

没後二十年、その人生と経営の論点とは

——「松下幸之助没後二十年記念カンファレンス」開催

平成二十一（二〇〇九）年四月、松下幸之助が平成元（一九八九）年同月に没して九十年が経過しました。P H P総合研究所では、松下幸之助に関するさまざまな研究を続け、近年は本紀要『論叢 松下幸之助』を刊行して、成果の一端を発表してまいりました。そしてこのたび松下幸之助没後二十年と『論叢 松下幸之助』創刊五年を機に、これまでの研究成果を振り返り、重要な論点の整理をするとともに新たな研究テーマについての議論を深めようと、松下の命日である四月二十七日、P H P総合研究所京都本部七階ホールに松下幸之助研究の有識者にご参集いただき、記念カンファレンスを開催いたしました。今号ではその内容をご紹介します。

■基調講演・水野博之（大阪電気通信大学副理事長、高知工科大学名誉教授、元松下電器産業副社長）

「変革の時代を生き抜くために——今こそ松下幸之助に学ぶ」

■第一セッション《松下幸之助と松下経営の論点》

■第二セッション《松下幸之助の個人史とその周辺》

■第三セッション《松下幸之助の哲学・思想性と宗教性》



□参加者

旭 鉄郎（「止揚会」代表）
 足代健二郎（あじろ書林店主、郷土史研究家）
 岩井 洋（帝塚山大学教授）
 大平浩二（明治学院大学教授、経営哲学学会前会長）
 大森 弘（近畿大学名誉教授、高野山大学密教文化研究所受託研究員）
 菊澤研宗（慶應義塾大学大学院教授、経営哲学学会会長）
 小松 章（一橋大学大学院教授）
 坂下昭宣（神戸大学大学院教授、日本経営学会理事長）
 住原則也（天理大学教授）
 角田隆太郎（名古屋市立大学大学院教授）
 出口竜也（和歌山大学教授）
 平田光弘（一橋大学・星城大学名誉教授）
 前川洋一郎（関西外国語大学教授、元松下電器産業取締役）
 水野隆徳（水野塾塾長、学校法人奈良学園理事）
 水野博之（大阪電気通信大学副理事長、高知工科大学名誉教授、元松下電器産業副社長）
 三井 泉（日本大学教授）
 宮本又郎（関西学院大学専門職大学院教授）
 山田幸三（上智大学経済学部長）
 以上、50音順

 佐藤悌二郎（P H P 総合研究所取締役経営理念研究本部長）
 渡邊祐介（P H P 総合研究所松下理念研究部長）
 坂本慎一（P H P 総合研究所松下理念研究部主任研究員）
 川上恒雄（P H P 総合研究所松下理念研究部主任研究員）

開会挨拶

佐藤悌二郎

皆様おはようございます。本日はお忙しいなか、当カンファレンスにご参加いただきまして、まことにありがとうございます。また、日ごろから私どもPHPの活動にひとかたならぬお力添えを賜り、まことにありがとうございます。この場をお借りしまして、改めて心から御礼を申し上げます。

きょうは四月二十七日ということで、松下幸之助の祥月命日に当たっています。ちょうど二十年前のきょう、松下幸之助は九十四歳五カ月の生涯を閉じました。もう二十年たつのかと、ほんとうに月日の過ぎるのは早いという感慨を覚えずにはおられません。

現在私どもは、松下幸之助の遺志を継いで、政策提言を主に行なっている東京の国家経営研究本部と、松下幸之助の研究を中心に進めている京都の経営理念研究本部という二つの研究本部で、世と人の繁栄、平和、幸福実現に役立つ理念や方策を研究し、それを世に問う、提言していくといった活動を展開しております。

そのうちの、こちら京都の経営理念研究本部の活動内容を少し紹介させていただきますと、まず、松下幸之助は、三千本を超える音声テープ、二万件を超える掲載紙誌を残しています。これらを文字化すべ

きものは文字化し、またデジタル化し、データベース化する作業を進めております。音声テープ三千本のうち、文字化できたのはまだ半分ほどでございまして、今も引き続き地道に進めています。このままいきますと、あと十五年か二十年ぐらいはかかりそうな状況ですが、この取り組みにより、いつでもどこでも誰でも、松下幸之助について調べたいときにはすぐに取り出せるデータベースをつくろうとしているわけです。

そうした資料の整理、デジタル化、データベース化と併せて、これをもとに松下幸之助に関連する書籍、テープ集、今はDVDとかCDですが、そういったものを編集、制作しております。

昨年の暮れから経済状況が非常に悪くなっていますが、「不況と言えば松下幸之助」と世間では考えられているのか、最近、雑誌、新聞あるいはテレビで松下幸之助がよく取り上げられており、松下幸之助ブームの感があります。

そのなかで、私も研究本部としては、昨年の暮れから今年にかけて、だいたい月に三点から四点ぐらいのペースで、松下幸之助に関する書籍、DVD、CDなどを編集、制作し、発刊して

おります。松下幸之助が、長年の体験と思索のなかで培ってきた知恵、経営の要諦、行き方を紹介することで、経営者やビジネスパーソンの方々のお役に立てればという思いをもって制作、刊行しておるわけです。

それからもう一つ、そうした資料を整理し、それをいろいろな形で編集して世に提供していくといった仕事と併せて、こちらは何と申しましても研究本部でございまして、研究をやはりやっていかなければいけません。

そこでこれまで、ささやかながら松下幸之助について地道に研究を進めて、それを書籍にしたり、あるいは十一年ほど前から雑誌『松下幸之助研究』（一九九八―二〇〇三年、全十八号）を発刊して、そこで発表したりしてまいりました。そしてその後、これを引き継ぐ形で雑誌『PHPビジネスレビュー』（二〇〇三年四月創刊。隔月刊）を、さらには新たに研究紀要『論叢 松下幸之助』（二〇〇四年四月創刊）を発刊いたしました。研究成果の一端を発表しているわけでございまして（七七―七八ページに、既刊号に所収の論文一覧を掲載）。

その『論叢 松下幸之助』が、昨年の秋にちょうど十号を迎えました。そして今年、松下幸之助の没後二十年ということで、これを機に、松下幸之助研究について一度振り返って総括し、論点を整理して、さらに今後どのような研究を進めていけばいいかといったことについて検討してみたいと思います。

そのようなことから、これまで『松下幸之助研究』や『論叢 松下幸之助』にご執筆を賜った先生方、また松下幸之助についてご理解、

ご造詣の深い先生方に今回お越しいただいた次第です。ぜひ皆様から忌憚のないご意見を頂戴したく存じます。それを私どもPHP総合研究所の研究員は参考にさせていただきます。今後の研究に生かしてまいりたいと思っております。

また、先生方におかれましても、松下幸之助についてこれまで以上に関心を深めていただき、できましたらご執筆のうえ『論叢 松下幸之助』にご寄稿賜りたく存じます。さらには、皆様の周囲の方々、お弟子さんとか若い方々に、ぜひ松下幸之助研究を奨励していただければありがたいと存ずる次第です。

この会は、これを第一回として、今後、毎年開催できればと考えております。今回は松下幸之助研究の全体の総括ですが、来年以降はテーマを絞った形で、皆様方のご意見を賜ることができれば幸いに存じます。そのためにも、きょうの議論が活発に行われ、実のある会になることを念じております。

以上、主催者を代表しまして、開会の挨拶とさせていただきます。どうぞ本日はよろしく願いたします。

【基調講演】

変革の時代を生き抜くために——今こそ松下幸之助に学ぶ

水野博之



幸之助さんが私の人生を変えた

水野でございます。私ごとですが、一週間ほど前の四月二十日に、ちょうど八十歳になりました。八十歳といえますと、短いようでずいぶん長い感じがいたします。その間にたくさんの人に会いました。私の少年時代は大軍国時代で、小学生のときに大東亜戦争が始まり、それから長いあいだ戦争が続きました。軍国少年だった私は海軍兵学校へ行きました。海軍兵学校七十八期、兵学校の最後の生徒で、四カ月だけ生きて生き残った一人です。そのときの教官が、日本古代史の権威として有名な大阪市立大学名誉教授の直木孝次郎^{ちき}さんで、この方に歴史学を教わったのですが、ちょうど終戦の日、詔勅のあったあとに呼び集められ、直木先生から、「今まで私が教えたことは全部嘘だ」と言われました。このとき邪馬台国の卑弥呼の話など、神国思想ではない日本のほんとうの歴史について初めて聞かされ、たいへん驚きました。

—※直木孝次郎 一九一九年生まれ。兵庫県神戸市出身。京都帝国大

—学文学部史学科卒業。日本古代史を専門とする歴史学者。

そういう、価値観が百八十度変換した時代、日本がまだまだ荒廃していた時代を経て現在まで至っているわけです。私は広島で原爆に遭いましたので、荒廃と言えば原爆を思い出しますが。

それから京都大学理学部に進学し、昭和二十七（一九五二）年に松下電器産業に入社して以来、長年、松下幸之助さんの下で働いてきたわけですが、ともかくいろいろなことがございました。特に一九八〇年代は、ご存じのように「ジャパン・アズ・ナンバーワン」の時代で、世界中に日本のハード商品が輸出されて、世界の市場を席巻した時期でした。

※ジャパン・アズ・ナンバーワン エズラ・F・ヴォーゲル（ハーバード大学教授）が一九七〇年代に著した著書のタイトルになった言葉で、意味は「第一位としての日本」。「アメリカは日本を見習え」というメッセージが込められている。

この時期、私は世界中を飛び回って、松下電器の海外進出の方針等について説明するなど、いろいろな釈明をして回らなくては いけません。八〇年代の最後には、その象徴的事件として「日米半導体摩擦」が起きました。今から思うと夢のような話ですが、日本のダイナミックメモリがシェアを伸ばしてシリコンバレーに打撃を与え、「シリコンバレー危うし」という状況になったのです。

これが日米間の大問題になりました。日本はアメリカから非常に威圧されて、私も各地を飛び回る時期が続きました。このときシリコンバレーで有名な人たちとはほとんど会って、侃々諤々やりあったもの

です。

このような経験から、私は世界で活躍する経営者と直接対面する機会を多くもちましたが、そういった人たちをすべてひっくるめて、ではいったい誰がいちばん偉かったのか、誰がいちばん印象的ですか、男だったのかということを見ると、やはり松下幸之助さんになります。

これは、幸之助さんが私と同じ日本人だったということも、一つにはあります。また、私が松下電器に入って、幸之助さんにいろいろと直接ご教授をいただき、ご迷惑をおかけしたという事実も背景にあります。

私は若いころ、アメリカの大学に奉職しました。昭和三十七（一九六二）年にアメリカへ招待されたのですが、松下では初めての例だったのでしよう。私が行きたいと言っても、会社はなかなか許可してくれませんでした。いっそ会社を辞めていこうかとも思いましたが、たまたまそのときに幸之助さんが真々庵を別邸にされたところで、面白い男がいる、ということとで私に興味をもたれたのか、「お茶を飲みに来い」という話でお伺いしたことがあります。このとき「アメリカへ行きたい」と直訴したら、「おう、行ったらええじゃないか」と言われました。この鶴の一声で、私の人生が変わったのです。

※真々庵 昭和三十六（一九六一）年に松下幸之助が、一時中断していたPHP研究を再開した京都の別邸。東山山麓南禅寺畔にある。現在はバナソニックの迎賓施設となっている。

私はアメリカの大学で三年間働き、給料はだいたい松下の六倍ぐら

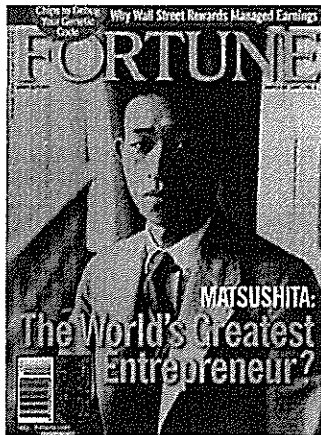
いもらいましたが、その間、松下の給料も置いておくから帰ってこいと言われ、行ってまいりました。帰る予定の期限になったとき、「まだ帰りたくない」という手紙を書きました。それでも「とにかくちょっと帰ってこい」と言われて帰ってきたら、突然「研究所長にする」と言われて、こうなると抜き差しならないということで、松下に戻りました。こういう具合に、幸之助さんには迷惑のかけどおしだったわけです。

ときには腹の立つこともありましたが、今から考えてみたら、やはり私が知っている人のなかでいちばんすごい人は、松下幸之助だったという気持ちになります。

といっても、私の個人的見解が入っているかもしれませんが、それだけでは具合が悪いので、用意したレジメの最後のページをご覧ください。ご存じの方もおられると思いますが、幸之助さんが「FOR TUNE」という雑誌の表紙になっておられます（一九九七年三月三十一日号、タイム・インク発行）。この下の肩書がすごいですね。「The

World's Greatest Entrepreneur?」（世界最高の起業家?）と書いてあります。

クエスチョンマークがついてはいますけれども、とにかくこういうように「世界一」と言われるような人が日本にいた



のです。いちばんと言っているのは私だけではないのです。かつて私がシリコンバレーまで行って、いろいろな人会って見聞したうえで評価し、あるいは海外の人たちがこのように評価する人間、松下幸之助を、今ここで再び取り上げてもいいのではないかという思いがいたします。

未来が見えない日本

今の日本の不景気は、一言で言えば、新しい産業が起きていないことに原因があります。確かに戦後、自動車や家電業界は、キャッチアップのプロセスを通じて見事に世界企業になり、ハードを輸出して世界に君臨しましたが、そのあとが続いていないのです。

トヨタさんを考えてみましょう。私が松下電器に入社した昭和二十七年（一九五二年）当時は、「日本に自動車産業は育たない」というのが、だいたいの論調でした。アメリカのビッグスリーなどを見たら、日本に自動車産業が育つはずがない、国がバックアップしてもせいぜい一社だろうと言われていました。したがって、トヨタさんには失礼ですが、自動車産業は、将来つぶれると予想される産業カテゴリーの最初にありました。それがあのように大成功を収めていくわけです。

※ビッグスリー アメリカの三大自動車メーカー。ゼネラルモーターズ（GM）、フォードモーター、クライスラーをさす。

私は、日本の車が最初にアメリカに輸出されたころに、先ほどお話ししたように幸之助さんの許可を得てアメリカにいましたから、現地

で日本の自動車の評価をつぶさに見ていましたが、とにかくひどいものでした。「ファカルティ・ランチョン」といって、教授が集まって昼食を一緒に食べる会がよくありましたが、私はそこでいつもからかわれていました。「日本人が自動車をつくったんだってねえ、水野」などと言われるわけです。

当時、アーサー・ヘイリー^{*}という有名な作家が、「自動車」という本を書きました（一九七二年刊。日本語訳は永井淳訳、新潮文庫）。そのなかで、日本車を「ブリキの自動車」と揶揄しています。のちにヘイリーはそうように揶揄したことをたいへん反省しますが、最初のころはそういう状況でした。

※アーサー・ヘイリー 一九二〇年—二〇〇四年。イギリス生まれの作家。戦後カナダに移住し、編集者を経て作家活動を始める。一九六五年に『ホテル』がベストセラーとなる。一時アメリカに住んだのち、バハマに移住。

アメリカ人はアロガント（傲慢）な人種ではありますが、非常にナイーブで新しいものが好きな面もあります。ですから、そんな「ブリキの自動車」でも、いちおう安いし買ってみようという人が必ず出てきます。特にカリフォルニアあたりは日系人も多く、そこへ日産やトヨタの車が輸出されました。

ところが、日本の車はハイウエイを走ると火を噴いてしまうのです。また、カリフォルニアの強い日差しの下では、置いてあるだけでワイパーが焼きついて動かなくなったりもしました。

ですから、大学のファカルティ・ランチョンで、「日本の自動車は

火を噴くらしいね」「日本の自動車用のハイウエイを今からアメリカでつくらないといけない。そこには一キロごとにレスキュー隊を置いて、消防車を配置しないといけない」などと言われ、私はいつも「もう勘弁してくれ」と答えたものです。

それから数十年たった今、そのトヨタがこれだけ発展し、ビッグスリーが破滅しつつあるのです。これは産業の一つの象徴であって、入れ替わりの激しさを表しています。つまり逆に、今は世界に冠たるトヨタさんも、今後いつどうなるか分からないということです。今が最盛期だと言っているでしょう。

そういったことを考えると、次の時代が見えないということが、日本にとって最大の問題なわけです。

ジャパン・スタディ

それでは、そのような恐ろしいほどの日本からのハードの進出に対して、アメリカがどうしたのかを思い出してみよう。弱電王国を目指したRCA社^{*}がゼネラル・エレクトリック社に買収されたり、世界のテレビをつくっていたゼニス・エレクトロニクス社も経営に行きづまるなど、アメリカの電機業界が大きく衰退した時期についてです。

※RCA社 アメリカの電気機器・半導体メーカー。世界で初めてカラーテレビを市販化。一九八六年にゼネラル・エレクトリック社に吸収された。

※ゼネラル・エレクトロニクス社 世界最大の複合企業。電気機器、プラスチックやシリコンなどの素材、軍事、金融、メディアなど、事業分野は多岐にわたる。

※ゼニス・エレクトロニクス社 アメリカのテレビメーカー。一九五五年に世界で初めて「リモコン」を開発した。

アメリカはたいへんアロガントな国ですが、こと危機に当たっては一致協力します。皆の意見が一致するというわけではなく、自分たちの国を何とかしようという議論が澎湃として起きるのです。一九八〇年代、日本からのさまざまな輸出攻勢に自国の企業がどんどんつぶれていく状況を見て、そうした議論が起きたわけです。

その象徴が半導体でしたが、そのなかで「ジャパン・スタディ（日本研究）」が始まったのです。これは日本ではあまり紹介されませんでした。

のちに私が研究者として関係したスタンフォード大学は、大学といってもコンツェルンのようなもので、新しいことは何でもやるという姿勢をもっています。もちろん学問でも最先端を行っていますし、事業でも新しいコンセプトを打ち出して隆々とやっていくわけです。

たとえば「ショッピング・モール」というコンセプトをつくったのはスタンフォード大学です。コンセプトだけではなく、キャンパスのなかにスタンフォード・モールという街をつくるわけです。今はあまり珍しくないですけども、最初にできたころは、大手百貨店が三社と、ブランド店がずらりと並んで、今の東京の六本木みたいな風景でした。そこに木々を植えて散歩道をつくり、ショッピングを楽しむと

いうコンセプトを打ち出したのです。

モールとはご存じのように、木陰の散歩道という意味です。ところが、大阪や東京のモールには木陰がなく、人間だけが右往左往しているの、日本人の語学力をよくからかわれたものです。

ともかく、常に彼らは最初にコンセプトをつくるのです。だから新しいことに対してはものすごく興味をもっています。

このスタンフォードが、京都の真々庵の向かいに「スタンフォード・ジャパン・センター」をつくって、ジャパン・スタディを始めました。そこで彼らを取り組んだのは「MOT」でした。

※STANFORD JAPAN CENTER 一九八九年、京都市左京区岡崎で設立。教育部門と研究部門で構成される。二〇〇六年に同志社大学内に移転。

※MOT=Management Of Technology 技術経営。人間の生産活動や社会活動を研究する学問分野。イノベーションの創出を主目的とする。

彼らは、問題が起きると技術に帰っていきます。当時、たまたま日本が半導体問題でアメリカとやりあっていました。スタンフォードの人たちから、「水野、半導体は表面に現れた一つの象徴にすぎない。本質は、MOTに対する日米文化の違いにあるのではないか」と言われました。これが彼らのすごいところ。もう少し本質的な日米文化論を研究しようということで、私もそこに籍を置くことになりました。

そこには、日本に興味をもっていた博士課程の学生がいつも四、五

人いて、そのなかにはヤフー社をつくったジェリー・ヤンもいました。余談ですが、彼は天井が好きで、電車賃を節約して昼飯に天井を食べるのが最大の楽しみでした。彼は、ここから羽ばたいていったわけです。

※ジェリー・ヤン 一九六八年、台湾生まれ。七八年に家族とともにアメリカに移住。スタンフォード大学を経て、九五年にデビッド・ファイロとともにYelp社を共同設立。同社の元最高経営責任者。ヤンとファイロは九二年に、交換留学プログラムでスタンフォード・ジャパン・センターに在籍。

このようにアメリカ中の人々がジャパン・スタディを始め、結果としていろいろな意見が出て、それを集約したものが一九八五年一月に出された「ヤング報告書」です。その要旨は、「日本という国は、今、われわれアメリカをひどい目に遭わせているが、よく見れば、実は日本がアメリカに輸出してきている品物のアイデアは全部、もとはアメリカ人がつくったものだということに気がついた」というものです。

※ヤング報告書 レーガン大統領の肝いりで一九八三年六月に招集された産業競争力委員会が八五年一月に発表した「グローバルな競争——新しい現実」と題する報告書をさす。米国の産業の競争力強化のために、(1) 知的財産権の強化、(2) 通商政策の統合、(3) 投資コストの低減、(4) 労働力の流動化——という四つの方策を提言した。

テレビもラジオも自動車も、全部、われわれ日本人は外国の知的財産を活用して、それを上手に安く製造するというビジネスモデルをつ

くったわけです。あのすさまじく忙しかった時代のことです。

そこで彼らは、「知的財産をハードの上部機構として位置づける」という戦略を考えたのです。つまり、さまざまな製品やハードの開発と製造は、ITをはじめ新しく開発した技術の知的財産の権利を法律でしっかりと守ったうえで行うという戦略です。これは、従来のように容易にキャッチアップされることのない仕組みでした。これが、アメリカの広範囲にわたる「ジャパン・スタディ」の結果、出てきた新しい戦略となりました。

キャッチアップ・モデルの終焉

ところが、キャッチアップ・モデルに慣れ親しんだわれわれ日本人は、私ども松下電器を含めて、この知的財産権の保護を基本に置いた情報化モデルもキャッチアップできると思ったのです。しかしこの情報化モデルの本質は、日本にこれ以上キャッチアップさせないためのアンチテーゼでした。

当時、私は松下電器で特許部も担当する専務取締役でしたが、ある日、特許部長がやってきて、特許部の名前を知的財産部にしたいと言いました。そのとき私は知的財産権という言葉を初めて聞きました。英語の語源を尋ねたら、「Intellectual property right」ということで、パテントというよりもはるかに奥行きがあると思い、さっそく変えさせました。

——※知的財産権 発明、商標、デザイン、著作物、音楽など、財産と

— としての価値がある情報を保護する権利。

これはよく聞けば、国の指導でそのように変えたらどうかという話でした。情報化社会とは、知的財産権を保護しながら情報化、IT化を進める社会です。そして、そういうアメリカの新しいコンセプトをキャッチアップしようとした途端に、日本国内のさまざまな知的財産の価値が上がり出したわけです。各社が、著作権はもちろん、最後はLSI（大規模集積回路）のバターン図まで知的財産だと言い出した。知的財産権の考え方は、もともと日本人へのアンチテーゼですから、このコンセプトをわれわれ自身がキャッチアップすることで、逆に今まで当たり前に行なってきた製品の開発・製造におけるキャッチアップができなくなるという、きわめて矛盾した政策を国はとったわけです。そしていまだにそれが続いているわけです。

要するに今の不況は、キャッチアップできない情報化社会でありながら、日本の企業がキャッチアップ・モデルのイリュージョン（幻想）からまだ全然抜け出していないことに起因しているのです。

私はスタンフォードでよく次のようにかかわりました。「日本からたくさんさんの見学団が来るけれど、情報化社会の本質は、きょうの情報化社会とあすの情報化社会とは違うという、情報をもとにした変化の速さなのだ。新技術が次々と恐ろしいスピードで開発され、すべての技術は知的財産権によって保護される。しかも、きのうの技術はすでに陳腐化している。そんなものを日本人はどうやってキャッチアップするつもりなのだろうか」と。

「キャッチアップ・モデルはもう終わった」と日本中が言いながら、

そのキャッチアップ・モデルのイリュージョンにまだに動かされているのが、日本の現状だろうと思います。

その最も強い被害を受けているのが東京です。東京には、政府を中心に、キャッチアップ・モデル以外の方針はなく、今もひたすらそのやり方で仕事をしているわけです。口では「キャッチアップ時代は終わった」と言いますが、実際にやっていることは依然としてキャッチアップ・モデルであって、言葉は悪いのですが、エビゴネン（模倣者・追随者）としての巨大な東京があり、そこに政府・官庁・企業群があるわけです。

彼らは何をしていたかというと、要するにアメリカのほうばかり見ていたのです。アメリカの情報化社会をキャッチアップしよう、何とかしないとだめだと。小泉さん（小泉純一郎元首相）を筆頭に、竹中さん（竹中平蔵元総務相）も一所懸命に取り組まれました。アメリカの情報インフラをつくり、これで五百五十万人の雇用を創出すれば、次は日本の時代が来る」というのが小泉内閣の見方・方針でした。そのときから突然エレクトロニクス業界は大粛清にかかったのです。松下だけでも一万人以上の人が辞めなくてはいけないという話になった。シリコンバレーから逆襲されたことで、そういう状況に追い込まれてしまったわけです。

これではだめだと私は思っています。プロフェッショナルな情報化社会のコンセプトについては、もうすでに勝負があつたと盛んに申しあげてきました。日本の国がデータ・プロセス・センシングのソフトウェアの開発に何兆円使ったか分かりませんが、ついに日本発の世界標準品

は出ませんでした。

それでは情報化社会はどうにもならないのかというと、そうではないでしょう。世界を見ると、最も大きな流れは「世界平和」です。お互いが理解しあえない状況が最大の問題となつて、平和が失われます。つまり、お互いが理解できるようなシステムをつくるのが、世界平和にとつて最大の要件であると言えるのです。

そのためには情報化社会は必然であつて、その究極は一人ひとり、各家庭に、お互いの話が伝わるような仕組みをつくることだと考えます。これは難しいことはありません。今あるアナログの機器を全部デジタル化して、サーバーにつなぐ。すると家庭自身が実はコンピュータになり、そこにゲートウェイで情報が入り出せるような形になるのです。私は常日ごろ、このシステムを世界に広げることが情報化社会の最後の場であつて、日本が参画できる情報化社会であるという話をしているわけです。

繰り返しますが、今の日本の最大の問題は、キャッチアップ・モデルは終わったと言いながら、そのイリュージョンから抜け出しておらず、いまだに東京はアメリカの情報化社会をキャッチアップしたいと考えているということです。東京のエレクトロニクス・メーカーはすべてがそうで、どこへ行くべきなのか、分からなくなつてきているわけです。

そしてそれはエレクトロニクス・メーカーだけではありません。東京を軸にした政治、経済は、非常に彷徨しているわけです。

これに対して中京地方は、自動車というコンセプトがあるから、か

なり明快に動いています。関西は従来、東京の様子を見て、コンピュータに進出し損なつたとか、ネットワークがどうか言っていました。が、「デジタル家電」というコンセプトで動き出して、今初めて関西の強みというものが明確に現れてきました。瀬戸内を中心にしたスタイルができてつあるわけです。

今エレクトロニクス業界は、関西を軸にして動き出しています。パナソニックとシャープさんが二つの軸になつて、その下に再編成が行われています。パナソニックの側には日立さん、三菱さん、NECさん、富士通さんがおられます。一方、シャープさんの側には、ソニーさん、東芝さんが入っています。というのは、半導体一つ取り上げても、デジタル家電の注文をとらないでやっていけるはずがない。そういう流れができてきています。このような日本独自の流れが、なぜ日本全体に澎湃として起きないのかということが、今の最大の課題点です。

改めて松下幸之助から経営を学ぶ意義

このような意味で、今再び松下幸之助さんが、新しい時代の創業者の理想像、手本として、世に紹介されてしかるべきではないかと私は考えるわけです。

『FORTUNE』の表紙にあつたように、彼は、まさにアメリカ人が認めたアントレプレナーなのです。わざわざアメリカまで勉強に行くことはありません。ここでもう一度われわれ自身が、幸之助精神とい

うものを、つまり彼が何を考えてどう行動したかを学び、それをわれわれ自身のものとして、次の時代の仕組みを考えていくべきではないかと思っています。

このように言っていると、「松下電器は『マネシタ（真似した）電器』と言われているではないか」といった反論が出てきますが、これはまた別の議論になりますので、この話はあとでさせていただきます。ここでは一言、幸之助さんの本質は発明家であって、決して真似をした人ではない、ということだけを申しあげておきます。

幸之助さんはまことにユニークな人でした。いかに彼がユニークであつたかを、きょうは少し私の観点からお話しいたします。

私は今でも松下幸之助さんを偉い人だと思っていますが、どこが偉かったかと問われると、たいへん困るのです。私は「平凡の非凡」という表現をよく使いますが、まず学歴について言いますと、学歴はまったくない人でした。ご存じのように小学校を四年で中退しています。シリコンバレーには、「シリコンバレーで成功するためには、大学を卒業しないに限る」というジョークがあります。きょうは大学の先生がたくさんこの会に出席しておられるので申し訳ないけれども、確かにシリコンバレーで威張っている人たちには落第生が多いのです。

スタンフォードでそういう議論になったとき、「小学校四年で中退はどうか」と言ったら、「そんな人がいるのか」と尋ねてきました。「松下幸之助がそうだ」と答えたら、皆が叫び声をあげて驚いていました。小学校四年中退というのは学歴とは言えません。病気をしておられる方は別ですけれども、今はそういう人はまずいません。

次に、お金があつたかという点、これもありません。お父さんが破産して名家が一家離散し、本人は大阪に丁稚奉公に出されたわけですから、お金なんてまったく持っていません。

せめて頑健な体があればということですが、これもまたなかったのです。八人きょうだいのうち、他の七人はほとんどが早死にしています。幸之助さん自身も、とにかく体が弱かったわけですね。成功されてからも、しょっちゅう熱を出しているという状態でした。その後は長寿を保てましたが。

学問がない、お金がない、体が弱い……どれを取り上げてみても、「自分の一生はもうだめだ、自分はうまくいかない」と、現代のわれわれや若い人たちならエクスキューズ（言い訳）にしてしかるべき条件ばかりです。

幸之助さんのすごさは、このすべての弱点をデコにして、自らの強さにしたところですね。学歴に関して、自分は学問がない、勉強ができないとよくおっしゃっていました。格好よく、「私にとっては宇宙万物が師」ということを言う人がいますが、現実にはそのようなことをいちばんよく実践されたのは幸之助さんではないかと思っています。

話を聞く姿勢とヒューマン・ネットワーク

松下幸之助さんについて最も印象に残っているのは、人の話を聞くときの姿勢です。ひざの上に手を当てて、姿勢を正して、じつと前を向いてうなずきながら聞いてくれます。この姿勢を崩さないのです。

少なくとも私は、幸之助さんがあぐらをかいたり、足を組んで座ったりしたのを見たことはありません。腕を組んだ姿も見ることがない。人の話を聞くときは、何時間でも、どんな若僧の話でも、一時間でも二時間でも、ひざの上に手を当てて、うなずいて聞いてくれました。これだけでみんなファンになるのです。私も最近はずいぶん学校で教えていますが、学生をつまらない報告を聞くと、あぐらをかいたり、ときにはあくびをしたりしてしまいます。これだけでも、幸之助さんの真似はできません。

もう一人、そういうことのできる人がおられました。昭和天皇です。たとえば阅兵式で、白馬に乗って何時間でも同じ姿勢を維持されました。どんな式典でも、身じろぎもせずに何時間でもお座りになつていました。どうしてお二人がよく似ているのか分かりませんが、とにかく幸之助さんの人の話を聞く姿はまことにすさまじいものでした。

私の恥ずかしい経験を申しあげましょう。ちょうどLSIが世の中に始まったころ、幸之助さんや重役の方々の前で説明をしたことがあります。まだ今からこういうものが出る、という段階での話でした。私も若くて、難しいことを難しく言うものだから、重役の皆さんは腕を組んだり足を組んだり、最後は皆、居眠りをしてしまい、なかにはいびきをかき人も出てくるありさまでした。しかし幸之助さんだけがまじめに聞いてくれるのです。いつまでもうなずいてくださるから、話をやめるわけにいかなくなり、そのうちどんどん混乱してきて、何をしゃべっているのか私自身も分からなくなりました。

それで幸之助さんに、「何かご質問はございますでしょうか」と言

ったところ、「水野君、それは儲かるのかい」とおっしゃいました。私も生意気でしたから、「こんな技術は儲かるのか儲からないとかいうことを言っていただけでは困ります。やらなくてはいけない技術です」と答えたのですが、あとになって考えると、幸之助さんは、きょう儲けろとおっしゃったものではありませんでした。今から投資をして、いつの日か企業にリターンがあるのかどうか、そのリターンの匂いを嗅ぐために、彼は私のわけの分からない難しい話を、一時間あまりじつと聞いていたのです。おそらく内容は全然理解できなかったと思います。しかし、自分の経営のセンスでその匂いを嗅ぐという一心で、難解な話を聞き続けた。これは、普通の人にはできません。

幸之助さんの聞き上手というのは、私が今さら言わなくてもご経験の方もおられるかもしれません。いろいろな意見、たとえつまらない意見でも黙って聞かれます。必ず聞いたとおりにやるといふわけではありませんが、聞いていただくだけで皆が幸之助さんのファンになるのです。

いろいろな話を聞いた結果、彼はどうするかというと、それをどう判断したらいいかをまた別の人に尋ねるのです。私の経験を申しあげますと、幸之助さんのところに新しいプロジェクトを持っていき、まずはゆっくり聞いていただきます。説明が終わると、「隣の部屋でちょっと待つとれや」ということになります。隣で待つ二、三十分あるが、針のむしろに座っているような気持ちになります。このとき幸之助さんはどこかへ電話をかけて、「今、水野というのが来て、こういうプロジェクトを言うところけれども、あなたはどう思いますか」と、

誰かに尋ねているのです。誰に聞いているのかは分かりませんが、外部の人です。社内だったら反対しないように根回しして回りますから、社外の人に聞いているのです。

幸之助さんの社外のネットワークはすごいものがあつた。これは当然です。いま申しあげたように、幸之助さんと話をすると、じっくり聞いていただくだけで、相手は嬉しくなつて、見事なヒューマン・ネットワークができあがるわけです。自分は勉強しなくても百科辞典が後ろにいるようなものです。おそらく大阪大学か京都大学、東京大学あたりの専門の先生方に聞いているのです。

だいたい三人ぐらいに聞いておられました。その結果、三人に面白そうだと言われたら、「やってみたい」となりますが、異議があると、「いま意見を聞いてみたんだけど、こんなときはどうや」と指摘され、それが見事に当たっているのです。

シリコンバレーは、組織を越えた人と人との横のつながり、ヒューマン・ネットワークによって発展してきた側面があると言えます。そういう意味で、シリコンバレーよりも先にヒューマン・ネットワークを駆使していた幸之助さんは、まさにいちばんのバイオニアだつたと思います。

シュンペーター的イノベーション

さらに、いろいろな意見を聞いたあと、どういう具合にして施策を決めたかという、彼の思考方法の最大ものはシュンペーター・イ

ノベーションそのものであつたと思います。レジュメには「稀有の人」と書いておきましたが、彼がやったのは「イノベーションの実践」であつたと思います。

※シュンペーター 一八八三年—一九五〇年。オーストリア出身の経済学者。ハーバード大学教授。イノベーションを中心概念とする理論を展開した。

※イノベーション シュンペーターが主張した理論。経済活動において新しい革新的な方式を導入すること。新結合による技術革新のほか、新しい財貨の生産、新しい生産方式の導入など、いくつかの類型を提示している。

イノベーションというのは、シュンペーターの生んだ最大のコンセプトであり、その本質は「ノイエ・コンビナチオーネン (neue Kombinationen)」ということになります。これはドイツ語で、英語に直せばニュー・コンビネーション (新しき結合) です。

シュンペーターは、イノベーションを通じて社会を変革するという壮大なコンセプトを出したわけですが、そのコンセプト自身は哲学的でした。それが抽象的だという批判に耐えるために、彼が具体的な提案として出したのが、ノイエ・コンビナチオーネンというコンセプトでした。

ノイエ・コンビナチオーネンとは、今あるものの「新しき結合」です。ない物ねだりをしていっているのではなく、新しき結合がイノベーションの本質であつて、それを「デュルヒゼツェン (durchsetzen)」する。つまり「断固としてやり通す」のです。ノイエ・コンビナチオー

ネンとドルヒゼツツェン、この二つが生かされて初めてイノベーションができるわけです。

幸之助さんは、シュンペーターの名前をお聞きになったことがあるかもしれませんが、シュンペーターを勉強したことはないと思います。私も学校の先生を始めてから、そしてシリコンバレーへ行き出してからシュンペーターについて少し勉強しただけです。しかし幸之助さんがなさったことは、まさにシュンペーターそのものなのです。

戦前の幸之助さんは、天才的発明家として松下電器をつくりました。最初の発明が「二股ソケット」です。今では世界的に有名な発明なのですが、このツーウェイソケットはまさに、今あるソケットにもう一つのソケットを足したわけです。

