

松下幸之助と日本ビクター

平田雅彦

1 ビクター・トーキング・マシン社

日本ビクターがアメリカのビクター・トーキング・マシン社全額出資の会社として、横浜に設立されたのは一九二七年（昭和二年）のことであった。

蓄音器は一八七七年（明治十年）にエジソンによって発明されたが、その時のレコードにあたる音の容器物は板状のディスクではなく、簡形をした蠅管（カブ管）だった。蠅管は製造するにはきわめて生産性の悪い商品だった。そんな事情もあって、蓄音器の普及はしばらく進まなかつた。その蠅管の代わりに平円盤のレコードを考え出したのが、ドイツ

移民のアメリカ人エミール・ベルリーナだった。ディスク状にすれば

プレスによって量産ができるので、安いレコードが大量生産できるようになつた。エジソンの発明後十年経つた一八八七年（明治二十年）のことである。

ベルリーナは発明家ではあったが、生産は不得意だった。そこで生産に通じたニュージャージ州の工場主エルドリッジ・ジョンソンと提携して、一九〇一年（明治三十四年）にビクター・トーキング・マシ

ン社を設立した。この会社が日本に進出するためには設立したのが日本ビクターである。

蓄音器を普及させるには、音楽ソフトが必要だった。そのためには有名な音楽家に吹き込んでもらう必要があった。ビクター・トーキング・マシン社はいち早く欧洲の一流音楽家に働きかけ、イタリアオペラのカルーソやロシアの歌手シャリニアピンなどと契約した。そしてそのような一流アーチストのクラシック盤には特別に赤いレベルをつけ、値段も高くして売り出した。ビクターの赤盤レコードは、高級電気蓄音器ビクトローラの発売と並んで、高級品ブランドのイメージを確立することに成功した。

2 戦前の日本ビクター

ビクター・トーキング・マシン社は、日本における初代の代表責任者としてベン・ガードナーを派遣した。ガードナーはしっかりと経営方針の持ち主で、特約店を大切にした。両者の関係は一家族のように栄えることだと言つて、「ビクター・ファミリー精神」を提唱した。また商品はたえず超一流でなければならないこと、人材は

それに相応しい人を育成しなければならないことなど明確な会社方針を持つて、経営にあたった。

第一回のレコードは、ピアノのラフマニノフ、バイオリンのクライストラ、ジンバリスト、声楽のシャリア・ピンという欧米の超一流芸術家だったが、それと並んで日本の声楽家もいれるべきだとして、藤原義江の「沖の鷗」「荒城の月」「出船」「出船の港」、佐藤千夜子の「波浮の港」が世に出された。

いずれもたいへん好評で、その時出された日本の歌曲は、その後小学校の教材として選定され、戦後今日にいたるまで日本人に愛唱され続けている。

その後も、作詞家に西条八十、時雨音羽、作曲家に中山晋平、佐々紅華という傑出した人たちを専属にしたビクターは、「東京行進曲」「君恋し」「東京音頭」「祇園小唄」「証城寺の狸囃子」「慈と殿さま」などのヒット歌謡曲や童謡を世に送り出し、当時の文化、風俗に大きな影響を与えた。

レコードと並んで、電気蓄音器も発売された。当初はアメリカからの輸入品であった。当時の卓上型電蓄の値段表を見ると、標準タイプで二百九十九円であり、最高の電蓄と言われたクレテンザ・オルソフォニック・ビクトローラにいたっては九百五十円という高額商品であった。松下電器が一九三一年（昭和六年）初めてラジオを手がけ、その年東京中央放送局のコンクールで一位を得た「当選号」の値段が四十五円であった。当時ビクターで取り扱っていた商品がいかに高額のものであつたかがわかる。まさしく上流階級の人々や音楽愛好家の間で、

ビクターの商品は、垂涎の的となっていたわけである。

一方アメリカでは、レコードの出現によって一部の地方に留まつていた音楽が全国的に拡がり、ジャズ・ブームやダンス・ブームが起こり、音楽の大衆化が進んでいった。その波にのつて、レコード業界は急速に成長した。

しかし一九二〇年（大正九年）になって、ラジオが世の中に出できた。ラジオの出現によって、音楽が無料で聴けるようになった。それを契機にして、レコードの売上げは下降線をたどることになった。

そのころビクター・トーキング・マシン社の実質上のオーナーになっていたエルドリッジ・ジョンソンは、レコードの将来に危惧の念を持つにいたつた。そこでベルリーナから譲り受けた持株も含めて全持株を銀行に売却した。銀行は一九二九年（昭和四年）、当時無線技師から身を起こして、ラジオの事業で急速に事業を伸ばしていた、ディヴィッド・サーノフの経営するRCAに売却した。RCAは既に放送事業としてNBCを設立していたが、新たにビクターを買収することによって、レコード業界への進出を試みた。

その結果、日本ビクターは設立後わずか一年五ヶ月で親会社が変わることとなる運命に出会つた。

日本ビクターは翌一九三〇年（昭和五年）、横浜新子安の地に総工費三百五十万円をかけて、東洋一を誇る蓄音器及びレコードの工場を新設した。この際、三菱、住友の両財閥に出資を求め、日本資本との合弁の道を選んだ。

日本における経営は、RCAからの技術的バックアップも得て順調に推移していく。しかし日本とアメリカとの政治的緊張の行く末に不安を感じていたRCAは、一九三七年（昭和十二年）、日本産業株式会社（日産）の鮎川義介社長からの強い要請を受けて、日本ビクター資本の過半数を鮎川の日本産業株式会社及び第一生命に譲渡した。それを契機に三菱、住友両社も日本ビクターから手を引いた。

しかし鮎川義介は、その年の秋、関東軍の要請を受けて、急遽満州進出を決定し、その株を東京電気（後に芝浦製作所と合併して東京芝浦電気、現在の東芝になった）に譲渡することになった。

同じ年のうちで、日本ビクターは親会社がRCAから日産に変わり、さらに東芝に変わるという大変化に見舞われた。

翌一九三八年（昭和十三年）、さらにRCAは資本の全面撤収を決意し、東芝に譲渡した。これを契機に、日本ビクターは完全に国内資本の会社となつた。ただしRCAが資本撤収した後も、RCAとの技術援助契約及びレコード原盤契約は継続され、商標権も日本ビクターが買い取つたので、日本における大のマーク使用権は日本ビクターに残つた。

3 松下電器資本提供のいきさつ

戦後の日本ビクターは焼け跡からの出発だった。

主力の横浜工場は空襲により壊滅の状態にあり、築地にあったレコードのスタジオも灰燼に帰していた。新たに結成された労働組合は、

一九三七年（昭和十二年）東芝傘下になつた時から実質上の経営責任者を続けていた伊東禿専務の退陣を要求し、長期争議にはいつた。その結果一九四六年（昭和二十一年）、同じ東芝から橋弘作が社長に就任した。しかし労使は対立し、経営の改善は一向に進まなかつた。そのため一九五一年（昭和二十六年）、企業再建整備法による再建をはからざるを得なくなつた。そのため資本金を百万円に減資した後、残存旧債務弁済のため、資本金を二千五百万円に増資した。この時、親会社である東芝はその増資を引き受ける財務的余裕がなく、旧債権者である日本興業銀行が増資の大半を引き受けた。その結果日本ビクターは興銀の子会社となつた。

しかるに一九五二年（昭和二十七年）、銀行法が改正になり、興銀は日本ビクターの株を一〇パーセント以上持てなくなつた。興銀としては元の親会社であった東芝にその株の引き取りを申し出た。しかし当時の日本ビクターの財務状態は悪く、五億円の債務超過になつてしまり、株を引き受けるということは、五億円の債務の保証が必要であつた。

東芝も当時厳しい財務状態にあつたので、取締役会として決断ができず、いたずらに時間のみが過ぎ去つていて。興銀としては、法律的に時間の制約があり、アメリカのRCAに働きかけるとともに、東芝の了解を得て、松下電器に話を通した。この話を聞いた当時の松下電器社長松下幸之助は、即決で資本の提供を了解した。その時の松下電器の資本金は五億円だった。資本金五億円の会社が、五億円の債務保証に即決で応じたのである。東芝での意思決定が遅れていて困つてい

ただけに、興銀は松下電器の即断に驚くとともに、すばやい決断に感謝した。一九五二年末のことである。

当時の日本ビクターの資産内容からすれば、合併吸収という形もとれたはずであるが、松下幸之助は「この会社は犬のマークの商品が好きなお客様によつて支えられている会社である。だから現在いるビクターの人たちができるだけ生かし、ビクターとしての特徴ある会社にしたい」という方針を明確にし、以降買収とか子会社化とかいう言葉はいつさい使わず、資本提携とか資本の提供という言葉を使つた。

私は一九六七年（昭和四十二年）、当時の松下幸之助会長に呼ばれ、京都真々庵に赴き、ビクターへの出向を命じられた。

その時、直々にビクターに対するこの方針を聞いた。「だから北野君以外先方に行くのは君だけだ」と言われた。

次に「平田君、ビクターをソニーみたいな会社にしなぎりやあかな」とも言われた。それからもう一つ「ビクターは東京におけるわしの顔やからな」とも言われた。

この三つのことをつなぎ合わせてみると、松下幸之助はビクターに對して松下電器とはまた違つた夢を持っていたのではないかと思つ。松下電器とは違つたタイプの会社、松下電器ではできないことをやれる会社。私にはそのように思えた。

日本ビクターとの資本提携のいきさつは、一九八〇年（昭和五十五年）松下電器社内で行なわれた夏季経営懇談会の席で、相談役になつていた松下幸之助自身がくわしく語つている。
以下その懇談会での発言を引用したい。

私の經營は時に起伏があり、必ずしも成功の一途をたどつたとは思つていなけれども、その歩みの過程で、研究に研究を重ねてやつたというものはきわめてすくない。言いかえれば『思いつき』でやつたことがほとんどです。よく言えば『ひらめき』です。その『ひらめき』でやつて失敗したものはまずない。きわめてすくない。

一つの例をあげれば、日本ビクターという会社があります。ビクターは戦前から、レコードでは日本一の会社です。今から四十年ほど昔、門真に本店を移したころ、幸いにして本店も立派にできた、利益もあがつた、周囲からも成功者の一人といわれるようになつた、となつた時に、レコードというものをやつてみたいなど思つた。当時、レコードはビクターとコロンビアという二つの会社がやつていました。いずれも外人の經營です。その他にも二、三ありました。レコードをやつてみようと思つて考えてみたが、さてとなるとなかなかやれない。いまムリにやつたら失敗する。むずかしい。いつかやりたいと思つたけれども、その時はとてもやれないと思つてあきらめました。その時に真剣に考へたので、ビクターということが頭に残つていたわけです。

それが、時が移つて戦後になつて、思いがけずビクターを經營しないかと頼まれた。それで以前にそういうことがあつたから、私は非常に関心をもつてビクターの經營をやってやろうと、こう思つたのです。それで引き受けることにしたらいいと思つて調べてみたら、当時ビクターという会社は欠損が続いている。二千五百万円の資本

金での会社で、五億円の負債を抱えている。その上欠損続きで儲かっていない。当時、興銀さんがビクターの株をもっておられました。ところが、銀行条例が変わつて、銀行が一つの会社の株を一〇パーセント以上持つてはいけないということになつた。だが興銀さんはビクターの株の五十数パーセントをもつておられたのです。だからどうしても、その株を売らなければならない。それで、先ず第一に、どこへ売つたらよいかと考えられた。そして東芝さんに話をもつていかれたのです。

というのは、戦争になる直前までは、東芝さんがビクターを經營しておられた。ところが戦後に東芝自身の經營もなかなかむずかしい状態になつた。社長は東芝から派遣しているけれども、ビクターの面倒までみることはできなくなつてしまつた。それで、これを放棄してしまわれたのです。だから興銀さんは、これはやつぱります東芝に持つていくべきだと思って、当時東芝の会長をしておられた石坂泰三さんに相談された。石坂さんは「わかりました。東芝で引き受けましょう」ということになつた。ところが興銀さんは、一方でRCAにも話をしておられたわけです。RCAはRCAで、ビクターはもともとRCAが生んだ会社だから、私どもが引きとりましようということで、話が進んでいたのです。そういう話の途中で東芝さんに話が変わつたわけです。

ところが石坂さんが、東芝の重役会にかけられたといふ、重役会では通らない。なぜ通らないかというと、ビクターは当時、資本金二千五百万円の会社でした。だけどその二千五百万円の会社が、五

億円の欠損を持つてゐるのです。その五億円も東芝が引き受けてくれるのかということになつて、それがひつかつた。

石坂さんも、そういうことではしようがない、ことわらうということになつて、ことわつたわけです。興銀さんもやむを得ず、RCAに話をもつて、こうとされた。その過程で私の耳に入つたのです。

昭和二十八年のことで、いまRCAがビクターを買収して、向こうの技術をもつてきて業界に参入したら、業界がたいへんなことになる。せっかくみんなが苦心惨憺してやつてゐるときに、RCAのような大きな会社が出てきて、無尽蔵に資本をもつてやれば、ラジオ、無線、テレビなどという事業は、日本では育たない。みなRCAになつてしまふ。どうような感じを誰しももつていたわけです。だから私も、これはRCAが買わん方がいいと思つて、そこでよし買おうと思つた。

そしたら「松下さん、借金の五億円も引き受けてくれますか」と言う。「当然、会社を引き受ける以上は、それも引き受けましょう」ということになり、松下電器が引き受けるのであれば、現金でいますぐ払わなくとも結構で、引き受けるということを紙に書いてください」ということになつた。ただことは急を要する話なので、すぐに返事をしてくれといふことだったので、すぐに返事をしましよう。無条件でいきましょう。それでは五億円の借金、負債もよろしいか、よろしいということになつて、それで、考課表だけをくれたわけです。工場は全く見ていない。

どんな工場かわからない。とにかく日本ビクターという名のマー

ク代だと価値判断しよう。仕事や経営の内容は、どちらみち損しているのだから、見に行くまでもないだろう。それは承知の上で、ビクターという名のマークを買う。それから、われわれの手で再建したらそれでよいのだ。という考え方にして立つて買うことにしたのです。それで初めて工場を見に行つた。ところが驚いたことには、工場の中で従業員が立小便をしている。いくら終戦後間がないといっても、これはむちやくちやです。また、社員は八時が出勤になつていて九時を過ぎないと出勤しない。たいへんな工場だと思いまして。資本金二千五百万円の会社が、五億円の欠損を出すのは当り前だと思つたのです。

しかし私は、工場の内容などどうでもよい。新規に日本ビクターという名前とマークだけで経営をやつたらいいと思っていたから、ビクともしなかつた。しかし人材は集めないといかん。それで、まず社長を誰にするか、専務は誰にするかということで、私は、海軍大将であった野村吉三郎さんという人を社長に頼んだ。そして住友銀行から百瀬という人にきてもらつて副社長に、松下のラジオの営業部長であった北野君を専務にして、この三人の陣容でビクターをやつしてくださいといつて、やつてもらつた。（昭和五十五年夏季経営懇談会より）

「野村さんは、ぼくと同じ和歌山県の出身で、年齢は明治十年の生まれですからしばらく十七も年上、いわゆる同郷の大先輩にあたります。そんなこともあって、早くから親しくおつきあいいただくことができたのですが、野村さんは、ぼくがこれまでの人生のなかで直接にお会いする機会を得たたくさんの方があつたなかでも、第一といつてもいいような大人物であつたと思います。清廉潔白で、スケールが大きく、茫洋として、しかも感じが柔らかく、一口で言えば、人間の偉しさというものを感じさせるお人柄でした。そういうところにぼくは、西郷さんに似たものを感じておりました。ぼくはいろいろなきさつがあつて、戦後日本ビクターという会社の経営を引き受けるこ

三郎、百瀬結、北野善朗の三人は、日本ビクター株式会社の株主総会で、それぞれ社長、副社長、専務に就任した。

戦後、松下電器は日本電気精器から松下精工を、中川電機から松下冷機を、それぞれの依頼を受けて子会社としたが、日本ビクターはそれらの会社と比較すると、文化性を持った名門会社だった。松下幸之助としてはある種の夢を託した会社でもあつた。そのためこの時の経営者三人の人選には、今までにない慎重な配慮を加えた。

その最たるもののが代表取締役社長となつた野村吉三郎である。野村は元海軍大将であり、太平洋戦争直前まで駐米特命全権大使をつとめた大物だった。

松下幸之助はいろいろな機会に、野村の人柄を語つてゐるが、現在残つているもののなかで、次の言葉はその時の気持ちをよく表している。

4 日本ビクター再生のスタート期
一九五三年（昭和二十八年）三月、松下電器から派遣された野村吉

とになりました。そのとき、社長をぜひ野村さんにお願いしたいと考えました。というのは、日本ビクターは、戦前からレコードをはじめとする音響関係の名門会社でしたが、戦災にあつたことなどもあって、すぐれた技術を持ちながら、戦後の再建におくれをとつていました。

そこで、野村さんのように徳望の高い大人格者に社長として中心に座つてもらい、いわば精神的な支柱となつていただければ、その再建は必ず成功するだろうと考えたのです」（松下幸之助著「折々の記——人生で出会った人たち」より）

野村吉三郎はこの期待にこたえて、「大和一致」という方針を掲げ

「軍艦を例にとると、カマタキ一人、水兵一人がさぼつても軍艦は動かない。いまビクターにとつていいちばん大切なことは大和一致だ」と言つて、従来のビクターの経営者、役職者、労働組合、従業員間にできていた精神的な亀裂の融和に努めた。元海軍大将が従業員食堂で五十円の定食を食べながら、熱心に話し込んだり、運動会では皆と一緒に走つたりして、従業員のなかに溶け込むように努めた。その結果、松下幸之助の期待にこたえて、ビクターの精神的な支柱となり、荒廃していた人心の融和に大きな役割を果たした。その野村社長は、就任後まもなく渡米し、RCAのサーノフ社長を訪問した。海軍時代、日本とアメリカは敵国同士の関係にあつたわけだが、アメリカ側の当時の野村駐米大使への信頼は厚く、会談はきわめて友好的に進められた。そして、この会談がキッカケとなり、日本ビクターとRCAの戦前からの債務問題は解決し、友好関係はいつそう深まつた。野村吉三郎の残した精神的遺産ともいいくべき「大和一致」の精神は、全従業員の仕

事に対する態度、社会での生き方を示す心の持ち方として、その後長くビクター従業員の心を支えた。

次に代表取締役副社長としては元住友銀行常務であつた百瀬結を起用した。

住友ではキレ者の噂が高かつた百瀬には、副社長だが今日で言うCEOの役割を託した。一九五三年当時の松下電器の実情では、これだけの会社をまとめる人材はなく、むしろ資金の調達が大切な当时において、住友銀行からの資金面でのバックアップも期待しての判断だつたと思われる。

百瀬は「モモ・ケチ」とあだ名をつけられたくらい、無駄の削減、コストダウンに徹し、日本興業銀行との間に交わした資金の返済計画を一年早めて完済し、金融機関からの信用を築いた。百瀬の人柄は厳しい人ではあつたが、人をホロリとさせる人情家の一面も兼ね備えた人だった。

営業を中心とした商品づくりには松下電器ラジオ営業部長だった北野善朗が、専務取締役としてこれにあたつた。

北野は営業を中心とした改革に乗り出し、松下電器で身につけたマーケティングを駆使して、商品づくりの体制及び松下電器とは異なる販売店直販体制の確立に注力した。

北野は「国の戦争は飛行機だ、軍艦だといろいろな武器を使って戦うが、商売の戦いは商品しかない。商品がすべてだ。だから絶対に商品で負けてはならぬ。商品をつくるためには、社長から一作業員にいたるまでの全社員が、一丸となつて、全知全能を傾けてつくるなければ

ばならぬ」と言つて商品づくりを大切にし、何事にもひたむきに情熱を持つて取り組んだ。また行動の人で、現場第一線を大切にして、要望があればどこへでも気楽に出かけていく人だった。

百瀬、北野は朝早くから出勤して、夜遅くまで率先して社風の改革に乗り出していた。当時一般社員は始業時刻の八時半には来てはいたが、課長は九時、部長は九時半というのが通例の会社だから、役職の人たちには厳しい指導の毎日であった。

そんななかのある日、松下幸之助自らがビクターに来て、朝会の場に立ち、ミカン箱の上に立つて次のような話をした。「日本ビクターは絶対につぶしてはならない会社です。日本においてかけがえのない会社だから、私が引き受けたのです。当社は人が多すぎて業績が悪くなっているのではありません。だから人は一人も減らしません。また人の質が悪くて業績が悪くなっているのもありません。だから人の入れ替えもいたしません。問題は経営がなかつたことです。だから経営は松下がやります。松下電器の方針にそつてやります。皆さんご協力をお願ひします」この話を聞いた時、半信半疑だったビクターの人たちは、目の前の雲が晴れるような思いがし、今までにない大きな勇気が湧いてきたという。

その後松下幸之助は「日本ビクターには犬のマークの商品が好きなお客様がおられます。そのお客様に喜んでもらうためには、ビクターの人たちの力が必要なのです。だから松下からはこれ以上人は出しません。ただ松下電器の経営方針だけは徹底してもらいます」という考

え方を披露し、ビクターの人材を生かす方針を明確にした。

日本ビクターは松下幸之助が気づいていたように優れた技術者の集団を抱えていた。その中心はテレビの父と呼ばれる高柳健次郎であつた。

高柳は一九二六年（大正十五年）、浜松高等工業学校の助教授の時に、テレビジョンを発明し、世界に先駆けて映像の通信に成功し、日本における「テレビの父」と呼ばれた。一九三七年（昭和十二年）、三年後に東京でオリンピックが開催されることになり、NHKは世界初のテレビ放送に成功するために、高柳を技術研究所テレビジョン部長として招聘した。その結果テレビ研究はかなりのところまでいったが、戦争の激化で、オリンピックがなくなり、テレビの研究も中断された。そのため高柳は海軍にはいり、レーダーなど電波機器の開発を命じられた。戦後になつて高柳はNHKに戻り、テレビの研究に打ち込もうとした矢先、占領米軍の指示で研究にストップがかかつた。テレビの研究を続けたい高柳は、民間会社入社にあたり、今後テレビの研究を一緒にやりたいという海軍時代の技術者三十人を自分と同時に採用することを条件とした。その条件を受け入れたのが、日本ビクターだった。しかし当時のビクターは労働争議、社長交代という混亂状況にあり、採用の意思は表明したものの、実際の入社までには数ヶ月の空白期間があった。そのため実際に高柳と一緒に入社した技術者は二十人に減少していた。一九四六年（昭和二十一年）七月のことである。しかしこの高柳の入社が、その後のビクターの技術に決定的な影響

を与えた。

高柳にはテレビを世の中に出したいという明確なビジョンがあった。その大きな目的に向かつて未来に挑戦しようとする逞しい意欲があった。それが技術者たちに大きな影響を与えた。そして独特の技術者集団カルチャーが形成されていったのである。

5 ソフトとハードの協力が生んだステレオ開発

日本ビクターは、戦前RCAの技術に裏付けられた高級電気蓄音器を生産していた。またそのコンテンツとしてのレコードも赤盤レコードが音楽愛好家間で評判だったように、良い音質をつくる録音、レコード技術を持っていた。

損傷しやすいレコードだった75回転のSPレコードは、戦後ビニール材を用いて割れない33・1／3回転の長時間LPレコードにとって代わった。

LPレコードは一九四八年（昭和二十三年）米国コロンビアによって開発された。そのため、日本で最初にLPレコードを発売したのは日本コロンビアだった（一九五一年〔昭和二十六年〕）。当時資金難の日本ビクターでは原盤の輸入もできなかつた。そのため国産材料を使い、一から十まで自社の手によってつくらざるを得なかつた。ようやくLP原盤の製作に成功したのは一九五三年（昭和二十八年）だつた。しかし自社技術によるLP原盤の開発は、ビクターに大きな技術財産をもたらし、それがステレオレコード開発の基盤をつくつた。

LPレコードの普及とともに、音の質に対する消費者の要望はいちだんと高まつた。ビクターの技術者のなかには、良い音楽づくりにあこがれて入社した人が多かつた。「音楽会におけるあの臨場感を家庭で再現したい」というのが彼らの一つの夢であった。そのためには当時テープによつて再生されていたステレオ音をレコードによつて再現する必要があつた。

レコードのステレオ化のためには、レコードというソフトと再生装置というハードの両面からの技術的アプローチが必要であつた。それができるメーカーは日本では限られていた。LPレコードをつくるための原盤づくりにおいて、初めての国産化を成し遂げたビクター技術陣は、その過程で多大の苦労も重ねたが、反面多くのノウハウを蓄積することができた。

ステレオ音づくりについて、あらゆる実験が繰り返された。その結果、一本の針で二つの信号を同時に拾うしか方法がないことがわかつた。その模索のなかから、ビクターの技術陣は、45-45方式と呼ばれるカッティング方式を生み出した。これはエジソンの蓄音器に採用された上下動と、ベルリーナによつて開発された左右動による録音方式とを組み合わせて、一本の針で同時にその両方を拾つていくというやり方であつた。左右二つの音の信号を両方四十五度に傾けた状態でカッティングする方式で、その結果ステレオ音のレコード化に初めて成功した。一九五六年（昭和三十一年）九月のことであつた。その後実用化のための研究が進められ、実際に国産のステレオレコード第一号となる商品がビクターから発売されたのは、一九五八年（昭和三十三

年) 八月のことであった。

ステレオレコードの自力開発を成し遂げたビクター技術陣は、同時にステレオ再生装置開発において他のメーカーに先行し、同年四月、S T L - I S 型が国産第一号機として発売された。

続いて翌一九五九年(昭和三十四年)四月、皇太子ご成婚記念として発売された一体型のステレオは、空前のヒット商品となり、以降日本ビクターは、業界に旋風を起こすステレオのヒット商品を次々に市場に送り出した。

当時のビクターでは「原音探求」ということが大きなボリュームになっていた。音楽会で味わった生の音の再現が、技術陣の最大課題だった。

その課題の追求の成果は、一九六六年(昭和四十一年)虎ノ門ホールで行なわれた「ステレオ再生音と生演奏とのすり替えコンサート」だった。耳自慢と言われる一千六百人の聴衆を前にして生演奏からステレオ音へのすり替えが行なわれた。十四人を除いて、誰もそれが「音の切り替え」だと気づかなかった。見事な成功だった。ビクターテchnique陣は「原音探求」という世の中への公約を、実際の聴衆の前で証明した。

日本ビクターの経営は、このような業界をリードするステレオ、急成長のテレビ、ならびにレコードのヒットにより、一年ごとに改善を重ねていった。

そんな一九六二年(昭和三十七年)四月、松下幸之助は日本ビクターの本社に行き、八十名の幹部を前にしての臨時懇親会を開いた。その

記録が幸いにも残っている。数少ない日本ビクターにおける講演記録であり、松下のビクターへの思いがわかるので、抜粋して取り上げる。「おはようございます。百瀬さんなり北野君からいつべん話をしないかとかねてから言わっていましたし、私も皆さんにお目にかかりたいと心が動いておつたのであります。

けさ、新聞を見ますと、ビクターの決算が出ておるんですね。なかなか成績よろしいですな、今度は。いやほんと。(笑)

前期よりも二十数パーセント売上げが増加したんですね。利益もまたしかりであります。決算報告がずっと並んでいるその中で、いちばん光彩を放っているのがビクターです。いかに百瀬さんははじめ皆さん、経営に強い力を發揮しておられるかが分かりまして、実のところ私は内心ちょっと、こみあげてくると申しますが、そんな感じが一瞬したのであります。

日ごろはビクターのことを、忘れてはいるわけやありませんが、あまりそう思い出しているというばかりでもありません。けれどもそういう新聞を見ますと、やはりビクターはぼくの心の底にかっちりと座つておるんやないか、だからそういうこみあげてくるものがあるんだといふ感じがいたしました」

この話のなかに、松下幸之助のビクターへの思いが見事に出ている。ビクターに夢を託し、松下電器とは違った特徴を出して欲しいと念願していたビクターが、それにこたえたことに対する率直な喜びが伝わってくるのである。

ところでこのように率直にビクターを誉めた後、松下幸之助は自己

観照の話をして心の弛緩をいましめている。そこでは豊臣秀吉の話が出てくる。実はこの五年後の一九六七年（昭和四十二年）、先述のように、私は当時の松下会長からビクター出向を命じられた。その時、同じように豊臣秀吉と自己観照の話を聞いている。いま考えてみると、松下幸之助はこの最盛期のビクターのなかに、既に何か言わねばならないものを感じていたのかもしれない。

「経営陣営の上に非常に大事なことは何か」というと、自社が今どれほどの実力をもつていてるか、自社の今の進歩は、自社の実力から見て、少しオーバーキミであるか、まだ腹八分目程度であるかということの、絶えざる認定といいますか認識であろうと思うのです。

ある会社は成長率一〇パーセントの速度をもって、余裕綽々とやっている。ある会社は一〇パーセントの速度でやっていることはやつているけれど、もう精力を出しきつて、何か事があるとそこでくたばってしまう状態である。そういう自己の力の判定は、やはり非常に大事である。

これは個人についててもいえると思うんです。むずかしいことだと思いますけれども、自分の今もつてている力はどれほどあるだろうか、といふことの自己認識を誤ったならば、ちょうど安全弁をはずしたボイラーミたいなものであって、非常に危ない。（中略）

五十しかないのに自己認識で八十ぐらいあるだろうと思うて、十五の仕事をしようと思つたら、十五もオーバーしますから、必ずこれは行きづまる。これは確実に行きづまると思います。（中略）

晩年の秀吉のものの見方は、われわれが今考えて決して得てい

るとは思えない。青年、壯年のころの考え方と、晩年に考えたことは、雲泥の差があるという感じがするのであります。やはり秀吉の人でも、自己観照がなかなかできにくいものであつたんだろうということがあります。それだけ、自己観照といふか自社観照はむずかしい。（中略）そういうことを実はつくづくと最近感じるのであります」

その年の十一月、日本ビクターは役員の交代があり、野村社長が退任して、百瀬結が社長となり、松下幸之助が会長になった。

さて松下電器もステレオ事業の強化に乗り出し、一九六一年（昭和三十六年）ラジオ事業部から分離してステレオ事業部を独立させた。事業部長は和泉真弘だった。しかしこのビクターが日本で最初に開発し、リードしていたステレオ分野では、松下電器といえどもその立ち上がり期は困難をきわめ、試行錯誤の毎日を繰り返した。

翌一九六二年秋、和泉は松下幸之助のところに経営の報告に出かけた。和泉の報告をじっと聞いていた松下は、「和泉君、これからすぐ君は日本ビクターに修業を行つてこい」「一ヶ月でも二ヶ月でもよい。何かを掴むまで帰るな」という指示を出した。和泉は「修業」というその言葉に「武者修行」を思い出し、松下の「真剣勝負」にも似た厳しさを感じた。さつそく取るものも取り敢えず、日本ビクターへ出かけた。これを受ける日本ビクターステレオ事業部長の鈴木健も、突然の来訪に面食らった。

敵陣に乗り込んでの修業、和泉にとつては苦しい三週間だった。しかし三週間の修業を終えて松下に帰つた和泉は、人が変わつたように

なった。数々の教訓をバネにして新しい試みに挑戦した。松下ステレオ事業部の従業員もこれを契機に結束した。そしてヒット商品「飛鳥」、続いて「宴」を生み出した。

二つの競争事業を持った時の競わせ方、そこには松下幸之助なりの経営の進め方があった。

6 松下幸之助とVHSビデオ

(1) 先鞭をつけた家庭用ビデオの開発

日本ビクターのビデオ開発は、比較的早い時期から行なわれていた。

高柳健次郎はテープレコーダーが世に出た時に、「音の缶詰はできた。次は絵の缶詰の時代にはいるぞ」と言って、家庭にテレビがはいつた二年後の一九五五年（昭和三十年）、いち早くビデオの開発に着手した。

一九六〇年（昭和三十五年）、高柳はローマオリンピック用VTRが展示されているNHK研究所に出かけた。東芝が開発した一ヘッドVTRを見るためだった。世界に先駆けて開発されたアンペックスの四ヘッドVTRはヘッドが四つあるので、どうしても複雑な機構になっていた。家庭用にするためには、「シンプルでコンパクトでなくてはならぬ。そうすると一ヘッドでいくしかない」と思っていた高柳は、実際に現物を見てこれは問題だと気がついた。

一ヘッド方式はテープが走ると、ネクタイで首を締めつけるようにドラムを締めつけ、その結果テープ自身が延びていくことに気付いた。

びいたのである。そこでそのまま家に帰り、息子の俊と茶筒にテープを巻きつけ、二ヘッドにしてヘッドを切り替えるというやり方ならうまくいくということを発見した。この時出願された二ヘッドヘリカルスキヤン方式という特許が、その後、日本のビデオ技術に決定的な影響を与えた。

一九七〇年（昭和四十五年）、日本ビクターは、後になって「ミスターVHS」と言われた高野鎮雄をビデオ事業部長に任命した。最初の仕事は3／4インチ・ビデオの事業化だった。その事業化の年、高野は秘かに二人の技術者を選んだ。そして家庭用のビデオ開発を命じた。ターゲットは当時家庭に普及していたオーディオ・テープレコーダーと同じ大きさのもの。値段も個人の消費者が買える範囲。開発期間は、五年間と告げた。

その時高野は「ビデオというものは、どこの会社のカセットテープでもかけられるものでなければならぬ。すなわち世界の標準規格品にならねばならぬ。そのためには、どこのメーカーもこりや参ったといふものをつくらねばならぬ。中途ハンバなものではダメだ」と繰り返し言った。

日本ビクターは家庭用ビデオ開発の当初から、二ヘッドのヘリカルスキヤン方式と単結晶フェライトヘッド、この二つを基本的に変えないで開発を進めてきた。他社はほとんどオープンリールの時から、一ヘッドになつたり、二ヘッドになつたり、一リール・カートリッジ方式になつたり、二リール・カセットになつたり、開発方針が大きく搖れた。

そんななかで、ビクターは開発の軸足を決めて一貫して進んできたのが特徴だった。これは「二ヘッドは高柳先生が生み出した貴重な資産だ」という意味が大きかったが、他のことをやる金の余裕も人の余裕もなかつたのも事実だった。それが結果的に幸いした。

(2) ビクターは良いもんつくつた

日本ビクターがVHS開発を松下電器に初めて知らせたのは、一九七五年（昭和五十年）八月のことであった。

それまでは全く極秘にしていた。日本ビクターの役員会に出席するため、当時の松下電器会長高橋荒太郎がビクター本社に来社した。役員会前の雑談のなかで、ソニーの首脳が近々松下本社に来社する旨の話があった。

ビクター側が恐れていたことだった。高野の依頼で、私は松下の中央研究所でビデオを担当している菅谷汎部長に実情を確かめた。するとソニーは自社で開発した家庭用VTRベータマックスを既に松下電器へ提案し、松下電器はその提案にのる形で返事に行く直前だということがわかつた。

日本ビクター社長の松野幸吉は松下幸之助に電話をしてストップをかけてもらい、すぐに大阪へ飛んだ。二日後、松下電器からビデオ技術の責任者である村瀬と菅谷がビクターに来た。九月にはいり、中尾哲一郎、中川懷春の両副社長も訪れた。そしてその月の半ば、松下幸之助は副社長の稲井隆義を伴い、ビクターの横浜にある入江工場を訪れた。

この夏の残暑は例年になく厳しかった。入江工場には従業員用のエレベーターはなく、貨物運搬用のエレベーターで三階に案内した。一ヶ月前に松下電器の技術者が訪れた時は、まだ剥き出しのままだったVHSの試作機は、商品の形をとつて丁寧に仕上げられていた。

高野から一通りの説明を受けた後、新しい試作ビデオによる録画、再生が繰り返された。黙つて見ていた松下幸之助は、やおら立ち上がり、試作商品の前に行き、自ら録画、再生を繰り返した。丹念に行なつた。自分で納得した後、今度はその商品を撫でさすり、頬を近づけ、持ち上げた。そのままは可愛い赤ん坊を愛撫する母親のしぐさを想像させた。そして「良いもんつくつたな。ビクターは良いもんつくつた」と繰り返した。

高野以下ビクター技術者連中には、ジーンと心に響くものがあつた。「相談役はわかつてくれた」彼らは自分たちの心が松下幸之助に通じたと思った。

その瞬間、ライバルである松下電器側の人だという思いはいつさい消えていた。

松下幸之助はこれを機にして、日本ビクターの本社や入江工場に顔を見せることが多くなつた。また高野に直接電話がかかってくることも多くなつた。

高野はVHS成功の鍵はVHSを採用してくれる仲間づくり、いわゆるファミリーづくりいかんにかかっていると考えていた。そのため松下電器が加わるのは絶対要件だが、それだけではソニーに対抗できない。だから少しでも多くの有力メーカーをVHSグループに参加

させる、そこに戦略の焦点をあてていた。そのために、一九七五年九月に松下電器関係者に試作品を見せた後、すぐに日立に働きかけ、まず世界基準づくりが何よりも先に必要なこと、そのためにはビクターだけの利益にはとらわれない覚悟でいることを諄々と強く訴えた。その世界基準づくりに対する高野の真摯な態度とビクター自身の謙虚さに打たれて、日立とのコンフィデンシャル・アグリーメントは、早々に十一月には成立した。それに引き続き、翌年二月には三菱電機、さらにシャープと着実にファミリーづくりは進んでいった。

各社が比較的早く、参加の意思決定をみせたのは、松下電器は当然VHSに参加するものだという大前提があった。高野は松下幸之助とのやりとりを逐一ファミリーの人たちに報告していた。「だから間違いない」と彼らは信じて話は進んだ。松下幸之助が頼りだった。しかし松下電器が実際にVHSを宣言するには、それから一年という長いビクターにとつては苦しい期間があつた。

ファミリー化の重要性について、ソニーも同じ思いだった。そのためソニーはベータマックスの発表を前にした一九七四年（昭和四十九年）九月から十二月にかけて、松下電器と日本ビクターに試作品も見せ、共同開発を呼びかけた。ただしその内容をみると、共同開発とは名ばかりのもので、実質的には型おこしも済み、商品の形として出来上がったものだった。だからソニーは松下からの返事を待てず、翌一九七五年五月にはベータマックスを発売した。しかし松下への働きかけはその後も強烈をきわめた。前述したように、七五年八月にソニーへの応諾の返事をする直前、ビクターの試作品を見た松下電器は、

返事がいちだんと慎重になつた。その間ソニーの会長盛田昭夫は松下幸之助と『憂国対談』『憂論』をPHPから出版したりして、側面からも松下への働きかけを強めた。

（3）これがほんまのVHSや

一九七五年十一月にはいり、松下幸之助から日本ビクターに連絡があり、松下本社の役員室で、VHSの実物を持参して技術説明をして欲しいという要望がはいつた。

日本ビクターからは高野、白石、廣田の三人が出かけた。松下本社の役員室には既にソニーのベータマックスと松下寺が開発したVX100がセットされていた。廣田はVHSを取り出し、松下電器で用意したモニターテレビにつないだ。

