

PHP総合研究所
研究本部第一研究部主任研究員
佐藤悌二郎

松下幸之助の国土観

狭い国土が諸悪の根源 いまこそ国家の大計が必要

日本の国土面積はアメリカの25分の1で、その70%は山岳森林地帯が占め、わずか11万3000平方キロメートルの国土に1億2400万人もの国民がひしめきあいながら生活している。そして、この狭い国土を最大限に活用し、GNPは世界第2位、単位面積当たりのGNPではアメリカの13倍にも及ぶ。

しかし、国土が狭いことは、このように効率的である反面、大都市の過密問題、例えば、東京一極集中、地価の高騰、貧しい住宅環境、交通渋滞、大気汚染などを引き起こすようになった。

なかでも重大なのは食糧の問題で、日本の食糧自給率は先進国中最低の水準にとどまっている。これは、外国から輸入したほうが、安く食糧を入手できたからであるが、しかしこうした姿は、きわめて不安定であるといわざるを得ない。人間にとって、他に何はなくとも、最低限の食糧というものは生存のために欠くべからざるものである。その重要な食糧の多くの部分を外国に頼っているというのは、世界が平和で、友好的であり、また世界的に食糧の生産が需要を上回っているあいだはいい。しかし一朝事あって輸入がストップしたりすれば、大変なことになる。しかもそれは決して起こりえないことではない。

しかし、今のままでは、日本として、有効適切にこれに対処しうる手段は見出しえない。今日の狭い国土で、しかも外国と比べて必ずしも効率的とはいえない小農方式をもって、日本国民すべての食糧を十分に供

給していくことはほとんど不可能である。したがって、何とか食糧問題を抜本的に解決する対策を講じなければならない。特に今日必要とされるのは、長き将来にわたってこうした狭い国土の制約を解消し、食糧自給の道を講じるための国家100年、いや1000年の発展を考えていく大きな構想ではないか、そう松下幸之助は考えた。

また松下幸之助は、第2次世界大戦後の日本について、国家の大計、国民共通の目標のないことが大きな問題であると考えていた。すなわち、社会各面にわたって混迷している1つの大きな要因は、戦後このかた、国としての国是、現在将来を通じての国民共通の目標、言い換えれば国家の大計というものがなかったところにある。そういうものがなかったために、国民はそれぞれの判断でバラバラに行動し、時に互いに不信感を抱いて相争うという姿にさえ陥ったのである。そういうことからしても、なんらかの形で、国家の大計というものがいま強く求められている、というのが松下幸之助の認識であった。

こうした、国土の狭さが国民生活の向上にとって大きな障害要因となっているということと国家の大計が必要であるという考えから、松下幸之助は、この狭い国土の弊害、諸悪の根源を断ち切るために、昭和51年(1976)、『新国土創成論』を発表、「新国土創成」を新しい国家目標とし、国家事業として実現していくべきであると唱えたのである。

「新国土創成論」の目標は

物心の調和のとれた社会

「新国土創成論」の内容は、簡単にいえば、国土の約70%を占める山岳森林地帯のうち、20%を2世紀にわたって開発整備して、これを有効可住国土（7.5万平方キロメートル）とし、併せて山岳森林地帯をならした分の土砂で海を埋め立てることで、合計して15万平方キロメートルの有効可住国土を新たに生み出し、現在の有効可住国土（11.3万平方キロメートル）を倍増させ、住みよい理想的な国土にしていこうというものである。

進め方としては、「新国土創成」構想の計画立案に25年を費やして、周到な調査、研究を行ない、それから22世紀の終わりまで、200年間かけて段階的に実施することとし、この大事業を日本の国是と定めて、「国土創成省」と、若者を中心とした「国土創成奉仕隊」を新たにたつて推進していく。事業費用は総計約4400兆円、1年あたり平均22兆円が見込まれ、資金調達法は、低利の「国土創成国債」を発行して国民に借金する。また、この国債の購入者には、所得税の減免や新国土の配分の優先資格を与えることとする。そして、創成された人工島の1つを国連管理の「国際自由都市」として提供するというものである。