これは私の想像ですが、幸之助さんは体が弱かったため、二十四時間労働に近い住み込みの丁稚奉公のままで、早死にするに違いないと思ったのでしょう。そこで、大阪電灯時代を経て、自立して仕事をするのを思いついて、さて何をやるかということで、いろいろ悩んだ果てにたどり着いたのが二股ソケットだったのです。彼は夜、電気を消すときに、一つのソケットの中に一つのランプがぶら下がっているのを見て、ひょいと思いつくのです。これにもう一つ股をつくって切り替えられるようにしたら、多くの人に使ってもらえるのではないかと。この発想はきわめてシュンペーター的です。

さらに、松下電器を大きく発展させた「砲弾型自転車ランプ」があります。幸之助さんはもともと自転車店で働いていました。自転車は当時、日本ではつくられておらず、輸入品を売る店で奉公をしていた

のです。

そのため彼は、当時、自転車とは外車以上にハイカラ、要するに非常に高価で、上流社会の人が面白がって乗るような機械であることをよく知っておられたわけです。また夜になると、カンテラの中ろうそくを立てて走り、風が吹いて消えたら、また火をつけて走る仕組みになっていたことを知っていたはずで

す。二股ソケットである程度成功したときに、乾電池が出てきました。乾電池を見たときに、彼は自転車屋に勤めていたことを思い出して、「乾電池と小さな豆球等を組み合わせたら、自転車のランプができる」と考えたわけです。これがノイエ・コンビナチオーネンです。四十時間の保証をつけて、形が砲弾型だったから「砲弾型ランプ」として売り出しました。大正十二（一九二三）年のことです。

のちに三洋電機を創業する井植歳男さんが、幸之助さんと一緒に仕事をしているころ、自転車のリムに発電機をつけて自家発電をする仕組みまでつくりました。これで輸出が非常によく伸びました。戦後、井植さんは、この分野をもらって独立されましたから、三洋電機の礎をもつくと申しあげてもいいかもしれません。

このように幸之助さんというのは、きわめて天才的な発明家だったのです。その発明の基本は、ナノテクなどというような難しい話ではなく、きわめてシュンペーター的であったわけです。

幸之助さんと同じ時代にシュンペーター的発想で大会社を起こした人に、ブリヂストンの石橋正二郎さんがいます。石橋さんは家業で下駄や足袋、草履を売っていましたが、西洋から運動靴が入ってきて、

それがまだ日本人になじんでいなかったとき、足袋の裏にゴムを貼って地下足袋を考案しました。つまり足袋とゴムとのノイエ・コンビナチオーネンです。これがブリヂストンの基礎になったのであり、その地下足袋は今でも愛用されています。

イノベーションとしてのキャッチアップ・モデル

それでは戦後、なぜ「マネシタ電器」と言われるようになったのでしょうか。誤解を解くために一言申しあげておきたいと思います。

考証的な部分は皆様方にお任せするとして、要は戦争中に物資が足らなくなつて困り始めたとき、軍部は松下幸之助の才覚に頼ろうとしたのです。ジュラルミンやアルミがなくなり、何もかもなくなり、それでも何とかしなければいけないというとき、大企業だと「材料がありません」で話が終わってしまいますが、幸之助さんなら何かしてくるだろうということで、特に海軍が当てにしたようです。

幸之助さんは軍の要請を受けて、最初に松下造船^カという会社をつくりました。そこで再び豊かな発想を発揮し、流れ作業で木造船をつくったのです。これは世界最初の流れ作業による造船だったと言われています。

※松下造船 軍の要請により昭和十八（一九四三）年四月に設立。ラジオの流れ作業を応用した製造法で二百五十トン型木造船を建造。六日に一隻の割合で建造できるようになり、終戦までに五十六隻がつくられた。

その勢いに任せて、今度は飛行機の製造を依頼され、松下飛行機^カという会社をつくったのです。当時、アルミもジュラルミンもなくなっていたので、木でつくるようにと頼まれました。彼は圧搾空気を使つて試作し、見事に一号機が飛んで着陸したそうです。私が松下電器に入社したころ、先輩からそういう話を聞きました。当時はたいへん厳しい時期で、とにかく空に上がればいいということでしたが、見事に飛んで万歳と言った途端に終戦になったわけです。

※松下飛行機 軍の要請により昭和十八（一九四三）年十月に設立。エンジンは専門メーカーが製造し、一年あまりで試作機をつくり、二十（一九四五）年一月に時速三百五十キロで第一号機を飛ばすことに成功。終戦までに三機生産した。

終戦で軍部が全部お手上げ状態となりました。要するに販売先がすべて倒産したようなものです。

その結果、開発等にかかった費用が回収不能となつて資金繰りが悪化し、日本一の税金滞納王ということになってしまい、それをどこかの新聞に書かれたわけです。

またGHQの指示によって出された法令・指令によって、制限会社の指定、財閥家族の指定、軍需補償の打ち切り、公職追放の指定など、三重苦も四重苦もやってきて、二進も三進も行かなくなりました。幸之助さんから直接聞きましたが、「あのときだけはどうかと思つた」と話していました。きょう諦めるか、あす諦めるか、ほんとうに悩み、悩んでも悩んでもどうにもならないのです。「雪隠詰め^{せうちんづめ}というのはあのこつちやろな」と言っておられました。

そこに朝鮮動乱が起きたのです。これは隣の国の韓国にはお気の毒でしたが、日本の産業が浮上するきっかけになりました。松下は確か乾電池から浮上したと思います。

そういう形で、どうにもならない惨憺たる状況から、ようやく何とか身動きできるようになり、各種の指定も解かれ、公職追放も解除されました。

そこで彼はアメリカに行くわけです。日本をこんなひどい目に遭わせた国を一度見てみたいという、きわめて松下幸之助らしい行動です。確か一カ月ぐらいの予定でしたが、延長して三カ月ほど滞在しました。どうやって手配したのか分かりませんが、外貨を用意してアメリカに行きました。

※アメリカ視察 昭和二十六（一九五二）年一月十八日に出発し、約三カ月かけて、ゼネラルモーターズなど十数カ所の工場を見学。帰国後、海外技術導入の準備を進めた。

そして帰国後、彼は豹変したのです。昭和二十六（一九五二）年から大卒を採用し始めて、二十七年と二十八年の採用人数がいちばん多かったのですが、これは幸之助さんが、松下電器を一からやり直さなといけないという思いから入れた人たちで、われわれはその尖兵だったわけです。幸之助さんは番頭さんたちを差し置いて、私どもを集めて体験談や自分の考え方などを盛んに語りかけてきました。

そのとき幸之助さんから、「あんなすごい国とよく戦争をしたなど、私はしみじみと思った」という話を聞いて、彼の気持ちがよく分かりました。あの言葉は忘れられません。東久邇宮首相が「二億総懺悔」

と言ひ、当時はみんなそんなことを言っていました。幸之助さんの思いは強かったと思います。

そして、「君らは大学を出て、いろんなことをやりたいと思って松下に入ってきただろう。けどな、わしの考えでは、まず第一期は習わなくちゃいかん。やりたいこともあるだろうけれども、とことん学ぶことから始めようじゃないか」ということを何度も語りかけてくれました。私は理学部の物理で、新しいことをやるのが大好きな学部ですから、そんな人間を入れておいて、なぜそんな説教をするのかよく分からないと思います。話を聞いていました。今はよく分かりますが。

さらに習うに当たって、アメリカの大企業と組むにはあまりにも差があつて、また彼らはドライだからよくないという判断で、「欧州の雄」と言われたフリリップス社に白羽の矢を立てました。そして、フリリップスと提携する話をまとめてくるわけです。

※フリリップス社 一八九一年設立。オランダに本拠を置く世界最大級の総合エレクトロニクスメーカー。

つまり私たちは、フリリップスとの提携のための要員として採用されたのであり、私が入った年の秋にその契約が成立するわけです。幸之助さんは、一生でいちばんの思い出は熱海会談だと言いますが、私は、幸之助さんのいちばんすごい実績はフリリップスとの合併で松下電子工業をつくったことだと思います。なぜなら、親会社より大きな子会社をつくったからです。確か松下電子工業の資本金は六億六千万円、松下電器は五億円でした。こんな会社をつくっていったいどう

なるのかという話です。

※熱海会談 昭和三十一年（一九六四）年七月に静岡県熱海市の熱海ニューフジヤホテルで開かれた「全国販売会社代理店社長懇談会」のこと。「四十年不況」の前年のこの年、松下電器系列の販売会社・代理店の経営が厳しさを増していることを察知した松下幸之助（当時会長）が発案した。三日間にわたって激論を闘わせた末に、最後は幸之助の反省と決意の弁によって幕を閉じ、その後の難局打開の道を開いたという、歴史的な会談。

※松下電子工業 昭和二十七年（一九五二）年、フィリップス社との合併により設立。フィリップス社の技術援助のもと、電球、蛍光灯、真空管、ブラウン管、トランジスターなどを生産。その技術は松下電器のラジオ、テレビ等の生産に応用され、その品質を飛躍的に高めた。平成十三年（二〇〇一）年に松下電器産業に吸収合併。

幸之助さんは自分で社長をやって、副社長には、住友銀行から松本三郎さんを連れてこられました。非常に温厚な人でした。常務は三由清二さんという豪傑です。この人は番頭中の番頭で、幸之助さんは三由さんに「とにかく習うんじや。他のことは一切させない」と申し付けたのでしょう。三由さんは、その方針を徹底的に貫かせるための仕事を始めました。

三由さんには武勇伝があります。通産省の役人と夕食を食べながら説明をしていたら、「親より大きな子を産もうなんて、そんなことができるのですか」と嫌味を言われ、役人の首を斜めにつかむやいなや、二階から蹴落としたそうです。三由さんは相撲取りにでもなろうかと

いう大きな男でした。一緒に行った総務部長は、土間にひたすら額をすりつけて謝ったということです。幸之助さんはこんな人を任用したわけです。三由さんは工場の中を歩き回って、「おかしいことをやるやつは、わしがぶん殴る」と言うわけです。のちに松下電器の社長になった山下俊彦さんも殴られかけて、工場の周りを二周逃げ回ったという話もあるぐらいです。そのくらい徹底してやらせたのです。

※山下俊彦 一九一九年生まれ。大阪市出身。昭和五十二（一九七七）年に、役員二十六人中下から二番目の平取締役から、第三代社長に大抜擢された。

今は古い工場になりましたが、田んぼだった高槻・摂津富田の地を造成して、フィリップスの言うままに工場をつくりました。文字どおり習ったのです。建物のレイアウトや機械など、すべてフィリップスの言うとおりにやりました。日本で世界に冠たる最新鋭の工場ができるのは珍しいということで、昭和天皇が来られてご覧になりました。私どもは旗を持って迎えしたものでした。

われわれの仕事は何かというと、真空管の設計であれば、フィリップスの指示どおりに設計するわけです。それ以外のことをやろうとしたら怒られました。たとえば、ピンが右に回っていたら、左にちょっと曲げたほうが電子の動き方がうまくいくのではないかと思っ、それをやってみましたが、三由さんが拳を振り上げて待っているの、なかなかできなかったのです。

それでもこっさり設計していると、三由さんが、「あいつら何かやっとなるな」と気づいて、そのときは事務机を取り上げられました。大

学卒が机なしです。「どないするんですか」とかみついたら、「作業机があるじゃないか」と言われて、作業員の横に座って仕事をしました。そこまで徹底して習わせたわけです。

ノイエ・コンビナチオーネンを求めよ

松下は「マネシタ電器」ではないかと言われますが、戦後の日本経済界は、電機業界をはじめ、あらゆる分野の会社がアメリカと提携して真似をしたのです。真似をしなかった会社はまずないと思います。そういう方法で、西洋の知的財産と日本の安くて質のいい労働力を組み合わせたのです。シュンペーター流に言えば、ノイエ・コンビナチオーネンによってまったく新しい「製造マシン国家」をつくったのであり、それは見事なイノベーションの結合であったと言えるわけです。その尖兵に幸之助さんはなったのであり、真似をする以上はとことん真似をするというのを貫いたのです。

フィリップスの顧問が三人ほど松下電子に来ていて、私たちはよく話をしましたが、フィリップスの海外進出において、このような見事な成功例はかつて一度もないと盛んに言っていました。彼らは一銭も払わずに、数億円の資本金が、十年後には数十億円に増えたのです。当時、もし株を上場していれば、何万円に跳ね上がっていたか分からないという企業だと思います。配当も三割は出るでしょう。これは大成功の例だったと思います。しかもフィリップスは売上二・五パーセントを技術援助料として取っていくのです。

※フィリップス社に支払う技術援助料は、提携当初は四・五パーセントで、のちに三パーセントに改定され、昭和四十二（一九六七）年に二・五パーセント、六十二（一九八七）年に二・四パーセントになった。一方、松下電器は経営指導料を要求し、提携当初は三パーセント、のちに二パーセントに改定され、四十二年にはフィリップス社への技術援助料と同額の二・五パーセントに、六十二年には同じく二・四パーセントになった。同社との提携関係は平成五（一九九三）年に解消されている。

繰り返しますが、松下幸之助は、戦前において天才的発明家としてシュンペーター的発想を駆使しました。そして戦後は西洋の知的財産と日本の労働力を見事に結合させた「キャッチアップ・モデル」という新しいビジネスモデルをつくった。それを徹底的に追求した人だということなのです。

本人がシュンペーターを知っていたかどうかは知りませんが、彼がやったことはまさにノイエ・コンビナチオーネンであり、今の日本に足りないのは、まさにそういう発想だろうと思います。イノベーションというと、難しい発想をして、誰も考えつかないようなものを創造することだと考える人が多いようですが、そうではないんですね。そういう人は、創造というのはひらめきで、今あるものの結合ではないと言う。私はそういう話を聞くたびに、「なぜ難しく考えるのだ」と言っています。

創造的天才と言えは、二十世紀ではアインシュタインが代表格です。アインシュタイン以前、今では古典力学と呼ばれているニュートン力

学がありました。これで宇宙すべてが説明できると思っていたのですが、十九世紀の終わりから二十世紀の初めにかけて、ニュートン力学では説明できない事象が出てきました。

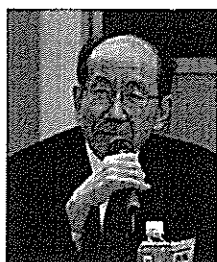
そこでみんな困ったわけですが、アインシュタインは、その二つの事象、つまりニュートン力学で説明できる事象と説明できない事象とをノイエ・コンビナチオーネン^{II}新たに結合して、矛盾のないコンセプトをつくり上げました。それが相対性理論です。ある日アインシュタインが夜中に目を覚まして、天から相対性理論が降ってきたわけではないのです。すべての発想はそういうものなのです。

幸之助さんについては、まだまだ思いが余っているんじゃないか、ということがありますが、時間ですので、このあたりで終わらせていただきます。

何かご質問がございましたら、喜んでお答えいたします。

《質疑応答》

平田 平田でございます。たいへん興味深く拝聴させていただきました。先生は学ぶことが大事だと、幸之助さんは常にそれを実践されたとおっしゃいましたが、とことん真似をするということも強調されました。真似をする



いうことは、私などは、すぐに問題になるのではないかという気がするのですが、幸之助さんはそのあたりをどういうふう処理なさったのでしょうか。

水野(博) 私も真似をしろと言われたとき、不審に思いましたが、彼はいろいろなことをやる場合に、ステップで考えていくのです。ですから彼は、永遠に学べとはわれわれには決して言いません。とにかく素晴らしいレベルのものがあるのだから、とことん学ぶことをもって第一義としようということです。学んだあとでないと、いくら逆立ちしても彼らには勝てない、というのが彼の基本的スタンスだったのです。

ただ、先生のおっしゃったような疑問は、当時私も若い者のあいだにもありました。ちょうど湯川秀樹さんがノーベル賞を受賞したころで、「湯川さんがいるではありませんか」といったことを言ってみたりしました。しかし現実のビジネスをやるうえでは、湯川さんもあまり役には立たないし、アインシュタインも役に立たないでしょう。

※湯川秀樹 一九〇七年—一九八一年。理論物理学者。昭和二十四(一九四九)年、中間子理論により日本人初のノーベル物理学賞を受賞。松下幸之助と同じ和歌山県出身。

とことん学べというのは、ある意味では、それ自身は悪いことではありません。ただ、その次に何があるのかという点は、幸之助さんに訊いてみなければいけなかったのではないかと思います。

ただ、J・P・コッター^{*}先生が書いた『限りなき魂の成長』というタイトルの幸之助伝がありますが、彼から見ても、松下幸之助の本質

というのは変化するのです。ですから、今はとことん学べと言っている、ある時期が来たら、突然変容するのだらうと思います。松下幸之助がわれわれに残した最大の遺産とは、「人は常に変わるものだ。即ち、生成発展するものだ」ということではないでしょうか。

※J・P・コッター 一九四七年生まれ。アメリカを代表する企業経営論者。一九八一年に史上最年少（当時）の三十四歳でハーバード大学正教授に就任。

※『限りなき魂の成長』 原題は『Matsushita Leadership』。平成十（一九九八）年に飛鳥新社が『限りなき魂の成長』というタイトルで日本語訳を出版。二十（二〇〇八）年には『幸之助論』というタイトルでダイヤモンド社から再出版されている。

私は基はやりませんが、上手になるためには、ただ無闇に打つていたのではいけないのであって、古今の定石をまず学ぶ必要があります。学んだ結果、その上に自分で戦法を編み出していくことで、名人になっていくわけでしょう。つまり「定石」として松下幸之助があるのであって、新しいビジネスはその上に自分で道を切り拓かなくてはいけない、ということをお願いしたいと思っています。

今のお話に関連して申し上げると、幸之助さんというのは、とことん学ぶだけでなく、とことん考える人でした。とにかく物狂いするほど考えるのです。『FORTUNE』誌の写真をもう一度ご覧ください。これは若いときの写真ですが、晩年でも、山下（俊彦）さんあたりに「ちよつと親父さんの顔を見にいこう」と誘われて、私どもが時々病院へ行くと、「やあ」と言って座っている顔が、こういう顔なのです。

何か欲求不満の顔でした。こんな大金持ちになって、どうしてああいう顔しているのだらうと思っていました。このあいだ、幸之助さんの写真をじっくりと見ていて分かりました。常に考えている顔なのです。あることを聞いたけれども、さて自分としてどう考えるのか、という顔です。これはいい写真だと思っています。彼はいつも考えていました。

幸之助さんはよく変わるので、「そう簡単になってもらつては困ります」と言う、「いやな、やはりな、あれあかん。あとから見ると、やはりあきません」とおっしゃいました。一所懸命に考えた結果、そうなるのだと思います。

大森 フィリップスとの提携のときに、考え込んだのは事実なのでしようけれども、最後になって、「私心なき決断だったということ自分で自分に納得している」と言われています。私心なき心境、状況と、考え込むことはどういう関連があるのでしょうか。

水野（博） 幸之助さんが考えるときの基本は、「とらわれない」ということだと思います。私も「とらわれるな」と言われました。人間というのは悲しい存在で、その存在自身が何らかの形でとらわれている。それは因果律ですから、現在の自分は過去のいろいろなことの結果としてとらわれているわけです。



そのとらわれ方が大きいと必ず失敗するという事です。彼が写真のような顔をする基本は、利害関係も入ってくるが、私（わたし）を無にして、ほんとうにこれをやっているのかどうかを考えることだろうと思います。これが経営にとっていちばん重要だとよく言われました。

そういう言い方をすると、幸之助さんが「とらわれまい」とする対象は「金儲け」ではないかという意見も出ますが、金儲けは重要なことで、儲かるか儲からないかは、非常に本質的な問題だと思います。彼の基本的な考え方のなかに、究極的には、会社が悪であれば社会が儲けさせてくれるはずがない、という気持ちがあったのだと思います。ですから、彼の「私心なき判断」というのは、常に儲かるか儲からないかというところに行き着くわけですが、その基本は、会社というもの、社会がバックアップしているから儲かるのであって、そうでなかったら儲かるはずはないということであり、単なる金儲けよりももっともつと深く広い意味で考えていると思います。

フィリップスとの提携では、不愉快なことが山のようにあったと思います。われわれには一言も言いませんでしたが、私はのちにフィリップスに頻繁に行かされたから、フィリップスの人たちと話して分かったことがあります。最初はとにかく、「東洋の片田舎の会社が提携したいなどと、何を言っているのだ」という感じだったらしいのです。そのとき幸之助さんは、駅前の小さな木賃宿みたいなホテルに宿泊して、そこからタクシーを使って交渉をしにいったようです。そういう屈辱的な話を私たちは一切聞いていませんが、フィリップス

へ行くとそんな話が盛んに出るのです。あのころはペコペコしていたなあ、と。

あとになると、コカーニユという超一流ホテルの貴賓室でもたぎれるようになりますが、最初はそういう屈辱的な状態だったのです。それでも幸之助さんは、「ここで腹を立てたら私心があるということだろう」などと、いろいろな思いを重ねながら、ここでやるべきだと決断したということを言いたかったのだと思います。われわれからすれば、「うまく提携したな」と思うだけですみますが、おそらく幸之助さんにしてみたら、ほんとうにたいへんだったのだと思います。

われわれもコカーニユに泊めてもらえるようになってから、フィリップスの人たちは夜になると盛んに訪ねてきて、「日本の経営について議論しよう」と言ってきました。こうなると幸之助さんの評価がものすごく高いのです。よく訊かれたのは、事業部制をどうして思いついたのか、ということ。それははつきりしています。幸之助さんの体が弱かったからです。先ほども述べたように、松下電器をつくろうと思ったのも、体が弱いことが動機の一つだったと思います。

彼は割と神経質なほうですから、ほんとうは全部自分でやりたいのです。ああいう人だから、誰にやらせても気に入られません。それで全部やろうとするのですが、そうすると熱が出てしまう。これではどうにもならないので、いちばんいい組織のあり方はないかと、苦勞に苦勞を重ねて考えた結果、「任せてやらせるのがいい」ということになり、事業部制を思いついたのでしょう。そういう話をしたことがあります。そのとき彼らは、「よくそこまで考えるな」と言いました。

幸之助さんしてみたら、自分が動けないから、従業員のモチベーションを上げてやらせるためには、やはり任せないと嫌がるだろうというところを見つけたわけです。これは非常にモダンな考え方です。渡邊 司会者ではありますが、私からも質問がございます。資料のな

かに、幸之助の一面について「聖人君子の業に非ず」あるいは「バラノイア」といった、気になる表現をしていますが、このあたりの水野先生独自の幸之助観を最後に説明いただけたらと思います。

水野(博) 幸之助さんというのは複雑怪奇な人、ほんとうの地獄を見た人と言ってもよいでしょう。最後は聖人君子みたいな顔をされていましたが、経営に関しては鬼みtainところがありました。だんだんお年を召されて、頭は明晰でしたが声が出なくなりました。いつも「喉がな、喉がな」と言っておられました。発音がつきりしなくなっていたのです。私は、幸之助さん用のマイクロホンをつくって、あの人の声帯に合わせてスピーカーが鳴るようにしたのですが、嫌がって使われなかった。だんだん本人も「これはあかん」と思い始められたと思います。

そこで、数回で終わりにりましたが、時折、気に入った幹部を集めてご自分でボソボソ話をされました。幸之助さんの思いは、「わしももう年をとって、だんだんこうなってきたら、やはり経営というものを誰かに伝えたい。だけど、経営というのは教えて教えきれものではない。だけでも、やはり教えずにちやいかん」ということだったの

でしょう。

そのときの最初の言葉がきわめて衝撃的でした。「経営は聖人君子の業ではない」と言われたのです。

ベーター・マッカーサーという人が、「ビジネスに成功するためには三種類の人間が要る」と言っています。一つは「ドリーマー」、つまり夢見る人です。こういうことをやってみたいと夢を見る人間が、まずビジネスをスタートさせるのです。これは分かります。その次に、「ビジネスマン」が要るというわけです。実務を適切にどんどんやっていく人のことです。最後がすごいのです。マッカーサーは「A Soldier」つまり「何とも言えない嫌なやつ」が要ると言うのです。非常に汚い言葉なので、あまり翻訳しないほうがいいと思いますが、アメリカで最大の侮辱の言葉です。ドリーマー、ビジネスマン、最後に「A Soldier」が要る、それがなかったらビジネスは成功しない、という言葉を、私があとになって見つけたのです。

幸之助さんはまさにそういうことを語ったかったのでしょうか。「君らはええ格好すな」と言うのです。幸之助さんそのころは「ええ格好」しすぎたところがあるのではないかと思います。ともかく「経営とは聖人君子の仕事ではない」ということです。

幸之助さんは聖人君子を否定しているわけではありません。それはそれで立派な生き方です。世の中の汚濁を好まず竹林に住んで、ワラビを食べて、世の世俗と交わらない竹林の賢人のような生き方ももちろんありますが、そういうことを望んでいる人がビジネスをやっているけない、ビジネスはそうでない人がやるのだと言うのです。

これはすさまじいことです。表向きにはそんなことを言ったことは一度もないでしょう。ビジネスはそんなに簡単な物事で進むはずがな

い、ということ。世の中、誰でもお金が欲しいから一所懸命求めているわけで、求めているものが簡単に手に入るような夢を見たらだめだ、それは並大抵の努力で手に入るものではない、このことを心しなければどうにもならないと、こういう話に尽きるわけです。

今のインテル時代をつくったアンディ・グローブも面白いことを言っています。彼はシリコンバレーの第二の父と呼ばれています。

※アンディ・グローブ 一九三六年生まれ。ハンガリー系アメリカ人。ロバート・ノイス、ゴードン・ムーアらと共同してインテル社を設立した。

グローブと一緒に食事をしていたときのことです。あまり有名な言葉ですが、彼は「水野、シリコンバレーで成功するのはパラノイアだけだ」と言いました。パラノイアというのは偏執狂です。偏執狂という病気だけれども、そうではありません。彼が言っているのは、一種の偏執狂のようにとことんやる人のことです。幸之助さんがパラノイアだと言ったら怒られるかもしれませんが、彼も一種のパラノイアだと思います。

ビジネスとはそういうものだということでしょう。そこを少しレジュメに書いておいたのです。幸之助自身がそれを言いました。社外でも本でも言ったことはないと思います。しかし、彼の心の底にはそういう鬼みtainなものがあつたのでしょうか。いや、そういうものだという決心があつたでしょう。これを忘れてはいけません。「ええ格好」だけしてビジネスなんてできません。

幸之助さんは最後はいい顔になって、聖人君子の顔をしていました

が、それはそれはいへんな人でした。

坂本龍馬が西郷隆盛のことを、「小さく叩けば小さく響き、大きく叩けば大きく響く」と評して、これを聞いた勝海舟が、評した者も評された者も大したものだと語っていますが、幸之助さんもそういうところがあります。まだ叩き足りないところがあつて、「永遠に成長する魂」というややこしいパズルを残して亡くなりました。幸之助さんのやったことは定石、経営の基本だから勉強しないといけない。それを応用して永遠に成長していかないと、日本はおかしくなるということなのでしょう。

(基調講演・質疑応答終了)

【討議】

没後二十年、その人生と経営の論点とは

■第一セッション 《松下幸之助と松下経営の論点》

松下経営を現代に生かすには

渡邊 午後の部を始めさせていただきます。

午後は三つのセッションに分けて、「松下幸之助と松下経営の論点」「松下幸之助の個人史」「松下幸之助の哲学・思想性と宗教性」というテーマで議論を進めてまいります。テーマを設けてはいますが、必ずしもそれだけにこだわらず、皆様がおちになつていろいろなお興味、持論、見聞された話題などをご披露いただければと思います。

水野(博) 今、アメリカでは金融や自動車産業などを中心に、経営が行きづまる大企業

が続出していますが、いろいろな意味で「アメリカ的」な経営が破綻し、その影響は世界中に波及しています。

「アメリカ的」な経営が立ち行かなくなっていることは、もう皆が認めています。が、「では、次にどういう経営が世界の主流となるのか」というのはよく分かっていないのが現状です。アメリカがだめだと言っても、ではどうしたらいいのかという話がまったく見えません。具体的にも見えないし、理論的にも見えない。その意味で今、松下幸之助さんは世界的に新しい論点を提供できるのではないかと思います。

もちろん、いろいろな分析をしていくこと

第一セッション 《松下幸之助と松下経営の論点》
第二セッション 《松下幸之助の個人史とその周辺》
第三セッション 《松下幸之助の哲学・思想性と宗教性》

は非常に重要です。その結果として、現在の世界の混沌状態のなかで、どのような新しい経済像、新しい企業像を提案できるかというところに、少し論点をもつていってもいいのではないかと思います。解析もいいと思いますが、新しい経済像、企業像が見えると、皆がたいへん力を得ていくのではないかと思います。そしてこれは幸之助さんにおいて、ほかにはないと思います。先ほどの「FOR-FUNEL」の表紙にあったように、外国でも尊敬されていますし、日本でももちろんそうです。

そこで、日本の経営は世界的経営に高まりうるのかどうか——いや、高めなかったら日本の将来はないわけです。相変わらず後ろからキヤッチアップしていく以外にないわけですから、そういう論点を加味していただければ

ばいいと思っています。また、資料、考証を十分に出せるだけのデータを、幸之助さんのもっておられると思います。

大議論になりますが、これはまさにPHP研究所がやらなければならぬ仕事と言えます。今は世界中が政治、経済ともひどい状況になってきていますから、世界の平和と発展・繁栄を維持するために、何をいかにやるかということです。

日本発のそういう発想は、今まで何もありません。政治はもちろん、経済もいまだにキヤッチアップばかりです。キヤッチアップ自体は、今後開発途上国が真似をする仕組みになつてきていますから、素晴らしい発想だと思います。必要なのはその次の仕組みです。このあたりで次にどんな仕組みが出てくるのかということです。

私がいちばん思い悩んでいるのは、今幸之助さんが生きていたら何を考えるだろうかということです。だいたいあの人は、何かしないと気がすまない、じっとしていられない人だから、こういう状況になると必ず何かすると思います。一生何かやりたい人で、松下政

経塾を始めたりましたが、今の日本を見たら何を言うのだろうと考えてしまいます。佐藤さん、どう思いますか。

佐藤 それが分かったら私はここにいないのではと思いますが、ほんとうに松下幸之助は、特に晩年は政治に強い関心をもっていました。

水野(博) そうでしょう。松下政経塾の発想は当たりました。今の国会議員を見れば、政経塾出身だらけです。

佐藤 松下政経塾が成功したかどうかは、議論の分かれるところでございます。国会議員の人数は揃っていますが、実際に今の松下政経塾出身の方々が、松下幸之助が望み描いていた人材になっているかどうかについては、議論の余地が残ると思っています。

いずれにしても、昭和五十年代には「とにかくこのままではいけない」ということばかり言っていました。亡くなって二十年たちますが、松下幸之助には、おそらく二十年後の今の姿が見えていたのだろうと思うのです。このまま行ったらとんでもないことになるということ、盛んにいろいろと警鐘を

鳴らしていたわけです。私は松下幸之助を一人の思想家だと思っておりますが、世間から見ると「経営者の言っていることだ」というとらえ方をされて、日本の政治家の方々にも、すんなりと受け入れてもらえなかった面があるのではないのでしょうか。そういうことで松下幸之助は晩年、自ら政党をつくろうとまでしたわけです。

現在の、この不況と言われるなかにおいては、松下が今生きていたら、企業経営の進め方等についていろいろと意見を言うのではないかと思います。たとえば、「不況に克つ12の知恵」(二〇〇九年、PHP研究所)という本にまとめてありますが、そこで言っているようなことを、経営者の方々にいろいろ話していることでしょうか。

しかし、やはり晩年の松下にとっては政治が最重要課題でした。政治がおかしくなったら、いくら企業努力しても、いい経営をして、これはもうどうにもならないからです。それは第二次大戦のときの経験も下地にあったと思います。松下は、自分自身では経営を誤ったわけではないのに、戦争によって松下

電器の存立が危うくなってしまうことから、いかに政治が重要であるかを身に沁みて感じたのです。ですから、特に今は政治がこういう体たらくですので、ほとんど政治のことについて言い続けるのではないかと私自身は思っております。

水野(博) 民主党には松下政経塾出身の議員も多いですが、頑張っていると思います。

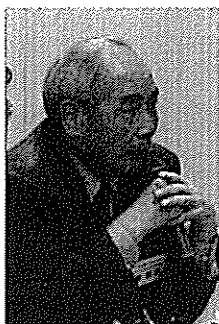
そういう意味では、幸之助さんの先見の明は確かに生きていますが、そっちに焦点を当てるのではなく、経営としてどう考えるのかということ、われわれは考えないといけません。幸之助さんならどういう経営を考えるのだろうか、その集約としてどうなっていくのだろうか、といった点について先生方に議論してもらいたいのではないかと思います。

旭さん、あなたは以前、日刊工業新聞社の編集局長をされていて、松下ウォッチャーとして本も書かれました。今幸之助さんが生きていたら、どうすると思いますか。

※『松下電器の企業内革命——ヒューマンエレクトロニクス企業を目指す』(一九八九年、ソフトバンククリエイティブ)

旭 私から一言申しあげたいと思っているのは、たとえばRCA社からビデオを受注したときの幸之助さんの決断とリーダーシップには、非常に大きなものがあつたのではないかと、ということ。そういう素晴らしい大きな決断、リーダーシップが、今の日本の大企業では当たり前になっているサラリーマン経営者に、はたしてできるのでしょうか。それができなければ、先ほどから話が出ているイノベーションを起こすのは非常に難しいと思います。

※RCA社からビデオを受注したときの決断 VHSかベータかというビデオ戦争の勝敗は、巨大なアメリカ市場に帰結し、両陣営はアメリカの大手RCA社の採用を競っていた。RCA社の要求は、四時間録画を可能とするものときわめて



高く、応じれば赤字覚悟の生産を余儀なくされ、当時の社長松下正治は松下幸之助の指示を仰いだ。幸之助は、「スタートは赤字でも、一日でも早く黒字にすればいい」と要求を呑み、VHS陣営はこれによって大勢をつかんだ。

だとするならば、たとえばこの場でそういう指針となるような方程式が、皆さんのお知恵のなかから生み出せないものか、それをぜひ考えていただければと思っています。

水野(博) 私はもう大企業には見込みがないと思います。大企業は功成り名を遂げて、年をとって、あとは衰える一方です。サラリーマン経営者の責任というよりも、企業の寿命というものがあつて、先ほどのトヨタも危ないと言ったのはそういう意味なのです。

それならば、いま旭さんがおっしゃったような決断のできる企業、つまり大企業ではなく中小企業から新しい経営が生まれてくるはず。アメリカもそうです。昔の大企業は、ここ二、三十年、主導権が全然ありませんでした。ビル・ゲイツをはじめ、シリコンバレーで成り上がってきた人たちが情報化時代を

つくったわけです。

それと同じような意味で、日本の次の力は、中小企業がいかにして新しいアントレプレナーシップを発揮するかにかかっています。これはまさに幸之助さんが築いたビジネスのあり方そのものです。先生方にはこのあたりについて経営学的なご意見を聞きたいところです。

政治と経営との関係性

渡邊 確かに松下幸之助も、自分の経営の歴史のなかでいちばんよかったのは、社員の人数が百人に満たないときだったと言っておりま。今の水野先生のお話から、中小企業の経営もしくはグローバルな視点でご意見をいただけますでしょうか。

坂下 私は、経済学は素人ですが、最近の情勢を見たとき、国のなかに企業経営を越えた抗いがたい趨勢、負の循環が起こる、つまり政治がおかしくなったら経営もおかしくなる、あるいは経営で太刀打ちできない大きな力が働いてしまうということを考えています。

ですから、市場原理主義を過信するのではなく、規制すべきところは規制するなど、財政の出動も含めた政治の力が重要な要素となります。言い換えれば、ケインズ主義にもとづくニュー・ニューディール政策とでも言うべき経済政策が必要ではないかと思うのです。

そういう意味で、グローバリゼーションはよいこともあった反面、負の面があったような気がします。たとえばサブプライム・ローンのような問題が瞬時にして世界に伝染してしまうのは、グローバリゼーションの負の面が出た結果だと思っています。ちょうど地球が、一枚皮でできている状態、それはサッカーボールのような貼り合わせではなく、たとえばゴムのボールをイメージしていただければと思います。境がなくなってしまうのです。

山火事でも、緩衝帯があればそこから向こうには火が行かないわけですが、それがなくなると、ブッシュ大統領時代の失政でみんながたいへんな目に遭っているわけです。そういう意味で、さすがに現代においてブロック経

済はナンセンスかもしれませんが、そうはいってもアメリカ流の市場原理主義の負の面を見落としていた部分があることは確かだと思います。

市場原理主義には、ヘッジファンドや機関投資家のように、株値をある程度操作できる大きな力が働いてしまう余地があり、実体経済を越えたバブルが至るところに生まれる危険があるわけです。村上ファンドによる阪神電鉄の買収騒動などもそうした事例の一つとして挙げられます。コーポレート・ガバナンス（企業統治）という点からもやはりおかしいわけで、そうしたなかで、日本型の経営はいかにあるべきかということを、常に思っています。

