(9)	(8)	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)
同前、一三一～一四頁	同前、一一五頁	M・チクセントミハイ著／大森弘監訳「フロー体験とグッドビジネス」世界思想社、二〇〇八年、一二一～一二三頁	前出「松下電器五十年の略史」二五七～二六〇頁、二六一～二六二頁	前出「松下幸之助発言集第三十三巻」PHP研究所、一九九二年、八五～八八頁	上坂冬子著「心ひかれた男たち」PHP研究所、一九八〇年、一九四九五頁	上坂冬子著「心ひかれた男たち」PHP研究所、一九九一年、一九四九五頁	前出「松下電器五十年の略史」九七～九八頁	一九五七年五月五日の創業記念式典における発言より	同前、七一～七二頁	同前、八八一～八八二頁	「松下電器五十年の略史」松下電器産業、一九六八年、九三一～九八頁	同前	同前	同前	一面
同前、一三一～一四頁	同前、一一五頁	M・チクセントミハイ著／大森弘監訳「フロー体験とグッドビジネス」世界思想社、二〇〇八年、一二一～一二三頁	前出「松下幸之助発言集第三十三巻」PHP研究所、一九九二年、八五～八八頁	上坂冬子著「心ひかれた男たち」PHP研究所、一九八〇年、一九四九五頁	上坂冬子著「心ひかれた男たち」PHP研究所、一九九一年、一九四九五頁	前出「松下幸之助発言集第五巻」PHP研究所、一九九一年、一九四九五頁	上坂冬子著「心ひかれた男たち」PHP研究所、一九八〇年、一九四九五頁	上坂冬子著「心ひかれた男たち」PHP研究所、一九九一年、一九四九五頁	前出「松下幸之助発言集第五巻」PHP研究所、一九九一年、一九四九五頁	前出「松下幸之助発言集第三十三巻」PHP研究所、一九九二年、八五～八八頁	前出「松下幸之助発言集第三十三巻」PHP研究所、一九九二年、八五～八八頁	前出「松下幸之助発言集第三十三巻」PHP研究所、一九九二年、八五～八八頁	前出「松下幸之助発言集第三十三巻」PHP研究所、一九九二年、八五～八八頁	前出「松下幸之助発言集第三十三巻」PHP研究所、一九九二年、八五～八八頁	
同前、一三一～一四頁	同前、一一五頁	M・チクセントミハイ著／大森弘監訳「フロー体験とグッドビジネス」世界思想社、二〇〇八年、一二一～一二三頁	前出「松下幸之助発言集第三十三巻」PHP研究所、一九九二年、八五～八八頁	上坂冬子著「心ひかれた男たち」PHP研究所、一九八〇年、一九四九五頁	上坂冬子著「心ひかれた男たち」PHP研究所、一九九一年、一九四九五頁	前出「松下幸之助発言集第五巻」PHP研究所、一九九一年、一九四九五頁	上坂冬子著「心ひかれた男たち」PHP研究所、一九九一年、一九四九五頁	前出「松下幸之助発言集第五巻」PHP研究所、一九九一年、一九四九五頁	前出「松下幸之助発言集第三十三巻」PHP研究所、一九九二年、八五～八八頁	前出「松下幸之助発言集第三十三巻」PHP研究所、一九九二年、八五～八八頁	前出「松下幸之助発言集第三十三巻」PHP研究所、一九九二年、八五～八八頁	前出「松下幸之助発言集第三十三巻」PHP研究所、一九九二年、八五～八八頁	前出「松下幸之助発言集第三十三巻」PHP研究所、一九九二年、八五～八八頁	前出「松下幸之助発言集第三十三巻」PHP研究所、一九九二年、八五～八八頁	

私立大阪盲啞院が松下幸之助に与えた影響

—社会起業家・古河太四郎の教育観を中心に

渡邊祐介

序——注目すべきレフアレンツ・グループとの関わり

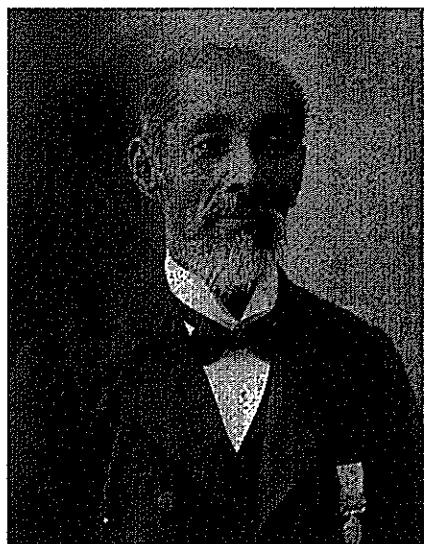
前号では、松下幸之助の人格形成にも大きな影響を与えたと思われる五代五兵衛の人生と、その最大の業績でもある私立大阪盲啞院について紹介した。本稿は、私立大阪盲啞院をめぐる群像が、そのまま奉公時代の松下幸之助（以下、幸之助）のレフアレンツ・パーソン（企業家、有識者の人生行路の転機に際して、進むべき道を教示し、また実際に援助・斡旋を行うよう、当人にとって非常に重要な働きをした人物^①）のグループになつているのではないかという見地に立つて、さらに検討を進めたい。

私立大阪盲啞院をめぐる群像とは具体的にいえば、五代五兵衛、五兵衛の弟の五代音吉、幸之助の父政楠、そして五兵衛と並ぶ社会起業家古河太四郎の四人である。五兵衛は前号で述べたとおり、若年時の病で全盲になつたものの、按摩業から周旋業に転じ、一代で資産を築いた後、社会福祉のために私財を擲つて大阪盲啞院を開いた立志伝中の人である。五兵衛の弟の音吉は、盲啞院の共同設立者であり、自

らの事業としては兄の経済的援助のもと、五代自転車商会を開業している。奉公人の幸之助にとつては直近の店主であり、最重要のレフアレンツ・パーソンといってよい。

父政楠は和歌山で米相場に失敗して家財を失い、一人大阪に出てきてこの盲啞院に職を得た。政楠にとつて五兵衛は救世主であつたことは間違いない。政楠の失敗により幸之助も小学校中退を余儀なくされ、奉公生活に入ったわけだが、この時、彼が大阪で生活の安定を得たことと幸之助を奉公させる決断をしたことは、幸之助の人生を決定づける大きな要素であった。

古河太四郎は五兵衛が設立した大阪盲啞院の院長を務めた人物で、わが国近代盲聾教育の創始者という社会起業家である。ただ、これまで幸之助の諸伝記中にも、また幸之助本人の証言からも語られたことはない。しかし少なくとも、顔や名前は知悉していたはずであり、政楠の死との関わりからも幸之助とまったく無縁の人物とは考えられない。本稿では前号の五代五兵衛に続き、レフアレンツ・パーソンの一人として古河太四郎（以下、太四郎）の事績の紹介と幸之助への影響を検討の中心に据えながら、幸之助の個人史における私



古河太四郎の肖像 「古川氏盲聾教育法」より

立大阪盲聾院の影響を考えたい。

とくにレフアレン特・ペーソンとしての太四郎の重要な性は、幸之助の人間観との関わりにある。幸之助哲学の根幹にある彼の人間観は宇宙と世界における人間中心説「人間は万物の王者である」というものである。この幸之助の人間観が一体いつ誰の影響を受けて成立したかという点については、重要な議論の割には論じる題材が少ない。

この点、太四郎のキャリアと事績は注目に値する。太四郎は漢学に精通する環境に育ちつつ、さらに維新後の学制成立に伴う教員養成課程において西洋の教育思想を学び、少年期の幸之助の周辺で最も東洋西洋の知識教養に通じた人物であった。^③ 太四郎との接触で幸之助がその熏陶を受け、自らの人間観形成に何らかの影響を受けたという可能性が、太四郎の人間像の中に発見できるかもしれない。というのは、

五代五兵衛と違い太四郎は健常者であり、青年期まで障害者と関わる環境にはなかつた。その太四郎が奇縁を得てあえて障害児教育を始めたのは、生來の博愛心の強い人格にもよるが、学問的履歴から培われた人間観がそれなりに存在したと思われるからである。

そうした太四郎が幸之助に影響を与える機会が本当にあったのかどうか。その点を焦点としつつ、本稿では幸之助の奉公人時代において私立大阪盲聾院がどういう場所であつたのかを検証してみたい。

なお、太四郎については公刊されている資料は少ない。最重要資料は、岡本稻丸『近代盲聾教育の成立と發展——古河太四郎の生涯から』（日本放送出版協会、一九九七年）である。太四郎の子孫古川統一による『累代の人々——盲聾教育の祖・古河太四郎亮泰の系譜』（鳥影社、一九九九年）は小説の形をとつており、古河の前半生しか描いていない。したがって、岡本による七〇〇頁を超える労作で近代盲聾教育についての学術性も高い『近代盲聾教育の成立と發展』を中心とし、とくに幸之助と関わる範囲で、太四郎の事績を振り返ることにする。

I 大阪盲聾院に至るまでの古河太四郎

政楠の死と幸之助との接点

太四郎と幸之助との接点は、確実なところでは明治三十八（一九〇五年）一月に、當時大阪市東区船場堺筋淡路町にあつた五代音吉が営む五代自転車商会に奉公を始めた頃だと考えられる。音吉の兄五兵

衛が創設した大阪盲聾院はすでに開院しており、幸之助の父政楠はその盲聾院に三年前から勤務していた。前号で明らかにしたように大阪盲聾院の設立にあたっては、音吉も共同設立者として深く関わつており、兄弟の交流は頻繁であった。

幸之助が店を訪れた五兵衛の見送りのために、五兵衛の自宅⁽³⁾もしくは盲聾院へ通つた可能性はきわめて高かつたはずである。そうした環境で、五兵衛や政楠とともに開学当初から院長として盲聾教育の先頭に立つていた太四郎の存在を、まったく意識しなかつたとはむしろ考えにくい。直接的な接触の程度を示す資料は存在しないが、幸之助が奉公して一年を経過した明治三十九（一九〇六）年の私立大阪盲聾院の状況を整理して、当時を推察してみる。

この年は、大阪盲聾院が創設されて六年目にあたるが、当時の経営はまさに危機的状況にあつた。生徒数が一六六名と最大となつたものの予算は前年度より二〇〇〇円も増加し七九一〇円を要した。これに対し、収入は微増したもの、六四二円の赤字を見ており、院主である五兵衛は相当の私財を投じてその補填を行なつた。⁽³⁾日露戦争による経済の停滞が最大の要因であったが、二回目の卒業生を送り出すに至つた教育課程の充実とは裏腹に、財政面においては私立による経営は早くも限界に達しようとしていたのである。この経営危機に五代五兵衛、松下政楠、古河太四郎は窮余の策として盲聾院の市立移管に奔走していた。

日常の財政的運営については五兵衛が秘書兼書記兼会計の政楠の手を借りて執り行なつていたが、陳情が伴つてくると、漢学の教養に秀

でた太四郎の主導が不可欠であったと太四郎研究の第一人者・岡本稻丸は、五兵衛署名の「私立大阪盲聾院公立御引継至急懇願書」が太四郎の筆跡であることをふまえて説いている。⁽³⁾この陳情内容は切実なもので、院の設立からその発展、経過を報告し、その後、「近頃ニ到リ我身体ニ非常ノ衰弱ヲ來タシ起臥日ヲ同フスルガ如シ。茲ニ於テ思惟ラク折角今日ニ持続シ、万一中途ノ廢ハセヲ取ルガ如キニ到ルアラバ、啻カタニ特典ノ御補助ヲ蒙リシ恩惠ヲ空クシ各方慈家ニ対スルノ義務相立タザルノミナラズ盲聾生徒ノ困惑言ヲ俟タザルニアルナリ」と五兵衛は自らの体調まで引き合いに出している。

この時期、五兵衛の弟音吉は五代自転車商会が盛業で忙しく、盲聾院の舍長⁽³⁾を兼ねていた政楠は、困難な寄付金や義捐金の収集に暇がなかつた。この五兵衛の嘆願によつて九月には、大阪市政の執行機関である大阪市参事會はこの件を議論し、市長の諾意を得るに至るが、「松下と古川は、（中略）市立移管の急進展にともなう大量の資料作成事務や交渉の急増に、たちまち過重な負担に直面」、そしてその過労がたたつて政楠は九月二十九日に急逝するのである。

政楠の死は五兵衛と太四郎に大きな衝撃を与えた。折しも太四郎は第一回全国聾聾教育大会に出席のため上京中で、二十二日間も大阪を不在にしていた。太四郎の日記によれば、そもそも出発の日九月二十六日は午後六時の梅田停車場に盲聾院の教頭とともに政楠自身が太四郎の見送りの一⁽³⁾行の中にいた。ところが二十八日に政楠の異変が伝えられ、二十九日に死去、太四郎は十月一日に政楠の死を知つたらし

こうした事實をふまえれば、政楠の葬式に太四郎がいた可能性はないが、それゆえに帰阪後、太四郎が遺子幸之助に何ら悔やみの言葉をかけなかつたはずはなかつたのではないか。

太四郎の出自

ここで先に紹介した岡本稻丸による実質的な太四郎の伝記「近代盲聾教育の成立と發展——古河太四郎の生涯から」を資料として、太四郎の生涯を振り返つておこう。

太四郎は、弘化二（一八四五）年に京都は上京^{かみきや}にあつた家塾「白景堂」において、父直次郎、母あいの四男として誕生している。父直次郎は光格上皇に出入りを許された名士で、太四郎自身の言によれば、「文武両道ニ達シ、夙ニ白景堂ナル家塾ヲ開キ、朝ニ孔孟ノ道ヲ説キ、夕ニ柳生流ノ武ヲ講ジ、諸生ヲ教フル事三千余人、名声四方ニ聞エ」^{〔1〕}という人物であった。京都市中で寺子屋が隆盛を見た頃であり、直次郎は宮廷にも町人にも信頼が篤かつたという。太四郎は明朗闊達な少年時代を送つたが、剛毅な父直次郎は九歳の折に亡くなり、その後は祖父と長兄の庇護のもとに成長した。

太四郎は十二歳に寺子屋での修業を終えると、そのまま白景堂の教師となり、同時に三十歳を迎えるまで、多くの師を得て学問修業に励んだ。また三昧線、淨瑠璃、俳諧・和歌に加え、筆に陶器といった芸事にも通じていた。武芸諸般についても、十三、四歳時に安政の大獄で揺れている世相を尻目に、剣術柔術に精を出し、軍学まで修めていた。太四郎の師は父の機縁から、非常に多岐に及び枚挙に暇がない。こ

とに上田元冲の古義學（後世の解釈によらず、論語などの經典を直接実証的に研究する原典主義）や、神道家野々口隆正の国学と音韻学（歴史的な中国語および漢字音の音韻変化を研究する學問分野）はのちの盲聾教育の開發に有効であつたと、岡本は説いている。^{〔2〕}

幕末の京都にあり、豊富な人脈の影響もあつて、太四郎は稼業の教師を辞し、國事に奔走したという。勤王の具体的活動については不明なことが多い。

維新後の転身と事件

太四郎の勤王活動は維新前に収束を見ており、維新成立の時点では以前のように白景堂の教師に戻つていて、ここで注目すべきことは、塾といつてもその規模は実は私塾の域を越えるほど大きな規模を持つていたことである。明治二（一八六九）年九月に京都府に提出した報告書によると、当時の白景堂は、太四郎の兄亮朝^{りょうとう}を塾主として、男子三二六名、女子二一八名、夜学生五九名で、さらに種々の通学者を入れると七〇〇名に近い大所帯であった。

京都府政は首都機能が東京に移転したこともあり、文化・教育面で時代の先鞭をつけようとしていた。日本最初の小学校も京都で開校された^{〔3〕}。白景堂も新制の小学校の開校を見て塾を閉じたという。こうした教育行政の影響を受け、この年太四郎は師の一人で、かつて支那学を学んだ吉田秀穀が京都府学務課長となつていた奇縁もあって、吉田から待賢小学校ほか二校の教員を要請されたのである。太四郎は正式名称でいうと上京第十七番組（待賢校）、また第十八番組、第十九番

組小学校の筆道師を命じられた。私塾教師から新制度化の公立小学校教師という転身は、激動期にあつて恵まれたものといつてよいである。

しかし、一つの事件が太四郎の後半生を大きく変えることになる。明治三（一八七〇）年八月、太四郎のもとに申渡状が届く。それは太四郎が筆道師を命じられたのち、禁止されていた帶刀をしていた不届きと、教師の身にありながら、水不足の農民を助けるために鷹ヶ峰山中の釣遊谷に新池をつくる大工事を企図し、知事の許可書を偽造したという咎である。

太四郎と縁を持ち、唯一太四郎自身から盲聾教育の起源を聞き書きした東京盲聾学校長小西信八の「直話」⁽¹⁾によると、太四郎は「維新の当時、京都に在て岩倉、三条両公と共に寝食を忘れて国事に奔走し、俱に謀りしが圖らずも國禁に触れ」たと記し、本来は岩倉具視、三条実美といった大物にも累が及ぶ不正を一身に受けて罪に服したという。かくて、太四郎は明治五（一八七二）年八月に至るまで、二十五歳から二十七歳までの丸二年間を獄中で過ごすことになる。

盲聾教育への取り組み

しかし太四郎が盲聾教育と関わるのは、この入獄がきっかけであった。

太四郎は六角牢獄を経て千本牢獄につながれたと推測されており、いずれにしても太四郎の自宅や旧白景堂に近いいわば生活圏であった。そのため苦役に出れば行き交う人々は顔見知りで、教え子も頻繁に太四郎のいる獄窓の下にまで来ていたという。教師の身分は武士待遇であり、また平素、太四郎の人物像を知り、政治犯的情状を周囲に

認知させていたことから、番人も厳格な隔離をしていなかつたようである。

その獄窓から外を眺める太四郎の眼にある光景が飛び込んできた。それは西堀川通に住む聾聰児たちで、日毎彼らが遊んでいると他の子どもたちからひどい虐めを受けているのであつた。この時の太四郎の感慨を、小西の「直話」は次のように記録している。

最前から此の有様を見て、一種靈妙の気に迫られ、⁽²⁾齊しく人の子と生れながら唯だ物言ふ事の能はぬ為めに斯くも他より蔑まれ、無慘な裏目に迄遭さるゝのか、同じ人の子なれば教育の仕様に依りては真人間と共に幸福の生涯を送らしめ得べきものを、後日罪を免ざるゝ時には蹶然不眞者⁽³⁾の伴となつて其教育に身を献げんと堅く心に決した。

太四郎は出獄して六ヵ月後の明治六（一八七三）年一月二十日付で待賢校に権教師として復籍した。彼は直ちに聾聰児教育にとりかかるが、この時同じ待賢学区区長であり、砂糖問屋を営んでいた熊谷伝兵衛もかの聾聰児について教育の必要性を訴えてきた。ここに熊谷の資金的援助も含めて太四郎の本格的な努力が始まり、待賢校内に聾聰教場が誕生するのである。その最初の生徒が虐めにあつていた金屋の子山口⁽⁴⁾いと・善四郎の姉弟と魚屋の子山川為吉であつた。彼らはわが国最初の聾聰生徒だとされている。

熊谷が書取りをして文字を教え、太四郎が発音と手話を教える形で

始めた独創的な教育は、一年後にいと等が早くも「簡単な名詞の書」を取り、指導が容易な母音の発音も可能となつて、明治八（一八七五）年には一般教育課程の七級に進み、府序より褒賞を受けたことが「東京日日新聞」にも報じられた。翌明治九（一八七六）年にも知事の褒賞を受け、そうした成果が明治十（一八七七）年の天覧授業へとつながつた。

この年六月二十八日、西南の役で京都に滞在していた明治天皇は初音校と尚徳校で、それぞれ上京、下京から選抜された小学生の授業を見学した。「聴生別課」として参加していた山口善四郎と山川為吉に対し、教師太四郎は「愛生」と板書し、二人に発音させた。二人の回答に感動した天皇は金子を贈つたという。太四郎の試みはここに大きな実績を認められたといつてよいだろう。

この天覧授業の十五日前に、すでに文部省大書記官九鬼隆一がやはり善四郎と為吉の習字に感銘し、太四郎にその教育方法を書きまとめて提出するように命じた。そして成ったのが「京都府下大黒町待賢校聴聴生教授手順概略」（以下、「手順概略」というもので、これは明治十一（一八七八）年三月の「教育雑誌」第六十四号の付録として文部省から発行された。この「手順概略」は七四頁にわたる大著で、これがわが国初の障害児教育書となつた。

この影響で太四郎のもとに入学希望が多数寄せられ、独立盲聾院の開設運動が高まり、多額の献金を見たこと也有つて太四郎の申し出に京都府知事横村正直も府立校として認可するに至るのである。⁽²⁾

日本初の盲聾院開学

日本初の盲聾院が仮盲聾院ながら開学するのは明治十一（一八七八）年五月二十四日のことで、開業式の模様を「大坂日報」が報じている。その内容は記者による一〇〇〇字近い長文で、その模様を忠実に描写している。当日は午前八時から雨が降り始め、式典開始予定の九時を過ぎてもやまなかつた。十一時まで待つたが雨はさらについたため、式典は挙行された。市中の老若男女が多数集まつており、神官、僧侶、教生、諸官員、総区長、各区区長が着座すると京都府横村知事を筆頭に祝辭が続いた。

劇的であつたのは、祝辞のあとであつた。記事を引用すると、

……終つて盲生徒伴井縁（十年六ヶ月）坐に立て小学読本一の巻を講じ、末にわたしの如き盲人めいじんにても怠りなく勉強すれば云々と演説したれば、着坐の方々涙を流さざるなく、知事君にも愛憐の情を発し玉い、手拭てぬぐにて顔を拭われし状は拙き筆には尽しがたく、聴生山川為次郎（十二年五ヶ月）、同山口善四郎（十二年四ヶ月）の兩人立上り、教員古川太四郎君塗板に白墨を以て（動物ノ中何故二人ヲ貴シトルスルヤ）と書き問えば、山口善四郎手勢じしよにて答ふ（人ハ万物ノ靈トテ体驅ノ結構、精神ノ感覺等他物ニ卓越スルガ故ナリ）、又山川為次郎も手勢にて答ふ。（人間ノ智恵ハ何ニヨリ增長スルヤ）。（必學ナリ）山口答ふ。（然レバ言語ヲナス能ザルモノモ教育ヲ受ケレバ智力ヲ發達シ、万物ニ耻スルナキモノナリ。故ニ開業アル本月本日ハ我等ノ大幸福ト云

フベシ) 山川答(2)ふ。

こうしたやりとりのあと、太四郎が再び塗板に「発音」と書き、「祝」の字を示すと、山口、山川の二少年がそれぞれ「イハウ(祝う)」「イハイ(祝(2))」と書き、そろつて発音したため、人々は驚き、感動したという。

京都盲聾院での経緯と大阪盲聾院まで

このように太四郎は日本の盲聾教育に大きな足跡を残し始めるのであるが、彼の精緻な盲聾教育の理論と手法を紹介するには障害児教育の専門分野に踏み入ることになるので、以下、幸之助との接点に絞つて、以降の事実関係をまず整理しておこう。

京都盲聾院は仮盲聾院、仮校舎として発足したが、本格的盲聾院は明治十五(一八八二)年に上棟、長らく監事として責任者であった太四郎は、晴れて盲聾院院長となつた。そして一般教育課程に加えて職業教育についても充実を図つていく。そして太四郎自身栄誉を重ねていく。明治十七(一八八四)年にはロンドン衛生教育博覧会から金牌を贈られ、翌十八(一八八五)年にはアメリカのルイジアナ州博覧会より賞状を受けたとある。(2)ここまでは順調であったが、明治二十二(一八八九)年にあたつて、唐突な形で免職に至るのである。太四郎の人生二度目の奇縁ともいえる。

その子細は太四郎の金銭問題であった。盲聾院は明治十四(一八八一)年時点から財政的に問題を抱えるようになつていた。府立であり

ながら寄付金に頼つていたものが、時の大蔵卿松方正義のデフレ政策によつて、寄付金が減少、その一方で本格的な学校運営が始まつて、経常費が倍増し、破綻の兆候が表れてきたのである。その事態に院長として太四郎が私的な借用をすることで対応していたものが、逆にそのことで引責解任の動きが出たのである。

太四郎は下野すると上京区栗田口にある吉水園で隠棲する。吉水園とは東山三条の種油商西村仁作が園主となつて地主たちと貸席業を営んでいた邸宅で、西村と地縁があつた太四郎は支配人か番頭を委嘱された上で、ここに居住することになる。(3)その地で年少時から芸術家との交流も豊富であつたこともあって、太四郎は書画等美術品の鑑定をして自適の生活をしていたようである。隠棲中に際立つた出来事といえば、電話の発明者であり聾聾教育者のグラハム・ベルが明治三十一(一八九八)年に来日した時のことである。このことは「古川氏盲聾教育法」(2)「序」によれば以下のようなことであつた。

明治三十一年十月米国の大聾教育大家ドクトル、アレキサンダー、グラハム、ベル來朝し、先生を京都盲聾院に訪ぶ、先生既に在らず、ドクトル、ベル頻りに先生に遭はんことを求め、人をして其意を先生の寓居に通せしむ、先生馳せてドクトル、ベルに会す、相見て互に喜び相抱く、ドクトル、ベル、先生の起居を問ふ、先生答へて曰く、久しく鷺雲野鶴を友とすと、ドクトル、ベル之を聞き嘆じて曰く、嗚呼斯の如き人何故に世人は之を顧みざるか、我米國ならしめば相当の待遇を与ふるものと、更に語を改めて曰く、尊敬する古

川君我米国に来遊せよ、國賓を以て迎へんと、先生乃ちドクトル、ベルの厚意を謝して相別る（文中の先生とは太四郎のこと、傍線は原文ママ、漢字は新字に変更、判読のため筆者が読点を加えている）

世界的著名人であつたベルが世界講演旅行中に来日し、その動向が新聞紙上で伝えられていたが、院長を辞して九年を経てのこの一事は、やはり太四郎に大きな転機をもたらすことになった。ベルとの会見は太四郎が盲啞教育の大家であることを社会に再認識させたのである。五代五兵衛はこの一事を知つて翌三十二（一八九九）年に太四郎の講演を聴こうとしたのであり、その結果私立大阪盲啞院の設立を決断し、京都盲啞院を辞して十年になる太四郎に院長就任を要請したわけである。その意味では、世界的発明家ベルがもたらした縁は、思ぬところで幸之助の周辺に及んでいたといえよう。

私立大阪盲啞院は五代五兵衛の社会事業であつたが、幸之助の父政楠にとつては人生の再起、太四郎にとつても聾啞教育家としての再生の場でもあつたわけである。

私立大阪盲啞院の顛末と太四郎の死

京都盲啞院時代と比べると大阪における太四郎は幾分恵まれていたと考えられる。京都時代は教育法の開発と院の経営の両方に多大の労力を要したが、大阪では院主五代五兵衛の強いリーダーシップにより経営面での心配は少なく、かなり教育に精力を傾けることができたようである。

その結果、明治三十七（一九〇四）年十月、太四郎は藍綬褒章を下賜されるという榮譽を与えられる。太四郎の教育法が明治十（一八七七）年の天覧授業以来、二十七年ぶりに再び國家の認めるところとなつたわけである。

先述のように、大阪盲啞院も京都盲啞院同様、財政的に困難な運営を強いられた。太四郎が大阪盲啞院院長を打診された時点でも、その危惧は十分予想されたことであろう。それでながら、五代五兵衛の要請に応じたのは、どのような要因があつたのであらうか。自分とは違つたタイプである社会起業家である五兵衛の熱意と、やはり盲啞教育に対する自分の意欲に素直に従つたからと見るのが妥当であろう。

私立大阪盲啞院の市への移管問題は、政楠の死によりさらに太四郎の負担となつたが、私立大阪盲啞院院長となつて六年目の明治三十九（一九〇六）年という年は、太四郎自身にとつて報いのあった年でもあつた。

この年夏から、聾啞教育講演会、第一回全国聾啞教育大会が企画され、太四郎は発起人に名を連ねる等、主役的役割を果たすのである。さらに牧野伸顯文部大臣に面会、盲啞教育制度化の建議を実現、自ら聾啞運動を大きく認知させる仕事をするとともに、第一回全国聾啞教育大会では創始者太四郎への謝恩の催しもあり、太四郎にとつては仕事と人生において最高の舞台が用意されていたことになる。九月末から十月初旬のこの東京出張こそその時であり、その見送りに政楠が出向いたのもそうした背景があつたのである。したがつて、政楠の死は盲啞院関係者にとつては太四郎の栄光とは対照的な一事と見えたこと



明治39年3月29日 私立大阪盲聾院第二回卒業生。最後列中央に古河太四郎、彼の前に五代五兵衛がいる。幸之助の父政楠が含まれている可能性は高い。政楠はちょうど半年後の9月29日に急死する。大阪市立図書学校所蔵

であろう。

明治四十（一九〇七）年三月三十一日、文部省は太四郎に「多年盲聾教育の発達に尽力し功績顯著」の賞として一五〇円を給与する。⁽²⁾また四月三日には大阪府立博物場で太四郎の頌徳歌「古川の流」が発表された。この催事を前日の「大阪時事新報」は見出しに、「▼大阪盲聾院長古川太四郎氏の名譽 ▼文部大臣より功労金を贈らる ▼盲聾教育以外の古川氏 ▼日本音楽に対する功労者」と謳い、長文の記事を掲載している。音楽に対する功勞についての子細は、明治十三（一八八〇）年に歐米文化浸透の影響で邦楽が疎んぜられ、邦楽禁止令發布の動きが出た時、當時京都盲聾院院長であった太四郎は東京についてこの報を聞いて憤慨し、雅楽の名門の支援を得て中央政府関係者に訴えかけ、その発布を阻止したことによる。太四郎が父から邦楽の教養を得ていたことと、盲聾院における音曲授業、慈善音樂界のプロデュースの実績が広く認知されていたともいえる。

このような栄誉を受け、同年四月十八日についに私立大阪盲聾院は大阪市に移管され、市立大阪盲聾学校が誕生する。地所と建物は五代五兵衛からの貸借とし、その他は無償譲渡で決着がついていた。五兵衛は学校経営から離れたが、太四郎は長年の経験と明治天皇から賞された過去もあって、引き続き校長を引き受けた。

