

日本の「近代」を特徴づける資本主義的精神とは何か

—波沢栄一と松下幸之助を例として

坂本慎一

序

マックス・ウェーバーは、「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」^①において、キリスト教の変化と近代資本主義の関係を論じた。彼によれば、近代的な実業家を代表するベンジャミン・フランクリンは「使命としての利潤追求」を説いていた。ウェーバーは、これを前近代のキリスト教圏には存在しない発想であるとしている。彼はこれをふまえて、なぜ「使命としての利潤追求」という精神が近代のキリスト教圏において発生したのかと問うた。また、この問いを宗教改革から解く方針で議論している。

本稿では、キリスト教に関するウェーバーの問い合わせ妥当であったか否かは特に論じないし、その解き方についても扱わない。問題にしたいことは彼の着想であり、それを日本へ応用することである。我々は、

彼による資本主義の分析が、果たして日本でも妥当するのか慎重に考えるべきである。日本において前近代には存在せず、近代以降の資本主義に特有の精神があつたならば、それはどのような精神なのであるか。

ウェーバーについて、日本でも多くの研究者が関心を持っている。しかし、この問題の日本への応用という観点では、これまでの研究は非常に不十分である。多くのウェーバー研究者は、日本の分析に十分な関心を持たなかつた。有効な研究も若干存在しているが、概して成果は乏しい。先行研究において批判すべき点は多々あるが、特筆すべきは、ウェーバーが「使命としての利潤追求」を説いたため、これをほぼ無反省に日本でも近代特有であると考える傾向が強かつたことである。しかし本稿ではこれに異議を唱える立場をより重視したい。いくつかの研究は、「使命としての利潤追求」を前近代の日本に見いだしており、この精神は近代に特有のものではないと主張している。ウェーバーの説く精神がキリスト教圏においては近代特有であったとしても、日本において近代を特徴づける資本主義的精神は、別なものを求めるべきではないか。

この問題を考慮することについて、次の意義も強調したい。もし日本における近代の資本主義を特徴づける精神があるならば、それは今日を生きる我々にとっても潜在的・顕在的に重要な精神であると考えられる。それが失われることによる実体経済への影響は不明であるが、おそらくは企業の業績不振や国家規模の経済不況と無関係

ではないであろう。

本稿では、日本における近代資本主義的精神がどのような経緯で発生したのかという議論は行わない。ここではヴェーバーがフランクリンに見たような、近代を特徴づける精神を日本において探すことだけが目的である。その発生についての議論は、今回の考察の後に行われるべきことである。

I ヴェーバー問題に関する若干の考察

1 ヴェーバーによる問いの妥当性と抽象化

ヴェーバーはキリスト教圏における近代資本主義的な精神を問題にした。彼は近代的な「資本主義の精神」について「確定的な概念的把握は研究に先立つて明らかにしうるものではなくて、むしろ、研究の結果において得られるべきもの」とし、最初に定義をしていない。その代わりとして、フランクリンの次の言葉を「例示」している。

時間が貨幣だということを忘れてはいけない。一日の労働で一〇シリング儲けられるのに、外出したり、室内で怠けていて半日を過ごすとすれば、娯楽や懶惰のためにはたゞえ六ペンスしか支払っていないとしてもそれを勘定に入れるだけではいけない。ほんとうは、そのほかに五シリングの貨幣を支払っているか、むしろ捨てているのだ。
貨幣は信用だということを忘れてはいけない。だれかが、支払期

限がすぎてからもその貨幣を私の手もとに残しておくとすれば、私はその貨幣の利息を、あるいはその期間中にそれでできるものを受け取ることになる。もし大きい信用を十分に利用したとすれば、それは少なからぬ額に達するだろう。

貨幣は繁殖して子を産むものだということを忘れてはいけない。⁽⁴⁾

ヴェーバーの引用はまだ続くが、彼はこの中に使命として利潤を追求する「エーストス」が存在するとした。彼はこれを「近代資本主義」に特有のものであると認識している。⁽⁵⁾ ヴェーバーはこのような価値観が「他のどの時代の道徳感覚にも背反するものだ」といふことは、ほとんど証明を要しない⁽⁶⁾と言ふ。その上で次のように問うている。

道徳的にはせいぜい寛容されるにすぎなかつた利潤の追求が、どうして、ベンジャミン・フランクリンの意味における Beruf 「天職」にまでなつていつたのだろうか。⁽⁷⁾

これが本稿で重視するヴェーバーの問いである。⁽⁸⁾

ここでまず議論すべきことは、この問いかけが果たして妥当なものであったのかという点である。これを日本で問う前に、この問い自体の有効性を確認しなければならない。ヴェーバーに対する批判は数多いが、この問いの立て方自体を疑問視する論者も少なくない。ここで慎重に、ヴェーバーの問いをより有効な形で再定式化することを目指して議論したい。

例えばクルト・サミュエルソンは、ヴェーバーによるフランクリン

きして次のように述べる。

の認識はそもそも間違つており、フランクリンは「勤勉や節約を何よりそれ自体として徳であるとは考えておらず、むしろ、それらは富裕になるための、あるいは世渡りの手段と見なしていた」としている。サミュエルソンによれば、「使命としての利潤追求」を例示するのに、フランクリンはそもそも適当ではない。

同様のことはブレンジャーも指摘している。彼によれば、フランクリンは貨幣獲得によって他日に奢侈が許されると考えていたので、「貨幣獲得を純粹に自己目的と考えたのではない」。⁽¹⁾ またコルコも次

のよう�述べている。第一にフランクリンは農業を通じて産業を見ていたので、労働や勤勉についてヴェーバーとは異なる主張をしている。第二に二〇歳の時のロンドン旅行では、フランクリンは金銭を節約しておらず、経済に関して散漫な面もあつた。第三にフランクリンには政治的影響力があつたので、この点でもヴェーバーの思い描く実業家像とは異なつている。⁽²⁾

これらの主張が仮に正しかつたとする、近代資本主義を「例示」するのに、フランクリンという人選は間違つていたことになる。フランクリンが本当に不適格であったか否かはここでは問わないが、ヴェーバーによるフランクリン研究が不十分だった可能性は考慮すべきである。人物の例示を適当にするためには、事前にその人物について十分な研究があつた方が望ましい。

例外的個人の抱く特定の経済精神の表明は、社会全体を支配したり、それが鼓舞されている精神に順応して、社会を活動させてゆこうとするような特定集団の精神の表明とは別個のものである、ということを忘れてはならない。われわれの研究においては、個人の情熱ではなく、社会的形成力が関心的の的なのである、ということを常に念頭におくべきである。

この議論は本稿の課題にも当てはまる。ある特殊な人物を例示することは、この種の研究では相対的に価値が低い。近代資本主義を具現していた人物を探すのなら、近代日本経済に広範な影響力を持つていた人物を選定しなければならない。また、その例示は、複数である方がより望ましい。⁽³⁾

次に大塚久雄や尾高邦雄が指摘した問題があげられる。ヴェーバーは、経営者の利益追求と労働者の勤勉を特に区別しなかつた。尾高によれば、これは「言葉の不当な拡大解釈」である。大塚によれば、ヴェーバーはもっぱら労働者の勤勉を念頭において議論していたが、ヴェーバーが「例示」したフランクリンはどちらかと言えば経営者である。

また類似のことを、梅津順一もあり得べき批判として取り上げている。ヴェーバーはバクスターの宗教指導的理念を例として議論しているところがあるが、これとピューリタンの実際の信仰を同一視してい

「必ずおこると予想されるかず多くの反対意見を避けるため」と前置

る。これに対して、梅津は実際に影響を受けた側の資料があればより適切であるとしながらも、指導者と影響を受けた人物の思想を同一視できる可能性を示唆している。⁽⁵⁾

これらの議論から、ここでは労働者に影響を与えたかった経営者の思想は避けるべきであると考えられる。経営者側の思想と労働者側の思想が著しく異なる場合は、それぞれ別個の論考が必要となるであろう。逆に、労働者へ影響力を持つた経営者の思想であるならば、この問題はそれほど重要視しなくて良い。経営者と労働者の思想は必ずしも同一ではないが、労働者にも広く支持され、尊敬を集めめた指導的人物の思想なら、ここでは取り上げられるべきである。

以上をふまえて、ヴェーバーの問いを次のように再定式化したい。

- 一、前近代と近代で、社会の広範囲に影響を与えた思想において、富に関する考え方の相違があるとすれば、それはどのようにうなものか。
- 二、その相違はどのようにして発生したのか。

彼は一をフランクリンによって例示したために批判を受けた。一については、宗教改革から解こうとしたのである。ここでは一について、日本における議論を開拓したい。

なぜこれを日本で問うのか、またどのようにして問うのかを議論したい。

まずなぜこれを日本で問うのかということについては、より根本的にはヴェーバーの問い合わせ非常に魅力的であることが理由である。日本の近代化は欧米とはかなり異なっており、それは非欧米諸国にとっても重大な関心事である。日本近代化の思想的基礎を探ることは、現在の日本の基礎を探る上でも、近代資本主義の多様性を考察する上でも有効な議論である。

しかしここで強調しなければならないことは、ヴェーバーが普遍的で重要な疑問を提示できたにもかかわらず、日本の文化に関してほぼ無知に等しかったことである。特に儒教に関して、彼は漢籍を読めなかつたこともあって全く見当違いの指摘をした。例えば「儒教は、日本においては中国と異なり、試験制度や特に国家官僚の終身年金によつてアカデミックに組織されたり、政治経済的に固定的な組織となつた統一党派の階層による支持を持つたのではなく、一二、三の集團によつた以上、彼による日本の分析は殆ど意味をなさないと言つて良い。⁽⁶⁾ 第二に問題であることは、日本のヴェーバリアンがヴェーバーのこの間違いを踏襲していくたり、そうでなくとも日本文化に関して素養があまりない場合が多いと思われる点である。例えばヴェーバーのこの間違いに引きずられる形で池田昭は「ヴェーバーの指摘するように、江戸時代の日本の儒教がディレッタントであったのであり、そのうえ

2 日本における議論のための方針

前節においてヴェーバーの疑問を再定式化できたので、ここでは、

多くの身分的由来は浪人・医者・禅僧であり、それらの影響力は少なかつた」と述べている。また富永健一は「日本の集團主義なるものは」「遅れた社会的—文化的近代化の產物」として「しだいに解体に向かうのでなければならない」と考へるのが近代化論の視点である」と述べている。前者は史実としてほぼ間違いであると言え、後者は日本の經營者や労働者の現状をどこまで把握した上でその提言なのか疑問である。

ヴェーバーの議論には普遍的な一面があるが、彼の議論を日本へ応用することは、これまで十分ではなかつたと思われる。尾高邦雄は日本の一⁽¹⁾部のヴェーバリアンについて「ヴェーバーが残した仕事の発展や修正の試みすら、ヴェーバーにたいする冒瀆であるかのように考えがちである」と批判する。我々はヴェーバーの議論の有効性を認識した上で、彼の議論の中にある一部の不備を修正しなければならない。

またこの問題を日本で問う際に、ヴェーバーによつて起つた論争で参考とすべき点がある。ヴェーバーはフランクリンを例示して議論を開始したが、たとえこの人選が適當でなかつたとしても、彼がこの議論をする際に近代以降の実業家としてフランクリンを例示したことは妥当であった。

これはヴェーバーだけに限らない。ブレンターノは伯父である一九世紀の実業家を例示し、カトリックであつたことを強調している。⁽²⁾またロスチャイルド家についても言及して分析を進めている。⁽³⁾サミュエルソンもフランクリンについて言及することは当然として、別なところではカーネギー、ロックフェラー、フォードについて分析し、これ

らが説く「倫理」が成功の後のものであることを指摘している。⁽⁴⁾また、モルガン、カーネギー、ロックフェラー、ヴァンダビルト、ハリマンについて言及して、近代資本主義を特徴づける要件として「節約」は重要ではないとしている。⁽⁵⁾ゾンバルトは『ブルジョワ』において、ロスチャイルド、モルガン、カーネギー、フランクリン、ロックフェラー、ジーメンス、ラテナウなど多くの近代実業家の思想を分析している。ゾンバルトによれば、これら近代実業家と同じエートスはルネッサンス期に既に存在していた。⁽⁶⁾『近世資本主義』においても、モルガンの考え方方が中世ナボリの商人と異なることを指摘している。

近代に特有の資本主義的精神とは何かを問うならば、まず近代以降の実業家の思想を分析しなければならない。ヴェーバーや彼の批判者は、この作業を通じて近代資本主義を議論している。しかし、今まで日本における近代以降の実業家の思想は、全般的にあまり研究されていない。ヴェーバー研究者による分析では、さらに少なかつたと言つて良い。我々は日本における近代特有の資本主義的精神を探るためには、まず近代以降の実業家で広範囲にわたつて精神的影響力を持つた人物を取り上げなければならない。その思想が前近代にあるか否かで日本の「近代」の特徴が決まるはずであるから、この分析は不可欠である。さらにその取り上げる人物が複数であれば、より説得力を増すものであると思われる。

以上の議論をふまえ、本稿では渋沢栄一と松下幸之助を取り上げたい。

両者に共通している特徴は、第一に思想や理念を持ち、その倫理を

明瞭に表明した実業家だという点である。渋沢は「論語とそろばん」という思想を残し、松下はいわゆる「松下理念」を残した。両者とも一家言を持つた「思想家」ないし「道徳家」としての側面があり、「資本主義の精神」の分析には好都合の対象である。多くの実業家は自らの思想を必ずしも明白に語らないのであるが、この点でも両者は分析に適している。⁽²⁾

第二に先に議論した問題点であるが、両者とも存命中に各階層の人々に尊敬され、今なお多くの支持を集めていることである。これは多くの説明を要しないと思われる。渋沢は「日本資本主義の父」と言われるほど広範囲に影響力を持った人物であるし、松下は今なお多くの経営者や労働者の尊敬を集めている。また、渋沢は農民出身であり、松下は九歳で奉公に出された。両者とも特權階級出身ではないので、この意味でも彼らの主張は一部の階級にだけ該当するものではない。

第三に両者とも欧米の知識が殆どなく、この意味では典型的な「日本」の経営者であったことがあげられる。渋沢は青年期に欧洲への渡航経験があるものの、その修学の効果については自ら否定的であった。⁽³⁾

松下は仏教者を顧問とするなど東洋的側面の強い人物である。両者が近代以降の実業家であることは論を俟たないが、同時に日本的な思想の持ち主であるという点で本稿の課題に合致している。⁽⁴⁾

また、渋沢については、彼以前に「近代」資本主義を具現する実業家がいなかつたと判断できる。日本で最初の株式会社であり最初の銀行でもある第一国立銀行を設立した渋沢は、日本で最初に近代資本主義を実現した人物であると考えて良い。渋沢以前の実業家は江戸時代

の商人であり、それが萌芽的に「近代」を具現していたとしても、決して近代資本主義そのものを体現したわけではなかった。もし渋沢と同様の思想が前近代にも確認できれば、それは渋沢という例示が不適当なのではなくて、そこで取り上げた思想が「近代」特有のものではないのである。

II 近代日本の資本主義的精神

1 使命としての利潤追求

ヴェーバーはフランクリンの主張の中に「使命としての利潤追求」を看取し、これをキリスト教圏においては近代特有の精神であると判断した。ここでは、これと類似する精神が、日本でどの程度見ることができるのかを議論したい。

まずこの精神は、渋沢栄一、松下幸之助の双方に見ることができる。渋沢は次のように言っている。

苟も世に処し身を立てようと思すならば、其の職業の何たるかを問はず、身分の如何を顧みず、終始自力を本意として須臾も道に背かざることに意を専らにし、然る後に自ら富み栄めるの計を怠らざることこそ、眞の人間の意義あり価値のある生活といふことが出来よう。⁽⁵⁾

これは特に労働者と経営者の区別をしないで述べたものと思われ

る。また渋沢は会社を設立する要件として、四つあげている。第一にその事業が経済的に成立すること。第二に個人を利するとともに国家社会をも利すること。第三にその事業が「機会に適合」していること。第四に適当な人材があることである。⁽¹⁾この第一の要件について、渋沢は「換言すれば一步進んだ所の数字の問題である」とし、「企業家にとって先づ第一に心とすべきは数の観念である」と述べている。この場合の「数」は主に金銭のことを指すと思われる。渋沢にとって金銭の追求は、職業の何たるかを問わず、階級の如何を問わず、義務であつた。

松下は利潤追求について次のように述べる。

私どもが日々商売を営む過程で正しい儲け、いわゆる適正利潤を得るということは、非常に大事なことだと思います。適正利潤を確保してこそ、お店をさらに発展させて、より多くの人のお役に立つ商売ができるのですし、またその儲けたお金の大半を税金として国家に納めることによって、社会全体の繁栄に寄与することもできるのです。その意味では、適正な利潤をあげるということは、これは国民として一つの尊い義務であり、責任でもあると言えましょう。⁽²⁾

松下はここで「適正」な利潤を説くが、適正を強調する理由は、暴利をむさぼってはいけないことを念頭においたものと考えられる。暴利をむさぼるのでなければ、松下においても利潤追求は義務である。

彼は、「企業が赤字を出す」とは義務を怠った証であると批判することもあった。⁽³⁾また、別のところでは「社員稼業」⁽⁴⁾を強調し、労働者にも経営者と全く同じ義務を要求した。利潤追求の義務は、労働者についても同じことが言える。

しかしながら、これら近代日本の実業家に見られる使命ないし義務としての利潤追求は、必ずしも近代以降に特有の精神ではない。この事実は既に複数の論者によつて指摘されている。

例えば中村元は鈴木正三（一五七九～一六五五）を取り上げて、これを日本における「使命としての利潤追求」の例としている。中村によれば正三は、天道より与えられた義務としての商いを行うことで自由を実現すると主張していた。中村はこれをカルヴァンと同じであるとしている。また座禅の修行法を否定した点ではバクスターとも似ていると解釈している。さらに商業における「正直」の徳を主張しているところはフランクリンにも通ずるものとしている。また、行基（六八〇～七四九）や忍性（一二一七～一二〇三）などの僧侶の思想にも使命としての利潤追求があつたとしており、前近代日本における使命としての利潤追求は方々に見られるものとしている。同様の議論は他の論者の指摘にも見いだせる。⁽⁵⁾

中村は聖徳太子も現世肯定的な発想をしていたと分析し、仏教は儒教と習合することによって現世肯定化していく可能性を示唆している。中村の議論によると、利潤という現世的な価値について、日本人は古代から肯定的であった。

これは、仏教よりも先に日本に伝来した儒教にその淵源があると考

えられる。儒教はその属性として現世肯定的であり、為政者の利潤追求を義務として考えた。例えば『論語』には為政者の義務として次のような言葉がある。

百姓足らば、君たれと與にか足らざらん。百姓足らずば、君たれと與にか足らん。（顏淵篇）

重んずるところは、民、食、喪、祭。（堯曰篇）

為政者は民衆の物質的富を求める義務があり、民衆が貧窮の状態になることを避けなければならない。『論語』は思想家や学派によって解釈の異なるものであるが、この点は多くの儒学者にとって解釈の相違が殆どない。儒教の淵源をどこに求めるのかは難しい問題であっても、少なくとも孔子は為政者側にたって民を安んずることに重点をおいた思想家であると言つて良いはずである。『日本書紀』には、仁德天皇が税金削減のために貧窮に甘んじた逸話が紹介されているが、これは「百姓足らば、君たれと與にか足らざらん」の影響であると考えられる。

室町の五山以降江戸期にかけて、日本の漢学者に大きな影響力を持った朱熹にも『論語集注』の中に次のような主張がある。

言を設けて富もし求むべくんば、則ち身賤役を為して以て之を求むと雖も、亦辭せざる所、然も命有りていづくんぞ之を求めて得

べきに有らずや。（述而篇）

庶をして富まざれば則ち民を生かし遂げざる。故に田里を制し、賦歛を薄くし以て之を富ます。（子路篇）

朱子学は後の徂徠学に比べれば経世論が手薄であるが、それでも民を富ます為政者の義務を説いている。この種の主張は、経世論を重視する荻生徂徠以降の儒学になればさらに強い。『論語』において既に「使命としての利潤追求」があることから、日本においてこの精神は「近代」を特徴づけるものではないと判断できる。先にも述べたように、ヴェーバーはこの精神がキリスト教圏において前近代に存在しないことは、説明を要しないほどに明白であるとした。しかし日本ないし儒教圏においては、古代から存在していたことがむしろ明白である。

2 使命・義務としての進歩・発展

① 渋沢・松下における進歩・発展

日本において「使命としての利潤追求」は、近代を特徴づける精神ではない。この精神は近代以降の実業家も説いているが、前近代にも存在していることが明白である。では、日本の近代資本主義に特有な「精神」とは、どのような精神なのか。

それは複数かもしれないし、単数かもしれない。ここでできることとはその候補となり得るものを持つ例示することである。この例示は、他の可能性を排除するものではない。ここでは一つの候補をあげて、

それが前近代に存在しにくいことを明示すれば十分であると思われる。

その候補として、「使命・義務としての限りない経済的進歩・発展」を考えたい。この精神は「限りない」発展を説いているという点が特徴である。一時的な発展は前近代でも主張され、また実践の対象にもなった。しかし十分に発展したのであるからもはや発展しなくても良いという発想を意識的に拒否し、際限なく発展を求めてゆく思想は、日本では近代特有のものであると思われる。

なぜこの発想が候補と考えられるのか。渋沢栄一の思想はほぼ正統な後期水戸学であったことがこれまでの研究で確認されている。天保生まれの渋沢は義兄の尾高惇忠や海保魚村に儒学を学び、農民としては十分な水準で漢籍による教育を受けた。彼は「私の言葉は多く漢語でしか申されませぬ」と述べたり、「西洋の學問の如きは殆ど皆無と申してよい」と言う。ところが渋沢の中ではほぼ唯一後期水戸学と明白に異なる思想が、進歩に関する考え方であった。この思想は渋沢の中で位置づけも、儒教などのように習合するのかも不明である。ここでは、渋沢におけるその理論的不備を指摘するのではなく、「これを「特徴」であると解釈したい。

渋沢は、一九〇八年一〇月二日東京高等商業学校同窓会において演説し、この点を強調している。彼は「凡そ世の中は連闊して、継続止まず進んで行かねば、真正なる富強の国にはなれない」とか、「次第に上進し向上して行くやうにありたいと希望する」としている。渋沢は自分たちの世代を近代資本主義における第一期とし、聴衆を第二期

の実業家として次のように主張した。

追進に之（＝商業の考究—引用者）を進めて行くと同時に、更に未来を増大するといふ事を、忘れてはならぬ、是は私共も思ふが、二期に立つ諸君は最も強く思ふてくださらねはならぬではないか。如何となれば此商究の地位を進めて行きたいと同時に、之に従事する御互の智慧と又行為とが一步一歩に向上して行くやうでなければ、國家の繁榮は期することが出来ないのではないか。祖父様はあれ位であつたけれども弊は達ふぞ、孫はもう一歩進んで行つたぞ、と云ふことになつて、始めて国家の富強を世の中に示し得るのではないか。

この時期は日露戦争も既に終わり、社会主義思想も日本に紹介され始めていた。近代的な資本主義は、一応の確立を見たと考へても良い時期である。それでも渋沢は「繁榮」を目指して「未来を増大する」ことを主張した。さらに時代が下つても彼は次のように言つている。

明治が大正に移つたところで、往々世間では、もはや創業の時代は過ぎた、これからは守成の時代という人があるけれども、お互に國民は、さように小成に安んじてはならぬ、版圖は小さく人口が多く、なおおいおいに人口が増殖して行くのだから、そんな引込み思案ではおらぬ、内を整うると同時に、外に展びるということを工夫しなければなるまい

渋沢の経済発展は、当時の時代を反映して領土拡張を伴うものであった。この点は戦後の実業家にも共有された概念とは言い難いが、大正時代になつても「守成」を否定していたことは興味深い。彼の進歩主義は、その反対意見を明白に意識した上で主張されたものである。

彼は経済や領土に限らず、政治においても進歩や発展を考えた。普通選挙について、次のように言つている。

今年（大正十四年—原文）二月、加藤高明子内閣は、普選案を帝國議会に提出し、衆議院を三分の二の多数を以て通過す。貴族院内面の事情はいざ知らず、表面は選舉人の急激なる増加を欲せず、貧困により生活のため公私への救助もしくは扶助を受くる者に選舉権を與えざる例外法を設け、以て普選に一種の制限を加へ、三月二十九日両院協議会を経て確定し、枢密院の諮詢を経、五月五日法律として頒布せられたり。この改正により選舉人は無慮壹千六百万人以上に達すべしといふ。これみな時代の進化、人智の開明に伴ふ当然の制作にして、二千四百年前孔夫子が顔淵に告げたる制作の趣旨に合致し、兼ねて民を安んずる善政といはざるべからず。今後更に進化して右選舉人缺格條件を撤廃し、或は女子に選舉権を與ふる時節到来するならん。⁽⁵⁾

この「論語講義」には当時の状況を反映してか、普通選挙に関する言及がいくつかある。ここで重要なことは、彼はこれを「時代の進化」

として肯定している点である。さらにこの進歩を孔子の「進歩主義」に合致したものと解釈している。渋沢は別のところでも孔子を「進歩主義」と解釈し、「日本の進歩」⁽⁶⁾の結果として普通選挙を肯定している。彼の「進歩」は人智の発展や政治制度の発展を含むものであった。

渋沢の進歩思想は、歴史観として進歩史觀を伴うものである。彼は「人間萬事次第に進んでゆく」と述べ、次のようにも言う。

私の獨斷では世界といふものは進みつつあると思ふ。反対に段々に退歩するといふ人もあるが、これは開闢以來の歴史を見ても明らかに分る。但しそれとても國によりますけれども、事實から見ても、次第に進化して行くことは間違ひない。獨り一國ばかりではなく國際上もまた然りと言ひ得る。甚しきは年毎に少々づつでも變つてゆく。これを十年百年千年の昔に較べて見るとその進歩の程度は實に驚くべきものであると思ふ。⁽⁷⁾

渋沢はこれを自分の実体験として述べている。さらに「私は確信する。人類は結局進歩するであろう」と主張する。この発言は大正一四年であり、彼の人生では晩年である。人類の進歩は渋沢にとって、人生を通じて得られた「確信」であった。

松下幸之助もまた経済発展を重視していた。企業の発展について、次のように述べている。

企業がこの人間の共同生活の限りない生成発展に貢献していくた

めには、企業自体が絶えず生成発展していかなくてはならない。

つまり、常に新たな研究開発なり、設備投資というものをして、増大していく人々の求めに応じられる体制にしていかなくてはならないわけである。⁽³⁾

松下は、社会の発展に呼応する形で企業も発展しなければならないと考えた。彼は別のところでは「事業に頂上はない」とも述べている。彼が考える企業の発展は終わりのないものである。社会の発展については、歴史を含めて次のように解釈している。

私はこの人間社会というものは、本質的に行きづまるということではないと考えています。つまり、大昔から人類は何百万年といき続けて、だんだん発展してきている。決して行きづまつて終わつたりしていません。ですから今後もそのとおりで、いろいろ現実の問題として苦勞がありたいへんだけれども、結局は、それぞれに道を求めてやつていけると信じています。⁽⁴⁾

松下は別のところでも、この宇宙から「限りないところの繁栄と平和と幸福というものを、われわれは原則として与えられている」と述べている。松下が「宇宙」について言及するのは仏教者の影響であると思われるが、まだ十分に研究されていない。しかしこの点を重視すれば、渋沢よりいつそう強い進歩主義者であると解釈できる。

松下にとって繁栄は歴史的事実であると共に、人類の義務もある。発展は存在であると同時に當為であった。この点は彼において区別されていないようである。彼は「生成発展の姿こそが自然の理法だと考えられます。だから、われわれ人間の生活も本来日々新たでなければならぬと思うのですね」と言つている。

松下は人類の歴史を発展の歴史であるととらえている。松下に通史を記述した著作はないが、その歴史観は明らかに進歩史観であった。これは松下にとって「信じて」いる対象である。「信念としての発展」という意味でも、渋沢と非常によく似ている。

ただ、松下は渋沢とは異なり、宇宙全体の発展も説いた。彼は次のように言つている。

この大自然、大宇宙は無限の過去から無限の未来にわたつて絶えざる生成発展を続けているのであり、その中にあって、人間社会、人間の共同生活も物心両面にわたつて限りなく発展していくものだと思うのである。

そういう生成発展という理法が、この宇宙、この社会の中に働いている。その中でわれわれは事業經營を行なつてている。⁽⁵⁾

流の「最後の人々」が現れても、その状況からの打開がまた進歩や発展とされるのである。

②前近代の歴史観

近代日本を代表する二人の実業家は、進歩主義者であつた。彼らの

思想は、前近代日本において類似の思想が見いだせるであろうか。もし見いだせば、この精神は近代特有のものではなくなる。しかし、この当否は、ある思想の非存在を証明することが技術的に不可能であるため確認しにくい。存在の証明は一つでも例示できれば論証したことになるが、非存在は説明すら難しい。従つてここで議論はある程度めぼしい思想について議論し、その個々の思想の中に「使命・義務としての限りない経済的進歩・発展」が存在しない、あるいは存在しがたいことを述べる形を取る。

ここでは先に議論したように、社会の多数において支持された思想を問題としている。進歩史觀の萌芽やそれと類似する断片的な主張などが少数派の思想に見いだせても問題とならない。議論すべきは前近代の思想の中に「使命・義務としての限りない経済的進歩・発展」が大勢に共有されたものとして存在したか否かである。ここではこのことを特に念頭におきたい。

前近代日本において影響力を持つた思想は、神道、儒教、仏教であった。このうち前近代の神道には、進歩史觀と呼ぶべきものが見いだしにくい。これは、特に詳しい論証は不要であると思われる。『日本書紀』、北畠親房、山鹿素行、水戸学など、神道の影響下にある歴史

記述は多く存在しているが、どれも実質上は儒教的な歴史記述の影響を強く受けており、中国史書の影響下にある。儒教的な思想の排除を明白に意図した神道系の思想家として本居宣長をあげることができるが、彼は『古事記伝』において次のように言つてゐる。

大かたの人の世は、何事ももとより然きはやかなることは無き物にて、ただ大らかなるぞ、眞のありかたにはありけるを、かの漢國などは、もと人の心悪くて事の亂れの多かりしから、其を防ぐためにこそ、萬をこまやかにきはやかには定めつるなれ、こは何れも國も、世降り人の心悪くなりみだりなる事多くなりもてゆくまにまに、萬の定はいよいよますますきはやかになりゆくを以てはかり知るべし

神道から儒教的な思想の影響を除こうとすれば、言明困難な領域に入らざるを得ない。宣長は「さかしら」を嫌い、「神代のまにまに、大らか⁽²⁾」であることを重んじた。そこには進歩・発展の義務といったある種の執着や規定が存在しにくい。また、宣長が理想とする時代は神代であつた。これは殆どの神道思想において根本的には共有されていると見て良いが、神代は遙か古代として想定されている。その思想において、未来へ向けた限りなき進歩・発展は発想しにくいものと思われる。

儒教と仏教は中国伝来の思想である。前近代日本は全般的に中国文明の圧倒的な影響を受けてきた。中国の歴史觀について本田清は次の

ように指摘する。

大体中國人の世界觀は、法家の系統を除いて、下降的である。古えを良しとし、今を品下れるものとする。孔子は周公の時代を黃金時代とたたえ、老莊は、太古の無智蒙昧の時代⁽²⁾こそ理想の世で、文明の發達につれて悪くなつたという。

この傾向は特に儒教に強い。儒教では堯、舜、禹、湯、文、武、周公などの治世を理想とし、これら古代からの逸脱として自分が生きる時代を批判した。これは学派の相違を超えて儒学者に共通して見られる考え方である。⁽³⁾

これに反し、儒教にも「發展史觀」があつたとする解釈もある。稻葉一郎は『孟子』の次の二つの主張を取り上げる。

孟子梁の襄王に見ゆ。出て人に語つて曰く、之を望むに人君に似ず。之に就いて畏るる所を見ず。卒然として問うて曰く、天下いづくにか定まらん、と。吾（＝孟子—引用者）こたえて曰く、一に定まらん。⁽⁴⁾

孟子曰く、堯・舜より湯に至るまで、五百有餘歳。禹・臯陶の若きは、則ち見て之を知り、湯の若きは、則ち聞きて之を知る。湯より文王に至るまで、五百有餘歳。伊尹・萊朱の若きは、則ち見て之を知り、文王の若きは、則ち聞きて之を知る。文王より孔子

に至るまで、五百有餘歳。⁽⁵⁾ 前者の記述は孟子が天下統一を予言していたとし、後者は歴史における五百年周期説であると稻葉は解釈している。その上で次のようにまとめている。

孟子の主張をこのように整理してみると、治と乱は五百年周期で繰り返し、支配領域は亂を媒介にしてより大規模になり、最終的には九千里四方を一丸とする統一政権の出現することが期待されていることになる。すなわち一治一乱説も五百年周期説、また發展史觀も、孟子にあつては一つの歴史体系としてとらえられているのである。⁽⁶⁾

稻葉のこの解釈には異論もあり得るが、仮に正しいとしても、稻葉が「發展史觀」としているのは、孟子による天下統一の予言である。

孟子の記述を素直に読めば、天下統一後にそれ以上の発展は見込まれない。また、この部分の記述を重視して日本思想史上で議論されてきた形跡は特になといふと思われ、さらにこれを使命としての限りなき経済発展と解釈した人物はどれほどいたであろうか。しかもそれが社会に広範囲にわたって影響力を持つた人物に限定されるとなると、その可能性はほぼ無に等しいと思われる。

一般に現在を亂世ととらえて将来に希望を託す見解や、過去の治世をさげすんで現在の政治を礼賛する主張は、儒教文化圏には少なくな

い。『貞觀政要』には「陛下の神武英聲は、周（＝隋代前の北周）引用者・隋の主に比せず」という主張もある。しかし、これはせいぜい隋代より現代の方がより良い治世であると述べているにすぎない。

現在の王や皇帝の治世を礼賛するために過去の治世を批判する言い方は、「限りない進歩」を説くものではない。

これらの考えは、『論語』の次の言葉と連関して考えた方が据わりの良い解釈であると思われる。

子、衛に適く。冉有僕たり。子曰く、庶きかな。冉有曰く、既に庶し。また何をか加えん。曰く、これを富ません。曰く、既に富めり。また何をか加えん。曰く、之を教えん。（子路篇）

孔子は国家が十分に豊かになつたら、次は教育を普及させるべきであると考えていた。物質的発展は「既に富めり」と言える状態までは追求するが、それ以上は追求しない。永続的に経済発展することを求めていないのである。山鹿素行も『中朝事実』において「既に富む」という発想を認めていた。藤田東湖は『常陸帶』において外国との交易を拒否すべきであると主張したが、その根拠を「今我國は何一つとして事足りぬものなく」物質的に十分豊かであるとしている。儒教文化圏は為政者に使命としての利潤追求を説いていたが、十分豊かになつたら経済発展はそれ以上必要ないという認識を持っていた。その結果、欧米の影響を受ける前には近代資本主義を確立しなかつたのではないか。

また、仏教の場合はどうか。仏教の場合は、歴史観がほぼ存在しないという意見が有力のようである。高岩岩男は次のように言つてゐる。

佛教はキリスト教のやうに宗教史觀を開拓するといふことは殆どなかつた。従つて佛教の影響下に立つ文化や思想の場で宗教的にせよさうではないにせよ、佛教の影響を示す史觀が有力なものとして現れるといふこともなかつた、と云つて言ひ過ぎではあるまいと思ふ。

高山によれば、仏教には歴史意識が希薄であり、将来に對して関心が薄いという。永遠意識がそもそも「佛陀」という観念に存在しておらず、それが時間意識を「壓倒」していると高山は説明している。

仏教の時間概念について江島惠教は、大乗佛教においては「時間」の実体性、存在性が否定される傾向にあるとして、次のようにまとめている。

時間を持つては、時間の實體性が否認される。このうちには、日常的な観念を超越したところで見られる時間、日常的には無時間的な時間とでも表現する以外にない悟りの世界での時間がいつも志向されている。時間の実体性が否認され執着が断たれたときに時間は仏の眼の前にありのままの姿を現すと考えられるのである。

また玉城康四郎は「仏教の時間論は、仏教思想の多岐多般な状況のなかで、それほど中心的な主題を成していわることはない」と述べている。時間概念と歴史概念は同一ではないが、かような時間概念を持つ仏教には儒教の如き歴史概念は想起されにくいと考えて良いのではないだろうか。