そういう意味で幸之助さんがすごいと思う

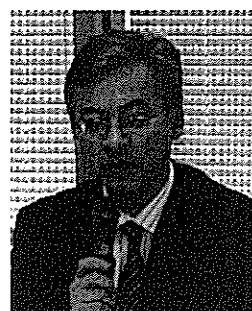


のは、「実業」ということを常に言っておられた点です。つまり、実業とか実体経済が重要なのであり、政治というよりも経済政策が重要だと思うのです。麻生内閣がやろうとしている財政の追加経済対策や景気刺激策など、経済政策をしっかりとやっただけで、産業創出に介入し、規制をもやっっていくことが必要なわけです。市場のないところには、公というものが何らかの形で入っていかなければいけないと思います。

私はケインズ主義のような体制のなかで、企業経営が健全に働いていくのではないかと、機能していくのではないかと考えます。

菊澤 現在私は慶應大学で学習指導主任という役を担っております。たとえば新入生に対して、「商学部ではこういうことを研究し、指導しています」という話をするわけですが、今の坂下先生のお話を聞くと、「これではみんな経済学部に行ってしまった、誰も商学部や経営学部には来ないな」という印象を受けてしまいます。

慶應の場合、商学部は経済学部とどこが違うのかを説明することが、とても大事になり



ます。経済学は、社会全体という観点に立つて、いかに効率的に資源配分を行うかという学問です。そして、まともに経済学を勉強した人はだいたい官僚になりたがる、という話をします。

しかし、商学部は違います。社会全体がよくなるかどうかは関係なくて、個別企業がどのようにして生き残るかが問題なのであり、はつきり言えば金儲けです。しかし、それをグーティ[※]と思っていけないのであり、金儲けをするにはイノベーションを起こさないといけないのです。そして、独占化を進めていくわけですが、それは結果であり、もしもそういう人たちがいなかったらイノベーションは起こりません。商学部で学ぶ学問は、そういう観点でとらえるべきであると説明しま

す。

つまり、国の規制との戦いのなかで、経営者すなわち個別企業が頑張っていくということです。たとえば、きょうの司会の渡邊さんがドラッカー[※]について書いておられますが、私もいつもドラッカーを取り上げて、新しい産業が結果として新しい社会をつくり上げるという話をしています。

※ P・F・ドラッカー 一九〇九年—二〇〇五年。オーストリア生まれ。経営学者、社会学者で、マネジメントの発明者と呼ばれている。

※「比較研究…ドラッカーと松下幸之助（その1—その6）」『論叢 松下幸之助』第一一四号、第六号、第八号、PHP総合研究所。

そういう役割は、国では無理なのです。あくまでも国は全体のために思って規制をします。企業経営者はそれとぶつかりながら、いかに上手に規制を避けて、イノベーションを起こしてやっていくか、というところに企業経営の真髓があるのです。また、そういう革新的な人たちがいないと、新しい産業社会

は出てこないのです。

このような発想でぜひ商学部ならではの人間を目指しましょう、と学生に呼びかけます。ここに商学部や経営学部の面白さがあると思っています。

ですから、むしろ私の観点からすると、今の不況の状態は、松下幸之助的な発想や経営手法を生かしていくチャンスだということです。それこそ新しい産業社会の出発点になるかもしれないわけです。そこをどう生かすかの問題であって、不完全な政策しかとらない国を頼ってはいけません。むしろ個別の企業が頑張って、新しい社会をどうつくるかが、実は大事なのではないでしょうか。今こそ政府を頼るよりも、個別の人間が頑張る時期が来ているのではないか、というのが、学習指導主任として慶應義塾大学商学部の学生に話している内容です。私はこういうスタンスで考えていきたいと思っています。

経営者のあり方とリストラ問題

大平 水野（博之）先生のレジユメの最初の

ところに、「平凡の非凡」とありました。松

下幸之助さんは学歴もない、お金もない、健康もなかった。百年ぐらい前の日本の社会には、おそらくこういう人はたくさんいたのだろうと思います。今日ではどうかといいますが、誰でもそこそこの学歴があり、飢え死にしない程度にお金もあり、少なくとも結核のような感染症で亡くなることは、だいぶなくなってきた。そういう、松下幸之助さんと比べれば恵まれた環境のなかで会社を起こす、業を起こすということはどういうことを考えなければいけない気がします。

一つには、いま菊澤先生がおっしゃったように、いろいろな規制があるなかで、それを乗り越えていくような人間づくり、学生づくりを進めていくべきでしょう。

たとえばクロネコヤマトの小倉昌男さんは、宅配便の規制緩和をめぐる、当時の運輸省と激しく対立しました。

京セラ名誉会長の稲盛和夫さんも、NTTに対抗して第二電電（現在のKDDI）を立ち上げるなど、多少そういう傾向があるかもしれないですね。



それから、たとえば宮城の日本酒「二ノ蔵」のように、一級二級というような実態にそぐわないかつての国の級別制度に逆らって「無鑑査の酒」を発売して評価を得るとか、そういう志や覚悟をもった人間、そういう活力ある個人をこの社会のなかでどうやってつくるのかということなんです。このように考えたとき、松下幸之助さんの考え方を今日風にどうバージョンアップすればいいのか、というテーマが出てくると思います。

もう一点、たとえば稲盛さんなども、アメリカの経営者のあり方を批判的に見ていらっしやいます。おそらく松下幸之助さんも、もし今いらっしやったら、何千人も社員の首を切らざるをえないほど会社がつぶれそうな状態にもかかわらず、自家用ジェット機で出か

けるような経営者に対しては、やはり厳しい目を向けたらどうと思います。今まさにアンクロサクソンの株主資本主義が大きな問題に直面しているとすれば、われわれがここで松下幸之助について勉強しているということが、単に日本のなかだけにとどまるのではなく、世界に向けて何をどう発言できるかにながっていくべきだと思います。

つまり、松下幸之助そのものでなくても、松下幸之助の経営哲学や考え方をモディファイ（修正）しながら、もっと積極的に発信していけば、われわれは世界に対して貢献できるのではないのでしょうか。

岩井 私には経済学も経営学も阿方素人ですが、昨今のリストラ問題に関して、もしも松下幸之助さんが今おられたら、不況だから人を切るといふことをやっているだろうか、といった具体的な疑問から入っていくと、割合物事が見えてきやすいのではないかと思います。

今、この不況の時代に幸之助さんが再評価される時、やはり不況の時期でも人を切らなかったというエピソードが非常に輝いています。メディアでも取り上げられ、増幅され



て、今の時代に受け入れられやすくなっています。そこを一つのスポットとして考えたときに、ひょっとしたら「こんな時代だから申し訳ない」と、涙を流しながら人を切っているかも知れませんが、そのあたりに関して、こうではないかというところを先生方にお聞かせいただければ、面白い展開が出てくるのではないかと思います。

渡邊 前川先生は、最近までパナソニックの経営に携わっておられましたか、いかがでしょうか。

前川 今の質問は私もよく聞きます。後輩も先輩も同じように言いますし、私も迷います。水野先生も答えられないのではないかと思います。

まず、水野先生が最初におっしゃった日本

型経営に戻すというお話で、それがどんな世界的経営になっていくのか、幸之助さんならどんな新しい経営像を考えたのだろうかということ、ほくも考えてみました。松下幸之助は、「振り子民族」と言われる日本民族の代表選手みたいな人ですから、きつと誰よりも早く日本型経営に戻っていると思います。

二つ目に、幸之助さんはドラッカーの日本版みたいな人です。ですから、人口構造の変化、つまり子どもが減って高齢者が多くなり、かつまた外国人が多く入ってくる世の中において、産業面では物づくりやサービスのあり方が変わっていかざるをえない。幸之助さんはそういう変化を感じて、日本人に多様性を求めていくと思います。

三つ目に、幸之助さんの持論である事業部



制に関して、二十一世紀型新日本的というか新世界型の事業部制を考え出していると思います。ヒエラルキーではない、従業員が人種国籍を越え、正規非正規を問わない、新しい関係で新しいロイヤリティをもち、それでいて一人一業、一品一業、PDCAの計画・決算がある事業部制、そしてネットを取り入れた小さな事業単位のウェブ構造を考えていると思います。それでグループ内にたくさんの中小企業群をつくって、また新たな展開に取り組んでいるのではないのでしょうか。

そのところを、今後の幸之助研究でぜひ打ち出してほしいと思います。幸之助さんならこの不況下で、新しい事業部制の構築に取り組み、しばらくは全員が給料七割で頑張ってもらおうようお願いして、その代わりリストラはせず、新しい局面での新しい仕事のやり方を指導していたかもしれません。私が考える、夢みたいな無責任な話ではありますが。水野(博) 今の前川先生の話は非常に具体的に切ったと思います。一つ、松下幸之助は人を切ったことがないという話ですが、戦後はたくさん人を切った時期があります。それは

幸之助さんにとつてものすごく大きなダメージだったと思います。後々までダメージが残っていました。あのときは自分の会社がつぶれていくのを待っているような感じで、そんな状態のなかで人が辞めていったのです。ですから、今のリストラのように、赤字を黒字に転換させるために人を切るといふような話と同一に論じることはできませんが、これだけは言っておかないといけないと思います。解雇をしたことがないという伝説は嘘です。

ただ、その後、私が入社してからは一度もありません。十年ごとに不景気が来ましたが、とにかく解雇という思想はありませんでした。仕事がなかったら身の回りの整理整頓をさせる、草を抜く、草がなかったら映画を見せて、見る映画もなくなると、帰って勉強しなさいという、それぐらいの指示を出しながら不況をやり過ごすのです。そうやって解雇をせずに頑張っていれば、ベテランが辞めずに残っているわけですから、景気が戻ったときには何も教えなくてもそのまま立ち上がれるわけです。

インテルの人たちが松下の半導体の工場を

見て驚いていました。機械が少し調子悪いとき、松下ではベテラン作業員が自分でそれを直すからです。インテルでは、ちよつと機械が悪ければ「アウト・オブ・オーダー(故障中)」の札をぶら下げてどこかへ行ってしまうのが当たり前だと言っていました。そういう意味で、解雇していかないのは非常に有効に作用したと思います。

市場・ステークホルダーとの関係性

宮本 私は歴史家で、経営史や経済史に取り組んでいます。最初に水野(博)先生から、松下さんがやったことは「すでに存在するものの新しい結合」であり、これがシュンペーターのイノベーションの本来の意味だというお話を聞いて、目からうろこが落ちる思いがしました。

最近はいノベーションが必要だと言われていますが、それを経営者が聞くと、何かほんとうに新しいことをやらないといけないと思われるようです。ところが必ずしもそうではなく、既存のことを結びつけばイノベーション



ヨンになるということで、これを聞けばかなりの経営者は安心すると思います。むしろそんなに大それたことを考える必要はないということを、きょうは水野先生に教えていただきました。経営者は一つそれを学ぶべきではないかと思ひます。

もう一つは理念の問題です。松下幸之助さんは非常に理念的な経営者で、パナソニックはものすごく理念的、ある意味で宗教的な会社ではないかと思ひます。この理念によるガバナンス（統治・管理方式）が、今の経営者にはなくなつてきていると思ひるので、それが二つ目のポイントになると思ひます。

先ほど坂下先生が、今の市場原理主義に対して規制が必要ではないかとおっしゃいましたが、市場経済というのは、法や規制を設け

てそれに従うか、そこに参加している人が理念やモラルを共有するか、そのどちらかで成り立っていると思ひます。

最近、かつて阪大で同僚だった堂目卓生^{どうめ たくお}さんが『アダム・スミス』（二〇〇八年、中公新書）という本を書いて、ベストセラーになっているようですが、その本に、アダム・スミスは市場主義者のように見えるけれども、実は市場に参加するには、共通のエンパシー、つまり同感をもつていないといけない、ということを書いてあります。

要するに、モラルのない人は市場に参加できない、参加するためには一定のモラルとか市民的道徳をもつていなければいけない、ということなんです。それがなくなつたから国家が規制する、というのは一つの方法ですが、それが唯一の方法ではなく理念やモラルの回復によつて市場は健全化できると思ひます。おそらく松下さんはそちらを主張されると思ひます。

それからもう一つ、コーポレート・ガバナンスの理念という点で、先ほど菊澤先生はマクロとミクロの乖離^{かいり}ということをおっしゃ

ましたが、私は経済学出身なので、ミクロ的によくても、マクロ的によくないのはいけない、という立場になります。松下さんも、マクロとミクロは一致しないといけないと考えておられたのではないかと思ひます。

ミクロ的に正しいことをやらなければいけない、そしてそれがマクロ的にも正しくなければいけないというのが、社会とか国家に対する発言であつたと思うのです。今の経営者は、ミクロの合理性は考えますが、マクロとミクロの一致をあまり考えたことがないのではないか、そこが松下幸之助さんに学ぶところではないかと思ひます。

三井 最近、住原先生と渡邊さんと経営人類学チームで、『経営理念』という本を書かせていただき、そして「理念経営」という言葉を使つてその本の帯コピー^{おびのひり}をつくりました。

※「経営理念——継承と伝播の経営人類学的研究」（住原則也・三井泉・渡邊祐介 編、経営理念継承研究会著、二〇〇八年、PHP研究所）

※右記「経営理念」の帯に記した言葉は、「戦略経営」の時代から「理念経営」の

—時代へ。

私はこの十数年来、松下電器のことを研究させていただいて、シユンペーターの革新論の「新結合」という話が先ほど出ましたが、新結合にはコアのようなものがあると思います。新しいものを結合するには、そのコアに何かがあつて、そのコアの求心力が新結合をもたらすのではないかと考えました。それが理念なのか、利益なのかは分からないのですが、ある種の価値観だと思っています。

先ほど宮本先生は「市民的道德論」ということを言われましたが、私はきょうご出席の小松先生にコメントーターをしていただいた経営哲学学会の大会で、「日本型ステークホルダー（利害関係者）観の形成」ということで、松下幸之助の考え方を取り上げたことがあります。



ます。そのときに松下さんと対比したのが、市民社会論の上に立つ欧米型のステークホルダー論です。これは「権利と義務の関係」で結びついています。

一方、松下幸之助さんの場合、「恩顧保信」の関係がベースになっているのではないかと思います。私は以前、松下幸之助さんの社葬の研究を行なったのですが、その研究を通して感じたのは、権利と義務ではなく、「恩顧保信」という形でステークホルダーを水平的に結びつけているのが、松下さんの考え方ではないか、ということでした。

そのような点から考えてみると、欧米型のステークホルダー観は、自分の権利を守るという発想ですから、松下さんとはずいぶん違うのではないかと思います。権利・義務関係だけで結びついていた欧米型の弊害が出てきたとき、いま一度、松下幸之助さんの恩顧保信を世界的な土俵に載せて検討してみる必要があるのではないかと思います。

渡邊 いま三井先生が「恩顧保信」と言われました。たとえば松下幸之助は十代のとき、五代自転車商会に奉公しましたが、聞いた話

によると、今、五代家の子孫は難波で喫茶店を経営されているそうですが、保信ということとで、パナソニックは毎年創業記念日にあわせて五代家にお礼の品を贈っていたそうです。それを遺族の方から辞退の申し出があつて取りやめたのが、去年（二〇〇八年）だったとのこと。一つの例としてご紹介します。

三井 極端に言うところ、松下さんの場合は競争業者も含めて恩顧者と言います。

渡邊 その面では、ステークホルダー論は、CSR（Corporate Social Responsibility）企業の社会的責任的なところまで広がりが出てくると思いますが、ご専門の平田先生はいかがでしょうか。

平田 今の世界的な危機状況がどこまで続くかということですが、私はそう遠からず明るい日差しが差し込むと見えています。

それよりも、地球社会が持続可能な発展を遂げていけるようにならなければいけないと考えます。日本の企業も世界中の企業も、それに向けてどういうふうに取り組んだらいいのかという観点で、真剣に問題を考えてほう

がよいのではないかと思うわけです。

ずばり申しまして、CSR経営、すなわち企業の社会的責任を踏まえた経営をいざいことが、行く行くは道を切り拓くことにつながると考えています。その場合、CSRとは何かということですが、私は、松下幸之助さんが考えておられた企業観、経営観がCSRそのものであると、『論叢 松下幸之助』の第五号で書いたことがあります。

松下幸之助さんは、企業は社会の公器であるとおっしゃっています。しかも企業とは天から預かったものであり、粗末にして赤字を出したら申し訳が立たないとおっしゃっています。

近年では、日本の多くの経営者が「社会の公器」という言葉をよく使うようになりましたが、幸之助さんと同じように、経営資源はすべて社会から預かったものであるという考え方で、社会的責任経営を論じているのかどうか、検討する余地があると思います。

個人的には、松下幸之助さんがおっしゃるように、経営資源はすべて社会からの預かりものであるという考え方には、私はどうして

もなじめないものがあります。しかしそれは横に置いておいて、幸之助流の社会的責任経営のやり方は、行く行くは地球社会を持続可能な社会にしていくな一つの大きなモチベーションになっていくと考えております。

経営者・企業家の育成

角田 幸之助さんは、経営理念を基本に置いた経営を行うことで、組織を一つにまとめましたが、その反面で、自身が体が弱かったために、事業部制組織を考案し、事業部の経営を事業部長に任せたことで、経営人材を育てていきました。「松下教」と呼ばれるような宗教的な組織をつくった反面で、その宗教に染まらない反骨精神のある人材がたくさん出てくるところが面白いと思うのです。

私は京都に住み、名古屋の大学に通っていますが、この二つの都市を比較すると興味深いことがたくさんあります。昨日（四月二十六日）、市長選挙がありました。二十八年ぶりに官僚出身の相乗り候補を破って、経営者が市長になりました。市長は行政の経営者

だと思いますが、優れた経営者が出てこなかったのです。

名古屋にはトヨタ自動車のような優れた企業がたくさんありますが、経営学を企業経営に活用しようという風土がないようで、東京や関西のようなビジネススクール（経営大学院）がなかなかうまくいきません。行政や企業などのリーダー（経営者）の育成が地域や企業の課題と言われています。

「名古屋になぜ優れたリーダー（経営者）が育たないのか」については、戦国時代の大名の七割が現在の愛知県の出身で、彼らが全国に散らばったために、リーダーたるべき人材が残らなかったのだ、という冗談を言う人もいますが、名古屋と関西の風土（市民社会の成熟度）の違いとか、地域の主要な産業（自動車産業と電機産業）の違いなどが挙げられています。

自動車産業は垂直的な連結の強い産業で、親子あるいは完成品メーカーと部品メーカーの関係が支配関係につながりやすい。一方、電機産業は、日本橋や秋葉原あるいはインターネットで部品を買い集めればパソコンを組



み立てることができるように、自立した部品メーカーが水平的に連携している産業のために、一國一城の主がたくさん生まれやすいのではないとも言われています。つまり松下電器の事業部制のような経営者育成システムがないために、優れた経営者が育ちにくいのではないかと言われています。

奥田経団連会長は、一時低迷していたトヨタ自動車を活性化した人ですが、海外の法人にいたのを当時の豊田章一郎会長に見出されたのです。垂直的で支配的なネットワークのなかでは、奥田さんのような人材は育たないようです。

経営理念で組織を一つにまとめながら、個々の人材の頭の中までは染め上げないで、反骨精神の牙を抜かれない人材を事業部制組

織のような分権組織で経営を任せ、経営者に育て上げる、そのさじ加減こそが幸之助さんに学ぶべき点だと思ふのです。

山田 水野（博之）先生が最初におっしゃった、「松下さんがいればどうしているだろう、松下さんなら何を考えるだろう」という問題は、実は応用問題ではないかと感じています。つまり、今こういう状況のなかで、まず松下さんのどこを見たらいいのか、見るべきなのかという観点が必要です。

そう考えたときに、私は、企業家精神、ベンチャー、あるいは新事業開発が専門の分野ですから、その視点から見た場合、まず一つ言えることは、松下さんは経営者として非常に自立した存在であったということです。

先ほど紹介があったコッターの著作（『限りなき魂の成長』）の原題は『Matusushita Leadership』であり、松下さんのリーダーシップに非常に注目しているのです。コッターによると、松下さんの一九五〇年代のリーダーシップはたいへん参考になるということです。政府というものに懐疑的であって、ほとんど頼ろうとはしていないからです。政府が

何かしてくれるだろうということではなく、自分たちで何とかしていくという姿勢で、ここが特に参考になると思います。

もう一つ、水野先生のお話で言いますと、日本のビジネスモデルというのはキャッチアップであったわけですが、これからは、日本型あるいは日本的なフロンティアをいっただうやって輩出するのか、という問題ではないかと思っています。

イー・アクセスを立ち上げた千本（幸生）さんが、稲盛さんと一緒に第二電電を立ち上げるときに、松下さんのところへ行つたそうです。そのとき松下さんは「日本のために頑張るなさい」ということで巻紙の手紙を渡した、というエピソードがあります。つまり松下さんは、メンター（助言者）の役割も果



たしていました。千本さんは、「経営者のなかでそれほどはつきりと頑張れと言ってくれたのは松下さんだけだった」という主旨の話をしています。ここには松下さんの言行一致の行動として見るべきものがあります。

※イー・アクセス 平成十一（一九九九）年設立。ADSL回線の提供を主体とするネットワーク事業を手がけている。

問題は、松下さんを見ることが、日本発の論点になりうるかどうかということだと思えます。企業家精神というのとはとも、西洋の概念ですから、基盤には西洋哲学やキリスト教の精神があるわけです。

ところが一方で、松下さんについての書物をいろいろ読んでいて一つ気がついたことは、松下さんはすべての考え方を肥やしにする、ということをおられるということなのです。ただしそれは無批判に何でもいいのかというと、そうではなくて主座を保つという言い方をしておられます。精神科医の土居健郎さんは天皇制の問題とも関わりとおっしゃっていますが、それはさておいて、日本は一神教でもなく、いろいろな意味で日本の伝統

的な精神にもとづく考え方がずいぶん定着しています。そういうものをもとにしていく、三井先生がおっしゃった日本的なステークホルダーズの形成という意味でも、欧米とは違った一つの形があります。

日本型のフロントランナーをこれからどうやって輩出していくかというときに、松下さん自身の戦後のリーダーシップ、あるいはベンチャーで成功し、今活躍しておられる方に最初に会ったとき、どういう姿勢で接してサポートをしたのかなどを少し詳しく見ていくと、松下電器の成功事例だけではなく、日本社会である種のインフラをつくったという見方で議論ができるのかなと思います。

最後に、岩井先生から雇用の話がありました。それが宮本先生がおっしゃったようにガバナンスの論点で、結局、誰に対して責任をもつのかという問題です。株主に対して責任をもつべきということになれば、雇用を弾力的に考えるのはそれほど否定されません。

しかし日本の社会はそうではなかったわけですから、そういう意味では、松下さんのやってきたことが、日本のなかの一つの主流で

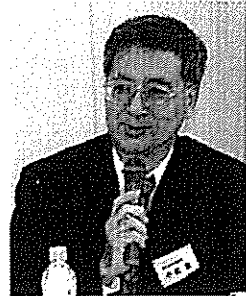
あったことは間違いないのですが、これからも同じ考え方や仕組みでやっていくべきかどうか一つの論点になるのではないかと思います。

リーダーシップ、国民性の変化

小松 リーダーシップや人づくりの話が出ましたが、私は創業期から昭和ヒトケタの松下電器に非常に興味をもっています。松下電器は創業以来ずっと個人企業で続いていて、株式会社になったのが昭和十（一九三五）年、そのときの従業員数が三千六百人でした。会社登記もしないで個人で三千六百人を率いたというのは、たいへんなリーダーシップだと思います。

個人企業で成長できたのは彼の個人的な魅力だけが理由ではないでしょうし、株式会社でなくても住友銀行から資金を借りられたという恵まれた事情もあったと思います。しかしそれにしても、やはりすごいリーダーシップだったと思います。

それは「自分についてこい」というリーダ



ーシップではなく、高い理念を掲げて、その理念に全員の気持ちを向けさせたところに特長があるのではないかと思っています。今は不況だから松下幸之助さんに学ぼうということとはあると思いますが、では好況になったら忘れられていい人物かといえはそうではなく、好不況に関係なく何か普遍的なものを教えてくれる人物だと思っています。

松下幸之助さんは、自分の会社経営の先に、国家社会というものをいつも考えていました。私は二百五十年計画について学生に教えるとき、松下幸之助さんの偉大さは、二百五十年先を見たところにあるのではなく、二百五十年ぐらいかければ日本を豊かにできるだろう、そのために二百五十年を想定して頑張ろうと計画したところにあるのだと説明して

います。つまり自分の会社経営を国家社会の目標の下に置いて、社会を豊かにしようと考えていたということです。

※二百五十年計画 松下幸之助が昭和七（一九三二）年五月五日に松下電器の社員に向けて発表した壮大な構想。この日を、松下電器が産業人としての真の使命——水道の水のごとく物資を安価無尽蔵たらしめ、楽土を建設する——を知った日（命日）とし、この使命を二百五十年かけて達成しようと訴えた。ちなみに、二百五十年は十節に分け、それぞれの節を建設時代の第一期十年間、活動時代の第二期十年間、貢献時代の第三期五年間に分けるとした。

二百五十年計画をつくったときはまだ会社ではなく個人企業でしたが、自分の事業を国家社会の下に位置づけたところに松下幸之助さんの偉大さがあるのです。私は経営者の方とお話する機会があるとき、今の企業は人員整理やコスト削減に努力しているが、個々の企業の努力が社会を縮ませていくようでは何の意味もないと強調しています。

松下幸之助さんの偉大さは、経営者としての自分の努力が社会を拡大、発展させることと一致していたところにあります。今の企業を見ていて非常に危険だと思うのは、個々の経営者の努力が、社会を負う方向に迫りやうて、負の循環に陥ってしまっていることです。松下さんは、自分が何をなすべきか、何ができるかを考えるとき、自分の努力がいつも社会のプラスの方向につながるよう意識して、そこに大勢の人たちが従う根拠があったのではないかと考えています。

住原 人づくりに関連して、最近感じていることをお話ししたいと思います。今の若者はかりでなく、もっと上の世代の人にしても、海外に移住したりすることが少なくなっています。私は文化人類学をやっていますので、イミグレーション（移民）関係の研究発表などを聞く機会がありますが、日本人のイミグレーションの事例はまず存在しません。移民は戦前の話であって、戦後はほとんど出ていないのです。

これは日本の企業社会がつくり上げてきた実（じ）にありがたい側面を表しています。つまり



日本国内の居心地がよすぎるのです。海外でイミグレーションが盛んなところは、貧しさゆえに外に出ざるをえない、そのために戦後もずっとイミグレーションが続いている実態があると思うのです。

日本の場合、戦前は貧しくて出ざるをえない、あるいは国家政策で出ていく場合がありましたが、戦後は出る必要がなく、むしろ出ると非常に生活が苦しくなるし、成功する保障もどこにもないという側面があります。

そういうなかで、とりわけディアスポラという存在の発想力の自由さや、その貢献というものが今、注目されています。中国で成功している人が元は華僑であったり、別のところで成功して帰ってきた人だったりするので、韓国でもそうです。またそういう人たちに

は、お金儲けにならなくても母国のために投資しようとする方向性すら見られます。ところが日本人の場合、日系何世であること自体が差別対象になるような状況もあるのです。

※ディアスポラ ギリシャ語で「散らされた者」の意。パレスチナの外に離散したユダヤ人。広く離散民、移民を表すこともある。さらに近年では、どのような特定の文化や地域にも縛られない自由な発想できる存在として、その積極的な側面に光が当てられている。

先ほどヤフーのお話もありましたが、ジェリー・ヤンも、ディアスポラとして成功している側面があると思うわけです。

松下幸之助という方には、衆知を集める、人の意見をよく聞くという発想がありました。それは当然、日本人の話だけを聞くわけではなく、あらゆる人の話を素直に聞いて、そこから新しい知恵を取り出すという発想が、きつとおありになったと思います。

日本社会は、私の親の世代が苦勞してきたおかげで、私自身は、世界のレベルに比べれば裕福な生活ができた面があります。その一

方で、ボバティ（貧困）の感覚は失われています。今の若い学生や私たち世代も含めて、日本国内でしか人生設計を考えられないのが現状です。海外での人生を考えられない理由は、戦後、そうした受け皿を全然つくってこなかったからではないでしょうか。

ニューヨークでは、アメリカの文化も分かんず英語もできないような若者が、入国した次の日から仕事をしていました。それはやはりイミグレーションのもっている受け皿の力みたいなものがあるのではないかと思うのです。それがすべていいという話ではありませんが。

最近、派遣労働者は年収二百万円もいかなというなかで、まさにボバティが日本社会の一部になったとき、海外に受け皿がない状態で右往左往する、ということになりはしないでしょうか。

こうしたことを考えると、これは幸之助さんの話にならないかもしれませんが、幸之助さんなら、いまお話しした問題を含めて、もっと広い視野で人づくりをお考えになったのではないかと思っている次第です。

松下経営をいかに理解するか

大森 私は企業者論というテーマで、今「論叢 松下幸之助」に書いていますが（第七号より十一号）、私が考えるのは、グローバルな世界になっても、原点は人間というものであるということです。

歴史的な観点から松下幸之助の原点を見ると、天理教を見学して開眼したと言いますが、実は中身を見ると、天理教の信者が、喜び、楽しみをもって無償の奉仕をしている、その働く姿に感銘を受け、そこに経営のモデルを見たと言われています。原点はここにあると私は思っています。

人間は歓喜をもって働く、そして生きる、というところを深く掘ったのが松下幸之助ではないかと思えます。それを事業部制を敷くことで組織の面に展開し、あるいは「社員稼業」という考え方に展開するなど、いろいろと展開の場面はありますが、どうも原点はそこにあるのではないのでしょうか。

—※社員稼業 松下幸之助が提案した考え

方で、「社員一人ひとりが独立経営体の主人公であり、経営者という自覚をもつべきである」という意味。

最近私が翻訳した「チクセントミハイの行動心理学」に、「フロー理論」というものがありますが、結局松下幸之助は、人間がとことん仕事をして、とことん生きるためには、楽しみながらその仕事をして生き抜くスタイル、場をつくり上げることがいけばんだ切なのだと言っています。それをチクセントミハイは行動心理学として展開しているのです。

※M・チクセントミハイ 一九三四年生まれ。ハンガリー出身のアメリカの心理学者。

※フロー チクセントミハイが提唱した概念。人間が、自分のしていることに熱中し、精神が高度に集中して喜びを感じている状態・体験のこと。「最適状態」と訳される。

先ほど水野（博之）先生もおっしゃったように、事業部制も、煎じ詰めればモラルアップのシステムではないかということで、私もまったく同感です。原点は、人間がフローに

入って楽しんで生きる、働くことであり、そういう場をつくることを常に念願しながら、それが理念になったり、組織づくりになったりしたのではないか、というのが私の考え方です。

人間を楽しく働かせて、それを組織化させたところに、世界的に普遍性をもつベースがあるのではないか、松下幸之助はその原点を貫き、事業展開も含めて、一生を通じて結晶化していったのではないかと思うのです。

渡邊 ほかに松下経営の見方にご意見はございますでしょうか。

出口 去年の四月に、私の勤務する和歌山大学では、国立大学としては初めて観光学部をつくり、私はそこでホスピタリティ（おもてなし）について教育・研究をすることになりました。

十年ほど前から、三井先生や佐原先生と一緒に松下電器の「保信」について研究してきましたが、観光学部で学生に教えるに当たって、松下電器から何か得られるものがないかと考えたとき、「保信」の延長線上にある「おもてなし」や「心遣い」がテーマとして

最適であると思いました。観光学部は二年目に入りましたが、ますますその気持ちを強くしているところです。

和歌山にとって松下幸之助は非常に特別な存在ですが、今の学生はそれをほとんど知りません。大学に松下会館がある理由を尋ねたら、「松下幸之助って和歌山大学出身なんですか」などと言ってきたりします。私が「いや違うよ。彼は小学校中退で、和歌山出身の世界を代表する経営者なんだよ」と教えると、「へえ、知らなかった」と答えます。

もう一つ、私が和歌山に来て驚いたのは、松下幸之助氏を称える草の根の会がいくつもあるのですが、実は年々、平均年齢が上がって、会同士の連携がなくなっています。さらに若い人があまり松下さんに関心がないとい



う現状が分かりまして、お膝元でありながらこれはいけないということで、和歌山大学では、松下幸之助氏とパナソニックに関する事例研究を、授業のなかで展開しているところです。

学生はほぼ例外なく松下さんの名前は知っていますが、どんな人であるかはよく分かっていません。そこで松下さんについて教えると、学生たちはみな驚いて関心をもちます。また松下さんと対比させる形で、いろいろな経営者の話をする、さらに興味をもちます。

松下さんは、今の若い学生たちにとっても、十分に関心を抱かせ、見たり聞いたり、自分で調べてレポートを書いたりしたいと思えるような功績を残されている方だと思いました。

学生にいい勉強をさせることができたエピソードを紹介させていただきます。和歌山大学は、県内のいろいろな地域の観光資源を掘り起こして、それをデータベース化するという作業を進めています。このあいだ、高野町に行つて、奥の院の会社墓の調査をしてきたグループがいるのですが、松下電器さんの会

社墓を見た学生が、「先生、松下電器のお墓の前にパナソニックという石が乗っていて、後ろには二〇〇八年十月一日と刻まれています。これはどういう意味なんですか」と質問してきました。この質問に対して私は、パナソニックに社名が変わった日付を打ち込んでいるということを伝えました。

このときいろいろなところを見てきたそうですが、実は松下さんのお墓がいちばんきれいに掃除されていて、なおかつ生花がきれいに生けられていたということです。他のお墓は必ずしもそうではなかったことから、松下電器はとてども気を遣う丁寧な会社であるというところを、学生は感じ取ってくれたようです。

このように、パナソニックはいろいろな意味で学生に強い印象を与える会社であると感じました。松下さんにまつわるさまざまなエピソードを、これから学生に対して伝えていければと思っています。

また、今年から教員免許の更新講習が始まって、私の大学でもその当番が当たっています。今年は私が担当することになり、せっかく教員に対して講習するのであれば、和歌山

県内の商業科や社会科の先生には松下さんのことを勉強してもらわなければいけないと思いい、「名経営者に学ぶ物の見方、考え方」というテーマで、松下さんのお話をしたいと考えております。

私が今後、松下幸之助研究に対してできる貢献と言えば、松下経営のなかの「心遣い」や「おもてなし」といったところを、たとえば他のサービス業種に落とし込んで考えてみたり、あるいはそれを学生に教えたりしていくことではないかと思っています。

品質を追究する姿勢

渡邊 ありがとうございます。足代先生は、古書店を経営されながら、松下幸之助に関するきわめて細かい検証をされていますが、そのあたりをご披露いただければありがたいと思います。

足代 きょうのテーマにそぐわないかもしれませんが、二股ソケットとは何かについて私の考えを述べさせていただきますと思います。

私は大阪市生野区いづみの猪飼野いかのというところに住んでおりまして、松下さんの起業の地が猪飼野ということ、そこから松下さんに興味をもち出しまして、起業の地を発掘し、その場所が現在の東成区ひがしなりに属するということが突き止めました。そこで先年、地域の方々の

ご尽力で「起業の地」の碑が建立されたのですが、その建碑のための募金活動のなかで、「松下さんがここでソケットづくりを始めた」という話をする、「ああ、二股ソケットやな」とよく言われました。松下さんと言えは二股ソケットというイメージが世間では定着しているわけです。しかし、そこには少し間違いというか、伝説化された部分もあるということを申しあげたいと思います。

率直に言いますと、二股ソケットは、幸之助さんが発明したというよりも、エジソンなどがすでに発明していたのではないかと考えています。また、幸之助さんが起業された時点ですでに配線器具メーカーとして東京電気、石渡電機、大阪のトキワ商会など先行する企業があり、石渡電機の石渡幸之輔さんは配線器具の草分けとも言われています。それ

らの先行商品に改良を加えたものが、松下幸之助さんの二灯用差し込みプラグや二灯用クラストラスト（いわゆる「二股ソケット」）です。それ以後、今日に至るまで、松下電器さんはずっとソケットをつくり続けていて、そういう意味で他の追随を許さないわけです。

しかし世間で言われているように、お姉さんと弟が、アイロンをかけるか、勉強するために電気をつけるかで喧嘩をしていた様子にヒントを得て二股ソケットをつくった、というものではありません。二灯用差し込みプラグについては改良部分に対する実用新案であり、二灯用クラストについては誰も特許を取っておりません。これは早くから「公知公用」となっていたものと推測されます。

この伝説のとは、豊沢豊雄という発明学



会の会長が、発明を推奨するための材料としてつくり上げた話です。そういう一つのひらめきで今日の世界の松下ができたということにして、二股ソケットの話を世間に広めたのだと私は考えております。