松下側の役員お歴々がすらりと顔をそろえた。順番にデモが行なわれた。VHSの順番がきて、廣田がモニターに絵を出そうとするが、どうしたことかボケた映像しか映らなかつた。一瞬不吉な予感が走つた。その時松下幸之助が「VHSの映像はこんなもんやない。モニターのテレビが悪いのと違うか」と助太刀をしてくれた。果たしてモニターを換えたところ、鮮明な映像が再現された。「これがほんまのVHSや。良い絵が出とるやろ」松下がかばつてくれた。そして「VHSは松下電器の将来を担う大型商品や。みんなビクターに協力してや」と言つた。

そこにはビデオの主要技術部品をつくつてゐる松下電子工業の三由清二社長や松下電子部品の国信太郎社長も出席していた。帰りがけに

松下幸之助はビクターから来た三人のおのにおのに握手をしてくれた。

廣田の記憶ではいかにもやわらかく、折れそうな指であり、その感触がいつまでも心に残った。

松下幸開発のVX100というのは、もともと松下の無線研究所が開発した商品だったが、カセットが大き過ぎた上に、短時間録画しかできなかつたため、松下本社の技術陣は本命商品とみていかつた。その商品を松下幸電子工業社長の稲井が取り上げた。そして「この商品を私にやらせてください」と松下幸之助に了解を得ていた。ビクターのVHSが出る前の話である。そのため一九七五年十月に「四国地区に限定しますから」と言われば見逃すほしかつた。稲井は、その力量をかわれて松下本社の副社長になつていただけに、発言力も大きかつた。当時松下も稲井を立てるよう努めていた。

そんな事情もあって、松下電器のなかもビクター一辺倒といった空氣ではなかつた。

加えてソニーの盛田からの働きかけも執拗をきわめた。ソニーは消費者のためには規格の統一が大事だと正論を立てて来る。VHSとビクターでは技術的に差はない。VHSでできることは必ずビータでもできる。だから既に売り出したビータに参画して欲しい。

そんな空氣のなかで、松下幸之助はまず松下電器の社内の意思統一が必要だと考えた。そこで一九七六年（昭和五十一年）三月九日、ビクターの改善された試作品を、松下電器東京支社に持つてこさせ、自分で一時間にわたりVHSの良さを整理し確認した。そして「よし、

ソニーの盛田さんに説得に行こう」と言つた。

そこで腹を決めて本社に戻り、三月十二日、松下電器のトップ三役会を開いた。会場にはVHS、ビータ、VX100、加えて初試作の松下電器製VHSが並んだ。この時ビクターの高野は「自分が行けば角が立つ」と稲井の気持ちを忖度して、代わりに廣田を派遣した。前日の夜、突然言われた廣田は緊張しながらも説明を終えた。その時松下幸之助が立つて、「君の話は専門的にすぎるな」と言つて、自ら代わつて説明した。松下自らの熱弁を前にして、稲井からの反論は出なかつた。

四月三日、松下電器、ソニーの首脳が日本ビクターの本社に集まつた。松下電器は松下幸之助相談役と稲井副社長、菅谷部長、ソニー側は盛田会長、岩間社長、大賀副社長、木原専務、ビクター側は松野社長、徳光副社長、高野事業部長だった。三社の首脳はビータ、VHS、VX2000（録画時間九十分）を前にして初めて意見を交換した。VXは初めから問題にならず、VHSとビータとの長短が論じ合わられた。松下相談役はVHSの録画時間がソニーの一時間に対して二時間だというのを強調した。その時ソニー側は私どもも二時間ができるようになりました、といつて新しい試作品を披露した。VHS側は突然の提案にドギモを抜かれた。既に発売しているソニー商品との互換性についてビクター側は反論したが、そこでは結論が出ずにつわつた。その後ソニー側は、松下相談役と稲井副社長を呂品川のソニーの研究所へ案内した。さらにその後十六日には幸田にあるビータマックスの専用工場にも案内した。

幸田工場から帰った翌日、松下幸之助は松下電器ビデオ事業部長の

谷井昭雄を呼んで、「VHSとベータの互換性統一はどうしてもダメか」と以前検討させた問題を確認した。谷井の答は以前と同じだった。そこでビクターの高野を呼んだ。高野は「ソニーの新しい提案の一時間録画の商品は、もともと一時間規格の商品をビクター特許を使い、無理に二時間に仕立て上げたものなので、画像の質が落ちる上に、切替装置が必要な商品です」とくわしく説明した。

しかしそれからしばらく、ビクター側には不安な日々が過ぎた。その間必死になつてVHS試作品の改良に取り組んだ。日本ビクター社長の松野幸吉は社長室に掲げた神棚に祈る毎日だった。四月三十日、松下幸之助が日本ビクターに行くので、改良されたVHSを見たいと連絡がはいった。ビクター側は緊張した。ビクター本社に来た松下は、まず改良されたVHSを仔細に検討した。そしておもむろに口を開いた。「わしは盛田さんがあまりにも熱心なので、もしかしたらベータマックスの方が良いのかと思つて、ソニーの研究所も見せてもらつたし、幸田の工場も見せてもらつた。しかしかしの考えは変わらなかつたな。ベータとVHSと一緒にできんもんかと、谷井君にもう一度確認したが、やはりダメやつた。こうなつた以上、わしが盛田はんにVHSの採用をすすめる以外に方法ないな」ビクター側が待ちに待つていた言葉だつた。長い時間にわたつて悩み続けた問題への松下幸之助の決断だった。

(4) VHSは百五十点

一九七六年五月六日、ソニーの盛田は木原専務を伴つて松下電器東京支社を訪れた。盛田だけが相談役室に通された。会談は一人だけの差しで始まつた（以下のやりとりは佐藤正明著『映像メディアの世紀』による）。

「盛田はん。返事が遅れて申し訳ありませんでした。最初からわしがソニーの提案を知つていたら、どうにかなつていたかも知らん。盛田はんの言う通り、ビデオの規格は統一でけたほうが、ええに決まつてゐる。しかし、わしの知らんところで松下寿はVXを開発し、ビクターはVHSを開発してしまつた」

「相談役さんのおっしゃる通りです。私はこのなかでベータマックスが一番優れないと確信しております。現状を放置すれば混乱するだけです。そこで相談役さんにご配慮いただき、ベータマックスで規格統一を図れば、混乱は未然に防げます」

「規格統一は何としてもせなあかん。そこでうちのビデオ事業部にベータマックスとVHSの双方かかる機械の開発を頼んでみたんやがダメやつた。そこで盛田はんの言う通り、どこかの機械に統一するしか道はない。わしの見るところ、ベータマックスは百点や……。ただしVHSは部品点数が少ないだけ安く造れる。お客様にとつては、百円でも二百円でも安いほうがええに決まつとる。わしの見るところVHSは百五十点や。仮に百二十点やつたらビクターにベータを押し付けることもできるんやが……これだけ差がある以上どうにもならん。盛田はん、率直に言います。VHSの規格を採用してもらうとい

う訳にはいかんやろうか」幸之助の回答は厳しいというより、屈辱的なものだった。「ご迷惑をおかけしました」盛田は返事をしない代わりに一礼して、相談役室を後退した。

これで松下電器のVHS宣言は間違いないとビクターは確信した。

しかしその同じ月の半ば、松下電器はVXタイプで時間を九十分に延長したVX2000の全国的発売を開始した。この報を聞いて、VHSファミリー各社は動搖した。なかでもVHSに傾きかけていた東芝と三洋がこれを契機に、ソニーの陣営に走った。

しかし日立、三菱、シャープはビクターの高野の言葉を信じて離れなかつた。高野の言葉の裏には、松下幸之助があつた。松下はVHSに来てくれる。高野は松下幸之助とのやりとりを通して、そう信じていた。その信念の故に、日立、三菱、シャープはVHSから離れず、松下電器のVHS宣言を聞く前の年、一九七六年の十一月、VHS参加を世の中に公表した。

松下電器がVHSを宣言したのは、年が明けた一九七七年（昭和五十二年）一月のことだった。その間の高野をはじめとするビクター側の心境は、地獄と極楽の境の上に立つような毎日だった。

しかしこれを契機に松下とビクターのVHS共同作戦は軌道に乗つていった。

結びは、私の日本ビクターにおける体験談からスタートすることを、お許しいただきたい。

一九六八年（昭和四十三年）四月、私は日本ビクターの経理部長となり、初めてビクターの労働組合と経理部との懇談会を持った。最初に恒例に従い決算の概況を説明した。その説明が終わつたとたん、組合幹部の一人が、「松下電器へのわれわれの言い分を聞いてください」と言うやいなや、堰を切つたように松下へのあらゆる不満をぶつけてきた。話していくうちにその人たちの感情が高ぶり、数人が立ち上がり、私を見下ろして激しく詰め寄つてきた。私はあっけにとられた。ここまで不満が溜まつていたとは思つてもいなかつた。

要因はいくつものことが重なつていて、それらの不満のはけ口がないままに溜まりに溜まり、遂に爆発したといつた感じだつた。

その一つに松下本社に納める本社費の問題があつた。当時松下電器の事業部や関係会社は松下電器本社に対して、三パーセントの本社費を納めていた。しかしビクターの場合は、事情が違うので一パーセントの本社費になつていて、その一パーセントがけしからんと言うのである。

松下電器は前述のように、日本ビクターとの提携と同じ時期に、フイリップスと合弁の松下電子工業を発足させていた。松下電子工業ではフイリップスへ支払う技術ライセンス料と並んで松下電器に対して

7 新しい発想で

経営指導料を支払う契約が成立していた。すなわち松下電器の経営指導力を一つのライセンスとして認めさせていたのである。

家に帰り、さっそく松下幸之助会長に手紙を書き、今日の労働組合とのやりとりを率直に報告した。松下会長はビクターの人たちの能力を高く評価し、その自主性が生きるように、きめ細かい配慮を加えながら、人、もの、金のあらゆる支援を惜しまず、真剣にビクターの經營を心配している。その会長の熱い思いとの間にあまりにもギャップがでている。なぜだろう。残念だ。そんな気持ちを抑えきれないままに、私は「日本ビクターの人たちがこの経営指導料を払った上で、「有難う松下電器」と言つてくれるまで、松下には帰りません」と結んだ。書き終わった後、前途に大きく重たいものが立ちはだかっているのを感じ、その夜は一睡もできなかつた。

それから十年ほど経つて、日本ビクターはVHSの開発に成功し、それを世界の統一基準にまで持っていくという夢を実現した。これはビクターの技術力と松下電器の販売力との見事な結合の成果であり、松下グループとしての成功だった。同業他メーカーは「こんな親子関係でありたい」とその相乗効果を絶賛した。ビクターは松下なしでは成功せず、松下もビクターなしでは成功せずという事実を、両社の経営者も従業員も実感をもつて確認した。二つの会社の間には信頼感の太いパイプが通い合つた。

それを契機として、ビクターの人たちは松下電器の傘下にはいつていることを誇りに思い、素直に「有難い」と感じてくれるようになつた。

一九八九年（平成元年）松下幸之助創業者が亡くなる三ヵ月前、日本ビクターの松野幸吉相談役が亡くなった。この後、日本ビクターには松下電器出身の人は一人もいなくなった。

「犬のマークの商品はビクターの人たちがつくる」という松下幸之助創業者の精神を最大限に生かす実験がしばらく続いた。しかし残念ながら、それは長くは続かず、經營の悪化を前にして、松下電器はやむを得ず松下から社長を出すという形をとるに至つてはいる。

松下幸之助創業者が亡くなつて十六年、いまの松下電器と日本ビクターとの関係を創業者は、どういう気持ちで見ているのだろうか。

経営環境の変化は著しい。時代の変化を先取りしていた創業者の方だから、「過去を踏襲せよ」とは決して言わないだろう。しかし「自分の進めた経営から何かを学んで、新しい発想で挑戦せよ」と言うことは間違いないだろう。

このたびPHPから機会を与えられて、「松下幸之助は日本ビクターにどう向かい合つたか」という視点から往時を振り返つてみた。このなかから何らかの示唆を得るものがあれば幸いである。

〔参考文献〕

- ・松下幸之助「折々の記——人生で出会った人たち」PHP研究所、一九八三年
- ・「昭和五十五年松下電器夏季経営懇談会（記録）」松下電器産業、一九八八

- 年（非売品）
- ・P.H.P総合研究所研究本部「松下幸之助発言集」編纂室編『松下幸之助発言集』第30巻、P.H.P研究所、一九九二年
- ・日本ビクター50年史編集委員会編『日本ビクター50年史』日本ビクタ一、一九七七年（非売品）
- ・日本ビクター販売推進部編『音に生きる』ダイヤモンド社、一九六三年（非売品）
- ・日本ビクター75周年記念出版「燃える魂～先駆け技術への挑戦～」75周年記念出版事務局、二〇〇二年（非売品）
- ・クラーク・リース／佐藤牧夫〔訳〕「レコードの文化史」音楽之友社、一九六八年
- ・高柳健次郎「テレビ事始」有斐閣、一九八六年
- ・佐藤正明「映像メディアの世纪」日経BP社、一九九九年
- ・「高野さんを偲ぶ本」制作委員会編「夢中で…。——ミスターVHS・高野鎮雄さんを偲ぶ」「高野さんを偲ぶ本」制作委員会、一九九四年（非売品）
- ・野辺游吉「ベン・ガードナーを偲ぶ」一九八一年（非売品）
- ・池田正靖「日本ビクター創業の原点」ビクター興産、一九九六年（非売品）
- ・平田雅彦「二人の師匠—松下幸之助と高橋荒太郎」東洋経済新報社、一九九八年

（ひらた・まさひこ 松下電器産業客員）

「二股ソケット」とは何か

足代健一郎

松下幸之助の立志伝において「二股ソケット」という商品は、水戸黄門の『印籠』と同等の重要な要素である、といつても過言ではないようと思われる。

私自身の場合、この「松下さんが発明した二股ソケット」の話を誰から聞いて知ったのか、全く記憶にないが、しかいつの間にかそのことを認識していた。

ある人は、四国的小学校で四年生の時、(授業中、余談として)先生が「松下さんはパンツからヒントを得て二股ソケットを発明した」という話をされたのをハッキリと憶えている——と話してくれた。

他の人からも「小(または中)学生の時、授業中に」という話を時々聞かされる。

諸書にも、「かの有名な『二股ソケット』」「俗に『二股ソケット』といわれ、松下の立志伝に欠かせない商品」「松下の名前を全国的なものとした『二股ソケット』などの記述が散見される。(注)

ではこのように、いわば国民的常識となつていて「松下さんの二股ソケット」とは、一体いかなる形状のものであるのか。またこの点について、世間一般の認識ならびに松下電器産業側の見解は果たして一樣であり、また両者は一致しているのであるうか。

そもそも私がこの問題にこだわるようになったのは、次のような事情による。

まず松下幸之助の自伝である『私の行き方考え方—わが半生の記録』(PHP文庫)に出てくる【二灯用差込みプラグ】という商品名(これには、パンツ型をした二股ソケットの写真が掲載されている[次頁写真①参照])。ただし次の版以降は改訂されるという)、この用語の意味がよく理解できず、この疑問がずっと頭の中に蟠つていた。

このことについて、豊沢豊雄著『発明特許に賭けた 松下幸之助の創業時代』という本の「真相はこうだ」という一節に「世間でいう二股ソケットの本当の名は【二灯用差込みプラグ】であり、これはソケットではなくプラグだ」と書かれている(写真はやはりパンツ型の二股ソケット)。

この説明を読んでから、私は頭が混乱してますます訳が分からなくなってしまった。

それ以来、この問題に注意していると、「二股ソケット」というこの一見単純な用語に対しても、ほとんどすべての文献が事実誤認の過ちを犯していることを知った。

では、なぜそのようなことになつてゐるのか——その実態と原因とを解明することが本稿の目的である。

(注)『日本を創った12人』(堺屋太一著、PHP研究所、平成九年)、『大阪の20世紀』(産経新聞大阪本社社会部著、東方出版、平成十二年)、「滴みちる刻きたれば 第一部』(福田和也著、PHP研究所、平成十三年)の記述である(記載順)。その「二股ソケット」とは、文脈上は松下創業後の第二号自社商品を指している。本稿二五〇二六頁(い、ろ、は、)を参照。

一 用語の定義

事物の名称といふものはまことに厄介なものである。一語が幾つもの意味を含んでいたり、一つの事物に幾通りもの呼び名があつたりするため、思考が混乱したり、正確な情報伝達に支障を來す場合が少なくない。

本稿が解明せんとする問題も、まさしくその点に起因している。

そこで、筆者と読者との認識に齟齬が生じないよう、予め本稿の中で使用する配線器具名の語義を取り決めておかねばならない。

①ソケット=電球受け口(ただし、「プラグ」というものを受ける場合もある)。ひねりスイッチの付いているものが普通で、これのない「キーレス・ソケット」に対しては「キー・ソケット」という。

②第一次ソケット=天井から下がつてゐる電源コードに直に接続さ

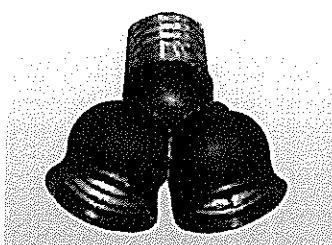
れるもの。

③第二次ソケット=第一次ソケットに螺合して(捻じ込んで)使用的もの。従つて、その頭の部分は電球の口金と同様、直径2.6ミリの雄ねじである。二股・三ッ股になつてゐるものには通常この第二次ソケットであつて、第一次ソケット 자체が分歧したものは、現行品としては存在しない。これを第一次ソケットと区別するため、製品名としてはふつう「クラスター」と呼ばれており、二灯用、三灯用、一灯用、そしてその中にもまた色々な種類がある。クラスターの原義はふじの花などの房。

④二灯用クラスター=これを形状で大きく分ければ、「ト」型に分岐した「ト型クラスター」と、左右対称型の二種類になる。これらは通称「二股ソケット」(=英語では「ツーラグ」・クラスター)と呼ばれる。

⑤パンツ型クラスター=前記の左右

対称型にもメーカーによつて種々のデザインのものが発売されているが、松下製のものはショート・パンツを連想させるところから、本稿では特に「パンツ型クラスター」と呼ぶ(写真①参照)。これも勿論「二股ソケット」の一種である。



写真① パンツ型クラスター
(松下新型二灯クラスター)

⑥差込みプラグ=電源に差し込むタイプの接続端子。並行した二枚の平刃(=並行二枚栓刃)のものが普通であるが、栓刃の形状

並び方・枚数の異なるものもある。これらは差込みプラグには「キャップ」という呼び名もあり、本稿の『付記』や「ボリーキヤップ」という商品にふれる。

⑦ タップおよびコンセント = どちらも電気の出口 (outlet) で、差込みプラグの受け口であるから本来は同じものである。タップの原義は水道などの蛇口。コンセントは、(プラグが一ヵ所に)集中する、という意味のconcentrateから採った、米ブライアント社の商品名だという。本稿ではクラスターと一体式のものを「サイドタップ」、壁付けのものを「壁コンセント」と呼ぶ。



写真② 一灯一差=差込ト型クラスター

⑧ 「灯一差」前記「ト型クラスター」の分歧の片方が、差込みプラグの受け口 (＝タップ) となっているもの。英訳は〈シングルソケットwithワン・サイドタップ〉。これも「二股ソケット」の一種といえよう。松下電工の商品名・商品番号・発売年は「差込ト型クラスター (WH3021)」昭和八年発売 (写真②参照)。

電球受け口を○、タップを①で表すと、一灯一差は○①、一灯二差 (ツー・サイドタップ) は○①①、二灯一差は○○①と表示される。

⑨ アタチン = 電源 (ソケット) に捺じ込むタイプの接続端子。アタチメント・プラグの略称。意訳すれば「(電源に) 接続するた

めのプラグ」ということになろう。松下電気器具製作所創業後の第一号自社商品。ねじの部分は電球の口金と同じE26 (=エジソン型、直徑26ミリの口金)。当時の一般家庭には、まだ壁コンセントはほとんど普及しておらず、天井から下がつてあるソケットを唯一の電源としていた。従つて延長コードや他の電気器具 (アイロンなど) のプラグは、現在のような差込みプラグではなく、電球と同形の口金を持つ、このアタチンが一般的であった。

(注)

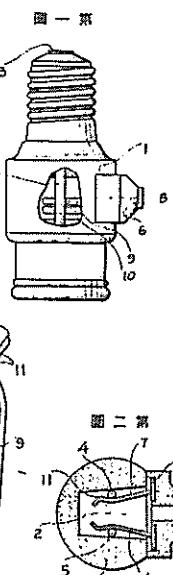
⑩ 「一灯用差込みプラグ」 = 松下電気器具製作所の第二号自社商品

で、アタチン以上に大ヒットした。既に他社製品も出ていたが、改良して实用新案を取得。登録上の名称は【差込栓付栓承口】(承口=受け口)、商品の略称は【差込み】といったという(『自叙伝』による)。しかし、この商品に対する右の三種類の名称はいずれも分かりにくくて感心しない。機能・目的上から分類するとすれば「一灯一差クラスター (&差込みプラグ)」あたりがまあ適切ではなかろうか。または「差込みプラグ付き、二灯用クラスター」くらいなら、まだしも分かり易かったであろう。ただ、面を切り欠いた構造である」とと、【差込栓付栓承口】の名の通り、差込み栓 (=差込みプラグ) が初めから付属として付いていることである。また、その差込みプラグや受け口の形状が現行のものは全く異なっている(次頁図版①・写真③参照)。思うに、この商品は【差込み】という略称が示すように、ソケットに延長

が何人にも了解されよう。

(注)大正後期～昭和初期のわが国では、

- 銀行・オフィス・邸宅：壁コンセント+差込みプラグ（平行刃）=主に米国製



図版① 二灯用差込みプラグ

●一般家庭：ソケット+アタチニ=国産品
というのが大勢であつたようだ。壁コンセントを必要とするほとどの電気製品そのものが、一般家庭には未だほとんど何もなかつた時代である。

二 自伝と伝説との乖離

コードを接続する際、面倒な捻じ込み式（＝アタチニ）ではなく簡単な「差込み式」である、という点を特に強調し、これをセールス・

ポイントとしたのではなかろうか。

⑪ プラグソケット=差込みプラグの受け口、すなわち【栓承口】の別称。機能としては「サイドタップ」と同等であるが、構造・形状が現在のタップと全く違うの

で、名称も違うのだと理解頂きたい（図版①・写真③参照）。

松下幸之助は「二灯用差込みプラグ」を考案。これも二灯用と同様に実用新案を取っている。その登録上の名称は、「多灯用 プラグソケット」である。これを⑩の登録名と対比すれば、「プラグソケット=栓承口」であること

次に「松下さん考案の二股ソケット」についての世間一般の認識を知るために、通俗書から三例、知人からの聞書を一例引用してみよう。

イ、『大正史こぼれ話』（藤田舜司著、日本文芸社、昭和五十九年）
「彼が最初に発案して販売に成功したのは、アタチニ（アタッメント・プラグ）と、大灯と小灯が使い分けができる二灯用のクラスターである。」

ロ、『大阪呑氣大事典』（大阪オールスターズ編著、JICC出版局、昭和六十三年）

「電球をはめこむソケットをフタマタに分け、一方をコンセントとし別の電気器具の電源とする。（引用者注――さし絵は写真②と同じ「差込ト型クラスター」のようである）」

ハ、【誰も書かなかつた松下幸之助】（水野博之著、日本実業出版社、平成十年）、【今こそ松下幸之助に学ぶ】（同著、日刊工業新聞社、平成十四年）（下記は両書を合成）

「当時の照明といえば、蛍光灯などといったものは存在せず電球だけで、その電球がソケットから一つぶら下がつていて。夜、寝るときはその電球を暗い小さなものに取り替えないといけない。（これは大変な手間だ。チヨンと切り替えられれば大変便利である。）何とか簡単なやり方はないものか、とおもいついたのが二股ソケットである。」

二、T氏の話（四十代男性）

「松下さんは『国民ソケット』を発明した人。紐を引いて豆球に切り替える。」

イとハは恐らくニと同じように、プル・スイッチで点滅や豆球への切替えができるものをイメージしているのであろうと思われる。イには二股ソケットという言葉は使われていないが、二灯用のクラスターと書かれているから、これは二股ソケットと同じ意味である。

ニの“国民ソケット”というのは昭和十年発売の松下の製品で、これは創業時代のものではないが、“国民の”＝“ナショナル”であるから、この解釈は一応筋が通つているといえる（後述）。

口は前記の⑧一灯一差＝「差込ト型クラスター」に該当するであろう。いずれにせよこれらは松下の創業時代の製品ではない。以上の例に見られる通り、世間一般の認識というものはあやふやなものであり、

人によって区々であることが分かる。

次に会社側の見解はどうなつてているだろうか。

い、【自叙伝】（松下幸之助著、松下電器産業、昭和十七年。現在でもP.H.P.文庫『私の行き方考え方—わが半生の記録』として刊行されている）

「次に考案発売したものは【二灯用差込みプラグ】であった。この【二灯用差込みプラグ】は、当時、東京と京都で製作されていて、相当便利な器具として大いに売れていったが、品質的に見てまだまだ改良の余地があつたから、いろいろ工夫して実用新案をとり、売り出したものである。ところがこれは前の『アタチン』にも増して大好評であった。」

とあるものの、そのあとの文章にも「二股ソケット」の語句は一切出てこない。

ろ、【創業三十五年史】（松下電器産業、昭和二十八年）「第二章 創業時代 1 葉界に衝撃を与えたアタッチメントプラグと差込プラグ」

内容は大体【自叙伝】の通りである。この第1節の後も自転車用砲弾型ランプ、ラジオ真空管、角型（ナショナル）ランプと続き、次の「第三章 基礎がたまる」においても、ラジオ、乾電池というふうに松下製品の歴史が語られるが、ここにも勿論「二股ソケット」の語句は出てこない。

そして、「第三章」の中に「昭和四年度の代表製品」の写真べ

ージがあり、そこに「二灯用差込みプラグ」や「二灯用クラスター」「ト型二灯用クラスター」などの写真が掲載されている。これら

の写真（商品）と写真説明（名称）とはきちんと対応している（写真④参照）。写真は部分）。

は、「松下電器五十年の略史」（松下電器産業、昭和四十三年）

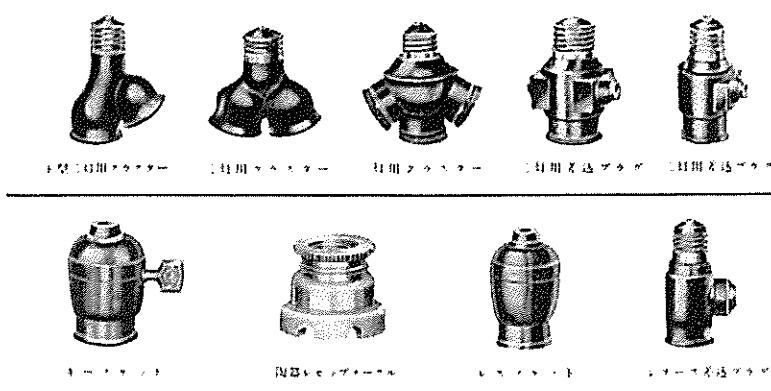
この社史においても、「二股ソケット」の用語は一切使

用されていない。

しかし、写真説明が「創業三十五年

史」と異なる。詳しくいふと、「（パンツ型）二灯用クラスター」の写真に対して「二灯用差込みプラグ」という説明が付いている。

昭和四年度の代表製品



写真④

この間違いが、その時点で速やかに訂正されなかつたために、その後遺症が今日まで尾を引いている。その一例として、「画伝松下幸之助道」（沢田重隆・画、松下電器産業広報本部、昭和五十六年）でも、「（パンツ型）二灯用クラスター」のさし絵に対して文章は「二灯用差込みプラグ」となっている。また児童書・一般書その他の例を挙げれば、児童書・一般書その他

に――1【文研児童読書館】世界の経営者 松下幸之助』（中村寿

雄著、文研出版、昭和四十五年）

に――2【少年少女ドキュメンタリー⑦】世界の松下・ソニー・本

田】「世界の経営者・松下幸之助」（片方善治著、偕成社、昭和四十五年）

に――3【少年少女20世紀の記録31】電器の世界をひらく 松下幸

之助】（大隈秀夫著、あかね書房、昭和五十一年）

に――4【太陽No.205】「大発明・珍発明500集」（平凡社、昭

和五十五年）二四頁

に――5【道程 松下幸之助】（日本ビジネスライフ社編集部編著、

村木敏美・絵、同社、昭和五十九年）

に――6【劇画】松下幸之助——苦難と栄光のヒューマンドキュメ

ント】（川崎のほる・画、白取春彦・作、サンマーク出版、昭和六十三年）

に――7【月刊経営塾】臨時増刊号『一冊まるごと松下幸之助』（経営塾、平成六年）表紙イラストおよび「松下幸之助百年史」

(＝太字の表示は引用者)

に—8「特許から見た産業発展史」(特許庁、平成十三年)三五頁
に—9「関西電力五十年史」(関西電力、平成十四年)一三七頁
に—10「わが街は故・松下幸之助氏ゆかり」(朝日新聞大阪市内版、
平成十五年九月三日)

これらにはすべて「パンツ型クラスター」の写真(に—5、6は画)
が掲載されていて、「二股ソケット」(に—4、5、8、9)または
【二灯用差込みプラグ】(に—8を除く1—10)の説明が付されている。

これらを概観すれば、【二灯用差込みプラグ】＝パンツ型クラス
ター＝二股ソケットである、という観念が【松下電器五十年の略史】
以降、完全に定着してしまっていることが分かる。

ほ、「松下電器の技術50年史」(松下電器産業技術部、昭和四十三年)
「昭和2年に出願され、昭和3年8月2日に実用新案第119
429号として登録されている」ところの、「キーソケット自体
をト型に分岐させたもの」、これを「二またソケット」であると
し、【二灯用差込みプラグ】(実用新案第54028号)や二灯用

クラスター類とは明らかに区別している。これがこの『技術50年
史』の執筆者の見解であったようだ。

へ、「松下テクニカルジャーナル」V0-150-N0-6(巻頭言)社内
ベンチャードの技術特集によせて」(坂本俊弘著、松下電器産業、
平成十六年)

「(アタチング) 続いて開発した二股ソケット、電灯用と別にも
う一つのプラグがついていて、アイロンなどを同時に使える。

当時の一般家庭の電気料金は電灯一灯ごとの定額制であったた
め、この二股ソケットで、ひとつずつ電灯線から複数の電気器具が
使って、これは便利だということで売れに売れた。」

この(へ)の文章は注意深く読まないと、文中の二股ソケットが
【二灯用差込みプラグ】を指しているのか、「二灯用クラスター」を指
しているのか、少し分かりにくいかも知れない。

しかし、前段の太字の記述(特に「ついていて」の語句)から判断
すれば、間違いなくこれは【自叙伝】に述べられている【二灯用差込
みプラグ】である。この製品の形状は前述通り、胴体が二股に分岐
しているわけではないので、二股ソケットというイメージとはぴつた
りしないところがある。しかしこれも電気を二股に分けることには変
わりがないので、「二股ソケット」と呼称することに何ら差し支えない
と私は思う。このことは最後にもう一度述べる。

三 自伝と伝説との調整

では、に—1—10のような観念はいかにして生まれてきたのだろう
か。

に—4「大発明・珍発明500集」(昭和五十五年)の執筆者の一
人に豊沢豊雄という人がいる。当該記事(三四頁)はこの人の執筆で
はないかも知れないが、内容にタッチしている可能性もある。

そして、これに統いて翌五十六年に同氏著『発明特許に賭けた 松

下幸之助の創業時代』（本稿次章での記号=D。実業之日本社）といふ本が刊行されている。その第6章「伝説的になつた二股ソケットの発明」の第2節「真相はこうだ」に次のように書かれている。

二股ソケットの発明の正しい名は、二燈用差込みプラグである。

後述するが、文面上はこの定義は決して間違つてはいないのである。しかしここで豊沢氏が言うところの二燈用差込みプラグとは、実はパンツ型クラスターのことを指している。すなわち名前と实物とが一致していないのである。そして氏は、この誤った前提に基づいて次のようなややこしい論理を展開している。曰く、

①ソケットというのは、電球などを電源に連結する器具のことである。天井からぶらさがっているもの、電球などを差し込むもの、すなわち、雌のほうである。

②ところが、プラグというのは、このソケットにネジ込むもの、差し込むもの、つまり雄のほうのことである。

③このプラグの口が一つのものがアタチンであり、それが二股になっているものが二燈用差込みプラグというのである。

④それを一般には二股ソケットと間違えて呼んでいたのである。

（番号は引用者）

豊沢氏のこの詭弁はなかなか巧妙にできており、簡単には見破りにくい構造になつてゐる。

②の部分では、プラグには捻じ込み式と差込み式がある、と一応尤

もなことを言つてゐる。ところがカラクリは①の中に仕組まれており、ここで“電球などを差し込む”と伏線を張つておいて、③でアタチンやそれを二股にしたと称するものまで“差込み”で押し通そうとしているのである。

しかも④は何のためにわざわざこういふことを言うのかといふと、クラスターもソケットの一種であるということを認めてしまつと、②や③で言つたことと自己矛盾に陥つてしまつ。そこでこれは違うといふことを是非とも強調する必要がある。しかもこのように言うことによつて、いかにも厳密で正確なことを述べているような印象を読者に与えることができるであろう。

本稿の第一章「用語の定義」でも述べたように“二灯用差込みプラグ”的本質はプラグではない。これは本来なら“差込みプラグ付き、二灯用クラスター”とでも名付くべきものであり、その本質はクラスターである。

この製品の名称に含まれている“プラグ”的語は、クラスター本体に差し込まれている付属の“差込みプラグ”を指している。

豊沢氏はこれを、本体頭部の捻じ込み式プラグのことであると強弁して、妙な論理を展開してゐるのである。この解釈が誤りであることは、この製品の「差込栓付 植承口」という正式名称の中の“差込”の二字の意味を静かに考えれば自ずと明らかであろう。

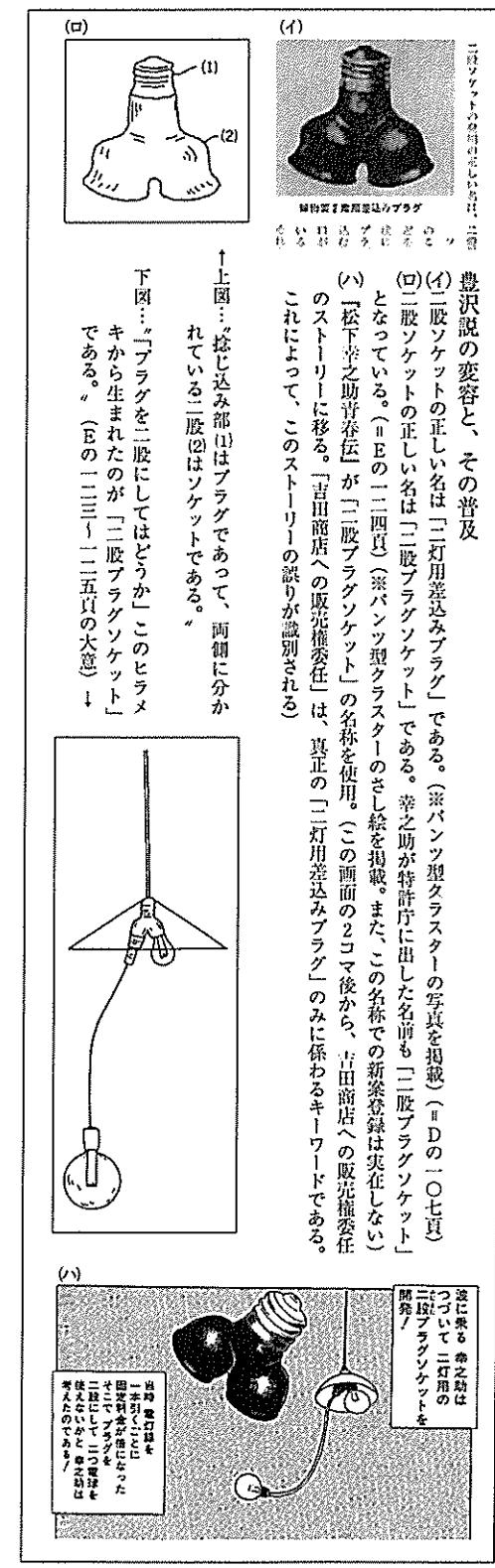
なお、同氏はその後、昭和六十三年に『松下幸之助の生い立ちに学ぶ—アイデアが成功のもと—』（本稿次章での記号=E。日本教育新聞社出版局）という著書の中で上記の論理をさし絵入りでさらに入念

に述べており、ここでは「二股プラグソケット」という新たなネームを創出している。

プラグソケットの語については第一章「用語の定義」①で詳説しておりた。豊沢氏は、バンツ型クラスターのさし絵を示して、捻じ込み部がプラグ、「二股の部分がソケットであるから『プラグソケット』だ」と強弁し、しかも幸之助が特許庁に出した名前はこれだ、とお得意のすり替えを行なっている。

これは、恐らく「差込み」という語句の処理に窮した挙句、自説に

ちようどよい用語を見つけてきて、その意味を捻じ曲げて使っているのである。そして、この説が翌六十四年に出た『松下幸之助青春伝』(針木康雄・監修、なかまる修一・画、集英社)にそつくりそ



図版②

四 二股ソケット伝説の起りとその後の変容

松下幸之助の自伝や社史に「二股ソケット」の語句が記されていな
いことは上述した通りである。

ところが一方では「二股ソケット」「地下足袋」「亀の子タワシ」の
三つを大正時代の三大発明（または三大便利品）だとする説がある。
発明者は松下幸之助、ブリヂストンの石橋正二郎、西尾商店の西尾正
左衛門の三人だという【誰も書かなかつた松下幸之助】『今こそ松下
幸之助に学ぶ』【関西電力五十年史】など。

この言説は比較的新しいものだと思うが、前掲、に—8【特許から
見た産業発展史】（特許庁、平成十三年）三五頁にも西尾正左衛門の
「亀の子タワシ」と松下幸之助の「二股ソケット」とが並べて紹介さ
れているので、これらが大正時代の代表的な発明品という認識は割合
広く行き渡っているのかも知れない。

松下幸之助の二股ソケット考案をテーマとして取り上げた文献で、
昭和四十三年以前（＝『松下電器五十年の略史』以前）に刊行された
ものは、私の現在知る限りでは次の三例乃至五例である。