太四郎は新任の教員養成に尽力したが、前年から心臓を病んでいた太四郎の体力はすでに相当消耗していたようである。八ヶ月後の明治四十一（一九〇七）年十一月二十六日、享年六十二歳で逝去した。訃報は「大阪朝日新聞」で八〇〇字、「大阪毎日新聞」は六〇〇字もの長

文で太四郎の履歴とともに報じられている。

II 古河太四郎の教育観の特徴と幸之助への影響

独自の実践教育

以上、太四郎の社会的な活動は、五代五兵衛との出会い以前に京都で日の目を見て、さらに五兵衛、政楠との協力によって大阪で盲聾教育に大きな実績を残した。

では、太四郎が松下幸之助に与えうる影響とは何であつたのだろうか。その考察のために、太四郎の創造した盲聾教育の方法論の一端を述べる。

重要なことは、太四郎がつくり上げた教育法は彼自ら発想することの独創的ものであつたということである。諸般の事情もあつて、太四郎は盲教育と聾教育を同時に発想しなければならない立場となつたが、そもそも盲教育と聾教育を同時進行的に開発するということ自体、世界的にも類がないことであつた。⁽²⁾

聾教育については、太四郎は、先述のように獄中において盲聾教育を発起した折、⁽³⁾當時聾者たちが自然に使用していた手話をまず学ぶところから始めた。手話、指文字を有効なものとして捉え、それを系統立てて規定していくとした。その一方で、聾児が口を動かして意思を伝えようとする行為も認めて生かした。すなわち、手指動作を中心につくられた視覚言語いわゆる「手話法」と、話者の口の形で意思を読み取り、同時に自ら喋ることができるような发声訓練を行う

「口話法」を併用するものであつた。こうした手法は「同時法」と呼ばれるもので、現在も主流である。ただ余談になるが、こうした発想も日本における障害児教育の歴史として順当に継承されたわけではなかつた。

先にグラハム・ベルとの交流を紹介したが、ベルは実は極端な口話法の主張者で、太四郎の業績を評価しながらも、手指を使用する手話法に対しては批判的であった。岡本稻丸はその影響を次のように記している。

……古河とベルの邂逅は聾教育史上まさに最初の東西両文明の出会いであった。ベルの接見懇望に、二十二年の実質論旨免職で以来義絶同様だった盲聾院の門をくぐった古河は、抱きかかえられたベルからアメリカ國賓招待の賛辞を受ける。しかしその半面で、世界の大発明家ベルが、古河はじめわが国聾教育の手指使用を厳しく批判し、聾で口話に堪能なマーベル夫人を同伴してその純粹口話法の主張を証したことは、わが国斯界、殊に父母を動搖させずにはいかなかった。そしてそれはその後、古河の業績の評価に大きな影響をもたらし、古河没後、その方法論をも消滅させるにいたるのである。⁽⁴⁾

今でこそ手話の利用は当然視されているものの、先覚者としての太四郎に対する評価は、西洋盲聾教育との葛藤の経緯から低いままだと岡本は主張している。

こうした教育論争とは別に、太四郎の盲教育、聾教育に共通して独

創的であったのは体育の重視である。体育の重要性について、太四郎は次のように記している。

普通児童が自然の天性に誘促せられ常に運動するが如きは知らず識らずの間に児童體育上大なる利益を與ふるなり然るに盲人は自然の誘促に従ふこと能はざるを以て一も活潑、活動と稱すべきものを見

るを得ず此故に盲人に適當の遊戯を奨め體操を課して愉快に運動嬉戯せしむるは盲人體育上に最も必要なり

太四郎は遊戯的要素を加えてさまざまな訓練装置を開発した。図1はその一部である。太四郎は「」の三つの装置「方向感覺渦線場」「打毬聽音場」「直行練習場」を京都盲啞院開学後わずか二十日足らずの

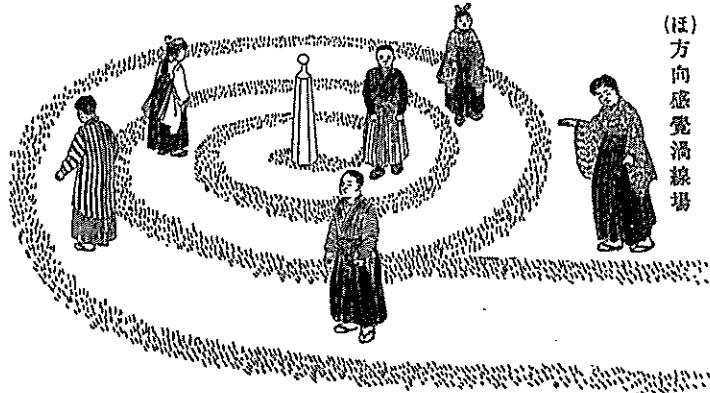
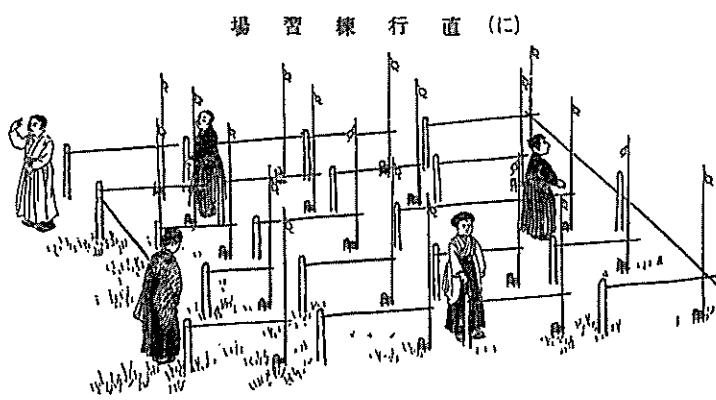
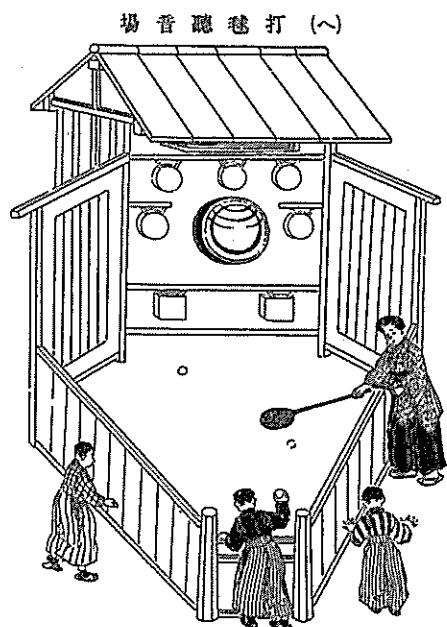


図1
上から「方向感覺渦線場」
「打毬聽音場」「直行練習場」
出典：『古川氏盲啞教育法』
京都府立盲学校創立百周年記念事業委員会、1978年



間に開発している。その他にも、「貫輪器」「打毬復^{かみかみ}貫輪器」「單語図合」といった装置、「鬼遊び」「大将遊び」などの遊び、「盲生体操」という独自の体操を開発している。

とくにこれら装置の開発については、先行している欧米の手法を早急に取り入れる動きがあつたものの、太四郎は人情風俗性格を異にしているという観点からあまり積極的ではなく、すべて太四郎のオリジナルの発想によるものであつた。京都盲唸院開学後、外国の文献やさまざまな教具が盲唸院に送付されたというが、ほぼ太四郎の発明した器具器械に符合していたという。この点について太四郎は、「彼も人なり我も人なり。事物に接し懇切熱心に研究討尋せば其事物の上に現はるべき法則を知得し歸着を同つすることは當に然るべき所なり」と答えている。

このように太四郎は理論面においても実践面においても、京都盲唸院開学当時から、彼なりの強い思い入れと工夫によって独自に展開していった。

手話法、口話法といったカリキュラムにはふれることもなかつたであろうが、音吉との使い番として、また父政楠との面会のためにたびたび訪問する少年幸之助に太四郎の教育観やその手法を知る可能性があつたのか興味深いところである。

太四郎は社会起業家、実践志向の教育家であり、自らの思想を系統立てて論じてはいない。したがつて、史料に残る太四郎の言説を追うことになるが、人間観として興味深いのは先述のように、明治十一（一八七八）年五月二十四日の京都盲唸院開業式で板書した、人間と動物との相違を認知させるところから障害児教育の意義を訴えるくだりである。

太四郎が板上に、「動物ノ中何故二人ヲ貴シトスルヤ」と書き問えば、山口善四郎は手話で「人ハ万物ノ靈トテ体躯ノ結構、精神ノ感覺等他物ニ卓越スルガ故ナリ」と答える。これは当然そういう演出を計画して行なつたのである。なぜそういう演出を施したのか。おそらく、それは当時の世間における障害者への認識を訴え、障害者自身またその家族らに、同じ人間としての尊厳を改めて強調したかったからであろう。

明治二十九（一八九六）年に講演した折も、太四郎はやはり動物を引き合いに出して、人間としての行き方を強調している。

盲唸モ亦人ナリ、天、性命ヲ下ス。動物イヅレニヨリテモ然リ。仮令、不具ナリト雖^まモ、天、人トシテ性命ヲ与フル限りハ、必人ノ行ヒナクンバアラズ。

岡本によれば「性命」とは「運命」と同義で、つまり運命として障害を負つたわけであるが、それでも人間としての運命を得たからには、人間としての行き方をしなければならないと説いている。

太四郎の教育観①（人間観と東洋的ヒューマニズム）

太四郎の教育観とはどのようなものであったのか。三つの特徴を述べておきたい。

明治三十九（一九〇六）年に「日本聾啞教育起因」と題する講演では、次のように説く。

「凡そ人生の不幸は單陋に如くものなし。啻に其身不憚なるのみならず動もすれば常人に凌辱嘲弄せられ、猶廢棄物として人類中に配せざる如き状あり、實に悲むべく憫むべきの極みと去ふべし。造物主何ぞ斯く偏するの甚しきやと独り嘆じて止まず。然りと雖も動物中最高峰なる人体を有する限は必ずしも人たるの行なくんばあらず、又為さしめざるべからず。」

「」でも、動物の中で人間が最高であることを述べている。注目すべきところは、「造物主」という言葉を使用している点であり、単に人間と動物とを比較してのことではなく、造物主がつくった世界においてという意味合いが加わるようにもとれる。

岡本は歐米の啓發書の影響であるとしているが、この年は幸之助の父政楠が亡くなつた年であり、先述のように太四郎が個人的には社会的に榮譽を得た時期である。この講演を幸之助が聴くはずもないが、身近な場である大阪盲聾院院長が障害児への思いとつなげて強い人間肯定論を述べていたことは興味深い。

障害児教育に携わるに際して、こうした人間観が示されているのは、東洋的な人間観にあると岡本は説く。明治十一（一八七八）年三月の太四郎による【京都府下大黒町待賢校瘡聾生教授手順概略】の第一条には「聰人ヲ教フルノ要点ハ恕ノ一字」「満腔惻隱ノ心ヲ以テ教授

セズンバアルベカラズ」とある。孔孟の東洋的ヒューマニズム「仁」がその源泉であり、岡本は自らの発心と実践の成果を古義学の師上田元冲と共に感し合つたにちがいないと想像する。

【古川氏盲聾教育法】でも第一編總論第二章で「盲聾教育は自然の愛に出づべし」とあり、その根本は孟子の「自然に出づる惻隱の心なり」と明言している。

太四郎の教育觀2（勢い）の哲学

太四郎の教育觀の大きな要素として二つめに挙げられるのは、東洋的な見方である「勢い」もしくは「勢」という概念である。

太四郎は、人間の行動は氣の發動であると捉え、各部位から「勢い」（息生）が發散されて伝わると考えていた。先に太四郎は同時法を志向していたと述べたが、この原理からいえば、すべての身體器官による意思疎通を肯定していたともいえよう。これは何となく誰もが感じていることではある。「目は口ほどにものを言う」というが、それは「眼勢」が伝わっていることである。「勢い」は各感覺の回路を束ねる太い有機的な回路で、人間が自身を含む万物の意味を認識し伝達する全姿だといえるのである。「手勢」＝「手話」のほか、「体勢」「氣勢」「眼勢」「口勢」といった表現が、【古川氏盲聾教育法】にたびたび登場する。それも、盲聾児より教員に対する注意に頻出する。

一、教育の活法は懲の字より生じ教方の活機は眼勢に起ると此語は教員の常に服膺すべき格言なり

一、教員の眼勢は成るべく教場の後部に注ぐを要す教授中理由あるにあらずんば覗椅すべからず又教場に踞り身體の位置教場全部を一瞥し難きことあるは良しからず

岡本はこの太四郎の「勢い」を生理的、心理的、物理的エネルギー制御のようなものと説明しているが、オーラ、気のイメージに近いかもしれない。太四郎は当時の盲聾児の身体的、社会的境遇から個人としての生命力が引き出されていないと考え、教員にもその気勢を充実させ、言動すべてを通して生命力を伝導させることを求めたのである。気はまさしく人間の活力であり、太四郎はそのことを強く肯定しているわけである。

太四郎の教育観3（実学）

最後に挙げる教育観の特徴は、実学的であることである。このことは先に述べたように、あらゆる教育器械を現場で見聞した感覚をそのまま生かして発明したところから、太四郎の天性の資質といえなくもないがそれだけではない。

太四郎が出獄後、近代初等教育の教育者として受けた教育学の基本は実物教授法（教師が生徒に抽象的で、観念的な知識を一方的に注入する教授法に対して、子ども自ら学ぼうとする自己活動に基盤をおく教授法）を基本とするものであった。

実物教授法の源流はオランダの教育思想家ペスタロツチである。ペスタロツチの思想は、①教育には家庭の温かさが必要である、②「メ

トーデ（直観教授）」の重要性を説くといふ二つの特徴があつた。「メトーデ」とは、知識を言葉によって教えるのではなく、感覚器官を通じて教えていくというものである。まず感覺を鍛えて自立を促し、より理性を高める。これは、太四郎の「勢い」の哲学にも共有されるところがある。ペスタロツチは貧しい子どもたちを集めて、農作業、機織りといった職業的技能と学校教育を両立、実践したというが、太四郎が手探りで開発した近代盲聾教育法もまさにペスタロツチ的であった。

以上のような要件をまとめてみると、ニワトリが先か卵が先かではないが、太四郎の素質や気質とともに、彼が嗜んだ東洋的、漢学的教養、そこに西洋の知識がうまく融合されて、太四郎の教育観が完成されたといつてよいだろう。

太四郎の幸之助への影響

ここまで太四郎の人となりとその業績、教育観に至るまでを述べてきただが、彼の幸之助に対する影響について整理しておきたい。

まず、幸之助が自らの証言の中で太四郎について述べていない以上、人間関係と呼べるもののが成立自体証明できない。その点、幸之助自身が大きな影響を受けた、と明言している五代五兵衛と比較するとその直接的な影響はあまり期待できないかもしれない。

ただ、先述したように、父政楠や五兵衛、あるいは音吉との関係の深さからすれば、當時知己ではなかつたもしくはまつたく知らなかつたとは考えられない。

日本における盲聴教育の第一人者として、何らか人物像を父や五兵衛から聞かされ、意識はあったのではないか、また大阪盲聴院内で太四郎の教育観や訓練を少しなりとも見聞していたのではないかと想像すれば、幸之助の心中で、太四郎の存在はそれなりに意識されていたことも予想される。

いずれにせよ幸之助の修業時代に、五代五兵衛とはまったく違う社会起業家として、太四郎が近くに存在していた意義は大きいのではないか。ことに重要なのは、太四郎の「人間尊重」の考え方である。幸之助の場合は、「人間は万物の王者である」という人間観を持っている。⁽⁵⁾

人間には、この宇宙の動きに順応しつつ万物を支配する力が、その本性として与えられている。人間は、たえず生成発展する宇宙に君臨し、宇宙にひそむ偉大なる力を開發し、万物に与えられたるそれの本質を見出しながら、これを生かし活用することによつて、物心一如の真の繁栄を生み出すことができる。⁽⁶⁾

これは単に人間は動物よりも優れているというのではなく、宇宙の中における人間の地位、役割を論じている点で特徴がある。この点、太四郎の人間観は「人間優位」を論じてはいても、幸之助の「人間王者論」に近いことを述べているわけではない。

ただ、注目すべきは、太四郎は盲聴教育に取り組み始め、障害児や社会への啓発のために、人間が万物の靈長たる偉大な存在であるとい

うことを、強く主張していたということである。先述のように、京都盲聴院開学の式典で、塗板に「動物ノ中何故二人ヲ貴シスルヤ」と書き、子どもに、「人ハ万物ノ靈トテ体躯ノ結構、精神ノ感覚等他物ニ卓越スルガ故ナリ」と手勢（手話）によって答えさせる演出を施したのは、その信念の表れであろう。宇宙観との関わりはともかくして、幸之助が後年、人間とはどういう存在かという哲学的命題を最初に思索した折、影響を受けたのは何だったのだろう。太四郎の障害児教育との関わりの中で潜在的にでも、人間の偉大さを認識したという可能性も否定できないのではないだろうか。

また、幸之助のビジネス観を考える上でも、太四郎の教育観は近似する。たとえば、「勢い」の哲学である。幸之助がビジネスの現場において重視していたのは『熱意』である。『人生心得帖』で幸之助は、「口がきけない人であつても、熱意と誠意に強いものがあれば、きっと筆談をするとか、身ぶり手ぶりをまじえるとか、いろいろとくふうして、事をなしていこうとするでしょう。またそうした態度が人の心を打ち、共感を呼んで、必ず協力者が現われてくる。物事とはそのようにして成っていくものではないでしょうか」と書いている。すなわち幸之助の『熱意』の意義は、好きなことを熱心にやるということではなく、目的に対する忠実な努力の貴さである。太四郎の求めたものもこうしたものであろう。

その他、実学重視であるところや、経験に基づく直観の重視なども幸之助のビジネス観に近いところがある。「カンと科学は車の両輪」⁽⁷⁾と自身述べているように、経験によるカンの評価は幸之助の一つの見

解だつたといえる。ただ、幸之助のカン重視の原点を、太四郎や太四郎を経由したペスタロツチの直觀主義に関連づけて論じる必要はないであろう。

本稿では、太四郎の人物像とその存在とは幸之助少年期の人格的成長を検討する場合、唯一、東洋西洋両方の知識に通じた有識者として、その影響を考慮するに足る存在であることを指摘しておきたい。

III 五代自転車商会と私立大阪盲聾院

自転車店奉職まで

以上、古河太四郎の人物像と教育観を松下幸之助のレフアレント・バーソンの一人として検討してきた。最後に、前号で検討した盲聾院院主五代五兵衛の存在と併せて、私立大阪盲聾院という場所が当時の幸之助にとってどういう場であったのかを検討しておきたい。

前号で紹介したが、五代五兵衛が私立大阪盲聾院を設立したのは、明治三十三（一九〇〇）年九月十三日のことで、場所は大阪の北御堂南向いの本町四丁目淨久寺本堂である。

この時幸之助はまだ和歌山にて満五歳である。実はこの前年に父政楠が米相場で失敗し、松下一家は住み慣れた海草郡和佐村から和歌山市本町一丁目に転居している。松下家の変転を少し辿つておくと、明治三十四（一九〇二）年に幸之助は和歌山市内の雄尋常小学校入学する。この年は一家にとっては大過の年で、四月に八人きょうだいの三番目、次姉の房枝が二十歳で病没、続いて八月には長兄の伊三郎

がやはり病で二十三歳の若さで没する。⁽²⁾幸之助は一家の不幸はもちらん痛切に感じたであろうが、一応、小学生生活を続けた。

私立大阪盲聾院との関わりが生じるのは、翌明治三十五（一九〇二）年、父政楠が自身大阪に移住し、同院に奉職するところからである。

和歌山市内で営んでいた履物商がうまくいかず、出稼ぎをせざるをえなくなつたわけだが、政楠が盲聾院にどのような縁故によつて奉職できるようになつたのかは、わかつてない。盲聾院との話があつたから大阪へ出たのか、大阪へ出てきてから出稼ぎ口として職を得たのかも不明である。そして、その翌々年の明治三十七（一九〇四）年に幸之助は満十歳を迎える直前に、父から呼び寄せられ、小学校を四年で中退、大阪に出てくることになる。大阪八幡筋にあつた富田火鉢店に三ヶ月勤め、その後、火鉢店が事情により店じまいをすることになり、ちょうど開業する五代自転車商会に移ることとなつた。

少し疑問が残るのは店を移る経緯で、幸之助自身によれば、火鉢店の主人が自転車商会の主人五代音吉と知り合いであり、話がまとまつたという。⁽³⁾しかし、考えてみればすでに父政楠は盲聾院に奉職しているわけであり、音吉の兄の五兵衛も資本の提供者として事情を知つていたはずである。火鉢店の主人も父政楠にまづ相談したことであろうし、おそらく五兵衛や音吉の了解が先にあつたのではないかと思われる。

盲聾院の思い出

それはさておき、当時の奉公生活というものを考えると、幸之助の

仕事は正月と天長節、夏祭を除くぐらいでほぼ年中無休であった。店外に出るにしても仕事の関係ばかりであったはずである。そうした中で、仕事以外で唯一立ち寄れる場所が私立大阪盲聾院であつたと考えられる。五兵衛と音吉とのお使い係として立ち寄る。あるいはまた配達のついでで近くに来た場合でも、何より父の顔を見に来るといったことが当時の幸之助の大きな救いであつたのではないだろうか。

幸之助は盲聾院での思い出を「私の行き方考え方——わが半生の記録」で披露している。⁽⁴⁾

こうして小僧生活をして商売の道を見習っている私の姿を、父はどんなに期待していたであろう。私は子供の時分、腸が少し悪かったためであろうか、びろうな話だが、よく大便をしくじつたものである。ある時も自転車に乗って使いに行つて帰る途中、腹がシクシク痛みだすと同時に大便を催してきてもうどうしても辛抱できず、とうとう自転車に乗りながら下してしまった。ところが先にも話したとおり、自転車にまともに乗つておらなくて横手から中立ちであるから、かえつてよけいに催すようななかげんになっていたので、自転車を糞だらけにして、きたないやら情ないやら、始末することもよせせず、泣き泣きそのままの姿で父のいる盲聾学校に走り込んで、父にそれを話して泣きだした。父はその姿を一目見てピックリして、どうしたのかどうしたのかと声を立て立て、それでもいたわって、その始末をよくしてくれた。この時のことを、今でも思い出して父の愛の深さにしみじみ打たれるのである。⁽⁵⁾

父政楠は先祖代々の家産を失つたことに対する罪悪感を相当持つていたようで、唯一残つた男児である幸之助に強い期待を抱いていた。したがつて、幸之助の不始末や苦労に対して理解しつつ、「出世しなければならん。昔から偉くなつてゐる人は、皆小さい時から他人の家に奉公したり、苦労して立派になつてゐるのだから、決してつらく思はずよく辛抱せよ」という言葉を口癖にしていたという。

父以下の世話をさせる息子の申し訳なさと、家産を失つた父の息子への申し訳なさが交錯することからしても、盲聾院という場の役割は、まず親子の情を感じられる場所であるとともに、将来の家の復活を確かめ合う場であったことであろう。

そして、その一方で、盲聾院は障害を持ちながら稀有の成功者となつた五代五兵衛と、獄中生活も体験した異色の創造性豊かな教育家太四郎の熏陶を受けることが可能な場所でもあった。

父との対話の中で、五兵衛とともに太四郎がどのような人物であると聞かされたのか、また幸之助がじかに五兵衛と会話をする中で、何を学んだのか。太四郎と言葉を交わしたことがあつたのか。少年幸之助は盲聾院の生徒たちに対してどのような思いを抱いていたのか。

余談であるが、幸之助は後年多くの公職に就いたが、福祉関係についてはいらないと思われていた。しかし、【大阪市聾学校六十五年史】には、昭和二十四（一九四九）年九月十三日の項に、大阪聾聰者福祉協会発会式が挙行され、幸之助が会長として就任したと記されている。この事実は、松下電器（現・パナソニック）の社史史料でも銘記され

ていないこと。また当時の幸之助が戦時における活動を問われて、G

H・Q（連合国軍最高司令官総司令部）から制限会社・財閥家族・賠償工場・持株会社の四つの指定を受けたままで、経営活動に支障を来していた時期であること。そして現時点で継承団体もなく活動実態が不明なことも含めて、その意義を評価するのはむずかしい。

しかし、大阪盲聾院という場所が幸之助と福祉との最初の接点であつたことは明白であり、少年期の人間的成長に何らかの影響を受けた場として検討する意義があることを指摘しておきたい。

おわりに——レファレント・グループからの旅立ち

遠ざかる盲聾院

筆者は冒頭、松下幸之助のレファレント・グループとして五代五兵衛と音吉の兄弟、幸之助の父政楠、古河太四郎を挙げたが、前号においては五代五兵衛の影響を、本稿においては太四郎の人となりとその影響を検討した。

このレファレント・グループの影響は、幸之助の明治三十七（一九〇四）年の秋から明治四十三（一九一〇）年の初夏までおよそ六年に及ぶ奉公時代だけに関わる。

その間、私立大阪盲聾院と五代自転車商会の立地も変化していた。最後にそれらの位置関係と、同時代の大坂市内の変化を確認しながら、幸之助が奉公生活からの決別と、電気の世界に身を投じる決断をした背景を検討しておきたい。

大阪盲聾院の変遷は以下のとおりである。

A 南区大宝寺町中町誓得寺（明治三十三年二月十一日 創立事務所）

B 東区本町四丁目淨久寺内（明治三十三年七月一日 開業跡地）
C 南区塩町一丁目一六番地（明治三十三年十一月三十日 塩町校舎）

D 南区長堀橋筋一丁目（明治四十二年七月五日 長堀校舎）

また、五代自転車商会は、明治三十八（一九〇五）年二月、X=東区淡路町二丁目に開業したが、商売が振るつて店の拡張に迫られ、四月にはY=内久宝寺四丁目に移つており、幸之助はこの六年間弱をここで過ごしていたと思われる。なお、五代五兵衛宅は東区和泉町二丁目、古河太四郎宅は南区北桃谷三丁目三番地(15)にあつた。

こうした地理関係を図2に見ながら、幸之助の奉公時代を追つていくと興味深いものがある。幸之助が大阪に着いた頃は、大阪盲聾院は塩町=Cに位置し、宮田火鉢店はその南西五、六〇〇メートルと離れていた。それから三ヶ月後、今度は北東の五代自転車商会に移り、そしてまた二ヵ月後、内久宝寺四丁目に店舗が移動したということになる。ただでさえ不安が募るところに、引越し続きで少年幸之助は落ち着く間もなかつたと考えられる。

しかし、新しい店舗=Yは、父が奉職している盲聾院=Cとは、東堀川をはさんでせいぜい三〇〇メートルの近さにあつた。しかも、町名こそ違うが、和泉町と内久宝寺は隣接していて五兵衛の邸宅は五代自転車商会の裏にあるようなものであった。幸之助の店は盲聾院と五

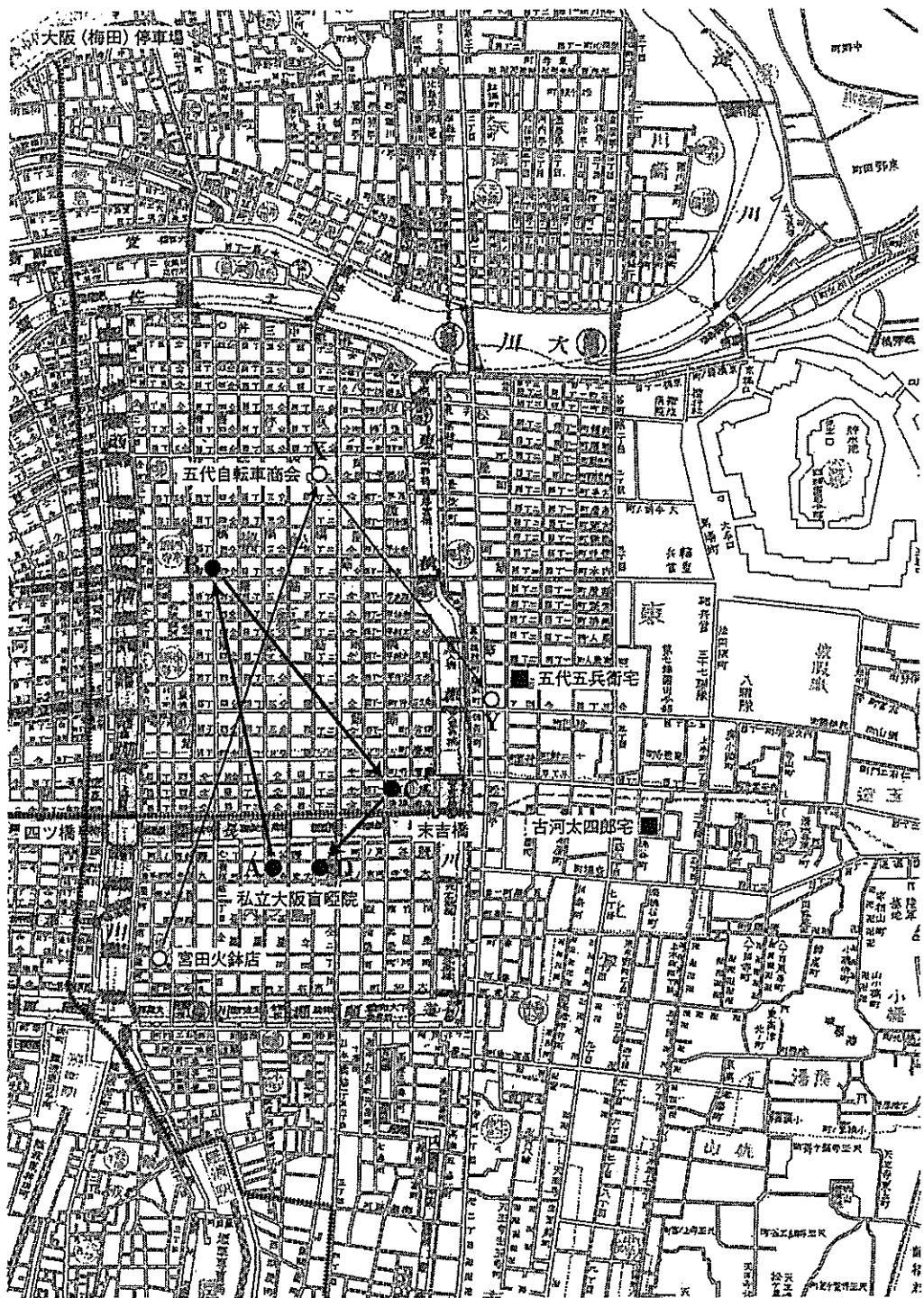


図2 幸之助の奉公先の移転
【実地踏測 大阪市街全図】(和楽路屋書店、明治41[1908]年)に筆者加筆

○	幸之助の奉公先の移転
●	私立大阪盲啞院の移転
-----	明治41[1908]年第二期線として開通した市電

兵衛宅の間にあり、幸之助が五兵衛の送り迎えに遣わされたというのは得心できるし、便をもらして店に帰る前に父のいる盲聾院に寄つたという先のエピソードもイメージできる。