いちばん肝心なのは、二股にしたために松下電器が発展したわけではなく、細かい点にまで工夫に工夫を重ねて、きっちりとした製品をつくったところに発展の秘訣があるということです。

経営にしても、人生哲学にしても、あるいは物づくりにしても、すべての点について、松下幸之助さんは考えに考え抜いて、徹底的に完全にやろうとする方です。つまり、よそと同じ製品をつくる場合でも、よそよりも少しでも優れたもの、完璧なものをつくつていくということであり、この姿勢が今日のパナソニックの発展の基礎になっているのです。

以前私の友人が、「松下電工のソケットは、差し込んだときにカチッとほまる。よそのはガタガタしている」と言ったことが、今も記憶に残っています。そういうところで松下さんのソケットの評判が高まり、この評判が伝

説を支える原動力になっていると考えている次第でございます。

水野（博）「二股ソケットの話、どうもありがとうございます。そうだと思います。二股ソケットについて、あれは幸之助さんの発明ではないということをわざわざ電話で言ってきた方もおられます。

もう一度シュンペーターを引き合いに出して申しあげておきますが、シュンペーターは、イノベーションが完遂、完成するための要件を二つ挙げています。一つはノイエ・コンビナチオーネン、つまり新しい結合を発想することです。もう一つはデュルヒゼツツェン・ノイエ・コンビナチオーネンで、これは「新しき結合の断固たる遂行」という意味です。この二つが成り立って初めてイノベーションがで上がるのです。

あるアイデアが出るときには、いろいろな人が同時に思いつくものです。非常にいい発想は、もうすでに他の人も思いついているケースが多く、誰かが思いついたものを踏襲しているケースも多いと言えます。ベルの電話の特許などは異議申し立てが五百件出て、成

立までにたいへんな時間がかかっているわけです。

しかしながら、それをデュルヒゼツツェンしたという点において、二股ソケット発明の栄は松下幸之助のものだと思います。

（第一セッション終了）

■第二セッション 《松下幸之助の個人史とその周辺》

人間とは何かを追究し続けた人

渡邊 それでは第二セッションを始めさせていただきます。ここでのテーマは個人史ですが、先ほども事業部制など戦略的な面のお話がありました。たとえば事業部制は昭和八（一九三三）年の松下電器が最初という説や、形から言えば明治二十六（一八九三）年の三菱合資会社が最初という説もあります。ただ、事業部制の本質である製品別という意味では、松下電器が先ではないかと私は思っています。もちろんいろいろな見方・論点があるかと思いますが。

また、先ほど水野（博）先生が講演のなかでお話しになりましたが、いったいどういふ人間が現代の松下幸之助になりうるのかということも踏まえて、松下幸之助という人間に対する興味など、ご一論ございましたらお聞かせください。

水野（博） 先ほどから先生方のお話を聞いていて気づいたのですが、松下幸之助さんの個人史とも関係してきますが、彼の一生を通じての最大のテーマは「人間とは何か」ということだったのではないかと気がしてきました。誰でも若いときはそういうことを考えますが、彼は一生を通じてそれを考え抜いた珍しい方だと言ってもいいのではないかと。P H Pの活動ももちろんそうです。

幸之助さんは宗教界との交流をよくもっていました。天理教にも行かれたし、創価学会の池田大作さんと最初に大対談をしたのも幸之助さんだと思います。私たちから見たら創価学会に入るのかと思いますが、結局は創価学会や天理教に興味があるというよりも、あのように人を集められる団体とはいかなるものか、という観点で見にくいです。それで何かを得て帰ってくるのです。

結局、彼の経営の基本は人間学なのです。したがって、松下電器には宗教性があつて、

幸之助さんは神様みたいになってしまったように外からは見えるかもしれません。

松下電器は、私の経験から申し上げます、これほど多様な人材がいた会社はないと思います。私の世代の上にいた重役たちは、皆さん取っ組み合いの喧嘩でも何でもしてきたような方々で、私はよく、「彼らは東芝へ行ったら職長も務まらない」などと言っていました。が、逆に東芝の取締役が松下に来ても務まらないのは間違いないと思います。そういう方々がたくさんおられました。私なども、日立へ行ったら課長止まりだっただろうという感じがします。この多様性が、松下にとっていったい何だったのかということ、個人史との関係も含めて先生方にぜひ考えていただきたいと思っています。

幸之助さんのいちばん不思議な点は、死ぬまで人間を追究したことで、これが松下電器を解く一つの鍵かもしれません。

また、仕事が面白かったことだけは間違いないと思います。幸之助さんは、「会社を始めたときには、こんな大きな会社になるなんて夢にも思わなかった」と言っていますが、これ

はビル・ゲイツも同じことを言っています。また、「毎日面白おかしく一所懸命やっているうちに、こんな大きな会社になったので驚いた」とも話していました。

幸之助さんが引退するとき、「ほんまにわしは運がよかった。こんな大きな会社になるなんて夢にも思わなかった。自分の頭をなでてやりたい」と言いましたが、これはいい言葉だと思って、時々紹介しています。

つまり、面白く仕事をするのがベンチャーの基本であることは間違いありません。そこを彼はとことん掘り下げて、経営学みたいなことを言って亡くなったのだと思います。

渡邊 仕事観ということで、私が最近発見したことを披露させていただきます。

私は丁稚奉公時代の幸之助を調べていて、特に最近「私立大阪盲啞院」に注目しています。院主の五代五兵衛は、盲目の身でありながら周旋業で財をなして、自分のお金で大阪盲啞院をつくり、そこに幸之助の父親の政楠さんが一時会計として勤めていました。

※私立大阪盲啞院 松下幸之助の奉公先である五代自転車商会の主人であった五

代音吉の兄の五代五兵衛が開設した盲聾教育機関。明治三十三年（一九〇〇）年開設、四十一年（一九〇七）年に大阪市に移管。

一方、院長の古河太四郎を調べてみると、実は日本で初めて盲啞教育を京都で始めた人物でした。五代五兵衛さんが、「自分は盲目の身であつたが、功成り名を遂げることができた。何か社会還元できないか」と考えたとき、日本で初めて盲啞教育を始めた古河太四郎の講演を聞いて、この人に院長をやつてもらおうということになったわけです。

※古河太四郎 一八四五年—一九〇七年。わが国近代盲聾教育の創始者。私塾の教師から新制度下の公立小学校教師に転じ、明治十一年（一八七八）年、日本初の盲啞院である「京都盲啞院」を設立、校長となる。のちに五代五兵衛に請われて私立大阪盲啞院の院長に就任。

そういうことをつなげて考えると、幸之助は、確かに条件的にはお金もなく学校教育も受けていません。しかし、勳皇の志士だったという古河太四郎さんや、ハンディを乗り越えて立身出世を遂げた五代五兵衛さんなど、

企業家教育という面では、素晴らしい見本がすぐそばにいたのではないかと思います。

幸之助はかつて、自分の時代と比べて今は成功しやすい時代になっていると評していましたが、起業を支援する施設はあるけれども企業家精神そのものを伝える教育が不足しているようで、現代の起業環境には矛盾を感じるところです。人間性や人づくりの話も出ていましたが、そうした流れで何かご意見をいただけたらと思います。

大森 私は松下幸之助の宗教性や思想性に関心をもっていますが、水野（博之）先生がおっしゃった「人間とは何か」という人間的なアプローチには非常に共感いたします。

確かに創価学会や天理教などいろいろありますが、松下幸之助の歴史的な歩みを見ると、真言密教が非常に近いのではないかと思います。加藤大観との関係もありますが、松下家の菩提寺は奉公先の五代家と同じ高野山の西禪院です。

※加藤大観 真言宗の僧侶。昭和十二（一九三七）年から、八十四歳で亡くなる二十八（一九五三）年まで松下幸之助と

同居。朝夕二時間ずつ幸之助の健康と松下電器の発展を祈って勤行を続け、ときに幸之助の相談役も務めた。

※西禅院 和歌山県高野町にある別格本山。親鸞が修行していたことでも知られる。

それで私は、松下幸之助と真言密教の関係を研究するために、高野山大学の大学院に入って密教を勉強して考えてみたのです。菩提寺の西禅院にも行きましたが、幸之助さんが「根源」という思想にたどり着き、そしてそれを祀り祈るという姿勢は、やはり大日如来の密教の思想をベースにしているのではないかと思います。

※根源 宇宙に存在するすべてのものを生み出した大本。その力は自然の理法として万物に働き、万物を常に生成発展させようとしていると松下幸之助は考えた。

五代商会での奉公時代からの影響、加藤大観との長年の同居のつき合い、のちには高野山大学に松下講堂を贈るといった、いろいろな縁をもつなど、個人的な足取りを見ると、たえず宇宙の根源との対話によって自分を見

つめ、人間性を形成した、自らを育てていった、そういう軌跡ではないかということです。またそこで生まれたのがPHP思想ではないかと思っています。

結局、先ほど話をしましたフロー理論ではありませんが、人間が喜び楽しんで、面白く仕事をし、かつまた人生をも面白くして、深みを求めていくということです。これを従業員にも、自分にも、社会にも展開していきたいという思いがあったのではないかと思います。

前川 幸之助さんの通夜のとき、当時経営企画室にいた私は、西宮の自宅の玄関で門番を務めました。そのとき、黒塗りの高級車が夜中に続々と訪れて、名前を尋ねると、さまざま宗教、宗派で高い地位にある方が多くいらっしやいました。それはまるで出雲に八百万の神々が集まったかのようでした。つまり幸之助さんはそうした方々と親しくおつき合

いされながら学んでいたということです。また、ブライバシーに関わりませんが、幸之助さんに仕えていた父から、「幸之助さんは天理教や創価学会、金光教、大本教、黒住教

などいろいろなところに、ほんとうに深入りしていた。でも飽きっぽいんだよ」と聞いたことがあります。これはおそらく、水野（博之）先生が指摘されたように、いろいろな宗教から学んでいたことだと思っています。

幸之助さんが大本教の教主と一緒に汽車に乗ったとき、教主は駅でたくさんのお土産をもらっていたそうです。そして、信者たちがそれを全部最後尾の車両へ運んで、次の駅で貧しい人たちに配っていたとのこと。その様子を松下幸之助は見ていて、「ああ、なるほど収支を合わすんやな」という意味のことを言ったそうです。それを聞いて私も「なるほど」と思いました。

いろいろな人から幸之助さんと宗教について尋ねられますが、私は「幸之助さんに宗教はなかったよ。あるとしたら、いろいろな八百万の神々を結合してPHPをつくったんだよ」と答えています。私は大森先生ほど深く宗教のことを勉強していませんが、彼が人間の根源に近づきたかったのは事実なのでしょう。幸之助さんを見ていて、私もそれは非常に感じています。

社葬に表れた松下電器の人間教育

渡邊 いま非常にいい情報をいただきました。松下幸之助の社葬を研究された三井先生は、どのようにお考えでしょうか。

※『社葬の経営人類学』中牧弘允編、東方出版、一九九九年、第六章「松下幸之助の社葬」三井泉・出口竜也・住原則也

三井 現場にいらした方を前にして恥ずかしいのですが、私どもは社葬のビデオを見せていただき、それがいかにもすごいものだったかということを知りました。また、葬儀を請け負った公益社の方々や、松下電器の保信部の部長からお話をお聞きしました。

そこで出てきた私どもの結論は、宗教というよりも「保信の徹底化」であり、それが葬儀にも表れていたと強く感じました。

経営学を研究する人間にとって面白かったのは、社葬の形は確かに日本のスタイルでしたが、実は、あれは衛星を使って葬儀の様子を世界に向けて生中継し、同じ時刻に世界中の人が黙禱するいわゆる「衛星葬」を行なっ

た初めてのケースなのだそうです。つまり保信を徹底していくと、世界の壁を越えてしまうということですね。これも一種の「イノベーション」だと思います。

これだけでなく松下さんは日本型システムを追求し、それを会社のなかに応用していきましたが、結果的にそれが世界に通用するものになっている、という姿をぜひぶっ見しました。私は人類学者と一緒に経営人類学という視点から研究をして、このようなことを感じてきました。

さらに、枚方市の体育館で社葬が行われたときには、非常にたくさんの方が参列されましたが、途中で雨が降ったときのエピソードが残っています。

参列者の列は駅まで連なっていました。ところが雨が落ちてきても、現場担当者は一向に動じなかったそうです。なぜなら、並んでいた人数分くらいの傘は、最初から用意してあったからです。そもそも雨が降る気配などなかったにもかかわらず、そこまで周到に準備していたわけです。いくら雨に濡れた方もおられました。近くの社員寮が研修所に

あったタオルを全部持ってきて、「お背中をお拭きいたします」と言いながら背中を拭いたそうです。何も指示がなくても、松下の社員の方々はこういうことができる担当者で語っておられました。

つまり、そこまで組織力が高められていて、それが社葬という最大の儀礼の場で発揮されたのだと思います。保信部の部長は、「松下にとってこのぐらいのことは別に普通のことです」とおっしゃいました。

こうしたレベルに至るまで、長い時間をかけて、つながりや思いやりが浸透してきた人づくりのプロセスがあったのではないのでしょうか。また、このような行為を支えるものとして理念があるのだと感じました。

先ほどの前川先生のお話を聞いて、まだまだ社葬も研究しなければいけないことがよく分かりました。

渡邊 確かに経営者個人の感覚が経営観となり、企業文化が醸成されたという感じを受けます。企業文化という点で松下電器には特殊性があるのかどうか、坂下先生、お考えを教えてくださいませんか。

どのように思索を重ねたのか

坂下 一九九四年に、江口さん（江口克彦・P H P総合研究所社長）に誘われて、松下幸之助生誕百周年の研究会を主催したとき、私は幸之助さんについていろいろと調べました。そのとき幸之助さんの講演ビデオを見て、カリスマ性というのか、感動を通り越して何か震えが来るような気がしました。

私は経営の現場を見ていませんので、彼が残した言葉や本の記述をつないで、私なりにロジカルに、松下のカルチャーがつくり上げられた過程を組み立ててみました。しかし、現場の研究者である佐藤（健二郎）さんや谷口全平さん（P H P総合研究所参事）のお話を聞いていると、そう簡単にロジカルにつながるものではなく、松下さん自身、苦闘しながら、人から学びながらカルチャーをつくってきたことが分かりました。私は「形式論理的にこうだから次にこれが来る」といったような形で思考していたのです。

たとえば、「万物生成発展の宇宙観」とい

う仏教の輪廻的思想を、どこかで聞いて身につけています。さらに「対立と調和の世界観」というのは、弁証法的な矛盾論に近い考え方だと思いました。この二つの宇宙観と世界観はマクロ的、法則的、客観的なものですが、それを主観的に主体の側から見て、新しい人間観をつくり出したのだと思いました。

そこから、マクロ的な大きな世界を構成しているミクロの主体性を確立し、そこに人間の人間たる所以、動物にはない本質的なものを見つけ出し、その一員として物づくりに携わる松下電器は何をすべきかということを考えた。その結果、実業人の使命という哲学をつくり上げたのだと解釈しました。

P H P (Peace and Happiness through Prosperity) とこのうのも、結局は唯物論的な考えです。物の豊かさが人間の精神構造をつくり上げていく、衣食足りて礼節を知るという発想で、唯物史観のような要素ももっている、という具合に組み立てていったのです。松下幸之助はそれをP H Pと言いましたが、これは物づくりが行き着いた哲学で、それを実践しようとしたわけですね。

そのような思考を経て、松下電器は、幸之助さんの哲学を実践する実験装置の役割を果たしたのではないかと思ったのです。

しかし、実際に現場で見聞し、松下幸之助がどういう言葉を、どの時期に、どんな状況で発したかを丹念に調べた佐藤さんの本を見てみると、私の考えは形式的論理的すぎて、外から実証的に矛盾なく組み立てていった学説にすぎないという気がしたのです。

※「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」佐藤健二郎著、一九九七年、P H P研究所

そのときに思ったのは、松下幸之助が、いつ、どのようにしてこうした哲学を生み出したのかということです。創業時から考えたはずはないので、あとづけで考えたものが伝説化し、神話化した面もあるのではないかと、斜に構えたような見方もしてみましたが、ほんとうのところはどうだったのでしょうか。

たとえば、実業人の使命を発表した演説は昭和七（一九三二）年五月五日ですから、松下電器の創業の時期ではありません。もっとあとになってから、それまで自分のやってき

たことに意味づけをしようとした節があるわけです。

私は、世界観・宇宙観から主体感を獲得し、人間観を形成し、そこから実業人たる自分の考え方をつくり、松下電器のカルチャーが生まれたというふうに順序立ててとらえたのですが、実はそれは時期的には前後していたり、あるいは苦闘しながら、いろいろな人の話をよく聞いたうえで、いろいろな思想が融合的に混合してできていて、必ずしも一貫していないところもあるようです。

そのことこそが、彼の「自分は何をしているのか」「自分がやってきたことにはどういう意味があるのか」「思わぬ形でものすごいものになってしまった、それをどう整理して、意味づければいいのか」という疑問の答えを見つける苦闘の歴史、苦闘の人生だったのではないかなと思うのです。

岩井 私は宗教経営学という学問に取り組んでいます。宗教組織の経営から企業経営を見るところという研究をしています。一つの視点として、社会学者あるいは人類学者としての松下幸之助、という見方があると思います。

人類学とはアンソロポロジー (anthropology) の訳語ですが、もともとは人間学です。先ほどの宗教の話で、松下さんはいろいろと宗旨替えをしているという見方もありましたが、実は、これはフィールド・リサーチだったという考え方もできるわけです。

天理教に行ったときの出来事は、松下研究のなかでいろいろ取り上げられています。やはり大森先生がおっしゃったように、「なぜあれだけ人が動くのか、それは宗教を中心に動いているからだ」というところを見ていたのでしょうか。ほかにもいろいろな宗教教団を回って、人がどう動いているのか、なぜそこで嬉々として働いているのかという「人間のフィールド・ワーク」をやっていたような気がしてなりません。

たとえば根源社は、研究の成果によると、天祖というか天皇家のすべてを祀ると思っていた時期もあったとのこと。そうかと思えば、いろいろなところの祭神、故郷和歌山の民間信仰である龍神をいろいろなところに祀ったりしていますが、結局松下幸之助はこの宗教にも属さないで生涯を終えました。

※根源社 万物を存在せしめ、それらを生成発展させる源泉となる宇宙根源の力を祀った社。現在、真々庵とPHIP総合研究所京都本部、バナソニック社内の創業の森の三カ所にある。

最後は、万物は根源から生み出されたという考えに行き着くわけですが、「人間が神とか宗教をつくっている部分もある」と本人が言っていて、少し人間の存在を引いて見ているところがあるので、そういう意味では社会的な側面もあると思います。そのフィールド・ワークの最終地点が、万物の根源ではないかという気がします。

これはもう一つの人間像とも関わってきますが、あれだけアーカイブ（記録の保管）やドキュメンテーション（文書化）にこだわった人はいないと思います。大量の文章や録音が残されていて、それをさらに自分で聞いたり、あとで読んでリフレクション（内省）したりするわけです。これが水野（博之）先生がおっしゃった、とことん考え抜くということにつながっているのですが、要は自分を相対化して考えるわけです。もちろん学歴や文

字に対するコンプレックスもおそらくあったとは思いますが、一度自分が発した言葉をもう一回よく咀嚼して、自分の論理を構成していくという意味で、非常に稀有な方だったと思っております。

ドキュメンテーションとアーカイブに対する執着について、宗教経営学的に言うと、教祖が自分でドキュメンテーションをつくることはまずありません。通常は二代目、三代目の仕事で、教祖自らそれをやるのはなかなか珍しい例です。そのあたりについても教えていただければと思います。

社史と個人史との乖離

宮本 私も松下幸之助さんが、演説とかいろいろなものを全部残しておられるのはすごいことだと思います。いちばん驚くのは大阪電灯に入社したときの辞令です。幸之助さんが偉くなったから残っていてよかったなと思いますが、普通の人は残しません。大阪電灯という会社がよかったのかもしれないが。

—※大阪電灯 明治二十二年（一八八九）年

に大阪で開業した電力会社。現在の関西電力の前身。松下幸之助は四十三年（一九一〇）に十五歳で入社、松下電気器具製作所設立の前年の大正六年（一九一七）まで在籍。

一方で、松下電器にはたいへん申し訳ありませんが、『創業三十五年史』や『松下電器五十年の略史』には、あまり組織内部のことが書かれておらず、経営史の文献としては内容が不足しているようです。おそらく松下幸之助さんのお考えが入っていると思います。一方でご自分の個人史はしっかりとめておられるので、その差をどう理解したらいいのか、皆様のお考えをお聞きたいと思います。

水野（博） これは私の考えですが、親方があまりにも偉いから、かえって当たり障りのない内容にせざるをえないのだと思います。

たとえば大哲学者と大議論をしようと思っても、とても太刀打ちはできません。慇懃な顔をして当たり障りなく話すしかありません。勢いのいい人が突っかかっていったとしても、お話にならないことが多いでしょう。

おそらく松下電器の社史も、内容を薄めてつくらざるをえなかったのだと思われます。

宮本 ダイエーも社史をつくらない主義でしょう。創業者の中内切さんがつくらせなかったと聞いています。ダイエーも資料は揃っていますが、ちゃんとした社史はありません。幸之助さんと中内さんは経済に関する考えでは異なっていたようですが、内容の濃い社史をつくらなかったという点では共通していたのです。

※中内切氏との関係 ダイエーが、松下電器の許容範囲を超える値引きをして松下製品を販売したことをきっかけに、長いあいだ両社の取引が途絶えたことがあつた。松下幸之助は中内切氏を真々庵に招いて話しあう機会をつくったが、そのときは和解に至らなかった。幸之助の死後、九四年に取引は再開されている。

前川 ついでに申しあげると、松下電器に社史はないと言われています。社史と書いた本もあり、社史室もありますが、私どもが経団連の社史フォーラムに出ても、社史はなくて幸之助史はある、という話になります。

その理由は、カリスマがいたことのほかに、コンテンツがPHP研究所と松下電器とに分かれたということがあります。また、社史を書く人材が育たなかったとも言えます。松下電器は落ちついているように見えて、歴史を刻んでいる暇がなかった会社なのです。

一方、先ほど話に出た古い辞令が残っているのは、大奥様（むめの夫人）の収束癖のおかげです。独立のころの借金の質札をはじめ、すべて大開町の蔵にしまっておられました。それらは今後、少しずつオープンになってくるでしょう。

水野（博） 中内さんと幸之助さんの話が出たので、少し補足させていただきます。二人は仲が悪かったように見えるかもしれませんが、私の感じでは、幸之助さんは中内さんを尊敬していたと思います。一つの時代をつくったという点では敬意を払っていたが、我が行く道とは違うということです。この点は幸之助さんの名譽のために、誤解のないようお願いします。あの人はそんな狭量な人ではありません。中内さんの話を一回したことがあります。認めていました。認めるけれど

もわれわれのやり方とは違う、という考え方でした。

大阪船場で育った意味

渡邊 宮本先生に質問しておきたいことがあります。個人史で言いますと、幸之助が受けた人間教育は奉公時代ということになり、私は今、そのあたりを研究しているのですが、いわゆる「船場育ち」という見方で単純に括れるのかどうか、先生のご意見をお聞かせください。

宮本 船場商法と松下幸之助についてはよく論じられていますが、私にはその確証はありません。ただ、船場の奉公人教育は職住近接、つまり住まいながらの家族ぐるみの教育であり、そこで何かを学んだかもしれない、ということは言えます。船場の商人道徳、作法をみっちり仕込まれたのではないかと想像できます。幸之助さんは家族の多くが早く亡くなっていたし、九歳から家族と離れて一人でおられたから、家庭教育みたいなものは船場しかなかったのだと思いますが、船場商法と

松下商法にどういう関係があるのかは、私にはよく分からないというのが正直なところです。

それから五代自転車商会は、船場というよりも、あの時代のニュービジネスです。今で言う自動車会社に勤めるようなもので、お客さんは金持ちでモダンな生活をする人ですから、それを船場商法と言ってよいのかどうか、よく分からないことがあります。

戦後における松下幸之助の学術貢献

渡邊 ここで、「経営問題第108委員会」の資料について、小松先生からご説明をいただきたいと思っています。

小松 松下幸之助さんの個人史として学問との関係で、ぜひ紹介したいことがあります。きょうは日本経営学会理事長の坂下先生をはじめ、経営学会員の方もおられると思います。実は戦後、松下幸之助さんは学術面でも貢献をされています。戦前から続く日本学術振興会のなかに産学協力研究委員会という組織があつて、そのなかの一つに経営問題第1

【資料】経営問題第108委員会

<1952年(昭和27年)から1961年(昭和36年)のあいだに在籍した委員>

委員長

高瀬荘太郎

学界委員

安部隆一	池田英次郎	石井照久	石原武夫
大隅健一郎	岡村正人	亀井辰雄	国弘員人
久保田音二郎	栗田真造	小高泰雄	桜井信行
佐々木吉郎	島本融	末松玄六	高橋秀雄
高宮晋	竹中龍雄	田杉競	田中誠二
中西寅雄	中山三郎	鍋島達	野田信夫
波多野義熊	平井泰太郎	古川栄一	松村光三
村本福松	藻利重隆	八木弘	山城章
吉永栄助	大石岩雄(研究囑託)	藤津清治(研究囑託)	

産業界・官界委員

浅田敏章	飯島幡司	伊東光太郎	植村甲午郎
江渡三郎	尾本信平	金子佐一郎	金子弘
梶浦英夫	工藤昭四郎	郷司浩平	佐伯卯四郎
神馬新七郎	菅谷重平	中山素平	西野嘉一郎
細谷隆介	堀田庄三	松下幸之助	水野成夫
三谷道磨	諸井貫一	吉永実雄	

(出所) 『経営問題』(日本学術振興会産学協力研究委員会「経営問題第108委員会」機関誌)
創刊号(2009年4月24日)80ページより

(参考) 経営問題第108委員会HP: <http://goldenmoonrabbit.ninja-web.net/Management108.html>

小松章教授提供

08委員会があります。

実は昭和二十七(一九五二)年から三十六(一九六一)年まで、少なくともこの期間、松下幸之助さんはこの経営問題第108委員会の産業界委員の一人でした。当時、委員長の高瀬荘太郎さんは、経営学会の理事長であり吉田茂内閣の大臣経験者でもあったため、学界、産業界、官界の錚々たるメンバーを集めています。私も現在この委員会のメンバーであり、当時松下幸之助さんがどういう活動をされていたのかについて調べているのですが、決して名前だけ貸しておられたわけではありません。

この委員会のメンバーは、初期に松下電器本社を訪ねて調査を行なっており、その際松下幸之助さんが案内をされている記録が残っています。また経営問題第108委員会が出版した書物には、松下幸之助の名前で、フィリップスとの提携に至った経緯についての論文が掲載されています。「金額は勘弁してほしい」という記述があるなど、非常に臨場感あふれる論文を書かれています。

こういう事実は、実は意外と知られていま

せん。本社の社史室の方もご存じなくて、いろいろと協力を得ながら、引き続き調べているところです。

また、当時のこの委員会の名簿には資料的な価値があります。奇遇なことに、メンバーのなかには持株会社整理委員会のメンバーもいて、なぜ松下幸之助さんが財閥指定を受けてたのか、といったことなども、関連して非常に興味ある題材です。日本の戦後史にはまだまだ未知の部分があり、松下幸之助さんが果たした戦後の学術貢献についても、解明すべき余地があるのではないかと思っています。

一 商人としての生き方

三井 皆さんへの質問なのですが、松下幸之助さんは自ら「商人として」と発言していることがあります。自らのアイデンティティーは、やはりずっと商人だと思っていたのでしょうか。それとも経営者という意識にどこかの時点で変わっていくのか、経営とか会社をどういう距離感で見ていたのか、といったあたりを知りたいと思っています。

会社を自分の子どものように、作品のようにずっと思っていたのか、それともある程度自立的に切り離れた形で、会社は会社、自分は自分という意識に変化したのでしょうか。渡邊 松下電器基本内規に「一商人ナリトノ」という一文があります。商人であれという感覚を、商人でなかった社員たちに植えつけようとしたのだと思います。

佐藤 いま渡邊が申しましたが、松下電器の社内規が昭和十（一九三五）年の十一月か十二月ぐらい、株式会社になる直前にできまして、その第一五条に「松下電器が将来如何ニ大ヲナストモ常ニ一商人ナリトノ觀念ヲ忘レズ 従業員又其ノ店員タル事ヲ自覺シテ質実謹讓ヲ旨トシテ業務ニ処スル事」と書かれています。

それ以前から「商人」ということはよく言っており、その後も、松下電器の社員は常に一商人たる觀念をなくしてはいけないということ、昭和三十年代、四十年代にも話しています。ですから、松下電器の社員はそうあってほしいという思いはずっともつていましたし、また松下幸之助自身も常に自分は一商

人だという思いをもち続けていたと思います。

会社と自分については、ほとんど一体ではないでしょうか。亡くなるまで会社は自分の産んだ子どもだったと思います。

宮本 商人というのは、商業者という意味ではなく、「あきない」をする人、すなわち「あきんど」という意味ではないかと思いますが。

三井 そうです。商業者ではなく「あきんど」ということです。そのあたりも日本型経営との関わりだと思いますが、「あきんど」という意識と商業者のそれは、やはり少し違うものだと思っています。「あきんど」という基本があつて、松下幸之助さんがいろいろなことを体験したり勉強したりしていくうちに、近代的な経営ということも学んだと思います。が、そのあたりの兼ね合いを、どういうふうに分かたに自分のなかで整理していたのでしょうか。「商人」とか、あるいは「産業人」という言葉も使われています。そのあたりの切り分けと言いましようか、どこに職業人としてのアイデンティティーを置いていたのかを知りたい

いと思っています。

佐藤 たとえば商人の条件については、明確に次の三つを挙げています。一つ目は「商売の意義が分かること」、二つ目は「相手の心が読めること」、三つ目は「人より頭が下がること」です。そういうものを松下電器の社員一人ひとりにもってもらいたいという思いは、ずっともち続けていたと言えます。それを松下幸之助も自分自身で心がけたのか、あるいは巧まずしてそうなっていたのかは分かりませんが、その三つの条件を、当然松下幸之助はクリアしているということは言えます。

「持つ」と「儲ける」と

角田 私も皆さんにお聞きしたいことがあります。それは松下幸之助という人が、経営資源やモノを「持つ」ということについて、どのような気持ちをもっていたのか、ということです。

幸之助さんが宗教的な組織を目指したというお話が先ほどありましたが、それと水野（博之）先生が言われた松下電器の社員の多

様性とは、ある意味では矛盾していると思います。

大学の教師をしていますと、ゼミの学生のなかに、ソニーに就職する学生もいれば、松下に就職する学生もいます。ソニーさんは学歴不問というのですが、ソニーに行く学生はイメージが決まっています、見ていると分かるのですが、松下に就職する学生は多様で、イメージが決まらないのです。

大学生だけでなく、M&Aでも同じです。日本の企業も最近は積極的にM&Aを行うようになりましたが、成功している会社は少ないようです。松下は創業間もないころからM&Aもやっており、高橋荒太郎さんのように、乾電池メーカーから入社し、会長まで務めた人もいます。幸之助さんはM&Aなどによつて入社した人たちをたくさん活用しています。つまり異質な人を受け入れて同化するのがうまいと思います。

※高橋荒太郎 一九〇三年—二〇〇三年。朝日電池に入社、常務まで務めたあと、昭和十一（一九三六）年に松下電器に入社。副社長を経て、四十八（一九

七三）年に会長。松下電器の大番頭として、フィリップスとの提携交渉などで活躍、松下幸之助を支え続けた。

先ほどダイエーの中内切さんの話が出ましたが、イトーヨーカ堂の伊藤雅俊さんは、幸之助さんと考え方が近かったようです。中内さんと伊藤さんの違いは、モノを「持つ」ということに対する考え方の違いです。中内さんは店舗の用地を所有するというに執着し、結果としてバブルの崩壊後失敗するのですが、伊藤さんは借金をして土地やモノを「持つ」ことに対して恐怖心があり、土地の所有者に店舗を建ててもらいそれをリース契約で借りるというやり方で事業を展開し、バブル以後ダイエーと運命を異にします。事業に関しても、たとえば、伊藤さんは、セブン・イレブンの経営を自分よりもうまく経営できる鈴木敏文さんに思い切つて任せてしまします。

幸之助さんと伊藤さんは、モノを「持つ」ということを目的とするのではなく、儲けるということにこだわるといふことで、考え方が共通していると思うのです。儲けるために

よいと考えれば、M & Aも活用し、有能な人材を活用し、経営を任せるのです。二人は、モノを「所有する」ということにこだわらないという点で、平均的な日本人とは考え方が違うようです。

物事を探究する姿勢

菊澤 素人としてお聞きしたいことがあります。子どものころは、誰もが人名辞典や偉人の伝記などを見ると思いますが、子どもにとって分かりやすい偉人と、分かりにくい偉人がいます。アインシュタインやニュートン、エジソンなどは分かりやすいと思います。反対に、チャーチルや福沢諭吉はどうして偉いのかよく分かりませんでした。大人になると、何とも言えない味のある大人物だということが徐々に分かってくるわけです。

経営の偉人のなかで、松下幸之助は、私にとって分かりにくい部類の偉人の一人です。反対にソニー関係の経営者には、とても分かりやすい偉人がいます。まさに水野（博之）先生がおっしゃいましたが、「平凡の非凡」

ということ、松下幸之助は学歴が高いわけでもなく、お金もなく、健康でもなかった。それでは何が優れていたのか、いろいろ探していくと、「二股ソケットの例などが出てきて、それはそれで納得できます。ただ、その路線を強調すると、実はたいしたことではないとも言えます。松下幸之助の偉大さはもつと違うところにあると思いつながら、それが何なのかはよく分からないのです。

しかし、松下幸之助のビデオ映像を見ると、やはり見入ってしまいます。この何かよく分からない魅力はいったい何なのかということ、私をお聞きしたいのです。

渡邊 私のきわめて個人的な感覚で一言申し上げます。私は幸之助が残した三千本のテープの音声聞いて、速記録を整理する仕事をしていますが、この作業を通じて、幸之助さんの口癖が分かってきました。

それは「つまり」と「要するに」という二つの言葉です。いろいろな人がいろいろなことを聞かせてきて、それに対して話しているうちに、「ということ、つまり要するに……」という口癖を何度もはさみながら、話

の本質をどこまでも追究していくのです。どんな座談でも、どんなにつまらない話でもその姿勢は変わりません。だから発想がつまらない、たわいのない話題だと、だんだん漫談のようになって、聞いていて大笑いするようなことがあります。

要するに「これはつまり何なのだ」と追究する習性があるのだでしょう。そうした話の流れが面白くて、六十分くらいずっと聞いていても、内容そのものに飽きが来ないという感覚が私にはあります。

松下幸之助の嗅覚

大森 水野（博之）先生にぜひお聞きしたいことがあります。私は昔松下電器に勤めていて、驚いた体験があるのです。「東芝の悲劇」が起った大不況のころ、私は本社からテレビ事業本部に異動してきて、企画課長をやっていました。そのときテレビが全然売れないわけです。当時は白黒テレビとカラーテレビが両方せめぎあうような状態でした。

—※東芝の悲劇 昭和四十（一九六五）年

ごろに深刻な経営難に陥った東芝を題材に『東芝の悲劇』（三鬼陽之助著、光文社、一九六六年）が発刊された。なお東芝は土光敏夫を社長に迎えて経営再建を果たした。

そして、営業本部長代行として松下幸之助が来て、テレビをどうするかを考えるわけです。そのとき営業は「新機種をたくさん出せ」と言い、工場側は「機種を絞ってコストを安くしろ」と言い、企画にいた私は板挟みになってどうにもならない状況でした。

そこで新製品を幾種類か出すことになり、密室で限られた人物だけで話し合いました。下っ端の私は松下幸之助の後ろにいたのですが、彼は簡単なことしか聞かないのです。そして、部屋を出るときに「あれと、あれと、あれと、あれを持ってこい」と指示し、たくさんさんの機種のなかから選んだものをテーブルの上に並べさせて、「これと、これと、これとをやるう。これ、もうちょつとこうせえや」という具合に、どんどん指示しました。

この様子を見て、私は神戸大学の博士課程で勉強した経営学など何の役にも立たないと思

い、仰天してしまったわけです。悟りというのか、直感というのか、企業者のもつ人間力の極致のようなものを見た感じがして、それが原風景的に頭にこびりついています。それからというもの、経営学の機能主義的な理論や制度学的な理論など、そんなものがいったい何だという気がしてきました。それ以来、松下幸之助の顔をした経営学をどう考えるかが私のテーマであり、宗教のほうに導かれる所以なのですが、そのあたりをどう考えておられるでしょうか。私なりの答え、模索はもっているつもりですが、一度教えていただきたいと思うのです。