A、『発明は誰にもできる』（豊沢豊雄著、実業之日本社、昭和二十六
年）一頁、序文

B、『発明伝記物語—発明はこうして生まれた—』（六年の学習）五
月号第二付録、指導・豊沢豊雄、学習研究社、昭和三十三年）第
5話「世の中を明るくした二股ソケット」（文・藤原一生）

※【後述—I】【〈少年文庫⑥〉電器王 松下幸之助】（海藤守著、少
年画報社、昭和三十八年）

※【後述—I】【ジュニア版 松下幸之助】（二反長半著、盛光社、
昭和三十九年）

（※この二書は「二股ソケット」の語を使用しておらず、話の趣
きも他と異なるので後の章で別途取り上げる。発行年の順序に従
つて参考までにここに掲出したのである）

C、【道徳資料による 人物・伝記の教材研究—中学校編】（勝部真長
ら編、文教書院、昭和四十一年）四二頁、「松下幸之助」

（注）本書は中学教師向け道徳指導用の副読本であつて、該当の
部分は【文部省編 中学校道徳の指導資料 第1学年第1集】

（昭和三十九年）から採られているようである。

手元の資料が乏しいので、断定的な結論を出す段階ではないかも知
れないが、右の五例に拠つて見る限り、「二股ソケット」というキ
ーワードと「松下幸之助」とを結び付けた最初の人物は豊沢豊雄氏では
ないかとも推測される。発明学会などの創始者として発明を推奨しよ
うとする立場の豊沢氏にとって、松下幸之助の立志伝は格好の教材な
のであろう。

アイデア商品を事業化して一代で財を築いたというだけなら、その
材料は「地下足袋」の石橋正二郎や「亀の子タワシ」の西尾正左衛門、
その他にも色々な候補が考えられるだろう。しかし国民的人気度とい
う点から、豊沢氏は特に松下幸之助に惚れたのに違いない。

A、【発明は誰にもできる】の序文の一部を引用すれば次の通りである。

「資本金百円。一坪半の工場!!」という恐ろしく小さな資本で、ソケットを製造していた松下幸之助は、「……普通のソケットでは面白くない。もっと便利なソケットはできないものか」と考えながら、町を走り回った。すると、ある店で、一本の電線をはさんで、一人は電燈をつけるといい、一人は電気ゴテをつけるといって争っている姿を見た。

松下氏はハタとひざをたたいて、工夫したのが、現在つかわれている『二股ソケット』である。

この発明は物凄くあたった。

売上高二十余億円、発明特許七百余件、ナショナルの名で、すばらしく外貨をかせいだ松下電器株式会社は、この二股ソケットの発明から生まれた。」

B、【発明伝記物語】発明はこうして生まれた——「世の中を明るくした二股ソケット」では、最初のソケットの販売が行き詰まり憔悴しきつて歩いていた幸之助が、たまたま通りがかった一軒の家の中で姉と弟が一本の電線をめぐって、アイロンか電灯かで争っているのを見た。二股ソケットを考案した、という物語となつていて（これのさし絵には「ト型クラスター」が描かれている）。

C、【道徳資料による 人物・伝記の教材研究——中学校編】では、「(幸之助は)新しいソケットの問題で退社し、自家営業を始めた

が、みごと失敗する。そんなある日、一本の電燈線をとり合った姉弟の会話からヒントを得て、ふたまたソケットを考え出した。」

次に【松下電器五十年の略史】以降のものを見てみよう。
D、前掲の【発明特許に賭けた 松下幸之助の創業時代】（豊沢 豊雄著、昭和五十六年）には、

「従来のソケットは電燈なら電燈だけしかつかなかつた。ところが、幸之助が町に出てあちこちの電燈の様子を見てみると、ある家で姉弟が相争つっていた。姉はアイロンを当たしたいという。弟は電燈をつけねば本が読めないという。その相争うさまを見てアイデア好きの幸之助は、ハタとひざをたたいて、『ソケットを二股にして、電燈をつけ、またアイロンもつけられるようにすればピット間違いなし……』

こうして、生まれたのが二股ソケットの発明である。（中略）以上が従来語り伝えられていた逸話である。しかしこれはかなり脚色されている話である。（本稿二八頁上段の「真相はこうだ」につながる）

E、同じく前掲【松下幸之助の生い立ちに学ぶ——アイデアが成功のもと】（同著、昭和六十三年）になると、幸之助は、自分の工場を作ったアタチングラグを、社員全員に持ち帰らせ、使わせてみて意見を出させた。「一つのアタチングラグで二つの電球が使えないか」という意見が出て、それなら「プラグを二股にしてはどうか」というビルマキがわいた（大意）。こうしてプラグを二股にしたもののが「二股

前掲記号		書名	刊行年	パンツ型 クラスター	第2号製品の主な表記	実用新案	吉田商店
I	I	電器王 松下幸之助	S 38	写真なし	二灯用差しこみソケット	取得	総代理店
II	II	ジュニア版 松下幸之助	S 39	写真なし	二灯用ソケット	取得	総代理店
III	にー1	世界の経営者 松下幸之助	S 45	写真掲載	二灯用差しこみプラグ	取得	総代理店
IV	にー2	世界の松下・ソニー・本田	S 45	写真掲載	二灯用さしこみプラグ	取得	
V	にー3	電器の世界をひらく 松下幸之助	S 51	写真掲載	二灯用さしこみプラグ	取得	一手販売
VI		〈P.H.P愛と希望のノンフィクション〉 松下幸之助	H 3	写真なし	二灯用差し込みプラグ	取得	総代理店
VII		松下幸之助 勇氣のでることば	H 6	写真なし	二またソケット	取得	総代理店

「プラグソケット」である、という豊沢氏のチン説（アタチンを二股に改良したものが、世間でいう二股ソケットだ、という説）が述べられている。

さらに同書はそのあとの文で、次のように述べている。

「よく本などに『ソケットの発明に失敗して、年が越せなくなつた幸之助が、町の中で姉弟の争つてゐる姿をみた。それは、天井からさがつた電灯線を中心にして、姉の方はアイロンをかけたいといい、弟の方は本を読んでいるから電球をつけたい』といふ。それを見た幸之助は、ハッと気がついて、ついに二股ソケットを考案した。それが大ヒットしてナショナルのもとになつた」

そのように伝説的な話になつてゐる。

しかし本当は、前述のようにプラグから生まれたものである。」

以上A～Eの五例を比較すると、Aは登場人物がB以下と少し異なるが、B、C、D（前段）は内容が全く同じで、物語として非常によくできた感動的な話である。AからBに話が進化したのである。ところがD（後段）、Eになると話の趣旨が一転して、アタチン二股改良説に変化している。

豊沢氏の健筆はまことに変幻自在である。

五 二灯用差込みプラグのジレンマ

前章で取り上げたA～Eは、すべて豊沢豊雄系の文献といえる。

一方、少年少女向けの読み物＝児童書のたぐいを見てみると、前掲Bを除けばすべて『自叙伝』の記述に準拠しているので、これらは自叙伝系の文献である。

そして、これを発行年順に並べて、要点を示せば右の表のようになる。

表欄のI～Vの書名等は前掲したので、VI、VIIのみ要項を掲げる。

VII、『PHP愛と希望のノンフィクション』松下幸之助—光と夢をもとめつづけた90年——（岡本文良・作、高田勉・絵、PHP研究所、平成三年）

VIII、『松下幸之助 勇気のことば』（同作、同絵、同研究所、平成六年）

なお、これら以外の児童書としては、「大阪の人物ものがたり」「松下幸之助（昭和の実業家）——人々の暮らしをゆたかにしたい」（大阪府小学校国語科教育研究会編著、日本標準、平成五年）が挙げられるが、この内容は自転車ランプ・ラジオ・アイロンがテーマで、ソケットには触れていないので、ここでは除外した。

さて、この表からは興味深い事情が読み取れる。

最初に概括すると、このI～VIIの七冊の読み物のストーリーはすべて『自叙伝』に則っていることは先に述べた通りである。従って、その物語で出てくるソケットは『自叙伝』記載の「二灯用差込みプラグ」の話である。表の「実用新案」「吉田商店」は「二灯用差込みプラグ」のみに関わるキーワードであって、「二灯用クラスター」の話と混同しないように識別するための指標として掲載した。

そこでもう一度繰り返すが、この製品の本質（使用目的）は“クラスター”であって、決してプラグではない。すなわち、第一次ソケットに螺合して、つまり捻じ込んで使用する“第二次ソケット”である。一般用語でいえば“ソケット”的範疇に入る。

頭部の口金（ねじ）は第一次ソケットに螺合するための“部分”にすぎない（豊沢説は、例えば「庖丁には柄が付いている。従って庖丁は“柄”である」と言っているのに等しい）。

しかし、このように商品名が【……プラグ】となっていることが、混乱の淵源となっている。

この問題に対し、表のI、IIは「プラグ」の語を「ソケット」と読み替えることで、うまく解決している。特にIIでは「差しこみ」の語も取つてしまっているが、これが最も賢明な対応だと思う。

ところが、昭和四十三年の『松下電器五十年の略史』の掲載写真によつて、『自叙伝』記載の「二灯用差込みプラグ」（実用新案第54028号）＝「（パンツ型）二灯用クラスター」である、という図式が公式見解のようになつてしまつた。そこでIII、IV、Vの著者は、パンツ型クラスターは頭部がプラグ（ねじ）になつてゐる、ということでのこの名称に納得したのではなかろうか。なにしろ、松下電器の社史がそうなつてゐるのであるから、これは一応無理もないことである。

VII、VIIIは同じ著者である。この二書にはソケットの写真やさし絵がないので、著者がどちらの製品をイメージして書いているのかは分からぬ。間違つた写真やさし絵がないだけ無難であるとはいえる。

以上を通観すると、I、IIの段階では「……プラグ」の名称がおか

しいので、これを「ソケット」と読み替えることでのジレンマを回避しようとしているのに対し、Ⅲ以降では社史によつて右の図式が保証されているために、そのためらいは全く見られない。

豊沢氏がこの誤った認識をさらに補強し、推進したことは前章で見た通りである。

六 事実と二股ソケット伝説の効用

昨年、大阪市東成区（旧、猪飼野町）で「松下幸之助起業の地顕彰会」が結成された頃、「松下さんがこの地でソケット（『松下式ソケット』）作りを始めた」という話をすると、多くの人がこれを「二股ソケット」のことだと早トチリをするので非常に難儀したものである。

それほど、この二股ソケットの話は世間に行き渡っている。

そもそも、二灯用差込みプラグのように電流を二股に分けるもの、あるいは二灯用クラスターのように胴体を二股に分歧させたソケットは、松下幸之助以前に既に存在した。

『自叙伝』にも、アタチン・二灯用差込みプラグについては先行商品があつたことが述べられている。二灯用クラスターについては『自叙伝』では全く触れられておらず、松下が実用新案も取っていないので、これは既にいわゆる「公知公用」のものであつたと推測される（既にある程度世間に知れ渡り使用されている製品等は、誰も特許を取ることができないという規定がある。これに反する出願を「冒認出願」といつてトラブルの原因となる）。

私が考えるに、アタチンと二灯用クラスターとはいわば対のものであつて、アタチンだけでは極めて不自由なものである。アタチン（『延長コード用の捻じ込みプラグ』）を使う時に一々電球を取り外さねばならないというような不便さに、松下幸之助以前の同じ業界の人達が誰も気付かなかつたと考えるのは、あまりにも不自然である。

アメリカなどの外国製品が既にあり、日本では例えば「石渡電気の石渡幸之輔などがそのコピー製品を割合早い時期（明治四十年代？）から作つていたのではないかと考えられる。なぜかというと、二灯用クラスターのような便利な商品に対しても、誰も特許を取つていないからである。これは特許制度の活用が不十分のまま製品が早く出回り、公知公用の状態となつてしまつていていたからである。

もつとも、大正初期の多くの一般家庭の電気事情は定額制で、

「一戸一灯だったから、電灯には長いコードがついていて、配線されている一つの部屋から奥座敷にも、居間にも、夜なべをする土間にも引き回して、一灯で間に合わせた。」（『郷土をたずねて』「郷土に電灯がついたとき」荻田昭次著、長瀬農業協同組合、昭和五十八年。記事は大正二年頃、大阪府東大阪市の事例）

「一戸に一灯申し込みの需要家ではコードを充分に長くして、それまでのあんぐん、石油ランプなみに家の隅々まで持ち歩けるようにしたがる。客を玄関に送りだす折、「お足もとが暗うおますよつて」と、座敷の電灯を玄関まで持ちだしたものだ。」

「たまりかねた電灯会社はコードの長さに規程を作つてそれに対処すると、需要家は街の電気屋にたのんでコードを長くしてもらつ。」

（『エレキ百年』関寅太郎著、電日本電気協会新聞部、昭和四十四年）
という状態であったから、アタチン・二灯用クラスター・二灯用差込みプラグなどの配線器具の需要は、これからまだまだ伸びるという黎明期にあたっていた。

その二股ソケット発明という功績が、なぜ松下幸之助一人に集約されるに至ったのか。

それは、まず第一に松下幸之助起業の動機が失敗作とはいえる「松下式ソケット」であり、大岡町での創業後の一號自社製品も「一灯用クラスターに係わるアタチン、第二号製品も電気を二つに分ける二灯用差込みプラグであった。また、キー・ソケットの胴体を二股に分歧させた文字通りの（第一次）二股ソケットも実際に考案して実用新案を取っている（これが実際に製造販売されたかどうかは未調査）。

さらにそれ以上に大きな理由は、松下が「国民ソケット」をヒットさせたことである。

『松下電工50年史』（松下電工、昭和四十三年）五四～五六頁に、「すぐれた配線器具の開発と大量生産は松下電器製作所創業いらいの一貫した目標であった。この方針に沿って昭和10年（1935）7月発売した〈国民ソケット〉は画期的な売れ行きを見せ、業界における松下電器製作所の地位を高めるひとつの大躍進となつた。（中略）（〈国民ソケット〉は）引きひも操作で点滅できる特徴が必要家に喜ばれた。これは今日の蛍光灯器具にまで応用されており、家庭用照明器具の発達に大きな役割を果したものであつた。（中略）

なお1、2号型は昭和13年3月、帝国発明協会から有功賞を受け

る栄誉に輝き、3号型は戦時中の電力節約用に大いにもてはやされた。」と記されている。

（注）1号型は二灯一差、2号型は一灯一差、3号型は主灯のみのクラスターにそれぞれブル・スイッチが付いたもの。現在3号以外は新型になつて1号新国民、2号新国民ソケットと名付けられている。

また、ウェブ・サイト上にも次のような記述がある。

「電灯以外の電気製品はラジオとアイロン、学習用電気スタンドくらいしかなかつた。（中略）家の天井には碍子が取り付けられ、むき出しの配線が見えていた。コンセントではなく、天井から下がつている電灯に松下電器のヒット商品である二股ソケットをつけてアイロンなどを使つていた。電灯は点滅するための紐がついていて、寝るときに小さな電球に切り替えることができるようになつていた。」

（『子供の目で見た50年代の農村』「電気製品」より抜粋）

松下の創業当時、配線器具の先発メーカーとして東芝の前身である東京電気が断然大をなしており、東京の石渡電気がこれに次ぎ、大阪のトキワ商会も関西では一流に位していたという（『自叙伝』による）。しかし石渡やトキワはいつの間にか戦線から姿を消してしまつている。

神保電器（東京）は松下と同じ年に創立し、今も配線器具を作つている優秀なメーカーだが規模の点で松下に遠く及ばないようだ。

東芝電材（現・東芝ライテック）からは、松下の国民ソケットとよ

く似た「ホームソケット」という製品が以前出されていた（＝昭和六十一年のカタログによる）が、現在は廃版になっている。

要するに松下電器・電工は起業当初から終始一貫して配線器具に工夫を重ね、そしてこの業界で鋪を削つて勝ち抜き今日に至っている。その業績の積み重ねに対して与えられた評価が二股ソケット伝説として世の中に定着しているのだと解すべきであろう。

そして、この伝説の効用については、豊沢氏の言を借りると、「松下幸之助の二股ソケットの話は、いわゆる発明の内容がわかりやすいことで、今まででは伝説的に真偽とり混ぜて人々に伝えられている。ちょうど義士銘々伝と同じようなものである。（中略）

今日、日本の出願件数は世界の三分の一を占めるというほど多くなった。一つの原因是、このわかりよい話が『このくらいなら私もできる』という身近さを感じさせ、われも人も発明に興味を持ったからである。その点で、この二股ソケットの物語が、いかに教育的効果を發揮したかわからない。」（D、一〇五、一〇六頁）

ということになる。

むすび

松下幸之助が二股ソケットを発明したという話は、半分は真実、半分はおとぎ話と理解すべきである。

松下幸之助は、事実、数々の配線器具・電気製品に対して多くの工夫・考案を行ない、製造販売に力を尽くしてこれらを世界に普及させ

ている。ソケット類だけに限つても、その点は他社の追随を許さない。その実績が伝説を支える原動力となつていて。

『水戸黄門漫遊記』がフィクションであることは万人が知っているが、その物語が生まれた発端は、水戸学の源流を作った徳川光圀の人間性への評価に基づいている。二股ソケットの話が伝説であるからといって松下幸之助の価値が毫も損なわれるわけではない。

しかし、物事は筋を通すことが大切ではなかろうか。伝説のモデルになった商品は一体どの商品か、ということは明確にしておく必要がある。

愚見によれば、それは第一には創業第二号商品の「二灯用差込みプラグ」（ジュニア版 松下幸之助）でいう「二灯用ソケット」であり、もう一つは、その後大いに普及した「二灯用クラスター」（ト型およびパンツ型）である。また「差込ト型クラスター」（＝一灯一差、◎⑪）でもある。

さらに、この伝説のイメージを拡大したものは「国民ソケット」に違いない。

これらすべてが伝説のモデルであるといえると思う。

松下電器産業では「パンツ型」をシンボルとして前面に出しているが、最近は「ト型」も含め、「二灯用クラスター（通称二股ソケット）」という表現に統一されてきている。（本稿では論議を整理するために、「パンツ型」という分かり易い呼称を使用したが、「大阪・大野商店型録〔昭和五年〕」に拠れば、これの正式な商品名は「松下新型二灯クラスター」である。）

一方、松下電工では『松下電工50年史』の扉の写真に、最も初期の形の「(松下製)ト型二灯用クラスター」を使用しており、これは電工の独自性を出そうとしたものであろう。

この両者はともに「二股ソケットであることに変わりはないが、形のユニークさでは前者が勝っているといえるかも知れない。

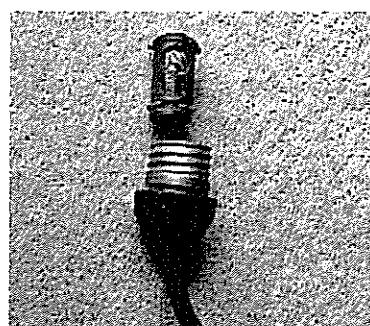
ただ、この「バンツ型」に対して、創業第二号商品の「二灯用差込みプラグ」と混同した説明が、従来非常に多く見られたということを指摘したわけである。

本稿は、松下電器社史室、同社歴史館、同社ライセンスセンター、松下電工歴品室、P.H.P.総合研究所、大阪府立特許情報センター、特許庁、東京電力電気の史料館、(財)家庭電器文化会、(財)日本配線器具工業会、神保電器技術開発部、往生院民具供養館、街の電気屋さん、友人知人等、多くの方々からの貴重な資料・情報に基づいています。記して感謝の意を表わしておきたい。

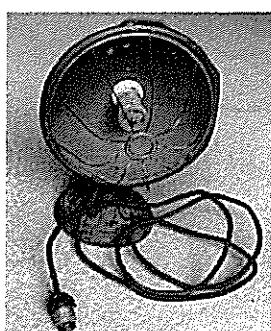
(付記)

アタチンの進化(セバラボディ)と二股ソケット
松下電器創業期の商品であるアタッチメント・プラグ(通称アタチン、またはアタチン・プラグ)というものを、今日市中で見かけることはまず絶無である。

しかし、現在七十歳代以上の人たちにあたってみると、実際に使つ



同右。コードを取り付けた本体から口金部を引き抜いた状態(往生院民具供養館提供)



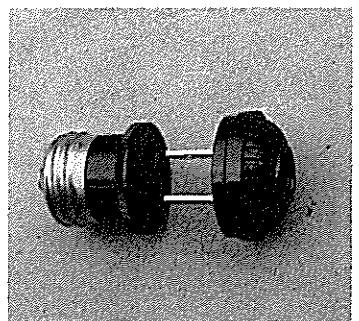
昭和3年製小型反射ストーブと付属の回転アタチンプラグ

た経験者が時々おられる。ただ、細かい点まで鮮明に記憶している人は多くないようだ。

筆者は幸いにして、記憶の鮮明な、ある一人の方から話を聞くことができた。その方の話に拠れば、「アタチンをソケットに接続する時、普通にやるとコードが捻じれるので、予め逆に何回か捻じつておいてから、ソケットに捻じ込む」のだそうだ。

これはいわば「一体式」タイプのアタチンであって、コードの取付け部分とソケットに捻じ込む口金部分とが一体であるため、アタチンを捻じれば当然コードも捻じれるわけである。松下の最初期(大正七年)のアタチンは“改良型”とはいってもこの「一体式」であることには変わりがない。

この、コードと一緒に捻じれる欠点を改善したのが、コードの取付け部分とソケットに捻じ込む口金部分とがフリーに回転する「回転アタチン・プラグ」である。これの発売は松下電器歴史館の展示に拠れば



セバラボディ(左)とボニーキャップ(右)
(松下電工現行品)



昭和4年発売のセバラブル・アタッチメント・プラグ(松下電器歴史館展示品)

大正八年となつてゐる(実用新案登録番号第6923

1号のものは大正十一年)。

しかし、どういうわけか

筆者は、この回転式を使用したという経験者には未だ出会つていない。回転式は

幾分高価であつたために、

数量的には一体式の方がたくさん出回つてゐたためでありますか。いや、そうではなく、回転アタチングはスムーズに捻じ込めるだけに、却つて印象に残つていらないだけとも考へられる。この点は今後の調査課題である。

それはともかく、これが

次の段階では「分離式」(セバラブル・アタッチメント・プラグ)が同館展示に拠れば昭和四年の発売となる。

これは、「ソケットに螺合する、脱着式のタップ」とこれに差し込む「(平刃式の) プラグ」の二つの部品で構成されており、この二つの部品は今日でもそれぞれ単独の商品として販売されている。

○前者…セバラボディ(旧名・セバラブル・プラグボディ)。松下電工

の商品番号【WH4101】

○後者…ボニーキャップ(丸型の差込みプラグ)。同商品番号【WH4000】。ボニーの語源は不明)

この二つを組み合わせると、同館に展示されている「セバラブル・アタッチメント・プラグ」と何ら変わらないものとなる。機能的にも外見的にも、アタチングそのものである(ボニーキャップは機能的には普通の平たい形の差込みプラグと異なるところはない。ただ、このタイプでないとアタチングの形状にならないだけのことである)。

この「分離式」が出たために、「一体式」「回転式」のアタチングはかなり急速に廃れていたのではないだろうか。「セバラボディ」がこれに代わって急速に普及していったものと思う。

筆者の知人の奥さん(昭和二年生まれ)は昭和十五年から同二十年まで電器店に勤務していたが、二股ソケット(ト型=「灯用クラスター」とセバラボディ、それに三球ラジオが大変よく売れた、二股ソケットは引き紐付き(=「国民ソケット」と引き紐なしとの両方があつた、と話されている。

アタチングがセバラボディに変わつても、二股ソケットは(国民ソケットも含めて)相変わらずよく売れていたという様子がうかがえる。

(あじろ・けんじろう 郷土史研究家)

高島米峰と松下幸之助をめぐるラジオ

—昭和八年までを中心に

坂本慎一

序

前回、「明治・大正期の新仏教運動と松下幸之助——境野黄洋と高島米峰の思想を中心に」（『論叢 松下幸之助』第3号、P.H.P.総合研究所、二〇〇五年）で松下幸之助の思想は、新仏教徒同志会の思想と非常に似ていることが確認された。幸之助が口にしていた「物心一如」や「人間としての成功」などの言葉は、新仏教徒同志会が世に広めたものであり、仏教的境界觀による近代資本主義の肯定は、新仏教が先鞭をつけた思想であった。幸之助の思想は、新仏教以降の思想史的流れを汲んでいると解釈することができる。

両者の具体的接点はいくつか考えられるが、最も確実なものとして初期のラジオ放送がある。高島米峰を筆頭に新仏教徒同志会のメンバーは頻繁にラジオに出演し、全国的な社会教育に従事していた。幸之助は、最初期からラジオに接しており、後には受信機の製造・販売に従事することでラジオ業界と強い関わりを持つに至った。幸之助は、ラジオ放送によって米峰の影響を受けたと考えられる。⁽¹⁾

また、新仏教とは別に、幸之助がラジオから影響を受けたと思われ

る思想もある。それは、昭和七（一九三二）年に幸之助が述べた「産業人の使命」である。これは、当時ラジオ関係者が異口同音に主張していた「ラヂオの使命」が淵源ではないか。ラジオ受信契約者の百万人突破を機に更に盛んに呼ばれた「ラヂオの使命」は、時期的にも幸之助が「産業人の使命」を述べた時と一致する。

幸之助は、自分の事業について「最初は食うためにやった」と言つてゐる。船場商法を幼い頃からの修業で身につけた幸之助は、最初はその経験を生かして「食うために」会社を興し、事業を拡大して行つた。しかし、「商売してから十四年ほど」で「一つの使命感」⁽²⁾を感じるようになつたと言つてゐる。幸之助には、三十代である種の思想的变化があつた。本稿は、この変化こそ彼がラジオと関わるようになったことが大きな要因であるという仮説を提示したい。

本稿では、新仏教徒同志会の中心人物であった米峰と、幸之助が如何にラジオと関わったか、その詳細を探る。主に時系列的に詳細を追いつつ、その思想的意義について分析し、幸之助がどのようにラジオから影響を受けたのか議論して行きたい。

（書誌学的に見た場合、「高島米峰」は、昭和二二（一九三七）年頃、「高島」から「高嶋」に姓が変わっている。詳細は未詳であるが、本

稿では便宜上昭和一一〔一九三六〕年までを「高島」とし、以後を「高嶋」としたい。」

I ラジオ放送の開始—昭和三年頃まで

1 最初期ラジオと松下幸之助

大正九〔一九二〇〕年二月、イギリスでラジオの実験放送が開始され、同年一月にはアメリカで世界初の正式なラジオ放送が開始された。『東京放送局沿革史』によると、日本では大正一〇〔一九二一〕年に本堂平四郎が民間最初の試みとして無線実験を行ない、大正一一〔一九二二〕年頃から、東京日日新聞などが無線電話の公開実験を行なつてラジオや無線の普及に努めていた。

松下幸之助は、ラジオとの出会いを次のように証言している。

私がはじめてラジオ放送というものを聞いたのは、関東大震災の前年の年、つまり大正十一年ごろではなかつたかと思う。

それまで、新聞や雑誌などで、ラジオ放送というものの解説などを読み、こんなふうにしてラジオといふものは聞けるのだといふことを、知識としてはある程度持つていたけれど、実際に自分のこの耳でラジオの声を聞いた時の感動といふものは大げさにいえば胸のつまるほどのものであつた。

幸之助は続けて、「キリストンバテレンの法みたいだ」と当時の驚

きについて述べ、また「『こういうものをつくつてみたいナと考えた』とを、今もおぼえている」と証言している。

『東京放送局沿革史』には、大正一一〔一九二二〕年の時点で、大阪における無線の公開実験があつたとは記されていない。幸之助の記憶が確かならば、彼は東京へ出張に行つた際にラジオに接していたのだろうか。『大阪放送局沿革史』によると、大正一一〔一九二二〕年に、ラジオ放送に関して「各地より続々出願者が出てきた」とあるので、あるいは、今日記録には残っていないが大阪でも有志が既に活発な活動をしていたのかも知れない。後に、東京、大阪、名古屋の放送局を合一して日本放送協会を作る時、大阪はあくまで民間放送とすることにこだわったことから考へても、大阪では早い段階から民間におけるラジオの関心は高かつたようである。

いずれにせよ、幸之助がラジオに接したのは、東京放送局が「仮放送」を開始する大正一四〔一九二五〕年よりも早く、実験や啓蒙が行なわれていた段階だった。また、この段階で既にラジオの製作や販売に意欲があつた。

2 最初期ラジオと高島米峰

高島米峰は、自身の証言によると東京放送局が社団法人として「社員」を募集していくのを当時知つていて、「社員」になれば、永久に聴取料を払わなくてよい規則になつていてが、当時としては大金である一〇〇円を納めなければならなかつたので断念したと米峰は後に述べている。

大正一四（一九二五）年の三月二二日に東京芝浦の東京高等工芸学校の放送所から「仮放送」が開始されるが、三月の下旬には米峰へ出演の依頼があった。どのような経緯で出演依頼があつたのかは不明だが、顔の広い米峰だったので、東京放送局にも知り合いがいたのかも知れない。彼は四月の上旬に「日本文化の淵源」と題して、自らが信じる宗教観について述べた。米峰は後にこの放送を「私の処女放送であつて、それは実に、日本に於ける最初の宗教放送であった」と回顧している。米峰は、「社員」でこそなかつたものの、ほぼ最初期からラジオ放送に関わっていたと考えられる。

同年七月一二日には東京放送局が愛宕山へ移転し、本放送が開始された。前の月には『日刊ラヂオ新聞』が創刊され、七月には月刊誌『ラヂオの日本』が創刊になっている。『ラヂオの日本』は社団法人日本ラヂオ協会が発行していたが、この団体はラジオの啓蒙を主な目的として設立されたものであった。ラジオ業界を盛り上げようと、さまざまなメディアや団体が成立していくのである。

米峰は、大正一五（一九二六）年一月一二日、「青年は人生の花」というラジオ演説を行なっている。また、同年三月二二日、放送開始一周年記念講演会の最初の講演者として小田原で「日本文化の淵源」を再度話した。⁽¹⁵⁾これは複数の人による連続講演の一部であった。彼は次の日にもラジオに出演し、女性差別反対を訴える演説を行ない、七月五日には「私は馬あります」という放送をして動物保護を訴えた。⁽¹⁶⁾この頃最も反響を呼んだ放送の一つとして、日本放送協会発行の

『日本放送史』（昭和二六〔一九五二〕年）は「高島米峰氏の『ひのえ牛の迷信』という講演も反響を呼び、多数の感謝状が放送局に届いた」と紹介している。⁽¹⁷⁾この放送はひのえ牛生まれの娘を差別するのは迷信だと批判する内容で、井上円了の弟子らしい「迷信の打破」の一環であった。米峰本人はこのラジオ講演を「昭和元年か二年頃のこと」とし、題を「丙午生れの娘さん達に」と言っている。反響については、次のように述べている。

この「丙午娘」の放送の時は、余り反響の多かつたのに、喫驚した。しかもその手紙といふのが、どれもどれも感激感激で、「毎日憂鬱に暮して居た娘が急に朗に笑ふようになりました」とか「陰惨な家庭が、明朗になりました」とかいふ類のもので僕も実に満足を覚えたのである。

この頃はまだ放送局は東京と大阪と名古屋の三ヶ所だけで、しかも、それぞれ独立して居て全国中継などといふことが、出来なかつたので、僕のこの「丙午娘」の放送が評判になつたので、わざわざ大阪放送局と名古屋放送局とへ出かけて、同じ話を繰り返したのであるが、どこの放送も、非常な反響で、感激の手紙が、机上に、山を成すといふ有様。⁽¹⁸⁾

米峰は感謝の印として聴取者から贈り物を多数受け取つたと述べている。正しい宗教を信じる「正信」と、人生を害する「迷信」の区別を主張する米峰の思想は、最初期のラジオ放送から電波に乗せられて

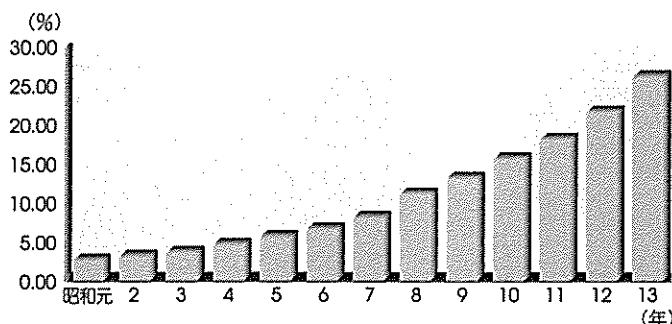
聴取者へ届いていた。⁽¹⁾

東京、大阪、名古屋の放送局は、大正一五（一九二六）年八月二十日には解散となり、公益社団法人日本放送協会が設立された。翌年の五月から六月にかけて、熊本、広島、仙台、札幌にも支部が設立され、昭和三（一九二八）年一一月には全国放送網が完成する。しかし受信機の普及はまだわずかで、大正一五年三月末における東京の受信機普及率は

表1 ラジオ受信機普及状況

	東京	大阪	愛知	全国
大正15年3月末	14.8%	6.9%	4.6%	2.2%
昭和3年3月末	18.7%	9.3%	7.4%	3.2%
昭和8年3月末	37.0%	28.0%	16.8%	11.2%
昭和12年3月末	58.9%	41.4%	30.4%	21.4%

図1 全国ラジオ受信機普及率



松田儀一郎編纂・発行「日本放送協会史」(1939年) 316~318頁より作成

及率は一四・八%、大阪で六・九%、愛知で四・六%、全国ではわずか二・二%であった⁽²⁾（表1、図1参照）。松下幸之助はこの頃既にラジオを聞いていたと思われるが、大多数の庶民にとって、ラジオはまだ縁の薄いものであった。

3 放送内容とその思想

最初期のラジオ放送は、今のように連続したものではなく、昼間は休止時間が多かった（表2参照）。民間放送はまだ存在せず、今まで言うNHK第一放送だけであった。

放送内容は、「日本放送協会史」によると、「当時は電波の到達範囲も狭く、聴取者も少数の人間に限られ且つ番組の編成も先づラヂオに対する社会大衆の興味を喚起することに重点が置かれ、従つて、演芸、音楽等が放送番組の首位を占めてゐた」という。後の統計では、大正一四（一九二五）年度の放送は、内容別に見ると教養が三四%、慰安（娯楽）が三九%、報道が二七%となつてゐる。最初のうちは珍しいものが重視され、大阪放送では大正一五（一九二六）年元旦の朝一〇時に「これから鶯を啼かせます」と言ってウグイスの鳴き声だけを放送した。別な日には「只今より時鳥の鳴合せを放送します」と言ったが、時間内にホトトギスが全く鳴かず、聴取者から苦情の手紙をもらつたこともあった。しかし、こうした珍しいだけの内容はすぐに飽きられ、大正一五年の段階で「ラヂオは既に山が見へた」と言う人もいた。ラジオは当初、受信機が贅沢品と見なされたり、出演を嫌がる人も多かつた。

大正15年東京放送局時刻表（平日）

放送時間	放送内容
9:00—9:05	天気予報
9:05—9:10	株式
9:30—9:35	株式・商品
9:45—9:50	料理献立
9:50—10:00	日用品物価
10:30—10:40	商品・株式
10:45—11:15	家庭講座
11:30	時報
11:30—11:40	株式・商品
11:55—12:00	株式
12:10—12:40	昼間演奏
12:45—13:00	ニュース
13:30—13:40	株式・商品
13:45—14:15	婦人講座
14:30—14:40	商品・株式
14:45—14:50	地方天気予報
15:30—15:40	商品・株式
15:55—16:00	株式
16:00—16:30	子供の時間
17:00—17:10	株式
18:30—19:00	英語講座
19:10—19:25	ニュース
19:25—	講演・音楽
21:30—	時報・天気予報

表2 日本ラヂオ協会「ラヂオの日本」3巻
(1926年) 44頁より作成

大正15年大阪放送局時刻表（平日）

放送時間	放送内容
8:32—8:35	米穀・株式
9:00—9:05	米穀・株式
9:15—9:20	米穀・株式
9:35—9:45	株式・綿糸・国債ほか
9:55—10:5	米穀・株式
10:10—10:20	料理献立・物価
10:25—10:30	米穀・株式
10:45—10:50	株式・綿糸・国債ほか
11:00—11:05	米穀・株式
11:30—11:35	米穀・株式
11:45—11:50	天気予報・株式
12:10—12:35	音楽・講演
12:40—13:10	講演・音楽
13:30—13:35	米穀・株式・国債
13:45—13:50	米穀・株式・国債
14:05—14:10	米穀・株式・国債
14:30—14:35	米穀・株式・国債
14:45—14:50	米穀・株式・国債
15:00—15:05	米穀・株式・国債
15:10—15:15	米穀・株式・国債
15:20—15:30	ニュース・各市場
15:40—16:10	講演・音楽
16:30—19:00	音楽・講演
19:00—19:30	講演・音楽
19:30—21:30	ニュース・講演・音楽
21:30	公知宣伝・天気予報・時報

当時、東京放送局で番組編成を担当していた矢部健次郎は、「番組編成の机から」と題する論文で、「プログラムが行詰つた、と云ふ批難はもう出すものがないからと云ふ解釈の上からすれば甘受する外はなかろう」と言つてゐる。しかし「そんな軽薄な考へは寧ろ棄てて欲しい」と思ふ。奇を衒ふやり方よりも実質を尚ぶやり方を買つて貰ひたい」と述べていた。矢部は、この「実質」という観点で見れば「世界無類のプログラムを、我が日本の放送局当事者は、毎日編成発表しつつある」と主張してゐた。これは、日本の文化が和洋を折衷したものであるから、放送内容もそれに準じて「世界無類」の内容になつてゐるという主張である。矢部は放送を通じて高島米峰とも懇意にしてゐたが、物珍しい放送よりも米峰の講演のような放送を重視してゐたようであった。『日本放送史』もこの頃の推移について「放送の珍しい時代、楽しみの時代」というのが過ぎて実用化して來た」と述べている。

少し後の昭和四（一九二九）年に、米峰も「放送プログラムが行詰つたといふことをよく耳に致しますが、しかし自分は決してそのやうには考へて居りません」と言つてゐる。更に「放送局に対してプログラムについて、とやかく文句をいふ人は、考へように依つては、プログラムに対する不満といふよりも、放送事業に対する或る興味を有する人ともいへるのでして、これは大いに研究すべきことと思ひます」と述べている。米峰は単に依頼されて出演するだけではなく、プログラムの編成についても建設的な意見を言つてゐたようである。彼は「ラジオをして、何かしら、大衆に向つて呼びかけるあるものがほしい」と主張してゐた。