その意味では、厳しい奉公生活とはいって、父の存在を思つた以上に身近に感じていたのではないだろうか。しかし、奉公を始めて二年後、明治三十九（一九〇六）年九月に父政楠が急逝、翌四十（一九〇七）年四月には盲聾院が私立から市立に移管してしまう。五兵衛との関係が薄まつた上、父が仕えた太四郎もその年末に病死する。さらに盲聾院はその二年後の明治四十二年（一九〇九）年に長堀橋方面に遠ざかり、ますます縁くなつていく。このように一、二年足らずの間の立地的な変化は、幸之助の心理的にもかなり盲聾院を遠くにしてしまつたのではないかと推察される。

転業の一つの背景

ところが、盲聾院の代わりに幸之助に身近になつてきものがあつた。それが大阪市内に広がる市電網であつた。

大阪の市電が開通したのは明治三十六（一九〇三）年のことである。しかし、開通したといつても、区間は築港（現在の大坂天保山付近）－花園橋（現在の九条新道交差点）間のみであつた。したがつて、開通当時、幸之助が頻繁に眼にすることはなかつたであろう。

ところが、明治四十一（一九〇八）年七月までに、第二期工事の結果、市電は九条、四ツ橋を越えて、図2のように盲聾院のすぐ南の末吉橋にまで伸び、四ツ橋を基点に梅田－恵比須町間の南北方向にも

及んで、誰の眼にも新時代の幕開けを告げる存在となつたのである。

幸之助が自転車小売業から電気事業への転身を決断する背景には、考慮すべき点が多く残されているが、本稿で述べてきたように、レフアレント・バーソンとの場であつた私立大阪盲聾院との疎遠が、幸之助の商売人としての成長と独立心の高揚とともに、時機的にも背中を後押しした可能性が指摘できるのではないだろうか。

次号は、松下幸之助が商売人としての媒を受け、真の修業の場であつた五代自転車商会の実態と重要なレフアレント・バーソンの一人五代音吉について考察していくたい。

【注】

(1) 浜口恵俊「日本人にとつてキャリアとは——人脈のなかの履歴」日本経済新聞社、一九七九年、二頁。浜口は本書でその人物が得た人脈により人生観が育まれ、人生の針路も決定されたと主張している。

(2) 太四郎以外の人物を考慮すると、おそらく父政楠が太四郎に次ぐ知識と教養を有していたのではないだろうか。五代五兵衛、音吉兄弟は播磨屋という商家の出であり、寺子屋教育の域を出なかつた可能性がある。昭和十二（一九三七）年和佐尋常高等小学校刊行『和佐村誌』によれば政楠は和歌山時代、明治二十二（一八八九年では海草郡和佐村の村会議員を務め、相場にも通じていた。また盲聾院では五兵衛の秘書業に加え、書記、会計を兼ねていたことからも窺える。

(3) 福島彦次郎編『五代五兵衛翁頌徳誌』五代五兵衛翁頌徳会、一九三七年によれば、玉造方面に家を構えていたが、当時は和泉町二丁目に居を移したとある。

- (4) 渡邊祐介「社会起業家・五代五兵衛と私立大阪盲聴院——松下幸之助のレファレンント・パーソンとして」『論叢 松下幸之助』第一〇号、P.H.P.総合研究所、二〇〇八年、七八頁。
- (5) 岡本稀丸「近代盲聴教育の成立と發展——古河太四郎の生涯から」日本放出版協会、一九九七年、四六四頁。
- (6) 同前、四六三頁。
- (7) 同前、四六三頁。
- (8) この時期の太四郎は「古川」としていた。
- (9) 同前、四六四頁。
- (10) 同前四七八頁によると、見送りには内親の他、大阪盲聴院の教頭目黒文十郎、書記松下政輔等四名他一人である。
- (11) 同前、四六四頁。
- (12) 太四郎は明治四十(一九〇七)年八月二十五日発行「教育時論」の教育功労者を紹介する「聖代の瑞祥」にこう記した(同前、七頁)。
- (13) 同前、二二二頁。
- (14) 上京第二十七番組小学校が明治二(一八六九)年に開校している。学制発布後も京都においては寺子屋人気が強く、小学校への移行は容易ではなかつた。そうした中で太四郎の兄亮朝が自ら塾の門を開いたことは美談であつた、と岡本は前掲「近代盲聴教育の成立と發展——古河太四郎の生涯から」三四頁に説明している。
- (15) 小西は太四郎死去を報じた新聞「日本」の追悼談に「直話」として紹介している。前掲「近代盲聴教育の成立と發展——古河太四郎の生涯から」二三一一四頁。
- (16) 同前、四五頁。
- (17) 盲聴教育の発起者は実は上京第十九区長であった熊谷の主導だつたという説も明治三十六(一九〇三)年刊「創立貳拾五年紀念京都府立盲聴院一覽」にあり、ここでは熊谷の提案を太四郎が同僚の佐久間丑雄とともに引き受けたとある。
- (18) 前掲「近代盲聴教育の成立と發展——古河太四郎の生涯から」六二七頁。
- (19) 山口いとは家庭人となり、弟の善四郎と山川為吉は金工を学び、島津製作所の模範工となる。善四郎は将棋三段に達したという記録が昭和十五(一九四〇)年刊の伊藤舜園「日本聴秘史」言はぬ花』(教育研究会)にある。
- (20) 前掲「近代盲聴教育の成立と發展——古河太四郎の生涯から」第五章「京都府盲聴院、開学への道」参照。
- (21) 正しくは半井継。官司の子で初の盲児であった。太四郎に「聴児が教えられるなら盲児も」と頼み込んだといふ。
- (22) この当時「手話」という表現はなく、手真似、仕方などと呼ばれたが、太四郎はその人の持つ気を重んじ、あらゆる姿勢から「勢い」が出るとして、手指による表現を手勢と呼んだ。記事はおそらく太四郎の考え方を踏襲したものと思われる。
- (23) 前掲「近代盲聴教育の成立と發展——古河太四郎の生涯から」二二頁。
- (24) 「古川氏盲聴教育法」(大正二年文部省発行の復刻版)京都府立盲聴学校創立百周年記念事業委員会、一九七八年、「小傳」二二頁。
- (25) 前掲「近代盲聴教育の成立と發展——古河太四郎の生涯から」三六二頁。この敷地が明治三十三(一九〇〇)年以降、都ホテル(一九〇二年よりウエスティン都ホテル京都)となつていて、ヘルン・ケラーに家庭教師アン・サリヴァンを紹介するのはベルである。
- (26) 前掲「古川氏盲聴教育法」四一五頁。
- (27) 同時に私立大阪盲聴院にも「盲聴教育に関し務めて諸般の施設をなし実蹟観るべきものあり」ということで一〇〇円が給与されている。
- (28) 前掲「古川氏盲聴教育法」四一五頁。
- (29) 前掲「近代盲聴教育の成立と發展——古河太四郎の生涯から」六二七頁。
- (30) 岡本稀丸「古河太四郎の言語教育觀と方法論」「ろう教育科学」四〇(四)、ろう教育科学会、三三二頁。

- (31) 聋教育の歴史においては、大正期、歐米における手話を厳禁とする「話法導入が主流となつた時期があり、その一事によつて太四郎の功績が過小となつてゐる、というのが岡本の主張である。もちろん京都盲聾院のことと指す。
- (32) 前掲「近代盲聳教育の成立と発展——古河太四郎の生涯から」六五四頁。
- (33) 前掲「古川氏盲聳教育法」「第三編 盲聳教育の方法」二七頁。
- (34) 前掲「古川氏盲聳教育法」「序」三頁。
- (35) 現大阪市立聳学校長・吉田敏朗氏によると、太四郎考案のさまざまな器械は京都盲聒院時代に限られたもので、大阪の盲聒院でも設置された可能性は低いのではないかと考えられるといふ。
- (36) 明治二十九（一八九六）年頃の講演における草稿。前掲「近代盲聳教育の成立と発展——古河太四郎の生涯から」四五頁。
- (37) 前掲「近代盲聳教育の成立と発展——古河太四郎の生涯から」四六頁。原典は青山武一郎編「聳教育講演会・第一回全国聳聰大会 日本聳聰技芸会五二会出品 報告」日本聳聰技芸会、一九〇七年。
- (38) 前掲「近代盲聳教育の成立と発展——古河太四郎の生涯から」六四二頁。
- (39) 前掲「古河太四郎の生涯から」六四二頁。
- (40) 前掲「古川氏盲聳教育法」「第一編 総論」三頁。
- (41) 岡本稻丸「京都市内盲聢院史跡の案内と古河太四郎先生の実像」「ろう教育科学」四三（四）、ろう教育科学会、二〇〇一年、三三頁。
- (42) 前掲「古川氏盲聢教育法」「第一編 総論」六頁。
- (43) 同前、七頁。
- (44) 前掲「京都市内盲聢院史跡の案内と古河太四郎先生の実像」三三頁。
- (45) 当時文部省は教育課程も教科書もアメリカのペスタロツチ主義を活用する方針を探つていた。前掲「京都市内盲聢院史跡の案内と古河太四郎先生の実像」三三頁。
- (46) 方法論とは違つが、ルソーのような中流階級以上の子弟教育ではなく、広く民衆の教育を考えたことが評価されて「民衆教育の父」と称えられている。
- (47) 松下幸之助「折々の記——人生で出会つた人たち」P.H.P.研究所、一九八三年、二二一一五頁。
- (48) 幸之助の人間観が明確に示されたのは、昭和四十七（一九七二）年「人間を考える——新しい人間観の提唱」（P.H.P.研究所）においてである。
- (49) 同前、八一九頁。
- (50) 松下幸之助「人生心得帖」P.H.P.研究所、一九八四年、五五頁。
- (51) 松下幸之助「経営のコツこなりと気づいた価値は百万両」P.H.P.研究所、一九八〇年、四〇一四二頁。
- (52) 松下幸之助「私の行き方考え方——わが半生の記録」P.H.P.文庫、一九八六年、一六頁。この不幸について松下は、「たださえ窮乏に迫つているところへかくのごとき状態であるから、父母は精神的にも、財政的にも、非常な打撃を受けたものである。当時の母の愚痴なり、その疲れた姿を思い出すとほんとうに気の毒にたえない」と記している。
- (53) 同前、二二一頁。
- (54) 同前、二七頁。
- (55) 同前、二七一一八頁。
- (56) 大阪市立聳学校所蔵の太四郎自筆の履歴書による。
- *古河太四郎ならびに盲聢教育については、大阪市立聳学校の吉田敏朗校長から数々のご教示を得た。厚く御礼申し上げる。
- （わたなべ・ゆうすけ P.H.P.総合研究所経営理念研究本部松下理念研究部長）

[研究ノート]

太平洋戦争直前における松下電器の「鍊成」運動会とその周辺

—下村宏との関係と「鍊成」概念の横滑り

坂本慎一

序

松下電器（現パナソニック）は太平洋戦争において、軍の要請によつて木造船や飛行機の製造を行なつた。どのようにして戦争協力を行なうようになつていったのか、その過程は注目すべきであるが、本稿では、その前段階である開戦直前の松下電器に注目したい。特に松下電器が行なつていた社内運動会は、体育史の観点を通じて当時における松下電器の精神性を見る上でも有効である。

松下電器は、戦前から社内福利に熱心な企業であり、社内の親睦団体である歩一會^{（ほいっか）}によつて、運動会も定期的に開催されていた。日中戦争下の運動会について、松下幸之助は次のように述べている。

事変後は名称を体育大会と改め、その内容も鍊成を主としたものとし、甲子園原頭において行なつにいたつた。昭和十六年の第五回体育大会のことはその統制ぶりに、その間髪を入れない進行ぶりに、八万観衆を恍惚たらしめ、強い感銘を与えたことはまだ記憶

の新たなるところである。^{〔1〕}

昭和一六（一九四一）年、太平洋戦争開戦直前の運動会について、幸之助は「鍊成」を主とし、非常に隆盛を誇つたと証言している。ここでは開戦直前という微妙な時期と、「鍊成」という単語に注目しておきたい。

本稿では、昭和一六（一九四一）年の「鍊成」運動会がどのような状況において開催されたのかを論じる。通常は、軍国主義が強化されてゆく当時の状況において、「鍊成」なるものは精神主義的で軍国主義に沿うものと解釈されがちである。太平洋戦争が激化すると、日本中で精神主義が強化され、はなはだしい場合には、訓練や指導と称して理不尽な鉄拳制裁や虐待が軍を中心に行なわれたことは、周知の事実である。^{〔2〕} 本稿の第三章第一節で論じるように、松下電器でも昭和一九（一九四四）年になると一定の精神主義的な指導が行なわられ、それと並行するように松下電器は軍部に協力するよつになつた。昭和一六（一九四一）年の「鍊成」運動会も、その序章のように解釈できる。

しかし、以下の論考で明らかになるように、昭和一六（一九四二）年の「錬成」運動会は、國家が軍國主義、精神主義へ傾いてゆくなから、その動きに逆行する面が含まれていた。松下電器にとって、「錬成」運動会は、軍國主義に対する最後の抵抗であった。

本稿で特に重視したいのは、当時大日本体育協会会長であった下村宏との関係である。幸之助は下村の行なつておいた事業にさまざまな形で協力しており、個人的にも交流が深かつた。松下電器における体育も、おおよそ大日本体育協会の平和主義的な方針と並行していた。

I 昭和一六年の「錬成」ブーム

1 松下電器における運動会の詳細

—【松下電器社内新聞】の記事より⁽³⁾—

松下電器には大正九（一九二〇）年から、社内の親睦をはかる機関として歩一會が組織されていた。昭和六（一九三一）年四月には、歩一會による第一回運動会が天王寺公園のグラウンドで開催される。これとは別に「歩一會尚武団」（三号五面）や、「武道大会」（一八号三面）、歩一會保険部主催の「支部対抗野球大会」（八号四面）など競技別の団体や大会もあり、他社との交流もかねた「大阪ラヂオ連盟野球大会」（二〇号五面）、「工場体育連合大会」（三八号三面）、東京においても昭和九年度から岡田電機商会と合同で「連合大運動会」（六号三面）などが開催されていた。

「運動会」に関しては、春季と秋季があつたが、秋季の「運動会」は今日でいう運動会とは趣を異にし、たとえば昭和一〇（一九三五）年一〇月六日の「歩一會秋季運動会」は、歩一會娯楽部の主催で、支部⁽⁴⁾ごとに鳴門觀潮、奈良・笠置周遊、宇治川ライン周遊、琵琶湖周遊などを行なつておる（一〇号一面）。昭和一一（一九三六）年の「秋季大運動会」も行き先が異なるだけで、ほぼ同様の内容であった（一五号三面）。当時は松下電器に限らず、こうした遠足や遊覧も「運動」の一部として考えられていたため、「運動会」と呼ばれていたようである。

これに対して春季の運動会は今日考えられる運動会とほぼ同じであった。たとえば昭和一一（一九三六）年の第六回春季運動会の準備について、次のような記事がある。

歩一會年中行事の中最大で而も対外的にも松下電器の眞の姿を表徴する我春季大運動会も早目睫の間に迫つて來た。本年は全参加員數三千を算し、過去五回の運動会の経験を活用して更に一步を進めた統制ある団体的 精神を發揮しやうと、会長を初めとし各競技委員、幹部の諸役員は連日連夜会合して種々の準備に忙殺されてゐる。一方会員の方では、男子スエーデンリレー、女子リレーを初めとし、廿七種目の競技に各支部切つての優秀選手をグラウンドに送り出し、他方応援団の練習も物凄く、昼夜、終業後の余暇を利用して、或は拍手、或は踊り等、鳴り物入りで運動部の前奏曲は愈々白熱化して來た。（一五号三面）

この運動会は、同年四月一九日、天王寺公園グラウンドで開催され、三千名の社員と一万人の観衆を集めて成功裏に終わった。松下幸之助は「これは単なる松下人の慰安のみでなく、一種の社会奉仕であると云ふ自信が附きました」（六号一面）と述べ、この運動会は「確定した年中行事の第一回」であったとしている。

昭和一二（一九三七）年の第七回春季大運動会は同じく天王寺公園で四月一日に行なわれ、入場式や来賓の挨拶のち、午前一〇時から二百メートル走、スプーンリレー、一人一脚、支部対抗リレーなどの競技と、仮装大行列が行なわれた。午後四時半より閉会式が行なわれ、優秀者の表彰などがあった（三三二号三面）。

日中戦争開始に伴い、昭和一三（一九三八）年四月に国民精神総動員法が公布されると、松下電器も対応を迫られた。四月二九日に「国民精神総動員松下電器実行会」が発足し（四五号一面）、今後の会社運営のあり方が協議され、昭和一三年の運動会は中止された。昭和一四（一九三九）年一月の入社式も「国策型入社式」となり、詳細は不明であるが、実習の名の下にすぐに実務に就かせたと記事は記している（五三号一面）。幸之助は「我々産業人としても此際一層時局を認識し、聖戦の目的の貫徹に協力致さなければなりません」と述べた。

昭和一四（一九三九）年の春季運動会は事実上第八回の運動会であつたが、「産業報国歩一回第一回体育大会」とされ、四月九日、場所を甲子園運動場に移して開催された。記事は次のように紹介している。

今年は例年と趣きを異にし、先づ皇軍感謝武運長久祈願祭を執行の後、従来の娯楽本位の運動会を取り止め、体位向上本位、又団体的訓練を主とする団体体操を多数採り入れ、消費節約の線に沿つて質素に行つた。：開会式、二百米競争と順次競技進行し、殊に団体体操では、男子の建国体操、女子の民謡体操の何れもその統制ある美事な演技に松下伝統の精神を遺憾なく發揮し、観覧者は皆その秩序整然たる調和美に恍惚とし、暫く時の経つのも忘れ、ただ感嘆の声を放つばかりであった。（五六号一面）

記事は「顧みて本体育大会は時局にふさはしく實に意義深いものがあつた」としている。東京においても四月二三日芝公園で「第一回体育大会」が開催された。

歩一會はこれに遅れて七月六、七日に「産業報国歩一會」としての結成式を三郷と門真で挙行した（五九号一面）。また各工場では、従来のラジオ体操に代わって「大日本国民体操」を奨励し、次回の運動会に向けた訓練が行なわれた（六五号三面）。

昭和一五（一九四〇）年五月五日、第九回創業記念式が甲子園球場で行なわれ、引き続き「紀元二千六百年奉祝第二回体育大会」が開催された（六七号三面）。主催者側発表で五万の観衆を集め、少将クラスの軍人數人が來賓として招かれた。この時は、徒競走などの競技は特に記事に記されておらず、行進と団体体操だけが紹介されている。最後に五百名の男子によつて「大模擬戦」が行なわれ、実際に爆弾を炸裂させ、記事は「大陸戦線を彷彿せしめて感銘一入深かつた」と締め

くくつっている。

翌昭和一六（一九四二）年五月一八日、甲子園球場で開催された運動会は「第十回歩一會体育大会」となっている（七五号一面）。これを「第十回」としたのは、「産業報国歩一會第一回体育大会」を実質上の第八回、「紀元二千六百年奉祝第二回体育大会」を第九回と数えたものと思われる。

内容は、男子四千名による大日本国民体操、女子七百名による吟詠体操などマスゲームが中心であったが、支部対抗リレーも行なわれたと記事には明記されており、昭和一五（一九四〇）年に比べると元の運動会にやや戻っていたようである。観衆は、主催者側発表で六万人とされ、前年に行なわれた模擬戦は記事には見えない。

昭和二〇（一九四五）年八月一五日からマッカーサーが来日する三〇日までの間、日本は官民をあげて証拠書類を焼却しており、松下電器も戦争協力をしたため、関連書類を焼却したようである。⁽⁵⁾ 太平洋戦争中に運動会が開催されたのかどうか、今後の調査が必要である。

2 従来の体育史研究

松下電器において「鍊成」運動会が催された昭和一六（一九四一）年は、従来の体育史研究において、どのような時代であると認識されていたのであるうか。

川島虎雄「日本体育史研究」（黎明書房、一九八二年）は「昭和一一年ころには、日本の教育はファシズムに向かつて、はつきりと体制をかためていく」と指摘しており、「昭和一二年七月日華事変勃発によ

り、わが国の体育界も、自由主義的なものは清算され、戦時体制へとかわっていく」と解釈する。詳しい分析はされていないが、昭和一二（一九三七）年以降は「戦時体制」であったとしている。

入江克己「日本ファシズム下の体育思想」（不昧堂出版、一九八六年）は、この時期の体育を、大正中期から満州事変（第一段階）、満州事変から日中戦争の開始（第二段階）、日中戦争から太平洋戦争まで（第三段階）、太平洋戦争の開始から敗戦まで（第四段階）の四段階で解釈している。⁽⁶⁾ 松下電器の「鍊成」運動会は第三段階に該当するが、これを「ファシズム体育思想の確立期」としている。

これに対し、今村嘉雄「日本体育史」（金子書房、一九五一年）は、この時代の体育を考える上で、昭和一二（一九三七）年一二月、国民精神総動員中央連盟が結成され、「国民精神総動員に際し体育運動の実施に関する件」が通牒された事實を重視している。⁽⁷⁾ また昭和一三（一九三八）年八月「体育運動実施に関する件」もあげ、これらの政策について、第一に鍛錬主義、鍊成主義、第二に、情緒的、美的表現の抑圧、創作と鑑賞の余地がなくなつたこと、第三に、団体訓練、団体体操の強調といった特徴があつたと指摘している。今村は昭和一八（一九四三）年三月の「戦時学徒体育訓練実施要綱」、六月の「学徒戦時動員体制確立要綱」をもつて、戦時体制の“完成”だとしている。⁽⁸⁾

一方で今村は、こうした政策は「国民体位の低下に対する反省から出発し」「徵兵検査における合格率の低下に対する軍部の指摘に端を発した」ものであり、厚生省主導の体力章検定は、欧米では「職場生活への身体的適性を訓練する目的でとりあげられた」もので、日本で

は大正時代から行なわれたが、全国規模になつたのは「昭和十四年八月一日の厚生文部次官通牒公示以後」⁽¹⁾としている。また、「国民の体力に関する反省と関心は、単に軍部に止まらず政府ならびに関係学術諸団体のひとしく関心するところであつた」としており、関係団体として日本学術振興会、日本医師会などをあげている。これに関連する政府の動きとして、「国民体力法」（昭和一五〔一九四〇〕年四月八日公布、九月二十五日施行令、二六日に施行規則公示）をあげ、「国民体力鍊成目標実施要綱」が昭和一九（一九四四）年大日本体育会から発表されたと述べる。⁽²⁾

また、「学徒体育振興会」が昭和一六（一九四二）年一二月一五日文部大臣を会長として発足した事実をあげ、全国的な大会は昭和一七（一九四二）年度が最後、地域大会も一八（一九四三）年九月が最後であつたと指摘している。⁽³⁾さらに昭和一四（一九三九）年一二月厚生・文部大臣の諮問機関として「武徳振興委員会」が発足したとし、昭和一七（一九四二）年三月二一日には「大日本武徳会」が発足（明治二八〔一八九五〕年発足の「大日本武徳会」と同じ名称でも別団体）、銃剣術や白兵戦重視の訓練が行なわれたとしている。⁽⁴⁾

今村は、昭和一六（一九四二）年当時の体育界の状況について、必ずしも軍部の指導だけではなく、文部省や厚生省などさまざまな団体がそれぞれの思惑で体育を振興していたと解釈している。

水野忠文他「体育史概説」（体育の科学社、一九六六年）も、今村とやや似ている。国民精神作興体育大会などを「体協など民間団体主催の競技会も軍事的色彩が濃く」なつたとする一方で、「この時期を無

条件に“スポーツ受難の時代”とはい切れない」と明言しており、日中戦争下における体育に一定の評価を下している。水野は「最後は、大日本体育会の設立（昭和一七〔一九四二〕年四月）で、大日本体育協会とその傘下競技団体を解散して競技界の一元化による翼賛体制確立を目指し、総理大臣を会長に学徒体育振興会もその一部に加えて競技よりも国民体力の鍊成をはかる組織となつた」と述べている。⁽⁵⁾水野は、戦前における日本体育の終焉を昭和一七（一九四二）年の大日本体育会の成立に見ており、太平洋戦争開戦の直前であった昭和一六（一九四一）年は、まだ体育が健全でありえた可能性を匂わせている。

日中戦争以降を「スポーツ受難の時代」とすると、昭和一六（一九四二）年の松下電器の「鍊成」運動会は、局所的で特異なものとされる。しかし、実際には日中戦争開始以降にも、体育関係者の懸命の努力が続けられていたのである。

3 「鍊成」ブーム

日中戦争下、太平洋戦争開戦直前の日本は、運動会が非常に盛んであった。全国規模の詳細は今後の研究を待たなければならないが、この時期は大日本体育協会によつて数々の大運動会が開催された時期である。

下村宏は第四代大日本体育協会会長に就任すると（後述）、昭和一三（一九三八）年一月「国民精神作興体育大会」を開催した。三日から六日まで神宮外苑競技場を中心に、二〇〇日から二三日まで甲子園を中心につまざまな競技が行なわれた。以後、昭和一四（一九三九）

年に新京や奉天などで「日満華文交驩競技大会」、東京市新宿にあった陸軍戸山学校で「傷兵慰問体育運動大会」、昭和一五（一九四〇）年には東京と大阪などで「紀元二千六百年奉祝東亜競技大会」、昭和一六（一九四一）年に陸軍戸山学校で「陸軍病院慰問競技大会」などが開催されている。⁽³⁾ それぞれ新聞やラジオで取りあげられたこともあって、大きな反響を呼んだ。また、大日本体育協会はベルリンオリンピックの記録映画「民族の祭典」の日本語版を作成し、各地で上映会を開催した。⁽²⁾ 下村については後述するが、必ずしも軍部に対して全面的に屈したわけではなく、ましてこれらは直接軍部に命令されて行なつたことではない。大日本体育協会は、軍部からさまざまな干渉を受けつつも、この時点ではまだ独立性を保っていた。

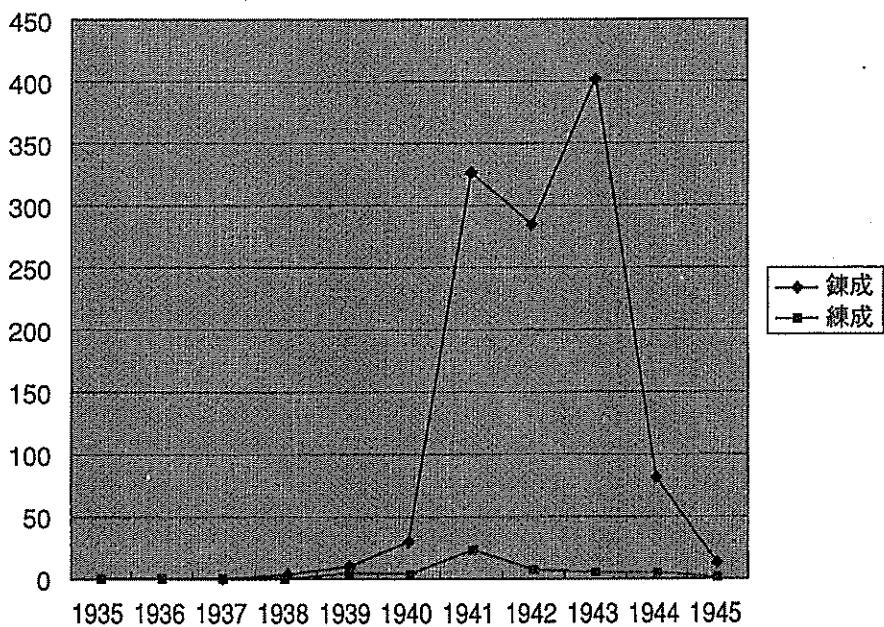
一方、昭和一三（一九三八）年に厚生省が設立され、九月六日、体力章検定を制定すると決定した。これはアメリカ、ドイツ、ソビエトにならって日本でも国民体力の増強を国策として行なおうとしたものである。翌年三月二九日に決まった標準は次の通りである。

百メートル走	初級一五秒	中級一四秒	上級一三秒五
二千メートル走	初級九分	中級八分	上級七分三〇秒
走り幅跳び	初級四メートル	中級四メートル五〇	上級四メートル八〇
手榴弾投げ	初級三五メートル	中級四〇メートル	上級四五メートル
五〇メートル土嚢運搬	初級四〇キロ一五秒	中級五〇キロ一	

対象は一五～二五歳までの男子であり、初級は徵兵の甲種合格の水準であり、上級合格は相当に困難であった。検定合格者にはバッジが与えられ、就職や結婚において有利になるとされた。厚生省と下村の関係は後述するが、大日本体育協会の啓蒙と厚生省の政策が相まって、全国各地で体力章検定合格を目指して手榴弾投げや土嚢運搬を訓練する「鍊成会」なるものが大小さまざまに開催された。