水野（博） 先ほどから私は幸之助さんについて分かったようなことを言っていますが、実際には分からないところがたくさんありました。強いて言えば、あの人は日本人の原型なのでしょう。実は松下幸之助さんがいけばん尊敬した人物は西郷南洲、西郷隆盛なのです。あまり言われていないことなので、皆さんは驚かれるかもしれません。

ビクターを買収した際、日米開戦時に駐米大使だった野村吉三郎さんを社長にしまし

た。なぜ野村さんを起用したかを松下電子工業で話していて、このとき私はたまたま横にいて聞いたのですが、「私がいちばん尊敬する西郷南洲さんに、野村さんはいちばんよく似ていたから」と言いました。普段は絶対に言わないような話です。幸之助さんと西郷さんとは、まったくピンと外れていると思われるでしょう。松下幸之助は商人であると言いつつ、一方では、商人を最も馬鹿にした西郷隆盛をいちばん尊敬すると言っています。たまたまそのときの話の流れで言ったのかもしれません。PHHに西郷隆盛の話は何か残っていますか。

※野村吉三郎 一八七七年—一九六四年。和歌山県出身。海軍軍人（終戦時は大将）、外交官、政治家。駐米大使として真珠湾攻撃まで日米交渉を行なった。昭和二十八（一九五三）年に日本ビクターが松下電器の傘下に入った際、松下幸之助の依頼で社長に就任した。

佐藤 西郷隆盛についてはいろいろな記述があります。いちおう尊敬していますが、そうでないところもあります。

水野(博) よく分かります。結局はわけが分からないのです。いちばんわけの分からない例としてエアコン事業部の話を紹介します。

初期のエアコンは三十万円から五十万円もする高額商品で、お金持ちしか買えませんでしたが。しかも週末の三日間、暑さが続かないと売れないのです。つまり金曜日、土曜日、日曜日と、三日続けて暑い日が続くと、仕事が出来て家にいるご主人が、エアコンを買おうと言いつけ出すわけです。このタイミングを逃したら売れ残ってしまうので、絶対に売り切らないといけないのです。しかも夏だけの季節商品で、今のように年中売るものではありませんでした。

幸之助さんがエアコン事業部長に選んだのは、誰が見ても「この方なら」と思えるような知性派の人物でした。エアコンを売り出してから二、三年目のこと、梅雨時になっても炬燵に入らないといけなく寒い日が続いて、エアコンがまったく売れなかったことがありました。その人はおそらく死ぬような思いを味わっていたでしょう。幸之助さんに「説明に來い」と言われ、冷や汗をかきながら、「とにかく暑くなったら売りまくります」という話をしたのです。「やれやれ、これで釈明できた」と思っていたら、次の日に事業部長から外されてしまいました。

その後、幸之助さんは松下電子工業を訪れて、三由さん(三由清二氏、元松下電子工業社長、前出)や私たちと一緒に食事をしたのですが、このとき三由さんが、おそろおそろエアコン事業部長を外された人の名前を出して「彼もたいへんでしたなあ」と言いました。すると幸之助さんは、「うん。あれの後ろには今、貧乏神がついとてな」と答えたのです。

次にエアコン事業部長に任命されたのが山下俊彦さんです。すると、一週間くらいしてものすごい暑さになってきて、見事にエアコンを売り切っていました。こういうところから松下幸之助伝説ができてくるわけです。山下さんが「山下跳び」と言われる出世をした(二〇ページ参照)のは、エアコンの成果です。「あいつは運がええ」というわけです。

その後、三由さんと一緒に幸之助さんを訪

ねたとき、「貧乏神は見えるのですか」と聞いたら、「君なあ、甲子園の弁当売りでも天気予報を必死になって見るで」と答えました。甲子園で雨が降ったら弁当が売れ残って腐ってしまいます。つまり、貧乏神が見えたというよりも、理論的に注釈を加えれば、前のエアコン事業部長は弁解ばかりしている、甲子園の弁当屋さんのほうが弁当を売るために必死になっている、経営をしているということなのでしょう。

その人は、のちに別の職場で能力を発揮されたので、結果的にはよかったのですが、とにかく経営というのはわけの分からないところがあります。特に幸之助さんの経営はわけが分かりません。わけが分からないけれども、結果としてそれが当たって、伝説が生まれるのです。

こうなると本日の結論は「よく分からない」ということになり、これでは具合が悪いので、分からない話を分かるように先生方にまとめてもらわないといけません。

結局幸之助さんは典型的な日本人で、われわれ日本人自身が日本人をよく分かっている

い、ということになるのでしょうか。

失敗の歴史から学ぶもの

前川 機会があったら言いたいと思っていたことがあるので、ここで言わせていただきます。幸之助はとにかく高く評価されています。今は不景気ですから、さらに褒め称えられるようなことになっています。

しかし私は、松下幸之助の失敗の歴史にも目を向けないといけないと思っています。失敗の研究がなされていないのです。彼が戦略論的に、複数の案から選択・集中して成功した話ばかりが伝説的に伝わっていますが、失敗して選り直したり、出直したり、立ち直ったりしたこともあるはずなのです。

たとえば戦前の松下木材、アメリカへの進出、ダイエーの価格調査の問題、エレベーター、ミシンへの進出、健康機器の問題、それから原子力にも挑戦していますし、ナショナルリールの金融問題、松下興産の問題等々、本業では成功していますが、その周辺や、バリエー、チェーンの川上と川下ではかなり失敗が

起こっているわけです。これを研究することが、幸之助の経営戦略と経営哲学をほんとうに学ぶことであり、二十一世紀の後輩によいテキストを渡せると思うのです。そういう研究者が出てきてほしいと願っています。

ただし宮本先生がおっしゃったように、ちゃんとした社史が残っていないので、調べるのはたいへんだとは思いますが。

水野(博) 今の話についてですが、幸之助さんは私たちに、「わしがやったことの八割方は失敗だ」と、何度も言っていました。これはもう堂々と言っていました。

失敗がそれほど大きくならなかったのは、「六〇％いいと思ったからやれ。一〇〇％いいと思うことはとくに誰かがやっている。六〇％ぐらいいいと思ったら踏み切れ。それでだめだったら早くやめろ」という考えをもっていたからです。つまり、幸之助さんがやったことの七割から八割は失敗でしたが、早くやめたから傷が広がらなかったのです。「これが経営というもんやで」と言っていますが、誰にでもできることではありません。「君子豹変する」というのは、悪い諺ではな

いのです。君子は豹のように明快に変わるという意味で、まさに幸之助さんは豹変する君子の代表例のような人でした。電話がかかってきて、「あれやめるで」と言うのですが、あとから考えたら、やめたほうがよかったことが多かったと思います。なかにはやったほうがよかったケースもないわけではありませんが、そのあたりは「経営の勘」なのでしょう。

渡邊 ありがとうございます。ここで一度休憩をとりたいと思います。

(第二セッション終了)

■第三セッション 〈松下幸之助の哲学・思想性と宗教性〉

宗教性と経営哲学・理念との関連性

渡邊 それでは「松下幸之助の哲学・思想性と宗教性」というテーマで議論を進めたいと思います。セッションの最後にお一人ずつ、松下幸之助に関する今後の研究課題など、ご提案をいただければありがたく存じます。

資料を見ていると、松下幸之助はいろいろな宗教団体に挨拶に行ったという記録がたくさんあります。宗教との関わりが深かったのは間違いないところですが、ここはまず、哲学・思想と宗教を分けて考えていきたいと思っています。

大平 先生、経営哲学学会の前会長という立場から、松下幸之助の哲学、経営者の哲学、あるいは他の経営者との比較まで話を広げていただいても結構ですので、一言いただけますでしょうか。

大平 松下幸之助さんの宗教性は、非常に幅

が広くて多層的だというお話ですが、ベースはアジア的なものだろうと思います。生い立ちを見ても、第二セッションで大森先生がおっしゃったように、真言密教の影響が大きいということも含めて、仏教的なものが強いと言えます。

経営哲学論では、企業経営と経営者の哲学や思想が、どういう形で関係しているのかを考えます。つまり、真言密教などの教えと松下電器の企業経営が、どのような形で結びついてくるのか、われわれ研究者から見ると非常に大切になってくるわけです。

たとえば京セラの稲盛和夫さん（前出）は「経営哲学をもたないとちゃんとした経営はできない」とおっしゃいますが、経営哲学の下にきちんとした経営が行われるプロセスや、その因果関係の解明は、実はたいへん難しいものがあります。それをわれわれが研究者として第三者的にとらえようとしたときに、見えてこない部分が非常に多いわけです。

逆に言うと、稲盛さんだから、あるいは松下さんだから言えることなのかもしれない、ということにもなってきます。

先ほど「八割が失敗だった」というお話がありました。それでも松下電器産業という巨大な会社をつくり、企業経営的には成功しているわけです。そういう部分と、松下さんが若いときから考えてきた思想がどういうふうに関係していったのか、一つひとつの事象を因果的に分析して分かるものなのか、他にどういったアプローチが可能なのか、そういったことも考えなければなりません。

たとえば松下さんの個人的、心理的なところまで踏み込んで因果関係を分析していくとなると、だんだん分からなくなってきました。研究する人によっても違ってくると思います。これは松下さんに関してだけでなく、経営哲学について、理論なり仮説を立てて検証しても、実証できないことがあるということで、経営哲学研究の限界みたいなものを感じております。

菊澤 最近、経営学者のあいだでは戦略論がはやっていて、戦略論の本をよく見ると、

「選択と集中」という話が中心的な命題になっています。しかし正直に言って、儲かるかどうかは経営者が決めることではない、というのが私の立場です。あるビジネス、ある企業が成功するかどうかは、最終的には環境が決めるのであって、自分たちではないのです。

これは進化論の考え方であり、その意味で経営者は傲慢になってはいけないと思います。いろいろな経営学者が、「選択と集中」を強調していますが、下手な選択と集中をすれば逆に淘汰されるわけで、私はそういう進化論的なスタンスに立って考えています。

したがって「運」がとても大事になります。しかし運を強調してしまうと、真面目な人ほどビジネスに対して不安になってくるわけです。そこで私が言いたいのは、哲学が必要です。ということで私が言いたいのは、哲学が必要だということなんです。儲かるかどうか分からないけれども、挑戦しなくてはいけないとき、その原動力を哲学のなかに見つけることが大事になると思うのです。

カント的に言えば、「不完全な人間はできることをやればいい。やって失敗しても神様は怒らない。儲かるなどと傲慢なことを考え

ないで、とにかく不完全な人間としてできることをやって挑戦する。成功すれば運がよかったし、失敗しても神様は絶対に許してくれるだろう」ということです。カントにはそういう発想があります。

※カント 一七二四年—一八〇四年。ドイツの哲学者。主著は『純粹理性批判』。

同様に、「学問として経営学が儲かる話までどこまでできるかは分からないけれども、限界がある人間としてここまでは言える」というスタンスで私は経営学という学問を考えています。そういうところに経営哲学の重要性があるものであり、マックス・ウェーバー的にエートス、つまり倫理がないと続けられない気がします。そのような観点から、やはり哲学は必要だと思っています。

※マックス・ウェーバー 一八六四年—一九二〇年。ドイツの社会学者、経済史家。主著は『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』。

松下幸之助の場合、変化はしていますが、好奇心を常にもち続けていたと思います。さらに深いものを求めていった結果、たいへん

深い世界観に発展していったのではないかと、その部分に幸之助らしい支えのようなものがあつたのではないかと想像しています。

そういう位置づけで経営哲学を考えていくと、また違った意味で哲学は役に立つのではないかと考えています。

独創性と伝達力を兼ね備えた存在

岩井 多くの経営者が何らかの宗教的信念をもっているということは、よく言われています。また、経営者が特定の宗教に入信している例は非常に多く見られます。欧米の場合はプロテスタントとかカトリックという形で一般化していますが、日本の場合、新宗教教団である場合が多いのが特徴と言えます。

宗教がその人の哲学や信念にどの程度影響を及ぼすものかという問題もありますが、もう一つ、信仰にもとづく経営を維持できる仕組みや、実際どうやって日常の活動のなかに反映されているのかが実は大事であり、そこがパーソナリティー論と組織論との架け橋ではないかという気がしています。組織とパー

ソナリティーを合わせるところに、リーダーシップ論みたいなものがインターフェースとしてあるのではないかと考えているのです。

われわれは三井先生を中心に経営理念を研究していますが、経営理念が明文化されているかどうかはあまり問題でないと思っています。明文化されようがされまいが、経営理念なり哲学をもっている必要は当然あります。それがどういふふうになかに浸透しているのか、あるいは身体化されているのかというメカニズムのほうが実は大事なのです。だからわれわれは、エスノグラフィ（民族誌）とか人類学的方法でそれを抽出しようとしているわけですが、個別の経営者の宗教になると非常に雑多で、一言では言えなくなってしまう。

※エスノグラフィ（民族誌） 一般には、現場に行き、人々の行動を観察し、それを分析しまとめることを意味する。昨今、企業におけるマーケティング調査の一つの手法として、エスノグラフィが注目されている。日常生活の自然な状況のなかで、人々がどのように行動し、

どのように商品を使用しているのかなどについて観察・分析し、それを商品開発等に活用する企業が増えている。

宗教経営学という観点で見ると、松下幸之助のリーダーシップには非常に面白い部分があります。人類学や宗教学に「シャーマン＝ブリスト・モデル」という考え方があります。シャーマンとは神懸りになる人で、ブリストは祭りを司る司祭です。いろいろな宗教を見てみると、最初に神懸りになった人がいて、その人が言うことは独創的であるがゆえに、ときとして意味が分からないわけです。それを司祭が一般にも分かる形で解釈して伝えるのがワンセットになっている場合が非常に多いのです。

企業経営においても、たとえばソニーはこのモデルに近いと思います。井深大さん、盛田昭夫さんがそうですし、ホンダでも本田宗一郎さんと藤沢武夫さんのチームワークには、そういう面がありました。

ところが松下幸之助さんの場合、もちろん番頭さんとか翻訳する人もいたと思いますが、自分でシャーマンとブリストを両方と

もやっているとところがあるような気がします。つまり非常に独創的なことをやりながら、それを伝える力をもっているところが、非常に面白いリーダーシップだと思います。

前のセッションでも少し触れましたが、自分の書いた、話したものを蓄積しておくという、ドキュメンテーションやアーカイブに対する執着とも関係があります。それを通して自分のことを振り返り、何回も練ったうえでまたそれを話すということをしています。

マックス・ウェーバーの名前が出てきましたが、これだけの松下幸之助研究が蓄積できるといふ意味では、マックス・ウェーバーに肩を並べる稀有な存在だと思います。

ただ、マックス・ウェーバー研究の場合は、オタク的に『経済と社会』の何ページに何という言葉が何回出てくる、ということまで知っている学者がいて、そういう方向にのめり込むことがあります。幸之助研究は、その意味では非常に広がりがあります。

渡邊 宗教面については、『論叢 松下幸之助』にも、仏教関係の論文をたくさん寄稿していただいています。密教や新仏教などが取

り上げられ、どれを読んでも「なるほど」と意を強くするものばかりで、松下幸之助はあらゆる思想、宗教から学ぼうという気持ちが強かったことが分かります。技術に限らず思想的な面でも、いろいろな知識や考え方を覚えたら即、利用していいこうという感覚が出ていると思います。

坂本 岩井先生のお話と関連して、普通の経営者が、自分の経営理念を言葉で説明できるかという、必ずしもできないと思います。画家に譬えて言えば、絵は描けるけれども、「その絵について言葉で解説してください」と言う、必ずしも評論できるとは限らないようなものです。

松下は、経営という絵も描けるし、その絵の解説もできる非常に器用な人です。私のイメージですが、本田宗一郎は経営という絵は描けても、解説は必ずしもできないと思います。それに対して松下は、言葉を吸収している人なのだろうと思うのです。

松下はラジオが好きで、松下電器にとっても、あるいは松下幸之助本人にとっても、ラジオは非常に大きな存在でした。もちろん

ラジオを聞くことも好きでした。戦後の記録ですが、好きなラジオ番組の話をしたりしています。戦前のラジオ放送局はNHKしかなく、宗教番組を非常に重視して放送していたので、そういったところから言葉を吸収していたのだと思います。

偉い宗教家と直接会って話を聞くだけでは、二時間ずつ二十回会っても四十時間にすぎず、あまり量を確保できません。ラジオなら、日本トップクラスの知識人の話を何千時間と聞くことができたはず。つまり松下は、言葉というものをラジオから聞いていた部分が非常に大きかったのではないかと思います。先ほど岩井先生が言われたとおり、なぜか言葉で説明できる、ということに関しては、ラジオとの関わり、ラジオに対する思いが強かったからだと考えています。

またラジオに関連して、先ほど三井先生から、一般の商人から近代的な経営者になつた境目が、もしあるとしたらどこにあるのかというお話がありました。基本は佐藤が申しあげたとおり、最後まで商人のスピリットをもっていたと思いますが、もし線を引くとし

たら、私はラジオだと思っています。

松下幸之助名義の特許や実用新案は百件ありますが、内容を見ると、ソケットとかプラグ、電池、ランプ、アイロンまで、ラジオ以降はありません。技術と経営の分離という意味では、ラジオが境目になります。

昭和六（一九三二）年にラジオに参入して、ある程度軌道に乗ったのが昭和十一（一九三六）年ごろです。その間に「産業人の使命」の闡明があり、門真への移転があり、株式会社への改組があり、事業部制の構築があります。つまりその五年間は会社の体制づくりに集中しているのです。そうしたことから、商人としての基本は佐藤が言ったとおりですが、もし線を引くとしたらラジオをつくっていた時期だと思っています。

松下幸之助と真言宗

大森 私は先ほどから真言密教の話を出していますが、もちろん松下幸之助が真言密教の信者であるとか、そういう意味で申しあげたものではありません。

しかし、松下幸之助が奉公していた五代自転車商会の五代家は、高野山の西禅院（前出）を菩提寺としています。また、やがて自分が商売を始めてから、真言密教醍醐派の僧侶である加藤大観と非常に深い関係を持ち、加藤大観が亡くなるまで、かなり長いあいだつき合っていました。さらに、松下電器の物故従業員の子養塔を高野山奥の院参道に建立し、総本山の金剛峯寺と別格本山の西禅院に茶室を寄贈するなどしています。

私はそれらを全部見て歩きました。そして、こうした事実から、真言密教の松下幸之助への思想的、宗教的影響は否定できないと考えるようになったわけです。

私は松下電器にいたときから、PHP研究所の二代目所長の錦（茂男）さんが私の先輩でしたから、研究所にはしばしば来ていましたし、松下幸之助が石畳の上で根源さん（根源社）に手を合わせている状況を聞いていました。さらに先ほど申しあげたテレビ事業本部での私の体験など、いろいろなことが混ざりあい、私のなかで發酵して、やはり密教を研究してみようと思いました。

「根源」というコンセプトは密教の基本です。大日如来がいて、その周辺に曼荼羅的に菩薩、諸仏がいるわけで、先ほどの人材の多様性も、そこで説明が成り立つわけです。そういう組織論的な議論も、密教と照らし合わせるとかなり整合性があり、類似性も見てとれます。

こうした意味も含めて、私は経営学をやっていたから、集大成として企業者論を書いており、『論叢 松下幸之助』に寄稿しております。あと二、三回で書き終えたあとは、それを踏み台にして、PHP思想の中身と実践についてトレースしてみたいと思っています。結局松下幸之助は、PHPで密教を顕教化しているのではないか、そういう発想、テーマで論じていくつもりです。

松下幸之助が語っている言葉をほんとうに理解するのは難しいことで、いくら理解したと思っても、理解し切れていないということが多分にあるのだと思います。理解のレベルによってもかなり違いがあるでしょうが、松下幸之助の言葉は密教という「真言」と言えます。コミュニケーションのツールとしての言語ではなく、まさに真言と言う以外

に方法がないのですが、そういうところも非常に似通っている、教えられるものがあると思ひ、これをテーマとしてトライしていきたいと考えています。

今後の研究課題について

渡邊 それでは最後に、本日の感想、もしくはこれからの幸之助研究に期待したいこと、あるいはご自身が研究しようとされていることなどを一言ずつ頂戴して、この会議を終わらせていただきたいと思います。どうぞよろしく願います。

旭 最近、『ビジネス・インサイト』（石井淳蔵著、岩波書店、二〇〇九年）という本が出て、たまたま興味をもって読みました。そのなかで、創造的な知、イノベーションのインサイトというのは、ケース・スタディによって習得可能ではないかと、著者で流通科学大学の石井先生がおっしゃっています。

もしそういうことが可能ならば、これからの日本の人々のために、幸之助さんのケース・スタディを通じて、起業家、アントレプ

レナーを養成する何かテキストがまとめられるのではないだろうか。こういう場で皆さんが披露された知恵をもとに、そうしたものができれば素晴らしいですし、またお願いをしておきたいと思います。

それからなぜ三洋電機がああいう形で起業したのかについて、しっかりと追究をして、シャープと松下との三社で考え合わせることも大事ではないかと思えます。というのも、シャープは、昭和四十年代半ばごろまでB級メーカーということで、関西の一部などで愛されていた会社社にすぎませんでした。しかし、今や世界の電機業界の雄としてそびえ立っています。一方、三洋電機は、ある時期はシャープよりも上のメーカーであったと思われるのですが、今は松下電器に統合されようとしています。分かれた理由が、よく言われているように、実はまだまだオブラートに包まれている部分もあると思われます。そのあたりもぜひ究明、解明されることが必要ではないでしょうか。

※三洋電機の創業 昭和二十一（一九四六）年、G H Qの公職追放指定によって

松下電器を退職した井植歳男が、自転車用発電ランプの製造権と工場を松下幸之助から譲り受け、個人事業として創業した。二十五（一九五〇）年に法人化。

足代 幸之助さんの自伝を読んでいると、天運に支えられ、助けられた人という印象を受けます。創業直後、危機に陥ったとき、扇風機の碍盤（部品の一つ）の注文が舞い込んできて救われたとか、こういう場面がたびたびあります。

武田信玄や上杉謙信のような武将は、戦場で重大な決断を下す際に、日ごろ信仰する神仏に祈念したと思えますが、幸之助さんは「根源社」の前で、常々経営などについて思索を凝らされたといっています。織田信長などは強烈な自信から自分自身を神格化して、安土山の上に「惣見寺」を建立したとも言われていますが、幸之助さんの場合は、常に自分を支えてくれる——これは幸之助さん個人を、というのではなく、ある使命を賦与された人間に対してという感じの——不思議な力を表現する言葉として、「根源の力」に到達されたのだと思います。

幸之助さんの宗教観について私なりに考えたところでは、白蛇の故事によって、パナソニック本社に「白龍大明神」を祀ったのは加藤大観師の勧めによるものですが、大観さんの真言宗の信仰をそのまま鵜呑みにしたのではなく、それはそれとしていちおう認めながら、不思議な力がこの宇宙にはあって、それが自分をいつも助けてくれるという信念があったと思うのです。

※白蛇の故事 昭和五十三（一九七八）年十二月二十九日 NHKのインタビュー

「（松下幸之助の発言要旨）

「商売を始めて三月ほど後、阪神道を通っていたとき、真つ白の蛇がその横をズーッと通って入って行くのを見て、幸先がええなという感じがした。（後年）加藤大観師に話をすると、やっぱり白龍はよろしい、ということで白龍神社というのを祀った。それで今、全国の工場・会社全部に龍神を祀り、加藤師の没後も二代目、三代目の得度をした社員を専門の坊さんとしてつけている」

自分の使命を考えたときに、最初は電器の

製造業者としての使命でしたが、それをさらに突き詰めていくと、地球全体、宇宙全体まで考えることが自分の使命だと考えられるに至ったのではないか、という感じをもっております。それがPHPの活動の原点ではないかと思っています。

政治と経営との問題ですが、今の段階で松下経塾の力はまだ強くありませんが、将来的にもっと力をもつようになってくれることを願っています。吉田茂のような優れた方の孫があの体たらくですから、世襲はそろそろ改めてもらわないといけません。そのためには政経塾の皆さん方に頑張っていただきたいと思っていますところでございます。

松下幸之助が遺したもの

出口 私の立ち位置から、こういう方向で考えることができたらいのではないか、という話を話させていただきます。

まず、日本型のホスピタリティの源流を松下経営に求めて、今後の日本のホスピタリティ産業のあるべき姿を考えてみたいと思っています。

います。

次に、平成十五（二〇〇三）年に日本政府が観光立国宣言を発して、去年十月に観光庁ができました。ところが松下幸之助の発言集によると、昭和二十七（一九五二）年に初めて、「日本は観光で身を立てていくべきだ」と提唱し、以降たびたび講演などで発言されています。改めて読んでみたところ、今、日本の観光庁が一所懸命やろうとしている内容のほとんどが、すでにそこに書かれていることに驚きました。

日本は伝統的な優れた文化をもっているうえ、南北に長くて四季折々に多様な風景が楽しめるなど、非常に優れた観光資源をもっているのです。日本はこれをもっと生かして身を立てていくべきだということを述べているのです。このあたりを取っ掛かりにして考えてみたいと思っています。

最後に、和歌山には松下幸之助にまつわる素晴らしいコンテンツがあるにもかかわらず、まだまだ観光資源化できていません。具体的には高野山、生誕の地という二つの聖地があり、これらと大阪の聖地とを結んで、松

下幸之助を観光資源とする観光のあり方を学生と一緒に考えていきたいと思います。このあたりの切り口で今後貢献できたらと思います。

三井 きょうは一日、ほんとうにありがとうございます。またも松下パワーに圧倒された感じがいたします。

私個人のことを申しあげますと、実は父が自分で事業を起こしており、松下幸之助さんのようになりたいと常に言っていたものですから、小さいときからいろいろな言葉を聞かされておりました。家には松下幸之助さんの言葉が記された日めくりもありました。

そのような形で入った部分と、研究者になつてから、何かの御縁で関西に来て松下さんの勉強をしたという、二つの方向から松下経営が入ってまいりました。両者がなかなか結びつかなかったのが本音のところではあります。

以前、企業家研究フォーラムで「狂気、異形、才覚、そして革新」というテーマで報告させていただきましたが、私は、経営者、特に創業者は「世界観」をもっている、「コス

モロジ」をもっていると考えています。たとえば幸之助さんは「命知」という「元号」をつくり、二百五十年という途方もない年月の計画をつくり、その時間の観念のなかで生きて、しかも根源社から何らかのパワーをもらいながら松下電器を運営していました。根源社について、その中心はおそらく思想的に中空構造、真空であると私はとらえています。

※企業家研究フォーラム 平成十四(二〇〇二)年に設立された「企業家活動」を

総合的・学術的に研究する学会。会長は

宮本又郎関西学院大学専門職大学院教授。

※コスモロジ 宇宙論。宇宙の起源・構造を研究する哲学。

経営者とはいったい何なのだろうかと思つたとき、私自身は、先ほどの新結合をもたすために理念やコスモロジが必要なのだと、いちおう今は結論づけています。つまり、市場の論理とか目先の技術の論理だけではどうしようもないときに、大きなコスモロジをもつていれば、多様な考え方が生み出され、そこから新結合が生まれる要素が出てくるだろうということです。

その意味で幸之助氏、あるいは優れた経営者は、いろいろな解釈の根拠になりうるような大きな世界観をもっていて、そのなかに種々の「物語構造」があるのではないのでしょうか。

経営は芸術であると言われるのは、背後にコスモロジをもち、言葉や行いだけでなく、ビジネス、製品、会社そのものをいわば「芸術作品」として表現しておられるからなのでしょう。

幸之助氏は経営を言葉でも表しました。幸いPHP運動を行なったため、普及活動を通じていろいろな言葉が残っており、これらを含めて表現媒体が大きくなったとも言えるでしょう。そのおかげで、私たちが松下さんに近づける資料がいろいろとあるわけです。

私は生まれも育ちも東京で、十年間だけ関西の水を飲んで、その間に松下さんの勉強をしたのですが、東京から見ていると、とても熱い、とても泥臭い経営者にも見えます。いい意味で「変な人」でもあります。しかし、これだけ一日かけてみんなで語っても尽くせない魅力とパワーがあるわけで、これは何な

のだろうと思います。こういうことを今後研究してみたいと思っています。

次代の経営者育成のために

山田 私が考える松下研究の論点をお話ししたいと思います。松下さんは非常に多面的な人なので、どういう側面からとらえるかを考えて議論することが基本となります。そこで社会変革の原動力が、企業家精神、企業家と呼ばれる人たち、あるいはその活動であるとするならば、一つ目のとらえ方は、松下さんは自立したアートとしての経営を行なつて、社会を引っ張つてこられた方だということです。決して周りに頼ることなく、日本の企業家のフロントランナーとして歩んだというところから考えます。

二つ目は、日本の企業家、あるいは企業家精神をもつと言われる経営者には、実は松下幸之助さんのファン、シンバが非常に多いという傾向があります。つまり松下さんは、ある意味メンターでありインキュベーターであったということです。そういう側面も研究し

なくてはいけないと思います。

※インキュベーター 起業の支援を行う人、事業者。

三つ目に、松下さんのすごさは、たとえば、不況になったら本が売れる、常に根強いファン、シンパが市民のなかにも多くいる、ということに表れています。この人気の理由を考えたとき、私はコッター（J・P・コッター、前出）が言っていたことに注目しました。松下さんはクリント・イーストウッドのような西部劇のヒーロー的存在ではない、つまり社会的に見てアトラクティブ（魅力的）なリーダーではありません。しかしアメリカでも認められ、もちろん日本でも広範に認められています。その根源は、やはりその精神性にあるのだと思います。すなわち、最後のセッションで討議しました哲学や思想性、精神論について研究することにも大きな価値があると考えられます。

その際、どなたかご指摘になりましたが、研究を進めると過度の解釈が入りがちになります。解釈も大事ですが、松下さんはドキュメントや発言が豊富に残っていますから、ま

ずは歴史的事実としてきちんと整理すること、そこから見えてくるものがあるのではないのでしょうか。そういう研究スタンスを取り入れられる経営者であることが、松下研究の大きな魅力であり、また実際によい研究になるのではないか、というように思います。

経営学が効果的か否かという話もありましたが、私は基本的には、いい経営には論理、原理があると考えて、それをはつきりさせていくことが、研究をする者の一つの使命ではないかと考えています。

小松 歴史に名を残す経営者というのは、単に経営が上手だっただけでなく、社会に貢献をして、社会に受け入れられた人物であり、おそらく松下幸之助さんもその一人だろうと思います。

ですから私は、経営の次元を超えてどういう貢献をされたのか、山田先生がおっしゃるように解釈をできるだけ排して、資料を掘り起こしながら探っていきたいと考えており、そういう形で松下研究に貢献できればと思っています。また、資料を掘り起こすことによって、自分自身にも新しい発見がありますし、

そこに喜びを見出しています。

そういう意味で、当面は先ほど申しあげた戦後の学術交流、自分が今関係している日本学術振興会と松下さんとの接点を調査研究しているところです。いろいろなメンバーとつき合うなかで、松下さんも貢献されたであろうし、他のメンバーから松下さんもいろいろと学んで、企業経営に反映させていたのではないかと考えております。

平田 まず、PH P総合研究所にぜひお願いしたいことが一つあります。PH P総合研究所では、いろいろな幸之助研究が進められ、その成果が積み上げられているわけですが、それがバナソニック・グループの実際の経営のなかはどう生かされているのか、という部分が見えてきません。あるいは逆にバナソニック・グループのほうからこういう研究をぜひやってほしいという形で、それを受け入れて成果を生み出すというような、相互の交流が話題にならないのが私には理解できません。そのあたり、研究所としてもっと積極的にグループ側に働きかけていただくとか、あるいは大先生を通してアプローチしていくこ

とができないものだろうか、という思いがあります。

また、自分でやりたいこととして、経営学ではどうしても企業レベルで問題を考えていくことになるわけですが、日本企業のなかで、幸之助さん流のCSRマネジメント、あるいはそれに近い取り組みを行なっている会社を見つけないと考えています。形のうえではいくつか拾い出していますが、中身まで幸之助流に近いものなのかどうか、これから見極めていきたいと思っています。

それから、枚方に優れた教育環境をもつ人材育成のセンター（パナソニック人材開発カンパニー）があります。よい人材はよい教育環境のなかで育てなければいけないということとを私は痛感していますが、幸之助さんは、肝心の経営トップクラスの後継者育成をどう考えておられたのかを知りたいと思っています。というのは、京セラの工場長から直接聞いた話ですが、同社の経営トップの後継者選びはまったく次元が違っていて、私たちには理解できないとのことでした。パナソニック・グループでも、よい環境のなかで後継者

育成が盛んに進められていますが、特に経営トップの人材育成はどうなっているのかについて、きちんと理解しておきたいのです。

宗教団体への準拠および事業部制等

宮本 松下幸之助さんがいろいろな宗教団体に出入りしていたというお話がありました。が、瀬岡さん（瀬岡誠氏、大阪学院大学教授）という私の友人が、住友の宗教・思想関係を研究していて、住友の経営者は石門心学、禅、修養団など、いろいろなところに出入りしていたそうです。私が、そうした行動が住友の経営理念にどういう影響を与えているのかを尋ねたところ、「必ずしも関係ないでしょう」と言うのです。要するに彼らにとってこういった宗教団体が「準拠集団」となっていた、つまり心のよりどころとなっていたということとです。その経営者の行動と実績が、どこで評価されるかが問題であって、住友の経営者にとっては、修養団で評価されるのがいちばん嬉しかったのではないかということです。だからといって、修養団の思想の影響を

受けているとは必ずしも言えないそうです。

※石門心学 江戸時代中期の思想家である石田梅岩を開祖とする倫理学の一派。

※修養団 日本の社会教育活動の基礎を築いたとされる連沼門三が明治三十九

（一九〇六）年に創立した社会教育団体。

そういう点で言うと、松下幸之助さんが門を叩いたいろいろな宗教のなかで、彼の行動をいちばん評価したのはどこだったのでしょうか。ひょっとしたら奥さんにいちばん褒められたかもしれません。また、家族を早く亡くして、学校にも行っていないわけですから、幸之助さんにはもともと準拠する集団がなく、そういうものを他に探し求めている、というふうにも考えられます。

もう一つ、かつて私はきょうの司会の渡邊さんと一緒に、事業部制の変遷について研究したことがあります。ご承知のように、事業部制には二つの柱があり、一つは分権制の各事業部で、もう一つはそれを中央集権的にコントロールしている本社です。

松下の事業部制には、事業部はあつたけれども組織としての本社はなかったのではない

か、というのが渡邊さんと議論していて得た感覚です。間違っているかもしれませんが、本社とは実は松下幸之助だったのではないかということだと思います。そのため、松下幸之助の威力が弱まったり、あるいはなくなったりすると、事実上、事業部制はなくなるといふことになると思います。

つまりそれは属人的な事業部制であつたわけで、次の段階では、システム化された事業部制として、中央集権と分権の仕組みを構築し直さなければならぬと思いますが、それがひょっとしたら今の中村改革なのか、というあたりに興味を抱いています。

三番目は、大阪に大阪企業家ミュージアムというところがあり、このあいだまで井植敏さんが館長でしたが、現在は私が引き継いでいます。そこに今、百五人の大阪の企業家を顕彰しており、そのなかにカネボウの武藤山治さんやダイエーの中内切さんも入っています。するとお客さんのなかには、「武藤山治さんは外したほうがいいんじゃないですか」とか、「中内さんは外したほうがいいんじゃないですか」と言ってくる人がいます。私は

それは間違いで、経営者は歴史のなかで評価されるべきだと思いますが、世間からはそうは見えていないようです。つまりその会社がずっと成功していないと、遡^{さかのぼ}って創業者まで批判されることがありますので、ぜひともパナソニックさんには頑張つてほしいと思うのです。

※大阪企業家ミュージアム 大阪商工会議所創立百二十周年記念事業として平成十三（二〇〇一）年に開設されたミュージアム。

※井植敏 三洋電機元会長。同社の創業者・井植茂男の長男。

※武藤山治 一八六七年—一九三四年。実業家、政治家。鐘淵紡績（現クラシエホールディングス）社長を務めながら衆議院議員となる。のちに時事新報社の社長を務めた。

消費者の立場で言うと、世の中にはパナソニック派とソニー派がいるそうです。パナソニックを買っている人と、ソニーを買っている人とはどういうふうが違うのか、といった分析はどこにあるのでしょうか。これが分

析できたら、世の中におけるパナソニックや幸之助さんに対する評価やイメージ、ソニーの井深さんや盛田さんに対するイメージが洗い出せるでしょう。そういう研究もまた必要ではないかと思つている次第です。

幸之助史、松下電器社史の再検証を

前川 本日は、幸之助研究を通じて、こういう場に座れたことにたいへん感謝いたします。やはりわれわれは、二十一世紀の経営の道を後輩に伝えていくことが大事だと思います。

