

## < 松下幸之助と政治 >

### 松下幸之助・政治への思い

P H P 総合研究所

第一研究本部松下理念研究部長

佐藤悌二郎

松下幸之助は紛れもない経営者である。生前は“経営の神様”と称され、氏の経営・商売に対する考え方をまとめた書籍は、今日でもなお多くの読者をつかんでいる。

しかし、その思索は企業経営にとどまらず、政治、経済、教育、文化、人間、社会のあり方、さらには宇宙にまで及び、したがって書籍や講演の内容も、経営・商売から、人生、政治、社会、人間など広汎に及んでいる。なかでも多いのが政治に対する発言である。松下ほど政治に対して多くの発言、提言をしている経営者は少ないといえよう。政治のあり方がいかに松下の関心の中心を成していたかということがそこから窺える。

では、松下はいつごろ、どのようなことを契機として、政治に関わる提言なり行動をするようになっていったのであろうか。本稿では、その経緯と過程を整理し、松下幸之助の政治への思いの一端を紹介してみたい。

#### 少ない戦前の政治への発言

松下幸之助は、いつごろから政治に関わる発言や提言、行動をするようになったのか。残された資料をみる限りでは、戦前におけるそれはきわめて少ない。

もっとも松下は、大正 14 年(1925)12 月に大阪市の連合区会議員に当選している。本人は区会議員に立候補する気などまったくなかったが、周囲から推され、再三の説得についに折れて出馬したところ、見事 20 人中第 2 位で当選したのである。このときの選挙運動の激しさ、熱気、興奮ぶりは自伝『私の行き方考え方』に

詳しいが、このときに初めて松下は、政治・行政というものに、直接関わる体験をもったということができよう。

しかし、その後の連合区会議員としての活動がどのようなものであったかということについては、松下はまったくといっていいほど語っていない。ただ、「この選挙は成功裡にめでたく終了し、自分は区会議員として学区行政に参与する公職につくことになった。この選挙運動のことを考えると、今でも自分は感激の涙新たなるものがあるのであるが、自分は不徳これに酬いることも薄く慙愧に堪えない」(『私の行き方考え方』)とあるのみである。

なぜこういった発言になったのか。それは、「議員というのは、自分に適任でないと分かったんです。やはりこつこつと働いて、商売で身を興したらいいというような気になって、仕事本位にやったんです」(昭和 46 年、秦野章氏との対談)と後年語っているように、結局、商売のほうが自分の性に合っているとわかり、議員活動からは一期で身を引いたからである。

そのように、松下は戦前の一時期、行政に参与する機会をもったわけだが、戦前、松下が政治・行政について、どのような考えをもっていたかということについては、それを伝える資料は少ない。

たとえば、その数少ない戦前の資料のなかで、昭和 8 年(1933)から 16 年(1941)まで、松下電器の朝会または夕会の際に松下が話をした要点を摘録した「所主(社主)一日一話」があるが、そこでの政治・行政についての話となると、わが国日本の国体のありがたさや、松下電器として、あるいは産業人として、国家の歩みに順応し、国家へのご奉公に努めなければならないといった発言、また時局や政府のやり方に対する感想や選

挙権に対する見解などが一部みられる程度である。特に、国を挙げて戦時体制に移行してからの発言は、当時の状況が政治に対する批判を許さない状況にあったこともあってか、時局についての言及は時折あるものの、政治についてはほとんど語っていない。ただ、そうしたなかで、「ナショナル経営資料」の18年(1943)1月号で、唯一、政府指令の簡捷一元化、政府の行政簡素化の緊要性を説いているのは注目に値しよう。

しかし、そのように、一部不満は漏らすものの、大勢に順応する姿勢が圧倒的で、政治・行政に対する松下の関わり方は、当時の一般的な企業経営者のレベル以上でも以下でもなかったと考えられる。

これは1つには、松下が大阪で商売をしていたことと無関係ではないであろう。戦前は日本全体としてもそうであったが、特に松下が育ち、仕事をしてきた大阪の企業家・商売人の中には、“政治はお上のやるもので、商売人は政治に関わってはいけない。政治は政治、経済は経済。われわれは独立独歩、自分の力で商売をやっていくのだ”といった風潮が強かった。江戸時代の句に、「御奉行の名さえも知れず年暮れぬ」というのがあるが、この句はそういった大阪人の政治への関心の薄い姿を端的に表わしているといえよう。したがって、そうした風土のなかで育ち、仕事をしてきた松下も、ご多分に洩れず、政治に関わるよりも、自分の事業、商売一筋に打ち込むことに全精力をつぎ込んでいたのである。