当時、東京放送局で番組編成を担当していた矢部健次郎は、「番組編成の机から」と題する論文で、「プログラムが行詰つた、と云ふ批難はもう出すものがないからと云ふ解釈の上からすれば甘受する外はなかろう」と言つてゐる。しかし「そんな軽薄な考へは寧ろ棄てて欲しい」と思ふ。奇を衒ふやり方よりも実質を尚ぶやり方を買つて貰ひたい」と述べていた。矢部は、この「実質」という観点で見れば「世界無類のプログラムを、我が日本の放送局当事者は、毎日編成発表しつつある」と主張してゐた。これは、日本の文化が和洋を折衷したものであるから、放送内容もそれに準じて「世界無類」の内容になつてゐるという主張である。矢部は放送を通じて高島米峰とも懇意にしてゐたが、物珍しい放送よりも米峰の講演のような放送を重視してゐたようであった。『日本放送史』もこの頃の推移について「放送の珍しい時代、楽しみの時代」というのが過ぎて実用化して來た」と述べている。

少し後の昭和四（一九二九）年に、米峰も「放送プログラムが行詰つたといふことをよく耳に致しますが、しかし自分は決してそのやうには考へて居りません」と言つてゐる。更に「放送局に対してプログラムについて、とやかく文句をいふ人は、考へように依つては、プログラムに対する不満といふよりも、放送事業に対する或る興味を有する人ともいへるのでして、これは大いに研究すべきことと思ひます」と述べている。米峰は単に依頼されて出演するだけではなく、プログラムの編成についても建設的な意見を言つてゐたようである。彼は「ラジオをして、何かしら、大衆に向つて呼びかけるあるものがほしい」と主張してゐた。

『大阪放送局沿革史』によると、放送局ができる前、放送権をめぐつて民間人同士が激しく争ったために、時の通信大臣である大養毅が放送局を民間企業として許可せず、公益社団法人とした。⁽⁴⁾その後、三放送局が解散して日本放送協会が設立される時も、大阪放送局は再度民営論を主張したが認められなかつた。放送はあくまで公共のものであり、公益を追求するものとされたのである。

大正一五（一九二六）年、日本放送協会が設立される際、東京放送局は「声明書」⁽⁵⁾を発表し、今後の放送は「ラヂオの使命を完からしむるに努むべし」と主張した。

翌昭和二（一九二七）年、東京中央放送局社会教育課長であった仲木貞一は、「ラヂオの教育的価値に就て」という論文を書き、教育、報道、娯楽のうち、当時の放送では教育が四割七分を占めるとしていた。仲木は、目であつさり見たものはすぐに忘れてしまうが、耳で聞いて想像したものはなかなか忘れないと言い、ラヂオの教育的価値を強調していた。昭和五（一九三〇）年には日本放送協会常務理事の小森七郎が「放送の常道」という論文で、放送事業とは「社会大衆の文化向上と福利増進を目標とする」べきだと主張し、「聴取者も今少しく講演講座なり報道なりの内容を味つて智的糧を吸収することに努力すべき」と說いた。ラヂオ受信機を作る業者に対しても、「放送当事者、聴取者と共存共榮の精神を汲んで放送事業の発達に尽して貢ひたい」と言つている。また、当時の東京中央放送局の意見として「学校なるものにあこがれ過ぎる弊風を破るために、教養機関としてラヂオを一層よく働かせて行きたい」という考えもあつた。

最初の三放送局が社団法人として設立されたことから、「ラヂオの使命」は、初めから存在していたようであり、日本放送協会設立後になるとこれが一層強調されるようになる。一時は珍しさに引きずられたが、数年後には放送内容も軌道に乗つたと見て良いであろう。ここに米峰のみならず、米峰の同朋が活躍する余地もあつた。

II ラジオ放送の展開と受信機の発達

1 高島米峰とラジオ放送

高島米峰が昭和初期のラジオ放送界で重視されていたことを物語る決定的な放送が二回ある。一回目は、昭和三（一九二八）年九月二八日であり、東京放送はこの日「秩父宮御婚儀奉祝放送」を行なつた。この一環として、米峰は家庭講座「竹の園生の彌榮」⁽⁶⁾という講演を行なつた。この放送は当日『日刊ラヂオ新聞』⁽⁷⁾で内容があらかじめ予告され、講演の全文を米峰の書である「信する力」⁽⁸⁾で見ることができる。

この奉祝放送は、秩父宮雍仁と松平勢津子の結婚を祝つての放送であつたが、最初に君が代を赤坂小学校の生徒が歌い、次に米峰が講演を行なつていている。秩父宮雍仁は大正天皇の第二皇男子であり、戦前における宮家であるから、放送に間違いがあれば放送協会全体の問題となる恐れもあつた。そのなかで学位も爵位もない米峰が、この日の最初の演説を任せられたのである。

内容は、秩父宮と松平勢津子を紹介した後、日本国民はこの結婚を手本として正しい結婚を心がけるべきだと主張している。それは第一

に法律に則った結婚であるべきで、第二に道徳に則った結婚である。このたびの結婚を祝うということは、今日だけ喜べば良いことではなく、正しい結婚のあり方をこれからも常に忘れないことだと主張した。米峰にとっては得意分野である道徳の啓蒙と結びつけてこの演説を結んでいる。

演説は午前一〇時四〇分から放送され、何分間かは不明だが、東京ローカルで放送された。言葉づかいは宮家に相応しい敬語を巧みに用い、話の流れも見事であったと言つて良い。他には、秩父宮が歩兵第三聯隊に従軍していた時の上官であった永田鐵山・陸軍歩兵大佐も、午後七時二五分から「武人としての秩父宮殿下」という講演を行なつた。

米峰が重視されていたことが分かる二回目の例は、昭和四（一九二九年二月三日である。この時皇后の父に当たる久邇宮邦彦が亡くなつたので、米峰は「久邇宮殿下の御成徳を偲び奉る」という記念講演を行なつた。午後七時二五分から、今度は全国で放送された。やはりあらかじめ主な内容は『日刊ラヂオ新聞』で予告され、講演の全文は『信する力』に掲載されている。

久邇宮は米峰も個人的に懇意にしていたようであり、「聖徳太子奉贊会の関係で、総裁にあらせられた殿下から幾度か拝謁の榮を賜はつて」⁽⁵⁾いたと言っている。聖徳太子は明治の廢仏毀釈以降、余り尊敬されていなかつたが、米峰等は久邇宮と共にこの名譽回復に努めたのであつた。米峰は次のように言つている。

私は放送協会に入つてから、高嶋さんの知遇を受けるようになつたのだが、講演には随分度々お願ひしたし、年末には其年の結びとして、各方面の批評を、高嶋さんにお願ひするのが恒例となつ

元来、聖徳太子の御鴻業は、単に仏教徒だけが私すべきものではなく、日本国家全体の上から国民挙つて感謝すべきことであるにも拘らず、從来、一部偏狭なる学者思想家中には、ややもすれば太子の御鴻業について十分なる尊敬を捧ぐるに倣なるものも少くはなかつたのでありました。が、輿論に至りまして、太子に対する正しい理解が上下に徹底して、奉讃の声全国に響き渡るといふやうになりましたのは、誠に、故宮殿下御成徳の然らしむるところであると申さなければなりません。

て居た。番組編成会議の席上、今年は誰か外の人と人選をするのだが結局は帶に短したすきに長しで、高嶋さんに落ちつくのが常であった。ラジオ講演者としては下村海南、永田青嵐氏等と共に、稀れな名手であった。

日本放送協会における米峰の信頼は、絶大だったようである。

更に米峰は出演者としてだけではなく、放送協会へ出演者を斡旋する役割も果たした。自身の証言であるが、昭和初期の頃放送協会の講演依頼の担当者であった道満謙吾が、一週間に一度は講演者を誰にするか米峰のところへ相談に来たという。どうしても他に都合がつかない時は米峰が急遽マイクの前に立つたと回顧しており、これは矢部の証言ともよく似ている。

米峰が放送協会に紹介したと思われる人物として、新仏教徒同志会のメンバーが挙げられる。境野黄洋は、昭和六（一九三二）年頃、日曜日朝一〇時の宗教講演の講師として、米峰と共に名が挙がっており、昭和六年九月二一日から二六日に仙台放送で仏教講座「妙法蓮華教書喻品第三」を放送した。また昭和七（一九三三）年九月二三日には、境野は「彼岸の教理」という放送を行なっている。境野と米峰は同じ哲学館の出身であり、新仏教徒同志会の最初期からの幹部として公私共に懇意にした間柄であった。

また同じく新仏教徒同志会のメンバーとして活躍した加藤咄堂も、大正一四（一九二五）年一二月二七日という早い段階で、既にラジオに出演している。昭和七（一九三二）年四月一一日には「聖徳太子と

日本精神」と題する講演を行なつており、昭和八（一九三三）年八月八日から一四日まで朝に「涼心禪話」という放送を行なつて、また翌昭和九（一九三四）年七月一六日から三一日まで一四回にわたつて「菜根譚講話」を放送し、その内容は單行本化された。

高島平三郎も新仏教徒同志会のメンバーであったが、やはり大正一四（一九二五）年の一〇月五日、一二月一日という早い段階でマイクの前に立つた。後にも、昭和七（一九三二）年五月一七日から「家庭に於る子女の教育」という連続講演を行なつて、同様にメンバーであつた伊藤證信も、昭和八（一九三三）年八月一五日から九月六日まで、名古屋放送で哲学の連続講演を行なつた。また新仏教徒同志会のメンバーか確定はできないが、雑誌「新仏教」の頃から米峰が懇意にしていた講談師である伊藤痴遊（初代）も、大正一四（一九二五）年一〇月一六日にはラジオに出演しており、昭和七（一九三二）年二月一八日にもラジオ出演が確認できるので、あるいは米峰が出演を斡旋したのかも知れない。

恐らく、今日記録に残っていないものも含めて、新仏教徒同志会のメンバーによるラジオ出演は、米峰を除いても優に百回を超えるのではないか。

米峰は出演者として、また人材の斡旋者として初期の日本放送協会に多大な貢献をしたのであった。当時の放送を聞く者にとって、米峰の思想を学ぶ機会は十分にあつたと言えよう。

2 ラジオ受信機と懸賞募集

日本放送協会は当初、真空管ラジオの発達をそれほど期待せず、鉱石ラジオで聞ける範囲を如何に広げるか考えていた。鉱石ラジオは真空管ラジオと違つて電源が不要で音が良かつたが、放送局から近い距離でしか聞けなかつたのである。如何に放送局を増やすかということは、当時「鉱石化」⁽¹⁾と呼ばれ、「ラヂオの使命」を遂行するためにも、全国の「鉱石化」が重要な課題とされていた。

当時のラジオは真空管式はもとより、鉱石式也非常に故障が多いものだつた。東京中央放送局は昭和三（一九二八）年に「ラヂオの受信機」と云ふと一部の人には直ぐ『故障の多いもの』といふ連想を喚ぶ位に（然し一方には微妙な精巧などいふ感じを否定はせぬが）繊弱な、毀れ易いもの、素人の触るべからざるものといふ風に一般には考へられて來てゐるやうに思はれる⁽²⁾と言つてゐる。この時東京中央放送局が調査したところによると、鉱石式の故障の場合、原因の五二%が鉱石不良、次いで配線工作不良が一七%、同調不良が一〇%、誤接続が一〇%となつてゐる。このうち配線工作不良とは、「ネジの締め方が緩かつたりするもの」であった。また真空管式の場合、故障の原因トップは「トランス切斷」で三八%であり、これはオーディオトランジストのコイル切斷のことのようである。次いで誤接続が一二%、配線工作不良が一二%、ソケット不良が七%、接続断線が六%となつてゐる。受信機とスピーカーの部分の故障では、原因の四一%がコイル切斷、三五%がコード不良となつてゐる。鉱石ラジオの場合はまず鉱石

を取り換えてみるべきで、他はコイルやコードの切斷を疑つてみるべきだと東京中央放送局は言つてゐる。

日本ラヂオ協会も同じ年、「最近聴取者は、一見飽和状態、否、時に減少をさへ見る有様であるが、……その原因を探求すれば受信機の不完全が最大原因である」と言つてゐる。また「不良品の横行が如何にラヂオ界に悪影響を与ふる素因となり、發展を阻害するバチルスであつたか⁽³⁾とも主張し、信頼のおける受信機が普及することを願つていた。

松下幸之助もラジオ業界に参入した動機について、次のように語つてゐた。

ラジオの故障が多いことは当時の常識になつておらず、運送中にも故障が続出するということはしばしば聞いていたところであるが、現実に聞きたい放送が目のあたり聞けないとなると、たゞえそれが常識になつていた事柄であつても無性に腹立たしく、こんなことではだめだ、こんなバカなことがあるものかという気持になるとともに、ラジオはそう簡単に故障など起きるような複雑なものではない、という気がしきりにするのであつた。⁽⁴⁾

幸之助も最初期からラジオを聞いていて、受信機の故障の多さには聴取者として困つてゐた。故障の少ないラジオを作ることは、幸之助にとっても悲願であつた。

日本放送協会としても、手をこまねいているわけにはいかず、不良

品の横行を避けるため、昭和三（一九二八）年四月二十四日にラジオ機器の認定制度を開始した。日本ラヂオ協会は、日本放送協会の委嘱により、その企画査定標準を立案した。⁽¹⁾ 認定された機器には認定マークを付け、不良品が横行することを避けようとしたのである。

また、受信機の懸賞募集を行なつてラジオ製作者の士気を高めることも、当時において重要な方策であった。恐らく最初の懸賞募集は、大正一五（一九二六）年春、大阪市で開かれた電機大博覧会が、自作受信機の懸賞募集を行なつた時だと思われる。審査は日本ラヂオ協会が担当し、締め切りの四月二十日までに応募された受信機は五四点であつた。鉱石式と真空管式は別々に評価の対象とされ、それぞれ一等から三等まで入賞者が決められた。しかし、この懸賞について日本ラヂオ協会は「応募数は予期したところより少く、また成績の特に優秀にして所謂会心の作といったものの無かつたことは聊か失望の感がないでもない」と言つており、「一位のものを一等とし次位のものを二等とせるに過ぎないので、一等のものが必ずしも一等の実質ありといふ意味でないことを附言して置く」としている。この時点では、製作者の技術もまだ十分なものではなかつた。

これに刺激されてか、昭和二（一九二七）年から翌年にかけて東京中央放送局は「高声機用家庭向きの受信機」⁽²⁾ の懸賞募集を行なつた。応募総数は一四三個であったから、大阪のものよりも大規模である。

同年四月に開催された大電力放送記念「ラヂオ展覧会」で、審査結果と共に応募作品が展示されたようである。

更に昭和四（一九二九）年二月、東京中央放送局は一般家庭用の

エリミネーター受信機を募集した。⁽³⁾ エリミネーターとは交流電源によるものだが、電池式は電池の交換が面倒だつたため、エリミネーターの普及こそ「ラジオ普及の鍵」とされていたのである。この頃には、受信可能範囲が狭い鉱石式は敬遠されるようになり、真空管式に対する信頼もかなり増してきた。また交流電源によつて十分な音量も確保できるようになつた。この懸賞も翌年三月末から開催の展覧会で受賞作品を公開するものだつた。

この募集に一等当選したのが、田辺商店のコンドル受信機であり、田辺商店は「ラヂオの日本」に広告を載せて、この受賞作を大々的に売り出した。後に松下電器も一等当選した試作品を商品化するが、この手法は田辺商店が先駆である。

懸賞によつて受賞者に栄誉を与えてラジオ製作者の士気を高め、ラジオについての理解を広めることが日本放送協会の目的だったが、これは受信機に限らず、他のことにも応用されている。この頃の日本放送協会は懸賞募集を盛んに行なつており、ラジオドラマの脚本や童謡、ラジオ体操の歌、日本放送協会のマーク図案や「ラヂオ風景」⁽⁴⁾ といつたものまで、考えられるものは何でも懸賞にして一般公募したようである。ラジオ受信機の公募は、そのなかでも花形の懸賞だつたと考えられる。

3 昭和六年のラジオ受信機懸賞募集

昭和六（一九三一）年四月、東京中央放送局で第二放送が開始された。当時はこれを「二重放送」と呼び、第二放送は今日のNHK第一

放送と同じく主に教育番組が放送された。これを機に、東京中央放送局は同年の『ラヂオの日本』六月号でエリミネーター受信機の懸賞募集を行ない、「一般の家庭用」と「二重放送用」をその条件とした。⁽³⁾ 賞金額は二千円で、応募の第一条件として真空管の数を二つまで（整流球を加えて三つまで）と限定したことが特徴である。東京中央放送局の大野煥平は、「今回の懸賞受信機は二球と制限されてゐる点が、従来の夫と大いに異っている」と言つている。⁽⁴⁾ 真空管の数を限定したのは価格を抑えるためだと思われ、それほど高性能ではなくとも都市部の家庭で十分に使える安価な受信機を求めたのである。

この募集はこれまでより更に本腰を入れたものであり、昭和六（一九三二）年『ラヂオの日本』八月号では、「家庭用の受信機はどんなものが良いか」という特集を組み、二五人の有識者に理想とするラヂオについて意見を求めていた。⁽⁵⁾ 理想の家庭用受信機として、多くの識者が故障が起きないことと価格が安いことを条件として挙げている。

て いる。

一般に二球乃至四球程度のものが多いのは、我国放送施設が歐米諸国の夫に比して多少趣を異にし、一つの統一せられた協会によって行はれ、放送の主なるものは全国中継によつて行なはれる関係上、地方局を排して遠方局の聴取をする必要の少い事と又海外諸国に於けるが如く隣接国の聴取に便ならざる関係上対外受信

の発達してゐない事及び国民の経済的事情による為であらう。⁽⁶⁾

アメリカの放送局は全て民営であったが、その分統一性がなく、さまざまな放送を聞こうと思えば、七～八球のスーパー・テロダイൻ方式による高級ラジオで遠方の放送局の電波を受信する必要があつた。最初から公益社団法人による放送だった日本では、全国中継も発達したので、小型受信機が主流になつたのである。

松下電器では、この頃既に松下幸之助の提案でラジオの販売を行なつていた。最初は他社のラジオを松下電器の販売網で売つていたが、故障が多いために自社生産に踏み出したと幸之助は後に回顧している。幸之助は、自社生産に当たつて、当時の研究部主任であった中尾哲二郎を説得した。中尾は最初、自信がなかつたという。東京中央放送局によるラジオ受信機懸賞の公募が行なわれたのは、ちょうどその時だつた。応募へのいきさつについて中尾は、次のように述べている。

J O A K (=東京中央放送局—引用者)としては、そういうこと(=故障)のない「3球で完全な受信機」という設計の募集があつた。その広告を見た時に「これはおもしろい、腕だめしにもなる。これに応募してみようじゃないか」ということで皆と相談したら『やりましょう』というわけだ。それで松下相談役のところへ行つて『実はこういう募集をしている。これに応募しようと思うのですが、どうですか』と聞いた。すると松下相談役が『君、それ1等に当選する自信があるか』と言われる。『ない』とも言

えないので『あります』と言つた。『それだつたらやれや』といふことで、今度はそれに全精力を集中してやつたわけです。

最初は自社生産すら渋つた中尾だが、生産すると決まれば今度は懸賞の応募に自信を示した。中尾は、最後の一週間は家に帰らないで製作に没頭したと回顧している。当時の松下電器の研究部は一〇人もい小規模で、専門学校を出た技術者も西村真二郎と吉田正一の二人だけだった。締め切り間際に二台が完成し、中尾が直接東京へ持つて行つた。

当時、愛知発明協会も二球式の受信機を懸賞募集していた。⁽²⁾ 図らずも、同じような懸賞募集がほとんど同時期に行なわれることになつた。松下電器は、こちらの懸賞に応募した様子はない。公募を知らなかつたのか、興味がなかつたのかは不明である。

東京中央放送局の公募は昭和六⁽³⁾（一九三一）年八月末日締め切りまでに、一一人が一六七台を出品した。大阪からは六人一〇台が出品され、二台提出した者は全国で一二人だつた。「出品者種別」として「ラヂオ業者」「技術者」「アマチュア」の区分があつたが、恐らく松下電器は「ラヂオ業者」に分類されたと思われ、「ラヂオ業者」の出品は四七人九六台だつた。地方別では、広島や熊本からも応募した人がいた。

審査結果は同年一月二日に発表された。⁽⁴⁾ 同年の『ラヂオの日本』一二月号に、審査結果の詳細が掲載されている。⁽⁵⁾ 募集では一等は五名の予定だったが、実際はのべ四名が当選した。松下電器の受信機は中

尾の名ではなく「松下幸之助」の名で出品され、一般用の一台が一等当選となつてゐる。他には田辺商店の原愛次郎が二重放送用と一般用の二つを一等当選させており、もう一人は日本無線電信電話株式会社の加納与四郎で、二重放送用が一等となつてゐる。二等は募集の段階では五名の予定だつたが、四名当選であり、ほかに等外優良賞が一名であつた。松下電器が出品したもう一台は落選したようである。

松下電器が出品した「一般用グリッド検波・低周波一段増幅・高声機附受信機」について、審査結果は次のように評価している。

このセットは高声機附金属ケース、検波管二二七電磁再生で、增幅管は二二六。特長は、再生コイルが可なりによい状態で固定されてビートを起すことなく、然も充分の音量があつて、ハムや雜音がない事と、調整がただ同調蓋電器一つだけで頗る容易に且つ氣持よく扱はれる事である。慾を云へば、形ちを今少し小さく、周波数特性を今少し改善したい事である。

中尾のもとには、この知らせは電報で届いた。⁽⁶⁾ 中尾も大いに喜んだようである。授賞式には中尾が「松下幸之助氏代理」として出席した。⁽⁷⁾ 中尾は受賞後に「東京中央放送局の懸賞で一等に当選した弊所の受信機」と題して論文を書いてゐる。論文によれば、この受信機は「故障絶無と自信し得る」もので「女子でも安定且つ確実に操作出来る」とが特長であった。ここに幸之助の悲願でもあつた「故障絶無」のラジオが誕生したのである。

二機を一等当選させた田辺商店は、一般用を「コンドル二号」、⁽²⁾二重放送用を「コンドル二十号」として商品化した。「コンドル十二号」は一台三五円だった。

一方の松下電器は「形ちを今少し小さく」と評価されたためか、木箱意匠图案を一般公募した。⁽³⁾「一等一名壹百圓、二等二名五拾圓宛、三等三名貳拾圓宛」で募集しており、今度は研究部ではなく企画部の担当となつていて。批判を受けたので素直に改善しようとしたが、懸賞公募という方法をすぐに真似してみるあたりは、幸之助らしいと言うべきであろうか。この公募の結果は、「ラヂオの日本」には掲載されていないようである。この後に、松下電器は外形を改良した受信機を「当選号」として市中に売り出した。値段は四五円だった。松下電器は、この当選によってラジオメーカーとして全国に名が知れ渡るようになり、以後ラジオ業界へ積極的に参入して行くのであった。

III 松下幸之助にとってのラジオ

1 放送内容の影響

昭和元（一九二六）年度から五（一九三〇）年度前半までの時点⁽⁴⁾で、全放送中に占める教養放送の割合は平均で三七・六七%であった。大阪では昭和六（一九三一）年一〇月から翌年九月までの間、教養放送の中⁽⁵⁾で他の地方からの中継が二七・八%を占めていた。他の地方からの中継の大半は東京からであったと思われるが、当時の大阪における全ての放送のうち、東京から中継の教養放送が占める割合は約一割

$(0.3767 \times 0.278 = 0.1047226)$ だったと考えられる。東京中央放送局で頻繁に教養放送を行なつていた高島米峰の声を、大阪にいる松下幸之助が聞くことは十分に可能だった。あるいは、スーパーテロダイヤンの高性能ラジオで、東京の電波を直接受信して聞いていたのかも知れない。いずれにせよ、幸之助はラジオ業界に積極的に参入して行くこととで、元から聞くことが好きであつたラジオ放送に、より一層強い関心を払つていたはずである。

戦後の昭和三〇年代の証言ではあるが、幸之助はラジオ放送の中でも宗教番組が特に好きであったと何回か述べている。例えば昭和三七（一九六二）年、ラジオについて記者と対談している時、次のように言つていた。

僕はね、宗教の時間はつとめてきくようにしとるんですけど、あれだけは。けれどもね、もう少し説教かえてもらいたいと思うんですね、本当は。こら僕だけやないと思うんですよ。結局旧態依然たる説教の仕方でしょう。あれではね、はたしていいんかちゅう感じしますな。もうつまり宗教が社会生活の先達になるということは必要ですわな。ところが、民衆が先いつてしまつて、宗教があとからついていくという感じですな。先達ならんわけですわ。⁽⁶⁾幸之助は、ラジオの宗教番組を「つとめて」聞くようにしていた。更に放送のあり方にも強い関心を持ち、「旧態依然」の説教ではなく社会の先達になるような宗教放送を望んでいた。彼は、恐らく戦前か

ら既にラジオの宗教放送に関心があつたものと思われ、彼が望むような宗教とは、新佛教徒同志会のように社会の改良を積極的に目指すものだつたのではないか。

メディア論の権威であるマーシャル・マクルーハンはラジオが持つ社会への影響力について、次のように述べている。

ラジオは歴史上はじめて、西洋的な文字文化とは意味も方向も全く逆であるような、エレクトロニクスによる内爆発 (implosion) を大衆に経験させたのである。同胞意識の強い人々、すなわち社会でのあり方のすべてが家族生活の延長であるような人々にとっては、ラジオはこれからも強烈な経験となり続けるであろう。高度に文字文化的な社会は、これまで長いあいだ家族生活を従とし、ビジネスや政治において個人主義を主として尊重してきたが、そういう社会は革命を起こすことなく、なんとかラジオによる内爆発を吸収し中和してきた。ほんの短い、あるいは表面的な文字文化の経験しかもたない社会はそうではない。そういう社会にとって、ラジオはまったく外爆発的 (utterly explosive) である。⁽¹⁾

マクルーハンによれば、文字による高度な文化を持つ社会にラジオが登場しても影響は一定の範囲で止まるが、文字文化の経験が浅い社会ではラジオの影響力は「まったく外爆発的」になるという。マクルーハンの分析は調査に基づくものではなく、あくまで思弁的なものであるが、この指摘は興味深い。彼は音声メディアの影響力が、それま

での文字文化の充実度によつて異なると主張しているのである。

ここでマクルーハンは社会について議論しているが、同様のことは個人についても妥当するものと思われる。つまり文字による学習を十分に積んだ者がラジオを聞くと、文字を余り読まなかつた者がラジオを聞くのとでは、その影響力が大きく異なるのではないか。幸之助は尋常小学校中退であり、関西商工学校の夜間部の本科に通つた時も、文字を書くのが苦手で中退したと言つている。⁽²⁾ 幸之助は「文字文化の経験」が浅いままラジオを聞いたのであつた。つまり、幸之助こそ、ラジオから「まったく外爆発的」な影響を受けた人物ではなかつたか。

幸之助とラジオの関係は、他の人と比べると、余り例のないものであつたと考えられる。第一に、他の聴取者と比べると、幸之助は積極的に受信機の製造・販売に関わっていた。幸之助にとってラジオは、単なる家財道具ではなく、公私共に常に関心を払うべき対象であつた。知らず識らずのうちにラジオ放送から受ける影響も、人一倍強かつたと考えて良いであろう。また、昭和八（一九三三）年の段階でラジオの普及率は東京で三七%、大阪で二八%、全国ではまだ一一・二%であった（表1、図1参照）。そのほとんどは裕福な家庭であり、学識水準も比較的高かつたことと想像される。学識水準が高ければ、ラジオの影響は「内爆発」に留まつたはずである。第二に他のラジオ業者や放送関係者について考えると、幸之助のように尋常小学校中退の人には、この業界にはほとんどいなかつたと考えられる。ラジオ放送局 자체が社会教育目的で運営されていた社団法人なので、ラジオ業界には比較的高学歴の人が多かつたであろう。ラジオ関係者で、ラジオから

「まったく外爆発的」な影響を受けた人はそれほど多くなかったのではないか。第三に、幸之助以前の人はラジオを聞くことができず、後の人々は民放ラジオやテレビジョンにも接していた。今日で言うNHKのラジオしか聞かない人は、その後は存在しないと言つて良い。幸之助がラジオ放送から何らかの影響を受けたことは間違いないだろうが、これほどまでに強い影響を受ける条件がそろつた人は、日本の歴史上において珍しいと言えまい。

他の実業家と比べて、幸之助が自らの経営理念を言葉で説明できたことは一つの特徴として広く知られている。例えば本田宗一郎と比べた場合、経営者としての実績において両者の優劣はつけがたいが、経営理念を言語で述べた人として比べると差は大きい。宗一郎は通常の経営者と同じように、自らの経営理念を言葉で理路整然と説明できなかつた。十分な学校教育を受けられなかつたという点では、宗一郎と幸之助の経歴は似ているが、幸之助は当時最先端の知的なメディアであつたラジオに接していた一方、宗一郎が扱つた商品は主にオートバイや自動車であつた。両者は経営者としては甲乙つけがたいにも拘らず、理念の言語化という面で大きな差があるのは、やはり幸之助が扱つた商品にラジオがあつたからではないか。幸之助は、ラジオ放送から「まったく外爆発的」な影響を受けた結果、知的な言葉を多く習得することができたと考えられるのである。

幸之助の思想には、ラジオから影響を受けたことを思わせるような、いくつかの特徴がある。第一に、幸之助の言葉は分かりやすく、大衆向けであつて文語的ではない。終始貫して、幸之助は大学の講義や

伝統的宗教の説法とは違う言葉で話している。彼はラジオで聞いて印象に残つた表現を使用することによって、人々の印象に残りやすい言葉を多く話したのではないか。「物心一如」「総合藝術」「人間としての成功」など、高島米峰がラジオで盛んに使つていた言葉は、放送を聞いていた幸之助の耳に残つたとしても不思議ではない。また、幸之助の言葉はその出典が分かりにくいことも、ラジオからの影響であつたことと符合している。

第二に、幸之助は膨大な量の音声テープを今日に残している。P.H P総合研究所第一研究本部には、幸之助の講話や対談のテープが約二〇〇〇本残つてゐるが、これだけのテープを残すということ自体も非常に珍しいことである。彼が音声による知性の保存に価値を見出したのは、彼自身が音声によつて多くを学んだ影響ではないか。つまり、これらのテープの存在と、彼がラジオという音声メディアに親しんでいたことは、恐らく無関係ではないであろう。

第三に、幸之助の思想は表現だけではなく、その内容も聽覚的であつて視覚的ではない。幸之助の思想を理解するのに、われわれは図表をほとんど必要としないのである。別な言葉で言えば、彼の思想はその広がりにおいて時間概念を想起する場合が多く、空間的ではない。例えば、マルクスの上部構造・下部構造などの概念やレヴィ・ストロースの構造主義などは、その思想自体が空間的であり、われわれはそれを理解する際に図表を見るか、少なくとも図表のようないものを想起する必要がある。一方、幸之助の思想は、「日々是新」とか「素直な心になろうと毎日努力して三〇年で初段になれる」など時間概念にま

つわるものが多い。彼の思想のこうした特徴は、彼自身が聴覚を刺激されて思想を形成したからではないか。

当時の日本放送協会は、「ラヂオの偉力」や「ラヂオの感化力」⁽⁶⁾が絶大であると考え、最初期から「外国の放送局より日本の放送局の方が、プログラムに載る種目が遙かに多い」⁽⁷⁾と自負していた。昭和六（一九三二）年当時、東京中央放送局放送部長だった矢部健次郎は「凡そラヂオの教育位置づな教育法は天下にない、貴族富豪でも及ばぬ。それはどんな田舎にでも当代一流の学者教授を自分の部室に招じ、さうして個人教育を受けられるからである」と言っていた。日本放送協会関東支部常務理事であった中山龍次も同じ頃「百巻の書籍を締くよりも、偉大なる人格者の聲咳に接することが如何に多くの感化を受けるか知れない」という考え方で放送に携わっていた。

幸之助は尋常小学校中退であり、一見すると教育には恵まれなかつたように見える。しかし彼の思想は、単に商売の経験から学んだにしては、その内容が余りにも豊富である。幸之助は、最初期からラジオを聞いて「当代一流の学者教授」から「まったく外爆発的」な影響を受けたと考へるべきではないか。やがてラジオメーカーのトップにつことによつて、彼は「貴族富豪でも及ばぬ」教育を受け続けたと言えるのである。

また、観点を変えれば、当時の放送内容のほとんどは、今日音声データとして残っていないが、これらの影響を受けたものとして幸之助の思想を見ることができる。幸之助の思想が持つ内容の豊富さ⁽⁸⁾、昭和初期のラジオ放送が如何に知的であったかを物語ついているのでは

ないか。彼の思想は、当時のラジオ放送の内容を凝縮して今日に伝える一級の資料であると言えよう。

2 「ラヂオの使命」と「産業人の使命」

マーシャル・マクルーハンは「メディアはメッセージである」という言葉を残している。メディアはその内容に拘らず、その存在 자체が一つのメッセージであり、社会に一定の影響を及ぼすという考え方である。彼はラジオの影響力と、それが無視され得たことについて次のように述べる。

即時的な情報伝える電気の影響力は、……これまでわずかしか認識されてこなかつた。ラジオが人々に同朋意識を取り戻させ、ファシズムにしろマルキシズムにしろ、個人主義から集団主義（collectivism）へほぼ即座に転換させる力を持つことも看過され得たのである。このことはさまざまに解釈されるべき事柄であるが、これが今まで意識されてこなかつたこと自体が驚くべきことであると言つて良い。メディアに変革力があることは容易に説明がつくが、この力が大人達に意識されないということは、容易には説明できない。言うまでもないが、ラジオ技術による精神への働きかけが多くの人々に自覚されないということは、そこに何らかの本質的な作用があることを示している。つまりストレスやショックを受けたときに生ずるような、根本的な自覚の麻痺が働いているのである。

マクルーハンによると、ラジオはその放送内容に関係なく、多くの人が同じ内容を同じ時間に聞くことで、人々の同胞意識を喚起するという。ラジオはその本質として、個人主義的な社会を集団主義に変える力を持っているのである。更に彼は、ラジオには多元化や脱中央集権化の機能もあるとし、この機能はテレビジョンの方が一層強いと解釈している。

また、マクルーハンは、ラジオに限らず、メディアの影響力は一般的に意識されにくいとしている。そのなかでも、特にラジオはある種の集団主義を喚起しつつ、その影響が当人達に意識されないとしている。この指摘は興味深い。この現象は、最初期からラジオに関わっていた松下幸之助にも起こっていたと考えられる。⁽⁵⁾

日本のラジオ放送は、最初から日本の文化水準を上げるという「ラヂオの使命」が強く意識されたものであった。昭和二（一九二七）年当時、逓信省電務局長であった畠山敏行はラジオの「重大なる使命」について次のように述べている。

申すまでも無く、放送事業は一国文化の発達に貢献すべき最も重大なる使命を荷ふものであります。或は瞬速なる報道を為し得る点に於て又教化を広汎に及ぼし得る点に於て、或は又、趣味、娯楽の民衆的向上を促し得る点に於て、放送事業は他の如何なる文化事業と雖、到底企及し得ざる偉大な機能を有するのでありますて、その運用宜しきを得ば、此の卓絶したる偉力に依て今後の国

民文化は著しき進境を見らるべきものと考へられるのであります。

ラジオが文化の発達や教化などにおいて「重大なる使命」を有するという考えは、國の方針であり、既出のように日本放送協会も意識するところであった。このような国家や社会に貢献する「使命」は個人主義的と言ふべきではなく、集団主義的であると言つて良い。本質として集団主義を喚起する力のあるラジオ放送は、日本においては更に明白に集団主義的に意味づけられて運営されていたのである。

『ラヂオの日本』を概観すると、昭和初期において「ラヂオの使命」が特に強調された事が三回あったことが分かる。「ラヂオの使命」は基本的な方針として常に言われていたことであったが、この三回は特に意識されて言葉の上にのぼったのであった。

その一回目は、昭和六（一九三一）年九月の満州事変の時である。当時の『ラヂオの日本』の巻頭の辞は、「今回の如き事變に就ては、誰しも最大の关心と焦慮を感じる」とし、「ラヂオには、平時と云はず非常時と云はず、一貫した使命と責任とがある外、一面また、機に臨み時に応じて、或は調和調節の機關となり、又指導者先駆者たる役割をも与へられてゐる」と言つてゐる。陸軍省軍務局防備課長工兵大佐であつた桑原四郎も、「国防と放送事業」⁽⁶⁾という論文で満州事変を意識して、「ラヂオの使命」を説いていた。当時のラジオには「非常時に於ても第一線に立つ使命」があると考えられていたのである。

二回目は、昭和七（一九三二）年一月にラジオ受信契約者が日本で

百万人を突破した時であった。当時、ラジオ放送は許可がなければ聞けなかつたので、人数を把握することができたのである。⁽¹⁾ 五月一日発行の『ラヂオの日本』は巻頭の「百万突破とラヂオ界の進歩」で次のように述べる。

ラヂオの生活化。ラヂオの効果があらゆる生活に浸透するの日に其の百パーセントの実現は期待される。国策がラヂオ文化有終の美を期すると云ふも、放送事業の經營が公共的使命の達成に努めると云ふも、目指す所は等しく之である。ラヂオ商工業の活躍と雖之れを度外視して真の繁栄を圖るは難い。百万突破。心耳を澄せば之れに轟々たるラヂオ界総動員の大警鐘が聽かるべく、心眼を開けば之れに翻翻たるラヂオ生活化の大旗幟が見られるべきである。然り而して、協調結束邁進すべき彼岸の目標はただ一つである。即ち聴取者利益の充足を克ち得ること夫れであらねばならぬ。⁽²⁾

ラジオメーカーといえども、国策や放送事業の「公共的使命」を無視して「眞の繁栄」を図ることはできない。満州事変以降は、メーカーにも国策を意識することが要求されたが、百万人突破という契機は、再度それを強調することとなつた。

この時は日本放送協会常務理事の小森七郎も「社会の進歩發展に応じて、放送内容を刷新向上すべきラヂオ本来の使命」について議論し、日本放送協会事業部長の中郷孝之助は「ラヂオの使命を果すに足るサ

ーヴキスを提供する」べきだと主張した。電気試験所第四部長であつた楠瀬雄次郎は、ラジオ受信機を「ラヂオの使命を果すに重大な役割を演ずる」ものとしている。

三回目は昭和八（一九三三）年三月の国際連盟脱退の時であつた。昭和八年『ラヂオの日本』五月号は巻頭に「非常時のラヂオ」という論文を掲げ、「今や皇國未會有の国歩艱難時代に際し、ラヂオの使命を鑑み、我がラヂオ当事者の責務の益々重大を加ふるを察する」と述べている。小森七郎もこの時局において国民に「偉大なる精神力」を作興させることがラヂオの「第一義的活動」であるとし、「放送総動員を以て刻下の第一義的使命の達成に活動すべき」と説いていた。『ラヂオの日本』七月号の巻頭の辞は、「今や世は非常時である。ラヂオの使命は益々その重大性を加へつつあり」と言い、「聴取者側に於ては先づ聴取受信機の簡易化、経済化が最大の要求であらう。即ち感度の鋭敏、音質の良好、故障の絶無、操作の簡易、価格の低廉が翫望されてゐるのである」と述べている。松下電器が目指したのは、こうしたラジオ受信機を「使命」として製造・販売して行くことではなかつたか。