しかしあえて仏教に歴史観が存在するとすれば、いわゆる末法思想がこれに該当する。石田充之は次のように説明している。

末法思想の形成、推移をながめる場合、それは仏教的な伝承の流れに沿って形成されるべくして形成されてきたものとも見られる。

創設当初は美しく実質的で興隆発展の気分に満たされるが、歴史的な経過と共に形式的に伝統してゆくことのみに専念し、ついに滅亡に至るという諸現象や、それ等の傾向に連関する過去は

理想的で、現在は極めて理想に縁遠い堕落した悪い時代であるといつたものの見方や考え方は諸方面にある。どのようなあり方が最も善い理想的なことで、どのようなことが堕落であり、悪であるのか、その決定はなかなか困難なことである。しかしいちおう

末法思想は、過去の釈尊在世の時代は理想的であつて美しく、現在は最も堕落した悪なる非理想的な時代であるという史観に立つものであるといつてよいであろう。

石田によれば、末法思想は仏教の来歴に由来した「史観」である。この思想は、釈迦の時代を理想として現在を卑下する退歩的な歴史観

であると言える。また、高山はこれを「末法史観」と述べ、これが日本の歴史思想に及ぼした影響は殆どないと判断している。⁽²⁾

仏教の歴史観をまとめれば、仏教にはそもそも歴史観が存在しないか、存在しても儒教と同様の退歩的な歴史観であると考えられる。仏教の中に使命としての「限りない发展」、しかも物質的・経済的發展は一般的に見いだしにくいのではないか。もちろん形式にとらわれないある種の自由さが仏教の特徴でもあるので、仏教者の思想を一つの原則から総括することは難しい。しかし広範囲に影響を及ぼした仏教思想がここでの焦点であることから、やはりかような判断で良いと思われる。

そのほか具体的に、江戸時代の商人思想へ目を移しても、石田梅岩は堯、舜、禹への賛美を惜しまず、仏教の末法思想を否定して「百世も變ず」と述べている。子孫が榮えることを望みはするが、これを使命として強調するほどではない。むしろ歴史観としては「万物自然に變化窮まらず」とを述べ、変化を強調するのみで、進歩や發展について特に義務を主張する様子はない。

先に中村が紹介した鈴木正三は『萬民德用』の中の「商人日用」において、商人は國中の物質的融通をたすける「役人」であるとしている。その仕事は万民のためにあるとし、最後に次のようなことを述べる。

此身をして、念佛し、一生は唯浮世の旅なる事を觀じて、一切執着を捨、欲をはなれ商せんには、諸天是を守護し、神明利生を施

て得利もすぐれ福德充満の人となり、大福長者をいやしみて、終に勇猛堅固の大信心發て、行住坐臥則禪定と成て、自然に菩提心成就して、涅槃の妙樂すなはち無碍大自在の人となりて、乾坤に獨歩すべし。盡未來際の悦、何事か加之哉。堅固に用よ用よ。

これは一見すると「盡未來」に向けた発言のようにも見える。同様の主張は、「農人日用」にも「職人日用」にもある。

ここで正三は、商売によつて遙か未来に宗教的な「悦」が得られることを説いている。勤労の結果として裕福になることはあっても、事業の拡大を義務として説いているわけではない。この主張は、商業に

いそしむことを説くだけで、永続的な物質的發展や進歩的な歴史観を説いていない。波沢や松下においては、世の人のためにも自分の事業を拡大することは義務であつたが、正三は「貧富は過去の因に定て有」と考え、事業の拡大を意図することには否定的である。また、世界觀としては一般的に「諸行無常」を強調することの方が多く、先の引用にもある通り「執着を捨」ることが主眼だったのでないか。正三は商業活動における宗教的教いを説いていても、進歩・發展を説いていたとは言い難いと思われる。

また、幕末に甚だ影響力を持つた『日本外史』は、平安末期から江戸時代初期について武士を中心とした歴史書である。徳川以前は「治少くして乱多し」と述べるのみであり、進歩・發展については特に強調していない。『日本外史』もまた『貞觀政要』と同様に、過去に比べれば徳川の治世が望ましいと考えるにどまつてゐる。『日本

外史』は幕末の志士たちに影響を与えることによつて明治維新の一原動力となつた書であり、波沢も強い影響を受けた。⁽¹⁵⁾しかし、この書によつて「使命・義務としての進歩・發展」が教説されることはなかつたと考えられる。

以上の議論から、前近代日本において社会の広範囲に影響力を持つた思想の中に「使命・義務としての限りない経済的進歩・發展」が、少なくとも容易には見いだせないことが明らかになつたはずである。⁽¹⁶⁾

結論と考察

マックス・ヴェーバーは、キリスト教圏において「使命としての利潤追求」という概念が、近代特有のものであると主張した。⁽¹⁷⁾では、この問題を日本について当てはめて考えた。そのために、近代以降の日本の実業家の思想を重視すべきであるとし、波沢栄一と松下幸之助について取り上げた。

日本では使命としての利潤追求は古代から存在し、近代を特徴づけるものではない。日本では、「使命・義務としての限りない経済的進歩・發展」こそ、近代資本主義を特徴づける思想であると考えられる。「限りない發展」という思想は波沢栄一と松下幸之助に見られ、前近代日本には見いだしにくい。

以上が本稿の分析である。最後にこの議論の問題点をいくつか指摘したい。第一に、本当に「使命・義務としての限りない経済的進歩・發展」という発想が前近代に存在しないのか、さらなる調査が要求さ

れる。非存在の証明が技術的に不可能である以上、この仮説はせんに幅広く検証し、補強されなければならない。第二に、これが近代日本の資本主義に特徴的な思想であるとしても、他にそのような思想は存在しないのかが問われる。この点は、本稿では可能性を否定しないし、

またその発見は望まれるものであると考える。第三に、他の近代以降の日本の実業家についても調査し、この概念をより詳細に調べることが要求される。渋沢と松下にも若干の相違があるが、「進歩・発展」にも種類分けが可能かもしれない。個人差や戦前と戦後の時代差も考慮する必要がある。第四に、これが最も重要であるが、「使命・義務としての限りない経済的進歩・発展」はどうにして発生したのかが問わなければならない。容易に想像できる」とは、これが欧米からの輸入だという解釈である。しかし問題は、外来思想であったとしても、それがどのように輸入されて実業家に受け入れられたのかというその経緯である。それは日本の在来思想の隙間を埋める形で輸入されたのか、それとも在来思想を補強する形なのか。この輸入の経緯について詳しく議論されることが望まれる。⁽¹⁾

【注】

- (1) Max Weber, 'Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus', Die protestantische Ethik 1 Eine Aufzetsammlung (Herausgegeben von Johannes Winckelmann), Gutesloher Verlagshaus, 1911. 今回参考⁽²⁾した邦訳は、大塚久雄訳「トロ

テスタンティズムの倫理と資本主義の精神」岩波書店（改訳）

一九八九年、梶山力・大塚久雄訳「ウェーバー」（世界の名著六一）中央公論社、一九七九年。以下引用は、大塚訳岩波文庫の頁数をあげる。

(2)

住谷一彦「共同体の史的構造論—比較経済社会学的試論」有斐閣、一九六三年、同「日本の意識」岩波書店、一九九四年、森鷗通夫「なぜ日本は「成功」したか？」TBSブリタニカ、一九八四年、小笠原真「近代化と宗教—マックス・ウェーバーと日本」世界思想社、一九九四年。住谷は問題設定の方針について、森鷗原は近代日本の実業家の思想を扱うことについて、小笠原はその詳細な先行研究調査において参考になった。その他にも、ウェーバー問題の日本への適応を議論している研究はいくつか確認したが、本稿の課題ではあまり参考にならなかつたので割愛する。

(3)

前掲、「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」大塚訳三八〇九頁。

(4)

同前、四〇頁。

(5)

同前、四五頁。

(6)

同前、八三頁。

(7)

同前、八四～五頁。

(8) このでは、ウェーバーが生涯にわたって追求した問題といふよりは、彼によつて起つた一連の論争においてある程度共有された問題を議論している。それはゾンバルトやサミュエルソンらにも一応は共有されたものであり、「ウェーバーの問題設定は成り立たない」という批判をも含むものである。

(9)

日本の「ヨーロッパ」はかいついの問題を専ら議論していたが（「それがヨーロッパは仮にオールド・ヨーロッパとなる」と、最近はニーチェに引かれてヨーロッパを議論する研究も散見される。山之内靖（「ニーチェとヨーロッパ」未来社、一九九三年）、ボイカート（雀部幸隆・小野清美訳「ヨーロッパ近現代への診断」名古屋大学出版会、一九九四年）、久保（雀部幸隆他訳「マック・ス・ウェーバーの問題設定」恒星社厚生閣、一九九一年）らの議論は、オールド・ヨーロッパとは趣が異なり、山之内によれば、ウェーバーの議論にはニーチェが重視したような「ギリシャ悲劇」が根底にあり、「予期せざる結果」を重視した。プロテスタンティズムの倫理に関する議論も、そうした問題意識が根底にあるところ。しかし仮に山之内の立場（これを不オ・ヨーロッパアヘンとしておく）が正しいとしても、今度はニーチェ的な関心がどうやら日本に妥当するのかどうか問題が出てくる。ヨーロッパが日本の実情に疎かつたのと同じく、ニーチェも日本のことを知らなかつた。日本の文化や歴史に関する十分な考察がないままであるとすれば、ネオ・ヨーロッパもオールド・ヨーロッパリアンと同じ轍を踏むことになると思われる。

なお、本稿で「ヨーロッパの問い」とか「ヨーロッパ問題」という場合は、基本的にはオールド・ヨーロッパは近い立場で議論している。ネオ・ヨーロッパの議論は、いわば特に扱わない。

日本のヨーロッパはかいついの問題を専ら議論していたが（「それがヨーロッパは仮にオールド・ヨーロッパとなる」と、最近はニーチェに引かれてヨーロッパを議論する研究も散見される。山之内靖（「ニーチェとヨーロッパ」未来社、一九九三年）、ボイカート（雀部幸隆・小野清美訳「ヨーロッパ近現代への診断」名古屋大学出版会、一九九四年）、久保（雀部幸隆他訳「マック・ス・ウェーバーの問題設定」恒星社厚生閣、一九九一年）らの議論は、オールド・ヨーロッパとは趣が異なり、山之内によれば、ウェーバーの議論にはニーチェが重視したような「ギリシャ悲劇」が根底にあり、「予期せざる結果」を重視した。プロテスタンティズムの倫理に関する議論も、そうした問題意識が根底にあるところ。しかし仮に山之内の立場（これを不オ・ヨーロッパアヘンとしておく）が正しいとしても、今度はニーチェ的な関心がどうやら日本に妥当するのかどうか問題が出てくる。ヨーロッパが日本の実情に疎かつたのと同じく、ニーチェも日本のことを知らなかつた。日本の文化や歴史に関する十分な考察がないままであるとすれば、ネオ・ヨーロッパもオールド・ヨーロッパリアンと同じ轍を踏むことになると思われる。

なお、本稿で「ヨーロッパの問い」とか「ヨーロッパ問題」という場合は、基本的にはオールド・ヨーロッパは近い立場で議論している。ネオ・ヨーロッパの議論は、いわば特に扱わない。

Action), 1961. (田村光三訳「経済と宗教 1～6のマック・カーティー批判」『マルクス書簡』一九七一年)、邦訳101頁。

(10) Lujo Brentano, *Der wirtschaftende Mensch in der Geschichte*, 1923. (田中善次郎訳「近世資本主義の起源」有斐閣、一九四年)、邦訳111頁。

(11) Gabriel Kolko, 'Max Weber on America: Theory and Evidence', *History and Theory Studies in the Philosophy of History*, 1-III, 1960, pp.255-7.

(12) Amintore Fanfani, *Cattolicesimo, Protestantismo nella Formazione Storica del Capitalismo*, (Catholicism, Protestantism and Capitalism), 1934. (佐々木專三郎訳「カトロッカ・ファンタハナチャズム・資本主義」未来社、一九六八年)、邦訳11大頁。

(13) ヨーロッパが近代特有の資本主義的精神について考察するのに、概念が先にあってフランクリンを後から見つけたのか、フランクリンの考察から概念を特定したのかは、著作を読む限り定かではない。いでの議論は、ヨーロッパが先に近代以降の実業家としてフランクリンを選定し、その研究から近代資本主義の概念を規定したことが前提になつてゐる。もしヨーロッパが先に直観的な形で近代資本主義の概念を想定し、そこから例としてフランクリンを探し当てたのであれば、その直観について源泉を求めなければならぬ。サムエルソン、フレンジャー、コルコ、ファンフラーの批判は、いの場合「近代資本主義の特徴を推定するに際して、坦白不明の直観的な概念規定は避けなければならぬ」と

いう形で本稿では活かされる。

- (14) こう形で本稿では活かされる。

(15) 大塚久雄「マックス・ヴェーバーにおける資本主義の『精神』」
〔大塚久雄著作集第八巻 近代化の人間的基礎〕岩波書店、一九六九年、一一〇～一頁。尾高邦雄「マックス・ヴェーバー」(前掲、「ウェーバー」世界の名著六一所収)八七頁。

(16) 梅津順一「近代経済人の宗教的根源 ウェーバー、バクスター、スマス」みずき書房、一九八九年、八七頁。

(17) Max Weber, 'Hinduismus und Buddhismus, Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie II', J. C. B. Mohr (Paul Siebeck) in Tübingen, 1972, S. 307.

(18) 池田昭「ウェーバーの日本近代化論と宗教—宗教と政治の根柢から」岩田書店、一九九九年、一三八頁。

(19) 富永健一「日本の近代化と社会変動」講談社、一九九〇年、III|八頁。

(20) 山之内によると、従来のヴェーバー研究は、日本人も含めて、圧倒的にキリスト者によるものが多かった(山之内靖「マックス・ヴェーバー入門」岩波書店、一九九七年、一五八頁)。ヴェーバー本人やヴェーバリアンによる研究に欧米中心主義的な見方が強い」とも事実である。本稿はこの是正も田指してゐる。

(21) 前掲、「近世資本主義の起源」邦訳一七八頁。

(22) 同前、一二四五頁。

(23) 前掲、「経済と宗教 一つのマックス・ヴェーバー批判」邦訳九

(24) III頁。

(25) 同前、一一七頁。

(26) Werner Sombart, Der Bourgeois zur Geistesgeschichte des modernen Wirtschaftsmenschen, 1913, (金森誠也訳「アルムロフ」中央公論社、一九九〇年)。ロスチャイルドについては邦訳八四頁。モルガンについては邦訳八四、一四二頁。カーネギーについては邦訳八四、一一九、四六一頁。フランクリンについては邦訳一大一九、一四六頁。ロックフェラーについては邦訳一一九、一一四四、一一四六、一六九頁。シーメンスについては邦訳一一四頁。ハトナウヒヒヤは邦訳一四六頁。

(27) Werner Sombart, Der moderne Kapitalismus. Historisch-systematische Darstellung des gesamteuropäischen Wirtschaftslebens von seinen Anfängen bis zur Gegenwart, 1928, (岡崎次郎訳「近世資本主義」生活社、一九四一年)、邦訳四五五頁。

(28) ヴェーバーは、資本主義が高度化すれば、営利活動は倫理的色彩を失い、「スポーツの性格をおびる」といふべきではない」(前掲、「アロチスタンティズムの倫理と資本主義の精神」大塚訳三六六頁)と述べた。大塚久雄は現代の「資本主義的産業企業家たちの営利活動にあっては、勝れた意味での『資本主義の精神』はすでに消滅してゐる」(前掲、「大塚久雄著作集第八巻 近代化の人間的基礎」III|頁)といふ。大塚はヴェーバー以上にこの点を強調しそうがある嫌いがあるが、現代の資本主義であっても「倫理的色彩

(29) をおびる生活の原則」、つまり「エーツ」が失われると産業そのものが成り立たないことは、実業界の常識に列すると思われる。エーツの質的内容が問わされることがあつても、エーツそのものを認めない見解は、日本の実業界ではむしろ少数派ではないだろうか。ヴェーバーは実業活動が「スポーツの性格をおびる」と述べるが、スポーツですら日本では倫理的色彩が強い。

海外から帰国直後の懐述として、渋沢は次のように言っている。「海外万里の國々は巡回したとはいゝものの、何一つ学び得たこともなく、空しく目的を失うて帰国したまでの事である」(渋沢栄一「雨夜譚—渋沢栄一自伝」岩波書店、一九八四年、一五一页)。また、次のようにも言つている。「私は敢て立派な學問を致したのではありません、のみならず西洋の學問の如きは殆ど皆無と申してよいのであります、唯青年時代に、聊かばかりの漢學を修めまして、修養の基礎を多く四書五經に得たのであります」(竜門社編「渋沢栄一伝記資料」別巻第五、一九六八年、二七三(四頁))。

松下は戦前に真言宗の僧侶である加藤大觀を相談役とし、戦後は臨濟宗の僧侶である立花大允と懇意であった。松下による加藤についての言及は、松下幸之助「縁、この不思議なるもの 人生で出会つた人々」(P.H.P研究所、一九九三年)四七〇四五頁、同「物の見方 考え方」(P.H.P研究所、一九八六年)八〇〇九二頁。立花については、前掲「縁、この不思議なるもの 人生で出会つた人々」一五六〇六三頁。

(31)

渋沢・松下の両者とも、自己の利益に拘泥することはなく、公共のために尽くした人物である。この意味では両者は近代経済学が描くような、利潤最大化原理によつて行動した経営者ではない。このことを以て両者は典型的な「資本主義の精神」を持つていなかつたと判断することも可能かもしれない。しかしその場合は、今回の分析は日本の中で「特殊な」実業家の思想の分析であり、より普遍的な日本の実業家像が他に描かれるということになるのみである。しかしながら、自己の利益のみを追求したような実業家は、日本において広範な支持を得られるものであろうか。多くの支持がなければ、それを「典型的な精神」とすることはできない。

(32)

渋沢栄一「青淵百話」同文館、一九一三年、一〇〇頁。

(33)

同前、二一六〇七頁。

(34)

松下幸之助「経営心得帖」P.H.P研究所、二〇〇一年、八六〇七頁。

(35)

松下幸之助「実践経営哲学」P.H.P研究所、二〇〇一年、五七頁。

(36)

松下幸之助「社員稼業」P.H.P研究所、一九九一年。

(37)

中村元「日本宗教の近代性」春秋社、一九六四年、一四九頁。

(38)

同前、一五七頁。

(39)

同前、一六一頁。

(40)

同前、一五六頁。

(41)

内藤莞爾「日本の宗教と社会」(御茶の水書房、一九七八年)も、第一章で、近江商人と浄土真宗による商業的エーツの関係を論じている。学術的な書ではないが、長部日出雄「仏教と資本主義」

(新潮社、二〇〇四年) も平安時代の行基に「使命としての利潤追求」の概念があったとしている。

(42) 前掲、「日本宗教の近代性」一二八、二三四頁。

(43) 同前、一二七頁。

(44) 新編漢文大系1 「論語」(吉田賢抗著) 明治書院、一九六〇年、二六七頁。

(45) 同前、四三三一頁。

(46) 日本古典文学大系67 「日本書紀 上」(坂本太郎・家永三郎他校注) 岩波書店、一九六七年、三九〇一二頁。

(47) 林家正本新刻、芝山後藤先生定本 「改正四書集成」一八五二年、『論語卷之三』一四丁。

(48) 前掲、「改正四書集成註」、「論語卷之六」一七丁。

(49) 日本の「使命としての利潤追求」は、自分以外の公共目的であることを強調している。つまり為政者(あるいは為政者と目的を共有する存在)が公共目的を念頭において利潤を追求することが義務である。これはヴェーバーがフランクリンにおいて見た、個人主義的な利潤追求の義務と異なるものと解釈できる。しかし先にも述べたように、これを歐米とは違うと強調するのであれば、渋沢や松下もフランクリンと異なっていることを指摘したい。渋沢・松下とも紛れもなく近代以降の実業家であるが、個人の利得だけを目指していない。これを富永健一のように日本の「遅れた」点であると解釈することも想定できるが、本稿では日本社会は既に「近代資本主義」を具現化していると考える。

逆に必ずしも個人の利得のみに注視しないことを、日本の資本主義の属性と考えることもできる。しかし、この詳細は別な論考を用意した方がより慎重であると思われるので、ここでは論じない。

また大塚久雄は、ヴェーバーがフランクリンにおいて見た精神は、利潤の肯定や營利欲の合理化ではないとする。利潤の追求が「道徳的完成への道」(前掲、「大塚久雄著作集第八卷」五五頁)に他ならないとしたことにその特徴があるとした。詳しい説明は不要であろうが、儒教的な意味で理想的な為政者になる(つまり「徳」のある人物になる)ためには、利潤追求は義務であり、この問題意識と合致する。

(50) 坂本慎一 「渋沢栄一の経世済民思想」日本経済評論社、二〇〇二年。渋沢は在郷時代に水戸学の感化を受け、尊皇攘夷思想に傾倒していた。非法活動に関して後の渋沢は否定的であるが、大正時代に刊行した『論語講義』は水戸学の強い影響下にある。藤田東湖については生涯尊敬しており、尊皇攘夷運動の精神性は強く肯定している。

(51) 尾高に師事した件については前掲、「渋沢栄一伝記資料」第一巻、二〇二頁。海保については、同書同巻、二二〇頁。

(52) 前掲、「渋沢栄一伝記資料」別巻第五、一一八頁。

(53) 同前、二七三頁。

(54) 前掲、「渋沢栄一の経世済民思想」第六章。渋沢は進歩史觀によつて「民」全員を「臣」にすることが可能であり、また望ましい

- と考えた。これについて、荻生徂徠は不可能と判断している。波沢の進歩史観は井上哲次郎も類似の考えを持っており、当時の時代精神だった可能性がある。
- (55) 前掲、「波沢栄一伝記資料」第二六巻、一九五九年、六七〇頁。
- (56) 同前、六七三頁。
- (57) 同前、六八〇頁。
- (58) 波沢栄一述、梶山彬編『論語と算盤』国書刊行会、一九八五年、一三四～五頁。
- (59) 波沢栄一講述、尾立維孝筆録、二松学舎大学出版部編集『論語講義』明徳出版、一九七五年、七九〇頁。
- (60) 同前、四一九頁。
- (61) 同前、七四九～五〇頁。
- (62) 同前、七五〇頁。
- (63) 前掲、「実践経営哲学」五九頁。
- (64) 松下幸之助「松下幸之助 経営語録」P.H.P研究所、一九九三年、二〇〇頁。
- (65) 松下幸之助「経営のコツ」ことなりと気づいた価値は百万両」P.H.P研究所、二〇〇一年、一七一～二頁。
- (66) 松下にとって「信」は、重要な概念であった。「信する」ということを理解することは紙の裏表みたいなものです。バラバラに存在しているが如き状態をしていますが、まったく一体であつて、まったく離して存在することはない。信用するから理解がある。理解するから信用するのであるというので、実に微妙な作用
- (67) 前掲、「実践経営哲学」一二五頁。
- (68) 松下幸之助、一九四八年一月三一日、「P.H.Pのことば その一 繁榮の基」(日連記録)1、一〇頁。
- (69) 松下幸之助「人生談義」P.H.P研究所、一九九八年、七〇頁。
- (70) 同前、六八頁。
- (71) 本居宣長「本居全集」第二「古事記傳」吉川半七発行、一九〇二年、一九一三頁。
- (72) 本居宣長撰、倉野憲司校訂「古事記伝(一)」岩波書店、一九四〇年、九〇頁。
- (73) 本田済「易学」平楽寺書店、一九六〇年、一一二頁。
- (74) 波沢栄一にも、堯、舜、禹を聖人とする見解が存在する(前掲、『論語講義』九二二頁)。しかしやや法家的觀点から明治天皇も「聖」としている(同書六九五頁)。晩年波沢の師匠である尾立維孝は、縦横家の研究家である白石照山の弟子であり、法家的傾向の強い思想家であった。後述するように、法家思想は治世の成果を重視する傾向にあるので、進歩史観を受け入れる素地があつたと解釈できる。
- (75) 新訳漢文大系4「孟子」(内野熊一郎著)明治書院、一九六一年、二四頁。

をなすものである」(松下幸之助、一九四九年三月二日、P.H.P 所員講座「信と解」、〈日連記録〉50、四四頁)。これは仏教における「信解両全」の影響であろうと思われ、今後の研究を要する部分である。

(76) 同前、五二二頁。

(77) 稲葉一郎『中國の歴史觀』創文館、一九九九年、五五頁。

(78) 素直に解釈すれば、孟子によるこれらの主張は脈絡の異なるものであり、稻葉のように一つに合成することは不当である。状況や相手によって主張を変えることは、討論する者としては当然の態度といえる。もし、状況を無視して複数の主張を合成すれば、多くの思想家は論理が矛盾しているとして破産を余儀なくされる。このような解釈は妥当であろうか。

(79) 新井漢文大系96『貞觀政要（下）』（原田種成著）明治書院、一九七九年、七〇三頁。

(80) 前掲、「論語」二八八頁。

(81) 塚本哲三編輯『山鹿素行文集』有朋堂書店、一九二八年、一九九頁。

(82) 高須芳次郎編『藤田東湖集』水戸学大系第一巻、水戸学大系刊行會、一九四〇年、三八四頁。

(83) 東アジア文化圏は、歐州よりも早く経済発展し、いわゆる「ルネッサンスの三大発明」も中国宋代の方が数百年も先取りしていた。一八世紀の時点においても、ヴォルテールやケネーにとって中国は尊敬の的であった。ケネーは當時の中国について「この国が世界の最もよい國、人々が知っている範囲内で人口が最も多く、最も繁栄せる王國であることを否認することが出来ない」（勝谷在登譯『支那論』白揚社、一九四〇年、三五頁）と言つてゐる。これに対してアダム・スミスは中国の情報について批判的であつた

が、それでも「シナの国内市場はおそらくその広さにおいて、ヨーロッパのさまざまな國のすべての市場をあわせたものにあまり劣らぬであろう」（大内兵衛・松川七郎訳『諸國民の富（三）』岩波書店、一九六五年、四九一（二二頁））と言つていた。批判的な人物であつても、一八世紀末における中国の豊かさを疑わなかつたことに注目したい。その中国が近代資本主義化において後れをとつたのは、やはり「限りない發展」というエートスの欠如に投つたものではないか。

(84) 高山岩男「佛教の歴史觀」（吉田紹鉄編『現代佛教講座第三巻歴史編』角川書店、一九五五年所収）二四三（四頁）。

(85) 同前、二四四（五頁）。

(86) 江島惠教「大乘仏教における時間論」（三枝充應編『講座佛教思想第1巻「存在論・時間論」』理想社、一九七四年所収）、二六八頁。

(87) 王城康四郎「道元の時間論」（前掲、「講座佛教思想第1巻「存在論・時間論」」所収）、二七一頁。

(88) 石田充之「末法思想」（前掲、「講座佛教思想第1巻「存在論・時間論」」所収）、三一八頁。

(89) 前掲、「佛教の歴史觀」二四四頁。

(90) 同前、二五五頁。

(91) 「君の道を盡玉ふは堯にあり。孝の道を盡玉ふは舜にあり」（石田梅岩著、足立栗園校訂『都鄙問答』岩波書店、一九三五年、一〇頁）。

- (92) 同前、三一頁。
- (93) 同前、二七頁。
- (94) 日本思想大系42「石門心学」(柴田実校注)岩波書店、一九七年、四一三頁。
- (95) 鈴木正三「萬民德用」(日本古典文学大系83)「假名法語集」宮坂宥勝校注、岩波書店、一九六四年)二七九頁。
- (96) 前掲、「假名法語集」三〇五頁。
- (97) 本稿の研究は、鈴木正三に関して十分に調査していない。また井原西鶴が「世間胸算用」で描いたような商人の姿は、どのように解釈すべきか。西鶴が描いた商人は「營利欲」があつても「エトス」に欠けていたと思われるが、今後さらなる研究を要する問題である。
- また、戦国時代に「限りない発展」と類似の発想が存在した可能性は排除できない。例えば、豊臣秀吉は生涯において領土拡大の野心を持った。松下は子供の頃より秀吉には親近感を持つていたが、これとの連関は不明である。
- (98) 賴山陽「日本外史(下)」(賴成一・賴惟勤訳)岩波書店、一九八一年、四六九頁。
- (99) 「自分も初めは戦国の英雄の事蹟が知り度くて日本外史を讀んだのであったが、讀んで居る内に段々面白くなつて、山陽の議論に釣り込まれて、いつしか尊王論に耳を傾ける様になり、山陽詩鈔を愛讀し、補公に關する詩などは大抵暗誦して居つた」(渡沢栄一「日本外史の教訓」「研究評論歴史教育」(賴山陽百年祭記念號)
- (100) 第六卷第六號〔九月號〕、歴史教育研究会、一九三一年、一四頁)。そのほか江戸時代の重要な経済思想として、徂徠学と報徳思想をあげることができる。両者とも、近代以降まで影響力を持ち、近代資本主義化の原動力でもあつた。これらに関しては、最近の日本経済思想史研究において議論が盛んである。川口浩・他著「日本の経済思想世界—「十九世紀」の企業者・政策者・知識人」(日本経済評論社、二〇〇四年発行予定)参照。
- (101) 先の本田の引用にもあるとおり、法家系統の思想は儒家とは異なる歴史觀を持っていた。韓非子は堯・舜などとは別の「新聖」を認め、時代ごとに理想的な治世は異なると認識していた(新穂漢文大系12「韓非子」(竹内照夫著)明徳出版、一九六四年、八二七頁)。同じく法家に近い「春秋左氏伝」の巻末では、呉・越が中國文明を導入して強大化してゆく姿が描かれている。この「春秋左氏伝」を幕末當時、中國を遙かに凌駕する水準で研究していたのが龜井学派であった。福沢諭吉は、この龜井学派の塾で一九歳まで左伝を学んでいた。福沢諭吉の文明発達論と龜井流左伝学の類似性については、拙稿「福沢諭吉と龜井学の思想」福沢における「継に慣れたる資力」とは何か」『近代日本研究』第二〇〇卷、慶應義塾福澤研究センター、二〇〇三年参考。
- (さかもと・しんいち PHP総合研究所第一研究本部松下理念研究部研究員)

比較研究・ドラッカーと松下幸之助

—その2・企業家、経営者とは何か

渡邊祐介

1 企業家、経営者の条件 本稿の目的と企業家観のフレーム

前回は、ドラッカーと松下幸之助それぞれが経営哲学をいかに形成

させたか、というテーマについて論じた。今回は、両者の、経営の主役たる企業家観、経営者観についてとりあげる。すなわち、企業家、経営者とはいかなる役割を果たす存在か、また人間的要件として何が必要か、という論点をそれぞれ整理する。

しかし、その比較は実際には困難な点もある。後述するが、ドラッカーはマネジメントというものを、使用する人の条件を脇において、一つの技術体系、いわば道具として理論化している。一方、松下は、あくまで経営にあたる当事者あつての企業家論である。最初から、「経営」に対するスタンスが違うのである。

そうした根本的相違をみせつつも、結論として、同じ主張をしている点もある。つまり、ドラッカー、松下とともに、「マネジメント」「経営」というものは、企業経営のみならず個々の人生に適用することができるし、国家、NPO、その他あらゆるコミュニティの運営においても有効である。

企業家は何よりも経営の主体者である。まずは原理的にその存在意義・役割・機能が何であるかを整理することが必要ではないだろ

ても利用できるものだとしている。ドラッカー風にいえば、マネジメント技術をマスターする、松下風にいえば、自己を個人企業主として諸事にあたる、そうしたことにより、個人は成長を自覚しながら効率よく成果をあげられるというのだ。

このような広がりを持った認識をそれぞれ有しているため、概念的な基軸をはつきりさせなければ、漠とした比較に留まる恐れがある。

実際、二人の著書をみて、表現は一様ではない。「企業家」「経営者」という主体について論じたものもあれば、一般的な意味の「管理者」の心得のみについて述べたものもある。松下に至っては「商人」といった概念も、経営哲学の中核的位置を占めるものとして説明したりしている。

こうしたことから、経営哲学の主体としての「企業家」「経営者」という概念を比較するには、共通する客観的なフレームでみなれば、まったく的外れな検討におわり、それぞれの哲学を読み違えることにもなりかねない。

企業家は何よりも経営の主体者である。まずは原理的にその存在意義・役割・機能が何であるかを整理することが必要ではないだろ

うか。

経済学史的概念による分類

そこで本稿では、まず企業家、経営者の存在を経済学史的視点から検討することにする。

企業家を経済の主体として検討し始めたのは、経済学者である。当然のようだが、じつは経済学者とて企業家を認知していない時代もあつた。それがやがて、経済において主体的な役割を果たす存在として捉えられるようになり、時代を追つてその経済的活動が把握され、諸概念が検討されるようになった。そのこと自体、経済学史の大きなテーマであり、糸余曲折があるのだが、その経緯を詳述するのは本稿の目的ではない。

ここでは、経済学史的に企業家の要件として成立したいくつかの概念を紹介し、それらの概念をドラッカー、松下は自らの企業家観においてどのように位置づけているか、という視点で考察を始めるこにする。

2 企業家論の系譜

企業家概念の変遷

最初に、経済学における「企業家論」の論点を歴史的に整理しておこうことにする。ここでは、R・F・ヘバートとA・N・リンクが著した『企業者論の系譜——八世紀から現代まで』（ホルト・サウンダー

ス、一九八四年）によって、その論点の系譜を整理しておこう。

近代経済社会の変化によって、企業家の解釈にも大きな段差が生じた。現代からすれば当然と思われることも、社会の変化は経済学そのものも変化させ、企業家像について解釈が変わってきたのである。

経済学史によるところの定義の変遷を大まかに眺めてみよう。

企業家といえば、その源流を辿れば、古代から中世までは「商人」を指していた。またそれは同時に「冒險家」という意味も含んでいた。彼らは七つの海を越え、自然災害に遭う危険性、また難破転覆といった事故の可能性を認識しつつ、物流を司り、利潤を得ようとする人たちはあった。こうした事情から経済学者が最初に注目したのは、「危険を承知の上」という条件であった。これは「危険負担機能」といわれる概念として指摘されるようになった。

もちろん、その危険は「冒險家」として命にかかるような危険だけではない。必ずしも儲かるとはかぎらない、うまくいくかどうか分からないという「不確実性」が危険なのである。

以降、企業家をめぐるさまざまな概念が提唱され、その都度可否について論争がくりかえされることになった。

論を急ぐために、ヘバートとリンクが整理した三〇人の経済学者による一二の定義を列挙してみよう。ここには、先に述べた「危険負担機能」のみならず、資本と所有、管理権限といった複数の局面から、企業家の存在が問われている。つまり、企業家とは一面的でなく複雑な存在意義を有するものといえる。それは資本主義システムという枠組みそのものの特性・複雑性を反映したことなのかもしれない。

- ①企業家とは、不確実性と結びついた危険を負担する者である（カントイヨン、チューイン、マンゴルト、ミル、ホーレイ、ナイト、ミーゼス、コール、シャックル）
- ②企業家とは、金融資本の供給者である（スマス、チュルゴー、リカード、ボエーム＝バヴエルク、エッジワース、ピグー、ミーゼス）
- ③企業家とは、革新者である（ボードー、ベンサム、チューイン、シュモラー、ゾンバルト、ウェーバー、シュンペーター）
- ④企業家とは、意思決定を行う者である（カンティヨン、メンガード、マーシャル、ヴィーザー、ウォーカー、ケインズ、ミーゼス、シヤツクル、コール、カーズナー、シュルツ）
- ⑤企業家とは、産業の指導者である（セイ、ウォーカー、マーシャル、ヴィーザー、ゾンバルト、ウェーバー、シュンペーター）
- ⑥企業家とは、管理者あるいは監督者である（セイ、ミル、マーシャル、メンガー）
- ⑦企業家とは、経済資源の組織者あるいは調整者である（ヴィーザー、シュモラー、ゾンバルト、ウェーバー、クラーク、シュンペーター）
- ⑧企業家とは、企業の所有者である（ヴィーザー、ピグー）
- ⑨企業家とは、生産要素の雇用者である（ウォーカー、ケインズ、ヴィーザー）
- ⑩企業家とは、請負人である（ベンサム）

⑪企業家とは、さや取り業者である（カンティヨン、カーズナー）

⑫企業家とは、選択可能ないくつかの用途に資源を配分する者である（カーズナー、シュルツ）

〔企業者論の系譜〕、一八二一—八三頁より抜粋〕

これら一二の定義を提唱する経済学者の顔ぶれをみると、学者によつてはいくつかの概念を重複させていくことが分かる。資本と経営の分離、管理レベルの大小、あるいは動態的—静態的という視点もある。それは、先に述べたように、資本主義システム内における企業家の概念の多様さに対し、時代時代の経済学者も一様には捉えられなかつたということであろう。