ところが、そうした松下の姿勢を、第2次大戦が根底から揺るがすことになる。敗戦とその後の社会の混乱、そしてみずからを襲った苦難が、松下をして政治への関わりを大ならしめる大きな契機となったのである。

その混乱、苦難がどのようなものであったのか、それを振り返ってみよう。

## 敗戦で政治に目覚める

昭和20年(1945)8月15日、敗戦の事実を前にして、人々が茫然と虚脱感に打ちひしがれているなか、松下幸之助はすぐに、「これからは本来の平和産業を本格的に興して、日本を立て直さなければならない。必需品の生産を大いにやるべきだ」という決意を固め

る。翌16日には、緊急経営方針発表会を開催し、幹部社員を集めて、直ちに民需産業に転換する方針を伝え、一致団結して日本産業再建のために努力してほしいと訴え、8月20日にはさらに、「松下電器全従業員諸君に告ぐ」という通達を出して、生産こそ復興の基盤であり、伝統の松下精神を振り起こしてもらいたいと、檄をとばした。

ところが、こうして積極的な生産活動に入ろうとした松下であったが、事は思うように進展しなかった。GHQ(連合国軍総司令部)から、思いもかけない生産ストップ令が出たのである。これは戦争中、軍の管理下にあったすべての工場に出されたもので、“仕事を直ちにストップするように。資材がいくらあるか調査して申告するように。資材を勝手に使ってはならない”という命令であった。

しかしそれでも松下は、生産への意欲を捨てなかった。直ちにGHQに対して抗議と民需生産への許可申請をねばり強く行ない、それが功を奏して、同年10月には、全事業場の民需生産が再開され、松下電器は復興生産活動の基礎を徐々に固めていった。

ところが、ここに巨大な障壁が立ち上がる。GHQから矢継ぎ早に出された法令や指令によって、松下と松下電器は以下の7つの制限を課せられ、活動の自由を奪われたのである。

- ・昭和21年3月 制限会社の指定
- ・ 6月 財閥家族の指定
- ・ 7月 8工場が賠償工場の指定
- ・ 8月 軍需補償の打ち切り、特別経理会社の指定
- ・ 11月 公職追放の指定
- ・ 12月 持ち株会社の指定
- ・昭和23年2月 集中排除法の適用

これらの制限によって、松下と松下電器は最大の危機に見舞われ、松下電器は解体の危機に直面した。これ以後、およそ4年半にわたって、危殆に瀕した松下と松下電器は、厳しい苦難の道を歩むこととなった。

会社の生産活動が思うにまかせない。インフレは驚くべき速さで進行し、生活は日に日に窮迫していく。ヤミをせずには生活できない。そのため生活費がかさみ、松下電器では、21年半ばから23年半ばまでのわず

か2年ほどの間に、賃金を7回も引き上げざるを得なくなり、基本賃金が7.5倍にまでハネ上がったという。しかも、21年3月に、物価統制令が出され、松下電器の製品にも公定価格が定められた。ところが、この公定価格の改定よりも物の値上がりのほうが速く、資材もヤミ値でないと手に入らない状況であった。

松下個人の生活も、財閥指定を受けて以来、個人資産はすべて凍結され、毎月のお手伝いさんの給料を支払うのでも、いちいちGHQの許可を得なければならなくなった。そのうえ松下の生活費は、当時の公務員ベースに従って規定され、その範囲内での予算と実績をGHQに報告しなければならなかった。

資産はすべて凍結されているので売り食いもできない。そのため、毎日の生活にも次第に事欠くようになり、やむなく松下は、親しい友人何人かにお金を借り、それを生活費にあてて日々の生活を食いつないでいった。

しかも松下には、個人的にすでに莫大な借金があったほか、下請工場その他にも数百万円の負債があった。戦時中、軍の要請でやむなく船や飛行機をつくったとき、松下はいっさいの資金を松下個人の借金として銀行から借り入れ、会社に株券で払い込んでいた。それが、軍需補償が打ち切りになって、軍に納めた品物の代金がすべて帳消しになったばかりでなく、それらの会社はつぶれてしまい、株券は紙切れ同然になったのである。もちろん銀行からの松下個人の借金はそのまま残っている。松下によれば、戦前、裸一貫から努力をして築き上げた財産が2000万円になっていたが、戦後、財産税を支払わなければならないというので調べてみると、700万円のマイナスになっていたという。「おそらく私が日本で一番大きな借金があっただろうと思う。(中略)このため財産税などは、一銭も納める資格がなかったほど、一番の貧乏人だった。(中略)当時が私の一番辛かった時代である」(『仕事の夢暮しの夢』)と、松下は語っている。

