
「社員稼業」論考

企業者論・松下幸之助研究(8)

On the Idea of *Shain Kagyō* :

A Study of the Industrialist Matsushita Kōnosuke (VIII)

大森 弘 (ŌMORI Hiroshi)

近畿大学名誉教授

1. 問題提起——社員稼業の意味
2. 社員稼業の背景
3. 社員稼業の波及効果
4. 社員稼業とフロー
5. 経営における展開
6. 「経営のコツ」の体得
7. 社員的人間的成長
8. 結語——内発的報酬のために

1. 問題提起——社員稼業の意味

“語る経営者”であった松下幸之助は、後世に残る印象的なフレーズを、数多く遺している。そして時には、新たな言葉を創り出すことさえあった。

例えば、産業人の真の使命を知った年を意味する「創業命知元年」、戦後の復興期に将来の潜在的ニーズを予見した「見えざる契約」、設備や在庫など適正な余裕を持つことを理想に掲げた「ダム経営」など、数えあげれば枚挙に暇がない。

今回テーマとして取りあげる「社員稼業」という言葉も、松下が独自の思想を込めた造語に近いものであり、主として松下電器（現パナソ

ニック）の社員たちに向けて繰り返し説き続けた、非常に重要な概念の一つである。その考え方や成り立ちは、松下の著書『社員稼業』（PHP研究所）の序文に分かりやすく記されているので、主要な部分を抜粋しておきたい。

今日、学校を出られた優秀な方がた、また相当のよき素質を持たれた立派な人びとは、むろん中小企業に行かれたり、またなかには自分一人で仕事を始めるというような方も多数あるでしょうが、大部分の方がたはやはり大会社へ大会社へと入社を希望されているということは、これは否めない事実だと思ふのです。

しかし大会社に入ると、そこはいかに多くの人を擁するといえども、経営体は一つです。したがって、いわゆる会社の社員としての業務は担当させられますけれども、いわゆる経営者としての立場に立たされるということは、そのうちの少数の人に限られるわけです。(略) 私は、そこに一つの問題があると思ふのです。

私どもの会社では、相当早い時期において、会社内におけるそれぞれの事業の分野を独立して経営していくことにしたのです。なぜそういうことをしたかという、(略) 私は社員のみなさん方に、できる限り経営

者としての立場に立って、経営者としてのものの考え方をしていただきたい、そこにまた、その人の一つの生き方というか、味わうべきものがたくさんあるのではないかと、このように考え、事業部制度、独立採算制度というものを、まだ会社が小規模なところからやってきたのです。そういうことによって、非常に人が育ったと思います。しかし、そのようにしても、全部の人が全部、いわゆる独立経営者として、あるいはまた独立はしていなくても、仕事そのものは自己の才能において推進していけるような立場に立つことはできにくいのです。

そういうことを考え合わせてみて、私がここでみなさんにお話ししたいのは、(略)社員のみなさんは、いわゆる「社員稼業」という一つの独立経営体の主人公であり、経営者である、という考え方です。社会全体から見れば、自分の仕事は一つの会社の社員という職業である。しかしその実態は、自分は社員という稼業の経営者であると、(略)私はこう考えられるかどうかによって、たいへんな違いがそこから生じてくると思うのです。(略)

みなさんが、みなさんの勤める会社の社員ということについて、「これは自分の稼業なのだ。私はこの会社の社員稼業の主人公なのだ。これは私の家の事業でもあり、またこれはいわば自分個人の事業なのだ。そういう意味でのこの会社の社員だ」と、こういうふうな考えに徹したならば、みなさんの頭から何が生まれるかという、想像もできない偉大な力が生まれてくると思うのです。

たとえば、みなさんが商社の社員なら、社員としての事業、つまり社員稼業の店主がみなさんです。すると、みなさんは店主として、自分の店をどう発展させるかということに創意工夫をこらすわけです。そうすれば、単なるサラリーマン的な根性に終わらなくなるでしょう。(略) その仕事に成功す

ることによってお客さんが喜ぶ、そして感謝の意を表される、そこにおもしろみがある。(略)

みなさんがそういうような心境になったならば、仕事に伴う苦痛というものはなくなり、働く喜び、自分の稼業の繁栄していく姿の喜びに、時のたつのも知らない、というような状態になるのではないのでしょうか。そこまではいかないまでも、少なくとも、自分の仕事がおもしろくない、悩みがある、といった姿はなくなるのではないかと思うのです。⁽⁴⁾

この引用文の中には、いくつもの重要なキーワードが含まれている。個々のキーワードは後の項で追々取りあげていくこととして、社員稼業とはつまり、一人ひとりの社員が、会社に所属する単なる構成員ではなく、「社員」という名の独立した事業を営む主人公であり経営者である、という自覚を持つことである。そういう気持ちで働くことによって、「会社に都合よく使われている」「会社に搾取されている」「自分はしょせん脇役に過ぎない」「与えられたことだけやればよい」といったサラリーマン気質、サラリーマン根性から脱却できる。一人ひとりが主役になれば、大きなやりがいが生まれて、人生は愉快で充実したものとなる。仕事に熱中すれば成果も上がり、結果としていずれは昇給、昇進にもつながるだろう。当然、社員だけでなくその家族まで、幸せな人生を送れるようになる——。こうした考え方を、松下は強調し続けたわけだ。

本論考では、社員稼業という概念が生まれた歴史的経緯や背景、社員稼業がもたらしたいくつかの波及効果、社員稼業を体得する過程など、さまざまな角度から分析していくことにする。

2. 社員稼業の背景

社員稼業とは、社員一人ひとりが経営者とし

での自覚を持つことだと述べたが、松下自身は、いったいつ頃から「経営者的な感覚」をつかみ、それを自分のものとしていったのだろうか。五代自転車商会における丁稚奉公時代に、その原点があると思われる。事象としてはいくつか挙げられるだろうが、特に着目したのは、少年松下が初めて自転車の注文を取りつけたときの逸話である。

小僧として働いていた松下の仕事といえば、店の掃除や修理の手伝い、お使い、店番といった程度の内容だったと考えられる。当時高級品だった自転車の販売に、年端も行かない少年が携わることはなかった。ところがある日、たまたま番頭や店員が出払っていたタイミングで、自転車を持ってきて見せてもらいたいという依頼があったため、主人は仕方なく松下にその役割を命じた。松下の熱心な説明で自転車は無事売れたが、そのとき1割値引きをするよう頼まれた。店で1割引いて売っているのを知っていた松下は、それを承諾して戻ったところ、主人から一度にそんなに値引きしてはいけないと咎められ、とうとう泣き出してしまったという。いくら主人に叱られても、いったんお客と交わした約束を反故にはできないと思い、その板挟みに苦しんだのだ。これを伝え聞いたお客は、約束を守ろうとする松下の心根に感心し、自転車を5分引きで購入しただけでなく、松下が働いている間は、五代自転車商会で自転車を買いつけるとまで言ってくれた。

これは少年松下の純粹さ、熱心さを表すエピソードとして語られることが多いが、もう一つ、自分の責任において商売をして、成果を上げ、楽しさや喜びを味わった側面を見逃してはならない。初めて“営業”に出て、自転車の売り込みをした際、松下はさぞかし一所懸命に、機能や使い勝手などについて説明をしたであろう。そのときおそらく、売れた暁には自分の評価が高まるかもしれないとか、給料が上がるかもしれないとか、そうした結果のことなど微塵も考えず、ひたすら自転車の素晴らしさをアピール

することに夢中になっていたのではなかろうか。値引きを約束したことで主人から叱られるはしたが、強い責任感でその約束を守ろうと努力し、結果的にお客からの絶大な信頼を獲得できた。このときの成功体験が深く心に刻まれたことによって、商人としての自覚が芽生え、ひいては“経営とはいかなるものか”を会得していく最初のきっかけになったものと考えられる。同時に、仕事に熱中する楽しさに目覚めた可能性も高い。

前項で引用した文の中に、松下の経験をあてはめてみよう。

たとえば、みなさんが商社の社員（＝松下の場合は自転車店の小僧）なら、社員としての事業、つまり社員稼業の店主がみなさんです。すると、みなさんは店主として、自分の店をどう発展させるかということに創意工夫をこらす（＝自転車の説明と販売に力を尽くす）わけです。そうすれば、単なるサラリーマン的な根性に終わらなくなる（＝小僧レベルの仕事に止まらなくなる）でしょう。（略）その仕事に成功することによってお客さんが喜ぶ、そして感謝の意を表される（＝松下がいる間は同店で自転車を買うと約束される）、そこにおもしろみがある。⁽²⁾

このように、あえて五代自転車商会での出来事を重ね合わせてみると、その出来事が、社員稼業の考えのもとになっているという見方も十分にできるはずだ。

その後、大阪電燈（現関西電力）勤務時代を経て、大正7年に松下電器を創業し、経営者として歩みはじめた。家族経営によるごく小さな電気器具製作所としてスタートしたのち、改良アタッチメントプラグ、二灯用差込プラグ、砲弾型ランプ、スーパーアイロン、ナショナルランプなどの大ヒット商品を次々と世に送り出し、事業は急速に拡大していく。この間に数々の修羅場をくぐり、世界恐慌さえも乗り切った

ことで、松下の経営者としてのスキルは磨かれ、人材育成に対する高い意識が育まれていった。そして昭和7年には創業命知元年の制定と水道哲学、250年計画の発表、翌8年には、事業部制の実施、朝会・夕会の実施、本店・工場の門真^{かどま}への移転という大きな経営の節目を迎えた。

毎日行われていた朝会・夕会では、松下が店員・工員たちに向けて、思うところを話していたわけだが、その日々の言葉が記録され、「社主一日一話」として編纂されていて（『松下幸之助発言集 29』PHP研究所所収）、当時の松下の考えを知る重要な資料となっている。その中ではまだ、「社員稼業」という言葉こそ用いられていないが、ほぼそれに近い考え方が散見されるので、いくつか抜粋しておきたい。

小さな仕事も一つの経営

（1933年12月16日）

（略）近ごろ店の拡張された関係もあってか、全体の人々がただ仕事をするということにとらわれて、もっと能率的にする方法はないかということには考えを及ぼさず、ただ事務的に流れてきた傾向がある。これではならない。これでは決して進歩は望めない。

われわれはわれわれの仕事、いずれも一つの経営と考えなければならぬ。どのような小さな仕事もそれが一つの経営なりと考えるときには、そこにいろいろ改良工夫をめぐらすべき点が発見され、したがってその仕事の上に新しい発見が生まれるものである。

世間すべての人々が同じように努力しながら、成功する人はまれであるのは、いま言うところの経営の観念に欠け、何らの検討工夫をなさず、ただ仕事に精出しているにすぎないからである。

本所もかくのごとき人々の集団であるときは、その将来も危ぶまれる次第である。一人で世間へほうり出しても立派に独立独

歩し、何をしても一人前にやっていける人々の集まりとなつてこそ、所期の目的が達せられるわけであり、かつ、かく経営者たるの修養を積むことによって、諸君各自の将来もいかに力強きものがあるかを考えねばならぬと痛感する次第である。⁽³⁾

ここで松下は、松下電器の組織が拡大したことによって、店員・工員が「事務的に」与えられた仕事をしている、つまり、サラリーマン気質的な就業態度に陥りつつあることを指摘している。さらに続けて、小さな仕事もすべて一つの経営と見なすこと、一人で世間に出ても一人前にやっていけるようになるべきであることを説いている。意味的には、明らかに「社員稼業」と同様のことを語っていると見えるだろう。昭和8年の時点で、かなり明確に、社員の経営者意識向上を促す重要性を感じはじめていたと思われる。

経営者たりうる修養

（1933年12月26日）

きのう久しぶりに第七、第八工場を訪ね、工場のすみずみまで見回ってきたが、すべての点において最近著しく改善されているのを見て、まことに喜ばしく感ずるとともに、結局、経営は人にあることを痛感したのである。さすがに井植（歳男）、武久（逸郎）両部長が直接工場経営にあたって以来、めきめきと業績が改善され、かくまで違うものかと驚くとともに、本所にこの人たちのあることに力強さを感じたのである。

しかしながら、前途ますます伸びんとする本所として、目下のところまったく十分に訓育された人が足りない。だから、ぜひともかくのごとき経営の才能をもつ人に、諸君のだれをもしあげたいのである。諸君もこれを意識して、経営者たりうる修養に入ってもらいたい。ただ忠実に仕事をするだけでは、今日の社会においては、とうてい頭

角を現わすことはできない。

店員養成所を建設し、これが養成を企画したことも、決してただ単なるもの好きからではなく、前述の話を玩味されるならば、真意の那邊にあるかは諸君にもただちに推測されると信ずる。(略)⁽⁴⁾

この日は、経営者の自覚を持つ人間が組織にいるかいないかで、どれほど工場の運営に差が出るかを指摘している。また、店員養成所を設立した意図が、「経営者たりうる修養」であるとの発言から、物をつくる前に人をつくろうとした、しかも経営者の自覚を持つ人間を育てようとした、松下の強い決意がうかがわれる。

その他、『エピソードで読む松下幸之助』（PHP新書）にも、いろいろな表現で社員稼業の考え方を部下に伝えようとしていた様子が記されている。

例えば、「しるこ屋をやれ！」という有名な逸話がある。昭和30年頃、発売したばかりの新型コタツに不良の可能性が発見され、全品回収を余儀なくされたことがあった。このとき担当の電熱課長に、松下は、会社を辞めてしるこ屋を始めるように命じた。そして、しるこ屋の開業にあたって、どのような工夫と努力が必要であるかを課長自身に考えさせたいので、しるこ一つでもたいへんな努力をするのだから、何千円もする電気製品をつくるためには、その何百倍も努力しなければならないと諭した。そして最後に、会社を辞めよという前言を撤回したということだ。

このときの松下の説法は、誠に絶妙な表現を用いていると言わざるを得ない。というのも、まず最初に解雇を宣告したことによって、電熱課長の心の中では、全品回収の責任をとって松下電器を辞めなければならない、という覚悟と決意が一瞬にして生まれたはずだ。そのうえで、しるこ屋の経営方法について真剣に考え抜いたことで、経営者とはいかにあるべきかを“具体的にイメージ”できた。そうして、経営者の何

たるかを悟った様子を感じ取った松下は、その直後に解雇命令を取り消したのであった。無論、はじめから職を解くつもりはなかったであろう。人を育てることに長けていた松下の真骨頂とも言えるエピソードである。

もう一つ、同書から引用しておこう。

きみ自身の商売だ

「きょうの売上げはいくらになったか」

突然の質問に答えるべく日計表を取り出そうとした担当者に、幸之助は言った。

「きみ、日計表を見なければ返事ができないようでは、ほんとうに真剣に仕事をしているとはいえない。きのうまでの売上げはいくら、きょうはいくら、今月の目標はいくらだから何パーセントの達成率で、月末までの見込みはいくらだ、ということが常に頭に入っていないければほんとうの商売人ではない。それはおそらくきみが店員として使われているという気持ちだからだと思う。きみ自身が自分で商売しているつもりでやってみてくれ！」⁽⁵⁾

はっきりと年代は書かれていないが、「店員」と言っているところから、おそらく戦前の出来事と考えられる。あえて説明するまでもなく、店員一人ひとりが経営者たらんことを熱望した、松下の心からの言葉であろう。もちろん松下自身、松下電器創業時から、当たり前のようにすべての数字を記憶して、日々の経営判断を行っていたに相違なく、このときも、本当は聞かなくても知っていた可能性がある。だからこそ、すぐに答えられない店員に対して、厳しい指摘が口をついて出たのであろう。

このように、社員稼業という言葉は用いなくとも、戦前の早い段階から、部下たちを経営者に育てあげようとした、少なくとも経営者としての感覚を植えつけようとした歴史的経緯が見て取れる。その集大成として、おそらく昭和30年代のある時点で、「社員稼業」という表現を

考案し、訓話や講演、著書などを通して、松下電器の社員たちに盛んに訴えかけるようになったのであろう。

昭和30年代といえ、奇しくも松下電器の戦後の躍進期にあたる。このとき松下は、会社が拡大すればするほど、直接経営に携わらない社員の数が急増し、サラリーマン根性が蔓延しやすくなるという状況に、少なからず危機感を抱いたはずだ。だからこそ、末端の社員にも分かりやすい「社員稼業」という言葉を造り出してまで、経営とは何かを教えようとしたのである。例えば、昭和37年4月に行われた新入社員導入教育の訓話においては、松下のそうした危機感がよく表れている。

松下電器の社員は今三万五、六千人になりますが、一面に考えますのに、その三万五千人はみんな独立せる一つの職業をもっている。その人が松下電器の何々の社員として何々の仕事を担当しているのである。それはその人の独立した一つの職業である。その職業に関するかぎりはその人は社長である。こういう襟度をもって仕事にいそむべきであると私は考えております。

しかしそういうような高い襟度をもって終始一貫する人は非常に少ない。いわゆる社員稼業という独立稼業の経営をしているんだ、こういうような襟度をもって仕事をおられる人は少ない。そう思うても、いつとはなしにいわゆる世間でいう社員気質、サラリーマン気質になってしまう。そして使われているというような気分になってしまう。(略)

今日は昔と違いまして、だんだんと大規模生産になっている。大規模生産になるということは、物がよくなり物が安くなっていく。物がよくなり物が安くなっていくから、多くの人にそれを供給することができる。一般の人の生活を高めることができる。そういうような社会の進歩の必要性から大企

業になりつつある。

しかしずっと昔は大企業というものはありません。一人一業であった。みんな主人公であった。みんなが独立者であった。⁶⁾

昭和初期から戦前にかけて急成長した松下電器は、戦後の高度経済成長期においてさらに躍進し、組織が飛躍的に拡大した。ところがその裏には、かえって経営者の感覚を持つ社員の比率が下がってしまう、というジレンマがあったわけである。以上、社員稼業の概念が形成された歴史的過程を追ってみた。

3. 社員稼業の波及効果

さて、社員稼業の考え方を、社員に向けて説くことには、大きく3つの意味があると考えられる。結論から言うと、1つめは社員個人の幸福の増大、2つめは衆知を集める経営の実現、3つめは具体的な経営者の育成である。一つずつ確認していこう。

社員稼業の自覚、つまり経営者の感覚を持って、仕事に熱中・没頭すれば、働くことが楽しくなるだろうということは容易に想像できる。上司の命令に従って働く受動的な姿勢ではなく、自ら創意工夫する能動的な姿勢で取り組み、大きなやりがいを感じられて、積極的に各方面に働きかけるようになり、目に見えて成果も上がっていく。そうして毎日の仕事が楽しみや喜びに満ちたものとなれば、社員たちは素晴らしい幸福感を味わえると松下は考えた。戦後すぐ、昭和20年12月5日の朝礼で、松下は次のように話している。

仕事三味の境

(1945年12月5日)

(略) 顧みて、創業このかた、わが社の人々はみな勤勉であった。真剣に働きとおした。朝から晩まで、みな黙々と働き続けてきた。

が、戦争に入ってから、張りめぐらさ

れた統制の網に縛られてか、この伝統の勤勉性が失われたように感ぜられる。真剣さが薄れたように見受けられる。(略)

しかし、これから自由主義の世ともなれば、存分に仕事ができるようになり、再び自分の望む事業に没頭し、全身身を仕事に打ちこむことができるのだと思うと、非常にうれしくてたまらないのである。

仕事にはまりこみ、時間も忘れ、疲れも知らず熱中する。仕事から手を離すのが惜しくてならない。ただ働くことが愉快でたまらない。あたかも信仰の三昧境に似た状態で、仕事にわれを忘れてしまうという、いわば仕事三昧の境に入りうることは、まったく楽しいことである。

またこの境地こそ、真剣に働く者のみを知る極楽の天地であり、人の知れぬ楽しい世界である。

私が皆さんに贈るべき最上の贈り物は、この仕事三昧にふけりうる状態を与えることであると思うのである。自分だけが楽しく働いていても、ほかの者が苦しく働いていたのでは、はなはだ申しわけない。自分と同様、皆が楽しく働けるような境遇をもたらさねばならない。

これがために自分も最善の努力をはらうが、皆さんも仕事三昧の境地に達することを希望し、これに向かい努力してほしい。

それには仕事を敬い、一心不乱に働かねばならない。器用に小手先だけで処理してはダメである。真心こめて力いっぱい働かねばならない。軽率に取り扱ったりぐずぐずしてはダメである。仕事に徹し、仕事とびったり一つになりきらねばならないのである。

働きを神聖というのは、かく全身全霊を仕事の中にこめて働くときをいうのであって、働く人を神々しく感じさせるのも、この仕事三昧、無我の境に入ったときなのである。(略)

仕事を通じて世に尽くさせてもらうのである。いいかえれば、社会に貢献させてもらうには仕事三昧の境にいたらなければならないのである。そこに事業も繁栄し、日本産業の復興再建も可能となるのである。⁷⁾

この一節は、人間として、個人として仕事をし、働くことによる楽しみ、喜び、そして幸せを物語っていると言えよう。働くとは、懸命に働くことに他ならない。そのような気持ちで仕事に没頭するとき、やがて「時間も忘れ」て、「疲れも知らず熱中する」ようになり、「ただ働くことが愉快でたまらない」心境に到達する。さらに、「仕事にわれを忘れて」、「仕事三昧の境に」入る。「この境地こそ、真剣に働く者のみを知る極楽の天地」である。松下はこのように、ややオーバーとも思えるような表現を駆使して、仕事に熱中することの楽しさを訴えている。若いときから、無我夢中で働く楽しさや充足感を味わってきた松下は、従業員にも同じように仕事を楽んでもらいたいという思いから、そうした三昧境を目指すよう奨励したのであった。

ここで、過去の論考をお読みいただいたことのある読者諸賢は、すでに気づかれていることであろう。松下の語る「仕事三昧の境」の説明が、心理学者M. チクセントミハイが提唱する「フローの心理状態」に酷似していることについてである。フローとは、人間が自己の能力の限界付近で課題に挑戦し、無我夢中になっているときに体験する、「流れる」ような感覚を表す用語だ。この点に関しては、次項でさらに詳しく説明していくことにするが、要するに、社員稼業の信念を持って仕事に没頭・熱中することでフローが喚起され、その人は働くのが楽しくて仕方がない心境になる。日々の仕事で高度なチャレンジを繰り返し、やがてフローが常態化した“フローパーソン”に成長できれば、楽しい人生が拓けてくる、ということである。

次に、一つの組織に属する人間の大半がフローパーソンとなったとき、その組織はどのよ

うに変化するかについて考えてみよう。

人は楽しい気持ちで仕事に熱中するうち、自分の仕事をより充実させ、一層成果を高めようとして、あらゆる勉強に取り組み、知恵を蓄え、新しいアイデアを生み出すようになるだろう。当然スキルも日々高まっていく。高いスキルを持つフローパーソンたちが集まって、優れた知恵を出し合えば、お互いのアイデアにさらに磨きがかかる。複数のフローパーソンがチームを構成し、互いに刺激し合い、各々が経営者としての自覚と責任のもとで協力し合えば、より大きな力が発揮される。フローパーソンの集団が結束し、「共同的フロー」の状態となることで、さまざまなシナジー効果が生まれ、結果として組織は大いに発展していく。

これはすなわち、松下が唱えた「衆知を集める経営」の理想形と言えるものではないだろうか。それはフローパーソンの集合体である「フローカンパニー」であり、構成員がこぞって仕事に熱中・没頭する「燃える集団」である。これもまた、フローを促す社員稼業をもたらす、大きな波及効果の一つとあって差し支えないであろう。ちなみに、集団における「共同的フロー」とは、クリストファー・ピーターソンが、著書『ポジティブ・サイコロジー』の中で提示した概念である。

3つめの、具体的な経営者の育成については、最初の問題提起の項で引用した文の中に、すでに概要が述べられている。その部分をもう一度抜書きしてみよう。

私どもの会社では、相当早い時期において、会社内におけるそれぞれの事業の分野を独立して経営していくことにしたのです。なぜそういうことをしたかという、(略)私は社員のみなさん方に、できる限り経営者としての立場に立って、経営者としてのものの考え方をしていただきたい、そこにまた、その人の一つの生き方というか、味わうべきものがたくさんあるのではないかと、

このように考え、事業部制度、独立採算制度というものを、まだ会社が小規模なころからやってきたのです。そういうことによって、非常に人が育ったと思います。⁽⁸⁾

これは言うまでもなく、昭和8年に、松下の提案で事業部制を導入したときのことを語っている。昭和8年といえば、先に引用した『社主一日一話』に記録されていたように、朝会や夕会において、社員稼業とほぼ同様の考え方が示された時期と相前後しているのが分かる。つまり同年、松下は、社員たちに経営者の感覚を持つ大切さを日々教示しながら、同時に組織の変革にも取り組み、具体的な経営者の育成を進めて、それが見事に成功しつつあったのである。

成功といっても差し支えないであろう。昭和初期から戦争突入までの期間、松下電器は、松下本人が「何をしても当たる。何をしても売れる」⁽⁹⁾とのちに振り返ったほど、恐ろしい勢いで成長を遂げた。もちろんその前年、昭和7年5月5日に発表された「水道哲学」と「250年計画」によって、店員・工員のモチベーションが非常に高まっていた面もある。しかし同時に、経営者としての自覚を促す訓話を繰り返し述べるとともに、事業部制の実施によって、複数の経営者が育った効果もまた大きかったはずである。

事業部制の意義は、「市場細分化」および「専業経営化」である。この専業経営化によって、一つの会社の中で、同時に複数の経営者が育つ制度・環境がつくられた。そうしてフローに入った何人もの「企業内経営者」たちが活躍することで、戦前のこの時期、松下電器はお互いに切磋琢磨しつつ衆知を集めて、まさに理想的な「フローカンパニー」として、強烈な輝きを放っていたのではないだろうか。

4. 社員稼業とフロー

社員稼業の考え方とフロー心理学との関係性

について、ここでさらに詳しく解明していくことにしよう。

仕事でフローに入って、楽しく充実した人生を送るのは、一つの理想ではある。しかし現実には、なかなかそううまくはいかない。むしろ、会社または何らかの組織に雇われている人たちの多くは、仕事や組織、あるいは周囲の人間に対して不平不満を持ちながら、ある程度のところで妥協点を見つれたり、妥協できずに軋轢を生んだり、苦しんだり、我慢したり、気を取り直したり、うんざりしたりしながら、日々過ごしているものである。

こうした問題について、チクセントミハイは興味深い見方を示している。著書『フロー体験とグッドビジネス』（世界思想社）の中で、「仕事でフローが起こらない理由」として、「人は働くようにつくられているが、大部分の仕事は人のためにつくられているのではない⁽¹⁰⁾と指摘しているのだ。同著によれば、そもそも「人間の神経系統はやる気を起こしたとき、仕事に夢中になったときにもっともよく機能し、また、大部分の人は仕事があまくできたときに自分自身について最高と感じる⁽¹¹⁾」ものである。にもかかわらず、「ファラオから現代のTQM [Total Quality Management] マネージャーにいたる使用者たちが主に考えてきたのは、ワーカーがベストを尽くせるようにするために仕事をやりやすくする方法ではなく、むしろワーカーからできるだけ多くのものを手に入れる方法⁽¹²⁾」であった。この重大な齟齬が原因となって、「大多数の人は毎日、早く仕事から解放されて一刻も早く家に帰りたい⁽¹³⁾と願うようになってしまうのである。

要するに、多くの使用者が労働者から搾取しようとしており、そのためのシステムが構築されているために、本来働くようにできている人間が、働くことを嫌いになっているというわけだ。しかし、どんなに嫌でも、人は食べるために働き続けなければならない。チクセントミハイはこの状態を、「仕事とは、有機体がエント

ロピーによって壊されないようにするために行うもの⁽¹⁴⁾という独特の言い回しで表現している。有機体とは人間を表し、エントロピーとは不確実性を意味する。不確実性によって人間が壊されるとは、働かずに収入が途絶えることによって、生活が不安定になって3度の食事をきちんと食べられなくなり、肉体を正常に維持できなくなるという意味だ。

食べるためには、嫌だけれども、働かなければ仕方がない、と考えている人は、当然、積極的に働こうとはしない。「命じられただけの範囲で仕事をすませる」という、悪い意味でのサラリーマン根性に支配されてしまうだろう。これでは楽しい人生を送ることはできず、松下の唱える「仕事三味の境」を味わうこともかなわない。つまり、仕事でフローに入ることができない。いくら余暇で楽しみを見つけても、それが仕事の苦しみで相殺されていては、実り多い人生とは言い難いのではないだろうか。

こうした負の状態から脱却する鍵が、「社員稼業」という考え方なのである。結論を先に言うと、私は、社員稼業セオリーはフローを誘発すると考えている。松下は、社員稼業の考えに徹したら、「想像もできない偉大な力が生まれてくる⁽¹⁵⁾と主張しているが、そのあたりに社員稼業とフローとの関連性が表れている。

フロー心理学において、人間がフローを体験するときの意識の状態は、8つの条件で表すことができる⁽¹⁶⁾とされている。そこで、ここからは、その8つの条件を一つずつ説明しながら、それぞれ社員稼業の考え方がどの程度あてはまるかを分析して、本当にフローが導き出されるのかどうかを考察していきたい。フローの説明については、引き続き『フロー体験とグッドビジネス』から引用する。

(1) 目標が明確である

目標といっても、いつか達成するであろう先々の目標ではなく、今現在取り組んでいる目の前の目標のことである。フローに入るためには、

これが明確でなければならない。チクセントミハイは著書の中で次のように説明している。

どんな活動においても、深く関わっている人にとっては、自分がなし遂げなければならない仕事は何かということを、一瞬ごとに正確に知っていることが絶対に必要である。たとえばロッククライマーが夢中になるのは、山頂にたどりつくという最終目標ではなくて、落下しないためにはつぎの動作をどうやっていったらよいかという目の前の仕事である。⁽¹⁶⁾

仕事においても、最終目標を意識しすぎたり、成果を出すことにこだわりすぎていたのでは、今行すべき目の前の目標が、意識から遠ざかってしまうことになる。社員稼業の考えのもと、一個の経営者の気持ちになって働くとき、活動の最終目標もちろん重要だが、何よりも重要なのは現実目の前にある仕事を成し遂げることであり、その実行の過程である。今取り組んでいる仕事を完遂し、それを積み重ねていく以外に、社員稼業という自己の商売が発展する方法はないし、真の充実感も達成感も得られないからである。その意味で、社員稼業の自覚は、目の前の目標を明確に認識するというフローの条件を満たすことにつながっている。

(2) 迅速なフィードバックがある

フィードバックとは、自分の状態を客観的かつタイムリーに把握することである。自らの行動内容から、自分でその情報を得る場合と、周囲の人間から教えられる場合がある。

自分がしていることをどれくらいうまくやりこなしているかについて「オンライン」の情報がタイムリーに入手できなければ、どんな行動にも没頭し続けることは難しい。完全にフロー体験に没頭する感覚は、多くの場合、その人がしていることがどれくら

い重要なことかを知ることから得られる。フィードバックは成果にたいして意見を述べる同僚や管理監督者から来ることもあるが、望ましいのはその情報を提供する行動自体から来ることである。⁽¹⁷⁾

社員稼業とは、上司や部下を含む同僚も我が顧客と考えて、すべての顧客に何らかの価値を提供し続ける働き方である。そのためには、自分の行動が価値を生んでいるかどうかを、自分できちんと把握しておく必要がある。当然経営者の感覚で働いていたら、商売をより充実させるため、自己の状態を正確に把握しようと努力するであろう。松下の話でいえば、うどん屋のたとえが分かりやすい。美味しいダシをとるといふ目の前の行為に没頭し、味見をしながら、調味料を加えるかどうかを検討する。このとき、ダシの味を自分で客観的に判断したり、お客の感想をうかがったりしながら、何らかのフィードバックを得て、自分の仕事の状態をタイムリーに知ろうとするわけである。従って社員稼業の自覚は、迅速なフィードバックも促していることが分かる。

(3) 機会と能力とのバランスがとれている

チャレンジしている仕事は、自分のスキルに対して難しすぎる場合、不安を感じて集中できなくなり、フローに入れなくなる。逆に簡単すぎる場合にも、退屈を感じて集中できなくなり、やはりフローに入れなくなる。「すなわちフローはチャレンジとスキルがともに高く互いに釣り合っているときに起こる」⁽¹⁸⁾ということが言える。このチャレンジとスキルとの関係性は、チクセントミハイの用語で「CSバランス」と呼ばれている。

社員という仕事を自分の稼業と考え、成功を目指して努力するとき、その人は、ごく自然に自分の能力の限界付近までチャレンジしようとするだろう。さらに松下の場合、「適材適所」という考えも人事に反映される。適所に配属さ

れ、そこで機会と能力のバランスがとれれば、その人はフローに入る条件をまた一つ獲得したことになる。たとえ望まない部署に配属されたとしても、社員稼業の成功のためには、持てるスキルのすべてを出し切って目の前の仕事に取り組むだろう。また、チャレンジする仕事に対してスキルが足りなければ、それを補うよう努力するはずだ。そのように取り組めば、必然的にフローの条件であるCSバランスは整うことになる。

(4) 集中が深化する

目の前の明確な目標に取り組み、迅速なフィードバックを得ながら、スキルに応じたチャレンジをしているとき、人はその行動に次第に夢中になっていく。同著には、「没頭して、熱中の度合がある基準点を超えると、突然、ゲームや研究、交流のなかに深くはまりこんでいる自分に気づく」⁽¹⁹⁾と書かれている。さらに、集中が深化した状態においては、自分自身と行動が一体化したように感じられ、「自己と行動との区別は消失する」⁽²⁰⁾とのことだ。

社員稼業という事業を成功に導こうとして、目の前の明確な目標と対峙し、自己の状態を把握し、その時点でのスキルの限界まで挑戦しているとき、集中の度合がどんどん深まっていくことは容易に想像できる。そのとき、仕事と自分が一体と感じられるくらいはまり込んでいたら、それはすでにフローと呼んで差し支えない状態だと言える。

(5) 現在だけが重要となる

フローとは、いわば究極の精神集中状態である。フローに入っているとき、その人の意識には、現在取り組んでいる仕事なり課題だけが存在し、それ以外のものは存在しなくなってしまう。例えば、チェスのプレーヤーは、「盤上の駒とそれぞれの駒の動ける範囲」⁽²¹⁾だけの世界に入り込んでいる。あるいは作曲家は、「紙の上の小さな黒い符号とそれが表す音から成り立って

る」⁽²²⁾世界に没入している。なぜなら、スキルの限界点でチャレンジをするためには、「精神を現在に集中しなければならないので、過去や未来の出来事は意識のなかに存在しえない」⁽²³⁾からである。

日々の仕事を自分の事業、稼業として全力で取り組むとき、昨日のことも明日のことも、ひとまず意識の外に置いて、現在行っている仕事だけに全神経を集中させる瞬間があるはずだ。夢中で働いているときには、それ以外のことを考える余地などない。それはそのまま、フローを体験していることになる。

(6) 自分および状況をコントロールする

フローに入って、高い集中状態で何かに取り組んでいるとき、その人は、自分自身はもちろん、状況さえもコントロールしているように感じられるという。例えばスポーツ選手が競技に集中してフローに入り、思い通りに体を動かして、精神状態もコントロールしながらベストパフォーマンスを発揮する姿を想像すれば、分かりやすいだろう。

自らの稼業を成功に導くためには、仕事人としてのベストパフォーマンスを引き出せるように、常に自分と状況をコントロールする必要性がある。例えば技術職であれば、優れた製品を顧客に納入するため、加工なら加工、組立なら組立の動作に全神経を集中させ、自分と状況をコントロール下に置くようになるであろう。社員稼業の自覚がなくても、優秀な技術者なら自分自身をコントロールするであろうが、我が事業との自覚と意欲があれば、その状況まで含めてより高いモチベーションで取り組むようになるはずだ。

(7) 時間感覚が変化する

フローという概念を用いるまでもなく、遊んでも仕事でも、何かに熱中して、数時間がほんの数分にしか感じられなかったという感覚は、誰もが体験していることだろう。もちろんフロー

を体験するとき、そうした時間感覚の変化は頻繁に起こっている。チクセントミハイの研究結果によれば、例えばチェスのプレーヤーは、時間が100倍も速く過ぎていくのを感じるという。反対に、短距離走の選手は、100メートルを走り抜ける10秒ほどの時間を、果てしなく長く感じることがあるそうだ。

すでに引用した「仕事三味の境」という松下の訓話の中に、時間感覚の変化を表す表現がある。それは、「仕事にはまりこみ、時間も忘れ、疲れも知らず熱中する」⁽²⁴⁾という部分だ。これは松下自身の経験から出た言葉であろう。松下電器を創業する直前、ソケットが売れずに風呂代にも困っていた頃、風呂屋に行く時間になると、むめの夫人はわざと仕事の話を持ち出した。そうすると松下は、時間を忘れて仕事に没頭するので、その日は風呂代を節約できたという。ソケットづくりという自らの稼業に真剣に取り組んでいたことが、時間の感覚が変化するほどの集中状態、つまりフローを誘発したのである。

(8) 自我が喪失する

時間の感覚が変化するほど目の前の課題に集中して取り組んでいるとき、その人はまるで自我が喪失したような感覚を味わう。その理由は、「強い精神集中の結果、今取りかかっている仕事に直接関係ないことが、意識の外へ押し出される」⁽²⁵⁾からである。といっても、スキルを発揮するために、コントロール下に置いている自分を忘れるのではなく、「いわば名前や地位、認識番号といった、責任を伴う人間の社会的な一面」⁽²⁶⁾が一時的に意識から消え去るのであり、そのとき人は、「自意識や野心、そして敗北、恐怖や欲求から瞬間的に解放される」⁽²⁷⁾のである。

これもまた、「仕事三味の境」の中の、「ただ働くことが愉快でたまらない。あたかも信仰の三昧境に似た状態で、仕事にわれを忘れてしまうという、いわば仕事三味の境に入りうること

は、まったく楽しいことである」⁽²⁸⁾という表現と、ほぼ一致する。松下は、経営者という立場で仕事に熱中し、無我夢中、つまり我を忘れて目の前の課題に取り組んだのである。そのときの充足感や楽しさを、仕事三昧という言葉で伝えようとした。本論考の冒頭で引用した『社員稼業』の序文に、「みなさんがそういうような心境になったならば、仕事に伴う苦痛というものはなくなり、働く喜び、自分の稼業の繁栄していく姿の喜びに、時のたつのも知らない、というような状態になるのではないのでしょうか」⁽²⁹⁾と書かれているのも、同様の意味だろう。社員稼業の自覚、経営者の感覚を持って仕事に没頭するとき、我を忘れ、時が経つのも忘れてしまうほどの三昧境に入れると言いたかったのである。すなわち、社員稼業の自覚を通して到達する仕事三味の境とは、そのままフローの心理状態を表しているといっても過言ではなからう。

以上の分析から、社員稼業の考え方には、多分にフローを誘発する要素が含まれていることが証明されたと言えるのではないだろうか。

5. 経営における展開

ここまででは、主に訓話や発言、著書の中で示された社員稼業の考え方について考察してきた。ここで、実際の経営において、その思想がどのように生かされたかを確認しておきたい。単に理論を述べるだけで、現実の経営行動に生かされなければ、それは机上の空論に過ぎないということになってしまう。

社内で経営者を育てるという意味では、やはり昭和8年5月に導入された「事業部制」が、最も代表的な例と言える。このとき、具体的には、ラジオ部門を第一事業部、ランプ・乾電池部門を第二事業部、配線器具・合成樹脂・電熱器部門を第三事業部としてスタートした。さらに翌9年2月には、電熱器部門を独立させて第四事業部とし、生産から販売まで、事業部ごとに独立して行われるようになった。事業部制のね

らいについて、松下は次のように発言している。事業部制についてはすでに「3. 社員稼業の波及効果」の中でも触れており、内容が重なる部分もあるが、『松下電器五十年の略史』（松下電器産業）で言われるところを、もう一度確認しておきたい。

これには二つのねらいがあった。一つは事業部を作ってやることによって、成果がはっきりわかってくる。責任経営になってくる。だから事業部そのものも、はっきり良しあしが検討される。こっちの事業部で儲かったからといって、この利益を他の事業部に持って行くということは絶対にしない。事業部自体で利益を上げなくてはならない。

こういうことから何が生まれてきたかという、早くいえば経営者が生まれてくる。要するに、経営者の本当の試練の場である。幸いにして、松下電器では早くからこれをやったから、みな経営者として育ったわけである。⁽³⁰⁾

もう一つ、事業部制を始めた理由として、事業が拡大して生産品目が増え、松下一人ですべての部門を掌握・支配するのが困難になったという事情もあるだろう。そのように発言もしている。しかしながら、それ以上に、経営者の育成を重視していたのは明らかと言えるだろう。拡大したとはいえ、まだ松下の目が届く範囲で経営者を育てることが可能な規模だったため、「この時期に経営者がよく育った」と振り返っているのである。

それを補強するため、もう一つ、「エピソードで読む松下幸之助』から事例を挙げておこう。「命がけの物づくり」⁽³¹⁾という項目には、松下が実際の経営現場で、どのように経営者をつくろうとしたか、その具体的な取り組みが記録されている。

ある時期、不良品がときどき発生して問題となり、松下は製品検査本部の責任者を呼んで説

明を求めた。その責任者は、不良の原因は設計や試作の段階にあることが多いため、製品ができあがってからではなく、もっと早い段階で検査していると答えた。そこで松下は、各事業部が新製品を開発する際、設計や試作の段階で製品検査本部にお墨付きをもらえることで、その後の開発過程に油断が生じ、それが不良発生の原因になっていると察知した。各事業部長が、製品検査本部に依存する体質に陥っていたのである。解決方法として、松下は、新製品の生産体制が整って、いよいよ発売する時点で検査をせよと命じた。つまり検査の方針を大きく転換させたわけだ。

これにより、どういう効果が生まれるのかを考えてみよう。もし発売直前に検査で不合格になったら、開発にかかった費用や投入した人材、時間、材料、生産ラインなどがすべて無駄になり、責任問題が発生する。つまりリスクが極端に大きくなる。しかしながら、経営者であれば、自社の製品に不良が出たら、すべて責任をとるのは当然である。そのため各事業部長たちに、そうした経営者と同様の立場に立たせて責任を負わせることで、経営者としての自覚を持たせようとしたのだろう。

社員稼業という言葉のイメージよりもスケールの大きな話のようだが、本質は同じである。末端の社員どころか、事業部長のような立場の人間が経営者の自覚を持っていなければ、すべての社員に経営者の感覚を浸透させることなど到底かなわない話だ。その意味で、まず事業部長を真の経営者に育てなければならないと感じて、そのようにマネジメントしたのは、松下の感覚ではごく当然のことと言える。

6. 「経営のコツ」の体得

社員稼業の考え方を、ただ言葉で聞いただけでは、それを体得したことにはならない。理屈として知っているからといって、必ずしもその通りに生きられるわけではないからだ。フロー

についても、たとえその理論を詳細まで学んだとしても、実際にフローを体験していなかったら、それは単なる想像に過ぎず、フローを本当に分かったことにはならない。松下幸之助は、経営のコツの体得に関して、著書の中で次のように述べている。

経営のコツとはどういうところにあるのか、どうすればつかめるのか、(略)これがまさにいわゆるいいがたし、教えるに教えられるものだと思います。経営学は学べますが、生きた経営のコツは、教えてもらって「分かった」というものではない。いわば一種の悟りともいえるのではないかと思います。⁽³²⁾

社員稼業とは、会社員という立場で働きながら、これを一人一業の独立経営体と考え、経営者の感覚を持って判断・行動していくことを表している。ここで言う社員が体得すべき経営者の感覚とは、上記の引用文の「経営のコツ」とほぼ同義と捉えていいだろう。つまり、社員稼業についても、経営のコツと同様に、言葉で教えられて学んだレベルではなく、“生きたコツ”を悟らなければならないわけである。

理屈や知識ではなく、経営のコツを悟るとは、どういうことかについて、ハンガリー出身の物理学者であり哲学者のマイケル・ポランニーが示した「暗黙知」の概念を援用しつつ、考察していきたい。暗黙知とは、ある知識の背後にある、言語では表現できない「知」を表す用語である。