この「新国土創成」によって生み出される成果としては、以下のようなことをあげている。まず物質的な面では、長期的に見て日本のバランスある発展が可能となること、住宅問題が解消し、国民生活が物心両面で安定すること、食糧の自給自足が可能となり、食糧問題が解決できること、自然の猛威が克服できる、特に台風災害を少なくし、むしろ積極的に活用できるようになること、画期的な科学技術の進歩発達が生まれてくること、不景気なときには仕事を進め、好景気ときにはその進行を緩めることで景気の調整機能を発揮できるようになること、などである。また精神的な面では、国民共通の大目標に挑むことによって国民精神が高揚し、世界に冠たる活気ある国づくりが可能となることが期待される、としている。このように、「新国土創成」によって、物心の調和のとれた真に好ましい社会が生まれてくるというのである。

自然破壊ではない 自然の活用である

この「新国土創成」構想の1つの拠り所、モデルは、オランダであった。松下幸之助は、過去幾度となくオランダを訪れ、その地の国土創成の姿をつぶさに見聞、オランダの行き方は今後の日本を考えていくうえで、1つのよき手本を示してくれていると語っている。

よく知られているように、オランダの国土は4分の1が人工で、それは1000年ほど前から、堤防を築いて海水の浸入を防ぎつつ、少しずつ領土を拓げてきたものである。すなわちオランダでは、新国土創成を実際に行なっているのである。

また、オランダとまではいかないが、日本にも、国土を新たに作り出している例がある。古くは東京、大阪である。いまの東京や大阪のかなりの部分が昔は海であった。それを大阪であれば秀吉のときに、東京は徳川時代にそれぞれ海岸を埋め立てた。そこにいま何百万という人が住んでいる。

最近でも、神戸市のポートアイランドや六甲アイランドの例がある。神戸市は、六甲山を削って宅地造成を進め、削り取った土砂で海を埋め立て、2つの人工島をつくった。その結果、市街地の3区分の広さの土地が新たに創成された。松下幸之助は、この神戸市の例を、みずからの「新国土創成論」が実現可能であることを示す証として、高く評価していた。

ところで、ここで最も危惧されるのが、山を削り、海を埋め立てるのは自然破壊にならないかということである。これは確かに見方によれば自然破壊である。しかし、それによってオランダは国土を増やし、人口の増加による弊害を未然に防ぎ、国を発展させ、国民の福祉を高めている。東京、大阪でも、当時は形のうえでは自然破壊であったかもしれないが、そのおかげで、今日そこに何百万もの人が生活を営めるようになっている。すなわち、これらは自然に手を加えてこれを改造し、よりよい国土にしてきているわけである。そのように、人間が自然に対して人為を加え、その結果人間生活により大きなプラスをもたらすものであれば、これは自然破壊ではなく、自然の活用である、そ

して大切なのはむしろ、自然を、その法則に従いつつ、人間の共同生活に役立つよう積極的に活用することだ、というのが松下幸之助の考え方であった。

もちろん、自然の活用については十分な検討、配慮が必要なというまでもない。それゆえ、国土創成の計画立案には25年という年月をかけ、気象や生態系などあらゆる面にわたって、精緻にして総合的な調査、研究を行なうことを提案しているわけである。

このように、松下幸之助は、この「新国土創成」を通じて、国土の狭さから生ずる弊害を解消し、バランスのとれた国土を生み、調和ある健全な発展を可能ならしめよう、そして日本人の精神面の混迷をも併せて

解消し、日本を物心ともに豊かな理想国家としていこうと願ったのである。

松下幸之助は、この構想は、将来にわたる国民の決意と協力一致があれば必ずや実現すると考えていた。それには、国土創成の意義なり、そこから生まれる効果というものについて政府が強く訴え、国民の協力を求めていくことが大切で、事の成否は、すべてその一点にかかっている、要は、政府が信念をもって決断し、力強く実行していくことだ、われわれ自身と子孫のために、いまこそその決断をすべきときではないか、と主張している。