たとえば、古典派経済学者の時代においては、もともと企業家の存在意義は小さく、市場原理の主役とは捉えられていなかつた。それが経済学の発展や実体経済の発展によって、次第にクローズアップされていったのである。

なお、ヘバーとリンクも強調しているが、この分類はあくまで、文献学的な意味での概念の整理であり、これで以て全企業家論を網羅しているわけではない。それに、それぞれの学者が支持する概念の組み合わせもさまざまで、それによつて規定される企業家像もまったく違つことがある。これら組み合わせの因果関係についてまでは考慮されていない。

たとえば、①の不確実性の危険負担を負う者だという概念に賛同する学者は、カンティヨン以下九名を数えるが、それ以外の概念のスター

ンスも含めて同じ主張をしている者は二名しかいない。それだけ、企業家像の概念は人それぞれで複雑化しているのである。

主要な論点

したがって、このまま複雑に関係した一二の定義に照らし合わせて紋切り型に企業家像を論ずるのは甚だ煩雑であり、ドラッカーと松下の企業家観を検討するのにも不都合であるため、ここでは次のように少し概念を括って検討項目とする。

まず、先の概念の④の「意思決定を行う者である」と、⑤の「企業の指導者である」と、⑥の「管理者あるいは監督者である」と、⑦の「経済資源の組織者あるいは調整者である」と、⑫の「選択可能ないくつかの用途に資源を配分する者である」とといった命題は、企業家の権限・機能・役割に関するものといつてよいだろう。

また、②の「金融資本の供給者である」と、⑧の「企業の所有者である」と、⑨の「生産要素の雇用者である」とは、企業家と資本家は同一の存在かというビジネス史の初期の問題を継承し、総じて、企業家における資本の所有の重要性を示唆するものといえる。

以下、①の「不確実性と結びついた危険を負担する者である」と、⑩の「請負人である」とは、ビジネス史的には初期に注目された、企業家の不確定要素に対する関心、危険負担の役割を問うものとして特殊である。

③の「革新者である」ことの課題は、現代の企業家論としてもきわめて重要なテーマであるイノベーションの問題として必須である。

⑪の「さや取り業者である」ことは、つまり、企業家にとつて利益とは何かを考えることにつながる。これも経営哲学における重要な課題である。

以上のようなことから、ヘバートとリンクの一二人の概念を、「権限・機能・役割」「資本の所有」「危険負担」「イノベーション」「利益」の五つに収斂して、いよいよドラッカー、松下それぞれの考え方を検討することにしよう。

3 ドラッカー哲学における企業家・経営者像

影響を与えた経済学者

ドラッカー哲学における企業家像を五つの概念から論ずる前に、ドラッカーに影響を与えた経済学者は誰であったかを考察しておきたい。なぜならドラッカー哲学の形成において、経済学は当初から無縁ではなかつたと思われるからである。オーストリアの知識階級という出生環境、受けた高等教育の質、さらには経済ジャーナリストとしての実業経験もその事実を物語っている。

そこで、ドラッカーに対して明らかな影響を与えた経済学者としてあげられるのがシュンペーターとケインズの二人である。ドラッカー自身がそう明言している。

シュンペーターは、同じオーストリア人として、しかも、おそらく人生で最初に接した経済学者として、そしてイノベーションの重要性を唱える論客として、もっとも近しい存在だと断言してもよいだろう。

じつはシュンペーターは、国際法学者であつたドラッカーの父アドルフの教え子である。その縁故によつてドラッカーは、幼少の折にすでにシェンペーターと面識を得ていた。機縁というしかない。

その後、一九五〇年に、父とともに晩年のシュンペーターに再会することがあつた。そのときの印象は、ドラッカー自身が、自分の人生を変えた七つの経験の一つとして紹介している。

突然、父はにこにこしながら、「ジョセフ（シュンペーターのファーストネーム＝筆者注）、自分が何によつて知られたいか、今でも考へることはあるかね」と聞いた。シュンペーターは大きな声で笑つた。私も笑つた。というのは、シュンペーターは、あの二冊の経済学の傑作を書いた三〇歳ごろ、「ヨーロッパーの美人を愛人にし、ヨーロッパーの馬術家として、そしておそらく世界一の経済学者として知られたい」と言つたことで有名だったからである。

彼は答えた。「その質問は今でも、私には大切だ。でも、むかしとは考へが変わつた。今は一人でも多く優秀な学生を一流の経済学者に育てた教師として知られたいと思つてゐる」。おそらく彼は、そのとき父の顔に浮かんだ怪訝な表情を見たに違ひない。というのは、「アドルフ、私も本や理論で名を残すだけでは満足できない歳になつた。人を変えることができなかつたら、何にも変えたことにはならないから」と続けたからである。

彼は、その五日後に亡くなつた。

（『プロフェッショナルの条件』 一〇七頁）

この思い出を、ドラッカーは、マネジメントの啓発において“シュンペーターの三つの教訓”としてよく人に語るようになった。「一、人は、何によつて人に知られたいかを自問しなければならない。一、その問いに対する答えは、年をとるにつれて変わっていかなければならない。一、本当に知られるに値することは、人を素晴らしい人に変えることである」という内容である。

シュンペーターは法学者として出発し、若くして経済学者として大成、さらに故国オーストリアの大蔵大臣に就任するなど、多様なキャリアを歩んだ。そうした人生をふり返つての発言を、ドラッカーはよくよく吟味したのである。こうした点から、ドラッカーにとってシュンペーターはもつとも影響力のあつた経済学者であつた。

そのこともあつてか、本稿で課題としている企業家の役割については、ドラッカーは明らかにシュンペーターを踏襲している。

シュンペーターといえば、「イノベーション」であり、その主役が革新者としての企業家である、というその主張は、先に紹介した企業家論の系譜においても、最大の論点となつた。シュンペーターの主張は、経済発展は生産要素の新結合（イノベーション）によつて生じ、イノベーションの担い手として努力をする人物こそ企業家（アントレプレナー）だとし、企業家精神（アントレプレナーシップ）の重要性を説くものである。ドラッカー哲学におけるイノベーションの重要性も周知のとおりである。その類似性と微妙な相違については、先の要因ごとに論じることにするが、シュンペーターの掲げた課題を、マネ

ジメントの一環としてスキル化したという意味で、ドラッカーはシュンベーター経済学の意義を高揚させた功労者であるともいえよう。

経済学の有効性と限界

一方の経済学の雄、ケインズとも、ドラッカーは直接対面している。一九三三年にナチスの迫害を逃れるためイギリスに渡ったドラッカーは、翌年、ケンブリッジ大学で開かれたケインズのセミナーに参加したのである。

そのときドラッカーは、セミナーに参加している人々と自分との間にある違和感を感じた。

私は、そのとき突然、ケインズおよび出席していた学徒の全員は、商品の行動に関心をもつており、私自身は人間の行動に関心をもつていることを知った。
（『すでに起こった未来』三〇頁）

経済理論の世界では、ケインズがはじまりであり、終わりである。彼は、古典派経済学はもはや通用しないこと、しかもそれがなぜであるかを明らかにした。そして彼は、経済学は新しい問題、すなわち経済的な機械としてではなく、人間として行動する人間が、経済にどのような影響を与えるかという新しい問題に答えを出さなければならぬことを明らかにした。（『すでに起こった未来』九八頁）

ただ、ケインズを評価していないことではない。貨幣に関する新しい洞察、不況と失業の因果関係について、初めて適切な理論を構築したことから、今世紀最高の経済学者と位置づけている。

しかし、ドラッカーはケインズ理論の限界を指摘しつつ、ひいては

経済学の限界を認知してしまっているのである。

私にとって、経済的領域は唯一の領域ではなく、一つの領域であるにすぎない。経済的な条件は、最高の決定要因ではなく、制約条件であるにすぎない。経済的なニーズやその充足は、重要であっても絶対ではない。

そして何よりも、経済活動・経済機関・経済合理性は、それ自身が目的なのではなく、非経済的な目的、すなわち人間的目的や社会的目的のための手段であるにすぎない。これらのことが意味するのは、私は経済学を独立した科学とは認めないとということである。

（『すでに起こった未来』三〇頁）

このようにドラッカーのスタンスは、ケインズに遙く、企業家を経済の主体と考えるシュンベーターに近いのは明らかであろう。

マネジメントの主体者としての企業家

さて、それでは前節で抽出した企業家論の論点、「権限・機能・役割」「資本の所有」「危険負担」「イノベーション」「利益」について順に検討してみたい。

まず、「権限・機能・役割」について。企業家とは、意思決定を行う者であるか、事業の指導者であるか、管理者あるいは監督者であるか、経済資源の組織者・調整者・配分者であるかという問題である。解答は明らかであろう。ドラッカーはマネジメントの創始者といわれている。事業をマネジメントするのが企業家なのだから、意思決定のないところにマネジメントはあるはずもない。経済資源の調整もすなわちマネジメントの範疇である。したがって、ドラッカー経営哲学において、企業家は自己の意思に従い、自在にマネジメントできる存在ということになろう。

では、「資本の所有」はどうか。これは、マネジメント本位に立てば、必要条件でなくなる。ドラッカーによれば、今後、組織社会がますます顕著になると考えられる。企業はもちろん、NPOをはじめ地域のコミュニティといった非営利組織も含めて組織社会は拡大していくばかりである。となると、マネジメントは各組織の一部の限定的な人物のみに要求されるものではなくなる。『組織のトップ』であることは、身分的な意味合いよりも、『マネジメント担当者』を意味する機能的側面が強い社会になつていくのである。こうした変化をドラッカーは企業家社会の到来としている。

したがって、ドラッカーにとって企業家の最初の要件とは、マネジ

メントする組織が企業である管理者、といふいささか自明の位置づけに終わらざるを得ないようだ。

企業家における真のリスク

次の「危険負担」という概念は、企業家論の系譜から考えれば大きな問題である。分かりやすくいえば、紀伊国屋文左衛門は紀州のみかんと材木を当時は無謀とされた海上輸送によって運ぶ、という危険を乗り越えたからこそ分限者になれたのである。事業とはあらゆる面にそうした危険（リスク）があつて、それを克服するのが企業家である、という見解ははたして正しいのであらうか。

この問題についてのドラッカーの解答は、ノーである。ドラッカーは次のように述べている。

起業家（原文ママ以下同）は、その本質からして、生産性が低く成果の乏しい分野から、生産性が高く成果の大きい分野に資源を動かす。もちろん、そこには成功しないかもしれないというリスクはある。しかし多少なりとも成功すれば、その成功はいかなるリスクを相殺して余りあるほど大きい。したがって起業家精神は、単なる最適化よりも、はるかにリスクが小さいというべきである。（中略）起業家精神にリスクが伴うのは、一般に、起業家とされている人たちの多くが、自分がしていることをよく理解していないからである。つまり、方法論をもつていないのである。彼らは初步的な原理を知らない。このことは、とくにハイテクの起業家についていえる。

そのため、とくにハイテクによるイノベーションと起業家精神は、リスクが大きく困難なものとなつてゐる。

（『イノベーションと起業家精神』（上） 四一—四三頁）

一つ考慮しなければいけないのは時代性の問題である。大航海時代の貿易商人のように、生命の危険を負う時代ではない。とはいへ、事業が失敗するというリスクは、時代に左右されない同じ感覚のものであつたはずである。ところが、ドラッカーは、そのリスクは確率論の期待値として考えれば取るに足らないというのである。

そして、ドラッカーにおける真のリスクとは、経営の課題に対し方針論を持たない、つまり、手をこまねいでいる状態だという。しかも、企業家が自らの経営の課題を自覚しているうちはまだまじで、大きなイノベーションが必要とされる状況にもかかわらず、事の重大さを認識せず、小手先の対応で乗り切れると安穩としている、こうした見当違いの認識こそ大きなリスクなのだ、という。逆説的だが、ドラッカー的論理ではそういうこと。

イノベーションとマネジメント

さて、じつしてみると企業家が革新者であることは是である。革新、すなはちイノベーションはシュンペーター同様、ドラッカーにとっても企業家と抱き合せの重要な課題にはかなならない。では、その相違は何かといえば、シュンペーターの経済学的論理とは別に、ドラッカーはもつと経営学的に解釈している。

イノベーションとは起業家に特有の道具であり、変化を機会として利用するための手段である。それは体系としてまとめ、学び、実践できるものである。

したがつて起業家たる者は、イノベーションの機会を示す変化や兆候を見つけなければならぬ。同時に、イノベーションに成功するための原理と方法を学び、使わなければならぬ。

（『イノベーションと起業家精神』（上） 二九頁）

シュンペーターとドラッカーにおける違いは何であろうか。結局、ドラッカー哲学にのみ論じられるマネジメントの位置づけとその重みである。

シュンペーターのいうイノベーションとは、『資源の新結合』であり、そこには以下の五つの要因があると指摘している。

- 1 新しい商品・品質
- 2 新しい生産方式
- 3 新しい市場
- 4 新しい供給源
- 5 新しい組織

それに対し、ドラッカーは、イノベーションが成立しやすい機会のほうに注目した。それは以下の七つの機会である。

- 1 予期せぬ成功、予期せぬ失敗など予期せぬ出来事が生じたとき
- 2 現実にあるものとあるべき姿のあいだにギャップがあるとき
- 3 ニーズが存在するとき
- 4 産業構造に変化があるとき
- 5 人口構造に変化があるとき
- 6 ものの見方、感じ方、考え方によるべきだというのだが、一般的なドラッカーの主張である。こう整理すると、ドラッカーにとってイノベーションとはかなり具体的な行動論として位置づけられていることが分かる。ドラッカ

ー哲学の核心であるマネジメント論は、一言でいえば、組織が組織の目的を果たすための「技術」であることを考えれば、ドラッカーにおけるイノベーションはまさしくマネジメント技術のオプション的な道具ということになるのではないだろうか。

る。

企業家論における重要な命題だが、ドラッカーの考え方は明快である。

- (『イノベーションと起業家精神』(上) 五二一五三頁)

(『現代の経営』(上) 四五頁)

利益が重要でないということではない。利益は企業や事業の目的ではなく、条件である。利益は、事業における意思決定の理由や原因や根拠ではなく、妥当性の尺度である。

- (『現代の経営』(上) 四六頁)

このように、企業家ならばさらなる成果を出すために適切な対応をはがるべきであり、時には自ら変化を起こし、イノベーションの機会を創造すべきだというのが、一般的なドラッカーの主張である。こう整理すると、ドラッカーにとってイノベーションとはかなり具体的な行動論として位置づけられていることが分かる。ドラッカ

昨日のコストを貯えるかを問題にするように、明日のコストを貯えるかを問題にしなければならない。最大の問題は、成長に伴うリスクをカバーするだけの利益があるかである。こうして利潤動機なる概念は雲散する。搾取なる概念も消える。

(『断絶の時代』 一五〇頁)

利益とは何か

企業家は「さや取り業者」という、カンティヨンやカーズナーの概

念をふまえると、企業家にとって、利益とはどういう位置づけになるのであろうか。早い話が、利益とは目的そのもののといつてしまつてよいのか、という問題である。

企業にとつても利益は第一義的なものではないとしている。

ドラッカーにとつて企業家とは

以上のような考察から、ドラッカー哲学における企業家とはどういう存在といえるだろうか。

「管理を担当し、リスク負担はさして重要なこととせず、イノベーション道具として、組織の存続のため、かつ組織の存在意義の尺度として利益をみる」

整理すればこのようになるだろうか。

ただし、ここで重要視したいのは、ドラッカーの社会観と企業家の関係である。

ドラッカーがいう社会の展望は、「知識社会」であり、「組織社会」である。そういう中で、マネジメントというものは、企業家のみならず、あらゆる個人にとつても、必須の「技術」であるという。

したがつて、ドラッカー自身の「マネジメント論」においては、企業家とは、先述のとおり、企業組織をマネジメントする主体以上のものでも、それ以下のものでもない。語弊があるかもしれないがそれだけの存在である。

そもそも、ドラッカーの企業家論というのは、冒頭に紹介した企業家論の系譜自体の流れに沿わないといつてもよい。経済学者は長らく主体なき経済論争の反省として、企業家の経済的意義を問い合わせ直そうとしてきたのであるが、ドラッカーはそうではない。時代の変化とともに変わる社会の生態をきつちりと観察し、企業家とは何かを独自に模

索した。そこで、企業家とマネジメントを切りはなして考えるようになつたのではないだろうか。

エジソンは数多くの類まれなる発明をしても、その発明を自らの手で生かしきれなかつた。天才発明家もマネジメントを発見することはできなかつたのである。すなわち、エジソンにとつては遅きに失したが、時代はマネジメントという「技術」の存在を抜きにして考えられなくなつたのである。しかもマネジメントが生かされるべき組織も、企業組織のみならず、多くのコミュニティ、また種々の目的を持つた非営利組織などがふえ、ドラッカーのいう組織社会がいよいよ新時代を迎へつつある。

そうした視点に立てば、企業家と呼ぶか、経営者と呼ぶか、あるいは起業家と呼ぶかという定義すら、ドラッカーにとつては大きな意味はないのだと考えられるのである。

4 松下哲学における企業家・経営者像

全権限を持つゆえの全責任

次に、松下哲学における企業家のあり方を整理してみる。松下の場合、よりどころになつてゐるのは経験のみである。自らが、九歳にして奉公生活に入り、実業の世界に身を置いて以降、さまざまな企業家を眺め、また自らも企業家の仲間入りをして会得した感覚から、松下なりの企業家像を提唱してきたということだ。

したがつて、その指摘する内容は、松下の周辺で成果を残し得た企

業家に共通した要件ということにはほ等しいのかもしれない。つまり、成果以外のアカデミックな理論上の是非について思考を及ぼしたものではない。

そうしたことを見えた上で、「権限・機能・役割」の問題から整理してみる。

企業家とは、「意思決定を行う者である」「産業の指導者である」「管理者あるいは監督者である」「経済資源の組織者あるいは調整者である」「選択可能ないくつかの用途に資源を配分する者である」といった経済学者の命題に対して、松下の考え方はどのようなものであろう。

基本的には、企業活動に関わる一切の責任は、社長、すなわち経営担当者にあるというのが、松下の考え方である。逆にいえば、それがけの権限も原則として企業家にある。

ということです。会社の成否は社長一人の、自分一人の責任であるということを常に自覚しなければいけませんね。

(昭和三十九年四月八日・YPO日本支部例会における発言)

この発言にもみられるとおり、松下のいう企業家とは、その企業の全責任を負う存在である。と同時に、その前提として、企業家は管理者として企業を運営する全権限を有していることを述べている。つまり、全権限を持つゆえに全責任をとる存在だとしている。意思決定者であり、組織者、調整者でもある上に、責任者なのである。ただし、「産業の指導者」といえるかについて、そこは松下なりの事業観を認識しておく必要がある。

松下の事業観

会社がうまくいくのもいかんのも、社長一人の責任ですよ。専務の責任でもなければ、常務の責任でもないですよ。その責任をはつきりと自覚しないといかんと思いますな。もしうまくいかんときには、おれは切腹するという考え方を常に持つてないといけませんね。それさえあれば、温泉で遊んでも私はいいと思います。(笑)、極端にいうたらね。そんなもんですね。それを持たずして、いくら社長が忠勤にやつても、社長一人の忠勤にすぎんのであって、はたがみなバラバラになってしまいますわ。だから、やっぱり、社員に対して要望するものを常に持つていると同時に、要望しないといかん

経営者としての第一の要件は何であろうか。考え方はいろいろあらうが、まず経営者たるものは、一つの確固とした事業観をもつことが一番大事ではないかと思われる。つまり事業とはいつたって何であり、その事業を通じて何をどのように生みだせばよいのか、ということに対して、明確な基本の方針、態度をもつてているかどうかということである。

経営者としては、もちろん大いに儲け、利潤をあげて企業を維持発展させてゆかねばならないことは言うまでもない。それは経営者としての当然の心がまえだと思う。しかしながら、しかばただ儲

けさえすればよいのか、そのためならどんな手段を講じてもよいのかというと、決してそう考へてはなるまい。少なくともこれからの社会においては、その事業経営を通じてじつさいに社会の繁栄なり人びとの福祉に寄与しなければならないという、基本の事業観をもつべきだと思う。そういう考へで事業を見、これを運営してゆくといふことが、経営者としての第一の要件ではないかと思うのである。

（「あたらしい日本・日本の繁栄譜31」）だれが経営者になろうとも」【P.H.P】昭和四十二年八月号）

ここで松下が主張しているのは、事業を行うに足る大義名分とは何かをはつきりさせておくことが重要だということである。自分たちが生産しようとしている製品あるいはサービスが、消費者にどれだけの貢献をするか、というのが第一義なのである。

そして、「利益」についての考へ方は、この事業観の中の一環として、事業の真の成果に比していうならば第二義的なものにすぎないものと位置づけられている。もちろん、事業の継続を求めるが、そこではつねに社会の発展への寄与や福祉社会への貢献が、その尺度として存在することを認識すべきだという。

すなわち、松下がここでいう事業観とは、現在、企業において求められている“企業の社会的責任”といった問題に大いに関係していると思われる。

人間的素養としての資格 他の概念の検討を続けることにする。

「資本の所有」ということについては、松下なりの企業家觀に掛かる部分があるだろうか。これについては、ないというのが正解であろう。松下は企業家、經營者の養成、啓發を目的として、まれなる情熱を持って著作の筆を執つたが、一連の著作の中で資本の有無を企業家たる資格として論じたことは一度もないと思われる。

松下の企業家像にとつてより重要なことは、リーダーシップ、アントレプレナーシップがあるかどうかということである。いかにも東洋的発想だが、リーダーに足り得る人間的素養が伴つているかどうかが、じつは企業家の資格に大きく関わっているのだ。

それは「危険負担」「イノベーション」の解釈においても、重要な位置を占める。松下ら実業人の立場によれば、そうした概念的な課題はすべて企業家の内的葛藤の問題として考へられるからである。

「危険負担」の場合を考えてみよう。アカデミズムにおける累代の争点は、資本主義システムにおいて、事業を遂行する上で生じるさまざまな危険は企業家が負担すべきものであるか、ということだった。そして、先のドラッカーは、あるとしても、成功したときの成果を考えれば、「危険負担」など小さいものだという。これに対しても松下はどうかといえば、次のようにいう。

とにかく社長は心配する役なんです。小さい心配は課長がやれ、さらにはちょっと大きな心配は部長がやれ、たいへんな心配はむろん

社長がしないといけない。そのために社長は給料がいちばん高い。心配料みたいなもんですね。それなのに、社長にいわないでおこうといつて、何も私の耳に入れないと、だんだんと失敗が大きくなるんですね。

これは皆さんも経験しておられると思います。だから、どんなことでも、これは心配やと思うことはみんな社長にいえ。社長がそのために死んでも、それは名譽の戦死ではないか（笑）。心配するためには存在しているんです。社長が毎日ゴルフへ行って、遊んでのんびりやっているようなことは、大昔の封建時代ならばともかく、今日は、そうはいかない。みんな責任がついてまわる。心配するようなことは全部社長が聞く。そして社長が全部処理する。そういうことができなければ社長は辞職しないといけない。

（昭和三十五年十一月二十日・中小企業懇談会における発言）

松下はこのように体験的に抱いている価値観からくる考え方として、企業家にとって危険負担は当然付帯するものと考えた。ただこうした危険負担論、責任論は松下の企業家教育のためのレトリックとして、殊更に強調された点もあるかもしれない。

松下は事業部制組織という分権組織を布いた。この組織が成果を出すか否かは、分権組織の管理者の意識レベルにかかるてくる。

また自社グループ組織のみならず、問屋・小売店を取り込み、流通系列化をいち早く促進した松下電器においては、彼ら得意先企業の企業家意識の徹底がつねに大きな懸案事項であった。そうした内外の組

織管理責任を刺激するには、責任論による危険負担意識の徹底は、不可欠だったともいえよう。

日に新た＝イノベーション

「イノベーション」という表現を、松下自身は使っていない。しかし、企業家としての役割を果たす上で、またその資格を問う意味で、経営学でいうイノベーションは不可欠なものと考えていたにちがいない。

松下が日頃標榜していた経営哲学の一つに「日に新た」というものがある。正しい経営をするためには、正しい普遍的な経営の考え方（経営理念）を持つことが大切である。ただし、経営理念を現実の経営の上にあらわすその時々の方針なり方策については、その時代時代によつて、あるいはその状況いかんによって変化させることが重要だ。社会が日々刻々と変化するのであるから、その中で発展するためには、企業も社会の変化に適応し、むしろ一歩先んじていかなくてはならない。その心構えを松下は、「日に新た」といった。

つまり、変化に対応する、あるいは自ら変化を起こすという意義においてイノベーションを強く訴えるドラッカーと、哲学的には同じであるといえよう。

松下のイノベーション的発想を物語るエピソードがある。

ある日、松下がある部署に立ち寄ったときのこと、たまたま机の上に置いてあった自転車ランプを手にとり、バチバチとスイッチを動かしながら、「今のスイッチはどうなっているんや？」と質問した。企

画担当の社員が、「はい、今でもこれです。これを使わせてもらっています」と答えると、それまで温かだった松下の顔色が一変し、怒声が出た。「きみ、このスイッチは、わしが開発したスイッチやで。きみの考えたものはどれや？ きみは、何もやってへんのか」。それで終わらず、その社員に向かって手を出し、「返してくれ、給料を返してくれ」と厳しく追及したという。

このように、松下が反応した理由は何であろう。それはおそらくイノベーションに対する消極的であることへの危惧であろう。それとともに、このエピソードは、イノベーションを企業家にのみ必要な資質としてではなく、従業員にも積極的に求めていることが分かる点で興味深い。

利益に対する企業家としての意識

松下の企業家觀における「利益」の問題は、企業家の経済学的解釈としてあつた「さや取り業者」であることといった位置づけとはまったく別の次元にある。

松下の場合は先に述べたように、企業を社会の公器たる存在として認知しているから、その公器たる企業組織の得る利益も、そうした社会的責任や公共性を無視できないと捉えていた。松下自身はそのような考え方をするに至つた経緯を次のように回顧している。

商売をした當時、先ほどいいましたように、自分自身の生活といふものが非常に心配になりましたが、二、三年もすると、今度は商

売はどういうものかを、ひょっと考えた。

結局社会と関連して、相互の生活を向上させることに一つの使命がある。そう考えてみると、商売であがつた利益は、法律上は個人のものであるけれども、しかし実質的には社会の共有財産である。したがつてその一部は自分の良識で使うことが許されるけれども、大部分は社会から預かった金である。その事業をもつとたくさんするためには、という意味で預かった金だ、と解釈した。

したがつて、私は三、四十人しか使つていらない時から個人の生活と店の経理を別にした。それは法人であればむろん当然ですが、個人商店の場合は、昔のことですから店の金も自分の生活費もいつしよだった。けれども私はそれをやらなかつたのです。そして毎月決算をすることにした。その考えがだんだん強くなつて、結局個人の財産も本質的には全部社会の共有のものである。したがつて自分の財産は、みだりに使うことは許されない。むしろ財産があることは、それでさらに事業をしなければならぬということです。

(「家庭電化の前途は無限」『フォト』昭和三十六年八月十五日号)

このように松下は、自身の企業家活動の分岐点として、事業活動の公共性を重んじ、利益についても自然に社会的良識に基づく考え方をするようになつたわけである。

ドラッカーの「利益觀」も、松下と同様である。ただ、同じく公共性を重視したとはいえ、ドラッカーの場合は、将来のコストを補填するため、マネジメントの継続のために重要であるという気配が強いが、

松下の場合は企業家の「社会的役割」として道義的により強いものが
あるといえよう。

松下が自ら企業家として、企業家に求めた社会的存在意義というの
は、利益をあげているかどうかということであった。利益をあげるた
めに、企業家は資本を集め、人材を使う。そこに企業家の社会性が生
まれ、その責任が問われるのである。

資本は天下の資本であり、働く人は国家の国民である。その天下
の資本を使い、国家の国民を使って事業をして、一割の利益も取れ
ないということは許さんぞ、それは罰するぞ、という法律ができるた
ら、私は非常に面白いと思います。そうすると安く売らにやならん
し、利益を少なくすれば怒られるし、となりますから、日本の経済
はすばらしいものになると思います。

(昭和三十三年七月十九日・倫理研究所大阪事業経営講座における
発言)

十分に能率を上げて、剩余価値を生み出す、その剩余価値が、税
金のかたちになって国家経費に利用される。そこで営利会社とい
うものが許されるんです。営利会社が儲けないんであれば、共
産主義に変えなければならんと思うんです。営利会社というものが
儲けない、したがつて税金をちらとも納めない、といふんであれば、
全部國家経営にしてしまわないといけない。共産主義にしなくては
ならんと思うんです。

しかし、それでは面白くないというので、自由企業というものが
許されていると思うんです。自由企業が許されているということは、
みな利益をあげてその半分は国家費用にあてようやないか、という
ところにその願いがあると思うんです。ですから儲けない会社は罰
せられなければいかんと、私は思うんです。

(昭和三十八年十一月八日・東海銀行経営相談所における経営講
演会での発言)

松下においては、企業家たる者が社会的に評価されることは、事業
を通じていかに価値を創造するか、である。そして、その尺度として
剩余価値である利益が問われる。この点はドラッカーも同じである。
ただ、松下の企業家に対する見方が異様に厳しいのは、松下の高い
企業家意識＝アントレプレナー・シップならではのことかもしれない。
「産業の指導者」というよりも、資本主義社会の一翼を担うという意
識からか、次のような発言もしている。

松下にとって企業家とは
以上の検討から、松下の考える企業家像を整理してみると、「企業
において、その組織を統べる企業家とは、当然経営の全権を担う存在
である。そして、それゆえに経営の全責任を負うのも企業家である。
経済学的に一つのテーマとしてある、「資本の所有者であるかどうか」
という問題は、松下の考える企業家論ではさして重要ではない。企業
家の「危険負担」は道義的にも当然のことであり、「イノベーション」

に対する考え方も肯定的である。“利益”は、事業を通じて社会に貢献するという使命に対する報酬として社会から与えられるものである」ということになろうか。

松下は自らが企業家であるから、企業家に対しては、経済学的役割がどうこうというよりも、実態に即した全人格的な資質を問題としていた。

「正しい事業観」「使命感の自覚」「経営的識見とカンの両立」「決断力」「先見力」「勇気と実行力」「経営に対する生きがいと熱意」「素直な心」——松下は多くの著作を通じて企業家たる人間としての要件を指摘している。

これらの要件が、松下のどのような感覚から生じたかは興味深い。美業のキャリアの中で植えつけられた倫理観であることはもちろんで、あろうが、さまざまな企業家の浮沈を七〇年にわたってみてきた帰納的な結論なのかもしれない。

また、松下が近代産業の企業家、それもエレクトロニクスという先進分野の業界にいながら、しかもサービス産業ではなく製造業者でありながら、近世的な“商徳”に基づく倫理観を重要視していたことはユニークな視点といえよう。

松下は一九三二（昭和七）年を命知元年として“理念ありき”的經營に目覚め、その三年後、株式会社に改組したのを機に、六五条からなる松下電器基本内規を制定した。その第一五条において、「松下電器が将来如何ニナストモ常ニ一商人ナリトノ觀念ヲ忘レズ 従業員又其ノ店員タル事ヲ自覺シテ質実謙讓ヲ旨トシテ業務ニ處スル事」

と定めている。

こうした啓発を強く一般社員に向けても広げていこうとしたところにも、松下の独自の企業家観の一端が表れているといつてよいだろう。

総括 利益観に表れる相違と共通する経営普遍主義

確率論的見方と倫理的見方の差

経済学史的概念からドラッカーと松下幸之助の企業家観をそれぞれ検討してみたが、つまるところ、二人の企業家観の相違点と類似点をあえて挙げるとすればどうなるだろう。

相違がもっとも表れている部分といえば、利益観ではないかと思われる。企業家の求める利益というのは、企業の社会的責任と、持続的成长を求める上で正当化される。それはドラッカーも松下も同じである。相違とはその形成過程による部分である。

ドラッカーが企業を生態学的に観察して、利益を意義づけしたのに對し、松下は創業当初から実業人として、利益について明確な倫理を持つていたとはとてもいいがたい。松下は創業経営者という点で、「儲ける」ことの正当性を自分の中では理由づけする努力をしなければならなかつた。

三洋電機会長兼CEOの井植敏氏は、伯父である松下の思い出を次のように綴っている。

幸之助氏というと、私には異様な思い出がある。子どものころ、

この伯父の家によく遊びに行つた。正座してしきりに筆を動かしているので、つい覗くと金の字が並んでいる。私に気づくことなく、なおも一心に「金、金、金」と書き続けていた。

幸之助氏は「金はどこまでも道具であつて、目的は人間生活の向

上にある」と言い続けてきた。命より大事だと錯覚する怖さ、私心なく金を使う難しさを絶えず自問していたに違いない。

(井植敏「私の履歴書① 父と伯父・幸之助」日本経済新聞、平成十五年九月一日)

有能な企業家はこそって共通意識として、「サービスが先、利益は後」という考えに徹せよという。つまり、最初に儲けありきという感覚で事業を行つては失敗する、という。これは経験に基づく大きな真理なのである。ただし、とはいうものの企業家の目の前には、危険負担がそこにあるのである。

その危険負担に対してドラッカーは、「多少なりとも成功すれば、その成功はいかなるリスクを相殺して余りあるほど大きい。したがつて起業家精神は、單なる最適化よりも、はるかにリスクが小さい」という。しかし、現場の企業家がそれで得心できるかどうかは分からない。確率論的な結論は天気予報を信じるかどうかということと同じである。

それに対して、松下の感覚は、葛藤の末に会得した自分だけの倫理的見解によるものである。

こうした感覚の差違は、利益の問題ならずともドラッカーと松下の

経営哲学の比較について、つねに横たわるものといえよう。それは一つ一つの症状に処方を対応させる西洋医学と、全体的な身体の状況に包括的に対応する東洋医学の違いにも似ている。

経営の普遍性

最後に、経済学の概念から離れて、ドラッカー哲学と松下哲学にのみ共通する企業家觀を述べておきたい。

それは、冒頭でもふれたが、企業家が行う経営、マネジメントといふものが、営利企業経営のみならず、非営利組織、あるいはさまざまなかつての運営にも生かせること、また個々の人間が営む日常生活において、あるいは中長期の人生設計における考え方においても活用できるという考え方である。

すなわち、従来の経営哲学は企業家、経営者を対象としていたけれども、ドラッカーも松下も、マネジメントとは普遍性があり、個々の人間がそれぞれ企業家、経営者たる自覺を持ち、技術と人格の修養を積むことによって、生き方が変わることを強く主張した。これは実は画期的なことであると思われる。

ただし、二人の意義づけの主張は先に述べたように、西洋医学と東洋医学のことく温度差がある。

ドラッカーは、マネジメントを組織内にある、眼にみえない現象として発生し存在するものと捉えている。そして、自らの研究から技術体系的なマネジメントのあり方を提示した。ドラッカーの業績というのはこの点であろう。“現象”として捉えたマネジメントを、人間が

主体となる」とことによつて「道具」足り得るものにしたのである。道具と考えるならば、誰もが習得できる。ドッカーラーは、二十一世紀社会の動向として、組織社会が度を深めるという見方をしている。そうした社会においては、個人それが確固たるマネジメント力を身につけることがきわめて重要になる。

なぜならば、組織あるいはコミュニティに属さざるを得ない社会においては、個人が公的に機能しない、自らの特性を生かせないといった状況は、人生そのものが成立しなくなる。生きがいを保てなくなるのである。それを回避する上で、マネジメントは必須のものとなる方向にある。

また組織といふものは、つねに変化に対応することを余儀なくされるものである。そこでは昨日の知識が陳腐化するため、いつも新しい知識が求められる。となると、所属する個人も経験だけを頼りに生きていくことはできない。たえず学習し続けなければならないのである。そうした自己管理、キャリア管理が必然になるという予見も、ドッカーラーのマネジメント論の前提となつていて。

それに対して、松下のいう経営の普遍性は、いくつかの視点から指摘できる。

たとえば、企業家としての経営感覚を、トップのみならず、全従業員がそれぞれの責任の下に会得することが、組織のためにも、個人の生き方としても非常に効果的であるという考え方である。松下は従業員に対して、「それそれが『社員稼業』という一つの独立経営体の主人公であり、経営者である」という考え方を披露している。従業員は、

そもそもマネジメントされる存在ではない。組織の中で所を得て、それが充実感を持つて働く上で、自らを自主的にマネジメントする意識がたいへん重要だとしているわけである。

また松下は、経営という行為をドッカーラーのように技術的な体系として捉えてはいない。松下はいう。

経営者といふものは、私は、広い意味で、芸術家やと思うのです。

というのはね、経営といふものは、一種の総合芸術と思うから。

一枚の白紙に絵をかく、その出来ばえいかんで、いい芸術家と評価され古今の名画やたら永遠に残る。要するに、白紙の上に価値を創造するわけですわな。これ、経営と同じです。