「鍊成」の語について当初の「東京朝日新聞」における見出しを拾つてみると「『行』の効果 足球役員鍊成合宿」（昭和一四〔一九三九〕年一〇月二七日八面）、「鍊成の歴を締く 華は神宮大会と日独伊庭球戦」（昭和一五〔一九四〇〕年一〇月一日六面）、「学徒鍊成部を設け、道場で叩直す」（昭和一五〔一九四〇〕年一〇月九日七面）など、スポーツに関する記述が目立っている。一方で、「大国民の資質鍊成 学務課長会議 荒木文相、初訓示」（昭和一三〔一九三八〕年六月一日一面）、「小学校長鍊成講座」（昭和一四〔一九三九〕年九月一九日一〇面）、「教授連にも鍊成講習会」（昭和一五〔一九四〇〕年一〇月二二日七面）など、精神的指導を強調する内容も散見される。「東京朝日新聞」の記事を見ると、「鍊成」とは陸軍大臣であった林銑十郎が昭和一〇（一九三五）年の七月に言い出し（七月二六日二面）、昭和一三（一九三八）年五月から文部大臣を務めた荒木貞夫が広め、やがて体力章検定に合格するための訓練として定着したものと判断できる。内容は、どちら

三秒 上級六〇キロ一五秒
懸垂 初級六回 中級一〇回 上級一五回⁽⁴⁾



グラフ1：「東京朝日新聞」の記事における「錬成」と「練成」の登場回数
(「東京朝日新聞戦前紙面データベース」より作成)

かと言えば当初は肉体的訓練が主であったが、精神的指導も多分に混含するあいまいなものであった。

「東京朝日新聞」における「錬成」の語の記載回数は、グラフ1の通りであり、「錬成」は太平洋戦争の直前、昭和一六（一九四一）年に急に広まり、戦局の悪化と共に急に使われなくなつた単語であった。また、昭和一六年当時、金偏の「錬成」（三二八回）と共に糸偏の「練成」（二五回）という記述もあり、当初は約七%が「練成」と記述されていたことが分かる。

「レンセイ」とは第一にあいまいさを含む概念であり、第二に当初は漢字の記述も不統一で、第三に急に広められて急に使われなくなつた言葉である。これらは、当時最新のメディアであつたラジオによつて、話し言葉として広められた単語の特徴と一致する。ラジオ以外の演壇や口コミではこれだけの速さで広まつたり忘れられたりすることはありえず、新聞などの紙メディア主導で広められたのであれば、漢字の書き方や内容はもっとと明確だったはずである。この不明確さは、後述のように下村の失脚によつて概念の横滑りの原因となつた。

II 大日本体育協会と松下幸之助

1 下村会長と幸之助との関係

松下幸之助と体育の関係を考える上で欠かせない人物に下村宏がいる。下村は通信省の官僚時代に郵便局の簡易保険の創設を行ない、後

に簡易保険局が国民保険体操（ラジオ体操）を創始すると、運動と国民の健康の関係に強い関心を持った。大正四（一九一五）年に台湾総督府民政長官に抜擢されると台湾体育協会を創始した。大正一〇（一九二一）年に退官して朝日新聞の経営者になると、昭和九（一九三四）年に幸之助と出会い、その理念と人物を高く評価した。⁽²⁾

明治四四（一九一一）年七月に創設された大日本体育協会は、オリンピック参加において日本の窓口となる組織であり、昭和二（一九一七）年に財団法人となつた。下村は大正一二（一九二三）年に常務理事を務めており、昭和二年には一〇〇〇円を寄付している。⁽³⁾ 大日本体育協会は初代会長を嘉納治五郎、大正一〇（一九二一）年から岸清一が第二代会長を務めたが、昭和八（一九三三）年に岸が逝去すると満三年もの間会長は空席となり、昭和一一（一九三六）年に大島又彦が第三代会長になつたものの、翌年には辞任した。専務理事の郷隆や嘉納治五郎の強い要請により、昭和一二（一九三七）年一月、下村が第四代会長に就任した。⁽²⁾ 会長就任のいきさつは専務理事であった郷隆の思い出として、次のように述べている。

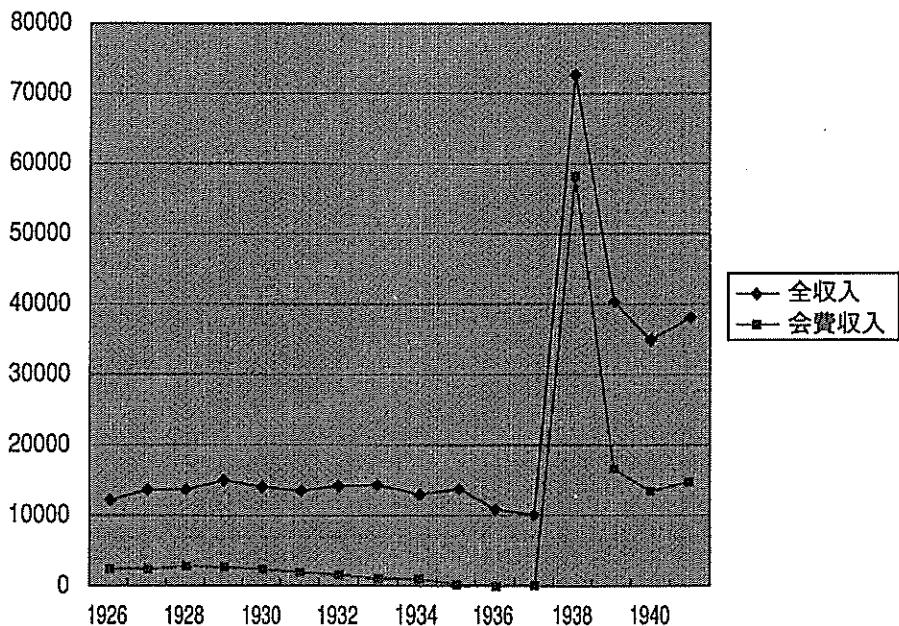
下村は会長就任に際し、大日本体育協会の財務基盤を建て直すことを宣言し、会員を「賛助会員」（年一〇〇円か一時金一〇〇〇円を納める者）、「維持会員」（年一〇一二円以上納める者）、「名譽会員」に分け、広く大日本体育協会の維持を呼びかけた。これにより、一〇二名の贊助会員と五〇四名の維持会員を得て、それまで年一萬円程度だった大日本体育協会の収入も四万円近くで推移するようになり、財政は大きく改善されたのであった（グラフ2）。

幸之助は下村による呼びかけに応じ、賛助会員になつている。⁽²⁾ 大日本体育協会の贊助会員になれば「オリムピック大会其他、本会の主催する競技会、其他体育関係の会合に付き御便宜を計る」とされていた。

昭和一五（一九四〇）年に開催される予定であつた東京オリムピックにおいても、両者の交流があつた。下村は大日本体育協会会長に就任したことによってオリンピック組織委員会の副会長に就任した。会長就任の挨拶でも「此處でオリムピックを返上すると云ふ事は絶対に出来ない事だ」と述べており、オリンピック開催に向けて準備を進めていた。一方幸之助もまた、「松下のほうも何か技術の分野で参加というか協力したい——と考え、テレビ放送の実施を計画しました」

攻めと君の根気強い猛攻撃により、三月ほどの籠城も遂にかなはず、とうとう会長をお受けする事となつた。

その後、元の満鉄ビルの楼上なるオリムピック東京大会事務所における郷君との交渉は急激に深く親しくなり、体協とオリムピックを通じ、君と僕とは切つても切れない仲となつた。⁽²⁾



グラフ2：大日本体育協会の財務状況（単位：円）

（大日本体育協会編『大日本体育協会史』上巻652～6頁、補遺上112～5頁より作成）

と後に回想しており、下村が進める事業に「協力」しようとして準備していたことを明言している。⁽²⁾

両者の私的な交流に関して言えば、この時大阪では栗本勇之助を中心とした和歌山県人会である木友会が組織されており、幸之助は昭和一二（一九三七）年以降、木友会の会員であった⁽³⁾。下村はこの時東京在住で東京の和歌山県人会の中心であったが、昭和一三（一九三八）年一一月二日、大阪の木友会に出席したと述べている。⁽⁴⁾

さらに大日本体育協会会長時代の下村と幸之助の個人的な交流を示すものとして、昭和一五（一九四〇）年に行なわれた松下正治の結婚式が挙げられる。「松下電器社内新聞」第六七号三面は、松下家が平田家より正治を婿養子として迎え、東京と大阪で披露宴を開いた旨を紹介している。大阪では新大阪ホテル三階祭場で四月二二日午後二時から神式での結婚式が行なわれ、五時半から披露宴が行なわれた。媒酌は住友総務理事の小倉正恒であり、栗本勇之助や村山長攀など多くの政財界人が出席したという。同月二八日、丸の内東京会館でも披露宴が行なわれた。

しかし、幸之助は「結婚式もハタと困りました。松下側のお客さんが少ないと格好がつきません」と回顧しており、特に人脈の薄かつた東京の披露宴には人が集まる見通しがたたなかつたとしている。結果的には「野村吉三郎海軍大将、荒木貞夫陸軍大将らが列席」したとしているが、なぜ東京の披露宴に人が集まつたのか、詳細を知らなかつたようである。

【松下電器社内新聞】が東京の披露宴に出席した「名士」として明

記している人物は次の通りである。

湯浅倉平（内大臣）◎

有馬良橋（和歌山県出身・海軍大将・元体協顧問）◎

野村吉三郎（和歌山県出身・海軍大将）◎

荒木貞夫（本籍和歌山県・元文部大臣・陸軍大将）◎

徳川頼貞（元紀州藩主徳川頼倫の長男）◎

前田利為（侯爵・陸軍軍人・貴族院議員）◎

豊田副武（海軍航空本部長・中将）

谷村豊太郎（海軍中将）

山本（陸軍中将・不詳）

土岐銀次郎（和歌山県出身・埼玉県知事）◎

前田米蔵（和歌山県出身・元鉄道大臣）◎

下村宏

津守豊次（東芝副社長）

岡田悌蔵（岡田乾電池）

下村も出席しているので、これだけでも両者に交流があったことは明白であるが、このうち◎を記した人物は、下村の友人や下村が主催する和歌山県人会の会員であり、「名士」の半分以上を占めている。下村は年末の挨拶状を一万通も書くほど広い人脈の持ち主であり、ラジオ演説の名手として著名であった。大日本体育協会自体が多くの軍関係者を顧問にするなど軍とさまざまつながりを持つていた組織だ

つたので、豊田副武、谷村豊太郎も下村との関係が想像できる。

もともと下村は、結婚式の世話をすることが非常に好きであった。

昭和七（一九三二）年の時点で「僕は媒酌をつとむる事三十有余回、来賓総代として挨拶を述べし事数を知らず⁽⁴⁾」と述べており、台湾に赴任したのは大正四（一九一五）年であったが、部下の石井光次郎は「下村さんは、もともと世話好きで、台湾に入る前に、既に五十組ぐらいいの媒酌をつとめた」と述べている。

貴族院議員であり、大日本体育協会会长であつた下村ならば、この程度の「名士」を集めることは十分に可能であり、結婚式の世話が好きで幸之助を高く評価していた下村が一肌脱いだのではないか。いずれにせよこの時期、両者は公私共に親密な関係にあつたことは間違いない。

2 下村会長の狙い

下村は通信省の官僚時代、明治三四（一九〇二）年春に北京へ赴任し、重病に冒されて危うく命を落としかねない経験をした⁽⁵⁾。当時の北京は義和團の乱で荒廃しきつており、衛生状態も劣悪だった。列強八カ国に敗れた惨状を見て、下村は「戦はめったにやるものでない、敗けたときはやり切れぬ⁽⁶⁾」と書き残している。

昭和一一（一九三六）年、一二・二六事件が起きると広田弘毅が首相に任命され、下村に入閣を打診した。しかし軍部は下村を自由主義者と判断して入閣に反対し、下村は浪人となつた⁽⁷⁾。

大日本体育協会会长になつてからも、「日満華交驍競技大会」につ

いて、次のように述べている。

支那事変は現にまだ鎮火してゐない。満州の一角ノモンハンにも兵塵は上つてた。北支一帯は又近時稀に見る大水害である。さうした中に三国青年の交驥競技大会が開かれたのである。それもスポーツなればこそである。スポーツならずして、かかる折も折に、かくまで朗かに何んのわだかまりも無くインテリ青年を結びつけらるものが他にあらうか？⁽²⁾

また、朝鮮半島のスポーツ界に向けて次のようにも言つてゐる。

大東亜の大理想はつまるところ相互の親善に外ならない。茲にスポーツを通ずる事が平和促進の捷徑である。そこにも競技の意義がある。⁽³⁾

太平洋戦争について、「日米間の戦争——これほど無意味な馬鹿氣たものは無い。あの広い遠い太平洋を越えてアメリカへ攻めてゆく、そんな事は日本として考へられてゐるはずが無い」と主張し、統いてアメリカを批判するような論を展開するが、日本語で書き、日本で刊行した本であるから、日本海軍の主戦論者を遠回しに牽制したと解釈できる。

また、アメリカ主導による経済制裁を踏まえた上で、昭和一六（一九四二）年七月、貴族院議員有志による千島列島視察にも下村は参加

している。⁽⁴⁾当時日本領であった千島で資源を発掘し、開戦を回避できないか模索したのであつた。しかし、七月二九日に樺太のエストリで狭心症に倒れ、開戦回避の最終段階では病床で状況を見守ることを余儀なくされたのであつた。

太平洋戦争開戦の後、大日本体育協会会長として公表した「大詔を拝し奉り体育人は告ぐ」には、苦しい立場ながら瀬戸際で体育の主体性を守ろうとした意図がよく表れている。

抑も国民体育の目的の第一は国民体力を鍛成して如何なる苦難をも克服し得べき資質を一般国民に与へ以て国防の源泉を涵養すること勿論なりと雖も、特に競技運動には競技の実践を通して敢闘精神を養成するの効極めて顯著なものあるを以て競技運動指導の任ある各位に於かれては特に此点に意を用ひ、愈々競技運動の普及と健全なる実施とに努力せられんことを希望す。尚長期に亘りて国民の士気を昂揚せしめ明る潤達の氣風を国民生活上に横溢せしむる必要を考ふるとき競技運動に特有なる健全娛樂としての厚生的効果も亦此際特に之を重視せざるを得ず、広く体育の目的と効果とを考へて指導上偏狭の弊に陥らざる様特に留意あらんことを希望す。⁽⁵⁾

下村は国民体力の「鍛成」と「敢闘精神」の養成を重視すると述べつつも、「明朗潤達の氣風」を尊重し、「健全娛樂としての厚生的効果」については「特に之を重視せざるを得ず」としている。開戦に及んで「指導上偏狭の弊に陥らざる様」に懸念しており、体育が肉弾戦の訓

練になるような事態や体育と称して鉄拳制裁が日常化するような状況を避けたかったことが理解できる。

また軍事論についても、下村は大正時代には「肉弾主義は過去」と述べ、「科学の力、頭脳の力」が戦争の重要な要素になつたとし、次のように主張していた。

科学といふ事に深き考慮が拂はれねばならぬ。假令人間を消耗品にしても、多少共効果のある間はまだ可なり。モウ勇氣計りでは通用をせぬ。⁽⁴⁾

昭和一三（一九三八）年以降の大日本体育協会による体育指導もまた、下村のこうした戦争観から考えれば、体育の普及は「銃後」における生産性の増強が念頭にあっても、肉弾戦などの非合理的な戦闘の訓練は考へていなかつたはずである。従来の体育史研究では、体育が戦時色を強めてゆく過程がほぼ直線的なものとして理解されることもあつたが、下村がこの流れと正反対の思想の持ち主であつたことは強調されるべきである。

また、この時期、厚生省の外郭団体である財團法人協調会が発行していた「産業福利」には、社内福利に熱心な企業が紹介されており、昭和一五（一九四〇）一月には松下電器に関する詳しい記事がある。⁽⁴⁾昭和一六（一九四一）年の「錬成」運動会は、厚生省との関係が強化されたことも背景の一つとして考えることができる。

この厚生省は昭和一三（一九三八）年に設立されたが、厚生省の設

立は、下村の長年の持論でもあつた。下村は朝日新聞時代から全国健康児表彰の事業を行なつてお⁽⁵⁾り、昭和七（一九三二）年には「上下水道の施設、救療機関及び予防設備の充実等、社会衛生的施設の普及発達」を提唱している。厚生省設立直前には「来春には社会保健省の設立を見る」と述べており、貴族院議員として厚生省設立の内部事情も知つていた。厚生問題は、当時の言葉で言う「人種改良」の一部であり、下村はこの問題に関する日本有数の論客でもあつた。

大日本体育協会の賛助会員になり、下村と公私共に交流のあつた幸之助は、こうした下村の方針を大筋においては共有していたはずである。「精勤運動」により昭和一三（一九三八）年には一度中止された松下電器の運動会が翌年には戦時色を強めながらも復活し、それが昭和一六（一九四一）年になると二元の運動会に戻つた形となつた。松下電器もまた軍国主義が強化される時勢を考慮しながら、もともと行なつていた運動会を守るために「錬成」運動会を催したと考えられる。

III 戰争への横滑り現象

1 その後の大日本体育協会と「錬成」概念の横滑り

下村宏は太平洋戦争開始の直前において歎心症で倒れたため、大日本体育協会はしばらく放置されていた。昭和一七（一九四二）年四月八日、東京丸の内大東亜会館にて、大日本体育協会は発展的に解消し、大日本体育会へ「強化改組」される発足式が開催されることとなつた。

大日本体育会は、東條英機が会長、小泉親彦・厚生大臣、橋田邦彦・文部大臣、後藤文夫が副会長を務め、下村は名誉副会長に祭り上げられた。

発足式において、下村は次のように言っている。

此の時に当り、体位の作興により国民を鍛成すべく政府は新に厚生省を設立し、文部省の体育機構を拡充せらるるあり、民間に於ける各種の体育団体にあつても又之に応じ体育振興の為め刷新強化の声をあぐるに至りました。……

思ふに本会の設立と共に今後老幼男女の別をとはず、都鄙にあまねく本土及び外地に通じ全国民をあげ規制ある指導の下に時局の一線に沿へる体育の強化鍛成を見るに至るべくさらに満蒙、中華民国はもとより大東亜の諸民族より広く全世界にわたり体育を通じて相互の理解を深め親善を増すべく大いに貢献するところあるべき事を確信いたします。

大日本体育会への改組を表面上は喜ぶべき」と述べつつも、これは中華民国などと「相互の理解を深め親善を増す」ものとし、依然として平和へのこだわりを見せていく。また、ここで下村が述べる「鍛成」はあくまで体力の「鍛成」であり、体育上の概念であった。

大日本体育会への改組に際し、厚生省は次のように述べている。

今日の体育の指導理念は、皇国民としての自覚に基盤をもつ。第

厚生省における「鍛成」もまた、この時点では「体力を鍛成」するものであった。

しかし「鍛成」の概念は大きく変わろうとしていた。この時期の産業体育の概要をよく示すものとして、警視庁工場課労務監督官補であった中野完による『産業体育と厚生産業音樂』(日本蓄音器商会、一九四一年)という書がある。中野は工場などで行なう体操について、「揃える」「立派にやる」「良く見せやう」「会社の名の為めに」とかいふ事を超越して、やむにやまれぬ愛国の熱情を以て、胸に沸きる若き血潮を高鳴らせ、激刺たる肉体に若人の誇りを見せ」ることが大切であるとか、「産業体操を盛にするには勿論設備も入る金も入用だ。^(註)が何より第一に必要な事は心だ、気合だ」と述べ^(註)る。

また体操について、次のようにも主張する。

体位の向上、氣風の明朗、規律と訓練、之等を通じて狭い場所で、短い時間に、老幼男女全員一齊にやれる運動は体操を指してないと確信して居る。而して折にふれて話す事だが今日体操は既に慰安娛樂でなく、余暇の善用でも個人の健康でもない。我々の指導原理は一に、人間の筋肉の運動を通して精神思想を支配するにある。即ち

一線の御奉公に、銃後の御奉公に、所と形こそ異なれ、全国民は尽忠の誠を心残りなく行動に実現し得る強靭激刺たる体力を具備する自信と覚悟とをもたなければならない。そしてこの体力を鍛成するものこそ体育なのである。^(註)

労務者の品性の陶冶向上は先づ形から整へるべきである。⁽²⁾

産業体育における体操の目的は、肉体を通じて「精神思想を支配」することであり、「全員一斉」に行なうことで「品性の陶冶向上」が得られるという。「第一に必要な事は心だ、気合だ」という言葉が示すように、中野は精神性を強調するのであった。

昭和一七（一九四二）年、大日本産業報国会は中央錬成所を設立した。第一回の「錬成」は四月一日から六月三〇日にかけて大日本産業報国会労働科学研究所で行なわれ、帝国大学卒業者二名、私立大学卒業者一二名、官立専門学校卒業者三名、師範学校卒業者一名の計一八名が参加した。早朝五時半の起床から夜九時の就寝まで刑務所並みの規律の中で「錬成」を行なうのであるが、その内容は「主として参拝及禊、講義、教練及体練、実習、見学、研究会、懇談会、勤労作業、文化及慰楽指導等に区分する事が出来る」とされ、より詳しくは次のように紹介されている。

一、宮城遙拝、神社参拝により国体観念を養ふ
一、禊、見学、訓話等により根本態度を確立す

一、参拝、見学中は団体行動の訓練に併せて全員の親和を図る
一、禊は専門の道場に於て權威ある指導の下に行ふ
一、学科、術科は主として錬成所職員担当し生活態度を指導す
一、研究は思想指導を主眼とす（以上、第一期）

一、工場、鉱山、其他の事業場の沿革及現状と産業報國運動の真

意を認識せしむ

一、実習により職場生活の雰囲気を体験し其他見学によりて事業の実情を学ばしむ（以上、第二期）

一、産業運動指導者として必要な関係科目を学ばしめ併せて一般教養を深めしむ

一、術科は研究により指導能力を体得せしむ

一、実習は現場に於ける指導と産業事務の実際を学ばしむ（以上、第三期）

一、前三期に於て体得せるものを反省整理せしむ

一、修了後就任に当りての心構を確立す（以上、第四期、原文送りがなはカタカナ）⁽³⁾

これらの課程を修了したものは、地方の各工場などへ行き、同様の「錬成」を広めていったとされている。

この「錬成」は、明らかに体力章検定合格を目指す「錬成」とは内容が大きく異なり、宗教性、精神性が強化されている。この中央錬成所の「錬成」はどこまで「産業報國」に貢献するのか、実際上の効果もよく分からぬ。

このように変化した「レンセイ」は、松下電器も受け入れたようである。昭和一九（一九四四）年六～七月、小磯内閣による第一〇回行政査察（行政査察使・大河内正敏）は松下無線について、次のような報告書を書いている。

松下無線株式会社四条工場

(イ) 現状

- (一) 一路生産に邁進せんとする意気、工場内に溢る
- (二) 勤労管理に重点を置き人事訓練に依り作業能率の増進を図りあり

- (三) 作業管理は量産化に重点を置き素人工員を有効適切に使用して生産能率の向上を図りあり

- (四) 見習社員は松風道場に起居せしめて前線将兵を偲び困苦欠乏に堪へしむるの練成を施す

- (五) 勤労状態極めて良好なり

- (六) 二直制は現在三%に過ぎず

- (口) 処置 特になし (原文送りがなはカタカナ)⁽²⁾

この時期において松下電器は既に松下造船や松下飛行機を設立しており、軍事協力を行なっていた。これと並行するかのように、「松風道場」において行なわれた系偏の「練成」は、「前線将兵を偲び困苦欠乏に堪へしむるの練成」であり、大日本産業報国会中央練成所で行なわれた「練成」と近い内容だった想像される。松下電器においてもまた「レンセイ」は体育から精神主義へ変化していくのである。

2 ラジオとの連関——思想的解釈

「練成」概念が広められた要因として、先に記した通り、当時におけるラジオ受信機の普及を考えなければならない。太平洋戦争開戦を

伝えたラジオ受信機は、昭和一六（一九四二）年には世帯普及率四五・八%であり、既に国民に広く普及していた存在だった。

メディアの影響力は、大きく分けて二つあると言える。一つは、メディアが発信する内容に関する影響である。「練成」という単語の流布自体はラジオで宣伝されたことが大きいであろうし、真珠湾攻撃のニュースの内容に人々が動搖し、それに続く連戦連勝の知らせに歓喜したのもこの種の影響であった。

メディアが持つもう一つの影響力は、その内容に關係なく持つている力であり、ラジオと太平洋戦争の関係や「練成」概念の変化に関する限り、こちらのほうがより重要であると思われる。

たとえばグーテンベルク式活字印刷がヨーロッパの文明に大きな影響を与えたことは、これまでも指摘されている。エリザベス・アイゼンスタイン「印刷革命」やマーシャル・マクルーハン「グーテンベルクの銀河系」が指摘するように、活字印刷はその内容に關係なく、同じ文章を大量に流布させることによって、社会にさまざまな変化をもたらした。⁽³⁾マクルーハンがあげる例で言えば、活字印刷は言葉の画一化を生み、標準語と方言の違いを明確化させ、「正しい文法」という概念を生み出した。

これは「標準語を制定せよ」というような本がベストセラーになつて巻き起こした現象ではない。そのような本があつたとすれば、それはメディアの内容に関する影響力である。しかし実際は小説であれ、政治的主張の本であれ、活字印刷の影響によつて人々は地域ごとに異なる言語に対して一つの標準化を求めたのである。これは誰かオビニ

オーナーリーダーがいたわけではない。あえてそうした先導役を探すとすれば、活字印刷技術そのものが社会の先導者だったのである。

同様に日本では大正一四（一九二五）年に始まつたラジオ放送と、昭和初期におけるラジオ受信機の急速な普及は、音声言語を大量に複製し、社会に大きな変化をもたらしたはずである。

しかしながら、昭和初期の変革や混乱の大きな要因としてラジオ放送の存在を指摘する研究は、驚くほど少ない。ある程度でもラジオの普及と社会の変化を指摘したものとして、有山輝雄「戦時体制と国民化」『戦時下の宣伝と文化』（現代史料出版、二〇〇一年）、津金澤聰廣『現代日本メディア史の研究』（ミネルヴァ書房、一九九八年）、高津勝「日本近代スポーツ史の底流」（創文企画、一九九四年）をあげることができると、概して研究は少ないと言つてよい。

むしろ、昭和初期の混乱や変化は何が原因かという本質的な問いをたてながら、なぜかラジオ放送についてまったく考えが及ばなかつた研究のほうが枚挙にいとまがない。いくつかの例をあげれば、子安宣邦「昭和とは何であつたか——反哲学的読書論」（藤原書店、二〇〇八年）、司馬遼太郎「昭和」という国家』（NHKブックス、一九九九年）、保阪正康・半藤一利「昭和」を点検する』（講談社現代新書、二〇〇八年）などは、「昭和」を単なる時代区分ではなく、それまでのまつたく異なる特殊な時代としてとらえながら、史上初の電気的マスメディアの時代が始まつたことにまつたく触れていない。読売新聞戦争責任検証委員会編著『検証戦争責任Ⅰ～Ⅱ』（中央公論新社、二〇〇六年）は、太平洋戦争に関する広汎な言説をまとめたものであり、戦前

の新聞社の戦争責任にも言及している点で公平な書であるが、ラジオ放送に関しては完全に見落としている。では、昭和初期のラジオは無視してよいほどに微々たる影響力しかなかつたかといえば、実態はまったく逆であり、この時代、あらゆる社会現象がラジオに引きずられたと言えるほど、ラジオの影響力は絶大であった。筆者は、「ラジオの戦争責任」（PHP研究所、二〇〇八年）で不十分ながらこの問題を考察した。^④ ラジオがこの時代、強大な影響力を持つていながら、これまでの研究で看過されてきた事実は、どれほど強調しても強調しすぎることはない。

ラジオがもたらした社会的帰結はさまざまあるが、本稿の課題では、マクルーハンが強調する「身体の拡張」がもっとも重要であろう。マクルーハンは次のように主張する。

機械の時代に、われわれはその身体を空間に拡張していた。現在、一世紀以上にわたる電気技術を経たあと、われわれはその中枢神経組織自体を地球規模で拡張してしまつていて、わが地球上にかんするかぎり、空間も時間もなくなつてしまつた。^⑤

史上初の電気的マスメディアであったラジオは、地球の裏側の情報を即座に各家庭にもたらし、人々は自宅にいながらにして世界とつながるようになつた。マクルーハンはこれを「身体の拡張」と表現するのである。

しかし厳密に考えれば、ラジオの音声は肉体を伴わずに音声を発し、

もつばら聞く者の精神に作用する。人々は自らの身体が拡張したよう

に感じるかもしれないが、実際には「肉体なき精神」がラジオで複製

されるととらえるべきではないか。人間の精神と肉体は、現実的には

分離することができないにもかかわらず、ラジオは身体を「今ここ」

にとどめたまま、精神が地球規模に拡張されたかのような錯覚を引き起こすのである。この「肉体と精神の関係を錯覚させる」ということこそ、ラジオが本質的に持つ影響力であり、ラジオの時代である昭和初期を支配した強力な趨勢であった。

太平洋戦争開始以降の極端な精神主義や、「鍊成」概念のあいまいさや横滑りは、ラジオが持つ本質的な影響力によるものではなかつたか。緒戦で東南アジアでの勝利の情報を聞いた日本人は、やがて現地へ赴くことや自らの身体が損なわれることを想定しないまま、昭和一七（一九四二）年四月三〇日の翼賛選挙で太平洋戦争を支持した。下村が批判した「人間を消耗品にする」ような肉弾戦の発想もまた、ラジオが「肉体なき精神」を大量に複製した帰結である。

これらの観点から考えると、松下電器が昭和一六（一九四一）年に開催した「鍊成」運動会は空虚な精神主義とはもつて異なるものであり、「今ここ」に存在する身体を尊重し鍛錬するものであつた。ラジオによる身体の希薄化や、軍国主義的な精神主義とは明らかに反対の方向性が内蔵されていたのである。しかし最後にはこの流れに抗することができず、太平洋戦争が始まると松下電器もまた精神主義的な「レンセイ」を受け入れるに至つたのであった。それは松下電器が造船や飛行機の製造などの軍事協力をを行なうようになつたことと、大ま