もう一つ、哲学者・人類の指導者としての幸之助史と、パナソニックの社史を、明確に分ける時期にいいよ来ていると私は思います。そのためには松下電器、パナソニックには、全方位型のしつかりとした社史をつくっていただくよう期待したいと思います。

一方、研究者としては、指導者・哲学者としての松下幸之助を、これからもより深く研究していきたいと思つています。

水野（博） 幸之助さんの残した最大の教訓

は、学歴もない、金もない、健康もない、ないない尽くしの浪花の若者でも、世界を動かす富豪になり、哲学者になれるということを示したところだと思います。つまり誰だつてできる、ということを示したのです。

シリコンバレーの父と呼ばれた、スタンフォード大学副学長のフレデリック・ターマンがよく言っていた言葉に、「できないということは、やらないということだ」という名言があり、幸之助さんもよくそういう類のことを語っていました。平凡どころか、非常に悪い三条件のもとで、あのような立派な企業を起こした幸之助伝を、もう一度見直してみるのは非常に重要だと思います。ただし立派だったというだけでは誰もついていきません。今の若い人たちが、実際にやってみようと思えるような幸之助伝をつくってほしいものです。実際に彼はやったのですから。

そういった意味で言えば、幸之助さんがピンチにどう対処したかを研究してみなければいけないと思います。彼にはピンチがたくさんあったと思います。戦後の最大のピンチはもちろん、創業時にどうやってお金を集め、

どういう具合に事業を始めたのか、そのあたりはよく分からないのです。今よりもっと難しかったはずですが、それをどう乗り越えたのがよく分かりません。そのあたりをもう少し今の若い人に伝えられるような形にしたいだくと、次の時代の日本が期待であふれるようになるのではないかと思います。

先生方には、ぜひ学校教育での取り組みをお願いしたいと思います。

新たな松下幸之助像を求めて

坂下 きょうはとても勉強になりました。そして楽しい時間でした。特に水野先生のように直接薫陶を受けられた世代の方のお話を聞いていると、いかに幸之助さんが「おやじ」と呼ばれながら慕われていたかが分かります。

私は、科学的な研究としての要望ではなく、いち幸之助ファンとして、幸之助の人間理解、あるいは人を動かす術について伝えていただければと思っています。人を動かす術については、私もPHPから本を出しており

〔人を動かす〕一九九五年）、そこで松下幸之助と豊臣秀吉を比較しています。両者ともいろいろな人間を見てきており、人間を理解することに長けていて、また人の話を謙虚に聞いたりします。そういうところで人を惹きつけているわけです。

松下幸之助はシンボリック・リーダーとも言える存在です。社会学では、自分の思いや意図を、言語、行為、製作物などを使って象徴的に表現する「シンボリズム」という考え方があり、テレンス・デールとアラン・ケネディの『シンボリック・マネジャー』（城山三郎訳、岩波書店、一九九七年）、E・ゴッフマンの『行為と演技』（石黒毅訳、誠信書房、一九七四年）といった本で論じられています。

ゴッフマンは、演技によって社会と個人の関係が成り立つ「ドラマツルギー」という考えを示しました。たとえば幸之助が部下を怒鳴りつけたことについて、それは芝居だったと私は考えていますが、これなどは、怒鳴るという演技を一つのシンボルとして、意図を伝えようとしていたと考えられるわけです。そういう意味で、幸之助には狂言役者のよう

な魅力もあります。こういう部分も含めて、人を動かすという点で、彼ほどすこかった人はいないと思います。

このような研究は、いわゆる経営学の範疇に入らないかもしれませんが、「戦略」「組織」「人」は経営の重要な要素であり、十分意味があると考えています。

また、一つひとつの行為や言葉に意味があったということも、映像を使いながら伝えることも大切です。松下幸之助の講演映像を見ていると、とても迫力があり、感動して胸が詰まってきます。そうした人間的な魅力をいつまでも伝えていってほしいと思います。

角田 私は宮本先生が会長を務めておられる企業家研究フォーラムの運営をお手伝いしていますが、企業家としての松下幸之助には、これまで研究対象という意味での興味はそれほどありませんでした。きょうのお話を聞いて、企業家としての松下幸之助にはまだまだ分からない面があり、研究してみたいという気持ちが起こってきました。

幸之助さんには、非常に複雑というか、矛

盾している面があり、右なのか左なのか分からないのですが、話を聞いていると、右も左も根源に遡れば同じで、それがある場合には右、別の場合には左となるのです。つまり表面に現れたものではなく根源にまで遡ることが重要です。たとえば、企業家は何を目的にして起業するのかということに対しては諸説ありますが、それを根源にまで遡って究明することが研究として重要だと思います。

最近の若い人たちを見ていると、これまでの経済学や経営学ではうまく説明できないような、「社会起業家」や「政治家（行政の企業家）」を目指す人が少なからずいます。われわれは、大学でそのような人材の育成に取り組まなければいけないと考えています。

幸之助さんは、先ほど水野（博之）先生がおっしゃったように、学歴もなく、金もなく、健康にも恵まれていない平凡な人が、非凡な企業家となった素晴らしい事例です。そしてその活動が、営利企業のワクを超えて社会的に広がった人だと思えます。だからこそ現代の若い人たちのモデルになるのではないかと思います。きょうのカンファレンスでは、大

学でわれわれがこれから行うべきことについて、さまざまなヒントをいただき、イメージネーションが湧き出てきたように思います。

大平 私は以前から素朴な疑問を一つもっておりません。パナソニックにしてもソニーにしても、そういうブランドの製品は世界的にあふれていて、高い評価を受けています。ところが、それと比較して、そうした製品を売り出した松下幸之助の思想、考え方、哲学というものが、どれぐらい世界的に認知されているのだろうかということです。

確かにこの二十年のあいだに、たとえば日本式の工場管理のシステムなどは、欧米もずいぶん調べてきたと思いますが、その後ろ側にある、松下幸之助なら幸之助の思想みたいなものが、製品のよさと比べると、評価のされ方に大きな差があるようです。企業活動がグローバルになっていくなかで、日本企業の経営者の経営哲学が知られていない理由はどこにあるのか、といった問題について、これから少しずつ取り組んでいきたいものです。

日本の経営者にはこんな素晴らしい考えの持ち主がいるということを、海外の経営者の

経営哲学と比較するなどの方法で、もっとわれわれは積極的にアピールしていくべきではないでしょうか。ハードだけではなく、バランスのとれた経営の後ろ側にある哲学の部分が、グローバルに語られるように検討していく必要があると思います。

菊澤 私は今、経営哲学学会の会長を務めております。隣におられる大平先生が前会長です。少し宣伝のような話になりますが、経営哲学学会では五年に一回くらい本を出しています。一冊目は『経営哲学とは何か』（二〇〇三年、文真堂）というタイトルで、非常に難しい深いテーマで書かれています。二冊目は『経営哲学の実践』（二〇〇八年、文真堂）というタイトルで、こちらのほうが内容は分かりやすいと思います。

これを引き継いで、現在三冊目を企画しております。方向性はまだ悩んでいるところがありますが、たとえば「経営哲学学会が選ぶベスト五十人」というようなテーマで、学者がきちんと評価している経営哲学者、経営者をピックアップしてまとめてはどうかという考えをもっております。その際、松下幸之助

は日本を代表して当然選ばれると思いますので、何らかの形でまたPHPの方々にもご協力をいただければありがたいと思っております。

私自身、今までにない形で経営哲学者、経営者の側面に光を当てていければと考えておりますので、ぜひ先生方にもご協力いただければありがたい存じます。

仏教、東洋思想を通じた研究の必要性

大森 今の日本の社会では、宗教性が毛嫌いされ、せいぜい思想性や哲学までが許容されている感じがあります。しかし人間にとって、宗教性を否定するのは非常に無理があります。成長し、進化したレベルの人間にとって、特定の宗教ということではなく、高い宗教性があるのは当然だと言えます。

そういう意味で、私はあまり恐れずに、松下幸之助の宗教性の研究を進めていこうと思えます。現に松下幸之助は、根源社に祈りを捧げたという事実があるわけですから、それを踏まえて、宗教性をまともに取り上げてい

くことが大切です。それはなにも密教云々ということだけではなくありません。日本人の無宗教性がよいという見方があるとすれば、それこそグローバルな世界から見ると、かえっておかしなことを言う異端児だと思われるはずです。そこを改革するためにも、何教だとかこだわらずに展開したのが松下幸之助だと思います。

そういう領域について、企業者活動として共通項があると思われるチクセントミハイ（前出）の行動心理学を踏まえて、物心両面の研究を展開してみたいと思っています。

水野（隆） 長時間中座してしまい、申し訳ありませんでした。この四月から奈良学園の常勤理事となり、たまたま本日、私が担当する分野の理事会が開かれたため、そちらに出席しなければならなくなりました。



さて、私が松下幸之助さんの研究を本格的に始めたのは二年前のことです。近年は、政治、官僚、教育、マスコミ、企業経営など、あらゆる分野で倫理が乱れております。そこで私は、経営倫理という分野から、松下幸之助さんに関心をもつようになりました。

私はまず、幸之助さんが説いた経営倫理が、新しい経営倫理の構築に役立たないかという観点から研究を始めました。なかでも仏教思想と幸之助さんとの関係にたいへん関心をもっております。私が仏教経営倫理学の構築を思い立ったのは、自分自身が禅寺の出身で、現在も僧侶として禅の修行をしているからです。

そういう観点から考えたとき、幸之助さんの宗教性、哲学性、思想性にたいへん興味が湧いたため、最初に、PHP思想と仏教との関連について論文を書いて、『論叢 松下幸之助』に寄稿させていただきました。

二回目は、お釈迦様が説かれた最も重要な原始仏典の一つである「スッタニパータ」の教えと同じことを、幸之助さんが説かれているという観点で、特に経営倫理の観点からア

プローチして論考を書きました。両者には非常に深い関連がありました。

三回目は、鈴木正三しんごの職業倫理と、松下幸之助さんの職業倫理について書きました。鈴木正三は、日本で最初に職業倫理を説いた思想家です。今、鈴木正三は改めて見直されていますが、この鈴木正三の根本的な仏教思想と、幸之助さんの説かれている思想には、非常に一致しているところがあります。そういう観点から、新しい職業倫理思想を日本に打ち立てるうえで、幸之助さんはよいモデルの一つになるのではないかと考えました。

※鈴木正三 一五七九年—一六五五年。
曹洞宗の僧侶、仮名草子作家。日本で初めて職業倫理を説いた思想家として知られる。

私が今、関心をもっているのは、幸之助さんの哲学の根本にあるものと、仏教思想との関連です。これから私は、立花大亀老師のお考えが、幸之助さんの自然の理法、無常の思想、天地の根源の思想と、どのような関連をもっているかについて、研究していきたいと思っております。

※立花大亀 一八九九年（一八九八年の記述もあり）—二〇〇五年。臨済宗の僧侶。大徳寺最高顧問、花園大学学長などを務めた。

実は私は、仏教を研究しながら、しかも僧侶でありながら、最も生臭い金融の世界に生きてきた人間です。ウォール街の思想と現在の問題というのは、プロテスタントの倫理と資本主義の精神の行き着いたところだと思っております。

それに対して、二十一世紀の世界に新しい思想、行方を指し示すのは、東洋の思想ではないでしょうか。東洋の思想にもいろいろありますが、私は松下幸之助さんに一つの普遍的なものを見出しており、そういう面から研究していきたいと思っております。皆さんにはいろいろと教えを請うことがあると思いますが、よろしくお願いいたします。

社会をよくしていくために

住原 私はごく素朴に、どうして松下幸之助が死後もずっと経営の神様と言われ続けている

るのか、疑問に思ってきました。仮説的に考えているのは、松下幸之助が単に大成功して大金持ちになったことだけでなく、宗教的なもの、哲学、思想が、決して経営を成功させるための手段ではなかった、ということだと思います。いろいろな宗教団体を訪ねたというのも、自分で儲けられるわけでもないのに、どうして人がこんなに集まってくるのかという、その手段を学びに行ったわけではないと思うわけです。それよりも、いろいろなところからほんとうに徹底して学ぼうということだったのでしょうか。私は経営の経験はありませんが、おそらく経営とは非常に厳しい、命をかけるような局面を味わわざるをえないものであり、いろいろな思想、ものの考え方の引き出しを揃えておかないと、対応できないことがあるのではないかと想像しております。

確か松下幸之助の著書のどこかで、「社会をよくするための理想のために、いわば会社は一つの手段です」といった主旨が書かれていたと記憶しています。会社が手段だったなら、つぶれてもいいのかということではなく、会社という手段と、社会をよくする目的を二つ

に分けて考え、対立したものを止揚^{しやう}、つまりアウフヘーベンしていった人ではないかと思えます。しかもそれが非常に美しくアウフヘーベンされた形で歴史として残っており、おそらく客観的に確かめられるわけです。主観のほうは、亡くなられているので確かめようがありませんが、おそらく主観と客観が割と合致していたことから、神様と呼んでも違和感がない存在になったのではないかと思います。

したがって、思想があったからこんな経営をしたというような、因果律で単純に割り切って考えられる分析対象ではないと思います。決定的な客観論というはおそらく神話の域に入るものだと思いますが、そういう意味で、因果律でとらえられない大きなおもちになっている人物だからこそ、これだけ長期にわたって注目され続けるのだと思います。

同時に期待すべきは、経営の神様がいつまでもこの方だけではないのであって、やはり第二、第三の神様が出現しなければならぬと思います。そのために松下幸之助を

きちんと研究しないといけないという思いを強くしました。今後何らかの形で勉強させていただければと思います。

岩井 今、二つの研究テーマが頭にあります。いずれも自分ではできないと思っていますが、一つは、あまりクローズアップされなかった松下幸之助の失敗について、もう一つは、偶発性、逆境、偶然性に、どういうふうに立ち向かっていったのかについての研究です。これはおそらく、今後の企業家のモデルになる重要な研究であろうと思っています。

渡邊 本日はこれだけの先生方にお集まりいただきまして、素晴らしいお話をたくさん伺うことができました。今回のカンファレンスにおいて、これだけ広い範囲のお話を総論的に集約することはいへん難しいことですが、とにかくにも、日ごろの御礼も含めてこうした機会をもてましたことを、ほんとうにありがたく思っております。まだまだ言い尽くせぬご意見もあろうかと思えますけれども、ここで議論を終わらせていただきます。ほんとうにありがとうございました。

(第三セッション終了)

『論叢 松下幸之助』第1号—第11号所収論文一覧

【論文筆者名後ろの数字について】 第1セッション関連論文……①
第2セッション関連論文……②
第3セッション関連論文……③

第1号 (2004年4月)

〈創刊記念対談〉

松下幸之助研究の新たな地平 宮本又郎×米倉誠一郎 ①

〈論考〉

経営理念の伝達・徹底・活用についての考察 小原 明 ①

比較研究：ドラッカーと松下幸之助——その1・経営哲学形成の要件とは 渡邊祐介 ①

創業期における松下電器の多角化戦略——松下電器はいかにして新規市場に参入していったのか 福西 毅 ①

松下幸之助 繁栄、平和、幸福のための宇宙観 大江 弘 ③

松下電器発祥の地・猪飼野 足代健二郎 ②

〈資料〉

松下幸之助関連資料 (2003.1.1~12.31)

第2号 (2004年10月)

〈論考〉

日本の「近代」を特徴づける資本主義的精神とは何か——渋沢栄一と松下幸之助を例として 坂本慎一 ③

比較研究：ドラッカーと松下幸之助——その2・企業家、経営者とは何か 渡邊祐介 ①

松下幸之助哲学を基盤とした「教育改革の理念と実践」——「どこでもゼミ」と「経営パラリンピック」 山本憲司 ①

南無根源！——松下幸之助の宗教観 谷口全平 ③

大開町と松下幸之助——人に教えられ、世間に教えられ 井形正寿 ②

〈資料〉

松下幸之助関連資料 (2004.1.1~6.30)

第3号 (2005年4月)

〈論考〉

松下幸之助塾長から戴いた「物差し」 高市早苗 ①

「新結合」への永遠の旅——「松下」から「パナソニック」へ——「破壊と創造」中村改革の意味 旭 鉄郎 ①

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に 坂本慎一 ③

比較研究：ドラッカーと松下幸之助——その3・イノベーションと企業家精神 渡邊祐介 ①

〈資料〉

松下幸之助関連資料 (2004.7.1~12.31)

第4号 (2005年10月)

〈論考〉

松下幸之助と日本ビクター 平田雅彦 ①

“二股ソケット”とは何か 足代健二郎 ①

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に 坂本慎一 ③

比較研究：ドラッカーと松下幸之助——その4・仕事と人生について 渡邊祐介 ①

〔特別寄稿〕今日的視点から幸之助思想を訴求する歴史館特別展——「創業者メモリアルウィーク特別展」を振り返って 加藤久男 ①

〈資料〉

松下幸之助関連資料 (2005.1.1~6.30)

第5号 (2006年4月)

〈論考〉

松下と住友——松下電器の株式会社化をめぐる客観事情(一) 小松 章 ①

C S R時代と松下幸之助 平田光弘 ①

戦前における友松圓譚の真理運動——高島米峰、松下幸之助との運命と共に 坂本慎一 ③

松下幸之助のお茶と真々庵 徳田樹彦 ③

〈資料〉

松下幸之助関連資料 (2005.7.1~12.31)

第6号 (2006年10月)

〈論考〉

理念形成と経営公開——松下電器の株式会社化をめぐる客観事情(二) 小松 章 ①

松下幸之助翁、最後の提言——「歴史街道」計画 井戸智樹 ①

比較研究：ドラッカーと松下幸之助——その5・企業とは何か 渡邊祐介 ①

〔研究ノート〕「人間宣言」と「新しい人間観」に関する試論 坂本慎一 ③

『論叢 松下幸之助』第1号 — 第11号所収論文一覧

【特別寄稿】松下電器グローバル展開の略史 園越 淨 ①

〈資料〉

松下幸之助関連資料 (2006.1.1~6.30)

第7号 (2007年4月)

〈論考〉

C S R 推進に番頭経営のすすめ——松下電器の番頭・高橋荒太郎の事例 前川洋一郎 ①

中尾哲二郎の研究——松下電器のモノ(商品)づくりを支え続けた六十年 山添祥則 ①

玉音放送に至るまでの下村宏の事績と思想——松下幸之助との交流と共に 坂本慎一 ③

企業者論・序説——松下幸之助研究(一) 大森 弘 ①

〈資料〉

松下幸之助関連資料 (2006.7.1~12.31)

第8号 (2007年10月)

〈論考〉

松下幸之助翁と経営学! 小田 章 ①

比較研究: ドラッカーと松下幸之助——その6・日本の普遍性とは何か 渡邊祐介 ①

事業部制の組織史——企業者論・松下幸之助研究(二) 大森 弘 ①

【研究ノート】松下幸之助と高神覚昇の思想——西田幾多郎の哲学と共に 坂本慎一 ③

〈資料〉

松下幸之助関連資料 (2007.1.1~6.30)

第9号 (2008年4月)

〈論考〉

松下電器で学んだすばらしいこと 上野治男 ①

松下幸之助の経営哲学と仏教思想(一)——現代の企業経営に求められる倫理についての考察 水野隆徳 ③

「水道哲学」の心理学的考察——企業者論・松下幸之助研究(三) 大森 弘 ①

学校経営と松下幸之助 亀田 徹 ①

松下幸之助と下村宏の道州制論——台湾総督府の州庁制と大戦末期における地方総督府制の重要性 坂本慎一 ①

〈資料〉

松下幸之助関連資料 (2007.7.1~12.31)

第10号 (2008年10月)

〈論考〉

松下幸之助・透徹の思想(一)——PHP理念の芽ばえとその時代 青野豊作 ②

松下幸之助の経営哲学と仏教思想(二)——現代の企業経営に求められる倫理についての考察 水野隆徳 ③

「私心なき決断」の心理学的考察——企業者論・松下幸之助研究(四) 大森 弘 ①

社会起業家・五代五兵衛と私立大阪盲啞院——松下幸之助のレファレント・パーソンとして 渡邊祐介 ②

【研究ノート】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 坂本慎一 ②

〈資料〉

松下幸之助関連資料 (2008.1.1~6.30)

第11号 (2009年4月)

〈論考〉

松下幸之助・透徹の思想(二)——PHP理念の誕生とその時代 青野豊作 ②

日本的職業倫理の系譜——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 ③

「二百五十年計画」論考——企業者論・松下幸之助研究(五) 大森 弘 ①

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 ②

【研究ノート】太平洋戦争直前における松下電器の「録成」運動会とその周辺——下村宏との関係と「録成」概念の横滑り 坂本慎一 ①

【研究ノート】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 ③

〈資料〉

松下幸之助関連資料 (2008.7.1~12.31)

松下幸之助・透徹の思想（三）

——初期のPHP運動とその時代

青野豊作

I 思想家・松下幸之助の誕生

●早咲きだったPHP

昭和二十一（一九四六）年十一月三日。新憲法「日本国憲法」の公布によって、「新生日本」としての第一歩を踏み出した日のことであった。この日、松下幸之助（当時、五十歳）もまた新たな道を切り拓くべく、「一歩前へ」と突き進んだ。

「PHP研究所」を創設したのである。

PHP研究所は、「繁栄によって平和と幸福を」（Peace and Happiness through Prosperity）というPHP理念を世間に広め、かつ同時に衆知を集めてそれを実現する方策を研究し、さらに実践運動を展開する機関として設立したものだ。それはのちに詳しくみるように、明

治期生まれの「純日本人・松下幸之助」が国の前途を憂い、さらに当時の荒廃しきった世相に強い危機感をつのらせて設立したものであった。

まず、PHP研究所創設時の状況からみていこう。

佐藤悌二郎著の『松下幸之助・成功への軌跡』（PHP研究所、一九九七年刊）によると、PHP発足時のメンバーは、所長の松下幸之助と所員七名。ごく僅かな人員でスタートしている。また、発足前の準備も十分ではなかったらしい。当初、「松下電器経営経済研究所」という名称で発足したのち、同月二十八日にPHP理念をより明確な形で盛り込んだ社名——「PHP研究所」へと改称するといふ、慌ただしさと、少々もたついた感じを与えるスタートであった。さらに佐藤著では松

下幸之助がPHP研究所の創設を決意したのは約二カ月前の、同年の九月ごろのこととしているが、これに関連して補足しておこう。

当時、松下幸之助と生活を共にしていた松下正治（のちに第二代・松下電器産業社長）はPHP研究所創設時を振り返って、次のように語っている（以下、『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。ルビ・傍点・括弧内は引用者）。

「本当は親父さん（注・松下幸之助）は、PHP（運動）はもっと遅くになってから始めようと思っていた。『歳取って会社（経営）を引退したら、人間とはどういうものになるか（注・ここでは人間の本来の在り方と使命は何か、の意）研究したいと思っている』と言っていたのを何度か聞いています。」

ところが、(昭和二十一年六月三日に) 財閥(家族)に指定され(前号の小稿参照)、仕事をしたくてもできなくなつたものだから、急に P H P をやろうと思つたようです。ですから、P H P はずいぶんと早咲きだったのです」

●苦悩の歳月のなかで生まれた P H P

他方、同じく当時、松下幸之助のごく身近かにいた高橋荒太郎(のちに松下電器産業会長。一九〇三―二〇〇三年)は、P H P 研究所創設時を振り返って、まず、次のように語っている(以下、高橋荒太郎著『わが師としての松下幸之助』P H P 文庫、一九九四年刊より抜粋。括弧内は引用者)。

「おそらく創業者(注・松下幸之助)にとつても、物質的、精神的に最も苦悶されたのは、この時期(注・昭和二十一年年初めから同十一月にかけての時期)ではなかつただろうか。それはまた、松下電器にとつても最も(苦しい)苦難期であつた。

国民生活の復興のために、正しく法を守り誠意を尽くして働いているのに、なぜ損をし

なければならぬのか。正直に働く者が苦しみ、悪徳が栄えている。いかに戦後の混乱時代とはいえ、こんなことが許されてよいはずがない。どうしたら人間は苦しみをなくし、幸福になることができるか。正しい平和な社会を築くには、どうしたらよいか。創業者は、あの苦境のなかで、真剣に考えられたのだと思う」

「そして、人びとが正しい人間性、自然の道理に従つて考え、行動するならば、必ず道が開け、すべての人びとが繁榮し、幸福で平和な生活ができる正常な社会が築かれるのではないか。また、正常な社会になつてこそ、人びとの働きも、松下電器の活動も意義あるものになり、人びとは繁榮し、平和と幸福を得ることができるとして、『繁榮によつて平和と幸福を』(Peace and Happiness through Prosperity)実現するために、その方策を研究し衆知を集めて目的を達成したいということから、昭和二十一年十一月三日『P H P 研究所』を設立され、広く社会の人びとにその理念を呼びかけ、先頭に立つて活動を推進されたのである」

二つのことを確認しておこう。

まず一つは、松下幸之助は昭和二十一年十一月三日に P H P 研究所を創設しているのだが、前出の松下正治の回想談にあるように、その直接的な契機となつたものは同年六月三日の、松下幸之助への連合国総司令部(G H Q)の突然の、それも理不尽そのものの財閥家族指定であつた。それが松下幸之助をして当初の考えよりはるかに早い時期での P H P 研究所創設へと駆り立てているのである。

二つに、同じく前出の高橋荒太郎の回想談にあるように、松下幸之助がその生涯で直面した最大の危機と苦難期のなかで私人の立場を離れて国家の前途を憂い、かつ深く思索して、思索を重ねる日々の中で新たな使命感をもつに至り、その使命感から P H P 研究所を創設しているのである。

この二つは現在の時点から振り返ると、思想家・松下幸之助の誕生をいまに伝えるものでもあつた。

では、当の松下幸之助自身はどのように語っているのだろうか。

●“真の繁栄”を求めて……

ここで改めて松下幸之助自身がのちにP H P 研究所創設の理由と動機について語ったものをみよう。それは当時、日一日と混乱の度を深めていく“亡国の時代世相”を日々、目の当たりにして、危機感をつのらせていった松下幸之助の様子を伝えてもいる。

松下幸之助は、まず、次のように語っている（以下、松下幸之助著『P H P のことば』『序にかえて』——P H P 研究所、一九七五年刊より抜粋。ルビ・傍点・括弧内は引用者）。

「この承知のように、終戦当時は食うに食なく、住むに家なく、働くに職のないといった状態でした。物の生産をしようと思っても、一向にそれにふさわしい施策が行なわれない（注・これは当時、G H Q ニュー・デール左派の過酷すぎる日本企業解体施策と、それに振り回された政府の無策を言外で批判してのもの。前号の小稿参照）。（他方、非合法の）ヤミ（商売）でボロ儲けをする人がある一方で、（自分を厳しく律してヤミ商売に走らず）まじめに働け

ば働く（人）ほど窮乏していくといった社会の情勢でした。法を守ってヤミの物資を買わなかった判事さんが餓死するという悲惨な事件もあったわけです」

※山口判事餓死事件 東京地裁の判事・山口良忠が、昭和二十二年八月に極度の栄養失調で倒れ、同年十月十一日、肺浸潤を併発して死亡した。各紙は餓死に至るまでの日々を記録した山口判事の記事を掲載し、「法を守っての餓死」として伝えたが、それは社会に大きな衝撃を与えた。なお、山口判事の記事には次のように綴られていた。

「食糧統制法は悪法だ。しかし法律としてある以上、国民は絶対にこれに服従せねばならない。自分はどれほど苦しくともヤミ買出しなんかは絶対にやらない。（中略）自分はソクラテス（注・ギリシアの哲人。？）四七〇年）ならねど食糧統制法の下、喜んで餓死するつもりだ。敢然、ヤミと闘って餓死するのだ」

松下幸之助は、さらに次のように続けている。

「そういった姿（注・時代世相）を見、また

私自身も体験させられているうちに、よくわからないながらも、“こんなバカなことはない。どこかがまちがっている。人間とは本来もつと尊く偉大な存在であって、お互いの自覚と協力がかんによっては、もつと平和で豊かで幸せな生活を送れるはずだ”という思いが、日一日とつよまってきたのです。そして、そういう思いを多くの人びとに訴えてみたいという、矢も盾もたまらない気持ちから、P H P、すなわちお互い人間の真の繁栄と平和と幸福を求める研究と啓蒙の運動をはじめようになったというわけです」

「もちろん私自身は、学者でも社会運動家でもなく、一経済人にすぎません。しかも当時は私の会社も一万人の従業員をかかえ、全力をあげてその再建をはからなくてはならない状態でした。けれどもその会社の再建のためにも、まず世の中がよくならなければどうにもならない。つまりまじめに仕事をする人、まじめに活動する事業が正しく生きられる社会にしなければならぬ、そういう非常に思いつめた気持ちがありました」

●「綱領」と「信条」に込めた熱き想い

松下幸之助のきわだった特徴の一つは、のちに詳しくみるようにその発想と思考法にある。困難事に直面するたびに、発想を転換し、そのうえでものごとの本質を見極め、さらに大いなる視点から構想し、その構想の実現策を徹底思考をもって追究していく。しかも、その際に一切の私心を捨て、つねに「公的な考え方」からスタートしていく。

PHP研究所を創設した時もまた同じであった。そしてその姿勢と思考法は、たとえばPHP研究所創設時にPHP理念と同時に掲げた「綱領」と「信条」にもみられた。

まず、「綱領」——すなわちPHP研究の基本方針として掲げたものからみよう。次の通り(以下、前掲『PHPのことば』より引用)。

▼綱領

天地自然の中に繁栄の原理を究め
進んでこれを社会生活の上に具現し
以て人類の平和と幸福とを招来せん
ことを期す

さらに、「信条」——すなわちPHP運動に参画する者がもって奉じ、実践すべき行動基本として次の三カ条を掲げている。

▼信条

- 一、われらは、やり甲斐あるこの仕事に、
歓喜を以て打ち込まん
- 一、われらは、熱意を内に明朗を外に、
徹底的に研究し実行せん
- 一、われらは、謙虚なる心を持ち、
和親一致この念願を貫かん

「綱領」「信条」とともに、松下幸之助がPHP研究と運動にいかに関心をもち、熱い想いを寄せていたかを示している。同時に松下幸之助がPHP研究と運動が所期の目標を達成するまでに、より多くの困難と試練の歳月を要することを冷静に読み取っていたことを示している。

それでPHP研究所を創設した時のことである。松下幸之助はさらに、「第一次研究十目標」を掲げている。うち、とくに注目されるものを抜き出してみよう。次の通り(以下、前掲『PHPのことば』より抜粋。ルビ・傍点・括弧内は引用者)。

・第一、働く者に豊かな生活を
勤勉で正しい者が働けど働けどその日の暮らしに追われ、日一日と窮乏化してゆくのは何としても健全明朗な社会の姿ではない。私共はそれらの人々が歓喜に満ちて活動し、漸次繁栄の道を辿ってゆくという状態を実現する方途のあることを確信し、之が具体策を急速に研究したい。

・第三、民主の正しい理解を

民主、民主とこと毎に叫ばれているが、まだ本当の民主の精神が人々には分かっていないように思われる(注・戦後、日本民主化政策の一環としてGHQ主導の形で「民主主義」なる考えが導入されたが、民主主義の本質を誤解して暴走する者も多く、それが戦後混乱に拍車をかけていた)。個人の人格の完成が民主の基礎であること、お互いに尊重し合うことが民主の表われであること

を理解し実践して、明朗にして謙虚な生活態度をうち立てる為の具体的方策を研究したい。

・第六、国費は少なく、効果を多く

国費は結局われわれの負担に帰する。繁栄の途はこの負担を必要最小限に止め、之により却ってそこから効果のある政治が生まれることにある。私共は国費の節約というような消極的な考えより百歩を進め、国費を十分の一に減らして効果を十倍ならしめるというような方策のあることを確信し、之が具体案の研究を急速に進めたい。

●PHP運動——もう一つの注目点

「第一次研究十目標」として掲げられた項目には、いま紹介したほかに、「自由で明るい職場づくり」「健全なる労使関係の確立」「租税の公正」「教育制度の刷新」その他も含まれていた。

いずれも当時、国の施策として実行が待たれていた重要課題であった。それを私人の立場で研究し、さらに具体的施策を提示するこ

とで為政者に反省を迫り、かつ、そのうえで国と相協力して実現すべく取り組むとしていたのである。これまた「公の人・松下幸之助」ならではの発想と行動であった。それでも一つ、やはり注目に値することがあった。

のちに松下幸之助と親交を重ね、PHP運動にも深い理解を示し、松下幸之助のよき助言者でもあった中山素平（元・日本興業銀行頭取。一九〇六―二〇〇五年）は、まず、次のように指摘している（前掲『月刊経営塾』臨時増刊号より抜粋。傍点・括弧内は引用者）。

「幸之助さんを語るとき避けて通れないのは、PHP運動を一人ではじめられたことでしょう。戦後の悪性インフレ、食糧不足、道徳・人心の荒廃……。そういった、どうしようもない時世に対して非常な危機感を感じられて、衆知を集めて努力すれば豊かで平和で幸福な生活を築けるはずだということから、公職追放の身（注・松下幸之助は昭和二十一年十一月二十一日に公職追放となった）後述）でありながら、幸之助さん自身が街頭に立ってビラ配りしたり、辻説法に立ったり（後述）

している。

（他方）『経済同友会』が発足したのがPHPと同じ昭和二十一年（注・四月三十日設立で、その設立動機もPHPと同じです。違うところは経済同友会が東西の経済界の（主に三十歳代後半から四十歳代はじめの）若手が集まってスタートしたのに対して、PHPは幸之助さん一人で立ち上げたことです。それも五十一歳のときのことでした。こういう発想ができるということは幸之助さんが単なる商人ではなかったということです」

中山素平はまた、別の折に次のように語っている（以下、『プレジデント』誌——一九九四年一月号より抜粋。括弧内は引用者）。

「PHPの発足は、昭和二十一年のことで、経営者の誰もが社会的な発言をしていなかった頃のことです。その着想や行動は、彼（松下幸之助）が進退窮まった状態から生まれたようです。

戦争前には二千万円あった幸之助さんの個人財産は戦後にマイナス七百万円になってい

連合軍司令部(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）	8月15日 正午、戦争終結の「詔書」を放送。日本政府、ポ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。 8月17日 東久邇宮稔彦内閣発足。 8月28日 連合軍先遣隊、厚木飛行場に到着。以降、日本各地に連合軍進駐。 8月30日 連合軍最高司令官（SCAP）、ダグラス・マッカーサー、厚木に到着。	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。 8月20日 社主・松下幸之助、民需生産への転換方針を明示。 8月21日 社主指令「松下電器全従業員ニ告グ」配布。 8月23日 社主指令「緊急事態ニ処スル経営方針（要旨）」配布。
	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）。 9月6日 米大統領、「降伏後ニ於ケル米国内ノ初期対日方針」を承認（決定）。直ちにマッカーサーに実行を指令。 9月11日 GHQ、東条英樹ら39人の戦争犯罪人の逮捕を指令。 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）。	9月2日 松下電器、GHQの生産中止指令を受く。 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。
	10月5日 東久邇宮内閣総辞職。 10月9日 幣原喜重郎内閣発足。 10月11日 マッカーサー、新任挨拶の幣原首相に対し、口頭で「五大改革」の断行を要求。 ※五大改革＝1）婦人解放——婦人参政権、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。 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対し、事業内容と資産内容の報告書の提出を指令。 ※十一大財閥企業（川崎重工業、日産本社、浅野本社、富士産業＝旧中島飛行機、渋沢同族、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）。	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。 ・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、ベビーライト。 ・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。 ※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。 <メモ> ※10月15日 合名会社・安田保善社理事会、保善社解散を決定。 ※10月22日 三井同族会議、三井財閥解体を決定。 ※11月1日 三菱本社株主総会、岩崎両家当主及び財閥首脳の総退陣を決定。 ※11月7日 住友本社、解散の方針を発表。
	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。 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1,500子会社となった。	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。

た。しかも財閥指定会社（注・前号の小稿参照）は（GHQに）厳しく調べられるから、ヤミ値百円で売れる電球も四円二十五銭でしか売れず、経営はまったく行き詰まっていた。そうした極限状態にあって、彼はひたすら考えていたんですね。そして考えを巡らせると、日本政府の経済再建のやり方は適切でないように思えてきた。そこで大阪朝日新聞の飯島幡司（注・当時、神戸商科大学教授——前号の小稿参照）氏に教えを請い、PHPの思想を熟成させていったようです」

ここで、もう一つ改めてみておきたいことがある。

II PHP理念の深層

● PHP理念と「繁栄の哲学」

松下幸之助がPHP研究所創設時に掲げたPHP理念——「繁栄によって平和と幸福を」（Peace and Happiness through Prosperity）は、中山素平が指摘しているように当時、だれもが考えだにしないことであった。否、当時の

荒廃しきった時代世相では、多くの人たちの目には「夢想」としか映らないものであった。他方、PHP理念の提唱者である松下幸之助は、その実現を確信し、さらにその実現を図ることこそが自分に与えられた新たな使命と考えてもいたのである。

