

松下電器で学んだすばらしいこと

上野治男

この度、編集者から「論叢松下幸之助」に寄稿するようにというすばらしい機会を与えていただきました。とはいももの浅学非才な私に何が書けるかと、だいぶ思い悩みました。そして最後に、五〇歳過ぎまで松下電器とは何の縁もなかった私が、松下電器で一〇年もお世話になりました。その経験の中で、何を見、何を学んだかについて率直に書くことにより、その責任の一端を果たしてみようと思うようになりました。

このように松下電器とは縁のなかった私ですが、松下幸之助創業者が亡くなられた一九八九年（平成元年）四月二十七日のことはよく覚えてます。それはその日が、私が秘書官として仕えていた竹下登総理大臣が辞任を表明した翌々日だったからです。その年は、国内では昭和天皇が崩御され、大喪の礼等が無事終えたものの、政治上の最大の懸案であった消費税の導入を巡り国会は大揉め。法案はなんとか国会を通過したものの、肝心の予算案が国会を通りそうもない状況になり、やむをえず総理は、自分が辞職するから予算だけは国会で承認してほしいと表明し、難局を乗りきることになりました。そして、なんとが衆院予算委員会で自民党の単独過半数により、予算通過のめどが立

ったその日に、この訃報が飛び込んできました。その日、私はたまたま当番に当たっており、一日中総理と行動を共にする日でした。記者団から総理の談話がほしいという要請がありましたので、総理に「いかがでしたでしょうか。案文をつくりましようか」と申し上げると、「いいよ、自分で考えるから」と言われたのです。そういう対応は珍しいことです。普通は事務方で故人の経歴や功績をまとめたメモとコメントを作成するものであり、故人の経歴も確認しないでコメントするなんて通常はありません。よほど親しいか熟知している人に対してだけのことです。

その日の談話は「思い出はいっぱいある。これこそ大往生だ。何回もお会いした。一番思い出のあるのは、昭和五二年の参院選のとき選挙の話をしに行ったときのこと。創業者とか創業者利得の話になると必ず松下さんの話になる。神様だわなあ」。突然島根弁で「神様だわなあ」と「創業者」という言葉を繰り返しました。創業者利得というのは、一代で事業を起し大成功した事業者が株式公開の際に与えられる税法上の恩典のことです。大蔵大臣を五年も務めた竹下さんならではのコメントです。「世間で創業者といえれば誰もが松

下さんを連想する」。そのことを竹下総理から教えられました。

創業者が亡くなられた一九八九年という年は、国内では昭和から平成に変わった年であり、世界的にも激動の一年で新しい時代へ移っていく年でした。竹下総理が正式辞任した翌日に天安門事件が発生しました。そして一月にはベルリンの壁が崩壊し、世界は一挙に東西冷戦終結となったのです。国内的には、政治・経済が混迷・停滞するいわゆる「失われた一〇年」が始まった年です。

一 松下電器に入社して

直後に阪神淡路大震災

私が松下電器にお世話になることになったのは、一九九四年（平成六年）のことです。大学を卒業以来、警察庁を振り出しに、警察一四年、外務省七年、内閣官房・総理府四年、防衛庁四年の合計二十二年間、官庁に身を置いています。その間、前述の総理秘書官のほか在米大使館一等書記官、群馬県警察本部長、内閣調査官、防衛庁教育訓練局長など役人の中でも比較的多岐にわたる仕事を経験し、中曽根内閣時代には内閣官房危機管理等担当室長というポストにも就任しました。それもあり、危機管理、リスクマネジメントについては一言ありと自負していました。

退官後、大学教授になろうと準備をしているところへ、中学時代から親しい役所の先輩から、松下電器で人を探しているがどうだろうか、

という話が持ち込まれました。当時、松下電器では国内ではナショナルリース事件、海外ではユニバーサル映画の買収をはじめ、いくつもの懸案を抱え、グローバルにリスク対策ができる人が必要だからということでした。「冷えない冷蔵庫」「火を噴くテレビ」の話も聞きました。その先輩は、いずれ大学でリスクマネジメントの講座を持つとしても、それからでも遅くないだろう、民間での経験は必ずプラスになるはずだということです。東京での勤務ということだと軽い気持ちで、顧問として入社しました。

入社直後に阪神淡路大震災が発生しました。当日夕刻、取るものも取りあえず門真の本社に入りました。本社内の対策本部は喧騒の中で、多くの人がめまぐるしく動いていました。初対面の人ばかりでしたが、所要の助言や指示をさせていただきました。こんなときは権限がどうのなんて関係ありません。速やかに動いていけばよいのです。とりあえず一週間はどいて、後は東京と大阪を往復しました。その際、被災した従業員やOB、取引関係者など、人に対する思いやりと手厚い配慮には、ひたすら感服しました。労使をあげて次々と繰り出される支援のうねり。それが上からの指示でなく、ごく自然発生的に下から湧き上がってくる様。予算と形式に縛られた官庁では考えられないほどの躍動感に、さすが人間大事の伝統というか、面目躍如たるものを感じました。一方、大変化への決断の鈍さも感じました。また、社会全体とのバランス感覚というが大層親に官民の差を感じました。ここに私自身の役割と存在意義を見出しました。

その直後にオウムのサリン事件が発生するなど社会的な不安も高ま

り、また総会屋への利益供与など各社に企業不祥事が類発するようになりました。リスク対策の必要を自他共に感じる状況でした。

しかし、所詮、顧問は顧問です。東京でできることなど限られています。一年もするとマンネリ化が始まり、退屈を覚えるようになりました。役人時代には毎日一〇時間以上働くのが当たり前でしたから、とにかくひまなのです。そんなところへ、当時の森下洋一社長から夕食の誘いがあり、「どうですか」と聞かれたので、「ひまで退屈です」と半直に答えました。すると一週間後くらいに、人事担当の村山敦取締役が前触れもなく、東京支社の私の部屋に來られ、「退屈ですってね。大阪にでも來られますか」と言われたので、「喜んで」と返事をしたところ、しばらくして東京支社長から、「本社から話があった。中国とアジアの工場を見てきてほしい」と言われ、また東日本の松下の工場・事業場の多くを見せられました。

それでも時間はたっぷりありますので、空いた時間の多くを創業者関連書物を読む時間にあてていました。昼間から本を読んでいるなんて学生時代以来の経験です。読めば読むほどこんな発想があったのかと、過去に味わったことのない感動を覚えました。今までになかった発想でした。皆さんから見れば、どうということのない、当たり前前のごとに感動したのです。誰だって状況があれば路傍の石にも野の花にも感激することがあります。それを味わったのです。

例えば、「雨が降ったら傘を差す」。この当たり前のことですら、それまでの私には当たり前ではなかったのです。私が若いとき育った警察では、制服警察官は雨中でも傘を差すことを禁じています。それは

た。法務本部ではいろいろな経験をさせていただきました。その間いくつかの不幸な事件が発生しました。法令違反です。佐賀県において贈収賄で営業所の社員が逮捕されました。奈良住設機器の事業場では、出入り業者との癒着による大規模横領事件が発覚しました。松下電器もやはり普通の会社なのだと思った瞬間です。そのことについては後で改めて述べようと思います。

参与在任中の最も印象的な仕事は、松下電器行動基準の制定です。九〇年代に入り、企業不祥事が各社に発生するようになりました。企業が特に悪くなったわけではありません。社会全体が敏感になったのです。市民・消費者の企業を見る目が厳しくなりました。それに応えてマスコミが執拗に取り上げるようになったのです。いま企業が何をしようとしているのか、密室でものを決めたり行動するのではなく、何を考え、何のために何をしようとしているのかを明らかにしてほしい、という要求が強まったのです。そして、社会に通用する論理に従ってほしいというのです。

それぞれの企業にはそれぞれ固有の伝統・風土があります。しかしそれは必ずしも外からは見えません。ですから、企業としての存在目的・理由を明らかにし、それを突のあるものにするため、企業は何をしようとしているのか、従業員に対し何を求めているのかを明らかにする必要があります。そして企業がしようとしていることと、社会が企業に要求していることとの合致が求められているのです。ところが多くの企業はそのような方針を文書として定めていない。あるいは定めていても公表していない。したがって、企業のことだけが外

手に余分なものを持つと、仕事の妨げになるからです。必要なら合羽を着る。職務優先の常在戦場です。

軍人とりわけ将官クラスの軍人は、世界中どこへ行っても傘を差しません。必要なら副官に後ろから差させればよいのです。軍人はダンディーでなければいけません。アイロンの利いていない制服姿を部下や市民に見せることはタブーなのです。雨の中しよほくれて歩く軍人なんて幻滅です。威風凛々は大將への憧れの源泉です。旧軍以来の伝統として自衛隊にも生きています。

雨が降ったら傘を差すというのは、本来、無理をするな、自然に逆らうな、常に自然体で臨めという比喩的な言葉でしょうが、私には文字通りの意味になったのです。そのくらい不自然なことを杓子定規にする世界から来たからです。若い女性社員がはつらつとしており、朝会などで慶することなくものをいう様を見て、感動を覚えることもしばしばでした。一事が万事で、もし私が若いとき創業者の聲に接していたら、私の人生は今とはまったく違ったものになっていただろうという感慨を覚えたものでした。それは多分、これから仕事をすることになる会社のことをもっと知りたいという高揚した気分と、昼間から本を読んでいたというゆとりの中で味わうことができたのだと思います。余裕がなければそんなことができません。

行動基準の制定

大阪の本社では法務本部参与として配属になりました。それほど責任があったわけはありませんが、今までとは違う充実感がありまし

から見えない。また、いつている通りに実践していない。そのため、企業が社会の要求・期待と合致しないようなことをしたとき、市民・消費者の不信・不満が一挙に爆発するのです。それが昨今の企業不祥事の本質です。

確かに当社には、創業者が多くの先輩経営者・従業員と苦勞を共にする過程で磨き上げられた経営理念が存在します。しかも、それは経営の中の多くの経験から帰納的に培われたものであり、頭の中で考え、演繹的に導かれたものではないだけに、実践的であることも間違いありません。しかし、八〇年もの歲月の中で積み上げられてきたものであり、不易なものであっても時代の流行に合致したものではありません。用語も変わってきました。

例えば、セクハラなんて言葉は昔はありませんでした。談合に関する社会の評価も変わりました。法令順守に対する社会の期待も一段と高まりました。喫煙に対する認識も著しく変転しています。それらをすべて昔からある言葉から演繹的に導き出せよといっても無理がありません。また、社会もそれでは納得しません。

そこで私は、「このような時代の要請に真正面から応える行動指針の制定が必要だ。そしていま求められていることは、現在起こっている現象に対し、松下電器はいかに対応するか、従業員に対し何を要求するかを文書化し、従業員への徹底を図ると同時に、それを社会に向けて公表することである。それは組織の内部に向けたものとして終わるのではなく、社会との約束として提示すること。それが社会から求められているのだ」。そんなことをあちらこちらで言い歩きました。

本社に配属になり一年ほど経過した頃のことです。

ここで私は、経営理念の再構築が必要だと言ったわけではありません。なるほど松下電器の経営理念の特色は分かりやすいことにあります。しかし同時に、創業者はすべてを噛んで含めるように説明せず、それぞれを自分で考え、判断し、行動することを求めています。自分で考え、理解しなければ身につかない。したがって、画一的な答えに頼らないようにするのが松下経営理念の特徴でもあるでしょう。

禁煙運動がこんなに広がったのは、他人迷惑だからであり、喫煙者の健康に有害だからなんてお節介は後からつけた理屈です。と考えれば、禁煙問題はさして難しくありません。本来、人の嫌がることをしてよいかどうか、松下で育った人ならみなよく分かっています。したがって、人前でタバコを吸ってよいかどうか。そんなことまで文書で示す必要があるとは思いません。しかしそれでは、世間が納得しないところもありました。例えば、セクハラ^{セクハラ}がその例です。これをどのような切り口から説明するかが重要です。大事なことは説明の仕方です。

繰り返せば、そのとき私は、経営理念に変更を加える必要を感じていたわけではありません。今日の社会で経営理念を正しく実践するにはどうしたらよいか、それを誰にでも分かる言葉で説明することが必要になったと感じていただけなのです。ところが、それを言い回していったら、そんなことをいうのなら、問題が一番分かっている君自身で起案したらどうかというのです。それは私にとって驚きであるとともに大変な感激でした。まさに想定外のことでした。私のような新参者

門家や学者からいくつものコメントが寄せられました。その中には、文章が平明で内容がやさしく分かりやすい、決して高尚とはいえないが中味が現実的で守りやすい、というようなものがありました。その中でマスコミを含め、最も高く評価されたことは、規定の全文を公表したことでした。

今ではそれが当たり前になりました。公表しないことはマスコミが許さないようになりました。まさに松下電器は、公表というデファクトスタンダードをつくったわけです。私としては、これは社会との約束であり、企業としてこれだけのことを実践します、従業員に守らせますと宣言することに意義があるわけですから、公表しないなんて考えられないことでした。守れないことは約束できません。したがって、大言壮語や美辞麗句は並べることができません。

それから一〇年。いまや多くの企業が倫理規定を制定し、かなりの確率で公表するようになりました。インターネットで検索すれば、各社の規定を見ることが出来ます。不祥事の発生つと倫理規定の順守状況が粗上に載せられるようになり、痛し痒しだという声もあります。守れないような規定をつくるから批判されるのです。きれいなことばかりいつているから、後で苦勞するのです。仕方ないことです。公表する慣習をつくった人が悪いといわれても責任は負えません。

企業倫理担当役員に

そうこうしている間に本社勤務二年が経過しました。そして思いがけないことに取締役選任の声がかかりました。九八年のことです。入

に組織存在の根幹に触れるようなことができないわけがありません。ですから、自分でやるなんてことは考えも及ばなかったのです。

それまで私は、中央官庁で防衛、外交、治安という国政の中核分野を歩いてきました。それぞれ国家を守るという車扱した使命感に支えられ、格式と伝統を誇る役所では、その精神の根幹部分についてはよそ者に関与させないという不文律があります。新参者は黙って先輩が行なってきたことに従っていればよいのです。それを伝統・風土もよく分かっていたい私が引き受けるなど、厚顔無恥にもほどがある行為です。ところが、それを引き受けてしまったのです。もちろんひとりで行ったわけではありません。本社の全職能の人が参加してくれました。開製販の順序に従い、実務に照らして書き上げました。P H P関係者の意見も聞きました。

案の段階で森下社長の手が入り、いくつもの手直しがありました。丁寧に読まれ、いくつもの質問があり、あえての投機を厳しく戒める表現等が加筆されたのです。松下正治会長は、一通りの説明を聞いた後、自分でゆっくり読むから置いていけと言われ、緊張しました。数日後呼ばれてお部屋へ伺うと、いくつもの追加質問の後、また切磋琢磨とか中傷講評なんて常用漢字にもない言葉を使うのかと笑われましたが、最終的にご承認をいただきました。取締役会の決議を経て正式に松下電器行動基準として採択され、直ちに記者クラブを通じて公表しました。

正確なことは知りませんが、この種の文書を制定と同時に公表するというのは、当時はまだあまり例がありませんでした。企業倫理の事

社して四年近い月日が経過していました。冒頭でも申し上げたような経緯で入社したわけですから、取締役など思いもよらぬことでした。今から考えてもこれはすばらしいことです。何も個人的なことをいつているわけではありません。松下電器という会社の懐の深さをいつているのです。私は松下入社を天下りだと思ったことはありません。というのは、本籍の警察庁と松下電器は許認可でも取引でもほとんど関係なく、入社以来仕事からみで警察関係を訪れることは皆無だったからです。出身母体を背景に仕事をやる意思もなければ、その必要性もありませんでした。

九八年の株主総会で取締役に選任され、法務本部長に任命されました。そして顧問時代から私に個人専属でついているリスクマネジメント担当はそのまま継続しました。また取締役就任にあたり、社長に対して、企業倫理担当というポストを設置し、私にその職を委嘱していただくたいとお願いしました。取締役会ではその通りの決議となりましたが、市販の役員四季報などには、法務本部長、全社リスク対策担当とあるだけで企業倫理のほうが載っていません。他社に例がないので人事か広報のどちらかの事務方が落としたのでしょう。私は、そうではない、当社には取締役会がこのような役職を設け、経営倫理の高揚に格段の意を用いていることを、社内外に向けて公表することに意義があるのだと説明し、翌年からはその三つが記載されるようになりました。

最近では、取締役会の中にリスクマネジメントと企業倫理を担当する取締役を置く企業が多くなりました。二一世紀に入り、米国型の企

業統治、内部統制システムを導入する企業が増えたからです。また、ニューヨークやロンドンの株式市場に上場するには不可欠だからです。当社はそれを先取りし、率先垂範していることを示したかったからですが、それだけではありません。もうひとつ大きな理由がありました。それは私自身が大学は法学部でし、その後も行政機関に身を置き、法律関係の仕事に携わる中で多くの法律実務家と接し、法律の裏表をよく見てきたからです。

法律担当者の陥りやすい問題のひとつは、法律が禁じていないことは何でもしてよいと錯覚することです。そして、いつの間にか、法律すれすれの行為を網羅するようにし始めることです。法律というのは、もともと最低限度の社会ルールを定めたものであり、法律が許すからといって社会的に許される行為かという点、そうではありません。いわんや法律は会社や事業を導いてくれません。法律に従って行動したからといって事業で成功するわけではありません。法律よりもっと高度な道徳律があります。法律は禁忌を示すものであり、人生の指針を示すものではありません。まして経営の方向づけなどとしてくれません。

にもかかわらず、法律家は、世の中はすべて自由であり、何をしてよいのだと過信し、世間を欺瞞するところがあります。それを見つけてきたからこそ、私は法律より上位の価値観があり、常にそれを基準として行動すべきだと、わが身を戒めるとともに、社内でも倫理観から発言することをお許しいただきたいと思ひ、かかるポストすなわち企業倫理担当への任命を願ったのです。それに創業者も言われる通り、正直こそ商売の要であり、道徳は儲かることが明らかだからです。

にも共通しているのは、組織に確たる理念がないか時代にあわなくなつて、大義名分を失い構成員を結束させておくことが困難になり、時代の荒波に耐えきれなくなつたということではないでしょうか。

理念なくして組織なし

社会は常に変転しています。栄枯盛衰は人の世の常といいますが、それぞれの時代の要請に應えられる組織は発展し、応えられない組織は衰退するという事に尽きるのだと思ひます。二〇世紀から二一世紀という時代の変わり目は、殊のほか社会の変化が著しかったと思ひます。その変化の特色はやはり社会がめざましく成熟してきたことです。民主主義は人類永遠の悲願です。二〇世紀の民主主義の課題は、貧困と無知の克服であつたと思ひます。すべての人に自由と平等を保障するといいますが、それは物心両面において豊かな生活を実現することによつてのみ可能となります。

いくら平等でも全員が貧困で無知な社会は、民主的な社会とはいえません。豊かさにはふたつの側面があります。経済的豊かさとは心の豊かさです。心の豊かさは教育と情報の普及によつて得られます。一九八九年、四〇年以上にわたつた東西冷戦は西側陣営の勝利の下に終結しました。それは情報化社会の勝利でもありました。CNNなどにより毎日流されるテレビニュースは東欧社会を直撃し、西欧の豊かさとは東欧の不自由が知らされました。そのようにして東西社会の違いを知つた東側社会の市民は、共産主義という圧政に耐えられなくなり、遂にその政治体制は崩壊しました。

大学以来、英米法を主として勉強してきました。英国では法曹の倫理は極めて高尚なものがあつます。ところが、米国では個人の権利を強調する過程で、いつの間にか法律が禁じていないことは何をしてよいのかのごとき社会になってしまいました。多民族国家で共通の価値観、道徳律が存在しない米国社会の悲しい現実です。一〇〇万人いるといわれる弁護士の過当競争がそれを助長させてしまったのです。そして、米国が世界経済を左右するようになるにつれ、米国の価値観、行動様式がグローバルスタンダードといわれ、経済活動にも深く入り込んでしまいました。

そもそも日本の社会では、伝統的に法律はそれほど重要な役割を果たしていませんでした。それ以上に重要な確固たる道徳律や社会慣習が存在し、法律など後ろに引つ込んでいけばよかつたのです。それが、近年、コンプライアンスといわれ、法律順守の重要性が喧しく叫ばれるようになりました。そして伝統的な商道徳など時代遅れであるかのごとく、等閑視されるようになってきました。この風潮は極めて危険な兆候です。決して正しいとは思いません。

いうまでもなく松下電器最大の誇りであり財産であるのは、松下幸之助創業者と経営理念です。これがあるから当社は存在するのであり、これを除いてしまつたら一瞬にして雲散霧消してしまいます。歴史は今まで多くの大企業や巨大組織の栄枯盛衰を見てきました。衰退するにはいろいろなる理由や原因があるのでしよう。時代のニーズにあわなくなつて消滅したものもあるかもしれません。大きな壁にぶち当たり、それを乗り越えられず崩壊したものもあるでしょう。しかし、いずれ

これが可能になつたのはやはり情報技術（IT）の進展であると思ひます。IT革命はまだ終了していません。いつまで続くのか素人の私には分かりません。しかし、今後また一〇年以上は続くと思われるのが一般的なようです。ITは東側陣営を崩壊させただけでなく、西側先進社会をも直撃し、社会を大きく変化させています。しかも、このITの特徴は、特定の分野だけでなく、政治、経済、社会、科学、技術、文化など人間生活のすべての分野を直撃したことです。まさに社会の本質をひっくり返しかねない状況です。

今日の日本の社会の変化とは、このように経済の発展、教育の普及、情報化社会の実現などであり、これは日本固有の問題ではなく、先進国社会に共通の現象であると思ひます。その結果、市民（それは時に消費者、有権者、納税者、視聽者、読者、忠告者、被害者などの形をとりますが、いずれも同じ市民です）は一段と賢くなり、要求も高度化しました。その結果、市民の要求は高まり、その要求に応えきれないところがあると、そこに市民の不満は集中します。近年の企業、政治、行政などの組織の不祥事の多くは、市民の期待、要求とそれぞれの既存組織の実態とのギャップの中で発生しています。

換言すれば、経済的な豊かさがある程度満喫した市民は、それだけでは満足せず、さらに高度の豊かさ、すなわち個人の自由や自我の実現を求めようになつたのです。食うや食わずの時代は終つたのです。毎日の生活に追われることもなくなりました。もちろん、いまだ貧困の問題はあります。でもその本質は変わりました。高等教育の普及とテレビをはじめとするマスコミの発達により、情報が市中にあ

ふれるようになり、またそれを容易に理解できるようになりました。お茶の間に居ながらにして中東の戦争やアフリカの飢饉、民族紛争をリアルタイムに見ることが出来ます。今までも飢饉や紛争はあったのですが、市民の目に触れることがなかったのです。知らなかった時代には何もいみませんでした。しかし、いまやそれを知ってしまった以上、市民は黙っているわけにはいかなかったのです。

また、政治、経済、社会の実態が報道されるようになることも、今まで気がつかなかった大組織や専門家の行動に平均的市民は疑問を感じ始めたのです。そして市民は、自分たちが知らないことをもつきの幸いに、偉い人たちはかなりいい加減なことをしていると思いはじめたのです。これは日本だけの現象ではありません。他の先進国とりわけ米国では、この現象はずっと昔から始まっていたことなのです。いかなる特権も容認しない。これが米国民の発想です。それもあり、米国でプライバシーの権利とともに情報公開への要求が高まったのは、六〇年代の初めでした。六六年にはすでに情報公開法が制定されています。行政機関や大企業の情報隠しが許されなくなりました。医師の病状告知と医療法選択権もインフォームドコンセントといわれ、当然の権利として要求されるようになりました。

最近の企業不祥事の背景には、企業の情報隠蔽と虚偽情報があります。市民の意識が米国型になってきたのです。賢くなった市民はもはや、いかなる人のいかなる特権も許さなくなつたのです。その変化を説みきれず、相も変わらず市民を愚弄するような情報操作をすれば、市民の怒りが爆発するのは避けられないことです。早期に自己の誤り話です。松下電器の特色は、徹底した部下への信頼であり、人の善意を信ずる性善説にありますから、どうしても一部に不正は出てきます。「任して任さず」といっても、それは避けられません。ですから不正に厳正に対処し、コソコソと陰日向なく、まじめに働く従業員が損をしないシステムをつくり上げておかねばならないのです。法令違反と分かっているながら目をつぶったり、かばい立てたりすることが問題なのです。

船場面法の特徴のひとつは、信用を殊のほか重視することです。卑劣なことをして顧客、同業者に迷惑をかけることは信用を著しく傷つけます。お上の意向に反する行為をすることなどまったくの禁忌です。法令に違反するということは、お上の意向に反することですから、違反しないよう、よほど注意深かつたはずで。

もうひとつの問題は、法令違反が官庁相手の営業部門などに多く発生したことです。しかも、長い間当たり前のように行なってきた形態の商取引の中に、法令違反に問われるケースが出てきたことです。独占禁止法上の談合罪に問われるのがその典型です。その中には発注者である官庁自身が、それを求めているというか、容認しているケースもありました。担当社員がその行為が法令に触れることを、まったく知らなかったわけではありません。中には上司から法令に触れないように気をつけよという指導を受けていたケースもあります。しかし、現場にすれば今までしてきたことでもあり、他社も同じことをしている。上司からの指示も通り一遍で、それほど本気でいっているとは思えない。そのため、それほど良心の呵責を覚えることもなく、それは

を認め、率直に謝罪する企業には寛大なのと対比してみれば、このことは明らかです。

このような社会の変化をどこまで受け入れられるか。その包容力の差がいま企業存続の分かれ目になっています。幸い、松下電器には、創業者の発想、とりわけ「世間は正しい」「厳しいお得意先ほどありがたい」「お客様の番頭たれ」「道行く人もお得意さん」など多くの言葉が残されており、松下の社員はそれを誠実に実践してさえいれば、この変化に対応することはいとも簡単なはずで。

法令違反が起こるのは

法務本部長になってからは、国内外の契約交渉などで、米国やヨーロッパへ出張することも多くなりました。その間にも国内各地で法令違反を起こし、警察、公取委、労基局、税務当局などにご迷惑をかけることが何度かありました。当社に特に法令違反が多いとは思いません。むしろ全般的に法令順守には特段の注意を用いている会社だと思っています。ところが法令違反の内容を見ると、会社のため良かれと思つてした行為が多く、違反者の利益にはなっていないのです。それが救いだと言われる方もいますが、それは違います。むしろそのような感覚の存在が違法行為を助長してしまうのです。原因は、法令そのものの理解不足か、重要性への認識が甘かつたことにありました。

もちろん、不心得な従業員による、売り上げのピンはねとか、出入り業者との癒着によるキックバックなどの横領事件もありました。しかし、それはどこでもある話であり、そのつと厳正に対処すればよい

よくある本音と建前の差くらいにしか思っていないかつた、というのが実情でしょう。

独禁法の価格拘束として問われたケースでは、量販店の安売りが為によりショップが苦しんでいるのを知り、安売りに店になるべく目立たない方法で販売してほしいとお願ひしに行つたことが、価格維持を強制したとして問題になりました。担当者たちに説明を求めると、同入たちは「十分気をつけた上、極めて低姿勢に事情説明とお願ひをしたのであり、強制といわれる覚えはない」と反論しました。松下電器ほどの大企業が、元々筋商品について価格に関することを話題にしたら、価格拘束となる可能性があるのですが、本人たちはショップを守らねばという思いから、限界を越えてしまったのです。担当者は法律をまったく知らないわけではないのです。それなりに気をつけて対応していたのですが、目的の前に手段を誤ってしまったのです。再教育の必要性を痛感しました。

いま、行政機関も大きく変わろうとしています。ですから現時点で軽々な発言は慎まねばなりません。しかし、官界出身の私がこのようなことを言わねばならないのは残念ですが、今までの官庁にはこの種の法令に対する順守の意識は低かつたと思います。私は、このような事件が相次いだとき、かつて同種事件が発生した際に創業者のとられた厳しい対応ぶりを思い出し、それができない自分自身をひたすら情けなく思いました。元松下電器副社長・佐久間昇二氏の回想録「松下幸之助創業者に学ぶ」(非売品、一九九二年)に次のような逸話が載っています。長くなりますが、重要な部分なので、自戒の念を込めて

以下にその要旨をご紹介します。

一九八〇年一〇月三日、東京特機営業所の課長が日本下水道事業団の下水道工事を巡り、同事業団の工事検査課の副参事に對し、工事の検査に手心を加えてもらった謝礼として、現金数十万円を贈賄したとして、兩名が警視庁捜査二課に逮捕された。それは和歌山県高野町など数か所の下水道終末処理場の完工検査に伴うものだった。その際、特機営業担当のA専務は事後処理に大変苦労され、何よりも当時の相談役に報告してお詫びをし、これからのアクションについて理解をもらおうと、何度も何度も相談役に連絡をとられた。それでも相談役は二日間断固としてA専務の訪問も電話も受け付けなかったのみならず、一切、外部からの連絡に出ず、ひとり熟考された。その後も、相談役は特にアクションをおとりにならなかった。しかし、それ以上に相談役のその思いというのが、社長以下全員にピンと響き、二度とこうあってはならないという、社内には非常な緊張した空気が漂った。後で聞いた話だが、当時相談役はたまたま政経塾におられたが、松下電器の社員が贈賄で逮捕されたということに、大変なショックを受けられたそうで、側近に、「ほくは会社をつくって以来すでに数十年になるけれども、贈賄で逮捕された社員を出したのは初めてのような気がする。ほくも相談役として、いま現役の仕事を離れているけれども、松下電器のあり方については責任のある立場にある。それだけに贈賄を起こすような不心得な社員がひとりでもいたということは、松下電器の経営の風土に問題がある。今まで決してこのようなことが起

このような逸話を知っていただけに、私も事件発生のつと大変苦しい眠れない日々を過ごしました。後にも先にも睡塵草のお世話になったのはそのときだけでした。創業者の率直な思いは、官の社会は残念なことに経済の合理性が働かない社会。だから官との取引に力を入れすぎると会社をゆがめるといったものではなからうか。

松下電器の特色は、良くも悪くも誠実すぎるところです。性善説を建前とし、現場の社員に大幅な権限を与えています。「任して任さず」といながら、いざとなると末端の現場に寛大になりすぎています。西欧の法格言に「悪人に対する慈悲は善人に対する残酷な仕打ち」というのがあります。創業者は若い社員が悪の道に走らないよう善導することは思いやりだといわれました。いづべきときはやかましく注意すること、これは部下の将来を思えば当然の措置だと考えられました。そのはずなのにいつの間にか、上司は部下から嫌われることを恐れ、いい子になりすぎていると思うことがしばしばでした。大事にすべきははじめに働く社員なのです。

東京の企業の人、ある意味で擦れていますから、役人や悪とのつきあい方をよく知っています。ところが大阪の人は人を疑うことがうまくない。特に役人とか偉い人のいうことにはあえて逆らわず、少しぐらいいおかしと思っても素直に従ってしまふ。そこで疑問を抱くことをしないのです。そして懲を野放しにするのです。関西のほうに暴力団が多い理由のひとつはそこにあります。電機業界だけを見ても、在京の各社のほうが官庁取引ははるかに多いはずですよ。その割に事件が少ないのは、その辺を心得ているからかもしれません。要領がいい

こらない風土をほくはつくってきたつもりだ。しかしその風土がいまや緩み、贈賄をしても分らなければよしという、そういう緩んだ風土がある。あるいは倫理の道から外れてもよしとする風土が生まれているとしたら、松下電器の将来は危ない。ほくはこのことを重く考えて、しばらくひとり考えてみたい。したがって外部から何かをいつてくるかもしれないけども、一切電話とか面談は取り次がないように。二日間ほくは少しものを考えたい」と言われて、塾に閉じこもられたという。(一八六―一九〇頁)

また、その事件の後、設置された公需営業所の所長に就任された山田駒治氏の手記「特機一筋三十七年の軌跡」(非売品、一九九二年)には同事件後の対応について要旨次のように書かれています。

贈賄事件発生後、関係官庁に対するお詫びと事情説明に忙殺された。そして、今後の官公需営業体制を如何にするか。特に再発防止の方策について検討され、八一年一月、官公需専門の営業所として公需営業所が設置され、私が所長に任命された。私に所長としての白羽の矢が立ったのは、私のことを「南无気がなく、悪いことは絶対にしない、頑固で信念を曲げない男」と評価されていたからである。A専務からは、公需営業所の交際費はゼロにすると言明された。相談役からも「役所の仕事は難しいから注意してやりなさい」と言われた。(四三―四七頁)

ということかもしれません。

同様の見地から「共存共栄」という言葉についていろいろ考えさせられることがありました。いうまでもなく、この言葉は本来適正な競争を奨励するための言葉です。にもかかわらずこの言葉の不道正使用の事例があまりにも多いことにいつも疑問を感じていました。時には敵も味方もなく仲良くしようではないかとか、意見の違う人と事を構えるのはやめようではないか、という意味で使われたりすることもありました。

私は「松下幸之助発言集」(PHP研究所、一九九一年―一九九三年)を何度も読み返してみました。最後に索引がついているので極めて簡単に検索できるからですが、創業者が共存共栄といわれるのは、常に当社が圧倒的に勝っているときです。あるいはステークホルダーとの関係で配慮すべき問題を抱えているときです。ひとり勝ちを止め、競争相手に敬意を表したり、関係業者の立場に尊敬の念を持って接する必要があるとき、反省の弁として使われれば、この言葉は見事に生きてきます。そして、一人ひとりが自立し、自分のことは自分で処理する責任感あるもの同士の間において、共存共栄の言葉は生きてきます。

ところがどうも安易な妥協をする人が、自己の怠慢の隠れ蓑としてこの言葉を使ったりすることがある。それが、この言葉の問題なのでしょう。業界で三番手、四番手の事業部の人、自己の立場を弁護するために、勝ちすぎてはいけないうとして共存共栄を口にするのを聞く、降参するばかりでした。まさに談合の勧めの言葉のように聞こえ

るからです。勝てるものは驕り、負けるものは弁解する。自分のことにすら責任を持ってないものが安易にこの言葉を使う。創業者の最も嫌うことではないでしょうか。円満を求め、波風が立つことを何より嫌う。そんな人たちがこの言葉を使うのを聞いたら、創業者は何とかわれたでしょうか。

二 中村改革を顧みる

改革の始まり

二〇〇〇年六月、中村邦夫氏が社長に就任しました。中村社長は就任早々から松下改革の必要性を力説し、次々と改革案を提示しました。この経緯と内容についてはすでに多くの出版物が出ており、詳細はそちらに譲るとして、私自身がそれをどのように受けとめ、どのように対応したかを中心に述べたいと思います。

中村社長が就任早々の経営責任者会議で提示したのは「二〇世紀型製造業から二一世紀型超製造業へ」というキャッチフレーズでした。そこで中村社長は、「二〇世紀は、良質の同一規格品を大量につくれば売れた企業主導型の社会であった。それに対し、二一世紀は、消費者の嗜好も大きく変わり、他人と同じものでは満足しない。顧客のニーズにあわせ、多品種少量生産に変えねばならない。世はハード中心の時代からソフト中心の時代に移った。物そのものよりその使い方が重要だ。さらに変化の激しい時代であることを考えれば、迅速な意思

「内向き」「摩擦を恐れる」が支配するような会社だとして、波風が立つことを恐れるなど叱咤激励したのです。

中村改革で最初に手をつけたのは、家電販売網でした。創業者が発明し、松下電器の最大の収入源であったのは、ナショナルショップを顧客と直結する、最先端の販売拠点としての系列販売店網であったことは説明するまでもありません。「つくれば売れる」といわれたのは、この末端販売網がしっかりしていたからであることは首を俵ちません。しかし、二一世紀を迎え、消費者のニーズが変わるに伴い、この販売システムが時代にあわなくなってきました。各社製品が横並びに陳列されている大型量販店。しかもショップ店より廉価、多数の商品を比較しながら自己のニーズにあったものを選べる。

消費者の利益を考えれば、メーカーとしても量販店に重点を移していく以外、方法はなくなりました。量販店は今後さらに一段と大規模化、地方拡散化していくのも確実な情勢です。消費者の利便を考えても、それが時代の要請なのです。これぞまさに売り手市場から買い手市場への転換です。さらに重要なことは、もはやメーカーは、販売店における価格問題について口を挟むことがまったく許されなくなりました。独禁法に抵触するからです。量販店が拡充されていけば、ショップが打撃を受けることは避けられません。松下の社員である以上、創業者によって開発されたこのビジネスモデルを損なうようなことは、誰も好き好んでできることはありません。現場の営業担当者になれば、長年慣れ親しんできたシステムや価値観を変えざるを得ず、簡単に受け入れられる話ではありません。いわんや苦楽を共にしてきた

疎通と意思決定が必要であり、ピラミッド型でトップダウンの管理組織では、時代のニーズに答えられない。したがって、企業から顧客へという一方通行型の情報発信を直ちに廃し、すべてのレベルにおいて、顧客と即時かつ双方向で対応できるものにしなくてはならない。そのためには、従来のピラミッド型組織を捨て、会社内をフラットでウェブな組織につくり替え、上下左右どこからの声にも即時に対応できるものにしなくてはならない。そして、巨大で安定した重層組織を捨て、大幅な権限委譲による柔軟な組織に転換しなければならない」と改革の必要性や方向を説明し、「重くて遅い組織」から「軽くて速い組織」への転換の必要性を力説しました。

図表 衰退する会社

| | |
|--------|--------------------|
| 傲慢 | 「うちの会社は一流企業」の思い上がり |
| 自己満足 | おべんちゃらの取り巻きに囲まれる |
| 内向き | 内部調整に忙しい |
| 摩擦を恐れる | 円満を求め、嫌なことをいわない |

これをパワーポイントを用いながら口早にまくし立てるように話されたわけですから、みなきょとんとして聞いていました。今でこそよく理解できるようになりましたが、当初はみな顔を見合わせ、首をすくめたり、ひねったりでした。よく分からなかったからです。しかし、私には中村社長はドラッカー理論の信奉者であり、この理論を実践しようとしているのだということがすぐ分かりました。その話の中で、「衰退する会社」は上の図表のような会社、すなわち「傲慢」「自

たショップのことを思えば、なんとしても守りぬきたい気持ちです。しかし、IT時代になってもなおインターネットもメールも扱いきれないショップが存在することも事実でした。そのような時代にあわなくなったショップを、優良店を犠牲にしてまで抱え続けるわけにはいきません。考えてみれば、かつて時代の最先端を行き、はつらつとして若さにあふれた経営者や店員からなるショップも、時の経過とともにババママショップ化し、新商品への理解もままなりません。したがって、多数のショップを差別せざるをえなくなっていたのです。私にとつては何万円もの商品を売っているながら、誰もが持っている普通のクレジットカードが使えない、そんな店が今時まだあったのかという驚きもありました。月賦制度の名残のようなハウスカードをいまだに維持しているなんて、それがそんなに儲かるのなら自らクレジットカード会社を持てばいいだけです。時代のニーズにあわなくなってきたのです。

流通改革という、今次の一連の改革の中でも最も困難な改革から着手したことが、中村改革を成功させた一因のように思います。だからこそ、抵抗も強かったのです。経営に与える影響も大きく、出血、犠牲も少なくありませんでした。同時に、物流、倉庫部門の改革も実施され、あわせて万余の従業員に松下を離れ、新しい道を歩んでいただくことになりました。つらい決断でした。しかし、この改革が実施されていくに伴い、社内にこれだけで終わらせてはならないという、更なる改革の必要性への理解が浸透していきました。後は一海千里でした。