むしろ、われわれ経営者といふものは、白紙の上に平面的に価値を創造するだけじゃない。立体というか、四方八方に広がる広い芸術を目指している。それだからね、生きた芸術、総合的な生きた芸術が経営だと——そういう観点で経営を見んならんというのが、私のとらえ方です。

そういう目で見ると、経営といふものはすばらしいもので、経営者といふものは大変な仕事をする人なんです。ところが、世の中はなかなかそうは評価してくれませんけどな（笑）。

単なる金儲けとか、合理的な経営をするとか、そんな目からだけ見ただいかん。結局、人生とはなんなのか、人間とはなにかというところから出発しなければいけない。

（「若き経営者諸君！② 経営者の苦悩には“味わい”があるもん

や』『30億』昭和五十一年二月号)

すなわち、ドラッカーがマネジメントを技術と見るのに対し、松下は芸術と見る。したがつて、そのマネジメントを司る、管理者としての企業家、経営者といふものは、ドラッカーの視点に立てば、技術者としての資格を有するべきであり、松下の視点に立てば、芸術家たる創造性の發揮を肝に銘じなくてはならない。

教えられるものと悟るもの

同じ普遍性を訴えながらも、ドラッカーが大著『マネジメント』において、局面局面における思考を技術として体系化してみせたのに対し、松下においては、倫理的命題といった形で哲学の断片を『経営心得帖』『実践経営哲学』といった著書に網羅する程度に留まっている。マネジメントの役割や普遍性をともに主張しながらも、それをいかに習得するかという面では、大きな差がある。

松下はその点についてはつきりと述べている。

私は経営は自得するもんやと思うな。あるいは人の教えを聞くとか、あるいは自分で体験してみると必要ですよ。しかし、これは教えられるもんやないんですよ。自得せなしあうがないですな。

なんか自分でいろいろ考えてみて、人にも聞き自分も考えてみて、そして自ら悟るものを持たないといかんのやね。経営といふような

ものは教えられないものです。

経営学は教えられますよ。経営学といふものは、経営学者に教えてもらつたら、ある程度分かりますわ。しかし生きた経営といふものは、教えられないです。これはもうその人が、自分で体得するもんですわ。

(昭和四十二年十二月七日・経済同友会東西会講演会における発言)

いわば、ドラッカーがいう『マネジメント』は技術の集積として学べるのに對して、松下のいう『経営』はその本質において、学ぶものではなく、悟るものといえよう。経営には、もちろん知識を要する部分があると思われるが、松下は、そうした知識を身につけていることと、経営ができるることは別問題としている。

こうしてみると、ドラッカーと松下の企業家観、経営者観というのは、管理者・責任者としての感覺、社会的役割といった経済的諸概念においては類似している。しかし、経営そのものの捉え方はかなり違うといえよう。

つまり結論として重要なのは、ドラッカーにおいては、マネジメントは知識として習得できるとするのに対し、松下においては、経営は知識だけで運営できるものではないとするところである。知識とともに熱意・情熱、決断力、創造性といった企業家本人の精神性が不可分であるとするところに、経営に対する大きな感覺の違いがみて取れるわけである。

〈参考文献〉

- ・R・F・ヘバート、A・N・リンク／池本正純、宮本光晴〔訳〕『企業者論の系譜——八世紀から現代まで』ホルト・サウンダース、一九八四年
- ・池本正純『企業者とはなにか 経済学における企業者像』有斐閣選書、一九八四年
- ・J・A・シュンベーター／清成忠男〔編訳〕『企業家とは何か』東洋経済新報社、一九九八年
- ・P・F・ドラッカー／上田博生〔訳〕『ドラッカー選書③、④』〔新訳〕『現代の経営』（上・下）ダイヤモンド社、一九九六年
- ・P・F・ドラッカー／上田博生〔訳〕『ドラッカー選書⑦、⑧』〔新訳〕『イノベーションと起業家精神—その原理と方法』（上・下）ダイヤモンド社、一九九七年
- ・P・F・ドラッカー／上田博生〔訳〕『ドラッカー選書⑨』〔新訳〕『産業人の未来—改革の原理としての保守主義』ダイヤモンド社、一九九八年
- ・P・F・ドラッカー／上田博生〔訳〕『断絶の時代—いま起こっていることの本質』ダイヤモンド社、一九九九年
- ・P・F・ドラッカー／上田博生・佐々木実智男・林正・田代正美〔訳〕『すでに起こった未来—変化を読む眼』ダイヤモンド社、一九九四年
- ・P・F・ドラッカー／野田一夫・村上恒夫〔訳〕『マネジメント—課題・責任・実践』（上・下）ダイヤモンド社、一九七四年
- ・ジョン・J・タラント／風間猿三郎〔訳〕『ドラッカー—企業社会を発明した思想家』ダイヤモンド社、一九七七年
- ・ジャック・ビーティー／平野誠一〔訳〕『マネジメントを発明した男 ドラッカー』ダイヤモンド社、一九九八年
- ・松下幸之助『経営心得帖』PHP文庫、二〇〇一年
- ・松下幸之助『実践経営哲学』PHP文庫、二〇〇一年
- ・P・H・P総合研究所研究本部「松下幸之助発言集」編集室編『松下幸之助発言集』第1、2、3巻、PHP研究所、一九九一年
- （わたなべ・ゆうすけ P・H・P総合研究所第一研究本部松下理念研究部副主任研究員）

松下幸之助哲学を基盤とした「教育改革の理念と実践」

—「どこでもゼミ」と「経営バラリンピック」

山本憲司

はじめに

本稿の目的は、松下電器産業株式会社の創業者である松下幸之助氏（以下、松下氏といふ）の経営哲学を基盤において教育改革の理論と実践について、山本ゼミ（愛称：「どこでもゼミ」）が開発を積み上げてきた教育方法、および、その実践事例である「経営バラリンピック」を生きた材料として、論理を開拓することである。

第一部では、まず、松下氏の経営哲学、および、「経営」とは何か、ということについて説明する。そこにおいて、「経営」は人間の営みにとつて「普遍的な真理」であることを述べる。

次に、それをふまえて、「経営」の視点から「教育」の改革問題にアプローチする。すなわち、「教育と経営の融合」である。

最後に、それに挑戦している「どこでもゼミ」の活動を取り上げる。

第二部では、「福祉と経営の融合」を教育テーマにしたゼミ教育の改革活動、「経営バラリンピック」を取り上げる。

まず、「どこでもゼミ」が教育活動として「福祉」に関わることになつたときを述べ、続いて、福祉の理念、現状の混迷について考

察し、福祉を変えるのは経営しかない、すなわち、「福祉と経営の融合」という福祉改革への強い想いが「経営バラリンピック」創出への強い動機になつたことを述べる。

次に、「経営バラリンピック」の活動の実際、その意義、「福祉と経営の融合」のビジネスモデルの創出、今後の展望等について、具体的に述べる。

第一部 「教育改革」＝「教育と経営の融合」

1 経営

(一) 「経営」とは

「経営」を論じるに先立ち、その大前提として、松下氏の人間觀について触れなければならない。

その骨子は、「宇宙に存在するすべてのものは、つなに生成し、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。人間には、この宇宙の動きに順応しつつ万物を支配する力がある。

その本性として与えられている。この人間の特性は、自然の理法によって与えられた天命である。(中略)お互にこの人間の偉大さを悟り、その天命を自覚し、衆知を高めつつ生成発展の大業を営まなければならない」(松下幸之助「人間を考える」P.H.P研究所、一九七二年)

松下氏はこの考え方を会社の「経営」に応用して、社長が自我を超えて衆知を集めることに徹すれば、そこにいい知恵が生まれてうまくいくだろうと思ひ、努力してきたと言える。

さて、「経営」について松下氏は次のように述べている。

「一口に経営といつても、これにはいろいろあると思う。たとえば、今日のわが国には、大小さまざまなる数多くの企業があるが、これらの企業の運営というもの、一つの経営である。また大きく考えるならば、一国の政治というか、一国の国家運営も一つの経営だと言えないことはない。あるいは、個々の人びとがそれぞれ属している家庭なり団体というものの運営も一種の経営だと言えるであろう。さらに考へるならば、個々人の人生をいかにすすめてゆくかなど」とも、一つの経営だと考へてもよいと思うのである。辞書によれば、経営とはもともと建築のことばで、「土地を測量し、土台を据えて建築すること」とだという。そしてそれが転じて「ある目標をたて、これを達成するため、規模を定め基礎を固めて、物事をおさめ営んでいくこと」という意味に用いられるようになったという。その定義にしたがえば、人間が計画をたてて行なう活動なり営みは、すべて「経営」ということになるであろう」(松下幸之助「あたらしい日本・日本の繁栄譜28」)

経営は総合芸術なり」『P.H.P』一九六七年五月号)

それでは、松下氏が言うところの「経営」は、基本的にはどのような活動なり営みのことなのか、ということになる。松下氏は経営の実践にあたり、「まず経営理念を確立すること、および、出発点は人知を超えた大きな天地自然の理法に従うこと、そうすれば本来成功するようになつて」(松下幸之助『実践経営哲学』P.H.P研究所、一九七八年)を最も強く求め、かつ、実務面ではそれに照らして厳しく指導をしていた。さらに私自身も松下電器の社員として、永年にわたりそのような方向から日々の仕事面でトップや上司、仲間等から指導を受けたりいろいろな体験をした。それらを総合的に判断して、松下氏の「経営」とは、東洋思想における次のような考え方と一致していると考えることができる。

「経営」の「經」はお經の經で、この字は元々縦糸という意味である。縦糸とは過去・現在・未来を貫く普遍的な真理であり、人間にとつて生きるための指針である。それは何かと言えば、私たちは生かし生かされる関係にあること、さらに自分から積極的にその関係に報いる(つまり、お役に立つ、喜ばれる)生き方が求められているということ、である。次に、「経営」の「營」は力を尽くして励むということである。以上のことから、経営とは、普遍的な真理に向かつて、力を尽くして励むことである。すなわち、自分自身をどう生かすか、自分の人生をどう営んでいくか、そして、世の中はどう貢献していくか、ということが本来の意味である。企業についても、国家、大学等についても基本は同じであり、すべての人間の営みにあてはまる。ただし、

企業、国家、大学等の経営の前提に自己の経営が求められているのである。要するに人生であっても、企業や国家であってもその成否を決めるのは経営である。（藤原東演『人生の経営』チクマ秀出版社、一九八九年）

(2) 「経営理念」

「経営理念」とは、経営者によつて公表された「経営」についての信念のことである。「経営哲学」とも呼ばれる。「経営理念」は企業経営の価値評価尺度であり、実践を方向づけるものである。経営成果が思わしくなかつたり、不祥事が起つたりするのは、根本的には「経営理念」を忘れていたり、実践していないことに起因する。このことは、企業のみならず国家、大学、その他あらゆる組織にあてはまる。

「経営理念」の内容とは具体的にどのようなものか。松下電器は経営理念を基本において経営を行つてゐる企業としてよく知られる。松下氏が言う「経営理念」は三つの柱から成り立つてゐる。

①企業は何のために存在するかという存立意義、すなわち、企業は社会の公器として、社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与する存在であること
②この経営をどういう目的で行うかという目的理念、すなわち、企業人としての使命を正しく認識して行動すること、利益はそうした使命を果たし社会に貢献した結果に対する報酬であること
③この経営をどのようなやり方で行うかといった行動理念、すなわ

ち、自然の理法に従うこと、時代の変化に適応すること、衆知を集めること、人材を育成すること、等

以上をもとにして実践面では次のような活動が行われる。

①真にお客様に喜ばれる優れた商品やサービスを提供する

②そのために全社員が衆知を結集して自主責任経営を実践する

③そうした活動を通じて、経営のわかる人材の育成である。言い換えれば、二

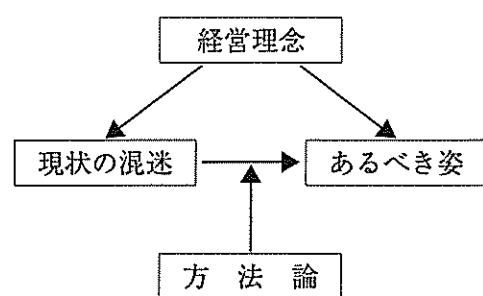
一ズとシーザズの融合である。

一般的に、企業経営といえば、お金儲け、と短絡的に結びつけがちであるが、そうではなくて、以上のことからわかるように、眞の「経営」とは、人の役に立つよう物づくりやサービス提供に励むこと、そして、社員が働く喜びを感じて輝いていることであり、収益や資金を確保することはその結果として生まれるものである。

このように、「経営理念」は、企業における日常活動の拠りどころであり、それに照らして現状の混迷の原因を解明してその解決を図るために強力な武器でもある。ここで大事なことは、「経営理念」は、単に紙に書かれた文章であつては何にもならないのであり、また、その実践は人から言われてからするのではなく、一人ひとりの血肉となり、心がひとりでに開いて自然に受け入れていくところに本当の価値がある、ということである。権力や欲得で人を動かしてもその成果は長くは続かない。「経営理念」が共有されていなければ、言い換えれば「経営理念」の力以外では、物の見方や考え方の異なる多くの社員のベクトルを合わせたり変えることはできない。

(3) 「経営改革」

「経営」は「経営理念」の実践であるにもかかわらず、現実は外界の環境に影響されてそれが見失われ、実践されない場合が多い。刻々と変化する社会情勢の中で次々に起こる問題に常に誤りなく迅速に対応していくことは難しいが、だからこそ「経営理念」が必要である。次の図は、私が松下電器においてリーダーとして多くの改革活動に取り組む過程で、悪戦苦闘、試行錯誤、衆知結集のなかから創出・活用した「経営改革の基本図式」である。



「経営改革」は、多くの人々を巻き込み、かつ持続した取り組みであるから、「経営理念」を価値尺度としない限り真の改革はできない。「経営理念」は土台であり、それがなければ社員は活気を失い、精神的に死んでしまう。「経営理念」に沿って広く関連部門を巻き込むなら、その改革は力強いものとなり、成功は概ね間違いない。また、そのような実体験を積むことが人材育成の基本である。「現状の混迷」「あるべき姿」「方法論」はいずれも「経営理念」を価値尺度として創出される。

以上、松下氏の哲学を基盤にした「経営」「経営理念」「経営改革」の考え方とは、すでに述べたように、あらゆる人間の営みにあてはまる。したがって大学教育の改革にとつても不可欠である。

私は、三十年以上の永きにわたり松下電器に勤務し、一九九七年に大学に移ったが、一貫して以上の考え方の実践に努めており、研究活動（実践をふまえた研究論文の発表）、教育改革活動（ゼミ改革、講義改革、学生との討議・対話等）、さらには社会改革活動にいたるあらゆる活動の基本原理としている。本稿で述べるのはそれらへの挑戦の過程であり、実績である。

2 教育
(1) 「教育」とは

大学教育の改革について論じるに先立つて、松下氏が考える教育について述べる。

松下氏が考える人材育成（本稿では教育と同じ意味で使用する）の基本とは、「経営理念」に沿って社員に力強い要求をして、実践を通じてしっかりと指導する、というものである。このことは、松下電器の多くの社員が各種の体験を通じて体にしみ付けていることである。この考え方の前提は先に見た松下氏の人間観からきていく。つまり、人間には天地自然の本質を見極めて実行する力が与えられている、ということである。したがって、「経営理念」につながる視点をビッシン

と押さえで仕事を任すと、自らの責任や使命感を強く自覚するようになり、素直にチャレンジ精神が沸き立つて自主性をもつた行動ができるようになる、と言うのである。また、「経営理念」に反することに対する対しては、私情によってではなく、使命感に立つての注意・叱責が不可欠である、と言う。

当初は一商売人としての視点から人材育成が必要だ、という思いが強かつたが、次第に、企業の役割として、人間の幸福の実現に向けて、人間に与えられた力を正しく發揮できる歩みを実践指導することが必要だ、そして社会人としても立派な人を育てることを心しなくてはならない、という思いに変わっていったのである。歴代の松下電器の幹部たちは、このような人材育成の基本を体して、現場主義の精神で、自らも試行錯誤しながら部下を実践指導し、また、部下と一緒にになって衆知を結集したのである。これらのこととは私自身ももちろん社員として体験した。

さて、教育には教える、学ぶ、という二つの面がある。広辞苑によると、「教育」とは「教育すること。人を教えて知能をつけること」、「學習」とは「まなびならう」と。過去の経験の上に立つて、新しい知識や技術を習得すること」となっている。人は誰でも、お互いに教える立場になつたり、学ぶ立場になつたりすることができる。

ところで、今の日本の教育は、教える側からのアプローチが強調され、学ぶ側を主体としたアプローチは希薄である。人間は生まれたときから自然に湧き出る學習意欲と無限の可能性をもつている。しかし、現在の教育は教えるということをあまりにも偏重して、意欲や可能性

を押し込めていたのが現実である。主体的に学ぶエネルギーや喜びを応援しようとする意識や実行がない。とくに問題だと思うことは、授業中の私語や遅刻、思考力の不足といった教育上の問題を学生のせいにしている教師がきわめて多いという事実である。企業経営にあてはめて言えば、自社の製品を貰わない人を批判しているようなものである。その前に、顧客第一の基本に立ち、買いたくなる製品を開発すべきである。教師の場合は、興味の湧くような授業ができない教育能力に障害があると考えた方が正解に近い。

そのような問題も含めて、松下氏の考え方をベースにして教育改革を実行したい、というのが私の考え方である。何よりもまず、主役である学生に対して「教育は自己責任である」とはつきり認識させることである。この意識に目覚めれば、若い学生は、能力、感性、バイタリティともに極めて優れているので心配はない。自由に思い切ってやらせることだ。そのためには、教師の責任として、学生各自の個性や気持ちを知り、それを生かした自主的学習気運の醸成と学習テーマの方向づけ、および環境づくりをすることである。そのさい、心を込め、十分に時間を割いて面授直説を行いうことがポイントである。

さて、私は先に少し述べたとおり一九九七年四月に松下電器から京都産業大学経営学部へ移った。そして、初年度から今日に至るまで講義とゼミを受けもつており、教育のあるべき姿を目指して学生と共に改革を積み上げている。二〇〇三年四月から新設の大坂成蹊大学へ移り、そこでも同様の努力を始めている。そのようなわけで、本稿では主に京都産業大学における取り組みを中心に述べる。なお、京都産業

大学経営学部におけるゼミの定員は二〇人くらいであるが、山本ゼミの人数は、希望者が多いため絞り込むにも限度があるので、これまで二、三、四回生いずれも各四〇人という大人数で編成した。

(2) 「教育の基本理念」

学生の使命とは何か。言うまでもなく、論理的に物事を考える基本の力をつけて、社会へ卓立つことである。さらに付け加えれば、わかりやすく表現し、勇気をもって実行する力を身につけることである。したがって、教師の役割は、主体である学生をその方向に責任をもつて指導・支援することである。これがなくなると大学がなくなる、と言つてよい。

したがつて、大学教育の基本理念は、次の三つの柱からなる。すなわち、①基本理念は、社会に貢献できる学生を育成して世の中に送り出すこと。②最高目的は、学生の「論理的思考力」の育成におくこと。③実践方法は、学生の主体的な自修自得と切磋琢磨を基本とすること。

以上から、大学教育の基本理念は、学生の教育問題に適正に対処していくうえで、教師と学生が一体となり、多くの関係者の協力を得て力強い行動を生み出していくための基盤である。これは、松下電器の経営理念に相当するものである。まさに、「教育と経営の融合」である。

この教育の考え方の根底にも松下氏の人間観がある。そもそも、人間が生きるということは、生まれたときから未知との遭遇の連続である。

ると言つてもよい。しかし、学生たちは問題の解決に向けて十分に能力、感性、バイタリティを發揮することができる。その理由は簡単である。一つは、人間はその特性に応じて無限の可能性をもっているからである。私の見る限りでは、学生たちは自分の可能性を控えめに見積もつている場合が多い。実践を通じてそこに気づかせることである。二つ目は、世の中のこととは簡単な原理からできているからである。具体的には、よいテーマ設定をして人の役に立ち、喜ばれると、やりがいや達成感につながり、それがさらによい行動を生み出すことにつながる、ということを体験させることである。

学生時代に、座学偏重にならず、やればできる、やればわかる、ということを体験できるように配慮することが、私の最大の実践ポイントである。

(3) 「教育改革」＝「教育と経営の融合」

教育改革の基本図式

次頁の図は先に述べた「経営改革の基本図式」と同じであり、「教育改革の基本図式」である。

教育改革は、多くの人々を巻き込み、かつ持続した取り組みであるだけに、「基本理念」を価値尺度としない限り真の改革はできない。「現状の混迷」「あるべき姿」「方法論」はいずれも「基本理念」を価値尺度として創出される。「基本理念」は教育が発達する土台をなすものであり、それがなければ教育は活氣を失い、学生は精神的に死んでしまう。

でしまう。以下、「教育の基本理念」を価値尺度として、「現状の混迷」「るべき姿」「方法論」を考察する。

現状の混迷

大学教育の現状は一体どうなつていいか。この実態については経験則としてよく知られている。要するに、大教室での講義は言うに及ばず、大学教育の特徴であるゼミ教育においてさえ、教師が主体で学生は受け身のパターンになつておらず、そのため、学生の内から湧き出るエネルギーを殺している場合が多い。また、学生をけなす教師も多く、「最近の学生は勉強しない」といった考え方が目立つ。しかし、学生の態度が悪くなる最大の理由は教師の授業内容がおもしろくなく、教え方が下手であるからであり、問題はまず教師側の無責任さにあるが、その認識がない。ここには、「経営理念」の考え方や「人材育成の基本」が欠落しており、無視しているというより、むしろ気づいていない場合が多いのである。

もともと学生は個性や可能性をもち、皆と共に学ぶ喜びを感じたいと思って大学に入学してくる。大学や教師は、「教育」ばかり強調するのではなく、主体である学生の側に立つて「学習」を支援する、すなわち、学ぶ喜びを支援する、という視点が必要である。しかし、これ

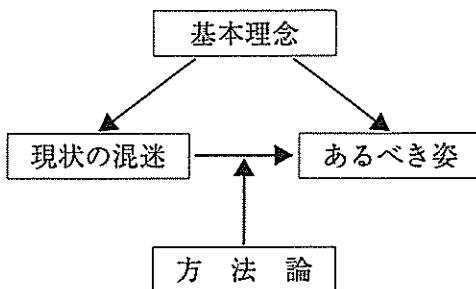
がない場合が非常に多い。

これでは本来の目的である学生の「論理的思考力」の育成強化は困難である。しかもこの問題は長い間の大学を取り巻く文化や風土に由来しており、容易に解決できないことだけは確かである。

もう少し付け加えると、先に述べたように多くのゼミで見られる問題は、教師が主体で学生は受け身であるという点である。すなわち、教師は自分の専門分野に関する教科書や教材を指示し、学生は自分に割り当てられた範囲についてその要旨や疑問等を発表し、それに対しで教師が講義やコメントを行つて知識や技術の伝達を行う。その際、部分知である専門知偏重となるため、学生にとつてはそれを自分の知識体系の中に組み込んで新たな意味づけを与えるといった思考が困難である。また、コンピュータ教育を見ても、用途開発のレベルが低く、学生は用意されたプログラムを受け身で利用するという、単なるリテラシー教育に偏っている場合が多い。これでは「論理的思考力」の必要性や重要性に気づいたり、実感する機会がなく、個性や創造性を殺してしまう恐れが強い。農業を大量に降りかけられて見た目はきれいだが味は悪い野菜に似ている。ここで重視される価値観は、効率主義と画一性であり、与えられた日先の課題にいかに対処するかという業務処理志向の人づくりである。

るべき姿

以上から逆に明らかになつてくるが、学生の論理的思考力育成という教育理念を実現するために追求すべきことは、先生と学生が一体と



なつて現状の混迷の根本原因を解決して、学生主体の新しい学習モデルを創出・実行することである。そのためには現実を直視することが前提となる。このような実践指針がはつきりして初めて努力のしがいが生まれ、かつ、人も育つ。「教育の基本理念」や「人材育成の基本」の貫徹である。

そのために重要なことは、学生が主体的に、経営研究や産学協働プロジェクト等を通じて、衆知結集・切磋琢磨・自修自得の心を身につけることができるような機会や場を、大学側が提供することであり、それを第一義にすべきである。とくにゼミ教育においては、教師がその方向づけを自らの知恵と工夫で責任をもつて行うことが可能である。後で取り上げる「経営パラリンピック」はその典型的な事例である。

山本ゼミが実行しようとしている「あるべき姿」は、学生が主体で教師は支援者という本来の学習スタイルの創出である。すなわち、ゼミの目的は、学生自らが「論理的思考力」を育成することであり、教師の役割は各学生の立場や気持ちになつて、学習に関する方向づけをテコにその多様な資質や感性の開発を支援することである。コンピュータの活用についても、思考力の向上という観点から、学生が主体になつて、いつでも、どこでも、質の高い情報の収集・活用、思考・討議等ができる仕組みを創出していけるよう方向づけである。ここで重視する価値観は、創造性とチャレンジ精神であり、課題解決志向の人づくりである。

以上のこととを下に図表として提示した。

「どこでもゼミ」の特徴

(現状の混迷) (あるべき姿)

	一般的なゼミ	「どこでもゼミ」	備考
主 体 (誰が)	教 師(教える側)	学 生(学ぶ側)	「人づくり」
目 的 (何を)	知識・技術(スキル) (部分的な専門知のため 全体性は失われる)	思考力・表現力・実行力 (学生自身が“コツ”を体で覚える)	「どこでもゼミ」の「基本理念」
価 値 観 (求められる人間像)	効率主義・画一性 (業務処理志向)	創造性・チャレンジ精神 (課題解決志向)	可能性は無限
教 師 の 姿勢	教師の専門分野を講義	学生の多様な資質・才能・ 夢の開発を支援	時間をかけ心を込めた対話
学 生 の 姿勢	受け身の学習	主体的学習	自修自得と切磋琢磨
学 習 の 時期	学生時代	生涯学習	毎日の積上げ
学 習 方 法	形 態	座学中心	プロジェクト中心 (現場主義・産学協働で実践と 討論を重視)
	テキスト	教師が指示	学生が自ら求める
	試 験	教材の理解度を評価	思考力・表現力・実行力の 成長を評価
	場 所	教室あるいは大学構内	どこでも、いつでも (人やコンピュータのネットワークそのものが学校)
メ リ ッ ツ	短期間に多数を同じレベルへ 引き上げる	創造力・個性が育ち、切磋琢磨で大きく成長 (名人が生まれる可能性が大)	豊かな考えや新しい洞察に 目覚める
デ メ リ ッ ツ	創造力・個性が育ちにくい	教師の「プロデュース力」が必要	

3 山本ゼミ(愛称:「どこでもゼミ」)＝「教育と経営の融合」の

方法論

それでは、次に、「現状の混迷」を「あるべき姿」に改革するために行実行した「方法論」について述べる。

先に見たとおり、「経営」の本質は、人の役に立つように、物づくりやサービス提供に励むこと、そして、働く喜びを感じて輝いていることである。収益や資金はその結果として生まれるものである。一方、「教育」は、教師にとっては、真に学生に役に立つ授業の提供に励み、そこに喜びを見出していることであり、学生にとっては、経営学をしつかりと学ぶことと、学んだことを実際に試みて人の役に立つ実績を出し、そこにやりがいを見出すこと、である。すなわち、正しい教育は、「教育」の現場に「経営」の視点を持ち込むこと、すなわち、「教育と経営の融合」を意味している。

(一) 「どこでもゼミ」とは

部に移って以来今まで、コツコツと改革を積み上げている学生主体の教育モデルであり、二〇〇四年四月から大阪成蹊大学現代経営情報学部においても着手した。

大学教育はいかにあるべきか、その回答を「どこでもゼミ」で提示した。教える側にとっても、学ぶ側にとっても、新しい価値を有するゼミ教育である。その特徴は、学生主体ということをシステムでとらえた学習スタイルの創造である、という点にある。

重視したことは、具体的には、①学生が自ら試行錯誤しながら、学生のニーズや満足感を、ゼミの仕組みとして取り込めないだろうか、②さらに、進化し、成長し続けられるゼミづくりができるだろうか、という点の方向づけである。そう考えると、学生との心の対話、あるいは産学協働といった「衆知の結集」が必然的に行われるようになる。「教育の基本理念」を意識してやつていくかぎり、教育上の大きな心配はない、というのが現在の心境である。

教師の視点は、教師という事業を経営する、という視点である
すなわち、主体である学生の使命の貫徹を実践を通じて支援することであり、同時に、自らの達成感の獲得と教育力の発達である。教師

山本ゼミの愛称である「どこでもゼミ」の名称は、テレビや漫画本で有名な「ドラえもん」の中に出でてくる「どこでもドア」にあやかって名づけた。そのドアを開くと無限の未来が広がっている、という意味がある。「どこでもゼミ」は「教育と経営の融合」の方法論を開発・実践している事例である。私が松下電器から京都産業大学経営学

指導者として適切な「要求者」になり、方向づけを行う。目的、使命感をはつきりもつて努力をすれば、人は必ず育つのである。何気なしに人を育てようとしても困難である。緻密で根気強い試行錯誤の積み重ねが大切である。そうすれば、人を育てることは何物にも勝る満足感につながる。こうして、教師は、人の役に立ち、達成感を味わうというかたちで経営そのものを体験する、すなわち、教師という事業を経営する。いわば、教師稼業に徹する、ということである。

学生の視点は、学生という事業を経営する、という視点である

すなわち、経営学の学習や研究発表において学習責任を果たすこと、同時に、実践面から、学生が主体的に動いてゼミ活動のあるべき姿を描き、お互いの役割責任を果たすこと、さらに、社会貢献に挑戦すること、等により、論理的思考力・表現力・実行力を備えて卒業し、社会に出ることである。そのさい、自修自得・切磋琢磨の精神でお互いに交流・貢献しあうことが基本である。こうして、学生は、人の役に立ち、自らも達成感を味わうかたちで、経営そのものを体験する、すなわち、学生という事業を経営する。いわば、学生稼業に徹する、という」とである。

(2) 「**「どこのでもゼミ」**の活動

「**「どこのでもゼミ」**の基本理念

学生の使命は、「論理的に考え、わかりやすく表現し、勇気をもつ

て実行する力を身につけて社会へ果立つこと」である。学生は「能力、感性、バイタリティ」とも素晴らしいものをもつていて、心配する」とは何もない。先生は心を込め十分時間を割いて学生の個性・強み・気持ちをよく知つて可能性の開花を支援する。具体的には「どこでもゼミの五つの実践指針」をもとに「学生主役の自主責任運営」で進めていく。

「**「どこのでもゼミ」の五つの実践指針**」

①「**「学習テーマ」**」は、最初に基礎知識を身につけ、そのうえで、現代のキーワードである「経営改革とコンピュータの融合」に關して、各人が「最も興味のあるテーマ」を設定し、実践的な研究・討議や発表会を行う。私も指導・コメントに気合が入る。企業のトップや各分野の専門家も多数協力してくれるので、世界に通用する物の見方・考え方を養うことができる。これがゼミ活動の根幹である。専門家の方々は一度ゼミに参加されると、学生たちの真摯な学習姿勢に感銘されて何回も来てくださる（無料で）。

②「**「ゼミ組織」**」は、学生各人の自由意志を尊重して多様な部門を編成（平成十六年度は七部門）、各部はどうすれば役に立つ企画ができるか、活動の方針や内容を自主的に検討し、それをゼミの全体会議で討議・決定する。その過程を通じて社会で役立つ「生きたマネジメント」を体得する。私も学生時代に体験したのでよくわかるが、この学生同士の試行錯誤や切磋琢磨がゼミの醍醐味である。

「**「どこのでもゼミ」**組織図（平成十六年度四回生）を五七頁に示した。

③「ローハピュータ」は、「インターネット」「データベース」「電子会議」等の「IT革命」を、学生が論理的に物事を考える力をつけるための武器である。皆でアイデアを出しあって、「どこでもゼミ」の愛称にふさわしく、『いつでも、どこでも』真に役立つネットで学習ができる日本初のゼミスタイルの創出に挑戦し、着々と実績を積み上げている。

④「現場主義」がすべてのゼミ学習の基本。よくあるような文献偏重に陥らず、先端技術工場、地域商店街、福祉事業所等、「経営の現場」と幅広く自由に交流したり、さらには経営改革に参画できるチャンスを豊富に取り入れている。そのさい、相手先との折衝は学生が知恵を絞つて行う。学生諸君に「血の通った学問」をしてほしいという私の強い想いからで、山本ゼミ生の特典である。

⑤「就職活動」は、人生の進路に因ることであり、学生生活の集大成である。そのことを二回生のゼミ結成初期から意識することで学習効果がアップする。とくに、採用する側の企業のトップや人事責任者等にも気軽に参画してもらつて、一体となつて厳しく「実戦向きの特訓」を行う。私は学生を採用する側の企業で永年勤務したので、その強みを生かして効果的に進めることができる。

ここで、参考に、「就職戦略部」の活動事例の一つとして、企業の専門家の力を借りながら開発し、ゼミ生に対して特訓をしている自己PR方法を次頁に示す。これは単に就職戦略のためのみならず、社会人にとってもたえず必要になる自己PRの基本型である。なお、「福

祉革命部」の活動事例は第二部で取り上げる。

第二部 「経営バラコンピック」＝「福祉と経営の融合」

1 「どこでもゼミ」福祉革命部

(1) 「経営バラコンピック」のルーツ＝琴の浦福祉工場見学

山本ゼミ（愛称：「どこでもゼミ」）では、先に述べたゼミの実践指針をふまえて、生きた経営の勉強をするために、和歌山市の琴の浦にある重度身体障害者福祉工場をしばしば訪問した。この工場は創業時から、松下氏の意思のもとに、松下電池工業がバックアップしている。経営学の学習の視点から見学を提案してくれたのは元松下電池工業副社長の川内晶介氏である。

ここでは、重度身体障害者が乾電池の部品を超高速自動機によって生産している。機械のメンテナンスも障害者が自ら行う実力をもつている。顧客第一と従業員の自主自立という「経営」の原点に徹することで、品質・コスト・歩留まり・出勤率等でライバルの協力会社を上回る実績をあげている。

学生たちは、現場で学習するうちに、「経営」の価値を、商品の品質・コストや支払われている給料だけでなく、真剣に働く社員たちの集中力の素晴らしさという点から感じ取った。また、物づくりと人材育成の努力の積み上げの歴史を聞いて、経営における日常活動の重要な

性についても多くのことを学んだ。

実は、最初のうちは「福祉」と「経営」とはあまり関係がないのではないか、むしろ最近の企業の「経営」における厳しい合理性追求から「福祉」は排除されやすい対象なのではないか、と思っていた。し

「どこでもゼミ」組織図(平成16年度4回生の場合)

- (1)幹事会—ゼミ活動全体をコーディネート、毎回の司会進行も担当(4人)

幹事長(ゼミ長)	東城
副幹事長	延奥、遠本(下線は女性、以下同じ)
書記長	礪波
- (2)「学習学習」研究室—ゼミ学習モデル・ディベート・工場見学等の開発・実施(5人)

部長	大平、丸山
メンバー	塙本、鳴海、西木(兼)
- (3)システム開発グループ—新ネット授業開発、ゼミ生へのIT教育、ホームページ開発(9人)

グループ長	荒谷
企画局リーダー	荒谷(兼)
メンバー	上村、朝子、横井、高田
技術局リーダー	藤原
メンバー	北野、竹原、山崎
- (4)イベント開発部—あっと驚く“おもしろいこと”を仕掛けてゼミの団結を強める(11人)

部長	岡村、豊島
メンバー	市原、木田、佐藤、日ノ下、堀井、三宅(沙)、山谷、三宅(亜)、岡崎
- (5)就職戦略部—「就職戦略」をテコにした「自己分析力・表現力」の育成強化(6人)

部長	中川、山本(健)
メンバー	江副、鈴木、林、三木
- (6)商店革命部—「地域商店街」を核とした「地域総合情報ネットワーク」の開発支援(6人)

部長	山本(康)
メンバー	西木、礪波(兼)、岡村(兼)、豊島(兼)、伊藤
- (7)福祉革命部—福祉問題に経営の視点を取り入れて障害者の自主自立を支援(7人)

部長	藤井
メンバー	衣笠、島津、角出、市原(兼)、丸山(兼)、中川(兼)

総勢 40人 (男性 29人、女性 11人)

自己PRの基本戦略(4ステップ)