では、そうした松下幸之助ならではの確信と使命感はどこから生まれたのであろうか。

松下幸之助自身は、そのことについて直接的な形では何も語っていない。しかし、それが松下幸之助ならではの「貧困観」とそれをもとにしての「繁栄の哲学」の上に立つものであることは明らかで、そのことは昭和二十三年二月から毎月発表していた「PHPのことば」をみればすぐにも理解できる。なかでも注目を要するのは、「貧困それ自体が天理（注・自然の道理。物事の正しい筋道）に背く罪悪である」としていることである。

その一つ——「経済的目的」（昭和二十三年九月発表）の項を抜き出してみよう。松下幸之助は次のように語っている（以下、前掲「PHPのことば」より抜粋。傍点・括弧内＝引用者）。

「……昔から、四百四病の病より貧ほど辛いものはないと言われているように、貧乏は辛いことであり、貧乏すれば病気になるって苦しんでいる人と同様に気の毒な、同情すべきものであるというように考えられています。もちろん貧乏はその当人の活動能力のないための場合もありますが、また社会とか国家に罪を帰せらるべき場合も多いのであります。

（その意味でも、もちろん）貧乏している人その当人に対しては同情すべきであります。が、しかし貧困それ自体は天理に背く罪悪として退けるべきものであって、決してこれを是認してはならないと思うのであります。清貧に甘んずるというのも尊い生き方ではあります。これは貧困を是認した考え方であって、これでは貧困を除去することはできないのであります。そこでわれわれは「貧困は罪悪である」とハッキリ定義して、これを除去しようと思うのであります」

そして、次のように続けている。

連合国総司令部(GHQ)の初期占領政策と松下電器

(その2：昭和20年12月～昭和21年6月)

昭和二十一年 (一九四六年)	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	社員・工員の区別を廃し、一律月給制となる。
	12月22日	労働組合法公布。	12月	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15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。
	1月4日	GHQ、軍国主義者の公職追放、及び超国家主義団体・27団体の解散を指令——公職追放令の第一弾。	1月30日	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。
	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)。		
	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。		
昭和二十一年 (一九四六年)	3月3日	物価統制令公布。	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)。
	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。		
	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)。		※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。
	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)。		
	5月3日	極東国際軍事裁判所開廷。	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。
昭和二十一年 (一九四六年)	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。		
昭和二十一年 (一九四六年)	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って十四財閥家族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)、鮎川(1名)の十家56名。 ※これに加え川崎、浪沢、松下、大河内の四家7名が指定された——仮指定。 ※川崎、浪沢、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。
	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)。		

「また実際、貧困は罪悪をつくり出すものがあります。(中略)それ故、この罪悪を防ぐためには貧困を除去し、社会を繁栄ならしめなければならぬのであります。貧困を除去すれば、罪悪、あるいは犯罪は少なくとも一定の比率まで下がるのであります。経済の大きい狙いの一つは、また実にここにあると思うのであります」

「この貧困を除去するには、個人も努力しなければなりません、社会の仕組みもそれを除くように作られなければなりません。また政治もこれを除くために適切な政策をもたなければなりません。そのためには貧困は罪悪であるということの、はっきりした認識がもつとも大切であります。すべての人がこの考えで貧困を除去することに努力してまいりましたならば、貧困はだんだんと少なくなり、またそれを除去するための経済活動も生まれてくるにちがいないと思っております」

●PHP理念の原点

右にみた松下幸之助の「貧困観」と、その上に立っての「繁栄の哲学」、さらにPHP

理念は、視点を変えてみると素朴そのものである。半面、それゆえに松下幸之助がPHP理念を発表した当初は必ずしも理解されず、世間の多くの人たちは「そうはいうものもの」という受け取り方をしたということらしい。他方、数こそ少なかったものの、PHP理念を理解し、支持した人たちもいた。

当時、松下幸之助の身近かにいた飯島幡司(前出)もその一人だった。飯島幡司は「(PHP理念は)理論を超越した松下さんの一生からでてきた一つのフィロソフィーですよ」(PHP講演懇談会——昭和二十二年三月二日、大阪・小堀保三邸宅)と評している。また、前出の中山素平も、「幸之助流の繁栄の思想は決して裕福とはいえなかった生い立ちによるものだと思う。貧しい生い立ちゆえに、世の中に本気で尽そうとしたのでしょう」(前出「プレジデント」誌)と評しているが、これに関連して付記しておきたいことがある。ほかでもない。

松下幸之助が彼ならではの「貧困観」と、その上に立っての「繁栄の哲学」について語ったのは、この時がはじめてではない。PH

P研究所創設時から遡ること十四年前の、昭和七(一九三二)年五月五日にも同じ考えを語っているのである。

この日の午前十時から十一時にかけてのことである。松下幸之助(当時、三十七歳)は大阪の中央電気倶楽部の講堂に、金店員——百六十八名を集めて「真使命の発表」を行なっている。そしてその折に幸之助ならではの貧困観とそれを踏まえた形で「水道哲学」として広く知られるようになる幸之助哲学を熱情を込めて語っているのだが、これこそが「PHP理念」の原点をなすものであった。

松下幸之助はまず、次のように語り、訴えている(以下、松下幸之助著「私の行き方考え方」衣食住出版、一九五九年刊より抜粋。ルビ・傍点引用者)。

「自分は先頃来、深く鑑みるところあつて、松下電器の将来と産業人の使命というところに、ついで種々考えてみたのである。その結果、我々の持つ、また持たねばならぬ大使命を感じしたのである。(中略)」

すなわち実業人の使命というものは貧乏の

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、特別経理会社の通告を受く。 ※8月以降、GHQ担当官ら、相次いで松下電器を視察。 ※8月—— 終戦後初のお盆を迎えて、各工場でお盆踊りの夕を開催。
	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、「新経営指導方針発表会」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、GHQ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 GHQ、十大財閥家族の全資産を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、PHP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PHP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、松下電工、松下造船、松下木材、松下飛行機、松下食品工業、松下鋳造ほか。
昭和二十二年(一九四七年)	1月4日 公職追放令改正——追放範囲を3親等、言論界・地方公職に拡大。 1月18日 金官庁労組共闘委員会、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、経営方針発表会でPHP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に修正さる。 1月29日 松下幸之助、PHP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 GHQ、米軍ドルの円換算率1ドル=15円を50円に引き上げ。 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、PHP講演懇談会(於：京都・東本願寺)。

克服である。社会全体を貧より救ってこれを富ましめるにある。商売や生産は、その商店や製作所を繁栄せしめるにあらずして、その働き、活動によって社会を富ましめるところにその目的がある。(中略) しかれ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何によってなすべきか。これはいうまでもなく物資の生産に次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っても、実業人の使命たる生産に次ぐ生産を寸刻も忽せにせず、これを増進せしめて行くところに産業人の真の使命があるのである」

そして、このあとに水道の水はその生産量が無尽蔵に等しいがために安価である、と指摘したうえで、次のように続けている(傍点＝引用者)。

「ここだ、われわれ、実業人、生産人の狙い所たる真の使命は。すべての物資を水のごとく無尽蔵たらしめよう。水道の水のごとく価を廉ならしめよう。ここにきて始めて貧は

征服される。

宗教道徳の精神的な安定と、物資の無尽蔵な供給とが相俟って、始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。自分が我が松下電器の真使命として感得したのはこの点である。ここに諸君にお話する松下電器の真の使命は、生産に次ぐ生産により、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」

●松下幸之助とユートピア思想

松下幸之助が右のように説き、訴えた昭和七(一九三二)年という年は、経済界が史上最悪の大不況下にあった時期でもあった。

まず、昭和二(一九二七)年三月に東京渡辺銀行の休業を契機にして未曾有の金融恐慌(昭和恐慌)が発生した。しかもそれに追い打ちをかける形で、昭和四(一九二九)年十月二十四日のニューヨーク株式市況の大暴落を契機にして世界恐慌が発生している。結果、日本経済は立ち直れないまま、昭和七年に入ってから日中戦争への道を歩んでいて、世情もまた騒然としていた。

昭和七年一月三日に日本軍(関東軍)が中国の錦州を占領したあと、同二十八日に日本海軍が上海で中国軍と交戦。第一次上海事変へと突入している。他方、そうした緊迫した情勢の下で、前蔵相・井上準之助の暗殺(昭和七年二月九日)、三井合名理事長・団琢磨の暗殺(同三月五日)、さらに犬養毅首相の暗殺(同五月十五日——五・一五事件)と血腥い事件が相次いで起きてもいた。

松下幸之助が前述の「水道哲学」を説き、訴えたのはまさにそうした年のことであつたのである。

これは深刻そのものの状況下にあつたからこそ、松下幸之助が奮起し、「望ましい未来社会のビジョン」とそれを実現するための方策を全社員に明示したということでもあった。それで話を戻すと、昭和二十一年十一月三日のPHP研究所創設と、その時に高高と掲げた「PHP理念」もまた、同じく松下幸之助ならではの危機感と、ユートピア思想から生まれたものであった。

ちなみに「ユートピア」とは、夢として描くところの理想的な社会、理想郷のこと。普

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14日 独占禁止法公布(私的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。	4月—— 月刊「PHP」誌創刊。
	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、PHP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。	6月—— 社主の名称を社長と改める。
	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)を公表。 ※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公表。	
	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関し発表。 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。
	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)。	
昭和二十三年(一九四八年)		

通、実現性の乏しい夢物語に近い構想、あるいは夢想に近いものとして語られている。

他方、松下幸之助のユートピアはそうした世間一般の理解とは大きく異なる。

松下幸之助が描くところのユートピア、すなわち望ましい未来社会のビジョンは、人間の尊厳にかけても実現すべきもの、それも大いなる使命感をもって取り組めば必ず実現しうる理想社会とされる。当然のこと、松下幸之助はその望ましい未来社会のビジョンを知的に心に描いてもいて、また、だからこそ実現を確信して実現する方策、処方箋を追究し続けるということにもなる。これが余人にみられない、松下幸之助ならではの身の処し方で、改めて指摘すると、そうした松下幸之助の身の処し方、いい換えるとユートピア思想はこれまた彼ならではの発想と、徹底した「未来思考」を源泉としている。

まず、発想である。

松下幸之助はいかなる時代においても、時代の流れに押し流されることはなかった。彼はつねに「発想を転換して、みずから時代を創り出していく」という考え方からスタート

している。また、そのことが松下幸之助ならではの強靱そのものの生き方をも生み出している、松下幸之助自身もそのことについて幾度も語っている。

●超強気発想と未来思考

その一つを抜き出してみよう。

松下幸之助はまず、次のように語っている（以下、松下幸之助著『松下幸之助経営語録』『まえがき』——PHP文庫、一九九三年刊より抜粋。ルビ・傍点・括弧内は引用者）。

「……したがって今日（こんにち）近ごろ、今日このごろは、むずかしいといえはまことにむずかしい時代です。（中略）いきおい手さぐりの商売、手さぐりの経営を余儀なくされるという一面があります。

しかし、それは時代の流れだから仕方がない、と言っていたのでは、いつまでたってもこの状態はかわらないでしょう。そこにはやはり、お互いの発想の転換が必要だと思えます。すなわち、将来何が起こるかかわらないことは一面の事実であるけれども、将来のこ

とは、われわれお互いがどう行動していくかの結果である、だから、それぞれがこうしようという願い、理想を持って、その実現をはかり、みずから時代を創り出して、こう、こう、というような積極的な姿勢、見方に立つことが、一方で大切だと思うのです」

そして、こう続けている。

「商売、経営においては、たとえどんな困難の中にあっても、責任者に自分がこの困難を乗り越えるのだという強い信念さえあれば、それにふさわしい知恵というものが必ず生まれてくるものです。（中略）どんなことがあっても自分自身がやり通すのだという気持ちと、自分なりの生き方、人生観に根ざした信念があれば、それが支えとなって活路は見出せる。そう私は思います」

そして、この超積極型発想にプラスして、もう一つ、やはり松下幸之助ならではのものがみられた。

徹底した「未来思考」である。

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のことは その1」として「繁栄の基」を発表。 以降、毎月「PHPのことは」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ヵ年計画を発表。 ※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疑獄事件で、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。

これについて丹羽正治（松下電工初代社長。

一九一〇〜一九二二年）が興味深い指摘をしている。それによると松下幸之助は過去のことに興味を示さず、「考えることはつねに未来にこうあるべきだ」ということばかり。しかも、できるという肯定的な考え方が基礎であり、うまくできなかったら自分が悪いのだという考え方をしていた」（PHPゼミナール特別講話集『松下相談役に学ぶもの』PHP研究所編、一九七八年刊）。

そこでこのことも知ったうえで再度、松下幸之助の発想と思考法を整理し直そう。そこにはもう一つの注目すべきものがみられる。

松下幸之助は、いわゆる「四諦論」と「五段階思考法」を組み合わせたともみえる、独自の思考法をもつてものごとを追究し、そのうえで望ましい未来社会ビジョンを構想し、その実現を目指すというやり方をしているのである。

●「四諦論思考」と「五段階思考」

まず、「四諦論」による思考である。

「四諦」とは、もともと仏教の世界のことば

で、「迷いと悟りの因果」を説明する四つの

真理を指す。「苦」（現世の苦悩）、「集」執（肉体・財産への執着）、「滅」（安楽の境地）、「道」（実践修行）の四つである。それで「四諦論思考」とは、この四つの真理をもとに思考を重ねて自分が求める大命題の解を追究していくという思考法のこと、これは普通、次の四段階をもつてなすものとされている。

- (1) まず、いま課題とされている大命題の最も望ましい形の解は何か、一番望ましい形は何かということ、一切の私心、こだわりを捨てた立場で考えてみる。
- (2) そのうえで、再度、現実を勉強し直し、現実を正しく、厳しく認識する。
- (3) さらにそのうえで、自分の日常生活を見詰め直し、大命題を自分の日常生活上の問題として捉え直してみる。
- (4) 次に社会共通の問題として再度、捉え直す。

この「四段階思考」を繰り返し、その結果、得たものを分析・統合した時に、それまで見えなかった本当のものと、自分がなすべきことが自ずと明らかになる……。これが「四諦

論思考」とされているのだが、松下幸之助はこの「四諦論」に加えてさらに「五段階思考法」をもプラスした思考法をもつてものごとを追究し、構想している。

次の「五段階思考」である。

- (1) 現実を直視して、真正面から取り組み、その現象の意味と、問題点を明らかにする。
- (2) そのうえで一番望ましい形——未来社会ビジョンは何かを考える。
- (3) 成果追求思考で、理想・目標とするものの実現策を具体的に考える。
- (4) 当事者思考——理想・目標達成のために自分が何をなすべきかを考える。
- (5) 次の段階で計画を作成し、使命感をもって計画を実行に移す。

そして、この間に前述のように「発想を転換して、みずから時代を創り出していく」とする発想と超積極型の未来思考をもつて現実と取り組むということもしている。

ちなみに、この松下幸之助の「分析と複線・統合の思考法」は、近年になってアメリカで「インテグレーション・シンキング（これは偉大なるリーダーの思考法、とされている）」

連合国総司令部(GHQ)の初期占領政策と松下電器

(その6：昭和23年11月～昭和24年12月)

(昭和二十三年) (一九四八年)	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、PHP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。	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1日 米陸軍長官ロイアル及びGHQ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。	2月13日 松下幸之助、第1回東京PHP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 GHQ、日本円に対する公式為替レート設定の覚書——1ドル=360円の単一為替レート。	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、待命退職者267名を出す。
	6月1日 日本国有鉄道、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 GHQ、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、専務取締役を高橋荒太郎。
	9月15日 GHQ、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。	

として脚光を浴びているものでもある。他方、松下幸之助は昭和七年五月の『水道哲学』の発表時に、すでにそれを身につけ、実践している。

●『水道哲学』と五段階思考

ここで『水道哲学』を発表するまでの過程にみられた松下幸之助ならではの思考法もみておこう。この時、松下幸之助は四諦論思考と五段階思考法をもつて『水道哲学』を生み出して、それは整理すると次の五つのステップからなっていた（以下、前掲『私の行き方考え方』をもとに分析）。

▼第1ステップ 天理教本部を見学して触発される。

昭和七（一九三二）年三月上旬。松下幸之助は知人に勧められて天理市の天理教本部（注・松下幸之助は某教と記述している）を見学、その盛大さに驚くとともに、大いに触発された。松下幸之助は次のように述べている（以下、抜粋。傍点・括弧内は引用者）。

「（帰途、電車の中で）某教のその全貌につい

ていろいろと考えられてくるのであった。きょう目のあたりに見たあの盛大ぶり。盛大といえは実に盛大だ。繁栄といえは実に繁栄だ。（中略）それは一つの経営と考えられる。そして経営ということが次第に強く強く考えられてきたのであった。（中略）

実に優れた経営だと、私は感嘆を大きく深くすればするほど、真個の経営ということがしきりに頭に浮かんでくる。正義の経営、経営の正義、とこう考えてくるに及んで、不思議にわが業界における経営ということに思い進んできた。いま考えると実際不思議なくらいである。両者の経営（の違い）について深刻に考えられてきたのである」

松下幸之助の特徴の一つは、ものごとに対する接し方にある。いわゆる「接物応機（せつぶおうき）の着眼」で、見るもの、聞くものをすべて自分なりに消化し、何かを学び取るのだ。

天理教本部を見学した時も同じだった。彼はその盛大ぶりに驚きながらも、そこから何かを学ぶべく思考を重ねている。そしてそこに「真個の経営（誠の経営）」を見出してい

るのだが、この時点から思考は一段と深くなってもいった。第2ステップへと移行していったのだ。

▼第2ステップ 比較論による思考深化。
松下幸之助は、次のように続けている。

「家に帰ってもなお考えがつきない。夜深更に及んで更に深く考えられた。そして両者（注・某教の盛大ぶりと史上最悪の不況下で苦しんでいる業界）を比較してみた。

某教の事業は多数悩める人々を導き安心を与え、人生を幸福ならしめることを主眼として全力を尽している聖なる事業である。

われらの業界もまた人間生活の維持向上の上に必要な物資の生産をなし、必要かくべからざ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現実の仕事である。（中略）貧を無くすることは、すなわち人生至高の尊き聖業であるといえる。（中略）これ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榮えしめるところの生産、その生産こそわれわれの尊き使命である」

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」と言明。 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、米でマッカーシー施風（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、遮相用コンデンサー、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）が日本経済に突発的なブーム（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、国家警察予備隊（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 閣議、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）。

右は、比較論による思考で、現在の自己を確認し、さらに自分の使命をも再確認したものであった。そのことがまた、そのあとの思考をより深化させてもいる。

●水道哲学と二百五十年構想

松下幸之助は、このあとそれまでの思考でつかんだ大命題——すなわち「真個の経営」とは何かということについて、前出の四諦論思考そのままのやり方で追究している。と同時に、同じく前出の五段階思考法をもつて、「真個の経営」をいかにして実現するかという大命題の解をも追究している。そしてそれは次のステップを経て一段と深化していった。

▼第3ステップ 成果追求思考と当事者思考による大命題の追究

まず、第3ステップからみよう。松下幸之助は次のように述べている。

「われわれの事業も、某教の経営も同等に聖なる事業であり、同等になくはならぬ経営である。」

私はここまで考えてくると稲妻のごとく頭に走るものがあつた。「われらの経営こそ、われらの事業こそ、某教以上に盛大な繁栄をせねばならぬ聖なる事業である。それにも拘わらず（大不況下で苦しみ、さらに）閉鎖縮小（する）とは何事だ。それは経営が悪いからだ。自己にとらわれたる経営、正義に外れたる経営、聖なる事業たるの信念に目覚めざる経営、単なる商道としての経営、単なる習慣に立脚せる経営、これらがみなその原因を作っているのだ。自分はこの殻から脱却せねばならぬ」。そしてこの考えが強く私の心を打つたのであつた」

右は、松下幸之助が「自己原因思考」をもつて、大命題の解を追究したことを示している。いわゆる「不昧因果（ふまいいんが）（因果二昧カレザレ）」。原因と結果の関係を追究し、真相を明らかにすること」の視点から、業界と自社を、さらに自分の経営を分析しているのだ。

当然のこと、ここまで思考を重ねると松下幸之助が求めた大命題の解もまた自ずと明白になるということでもあつた。

▼第4ステップ 完全なる思惟の結果としての「水道哲学」の誕生。
松下幸之助はさらに、次のように述べている。

「然らば聖なる経営、真個の経営とはいかなるものか。」

それは水道の水だ。（中略）すなわち生産者の使命は貴重なる生活物資を、水道の水のごとく無尽蔵たらしめることである。（中略）ここだ、われわれの真の経営は。（中略）（われわれの）真の使命はここにあるのだ。（中略）松下電器の究極の道はこの道を選んで進む一途あるのみである」

右は、松下幸之助が大命題の解をついに手にしたこと示していた。そしてそれは同時に、松下幸之助が三十七歳にして自己独自の、借りものでない真正の経営哲学を手にしたことをも示していた。松下幸之助がこのあと一時の迷いを捨てて、「水道哲学」を具現化する方策の追究へとすすんだゆえんだつた。

▼第5ステップ 二百五十年構想の発表。

それは使命到達期間を二百五十年と定めたもの。一節二十五年、十節二百五十年をもつて富み栄える楽土の建設を目指すとしているのである。で、松下幸之助ならではの思考法の秘密はというと、それは一つに彼が生来、蒲柳の質^{はらうのしづ}であったことにある。

松下幸之助は次のように語っている（前掲『私の行き方考え方』より抜粋、括弧内は引用者）。

「（私は）生来、蒲柳の質で、かぜ引きはしよつちゆうやつている、というような有様である。（中略）自然、ものを深く考えるというような傾きになっていった（注・松下幸之助は不眠症でもあった）。それは生活の上にも、また仕事の上にもそうであったと思う。従って自分の担任の仕事についての工夫考案ということに相当身を入れたものであった」

さらに別記して、こう述べてもいる。

「私は元来、たしかに理想家である。さまざまな理想を描いて楽しむ方である。実行家よりもむしろ理想家に属すると考えられる」

それで自称「理想家・松下幸之助」がPHP研究所を創設してからの行動である。これまた、いまから振り返ってみても興味深いものであった。

Ⅲ 初期のPHP運動

●松下幸之助、街頭に立つ

松下幸之助は、前述のように生来、蒲柳の質で、労働に適さない身体であった。また、それゆえに自ら先頭に立つて行動するということも十歳代から二十歳代初めにかけての時期を除いて殆どしていない。病弱の身を養いつつ経営するというふうで、それが松下幸之助の生き方でもあった。

しかし、昭和二十一年十一月三日にPHP研究所を創設してからの行動は、大きく異なっていた。

病弱の身にみずから鞭打つかのように、大阪や門真の駅頭や街頭に立つてPHP運動普及のためのビラ配りをしているほか、伝手^{でんて}を頼って文字通りあらゆる所でPHP運動に関

する講演と懇談会を開き、PHP運動への参加を呼びかけている。

松下幸之助はのちに、当時を振り返ってまず、次のように語っている（前掲『PHPのことば』より抜粋）。

「当初は、ともかくも自分の思いを発表していくならば、ひろく世の教えも得られるだろう、そしてそれが研究を進めていく上での尊い導きともなろう、またそういうことを通して少しでも世の中を豊かにできないものかと、まずあちこちへ話をしにまわりました。

会社にも行くが労働組合にも行く、お役所、警察、裁判所、それに婦人団体、青年団体、大学の教授会から東西の両本願寺にも行って、お坊さんに訴えたりもしました。当時の記録をみますと、昭和二十一年の十一月三日にPHP研究所を創設して以来、その年の末までに四十二カ所に出かけて、いろいろな方々と話をしています。いま思うと、よくもあれだけ回れたものだという気もいたします」

また、別の折に次のように語ってもいる
(松下幸之助著『なぜ』文春文庫、一九七六年刊より抜粋。括弧内は引用者)。

「私はこのために(注・PHP理念の普及のために)、あちこちと講演にまわった。大学の教授の方がたを前に話をしたことも何度あったし、本願寺のエライお坊さんたちに二時間余りも逆説法をしたこともある。また裁判所へ行つてたくさん判事さんを前に一席ブツたこともあった。今まで講演らしい講演もしたことのない一介の電器屋が、よくあんなことがやれたものだ、今考えれば冷や汗が出る思いだが、当時は、こんな世の中でいいのかという気が強かったから、平気でどこにでも出かけて話をした」

これをどうみるか、である。再録すると、PHP研究所を創設してからその年の暮れまでの六十日足らずの間に、決して丈夫といえない身で四十二回もの講演と懇談会を開いているのである。また、この間に自ら大阪や門真の駅頭や街頭に立つてPHP運動への参加

を呼びかけるビラを配つてもいる。これは当時の松下幸之助が前にみたように「矢も盾もたまらない気持ち」それも「非常に思いつめた気持ち」から、自ら街頭にとび出したことを示してもいるが、そんな松下幸之助を追いつめるかのように、同年十一月二十一日のこと、さらなる苦難が襲いかかった。

連合国総司令部(GHQ)の指令によつて松下幸之助以下、松下電器の常務以上の役員が「公職追放処分」となったのである(八九頁表「連合国総司令部(GHQ)の初期占領政策と松下電器(その3)」参照)。

●公職追放の実態

まず、昭和二十一年一月四日のことである。連合国総司令部(GHQ)は、高級副官補・H・W・アレン大佐名で次の「覚書」を日本政府に対して発している。

「公務従事ニ適セザル者ノ公務ヨリノ除去ニ関スル件」——すなわち「第一次公職追放令」である。そしてその付属文書に追放該当者の詳細をA項からG項までに分類していたが、問題はその内容にあった。それは当時、日本

政府が予想していたものよりはるかに峻厳なもので、それは明らかにGHQが「日本人の精神的武装解除を狙ったもの」(増田弘著『政治家追放』中公叢書、二〇〇一年刊)であった。

公職追放はこのあと、同年二月二十三日の関係勅令の公布、同六月十二日の「公職適否審査委員会」の設置という法的手続きを経てすすめられていて、逐次、対象を拡大していった。そして昭和二十一年一月四日から二十三年五月までの二年五カ月の間に計二十万人余の人が公職追放となったのであった。

その実態もみておこう。次の通り(注・公職追放者数は前掲『政治家追放』ほかによる)。

・A項 戦争犯罪者、及戦争犯罪者トシテ逮捕サレ釈放無罪トナラナイ者。

※GHQはすでに昭和二十年九月十一日に、東条英樹ら三十九人の逮捕命令を出し、さらに同年十二月二日に梶本富守正、廣田弘毅ら五十九人に、同十二月六日に近衛文磨(前首相——十二月十六日に服毒自殺)ら九人に逮捕命令を出していた。

・B項 本職ノ陸海軍人、特別高等警察官及陸海軍省官憲。

※陸海軍軍人の公職追放者十六万七千三十

五人。官僚一千八百九人。

・C項 極端ナ国家主義、テロリスト又ハ秘密愛国団体ノ有力会員。

※C項対象の公職追放者三千四百三十八人。

・D項 大政翼賛会、翼賛政治家及大日本政治会ノ活動ニ於テ有力ナリシ人物。

※政治家の公職追放者三万四千八百九十二人。

・E項 日本ノ対外拡張ニ含マレタ金融開発機関ノ職員（注・南満州鉄道ほか主要十八社の役員と支店長ら）。

・F項 占領地総督及長官。

・G項 其ノ他、追加サルベキ軍国主義者及極端ナ国家主義者。

※G項は、主として経済人と言論報道関係者を対象としていた。うち経済人の公職追放者一千八百九十八人（注・このほかにGHQのアポインティ員非任用の指定——事実上の公職追放を含めると総数約二千五百名にものぼった）。言論報道関係者の公職追放者一千二百十六人。

右のA項からG項までの規定のうち、当時、とくに問題とされたのは、松下幸之助らもその対象とされたG項であった。

●公職追放の裏面

G項の規定は、曖昧そのものであった。納得できる規定ではなかった。それが原因してのことである。GHQの高官らが恣意的に利用するという動きが多々みられ、たとえばGHQ民政局次長のC・L・ケーディス大佐のように「バージ（公職追放）をナイフ化」して脅し、私腹を肥やすという者さえ出ている（第1回の小稿参照）。他方、日本側にもGHQ高官に取り入って裏面工作をし、ライバルを叩き落とすのに利用したり、GHQ工作等で私腹を肥やした連中も少なからずいた。

当時、経済界を代表して「中央公職適否審査委員会」の委員を務めた山根銀一（日本工業倶楽部理事）はまず、次のように語っている（『財界回想録・下』日本工業倶楽部、一九六七年刊より抜粋。括弧内は引用者）。

「その委員会の作業は総理官邸の会議室で（昭和二十一年）九月から十二月一杯かつたが、（GHQから）追放者の数を増やすことに圧力が強くかかり（注・GHQは当初、経済人

のみでも、八千人の追放者を出すよう要求していた）、遂にディレクティブ（注・GHQの覚書―指令）は潜在該当者と称して仮指定を行ない、三十一日以内に異議を申し立て、審査をパスしなければ、そのまま追放の憂目を見ることになり、また有力会社の海外支店長をもG項に加うるにいたった」

「司令部の民政局にネビア中佐というのがいて、その人が公職追放の担当官であったが、その窓口ミス・チックというのがいた。ある時、『かつての有力者を追放するのは面白くてならないだろう』と言われて腹が立つよう驚いた。（他方GHQ）民政局内でJCS命令（注・前出のG項規定）を狭義に解釈するか、広義に解釈するかで論争が行なわれていた時、日本側から闇打ち、密告、誹謗が盛んに行なわれ、政党的、派閥的な露骨な動向まで生じた。私は一生を通じて、この数カ月ほど正義というものの存在を疑ったことはない。全く混沌かつ不条理の世の中であった」

●公職追放令・G項―(a)の中身
ここで松下幸之助へと話を戻そう。

松下幸之助への公職追放令もまた、そうした混沌かつ不条理の時代世相のなかで発せられている。ちなみに、松下幸之助が対象とされたG項のうち、経済人を対象としたものは、さらに(a)付属表に掲げられた有力会社および金融機関の戦時中の指導者と、(b)有力会社および金融機関で戦時中、有力な地位にあった者で資格審査を要する者、という二つの区分があり、松下幸之助はそのうちのG項の(a)該当者とされた。

これは公職追放令が発せられたその時点で即刻、公職からの「除去」(removal)、すなわち即時、退職を強要されることを意味していた。さらにそれに加えての「排除」(exclusion)は、公職追放後再び公職に就くことができなくなることを意味していた。そしてもう一つ、公職追放となった人は退職金、恩給その他の諸手当を得る権利をも奪われた。そればかりではない。以前の勤務先の会社へ立ち寄ることさえも禁止された。

松下幸之助は、すでに公職追放となる五カ月前に「財閥家族指定」を受けていて、一切の公的活動を禁じられていた。それに加えて

公職追放であった。当然のこと、松下幸之助はGHQの一方的な、それも不条理そのものの公職追放令を激しい怒りをもって受けとったとみられるが、現実にはむしろ淡々とした様子で対処している。

経済人に対する公職追放は、昭和二十一年二月二十八日に「公職禁止・退職退官二関スル勅令」が公布されて以来、すでに段階的に行なわれていた。

まず、その第一弾として向井忠晴(三井合名筆頭理事)、万代順四郎(三井銀行頭取)、岩崎彦弥太(三菱本社社長)、古田俊之助(住友本社筆頭理事)、伊藤忠兵衛(大建産業社長)、小平浪平(日立製作所社長)、小林一三(阪急電鉄社長)ほか、いわゆる大物財界人らが相次いで公職追放となっていた(第一次公職追放)。

松下幸之助ら、松下電器の常務以上の役員らの公職追放は第三段階でのものであった。そのこともあって、松下幸之助らはわが身にも公職追放令が及ぶことをすでに予想し、覚悟もしていたのである。松下幸之助が公職追放令を淡々とした様子で受け入れたゆえんだが、それはもう一つ、この時点ではすでにP

HP運動によって国家再生、繁栄社会の実現を図るとする、新たな使命に燃えていたことも多分に作用していたらしい。

松下幸之助は、公職追放後に前に増した激しさでPHP運動に身を投じていく。そしてそれは昭和二十五年七月に再び松下電器の経営に打ち込むことになる日まで続いたのである。この間の松下幸之助の奮闘ぶりもみておこう。

●大衆運動としてのPHP運動を!!