暗黙知を説明する際には、自転車に乗る行為がよく引き合いに出される。自転車の乗り方の言葉による説明は常に不完全である。サドルに腰掛け、ハンドルを握り、倒れないようにバランスをとりながらペダルをこいで進む、といった程度の説明を聞いたからといって、すぐに自転車に乗れるわけではない。また、自転車に乗れるからといって、なぜ倒れずに走り続けられ

るのか、その理由を言葉で正確に説明するのは困難である。

倒れないようにバランスをとるといっても、人はどのようにしてバランスを察知しているのか、なぜ考えなくても身体が対応してバランスを維持できるのか、その他ハンドルの切り方、ブレーキのタイミングやレバーを握る強さ、ペダルのこぎ方など、諸々の要素すべてを言葉で説明するのは、おそらく不可能であろう。なぜならそれは、自転車に乗れるようになった人間が、暗黙のうちに体得している「知」だからである。松下が「畳の上の水練では泳げない」と言い、「いわゆるいいがたし」と表現した経営のコツもこれと同じで、理屈をいくら並べても本当に知ったことにはならない。その意味で、暗黙知の領域が非常に重要であると推察される。

それでは、社員稼業の考え方、経営者の感覚、経営のコツを真に体得するには、どのように取り組めばいいのだろうか。

ごく単純に考えれば、会社で与えられた仕事一つに対しても、これは自分の事業であると思いつつ、何らかの価値を生み出し、できあがったものをお客ならお客、上司なら上司、他の部署なら他の部署に納品し、給料はその報酬としてありがたく受け取る。こうした気持ちで日々働き、“自分に向かって言い聞かせ続ける”という方法が考えられる。そうしているうちに、仕事に対する気持ちが変化し、暗黙知の領域で何かをつかめるかもしれない。

また、社員稼業がフローと密接に関係しているという見解から考えれば、仕事において、フローの条件を満たすような取り組みも必要となるだろう。具体的には、CSバランスのとれた仕事に全精力を傾ける、より高いチャレンジを行うためにスキルアップに努める、スキルに対して仕事が簡単だと感じたら上司に直訴する、そして目の前の仕事にとことん集中するといった努力を続けるうちに、ごく自然に仕事に熱中し、やがてはフロー体験を味わうことにつながるはずである。そのように日々過ごしていると、

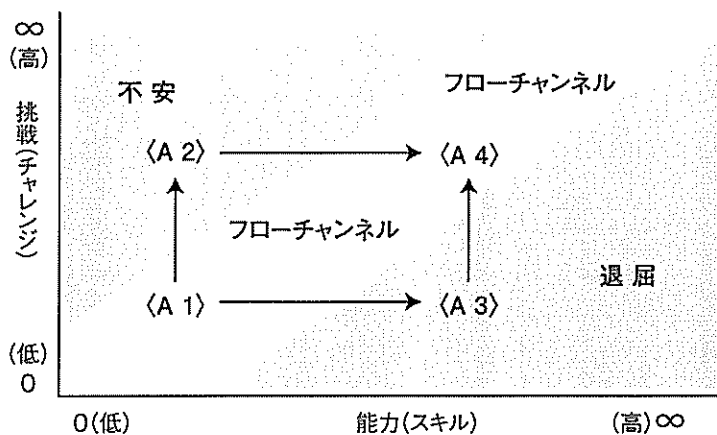
いつしか社員稼業という考え方が信念にまで深まり、理屈だけでなく暗黙知の領域で何かを悟ったとき、「経営のコツここのなり」の松下の言葉のように、「社員稼業の極意ここのなり」と膝を叩く瞬間が訪れる。そのとき、その人は社員稼業を本当に体得したと言えるようになるのかもしれない。

ところでマイケル・ボラ

ンニーは、認識のあり方に関する思索の中で、「自己放棄的統合」という概念を発見している。自己放棄的統合とは、認識の対象となる事物が、何か重要なものの象徴であった場合、それを認識している人は、「我を忘れて」その事物に熱中する、という意味である。例えば、ある国の国旗があって、それが国民の誇りと歴史を象徴していた場合を考えてみよう。一人のナショナリストが国旗を仰ぎ見て認識するとき、それはもはや1枚の布ではなく、崇拜の対象となり、その瞬間、国旗を見上げるその人は、我を忘れて母国への思いに没頭することになる。

この、我を忘れて何らかの対象に没頭する「自己放棄的統合」の状態と、何らかの課題に取り組んで夢中になり、やがて自我を喪失する「フロー」の状態とは、ほぼ一致すると考えてよい。ボランニーは、哲学的思索の中で自己放棄的統合という概念を発見した。つまり形而上からのアプローチによって、一つの真理を見つけたということができる。これに対してチクセントミハイは、膨大な数のデータを収集・分析するというフィールドワーク的研究の中で、フローという概念を発見し、自我を喪失するという特徴をつかんだ。これはいわば、形而下からのアプローチによるものである。

マイケル・ボランニーとチクセントミハイという、まったく異なる道を歩んだ2人の到達した



第1図 フロー体験の結果、意識の複雑さが増大する理由(筆者一部改変)⁽³³⁾

頂が同じであったことは、非常に興味深く、フローの真実性、およびフロー体験による実践知の必要性をさらに補強しているのではないかと考えている。

7. 社員の人的成長

社員稼業を体得し、フローを味わったパーソンが、どのような成長過程をたどるのかについて、フロー図(第1図)を使って考えてみよう。例えば新入社員の場合、当然スキルは低い。しかし低いなりに、持てるスキルを使い切るレベルの仕事にチャレンジできれば、その人はフローチャンネルに入ることができる。目の前の仕事に集中し、楽しさを感じながら、時間を忘れて課題に取り組む。これが〈A1〉の段階である。

そうして熱心に働いていたら、上司はより高度な仕事を与えるようになる。社員稼業を自覚した社員からすれば、「我が事業が顧客(上司)から認められて、新たな注文が舞い込んだ」という状況だ。しかしながら、その時点では、新しい仕事を遂行できるだけのスキルがない。そのため最初は不安を覚える。これが〈A2〉の段階だ。

ところが我が事業の成功と発展に燃えるその社員は、スキルを高めようと努力して、ついに

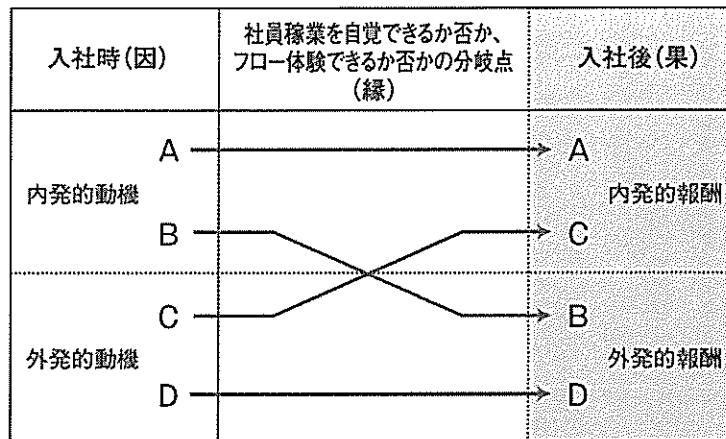
高度な仕事に成功し、再びフローチャンネルに入る。つまりその社員は、〈A4〉のレベルまで、「成長」を遂げたことになる。

だが仕事に励み、日頃からスキルアップに努めているにもかかわらず、新たな注文がなかなか入らなかった場合、その人は退屈を感じて〈A3〉

の領域に入る。あるいは、仕事は与えられたが、不安におびえるだけでスキルアップに努めなければ、〈A2〉の不安な領域に止まる。しかし、努力する社員はいずれ周囲から認められて、より高度な仕事と与えられ、やはり〈A4〉のレベルに到達する。あるいは、自らの事業の成功のために、よりハイレベルな仕事をつかめるよう各方面に働きかけて、実力で〈A4〉の域に上り詰める。

このように、より困難なチャレンジと、より高度なスキル向上とを繰り返し、その時々でフローチャンネルに入り、さらに高度なフローを味わうという過程をたどって、社員は成長を続けるわけである。

もし社員稼業の自覚がなく、いわゆるサラリーマン根性で働いた場合、いったいどうなるであろうか。漫然と生きていても、経験を積めば人間は多少は進歩するものであるから、スキルは徐々に上がっていくだろう。しかし、そのような人は与えられた仕事で満足して、それ以上のものを求めないため、退屈ゾーンにはまり込んでつまらない日々を送る。それでも長年勤めていけば少しは出世もする。しかし、スキルの限界までチャレンジすることがないため、フローには入れず、いつまでも退屈ゾーンから抜け出せない、退屈な人生になってしまうのではないだろうか。



第2図 フロー体験の有無による労働者4タイプの比較

8. 結語——内発的報酬のために

社員稼業について、さまざまな角度から考察してきた。このテーマは、少し角度を変えて見れば、「人はどういう動機で働けば、幸福という報酬を得られるのか」という問題でもある。というわけで最後に、「動機」「報酬」という切り口で考察し、論を結びたいと思う。

まず前提として、動機には、内発的動機と外発的動機があり、報酬も同様に、内発的報酬と外発的報酬があるということを確認しておきたい。内発的動機とは、「この仕事がしたい」「この会社が好きだ」「ここで働くのは楽しそうだ」「やりがいがありそうだ」といった、内面的な動機を意味する。反対に、外発的動機とは、「この会社は給料がいいらしい」「休暇が多いらしい」「自宅から勤務地が近い」「大企業なので倒産しないだろう」といった、自分の外側にある諸条件への期待を示している。

次に内発的報酬とは、「仕事が楽しいと感じる」「やりがいを感じる」「我を忘れ、時間を忘れて没頭するくらい面白い」といった、内面的な楽しみや喜びを意味している。外発的報酬とは、「給料」「賞与」「休暇」「昇進」「栄転」といった、外から与えられる報酬のことだ。

ここで図(第2図)をご覧いただきたい。労

働者をAからDまで4つのタイプに分けて、それぞれの特徴を分析してみた。

まずAタイプの人、就職活動をするとき、内発的動機に基づいて会社を選んで入社し、期待通りに内発的報酬を得て満足し、幸福を感じている。Bタイプの人、内発的動機によって入社したにもかかわらず、会社では内発的報酬を得られず、外発的報酬に喜びを求めて、仕方なく自分を納得させている。Cタイプの人、外発的動機に基づいて会社を選んだにもかかわらず、仕事を通して内発的報酬を得たことに幸福を感じ、満足感を得ている。最後にDタイプの人、外発的動機に期待して入社し、内発的報酬を感じることなく、たとえ仕事は面白くなくても、外発的報酬だけを目的に働き続けている。

大雑把ではあるが、およそ世間の労働者は、AからDのいずれかのタイプにあてはまるのではないだろうか。人がそれぞれの価値観で生きていることは重々承知のうえで、あえて言わせていただくなら、より幸福なのは、内発的報酬を得ているAタイプとCタイプの労働者であろう。彼らは毎朝会社に行くのが楽しみで、仕事中は時間も忘れ、無我夢中になって働き、帰宅後は、大いなる満足感、充実感を味わいながら、松下幸之助も言ったように、湯船につかって自分を褒めてやりたくなるだろう。それに比べて、BタイプとDタイプの労働者は、いくらそれなりに給料をもらっていても、仕事そのものに楽しみも喜びもなく、日々の労働は退屈でつまらなくて、毎日一刻も早く退社したいと思いつながら人生を過ごすことになる。常に悩みやストレスを抱え、せっかく給料をもらっても、酒代やギャンブルに浪費して憂さを晴らそうとするかもしれない。

松下幸之助が訴え続けた「社員稼業」論は、すべての労働者に「内発的報酬」を与え、幸福な人生に導く思想であると言える。会社に属した一社員でも、一人一業の自覚のもと、独立経営体の経営者として、人生の主人公として、

日々の仕事に熱中すれば、その人はフローを体験し、何にも代えられない楽しさや嬉しさを感じるようになる。元来人間は、夢中で遊ぶ子どもたちの楽しげな姿を見ても分かるように、内発的報酬こそが、本当の幸せを与えてくれる第一の要素である。外発的報酬もちろん必要であり、週休二日制の導入や欧州の賃金を抜く経営方針など、松下はそちらもおろそかにはしなかったが、真の幸福という意味ではあくまでも二次的な要素に過ぎない。

そうして社員たちが「仕事にはまりこみ、時間も忘れ、疲れも知らず熱中する。仕事から手を離すのが惜しくてならない。ただ働くことが愉快でたまらない」⁽³⁴⁾という仕事三昧境に入れば、つまりフローパーソンに成長できれば、その会社はフローパーソンの集団であるフローカンパニーとなり、優れた衆知を集めて大きく発展躍進できる。松下が率いた松下電器の成功物語を見れば、それは明らかなことである。

もっとも松下は、会社の成長も願っていたであろうが、同時に、純粋に社員に幸せになってもらいたいという気持ちも強かったはずだ。そうした人柄だったからこそ、周囲の人たちは松下を慕い、松下電器発展のために我を忘れて努力したのである。

【注】

- (1) 松下幸之助【新装版】社員稼業】PHP研究所、2009年、12-22頁。
- (2) 同前、19頁。
- (3) PHP総合研究所研究本部（編）【松下幸之助発言集 29】PHP研究所、1992年、101-2頁。
- (4) 同前、106頁。
- (5) PHP総合研究所（編著）【エピソードで読む松下幸之助】PHP研究所、2009年、47頁。
- (6) PHP総合研究所研究本部（編）【松下幸之助発言集 32】PHP研究所、1992年、278-80頁。
- (7) 前掲【松下幸之助発言集 29】327-9頁。
- (8) 前掲【新装版】社員稼業】13-4頁。
- (9) PHP総合研究所研究本部（編）【松下幸之

- 助発言集 28] PHP研究所、1992年、378頁。
- (10) M. チクセントミハイ (著) / 大森弘 (監訳) 『フロー体験とグッドビジネス』世界思想社、2008年、108頁。
 - (11) 同前、107-8頁。
 - (12) 同前、108頁。
 - (13) 同前。
 - (14) 同前、111頁。
 - (15) 前掲『[新装版] 社員稼業』19頁。
 - (16) 前掲『フロー体験とグッドビジネス』52頁。
 - (17) 同前、53頁。
 - (18) 同前、54頁。
 - (19) 同前、58頁。
 - (20) 同前、59頁。
 - (21) 同前、61頁。
 - (22) 同前。
 - (23) 同前、61-2頁。
 - (24) 前掲『松下幸之助発言集 29』328頁。
 - (25) 前掲『フロー体験とグッドビジネス』69頁。
 - (26) 同前、69-70頁。
 - (27) 同前、70頁。
 - (28) 前掲『松下幸之助発言集 29』328頁。
 - (29) 前掲『[新装版] 社員稼業』22頁。
 - (30) 『松下電器五十年の略史』松下電器産業、1968年、113頁。
 - (31) 前掲『エピソードで読む松下幸之助』64-6頁。
 - (32) 松下幸之助『経営のコツこなりと気づいた価値は百万両』PHP研究所、2001年(文庫版)、125頁。
 - (33) M. チクセントミハイ (著) / 今村浩明 (訳) 『フロー体験 喜びの現象学』世界思想社、1996年、95頁。
 - (34) 前掲『松下幸之助発言集 29』328頁。

松下幸之助・透徹の思想（6）

政治啓発運動から松下政経塾へ

Matsushita Kōnosuke as a Penetrating Thinker (VI):

From His Political Enlightenment Activities to the Establishment of
the Matsushita Institute of Government and Management

青野 豊作 (AONO Bunsaku)

経済ジャーナリスト

- I PHPと幸之助の政治観
 - ・松下幸之助と2つの政治観
 - ・PHPと初期の政治啓発運動
 - ・幸之助の政治観とその注目点
 - ・政治の目的とは何か
 - ・政治の本質について
 - ・幸之助の政治観と政治哲学
- II 政治啓発運動の展開
 - ・新政治経済研究会の設立
 - ・国民の意思による政治を!!
 - ・新政治経済研究会の船出
 - ・PHP研究所との合体
- III 「日本の繁栄譜」から松下政経塾へ
 - ・新連載—『日本の繁栄譜』シリーズ
 - ・「日本の繁栄譜」—その注目点
 - ・「日本の繁栄譜」—もう一つの注目点
 - ・「日本の繁栄譜」から松下政経塾へ

I PHPと幸之助の政治観

●松下幸之助と2つの政治観

松下幸之助の政治観と政治に対する姿勢は、戦前～戦中期（大正～昭和前期）と、戦後にPHP研究所を創設してからでは大きく異なっ

ている。

戦前～戦中期の政治観からみていこう。

この時期—大正7（1918）年3月、幸之助が23歳で松下電気器具製作所を創業してから昭和20（1945）年8月15日の敗戦の日に至るまでの時期には、松下幸之助は政治の世界と距離を置いていた。政治に関する発言も殆どしていない。これは松下幸之助が例外的に少しばかり政治にかかわりをもった時期—大正14（1925）年12月、31歳の時に大阪市の連合区会議員選挙に立候補し、第2位で当選した時でも変わらなかった。この時、松下幸之助は周囲の人たちに推されてやむを得ず立候補したものの、結局、1期のみで身をひいていて、以降、敗戦の日まで政治にかかわることはなかった（以上、佐藤悌二郎—「松下幸之助・政治への思い」—『松下幸之助研究』1998年秋季号による）。

松下幸之助は、この間の事情について殆ど語っていない。ただ当時の状況から推し量るに、それは政治に関心だったからではなく、当時の政治・経済・社会情勢が多分に作用してのものであったとみられる。

大正～昭和前期は、“戦争と恐慌と争乱の時代”で、政治・経済・社会の各分野で日本を揺るがす出来事と事件が相次いで起きている。うち、日本史に特筆されているものを抜き出してみよう。

- ▶ 大正期 (大正1年・1912年～大正15年・1926年)
- ・ 第一次世界大戦 (大正3年7月～大正7年11月)。この間の大正3年8月23日、日本、ドイツに宣戦布告。
- ・ 民衆蜂起運動―米騒動 (大正7年8月)、労働争議と小作争議の激化 (大正7年9月～)。※この年に松下幸之助、松下電気器具製作所を創業。
- ・ 第一次大戦終了による反動不況 (大正7年11月～)。
- ・ 世界恐慌 (反動恐慌 = 1920年恐慌。大正9年3月～)。
- ・ 関東大震災 (大正12年9月1日)。
- ・ 治安維持法の公布 (大正14年4月22日)。反体制運動の抑圧へ。※この年に松下幸之助、大阪市連合区会議員となる。
- ▶ 昭和前期 (昭和1年・1926年～昭和20年・1945年)
- ・ 昭和金融恐慌 (昭和2年3月～)。
- ・ 世界大恐慌 (昭和4年・1929年10月～)。※松下電気製作所と改称。
- ・ 満州事変 (昭和6年9月18日～)。
- ・ 五・一五事件 (昭和7年5月15日)。陸海軍将校らが首相官邸を襲撃し、時の首相・犬養毅を射殺。※この年の5月5日に第1回創業記念式を挙行。
- ・ 日本、国際連盟を脱退 (昭和8年3月27日)。日本、国際社会で孤立化へ。
- ・ 二・二六事件 (昭和11年2月26日)。クーデターを企てた皇道派の青年将校らが首相官邸を襲撃。内大臣・斎藤実 (前首相) と蔵相・高橋是清を殺害。
- ・ 日中戦争勃発 (昭和12年7月7日～)。
- ・ 戦時統制経済の諸法律公布 (昭和12年9月10日)。
- ・ 第二次世界大戦勃発 (昭和14年・1939年9月1日)。ドイツ、英仏米に宣戦布告。
- ・ 太平洋戦争勃発 (昭和16年12月8日)。日本、米英仏に宣戦布告。

- ・ 日本国敗戦 (昭和20年8月15日)。

● P H P と初期の政治啓発運動

大正～昭和前期は、日本が軍部独裁体制の下で戦争へと突き進んだ時代でもあった。政府もまた治安維持法の公布と強化をもって反体制運動を抑圧しているほか、軍需会社法の公布 (昭和18年10月31日)、国民勤労動員令公布 (昭和20年3月6日) その他の法律をもって“総力戦”への体制づくりを進めていて、この間に松下電器グループ各社は軍部指定の軍需品生産工場に組み込まれている。

松下幸之助が実業人としての第一歩を踏み出したのは大阪・船場で、船場商人らは自力経営をモットーとしていた。また、政治不信の感情も強く、政治にかかわることを強く嫌ってこいた。そして、このことが「商人は商売に徹するべきで、政治にかかわるべきではない」とする商人哲学を生み出してもいた。

戦前～戦中期 (大正～昭和前期) の時期、松下幸之助もまた、この商人哲学の実践者であったのである。この商人哲学と、戦前～戦中期の政治・経済・社会情勢の2つが松下幸之助をして政治の世界に距離を置くという生き方を歩ませたとみられるのだが、その松下幸之助がその政治観を大きく変えたのは戦後のことであった。

松下幸之助は、昭和21 (1946) 年11月3日に P H P 研究所を創設し、P H P 運動を展開している。まず、この時点での政治観からみていこう。

松下幸之助は当時、日に日に深刻化する戦後混乱の原因を独自の視点から分析していて、「戦後混乱の最大の原因は政府の方針が真理 (注・ここではものの道理の意) に立脚していないことにある」という結論に達する。次いで「政治を正さねばならない」として政治啓発運動に乗り出していくのだが、その初期の政治啓発運動は2つのステップを経て徐々に本格化していった。

P H P 研究所は、P H P 理念を広く世に訴えるために昭和22 (1947) 年4月に『月刊 P H P』

を創刊している。松下幸之助はまず、月刊PHPで政治啓発に関する見解を二度にわたって連載、発表しているのである。うち、とくに注目されるものを抜き出してみよう。

▶月刊PHP連載—「PHPのことば」

- ・「政治の要諦」(23年8月号)
- ・「官吏の優遇」(23年11月号)
- ・「政治の責任」(23年12月号)
- ・「租税の適正」(24年1月号)
- ・「憲法の淵源」(26年5月号)
- ・「国民生活の意義」(26年6月号)
- ・「民主主義の本質」(26年7月号)
- ・「政治家の職責」(27年4月号)
- ・「権力の意義」(28年8月号)

▶月刊PHP連載—「PHPの原理」

- ・「政治への反省」(26年1月号)
- ・「人間のための政治」(26年2月号)
- ・「調和と発展—政治の本質について」(26年6月発行号)
- ・「衆智による政治」(26年7月発行号)
- ・「政治と宗教」(26年9月発行号)
- ・「政治・経済・宗教」(26年10月発行号)

うち、注目を要するのは、月刊PHPに「PHPの原理」として発表した一連の論考で、いずれも松下幸之助独自の政治観を語っていて興味深い。

●幸之助の政治観とその注目点

まず第一の注目点は、政治についての基本認識である。松下幸之助は、「政治とは何か」「政治の目的は何か」「政治の本質は何か」ということについて3回に分けて発表している。うち、とくに注目される個所を要約して抜き出してみよう(注・原文は口語体。要約に際して一部の字句を改訂。弧括内=引用者)。

▶PHPの原理18—「政治への反省」(昭和26年1月号)

・私たちの人間生活を形づくるものとして、かつ人間に繁栄をもたらすための要素として、

政治、経済、教育、宗教、芸術など、多種多様なものがある。が、なんといっても社会の秩序を保ち、個人の自由をまもり、そして繁栄を生み出してゆく中枢となるものはやはり政治である。極言すれば、政治は人間社会の盛衰の鍵を握るものであって、それが適切に行なわれるか否かは現実の人間生活の幸不幸を左右するものであるといえる。

・(一方)政治の実際の歴史をふりかえってみると、それはまさしく争闘の歴史であり、幸福を与うべき民に残虐を強いた数々の記録を残している。そして、この長い人類の歴史—政治の歴史からみて争闘と残虐は避けることのできない歴史の必然性のように思われてもきた。さらに、いかなる政治理念を打ち樹てようとも、結局、現実はいくまでも現実であって政治のもたらす罪悪は避けることのできないもの、つまり、やむを得ない必然性だとも一般に考えられてきた。しかし、果たしてそうなのだろうか。このように、やむを得ない必然性だと速断してよいのだろうか。

・私どもPHP(理念の実現)を念願する立場の者は、決してこのような速断をしてはならない。なるほど過去の政治の歴史をみれば、たしかに(争闘と残虐の歴史は)避けることのできない必然性のように思われる点も多い。しかしながら、それらはすべて人類の未成熟と経験の不足にもとづくものであって、決して避けることのできない絶対的なものではない。

・人類の今までの経験は甚だ未熟なものにすぎず、人間はまだまだ生成発展してゆく。今後、人智がさらに進めば(これまで)避けられなかったと思われることも、一つ一つ避けることができるようになっていく。政治問題の研究を行なうに際しては、このことをまず第一に念頭におかなければならない。

・政治の弊害が今日においてもなおくりかえされ、人類の経験が累積されていないのは、人間の本質にもとづいた正しい政治理念が研究されていなかったからである。従って、まず、政

治理念の研究を怠がねばならない。

●政治の目的とは何か

続いて「政治の目的は何か」「政治の本質は何か」について、これまた松下幸之助独自の見解を発表している。うち、まず「政治の目的」についての論考からみていこう。

▶PHPの原理 19—「人間のための政治」(昭和26年2月号)

・すべての行動には、必ず目的があり、その目的に応じた手段が樹てられなければならない。何事をするにも、まず第一に目的をはっきり樹てなければならない。そしてその目的に応じて手段が選ばれてこなければならない。そうやってはじめて正しい行動を開始することができるのである。

・政治についても、同じことがいえる。まず、お互いに政治の目的をはっきり自覚しておく必要がある。他方、政治の世界の現実を見直すどうか。(近年)政治の技術はますます複雑に、かつ、ますます巧妙なかたちになってきているが、半面で肝心の政治の根本的な目的を忘れ(政治的な駆け引きや党利党略など)末節の技術的な面ばかりに走る傾向がみられる。

・政治というものは、人間の社会にだけあるもので動物の世界にはない。つまり人間だけがその社会生活を営んでゆくうえにおいて、政治というものを必要としている。このことの意味を考えてみる必要がある。これは要するに政治は、人間のために存在しているのだということの意味しているのであって、政治を行なう場合にも、まず第一に、政治は人間のためにあるのだ、人間のために行なうのだということをはっきり自覚しておかねばならない。

・人間のための政治とは、いうまでもなく、人間の繁栄・平和・幸福のための政治ということである。つまり政治の目的は、人間の繁栄・平和・幸福を実現するところにある。人間のための政治、人間の繁栄・平和・幸福のための政治——

これが政治の第一の目的であり、政治の根本的な目標となるのである。

・人間には限りない繁栄・平和・幸福が与えられている。このような本質がすでに与えられている。これがPHPの基本原理でもある。この永劫に変わらない、不変の真理の顕現は人間に与えられた天与の使命でもある。政治もまた、この人間の本質を十分に生かすものでなければならない。すなわち、人間の本質を生かした政治とは、人間の繁栄・平和・幸福を促進する政治であり、これを実現する政治でなければならない。これに反して、もしも政治が貧困を生み、お互いの不幸のもととなるのであればそれは誤れる政治であり、その原因は人間の本質に立脚していないところにある。従って正しい政治を行なうためには、まず第一に、この基本的な本質を為政者も民衆もよく認識自覚しなければならない。

●政治の本質について

続いて、「政治の本質」について述べているが、これもまた松下幸之助独自のもので注目に値するものとなっている。ここでの注目点は、松下幸之助が「政治という一つの社会の活動が人間生活のなかでどのようにしてでき上ってきたのか」という論考から始めていることである。

▶PHPの原理 20—「調和と発展—政治の本質について」(昭和26年6月発行号)

・人間生活の一番最初においては、腕力や暴力というものを中心として一つの社会秩序がつくり上げられ、そこから支配者と被支配者、為政者と民衆の区別が生まれてきた。これが政治と名付けられるものの一番最初の姿であり、人間生活に政治現象があらわれてきた一番最初であると考えられる。

・このように原始生活では、腕力や暴力を中心とする政治形態が生まれてきたが、やがて人間生活の進歩と共に、この暴力が次第に合理化され、生のままの暴力が裏にかくされて、それ

が一つの権力という形となってあらわれてきたと思われる。すなわち、暴力が権力に変わり、その権力が人間の集団生活を支配する中心となり、その集団の秩序の中心となってきた。

・これは言いかえると、暴力政治から権力政治への移行ということである。そして、この権力を中心とする政治形態は、今日に至るものお根強い力をもっていて、ともすれば権力政治の残滓が私たちの生活を支配しようとする傾向がしばしばみられる。

・(他方) この間に資本主義の発達にともなって、金力、財力というものが大きな力をもつようになり、この財力と権力が結びついて非常に強い支配力となった。今日、しばしばみられる政治の墮落はおおむねこういうところに原因がある。

・しかし、こういう政治のあり方は人類の生活がまだ過渡期のものゆえのものである。人智がまだ十分に進まず、政治の本質を正しく把握しておらなかったがために、一応、このような発展過程を辿ってきたということにすぎない。

・それでは正しい政治とは一体どのようなものであるのか。このことを純粋に考えてみたい。

リンカーン(注・アブラハム・リンカーン。米6代大統領。1806～65年)の、「人民の、人民による、人民のための政治」という言葉は、“民主政治の本質”をはっきり示している。そこには一応、為政者と民衆の区別はあるけれども、何れが貴く、何れが賤しい、という貴賤の別はない。政治家とは、要するに世話をする人、世話人であるということにすぎない。この意味において、本来の政治は民主的であるといえる。すなわち、もっとも素直に政治の本質を考えた場合、暴力が政治の中心でもなければ権力が政治の中心でもない、政治はあくまでも、お互いがお互いのために行なう民主政治でなければならない、ということになる。

・このことは政治の本質がお互いの仕事の調和をはかることにあるということを示してもいい。ただし、たんに調和をはかるだけならば、

それは低度の政治でしかない。調和をはかったうえで、それぞれの働きを高めてゆくように仕組む、言いかえると調和のうえに生成発展が加わらなければならない。日に日に進歩し、日に日に働きが高まってゆかなければならない。そうでなければ、政治はその任務を完全に全うしたとはいえない。政治に欠くことのできない二大要素は、調和と生成発展である。これなくしては政治はまったく無意味のものとなってしまふ。

●幸之助の政治観と政治哲学

松下幸之助のきわだった特徴の一つは、小稿の(五)でもふれたが、その思考法にある。再録すると、素直な心で物事を正視し、実相を掴むというやり方、すなわち、いわゆる「如実如見」と「如実知見」の徹底実践にある。さらに、そのうえで小稿(三)で紹介した松下幸之助独自の「四諦論思考」と「五段階思考」をもって再度、検討し直し、そのうえで最終の判断をする。そして、その時に自ずと浮上してきた最終結論が時に世間常識からみるとラジカルにすぎると映るものであったとしても、それが最終結論として手にしたものであるがゆえに、かりに第三者から激しく批判されても決して撤回しない。信念をもって断断乎として主張し、実行に移す――。

これが松下幸之助流の思考法であり、やり方なのである。松下幸之助が月刊PHPに『PHPの原理』として発表した政治観もまた、同じ幸之助流思考法によって生み出されたものであった。それで松下幸之助は3回に分けて発表した前掲の政治観を補足するかたちで、さらに『PHPの原理 21—衆智による政治』『PHPの原理 22—政治と宗教』『PHPの原理 23—政治・経済・宗教』の3つ論考を発表しているのだが、うち、最も注目される点を抜き出してみよう。

▶PHPの原理 21—「衆智による政治」(昭和26年7月発行号)

・古来、明君と言われた人は、ものごとに対しても、また人に対しても謙虚な心をもち、多くの人の言を用い、多くの人の言を素直に受け入れて自分の判断を下した。つまり、明君の資格は謙虚な心で人びとの言を聞くところにあり、そのような人のもとには必ず衆智が集まってきて、その政治の運営にあやまちが少なくなってくる。裏返して言えば、専制者や独裁者は決して明君ではない。正しい政治を行なうには大きな智恵、つまり一人だけの考えでなく、多くの人びとの智恵を集めた高き叡智を必要とする。

・正しい政治を行なうために必要な高き叡智は、衆智を集めるところから生まれてくる。それゆえに、まず衆知自体を高めることが必要となるが、そのためには学理・学問の発達をうながさねばならない。学問を盛んにしてゆく必要がある。

▶PHPの原理 22 — 「政治と宗教」(昭和26年9月発行号)

・正しい政治は、正しい人間の自覚を必要とするが、この正しい人間の自覚は正しい宗教によってはじめて得られる。従って正しい政治を行なうためには、どうしても正しい宗教が必要であり、政治は大いに正しい宗教の興隆をはからなければならない。

▶PHPの原理 23 — 「政治・経済・宗教」(昭和26年10月発行号)

・人間生活は、宗教を中心とする精神生活と、経済を中心とする物的生活とに分かれる。しかし、この二本脚だけでは、まだ人間生活は完成しない。そのうえに政治という脚を加えなければならない。つまり、政治と経済と宗教の、この三本脚がうまく調和し、互いに助け合っくとき人間生活ははじめて完成し、安定する。健全な社会、それは政治と経済と宗教とが完全に調和し、一体となったときはじめて生まれてくる。そこにはじめて繁栄への道がひらけてくる。

——以上。いずれも、これらが発表された時点、すなわち昭和26年・1951年の時点で松下

幸之助が独自の政治観と政治哲学を確立したことを示している、これまた注目に値した。

II 政治啓発運動の展開

●新政治経済研究会の設立

松下幸之助がPHP理念を根幹にすえた独自の政治観と政治哲学を確立したのは、前節でみたように昭和26年のことであった。そこで“実践思想家・松下幸之助”として次なる行動を起こした、ということであったのだろうか。松下幸之助は政治観についての一連の論考を月刊PHPに発表した年の翌年、昭和27年・1952年に新たな動きをみせている。

東西の経済人と知識人らに働きかけて、『新政治経済研究会』を組織し、民主主義と民主政治についての国民意識の高揚を目指す運動を開始しているのである。ちなみに、PHP研究所が作成した『松下幸之助年譜』によると、松下幸之助は昭和25年から36年までの間、PHP研究を一時中断し、松下電器の経営に専念したとされている。しかし実際には、この間も新政治経済研究会の代表世話人それも事実上の創設者として政治啓発運動を続けていたのである。年譜では、この間の政治啓発運動をPHP研究所活動とは別の形態のものとして扱っているのだが、ここでは新政治経済研究会設立時の状況からみていこう。

谷口全平の研究レポート(『新政治経済研究会の真意』—『松下幸之助研究』1999年春季号)はまず、設立時の状況を次のように紹介している。

「昭和二十七年一月十五日、成人の日に大阪府工業協会主催の年少優良従業員表彰式があり、松下幸之助は会長として式典に出席した。その式典のあと、松下は役員江崎利一(江崎グリコ社長)、駒井英二(駒井鉄工所社長)、事務局長の園田理一等とともに日本の現状とその繁栄策について語らったが、そのとき、松下の話から、日本に真の民主主義を根つか

す政治啓発運動ともいうべきものを起こさねばならない、という気運が盛り上がった。その具体案づくりは松下が引き受けた。四月一日、新政治経済研究会（仮称）設立の趣意書が完成した」

この記述から察するに、松下幸之助は江崎利一と駒井英二らを相手にすでに月刊PHPで発表していた政治観について熱弁をふるったらしい。さらに民主主義と民主政治について国民意識の高揚を目指す運動を起こすことの必要性和重要性を力説したということでもあったらしい。結局、江崎利一と駒井英二らも松下幸之助の熱情に巻き込まれたかたちで、このあと松下幸之助とともに新政治経済研究会の設立に向けて動くこととなる。しかもその動きは関西地区のみならず、東京地区の経済人と知識人も糾合するというかたちで広がりをもみせてもいて、それは松下幸之助の作成した『新政治経済研究会設立趣意書』が効を奏してのものであったらしい。

●国民の意思による政治を!!

改めて、その内容をみよう。それは大きく分けて5つの論考からなっていた（前掲・谷口レポートより抜粋。要約に際して一部の構成と字句を改訂）。

・敗戦まで、わが国の主権は天皇にあり、その信念の上に政治の基盤がおかれてきた。主権が天皇にあったときは、政治家は天皇の意思の忠実なる代行者であり、官吏は天皇の忠実な役人であった。それが戦後、民主主義理念の導入により、天皇は国民和合の象徴となり、国家の主権もまた国民の手に移された。

・しかるに今日、せっかく国民に与えられた国家の主権は力強く行使されていない。これは国民が「主権在民」ということの意義を正しく理解していないゆえのもので、結果、わが国の主権は国民が投げ出したような姿、宙に迷って

いるような感じさえ与える状況のなかにある。

・主権在民となり、主権が国民に移った今日においては、政治家は国民の忠実な代行者となり、官吏は国民の忠実な公僕となるのがほんとうである。しかるに今日、国民が主権を放棄し、正当に行使していないがために、政治家と官吏は主権者である国民からは遊離した存在となりつつあり、さらには主権在民という民主政治に反する、強力な権力を与えられた存在となりかねない状況にある。

・国家の主権が正しく行使されない状況のもとでは、民主主義を無視する強権政治が発生する恐れが多分にある。さらに政治も一部の政治家による恣意的な強権的政治に変わってしまう恐れがある。これではせっかくの民主政治も逆効果となり、国民の意思による、よりよい政治が行なわれるはずもない。

・真の民主政治を実現できるか否かは、^い国民自身の在り方にかかっている。主権をみずから放棄している状況を改めるためにも、国民相互、国民の一人ひとりが主権在民の真意を正しく理解・認識し、みずからの主権を力強く行使しなければならない。

——以上、5つ。“愛国と憂国の人・松下幸之助”ならではの問題提起であり、提言ともいえるものであった。松下幸之助が提唱した新政治経済研究会設立構想が発表されると同時に大きな反響を呼び、このあと急速な高まりをみたゆえんであった。

まず、昭和27年6月18日、大阪・堂島の中央電気倶楽部で関西地区発起人会が開かれ、各界各層を代表する250人が運動への参画を申し出ている。他方、関西地区の動きに呼応して、同年7月2日、東京・丸ノ内の日本工業倶楽部でも関東地区発起人会が開かれ、140人が集合している。さらに続く8月1日に関西地区と関東地区で「新政治経済研究会」の設立を正式に決定。この時に全8章・30条からなる会の規約を定め、本部を大阪・門真の

松下電器本社内に置くなども正式決定しているが、その時に運動の参画者として名を連ねた人たちの顔ぶれもみておこう。

関西地区、関東地区ともに、当時の経済界と学界及び言論界を代表する人物が常任世話人または研究参与として名を連ねている。

●新政治経済研究会の船出

まず、常任世話人として次の人たちが顔を揃えていた（以下、前掲・谷口レポートによる）。

▶関西地区・常任世話人

飯島幡司（経済学博士）、石川芳次郎（京福電鉄社長）、江崎利一（江崎グリコ社長）、太田垣士郎（関西電力社長）、大原総一郎（倉敷レイヨン社長）、小田原大造（久保田鉄工所社長）、駒井英二（駒井鉄工所社長）、駒村資正（江商社長）、菅谷重平（住友金属工業常任監査役）、鈴木剛（大阪銀行頭取）、富久力松（東洋ゴム社長・工学博士）、平井泰太郎（神戸大学教授・経営学博士）、松下幸之助（松下電器産業社長）、武藤絲治（鐘ヶ淵紡績社長）。

▶関東地区・常任世話人

阿部真之助（評論家）、梶井剛（日本電信電話公社総裁・工学博士）、工藤昭四郎（東京都民銀行頭取）、国府種文（京三製作所専務）、島田勉（日本電気精器社長）、清水重夫（元三重県知事）、下村海南（法学博士）、武村忠雄（日本経済復興協会専務理事）、寺田甚吉（南海電鉄相談役）、八木秀次（工学博士）、矢部貞治（元東京大学教授）、湯沢三千男（元内務大臣）。

さらに政策を立案していく研究参与として、次の人たちが名を連ねていた。

▶関西地区・研究参与

栗本順三（栗本鐵工所会長）、黒田覚（元京都大学法学部長）、高橋要（江口証券社長）、平井泰太郎（神戸大学教授・経営学博士）、日向方斉（住友金属工業常務）、村山りう（大阪ユネスコ協会常務理事）、宮田喜代蔵（神戸大学教授・経済学博士）。

▶関東地区・研究参与

愛川重義（読売新聞論説委員）、赤松要（一橋

大学教授・経済学博士）、井上縫三郎（毎日新聞論説委員）、木村剛輔（東京教育大学助教授）、小林七郎（日本経済復興協会調査部長）、関未代策（明治大学教授・経済学博士）、高宮晋（一橋大学教授）、高山岩男（文学博士）、武村忠雄（日本経済復興協会専務理事）、中村建城（開発銀行理事）、平岡敏男（毎日新聞論説委員）、矢部貞治（元東京大学教授）――。

むろん、これらの人たちは常任世話人あるいは研究参与として名を連ねた人たちで、他にも数多くの人たちが“発起人”として参画していた。ちなみに発起人の数は、新政治経済研究会が正式に発足する半月前の時点―昭和27年7月18日の時点で1,500人。松下幸之助が新政治経済研究会（仮称）設立趣意書（前出）を作成した日から数えると、そのわずか3カ月半後に1,500人もの人たちが発起人として名を連ねていたのである。

これは昭和27年・1952年4月28日に対日平和条約（サンフランシスコ講和条約）が発効し、日本が完全なる独立国としての第一歩を踏み出したという時代世相も大いにあずかっているものでもあった。かくして新政治経済研究会を軸とする政治啓蒙・国民運動は日々に高まる熱気とともに華々しく展開されることになったのだが、その活動ぶりもみておこう。

●PHP研究所との合体

新政治経済研究会は、民主主義と民主政治についての国民意識の高揚を目指す国民運動の実践機関として設立されたものであった。それは数多くの人たちが松下幸之助の提唱に賛同して設立したものであった。それも共感と共感の輪が広がるにつれて一般庶民をも含めた、より多くの人たちが参画するようになり、結局、大阪と東京の2地区に分かれてそれぞれが独自の運動を展開することとなったのであった。このことが新政治経済研究会の活動にも微妙に反映したということであったのかもしれない。

昭和27年9月、東西の新政治経済研究会が

設立された翌月のことである。大阪と東京の2会場で一般大衆を対象とした第1回目の公開討論会を開催したのを皮切りに、以降、毎月1回、両会場に公開討論会を開催しているが、その時にとり上げられたテーマは両会場で異なっていて、それはそのまま大阪地区と東京地区の運動に対する取り組み方の違いを反映しているようにみうけられる。

大阪地区では主として実生活により近いテーマについて討議を行なっているのに対し、東京地区では国政そのものを大上段にふりかざして構えて討論する傾向がみられるのである。これは一つに大阪地区が中小企業を基盤とする経済圏であるのに対して、東京地区が大企業を基盤としていること、二つに大阪地区が運動の提唱者である松下幸之助を軸とした組織であったのに対して、東京地区が主に言論人と学者らを中心とした組織であったことにもよらしい。この辺の事情がいまひとつはっきりしないのだが、新政治経済研究会を軸とする政治啓発運動は発足して数年の間は活発だったものの、その後、年月を経るにつれて熱気を失ってゆき、結局、機関誌「新政経」を発行するのみとなっていた。そして昭和41年・1966年11月に事実上の活動を停止し、会組織そのものもPHP研究所に吸収・合体されている。

松下幸之助が目指した、一大国民運動としての政治啓発運動は発足14年余にしていわば自然消滅のかたちで終止符を打ったのである。これはこの種の運動を継続することの難しさを示しているが、むしろ、だからといって新政治経済研究会を設立したこと自体が無意味だったということではない。なぜなら、新政治経済研究会は時代の要請にもとづいて、その所期の目的を一応果たし終えた段階で自然消滅に近いかたちで活動を停止しているからである。ただし、そうはいくものの新政治経済研究会が自然死に近いかたちで活動を停止したことは松下幸之助にとっていささか悔いが残ることもあったらしい。