事業部の再編成

中村改革はあらゆる角度から実行されていきました。次の課題は組織の問題でした。二〇世紀末において松下電器グループの抱えた最大の課題は、組織と経営ニーズの間にミスマッチが起こってきたことでした。これはおよそ電機業界ならどの会社にも共通する問題です。情報技術（IT）のめざましい進展に組織形態が追いついていないのです。その結果、新商品と組織形態があわず、非効率なだけでなく、グループ内に組織の重複が発生したり、組織単位が小さく、非効率率が随所に現れるなど、欠陥が露呈してきました。まさに科学技術の進歩と消費者嗜好の変化がもたらした問題です。テレビとビデオが合体し、テレビデオをつくっていた頃なら、それほど深刻な問題になっていませんでしたが、コンピュータ技術の発達は、その程度の対応では賄いきれない重大問題になってきました。

事業部制は松下電器が最も誇ってきたビジネスモデルです。それぞれの従業員の意欲を刺激し、健全な競争を促しながら、それぞれが自主責任経営を推進していく、また時代のニーズにあわせて弾力的に改編していくことも可能です。ところが一つひとつの事業部が小さく、お互いの意思疎通が簡単だった時代ならともかく、組織が次第に巨大化し、それぞれに伝統が生まれてくると、健全な競争より、いつの間にか、足の引張りあいのようなものも出てきました。とりわけ従業員数が五千人を超え、売り上げも数千億円というような巨大な事業部になると、それ自身が押しも押されぬ大企業ですから、その組

織を維持していくだけでも大変です。大船船さながらの巨体ですから、舵取りも容易ではありません。

結果、グループ内にテレビをつくる会社が三社、モーターをつくる会社が四社、電話や事務機器をつくる会社が三社あり、お互いに競りあうなど、明らかに非効率が目立ち始めていました。IT化の進展が矛盾をどんどん拡大しており、また事業場が全国に分散しすぎていくことも非効率の原因になっていました。アジア諸国の工業が発展し、廉価商品が出回るようになると、先進国企業の役割も変わって当然です。国内での生産が不採算な商品も出てきました。

古い商品が姿を消し、新しい商品が誕生したものもあります。かつては有線と無線に分類されていた通信機の世界が流動化し、その区分は相対的になりました。電話とファックスと印刷・コピー機が一体化した複合機が主流となり、事務機器の範疇に組み込まれてしまいました。かつて電送システムと呼ばれていた時代には、想起だにされなかったことです。また、放送と通信が融合し、携帯電話でテレビが見られる時代になりました。田舎の両親の元気な姿を、都会に居ながらにして、いつでも確認できます。IT化、コンピュータの発達により、これが実現したわけです。このITの進歩は今後さらに何年続くのか、どの方向に行くのか定かではありません。

このように科学技術の発展と消費者嗜好の変化が、企業のあり方に改革を迫るようになったのです。まさにIT化のなせる業です。しかし、このような技術の進歩と社会の変化がいずれ来ることは、二〇世紀の後半には分かっていました。P・F・ドラッカーが最も

強調したことは、この変化であり、それに伴う社会の変化です。ITによる変化の特徴は、すべての分野において同時かつ急速、大規模に起こっていることです。ドッキングヤー、すなわち昔の七年は今の一年に相当する、といわれるほどの変化のめまぐるしさ、そのような時代において、昨年の例をそのまま踏襲していたら、時代の変化にあわなことは、目に見えていたのです。

いて全面的な見直しをし、独立法人格を持つ会社についても手をつけることになりました。しかし、いったん法人格を持つと、会社ととりわけ上場企業の再編成は、容易なことではありません。この手法続きを言葉で説明するのも簡単ではありませんが、かいつまんで説明しますと、まず第一段階として、上場企業は上場を廃止し、それぞれの会社の株を松下電器産業の株式と交換するという形で一〇〇パーセント完全子会社化する。さらにその子会社を解体し、そのすべてをいったん松下電器産業の内部に吸収統合しました。これにより松下電器グループはひとつの会社になりました。次に第二段階として、それを新しいドメイン単位に再配分するというステップをとりました。

組織再編成はすでに二〇世紀末から始まっています。九七年、森下社長時代に社内分社制が敷かれ、関連事業部の統合・集約は進んでいました。製品単位の事業部ではあまりにも効率が悪く、全体最適の見地からの見直しが必要だったからです。その一環として、二〇〇〇年春には松下冷機の一〇〇パーセント完全子会社化が実施されました。また、九三年にフィリップスから離れ、完全子会社となっていた松下電子工業は、〇一年四月に吸収合併されました。

中村改革では、これをさらに進め、グループ内のすべての組織につ

組織再編成にあたって、上場子会社の再編成には多くの困難が伴いました。多数の独自の株主が存在するからです。とりわけ、松下通信工業、九州松下電器、松下精工、松下寿電子工業、松下電送システム、松下産業機器のような巨大事業部は、それぞれ独立法人格を有する株式会社であり、それぞれの内部にさらに多くの事業部を抱えています。また、上場企業となっている場合、株主との関係も重要です。米国の悪しき影響を受け、株主価値の最大化ばかりが過度に強調される世の中です。長期的展望より自先の利益もきちんと上げておかなければ、投資家の納得も得られません。アナリストの批判を軽く考えるわけにもいきません。個々の株主の中には、特定の子会社の株主であることに愛着を持つものも少なくありません。双手を挙げて賛成とはいきません。

また、マスコミがこの改革を、事業部制の廃止・見直しであるかの

ごく報道しましたから、組織の中に少なからざる動揺が起こりました。それを心配したOBの皆様からも多数の慎重意見が寄せられました。事業部制は松下電器が最も誇るビジネスモデルではないか、そこまで手をつけるのかというのです。その心配は分らないでもありませんでした。しかし、中村社長は廃止とは一度も言っていない。言われたのは、ただひとつ、現行の事業部は小規模すぎて、弾力的、戦略的な経営を推進するには弱すぎる。商品の形態、消費者のニーズの変化にあわせ、真のお客様のニーズに有機的に即応できるよう、適正規模に改編しなくてはならないと言いつつにすぎません。しかし、これが正しく理解されるまでには時間がかかりました。

この改革では組織を再編しただけではありません。各工場においてベルトコンベヤーによるライン生産からセル生産方式に切り替えたこと、そして単能工から多能工へ、すなわち一人ひとりの現場従業員がいくつもの作業を受け持つシステムへの転換を図ったことを取り上げないわけにはいきません。これにより生産ロスを減らし、多品種少量生産を可能にしました。金型を変えれば、同じラインを使っていつでも多品種の商品をつくるのが可能となったわけですから画期的です。

人事制度の見直し

中村改革のもうひとつの目玉は人事制度でした。新しい酒は新しい皮袋に。どんなに新しい皮袋をつくっても、そこに新しい酒を注がねば何にもなりません。歴史的に見ても、組織の大規模な改革を大胆に実

ていくことができるようにし、若いとき後れをとっていても、いつでも取り戻すことを可能にしました。あるとき、中村社長は「中継器は雑音を倍増する」というドラッカーの言葉を引用し、組織改革の必要性を説明されたのです。

次に新卒中心の採用から途中採用枠を拡大する措置をとりました。法務職能などの場合、もともとそのスキルはどの会社でも共通です。松下固有のテクニックなどありません。したがって、弁護士など社外でも通用する共通の法曹資格を持っていることのほうが有用です。また他社での勤務経験は重要な個人財産ですから、途中採用枠の拡大は極めて時宜を得た改革でした。常に相手の立場に立つてものを考えねばならない法務職能では、ひとつの会社しか知らない人だけの集団になることほど恐ろしいことはないのです。多角的な視野、発想こそいま求められている重要な資質だからです。

次いで福祉年金制度の見直しを始めました。人事制度というのは、従業員が安心して安定した仕事をするのに不可欠です。ですからめまぐるしい改革は、時に災いの種となります。それだけに人事制度改革は、現職従業員にとって、時につらい選択を迫られます。とりわけ、高度成長期に制定した制度の見直しは、恩典が削減されるなど従業員にとって耐え難い苦痛を伴うこともあります。福祉年金の改革はその最たるものです。役員クラスの人にとっても同じです。明日には受給資格が生ずるわけであり、それを頼りに今まで努力してきたのに、その直前に廃止になるわけですから。口にごせ出さないものの誰にとってもつらい決断でした。

施した企業は少なくありません。しかし、実施してはみたけれどもうまく機能せず、改革を白紙に戻した企業もあります。中にはあまりに大胆な改革であったがゆえに、かえって企業が疲弊してしまったところもあります。原因はいろいろ指摘されます。最も多いのは組織のみをいじり、それに伴う従業員の意識や行動を変えきれなかったことです。酒と皮袋は共に新しくして初めて効を奏するのです。

今後の改革はまだ完全に終結したわけではなく、その正否を判断するにはもっと時間が必要です。しかし、現時点で特に問題が生じているとは思いません。それはやはり人事担当者の打ち出した改革がよく機能しているからだと思えます。組織を改革するには、それぞれの職場の風土や慣行を見直し、新しい組織にふさわしい勤務形態や職場慣行、就労意識を確立することが不可欠だからです。いくつもの改革が多重的に行なわれました。ここに思いつくままに、改革の推進状況について述べてみたいと思えます。

まず部長職の廃止と職階制の見直しが行なわれました。前述の通り、中村社長は就任早々にフラット&ウェブ型の組織をつくると宣言されています。それが順次実行に移されたのです。新入社員が役員に到達するまでには、社員から始まり、主任、主事、副参事、参事、副理事、理事、参与と気の遠くなるほど長い階段を一段一段上がっていかねばならない。このようなピラミッド型重層組織は、組織の硬直化を招くだけでマイナスがあまりに多いとして、八段階あった職階制を圧縮し、社員、主事、参事、理事、参与の五段階制に改革されました。また、ひとつの職階における最低在任期間を短縮し、毎年でも昇格し

人事サイドから提案された改革案を最も強く支持し、推進したのは法務部門でした。それはこのような制度を維持していたら、いずれ株主代表訴訟が避けられず、敗訴は免れないからです。とりわけ、二〇〇一年度という膨大な赤字決算の年のことです。それまで事業部単位で経理処理していましたから、実態が見えていませんでしたが、そのときにはグループ全体で赤字補填していたのが二百数十億円に達していることが判明しました。

退職者はさらに増えていきます。寿命が延びています。これ以上の規模になつたら、企業としては持ちこたえられません。経営が順調なときなら説明の方法もあるでしょう。しかしその年は大赤字の年です。現職の従業員に対してならともかく、退職従業員に対し、そこまでの高額負担は説明が付きません。いま株主代表訴訟を受けたら、裁判所はまず会社を支持してはくれないうでしょう。従業員の流動性が高まり、昔のような終身雇用は衰退し始めました。退職金制度や企業内年金の役割も大きく変わりました。それなのに金利が一〇パーセントとは、もはや時代錯誤です。私は、「廃止できないのならせめて金利を下げ、会社として目一杯の改革努力をしていることが見えるようにしてください。金利の目安は市中に存在する最高金利すなわち簡保の五・五パーセントです」と主張しました。それはすべて裁判を意識しての筋論でした。

しかし、そのとき人事担当の村山副社長が、それではOBにとつてあまりに過酷だ。この取入を頼りにしている人たちにとつて、大幅削減は耐え難いことだとして激変緩和措置をとることを主張し、一律二

パーセント削減、すなわち一〇パーセントの人は八パーセントに削減するという対案を示されました。他のメンバーの多くもそれを支持しました。情として当然の選択です。正直、私は大変うれしく思いました。法務という立場から筋論のみを主張しましたが、そのリスクを承知の上での決断。さすが人間大事の伝統の松下だと思つた次第です。これに伴い、現職の社内預金の制度も抜本的に改革されました。

そのほか裁量労働制が採用されました。中村社長はあるとき、「働かなくてもよい、会社へ来なくてもよい、実績さえ上げてくれればよい」と言われたことがあります。けだし名言です。「いつの間にか、実績も上げていないくせに、会社の机にしがみついている人が増えてきた。形だけ整えてそれを仕事だと思つている。会社に長時間居座ることは罪悪だ。ワーク&ライフバランス（仕事と生活の調和）」ということが叫ばれているとき、不必要に机にしがみついて何になる。この慣行を是正しなければならない」。正論です。

ですから、裁量労働制を採用するということは、これからは長時間残業したからといって、それを評価の対象とはしないということ。ここでもう一度確認しておきたいことは、裁量労働制とは、あくまで効率的な仕事を奨励する制度であることです。巷では、裁量労働制がややもすると長時間労働や超勤タダ働きの隠れ蓑になりつつあります。そのようにならないことを祈念するからです。

もうひとつ触れないわけにはいかないことは、希望退職の実態です。これは耐え難いほどつらい選択でした。中村社長や村山副社長の苦悩はよく分かりました。しかし、実行しないわけにはいきません。それ

う。しかし、年配者に対しては、それを変えろといわず、長年の貢献に感謝しつつ、自己の信念に従つてわが道を行んでいただく。幸い、松下電器には過去の蓄積もあります。それを取り崩すことも可能です。希望退職者に対する退職金の上乗せの仕組みを、特別ライフプラン支援制度と呼んだのは、そのような趣旨があつたからです。

ここまで大判振る舞いして希望退職を募つて、果たして人件費削減の効果は本当にあるのか、経理サイドの懸念は当然です。数年経てばいずれ辞めていく人たちなのに。私もそう思いました。しかし、そもそも目的が従業員の意識の改革ですから、残つて働こうとする人に与えたインパクトは大きかつたと思います。もはや意識を切り替える覚悟のない人はひとりもいないはず。万が一の際、このような決断に備えての内部留保もあります。それを蓄え続けてくれた先輩従業員にひたすら感謝の気持ちです。

これだけ大きな改革ですから、社内すべてが双手を挙げて賛成というわけにはいきません。それに呼応するかのごとく、OBなど身内からも、「松下電器は、本人の意に反する解雇は一度もした」とはならない。あの昭和の大恐慌のときですら、操業を短縮し、日曜を返上して商品を売り歩くなど、全従業員あけての努力により在庫品の一掃を回つたが、それでもひとりの解雇者も出さなかつた。その伝統を忘れたのか」という批判が出てきました。そんなことはないはず。終戦直後をはじめ何回もあつた危機のとき、多くの従業員が自発的に去つてくれ、ようやく危機を乗り越えたことは、いくらでもあつたはず。批判に耐え、目標を貫徹するのは経営者の責任です。しかし、口さが

は人が余っているからだけではないのです。仕事への取り組み姿勢に問題があるのです。もちろん、所属する事業場の廃止に伴う希望退職募集の場合、会社に残ることを希望するということは、勤務場所を替える、すなわち引越しを伴います。したがって希望しないという選択肢は限られていたのです。しかし、そのような特別な事情もなく、人も決して余つてはいない事業場でも、語弊を恐れず率直に言えば、時代の変化を受け入れようとしないう人、改革の必要性を背んじきれない人がたくさんいました。

そのような従業員でも、それまで会社発展のため、一生懸命働き、多くの貢献をしてくれました。勤勉は日本人の美德です。その美德を信じ、ただひたすら働き続けてきた勤勉一筋の人にとつて、世の中が変わつたから新しい環境にあわせて価値観と行動形態を変えよといわれても、受け入れられません。勤勉さがなければ、今日の日本の繁栄はなかつたでしょう。会社のため、家族を犠牲にし、趣味ひとつ持たずに働んできた。今までそれを称揚し続けてきたのに、時代が変わつたといつて、いまでも否定されても聞けません。それがベテラン従業員の気持ちです。

ところが中には、パソコンだ、インターネットだといわれても、そんなもの分かりません、いままら学ぶ気などありませんという人もいます。しかし、ITの進展に伴う勤務環境の変化を受け入れなかつたら、企業そのものが成り立ちません。いままらパソコンなんてという人、それはそれでひとつの人生観ですから、一概に否定できません。若い従業員にならそんなわがままはいわせず勉強してもらおうでしょ

ない批判がマスコミを通じて聞こえてくる。ご本人たちはまさに応援歌のつもりかもしれませんが、それが続くと、内心なにか寂しいものがこみ上げてきました。自分がその立場に立つたとき、それだけはしまいと心した次第です。

順法風土の徹底

この一連の改革の中で私は、中村社長の社内風土の改革、とりわけ法令順守へのこだわりを取り上げないわけにはいきません。社長就任当初から、中村社長から私に対し、社内すべての重要会議に法務担当役員として同席するように、という強い指示がありました。英米での勤務経験からそれは当然だったのでしよう。しかし、日本国内の企業では必ずしもそれは通例ではありません。そもそも松下電器で法務担当役員が置かれるようになったのは九〇年代になってからのことです。しかもそれまでの方は大学の専攻が経済とか英文学であり、大学以来一貫して法律関係の仕事をしてきたのは私が初めてでした。といつても私は弁護士資格は持っていません。

会議ではそのつと法律上の問題がないかどうか確認を求められました。私にとっては荷の重い仕事でした。正直なところ、個々の法令にそれほど精通しているわけではなく、即答できないこともありましたが、法律が分からないのではなく、実務との整合性がよく分からないことも度々でした。何でもきれいなことや慎重論をいってあげばよいわけではないからです。それでも多くの場合は、法的にまったく問題がないのか、勉強してみる必要があるのかどうかは即答できます。しかし、

その場では回答を保留し、次回の席上で問題点を指摘することもしばしばでした。その間に社内の担当者を含めて検討し、現場の実態を確認したり、社外の顧問弁護士やコンサルタント会社、大学の教授などの意見を聴取し、問題を整理してみる必要があったからです。

まことに残念なことに、九〇年代に入り、松下電器グループ内での法令違反がいくつか発生しました。過去の違反の中には、全国津々浦々どこにいても同じ価格、サービスを提供したいという創業者の強い思いから突進してきた再販価格維持の問題で公取委から指摘を受け、それと激しく争ったということもありました。この事件は最終的に、法律である以上それに従わねばならないという創業者の決断で同意審決で決着したことは、改めて説明を要しないでしょう。本件に關して残念なことに、営業現場には創業者もそれと争ったという事実のほうが記憶に強く残り、法律の理解を中途半端にしてしまっていました。そんな中で相次ぐ独禁法違反事件を引き起こしてしまつたのです。

中村社長はこの事件の後、米国と英国で勤務し、公正取引法をはじめとする法令順守の重要性和、違反に対する制裁の厳しさを目の当たりにし、帰国後、国内にまだに残る独禁法順守への甘さを苦々しく思われてきました。そこに二〇世紀末から二一世紀初めにかけて法令違反事件が頻発し、早急な風土改革の必要性を痛感されたのです。そのため、二〇〇三年の談合事件摘発に際し、全社コンプライアンス委員会を設置し、自ら委員長になると宣言されました。

その直後の全社コンプライアンス会議の席上で中村社長は、英米での体験を下に「営業活動以前に法がある。法を犯してまで営業活動を行なりました。これからは大変です。」

V商品の連打

中村改革が成功したのは破壊が巧みであつただけではありません。その後、それに続く創造が成功したからです。次々と新商品が開発され、世に送り出されました。早い時期から中村社長は各事業部にそれぞれ新商品の開発を強く要請されました。それに応えて開発された商品はV商品と名づけられ、市場に次々と投入されました。それまで未曾有の赤字を出していたグループ全体がそれにより活気づき始めました。この時期、ともかく元気の出る商品が必要だったので。

その成果は確実に出てきました。その中でも特記すべきは、映像ディスプレイ部門について東芝との業務提携などを含む大胆な改革を窺ね、ブラウン管からプラズマを中心とするディスプレイ製造体制に移行したことです。これが今日の松下グループの繁栄の根幹をなしていることはいまでもありません。

さらに営業体制の再編は重要です。パナソニック、ナショナルに分けたマーケティング本部が動き始めました。軽々な発言は慎むべきかもしれませんが、破壊はそれそれ既存の体制を中心に実施されました。そして創造は、破壊とはまったくの別人によって行なわれました。すなわち、破壊で疲れた人にお下がりの別人に、意気盛んな人にこれを担当させたことが成功につながったといえるかもしれません。破壊は現状をよく知った人が行なえば現実的な改革が可能です。しかし、新たな体制づくりは過去の担当者ではなく、過去にしがらみの

する必要はない。否、してはならないのだ。そのムードを皆さんと一緒につくり出すのではない。いま松下は法順守という点で重大な危機にある。それを克服し、透明でクリーンな企業と認められるように頑張ろう。そのために管理者として絶対口にしてはならないことがある。それは「そうはいうけれど、売らねばならない」ということだ。法順守と言いながら、その場でそういうことを言う。それでは法を破つてもよいと言っているのと同じだ。それだけではないでほしい。松下電器は法順守のできる会社だ。クリーンな新しい会社に生まれ変わるよう、皆で決意しよう」と発言されました。大変ありがたく、早速DVD化し、さらに英語と中国語の翻訳もつけて全世界に配布しました。

中村社長は、そのほかにも「社員はどんどん変わってきている。正しくないことはしない。変わりがれないのは管理者層だけだ」として、内部告発容認の必要性なども強調しました。その会合では私からは、「企業倫理五つの視点」を解説しました。

これに限らず中村社長は、あらゆる機会をとらえ、時に新しい言葉を用い、経営理念の再確認と高揚を説かれました。その最たるものが「スーパードライ」です。正直や素直はいうまでもなく松下経営理念の重要なキーワードですが、その正直の上に正直があると口すっぱく説かれたのです。それは創業者のいわゆる「最善の上にも最善がある」と同じです。環境や品質へのこだわりも、考えてみれば創業者理念の再現です。あの石油温風機で見た執拗なほどのこだわりこそ、中村社長の面目躍如たるものがあります。消費者への繰り返されるあの呼びかけは、信用ある物づくり企業の新しいデファクトスタンダードに

ない人のほうがはるかに決断が早いからです。

ふたりの副社長

中村改革の成功の裏には、多くの協力者の存在を忘れることはできません。その中でもふたりの副将の存在を特記しないわけにはいきません。

そのひとり、人事・企画担当の村山敦副社長です。将としての器を有しながら、裏方に徹し、とかく対話術に難のある将を補佐し続けられました。軍隊でいえば、総司令官兼参謀長の中村社長。あらゆる作戦がその鋭利な頭脳から生み出される。しかも戦術から戦術に至るまで完璧に近いほどの作戦であり、これに正面から反論できるような知恵や胆力など誰にもありません。しかし、いかな勇将の下にも弱卒はいます。意図の理解できない人も少なくはありませんでした。それに対し、将を信じ、その言葉を弱卒にも分る言葉に置き換え、末端に至るまで方針の周知徹底と確実履行を図り続けられました。

もうひとり、経理・財務担当の川上徹也副社長です。改革初期の最も困難を極めた二年間は、代表権もない平取縮役にすぎませんでした。未曾有の大赤字。外格など思いもよらない。これだけの大改革である以上、ある程度の赤字は覚悟の上だったとはいえ、経営者としてこの赤字に耐えることは容易なことではありませんでした。それだけに高橋経理哲学（経営に役立つ「経理」を目指す松下電器経理制度の基盤は、高橋荒太郎元会長によって確立された）を骨の髄まで叩き込まれた川上氏にとって、その苦しみは想像に絶するものがあつたはず

です。拒否権を発動することだつてできたはずで。にもかかわらず、将を信じ、愚痴もこぼさず赤字の善後策に腐心し、将を支え続けられた。そして常人なら買がいくつあつても持ちこたえきれないほどの苦しみを耐えぬき、遂に成功に導かれました。

将は本質的に孤独なものです。他に責任を転嫁することもできません。いわんや感情のはけ口を部下に求めることなど許されません。改革も傍目に見えるほどすべて順調なものではありませんでした。にもかかわらず、これに耐えぬいた将も立派ですが、それを支えたふたりの副将の存在は永遠に記憶されねばならないと思います。

三 経営理念の再評価を

カリスマとしての創業者

現代社会の特徴を一言でいえば変化です。歴史上未曾有の大変化がいま起こっています。それは過去に経験のないことを行なうということであり、市民に対し時に大変つらいことを強いることとなります。それが不安の時代という現代社会の特徴です。しかし、ビジネスにとって変化はチャンスです。したがって、改革をするということは変化をチャンスとして利用するということです。ドラッカーのいう通り、イノベーションは変化を機会として利用するための手段なのです。そのため片時も忘れてはならないことは「既存のものはずべて陳腐化する」という自明の原則を肝に銘じておくことだったのです。

体質と構造に問題があつたのです。

長い苦難はそこから始まりました。カリスマを上にと抱く組織の問題は常にそこにあります。トップのたった一言で組織全体を一騎当千にすることができる反面、その存在を前提にすべての活動が成り立つ。したがって創業者亡き後は誰が来ても、何をやっても同じ苦しみを味わわざるをえなかつたのではないのでしょうか。しかし、一〇年の歳月を経て、組織全体がその問題点を認識したところに中村登場となつたのでしよう。まさに時宜を得ていたのだと思います。

中村社長は、イノベーターとして、松下電器のみならず日本企業経営史に残る偉大な改革者のひとりであると思います。では、中村社長は大胆にリスクをとる改革者であつたかという点、決してそうではないと思います。改革者の中には、時代に抗し、新しい時代を積極的に切り開いていった信長的な指導者もいます。しかし、リスクマネジメントを担当するものから見ると、中村社長は、ある意味では保守的なくらい現状維持者であつたと思えます。それは変化を所与のものとして認め、それに逆らうことなく、むしろその流れに自然に乗ろうとしているにすぎません。それは中村社長の「経営理念を除きタブーなし」という言葉に表れているように、絶えず創業者ならこのときどきどうするかを模索していたことからも分かります。まさに「同行一人」。会議中でも自分に言い聞かせるように「いまここに創業者がおられたらどう決断するだろうか」とつぶやく。「タブーなし」とはまさに経営理念を守りぬくぞとの宣言だったのでしょう。また、経営理念が揺らげば組織が瓦解することを、よく理解されてきました。したがって、経

大きな改革には強いリーダーシップが不可欠です。米国の社会を見るとよく分かります。開拓時代、自然の猛威やインディアン、強盗などの襲撃との闘いを繰り返し、よき指導者を欠いたがゆえに全滅した地域社会や開拓団もありました。その経験の積み重ねから、強い指導者の存在は自分たちの生存に不可欠なことを学びました。ひとりでは難敵と闘い、自分を守ることは困難であることを、骨の髄まで知り尽くしています。その経験からコミュニケーションを基盤とする民主主義を築き上げた米国では、平素は各人が好き勝手なことをしているように見えながら、危機に臨めば指導者の下に結束する。平素なら穏やかな指導者がまるで独裁者のごとくに変貌する。それを社会が求める。このように強いリーダーシップを受容する土壌があります。

それと比し、農耕社会といわれ、自然もそれほど厳しくなく、性質的にも温厚な日本社会は、伝統的に強い指導者を必要としない長老支配の社会でした。しかし、長老がカリスマのような力を発揮するとき、人々は結束し、組織は偉大な力を発揮しました。それが日本社会の特徴です。

創業者は、長い実績の積み重ねから、確実に従業員への信頼をつかみ、社内ではカリスマそのものでした。いざとなればその求心力によって組織は方向転換することもできました。したがって創業者亡き後、求心力を失つた組織を待ち受けていたものが何であつたかは、説明を要しないほど自明のことだったのです。九〇年代の松下はまさにその時代でした。それは新しい指導者に問題があつたのではなく、創業者を頼りにし、その下でこそ力を発揮できるという組織の管理理念を守りぬくというのは、組織を瓦解から防衛するという決意の表明だった、といったほうが的を射ているかもしれません。

そこで大事なことは、経営理念をどのように解釈するかという問題です。入社以来、私が何回か疑問に思つたことは、創業者の言葉の片言隻句が独り歩きを始め、元の趣旨とは異なつた利用のされ方をしてきたことです。創業者の言葉は、本来、困難という壁にぶつかつたとき難局をどのように乗りきるか、苦しみぬいている人に与える指針であつたと思います。決して秀才とはいえない、ごく普通の能力しか持たない人が、一生懸命仕事をしようとするときに与えられる言葉です。そして、成功に慢心している人に与える戒めでもあります。

だからこそ従業員はその言葉に一騎当千のごとく奮い立ち、また自らの戒めになつたのです。そして日常活動の指針となりました。分かりやすい平易な言葉であればあるほど、胸に染み入る言葉となつたでしょう。ですから、そこまでの苦勞も思慮もないうままに、安易に答えを求めている人には、必ずしも適切な回答にはならなかつたのです。いわんや、その苦しみもなく、能天気な仕事をしている振りをしているだけの人には、何の益にもならなかつたかもしれませぬ。それが聖書の言葉との違いです。

それなのに、いまでも考えない人が安易に答えを求めようとしたり、時に怠けの口実にさえ使われている。それは偉大な指導者の宿命かもしれませぬ。本来、創業者の言葉に否定語はありません。意欲満々な人の猪突猛進を戒める言葉はあつても、水を飲む気もない人を無理やり水場に連れ出すような言葉はありません。いわんや、怠け者が仕事

をしない口実や弁解のための言葉などあるわけがありません。にもかかわらず、社内にもそのようなケースが増えてきているような気がします。独禁法などの法令違反が繰り返されたのも、その証左だと思います。

信念なき組織はかないものです。理想や目的を失った集団は崩壊する。歴史はそれを繰り返して見えてきました。もし、ここで松下電器が理念を見失い、目標が見えなくなったら、この巨大組織はひとたまりもないでしょう。しかし、その理念の権化を私たちはすでに失っているのです。ドラッカーは「リーダーシップは、カリスマ性に依存しない」「カリスマ性はリーダーを破壊させる。柔軟性を奪い、不誠性を妄信させ、変化不能とする」と言っています。私たちは創業者をこれ以上神格化してはならないのです。

世界に通用する会社は東京に本社を置かない

私は、事あるごとに「松下電器は、門真に生まれ、大阪で育ち、いまグローバルに事業展開する会社だ」と言い続けてきました。中村社長は、「本籍門真、現住所グローバル」と言われていました。同じ意味だと思います。昨今、根無し草の企業が増えてきました。それがグローバルな事業展開に不可欠であるかのごとく錯覚しているのです。そのような会社は組織として芯が一本通っていないのです。

私たちはこれから世界を股に掛け、グローバルな事業展開をしていかねばなりません。それだからこそ余計一貫したものの考え方が必要です。専門的なことは分かりませんが、マクロの世界を追い求めると

タ、武田薬品、ソニー、キヤノン、任天堂などがあります。これらの会社はいずれも本社を東京の中心に置いていません。トヨタは今なお愛知県西三河に、武田薬品は大阪道修町に本社を置き、任天堂は京都南区です。いずれもそこを離れようとしません。東京の企業のように見えるソニーは港区港南、キヤノンは大田区下丸子です。

数年前、経団連の経済法規委員会の会合でのことです。委員長の役職を引き受けるにあたり、キヤノンの御手洗富士夫会長は、「私の会社は遠いので、頻りに顔を出すことができないかもしれないことを事前にご了承ください」と言われました。なるほどその通りです。多くの委員さんたちは、東京でも丸の内、内幸町、大手町、日本橋など千代田区か中央区で、東京駅から徒歩圏内のところに本社を構えており、霞ヶ関へも一〇分で行ける程度のところでは、急用があっても、昼休みに食事を共にしながら相談できる距離です。相互の意思の疎通が極めて容易で、そこから談合といわないまでも、持ちつ持たれつの関係が生まれるのも避けられないのです。

その点、松下電器は大阪の郊外、門真に本社を置き、在阪の企業との間すら一歩距離を置いて、他社とは別の角度から世界を見ることがができますから、大変有利なはずですが。それなのに、二〇世紀末から二一世紀初頭にかけて、なぜ三次にわたり独禁法違反を繰り返したのか。創業者理念の空洞化が起ってきただけで、在京企業のようなしたたかさが欠如しているため、法令という岩盤の間をうまく潜りぬける巧みさを欠いていたことなどがあげられると思います。もっとも、そんなしたたかさを現場従業員に求めることが妥当かといえば、別問題

最後はミクロと同じ世界に到達するそうです。天文学と原子物理学の世界に共通点があるようなものです。よく「会社の常識、社会の非常識」とか、「日本の常識、世界の非常識」といいます。「世界で活躍しようとするなら、狭い常識にとらわれるな」といいます。その通りです。確かに東京には東京のよいところがあります。広い視野を持った人もたくさんいます。それなら門真より東京のほうが世界に通用する常識を持っているのでしょうか。人間の本性は本来どこにいても同じはずですか。どこにいれば本性を最も的確につかむことができるかです。

門真の片田舎に住み、松下大好き人間だけに取囲まれての仕事に満足していたら、「井の中の蛙大海を知らず」となり、世界が見えず失敗する。米国に長く滞在し、世界的視野で事業を見続けてきた中村社長が、門真しか知らない人の傲慢・自己満足を危惧されたのは、正鵠を得ていたと思います。それはよそ者であるにもかかわらず、本社という奥の院で長年勤務してきたものには痛いほど分かりました。世間の常識を理解してもらおうのに苦労したからです。前述した中村社長の就任時の言葉「衰退する会社」の条件をもの見事に具備しているからです。波風を立てることは禁忌であり、問題点を指摘すると、それをまるで人の悪口をいつているかのごとく受け取り、臭いものに蓋をしかねない風土が生まれている。もっと広いところへ出て勝負しなければなりません。常に視野を広げ、世界の視座からものを見なければいけません。そして打たれ強くならねばなりません。

しかし、だからといって東京がよいのかというと、それは違います。いま世界的に大活躍している元気な企業といえば、松下のほかにトヨ

です。松下社員は「スーパー正直」といわれるほどのこだわりが取り柄です。しかし、経営幹部にはそれ相応のしたたかさが必要なのです。グローバル化の波の中で規制緩和、規制撤廃が当たり前になりました。それは相互のもたれあいを排せということですが。とりわけ政府に依存することは許されなくなりました。先ほどあげた企業は東京の中心から離れていたがゆえに、他を頼らず独立独立歩できました。その体質がいま花開いたのです。規制が解除されたことは企業にとってよかつたはずなのですが、現実はいえませんが。

世間は、松下は大阪の会社、トヨタは名古屋の会社といいますが、そうではありません。前述の通りトヨタは名古屋の中心からはるか離れた西三河の会社です。松下電器も同じです。私たちは大阪財界の会合に出席するのが手間でした。大阪の会社とは船場や御堂筋にある会社なのです。

残念なことに、金融機関はすべて大蔵省の徹底した統制下に置かれていました。そのため、大阪が生んだ田舎ある金融機関も東京に本社を移さざるをえませんでした。そして特色を失ってしまいました。各社は自分でものを考える必要がありませんでした。というよりは、自由に考えることが制限されていたのです。経営企画室など持つ必要もありません。大蔵省に日参し、黙って従っていればよかったです。それしか許されなかったのです。銀行、保険、証券の融合・相互乗り入れが可能になったのは最近のことです。グローバルスタンダードから程遠いところにありました。その規制のため、現在世界的に活躍できる金融会社は日本には存在しません。銀行があれだけ合併を繰り返

しても、世界一〇傑に入る銀行はないのです。

同じように、官からの発注に依存してきた企業はみな苦しんでいます。ゼネコンはその最たるものです。経済に占める比率がそれほど高いにもかかわらず、公共事業を発注する官庁自身には、貸借対照表、損益計算書などの財務諸表もありませんでした。国家予算制度という単式簿記思考しかないのです。建設土木をはじめ超大規模なプロジェクトを発注しながら、年次予算主義を変えようとしません。本体工事にはそれなりの予算をつけても、事前の設計・企画などの予算措置は手薄い。予算が実態とみあっていないにもかかわらず、予算制度を更しようともしない。このような経済の不合理性が支配していたのです。そこに邪な政治家が介入したり、利権屋が入り込めばおかしくなるのは避けられません。官庁との関係にのめり込むうちに、自らも経済の合理性を失っていたのです。

創業者がなぜ官との取引に懐疑的であったのか。不正の温床に社員を近づけたくないだけでなく、経済の合理性が追求できない世界に入り込み、感覚が麻痺することを恐れたのです。これはまさに的確な判断だったと思います。

その官もいま大きく変わろうとしています。変わってもらわねばなりません。もちろん、官の論理のすべてが間違っていたわけではありません。かつての官の最大の長所は、天下国家を論じるという大局観にありました。企業もお客様中心の狭い社会のことを考えるだけでなく、グローバルに広い世界を見据え、また次世代をはじめ遠い未来のことまで考えて行動しなければなりません。

ば、本社機能は極めて小さなものになりますから、どこにでも置くことができます。しかし、大事なことは松下電器の出自を忘れないこと。大阪の町工場から始まり、船場商法を経営の基礎に置いてきたことを、片時も忘れないようにすることが肝要です。この見地から創業者研究には、船場商法をもっと研究し、さらにそれとの関係で見直しをすることが必要だと思えます。

創業者の知恵は困難克服の知恵

変化の時代。何よりも大事なことは、その変化を冷静かつ客観的に受け入れ、的確な対応をすることです。そして新しい時代に向かって、信念を持って立ち向かっていくことでしよう。それは信念というより宗教心に近いほどの確信でなければなりません。昔の人は、気概とか気骨、執念などという言葉をよく使いました。しかし、信念を持って進もうとすればするほど、何かにぶつかすることも避けられません。それを掻き分けて進むには、相当のエネルギーが必要です。中村改革はそれをやり遂げたのです。それができたのは、置かれた状況を、とらわれた目や既成価値観で見るとはならず、あるがままに見、そしてあるべきものを追求する。現実の中に埋没せず現実を直視する。まさに、それが「素直な心」の本質であり、それがあったからこそ、この改革は成功したのだと思います。しかし、改革はこれで終わったではありません。休むことなく日々改革を続ける。これこそ創業者精神の真髄です。

創業者の経営理念は、未来水劫残されていくべき人類の貴重な資産

先ほど官から離れよといいましたが、それは権力(為政者)との間に距離を置き、権力に盲従するなどという意味です。近年、国民は急速に市民意識を高め、政府に対し厳しい注文を発するようになりました。今までもそうでしたが、これからは政府は国民の代表です。その国民には企業も含まれていることを正しく認識し、いうべきことはいくつかが必要です。

コンプライアンス問題が急速に高まりました。法律を守ることは当然です。企業の順法意識の問題が出ると、よく企業は守れない法律の存在を嘆きます。法律は与えられるだけではありません。必要なら法律を提案する、意見をいうことが必要です。その際、権力に裏からお願ひするのではなく、正面から要求する。それは権利というよりは義務なのです。その姿勢が大事なのです。だからこそ法律がある以上、それに違反することは決してあってはならないことなのです。

将来、本社移転の話が起らないとも限りません。いまさら東京ということはないと思うのですが、可能性は排除できないでしょう。いくら問題があるといっても東京には東京のよさがあるからです。さらに東京を越え、いきなり本社機能の一部を他国へ移すということも十分考えられることです。そもそも現在、本社機能とみなされている部門でも、情報機能とかお客様サービス機能(CS部門)、知財や法務、経理、人事などの中にはサービスマンの業務も多く含まれ、それはいかようにでも切り離しが可能であり、事業現場の近くに必要であっても、そのすべてを経営トップの傍に置かねばならないものではありません。必要ならアジアのいかなる国へでも移転可能です。それらを除け