松下幸之助の経営観

経営理念の確立なしに 企業は成長発展しない

松下幸之助は、長年の事業体験をもとに、企業経営のあり方に関して多岐にわたって発言している。企業の社会的責任や利益についての考え方、手形などの信用取引、株式の大衆化、ダム経営、労使のあり方などのほか、経営万般にわたる問題について、みずからの考えを開陳し、世に問うている。

ここでは、それらの考え方に共通して流れている大本を紹介する。いわば松下経営哲学の基本ともいえるべきものである。

経営を進めていくうえで大切なことは数多くあるが、まず何よりも経営理念をしっかりと確立することが大事だと、松下幸之助は一貫して強調していた。みずからの経営を進める過程で大切にしてきた基本的な考えを20項目にまとめた著書『実践経営哲学』の冒頭にも、「まず経営理念を確立すること」と題して、次のように書いている。

「私は60年にわたって事業経営にたずさわってきた。そして、その体験を通じて感じるのは経営理念というものの大切さである。いいかえれば、“この会社は何のために存在しているのか。この経営をどういう目的で、またどのようなやり方で行なっていくのか”という点について、しっかりとした基本の考え方を持つということである」

これは、松下幸之助自身もいうように、まさにみずからの体験から出た実感であった。松下電器の経営を進めるなかで、松下幸之助は経営理念というものを確立し、それを折々に社員に示してきた。主なものでは、昭和4年の「綱領・信条」の制定、昭和7年の「産業人の真使命」の闡明、そして昭和8年の「遵奉すべき精神」の制定などがある。なかでも重要なのは、産業人としての使命を感得し、従業員に告示した“命知”であり、それ以後は、「以前に比べて信念的に強固なものができ、従業員や得意先に対しても、いべきをいい、なすべきをなすという力強い経営ができるようになった。従業員も非常に感激し、使命感に燃えて仕事

に取り組む姿が生まれてきた。いわば経営に魂が入ったといってもいいような状態になった。そしてそれから驚くほど事業は急速に発展した」と、みずからをしていわしめるほどの変わりようであった。こういった体験から、松下幸之助は、経営理念を確立することの大切さを強く感じるようになったのである。

経営理念を確立することは、組織に求心力を与え、全従業員が一体となり、力を集中させやすい、あるいは1人1人の従業員が使命感をもって仕事に取り組むようになり、その結果、人材が育つ、得意先や世間に対する信用が高まるなど、経営の健全なる発展のためにきわめて大きな効用がある。およそ何事をなすにも、ただ漫然とやるのと、なんらかの目的意識をもって行なうのとでは、成果もおのずと違ってくる。何のために、何を目指してやるのかということがはっきりしてこそ、十分な成果が得られるというわけである。

自然の理法に従えば 経営は必ずうまくいく

ところで、経営理念を確立するにあたっては、どのようなことが大切なのであろうか。それについて松下幸之助は、経営理念は、真理というか、社会の理法、自然の理法にかなった、正しい人生観、人間観、あるいは社会観、世界観に根ざしたものでなければならぬといっている。

では、真理、自然の理法とは何か。松下幸之助は、「宇宙に存在するすべてのものは常に生成し、たえず発展する。万物は日に新たであり、生成発展は自然の理法である」という。生成発展という自然の理法、社会の理法というものが、この宇宙、この世の中に厳然と働いており、そのなかでわれわれは事業経営を行なっている。だから、この自然の理法に従えば、経営はおのずと成功する、というのが松下幸之助の基本認識であった。

それは、たとえば「雨が降れば傘をさす」ということである。すなわち、雨が降れば傘をさすように、当たり前前を当たり前前にやる、経営でいえば、いい製品をつくって、それを適正な利益を取って販売し、