まず、PHP運動の普及とそれへの参加を呼びかけるための講演と懇談会活動である。昭和二十一年十一月三日にPHP研究所を創設したあと、年末までの六十日足らずの間に四十二回もの講演と懇談会を開いたのに続いて、翌二十二年の一年間に実に二百回を超える講演と懇談会を行なっている。これは松下幸之助が生来、蒲柳の質で、病気がちだったことを考えると、驚異そのもので、それ一つをみても尋常の域をはるかに超えた打ち込み方といえた。

他方、松下幸之助はPHP運動の推進母体

となるPHP研究所の機構拡大と、PHP研究所の所員の教育にも同じく並々ならぬ打ち込み方をみせている。なかでも折につけて説き、かつ鼓舞したのは、「まず、願うことから始めよ」ということであつた。

うち、一つを抜き出してみよう。松下幸之助は昭和二十二年五月十二日の「PHP所員講座」で、次のように説いている（以下、PHP研究所史料より抜粋。括弧内は引用者）。

「まず何でも、仕事の第一歩というものは、まず願うということであります。（中略）皆さんは今日から、少なくとも、PHPを念願する第一人者になって戴きたいのであります。今、日本の人口は八千万人（注・昭和二十年十一月一日現在の総人口は七千九十九万八千四百四人。全国人口調査）でありますが、（皆さんは）このPHPを念願する第一人者になってほしいのであります。そうしてまずPHP研究所の所員、友の会本部（後述）の本部員のその熱烈な念願から、やはり一歩一歩成就していくのです。（中略）私は一方においては（PHP運動の前途を）非常に樂觀

しております。同時に一方で非常に焦慮（注・焦^{あせ}って気を揉むこと）しております」

右の松下幸之助の言葉から察するに、PHP研究所創設時には、松下幸之助ならではの「繁栄の哲学」をもととするPHP理念を、PHPの所員といえども正確に理解できず、いたというこころしい。それで「一方で非常に樂觀しているものの、同時に非常に焦慮している」とする言葉を口にしたのであらう。

しかし、とはいふものの当時の時代世相のなかでPHP理念に込めた松下幸之助の熱い想いを正しく、かつ深く理解することは現実の問題として容易ではなかつたらう。

松下幸之助が説く「繁栄の哲学」——すなわち「繁栄によつて平和と幸福を」とするPHP理念は頭では一応理解できても、毎日その食にも追われる日々のなかにあつては、それはいわば「夢想」としか映らない。当然のこと、松下幸之助が当時、大いなる使命感をもつて臨んだPHPの講演と懇談会も幸之助の独演会然として終わることも多々あつたやうだ。また、「聴衆が集まらないのではない

か」と危惧された時もあったらしい。しかしそのような時でも、松下幸之助は平然として壇上に立つていて、そのことがPHP研究所の所員らを燃え上がらせもした。

たとえば名古屋でPHP講演会を開いた時がそうだった。この時、聴衆が集まりそうにないので講演会を中止したらという声も出た。他方、松下幸之助は「聴衆がいなくてもかまわない。わしは壁に向つてでも話をする」として迷いがなかつた。

それも道理であつた。

松下幸之助は、まず全国に二千五百万人からなる「PHP友の会」を組織し、その友の会組織を核としたPHP運動の展開を計画していたのである。さらにPHP運動が「大衆運動」として全国に燎原の火の如くに広がったあと、世界へと活動の輪を広げていく日も近いと考えていたのである。（敬称略）

※次回（第4回）——「『新しい人間観』の提唱——幸之助哲学の確立」

（あおの・ぶんさく 経済ジャーナリスト）

【特別寄稿】

創業者DNAを継承・発信する社史室の役割

——『社史 松下電器 変革の三十年』を編纂して

加藤久男

I 『編纂重視から発信重視の社史室へ』

史料から実感できる志の実現

「WHAT IS THE DRIVING FORCE OF MATSUSHITA ELECTRIC」

これは、松下幸之助創業者が一九五一（昭和二十六）年にアメリカとヨーロッパの視察から帰国した後、同年に発刊された英文の会社紹介冊子『Remember Me (Matsushita Electric)』にある松下電器の経営理念を紹介する文章のタイトルです。

この冊子は、産業人としての使命をグローバルに発信したものと
して、松下幸之助歴史館で昨春秋に開催された企画展「パナソニック
につなぐ松下幸之助のDNA」で紹介されましたが、企業姿勢に
言及した三ページにわたる抄訳には次のような表現がありました。

「戦後の困難な時期にも従業員は松下スピリットを発揮して会社
を支えてくれた。彼らの働きぶりは賞賛に値する。従業員が社会
に貢献することを使命としている限り、業容は必ず拡大していく。

企業は社会からの預かりものであり、産業人に与えられた責任は
重い。世界の繁栄のために尽くすことを誓う」

「わが社は社会に貢献することを使命に事業を拡大してきた。そ
の原動力となっているのが松下スピリットである。従業員は一致
団結してこの精神を発揮してきた。日本企業にもこのような例は
なく、競合メーカーや消費者からも高く評価されている。松下ス
ピリットにより急成長し、新規分野でも成長できた。労使関係は
きわめて良好、また販売店とも非常に強い絆で結ばれ、大量販売
できる協力的な販売網を構築できている」

「松下電器は努力により戦後の困難な時期を乗り切り、また新規
分野でも成功してきた。ラジオはアメリカでは五〇％の家庭に普
及しているが日本では一〇％に過ぎなく、洗濯機、掃除機、冷蔵
庫はほとんど普及していない。需要は無尽蔵にある。サンフラン
シスコ講和条約も近々締結され、日本も国際社会の一員となり世
界市場への進出が可能になる。松下電器の未来は可能性で満ちて

いる。今までの努力を持続し、範を広く世界に求め、優良品の大量生産により社会に貢献していく」

この英文の会社紹介冊子は、現在は松下幸之助歴史館の中で、戦後期のコーナーに展示されています。

創業者は、会社紹介冊子を発刊した翌年の一九五二（昭和二十七年）年には、オランダのフィリップス社との合併で松下電子工業株式会社を設立します。そして五年後の一九五六（昭和三十一年）年には五カ年計画が発表されて、その後の松下電器は「家電の松下」として飛躍的な成長を遂げていきます。

理念、志はものの見事に発展へと繋がりました。こうした史料を振り返ると、あらためて感慨深いものを感じます。そしてまた会社にとっての社史の重要性に思いを新たにします。

さて、松下電器産業株式会社は二〇〇八（平成二十）年に創業九十周年を迎え、その年五月に『社史 松下電器 変革の三十年』を発刊しました。同書は十月に「パナソニック株式会社」と社名変更した関係で、「松下」の名を冠する最後の社史となりました。

私は二〇〇六（平成十八）年まで、松下電器産業株式会社の社史室室長と松下電器歴史館館長を務めました。そしてその後も引き続き、この『社史 松下電器 変革の三十年』の編纂に携わりました。今春二〇〇九（平成二十一年）三月末をもって完全に退任しましたが、退任間際までこの社史の編纂に関わって感じるのには、パナソニックという会社のDNAの強さでした。同社史の発表を通じて社史研究会等で

も編纂過程を報告する機会があり、その思いを強くしました。本稿ではその一端を綴ることにいたします。

パナソニックにとって社史とは

パナソニックの社史に対する基本的考え方は、松下幸之助創業者の、一九五九（昭和三十四）年に発行された管理職向け冊子の次の言葉に表されています。

「われわれは、事を成すにあたつて、その事の成果を大事にすることはもちろんであるけれども、同時にその成果を生むまでの過程をも、もつと重視したい。そうすることによって、自然な謙虚さが生まれ、軽率な判断も、これを避けることができるようになるであらう。松下電器が、今日ここにあるまでには、やはりいろいろの道程を辿ってきたのである。苦しみもあつたし喜びもあつた。狭く暗いトンネルを、半ば這うようにしてくぐりぬけてきたこともあつた。しかしそんなときも、お互いが伝統の精神に生きて身を寄せ合い、心をシッカと結び合い、隠忍自重、絶えまない努力をつづけてきたのである。」

これらの生い立ちなり道程については、お互いにある程度は知っておきたい。ことに管理監督の立場にある人は、仕事の知識もさることながら、会社の歴史についても、深い理解をもつてほしいと思うのである」（「けいえい」5号巻頭文）

こうした創業者の認識のもと、バナソニックでこれまでに刊行された社史は次のとおりです。

- ・『創業三十五年史』（一九五三年）——三十五年間を九つの時代に分けて記述したもの
- ・『松下電器五十年の略史』（一九六八年）——五十年間を八つの時代に分けて記述したもの。本書は創業者の人生と、松下電器の発展の歴史を重ねて書いた内容で、「正史ではなく略史だ」と、創業者自身が書いている。
- ・『社史 松下電器激動の十年』（一九七八年）——その後の十年間を一年ごとに記述したもの
- ・『目で見る 松下電器の10年史』（一九七八年）——『激動の十年』を補完する写真集
- ・『日に新た 松下電器75年の歩み』（一九九四年）——簡潔な文と写真を中心に七十五年の歩みを表現した冊子

このように見てきますと、通史として表現された社史は、『松下電器五十年の略史』と『社史 松下電器激動の十年』の二冊による六十年間です。他の三冊は分史、あるいは資料集といってよいでしょう。では、その後の通史としての社史をどのような形で発刊するのか。これは、社史室の大きな課題の一つでした。

ところで私は二〇〇一（平成十三）年に、本社CC部門（広報部門）に異動し、社史室室長兼歴史館館長に任命されました。もちろんすぐ

に社史の編纂をするものと思って赴任しましたが、その直後に社史室の使命と役割を明確に述べた社長通達を見てびっくりした記憶があります。

そもそもバナソニックの社史室は創業六十周年にあたる一九七六（昭和五十一）年、社長直轄部門として設置されました。このときの社長通達は、社史室について「恒久的部門として設置する」とし、その使命と役割が、次のように明文化されていたのです。

- 一、創業者事業観の探求と、創業者精神の社内外への周知
- 二、社史に関するあらゆる資料の保存管理の徹底

三、社史の編纂

入社以来、人事部門でキャリアを積んできたことから、私は社内におけるほとんどの文書で使用される表現を知悉していました。にもかかわらず、およそ組織通達において「恒久的部門として設置する」という文言はそれまで見たことがなかったのです。それだけに新しく与えられた職務の重みを実感するとともに、自分のやるべきことは何かを自問自答せざるを得ませんでした。

そこで私なりに得た結論は、社外の人々に対しては、創業者の経営観や思想を伝えること、社内に対しては、会社の歴史の根底に流れる創業者の思想や、時代を超えて受け継がれてきた松下電器のDNAを発信することが、社史室の重点課題であるということでした。そして、この使命を遂行していくためには、それまでの「編纂重視」から、「発信重視」の社史室に変えていく必要があると思います、その取り組みを始めました。それは三つのステップでした。

三つのステップ

第一ステップは、すでに社史室として取り組んでいたデジタルアーカイブづくりの加速でした。

社史室にはたくさんの資料があります。そのなかでも、創業者あるいは重要社史事項、そして商品に関する歴史的価値のある写真は使用頻度の高いものでした。しかし、その都度現物のやりとりをすることは、ものによってはコピーをとり使用するといっても、それなりの手続きを要します。すなわち、アナログな形のままでは管理上でも利用するうえでも非常に効率が悪いのです。それでそれらを順々にデジタルデータ化していったわけです。イントラネットを経由して遠隔地からも利用することができるようになり、キーワードや年代、カテゴリによる検索も可能になりました。事項や商品に関する詳細な説明も画面で参照することができました。

当初は社史室のみでの運用でしたが、しばらくしてCC部門内で公開しました。マスコミ対応などで写真が必要になったときにも、以前は社史室で探してFAXなどで送っていたのですが、公開後は、CC部門のメンバーが自分で検索して画像を探せるようになりました。これによって、お互いに仕事が非常に簡略化され、またさらに詳細なデータを提供できることにもなったわけです。

今後は、公開による利便性の拡大と不正流出の防止というバランスをとって、時間をかけながら、ゆくゆくは社員全体に公開することを考え、準備を進めているようです。

歴史館における特別展

第二ステップは、歴史館を発信の場にした松下幸之助特別展の開催でした。

社史室は貴重な歴史資料の宝庫で、そのなかには現在の経営課題を解決するヒントがいくつもあります。しかし、私の当時の感覚では十分に有効活用できていたとはいえませんでした。

当時から日常、経営トップや各部門から数多く寄せられる問い合わせは、創業者はどう考えていたのか、ヒントとなる資料はないかというものでした。スタッフはその都度対応するわけですが、常に要望が先にあつて、それに対して答えていくというだけでは不十分だと考えたのです。そこで出た発想が、歴史館をステージにして、経営に役立つ社史情報発信に継続的に取り組んでいくという考えでした。

その実践が歴史館での特別展です。二〇〇一（平成十三）年から毎年、四月二十七日の創業者の命日を含む「創業者メモリアルウィーク」を起点として二カ月から二カ月半にわたって、その年の経営方針、あるいは経営課題と連動するテーマでの特別展を開催しています。それについては「論叢松下幸之助 第4号」に「今日的視点から幸之助思想を訴求する歴史館特別展」として寄稿していますので、ここでは各年度ごとのテーマとその背景について簡単に紹介するにとどめます。

・二〇〇一（平成十三）年度

『松下幸之助の大革新』

予想を大きく超える赤字決算となり、当時の中村邦夫社長が「破壊と創造」をキーワードに「創生21計画」をスタートさせた、いわゆる「中村改革」が始まった年でした。

・二〇〇二（平成十四）年度

『松下幸之助のお客様大事の心』

開発・製造・販売を一元化するために、事業をドメイン別に再編成してグループの上場企業五社を完全子会社化した年でした。それぞれの会社の従業員にとっては大変なショックでした。私自身、松下通信工業でのキャリアが長いのでとてもよくわかりました。そこで、全社で共有しなければならぬ事業の原点として「お客様大事の心」というテーマにしました。完全子会社化される五社には、出前して移動展を開催し、非常に感銘を受けたという感想を得ることができました。

・二〇〇三（平成十五）年度

『松下幸之助の事業家精神』一人ひとりが創業者。』

この年の経営スローガン「一人ひとりが創業者」をテーマにしました。

・二〇〇四（平成十六）年度

『松下幸之助の志』Panasonic ideas for lifeの原点』

前年の二〇〇三年に、Panasonicをグローバルブランドとして位置づけ、Panasonic ideas for lifeをブランドスローガンに決めました。そこで、このスローガンはまさに当社の経営理念そのものだということを訴えました。

・二〇〇五（平成十七）年度

『松下幸之助とCSR』持続可能な社会の実現を目指して』

二〇〇三年のCSR担当室設置に続き、二〇〇五年の一月には、松下グループ行動基準が改定されて、CSRの観点を加えたものになりました。それに合わせたテーマです。

・二〇〇六（平成十八）年度

『松下幸之助「ものをつくる前に人をつくる」』

経営の根幹は人にある』

前年、FF式石油温風機のユーザーに一酸化炭素中毒を引き起こすという事故が発生しました。担当役員からは品質問題をテーマにという要請があったのですが、問題の根本解決には人づくりが大事ではないかと考え、関係者との徹底議論の末、このテーマとなりました。

・二〇〇七（平成十九）年度

『松下幸之助の「衆知を集める」』強い個人が強い会社をつくる』

前年六月に、大坪文雄社長が就任しました。歴史館を訪れた際に大坪社長は、「衆知を集めた全員経営」が創業者から学んだ経営の信念だ」という話をしていましたので、その思いを伝えたいということでのテーマになりました。

・二〇〇八（平成二十）年度

『松下幸之助 企業は何のためにあるのか』

『産業人タトルノ本分ニ徹ス』

創業九十周年を迎えての経営方針発表会で、社名を松下電器産

業から「Panasonic」に変更することが発表されましたが、「社名を変えても、創業者が残された経営理念は、この先も必ず受け継いでいくということをみんなで誓いたいと思います」という大坪社長の思いをテーマに選びました。

これらの特別展で必ず盛り込んだのが、経営課題とテーマを結びつける形で「思い」を語ってもらうという社長インタビュー映像です。また、イラストを使ったりしながら、できるだけわかりやすく展示をする工夫もしました。

これら特別展の試みは、初年度から経営幹部をはじめ、多くの方々から大変好評を得、現在も毎年欠かさず継続することができています。当時、中村社長は創業記念式典の話のなかで歴史館特別展のチラシを掲げ、ぜひ勉強に行くようにとPRしてくれましたし、大坪現社長も毎年のテーマは何かと常に強い関心を示していました。私の最後の大事な仕事となった社史編纂も、こうした歴史館としての取り組みの延長にあったといつてよいでしょう。

本當にふさわしい社史とは

さて社史室による発信の第三ステップが、社史編纂ということになります。社史室は社史についてどのような見解をもつべきか。前述の創業者の社史に対する基本的考え方を踏まえて考えてみますと、松下電器における社史とは、単に過去の事実を記録するものではなく、創業者の経営理念や哲学を、歴代社長はじめ社員たちがどのように受け

止めて活動したかを綴るもの、そして継承するためのものでなくてはならないという考えにいたりました。

したがって、長期展望に立つと、創業百年にあたる二〇一八（平成三十）年には、正史としての「松下電器百年史」の編纂が大テーマとなることは必定であり、その編纂に支障をきたさないように現時点からイメージしてその準備に取り組むのが自分の責務ではないかと考えたのです。

Ⅱ 理念継承の柱となる社史

海外事業史の取り組み

私は、二〇〇二（平成十四）年の事業計画のなかで社史編纂長期構想を掲げました。それは二〇〇六（平成十八）年「海外事業史」発刊、二〇〇八（平成二十）年「創業九十年史」発刊、二〇一八（平成三十）年「創業百年史」発刊を盛り込んだ内容でした。

「海外事業史」については、私の異動以前からすでに社史室で取り組みをスタートしていました。松下電器の海外事業は、一九三二（昭和七）年の貿易部設置以来の歴史がありながら、まとまった記録がなかったのです。さらに戦後の海外事業を担ってきた先人たちの高齢化に伴って、ノウハウや体験が消えていく、また実際そのようになっている。このままではいけないので、貴重なノウハウや体験を形に残そうということで、OBの絶大な協力のもと、「北米」「中南米」「欧州」「中近東・アフリカ」「アジア・大洋州」「中国大陸・香港」の

各地域ごとにキャリアの豊富なOBの方に編集責任者をお願いし、社史室を編集事務局として作業を進めていました。

「海外事業史」は、当初計画では海外事業七十五年の年である二〇〇六（平成十八）年の発刊予定でした。しかし、「創業九十年史」発刊の取り組みを意識して、前倒しで二〇〇四（平成十六）年十二月に完成させました。本書は、OBを中心に執筆者は四百人を超え、関連冊子を含めると十八分冊にもなる一大資料集となり、歴史館でも海外事業史の企画展を開催し、社内外に海外事業史発刊をPRしました。

編集過程では、主要なOBや海外担当役員から、松下電器海外事業の正史として編集し、刊行してもらえないかという要望もありました。しかし、社史室としては目前に作業を控えている九十年史の編集が優先課題です。結果として海外事業史と同時進行で取り組むのは難しいと判断しました。

そこで、寄せられた要望に対して、来るべき九十年史の内容に、海外事業史編集の成果も盛り込む形で対応したいとお願いしたところ、CC部門担当役員と海外事業担当副社長のあいだで「海外事業史を分冊にした九十年史」として刊行するという事で合意がなされ、そのように指示がありました。それは「九十年史」刊行の実質的なゴースサインであり、お墨付きを得たという安堵感と、後戻りできない切迫感を感じました。

こうして、社内の大方の同意なり理解を得て、二〇〇四（平成十六）年から九十年史の専任担当の社員を置いて、本格的な編集作業に取り組み始めたのです。

運命的な展開と方針の転換

当初、私が選任した編集担当者は、創業からの九十年通史を編集する方向で作業を進めていました。大阪証券図書館が所蔵している上場企業の社史八百四十一冊から各社の発刊状況を調査してみたところ、十年を節目として九十年史を発刊している企業は少なく、百年では該当する企業の多くが発刊していることを確認しました。そのうえで基本的な構成案をつくって準備を進めていたのです。

ところが、いよいよ具体的な編集作業に入る二〇〇六（平成十八）年の夏にこの担当者が急病で突然亡くなるという信じられない事態になりました。編集がいったん停止状態になってしまったのです。それで、同年十月に社史室長を退任した私が、最終的には自分でやるということになりました。これはまったく予想外のことでしたが、運命というしかありません。そして私は、これまでの経緯をあらためて検討したうえで、直近三十年をまとめる年史とすることに決めたのです。

本来であれば、創業九十周年なのですから、そのまま創業からの経年のとおり、社史を綴っていくという事で何も問題はなかったと思います。ただ、そのように編集しますと、これまでの社史と重なる部分が増えます。そこで私はこう思ったのです。むしろ、直近の三十年を記述することで、『松下電器五十年の略史』と『社史 松下電器激動の十年』の二冊による六十年史に、さらに加えて通して九十年史となると考えてはどうか。

それから何より気づかされたことは、この直近の三十年間とその前

の六十年間の違いは何かを考えたとき、松下幸之助創業者が存命であった六十年間と創業者が亡くなってからの三十年間には大きな違いがあるということです。それは何かというと、創業者のDNAをいかに継承するかという主題にほかなりません。

そうした思いに立つと、直近の三十年間の社史を記述する意義は何かを明確に意識したものでなくてはならないと確信したのです。とはいえ、私は編集のバックボーンを何にするかで悩み続けました。

二百五十年計画に沿う史実

この「社史 松下電器変革の三十年」は、第三節を含む一九七八（昭和五十三）年から二〇〇七（平成十九）年までの松下電器の歩みを記したものです。その記述のなかで、歴代の社長が創業者の志を継いでいかにして経営理念を実践してきたかを大テーマに、松下電器の歴史がすなわち「二百五十年計画」実践の歴史である、というように二百五十年計画のもつ意味を訴える内容で執筆しようと意図しました。

一九三二（昭和七）年五月五日、松下幸之助創業者は全店員を前にメーカーとして真の使命を訴えました。松下電器の究極の使命は、生産に次ぐ生産により物資を安価無尽蔵に供給して、この世に楽土を建設することである。そしてこの使命遂行のために、二十五年を一節として世代を引き継いで、十節繰り返し二百五十年にして楽土の建設を達成しよう。これが二百五十年計画というものです。そしてこの年を「命知元年」と位置づけます。

そして命知二十五年にあたる一九五六（昭和三十一年）年に松下創業

者（当時社長）は「五十年計画」を発表します。「今後、多少の波乱、多少の不景気があっても、この計画は必ず実現できる。なぜかという、これは広く一般大衆の要望だからである。いわば社会に対する義務の遂行である。われわれの使命をはっ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、こうした宣言や、当時ソ連副首相だったミコヤン氏と会った折に「自分は家庭電化器具をつくって、日本の婦人を台所から解放した」と述べた言葉に表現されるように、第二節の二十五周年は「家電の松下」として飛躍的成長を遂げたといつてよいでしょう。

さらに、命知五十年にあたる一九八一（昭和五十六）年に当時の山下俊彦社長は「長期ビジョン」を発表して、一九九〇年代を見据えた経営体質の強化と事業構造の改革を図り、進むべき方向として、「家電事業をベースにした総合エレクトロニクスメーカーへの道」と、「将来性の高い部品・半導体・産業分野への展開を通じた企業発展の道」を指示しました。第三節の二十五周年は、構造改革に次ぐ構造改革により、デバイスからアプライアンス、システム事業の総合エレクトロニクスメーカーへと成長した時代です。

命知七十五年にあたる二〇〇六（平成十八）年に中村社長は、次なるステージとして「グローバルエクセレントカンパニー」を目指すことを宣言しました。

このように、松下電器の直近三十年の歴史というものは、第三節を含む一九七八（昭和五十三）年から二〇〇七（平成十九）年までの松下電器の歩みであり、すなわちそれは総合エレクトロニクスメーカーと

いう次なるステージへ向かって構造改革を重ねた重要な時期でした。また見方を変えれば、歴代の社長が創業者の志を継いでいかにして経営理念を実践してきたかの歴史であり、二百五十年計画実践の歴史でもあるのです。

私は二百五十年計画のもつ意味をこのように捉えて、社史編纂のバックボーンに据えました。また、歴史館で継続させていた特別展開催という社史室の活動は、二〇〇一（平成十三）年に始まった「中村改革」とともにありましたので、それを記録に残したいという思いもあり、私自身がまさにこの三十年を体験していたのだという自覚から、その体感をベースに執筆しようとの思いを強くしたのです。

理念の実践にこだわる松下電器

【社史 松下電器変革の三十年】編纂の基本の考えは、まさに「WHAT IS THE DRIVING FORCE OF MATSUSHITA ELECTRIC」であり、歴代トップが創業者の志を継いでいかにして経営理念を実践してきたかを記録したものです。

経営理念の実践ということについて、私個人として痛烈な印象を抱いた出来事がありました。それは枚方の人材開発センター（現人材開発カンパニー）で経営研修部長をしていた時期で、当時の松下電器ではバブル崩壊と円高による不況、そして痛恨の不祥事が発生した後の一九九三（平成五）年に森下洋一社長が就任し、本来の松下の復活を目指した中期「再生計画」に取り組んでいた時代にあたります。

そのころ、私は階層別研修体系を候補研修から新任研修に改革し、

新任部長研修を経営理念実践研修と経営管理研修で構成して実施するという仕事に携わっていました。そして新しい試みとして、二十数社との他社交流研修というものを企画実施したのです。

その一つとして、一九九六（平成八）年にトヨタ自動車との交流研修を実施しました。強く印象づけられた出来事とはそのときのことです。

同等クラスの人たちでグループをつくり、共有する課題について、一泊二日でディスカッションして発表するというのが研修の中心でしたが、おもしろい現象が起きました。会社の課題を議論していて互いに批評をし合ったとき、松下からの参加者が、「経営理念の真の実践ができていないところに、現在の松下の課題の本質がある」という認識を示したのに対し、トヨタ側の参加者から異口同音に二つの問題が提起されたのです。

一つ目は経営理念について、過去の時代の方針や考え方に何故そんなにこだわるのか理解できない。現在の社長が何を求めているかが大事なのであって、たとえ創業者であっても時代が違うではないか。「今日の課題にどう対処するかは、今の社長の方針や考え方に一致して対処して成果をあげるこそ大事」なのではないかというわけです。

また二つ目は、事業部制の枠組みのもとでは、規模の利益が追求できないではないか、せっかくの松下電器の「スケールメリットをバレーニングパワー」として利用した方がよいのではないかというのです。

トヨタ自動車は自動車という単一の業種、業態であり、松下電器は多くの中小企業の集まりのような業種、業態で、組織的にも本質的な

違いがあります。とはいっても、松下における理念へのこだわりについては、ノミニケーションの場になっても議論が続き、なかなかそのことが、お互いに理解されなかったということがいまだに鮮烈な印象として残っています。

当時のトヨタ自動車は、奥田碩社長のもと、グローバル市場で飛躍的な成長を遂げつつありましたが、トヨタの社員で彼らの上位クラスにいる私の友人にその話をしたところ、「豊田綱領」があり、創業の理念は大事に引き継がれているので、なぜそのような発言になったのか理解できないと言っていました。階層によって理念の捉え方が違ったということでしょうか。

ちなみにその年の十二月にはパナソニックEVエナジー社が両社の合併で設立され、一年後に世界初のハイブリッド量産車「プリウス」が発売されることになります。そして二〇〇一（平成十三）年にはトヨタ基本理念にも改定がなされ、「トヨタウェイ」として明文化されました。

「歴代社長の経営理念に対する思い」

このような記憶もあつて、私は、各社員から各事業場まで、松下電器内の組織に存在する理念への志向性なり回帰性を素直に描き出すことを執筆方針とすべきだと考えました。その意味で、歴代の社長が創業者の志を継いでいかにして経営理念を実践してきたかをきっちり表現することが重要になります。そして、それぞれの方が実際に目の前の革新に迫られているなかでも、そうした発想をもって決断し、経

営の舵取りをしようという姿勢は、さまざまな発言の随所で見受けられます。

たとえば、中村社長は事業部制を十四の事業ドメイン会社に抜本的に解体・再編するという大きな仕事を行いました。その中村社長の口癖は、「経営理念と経営基本方針以外にタブーも聖域もなし」というものでした。逆にいうと、それは「事業を通じて社会に貢献するという経営理念だけは大切に」というメッセージでもありました。中村社長は雑誌への寄稿で、松下幸之助創業者の「日に新た」という言葉を引き、「経営理念は不変だが、その実現手段は時代やお客様の変化に応じて柔軟に変えていかなければならない。むしろ、変えることこそが、理念を堅持することになるのである」（ダイヤモンド社「ハーバード・ビジネスレビュー」二〇〇二年八月号）と述べています。

大坪社長は、二〇〇八（平成二十）年の経営方針発表会で「パナソニック」への社名変更という衝撃的な発表を行った後、創業の原点である企業理念はこれからも変えずに大切にしていこうと述べ、次のように結びました。

「企業としての私たちの存在意義については、松下幸之助創業者がわが社の綱領として定めた短い日本語に、その答えが明確に記されております。そして二〇〇三年に定めた『Panasonic ideas for 30』に込めた思いも、言葉は違っても心は同じであります。すなわち、いつの時代も、わが社は社会に貢献する事業を行うために在る、ということであります。創業者は、たびたび、「松下電器が世

の中のためにならない存在であれば、何の惜しげもなく解散しようではないか」とまで申され、強い意志を示しました。この創業者の思いは、私たち全員の思いであります。社名を変えても、創業者が遺された経営理念は、この先も必ず受け継いでいくということを、皆で誓い合いたいと思います」

私はこの大坪社長の言葉を、今回の『社史 松下電器変革の三十年』の本文の結びの文章としました。

森下社長、中村社長、大坪社長より前の歴代社長の、経営理念についての言葉を振り返っておきましょう。

谷井昭雄社長は、創業者が逝去した翌年一月の経営方針発表会で、松下グループは「事業を通じて世界に貢献する」という経営理念のもとに結束していかなければならない、としたうえで、松尾芭蕉が弟子に贈った「古人の跡を求めず、古人の求めたところを求めよ」の言葉を示し、「古人とは先人のことであり、その道の師のことです。この言葉は、師が到達したレベルに満足することなく、その師が追い求めていた高いレベルをこそ目標にせよ」との教えです。私たちは、この言葉の持つ意味を噛みしめていかねばなりません」と、創業者の遺志の継承を訴えました。

山下社長は就任後の最初の経営方針発表会で、創業六十周年にあたり、企業のあるべき姿を示しました。

「松下電器では、早くから会社の基本的な考え方が確立し、世界

のどの国にも通じる確固とした経営基本方針があります。さらに、現在も松下相談役が一企業の立場を離れて、国のレベルで、あるいは、人類のレベルで広く問題点を提起し、提案をされております。(中略) こういう点も、私どもは記憶にはつきりととめておくべきであります。

以上のような社会の中での会社のあり方と並行して、従業員の側から会社を見た場合、従業員にとっては、自分の人生を会社に預けているともいえますから、そこにおける生活は、その人の人生そのものです。ですから、従業員一人ひとりの目標と会社の大きな方針が一致し、従業員一人ひとりの目標の延長線上に会社の目標もあるという姿が一番望ましいわけです」

当時、大卒新入社員の指導員を経験し、役職も係長になったばかりの私は非常な感銘と共感を覚えたことを思い出します。このように、いかに歴代社長が常に経営理念を念頭に置きながら発言し、喫緊の経営課題に生かそうとしていったかを正確に記していく。このことがバナソニックの社史の役割であり、大きな特徴としたいというのが、私の考えた方向性でした。

Ⅲ 私の社史編纂過程

実際の編纂過程

さて、『社史 松下電器変革の三十年』編纂の経緯を、実務的に過

ざるかもしれませんが記しておきたいと思います。というのは、思い起こせば、進行の随所で私は会社の風土に助けられた感覚があるからです。

編集担当者の死というアクシデントで進行が止まっていた社史編集でしたが、私は四社による企画・見直しを行ってパートナー業者を決め、編集作業を再スタートさせました。まず、基本の仕様を次のように決めました。

1. 『松下電器五十年の略史』『松下電器 激動の十年』を踏襲した仕様とする（上製本、A5縦書き、六〇〇ページを目安）。
2. 一九七八（昭和五十三）年～二〇〇七（平成十九）年の社史を記述する。歴代の社長が何を目指して経営したかを綴る。
3. 海外事業史を分冊にする。

海外事業史については、分冊の形態をとりながら、なんとか一冊にまとめる方法はないかと検討し、最終的には、表紙からめくると『社史 松下電器 変革の三十年』、裏表紙からめくると横書きの海外事業史が始まるという体裁になりました。あいだに資料や年表が挟み込まれています。

また、編集作業をスタートさせるにあたって、パートナー業者には以下のことをお願いしました。

1. 二〇〇八（平成二十）年五月五日発刊は必須条件。そこから逆

算してスケジューリングし、間に合わせる。

2. 構造改革を重ね、VHS方式VTRによる最高利益の計上と、史上初の赤字計上を記録するなど、千変万化であった直近三十年の歴史の意義を伝える。

3. 実際に時代を体験した自分が概論と基本原稿を書くので、社史の専門家としてリライトとまとめをお願いしたい。

そして、実際の編集作業はだいたい三カ月ごとの区切りで、六つの段階に分けて進めました。

第一段階 二〇〇六（平成十八）年十月～十二月

準備段階から仮目次決定まで編集の基本の考え方をベースに、そこからすりあわせをして、十二月二十二日に仮目次が決定しました。このときは、制作期間が一年間というあまりの短期間への懸念はありましたが、それほど実感がなく、仮目次ができると完成したような気分になり、年が明けたら頑張ろうかといったところでした。

第二段階 二〇〇七（平成十九）年一月～三月

元原稿作成と資料提供

原稿作成にあたっては、以下の取り決めをしました。

1. 各章はその時代の社長が、何を目指して経営の舵取りをしたか、を主体に記述する。

2. 名前は創業者および会長・社長のみとし、その他の事跡につい

ては、個人の名前は出さない。

3. 原稿は資料をベースに、すべての事実関係を正確に記し、文中の疑義はすべて元資料で解説可能にする。

4. 各章の初めに概況の節を立て、大きな流れがつかめるように自分が執筆する。

実際の進行は、第一章の初稿を一月二十三日に出し、その後も順に基本原稿を出していったのですが、ライターからのフィードバックや、次の章についての意見を聞いていて、「こちらの思いが十分に伝わっていない」と感じることもありました。そこで、全体の流れを把握・整理するために、三十年間の歴史を一度文章にして、ライターに読んでもらいました。これによって、直近三十年の歴史に対する考え方を共有することができたと思います。

それと同時に、目次に沿って、社内資料・通達、既刊社史、社史室で毎年作成している年表、各部門の協力を得て毎年編纂している社史年度史、さらに社内報や書籍、雑誌などを、参考資料としてライターに渡していきました。

第三段階 四月～六月

「元原稿作成とリライト同時進行」

元原稿作成は常に追い込まれたような状態で、四月になってもまだ第一章の原稿を出していません。原稿を渡してはミーティングを重ね、全体の視点や意義づけを双方で議論しましたが、ときにはヒートアップして、口角泡を飛ばすということもありました。

第四段階 七月～九月

リライト主体で元原稿の補筆

いよいよ最終コーナーに入り、リライトも三チームで同時進行の体制を組んでもらいました。なんとしてでも間に合わせないといけないということで、資料が豊富にあった最近部分については、元原稿からの執筆もお願いしました。

第五段階 十月～十二月

レイアウトと資料・年表・口絵

東見本で出来上がりのイメージをつかむとともに、資料編の項目を決めました。年表の項目をいかに絞り込むかは悩ましい作業でした。

第六段階 二〇〇八（平成二十）年一月～三月

社内主要部門の校正と原稿修正

年末に本文原稿がほぼ完成し、それを歴代の社長のブレーンであった方々、経営企画室室長など主要メンバーに配付して、一月中の校正をお願いしました。

さらに、そのフィードバックを参考にして修正したものを社内主要部門責任者に、担当役員を通じて配付し、校正を依頼しました。また、OBからもいろいろとサジェスチョンを得たので、それも織り込んで最終原稿となりました。

とくに、二〇〇五（平成十七）年までのバブル期の後始末の経過、

そしてF F式石油温風機事故については、もっと詳細に記載すべきだとの意見があり、さまざまな方に取材し関連資料を洗い直して、原稿の修正と確認を行いました。

その後、会長・社長の巻頭あいさつの原稿の了解を得ることができ、これでやっと発刊できる見通しが立ちました。海外担当副社長の了解を得た時点で実質ゴーサインが出たことになり安心したと述べましたが（一一〇ページ参照）、このことは単なる業務上の問題ではなかったのです。

実は、この『社史 松下電器変革の三十年』は事業計画上の予算は当然申請していましたが、通常必要な社長決裁というものを最後まで経ていなかったのです。通常ならば、社史とは社命で発刊が決められ、事業として推進されるものです。しかし、そういう過程を踏まずに私の仕事は完成しました。なぜか。それは会社の風土として、その必要が実質生じなかったからです。経営理念の重要さを認識し、それを会社の歴史を振り返ることで確認するという思いの延長上で、社史編纂は認識されていたわけです。

先のような編纂過程で、とくに各部門責任者には校正等で大変な苦勞をかけました。しかし、社史編纂のために発生する業務について、不平や不満を述べる人は一人もおらず、皆が最優先で取り組んでくれました。これまた今になって考えると、そのこと自体、理念継承の担い手としての社史の意義を、会社の組織全体が共有できていたという証明ではないかとも思えるのです。

さて、こうして社内トップの原稿入手という最重要関門をくぐり抜

けて、その後は印刷工程に入るぎりぎりまで、何度も読み返して校正を重ねました。読み込むほどにアイデアが出て、どんどんよくなっていったと思います。

編纂を終えて

『社史 松下電器変革の三十年』はこうして二〇〇八（平成二十）年五月五日に発刊し、チーム以上の組織単位に配布。OBの方にも配布しました。その他、個人の希望者にもお送りしています。

多くの元役員、OBの方からは、「いいものができた」「素晴らしい内容だ」という賞賛と労いの言葉をもらいました。「勉強会をしたいので、ぜひ買いたい」との連絡もあり、こうした方には無償で送付しました。また、「まさに自分の会社生活そのもので、対比して自分史を書き足したい」とのコメントをくれた団塊の世代の退職者もいました。

IV おわりに——THE DRIVING FORCE

私が退職してからも、パナソニック社史室の活動は順調に続いています。

二〇〇九（平成二十）年七月には、グローバルにパナソニックの歴史と経営理念を共有化するため、社史室は各国語によるDVDの制作に取り組み、『QUEST FOR INNOVATION』を発行しています。その背景には、「グローバルな企業イメージ向上に貢献する社史室・

歴史館」——それが、今後の社史室・歴史館のあるべき姿だとの考えがあります。

今、パナソニックは社名変更してグローバル企業へと飛躍しようとしています。そして創業者・松下幸之助の思想・理念には普遍性があり、世界中の経営者層にとっては経営の指針・拠り所としての経営理念が今まで以上に重要になると思います。海外からの関心もますます高まって、新たな時代を切り拓くヒントとなり続けるはずです。REQUEST FOR INNOVATION はグローバルな経営理念発信のツールとしての活用が期待されます。その意味で、これからも創業者のDNAを継承し、発信する社史室の存在意義はより一層大きくなるものと思います。

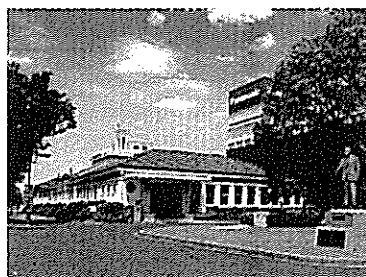
『社史 松下電器変革の三十年』の編纂に携われたことは、私のビジネス人生を飾るうえでも望外の喜びとなりました。私にとってのTHE DRIVING FORCEも、創業者精神からの学びであったという実感がしています。最後に関係者諸氏に深く感謝する次第です。

(かとう・ひさお パナソニック株式会社元社史室長)

＜パナソニックミュージアム 松下幸之助歴史館のご案内＞

松下幸之助歴史館は、一九六八年に創業五十周年を記念して開館（当時の名称は「松下電器歴史館」）、二〇〇八年に松下電器産業がパナソニックに社名変更されたのにあわせて、現在の名称に変わりました。

建物は一九三三年に現在地付近に建設された本店社屋を復元したものです。当館では、創業者松下幸之助の生涯と事業発展の歴史を展示しています。



所在地 〒五七一八五〇一 大阪府門真市大字門真一〇〇六

(京阪電車・西三荘駅下車徒歩三分)

電話 〇六・六九〇六・一〇一六

FAX 〇六・六九〇六・一八九四

開館時間 午前九時から午後五時（特別展、企画展開催期間中は、開館時間を延長している場合があります）

休館日 日曜日・祝日

入館料 無料

駐車場 乗用車四台、大型バス六台収容可能

観覧方法 館内は自由にご観覧いただけますので、ご予約は不要です。

ただし、二十名以上の団体の場合は、観覧日時、人数、団体名、代表者氏名、連絡先をご記入のうえ、FAXで右記番号までお申込み下さい。

ホームページ <http://panasonic.co.jp/rekishikan/>