だと思えます。私たちの周辺には、何世紀にもわたり使い込まれ、磨き上げられた、すばらしい言葉や思想がたくさんあります。それらの言葉や思想は、多くの人がこれに接し、使えば使うほど、そこにさらに新たな知恵と生命が注入され、常に新鮮さを維持しながら普通の真理となっていくのです。そのためにも、あらゆる角度から多角的に分析され評価される必要があります。多くの解釈があつて当然です。限られた人によって解釈が独占されるべきものではありません。

創業者の知恵は、平時を治めるための知恵ではありません。有事対応の知恵であり、変化対応の秘訣です。そして困難を克服するためのノウハウです。平穩無事を願う人に安らぎを提供しようとするものでもありません。いかなるときも止まることがない、常に前進していくための知恵です。新しい環境、困難に立ち向かうための指針です。したがって解釈にあたっては、どのような状況下において、どのような方向に向かおうとしているときに出来た言葉なのか、その結果どのような状況が新たに生まれたのかを、常に考察する必要があります。創業者の言葉は静態的に見たら間違えます。常に動態的、すなわち困難克服に向かつて、あるいは新しい社会を目指して前進しようとするものへの励ましです。したがって、何かをしようとするとき、その人の心の支えとして出てきた言葉です。何もしようとしていない人に仕事をしないでよい理屈を与えるものではありません。ましてや、怠け者とその口実を与えたり、大勢に順応し、新たなことを拒むような人に与える屁理屈ではありません。創業者は、そんな人を教おうなんて考えていません。



移設された生家の長屋門

このような見地から創業者の生い立ちを考えるとどうでしょう。大阪が生んだ大英雄といえれば太閤さんと幸之助さん。その共通の特徴は、貧困の中に育ちながら最後は天下一になつたこと。それは庶民の夢であり目標です。しかし考えてみれば、それは人々が貧困に苦しみ、そこからの脱却を目指していた時代のことです。今日でも経済的貧困は、完全に払拭できたわけではあり

ません。しかし、かつての貧困とは意味が違います。そのような貧困認識に立つたとき、いつも感じていた疑問は、果たして創業者は貧困の中で育つたといえるだろうかということです。なるほど九歳で丁稚の苦勞を味わわねばならなかった。二〇代で女房に質屋通いをさせねばならなかった。今の人たちに聞かれば、大変な苦勞です。しかし、その時代、それほど珍しい話ではなかったはずでした。泰公先の五代自転車商會は当時最先端の商品である輸入自転車を買っています。ご主人の奥様と一緒に撮ってもらつた当時の写真に見える奥様のしとやかで気品にあふれた和服姿。幸之助少年のござつぱりした洋服姿。榮養も行き届いている。その時代のほかの人の写真と見比べても、明らかにゆとりを感じさせます。二〇代で独立してからは苦勞が絶えなかつたでしょうが、それも起業家なら大なり小なり同じ経験をしているはず。このように経済的貧困はその時代にはよくあつた程度の貧困でした。いわんやもうひとつの貧困、精神的貧困はまったくなくなつたといえると思います。それは創業者だけに限りません。この時代の特徴は、努力すれば報われる。金がなくても、教育を受けていなくても、大成のチャンスはいくらでもあつた。すばらしい時代だったので。成功を信じ、限りなき努力を重ねた。それができた時代なのです。それが二〇世紀なのでしょう。

かかわらず、今日の社会は不安社会といわれ、生活の周りには不安が渦巻いています。それは、終戦直後のように食うや食わずの時代なら絶対感じなかつたタイプの不安です。経済的貧困から解放されたがゆえの新たな貧困といえると思います。したがって、二一世紀は安心の社会を取り戻すこと、そして心の貧困から解放されることが重要な課題となりました。

「創業と守成といずれが難き」。昔から繰り返し議論されてきました。私たちはある意味で現在、守成の困難に立ち向かつています。しかし、考えてみれば創業者は一度だって守成ということを考えたことはなかつたのではないのでしょうか。確かに守勢に立たねばならなかつたことは再三ありました。しかし、いずれも守りに入るのではなく、攻めの姿勢を維持し続けてきたと思います。まさに攻撃は最大の防御だったのでしょう。

それなのに平成の時代になり、いつの間にか組織全体が守りに入り始め、それがゆえにこの巨大な船団を維持できず、大海をさまよひ始めていた。航海で大事なことは明確な目標地を定め、そこへ向けてすべてを進ませることです。巨大な船体の欠陥は足が遅いことです。巨船なるがゆえにそれを操縦することは容易ではありません。巨船は嵐に強いからというつもりもいえません。あのタイタニック号は、現在の科学技術から見てもかなりの高い安全性が施されていたにもかかわらず、穏やかな海でごく普通の大きさの氷山に接触し沈没してしまいました。

もちろん小さな船ならわずかな嵐でもひとたまりもないでしょう。巨船を雇い、操船が容易で船足の速い適正規模の船を多くしたほうが、採算性の見地からも、安全性の角度からも効率的であることは間違いないと思います。今般の事業部制の見直しは、現代社会の科学技術や経済効率から見て最適と思われる形に、事業部を再編成したのです。ドメインという名の新しい事業部制は、群小事業部の大括り化であるとともに、巨大会社を操船しやすいように適正規模化したものです。

創業者の再評価を——本当に貧困の育ちか

すでに「理念なくして組織なし」の項において、二〇世紀における民主主義の課題は、貧困の克服にあつたと書きました。貧困にはふたつの側面がある。そのひとつは経済的貧困であり、もうひとつは精神的貧困、心の貧困であるとも述べました。手元の辞書を引きますと、貧困とは「貧しくて生活に困っていること。大切なものが欠けていること」(岩波国語辞典)となっており、用語例として思想の貧困、発想の貧困をあげています。日本国憲法第二五条では「すべて國民は、健康的で文化的な最低限度の生活を営む権利を有する」と定め、生存権を保障しています。

経済的貧困の克服という見地では、松下電器の果たしてきた歴史的役割は、孫子の代まで私たちが最も誇りとすべきものであると確信しています。創業者にまつわる逸話の中で私が最も好きなもののひとつは、ソ連のミコヤン副首相の前で創業者が語つたという話、「あなたのお国は人民を解放した。それには敬意を表します。しかし、僕は僕で自分がつくつた製品で女性を家事から解放した」というものです。年配の方なら誰でも、家に炊飯器や洗濯機、掃除機、テレビ、ステレオ、クーラーなどが初めて入つてきたときの感激を、よく覚えておられると思います。これにより女性が家事にかかる時間を短縮させ、外で活躍できる時間を増やしました。そして、生活が一段と充実し、豊かな生活を心から実感できるようにになりました。

おかげで現在、誰でもそれなりの生活を営むことができます。にも

のつど時間を見つけては長屋門からその裏の庭園に入って静寂の時間を過ごしました。本当はこの小さなお社にお参りしたいからですが、そのためにはこの長屋門を必ず通らねばなりません。前頁の写真を見て下さい。これだけの門はその地方のかなりの素封家にしか許されなかったはずで、「三つ子の魂百まで」といいますが、この門の家で幼少時代を過ごしたものが、いつまで経ってもそれを忘れなかったのだ、という思いを強くしました。

ある日、松下正幸副会長にこの話をしました。正幸さんは貧しさの中で苦勞を重ねてきたという通説を変える必要はないとしながらも、「幼い頃は専属の子守がおり、いつ、どこへ行くにもついてきて離れなかったと、祖父から聞いたことがある」と言われていました。不幸にして生家は没落しました。ですから、創業者のすばらしいところは、生涯そのことを忘れず、逆境にあるときですら、それをばねとして発奮し続けたことです。すなわち精神的貧困を一度も味わっていないことです。

松下電器の経営理念の基礎は、一九二九年、創業者三四歳のときに制定されました。それは誰もが知っている公知の事実です。「営利と社会正義の調和に念慮し、国家産業の発達を図り、社会生活の改善と向上を期す」と置いた綱領は今なお新鮮で、世界にそのまま通用します。それは貧困に苦しんできた人から出てきた言葉ではありません。あの高週さは、経済的苦勞があったとしても、それ以上に高潔な理念があったからこそ生まれてきた言葉です。ここで強調すべきことは、幼少時に埋め込まれた心情が、長い試練の中でさらに磨き上げら

翌日の各紙はさらに詳細な記事を掲載し、この社名変更を好意的に受けとめました。いずれもそれは既定の路線に従ったことだとして、驚きの色を見せた社はありませんでした。

とりわけ日経新聞は、社説でこれを取り上げ、中村社長から始まった破壊と創造改革の総仕上げだといひ、「先業経営者に気兼ねして、経営改革にしり込みしている日本企業のトップの多い中で、「幸之助精神」を乗り越えて前進する意志を示した松下経営陣のリーダーシップを評価したい」といっています。さらに、「松下をはじめとする電機各社は改革の勢いを持続し、かつて誇った国際競争力を取り戻してほしい」と期待を表明、大坪社長の「経営のポイントとして『世界市場に真に向き合うことが必要』』という言葉を引用し、「パナソニックへの社名変更は『グローバル化への再加速』にかけるトップの本気度を社内外に示すものだ」と言いきりました。また、朝日新聞は二三日の社説で、松下やナショナルの名が消えることに寂寥感を示しつつも、日本経済が今日置かれている状況を考えれば、世界企業としてさらに発展するためには当然の帰結であるとして、社名変更を二一世紀の日本企業のお手本づくりのステップとしてほしいとエールを送っています。

その日、私は東京支社で終身客員クラスのOBと一緒に社長、会長の話を受けました。各員各氏は時の流れとして冷静に受けとめながら、一抹の寂しさを顔に滲ませていました。立場が違ってもそれは当然でしょう。過去が次々と消えていく寂しさは当事者でなければ分かりません。私とすれば本社役員在任中からの既定の路線であり、淡々と受

れたのだということでした。

二〇世紀末から二一世紀にかけて、世界的に深刻になりつつある問題は、ワーキングプアとか格差社会という新たな貧困問題と、物質文明における精神的貧困問題です。欧米はもちろん、韓国でも深刻化するこの問題は、成熟した社会でのみ発生する現象です。社会全体が貧しかった時代にはなかったことです。少ないものを家族や仲間と皆で分かちあっていた。そしてどんなに貧しくても明日への夢を持つ時代でした。その社会が崩壊し、互いに相手を信じられない不安の多い社会になりました。物があふれ、大事にしなくなった。新製品が次々と開発され、世の中がめまぐるしく変容を遂げている。このような時代において、貧困とは何か、豊かさとは、平等・自由・平和とは何かを考え直さなければならなくなりました。水道哲学は物質的豊かさを實現すれば終わりではなく、あらゆる意味での貧困を解消することを新たな使命としなければなりません。環境や省資源、持続可能性などはそのための重要なキーワードです。

改革の連続こそ経営理念の真髄

この原稿を書き終えた後の二〇〇八年一月一〇日、経営方針発表会の席上において大坪文雄社長から、松下電器は社名を変更し、パナソニック株式会社とする旨の発表がなされました。会場はしわぶきひとつなく、静粛の中これを聞いていました。その日の夕刊各紙は一面でこれを大々的に報道しました。各紙とも松下電器がグローバルに事業展開しようとするれば、これは不可避のことであるという論調でした。

けとめた次第です。それは憚怒がどうのこうのという話ではありません。いまグローバルに事業展開しようとしたら、これ以外に選択肢はないからです。社内にパナソニック、ナショナル、そして松下という三つの名称を持つことがいかに非効率か、グローバルブランドイメージの高揚がいかにマイナスかがよく分かっているからです。

新聞各紙はこの社名変更を改革の総仕上げであるといっています。しかし、それは違います。改革に終わりはありません。むしろ社名変更は新しい時代に向かって再出発する意思表示であり、そのために必要なら過去を捨てるという決意表明であると思います。いま松下電器には古きよき日へのノスタルジアに耽っている余裕などありません。それはOBに任せておけばよいのであり、現役はあくまで明日の成長という可能性に向かって、限りなくエネルギーを結集するしかないのです。組織の中にはそれができない人もいるかもしれない。だとするとそれを断ち切るためにも、この決断は高く評価すべきものです。

考えてみれば、創業者の言葉の中には改革を促す言葉が満ちあふれています。ちょっと思い出すだけでも「朝令朝改」「生成発展は自然の理法」「最善の上にも最善がある」「日に新た」「素直」などがあります。まさに改革こそ経営理念の真髄ではないでしょうか。「生成発展とは、日に新たということであり、古きものが滅び、新しきものが生まれるということであり、」「絶えざる創意と工夫とによって、これを生成発展の道に生かしていくとき、そこに限りなき繁栄、平和、幸福が生まれる」「最善の上にはさらに最善がある。限りなく上には上がある。(お客様)訴えを聞くたびに素直にそれを聞いて、

検討することが永遠に必要ではないか。この謙虚さが松下の今日の繁栄を呼び寄せたのです。ドラッカーも「改革とは破壊すること。新しいことをする場をつくるために、過去を捨てること」と言いました。これがドラッカーのイノベーション精神の骨子です。

世界に冠たる企業としてグローバルな活動を続ける松下電器。それを維持し続けるには経営理念の徹底を図り続けるしかありません。松下電器の経営理念は、大阪船場の商法が生んだ最高傑作です。そのために「大阪門真で生まれた企業」としての誇りを傳承し続けなければならぬと確信しています。どんなにすばらしいものであっても、平素そればかり見続けていると、そのよさが理解できないことがあります。松下電器の中に長く風役しきつていると、それを当たり前のものでして受けとめ、いざさらそのよさを意識しなくなっているのかもしれない。あるいは、そう思っても井の中の蛙といわれたくないので、遠慮しているのかもしれない。それは多分、私自身が長い間あちらこちら彷徨し、いろいろな職場を経験して、やっとたどり着いたところだからこそ、感受できたのかもしれない。だからこそ確信を持って、松下経営理念のすばらしさをきちんと認識し、それを最大の武器・商品として世界で闘い続けなくてはならないと強く申し上げ、本稿を閉じることになりました。

【注】

(1) 残念なことに米国のSOX法が求めている企業倫理基準はほとんどそのようなこととの羅列です。しかも吾輩語が多用されています。

(2)

そこには心底から守りたいという気持ちが高ぶるような格闘の低いものなど皆無といってよいかもしれません。それは企業倫理ではなく、人としての最低限度の道徳の羅列にすぎないのです。セクハラの問題が重視されるようになった際、「セクハラのルールは難しすぎる。もつと分かりやすいルールをつくってほしい」という男性社員の要望に応えて、私は社内のある合会で、「セクハラの問題は決して難しい話ではありません。あなたも他の女性に決して嫌われないでほしい。あなたも他の女性に決して嫌われないでほしい。あなたの嫌がることは決してしないこと。それに尽きるのです。それは松下の中で昔からある常識でしょう。決して難しく考える必要はありません」と説明したところ、それを隣で聞いていたセクハラ担当の女性副参事が、「上野さんは家族の嫌がることを平気でするかもしれない。だから社長の奥様に対してなら、嫌いなことは決してしないでください」と補足説明しました。恐れ入りました。松下電器も他社と同じで、昔はそんな多数の女性社員がいませんでした。その時代には、女性社員との接し方など、改めて説明する必要がありませんでした。今、女性の社会進出が大幅に進み、あらゆる分野に女性が多くなりつつある。よい時代になったのです。そのような時代にあざわしい説明が必要になりました。しかし、それも一言でいえば、「他人の嫌がることはするな」に尽きるのです。

(3)

最近まで国際科学技術財団の会長をお願いしていた伊藤正巳東大名誉教授は、私の大学時代の英米法の先生でした。英国法曹家の倫理の基本は真実に対して忠実・冷静であることです。このことを口をすっぱくして教えられたのに、米国の法律家は、白を黒と言いきるような議論を平気でする。フットボールのかつての名選手であったO・J・シン普森は夫人殺しの嫌疑で逮捕されましたが、弁護士の活躍で無罪を獲得しました。その後、民事の損害

(4)

賠償請求事件では有罪と認定され、遺族に高額の賠償金を支払いました。この矛盾がそのまま通用するのが米国の社会です。二〇世紀後半から先進諸国に新たな貧困問題が発生しています。それは絶対的貧困ではなく、相対的貧困の問題で、特に米国において深刻な問題となりつつあります。日本においても同じような問題が発生するようになりました。それは格差社会といわれ、ニート、フリーター、パラサイトシングルなどが次第に大きな問題となってきたことです。年金問題なども世代間格差の問題であると考えれば、同じところから派生したと考えることもできると思います。いずれ少子化問題とともに日本社会を根柢から揺るがさないとも限りません。しかし、それでも二〇世紀前半までの貧困問題とは本質的に違うといえると思います。

(5)

ここで偉い人たちとは、社会的地位や身分の高い人たちという意味です。日本社会の伝統的庶民感情は、偉い人たちは庶民には到底及ばない知識と見識を持っており、自分たちとは縁のない別世界の存在と受けとめていました。偉い人の中には役所の高官、企業の幹部など、組織の指導的な立場の人はもちろん、医者、大学教授などの専門家や高学歴の人も含まれていました。したがって、それなりの尊敬の念を持って接していました。同時に、世間の実情に疎く、平素何もしないで威張っているという反感を抱いていたと思います。しかし、身分も能力も違わずから争っても勝てるわけがないという、あきらめの気持ちを抱きつつ、その存在を一切受け入れていたのです。ところが近年、教育と知識の普及により、偉い人と庶民の知識や能力の差が接近してきました。かつては理解できなかったような専門知識も理解できるようになりました。ところが偉い人たちのほうは、そのように格差がなくなりつつあることを十分に理解せず、既得権をそのまま振り回していました。そのような実態と現実の乖離が各種不祥事の背景にあるといえま

(6)

しよう。いまあらゆる特権が否定され、その権利に甘えていた人たちの行動が批判に晒されているのです。換言すれば、近年の企業不祥事の特徴は企業が急速に悪化してきたのではないのです。企業は昔から同じことをしてきました。しかし、社会の企業を見る目が変わった。それなのに、企業がその変化を見ぬけず、昔からの対応をそのまま続けている。そのギャップの中で市民の企業批判が強まった。したがって、変化に的確に対応できずに旧態依然としているところに企業不祥事が発生しているのです。

(7)

私は東京で生まれ育ち、長じて大阪、京都、神戸など関西で長く生活をするようになりました。そこで感じることは、東京の人は江戸時代以来、政治の中心地にいますから、良くも悪くも為政者のことを熟知しています。そして権力者とのようにつきあうべきかをわきまえています。権力者というのはこの国でもどの時代でも、いざとなると理不尽なところを持ち合わせているものです。すべてが正論ばかりではありません。権力者の傍にいと、そこがところが弁別できるようなのです。

京都の人は、室町時代以降、次から次へと外部から支配者に入り込まれ、その力と論理で国を牛耳られました。京の町衆はそれを見つけていますから、一方で田舎者がめがけ軽侮の念を抱きつつ、付かず離れず上手につきあってきました。そして支配されるものでありながら、独自の方法で自分たちの権利と生活を持っています。

それに対し、なにわの商人たちは、自分たちが天下の台所を握っているという自負心もあり、独自の価値観と行動規範を維持しながら、独自の道を歩んできました。ところが経済の実権を東京に奪われるようになって、自信を喪失し、それまで持ち続けてきた誇りと矜持が揺らぎ始めたのです。それを正しく認識せず

(8) 強がりはかりいっても空回りするだけです。いま大阪の地盤沈下が問題になっていますが、最初にすべきことは大阪を再認識することだと思います。

(9) それは私自身がドラッカーの著作の愛読者であり、それまでに何冊もの著作を読んでいたがゆえに、中村社長の言葉はドラッカーからの引用が多いことに気がついたので、ドラッカー理論の特徴は常なる改革(イノベーション)の連続であり、革命を起こそうとするものではありません。またイノベーションを必要とするのは、社会が変化している以上、その変化にマネジメントを合わせることは不可欠であると考えます。この変化の激しい時代に昨日をそのまま踏襲すれば、明らかに時代錯誤になるという確信の下に、イノベーションを繰り返すことを力説したので、中村社長は在任中、終始一貫確信にあふれた発言を繰り返しました。普通の指導者はどうしても行きつ戻りつを繰り返すが、選抜選抜が起るものですが、それがなく、ひたすら前進する。それは類例なき卓越した指導者か、前に同様の経験を持ち実証済みで自信を持っているか、他の理論により支えられているかのどれかだと思いますが、中村社長の場合、後二者すなわちドラッカーの理論に支えられ、米国ですべて同様の経験を重ねている。いずれにせよ早なる思いつきではない。そのことが次第に明確になってきました。

(10) ドラッカーは「成果をあげるための秘訣を一つだけ挙げるならば、それは集中である。最も重要なことから始め、困難なことから始めること、しかもそこに集中せよ、関連しても三つ以上を同時にこなすな(要約)」と書いています(「新訳 経営者の条件」ダイヤモンド社、一九九五年、二一六―一四〇頁)。

(11) 次に述べることは私のまったくの私見です。こんなことを現職の取締役が平然と主張したら、株主総会で袋叩きにあうかもしれま

(12) 有能でなければならぬ(二一九頁)。
一九六七年三月、公取委は松下電器に対し、カラーテレビの再販価格に関し勧告しましたが、松下側が拒否し審判開始となりました。その後七〇年、米国から二重価格の抗議を受け、さらに国内消費者団体から松下商品買い控え運動が起こりました。それらの状況を踏まえ、七一年三月、公取委の勧告を受け入れ、同意審決となりました。

(13) 次の五か条がなっています。
1 法令順守 その行為は法律に違反していないか
2 経営理念 その行為は経営理念や会社の方針に違反していないか
3 社会常識 その行為は社会に通用するか
4 消費者 その行為は消費者がどう思うか
5 自分の心 その行為は間違いないかもう一度

(14) この五か条はテキサス・インスツルメンツ社のエシックステストにヒントを得て作成したもので、現在、行動基準の付属文書として活用されています。
「新しいものを生み出す機会となるものが、変化である。(中略)成功したイノベーションの圧倒的に多くが、そのような変化を利用している」(P・F・ドラッカー「新訳 イノベーションと起業家精神(上)」ダイヤモンド社、一九九七年、五一―五二頁)
「イノベーションの戦略は、既存のものすべて陳腐化すると仮定する。イノベーションの戦略の第一歩は、古いものを、死につくあるもの、陳腐化したものを計画的かつ体系的に捨てることである。イノベーションを行う組織は、昨日を守るために時間と資源を使わない。昨日を捨ててこそ、資源、特に人材という貴重な資源を新しいものために解放できる」(P・F・ドラッカー「マネジメント」ダイヤモンド社、二〇〇一年、二六九頁)

(15) 「新訳 イノベーションと起業家精神(上)」ダイヤモンド社、一九九七年、五一―五二頁

(16) この言葉は最近、日米で「カリスマ教団」とか「カリスマ主婦」というように、あまりに安易に利用されるようになりましたが、ここではあくまでマックス・ウェーバーが、支配の正当性を論じた際に利用した定義「非日常的・超人格的・超自然的な資質を有する者」の意味で使っています。

(17) マックス・ウェーバーの「職業としての政治」(岩波文庫、一九八〇年)に基づき、松下創業者を分析してみますと、確かにカリスマの定義はそのまま創業者に該当します。松下電器の経営は、創業者の「個人にそなわった非日常的な天与の資質(カリスマ)がもっている権威」(二二頁)と、その「指導者の資質に対する(従業員)のまったく人格的な帰依と信頼に基づく支配」(二二頁)の上に組織と事業は成り立っていました。そのカリスマへの帰依とは、「とりもおさずその個人が、内面的な意味で人々の指導者たる『天職を与えられている』と考えられ、人々が習俗や法規によつてではなく、指導者個人に対する信仰のゆえに、これに服属するという意味」(二二頁)です。その指導者につき後に、制度を定めることなく、「合法性」による支配」(二二頁)に移行しようとしてもうまくいかなかったのは当然の理です。

(18) ドラッカーの本の中にはよく、改革を繰り返した経営者の話として、「私が改革を繰り返したのは何も大胆だからではない。むしろ臆病だからである。世の中が変わっている以上、前と同じことを繰り返していたら経営が行き詰まるのが目に見えているから改革を繰り返したのだ」という趣旨のものが紹介されています(例えは「プロフェッショナルの条件」ダイヤモンド社、二〇〇〇年、二〇四頁)。

(19) 前掲「プロフェッショナルの条件」一八四頁
リスクマネジメントを担当するものとして残念だったことのひとつは、松下社内に失敗の記録があまり残されていないことでした。

(20) 「プロフェッショナルの条件」一八四頁

それは失敗経験が少ないからではありません。人の失敗を口にするのをタブー視する風土があるからです。本来、失敗というのは組織にとって貴重な資産です。失敗とそれを克服したという歴史は組織として誇りとしなければなりません。にもかかわらず、失敗を文書化し分析することをしない。そのため反省が生まれず、失敗を繰り返す。そして財産を逸失する。この風土は改めねばなりません。

(20)

中村社長の口癖であった「スーパード直」は、考えれば考えればと味わいのある言葉でした。まさにこれは「素直」の別表現であると思います。私は、愚直とか馬鹿正直という言葉はあまり好きではありません。それはものをあまり考えようとしなない人がよく使う言葉だからです。状況も考えず、思いつくままに気楽かつ無責任に発言・行動する人が、しばしばこの言葉を使うからです。それに対し、「スーパード直」は、事態・状況を冷靜的確、すなわち素直に把握した上で、なお正直を貫こうとする意思が明確だからです。そして結果に対してもきちんと責任を持つようとしているからです。これは「素直」に限りなく近い発想です。

(21)

「憲法も法なり」。ソクラテスの言葉として知られています。この言葉はソクラテスの弟子プラトンが書いた書籍「ソクラテスの弁明」「パイド」「クリト」などにあります。ソクラテスはアテネの市民裁判で若い人におかしなことを教えてそれのかし、秩序を乱すとして死刑の判決を受けました。そこで弟子たちは、「その判決は間違っている、そんな憲法に従う必要はない」と言って逃亡を勧めました。

それに対し、ソクラテスは、「アテネは民主国家である。市民は、法律に問題があるのなら、その法律の改正を提案することができ。本當に憲法だというのなら、それを指摘し、改正を図らねばならない。しかし、私は今まで、その法律を憲法だとして反対し

たり、改正の提案をしたことは一度もない。それもしないでおきながら、自分に都合の悪い判決が出たかといつて、急に憲法だ」というのは、アテネに対する冒瀆となる。それは民主政治の中で生きてきた自分に対し、「自己否定となる」と言って、死刑を受容し、毒杯を仰ぎ、従容として死についたのです。それがソクラテスの正義だったのです。

(22)

現代社会はアテネの時代と同じ民主主義が支配する社会です。わが国には、為政者が勝手につくった法律などひとつもありません。そして必要なら法律の改正を図ることもできます。

唐の太宗が群臣に問うた言葉。「貞觀政要」に見えます。そこで臣下のひとり魏徵は「創業は易く守成は難し」と答えるなど陶喩半ばしましたが、その際、太宗は「創業の困難は幸いにして過去のものとなった。これからは共に守成の困難に立ち向かうのではないか」と締めくくったといえます。魏徵のいう通り、確かに、物事を始めるときは誰でも情熱を持って取り組むので創業はできます。しかし、一度成ってしまうと、当初の情熱を持ち続けることは難しく、次第に気が緩むものです。往々にしてそうした気の緩みから事は敗れる。魏徵はそうした観点から、守成の難しさを語ったのでしよう。

(23)

近年、食味期限の虚偽表示の問題が世間を大きく騒がせています。私は、本来、保存食であった高野豆腐や明太子（たらこ）に食味期限があること自体、いつも疑問を感じています。アメリカ人が問題にしない米国产牛肉のBSE（狂牛病）問題も、本質的にどこがおかしいと思っています。現代という不安社会における状況下で発生している、特殊異常な現象だと思えます。必要な物資はそれなりに手に入る、豊かな社会でなければ起こらない現象です。

(う)えの・はるお 法政大学大学院客員教授

松下幸之助の経営哲学と仏教思想（一）

— 現代の企業経営に求められる倫理についての考察 —

水野隆徳

序論

一九八〇年代、パブル以降、日本の経営者の間では「利益最優先」の営利行為が蔓延し、企業不祥事が跡を絶たない状況に陥っている。ことに雪印食品の事件以降、食品、住宅など消費者と直結する業界で、表示と中味の違う商品が製造販売されたり、手抜き工事や欠陥商品の販売が行われるなど、法律・規則を無視した違法行為が次々に発覚した。二、三百年の伝統を誇る老舗や地域の名門企業でも不祥事が起きている。企業不祥事の歴史に残る事象といっても過言ではない。

これらの事件に共通していることは、例外なく経営者が不祥事に関知しているか、経営者主導の下に不祥事が引き起こされていることである。

社団法人日本経済団体連合会の「企業行動憲章」では、経営トップは企業倫理を率先垂範すべきであるとして、次のように定められている。

経営トップは、本憲章の精神の実現が自らの役割であることを認識し、率先垂範の上、社内に徹底するとともに、グループ企業や取引先に周知させる。また、社内外の声を常時把握し、実効ある社内体制の整備を行うとともに、企業倫理の徹底を図る。

つまり、経営者には高度の倫理性が求められているのである。今こそ経営者は、襟を正して倫理性の涵養に努め、以て社内に倫理の徹底をはかるべきである。

日本における倫理学の第一人者である和辻哲郎博士は、「倫理とは人間共同性の存在根拠としての秩序である」と定義している¹⁾。

企業は、経営者、従業員、取引先、消費者、株主などから成る人間共同体である。その意味では、経営者個人を超えた共同体の構成員を包含する倫理、さらには社会、国家、人類にも目を向けた倫理が求められている。

戦後の日本には、国家再建のため新しい企業倫理の創造に情熱を燃やした名経営者が多数輩出した。また、時代の節目節目で、人気

を博した経営者も何人かいる。その中であって、松下幸之助は、経営者として戦後最高の評価を得ているだけでなく、その著作は今なお経営の指南書として、あるいは各界、各層における啓蒙書・教養書として幅広く読まれている。

松下幸之助は、何故そのような存在になり得たのか。

松下幸之助は、事業家、商売人でありながら、常に人間と社会と国家のあり方を説いた稀有の経営者であった。深遠な経営哲学を創造した経営者であった。その経営哲学には、人間、企業、社会、国家に一貫して通じる普遍的な道徳・倫理がある。現代の企業社会が学ぶべきはここにある。松下幸之助については、経営学を中心としてさまざまな角度から詳しい研究論文が発表されているが、本論考では、松下幸之助の経営哲学と仏教思想との関連という新しい観点から、現代の企業経営者に求められる倫理について考察してみたい。

第一章 P H P : 繁栄によって平和と幸福を実現する

1. P H P 研究所を設立

松下幸之助は、敗戦直後の一九四六年一月、ライフワークともいえるべき画期的な事業に乗り出した。P H P 研究所の設立である。P H P とは「Peace and Happiness through Prosperity」の頭文字をとったもので、「繁栄によって平和と幸福を実現する」という松下幸之助

の理想的な世界が集約的に表現されている。

敗戦後の日本人の生活は、物資不足や政治・経済の混乱によって悲惨な状態に陥っていた。世相も荒廃し、退嬰的な雰囲気世の中に蔓延していた。企業経営者にとっては最悪の環境であった。この状況の下で松下幸之助が考えたことは、「道は無限にある」に記されているように他の経営者とは異なっていた。³⁾

やはりこの日本の悲惨な姿は、本来あり得ないものだ。それは、みずからが招いたものである。(中略) ある国は悲惨な状態であり、ある国は栄えて好ましい状態であるということは、やはりその国の人びとの考えいかなんによつては、繁栄にもなるし、また悲惨な状態にもなるのだ。

ここから松下幸之助は、繁栄、平和、幸福に到達する道を研究してみようと、考え方をポジティブな方向に向けてゆき、P H P 研究所を設立した。

それではP H P 研究とは何か。P H P 運動とは何か。松下幸之助は、研究所設立に当たって作成したP H P 活動趣意書パンフレット「P H P 研究とP H P 運動」において、次のように述べている。⁴⁾

P H P 研究とは、早くいえば人類に繁栄をもたらす方策の研究であり、P H P 運動とは、P H P 研究を助成し、研究の成果を普及し、これを実践して繁栄を実現する運動である。私どもは、人生の意義

を人類の上に絶えず高まりゆく繁栄をもたらすことによってその平和と幸福とを実現することに求める。これを短くつめて「繁栄によって平和と幸福を」ということを私どもの研究と運動のモットーとして掲げ、そのモットーの英訳「Peace and Happiness through Prosperity」の頭文字をとってP H P 研究と云い、P H P 運動と唱えるのである。ここに繁栄というのは、単に金持ちになるとか、暮らしが豊かになるとか、というだけのことではなく、いわば物心一如の繁栄ということであって、くだけた言い方をすれば、「心も豊か、身も豊か」というようなあり方をいうのである。

P H P の根幹は、「繁栄」(Prosperity)である。松下幸之助が生まれ育ち、大阪での丁稚奉公後に事業を興していったのは、日本が国を挙げての富国強兵、殖産興業政策によって産業革命を成し遂げ、日本に経済的繁栄がもたらされた時代であった。日本はアジア諸国の中で、唯一西欧列強の仲間入りを果たし、都會を中心とする繁栄には目ざましいものがあった。

ところが、農村はいうに及ばず都會においても、今の基準からみれば途轍もない貧困が横たわっていた。何よりも松下幸之助自身が、幼少の頃からいい知れぬ貧困を経験し、貧困の悲惨さを身をもって体験していた。幸之助は、自分自身の貧困体験と敗戦の中から、「繁栄」の哲学を形成していったのである。そして彼は、P H P 研究所設立後、松下電器の経営と併行して、「繁栄」を実現するために精力的な活動を展開した。

当時の松下幸之助の講演内容をみると、「繁栄」という言葉が繰り返し繰り返して使われている。繁栄にかける幸之助の情熱がひしひしと伝わってくる。

一例として、一九四七年三月八日に「真理に立脚して各面の改革を」と題して行われたP H P 婦人友の会結成大会での講演の中から、「繁栄」に言及している部分を抜粋してみる。

「P H P と申しますのは、皆様もすでにご承知と思いますが、繁栄によって平和と幸福を招来しようということであります」⁵⁾

「お互いが許しあう、そして手を握りあっていくところからものは生まれてくるのであります。繁栄が生まれてくるのであります」⁶⁾

「一刻も早く(貧困の)原因をつかみ、急速に対策を実施、実行していくということをいたしますときに初めて、わが国の窮状は打破され、繁栄の第一歩に入ることができると思っています」⁷⁾

「教育の方針は、真に正しき人をつくるということに中心をおき、その立派に行った人に対して科学的知識を加えるということをやったならば、人も立派ならその人のものも知識も立派であるから、絶対に今度のような失敗をせず、永遠に正しく繁栄する国家を建設できると思っております」⁸⁾

「今日の民主主義に相かなうような、明朗にして愉快なる精神のもとに、民主主義のかたちにおいて、よき國民的しつけというものが強く生まれてこなければ、ほんとうに平和にして繁栄をもたらす國民たらしめることはできないと思ひます」⁹⁾

「これらを同時にとりあげて研究を始めるのであります。これよりも長いことかかるだろうと皆さんは感じられるでありましょうが、これらを同時にとりあげるところに、最もスムーズに、最も間違いない繁栄を招来することができる、私は信ずるのです」¹¹⁾

私が煩をいとわず「繁栄」という言葉を引用したのは、「大バリニッバーナ経」の中に、「繁栄」という言葉が、ブツダの言葉として繰り返してあらわれてくるからである。ブツダも、繁栄と平和、幸福を説いている。

経営倫理という観点から「大バリニッバーナ経」を説くと、松下幸之助の経営哲学には、驚くほどブツダの教え、あるいは仏教思想と共通するものがみられる。それが何に由来するかといえは、三つの理由が考えられる。

一つは、松下幸之助が、戦前からラジオを通じて仏教の教えに接していたことである。¹²⁾

二つには、松下幸之助は何人かの仏教家やその思想と身近に接していたことである。¹³⁾

三つには、ブツダは宗教家として、階級を問わず万人に実践の道を説いたのに対し、幸之助は、経営者として実践の世界にありながら、哲学の道、宗教の道を探求した。ブツダは実践的宗教家、松下幸之助は宗教的実践家であった。そしてブツダ、幸之助ともに願うところは、人間の繁栄、平和、幸福であった。

これについては、逐次説明していくことにする。

・社会のため
・国家のため

これが松下幸之助の経営の原点になっている。PHPの平和と幸福と繁栄への道も、ここから始まっているのである。

松下幸之助の著『道をひらく』の冒頭にそれが示されている。¹⁴⁾

雨がふれば 人はなにげなく 傘をひらく

この 自然な心の働きに その素直さに

私たちは日ごろ あまり気づいてはいない

だが この素直な心 自然な心のなかにこそ

物事のありのままの姿 真実をつかむ

偉大な力があることを 学びたい

何ものにもとらわれない 伸びやかな心で

この世の姿と 自分の仕事をかえりみるとき

人間としてなすべきこと 国としてとるべき道が

そこに おのずから明らかになるであらう

仏教的宗教性が感じられる美しい文章である。松下幸之助にあっては、平和と幸福と繁栄への道は「人間としてなすべきこと」「国としてとるべき道」と同じである。つまり人の道、国の道である。それは、企業道、企業倫理にも通じる道である。この文章は、全体がブツダの教えを髣髴させる言葉で表現されている。「自然な心」「素直さ」「素直な心」「物事のありのままの姿」「真実をつかむ偉大な力」「何もの

2. 人間、社会、国家のために

最近の企業不祥事は例外なく、利益至上主義からきている。儲けのためなら手段を選ばず、という発想である。食品の原料に安い偽物を使用するのも、建築基準法・関連諸法規を無視した住宅建設が行われるのも、コストを下げることによって儲けを多くしようとする安易な考えによるものといえる。そのようになってしまふのは、経営者に自分の企業の利益になることしか頭にないからだ。企業行動が正しいかどうかの判断が、利益最優先になってくる。

しかしながら、今、経営者に求められていることは、

・企業は「何のために」あるかという発想

・企業の行動を「何によって」「正しいと判断するか」の基準を明確に

すること

なのである。

これまでに書かれた経営者の著作をみると、そのほとんどが自分自身の成功の体験談である。その経営は、基本的に「企業のために」である。

松下幸之助が一般の経営者と違っているところはここにある。幸之助のどの著作をみても、自分のこととか、松下電器についての記述は、全体からみるとごく一部にしかすぎない。松下幸之助が対象としているのは、人間であり、社会であり、国家なのである。

・人間のため

にもとらわれない伸びやかな心」など、すべて『スタックニバータ』や『ダンマバダ』で語られている言葉・精神である。ここに我々は、松下幸之助の仏教的宗教性を看取することができる。彼の経営哲学が高い倫理性・道徳性をもっているのはこのためである。