売れば代金を必ずもらう、といったことをきちっとやっていたら、経営はうまくいくようになっている、というのである。

松下幸之助の経営は、この自然の理法に従うことを常に考え続けた経営であったということができよう。その経営理念に一貫しているのは、何が自然の理法に従うことなのか、何が正しいことなのかということを常に考え、それに従おうという姿勢であった。

そしてその正しさの価値判断を可能にするのが「素直な心」だという。「素直な心」とは、とらわれのない心、物事をありのままにみることのできる心である。それゆえ松下幸之助は、この「素直な心」になることを生涯の目標として、日々研鑽努力を重ねていたのである。

すべての経営資源を 最大限に生かすためには

では、松下幸之助の経営理念は、どのような人間観に根ざしたものだっただろうか。それは一言でいえば、人間は万物の王者ともいべき崇高にして偉大な存在だということである。

松下幸之助によれば、「宇宙に存在するすべてのもの」は、ただ無意味に存在しているのではない。それらはすべて、意味をもってこの世に存在しているという。すなわち、宇宙に存在するものは人間と人間以外のものとは分けられるが、人間は、生成発展という自然の理法に従って、人間みずからを生かし、また万物を活用しつつ、共同生活を限りなく発展させていくことができる天与の本質を持っており、人間以外の万物は、人間に活用され役立つべく、それぞれやはり天与の本質をもって存在している。そして人間も万物も、それぞれがそのところを得て、それぞれの本質、天分が生かされる場所に限りない発展がもたらされてくる、と考えていた。

したがって、松下幸之助は、みずからの経営においても、人や物、資金といった経営資源をいかにすれば最大限に生かすことができるかを一生懸命考え、すべてがところを得て生きるように心を砕いて、さまざま

な制度や組織をつくってきた。

たとえば、人でいえば、経営はいうまでもなく人間が行なうものである。よって、1人1人がそのもてる能力、天分を最大限に発揮できれば、もっとも成果が上がり、従業員もやりがいを感じて仕事に励むようになる。そこで「松下電器は物をつくる前に人をつくる会社である」として、人づくりに精魂を傾け、人情の機微をわきまえた心配りや事業部制、提案制度などのさまざまな経営手法を生み出し、従業員1人1人のやる気や能力向上、天分発揮に努めたのである。もちろんそれは、物や資金についても同様であった。

松下幸之助の経営理念であり、その特徴でもある「自主責任経営」や「衆知を集めた全員経営」「ガラス張り経営」などはいずれも、そうしたやりがいや帰属意識、一体感を生み、従業員の張り合い、能力発揮につながるものであるとともに、物や資金がより生きるように

ということから生み出されたものであった。ダム経営や適正経営、あるいは共存共栄や適材適所といった経営理念も同様である。みなやはり、いかにすれば人、物、資金がより生きるかという考えが根底にあるといえよう。そして、それらはまた、いかにすれば自然の理法に従うことができるか、何が正しいことなのかということから考え出されたものでもあったのである。

以上あげた、経営理念をしっかりと確立するということが、自然の理法に従うということ、人間は万物の王者であるという人間観に立ち、すべてを生かそうということの3点が、松下幸之助の経営理念全体に共通している基本といえよう。経営においては、このように人間の本質なり自然の理法に照らして何が正しいかということに立脚した経営理念を確立することが大切であり、これを確実に行なうことが、企業の成長発展の基本だというわけである。

松下幸之助の自衛観

自衛、治安、遵法の3つが 繁栄の社会を築くための柱

自由でしかも秩序が整然とした繁栄の社会を築くためには、政治的にさまざまな配慮、施策が必要であるが、松下幸之助は、特に重視すべきその基本の柱として、自衛と治安と遵法の3つをあげている。この3つの基盤のうえに、政治をはじめ経済、宗教、教育、科学その他一切の人間活動が力強く行なわれるところに、わが国が自主独立の民主主義国として真に繁栄、発展していく道がひらけてくる。また物価の安定、道義道徳心の向上、その他さまざまな社会問題を解決していくことも可能になり、一人前の独立国として世界に貢献することができるようになる、と考えていた。