就職戦略部

1. 学生の使命 (すべての学生に共通する「あるべき姿」を述べる)
それは、「論理的に考え、わかりやすく表現し、勇気をもって実行する力を養う」ということである。
2. 私のテーマ・役割・責任 (上記1を「私の場合」にあてはめる)
研究テーマ、ゼミ組織の部門活動、クラブ・サークル活動、アルバイト等において、自分は、「いかに相手から喜ばれる活動を開発するか、そして、自己実現をするか」をテーマにして、どのような実践を企画したかについて述べる。
3. 私の実績 (上記2をいかに実践したか、「具体的な実績」を語る)
上記テーマに対して、いかに主体的、創造的に衆知を結集して取り組み、どのような成果をあげたかについて、抽象的な表現をさけ、現場・現物主義の精神で、生き生きと目を輝かせて語りかける。
4. 私の実力と可能性 (実績→実力→可能性の視点に立ち、上記3の実践内容の意味や価値をPRする)
お客様(つまりゼミ生)第一に徹して、衆知を結集して開発・実践したことがみんなの役に立ち、そこから充実感を得られた、ということは、まさに経営の実践である。その実践の考え方や行き方はゼミ内だけにしか通用しないクローズな話ではなく、社会の全般に共通して強く求められている経営についてのささやかな実践であり、かつ、新しい価値の創造である点をPRする。

かし、工場現場において懇切丁寧に学習・対話をするうちに、「経営」というものの価値や素晴らしさについて、高難度の仕事にやりがいを感じている障害者の集中力・モチベーションや経営成果の数値から感じ取った。まさに「福祉と経営の融合」である。これは、私の強く意

図する生きた「経営」の勉強である。

その時の感動が引き金となって、ゼミ組織の中に新たな「福祉革命部」という組織を結成した。女子学生三人（三回生一人、二回生二人）でスタートした。そして、福祉の現場を生きた材料として経営の勉強を始めた。

(2) スワンベーカリー見学

「福祉と経営の融合」について松下グループの他の福祉工場を勉強していく過程で、「小倉昌男の福祉革命」（建野友保著、小学館、二〇〇一年）に出会った。そこに紹介されている福祉事業所「スワンベー

カリ」の取り組みは、琴の浦福祉工場と同じように素晴らしいことを発見した。そこでは、障害者と健常者が協働して、必要な時に必要なだけの焼き立てパンをつくることができる「冷凍パン生地」をつかい、「焼き立てパン屋」を商売として実践している。店頭売りだけではなく配達もすることで顧客を増やしている。「顧客第一」と従業員の「主自立」という「経営」の基本に徹することで、売り手と買い手の心が一つになり、地域に密着したパン屋さんとして存在価値を示している。

すなわち、障害のある人々が、物づくりやサービス提供に励むことにより、社会に貢献し、同時に、働く喜びや生きがいを見出す。その結果として売上や給与を確保する。そして、障害者の自立と社会参加を実現している。先の書籍の中で小倉昌男氏が主張されている内容が目の前にある。

その時の感動の勢いで、スワンベーカリー代表の中野氏に、「福祉と経営の融合」のさらなる勉強に向けて、ヤマト福祉財団理事長の小倉昌男氏にぜひお会いしたいので応援してほしい、と思い切ってお願ひした。そのような行動のエネルギー源は感動の力である。そして、それが実現する。

川内晶介氏と「経営バラリンピック」の構想

スワンベーカリーの話を学生から聞き、琴の浦福祉工場の事例もふまえ、「福祉と経営の融合」の知恵や工夫をより広く共有化するためには、スポーツのバラリンピックにちなんで、「経営バラリンピック」という名称で、大会を開催してはどうか、と提案された人がいる。それは、先に述べたように、琴の浦福祉工場の訪問を経営学の勉強のために提案してくれた川内晶介氏である。

「経営バラリンピック」は、産学協働プロジェクトであり、「どこでもゼミ」生主体の教育モデルの実践事例として行うものである。取り組み内容は、障害のある人々が、福祉事業所において、世の中に喜ばれる商品やサービスを提供して、働く喜びや生きがいを見出しつつ、同時に、収益を確保している活動、すなわち、「福祉と経営の融合」を

そこで、直ちに広島県三原市にあるスワンベーカリーを訪問して見学や対話を行った。学生たちは現場で学習する過程において、「経営」の価値を、パンの売れ行きや支払われている給料だけでなく、明るく働く従業員たちの目の輝きから感じ取った。

実践している取り組みをピックアップして、そこにおける経営の知恵や工夫を発表しあうことによって、福祉に関する人々がお互いにハート・ツー・ハートで学びあう、というものである。

(3) ヤマト福祉財団・小倉昌男理事長

福祉革命部の学生三人、それに川内晶介氏、私の五人は、二〇〇一年十一月六日に小倉氏を訪問した。ゼミ生は、「私たちは、私たちの気づきや感動を自分たちの間にだけ閉じ込めておいてはいけないのではないか。小さくてもいいから何らかの行動を起こしてみたい。経営のバラリンピックのようなものをやってみたい」という強い想いを小倉氏に話した。

小倉氏は大いに共鳴・賛同され、緻密な提案やアドバイスをくださり、さらに、大阪における担当窓口も決めてくださいました。まさに、この時点での「経営バラリンピック」開催への情熱が最高に達した。

2 「経営バラリンピック」の開催

(1) 「福祉の基本理念」

「福祉」とは、「幸福。公的扶助やサービスによる生活の安定、充足」ということであり、「社会福祉」という形で行われる」(広辞苑)。

次に、「社会福祉」とは、「憲法」二十五条による国民の生存権を保障

するため、貧困者や保護を必要とする児童・母子家庭・高齢者・身体障害者など、社会的障害をもつ人々に対して、援護・育成・更生を図ろうとする公私の社会的努力を組織的に行うこと」(広辞苑)である。福祉革命部は、「障害者福祉」に特化して取り上げることにした。障害者の種別としては身体・知的・精神がある。「障害者福祉」に特化する理由は、現在の資本主義社会の根幹をなす「企業」における厳しい経済性や合理化追求の面から言って、障害者は最も排除されやすい対象となっているので、そのような問題に着目してチャレンジすることは社会的意義が大きく、同時に経営学部の学生にとってもまさに生きた「経営」の勉強にふさわしい、と考えたからである。

「障害者福祉」の目指すものは「ノーマライゼーション」である。「ノーマライゼーション」とは、「障害のある人もない人も、互いに支えあい、生き生きと生活し活動できるようにすること」(「障害者白書」)である。

(2) 「福祉改革」＝「福祉と経営の融合」

次頁の図は先に述べた経営改革、および、教育改革の基本図式と同じであり、「福祉改革の基本図式」である。

「福祉」の「現状の混迷」は、「障害者は氣の毒な存在であり、給与はわずかしか出せない」だけでなく、「働く喜びが与えられていないのは仕方がない」という考え方が支配的である、という点にある。しかし多くの障害者は働きたい、働く喜びを感じたいと思っている。

だから施設や職員の側からのアプローチばかり強調するのは問題である。主体である障害者の側に立つて障害者の幸せを支援する、すなわち、「ノーマライゼーション」の推進を支援する、という視点が必要である。

「福祉」の「あるべき姿」は、琴

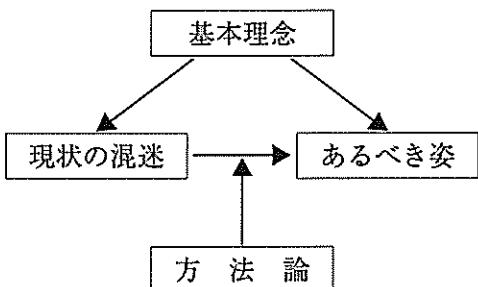
の浦福祉工場やスワンベーカリーに見られるように、「福祉」の現場

「経営」を学んで実践に努め、主役である障害者と一体となって「ノーマライゼーション」を目指して力を尽くして励むことにより、現状を変革する、ということである。

以上の視点に立ち、「福祉と経営の融合」の特徴をわかりやすく整理すると下の図表のようになる。

(3) 「経営バラリングピック」＝「福祉と経営の融合」の方法論

現場主義と草の根作戦、これは「どこでもゼミ」の基本姿勢であり、したがって、福祉革命部の活動の基本姿勢である。小倉昌男氏を訪問して以来、「福祉と経営の融合」という視点を基軸において、学生た



「福祉と経営の融合」の特徴

経営の要素	現状の混迷(福祉に経営がないとき)	あるべき姿(福祉と経営が融合)	経営の価値
(経営理念) 福祉の 基本理念	国の補助金行政のもとで、福祉的就労としての措置、という考え方	お互いが生かし生かされる社会に向けて、障害者を主体に、自立と社会参加を目指して知恵や工夫を凝らす	他力本願ではなく自主責任を基本におく
(物づくり) 売れる商品・ サービス開発	商品やサービスの開発力(シーズ)が不足、市場・顧客の要求(ニーズ)に対応できない	買いたくなる商品やサービスの開発に知恵や工夫を凝らし、市場・顧客から喜ばれる	お客様に喜ばれる商品・サービスを開発する
(人づくり) 従業員(障害者) の生きがい	障害者は働きたいと思っているにもかかわらず、その願いがかなえられない	仕事に励むことを通じて、社会の役に立ちたい、働く喜びを感じたい、という願いがかなえられる	仕事を通じて働く喜びや生きがいを見出す
(人づくり) 従業員(障害者) の教育	障害者の自立支援というより、むしろ、施設や職員にピントが合っている	障害者を主体におき、各人固有の能力や可能性を見出して、それを育成・活用する	各人に適切なテーマを与えて育てる
(成果) 収益・給与・ 雇用	収益・給与・雇用が確保できず、障害者年金に足せるのは月に1万円くらいという厳しい現実	物づくり、人づくりへの頑張りが収益・給与・雇用の確保によって評価され、納税者も現れる	経営理念の実践結果として、収益・給与・雇用を確保
(リーダー) マネジメント力	商品開発・人材育成・仕事管理のマネジメント能力不足が、厳しい現実の大きな原因	リーダーは、社会の要求の変化(ニーズ)と、自社の強みの育成(シーズ)を融合した事業開発を、使命感と情熱をもって実践する	リーダーの経営能力・責任感が問題を解決に導く

参考資料：建野友保「小倉昌男の福祉革命」(小学館)

ちは福祉関係の事業所や機関を休日返上で訪ねてまわった。お金もかなり使うが、そのようなことは問題ではなく、この取り組みは何物にも代えられない貴重な経験であり、もちろん教室での学習や書物からは学ぶことはできない。こうした行動自体が「経営」の学習そのものである、ということを学生たちは肌で実感している。

「どこのでもゼミ」のメンバーは、多くの福祉事業所に自ら趣旨説明をしてアポイントをとり、現場にこまめに足を運んで、心を込めた対話を重ね、時には、実習体験もするうちに、障害のある人々が努力して学習を積み重ね、働く喜びや生きがいを見出し、人の役に立っている現場、すなわち、「福祉と経営の融合」に数多く出会い、大きな感動を受けた。このような感動を、経営における知恵と工夫というかたちで共有する取り組みが「経営バラリンピック」なのである。

その間、福祉、経営、社会についてほとんど何も知らない学生に対して、小倉昌男氏をはじめ多くの福祉事業所や関係機関、さらに一般企業の方々から時間を割いて心を込めて指導・助言・激励を受けた。非常にありがたいことである。

以上のような「経営バラリンピック」の「活動目的」、および、「活動内容」を整理すると、次頁のとおりである。

3 「経営バラリンピック」の展開

第一回「経営バラリンピック」の目的は、何としても「経営バラリンピック」の目的を具体的に形として参加者全員に示すことである。

第一回は二〇〇二年九月二十二日に開催、実に二三〇人の参加者を得て大いに盛り上がった。そして、「福祉と経営の融合」のコンセプトづくりと共有化で大きな手ごたえがあった。発表時での質疑やその後のフリーな対話、あるいはアンケートの結果から、福祉事業所による「経営の知恵の工夫」の発表内容は実に多彩で実り多いくものであったことがわかった。同時開催のバザーにおいても各事業所の心のこもった商品が好評であった。

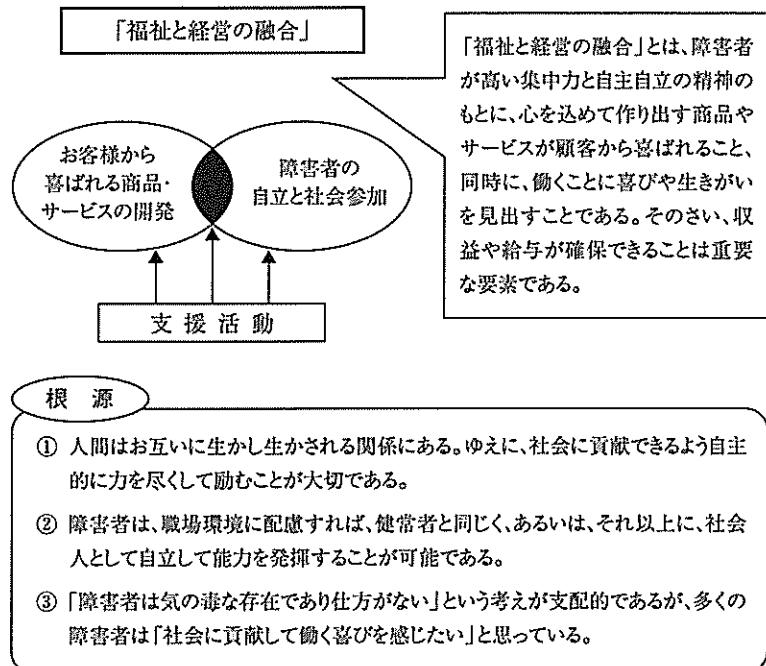
第二回「経営バラリンピック」の目的は、「経営バラリンピック」を一回きりで終わらせずに、何としても継続発展させることである。

第二回は二〇〇三年九月十五日に開催、前回を上回る三〇〇人の参加者がいた。今回は新しい顔ぶれの事業所による「福祉と経営の融合」の知恵と工夫の発表を参加者全員で共有して、「福祉と経営の融合」のより一層の浸透を図ることに加えて、新たに、小倉昌男理事長から提案のあった福祉事業の「ビジネスモデル」の報告を行った。さらに、学生による新たな取り組みの発表も行つた。

第一回と第二回の内容を福祉事業のビジネスモデルとして整理するところ、六三頁のとおりである。

第三回「経営バラリンピック」の目的は、第一回、第二回の成果をもとに、新しい飛躍を試みることである。具体的には二つの統一テーマを設定する。一つは「売れる!! 物づくり」、もう一つは「コミュニケーション・ビジネス」である。開催日は二〇〇四年九月二十日（敬老の日）である。

「経営バラリンピック」の活動目的



「経営バラリンピック」における学生の活動内容

形態 分野	日常活動 現場主義・草の根作戦	年1回開催 「経営バラリンピック」大会
1. 「福祉と経営の融合」における知恵と工夫	・優れた福祉と経営の融合事業の発掘に向けて、コツコツと訪問・対話活動を積み上げる。	・各種の福祉と経営の融合モデルを発表・共有化する。 ・その成果を分類体系化して知的資産として発表し、共有化する。
2. 「バザー商品」の研究・開発・販売	・高品質・低コストのユニークな商品の発掘に向けて、コツコツと訪問・対話活動を積み上げる。	・高品質・低コスト商品を販売する。 ・開発の成功要因を知的資産として共有化する。
3. 「活動の方法」	・「ホームページ」を作成・活用してビジュアルでわかりやすく日々の情報を公開・交流する。 ・「ネット経営バラリンピック」と「ネットバザー」を日常的に実施する。	・現場主義の精神のもと、関係者が集まって「顔を合わせて」、福祉と経営の融合についての知恵や工夫を学びあう。同時に、日常活動の確認や心の交流を行う。
4. 特記事項	・福祉と経営の融合という新しい領域において、内容、および、方法の両面において、日本の最先端を切り開き、障害者福祉の増進に貢献する。 ・以上の取り組みを、学生が主体となって、社会の各方面の指導・支援を得ながら推進する。 ・取り組み基盤の充実化・安定化・透明化を図るために、N P O 法人化した。(2003年9月大阪府認可)	

福祉事業の「ビジネスモデル」

第3層:「ビジネスモデルの形」 (日常活動としての開発・生産・販売・管理の実践の姿)			
第1回 「経営バラリン ピック」 2002年9月22日 (日曜日)	「福祉と経営の 融合」の発表 京都リサーチ パーク	①Y K K六甲	最先端の印刷技術と情報技術を核とした印刷事業
		②ゆいまるあ作業所	家庭的料理のレストランとお弁当配達で地域と共に存
		③ゲイキンサンライズ横津	エアコン部品の組立・加工で品質・納期・コスト確保
		④飛鳥井ワークセンター	公設市場と隣接した顧客密着の物づくり、自治会運営
		⑤ピクトリー	個性と感性を引き出した高付加価値絵画の創作
		⑥かめおか作業所	地域社会のニーズに対応した事業展開と心の交流
		⑦琴の浦福祉工場	超高速自動機を駆使した高品質低コストの物づくり
第2回 「経営バラリン ピック」 2003年9月15日 (敬老の日)	「福祉と経営の 融合」の発表 大阪産業創造 館	「バザー」の 展示	飛鳥井ワークセンター(パン、観葉植物等)、いこいの村・栗の木寮(縫製品、木工、野菜等)、かめおか作業所(クリッキー、レザーフィルム等)、七彩の風(農産物、卵、クリッキー等)、ピクトリー(絵画、画文集、サイン会等)、みやこ共同作業所(縫製品、縫細工、革製品、ビーズ製品等)、ゆいまるあ作業所(しそジュース、クリッキー、竹炭、EM等)、洛陽共同作業所(マフラー、キャンドル、クリスマスカード、脱臭乾燥剤等)
		⑧ふくろう共働作業所	紙すき技術を核にして分業ネットワークを活用した物づくり
		⑨たんぽぽの家	個性と感性を引き出した多様な芸術(絵画・陶芸・織物等)の創造
		⑩いづみ	柿渋技術と個性の融合した多様な製品開発
		⑪アートフロンティア楽々	個性と感性を引き出した高付加価値絵画の創作
		⑫矢野紙器	ダンボール加工技術と高度な教育訓練・モチベーション
		⑬白糸舎	クリーニング機械操作技術と高度な教育訓練・モチベーション

↑ 第2層が基盤にあって初めて、第3層の形が可能である

第2層:「事業戦略と人材育成」	
①「物づくり」—真に顧客から喜ばれる独創的な「商品開発」の実践	<ul style="list-style-type: none"> 1)「顧客ニーズ」の把握—顧客が真に求めている商品やサービスを正しく把握する 2)「自社技術」の育成—会社の基盤であり財産である社員の技術や個性を正しく引き出して育成強化する 3)「1)と2)の融合」の取り組み—「顧客ニーズと自社技術の融合」に集中することにより、独創的な「商品やサービスの開発」に成功する
②「人づくり」—「変化対応の心」を育てる(人間には、本来、変化を見極めて対応する能力が、与えられている)	<ul style="list-style-type: none"> 1)物づくりの実践(社会貢献)を通じて社員の技能が向上し、使命感や責任感が育つ(人材育成) 2)大切なのは人を育てていこうという心である。—「人こそ最大の財産」「物をつくる前に人をつくる」という強い認識 3)自分を育てる責任者は自分でいるが、指導者は社員各々のもつ「無限の可能性」を引き出すべく、適切な「要求者」になり、適切な「教育訓練」をたえず行う必要がある。

↑ 第1層が根底にあって初めて、第2層の基盤が可能である

第1層:「根源の思想」	
①「経営」	・人間はお互いに生かし生かされる関係にある。さらに、社会の役に立つように、自主的に力を尽くして働くことが求められる。
②「福祉と経営の融合」	・福祉事業所において、障害のある人々が、物づくりやサービス提供に励むことにより社会に貢献する(すなわち、障害者の自立と社会参加)。同時に、働く喜びや生きがいを見出す。その結果として売上・給与・雇用を確保する。

「経営バラリンピック」から学生が学んだこと

(一) 「経営バラリンピック」の検討・反省会から

「経営バラリンピック」から学生が学んだことについて、第二回経営バラリンピック終了後、学生たちが行つた検討・反省会における主な発言を「第二回経営バラリンピック実施報告書」からピックアップする。

- 「経営バラリンピックが無事に終わつたあと、あの大会は様々な力によつて成り立つてゐるということを改めて実感しました。福祉革命部だけでは成立できない。小倉理事長をはじめ、NPO法人の理事の方々やお世話になつた福祉事業所のみなさん、それと『でもゼミ』のみんなやその他大勢の力が融合した結果が経営バラリンピックなのです。いつも様々な力に囲まれ、支えられて活動が続いていることを忘れてはならないと思いました。この感謝する気持ちを忘ることなく、今よりもっと多くの人の役に立つ大会を目指して活動していきたいです」
- 「事業所を訪問させていただくたびに、日々の私の価値観を考えさせられました。毎日の生活では自分本位な考え方や行動をしていました。訪問した時、一生懸命働いていらっしゃる姿を見て感心し、そして自分の怠慢さを恥ずかしく感じました。またこんなに一生懸

命働いておられるにもかかわらず環境や待遇が悪い福祉の世界に対して自分は何をするべきかを考えるようになりました

- 「私が学んだことは、良い人づくりが良いモノづくりにつながる、ということです。良い商品とは何か、良いサービスとは何かを追求するためには、良い人を育てていかなくてはならない」とを自分の肌で感じることが出来たのが、この「経営バラリンピック」です」

- 「私が得たものは、私たちの活動を喜んでくれる人たちがおられる、ということです。本当の意味で、人のお役に立つ、ということを学びました。第二回「経営バラリンピック」当日の盛況ぶりから見て、こんなに多くの人たちがこの活動に興味を持ち賛同して下さったことを本当に嬉しく思います。

- また、私たち福祉革命部が訪問した福祉事業所の方々も合わせて、「経営バラリンピック」に本当に多くの人に来ていただき感謝の気持ちでいっぱいです」

- 「会場の雰囲気や、アンケートから、たくさん的人が「福祉と経営の融合」を求めている! ということを実感しました。「経営バラリンピック」を通して僕が得た大きなものは、人との出会いから生まれる感動です。この感動をもっと多くの人に伝えて、「経営バラリンピック」が日本の福祉革命の先駆けとなるよう広めていきたいと思っています」
- 「この活動の中で、クリーニング会社で実際に障害の人たちと一緒に働く機会をいただき、シーツの裏表を合わせる仕事やアイロ

ンがけの作業をさせていただきました。一緒に働くことで「障害者の集中力はすごい!」ということを見て感じてきた以上に感じることができました。このような体験を学生時代にできたことは将来の自分の頑張りにとてもプラスになっていくと思います」

(2) 「経営バラリンピック」実行委員長の感想文

次に、山本ゼミ（愛称：どこでもゼミ）福祉革命部部長、第二回「経営バラリンピック」実行委員長・藤井毅彦君の感想文を掲載する。

第二回「経営バラリンピック」を平成十五年九月十五日に開催させていただきお蔭様で大成功をおさめました。「経営バラリンピック」が終わって、家に帰り、僕が何をしたと思いますか？「ああ、疲れたなあ」と言つて、寝たと思いましたか？僕は家に帰つてすぐにアンケートをすべて読みました。そしたら、アンケートには全部が全部「元気をもらいました」と書いてあるじゃないですか!! 曜間に会場で参加者の方が真剣に発表を聞いておられるのを見て自分が感動していましたが、あらためて文章で確認したら身震いがとまりませんでした。

福祉事業所の方々を中心にして、ヤマト福祉財団の小倉昌男理事長をはじめたくさんの方のご指導やご支援が一番大きな要因ですが、学生が主体となってやっている活動の大会に三〇〇人もの方々が来ていたとき、しかも会場全体が心を一つにした大会が経営バラリンピック以

外にあるのだろうか？（自画自賛気味ではあります）では、なぜそのようなことができたのでしょうか、考えてみました。

一つは、学生が夏休みを返上して目と足でかせぐという「現場主義」の精神のもと、福祉事業所の現場を訪問させていただき、そして学習と対話を積み重ねさせていただき、知恵と工夫を集めるという「草の根作戦」を緻密に繰り広げた結果じゃないでしょうか。さらに付け加えると、福祉事業のご関係者と心を通い合わせることができたことが感動を生み、その感動が見えない力となつてたくさん的人に広まつたのだと信じます。

二つめには、経営バラリンピックには社会的意義があるからじゃないでどうか。いつも温かく、かつ、厳しく指導くださる小倉昌男理事長は「経営バラリンピックがきっかけとなって企業が一般雇用で障害者を雇い、障害者が健常者と一緒に働く、それが常識になるといいね」と言つてくれました。これが眞の意味の「ノーマライゼーション」ですね!!

僕はこの経営バラリンピックがきっかけになつて心の中の見えない差別をなくす、「心のバリアフリイ」を目指しています。

このようにさまざまなきっかけをたくさんもつてているのが経営バラリンピックです。見る人によつて色をかえる大会なんてないですよね。学生なら福祉事業所の経営の現場を直視できるようになるし、企業や事業所の人には障害者は立派に戦力になる！人は必ず育つ！といふことが伝えられるし、地域に住んでいる人には障害者が生き生きと働いているところを見せることができる。さらに、共通して皆さんに

元気を分けることができて、忘れかけていた感動をよみがえらせる」とができる大会です!!

会場の雰囲気でも、アンケートからでもわかるんですが、山本先生が言われている「私たちはお互いに生かし生かされる関係にあり、さらに積極的にその関係に報いる（つまり、お役に立つ、喜ばれる）生き方が求められている」という普遍的な真理にむかって、「力を尽くし、励む」という眞の経営を皆さんのが学びたいという気持ちがあり、「障害のある人もない人も、互いに支えあい、生き生きと活動する」という福祉を実践したいという人がいて、そして、「福祉と経営の融合」がたくさんの人求められていることがわかりました。

小倉昌男理事長が言われていることの意味はこういうことなのかな、と思い、その一端を体感できてうれしいです。

先の話になるかもしれないんですが、「敬老の日」に開催をしたと
いうことで、老人福祉と障害者福祉、そして経営、教育、それらを融合させたいです!! 制度はばらばらであつても現場ではそんな区別はないということを証明したいです!! そのためには今以上にもっと勉強しないといけないです。

やっぱり、好きやねん!! 勉強!! です。

おわりに

以上を通じて私が感じることは、未だ不十分なことがたくさんあるとはいって、世間でよく言われる『いまだきの学生』がここまでやる』

とができる、ということである。いや、学生といわす、誰もが無限の可能性をもつていて。それを育てることが教育である。

「経営バラリンピック」は、先に見たゼミ組織の七部門の一つ、福祉革命部の学生が中核となり、多くの人々の指導・支援を得ながら「福祉と経営の融合」を目指して活動する。ヤマト福祉財団理事長の小倉昌男氏が「経営バラリンピック」の構想時点から今日まで一貫して心のこもった指導をしてくださる点が大きな特徴である。

こうした活動のすべては、学生の使命である論理的思考力や表現力・行動力の修行そのものである。ゼミ生たちは、活動過程において、ささやかながらもすでに知っていた知識と、新たに生まれた知識とが融合して、新しい洞察や発見をして共有するという、最高の喜びと価値を手に入れている。

以上から、「経営バラリンピック」において「福祉」「経営」「教育」の三つの要素が融合していることがわかる。福祉革命（福祉と経営の融合）と教育革命（教育と経営の融合）の同時進行である。このようにして「経営・福祉・教育」の融合が進んでいく。これが、「どこでもゼミ」流の教育であり、本稿の目的である松下幸之助哲学を基盤とした「教育改革の理念と実践」の事例である。

（やまもと・けんじ 大阪成蹊大学教授）

南無根源！

—松下幸之助の宗教観

序

宗教学者の島齒進氏は「宗教＝修養的な經營者としてもつとも名高いのは、松下電器の創始者、松下幸之助（1894-1989）であろう」と記している。それが、「宗教＝修養的」といえるのかどうか分からなければ、確かに松下は資金、人材、設備や組織など目に見える要素だけではなく、熱意、意欲、思いやりといった目に見えない要素を大事にする経営者であった。

「物心一如」という言葉をよく使った。物と心とは本来一体のもの、またそうでなければならないという信念を持つていた。例えば、販売においては、商品の上に心を載せて売る、そして代金の上に心を載せていただく、物が動くと同時に心も動く、そこに販売の醍醐味、喜びがあるというのである。製造においては、心の高まりがなければよい製品はできないという考え方であつたし、経営、経済においても、心の面、つまり道徳が高まらなければ効率のよい活動は生まれない、だから「道徳は実利に結びつく」のだと、道徳の大切さを訴えていた。また松下はさまざまな宗教とかかわっていた。松下家はもともと淨

土真宗西本願寺派の門徒であった。けれど、浄土真宗だけではなく、真言宗、禪宗、神道、天理教、大本教、金光教、弁天宗、キリスト教、創価学会、立正佼成会等々との幅広い付き合いがあった。しかし、どの宗教の信者にもなつてはいない。

松下は、なぜ一つの宗教の信者にならなかつたのか、また、宗教に対してどのような思いを持ち、どのようにがかわってきたのか、それをまとめておくことがこの論考のテーマである。

精神文化と物質文化との調和

松下と宗教とのかかわりを語るとき、まずあげなければならないのは、昭和七年の天理教本部への訪問であろう。このことに關して、いたゞく、物が動くと同時に心も動く、そこに販売の醍醐味、喜びがあることである。製造においては、心の高まりがなければよい

信者であつた得意先店主の熱心な勧めにはだされて、天理教本部を見学するが、その繁栄ぶり、また信者の人達の生き生きと喜びをもつて奉仕している姿に驚くこととなる。そして、問題の多いみずから業界と繁栄の姿を呈する宗教との違いに思いを致す。

谷口全平

精神文化と物質文化が調和した形で進まなければ、人間の本当の繁

榮も平和も幸福も生まれては来ない。その心の面を宗教が受け持つ、

物の面を産業が受け持つている。よく考えれば、宗教は「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」ではないか。

宗教と産業は車の両輪のようにどちらも必要なものである。そうであるのに心の方の製造元は繁榮し、物の製造元はさまざまな問題に悩んでいる。それは、宗教は人を救うという強い信念でやってきたが、商売人は儲けさせもらうという通念でやつてきた。その使命感の違い、信念の違いに両者の開きが出てきた原因があるのでないか。産業人もそのみずから仕事の意義をしつかり自覚しなければならないのではないか。

そう考えた松下は、同年五月五日に全店員を大阪・堂島の中央電気俱楽部に集め、「われわれの使命は生産に次ぐ生産により、物資を無尽蔵にして貧を克服し、樂土を建設することである」と松下電器の真の使命を明らかにするのである。

当時、経済界は昭和四年の世界恐慌以来の不景気が続き、労働争議もたびたび起つていた時代である。松下は、産業の停滞は、使命感の弱さにあり、「われわれの事業こそもつと繁榮しなければならない聖なる事業」であることに思い至つたのである。

精神文化と物質文化の調和ある発展、それは第二次世界大戦後、松

下が起こしたP.H.P運動においても大いに主張されたことである。

宗教の低調と心の貧困

終戦の一年後、昭和二十一年十一月三日、松下は世と人のあるべき姿を衆知を集めて研究するためにP.H.P研究所を創設し、活動を起した。P.H.Pはそのとき作ったスローガン「Peace and Happiness through Prosperity（物心一如の繁栄によって平和と幸福をもたらす）」の頭文字を取つたものである。戦後のしばらくは、食べるに食糧がなく、住むに家がないというような混沌とした状況であった。そのような中で悩み苦しむ人々を見て、『万物の靈長と言われる人間がどうしてこれほどまでに苦しむなければならないのか。人間には本来、繁栄、平和、幸福を招來する能力が与えられているはずだ』という人間に対する疑問と、『社会がよくならなければいけないのか。人間には本來、發展もないし、人々の幸せもない』ということの実感、それが設立の動機であった。

松下は研究所設立から年末までの二カ月間に四十数回、翌二十二年には二百四十回ほどの講演や懇談を重ね、みずからの思いや願いを訴えている。その中で特筆すべきは松下が宗教の興隆を大いに期待し、そのことを訴えていたことである。昭和二十一年五月、西本願寺でも僧侶の人々を前に一門徒としてこう語っている。

「現在ほど宗教が低調な時代はないと思うのであります。心の貧困が生じたことも、一つは戦争に負けて物資が非常に足りなくな

つたために起る心の荒みだと思いますが、一つはやはり心を豊かにする教え、その教えが非常に低調であることが影響していると

思うのであります。いわゆる宗教の低調が、心の貧困を招来している

という大きな原因の一つではないかと思うのであります。それで、P.H.P.を実現するには、どうしても宗教の方面を真に興隆しなければならない。しかばば宗教の興隆が、P.H.P.の研究、運動自体においてできるかというと、できないと思います。どうしても宗教教団のお立場におられる方々の決起にまたなければならない、かようには実は考えたのであります。それで心の面は、どうにかして宗教が興隆するように、われわれは信者の立場からまた国民の立場からこれに努力をして、同時に宗教家の立場におられる方々に、さらに努力していくだけなければならないという結論に立ちいたつたのであります。私は、この運動を始めてから、宗教家の方々にこのことを申しあげまして、P.H.P.を実現するということに国民としてご協力願いたい、ご参加を願いたい、闘を願いたいと、信者の一人として心からお願いしているのであります。^[3]

同じ趣旨の話を東本願寺でも行なつていて、P.H.P.研究所に残された所史、並びにP.H.P.友の会会員向けに発行されていた『P.H.P.新聞』を見ると、昭和二十二年一月から八月までをとつても、次のような動き方をし、宗教関係者に働きかけをしている。

P.H.P.の願いの一つは宗教の復興

一月十六日、第一回修養研究会を飯島幡司博士⁽¹⁾を迎えて、「宗教」をテーマに開催。同十九日、奈良にある天理教見学。同二十四日、第二回修養研究会を「道德科学」のテーマで開催。

二月十八日、大阪キリスト教会の指導者たちと懇談。

三月十四日、高槻仏教連合会会員と懇談。同十六日、枚方台鏡寺にて枚方仏教団員と懇談。同二十八日、東本願寺にて講演。四月十三日、高槻尊重寺にて講演。同十四日、高槻市仏教会会場にて高槻大冠仏教协会会员に講演。同日、高槻正証寺にて講演。同十九日、相国寺長得院にて宗教家、教育家、実業家と懇談。同日、高槻西澄寺にて講演。同二十日、西本願寺にて同寺幹部と懇談。

五月十日、西本願寺にて講演。同十一日、第一回宗教講座（キリスト教）を開催。同二十六日、第二回宗教講座（キリスト教）を開催。同三十日、東本願寺派茨木別院にて懇談。

六月六日、京都聖護院にて講演。同九日、第三回宗教講座（キリスト教）を開催。同十日、光善寺で講演。

七月一日、第四回宗教講座（仏教）を開催。同八日、第五回宗教講座（キリスト教）を開催。同二十二日、第六回宗教講座（仏教）を開催。

八月十二日、第七回宗教講座（キリスト教）を開催。同十六日、第八回宗教講座（仏教）を開催。同二十九日、第九回宗教講座（仏教）

を開催。

と強く宗教を主張する必要があるのではありませんか。もっと積極的に働きかけねばならないのではありますか」と迫っている。⁽⁵⁾「

二十四年三月十三日にはNHKの仏教講座の時間で「私の信仰」と題して、「P.H.P運動の狙うところの一つは宗教の復興でありまして、仏教といわゆるキリスト教といわゆる、すべての宗教が正しい形において十分に受け入れられなければ、決して人々は幸福になれないのです。そしてこれを基礎として物質文化が進み、科学と宗教が一体となつて発展していくところに、眞の繁栄平和が生まれてくると信じています」⁽⁶⁾と訴えている。

松下がP.H.P活動を始めた頃に宗教に期待し、要望していたことをその発言からまとめてみると、おおよそのように要約される。

①経済を中心とする人間の物的生活、宗教を中心とする精神的生活、この二つが人間生活の大きな二つの分野である。従つて、物も大切だが心も大切。そのためには宗教の興隆をはかり、心の安心を求めるねばならない。