かに見て並行していたはずである。

IV 結論

昭和一六（一九四一）年に松下電器が開催した「鍊成」運動会は、一見すると日中戦争から太平洋戦争へ至る過程において、精神主義が強化された結果のように見える。従来いくつかの体育史研究も、この時代を埋不尽な軍国主義が強化される時代として描いていた。しかし、松下幸之助と公私共に交流のあった大日本体育協会会長の下村宏は、こうした一連の流れに反対し続けた人物であった。松下電器の「鍊成」運動会も大日本体育協会の方針とほぼ並行するものであり、軍国主義が強化されてゆく流れに逆行する面が含まれていたと言つてよい。太平洋戦争が開始され、大日本体育協会が大日本体育会に改組されると、やがて「鍊成」の概念も精神主義が強化され、松下電器も精神主義を受け入れるようになつた。このような時代の流れをもたらしたのが、当時最新のメディアであつたラジオ放送であつた。それはラジオが精神主義的な内容の放送を多く行なつたことが原因ではなく、ラジオ放送が「肉体なき精神」を大量に複製するがゆえに持つていた本質的な影響力であつた。

ここで必然的に次のような問題も想起される。太平洋戦争へ至る社会的な趨勢において、松下電器が寸前で踏みとどまるうとしたのは事実であるが、この趨勢自体はラジオ受信機の普及によつて引き起きた面が大きい。日本においてラジオ受信機をもつとも多く売つた企

業は、他ならぬ松下電器であった。幸之助の言説の中で造船や飛行機の製造などの軍事協力について触れているところはあるが、ラジオ受信機の普及によって戦争に間接的に関与したという論述はないようである。もし論じているとすれば、抽象的なレベルで本質的な問題として議論していたかもしれない。松下電器と太平洋戦争の関係において、この問題は今後の重要な課題である。

【注】

- (1) 松下幸之助「私の行き方考え方——わが半生の記録」(P.H.P研究所、一九八六年)三〇八頁。
- (2) この事実については多くの証言があるが、たとえば哲学者の上田閑照は「当時の軍隊では殴ることは日常であり、しかもその殴り方たるや、地下足袋や厚い皮の剣帯で何の容赦もせずに何度も殴る。一人の兵隊の小さな落ち度を種に、彼の属する分隊全員が殴られることもしばしばであった」と回顧している。上田閑照『道程——思索の風景』(岩波書店、二〇〇八年)二九四頁。
- (3) 以下、この節に限って「七号三面」のように「松下電器社内新聞」の号数と頁を本文に記す。また、「松下電器社内新聞」とは別に、歩一會には「歩一會会誌」という機関誌もあった。本稿では時間の都合上、「歩一會会誌」は参考に出来なかつた。
- (4) 「戦時中の記録は焼いてしまつたり散逸してしまつて、あまり残っていない」(石山四郎・小柳道男編「〔求〕松下幸之助経営回想録」(ダイヤモンドタイム社、一九七四年)一三五頁)。
- (5) 川島虎雄「日本体育史研究」(黎明書房、一九八二年)一三一頁。
- (6) 入江克己「日本ファシズム下の体育思想」(不昧堂出版、一九八六年)三五七頁。

今村嘉雄「日本体育史」(金子書房、一九五一年)三四三頁。

同前、三四四頁。

同前、三五一三頁。

同前、三五三頁。

同前、三五八頁。

同前、三五九頁。

同前、三六二頁。

同前、三六三頁。

同前、三六七頁。

同前、三六七八頁。

同前、三〇三頁。

同前、一二三一一五頁。

映画「民族の祭典」を当時の日本人がどれほど感動的に受け止めたのか、坂上康博「権力装置としてのスポーツ」(講談社選書メチエ、一九九八年)がエピローグで興味深い分析を行なつてゐる。

【東京朝日新聞】昭和十四(一九三九)年三月二九日朝刊一面。

【松下幸之助と下村宏の関係について、坂本慎一「玉音放送に至るまでの下村宏の事蹟と思想——松下幸之助との交流と共に」】(論叢松下幸之助)第七号(P.H.P総合研究所、一〇〇七年)参照。

【大日本体育協会史】上巻(大日本体育協会発行・編、一九三六年)三一一三、五〇、一〇一、一五二頁。

前掲「大日本体育協会史」補遺上、三〇頁。

【体育日本】第二卷第四号(大日本体育会発行、一九四四年)、

下村宏「郷隆君の思ひ出」一四頁。

前掲「大日本体育協会史」補遺上、一一七頁。

- (28) 同前、一一八頁。
- (29) 同前、三〇頁。
- (30) 松下幸之助「道は明日に」(毎日新聞社、一九七四年)一〇八頁。
- (31) 昭和一五(一九四〇)年に開かれるはずだった東京オリンピックが中止に至った過程は、坂本慎一「松下幸之助を日本中に紹介したジャーナリスト下村宏 第一二回 幻の東京オリンピック」[PHPビジネスレビュー]二〇〇九年一・二月号(PHP総合研究所)で下村を中心考察した。
- (32) 松下幸之助が木友会に入ったことについては、松永定一「新北浜盛衰記」(東洋経済新報社、一九七七年)二五〇頁。
- (33) 「体育日本」第一六卷第一二号(大日本体育協会発行、一九三八年)一八頁。原文は「木々会」となっているが、前後の内容から「木友会」の誤植であると判断した。
- (34) 前掲「道は明日に」一三三二頁。
- (35) 湯浅倉平と下村との関係は、下村宏「私の人生観」(池田書店、一九五三年)五二一六〇頁、同「持久戦時代」(第一書房、一九四〇年)三三九一四六頁。和歌山県人会やその総裁であつた徳川頼倫については前掲「私の人生観」五二一六〇頁、下村宏「はきちがへ」(四條書房、一九三三年)七一一四頁、同「盜忠」(日本評論社、一九三〇年)一一一三頁など。前田利為との関係は上野貫一編「千島視察録」(北海道協会、一九四二年)一九頁など。荒木貞夫と野村吉三郎との関係は、坂本慎一「下村宏と松下幸之助の知人に関するそれぞれの回想——幸之助研究における下村の重要性」[論叢 松下幸之助]第一〇号(PHP総合研究所、二〇〇八年)で既に考察した。荒木に関しては「体育日本」第一七卷第一〇号(大日本体育協会発行、一九三九年)九〇頁において、それまで大日本体育協会顧問から名譽会員になつた旨が掲載されている。
- (36) 「僕の年末あいさつ状は約一萬通に及ぶ」(前掲「持久戦時代」三五二頁)。
- (37) 「アスレチックス」一〇卷一二号(大日本体育協会発行、一九三二年)四六頁。
- (38) 石井光次郎「回想八十八年」(カルチャーピー出版社、一九七六年)一八九一九〇頁。
- (39) 下村宏「思ひ出草一白の巻」(日本評論社、一九二六年)一二九一七五頁。
- (40) 同前、一三四四頁。
- (41) 下村宏「終戦記」(鎌倉文庫、一九四八年)八、一〇頁。
- (42) 「体育日本」第一七卷第一〇号(大日本体育協会発行、一九三九年)四〇頁。
- (43) 同前、第一九卷第七号(大日本体育協会発行、一九四一年)七二一頁。
- (44) 下村宏「来るべき日本」(第一書房、一九四一年)二八七頁。
- (45) 前掲「千島視察録」。下村の論考は、「千島遊記」(同前二五二四〇頁)狭心症で倒れたことについては、同前四〇頁、下村宏「一期一会」(人文書院、一九四二年)三六三三頁、同「戦争と建設」(大東亜書房、一九四四年)二頁、三島海雲との共著「いつまでも若く」(学風書院、一九五一年)三三三頁など。一時は余命三年と診断されたとしている。病中に「心の花」(竹柏会発行)に何度もその一部始終を投稿しているが、もつとも詳しい記述は第四五卷第一号(一九四一年)一三一五頁。
- (46) 「体育日本」第二〇卷第一号(大日本体育協会発行、一九四二年)二二三頁。
- (47) 下村宏「歐米より故国を」(丁未出版社、一九二二年)一七三頁。
- (48) 「産業福利」第一五卷第一号(協調会産業福利部、一九四〇年)、楠原祖一郎「京阪神地方における優良工場視察概要(一)」。八七

- (50) 下村宏「人口一億」(第一書房、一九三六年)二九頁。
- (51) 下村宏「世界と日本」(朝日新聞社、一九三一年)三五〇頁。
- (52) 下村宏「物の糧・心の糧」(第一書房、一九三八年)一六五頁。
- (53) 「体育日本」第二〇巻第五号(大日本体育会発行、一九四一年)一七頁。
- (54) 同前同号、七頁。
- (55) 中野完「産業体育と厚生産業音楽」(日本蓄音器商会、一九四一年)八一頁。
- (56) 同前、九五頁。
- (57) 同前、二四六頁。
- (58) 神田文人編「資料 日本現代史7 産業報国運動」(大月書店、一九八一年)三三九、四〇頁。
- (59) 石川達吉「國家総動員史」資料編第八(國家総動員史刊行会、一九七九年)九四〇頁。
- (60) 開戦のニュースと国民の高揚、精神性の変化についてのいわゆるまとめた書として、榎本富雄「戦争はラジオの戦」(アルファ社、一九八五年)がある。
- (61) Elizabeth L. Eisenstein, *The Printing Revolution in Early Modern Europe*, Cambridge University Press, Cambridge, 1983 (別冊貞徳訳「岳龍革金」〔みすず書房、一九八七年〕)、Marshall McLuhan, *Understanding Media: The Extensions of Man*, McGraw-Hill Book Company, 1964 (栗原裕・河本伸聖訳「メディア論——人間の拡張の諸相」(みすず書房、一九八七年)、邦訳三頁)。
- (62) 下村は昭和一七(一九四一年)年四月二一日、ラジオに出演し、同月三〇日の衆議院普通選舉に際して買収などの選舉違反や棄権をしないこと、自分の利益ではなく國政を考えて投票するよう訴えた。聴取者の反応は、吉見義明・横関至編「資料 日本現代史5 翼賛選舉②」(大月書店、一九八一年)八〇四〇頁。

(63) (おかむし・しんじや A.H.P.総合研究所経営理念研究本部松下理念研究部主任研究員)

「一五頁にわたりて松下電器の社内福利を詳細に紹介しており、この時期の松下電器の概要を第三者的な視点から記したものとして貴重な資料である。

下村宏「人口一億」(第一書房、一九三六年)二九頁。

下村宏「世界と日本」(朝日新聞社、一九三一年)三五〇頁。

下村宏「物の糧・心の糧」(第一書房、一九三八年)一六五頁。

「体育日本」第二〇巻第五号(大日本体育会発行、一九四一年)一七頁。

が、この指摘は寡聞にして聞かない。たとえば鎌倉新仏教と活字印刷の出現は無関係なのであるつか。金属活字印刷は、安土桃山時代の天草コレフヨなどを除けば、明治以降に本格化したと考えられるが、これも明治維新という大きな変革の中に組み込まれてるので、活字印刷の影響だけを識別して考察することは難しい。この種の研究が今までなされなかつた要因の一つは、NHKに戦前の録音がほとんど残っていないことから、メディア史研究者の間で戦前のラジオ放送の内容は復元不可能であると信じられてきたことである。しかし筆者は、戦前の放送は筆記で記録を残しており、しかもそれはNHK側ではなく、主に出演者側に残つてゐることを突き止めた。坂本慎一「ラジオの戦争責任」(P.H.P.研究所、一〇〇八年)に関するこれまで数々の書評があり、概して好評であるが、「研究不可能」とされていた分野を研究可能にしたことについて評価してくる書評は見当らない。この書の何が画期的であるか、より正確に評価されるべきと期待する。

(64) Marshall McLuhan, *Understanding Media: The Extensions of Man*, McGraw-Hill Book Company, 1964 (栗原裕・河本伸聖訳「メディア論——人間の拡張の諸相」(みすず書房、一九八七年)、邦訳三頁)。

(65) 下村は昭和一七(一九四一年)年四月二一日、ラジオに出演し、

松下幸之助の思想的背景はいかに把握されてきたのか

—経営学者による研究を中心に

川上恒雄

1 はじめに

これまで無数の人々が松下幸之助について語ってきた。幸之助の成功譚それ自体が驚きや感動を与えるというのもその一つの理由だが、何より、幸之助自身が多く出版物を通してさまざまな話題をだれにでもわかりやすく提供したことが大きいだろう。幸之助の思

想は品揃えのよい大型小売店のようなもので、社会人であればどんな人でも、そこに興味あるテーマを一つくらいはみいだすことができる。いかなる話題においても、「松下幸之助によれば」と、議論の引き合いに出すことができるものなのである。戦後活躍した日本の企業経営者で、この意味においてほかに匹敵するほどの人物はおらず、幸之助が「神様」とか「哲学者」などと称されるゆえんである。幸之助の思想はだれにでもアクセスや利用のできるものだが、利用する個々人にとってみればその一部しか興味がないのが一般である。幸之助思想の消費者は大型小売店内のいづれかの品物には関心があつても、その小売店の品揃えのコンセプトなどに思

いをめぐらすことはない。しかし一方、幸之助思想の消費者は品物の選択に完全に自由であるかというと、必ずしもそういうわけではない。品揃えのコンセプトを漠としたかたちでインプレットしており、それに見合うような商品選択をする人が多いだろう。そうしたコンセプト、つまり理念とか哲学を教えてくれるのが「専門家」、つまり学者や評論家、ジャーナリストらによる幸之助についての解説・研究である。

幸之助はいろいろなテーマ、しかもそれらが必ずしも互いに関連のないテーマについて発言した人なので、よほど「幸之助マニア」でもない限り、幸之助思想の根幹や全貌はわからない。だからこそ、第三者の「専門家」による解説を参照して、まずは幸之助についての人となりを知るというのが多くの人に当てはまるパターンだろう。筆者の場合も、それが活字メディアによるものか映像メディアによるものは忘れたが、幸之助の著作を読む以前の若いころから幸之助についてなんとなくは知っていた。ところが、第三者による解説書や研究書ではなく、幸之助自身の著作に接するようになつてから、一つの疑問が生じてきた。もちろん、原著を読むと第三者の解説書

や入門書に信頼できない部分をみつけるというのはよくあることだが、幸之助の場合はそれとは少し次元が異なる。幸之助は多数の著作を出版したにもかかわらず、自分の思想の由来をほとんど述べていない⁽³⁾。それでは、第三者たる「専門家」はどうやって幸之助について記述したのか。これが筆者の疑問である。幸之助の著作内容について要約や紹介をしているだけならわかるのだが、「専門家」は一般に幸之助思想の背景まで読み取ろうとする。その読み取りはどのようにされているのか。

筆者がこのような疑問を抱くこと自体、そもそも幸之助を誤解していると指摘する向きもある。なぜなら、幸之助は幼いころからの多様な人生経験を通じて自らの思想を形成してきたのだという解説をよく目にするからである。たしかに、幸之助は学校教育を満足に受けなかつた一方で、丁稚奉公から実業家に至るまでにさまざまな実体験から物事を多く学んだので、そもそも学者のように先人の思想にいちいち言及するほうがおかしいという見方も成り立つ。この見方に従うと、幸之助の人生経験を理解できる自伝などを参照すれば、幸之助の思想的背景を読み取れるのだということになる。

特異な人生を歩んだ幸之助であるがゆえ、経験が思想を形成するのだという見方を筆者もよく理解できる。ただ、それは半面の真理に過ぎないという印象も幸之助の著作からうかがえる。なぜなら、幸之助の著作を一通り読むと、頻出する抽象語が相当にあり、それらの一部が幸之助の生きた商売の世界とは一見して何らかかわりがないと思われるからである。とりわけ宗教的とも思われる独特の人間観や宇宙観

を表現する語句をみると、体験のみから思想を形成したとは到底思えない。それは「専門的思想家の思想を可能な限り応用したり、修正を加えたりしたもの」⁽³⁾とどちらかといえど妥当な見方であろう。

もしこの見方が正しいとすれば、幸之助の思想的背景を説明することは、幸之助本人が述べていないのだから、非常に難しい。ところが現実には、幸之助についての解説書や研究書などの二次文献が多数存在する。二次文献が多数存在するということは、広く共有された幸之助像が観念上、存在するのだということを示唆している。つまり、第三者が幸之助についていろいろ解釈を加えていくうちに、いつの間にかある一定の幸之助像というものができあがってきたのではないかと筆者はみている。事実、幸之助についての手堅い実証研究は少なく、客観的根拠をあまり示さない幸之助論をみかけることもしばしばだ。もしかしたら、構築してきた幸之助像が推測の積み重ねに基づいている可能性も、否定できないのである。

これまで多数の幸之助論が出版されてきたにもかかわらず、筆者の知る限りそれらのレビューもなかつたため、こうしたことが印象論である以上にはよくわからなかつた。本稿では、従来の幸之助論がどのように幸之助思想の背景を描いてきたのかについて批判的に振り返る。具体的には、幸之助はだれあるいは何によつて影響を受けたと描かれてきたのか、その描かれる根拠は何に基づいていたのか、その描かれ方に何かしらの系譜がみられるのかどうか——などを考察したい。

ただ、本稿は、過去のすべての幸之助論を考察するというような網羅性には欠けている。本稿の考察対象は学術研究の一部に絞られている（学者による一般向け文献も含む）。評論家やジャーナリストらによる非学術文献の考察は今回は見送った。学術文献と非学術文献を同じ視角から比較して考察することに困難が伴うという理由もあるが、非学術文献は叙述のスタイルから、幸之助が何によって影響を受けたのか、そしてそれがどのような根拠によるのかを特定するのが難しいからである。学術文献のほうはその点、根拠を明示してあるのでわかりやすい面がある。

幸之助を学術的に研究する人の多くは、経営学者（経営史学者を含む）である。幸之助は起業家であり、また後には大企業の経営者であつたのだから、それは当然である。しかしその一方で、幸之助は政治や教育などについてさかんに改革を唱えたり、宗教的とも思える人間観や宇宙観を構築した人物なので、経営学以外の研究者による考察も少數ながら存在する。そこで、本稿は基本的に経営学者による幸之助の思想研究を振り返るのだが、最後に、その他の領域の研究者の文献、とくに宗教にかかる論考について考察し、今後の研究の可能性を探る。

2 経営学者による研究

「経営理念」の指すもの

学問には固有の対象領域があり、経営学者は当然、経営にかかる

事象を中心に考察するのが一般である。したがって、松下幸之助の思想を考察する際も、「経営理念」「経営哲学」というような「経営」を冠した観念を、経営学者は検討の対象としている。筆者は九名の経営学者による幸之助論を検討したが（うち七名の研究は一九九七年から二〇〇六年までに出版された論文である）、すべて「経営理念」に相当する幸之助の思想を検討している。「経営哲学」という用語は、歴史研究者である作道洋太郎と祝田学の論文⁽¹⁾で時おり用いられているのみである。これは、「経営理念」が学界で定着している用語であるうえに、現実に広く企業で用いられているからだと思われる。それに対し、「経営哲学」はまだ、その概念が検討されている段階である。⁽²⁾また、松下幸之助自身も、「哲学」という言葉は用いていても、「経営哲学」はそれほど用いなかつたようである。⁽³⁾

それでは、幸之助の「経営理念」とは具体的に何を指していると経営学者はみているのだろうか。全員、一九三二年（昭和七年）の真使命をあげている。⁽⁴⁾次頁の表中の「産業人の使命」「実業人の使命」「経営の真使命」などは同じものである。この真使命は俗称、「水道哲学」と呼ばれている。「俗称」というのは、幸之助自身、「水道哲学」という言葉をほとんど用いなかつたからである。だが最初に「水道哲学」と称したのかは不明である。⁽⁵⁾一九六八年の野田一夫の著作では「『水道哲学』」とコマを付しており、当時はまだ一般に定着した語でなかつたことを示唆しているが、現代では幸之助の「哲学」の代名詞とも一般に認識されるようになつたため、経営学者もこの語を用いるのに躊躇しなくなつたと思われる。本稿では以降、「産業人の使命」「実業

経営学者の考察する幸之助思想の背景^{*1}

	考察対象		影響・由来	
	概念	具体的対象	思想・事象	主な参考文献 ^{*2}
野田一夫 (1968) ^{*3}	経営理念	水道哲学、綱領・信条	フォードの伝記、宗教団体見学	『私の行き方 考え方』『仕事の夢 暮しの夢』
岡本康雄 (1979)	経営理念	産業人の使命、五精神(後に七精神)、綱領・信条	少年期の大衆感覚の獲得、フォードの伝記、宗教団体見学	『松下電器五十年の略史』『松下幸之助経営回想録』
坂下昭宣 (1995, 1997, 1997, 1998) ^{*4}	経営理念、 経営ビジョン	実業人の使命	世界観：仏教、とくに諸行無常(万物生成発展の宇宙観)、弁証法(対立と調和の世界観) 人間観：上記のマクロ的世界観にミクロ的主体性を導入(人間は万物の王者)	『PHPのことば』『新しい人間観の提唱』(『人間を考える』)
小原明 (1998) ^{*3}	経営理念	真使命、(その前段階としての)綱領・信条	住友綱領(1928)、宗教団体見学	『松下電器五十年の略史』『私の行き方 考え方』
作道洋太郎 (1998- 2000) ^{*3}	経営理念、 経営哲学	水道哲学(産業人の真の使命)、綱領・信条、五精神(後に七精神)	「船場学校」(幸之助自身の体験)、船場商法(家訓による経営)、大阪電燈での小集団作業(上司・部下との人間関係)、松下電器創業(1918)当時の貧困問題、天理教見学	『松下電器五十年の略史』『商売戦術三十ヶ条』 ^{*5}
宮本又郎 (2000) ^{*3}	経営理念	産業人の使命(水道哲学)、綱領・信条	昭和恐慌下の経済・社会不安、天理教見学、フォードの伝記	『創業三十五年史』『私の行き方 考え方』
山口満雄 (2003)	経営通念、 経営理念 ^{*5}	闇明文(産業人の使命と企業経営のあり方)、水道哲学	商人道徳(石門心学、懷德堂)、丁稚奉公での教育、フォードの伝記、事業の成功体験、病弱・無学という自己認識から生まれた人間観、天理教の見学	(不明)
祝田学 (2004) ^{*3}	経営理念、 経営哲学	水道哲学、綱領・信条	フォードの伝記(有川治助「ヘンリ・フォード——人及びその事業」改造社、1927年)、天理教見学	『仕事の夢 暮しの夢』『松下電器五十年の略史』
小松章 (2006)	経営理念	経営の真使命、水道哲学、「綱領」「信条」	フォードの伝記(ヘンリー・フォード述、サミュール・クローザー編、加藤三郎訳「我が一生と事業——ヘンリー・フォード自叙傳」文興院、1924年)、天理教見学	『創業三十五年史』『私の行き方 考え方』『仕事の夢 暮しの夢』

*1) 未見の先行研究も多く、網羅的でないことに注意していただきたい。

*2) 松下幸之助の著作あるいは松下電器(現パナソニック)の社史に統った。二次文献を含めていない。

*3) 歴史研究を(も)主とする研究者による文献。

*4) 1997年の論文が二本ある。

*5) 山口(2003)での「経営通念」は経営のあり方や商人としての通念、「経営理念」は組織成員の行動規範や経営を導く理念を意味している。

*6) 「キーワードで読む松下幸之助ハンドブック」(PHP総合研究所研究本部編、1999年)所収

人の使命」「経営の真使命」「永遠哲学」などを一括して「真使命」と表現する。なお、岡本康雄と作道洋太郎が言及している五精神（「産業報國の精神」「公明正大の精神」「和親一致の精神」「力闘向上の精神」「礼節を尽すの精神」）は、真使命を具体化した従業員の心得である。⁽¹⁵⁾

もう一つ、取り上げた経営学者の多くが「経営理念」として指摘しているのが、一九二九年（昭和四年）制定の「綱領」「信条」である。同年三月に、松下電気器具製作所から松下電器製作所に社名を変更したとき、同社の社会的責任を明示したものである。

綱領「當利ト社会正義ノ調和ニ念慮シ、國家産業ノ発達ヲ図リ、社会生活ノ改善ト向上ヲ期ス」
信条「向上發展ハ各員ノ和親協力ヲ得ルニアラザレバ難シ、各員自我ヲ捨て互讓ノ精神ヲ以テ一致協力店務ニ服スルコト」

このように綱領は経営の基本方針、信条は従業員の心構えを示している。これら綱領・信条は、これだけ経営学者が言及しているにもかかわらず、「真使命」とは異なつて、一般にはほとんど知られていない。その理由は、市販している幸之助の二つの自伝（「私の行き方考え方」「夢を育てる」）に特段の記載がないからである。綱領・信条について明示しているのは、松下電器（現パナソニック、以下同）の社史である（たとえば、一九五三年発行の「創業三十五年史」、一九六八年発行の「松下電器五十年の略史」）。なお、「松下電器五十年の略史」と同じ一九六八年出版で、先にも言及した野田一夫の著作は、綱領・信条

に言及した箇所で社史を参考文献としてあげていないが、「まえがき」に社史編纂室の協力があつたと書いてあるので、綱領・信条について情報を得ることができたと思われる。

綱領・信条を取り上げているといつても、野田一夫や岡本康雄による一九七〇年代以前の文献と一九九八年以降の文献とでは、その解釈の仕方が異なる。前者は社史に忠実に、単独の出来事として記述している一方で、後者は真使命と因果関係でとらえている傾向がある。つまり、真使命は突然にできあがつたものではなく、綱領・信条の制定という前段階があったのだという見方である。「綱領・信条から真使命へ」というストーリーの構築は、管見の限り、一九九七年刊の佐藤悌二郎「松下幸之助成功への軌跡——その経営哲学の源流と形成過程を辿る」（PHP研究所）と一九九八年刊の小原明「経営理念を実践に結びつける仕組み——松下電器の事例」（『第一経大論集』第一八巻）に遡る。佐藤はPHP総合研究所の研究職、小原は元松下電器社員という経歴から、両者とも幸之助に関する資料収集について比較優位にあつたことがうがえる。小原論文は前年出版の佐藤の著作を参考文献にあげていないので、どちらが先行したか不明だが、いずれにせよ、このストーリーはそれ以後、定説になつたと推測できる。

フォード伝の影響という言説

以上のように、真使命と綱領・信条とが、幸之助の「経営理念」の表れだと、本稿で取り上げた経営学者は概ね共通してみなしている。次に、これら具体化された経営理念の背景を、経営学者はどのように

認識してきたのかを考察する。野田一夫がすでに一九六八年の著作で示したように、天理教本山その他諸施設の訪問と自動車王ヘンリー・フォードの伝記とに影響をみる見解が非常に多い。表中の「宗教団体」とは天理教のことである。幸之助自身の著作においても社史においても「ある宗教団体」と、教団名を伏せているため、それに従つたのだと思われる。⁽⁵⁾ 一般に流通している出版物で最初に「天理教」と記したものは不明だが、筆者が読んだなかで最も古いのは、一九八三年の渡部昇一「松下幸之助全研究・日本不倒翁の発想」である。⁽⁶⁾ 一九七九年の岡本康雄「日立と松下」では「宗教団体」とまだ表記してあるので、それが「天理教」だと認知されるようになったのは、渡部の上記著作出版以降のことだろう。幸之助は「私の行き方考え方」において、「ある教団」(天理教)の見学がきっかけとなつて真使命の唱道に至つたことを明白に述べており(二七八~九二頁)、天理教の影響を経営学者が共通して指摘するのは自然である。また、天理教の訪問は、綱領・信条が真使命へと発展する一つの大きなきっかけとも解釈できるから、綱領・信条と真使命とのあいだに因果関係を指摘する立場からも重要な位置づけを与えられるのは、納得できる。

一方、フォードの伝記の影響をあたかも定説であるかのように経営学者がそろつて指摘しているのは興味深い。「フォードから水道哲学へ」という見方は経営学界の常識なのだろうか。たしかに、フォードは二十世紀初頭に高価格だった自動車を大量生産による低価格販売で広く普及させたという事実からして十分、その推論は可能であるし、フォードが事業の社会的使命を唱えていたということまでわかれれば、

理屈のうえから大いに根拠のある見方である。ただ、フォードの社会的使命という点については、入手が容易な市販の書籍をみる限り、一九六〇年初版の「仕事の夢暮しの夢」の中の「商売のコツを教わつた二人の恩人」という章に若干の記述があるのみである(七六~九頁)⁽⁷⁾。この書籍版の原文(表現が一部異なる)は、隔週刊誌『実業之日本』一九五八年六月一日号の二三頁にある。その後、一九六八年に野田一夫の前掲書が出版されるまでは、筆者の知る限り、武山泰雄が一九六一年の「松下幸之助論」⁽⁸⁾で、幸之助が「その若き日にフォードの大量生産の動的論理——大量生産で値を下げ、生産性をあげて所得をふやす——に身をもつて共感した」(一四七頁)とひとこと指摘しているのみで、社会的使命の話題にまでは及んでいない。⁽⁹⁾ 一九五三年刊の社史『創業三十五年史』にはフォードへの言及はない。

ところが、一九六八年五月刊の社史『松下電器五十年の略史』では、天理教訪問に関する記述の直前で、「商売のコツを教わつた二人の恩人」の一部を引用したうえで、「(松下幸之助)所主は、大量生産の根本にあるフォードの社会的な事業観について述べているが、(中略)製品が大量生産によって広く一般大衆に普及して行くにつれて、所主の事業観の根本にある社会的責任の自覚は、ますます高度なものになつて行くのである」(九二頁)と、社史の編纂者は「解釈」を加えている。つまり「フォードの伝記→天理教見学→真使命」というストーリーがこの社史で構築されている。これを受けてかどうか不明だが、野田一夫は同年七月刊の前掲書で「フォードの教訓」という一節を設け、「フォードのゆき方は、創業以来二十年間の松下幸之助の事業活

動の過程で彼が成功を収めた方式にきわめて相通するものをもつてお
り、またフォードの考え方は、松下幸之助がその間体得した事業観に
きわめて相通するものもつていたといえる」（一四八頁）と述べて
いる。そして時代は下り、小松章が二〇〇六年の論文⁽²⁾で、幸之助の
明らかにしなかつたフォードの伝記を突き止める試みまで行つてお
り、事業の社会的使命という点においてフォードの影響は実証済みで
あるかのようにもみえる。