昭和40年頃の日本には、犯罪や事件が多発し、憂慮

に堪えない状況があった。国民のあいだには、法軽視の風潮がみられ、遵法精神や道義道徳心が低下して治安が乱れるという、そのままには放置できない問題が随所に存在していた。

治安が乱れれば、国民は生活の各面で要らぬ心配をしなければならない。それは直接間接に日々の働きに影響する。それだけさらに犯罪も事故も多くなり、これによる損害が無視できない。直接の損害だけでなく、間接的にも、人々の活動意欲が減退し、生産性が低下する。国民生活の各面にロスが生じ、それがひいては物価騰貴にも結びつく。現に、世界で治安の乱れている国ほど概して物価は上がっている。このままでは国民生活はますます混乱し、物価もさらに騰貴し、国家国民全体の疲弊に結びつくのは必定である。

こうした現状認識から、松下幸之助は、国家・社会

を能率よく、しかもお互い国民の幸せに結びつくよう運営するには、何よりも犯罪や事故をできるかぎり少なくし、秩序を高めて治安を保持しなければならない、治安の保持こそ、政治における最重要事であり、古今東西に通じる政治の要諦、基盤であると考えた。

では、治安はどうすれば高めていくことができるのか。安心して暮らせる世の中、枕を高くして眠ることのできる社会を築くにはどうすればよいか。そのためにはまず何よりも、治安が政治の中心であり、国家運営を支える柱であることを、為政者なり治安保持の衝にあたる人々が、そして国民1人1人が正しく認識することである。そのうえで力強い治安体制を確立していくことが基本である、としている。

“法三章”でも栄える 徳性国家、良識国家たれ

また松下幸之助は、治安を裏づけるものとして、遵法、つまり法を正しく守ることをあげている。今日のわが国は、国民主権の民主主義体制の下にある。その民主主義は、お互い国民がみずからのために定めた法律を互いに守り合うことで成り立っている。もしこれを無視したり軽視すれば、社会秩序は乱れ、民主主義は根本的に崩壊してしまう。したがって、定められた法律を尊び、厳守していく精神なり態度を、国民1人1人のうちに養っていくことが肝要で、法律に対する正しい理解と遵法精神とを養いつつ、真の民主主義による繁栄国家を建設していかなければならないというのである。

そしてそのために大切なこととしてあげているのが、幼いときからの教育である。学校教育において良識を育てる徳育を十分に実施するとともに、家庭においても、幼児から正しいしつけを行なっていく。そうした努力が積み重ねられていけば、やがて国民それぞれに、いわゆる“欲するままにして矩を踏まない”姿が増え、法律などを特に厳しくしなくても高い治安を生み出すことができるのではないかと、いう。

また、法律の制定にあたっては、人間性に即した法律を制定することが大事だとしている。そしていった

んつくった法律も、時代の変遷につれて、その適否をたえず検討し、必要に応じて改廃、整理していくこと、さらにはその法律や規則が万人にわかりやすいよう簡潔で量的にも多くならないよう勘案していくことが大切だと主張している。

治安を高めていく1つの行き方としては、法律による規制をより細かくし、警官も増員して、国民に対する取り締まりを厳しくすることも考えられる。しかし松下幸之助は、民主主義社会における治安、秩序というものは、本来そのように厳しい法律をつくり、警官を増員することによって保っていくべきものではない、国民1人1人が良識をもって、自主的に国全体の秩序を高めていく、極端にいえば、1つの法律、1人の警官がいなくても治安がピシッと保たれる姿が望ましいと考えていた。

昔、中国の漢の高祖が、3つの条文だけの“法三章”というものを定め、これに従って国を治めた結果、人々が喜び、国家が大いに興隆し、漢の治世の基礎が固まったという。松下幸之助はよくこの話を引いて、政治の要諦は一面こういうところにあるのではないかと、法律は最小限ですむのが理想で、法三章でも栄える国が真の文化国家であり、先進国である、法三章で栄える徳性国家、良識国家を目指していくことが大切だと主張していた。