これら三回のうち、幸之助において特に重要なのは、ラジオ受信契約者百万人突破の時であろう。昭和七（一九三二）年の二月に百万人を突破したことが三月に分かり、四月中に『ラヂオの日本』での特集の編集作業が進み、五月一日づけで同誌の発売となつてゐる。つまり、昭和七年五月一日に「ラヂオの使命」は「ラヂオの日本」において一層強く主張されたのであつた。松下電器が「産業人の使命」を発表し

たのは、四日後の五月五日である。幸之助がこの雑誌を読んでいたのも、松下電器の技術者や、彼の周囲にいたラジオ関係者がこれを読んでいた可能性は高い。恐らく中尾哲二郎が懸賞募集を知ったのも、この『ラヂオの日本』だったのではないか。

また、当然のことながら、三ヶ月のラジオ放送で「ラヂオの使命」が盛んに説かれていたことも、容易に想像できる。「ラヂオの使命」は、方々から幸之助の耳に届いていたはずである。

マクルーハンが言うには、「ラジオは個人主義的ではなく、集団主義的な価値観を喚起させ、しかも影響を受けた当人はそのことを自覚しない。また、ラジオの影響は、文字による文化の影響を余り受けている人には「まったく外爆発的」なものとなる。しかも当時の日本のラジオ業界は、国家的使命を強く意識しており、日本という国家単位の集団を強調していた。ラジオの製造・販売に積極的に関わって行つた幸之助が、「ラヂオの使命」から影響を受けなかつたと考えるのは不自然である。

幸之助によれば、貧乏の克服が「実業家の使命」であり、これを達成するためには物資を生産するのが「産業人の使命」であるという。彼は「松下電器の真の使命は、生産につぐ生産により、物資をして無尽蔵たらしめ、もつて庶民の建設を本旨とする」と述べている。彼は製品一般について述べており、「ラジオ受信機に限定していないが、「ラヂオの使命」を一般化して、「産業人の使命」に思い至ることは、さほど難しいことではない。幸之助は、松下電器が「将来ニ就テ非常ニ囁望セラレルニ至リマシタ」と述べているが、これはラジオ受信機が

一等当選したことを言外に含むと考えて良いであろう。

当時は、感度が良く、音質も良く、故障が少なく、操作が簡単で価格の安い受信機を「使命」として作るメーカーの出現が望まれていた。幸之助の「産業人の使命」はこれに呼応したものであると考えられる。

これは、時期的にも「ラヂオの使命」と関係が深いことをうかがわせるものである。幸之助は、ラジオから「まったく外爆発的」な影響を受け、しかもそれを自覚せずに「産業人の使命」を述べたのではない。

3 その後の松下電器とラジオ

松下電器が発売した「当選号」は性能こそ良かつたものの、価格が割高だったので、当初はそれほど売れなかつた。当時、松下電器のラジオ生産に関わった西村真二郎は、次のように回想している。

できましたラジオは、確かに性能面では他社に劣らないものだったのですが、悲しいかな値段が高かつたのです。とにかく他社よりもいいものをつくらなければいけないということとトランジストなどの部品一つ一つにいいものを使おうとすると、当然コストが高くなるというわけですね。売り出したラジオは、木製のキャビネットの上に、木製のスピーカーの箱をのせた、現在松下電器歴史館でごらんになるタイプのうるし塗りのピカピカの商品です。しかし、性能がいくら良くても値段が高ければ売れないということとで、昭和六年の後半から発売し始めて昭和八年の夏までにラジオ

に関連しての累積赤字が十万円にもなつてしましました。⁽¹⁵⁾

松下幸之助は、こうした状況に対し、担当者に「三時間ぶつ続けて小言を言う」ほど怒ったという。西村はこのエピソードを、幸之助がラジオに関して如何に「人並みはずれた熱心さ」を持っていたか分かることとして紹介している。

その後松下電器は、製品や作業工程を改善し、受信機の大量生産を可能にした。松下電器はそれ以前にも、「スーパーアイロン」を大量生産することで、大幅なコストダウンに成功し、低価格で市場を席巻したのである。⁽¹⁶⁾ 松下電器の大量生産について、愛國電球株式会社専務の内藤憲輔と七欧無線電機株式会社社長の七尾菊良は、昭和一八（一九四三）年に次のように話している。

七尾 満州事変⁽¹⁷⁾から所謂コンベアシステムで大量生産化されて来たものが、今事変でやつやく軌道に乗つて來たとみられますね。尤もその途端に統制を喰つたわけですが――
内藤 コンベアシステムでは大阪の方が東京よりも一日の長があるやうだね。

七尾 それは松下が乾電池のコンベアシステムをラジオに採用し、次いで早川がこれをまねたからで、他の業者はそれに圧迫されてかなり苦しんだやうです。⁽¹⁸⁾

大量生産を標榜した松下のラジオは、一台六円五〇銭で売り出され

たことがあるという証言も見られる。「当選号」は発売当初一台四五円であり、田辺商店の「コンドル十一号」が三五円⁽¹⁹⁾であつたから破格の安さである。

更に松下電器の成功に関して、田辺商店店主の田辺綾夫と、今村電気株式会社社長の今村久義、既出の七尾菊良は昭和一八（一九四三）年に、次のように話している。

田辺 松下がラジオに乗り出す前、例の井植君が僕の處へやつて来ていろいろなことを研究して行つた。

七尾 つまり東京から優れたものの見本を仕入れて行つてそれに更に改良を加へて自家築籠中のものとしたわけですね。

今村 松下成功の原因はすべてそこにあるんですよ。何事によらず人よりも遅くはじめて先人の長所を探つて自分のものとすると、いふ利好といへば利好だが、するいといへばするいやり方ですね。田辺君のマグネットスピーカーをまねて、こちらが六、七円で売つてゐるものを直ぐ二円位で売り出したり、トランスにしろ、三井のメタルセットにしろすべてその手でやられたね。⁽²⁰⁾

今村の見解がどこまで正しいのか不明であるが、三者の言うところを汲み取れば、他社の良いところを貪欲に攝取する松下電器の手法は、この頃からあつたと考えられる。幸之助は、他にもラジオに関する特許を無償で公開して業界の発展に寄与したり、自らラジオに出演するなど、さまざまなかたちでラジオと積極的に関わつて行く。松下電器は、

昭和一二（一九三七）年にはラジオを年間一万台以上生産し、シェアは四七%になつた。⁽¹⁾

その後は戦時体制によつて物資も統制となり、減産を余儀なくされる。戦後は、戦争中に軍需品を生産したこともあるて、GHQから活動停止の命令を受けた。松下電器が真に「産業人の使命」を遂行できるようになるのは、活動の制限が解除された後のことであると考えられる。

IV 高島米峰にとつてのラジオ

高島米峰は宗教放送のパイオニアであり、多くの出演者を放送局に紹介する重要な役割も果たした。彼が生涯をかけて目指したのは、仏教による世の中の改善であり、そのための仏教世界の改革である。若き日の米峰が、境野黄洋等と共に雑誌『新仏教』で論陣を張つたのもそのためであつた。ラジオ放送における活動も、彼の思想と密接な關係があつたと考えられる。

日本近代仏教史研究の先駆者であつた吉田久一は雑誌『新仏教』の廃刊（大正四〔一九一五〕年）を「事実上の新仏教運動の終末」としており、清沢満之等の精神主義が細く長く息を続けたことと対照的だとしている。赤松徹真も、『新仏教』の廃刊を事実上新仏教運動の終焉と解釈している。⁽²⁾しかし米峰自身は、雑誌の廃刊によつて新仏教運動まで終焉したと解釈している様子はない。むしろ社会への影響を考えたならば、ラジオに出演したことは、新仏教運動の新たな展開であ

つたと解釈すべきではないか。

新仏教運動の特徴は、「通仏教主義」と「仏教活論」による社会の改革にあつたと言える。つまり一つの宗派にとらわれず、時にはキリスト教など他の宗教とも協力することと、宗教によつて現世的な幸福を目指し、政治も含めた世の改善を目指すことである。この特徴は、昭和初期の宗教放送においても、明白に意識されている。

日本放送協会の宗教放送について、同協会編になる『昭和十年ラヂオ年鑑』は次のように言つてゐる。

我が國に於ては信仰の自由が保證され、公共的使命を有するラジオには一宗一派に偏した伝道に亘るものは禁ぜられてゐる。従つて電波に盛られる所謂宗教放送は、各宗派に通ずる人間性の真実に徹した宗教心に訴ふるものを目安とする……⁽³⁾

ラジオによる宗教放送は、一つの宗派に偏らないように意識されたものだつた。以前から「通仏教主義」を唱えていた新仏教徒同志会のメンバーをラジオに出演させることは、放送局から見ても方針に合つたものだつたと言える。また「各宗派に通する人間性の真実」なるものが存在するという発想自体が、「通仏教主義」の賜であると言つて良い。かつて村上専精が唱え、新仏教徒同志会が世に広めた「通仏教主義」は、この頃には日本放送協会が明白に採用していたのである。佛教が超越的 세계より現世において有意義であるという考え方も、日本放送協会が意識したところであつた。『昭和十年ラヂオ年鑑』は、

宗教放送の意義について、次のように述べている。

働くけど働けど生計の楽にならない農村、ジャズに踊るネオンの灯影、放浪者の群を見る都会、富むと貧しきと生活の相は異にしであるが、人々は皆悩んでゐる。生活苦からではない。ただ漠とした焦燥と不安に駆られた儻なさ、頼りなさの孤独感である。懐の物質文化は巷に華と咲いてゐるが魂を失へる放浪者の孤独感

を消す由もない。何か頼るべき力が得たい、空虚な心に充実感が欲しい。物質への欲望で心眼を盲した民衆は今や育しく「安心と悟道」に憧れてゐるが、昔の魂の安息所たりし宗教の殿堂は奥深く香煙に隠れて民衆への扉を閉ざしてゐる。

この時晩の鐘を撞くラヂオの聖典講義、名僧知識の打ち鳴らす魂の警鐘は確かに救済であったに違ひない。げにラヂオは時代文化の華であり、もちろんの美はしきもの、善きもの、真なるものを惜しみなく皆人に与へてゐる。當て微臭い書斎に、貴族趣味のサロンに閉されてゐた知識の宝庫は大空に開け放たれた。然し迷へる民衆の心魂を振り動かす聖なるものに恵まれる事が少なかつたのである。⁽¹⁾

日本放送協会は、「ラヂオの使命」に則り、宗教放送も人々に「安心と悟道」を与えるものだと考えていた。人々の現世的救済を目指すこの思想は、井上円了が唱え、新仏教徒同志会が世に広めた「仏教活論」の思想と同じである。

米峰は、かつてこの二つの主義を唱えたため、旧仏教側から「悪魔の如く恐れられ、外道の如く嫌はれた」と言つてゐた。明治時代において、全ての宗派を同じ趣旨であると解釈したり、仏教によつて現世的救済を目指すことは、一種の危険思想であつた。しかし、昭和に入れば、「悪魔」の思想はもはや常識となり、「外道」の主張は民衆が渴望するようになる。新仏教の思想は、公共放送が主義として積極的に標榜するまでになつたのである。

ラヂオによる宗教放送は、当時の日本に宗教復興の気運を作つた。日本放送協会も「近時宗教復興の氣運が云々され、しかもそれがラヂオに負ふところ大なるものであるとさへ言はれてゐる」と自負していた。新仏教徒同志会の理想は、昭和初期において事実上ラヂオと共にあつたと考へて良い。また見方を変えれば、新仏教徒同志会による新仏教運動がなければ、昭和初期の宗教放送も存在しなかつたかも知れない。無僧・無寺院・無儀式主義を唱え、自由討究主義による信仰を掲げた新仏教運動は、ラヂオによる宗教放送の先達だったのである。⁽²⁾

実験放送の頃からラヂオに関わっていた下村海南は、米峰の死後、自身の考え方が米峰と全く同じであつたと証言している。宗教に関する考え方も、恐らく共感していたものと思われる。初期のラヂオの歩み自体が、米峰の思想と深い関わりがあつたことを示唆している証言である。

つまり、昭和初期の宗教放送は、事実上の新仏教運動を含んでいたのではないか。雑誌『新仏教』の時代が第一次新仏教運動であるとすれば、米峰や同志会メンバーによる頻繁なラヂオ出演は第二次新仏教

運動であったと考えられるのである。社会に与えた影響を考えれば、むしろ第一次の運動よりも、第二次の方が強力な運動だったかも知れない。

この思想運動から、誰よりも強い感化を受けたのが、ラジオ受信機の製造・販売に「人並みはずれた熱心さ」を持つていた松下幸之助だつたのではないか。ラジオの製造方法において他社のものを貪欲に取り入れた幸之助であつたが、ラジオ放送からも思想を貪欲に攝取したことは間違いない。宗教放送が好きであつた幸之助は、ラジオの宗教放送を開拓した米峰から多大な影響を受けたと考えられるのである。

また、精神主義の影響力が長く続いた理由はさまざまであるが、暁鳥敏の本がよく売れたことは重要な事実であろう。暁鳥もラジオ放送に何度も出演しているので、ラジオによつて彼の本が売れたことは間違いない。どのような経緯で暁鳥がラジオに出演するようになつたのかは今後の調査を要するが、米峰が紹介した可能性は大きい。もしそだとすれば、精神主義が統いた一つの要因として、新仏教徒同志会が精力的な活動を続けていたことを指摘するべきではないか。昭和初期のラジオ放送自体が新仏教王義に則つたものだったので、新仏教があつてこそその精神主義だった可能性も否定できない。第二次新仏教運動は、ラジオを通じて仏教復興の気運を作り、精神主義など他の仏教運動も支えるだけの力を持つていたと考えられるのである。

終戦後の昭和二〇（一九四五）八月三一日、米峰はラジオに出演し、「新日本」を生み出すべきだと国民に訴えた。⁽¹⁵⁾ 彼はこの時、一七条の憲法を引用し、聖徳太子の思想によつて国民を励ましてゐる。昭和二

二（一九四七）年、一月二五日の座談会に出席したのが最後のラジオ出演だったと言われている。⁽¹⁶⁾ 米峰は、昭和二四（一九四九）年一〇月二十五日に七五歳でこの世を去つた。死去の知らせを聞いて淨土真宗本願寺派の大谷光照法主は、遺族に「超絶」の二字を書にして贈つた。⁽¹⁷⁾

V 結論と展望

高島米峰は、最初期からラジオに出演し、宮家の冠婚葬祭放送を担当するほど日本放送協会から信頼されていた人物であつた。また、出演者の斡旋を行ない、新仏教徒同志会のメンバーも多数出演させていた。当時の宗教放送自体が、新仏教と同じ主義で放送されていたことを考えると、昭和初期の宗教放送は第二次新仏教運動を包含していたはずである。

松下幸之助は、最初期からラジオに関心を持ち、やがて積極的にラジオ受信機の製造・販売に乗り出して行つた。マクルーハンは、文字による文化の影響が浅い人はラジオから多大な影響を受けると主張するが、宗教放送が好きだった幸之助は、米峰の宗教放送から人一倍強い影響を受けたのではないか。また、当時の日本放送協会は「ラジオの使命」を強調していたが、幸之助はこの思想に刺激されて、「産業人の使命」を主張するようになつたと考えられる。

以上が本稿の分析であるが、最後に今後の課題を列挙して稿を終えたい。まず、幸之助はラジオ放送によって米峰の影響を受けたとして、ラジオ以前に新仏教の感化は受けていないのだろうか。明治末期

や大正期の宗教界の他の活動も研究に値する。また、新仏教徒同志会以外の宗教家によるラジオ放送からも、幸之助が影響を受けた可能性はある。友松円諦の「法句經講義」は昭和初期において人気を博した宗教放送であったが、友松も米峰の影響を受けつつ独自に宗教運動を展開した仏教思想家であった。椎尾弁匡の共生運動も、この時期の宗教運動として調べる必要がある。また幸之助は、宗教以外の放送においても影響を受けた可能性はあるので、他の著名なラジオ出演者は看過できない。本稿では主にラジオについて議論したが、幸之助による「水道哲学」の実践は「スーパーアイロン」の頃からあつたと思われる所以で、時代を遡って電気業界の情勢を調査することもまた有意義である。

[注]

- (1) ラジオ放送史に関して、あまり多くの先行研究を見つけることはできなかつた。本稿が参考にしたもののは、竹山昭子「ラジオの時代——ラジオは茶の間の主役だった」（世界思想社、一九〇二年）、NHK放送文化研究所監修「放送の20世紀 ラジオからアレビ、そして多メディアへ」（日本放送協会、一九〇二年）、日本放送協会編集・発行「20世紀放送史」上巻（一九〇一年）など。竹山は、録音が残っていない戦前のラジオの放送内容について調査するため、当時の紙媒体の情報を参照したと述べているが（前掲「ラジオの時代」八頁）、本稿の方法も竹山から示唆を受けたものである。

- (2) P.H.P.総合研究所研究本部「松下幸之助発言集」編纂室編「松下幸之助発言集」（P.H.P.研究所、一九九一～三年）第11巻一二九頁。
(3) 同前同巻一二三一頁。
(4) 高島米峰の兄弟の孫にあたる高嶋正士氏によると、本来「高嶋」が正しい表記だったのに、何らかの理由で「高島」になっていたのではないかとのことである。本稿では、書誌学的表記を重んじ、暫定的に本文のような判断をした。昭和一一（一九三六）年以前としては、「店頭禪」（日月社、一九一四年）の背表紙に「高嶋」とあるが、この本も奥付や扉（タイトルページ）、本文の中での表記は「高島」である。以降のものとしては、「権兵衛と鳥」（高山書院、一九四〇年）が、「はしがき」で「高嶋」になつており、表紙と背表紙、奥付で「高島」になつていて。
(5) 越野宗太郎編・発行「東京放送局沿革史」（一九二八年）二四八頁。
(6) 「毎日新聞」一九六三年九月一日「放送百話」。
(7) 相良忠道編「大阪放送局沿革史」（広江恭造発行、一九三四四年）五頁。
(8) 同前一四七頁。
(9) 高嶋米峰「米峰回顧談」（学風書院、一九五一年）一四六頁。
(10) 高島米峰「信ずる力」（明治書院、一九三六年）一五三頁。一四四一五三頁に、放送の全文が掲載されている。また米峰とラジオの関わりは、前掲「米峰回顧談」一四六～一六七頁に詳しい。更に大正一四（一九二五年）一一月一日にもラジオに出演したようである（「日刊ラヂオ新聞」一九二五年一一月一日）。
(11) 大日本雄弁会編「高島米峰氏大演説集」（大日本雄弁会、一九二七

- (12) 年)一九九〇二二一頁に全文掲載。
- (13) 前掲、「東京放送局沿革史」二〇三頁、日本ラヂオ協会発行「ラヂオの日本」二巻(一九二六年)四四八頁。同前同巻五一九頁では、三月二二日となつてゐる。
- (14) 高島米峰「人生小観」(丙午出版社、一九二六年)一四五〇一九〇頁に全文掲載。「はしがき」の二頁に「東京放送局に於ける、放送講演の速記録」とある。
- (15) 前掲、「高島米峰氏大演説集」一四四〇一六五頁に全文掲載。
- (16) 河澄清編纂・発行「日本放送史」(一九五一年)四五四頁。
- (17) 前掲、「米峰回顧談」一五七〇八頁。
- (18) 後に松下電器が門真に進出する時、大阪市から見て鬼門の方角であるから不吉だとする反対意見があつた。幸之助はこれを退け、京阪沿線の発展を願い、「諸君頗るくは迷信を打破し、沿線開拓の先駆者たるべく努力していただきたい」(前掲、「松下幸之助発言集」第29巻六一頁)と社員に訴えている。「迷信の打破」は井上円了のライフルワークであつたが、これを引き継いだ米峰のラジオ啓蒙も頻繁に「迷信の打破」を訴えていたので、松下電器の門真移転を精神面で助けたと解釈できる。
- (19) 松田儀一郎編纂・発行「日本放送協会史」(一九三九年)三一六〇三一八頁。
- (20) 前掲、「日本放送協会史」一八七頁。
- (21) 日本放送協会編「昭和六年ラヂオ年鑑」(誠文堂)三〇八頁。
- (22) 前掲、「ラヂオの日本」二二一頁。
- (23) 同前三卷(一九二六年)一二一七頁。
- (24) 同前同巻四〇三頁。
- (25) 当時、ラジオを贅沢品と見なして、輸入ラジオに一〇〇%の関税をかけようという動きがあつた(前掲、「東京放送局沿革史」六九頁)。出演を嫌がる人も少なくなかつたことは、前掲、「日本放送協会史」一九五頁。
- (26) 前掲、「ラヂオの日本」五巻(一九二七年)三四四頁。
- (27) 前掲、「米峰回顧談」一五二頁。
- (28) 前掲、「日本放送史」四五五頁。
- (29) 前掲、「ラヂオの日本」九巻(一九二九年)一六二頁。
- (30) 前掲、「大阪放送局沿革史」二五〇二六頁。
- (31) 同前一四七頁。
- (32) 前掲、「東京放送局沿革史」一二二頁。前掲、「大阪放送局沿革史」一二二頁にも掲載。
- (33) 前掲、「ラヂオの日本」五巻四〇四頁。
- (34) 同前一〇巻(一九三〇年)三一頁。
- (35) 同前一一巻(一九三〇年)四六六頁。
- (36) 同前二巻二二一頁では、日本ラヂオ協会の言葉であるが「放送無線電話の使命」とか「ラヂオの使命」(二二二頁)という表現を見ることができる。
- (37) 昭和六(一九三一)年には、「ラヂオは、今や、成人の域に達した」と考えられていた(前掲、「ラヂオの日本」一二巻(一九三一年)一九七頁)。

- (37) 前掲、「日刊ラヂオ新聞」一九二八年九月二八日。
- (38) 前掲、「信する力」二二一～三四頁。
- (39) 秩父宮を偲ぶ会発行「秩父宮雍仁親王」（一九七〇年）によると、新仏教徒同志会のメンバーであつた高島平三郎は秩父宮に進講したことがあった（同書、二六六頁）。松下幸之助は秩父宮を偲ぶ会のメンバーであり（九八〇頁）、松下電器も偲ぶ会の協力団体であった（九八一頁）。
- (40) 前掲、「日刊ラヂオ新聞」一九二九年二月三日。
- (41) 前掲、「信する力」二二一七頁。
- (42) 前掲、「日刊ラヂオ新聞」一九二九年二月三日。
- (43) 前掲、「信する力」八頁。
- (44) その他、久邇宮との思い出は、前掲、「米峰回顧談」八八～九〇頁でも語つている。米峰はその後も聖徳太子についてラジオで講演した。例えば、昭和一一（一九三六）年一月五日「宗教と宗教のやうなもの」でも聖徳太子について言及し（高嶋米峰「同じ方向へ」〔明治書院、一九三七年〕一六三頁）、終戦を迎えた昭和二〇（一九四五）年八月三一日の「連合軍を迎へて」という放送でも一七条の憲法を引き合いに出している（高嶋米峰「心の糧」〔金尾文淵堂、一九四六年〕八〇～八一頁）。一方、幸之助は池田大作との対談で、尊敬する人物として聖徳太子の名を挙げ、その知識は本で読んだものではないとしている（松下幸之助、池田大作「人生問答」上〔潮出版社、一九七五年〕一三一～一三三頁）。
- (45) 助の聖徳太子観と合わせて別に論じる予定である。
- (46) 前掲、「米峰回顧談」一四七頁。
- (47) 高嶋米峰「高嶋米峰自叙伝」（学風書院、一九五〇年）「追憶」一五七頁。年末における米峰の講演は、昭和五（一九三〇）年の一二月三〇日に確認できる（前掲、「日刊ラヂオ新聞」一九三〇年一二月三〇日）。
- (48) 前掲、「昭和七年ラヂオ年鑑」三一六頁。
- (49) 同前三三一頁。
- (50) 前掲、「昭和八年ラヂオ年鑑」二二三頁。
- (51) 新仏教徒同志会については、愚論「明治・大正期の新仏教運動と松下幸之助——境野黄洋と高嶋米峰の思想を中心」（『論叢』松下幸之助 第3号、P.H.P.総合研究所、二〇〇五年）参照。
- (52) 前掲、「日刊ラヂオ新聞」一九二五年一二月二七日。
- (53) 前掲、「昭和八年ラヂオ年鑑」一八七頁。
- (54) 前掲、「昭和九年ラヂオ年鑑」一三四頁、四七八頁。
- (55) 前掲、「昭和十年ラヂオ年鑑」一二六頁。単行本は加藤啓堂「放送菜根譚講話」（大東出版社、一九三四年）。
- (56) 前掲、「日刊ラヂオ新聞」一九二五年一〇月五日、一二月一日。高島平三郎は東洋大学で心理学を教えていたが、米峰と同じ姓だったので、よく間違えられて困つたという（前掲、「米峰回顧談」五三～六二頁「米峰は平三郎にあらず」）。平成一七（二〇〇五）年七月現在、国立国会図書館のNDL-OPACすらも、米峰と平三郎

- (57) 同前九卷四七五頁。
- (58) 前掲、「昭和八年ラヂオ年鑑」二四九頁。
- (59) 前掲、「昭和九年ラヂオ年鑑」一三八頁。
- (60) 前掲、「日刊ラジオ新聞」一九二五年一〇月一六日。
- (61) 同前一九三三年二月一八日。
- (62) その他、宗教放送で一時代を築いた人物として友松円諦を挙げる
ことができる。友松もラジオ放送の前から米峰と懇意にしており
(前掲、「高島米峰自叙伝」「追憶」一三七頁)、米峰が放送協会に紹
介した可能性は高い。友松は幸之助による最初期P.H.P運動にも
関係しているので、機会を改めて論じたい。また椎尾弁匡も、米
峰と知り合いで、なおかつラジオに出演していた。椎尾のラジオ
出演は、前掲、「日刊ラジオ新聞」一九二五年九月二七日など。
- (63) 前掲、「ラヂオの日本」三卷三四〇頁。また「関東八州鉱石化計画」
というものもあった。前掲、「東京放送局沿革史」一〇五頁参照。
- (64) 前掲、「ラヂオの日本」六卷(一九二八年)一四四頁。
- (65) 同前同卷一六二頁。
- (66) 同前同卷四九二頁。
- (67) 松下幸之助「私の行き方考え方」(P.H.P研究所、一九八六年)二
五一～二五二頁。
- (68) 前掲、「ラヂオの日本」六卷四九二頁。日本放送協会編集・発行
「20世紀放送史年表」(二〇〇一年)一六頁。
- (69) 同前三卷五〇頁。
- (70) 同前同卷二五五頁、六卷二一五頁。
- (71) 同前五卷二四〇頁。
- (72) 同前一一卷巻頭の広告。
- (73) 前掲、「20世紀放送史年表」二七頁。
- (74) 前掲、「ラヂオの日本」一三卷(一九三一年)一〇四頁。
- (75) 同前同卷一八七頁。「ラヂオ風景」が何を指すのかは不明である。
- (76) 同前一二卷四四八頁。
- (77) 同前一三卷一三九頁。
- (78) 同前同卷一三四～一五三頁。
- (79) 前掲、「昭和八年ラヂオ年鑑」五六六頁。
- (80) 前掲、「私の行き方考え方」二五一～二六一頁。
- (81) ラジオ事業部50年史編集委員会編「飛躍への創造—ラジオ事業部
50年のあゆみ」(松下電器産業株式会社ラジオ事業部、一九八一年)
一一页。中尾は「松下相談役」と言つてゐるが、これは回顧して
いる当時の幸之助の肩書きで、懸賞募集の際、幸之助は「松下電
器製作所」の「所主」だった。
- (82) 前掲、「ラヂオの日本」二三卷一四六頁。
- (83) 同前同卷一四五頁。
- (84) 前掲、「昭和七年ラジオ年鑑」四一七頁。西村は一等当選の賞金を
「200円が300円」(前掲、「飛躍への創造」一二頁)と回顧し
てゐるが、「昭和七年ラヂオ年鑑」は三五〇円としている。
- (85) 前掲、「ラヂオの日本」二三卷四〇七～四一六頁。
- (86) 同前同卷四二三頁。

- (87) 前掲、「飛躍への創造」一二頁。
- (88) 前掲、「ラヂオの日本」一四卷（一九三一年）二七頁。
- (89) 同前同卷一四〇～一四一頁。論文は、落選したわう一方の試作機については、何も語っていない。落選の原因や、どのような試作機だったのかもまったく不明である。
- (90) 前掲、「日刊ラヂオ新聞」昭和七（一九三二年）六月一〇日七面に広告が掲載されている。
- (91) 前掲、「ラヂオの日本」一五卷（一九三一年）四頁。
- (92) 松下電器産業株式会社発行「松下電器五十年の略史」（非売品・P.H.P.総合研究所第一研究本部所蔵、一九六八年）八五頁。その他、松下電器産業株式会社発行「社史資料」N.o.6（非売品・P.H.P.総合研究所第一研究本部所蔵、一九六二年）四八頁では、三五一四〇田だったという証言がある。
- (93) 前掲、「昭和六年ラジオ年鑑」三〇八～三〇九頁。
- (94) 前掲、「昭和八年ラジオ年鑑」一七〇頁。
- (95) 〈速記録〉327卷七五～六頁（P.H.P.総合研究所第一研究本部所蔵）。他に前掲、「松下幸之助発言集」第17卷一〇〇頁でも、「ぼくは早朝のラジオはよく聴くんです。朝日放送の宗教の時間なんかめつとめて聴くようにしてます」と言っている（昭和三七〔一九六二〕年の記憶）。
- (96) Marshall MacLuhan, *Understanding Media: The Extensions of Man*, The New American Library, 1964, pp.262. 邦訳は栗原祐・河本伸聖訳【メディア論】（みすず書房、一九八七年）。
- (97) 前掲、「私の行き方考え方」五四頁。
- (98) 音声テープは約三〇〇〇本残っているが、考え方で端数は増減する。
- (99) 前掲、「ラヂオの日本」一〇卷三四頁。
- (100) 同前二卷二八頁。
- (101) 同前一一卷一一頁。
- (102) 同前一〇卷三四頁。正確には昭和五（一九三〇）年の發言。
- (103) Marshall MacLuhan, *op.cit.*, pp.265.
- (104) 幸之助の妻である松下むねのが書いた「雑儀もまた楽し」（P.H.P.研究所、一九九四年）には、新聞やテレビに関する言及はあるが、「ラジオ」は一語もない。もちろんのいと、松下家は毎日のようないラジオを聞いていたはずである。ラジオは松下家において空気のようとにかく込み、その存在すらも気にかけないものだったのだろうか。
- (105) 前掲、「ラヂオの日本」五卷八五頁。
- (106) 同前一四卷一六九頁。
- (107) 同前同卷四一六頁。
- (108) 同前一五卷五七頁。
- (109) 当時において、幸之助が満州事変について何か述べている様子は確認されない。後に松下電器は満州に進出するが、この時点では満州に興味が薄かったのか、今日資料が確認できないだけなのかなは不明である。
- (110) 当時、無届聴取者は取り締まりの対象であった。前掲、「ラヂオ

- (11) の日本』一六巻（一九三三年）四九一頁参照。
前掲、「ラヂオの日本」一四巻三三一頁。
- (12) 同前同巻二三三頁。
- (13) 同前同巻二三五頁。
- (14) 同前同卷三四四頁。
- (15) 同前一六巻三四五頁。
- (16) 同前同卷三四七頁。
- (17) 同前一七巻（一九三三年）一頁。
- (18) 同年三月一五日には大阪中央公会堂で百万突破記念演奏会が開かれてラジオで中継され（同前一四巻四〇二頁）、三月二七日にも記念として神戸旧関西学院講堂で演奏会が開催され、放送された（同前同巻四〇三頁）。その他にも百万突破記念放送が三月二〇日にあつたようである（同前一五巻四六〇頁）。「百万突破」は文字通りのお祭り騒ぎだったことがうかがえる。
- (19) 前掲、「私の行き方考え方」二九六頁。
- (20) 同前二九八頁。
- (21) 幸之助は、天理教の施設を見て、「宗教人の使命」を考え、そこから「産業人の使命」を考えるに至ったと説明している（前掲、「私の行き方考え方」二七八～二九二頁）。彼が天理教の施設を見て感銘を受けたことは事実であろうが、「おふでさき」など天理教の重要な書を見ても、「宗教人の使命」に該当する概念が強調されている様子はない。天理教は、即物的かつ社会的な議論に弱い傾向がある。一方、「産業人の使命」は属性として即物的かつ社会的である。天理教の教えから「産業人の使命」までは、本質的にかなりの距離があることは否定できないであろう。マクルーハンが言うように、幸之助はラジオから影響を受けたことを、本当に全く自覚していなかつたのかも知れない。
- (22) P.H.P研究所編集・発行『P.H.Pゼミナール特別講話集 松下相談役に学ぶもの・第五集』（非売品・P.H.P総合研究所第一研究部所蔵、一九八一年）六三頁。
- (23) 前掲、「私の行き方考え方」二〇六～二〇八頁。
- (24) 岩間政雄編輯・発行『ラジオ産業廿年史』（一九四三年）一四四頁。昭和一八（一九四三）年五月三日、ラジオ関係者の座談会より。
- (25) 同前二四三頁。
- (26) 同前一四五頁。
- (27) 前掲、「松下幸之助発言集」第28巻、二九九頁。
- (28) 後藤清一「叱り叱られの記」（日本実業出版社、一九七二年）七五～七六頁。
- (29) 前掲、松下電器産業株式会社発行『社史資料』N.7（一九六二年）五三頁。
- (30) 吉田久一「吉田久一著作集4 日本近代仏教史研究」川島書店、一九九二年、三三九頁。
- (31) 赤松徹真「解説 新仏教運動とその歴史的性格」（二葉齋香監修「新仏教」論説集下巻）（永田文昌堂、一九八〇年）所収）、一一七一頁。
- (32) 前掲、「昭和十年ラヂオ年鑑」一二一頁。

(133) 同前一二五頁。

(134) 前掲、「高嶋米峰自叙伝」三五頁。

(135) 前掲、「昭和十年ラヂオ年鑑」八〇頁。

(136) 新仏教運動の思想については、前掲、「明治・大正期の新仏教運動と松下幸之助——境野黄洋と高島米峰の思想を中心にして」を参照。

(137) 米峰の死に際して下村が寄せた一文は、前掲、「高嶋米峰自叙伝」「序」一一一三頁。下村が最初期からラジオに関わっていたことは、前掲、「ラヂオの日本」一四卷三五一～三五二頁参照。

(138) 前掲、「昭和八年ラヂオ年鑑」二二二頁、「昭和十年ラヂオ年鑑」一二六頁など。

(139) 前掲、「心の糧」七七一八三頁。この「連合軍の進駐を迎へて」という文章は、凡例に「主として一般聴取者に呼びかけたるもの」とあるので、ラジオ演説の速記録であると思われる。

(140) 前掲、「高嶋米峰自叙伝」一五八頁。

(141) 高嶋清・高嶋雄三郎・高嶋四郎「高嶋米峰小説」(非売品・「父高嶋米峰廿七回忌生誕百年記念出版、一九七五年)二二一頁。既出の高嶋正士氏によれば、「超絶」は書であつたことである。

※資料の引用に際して、一部の旧漢字を現行漢字に改め、一部句読点を変更してある。

(さかもと・しんいち P.H.P.総合研究所第一研究本部松下理念研究部研究員)

比較研究・ドラッカーと松下幸之助

—その4・仕事と人生について

渡邊祐介

なぜ働くのか

さつそく、最初の大問題「人はなぜ働くねばならないのだろうか」

から考えてみる。

ドラッカーは次のようにいつている。

仕事の諸問題

人間としていかによい仕事をし、よい人生を送るか。本稿では、ド

ラッカーと松下幸之助がそれぞれどのように考えたかを整理・考察する。どちらの考え方が正しいのかといったことはさて重要とせず、前回までと同様、二人の叡智をすり合わせて、より有意義な考え方を発見することを目的としたいた。

仕事について重要なテーマはいくつもある。仕事の人生における意義とは何か、あるいは自分にふさわしい仕事を見つけるにはどうすればよいか、という問題。また、よい仕事をする、つまり『できる』人材になるにはどのような見方・考え方をし、どんな行動を心がけるべきかといった個人のスキルとしての問題。あるいは経済社会の変化により、仕事そのものがどのように変質しようとしているのか、という問題もある。社会生態学者と企業家という違った立場からドラッカー

旧約聖書の創世記によれば、仕事は、人にとって必然のものではなかつた。しかし仕事は、ただちに人間の本質にかかわることの一つに加えられた。『汝の額に汗して糧を得よ』は、アダムの墮落に対する神からの罰であるとともに、楽園を追われた日々を耐えられるものとし、意味あるものとするための神からの贈り物、祝福でもあつた。人と仕事との関係は、人と神との関係、人とその家族との関係とともに、人の生活、生きがい、社会的な営み、芸術、そして歴史の根底に横たわっている。

（『現代の経営』下、一四〇頁）

オーストリア出身のアメリカ人ドラッカーがキリスト教に準じた説明をするのはもつともであろう。それはそれとして、大事なのは、仕事は即人生の主要な場面において重要な価値を占めているという

ことである。そして、さらに重要な指摘として、「人は精神的、心理的に働くことが必要だから働くだけではない。人は何か、しかもかなり多くの何かを成し遂げたがる。能力が、進んで働くとする意欲の基礎となる」（『現代の経営』下、一七八頁）とする。すなわち、人間とは本質的に働くとする意欲を持つてゐるというのだ。しかも、その意欲の源は、食い扶持を稼ぐためといった、社会的な規範や常識から生じる義務感ではなく、能力そのものにあるという。

松下も仕事は生きがいの根本に関わるとして重要視していた。松下はいう。

生きがいというものは、そのように人それぞれにいろいろあると思しますし、またいろいろあつていいと思います。（中略）

世の中には、一生を通じて一つのことにつ打ちこみ、そこに生きがいを求める人もいます。宗教家や芸術家といった人たちの多くはそうだといえるでしょう。それは非常に立派な姿だと思います。しかし、すべての人がそうでなければいけないというわけではない。ある時期にある一つのことにつ生きがいを見出し、それがすむと、また新たにつきの生きがいを求めるということも、それはそれで意義のあることだと思うのです。