なかでも松下にとって何より辛かったのは、思うように働けないことであった。その意味で、戦後の数年間こそまさにその時期であった。「私としてこれほど辛いことはない。その最たるものが、戦後数年間の苦難であった」(『なぜ』)と、後に述懐している。

こうした敗戦とその後の社会の混乱、そしてみずからを襲った苦難が、松下をして政治への関わりを大な

らしめるのである。

松下が、21年11月にPHP研究所を創設し、“繁栄によって平和と幸福を”をスローガンにPHP活動を始めたのも、こうした政治に関わる1つの具体的な表われであった。

## 政治への不満からPHP活動に

なぜPHP活動を始めたのかについては、松下はさまざまところで語りかつ書いている。たとえば、小冊子『PHPと私のねがい』では大要つぎのように述べている。

“第2次世界大戦に敗れた直後の日本は、戦争によって国土を破壊され、人々は家を失い、着るものもなく、その日の食糧にも事欠くきわめて困窮した状態にあった。

そうしたなかで、占領軍の監督のもと、復興の歩みが始まったが、それは順調には進展せず、世情はむしろ日に日に悪化し、貧困に陥っていくように感じられた。当時の法律、法令や制度には、社会の実情や人情の機微に即さないものも多く、そのためにまじめに働けば働くほど、まじめにものをつくればつくるほど損をする、正直者がバカをみる、法を犯さなくては生きていけないといった姿があちこちにみられた。

そうした当時の世相のありさまをみ、また私自身、まじめに再建の仕事をしていこうとすればするほど社会の不合理に苦しみ、悩まなければならないという経験を身をもって味わわれたなかから、つぎのような考えに行き当たった。

「自然界に生きる鳥や獣は山野を嬉々として飛びまわっている。それなのに万物の霊長といわれるわれわれ人間が、なぜこれほど不幸に悩み、貧困に苦しまなければならないのか。これが人間本来の姿なのだろうか。いや、決してそうではあるまい。人間はもっと物心ともに豊かな繁栄のうちに、平和で幸福に生きることができはずだ。現に人間だけが、太古の昔から今日に至る間に、精神的にも物質的にも驚くほどの進歩発展を成し遂げてきている。だから、必ずどこかに、繁栄、平和、

幸福につながる道があるはずだ。それを何とかして求めてみたい」

このいわばやむにやまれぬ思いを世の人々に訴え、PHP実現への道をともどもに考えあっていたかと思えば、PHP活動の第一歩を踏み出したのである”

ここにあるように、PHPを始めた動機の1つは、困窮した状態に陥っている人間の姿、社会の姿に強い疑問を抱いたことであった。戦後の混乱のなかで人々は食べるのもままならず、道徳の乱れ、人心の荒廃は目に余るものがあり、平和とはほど遠い状態にあった。その悲惨な姿をみて、“どうして万物の霊長といわれる人間が、このように苦しんでいるのか”と疑問を感じ、そこから、人間の本質、人間本来の姿、あり方はどういうところにあるのか、繁栄と平和と幸福を人間の生活に招来する道はないのかということ、松下なりに考えてみたいと思ったのである。

そしてもう1つの大きな動機が、まさに政治のあり方に対する疑問であった。さきに見たように、進駐軍および日本政府が出す法律や制度のなかには、社会の実情や人情に合わないものも多く、まじめに働くほど損をするといった矛盾した点が少なからずみられた。たとえば、当時、まじめな努力をして所得を生み出しても、そのほとんどすべてを徴収されるというような、まったくばかげた税制が敷かれていた。松下は、PHP活動を始めたいちばんの動機は税金だったとさえ言っている。

“正直に、誠実に働いている人間がなぜこれほど苦しまなければならないのか。これでは働こうにも働く意欲すら湧いてこない。なぜこんな、わけのわからないことを、進駐軍なり政府はやるのか。これはどうみても間違っている”という強い疑問と悲憤慷慨から、どうしたらいいか考えなければならないと思った、という。政府の無策と、そのために苦境に追い込まれている松下電器の経営、思うようにものをつくれぬ苛立ちがそこにあった。いわば公憤と私憤のなかから、PHP活動は生まれたといえよう。

しかも、戦争中に、松下は700万円の借金を背負い込んだ。しかしそれは自分の経営のやり方がまずかったからではない。“自分は失敗したつもりはない。これは戦争のせいである。いいかえれば、国の政治が過っ