3. 法律・ルールを守る

PHPが、人間のため、社会のため、国家のためのものである以上、PHP運動は、日本人すべてが担わなければならない性格のものになる。¹⁵⁾

『道をひらく』には次の記述がみられる。¹⁶⁾

この日本の国に

活力にみちた青春をもたらさねばならない

勤労者も 学生も

経営者も 家庭の主婦も

あらゆる職業の あらゆる人びとが

自分の役割をぬぎずして

みずみずしい光のなかへ躍り出よう

日本人すべての 平和と幸福と繁栄の道を

躍動する心で 今こそ真剣に考えるのだ

ここにみられるようにPHPは、松下電器やグループのためではな

い。まして松下幸之助個人のためでもない。勤労者、学生、経営者、家庭の主婦などあらゆる職業の人々を含めた日本人すべてのための道なのである。

すべての人が道を実現できるようにするために、法律やルールは厳しく守らなければならない。「道をひらく」には次のように説かれている。

平和に 幸せに暮らすための 大切な約束なのだ
 法律やルールを おたがいに きびしく守ろう
 なすべきこと なすべきではないことの区別を
 大人も 子供も ひとしく心に刻みつけてこそ
 この国の政治も 経済も 文化も 教育も
 民主主義の国にふさわしい 能率的な
 いきいきとした 発展の道を進むことができる

松下幸之助によれば、平和と幸福と繁栄を実現するための大切な約束は、

- ・ 法律やルールを厳しく守ること
- ・ なすべきこと、なすべきでないことの区別をつけること

にある。ところが今の企業社会においては、法律違反、ルール違反がまかり通っている。なすべきこと、なすべきでないことの区別が全くついていない。不祥事を引き起こしている企業の記者会見や弁明を聞いていると、経営者自身に、なすべきこと、なすべきでないこと

当初は、ともかくも自分の思いを発表していくならば、ひろく世の教えも得られるだろう、そしてそれが研究を進めていく上での導きともなるう、またそういうことを通して少しでも世の中を豊かにできないものかと、まずあちこちへ話をしにまわりました。

会社にも行くが労働組合にも行く、お役所、警察、裁判所、それに婦人団体、青年団体、大学の教授会から東西の両本願寺にも行つて、お坊さんに訴えたりもしました。当時の記録をみますと、昭和二十一年の十一月三日にP H P 研究所を創設して以来、その年の末までに四十二カ所に出かけて、いろいろな方々と話をしています。いま思うと、よくもあれだけ回れたものだという気もいたします。

このように、松下幸之助は、P H P 研究所設立当初、一万人の従業員をかかえる会社の再建をはかる一方で、P H P 運動に並々ならぬ情熱を注いだ。

講演のテーマも、次のいくつかの事例に示されているように、日本の再建・復興から宗教、政治、教育、国家、貧困等々、きわめて多岐にわたっていて、P H P 運動が広い視野から構築されていたことが理解できる。

- ・ 「繁栄の道を求めたい」 P H P 研究所開所式
 一九四六年一月三日、於・松下電器本社 (大阪)
- ・ 「日本の真の復興のために」 P H P 講演懇談会
 一九四七年三月二日、於・小堀保三郎氏宅 (大阪)

区別がついていない、という感を強くする。

松下幸之助がいつているように、なすべきこと、なすべきでないこととの区別は、大人も子供もひとしく心に刻みつけるべきことである。とすれば、これは、企業倫理というよりは人間としての、社会人としての、そして国民としての倫理・道徳の問題である。

幸之助によれば、法律やルールを守る、そしてなすべきこと、なすべきでないこととの区別ができてこそ、日本の国の政治も、経済も、文化も、教育も、民主主義国にふさわしいものとなる。逆にそれができないければ、日本は民主主義国としての道を進むことができない、ということである。企業不祥事にあらわれている現下の世相をみると、日本は間違いなく良くない方向へ動いている。

企業経営者は、自分の企業のためだけという狭い視野にとらわれることなく、今こそ、人間のため、社会のため、国家のためという松下幸之助の経営哲学に学ぶべきときである。そして経営者は、国民としての正しい倫理観・道徳観をもって企業の経営に当たるべきである。そのような経営者の下では、企業倫理はおのずから正しいものとなる。

4. P H P 運動に情熱を注ぐ

P H P 研究所を設立するや松下幸之助は、P H P 運動普及のため精力的な活動を展開した。「P H P のことは」には次のように記されている。

- ・ 「真理に立脚して各面の改革を」 P H P 婦人友の会結成大会
 一九四七年三月八日、於・毎日会館 (大阪)
- ・ 「ジャズとスポーツの精神を生かして」 P H P 講演懇談会
 一九四七年三月八日、会場不明
- ・ 「今こそ必要な宗教の興隆」 P H P 講演懇談会
 一九四七年五月一日、於・西本願寺 (京都)
- ・ 「資本主義も社会主義も」第二〇回武蔵記念講演会
 一九四七年九月一日、於・毎日会館 (大阪)
- ・ 「人間性にもとづく政治、教育を」日本学術振興会第一〇八委員会
 一九四七年九月二八日、於・松下電器本社 (大阪)
- ・ 「国家経営の理念に真理を」 P H P 講演懇談会
 一九四八年一月三十一日、於・大阪控訴院
- ・ 「みんながもっているP H P」 P H P 講演懇談会
 一九四八年二月一日、於・大阪市立愛珠幼稚園
- ・ 「貧困は罪悪である」和歌山県人会第三回集会
 一九四八年一月二六日、於・森永ビル (大阪)
- ・ 「人間の本当の正しい認識こそ」 P H P 運動二周年記念講演会
 一九四八年一月三日、於・聖徳館 (大阪)

戦後の名経営者といわれた多くの人たちの名が消えていく中で、松下幸之助が依然として世に影響を与えているのは、その経営哲学が深い人間観、社会観、国家観に基づいているからだといえる。

5. 道義・道徳の基礎は宗教にある

このような一連の啓蒙活動の中で、松下幸之助は宗教界の人々と会ったり、西本願寺や東本願寺などで宗教の興隆を呼びかけた。そして一九四七年三月二日のP.H.P講演懇談会では、「日本の其の復興のために」と題して「宗教と教育の革命」に言及している。

宗教の面については、こういうようにわれわれは考えております。今度日本が戦争を起し、また戦争後、こういう貧困な姿になったのは、宗教の力がわれわれ国民生活に生きていかなかったところに原因がある、という見方をするのであります。日本は、今まで国家主義によってつなげておった。それがバラバラになってしまつて、個々の強さというものはひとつもない。アメリカは、やはり宗教生活がある程度なしており、国家主義のつながりはないけれども、個々についてはみなそれぞれ信念をもっている。その信念の基礎はやはり宗教にあるとわれわれは思うのであります。

個々の人々が信念をもっているために、みな強いのです。それが結ばれたところに大きな力が生まれる。日本は、ただ国家主義という綱によって引つ張られていて、個々については自主的な道義も何もなく、個人としての信念、個人としての道徳感というものは、非常に低かったです。事にあたってはバラバラになるため、ほとんどなすところを知らないというのが国民の姿である。どうしても日本を真の正しい道に繁栄せしめようとするならば、国民がい

る。

今日の日本の世相、ならびに企業不祥事の頻発という事態をみるにつけ、松下幸之助がここで展開している次の主張は、仏教界として重く受け止めるべき課題と考える。

- ・日本人は、個々人としては、道義心も、信念も、道徳観も非常に低い
- ・道義心、信念、道徳観の基礎は宗教にある
- ・日本国民には宗教・宗教生活が必要である
- ・日本には力強い宗教の興隆が必要である

企業倫理を含め、日本における道徳・倫理の建て直しは、まずここから出発しなければならぬのである。仏教界には大きな課題が課されている。

6. 貧困は罪悪である

松下幸之助のP.H.Pは、自分自身の貧しさの体験と、戦後の日本の悲惨な状況から、「貧困は罪悪である」という信念が生まれ、繁栄によって貧困を除去しようとする運動に展開していった。「P.H.Pのこ」とは「経済的目的」には、次のように記されている。

ところで、昔から、四百四病の病より貧はど辛いものはないと言われているように、貧乏は辛いことであり、貧乏すれば病気になるて苦しんでいる人と同様に気の毒な、同情すべきものであるという

い意味において宗教に入らなければならない。国民が宗教生活を取り入れるようなことにならなければならないと思うのです。

ですから、力強い宗教の興隆を宗教界にも呼びかけ、また国民にも呼びかけ、われわれは物の面だけではほんとうの安心はできない、心の面においても強い安心がなければならないということを、国民が真に考えるような運動を展開しなくてはならないと思うのであります。

松下幸之助はこの講演の中で、敗戦による貧困の原因を「宗教の力がわれわれ国民生活に生きていかなかった」ことに帰している。大胆な発言である。

幸之助によれば、戦前の日本は国家主義によって一つにまとまっていたが、それがなくなるや、個人としての強さも力も失われてしまった。戦前の日本はまた国家主義によって引つ張られていたが、日本人は、個人としての道義心、信念、道徳観の低い国民である。国家主義がなくなるやバラバラになり、なすすべを知らない状態に陥っている。それは、日本人に宗教がないからだ。

これに対してアメリカ人が強いのは、個々それぞれが信念をもっているからで、その信念の基礎は宗教にある。それが結ばれたところに国全体としての大きな力が生まれてくる。こういう見方に立って松下幸之助は、日本を真の正しい道に繁栄させるには、国民が宗教生活を取り入れなければならない、と結論づけている。そのため松下幸之助は、宗教界と国民に対して「力強い宗教の興隆」を呼びかけたのであ

ように考えられています。もちろん貧乏はその当人の活動能力のないための場合もありますが、また社会とか国家に罪を帰せらるべき場合も多いのであります。貧乏している人その当人に対しては同情すべきであります。しかし貧困それ自体は天理に背く罪悪として退けるべきものであって、決してこれを是認してはならないと思うのであります。消費に甘んずるといふのも尊い生き方ではありません。これは貧困を是認した考え方であつて、これでは貧困を除去することはできないのであります。そこでわれわれは「貧困は罪悪である」とハッキリ定義して、これを除去しようと思つてあります。

ここで注目すべきは、経営者の松下幸之助が「貧困は罪悪である」と断言していることである。一般的に、経営者や資本家は、貧困は個人の責任であると考え、これに対して労働者は、貧困は社会や国家に責任があると主張する。

松下幸之助は経営者であるにもかかわらず、「貧困それ自体は天理に背く罪悪」としているのである。ここでは幸之助は、経営者とか、事業家、産業人を離れて、天理に基づいて貧困を罪悪としている。経営者としての立場とか、企業の利益ではなく、何が善か、何が悪か、何が正しいか、何が正しくないか、という価値判断である。ここから「貧困を除去しよう」という実践的な行動が生まれてくる。それこそが、繁栄の実現を目指すP.H.P運動なのである。

「貧困を除去したい」という松下幸之助の願いは、彼の宇宙観と人間観によって導かれている。幸之助によれば、宇宙の本質は生成発展

である。その中であって人間には、万物の王者として、万物の支配者として万物を活用し、真の繁栄を生み出す力が与えられている。人間は、宇宙とともに生成発展している。松下幸之助は「人間を考える―新しい人間観の提唱―真の人間道を求めて」の中で次のように述べている。³¹⁾

人間は、みずからの知恵のはたらきによって、生成発展しつつある万物とそれを動かしている自然の理法を、逐次認識していくことができる本性を持っています。そして、ただ単にそれを認識するというだけでなく、さらに進んでは、その理法にしたがって万物をみずからの生活の上に生かし、活用することによって、ひろく共同生活を高め、物心一如の調和ある繁栄を招来することもできるのです。これは人間だけがなし得る偉大なわざであり、人間以外の生物がそういう知恵を持たないままに、もっぱら本能のみによって生きていくのは全く異なっています。

この人間観は、人類の歴史を振り返ってみると間違っていないことが理解できる。人間は、縄文、弥生時代から狩猟や漁労の器具を工夫・改良したり、稲作技術を発展させることによって食糧を確保してきた。水利事業や灌漑施設を整備して、農作物を自然災害から守ってきた。土地改良・開墾事業によって生産性を高めてきた。肥料の研究も農作物の増産に貢献した。

石炭、石油など、有限といわれるエネルギーや鉱物資源の溜渇の危

の生活がだんだん苦しくなって、そこにいろいろ悩みがあるわけです。しかしながら、物の貧困によって、いろいろの不幸が起こっているのと同時に、心の面の貧困、精神の貧困というものは、より深い貧困に陥っているのではないかと思うのであります。

それで、わが国をほんとうに立て直すためには、どうしても心の豊かさ、物の豊かさをもたなければならぬ。それを目標に研究し、運動しているのであります。物心一如の繁栄を招来しなくてはあいならぬと思います。

PHP運動においては、物の繁栄の実現を担うのが経済の役割、心の繁栄の実現を担うのが宗教の役割になる。

人間はだれでも、衣食住をはじめとしてより豊かで快適な生活をしたいという願望をもっている。そのような人間の生活水準の維持向上への欲求にこたえ、豊かさを満たしていくのが経済人の役割である。

「衣食足って礼節を知る」という言葉がある。これは裏返すと「衣食足らざれば礼節を知らず」ということになる。いかに時代が進んでも、貧しい社会では人間の本性として、倫理・道徳が乱れてくるのが普通である。既述のように、松下幸之助が「貧困は罪悪である」としたのは、このことを指している。

しかしながら、貧困が除去され、人間の生活が豊かになったからといって、心も豊かになるかという点、必ずしもそのようにはならない。松下幸之助が「心の面の貧困、精神の貧困」というものは、より深い貧困に陥っている」と語っているように、心の豊かさは物の豊かさ

機も、需要の爆発的増大にもかかわらず、探鉱、生産技術の向上によって寿命が延びている。

人間を豊かにする商品やサービスは間断なく提供され、価格の低下と品質の向上が同時に進んでいる。

このように松下幸之助は「貧困は罪悪である」とし、貧困の除去に力を入れる一方で、新しい人間観に立って人間生活を向上させ、繁栄を招来することができる³²⁾と説いた。ここには、人間性と倫理との関係についての幸之助の深い考察がある。

繁栄を謳歌している現在の日本でも、格差社会に象徴されるように、今なお貧困が解決されずにいる。またブグダ誕生の地であるインドをはじめ、アジアその他の諸国には悲惨な貧困が存在する。貧困は罪悪であるという松下幸之助の倫理観・道徳観は、今の世界が直面している問題でもある。

7. 物心一如の繁栄

経済的繁栄とは物質的なものである。貧困からの脱却も物質的なものである。それでは松下幸之助のPHPとは、ただ物質的繁栄を目指す運動なのであるか。これについて松下幸之助が説いてやまなかったのは、物心も豊かな「物心一如」の繁栄である。一九四七年五月一日、京都の西本願寺では次のように講演している。³³⁾

だいたい現在の姿は物において貧困だ。物が貧困なためにお互い

伴っていない。むしろ心の貧困化が進んでいる。人々の心の繁栄を実現するのが宗教の力である。

今の日本の世相をみると、「物心一如」の繁栄の実現が危機に陥っている。物質的には空前の繁栄を謳歌しているにもかかわらず、心の貧困が社会問題になっている。倫理・道徳が荒廃している。企業の不祥事は、こういう世相の中で起きている。特に最近の傾向として、利益の極大化、株式時価総額の増大、株主への利益還元というアメリカ型資本主義やグローバルリズムを追求する新しいタイプの経営者の間で企業不祥事が多く発生している。これは、二一世紀の企業倫理を考える上で考慮しなければならない大きな課題である。

山折哲雄氏にみられるように、仏教や東洋思想による新しい企業倫理の構築が提唱されているには、このような背景がある。

松下幸之助は、「PHPのことば」の中で次のように記している。³⁴⁾

普通には、この両者（経済と宗教）は、縁のうとい別世界のものと考えられているのであります。われわれは、すべて一つの原理から出るものであると考えているのであります。自然の理から与えられている限りない恵みを感じて、精神生活を営むところに宗教が生まれ、その恵みを物質生活に生かしてゆくところに経済があるのであります。そうしてその理を明らかにしてゆくところに学問の使命があり、これを疑ってゆくところに教育の使命があり、それらすべてをよく運行せしめてゆくところに政治の使命があると思うのであります。

8. 繁栄の基

すでに述べたように、PHIPとは、「繁栄によって平和と幸福を実現する」という松下幸之助が提唱した運動であり、六〇年以上におよぶ歴史をもっている。しかしながら現実の世界をみると、人類は長い間にわたって民族間、国家間の戦争を果てしなく繰り返してきた。この百年の間にも二度にわたる世界大戦が勃発、第二次大戦後には国際連合が創設されたにもかかわらず、朝鮮戦争、ベトナム戦争、中東戦争、湾岸戦争、イラク戦争など次々に大戦争が発生している。地域紛争になると、数えきれないほど多数の戦争が起きている。これは、人類の平和、幸福とはほど遠いものである。

人間生活をみると、二〇世紀から二一世紀にかけて、技術の革命的進歩によって飛躍的に向上してきている。大量の消費物資が生産され、人類は急速に豊かになっている。自動車、鉄道、飛行機の発達により便利な社会が実現している。しかしながら他方では、世界の六〇億の人口のうち、およそ四分の三が貧困な生活をしており、何億という人々が飢餓に瀕している。貧富の差は著しく拡大している。これも、人類の真の幸せとはいえないものである。

人間はその長い歴史を通じて、政治、経済、宗教、教育、科学、芸術などさまざまな分野において大きな成果をあげてきた。顕著なのは科学技術の進歩で、人類は、人工衛星やロケットの開発によって月に到達し、惑星の探査にも取り組んでいる。医療や遺伝子工学などの分

ここに気がつけば、人間がいろいろと活動してゆく場合に、その心構えがおのずから和らいできて、自然と調和した生活態度をとるようになると思います。そして、そこから限らない繁栄、平和、幸福が、必ずおとずれてくると思っております。

以上のことについては、すでに二千年以上の昔から釈迦やキリストや、また孔子などの多くの先人が、もつと詳しく説いておられるにも拘わらず、いまだに、お互いの間に繁栄、平和、幸福が必ずしも順調に生まれてきているとは言えないと思っております。

ブツダ(釈迦)は、二千数百年前、繰り返し

- ・ 自我を捨てよ
- ・ 執着をもつな
- ・ 妄執を捨てよ

と説いた。それは、その後の仏教思想の根幹となっている。松下幸之助の「素直な心」は、ブツダの教えとも一致している。

9. 結び

これまで本稿では、松下幸之助が一九四六年に設立したPHIP研究所の理念と実践目標が、新しい企業倫理の確立にどのような関連をもっているかをみてきた。それを要約すると、次のようになる。

- ・ PHIPとは、繁栄によって平和と幸福を実現する方策を研究し、

野でもめざましい業績をあげている。にもかかわらず、世界的な環境破壊が進み、痛、エイズなどの病に冒される人々が増えている。それでは、人類の進歩の反面で、どうしてこのような悲惨な状況が生まれているのであろうか。

松下幸之助は、すでにPHIP研究所設立当初から、その答えを出していた。「PHIPのことば」には「繁栄の基」として、次のように記されている。

繁栄の基

かぎりない繁栄と平和と幸福とを、真理は、われわれ人間に与えています。

人間が貧困や不安に悩むのは、人知に捉われて、真理をゆがめているからであります。

お互いに素直な心になって、真理に順応することにとめ、身も心も豊かな住みよい社会をつくらねばなりません。

松下幸之助によれば、世界の貧困や飢餓、戦争の原因は、人間が「人知」にとらわれているからである。人知とは「知恵、才覚」のこととて、人間がこれに執着している限り、自分本位・自己中心的となり、遂には世界に不幸をもたらすことになる。世界の繁栄を築くためには、人間が自分本位・自己中心的な考え方を捨て、「素直な心」にならなければならないのである。松下幸之助は、さらに続けて次のように述べている。

実践する運動である。二千数百年前、ブツダも繁栄、平和、幸福を説いた。

- ・ PHIPとは、人間のため、社会のため、国家のための運動である。
- ・ PHIPの道は、人の道、国の道と同じであり、企業のとるべき道、企業倫理にも通じる道である。

・ PHIPは、あらゆる職業、あらゆる人々による運動である。それ故、法律やルールは厳守されなければならない。企業不祥事は、法律違反・ルール違反の反社会的行動である。

・ 日本を真の正しい道に繁栄させるためには、国民が宗教生活を取り入れ、宗教を力強く興隆させなければならない。宗教は、道義心、信念、道徳観の基礎となるものである。

・ 貧困は天理に背く罪悪である。貧困を除去してこそ、繁栄を招来することができる。

・ 繁栄とは、物も心も豊かな「物心一如」の繁栄でなければならない。ところが、現在の姿は、物の貧困よりも、心の貧困、精神の貧困がより深刻になっており、これが、さまざまな社会問題を引き起こしている。企業不祥事もその一つである。

・ 繁栄の基は、「素直な心」になることにある。

このようにみてくると、新しい企業倫理の確立に何が必要かという問題点と方向性をPHIP運動の中に見出すことができる。

今回は「松下幸之助が到達した仏教的境地」を予定している。松下幸之助の「PHIP」の思想・経営哲学と、ブツダの説いた「繁栄のた

めの七つの法」との類似性について考察してみたい。

〔引用文献〕

- (1) 『企業行動憲章』 社団法人日本経営団体連合会、二〇〇四年
- (2) 和辻哲郎「人間の学としての倫理学」 岩波書店、二〇〇七年
- (3) 松下幸之助「新装版」道は無限にある」 P H P 研究所、二〇〇七年、一五五頁
- (4) 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」第三六巻、P H P 研究所、一九九二年、二七頁
- (5) 同前
- (6) 同前二〇頁
- (7) 同前二一六頁
- (8) 同前二一七頁
- (9) 同前二一八頁
- (10) 同前二一九頁
- (11) 同前二二〇頁
- (12) 坂本慎一「高島米峰と松下幸之助をめぐるラジオリ和八年までを中心に」『論叢 松下幸之助』第四号、P H P 総合研究所、二〇〇五年
- (13) 坂本慎一「戦前における友松圓壽の真理運動―高島米峰、松下幸之助との連関と共に」同前第五号、二〇〇六年
- (14) 坂本慎一「明治・大正期の新仏教運動と松下幸之助―境野黄洋と高島米峰の思想を中心に」同前第三号、二〇〇五年
- (15) 坂本慎一「松下幸之助と高徳覚界の思想―西田幾多郎の哲学と共に」同前第八号、二〇〇七年
- (16) 松下幸之助「道をひらく」P H P 研究所、一九六八年、八頁
- (17) 同前三二頁

- (16) 同前一六四頁
- (17) 松下幸之助「P H P のことば」P H P 研究所、一九七五年、八九頁
- (18) 前出「松下幸之助発言集」第三六巻から作成
- (19) 同前七六―七七頁
- (20) 前出「P H P のことば」一九二―九三頁
- (21) 松下幸之助「人間を考へる―新しい人間観の提唱・真の人間道を求めて」P H P 研究所、一九九五年、五〇―五一頁
- (22) 前出「松下幸之助発言集」第三六巻、一六五頁
- (23) 前出「P H P のことば」一九〇頁
- (24) 同前二〇―二二頁
- (25) 同前三四頁

〔参考文献〕(引用文献を除く)

- ・松下幸之助「商売心得帖」P H P 研究所、二〇〇一年
- ・松下幸之助「実践経営哲学」P H P 研究所、二〇〇一年
- ・松下幸之助「素直な心になるために」P H P 研究所、二〇〇四年
- ・松下幸之助「新装版」指導者の条件」P H P 研究所、二〇〇六年
- ・松下幸之助「新装版」決断の経営」P H P 研究所、二〇〇七年
- ・江口克彦「松下幸之助隠聞録 心はいつもここに」P H P 研究所、一九九一年
- ・谷口全平「松下幸之助 人生をひらく言葉」P H P 研究所、二〇〇七年
- ・P H P 総合研究所編「松下幸之助「二日一話」」P H P 研究所、一九九九年

(みずの・たかのり 水野塾塾長・国際エコノミスト)

「水道哲学」の心理学的考察

— 企業者論・松下幸之助研究 (三) —

大森 弘

一 問題提起——「水道哲学」

松下電器が掲げる経営理念は、シンボリックに「水道哲学」と表現されることが多い。昭和七（一九三二）年五月五日、いわゆる「創業命題」の日に、松下幸之助によって表明された印象深い所信が、いつとはなしに「水道哲学」と呼ばれるようになり、今日まで水く語り継がれ、今なお同社を力強く牽引し続けている。本論考においては、この水道哲学が松下電器従業員的心や行動に与えた種々の影響について、心理学的に分析し、また脳科学的にも補強し、さらにそこから得られたヒントを通じて、経営理念の効用やあり方について、経済学的・経営学的に考察していきたいと思う。

まず、水道哲学表明の前段階として、創業一一年目の昭和四（一九二九）年に「綱領・信条」が明文化されている。当時は、社名が「松下電気器具製作所」から「松下電器製作所」と改称され、月商一〇万円を突破した時期にあたり、従業員数は約四〇〇名という規模であった。このときの綱領には、「営利と社会正義の調和に念慮し、

国家産業の発達を圖り、社会生活の改善と向上を期す」¹⁾、信条には「向上発展は各員の和親協力を得るにあらざれば難し、各員自我を捨て互譲の精神を以て一致協力店務に服すること」と謳われている。

「松下電器五十年の略史」に、「当時、業容が拡大したとはいっても、まだ町工場の範囲を出ていない個人経営の松下電器が、事業を単なる営利追求の手段とせず、社会のために、産業人としての本分を尽くすことを経営の基本方針として決定したことは、極めて意義の深いことであった」と記されているように、確かに中小企業が掲げる「綱領・信条」としては、いささか壮大な印象を受ける。もちろんこれだけでもたいへん立派な経営理念であり、大いに従業員たちを鼓舞したであろう。ところが、松下幸之助の理念を追求する熱意は、ここで留まることはなかった。三年後、ある出来事をきっかけに、さらに崇高な経営理念が形成されることになる。

その出来事とは、松下幸之助が取引先の知人に強く勧められて、昭和七年三月に奈良県の天理教本部を見学したことである。松下はまず天理教施設の建物の立派さ、大きさに驚き、また建築に携わる多数の人々が、奉仕の信者ばかりであることに感嘆した。そして、

施設建築のための広大な製材所があり、全国の信者から献木された原木を製材して各施設がつくられていることを知り、強い感動と感激とを覚えたという。歓喜を持って篤く信者の姿に感銘を受けた幸之助は、そこに「優れた経営のモデル」を視たのである。見学を終え、帰宅後も様々な思いが頭を巡り、その日の深夜まで思索し続けた幸之助は、ある結論めいたものに到達した。松下の著書「私の行き方 考え方」から引用してみよう。

某教の事業は多数の悩める人々を導き、安心を与え、人生を幸福ならしめることを主眼として全力を尽くしている聖なる事業である。われわれの業界はまた人間生活の維持向上のうえに必要な物資の生産をなし、必要かくべからざるこれまた聖なる事業である。(中略) 精神的安定があっても、物資に乏しくは生命の維持すら困難である。物資が豊かでも精神的安心立命がなくては人間的価値もまたしあわせもない。両者は車の両輪のごとき存在である。(中略) しかば聖なる経営、真個の経営とはいかなるものか。それは水道の水だ。(中略) 水道の栓をひねって存分にその水を飲み飲んだとしても、水そのものについてのがめはあまり聞かない。これはなぜか。それは備えるにもかわらず、その量があまりにも豊富であるからである。(中略) すなわち生産者の使命は貴重な生活物資を、水道の水のごとく無尽蔵たらしめることである。(中略) かくしてこそ、貧は除かれていく。

さらに所信は続く。

「今日以後、二五〇年をもって使命達成期間と定める」。この二五〇年間を二〇節に分割し、第一節である最初の二五年間をさらに三期に区分する。第一期の一〇年を「建設時代」、続く第二期の一〇年を「活動時代」、第三期の五年を「貢献時代」と名づける。そして第一節の二五年間を今日我々の活動期間とし、第二節以降は次の世代に継承し、これを一〇回、合計二五〇年で第一段階が終了し、それ以降の第二段階は、未来の担い手によって「そのときの理想に合致する方途」が探求される。松下電器はこの使命の達成に「歓喜と責任を自覚」し、「無上の生き甲斐」を持って、閉結して邁進しよう。

当時の従業員数は、昭和四年の「額領・信条」発表時から数倍に増加し、店員二〇〇数名、工員は一〇〇〇人を超えるまでに拡大していた。事業分野も、配線器具、電熱器、ランプ、乾電池、ラジオの四部門が確立し、製造品目は二〇〇〇余种を数えるに至っている。工場や子会社は計一〇カ所、支店や出張所は全国に五カ所、年商約三〇〇万円という事業規模に成長していた。大正七(一九一八)年に小さな作業場でアタッチメント・プラグ、二灯用差し込みプラグの製造を始めてから、わずか一四年でこれだけの成長を遂げたわけであるが、しかし、当時の財閥系巨大企業などに比べれば、ごく小さな会社に過ぎなかつた松下電器が、「二五〇年かけて世の中から貧困をなくす」

このような自覚のもと、松下幸之助は、同年五月五日に全店員を大阪の中央電気倶楽部に招集し、松下電器の真の使命を闡明することを決意する。そして、この日を「真の創業」に入る創業記念日と制定し、その年を「真の使命を知った」ことによる「創業命知第一年」と定めた。この所信表明の要旨を、「松下電器五十年の略史」中の松下幸之助の表現を借りながら綴り合わせてみよう。かき括弧内が松下の言葉である。

これまでの松下の経営は「一応の成功を収めているが、これはただ「商人としての尋常な姿」であり、「製作所経営」として、ただ従来の良き慣習に準拠してきたまでの経営」に過ぎなかつた。だがこれからの経営は、宗教の使命と同様、事業者としての使命を持たなければならぬ。すなわち「産業人の使命は貧乏の克服である」。したがって、「商売や生産は、その商店や工場を繁栄させるのではなく、その働き、活動によって社会を富ましめるところにその目的がある」。そのためには「どのような社会状態の変化があっても、産業人の使命である生産に次ぐ生産を寸刻もゆるがせにせず、これを増進して行くところに産業人の真の使命がある」。それによって「すべての物資を水のように無尽蔵にしよう、水道の水のように価格を安くしよう」。

ここで初めて、松下電器従業員の前で「水道哲学」が明らかにされた。言い換えれば、実社会における「築土建設」を訴えたのである。

という遠大かつ高遠な目標を立てたことが、非常に画期的であったのは間違いない。ある意味、かなり異端的なコンセプトであり、また同時に、先端的かつ革新的であったといってもよいだろう。

さて、この所信表明の後、今回の論考の大きなテーマとなる伝説的な場面が繰り広げられる。松下の言葉に「深い感銘と強い感激」を与えられた出席者たちが、我も我もと壇上に押し寄せ、真の使命を自覚した喜びに満ちた所感を次々と発表したのである。そのときの様子を、松下幸之助はこう語っている。

上席店員も立った。新人の者も立った。老いた人も青年の意気に魅せられて、思わず壇上に飛び上がり、しばし無言のまま手を打ち振り、武者ぶるいに全身戦慄する者や、または可憐なる見習店員が一語一語に力強く壇下を睥睨し、使命に殉せんことを誓ったり、実に私にとっても、いいようない感銘を覚える場面が次から次へと展開されて行った。しかし、われ先に壇上に上がろうとして、押しかけ押しかけ列をなし、その止まるところを知らず、遂に進行係をして三分の許容時間を二分に減縮せしめる熱狂を呈した。そして、またしばらくして、さらに一分に減少せねば多くを満足せしめ得ない情勢になったのである。私は、この様子を見て、その反響の偉大なるにわれながら驚嘆したのであった。この青年の意気、若者の情熱を一筋に打ちこめば、二五〇年を待たずして使命達成の域に達し得られるの感深きを覚えたのであった。

ここに見られる従業員たちの、全身が打ち震えるような感動、生涯を同社の事業に捧げようと決意させた大いなる共感、なぜ、どうして湧き起こったのであるか。創業命知のこの場面は、関係者の間であなたも「神話」のように伝えられ、ある意味手放しで賞賛されてきたようにも思われる。しかし、私は単に神話という言葉で片づけるのではなく、この場にいた人たちの心理状態を、改めて冷静に分析してみたいと考えた。神話をつくった根拠を、いくつかの学説、手法を組み合わせて、解き明かしていこうと思う。

二 フローチャンネルへの昇華

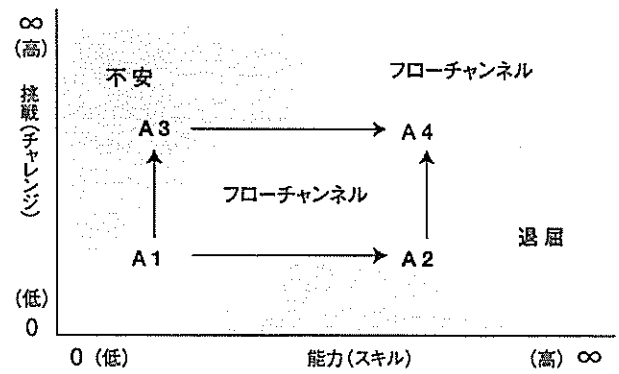
過去二回にわたって、私はM・チクセントミハイが唱えた心理学の学説である「フロー理論」を援用して、松下幸之助および松下電器の歩みについて論じてきた。今回の題材である「水道哲学」表明によって現出した従業員たちの感動・共感状態」の分析においても、フロー理論は重要な手がかりの一つとなるため、いま一度振り返っておきたい。「フロー」とは、「最適経験」「内的経験の最適状態」と訳され、「人間が何らかの活動に没頭し、精神的に非常に高い集中状態にあり、やりがいや深い喜びを感じつつ、自我意識が完全に消えた状態」のことである。図表を使って説明しよう。

横軸が「能力」、縦軸が「挑戦」であり、その人の「能力」の高さと「挑戦」の難度の高さがほぼ一致したとき、フローチャンネルに入っていることを表している。ビジネススキルを例に解説すると、まだ能力が低い状態のときは、通常簡単な仕事を与えられる。能力に見合った仕事であるため、集中して取り組めば十分に遂行することができる。任務を達成することで、その人はフローチャンネルの中で低い状態のときは、通常簡単な仕事を与えられる。能力に見合った仕事であるため、集中して取り組めば十分に遂行することができる。任務を達成することで、その人はフローチャンネルの中で

喜びを感じることができる。次に、能力が低いまま、より難しい仕事を与えられた場合、その人の心の中では、「失敗するかもしれない」「どうしたらいいのかわからない」という不安が湧いてきて、「不安ゾーン」に突入してしまう。いうまでもなく、「能力以上の挑戦」をしなければいけないからである。この状況から抜け出すには、能力を高めるか、仕事そのものを放棄するか方法がなく、努力してスキルを向上させられたら、その人は再びフローチャンネルの中で喜びながら働くことができるようになる。当然そうなったときには、蓄積した能力と経験の両方が、その人自身を一回り大きく成長させているであろう。

逆に、仕事を続けることで能力が少しずつ伸び続けているにもかかわらず、いつまでも初歩的な仕事ばかり与えられていたら、スキルの向上にも精神的にも余裕を持って仕事をこなせるようになるため、その人は徐々に「退屈」を感じはじめる。この「退屈ゾーン」から再びフローチャンネルに入っていくためには、より高い挑戦目標を持ち、全神経を集中して仕事に打ち込める状況をつくる必要がある。不安ゾーンからの努力が、退屈ゾーンからの挑戦か、いずれの過程を経るにしても、結果として「より高いレベルのフローチャンネルに入る」と「共通している。仕事でもスポーツでも趣味でも、何らかの努力と挑戦を必要とするあらゆる行ないについて、人は喜びと達成感に満ちたフローチャンネルに入ることが可能というわけだ。

ここで「創業命知」の場面に立ち返ろう。この時期、松下電器の業績は順調に伸び、業容は着実に拡大し、同時に従業員たちの能力も目



図表 フロー体験の結果、意識の複雑さが増大する理由（筆者一部加筆）
* M.チクセントミハイ著、今村浩明訳「フロー体験—喜びの現象学—」世界思想社、1996年刊、p.95所収

低い状態のときは、通常簡単な仕事を与えられる。能力に見合った仕事であるため、集中して取り組めば十分に遂行することができる。任務を達成することで、その人はフローチャンネルの中で

覚ましく伸び続けていたであろうことは、容易に想像できる。しかし、上り調子にある会社および従業員にとって、前述した「製作所経営」として、ただ従来の良き慣習に準拠してきたまでの経営は、あからさまな「退屈ゾーン」とまではいかないまでも、人生の目標として掲げるには「やや不足」した状態になりつつあったのではないだろうか。その絶妙なタイミングで、松下幸之助の口から「水道哲学」に基づく「松下電器の真の使命」を告げられたことにより、その場に居合わせた従業員たちは、感動のうちにこそって「フローチャンネル」へと引き上げられたのである。

厳密に言えば、会社内の会合の場であるから、各々が担当する仕事を遂行している最中のフローではないかもしれないが、精神状態としては、人生の最高の目標を見出し、その達成に向けて皆で挑戦している、自分たちには松下の理念を具現化できるだけの能力があるはずであり、さらに努力していつそ能力を高めていくんだ、という大きなうねりのような喜びの感情を、各々が感じていたと考えられる。これは十分に「フロー状態」と呼んでも差し支えないものであり、我を忘れて精神を集中した状態のまま、人々は壇上へと大挙押し寄せたのである。

三 フロー体験の脳科学的展開

M・チクセントミハイは、フロー理論を確立するために、世界各地から「一〇万例以上」の「経験の標本」を収集したと、著書である

「フロイデ体験—喜びの現象学—」の中で述べている。もちろん一人で集めたわけではなく、世界中の共同研究者の協力を得ながら、いかにすれば人は楽しみと喜び、そして幸せを感じることができるとかという心理学的理論を打ち立てていったわけであるが、フロイデ状態にあるときの人間の脳がどのように働いているのか、その脳科学的な分析にまでは足を踏み入れていない。そこで私は、松下幸之助が「水遁哲学」を表明した創業命知の場において、フロイデ状態に入った人たちの脳内で何が起ったのかに着目し、考察を進めることにした。この考察に関して、東邦大学医学部教授で脳神経の基礎研究の権威である有田秀穂と、高野山大学准教授で瞑想指導の大家である井上ウィマラとの共著『瞑想脳を拓く』（依正出版社、二〇〇七年）で展開される諸説や研究成果から、重要な示唆を得た。この項では、必要に応じて同書からの援用を交えながら論じていきたい。

まず、フロイデの大きな特徴である「我を忘れて一点に集中している状態」は、坐禅を組んで瞑想している状態に非常に近いと考えられる。坐禅の基本は、姿勢を整える「調身」、呼吸を整える「調息」、心を整える「調心」の三つであるとされる。なかでも特に重要なのが、「心を整えて」「無」に意識を集中させる「調心」であり、坐禅の場合は、みずからの努力によって精神を集中して「調心」を行なうわけだが、水遁哲学を聞いて心を打たれた人々は、大きな感動状態のまま、我を忘れて真の使命を考えることだけに心を集中し、(無意識のうちにはあるが)坐禅同様に「調心」の状態になったということになる。「我を忘れて集中する」という意味では、坐禅も一種のフロイデ状態である。

ここで一つの仮説が成立する。坐禅とフロイデ状態と、状態として非常に近いことから、フロイデ状態にあるときも、坐禅中と同様にセロトニン神経が活性化されているのではないかと、ということである。つまり、創業命知の場の人々が壇上に押し寄せたとき、フロイデ状態にあった各々の脳内では、セロトニン神経が活発に働いていた可能性が十分に考えられるわけだ。