このように、フォードの伝記が幸之助に与えた影響は否定しえない
と思われる一方で、それが幸之助の事業観の根幹に存在するようなも
のなら、なぜ真使命から四半世紀超も経て突然言及したのか不思議で
はある。ただ、自伝「私の行き方考え方」の前身である「自叙傳」
(松下電器産業刊)が戦争中の一九四二年(昭和十七年)の刊行であつ
たことから、アメリカの会社を賞賛するのを控えた可能性はある。⁽²⁾一
九五四年に「私の行き方考え方」(甲鳥書林刊)とタイトルを改めて
出版したものの、ほとんど言及しなかつたフォードについては、一九
五八年に雑誌で述べたところとも考えられる。しかし、この推測が
仮に当たっていたとしても、幸之助が三十年以上前の大正末期のこと
について回顧していることも考慮に入れる必要がある。

「商売のコツを教わった二人の恩人」によると、大正末期に製造し
ていた自転車のランプの販売を三年間で三六万個、山本武信(恩人の
一人)が經營する山本商店という代理店に任せた。山本は商品に流行
があるから三年といふあいだに固定価格で販売するという方針だった
のに対し、幸之助は徐々に価格を安くしていくば購入可能な層も広が
つて長期的に商品が売れるという立場だった。そこで山本に対して、
最近読んだフォードの伝記を引き合いに出しながら、価格の引き下げ
を説得したという話である。つまり、価格引き下げで購買層を広げる
というのがフォードから学んだことである。これ自体は経済的な教え
であつて、「使命」や「哲学」と呼ぶほどのものではない。ところが、
幸之助はこの山本商店との取引の話に統いて、フォードは自分の事業
を社会発展と結びつける使命感をもつていたと話題を転換する。これ
はまさに真使命につながる考え方なのだが、幸之助の経験と結びつけ
た記述がない。そして、昭和に入つて⁽²⁾フォードの横浜工場を見学し
たという現実の話に戻り、倉庫不要という自動車生産の効率性に感銘
を受けたと述べ、社会的使命についての話題に触れていない。つまり、
大正末期の山本商店との取引と昭和初期のフォード工場見学というか
つての二つの実体験のあいだに、フォードの社会的使命の話が織り込
まれているのである。そして、フォードの社会的事業観は必要だと現
在形で述べているものの、三十年以上前の当時においてフォードから
それを学んだとはいっていい。

筆者は、幸之助の回顧的な語りに依拠して、綱領・信条の制定以前
の大正末期におけるフォードの影響を大きく取り上げることに危うさ
を覚える。だれの語りにも、現在の自己を整合的に説明しようという
バイアスが存在するものである。⁽²⁾フォードについて語ったころは、幸
之助はすでに「長者番付」でもトップの位置にあり、国民のあいだで
広く知られた経営者であった。有名経営者であるだけに、事業の社会
的使命に触れないわけにはいかなかつたのかもしれない。また、ある

インタビューで、真偽のほどはわからぬが、「本は昔から読んでません」と発言している幸之助⁽²⁾が、実のところフォードの伝記なるものをどれほど読んだのかは不明である。フォード伝を読んで山本商店に価格引き下げを要請したと説明しているのだから、読んだのは事実だろうが、大正末期当時において事業の社会的使命をそこから読み取つたかどうかはわからない。読み取つていれば綱領・信条につながるし、そうでなければ綱領・信条の由来は別にある。幸之助の当時の読書体験を知る人の証言でもない限り、これは実証のしようがない。したがつて、研究者の解釈としてフォードの影響を指摘できるものの、それを定説として扱うには慎重を要するのではないか。

歴史的背景からの分析

天理教やフォード伝との出会いといふのは、それが仮に幸之助に大きな衝撃を与えたとしても、真使命を掲げた三〇歳代後半までの人生の中のほんの一コマの出来事であつたとみなすことができる。幸之助の经营理念や经营理念といつたものの背後には、少数の出来事には還元されえない、若きころの複雑な生い立ちがかかつていると解釈するには自然だろう。しかし、複雑であるがゆえ、その解釈をどのようにするかは研究者の腕にかかる。幸之助の若き日の人生は面白いけれども、それが経営者としてひとり立ちした幸之助の思想にどうかかわっているのかを解釈するのは容易ではない。今回取り上げた経営学者の研究の中で、こうした大きな試みをしていると感じられるのが作道洋太郎の連載論文⁽³⁾である。

作道は実証的な経済・経営史学者だったので、幸之助の主観的世界や思想史的背景の分析には踏み込んでいないものの、幸之助が商売を学んだ船場をはじめとした歴史的背景の考察から、幸之助がどのような世界に生きていたのかをよく描いている。船場には、近世大阪町人の精神がまだ息づいていた一方で、経済的には近代化の波が徐々に押し寄せてきていたさまがわかる。幸之助もまた、伝統的な船場商人の精神を得た一方で、電力という新しいエネルギーに魅せられた人だった。つまり、幸之助は、当時の船場では一般的だったかどうかはわからぬが、少なくとも特異な精神的志向性を有していた人物ではなかつたことが理解できる。船場の商家は家訓を制定するのが近世以来の慣わしだったので、幸之助が後に企業経営者として綱領・信条を制定したことなどとくに変わつたことではなかつた。さらに、大正前期には貧困が社会問題化し、後期には経済が恐慌に陥つてことから、幸之助が事業の社会的責任を考えてもおかしくない環境にあつたことも、作道の叙述から推測される。

宮本又郎も経済・経営史学者らしく、綱領・信条と真使命とのあいだの数年間における昭和恐慌下の、とくに右翼による企業経営者批判の不穏な風潮という歴史的背景に触れ、こうした状況を感じ取つた幸之助が綱領・信条の理念よりもさらに深い使命を考えるようになつたのではないかと推測している。幸之助にこうした漠とした思いがあつたからこそ、天理教との出会いで一気に真使命を具体化できたのではないかという筋書きは説得力に富む。

戦後発表の人間観が軽視される理由

筆者のこれまで取り上げた経営学者のとらえる幸之助思想への影響を大雑把にまとめると、幸之助は船場で商売の流儀や心得を得てし、また経営者となつてからは社会経済の不安に直面することで、事業に対する信念を形成していった一方で、フォード伝を読み「綱領・信条」として、天理教と出会い「真使命」として、その信念を経営理念として具体化した、という構造を読み取れよう。この経営学者の標準的な解釈に対し、組織論の坂下昭宣の一連の論考は、「真使命」を同様に経営理念として取り上げているものの、フォードや天理教にほとんど注目していない。坂下はなぜか、「真使命」より時間的にあとの、幸之助が戦後に展開した世界観・人間観に着目する。しかし、これはほのかの経営学者がほとんど考慮に入れていない観点である。

坂下が幸之助の世界観とみなしているのは、自然の理法に基づく生成発展の原理である。これは一九四九年発表の「P.H.Pのことば」その二〇で、「生成発展とは、日に新たにということあります。古きものが滅び、新しきものが生まれるということになります。(改段落) これは自然の理法であつて、死に至るもの、生成発展の姿であります。これは万物流転の原則であり、進化の道程であります」と簡潔に示されている。坂下はこの「P.H.Pのことば」とその解説に依拠して、幸之助の世界観は、仏教の諸行無常とヘーゲル的な弁証法とから構成されていると解釈する。そして、幸之助はこの世界観から人間観に到達したと論じる。

坂下の指す幸之助の人間観は、一九五一年発表の「人間宣言」⁽³⁾およ

びこれを改訂した一九七二年発表の「新しい人間観の提唱」⁽⁴⁾に表されている。後者は以下の文章で始まる(前者も以下に類似)。「宇宙に存在するすべてのものは、つねに生成し、たえず發展する。万物は日に新たであり、生成発展は自然の理法である。(改段落) 人間には、この宇宙の動きに順応しつつ万物を支配する力が、その本性として与えられている。人間は、(中略) 万物に与えられたるそれぞれの本質を見出しながら、これを生かし活用することによって、物心一如の真的繁栄を生み出すことができるるのである」。この文章をみると最初に、宇宙の生成発展が自然の理法だとあり、坂下のいう世界観に相当する。当初はこうしたマクロ的視点を幸之助はもつていたが、同じ宇宙をミクロ的視点からみると、後半の二つのセントンスにあるように、人間の主体性・支配性が存在することに幸之助は気付いたのだと坂下は論じる。

それではなぜこの論理が真使命と結びつくのだろうか。坂下は「物心一如の真的繁栄を生み出すことができるのである」という幸之助の主体的人間観に注目する。マクロ的視点からみると宇宙は全体として生成発展しているのだが、ミクロに視点を落とせば、その使命として生成発展に貢献しているのは万物の王者としての人間だ。坂下は、この抽象的人間観が昇華して、貧乏の克服や生産につぐ生産を唱えた真使命の担い手としての実業人に具体化されたと解釈している。先にも述べたように、この議論の一つの疑問は、戦前に発表した真使命の背後には戦後に発表した世界観・人間観があると、時間的には逆の因果関係として論じている点である。この点について、坂下は松下電器の

元労務担当取締役の遊津猛の見解⁽²³⁾に従つたと述べている。それによる
と、幸之助はかねて考へていた人間觀を戦後に成文化したという。

なぜこの遊津の見解を支持するのか詳細は不明だが、坂下が、他の
経営学者がほとんど不問にしていた「人間宣言」「新しい人間觀の提
唱」に焦点を当てたことは興味深い。真使命後の幸之助思想の展開を
考査することに道を開くからである。経営学者がなぜ、「人間宣言」

たように、そもそも企業經營とは直接関係をもたない文章に経営学者
が注目する可能性は低いだろう。しかし、「新しい人間觀の提唱」を
収録している「人間を考える」について幸之助自身、「一番力を入れ
た本」⁽²⁴⁾であると發言しているので、幸之助の思想を語る際には軽視で
きない文献である。

3 経営学以外の研究——可能性としての民衆知の視点

「新しい人間觀の提唱」を収録した「人間を考える」の巻末には、著
名人五二名による短い感想文が寄せられている。その中で経営学者は
先にも言及した野田一夫のみである。その野田も、幸之助の「新しい
人間觀」に基づく帝王學の確立と実践の必要性をひとこと述べるにと
どまつており、幸之助の人間觀（および世界觀）を企業經營という視
点からとらえるには少しずれているか不十分であることを示唆してい
る。「新しい人間觀の提唱」からキーワードを抜き出すと、「宇宙」
「万物」「生成発展」「自然の理法」「人間」「万物を支配」「万物の王者」
「崇高にして偉大」「物心一如」「繁榮」「天命」「衆知」「使命」——な
どである。経営学者の注目する真使命に掲げられた「繁榮」「使命」
を除くと、これらのキーワードをつなぎ合わせてどのようにカテゴリ
化すべきか判然としない。⁽²⁵⁾カテゴリー化を生業とする学者や評論家
の感想文をみても、キーワードの一部からユダヤ・キリスト教的傳統
とか近代ヒューマニズムなどを連想しており、彼らのほうが近代的学
知のフレームワークにとらわれていることがわかる。最も多いのが

このようになんと経営学者は参考とする文献の性質上、幸之助の思想とな
ると、真使命が最終到達点であるという観点をとりがちになると思わ
れる。また、野田一夫や岡本康雄など著名経営学者による一九七〇年
代以前の先行研究も、「人間宣言」などには一切言及していないので、
ますます経営学者の目にはとまらないことになる。それに先にも述べ

「衆知」の概念を賞賛する感想文だが、「新しい人間観」は「衆知」の
みを重要視しているわけではなく、逆に評者たる文化人や経営者に近
代西洋の民主主義に対する理想観が染み付いてることが伝わってくる。
つまり、これまで幸之助の人間観や世界観がよく理解されてこな
かった原因の一端が、近代西洋志向の知識人らの認識枠組みを通して
語られたがちだったことにあるようだ。

そうした認識 자체を問う哲学者はさすがにそれに気付いていたよう
で、谷川徹三は「哲学は哲学者の独占物ではない」という一文で始ま
る感想文を寄せている。⁽²⁾幸之助には幸之助なりの人生経験に基づいた
哲学があるのであって、「人間を考える」はその哲学を個人的な意識
レベルから普遍的意義に高めた作品だと評価している。これにはリツ
プサービスが多少あるにせよ、幸之助のような学問の正統とは異なる
世界、つまり民衆知の世界に生きている人物の思想を考察するには、
研究者はまず自分の知識も相対化する必要があることを谷川は示唆し
ている。幸之助思想について論文を書いた経営学者には、こうした意
識があまりなかつたのだろう。

それでは、経営学者以外の研究者が、谷川の指摘するような意識を
(自覺的でなくとも)もつて幸之助の思想について考察したのかといえ
ば、管見の限り非常に少数であるといわざるをえない。幸之助は企業
経営者であつたため、経営学とは異分野の研究者から興味をもたれる
ことは稀なのが実状だ。しかし、皆無ではない。本稿では数少ない研
究のうち近代日本の宗教に焦点を当てた二つの研究を取り上げ、そこ
から今後の研究の課題を考えてみたい。

一つは宗教人類学の中牧弘允による研究である。⁽³⁾中牧は人類学者ら
しく、文献研究よりもフィールドワークに力点を置いており、松下電
器の儀礼やモニュメントに注目している。中牧はどちらかといえば日
本企業の宗教的側面を全般的に把握しようとして試みているため、松下の
みを深く掘り下げて調査しているわけでもなく、ましてや幸之助の思
想的背景についてそれほど触れてはいないのだが、今後の研究にとつ
て示唆的な点を一つ指摘している。それは、幸之助の世界観が、かつ
ては「民衆宗教」とも呼ばれた新宗教の生命主義的救済觀に通じてい
るという主張である。一九七〇年代末に四名の宗教学者が共同で「新
宗教における生命主義的救済觀」という論文を発表し、日本近代の新
宗教に通底した世界観があると論じた。それが生命主義的救済觀であ
る。この見方によると、宇宙は產出力に満ち溢れた無限生長の生命
体であり、神とはそうした生命力の根源である。つまり、宇宙と生命
と神とが三位一体的なものとみなされている。人間の側からみると、
宇宙は生命を与えてくれるありがたい実在であり、明るく喜びに満ち
た生活を送ることができる。こうした生命施与の恩恵に対して感謝す
ることが人間の義務であるということになる。また、救済とは宇宙の
根源的生命との絆の回復という現世における身体感覺的なものであ
り、現世利益という具体的なものも、この全人的な生命力回復・開花
に止揚される。

生命主義的救済觀と幸之助の世界観とがまったく合致するというわ
けではないが、宇宙が根源的生命であり、人間はそれによって生かさ
れているという見方はたしかに幸之助の世界観とかなり通じるものがあ

ある。また、楽観主義的な現世救済觀は、幸之助の繁栄を目指す真使命と相似する面もある。⁽¹⁾ 新宗教はかつて（あるいは一部には現在でも）邪教と蔑まれ、インチキな宗教だというイメージが多く日本人のあいだにあつたが、近代知識人とは異なる世界に生きる民衆の伝統と経験から生まれた世界觀をもつていたと解釈することもでき、満足な学校教育を受けなかつた幸之助の思想にも間接的にかかわつてゐる可能性は否定できない。

中牧はこうした新宗教の世界觀との類似性について、「新しい人間觀の提唱」を参照したことによつてではなく、⁽²⁾ 松下電器本社構内の「創業の森」にある根源の社を訪れた際、幸之助によるその設立趣旨を読んで思い立つたとしている。⁽³⁾ しかし、「宇宙根源の力は……」で始まるその短文は、「新しい人間觀の提唱」と趣旨のうえでは大きな相違はない。「人間を考える」と新宗教とのあいだに何らかのつながりをみいだすことができそうである。ところが、中牧はあいにくそれ以上の考察に踏み込んでいない。「日本人の基層的な宗教意識を創業者（筆者注、幸之助のこと）は自然に体得していたとみえる」⁽⁴⁾ と推測しているが、たとえば先に言及した経済・經營史学者の作道洋太郎が示した幸之助の育つた世界にどの程度そうちした新宗教的世界觀が存在したかを考察することが必要である。また、生命主義的救済觀がどれほど基層的であったか論争の余地があり、新宗教とは異なる精神潮流による世界觀が幸之助の思想形成に関係していた可能性もある。⁽⁵⁾

二つ目は、新宗教ではなく、近代仏教、とくに新仏教運動（境野黄洋、高嶋米峰）と真理運動（友松圓諦、高神覺昇）に注目した坂本慎一

（日本經濟思想史）の研究である。⁽⁶⁾ 坂本の一連の論考は本誌すでに掲載されているので詳細を省くが、ラジオというメディアに着目しているところが一つの大きなポイントである。つまり、知識人の依拠する活字メディアではなく、大衆に広く伝わる音声メディアを取り上げたのである。二十世紀のアメリカでもカリスマ的なラジオ伝道師（その後はテレビ伝道師）が何人も生まれたが、戦前の日本にもラジオから生まれた新しい仏教運動家がいたということである。ラジオについてはすでに大正時代後半の最初期から興味を抱いていた幸之助なので、⁽⁷⁾ 戦前のラジオ番組をよく聴いていた可能性が高いというわけだ。

新仏教運動は二十世紀初めの明治三十年代に勃興した仏教改革運動である。同じ近代仏教でも、知識人好みの清沢満之の精神主義運動とは対照的に、「社会改良運動」⁽⁸⁾ であり、「民衆運動」⁽⁹⁾ であった。坂本は、幸之助思想およびP.H.P運動と新仏教とのあいだに多くの類似点（およびいくつかの相違点）があることを指摘し、新仏教が幸之助に対しだきな影響を与えていたと推察している。そのうえで、幸之助と新仏教とのあいだに具体的接点があつたことを実証するのは困難だとしながらも、①幸之助（あるいは幸之助に近い人物）が雑誌「新仏教」またはそれをまとめた書籍を読んでいたかもしれない（高嶋と境野の文章は平易）、②一九二五年（大正十四年）から高嶋がラジオ演説を行つていたので、それを聴いていたかもしれない、③幸之助の奉公先であつた五代家は高野山信者で、幸之助も一九二六年（昭和元年）以降何度も高野山を訪れていたが、新仏教の影響は高野山にも波及していった、

④新仏教関係者が大阪で頻繁に講演を行つており、その情報を得

ていたかもしれない——と指摘している。⁽²⁾

新佛教運動を継承した真理運動の時代になると、幸之助と接した可能性がさらに高まつてくる。まず、真理運動を先導した友松圓諦が一九三四年（昭和九年）に出演したラジオ番組「聖典講義」が大反響を呼んだ。⁽³⁾ 幸之助はラジオの宗教番組を好んで聴いていたらしいので、友松のラジオ講義も耳にした可能性は否定できない。⁽⁴⁾ また、一九四一年（昭和十六年）には、友松と共に真理運動を担つた高神覺昇の出演する番組「朝の修養」（大阪中央放送局）を幸之助が聴いていたことを、坂本は明らかにしている。⁽⁵⁾ 坂本の解釈によると事実、真理運動とP.H.P.運動とのあいだにはいくつもの類似点がある。そして、ラジオ演説・講義に象徴されるように、「声の文化」⁽⁶⁾という視座から「新佛教運動→真理運動→P.H.P.運動」という系譜を主張している。

坂本の一連の論考はこのように、正統的学知とは別の精神潮流から幸之助の思想を位置づけたという点で大きな意義をもつてている。それでは、中牧の示した新宗教の世界観はどのように位置づければよいのであろうか。筆者は、坂本の提示した新佛教運動・真理運動と幸之助思想（またはP.H.P.運動）とのあいだの類似点の多くが新宗教と幸之助思想とのあいだにあるのではないかと考えている。たとえば、現世肯定、物質と精神の調和、修養主義的労働觀、実践倫理の強調、在家主義（または信者主導）、メディアによる布教戦略、社会変革（世直し）の志向性——などは明治から戦前にかけての新宗教でもみられた特徴である。ただ、とくに真理運動のようには、具体的な幸之助との接点が天理教以外にはわからない。

【注】

- (1) 本稿では「思想」という言葉を広い意味で用いており、「理念」「哲学」「世界觀」「人間觀」など、抽象化または体系化された観念を表すあらゆる概念を指している。
- (2) 皆無ではない。よく知られているように、一九三二年（昭和七年）の産業人の真使命闘争の前に、「ある宗教」（天理教を指す）を見学して感動したことが「私の行き方考え方——わが半生の記録」（P.H.P.研究所、一九八六年）に記されている。また、「指導者の条件——人心の妙味に思う」（P.H.P.研究所、一九八九年）は歴

坂に、新佛教運動・真理運動のような近代民衆仏教運動と新宗教運動とのあいだに教義・実践上の相同意識があるのならば、両者の背後に何らかの基層的な民衆イデオロギーが存在したとも考えられる。そして、もしこうしたイデオロギーが大阪商人の世界にも根付いていたのであれば、また新たな系譜を描ける可能性がある。これはただ、遠大な作業を要する課題である。一つは近代の民衆宗教の研究と経営史・商業史研究との横断的な研究が未開拓であるうえ、大阪に焦点を絞るとさらに、展望が開けるきつかけとなるような先行研究の存在を期待できないからである。また、近代民衆宗教の中でも、新佛教運動・真理運動と新宗教との研究とが別個に展開されている観があり、相互関連がいまのところはつきりとみえない。したがって、戦略としてさしあたっては民衆世界に基層的な世界觀を解明し、間接的にでも幸之助との関連性を浮かび上がらせることが最初の課題である。そのうえで、思想・宗教という観念の世界から、大阪という地域の近代史にいざれ降り立てればよいと構想している。

史上の人物（豊臣秀吉や織田信長などの戦国武将が多い）から、
「縁」この不思議なるもの——人生で出会った人々（P.H.P研究所
所、一九九三年）は生前に交流した人々から学んだことをまとめ
ている。しかし、これらの人々はとくに思想家というわけでもな
く、幸之助の人間観・世界観にどれほどの影響を与えたのか、明
確に読み取ることはできない。

(3) 坂本慎一「[人間宣言]と[新しい人間観]に関する試論」[論叢
松下幸之助]第六号、P.H.P.総合研究所、一〇〇六年、六四頁。

(4) 幸之助についての実証的な研究は少ないものの、たとえば、佐藤
悌二郎「松下幸之助成功への軌跡——その経営哲学の潮流と形
成過程を辿る」（P.H.P.研究所、一九九七年）は丹念な調査に基
づいており、幸之助の生誕からP.H.P.運動の開始までの歴史と思
想を理解するには非常に有益である。併せてこの研究の貢献は、
調査を行ってもなお、何がわからないのかを明確に示している点
である。そのほか、ジョン・P・コッター「幸之助論——『経営
の神様』松下幸之助の物語」（ダイヤモンド社、二〇〇八年、原
著一九九七年）は公刊された幸之助の著作に情報を大きく依拠し
ているものの、独自の調査による情報収集も試みている。

筆者の所属しているP.H.P.総合研究所で入手可能な文献にのみ依
存しているため、大学の紀要論文をはじめ、すべての先行学術研
究に目を通していない。また、入手はできても、幸之助の自伝
である前掲「私の行き方考え方」に情報を極端に依存している
文献は除外した。

(5) これは非学術文献が学術文献に比べて質が劣るということを指摘
しているのではない。叙述の作法が異なるのである。

(6) 一九九六年以前の幸之助論にめぼしい学術研究をみつけることが
できなかつた。ただ、資料収集について時間的制約があつたので、
筆者が重要な先行研究を見落としている可能性は否定できない。

ただし、野田一夫「松下幸之助——その人と事業」（実業之日本
社、一九六八年）は一般向けに書かれた著作であるものの、著名
な経営学者による幸之助論の嚆矢であるため、検討の対象とした。
岡本康雄「日立と松下（上）——日本経営の原型」（中央公論社、
一九七九年）もよく知られた著作なので、取り上げることにした。

(8)

作道洋太郎「松下幸之助が歩んだ時代」（「松下幸之助研究」第一
八号、P.H.P.総合研究所、一九九八—二〇〇〇年）、祝田学
「歴史にみるビジネス・リーダーの条件——松下幸之助 水道哲
学をめぐって」（「研究紀要」第三七巻、岡崎女子短期大学、二〇
〇四年）。

(9) (10)

経営哲学学会の編集した「経営哲学とは何か」（文真堂、二〇〇
三年）を参照。専門家である学会員のあいだですら概念の共有が
困難なことがよくわかる。

松下幸之助には「実践経営哲学」（P.H.P.研究所、二〇〇一年）
という著作があるが、「まえがき」を除く本文中ではもっぱら題
名とは異なり、「経営理念」という語を用いている。また、四十
四巻（索引巻除く）に及ぶ「松下幸之助発言集」（P.H.P.研究所、
一九九一—九三年）でも、「経営理念」が数十箇所で用いられて
いるのに対し、「経営哲学」はわずか五箇所である（他者の發
言・引用除く）。第二巻に「私の経営哲学」と題された講演が收
録されているが、その講演タイトルは幸之助自身がつけたもので
ないことが第二十巻（二六七頁）で明らかにされている。

(11) 真使命については、前掲「私の行き方考え方」二八九—九九頁
を参照。

(12) 例外として、一九六三年初版の「物の見方考え方」（P.H.P.研究
所、一九八六年）で、「水道哲学」という表現を用いている（一一
八頁）。また、六七年一月一〇日の経営方針発表会で、産業人の
使命を「松下の水道哲学という人もありますが」と発言している。

(13)

前注あげた一九六三年四月刊の「物の見方 考え方」(前掲)よりも前に「水道哲学」という言葉が用いられたかは不明だ。なお、日本経済新聞の論説委員(当時)の武山泰雄は、同年八月刊の「経営者の勘——決定的瞬間ににおける意思決定」(光文社)で幸之助の使命を紹介する際、「水道哲学」という言葉を使用しているが(二二三頁)、その前の六一年出版の同氏による「松下幸之助論」(『現代日本の経営者——その戦略と戦術』日本生産性本部、一四三~五九頁)では、水道水のことき生産の話に言及しながらも、「水道哲学」という言葉を一切用いていない。これだけではあまり根拠にならないが、「水道哲学」という俗称は「物の見方考え方」の出版をきっかけに広まつたのかもしれない。

(14)

前掲「松下幸之助——その人と事業」一八五頁。

(15)

前掲「日立と松下(上)」、前掲「松下幸之助が歩んだ時代」。

(16)

前掲「私の行き方 考え方」三三二~三三頁。

(17)

幸之助没後出版の「松下幸之助発言集」には、天理教と明記した

(18)

学習研究社発行。「現代講談松下幸之助——その発想と思想に学ぶ」(P.H.P.研究所、二〇〇〇年)はこの文庫版である。

(19)

なお、「松下幸之助発言集11」の二三七~三八頁にも、フォードが自動車を大量生産しアメリカに社会的繁栄をもたらしたという一九六四年の講演内容が掲載されている。

(20)

注13を参照。
初出は日本経済生産性本部の雑誌「生産性」と記されているが、筆者はいつのものかを特定していない。

(21)

小松章「理念形成と経営公開——松下電器の株式会社化をめぐる客觀事情(1)」「論叢松下幸之助」第六号、P.H.P.総合研究所、二〇〇六年。なお、祝田洋「歴史にみるビジネス・リーダーの条件」(前掲、五一頁)は小松論文と異なる伝記をあげているが、

(23)

推測の根拠は不明である。

(24)

「自叙傳」は、従業員の親睦を図るために組織された歩一會の機関誌「歩一會会誌」の連載をまとめたもので、一九二七年(昭和二年)の住友銀行との取引開始までの自伝である。フォード伝を大正末期に読んだという幸之助の発言に従うと、そのころの自伝は

(25)

一九三七年(昭和十二年)か三八年(昭和十三年)の「歩一會会誌」に掲載したことになる。いずれの年にしてもフォードを絶賛するることは難しい状況だったのかもしれない。国立情報学研究所

(26)

の総合目録データベースによると、戦前のフォードに関する最後の書籍は、一九三五年(昭和十年)のラルフ・エッチ・グレーブス(加藤直士訳)「フォードは何うして成功したか」(東洋経済新報社)と、技術書だが、三六年(昭和十一年)の浅野清治「新型フォード自動車詳解」(徳文堂)である。これ以前はフォード

に関する出版物が数多かつたが(注22であげた小松論文、六一八頁も参照)、以降は戦後までない。

(27)

「私の行き方 考え方」で新たに加わった一九三〇年(昭和五年)ころの記述において「フォード」が登場するが(二七一頁)、大量生産による価格引き下げという方針が似てているという話にとどまっている。

(28)

これは意図的な虚偽証言とは異なる。この点については、とくに社会心理学や社会学において多くの文献があるため詳細は触れない(証言や語りについての「社会的構成主義」「社会的構築主義」などと呼ばれる立場からの文献を参照)。

野田豊「日本の経営者」(第1集)野田経済社、一九六〇年、二三三頁。

けていたという見方がある（坂本慎一「高島米峰と松下幸之助をめぐるラジオ——昭和八年までを中心」）、「論叢 松下幸之助」第四号、P.H.P.総合研究所、二〇〇五年、五二—三頁）。この点についてはあとで若干触れる。

(29) 幸之助が書籍ではなく雑誌「実業之日本」を愛読していたと述べていたことから、佐藤悌二郎が当時の同誌にフォード伝が存在するか調べたが、みつかなかつた。

(30) (31) 前掲「松下幸之助が歩んだ時代」。

小原明は、幸之助が一九二九年（昭和四年）に網領・信条を制定する前に、住友銀行との取引を開始したことから、同行が「住友家法」をベースとして一九二八年（昭和三年）に作成した「住友網領」を参考にしたのではないかと推定している（小原明「経営理念を実践に結びつける仕組み——松下電器の事例」、「第一経大論集」第二八巻、第一経済大学、一九九八年、三六頁）。しかし、小松章によると、これは厳しく社外秘扱いとされており、幸之助が目にした可能性は低いとしている（前掲「理念形成と経営公開」四一五頁）。

ただし、社会経済の状況によらず、当時は事業の社会性を掲げた経営理念が珍しくなかつたらしい。佐藤悌二郎によると、一九二〇年代に「社会に貢献、奉仕」という理念を社是社訓に掲げた企業はかなりみられたという（前掲「松下幸之助成功への軌跡」一九三頁）。

(32) 宮本又郎「実践経営の中の『人間大事』」「松下幸之助研究」第六号、P.H.P.総合研究所、二〇〇〇年、一六頁。

(33) (34) 「人を動かす——経営学からみた信長、秀吉、そして松下幸之助」（P.H.P.研究所、一九九五年）、「松下幸之助——人と事業」（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——松下幸之助の発想と戦略」P.H.P.研究所、一九九七年、所収）、「経