②宗教の興隆がなければ眞の繁栄もない。

③宗教心を心に蔵し、それに立脚した生活態度を打ち立てねばならない。

④P.H.Pの立場で宗教を普及したい。

⑤現在の既成宗教には時代性が欠けている。日に新たでなければならぬ。

人々の心の導きとなり、精神文化をつくる基となるためには、教義が、そしてその宗教のあり方が、一般の社会よりむしろ一步進んでいなければならぬ。

⑥お互いわれわれも素直な心で正しい宗教を受け入れることが大切である。

⑦正しい教えに基づく正しい宗教的儀が必要である。

話は本論からいざさかそれるが、私がP.H.P研究所に入所し、真々庵で「P.H.P」誌の編集の仕事を行なつて、昭和四十年、禪の研究家、鈴木大拙博士から、「P.H.PはPeace and Happiness through Prosperity」の繁栄なるものは物、心両面にわたるとのこと。しかし、考えてみると物のPと心のPとは相容れぬものがある。物のPではいつでもプラスで、いやが上に積み重ねてゆけばよいのであるが、心面はむしろその反対のマイナスで、貧なればなるほどよいのである。Peace and Happinessは、物面のプラスに反比例してなかなか手に入らぬが、心面のマイナスは常にHとPが伴う。それで、Peace and Happiness through Povertyと続けた方が分かるようだ。P.H.Pの諸君以て如何となす」と云ふた意味の手紙をいただいたことがある。これに対してどのような手紙を返したのか覚えてはいないが、松下は物の繁栄と心の繁栄は決して矛盾するもの、反比例するものではなく、調和がはかれるもので、そのときに幸福が得られるのだという信念を持つていた。そこに、宗教家と実業家の違いを見るのである。

宗教は人間の幸せのためにある

松下は人間には食欲や性慾という本能が与えられているように、信仰本能というか何かに頼るうとする本能的な感情が与えられていて、そこから神や仏やその他のものを信じ、これに頼るという営みが生まることだと考えていた。その信仰本能を満たすのが宗教である。だから、宗教はその信仰本能を正しく満たすことが大切で、宗教はあくまで人間の幸せに資するものでなくてはならないと次のように言う。

「正しい宗教というものは、人間に奉仕するというか、お互いの日々の生活をより高く、よりゆたかなものにし、この世に眞の繁栄、平和、幸福を生み出す一つの基盤となるものだということである。実際、そういうものでなければ、宗教の意義はないと言つても過言ではないであろう。その意味では、たとえば過去に幾多見られた宗教戦争のように、宗教のためにお互い人間が相争うといったことがあってはならない。宗教はやはり、あくまでも人間のためのものであり、宗教のために人間が犠牲になるということは決して許されないとと思う。そしてそのためには、それぞれの宗教は、その形はどうであれ、その根本においては恒久不变の真理に立脚しなければならないし、しかもその時代時代にふさわしい説き方、教え方がなされなければならぬ」

松下が商売を始めて十年ほど経った頃のこと。このようないい處が、いちばんたくさん買ってくれるお得意先に大野といいう人がいた。松下より十歳ほど年上で、奥さんを亡くした後、再婚をした。その奥さんが新興宗教の信者で、主人も奥さんに誘われ、その宗教に熱を入れた。そしてその宗教のお坊さんの勧めで、店の前にお地蔵さんのお堂を建てる事になった。ところが、一人で建てるのではなく、多くの人の協力を得て建てた方が靈験はさらにあらたかになるということで、松下のところにも寄付要請があつた。お得意先でもあるし、松下は三十円ほどの金を寄付したのだが、そうこうするうちにまた大野氏がやって来て、「あんたは体が弱いのは信仰心がないからや。ぜひ信仰しなさい。うちの坊さんに会いなさい」と強く勧める。松下もその熱心さにほだされて、「それじゃまあ来てもらつて下さい」ということになつた。

その坊さんはやって来て、強圧的に「こうしなければあんた、体がますます悪くなりますよ」と言う。最初は大事なお得意先の勧めでもあるので、「はい、はい」と聞いていた松下であつたが、その言い方が度を越していると感じ、こう言つた。

「あなたの言うことは一面よく分かるけれど、僕はそういう気にはなれません。あなたの言うことはいい面もあるけれど、自分で得心ができる面もありますから、しばらく考え方させて下さい」

大野氏は信仰のことで息子と喧嘩をして、息子は家を飛び出し、店はしばらくして倒産した。原因は大野氏夫妻がその宗教に入れあげたこと、また取引先にまで強引に勧め、取引先から嫌われたことであつた。

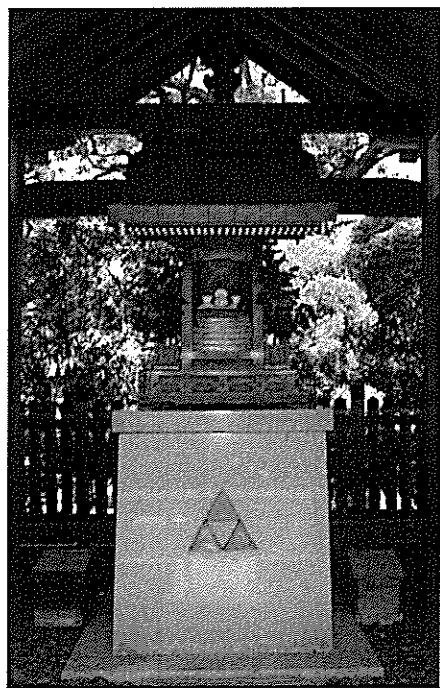
た。

松下はこのようなエピソードを昭和三十七年四月のP.H.P研究会で若い所員に話しているが、松下は宗教でも、教育でも、あるいは経済や政治でも、すべては人間の幸せに資するものでなければ意味がないと考えていた。また言い方を変えれば、われわれ人間がすべてを人間に資するものにしなければならない、またそうすることができるのが人間である、と考えていたのである。

松下電器の守護神について

松下は、明治二十七年、和歌山県の和佐村で、八人兄弟の三男末っ子として、淨土真宗西本願寺派の門徒の家に生まれている。父親は小地主で、長屋門のあつた大きな家には白龍⁽¹⁾大明神⁽²⁾を祀る祠⁽³⁾があったという。龍神は水を司る神である。農家であつただけに、そのあたりの家では祀られていることも多かつたのである。民間信仰の一つである。

大正七年三月七日、大阪市北区（現福島区）西野田大開町に松下電気器具製作所を開設したときに守護神として白龍を祀った。昭和八年に本店・工場を門真に移しているが、白龍大明神も移ってきている。昭和九年までは白龍大明神だけであったが、事業部制や分社制が敷かれてから、昭和十年、松下电工に黒龍大明神、同十一年、松下電器電極工場に青龍大明神、自転車工場に赤龍大明神、豊崎工場に黄龍大明神が初めて祀られた。



松下電器本社の一角にある白龍大明神を祀ったお社。龍神の印、三鱗紋が刻まれている

現在松下グループでは本社、電化関係、旧九州松下電器は白龍、旧松下電子工業、旧松下産業機器は黄龍、旧松下電池工業は青龍、自転車事業部は赤龍、松下电工グループには黒龍、旧ラジオ事業部をはじめ音響関係事業場、電子部品、旧松下通信工業などには下天龍王、松下が昭和十四年に建てた居宅、西宮の光雲荘には善女龍王⁽⁴⁾が祀られている。現在も各地の各事業場に合計百三十余の社があるのである。

松下は昭和三十七年四月のP.H.P研究会で、次のように語っている。「各工場、営業所にはみなその分身を祀ったわけや。（本社は）白龍さんやからね、赤龍としてみたり、黒龍としてみたりして祀っているわけや。これはまあ加藤大觀さんの指図によつてやつたわけですわ」

加藤大觀氏は、昭和十二年から同二十八年二月に八十四歳で亡くなるまで、松下の側において松下の健康長寿と松下電器社員の安全無事、

そして会社の発展を祈つて、朝夕二時間の勤行を一日も欠かさなかつた真言宗醍醐派の僧侶である。

松下と加藤氏の出会いは、大正十二年、松下が開発した砲弾型自転車ランプについて、山本武信商店と大阪府下の一手販売契約を交わしたときに始まる。そのとき加藤大觀氏は山本武信氏の顧問をしていたのである。その後、同十四年、松下はランプの全国販売権を山本氏に譲渡するが、販売上の意見が合わず、翌十五年に買い戻している。從つて加藤氏と会う機会もなくなつたが、昭和五年頃に松下は加藤氏のことを思い出し、加藤氏の京都の庵を訪ねた。そのときから加藤氏は松下の相談相手となる。

昭和十二年十二月、加藤氏の「松下さん、あなたが承知してくれるなら、私はこの庵を閉鎖してしまいたい。そして、一生あなたについて、あなたの健康と会社の発展を祈ろうと思うのだがどうだろうか」という申し出に、当時松下が住んでいた京都の家（河原町今出川）に加藤氏夫妻を招き、約二年間共に暮らしている。加藤氏六十八歳、松下四十三歳のことである。

その後同十四年、西宮に松下の居宅、光雲荘が完成したのを機に、松下は加藤氏を会社に招聘。そのときから加藤氏は創業以来の守護神「龍神」の祭司となり、社運の興隆と安全祈願に専念することになつた。

現在守護神の祭司は加藤氏から数えて四代目となり、中山觀好氏が受け持つてゐる。祭司は真言宗醍醐派の僧侶の資格を持つた松下電器の社員である。中山氏によれば、さまざまな龍神を配置したのは仏教

の五大思想によつているのではないかと言う。つまり、「事業部制という考え方にお教の五大の思想を投影させて白龍大明神を中心に、青、黄、赤、黒の各龍神を配置したものと考えられます」と言うのである。

下天龍王は五大思想とは離れて、音に關係があるので音響関係の部門に配し、善女龍王に至つては清瀧権現として加藤氏が修行した醍醐寺の守り神でもあるため、それを松下邸に祀つたのではなかろうか。松下本人が言つてゐるように、守護神の配置については加藤氏の考え方多分に反映されていると言えよう。

天祖大神を祀る

第二代祭司河野真養氏を引き継いだ第三代祭司高味清秀氏は、「参拝者自身が神の心を体して自分の心が神の胸に入り、神の御心がわが胸に入る（入我我入）即ち神と自分が一体となつて過去を反省し未来への奮起心を呼び起こした時に守護神祭典は立派に経営に参画し得ると申せましよう」「その事業場のトップに立つ人がよく参拝なさつて敬虔な祈りをお捧げになる所は従業員の参拝者の数も多く、その事業場の経営はスムーズに好成績を挙げておられます」と記している。

松下が松下電器の守護神として白龍をはじめとする龍神を祀つたのは、高味氏の言うように敬虔な気持ちで仕事に当たりたい、また従業員にも当たつてほしいという思いがあつたからであろう。

しかし、昭和十四年、西宮光雲荘に善女龍王を祀つたときのこと。松下は龍神を祀るだけではどうも物足りなく思つたという。そこで、

みずからが考えた天祖大神という神様を祀っている。天祖とは天の祖、文字通り大宇宙の創造主といった意味であろう。そして、毎朝、拍手を打ち、「天祖大神の御前にかしこみかしこみ申し候。日にちのお導きありがとうございます」とさいます。本日もどうぞよろしくお願ひします」と拝んだのである。

松下は晩年、「人生の八〇パーセントから九〇パーセントは運命によって決まっているのではないか」と言っていた。いわば波乱万丈の人生を歩む中で、神の領域とでも言うか、人知の及ばない何か大きな力を感じてきたのである。

P.H.P活動を始めてから、P.H.Pの考え方を「P.H.Pのことば」としてまとめているが、そのいちばん初めに発表した「繁栄の基」という「ことば」は次のようなものである。

表)

「限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、人知にとらわれて、真理をゆがめて

いるからであります。

お互に素直な心になつて、真理に順応することに努め、身も心も豊かな住みよい社会をつくらねばなりません」（昭和二十三年二月発

表）

松下は真理を、自然の理法、宇宙の意志等とも言っている。真理は

繁栄、平和、幸福を人間に与えている。つまり、「大部分は自然の力

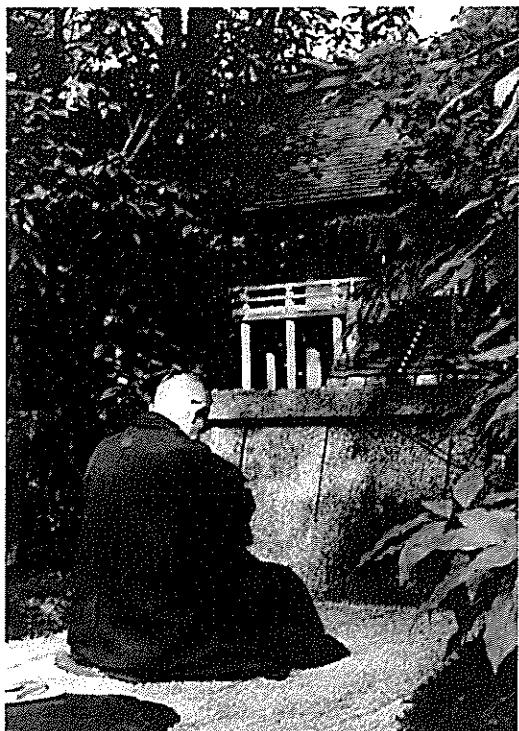
によつて仕組まれ、裏づけられているのではないかと思うのであります。すなわち人間がみずから考え、そして働く部分は、全体から見れ

ば百分の一、二百分の一であつて、大部分は自然によつてすでに仕組まれ、裏づけられていると思うのであります。それを人間が少しずつ探し求めていくにすぎないのであります。⁽¹⁵⁾だから、人知にとらわれず真理、自然の理に従つていけば、おのずと繁栄、平和、幸福は得られるのだと言う。

P.H.P研究所を創設したとき、「天地自然の中に繁栄の原理を究め、進んでこれを社会生活の上に具現し、以つて人類の平和と幸福とを招来せんことを期す」という綱領を定めた。それは、大自然にすでに仕組まれている繁栄の原理を探究して、それを社会の上に適用し、繁栄、平和、幸福をもたらそうというものであつた。

昭和三十六年八月、松下は松下電器の社長を辞し会長に就任したのを機に、会社再建のためしばらくおろそかになつていたP.H.Pの研究を再開するため、京都東山山麓に真々庵を設けた。真々庵の名称は真理を探究する場という意味でつけられたが、その庭の一角に、翌三十七年、「根源の社」⁽¹⁶⁾を建設している。根源とは文字通り宇宙の根源であり、万物の創造主と言つてもいい。光雲荘に祀った天祖大神と同じ趣旨のものである。松下も、「最初は天祖大神と言うたけれど、大神と言うことはいかん、やっぱりP.H.P研究の考え方でやらないかんと」ということで根源といふことになつた」と語つてゐる。

根源の社は昭和四十二年、P.H.Pの新ビルが京都駅前につくられたときにも建設されているし、同五十六年、松下電器の本社の前に「創業の森」がつくられたときに、その一角にも建立され、現在その三つが存在している。



真々庵、「根源の社」の前で

ながら、人間としての正しい自覚を持ち、それぞれのなすべき道を、力強く歩むことを誓いたいと思います」

私が真々庵で仕事をしていた頃、松下は真々庵に来ると、何よりもまず最初に根源の社にお参りをした。神式に二礼二拍をして、手を合わせ祈った。時には草の円座を敷き、その上で座禅を組み、手を合させて、しばらく瞑想にふけっていた。

松下は何を祈っているのかと問われて、「感謝と素直」だと言っていた。感謝については、根源の力によってみずからが生かされていることを強く感じていたからであろう。素直については、人間というものは、ともすると本能や感情、あるいは過去の体験などさまざまのことなどらわれて、自然の理を見失いがちである。だから、何にもどらわれない素直な心で理に従っているかどうかを自省していると言うのであった。

創業の森の「根源の社」の前には、その設立趣旨が次のように簡潔に記されている。

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

その力は、自然の理法として、私どもお互いの体内にも脈々として働き、一本一草のなかにまで、生き生きとみちあふれています。私どもは、この偉大な根源の力が宇宙に存在し、それが自然の理法を通じて、万物に生成発展の働きをしていることを会得し、これに深い感謝と祈念のまごとをささげなければなりません。

その会得と感謝のために、ここに根源の社を設立し、素直な祈念の

大宇宙、大自然の根源の力は自然の理法、自然の法則を通じて万物に生成発展の働きをしている。人間には根源の力からその法則を解き、万物を生かし、生成発展の大業を営む使命、役割、能力が与えられている。「人間は、たえず生成発展する宇宙に君臨し、宇宙にひそむ偉大なる力を開発し、万物に与えられたるそれぞれの本質を見出しながら、これを生かし活用することによって、物心一如の眞の繁栄を生み出すことができる」⁽⁵⁾能力を持っているのである。その能力は人間だけに与えられているのであり、そういう意味で松下は「人間は万物の王者」と言う。けれど人間は時に自然の理を見失い、往々にして争いを起こし、貧困に陥り、不幸になっていく。

そうならないために、根源に対する感謝と何にもとらわれない素直さを折つていただのである。

松下は、昭和二十四年十一月に発表した「P.H.Pのことば　その二

十三 信仰のあり方（二）

では次のように記している。

「天地の恵みは、何の分け隔てもなく、われわれ人間に燃々として降り注いでおります。それはあまりに広大なために、無心のことくに思われます。

この恵みの根源には、万物を生かし人間を生かそうとする宇宙の意志が大きく働いております。この大いなる宇宙の意志を得得し、これに深い喜びと感謝をもち、さらに深い祈念と順応の心をささげることが、信仰の本然の姿であります。

われわれがこの信仰に立つたとき、宇宙の意志がいきいきと働いて、ものを生み出す知恵才覚が湧いてまいります。そこから力強い労作が生まれ、繁栄への道がひらけてまいります」

人間は神をも創つた

「私は、人間というものが偉いものやと思うのは、自分の発想で神様というものを創造するのです。その創造した神さんに手を合わせて拝んでいる。それで知恵を授かる。知恵を授かって自分が成長する。成長した知恵をもつて、より高き神さんをつくる。そしてそのより高き神さんをまた手を合わせて拝む、そして自分も成長させる。そういうよつにして、だんだん内容の充実した円満具足の神さんを、わ

れわれは今創造しつつあるわけですわ。そういうことができるのが人間である。自由自在に神をつくっているのが人間ですわ。だから私は「人間は万物の王者や」ということを本に書いたんです」⁽¹⁾

現在の宗教では、人間は原罪を負っている、人間は罪業深重の凡夫である等と説かれているが、松下は人間は大きな使命を負った偉大な存在であるとした。また、それだけに「すべての物事に対しても、責任を持たなければいかんということです。万物の生成発展に寄与することは、人間が天命として与えられているんだから」と言うのである。

松下は、「いかに今までの宗教に数多くの真理が含まれているとしても、それだけで真理の全面を掩うことは誤りだと思います。つまり、祖師の教えを以て、これで真理のすべてが解明しつくされたと考えるのは、いささか、かたよった考え方ではないかと思うのであります。真理は限りなく広く、限りなく深いもので、まだまだ解明しつくされない面がたくさんにあると思います。すなわち、今までの教えに、尊い真理の数々が含まれているとしても、それはまだ真理の一面にすぎないのではないか」と思っています⁽²⁾と言ふ。

思想でも宗教でも、あるいは人間の知恵でも完全なものはない、全般的の真理はない。だからさまざまな思想があつていいし宗教があつていい。それらの中から人間の繁栄、平和、幸福に資するものを、何にして拝んでいる。それで知恵を授かる。知恵を授かって自分が成長する。成長した知恵をもつて、より高き神さんをつくる。そしてそのより高き神さんをまた手を合わせて拝む、そして自分も成長させる。等しくなると考えていた。

松下にとって正しさとは人間の幸せにつながることであり、それはつまりまだ解明し尽くされていない「真理」「自然の理法」に従うことであった。

さまざまな宗教とかかわりながらどの宗教の信者にもならなかつたのは、どの宗教も全面の真理ではなく一面の真理に過ぎないと考えていたところに原因があるのでないか。みずからは、全面の真理ともいうべき根源の社をつくり、根源に感謝の祈りをささげるとともに素直な心になつて理に従つているかどうかを自省し、真理を探求していたのである。

松下は、靈魂の存在を信じていた。しかしそれは個々に存在するのではなく、溶鉱炉のいわば鉄のようなものだと考へた。溶けた鉄は白熱に輝いているが、それがいろいろな形になつてあらわれる。鍼や鎌や鍋やら、いろんなものに形づくられ、用を果たし終えるとまた溶鉱炉に帰つて一体化する。靈魂も、鉄が溶鉱炉に帰るよう 「大宇宙の懷」に入つてしまふ、つまり人間は宇宙の根源から出て、また宇宙の根源に帰ると考へていたのである。だから、「靈魂が宇宙根源の力に帰納し一体化するなら、まあ墓は建てても先祖代々のもの一本でいいわけやな。それすらも必要ないな。それやつたら宇宙根源の神様といふか、根源の力というものを祭れば、同時にそれは自分の親の肉体、親の魂を通じてそこへ行つておるのやから、全部祭ることになるな。非常に経済的ですね」⁽⁸⁾とも言つのである。

「南無阿弥陀仏」という念佛は阿弥陀仏に帰一することである。そういう意味では松下の考え方からすれば、唱え言葉は「南無根源」と

いうことになるのかもしれない。

根源の社の前でじつと手を合わせ、静かに祈つていた松下の姿が浮かび上がつてくる。

【注】

- (1) 「現代日本の経済と宗教」『東洋学術研究』第三十一卷第一号、東洋哲学研究所、平成四年二月。
(2) 松下幸之助「私の行き方考え方」PHP文庫、昭和六十一年、二九〇頁。

- (3) PHP講演懇談会、昭和二十二年五月十日、西本願寺にて。PHP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36巻』PHP研究所、平成四年、一六六頁。
(4) 経済学博士。朝日新聞論説委員、朝日放送社長などを歴任。カトリック教徒として日伊親善に尽力す。草創期のPHP活動に尽力した（一八八八—一九八七）。

- (5) 「PHP新聞」昭和二十三年五月十五日、PHP友の会本部。

- (6) 「PHP新聞」昭和二十四年四月十五日、PHP友の会本部。

- (7) 「九十にして、いまだ和顔、和言に至らず」『財界』昭和六十年臨時増刊四月十日号、財界研究所。

- (8) 古倉弥太郎「松下電器の守護神を尋ねて」昭和五十六年。遊津孟氏の「発刊に寄せて」による。

- (9) 龍は梵語でnaga(ナーガ)。インド神話で、蛇が神格化した人面蛇身の半神。大海や地底に住み、雲雨を自在に支配する力を持つ

とされる。

(10) 弁才(財)天や宇賀神(穀物の神)と同一視され天女形の像が多い。弁才天は樂器を持っているので音に関係が深い。

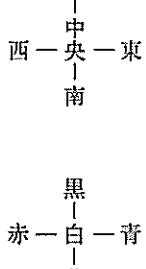
(11) 密教では如意輪觀音の化身とされ、清瀧権現とも称される。印度の池に住み密教の守護神。唐代に長安の青龍寺に勧請されて鎮守として青龍と改称。空海が京都の神護寺に勧請。海を渡つてたため、水(さんすい)が加えられて清瀧と改称。聖宝理源大師が高尾から醍醐寺に移し、清瀧大権現として仰がれた。

(12) 万物の構成要素、地、水、火、風、空という主要な元素(密教では識大を加えて六大)。金剛界の五仏は大日(中央)、阿閌(東)、宝生(南)、阿弥陀(西)、不空成就(北)。また金剛界の五色は白(中央)、青(東)、黄(南)、赤(西)、黒(北)。

〔五仏(金剛界)〕



〔五方〕



〔五色(金剛界)〕

(たにぐち・ぜんpei P.H.P総合研究所第一研究本部研究顧問)

(19) 昭和五十二年一月二十五日、京都經濟同友会での講演「松下幸之助発言集 第4巻」平成三年、三四八頁)。

(20) 「松下幸之助・自己啓発のすすめ」「マネジメント」昭和五十四年八月号、日本能率協会。

(21) 「宗教への期待①」「P.H.P」昭和二十七年八月号、P.H.P研究所。(22) 昭和三十六年十月二十日、P.H.P研究会(「松下幸之助発言集第43巻」平成五年、一五九頁)。

- (13) 中山觀好「松下電器の守護神について」平成十二年改訂版。
- (14) 松下電器社内誌「松風」昭和五十三年六月号。
- (15) 昭和三十七年四月八日のP.H.P研究会でそのことを述べている。
- (16) 昭和二十三年二月発表「P.H.Pのことば その一 繁榮の基」。
- (17) 昭和三十七年四月八日に行われたP.H.P研究会での発言。
- (18) 「人間を考える」の「新しい人間観の提唱」文。昭和四十七年。

大開町と松下幸之助

—人に教えられ、世間に教えられ

井形正寿

1 はじめに

いまなぜ松下幸之助か

いま、松下幸之助創業の地、大阪市福島区大開おおひら（昭和五十年九月一日から住居表示の実施により、従前の大開町は丁目が変更され、呼称は大開となる）では静かに幸之助ブームが起きている。平成十五年（二〇〇三）三月八日、地元の大開連合町会や区内の有識者、松下O Bらが「大開町と松下幸之助に関する事業委員会」を発足させ、町おこしを始動させたことによる。

私は数え年十一の時に、大阪に奉公に出て以来、いわゆる学問らしい学問をする機会には、ほとんど恵まれなかつた。従つて、学問知識という点においては、私は決して人並みとはいえない。しかしながら、奉公先で、手をとつてあいさつの仕方を教わつたのを始めとして、今日まで、ずいぶん多くの人々から、いろいろのことを教えられた。さらに自分で仕事を始めるようになつてからは、仕事からもまた多くを学んだ。

こうして、人に教えられ、世間に教えられ、仕事に教えられつゝ今日に至つたわけで、私が多少とも、世に立てるようになつたのは、こうした多くの教える結果である。この点、私は、世と人と仕事に対して、深い感謝の念を持たざるをえない。（『仕事の夢暮しの夢』昭和三十五年旧版「まえがき」、実業之日本社）

弱冠二十三歳の幸之助が大正七年（一九一八）三月七日、この地で創業。起伏十五年後の昭和八年（一九三三）に京阪沿線門真に大工場を建設して転進するまでの大開町での苦闘の物語は、松下幸之助の人生半ばまでの自伝ともいいうべき『私の行き方考え方』（実業之日本社、昭和三十七年）のなかで、詳細に生々しく語られている。

その反面、幸之助創業の地・大開には創業の家をはじめ第一次、第二次の本店・工場、第二工場などがあつたが、その跡には、幸之助とのつながりを示すものはなにも残されていない。幸之助は自分の本籍

これほど素直な言葉はない。松下幸之助は、大開町時代に地域の人びとの交流、事業を通じて体験した貴重なドラマとエピソードを『私の行き方考え方』で語っているが、これらのことが、松下の後世の糧となつたことは間違いない。また、大開町には松下を育てた土壤と環境があった。

松下幸之助の偉業啓発

「大開町と松下幸之助に関する事業委員会」を立ち上げるまでには、いろいろな道程と経緯があつた。そのプロローグを改めてここに書いておきたい。

福島区は昭和十八年（一九四三）に創区された。平成五年（一九九三）に区制五十周年を記念して『福島区史』が発刊された。編纂・執筆委員だった私は、この区史のなかで「松下幸之助創業の家」を記述したが、このころまで私は松下を世上の評価どおり、経営の神様として崇めていたに過ぎなかつた。その後、松下幸之助の多くの著書、文献を涉獵するに至つて、私は自分の間違いに漸く気付ぎはじめていた。

平成十三年（二〇〇一）の初春はこんな時だつた。一月の何日だったかは忘れたが、友人を介して、松下幸之助創業の地、大開の町長さんから、松下の顕彰を通して町おこしができないかという相談を受けた。私も郷土の偉人・松下幸之助を経営の神様を超えて思想家・哲学者だと思いはじめていたので、心が動いた。

まず、松下幸之助が大開町で“なにをしようとしたか”、また大開

町の人びとから松下は“なにを学んだか”を調査、研究することだと考えた。いまなら間にあう、松下の大開町時代の不透明な部分にスポットをあてて、とにかくやれることからやろう、その手はじめに、なにかイベントをやつて、区内に松下幸之助の偉業啓発をアピールしよう、ボクもキミも一緒に走ろうということになつた。

直ちに実行に移された。私が事務局長を務める福島区歴史研究会と福島図書館共催で、「福島区と松下幸之助展」「大開と松下幸之助展」を一昨年、昨年と二回開催。展示に併せて講演会を矢張り二回開催。講師はPHP総合研究所から佐藤悌一郎、谷口全平両氏に出講していただいた。講演会の第二部として「松下幸之助の思い出を語る会」を開催したが、親しく松下の聲咳に接せられた人びとの思い出話には感銘を受けるものがあつた。

この他「福島区生涯学習講座」の「松下幸之助創業の跡を探る」の現地調査、松下松愛会大阪市内支部（松下OB）や歴史愛好団体の現地見学会などが開かれた。

これらの啓発活動には、大開連合町会、松下OB会、PHP総合研究所、日本PHP友の会、福島区歴史研究会、地元の商店街・区役所・図書館などが賛同されたので、「大開町と松下幸之助」のキャラチフレーズは、幸之助を知らない世代も含めて区内に浸透することとなつた。

この機運をとらえて、さらにこの輪を広げようと、「大開町と松下幸之助に関する事業委員会」結成の準備が急テンポに展開した。

「大開町と松下幸之助事業委員会」発足

松下幸之助の僚業啓発事業ともいべき「大開町と松下幸之助に関する事業委員会」（以下は単に、委員会）結成にむけての第一回準備会が持たれたのは平成十四年（二〇〇二）七月十三日だった。その後、何回も準備会が開かれ、話し合った結果、委員会の設立総会を翌十五年三月八日開催とし、主要な議題として①規約の制定②委員会活動の基金募集③役員選出方法等の議案をとりきめた。

委員会の設立総会は平成十五年三月八日、松下幸之助創業の家とは道路一つ隔てた同町内の大阪府立西野田工業高等学校で、華々しく開かれた。会する者二百名。会長に大開連合町会長増永正始氏をはじめとして役員十九名、実行委員四十一名、顧問二十名を選出した。委員会の推進母体となる部会のメンバーも選任された。部会は「町おこし事業部会」（部会長中野勲）、「松下幸之助研究部会」（部会長井形正寿）、「記念碑建立準備部会」（部会長山本博造）の三つである。

委員会第二回総会は本年（十六年）三月二十七日に開かれ、各部会の「活動方針」と「活動計画」が次のとおり承認された。

町おこし事業部会

「活動方針」

松下幸之助の自伝を読む会を本年も続行。他面、松下の人物・

業績を「語る会」「聞く会」を開催して、大開にいまも語り継がれているエピソードや警咳に接せられた方々の家に伝わる話を記録する。

「活動計画」

松下創業当時の①工場跡地の確認②松下と交流のあつた人びと、支援者、特に「十一会」のメンバーの追跡③松下が畏敬した山本武信、技術面で活躍した中尾哲二郎、松下の相談役・加藤大觀との出会いを調査、研究し、当時の社会背景と松下を育てた大開町の実態把握を本年

年の懸案とする。

また、他の部会とも連携して「大開町と松下幸之助」の町案内、ボランティアの育成。その他松下資料館や松下電器歴史館の見学も開催する。

一年を四季にわけて、各季節に一行事以上を行なう。

春は毎年四月二十九日の「リサイクル環境フェア」フリーマーケットへ出店。

夏は毎年の野田阪神本通商店街の「納涼まつり」（七月または八月）に「大開町と松下幸之助」の研究発表の場として、ブースを開設する。

秋は区民まつり、または西野田工業高校の文化祭等に研究発表やフリーマーケットでの出店。

冬は大開公園もしくは商店街で餅つき大会を行ない、餅と本委員会の事業内容等を記したパンフレットを一緒にして配る。

松下幸之助研究部会

「活動方針」

松下幸之助の自伝を読む会を本年も続行。他面、松下の人物・業績を「語る会」「聞く会」を開催して、大開にいまも語り継がれているエピソードや警咳に接せられた方々の家に伝わる話を記録する。

「活動計画」

松下創業当時の①工場跡地の確認②松下と交流のあつた人びと、支援者、特に「十一会」のメンバーの追跡③松下が畏敬した山本武信、技術面で活躍した中尾哲二郎、松下の相談役・加藤大觀との出会いを調査、研究し、当時の社会背景と松下を育てた大開町の実態把握を本年

年の懸案とする。

「活動計画」

松下幸之助創業の地、大開をさらに広く世間に知らしめ、かつ地域活性化の一助になることを勘案する。

「活動計画」

一年を四季にわけて、各季節に一行事以上を行なう。

記念碑建立準備部会

「活動方針」

事業目的の町おこしのシンボルとなる記念碑を可及的速やかに建立する。

「活動計画」

松下幸之助の生誕百十年となる平成十六年十一月二十七日までに、記念碑を建立すべく以下の課題に取り組む。

まず、大開公園内に記念碑を設置できるよう、大阪市ゆとりとみどり振興局と記念碑建立に関する「覚書」をとりかわす。次に、記念碑建立に必要な資金を調達するために松下OB会その他に広く協力を呼びかける。

一方で、記念碑の設計を進めながら、公園のリニューアルについて、その内容や範囲を決定する。すべての段取りが整った時点で着工し、工事完了後、記念碑を含む施設を大阪市に寄贈する。後日改めて関係者を招き除幕式を開催（本年十一月二十七日の予定）する。

2 大開町で培つた「信用が担保」の人生哲学

松下幸之助は大正六年（一九一七）六月、六年間勤めた大阪電燈会社の検査員を退職して独立した。退職慰労金が三十三円二十銭、積立金四十二円、時金が二十円と、合計百円に足りない資本で、念願の電気ソケットの製造を、当時住んでいた東成郡猪飼野の借家の一部屋で

開始。しかし製品の売行きはさっぱりで質屋通いをするはめになつていた時、思わずところから扇風機の碍盤がいばんの注文が舞い込み愁眉を開くが、ここでは追加注文を受けるにしても手狭で寝る場所もない。年が明ける早々借家探しをはじめた。

創業の家で三人でスタート

どうにか阪神電車野田駅から西へ六〇〇メートル、西野田職工学校（現・西野田工業高校）横の家賃十六円五十銭の借家をみつけてきた。当時の地名は北区西野田大開町八四四番地（現在、福島区大開二丁目一二番一四号）。大正の初めまでは釣り堀や池がある低湿地で職工学校と人家が点在するだけの、いまだ田園という趣のところだった。大正三年（一九一四）、銀行のとりつけ騒ぎが起きる不況の真っ只中に遠く欧洲で第一次世界大戦が勃発、五年続いた戦争で日本は戦勝国と軍需品供給国として軍需成金が輩出し、大戦景気に沸き返った。この余波で堀や池を埋めて、借家がバタバタと建ちはじめた。松下はそんな時にこの地に移ってきた。時に大正七年三月七日である。

この時、松下は二十三歳、妻むめの二十二歳、妻の弟井植蔵男十五歳であった。

二階二間は住居、階下三間の床を落とし、前庭も全部作業場として、扇風機の碍盤の他にアタッチメントアラグといった配線器具の製造を開始した。松下電器ではこれを「創業の家」と呼んで、そのモデルハウスは同社の歴史館に飾られている。

夫婦二人と義弟ではじめた借家での事業は、たちまち好評を博して

注文が殺到、その年の暮れには早くも従業員が二十余名になっていた。

担保提供なら建築やめる

第一次世界大戦後の経済恐慌が、株式市場の暴落という形で大正九年から十年（一九二〇～二一）にかけて襲ってきた。だが、松下幸之助の配線器具の製造は不況のなかでも順調に伸び続け、新しい工場を建設しなければどうにもならなくなつた。幸い松下は町内の人にも信用されるようになり、同町内に一〇〇坪の借地をみつけてきた。時に大正十一年（一九二二）だった。ここが第一次本店・工場といわれるところで、当時は西野田大開町八九六番地、後に大開町一丁目七三番地になっている。

手許の資金は四千五百円しかない。工場四五坪、事務所と自宅で二五坪ほどの建物を建築屋に見積らすと七千円だという。二千五百円は足りない。その上、機械設備、運転資金なども考えねばならないので、業者を呼んでまず工場だけを三千五百円で建ててくれと頼んだ。ところが棟梁は工場、事務所、居宅の一括見積りだから、工場だけなら割増をもらわないとできないといい、やつさもつさの交渉の結果、不足金二千五百円を月賦で支払うことで、最初の計画どおり建ててもらうことにした。

その時、松下の「けれど君、新しい工場は抵当に提供しないよ」という言葉に、棟梁は「あんたが嫌なら、よろしい、あんたを信用しますよ」と応じ、松下はさらに「そんならありがたい。しかしほくは君に恩は着ないよ」といったといわれている。

取引の条件は「隨時二万円貸付」

松下は昭和二年（一九二七）の金融恐慌が起る少し前に住友銀行西野田支店からしばしば取引の勧誘を受けた。その熱意に負けて松下は「二万円限度で随時貸付をしてくれるなら取引をしよう」と条件を出した。銀行は「貸付の件は希望にそろそろにするから、三、四ヶ月取引してもらいたい」といつてきたが、松下は「取引をする前に、まず貸付をしてくれるという確約がなければだめだ」と当初の主張を頑固に変えなかつた。結局、同行の竹田支店長も松下の人物を見抜いたのか、二万円随時貸付を承諾したので、同年二月から住友との取引は開始された。