かくして、松下幸之助は新たな発想をもって再び独自の政治啓発運動へと乗り出すことになるのである。

Ⅲ 「日本の繁栄譜」から松下政経塾へ

●新連載—「日本の繁栄譜」シリーズ

従来のやり方では超えられないカベに直面した時にでも前途を悲観せず、発想を転換して自らの手で新しい時代を創るのだとする気概をもって“新たな道”を切り開くべく「一歩前へ」と突き進む——。これは松下幸之助が行動規範としているものの一つで、松下幸之助はいかなる事態に直面しても足踏みすることをしなかった。

新政治経済研究会を軸とする政治啓発運動が一応、所期の使命を終えて終止符を打った時もまた同じだった。否、すでに、そのことを事前に予知してのことだろう。松下幸之助は、新政治経済研究会が自然消滅のかたちでPHP研究所に吸収される約1年前の段階で新たな道を歩き始めていた。

昭和40年2月発行の月刊PHPをもって、「あたらしい日本・日本の繁栄譜」と題する連載を開始しているのである。ちなみに同連載は、月刊PHPの昭和40年2月号から46年5月号まで、計75回、6年3カ月にわたって掲載されている。松下幸之助が70歳の時から76歳にかけての時のことである。それで同連載は、松下幸之助がPHPの研究員と行なっていた「PHP研究会」での研究成果をまとめて発表したものでもあったが、注目点はその内容にある。

松下幸之助は毎回、政治に関する1つのテーマを選んで、PHPの視点、すなわち——

- (1) 新しい日本の、国家と国民の繁栄はどのようにすれば実現できるか、
- (2) 国民が平和で幸福な生活を営むことができるようになるには何が大切か、
- (3) そのために日本人の一人ひとりが何を考え、何をなすべきか、

——という視点から論じ、具体的な方策を提示している。その内容が実に多彩なのだ。

松下幸之助は憲法前文、国家経営の根幹、財政と税制の在り方、教育制度、地方行政、選挙制度、物価政策それに総理大臣と国会議員の在り方、政党の在り方……その他の、政治にかかわるあらゆる問題を独自の視点から論じ、提言しているのである。しかも、その一つ一つが具体的な内容を有していて、それらの一連の論考と提言が発表されてから半世紀近く経った現在でも新鮮そのもので、改めて考えさせられる点も多い。

ここではまず、それらの内容をみる前に松下幸之助が『あたらしい日本・日本の繁栄譜』シリーズを発表するに際して述べていることを紹介しよう。松下幸之助は、次のように述べている（『あたらしい日本・日本の繁栄譜 1—日本、これでいいのか』より抜粋。括弧内＝引用者）。

「私はこれ（注・今後、日本の繁栄譜として発表することになる各種の提言の意）を単なる夢物語にするのではなく、真実の上に立って真剣に人生なり、社会なり、日本の国なりをみつめ、そこから、お互い人間の繁栄、平和、幸福といったものをよりスムーズに展開する方策について考える、そういう態度を前提にして話を進めていきたい。（中略）私は決してユートピア的な楽園を頭に浮かべながら書くのではなく、あくまでも真剣に、こういうことはやればできるものである、また実際やらねばならないことである、という観点から書いていきたいのである」

●「日本の繁栄譜」—その注目点

ここで改めて計75回に及んだ『あたらしい日本・日本の繁栄譜』の内容へと移ろう。それらの一連の論考は、いずれもPHPの視点—すなわち“物心一如の繁栄”を目指すという視点から掘り下げたもので、松下幸之助ならではのユートピア思想を発表したかのように映るも

のとなっている。しかし松下幸之助が言及しているように、それらは決してユートピア的な楽園を頭に浮かべながら書かれたものではなく、現実に実行可能なもの、さらに困難であっても実行しなければならないものとして提示したもので、それらは同時に松下幸之助ならではの強い危機感を反映している。

また、それゆえのことであろう。一つ一つの論考と提言は近未来社会を先取りした、いわゆる先見性に富んだ大構想をもとに執筆されてもいて、そのこともまた魅力点の一つとなっている。別の角度から見ると、一つ一つの論考が日々、混迷を深めている現代の時代世相を先取りしたかのような内容となっているのである。そこで現代の時代世相のなかでこそ是非とも読み直したいものを一つ抜き出してみよう。

『あたらしい日本・日本の繁栄譜 15—だれが総理大臣になろうとも』（月刊PHP・昭和41年4月号）と題する論考がそれである。これは松下幸之助が総理大臣—宰相の在り方を論じたものだが、その内容はあたかも現在の政界の混迷を眼前にして記述したかのように思える内容となっている。

この論考は、前説に相当する前段—総理大臣という地位と職責について論じた部分と、総理大臣に求められる3つの要件を提示した後段の部分からなっている。まず、前段の部分からみていこう。次のように述べている（抜粋。要約に際して一部の字句を改訂）。

・われわれの暮らしは、その時々政治によって影響されるところがきわめて大きい。なぜなら、政治は国民生活なり社会活動を根底から律するものであって、その政治のよしあしが国家の盛衰と国民の幸不幸に直結しているからである。

・だから、その政治の仕事は直接担当する政治家の職責は非常に重かつ大であり、見方によっては、政治家の仕事は全国民の生命を担う尊い聖なる仕事、すなわち聖職であるといつて

もよいだろう。わけでも政治家のリーダーともいべき総理大臣の地位は、要職中の要職、聖職中の聖職と考えられる。それだけに総理大臣たらんとする人は、国の最重要の地位に真に値する人物でなければならない。日本の国をみずから背負って立つようなしっかりした人物が望まれるのである。

・もちろん、総理大臣になる人といえども、同じ人間である。その人には長所もあれば欠点もあるだろう。また、ものの考え方、事の処し方にしても、それぞれ特徴があるにちがいない。それは一面しかたがないことであるし、また、それはそれでよいと思う。しかしながら、総理大臣としての重責を考えると、たとえだれが総理大臣になろうとも、これだけはぜひとも備えていなければならない資格というか、基本の要件があるはずだと思う。

●「日本の繁栄譜」— もう一つの注目点

次いで後段の部分で“総理大臣に求められる3つの要件”を提示しているのだが、これまた傾聴に値する。ポイントを整理して紹介しよう。次の3つである。

(1) 強い信念と実行の人、勇気と熱情の人

だれが総理大臣になろうとも、これだけはぜひとも備えていなければならない第一の要件は何か。私はその人が国民を一様に愛し、その国を真に繁栄させようということに力強い信念をもっていることだと思う。一国の総理大臣たるべき人は、だれよりも国を愛し、国民を愛し、だれよりも国家・国民の繁栄をより高きかたちで生み出そうとする強い信念と実行の人、勇気と熱情の人でなければならない。

すなわち、国の目標なり使命を達成するという大局的な見地から、全国民に対しても訴えるべきは訴え、正すべきは正していく、必要であれば叱咤激励していく、そういう国政担当者としての権威ある姿なのである。もし、それがほんとうに国のため、国民のためになることであれば、国民も必ずやその訴えに賛同し、協力し

ていくであろう。それは、たとえば各党各派あるいは各団体についても同じことがいえるのであって、総理大臣たる者には与党も野党も派閥もない。そういうものをすべて超越して、すべて分け隔てなく、これを指導していく義務と責任が課せられている。

小乗的な立場にとらわれることなく、大乗的な見地に立って全国民の共存共栄を求めていくのが総理大臣たる者の務めなのである。また、そういう広大な気宇をもって初めて、与野党の別なく、また、いかなる団体に対しても誤りは誤りとして正し、善は善として認めていくというような、真に全国民のリーダーたるにふさわしい毅然たる態度を示せるのである。

(2) 啓蒙的な識見をもつこと

総理大臣たらんとする人は、力強い信念をもつと同時に、一方において国政を営む上でのすぐれた判断力・高い職見をも兼ね備えていなければならない。

すなわち、常に何が正しいか、どういう考え方が国民の繁栄・平和・幸福を生むために役立つか、あるいは何を国民が欲しているかということに対する深い理解力というか洞察力をもっていて、その理解や洞察にもとづいて国民を指導していく、そういう啓蒙的な識見をもっているということである。より広い視野、より高い識見のもとに国民を啓蒙し、目覚めさせ、しかるべく導いていかねばならない。総理大臣はそういう啓蒙的な指導者でなければならない。

(3) 生命をかけるほどの責任感

国政の最高責任者である総理大臣には、この点が最も強調されなければならない。総理大臣という地位に最高の責任感を覚え、おのが生命をかけてその使命を果たしていく。そういう責任感のあつい人でなければならない——。

以上にあげた3つの要件は、実は、松下幸之助自身が松下電器を創業して以来、自らに課してきたトップリーダーの基本要件でもあった。言い換えると、松下幸之助は自分の実体験をもとにして総理大臣に求められる3つの要件を提

示しているのだが、同じく他のテーマを論じた論考でも自らの実践哲学を盛り込みながら論じていて、それがいわゆる“幸之助節”の魅力点ともなっている。

●「日本の繁栄譜」から松下政経塾へ

いずれにせよ、松下幸之助は6年3カ月に及んだ「日本の繁栄譜」の執筆を通して、その政治観と政治哲学を一段と深化させていて、それは回を重ねていくにつれてより大胆な内容の論考というかたちで結実している。そして昭和40年代後半に入ってから、松下幸之助はまたまた「一歩前へ」と突き進んでいる。

それはまず、政治の在り方を根本から問い直した一連の著作の発表としてみられた。前出の『あたらしい日本・日本の繁栄譜』シリーズをもとに、その内容をより深めた内容の次の政治啓蒙書を相次いで上梓しているのである。

- ・『かえりみて明日を思う』—昭和48年8月刊。
- ・『崩れゆく日本をどう救うか』—昭和49年12月刊。
- ・『危機日本への私の訴え』—昭和50年12月刊。
- ・『新国土創成論』—昭和51年6月刊。
- ・『私の夢・日本の夢 21世紀の日本』—昭和52年1月刊。
- ・『政治を見直そう』—昭和52年7月刊。

いずれもPHPの視点から政治の在り方を問い直し、そのうえで“繁栄日本への道”と繁栄日本建設の方策を説いたもので、幅広い支持を得ている。しかし、もともと実践を第一としてきた松下幸之助のことである。その行動はとどまるところを知らず、昭和54年・1979年6月、松下幸之助、満84歳の時にさらに新たな行動を起こしている。

次代の日本を担う、新しいタイプの政治家を養成する機関として『財団法人・松下政経塾』を創設しているのである。

松下政経塾創設に至る歩みは、すでに数多くの著述で紹介されているので、ここでは言及しない。ただ最後に一つだけ付記しておく、松

下幸之助が最初に塾の創設を構想したのは昭和41年・1966年11月に前掲の新政治経済研究会が活動を停止した時のことで、それは明治期生まれの純日本人・松下幸之助ならではの愛国心と危機感から発したものであった。以来、十余年。松下幸之助ははやる心を抑えながら構想を練り続け、ついに時を得て松下政経塾の創設へとこぎつけているのだが、その燃えたぎる熱き思いは松下政経塾の創設時に掲げた『塾是』『塾訓』さらに『五誓』に盛り込まれていた。次の言葉がそれである。

▶「塾是」(建塾の精神)

真に国家と国民を愛し、新しい人間観に基づく政治・経営の理念を探求し、人類の繁栄幸福と、世界の平和に貢献しよう

▶「塾訓」(基本の心構え)

素直な心で衆知を集め、自修自得で事の本質を究め、日に新たな生成発展の道を求めよう

▶「五誓」(日常の行動指針)

一、素志貫徹の事

常に志を抱きつつ懸命に為すべきを為すならば、いかなる困難に出会うとも道は必ず開けてくる。成功の要諦は、成功するまで続けるところにある。

一、自主自立の事

他を頼り人をあてにしては事は進まない。自らの力で、自らの足で歩いてこそ他の共鳴も得られ、知恵も力も集まって良き成果がもたらされる。

一、万事研修の事

見るもの聞くことすべてに学び、一切の体験を研修と受けとめて勤しむところに真の向上がある。心して見れば、万物ことごとく我が師となる。

一、先駆開拓の事

既成にとらわれず、たえず創造し開拓していく姿に、日本と世界の未来がある。時代に先がけて進む者こそ、新たな歴史

の扉を開くものである。

一、感謝協力の事

いかなる人材が集うとも、和がなければ
成果は得られない。常に感謝の心を抱い
て互いに協力しあってこそ、信頼が培わ
れ、真の発展も生まれてくる。

これらは松下幸之助が次代の日本を担う若き
人たちに最後にいい残した“松下幸之助の遺
言”ともいうべきものであった。そのことのも
つ意味も改めて考え直してみたい。

※次回（最終回）——「深般若の人・松下幸
之助」

松下世界(コスモス)の経営人類学的考察(2)

会社における「聖なる空間」

— 松下幸之助と「根源社」を中心として —

[Business Anthropological Studies of Matsushita Cosmology (II)]

“Sacred Space” of a Japanese Company :

The Case of Matsushita Kōnosuke and the “Kongen Shrine”

三井 泉 (MITSUI Izumi)

日本大学経済学部教授

1. はじめに：なぜ「聖なる空間」をとりあげるのか
2. 「聖なる空間」とは何か：分析のフレームワーク
3. 聖なる空間としての「根源社」の成立
 - 3-1. 「根源社」成立までのプロセス
 - 3-2. 根源拝礼の式典と社の意味
4. 松下世界(コスモス)における聖なる空間：幸之助にとっての根源社
5. 結びにかえて：創業者の聖なる空間と会社の聖なる空間

1. はじめに：なぜ「聖なる空間」をとりあげるのか

文化人類学の大きな目的の一つは、その民族の持っている固有の世界観・宇宙観(コスモロジー：cosmology)を明らかにすることである。この場合のコスモロジーとは、「人々が住む世界やその世界の中で人々が占める場所について、その民族が持っている広範な考え方や説明の仕方」であり、「世界の創造や、その世界への民族の出自についての考え方」さらに「異郷、その民族が故郷とみなす世界、死後に向かうで

あろう世界、またはこの世で超越的な経験をしたときの世界、に関する考え方も含まれる」⁹⁾。これを簡潔に言い換えれば、その民族固有の「空間観や時間観」と呼ぶこともできよう。

経営人類学においても、コスモロジーを重視するという姿勢は同様である。つまり、会社を一つの全体性を持った文化主体としてとらえた場合に、その会社固有の世界観・宇宙観が存在することを認め、これを明らかにすることが重要な目的となる。このような世界観はその会社の歴史や事業内容を反映して形成されることもあるが、創業者自身の生き方や考え方が核となって展開されていることが多いように思われる。松下電器(現パナソニック)の場合もその典型であると言ってよいであろう。

松下幸之助(以下、幸之助と記す)の時間観を示す典型的な事例は、「命知」と名付けられた会社独自の「元号」の存在である。幸之助は昭和7(1932)年を会社の「真の使命を知った」という意味で、「創業命知第1年」と定め、それ以降の会社内における年号を「命知〇〇年」と記載した。また、その真の使命が達成されるまでの期間を250年と定め、それをさらに10節に分割して、最初の1節25年をさらに3期に分け、最初の1期10年間を「建設時代」、次の第2期10年間を建設を続けながらもっぱら活動をする「活動時代」、そして最後の5年は

建設と活動を続けながら世間に貢献する「貢献時代」と名付けた。この25年とは、当時一人の人間が会社において仕事をする期間であり、これを10世代繰り返せば真の使命が達成できるであろうと考えて、250年という期間を設定したという。この使命達成の第1段階がひとまず終了すると、次の250年もこの姿は変わらずに続き、さらに高い理想に向かって人々はまい進していくであろう、と幸之助は述べている⁽²⁾。このような彼の時間観の背後には、「宇宙の万物は生成発展する」という根本的な思想があり、「絶えざる創意と工夫とによって、これを生成発展の道に生かしていくとき、そこに限りない繁栄、平和、幸福が生まれ」という基本的な考え方がある⁽³⁾。

上記のような、まさにコスモロジーと呼ぶにふさわしい「万物生成発展」の思想は、幸之助独自の根本的な空間観にも反映されている。その最も特徴的な場と考えられるのが「根源社」である。それは神道の社の形をしてはいるが、中に特定の神様のご神体をいただいているのではなく、幸之助の直筆による「根源」という^{ひのき}檜の札が納められているだけである。この社は、昭和36(1961)年に、それまで一時中断していたPHP研究を再開した地である真々庵の庭、京都のPHP研究所社屋内、パナソニック本社にある創業の森、の3か所に建立された。彼は特定の教団宗教に帰依することはなかったが、この社の前で「宇宙根源に感謝し、素直な心で祈る」ということは習慣としていた。創業の森の根源社の社頭には「人間としての正しい自覚を持ち、それぞれのなすべき道を、力強く歩むことを誓いたい」と記されている。

これは、会社の屋上や敷地内によく見かける「商売繁盛」「安全祈願」のための神社、すなわち「守護神」とは性格が全く異なっている。根源社は、幸之助の「宇宙観(コスモロジー)」を象徴する空間であり、彼自身がそこで「素直な心」で祈り、宇宙万物に感謝することによって根源と繋がっていくような、いわば松下世界の

「聖なる中心」のような意味を持つ場所であったと考えられる。

本稿の目的は、このような松下世界の「聖なる空間」としての根源社の意味について考察することにある。このような考察を通じて明らかにしたいのは、(1) 根源社建立のプロセス、(2) 根源社の幸之助にとっての意味、(3) 根源社の会社にとっての意味である。また、そのような考察により、最終的には会社の聖なる空間というものが事業経営にとってどのような意味を持つのか、ということにも言及してみたい。

2. 「聖なる空間」とは何か：分析のフレームワーク

この章では、分析のフレームワークを準備するために、宗教学や文化人類学における「聖なる空間」「聖地」(sacred space, sacred ground)の考え方を示しておこう。

専門辞典によれば、聖地とは「信仰または伝承によって神聖視される一定の地域をいい、崇拜・巡拝の対象とされるとともに、みだりに出入りすることのできない禁忌の場所でもある。聖地は大きく分けて、①山、森、林、岩、川、樹木、泉、湖、井戸などの自然景観にかかわる場所、および、②聖者や聖人、修行者や英雄にゆかりのある霊地、本山、墓所、という2種の系列が考えられる。とはいっても実際は①の自然景観と②の霊地における諸建造物とが一体となって聖地空間を形成している場合が多い。聖地はそこを訪れて参拝する者にとっては、魂と肉体のいやしを約束してくれる聖なる中心点である」と定義される⁽⁴⁾。

このような聖地の「生成」とその「機能」というような部分をさらに詳しく検討するため、次に、宗教学者M. エリアーデ(Mircea Eliade)の見解を見ていくことにしたい。

エリアーデによれば、聖なる空間は、「聖なるものの現れ(ヒエロファニー)」によって、それまでは俗的空間であったものが、聖なる場所に

変容し特殊化したものであるとされる。この空間は、聖なるものの現れという「聖性」によって、周囲とは「隔絶された空間」になっている。このような聖なる空間はさまざまな形をとるが、どのように形成されてきたとしても、聖との交わり（さまざまな形態をとって）を可能にするような「明確な場」が、そこに「常に存在する」ことに意味がある。さらに、歴史的に伝えられた聖なる空間——寺院、宮殿、祭祀を行う場所など——は、人間がそこに入ってだけで、人間にその力に与らせ、その聖性を与えてくれるものになるという。多くの部族では、エネルギーの不足やその必要性を感じると聖なる空間に立ち戻り、原初の形を象徴するような儀礼を行うのである⁽⁵⁾。

このような聖なる空間というのは、人間が意識的に選択して成立するというものではなく、何らかの「しるし」が直接的・間接的に啓示されることにより、人間に「発見される」ものであるという。また、聖なる空間には、それを周囲と区別するための石垣や塀や堀などの囲いが張り巡らされることが多いが、それは単に区別を意味するのみならず、必要な準備もなくそこに接近する人々への危険を示すものでもある。つまり、聖なる場所への接近には、しかるべき「儀礼」が必要となるという。エリアーデによれば、このような城壁や囲いは都市にも見られるものであるが、それは軍事上の役割に使用される以前は「呪術的な防禦壁」であったという。つまり「魔神や怨霊が住みついている『カオス』的な空間のまん中に、組織化され『宇宙化』された、つまり「中心」をそなえた空間や飛び地をつくっておくのである。こうして、たとえば危機に見舞われた時期（方位や流行病）には、全住民が集って、行列をつくって、都市の城壁をとりかこみ、それによって城壁の、境界としての、呪術宗教的な砦としての性質を増強する」⁽⁶⁾。

さらにエリアーデによれば、このような聖なる空間を造ることは、「世界を創造する」ことと同じ意味を持つという。例えば祭祀に使われる

祭壇は、俗的な空間や時間とは質的に区別される神秘的な空間と時間の中で「マイクロコスモス」を形成している。この意味では、祭壇の建造（および儀礼）は「宇宙創成論」のくりかえしにほかならないという。つまり、このことによって、祭壇は聖なるものの顕現や神の顕現が起こり得る「聖なる中心」となるのである⁽⁷⁾。また、このことは人間の住居や都市についても同様であり、新たな住居や都市の再建は「世界の再建」と同じような意味を持っており、それらの永続性が守られるためには、住居や都市も建造の儀礼により、「宇宙の中心」と結び付けられなければならないのである⁽⁸⁾。

エリアーデによれば、この宇宙の中心（世界の中心）には「聖山」があり、そこでは天と地と冥界とが交叉する「世界軸」が貫いている、というシンボルで示されることが多いという。このような「中心」のシンボリズムは、次のような多様な概念を包含している。すなわち、宇宙の各層の交叉点という概念、聖なるものの顕現する空間という概念、すぐれて「創造的」であり、創造が開始され得る唯一の空間という概念などである。したがって、さまざまな伝承において、「中心から創造が始まる」という表現が見られるのである。なぜなら、中心こそが一切の實在の源泉であり、したがって生のエネルギーの源泉だからである⁽⁹⁾。人間は誰しも、このような中心にいたいという願望があり、そこから聖なる空間（楽園）へのノスタルジーが生じているとエリアーデは言う⁽¹⁰⁾。

以上のエリアーデの見解を筆者なりにまとめると、以下ようになる。

「聖なる空間」とは、

- (1) 聖なるものの顕現によって俗的な場とは明確に隔絶された場所であること。
- (2) そこに入った人間には、何らかの聖なる力やエネルギーが与えられること。
- (3) そこは人間が「設定する」というよりも、「しるし」を得て「発見される」場であるということ。

- (4) 聖なる空間の「囲い」は、そこが特別な場所であることを区別する意味のみならず、そこに入るものへの心構えを知らせる役割を果たしていること。そこに入るためには何らかの「儀礼」が必要になること。
- (5) 聖なる空間は、世界や宇宙の中心としてシンボライズされており、そこには天と地を貫く「世界軸」が貫いており、創造的エネルギーの中心であること。
- (6) 人の住居や都市なども、ある意味では聖なる空間として造られており、住居や都市の創造は「世界の創造」を意味していること。
- (7) 人間はつねに聖なる空間にいたいと思ひ、これを求めていること。

松下世界における「根源社」も、完全には言えないが、上記のような意味での「聖なる空間」の要素を持っていたのではないかと思われる。少なくとも、幸之助にとってはそのような場所だったのではないかと筆者は考える。次章以降で、この点をさらに検討していくことにしたい。

3. 聖なる空間としての「根源社」の成立

3-1. 「根源社」成立までのプロセス

根源社の成立にいたる背景を探るにあたり、谷口全平は、「龍神」祭祀から「天祖大神」を経て最終的に根源社の成立にいたるという段階があったことを指摘している⁽¹¹⁾。以下ではこれらの段階について簡単に触れておこう。

まず第1段階は、事業の繁栄と従業員の安全を願って、和歌山の幸之助生家で祀っていた「白龍大明神」(巳)を、大正7(1918)年に大開町おおひらちやうで会社を設立した際に祭祀したことに端を発している。やがて昭和8(1933)年に本社が門真かどまきに移転するとともに白龍大明神も移転している。さらに、昭和10(1935)年には松下電工に黒龍大明神を、昭和11(1936)年には松下電器電極工場に青龍大明神、自転車工場に赤龍大

明神、豊崎工場に黄龍大明神を祀っている。この「守護神」としての龍神社は、新たな事業所の開設とともに建立されるようになり、一時は130か所以上に上ったが、事業所の統廃合等により漸減し、現在は100か所あまりに設置されているという。上記以外では、音響映像関係の事業場には下天龍王、開発研究所には天照大神、西宮の幸之助本宅の光雲荘には善女龍王が祀られており、それぞれの事業場で毎月一度、守護神を拜む月例祭が催されているという⁽¹²⁾。

谷口によれば、昭和14(1939)年に幸之助は西宮の本宅に善女龍王を祀った際に、「龍神を祀るだけではどうも物足りなく思った」という。そこで自らの考案により「天祖大神」(大宇宙の創造主)を祀り、毎朝柏手を打ち「天祖大神の御前にかしこみかしこみ申し候。日にちのお導きありがとうございます。本日もどうぞよろしくお願ひします」と拜んだという⁽¹³⁾。これが根源社成設にいたる第2の段階にあたる。

第3段階は、PHP運動の開始と研究所の創設である。これは松下家が戦争直後に財閥指定を受け、幸之助自身も公職追放の指定を受けた「一番苦しかった頃」に始められた思想的運動であった。幸之助はその動機のひとつについて、戦時中の経験を振り返り、膨れ上がった会社の借金と当時の税金制度への憤慨であったと述べている。「せっかくまじめに働いて、楽になったら借金を返さなければいかんと思って計算してみると、百万円もうけて百万円税金に取られるということが、いかにもバカバカしくなってきた。これはどうみても間違っている。どうしたらいいか、これを考えなければならぬ。なぜこんなに人間は苦しまなければいかぬのか。そこから、人間とはどんなものか、人間の本質はどんなものか。真の繁栄というものが人間の生活に招来できないものか。キリストを敬い、釈迦を敬い、しかもなお、長い間こんなことをやっている。これが人間の姿かどうか、繁栄と、平和と、幸福を招来する道はないのか……」⁽¹⁴⁾。

PHP運動を始めた動機については、その他

にもいろいろなところで述べられているが、佐藤悌二郎は次のように整理している。第1には、幸之助が困窮した状況に陥っている人間の姿に強い疑問を抱いたことである。戦後日本の混乱の中で、インフレや大凶作などに直面し、道徳や人心の荒廃は著しいものがあった。このような現状を目の当たりにして、「人間の本质」「人間のあるべき姿」を考えてみたいと思ったことである。第2には、先にも述べた税制に代表されるような、政治のあり方に対する疑問である。それらに加え、第3には、戦後の厳しい状況の中での幸之助自身の心の慰安でもあったという⁽¹⁵⁾。

このような動機から、幸之助は昭和21(1946)年11月にPHP研究所を創設し、所員と研究を進めるとともに、裁判所、婦人会、大学、宗教団体などで活発な講演活動を行った。また昭和22(1947)年には雑誌『PHP』が発刊された。このPHP運動の根本的な思想は、綱領にも示されたように「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」というものであった。PHP運動は、幸之助が松下電器の経営再建に専念するようになるとともに、昭和25(1950)年に一度中断され、昭和36(1961)年の社長退任後に再開される。このときに研究の中心となったのが京都東山山麓の真々庵であり、その一隅に伊勢神宮の社を模した「根源社」が初めて建立されたのである。さらに昭和42(1967)年には京都駅前のPHP研究所ビル内に、そして昭和56(1981)年には松下電器本社「創業の森」に建立され、この3つの社は今日まで守られている。

3-2. 根源拝礼の式典と社の意味

ここでは上記の真々庵の根源社建立時の式典の模様を、PHP研究所に残された内部資料(PHP記録ノート)に依りながら紹介し、根源社の意味について若干の検討を加えることとした。

資料によれば、昭和37(1962)年4月18日午前8時より、真々庵にて「根源拝礼の式典」が行われている。当日の様子について「当日は雨天で、ご供物と参列者の上に天幕をはって式をとり行ったが、雨の庭また美しく、一同すがすがしい心で、20分の式典を終えたのである」と記されている。以下に示すのが当日の式次第であるが、これは、従来の形式にとらわれずに新たに考案したものであるという⁽¹⁶⁾。

「根源拝礼の式典」式次第

1. 身そそぎ
1. 開式のことば
1. 東方遍拝合掌
1. 清浄の儀
1. 毎日のことば
1. 根源拝礼の式典のことば
1. 根源牌奉納
1. 宇宙の根源に対する感謝と喜びのことば
1. 玉串奉奠
1. 合掌祈念
1. 所長告辞
1. 所員代表答辞
1. 毎日のことば
1. 閉式のことば

以上

上記の「宇宙の根源に対する感謝と喜びのことば」ならびに「根源拝礼の式典のことば」はこの式典のために作られたものである。それぞれを以下に示すことにしたい。

「宇宙の根源に対する感謝と喜びのことば」⁽¹⁷⁾

私どもは宇宙の根源から発し、幾万代にもわたる遠い祖先からのつながりを通じて今日ここに生かされていることに対して、心から感謝いたします。

そして、この風光すぐれた山紫水明の地を得て意義あるPHPの仕事にたずさわることに、深い喜びをおぼえます。

この感謝と喜びを日に新たにするために、ここに宇宙の根源の象徴として真々庵の社をきづ（ママ）かせていただきました。

私どもは本日より、この社をつねに掃ききよめ拝礼を怠りなくすることによって、祖先を通じて宇宙の根源に感謝と崇敬のまことをささげて、人間本来の自覚が得られるようつとめたいと思います。

「根源拝礼の式典のことば」⁽¹⁸⁾

宇宙の根源は、万物の存在の根源であり、またその活動の源泉でもあります。

今ここに集う私どもお互いの体内にも脈々としてその力が働き、この景観に恵まれた真々庵の一木一草に至るまでも、生き生きとみちあふれているのであります。

私どもは、この偉大な根源の存在を常に忘れず、これに絶えず感謝と祈念のまことを捧げなければなりません。これはPHPで云う「第1の礼」にあたるものであります。

第1の礼とは「祖先を通じて、宇宙の根源に感謝と祈念のまことを捧げること」であります。

すなわち、私どもが今日ここにあるのは、幾万代にもわたる遠い祖先のつながりがあったためであり、しかもその祖先の極限は、宇宙の根源から発しているのであります。従って宇宙の根源と祖先とは、いわば一体であり、祖先への感謝は根源に対する感謝となり、また根源に対する祈念は同時に祖先への祈念になるのであります。

この第1の礼を行うことによって、私どもは、祖先を知り、自己を知り、そのつながりを通じて、宇宙の根源と一体であるという自覚を持つことができるようになるのであります。

私どもは、この第1の礼にもとづいて、ここ真々庵の一角を選びきよめ、ここに宇宙の根源を祀る一つの社をつくりたいと思うのであります。

もとより宇宙の根源力は、万物にあまねくゆきわたっているもので、この社にのみ存在するというものではありません。

しかしながら、常にその存在を忘れず、感謝と祈念のまことをささげるためにその象徴として、ここにこの社を設けたのであります。そして、この社の中心は、きよめられた檜の板に、松下所長によって「根源」と墨書されたものであります。まことに意義深く貴重なものと云わねばなりません。

私どもは、この景観すぐれた真々庵の地を得て、しかも意義あるPHPの仕事にたずさわることの喜びをもって、本日ただ今より、この社をつねに掃ききよめ拝礼を怠らず、宇宙の根源に対して、心からの感謝と祈念のまことを捧げたいと思うのであります。

その念がいよいよ強く、その思いに真実があふれたならば、遠い祖先とのつながりを通じて、今日ここにわれわれが生かされていることの喜びが、更に新たになり、自分自身が新しく見直されて、次第に人間本来の姿が自覚できるようになると思うのであります。

その意味において、本日のこの式典は、まことに意義深く重要であります。

私ども一同、身をきよめ心をこめて、根源拝礼の式典を行い、幾万代にわたる祖先を通じて、宇宙の根源に対する礼をつくしたいと思う次第であります。

昭和37年4月18日

こうして式典は20分間で終わり、9時からにぎやかに朝食会が催されたが、その席には祝として赤飯と鯛が供されたということである⁽¹⁹⁾。

以上の式典の模様、とくに上記の言葉により、根源社の性格が明確となると思われる。すなわち、根源社の外形は伊勢神宮を模してはいるものの、特定のご神体を祀る神殿なのではなく、幸之助自らの筆で「根源」と墨書きされた檜の

札が奉じられていること。また、この社の性格は、万物の生命と活動の源である宇宙根源の力と、それに連なる幾万代の祖先を象徴するものであり、それらへの感謝と祈念をささげる場として建立されたことが特徴的である。この意味では、先に述べた「龍神社」のように事業の繁栄や従業員の安全のための「守護神」という性格とはかなり異なるものとなっていると言えよう。根源社はPHPという思想運動の中心的シンボルであるとともに、幸之助自身の活動全体にとっての精神的よりどころと言ってもよいように思われる。事実、この根源社はPHP研究所のみならず、幸之助が経営活動を行った松下電器本社の創業の森にも建立されている。創業の森の根源社の社頭には、以下のような言葉が掲げられている。

「根源社」

宇宙根源の力は、万物を存在せしめ、それらが生成発展する源泉となるものであります。

その力は、自然の理法として、私どもお互いの体内にも脈々として働き、一木一草のなかにまで、生き生きとみちあふれています。

私どもは、この偉大な根源の力が宇宙に存在し、それが自然の理法を通じて、万物に生成発展の働きをしていることを会得し、これに深い感謝と祈念のまことをささげなければなりません。

その会得と感謝のために、ここに根源の社を設立し、素直な祈念のなかから、人間としての正しい自覚を持ち、それぞれのなすべき道を、力強く歩むことを誓いたいと思えます。

昭和五十六年五月五日

松下幸之助

このような根源社は、幸之助にとって、また会社にとってどのような意味を持つのであろう

か。そしてこの社の前で幸之助は一体何を祈念したのであろうか。このような点について次章でさらに詳細に検討することにした。

4. 松下世界(コスモス)における聖なる空間：幸之助にとっての根源社

幸之助にとって根源社とはどのような存在だったのだろうか。そのことを考えていくにあたって、まず、彼の人間観と神の考え方について触れておくことにしよう。

幸之助は、自らの著作や講演の中で、折あるごとに人間について述べているが、明確に人間観が示されているのは、以下の「新しい人間観の提唱」においてであると思われる。やや長くなるがその全文を引用してみたい。

新しい人間観の提唱

宇宙に存在するすべてのものは、つねに生成し、たえず発展する。万物は日に新たにあり、生成発展は自然の理法である。

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

かかる人間の特性は、自然の理法によって与えられた天命である。

この天命が与えられているために、人間は万物の王者となり、その支配者となる。すなわち人間は、この天命に基づいて善悪を判断し、是非を定め、いっさいのものの存在理由を明らかにする。そしてなにももかかる人間の判定を否定することはできない。まことに人間は崇高にして偉大な存在である。

このすぐれた特性を与えられた人間も、

個々の現実の姿を見れば、必ずしも公正にして力強い存在とはいえない。人間はつねに繁栄を求めつつも往々にして貧困に陥り、平和を願いつつもいつしか争いに明け暮れ、幸福を得んとしてしばしば不幸におそわれてきている。

かかる人間の現実の姿こそ、みずから与えられた天命を悟らず、個々の利害得失や知恵才覚にとらわれて歩まんとする結果にはかならない。

すなわち、人間の偉大さは、個々の知恵、個々の力ではこれを十分に発揮することはできない。古今東西の先哲諸聖をはじめ幾多の人びとの知恵が、自由に、何のさまたげも受けずして高められつつ融合されていくとき、その時々々の総和の知恵は衆知となって天命を生かすのである。まさに衆知こそ、自然の理法をひろく共同生活の上に具現せしめ、人間の天命を発揮させる最大の方である。

まことに人間は崇高にして偉大な存在である。お互いにこの人間の偉大さを悟り、その天命を自覚し、衆知を高めつつ生成発展の大業を営まなければならない。

長久なる人間の使命は、この天命を自覚実践することにある。この使命の意義を明らかにし、その達成を期せんがため、ここに新しい人間観を提唱するものである⁽²⁰⁾。

昭和四十七年五月

松下幸之助

この幸之助の「人間賛歌」とも呼べるような人間観において、特に注目すべきは次の点であると思われる。第1に、宇宙万物の生成発展は自然の理法であるということ。第2に、その自然の理法に順応しつつ万物を支配する力が人間の本性であること。第3に、万物に与えられたそれぞれの本質を生かし活用することによって、物心一如の真の繁栄を生みだすことができ、これが宇宙から人間に与えられた天命で

あること。第4に、その実現のためには個人の能力には限りがあるので、皆の衆知を集めることによつてのみ可能となること。以上である。

つまり、宇宙万物の理法により、「生かされている」人間ではあるが、同時に、自らの主体的な力を持って、万物の本質を「生かし」「活用する」ことによつて、物心一如の繁栄がもたらされ、そうすることが人間の天命であること。そして、そのために衆知を集めることが必要不可欠であることが主張されている。このように、宇宙万物の理法を絶対的なものとして受け入れつつも、その中で人間の意思にもとづく主体的な側面を重視していくのが幸之助の人間観の特徴であるが、この考え方は、彼独特の「神」の概念にも反映されている。

彼は神について以下のように述べる。「人間というものが偉いものやと思うのは、自分の発想で神様というものを創造するわけですな。その創造した神さんに手を合わせて拝んでいる。それで知恵を授かる。知恵を授かって自分が成長する。成長した知恵をもって、より高き神さんをつくる。そしてそのより高き神さんをまた手を合わせて拝む、そして自分も成長させる……自由自在に神をつくっているのが人間ですわ」⁽²¹⁾。つまり、神は人間によつて創造され、人間の成長に従つて「より高い神」を創っていく、いわば「創造し続けられる神」というイメージがそこにはある。

彼は社会における宗教の役割については重視していたが、特定の教団宗教には属していなかった。彼自身、宗教について以下のように述べている。「自然の恵みの根源を求めて、これに応ずる人間の心のあり方をわきまえ、それを実践していくことが宗教であると思います。しかもそれは人として当然踏まなければならない道であります。宗教に入るといいますと、神仏の恵みを祈願するということに考えられやすいのですが、むしろ神仏から恵みを受けているのに対して、これに相応する態度をとることが、正しく宗教に入る立場だと思つてありま

す」⁽²²⁾。

幸之助は、特定の教団に入ることのみならず、自分自身でその道を求めるということもふくめて宗教的態度ととらえており、「すでにある宗教によると否とにかかわらず、要するに自然の恵みを知り、これに相応ずる生活態度を打ち立てるところに、繁栄、平和、幸福の基があると思う」と述べている⁽²³⁾。

以上のように考えると、まさに「根源」とは彼自身が最終的にたどりつき自ら創り上げた「神」であり、その象徴として「根源社」を祀り、これを祈ることは、自然の恵みに感謝するという「宗教的態度」の現れにほかならない。根源社の前に静かに座り、幸之助ははたして何を祈ったのか、今となってはそれを本人に確かめる術もないが、谷口全平は次のように語っている。「私が真々庵で仕事をしていた頃、松下は真々庵に来ると、何よりもまず最初に根源の社にお参りをした。神式に二礼二拍をして、手を合わせ祈った。時には藁の円座を敷き、その上で座禅を組み、手を合わせて、しばらく瞑想にふけていた。松下は何を祈っているのかと問われて、「感謝と素直」だと言っていた⁽²⁴⁾。

ここで根源社の幸之助にとっての意味・役割を検討するにあたって、「素直」ということについて改めて触れておく必要がある。幸之助にとって「素直」というのは特別な意味を持つ言葉であった。彼自身の言葉によれば、「素直な心とは、寛容にして私心なき心、広く人の教えを受ける心、分を楽しむ心であります。また、静にして動、動にして静の働きある心、真理に通ずる心であります」⁽²⁵⁾と述べられている。つまり、ここでいう素直とは、人の言うことを何でも聞き、それに従順であるという消極的態度を指すのではなく、もっと強く積極的な態度のことである。幸之助自身の譬えによれば、回っているコマの軸のようにバランスのとれた「動かぬ中心点」を示すようなもので、物事の真実を受け入れようという力の湧いてくる心であるという。これは「水五題」にあらわさ

れるような、強くて柔らかな水の姿にも譬えられるという⁽²⁶⁾。

さらに彼は言う。「素直な心が生長すれば、心の働きの高まり、ものの道理が明らかになって、実相がよくつかめます。また、そのなすところ融通無碍、ついには、円満具足の人格を大成して、悟りの境地にも達するようになります」⁽²⁷⁾。つまり、素直な心が高まることにより、自我や私心にとられることのない正しい判断ができるようになり、結果として人格的な成長を遂げるというのである。このような素直な心になるためには、「まず心に念じ、朝夕、これを心がけなければならない」という。各自が日々の自分の行いを反省し、心にとられがなかったかを振り返ることによって、素直な心は生長していくというのである⁽²⁸⁾。

以上の検討を踏まえて、幸之助にとっての根源社の役割を考えるならば、日々の経営をめぐる困難な問題の中で、自らの行動を振り返り、自我や私心に振り回されることのない素直な自分を取り戻すための場所、それが根源社だったのであるかと思われる。いわば、昨日までの自分自身を一度「白紙」状態に戻し、そこから曇りのない目で物事を判断するための「軸」に立ち戻る場所、それこそが根源社だったのであるかと推察できる。またそれと同時に、根源社は、周囲に対しては、幸之助の宇宙観や哲学を象徴的に表現する場所でもあったと考えられるのである。

昭和30年代の高度成長と不況の波の中で、松下電器は大きな成長を遂げるとともに、多くの困難な問題にも直面した。例えば代理店との関係をめぐる昭和39(1964)年の「熱海会談」などは、その代表的な出来事であったように思われる。経営上の多くの困難な問題に直面し、意思決定に迷うとき、幸之助にとって心のとられから一度解放され、素直な心で物事の本質をとらえるための空間が必要だったのであるか。根源社は、もともとはPHP活動の中心として建立されたが、昭和50年代には本社創業

の森にも建てられたことを思えば、幸之助にとって、事業経営上でも重要な役割を持ったであろうことは容易に推察できる。

聖なる場所とは、先に述べたように日常的な空間から切り離されており、その中に入ると、ある種の力や聖なるものが顕現してくる特別な空間であった。まさに根源社は、幸之助にとって、日常のとらわれから解放されて新たな力が湧き上がる場所であり、先祖や万物の根源とつながり、素直な心を取り戻す場所であったと考えられる。その意味で彼自身の「聖なる空間」として機能していたことは事実であろう。しかも社の形をしてはいるものの、それはご神体の祀られた神殿なのではなく、宇宙根源を象徴する場所であったことが興味深い。つまり言い換えるならば、この場所は聖なる「中心」でありながら、宇宙根源へ向けて「無限に開かれている場」としてもとらえることができるのではないか。この意味で「空」あるいは「無」なる空間と呼んでもよいのではないかと筆者は考えている⁽²⁹⁾。

PHP研究所にとっては、組織としての精神や世界観を象徴するシンボルであり、聖地としての役割を担っていたように思われる。しかしながら、これは同時に、松下電器という会社にとっての聖地でもありえたのであろうか。また、幸之助没後20年を経てパナソニックへと社名も変更された現在、PHP研究所にとっては聖地でありえても、パナソニックにとって、根源社は聖地であり続けるのであろうか。さらに、その役割は今後どのように変化していくのであろうか。これらの点について考えるために、次章では、京都PHP研究所およびパナソニック本社における現在の根源社の役割について、現地調査を踏まえて、若干の検討を行っておきたい。