セロトニン神経が活性化する理由は他にもある。それは、脳の前頭前野にある「共感脳」の働きによるものである。共感脳とは、相手の呼吸を感じたり、相手の仕草を見たりすることで、相手の意思や考えを見抜く脳の働きであり、言葉を用いないことから「ノンヴァーバル(非言語的)コミュニケーション」であるとされる。有田の研究成果によると、この共感脳が、セロトニン神経の活性化につながると考えられているのである。創業命知の日に真の使命を自覚した人たちが、言葉を交わさずとも互いに共感し合っていたことは想像に難くなく、そのときの共感脳の働きも、セロトニン神経を動かしていたわけだ。

また、共感脳が激しく動くとき、人は「涙を流す」ことも分かっている。創業命知の場において、おそらく感動のあまりに涙を流した人もいたであろうし、実際に涙を流さなくとも、泣いているのに近い精神状態になった人は大勢いたであろう。「瞑想脳を拓く」によれば、涙を流すという行為は、「脳をカタルシス状態にする」とされている。

あり、両者の間には共通点が多いといえるのである。

次に、坐禅修行時における脳の状態について、前述の「瞑想脳を拓く」を参考にしながら整理してみることしよう。その前提として、「心」に関係する脳内の三つの神経伝達物質を理解しておかなければならない。有田によると、人間の心は、快の神経である「ドーパミン」、ストレスの神経である「ノルアドレナリン」、そしてそれら二つの神経を制御する「セロトニン」の働きによって動いているという。これらは「心の三原色」と呼ばれ、ドーパミン神経とノルアドレナリン神経を鍛えることはできないが、セロトニン神経だけは鍛えることが可能であるとされる。そのメカニズムは以下の通りである。

セロトニン神経は、呼吸、歩行、咀嚼といった「リズム運動」を行なうことによって活性化されることが分かっている。「調息」で呼吸を整える坐禅においては、常に呼吸のリズム運動が繰り返されるため、毎日のように坐禅をすれば、セロトニン神経の活性化が常態化する。そして、坐禅修行で負荷をかけ続けることによってセロトニン神経が鍛えられ、やがてセロトニンの「自己受容体」が減少していくという神経の構造的変化が起こる。自己受容体とは、自分が出した神経伝達物質を自分で取り込み、みずからを抑制する働きのことだ。例えばセロトニンなら、セロトニンを出しながら、同時に自分でセロトニンを取り込み、みずからの働きを抑制するという仕組みである。つまり、坐禅修行によってセロトニンの自己受容体が減少すれば、必然的にセロトニンの働きが強まることになり、快を求めたドーパミンやストレスを嫌うノルアドレナリンを制御する力が増強されるわけである。坐

カタルシスとは、「浄化作用」もしくは「緊張緩和」を意味しており、涙を流すことそれ自身が「セラピー」になるという。さらにカタルシスは、覚醒状態でありながら「副交感神経」を興奮させる。ここでの通り、通常は起きているときに「交感神経」が働き、寝ているときに「副交感神経」が働いているわけだが、涙を流すことで交感神経が緊張し、副交感神経が優位になるようシフトされるのである。

覚醒状態で、なおかつ副交感神経が優位に働いているとき、どういふことが起こるかといえば、脳波に変化が現われる。具体的には、通常の覚醒時に出ているベータ波に加えて、アルファ波の成分も出てくる。その作用により、「クールな覚醒」状態というものが現出する、と有田は説明している。そのとき、大脳は非常に「すっきりとした状況」になるといふ。何らかの理由で涙を流した後、不思議なくらい気持ちが爽快になるのは、そうした大脳の働きによるものだったのだ。

ここまでの流れをまとめると、昭和七(一九三二)年端午の節句、松下幸之助のもとに集まった従業員たちは、松下の口から発せられた「水遁哲学」に基づく「真の使命」を耳にして大いに感動し、その精神は「フロイデ状態」に入った。フロイデ状態とは「最速経験」であり、「精神が一点に集中して我を忘れた状態」である。このとき、人間の脳内は、坐禅修行で精神を集中しているのと似た状態になり、心を制御する「セロトニン神経」が活性化された。同時に「共感脳」も強く働き、そのときの感動は脳を「カタルシス状態」に導いた。カタルシス状態においては、副交感神経が興奮し、ベータ波と同時にアルファ波が現われ、「すっきりとした精神状態」になった、ということにな

る。そして、それほどまでに強く心を揺り動かした「真の経営理念」が、人々の胸の奥深く、おそらくは潜在意識のレベルにまで強く刻み込まれたことは、まず間違いないところである。

四 ヒューリスティクスと二重プロセス理論

ここからは、これまで述べてきた「創業命知」の場面における心理学および脳科学的分析を踏まえながら、「水道哲学」について経済学的なアプローチから検討してみたい。松下幸之助は心理学者ではなく、あくまでも経営者であるから、氏の経営理念の分析が単に心理学的な側面だけに終始しているのは、論ずるに不十分といったところである。

「水道哲学」が松下電器の経営に及ぼした影響を考えるにあたって、私は最近の経済学で一つの潮流をつくりつつある「行動経済学」に着目した。これについては専門ではないため、明治大学教授の友野典男が著した『行動経済学』（光文社、二〇〇六年）を参考にして、私なりに解釈しながら考察を進めることにする。

まず、行動経済学の成り立ちについて述べておかなければならない。同書の副題に「経済は「感情」で動いている」とあるが、この言葉は、行動経済学が、伝統的な主流経済学といわれる「新古典派」とは大きく違うアプローチで構築されていることを示している。そもそも新古典派においては、人間は「常に理性的かつ利己的に行動する合理的存在」であることを大前提としており、そのうえで個人や企業のミクロな経済活動、およびマクロな経済活動を説明しようとする。しかし、

行動経済学を説いていくための重要なキーワードとして、まず「ヒューリスティクス」という概念が挙げられる。ヒューリスティクスの訳語は今のところつくられていないが、意味合い的にはアルゴリズムの反対語ともいえるもので、次のように説明することができる。すなわち「問題を解決したり、不確実な事柄に対して判断を下す必要があるが、それに関する明確な手がかりがないとき、解決や判断のために用いる便宜的、発見的な方法」というもので、あえて日本語にあてはめるとすれば、「方略」「簡便法」「目の子算」「近道」といった言葉が挙げられる。行動経済学的に考えれば、人は、主としてヒューリスティクスに基づいた判断により経済活動を行なっているのであり、それはビジネスの現場での意思決定においても同様と考えて差し支えないだろう。

ヒューリスティクスにはいくつかの性質がある。その第一のものは「利用可能性ヒューリスティクス」といわれ、「貯蔵した記憶の中から、直ちに使えるような事例が思い浮かび、それによって判断を行なう」とことであるとされる。身近な例を挙げれば、「急がば回れ」「石の上にも三年」といった諺なども、「すぐに思い出して判断基準に使いやすい性質」を持つていることから、利用可能性ヒューリスティクスの範疇に入るといってよいであろう。ただし、判断する際どのような事例が即座に思い浮かぶのか、人や状況によってある程度バイアス（偏り）が生じる可能性があることも考慮に入れなければならない。

次に「代表性ヒューリスティクス」は、「ある集合に属する事象が、その集合全体の特性をそのまま表している」とこととされ、「代表する

人間から「感情の動物」という側面を捨象して議論を展開しても、人間の本質および行動、人間と社会との関係等を正確に説明しきれないことは明白である。つまり行動経済学は、「人間の心」というものを考慮に入れなければ、経済活動を正確に分析することは不可能である、という基本スタンスのうえに成り立っているのである。ただし同書には、「経済は感情だけで動いている」といつているのではない」とも述べられている。行動経済学を理解するうえで重要なポイントなので、後々のためにもこの部分を引用しておこう。

心と言っても、思いやりとか優しさとか人間性で経済が動いているというのではないし、道徳を主張するでもない。心は知覚、認知、記憶、判断、決定、感情、意志、動機などを担っている。ハートというよりマインドである。心は合理的推論や計算もするし、感情や直感も生み出す。心が人間行動を決定し、人間行動が経済を動かしているのであるから、経済は心で動いている。

この理論を、私は「ビジネスの現場における意思決定」にあてはめて論じていこうと思う。何らかの形で事業に携わる人間は、様々な場面、様々なレベルで、常に意思決定を繰り返しながら行動している。その際、誰もが毎回必ず冷静かつ合理的、理性的に判断しているわけではなく、必ずみずからの心の動き、マインドが判断に影響を与えている。行動経済学の理論は、そうした人間の行動を説明するのに非常に適しているのである。

また、「感情ヒューリスティクス」は、判断するときのその人の「感情」が、利用可能性や代表性と同じように、ヒューリスティクスの役割を果たすことを意味する。

さらに、ヒューリスティクスには「アンカリング（保留）」という性質もある。アンカリングとは、「不確実な事象の予測をするとき、初めにある値（アンカー）を固定しておいて、それをもとに後で調整をして、最終的な予測値を出す方法」のことである。船舶は、錨を下ろして保留している間、船と錨をつなぐ「アンカー・チェーン」の長さの範囲内でしか動くことができない。言い換えれば、アンカーを下ろして保留する場所（予測値）が、最終的な正解に近い場所であれば、調整可能な範囲内で限りなく正解に近づくことができるわけだ。ただし、最初の予測値が正解からかけ離れていると、十分に調整できずに（アンカー・チェーンが届く範囲に答えがなくて）正解に近づけない、というバイアスが発生する可能性もある。例えば仕事上で何らかの意思決定をする際、結論を導くための方法として、基準となる考え方や方針、方策（アンカー）となり得るもの）があれば、最終的にその基準から大きく外れない結論が得られる。優れた基準なら良い答えが出るが、そうでない基準だと、必ずしも良い結果に至らないこともある、と考えてよいだろう。

このことは、優れた利用可能性ヒューリスティクスが常に座右（心の引き出しの中の最も取り出しやすい場所）にあれば、仕事をするう

えて常に優れた意思決定が可能になることを示唆している。こうした良質な答えを導くヒューリスティクスを、特に「迅速・簡素なヒューリスティクス」と呼んでおり、またそのようなヒューリスティクスは非常に合理性が高いともいえる。「行動経済学」では、こうした合理性を「適応的合理性」と呼び、「環境に適合したヒューリスティクスは上手く機能する」とも述べられている。

行動経済学の要諦として、「人間の心、マインドが何らかの判断を下して経済を動かしている」と述べたが、心がどのような過程を経て確認しておかなければならない。これについて「行動経済学」には、「二重プロセス理論」という考え方が紹介されている。

要約すると、人間は二つの情報処理システムを持っている。一つは、直感的、直感的、感情的、迅速で、労力がかからない処理方法で、これは「システムⅠ」と名づけられている。もう一つは、分析的、統制的、規則支配的で、労力を要する処理方法で、こちらは「システムⅡ」となる。もっと簡単に、システムⅠは「直感回路」、システムⅡは「分析回路」と呼んでもいいだろう。「行動経済学」から、二重プロセス理論についての説明を抜き書きしておきたい。

システムⅠは一般的な広い対象に適用されるシステムであり、人間と動物の両方が持っている。システムⅡはシステムⅠよりずっと遅れて進化した人間固有のシステムであると考えられている。標準的経済学が前提としている経済人というのは、システムⅡだけを備

取ることのできないヒントを環境の中から模索しており、それが結果として直感を生み出す。なぜだか分からないが答えが出る、そこはかとなく嫌な予感がある、虫の知らせ、神の啓示など、いろいろな言われ方をするが、最新の実験データから、直感とは、無意識の脳部位が緻密な計算によって編み出した結論である、ということが分かっている。

ここで、本題である「水道哲学」と「行動経済学」を結びつけて考えてみよう。昭和七（一九三二）年五月五日以降、松下電器の従業員の中には、自分たちが果たしていくべき真の使命が刻みつけられた。その他にも、水道哲学に先立って明文化された「綱領・信条」もあれば、日々唱和している「進奏すべき七精神」などもある。これらの理念が、スポーツ選手が技術を体で覚えるように心身に深く植えつけられ、彼らは事あるごとに「直感的に理念を思い起こす」ようになっていったはずである。つまり、「水道哲学」の理念が「利用可能性ヒューリスティクス」および「迅速・簡素なヒューリスティクス」的効果をもたらし、あらゆる仕事の現場における意思決定に際し、重要な判断基準となってきたことは間違いない。これは「良い意味でのアンカリング効果」と呼んでもいいだろう。

テレビの設計、冷蔵庫の製造工程、営業活動、広告宣伝活動、新工場建設、新事業開拓、業務提携、資本提携といったビジネスの種々の場面で、Aという方法を選ばるか、Bという条件を優先するか、Cの要素は切り捨てるべきか等々、現場の人間はいろいろな判断を迫られるものである。その際、おそらく迷ったときほどより強く「シス

えた人間であるということが出来る。しかもすばらしく高性能なシステムⅡを。

システムⅠとシステムⅡは明確に分かれるのではなく、両者は連続的に存在している。また、システムⅠはシステムⅡより能力が劣っているわけではなく、たとえば将棋や碁のプロは、指し手の候補を直感によって数通りに絞り、その中から熟考して最善の手を選ぶという。いわばシステムⅠとシステムⅡの連係によって問題が処理されているのである。

（中略）

スポーツや職人の技術は、しばしば体で覚えなければならぬと言われるが、システムⅡからシステムⅠに処理が移動できるくらいの練習が必要だという意味である。

（中略）

また、システムⅡの重要な役割としてシステムⅠをモニターすることがある。システムⅠが素早く決定したことを監視して、それを承認したり、場合によっては修正や変更を加えることもある。直感的に何かを選んでみたが、よく考えて変更することは日常しばしば経験する。

システムⅠの「直感」について、最近の脳科学の知見を書き添えておこう。脳部位の中で、直感を生むのは「線条体」であることが知られている。私たちは、意識の上に立ち現れる、どちらかといえば浅薄な表面情報に流されがちである。しかし無意識の脳は、意識では感じない情報を蓄積し、必要に応じて「直感」が自動的に下され、さらに「システムⅡ」によってその判断がモニターされ、合理的に分析され、必要な修正が加えられる。その結果、各々の事業が正しい方向を向いて進行されるようになるわけである。

仮に一〇万人の社員がいるとして、一〇万人が無秩序にありとあらゆる方向を向いて意思決定をしていたら、その会社の事業活動は支離滅裂なものとなり、やがては社会からの信頼も損なわれてしまうであろう。しかし、高質な経営理念というものがまず存在し、それが良い意味で「ヒューリスティクスの効果」を発揮できる状態であれば、会社全体としては概ね舵取りを間違えることはない。これが、いわゆる「理念経営」の理想的な姿といていいのではないだろうか。

五 結論——経営理念とはいかにあるべきか

松下幸之助の打ち出した「水道哲学」という理念を、様々な角度から分析してきて、私は改めて「経営理念とはいかにあるべきか」について考えておく必要性を感じる。経営理念のあり方を論ずるにあたって、先学である中川敬一郎が、著書「比較経営史序説」（東京大学出版会、一九八一年）で述べた見解を参考にしながらまとめていきたいと思う。

中川によれば、経営理念の基本は二つあるという。第一に、「経営者みずからが企業経営について表明する見解である」ということ。第二に、あくまでも経営者の「主観的態度」ではなく、「論理性」を含

みながら、「社会的な妥当性」を有していること。「水道哲学」は、まさに松下幸之助みずからが表明し、論理的で、社会的妥当性を備えているといえるため、これら二つの基本要件にかなっていることが分かる。そうであるがゆえに、社内のみならず、社外においても広く共感を得てきたのであろう。

しかし一般論として、ただ単に「社会的な共感を確保した迎合・世論」を理念に据えて、ごく当たり前の経営を行なってみても、それではあまりに「静態的」すぎて、さほど人の心をつかむとは思えない。そうではなく、中川論にあるように、「新しい、その意味で異端的な経営理念にもとづいた革新的な経営者行動が企業経営の新しい様式を生み出し、それを基軸にして急速な経済発展が進行する」という状態が、理想的といえるのではないだろうか。「水道哲学」という発想は、社会的妥当性を備えながらも、見方によってはまさに異端的で革新的な考えであり、だからこそ非常に多くの人々の心を驚つかみにして、松下電器が「新しい経営様式」を創出する原動力となり、やがては同社を「急速な経済発展」に力強く導いたものといえる。

また、「経営理念とは経営者自身によって公表された企業経営の目的およびその指導原理である」とも述べられている。この論考の後半で述べてきた「経営理念のヒューリスティック的効果」は、水道哲学の指導原理が人々の心に浸透したからこそ醸成されていったものであると考えられる。繰り返しになるが、「水道哲学」という高い理想を掲げながら、優れた能力を持って高度な仕事に挑戦するとき、人は不安も退屈も感じない「フローチャンネル」に入り、働くことに大きな

楽しみと喜びを感じるようになる。フローチャンネルにおいては、セロトニン神経が活性化し、共感脳も働いて、高い集中状態となる。一度フロー体験をした人は、より高次のフロー現象の再現を志向して行動するようになるものであり、ますます個人や組織のスキルアップが図られる。もちろん成長すればするほど、大企業ならではの問題も種々発生するであろうが、社会に目を向けた根本のベクトルが狂わない限り、必ず社会から存続を望まれる存在であり続けられるはずだ。このように様々な意味で、松下幸之助が「水道哲学」を確立し、表明した意義は、誠に大きいといえる。創業命知の日以来、まさしく「物をつくる前に人をつくる」企業として歩んできた、松下電器の本懐がそこにあるのである。

〔注〕

- (1) 『松下電器五十年の略史』松下電器産業、一九六八年、七三頁
- (2) 同前九三頁
- (3) 松下幸之助「私の行き方 考へ方」PHP文庫、一九八六年、二九〇―二九二頁
- (4) 前出「松下電器五十年の略史」九五―九七頁
- (5) 同前九七―九八頁
- (6) 同前一〇〇―一〇一頁
- (7) M・チクセントミハイ「フロー体験―喜びの現象学―」世界思想社、一九九六年、六頁
- (8) 友野典男「行動経済学」光文社、二〇〇六年、四頁
- (9) 同前九三頁
- (10) 同前九三―九六頁

- (11) 同前九四―九六頁
- (12) 中川敬一郎「比較経営史序説」東京大学出版会、一九八一年、三九―一四〇頁
- (13) 同前一四一頁

(おおもり・ひろし 近畿大学名誉教授)

学校経営と松下幸之助

亀田 徹

本稿の目的は、PHP総合研究所が文部科学省の委託を受けて実施した学校経営に関する調査研究の内容を紹介するとともに、松下幸之助の考え方が学校経営の改善にも応用できることを明らかにすることである。

1 はじめに

筆者は、かつて福岡県教育委員会事務局において高校教育行政を担当する機会を得た。行政を担当する上で現場を知ることが不可欠である。当時一、二校あった県立高校を訪問し、授業を見るとともに、教職員や生徒、保護者らと意見交換を行った。

学校訪問を通じて学んだことは、学校は授業が中心であり、良い授業は教員と生徒との人間関係から生まれることである。

生徒たちは学校にいる間、ほとんどの時間を授業を受けて過ごしている。仮にその授業が、わからない、つまらないものであったとしたらどうであろうか。学校に通うのは部活と友だちに会うためだけ、となってしまうだろう。魅力ある学校づくりのためには、まず授業を魅

力あるものにしなければならぬ。

魅力ある授業のためには、授業中の教員と生徒との魅力あるコミュニケーションが必要である。どんなにカリキュラムの内容が優れていても、教員が黒板に向かって一方的にしゃべり続けている良い授業にはならない。授業中のコミュニケーションは、教員と生徒たちとの人間関係ができていかどうかによって左右される。とすれば、次に問題となるのは、どうすれば教員と生徒との良い人間関係が構築されるか、である。

教員と生徒との人間関係の鍵を握るのは教員どうしのチームワークである。学校は、子どもどうし、教員と子ども、教員どうしの人間関係で成り立っている。教員と子どもとの人間関係をより良いものにさせるためには、まず教員どうしの人間関係が構築されている必要がある。

たとえば、教員の指導に問題があったとき、問題点を指摘し、改善を促すことができるのは、その学校の校長、教頭、あるいは同僚の教員たちである。日常の学校生活の中での具体的なアドバイスこそ、教員の指導に変化をもたらす。教員どうしが互いの問題点を指

摘し助け合うためには、それを可能にするような日頃からの人間関係ができていくことが前提となる。

元気な学校では教員集団がまとまっている。学校に限らず、どのような組織でも組織のメンバーがバラバラのままでは優れた成果をあげられるはずがない。特に学校の場合、授業は基本的に教員の個人プレーであるからこそ、逆に教員のチームワークを強調する必要性が高い。

ある小学校では、子どもたちの集団づくりを学校づくりの基本に描いている。そのため、子どもどうしの集団づくりとともに、教員どうしの集団づくりを大事にしている。職員室での日々の話し合いによって情報交換を行うとともに、学期ごとに、学校全体の方針を踏まえて各学年ではどうするかを話し合い、ときには泊りがけの合宿を行って議論をする。教員は学年を越えて子どもたちの現状についての共通理解を図り、学校全体としていま何をしようとしているかの共通認識を深めている。この学校の取組は学力向上や生活指導の充実、地域との連携に効果をあげており、教員どうしのチームワークが学校教育全般の改善につながっている。

2 学校経営と学校評価

教員のチームワークを高めるためにはどうすればよいか。「チームワークが大事だ」と繰り返すことも重要であるが、チームワークを高めるための学校経営上の工夫も必要である。

その方法として、いま全国的に取組が進められている学校評価を活

用することが考えられる。

学校評価とは、「学校の教育活動その他の学校運営の状況について」の評価である。木岡一明は、戦後、「教育委員会制度とともに、school evaluation」の訳語「学校評価」の移植が試みられ、「フーム到来といわれるたびに、必要性が説かれ、定着や普及を図る方法が示されてきた」としている。今日、「地方分権の推進」「特色ある学校づくりと学習指導要領の改訂」「行政改革の進展」によって学校に対する「アカウンタビリティの履行」が強く要請されることとなり、「その履行の程度を明らかにする手段として、評価の問題がクローズアップされてきた」と分析する。

学校評価に関する法令上の規定が設けられたのは比較的最近である。平成十四年の小学校設置基準及び中学校設置基準の制定並びに高等学校設置基準の改正において、自己点検・評価の実施及びその結果の公表に努める旨の規定が定められた。さらに昨年の学校教育法の改正により、学校評価実施の努力義務が設けられている。

実態としては、公立学校のうち、教職員による自己評価を行っている学校は九八パーセント、学校評議員やPTA役員などの学校関係者による評価を行っている学校は五二パーセントである。また、学校関係者以外の第三者による評価については、現在、国において実践研究が進められている。

他方、大学については、すでに平成三年の大学設置基準改正により自己点検・評価が制度化され、その後、学校教育法の改正により平成十六年度から第三者評価が制度化されている。大学の第三者評価制

度のモデルのひとつになったのが、米国のアクレディテーションである。アクレディテーションとは、学校が自己評価を行い、その評価結果に基づいて、民間団体が適格か不適格かの認定を行うというシステムである。

アクレディテーションは、「自律的な自己評価の原理と方法を形成してきた」という意味では、世界に類例を見ないモデルのひとつ(原文ママ)である。自己評価に際し、自分たちの学校はどういう状況か、うまくいっているところ、課題となっているところを教職員どうしで話し合う。自己評価は「大学構成層(教授団、管理職、学生)を結集してその大学の目的や有効性を検討し、長所・短所、問題点を明らかにし、その問題の解決や改善をめざす自己向上のための活動」とされる。教職員の参画による振り返りを行うことで、評価活動が現状のチェックにとどまらず将来の改善にもつながる。

わが国の小中高校での学校評価の仕組みはこれからも議論が続けられる見込みであり、米国のアクレディテーションをモデルとして位置づけるかどうかはまだわからない。しかしながら、評価を改善につなげるというアクレディテーションの基本的姿勢に学ぶところは大きい。改善に向けた評価のプロセスに多くの教員が参画することが、教員どうしのチームワークの向上に資することになる。

3 「学校の改善支援の在り方に関する調査研究」

「学校評価の在り方と今後の推進方策について(第一次報告)」に「学校評価のポイントは、評価の実施をいかに経営改善に結びつけるかである。木岡は、「教職員が寄り集まって議論を重ね知恵を絞り、たとえば一つの評価票を開発する過程が重要である。評価することが目的ではない。評価過程における教育現実の整理と実態把握が組織努力を引き出し、努力の方向を示唆し、個々の活動を束ね組織の凝集力を喚起する。それは、学校経営の在り方自体の見直しにつながる」と述べている。

このような背景や問題意識の下、PHIP総合研究所では、文部科学省の委託を受け、昨年六月から「学校の改善支援の在り方に関する調査研究」を実施した。この調査研究は、同省の「学校の第三者評価の評価手法等に関する調査研究事業」の研究メニューのひとつであり、学校評価を活かしながら、どのように学校経営を改善していくか、また、学校経営の改善を教育委員会等がどのように支援するかについて研究することを目的としている。

本調査研究においては、学校評価と学校経営の改善を結びつけるため、教員の参画による改善活動のモデルを作成し、小学校、中学校、高等学校での実践研究を行った。

このモデルは、TQM、コーチング、ブリーフセラピーといった方法や考えを基礎に内容を構成した。それぞれの内容は後に詳述するが、TQMをベースにしたのは、教員全員が参画しながら改善を進めるためである。TQMを円滑に推進するため、コーチングやブリーフセラ

においては、「学校評価を行う最終的な目的は、それを通じて学校運営の改善と発展を目指すことにより、教育水準の向上と保証を図ること」(同報告二頁)であるとす。

評価に関連する話として、松下は次のような譬え話をしている。

みずからの稼業が夜なきうどん屋の主人であったとしたならば、(中略)きょうのおつゆの味わいはどうであるかと、みずから食べてみて、少しからいとか、からくないとか、自分で味わい、考えるということもやるでしょう。

幸いにして、最初のお客さんがきたときに、そのお客さんとうんを渡し、まず第一に発することは、「きょうの味はいかがですか」ということだと思っております。自分はこれでいいと思うけれど、お客さんはどう感じているか、これは当然きくべきことだと思えます。それをきかない夜なきうどんの主人公であれば、それは非常に自分の商売を軽視していると思っております。ところが、自分の商売に非常に熱心ならば、たまたまの汁の味、うどんのぬくみというものが、どういふふうにできているか、お客さんはどうこれを判定してくれるかをききたくなると思っております。そして、お客さんから「きょうの味はうまいよ」といってもらえることによって、非常に安心だ、それではこのとおりやったらいい、ということになるでしょう。

〔社員録案〕五二六頁

学校評価にあたるのは「お客さん」の声である。みずからの改善に

ピーを活用した。

以下では、学校経営の改善のために活用したこれらの方法や考えの概要を紹介しつつ、これらの方法や考えが松下の考えと軌を一にしていることを明らかにする。

なお、本調査研究は、二つの内容から成り立っており、学校での実践研究のほか、民間出身校長による学校経営に関する調査を行った。民間出身校長が、民間企業等での経験をどう活かしているか、民間企業等の経営ノウハウをどのように学校経営で活用しているかを調査するものである。

本稿では、このうち、学校での実践研究について述べることにする。

4 学校経営改善の基礎となる方法論・考えと松下幸之助

学校での実践研究においては、TQM、コーチング、ブリーフセラピーの方法や考えをもとに学校運営のモデルを作成し、大阪府と三重県の四つの学校でモデルを実践してもらった。モデルの内容は次項の「5 学校運営改善のモデル例」に示している。ここでは、これらの方法や考えの概要を紹介しつつ、松下の考えとの比較を試みたい。

(一) TQM

TQM (Total Quality Management: 総合的品質管理)とは、「顧客の満足する品質を備えた品物やサービスを適時に適切な価格で提供できるように、企業全体の組織を効果的・効率的に運営し、企業目的の

達成に貢献する体系的活動」と定義される。ただし、TQMの内容を「一言でいい表すのはむずかしい」といわれるように、TQMの内容は多岐にわたる。それは、「日本の戦後からの経済発展に、TQMは大きな貢献をし」ながら、TQM自体も時代とともに発展してきたという歴史的背景が関係している。山田秀はTQMの歴史を次のように振り返っている。

すなわち、「一九五〇年代の初期までは、メイド・イン・ジャパンは安かろう・悪かろうという粗悪品の代名詞」であり、「これを払拭するために品質管理の導入は多くの企業にとって課題」であった。「この時代は初歩的な統計的手法の適用も含め、管理のための基礎づくり、基礎的な手法の適用が重要視」された。

一九六〇年代から七〇年代にかけては、「標準的な品質・質を実現し、このコスト競争力を武器として活動を進めた時代」であった。「この時期に開発された品質管理に関連するツールとしては、現在の言葉でいう5S、すなわち、整理・整頓・清掃・清潔・躰^{ツクリ}」や「作業を標準化し、プロセスのバラツキをなくすこと」があげられる。また、「統計的品質管理」が「製造現場を中心に根づき始め」、「小集団活動であるQCサークルが、多くの企業で導入され始めたのもこのころ」であった。

一九八〇年代は、「品質・質を総合的にとらえ、組織全体でこれをよくするべく活動し」、「現在のTQMの骨格ともいえるTQC (Total Quality Control)」が誕生した。また、「品質管理の対象が製造業から建設業、通信業、サービス業など他業種へも展開」すると

「わしはいままで長いあいだ経営というものに携わってきたけど、方針というものをいつも明確にしてきたな。こういう考え方で経営をやると、こういう具体的な目標を持って経営を進めるんだ、こういう夢を持っていいこうやないか、と常に従業員の人たちに話しかけてきたんや」

〔成功の法則〕一九四頁

では、その方針を社内に浸透させるにはどうするか。松下は「大切なこと、相手に覚えてもらいたいことは、何度も何度もくり返して言う」とする。経営者が方針を繰り返し伝えることで共通理解を図ることができるとともに、松下は次のようなこともいっている。

それではどうすれば、よき人材を育てることができるのか。大切なことはいろいろあるでしょうが、私はその一つというかその基本として、まずその部なり課の方針というものを、はっきり示す、ということをおぼえたいと思います。「われわれの部は、社内においてこれこれこういう分野の仕事を担当している、このわれわれの任務を、より正しくより効率よく果たしていくために、今後はこういう方針で、こういうことに取り組みしていきたい」ということを、部長が部員全員にはっきり示し、訴えるのです。(中略)

一つの部課の場合、その方針、目標は、会社全体のそれに添ったものでなければならぬことはいくらでもありませんが、そういう方針を責任者として部員に明確に示しているかどうか。

もに、「今日のTQMのツールのうち、方針管理、日常管理、機能別管理など多くのものがこの時期に産声を」あげた。このように、TQMは、それぞれの時代を経て、徐々にその内容が発展・充実してきている。

TQMの内容は「原則」「活動要素」「手法」の三つに分けられる。「原則」には「マーケティング」「プロセス重視」「PDCAサイクル」など、「活動要素」には「方針管理」「小集団改善活動」「品質管理教育」など、「手法」には「QC七つ道具」「QC工程表」などが含まれる。これらは全体としてTQMを構成するものであるが、そのすべてを学校に適用することには無理がある。「TQMの活動の詳細は、おのおの企業・組織のおかれている状況で異なるべきである」。

では、TQMをどのように学校経営に活かせばよいであろうか。TQMを推進するためのポイントは、方針管理、小集団改善活動、PDCAサイクルである。そしてこの三つは、松下が経営の在り方として述べている「理念を持つ／方針をうちだす」「衆知を集める」「日に新た」といった考えと重なっている。

理念を持つ／方針をうちだす
経営理念を持つことの重要性を松下は繰り返し説いている。経営理念を持つことで、方針をはっきりうちだすことができる。松下は、方針を「①基本理念」「②具体的目標」「③理想」の三つの要素に分け、「これをつねにワンセット」としていた。松下は次のようにいっていたと江口克彦は述べている。

〔社員心得帖〕八二―八三頁

以上は人材育成に関して述べられていることであるが、部署ごとの方針をはっきり示すこと、その方針は会社全体の方針に添ったものであることが必要であるという。

TQMではこれを方針管理という活動の中で示している。方針管理とは「組織の使命・理念・ビジョンに基づき、きたされた方針を達成するために、職位・職能に応じて方針を整合した形で策定・展開し(Plan)、実施し(Do)、その結果とプロセスの両者の確認を行い(Check)、必要な処置をとる(Ac) (傍点ルビは筆者)組織的な活動である。方針管理のためには組織内で方針を展開することが必要である。会社全体の方針を達成するために、各部はどのような方針を策定するか、部の方針を達成するために各課はどのような方針を策定するかを考える。部門のレベルに合わせて方針を具体化していくのである。これにより、組織の方針が全体に浸透する。会社全体の方針に添って部課の方針をはっきり示すと松下が述べていることと同じである。

以上のことを学校経営に応用すれば、まず学校の理念に基づき全体の方針を策定し、それを達成するために各学年、各教科、各校務分掌では何をするかを考え、それぞれの方針を策定することが考えられる。衆知を集める

松下は衆知を集めることの大切さを次のように説いている。

衆知を集めた全員経営、これは私が経営者として終始一貫心がけ、

実行してきたことである。全員の知恵が経営の上により多く生かされれば生かされるほど、その会社は発展するといえる。(中略)

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

〔実践経営哲学〕八四―八六頁

衆知を集めることの効果として、松下は次のように述べている。

そのように衆知を集めて経営を行なうところに経営の成果もあがると同時に、そこから人が育ち、人が生きてくる。責任者に「衆知を集めてやろう」という心構えがあれば、部下はおのずとそれに応じて持てる知恵を最大限に発揮するようになる。それをたえずやっていく中で部下の知恵も力もどんどん高まっていくのである。

〔人事万華鏡〕一七九頁

これはTQMの小集団改善活動に当たる。

小集団改善活動とは、小人数のチームで行う活動である。個人個人の力は限られていることから、QCサークルやプロジェクトチームなどを構成し、集団で活動を行う。たとえばQCサークルは、「同じ職場で働くメンバーたちが、自身の職場の問題を自主的に解決」することを目指すとともに、「仕事を通じた生きがいの発見や、個人のやる

う一度くふうし、もう一度やりなおせばいい。

〔道をひらく〕五二頁

TQMの基本原則のひとつが「PDCAサイクル」である。PDCA (Plan・Do・Check・Action) は、「まず計画を立て、それに従って実施し、その結果を確認し、必要に応じて計画を修正する処置をとる」活動であり、PDCAサイクルを継続的に回すことでプロセスをつくりあげることが目的としている。PDCAサイクルの推進の必要性は、すでに学校教育の分野でも指摘されている。

PDCAサイクルについては次のように説明される。

「PDCAのサイクル」という考え方の背後には、人間のプロセスに関する知識はつねに不完全で、最初から効果的・効率的なプロセスを確立することは不可能であるという認識がある。したがって、現状の技術レベルに基づいて、目標を達成するうえでもっとも適切と考えられるプロセスを設定し、その実施の結果を見ながら逐次的に修正していくことで、しだいに完全なプロセスに近づけていくアプローチをとるわけである。

〔TQMの基本〕一八頁

松下の考えとPDCAの考えは、どちらも、現時点での方法は完璧ではない、まだ改善の余地が残っているはずだという前提に立っている。

気や能力の向上」を目指している。人は誰でもみずから進んで仕事をする場合には意欲がわき、さらにそれが成果をあげればその人の自己実現につながる。ただしチームが大人数になってしまうと、個人が埋没してしまい、なかなか達成感を味わうことが難しい。小人数だからこそ全員が参加し、それぞれが充実感を感じることができると。小集団改善活動が目指すところと、衆知を集めることの効果は重なっている。これを学校に適用する場合には、各学年、各教科、各教科分掌で数人のチームを構成し、そのチーム単位で議論、実行をすることが考えられる。

日に新た

「日に新た」とは、「こうしたらよい、ああいうようにすればよい」と、日に新たな工夫をこらして、よりよき道を切りひらいていく」ことである。松下は次のようにいつている。

今までの考え通りで、今までのやり方通りで、それで事がすむならばよいけれど、天地は日に新たであり、人の営みもまた日に新たである。だからほんとうは、昨日の考えは、きょうは一新されていないなければならないし、きょうのやり方は、明日にはもう一変していなければならない。

〔続・道をひらく〕一〇八頁

とにかく考えてみることに、くふうしてみることに、そしてやってみること。失敗すればやりなおせばいい。やりなおしてダメなら、も

以上、三点について見てきたが、TQMの内容と松下の考えを並べてみると、TQMの仕組みというよりも、その背景となる考え方や意図するところが松下の考えとが重なっていることがわかった。

松下は、これらの考えは、あらゆる経営について当てはまる、企業だけでなく、さまざまな組織や国家の経営、人生の経営、すべてに通じるという。とすれば、これらの考えは学校組織の経営にも応用できるはずである。

(2) コーチング

コーチングとは、「一言で言えば相手の『自己実現』をサポートするコミュニケーションスキル」である。

コーチングは、一九七〇年代半ばからスポーツの分野で広がった。その後、ビジネスの分野へ広がり、現在は学校教育の分野にも広がっている。

前述のTQMにおける小集団改善活動を学校経営に導入するためには、教員どうしのコミュニケーションを円滑にする必要がある。松下も次のように述べている。

衆知を集めるということも、人の和があつてはじめて可能ですし、また生きてくるのだという感じがするのです。

人の和が醸成され、衆知が生かされていくという好ましい姿を生むひとつの基盤として、上意が下達しているかどうか、下意が上達

しているかどうかという事柄があると思います。(中略)
 下意が上達するためには、責任者の立場に立つ人が、部下の考え
 ていることを引き出すという態度をとらなければいけません。課長
 になんでも言える、部長になんでも言える、なんらはばかることが
 ない、そういった空気が課内に、部内に、また会社全体に醸成され
 てくることが肝要なのです。

〔商売心得帖〕九〇―九一頁

衆知を集めるためには、人の和が大切だと松下はいう。コーチング
 は、まさに人の和をつくりだすために役に立つスキルである。教員ど
 うしが改善に向けて議論を行う際、コーチングを活用することで活発
 な議論が展開され、それによってチームワークが高まることが期待さ
 れる。

コーチングは米国から導入されたコミュニケーションスキルである
 にもかかわらず、松下の考えと驚くほど重なっている。以下では、そ
 の点について確認したい。

コーチングのスキルは、大きく「傾聴」「承認」「質問」の三つに分
 けられる。

傾聴

松下は聴くことに重きを置いていた。

「日ごろ部下のいうことをよく聞く人のところでは比較的人が育っ
 ている。それに対して、あまり耳を傾けない人の下では人が育ちに

大限に發揮し、個立することができるだろうか」ということを念頭
 に置きながら、部下の話を聞くのです。

〔改訂版〕部下を伸ばすコーチング〕九六頁

さらに、星雄一は、傾聴の効果として次のことをあげている。

部下の側は、上司がちゃんと聴いてくれると自分が受け入れられ
 たと感じ、自信とやる気が向上します。話を聴いてくれた上司に対
 する信頼感や親密感もアップし、この上司のためにがんばろうとい
 う気分が湧いてきます。

〔リーダーのためのコーチング実践Q&A〕五七頁

松下、根本、星が共通して述べていることは、話を聴くだけでも部
 下の能力が発揮され意欲が向上するということである。部下と上司と
 の「信頼感や親密感もアップ」とするとははいう。

これは、TQMを推進する上でとても重要な点である。チームで議
 論、実行を行うためにはメンバーの意欲やメンバーどうしの信頼感
 不可欠である。コーチングを活用することで、TQMを推進するため
 の土台をつくることができる。