その二ヵ月後に松下のメインバンクであつた十五銀行が金融恐慌のあおりで突如閉鎖されるという重大な事態が起つた。この時ばかりは、住友銀行に二万円融資の確約をとりつけているとはい、パニックの起る二ヵ月前であり、時が時だけに融資は実行してもらえないだろうと恐る恐る銀行に問い合わせると、案に相違して「お約束は心得ておりますから、いつでもご利用ください」との返事である。金融途絶の苦悶も一遍に解消し、住友の態度に痛く感動したという。松下幸之助は誠に運のよい人である。こうして昭和初めのパニックを切り抜け、以来、住友銀行とは密接な取引を続けていった。

「信用こそ担保」の信条

大正十一年（一九二二）に発売した砲弾型電池式自転車ランプの壳

行きが好転して、身内三人から出発した松下電器は、創業十年目の昭和三年（一九二八）には従業員が三百名になっていた。さらに飛躍するため、翌四年（一九二九）に、第一次本店・工場から四〇〇メートル北にあつた、当時大開町二丁目二五番地の土地五〇〇坪を、坪当たり百十円、総額五万五千円で手に入れ、そこに工場、事務所、自宅及び店員寮など建坪二七四坪、延建坪四五七坪という本格的な二階建てを建築する。土地代五万五千円、建築費九万円、内部設備五万円、合計十九万五千円、さつと二十万円だが、手許資金は五万円しかない。十五万円は不足することになるので、松下は前回二万円の融資を受けて以来、とみに信用を得ている住友銀行西野田支店長竹田にさつそく会つて新資金の融資を申し込んだ。その時の支店長と松下の問答がまた面白い。

「松下さん、この二年間で大変儲けられましたね。松下さんのような方には銀行の資金は大いに使つてもいいのですが、運転資金はどうされますか」——これに対し松下は生産、販売の状態、資金の回収状況を詳細に説明したあと、「ただちに工場建設をはじめても、完成まで七、八カ月はかかる。その間の利益金をもつて運転資金にあてゆくから、十五万円の融資をしてくれれば新工場は完成する」と自信を持つていい切つたので、支店長は本店と打ち合わせの結果、新工場の土地、建物を担保に提供してもらうこと、二カ年以内の返済を条件とする貸付が決定した。この返事を聞いた松下は、「今まで信用を第一として事業をやつてきた。銀行の好意ある取り計らいは充分わかるが、無担保で貸してもらいたい。但し権利書は銀行にお預けす

る」。誠に虫がいいというより押しの一手に、支店長も驚いたが、松下の将来を予見したのか、「自分の退職金を保証にしてもよいから貸付を承認してほしい」と本店を説得してくれたので、松下の希望はいれられて無担保貸付の決定がおり、新工場は完成した。

松下は竹田支店長が定年で退職すると、その恩義を感じて終生松下電器の顧間に迎えたいと申し出たが、竹田は「私は住友の人間としてすることをしたまで、住友以外の禄を食む気はない」といつて断つている。

松下幸之助は禍を転じて福となすような幸運の人である。福島区大開町の町工場ではどうにもならなくなつて、昭和八年に京阪沿線の門真に新工場建設を計画した。門真は当時、河内レンコンで有名な低湿地であったから地価が安く、その上、地主たちが松下の工場誘致のため積極的に工場設置組合をつくり協力してくれたことから、松下は移転を決意するが、当時の大阪の人たちは門真が大阪市内の北東にあり「鬼門」として嫌がつていた。その鬼門の門真への企業進出に敢然と踏み切つたのは、①大阪市内に近く、交通が便利、国道一号線によつて製品が搬出できる。②隣接地に下請工場群を組織できる。③沿線の労働力を確保しやすい等の理由からで、レンコンと湿田の典型的農村地帯に本社と工場を建設したのである。

当初の敷地は二万一六〇〇坪、所要資金五十万円のうち三十万円を住友銀行の全面協力で例によつて無担保で融資を受けた。この時松下は千八百名を超える従業員を前に、完成した工場の朝会で、「今後は松下の製品はコスト高にならうという人もある。少なくともここ半年

は経費削減を徹底的にやつてほしい」と訴え、それに付け加えて「門真のこの土地に多くの企業を進出せしめるか、鬼門恐るべしの迷信を深くさせるかの分かれ道になる」と全員の奮起を求めている。

3 電池ランプの売出しと山本武信との出会い

松下幸之助、創業時代のヒット製品は砲弾型電池式自転車ランプだ。幸之助は、このランプの試作品を大正十二年三月に完成させている。

この時のことを見たことを自伝『私の行き方考え方』のなかで述べているのが、「(この)自転車ランプの製造が、その後の松下電器の発展のうえに大きな役割をなしてきたことは、いまさらいうまでもない」にはじまつて延々一万五千字におよぶ物語は、なんど読んでも面白い。ランプ試作段階での苦労話や市場開拓の思ひぬ難関から脱出していくくだりの幸之助の言葉は、重厚で実感がある。

大開町創業時代の苦闘の物語を、本人の言葉でぜひ味わっていただきたいが、幸之助はこのランプの売出しについて、最後のくだりのところで「一時非常に困難を来たした売り出しも、小売店への直接宣伝販売の形式により、初めは動きそうもなかつた問屋さんを案外早く射落として、松下電器の方針どおり取り扱つてもらえるようになつたことは、窮すれば通ずるということを実際にいて体験したことになつたのである」とふり返っている。

「松下電器の今日あるは」と称賛

この砲弾型電池式ランプの販売が軌道にのり出すと、山本武信がランプ販売の代理店契約を締結し、大阪府下一円の大坂代理店として松下幸之助の自伝に次のように登場してくる。

山本商店は、山本武信という人の經營で、本来の商売は化粧品の製造卸しとその輸出とを業とし、大阪では信用もあり、商売も大きく、松下工場よりもはるかに大であった。

この山本さんが、ランプを一目見て、これは良いものだと見込みをつけて契約されたのには、自分も内心敬服したものであった。

この山本さんは、私同様十歳くらいから、大阪船場の化粧品問屋に奉公してたたき上げた人だけに、商売については自信も強く、また非常に敏捷であり、気鋭の人であった。そして情誼に厚く、世話を好きであった。それだけにこの人は独立後、旧主家が没落した時、その子息を引き取つて自家の店を經營させたり、またその仏事を営んだり、真に感心な心がけの人であった。

山本さんは、失礼だが、私同様なんらの学歴もないが、海外貿易をして、南洋方面へ七、八回も旅行し、米国にも行き、わが商権を發揚した立志伝中にはいる人である。

山本さんについていちばん私が感動したことは、同氏がかつて歐州戦争中、盛んに輸出をして大いに活躍し商売も發展し、相当のもうけも得て資産を作つておいたおりから、戦後の反動で輸出は止まる、ストック品の値は下がる、回収はできない、発行手形を落とさねば

ならぬ、という二重、三重の痛手をこうむつてさすがの氏も万事休

した。銀行手形はぐずぐずしておれば不渡りになる。八方努力して

みたがどうしてもいけない。ここで氏は翻然“潔く裸になるべし”

と決意し、不渡りになる数日前に、いつさいの財産を提供して銀行

にその処分を乞うた。この時、氏は、すべての財産はもちろん、奥

さんの指輪も自分の金鎖までも提供されたとのことである。(中略)

この山本氏の赤心を披瀝した態度には銀行でも深く感銘して、山

本氏の事業がうまく進められるように大いに援助してくれたので、

その債務も円満に処理することができたのである。こうしたことによつて山本氏はさらに一層の確実な信用を得て、さすがの不況時にも大きな打撃をこうむることもなく立派に事業を経営していくれる

こととなつた。

「このことはわれわれ事業の経営をあずかる者として大いに心がけるべきことである。私はこの山本氏と取引きして三年ほどのあいだにさまざまことで啓発された点が多大であった。それは順次話していいくが、松下電器の今日あるはまた同氏に負うところが多いと思う。

松下幸之助が山本武信に対して特別な畏敬の念を持つていたことがうかがえる。

松下幸之助をして名指しで「松下電器の今日あるはまた同氏に負う

ところが多い」とまで極言せしめた山本武信に対し、私が大変な興味を持ちはじめたのは、自伝を手にしたころからだ。松下は『仕事の夢暮しの夢』のなかでも、商売のコツを教わった恩人として、この山本武信をあげ、次のように語つている。

自転車の前照灯の取引が二人の間で成立して、山本さんは私に、自分の今日までの苦心談をいろいろと話された。私は今でこそ、どうにか事業經營をやつてゐるけれども、その当時は独立して四、五年、しかも三十そこそこの若年である。それまでは電燈会社へ長いこと技術者として勤めていただけで、商売についてはズブの素人であつた。ところが相手は根っからの商売人でたたき上げ、すでに成功者であるから、商売に深い経験を持っている。

だから私は、山本さんが成功したのはどういうわけだろうかとひじょうに聞きたい。興味を持ち、参考にしたいことがたくさんある。そういうわけで取引してから後も、その上の商売上の考え方とか、実際の経験を話してくれるのを、私はむさぼるように聞いたものが、それはことごとく後年、私のために役にたち、血となり、肉となる話が多かつた。

山本の問屋卸と地方市場混乱
大正十三年(一九二四)九月には、ランプ生産は月産一万個を達成した。そのころ予期しない一大難問が起つた。ランプの販売が本格化したので、山本武信が大阪市内の地方売り問屋に卸したランプが、地方代理店の区域に流れ、市場が混乱しているという地方代理店から

の苦情が出てきたのである。松下はさつそく代理店会議を開いて、解決策を模索した。しかし、山本は「大阪代理店として問屋販売を中止することはできない。問屋へ販売すれば、多少地方に流れて皆さんの販売区域にはいり込むことはやむをえない。契約に違反していない」「市内の問屋へ販売すれば地方へ流れるることは当然のことで、そんなことは最初からわかりきっていたことだ」と主張し、少しも譲歩しない。地方代理店は「大阪は集散都市だから、問屋へ販売すれば地方の代理店域を侵すことになるだろうから、問屋販売を中止して、小売店に直接販売するよう大阪代理店において方針を変えてもらいたい」と強く主張。双方の主張は互いに譲らず、会議はしきりに紛糾して結論に至らない。松下はこの間、主催者として、「お互いに商売だからそういう理屈を張らずに、精神的融和の下に進めてもらいたい」と再三強調し、仲介に努めている。

ところが、山本は最後に、「私のほうで方針を変更しなければならぬようならば代理店引き受けは解除する。そのかわり違約金二万円を提供せよ。さすれば潔く手を引く。さもなくば全国の販売権を僕に譲渡せよ」と意表をつく提案をした。

山本に販売について確信に近い自信があつたことは間違いない。だからこそ、このような提案をしたと思われるが、会議出席者の多くは然としたのではなかろうか。山本は提案の補足説明として、全国の販売権を自分に譲渡してくれるなら、地方代理店は自分にとつても大事なお得意さんになるのであるから、現在の代理店制度をそのまま踏襲し、円満協調・販売拡充に邁進することができる。そうすれば松下

電器も生産に専念し、自分も総発売元として徹底的に努力するから、三者の関係はしごく円滑にゆくと、しきりに訴えてくる。代理店のなかにはこれに対し、松下と山本との間で話し合いができる、松下にかわり発売元として現代理店制度を引き継ぐならば、それもよからうという意向を洩らす人もあつた。松下は山本の予期しない提案にかなりショックを受けたが、じつと考へて矢張り「山本は偉い男だ」と内心感心もし、憤慨もしている。しかし松下は「発売元らしい厳然たる強さと方策とを持たずして、ただ円満に円満にと頼む程度の考へでいっぱいだった」と自伝のなかでしみじみ述懐している。

代理店会議の席上で投げられた山本提案に対し、松下は、「地方代理店にとつても自分にとつても重大問題だから、なおよく考へて根本策をうちだすから、今日のところは感情を残さず笑つて解散してください」と挨拶し、当日の代理店会議はさしたる収穫もないままに終わっている。

松下幸之助はこの時のことを、後年回想して、「地方代理店の意向は大体わかつた。要は、山本商店と松下電器の問題であり交渉である。自分も考えた。山本氏の権利義務の判断としているやり方には少なからず憤慨した。しかし商売人は、この態度この強さが大いに必要とも考へた。まるつき大人と子供ほどの違いがある。なんて自分はたよらない男だろう」と自省をこめて、自伝に書き記している。

三十六枚の手形

この代理店会議の後、山本武信との交渉は六ヵ月に及んだ。悩みに

悩み、考え抜いた末、幸之助は山本の強い意向に従い、契約期間を三年間とする次のようなとりきめを交わした。

一、エキセルの商標権、新案権を三万二千円で山本が松下より買取る。

これについては取引値段もつか一円四十五銭（一個）を、一円三十五銭として十銭を引くこと。すなわち月額一万個として三年間で三万六千円を割り引くという意味。

二、ランプ、電池の製造権は松下がこれを保持してこれが製造供給に当たる。

三、月額一万個以上は松下これを製造し、山本これを責任もつて販売する。

四、地方代理店へ対してはひとまず松下の方針を踏襲すること。

第三項にあるように、この時山本はランプ全国販売権引受の条件として三年間、一ヶ月一万個販売を約定したが、この履行を三十六枚の手形で決済したエピソードを、松下幸之助は『仕事の夢暮しの夢』のなかで、次のように書いている。

そのとき驚いたことは、取引の約束ができたとき、彼は、このランプは一ヶ月に一万個ずつ引き受ける。三年間に三十六万個引き受ける。引き受けなかつた場合には、その損害は自分で負うという。

それにはどうするのかと思つたら、その代金はそつくり全部、いま、

君に払つておくことだつた。

その考え方があもしろいのだ。自転車ランプは、君が初めて考案して売りかけた商品であるから、君はこれに対して未練があるだろう。山本に販売をまかした。彼は月に一万個売るといつて引き受けたけれども、はたしてそれを実行できるかどうか、自分でやつた方がうまく行くかもしれない——君はぼくとの取引を承諾しても、なつかつ心配や未練やらで心がぐらつくだろう。それはおれにもよくわかる。だからおれは君が安心して成功できるようにしてやろう。これは売れないと思えばおれはよう引き受けないけれども、毎月一万個売れる見込みをつけ、責任を持つて引き受けたからには、もう売れたのと同じだ。ぼくの商売の経験ではつきりそのことはいえる。だから三年分の代金を全部払つてやる。こういつて、一つ一円三十五銭だから一万個で一万三千五百円の手形を三年分三十六枚書いて、私にくれた。

私は今まで商売して、こんな取引は初めてである。毎月一万個引き受けて販売するという契約はしても、たいていそれだけである。それを契約分だけの金を先に払つてもらつたわけだ。もし一万個ずつ売れなかつたら、向こうは大きな損害をこつむる。こつちはその手形が生きる。その人は相當に成功した人であるから心配ない。ちゃんと十五銀行の支払場所が書いてある。

私はなるほど、こういう商売のしかたもあるのだなあ、と思つてひじょうに感激した。私にしてみれば一挙に、四十万円の金を握つたようなものだ。大正の末ごろの四十万円といつたら今日の金（昭

和三十五年）になおすと、一億二、三千万円だから、私たちの町工場じや莫大な金である。それに感激した私は、山本さんにすまないと思うから一生懸命やつた。いいぐあいにランプは売れていた。毎月一万個ずつ引き取つていって、ついにこれは三年間継続した。そうして三十六枚の手形は全部生き、これは双方とも成功であった。

私は、松下幸之助と山本武信のくだりを読み返すたびに、人生には、なんと楽しいドラマがあるものだと、いつもそう感じてうれしくなる。舞台の上の俳優は松下幸之助、山本武信その他多勢であつても、舞台の下の奈落で、黙々と舞台を廻している道具方や、演出家などの裏方によつて演出される舞台のドラマに、人生の哀歎を感じる。名優に名脇役、そして裏方がいなければ人生劇場は生まれない。

4 新発見!! 山本武信は松下幸之助と同町内

山本武信がランプ販売の代理店になつたのは大正十二年である。松下幸之助はその前年七月に大開町一丁目七三番地（当時は西野田大開町八九六番地）に新しい第一次本店・工場を完成させてそこに移つていた。松下幸之助は大正七年三月にこの場所から北へ一〇〇メートルほどのところで創業しているが、山本も少し遅れて同年十月、第一次本店・工場と同町内の大開町一丁目一四〇番地（当時は西野田大開町九四一番地）に居を構え、盛大に事業を行なつていたことを、私は最

近になつて漸く確認できた。

両地の距離は直線で二五〇メートル、道順の経路で三〇〇メートルという至近の間である。松下はこの山本武信が昭和三十年代前半に亡くなつた時には葬儀委員長の役を引き受けているぐらいの間柄だから、晩年まで交流していたと信じたい。しかし、松下の自伝その他にも居所は書かれていないから、まさか大開町の住人とは考えられなかつた。

十数年前に、山本武信の名前、住所を大正十一年の電話帳でみつけた時から、機会があることにマークしていた。その後、大正十四年（一九二五）の『日本紳士録』には石鹼化粧品輸出商、昭和五年（一九三〇）の『此花区名譽職員録』に合同委員、同十二年（一九三七）の『大阪年鑑』には方面委員・教化委員・町内会長、翌十三年（一九三八）の『西野田第一方面十五年史』に方面委員と登載されていることがわかつた。松下もまた区会議員・合同委員・町内会長・衛生組合評議員・校区の教化委員などをやつている。

大正十五年（一九二六）十月に松下は、新しく開発した角型ランプの生産・販売をめぐる意見の対立から全國販売権を買い戻し、代償金一万円を支払つてゐる。この時、山本は「とにかく一万円という金を僕が儲けたから一席、君を招待しよう」と、晴々と高野山詣でを一緒にしている。

このようなことがわかつてみると、両者は一時決別しているが、案外、さきに掲げた役職の仕事などを通じ、以前と変らない親交を重ねていたと私は確信する。また、その痕跡がある。

なぜなら、昭和十二年の電話帳を見ると山本は同所で電話四本を持つており、山本武号・山本武信とあって、「電気器具輸出・電気・ラジオ・キャッシュディリー発売・雑貨貿易」という業種を掲げている。また、同十五年（一九四〇）の電話帳に、同所から北へ五〇メートルの大開町一丁目一三四番地に同人経営と思われる山本武金属工業株式会社「電気器具輸出」という会社が登載されている。この会社は昭和十二年の電話帳にはないので、新しく設立したのではないだろうか。とにかく、電気器具・ラジオの輸出、雑貨貿易に専念していたことがうかがえる。

山本武信の掲げる業種と、松下幸之助が昭和七年（一九三二）に貿易部を設置したり、同十年（一九三五）に子会社として松下電器貿易を、松下の第二次本店・工場（大開町二丁目一五番地）に発足させていることからすれば、山本は松下への追随か、亜流か、或いは独立独歩かわからないが、類似事業を遂行している。この期に両雄が相まみえないはずがない。両者は取引を再開していたと私は思いたい。

私は、松下幸之助と山本武信の出会いから結末までを書くからには、山本の居所をキチンと確認しなければならないと思いはじめ、ここ数日は、法務局に日参する日が続いた。主として登記の簿冊や関連の地図などを調べ、図書館などで確認の作業をした。その結果、今日までもう調べてもわからなかつたことがわかつてきだ。

とにかく、山本武信が西区江戸堀下通五丁目から、大開町に移つてきたのは八十数年前のことだから、法務局での調査は大変だった。その調査の経緯を書いていたのでは長くなるので結果から説明したい。

山本武信は大正七年十月十九日に大阪市北区西野田大開町九四一番地（大正十二年七月からは西野田大開町一丁目一四〇番地、その後行政区は北区から此花区、福島区と変遷）の田んぼ二七一坪余をほか二名と共同で買い入れている（大正十二年に山本の単名所有になった）。

大正九年八月に地目が「田」から「宅地」に変更されているから、その前後から、この界隈は市街化されてきたのであろう。昭和二十年（一九四五）六月一日の大空襲で、この付近一帯は被災して、山本が建てた建物は焼失したようだ。従つて家屋台帳は保存期限の関係で現存しない。山本の家の前には聖天川という川が流れていたが、昭和十二、三年ごろに埋められて道路となり、いまは「北港通」という幅員四〇メートルの大通りとなつていて。

昭和二十二年（一九四七）十月に山本は、この土地を株式会社遠藤鐵工所に売却している。このことが登載されている閉鎖登記簿を法務局で閲覧した時、私はそこにゴム印で活字化された箇所をあやうく見落とすところだった。それには「昭和參拾八年五月參拾日土地区画整理法の換地処分により大阪市福島区大開町壱丁目壱六六番地の土地登記用紙に移したので閉鎖する」とある。

この意味するところは、この地区は戦災復興の土地区画整理地域であるから、大開町一丁目一四〇番地の土地は同所一六二番地に換地変更（飛換地）されたということである。区画整理の原則は現地換地（従前地換地）だが、山本の従前地は「北港通」の大通り予定地として、道路側を大幅に削られたために、現地換地ができなくなり、一つ西、六〇メートル先の街区（アロック）に飛換地したことが、今回市

当局に確かめてわかつた。果たして、從前地の大開町一丁目一四〇番地はどうなつたのだろうか。それは隣の街区に居住していた林某なる人が、矢張り飛換地で換地され、この地の新所有者となつてゐた。この一四〇番地は道路に削られて一三五坪余になつてゐるから、道路に削られた土地も一三五坪余ということになる。山本武信の事業所の跡は、いまは大開二丁目三番の街区の北港通の北側に面して建つてゐる「バネ協大阪センタービル」と、その前面通路上にまたがつて旧居が建つていたということになる。登記簿上の旧番地、一四〇番地は消滅し、いまは一四〇番地の「二」と「三」の枝番が残つてゐるだけである。

5 仲よしグルーフと十一商事

「十一商事株式会社」という小さな木製の看板が、大開小学校の近くの恵美須モータープールの管理事務所の軒にかかつてゐる。十一商事は松下幸之助を含めた十一人のメンバーで昭和六年（一九三二）につくった会社である。モータープールの経営者、権矢貞治郎さんは、今年九十三歳でかくしゃくとされてゐる。メンバーの幹事だった叔父の中山辰之助が亡くなつたので、会社を引き継いだ。いまは権矢さんが社長。

「またいこうかい——又行会」

松下幸之助が、創業の家から一〇〇メートル南の第一次本店・工場

に移つてきたころから、仲よくなつた近所の人たちと、月一回会合したり、金を積み立てて「また遊びに行こう」と名付けた親睦会がはじまつた。そのうちに「また遊びに行こう」が、いつの間にか「またいこうかい——又行会」になつてしまつた。その後「十一商事」となつた。いつのころからか、当番が一人のメンバーから毎日五十銭ずつ集めて積み立てし、資金ができると、家を建てて貸家業の共同事業をはじめた。土地もみんなで探しに行き、国道二号線が開通したといえば、国道電車に乗つて、尼崎市の玉江橋付近で土地を買つてゐる。当然、足りない資金は松下が出してくれたと、権矢さんは叔父から聞いてゐる。地鎮祭から上棟式、貸家の掃除から家賃の集金まで、みんなで手分けしてやつたという。松下はその後持株をメンバーに「ご苦労さんでした」と無償譲渡している。

権矢さんは、いまでも松下幸之助の名前の入つた書類、帳簿を大事に持つておられて、話をされている間も、決して手放そうとはされない。いつか、じっくりと見せていただきたいものだ。

権矢さんの話で面白いのは、戦後間もない時のことのようだが、松下が突然、大開町の旧第二次本店・工場にあらわれ、「わしも銀行から二億円の借金ができる身分になつた」といつたのを、権矢さんは債務超過と考え、松下電器の株を持っていた親類にあわてて報告した。親類があせつて処分してしまつた後から株価が上昇するというとんだ一幕があつたという。「一億円もの金額を借り入れできるほど松下電器が大きくなつたという喜びを自分のようなものにも伝えてくださつたのに早合点した」と、しみじみ語られた話は、いまだに耳にのくる。

私が糸矢さんと会見した日、事務所の向こうの部屋に松下幸之助自筆の色紙「平安」が、さりげなく壁に飾られていた。

十一商事のメンバーは十一人だから、「十一会」ともいわれていたようだが、この十一人は、松下幸之助の第一次本店・工場を中心に一〇〇メートルの範囲内に、生活の拠点を持つている近所の人たちであり、新開地に新しくできた商店街の商店主たちだつた。酒屋、米屋、自転車屋、薬局、雑貨店、菓子屋、浴接業、梱包の材料屋といった面々である。まさに、新開地の大開町に青雲の志を抱いて集まつた錚々たる人物である。

その十一人とは、松下幸之助を先頭にして、

武久逸郎 八木退次 中山辰之助 平新一 高木愛一

森川善一 西山幸三郎 榎村要太郎 松本梅三郎 柏木潔
である。

同志・武久逸郎

武久逸郎は松下の自伝のなかに、なんども登場している。そのハイライトをご紹介したい。

武久君は私と同じくながら小僧生活（米屋）をやり、商売人としての修業を終えて、私が開業した大正七年の翌年、同じ大開町にささやかな米小売業を始めた人である。同じ町に住んでいたが、武久君を知つたのはずっとあとで、私が衛生組合評議員に出された時、はからずも同じ評議員として出てきたので初めて話をかわした。互



「十一会」のメンバーと(右から2人目が松下幸之助)

いに話し合つてみると経験もよく似て、ほとんど時を同じくして商売を始めており、年齢も私より一つ下という程度で、不思議にウマの合う点があった。ことに組合の仕事については同町から出た二人の評議員というたてまえから意見も一致する。したがつてまあ同志というようなかたちにおいて仕事をするよつになつていた。こんなことで個人的な交際も深くなり互いに相語らうに足る相手として、友情もしだいしだいに深くなつていつた。それでお互の商売についてもよく話し合つたものであつた。

この武久君ははじめ、わずかな資本をもつてかかつたのであつたが、夫婦よく協力してしだいに店も繁盛し資産もできるという具合で、商売のかたわら借家經營にも手を出して順調に成功していく。新聞の町内としては、私とともに成功者の部類になつていた。そして商売開始後、五年を経た大正十三、四年ごろには、その資産も二、三万円に達していた。

以上の話で、武久逸郎が立志伝中の人であることがよくわかる。松下と武久がさらに同志的な結合を深めていったのは、大正十四年に松下が区会議員に立候補した時に、選舉委員長を引き受けて当選させたことによる。

松下の話を続けよう。

「こうなると、元氣で働き好きな同君としては、米の小売りだけでなんとなくもの足りなくなつてきた。これはだれにもよくある」

とで、ここに向ふもあり、発展もあり、また問題もある。私は当時よくこのことをきかされたものであった。

ある時、五万円ほど資本金があれば米の問屋ができるから、資金を都合してやつてみようと思うがいかがとの質問を受けたことがあつた。またある時は、当時タクシーがほつほつひろまつてきたのをみて、車を買い運転手を雇つて經營するのは面白くて新しい商売であるからやってみようと思う、といふ相談も受けた。私は、「米屋の問屋については詳しくは知らないが、やや投機的な仕事を加味しなくてはならぬようであるから、考えものだねえ」と話した。タクシー屋經營の時は、片手間でする仕事としてはあまりかんばしくない、というような意見をもつて反対したことわざつた。

こんなことで互いの商売についてはよくいろいろと話し合つたり、研究したりしてきた。したがつて武久君も松下電器の商売には自然興味を持ち、ときどき手伝つてくれたりしたものであつた。こんな状態にあるうちに私は電熱器の将来性を考えて松下電器に電熱部を設け、その製作発表を計画した。そしてこのことを武久君に話しあし、「君も常日ごろ、なにかやりたいと考えているのだから、もし君がやる気があるならば、電熱部は外的的には私の經營とするが、内面では共同經營として一部出資して参加したらどうか。お互に気も合う間柄であり、将来性もある電熱器のことだ。ことに、この技術者としては最も信頼するに足る中尾という男が工場責任者として

再び入所する約束もできている」

と話した。

武久君は大変感激していろいろ迷わずこれに参加させてもらいたいと直ちに賛成した。そこで私は、

「参加する以上は君が責任者として、電熱部を担当します。僕は本業の配線器具のほうがあるから、電熱部は君と中尾君とでよく力を合わせてやってくれ」

ということに話が決まって、昭和二年の一月にいよいよ電熱部を創設し、両君に勤務してもらったのであった。

電熱部の共同経営破綻

ところが、最初の売出し製品は中尾哲一郎苦心のスーパーアイロンだったから代理店から非常に喜ばれたようだが、半期ほどの経営で、松下は経営上当を得ていない点と損失に気付いた。技術面は松下が信頼する中尾が担当したので問題はなかったのだが、武久は電器の製作にはズブのしろうとである。その上、家業の米屋を奥さんにまかせているとはいえ、米屋も経営している。これでは電熱部の仕事に集中できないから成果はあがらなかつた。

松下は武久に対し、「君と僕どが相許す仲であり、かつまた、共同経営であるとはい、しろうとの君にすべてをまかせたことは間違った」と、大いに反省の言葉を繰り返し、「今日までの損失は全部松下が負担する。電熱部は本来松下の新規事業であるのに、これを軽視したのは僕の間違いだ。今後は自分がやるから、君は米屋に専念し

たらどうか」と提案している。

ここから先の、武久が共同経営者から一転して、松下電器の一店員として入所したクライマックスは、矢張り松下の言葉で味わっていただこう。

そこで私は続けて、

「電器の将来は非常に有望である。君が小成功者として現在の米屋にもの足りなくなつていろいろ心が動いていたから、電熱部創設について参加を話して、君も喜んで今日まで努力をしてきた。このことについては、双方とも友情と誠意とを持つて終始していることを自分は今もなお信じている。しかし電熱部の経営をしてみて、経営といふものはしかく単純な考へではだめであることを、この失敗によつて自分はよく知つた。そこで、今言った提案をしたのであるが、君がどこまでも松下電器に執着を持ち、電界に転出の志があるならば、僕もその点はまことにうれしく思つから、いつそのこと、この際、断然思いきつて松下電器に店員として入所してみてはどうか。友人である君、ことに小成功者である君を今さら店員でもあるまいと思うが、君を参加させて双方とも成功する道は、君に店員として修業してもらうよりほかに道がないと思う。しかし今さら、君にこんなことを言うのは僕も言いにくいところだが、眞に経営を中心と考えてみた時に、また直ちに君に製作工業者の適性を持たすには、君を店員として指導する以外に道はない」と、僕はこの半期、君の仕事ぶりを見て痛感する次第である。このことは、よく考えてみ

なければ中途で挫折するようなことがあつてはならぬと思うから、君も軽々に決めてはならぬ」

と話した。武久君も、この時はちょっと意外に感じたようだったが、「よくわかった。それではきょう一日考えさせてくれ。真に店員となつて修業さしてもらうか、またこの際本業の米屋に専念するかを、よくよく考えてあす返事しよう」と別れた。ところが、翌日の朝の五時ごろである。私はまだ寝間のなかにいてウツウツしていると、トントン表をたたく者がある。今ごろだれだらうとしばらく返事をしなかつたが、相変わらずたたいている。聞き耳をたてると、かすかに武久君の声である。私は思わず立ち上がり、「武久か？」

と言ひながら表に走る。あけてみれば、たがわざ武久君が立つていた。

「この早いのに何事か？」

「きのうの問題でゆうべは一睡もせずだ。がようやく今、決心がついたのでとんできたのだ」

私は驚いた。同時に無理もないと思った。

「よくよく考えた結果、断然僕は松下電器へ店員として改めて入所さしてもらおうと決心したから、よろしく頼む」

「それは君、ほんとうか。今さら君が店員となつて働けるか。僕を主人としてその命に従うことができるか」

と私は念を押した。

「僕も男だ。誓つたことは、必ず実行する」

と、決心を面に表わして強く話した。見れば、一睡もしなかつたのだろう、目は血走っている。私はこの時、思わず手を取つて、「君、よく決心した。實に君は偉い人だ」と自分も少なからず感激を深くした。

「武久君、僕はまことに得がたい友人をなくしたかわりに、将来たよりにする店員を得たよ」としばらく二人は無言で手を握つていた。かくして武久君は松下電器の店員として入所することになったのである。

自分もこんなことで心機一転、電熱の経営を進めることにし、武久君を直ちに本店営業係に、電熱部は、M君を助手にしてその経営の衝に当たつた。

誠にめでたしめでたしの麗しい話である。武久逸郎は後年、松下電器の営業部長などの要職に就いている。

又行会の果たした役割

八木退次はその後、松下電器に入社し、要職に就いたあと、松下系列の「八木商事」を興した。子孫の方々によつて「京阪神ナショナル商事」などへと事業は引き継がれ、いまも松下の系列で活躍されている。

松本梅三郎は商店街の西端で梱包用の木箱を製造・販売していたか

ら、松下の創業当時からの出入業者だった。梅三郎は松下の区会議員の選挙にも大活躍し、当選祝賀会の宴席では、松下の隣に座っている。

その集合写真は梅三郎家にいまも大事に保管されている。

昭和十二年に使用されなくなった第一次本店・工場を松下から譲り受け、松本梅三郎家は、ここを一家の生活拠点とした。梅三郎の孫になる松本好治さんは、昭和二十三年（一九四八）にここで生まれ、両親から又行会の話や、武久逸郎の奥さんが、西宮の松下邸へ行つての帰りに、昼食にお茶漬をいただいた話を、母親としているのを、昨日のことのように覚えておられる。また好治さんは、松下幸之助が亡くなるまで、本籍地を第一次本店のあったところにおいていたことを知つて、自分も松下幸之助と同じ番地だということを大変誇りにしておられる。

さらに、好治さんが大事にされている写真に、父要治郎さん（昭和三十年十月十九日没）の葬儀の日のものがある。そこには自宅前に並べられた檻に「又行会二世一同」と書かれている。まさに又行会の歴史をかい間見る感がする。

高木愛一は溶接業だから、矢張り松下の仕事を通じて出入業者になつたのではなかろうか。この高木家にも区会議員当選祝賀会の写真が大事に伝えられている。

創業の家

大阪市福島区大開二丁目二番一四号

松下幸之助ゆかりの地大開町には、創業の家をはじめ第一次、第二次本店・工場、第二工場（ランプ組立工場）などの足跡の地がある。しかし、現地にはなんの標識、説明板もないでの、有志による現地確認と、法務局での資料調査などにより、一応把握したことを報告したい。情報をよせいたぐことによつて、より完全なものに補完したい。

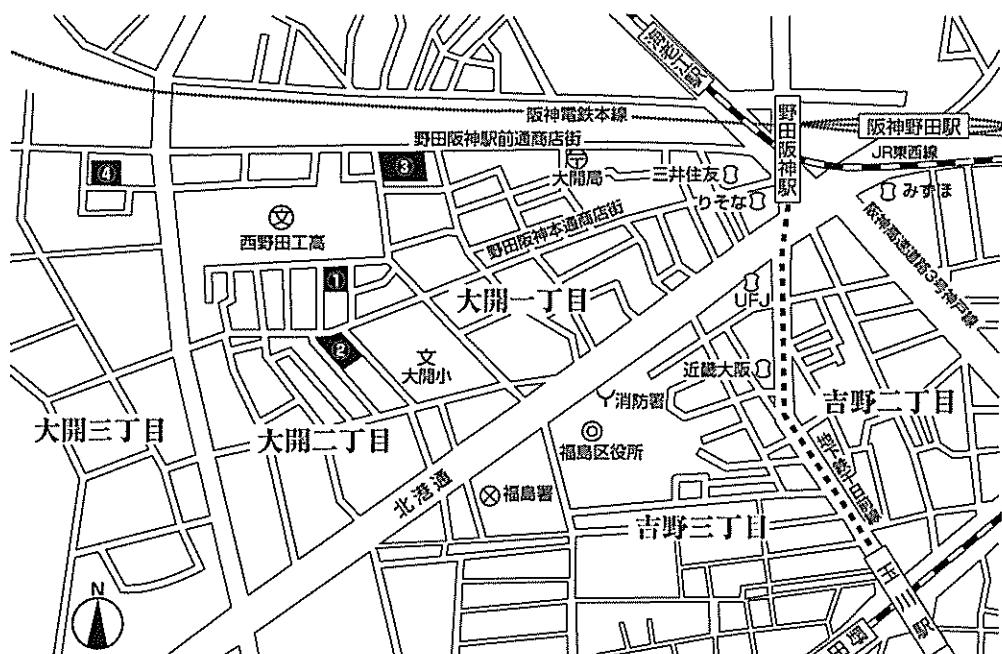
創立西野田工業高校正門西へ五〇メートル、南側東端の角家。現在は三階建てとなつていて、創業当時は木造瓦葺二階建て。一階九坪一合、二階六坪九合である。現在の所有者は、戦前から居住されており、昭和二十六年（一九五一）に買い受けられたが、松下幸之助創業の家であることを、よくご存じのようである。