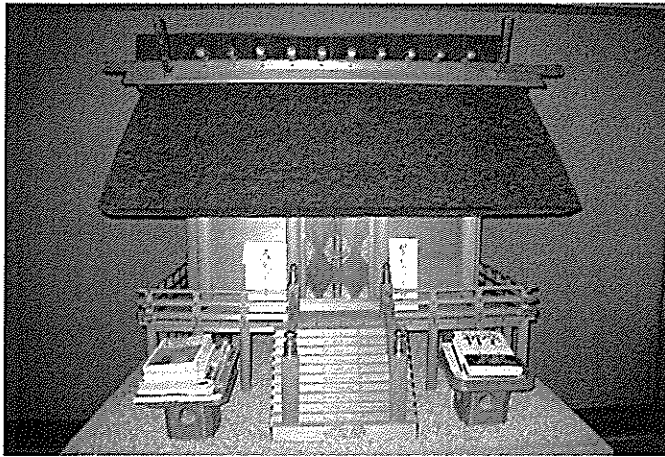
5. 結びにかえて：創業者の聖なる空間と会社の聖なる空間

現在の状況を知るために、京都PHP研究所

にある根源社を見学させていただき、関係者から話をお聞きした。この根源社はビルの中に設置されているが、周囲には障子をはめ込まれ、入口を入ると庭のような敷石が敷かれており、社の傍らには石のつくばいも置かれている。また、同じ場所には幸之助が研究員たちとPHP研究を行った和室（問答室）があり、机には幸之助の写真が飾られている。その空間に足を一歩踏み入れたとたん、都会のビルの一室であることを忘れてしまうような静寂と、思わず襟を正してしまう張り詰めた空気に包まれる。ここが周囲とは隔てられた特別な空間であることが感じられる。

根源社に初めて拝したとき、想像していたよりも大きく、造られたばかりのように美しい社であるという印象を筆者は持った。社殿もその周囲も塵ひとつなく掃き清められている。真々庵で幸之助は社の前に藁の円座を敷き、その上に座って拝礼していたといわれるが、ここでは前に立って目の高さにある社を拝む形になる。社の前には幸之助の著書『松下幸之助の哲学』と雑誌『PHP』の最新号、そして「誓いのことば」「決意のことば」と墨書きされた奉書が置かれている。「誓いのことば」は入社式で新入社員の代表が、また「決意のことば」は創設記念日に社員の代表が、それぞれ読み上げたものが置かれるのだという。生前の幸之助もこのビルを訪れた際には、ここに立って祈っていたとのことであった。

現在のこの場所の活用状況については、基本的には閉められているが、お客様をお迎えして幸之助の思想などについて話すときには、ここは大変ふさわしい場所であるとのことであった。PHP研究所では、毎月18日（PHP研究再開の記念日）に「真修会」という集まりが行われているが、始業前に役員が根源社の前に集まり、社歌「毎日のことば」を歌った後に、二礼二拍手一礼による拝礼、その後「真修会告示文」を読み上げるとのことである。その後、社員が会議ホールに集まり、全員で社歌を歌い、真修会



京都PHP研究所社屋内の根源社

告示文が読み上げられた後、幸之助のビデオやテープを視聴したり役員や研究員による講話を聞いたりして、幸之助の哲学に触れる機会を持つとのことであった。この集まりは「松下幸之助創設者のPHP創設の願いに触れる会」と名付けられている。

このように、根源社そのものに直接触れる機会は、役員を除いてはあまり多くはないというが、社員全員が入社時に一度は根源社を拝しており、その存在については知っている。しかし日頃はほとんどその場所に行く機会もなく、意識することもなかったようであった。特に、宗教的に神格化された存在として意識されていることはないとのことである。

以上のことから、京都PHP研究所における根源社に関しては、役員が記念日に定期的な儀礼を行うことを通じ、創設者の思想や哲学に触れるための、神聖かつ象徴的な場所として、聖地の役割を果たしているように思われる。もとよりPHP研究所は、幸之助が始めたPHP運動の普及を目的とした組織であり、その意味では、幸之助の思想の究極のシンボルとも言える根源社は、幸之助自身にとっての聖なる場所であると同時に、組織にとっての聖なる場所でもあったと言えるであろう。このような幸之助思想のシンボルとしての意味では、現在も聖地としての役割を果たしているとは言える。しかし、

幸之助にとって根源社が日常から離れて無心な気持ちで「感謝と素直を祈念する場所」であったのと同じ意味で、現在の社員に受け取られ活用されているか否か、この点については今のところ不明である。社員へのインタビューなどを通じて、今後明らかにしていく必要がある。

もしも、この社が単なる幸之助哲学のシンボルとして機能しているにすぎないのなら、それは「幸之助神社」と呼んでもよいような

存在となってしまう。であれば、「根源」と幸之助があえて名付けたこの社の本来の意味からは変容していると思われるのである。

次に、パナソニック本社の根源社について触れておこう。昭和53(1978)年の創業60周年記念事業の一環として、本社の構内に「創業の森」が建設された。社内資料(本社社史室保管)によれば、昭和54(1979)年の建設計画のほぼ開始時に、幸之助の指示によって根源社建立が決定され、昭和56(1981)年すなわち創業命知50年に完成した。この年の5月5日の創業記念日には、記念式典に先立って創業の森で根源社の入魂式が行われ、幸之助(当時相談役)、松下正治会長、山下俊彦社長以下、本社役員全員が列席している。続く5月8日には、創業の森の竣工式と除幕式がとり行われた⁽³⁰⁾。

この根源社の入魂式で、幸之助は根源社の建立について以下のように語っている。

実は、根源寺社(ママ)を当時設営することにつきましては、みなさまに前もってお伝え申し上げるべきであったのですが、それなくして私の一存でこの根源寺社(ママ)は完成いたしました。

といいますのは、まだ三十数年前、PHP研究所を始めました時に、PHPの骨子はどこにあるかということをなんなりと考え

てまいりました。その結果、この宇宙、万物はまことに整然と寸分のまちがいのなく、無限の過去から未来への将来にわたって宇宙の存在が続いていくわけです。

そういうようなことを考えてまいりました結果、宇宙の尊敬と大昔からの諸現象はどこにあるのかということを考えまして、これは宇宙根源の力の働きだと。

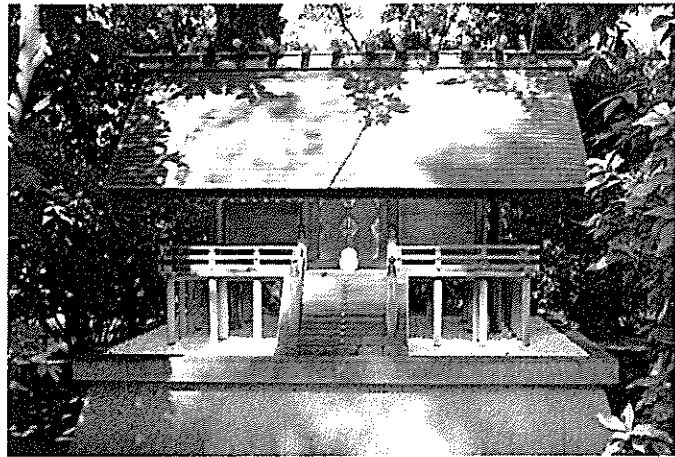
宇宙根源の力というものがあるにあって、その根源の力によっていさゝか動いておるのだらうと。(中略)

それで人間というものは、宇宙根源の力によって存在するものの中でも一番中心となってやっているものである。自分でもそういう感じであると思ひ、それが神の力であると。

このような解釈が私なりにできたものですから、それを思想精神として今日までやってまいりました。それによってPHPは、だんだんと発展につぐ発展と申すような状態で今日まできたのでありますが、最近では米國あるいは欧州、あるいはその他の国々で、PHPはぼつぼつ話題になってまいりました。

そういうことで、今度本社にも根源の社をお祭りしたいとかように考えまして、本日の吉日をもちまして宇宙根源の社を建立いたしました次第です⁽³¹⁾

以上から、PHP思想の根本である「宇宙万物の根源の力」を具現化したシンボルとしての根源社を本社に建立したことの意図は、PHPの思想が彼自身の中でも不動のものとなり、世界各国でも認められるようになったことから、これを事業経営の根本的な精神として、本社にもお祭りしたということであったように思われる。つまりこの時点にいたって、PHPの思想



パナソニック本社「創業の森」内の根源社

が、幸之助自身の経営思想の根底に確固たる存在として据えられた、と考えてもよいのではないか。まさに、本社の根源社は彼の思想を具現化し、自らにも、そして会社全体にも、その精神を思い起こさせるためのシンボルとなったと言えるであろう。根源社をふくめて創業の森全体が聖なる空間と呼べるような存在として設立されたといつてもよいのではないか。

創業の森の記念式典後の祝賀パーティで、山下俊彦社長は「この森は諸先輩の徳を思い、会社永遠の発展を願うよすがとして、創業百年に向けて努力する松下関係すべての人の思索の場にしたい」と語っている。さらに社員代表の高橋荒太郎顧問は、「仕事に迷いが出たときは、ここで創業の原点に帰って是非を考え謙虚に反省したい」と誓ったという⁽³²⁾。

この論考の取材のために、筆者も創業の森を案内していただいた。パナソニック本社の中ほどに、面積2,300平米ほどの、楠などの堂々たる大木を配したみごとな「森」が創られている。周囲の近代的な社屋ビルとは対照的に、そこは自然をそのまま写し取ったような空間となっていた。中に入ると、周囲とは隔絶された静寂に包まれ、木々をわたる風が心地よい。真々庵の庭園を模したという木立の中の砂利道を歩いていくと、幸之助と睦まじく寄り添うむめの夫人の像がたたずみ、さらに奥に進むと、白砂の先

に目指す根源社が現れた。建立後 30 年がたち、そのたたくまいも風格を増しているのであろう。はるか昔からそこにあったように、静かに木漏れ日を浴びながら、「自然」に社は存在していた。その空間は、森の中でも大変明るいように感じられた。これが「聖なる空間」というものの感触なのかもしれないと思った。会社の中にこのような空間があることの意味を、改めて考えさせられた。

根源社は「創業者の聖地」なのか「会社の聖地」なのか、それは創業者の理念や哲学を継承するか否かという以上に、創業者の世界観（コスモロジー）を継承するか否か、という点で大きな問題にも関わってくる⁽³³⁾。この点を明らかにすることが、企業の世界的展開の在り方に向けて大きな課題になるとともに、経営人類学的な研究の有効性をも問う重要な鍵になると筆者は考えている。

最後に、会社における「聖なる空間」が事業経営、とりわけ経営者の意思決定にもたらす意味について、現時点での若干の検討を加えておこう。先に述べたように、根源社は、神道の社の形はとっているが、特定のご神体をいただく神社ではなく、創業者松下幸之助の哲学の背景にある「万物生成発展」という宇宙観を体現した「聖なる空間」であった。そこで、幸之助は日常の心のとらわれを離れて、ひたすら「素直な心」に立ち戻り、万物の根源と祖先に感謝をささげたという。この瞬間は、日常的空間から切り離された異次元とでも呼べるような一瞬であり、その「真空状態」は、彼にどのような影響を与えたのであろうか。

筆者はかつて「狂気・異形・才覚そして革新」と題する報告において、経営者と共に創業者は、他人から見ればときに「狂気・異形」とも見えるような強烈な世界観を持っていることを指摘した。そして、そのような世界観を背景として、常人では考えられないような意思決定を下すことがあり、それが大きな革新へと結びつく可能性を秘めていることを主張した⁽³⁴⁾。この場合の

革新とは J.シュンペーター (Joseph Schumpeter) が「新結合」(生産諸要素の新たな結合)と表現したものであり、従来の枠にとらわれない、諸要素やアイデアの新たな結合状態の創出を意味している。

筆者が考えるに、根源社のような聖なる空間において、創業者幸之助が体験したいわば「真空状況」は、従来の固定概念から一度離れて、「新たな観念の飛翔」を生みだすような、そのような「革新のきっかけ」を幸之助に与えることもあったのではないか。つまり、「聖なる空間」は、幸之助にとって新たなアイデアの「創造の場」でもあったのではないか、ということである。もしそうであったとすれば、これは事業経営にとって、大変大きな役割を果たしていたことになる。また、もし上記のような「革新と創造の場」としての意味があるのであれば、会社の「聖なる空間」は、創業者のみならず、あらゆる組織メンバーにとっても、極めて意味のある場となる可能性を秘めている。さらに言えば、幸之助に限らず、またパナソニックに限らず、そのような「聖なる空間」は、多くの会社の中に実は存在しているのかもしれない。

いずれにせよ、上記のことはあくまでも憶測の域を出るものではなく、さらなる調査と研究が必要である。今後の自らの課題としたい。

* 本研究に際して、PHP 研究所取締役の佐藤二郎氏、同研究所研究部長の渡邊祐介氏、ならびにパナソニック本社社史室参事の中西雅子、江見政義両氏に多大なご指導とご協力をいただいた。心から感謝したい。

* 本研究の一部は、日本大学経済学部中国・アジア研究センターからの研究助成を受けている。

[注]

(1) Hendry, Joy, *An introduction to social*

- anthropology; Sharing our worlds, 2nd edition*, Palgrave Macmillan, 2008, p.130.
- (2) 松下幸之助『私の行き方 考え方』PHP研究所、1986年、296-7頁。
- (3) 松下幸之助『松下幸之助の哲学』PHP研究所、2002年、13-6頁。
- (4) 山折哲雄(監修)『世界宗教大事典』平凡社、1991年。
- (5) ミルチャ・エリアーデ著、久米博訳『聖なる空間と時間』(エリアーデ著作集第三巻)せりか書房、1974年、58-9頁。
- (6) 同前、63頁。
- (7) 同前、65頁。
- (8) 同前、66-7頁。
- (9) 同前、71頁。
- (10) 同前、83頁。
- (11) 谷口全平「南無根源！——松下幸之助の宗教観」『論叢 松下幸之助』第2号、PHP総合研究所、2004年、67-78頁。
- (12) PHP総合研究所研究本部(編)『松下幸之助小事典』PHP研究所、1993年、38-9頁。
- (13) 前掲「南無根源！——松下幸之助の宗教観」73-4頁。
- (14) 松下幸之助『仕事の夢 暮しの夢』PHP研究所、1986年、98-9頁。
- (15) 佐藤梯二郎『松下幸之助 成功への軌跡——その経営哲学の源流と形成過程を辿る』PHP研究所、1997年、355-6頁。
- (16) PHP研究所内部資料、記録ノート、43頁。
- (17) 同前、43-4頁。
- (18) 同前、44-5頁。
- (19) 同前、45頁。
- (20) 松下幸之助『人間を考える』PHP研究所、1995年、12-7頁。
- (21) PHP総合研究所研究本部(編)『松下幸之助発言集 4』PHP研究所、1991年、348頁。
- (22) 前掲『松下幸之助の哲学』40頁。
- (23) 同前、41頁。
- (24) 前掲「南無根源！——松下幸之助の宗教観」75頁。
- (25) 前掲『松下幸之助の哲学』42頁。
- (26) 「水五題」(あるいは「水五則」)とは、「一、みずから活動して他を働かしむるは水なり。一、常にみずから進路を求めてやまざるは水なり。一、みずから清くして、他の汚れを洗い、清濁併せ容るるの量あるは水なり。一、障害に遭い、激しくその勢力を百倍するは水なり。一、洋々として大洋を満たし、発して蒸気となり、雲となり、雪と変じ、叢と化し、凝っては玲瓏たる鏡となる。しかもその性を失わざるは水なり」のことである。同前、45-6頁。
- (27) 同前、42頁。
- (28) 同前、48頁。
- (29) この点は、日本の神話構造の分析から日本の深層を「中空構造」であるとした河合華雄の指摘(『中空構造日本の深層』中央公論社、1999年)などと共通性があるように筆者には思われる。この点については別の機会に改めて論じたい。
- (30) パナソニック社史室(編)「(資料)創業の森に建立された根源社について」1981年、1頁。
- (31) 同前、1-3頁。
- (32) 『松下電器社内時報』1981年5月21日付、1面。
- (33) この点に関して、哲学(philosophy)とコスモロジーとの相異と関係性について述べなければならないと思う。現時点での筆者の考え方は、哲学とは人間の意識的な思考にもとづく観念の体系であり、主として言語化されたものであると考えている。それに対してコスモロジーは、無意識的かつ非言語的な側面をふくむ時間・空間のとらえ方であると考えている。この点に関してはさらなる検討を重ねたい。
- (34) 「狂気・異形・才覚そして革新」(企業家研究フォーラム2005年度年次大会 共通論題「企業家の特異条件——狂気・異形・才覚」報告4)『企業家研究』第3号、2006年6月、89-92頁。

《参考文献》

- ・ ミルチャ・エリアーデ著、久米博訳『聖なる空間と時間』(エリアーデ著作集第三巻)せりか書房、1974年
- ・ Hendry, Joy, *An introduction to social anthropology; Sharing our worlds, 2nd edition*, Palgrave Macmillan, 2008
- ・ 河合華雄『中空構造日本の深層』中央公論社、1999年
- ・ 松下幸之助『仕事の夢 暮しの夢』PHP研究所、1986年
- ・ 松下幸之助『私の行き方 考え方』PHP研究所、1986年
- ・ PHP総合研究所研究本部(編)『松下幸之助発言集 4』PHP研究所、1991年
- ・ 松下幸之助『松下幸之助の哲学』PHP研究所、2002年
- ・ 三井泉「狂気・異形・才覚そして革新」(企業

- 家研究フォーラム 2005 年度年次大会 共通
論題「企業家の特異条件——狂気・異形・才
覚」報告 4)『企業家研究』第 3 号、2006 年
- ・ P H P 総合研究所研究本部 (編)『松下幸之助
小事典』P H P 研究所、1993 年
 - ・ P H P 研究所内部資料、記録ノート
 - ・ 佐藤悌二郎『松下幸之助 成功への軌跡 ——
その経営哲学の源流と形成過程を辿る』P H
P 研究所、1997 年
 - ・ 谷口全平『南無根源！——松下幸之助の宗教
観』『論叢 松下幸之助』第 2 号、P H P 総合
研究所、2004 年
 - ・ 山折哲雄 (監修)『世界宗教大事典』平凡社、
1991 年

「衆知を集める経営」の実践

松下グループにおける環境ビジネス創設の記録

Management by *Shūchi* :

Its Application by a Company of the Matsushita Group
to the Process of Starting an Environmental Business

有田 健一 (*ARITA Ken'ichi*)

松下環境空調エンジニアリング (現パナソニック環境エンジニアリング) 元社長

1. 松下電器との出会い
2. 松下幸之助と直接対面
3. 松下精工へ出向
4. 環境事業への取り組み
5. 第二の創業とも言える大改革を断行
「衆知が集まる」組織づくり
自分で考えて稼ぐ集団に変貌
6. トータルな受注活動によって大躍進
7. 創業者への思い

1. 松下電器との出会い

神戸商科大学（現兵庫県立大学）に在学中、バレーボール部に所属していた私は、まさに“バレーボール漬け”の日々を送った。専攻は銀行論だったが、のちにバレーボール部の顧問となるゼミの先生は、私に、とにかく勉強は適当でよいからバレーボールに専念するよう求めた。かつて全国制覇したこともある伝統校でありながら、入学した昭和32（1957）年当時は低迷期で、関西学生リーグの3部リーグにまで落ちていたからである。何が何でも1部リーグに振り返ることが、我々バレーボール部員に課せられた宿願であった。

こうして勉強そっちのけでバレーボールに熱中したことが、やがて松下電器（現パナソニック）との縁につながってくるのだから、人生とは不思議なものだ。きっかけは、松下電器の実業団チームに所属していた先輩が、大学まで指導に訪れたことに始まる。学生のクラブ活動、特に運動部では一般的によくあることだが、要するに、OBが在学生をしごきに来たのである。

先輩方の熱心な指導のおかげもあって、私がキャプテンを務めていたとき、神戸商大バレーボール部は1部リーグ昇格を果たした。その直後、9人制から6人制にルール変更され、振り出しに戻すという意味で、せっかく上がった1部から2部に下げられる不運もあったが、ともかくある程度の結果を残すことはできた。こうした実績が認められたのか、4回生になった昭和35（1960）年の5月、これから入社試験のシーズンが始まるという時期に、松下電器実業団チームの先輩から、バレー選手として入社しないかと声がかかった。ところがその後、チーム方針の変更で、左打ちのアタッカーを優先して採用することになり、右打ちだった私はスカウトの枠から外れてしまった。

実業団チーム入りはなくなったが、たとえどんな形でどこに就職しても、60歳までバレーボールをするわけではないのだから、自分がやりたい仕事を見つければよい。そんな思いから、

特に落胆はしなかった。それどころか、当時非常に上り調子の優良企業だった松下電器という会社、そして、一代でその会社をつくり上げ、商売の神様、産業の神様として世の注目を集めていた松下幸之助という人物に、かえって興味が湧いてきたのである。

とにかく松下幸之助について知りたくなり、著作物を読んでみたところ、そこには松下独特の思想であり、のちに「社員稼業」という言葉で表現されることになる考え方について述べられていた。私はこれに大いに共鳴し、たいへん感激したのを覚えている。当時読んだ書籍そのものではないが、『社員心得帖』から、社員稼業について述べられた部分を抜き書きしておきたい。

会社で働く社員の心がまえとして、私が機会あるごとに強調してきたことがあります。それは、会社で月給をもらって働いているといういわゆるサラリーマンとしての考え方をもう一歩飛躍させて、自分は社員としての仕事を独立して営んでいる事業主だと考えたかどうか、ということです。つまり、会社で働いている人は、それぞれがみな社員という稼業の経営者なのであって、たとえば経理の仕事をしている人であれば、“社員は自分一人だけだけれども、自分は、この会社の中で会計、経理業という一つの事業を営んでいる経営者である”という意識をもって、みずからの仕事に取り組んでみるわけです。

そうするとどういうことになるか。自分で事業を営んでいるということになれば、その事業をなんとか発展させようということで、いろいろ工夫を凝らすでしょう。(略)給料を単なる給料と見るのではなく、自分が事業を営んでいることに対する報酬だと考える。そう解釈することによって、自分というものが相当大きくクローズアップされて、日々の仕事に新たなやりがいなり喜びを感

じつつ取り組めるのではないかと思うのです。⁽⁴⁾

学生時代の私は、いったん企業に就職したら、歯車の一つになって動くだけで、組織の中に埋没し、面白くない人生を送ることになるのではないかと思っていた。会社のなかで立身出世を目指すといっても、そんなことが本当にできるのだろうかという不安もあった。「社員稼業」の思想は、そうしたサラリーマンのマイナスイメージを根底から吹き飛ばすものだった。たとえ一社員であっても、それを独立した稼業であると自覚し、自主的に創意工夫を凝らして働けば、組織に所属しながら、自分が主人公となって生きていくことができるというのだ。これは私にとって大きな希望となった。

そのほか、産業人の使命は、物資の生産に次ぐ生産によって世の中を豊かにしていくことであり、それを悟った昭和7(1932)年を真の創業年と定めた「創業命知」の話にも、たいへん感銘を受けた。松下幸之助という人は、実に面白いことを言っていると思った。しかも、そういうユニークな考えのもとで、現実には、小さな町工場から大企業に発展しているところが素晴らしい。バレー選手としては採ってもらえなかったが、せっかくの縁でもあるし、正規に入社試験を受けて松下電器に就職したい、ぜひとも松下幸之助のもとで働きたいと願うようになった。

恥ずかしながら、4年間スポーツに打ち込んだため、大学の成績は決して自慢できるものではなかったが、入社試験には無事に合格することができた。おそらくバレーで鍛えた頑健な身体も、いくらか評価に加算してもらえたのだろう。昭和36(1961)年4月に入社後、バレー部の先輩に、改めて実業団チーム入りをすすめられたが、私の興味の中心はすでに、ビジネスマンとして松下電器で働くことに変わっていた。といっても、バレーを完全に止めるのではなく、余暇の楽しみの一つとして、松下電器門真地区

の草バレーチームに参加することにした。草バレーとはいえ、実業団を引退したかつての名プレイヤーたちが何人も所属しており、そうした諸先輩方と一緒にバレーができたのは、とても幸せなことであった。こうして私は、松下電器の社員として、第一歩を踏み出したのである。

2. 松下幸之助と直接対面

松下電器に入ったといっても、昭和36(1961)年の時点で、従業員数は2万8,000人を超える大組織であり、新入社員の立場では、松下幸之助(以下「創業者」と記す)の姿を、遠目に見ることすらないだろうと思っていた。ところが翌37(1962)年、思わぬチャンスが訪れた。社長を退任して会長となり、時間に余裕ができた創業者が、入社1年目から2年目の若手社員十数名を集めて、「幸之助学校」と称する勉強会を開いたのだ。幸運なことに、私も選ばれて参加することになった。

幸之助学校は、まず食事の時間から始まった。メニューは、創業者が大好きなカレーライスだ。皆でカレーを食べていたとき、創業者が優しい笑顔でかけてくれた言葉は、今も耳に鮮明に残っている。

「これは僕のおごりやさかいな、みんな食べてや」

その温かい声を聞いて、場の緊張がほぐれるとともに、気持ちが高揚した私は、まるで身体が宙に浮き上がるような感覚を味わった。

続いて、創業者への質問の時間となった。「何でもいいから質問しなさい」と言われ、最初に高卒の人間が手を挙げて、「会長さんのように偉くなるには、どうしたらいいですか?」と尋ねた。あまりに唐突で、少々幼稚な質問のようにも思えたが、本音としては、そこにいた誰もが聞きたいことであった。しばらく間があって、創業者は次のように答えた。

「きみな、それはな、運やねん。運としか言いようがない。ほくがこうして生きていること自

体が運なんや。それで会社があって、ほくが成功するということになるのかもわからへん」

質問者はすぐに、「そうですか、会長さんみたいに運がいい人はいいですけど、ほくらみたいな運のない人間はダメですね」と言った。これに対して、「そうとは違うんやけどな、まあ分からんやろな」とつぶやいたところで、次の質問へと移った。このとき創業者が話した「運」の意味を、すぐには理解できなかったが、その言葉はずっと頭の中に残り、以降、運というものについて時折考えるようになったのである。

いくつかの問答のあと、私も思い切って次の質問をぶつけてみた。

「会長、物事を決断するとき、どれくらいの確率で、実行するかどうかを判断されるのでしょうか」

創業者は私の顔をじっと見て、「確率というのは、サイコロの目のことやろ?」と言ったあと、いかにも格好をつけた質問と思われたのか、横にいた人事担当者に、「この子は大卒か?」と確認してから、こちらに向き直り、真剣な表情で、こう回答してくれた。

「だいたい55対45で勝ち目があると思ったらやる。そやけど、これはやらなあかん、という事業なら、五分五分の確率でもやる。ただし、その反対はせえへんで」

それまで仕事で大きな決断をしたことがなかった若手社員の私には、まだ実感としてはよくわからなかった。しかし、誰のどんな質問にも常に真剣に考え、誠実に答えてくれたその態度からは、社員を本当に大切にしようとしている気持ちがあふれていた。私は創業者の人柄にいたく感激し、松下電器に入社した喜びを噛み締めていた。

その後、松下のみならず電機業界を立ち直らせるきっかけとなった熱海会談で、販売会社、代理店の社長との2日にわたる真剣な討議の末に下した決断、コンピュータ事業からの撤退、日本初の週休二日制の導入など大きな決断がな

されるたび、この質問のシーンを思い浮かべた。

それから8年後の昭和45(1970)年に、再び創業者と対面する機会をもった。給湯暖房事業部に配属されていた私は、全国の販売会社社長が集まる会議の会場に併設された新製品発表会場で、創業者に直接商品の説明をしたのである。

それまでの経緯を簡単に振り返っておきたい。入社後、本社の営業本部に配属された私は、数年経って、住宅設備機器を販売するために新設された「機器営業本部」に異動した。そこでは、事業部から出される価格決裁の審査を担当させられたのだが、そもそも製品の原価について勉強していない私が審査することに、強く疑問を感じるようになった。そこで私は、製品の原価を学ぶため、機器営業本部と同じく奈良にあった「給湯暖房事業部」への異動を願い出たのである。

そんなわがままがすんなり通るはずもなく、所属部署で問題となったが、私は事業部に向いて自分を売り込み、事業本部長との直接交渉によって異動を決めてきた。見方によっては、とんでもない型破りの社員だと思われるだろう。しかし私は、決して間違ったことをしたとは思っていない。要するに、「必要なら上司を説得せよ」「直属の上司の頭を超えて、より上位の人にもものを言っても、上司の権威は損なわれない」「新入社員でも社長にもものが言える気風を大切にせよ」といった、創業者の教えに忠実に従ったまでである。それに、異動を希望する部署に自分を売り込むのは、「社員稼業を営む経営者」として、ごく当然の行動だったと考えている。

そのようにして給湯暖房事業部に配属された年に、前述の新製品発表会場で、創業者から、新型ボイラーの「オートホット」について説明を求められたのである。

「きみ、これはどういうものかね？」

「これは家庭用のボイラーで、石油でお湯を沸かします。風呂を沸かしたりシャワーを浴びた

りするのに便利で、暖房にも使えるようになっています」

「そうか、どや、これは売れてるか？」

「おかげさまで、松下電器がボイラーをつくったことが、世間で評判になっています」

「それは面白い。便利なものができたもんやな。しっかりやりや」

そんな会話のあと、「これがタンクで、ここがバーナーになっていて……」といった構造の説明をすると、創業者はいちいち相槌を打ちながら、一所懸命に聞いてくれた。こうした何気ない偶然の出来事もまた、私にとってはかけがえのない思い出である。

創業者とは、もう一度だけ対面している。給湯暖房事業部まで視察に訪れた創業者に、そのとき抱えていた事業部の問題を報告したのだ。昭和50(1975)年当時、松下のボイラーは、他の中小のボイラー専門メーカーよりも値段が高いことで苦戦を強いられていた。製造原価は、むしろ他の専門メーカーよりも低く抑えているにもかかわらず、各種の賦課費が上乗せされることで、市場での売価は松下製品のほうが高くなってしまっているのである。そうした状況を創業者に話したところ、日を改めて本社まで説明に来いということになり、後日、資料を携えて本社を訪ねた。ところがその日の創業者は、他の人との面会が長引いて時間切れとなり、結局会うことができず、それ以降、チャンスは訪れなかった。

余談だが、創業者の部屋で、ついたてを隔てて面会の順番を待っていたとき、グループ会社の幹部が、創業者と話している様子がうかがえた。その幹部は、豪傑で知られた人物で、非常にやり手であったが、悪く言えばやや尊大なところもあった。そんな人物に対して、創業者が、「もっと周囲の人たちと調和してやるように」と諫めたところ、そこにもはや豪傑の姿はなく、噴き出した汗を一所懸命に拭きながら、身体を直角に折り曲げ、まさに平身低頭していたのだった。

こうしたエピソードからも、創業者がいかに人々から尊敬され、慕われていたかが偲ばれる。他界して20年以上が経ち、直接薫陶を受けた世代の間もだんだん少なくなってきた。私自身、創業者に特に近い立場だったわけではないが、職場で実際に触れ合う機会をもった者として、少しでも創業者にまつわる話を伝えていきたいと考えている。

3. 松下精工へ出向

その後、昭和59(1984)年に、システムキッチンを扱う「厨房器事業部」に移り、さらに住宅設備を扱う「HALS事業本部」の中国(地方)支店長を経て、平成3(1991)年4月から松下精工(現パナソニック・エコシステムズ)へ出向することとなった。昭和31(1956)年に松下グループに参加した同社は、「風と空気の総合メーカー」として幅広い事業を展開していた。

松下精工の前身は、ご存じのとおり、電気メーカーの川北電気製作所である。同社は、大正6(1917)年12月、個人経営でソケットづくりをしていた松下幸之助に、扇風機の碍盤かいはん1,000枚を注文した。この売上げで資金を得て、翌7(1918)年に「松下電気器具製作所」を創立できたという史実は、松下の関係者なら誰でも知っていることだろう。そういう意味で、創業者との因縁浅からぬ松下精工への出向は、私にとって感慨深いものがあった。

さらにこの松下精工で、換気扇事業部の取締役事業部長を務めたことが、会社人生のなかで非常に大きな転機となった。入社以来、ほぼ一貫して営業畑で働いてきた私は、営業部長などの管理職も経験したが、それはあくまでも「営業」という単機能の部署を任せられたにすぎない。事業部長ともなると、話はまったく違ってくる。

いうまでもなく、松下グループにおける事業部とは、一個の独立した会社に等しい組織体だ。そこには製造部門、技術部門、経理部門、

人事部門、総務部門、営業部門などの機能がひととおり存在し、担当分野の事業を、原則的に独立採算で遂行する。つまり事業部長とは、単なる一部署のリーダーではなく、実質的には一個の企業体の長なのである。当然ながら、事業部長には、「経営者」としての資質や手腕が求められることになるわけだ。

それまでの私は、学生時代に創業者の著書で学んだ「社員稼業」の考え方を信条として、松下電器の各部署で懸命に働いてきた。社員稼業というと、どちらかといえば「個人事業」的なニュアンスが強いが、今度は事業部長というより大きな立場で、新しい何かをつかまなければならなくなった。もちろん、通り一遍の事業部長としての役割や機能は、知識として知っている。しかしながら、真の経営者とはいかにあるべきか、どのように組織を導くべきかという根本問題については、誰も教えてはくれないのだ。

このときいろいろな勉強をしたなかで、創業者の著書『実践経営哲学』を読み、「衆知を集める経営」ということを、改めて強く意識するようになった。そして、事業部長としての職務をまっとうするためには、ぜひとも優れた衆知が集まる理想的な組織をつくらなければならない、と考えたのである。同書から、衆知を集める意義について述べられた箇所を抜粋しておく。

衆知を集めた全員経営、これは私が経営者として終始一貫心がけ、実行してきたことである。全員の知恵が経営の上により多く生かされれば生かされるほど、その会社は発展するといえる。(略)

いかにすぐれた人といえども、人間である以上、神のごとく全知全能というわけにはいかない。その知恵にはおのずと限りがある。その限りある自分の知恵だけで仕事をしていこうとすれば、いろいろ考えの及ばない点、かたよった点も出てきて、往々にしてそれが失敗に結びついてくる。(略)

大切なのはかたちではなく、経営者の心がまえである。つまり、衆知を集めて経営をしていくことの大切さを知って、日ごろからつとめて皆の声を聞き、また従業員が自由にものを言いやすい空気をつくっておくということである。(略)

また、経営者みずからが衆知を集めてものを考え、仕事をしていくということも大切だが、それとともに、できるだけ仕事を任せて部下の人々の自主性を生かすようにしていくことも、衆知を生かす一つの行き方である。(略)

ただ、どんな場合でも大切なのは、衆知を集めるといっても、自分の自主性というか主体性はしっかりともっていかなくてはならないということである。(略)あくまで自分の主体性をもちつつ、他の人の言葉に素直に耳を傾けていく、いいかえれば、経営者としての主座というものをしっかり保ちつつ衆知を集めていくところに、ほんとうに衆知が生きてくるのである。²⁾

事業部長である自分はもちろんのこと、すべてのスタッフに自主性をもたせるということは、要するに、全員が「社員稼業」の自覚をもつことにつながる。そこには当然、責任も発生する。そうした自覚のうえで、創造的かつ建設的な意見交換を行い、集まった知恵を集約して事業を動かしていくことが、理想的な経営といえるのではないだろうか。

たとえば事業部では、何か物事を決定する際、すべての部署の代表者が集まって「企画会議」を開く。内容はさまざまで、商品企画を検討することもあれば、販売企画を練ることもある。どこの世界でもそうなのかは分からないが、会議という場においては、力をもつ一部の人間が、自分の考えを押し通そうとするケースをよく見かける。ところが、一つの部署が大きな顔をして会議の主導権を握り、強引に事を進めたりすると、私の経験上、往々にして失敗す

ることが多い。偏った立場、狭い見方による判断にすぎないからだ。あるいは、人によってはただ自分の部署の事情を説明したり、できない言い訳を延々と並べたりして、結局何も決定できないケースもある。いずれの場合も、知恵を集めるどころか、会社にとってプラスになることは何もない。

そうではなく、たとえば、製品の性能を下げずにコストを下げるにはどうすればいいか、といった難しいテーマがあったとする。これに対して、各担当者が、「原材料を変えてみてはどうか」「製造工程や輸送方法を見直してはどうか」といった具体的な知恵を出し合うことによって、初めて前向きで創造的な話し合いが可能となる。衆知を集める事業部の企画会議とは、そのような場であるべきであろう。

こうした考えや思いを、私は「有田塾」と称する勉強会などを通して、部下たちに繰り返し伝えるよう努力した。有田塾とは、昇進する部下を対象に、事業部長である私が指導をする場のことである。こうした取り組みは、特別なことではなく、松下グループの各事業部で行われていた。といっても、単に言葉で伝えたり、命令をしたりするだけで、リーダーの思いどおりに人は動くものではない。創業者は、部下に指示や命令をするとき、同時に心の中で「頼む心、拜む心をもつ」と言っていたが、事業部長を務めたとき、その気持ちが痛いほどよく分かった。そういう意味で、松下精工の換気扇事業部では、非常によい経験をさせてもらったものと感謝している。

4. 環境事業への取り組み

事業部長となって数年が経ち、定年退職の時期が近づいた平成10(1998)年、私は事業部の担当から外れて、新たに立ち上げた「環境営業本部」を専務取締役として管轄することとなった。松下精工として、これからの社会のニーズに適合していくため、環境改善に焦点を当て

た商品をつくっていく方針が打ち出されたからだ。といっても、一から新しい商品を開発するのではなく、従来からある製品や技術を応用して、環境改善に役立つ形で世の中に発表していくのが基本のスタンスであった。

環境への取り組みの一環として、私に対して、松下精工の子会社だった松下精工エンジニアリング（のちの松下環境空調エンジニアリングで、現パナソニック環境エンジニアリングの母体）に目を向けておくよう要請があった。この会社には、環境ビジネスに応用可能と思われるさまざまな技術が蓄積されていたからである。そして定年したあとに、同社の副社長を務めてみないかと打診されていた。

ところがこの後、事態は急展開した。松下精工エンジニアリングに、松下電器から資本が入り、つまり、松下精工の傘下から松下電器の傘下に移したうえで、環境ソリューションに特化したエンジニアリング事業を推進する方針が固まったのである。これは、当時の松下電器社長、森下洋一氏の強い意向によるものだった。

松下電器が、グループ会社のさらに子会社であるごく小さな会社に目をつけたのは、松下電器の「エンジニアリング力」を強化していくためであった。元来、電気製品の製造販売を主業務とする松下電器は、いわゆるハードの製造には長けていたが、そのハードに付加価値をつけていくエンジニアリング力が不足していた。ハードだけの勝負となると、ライバル会社との価格競争に陥る危険性が高いが、エンジニアリング力というソフトが加われば、新しい強力な武器となり、松下電器の弱点を補うことができる。さらに「環境」というキーワードを加え、ソリューションビジネスを展開すれば、21世紀に向けて新たなニーズを掘り起こすことにつながるだろう。森下社長のねらいはそこにあった。

ちなみにこの場合の「エンジニアリング」とは、建物の設備やその施工に関する諸々のノウ

ハウや技術のことである。具体的には、省エネルギーで効率の高い空調設備の設置方法や施工技術、照明機器のレイアウト方法、排水設備の設計施工など、そのジャンルは多岐にわたっている。

また、「ソリューション」とは「問題解決」を意味し、ここでは同社の技術を使ってさまざまなシステムを構築し、顧客が抱える環境関連の問題を解決していくということである。

そして平成10（1998）年10月、松下精工エンジニアリングは、「松下環境空調エンジニアリング株式会社」へと社名を変更し、私が社長を務めることになった。その後約半年の準備期間を経て、翌年4月1日から新体制がスタートしたのである。このとき森下社長からいただいたメッセージを収録しておきたい。

森下社長メッセージ⁽³⁾

「松下環境空調エンジニアリング株式会社」のスタートにあたって

二十一世紀に向けて「発展2000年後期計画」がスタートいたしました。それぞれの部門においては計画必達に向けてエンジン全開でスタートを切っていることと思います。本日のこの方針発表会は、単に新年度の方針発表という以上に皆さんにとって特別なスタートとしてこれからも記憶に残ることと思います。それは昨年十月に「松下精工エンジニアリング株式会社」より社名変更いたしました新生「松下環境空調エンジニアリング株式会社」が四月一日より新体制でスタートした記念すべき日だからです。

この日は松下電器グループにとっても歴史に残るスタートとなることでしょう。松下電器グループが来るべき二十一世紀に向けさらなる発展を続けるためには、社会環境の変化に対応した新たなビジネスモデルの構築に挑戦していかねばなりません。「松下環境空調エンジニアリング株式会社」はそ

の先駆けであり、松下電器グループにおけるソリューション事業の建築設備分野の事業主体を担当いただく部門であり、極めて重要な使命をもっております。

とりわけ環境、省エネ分野に関する社会の要請にお応えすることは企業の社会的責務であり、経営における最重要課題であります。最適環境創造に向け、松下グループにおけるハード・ソフトを結集し、空調設備、大気処理設備、水処理設備、土壌浄化設備等において最高のエンジニアリングを駆使いただき、「環境」「空調」「ガラス建築」のそれぞれの分野においてお客様に対するソリューションの提案、設計、施工、メンテナンスにおける一連のサイクルをビジネスとして確立し、二十一世紀に向けて大きく成長いただくことを期待しております。また、その推進においては関連製造事業場や営業部門と一体となり省エネルギー・環境技術によるシステム商品開発、インターフェースの統一等、松下グループとして総合力のあるマーケティング戦略、商品戦略の構築等、群・群経営の実践をお願いしたいと思っております。

まだまだ市場の状況は厳しいものがありますが、皆さんにはこの高邁な使命を忘れることなく、新会社発足を機に更なる高収益企業を目指して社長以下全員が一致協力し、勇気をもって事業の推進を行っていただくようお願いいたします。

最後になりましたが、「松下環境空調エンジニアリング株式会社」のスタートに対して、私だけでなく松下グループの全員が本当に大きな期待を持っております。皆さんお一人おひとりの今後ますますのご健闘を心より期待しております。

平成十一年四月八日

松下電器産業株式会社

社長 森下洋一

このようにして、私の松下電器における最後の大仕事が始まった。大仕事といっても、立場は定年退職後の再就職であり、すでに私欲は一切なかった。ただ純粋に「社会に役立ついい会社をつくりたい」という気持ちだけが、魂の底からふつふつと湧いてきたのである。創設までには紆余曲折があったが、難題を解決して無事スタートを迎えた私に、森下社長は社長辞令を渡しながら、「松下電器はこの業界については未知である。きみの思うとおりにやってくれ」と背中を押してくれた。

5. 第二の創業とも言える大改革を断行

松下環境空調エンジニアリング（以下「MEA」と記す）は、松下グループにおける環境ソリューション事業分野の旅手として、21世紀に向けて歩み始めた。しかしながら、社長に就任した当初、MEAは、組織としてまだまだ未完成という印象があった。そこでまず、会社の現状を把握することに努めた。そうして長所を最大限に引き出すため、有効な組織改革を行い、問題点を解決していけばよいと考えたからだ。

最初に驚いたのは、各種の有資格者がたくさんいたことだった。建築士をはじめ、土木施工管理技士、管工事施工管理技士、電気工事施工管理技士、電気工事士、消防設備士等々、MEAの社員たちが取得している資格の種類は、実に数十種類にも上った。なかには、一人で複数の資格を取得している者もいたのである。ただし、組織全体で見ると、東京の支店にこの分野の技術者はいるが、大阪の支店にはいないなど、支店ごとにもっている技術内容がバラバラで、支店同士の協力体制も不十分であった。

次に、技術者の大半が、中途採用者であることも分かった。そのためか、チームワークや一体感というものが、やや欠けているように感じられた。仕方がないことだが、最初から松下

電器が好きで入社した生え抜き社員と、それぞれの事情で転職してきた社員とを比較すれば、愛社精神の面でいくらか温度差があったのだろう。

また、サブコン（サブコントラクター）からの下請け仕事がメインだったため、利益率が低かった。ごく大雑把に言って、建物全体のプランニングを行うゼネコン（ゼネラルコントラクター）に対して、サブコンは設備工事等、実際の工事を受け持つ。建築業界の上位層であるゼネコンとサブコンが利益を確保したうえで、各分野の専門業者に発注されるのが通例で、必然的に、下請け業者の利益率は下がってしまう傾向にある。これは、業界のピラミッド構造そのものの問題とも思えた。結果として、MEAは厳しい経営を強いられることになってしまう。