いずれにせよ、社会の秩序が適切に保たれ、治安が正しく保持されたならば、人々は安心してみずからの仕事に精を出すことができ、枕を高くして眠ることができる。そのように、自由に活動しやすい世の中をつくってこそ、国民お互いの持ち味が十二分に発揮され、そこに生き活きとした発展の姿が生まれ、繁栄がもたらされてくるというわけである。

自衛力を保持してこそ 真の独立国家といえる

国民が安心して暮らせるためには、国内の治安が正しく保持されているだけでなく、外からの脅威に対しても十分な備えがなければならない。すなわち、自衛の問題もきわめて大切であり、松下幸之助は、これも

国を支える3つの柱の1つとして重視していた。

今日、世界では実際に戦争をしている国があり、何が起るかわからないというのが現実の姿である。そうしたなかで、憲法第九条を、自衛力まで放棄することと考えるのは独立をも放棄することに等しいのではないかと、松下幸之助は疑問を感じていた。防衛を怠るのは、戸締まりをしないで夜寝るのと同じであり、泥棒に入られて困るのは、結局自分自身である。一人前の独立国として、国防を他国にまかせ、自衛、防衛という問題をなおざりにしているのは、無責任で、得手勝手と批判されても仕方がない。いったい一国にとってもっとも大事な安全とか生存というものを、他国にまかせておいてよいものか。他国民の好意を頼みにしてみずからの安泰を期そうというのは、真の独立国家とはいえない。一人前の独立国家であるなら、みずからの安全や生存はできるかぎり自身で守るように心がけ、そのうえに立って、他国と協調しつつ世界の平和と繁栄を求めていくのが当然の姿ではないか、というのが松下幸之助の考えであった。

その根拠の1つとして、松下幸之助は、自然界の姿をあげる。すなわち、自然界の生物には保護色というものがある。あるいは危険から逃れるさまざまな機能が与えられている。すべての生物はそれぞれに自衛力、自衛手段をもっている。これは言い換えれば、自然が万物にそのような自衛力を与えていると考えてよい。つまり、みずからを守ることは、自然の摂理であり天意にかなうことだということである。

しからは、人間に備わっている自衛力とは何か。人間には、他の動物にはみられない知恵、才覚が与えられている。この知恵、才覚を生かしてみずからを守り、国を守り、大きくは世界を守って共同の繁栄を確立していくところに、自然の理法にかなった人間としての正しい姿があるのではないかと、松下幸之助はいつている。

では、自衛力はどれほど充実すればよいのか。これに対して松下幸之助は、それほど極端に力を入れる必要はない、自衛の意識をお互い国民の心に養いつつ、

そのうえに立って、その時々国情に応じた範囲で、充実させていけばよいと考えていた。

また、防衛力となるのは、必ずしも武器や兵力ばかりではない。経済援助を行なうことのできる経済力、金融力、あるいは食糧とかエネルギーなど生存に必要なものが常に確保されていること、また非常時に国内の治安がどれだけ正しく保持できるかということ、さらには、日本がどれほど諸外国から必要とされているかという点も大きな自衛力になる。こうしたいろいろな面の備えが総合的にできてこそ、堅実で力強い自衛、防衛ができると、松下幸之助はいつている。

そして、大きな経済力をもつ日本は、今後、世界が共存共栄できるよう、いわば世界の“調整役”を目指して、世界の人々の幸せのために、力強く奉仕、貢献していくべきであると主張している。そのために諸外国に信頼され頼りにされるよう徳を高め、いわば“国望・国徳国家”“徳行国家”になって“徳行外交”を展開していく。そのようにして世界の繁栄と平和に貢献していけば、それが大きな防衛力にもなると、松下幸之助は考えていたのである。