承認

松下は人を使うときはその人の長所を見ることが大事だとしてい
 る。

く。そういう傾向があるように思われる。

なぜそうなるかという点、やはり部下の言葉に耳を傾けることに
 よって、部下が自主的にものを考えるようになり、そのことがその
 人を成長させるのだと思う。自分のいうことを上司に聞いてもらえ
 ば、部下としてもうれし、そこにまた自信もわいてくるだろう。
 そしてさらに次つぎと新しいことを考え、提案するということにな
 るだろう。それによって、視野も広くなり、考え方も深くなるなど
 次第に成長してくると思う。(中略)

ただどんな場合でも大事なのは、「耳を傾ける」という基本的な心
 構えという姿勢をいつも持っていることである。そういうものが
 根底にあれば、それが部下の人にも感じられて適切な機会をみつけ
 て意見をいつてくれるということにもなるだろう。

〔人事万華鏡〕九七―九八頁

コーチングにおいても、第一のスキルとして傾聴のスキルをあげて
 いる。本間正人は、「コーチングのスキルの中で、最も重要で、かつ
 奥が深いのが「話を聴く」という「傾聴のスキル」です」と述べてい
 る。また、根本英剛は傾聴について次のように書いている。

では、「部下の話を心で聴く」とは、いったどういうことなので
 しょうか？

それは、先ほど述べた「部下のために話を聞く」ということです。
 具体的には、「どうしたら部下が本来持っている能力や可能性を最

人間というものは、だれでも長所と短所を持っている。長所は
 かりで全く欠点がないという人もいないかわりに、短所ばかりでな
 んのとリエもないという人もいないと思う。(中略)

その点、長所を見ると「あれはなかなか立派な男だ」ということ
 になり、その長所にしたがって生かす方が考えられてくる。だから、
 ある程度大胆に人が使えるようになってくる。部下の方も、自分の
 長所が認められればうれしい。その上で「君、こういうことを
 やってくれ」といわれれば「よろしゅうございます」といつて知ら
 ず知らず一生懸命に働く。自然、仕事の成果もあがるし、人も育つ
 というわけである。

〔人事万華鏡〕二二七―二二八頁

コーチングの第二のスキルは承認のスキルである。教員どうして議
 論する場合には、承認のスキルが特に重要になる。他人の意見に対し
 積極的に承認のメッセージを伝えることで、議論が活発になると予想
 されるからである。

承認のスキルについて、星は「承認とは基本的には「その人の存在
 を肯定的に受け止める」ということ」であるとして、「存在承認」「結
 果承認」「事実承認」の三つをあげている。存在承認とは「存在して
 いることそのものが素晴らしいこと」として承認することである。結
 果承認とは「よい成果・結果を心で認めること」であり、事
 実承認とは「そこに至るプロセスにおいて行なった努力や工夫、ある
 いは日常の「言動や習慣など」を承認することである。

松下がいうように、ある人をどのような観点から見ると評価はまったく異なるものとなる。同じ人でも長所に焦点を当てるか短所に焦点を当てるか、それは見る人の意識次第である。星が承認の種類を三つに分けて説明していることも同じ趣旨であると考えられる。承認しようという意識があれば、たとえ良い成果を出していない場合であっても、さまざまな観点から承認することができる。

ひとつの事実を焦点の当て方を変えることでさまざまな面からとらえることができるという考え方は、後述のフリーフェセラビーの考え方と共通する。したがって、コーチングとフリーフェセラビーを重ねて活用することが有効である。

質問

松下はわからないことがあるとよく部下にたずねていたことは有名である。わからないことをたずねるだけでなく、松下自身は次のようなこともいっている。

それとともに、上司が部下に何かを命ずる場合でも単に命令的にするのではなく、なるべく相談的にやるのが大事だと思う。つまり、ただ「こうしてくれ」というのではなく、「こういうことをしようと思うが、君どう思うか」あるいは「君やってくれるか」という具合にするわけである。そうすれば部下の方も「私も賛成です。ぜひやりましょう」という場合もあるだろうし、「大変結構なことだと思いますが、このところはこうしたらどうでしょう」というように意見をいう場合もあると思う。そのように部下の意見が加わることに

する。何のために傾聴、承認、質問をするかという意識を持つことで、その目的にふさわしい傾聴、承認、質問となる。

このことは、学校経営の中でコーチングを活用する場合も同じである。教員どうしのコミュニケーションを円滑にすることによって学校経営の改善を進めることが目的であり、その目的をきちんと意識すること、目的にふさわしい傾聴、承認、質問となる。

以上、コーチングの三つのスキルについて見てきたが、コーチングのスキルの前提としてコーチングマインドがある。すなわち、「人間には無限の可能性がある、誰もが自分の中に答えを持っている」ことを信じていることがコーチングスキルを活用するために必要とされる。

この点、松下は、「人間はダイヤモンドの原石のように、光り輝く本質をもっている」とする。また、本間正人・高橋仁「松下幸之助とEQコーチング」ではコーチングのエッセンスを「信」「認」「任」とし、この三文字に関連する松下の教々のエピソードを紹介している。まさに、「松下幸之助さんはコーチングの達人」であり、松下の考えとコーチングとは基本的なところで重なっている。

(3) フリーフェセラビー

フリーフェセラビー（短期療法）は、一九六〇年代に米国にあるMR I (Mental Research Institute) で体系化された命題名された問題解決の手法である。我が国には二十年以上前に導入され、臨床心理、看護、医療、学校などさまざまな分野で活用されている。その考え方は概略次のとおりである。

よって、さらによりよいものができるかもしれない。また、ただ「よろしゅうございませう」という場合でも、相談的にいわれたのであれば、そこに部下としての判断が加わるから自主的にそれに取り組むということになると思う。

〔「人事万華鏡」九九―一〇〇頁〕

この松下の考え方は、質問のスキルに当てはまる。根本は次のようにいう。

上司としては自分が答えだと思ふことを部下に「与える」のではなく、むしろ部下の中にある答えを「引き出す」という役割を担っている、とも述べました。

では、具体的にはどうやって部下の中にある答えを引き出し、引き出すのでしょうか？

それが、部下に対して「問いを投げかける」ということなのです。

〔「改訂版」部下を伸ばすコーチング」六六頁〕

注目すべきことは、両者とも、部下を伸ばすためにたずねているのだと述べている点である。さらに松下は、部下に相談することでその内容も「さらによりよいもの」になるかもしれないという。

質問だけでなく、これまで見てきた傾聴や承認も、部下の意欲を高め、部下の力を伸ばすために行うという意識を持つことが大事である。部下の意欲が高まり、力が伸びれば、結果的には仕事の成果にもつな

すなわち、まず問題を抱える状況の中で、これまでのことを振り返り「比較的良いときがあるか？」という「例外的行動パターン」を探す。例外がある場合には、その行動パターンを「do more」、すなわち、拡張する。これは「表のアプローチ」である。一方、もし例外がない場合には、これまでの行動パターンに「do different」、相違を与える介入を行って「いく。これが「裏のアプローチ」である。

このように、まず問題状況の中で例外を探すことから始めるのだが、その例外というのはどんな小さなことでもよい。たとえば、不平をいっている人がいたとして、「最近その不平が5分間ですんだことがあったとしたら、それが例外」なのである。例外に注目するアプローチは、問題部分や問題の原因に焦点を当ててではなく、「解決構築」に焦点を当てたアプローチである。

この考え方は、学校になじみやすい。たとえば機械が故障した場合であればその故障の原因を突き止め、その原因を除去すればよい。しかし、学校のように人間関係で成り立っているものの場合には、人間関係上の問題が起きた原因を特定することは容易ではない。あるいは、原因追究はそれほど重要ではないともいえる。原因を特定しなくても、人間関係の改善は可能だからである。

松下が「解決構築」に焦点を当てたアプローチを示している例がある。「不況さらによし」とする考え方である。不況になったら困るのが通常であるが、不況になればそれまで勉強してきた成果が表れ、「店のサービスのよさとか、店員の対応のよさとか、商品のよさが改めて目立って」くる。「むしろ不景気のときの方がおもしろいとさえ

いえません」とまでいう。松下の考え方は、まさに問題状況の中で例外を探すアプローチである。

5 学校運営改善のモデル例

以上見たように、TQM、コーチング、プリーフセラピーは松下の考えとその基本的な部分で重なっている。したがって、TQM、コーチング、プリーフセラピーを活用した学校経営は、松下の考えを基礎とした学校経営であるといえる。次に示すのは、今回の調査研究の成果として提案した、TQM、コーチング、プリーフセラピーを活用したモデルの概要である。

(1) 事前研修

まず、事前研修として、教員を対象にTQMの説明とコーチング研修を行う。

TQMについては、モデルの全体像とそのベースとなるTQMの考え方について説明する。

コーチングについては、教員どうしのコミュニケーションを円滑にするという観点から、教員を対象に、①コーチングの意義・コーチングマインド、②傾聴、承認、質問のスキルについて研修を行う。

(2) チームでの議論第一回

研修を実施する前に、あらかじめ教員を数人のチームに分けておく。

選んだ課題について、現状はどうなっているか、どういう背景があるか、現状ではどういうプロセス(手順)で取り組んでいるかについて共通認識を図る。

目標・方法を定める。

課題について、これからどのような方法で取り組んでいくかを考える。

まず各人が、これまでの方法に何を加えるか、どう変えるか、あるいはこれまではまったく違った方法とするかなどを考える。

方法を考える際、プリーフセラピーの考え方を応用する。

①比較的用まくいつたときがあるか? を思い出す

②うまくいつている例外を探す。例外を増やすには何をすればいい

のかを考える(=do more)

③うまくいつた例外がなければ、これまでのやり方を変えることを

考える(=do different)

次に、各人が考えた方法を「成果が表れやすいか」などの基準に当てはめる。

基準に当てはめた結果を見ながら、どの方法で取り組むかをチームで決める。

方法が決まったら、その方法を実行することでどのような状態に達することができるかを考え、目標とする。

方法と目標が決まったら、方法をいつから実行するかを決める。

(3) チームでの議論第二回

どのようにチームを分けるかは、各学校の状況に応じて決める。たとえば、授業の改善が主な課題であれば教科担当ごとに分ける、学校全体の組織的な動きが課題であれば校務分掌ごとに分ける、学年単位で動くことが多ければ学年担当ごとに分ける、などである。

チームで議論をし、チームで決めたことを実行するという点がTQMにおける小集団改善活動(「察知を集める」)の応用である。

現状を出し合う

学校評価の結果を見ながら、チームの担当する分野に関し、どのような課題があるか、何がうまくいつているかなど、気になっている事実などをチーム内で出し合う。

まず各人が事実を付箋に書き込み、その後、付箋を出し合って現状についての共通認識を図る。

以下、チームで議論を行うときには、それぞれの場面でコーチングを活用する。

課題を設定する

出された付箋の内容を見ながら、類似の内容を集め、付箋をいくつかのグループに分ける。

付箋のグループに見出しをつけるとともに、グループごとの関係を考える。

学校全体の運営方針を踏まえ、いくつかのグループの中から、チームとして何について取り組むかを話し合って課題を選ぶ。学校全体の運営方針に基づいてチームとしての課題を検討する点が、TQMにおける方針管理(「理念を持つ/方針をうちだす」)の応用である。

実行状況をチェック

前回から今回までの間で方法を実行できていたら、その事実をチーム内で出し合う。まず各人がいつどのように方法を実行したかを付箋に書く。その後、付箋を出し合って、類似の内容をグループにまとめる。

実行により成果があがったことではなく、実行できたことだけではないから出し合うという点がプリーフセラピーの考え方の応用である。

方法を改善

方法の実行を継続するため、あるいはより効果的にするために、これまでの方法に何を加えたらよいか、これまでの方法をどう変えたらよいかを考える。

実行状況をチェックし、方法の改善を行う点がTQMにおけるPDCAサイクル(「日に新た」)の応用である。

目標の再確認・見直し

改善した方法の実行により、いつまでにどのような状態になるかを検討する。これまでの目標を再確認し、必要に応じて目標の見直しを行う。

(4) チームでの議論第三回以降

前述の(1)(2)(3)チームでの議論第二回の内容を繰り返すことにより、方法の改善を継続的に進める。

(1) 研修の様子

では、実際にこのモデルを実施した様子はどのようなものだったか。以下は、各学校での実践を見た筆者の感想である。

A 事前研修

前半のTQMの説明により、TQMやモデルの内容について教員の理解を得ることができた。ただし、実際に学校でTQMがどのように活かされるかについて具体的なイメージが必ずしも十分に伝わっておらず、その点は今後の課題である。

後半のコーチングについては、参加型の演習が多く取り入れられ、教員が積極的に参加する姿が見受けられた。今回の研修では、コーチングのスキルのうち、特に承認のスキルについて重点的に演習を行った。前述のように、教員どうしで意見交換をする際に、承認のスキルが重要であり、また効果も表れやすいと考えたからである。学校によっては、承認の言葉をかける、かけられるということを新鮮なこととして受け止めている教員もいた。児童生徒に対して、あるいは教員どうしで、普段から承認の言葉をあまり使っていないことの表れともいえる。

教員の意識として、コーチングを、児童生徒に対する指導の際に活用するものとしてとらえる傾向が強いように見受けられた。たとえば、限定質問と拡大質問の違いを教員にたずねた際、「限定質問は授業の

起を行い、意見交換の中で承認や質問の言葉が多く出されることを期待したのだが、やはり、すぐに活用することは難しい様子であった。ただ、教員に聞いてみると、日常の話し合いの中で「コーチング」という言葉が少しずつ使われるようになったそうだ。否定的な意見をいう人に対し、「コーチング、コーチング」という指摘がなされることである。

(2) 成果

各学校に対して、モデルの実施前と実施後で同じアンケートをとり、数値の比較をした。

短期間（学校によって異なるが、おおむね五〜六カ月の間隔）での比較なので、なかなか効果を見いだすことは難しいが、四校中三校で「学校運営の方針について教職員の共通理解が図られている」という項目の数値があがった。また、四校中二校で「学校での生活や仕事の中で多忙感を感じる」という数値がさがった（「多忙感が薄らいだ」。ただし、このアンケートについては、実施前と実施後のアンケートで多少回答者が異なっていること、学校ではさまざまな取組が行われており数値の差がただちにモデル実施のみの成果とはいえないことなどの点に注意すべきである。これらの点に留意しつつも、モデルの実施を通じ、学校全体の方針について共通理解を深めることができたといえる。各学校では、共通の方針のもとで議論を繰り返し行い、教員一人ひとりが理念を共有することができた。

また、教員どうしで議論したこと自体にもモデル実施の意義があっ

始まりの部分で使い、授業の内容が深まったら拡大質問が使えらる」という回答があつた。今回の研修では、教員どうしの意見交換の際にコーチングを活用することを想定しているので、研修の目的をより明確にする必要がある。

イ チームでの議論

チームでの議論は、試行錯誤の連続であつたが、全体的にはおおむね当初の想定どおりに進めることができた。

まず、現状を出し合う段階では、教員全員に気になる事実などを付箋に記入してもらったところ、最初のうちからはとまどいもあつたが、ほとんどの教員が四〜五枚の付箋に記入し、なかには二〇枚以上書いている人もいた。付箋のグループ化の際にはチーム内で相談しながら作業が進められ、各グループの関係を矢印で示すなど工夫を凝らした図が模造紙に描かれていた。

次の目標・方法を定める段階においてもチーム内で相談しながら作業が進められ、さまざまなアイデアが出されるとともに、ときには笑いも起きるなど和やかな雰囲気で行っていた。多くのアイデアが出されていたが、どちらかというと抽象的な内容が多く出されていたことが気になった点である。たとえば、目標として「思いが共有できる授業」「方法として「何でもいい合える関係をつくる」などのように内容が抽象的になってしまうと、実行状況のチェックが困難となる。このため、実践の途中でモデルの内容を変更するなどにより、チームでの議論の内容ができるだけ具体的なものとなるよう工夫をした。

コーチングの活用については、議論の途中で繰り返し教員に注意喚

たといえる。日常的な話し合いはもろろんあるだろうが、教員が一堂に会し、学校の在り方、学校としてこれからどうすべきかについて話し合い、知恵を出し合うことで衆知を集めることができた。

さらに、自分たちで決めたことを自分たちで実行できたということも成果のひとつである。実行の内容は小さなことではあるが、小さな改善を積み重ねることが学校全体の改善に結びつく。まさに、日に新たである。

(3) 課題

モデル実施の課題としては、(1)でも述べたが、方法や目標について議論する場合、いかに議論の内容を具体的なものにするか、という点がまずあげられる。

この点については、モデル実施の定着により改善される部分もあるが、モデル実施を推進する役割を担う人材を各学校で育成することも重要である。各学校のミドルリーダーを中心に、学校全体の推進役と、各チームのとりまとめ役を育成することが必要であろう。これらの人材が育成されれば、各チームでの議論の内容を、それぞれのチームで具体化することができはすである。たとえば、抽象的な意見が出た場合には、「それは具体的にどういうことか？」とチームのとりまとめ役が質問することにより、議論が具体化される。

とりまとめ役の育成はコーチングの活用にもつながる。とりまとめ役が率先して承認、質問することでチームの議論が活性化される。また、否定的な意見が出たときも、軌道修正することが可能になる。

今回の研修では、教員全体に対し、研修講師一人が進行を担当したが、各学校で全体の推進役とチームのとりまとめ役を育成することができれば、議論がより円滑になるに違いない。

7 おわりに

以上見てきたように、今回各学校で実施してもらったモデルは、松下の考えを基礎にしたモデルといえる。モデル実施の結果、教員のチームワークを高めることができた。必ずしも現時点で大きな成果が明確に表れているとまではいえないが、TQMは即効性のある活動ではなく、継続して実施することで徐々に成果が表れるものである。「TQMにせよ、他の経営管理活動にせよ、魔法のようなものはありません。当たり前のことを、確実に実施するしくみが必要」なのであり、「雨が降れば傘をさす」ように「当たり前のことを適時適切に実行する」というところにこそ、商売なり経営の秘訣がある⁵⁾のだ。各学校でこれからも継続してモデルを実施することにより、学校経営の改善が進められることを期待したい。

また、今後は、このモデルの実施を広げるため、学校経営を改善するための教育委員会を中心としたシステムづくりが必要である。具体的には、このモデルを各学校で実施するに当たり、教育委員会の指導主事が何をするか、各学校のミドルリーダーをどのように育成するかなど、教育委員会による支援の在り方について研究を進めていきたいと考えている。

- (13) 同前五四頁。
- (14) 学校評価の推進に関する調査研究協力者会議(文部科学省)が平成十九年八月に公表。
- (15) 前掲「新しい学校評価と組織マネジメント」四六頁。
- (16) 民間出身校長とは、校長に幅広く人材を確保するという目的で平成十二年に導入された制度である。学校教育法施行規則(昭和二十二年文部省令第一号)の改正により、教員免許状がなく、教育に関する職に就いた経験がなくても、公立学校の校長に就くことが可能になった。平成十九年度では、全国の公立小中高校等で七三人の民間出身校長がいる。
- (17) 「デミング賞のしおり」(デミング賞委員会、二〇〇七年)五頁。
- (18) 中修武志・山田秀編著/社団法人日本品質管理学会標準委員会編「TQMの基本」(日科技進出版社、二〇〇六年)六頁。
- (19) 山田秀「TQM品質管理入門」(日本経済新聞社、二〇〇六年)三四頁。
- (20) 同前三六一三頁。
- (21) 前掲「TQMの基本」八一―一二頁。
- (22) 同前八頁。
- (23) 筆者が語をうかがった日科技進出版社の担当の方は、TQMのポイントは方針管理と小集団改善活動であるとされていた。また、PDCAは「もともと重要な顧客満足獲得のためのマネジメント風理」(前掲「TQM品質管理入門」四四頁)である。
- (24) 松下幸之助「実践経営哲学」(PHP研究所、一九七八年)七頁など。
- (25) 江口寛彦「成功の法則」(PHPソフトウェア・グループ、一九九六年)一九六頁。
- (26) 松下幸之助「人を活かす経営」(PHP研究所、一九七九年)一七二頁。

- (注) (1) 学校教育法(昭和二十二年法律第二六号)第四二条「小学校は、文部科学大臣の定めるところにより当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について評価を行い、その結果に基づき学校運営の改善を図るため必要な措置を講ずることにより、その教育水準の向上に努めなければならない。なお、本条は小学校に関する規定であるが、幼稚園、中学校、高等学校、中等教育学校及び特別支援学校等に準用されている。
- (2) 木岡一明「新しい学校評価と組織マネジメント」(第一法規、二〇〇三年)三六頁。
- (3) 同前三二頁。
- (4) 同前一四一―一六頁。
- (5) 同前一八頁。
- (6) たとえば、小学校設置基準(平成十四年文部科学省令第一四号)第二条第一項(当時)「小学校は、その教育水準の向上を図り、当該小学校の目的を実現するため、当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について自ら点検及び評価を行い、その結果を公表するよう努めるものとする。」なお、この規定は学校教育法の改正に伴い現在は削除されている。
- (7) 注(1)参照。
- (8) 学校評価及び情報提供の実施状況調査結果(平成十七年度間概要)(文部科学省)。
- (9) 文部科学省による「学校の第三者評価に関する実践研究」など。
- (10) 大学設置基準(昭和三十一年文部省令第二八号)の規定によるが、現在は削除されている。
- (11) 学校教育法第一〇九条など。
- (12) 喜多村和之「新版 大学評価とはなにか」(東信堂、一九九三年)三三頁。
- (27) 前掲「TQMの基本」九二頁。
- (28) 前掲「TQM品質管理入門」九七頁。
- (29) 同前九七頁。
- (30) 前掲「人を活かす経営」一六頁。
- (31) 前掲「TQMの基本」一七頁。
- (32) たとえば、三重県教育委員会作成のパンフレット「三重県制学校経営品質」(平成十九年)にPDCAサイクルの推進が記述されているなど。
- (33) たとえば、経営理念を確立することの必要性について、「あらゆる経営についていえることである。(中略)単にそうした企業体の経営だけでなくお互い個々人の人生経営、あるいはいろいろな団体の経営、さらには一國の国家経営というものであるといえよう」(前掲「実践経営哲学」一一頁)など。
- (34) 星雄一編著「リーダーのためのコーチング実践Q&A」(PHP研究所、二〇〇五年)七五頁。
- (35) 榎本英剛「改訂版」部下を伸ばすコーチング」(PHP研究所、二〇〇六年)二二頁。
- (36) 本間正人「部下の可能性を引き出すコーチング」(PHP ASIST 2005 Vol.1) PHP研究所、二〇〇五年)一四頁。
- (37) 前掲「リーダーのためのコーチング実践Q&A」一一九―一二〇頁。
- (38) 前掲「成功の法則」一四〇頁など。
- (39) 前掲「リーダーのためのコーチング実践Q&A」一六頁。
- (40) 松下幸之助「人生心得帖」(PHP研究所、一九八四年)一四頁。
- (41) 本間正人・高橋仁「松下幸之助とEQコーチング」(祥伝社、二〇〇六年)たとえば、「信」に関し、松下電器の山下俊彦社長(当時)に「大忍」の額を贈った話。「忍」に関し、販売会社の責

任者に対して尊敬できる部下はいるかとたずねた話。「任」に因し、アイロンを開発したときの話を。

(42) 同前二二頁。

(43) 若島孔文・生田倫子編著『フリーフセラビーの登壇門』（アルテ、二〇〇五年）三頁。

(44) 若島孔文編著『経営者のフリーフセラビー』（金子書房、二〇〇四年）一頁。

(45) 若島孔文・長谷川啓三「よくわかる！短期療法ガイドブック」（金剛出版、二〇〇〇年）四五～四六頁。

(46) ビーカー・テイヤング、インスー・キム・バーク著／玉真慎子・住谷祐子・桐田弘江訳『解決のための面接技法』（金剛出版、一九九八年）一一九頁。

(47) 同前二〇頁。

(48) 松下幸之助『経営のコツこなりと気づいた価値は百万両』（PHP研究所、一九八〇年）二八～二九頁。

(49) なお、方法を先に決めるか、目標を先に決めるかは、各学校の状況に応じて判断する。モデルの実施に慣れていない場合は方法を先にする方が議論しやすい（目標を先にすると、議論の内容が抽象的になりがち）。モデルの実施に慣れている場合には目標を先にすることで、より改善を進めることが可能になる（目標を先に決めた方が、一段高いレベルの目標を設定しやすい）。

(50) 前掲『TQM品質管理入門』一〇五頁。

(51) 前掲『経営のコツこなりと気づいた価値は百万両』八頁。

(52) 同前二二頁。

〈参考文献〉

・松下幸之助『社員秘鑑』PHP研究所、一九七四年

・松下幸之助『社員心得帖』PHP研究所、一九八一年

松下幸之助と下村宏の道州制論

—台湾総督府の州庁制と大戦末期における地方総監府制の重要性—

坂本慎一

序

筆者は「玉音放送に至るまでの下村宏の事績と思想―松下幸之助との交流と共に」において、終戦までの下村宏（号は海南）の経歴と松下幸之助との交流を考察した¹⁾。筆者のこれまでの調査では、幸之助の経営理念に注目し、最初に全国へ紹介したジャーナリストは下村であった可能性が濃厚である。

幸之助が下村に影響を受けたと思われる思想の一つに、道州制の提唱がある。幸之助は、昭和四三（一九六八）年に「PHP」誌で道州制を提唱し始め、その主張は当時の新聞や雑誌、テレビ放送で取りあげられた。幸之助自身はこの発想の手がかりをどこで得たのか詳しく説明していなかったが、以前から同様の問題が和歌山県人会で議論されていたようである。

下村は植民地下の台湾で州庁制を導入し、終戦時の鈴木貫太郎内閣では地方総監府制を導入した。彼は書籍やラジオでも道州制の導入を強く主張し続けたのであり、戦前において道州制に最もこだわりを見

せた人物であったと言える。

本稿では幸之助による道州制の提唱を紹介し、その先駆けとなった下村による道州制の実施を分析して行きたい。台湾における州庁制の概要と、地方総監府制成立までの下村の言論活動から、下村の主張の特徴を明らかにし、幸之助の唱えた道州制とどのような共通点が見られるかを見て行きたい。

I 松下幸之助の道州制論

1 「PHP」誌における主張

松下幸之助による道州制の主張は、昭和四三（一九六八）年七月、三回にわたって「PHP」誌に掲載された提言が最も代表的なものである。「PHP」誌では、それまで「あたらしい日本・日本の繁栄」と題して提言を連載していたが、昭和四三（一九六八）年七月、「PHP」二四二号において「鹿島置州」で新たな繁栄を」と題して次のように述べた。

この「日本の繁栄譜」では、二十年後、三十年後のわが国がいかにすれば繁栄し、住みよい世の中になるか、ということについて考えている。そして前回まで四十一回にわたって政治、経済その他各方面にわたる諸問題についての私なりの意見を述べてきたわけであるが、今回は、われわれの日常生活と密接に結びついている都道府県の問題、つまりこれからのわが国の地方自治制度というものについて、私が日ごろ考え、感じていることの一端を述べて、皆さんにもともにお考えいただきたいと思う。

この地方自治制度の問題については、これまで多くの人びとによっていろいろな意見が出されてきている。たとえば、昭和二十八年に総理大臣の諮問機関として発足した地方制度調査会は、この十年の間に何回か審議、答申を重ねてきているし、新聞、雑誌等にも多くの人びとが意見を発表しておられる。それらの内容については、人それぞれの立場の違いによってさまざまだが、その中で最近かなり大きくとりあげられているのは、府県合併の問題というか、いわゆる広域行政の問題であろう。

ここで幸之助は、地方自治の問題が「これまで多くの人びとによっていろいろな意見が出されてきている」と述べ、自らの主張が先行するさまざまな意見を意識したものであることを明言している。幸之助による「廃県置州」の主張は、彼が唐突に言い出したものではなく、誰かの主張を受け継いで発展させたものであると考えられる。

さらに特に意識する社会情勢について、次のような説明をしている。り広い、いわゆる適正規模の単位にしていくことが望ましいと思っております。

幸之助は、都道府県制がもはや時代に合わなくなった理由として、交通や情報の発達を挙げている。交通や情報は時代と共に発展してきているので、その発展の度合いに見合った「適正規模の単位」を地方自治においても求めなければならないと考えたのである。

また、行政区分の再編だけではなく、地方への権限委譲について次のように述べている。

その際、私がとくに大事だと思うのは、州制をしくことよって単に行政規模の適正化をはかるだけでなく、それらの各州に国内政治の主体を置くようにすることである。今日のわが国では、政治の主体は都道府県の自治体よりもやはり中央政府にあると考えられるが、新しい州制を実施するに際しては、この関係を逆にして政治の主体を州に置くことにする。つまり、今日、中央政府が中心になって進めている仕事を大幅に各州の政庁に委譲し、税金もすべて州が集めるようにする。そして州それぞれが、その自主性に基づいて日々の政治活動を営むようにすべきだと思ふのである。

幸之助の「廃県置州」は、都道府県の行政区分をより広域に変更すると同時に、中央から地方へ的大幅な権限委譲を含むものであった。これが発表された昭和四三（一九六八）年七月における「PHP」

すでに八十年、今日の社会の姿は当時（「廃置置県が行なわれた時」とは比較にならないほど格段の進展を遂げている。早い話、交通機関ひとつについても、当時は馬や舟、あるいは人力車といったものを中心で、自転車や鉄道はまだ草創期にあったが、今日ではその鉄道が大巾に発達、しかも自動車や飛行機なども出現、大いに活用されるに及んで、日本の国は時間的に非常に狭くなったと言える。また社会の各方面で起こったニュースなどにしても、昔であれば広まるのに相当長い時間がかかったものが、電信電話あるいは放送などの進歩発展によって、まさに一瞬のうちに日本じゅうへ伝わるようになってきている。そして、そういう非常に進歩した科学技術を駆使して繰り広げられるお互いの国民の諸活動は、多くの場合一部道府県内にとどまらず、相当広い地域にわたって行なわれるようになってきているのである。

そういう実情の中では、八十年前に定められた都道府県の境界線を、今日の実情に即応した、より経済性の高いものに改変していくことが、国家国民の繁栄発展のためにきわめて大事なことだと思う。とくに今日のように、何かにつけてテンポが早く変化の激しい時代においては、府県制度にかぎらず、国家運営あるいは自治体運営の組織や機構について、たえず検討を加え、刻々に修正を加えてゆかなければならない。さもなければそれらはほとんど時代にあわないものになってしまう。だから、これからのわが国の地方自治制度の方向としても、まず何よりも現在の府県制度を再吟味し、これをよ

誌の発行部数は、およそ七〇万部であり、昭和四一（一九六六）年一月にはまだ一〇万部にも満たなかった状態から部数が増え登りに伸びている最中であつた。急速に部数を伸ばすことで、各界の注目を集めていた時であつたと言つてよい。

さらに一年後の昭和四四（一九六九）年五月、幸之助は「PHP」二五二号で、「統一・廃置置州論」と題する提言を行なつた。前回の提言に対して「各方面の多くの方がたから、直接間接にいろいろのご意見をお寄せいただいた」と述べており、かなりの反響があつたとしている。この「統一・廃置置州論」では主に北海道を取りあげ、「私は、もし北海道が北歐諸国のように独立国として国家経営を営んでいたら、北海道独自の運営方法というものが、今日以上にあらゆる面から探求されて、より一層の発展、繁栄の姿が生まれたのではないかと感じるのである」と主張した。この時の「PHP」誌の発行部数は約一一〇万部であり、前回よりもさらに多くの読者がこの提言を読んだものと想像される。

昭和四五（一九七〇）年三月、「PHP」二六二号では、「大を小に分ける―廃置置州から置州簡県へ」と題し、まず次のように主張した。

会社などの経営でも、規模が大きくなったからといって、それがそのまま経営内容の向上に結びつくとは限らない。かえって、いろいろ行き届かない面が出てきて、経営内容が悪化するという場合も少なくない。むしろ、一つの会社を二つに分けて、それぞれに力

を集中した結果、ごくわずかの間に、会社全体としての業績が飛躍的に伸びたというような実例を少なからず聞いている。会社の経営と政治とはいささか事情は異なっているだろうが、やはり一面に相通じるものがあると思う。¹⁾

幸之助は、事業部制によって会社をいくつかの規模に分けると、業績が伸びるといふ事例から話を始めている。その上で、次のように述べた。

私は、道州制というものは、小を大にするのではなく、むしろ反対に、大を小にする。という観点から行なうことが大切なのではないか、という気がしてきたのである。それはいったいどういうことかというところ、つまり、中央の政府を分割して、いくつかの州をつくり、その州をそれぞれ独立国家のようにする、という考えに立って道州制を表現してゆくことである。これはとりもなおさず、これまで私がこの繁華語で道州制をとりあげた際に述べた、「政治の主体を州におく」という考え方を、より具体的にあらわした姿にほかならない。²⁾

道州制という行政の形態は同じであっても、それをどのような観点からとらえるのかという問題を重視している。都府県を合同させることを「小を大にする」と表現し、中央政府の権限を地方に分離させることを「大を小に分ける」として、後者の考えが大切だと述べている。

西日本経済協議会第七回総会における発言である。この総会では、府県合同を含む広域地方行政が重要課題として掲げられており、当時の新聞記事によれば、幸之助はこれを積極的に推進すべきだと発言したという。³⁾「PHP」誌における発表の後、昭和四四（一九六九）年一月四日には読売テレビの「新春放談」に出演し、中馬肇大阪市長との対談で道州制について論じている。昭和四五（一九七〇）年三月以降は「廃県置州」を述べず、「置州簡県」のみを述べていたようである。

2 栗本順三との対談

「PHP」誌における「廃県置州」の主張の数年前に、松下幸之助は、当時、阪神高速道路公団理事長であった栗本順三との対談で、府県制度の変更について議論していた。昭和三八（一九六三）年四月一日発行の「財界」春季特大号は、両者の対談を掲載している。栗本が「関西経済の地盤沈下」について述べた際、幸之助は突然話題を変えようとして、次のように述べた。

松下 やっぱり府県制度というものにメスを入れんといけませんな。

栗本 関西財界では、関西経済連合会それから関西経済同友会で、二十七、八年ごろから、府県廃止、道州制という意見書を出してきたわけです。しかし、これはなかなか一気にかん、それから、自治をどうするんだという障害がありますからね。だから、さしあたりは府県合併する、それには大阪、奈良、和歌山、三つぐらい先に

ある。幸之助による道州制の主張が、「国の事業部制」であると解釈される所以である。⁴⁾

さらに都府県の存在について、次のように述べている。

県というものはどうすればよいか、まったくやめてしまうのかというと、私は、県を廃止してしまうことは一面において非常に困難なことであるし、また県それ自体にもそれなりの必要性はあるように思う。というのは、州だけにしてしまうと、また州のアチコチに州の出張所をおかねばならないというようなことにもなりかねないから、それではいまの県を残しておいたほうがより好ましいわけである。むしろ反対に、必要に応じて県を増やしていくことも考えてよいと思う。といっても、いまの県の仕事をそのまま存続するというのではない。それぞれの県に共通する仕事は州で処理するようにする。そうして、県はごく簡素化した形で存置するわけである。これは、いふなれば、置州簡県ということになると思うのである。⁵⁾

市町村のあり方について、幸之助はここでは特に論じていない。市町村を残すのであれば、市町村・都府県・道州という三重行政になるが、市町村を廃止すれば都府県・道州の二重行政ということになる。この時の「PHP」誌の発行部数は、約一四〇万部であった。

幸之助は、「PHP」誌以外でも、同様の主張を述べている。昭和四三（一九六八）年七月の「PHP」誌における主張に直接つながったと思われるものは、同年四月一日、国立京都国際会館で開かれた

やつちやう。

松下 そうですな、それに知事さんあたりが情熱を持ってもらわないいけませんな。

栗本 松下さん、和歌山県の小野知事は前の選挙のときも、大阪と合併するんだという公約でしたね。今度もやると言ってますが……。

松下 これ、ひとつ実現する方法ないですか。まず初めて日本全体の府県のうちで、この二つが合併すれば、一つの大きなシヨックを与えますからね。⁶⁾

さらに琵琶湖の開発と広域地方行政の問題について、両者は次のように論じている。

松下 琵琶湖でも、滋賀県というのが独立しているところに、やはり県民の権益ということが第一になるわけですな、滋賀県にあれば存在しうる以上は、それが、京都と滋賀を合併する、あるいは大阪とも合併するとなれば、琵琶湖のことも滋賀県ばかりでなく、あわせて京都、大阪のことも同時に考えますもんな。そこに非常に大きな創意が生まれてくるわけですね。

栗本 琵琶湖の総合開発について、滋賀県自体としても、そういう根本的な考え方には別に異存はないと思うんです。ただ、滋賀県側に言わせると、「大雨が降って水が増える」と洗濯のところが絡めてしまうので琵琶湖の水位が上がる、また逆に下流に水が足りない」とどんどん流しますから、水位が下がる。そうすると水位が上がれば

| 目次の表記 | 書名 | 発行年 |
|--|--------------|------|
| 自治の根本改革 府県合同 産業の開発と物価の低下 | 「財政根本」 | 一九二六 |
| 府県合同弁 | 「皮と肉」 | 一九二七 |
| 時局大観 二十二府県の合同 | 「吳越同舟」 | 一九三三 |
| 府県町村の合同 | 「世界と日本」 | 一九三三 |
| 府県の合同 | 「日本民族の将来」 | 一九三三 |
| 府県合同と選挙改正 | 「日本の行くべき道」 | 一九三三 |
| 日本改造論 八、府県の合同 | 「はきちがえ」 | 一九三三 |
| 町村会の構成問題 三市町村の廃合 と府県の廃合 | 「生活改善」 | 一九三八 |
| 大大阪に求むるもの 十府県聯同の 大公開 | 「動く日本」 | 一九三九 |
| 府県合同の弁 | 「来るべき日本」 | 一九四一 |
| 府県ブロック | 「日本の底力」 | 一九四一 |
| 八紘為宇と府県合同 | 「下村海南選集」 | 一九四一 |
| 地方総監府制 | 「競争と建設」 | 一九四四 |
| 手おくれ帳 義勇隊と竹槍、主要食一 割減、陸海軍道部の合同、地方総監制 | 「終戦秘史」 | 一九五〇 |
| 府県合同と国立公園 | 「我等の暮らし方考え方」 | 一九五三 |

表1・下村の著書における道州制の主張

ば沿岸の田畑は浸水しますし、水位が下がれば、漁業はだめになる。灌漑用水も大きなポンプをつけないとくみ上げられない。まあ滋賀県の県民というのは琵琶湖とともに苦楽をともにしてきたんだ、滋賀県政というのは琵琶湖水政で終始一貫して苦勞しておるんだ」と、こうおっしゃるわけです。ところが下流の方では、水はただで流れてくるもんだというような考えで、まあ滋賀県のことはいくらも考えてくれん。そこに滋賀県側の非常な不満があるわけですね。これは私はある意味じゃ分る。というて今お話のように、大阪と滋賀と別であれば、大阪府の知事が滋賀県の砂防をやるとか、あるいは植林をするとかへ、金を出すわけにいきませんわな。もしそれが一つのもんであれば、財政的にそういうことをやれるわけですね。だから、やっぱり府県の行政区域というものが何もかもがガンですよ。