このように、いくつかの特徴や問題点が明らかになったわけだが、私はこの時点で、MEAは必ず躍進できるという確信のようなものを感じていた。ともかく技術は豊富にある。すべてのジャンルで一流とまではいえないかもしれないが、過去の施工実績を見ても、かなり高いレベルに達しているのは間違いない。環境事業に取り組むうえで足りないものがあれば、自分たちが努力してスキルアップすればいいし、よそから人材を引っ張ってきて構わない。あとは、それを最大限に生かせる環境を整え、社員たちの意識改革を行えば、大きく変わることができるはずだ。

目標はもちろん、「衆知を集めた全員経営」による、「環境ソリューションビジネス」の具体的な展開である。

「衆知が集まる」組織づくり

私はまず、組織構造を根本からつくり変えることにした。第1段階では、社員たちがすでに身につけている多様な技術を整理し、共通性のある技術者を集めてグループ分けを行なった。たとえば空調に関する技術者の集団、建築に関

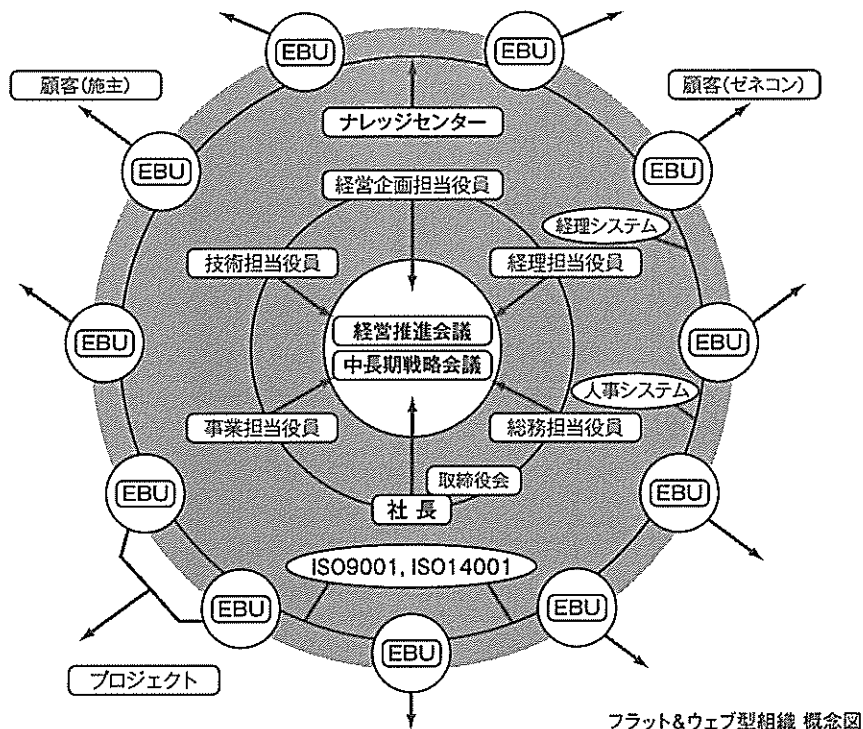
する技術者の集団、水処理に関する技術者の集団、といった具合に分類・整理していったのである。

そのようにして、最初は13のグループができた。しかし、単に技術者の集まりというだけでは、自立性がない。そこで、一つひとつのグループを「エンジニアリング・ビジネス・ユニット（以下、「EBU」と記す）」と名づけ、ユニット単位で独立採算で経営し、利益をあげるようにと指示した。いわゆるサラリーマン根性から脱して、自主自立の精神をもって仕事に取り組む「社員稼業」の考え方を植えつけようとしたのだ。同時に、支店ごとに受注した仕事に、その都度適当な技術者をあてがう従来の受身の姿勢を改め、ユニット単体、もしくは複数のユニットがプロジェクトを組んで、どのような環境ビジネスを提案できるかを考えていったのである。

第2段階として、すべてのEBUが横並びになって情報を共有し、効率的に事業を展開していけるように、つまり「衆知を集めて力強く活動する」ために、「フラット&ウェブ型」の組織づくりを進めた。次頁の概念図をご覧いただきたい。まず、中央にある「経営推進会議」と「中長期戦略会議」が、会社の方針や方向性を決める。社長は会議で中心的な役割を担うが、物事を最終決定するのはあくまでも両会議である。会議の構成員である各担当役員は、それぞれの立場で知恵や情報を持ち寄り、創造的な話し合いをするよう心がける。

そしてその周囲に、実動部隊としてのEBUがあり、営業活動から機材の段取り、現場での作業に至るまで、基本的にEBUが自立して取り組む。ナレッジセンターはその名のとおり、さまざまな情報を発信する部署である。具体的には、全国のさまざまな企業の情報、特許情報、業界の情報、自社の決算情報などを扱う。

また、「空調事業部」や「環境プラント事業部」「環境装置事業部」といった事業部も存在し、それぞれ関連する複数のEBUを統括して



フラット&ウェブ型組織 概念図

いる。しかし、私が社長を務めていたときには「ゆるやかな事業部制」という考え方を取り入れて、事業部長は相談役にとどめ、事業部としての独立性はあえて弱めることにした。そうすることによって、異なる事業部に属するEBU同士でも、自由に連携しやすい状態をつくれたのである。

技術者を営業に行かせる方針に、社内からは異論が出た。経験のない人間に営業を任せることに、不安を感じたのだろう。技術者自身も抵抗を感じたに違いない。しかし、私の考えは逆だった。当社の場合、営業先である建設関連会社や施主会社の窓口担当も技術者であり、技術者が営業をしたほうが、技術的な高度な質問にもその場で即答できると考えたのだ。

たとえば、工場プラントの設備工事で100億円の見積書を持っていったとしよう。ところが相手は90億円しか予算がないと言ってきた。一般的な営業社員の場合、10億円も圧縮できるかどうかを、その場で判断することはほとんど不可能だろう。そのためいったん会社に持ち

帰り、上司や担当部署と相談をして、見積もりを修正しなければならない。これだけでも、相手にとっては時間の無駄となってしまう。技術者なら、「90億円にするためには、ここここを削りましょう、削られた機能は、別途この方法で補いましょう」といった代替案を、その場ですぐに提案できる。要は「話が早い」ということだ。これは間違いなく大きな強みとなる。

また、EBU同士、技術者同士でいつでも自由に情報を交換しあえるように、イントラネットを構築・活用した。たとえばどこかのEBUの一員が、「これこれの規模の建築物の使用水量は、どのように計算するのか、誰か知っている人はいませんか」と、イントラネットのなかで尋ねたら、「こういうデータがあります」「どこそこの取引先にはこういう資料がありました」といった回答が即座に返ってくるのである。こうして技術者同士の交流が深まれば、お互いのスキル向上や仕事の質的向上が図れるうえ、チームワークも向上する。

情報の共有化については、平成11年に「I

ISO 9001」の認証を取得したことも、大きな意味をもっている。品質マネジメントに関するこの国際規格には、各種の情報を文書化して保存することなどが義務づけられており、これをしっかりと守ることは、そのまま組織全体で同じ情報を活用できることにつながっているのである。

自分で考えて稼ぐ集団に変貌

社長就任2年目の平成12(2000)年には、それまで愛知県春日井市にあった本社を、大阪府吹田市に移した。そして、13あったEBUのうち、環境関連の7つのEBUを4つにまとめ直し、食品の衛生管理に関するHACCP(ハセップ)事業を担当するEBUを新設して、11 EBU体制となった。こうした組織改革を進めたことで、さらに事業効率は高まり、環境ソリューションビジネスとしての訴求力も上がったと言える。

またこの年には、ようやく全社員にパーソナルコンピュータを貸与することができた。これでイントラネットによる組織全体の横のつながりが、システムの上で完成し、フラット&ウェブ型の組織づくりがよりいっそう強化された。

さらに前年に続いて、環境マネジメントシステムの国際規格である「ISO 14001」の認証も取得した。MEAは環境ソリューション事業を推進する会社であり、実際に作業を行うのは自社内ではなく、施主が保有する各種の施設である。つまり、環境改善に貢献する企業として、まず足元の現場の環境マネジメントをしっかりと行うことは基本中の基本であった。当然、社員の環境に対する意識を高めることにもなる。平成12(2000)年の時点では、ISO 14001の認証を取った企業はまだまだ少なかったため、営業活動をしていくうえで先方の評価アップにつながったのも事実である。

こうした一連の改革によって、「衆知を集めるための環境づくり」が、ほぼ整ったといえるだろう。各EBUが自由に活動しながら臨機応変に連携し、情報を共有することで、高度な知恵

が集まりやすく、また利用しやすくなったのだ。要は、社長が号令をかけて知恵を集めるやり方ではなく、「衆知のほうから集まって、それを皆で共有し活用できる組織」を構築し、創造性あふれる環境ソリューション事業を展開していったのである。

だが、経営者にとって最も大事な仕事は、社員に対し経営理念の浸透と共有化をはかることである。しかしすぐにできることではない。この会社は労働組合すら結成されておらず、連帯感は薄く、仕事を通じて社会へ貢献する意識もない状態のなかで経営理念を持ち出されても、プロパー社員は理解に苦しむだけであろう。社員の総意を把握できないことは社長として大問題である。労組結成について松下労組の幹部に相談したが、連帯感の希薄な状態では無理だと指摘され、そのような環境をつくるのも社長の責任ではないかと言われた。もっともなことである。多くの社員は全国各地の現場を抱え、本社に来ることすら稀であった。「衆知を集める経営」の環境づくりはできたが、社員の会社に対する求心力があるとは自信をもって言えなかった。

そこで、まず私のほうから全国の施工現場に足を運び、責任者と一緒に施主の代表の方にお礼と挨拶をしたあと、単身赴任で頑張ってくれている技術者の心のケアをするとともに作業員の苦勞をねぎらうための懇談会をもち、一緒に酒を飲んで新任社長の顔を覚えてもらうことに時間のあるかぎり終始した。ほとんどの現場では、施主から「よくやってもらっている」との評価をうけて、社員が自分の仕事に誇りをもってやってくれていることが分かり、何よりの喜びであった。そしてこの人たちの生活を少しでも豊かにするのが私の仕事と痛感したのである。さらに、さまざまな機会をとらえ、社長の考えや会社発展の夢を伝えるように努力した。階層別の懇談会も数多く実施し、若手のリーダーとなる人材も探した。労組結成時には委員長になってもらうためでもあった。またネット

上での社内掲示板を利用して、「楽・夢・感」というタイトルのコラムに、現場行脚での楽しかったこと、新技術で可能となる仕事の夢、完工した現場を見た感動など自分自身がワクワクしたことを毎月投稿した。

改革を通して目に見えて変わったのは、何よりもまず社員の「顔つき」であった。松下精工エンジニアリング時代から、もちろん一所懸命働いてくれていたが、どちらかといえば、入ってきた仕事を受身でこなしていた面があったように思う。ところが、エンジニアリング・ビジネス・ユニットというチームを組み、フラット&ウェブ型の組織となってからは、社内の風通しがよくなり、情報交換がスムーズになり、何よりも技術者自身が営業活動を行うことで、主体的に仕事に取り組む気風が生まれた。上司に言われてやるのではなく、自分で考えて、自分で売り込み、自分でつくり、自分で稼ぐのである。これは間違いなく楽しいことである。だからこそ、誰もが一所懸命に、積極的に、みずから進んで仕事に取り組むようになったのだろう。

もちろん、社員が頑張って稼いでくれたら、会社もそれに応えなければならない。そこで私は、会社が儲かったら、真っ先に昇給をするべきだと考えた。月給を上げるのが難しければ、ボーナスを上げていけばよい。そうして給与改善を進めていくことも、大事な改革の要素である。かくして、第二の創業とも言える新体制がスタートしたわけである。

6. トータルな受注活動によって大躍進

多様かつ高度な技術を組み合わせて、新しい環境ソリューションビジネスを発想できるようになったおかげで、MEAは、同業他社との差別化を図ることができた。平成11(1999)年当時、環境問題への国民の意識は高まりつつあったが、建設業界のなかで、環境に特化したビジネスやサービス、技術はまだ未成熟で、発展途上段階だったと言える。つまりわれわれは、

市場に先手を打って出ることができたのである。

具体例を挙げてみよう。MEAには、前身の松下精工エンジニアリング時代から、大規模なガラス建築、いわゆるアトリウムを設計施工する技術があった。これはもともと、農業関係のエンジニアリングの一環で、ガラス張りの温室をつくる技術から発展したものだ。ガラス建築は、通常の設計事務所では敬遠されることが多いようだが、MEAではむしろ積極的に受注してきた分野である。

ガラス建築の最大の難点が「空調」であることは想像に難くない。空間が広ければ広いほど、その中を快適な温度に保つのは難しく、全体を冷暖房しようとしたら、大規模なエアコン設備が必要になり、莫大な電力を消費することになる。それでは建築費も維持費も両方高くなってしまふ。言い換えれば、デザインを重視して大規模なアトリウムをつくろうとしたら、結果的に環境負荷要因が増えるという「二律背反」の問題が発生するのだ。

ここで、ガラス建築担当のEBUと、空調担当のEBUがタッグを組むことで、新しい環境ソリューションビジネスが生まれる。たとえばガラス建築のデザインができあがったら、空調スタッフと相談して、どの部分に窓の開放部を設けたら最も効率よく空気を入れ替えられるかを考えていく。これだけで、室内温度の上昇をかなり抑えられるようになる。また、人が存在しない天井部分を冷やす必要はないため、人がいる箇所だけを冷暖房できるような空調設備を設計するわけだが、そこで活かされるのが、長年蓄積してきた空調エンジニアリングのノウハウである。このように設計を進めてエアコン設備を最小限にとどめれば、建築コストも、その後の維持費も抑えられ、電力消費による環境負荷を小さくすることが可能となる。

もう一つ、重要な事例がある。平成13(2001)年、MEAは、ある半導体工場の設備工事を担当して、世界で初めて「ゼロ・エミッション工場」

を実現し、大きな評判を呼んだ。ゼロ・エミッションとは、ご存じのとおり、“自然界へ何も排出しない”ことである。

さまざまな要素が含まれるが、たとえば工場廃水は、処理して川や海に捨てるのではなく、薬品で浄化したあと、再び工場内で用いる。そのため、廃水が工場の外に一切出なくなった。浄化に使われる薬品は、薬品メーカーとアライアンスを組んで開発したもので、薬品そのものも、再生して再利用することが可能となっている。つまり薬品も廃棄しないですむ。また、クリーンルームで発生する「熱」も、空気中に放出せずに回収し、エネルギーとして無駄なく再利用する。電力に関しても、太陽光発電などいろいろな方法を用いて、極力工場内で自家発電している。このようにして、再生できるものはすべて再生し、再利用できるものはすべて再利用し、環境負荷の発生を可能なかぎり抑制することによって、ゼロ・エミッション工場建設を現実のものとしたのである。

建築コスト削減や省エネルギーにつながる新しい環境エンジニアリング技術を確立したことによって、MEAの競争力は格段に高まり、ゼネコンや施主から直接、総合的に仕事を請け負えるようになった。経営面で、このアドバンテージは非常に大きい。受注増によって売上が伸びるのはもちろん、高い付加価値が認められることで、利益率の向上にもつながったのだ。

社長に就任した平成11(1999)年は、売上高180億円で、利益率はわずかに0.3%しかなかったが、翌12(2000)年には売上が急激に伸びて270億円となり、利益率は2.5%へと跳ね上がった。その後、波はあったものの売上高は順調に伸び、平成21(2009)年には480億円に達し、高収益体質を維持している。

もちろん、私が退任したあとの発展は、後輩の皆さんの頑張りによるもので、自分が直接貢献したわけではない。しかし、少なくとも新体制を構築して、新たに環境ソリューションビジネスを立ち上げた最初の3年間で、ある程度の

方向づけはできたのではないかと考えている。平成22(2010)年現在、この会社はしっかりと市場ニーズを捉えて成長路線に乗っており、将来はもっともっと大きくなっていくに違いない。ただ、このジャンルの仕事では、社員一人の売上げ能力の限界は1億円程度と考えられるので、今後さらに伸ばしていくには、人材の確保・育成が課題となってくるだろう。

ともかく、自分が経営に携わった会社が、社会から求められ、成長を続けているのは、本当に嬉しいことである。

7. 創業者への思い

昭和36(1961)年4月、バレーボールが縁となって松下電器に入社し、平成13(2001)年6月に退任するまでの40年間を振り返ってみると、非常に充実した日々だったと思う。一サラリーマンでありながら、厳しくはあったがこれほど楽しい会社生活を送れたのは、創業者の「社員稼業」の考え方に触れ、それを貫こうと努力してきたからであろう。また、経営者となり、社会的にも意義深い環境ソリューション事業を新しく立ち上げることができた原動力は、やはり創業者が説いた「衆知を集める経営」の実践に努めたからにはほかならない。

私の松下電器での仕事が成功したかどうか、自分で判断はできないが、何らかの成果を残すことができたのだとしたら、それは、創業者と出会えた幸運のおかげである。もしも学生時代にバレーボールに打ち込んでいなかったら、また、そこに松下電器実業団チームの先輩が訪ねてこなかったら、私の人生はまったく違ったものになっていただろう。そう考えると、やはりこれは「運」としか言いようがないのである。創業者の言う「運」の哲学的な意味合いも、少しは理解できるようになった。

ずいぶん前になるが、かつてPHP研究の拠点だった真々庵を訪ねたとき、初めて、創業者の言う「素直な心」になるにはどうしたらいい

かと考えた。そこで、まずは自然や物事をありのままに、素直に見る訓練が必要だと思い、みずからの修養のために俳句をたしなむようになった。以来、俳句はライフワークとなり、「一炊」という俳号で詠み続けている。創業者が亡くなり、社葬が執り行われた日、遠くで雷鳴が轟き、のちに豪雨となった。雨音を背に、祭壇の写真を見上げたとき、ただ無心となって次の句を詠んだ。

遠雷や遺影に在りし日の笑顔

そこにはあの素晴らしい笑顔があった。初めて対面し、「これ(カレーライス)は僕のおごりやさかいな」と言われた瞬間から、私はひたすら創業者を慕い、教えに従って社員稼業の道を歩んできた。その原点は、忘れえぬあの笑顔だったのである。

もう一つ、奈良に住んでいた頃、犬の散歩がてら子どもと土筆を摘みに行ったとき、創業者の「青春とは心の若さである」という言葉を思い出して詠んだ句を紹介させていただきたい。

青春は心の若さ土筆生ふ

会社を退いて10年近い月日が流れ、すでに古稀を過ぎたが、創業者と同じように、今でも心の若さを持ち続けたいと思っている。現在、NPO法人「地域ルネサンス」に参加して、実知経営研究のかたわら地域産業振興の支援に取り組んでいるのも、何かワクワクするような面白い活動ができればと願ってのことだ。年齢に関係なく、こうした前向きな気持ちになれるのも、やはり創業者に会えたおかげである。おそらくもう二度と現れないであろう素晴らしい経営者のもとで働くことができ、本当に幸せであった。創業者に対し、崇敬と感謝の念を捧げつつ、稿を終えることとしたい。

【注】

- (1) 『社員心得帖』PHP研究所、2001年、64-5頁。
- (2) 『実践経営哲学』PHP研究所、2001年、124-9頁。
- (3) 『30周年記念誌 ひたむき一途』2007年、松下環境空調エンジニアリング株式会社、55頁。

松下幸之助の健康観

病の経験と世界観をつなぐもの

Matsushita Kōnosuke's View of Health :

A Key to Understanding the Link Between His Illness Experience and His World View

川上 恒雄 (KAWAKAMI Tsuneo)

PHP研究所松下理念研究部主任研究員

1. はじめに
2. 結核——死の不安と克服
発症とその後の生活の変化
治療について
3. 不眠症——生涯の悩み
発症の時期と要因
睡眠薬の服用
4. 世界観の奥にある身体的経験
「健康の原理」
「物心一如の治療」というレトリック
生への執念と「生命力」
5. おわりに

1. はじめに

松下幸之助（以下、幸之助）は世界観（宇宙観および人間観）の形成にあたって、さまざまなヒトやモノから影響を受けた。その「さまざま」を、因数分解のようにはっきりと解きほぐせないのが、幸之助の世界観の厄介なところである。本人が世界観の由来を語っていないからである。しかし、非学術的文献を含めた多くの論考はこれまで、そうした由来の解釈を試み、たとえば、幸之助がその生い立ちにおいて出会った

人々から学んだことや、商売のイロハを身につけた大阪（とくに船場）の商業文化・伝統、仏教や神道など接した宗教、新聞・雑誌やラジオなどの大衆メディア——などをあげてきた。筆者もそのひとつとして、昭和初期から1950年代前半まで幸之助は宗教団体「生長の家」関係者と私的交流があり、同教の世界観の影響を強く受けていると指摘したことがある⁽¹⁾。

しかし、このような他者からの影響を論じることは、幸之助の世界観を理解する一助となる半面、幸之助が世界観を構築する主体性という側面を曇らせてしまいかねない。幸之助にかぎらずだれであろうと、人生で出会ったヒト・モノすべてから大きな影響を受けるわけではなく、取捨選択という作業を、意識的のみならず無意識のうちにも行っている。松下幸之助という人物の個性は、そのような主体的な取捨選択の結果として浮かび上がってくるのである。

取捨選択の規準は一般に、生涯不変ではないものの、そう簡単におれるものでもない。とくに規準の根幹を構成している観念は、往々にして理屈にもとづく次元を超え、信念とでもよぶべきものである。幸之助の場合、そのような信念のなかでも、自身の健康観（あるいはその裏の「病気観」）が確固たるものとして存在したのではないかと、筆者は考えている。というのも、病気がちであったからこそ、生きる力の源

や、健康が脅かされる不運などについて、深く考えたり、あるいはじかに身体で感じ取ったりしていた可能性が高いからである。また、20歳の成人になる前にすでに両親と5人の兄弟を失っているという、あまりにも悲しい現実もまた、偶然ではすまされない何かがみずからの身体に作用しているという見方を、強固にしたと思われる。

このように、幸之助の健康観（あるいは「病気観」というのは、とくにだれかから教わったりしたものではなく、幸之助本人が自身の病気や家族の死を考えざるを得ないところから形成されているという点で、幸之助の世界観に強く根づいているとみられる。幸之助の世界観はさまざまなヒト・モノから影響を受けている半面、こと健康観については、他者からの思想的影響に先行して、彼の世界観の（すべてではないにせよ）基盤の一角を主体的に構成していると解釈できるというのが、本稿で論じたい点である。

本稿ではまず、そのような解釈を試みる前に、そもそも幸之助が自身の健康を強く意識した主たる要因である結核と不眠症について、幸之助の経験したことや、その周辺的な事実には焦点を当てつつ、主に公刊された資料をもとに概要を記述する。一般に、結核は身体的病、不眠症は精神的病とみなされるが、戦前において幸之助は両者を同時に経験していたことに注意されたい。

2. 結核——死の不安と克服

幸之助の自伝『私の行き方 考え方——わが半生の記録』のPHP文庫版は、「文庫版発刊にあたって」という見出しで、次の文章から始まる。

私は、今年の十一月二十七日で満九十二歳になる。生来、どちらかといえば蒲柳の質で、若い頃、肺炎カタルを患い、医者から、とても五十歳まではもつまい、と言われて

いた。だから、これほどまでに長生きできるとは思いもよらなかったことで、まことにありがたいことと言うほかはない。⁽²⁾

1986（昭和61）年7月、幸之助の亡くなる3年ほど前の文章である。90年をこえる長い人生を振り返り、実業界での成功ではなく、「肺炎カタル」（結核の初期症状）の話から始めたということは、それだけこの病の経験が幸之助の記憶に強く刻み込まれていたことを物語っている。なお、本稿では以降、幸之助の「肺炎カタル」のことを、とくにその病名を強調しないかぎり、たんに「結核」と記す。

発症とその後の生活の変化

幸之助によると⁽³⁾、大阪電燈に勤務していた18歳のころ、浜寺（大阪府堺市）での海水浴からの帰り、血痰を吐いた。医者は肺炎カタルと診断し、帰郷してしばらく養生しろという。しかし、両親がすでに亡くなっており、幸之助に帰るところはない。大阪電燈で幸之助は日給制の職工だったので、生活するには長期休暇をとるわけにもいかない。やむを得ず、3日ほど勤務しては1日休むというかたちで仕事を続けたという。

死を覚悟した。しかし、どういうわけか、病状が悪化しない。1年少したつと、勤務を休む日数も次第に減ってきた。その一方で、養生するには嫁が必要だと姉に日ごろからいわれており、1915（大正4）年、20歳のときに19歳の井植むめのと結婚する。結婚前に、結核のことは、むめに話さなかったという。

幸之助はそのころ、自分の健康状態を考えると、生活を維持するにはなかなか休めない日給の仕事が続けるのは不安であるとの理由から、大阪電燈を辞めて独立したいという思いを強くする⁽⁴⁾。そして、結婚の約2年後に実際、独立して事業を立ち上げる。「不健康またけっこうなり⁽⁵⁾」という幸之助のことばは主に、仕事を他人に任せることの効用という文脈で用いられ

ることが多いが、一方で、結核にでもかからなければ、むめのとの結婚も事業の独立もなく、のちの成功はありえなかったという意味も含意している。

以上が、「私の行き方 考え方」文庫版の冒頭で「若い頃、肺尖カタルを患い」と幸之助が述べた「若い頃」の生活と、その後の変化についてのあらましである。

治療について

初期の結核にかかった大正期の前半に、幸之助がどの医者からどのような治療を受けていたのか、その詳細については不明である。1958(昭和33)年のエッセー「私の闘病戦術」には、以下のような記述がある。

薬といっても、その時分は注射なんていうものもあまりなかったころで、もちろんストマイなどというような特効薬もない。普通の街医者のかまいった薬しかのまないわけだ。⁽⁶⁾

この発言によると、近くの診療所に通い、注射は打たず、与えられた薬を飲んでいたようである。ところが、その約20年後の上坂冬子のインタビューに対しては、結婚の話に続いて、次のように語っている。

その時分に、体が熱うなるカルシウム注射がありました。血管に入れると体がホカッとしますわな。ああ、薬が効いたから、もうだいじょうぶや、ちゅうようなもんですわ。結婚して七年目に子どもができて、商売も多少うまくいくようになって、やれやれというところで、結核の専門病院に通い始めたんやけど、そのころやったなあ。淡輪の駅からおりたところで、三回ほど血ィ吐きました。⁽⁷⁾

このインタビューでは、注射を打っていたと

述べている。発言が矛盾しているようだが、どうやら「その時分」とは、1915(大正4)年の結婚の直後ではなく、1918(大正7)年に大阪の猪飼野から大開町に引っ越して以降のことかと思われる。「私の行き方 考え方」によると、

私は大正十一年事業がやや緒につき、五十人の従業員を擁するようになり、はじめて二百坪の工場を建設した大開町一丁目に移った(中略)。

いま記憶をたどると、当時私は肺炎をわずらい病弱の身を養いつつ経営していたので、そのころ同町の木庭医師のもとに通っていた。そうしてカルシウム注射を相当長い期間続けていたのである。⁽⁸⁾

時期の前後関係で誤解を与えやすい記述だが、大開町に移ったのが1918(大正7)年、工場竣工が1922(大正11)年である。「木庭医師」とは、町医者の木庭永助を指す⁽⁹⁾。大阪電燈時代の医者は注射をしなかったというのだから、カルシウム注射は木庭のもとに通い始めてからしたのだろう。結核の治療薬がなかったころは、カルシウム注射を打つことが一般的な対処法だった。

ところで、幸之助自身は、肺尖カタル、つまり初期の結核にかかってから1年強で症状が落ち着いてきたと述べているにもかかわらず、なぜまたその数年後に大開町でカルシウム注射を打つようになったのか、その経緯が不明である。考えられるのは、結核の再発である。

……大正の十二、三年頃のことです。きのう若い時に肺病になったという話をしたでしょう。それがまた、商売を始めてから六、七年たって再発したのです。その時は、もう三、四十人の従業員もいて、商売もうまくいってました。

だから、肺がまた悪くなくても、今度は入院する金もある。大阪の近くの堺からす

ぐ南に下った淡輪というところがありますが、当時、その淡輪の海岸沿いに肺病専門の病院があったわけです。そこで、そこに入院しようと思って、単身南海電車に乗って、診察を受けに行った。(中略)

そうして、三カ月そこへ入院していたわけです。⁽¹⁰⁾

ひとつ前の『私の行き方 考え方』からの引用によると、社員が50名ほどになっていた1922(大正11)年ころ、木庭医師にカルシウム注射を打ってもらっていた。いまの引用ではしかし、30～40名ほどの社員のいた1923(大正12)年あるいは1924(大正13)年に、淡輪の肺病(結核のこと)専門病院に3カ月入院したとある。なお、先の上坂冬子のインタビューでは、入院したときは社員が20～30名だったと述べており⁽¹¹⁾、さらに社員数が少ない。

当時の従業員数については記憶違いがあるかもしれないが、年号については幸之助の記憶に従うと、結核が再発して入院する前に、カルシウム注射を打っていたことになる。3年ほど続けたそうだし⁽¹²⁾。したがって、大開町に移ってからしばらくして、注射を打ち始めたと考えられる。しかし、カルシウムは結核の特効薬ではないためか、結局は再発して入院したとのことである。

淡輪の病院に入院後の幸之助の症状の変化はよくわからない⁽¹³⁾。本人によると、結核による病弱状態が続いたのは、1939(昭和14)年か(松下病院を建てた)1940(昭和15)年ころまでだったとのことである⁽¹⁴⁾。

3. 不眠症——生涯の悩み

結核に加え、若いころから幸之助を悩ます問題として、不眠症があった。結核は一応、戦前に治ったことになっているが⁽¹⁵⁾、不眠の悩みは生涯、幸之助に付きまとった。幸之助いわく、戦前の睡眠時間は3時間半、戦後は睡眠薬を

飲んで4時間程度だった⁽¹⁶⁾。

発症の時期と要因

いつから幸之助は不眠に悩まされるようになったのか。「生まれつき」と何度か述べている⁽¹⁷⁾ものの、具体的に問われると、「商売してしまもなく⁽¹⁸⁾」「商売した当時から⁽¹⁹⁾」と回答している。つまり、松下電器を創立した1918(大正7)年、23歳のとき以降が事実のようである。ほかにも、「私は満二十三歳の年に商売を始めたのですが、一日に三時間半ぐらしか寝ませんでした⁽²⁰⁾」「私は満二十三歳の年に自分で商売を始めたが、そのころでも一日三時間半ぐらしか眠らなかった⁽²¹⁾」と語っていることから、その点が裏付けられる。

したがって、「生まれつき」というよりはむしろ、独立したことによる社会的立場や環境の激変で、幸之助に精神的負荷が相当に重くかかったことが不眠の主たる原因かと思われる。あるいは、「生まれつき」をいうのであれば、幸之助本人のいう「神経質」な性格⁽²²⁾が、独立により、睡眠を妨げるほどに増幅したのであろう。創業時からの幸之助を知る義弟の井植歳男によると、幸之助は仕事のことを考えすぎで、不眠症になったという。

わしは若いときの松下を秀才とも英才とも思わなんだ。だが、仕事に対する熱意はすごいもんだ。昔はめしを食うても仕事のことばかり考えておるので、なにを食ったか、どんな味がしたのか知らんのですよ。体は非常に弱く、よく病気をしたし、あまり考えるので強度の不眠症にもなった。血圧もべらぼうに高かった。⁽²³⁾

井植の発言が事実とすれば、若き幸之助の頭は仕事のことではいっばいで、神経の高ぶりを夜になっても抑えることができなかったようである。戦前においてはそれでも、睡眠薬を服用することはなかった。睡眠薬を飲み始めたのは、

戦後になってからのことである⁽²⁴⁾。

睡眠薬の服用

幸之助は戦後に睡眠薬を飲み始めた理由について、「敗戦後の困難な状況に直面し、その困難な状況をどのようにすれば切りぬけていくことができるのかということで、四六時中頭をつかい、心も張りつめていた⁽²⁵⁾」からだとして述べている。「困難な状況」とは、1946（昭和21）年から1950（昭和25）年にかけてGHQにより公職追放等の制限を受けたことを指しているようである。

このころの睡眠薬は、睡眠作用にすぐれてはいたが耐性や依存性の強い「バルビツール酸系」が主流だった。幸之助の当時の医師が、そのような睡眠薬を処方していたかどうかは、不明である。あるいは、本人の発言とは異なり、当時はまだ、睡眠薬を常用していなかった可能性もある。というのも、幸之助が1951（昭和26）年に初めて渡米した際、相当量の飲酒により不眠に対処しようとしていたと、同行者のひとりのがちに回顧しているからである⁽²⁶⁾。睡眠薬を携帯していたならば、寝酒の必要もなかったはずである⁽²⁷⁾。時差があり、しかも慣れない海外ということで、幸之助の不眠がひどくなるのが通常なら予想されたにもかかわらず、睡眠薬をもって行かなかったということは、このころまだ、日常的には服用していなかったことを示唆している。

それでは、いつから睡眠薬を毎晩飲むようになったのか。その手がかりとして、幸之助が1961（昭和36）年に会長に退いたばかりのころ、幸之助の生活を日記風に追った『週刊文春』の記事がある。そのうち、9月5日の記録に注目したい。

この日は朝八時半、松下病院（付属病院）で、健康診断を受けた。毎週必ず実施される。（中略）

松下さんの身体を三十年間診ている橋本

院長はいう。

「大変に病弱な身体なんです、その病弱が無病息災を生んでいるのでしょ……」

ただ、会長の持病？ に不眠症というのがある。一時は睡眠薬を飲んだりしたが、全然効果がない。

昼間、あんまり頭脳を酷使し過ぎると、夜寝ながらメモと鉛筆を持って、ものを考える癖がこうさせたのだそうだ。

はたして、社宅のベッドの枕元には、メモ用紙と五、六本の鉛筆があった。（中略）

その他に、エビオスの大塚一コ、太田胃酸一缶、アトラキシン一箱、ローヤルゼリー内服薬大箱一コ、蜂蜜一壺、栄太楼の梅干飴一缶、ビタオール大箱一コ、体温計、爪切り、手鏡……などが、キチンと並べて置かれている。⁽²⁸⁾

ここに列挙してある薬やサプリメントは当時すべて、医師の処方箋なしに、薬局で購入できたものである。「エビオス」と「太田胃酸」は現在でもよく知られる胃腸薬である。ローヤルゼリーは、1958（昭和33）年に初めてフランスから輸入されたのをきっかけに、当時は不老長寿の薬と騒がれていた⁽²⁹⁾。「ビタオール」については詳細不明だが、ビタミン補給の栄養ドリンク、または錠剤ないしはカプセル状のサプリメントかと思われる。

注目すべきは、「アトラキシン一箱」である。「アトラキシン」は、向精神薬の一種であるトランキライザー、つまり精神安定剤である⁽³⁰⁾。「睡眠薬」とは全面的にうたっていないものの、神経の高ぶっている人には、夜に飲むと、睡眠を促す効果があるとしている。したがって、睡眠薬の一種とみなしてもよい⁽³¹⁾。上の引用では「一時は睡眠薬を飲んだりしたが、全然効果がない」という記述があり、それが幸之助本人か松下病院の橋本徳治郎院長のどちらの発言によるのか判断がつかねるが、「アトラキシン」が枕元にあるということは、幸之助がそれを常用

していた可能性が高い。

このことからひとつ推測できるのは、市販の薬が数多く枕元にあるように、睡眠薬の入手についても、医師の処方によるのではなく、幸之助が独自に市販の薬を購入し、常用し始めたのではないか、ということである。

日本では、1948（昭和23）年に、「平和の眠り」という宣伝コピーで、塩野義製薬の「アドルム」が人気を集め、睡眠薬の代名詞ともなった⁽³²⁾。しかし、その後、作家の坂口安吾が乱用で中毒となり、東京の女子高生が多量の服用により相次いで自殺するなど、「アドルム」は社会問題化した⁽³³⁾。幸之助が「アドルム」を服用していたかわからないが、このように比較的強い睡眠薬でも、当時は薬局で購入できたのである。

また、1950年代から大衆薬市場が急拡大した⁽³⁴⁾が、副作用が社会問題化する1960年代前半まで、医薬品の販売に関する規制は相変わらずゆるかった。トランクライザーのみならず抗生物質なども市販していたのである⁽³⁵⁾。とくに1950年代後半は、「ノイローゼ」「ストレス」といったことばが流行し⁽³⁶⁾、精神面での健康に対する関心が国民的に高まった。幸之助の服用していた「アトラキシン」は、第一製薬がそのような時代を背景に発売した、人気の高いトランクライザーだった。宣伝広告では「精神神経安定剤」と称し、従来の「催眠・鎮静剤」とは異なって、安全性の高いことを強調している⁽³⁷⁾。したがって、成人男性のみならず、受験生や主婦、さらには「催眠・鎮静剤」の常用癖がある人にまで、服用をすすめている。

しかし、そのトランクライザーも、1960年代半ばには、依存性や乱用が国内だけではなく国際的にも問題となり、1970年代前半に、市販が全面規制されるにいたる⁽³⁸⁾。そのころには、幸之助は、市販ではなく、医師の処方した睡眠薬を飲んでいただようである。というのも、1970（昭和45）年のインタビューで、服用している睡眠薬名を問われた際、「それは分からないのですけれどもね。お医者さん任せで⁽³⁹⁾」と回

答しているからである。ちなみに、1976（昭和51）年に幸之助の主治医となった横尾定美^{さだよし}は、幸之助の睡眠薬が「ネルボン、ベンザリン、ハルシオンなど⁽⁴⁰⁾」であったことを明らかにしている。

4. 世界観の奥にある身体的経験

本稿ではこれまで、幸之助の結核と不眠症について、主に公刊された文献からわかる範囲で、その推定される要因や実際の治療をまとめてきた。次に、そうした病を幸之助が主観的にどのように受け止め、自身の世界観構築に反映したのかを検討する。

「健康の原理」

まずは、『PHPのことば』（PHP研究所、1975年）に収録された「健康の原理」（1950年11月発表）という、まさに「健康」をテーマにした「原理」があるので、幸之助の健康観を理解するひとつの手がかりとして焦点を当ててみよう。以下が、「健康の原理」の全文である。

人はみな本来健康なものであります。病気は、自然の理法にたがうところから起こってまいります。

健康を保つ方法は人によって異なります。人のおののに与えられた資性に従って生活の道を守れば、弱い人は弱い人なりに健康を楽しむことができます。

お互いに自然の理法を知ることにつとめ、自分の強さに応じた生活を営まなければなりません。それによって健康が保たれ、繁栄の道が開かれます。⁽⁴¹⁾

ここでは、「健康」と「自然の理法」とが対応関係にある。したがって、「病気」は「自然の理法」に則していない状態である。それでは、「蒲柳の質」の幸之助の生活は、「自然の理法」に反していたというのか。幸之助によると、そ

うではない。「健康」と「頑強」とは異なる概念であり、後者については先天的強弱度があるという⁽⁴²⁾。この強弱度を自己認識し、それに応じた生活を送ることで、「健康」が維持されるのである。それが「自然の理法」に従った健康保持の方法である。「弱い人は弱い人なりに健康を楽しむ」とは、そういうことである。

この「健康の原理」は明らかに、幸之助自身の病、とくに結核の経験を反映している。幸之助は戦前、病で床に臥しているときは無理をせず、部下に仕事を任せた。松下電器の事業部制も、その意味では任せることを制度化したシステムだった。事業部制の成功は、「不健康またけっこうなり」の象徴である。そして、「蒲柳の質」らしく、ときに休みつつ会社経営をしているうちに、なぜか健康状態が改善し、結核が治ったのである。

不眠症については、治ることはなかったが、気にやむことをせず「素直に承認⁽⁴³⁾」し、「これはこれで私にふさわしい⁽⁴⁴⁾」と考えるようにした。その一方で、特別な健康法もたず、「自分は体弱く生まれついているんだから、それを無理に丈夫にするということを考えないほうがいいじゃないか、ごく自然に、弱い体のままに維持したらいいじゃないか⁽⁴⁵⁾」というように、過剰な健康への志向も否定している。

このように、「健康の原理」は、『PHPのことば』に収録されているそのほかの原理や教えと比べれば、幸之助の非常に個人的な経験を反映している。つまり、それは、PHP研究という練られた知的活動の成果というよりもむしろ、幸之助の素朴な思いが表明されていることに、注意を払うべきである。

「物心一如の治療」というレトリック

幸之助の「健康の原理」は、その文面を忠実に解釈すれば、以上のような見方ができる。しかし、筆者には一点、幸之助の薬の摂取を、この「原理」に照らして、どのように理解すべきなのかという疑問が残る。「人はみな本来健康

なものであります。病気は、自然の理法にたがうところから起こってまいります」と主張するのであれば、化学物質の摂取はできるだけ控えると考えるのが一般である。

「人はみな本来健康」という見方は、幸之助の戦前からの人間関係を考えるとおそらく、宗教団体「生長の家」の関係者による影響である。幸之助は1939(昭和14)年、結核が治ったか治りかけたころ、社員への講話(「健康なりという自信」)で、次のように述べている。

客^{かくかん}年来、とかく健康不十分で毎日出社できず、はなはだ遺憾であったが、近ごろは体の調子もすこぶるよくなり、これからはひとつ大いにやろうと張り切っている次第である。

従来自分の体は頑健なほうではなく、したがって意識的にも健康体なりとの自信ももてず、人に向かって「どうもぼくは体が弱いほうで」というようなことをもらしたものであるが、近ごろこれは大きな間違いであると気がついた。なるほど人の体質にはそれぞれ強弱のあるのは事実であるが、まず自分自身で弱いのだと決めてしまう必要はない。昔から「健全なる精神は健康なる体に宿る」といわれているが、その逆に、健全なりという自信が健康体をつくる例もすこぶる多いのである。⁽⁴⁶⁾

戦時体制という時代背景のもと、肉体的健康と精神の強さを強調するのはありふれているとみることもできる⁽⁴⁷⁾のだが、自分の肉体的健康について弱音を吐くことについて「近ごろこれは大きな間違いであると気がついた」とし、「健全なりという自信が健康体をつくる」と発言していることに注目したい。これは、「近ごろ」(昭和10年代初めに)病気治して注目された「生長の家」の、「肉体は心の影」(肉体が病気であるという認識は心の反映)という教えによく似ている。このような「生長の家」的な見方を受け入れて

いる⁽⁴⁸⁾ということは、心がなかなか落ち着かなくて不眠症に陥っていた幸之助が、心の状態の身体に対する影響を直観的に理解していたことを示唆している。

しかし、幸之助は「生長の家」の教えをすべて受け入れたわけではない。「生長の家」によると、人間の実相には物質（肉体）がなく、したがって肉体的病なるものはない。理論上はそれゆえ、物質である薬の摂取に意味はない（重要なのは心のあり方である）。一方、幸之助の場合、人間は本来健康であるという見方を共有していても、「生長の家」のような極度に唯心論的な考えをもっていない。

また、幸之助が「健康の原理」を発表したころ（1950年前後）、呪術による霊の浄化とそれによる病気治しを強調した「世界救世教」が教勢を伸ばし、メディアの注目も集めていた。この教団も幸之助同様、自然の摂理のもとでの健康の本来性を強調している。しかし、「世界救世教」は農薬を一切用いない自然農法・自然食の重要性を唱えているように、化学物質である薬の摂取には消極的である。心身霊の調和した人間の自然性を損なうからである。

ところが、幸之助の場合、人間は本来健康であると、「生長の家」や「世界救世教」などの宗教と似通った主張をしていても、薬のことになる、見解は相違した。事実、こうした宗教の教えを「迷信」だと切り捨てている。

……近ごろこれらの宗教では信仰の力で病気を癒すということを盛んに言っております。医者も薬も要らない、ただ何々の神さまを信仰すればよい、心の働きで肉体の病気は癒すというのであります。（中略）

しかしながら、ここまでくればもう明らかに迷信だと思います。たしかに心の働きというものは、肉体に大きな作用をします。そのことは間違いないのでありますが、一面、物もまた肉体に大きな作用をするのであります。心のかと物のかと、この二つの