たからである。このように、自分がいくらうまくやっても、一企業がどんなに正しいやり方で経営をしていても、政治がおかしくなれば、企業はひとたまりもない。すべてが水泡に帰してしまう”

ここで松下は、政治の大事さ、怖さを心底思い知らされ、産業人としても、もっと政治に関心を持ち、発言、提言をしていかなければならないという思いを強めたのである。

なお、この政治とPHP運動について、松下は、昭和23年(1948)12月23日の第12回PHP定例研究講座の質疑応答のなかで、PHP運動は“政治を良くする母胎運動である”と、つぎのように言っている。

「現在のところ、国民のものの見方、考え方が素直さを欠き、かたよったり、とらわれたりしているために判断を誤っています。(中略)それですべて基本的な運動として、みな素直なものの考え方をするように培養していきまると、単に代議士だけでなく、政治家も官吏もみなよくなっていくと考えているのであります。(中略)今のところ、PHP運動は直接の政治運動ではありません。しかし政治の基礎運動であり、よき政治を生む母胎を育む運動だと考えています。やがては真理に立つ政治の基本的な力として、大きな働きを生ずるようになってくると確信しています」

ここからも、政治への関心の強さを看取することができよう。

以上みてきたような思いから、松下は、PHP研究所を創設し、PHPを実現するための理念と方策を研究し提言する活動を開始したのである。

## PHP活動を通じて社会に提言

昭和21年(1946)11月、PHP研究所を創設した松下は、つぎのような「第一次研究十目標」を掲げ、以後、活発な研究・実践活動を展開し、広く内外の人々に働きかけていく。

働く者に豊かな生活を  
自由で明るい働きを

民主主義の正しい理解を  
労資おのおのその営みを  
先づ無駄を省かう  
国費は少く、効果を多く  
租税は妥当公正に  
企業の細分化によつて画期的繁栄を  
働く者を生かして使へ  
教育は全人格を

松下は毎日のようにさまざまところへ話に出かけ、PHPの考え方や思いを訴えてまわった。当時の記録をみると、創設からその年の暮れまでの60日足らずの間に43回の講演会、懇談会を開き、翌22年(1947)の1年間でも、200回を超える講演や懇談を行なっている。また、大阪や門真の駅頭や街頭に立って、PHP運動への参加を呼びかけるピラを配ったこともあった。

また、そうした講演会、懇談会などでの直接的な訴えとともに、22年4月には、PHP研究所の考え方を発表したり、各界の衆知を集めかつお互いの提言を発表しあう場として、機関誌、月刊『PHP』を創刊した。

さらに翌23年(1948)2月からは、大阪中之島の府立図書館で、毎月1回、公開の「PHP定例研究講座」を開催する。この定例講座で順次発表された「PHPのことば」は、28年(1953)10月までに、51の「ことば」がつくられ、『PHP』誌に連載された。

そのなかで、政治に特に関係の深い「ことば」は、

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

など10の「ことば」にのぼっている。

ところが、そうこうしているうちに、GHQの各種の制限が解除されるに至り、松下は松下電器の再建という緊急の課題に対処しなければならなくなる。そのため、PHP研究所は25年(1950)から数名の所員に託

され、『PHP』誌の発行だけを継続するという形に縮小されて、PHPの研究活動は休止されることになった。

しかし、PHP研究は一時休止したものの、この間松下は、松下電器の再建に取り組む一方で、「新政経運動」を始める。初めてのアメリカ視察(26年)で、民主主義は繁栄主義であると感じとった松下は、27年(1952)8月、東西の財界人、知識人らに呼びかけて新政治経済研究会を発足させ、民主主義と民主政治に対する国民意識の高揚をはかるための活動を開始したのである。スローガンとして、

1. 国費の軽減を図って、国民運動を高めよう
2. 国土を活用して、資源を豊かにしよう
3. 人間の尊さにめざめ、徳育を重んじよう
4. 生産と消費を豊かにして、生活を楽しもう
5. 民意が国政に直結する社会を作ろう

の5つを掲げ、具体的には、「定例政策研究会」を開いたり、機関誌として月刊『新政経』を発行するなどさまざまな活動を行なった。その後、この新政治経済研究会は、41年(1966)10月にPHP研究所と合併することになるが、詳しいことは、次号以降で改めて取りあげる予定である。

一方、中断していたPHP研究は、36年(1961)8月に再開された。再開当初は、初期の研究成果の再検討が中心であったが、次第に政治を主とした現実的なテーマを、松下は取りあげるようになっていった。