しかし、ここで一つ考えてみたいのは、仕事というものについてです。いまでもなく仕事は、お互いの人生において、時間的にも経済的にもきわめて重要な位置を占めています。そうしてみると、生きがいは多様であつてもいいとはいいうものの、自分の仕事に生き

がいが感じられるかどうかということは、お互いの人生において、場合によつては、その幸不幸を左右するほどの大きな意味をもつてゐると考えられます。

したがつて、趣味を楽しむことも、家庭を大切にすることも、その他いろいろな面で生活内容を多彩にしていくことも、それそれに意義深く大切なことだとは思いますが、その中心にどうか、その根底に、仕事に打ちこみ、仕事に喜びと生きがいを感じられるといふことがやはりなければならないような気がします。むろん、仕事だけが生きがいであるべきだ、などとは考へませんが、少なくとも仕事も一つの大きな生きがいである、といふようになることが、お互いの人生をより充実した幸せなものにしていく上で望ましいことではないかと思うのです。

（『人生心得帖』一六九頁、一七二—一七四頁）

実業人である松下が、仕事を生きがいの中心に据えた考え方を持つことは立場上自然である。

ただ、ドラッカーの「能力が、進んで働くとする意欲の基礎となる」といった、人間は本能として仕事を求めるという考え方については、松下はどのように考へていたのだろう。

松下の場合、「人間には無限の可能性がある」という人間観を持っている。こうした人間観を培つた背景は長年の実業人としての経験によるものと思われる。松下は生来、あまり丈夫ではなく、独立して電気器具の製造を始めてからも病気がちであった。したがつて、自分で

先頭に立つてあれこれしたいと思つても体力がもたない。そのため部下に任せることが自然と多くなり、体調が思わしくない分、次第にかなりの権限委譲をして任せきるようになつた。そうしたところ、思いもよらず部下の意欲と能力が自発的にどんどん引き出され、案に相違する大きな成果を生む結果をたびたび収めた。

こうした体験の蓄積から、松下は人間の能力や可能性には限りがないと思うようになったという。

私は、人間といふものは、たゞえいえば、ダイヤモンドの原石のような性質をもつてゐると思うのです。すなわち、ダイヤモンドの原石は、もともと美しく輝く本質をもつてゐるのですが、磨かなければ光り輝くことはありません。まず、人間が、その石は磨けば光るという本質に気づき、一生懸命に磨き上げていく。そしてこそ、はじめて美しいダイヤモンドの輝きを手に入れることができるのである。

(『人生心得帖』二九頁)

ドラッカーも松下も、「仕事」と「生きがい」は非常に密接な関係にあると考えていた。ドラッカーによれば人間は本能的に何かを成し遂げたがるという認識、松下によれば本質的に可能性を有しているという確信から結論づけている。

仕事と人生の成功では、仕事が人生において大きな比重を占めるとして、人間はどの

ような人生を送るべきなのだろう。

俗に人は成功することを望む。もし成功を収めることを真っ当な人生の行き方だとするならば、仕事とは成功のための手段と考えればよいのだろうか。そもそも成功の価値とは何だろうか。

この点に関連して、ドラッカーは講演でユニークな問いを発することで定例にしているという。聴衆に、「あなた方は何によつて人に憇えられたいかね」と尋ねるのだそうだ。その質問はかつて十三歳の少年ドラッカーが、ある神父から受けた質問であった。ドラッカーは次のように回想している。

私が一三歳の頃、人に示唆することに長けた宗教の先生がいた。ある日彼は、教室の端から端まで回つて、子供たち一人一人に、「君は何によつて記憶されたいか」と聞いた。もちろん、誰も答えられなかつた。すると、彼は笑いながらこういつた。「私は、君たちが答えられると思っていたわけではない。でも、五〇歳になつてもこの問い合わせに答えられなければ、人生を無為に過ごしたということになる」。先日私たちは、六〇年ぶりにその中学のクラス会を開いた。同窓生の多くが健在だつたが、卒業以来、互いに顔を合わせることもなかつたため、初めのうちは、会話も多少ぎこちなかつた。そのうち仲間の一人が、「フリーグラー神父とあの質問のことを憶えているか」といった。私たちは皆憶えていた。そして皆が、四〇代になるまで質問の本当の意味を理解することはできなかつたが、その後、この質問のおかげでまったく違う人生になつたといった。

今日でもドラッカーは、この「何によって憶えられたいか」を自らに問いただしている。この問いは、自らの成長を促す問いであり、

個人が自らの可能性を点検し、その有効な生き方を確認する問いかけである。この意味を解して偉大な成果をあげたドラッカーは人びとにもまたこの問いを発しているわけだ。

「自らの強みに集中せよ」のこととはまた、ドラッカーが多く書で述べているアドバイス、「自らの強みに集中せよ」にも通じる。

ドラッカーのいう成功とは人生において成果を出すことである。その成果とは偶然の産物ではない。自らの人生をマネジメントしながら、自他ともに望む、社会にとって有効な成果を上げることである。それを問うことが、「何によって憶えられたいか」ということであり、そのためには、「自らの強みに集中せよ」というのだ。

社会生態学者としてドラッカーは、知識社会と組織社会の到来を告げている。その社会にあって、人間は個の存在として組織と補完しあつて、より有意義な関係を築かなければならないとする。こうした社会の変化をふまえれば、個々の人間が自らの強み、すなわち適性を充分に生かすことは個人のみならず、社会にとっても重要だと考えていたのである。

近似している考え方

松下も独自の成功觀を表明している。九歳にして実業の世界に入り、

二十二歳にして独立した時点で、松下も自ら成功を求める一起業家であり、その抱いていたイメージは、殊更、社会の通念とか離れたものではなかつた。

私どもは幼いときから、立身成功するようになると教えられ、また自分でも何かわからぬうちに、とにかく成功しなければならないと考えてまいりました。そして人びとが、社会的地位や名誉を得た人、あるいは財産をつくった人を成功者と呼び、いろいろな形でこれを尊敬している姿を見て、何かこういうものが成功であるかのように考へてきた面があります。

早い話が、私も長年実業界にあって商売をし、会社を經營してまいりましたが、この間に接してきた人びとの多くは、「商売する以上は少しでも大きくするほうがよい。それは自分の名譽にもなるし、また利益にも結びつく、それが成功の姿なのだ」という考えをもつていましたし、私自身もひところまではそのように考へていたのです。

〔人間としての成功〕一〇頁)

ところが、松下はその後成功の姿のあり方に疑問を持つようになつた。その具体的なきつかけは定かではない。財界の周りの成功者の姿を見て、疑問を感じたのであろうか。あるいは、自社における人事上の悩みから、従業員一人ひとりの行く末を慮つて、う中に悟つたのかもしれない。たくさんの従業員がいる中、社長になることが唯一の成功だとしたら、ほとんどの従業員は成功できないことになる。成功

というものをそのように卑小なものと捉えていいのか、という疑問が出たのであろう。

松下が重要視したのは、人間それぞれが個の存在として、異なった性格や素質、才能を持つてること、すなわち天分が与えられているということであった。この天分をどう自覚し、人生にどう位置づけるか。天分が与えられている以上、天分に準じて万人万様、みな異なる生き方、仕事をするのは当然である。そうした真っ当な考え方と成功することが直截に結びつかないのは腑に落ちない。松下の成功観はいわばそつした疑問を埋めるために、天分に立つことの意味を重要視して成立したようである。

私は、成功というのは、この自分に与えられた天分を、そのまま完全に生かしきることではないかと思います。それが人間として正しい生き方であり、自分も満足すると同時に働きの成果も高まって、周囲の人びとも喜ばすことになるのではないか。そういう意味からすれば、これを“人間としての成功”と呼んでもいいと思いますが、この人間としての成功こそが、眞の意味の成功ではないかと考えるのです。

（『人間としての成功』一二二頁）

強みや天分を生かすところに生きがいがある、そこに成功することの意味も直結する。認知する過程は違つても、ドラッカーと松下の成功観はきわめて近似している。

2 適職をどう見つけるか

ドラッカーのフィードバック分析では、強みを生かし、天分を生かす仕事はどうにして見つければよいのだろう。

ドラッカーによれば、「最初の仕事はくじ引きである」（『仕事の哲学』七六頁）という。つまり、自分が即座に自分の強みを發揮できるという意味で適職に就ける確率は高くない。そしてまた、自分が何をしたくないのかは分かつても、自分が何をしたいのかは自分でもはつきり分かるものではないという。

ではどうするか。著書『明日を支配するもの』で、ドラッカーはその具体的方法としてフィードバック分析を開示している。フィードバック分析とは、自己をチェックする方法の一つである。まず自分が仕事で何かをするに決める。そして、何を期待するのか書き留めておく。九ヶ月後、あるいは一年後に、書き留めていた最初に自分が期待したことと実際の成果を照合するというものである。

ドラッカー自身五十年以上、自分の修養のために続けていたこの自己チェックを二、三年続けることによって、自分の強みが明らかになるし、強みを發揮する上で障害になつているもの、また強みでないものも分かる、と力説する。

さらにフィードバック分析の結果から、ドラッカーは採るべき七つの行動基準を述べている。

I 明らかになつた強みに集中すること

II その強みを伸ばすための技能や知識をさらに取得し、伸ばすこと

と

III 知的な傲慢を正すこと

IV 自らの悪癖を改めること

V 人への対し方が悪くて、みすみす成果をあげられなくすることを避けること

VI 行つても成果のあがらないことは行わないこと

VII 努力しても並にしかなれない分野に無駄な時間を使わないこと

(『明日を支配するもの』一九六一九七頁)

いわゆる商家の下働きであり、勤労における媒教育の場としては有効であったが、仕事の上で個人の天分を見つけ發揮させようという配慮は期待できなかつたであろう。

そういう中で、十五歳の松下が市街を走る市電を見て、電気事業の将来性を確信し、自らの決断で大阪電燈への就職を果たし、二十二歳にして独立しようとするのは、非常にドラスティックな決断だつたといえよう。ドラッカーは、「就職とは俗な問題のようで、ながら自らの実存にかかる大きな問題である」と述べているが、若き松下は充分にそうした意識に立つて進退を決していたようである。

興味深いのは、当の松下は、独立したことに対する自らの意思決定に万全の自信を持つていなかつたと告白していることだ。

非常に丁寧な手法の開示である。こうした試みをくり返していくことによつて、自分の強みを理解し、より自分が成果を出せる仕事を発見することができるとしている。

松下の運命観
現代は、基本的に自らの意志によつて職業が選べる社会である。ドラッカーはそのことがかえつて問題だと捉えている。あまりに多くの選択肢があるために、自らの強みも天分も分からず若者は、ただ戸惑うしかない。

松下はそうした環境とは対極の就職からスタートした。前近代的な「いうよりも封建的だといつてもよい。九歳から始まつた奉公生活は、

(『道は無限にある』三六頁)

戦後日本経済を通じて、もつとも成功した実業人の一人である松下が謙虚な考え方でいるのは、やはりその成功が自分の想像をはるかに越えたものだったからであろう。仕事の選択に話を戻せば、天職に巡り会える幸運とは、努力の効果を認めるにせよ、そう尋常に得られるものではない。人生をマネジメントする意識の必要性は認めつつも松下は、その裁量を越えたところに運命があることを指摘している。

したがって、仕事の選択については次のように述べる。

この仕事はいいとか悪いとかいうことも、現実の問題としては大事な問題です。しかし、それを越えた大きな使命というか、運命といふか、そういうものがあるのだ。ではそれに誠実に従つていこう。素直に従つていこう。それ以外に道はない。そう考えていくところに、ひとつ安心感というものが生まれてくるのではないかという感じがするのです。

（『道は無限にある』三七頁）

こうした考え方には見られない。それに、天分を生かすことこそ肝要としている自身の考え方に対しても、やや背を向けている感じさえする。天分を生かすために、自分に与えられた仕事が自分に向いているかどうかを点検すべきだというのが、フィードバック分析の意義を訴えるドレッカーの姿勢である。ところが、松下はある程度運命論的な理由で納得する気持ちも必要だといつているのである。

松下の方法と仕事の妙味
この微妙な相違は、西洋人と東洋人の人生観の違い、あるいは、学者としての理性的見方と実業人としての経験的な見方の違いなのである。

松下は、天分の自覚、あるいは自分の強みを発見することにおいて、自分のアプローチを絶対的ではないとしていた。天分を発見することのむずかしさを、不合理なものとしながら、「しかし、実はこのへんにかえって人生の面白みというか、いい知れぬ味わいがひそんでいるのではないかでしようか」（『人生心得帖』四〇頁）という。

実際にそんな例が松下のエピソードとして残されている。

戦前の古い話であるが、ある年の新入社員の一人が、新入社員と社長の懇談会の場で自らの人事に不服を述べたことがあった。彼の言ひ分けは次のとおりであった。自分は無線のライセンスを持っているから無線部門の仕事に就けると思っていた、ところが現実には乾電池部門に回されて、不適に厳しい環境で実習をさせられている、こんなことなら会社をやめようと思っている、という。

このときの松下の回答はこうであった。「それは考えと違つてえらいところへ來たな。しかし、松下電器というのはええ会社やで。君、わしにだまされたと思って十年間辛抱してみい。十年辛抱して、今ど同じ感じやつたら、わしのところにもう一度来て、頭をボカツと殴り、『松下、お前は、おれの青春十年間を棒にふつてしまつた!』と大声で言つてやめたらいいやないか。わしは、たぶん殴られんやろうとい

う自信を持つておるんや』『人を見る眼・仕事を見る眼』三三頁)

松下が四十一歳のときのエピソードである。創業して十九年、経営者としての自信も垣間見える。ちなみに不平を言った新入社員は二十年後、同じ乾電池部門の工場長になっている。

天分の発見という意味で、客観的に見てこの工場長の選択が正しかったかどうかは別問題である。しかし、おそらく本人が意図せざるやりがい、生きがいが派生したということは確かであろう。松下がいう人生の面白みや仕事の妙味とはこうした人智で計算できない事実をいう。

天分を見つけるにあたって、松下はこうした運命の不可思議を心得ることを前提に、二つの心得を述べている。

一つは、自分の天分を見出したいという強い願いを自ら持つことである。そうした意識を持つていれば、次第に自分の内なる声が聞こえてくるはずである。あるいは、些細な契機で気づいたり、他人から指摘してもらったりすることもある。それも、自ら願う意識があつてのことだと松下はいう。

もう一つは、素直な心を持つことである。松下がいう素直な心とは単に従順であるという意味ではない。『私心に捉われず、物事をありのままに見、正しい判断のできる心』である。こうした素直な心を持つことによって、自分を買いかぶることのないような選択ができるというわけである。

ドラッカーはファイードバック分析という具体的な手法を提示したが、松下は『強く願うこと』と『素直な心』だという。抽象的な回答

だが、これもまた本質を突いているのではないだろうか。

3 “できる”仕事人になるには

“できる、できない”という感覚

さて、次の課題は、一般的にいう仕事の仕方の問題である。資本主義社会にあって、多くの人びとは企業組織の中で仕事を遂行しなければならない。そこで問われるのは成果を上げられる仕事の仕方である。また企業組織のみならず、公的機関に職を得ているとしても、生産性を高めるという点で、よい仕事の仕方、正しい仕事の仕方というは適性があるかないかとは別にして、厳然として存在する。

ドラッカーも松下幸之助も『仕事ができる人、できない人』という概念は当然持っている。

いくつかの側面を挙げてみよう。

能力、基本的心構え、コミュニケーション力、リーダーシップ、意思決定など、ビジネス能力をこうした要素に小分けするとなると、コンサルティングもするドラッカーのほうが系統だった理論として各論を有している。松下は基本的に道徳的な心構えとして表現しているが、その捉え方をできるだけ要素ごとに対比して、『できる』とはどういうことかを検討してみよう。

【能力】

まず、能力である。『できる』から能力があると考えるのが通常で

あらうが、"できる"ということと、能力の有無の問題は別問題だというのがドラッカーの考え方である。

ドラッカーは、成果を上げる人と上げない人の差は、才能ではないという。「いくつかの行動様式と、いくつかの基本的なルールを身につけているかどうかの問題」（『非営利組織の経営』二四三頁）だと断定する。言い換えればそれは「習慣的な能力の集積である」（『経営者の条件』二九頁）といふ。ではその行動様式、ルール、習慣的能力は容易に身につけられるかという疑問に対して、ドラッカーは、「七歳の子供でも、理解できることだ」という。しかし、理解しても充分に習得し、成果へ生かせるには修練を積まねばならないとする。

人はだれもがダイヤモンドの原石のようなものであるという人間観を持つていて、松下も能力の有無で左右されるという発想は根本的ではない。むしろ原則、その能力は持ち合わせていて、引き出されるものだという考え方である。では引き出される、あるいは自ら能力を引き出すには何が必要か、ということになる。それが心構えではなかろうか。

【基本的心構え】

ドラッカーのいう「習慣的な能力」はどういうものであろうか。まず、「その目的に対する自らの果たすべき役割、貢献の度合に焦点を合わせることである」という。そのほか、「時間を管理すること」「強みを基準に据えること」「優先順位を決める」と「意思決定すること」（『経営者の条件』三〇一頁）と続く。

要は成果のためには、具体的な貢献をまずイメージし、それに合わせて自分がどのように時間を使って、合理的に知識や技術を習得し、いかに順序よく意思決定していくかを考える。ドラッカーのいう能力とはそうした姿勢を指す。こうした姿勢からコミュニケーション力やリーダーシップといった対人的な技能も身につくことになるという。ドラッカー的な心構えとは、一にも二にも、自分が求められている成果は何か、という自問自答から始まるのである。

それに対して松下は、対象である仕事がどういったものかという分析よりも、主体たる自分の心構えを強調する。その心構えとは、"熱意"と"誠意"である。「人生のあらゆる場で、すべての人にとって、何か事をなし遂げようとする場合、熱意と誠意のあるなしが成否を決める一番のカギとなってくると思うのです」（『人生心得帖』九七頁）とまで、松下はいう。

この"熱意"と"誠意"について、ドラッカーも"真摯さ"という表現で次のように述べている。

習得することができず、もともともつていなければならぬ資質がある。他から得ることができず、どうしても身につけていなければならない資質がある。才能ではなく真摯さである。

（『現代の経営』下、二五一頁）

こうしてみると、心構えといつてもニュアンスは少し違う。ドラッカーは理性で操作できる範囲の意味で、求められる仕事の成果なり貢

任に対して、自分がどれだけの貢献ができるかを逆算して、成長を自問せよという。一方、松下は、「にも二にも、『熱意』と『誠意』の二つに尽きる」というのである。

ドラッカーにいわせれば、『熱意』と『誠意』は心構えの範囲ではなく、根本的な資質だという。この点、心構えが、人格的資質かどうかという差異はあるが、『熱意』と『誠意』こそ、『できる』仕事人の必須の要素であることは間違いない。

よく「プロの仕事」という表現があるが、ドラッカーも松下も支持するプロたる本質は、『熱意』と『誠意』、そして『真摯さ』と言い換えるかもしれない。ドラッカーは、真摯さの資質に欠ける人物は、いかに人好きで、人助けがうまく、人づき合いがよく、有能で頭がよくとも、組織にとって危険で、紳士としても不適格だと述べている。

【コミュニケーション力】

人は企業をはじめ概ね組織の中で仕事を遂行しなければならない。コミュニケーション力はその意味で、根本的に問われる能力の一つであろう。それは、『できる』仕事につながる要点なのだろうか。

組織内にあっては上司・同僚・部下、外にあっては顧客やお得意先と、コミュニケーションを必要とする対象は広い。

ドラッカーは、コミュニケーションというものは受け手が認知してはじめて成立する点を重要視する。したがって、そのために、コミュニケーションを発する者は、哲学者ソクラテスが「大工と話すときは、大工の言葉を使え」と唱えたように、受け手の言葉を使わなければながると指摘している。

らないとし、受け手が何を期待しているかを知り、受け手の気持ちを察し合わせることが重要だと語っている（『マネジメント』一五八頁）。

松下はドラッカーのようにコミュニケーションを定義し、系統立て要點を語っているわけではない。しかし、松下なりの経験から上下間のコミュニケーションの大切さを訴えていた。

一九四七（昭和十七）年発表の社長経営方針において、管理者に対して、「自己」ノ理想希望要求等ハ常ニ繰り返シ繰り返シ話シ置キ部下ヲシテ其レヲ克ク認識セシメ置カレタキコト」と述べている。このことからも「ホウ・レン・ソウ」いわゆる報告・連絡・相談が重要なのは自明のことなのである。それと同時に松下は組織人同士の円滑な活動のためのエチケットや心の持ちようを指摘している。

たとえば、「礼儀作法は潤滑油」であると、職場におけるマナーを強調する。性別・年齢・考え方などいろいろの面で異なる人びとが集うのが職場である。その中では、何気ない情報の伝達にしても、態度如何では伝わらないこともある。礼儀作法に徹した振舞いをしていれば誤解を生まないはずである。

報告・連絡・相談といつてもTPOに応じて、さまざまなかasesがあろう。松下は、義務としてしなければならない以上に、サービス感覚を持つてすることが重要だという。上司が部下にお得意先への連絡を依頼する。部下は「分かりました」といつて実行する。それで業務は完結しているのだが、なお気働きで、「電話をしておきました」と報告をする。松下はこうした些細な心配りがたいへん大きな信頼につながると指摘している。

【リーダーシップ】

リーダーシップは文字通り、組織をリードする役割であり、この能力を有しているのが、仕事が“できる”ことの大きな要素であろう。よく誤解されるが、それはカリスマ的であるといったイメージで決まるものではない。ドラッカーによれば、リーダーシップとは人を惹きつける資質ではなく、カリスマ性でもない。目標を定め、優先順位を決め、基準を定め、それを維持する仕事だという。誤解されやすいのは、その役割の評価に、人格、人間性が大きな要素として論じられるからであろう。

部下の失敗については責任を持ち、部下の強みを最大限に發揮させ、部下の成功を脅威とせず、自らの成功と捉えること。自らと部下に対して厳しい要求者であること。さらに高いレベルのリーダーシップは周囲の人間のエネルギーとビジョンを創造し得ること、ドラッカーが挙げるリーダーシップの要点はこうした点である。

現実にリーダーとしての役割を遂行するには、強固な意志、勇気、度量が求められる。リーダーシップを組織の普遍的な活動のための不可欠な要素として「仕事」と区分したのは、ドラッカーの卓見であるが、従来の日本人の仕事感覚や人間評価の習性からすれば実感されにくい考え方かもしれない。

松下のリーダーシップ論は、ドラッカーの機能主義的な仕事論とは根本的に違っている。実態、経験に即した考え方であり、こちらは人格論に落ち着く。そして詰まるところ、目的のためにいかなる人間が

いかに人を動かせるかという話になる。

そこで松下が代表的に挙げているのは、「率先垂範」「高潔な人格」「自らの欠点の周知」「愚痴のいえる部下を持つ」といったことである。「率先垂範」は、人に先立つて模範を示すことにほかならない。ただやみくもにリードすることがよいとはいわない。松下は次のように解説する。

部下にまかせるということはきわめて大事だけれども、その一方で、いつでも自分が率先垂範するというか身を挺してことにあたるという気迫を持つていなくてはならないと思う。そういう気迫、心構えを持ちつつ、部下に仕事をまかせるということである。いわば、形の上では仕事をまかせているが、精神的には自分が直接やっていくような気迫を一面に持つていてることが大切なのである。

（『人事万華鏡』六五頁）

いざとなればいつでも現場の先頭に立てる、その認識を組織内に持たせられるか。リーダーの器のレベルはその認識を五人の組織内なら徹底できるか、あるいは百人の組織でも徹底できるか、といったところに現れるのではないだろうか。

「高潔な人格」がリーダーシップに必須と見るのは日本人的かもしれない。しかし、松下は「人格の高さも、経営能力というか人を生かす上で大きな力の一つとなるものだといえる」（『人事万華鏡』七八頁）と明言する。

その例として松下がよく引き合いに出すのが、一九五三（昭和二十八）年、松下が日本ピクターの経営を引き受けた際、その再建を託した野村吉三郎である。

野村は一八七七（明治十）年、和歌山県生まれの旧海軍軍人で、海軍大将から外務大臣、駐米大使まで務めた。企業経営の経験はまったくなかった。それでも松下がピクター社長に野村を推したのは、「人間の偉大を感じさせるお人柄であった」（『縁、この不思議なるもの』六六頁）からだという。

野村のほうも松下の申し出に、「自分は事業のことはまったくわからない。ただ、人を使うことはできると思う」と承諾する。野村は、商売について、またピクターの主事業である音楽、レコードについては無知に等しい。有名なエピソードとして、重役会の席上で「美空ひばりとはだれだ」と聞いて、もつとも有名な歌手を知らないかたと話題になつたこともある。

そうした批判にも松下は、「しかしほくは、これは当たっていないと思います。野村さんは、美空ひばりは知らなくとも、人の上に立つかんどこるとでもいったものは、よく知つておられた、というより、それが野村さんの人格そのものだったということができましょ」（『縁、この不思議なるもの』六八頁）と評価していた。

人格の中にリーダーシップが埋め込まれている。松下は野村を通じてそうした考え方を確信していたのである。

「自らの欠点の周知」という指摘は、松下の経験が色濃く出ている。

病弱であること、学歴がないこと、このことは松下がつねに自覚して

いた負の要素である。しかし、こうしたことを松下は恥じたり、隠したりしなかつた。進んで開示したことで、部下の理解と協力を得ることができたとしている。

とかく人はリーダーたる地位につくと、見栄とか体裁に敏感になり、従う人びと（フォロワー）に自分の弱みを見せるの恥としてしまう。こうした考えは誤っていると松下はいうのである。ドラッカーのいう強みを出す一方で、弱みを周知することが組織力を高めるには必要だとする。

また、「愚痴のいえる部下を持つ」という指摘こそ、リーダーの人間性に配慮した松下ならではの柔らかなものの見方ではないだろうか。仕事が「できる」リーダーは、往々にしてスーパーマンを目指しがちである。しかし、それに伴うストレスもまた尋常なものではない。

松下はよく羽柴秀吉における石田三成の存在意義をたとえにしていた。信長のような気性が激しく気むずかしい大将のそばにあって、秀吉は逆鱗にふれないよう気苦労を重ねながら仕えていたことであろう。その大きなストレスを癒すことができたのは、三成のような心配りのある部下がいたからに違いない。実際のほどはともかくとして、リーダーの立場にあって、こうした特定の部下を持つことが自らの指導力の継続に大いに役立つと、松下は考えていた。ただし、こうした部下を持てるかどうかは運命に従わざるをえないという。

【意思決定】

仕事の遂行は、意思決定から始まる。正しい意思決定によれば迅速

に仕事は進むが、適切でない意思決定によれば仕事は停滞する。

ドラッカーがまず問うるのは問題の性格を理解することである。それは、一般的な問題か例外的な問題か、何度も起ることか個別に対処すべきことなのかを見極めることだという。そしてその次は、例外的な問題以外は、原則、方針、基本に基づいて解決する。極端にいつてしまふとそれだけである。

ただ、現実はすぐに方針が定まるわけではない。定めても異論が出るのは当然である。意見が割れるときにどうするか。ドラッカーは次のようにいう。

決定においては、何が正しいかを考えなければならない。やがては妥協が必要になるからこそ、誰が正しいか、何が受け入れられやすいかという観点からスタートしてはならない。

（『経営者の条件』一八四頁）

そして、自ら出向き、現場を確かめる大切さも強く主張している。それまでの路線の前提であることが今も変わらない状況なのか、それとも陳腐化しているのか、その最善の確認方法は現場に徹することである。そうして意思決定の準備が整つたところで必要なこと、それは勇気だという。下そうとする決定が、愉快で評判がよく容易なことであれば問題はない。しかし、得てして本当に必要な決定こそ、苦い部分があるとドラッカーはいう。

松下が示唆する意思決定の要点は、表現こそ違うがドラッカーに通じることが少なくない。

松下は、一九七六（昭和五十一）年、雑誌の取材で、経営者の決断のポイントについて問われ、次のように答えていた。

真実を見るということでしょうな。真実を見るということは、すなおな心を持つていなければいけない。何か欲を持つてものを見たらいかん。なんにもなしでね、心を空（くう）にしてものを見るとどうか、すなおな心で見たら実相がわかる。

とらわれた心を持っていてはいかん。名誉にとらわれたり、世間の評判にとらわれたりしない。そういうものにとらわれないで、笑わば笑え、自分は正しい道を行くんだという強さがなかつたらいけませんな。（中略）

雑音に心が乱れる、これがいかんですね。

もちろん、雑音も聞かないといかんですよ。雑音を全部遮蔽してしまうとそれは独断になる。ただ、雑音にとらわれないようにする。雑音の聞き分けですな。それができない経営者だと、これは具合悪い。雑音を聞き分けられないと誤診することになる。経営者としての誤診は会社に損をかける。その意味で、経営者は、雑音も聞きながら、それを聞き分けることで、はじめて、正しい決断が下せる。

（『30億』昭和五十一年三月号）

先にドラッカーは何が正しいのかを考えることを第一に挙げていたが、松下がここでいう真実を見るということはほぼ同じことを指して

いるのではないだろうか。

ただ、その違いは、眞実を見るよりどうをどうに求めるかである。松下は素直な心を持つことに求める。そこには修養を積み人間的成長をはかる努力が問われる。これに対し、ドラッカーはテクニカルな手法を提示する。

成果をあげる者は、意図的に意見の不一致をつくりあげる。そうすることによって、もっともらしいが間違っている意見や、不完全な意見によってだまされるのを防ぐ。

〔経営者の条件〕二二一頁

つまり、松下は主觀をより洗練させるという考え方、それに対してドラッカーは複眼的な視点から客觀を追求しようとする考え方といえよう。

このように“できる”仕事人の条件を見てみると、ドラッカーと松下は違った感覚、スタンスにありながら、結論的にかなり似通ったことを述べている。

間に合う人

“できる”ことの捉え方の違いについては、こんな見方もできる。すなわち、ドラッカーは仕事能力をコミュニケーション力やリーダーシップ、意思決定といった要素ごとに分析している。これに対し松下は、人格や心構えといったメンタルな部分から統合的に見て論じてい

るのである。

この相違は、研究者的な論理的思考に対する実業人としての経験則としても説明できる。その著書『縁、この不思議なるもの』で松下は、自分の人生において教訓を受けた人物を回想している。そこで挙がつた、野村吉三郎（元日本ピクター社長）、石田礼助（元国鉄総裁）、石坂泰三（元東芝社長）、石田退三（元トヨタ社長）、江崎利一（江崎グリコ創業者）、久保田権四郎（クボタ創業者）、太田垣士郎（元関西電力社長）、久原房之助（日立創業者）、松永安左エ門（元電力中央研究所所長）といった先輩経営者の人格に、非常に深い尊敬の念を表明している。

彼ら経営の師たる人物に出会って熏陶を受けたことから、成果を上げる人の人格的共通点や精神構造を松下なりに解釈するようになったのである。

さらに、松下はしばしば“間に合う人”という表現を使つた。日常的に社員や経営幹部の実力を「その人は、間に合う人か？」と尋ねた。概ね頼りがいのある人物かどうかという意味だつたらしが、つまり仕事ができ、種々多様な仕事のつぶしが効く人物を指した。

ではどういう人物が該当するのかというと、意思決定のあり方から判断できるとした。著書『物の見方考え方』で、「(進退を決するにおいて)ときによつては利害を超えたもので判断しなければならない場合もある。ときには個人の利害を超えて、あるいは会社の利害を超えて判断をしなければならない場合さえある。そういうような場合に、これが正しいと思われることに対しても、個人の利害を超えて事にあ

たる人が、私はやはり大事に処して間に合う人であると感ずるわけである」（二〇九頁）と説明している。

またそういう働き場を得る人とは、そもそもそなりうる素質を持つており、さらにたえずそうした場合における覚悟や精神が養われているという。松下の経験ではこんな見方をするのである。

こうして見てくると、仕事が“できる、できない”という点で大きく次の二点が結論になるのではなかろうか。

一つは、ドラッカーもいうように、仕事が“できる”ということについて特に能力の有無を心配することはないといふことである。「リーダーシップを取るようなタイプではないから」ということで、仕事ができないと自覚する必要はない。

それともう一つは、忍耐や勇気といった人間性、それに公私の区別、善悪といった倫理性は、意思決定に大きく関わり、結果的にできる仕事の大きさを左右するといつてもよいだらう。いくらビジネススキルがあつても、私利私欲が勝る人格であれば組織の仕事は当然成しがたくなる。

4 社会の変化と仕事・人生のあり方

引退なき人生

ドラッカー、松下幸之助とともに、一般人とかけ離れているのは、自らの仕事に引退のラインを引かないところである。松下は、もちろんある時期に社長、会長といった最高責任者の地位は退いたが、生涯経

営者としての意識を捨てることはなかつた。八十八歳のとき、出席していた経営の首脳会議の席上、松下は幹部を前に、「自分は生涯会社をやめない。あと二十年、三十年はやる。死んでもアルコール漬けにしてもらつて見守り続ける」と語ったことがある。それほどの責任感を持ち続けた。

ドラッカーも九十歳を越えた現在も、思索は衰えることなく社会へ情報を発信し続けている。その見識が今も時代を先取りしているのは知られているとおりである。

その旺盛な仕事意識は驚くばかりだが、一般の人間は定年制という制度によって、仕事人生に終焉を迎える。ところがそこにも変化が来ている。従来であれば、人生の完結も間近でいわゆる余生をどう過ごすかといった認識ですむところが、一般人も生涯の仕事観を変えなくてはならなくなつた。

科学技術がもたらす生活の変化、そして政治経済制度の大きな流れは、私たちの仕事・人生のあり方を根本的に変えようとしている。長寿社会の本格的な到来を迎えて、生計を立てていくための仕事から、生きがいをまつとうするための仕事を探さなければいけなくなつた。事実、年金制度もそうした方向になつて、定年を迎えても即年金に頼ることはもはやできない。老後の人生設計も安穏とはしていられない時代が来つつある。

こうした未来について、松下は亡くなつて聞くべくもないが、ドラッカーは時代の変化を次のように捉えている。

情報が仕事を変える

ドラッカーが社会の変化として述べているのは知識社会、組織社会の到来である。NPOという新しい組織が社会の活動単位として地位を向上させていることはその徵候であろう。そしてそうした社会への移行を後押ししている一つの現象が情報技術革命だという。そして情報革命はさらに進行しつつある。

それによって仕事はどう変わるか。肉体労働にかわって知識労働が質的にも量的にも圧倒的にその比重を高めているのは周知のとおりである。コンピューターで処理する仕事がふえ、従来の業務の多くが効率化されてきたことを見れば容易に理解できよう。情報技術は従来の仕事を陳腐化させたし、これからもその方向は強まるだろう。そしてインターネットを見ても分かるように、情報はますます膨大になり、また従来とは違った重要な価値を生むようになつてくる。

新しい情報革命の本質はそこにある。情報の価値観が変わり、それによつて私たちの仕事が変わるのである。

そこで差が出てくるのはその情報の価値を価値あるものにするためにいかに知識を有機的に結びつけるかという点である。知識の結集の度合が情報力の差として組織の成果に現れるわけである。

こうした労働の質の変化から、これから仕事の成果を出すために個人に求められる要素は、知識をいかに道具として使えるか、また結合できるか、というセンスである。ドラッカーの指摘は、こうしたセンスによる知識労働の生産性がこれから大きな課題になるというのであ

る。だれもの机上にコンピューターが載つてゐる、ということは、すでにだれもが知識労働者になつてゐる。だれもが自分があつかうべき情報を知り、成果に結びつける仕事の質を考えなければならなくなつたのである。

だからこそ、フィードバック分析を頼りに、自分はどういう仕事人か、どんな強みを持ち、どんな仕事の仕方をし、どんな価値観を持つているかを知り、そういう目で自分をマネジメントすることがより重要なのである。

第二の人生

ドラッカーはもう一つの現実を指摘する。第二の人生を視野に入れることである。つまり、仕事には飽きが来る。惰性になる。仕事の能力は四十五歳ともなれば全盛期に達し、学ぶべきことがなくなる。それは第一の人生の限界が来たことを意味するという。

松下の考え方からすれば、心構えがたるんだことにほかならないという叱りを受けようである。しかし、ドラッカーは組織の常として、また知識労働者の常として、そうした疲弊はある種当然のこととして見ている。しかも、そのように退屈しつつも、知識労働者というものは定年といった組織の論理とは別に、働き続けたいと願うものだという。かつては組織で働く者は組織に固定され、組織のほうが永続的に働く者の仕事人生を司つていたが、今や組織の束縛は弱まり、働く者の自由が広がつてゐる。

したがつて、ドラッカーは第二の人生への自己マネジメントも必要

だと提案する。一つの仕事にこだわって擦り切れるのをよしとせず、もっと大所高所の立場から、老いても最高の成果を出し続けることを目指すべきではないかという。

そのためには、組織を変わる」といふ一つの方法だし、バラエル・キヤリア（第二の仕事）を持つ、もしくはソーシャル・アントレプレナー（社会的企業家）、たとえば非営利の仕事をすることもその方法だと提示する。日本的な組織倫理、組織への忠誠心からいえば抵抗感があるが、説得力のある指摘である。ドラッカーが言わんとしているのは、一つの組織における成果、成功といった見地ではなく、自分の人生を通じて成功の機会を持ち続けることが重要だと云ふことなのである。

人生を価値あるものにするために

松下は実業人であり、その背負っていた責任の大さく、彼自身が感じていた生きがいから、経営者という仕事に倦むことはなかつたであろう。しかも、ドラッカーのいう第二の人生としても、五十歳代からP.H.P. (Peace and Happiness through Prosperity) 研究を自ら始め、篤志家となり、松下政経塾といった機関を創設するなど、成果を出し続けた。

松下は社会的に大きな仕事をしたという以前に、松下なりの天分を生き切ったという意味で成功者であった。ドラッカーや松下の仕事観、人生観に添う見方をすれば、單に大きな資産を得た、あるいは榮誉を受けたという以上に大きな評価である。

仕事と人生において、ゆるぎない結論は、自らの天分・強みを、仕事を通じて生かし、自らの人生を有意義で価値あるものにすることである。成功する、成果を上げるとはそういう意味にほかならない。

今、ニート（NEET=Not in Employment, Education or Training）と呼ばれる若者たちがいる。就業、就学、職業訓練に関わろうとした人たちである。彼らは自分たちの強みを見出せず、仕事が人生においてどれほど大きな価値を持つかを認知できない状況にある。社会にとっても個人にとっても嘆かわしい問題である。