作用を同時に見なければならぬのであって、それを一つのかだけで癒そうとすることは、決して完全な治療方法だとは言えないのであります。従って、私たちは、心の安定も求めなければなりません、同時に肉体の科学的な治療も受けなければならぬ、すなわち物心一如の治療方法をとらなければならぬのであります。宇宙根源の力は、心の働きを与えていますが、同時に物をも与えているのであります。すなわち、医薬もまた宇宙根源の力から与えられた天地の恵みなのであります。でありますから、医薬の力を借りることは、決して神さまを冒瀆することにはならないのであります。むしろ一方に片寄る方が、天地の恵みを素直に受けていない姿だと言えるのであります。⁽⁴⁹⁾

幸之助は、戦前の社員に対する先の講話で述べたように、心のあり方が肉体に作用することを認めている。しかし、それは半面の真理であって、肉体の健全化には同時に科学的な（つまり物質的な）治療も必要であることを主張している。「物心一如の治療方法」である。そのうえで、宇宙根源の力は心だけでなく物にも働きを与えているとし、物である薬もまた「宇宙根源の力から与えられた天地の恵み」であると述べている。

ただ、薬を「天地の恵み」とみなすのはいささか誇張表現ではないかと思うのは、筆者だけではないだろう。また、薬の服用に消極的な宗教に対し、「天地の恵みを素直に受けていない」と批判するのも、幸之助にしてはややオーバーな批判ではないかとも思われる。しかし、薬の摂取が幸之助本人にとっては生死の問題にかかわっていたということもまた、考慮に入れるべきである。結核による死の恐怖にも直面したことのある幸之助にとって、心のもち方いかんで身体の症状も変化するなどのんきなことはいっておられず、薬物の投与によってなんとか

生きてこられたという思いがあるのだろう。

結核にかかっていたころ、薬は幸之助にとってまさに生の実感を与えるものだった。とりわけ「カルシウム注射」の経験がそれを伝えている。たとえば、先に引用した上坂冬子のインタビューでは、カルシウムを「血管に入れると体がホカッとしますわな。ああ、薬が効いたから、もうだいじょうぶや、ちゅうようなもんですわ」と発言している。また、1976（昭和51）年の女優の森光子との対談では、「カルシウム注射」について次のように語っている。

あれをやってもらうとね、いかにも効くように思うんですよ。手の血が熱うなりましよう。効いてるんやなど。お医者もね、これが今のところではこれが一番ええんやと。何でええんですかと、先生に尋ねたらね、だんだんカルシウムがね、患部を取り巻いて固まってしまうんやと、そういう説明をしてたんです。そしてやってもらうとね、身体中熱うなるんですよ、カルシウムは。はあ、効くんやなどと思うて、そういうことが一つの心の支えでんな。だからね、その時はね、そうでんな、カルシウムを、まあ、おそらく二、三年続いたですもん。千本近くやってもんな、商売してから。⁽⁵⁰⁾

カルシウムを注射して身体の熱さを感じるそのときが、幸之助の「心の支え」だった。そして、医学的にも効果があると信じたのである。その証拠に、この発言に誇張や間違いがなければ、3年間で1,000本近くも「カルシウム注射」を打っている。つまり、ほぼ毎日、カルシウムを身体に注入していたことになる⁽⁵¹⁾。

液体化したカルシウムは厳密には「薬」でなかったのかもしれないが、化学物質であることには相違ない。1,000本も「カルシウム注射」を打っていたことが事実であれば、「物心一如の治療」ところか「物質偏重の治療」とみることできる。しかし、その注射によって「心の

支え」があったという意味で、幸之助本人にとっては「物心一如の治療」だったのではない。つまり、注射による「心の支え」があるからこそ、肉体にマイナスの影響を与えることもないのだと、自己認識していたのではない。みずからの世界観において「物心一如」を強調したのも、そのひとつの背景として、このような必死の治療の経験があったと考えられるのである。

また、幸之助が会長に退いた1961（昭和36）年、枕元に数多くあった市販薬も、同様に解薬できる。胃腸薬程度ならありふれているが、先述したように、のちに販売禁止になった精神安定剤の「アトラキシン」や、当時は不老長寿をもたらすといわれたローヤルゼリーの内服薬までそろえていた。医者に診てもらうのに不便な生活を送っていたのなら市販薬をそろえることをまだ理解できるが、まったくその逆で、幸之助にとって病院は、そこで生活できる専用の部屋をもつほど、身近な存在だった。それでも市販薬を入手していたのである⁽⁵²⁾。

薬を入手するのに、医師に相談して処方箋を書いてもらうという方法に抵抗感を覚えていたという可能性は、ゼロではない。たとえば、のちに幸之助の主治医となった横尾定美は当初、副作用を考え、幸之助に睡眠薬を出すことに消極的だった。そうしたところ、幸之助は怒り出し、「自分は今日まで二十年以上睡眠薬を飲んできている。薬が効かなくならないよう、何種類かを交代で飲むよう処方してくれ⁽⁵³⁾」と横尾に指示したという。かつての「アトラキシン」のように処方箋不要で入手可能なら、幸之助にとってこのような不都合な事態に直面する心配もなかったのである。

生への執念と「生命力」

幸之助は1970（昭和45）年のインタビューで、「私は三十五か四十まで生きられればよほどいい、と思ったんですよ、最初はね。それが四十歳になっても死なないし、五十歳になつて

も死なないし、ついに七十五歳まで生きたですからね⁽⁵⁴⁾と語っている。長生きの結果として、「不健康またけっこうなり」「運命に素直に従う」という趣旨の発言を幸之助はときにするが、これらは回顧的な語りであることに注意すべきである。つまり、あとから振り返れば、不健康を素直に受け入れて無理をしなかったことが成功の人生につながったという物語を、幸之助の場合はつくれるのである。しかし、病に苦しんでいたそのとき、本当に幸之助がそのように思っていたかどうかは別問題である。薬の過剰摂取をしないよう、自身にいい聞かせていたことばかもしれない。現実の生活とメディアでの発言とが矛盾する例など、幸之助にかぎらず、よくみられることである。

結核に対する「カルシウム注射」1,000本といい、市販の精神安定剤「アトラキシン」服用といい、老いを感じ始める年齢での「不老長寿」のローヤルゼリー入手といい、筆者は幸之助の強烈な生への欲求を感じるのである。「物心一如の治療」というフレーズを掲げて、「新興宗教」相手に、真剣になって薬の摂取を正当化しようとするところから、そう思うのである。薬やサプリメントをよく飲むのも、戦前において、両親と7人の兄姉すべて、そして自分の息子まで失い、自身も結核にかかるという過酷な現実と直面したからこそ、たえず死というものが頭から離れなかったからではないか。

幸之助は、1950年代前半まで『PHP』誌に掲載していた「PHPのことば」や「PHPの原理」において、自身の世界観を展開する際、「生命力」という語を繰り返し用いている。「生きている」という多くの人にとってありふれた事実が、幸之助にとっては特別なものだったからであろう。「生きている」というよりも、何かに「生かされている」感覚といったほうが正しい表現かもしれない。

「生命力」という概念は無論、直接には「生長の家」の影響であろうし、間接的には、身近にいた加藤大観^{たいかん}の真言宗の影響でもあり、より広

範には、鈴木貞美の主張する「大正生命主義」という思想潮流ないしは時代精神⁽⁵⁵⁾の産物だとも解釈できる。それはしかし厳密にいうと、「影響」というよりは、幸之助の病という（思想など媒介しない直接の）身体的経験に、概念的な枠組みを与えたのが、こうした宗教や思想潮流だとみなすことができよう。

いかに「生命力」という概念が幸之助にとって重要だったのかは、たとえば『PHP』誌に連載の「PHPの原理」において、1950（昭和25）年の1月号から5月号まで連続して「生命力」をテーマとしていることから明らかである（順に、「生命力」「人間の生命力」「生命力の発展」「生命力の培養」「生命力の永遠性」）。そして、幸之助自身、ぜひこの連載を読んでほしいと人々に語りかけている。

……今月号の雑誌に載ってございますPHPの原理の中に、生命力の説明が致してございます。（中略）それはどこから与えられているかということ、PHPでは、（中略）宇宙根源の力からわれわれは生命を与えられている、生命力を与えられている。その生命力の説明を突は致しているのです。PHP運動の一番大きな基本をなすものはそれでございます。生命力とはいかなるものであるかということが一番根本であります。⁽⁵⁶⁾

……人間の本质をよく認識いたしましう、そして得た認識にもとづいて、そして繁栄の道はどこにあるか、幸福を実現するにはどうすればよいかということを考えようではないかということをお願いしておたのであります。（中略）その本質のまず第一はなにかということは、生命力でございます。今月の雑誌をご覧下さいましたならば、PHP原理に、生命力の点につきまして載ってございます。（中略）その人間の本质の第一に考えなければならぬことは、いわゆる

われわれが、宇宙根源の力から人間としての生命力が与えられているということをございます。これは人間の本質の基礎をなすものであります。⁽⁵⁷⁾

このように、「生命力」は、幸之助にとって、人間を理解するための根本概念のひとつである。以下、「PHPの原理」における「生命力」概念の基本的な点だけあげてみる。

①宇宙の万物は、人間を含めすべて、宇宙根源の力によって生命力が与えられている。

②生命力の働きには、物的作用と心的作用のふたつの面がある。

③これらふたつの生命力の働きは、与えられ方が個々のヒト・モノによって異なる。

④生命力は、生きる力に加え、使命の力（生き方を与える力）を帯びている。

最後の④の「使命」という観念の導入により、PHP（平和、幸福、繁栄）の実現という実践面に結びつく道筋を理論的に示しており、議論はそこから多方面に発展している。一方、議論の出発点である①～③は、幸之助の個人的経験と直接に関係している。①は、働きつつも結核の症状が悪化しないことに、自分の意志とは別の力が働いていると感じた点。②は、精神のあり方と科学的治療の双方とも大事だとみなした点。③は、家族の多くが亡くなっても、自分は生きているという点。これらの個人的経験は、のちにPHP研究を開始してからの言語による世界観構築に紛れもなくつながっている。

ただ、「生命力」という概念は、1960年代半ば以降になると、幸之助の著作や発言のなかにほとんどみかけなくなる。1950年代前半までの「PHPのことはば」や「PHPの原理」において中核的概念だったのとは対照的である。幸之助が1961（昭和36）年に会長に退き、PHP研究を再開した当初は、「生命力」はまだ中核的だった。研究会の記録⁽⁵⁸⁾を調べると、同年9月19

日（「馬は馬、松は松」）から翌1962（昭和37）年5月12日（「生命力と宇宙の法則の関係」）まで、幸之助の口から「生命力」という言葉が頻繁に発せられているが、なぜかその後はあまり言及されなくなる。

幸之助哲学のひとつの完成形である「人間を考える」（1972年発表の「新しい人間観の提唱」と1975年発表の「真の人間道を求めて」から成る⁽⁵⁹⁾）にいたっては、「生命力」という概念はほとんど用いられていない。代わって、「天命」や「使命」ということばが多用されている。先に幸之助のいう「生命力」には、「使命の力（生き方を与える力）」という意味も含意していることを述べたが、この意味がとくに強調されて「天命」「使命」に代わったのだと思われる。人間が万物の王者であることを主張するには、たんに生きるという意味だけの「生命力」を用いると、他の生物との区別がつかないことが、ひとつの理由だろう。実際、「PHPのことはば」所収の「人間宣言」（1951年発表）でもすでに、「生命力」ではなく「天命」を用いている（しかし、まだこのころは、その解説に「生命力」の言葉がみられた⁽⁶⁰⁾）。

幸之助の「新しい人間観の提唱」や「真の人間道を求めて」は、それ以前の「PHPのことはば」や「PHPの原理」を発展させて、人間の本質の解明に迫ったものだとみなすことができる。しかし、その「発展」の過程において、「研究」という知的活動が多く介在していることから、思想としての洗練度は高まったものの、幸之助の個人的信念が噴き出た一種の生々しさが後退したように思われる。「生命力」という概念は、思想的な洗練を妨げていたのかもしれないが、幸之助が身をもって経験した病の苦悩が背景にあるからこそ、どっしりとした重みがあったのである。

5. おわりに

これまでの幸之助研究に本稿が新たに付け

加えたとすれば、次の諸点である。第1に、幸之助が「蒲柳の質」であるにもかかわらず長寿であったことで、幸之助の健康維持の方法や心構えなどが従来は注目されていたが、本稿では幸之助の世界観とのかかわりに視点を広げた。第2に、「不健康またけっこうなり」に象徴される幸之助の不健康効用論は回顧的であることを考慮する必要があり、実際には薬の積極的な摂取から、死の不安、あるいは生きることへの執念が非常に強くあった可能性のあることを指摘した。第3に、この可能性を前提として、病という個人的な身体的経験、そして家族の死という現実から、幸之助にとって極めて重い「生命力」という概念をテコにして、宇宙根源の力を根本にすえた世界観の構築に主体的に向かったことである。

この第3の点はとりわけ重要である。学校教育を十分に受けていない幸之助の思想は、その豊富な人生経験をもとにみずから考えて築き上げたものだという見方があるが、そのような主体的思想形成の一端を具体的に示したことである。幸之助の経験といえば、少年時からの商売人としてのそれを指すケースが多いと思われる。筆者は、それに加えるべき視点として、身体という幸之助が生まれながらにして所有しているものの不調（つまり病）という、直接の経験に着目した。結核という身体の病を通じて人間の生死を考え、不眠という精神の病（そして、精神のあり方による結核へのプラスの効果も）を通じて、心身の相関性（物心一如）や生命力を与える大なる力を、自分の身体とインスピレーションで感じ取ったのである。

ただ、そうした若き日の生々しい身体の経験の記憶は、年齢を重ねるにつれ薄れ、みずから世界観の合理化や体系化を妨げる要素にもなるのだろうか。後年の代表作『人間を考える』には、「生命力」ということばが用いられていないこともあり、われわれは宇宙根源の力に「生かされている」という、素朴な生の喜びの発露があまり読み取れない。幸之助という人物の思想

家としての個性は、PHP研究の初期に戻ったほうがよくみえてくるという面も、あるのではなかろうか。

【注】

- (1) 川上恒雄「松下幸之助と生長の家——石川芳次郎を介して」『論叢 松下幸之助』第13号、PHP総合研究所、2009年。
- (2) 松下幸之助『私の行き方 考え方——わが半生の記録』PHP研究所、1986年文庫版、3頁。
- (3) 主に、松下幸之助「私の闘病戦術」（『実業之日本』1958年4月1日特大号、36-9頁）に情報を依拠している（『仕事の夢 暮しの夢——成功を生む事業観』PHP研究所、1986年文庫版に再掲）。ただし、文献によって若干の事実関係の相違がある。この点については、佐藤悌二郎『松下幸之助・成功への軌跡——その経営哲学の源流と形成過程を辿る』（PHP研究所、1997年、155-7頁）を参照。
- (4) 大阪電燈を辞めたいという主な理由としてはそのほか、自身の改良したソケットが上司に認められなかったことや、検査員としての職務にもの足りなさを感じていたことを、幸之助はあげている。前掲『私の行き方 考え方』（60-6頁）を参照。
- (5) 前掲『仕事の夢 暮しの夢』55頁。
- (6) 同前、57頁。初出は注(3)を参照。
- (7) 『主婦の友』1980年1月号、183頁。
- (8) 前掲『私の行き方 考え方』309頁。なお、この引用中に「肺炎」とあるのは誤記で、正しくは「肺尖」である。元の自叙伝『記憶のまま』（松下電器産業株式会社、1952年、146頁）を参照。
- (9) 荒川進『苦勞と難儀はちがいます——松下幸之助の妻・むめの伝』（講談社、1985年、179頁）を参照。著者の荒川は、木庭の妻のユキノに取材をしている。
- (10) 松下幸之助『リーダーを志す君へ——松下政経塾 塾長講話録』PHP研究所、1995年文庫版、118-9頁。
- (11) 前掲『主婦の友』183頁。
- (12) 松下幸之助・田川五郎『明日をひらく経営』読売新聞社、1982年、189頁。『女性自身』1976年8月12・19日合併号に掲載するために行った女優・森光子との対談でも、2~3年続けたと発言している（しかし、この発言

- は掲載されなかった)。
- (13) 前掲「リーダーを志す君へ」119頁に、入院後「三カ月したらもうよくなった。すっかりはよくなるけれども、一応おさまったわけです。活動していいぐらいに治った」との発言がみられる。会社勤務に復帰できる程度に体調が改善したということなのだろう。しかし、他の文献との発言の整合性を考えると、結核が治ったというわけではなかったようである。
- (14) 1962(昭和37)年に、NHKテレビに出演した際の発言による。PHP総合研究所研究本部(編)『松下幸之助発言集17』(PHP研究所、1991年、80頁)に収録。
- (15) 『毎日ライフ』1970年2月号(53頁)掲載のインタビューで、幸之助が若いころの「肺炎カタル」に言及した際、医師の石垣純二から「いまでも影がレントゲンには残ってしましようか」と質問され、幸之助は「残っています」と答えている。なお、このインタビューは、PHP総合研究所研究本部(編)『松下幸之助発言集14』(PHP研究所、1991年、60頁)に再録している。
- (16) 幸之助は自身の不眠と睡眠薬について、とこるところで散発的に語っているが、入手が容易な文献で参考になるものとして、『社員稼業——仕事のコツ・人生の味』(PHP研究所、2009年新装版)所収の「生きがいはどうつかむか」、および『人を活かす経営』(PHP研究所、2006年新装版)所収の「自分の運命に従う——気に病まずに対処する」のふたつがあげられる。なお、筆者自身は本稿の執筆にあたって、前者は1991年文庫版、後者は1989年文庫版を、それぞれ参照した(新装版と内容は同じ)。
- (17) たとえば、前掲『社員稼業』35頁。
- (18) 和歌山県知事公室広報公聴課発行『県民の友』1979年1月号掲載の飯谷志良知事(当時)との対談での発言。PHP総合研究所研究本部(編)『松下幸之助発言集16』(PHP研究所、1991年、126頁)に収録。
- (19) 1983(昭和58)年1月27日に評論家の草柳大蔵と対談した際の発言。PHP研究所経営理念研究本部所蔵の速記録による。
- (20) 前掲『社員稼業』34頁。
- (21) 前掲『人を活かす経営』164頁。
- (22) たとえば、前掲『社員稼業』34頁や、前掲『人を活かす経営』164頁を参照。
- (23) 林辰彦『実録・井植学校——関西経営者を育てた思想と哲学』ダイヤモンド社、1985年、8頁。筆者不明のほとんどまったく同じ文章が、『株界』1967年8月号(25-6頁)にみられるので、このころの発言かと思われる。
- (24) たとえば、前掲『人を活かす経営』165頁を参照。
- (25) 同前、165頁。
- (26) 齋藤周行『拜啓 松下幸之助殿』一光社、1976年、164-6頁。
- (27) 睡眠薬を飲んでも眠れず、さらに飲酒したという可能性はなくはないが、そのような生命を脅かす危険のある行為はさすがにしなかったと思われる。
- (28) 『週刊文春』1961年9月25日号、84頁。
- (29) 津田真人『「健康ブーム」の社会心理史：戦後篇』『一橋論叢』第118巻、1997年、507頁。
- (30) 戦後の高度成長期における「アトラキシン」をはじめとしたトランクライザーの流行とその後の規制については、松枝亜希子「トランクライザーの流行——市販向精神薬の規制の論拠と経過」(『Core Ethics』第6巻、2010年、385-99頁)を参考にした。
- (31) 『週刊文春』の記事と同年の1961(昭和36)年に発表された谷崎潤一郎の小説『瘋癲老人日記』では、主人公の老人が日記に、「昨夜モ夜ッピテ安眠デキナクッノデ、再ピアダリン三錠トアトラキシン三錠ヲ飲ミ……」と、睡眠薬として飲んでいることを記している(『日本の文学25 谷崎潤一郎(三)』中央公論社、1967年、474頁)。
- (32) 前掲『「健康ブーム」の社会心理史：戦後篇』505-6頁。
- (33) 岩崎爾郎・加藤秀俊『昭和世相史(1945～1970)』社会思想社、1971年、101頁。
- (34) 前掲『「健康ブーム」の社会心理史：戦後篇』504頁によると、「合成薬の生産額は、朝鮮動乱以降、年平均三〇％と、一貫してGNPを上回る驚異的な伸び率を示し、早くも一九六一年にはアメリカに次ぐ世界第二位の産業にのしあがっている」。
- (35) 同前、505頁。
- (36) 同前、506頁。
- (37) 前掲「トランクライザーの流行」387-8頁は、1957(昭和32)年と1958(昭和33)年当時の「アトラキシン」の新聞広告の実例を紹介している。
- (38) 同前、395頁。
- (39) 前掲『松下幸之助発言集14』63頁。
- (40) 横尾定美『心身一如——松下幸之助創業者に学ぶ健康哲学』松下電器健康保険組合、

- 1997年、56頁。
- (41) 松下幸之助『PHPのことば』PHP研究所、1975年、326-7頁。
- (42) 同前、330頁。
- (43) 前掲『人を活かす経営』167頁。
- (44) 同前、167頁。
- (45) 前掲『松下幸之助発言集 14』64頁。
- (46) PHP総合研究所研究本部（編）『松下幸之助発言集 29』PHP研究所、1992年、213頁。
- (47) たとえば、鹿野政直『健康観にみる近代』（朝日新聞社、2001年）の第3章「『体力』の時代」を参照。
- (48) どの程度「受け入れている」のかは、前掲「松下幸之助と生長の家」86-7頁を参照。
- (49) 前掲『PHPのことば』224-5頁。
- (50) 注(12)で先述した、『女性自身』1976年8月12・19日合併号に掲載するために行った対談の速記録（1976年7月3日、PHP研究所経営理念研究本部所蔵）からの抜粋。
- (51) 幸之助の発言はおそらく事実であると考えられる。というのも、アシックスの創業者である鬼塚喜八郎も、かつて結核にかかり「カルシウム注射」を毎日打ったと述べている。「結婚して半年後の昭和二十七年春、出張先の広島で突然咯血した。急いで神戸に戻り、医者にみせると『肺結核が進行中で絶対安静、即入院を要す』。(中略) 当時は結核のいい治療薬がなく、毎日カルシウム剤を血管注射する程度。そのうち血管がつぶれて腕にできなくなり、手の甲に注射するようになった」（『日本経済新聞』1990年7月13日付朝刊）。ただ、結核の新薬が開発されたので、「カルシウム注射」を打った期間は、幸之助よりずっと短く、半年ほどだったという。
- (52) 市販薬の入手にあたって、幸之助がみずから購入していたかどうかはわからない。朝鮮人参などはもらうこともあると発言しているので（前掲『松下幸之助発言集 14』67頁）、ローヤルゼリーも贈答品である可能性は否定できない。しかし、「アトラキシン」のような精神安定剤まで贈答品とは一般に、考えづらい。
- (53) 前掲『心身一如』56頁。
- (54) 前掲『松下幸之助発言集 14』64頁。
- (55) 鈴木貞美が「大正生命主義」を論じた文献は複数あるが、『生命観の探究——重層する危機のなかで』（作品社、2007年）がもっとも詳しい。
- (56) 1950（昭和25）年2月23日の第25回PHP定例研究講座「人間としての成功」の速記録（PHP研究所経営理念研究本部所蔵）、17-8頁。
- (57) 同前、23-5頁。
- (58) 研究会の抄録は、PHP総合研究所研究本部（編）『松下幸之助発言集 43』（PHP研究所、1993年）に掲載してある。
- (59) 松下幸之助『人間を考える——新しい人間観の提唱・真の人間道を求めて』PHP研究所、1995年。
- (60) 前掲『PHPのことば』407頁。

《参考文献》

- ・ 荒川進『苦勞と難儀はちがいます——松下幸之助の妻・むめの伝』講談社、1985年
- ・ 岩崎爾郎・加藤秀俊『昭和世相史〈1945～1970〉』社会思想社、1971年
- ・ 鹿野政直『健康観にみる近代』朝日新聞社、2001年
- ・ 川上恒雄「松下幸之助と生長の家——石川芳次郎を介して」『論叢 松下幸之助』第13号、PHP総合研究所、2009年
- ・ 齋藤周行『拜啓 松下幸之助殿』一光社、1976年
- ・ 佐藤悌二郎『松下幸之助・成功への軌跡——その経営哲学の源流と形成過程を辿る』PHP研究所、1997年
- ・ 鈴木貞美『生命観の探究——重層する危機のなかで』作品社、2007年
- ・ 谷崎潤一郎『瘋癲老人日記』『日本の文学 25 谷崎潤一郎（三）』中央公論社、1967年所収
- ・ 津田真人『「健康ブーム」の社会心理史：戦後篇』『一橋論叢』第118巻、1997年、503-21頁
- ・ 林辰彦『実録・井植学校——関西経営者を育てた思想と哲学』ダイヤモンド社、1985年
- ・ PHP総合研究所研究本部（編）『松下幸之助発言集 14』PHP研究所、1991年
- ・ PHP総合研究所研究本部（編）『松下幸之助発言集 16』PHP研究所、1991年
- ・ PHP総合研究所研究本部（編）『松下幸之助発言集 17』PHP研究所、1991年
- ・ PHP総合研究所研究本部（編）『松下幸之助発言集 29』PHP研究所、1992年
- ・ PHP総合研究所研究本部（編）『松下幸之助発言集 43』PHP研究所、1993年
- ・ 松枝亜希子『トランキライザーの流行——市販向精神薬の規制の論拠と経過』『Core Ethics』第6巻、2010年、385-99頁
- ・ 松下幸之助『記憶のまま』松下電器産業株式会社、1952年
- ・ 松下幸之助『PHPのことば』PHP研究所、1975年（初版1953年）
- ・ 松下幸之助『私の行き方 考え方——わが半生

- の記録】PHP研究所、1986年文庫版（初版1954年、甲鳥書林）
- ・ 松下幸之助『仕事の夢 暮しの夢——成功を生む事業観』PHP研究所、1986年文庫版（初版1960年、実業之日本社）
 - ・ 松下幸之助『社員稼業——仕事のコツ・人生の味』PHP研究所、1991年文庫版（初版1974年）
 - ・ 松下幸之助『人を活かす経営』PHP研究所、1989年文庫版（初版1979年）
 - ・ 松下幸之助『人間を考える——新しい人間観の提唱・真の人間道を求めて』PHP研究所、1995年
 - ・ 松下幸之助『リーダーを志す君へ——松下政経塾 塾長講話録』PHP研究所、1995年文庫版（初版1981年）
 - ・ 松下幸之助・田川五郎『明日をひらく経営』読売新聞社、1982年
 - ・ 横尾定美『心身一如——松下幸之助創業者に学ぶ健康哲学』松下電器健康保険組合、1997年

「確かな松下幸之助情報」をお届けする Web サイト

松下幸之助.com

2010年10月1日オープンしました!

The screenshot displays the website's layout. At the top right is a photo of Matsushita Kōnosuke. Below it is a featured article titled '熱意をもって' (With Passion). The main content area is divided into sections: '松下幸之助情報' (Information about Matsushita Kōnosuke) with a list of links, '月刊松下幸之助' (Monthly magazine) with a featured article 'リーダーになるために読んでほしいこと' (Things to read to become a leader), and '著作から見た松下幸之助の世界' (The world of Matsushita Kōnosuke seen through his works). A central diagram shows '松下幸之助・門下の考え' (Thoughts of Matsushita Kōnosuke and his disciples) at the center, surrounded by six categories: '人間について' (About humans), '人生と仕事について' (About life and work), 'マネジメント' (Management), 'リーダーシップ' (Leadership), '政治と経済と社会について' (About politics, economy, and society), and '企業について' (About companies).

詳しくはこちら ▶ <http://konosuke-matsushita.com>

「松下幸之助」に関する「確かな情報」を集約し発信していくことを目的として、この Web サイトは生まれました。今後、「月刊松下幸之助」コーナーにおける連載や発刊図書に関するご注文・内容紹介・検索機能等、さまざまな視点からの情報提供を企画し、皆様にお役立ていただける Web サイトになるよう内容充実を心がけてまいります。どうぞ愛顧賜りますよう、宜しくお願い申し上げます。

PHP 研究所経営理念研究本部
出版開発チーム

(サイト運営管理担当)

PHP 研究所事業開発本部 (東京) TEL : 03-3239-6245 FAX : 03-3239-5386

特別企画 座談会

今日的CSRと経営理念

Current CSR Issues and Management Philosophy



開催日：平成22年7月2日（金）

開催場所：PHP研究所 京都本部

出席者：樋口武男 *HIGUCHI Takeo*

<大和ハウス工業株式会社 代表取締役会長>

徳岡邦夫 *TOKUOKA Kunio*

<株式会社京都吉兆 代表取締役社長>

高 巖 *TAKA Iwao*

<麗澤大学経済学部 部長、京都大学客員教授>

池田耕一 *IKEDA Kōichi*

<立教大学大学院ビジネスデザイン研究科教授>

司会進行：渡邊祐介 *WATANABE Yūsuke*

<株式会社PHP研究所 松下理念研究部長>

企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility：CSR）は時代によってまったく違うかたちで問われてきた。まず高度成長期は活発な事業活動の負の遺産として公害が問題となり、いまでいうコンプライアンス（法令順守）の点からCSRが問われた。バブル経済期には、過剰な売上げを背景にしたフィランソロビーやメセナが競われるというかたちでCSRが活発となった。そして、2000年以降は企業のグローバル化と環境問題の悪化が抜き差しならぬ大きな課題となり、日本においては3度目のブームとして新たなCSRのスタンダードが求められているというわけである。

激変する企業環境に備えるために企業はいま、新たなCSRへの展望をもつことが問われている。その一つのアプローチとして、経営理念を考えたい。経営理念は企業家個人の内面から形成され、企業の使命を鮮明にしたもので、企業のアイデンティティを示す大きな価値を有してきた。事業の理想やビジョンを謳い、社員が守るべき倫理を規定するなど、経営理念を順守することでコンプライアンスの保全につながった企業も多い。それはまた、往年のメセナの実現にも根拠を与えてきた感がある。経営理念を新たに見直すことは、企業が直面している今日的CSRに大きな可能性を与えるのではないか。あるいは経営理念を継承する努力そのものが、CSRに貢献するのではないか。

今回の特別座談会は、経営理念の意義をそうしたCSRにおける有効性から考える機会となった。

I 創業者理念の継承

司会 創業者の考え方や生き方をどう伝えていくか
本日の座談会のテーマは、「今日的CSRと経営理念」です。大和ハウス工業さんも京都吉兆さんも、偉大な創業者がいらっしゃって、その理念の継承という面では、いろいろなご苦労や工夫をされているのではないかと考えておりますが、きょうはそのあたりからお話いただければと思います。樋口会長、たとえば石橋信夫創業者の理念の今日性、あるいは普遍性については、どういうふうにお考えになっていませんでしょうか。

樋口 弊社は昭和30年の創業ですから、今年で55年になります。平成15年に創業者が亡くなる2~3年前だったと思いますが、私に「50周年のときは売上げ1兆5,000億円をやってくれるんやな」と言いました。私が「はい、やります」と言ったら、「そうしたらな、100周年のときには10兆円企業群にしてくれな」と言ったのです。

50年続く企業は4割といわれますが、100年続く企業は3%に満たないそうです。それだけ続く企業というのは、創業者のすごさ、すばらしさを継承していつている企業です。途中で会社が大きくなると、どうしても「おれが大きくなった」という人が出てきがちですが、そういうときの企業は、だいたいおかしくなっているのではないかと思います。

私は創業者が亡くなったあとの1番バッターです。文春新書で『熱湯経営』『先の先を読め』という2冊の本を出したのは、創業者の思いを社員にどう伝えていくかが一番大事だと思ってのことでした。創業者は亡くなる前の4年間、石川県の能登にあった別荘（通称=石橋山荘）で闘病生活をしていましたが、私はそこに毎月行って、2人だけの役員会みたいなものを続けました。そのときに、「この人には勝てん」「この人の考え方、ものの見方をどう継承していったらいいのか」と思った。そして社内教育用として書いたのが『熱湯経営』でした。それを見



樋口武男氏

た文藝春秋さんが「もったいないから一般の社会の多くの人に読んでもらったらどうですか」と言われて、出版していただくことになったのです。

創業者の考え方や生き方を、現在の役職員もさることながら、これから弊社を担っていく将来の人たちにどう伝えていくのか。それは、口コミだけではなかなか伝わらないでしょう。そこで、昭和38年に出版された『わが社の行き方』という本と、いまお話しした文春新書の、合計3冊をもって、社員教育にあてていこうと考えたのです。

「何が世の中の役に立つか」

樋口 創業者はもともとバイオニア精神が非常に強い人でした。創業のときに最初に考えたのがパイプハウスです。じつは創業5年前の昭和25年、まだ家業の吉野中央木材で働いていたことですが、関西地方を襲ったジェーン台風のあとで田んぼへ出ていったら、周りでは多くの家が倒壊しているけれど、稲穂と竹やぶは倒れていない。そこでひらめいたのが、丸くて中が空洞のものは強いということでした。それで、不足している木材の代わりに、豊富に手に入る鉄パイプを使って強靱な家をつくることを思いついたのです。

世の中にどういうものを出せば喜んでいただけるのか。何が世の中の役に立つかというのがもともとの発想の原点なのです。だから私に言ったのは、「何をやったら儲かるかという発想で

物事を考えたらあかん。世の中に何を出すことによって喜んでもらえるのかという発想でやれ」ということでした。それともう一つが、「現場で起きている現象を見て考えよ」という現場主義です。

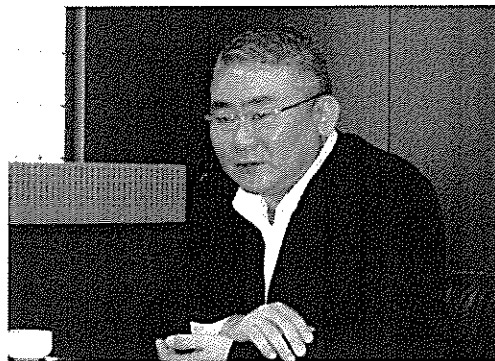
昭和34年に売り出した「ミゼットハウス」も、現場主義から生まれた商品です。当時は、ベビーブームのなかで育ってきた子どもたちが、勉強しようにも自分の部屋をもてなかった。創業者は魚釣りが好きな人で、ある日魚釣りをしていると、夕方になっても子どもたちが帰らない。「ほんら、帰らんか。帰って勉強せんか」と言ったら、「帰っても部屋が狭くて、ろくに本も読めない。自分の部屋がほしいなあ」と言う。そこで、子どもたちのために部屋をつくってやろうと考えて、建築確認申請の要らない、4畳半、11万円、3時間で建つミゼットハウスを開発し、爆発的に売れたわけです。これがその後、プレハブ住宅に発展していくわけですけれども、要は現場で現象を見て考えているということです。

現場主義、よそにないもの、そして、世の中に必要とされているものというのが、発想の原点だったのでしょね。

存在意義があるかどうか

徳岡 まったく、樋口会長がいまおっしゃったとおりで、経営理念の中心であり、根源になるものは、やはり人の役に立つかどうか、社会のために存在意義があるかどうかということだと、弊社の創業者の湯木貞一は考えていたと思います。お客様に本当に喜んでいただけるかどうか。そのために、常識を飛び越えて料理を考え、もしくはしつらえ、もしくはいろいろなサービスを考えてやってきたのだらうと思います。

それが、日本料理界のなかで、形というか形式になっていったのではないかと。料理の順番であるとか、料理用語であるとか、そういうところを日本中の日本料理屋さんが取り入れた時期がありました。ところが、もともと湯木貞一がやろうとした、お客様に喜んでいただくこと、



徳岡邦夫氏

社会から必要とされる存在になること、というのが形式化してしまって、その形だけが残っていったように感じます。

そういうなかで、バブルが崩壊したり、リーマン・ショックがあったり、私どものグループ企業ですけれども船場吉兆が不祥事によって廃業したりという問題がありました。私個人としては、そういうことがあったせいで、形式化されているものが実際に目に触れることになったし、樋口会長もおっしゃった「現場をもっとしっかり見る」ことに気づかされたような気がします。また、現場でしか、やはり本質、根源というのは判断できない。

日本料理というのは、社員一人ひとりの気持ちは集約して形になるものなので、そのための環境を整えるのが私の仕事なのではないかと考えています。湯木貞一の考える経営理念ではないかもしれませんが、そういうものをいまに反映していかなくてはいけないとは考えています。司会 徳岡社長からもいま、現場の重要性というお話がありました。たしかに現場こそ企業と社会の接点だと思うのですが、高先生、いまの樋口会長、徳岡社長のお話を受けて、いかがですか。

経営理念が浸透している会社は強い

高 創業者の方々というのは、必ずしも理念を文書として残しておられるわけではありませんが、一般に、経営理念が浸透している会社は業績がよく、従業員のモチベーションも高いと



高 巖氏

というイメージがあります。私は、それが本当なのかどうかを、5社を対象に調査したことがあります。大企業と中小企業、両方で調査をして出てきた結論はやはり、理念が浸透している会社は本当に強い、ということです。経営のパフォーマンスも高い。

「ただ単にパフォーマンスがよくて、余裕があるから理念が浸透したにすぎないのではないか」ということを言われる方がいますが、この調査によって「理念が浸透している会社のパフォーマンスが高い」という因果関係が明らかになり、あらためて理念の重要性を再認識させられた次第です。

理念にはいろいろな側面があると思うのですが、樋口会長、徳岡社長のお話を聞いていると、1つは「お客様志向」でしょうか。現場主義というのは、まさにそういうことではないかと思えます。現場を見て、お客さんが本当に何を望んでいるのかということを確認しようという側面です。2つめは、社会における公器性、つまりお客様だけではなく、お客様以外の人たちとどういう関係をつくるのかという側面。そして3つめは、意外と忘れられがちですが、自分を壊していく創造性。こういう3つのものが常にあるのではないかと思うのです。

大和ハウスさんも吉兆さんも、創業者以来、そういったものをきちんと実践されてきたからいまがあると思うのですが、一方で同じような理念を掲げている、パフォーマンスの上がない会社もあるわけです。理念そのものが形骸

化していくというのでしょうか、形はあっても、それを実際に経営者が本気で実践することがなくなってしまう場合が多々あるのです。お二人はどのような形でそれを実践に移そうとされたのかということ、またあとでお聞きしたいと思います。

創業者理念の不易と流行

池田 私は36年間、松下電器、現在のパナソニックに勤務しましたので、社員から見た松下幸之助創業者の考え方が、実際の企業組織のなかでどう生きていたのかという観点からお話しさせていただこうと思います。

私が入社したのは昭和46年ですが、2年後の昭和48年に、「人間は万物の王者」と書かれた小さな冊子が社内で配られました。私は松下幸之助の考え方が好きで松下電器を志望して入社したのですが、それを見たときに、「間違っただけかな」と思ったのです。というのは、その冊子には「社会的に役に立つことをしよう」という思いが込められていたとしても、「人間は万物の王者」というのは、その当時の私から見ればちょっと宗教がかって、民間企業の経営者が自社の社員に配るようなものではないだろうと思ったのです。

それから30年以上、必ずしも身近とはいえないまでも、幸之助さんの考え方に接し、またそれが2代目、3代目の経営者にどうつながっているか、あるいは職場への浸透はどうかと考えると、創業者理念にも不易と流行があることに気づいたのです。時代によって変わるものと、時代を越えて変わらないものがあって、創業者自身もどんどん変わっている部分があるのですね。

たとえば、第2次世界大戦後に労働組合ができるまで、幸之助さんが自宅で着流し姿で月を見ながら悶々とする場面があったといいます。「いままでは自分が会社の総責任を負っていた。しかし、ここで労働組合の設立を認めれば、自分の責任の一部を誰かに分けることになるので

はないか。それは自分の本意ではない。やはりいい意味で自分がすべての責任を負っているべきだ」と。しかし最終的には、「やはりいまの時代としては労働組合は大事なのだ」と考えて組合の設立を認めると同時に、組合に対してものすごくサポートして、結果、労働組合とのあいだに対立だけではなくて調和も、調和だけではなくて対立も、というすばらしい関係を築いていきました。これは一つの例ですが、時代が変化するなかで、創業者の理念というものが、変わっていく部分は変わっていったのです。

それともう一つは、時代を越えて変わらない、不変の考え方。先ほどの「人間は万物の王者である」の冊子の中身を読んでいますと、幸之助さんは「人間は万物の王者である」ということを言いたいのではなくて、自然とか宇宙のなかで、人間も、またいろいろな動物も生かされているのだと言っている。中身を読むと分かるのですね。ところが表紙だけ見ると、何か人間が王様か、というような印象になってしまったのですけれども。

松下幸之助は、「本質は何だろうか」という普遍的なものに関心をもってずっと掘り下げていった面がある。それは、企業経営についてだけではなくて、自分という人間、周りの人間、それから宇宙についても掘り下げていった。先ほど見学させてもらった「^{こんげんのやしう}根源社」というのは、じつはパナソニックの本社にもありまして、私も現役社員のとき、そこに行って、創業者の考えた「本質」を感じ取ろうとしました。

きょうのテーマは「今日的CSRと経営理念」ですが、時代によって変わる面と、逆に変わらない面の両面があるのではないかと思います。

存在し続けるためには変わらないといけない徳岡 同意見ですね。根源というのは存在意義だと思えます。その環境のなかで存在する意味がないものは、淘汰されるしかない。それは宇宙の摂理です。では存在するためにはどういう関係をつくっていかなければいけないか。社



池田耕一氏

員ともそうですし、社会ともそうです。お客様、取引業者、ご近所の方々との信頼関係が成り立ち、継続していかないと、存在する意義が生まれてこないと思うのです。

この一番大事なところを湯木貞一は考えてやっていたのですが、やがてそれが「形」もしくは「手法」になってくると、それらイコール創業者みたいな感覚になり、「形」や「手法」を守ってさえいれば継続できるというような考え方になってしまう。でも、そうではないのです。いろいろなことが日々、複雑系でかかわり合いのなかで変わっていつているわけですから、それを現場は感じて——現場というのは、私どもでは調理場という意味ではなくて、社会です。社会の現場に出て感じて、かつ反映していかないと、存在する意味がなくなるわけですね。

理念の継承には「仕組み」も大事

池田 同感です。ただ、徳岡社長の考え方は、やはり「思い」が大事で、「形」というのはどちらかという悪さをなす場合があるということだと思います。しかし、どうしたら組織を構成する役員や社員に理念を浸透させられるかというと、私は2つ手法があると思うのです。

一つは、たとえば樋口会長がおっしゃったように、文字や本です。あるいは、私がパナソニック時代に一番インパクトがあったのはビデオです。創業者が語るビデオだけではなくて、身近にいて創業者から叱られた人などの話も含めてです。しかも、部下の方の話というのは、「創

業者は百パーセントいい」というものではないのです。「幸之助さんというのはすばらしい」だけではなく、「じつはちょっと学歴に対するジェラシーがあったみたいで」とかいった話もあります。そうした、いいも悪いも含めた創業者の実体を、文字とオーディオ、ビデオなどで直接、間接に伝える。これが一つです。

もう一つは、組織の人間が多数になればなるほど、仕組みをつくり、維持・継承させることです。そうしたマネジメントシステムについては、高先生は主導的な立場の方なのですが、たとえばISO（国際標準化機構）について、「形だけ、仕組みだけのことをやって」というかなり悪評が高い部分がありますが、私個人は、多様性の高まってきた現代において、さまざまな人たちが企業組織のなかで、創業者の考え方に基づいた仕事のやり方をどのように受け継いでいくかという意味では、仕組みというのも一面、大事なかなと感じているのです。

II 社員の教育

徹底的な対話で事態を打開

高 徳岡社長がおっしゃった、「世の中が求めるものをやらなければいけない」というのは、真理だと思います。たぶん、樋口会長もご苦労されていることだと思うのですが、組織には人がいる。リーダーはみずからの思いで仕事に取り組みますが、同様の思いを皆もってくれるかということ、なかなかそうはいかないわけです。

社員に思いを伝え、実行していく過程では、社内でもそれに対する対立や反発があったのではないかと思うのです。どのようにしてそれをクリアしてこられたのか、そのあたりのコツを教えていただけるとありがたいのですが。

徳岡 私自身は、話すことです。1対1でも話しますし、大勢対私という話し方もありますし、メールによる会話もあります。コミュニケーションをとるなかで、どういうことが、私たちが存在していける可能性があるやり方なのか、たとえば、いままでだったらできなかったこと、前