そのようななかから生まれたのが「あたらしい日本・日本の繁栄譜」シリーズである。この“日本の繁栄譜”は、新しい日本の国家・国民の繁栄をどうすれば実現できるかを考えようとしたもので、40年(1965)2月号から46年(1971)5月号まで、『PHP』誌に75回にわたって連載された。ここで松下は、「政治に生産性を」「こうすれば物価は下がる」「国是が忘れられている」「繁栄のための税制を」等々のタイトルで、政治、経済を中心に、さまざまな問題を取りあげ、こうすれば日本をより好ましい姿にしていけるのではないかという道を次々に提示した。

さらに松下は、昭和40年代後半から、PHPの訴えを中心とした著書を数多く世に問うていく。政治関係では、

『かえりみて明日を思う』(48年8月刊)

『崩れゆく日本をどう救うか』(49年12月刊)

『危機日本への私の訴え』(50年12月刊)  
『新国土創成論』(51年6月刊)  
『私の夢・日本の夢 21世紀の日本』(52年1月刊)  
『政治を見直そう』(52年7月刊)

などの著書を立て続けに出版し、政治への思いを訴えている。特に『崩れゆく日本をどう救うか』は、大きな話題と反響を呼び、当時のベストセラーとなった。

## 日本の行く末を案じつつ

では、松下はどのような政治に対する見方を持ち、具体的にどのような提言をしてきたのであろうか。個々の具体的な内容を今ここで紹介するには紙幅が足りないの、それらの提言の基にある基本的な政治観についてだけ、ポイントを紹介すると、1つには、「政治も経営である」と考えていたことである。小は個々人の人生から、大は国家の政治まで、およそ人間が目標、計画を立てて行なう活動の一切は経営と考えられると松下は言い、政治は「国家国民を対象にした経営活動」であり、真の政治は「真の国家経営」でなければならないと言っている。

また、政治の目的について、松下は、「すべての人が生き生きと仕事に励み、生活を楽しむことができるようにすることだ」と考えていた。そしてその目的を果たすには、「人間の欲望を適正に善導しつつ満足させていく」ことが大切だとしている。

あるいは、「主権者はあくまで国民だ」というのも松下が繰り返し主張していたことであつた。民主主義国家においては、国民1人1人がわがこととして政治に関心を寄せることが大事であり、国民が政治を嘲笑している限りは、その嘲笑に値する政治しか行なわれないし、国民はその程度に応じた政府しかもちえない、というのが松下の考えであつた。

松下は94歳で亡くなるまで、日本の政治を憂い、何とかしなければならぬという思いを抱きつづけていた。日本の行く末を案じ、何とかしようと考え、さまざまな活動に取り組んでいこうとしている姿には、鬼気迫るものがあった。昭和54年(1979)に、私財70億円を投じて松下政経塾を設立したのもそうした実践

活動の1つであつた。

それは、心底から日本と世界の将来を憂い、世と人の繁栄、平和、幸福の実現を願い、少しでもその役に立ちたいという強い思いをもっていたからであろう。

昭和57年(1982)11月に開かれた「PHP京都シンポジウム」の第1回会議で、PHP研究所所長として挨拶に立った松下は、次のように述べている。

「私はあすで満88歳になります。もう声もあまり出ませんし、足ももうひとつ達者でございません。老いの寂しさのようなものをしみじみと感じている次第でございます。

しかし、こと国家の現状というものを考えてみますとき、この身はどうなっても、このままほうっておいたらいかん、なんとかしなければいかんという気分は、年にかかわらず、まだ私にも湧いてくるのです。もう88年から引っこんでいたらそれでいいのや、幸いに食うことはできるから安閑としていてもいいと思うんですけども、どうもそういう気になれないんです。

私は昨夜も、4人の友人と食事を共にいたしました。歌でも歌って浮かれるという場面でございますけれども、どうもその気になれない。なんだか、なんとなしに寂しさを感じる。非常に平和な楽しい姿にみえますけれども、一抹の不安がどうしても消え去らない。このままでいいのか、こんなことをやってもいいのか、日本ははたしてうまくいくのかどうかと考えると、なんとなしに気が沈んでまいります。

そういうことで、きょうは、“今後の日本はどうあるべきか”ということについて、皆さんのご意見をお聞かせいただけるといふことであります。私は、この際に20年若返って、その皆さんのご意見にもとづいて、もう一ぺん日本のために働きたい」

この思いは亡くなるまで変わることなく、松下は日本の行く末を案じ、思いを残しつつ、その生涯を閉じたのである。