幸之助は「やっぱり府県制度というものにメスを入れたいけれども」と述べ、栗本は「やっぱり府県の行政区域というものが何もかもがガンですよ」と主張している。この言い方から推測するに、両者は府県の合同について、これまでも既に議論していたようである。栗本順三の父であった栗本勇之助は、明治三二（一八九九）年に共著で「府県制郡制積善」を出版しており、地方行政に関心が深い人物であった。また、学生時代から下村宏と和歌山県人会を組織し、後に東京では下村を中心に紀友会、大阪では栗本勇之助を中心に木友会が運営された。幸之助は昭和一一（一九三七）年に木友会に入会し、戦後は幸之助を中心に音楽会と改称して運営された経緯がある。

これらの事情と、下村が戦前において道州制を最も熱心に主張した人物であったことなどから、府県制の問題は、戦前から和歌山県人会でしばしば議論されていたと考えられる。幸之助は道州制について「これまで多くの人びとによっていろいろと意見が出されてきている」と述べたが、下村による議論も念頭においていたと考えてよいのではないか。

II 先行研究の中の下村

1 下村による言論活動

下村宏は、通信省の官僚時代、日露戦争の直後から、府県制の限界を強く認識し、「自己の体験よりにじみ出た主張」として道州制の導入を唱えた。大正四（一九一五）年に台湾総督府民政長官に抜擢されると、台湾に州庁制を敷いた。大正一〇（一九二一）年に朝日新聞に入社すると、精力的に言論活動を展開し、道州制の概念を広めたのである。著作の中で、下村が府県の合同や道州制について述べた回数が多い。何をもって「道州制について述べた」と判断するのは難しい問題であるが、下村の著作の「目次」の中で「府県の合同」「府県の廃合」「府県ブロック」「地方総監府」などの言葉が明記されているものは表1の通りであり、一六冊が確認できる。

その他、「鯖を読む話」（一九二九年）の「目次」に「対策二三」とあり、「府県の合同」などの言葉は明記されていないが、この問題について説いたものもある。また、別な問題について論じている時に話

が横に逸れて府県合同について論じたものもあり、例えば土木行政について論じた際に次のように主張している。

府県合同、それがいやなら府県ブロック、それでもいやなら府県の上に道の新設……
さうした方法によりこの便利な狭くなり小さくなり、しかも繁く密接になつた各府県の行政を統一してゆくといふ事は筆者数十年來の持論であるが、それがポツポツあちこちで筆にされ口にされて来た。年々の地方官会議でも既に警察に産業に、さうしたブロック説が論議されて来てる。

こうしたものも含めれば、彼が府県の合同について論じた書は優に二〇冊以上にのぼる。下村は、恐らく戦前の日本で府県の合同について最も多く筆にした人物ではなかったか。

また、昭和八（一九三三）年二月四日、東京から全国中継されたラジオ放送で、下村は次のように演説した。

交通の発達に伴ひ、国内相互の社交関係、経済関係は益々密接となり、更に国際関係にまで推しひろめられて来ました。日本国民は氣を揃へて遠く広く眼を国際関係に向けねばなりません。各府県などもそれぞれ合同すべしとは、私の古くからの主張でありまして、ラジオでも度々放送しましたが、本夕は市町村の合同につき放送いたします。

下村は日本屈指の雄弁家であり、ラジオの出演回数も戦前において最も多い人物の一人であった。下村によるラジオ演説は一般の人氣も高かったことから、昭和初期において「府県の合同」はラジオで広められた部分も大きかったと考えられる。

2 先行研究に関する問題

これまでの道州制案や府県合同の主張に関する先行研究は、まさに汗牛充棟であり、ここにそれらを列挙することはできない。筆者は知りえる限りでこれらの研究を調査したが、次の三点はこれまでの道州制の歴史に関する研究の傾向として、おおよそ間違いないと考えている。

第一に、道州制や府県合同の主張の歴史は、行政学の観点から研究されたものが圧倒的に多く、思想史の観点から調査されたものは見つからなかった。言いかえれば、道州制について、誰が言い出したかという問題はあまり注目されず、どのような案がいつ提出されたか、どのような案が議会で議論されたかという観点からの研究がほとんどである。その案を提出した個人名に触れることはあっても、その個人が誰からどのような影響を受けた人物であるか、どのような経歴の人物であるかなど、主張する人物の人生にまで迫るような研究は、筆者の調査の範囲では皆無であった。

第二に、戦前の府県合同や地方総監府について論じた研究で、下村宏について言及しているものはまったく見当らなかつた。下村が朝日台湾における州府制があまり議論されないのは、そもそも台湾史の研究が不十分な状態にあるからだと言える。松山幸夫は台湾における台湾史研究について、昭和二二（一九四七）年に嚴政令が布かれてから昭和六三（一九八八）年の李登輝總統の出現まで、研究の自由どころか言論の自由すらなかつたと指摘しており、日本における台湾史研究も、「支配と被支配、弾圧と抵抗という単純な構造のみで歴史過程が語られてしまった」と述べている。後者は在日台湾人によるこれまでの台湾史研究では、より一層強調された歴史観だったと言える。こうした図式では、下村のように台湾人に評判のよかつた日本人為政者はあたかも存在しなかつたかのように描写され、むしろ圧政を行なつた日本人の方が大きく扱われてきたのである。

また、道州制の概念がラジオで広められたことを重んずるならば、次の三点にも注目すべきであろう。第一にラジオによる主張は「声の思想」であり、文字で書かれた思想とは異なる特徴を有していることである。例えば「声の思想」は「文字の思想」に比べて概念がいまいであり、厳密な内容を議論することが難しい。そのため、おおよその概念はラジオで広まるが、具体的な政策課題となるためには、さらに別な形式の言論活動を必要とするのである。しかし、より広く速く広めるためにはラジオ演説は紙媒体による発表よりも有効な手段であり、当時において道州制導入の雰囲気やムードを盛り上げたのは雑誌や書籍よりもラジオではなかつたかと考えられる。

第二に、ラジオの思想はその提唱者の名前が必ずしも記憶されない場合がある。ラジオ演説の場合、演説の前後に話し手の名が紹介され

新聞副社長や貴族院議員で二〇年以上論陣を張り、ラジオでも府県合同問題を再三主張していたにもかかわらず、今日の道州制の歴史に関する議論でまったく忘れられていることは、誠に奇妙だと言わざるを得ない。また、下村は戦前においてラジオ演説の名手として著名であったことから、道州制の概念はラジオで広められた可能性が高いが、ラジオ放送の影響について言及している研究も見当らなかつた。

第三に、大正九（一九二〇）年の台湾における州府制導入について、台湾史を概観する研究では一部言及されることもあるが、これを主題として扱った研究は見当らなかつた。日本の広域地方行政研究の文脈においても、台湾の州府制に言及している例はわずかしかない。

さらに、台湾における州府制導入と、日本本土における昭和二〇（一九四五）年の地方総監府制が、下村宏という同一人物によって推進されたという事実を指摘している研究は皆無であった。後述するように、太平洋戦争末期の地方総監府制についてはいくつか先行研究が確認できたが、これと台湾の州府制が関係しているという指摘はまったく見つけられなかつた。

下村は、王音放送の最高責任者という重責を担った人物であるにもかかわらず、今日までほとんど研究されていないので、彼が道州制の導入に心血を注いだ事実も看過されている。しかし、昭和三二（一九五七）年一月に下村が亡くなった時、石井光次郎副総理は下村に関して「政治については、戦前から府県制を批判し、道州制をしげと強く主張していた」と述べ、台湾総督府における改革にも言及しているので、下村と同時代に生きた人はこの事実を認識していたと想像される。

その主張に賛同しても、それが誰の主張であつたのか聞き手には記憶されない。新聞のラジオ欄に名前が明記されていれば確認することはできるが、ただなんとなく放送を聞いていた人は必ずしも名前の確認まではしないであろうし、それでいて道州制の概念については知ることになる。昭和初期の日本は、外に音が漏れやすい家屋の特徴と、外に音を漏らしても平気な風潮により、外で道を歩いても、ラジオは時として勝手に聞こえてくるものであつた。つまり聞く気がなくとも、日常生活の中でなんとなく放送を聞かされる場合が多々あつたのであり、この場合は主張する人物の名前までは必ずしも記憶されなかつたことが考えられるのである。

第三に第二点とは逆に、ラジオで下村の名を知り、下村の著作を読む場合も考えられる。この場合は、下村がラジオで道州制について一切論じていなかったとしても、下村の演説に感銘を受けて下村の書を読めば、放送をきっかけに道州制の主張について知ることもありえる。つまりラジオと書籍のメディアミックスによって、道州制の概念が広まった場合も考えられる。

昭和初期においてラジオ演説は最も社会に影響力のある言論手段であつたことと、下村が日本屈指の雄弁家として人氣の高いラジオ演説家であつたことは、道州制の歴史に関する研究において、もっと注目されるべきであろう。

Ⅲ 下村の台湾時代

1 下村の統治の概要

日本は日清戦争で勝利して台湾を領有すると、台湾総督府を置いて統治を始めた。台湾総督府は台湾における全権を担った組織であり、下村が台湾に赴任した当時、最上位に総督、次位として軍事以外を司る民政長官が置かれていた。民政長官は下村の手によって、大正八（一九一九）年、総務長官へと改変されている。総督は、「床の置物」と揶揄されたり、ほとんど台湾で勤務しなかった人もいるなど象徴的な役職であり、実質的に行政に手腕を発揮したのは長官であったと言える。

下村は逋僭省の官僚時代、郵便局の簡易保険を成立させた実績を買われ、大正四（一九一五）年一〇月、四〇歳の若さで台湾総督府民政長官に抜擢された。下村の台湾における功績について、高濱三郎は次のように述べている。

下村長官の在任は七年の長きに亘った。その間安東総督を佐け、明石総督を送り、田総督を迎へ、長官として一代総督のみに仕へる者多きに、彼は三代の総督を佐けてよく統治の円満を完した。彼の胸中には聊かの釣名機利の念なく、常に春風の颯々たる如く、然かも讒賊他に秀で才能他に勝れて、名長官の名をほしきままにした。下村長官の重なる治績を挙げれば教育令制定、司法制度改革、地

を設けたのであるが、越えて大正十一年一区を加えて十九区とした。：州、市街庄を地方公共団体とし、州知事、市尹、街庄長をその団体の理事機関とし、別に州、市街庄協議会（内地の府県会、市会、町村会のごとき）を設けて諮問機関とした。更にまた二庁をもつて一種の地方公共団体たる庁地方費を設け、財政的団体とした。

台湾における地方制度はそれまで県庁制や庁制であったが、区域がめまぐるしく変わっており、改革を重ねてきたと首うよりも不安定であったと考えることもできる。州庁制の導入は、なかなか一定に定まらない地方行政の区域をより広くし、ようやく固定化することに成功した改革だったのかもしれない。

また、それまで単官しか総督になれなかったが、大正八（一九一九）年に文官でも総督になれるように改正され、民政長官は総務長官とされた。台湾総督府の歴史は、この下村による大改革を境にして、それ以前を武力による専政統治とし、以降を啓蒙や教育による文治とするのが一般的理解である。地方制度の改革も、そうした改革の一環であった。下村は昭和二三（一九三八）年に自らの改革を振り返り、「地方自治制の創始は一仕事でした」と回顧しており、他の人の証言にも「自治制度の確立に至っては、それが為め下村長官が如何に心血を絞って努力せられたかは知る人ぞ知る」という主張がある。

2 州庁制の将来像

地方自治制度の導入に当たって、下村はこれを「時勢と民度に順応

方制度の革新、委任立法問題の解決等、明石、田両総督に献策して善治を遺した。

また当時台湾銀行頭取であった中川小十郎は「氏の如く本島人の信頼を博した人は蓋し稀であらう」と述べ、橋本白水は「才気万端の長官下村氏」と書いている。在日台湾人の黄昭堂は、日本による台湾支配に批判的であるが、「下村は有能な行政官で、評判はよかつた」とか「下村はリベラルさがゆえに、総務長官として高い評価を得ている」などと評しており、他の日本人支配者とは異なって下村だけは否定的な評価をしていない。下村は、台湾総督府史上、最も高く評価された長官であったと考えられる。

大正九（一九二〇）年の州庁制導入について、外務省条約局は戦後に次のようにまとめている。

大正九年七月の地方官制改正は、従来の改正とは全く趣を異にし、すなわち中央の権限を大中に地方行政庁に委譲し、いわゆる地方分権の突を挙げるとともに、地方公共団体の制度を設け、地方自治行政の創始となつたのである。

新制度による地方行政庁は、台北、新竹、台中、台南、高雄の五州及び台東、花蓮港の二庁であつて、州の下には郡・市・街・庄を置き、庁の下には支庁・街庄及び区を置いた。これによって五州はこれを台北、台中、台南の三市及び四十七郡に小分し、更に各郡下に二百六十街庄を置き、また二庁の下には八支庁、三街庄、十八区

せんことを期したもの」と説明している。自治体の長や協議会員は民選ではなく官選であり、各地方の協議会も議決機関ではなく諮問機関であったが、「将来は二階三階と段々其の歩を進むべきである」と云ふことを明言して置く」と述べ、次のように主張した。

今回の地方制に於て協議会は恒久的に諮問機関たるべきやと云へば、必らずや或る時期に議決機関たるべき運命を以て居る事は疑を容れぬ。従つて民度の進歩に伴ひ、官選も一部民選となり、全部民選となる、諮問機関も亦議決機関となる。之は大勢の趨く処である。

将来的には台湾人による自治を想定していたようであり、逋僭省の官僚時代に留學した連邦制のベルギーを念頭においていたことを示唆している。この制度は「汎く官民に亘り一般民衆を通じて自治の訓練に資せん」とするものであった。

またこの制度は地方財政の安定化のためのものであると同時に、「各地方的の狭い気分を囚はれぬ」ようにするとも述べている。後年に至ると、地方自治制度の導入について、その理由を二点挙げ、第一に交通や情報が発達し、台湾の衛生状態もよくなったので人の動きが活発になり、これに見合うだけの権限が人々にとって必要になったと感じたことであり、第二に、朝鮮でも地方自治が進みつつあったことを意識したとしている。

しかし下村が仕えた三人目の総督であった田健治郎は、下村の描く将来像に反対であった。田は次のように述べている。

今日も動もすれば民族自決などの説を唱ふる者もあるが、我政府は民族自決は台湾には許さない。随って自決の徑路に進むべき台湾の自治は断じて之を許さない。我政府の方針とする所は、台湾が漸次進歩して内地同様に至らしめ、帝国の憲法治下の民たらしむるにあるのである。これ即ち今回の評議会が諮詢機関にして決議機関たらざる所以である。⁸⁶

田の考え方は、当時の日本の為政者から見れば、特に反動的であるとか圧政的であるとは言えない。むしろ将来的に台湾人の民選議決機関を想定していた下村の方が、かなり先走りしていると見られていたようである。大正一〇(一九二二)年七月に下村が辞職を申し出ると、田との意見の衝突が原因であると多くの人が考えた。またある人は台湾人を尊重しすぎたことこそ、下村の「幾分の失政」であると断じた。田は通信大臣時代に朝日新聞取りつぶしを強硬に主張したが、下村が長官の職を辞して朝日新聞に入社したことは、両者の不仲説に拍車をかけたことであろう。下村自身は、田と地方分権について「僕は台湾地方自治制の実施に付ては全部気持よく田総督より委任され理解されて之を完うした」としており、特に田との間に軋轢があったとは述べていない。

下村は大正四(一九一五)年に民政長官に抜擢された時、一二日間台湾を視察し、同年一月二三日、今後自分が為すべき政治について「台湾統治二問スル所見」を当時の総督であった安東貞美に宛てて書いている。その中で「最初で最後のもの」という指摘や、「止まることを知らぬ戦局の悪化」によって作られた「連邦国家に近い体制」などの評価がある。また、「現代に普遍的な行政が、戦時行政という衣をまとって現れたもの」という分析や、「総力戦体制のための行政機構改革へ還元しきれない質を有する」という見方もある。

そもそも太平洋戦争末期の日本は、本土決戦の準備がほとんどできていなかった。八月九日から一〇日にかけての最高戦争指導会議において昭和天皇は、陸軍参謀総長の報告とは異なり、九十九里浜の防備すらまったく不十分であることを一つの理由として終戦の御聖断を下した。下村によれば、本土決戦のために国民義勇隊に用意された武器として、首相官邸に陳列されたものは竹槍や石弓であった。長く台湾にいた下村は沖繩戦の前に、アメリカ軍が狙うのは台湾ではなく沖繩であると述べたが、軍部はわざわざ沖繩の軍隊の一部を台湾に振り向けたという。兵隊の配置も武器の用意も情報も不十分の中で、地方制度という戦闘のためには二次的な意味しか持たないものが、早々と地方総監府制として成立したのであった。これは幾人かの識者が指摘しているように、地方総監府制が必ずしも本土決戦と密接な関係があったとは限らないことを示している。

鈴木内閣で内務大臣を務めた安倍源基は地方総監府制について次のように述べている。

戦争の激化に伴い戦時行政の円滑な推進を図るため、東條内閣当

いた。地方制度の改革を含め、彼がその後に行なった行政は、ほほこれに集約されていることが確認できる。下村の在任期間は足かけ七年にわたり、歴代全長官の中では後藤新平に次ぐ長さであったことを合わせて考えると、当初予定していたことを一通り行なったので大正一〇(一九二二)年に辞職したと見るのが自然であろう。つまり、辞職することを心中に決してから、民選議決機関の設置など、遠い将来の理想を遠慮なく公言したのではないかと推測できるのである。

辞任後の下村は、現役の総督や長官に影響が及ばないように、台湾政策については努めて発言を控えていたようである。⁸⁷

IV 地方総監府制

下村宏は台湾総督府民政長官を辞任の後、朝日新聞の専務取締役、副社長を歴任しながら道州制について活発な言論活動を展開した(表1)。昭和一一(一九三六)年の二二二六事件をきっかけに退社して貴族院議員になって以降は、議会で活動を始め、終戦時の鈴木貫太郎内閣に入閣すると、ついに地方総監府制という形で道州制に近い制度を実現させた。下村を中心に見れば、地方総監府制は彼の長年の理想を戦時体制に扮れて実現させたものであり、これまでの言論活動の成果であったと考えられる。

1 本土決戦と地方総監府

昭和二〇(一九四五)年四月に発足した鈴木貫太郎内閣は、同年六

時の昭和十八年七月、東京都制実施とともに、地方行政協議会を設置した。

ところが、鈴木内閣の生まれた当時は、敵の空襲もいよいよ激しくなり、米軍はすでに四月一日沖繩に上陸し、本土決戦の様相は次第に強まってきた。

まさにわが国土は文字どおりの臨戦態勢下におかれていた。例えば敵が九州に上陸したと仮定した場合、中央と九州との連絡は断絶するので、九州だけで行政を行なう必要がある。

これに対応するため昭和二十年六月十日、「地方総監府官制」が公布された。もう少し早く官制を公布する予定であったが、五月二十五日の大空襲で法制局が焼かれたため審議が遅れたのである。

「地方総監府」は地方行政協議会と同じく、全国を八地区に分けていたが、総監府所在地の都道府県庁とは別個の独立した官庁であることが、地方行政協議会とは根本的に違う点であった。⁸⁸

安倍は地方総監府制の実施について、本土決戦をもつばら意識したとしている。しかし、それ以前に東條英機と接触していた旨を書きつつも、東條と道州制について話し合ったとは述べていない。また、安倍的証言からは、安倍が主導権を発揮して地方総監府制を導入したようには感じられない。⁸⁹

一方、鈴木内閣で内務大臣を務めた下村は地方総監府制について次のように述べている。

道州制に進むべき第一歩として地方行政協議会の出来た時、私は初めて首相官邸に東條首相をたづねた。更に道州制への前進につき親しく力説した。次で小磯首相にも親しくりかへしたが、地方総監制は小磯内閣に於て行きなやんだ。総監は親任官となるために人事が内閣へうつる。それが内務大臣の反対理由なりといふ風聞まで伝った。…我等は日本の国を考へてゐるので内務省を考へてゐるのではない。しかし時の大連内相は強く反対し、島田農相はじめ、一、二の閣僚之を支持し、餅について決定を見ず、遂に小磯内閣引退の一つの原因となつたとまで伝えられたのである。

その地方総監制は鈴木内閣では一時間足らずに解決されたのであつた。…

只ここに筆にしたいのは総監府制の将来である。閣僚の中から戦後はいかになるべきやにつき質問ありしとき、私は戦後にはもとより此のままではいかぬが、さりとて元の府県制に立ち戻るのではなく、進んで道州制となるべしといふ所以を述べ、安倍内相もその主旨は賛成である、但し此際直ちに実行は致しかねるといふあいさつであつた。

矢野信幸は「地方総監府の設置にいたる政治過程と政策形成過程が、基本的には内閣機能強化を策する内閣と、それに抵抗する内務省という政治的かつ政策的な対立図式を基軸として進行した」と述べているが、これは下村の証言と合致している。

下村は、道州制の導入は「過去四十年間筆にし口にせる持論」と述

信省で電気事業の監督をしていたことがきっかけであつたとしてゐる。山梨県の水力発電所から東京へ送電する時に、わずかな区間が神奈川県にかかつていたので神奈川県が許可が必要となつたが、神奈川県にはそうした業務に明るい人がいなかったため、送電が可能となるまで不必要に長い時間がかつたという。また宇治川電力は、滋賀、京都、大阪にまたがっていたため、設立までに三倍の手続きが必要であつたばかりでなく、府県同士の意見の食い違いでかなりの期間、業務が滞つたと述べている。その他、「四日市市と熱田との築港」や「千葉県の子孫と茨城県の取手の宿の間」の架橋、熊本県と大分県にまたがる阿蘇山の国立公園化などを例に挙げてゐる。続けて次のように述べた。

今日では、益々統制の爲に、各府県の間で打合せをすることが非常に頻繁になりました。私共地方何処を旅して居つても、東北は東北、九州は九州と其の土地々々で、其の県の経済部長或は警察部長、さう云ふ人達が殆ど三日にあげずに寄り合ひをして居るのであります。或県に行つても、此の県で知事から各部長が皆揃つたことはなると云ふことを能く聞くのであります。それ程御互に打合せが必要になつて来て居るのであります。従つて斯うした「ブロック」をも一つ組織化して、そこで集つて決めたならば、其の事業家が各首庁を一つ廻らないで済むと云ふやうなことが出来ると、どれだけ生産の拡充が出来るか知れないのであります。

べており、地方総監府制は彼のこれまでの活動の成果であつたと強調している。また、戦後は改良を加えて道州制とし、府県制に戻るべきではないと考へていた。下村にとつて地方総監府制とは、まさに「普遍的な行政が、戦時行政という衣をまといつて現れたもの」であつた。

2 貴族院における下村の言論活動

下村は通信省の官僚時代、義和團の乱の直後に北京入りし、すっかり荒廢した光景を見て、「戦はめつたにやるものでない」と考へた。反戦論者となつた下村は、軍部から自由主義者と思なされて広田弘毅内閣に入閣することができなかった。その後も日中戦争の早期終結を唱えたり、「日米間の戦争——これほど無意味な馬鹿気たものは無い」と主張して日米開戦に反対したりした。しかし、太平洋戦争が始まると、昭和十八（一九四三）年一月ごろから軍部に妥協する政略をとり、戦時体制を利用することで道州制を実現させようと積極的に動いたのであつた。下村は道州制の導入について、「近衛、東條、小磯内閣を通じて、貴族院の演説にも口にしてある」と主張しているが、今日残る貴族院議事速記録から、その模様を確認することができる。

まず近衛内閣では、昭和十六（一九四一）年一月二十七日に貴族院で演説を行つた。日中戦争について「此の時局の消んだ後がどうなるのか」（原文送り）がなはカタカナ、以下同）と述べ、厚生省新設問題などに触れた後、内地の問題として「府県の行政区画の問題」を取りあげた。下村がこの問題を考へたのは「日露戦争の当時」であり、進

さらに府県の合併で、ことが「荒立つならば」、府県の上に道庁や州庁を置く方法もあると述べ、原内閣か西園寺内閣でも府県の合同問題は話し合われていたと主張した。

下村は東條内閣でも府県制に賛同する議会演説をしたと述べているが、これは記憶違いのようである。演説は昭和十九（一九四四）年一月七日であり、同年度の予算案が提出された議會であつた。下村はこの予算案に賛同する演説を三五分行なつたものの、特に道州制や地方行政に関する言及は見られない。東條を持ちあげたため、軍部には評判がよかつたようであり、「この演説を広く世上に流布すべしとの勸告をうけた」と証言している。

小磯内閣における演説は、昭和二〇（一九四五）年二月八日であり、これも昭和二〇年度の予算案に賛成する演説であつた。「何と云つても戦局は不利であります」と明言し、このような事態を招いたことに對する「必罰」が徹底してないと主張した。さらに「内地の機構」の問題として次のように述べた。

世界何処の国を探しても、日本のやうに、此の狭い島の中に大小取混ぜて余りにも細かい府県制を布いて一々之を縁で引張つて居る国はないのであります。交通が段々頻繁になり、世界は皆狭くなつて来る時に、銀行と言はず、会社と言はず、市町村と言はず、総てが皆合同されて来る際に、府県の区割だけは旧に依つて動かない。偶々又此の大東亞戦が起つて見ると、是ではいかぬ、府県割拠では宜くない、生産に配給に有らぬ点に於て宜くないから、此処に協

議会と云ふ先づ制を布いて、「ブロック」が出来て来たのであります。其の後或は鳥取の地震、或は九州、中国の風水害、さう云ふ時にも、此の協議会制になつてある為に相当効果を挙げたのであります。私共がまだ日露戦役の直後に、遊賀と京都と大阪に跨つて居る為に、宇治川水力の成立にどれだけ時を要したか、こたわつたかと云ふことと、近く河原田長官の下で、此の水力問題と言はず、琵琶湖の水位を低めて新地を造る有らゆる問題が、どんどん解決されたのを見て、今更に何故此の割拠されて居る府県が早く法的にも合同されぬかと云ふことを思はざるを得ないのであります。

ここでも下村は、宇治川の水力発電について触れている。この演説は東條内閣の時のものに比べれば、「必罰」を強調するなど、軍部にすり寄るような語勢は少なくなっている。

さらに府県の合同問題の最も重要な目的について、次のように述べた。

私の一番重点を置くのは、日本人の気宇を大にする、其の襟度を大きくする、大東軍の指導者の大国民たるに相応しい気持にする。此の国民性を陶冶すると云ふことは、永遠不朽の大日本民族の我々の後継者に残すべき我々の大きな義務であります。

下村は、この制度は平時であれ戦時であれ、常に重要であると主張し、「どうしても手続を思い切つて簡素化し、人を思切つて減す」こ

京と大阪で展開され、下村は第一回の「定例政策研究会」から参加している。また、昭和二八（一九五三）年七月末に東京常任世話人に就任し、昭和三二（一九五七）年一二月の死去まで運動の一翼を担ったのであった。

日本の主権回復とほぼ同時に開始されたこの運動において、道州制の導入は中心的な課題ではなかった。しかし、下村がこの制度に並々ならぬ熱意を持っていたことから、この運動を通じて下村と松下が道州制についても議論を交わした可能性が考えられる。以下、両者による道州制の主張の内容に注目し、どのような共通点と相違点があるのかを明確に行きたい。

1 図式による理解

道州制に関する主張をどのように理解するかについて、ここでは佐藤俊一が紹介する図式を本稿の目的に添つて若干の修正をし（図1）、議論の手がかりにしたい。この図は広域地方行政がどのように行なわれるかを示したものであり、横軸は、右が府県制の行政区域の維持で、左は府県を統廃合するなどの区域の変更・拡大を示している。縦軸は上が主に中央が関与する広域行政を意味しており、下は自治的で各地方において自主的に行なわれる広域行政を意味している。このうち、(Ⅱ)の官治型道州制と(Ⅲ)の自治型道州制は分かりやすい。(Ⅰ)は府県の区域を変えないまま主に国家との関係によつて行なわれる広域行政であり、行政上の手続きを重視して形式や制度から考えられたものと言える。(Ⅳ)は関係自治体が法人格を有する新たな組織を立

とが必要だと述べた。

こうした議会活動は、鈴木内閣における地方総監府制への布石になつていたと考えられる。さらに既出の通り、下村は東條や小磯に対して道州制の導入を訴えて直談判をしたのであった。地方総監府制は鈴木内閣においてあつてなく一時間足らずで導入が決まったが、下村がこれを積年の宿願であつたかのように述べることは、十分に理由のあつたことだと考えよう。

一方これとは別に、下村にはもう一つの重要な「持論」があつた。それは天皇のラジオ出演によつて世論を終戦に導くことである。これは八月八日に二時間の単独拝謁をすることによつて、八月一日の放送実現にこぎ着けた。しかし下村が心血を注いだ地方総監府制は、地方行政事務局に改組され、これも結局は昭和三二（一九四七）年に廃止となつてしまつた。戦後の下村は「戦時中折角地方総監制とまでなつたものが又昔の狭い井ゲタの中へ逆戻りした」と悔しさをにじませている。

V 松下幸之助との比較

下村宏は朝日新聞副社長時代の昭和九（一九三四）年九月一七日、松下電器を取材して松下幸之助の個性と経営理念を高く評価し、両者は下村が亡くなるまで親しく交流を続けた。戦後の両者の接点のうち、最も重要なものは、昭和二七（一九五二）年から幸之助が始めた新政経経済運動である。民主主義の研究と普及を目指したこの運動は、東

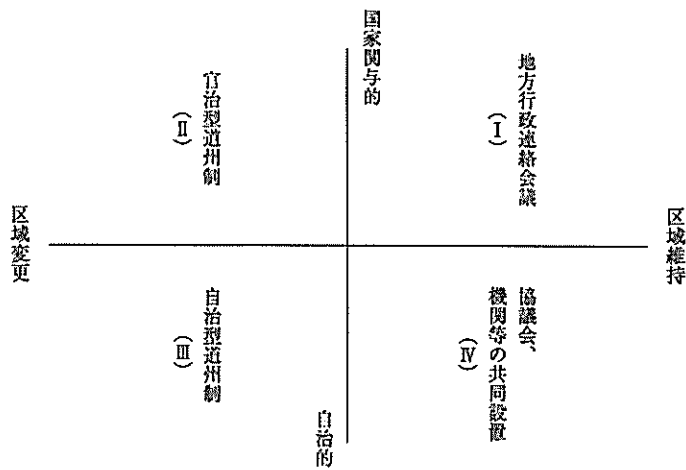


図1・広域行政の図式（佐藤俊一「日本広域行政の研究」〔成文堂、2006年〕p.4より改稿作成）

ち上げてお互いに協力する方法などを指しており、非公式な協力も含みうるものであって、一定の形式があるわけではない。

この図式に従えば、下村による台湾の州庁制と地方総監府制は、(II)であった。もともと植民地下の台湾では(IV)の業務は少なく、存在したとしても公式に認められれば、(I)とされたはずである。つまり広域地方行政はほぼ(I)が中心だったと想像され、下村はこれを台湾総督府が持つ絶大な権力によって左(II)へ移行させたのであった。

日本本土に関して言えば、昭和一六(一九四一)年一月二七日に近衛内閣で行なった演説で、下村は「県の経済部長或は警察部長、さう云ふ人達が殆ど三日にあげずに寄合ひをして居る」と述べている。「寄合ひ」が具体的にどのようなかは不明であるが、(IV)のような事務が頻繁に発生していた状況を示唆している。やがて戦争の激化に伴い、あらゆる行政が国家関与的になって行く中で、(IV)の業務は(I)へ変化して行つたはずである。下村は戦時体制における中央集権的な国家権力を使って、業務形態を(I)から(II)へ動かしたと解釈できる。

その一方で、下村は台湾の州庁制は、やがて官治型を脱して自治型へ移行すべきであると考えていた。(II)から(III)への漸次的移行であり、「自治の訓練」の後、遠い将来においてこれが可能になると想定していたのである。地方総監府制の場合は、終戦の後に変更を加えるべきだと主張しており、「中央よりの特殊官衙である通信鉄道財務敏山林野等々を通じてその監督事務をも横にせる合同を見ねばなら

ぬ」と述べていることから、連邦制に近い制度を考えていたようである。つまり、下村はいずれにせよ現状を右上の(I)が中心とらえた上で、第一に左(II)へ行き、第二に下(III)へ行くという二段階で自治型道州制へ移行することを考えていたと解釈できる。しかしどちらの制度も、実際は官治型道州制に止まったまま、戦後に廃止されてしまったのであった。

松下幸之助の「小を大にする」という主張では、横軸のみが問題となっており、図1で言えば左へ移行することを志向していた。同時に「行政規模の適正化をはかるだけでなく、それらの各州に国内政治の主体を置くようにすることである」と主張していることから、官治型道州制はあまり問題になっておらず、最初から(III)を志向している。これが後に「大を小にする」と言いかえられて、さらに明確化されるようになった。戦前の府県知事は内務省による官選であったが、幸之助は戦後の民選知事となった状況のみを意識していたはずであり、官治型道州制(II)を経由する必要性を感じていなかったようである。つまり、下村の場合は二段階による自治型道州制への移行であったが、幸之助は、最初から自治型道州制へ向かおうとするのである。

2 「大を小に」が「小を大に」か

松下幸之助は、自らの道州制の主張を「小を大に」から「大を小に」と言いかえた。基本的な考え方は特に変わっていないが、地方への権限委譲を強調するために「大を小に」と言いかえたのであった。

下村宏による台湾の州庁制は、特に地方への権限委譲を重視した改革であった。幸之助の表現を借りるならば、主に「大を小にする」改革だったと言える。台湾に限らず、植民地支配において経済性の追求は最重要であったため、権限委譲は経済性の追求を主な目的としたと言える。同時に下村によれば、州庁制は「各地方的の狭い気分に囚はれぬ」ようにするものであり、この観点では「小を大にする」ことも意識していた。制度上の改革は「大を小に」であったが、人々の「気分」は「小を大に」という観点であった。

大正一〇(一九二一)年に官僚を辞して身を朝日新聞に転じてからの下村は、もっぱら「府県の合同」を唱えていた(表1)。「交通の発達に伴ひ、国内相互の社交関係、経済関係は益々密接」となったため、行政区域を拡大すべきであると主張したのであり、これは「小を大にする」という考えであったと言える。

昭和一一(一九三六)年に朝日新聞を退社し、貴族院議員になってからは「大東亜新秩序」として道州制の実現に向けて活動をした。これは中央の権限を地方に移すことであり、「大を小にする」という改革であった。また府県の合併が「荒立つならば」、府県の上に道庁や州庁を置く方法もあると主張しており、市町村・府県・道州という三重行政でも良いと考えていた。これは幸之助が唱えた「置州間県」に似ており、必ずしも府県を廃止しないことで改革に伴う摩擦を少なくしようとしたのであろう。もっともこの時も、「日本人の気宇を大にする」と述べていることから、「小を大にする」というとらえ方もしていたと言える。

下村と幸之助の主張の類似点を挙げると、第一に交通や情報の発達に伴って「日本の国は時間的に非常に狭くなった」という認識は同じである。第二に、両者とも道州制の導入は、より一層の経済発展を期するという点で一致している。第三点として、道州制導入に抵抗が大きければ、両者とも府県制度を何らかの形で存続させながら道州制を実施することも考えていた。

ここで最も重要な点は、両者ともさらに経済発展して行くことを強く志向していたことであろう。下村が昭和九(一九三四)年に初めて松下電器を取材した時、特に注目したのは幸之助の経営理念の根本とされる「産業人の使命」ではなく、松下電器が「絶えざる工夫改良」を行なっていることであった。下村は幸之助の取材記事の最後を「絶えざる研究に伴ふ絶えざる改善、そこにすべての事業の生命がある。我等人間とても生きた機械であるからは、これ又そこに絶えざる研究と修養が要求されるのは当然すぎる」と結んでいる。

幸之助は冒頭の引用の通り、「府県制度にかぎらず、国家運営あるいは自治体運営の組織や機構について、たえず検討を加え、刻々に修正を加えてゆかなければならない」と述べており、道州制についても「絶えざる改善」を重視している。下村が道州制の実現に強いこだわりを持ったのは、やはり国家制度の「絶えざる改善」による経済発展を望んでいたことであつたと考えられる。

両者の違いを挙げるならば、第一に道州制によって「国民性を陶冶する」という考えは、幸之助には見られないようである。特に「大を小にする」という発想からは、この考えは生まれにくい。第二に、下

村の考えは「国民性を陶冶する」という観点では常に「小を大にする」という発想であったが、台湾の州庁制や地方総督府制は権限の地方への委譲という意味では「大を小にする」発想であった。つまり、下村の場合は、この二つが入り交じっているのである。幸之助の場合、行き着いた発想は「大を小にする」であり、二つの発想を同時に主張することはなかった。

この相違が発生した一つの理由として、両者が活躍した時代の違いを挙げることができるかも知れない。下村は府県割拠の弊として「狭い地方的差別観念」があるとし、次のように述べている。

国家が聯合して出来たドイツ人すら、国外へいってプロシヤ会とかザクセン会、バイエルン会などは作らない。アメリカ人が外へいっても、加州会、テキサス会をつくったとは聞かぬ。しかし我が同胞は小さい府県にもあきたらず桑港のポスト街へゆくといふ異人会の外に何藩何郷郷友会の看板まで軒並みにかかっている。

江戸時代の風風をまだ残していた戦前において、地方ごとにお互いを差別する観念はかなり強かつたようである。一方、戦後の状況を意識して語る幸之助には、これは特に認識されなかつたようである。

もともと、もし今日なお残る地方ごとの差別意識に注目するならば、「国民性を陶冶する」という考えは、幸之助にとつてまったく受け入れられないものであつたとは言えない。教育、宗教、道徳にも多大な関心を持った幸之助ならば、道州制の導入によって「国民性を陶冶す

る」と主張したとしても、特に不自然ではない。むしろ、この点は幸之助の主張がさらに発展する余地を残していたとも考えられ、道州制について引き続き深く考究する機会があつたならば、下村と同様の主張を展開したことは十分に考えられる。

VI 結論

松下幸之助の道州制に関する主張は、府県の合同を強調して「小を大にする」という発想から「大を小にする」という発想へ変化した。本稿ではその発想の源泉を探り、和歌山県人会において、府県制度の批判が以前から展開されていた可能性に注目した。

幸之助が戦前から懸念にした和歌山県人で、道州制の実現に並々ならぬ熱意を持っていた人物として下村宏がいた。下村は台湾総督府において大正九（一九二〇）年に州庁制を導入し、退官して朝日新聞副社長に就任すると府県の合同を唱え続けた。昭和一一（一九三六）年に貴族院議員に就任すると議会活動を始め、近衛 小磯内閣で道州制導入に関する議会演説を行ない、東條 小磯総理には単独会見して断行を促したという。鈴木内閣に入閣すると地方総督府制を実現し、終戦後はこれをさらに改良すべきであると考えていた。幸之助の道州制論は、下村によるこうした活動から何らかの影響を受けていたものと思われる。

幸之助は「PHP」誌における三回の主張で、「とにかく決断、実行をすることである」、「まさに明日では遅すぎる」、「実行すべき時

期にきている」と述べ、いずれの場合もはや議論の時ではなく実行の時であると強調している。戦前から道州制に関する活発な議論や運動があつたことを意識していたのならば、相変わらず議論ばかりが行なわれている状況に不満を感じたはずである。また、戦前の帝国憲法が一度も改正されなかつたこと、「あのようなまちがいが起こつた」と主張しており、いつまでも制度を変えないならば、国家は衰亡の道をたどると論じている。幸之助が、これまでの道州制に関する議論の歴史や制度のあり方などを必ずしも詳細に論じていないのは、論じることよりも断行を促すことに力点を置いていたからである。う。