彼らに足りないのは能力ではない。自らの仕事に対するポテンシャルに気づいていないだけなのである。それぞれが早々に仕事へのきつかけをつかむことを望んでやまない。ニートの存在は、近代社会がめざした豊かさに到達したことの証明であろう。しかし一方で、やはり人間は何らかの成果を出さなければならぬ」とを問うてているのではないだろうか。

多くの産業人にとって、じつは彼らとそう違わない状況にある。組織に属していても、仕事に熱意を失っているのならば、あるいは成果を上げる責任を放棄しているならば、惰性で収入を得てはいるだけである。自らの天分・強みを生かさない生き方に眞の成果は生み出せるはずもない。

仕事は人生のマネジメントの重要な部分を占めている。自らの仕事のあり方を点検し、生涯にわたってどういう成果を目標とするか、自分が何によって憶えられたいのかを今一度検討すべきではないだろうか。

〔参考文献〕

- ・P・F・ドラッカー／上田博生・田代正美〔訳〕「非営利組織の経営」ダイヤモンド社、一九九一年
- ・P・F・ドラッカー／上田博生・佐々木実智男・田代正美〔訳〕「未来企業—生き残る組織の条件」ダイヤモンド社、一九九二年
- ・P・F・ドラッカー／上田博生・佐々木実智男・田代正美〔訳〕「ボストン主義社会—21世紀の組織と人間はどう変わるか」ダイヤモンド社、一九九三年
- ・P・F・ドラッカー／上田博生〔訳〕「ドラッカー選書①〔新訳〕経営者の経営条件」ダイヤモンド社、一九九五年
- ・P・F・ドラッカー／上田博生〔訳〕「ドラッカー選書④〔新訳〕現代の経営」(下) ダイヤモンド社、一九九六年
- ・P・F・ドラッカー／上田博生〔訳〕「明日を支配するもの—二世紀のマネジメント革命」ダイヤモンド社、一九九九年
- ・P・F・ドラッカー／上田博生〔編訳〕「マネジメント【エッセンシャル版】—基本と原則」ダイヤモンド社、二〇〇一年
- ・P・F・ドラッカー／上田博生〔編訳〕「仕事の哲学—最高の成果をあげる」ダイヤモンド社、二〇〇三年
- ・松下幸之助「物の見方考え方」PHP文庫、一九八六年（原本は一九六三年、実業之日本社刊）
- ・松下幸之助「道は無限にある」PHP研究所、一九七五年
- ・松下幸之助「若き経営者諸君！③」「30億」昭和五十一年三月号、日本年刊
- ・松下幸之助「人事万華鏡—私の人の見方・育て方」PHP文庫、一九八八年（原本は一九七七年刊）
- ・松下幸之助「社員心得帖」PHP文庫、二〇〇一年（原本は一九八一年刊）
- ・松下幸之助「縁、この不思議なるもの—人生で出会った人々」PHP文庫、一九九三年（原本『折々の記』は一九八三年刊）
- ・松下幸之助「人生心得帖」PHP文庫、二〇〇一年（原本は一九八四年刊）
- ・P・H・P・研究所編「人を見る眼・仕事を見る眼—松下幸之助エピソード集」PHP文庫、一九九〇年（原本は一九八五年刊）
- ・P・H・P・総合研究所研究本部〔編〕「松下幸之助の経営問答」PHP研究所、二〇〇〇年
- （わたなべ・ゆうすけ PHP総合研究所第一研究本部松下理念研究部副主任研究員）

【特別寄稿】

今日的視点から幸之助思想を訴求する歴史館特別展

—「創業者メモリアルウイーク特別展」を振り返って

加藤久男

はじめに

松下電器では、松下幸之助の命日にあたる四月二十七日を含む週を「創業者メモリアルウイーク」として、かつては毎年五月五日に実施していた創業記念式典を、今では祝祭日を避けてこの時期に実施しています。しかし、松下電器にとっての五月五日は、事業遂行の真の使命を知つことを意味する「創業命知」の特別の日であることから、

役員はじめ経営幹部は、創業命知の意義を確認するための経営理念研修会をこの日に実施しています。

そして松下電器歴史館では、この時期に「創業者メモリアルウイーク特別展」を開催しています。特に二〇〇一（平成十三）年からは、松下電器の経営課題に直結するようなテーマを選び、「松下幸之助ならどう考え、どう実践しただろうか」を学び、社員一人ひとりが自ら実践するためのヒントを提供できる場づくりを目指して実施してきました。

それまでの歴史館は、「松下幸之助の生涯と松下電器の発展の歴史を辿る」コンセプトのもと、松下電器の新入社員研修のときと、松下

幸之助に関心のある方にご来館いただくという、受動的で、ある意味では一般的な運営をしていましたが、一九九一（平成三）年に四三、九五三名を記録して以降は、来館者数が年々減少して、二〇〇一年には二〇、五五八名とジリ貧状態に至り、このままでは歴史館の存在意義が問われるという危機感を抱き、どうすべきかを考えました。

また、「社史室の使命と役割」として、一九七六（昭和五十二）年の「社長通達」のなかで

- (1) 創業者事業観の探求と、創業者精神の社内外への周知
 - (2) 社史に関するあらゆる資料の保存管理の徹底
 - (3) 社史の編纂
- の各業務を行なわせるため、十一月二十一日付にて社長直轄下に恒久的部門として社史室を設置する。
- なお、これにともない従来の歴史館は同日付にて社史室の管下とする。

とありますが、二〇〇一年までの社史室は、社史の編纂に主眼を置いたやや受動的な活動状態にありました。

そこで社史室と歴史館は何のために存在するかとの原点に立ち返り、「創業者精神を発信する社史室と歴史館」としてのあり方を検討した結果、「企業価値最大化のために活まる社史」の発信の場として「創業者メモリアルウイーク特別展」を位置付け、創業の理念や伝統、創業者の事業観を社内に正しく伝え、企业家精神、愛社精神を育み、

意思決定のヒントとなるような発信を目指しました。そしてそれ以降は、社史資料のデジタル化によるデジタルアーカイブの構築を進めながら、「創業者メモリアルウイーク特別展」を核として、創業者事業観の探求と、創業者精神の社内外への周知という本来業務をより深く追求する組織に変貌しました。

その「創業者メモリアルウイーク特別展」のテーマですが、二〇〇一年は「松下幸之助の大革新」、二〇〇二年は「松下幸之助のお客様大事の心」、二〇〇三年は「松下幸之助の事業家精神」一人ひとりが創業者～」、二〇〇四年は「松下幸之助の志～Panasonic ideas for life の原点～」、二〇〇五年は「松下幸之助とCSR～持続可能な社会の実現を目指して～」をテーマに、毎年開催してきました。

本稿では、これらの歴史館特別展のテーマを振り返り、その内容を紐解きながら、松下電器の経営課題といかに直結した形で「創業者松下幸之助から何を学び、何を訴えてきたか」を述べ、あわせて創業者の経営思想や松下電器の經營理念について考えてみたいと思います。

特別展の概要

■二〇〇一年

「松下幸之助の大革新」（四月二十三日～六月三十日 開催）



沢田重隆画伯の絵によってわかりやすくした展示

「破壊と創造」の旗印のもと、全社をあげて、二十一世紀型の「超・製造業」を目指した「大革新」を取り組んでいました。そこで二〇〇一年の特別展では、「松下幸之助の大革新」をテーマに、創業以来、革新につぐ革新で松下電器を発展させ、世の人々の生活向上

二〇〇一（平成十三）年度、松下電器は創業以来初の赤字決算（戦後の混乱期を除く）を計上しました。それも四〇〇〇億円の大赤字となりました。そして中村邦夫社長の

に大きく貢献してきた松下幸之助創業者の「大革新」の足跡を、沢田重隆画伯の絵とともに展示しました。

しかし何と言つてもこの特別展の核心は、中村社長インタビューでの次の言葉に集約されます。

「非常に矛盾したことになるかわかりませんが、まず危機感を、みんなで持たないといけないと思うんですね。松下電器は二十世紀に、

本当に創業者のおかげで、世界にも名高い二十世紀の成功モデルになりました。しかしそれが二十一世紀の成功モデルになるとは限らない、なるとは言えない。ですから二十一世紀に本当に大革新をしないと、松下電器も危ないよと、存続しえないよという危機感を僕は持っています。皆さんも持っていたいだきたいと思います。と同時に、破壊と創造というキーワードでね、大革新をして、そして二十一世紀型のビジネスモデルをみんなで作り上げて、そうしてワクワクする松下にします。そして夢ある企業へ大革新しましよう。そういうふうに危機感を全員で持つと同時に、ワクワクして仕事をしていくといふね、そういうことをみんなでやつていけば、必ず成功すると思いますよ」

毎年の特別展のテーマに合わせて中村社長にインタビューをお願いしてきましたが、それぞれのテーマを踏まえながら、中村社長自身が創業者の考え方を自らのものとして実践されていることが社員一人ひとりに伝わってくる内容であり、大変わかりやすいとの感想が毎回の社員のアンケートに寄せられています。そこで毎年のインタビューをつ

ないものを、「中村社長経営理念を語る」「創業者と同行二人」として、社員の自己啓発の一助となるようにDVDに編集し、頒布することにしました。また歴史館に来館されるマスコミ関係の方も、中村社長インタビューの映像を見て、松下幸之助の思想と中村社長の経営改革がまさに一致したものであることが大変よくわかると、感想を述べられています。

■二〇〇二年

「松下幸之助のお客様大事の心」

(四月二十二日～七月二十六日 開催)

続く二〇〇二（平成十四）年は、松下電器ではV字型回復の実現を目指し、「すべてはお客様のために」を基本に、「社員一人ひとりがお客様と向き合い、お客様大事を実践する」ことが求められました。それは日本社会においても、長引く不況と、政治、経済をはじめあらゆる面で混迷を続けるなかにあって、二十一世紀の新しいフレームワークとして、国民本位、顧客本位の姿勢が求められるようになつてきました背景とも符合するものでした。

そこで二〇〇二年「創業者メモリアルウイーク特別展」は「松下幸之助のお客様大事の心」をテーマに開催しました。松下幸之助創業者が、生涯にわたり、自ら実践し、社員にも訴え続けてきた「お客様大事の心」というものは、時代は変わつてもきわめて大切で基本的なものであり、社員それぞれの立場で「お客様大事」を実践し、二十一世

紀に飛躍するための一助となることを意図したものでした。

特別展での展示は、

「創業者のお客様大事の考え方……物づくり」

「創業者のお客様大事の考え方……営業」

「創業者のお客様大事と学ぶ心……エピソード」

「創業者のお客様へのおもてなし」

の四部構成としましたが、創業者の「お客様大事」の姿勢を数々のエピソードで紹介したパネル展示が大変好評で、社内外から八千名を超える皆様が来場され、非常な関心を持つてご覧くださいました。下の写真は特別展の展示イメージです。内容については、「創業者のお客様大事と学ぶ心……エピソード」から「北海道のメガネ屋さん」を代表事例として紹介します。北海道のメガネ屋さんは東日本を中心にお店舗展開されている富士メガネ株式会社様で、会長の金井重博様をお越しになり、「自分はこの時親父について行って、実際の場面に立ち会つた。今でもよく覚えていて。有難いことです」と言って、特別展のポスターを持ち帰り、本店と東京丸の内の店舗に掲示されました。

「創業者のお客様大事と学ぶ心……エピソード」

北海道のメガネ屋さん

昭和三十九年秋、創業者は、北海道のあるメガネ店の主人から一通の手紙を受け取った。

「あなたのかけておられるメガネは、失礼ながら、あなたのお顔にはあまり合っていないように思います。ですから、もっとよいメガネにお取

り替えになつた方がよろしいかと思います」

翌春、北海道へ行き、札幌の経営者の集まりで講演したとき、今度はその主人が面会を求めてきた。

その熱心さに創業者はすべて任せることにした。その店に寄つてみると、そこはまるでメガネの百貨店、三〇人くらいもいる若い店員たちがキビキビと働いていて、

客も満員の盛況である。

創業者はきいてみた。

「なぜ、あなたは、わざわざ手紙を下さつたんですか？」

「メガネをかけるのは、よく見えるようにするためですが、メガネは人相を

も変えるのですから、顔にうつるメガネをかける必要があります。特に、あ

なたの場合には外国へも行かれるでしょう。もし、あなたが、あのメガネをかけてアメリカへ行かれたら、アメリカのメガネ屋に



エピソードをコンパクトにまとめパネルに

日本にはメガネ屋がない

のか、と思われかねません。ですから、私は失礼をも顧みず、あえてあんなお手紙を出させていただいたのです」

創業者は大阪に帰るや、社員に早速この話を披露し、「お互いにこのメガネ屋さんのような心構え、心意気で仕事に取り組みたいものだ」と呼びかけた。さらに、業界紙を使って「あるメガネ屋さんに教えられて……」という内容で企業広告も行なつたのである。

創業者のエピソードを通じて、自らの実践への気付きとなるように意図したものであり、そのためにイラストも使ってできるだけ実感できるような展示を心がけました。

そしてこの年はさらに、松下電器グループ五社の完全子会社化が決まり、新たな発展につなげるために全社あげて必死の取り組みを進めなるなか、「お客様大事の心」はまさに共通の目指す姿であることから、コープレートコミュニケーション本部の全社マイアップ活動の一翼を担い、歴史館としては初めて六つの事業場と共催で移動特別展を実施しました。四月二十二日から七月二十六日の歴史館で開催した特別展に引き続い、八月の九州松下電器株式会社、松下電送システム株式会社、九月の松下通信工業株式会社、十一月の松下寿電子工業株式会社と首都圏地区、そして十二月の松下精工株式会社では春日井、藤沢、大阪と、年末に至るまで連続して開催されました。

移動特別展では、歴史館での展示に加え、各事業場のトップが創業者から学んだエピソード、創業者がその事業場について自ら期待を語った音声、事業場を訪れたときの写真など、事業場オリジナルの内容

も紹介しました。どの事業場においても、階層・年齢を問わずたくさんの社員が非常に熱心に、そして新鮮な感動を持って見学する姿が見られ、熱い思いがひしひしと伝わってきました。

年が明けるとこれらグループ五社は完全子会社化され、まさに松下電器は一つ、その根底に共通してあるのは「お客様大事の心」であることを共通認識するための移動特別展となりました。このことは、翌年の五月五日の経営幹部経営理念研修会の場で中村社長から大変意義ある取り組みであったとの評価を得て、歴史館の活動と存在意義を経営幹部に強く認識いただくことになりました。また社員のアンケートや事務局に寄せられた声にも、この感動と共感を自らの実践への活力としたいという意見が数多くあり、創業者の思想・経営理念の普遍性を改めて実感するとともに、経営理念は実践の哲学であり、そのことを体感できる場づくりこそが歴史館の使命であることを痛感しました。

■二〇〇三年

「松下幸之助の事業家精神」一人ひとりが創業者」

（四月二十一日～七月三十一日 開催）

二〇〇三（平成十五）年は松下電器の創業八十五周年にあたり、また事業ドメイン別、事業分野ごとの分社による新体制がスタートした年でもありました。経営方針発表会で中村社長は、冒頭に「本日を、二十一世紀の生成発展に向けて、新たな松下が生まれた日、第二の創業」としたい。「本日創業」この言葉を全社員で胸に刻んで、二〇〇三



タペストリーによってデザインにも工夫を凝らした

年度に臨みたいと思う」と述べ、最後に「『一人ひとりが創業者』を経営スローガンに、「日に新た」な革新を継続し、常に挑戦し続ける事業家精神に溢れた集団であるために、「一人ひとりが成長し、たゆみない創造を続けよう」と締めくくりました。

これはＩＴ社会の進展と急速な経営のグローバル化により、二十一世紀のビジネス社会が大きな転換期を迎え、フラット＆ウェブ型組織、ナレッジマネジメント、成果重視など、ビジネススタイルも様変わりし、企業で働く個人個人に対しても、より高いスキル、創造性・革新性といったことが求められるようになってきたことに対応するものであります。もともと松下幸之助オリジナルの「社員稼業」という言葉がありました。社内でも「社員稼業」はあまり使われなくなり、若い人は「社員稼業」といつてもピンとこないというのが現実の姿となっていました。そこで若い人にも理解しやすい中村社長オリジナルの言葉として「一人ひとりが創業者」を経営スローガンとして定めました。

そうしたなかで二〇〇三年特別展は「松下幸之助の事業家精神」－「人ひとりが創業者」－をテーマに、生涯にわたって、「起業家精神」「事業家精神」を持ち続け、社員に対しても常に「社員稼業」の主人公になることを要望していた松下幸之助創業者の「事業家精神」について、「本日創業」「社員稼業」「グローバル創業」の三つの切り口から語りました。

特に「本日創業」については、創業者が危機に遭遇するたびに、原点に立ち返って、「われ何をなすべきか」を自問自答し、新たな気持

ちで困難に立ち向かう様が伝わるよう、「本日創業」に類する九つの事例をタペストリーに描いて展示しました。ポイントとなる言葉の一部を次に記述しますが、創業者がこれほどに何度も覺悟を新たにし、創業の真使命の原点に立ち返ることの大切さを訴えてきたことの凄さが実感できるようなど展示を工夫しました。まさに【本日創業】の部屋ともいうべき雰囲気を写真でご覧ください。

「一から商売を始めよ!」

一九五一（昭和二十六）年度経営方針発表会
、松下電器はきょうから再び開業する、ということをさきに発表したのである。一から商売を始めようというのである。すなわち過去の因襲にからずらうことなく、新しく開業する気持ちで經營にあたりたいと願つてゐるのである。過去の因襲にからずらないと、すべてを白紙に返して經營を進め、よき伝統に生きたいということである。新規開店の気持ちがあれば、必ず謙虚さと熱心さが生まれてくる。
「日に新たに進む、わが社伝統の精神なのである。

「本年をもって新規開業」

一九七一（昭和四十六）年度関東地区経営方針発表会
この流動激変しつつある経済界に、あるいは世界の経済界に、新しく開業して出発するのだ。松下電器は本年をもって新規開業した会社である。今までの、家電業界の先発メーカーであるという考え方から大きく転換いたしまして、最後発のメーカーであるという意識に立つて、本年度

から第一歩を踏み出すというように考えていいのではないか、という感じがするのであります。

「新しく生き返る」

一九七二（昭和四十七）年度経営方針発表会
本年は新しく生きるんだ、わが人生はきょうをもつて始まるんだ、こういうような考えをもたねばならない。松下電器もそういう考えをおもち願いたい。そうでありますから、会社の經營につきましても、革新を図らなければなりません。研究、開発、製造、配給、販売、宣伝広告、サービスなど、各部門部門に画期的なものをつくり出さなければならない。

「新生松下」をつくろう

一九七三（昭和四十八）年一月 在版技術担当者対象講話会
当社は、昨年の暮れに、本部制といふものはやめて、製造方面を担当しております各事業部を、さらに完全な自主独立經營に踏み切ることにいたしました。事業部の經營も再出発をしよう、少し強くいえば“新生松下”をつくろうと、こういうことであります。新たに生まれ変わった松下をつくるようと、こういうことです。事業部に属する人は、わが事業部は一つの独立した会社であるという意識に全員がなつてもらいたい。そうして、皆さんのもつ優秀な技術、能力をもつて、新しい製品の開発なり、現在の製品の改良なり、すべての点に“新生松下”にふさわしい

技術を生かしていただき、良品をつくっていただきたい。

「六十年目の再出発」

一九七七（昭和五十二）年一月 第一四八回経営研究会
松下電器も、創業して来年は六十周年を迎える。いわゆる会社としての本邦帰りであると、かように考えます。やがて世界の繁栄が日本を中心としてアジアに勃興してくる、その担い手になる、その担い手の一員になるのである。そういう大きな使命を松下電器が自覺し、それを双肩に担つて立ち上がるんであるということを考えてもらいたい。その一下子として諸君はやつてもらうのである。皆さん之力を倍加してもらいたい。いや倍加というよりも十倍加してもらいたい。そのためには、どうすればいいかということを、自問してもらひ、こうすべきだということをどんどんやってもらう。自主独立でやつてもらう。そうすれば、この成果というものは必ずあがるにちがいないんです。

「一からもういつべん再出発」

一九八〇（昭和五十五）年八月 夏季経営懇談会

今日のこの状況を黙視することはできない。きょう現在はいいけれども、向こう一年間に、どんな変化があるかわからない。上昇していくことも難しいことですが、発展過程の方が楽である。少し下降状態に方向が向いてまいりますと、つるべ落としの」とく落ちていく。これは、私が五十年間の業界の姿を見ていてよくわかるんです。そういうことがありますて、きょう現在におきましては、松下電器は、過去の

夢を見ることができない。本当に一からもういつべん再出発をしないといけない。もう一度、創業記念日を設定した時の理念に立ち返つて、経営全般というものを見直さないといけない。一人ひとりのものの考え方も、創業記念日当初の考えに返つて「われ何をなすべきか」ということを問い合わせないといかん。そういう事態に直面していると感づんです。

「新しいものをつかみ、発見する年に」

創業記念五十年 一九八一（昭和五十六）年度創業記念式典
命知五十年というのは、五十年経つたんではなくて、今年から最終の五十年目が始まるということです。そうでありますから、私は、この一年間はきわめて大切な年やと思うんです。四十九年間やつてきたことを良いか悪いか、反省をする年である。その反省に立つて、新しい年を迎えて一年間をどうするかということを考える。そういう非常に意義の深い年やと思うんです。そうでありますから、単なる連續であつてはいかんのです。新しいものをつかむと、新しいものを発見すると。そうして向こう十五年間、さらに意義ある発展をせなあかんと、こう思つんです。

「もういつべん一から出直し」

一九八二（昭和五十七）年十月 第一一〇回経営研究会

この調子でいつたら、きょうの天下は明日はもうない。だからきょう限り、松下電器はもういつべん一から出直すんだと。もういつべん小売屋から回るんだと、もういつべん新規開業した店として、一小売屋さんから回り直す。それを、きょうを転機にやつてもらわないと、松下電器

はつるぐ落としの」とく落ちていく。一貧乏会社の会長であり、貧乏会社の社長であり、貧乏会社の社員である。その貧乏会社を立て直すんだと、そういう姿勢に徹してほしい。そうしないと、落ちかけた甲斐。昇っていくのは十年かかるかも、落ちるのは一年である。一つ、皆さんには本当の働きをお願いしたい。

「原点に戻って、新規開業を」

一九八七（昭和六十二）年度経営方針発表会
「」のような状態を一歩も早く正常な姿に戻すために、今こそ原点に戻り、経営基本方針の趣旨を十分理解、より認識いただきたい。苦しいときこそ飛躍のチャンスと考えて、皆さん一人ひとりが職務、職責を十分に全うしていただきたいと思います。「艱難汝を玉にす」「断じて行えば鬼神もこれを避く」という古い言葉もありますが、私たちはやれば必ずできるにちがいありません。どうか社長を中心に、全員の皆様が“新規開業”的つもりで、もてる力を存分に發揮してくださるようお願いします。

その年、その年によつて松下電器のおかれている環境や、経営課題はそれぞれに違うわけですが、こうして読み返してみると、本当に今現在の私たちへの叱咤激励の声として天から呼びかけてくれているように感じます。実際にじっくり読まれた見学者の方も、一様にそのような感想を述べておられました。

「100回展

「松下幸之助の想～Panasonic Ideas for lifeの原点～」

（四月十九日～七月十六日 開催）

松下幸之助の生誕百十年にあたる二〇〇〇回（平成十六）年、松下電器では“Panasonic”をグローバルブランドとし、ブランドストロ

ーガン“Panasonic ideas for life”を世界に向けて発信しました。“ideas for life”とは、「全世界の松下グループの社員が、開発・製造・販売・サービスを通じて、人々の豊かな暮らしや社会の発展に、価値あるアイデアを提供し続ける」というメッセージが込められています。このコンセプトは、松下電器のつくり出す商品やサービスが常に人々の生活を豊かにし、社会に貢献しなければならないという、松下幸之助の経営理念から生まれたものです。

二〇〇四年

「生誕百十年記念創業者メモリ

アルウェイク特別展では、人々の幸せを願い、事業を通じて社会の発展に貢献し続けたい



資料としても有効であったリーフレット

「生誕百十年記念創業者メモリアルウェイク特別展」では、人々の幸せを願い、事業を通じて社会の発展に貢献し続けたい

ヒューバー“Panasonic ideas for life”的原点となるべき松下幸之助の【志】を、HJコンサルタントを中心に紹介しました。

松下幸之助が、一九一八（大正七）年に改良アッチメントプラグを自ら考案して以来、常にお客様の身近なところで生活を豊かにするさまざまな製品を生み出し続けたように、時代は変わっても、常にお客様の身近なところで、新たな価値を提供できるような製品をつくり続けていくことが松下電器の使命であり、社員一人ひとりが、それぞれの立場で“ideas for life”を実践し、経営スローガンにある「次代を切り拓く」一助となるよう、展示を構成しました。

“Panasonic ideas for life”は、アメリカ松下発の言葉ですが、何人かの社員の感想に、「これは借りものではなく、まさに松下電器のDNAであり、経営理念の実践そのものである」とは、「よく理解できない」とあり、「れこそ新たなブランドスローガン“Panasonic ideas for life”が、松下幸之助の志そのものである」とを訴えたかったたりの特別展の趣旨なりと、企画した喜びを味わいました。

また、この特別展で作成したリーフレットは、松下電器の経営理念や創業精神を解説する資料として大変わりやすく、今でも歴史館見学者への説明資料として活用しています。社内においても特別展の資料は、部下に経営理念について話をしたり、自分自身の勉強に大変役立つているとの声もあり、毎年工夫をこらして作成しています。

この特別展で紹介した電気コタツの事例は、一九三〇（昭和五）年の発売でしたが、絶対安全・安心のブラックボックス「新サーモスター」技術と、ユニークなデザインの原点「丸山型」と、コーポレ

ートコモンケーションの始まりとも語れる「企業広告」等の新たな視点から、複合的要素を持った事例として紹介し、大変な関心と反響を呼びました。

■ 100周年

「松下幸之助のR&D～持続可能な社会の実現を目指して～」

（四月十八日～六月三十日 開催）

さて二〇〇五年（平成十七）年は「松下幸之助とCSR～持続可能な社会の実現を目指して～」をテーマに実施しました。近年、CSR（企業の社会的責任）が経営の重要なキーワードとして、グローバルに議論され、欧米を中心に具体的な基準設定の動きなど、関連した取り組みが非常に活発になっています。

松下電器においても、二〇〇三年十月にCSR担当室を設置し、グローバルなCSR最先端企業を目指しての取り組みを推進するとともに、社員一人ひとりが中村社長が言う「スーパーパートナーシップ」を実践するべく、努力しています。

松下電器には、松下幸之助が確立した「“社会の公器”として、事業を通じて社会に貢献する」という考えを基軸におく不变の経営理念があります。このように、企業を“社会の公器”として強く認識して行動する」とこそ、今日でいうCSRに他なりません。この特別展では、企業人としての枠を超えて広く人類の繁栄と幸福を願い、その実現に情熱を傾け続けた松下幸之助のCSRの姿勢について、理念と具

体的な実践例に分けて展示しました。企業の不祥事が後を絶たない昨今の社会状況にあって、「見学いただく方が、それぞれの立場で「企業の社会的責任とは何か」を考え、あるべき姿を議論する一助となるように意図しました。

創業者は、今から四半世紀前の一九八〇（昭和五十五）年に発刊されたルイス・ランドボルグ氏との共著『日米・経営者の発想』（石山四郎編・PHP研究所）の中で、企業の社会的責任について、「三原則を銘記し、時代に即応すること」と、実際に明快に記述されています。その一文を引用します。

そこで私の考える企業の社会的責任ですが、大別すると、次の三つになると思います。

第一は、企業の本来の事業を通じて、社会生活の向上、人々の幸せに貢献していくことです。これは企業の基本的使命であると考えます。

第二は、その事業活動から適正な利益を生み出し、それをいろいろな形で国家社会に還元していくことです。

第三は、そうした企業の活動の過程が、質問にある公害などいうような問題も含めて、社会と調和したものでなくてはならないということです。（同書一〇九頁）

企業の社会的責任というものは、すべてこの三つに包含されているとして、それについて詳しく述べておられます。ここでは要約

して掲載します。

人間の欲求を満足させる責任

まず、第一の「その事業を通じて社会に貢献する」ということです。業種なり規模の大小のいかんにかかわらず、すべての企業に共通していえるのは、その企業の活動が、直接あるいは間接に、人々の生活に役立つものであって、はじめてそれが成立つということです。われわれが望むものを買えるためには、それらが必要なだけ供給されていることが不可欠の前提になるわけです。

そのような供給の役割をになつてているのが今日においては企業であり、そこに企業の基本の社会的責任、いいかえれば使命というものがあると思います。具体的な内容はそれに異なつても、何らかの形で直接あるいは間接に、人々の生活の向上に役立つ物資なり、サービスを適正な価格で、社会の必要に応じて過不足なく供給していくことが、規模の大小を問わず、あらゆる企業に共通した第一義務的な社会的責任だといえましょう。

（中略）

国家財政を補強する責任（適正利潤）

次に、第二の「適正利益の確保」ということです。日本において、企業の社会的責任が論じられる場合、一番問題になるのは、この利益との関係ではないかと思います。つまり、利益というものを何か企業の社会的責任と相反するものとするような見方が一部にあるわ

けです。

企業が適正な利益をあげて、それを税金の形で国家社会に還元することは、国民の福祉向上に欠かすことができないものであり、それは社会的責任に反するどころか、そのこと自体が一つの大きな社会的責任だと思うのです。そういう利益というものの意義に対する正しい認識がきわめて大切だと思います。

(中略)

共存共榮を合成する責任

最後に、第三の「社会との調和」ということです。企業はその活動を開拓していく上で非常に多くの面との関係を持ちます。国家、地域社会、業界、仕入先、販売先、労働組合、さらには最近では諸外国との関係というものも非常に重要になってきています。そういういろいろの関係先との調和を保ちつつ、企業活動を行なっていくということもまた、社会的責任として重要なものです。

“調和”ということに限してですが、私は単なる調和でなく、“対立しつつ調和していく”ということが大事ではないかと思うのです。対立するということは、いわば双方が独立した主体として、それぞれの本来の立場を堅持するということです。自分の主体性も独立性も失つてしまつて、相手のいうがままになるというのは、これはほんとうの調和にはならないと思います。やはり、そういうものをしっかりと保ち、いうべきことはいつつも、より大きな立場で協調していく、それが私のいう“対立と調和”であり、そのこと

は眞の意味での共存共榮ということにも通じると思うのです。

あらゆる関係先に対して、対立と調和の精神で共存共榮をはかり、それを実現していく、それが企業の社会的責任を果たしていくことになつてくると思うのです。

中村社長のインタビューのなかでも、創業者の考える「企業の社会的責任」について、社長自身の考えを交えてお話をされ、社員からも大変わかりやすく、「スーパー正直」に込めた社長の思いをよく理解することができたという声がありました。

また公害の問題についても、同書において創業者は実に的確に記述しておられます。昨今、大きな社会問題となりつつあるアスベストの公害問題を考える上でも、大変示唆に富んだ内容で衝撃的な感動を受けました。その全文を掲載します。

公害の品質管理

改めていうまでもないことですが、公害といふものは産業の発展に伴つて現われてきたもので、特に日本においては、戦後の高度経済成長でそれが生じてきたわけです。戦争によってあらゆる面で大きな破壊を受け、物資が極度に欠乏した日本にとって、高度経済成長はいわば至上命令であり、国民あげてそれに打込んでといってもいいと思います。そしてその当時は、だれも公害の発生など予期しませんでした。しかし、次第にそれが顕著になり、空気や水が汚染され、自然が破壊されたり、人々の健康がむしばまれ、かけがえのな

い人命すらも失われるにいたり、大きな社会問題となつたわけです。

そういうところから、経済成長の行きすぎに気づき、今度は政府も国民も企業自身も、あげて公害の防除に取組み、ある程度成功しつつあるのが今日の姿ではないかと思います。たとえば、一時は魚が姿を消したといわれた隅田川などの河川に、再び魚が見られるようになつたといった話をいろいろ聞きますし、また日本の公害防除の技術なり機器は世界的にも相当進んだものとなり、各国に輸出されています。それらのことは、国民あげて公害の防除に取組んだ大きな成果だといえましょう。

私は、過去の公害については、それぞれの企業に第一義的責任はあるものの、一面国全体としても公害を予想していかなかつたということもあり、ある程度やむを得ない点があつたと思うのです。しかし、現在ではそういうことにお互いに気づいたわけですから、これからは企業としても、そのことに非常に大きな社会的責任を感じなくてはならないと思います。“絶対に”ということは神ならぬ人間の身としては不可能としても、公害を出さぬよう万全の配慮をしていく、それでも万が一発生させた場合には、迅速適切にそれに対処していくということではなくてはならないと思うのです。

たとえば、企業の基本の社会的責任からして、いわゆる不良品を出すということは、需要者に大きな迷惑をかけることであり、許されないことです。ですから、不良品を出さないように十分配慮しつつも、万が一それが出了場合には、工場を一時ストップさせてでもそれに対処し、需要者への迷惑を最小限に抑えるということを、心

ある企業であればつねに考え、行なつておられるわけです。公害についても、私はそれと同じことだと考えます。むしろ、かけがえのない人命なり健康にかかる問題だけに、それ以上に素早く、果敢に対応しなくてはならないと思うのです。

いずれにしても、企業といふものは、社会にプラスすることにおいてのみ、その存在価値があるわけです。それが、社会にプラスにならない、むしろマイナスをもたらすというようなことは本来許されません。そのことを肝に銘じつつ、社会的責任を考え、それを誠実に果たしていくならば、おのずと「何をなすべきか」ということも明確になり、大きな過ちなく、社会との調和のうちに事業を発展させていけると思います。

二〇〇五年特別展「松下幸之助とCSR～持続可能な社会の実現を目指して～」の開催を通じて強く認識できたのは、「『企業は社会の公器』の理念こそが、経営理念の根幹である」ということです。

創業者は、大開町にあつたまだ町工場の域を出ない個人企業の時代から、企業は社会からの預かりものであり、これを正しく運営し、社会の向上のために尽くすのは当然の義務であるとの強い信念を持って経営を進めていました。そのことは二〇〇四年に実施した「『創業の地』記念碑建立記念企画展 松下幸之助と大開町～松下幸之助の源流を辿る～」のなかで、一九二二（大正十）年頃の税金について悩んだエピソードとして展示紹介しています。



「理念の部屋」として視聴覚効果を上げた

当時、年一回の税金の査定時には、町工場については税務員が近所のお寺に出向いてきて、そこで申告した。通常こちらからの申告通りで sundaita ga、松下電気器具製作所の申告額が毎年増えてくるので、税務署が工場を調べにくることになった。調査の結果、見解の相違から、申告額以上に収益が上がっているということになつた。

松下幸之助所主（当時）は、このことで「晩ばと眠れずに悩んだ結果、「金はすべて國からの預かりものだ」と悟った。そして、三口田の調査の時には、すつきりした気持ちで、「よく考えてみると、このお金は全部國家のものです。必要なだけ取ってください」と申し出た。すると、調査は簡単にすんでしまつた。以後、税金に対してガラス張りで臨んだが、この体験で所主は一つの企業観を得た。

松下電器の経営理念の根幹である「企業は社会の公器である」との考え方には、その源流をこの時代に見ることができる。

二〇〇五年の特別展では、「企業は社会の公器」という松下電器の経営理念を訴えるために、通常は所主室としての展示室を「理念の部屋」として、「企業は社会の公器」についての創業者の語録を壁いっぱいに展示するとともに、創業者の肉声を聞いてもらいました。

その一つが一九五七（昭和三十二）年の経営方針発表会での話であり、もう一つは一九五九（昭和三十四）年の大学卒定期採用者壮行会での話ですが、ここでは、一九五七年の経営方針発表会での話を紹介します。

社会正義にのっとり社会と運命を共にする

(一九五七年度経営方針発表会にて)

われわれはここに、いちおう四一〇億円という目標を立てまして、これを実現するいたしましても、そのやり方というものが大きく吟味されると思うんです。これは世間からも吟味されるし、自らも吟味しなくちゃならんと。そして最善の道はどこにあるかということを考えねばならないと思うんです。このことをですね、われわれが本年度の一つの考え方いたしまして、十分に深く掘り下げてやってみたいと、こう思うんです。

四一〇億円やるにつきましては、いま申しましたように、大過ないかぎりにおきましては、この数字は出るということを申し上げました。これはたしかに出るだろと私は思うんです。しかし、製造販売にその数字が出たいたしましても、いま申しました内容が吟味されると。内容がどういうように吟味されるかと申しますと、まずいちばんに考えんならんことは、社会正義と申しますか、社会正義に反しないかどうかということである。われわれのなすこと、松下電器の、仮に進出と申しますか、販売の増加と申しますか、そういうことが叶うといたしましても、社会正義の線に沿うてそれがやれるかどうかということあります。社会正義と言いますと非常に茫漠としておりますけれども、われわれが自問自答いたしまして、謙虚な考え方を持ちまして、こういうことは過ちない、これは大きな道徳にも反しない、またこのことは業界のためになるというようなことを幾つか合わせまして、そしてその道を探ると。その道を探

つて、その道を歩んで、この数字が出るかどうかということです。

他人は何でもいいんだ、業界がどうなるが、世間がどうなるが構わんのや、この数字さえあればいいんだということが許されるかどうかと。私は、そういうことであればむしろやらないほうがいいと思うんです。そんなことをして、松下電器が繁栄して、何が得られるか。われわれ人間としての目的に反することになる。そうでありますから、過去三十年もそういうことはある程度やってまいりましたけれども、本年は特にその点に重点をおきまして、何が正しいということを認め、それを検討いたしまして、その道に沿つてこの数字をあげたいというのが、われわれの念願でございます。それで、いま申ましたようなことを力強く遂行するには、何と申しますも、そういう考え方が必要であると。そういう考え方を持つ人が必要であると。全員がそういう考え方を持たなならんということで、本年はその目標を前提といたしまして、全員の精神的訓育と申しますか、そういう点に重点をおきたいと思うんです。

松下電器一万、この三月に人が入りますと、一万五〇〇〇人近くなるかと思うんです。また子会社なり、関係会社の方々を加えますと、二万にも近い人が働くようになろうと思うんであります。この人たちに、人としていい心がけを持つてもらうことができると、そうでないかということによって、松下電器の経営が光を放つか、光が消えるかということになると思うんです。結局は働く人々、従業員の方々の人間的培養と申しますか、人間的成长というものが、その根底にあることは、これは言うまでもございません。