例がないことでも、まずやってみようというトライすることが必要なのだと思いますが、そうした新しいやり方を探ることが大事でしょう。私はそういうふうにしてやってきたつもりです。

樋口 私は山口支店の支店長時代、いまのちょうど半分の年の36歳のときには、一般社員の倍以上働きながら、彼らにもずいぶん厳しくやらせました。ところが社員が怖がってしまい、私は四面楚歌になりました。それを解決したのは、徳岡さんが言われたように、対話です。私は朝に晩に、社員の一人ひとりとマンツーマンで徹底的な対話をしました。「この業界で勝つにはお客様の支持あってこそだろう」「販売拡大の根幹はサービス力ではないか」「顧客サービスの最たるものはスピード対応だ」「きょう、今月、今期の目標をもとうではないか」と。自分の思いを伝え、社員の本音を引き出す話し合いをじっくり行なった結果、社員は私の方針を納得してくれ、やる気を出してくれるようになり、その翌年、山口支店は社員1人あたりの売上高、利益高で全国トップに立つことができたのです。

大和ハウスの専務を辞めて、55歳でグループ会社の大和団地再建のため社長として出向したときも同じです。赤字が続き、もう危ないなどとささやかれて皆が沈んでいるときでしたから、大和団地の社員の気持ちは疲弊していました。また、そんなときに本社の専務が社長として乗り込んだのですから、ずいぶん警戒もしたようです。このときも、徹底的に対話をしました。毎朝7時半までに出社して、1階から階段で上がりながら各フロアの社員と会話をしました。全国の支店長に電話をするのも秘書任せにせず、自分で直接ダイヤルしました。また、社長室にはほとんどおらず、全国の現場を回って管理職や中堅社員、若手社員たちと懇談もしました。本社ビルでは執務フロアでの喫煙を禁じ、階段の踊り場に喫煙コーナーをつくって私もあちこちの踊り場へ行ってはタバコを吸いながら、ざっくばらんに四方山話をしたりしました。

そうして1年くらいたったころ、管理職の一人がこう言ったのです、「社長が大和団地に来られたとき、われわれ管理職が社長のことをどない言うと思ったか知ってますか」とね。「どない言うてたんや」「進駐軍が来た、言うてましたんや。進駐軍は会社を清算する気か、吸収する気か、それとも本気で再建してくれる気があるのか」。対話と人事を通して、私が再建の道を歩むということを彼らが理解したときから、やる気が変わったのです。

私は、人間の能力に差はなく、仕事ができるかできないかは、やる気の差だと思っています。普通の会社の仕事をするのだったら、それに尽きる。専門的な難しい研究をする場合は能力が必要ですが、会社の仕事をするかぎり、難しいことを考えなくても、本人がその気になればいいだけのことです。

そうやって7年後、714億円の売上げだったものが1,441億年に倍増し、復配も達成しました。もう62歳、自分のサラリーマン人生はこれで十分だと思ったときに、石橋オーナーに呼ばれて、「大和ハウスと大和団地を合併しようや、帰ってこい、合併後の社長をやってくれ」と。

2割の社員が辞めていった

高 経営者の方々は、先が見えないながらも、自分で判断・決断していかなければいけません。もしかしたら、かなり厳しく経営をやれば、多くの人が辞めていき、会社が回らなくなる可能性だってあります。

たとえば、厨房の方に、後ろ姿ではなくしっかり言葉で技を伝えてもらいたいと強く求めれば、自分の方針に合わない、ということで見なくなる可能性だってありますよね。それは、ある意味で賭けではありませんか。

徳岡 あるときは嵐山の厨房の全社員が辞めるという話にまでなりましたが、「皆さんが決めたことだったらそうしましょう。ただ、おれは一人になってもやるよ」という話をしました。

池田 お二人にお伺いします。対話は大事だと

と思いますが、対話をして社長の方針を明確にした結果、会社に残られた方と辞められた方のだいたいの割合、たとえば8割残って2割は辞めたとか、そのあたりのざくっとした感覚を教えてくださいいただけますでしょうか。

樋口 付いていけないと思って辞める人がいるのは、それはそれでいいのです。辞めたらその分、補充はします。私が大和団地に行ったとき、社員は930人いましたが、1年で120人辞めました。人事課長が「大変です。退職者が多すぎます」と言うから、「辞めた者の入社年次を調べてこい。おそらく平成元年、2年、3年入社の方が8割はいるはずや」と言ったら、85パーセントがそうでした。これは、バブルの最盛期に三顧の礼を尽くして上げ膳据え膳で迎え入れた者たちで、それまで浸かっていたぬるま湯が熱くなったので飛び出していったのです。私は1年前の社長就任と同時に、社員を毎年100人以上採用するよう指示して、役員から「人件費がかさんで会社がつぶれる」と言われたのですが、これから先も中途採用でどんどん採用するよう命じました。翌年にもバブル組110人が辞めて、それでびたりと止まりました。だから4分の1が辞めた計算になります。首切りをすると社員の士気が下がって優秀な社員から辞めていきますが、組織に活を入れただけで自然に血の入れ替えができたのです。

徳岡 私も、いわゆるリストラはしませんでした。会社を辞めてくださいとは言いませんでしたが、その代わりに、苦しい部分は社員全員でシェアしてみんなで頑張ろう、そのために今後会社はこういう方向でいく、ということをやんと発表して、そのうえで給与カットも行いました。当然、役員報酬はその前に減らしているわけですが。そうした過程のなかで、みずから辞めていった人が2割ぐらい、いました。

池田 こんなご質問をしたのは、松下幸之助が、「志を同じくしない人はわが社には不要である」と、ごく単純にいえばそういう趣旨のことを発言したのです。私が社員のときは、「何だ、松

下電器というのは志を同じくする人だけを集めて、そうでない人は排除するのか」という反発に近い思いを感じたのは事実です。

ただ、それを感じながらも30年ほど勤務していると、「そうか、組織や企業には志を同じくする人たちが集まるのが大事なのだな」と思うようになってきたのです。残った人が優秀で、残らなかった人が優秀でないとか、そういうことではありません。志を同じくする人が集まる。別の志をもつ人は、別の組織や会社で働く。生身の人間も会社も、お互いに相手を見合って、それで自分の考え方や志と同じところで働くという姿が、社会全体としてはいいのではないかと、私自身の考えも変わってきたのです。したがって、さまざまな個性のある会社があったほうが、社会全体にとってはいいだろうと思います。

個性ある社員をどうまとめるか

徳岡 さまざまな個性があったほうがいいというのは、むしろ社員のほうではないかと、私は思います。社員全員の志が一緒であったり、心一つになっているというのは、ありえないのではないのでしょうか。皆がそれぞれ利害関係を考えて、それぞれの人生を歩んでいるのです。それをいかに会社が理解してあげるか、そして社員には会社を利用してもらって、社会のなかで公的な役割をちゃんと果たしていつてもらえるかどうかということだと思ふのです。一人ひとりの意見や価値観は、みんな違いますよ。

樋口 志が一緒だったら仲良しクラブになります。仲良しクラブは会社をつぶします。

徳岡 いろいろな個性をもった人がいるから成り立つのです。

池田 そういう部分と、会社の一つの方針に従うということ、どうバランスをとるかですね。

樋口 そうです。

徳岡 だから、すごく大変ですよ。

樋口 それにはリーダーシップが大事ですね。

徳岡 だから、仕組みやシステム、あるいはルー

ルづくりや方向性はすごく大事です。つまり何をする会社なのかということ、一人ひとりに伝えていく。もしくは何べんも何べんも、口酸っぱくなるぐらい言う。あるいは何かに書いて貼り出す。そうしたいろいろなことをして社員に伝えることが大事ですし、その過程で当然、方針の修正もしていかななくてははいけない。

社員が何を考えているのかを知るために飲みに行ったり、レクリエーションで弾けたりする。うちは料理屋ですからバーベキューをしますが、それを肉ではなくて鮎です。いつもは焼かせてもらえない下の人たちに、生きている鮎に串を刺させて、炭で焼かせて、みんなだ批評するとか、そういうふうなことをします。人間関係は、理論的にきっちり、きっちり築くことはできないので、本当に一緒に楽しむことです。

池田 そういう点では相性も大事でしょう。

徳岡 ありますね。

樋口 ありますね。それと、^{かみしも}袴を脱がないと駄目ですな。そうでないと、本音の話はできない。

創業者を大事にするのが人の道

樋口 大和団地のときは管理職とは全員と面談できました。現在の和ハウスはグループ全体で4万4,000人ですから、とても大和団地と同じやり方はできません。ということは、人を育てていけないとしようがないわけです。人材育成が企業にとって一番大事だということで、「大和ハウス塾」という勉強会をやっています。

先ほど松下幸之助さんに関する膨大な資料を保管したPHPの書庫を見せてもらいましたが、やはり創業者の理念をずっと継承していくからこそ、会社の繁栄があると私は思うのです。よく、「親を大事にできないやつが他人さんを大事にできるわけがない」といいますが、これはまさに根源だと思ふのです。そういう教育をしていかなければいけない。教育というのは、精神的教育と実務にかかわる教育と、両方ありますが、心根が間違っていたら、いくら実務を教えても

駄目です。

徳岡 　　うちは社員数がまだ180人ぐらいなので全員の顔が分かります。私の場合、現場に行っているいろいろな話をしますし、携帯やメールでのやり取りも使っているのですが、大和ハウスさんのように4万人もいる大きな企業になると、どういうふうにしていったらいいのかというのを、いま想像していました。やはり組織を小さく分けて、それぞれに社長がいるというふうでないといけないのではないかとも思いました。

池田 　　まさに松下幸之助がつくった事業部制は、それなのです。要するに、自分一人では経営ができないから、会社を事業部という小さな単位に分けた。すると、そのトップは自分でどんどん成長していきたくらうというのです。

徳岡 　　実際にストックオプションを渡し、権限を渡していくということが必要かもしれませんね。

樋口 　　私は、やはり創業者を大事にする会社は大丈夫だという見方をしているのですよ。

池田 　　ただ、そのときに一面気をつけなければいけないのは、創業者を大事にするふりをして、自分を大事にする人間が出てくることです。

樋口 　　いろいろな人が私に、「あなたが社長になって会社を引き継いだとき、売上高は1兆円だったが、いまは1兆6,000億円台にまでなっている。そこまでした人はたいい『私は』と自分を誇張する。なのに、あなたはなぜ創業者のことばかり語られるのですか」と言われる。私は冒頭で申し上げたように、石橋山荘に4年間通って、この人の人間的なスケール、苦労してきた過程、体験した内容なんかを聞いたら、とても逆立ちしても追いつかないと思っています。だから、創業者のいいところを後輩に継承していくことが1番バッターとしての最大の仕事で、それを忘れたときに会社はつぶれるだろうと思っています。

後継の社長選びも同じです。会社をずっと繁栄させ続けて、100周年のときに10兆円にもつ

ていこうとする人間を指名しなければならない。そうすると、私は4～5年サイクルで社長を決めたくない。社長は10年です。10年やらせるとなると、その社長は現状維持を考えずに、次に発展するものにチャレンジしていきたくらう。そして、自分のあとにまた発展させられるように人を育てるだろ。そういうサイクルをつくりたい。

最初に100年続く企業は3%未満だと言ったのも、そういうことです。発展させ続ける経営者を、どれだけ育て続けられるかなのです。途中で「自分が」と言って自分の手柄にする人がいますが、創業者のことを考えたら、とてもそんなことは言えないはず。創業者はゼロからスタートして、どれだけ金の苦労をしたか。あとの人は土台をつくってもらって動いているわけでしょう。雪だるまは、小さくてもある程度がっちり固めたら、あとは蹴飛ばしたって大きくなっていく。

どこの創業者も一緒だと思いますけれども、創業者というのは会社を特大にしないまでも、あとを継いだ人の苦労とは比較にならないと私は思っているのです。だから、相談役という名前は、うちは1代限りなのです。相談役と言ったら創業者を指すことにしよう、そして相談役の部屋は永久保存にしようということで、当時のままにしてあるのです。

創業者や創業家を大事にする気持ちがなかったら、これは人の道を踏んだことにならないというのが、私の信念です。

何としても吉兆を続けたかった

司会 　　吉兆各社の創業者は同じ方ですが、創業者に関して各社が共通でされていることは何かあるのでしょうか。あるいは、創業者のことは個々の会社の努力ということになっているのでしょうか。

徳岡 　　おっしゃるように創業者があったから、いまの吉兆グループがあるわけです。じつは私は幼いとき、高級料理屋というのがどうも分か

らなかった。それが何なのだ、というように(笑)。当時『包丁人味平』という漫画がありましたが、それはアンチ高級レストラン。たくさんの人に喜んでもらうために安価な料理をつくることをよしとするような漫画で、どちらかというところ、そういうところに賛同したのですね。

しかしいろいろな過程を経て、私は創業者である湯木貞一のそばにいるのを条件に株式会社吉兆に入社しました。そうしてかなりの時間、湯木貞一のそばにいるなかで、創業者の人となりを知り、情熱を感じるようになりました。

そんななか、バブルが崩壊するわけです。吉兆もしくは料亭というものが、世の中に必要のない存在になったのではないかと思いました。赤坂の料亭街も雰囲気を変えましたから、吉兆も例外ではない、つぶれるしかないと思ったのですが、感情的には湯木貞一のそばにいて、その情熱を絶やしたくなかった。というか、湯木貞一のようになりたかったのです。また、その湯木貞一を支えてくれた仲間や人材を切り離したくなかったのです。そういうなかで、いろいろな試みをはじめました。たとえば、ホームページを立ち上げてネットで予約していただけるようにしたり、国際感覚をもった新卒女性社員をサービス担当として採用したりしました。厨房では、「煮方」「焼方」と固定されていた担当を持ち回りにすることで、ひととおりの何でもこなせる料理人を育てるための体制づくりもしました。仕入れも、業者を固定せず、私自身が最良の食材を求めて全国を歩いて探しました。

1991年に分社して、東京とか大阪とか京都とか、それぞれ別の会社になりました。もちろん、東京や大阪に意見は言えますし、求人の方法など実際にいろいろな提案をしたのですが、強制力はありません。そこで、まず腕より始めよ、京都吉兆から変えていこうとなったのです。そして、私たちのやるのが正しいというか、時代に適応することなのだということを見てもらうためには、数字を出すしかないということに気づいたのです。小さな成功例を見せないと何も

賛同してもらえないので、まず数字を出そうと。

それは京都吉兆のなかでも同じです。京都吉兆全体で取り組んでいたというよりむしろ、初めは私一人でやっていたようなところがあったので。内部からは、「何を遊んでいるのだ」と言われたことがあります。調理場にいることが仕事をすることで、別のことをするのは遊んでいると思われるのです。「汗水垂らして調理場にいろ」などと、いろいろ批判されました。でも、自分のなかでは正しいこと、やらなくてはいけないと思うことをいろいろやっているうちに、数字がちょっと上がったのです。そうやって少しずつ、みんなに見方を変えてもらったという経緯があるのです。

創業者は何をしようとしていたかを考えた

徳岡 もちろん、湯木貞一というのはすごく大事ですし、次の世代とか、次の次の世代につなげていくためには、もしくはいまは200人弱ですが、4万人とか10万人の会社にするための、あるいは次の世代、次の世代とずっと続くような仕組み、システムをつくっていかないと駄目だと思います。そのためには、調理場も大事なのですが、いろいろな分野の専門家の方に入ってきていただくことがすごく大事だと思います。パッケージのデザインひとつにしてもいろいろな専門家がいますので、そういう人たちを選ぶ手法、その分野のどの専門家に頼めばいいのかを見極める方法を、どんどん磨き、構築していかないとはいけません。

いまやっているのは、まずはそうした専門家の方たちと私どもと一緒に食事をするということです。ある分野の複数の専門家に集まっていたら、嵐山店でうちの役員全員と食事をして、そのなかで、「私どもはこういう料理屋で、将来的にはこういうふうなことをしていきたい。そのためには皆さんはどういうふうにお手伝いをしていただけますか」ということを申し上げて、それぞれの専門家の方にプレゼンをしていただくのです。

高 徳岡社長が店を継がれた90年代の半ばというのは、京都吉兆が一番厳しいときだったのではないかと拝察します。債務超過の状態を立て直して行って、会社の雰囲気が変わってきたのは5年から7年ぐらいたってからですか。

徳岡 10年かかりました。一人でやりましたから。

高 その苦労はすごいものだったのでしょうか。立て直しの過程では、創業者の理念に立ち返って、それを基本にされたのでしょうか。

徳岡 初めはもう必死でした。考えというのは、それほどありませんでした。でも、いろいろなことをやりました。何をしたいのか分からないけれど、とにかくやるしかないの、先ほど述べたような、いろいろな試みをしました。そのなかで考えたのは、創業者はどうやって創業して、その当時は何をしていたのか。そして1990年までになったのか。1930年の創業なので、その時点で60年たっているわけでしょう。その60年間、皆さんに必要とされてきたから継続してきたわけですから、社会から必要とされた部分はどこなのだというのを考えたりしました。

池田 徳岡社長は、おそらく一部分だけかもしれないけれど、創業者と同じ体験場にいらっしやったのでしょうか。

徳岡 時代は違うけれども。

池田 経営者が変わって、しかも経営業績が悪い。徳岡社長は自分で儲かるやり方を考えて、いろいろな人にそれを訴えてやっていかざるをえなかった。

一方で、創業者というのは誰も助けてくれず、自分で道を切り開かなければいけないなかで経営をしてきた人です。いろいろな失敗もされたでしょうし、成功もあった。そのなかでツボをつかむ。おそらく徳岡社長が経営を引き継がれてからは、創業者と同じような立場でやられたのではないかと想像しています。

徳岡 部分的にはそうかもしれません。ただ、赤字状態ですから、お金を儲けるというよりも、

何とか存続させたいという思いのほうが強かったです。当然、お金がないと駄目なので、お金儲けの方法を考えるということですが。

その過程で、吉兆という料理屋の存在意義をすごく考えましたし、次の世代、次の次の世代のことも考えました。私には息子もいますし、すごく頑張ってくれている社員もいますから、そういう人たちに何を還元したらいいのか。自分たちの店を越えて料理業界全体、さらには料理業界だけではなく、「食」という、もう少し大きなカテゴリーのなかで何をやる責任があるのかというようなことも考えたので、大変難しい仕事です。

それは私だけではできません。だから仕組みをつくらなければいけません。たとえば茶道や華道の世界で長く続いている流派を見ると、それぞれの時代、時代に、創始者の教えを後世に伝えていく仕組みをつくった人たちがいたところが残って残っているんですね。だから、私のところもそれをきちんとしないとイケないだろうと思います。そしてその根本というのは、やはり社会にどう必要とされるのかということなのだと思います。

池田 社会にどう必要とされるのかという根本は創業者と同じ。

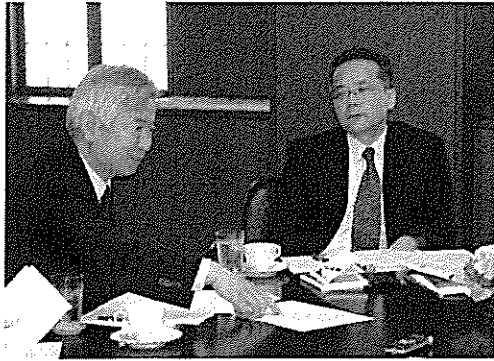
徳岡 もちろん変えない。

池田 それに気づかれたのはどの場面ですか。

徳岡 90年です。いまでも私のなかでは湯木貞一が神様で、私自身は湯木貞一になりたかったわけですが、それを否定されたのです、お客さんに来店いただけないということで。このやり方では何ともしようがない。

変わっていかなければ生きていけない

高 創業者の教えと仕組みの関係を考える場合、たとえば旧松下電器の事業部制も、その時代の役割はちゃんと果たしてきたと思うのですが、松下幸之助さんがつくった体制だからなかなか壊せないということで、やがて事業部制そのものが、松下電器の足を引っ張るような形に



なってきました。

たとえば、ラジカセだったら、ラジオ事業部も音響事業部も競って製造した。ワープロも別々の事業部などで製造した。しかも互換性のないものをつくったりする。これでは利用者としては使いにくい。要するに、旧松下は「マーケットイン」ではなくて、「プロダクトアウト」に陥っていった。

それを元に戻されたのが中村邦夫現会長だと思ふのです。中村会長は「日に新た」という幸之助さんの理念に立ち返って、当時の松下電器を壊すというか、もう一回、つくり変えるということをやられた。その時代に適応して何をやるのかというときに、もう一回理念に戻ってみると、「いや、ちょっと待てよ。おれたちはどこか歯車が狂っているな」ということに気づくことができるわけです。

池田 おそらく、基本のところは時代を越えても変わらないでしょう。ただ、その手法ややり方は、やはりどんどん変わっていくのです。

徳岡 変えていかないと適応しないのです。時代、ターゲットの年齢層、もしくはどの地域や国、どんなマーケットを対象にしているのかで、ずいぶん変わってくるのですね。

池田 その組織の発展段階によっても、端的に言えば、会社の規模や状態でも違うかも知りません。

樋口 おっしゃるとおりです。私どもの創業者の経営における座右の銘に、「水五訓」というのがあります。「水五訓」は創業者が永平寺の

管長からいただいた言葉で、「自ら活動して他を動かしむるは水なり」から始まって、その5番目に「洋々として大洋を充たし発しては蒸気となり雲となり雨となり 雪と変じ霰と化し凝しては玲瓏たる鏡となり而かも其性を失はざるは水なり」とあります。水は温度が変わり、器の形が変わったらそれに応じてみずからの形を変えていくが、その本性は一切変化することがないということです。創業者はそれを受けて、「形が変わったら、それに順応していく、それがおれの経営の座右の銘や」と言っていました。だから、時代、時代によってやり方を変えていくのは当然です。私が支店長時代にやったようなことをいまの支店長がしたら、即刻首ですわ。社会問題になるでしょうね(笑)。

創業者が立派であるということは、トータルでは立派には違いないですけども、完全無欠な人だったのかというと、そんな人はどこにもいません。当然、長所もあれば、短所もある。人を育てるときでも、短所を見たらつぶしてしまいます。必ず全員に長所がある。それを見出して伸ばしてやることによって、人は育っていくのではないかと思います。

社員教育の要諦は公平公正と愛情

高 樋口会長にちょっとお聞きしたいのですが、大和ハウス工業と大和団地が合併したとき、人数からいえば、団地側1人に対して大和ハウス工業が10人、その2つの会社と一緒にいるというのは、大変なお仕事だったと思うのです。ある意味では違う組織文化、組織風土を一緒にしなければいけない。これはいったい、どのようにやられたのでしょうか。

樋口 合併したときは、2つの会社両方の声が聞こえてきました。私は大和ハウスに30年勤めたあとに、大和団地で8年、それから大和ハウスに帰ってきました。私自身は古巣に戻ってきたにすぎませんが、大和団地にいた8年間に新しく入ってきた人たちが、「大きな会社と小さな会社が合併して、なぜ小さな会社の社長が

社長になるのか」と考えるのも分かる。インターネットの掲示板には、「セスナの機長にジャンボ機の操縦ができるのか」とか、悪口雑言がたくさん出ていたのです。

しかし、私はそれらを一切無視すると言って無視し、全部平等にやりました。それでも耐えられずに辞めた人はいます。でも、3年たったら融和するのですね。大和団地出身の人が、「大和ハウスの研究所がこのごろ一緒になって協力してくれます」と言ってきたときは、すごく嬉しかったです。

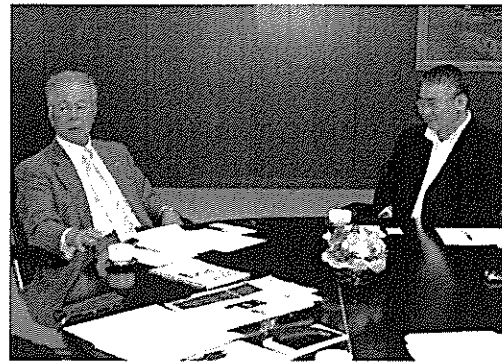
池田 3年たって融和したと。先ほど、平等にやるとおっしゃいましたが、具体的にはどんなことをされましたか。

樋口 私は、「長」がもつべき4つの品性は、「公平公正」「無私」「ロマン」「使命感」だと思っています。だから管理職には、部下の教育や接し方は公平公正にやれ、それがリーダーのもつべき本来の品性ではないかと訴えました。

池田 それでも公平にやらない「長」も結構いるのではないですか。

樋口 やらない人は、ちょっとクッションを置いてから配置を変えます(笑)。人事権がありますから。だけど、人事を先に出すのではなくて、教育することが先です。一人として無駄な人間はいないということです。

創業者は14歳のときに親に内緒で兵隊に志願したことがあったそうです。通知が来たら父親に承諾してもらおうつもりだったけれど、待てど暮らせど来ないので調べてみると、合格の通知を見つけた父親が破って捨ててしまっていたというのです。そこで、「どうして行かせてくれないんだ。9人も子どもがいるんだから、おれ1人くらい飛行機乗りになってもいいじゃないか」と食ってかかったら、そのとたんびんたを張られた。「手の指は10本あるが、どの指を切られても痛い。血は流れる。指1本くらいどうしてもいい、ということにはならない」と言って教育したというのです。「全部大事や。みんなかわいい」と。それは、親が子を思う愛情だ



と思います。

社員に対しても同じことです。社員を粗末にして、社員が頑張ってくれるわけがないのです。だから、怒るときにどついても、「こいつを立派にしてやらなければ」という愛情をもってどついたときは、けんかになりません。「このガキ」と思って、憎たらしくてどついたときは、けんかになります。

支店長時代、全国学生ボクシングで準優勝した社員がいて、彼を「わが社の行き方」の本では一んとたたいたことがあります。しばらくしたら、だだだどと階段を1階から上がってきた。何しに来よったと思ったら、直立不動で、「先ほどはありがとうございました。目が覚めました」と礼を言いに来たのです。人は、愛情があると分かたら「とことん付いていきます」となるのです。そうやって特性を伸ばしてやらなければいけないわけです。

池田 松下幸之助にも似たような話がありますね。「おれこそは松下幸之助さんに信頼されている部下の5本の指に入るひとりだ」と言う人が、100人以上いるというのです(笑)。皆、ものすごい叱られ方をした経験をもっている。意図的にやったらそんなことは見えますから、幸之助さんがその人を叱ったときは、本気だったのでしょう。

樋口 そうでしょうね。期待しているということが伝わってくるのでしょう。それが、人を育てる妙でしょうね。うちの創業者も、松下幸之助さんと会っているのです、そういう話はよく聞

かされました。

Ⅲ CSR(企業の社会的責任)とは何か

大事なのは企業統治の仕組みづくり

司会 きょうのテーマは「今日的CSR」ですが、CSRというのは社会のほうに要求し、定義してくる面があると思います。そうした社会からの要求と、企業活動をする側との擦り合わせという問題があるかと思うのですが、高先生は、「今日的CSR」というのはどういうものであって、樋口会長、徳岡社長に対して、それぞれの事業の特性からどういうことをご提示されますか。

高 まずお二人にお伺いしたいのですが、本音のところ、自分の会社を「社会の公器」という意識をもって経営をしておられますでしょうか。もし公器であるということであれば、社会的な責任を果たさなければいけないということは、もう説明しなくてもよくお分かりだと思うのですが、いかがでしょうか。

樋口 私は、CSRを、創業者の言葉で教えられました。「何をしたら儲かるかではなくて、世の中にどういうことが役に立つのかを考えよ」と言われたこともそうですし、創業者自身の息子の人事でも教えられました。自分の息子に一度社長をやらせたのですが、業績が下がって外しました。そのときには、私は大和団地におりました。帰ってきたら、その息子は社長から平取になっていましたが、さらに役員から外して外へ出せと言ったのです。亡くなる1年前の春に、創業者自身が行なった人事です。

そのときに言った言葉が、「やはりこれだけの規模になったら、その器に収められる人間とそうでない人間がおる」「給料を払っている人が3万人からいってはるやろう。その後ろには家族が付いてはる。その人たちを路頭に迷わせるようなことは、断じてでけへんのやからな」と。創業者はものすごい煩惱でしたが、本体の社長はおろか、役員からも外しました。その代わり子会社の会長を何とかやらせてやってくれと言

われ、私は「分かりました」と答えました。自分の役割は、会社を順調に進ませることと、石橋家を守ることだと思ったわけです。だから、「分かりました」と。

社員とその家族を路頭に迷わせるわけにはいかないというのは、まさに会社とは社会の公器であると、言葉を換えればそういうことでしょう。高先生がいま言われたことを、違う表現でうちの創業者は私に言ったわけです。

高 そうですね。CSRというと、今年の9月13日に、ISO 26000という社会的責任規格を発行するかどうかの決定が出されます。今年11月発行予定で、ISO 9000とか14000のように認証ではないのですけれど、とりあえずこういう仕組みをつくっていくことになります。

そのなかで最初に出てくるのがガバナンス、つまり企業統治の仕組みです。そのあと人権とか、環境とか、消費者問題とかが出てくるのですが、まさにいまご説明いただいたガバナンス、すなわち会社を自分個人のものとして扱わない仕組みをちゃんとつくることが、どこの組織も根幹になってきます。

大和ハウス工業さんはそういう形で進んでこられたのでしょうかけれども、私は別の会社もいくつか知ってしまって、たとえば不祥事などがあった会社に入りますと、創業経営者の方は若いときには、「自分は60歳になったら退いて、若い者に任せる」と言いながら、だいたいその年齢になると、結局、残っているのです。周りの人たちも、「もうそろそろ退いていいのではないですか」とは絶対に言いません。「まだまだできますよ」と言うので結局、ずっと残ることになるのです。

大和ハウスさんの先ほどの人事は、創業者自身がそうおっしゃったからよかったのですが、今後、会社がずっと続いていくときに、何歳で退くというルールみたいなものをつくっていかれるおつもりはありますか。

樋口 私はつくりました。私は創業者から、「75歳まではやってくれよな。そして、次の社長は

きみの責任の下に決めてくれ」と何回か言われているので、これはもう遺言みたいなものです。だけど、これからの企業というのは、第一線は70歳でいいだろうと思います。顧問のような形で残るのはいい。でも第一線は70歳。なぜなら、昔は国内の事業だけでしたが、いまは海外に出ていかないといけない時代です。海外の経営者の年齢はものすごく若いのです。40代か、いつても50代でしょう。スピード感も何も、すべて違って来るわけです。そうしたら、50代半ばで社長を決めて10年間やらせると、65歳です。会長になって、70歳になったら、また後進に道を譲る。そういうローテーションが組めるような会社にしていくべきだと思っているのです。そうしないと、国際競争で話にならない。

創業家をどう残し守るか

徳岡 会社としてのやり方というのはそういうことで理解しました。一方で石橋創業家の継続というのは、どういうふうな形をとろうと思われているのですか。

樋口 私は創業家である石橋家もちゃんと守ろうと思っています。傷が付かないような形で、しかしそれなりの立場でそれなりの仕事をして、メンツを保ってもらえるようにする。

池田 本業以外のところでの活動ということですね。

徳岡 私も創業家は残していくべきだと思っていますが、私どもの場合、料理長やサービス長にはそれぞれ得意な人がなるべきだし、マネジメントを執れる人が社長をするべきです。

一方で、創業家の意思とか、情熱とか、創業当時からの伝統とか、そういうものを継続していくのは必要だと思うのですが、たとえば、松下さんのところはどういうふうにされているのか。一つは先ほど見せていただいた資料室をつくることかもしれませんし、もしくは社をつくることかもしれない。

池田 徳川時代にはご存じのとおり、人を登用するときに「役」、要するに仕事の職責や役割

と「禄」、つまり報酬、それと「名誉」の3つを分散させて活用したという説があります。

徳岡 パナソニックさんの松下家はどのような形でしょうか。

池田 端的に言うと、やはり名誉でしょうね。名誉というか、むしろ本業と別の分野を担当している。決して形だけという意味ではありません。

徳岡 それを継続していくような仕組みというのはあるのですか。

池田 ありません。

徳岡 では、それは何代かしたら、たぶん消えていくということですね。

池田 可能性はあります。

徳岡 それはそうですね。いや、じつは京都吉兆では私の責任として、そういう仕組みをつくらないといけないということを考えたりするので。

高 財団のようなものをつくって、その財団の理事長になるとか、そういう道があるのではないですか。

徳岡 私どもには、湯木貞一の茶の湯のコレクションを収蔵、展示する財団法人湯木美術館というのがあるので、そこの理事は、創業家のそれぞれの人にやってもらっています。

池田 ただ、そのときに問題になるのは、本体が株式会社であるということですよ。資本の割合がかなり影響するかもわからない。おそらく大和ハウスさんもパナソニックも、創業家の持株比率は微々たるものだと思うのです。ところが、これが圧倒的な比率をもっていたとしたら、ご本人の意図とは別に、また先代の意図とは別に、その権限が一人歩きする可能性がありますね。

高 私が財団と言ってしまったのですが、たぶん財団を何の目的でつくるのが重要だと思うのです。ポストを用意するためにつくるという話ではないでしょう。先ほどのCSRではありませんが、事業を通してこれだけの利益をあげてきたのだから、それを世の中に還元するため

にこういう財団をつくったらどうだと、そういうふうにして動く話だと思うのです。

徳岡 財団自身もCSRだと。

世の中のためになることが自分の利益になる高 そうだと思います。CSRについて、先ほどはガバナンスの話だけしましたけれども、ほかにもいろいろな問題があります。途上国の労働問題などは、直接ご関係はないかと思えますけれども、「そんなことをやったところで直接的に利益につながらない」というようなことを、結構求められるわけですね。

たとえば環境配慮をしないかということがあります。工場で水を使ったあと、その水を流すときに浄化してから川に戻す会社はコストがかかるわけです。そのまま垂れ流すところはコストがかからないから利益が出る。世の中が求めているのはどちらかという、もちろん、きれいにして戻そうよとか、植林をしようよとか、自分に直接的には利益として還ってこないようなところまで配慮していくことです。

自分の会社では直接取引していないけれども、サプライチェーンの先のほうで、もし杜撰な状態があるのだったら、取引を通じて働きかけ、これを改善するよう呼びかける。こういう運動をしていかないかというのがいま、社会的な責任を求める流れとなっているのです。

ですから、海外のことでなくても、たとえば何か世の中がいま求めていることを、本業を通してやれることは、やればよい。本業を通してやれないことがあれば、たとえば財団でやるというのもひとつの方法でしょう。

徳岡 基本的には、会社自身が存在することが社会貢献になるというのが、一番大事なことでないでしょうか。うちはまだまだ小規模ですので、なかなかそういうところまでできないのですが、たとえば食の世界に携わっているということで、食について何かいろいろなことを提案できないかと考えています。

もしくは、1次産業が疲弊しているのを、1

次産業の方と一緒に、食を切り口にして日本の地方の活性化ができないかとも考えています。個人でできることと、店として、会社としてできることをしているのですけれど、そこでいい食材ができれば、回り回ってそれを自分のところに仕入れられます。もしくは、1次産品を海外マーケットで販売していくときにはいろいろな規制がかかるのですけれども、私どもは料理屋ですから加工する技術がある。加工してしまうと規制がなくなるので、加工して、世界をマーケットに、バリ用にこの野菜、この魚をどうつくり上げようかとか、ニューヨークでこれを販売するためにはどうすればいいかとかを考える。あるいはニューヨークの場合には離乳食がいいのか、介護食がいいのか、宇宙食がいいのか、など。それらを、見た目にも美しく、食欲をそそるような、もしくは楽しい食べ物にするにはどうするのかというようなことも可能なのではないかと考えています。

それが地域を活性化するとともに、私どもの利益になる。要するに、世の中の人のためになることが私どもの利益になるというふうな考え方で、継続していければいいのではないかと思います。

社会との調和なくして発展なし

池田 ご存じだと思うのですが、松下幸之助が1974年にPHPさんから『企業の社会的責任とは何か?』という本を出しています。この本にはポイントが3つあるのです。1つめは、本来の事業を通じて社会生活の向上と人々の幸せに貢献すること。2つめは、これをやると儲かるのですよ。先ほどお話に出た大和ハウスさんの初期のころのパイプハウスも同じですが、社会生活の向上と人々の幸せに役立つことを考えると儲かるのです。3つめは、事業活動から適正な利益を生み出して、国家、社会に還元する。松下幸之助の「赤字は罪悪である」という考えは、まさにこれです。そして3つめは、企業活動の過程が社会と調和したものであること。

これらは全部、社会、つまり人間の集団に対して役立つ、生活の向上に役立つ、幸せに役立つことであり、かつ、やり方やプロセスが社会と調和するという事です。先ほどの不易と流行でいえば、やはり時代、時代によって、折々にやり方は変わってくるものではないか。

今日的CSRという点で考えると、現在の日本においては、CSRとは「社会に貢献する」「環境に一所懸命に取り組む」、それからもう一つは、不祥事が残念ながら多いですから「コンプライアンス（倫理・法令順守）をやる」という3つが企業の社会的責任というイメージがあるのですが、これらは稲穂でいえば穂です。たとえば根っこに、松下幸之助の3つの考え方があるとすれば、先ほど高先生がおっしゃったように、グローバル化がどんどん進んでいったときに、人権の問題を自分の会社だけではなくてグループ会社、取引先を含めて維持することが世界の要求であるとするならば、それをどう実現していくかというのも、じつは企業活動のプロセスが社会と調和するということの今日的な表れになってくるのではないかと感じます。

樋口 創業者というのは同じようなことを考えるものですね。うちにも社是といって、創業者が考えてずっと継承しているものがあります。「一、事業を通じて人を育てること」「一、企業の前進は先づ従業員の生活環境の確立に直結すること」「一、近代化設備と良心的にして誠意にもとづく労働の生んだ商品は社会全般に貢献すること」「一、我々の企業は我々役職員全員の一条乱れざる団結とたゆまざる努力によってのみ発展すること」「一、我々は相互に信頼し協力すると共に常に深き反省と責任を重んじ積極的相互批判を通じて生々発展への大道を邁往すること」。これははるか昔に創業者がつくっているのです。だけど、いまの時代にも生きると思います。

先に申しましたように、「わが社の行き方」という小冊子が昭和38年にできているのですが、それはいまでも活用できるのです。だから根っ

このところは変わっていないということだと思ふのです。

池田 やはり根っこなのですね。ただ、その根っこから出てくる個々の取り組み方とか内容は、その時代、時代によって変わると。

樋口 そうだと思います。だから創業者というのは、やはり社会を念頭に置いた発想から出てきていると思います。また、そうでないと発展しません。自分の金儲けだけだったら、早いことつぶれてます。これからは、CSRイコールガバナンスですわ。

高 いまでは最初に出るのがガバナンスです。公平性をちゃんと実現できるような、どういう仕組みで取り組んでいくのか。いまは日本の会社もだいぶ変わってきたでしょうが、かつてはプロセスよりも結果だけを重視するようなところが多かったのではないのでしょうか。「そのへんのところは、よろしく頼む」「うまくやれよ」というように、具体的なことは言わずに指示することが多かったと思います。そして結果さえ出せば評価されるようなところが、かつてあったと思うのです。

ところが最近では、結果だけではなくて、「プロセスをきちんとやれよ。手続きは法律に違反しないように」とか、「社会の信頼を損ねることがないように」とかいう点が重視されるようになってきました。それは、言葉で言うだけではなかなかそうならない。だからガバナンスで、きちんと経営できる体制を、まずつくってほしいというのが出てくるのですね。

CSR規格ISO 26000

高 それから、労働慣行についても配慮していかなければいけませんし、あとは進出先の現地のコミュニティの発展に寄与する、つまり仕事を通して労働の機会を提供するとか、社会的な弱者を支援するようなこともやっていくことが求められます。今年の9月中旬に採択される予定のISO 26000には、こういった理想がずらっと並んでいます。とりあえずできる会社があれば

ばそれをやっていこう、というものです。それは大きなインパクトを社会に与えると思います。

徳岡 労働という部分では、まさに1次産業というのはすごく可能性のある分野だと思います。ただ、ルールをだいたい変えるか、1次産業が儲かる仕組みをつくるかしないと駄目なのですけれども。

あともう一つ、会社の方向性とかガバナンスというのは、何をする人が評価されるのかということをもっと考え直したり公開したりすることによって見えてくる。会社のなかで公開することによって、会社の方向がちゃんと社員に示せるのではないかという感じがしました。そこで、たとえばいまは給料が下がると問題になりやすいのですが、評価さえしっかりすれば、ある意味、給料を下げることも公平だとはいえないでしょうか。

池田 おそらく徳岡社長がいまおっしゃっているのは考課表のことですね。その根っこには、先ほどのように会社の存在意義、それから、どういことをわが社では大事だと思って、どういことを大事でないと思うか、何がやっていいことで、何がやって悪いことなのか、それを社員にきちっと明示し、教育したうえでの評価と、こういうことなのでしょう。

ところでISOというのは、毛嫌いする人もいますが、ISO 26000はよく考えられていると思います。私は第1次作業文書から最新案まで、いわばトレースしているのですが、よくできていると思います。

私がこの規格は非常に特徴的だと思ったのは、人権や労働、環境といった具体的テーマの前に、ガバナンス、つまり組織統治という概念が入っているところです。要するに、多様性に満ちた人たちに、どのようにして経営理念に沿った仕事をしてもらうのか。この概念がISOの社会的責任規格のテーマの最初にある。これは多様化の進んだ社会にとって、ものすごく重要なポイントだと思うのです。

私はこの3年ほど、CSR、コンプライアンス、企業倫理、さらに内部統制などの関係についていくつか論文を書いているのですが、これらは全部「入れ子」の構造になっていると考えています。企業倫理、つまり自分の会社にはどんな存在意義があって、どんなことが大事だと思っているのか、それを饅頭でいえばあんこにして、その外側にコンプライアンスがある。コンプライアンスも、法令順守だけではなくて、自分の会社は何が大事で、何が大事でないのかということ、社会に応じて考える。いまの社会のなかでは、わが社はどうかと。そういうコンプライアンスをベースにして、労働とか、人権とか、環境も含めてCSRがある。

しかし、これは一面、「理念・行動分野」であって、それをどのように生身の人間の集団である組織や企業のなかで実行していくかが大事です。いわば「組織マネジメント分野」です。これは、コンプライアンス・マネジメントが一番浸透していますから、これを饅頭でたとえるとあんこにして、その外側にリスクマネジメント、さらにその外側に内部統制と企業統治がある。

理念や行動と、それを生身の人間の集団でどのようにマネージするかという2つに分けて、こんな構造を考えているのです（次頁の図を参照）。

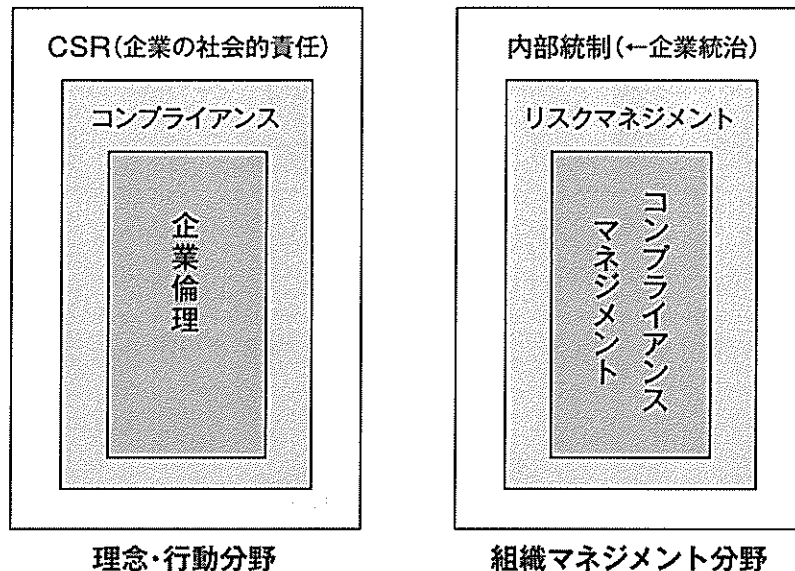
高 ある程度組織が大きくなってきたら、いろいろな人がいるから、こういう仕組みでということですね。