営理念と企業行動——松下経営文化体試論」（「国民経済雑誌」第一七六卷第三号、一九九七年）、「天地自然の理にかなう経営」（「松下幸之助研究」第二号、P.H.P.総合研究所、一九九八年）。幸之助の世界観・人間観について、これら四つの文献は基本的に同様の内容を示している。

(35)

松下幸之助「P.H.P.のことば」 P.H.P.研究所、一九七五年、一九六一九七頁。

(36)

同前、四〇三—〇五頁。

(37)

松下幸之助「人間を考える——新しい人間観の提唱・真の人間道を求めて」 P.H.P.研究所、一九九五年、一二一—七頁。

(38)

遊津猛「松下幸之助の人づかいの真髄」日本実業出版社、一九七七年。

(39) 前掲「松下幸之助——人と事業」三三頁。

(40) 遊津は一九五五年に松下電器に入社した（前掲「松下幸之助の人づかいの真髄」七頁）。したがつて、真使命當時の幸之助に仕えていたわけではない。たしかに、坂下が参照したと思われる箇所では、「(新しい人間観の提唱が) 体系だつて成文化されたのは晚

年のことであつても、その考え方の基本となるところは、実は松下氏がかなり以前から持つていた考え方と本質的な違いはないと推定している（同前、三四—五頁）と遊津は述べている。しかし、筆者のみる限り、この「推定」の根拠は明らかでない。「私は行き方考え方」にあるエピソードを二つ引いてきて（遊津はその出所を明示していない）、幸之助が事業を立ち上げたころにはすでに人間観の萌芽がみられたと主張しているのだが、それは幸之助の積極的肯定的な人間観や衆知を集めた経営的具体例で人間が生成発展する宇宙における万物の王者であるという視点につながるようなエピソードではない。したがつて、真使命の背景を戦後の「人間宣言」などに求める見方には疑問の余地が残る。

- (41) 前掲「松下幸之助成功への軌跡」三五三頁。
- (42) 松下幸之助「リーダーを志す君へ——松下政経塾塾長講話録」P.H.P研究所、一九九五年、一三七頁。
- (43) 「人間を考える」についていかに力を入れていたかは、出版前に「インテリ」の知人にコメントを求めたことからもうかがえる（同前、一三四～三六頁）。
- (44) 前掲「人間を考える」二八四頁。
- (45) 文芸評論家の福田和也は、「新しい人間観の提唱」ではないが、それを収録している「人間を考える」で同じようなキーワードを用いている別の箇所（第二章「宇宙と人間との関係」）を引用し、「一見して儒教、それも朱子学的な概念と世界観が、露骨にみてとることができる」と述べている（福田和也「滴みちる刻きたれ——松下幸之助と日本资本主义の精神 第四部」P.H.P研究所、二〇〇六年、二六六頁）。この指摘は正しい面もある。ただ、朱子学に限定すべきか不明なうえ、幸之助の世界観と結びつけるには、神道と仏教とのかかわりにおける日本での儒教の展開も考慮に入れる必要があるだろう。
- (46) こうした理想観とは異なる、「衆知」概念の実証的解釈の試みとして、前掲の坂本慎一「人間宣言」と「新しい人間観」に関する試論（六九～七一頁）を参照。
- (47) 前掲「人間を考える」二三三頁。
- (48) これは二つしか先行研究がないということではない。筆者が文献収集にそれほど時間をかけていないためで、ほかにも考察すべき先行研究がある可能性は大きい。
- (49) 中牧弘允「むかし大名、いま会社——企業と宗教」（淡交社、一九九二年）、同「会社のかみ・ホトケ——経営と宗教の人類学」（講談社、二〇〇六年）。
- (50) 同前、それぞれ六六～九頁、一八九～九二頁。
- (51) 対馬路人ほか「新宗教における生命主義的救済観」「思想」第六六五号、岩波書店、一九七九年。
- (52) 中牧は、幸之助に新宗教の救済観が直接的にはみられないとしている（前掲「会社のかみ・ホトケ」一九一頁）。しかし、幸之助の現世志向性を考えると、あながち無関係ともいえないだろう。
- (53) 根源の社については、谷口全平「南無根源！——松下幸之助の宗教観」（論叢松下幸之助）第二号、P.H.P総合研究所、二〇〇四年）を参照。
- (54) 前掲「むかし大名、いま会社」六六～八頁。
- (55) 「宇宙根源の力は、万物を存在せしめ、それらが生成発展する源泉となるものであります。（改段落）その力は、自然の理法として、私どもお互いの体内にも脈々として働き、一木一草のなかにまで、生き生きとみちあふれています。私どもは、この偉大な根源の力が宇宙に存在し、それが自然の理法を通じて、万物に生成発展の働きをしていることを心得し、これに深い感謝と祈念のまことをさげなければなりません。（以下、省略）」（P.H.P総合研究所研究本部編「キーワードで読む松下幸之助ハンドブック」P.H.P研究所、一九九九年、八二～三頁）
- (56) 前掲「むかし大名、いま会社」六八頁。
- (57) 中牧も触れているが（同前、六九～七〇頁）、たとえば、幸之助の精神的アドバイザーだった僧侶の加藤大觀（真言宗醍醐寺派）の影響もよく指摘される。ただ、幸之助の著作に基づく限り、思想面において加藤の影響がどれほどのものだったかは不明である。谷口全平「南無根源！——松下幸之助の宗教観」（前掲、七二～三頁）と坂本慎一「明治・大正期の新佛教運動と松下幸之助——境野黄洋と高島米峰の思想を中心にして」（論叢松下幸之助）第三号、P.H.P総合研究所、一六頁）を参照。
- (58) 「明治・大正期の新佛教運動と松下幸之助」（前掲）、「高島米峰と

いことが大きな要因であると思われる。また、近年における新宗教研究の停滞も一つの理由かもしれない。

松下幸之助をめぐるラジオ」（前掲）、「戦前における友松圓諦の真理運動——高島米峰、松下幸之助との連関と共に」（「論叢松下幸之助」第五号、P.H.P.総合研究所、二〇〇六年）、「人間宣言」と「新しい人間観」に関する試論」（前掲）、「松下幸之助と高神覺昇の思想——西田幾多郎の哲学と共に」（「論叢松下幸之助」第八号、P.H.P.総合研究所、二〇〇七年）。

前掲「高島米峰と松下幸之助をめぐるラジオ」四〇頁。

前掲「明治・大正期の新仏教運動と松下幸之助」二六頁。
同前、二七頁。

同前、三四～五七頁。

高島のラジオ演説については、前掲「高島米峰と松下幸之助をめぐるラジオ」を参照。

前掲「明治・大正期の新仏教運動と松下幸之助」五八～六〇頁。

前掲「戦前における友松圓諦の真理運動」参照。

同前、六〇頁。

同前、七三頁。

戦後、友松圓諦は初期の「P.H.P.」誌にも何度も寄稿していた（同前、五五頁）。

前掲「戦前における友松圓諦の真理運動」七〇～四頁および七六～八〇頁。

坂本によると、この用語は、ウォルター・J・オングのいう「声の文化（orality）」「文字の文化（literacy）」に対する）に由来する（「声の文化と文字の文化」 藤原書店、一九九一年、原著一九八一年）。

前掲「戦前における友松圓諦の真理運動」八六～七頁。

これはとくに、近代仏教研究に光が当たり始めたのが相対的に最近のことと、新仏教運動や真理運動の研究がそれほど進んでいない

（参考文献）

- ・遊津猛「松下幸之助の人づかいの真髄」日本実業出版社、一九七七年
- ・岡本康雄「日立と松下（上）——日本経営の原型」中央公論社、一九七九年
- ・小原明「経営理念を実践に結びつける仕組み——松下電器の事例」「第一経大論集」第二八巻、第一経済大学、一九九八年、二七～六一頁
- ・オング、ウォルター・J「声の文化と文字の文化」（桜井直文ほか訳）藤原書店、一九九一年（英文原著一九八二年）
- ・コッター、ジョン・P「幸之助論——経営の神様」松下幸之助の物語（金井寿宏監訳、高橋啓訳）ダイヤモンド社、二〇〇八年（英文原著一九九七年）
- ・小松章「理念形成と経営公開——松下電器の株式会社化をめぐる客觀事情（一）」「論叢松下幸之助」第六号、P.H.P.総合研究所、二〇〇六年、二一～二八頁
- ・坂下昭宣「人を動かす——経営学からみた信長、秀吉、そして松下幸之助」P.H.P.研究所、一九九五年
- ・坂下昭宣「松下幸之助——人と事業」、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——松下幸之助の発想と戦略」P.H.P.研究所、一九九七年、一三一～三四頁
- ・坂下昭宣「経営理念と企業行動——松下経営文化体試論」「国民経済雑誌」第一七六巻第三号、神戸大学、一九九七年、三三一～四五頁
- ・坂下昭宣「天地自然の理にかなう経営」「松下幸之助研究」第二号、一九九八年、三二一～四〇頁
- ・坂本慎一「明治・大正期の新仏教運動と松下幸之助——境野黄洋と高島米峰の思想を中心とした」「論叢松下幸之助」第三号、P.H.P.総合研究所

- 所、二〇〇五年、二六〇八頁
- ・坂本慎一「高島米峰と松下幸之助をめぐるラジオ——昭和八年までを中心」『論叢 松下幸之助』第四号、P.H.P.総合研究所、二〇〇五年、三九〇六八頁
- ・坂本慎一「戦前における友松圓諦の真理運動——高島米峰、松下幸之助との連関と共に」『論叢 松下幸之助』第五号、P.H.P.総合研究所、二〇〇六年、五四〇九六頁
- ・坂本慎一「人間宣言」と「新しい人間観」に関する試論』『論叢 松下幸之助』第六号、P.H.P.総合研究所、二〇〇六年、六三〇七八頁
- ・坂本慎一「松下幸之助と高神覺昇の思想——西田幾多郎の哲学と共に」『論叢 松下幸之助』第八号、P.H.P.総合研究所、二〇〇七年、六〇〇八一頁
- ・作道洋太郎「松下幸之助が歩んだ時代」『松下幸之助研究』第一〇八号、P.H.P.総合研究所、一九九八〇一〇〇〇年
- ・佐藤悌二郎「松下幸之助成功への軌跡——その経営哲学の源流と形成過程を辿る」P.H.P.研究所、一九九七年
- ・武山泰雄「現代日本の経営者——その戦略と戦術」日本生産性本部、一九九一年
- ・武山泰雄「経営者の勘——決定的瞬間ににおける意思決定」光文社、一九九三年
- ・谷口全平「南無根源!——松下幸之助の宗教観」『論叢 松下幸之助』第二号、P.H.P.総合研究所、二〇〇四年、六七〇七八頁
- ・対馬路人ほか「新宗教における生命主義的救済観」「思想」第六六五号、岩波書店、一九七九年、九二〇一一五頁(宮家進ほか編「リーディングス 日本の社会学19 宗教」東京大学出版会、一九八六年、六八〇七九頁に再録)
- ・中牧弘允「むかし大名、いま会社——企業と宗教」淡交社、一九九二年
- ・中牧弘允「会社のカミ・ホトケ——経営と宗教の人類学」講談社、二〇〇六年
- ・野田一夫「松下幸之助——その人と事業」実業之日本社、一九六八年
- ・野田豊「日本の経営者」(第1集)野田経済社、一九六〇年
- ・P.H.P.総合研究所研究本部編『キーワードで読む松下幸之助ハンドブック』P.H.P.研究所、一九九九年
- ・福田和也「滴みちる刻きたれば——松下幸之助と日本資本主義の精神」第四部 P.H.P.研究所、二〇〇六年
- ・祝田学「歴史にみるビジネス・リーダーの条件——松下幸之助 水道哲学をめぐって」『研究紀要』第三七卷、岡崎女子短期大学、二〇〇四年、四五〇五六頁
- ・松下幸之助「P.H.P.のことば」P.H.P.研究所、一九七五年(初版一九五三年)
- ・松下幸之助「私の行き方考え方——わが半生の記録」P.H.P.研究所、一九八六年文庫版(初版一九五四年、甲鳥書林)
- ・松下幸之助「仕事の夢暮しの夢——成功を生む事業観」P.H.P.研究所、一九八六年文庫版(初版一九六〇年、実業之日本社)
- ・松下幸之助「指導者の条件——人心の妙味に思ひ」P.H.P.研究所、一九八九年文庫版(初版一九七五年、新装版二〇〇六年)
- ・松下幸之助「実践経営哲学」P.H.P.研究所、二〇〇一年文庫版(初版一九七八年)
- ・松下幸之助「リーダーを志す君へ——松下政経塾塾長講話録」P.H.P.研究所、一九九五年文庫版(原題「松下政経塾塾長講話録」一九八一年)
- ・松下幸之助「縁、この不思議なるもの——人生で出会った人々」P.H.P.研究所、一九九三年文庫版(原題「折々の記」一九八三年)
- ・松下幸之助「夢を育てる——私の履歴書」日本経済新聞社、二〇〇一年文庫版(初版一九八九年)

- ・松下幸之助「人間を考える——新しい人間観の提唱・真の人間道を求めて」P.H.P研究所、一九九五年文庫版（初版一九七二年）
- ・松下幸之助「物の見方 考え方」P.H.P研究所、一九八六年文庫版（初版一九六三年）。
- ・松下電器産業株式会社「創業三十五年史」松下電器産業株式会社、一九五三年
- ・松下電器産業株式会社「松下電器五十年の略史」松下電器産業株式会社、一九六八年
- ・宮本又郎「実践経営の中の『人間大事』」「松下幸之助研究」第六号、P.H.P総合研究所、二〇〇〇年、一四二—一頁
- ・山口清雄「重層構造文化の形成」「商経学叢」第四九巻、近畿大学、二〇〇三年、五〇五—二五頁
- ・渡部昇一「松下幸之助全研究・日本不倒翁の発想」学習研究社、一九八三年

（かわかみ・つねお P.H.P総合研究所経営理念研究本部松下理念
研究部主任研究員）

松下幸之助関連資料

一〇〇八年七月一日～十二月三十一日

- ◆ 松下幸之助の名前のみの掲載資料は割愛しています。
- ◆掲載資料には、社内限定、非売品など特殊なものも含まれています。
- ◆ 資料の閲覧については、編集室にて個々対応いたしますが、資料の性格によってはご要望に沿えないこともありますので、ご了承ください。

【書籍】

(編著)

- ◆ 松下幸之助述・PHP総合研究所編著「松下幸之助が直接語りかける人生で大切なこと」 PHP研究所、十一月発刊 (直話CD付き)
- ◆ 松下幸之助「道をひらく」「続・道をひらく」(中国語〈台湾〉版) 圓神出版社、十二月発刊
- (関連記事・記述を所収するもの)
- ◆ 江口克彦「江口克彦若さに贈る201のメッセージ」 PHP研究所、七月発刊
- ◆ 石田修大「日本経済新聞「私の履歴書」名語録」三笠書房、七月発刊
- ◆ ビジネス哲学研究会編著「心に響く名経営者の言葉」 PHP研究所、七月発刊
- ◆ 有森隆「創業家物語」講談社、七月発刊
- ◆ 別冊宝島編集部編「日本「創業者」列伝」宝島SUGOI文庫、八月発刊
- ◆ 竹内一正／ケニー・タケダ「さらば「松下」－誕生「バナソニック」－
- ◆ 佐藤綾子「なぜあの人は尊敬されるのか」中経出版、八月発刊
- ◆ 戸矢学「カリスマのつくり方——人の上に立つための変身メソッド」 PHP新書、九月発刊
- ◆ 大川隆法「リーダーに贈る「必勝の戦略」——人と組織を生かし、新しい価値を創造せよ」幸福の科学出版、九月発刊
- ◆ 経営哲学学会編「経営哲学の実践」文真堂、九月発刊
- ◆ 高橋荒太郎「語り継ぐ松下経営——名補佐役が語る若き人たちへの遺言」 PHP研究所、九月発刊
- ◆ ゴマブックス編集部「社長100人の「私の1冊」」ゴマブックス、九月発刊
- ◆ 21世紀占術学会編「しあわせ暦(2009年)」星野出版、九月発刊
- ◆ 小宮一慶「ビジネスマンのための「読書力」養成講座」ディスカヴァー・携書、九月発刊

◆「松下幸之助の夢」 ぱる出版、九月発刊

【商業雑誌】

◆大西宏「バナソニック底力の秘密」 実業之日本社、十月発刊

◆小学館辞典編集部編「場面別ことわざ・名言・四字熟語」 小学館、十月
発刊

◆上坂冬子「政治経済より人間力——松下政経塾は何をするところか」 P
H.P.研究所、十月発刊

◆湯谷昇羊「できませんでした」と云うな——オムロン創業者立石一真』 ダイ
ヤモンド社、十一月発刊

◆中井俊巳「子どもの「ふしごり」を伸ばすほめ言葉ブック」 P.H.P.研
究所、十一月発刊

◆木野親之「松下幸之助に学ぶ指導者の一念」 コスマ教育出版、十一月発刊

◆孔健「何のために『論語』を読むのか」 致知出版社、十一月発刊

◆中島岳志・北康利著「日本放送協会・日本放送出版協会編」 NHK知る
を楽しむ 私のごだわり人物伝 2008年12月～2009年1月 日
本放送出版協会、十二月発刊

◆飯田史彦「松下幸之助に学ぶ人生論——『経営の神様』が語る人生・天
命・宇宙」 P.H.P.研究所、十二月発刊

◆加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三・上野恭裕・吉村典久「取引制度か
ら読みとく 現代企業」 有斐閣アルマ、十二月発刊

◆竹内一正「ジョブズVS.松下幸之助——『言葉力』で人を動かす」 アスキ
ー新書、十二月発刊

◆長田貴仁「増補新版 バナソニックウェイ」 プレジデント社、十二月発刊

◆加藤靖慶「松下幸之助に学ぶつまの原理」 三恵社、十二月発刊

◆寺本義也「まねる力の劣化が日本企業を衰退させる」「日経ブンチャード」
七月号、日経BP社

◆「今、社長が読むべき4冊」 ジヨン・P・コッター著「幸之助論」「日
経ブンチャード」 七月号、日経BP社

◆ヘンリー・スコット=ストーカス「総力特集 平成皇室二十年の光と
影」 われらの天皇家、かくあれかし 知られざる科学への貢献」「諸君!」
七月号、文藝春秋

◆「特集 不撓不屈」「致知」 七月号、致知出版社

◆今野華都子「[致知]と私」「致知」 七月号、致知出版社

◆岡野宏「[致知隨想] 魅力ある顔」「致知」 七月号、致知出版社

◆田舞徳太郎「[気づきの人間学] 第一五八回 時局を読む力」「致知」 七
月号、致知出版社

◆「佐野社長と社員一丸で三洋電機を『再建』に前進させた秘密兵器」「月
刊テレミス」 七月号、テレミス

◆山崎泰「[ビジネス・マネー羅針盤] vol.10 「無税国家」は夢物語か」
「[ファイナンシャルジャパン」 七月号、ナレッジフォア
に当選——世間は良識をもつてくる」「P.H.P.」 七月号、P.H.P.研究所
◆「[松下幸之助初めに思いありき]」革新とは、時代変化に応じ経営理念を
生かすこと」 「PHP Business Review」 七・八月号、P.H.P.研究所

◆江口克彦「[松下幸之助哲学「松翁論語」を読む]」 32 反省に基づいて行
動すれば失敗は成功の基となる」「PHP Business Review」 七・八月号、
P.H.P.研究所

- ◆「(P.H.P.経営者友の会インフォメーション) 福井P.H.P.経営研究会会長・髭内康行「自分にやるべきを精一杯がんばりたいー!」」[PHP Business Review] 七・八月号、P.H.P.研究所
- ◆「真々庵の因縁」[PHP Business Review] 七・八月号、P.H.P.研究所
- ◆「(ひと劇場) 千本桜生氏「イー・アクセス会長」「安定捨て一度起業に挑む」」[日経ビジネス] 七月七日号、日経BP社
- ◆「(ゆかばな仲間) JECO 今こそ中小活力への金」[財界] 七月八日号、財界研究所
- ◆梶山寿子「**『儲かる数字』大図鑑**」 フエルミ推定、黄金比……億万長者が「愛した数式」[10]「アレジアント」七月十四日号、アレジアント社
- ◆大前研一「**IT経営戦略特集** ITで『營業』はここまで変わる、変えられる」 営業、経営戦略におけるITシステムの有効活用は会社をゼロベースでつくり直す覚悟から」[アレジアント] 七月十四日号、アレジアント社
- ◆「**特集 アフターサービス花形大作戦**」だから強い上位企業 花形部門「ようこそ」「日経ビジネス」七月二十八日号、日経BP社
- ◆「**特集 アフターサービス花形大作戦**」最強松下は止まらない」「日経ビジネス」七月二十八日号、日経BP社
- ◆山田正和「**特集 世襲の研究**」バブル崩壊で死屍累々 失脚した御曹司たち」[BOSS] 八月号、経営塾
- ◆「**特集 世襲の研究**」「**経営の神様**」が思い描いた「君臨すれば」とも統治せよ」[BOSS] 八月号、経営塾
- ◆針木康雄「**針木ノート 私が見た昭和・平成の名社長たち**」第十四回
- ◆ダイエー創業者 中内功「**BOSS**」八月号、経営塾
- ◆米長邦雄V.S高坂節三V.S屋山太郎「うきはじめた東京都教育界のサヨクゾン」「諸君!」八月号、文藝春秋
- ◆矢部廣重「**新連載 社長の先見眼**」IT時代の人育て名人① ノウハウ資産マネジメント」「致知」八月号、致知出版社
- ◆「木鶲クラブ通信」「**総理輩出**」どうか財團は財政難色あせ始めた松下政経塾ブランド」「エルネオス」八月号、エルネオス出版社
- ◆「**特集 生野ウエスト**」「生野・この縁つながり歴史講座 近現代編」郷土史家古書・あじる書林店主 足代健二郎「猪飼野は永遠不滅、多生の縁。」「大阪人」八月号、大阪市都市工学情報センター
- ◆中村彰彦「**杉並師範館**」探訪記」「Voice」八月号、P.H.P.研究所
- ◆佐藤悌一郎「**松下幸之助の歩んだ道・学んだこと**」十九 真空管の販売を中止——出處進退の大切さ」「P.H.P.」八月号、P.H.P.研究所
- ◆「**特集 稼ぎ頭の勉強法落ち**」「**ほれの勉強法**」「どの本&著者が一番役立つか」ランキング147」「アレジアント」八月四日号、アレジアント社
- ◆牛尾尾朗「**ずぶひつ**」トップの振る舞い」「財界」八月五日号、財界研究所
- ◆「**編集後記**」「財界」八月五日号、財界研究所
- ◆大河原通「王様の仕立て屋・サルト・ファニーネー」「スーパージャンプ」八月十三日号、集英社
- ◆中村邦夫「**特別企画 日本の師弟89人**」創業者と同行二人」「文藝春秋」九月号、文藝春秋
- ◆「**リキュメント企画・第二部**」連載第一回 創友会とともに(上) 世

- ◆界が見た眞実池田大作の軌跡」[潮] 九月号、潮出版社
- ◆田舞徳太郎「〈氣づきの人間学〉最終回 縁ありて花ひらめ 感ありて実を結ぶ」[致知] 九月号、致知出版社
- ◆「木鶴クラブ通信」[致知] 九月号、致知出版社
- ◆佐藤悌一郎「〈松下幸之助の歩んだ道・学んだこと〉二十 友人ととの共同経営に失敗——あやまちを認める」[PHP] 九月号、PHP研究所
- ◆PHP総合研究所研究本部「〈松下幸之助 人生後半を生きる言葉〉一夢ほどすばらしいものはない」[ほんとうの時代] 九月号、PHP研究所
- ◆「〈松下幸之助 初めに思ふありき〉改革時に理念忘れず」[PHP Business Review] 九・十月号、PHP研究所
- ◆江口克彦「〈松下幸之助哲学 松翁論語〉を読む」33 現状に甘んじない姿勢が、成長をもたらす」[PHP Business Review] 九・十月号、PHP研究所
- ◆「真々庵の四季」[PHP Business Review] 九・十月号、PHP研究所
- ◆「(リーダー創造) 賢人の警鐘 大競争時代のリーダーとは ジョン・コッター「米ハーバード大学経営大学院名誉教授」「偉大なリーダーは危機の中で創られる」」[日経ビジネスマネジメント] Vol.3 日経BP社、九月発行
- ◆「PHP Business Review 特別版 松下幸之助商ひの心—商人たるの観念を忘れや」 PHP研究所、九月発行
- ◆岩松良彦・東野耕一郎・鈴木壮治・茅野信行「〈緊急座談会〉今こそ、倫理を基軸に「日本発」の資本主義を打ち出すべし」[財界] 九月九日号、財界研究所
- ◆「〈特集 パナソニックの野望〉大坪文雄・松下電器産業社長「世界の立派な会社」と」[日経ビジネス] 九月十五日号、日経BP社
- ◆「新連載「名経営者」を読む」松下幸之助「日経ベンチャーアイ」十月号、日経BP社
- ◆「〈特集 松下電器「革命前夜」〉直撃インタビュー 大坪文雄・松下電器産業社長に聞く「創業者・松下幸之助も社名変更を考えていた」」[BOSS] 十月号、経営塾
- ◆「〈特集 松下電器「革命前夜」〉中村会長が耕し、大坪社長が種を蒔く「松下大革命」」[BOSS] 十月号、経営塾
- ◆永井隆「〈特集 松下電器「革命前夜」〉「街の電器屋」のシンボル“ナショナル”が消える日」[BOSS] 十月号、経営塾
- ◆「〈特集 松下電器「革命前夜」〉社名が変わつても不変 松下の「経営理念」って何?」[BOSS] 十月号、経営塾
- ◆日比孝吉V.S.村上和雄「〈生命のメッシュージ〉 第五回 悪しきことが良き芽となり良き」とが悪しき芽となる」[致知] 十月号、致知出版社
- ◆勝見明「〈総力特集「ストレス・ゼロ」の仕事術〉カリスマ経営者のストレス・マネジメント術⁶ 松下電器産業会長・中村邦夫「ロールモデルになりきつてみるー」」[THE21] 十月号、PHP研究所
- ◆佐藤悌一郎「〈松下幸之助の歩んだ道・学んだこと〉二十一 住友銀行と取引を開始——信用を追求する」[PHP] 十月号、PHP研究所
- ◆PHP総合研究所研究本部「〈松下幸之助 人生後半を生きる言葉〉二 青春とは心の若さである」[ほんとうの時代] 十月号、PHP研究所
- ◆「脳教育者に聞く「健康歩行法」 国際脳教育協会会長・李承憲「ジャンセンウォーキングが脳と体を若くする」」[ほんとうの時代] 十月号、PHP研究所

- ◆【「ニッポン社名クイズ」バナソニック編】「ピックコマックオリジナル」
十月一・十日号、小学館
- ◆【特集 跳進する関西経済圏の底力】スポーツや音楽などの文化に企業
経営は負けている! 「狙った獲物ははずさない」川西勝三・大和製衡社
長の「文化たる生活」「財界」十月一・十一日号、財界研究所
- ◆【NEWS REPORT】「松下」からバナソニックへ、大坪文雄社長の問わ
れる真価」「経済界」十月一・十八日号、経済界
- ◆【編集部から】「経済界」十月一・十八日号、経済界
- ◆【超保存版 マジで泣ける「人生訓」クラシック】「SPA!」十月一・十八日
号、扶桑社
- ◆【(FACE ザ・経営者) サイボウズ社長・青野慶久「パソコンおたく
のクールな社長がチームワークに目覚め、熱血社長に変わった理由」】
「日経ベンチャー」十一月号、日経BP社
- ◆【特集2 社長力を磨く手帳の中身】三州製薬社長・齊之平伸一「発想
を次々と引き出し、優先順位を決めて実現」「日経ベンチャー」十一月
号、日経BP社
- ◆【(名経営者) を読む】② 本田宗一郎」「日経ベンチャー」十一月号、
日経BP社
- ◆【(特集 ボスの読書術) 私の読書術】日本IBM相談役・椎名武雄
「外資系トップの職業病? 手に取る本は「世界の中の日本」「BOSS」
十一月号、経営塾
- ◆【(キーパーソン) ピクターとケンウッドの統合でじょんと始まる業界再
編劇】「BOSS」十一月号、経営塾
- ◆【「致知」創刊三十周年記念大会報告】開会挨拶 致知出版社社長・藤
尾秀昭 「『致知』とひう小さな苗木を大木に」「致知」十一月号、致知
出版社
- ◆佐久間昇二「[致知]と私」「致知」十一月号、致知出版社
- ◆中村邦夫VS北原利「松下幸之助の理念を貫く——経営危機を突破した
「衆知」の力」「Voice」十一月号、PHP研究所
- ◆井戸敏三「道州制に代えて広域連合を提案する」「Voice」十一月号、P
HP研究所
- ◆佐藤悌二郎「(松下幸之助の歩んだ道・学んだり)」二十一 角型ランプ
を発売する——確信の上に立った説得」「PHP」十一月号、PHP研
究所
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部「(松下幸之助 人生後半を生きる言葉) 三
縁ある」とに感謝と喜びを」「ほんとうの時代」十一月号、PHP研究所
- ◆「(松下幸之助 初めに思いありき) 規模に価値を認めず」「PHP Business
Review」十一・十一月号、PHP研究所
- ◆江口克彦「(松下幸之助哲学「松翁論語」を読む) 34 正しく考え方があ
れば、後継者は必ず現れる」「PHP Business Review」十一・十一月号、
PHP研究所
- ◆【(P.H.P.経営者友の会インフォメーション)】京都PHP経営を学ぶ会副
会長・仲田紀美代「『信念を持って誠実に事を進める』経営を目指す」「
【PHP Business Review】十一・十一月号、PHP研究所
- ◆「真々庵の四季」「PHP Business Review」十一・十一月号、PHP研究所
- ◆渡邊祐介「(保存版「P.H.P.」ベスト・セレクション しまを、生きる)
〔松下幸之助の生き方〕人生は生きた芝居——主役として自分のドラマ
を演じよう」「PHP」十一月臨時増刊号 PHP研究所、十一月発刊