そうでなければですね、会社というものは、非常にやりにくいものだと。この団体というものは、非常にやりにくいものになってしまふ。何の力もないということになつてしまふと。この会社は、社会の公器として経営をしていく以上は、この会社の従業員は、会社と運命を共にするということは、同時に社会と運命を共にするということと相通するもんだということを前提として、私は、この会社の経営をやつていい。もしそれに相通じないんであれば、僕はこの会社を辞めてしまう。何もここに一万五〇〇〇人の人を擁して、お互いに苦しむ必要ないと私は思う。しかし、この会社を通じて、われわれは社会の一員としての仕事を全うすることができるということは考えてますから、またこの会社をして、そういうようにしなくてやなんと考へるから、この会社の社長として、この会社の従業員として、この会社に忠実なことを、私は考へておる。

したがつて私は、松下電器の従業員は、そういう考え方を持つてもらいたいということを、誠心誠意、皆さんに訴えたいと思います。

と、実に激しく厳しい口調で話しています。この年は五ヵ年計画の二年目にあたり、販売・利益も順調に推移するなかにあって、規模の増大は、経営において“放漫”を招きやすく、人において“驕傲”的の気風を醸成しやすいことを戒めるためではなかつたかと推測されます。

さらに特別展では、理念を訴える一方で、今日の松下電器のCSRの取り組みが、創業者が実践してこられた延長上にあり、松下電器の

DNAであることを訴えるために、「家庭・くらしに対して」「地域コミュニティに対して」「社会システムに対して」「国際社会に対して」[地球環境に対して]という現在のCSRの視点と同じ切り口で、「松下幸之助のCSR実践事例」を紹介しました。

松下幸之助のCSR実践事例「家庭・くらしに対して」

ナショナル・ランプ

全国津々浦々のいかななる家庭にも洩れなく常備したい

攪拌式電気洗濯機

洗濯機は家庭の必需品、国民の健康上絶対必要だ

松下幸之助のCSR実践事例「地域コミュニティに対して」

「靈山彌彰会」「飛鳥保存財團」設立に尽力／日本の伝統文化を子々孫々に引き継ぎたい

「松下視聴覚教育研究財團」（現、松下教育研究財團）を設立／視聴覚教育の振興とより豊かな人間育成への貢献を目指して

松下幸之助のCSR実践事例「社会システムに対して」

松下通信工業（当時）を設立／産業用分野の限りなき発展を目指す社会業務本部を設置／企業と社会の調和をはかり、社会活動の各方面に寄与したい

松下幸之助のCSR実践事例「国際社会に対する」

海外事業に対する基本の考え方／その国の人々のためになるような会社を経営する、それが使命である

日本国際賞の創設に貢献／国際社会への恩返しに、「日本のノーベル賞」を創設

松下幸之助のCSR実践事例「地球環境に対する」

「あたらしい日本・日本の繁栄譜」より／自然保護なくしてこれから企業の真の繁栄は生まれてこない

こういったタイトルで内容をパネルで説明しましたが、それらすべてを掲載するには紙面に限りがありますので、ここでは「家庭・暮らしに対する」の实物展示で紹介した新聞広告について解説します。

一つは一九三〇（昭和五）年の大阪朝日新聞掲載の広告です。

そこには「月産三十萬個・山間僻地限なく照らす ナショナル電気ランプ」と一段を使った帶状に書かれています。いかにも「全国津々浦々のいかなる家庭にも浅れなく常備したい」という創業者の思いが伝わってきます。

もう一つは一九五三（昭和二十八）年の朝日新聞夕刊掲載の広告です。「生活を豊かに楽しくする家庭電化！」というコピーの下に、

ます。

朝

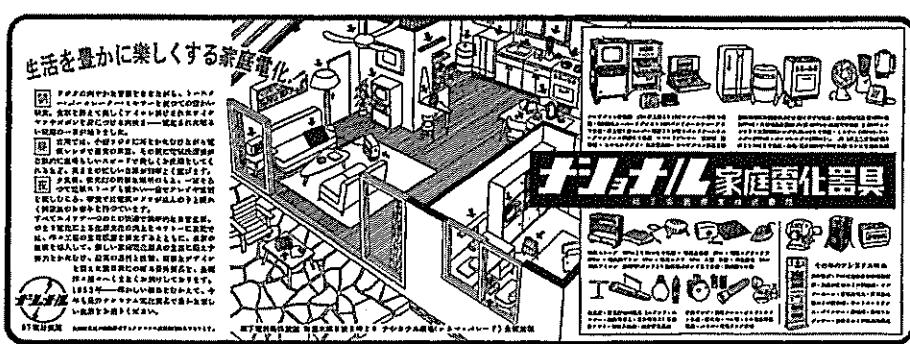
ラジオの爽やかな音楽をききながら、トースター・バーベコーグラード・ミキサーを使っての暖かい朝食。食事を終えて美しくアイロン掛けされたワイシャツやズボンを身につける爽快さ……電化された明るい家庭の一日起りました。

昼

台所では、小型ラジオに耳をかたむけながら電気レンジで昼食の用意、その間に電気洗濯機が自動的に素晴らしいスピードで美しくお洗濯をしてくれることなど、奥さまの忙しい日課が能率よく運びます。

夜

夕食後、蛍光灯の清新な照明のもと、一家そろつて電気ストーブも暖かい一室でテレビや電蓄を楽しむころ、寝室では電気コタツがほんのりと暖かく御家族のお寝みを待つて



1953年1月6日 朝日新聞夕刊掲載広告

すべてスイッチ一つのこの快適で能率的な日常生活、つまり電化による生活文化の向上をモットーに当社では、年々工場の生産設備を拡充するとともに、最新の技術を導入して、新しい家庭電化器具の量産に絶えず努力をかたむけ、最高の品質と性能、斬新なデザインを備えた数百種にのぼる優秀製品を、全国津々浦々へくまなくお届けしております。

一九五三年……輝かしい新春をむかえて、今年も是非ナショナル電化製品で豊かな楽しい生活をお送りください。

そして中央に現在のショウルームとほとんど同じようなイメージのLDKの絵があり、反対側にナショナル家庭電化器具が紹介されています。

テレビジョン受像機12時卓上型より17時コンソール型まで各種・家庭用電気冷蔵庫（3・5立方フィート）一月下旬発売・家庭用電気洗濯機201型（100W）・大型電気洗濯機101型（300W）等、のちに三種の神器と呼ばれるものの他、すべての製品名が掲載されています。

この広告は、本年の特別展がスタートする直前に見つけたもので、それを見た瞬間、「これは凄い！」と感動しました。何故なら、「生活を豊かに楽しくする家庭電化」は今日のPanasonicのブランドコンセプトである“ideas for life”と共通するものであり、それがなんと、電気冷蔵庫発売前の一九五三年の広告であるからです。松下幸之助は一

九五一（昭和二十六）年に渡米し、アメリカの豊かな暮らし——各家庭に車があり、テレビがある、さらに電化生活が営まれている——を目の当たりにし、日本もこういう暮らし、こういう時代を実現したいという強い願い、志を抱きました。そして、戦後の日本に電化生活を中心としたライフスタイルを実現させたといつても過言ではありません。この広告はまさにその事実を見事に表現しています。

それは「企業の社会的責任」の第一である「その事業を通じて社会に貢献する」とに他なりません。

まとめ

「」今まで松下電器歴史館で毎年開催してきた「創業者メモリアルウイーク特別展」について紹介し、特に本年の「松下幸之助とCSR」持続可能な社会の実現を目指して」については詳しく記述してきました。それは、「企業は社会の公器」は松下電器の経営理念の根底となるものであり、これまで開催した特別展を総括する意味合いも含めて企画したものであるからです。二〇〇二（平成十四）年のテーマである「お客様大事」も経営理念そのものであり、前述のように移動特別展を実施しましたが、本年も同様に移動特別展を実施しています。CSRがきわめて今日的なテーマであることと同時に、創業者の思想や実践事例を見て、感動し、共感共鳴して「歴史館がやってくれた」と素直に喜んでくれる、より多くの社員の皆さんに会うことができるからです。

さらに今回の移動特別展では、現在の松下電器のCSRの取り組みについて、より詳しく紹介しています。そのことにより、創業者が考え実践されたことが、松下電器のDNAとして今日に引き継がれ、まさに時代に即応した取り組みとなっていることがわかります。

また、「国際社会に対する」の「その国の人々のためになるような会社を経営する、それが使命である」の松下幸之助の実践事例として、現在歴史館の通常展示において公開している「松下幸之助と中国」の映像も上映しています。この映像については、中村社長が、六月の給与支給時の社長メッセージ（松下電器では松下幸之助創業者以来、歴代社長が毎月の給与支給時に従業員向けに折々の所感の短文を寄せている）として、次の内容で社員に発信しました。

「中日友好前程似錦」

過日歴史館を訪れた際、あるビデオ映像を前にして、私は思わず釘付けとなりました。

それは、一九七八年の十月に中国の鄧小平副首相（当時）が当社を訪問され、松下幸之助創業者と親しく懇談されている映像から始まり、創業者の訪中による交流の深まりと、一九八七年に初の合弁事業となつたBMCC設立までをまとめたものでした。

当社の中国事業の発端が、中国最高首脳と創業者の出会いにあることを貴重な映像で改めて確認し、当時のお二人の情熱と志の高さに触れて胸が熱くなる思いがいたしました。

折しも、私が歴史館を訪問したのが、中国で反日デモが起つてから間もない頃で、現地で働く日中両国の社員の顔が浮かび日々無事を心から念じておりましたので、私自身、この映像を見て大変勇気付けられるものがありました。鄧小平副首相が来社された際に「中日友好前程似錦」（中日友好の前途は錦の如し）としたためられた色紙も、社史室に大切に保管されています。

お二人の出会いから早くも四半世紀が過ぎました。当社の中国事業は今では六一拠点で約七万人が働くまでに成長しています。そして、私たちは、「もうひとつ松下を中国につくる」気概で、「一兆円プロジェクト」に取り組んでいます。

中国は、世界の工場であると同時に「三億人の巨大市場」としてその存在感が一層高まっています。さまざま困難はありますが、両国の社員が志をともにして克服し、中国の産業発展に貢献していきたいと思います。

このように社長メッセージのなかで取り上げられるようなコンテンツの作成には、二〇〇一年から取り組んでいる映像や写真資料のデジタルアーカイブ化が大きく寄与しています。デジタルアーカイブにより、必要な資料が短時間で取り出せるため、かつては半年間かけて企画制作した展示が、今では約半分の日程で可能になりました。そこで「創業者メモリアルウイーク特別展」の成果をさらに拡大させようと、二〇〇三年からは年間を通してさらに焦点を絞ったミニ企画展を開催しており、このデジタルアーカイブをベースに企画制作したものは



中村社長も毎年、展示を熱心に見学

「高橋荒太郎追悼 松下幸之助とともに半世紀」(1999年10月二十七日～十一月二十八日)、「松下幸之助のコスト意識」(1999年一月二十六日～三月十八日)、「松下幸之助の接遇の心～お客様と心を通わす」(1999年九月二十一日～十一月二十六日)、「松下幸之助と大開町～松下経営の源流を辿る」(1999年十一月二十九日)、「松下電器の海外事業史」(1999年五月二月七日～三月十一日)と、まさに次から次へと連打してきました。

これにより、「歴史館はいつも同じ内容の展示なので、一度行つたらあとは行かない」から「歴史館はいつも行つても常に新しい展示があり、新しい発見、気付き、学ぶことがある」という評価に変わり、歴史館の運営コンセプトが明らかに変わったという認識があり、定着してきました。特別展への来館者の八〇パーセントがリピータードで、六〇パーセントが三回目以上との比率になつていてもその結果であると言えます。こうした成果とともに、創業者の思想や事業観を常に今日的テーマの視点から捉え、考えることが、われわれの仕事の中でも習慣化され、そうしたことが「松下幸之助と中国」の映像制作にもつながったのではないでしょうか。本稿で紹介した「メモリアルウイーク特別展」での成果等により、「社史室の使命と役割」を些かなりとも果たすことができているのではないかと思っています。

歴史館についても、中村社長はじめ、来館する役員、幹部の皆さんには、「ここへ来るとほっとする」「気持ちが落ち着く」「元気が出た」等の感想をもらされます。また一般の来館者の方も、「松下幸之助さんに会えた感じがする」とか、「明日からまた頑張ろう」という気持ち

になつた」といった感想を残されています。冒頭に、経営課題に直結したテーマで特別展を開催していると述べましたが、それは松下幸之助創業者の思想が普遍性を持つからであり、創業者の言葉や実践事例のなかに今日の課題解決のヒントとなる普遍的な真理が含まれているからです。創業者のお話を聞いていますと、本当に今の時代に叱咤激励されているような気持ちになりますし、私自身もどこかで創業者が見ておられるような感じを抱くときがあります。

本稿を書くうちに、多くの方々に助けていただきながら、これまでの成果を積み重ねることができたのだと実感しました。「創業者精神を社内外へ発信する社史室」「創業者を体感できる歴史館」となるよう、今後もさらに研鑽していきたいと決意を新たにした次第です。

(かとう・ひさお 松下電器産業社史室室長兼歴史館館長)

◆松下電器歴史館へのご案内◆

松下電器歴史館は、一九六八年三月に開設、松下幸之助の生誕百年を記念して、一九九五年三月七日に改装開館しました。松下幸之助の心と足跡を資料や映像で展示しています。建物は一九三三年、現在地付近に建設された本店社屋を復元したものです。

・所在地 〒五七一-八五〇一 大阪府門真市大字門真一〇〇六

京阪電車 西三莊駅下車 徒歩三分

・予約方法 予約なしでもご覧いただけます。

ただし、二〇名以上の団体の場合は、観覧日時、人数、団体名、代表者氏名、連絡先を記入の上、ファクシミリで左記番号までお申し込みください。

・開館時間 午前九時から午後五時。入館受付は閉館三十分前まで。

・休館日 土曜・日曜・祝日および松下

・電器の休日。

・入館料 無料。

・駐車場 お車でもお越しいただけます。大型バスも六台まで収容可能。

・観覧方法 館内は、ご自由にご観覧いただくようになっております。

・申し込み・問い合わせ先

TEL：〇六（六九〇六）〇一〇六
FAX：〇六（六九〇六）一八九四



松下幸之助関連資料

二〇〇五年一月一日～六月三十日

- ・松下幸之助の名前のみの掲載資料は割愛しています。
- ・掲載資料には、社内限定、非売品など特殊なものも含まれています。
- ・資料の閲覧については、編集室にて個々対応いたしますが、資料の性格によってはご要望に沿えないこともありますので、ご了承ください。

【書籍】

- (編著)
◆松下幸之助「文」・はまのゆか「絵」「いつものあなたで」P.H.P.研究所、三月発刊
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部編「松下幸之助の経営問答」P.H.P.文庫、四月発刊
- ◆松下幸之助「[復刻版]企業の社会的責任とは何か?」P.H.P.研究所、五月発刊
- ◆P.H.P.研究所編「Konomuke Matsushita Library The Art and Wisdom of Management VOL.5 Corporate Social Responsibility」P.H.P.研究所、五月発刊
- ◆松下幸之助「述」・江口克彦「記」「[新装版]松翁論語」P.H.P.研究所、六月発刊
(関連記事・記述を所収するもの)
- ◆中野嘉子・王向華「同じ釜の飯——ナショナル炊飯器は人口六八〇万の香港でなぜ八〇〇万台売れたか」平凡社、一月発刊
- ◆舟橋正輝「パンに夢あり・五」フジバン、五月発刊(非売品)
- ◆平田雅彦「企業倫理とは何か——石田梅岩に学ぶCSRの精神」P.H.P.新書、五月発刊
- ◆角川いづか「成功する男はみな、非情である。」P.H.P.研究所、五月発刊
- ◆江波戸哲夫「小説盛田昭夫学校(上)(下)」ブレジデント社、五月発刊
- ◆徳永幸彦「松下電器一筋に——私が歩んだ道」五月発刊(自費出版・非

亮品)

- ◆大谷晃一「大阪学余聞」編集工房ノア、六月発刊
- ◆「財界」編集部編著「君の行く道は無限に開かれている」財界研究所、六月発刊
- ◆大西宏「松下とホンダ勝利のDNA——「原点回帰」が強さの秘密!」実業之日本社、六月発刊
- ◆ダイヤモンド社編訳「世界で最も偉大な経営者」ダイヤモンド社、六月発刊
- 【商業雑誌】
- ◆梶原一明「新年特集 チャンスを逃さない」「攻めの経営」決してチャンスを逃さなかった名経営者たち」「経営者会報」1月号、日本実業出版社
- ◆皆木和義「樂土の商人——人間、幸之助の秘めたる苦悩」第四回 夢飛翔」「日経ベンチャーハイテク」「日経BP社
- ◆「ワайд特集 ユニクロの変心」[BOSS] 1月号、経営塾
- ◆福田和也「滴みちる刻きたれば——松下幸之助と日本資本主義の精神」第四部第十八回「人間を考える」「Voice」1月号、P.H.P.研究所
- ◆谷口金平「松下幸之助の遺した言葉」二八回 人生、一つのいふべくよくなごむ」「P.H.P.」1月号、P.H.P.研究所
- ◆村田博文「京セラ・稻盛和夫の'05年は潮目を変えるべき時」「財界」新年特大号、財界研究所
- ◆「平成十六年度財界賞・経営者賞」誌上再現! 選考会での熱い論議」「財界」新年特大号、財界研究所
- ◆浅野純次「平成十六年度財界賞・経営者賞」選考所感」「財界」新年特大号、財界研究所
- ◆「トピックス」生誕一一〇周年迎えた神様・松下幸之助創業の地に記念碑建立」「[BOSS]」1月号、経営塾
- ◆宮川智子「人生再創造の智慧を探る」⑯ 水野隆徳氏の金言「無私之心」「[BOSS]」1月号、経営塾
- ◆五十嵐剛史「誌上連載セミナー「売上2億円の会社を10億円にする法」」第3回 社長はマーケッターになりなさい」「WEDGE」1月号、

大号、財界研究所

◆「インタビュー」イー・アクセス社長 千本桜生「100五年の主戦場、モバイル・プロードバンド市場で確実な地位を築いた」「財界」新春特別号、財界研究所

◆「特集 松下電器・中村改革「破壊と創造」から躍進へ」「経済界」1月二十五日号、経済界

◆「松下幸之助 初めに思いあらまし」トヨタ自動車から値引き要望を受けた時」「PHP Business Review」1・1月号、P.H.P.研究所

◆大塚修造「P.H.P.経営者友の会」「普遍的」いそが大切な要点」「PHP Business Review」1・1月号、P.H.P.研究所

◆江口克彦「松下幸之助哲学「松翁論語」を読む」⑩ 出し物を伝えるためには、仕事の「なぜ」を説明すべく」「PHP Business Review」1・1月号、P.H.P.研究所

◆「真々庵の四季」「PHP Business Review」1・1月号、P.H.P.研究所

◆小宮一慶「経営者にしかできない業界情報収集術」⑪が決め手」「経営者会報」2月号、日本実業出版社

◆皆木和義「樂土の商人——人間、幸之助の秘めたる苦悩」第五回 鬼になる日」「日経ベンチャーハイテク」「日経BP社

◆「TOPICS」生誕一一〇周年迎えた神様・松下幸之助創業の地に記念碑建立」「[BOSS]」1月号、経営塾

◆宮川智子「人生再創造の智慧を探る」⑯ 水野隆徳氏の金言「無私之心」「[BOSS]」1月号、経営塾

◆五十嵐剛史「誌上連載セミナー「売上2億円の会社を10億円にする法」」第3回 社長はマーケッターになりなさい」「WEDGE」1月号、

ウェッジ

- ◆福田和也「〈滴みちる刻ぎたれば——松下幸之助と日本資本主義の精神〉
第四部第十九回 「道」という思想」[Voice] 二月号、PHP研究所
- ◆谷口金平「〔松下幸之助の遺した言葉〕一一九回 心は孫悟空の如意棒の
ようなもの」[P.H.P.] 一月号、PHP研究所
- ◆〔編集長インタビュー〕日本電産社長・永守重信「週刊ダイヤモンド」
二月五日号、ダイヤモンド社
- ◆〔書評〕江口克彦「経営者の教科書」[日経ビジネス] 二月十四日号、
日経BP社
- ◆村田博文「〔盛和塾にみる挫折からの蘇生術 逆境こそが人を鍛える〕」
失敗、挫折の中からどう教訓をつかむか」[財界] 二月二十二日号、財界
研究所
- ◆〔特集 いま一度考えたい成果主義〕事例2 期待する人間性・技能を
盛り込んだ二七六項目の自己申告評価で成長を促す サワコーポレーション
ヨン社長・澤入精氏」「経営者会報」三月号、日本実業出版社
- ◆皆木和義「〔樂土の商人——人間、幸之助の秘めたる苦悩〕第六回 経営
力の対価」[日経ビジネス] 三月号、日経BP社
- ◆福田和也「〔滴みちる刻ぎたれば——松下幸之助と日本資本主義の精神〕
第四部第二十回 崩れゆく日本」[Voice] 三月号、PHP研究所
- ◆谷口金平「〔松下幸之助の遺した言葉〕一一〇回 一時の感情で事を決し
てはいけない」[P.H.P.] 三月号、PHP研究所
- ◆〔特集 環境対応に見る「よい経営〕松下電器産業株式会社 変わり続
けるエクセレントカンパニー」[PHP Business Review] 三・四月号、P
HP研究所
- ◆中谷巖「〔21世紀のリーダーシップ論〕最終回 リーダーの「質」を決めるのは、深い「人間理解」である」[PHP Business Review] 三・四月号、
PHP研究所
- ◆「〔松下幸之助 初めに思いありき〕松下幸之助の考えたこと」[PHP
Business Review] 三・四月号、PHP研究所
- ◆植山直樹「〔P.H.P.経営者友の会〕わが会計事務所の経営理念 私達は、
あなたの会社を元気にします!」[PHP Business Review] 三・四月号、
PHP研究所
- ◆江口克彦「〔松下幸之助哲学「松翁論語」を読む〕⑫ 根源的なものを座
標軸にして経営判断をする」[PHP Business Review] 三・四月号、P.H.
P.研究所
- ◆〔真々處の四季〕[PHP Business Review] 三・四月号、PHP研究所
- ◆〔特集 西武時が止まつた経営〕西武の実態「[日経ビジネス] 三月七
日号、日経BP社
- ◆吉野源太郎「〔特集 西武時が止まつた経営〕緊急連載 追放—堤支配
終わりのあと」① 事件」[日経ビジネス] 三月七日号、日経BP社
- ◆村田博文「〔特集 西武時が止まつた経営〕西武の実態「[日経ビジネス] 三月七
日号、日経BP社
- ◆新市場創造に挑む!」[財界] 三月八日号、財界研究所
- ◆〔特集 トップの決断・トップの覚悟〕インタビュー 大創産業社長・
矢野博丈「21世紀は人間性を持った経営者しか生き残れない」[財界]
三月八日号、財界研究所
- ◆内川淳一郎「〔盛和塾にみる挫折からの蘇生術 逆境こそが人を鍛え
る〕② 「とにかく起業したい」と大学卒業後いろいろな職業を経歴」
[財界] 三月八日号、財界研究所

- ◆「室星葉月「特集 プラス思考で既存常識を打ち破れ!」」[財界] 三月二十日号、財界研究所
- ◆「〈マネジメント・フォーラム〉「回るもの」「動くもの」で世界企業になるためにM&Aを進めます ゲスト・永守重信 (日本電産代表取締役社長)」[「橋ビジネスレビュー」] SPR 東洋経済新報社
- ◆皆木和義 「(樂土の商人——人間、幸之助の秘めたる苦惱) 第七回 神の声」[日経ベンチャードラマ] 四月号、日経BP社
- ◆佐々木征夫 「(ウォッチング経営) 一八六 リストラ企業は三菱を見習え」[WEDGE] 四月号、ウェッジ
- ◆金平敬之助 「(素敵な上司といわれるため) 一六〇 何をためらうのか」[THE21] 四月号、P.H.P.研究所
- ◆福田和也 「(滴みちる刻きたれば——松下幸之助と日本資本主義の精神) 第四部第二十一回 山下跳び」[Voice] 四月号、P.H.P.研究所
- ◆谷口金平 「(松下幸之助の遺した言葉) 一三二回 感謝の言葉を素直に言ひ合おう」[P.H.P.] 四月号、P.H.P.研究所
- ◆本間正人 「(特集 コーチングが会社を変える) 部下の可能性を引き出すコーチング」[PHP ASSIST] vol.1 P.H.P.研究所
- ◆「(特集 うちの連中や何とかしたいへ会社を蘇らせるドリームチームの作り方30) 知つて得する【人の見抜き方】」[日経ベンチャードラマ] 五月号、日経BP社
- ◆皆木和義 「(樂土の商人——人間、幸之助の秘めたる苦惱) 第八回 覚醒の時」[日経ベンチャードラマ] 五月号、日経BP社
- ◆中村邦夫 「立国の基は【ものぐさ】にあり」[文藝春秋] 五月号、文藝春秋
- ◆「(KEY PERSON) 松下興産の最終処理でわかつた松下電器と松下家の距離感」[BOSS] 五月号、経営塾
- ◆住吉俊彦 「(特集 異色出版社の研究) 松下イズムの普及めざすP.H.P.研究所の内実」[創] 五月号、創出版
- ◆福田和也 「(滴みちる刻きたれば——松下幸之助と日本資本主義の精神) 第四部第二十二回 松下政経塾」[Voice] 五月号、P.H.P.研究所
- ◆谷口金平 「(松下幸之助の遺した言葉) 一三三回」の会社に入ったのは自分の運命である」[P.H.P.] 五月号、P.H.P.研究所
- ◆森下洋一 V.S月尾嘉男 「特別対談 変わらぬ理念と変わり行く方途を追ふ求める」[PHP Business Review] 五・六月号、P.H.P.研究所
- ◆「(松下幸之助 初めに思いありき) 一九七〇年大阪万博で見せた慮り」[PHP Business Review] H・六月号、P.H.P.研究所
- ◆本保欣彌 「(P.H.P.経営者友の会) 多くの方々のお役に立つ仕事を」[PHP Business Review] H・六月号、P.H.P.研究所
- ◆江口克彦 「(松下幸之助哲学「松翁論語」を読む)」⑬ 優秀な人ばかりで事業は【ものぐさ】ではない」[PHP Business Review] 五・六月号、P.H.P.研究所
- ◆「(真々庵の四季)」[PHP Business Review] 五・六月号、P.H.P.研究所
- ◆村田博文 「(ZAIKAI TOP REPORT) 「引っ越しのできない」 日中関係相互理解への着地点を探る」[財界] 五月二十四日号、財界研究所
- ◆原田隆史 「(カリスマ教師の人間改造論 仕事と思うな!人生と思え!) 第15回 メンタルの強さを作る技術とは」[日経ベンチャードラマ] 六月号、日経BP社
- ◆皆木和義 「(樂土の商人——人間、幸之助の秘めたる苦惱) 第九回 激突」

【日経バッチャ】六月号、日経BP社

◆福田和也「〔滴みわぬ刻ぎたれば——松下幸之助と日本資本主義の精神〕

第四部第二十三回 米寿の志」[Voice] 六月号、P.H.P.研究所

◆谷口金平「〈松下幸之助の遺した言葉〉」三三三回 運の強いやつがいるわば
ん偉い」[P.H.P.] 六月号、P.H.P.研究所

◆松浦元男「〔勝ち抜く企業の秘密——出会いがくれたチャンス〕② 真の
経営を教え諭してくれた五つ年上の『厳しい親父』」「週刊ダイヤモンド」

六月四日号、ダイヤモンド社

◆「〈本著者に聞く〉平田雅彦氏〔元・松下電器産業副社長〕『企業倫理と
は何か』」「日経ビジネス」六月二十日号、日経BP社

◆「〈リポート 外見力を磨く〉元N.H.K美粧師岡野宏氏に聞く『経営者は
みうら見せたいのか意識せよ』」「日経ビジネス」六月二十日号、日経BP社

【企画刊行物】

◆P.H.P.総合研究所研究本部監修「2005 CALENDAR 松下幸之助 家族」
(カレンダー)、松下電器産業

◆P.H.P.総合研究所研究本部監修「2005 CALENDAR 松下幸之助の言葉
感動」(卓上カレンダー)、松下電器

◆P.H.P.総合研究所研究本部監修「2005 DESK CALENDAR 松下幸之助
人生の知恵」(卓上カレンダー)、P.H.P.研究所

◆P.H.P.総合研究所研究本部編「2005 DESK CALENDAR 松下幸之助
人生的智慧」(中国語版 卓上カレンダー)、P.H.P.研究所

◆P.H.P.総合研究所研究本部編「2005 DESK CALENDAR Konosuke
Matsushita's Words of Wisdom」(英語版 卓上カレンダー)、P.H.P.研

究所

◆P.H.P.総合研究所研究本部編「1100五年版 日々のいとば 松下幸之助
熱意」(日めくりカレンダー)、P.H.P.研究所

◆「大阪市福島区に『松下幸之助創業の地』の記念碑」「関西経済同友会会
報」一月号 (機関誌)、関西経済同友会

◆「〈特集 実践に徹し〉、真の強さを身につける」(巻頭インタビュウ) 吉野
洋太郎さん「『日に新た』に実践を」「新経営研究」VOL.33 (社内誌)、
松下電器産業「新経営研究」編集委員会、1月発行

◆加藤久男・中西雅子「〈特集 実践に徹し〉、真の強さを身につける」(特
集寄稿)自らの実践と「社員稼業」で理念を徹底した創業者」「新経営研
究」VOL.33 (社内誌)、松下電器産業「新経営研究」編集委員会、1月
発行

◆吉田啓人「戰国時代と平安時代、対立しつゝ調和せよ」「新経営研究」
VOL.33 (社内誌)、松下電器産業「新経営研究」編集委員会、1月発行

◆久門泰「〈創業者の生誕〉—〇〇年特別寄稿」④ 松下政経塾設立時の思い
出」「松愛」第三七七号 (機関誌)、松下電器松愛会、1月発行

◆「記念碑「松下幸之助創業の地」除幕式式典が盛大に行なわれる」「松愛」
第三七七号 (機関誌)、松下電器松愛会、1月発行

◆足代健二郎「〈大阪歴史散歩〉⑯ 松下幸之助ゆかりの地探訪」「大阪の
歴史」第六十五号 (紀要)、大阪市史料調査会、1月発行

◆「『まちのシンボルとして末長く大切に』 大開町に「松下幸之助創業の
地」記念碑」「牛・おねえか (北部版)」一月号 (タウン情報誌)、マツシ
タトライ企画

◆「〈ヴァンテアン 第一〇一回月例会〉」日本経済新聞社論説副主幹兼編集

- 委員・森一夫氏「日本の企業社会の転換とほのび」、「世直しかわら版」第二十四号（機関誌）、世直しへトクラブ、一月発行
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部「【商】のこころ」人を動かす法」「あなたの街でのんきやさん」一月号（販売店向け情報WEBサイト）、松下ライフエレクトロニクス
- ◆岩井慶「柔らかな眼」41「の熟章、重いやる」「研究NET通信道は無限」第六十一号（社内向けWEBサイト）、P.H.P.総合研究所研究本部、一月発行
- ◆「すなお」一八〇号（機関誌）、日本P.H.P.友の会「すなお」編集室、一月発行
- ◆「新成人の皆様へ」「Our 20th Anniversary」（成人式記念誌）、北上市、一月発行
- ◆月尾嘉男V.S 中村邦夫「新春ビジョン対談 2大事業ビジョンを徹底して追求しよう」[PaNa] 1、二月号（社内誌）、松下電器産業
- ◆「100五年経営方針発表会 森下会長の話」「二五〇年計画・第四節」に向かって」[PaNa] 1、二月号（社内誌）、松下電器産業
- ◆「松下の歩き方」Hジソンのまなぶ」[PaNa] 1、二月号（社内誌）、松下電器産業
- ◆「五日市剛さんのツキを呼ぶ魔法の言葉」（冊子）、とやの健康ヴィレッジ、二月発刊
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部「【商】のこころ」真の意味ある体験を」「あなたの街でのんきやさん」一月号（販売店向け情報WEBサイト）、松下ライフエレクトロニクス
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部「OBが語る高橋荒太郎」成功の要諦」「あなたの街でのんきやさん」四月号（販売店向け情報WEBサイト）、松下ラ
- 下理念を輸出した真摯の人 磯村久太郎客員（後編）」「Energy」二月号（社内誌）、松下電池工業
- ◆竹中秀夫「明日の君たちに伝えたい」気配りの天才・松下幸之助」「研究NET通信道は無限」第六十二号（社内向けWEBサイト）、P.H.P.総合研究所研究本部、二月発行
- ◆「講演会ノート」「新年講演会」P.H.P.総合研究所研究顧問・谷口全平「運をひらく発想—松下幸之助に学ぶ—」「大津市医師会誌」三月号（機関誌）、大津市医師会
- ◆佐々木将人「新・佐々木説法〔第四五〕巻なるほど」二〇二一 言葉と人生」「己貴」三月号（機関誌）、山蔭神道
- ◆「松下の歩き方」靈山歴史館」「PaNa」三月号（社内誌）、松下電器産業
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部「【商】のこころ」働くための意欲」「あなたの街でのんきやさん」三月号（販売店向け情報WEBサイト）、松下ライフエレクトロニクス
- ◆岩井慶「柔らかな眼」42「道徳は実利に結びつく」「研究NET通信道は無限」第六十三号（社内向けWEBサイト）、P.H.P.総合研究所研究本部、三月発行
- ◆世羅政則「特集 t-value を創る」「特集寄稿論文」「豊かなくらし」を実現する「創造的時間の創出と経験の演出」「新経営研究」VOL.34（社内誌）、松下電器産業「新経営研究」編集委員会、四月発刊
- ◆「松下の歩き方」中央電気俱楽部」「PaNa」四月号（社内誌）、松下電器産業
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部「【商】のこころ」本当に役に立つ人」「あなたの街でのんきやさん」四月号（販売店向け情報WEBサイト）、松下ラ

イフエレクトロニクス

【新聞】

- ◆平田雅彦「〈明日の君たちに伝えたい〉心に通じるメッセージ」「研究NET通信 道は無限」第六十四号（社内向けWEBサイト）、P.H.P.総合研究所研究本部、四月発行
- ◆【すなお】一八一号（機関誌）、日本P.H.P.友の会「すなお」編集室、四月発行
- ◆【素直】四月一日出刊（機関誌）、洪建全教育文化基金會
- ◆【〈松下の歩き方〉松下資料館】「PaNa」五月号（社内誌）、松下電器産業
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部「〈商いのこころ〉矢面に立つ精神」「あなたの街のでんきやさん」五月号（販売店向け情報WEBサイト）、松下ライフエレクトロニクス
- ◆岩井虔「〈柔らかな眼〉43 人生を生き切る」「研究NET通信 道は無限」第六十五号（社内向けWEBサイト）、P.H.P.総合研究所研究本部、五月発行
- ◆【〈読まずに死ねるか？ 書籍の杜〉】「松下幸之助の経営問答」「ベンチャーブレーイン」六月号（情報誌）、エヌピー通信社
- ◆【〈松下の歩き方〉松下電器歴史館】「PaNa」六月号（社内誌）、松下電器産業
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部「〈商いのこころ〉困難も尊い人生体験に」「あなたの街のでんきやさん」六月号（販売店向け情報WEBサイト）、松下ライフエレクトロニクス
- ◆久保明生「〈明日の君たちに伝えたい〉衆知を集める経営」「研究NET通信 道は無限」第六十六号（社内向けWEBサイト）、P.H.P.総合研究所研究本部、六月発行
- ◆「〈経営の視点〉問われるトップの倫理観」一月三日、日本経済新聞
◆「〈Kokusai kansai〉」松下電器産業社員 ジーナ・サケッティーさん」一月六日、産経新聞
- ◆「〈検証〉」松下電器経営改革 「破壊と創造」総仕上げ」一月十日、フジサンケイビジネスアイ
- ◆「筆洗」一月十日、東京新聞
- ◆「〈私の苦笑い〉WOWOW会長・佐久間舜二氏「幸之助翁の言葉 理解に10年」」一月十七日、日本経済新聞
- ◆「本社CSR調査グローバル企業高評価 中村邦夫松下電器産業社長」「スーパー正直、な企業に」一月十七日、日本経済新聞
- ◆「〈小林照幸の解体新書〉出井康博著「松下政経塾とは何か」」一月二十三日、京都新聞
- ◆「幸之助氏の志力説 国際ロータリー100周年松下電会長が講演」二月二十三日、大阪日日新聞
- ◆「〔新しい政治風土生んだ〕松下政経塾、25周年シンポ」二月二十八日、毎日新聞夕刊
- ◆「P.H.P.総研・江口社長「ワンマン経営は“失敗の始まり”」」一月三十日、産経新聞
- ◆「〈経済コラム〉関西復権のカギは若者らの心に」一月三十一日、産経新聞
◆「龍馬暗殺の近江屋を再現 京都・靈山歴史館が模型公開」二月十九日、フジサンケイビジネスアイ
- ◆玄道文昭「〈浮標〉『歴史街道』は平和への道」二月二十五日、大阪日日

新聞

- ◆市川周「*(I's eye)* ライオンリーダーが組織の存亡決める」三月二十二日、
フジサンケイビジネスアイ
- ◆「編集手帳」四月二日、読売新聞
- ◆「*ニッポン人脈記*」社長たちのアメリカ①「逆輸入」幸之助の精神」四
月四日、朝日新聞夕刊
- ◆「第十四回 地球環境大賞・記念講演(要旨)」松下電工社長・畠中浩一氏
「環境配慮型のあかり社会創出」四月十五日、フジサンケイビジネスアイ
- ◆「攻防ドキュメント」堀江本「ヒット連発」四月十八日、読売新聞
- ◆「戦後60年」に関する本社全国世論調査 戦後60年間で日本の発展に功
績があった人物」四月二十四日、読売新聞
- ◆「凡語」四月二十五日、京都新聞
- ◆「*今日のノート*」二三翁の予言」五月八日、読売新聞
- ◆「かけだし時代」平和不動産社長・井阪健一さん」五月十四日、読賣新
聞夕刊
- ◆「*読書*」森一夫著「中村邦夫「幸之助神話」を壊した男」五月十五日、
日本経済新聞
- ◆「*森永卓郎「私の視点」高額納税者「鍊金術師」に有利な税制*」五月二
十一日、朝日新聞
- ◆「*加藤寛「私の履歴書」30「半生半教」精神忘れず*」五月三十一日、日
本経済新聞
- ◆「*ベンチャーニュージアム* 創業の志子供に伝える」
六月十二日、読売新聞
- ◆「*人生流儀*」ひとにドラマと歴史あり」出演は徳光正子さん 船場から

の情報発信・料亭の5代目女将」六月十五日、毎日新聞

◆「*読む* 大阪学余聞(大谷晃一著)」六月二十七日、日本経済新聞夕刊

【その他】

- ◆「*松下幸之助 創業者グラフィティ*」(中国語版 DVD)三月、PHP
研究所