池田 この考え方が正しいかどうかは別として、CSRというのはただCSRだけで存在するのではなくて、まさに事業活動のなかで、コンプライアンスも、企業倫理も、あるいはリスクマネジメントも、全部関連し合っている。これは、私の実感ですね。

仕組みプラストップの思い

高 ISOとの対比でいいますと、徳岡社長のところはすでに十分できていると思います。た

CSR、コンプライアンス、内部統制の実践的構造



例えばダイアログ、つまり対話を重視されていますね。お客様への対応にしても、従業員さんとの対話にしても、非常に密にやられています。取引先の農園の方のおつき合いも密である。そういう意味では、このISO 26000の規格に当てはめてみても、しっかりしたものが出来上がっていると思うのです。

ただ、ある程度組織が大きくなっていったときに、社長の思いを組織のなかに浸透させていくための仕組みも必要になってくるでしょう。また、あらためて日常トップはどういう言葉を使い、どんな行動をとるのか。こんなことも考えなければならなくなります。ISOの規格のなかにある「倫理的な行動」が、そのヒントを与えてくれると思います。

こういう話をするのは、じつはある会社でこんなことがあったということを幹部の方から聞いて、なるほどなと思ったからなのです。その会社は、普段から「法令を守るのは当然だぞ」「コンプライアンス経営を徹底してやるぞ」ということをトップの方がいろいろな機会に話っておられるのですけれども、松下電器さんが石油

暖房機のリコールをされたときに、「松下電器はとんでもないことをやってくれたな。あれは松下さんだから、金があるからできるので、あんなことをやってくれたから、ほかの会社はこれから大変だ」というような話をされたのです。これは、その会社の正式な会議の場ではなく、会議が始まる前の非公式な話ではあったそうですが。

仮にこういう話を聞いたときに、幹部の方々が、「うちのトップは本気でコンプライアンス経営をやろうとしているのだな」と思うかという、まず思わないでしょう。逆にも、「松下電器さんはやっぱりすごいな。うちではあそこまではできないけれども、こういう状況になったときには真似事でもいいからやらせてもらいたいな」と語ることができたとしたらどうでしょう。会社は間違いなく変わっていくはずですよ。

コンプライアンスに取り組むというのは、もちろん仕組みをつくらなければいけません、そこに魂を入れるのは、トップが本気でこれをやろうとしているかどうかだと思います。ここに、ISO 26000発行の意図があるのです。

ISO 26000は自分の経営を客観視する ガイドライン

池田 私もかつてサラリーマン時代はそうだったのですが、多くの日本人はISOなどの規格ができたから、一から十まで全部やらなければいけないと思いがちです。

ところが、この3年ほど企業を離れてみますと、逆にISO 26000というガイドラインを自分の組織と比較して、「この部分がちょっと弱いから、これをやろうか」というようにつまみ食いをする、あるいはチェックリストとして使ったらいいのではないかというふうな考え方が変わってきたのですが、いかがでしょうか。

高 そのとおりです。ISO 26000は認証規格ではありません。ガイドに使えばいいだけで、うちの会社はこれくらいの規模だからこういうやり方でいいとか、海外のこの国に出ているからここをやろうとか、そういう使い方でまったく問題ないと思います。認証ではないので、自己宣言でいいのです。自分はこの規格に依拠して、自分の経営を客観視しながら、日々改善していきます、ということでもいいのです。

司会 CSRのために経営理念を変えるという考え方はあるのでしょうか。

高 もちろんまず最初にミッションとか経営理念を明確にしなければいけないと思います。それが明確でなかったら、どういう方向に進むのかわきませんからね。

ですから、まさにいま言いましたように、ガイドとして利用して、自分の経営をもう一回、外から見直して改善していくことに役立ててくださいということです。これは企業だけではなくて、大学も病院も、全部の組織が活用できる規格です。

人によってすべての成否が決まる

司会 きょうのお話では、企業として求められるCSRを果たすと同時に、企業の持続可能性を追求していくためには、普遍性のある理念をもつ一方で、行動としては逆に次から次へと革

新をやっていかなければいけない、というようなことを、人づくりの面も含めて、お話しただいたように思います。

さて、最後にお一人ずつ、展望、あるいはご意見を承って終わりにしたいと思うのですが、樋口会長、いかがでしょうか。

樋口 私は、創業者に「50周年のとき1兆5,000億円をやってくれ。そうして100周年のときは10兆円企業群にしてくれな」と言われたときに、「そうしたらかなりの人数の人材育成が必要になりますな」と言ったのです。「そや、そのことや。それをしっかりやってくれな。企業は人なりや。人さえ育ったら会社は何とでも大きくなる。そして、何か新しいことにチャレンジせい。世の中の役に立つ新しいことにな」と。それをつくったのが、「フ・カ・ケ・ツ・ノ」というキーワードです。「福祉」「環境」「健康」「通信」と「農業」の工業化のことです。建築を工業化したようにね。

私は大和ハウスの常務のときに、シルバー事業に手を挙げました。もう実績が3,850億円を超えているのですが、それがなぜできたかというと、優秀な人材に恵まれたからです。どんな新しい事業も、優秀な人間が当たらなければいけない。まして難しい事業ほど、そうした人間が当たらなければいけない。そのときは事業部制だったのですが、オーナーから各事業部長に、各事業部でナンバー・ワンかナンバー・ツの人間を出すよう指示してもらったのです。

ところが事業部長は、ナンバー・ワンやナンバー・ツーは出しません。オーナーの命だから、いちおう人は出しますが、皆、標準的な人です。そこで、仕方がないから私が預かっている事業部のなかで優秀な人間を引き抜いて担当させました。その人間にやらせたから、今日まで来たのです。それははっきりしています。

だから、どんな事業を興しても、要は、その事業がいいかどうかの検証をして、将来があるとなったら、あとはそれが成功するかどうかのポイントは人です。人によってすべての成否が

決まる。そう思います。

「食」を切り口に事業を展開したい

徳岡 　うちは料理屋ですので、料理屋をどうするかというのを考えるべきなのかもしれませんが、私が考えるのはちょっと違います。料理屋さんというのは味など微妙なものが多く、数値でなかなか表しにくい。そういうものなので、あまり大きくしたくないのです。

たしかに数字を上げるということは、たくさんの方に貢献をした証だとは思いますが、料理屋としてはどちらかというと縮小で、嵐山店1店舗だけにするというような方向がいいのかなと考えています。そこできちんとした信用やブランドを構築して、もう一つの切り口の「食」で、いろいろなことができるのではないかと思います。1次産業と連携をすることによって、先ほど言いましたけれども、離乳食とか、介護食とか、宇宙食とか、そういうものを世界中のマーケットで販売するようなことです。

2番めには、樋口会長がまさに「人」とおっしゃいましたが、いま述べたようなことをするためには人が必要なので、人格、とくに日本文化ということを切り口にした、もしくは食育と体育と文化を柱にして人格を育てるような学校をつくりたい。それは、たとえば小学生ぐらいから学習熟みたいな感じで通うこともできるし、年配になってから生涯教育的なものにも使える。そういうふうな幅広い人格を育てるような学校をつくって、世の中に通用する人を世界中に発信する。ヨーロッパにはヨーロッパのやり方があるので、ヨーロッパの学校をつくる。アメリカにはアメリカの学校をつくる。それをネットワークすることによって、何かすごく楽しい世の中になるような気がするのです。もちろん、基本的には食というものを切り口にして挑戦していきたいと考えています。

3番めには、店舗は縮小するといいいながら世界進出についても少し考えています。ヨーロッパでは、たとえば料理屋と旅館を一緒にしたよ

うなオーベルジュというものがありますが、そういうものをつくりたいと思っています。そこには、通常はなかなか行けない。要するに、建物は昔の古い山の中にあるようなお城を買います。そこに通じる道がないので、みんな自家用ヘリで来てくれと(笑)。そこに来られる人は特定の人だけです。医療設備から娯楽設備、乗馬とかゴルフ、アーチェリー、テニス、そういう施設が全部そろっていて、長期滞在型の人に活力を与えるような場所。食事もそうですし、寝るということでも活力を与える。そしてそこに医療という科学的な根拠を付けて。

4番めには、そういう人が集まるネットワークをつくるというのが一番です。どの国につくるかというのはなかなか難しいところなのですが、できたらタックスフリーのところにつくって(笑)、老後はそこに世界中の仲間が集まるような場所にしたい。アメリカはアメリカでヨーロッパとは違う文化をもっていますから、たとえば全天候型ドーム式の高原をつくって、その中に川が流れていてピクニックができる。それで、その縁は全部宿泊施設になっている……。

樋口 　ごっつい敷地が要るね(笑)。

徳岡 　そうですね、ぜひそのときにはお手伝いを(笑)。ピクニックをしていて、ちょっと食事をしたいなと思ったら、携帯で電話をかけます。すると地下がネットワークになっていて、007ではないけれど、下から三つ星シェフがふっと上がってきて、そこに流れている川で魚を捕って、そこに植えてある野菜を採って、その場で調理して「はい、どうぞ」というようなものを1店舗。展開はしない。ヨーロッパに1店舗と、アメリカに1店舗。そのノベルティグッズ、たとえばヨーロッパの森の香りを売ったりとか、そういうことができれば面白いのかなと。

司会 　なるほど。ユニークなビジョンを語っていただき、ありがとうございました。

では、高先生、お願いします。

CSRとは win-win になる活動

高 冒頭に、理念が浸透している会社は非常にパフォーマンスが高いということを言ったのですけれども、浸透の度合いを見るのに一番はっきり出てくるのが、「理念を他人に語る社員がどれぐらいいるか」ということでした。ほとんど語らない会社というのは、理念が浸透していない。そういうものがあるのは知っているけれども、自分の言葉にして紹介して他人に語るができないという会社は、やはり元気がないのです。従業員の気持ちもばらばらですし、形式主義に陥りやすい。ところが、それを自分のものにして、言葉にして語ることでできる上司には部下もよく付いてきますし、会社も強い。この結果がはっきり出ていたので、申し上げたわけです。

CSRと持続可能性の問題ですが、持続可能性とCSRの関係をISOの仕事で議論させてもらったときに、結局、「社会の持続可能性に貢献する企業側の活動がCSRだ」ということで、メンバーの合意を得ました。ですから、社会の持続可能性に貢献する会社こそ社会で評価され、必要な会社と認められて、業績が伸びていく、こういう理解でよいと思っています。

いま、徳岡社長がいろいろな夢を語ってくださったので、それに便乗してこんなことをしてほしいというわけではありませんが、Cause Related Marketing という考え方があります。これは、社会のさまざまな問題に自社のサービスやブランドを関連づけて、売上げの何パーセントかを寄付するなどのキャンペーンを行うことで売上げを伸ばし、結果として営業利益を上げるという活動です。徳岡社長の構想は、比較的リッチな方を対象にしてらっしゃいますよね。そういうリッチなお客さんに対して、売上げの数パーセントのお金を、たとえば「貧困で苦しんでいる人たちのための、こういう活動に利用します」ということを公にして商売をする。所得の多い人たちは、自分は遊んでいるけれども、遊びながら同時に社会貢献もできる、という感

覚で来てくだされば、win-win の関係ができるかもしれません。

徳岡 あまりよく知らないのですが、ああいう活動は、ちょっとうさんくさい感じがして。

高 先ほど教育の話をされましたが、たとえば、どこかの小学校を支援していくとか、そういうのでも構わないと思うのです。本当に信頼できるNGOと提携しながら、もちろん企業も続かなければいけませんので、あまり無理をする必要はないのですが、そういう形でやるのも一つの手だと思います。

もちろん、無理にやってくださいということではありません。CSR活動というのは、その事業を通して win-win になるような知恵を働かせ、身体を動かしていくことですから。

池田 私が随所に感じたのは2つです。1つは、きょうの座談会で、「今日的CSRと経営理念」というものが浮き彫りになったなという実感。それから2つめは、実際の企業を経営し、持続可能性を追求する、あるいは思いを実現するためには、理念に加えて、「人」が必要だということ、言い換えると経営能力が必要だということです。理念だけでも駄目、スキルだけでも駄目、このあたりがお伺いできたというのが実感です。

司会 本日は皆様、ありがとうございました。

PHP研究所所蔵

松下幸之助関連資料

2010年1月1日～6月30日

Bibliography of New Works on Matsushita Kōnosuke

January 1st 2010 – June 30th 2010

- ◎松下幸之助の名前のみの掲載資料は割愛しています。
- ◎掲載資料には、社内限定、非売品など特殊なものも含まれています。
- ◎資料の閲覧については、編集室にて個々対応いたしますが、資料の性格によってはご要望に答えられないこともありますので、ご了承ください。

【書籍】

(編著)

- ◆松下幸之助著・PHP総合研究所編「人生と仕事について知っておいてほしいこと」PHP研究所、1月発刊
- ◆松下幸之助著・PHP総合研究所編「不況に克つ12の知恵」「商売繁盛12の心得」「人を活かす12の鉄則」(合本・韓国語版)The ChunGrim Publishing、1月発刊
- ◆松下政経塾編「松下幸之助が考えた国のかたち——「無税国家」「収益分配国家」への挑戦」PHP研究所、3月発刊
- ◆松下幸之助著・佐藤悌二郎編著「松下幸之助から未来のリーダーたちへ」アチーブメント出版、3月発刊
- ◆松下幸之助著・PHP総合研究所編「親として大切なこと」PHP研究所、4月発刊
- ◆松下幸之助著「NOT FOR BREAD ALONE」(モンゴル語版)GLOBAL ELECTRONICS、5月発刊

(関連記事・記述を所収するもの)

- ◆野口吉昭「コンサルタントの勉強法——学習マイルドとスキルはこうして高めよ！」PHP研究所、1月発刊
- ◆荻宮武夫「されど、愛しきソニー——元役員が

本気で書いた「劇的復活のシナリオ」PHP研究所、1月発刊

- ◆遠藤功「競争力の原点——「体格」ではなく「体質」で戦う経営」PHP研究所、1月発刊
- ◆野呂田芳成「先人遺訓——人生を変える珠玉の名言」PHP研究所、1月発刊
- ◆鶴田彦夫「起業を目指す人のための 会社設立の基礎知識」PHP研究所、1月発刊
- ◆川辺秀美文・鈴木淳子漫画「仏教プチ入門！」PHP文庫、1月発刊
- ◆小宮一慶「繁栄し続ける会社のルール」ユニテッド・ブックス、1月発刊
- ◆大川隆法「松下幸之助 日本を叱る——天上界からの緊急メッセージ」幸福の科学出版、2月発刊
- ◆塩崎凱也「7度の倒産から再起した経営者が語る「疫病神」「貧乏神」「死神」が教えてくれた幸せの法則」PHP研究所、2月発刊
- ◆諏訪春雄編著「平成異変 打開のリーダー」勉誠出版、2月発刊
- ◆塩澤実信「出版界おもしろ豆事典」北辰堂出版、2月発刊
- ◆大川隆法「龍馬降臨——幸福実現党・応援団長龍馬が語る「日本再生ビジョン」」幸福の科学出版、2月発刊
- ◆齋藤孝「(齋藤孝のガツンと一発文庫 第6巻) お金持ちで、幸せになる人の7つの秘密～ミッション、パッション、ハイテンション」PHP研究所、2月

発行

- ◆八二一写真・構成『はっちゃんの 明日元気になるあれ』朝日新聞出版、2月発行
- ◆小宮一慶『たった5分で「あなたと一生仕事をしたい」と思われる話し方』PHP研究所、3月発行
- ◆阿部高明漫画・石川憲二シナリオ『〈学習漫画 世界の伝記 NEXT〉松下幸之助』集英社、3月発行
- ◆江口克彦『松下幸之助 成功の法則』WAVE出版、3月発行
- ◆井植敏・片山修『三洋電機よ、永遠なれ！——「ソフトエナジー」に賭けた夢』PHP研究所、5月発行
- ◆五十嵐剛史『人の10倍の「仕事量」をこなす技術』PHPビジネス新書、5月発行
- ◆大下英治『松下幸之助「仕事に役立つ」話』三笠書房、5月発行
- ◆江口克彦『猿は猿、魚は魚、人は人——松下幸之助が私につぶやいた30の言葉』講談社、5月発行
- ◆平田雅彦『ドラッカーに先駆けた 江戸商人の思想』日経BP社、5月発行
- ◆勢古浩爾『ビジネス書大バカ事典』三五館、6月発行
- ◆江口克彦『松下幸之助はなぜ、松下政経塾をつくったのか』WAVE出版、6月発行

【商業雑誌】

- ◆『〈特集 安岡正篤VS中村天風〉中村天風② 尾身幸次・天風会理事長が語る 天風の教えの神髄は「明鏡止水の境地」』『BOSS』1月号、経営塾
- ◆『〈特集 安岡正篤VS中村天風〉中村天風④ 船井幸雄・船井本社代表取締役が語る 中村天風さんは「天衣無縫の実務家」』『BOSS』1月号、経営塾
- ◆塩澤実信『〈特集 安岡正篤VS中村天風〉昭和のメンター、「安岡本」「中村本」が売れる理由』『BOSS』1月号、経営塾
- ◆『〈昭和の肉声〉〈昭和7年〉水道哲学 松下幸之助』『文藝春秋』1月号、文藝春秋

- ◆『木鶏クラブ通信』『致知』1月号、致知出版社
- ◆岩瀬達哉『〈松下幸之助 策謀の昭和史〉第7回 技術力で劣っても、販売力で勝ち残る』『新潮45』1月号、新潮社
- ◆佐藤悌二郎『〈松下幸之助の歩んだ道・学んだこと〉36 朝会・夕会を行なう——気分を引き締めケジメをつける』『PHP』1月号、PHP研究所
- ◆PHP総合研究所経営理念研究本部『〈松下幸之助 人生後半を生きる言葉〉17 働く喜びを』『ほんとうの時代』1月号、PHP研究所
- ◆『〈松下幸之助 初めに思いありき〉素直な心と企業の強さ』『PHP Business Review』1・2月号、PHP研究所
- ◆坂本慎一『〈松下幸之助を日本中に紹介したジャーナリスト 下村宏〉最終回 松下幸之助との出会い』『PHP Business Review』1・2月号、PHP研究所
- ◆『〈松下幸之助の風景〉4 「初荷」で盛り上げた全員経営の精神』『PHP Business Review』1・2月号、PHP研究所
- ◆『真々庵の四季』『PHP Business Review』1・2月号、PHP研究所
- ◆藤井元秀『〈ここに響いた関西人〉① 長所生かしたら世の中ようなりませ—松下幸之助さんを偲ぶ—』『大阪春秋』第137号、新風書房、1月発行
- ◆『〔綴込付録〕人物で読む 昭和&平成年代』『現代用語の基礎知識2010』自由国民社、1月発行
- ◆『〈テー・オー・ダブリュー 川村治の創造人生「半歩先を行く！」〉第7回 取引先の厳しい注文に対して泣き言を言うか前向きにいくかで差が出てきます』『財界』1月5日号、財界研究所
- ◆『〈今週の焦点〉佐野尚見氏 [松下政経塾塾長] 神髄は「自修自得」にあり』『日経ビジネス』1月11日号、日経BP社
- ◆『〈特集 志士型リーダー元年「社内の龍馬」はこう作れ』『何も教えない』松下政経塾』『日経ビジネス』1月11日号、日経BP社
- ◆天外伺朗『〈ずいひつ〉不況になった時こそ遊び心を忘れずに!』『財界』1月26日号、財界研究

所

- ◆「木鶏クラブ通信」『致知』2月号、致知出版社
- ◆「『年末読みたいビジネス書 昭和の名経営者に学ぶ』片山修『今だからこそ重要な昭和の名経営者の言葉』」『フィナンシャル ジャパン』2月号、ナレッジフォア
- ◆「『年末読みたいビジネス書 昭和の名経営者に学ぶ』松下電器産業（現パナソニック）創業者・松下幸之助」『フィナンシャル ジャパン』2月号、ナレッジフォア
- ◆小田全宏「〈1000人アンケート〉民主党政策・7つの不安!」『Voice』2月号、PHP研究所
- ◆佐藤悌二郎「〈松下幸之助の歩んだ道・学んだこと〉37 遵奉すべき精神を定める——日々の心得、戒めに」『PHP』2月号、PHP研究所
- ◆PHP総合研究所経営理念研究本部「〈松下幸之助 人生後半を生きる言葉〉18 一刻一刻を楽しむ、自分の人生を愛する」『ほんとうの時代』2月号、PHP研究所
- ◆「『時事深層』経団連よ、どこへ行く」『日経ビジネス』2月1日号、日経BP社
- ◆「『特集 試論 北海道独立』スコットランドに学ぶ“独立”は成長の妙薬」『日経ビジネス』2月22日号、日経BP社
- ◆村田昭治「『村田昭治のポジティブ経営学』第252回 過去と輝く未来の経営者」『財界』2月23日号、財界研究所
- ◆治田るり子「『ずいひつ』三鬼さんと松下さんと、私?」『財界』2月23日号、財界研究所
- ◆「大川隆法に降臨した? 『松下幸之助が草葉の陰で泣いている』」『週刊ポスト』2月26日号、小学館
- ◆藤森裕司「『特集 ソニー・パナソニックVSサムスン』Part2 数字・キーワードで徹底検証 サムスン最強伝説 [財務]ROE・成長率11%超え」『週刊ダイヤモンド』2月27日号、ダイヤモンド社
- ◆青野豊作「『特集 松下幸之助VS稲盛和夫』① 松下幸之助と稲盛和夫はなぜ「神様」と称されるのか」『BOSS』3月号、経営塾
- ◆長田貴仁「『特集 松下幸之助VS稲盛和夫』② 経営手法『事業部制』の松下幸之助「アメーバ経営」の稲盛和夫」『BOSS』3月号、経営塾
- ◆永川幸樹「『特集 松下幸之助VS稲盛和夫』③ 人材育成 社員を守り抜いた幸之助「出家」で範を示した稲盛」『BOSS』3月号、経営塾
- ◆「『特集 松下幸之助VS稲盛和夫』④ 憂国論 江口克彦・前PHP研究所社長が語る「いまの財界に国士なし 二人の“神様”はなぜ別格か!」」『BOSS』3月号、経営塾
- ◆「『特集 松下幸之助VS稲盛和夫』⑤ 松下政経塾 松原仁・衆議院議員（政経塾二期生）が語る「塾生・塾訓・五誓こそ幸之助イズムの神髄!」」『BOSS』3月号、経営塾
- ◆「『特集 松下幸之助VS稲盛和夫』⑥ 松下幸之助語録 商人歴70年の知恵「神様」が説いた経営訓」『BOSS』3月号、経営塾
- ◆塩澤実信「『特集 松下幸之助VS稲盛和夫』⑦ 著書 出せば売れる「人間読本」幸之助本・稲盛本の秘密」『BOSS』3月号、経営塾
- ◆皆木和義「『特集 松下幸之助VS稲盛和夫』⑧ 人間力 六つの顔を持つ、二人の“人を惹きつける力”」『BOSS』3月号、経営塾
- ◆水島愛一朗「『特集 松下幸之助VS稲盛和夫』⑨ 政治 「政経塾」を創った幸之助 小沢一郎を支えた稲盛和夫」『BOSS』3月号、経営塾
- ◆針木康雄「『針木康雄の人間動物園』日本航空社長 西松遙」『BOSS』3月号、経営塾
- ◆谷井昭雄「『指導者』研究 ひとを動かす言葉の力」松下幸之助「商品を抱いて寝たか?」『文藝春秋』3月号、文藝春秋
- ◆服部重彦「『私の座右銘』経験が知識の根拠であり、ただ一つの根源である」『致知』3月号、致知出版社
- ◆「木鶏クラブ通信」『致知』3月号、致知出版社
- ◆岩瀬達哉「『松下幸之助 策謀の昭和史』第8回 敗戦を迎えた日本に、財閥解体の嵐が吹き荒れた!」『新潮45』3月号、新潮社
- ◆「『ドキュメント企画・第二部』第19回（最終回）・青年の育成（下） 世界が見た真実 池田大作の軌跡」『潮』3月号、潮出版社

- ◆「平成日本を叱る! 松下幸之助・坂本龍馬の新
靈言」『ザ・リパティ』3月号、幸福の科学出版
- ◆鈴木光勇「《電気の先駆者》9 ～経営の神様～
松下幸之助」『新電気』3月号、オーム社
- ◆佐藤悌二郎「《松下幸之助の歩んだ道・学んだこと》
38 店員養成所の開校——よき人材を育てる」『P
HP』3月号、PHP研究所
- ◆PHP総合研究所経営理念研究本部「《松下幸之
助 人生後半を生きる言葉》19 長生きの秘訣」
『ほんとうの時代』3月号、PHP研究所
- ◆「《松下幸之助 初めに思いありき》経営は生きた
総合芸術」『PHIP Business Review』3・4月号、
PHP研究所
- ◆川上恒雄「新連載《戦後ビジネス書の精神史》『経
営学入門』」『PHP Business Review』3・4月号、
PHP研究所
- ◆「《松下幸之助の風景》5 英国学者と共鳴した精神
文化のあり方」『PHP Business Review』3・4月号、
PHP研究所
- ◆「真々庵の四季」『PHP Business Review』3・4
月号、PHP研究所
- ◆大西宏「《特集 いる社員、いない社員》迷い
が晴れる『松下幸之助と本田宗一郎』入門」『プ
レジデント』3月15日号、プレジデント社
- ◆「《特集 モチベーション 3.0》」[Part2 リーダー編]
昭和の名経営者に学ぶ 元部下が語るリーダー
論① 元松下電器副社長・水野博之氏「松下幸
之助」『週刊東洋経済』3月27日号、東洋経済
新報社
- ◆「《特集 スズキ×鈴木修 10の成功法則》現場力
ネジ1本の無駄も省く「工場監査」が鈴木修の
肝」『BOSS』4月号、経営塾
- ◆入交昭一郎VS佐藤正明「それでも日本車の信頼
は揺るがない」『文藝春秋』4月号、文藝春秋
- ◆「《インタビュー・第一線で活躍する女性》NATU
LUCK 社長・菅原智美「女性経営者が活躍する
社会をつくりたい」」『致知』4月号、致知出版社
- ◆岩瀬達哉「《松下幸之助 策謀の昭和史》第9回
“苦しみ時代”のなか、会社存亡の危機に直面す」
『新潮45』4月号、新潮社
- ◆山田宏「保守再建は『杉並改革』から」『WILL』
4月号、ワック
- ◆田舞徳太郎「《企業の成功法則》現場力」『理念
と経営』4月号、コスモ教育出版
- ◆津本陽「《打たれ強く生きる》⑧ 松下幸之助(上)
商売のコツをつかみとった泥中の珠玉」『理念と
経営』4月号、コスモ教育出版
- ◆伊與田覚「《論語の対話》その五十二 指導者が
体得すべき成人学とは何か(下)」『理念と経営』
4月号、コスモ教育出版
- ◆「《BUSINESS TOPICS》異業種から街の電気屋
さんへ 参入増のなぜ」『WEDGE』4月号、ウェッ
ジ
- ◆長谷川閑史「《特集 日本製造業・復活への大戦
略!》海外進出・リスク管理の経営論」『Voice』
4月号、PHP研究所
- ◆「《特集 ココロに効く77の言葉》日常生活に効
く言葉の処方箋15」『PHPスペシャル』4月号、
PHP研究所
- ◆佐藤悌二郎「《松下幸之助の歩んだ道・学んだこと》
39 株式会社へ改組——公明正大の精神に基づ
いて」『PHP』4月号、PHP研究所
- ◆PHP総合研究所経営理念研究本部「《松下幸之
助 人生後半を生きる言葉》20 あいさつを交わ
す」『ほんとうの時代』4月号、PHP研究所
- ◆三好正也「《戦後財界秘話》最終回 日本を創っ
た男たち 松下幸之助の巻」『経済界』4月20日
号、経済界
- ◆「《特集 勝つための撤退》『撤退と集中』の時代」
『日経ビジネス』4月26日号、日経BP社
- ◆針木康雄「《針木ノート「資本主義のために》」6
初めて財界総理といわれた国土、「石坂泰三」の
スケール」『BOSS』5月号、経営塾
- ◆岩瀬達哉「《松下幸之助 策謀の昭和史》第10回
「伝統の経営方針」が生む背信と憎悪」『新潮45』
5月号、新潮社
- ◆田舞徳太郎「《企業の成功法則》管理力」『理念
と経営』5月号、コスモ教育出版
- ◆「《女性が主役》西川電気工事代表取締役・西川
広美「社員さんの笑顔が見られるように、時間と

心に余裕をもてるように」『理念と経営』5月号、コスモ教育出版

◆津本陽「《打たれ強く生きる》⑨ 松下幸之助(下) われわれ産業人の真の使命は、“地上の楽土”を建設することや」『理念と経営』5月号、コスモ教育出版

◆伊與田覺「《論語の対話》その五十三 逆境に立ち向かうリーダーの条件」『理念と経営』5月号、コスモ教育出版

◆佐藤二郎「《松下幸之助の歩んだ道・学んだこと》40 “一商人たる観念”を訴える——おごりを戒めるために」『PHP』5月号、PHP研究所

◆PHP総合研究所経営理念研究本部「《松下幸之助 人生後半を生きる言葉》21 若い人の邪魔をしていないか」『ほんとうの時代』5月号、PHP研究所

◆「《松下幸之助 初めに思いありき》叱り叱られ、和は強くなる」『PHP Business Review』5・6月号、PHP研究所

◆奥村真吾「《ナニワから見た日本の行く末》19 バッシング解消には時間がかかる」『PHP Business Review』5・6月号、PHP研究所

◆「《松下幸之助の風景》6 飛鳥の歴史的風土を次代に伝える」『PHP Business Review』5・6月号、PHP研究所

◆「真々庵の四季」『PHP Business Review』5・6月号、PHP研究所

◆江口克彦「《ずいひつ》なぜ今、松下幸之助なのか？」『財界』5月25日号、財界研究所

◆岩瀬達哉「《松下幸之助 策謀の昭和史》第11回 “夢のテレビ時代”始まる」『新潮45』6月号、新潮社

◆佐藤二郎「《松下幸之助の歩んだ道・学んだこと》41 ナショナル電球の発売——業界のためにもう一人横綱を」『PHP』6月号、PHP研究所

◆PHP総合研究所経営理念研究本部「《松下幸之助 人生後半を生きる言葉》22 心の健康に気を配る」『ほんとうの時代』6月号、PHP研究所

◆「PHP Business Review 特別版 松下幸之助 創業の心 VOL.3 日に新た——変革期の働きがい」

PHP研究所、6月発行

◆村田昭治「《村田昭治のポジティブ経営学》第260回 いま、「優しさ」を」『財界』6月22日号、財界研究所

【企画刊行物】

◆PHP総合研究所経営理念研究本部監修「2010 CALENDAR 松下幸之助「夢」(カレンダー)、パナソニック

◆PHP総合研究所経営理念研究本部編「2010年版 日々のことば 松下幸之助「信念」(日めくりカレンダー)、PHP研究所

◆「2010 PHP DIARY」(手帳)、PHP研究所

◆「Diary 2010」(手帳)、パナソニック電工

◆「Pocket Diary 2010」(手帳)、パナソニック電工

◆「パナソニック電工友の会 Diary 2010」(手帳)、パナソニック電工

◆PHP総合研究所経営理念研究本部編「2010 DESKTOP CALENDAR KONOSUKE MATSUSHITA'S Words of Wisdom」(英語版 卓上カレンダー)、PHP研究所

◆神尾健三「《非凡なる凡人 私のなかの松下幸之助》第22回 VTR戦線動く」『O plus E』1月号(業界誌)、アドコム・メディア

◆「《松下幸之助に学ぶ「仕事の知恵・商いの極意」》第8回 初心を忘れず」『パナソニック電工友の会 Watch!』1月号(機関誌)、パナソニック電工

◆PHP総合研究所研究本部「《商いのこころ》地域専門店・その3 どれほど喜ばれているか」『あなたの街のでんきやさん』1月号(販売店向け情報WEBサイト)、パナソニック コンシューマーマーケティング

◆PHP総合研究所研究本部「《商いのこころ》松下幸之助交遊録 File9 宮城まり子さん」『あなたの街のでんきやさん』1月号(販売店向け情報WEBサイト)、パナソニック コンシューマーマーケティング

◆「《創業者に学ぶ》無から有を生じさせよ」『pana』1・2月号(社内誌)、パナソニックコーポレートコミュニケーション本部

- ◆「2010年度経営方針（大坪社長の話）」[pana] 1・2月号別冊（社内誌）、パナソニックコーポレートコミュニケーション本部
- ◆「《若者からのメッセージ》日本は「good country」を目指すべき！」[世直しかわら版] 第54号（機関誌）、世直しネットクラブ、1月発行
- ◆「すなお」200号（機関誌）、全国PHP友の会「すなお」編集室、1月発行
- ◆「《松下幸之助 心のことば》① 道」[Refine Style] vol.1（情報誌）、パナソニック電気住建マーケティング本部、1月発行
- ◆坂本慎一「《松下幸之助に学ぶ成功塾 「論語」と松下幸之助》第44回 「怪、力、乱、神」の話題」[ビデオアーカイブズプラス]（会員制WEBサイト）、PHP研究所、1月発行
- ◆神尾健三「《非凡なる凡人 私のなかの松下幸之助》第23回 エジソン流のビデオディスク」[O plus E] 2月号（業界誌）、アドコム・メディア
- ◆坂本慎一「《特集 2020年代の世界、日本へ——構想のために》未来を見据える政治家の資質——逆境を糧に、「非合理的な能力」を磨け」[公明] 2月号（機関誌）、公明党機関紙委員会
- ◆PHP総合研究所研究本部「《商いのこころ》共存共栄・その1 世間は神のごときもの」[あなたの街のでんきやさん] 2月号（販売店向け情報WEBサイト）、パナソニック コンシューマーマーケティング
- ◆PHP総合研究所研究本部「《商いのこころ》松下幸之助交遊録 File10 山崎豊子さん」[あなたの街のでんきやさん] 2月号（販売店向け情報WEBサイト）、パナソニック コンシューマーマーケティング
- ◆坂本慎一「《松下幸之助に学ぶ成功塾 「論語」と松下幸之助》第45回 平凡な言動の大切さ」[ビデオアーカイブズプラス]（会員制WEBサイト）、PHP研究所、2月発行
- ◆佐藤二郎「～松下幸之助に学ぶ～部下のやる気に火をつけるリーダーの心得」[サクセスネット] 2月10日号（FAX通信）、第一生命保険
- ◆「《おもしろ探検》松下幸之助歴史館」[週刊トマト&テレビ京都] 2月19日号（フリーペーパー）、京都新聞開発
- ◆神尾健三「《非凡なる凡人 私のなかの松下幸之助》第24回 松下のビデオディスク」[O plus E] 3月号（業界誌）、アドコム・メディア
- ◆「《松下幸之助に学ぶ「仕事の知恵・商いの極意》第9回 素直な心で見ると」[パナソニック電気友の会 Watch!/] 3月号（機関誌）、パナソニック電気
- ◆「《特集 Energetic Panasonic —ときめく社員、沸き立つ職場—》【第3章 成長を継続させる風土のある元気な職場をつくりあげる】人材開発カンパニー 張紹哲さん「異文化の理解を深め夢を語り合う」」[新経営研究] VOL.52（社内誌）、パナソニック「新経営研究」編集委員会、3月発行
- ◆「《特集2 三洋電機を知ろう》トップインタビュー 三洋電機株式会社社長・佐野精一郎さん「主体性を発揮しコラボを成功させよう」」[pana] 3月号（社内誌）、パナソニックコーポレートコミュニケーション本部
- ◆PHP総合研究所研究本部「《商いのこころ》共存共栄・その2 対立と協調と」[あなたの街のでんきやさん] 3月号（販売店向け情報WEBサイト）、パナソニック コンシューマーマーケティング
- ◆PHP総合研究所研究本部「《商いのこころ》松下幸之助交遊録 File11 立花大亀老師」[あなたの街のでんきやさん] 3月号（販売店向け情報WEBサイト）、パナソニック コンシューマーマーケティング
- ◆「《現代GP教育シンポジウム最終年度報告》[基調講演] 松下資料館館長・川越森雄氏「松下幸之助の起業家的人材の育成～人づくり～」」[地域と連携した起業家的人材の育成]（冊子）、追手門学院大学、3月発行
- ◆「《現代GP教育シンポジウム最終年度報告》[パネルディスカッション] 学生による地域の活性化と起業家的人材の育成にかかわる大学の役割」[地域と連携した起業家的人材の育成]（冊子）、追手門学院大学、3月発行
- ◆水野要「《巻頭言》政治家よ歴史の先人閣僚に学

- べ」『世直しかわら版』第55号(機関誌)、世直しネットクラブ、3月発行
- ◆青木定雄「拝啓 国土交通大臣 前原誠司殿「国のため市民のための値上げなら甘んじて受けるが必要のない値上げは一体誰のためか」」[MK新聞] Vol.759(情報紙)、MKタクシー、3月発行
 - ◆坂本慎一「《松下幸之助に学ぶ成功塾 「論語」と松下幸之助》第46回 叱られる幸せ」[ビデオアーカイブズプラス](会員制WEBサイト)、PHP研究所、3月発行
 - ◆神尾健三「《非凡なる凡人 私のなかの松下幸之助》第25回 VISCの反響」[O plus E] 4月号(業界誌)、アドコム・メディア
 - ◆「《創業者に学ぶ》絶えずよき物をつくることが至上使命」[pana] 4月号(社内誌)、パナソニックコーポレートコミュニケーション本部
 - ◆PHP総合研究所研究本部「《商いのこころ》共存共栄・その3 共存共栄が発展への道」『あなたの街のでんきやさん』4月号(販売店向け情報WEBサイト)、パナソニック コンシューマーマーケティング
 - ◆PHP総合研究所研究本部「《商いのこころ》松下幸之助交遊録 File12 ジョン・ケネス・ガルブレイスさん」『あなたの街のでんきやさん』4月号(販売店向け情報WEBサイト)、パナソニック コンシューマーマーケティング
 - ◆「すなお」201号(機関誌)、全国PHP友の会「すなお」編集室、4月発行
 - ◆坂本慎一「《松下幸之助に学ぶ成功塾 「論語」と松下幸之助》第47回 いまわの際の言葉」[ビデオアーカイブズプラス](会員制WEBサイト)、PHP研究所、4月発行
 - ◆神尾健三「《非凡なる凡人 私のなかの松下幸之助》第26回 光方式ビデオディスク」[O plus E] 5月号(業界誌)、アドコム・メディア
 - ◆「《松下幸之助に学ぶ「仕事の知恵・商いの極意》」第10回 熱意は最高でなければならない」[パナソニック電工 友の会 Watch!] 5月号(機関誌)、パナソニック電工
 - ◆「《創業者に学ぶ》真使命は「松下丸」の針路である」[pana] 5月号(社内誌)、パナソニックコーポレートコミュニケーション本部
 - ◆PHP総合研究所研究本部「《商いのこころ》熱意が人を動かす」『あなたの街のでんきやさん』5月号(販売店向け情報WEBサイト)、パナソニック コンシューマーマーケティング
 - ◆PHP総合研究所研究本部「《商いのこころ》写真シリーズ 部下とふれあう①」『あなたの街のでんきやさん』5月号(販売店向け情報WEBサイト)、パナソニック コンシューマーマーケティング
 - ◆坂本慎一「《松下幸之助に学ぶ成功塾 「論語」と松下幸之助》第48回 不要な争いを避ける」[ビデオアーカイブズプラス](会員制WEBサイト)、PHP研究所、5月発行
 - ◆神尾健三「《非凡なる凡人 私のなかの松下幸之助》第27回 コーヒーブレイク」[O plus E] 6月号(業界誌)、アドコム・メディア
 - ◆「《創業者に学ぶ》舞台が世界に広がった」[pana] 6月号(社内誌)、パナソニックコーポレートコミュニケーション本部
 - ◆PHP総合研究所研究本部「《商いのこころ》部下が偉く見えるか」『あなたの街のでんきやさん』6月号(販売店向け情報WEBサイト)、パナソニック コンシューマーマーケティング
 - ◆PHP総合研究所研究本部「《商いのこころ》写真シリーズ 部下とふれあう②」『あなたの街のでんきやさん』6月号(販売店向け情報WEBサイト)、パナソニック コンシューマーマーケティング
 - ◆「《松下幸之助 心のことば》② 和」[Refine Style] vol.2(情報誌)、パナソニック電工住建マーケティング本部、6月発行
 - ◆坂本慎一「《松下幸之助に学ぶ成功塾 「論語」と松下幸之助》第49回 悪を憎みすぎてはいけない」[ビデオアーカイブズプラス](会員制WEBサイト)、PHP研究所、6月発行
- 【新聞】**
- ◆「《ジャパン・アズ・アズ・No.3 日中GDP逆転へ》② 技術力こそ生命線」1月3日、朝日新聞
 - ◆「《企業 強さの条件》第1部 未来を創る① パナ

- ソニックの電気革命」1月13日、日本経済新聞
- ◆「余録」1月24日、毎日新聞
 - ◆「《be ランキング》読んでお得なビジネス本」1月30日、朝日新聞
 - ◆「《経済コラム 補助線》パナソニック経営方針「環境」モノづくりの新哲学」1月31日、朝日新聞
 - ◆「《スタジアム探検》パナソニックアリーナ 社会貢献への思い脈々と」2月4日、朝日新聞夕刊
 - ◆「《関西人図記》大阪国際会議場社長・萩尾千里さん ②おやじ 幸之助さんの人間観に感銘」2月16日、産経新聞夕刊
 - ◆「《登場》パナソニック電工の次期社長に就任する長榮周作氏」2月23日、読売新聞
 - ◆「《登板》パナ電工社長に長榮周作氏」2月23日、産経新聞
 - ◆「《機先》上海万博応援団長の関空会社相談役・村山敦さん」2月26日、産経新聞
 - ◆「幸之助さん、すんまへん 大阪検定 二股ソケット巡り出題ミス」3月11日、朝日新聞
 - ◆田中幸「《交遊抄》ねぎらいの言葉」3月29日、日本経済新聞
 - ◆「《大阪くろすろーど》松下幸之助歴史館 パナソニックの歴史を紹介」3月29日、大阪日日新聞
 - ◆「《関西くろすろーど》大阪・門真 松下幸之助歴史館」4月3日、京都新聞
 - ◆「《特報》首長新党「日本創新党」松下政経塾が“接着剤”」4月22日、中日新聞
 - ◆「《京の私的案内》参寧坂 霊山歴史館学芸課長・木村幸比古さん」4月24日、読売新聞
 - ◆「《土曜日に書く》「宵越しの銭」は使おう」4月24日、産経新聞
 - ◆「《もっと！好奇心》京の龍馬スポットを探訪しよう 霊山歴史館学芸課長・木村幸比古さん「見習いたい対話・吸収する力」」4月25日、京都新聞
 - ◆「《産経適塾 春風講座》加護野忠男・神戸大学大学院教授「企業の目的を考える」」4月26日、産経新聞
 - ◆「《クロニクル》1989年4月27日 松下幸之助氏

- 死去」4月26日、日本経済新聞夕刊
- ◆「《読書日記》丸紅会長・勝俣宣夫④「リーダーになる人に知っておいてほしいこと」幸之助翁の境地」4月28日、日本経済新聞夕刊
- ◆「春秋」5月19日、日本経済新聞
- ◆「《核心》追い風参考の電機業績 変化の中に機会を求めよ」5月24日、日本経済新聞
- ◆「《百景を歩く》40 浅草寺雷門（東京都）再建の陰に「経営の神髄」」5月24日、読売新聞
- ◆「石田梅岩 古里巡る散策路」5月27日、読売新聞
- ◆「《エコー》行政、幸之助翁に学ぶ」6月15日、日本経済新聞
- ◆「《絵ハガキ時間旅行》大阪電気大博覧会」6月26日、産経新聞
- ◆「《ロングセラーの周辺》松下幸之助著「道をひらく」」6月28日、読売新聞夕刊

【その他】

- ◆「松下幸之助講話集 道は無限にある」（CD集・書籍付）、5月発刊、PHP研究所