さらに下村と幸之助が両者とも関心を持ち、戦前から下村が熱心に活動していた問題として観光行政の問題がある。本稿でこれは取りあげなかったが、道州制と密接な関係のある問題であり、機会を改めて論じて行きたい。

【注】

- (1) 坂本慎一「玉音放送に至るまでの下村宏の事績と思想―松下幸之助との交流と共に」『論叢松下幸之助』第七号（PHP総合研究所、二〇〇七年）。
- (2) 『PHP』二四二号（PHP研究所、一九六八年）九八―九頁。
- (3) 同前九九―一〇〇頁。
- (4) 同前一〇二頁。
- (5) 『PHP』二五二号（一九六九年）一〇〇頁。
- (6) 同前一〇二頁。
- (7) 『PHP』二六二号（一九七〇年）九九頁。
- (8) 同前九九―一〇〇頁。

- (9) 例えば「今宵この人 新道州制論 松下幸之助氏」『信濃毎日新聞』一九七五年五月六日など。

- (10) 前掲『PHP』二六二号一〇二頁。

- (11) 『緑地帯』『朝日新聞』一九六八年四月二日、「うさぎの耳」『産経新聞』同年同日。

- (12) 『速記録』第九〇六九巻（PHP総合研究所経営理念研究本部所蔵。番組は約三分間の放送であった）。

- (13) 『財界』春季特大号（財界研究所、一九六三年）八五頁。

- (14) 同前八五―六頁。

- (15) 栗本勇之助・森惣之祐「府県割拠制釈義」（修学堂、一八九九年）。

- (16) 松永定一「新北海道盛衰記」（東洋経済新報社、一九七七年）二五〇―二頁。その他、和歌山県人会における幸之助と下村の交流は前掲「玉音放送に至るまでの下村宏の事績と思想」五九―六〇頁。

- (17) 下村宏「非常時漫談」（四條書房、一九三三年）一一二頁。

- (18) 下村は「府県ブロック」という言葉を、地方協議会などとほぼ同じ意味で使っており、いくつかの府県をまとめたものにとらえている。一方、高木錠作「広域行政論の再検討―昭和一〇年代の道州制問題を中心に―」（現代行政の理論と現実―堀山政道先生古稀記念論文集―）（勁草書房、一九六五年）一八二頁は、府県ごとの割拠の弊害という意味で「府県ブロック」と述べているようである。下村に関する限り、こうした意味で「府県ブロック」という言葉を用いている例は見当らなかつた。

- (19) 下村宏「リズム」（四條書房、一九三五年）三八五頁。

- (20) 下村は、自身の主張だけではなく、昭和一〇（一九三五）年一月に東北庁設置に関して政界や民間に具体的な動きがあつたことも紹介している（下村宏「人口二億」（第一書房、一九三六年）二五三―四頁）。その他、下村は佐々木信綱門下の歌人であり、

- (21) 下村宏「通略」(朝日新聞社、一九三四年)二六七―八頁。
 (22) 前掲、「玉音放送に至るまでの下村宏の事績と思想」五三頁。また日本放送協会はラジオ出演者の人気投票を何度か行なったが、下村の人気は高かったことが明らかになっている(日本無線史編纂委員会編「日本無線史」第八巻(電波監理委員会、一九五一年)三三〇―三頁)。
 (23) 矢内原忠雄「帝國主義下の台湾」(岩波書店、一九八八年)一七八頁など。本稿第三章第一節参照。
 (24) 小早川光郎他編「史料日本の地方自治」第二巻(学陽書房、一九九一年)二二―四頁など。
 (25) 『朝日新聞』一九五七年二月九日、下村の訃報記事より。
 (26) 台湾史研究部会編「台湾の近代と日本」(中央大学社会科学研究所、二〇〇三年)三六頁。
 (27) 例えば、この種の研究として許世楷「日本統治下の台湾―抵抗と弾圧」(東京大学出版会、一九七二年)、史明「台湾人四百年史」(新泉社、一九九四年)などがある。
 (28) 昭和初期の日本のラジオ放送は、外に音が漏れやすい家屋の特質と、外に音を漏らしても気にしないという習慣によって、時として聞く気がなくとも日常生活の中で勝手に聞こえてくるものであり、外で道を歩いても、家々から漏れるラジオの音を聞かされるのがしばしばであった。これは当時の他の先進国にはほとんど起らなかった現象であり、学術書ではないが、筆者は、「ラジオの戦争責任」(P.H.P.研究所、二〇〇八年)において、この現象がもたらした社会的帰結を考察した。
- (29) 小森徳治「明石元二郎」下巻(原書房、一九六八年)二五頁。
 (30) 高濱三郎「台湾統治概史」(新行社、一九三六年)二三八頁。
 (31) 「台湾時報」一九二一年八月号(台湾総督府内台湾時報発行所、一九二一年)二四頁。
 (32) 橋本白水「台湾統治と其功労者」(成文出版社、一九三〇年)七一頁。
 (33) 黄昭堂「台湾総督府」(教育社、一九八一年)一一三頁。
 (34) 同前、一四頁。
 (35) 「日本統治下五十年の台湾」(外務省条約法規課、一九六四年)一八九―九〇頁。この書は序文に「本調査は当課の中村涉事務官によって編集されたものである」とある。
 (36) 下村による改革以前、台湾における地方行政の区域の变化は以下の通りである。
 明治二八(一九九五)年六月―三〇(一九九七年)五月 三県一庁
 明治三〇(一九九七年)五月―三二(一九九八年)六月 六県三庁
 明治三二(一九九八年)六月―三三(一九〇〇年)九月 三県三庁
 明治三三(一九〇〇年)一月―三四(一九〇二年)四月 三県四庁
 明治三四(一九〇二年)一月―四二(一九〇九年)一月 二〇庁
 明治四二(一九〇九年)一月―大正九(一九二〇年)七月 二二庁
 その他これらの変遷とは別に、県内や庁内における改革も行なわれた。同前、一八六―九頁。
 (37) 同前、一六三―四頁。
 (38) 前掲、「帝國主義下の台湾」一八七頁。喜安幸夫「台湾の歴史」(原書房、一九九七年)二二二頁など。後に昭和二二(一九三七年)ごろから所謂「皇民化政策」が行なわれるが、「皇民化政策」から見れば、下村の改革は台湾人を甘やかし、傲慢にさせたと言及しているものもある(野果敬誠「台湾統治回顧談」(野果敬誠著作集)第四巻(緑蔭書房、二〇〇〇年)二五三頁)。
- (39) 『台湾時報』一九三八年六月号一三〇頁。
 (40) 同前、一九二一年八月号四三頁。証言者は「日拓専務、小松吉久」とある。
 (41) 同前、一九二〇年一月号一七頁。下村宏「台湾地方自治制に就て」より。
 (42) 同前同号一九頁。
 (43) 同前同号二五頁。
 (44) 同前同号一九、二四頁。
 (45) 同前同号二六頁。
 (46) 同前、一九二一年一月号一五頁。下村宏「地方自治に対する希望」より。
 (47) 前掲、「プリズム」五六〇―七二頁。
 (48) 前掲、「台湾時報」一九二二年七月号二二―三頁。
 (49) 同前、一九二一年八月号五〇頁。
 (50) 同前同号五二頁。小宮元之助の証言である。
 (51) 松浦直治「根生いの新聞人」(「世界の人間像5」(角川書店、一九六一年)四六―三頁)。
 (52) 下村宏「真越同舟」(四條書房、一九三二年)一八二―三頁。
 (53) 下村宏「台湾統治二開スル所見」(天理大学図書館蔵、自筆和装本、「大正四年十一月二十三日稿」とある)。「第十四 民政の運用」において「台湾の地方制度を変更して知事(道長官)制度とするの可否は考究を要する所なり」(原文送りがないカタカナ)と述べている。
 (54) 例えば、「台湾時報」一九三二年一月号、「思想と経済困難」の冒頭(二頁)で、下村は台湾では「閣下」と呼ばれており、方々に影響が出るからなるべく台湾行政について触れないようにすると明確に断わっている。
 (55) 佐藤克廣「道州制の論点と北海道」(公人の友社、二〇〇五年)
- (60) 下村宏「終戦秘史」(講談社、一九八五年)八〇頁。
 (61) 下村宏「終戦秘史」(録音文庫、一九九八年)六四―五頁。
 (62) 安倍源基「昭和勅諭の真相」(原書房、一九七七年)三五〇頁。
 (63) 内政史研究会「安倍源基氏談話第四回速記録」(内政史研究資料第五一集、一九六七年)一五七頁でも安倍は地方総督府制について言及しているが、入閣以前からこの制度の設立に関わっていたとは述べておらず、この制度に強い思い入れがあったようにも見られない。
 (64) 前掲、「終戦秘史」二四―五頁。
 (65) 矢野信幸「太平洋戦争末期における内閣機能強化構想の展開―地方総督府の設置をめぐる―」(「史学雑誌」第一〇七編第四号(東京大学文学部史学会、一九九八年)六七―八頁(通頁五四三―四頁)。ただし矢野は鈴木内閣において、迫水久常を「内閣の大番頭」としているが(同前七五頁)、これは迫水による一部の証言(中村隆英他編「現代史を創る人びと」(3)「毎日新聞社、一九七一年」)に頼りすぎた結果であり、本稿では支持できない。迫水は別のところでは、左近司政三こそ「本出の内閣書記官長であり、私はその下の次長であるといった心持で常にご指導を受けただけであります。先生は真に内閣の中心として総理と閣僚、閣僚相互の協議のきずなでありました」(松野良貞「遠い瀬嶽―米沢

- (66) 海軍の系譜と追憶」(栄沢海軍武官会、一九八〇年)三五五頁)と述べている。
- (67) 鈴木内閣におけるナンバー2は、下村であったと見るべきである。鈴木の下に年長だったのが下村であり、左近司政三は「下村君は総理とは旧知で特に信頼されても居た」と述べていた(佐藤元英・黒沢文賢編『GHQ歴史課陳述録—終戦史料(下)』(原書房、二〇〇二年)二二〇頁)。下村自身も「平素首相の公室へ無断で出入してゐた私は相当信任を得てゐると自惚れてゐる」(前掲、『終戦記』一五六頁)としている。追来は、内閣で頼りにあつたのは左近司と下村であつたと証言している(前掲、『現代史を仰る人びと』(3)一九〇頁)。戦前の内閣制度において閣僚内の多数派上層は最重要であるが、終戦に向けてこれを行なつたのは下村、左近司、安井藤治の三人であつた(前掲、『終戦記』四四一—五一頁、前掲、『終戦秘史』四〇—三頁)。また鈴木内閣の最大の仕事は玉音放送であり、これに関する宮中工作、天皇の選賀、録音・放送現場の指揮を行なつたのは情報局総裁を兼務していた下村である。また成果は薄かったが、下村は東郷外相と共に対外工作にも手を染めていた(下村宏「混乱と死と敗戦」『文藝春秋』臨時増刊号『文藝春秋』、一九五五年四月)三六頁。これらのことから、下村以上に活躍した人物を鈴木内閣に見出すことは難しい。鈴木が政治に疎かったことや、台湾総督府における下村の実績などを考慮すれば、下村が実質的に「一番の実力者だった」とも考えられる。
- (68) 下村宏「思ひ出草(二白の巻)」(日本評論社、一九二六年)一三四頁。
- (69) 口米開戦の反対は、下村宏「来るべき日本」(第一書房、一九四一年)二八七頁。下村の戦争反対論についての詳細は、前掲、『玉音放送に至るまでの下村宏の事績と思想』五三頁。
- (70) 下村が軍部に妥協した様子やうかがうことができる書は「戦争と建設」(大東亜書房、一九四四年)、『決戦期の日本』(朝日新聞社、一九四四年)の二冊が確認できる。しかしほぼ同時期に出版している「時局と放送」(東洋経済新報社、一九四四年)や「国民の心構へ」(興賢圖書刊行会、一九四四年)では、反戦思想は決して述べないもの、軍部を持ちあげるような主張も見えない。
- (71) 前掲、『終戦記』二九頁。
- (72) 「帝國議会貴族院議事速記録」六七巻(東京大学出版会、一九八四年)二四頁。
- (73) 同前二三頁。
- (74) 前掲、『来るべき日本』一三九頁や、下村宏「生活改善」(第一書房、一九三八年)三一八頁では、愛知、岐阜、三重の三県を合同して一つの道庁を置き、同時に豊橋、岡崎、半田、一宮、多治見、高山、大垣、四日市、上野、松阪、宇治山田などの小さな県を創設する案を述べている。この改革では「同時に中央よりうんと地方へ権限を委任すべきは論をまたない」(前掲、『来るべき日本』二三九頁)としている。
- (75) 前掲、『決戦期の日本』一頁に「わづか三十五分間の演説に切りつめた」と述べているので、切りつめる前の予定では、道州制についても触れるつもりであったのかも知れない。
- (76) 前掲、『帝國議会貴族院議事速記録』七一巻八九頁。
- (77) 同前九〇頁。
- (78) 下村宏「我等の暮し方考え方」(池田書店、一九五三年)二六九頁。
- (79) 「新政経ニュース」創刊号(新政経経済研究会、一九五二年)一頁、同前第二号(一九五二年)四—五頁。
- (80) 下村の東京常任世話人兼任は、同前第三号(一九五三年)七頁、同前第三三号(一九五三年)七頁。常任世話人のまま死去した模様は、『新政経』第九六号(新政経経済研究会、一九五八年)七〇頁。
- (81) 横は、『新政経』第九六号(新政経経済研究会、一九五八年)七〇頁。
- (82) 新政経経済研究会における道州制の議論は、鈴木俊一「地方制度改正の問題点—府県制度の改革について」『新政経ニュース』第六四号(一九五五年)一四—七頁がある。当時の鈴木の前書きは「自治庁次長」となっており、この論文は「第廿六回関東定研における講演要旨である」とされている。その他、新政経経済運動における下村の活動は坂本慎一「松下幸之助を日本中に紹介したジャーナリスト下村宏第6回新政経経済運動」『PHPビジネスレビュー』第三〇号(PHP総合研究所、二〇〇八年)七九—八五頁。
- (83) 前掲、『終戦記』二七頁。
- (84) 例えば下村宏「日本の底力」(第一書房、一九四一年)二五頁で「大東亜新秩序の建設といふ段階に飛躍すべき日本国民に、何より望ましい事はその氣宇を大にする事である」と述べて府県の場合を提明している。
- (85) 前掲、『プリズム』一〇頁。
- (86) 同前二頁。
- (87) 前掲、『来るべき日本』二四二頁。
- (88) 同前三八頁。
- (89) 前掲、『PHP』二四二号一〇四頁。
- (90) 同前二五二号一〇六頁。
- (91) 同前二六二号一〇六頁。
- (92) 同前同号同頁。
- (93) (さかもと・しんいち) PHP総合研究所経営理念研究本部松下研究会研究部主任研究員)

松下幸之助関連資料

二〇〇七年七月一日～十二月三十一日

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

【書籍】

(編著)

- ◆PH P総合研究所編「愛蔵版」松下幸之助一日一話 PH P研究所、八月発刊
- ◆松下幸之助・堺屋太一著／石山四郎・小柳道男編「新版松下幸之助経営回想録」プレジデント社、十月発刊
- ◆松下幸之助「新装版」道は無限にある」PH P研究所、十月発刊
(関連記事・記述を所収するもの)
- ◆PH P研究所編「使える！いい言葉」PH P研究所、七月発刊
- ◆木村耕一編著「思いやりのこころ」1万年堂出版、八月発刊
- ◆秋山仁他「新版」打たれても出る杭になれ——失敗や挫折こそ成長のチャンス」PH P研究所、八月発刊
- ◆磯龍一郎「いい言葉は、いい仕事をつくる——成功する人はいつも気高い」言葉の灯」をともしている」PH P文庫、八月発刊
- ◆別冊宝島編集部編「松下幸之助」宝島社文庫、八月発刊

- ◆水野敬也「夢をかなえるソウ」飛鳥新社、八月発刊
- ◆日刊工業新聞社編「図解松下電器」日刊工業新聞社、八月発刊
- ◆渡邊祐介「決断力の研究——名経営者のソロバンはどこが違うのか」PH P研究所、九月発刊
- ◆小林宏至「商人道に学ぶビジネスの鉄則」マネジメント社、九月発刊
- ◆稲盛利夫「人生の王道 西郷南洲の教えに学ぶ」日経BP社、九月発刊
- ◆岡本陣也「超」人間力——エピソードで学ぶ「人を動かす技術」PH P研究所、九月発刊
- ◆藤井義彦「経営者格差——会社がワーキングプアを助長する」PH P新書、九月発刊
- ◆江口克彦「いい仕事の仕方」PH P新書、九月発刊
- ◆飯田亮「正しさを貫く——私の考える仕事と経営」PH Pファクトリー・パブリッシング、十月発刊
- ◆北尾吉孝「人物をつくる——真のリーダーに求められるもの」PH P文庫、十月発刊

- ◆長田貞仁「社長の偵打ち——「難しい時代」にどうあるべきか」光文社新書、十月発刊
- ◆日本経営倫理学会編「経営倫理用語辞典」白桃書房、十月発刊
- ◆谷沢永一「嫉妬の正体」ビジネス社、十一月発刊
- ◆鍵山秀三郎著・亀井民治編「人間を磨く言葉」PH P研究所、十一月発刊
- ◆水野博之「落ちこぼれ方歳——自分を生きたアントレプレナー列伝」明治出版、十一月発刊
- ◆下村澄「新装版」安國正博先生に学ぶ人間の品格」PH P研究所、十一月発刊
- ◆PH P研究所編「仕事の指針・心の座標軸 私を支えた言葉」PH PE デイタース・グループ、十二月発刊
- ◆ドラッカー研究室編「ドラッカー——一流の仕事をするプロの教え」アスペクト、十二月発刊
- ◆伊丹敬之・田中一弘・加藤俊彦・中野誠編著「松下電器の経営改革」有斐閣、十二月発刊

【ムック】

- ◆アーク・コミュニケーションズ編「図解」思わず「そうじ」がしたくなる本」PH P研究所、七月発刊

【商業雑誌】

- ◆「特集1 アメーバ経営の衝撃」稲盛フィーバーの秘密 同じ目線で叱咤する「等身大のカリスマ」『日経ベンチャー』七月号、日経BP社

- ◆「特集 機を活かす」インタビュ④ 富士メガネ会長・金井昭雄「生き返った、人生が変わったと喜ぶ人たちがそこにいた」『致知』七月号、致知出版社
- ◆高橋誠之助「もう一人の創業者 松下むめの(その十九)」『理念と経営』七月号、コスモ教育出版
- ◆田澤徳太郎「小説 松下幸之助」第十九話 人生の謎を遺した政權」『理念と経営』七月号、コスモ教育出版
- ◆北原利「特集II 伝統に目覚める日本人」プリンシパルのある日本へ」『Voice』七月号、PH P研究所
- ◆上坂冬子「松下政経塾同宿記」第一回 入塾式」『Voice』七月号、PH P研究所
- ◆谷口全平「松下幸之助の歩んだ道・学んだこと」六 初めての自転車販売——熱意が人の心を動かす」『PH P』七月号、PH P研究所
- ◆「松下幸之助初めに思いありき」平凡なことの積み重ねと経営理念があつてこそ、大きな発展は生まれる」『PH Business Review』七・八月号、PH P研究所
- ◆江口克彦「松下幸之助哲学」松翁論語」を説く」26 日々の反省と自己観照が人間としての成長につながる」『PH Business Review』七・八月号、PH P研究所
- ◆神波良平「CHP Web サイト」松下幸之助成功塾——道をひらく」関連企画」主題のある人生——命を知り、命を尽くす」『PH Business Review』七・八月号、PH P研究所
- ◆「PH P 経営者友の会 会員インタビュー」金沢PH P 経営者友の会会長・大野木義人「PH P 友の会の勉強会を通じて、人間らしい生き方」を

- ◆「学んだ」[PHP Business Review] 七・八月号、P H P 研究所
- ◆「異々庵の四季」[PHP Business Review] 七・八月号、P H P 研究所
- ◆「有調無調」高士メガネ会長・金井昭雄 幸之助氏も認めた技術屋「見える」喜びを世界に「日経ビジネス」七月九日号、日経B P 社
- ◆「現代の肖像」国立ファーム社長・高橋がなり「ARENA」七月二十三日号、朝日新聞社
- ◆「TOP REPORT」あるべき論」を失った経営は危険だ！「財界」七月二十四日号、財界研究所
- ◆半藤一利 V S 泰徳彦 V S 戸高一成 V S 福田利也 V S 平間洋一「(松方特集 昭和の海軍 エリート集団の栄光と失望)」6 戦艦大和とゼロ戦——ノンニ、松下への遺産「文藝春秋」八月号、文藝春秋
- ◆野田一夫 V S 権名武雄 V S 針木康雄「(特集 原田泳幸「勝利の方程式」)「座談会」いでよ日本のプロ経営者」BOSS」八月号、経営塾
- ◆「特集 人は教えによりて人となる」インタビュ③ 大和屋女将・阪口純久「リーダーたちの教えに支えられた我が女将人生」「致知」八月号、致知出版社
- ◆「居酒屋 P T A 協議会が選定 これ最強の役員人事だ！」「プレジデントファミリー」八月号、プレジデント社
- ◆「企業事例研究」④ 虎屋代表取締役社長・黒川光博「将来については分かりません。大切なのは、今、です」「理念と経営」八月号、コスモ教育出版
- ◆「企業事例研究」② 酒本運送代表取締役社長・阪本享三「安く、速く、安全に」だけではあかん。環境を配慮せんと生き残れない」「理念と経営」八月号、コスモ教育出版
- ◆高橋誠之助「もう一人の創業者 松下むめの(その二十一)」「理念と経営」九月号、コスモ教育出版
- ◆田舞徳太郎「(小説 松下幸之助)第二十一話 善き経営は社会を益す」「理念と経営」九月号、コスモ教育出版
- ◆上坂冬子「松下政経塾同宿記」第三回 無税国家「Voiced」九月号、P H P 研究所
- ◆谷口全平「松下幸之助の歩んだ道・学んだこと」八 配線工の時代——広く社会を知る「P H P」九月号、P H P 研究所
- ◆「松下幸之助 初めに思いありき」人を育て、活かすには「PHP Business Review」九・十月号、P H P 研究所
- ◆江口克彦「松下幸之助哲学「松翁論語」を読む」27 実践と思考をくり返して人も企業も成長発展していく「PHP Business Review」九・十月号、P H P 研究所
- ◆「P H P 経営者友の会インフォメーション 松下幸之助から学んだこと」名古屋 P H P 経営を考える会長・山口守之「専断に徹すること——松下幸之助著、実践経営哲学、より」「PHP Business Review」九・十月号、P H P 研究所
- ◆「真々庵の四季」[PHP Business Review] 九・十月号、P H P 研究所
- ◆「特集1 第一回社長力検定(一〇問)行動編・先人たちの教え」「日経ベンチャー」十月号、日経B P 社
- ◆長田貴仁「(特集 人を魅了する社長の「パフォーマンス力」)大手トップが見せたパフォーマンスに学ぶ」「経営者会報」十月号、日本実業出版社
- ◆宮本博夫「(特集 孫正義の「ケンカ戦法」)第三部 日本企業ケンカ史

- ◆伊東田寛「社長盛 論議の対話」その二十 君子に九思有り」「理念と経営」八月号、コスモ教育出版
- ◆高橋誠之助「もう一人の創業者 松下むめの(その二十一)」「理念と経営」八月号、コスモ教育出版
- ◆田舞徳太郎「(小説 松下幸之助)第二十話 共存共栄の芽生え」「理念と経営」八月号、コスモ教育出版
- ◆上坂冬子「松下政経塾同宿記」第二回 日米交誼「Voiced」八月号、P H P 研究所
- ◆谷口全平「(松下幸之助の歩んだ道・学んだこと)七 蒸気船からの転落——異運を信ずる」「P H P」八月号、P H P 研究所
- ◆「編集長インタビュー」ニトリ社長・似島昭雄氏「いつも逆境を待っている」「日経ビジネス」八月二十日号、日経B P 社
- ◆「特集 参謀という生き方」BOSS」九月号、経営塾
- ◆「東京・杉並区が「住民観ゼロ構想」「無税国家」は実現できるか？」「サ・リパティ」九月号、幸福の科学出版
- ◆「なぜ戦後教育は崩壊したのか 教育再生の条件(後編)」「サ・リパティ」九月号、幸福の科学出版
- ◆小柴昌俊 V S 片方善治「(巻頭対談④ 創業の精神を語る)頭を振り絞り、考えぬけば、神」が下りてくる」「理念と経営」九月号、コスモ教育出版
- ◆「企業成功法則」社長力・管理力・現場力 三位一体論」「理念と経営」九月号、コスモ教育出版
- ◆「人に歴史あり」④ 逆境！ その時、経営者は……」エイト興産代表取締役・八田厚子「徳を積む生き方が目に見えない力を生む」「理念と経営」九月号、コスモ教育出版
- ① 神様とカリスマが戦った備前決定権の行方」BOSS」十月号、経営塾
- ◆松井秀文 V S 北尾吉孝「(特集 人生の大則)「人生の大則」の密「修身教授録」に学ぶもの」致知」十月号、致知出版社
- ◆田舞徳太郎「(気づきの人間学)第一四九回 すでに起こった未来」致知」十月号、致知出版社
- ◆北尾吉孝 V S 上田宗央「(徳)と「強さ」で起こすネット金融革命」「フィナンシャルジャパン」十月号、ナレッジフォア
- ◆大澤一朗「(愉快に働く十カ条)第一条 仕事を自分のものにせよ」「理念と経営」十月号、コスモ教育出版
- ◆高橋誠之助「もう一人の創業者 松下むめの(その二十一)」「理念と経営」十月号、コスモ教育出版
- ◆田舞徳太郎「(小説 松下幸之助)第二十二話 人間を幸せにしたいという祈り」「理念と経営」十月号、コスモ教育出版
- ◆山田宏「(特集 民主党は政権を取れるか)若手は分党の覚悟で戦え」「Voiced」十月号、P H P 研究所
- ◆上坂冬子「(松下政経塾同宿記)第四回 原爆慰霊祭」「Voiced」十月号、P H P 研究所
- ◆谷口全平「(松下幸之助の歩んだ道・学んだこと)九 肺尖カタルにかかると——不健康もまたけつこう」「P H P」十月号、P H P 研究所
- ◆「特集2 社員が二倍早く育つ」「叱り力」と「フォロー力」(P H P 総合研究所社長・江口克彦「松下幸之助と私の二十三年間 経営の神操」は猛烈に叱るけど、フォローの神操 だった！)「日経ベンチャー」十一月号、日経B P 社
- ◆「特集2 社員が二倍早く育つ！「叱り力」と「フォロー力」叱れな

- ◆「時代」に専門家が警告「社長、社員をちゃんと叱ってますか？」「日経ベンチャー」十一月号、日経B P社
- ◆「使える一冊、編まられる一冊」谷口全平「松下幸之助 人生をひらく言葉」「日経ベンチャー」十一月号、日経B P社
- ◆「異能経営者がゆく」第47回 サンコー社長・下泉澄夫氏「社員は会社の宝。そう信じて貰くうちに活力ある会社が生れました」「経営者会報」十一月号、日本実業出版社
- ◆「特集 天真を發揮する」インタビュ① エリアリタ代表・田中敏則「紹介営業一筋に前人未到・千機の住宅を販売」「致知」十一月号、致知出版社
- ◆大塚一朗「愉快に働く十カ条」第二条「仕事を自分の学問にせよ」「理念と経営」十一月号、コスモ教育出版
- ◆高橋誠之助「もう一人の創業者 松下幸之助の(その二十三)」「理念と経営」十一月号、コスモ教育出版
- ◆田舞徳太郎「小説 松下幸之助」第二十三話 前進「理念と経営」十一月号、コスモ教育出版
- ◆梶原一明「総力特集 とことん自分流し いくつになっても「嬉しい人」私の懐けるあの人 好きを仕事にした本田宗一郎「ほんとうの時代」十一月号、P H P 研究所
- ◆谷口全平「松下幸之助の歩んだ道・学んだこと」十 見合いと結婚——縁とは不思議なもの「P H P」十一月号、P H P 研究所
- ◆「松下幸之助 初めに思いありき」夢を共有する「PHP Business Review」十一月、十二月号、P H P 研究所
- ◆「夢を共有する」——PHP Business Review S 視点「PHP Business Review」十一月号、コスモ教育出版
- ◆高橋誠之助「もう一人の創業者 松下幸之助の(その二十四)」「理念と経営」十一月号、コスモ教育出版
- ◆田舞徳太郎「小説 松下幸之助」第二十四話 少年松下幸之助 人生のペダルを漕げ「理念と経営」十一月号、コスモ教育出版
- ◆北康利 V S 北畑隆生「よみがえる匠の国・日本」「Voice」十二月号、P H P 研究所
- ◆坂本慎一「総力特集 池田勇人と昭和30年代奇蹟の「高度成長」を生んだもの」「所得倍増は人つくりの方便」松下幸之助との対話「歴史街道」十二月号、P H P 研究所
- ◆渡邊祐介「特集 道は必ずひらける」松下幸之助・道をひらく言葉 運命を味わい、運命に味つけをする「P H P」十二月号、P H P 研究所
- ◆谷口全平「松下幸之助の歩んだ道・学んだこと」十一 ソケット開発時の悔しさ——出鼻をくじくな「P H P」十二月号、P H P 研究所
- ◆岩田重敏「現代ライブラリー」谷沢水一「嫉妬の正体」「週刊現代」十二月八日号、講談社
- ◆「社長の意識と行動」全調査「経営者会報」臨時増刊号(十二月二十五日発行)、日本実業出版社

【企画刊行物】

- ◆P H P 総合研究所研究本部「商いのこころ」ワンマン経営では「あなただの街のでんきやさん」七月号(販売店向け情報WEBサイト)、パナソニック コンシューマーマーケティング
- ◆江口克彦「松下幸之助の人の育て方」「教育のプリズム」(フートルダム教育 第6号)「機関誌」、フートルダム女学院、七月発行

- ◆十一月、十二月号、P H P 研究所
- ◆江口克彦「松下幸之助哲学「松翁論語」を読む」28 社員が成長する環境づくりを営む経営者の仕事である「PHP Business Review」十一月、十二月号、P H P 研究所
- ◆天外何朗「PHP Webサイト「松下幸之助 成功秘道をひらく」関連企画」ソニー式「燃える集団」による人「へり」「PHP Business Review」十一月、十二月号、P H P 研究所
- ◆「真々庵の四季」「PHP Business Review」十一月、十二月号、P H P 研究所
- ◆谷井昭雄「ずいひつ」日中友好の進展「財界」十一月六日号、財界研究所
- ◆「ひと劇場」サイボウズ社長・青野慶久氏「パソコン少年の夢は世界へ」「日経ビジネス」十一月二十六日号、日経B P社
- ◆「特集「出処進退」男の美学」本田宗一郎、小倉昌男……美学を貫いた経営者たち」「BOSS」十二月号、経営塾
- ◆上甲晃 V S 高野登「特集 喜びの種をまく」松下幸之助とリッツ・カールトンに学ぶサービスの極意「致知」十二月号、致知出版社
- ◆「特集 喜びの種をまく」インタビュ② コメリ会長・榛賀一「世の中の人々の幸せのためにこの仕事がありますように」「致知」十二月号、致知出版社
- ◆田舞徳太郎「気づきの人間学」第一五一回 為さざる有るなり「致知」十二月号、致知出版社
- ◆伊與田寛「社長塾 論語の対話」その二十四 致は正なり「理念と経営」十二月号、コスモ教育出版
- ◆「すなお」一九〇号(機関誌)、全国P H P 友の会「すなお」編集室、七月発行
- ◆P H P 総合研究所研究本部「商いのこころ」ムゲンなものはない「あなただの街のでんきやさん」八月号(販売店向け情報WEBサイト)、パナソニック コンシューマーマーケティング
- ◆「シリーズ経営哲学対談」3 江口克彦氏と経営哲学を語る「経営哲学」第4巻1号(機関誌)、経営哲学学会、八月発行
- ◆三井卓「日本におけるステークホルダーの形成——松下の「保信」思想を中心として——」「経営哲学」第4巻1号(機関誌)、経営哲学学会、八月発行
- ◆小松章「コメント」三井報告「日本におけるステークホルダーの形成——松下の「保信」思想を中心として——」を聞いて「経営哲学」第4巻1号(機関誌)、経営哲学学会、八月発行
- ◆水野敬文「明日の君たちに伝えたい」人を大切にすること、ということ「研究ネット通信 道は無限」第九十二号(社内向けWEBサイト)、P H P 総合研究所研究本部、八月発行
- ◆P H P 総合研究所研究本部「商いのこころ」限度をわきまえる「あなただの街のでんきやさん」九月号(販売店向け情報WEBサイト)、パナソニック コンシューマーマーケティング
- ◆木村治英「教育随想」教育再生の現場は、会社にあり「教育再生」神無月(十月)号(機関誌)、日本教育再生機構
- ◆岩崎輝明「60万人愛着達成に向けて」真心こめてサンキョーレターを「ささげ」十月号(社内誌)、玄米酢業
- ◆P H P 総合研究所研究本部「商いのこころ」販売に成功するためには「

「あなたの街のでんきやさん」十月号(販売店向け情報WEBサイト)、パナソニックコンシューママーケティング

◆山添祥則「松下電器の技術経営―技術者のための経営理念―」(冊子)、コーポレート技術研修センター・松下電器産業人材開発カンパニー、十月発行

◆「特別インタビュー」ノースリバー・ベンチャーズ フランシス・マキナニールさん「明日の松下を創るために」『新経営研究 VOL.5』(社内誌)、松下電器産業「新経営研究」編集委員会、十月発行

◆「すなお」一九一号(機関誌)、全国PDP友の会「すなお」編集室、十月発行

◆福原耕「明日の君たちに伝えたい」一瞬をとらえて指導された松下創業者」『研究ネット通信 道は無限』第九十四号(社内向けWEBサイト)、PDP総合研究所研究本部、十月発行

◆PDP総合研究所研究本部「〈商いのこころ〉衆知を生かす心構え」あなたの街のでんきやさん」十一月号(販売店向け情報WEBサイト)、パナソニックコンシューママーケティング

◆「世直し」〇〇〇カ条に向けて」『世直しかわら版』第四一号(機関誌)、世直しネットクラブ、十二月発行

◆水谷隆夫「明日の君たちに伝えたい」どんなに忙しくとも心配りを大切にされた人」『研究ネット通信 道は無限』第九十六号(社内向けWEBサイト)、PDP総合研究所研究本部、十二月発行

【新聞】

◆「新人社員の意識 今年度、能率協会まとめ」あこがれの経営者松下幸之助氏」七月三日、日本経済新聞

◆北本光峰「(澤穂) 松下幸之助の成功に学ぶもの」⑤」七月三日、大阪日日新聞

◆「土方けいざい時評」街づくり市民使役」七月八日、読売新聞

◆森下洋子「好きなもの」七月八日、毎日新聞

◆福川伸次「温故知新」の新日本株式会社」七月十五日、読売新聞

◆「インド独立60年」ガンジ」の行方」③ ハイテク外資の来歴 幸之助ならどうするか」七月十六日、産経新聞

◆小林節「二刀両断」松下幸之助翁の人物選撰」七月十七日、大阪日日新聞

◆「大岡小学校出前授業」松下幸之助と大岡」挑戦し成功背景学ぶ」七月十九日、毎日新聞特別号外

◆「再編への号砲」ビクター・ケンウッド統合へ」VDS成功松下に貢献「理想の親子関係」誌かず」七月二十六日、産経新聞

◆「フロントランナー」カメラライタ・トウキョウ会長 井阪敏さん」七月二十八日、朝日新聞

◆「2007」青春白書」亀田調生さん 教育施設として企業ミュージアムの魅力PR」七月三十一日、産経新聞夕刊

◆「理想の経営者」幸之助氏1位」八月三日、産経新聞

◆「上方けいざい時評」創業精神忘れず」八月五日、読売新聞

◆「発信箱」松下さんと城山さん」八月五日、毎日新聞

◆「日本を考える」揺れる経営」⑤ 企業倫理 京セラ名誉会長・稲盛和夫氏「共存・調和の哲学 必要」八月二十六日、読売新聞

◆「筆洗」八月二十七日、東京新聞

◆北康利「同行二人 松下幸之助と歩む旅」第八回 起死回生！ 見本の無料配布」十月二十三日、産経新聞

◆「フロントランナー」カネボウ化粧品社長 知識賢治さん」十月二十七日、朝日新聞

◆北康利「同行二人 松下幸之助と歩む旅」第九回 噛み締める甕光の厳しき」十月三十日、産経新聞

◆「フロントランナー」ローレル社長 今井浩恵さん」十一月三日、朝日新聞

◆渡邊祐介「決断力の背景には、葛藤力」十一月五日、生産性新聞

◆北康利「同行二人 松下幸之助と歩む旅」第十回 住友銀行との出会い 長男の死」十一月六日、産経新聞

◆「完れる本」水野敬也(著)「夢をかえるソウ」十一月十一日、朝日新聞

◆北康利「同行二人 松下幸之助と歩む旅」第十一回 成功の鍵は「不可能」を消すこと」十一月十三日、産経新聞

◆北康利「同行二人 松下幸之助と歩む旅」第十二回 脳髓を絞りつくして倒産回避」十一月二十日、産経新聞

◆「談話室」思いだす松下翁の優しい顔」十一月二十日、産経新聞

◆「拝見します」松下電器歴史館 昭和の三種の神器 展示」十一月二十三日、産経新聞

◆北康利「同行二人 松下幸之助と歩む旅」第十三回 経営の達人は「入生の達人」なり」十一月二十七日、産経新聞

◆「郷を創った人たち 時代を超える暮らしの基盤」④ 私たちの暮らしに直結 産業遺産を愛する名産高遠道路」十一月二十八日、産経新聞

夕刊

- ◆「びいぶる再訪」松下幸之助さん 持株、傘々と国家を叱る」十一月三十日、夕刊フジ
- ◆北康利「同行二人 松下幸之助と歩む旅」第十四回 創業命知元年、「本道哲学」開眼」十二月四日、産経新聞
- ◆北康利「同行二人 松下幸之助と歩む旅」第十五回 鬼門関係なし門 真へ本社移転」十二月十一日、産経新聞
- ◆「ほっとTime」経営の神様、福沢諭吉……あやかりませ 野田阪 神本通商商会「出世街道」大売り出し」十二月十四日、毎日新聞夕刊
- ◆北康利「同行二人 松下幸之助と歩む旅」第十六回 「こけたら立ちなはれ」前進の経営」十二月十八日、産経新聞
- ◆「経営の視点」電機再編、震源地はテレビ 今年国内、来年は世界規模？」十二月二十四日、日本経済新聞
- ◆北康利「同行二人 松下幸之助と歩む旅」第十七回 生き残りの鍵は「日に新た」十二月二十五日、産経新聞

【その他】

- ◆「松下幸之助の経営哲学に学ぶ成功への指針百カ条」(C・D)十月、P II 研究所