- ◆「特別企画 恐慌突破」識者に聞く 一橋大学大学院国際企業戦略研究科名誉教授・野中郁次郎氏「社会との“共通善”こそ永続企業の必須条件」[日経ビジネス]十一月十七日号、日経B.P.社
- ◆渡邊裕晃「いまだから知りたい ネット広告の基礎知識」[経営者会報]十二月号、日本実業出版社
- ◆清丸恵三郎「ヒューマン・ウォッチング」第45回 太陽電池に重点投資雇用を守つた 三洋電機・井植薰」[経営者会報]十二月号、日本実業出版社
- ◆針木康雄「針木ノート 私が見た昭和・平成の名社長たち」第十八回 ソニー創業者 盛田昭夫」[BOSS]十一月号、経営塾
- ◆門園富美子「致知隨想 人の喜ぶ顔が見たい」[致知]十二月号、致知出版社
- ◆日比孝吉▽S村上和雄「生命のメッセージ」第六回 なつてくのが天の理 播いた種はみな生える」[致知]十二月号、致知出版社
- ◆「(この人に訊く)四十三 P.H.P.総合研究所代表取締役社長・江口克彦「地域主導型道州制」が眞の民主主義を開く」[月刊カレント]十一月号、潮流社
- ◆江口克彦「色紙に書く座右の銘」「生即死」[月刊武道]十一月号、日本武道館
- ◆「編集後記」[月刊武道]十一月号、日本武道館
- ◆若田部昌澄▽S北康利▽S古川元久「特集 金融危機を突破する法」「次代を考える東京座会」有志鼎談 中小企業を救う妙手」[Voice]十一月号、P.H.P.研究所
- ◆本間正人▽S菅野覚明「話題のテーマに賛否両論!」コーチング」[Voice]十一月号、P.H.P.研究所
- ◆佐藤悌二郎「松下幸之助の歩んだ道・学んだ」と》二十三 初めて新聞に広告を出す——宣伝の意味」[P.H.P.]十二月号、P.H.P.研究所
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部「松下幸之助 人生後半を生きる言葉」四健健康は気持ちから」「ほんとうの時代」十二月号、P.H.P.研究所マネジメント Vol.4' 日経B.P.社、十二月発行
- ◆大前研一「K[ビジネス新大陸]」の歩き方》第一九三回 バナソニックの「洋電機買収」で成否の鍵を握る松下幸之助流「M&Aの三原則」「週刊ボスト」十二月十二日号、小学館
- ◆山藤章一郎・本誌取材班「ニユースを見に行く」「現場の磁力」》第一一二回「大阪・守口市」バナソニック、三洋電機を買収 松下幸之助と井植歲男「電池」という錦の御旗」[週刊ボスト]十二月十二日号、小学館
- ◆街風降雄「特集 心が熱くなる」「仕事人」ドラマ30》一生忘れられない「燃える経営者」列伝 バナソニック会長・中村邦夫」「ブレジデント」十二月二十九日号、ブレジデント社
- ◆「特集 心が熱くなる」「仕事人」ドラマ30」「日本の熱血社員」が見た地獄、掘んだ希望 P.A.R.T.①どんな困難にも「なせば成る」でやり抜く「バナソニック・中島幸男」「ブレジデント」十二月二十九日号、ブレジデント社
- ◆大前研一「特集 心が熱くなる」「仕事人」ドラマ30」「特別寄稿」大前研一の日本人論」「ブレジデント」十二月二十九日号、ブレジデント社

◆長田貴仁「沸騰！『関西維新』の経済学」『アレジデント』十二月二十九日号、フレジデント社

◆【P.H.P友の会文庫⑥】P.H.Pの夢 P.H.P友の会の未来（冊子）、全国P.H.P友の会、七月発行

◆【すなお】一九四号（機関誌）、全国P.H.P友の会「すなお」編集室、七月発行

【企画刊行物】

◆神尾健三「非凡なる凡人 私のなかの松下幸之助」第四回 アメリカ行きの切符』『O plus E』七月号（業界誌）、アドコム・メディア

◆三善貞司「〈おおさか人物百科〉なにわの企業家① 松下幸之助(1)」「サ・おおさか」七月号（フリーベーバー）、コミニティ企画

◆P.H.P総合研究所研究本部「商いのこころ」創業90周年記念シリーズ企画 経営幹部に贈る「経営のコツ」② 儲けを認めていただく「あなたの街のでんきやさん」七月号（販売店向け情報WEBサイト）、バナソニ

ックコンシューマーマーケティング

◆P.H.P総合研究所研究本部「商いのこころ」創業90周年記念シリーズ企画 今月の書「素直」「あなたの街のでんきやさん」七月号（販売店向け情報WEBサイト）、バナソニックコンシューマーマーケティング

◆松下正幸VS坂吉伸「知事対談」松下幸之助が伝えた人づくりの心」「和 nagomi」Vol.6（広報誌）、和歌山県、七月発行

◆「平成二十年五月例会」P.H.P総合研究所代表取締役社長・江口克彦氏「地域主権型道州制～日本の新しい“国のかたち”～」「北海道経済同友会」第四〇五号（機関誌）、北海道経済同友会、七月発行

◆赤嶺育雄・白石愛一郎「特集 感動開発」第一章 お客様と企業それぞれの「感動」の要件とは【特集寄稿論文】お掃除ロボットからエアロボヘ「新経営研究」VOL.47（社内誌）、松下電器産業「新経営研究」編集委員会、七月発行

◆【P.H.P友の会文庫⑥】P.H.Pの夢 P.H.P友の会の未来（冊子）、全国P.H.P友の会、七月発行

◆【すなお】一九四号（機関誌）、全国P.H.P友の会「すなお」編集室、七月発行

◆P.H.P総合研究所研究本部「**「仕事の知恵・商いの極意」**第13号 衆知を集め」「オマカセ・ネット」（工務店向け情報WEBサイト）、松下電工、七月発行

◆坂本慎一「**「松下幸之助に学ぶ成功塾「論語」と松下幸之助」**第二十六回 あえて辞退する「ビデオアーカイブズプラス」（会員制WEBサイト）、P.H.P研究所、七月発行

◆神尾健三「**「非凡なる凡人 私のなかの松下幸之助」**第五回 技術提携への旅」『O plus E』八月号（業界誌）、アドコム・メディア

◆三善貞司「**〈おおさか人物百科〉なにわの企業家① 松下幸之助(2)」「サ・おおさか**」八月号（フリーベーバー）、コミニティ企画

◆【POST BOX】「**おおさか人物百科**」さすが幸之助は双葉より芳し」「サ・おおさか」八月号（フリーベーバー）、コミニティ企画

◆P.H.P総合研究所研究本部「**「商いのこころ」**創業90周年記念シリーズ企画 若き社員に贈る「プロを目指す生き方」② あなたの働きはいかが」「あなたの街のでんきやさん」八月号（販売店向け情報WEBサイト）、バナソニックコンシューマーマーケティング

◆P.H.P総合研究所研究本部「**「商いのこころ」**創業90周年記念シリーズ企画 今月の書「商道」「あなたの街のでんきやさん」八月号（販売店向け情報WEBサイト）、バナソニックコンシューマーマーケティング

◆大平浩二「**経営哲学を考える—その形成のカタチ**」「**経営哲学**」第5巻

- 1号 (機関誌)、経営哲学学会、八月発行
- ◆厚東偉介「実践力についての一試論」【経営哲学】第5巻1号 (機関誌)、経営哲学学会、八月発行
- ◆【全国明徳会大会記念文集 商いの感動と事業拡大へのわが人生】(冊子)、松下電器産業コンシューマーマーケティング本部／松下流通研修所／松下幸之助商学院、八月発行
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部 「**『仕事の知恵・商いの極意』**」第14号 紙一枚 の差」【オマカセ・ネット】(工務店向け情報WEBサイト)、松下電工、八月発行
- ◆合田洋行「**『明日の君たちに伝えたい』** 素直な心を持った人生の達人」[研究ネット通信 道は無限] 第百四号 (社内向けWEBサイト)、P.H.P.総合研究所研究本部、八月発行
- ◆坂本慎一「**『松下幸之助に学ぶ成功塾「論語」と松下幸之助』**」第二十七回 一を聞いて十を知る」【ビデオアーカイブズプラス】(会員制WEBサイト)、P.H.P.研究所、八月発行
- ◆神尾健三「**『非凡なる凡人 私のなかの松下幸之助』**」第六回 アイントホーヘンの戦い」【O plus E】九月号 (業界誌)、アドコム・メディア
- ◆【**『俱楽部だより』** 大盛況だった作家北康利氏の特別講演会】中央電気俱楽部月報】九月号 (機関誌)、中央電気俱楽部
- ◆【**『創業者に学ぶ経営理念』** 第五回 お客様第一】【PaN】九月号 (社内誌)、松下電器産業コーポレートコミュニケーション本部
- ◆三善貞司「**『おおさか人物百科』** なにわの企業家① 松下幸之助(3)」「**『ザ・おおさか』** 九月号 (フリーペーパー)、コミュニティ企画
- ◆【**『POST BOX』**「**『おおさか人物百科』** 第2、第3の松下幸之助を】『ザ・おおさか』九月号 (フリーペーパー)、コミュニティ企画
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部「**『商いのこころ』** 創業90周年記念シリーズ企画 経営幹部に贈る「**『経営のコツ』**」③「**『商売にも説得力』**」「**『あなたの街のでんきやさん』**」九月号 (販売店向け情報WEBサイト)、バナソニックコンシューマーマーケティング
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部「**『商いのこころ』** 創業90周年記念シリーズ企画 今月の書「**『心』**」「**『あなたの街のでんきやさん』**」九月号 (販売店向け情報WEBサイト)、バナソニックコンシューマーマーケティング
- ◆【**『七月例会講演要旨』** P.H.P.総合研究所代表取締役社長・江口克彦氏「**『地域主権型道州制について』**」「**『経済同友会情報 経済関係資料(6)』**」(機関誌)、鹿児島経済同友会、九月発行
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部「**『仕事の知恵・商いの極意』**」第15号 再び開業する気持ちで」【オマカセ・ネット】(工務店向け情報WEBサイト)、松下電工、九月発行
- ◆坂本慎一「**『松下幸之助に学ぶ成功塾「論語」と松下幸之助』**」第二十八回 恭敬とは何か」【ビデオアーカイブズプラス】(会員制WEBサイト)、P.H.P.研究所、九月発行
- ◆神尾健三VS吉住恵一「**『私の発言特別編—テクノkenzoのハイテク対談—』**」大賢は大愚に似る」【O plus E】十月号 (業界誌)、アドコム・メディア
- ◆神尾健三「**『非凡なる凡人 私のなかの松下幸之助』**」第七回 若き日の松下幸之助」【O plus E】十月号 (業界誌)、アドコム・メディア
- ◆【**『トップインタビュー』** 山形バナソニック取締役社長・清野伸昭氏「地城密着、市場密着に努める」】「月刊ストロンクショップ」十月号 (業界誌)

誌)、ストロンクショップ社

◆[STRONG STREET] バナソニック代表取締役社長・大坪文雄さん

「松下の大坪として最後の挨拶になります」[月刊ストロンクショップ]

十月号(業界誌)、ストロンクショップ社

◆高橋正人「二言」[月刊ティグレ]十月号(機関誌)、ティグレ社

◆江口克彦VS高橋正人「特別対談」「経営の神様」は信長型、秀吉型、

家康型と進化した」[月刊ティグレ]十月号(機関誌)、ティグレ社

◆[特別講演会]作家／中央大学専門職大学院国際会計研究科客員教授・

北原利氏「同行二人 松下幸之助と歩む旅」[中央電気俱楽部月報]十

月号(機関誌)、中央電気俱楽部

◆[「グンゼ社員が行く! 他社見聞録】① 松下資料館」[GUNZE]十

月号(社内誌)、グンゼ

◆[特集 発進! グローバル・バナソニック] 大坪社長インタビュー」

[pana] 十月号(社内誌)、バナソニックコーポレートコミュニケーション本部

◆[特集 発進! グローバル・バナソニック] 中国・北東アジア本部本部

長 城坂俊郎さん「『強い商品』でNo.1を実現」[pana]十月号(社

内誌)、バナソニックコーポレートコミュニケーション本部

◆[特集 発進! グローバル・バナソニック] 取締役副社長 牛丸俊三さん「強い商品の連打で世界の期待に応えよう」[pana]十月号(社内誌)、

バナソニックコーポレートコミュニケーション本部

◆三善貞司「おおさか人物百科」なにわの企業家① 松下幸之助(4)

「ザ・おおさか」十月号(フリーペーパー)、コミニティ企画

◆[POST BOX]「おおさか人物百科」幸之助さんの創業理念、今も

「ザ・おおさか」十月号(フリーペーパー)、コミニティ企画

◆P.H.P.総合研究所研究本部「(商いのこころ)創業90周年記念シリーズ企

画 若き社員に贈る「プロを目指す生き方」③あなたは仕事のプロである」「あなたの街でのんぎやさん」十月号(販売店向け情報WEBサイト)、バナソニック「コンシューマーケティング

◆P.H.P.総合研究所研究本部「(商いのこころ)創業90周年記念シリーズ企画 今月の書「魁」「あなたの街でのんぎやさん」十月号(販売店向け情報WEBサイト)、バナソニック「コンシューマーケティング

◆江口克彦「特集 リーダーの役割—あらきとうりょうの役割—」夢と方針を語り続けてこそリーダー」「あらきとうりょう」二三三三号(機関誌)、天理教青年会本部、十月発行

◆矢野一郎「トップメッセージ」現代考」「ふくわ vol.80(機関誌)、楽和会、十月発行

◆「バナソニックミュージアム 松下幸之助歴史館」(パンフレット)、バナソニック松下幸之助歴史館、十月発行

◆原田雅俊「設立七十周年を迎えて」「けんぱニュース」No.614(機関誌)、バナソニック健康保険組合、十月発行

◆「バナソニック松下幸之助創業者の健康観を辿る」第二回 健康の原理とその意義」「けんぱニュース」No.614(機関誌)、バナソニック健康保険組合、十月発行

◆「江口克彦先生を囲んで/第3回開催 道州制シンポジウム」「州都広島ニュース」第四号(機関紙)、州都広島を実現する会、十月発行

◆「(特集 「横断力」で成長を加速する)」「第一章 横断力の發揮を加速させる強い組織を構築する」一橋大学大学院商学研究科教授・沼上幹さん

- 【横断力で次の成長、次の利益の種を生み出せ】「新経営研究」VOL.48
（社内誌）、バナソニック「新経営研究」編集委員会、十月発行
- ◆【P.H.P.思いやり運動】（冊子）、全国P.H.P.友の会／P.H.P.思いやり運動事務局、十月発行
- ◆【第一十七回P.H.P.友の会全国大会 関西大会in大阪 記念編集「わだしの夢宣言」】（冊子）、第二十七回P.H.P.友の会全国大会・関西大会in大阪実行委員会、十月発行
- ◆【すなお】一九五号（機関誌）、全国P.H.P.友の会「すなお」編集室、十月発行
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部「仕事の知恵・商いの極意」第16号 一商人タルノ観念ヲ忘レス」「オマカセ・ネット」（工務店向け情報WEBサイト）、バナソニック電工、十月発行
- ◆坂本慎一「（松下幸之助に学ぶ成功塾「禮賀」と松下幸之助）第二十九回 亂世における處世術」「シナオーカイナズアラス」（会員制WEBサイト）、P.H.P.研究所、十月発行
- ◆神尾健三「（非凡なる凡人 私のなかの松下幸之助）第八回 家電事始め」[O plus E]十一月号（業界誌）、アドコム・メディア
- ◆「平成二十年十月例会講演要旨」道州制ビジョン懇談会座長・江口克彦氏（P.H.P.総合研究所社長）「地域主権型道州制」「仙台経済同友会会報」十一月号（機関誌）、仙台経済同友会
- ◆江口克彦VS高橋正人「特別対談」浮利を追わずは松下経営道の原点」[月刊ティグレ]十一月号（機関誌）、ティグレ社
- ◆【松下幸之助に学ぶ「仕事の知恵・商いの極意」】第一回 再び開業する気持ちで」「バナソニック電工友の会Watch!】十一月号（機関誌）、バ
- ナソニック電工
- ◆【創業者に学ぶ経営理念】第六回 プラハニア「pana」十一月号（社内誌）、バナソニッククローバーレーベルマニケーション本部
- ◆三善貿易「おおさか人物百科」なにわの企業家① 松下幸之助(5)」「伊・おおさか】十一月号（フリーペーパー）、ロミヨンティ企画
- ◆【POST BOX】「なにわの企業家、松下幸之助」社名変われど、原点は不变」「伊・おおさか】十一月号（フリーペーパー）、ロミヨンティ企画
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部「（商いの）」創業90周年記念シリーズ企画 経営幹部に贈る「経営のココ」④ 命をかける真剣さ」「あなたの街のやんきやさん】十一月号（販売店向け情報WEBサイト）、バナソニックコマーシャーマーマーケティング
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部「（商いの）」創業90周年記念シリーズ企画 今月の書「心意気」「あなたの街のやんきやさん】十一月号（販売店向け情報WEBサイト）、バナソニックコマーシャーマーマーケティング
- ◆「企業家の鑑」（冊子）、大阪商工会議所／大阪企業家ミュージアム、十一月発行
- ◆渡邊祐介「【研究ノート】『哲学する、姿勢』——ドラッカーと松下幸之助に学ぶところ」「【ドラッカー学会年報Vol.2】文明とマネジメント」（機関誌）、ドラッカー学会、十一月発行
- ◆田嶽徳太郎「【研究ノート】ドラッカー思想と中小企業経営」「【ドラッカーニュース】」（機関誌）、ドラッカー学会、十一月発行
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部「（仕事の知恵・商いの極意）第17号 発想の

転換」「オマカセ・ネット」(工務店向け情報WEBサイト)、バナソニック電工、十一月発行

◆坂本慎一「**〔松下幸之助に学ぶ成功塾「論語」と松下幸之助〕**第三十回

善には善の報いがあるか」「ビデオーカイブズプラス」(会員制WEBサイト)、P.H.P.研究所、十一月発行

◆神尾健三「**〔非凡なる凡人 私のなかの松下幸之助〕**第九回 明るいナショナル」「O plus E」十二月号(業界誌)、アドコム・メディア

◆坂本慎一「**〔特集 次の日本を考える〕**松下幸之助が語る政治家像」「光明」十二月号(機関誌)、公明党機関紙委員会

◆「**〔創業者に学ぶ経営理念〕**第七回 デザイン」「pana」十二月号(社内誌)、パナソニックホールディングスコミュニケーション本部

◆三善貞司「**〔おおさか人物百科〕**なにわの企業家① 松下幸之助(6)」「サ・おおさか」十二月号(フリー・ペーパー)、コミュニケーション企画

◆「**〔P.O.S.T BOX〕**「おおさか人物百科」社員思いの幸之助に感動」『サ・おおさか』十二月号(フリー・ペーパー)、コミュニケーション企画

◆P.H.P.総合研究所研究本部「**〔商いのこころ〕**創業90周年記念シリーズ企画 若き社員に贈る「プロを目指す生き方」④ お山の大将」「あなたの街のでんきやさん」十二月号(販売店向け情報WEBサイト)、パナソニックコンシューマーケティング

◆P.H.P.総合研究所研究本部「**〔商いのこころ〕**創業90周年記念シリーズ企画 今月の書「努力」「あなたの街のでんきやさん」十二月号(販売店向け情報WEBサイト)、パナソニックコンシューマーケティング

◆「**〔日本の良さを取り戻そう〕**中国人と松下幸之助」「世直しかわら版」第四七号(機関誌)、世直しネットクラブ、十一月発行

◆「**〔開催の趣旨〕**(P.H.P.総合研究所社長・江口克彦)」「[第27回 P.H.P.シンポジウム議事録] 20年後の日本はこうなる」(冊子)、P.H.P.総合研究所、十一月発行

◆P.H.P.総合研究所研究本部「**〔仕事の知恵・商いの極意〕**第18号 経営のコツこなりと気づいた価値は百万両」「オマカセ・ネット」(工務店向け情報WEBサイト)、パナソニック電工、十二月発行

◆坂本慎一「**〔松下幸之助に学ぶ成功塾「論語」と松下幸之助〕**第三十一回 美名を売る行為」「ビデオーカイブズプラス」(会員制WEBサイト)、P.H.P.研究所、十二月発行

【新聞】

◆「**〔Panasonic 鄭愁を超えて 第一部「世界へ」の決断〕**⑤ 創業の原点への回帰 幸之助の理念汲み実践」七月一日、毎日新聞

◆「**〔松下の照明 世界へ 欧州に「白物」生産拠点も〕**七月四日、産経新聞

◆「**〔元気宣言〕**町田阪神本通商店会(大阪市福島区)会長 松本好弘さん「松下」創業の地で阿波おどり」七月十日、産経新聞

◆「**〔広告企画〕**時代の風を活字メディアで読む(撰南大学・日経連携講座) 講師 松下電器産業株式会社理事全社特別プロジェクトリーダー 小西ゆかり氏「ワーク・ライフ・バランスと企業の社会貢献」

七月十五日、日本経済新聞

◆「**〔松下電器・松下电工 社章と社歌統一〕**七月十九日、産経新聞

◆「**〔社章も統一 松下グループ〕**七月十九日、大阪日日新聞

◆「**〔パナソニック 社歌を統一〕**八月四日、毎日新聞夕刊

◆高畠敬一「**〔潔潔〕**経営理念・新技術の確かな経営者を育てよう」八月五

- ◆「**〈補助線〉分権の受け皿を読み解く 広域連合財源提示を**」八月十七日、
朝日新聞
- ◆「**〈日経フォーラム世界経営者会議〉松下電器産業・大坪文雄社長 [第2
の創業、世界へ]**」九月一日、日本経済新聞
- ◆「**〈バナソニック 松下の伝統 [朝会] 繙承 幸之助氏の精神唱和徹底図
る〉**」九月四日、産経新聞
- ◆「**〈中外時評〉世界一の企業を目指せ 社名変える松下の挑戦**」九月十四
日、日本経済新聞
- ◆「**〈バナソニックに全社員の汗結集〉松下社長、ブランド統一で**」九月十
七日、日本経済新聞
- ◆「**〈松下、白物家電新製品を発表 家丸〉とバナソニック**」九月十七日、産
経新聞
- ◆「**〈バナソニック始動〉① 松下、第2の創業へ 総力戦で出遅れ挽回**」
九月二十六日、日本経済新聞
- ◆「**〈離陸「バナソニック」へ〉① 松下、家族から世界へ [社会の公器] 創
業理念残す**」九月二十六日、朝日新聞
- ◆「**〈誕生Panasonic〉(上) 理念、技術融合へ全力**」九月二十六日、読売新
聞
- ◆「**〈松下電器 1日からバナソニックに ブランド力高め世界へ〉**」九月二十一
日、京都新聞
- ◆「**〈1日から松下電器社名変更 国内基盤固め世界へ〉**」九月二十六日、大阪
日日新聞
- ◆「**〈〈離陸「バナソニック」へ〉② 販売店育む [商道修行]**」九月二十七日、
朝日新聞
- ◆「**〈Panasonic 那愁を超えて 第2部 号砲前夜の現場〉(下) 新製品開発
壁 崩して技術結集**」九月二十七日、毎日新聞
- ◆「**〈〔松下〕を超えて Panasonic誕生〉① 創業者の真意 國際競争で連れ
は致命傷**」九月二十八日、産経新聞
- ◆「**〈朝日・大学パートナーズシンボジウム 「異端がひらく未来―大阪近代
化の幕開けと福沢諭吉―」 優人生んだ民の町**」九月二十九日、朝日新聞
- ◆「**〈離陸「バナソニック」へ〉③ 脱「マネシタ」市場開拓**」九月三十日、
朝日新聞
- ◆「**〈〔松下〕を超えて Panasonic誕生〉③ イタコナ活動 情報や人脈社
内で共有**」九月三十日、産経新聞
- ◆「**〈吉岡利固「大阪発ザ・論点〉すべてにリーダー不在の日本**」九月三十
日、大阪日日新聞
- ◆「**〈松下きょうから「バナソニック」〉十月一日、日本経済新聞**
- ◆「**〈昭和の記憶そのもの〉「経営哲学不变」さよならナショナル**」十月一日、
読売新聞
- ◆「**〈バナソニック誕生 社長「すべてを結集しよう」〉十月一日、産経新聞
夕刊**
- ◆「**〈バナソニック船出〉十月一日、毎日新聞夕刊**
- ◆「**〈〈離陸「バナソニック」へ〉④ 総合力勝負へ事業再編〉十月一日、朝
日新聞**
- ◆「**〈バナソニック船出 ブランド向上正念場〉十月一日、毎日新聞**
- ◆「**〈バナソニック 10兆円企業目指し船出〉十月一日、京都新聞**
- ◆「**〈〈離陸「バナソニック」へ〉⑤ ブランド統一海外照準〉十月三日、朝
日新聞**

日新聞

- ◆「〔松下〕を超えて Panasonic誕生」⑤ ブランド統一 グループ結束問
べ試金石】十月三日、産経新聞
- ◆「Panasonic 師走を超えて 第3部飛躍への提言」(上) 漫画家・弘兼
憲史さん 「島社長なら『原点』電化製品に徹して」十月三日、毎日新聞
- ◆「(週刊まわらぶら) 第169号 今里交差点かいわい 大阪市東成区」十月
五日、朝日新聞(大阪版)
- ◆「余録」十月六日、毎日新聞
- ◆「猪飼野に著名人あり 横綱に松下幸之助・司馬遼太郎」十月二十一日、
朝日新聞(大阪版)
- ◆「(ナニワの反骨棋士 坂田三吉伝) 第6回 坂田、決死の覚悟で初上京」
十月二十三日、大阪日日新聞
- ◆「(遠みち近みち) 不況さらによ」十月二十六日、日本経済新聞
- ◆「[日経フォーラム世界経営者会議] バナソニック社長 大坪文雄氏「紙
一重の差が成果に」十月二十八日、日本経済新聞
- ◆「(今日のノート) 猪飼の『港』に集う」十一月一日、読売新聞
- ◆「三洋買収近く交渉 バナソニック、大株主3社と」十一月一日、産経
新聞夕刊
- ◆「バナソニック三洋買収交渉 因縁の両社思惑一致」十一月一日、朝日
新聞
- ◆「(読者のページ 伊豆のひろば) 松下幸之助、男の哲学の本」十一月一日、
伊豆新聞
- ◆「(Panasonic+SANYO メガ電機へ) (中) 「買収」に抵抗感 揺れる三
洋融合に不安」十一月三日、読売新聞
- ◆「(存亡) 三洋電機」(上) ブランドの存続岐路に」十一月四日、京都新聞
◆「(存亡) 三洋電機」(下) 危うい「ブランド存続」十一月四日、大阪日日新
聞
- ◆「(決断 バナソニック、三洋買収) (上) 金融危機進む筋書き」十一月五
日、産経新聞
- ◆「(決断 バナソニック、三洋買収) (下) 新たな業界再編の引き金に」十
月七日、産経新聞
- ◆「編集手帳」十一月八日、読売新聞
- ◆「(バナソニック 三洋買収発表)」十一月八日、産経新聞
- ◆「(巨大電機) 誕生へ」(上) 遠い隣人苦渋の選択」十一月八日、毎日
新聞
- ◆「(社説) バナソニック・三洋 業界再編で国際競争力強化を」十一月八
日、毎日新聞
- ◆「(企業収益逆風に挑む) (下) なお豊富な手元資金 買収や成長投資へ
強み」十一月十二日、日本経済新聞
- ◆「余録」十一月十七日、毎日新聞
- ◆「(直球緩球) 大阪商工会議所副会頭・小島淳司氏「大阪の観光資源を再
構築」」十一月二十日、産経新聞
- ◆「(関西人物列伝) 東洋のマンチエスター大阪」十一月二十日、毎日新聞
大阪発行120年記念別刷
- ◆「(バナソニック) 検索すらり80社 目立たぬ『電工』」十一月二十一日、
産経新聞

- ◆「**（人間発見）インドネシア日本友好協会理事長 ラフマット・ゴーベル**さん『日本留学発夢の交流②』」十一月二十六日、日本経済新聞夕刊
- ◆「**大阪企業家ミュージアム発行 大阪経済人“語録”が人気**」十一月二十八日、大阪日日新聞
- ◆「**（人間発見）インドネシア日本友好協会理事長 ラフマット・ゴーベル**さん『日本留学発夢の交流③』」十一月二十七日、日本経済新聞夕刊
- ◆「**大谷武三郎**『**大谷武三郎の普遍教育実践講座**』一四二 首相たるもの」十二月九日、大阪日日新聞
- ◆「**（毎日21世紀フォーラムから）バナソニック社長・大坪文雄氏**『世界に打って出る！——バナソニックの挑戦』」十二月九日、毎日新聞夕刊
- ◆「**（大阪あそ歩～街の達人たち）⑥ 猪飼野番付**」十二月十一日、大阪日日新聞
- ◆「**（いま、語る関西人国記）ガンバ大阪社長・金森喜久男さん**『②学生時代』」十二月十六日、産経新聞夕刊
- ◆「**（京都21世紀教育創造フォーラム特集）学ぶ心社会で応援 生きる力**体験から」十二月十七日、日本経済新聞
- ◆「**（バナソニックと三洋提携契約）**十二月二十日、産経新聞
- ◆「**（朝日求人）（仕事力）三國清三が語る仕事④**『渾身の準備で“次”をつかもう』」十二月二十一日、朝日新聞
- ◆「**（人こと）商船三井・芦田社長**『世界の海運不況“さらに良し。”』」十二月二十一日、日本経済新聞
- ◆「**（今日のノート）ゾウの神様の人氣**」十二月二十九日、読売新聞
- ◆「**（バナソニック 経営体質強化を優先）**十二月三十日、読売新聞

[その他]

- ◆「**NHK映像ファイル あの人にお会いしたい 第一巻**」(DVD)、七月、NHKエンタープライズ
- ◆「**【松下幸之助】日本の将来を思う**」(DVD)、十月、PHP研究所