創業当時の大正七年三月七日の所在地は北区西野田大開町八四四番地であったものが、同十一年十月西野田大開町一丁目八四四番地となり、さらに次のように行政区・地名・番地が変遷をたどっている。

大正十二年七月 北区西野田大開町一丁目五八番地

このように、又行会、十一商事の果たした役割は大変面白いものがある。

「創業の地」周辺地図



①創業の家 ②第一次本店・工場 ③第二次本店・工場 ④第二工場(ランプ組立工場)

大正十四年四月 此花区大開町一丁目五八番地

昭和二年六月 此花区大開町一丁目三一一番地へ合筆合併

昭和十八年四月 福島区大開町一丁目三一一番地

昭和五十年九月 福島区大開二丁目三一一番地の二二

住居表示は大開二丁目一二番一四号

第一次本店・工場・居宅

大阪市福島区大開二丁目九番一一号～一三号付近

大開小学校正門の商店街を西へ七〇メートル行った南側に公衆浴場・八阪温泉がある。その向かいの東側にある「カトウ オーシャン」とそれに続く四戸の住宅が、第一次本店・工場の跡地である。但し登記上の土地地番は後で紹介する。

第一次本店・工場の完成は大正十一年七月。当時、この付近一帯の地主日下鶴吉より一〇〇坪の土地を借地して建てられた。当初の建物所在地は北区西野田大開町八九六番地であったが、同年十月西野田大開町一丁目八九六番地、翌年七月西野田大開町一丁目七三番地に変更された。その後も行政区・地名・番地の変更があつて、現在は福島区大開二丁目九番一一号～三号付近の住居表示となつていて。松下の自伝によれば、工場四五坪、事務所・住宅二五坪、建築費用七千円をめぐって、どうしても一千五百円が不足する。建築屋の棟梁とのやりとりの結果、この金額を月賦にしてもらうことになつたが、その時の話は、さきに書いたので割愛する。

この第一次本店・工場の建物は「又行会」の松本梅三郎が昭和十二年五月に松下から譲り受け、昭和三十年代に工場のところを、四十年代に本店・居宅のところをと、二回に分けて別人に譲渡している。現在は旧本店当時の建物は取り壊され、その後、建築された建物が建っている。

この旧本店の敷地は借地であったから、上屋の建物を譲り受けた方も借地権を継承されていたが、旧地主は戦後の財産税納付のため昭和二十二年に大蔵省に物納している。

この土地を昭和三十年代に大蔵省が借地権者の松本梅三郎とその譲受人に払い下げている。その土地は次のとおりである。

大開町一丁目（現在は大開二丁目）七三番地の一

〃

七三番地の二

二筆の土地に私道をいれて一一四坪余である。自伝では借地一〇〇坪となるから、合致する数字である。

七三番地の二は昭和四十四年（一九六九）と翌四十五年（一九七〇）に、さらに分筆（分割）して次の五筆になつていて。

七三番地の二七 七三番地の三〇 七三番地の二九

七三番地の二八 七三番地の二

従つて、登記簿上の現在の地番は、さきの七三番の一をいれて合計六筆となる。

松下幸之助建築の登記を発見

法務局で閉鎖登記簿を閲覧中に、第一次本店・工場跡地の南隣り、

大開二丁目九番一一号の建物が、松下幸之助が建築したものであることを偶然発見した。閉鎖登記簿には次のような記載がある。

大開町一丁目（現在は大開二丁目）七三番地

家屋番号 同町 一二四番

木造瓦葺二階建居宅

建坪一階五坪四合参勺

二階四坪五合

保存（登記）受付 大正十二年五月八日

所有者 北区西野田大開町一丁目八九六番地

松下幸之助

移転（登記）受付 昭和十二年五月三日

取得者 此花区大開町一丁目七三番地

松本梅三郎

松下幸之助の住所「西野田大開町一丁目八九六番地」は本店所在地の旧地番であるので、後日修正されている。私は登記簿で松下幸之助の名前をみつけた時、ただただ感慨一入だった。

この建物は第一次本店が建てられた一年後に建てているから、何らかの都合で第一次本店の付属建物として建てられたのではなかろうか。築後八十年、あまり改装もされないで今まで保全されてきたことは嬉しいかぎりである。

早速、この閉鎖登記の謄本を松本梅三郎のお孫さん松本好治さんに

お見せしたら、今まで、この建物は松下幸之助から買つたらしいと
しか聞いておられなかつたので、これが事実だとわかり大感激。両親
の都合で第一次本店・工場を処分したが、松下の本籍地と同番地のこ
の家は、いまも家業の物置として使用しているので、子孫に永く伝え
ていきたいと、はたまた大張切りでおられる。

幸之助さんの家「嬉しくて眠れません」

もう一つ紹介しておきたい家がある。松本さんの家から、さらに南
へ七軒目、大開二丁目九番七号島村武泰さんの家が、松下幸之助が建
築した家であることが最近判明したのである。

この島村さんご夫婦が「松下幸之助研究部会」で行なつてゐる
[松下幸之助の自伝を読む会]にやつてこられた席上で、「私の家がど
うも幸之助さんが建てた家らしいので、閉鎖登記謄本をとりよせたら、
やつぱりそうでした。その晩は嬉しくて眠れませんでした」と披露さ
れ大感激のご様子。謄本を見せていただくと、確かに次のように記載
されている。

第二工場（ランプ組立工場）

大阪市福島区大開三丁目八番三五号

ヨーロー・ウェルディング株式会社付近

大正十二年七月七日受付
此花区大開町一丁目七三番地上
第七号

木造瓦葺二階建本家老棟
建坪（二階）一五坪六合
一階 一一坪五合

保存（登記）受付 大正十一年八月十九日
所有者 北区西野田大開町八九六番地
松 下 幸 之 助

この建物は、大正十一年八月十九日に保存登記されている。第一次
本店・工場が同年七月に完成していることからすれば、併行して建築
されていたことになる。

謄本によると、大正十五年九月十五日に幸之助は土肥某ほか一名に
この建物を譲渡しており、島村さんが昭和四十七年（一九七二）にこ
の家に移つてこられるまでの前所有者の名前が数人登載されている。
また、昭和二十四年（一九四九）に一棟の建物が二棟に分割されたの
で、島村さんの家の家屋番号は同町一三〇番となつたことも書かれて
いる。家は大改造されているのに、なぜ閉鎖登記簿が残されているの
か。後日の調査に期待したい。なお、土地の地番は後年同町七三番の
一五となつた。

松下幸之助は新しい時代の自転車燈火として砲弾型電池式ランプの
研究に取り組み、画期的な製品を完成させた。その組立工場として大
正十四年三月、この地に第二工場を落成させた。

今回、当時の所在地北区大開町四丁目二八番地（大正十四年四月一日から此花区）を法務局の簿冊、公団などによって検証した結果、現在地は大開三丁目八番三五号付近と判明した（但し登記上の地番は大開三丁目二八番地である）。

工場が建築された当時の土地の状況は、付近は池、沼が多く地目は田んぼとなっている。大正のはじめからぼつぼつと工場が建ちかけている時代だった。地主は田中栄三郎で、「田」一反四畝三歩（四二三坪）であった。松下幸之助が借地した坪数はわからない。この付近一帯は昭和二十年六月二十六日の空襲で壊滅的な被災を受けたので、第二工場の建物登記簿冊ではみつからない。土地の登記簿冊では、昭和二年及び同二十八年（一九五三）に道路などに一部を分筆しているが、残地三六七坪余は同五十八年（一九八三）四月に現在の所有者のものになっている。

この二八番地の三六七坪余と四番地の二などを合せてヨーコー・ウエルディング株式会社の工場が建っている。マッチ箱型の土地の左上部の北西角から右下部の南東角にかけて斜めに切ったような三角の土地が二八番地だった。従つて第二工場は敷地の西側か南側に建つていたのではないかろうか。この工場は滅失（戦災）しているから建物の全容などはわからないが、大体のことがわかつただけでも幸いである。松下はこの第二工場単独の名刺をつくつていて、それをかかりつけの末長歯科医師にも渡している。第二工場に対する思いいれの様子がよくわかる。この名刺には、昭和三年六月六日の日付が書かれており、末長家に、いまも大事に保存されている。

第一次本店・工場・居宅

大阪市福島区大開一丁目一八番一五号付近

学校法人おおひらき学園（大開幼稚園）

大開公園・マンション「ヴィクトワール福島」

野田阪神の駅前、阪神高速道路南側「野田阪神駅前通商店街」に沿つて西へ三五〇メートルに大開幼稚園、大開公園が隣接してある。ここに松下幸之助は本格的な第二次本店を建てた。土地も借地でなく買入れている。昭和三年十一月に着工している。その時のこと自伝で「昭和四年五月、建築成つて移転を完了するとともに、松下電器としての第二の活躍時にはいり、業界において確固たる地盤を開拓してゐた」と書いている。

法務局などの資料を基にして検証していくことにする。

昭和四年十二月十三日に保存登記された建物は次のように登載されている。

（表題部）

此花区大開町二丁目二五番ノ一地上

家屋番号 同町七二番

第一号

木造瓦葺二階建 工場 一棟

建坪 五三坪三勾

二階坪 三四坪五勺

所有者 此花区大開町二丁目二番地ノ一
松 下 幸 之 助

付 属

二階坪 三四坪五勺

第二号

木造瓦葺二階建住宅及事務所 一棟
建坪 八九坪四合八勺
二階坪 四七坪九合七勺

第三号

木造瓦葺平家洗面場 一棟
建坪 三坪八合五勺

第四号

木造瓦葺二階建 工場 一棟
建坪 七二坪二合二勺
二階坪 一三坪四合

第五号

鉄網造モルタル塗陸屋根二階建倉庫 一棟

建坪 三五坪五合四勺
二階坪 三三坪六合八勺

第六号

土蔵造瓦葺二階建倉庫 一棟
建坪 四坪八合

二階坪 四坪三合

(甲区・所有権の部)

保存(登記)受付 昭和四年十二月十三日

所有者 北区西野田大開町一丁目一二番地

右のように敷地内に六棟の建物が建てられ、建築面積は一階延二五八坪九合二勺、二階延一三三坪四合、合計延三九一坪三合二勺であった。この閉鎖登記簿を担当係官の好意で閲覧できたことは、ただただ感慨無量であった。

登記簿にはその後、数次にわたって増減・変更が加えられ、一時、工場などが増築されて延四五七坪となつたと地元調査記録にある。建物は昭和二十八年の閉鎖ごろから順次取り壊され、同五十年（一九七五）はじめには大開町のシンボル松下電器本社の姿は消えた。通常はその時点で法務局の建物登記簿からも消えるのだが、何らかの手違いで残され、今回的新発見につながったのは幸運だった。

建物の敷地である土地は、宅地四六三坪五合三勺と田一畝二歩（三二坪）の二筆であるから五〇〇坪に近い。田んぼは北側の道路に提供されている。

土地の閉鎖登記簿では次のように記載されている。

此花区大開町二丁目（現在は大開一丁目）二五番ノ一
宅地四六三坪五合三勺

移転（登記）受付 昭和三年八月二七日

原因 売買 同年 同月 同日

所有者 北区西野田大開町一丁目一二番地

田中力松

取得者　此花区大開町一丁目七三番地

松下幸之助

7 多士済々

園の法人成りによつてそれは実現した。

もう一筆の田んぼについても同様のことが書かれている。

昭和八年七月、門真に第三次本店・工場が完成したので、第二次本店には大阪支店や貿易部が入り、その後、松下電器貿易株式会社とかわり、戦後には八木商事株式会社の社屋として使用されたが、同二十八年に閉鎖された。

このあと、建物及び土地は三つに分割する作業が進められた。現在のマンション「ヴィクトワール福島」のところは、昭和二十九年（一九五四）五月に八木商事に譲渡された。同社はここを本店としていたが、狭くなつたので同三十七年（一九六二）に大開二丁目に移られた。

現在は、大開三丁目で盛大に事業を展開されている。大開公園のところは、昭和二十九年七月に旭硝子株式会社に譲渡され、さらに阪神高速道路公団、大阪市へと変遷して公園となつた。大開幼稚園のところは、昭和五十六年（一九八二）三月に松下から同園に寄贈されたものである。

なお、寄贈の経緯については、昭和二十八年の建物使用閉鎖の前後に不審火の火災が起り、ボヤ程度で大事には至らなかつたものの、松下は地元に大変迷惑をかけたと心痛し、土地の一部を寄贈することを決意した。松下はこの時、自分の念願を覚書にして、親交のあつた地元の有識者藤井森男に託して寄贈を約諾したようである。大開幼稚

松下幸之助は創業の地大開町でいろいろな人とめぐり合い、出会っている。幸之助にとって想い出深い人を、ここに取り上げてみたい。

松下工場の鍛冶場で運命的な出会いをした中尾哲二郎。松下より一年遅れて隣町で開業し、一生を町医者で通した木庭永助。市会議員をして松下に諫められ、それでは松下電器に入所したいと申し出て、「松下を死に場所にできるのか」と喝をくらつた石井政一を紹介しておこう。

■中尾哲二郎

中尾哲二郎は大正十二年の関東大震災で焼け出され、伝を求めて大開にやつてきた。金属工作所で徒弟からきたえあげた技術畠の二十二歳の青年は、松下電器の下請工場の職人として松下と出会うのである。

工場の主人はHという人で、急ぎの修理や旋盤仕事は、松下工場の鍛冶場を便宜使用していた。いつもはH自身が作業にやつてきていたのだが、或る日、見なれない小柄な職人が旋盤をせつせと使つてゐるので、不審に思つた松下が声をかけたのが中尾哲二郎だった。しばらく仕事ぶりを見ていると、手の運び具合その他の動作にしようと離れたところがある。よい職人を雇い入れたものと思い、Hに会つた時に「君のところによつて職人がはいつたね。あれはなかなか仕事もじよ

うずらしいから間にあうだろう」というと、「大将、あれはだめです。あれは文句が多くて、うちの仕事の方法をなにやらといいます。あれはだめです」と意外な言葉がかえってきた。松下はこの中尾の技術と人柄を見抜いて「あの者は相當間にあうように思うがね」といったところ、Hは「あれで、実は弱っています。いつそのこと大将の方で使つてくれませんか。うちでは用事もありませんから頼みます」というようなやりとりがあつて、松下は工場に引き取っている。

このあと中尾は松下の工場で、すぐれた技術で熱心に金属や型の製作等、鍛冶場の仕事に従事している。

ところが、勤めて一年余りの大正十三年の暮れもおしつまつた或る日、突然、中尾は「はなはだ申しにくいのですが、お暇をちょうどだいしたい」と松下に申し出た。事情を聞くと「震災まで世話になつてゐた工場の若主人から、再起したので帰つてきてほしいとの手紙が來たので、馳せ参じたい」という。松下は深く感銘し、わずか一年余りだが妙に執着があり、なんとなく手放すことが残念に思われたが、進んで門出を祝つてやろうと、当時の従業員二十人足らずで送別の宴を開いている。その席上、松下は「旧主再起のため利害を別に馳せ参づる心意気を賞揚し、誓つて成功を期すべし」と激励した。そして、「万一志と違ひ、転職するようながあれば迷わず松下に帰つてくるよう」との送別の辞に、中尾は痛く感動したといふ。

帰京後の中尾は、十人余りの町工場の職長格として、営業もかねて仕事に精励し、時には松下電器の東京出張所に顔を出して、「こんなラジオの鉱石検波器を新しくつくったと置いて帰つたりしたので、上京

の折に松下は中尾に会つては経営上の悩みを聞いたり、激励したりの交流が続いた。

しかし、中尾の工場は資金と仕事の両面で經營がいま一つといふことで、松下は心配し、中尾を大阪に戻そうと考えたが、中尾は「もしも、松下へ帰せてもらうとしても、こちらの工場の經營が安定してからでなければ、主人にも心よく納得してもらえない。いまのままで帰りたくても帰れない」と難色を示した。そこで、松下の金属部品を加工する専属下請工場にして、經營安定のテコ入れをはかつた結果、昭和二年一月十日、中尾は安心して再び大阪に戻り、「終始一貫、奮闘努力、熱誠の人として松下電器建設に邁進」したと松下の自伝にある。後に副社長・技術最高顧問となつている。

中尾哲二郎は、昭和二年四月に発売されたスーパーアイロンの技術開発を担当。さらに昭和六年、当時、ラジオは故障返品統出の時代に、理想的な新しいラジオを「君なら、必ずつくれる」という松下の激励で製作、三ヶ月の苦闘の末、「三球式ラジオ」を完成させている。松下電器は大量生産と品質管理によつて、ラジオセット業界進出後四年目で、業界第一になつた。

あの大正十二年九月、松下工場の鍛冶場での松下幸之助と中尾哲二郎の運命的な出会いは、松下の人材発掘というより、ドラマのような面白さを感じる。

■木庭永助
松下幸之助より四歳年上で、大阪高等医專（阪大）卒業後、外島保

養院などを経て、松下より一年遅れで大開町の隣町、茶園町（現・大開一丁目）で内科・小児科医院を開業。一生を町医者として通した。

松下幸之助の長女は大正十年に生まれているが、一人では誠に心もとないと思っていたところ、同十五年六月に長男幸一が生まれた。しかし昭和二年二月に夭逝、この時木庭医師は、自宅診療所に赤ん坊の幸一を預かって夫婦で治療にあたっている。松下は後に、「親切な木

庭先生ご夫妻は、わがことのように全力を尽くして看取つてくださつた。ついに死んでしまつたが、医療については思い残すことは少しもない。親身も及ばぬ心尽くしがあつたからである。よくあれだけ親切に看てくださいさせたことだと、いまもなお当時を思い起こして感激と感謝の念を禁じ得ない」と語つてゐる。

この献身的な看病から、木庭医師はより一層信頼を受け、松下の主治医であると同時に人生の師であつたと、町の人たちは語り伝えている。昭和十五年に守口市に松下病院（松下記念病院の前身）が建設された際、ぜひ病院長にと要請されたが、「名前だけでもよいから」という再三の懇請にも、町医者で一生を捧げたいと断つてゐる。

医師と患者という関係を離れて、両者の親交は、木庭医師が昭和四十三年に亡くなるまで続いた。かつて、姪の木庭富士子さんに聞いた話には、「診療所が終わつた時間を見はからつて、夜間の九時ごろ訪

ねてこられては、世間話をされていたのか、或いはなにか人生談義でもしておられたのでしょうか」という話に統いて、「叔父は『自分は一生町医者だが、松下はあれだけの大実業家になった。偉いやつちや』が口癖で、この口癖をなんども聞かされました」と話された。

木庭医師が亡くなつた時、大きな供花を届けるとともに、幸之助夫婦は通夜と葬儀に参列した。その時の香典の金額があまりにも高額であつたことが葬儀を世話した人たちの語り草としていまに伝えられている。

■石井政一

松下幸之助は創業初期の事業と人材について「私の行き方考え方」のなかで縦横無尽に大いに語つてゐる。

時は昭和四年、松下は一段と業界にその声価を高め、全国の代理店も急速に増加伸展していた。松下にとつては力強い支持者となつたが、なかには松下に依存して業績を伸ばそうという代理店も出てきたので、松下は自らの責任の重大さを考え、「いよいよしっかりと經營し、依存されるにふさわしいよう製品の分野もさらに広げなければならぬ。いくらでも仕事をしなければならない。またいくらでも仕事がある。人がほしい、資金がほしい、人なくしてなにができるよう」と思つてゐる時に、大開町とは隣町ともいうべき危甲町二丁目（現・吉野一丁目）に住んでいた石井政一が登場するのである。

松下は自伝のなかで石井政一のことを次のように紹介している。

さきに自分が区会議員に出た時にともに当選した同僚に石井政一君があつた。この人は自転車の問屋業を經營している人である。この人は面白いことには律義というか、責任感が強いというか、また好きな道というか、区会等が臨時にあると遠く九州などへ商用で回

つていても、奥様から電報を打つてくると商売をそっちのけにして中途で引き返してきて区会に出る——という、まあ熱心といえば熱心といえる人であった。自分とは議員のうちでも話の合うほうで相当親しくしていたのである。

この石井政一が、その年の五月のある日に松下を突然訪ねてきて、「区会もさきに廃止されたが、今度は市会議員にうつて出ようと思う。友人もぜひ市会に出よ、とすすめてくれるので僕も決心しているのだが、君の意見はどうだ、忌憚なくいつてみてくれ」という。「君の熱心さは認めるとしても、店の方はどうするのか。生活は安定しているのか。財産はあるのか。人生五十では既に老骨ではないか」という松下の率直な疑問に、石井は「店をまかす人間はない。そろそろまた財産があるわけでもない。やはり商売は続けて収入をはからなければならない」というので、松下は市会に出ることに反対した。石井は「よく考えてみよう」と帰つていった。

数日後に再びやってきて「市会に出るのはやめたが、商売も」の際やめる」というので、松下が驚いて「なにをやるのだ」と聞くと、「この際、君の店に入店させてくれ。僕は^{おじい}五十歳を過ぎる老骨だが、元気は旺盛である。長年やつた自転車の問屋も、いまの僕の心境では大成おぼつかないと思う。また市会議員に出ても生活が安定していいと、僕の生一本では君のいうとおり行き詰まるだろうと思う。だから君のところで使ってくれ。問屋をやめる決心をした」と答えた。

松下は石井の気質をある程度理解していたから、「よし、話はよく

わかった。では君はいかなることにも大馬の労をとるか。いわゆる滅私奉公、松下を死に場所とする決心ができるか」と、ただしている。これに対し石井は言下に「誓つてやろう」と決意を示した。

松下はこの時のこと自伝で、「こんなことで、石井君が松下の人となつて、その後松下電器も発展し、同君もよく努めてくれ産業本社の常任監査役となつたが、これはまずまず両者の成功であつたといいうるであろう」とい、「かくのことく、人も一人ふえ一人ふえして昭和四年末においては店員九十七名、工員三百八十名を数うるにいたつた」と述べている。

さらに続いて、「なにぶんにも最初ごく貧弱な町工場より出発してきた関係上、幹部店員、中堅社員といえどもみな工員または小僧より活動してきた人ばかりである。この人たちみなそれぞれに熱心かつ特色をもつて、今日までの松下の中心となつて松下電器をはぐくんでき、また将来もさらに一大努力をはらつてもらわねばならぬ人々であることはいうまでもないが、今後の一層の飛躍伸展を考える時に、将来の人材ということについては、いささか今日までの行き方を変えなければならないと思った」と、昭和四年の大不況のこの時、人材登用についての新しい方針を決意したことを累々と述べている。その要旨は「店員のなかからの抜擢登用」「学校卒業生の定期採用」であった。

た水道哲学だ。松下は自分の体験したこと、会得したことを見現する人である。いくら人に教えられ、世間に教えられても、これを実践に移さなければ、「知りて行わざるは、只だ是れ未だ知らざるなり」の聖人の教えるとおりである。

天理教本部見学からの発想

松下は昭和六年末から七年にかけて、取引先のU氏から度々天理教入信の勧説を受け、ついにその熱心さに心動かされて奈良・天理市の本部にU氏と一緒に早朝から出かけた。そこで松下は、建築中の教祖殿はじめ学校、図書館などの施設を見学し、他宗教の本山では見られないような静謐さと敬虔さに感動している。

松下をして最も強い感動と感激を覚えたといわしめたのが、直営の製材所である。全国から献木された山なす原木を、百人近い信者が、電動鋸を使って製材している姿は敬虔な神への祈りと映り、「いま建築している教祖殿などが完成しても、次々に新しい施設ができるので、製材所の縮小や閉鎖はない」というU氏の言葉にしばし感慨無量になつている。夕刻、本部に泊まるというU氏に、一日の好意を厚く謝して、松下は一人車中の人となつてゐる。

電車のなかで、今日一日見学した天理教本部のことが走馬燈のように、次から次へと浮かんでくる。なぜ、あそこまで教団経営ができるのだろうか。それに引きかえ、松下電器の経営について、これでよいのだろうかと、家に帰つてから、夜深更に及んでも考へがつきなかつた。まさに松下は思索する人である。

そして、宗教教団と自分の事業經營を比較検討して、「宗教は多数の悩める人びとを導き、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だ。われわれの事業もまた、人間生活の維持向上のうえに必要な物資の生産をなしていいる聖なる事業だ」と思い至ると、稻妻のことく頭のなかを走るものがあつたといふ。

「しかば聖なる経営、誠の經營とはいかなるものか」と考えた時、それは“水道の水”だと悟つてゐる。

松下は自伝のなかで、次のように述べてゐる。

それは水道の水だ。加工されたる水道の水は価値がある。今日、価あるものはこれを盗めばとがめられるのは常識だ。しかるに、水道の水は加工された価あるものなるにもかかわらず、乞食が水道の栓をひねつて存分にその水を盗み飲んだとしても、水そのものについてのとがめはあまり聞かない。これはなぜか。それは価あるにもかかわらず、その量があまりにも豊富であるからである。直接生命を維持する貴重な価値ある水においてすら、その量があまりにも豊富であるがゆえに許されるということはわれわれになにを教えるか。それは生産者の使命の重大さと尊さを十二分に教えて余りあるもの、という感を受けた。すなわち生産者の使命は貴重なる生活物資を、水道の水のごとく無尽蔵たらしめることである。いかに貴重なものでも量を多くして、無代に等しい価格をもつて提供することにある。かくしてこそ、貧は除かれしていく。貧より生ずるあらゆる

悩みは除かれていく。生活の煩悶も極度に縮小されていく。物資を中心とした樂園に、宗教の力による精神的安心が加わって人生は完成する。ここだ、われわれの眞の經營は。きょう見学によつて教えられた眞の使命はここにあるのだ。

この真使命の感得は、松下に、かつて覚えたことのないほどの歓喜と、全身うちぶるえるような熱情をもたらしたのである。

昭和七年五月五日、松下は、全店員百六十八名を大阪・堂島の中央電気俱楽部に招集、過日の体験に触れ、みずから感得した産業人の使命を闡明し、その実現の方途を熟意をこめて語りかけた。そして、この記念すべき五月五日を創業記念日とし、昭和七年を創業命知一年とするふことを宣言した。命知とは、この日をもつて松下電器の眞の使命を明らかにしたということから名付けられたようである。

このあと、所主告辭が読み上げられ、総代の答辭と進み、出席者の所感発表がなされるや、会場は興奮の坩堝と化した。その興奮の会場の有様を見て、その反響の大きさに松下は驚嘆している。

松下幸之助が大開町で大悟、会得したものは水道哲学につきる。世の凡人なら、教団施設を見学して感動したとしても、「今日はよい勉強になつた。有意義な一日だった」と数日は感銘しているが、そのうちに忘却して、もとの木阿弥になるのが普通である。

松下幸之助の、禪僧のように思索し、公案し、自分の事業經營はこれでよいのか、産業人としての理念、使命は間違っていないかと、これでもか、これでもかと反問反芻する姿はすばらしい。まさに比叡山

千日回峰の僧、阿闍梨の姿である。

この日、昭和七年五月五日の感激のクライマックスを総括して、幸之助は自伝で次のような言葉を遺している。

「」の時より日に見えて店員の精神的統制もいちだんと強まつてきただと思つてゐる。また、私の信念も日一日と強くなつていつた。
(中略)

何事によらず、一つのものの成功にはその中心となるものが、常に高き理想と目標をうちたて、これが実現にあたつては、急ぐほど一歩一歩を力強く踏みしめて歩みを続けていくほかはない。

ちょうど、松下電器はこのとおり進んで来、今後もこれより一步をも出ない方針において歩みを続けていくのである。ただ一歩一歩の歩みであるが、たゆまざること大河の流れのごとくあらねばならぬと信じている。

誠に味わうべき言葉である。

私は松下幸之助をつちかい、はぐくんだのは大開町だと確信している。

松下幸之助の掲げた高邁な理想と遺した業績が、この町に永く語り継がれることを念願して筆を置く。

(いがた・まさとし 郷土史家・大塩平八郎研究家)

松下幸之助関連資料

1100四年一月一日～六月三十日

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

【書籍】

(編著)

- ◆P.H.P.研究所編 「Konosuke Matsushita Library The Art and Wisdom of Management VOL.4 Knacks for Management」 P.H.P.研究所、一月発刊
- ◆松下幸之助 「企業の社会的責任とは何か?」 P.H.P.研究所、四月発刊
(非売品)
(関連記事・記述を所収するもの)
- ◆日本プランメントナンス協会編 「GOODNESS——「良い」会社になる「良い」会社にする」 日本プランメントナンス協会、一月発刊
- ◆齋藤孝 「説教名人」 文藝春秋、一月発刊
- ◆片山修 「なぜ松下は変わったか」 祥伝社、二月発刊
- ◆木村晃士 「伝説の成功者はあなたよりも落ちこぼれだった」 オーディオ版、二月発刊
- ◆村田昭治 「挑むリーダーたちへ」 財界研究所、二月発刊
- ◆日経産業新聞編 「松下の中村改革」 日本経済新聞社、二月発刊

【商業雑誌】

- ◆眞島弘 「〈眞島弘の想念雑念〉 volume-016 京都における「和」の明と暗」「イクザミナ」 一月号、イクザミナ
- ◆「販売で苦戦する『販売の松下』」[選択] 一月号、選択出版
- ◆出井康博 「〈フォーサイトレポート〉 松下政経塾の研究(上)」「フォーサイト」 一月号、新潮社

- ◆鹿島茂・福田和也・松原隆一郎「*鼎談書評*」⑦ 新原浩朗「日本の優秀企業研究」「文藝春秋」一月号、文藝春秋
- ◆「クローズUPインタビュー」大和ハウス工業社長・樋口武男「病床のオーナーから教えられた『一兆円企業社長の心構え』」「BOSS」一月号、経営塾
- ◆篠原欣子「テンプスタッフ社長・篠原欣子のオンナが事業に目覚める時」⑥」[BOSS] 一月号、経営塾
- ◆福田和也「滴みちる刻きたれば——松下幸之助と日本資本主義の精神」第四部第八回 電化元年」[Voice] 一月号、PHP研究所
- ◆谷口全平「*松下幸之助の遺した言葉*」一六回 難儀はあるけど苦勞はしてまへん」[PHP] 一月号、PHP研究所
- ◆村田博文「私の雑記帳」「財界」新年特大号、財界研究所
- ◆「時流超流 News & Trends」中村改革、本格浮上への第二幕」「日経ビジネス」一月十九日号、日経BP社
- ◆「時流超流 News & Trends」松下「新・水道哲学」で攻勢」「日経ビジネス」一月十九日号、日経BP社
- ◆「(インタビューカー) 日中経済貿易センター会長(松下電器産業特別顧問)・谷井昭雄【大企業だけでなく中小企業にとっても中国は飛躍の場】」春秋
- ◆「財界」新春特別号、財界研究所
- ◆「*ビジネス最前線レポート*」宿命のライバル 評価は大逆転 ソニー出井会長と松下中村社長 どつちが名経営者か」「週刊現代」一月三十一日号、講談社
- ◆バレンティナ・A・シムフォビッチ「*WORLD EYE*」第五回 ベラルーシから見た松下幸之助「松下哲学は、発展のためのお手本」「PHP バロメーター」[PHP] 一月号、PHP研究所
- ◆江口克彦「*松下幸之助哲学「松翁繪語」を読む*」⑤ いい物を安くなくやん作るのが生産者の使命である」[PHP Business Review] 1・2月号、PHP研究所
- ◆「*経営往復書簡*」第五回 株式会社ドームホールディングス社長・鳥羽博道氏から京セラ株式会社名誉会長・稻盛和夫氏へ」「PHP Business Review」1・1月号、PHP研究所
- ◆PHP総合研究所研究本部「*松下幸之助経営キーワード*」⑤ 企業の赤字は罪悪である」「PHP Business Review」1・1月号、PHP研究所
- ◆「裏々庵の四季」「PHP Business Review」1・1月号、PHP研究所
- ◆「*経営に汗をかくトップが関西企業を強くした*」「WEDGE」二月号、ウエッジ
- ◆堀文康隆「*経済報道「解説ノート」*」29 コーン革命の先鞭をつけた石原俊の死」「フォーサイト」一月号、新潮社
- ◆出井康博「*フォーサイトレポート*」松下政経塾の研究(下)」「フォーサイト」一月号、新潮社
- ◆山村明義「*松下政経塾*」が政界に跋扈する」「文藝春秋」二月号、文藝春秋
- ◆針木康雄「*人物ワイド「ボスの研究」*第七回 盛田昭夫に学べ!」「世界のソニー」を作った盛田昭夫の「人間力」「BOSS」二月号、経営塾
- ◆福田和也「滴みちる刻きたれば——松下幸之助と日本資本主義の精神」第四部第九回 テレビの時代」「Voice」二月号、PHP研究所
- ◆谷口全平「*松下幸之助の遺した言葉*」一七回 夫婦仲は信用をはかる

- ◆高柳正盛「〈短期連載〉① 松下政経塾出身者の人生」[日経ビジネスアボスト] 三月五日号、小学館
- ◆川辺信雄「〈戦後日本企業史 第一部 戦後の企業家が歩んだ道〉」流通革命のリーダー 中内功と鈴木敏文」[週刊エコノミスト] 臨時増刊二月九日号、毎日新聞社
- ◆高柳正盛「〈短期連載〉② 松下政経塾出身者の人生」[日経ビジネスアボスト] 二月十七日号、日経BP社
- ◆清丸恵三郎「〈特別記事 改めてこよ「後継者問題」を考える〉Part3 後継者選びに悩んだ挙げ句の「成功例」と「失敗例」に学ぶ」[経営者会報]三月号、日本実業出版社
- ◆塩澤実信「〈人物ワイド「ボスの研究」第八回 小倉昌男「ケンカの仕方」〉」「小倉昌男経営学」はなぜ読まれるか」[BOSS] 三月号、経営塾
- ◆福田和也「〈滴みちる刻きたれば——松下幸之助と日本資本主義の精神〉第四部第十一回 高度経済成長」[Voice] 三月号、PHP研究所
- ◆谷口全平「〈松下幸之助の遺した言葉〉」一八回 掃除ができない人間は何もできない」[PHP] 三月号、PHP研究所
- ◆木口衛「〈有訓無訓〉会社を私すれば成長ない 楽しんで働く社員じゃね」[日経ビジネス] 三月一日号、日経BP社
- ◆松岡正剛「〈特集 心の知能指數〉バーネートの法則 有用な人間関係を築く「重要な」割」の見つけ方」[PRESIDENT] 三月一日号、ブレジデント社
- ◆「独占イハタショーアー」松下電器・中村邦夫社長「すべて苦勞は忘れてしまった」[PRESIDENT] 三月一日号、ブレジデント社
- ◆片山修「中村邦夫社長はいかにして「幸之助の松下」を変えたか」[週刊春秋]
- ◆森一夫「〈ひど烈伝〉斎藤博明氏[TAC社長]「難路へ導く資格案内人」「日経ビジネス」三月八日号、日経BP社
- ◆「〈編集部から〉『神様』のロールスロイス」[週刊エコノミスト] 三月十六日号、毎日新聞社
- ◆「〈経営往復書簡〉最終回 京セラ株式会社名誉会長・稻盛和夫氏から株式会社ドトールコーヒー社長・島羽博道氏へ」[PHP Business Review] 三月・四月号、PHP研究所
- ◆曹紅月「〈特別寄稿〉中国における松下幸之助経営理念の浸透」[PHP Business Review] 三月・四月号、PHP研究所
- ◆江口克彦「〈松下幸之助哲学「松翁論語」を読む〉⑥ 経営者は、心を許して遊んではいけない」[PHP Business Review] 三月・四月号、PHP研究所
- ◆PHP総合研究所研究本部「〈松下幸之助経営キーワード〉⑥ ダム経営」「PHP Business Review」三月・四月号、PHP研究所
- ◆「〈真々庵の四季〉」[PHP Business Review] 三月・四月号、PHP研究所
- ◆「〈著者インタビュー〉① 片山修「なぜ松下は変わられたか」「潮」四月号、潮出版社
- ◆「〈中村慶一郎の直撃インタビュー〉② 松原仁(民主党・衆議院議員)「拉致問題は日本を覺醒させる稻妻だ」」[月刊日本] 四月号、K&Kプレス
- ◆高橋誠之助「〈特集 修養する〉松下幸之助の身近に仕えて学んだ生き方」「致知」四月号、致知出版社
- ◆中村邦夫「〈幸之助精神〉の破壊者と言われて」「文藝春秋」四月号、文藝春秋

- ◆谷口全平「〈松下幸之助の遺した言葉〉一一九回 懶んでも悩まない」
【P.H.P.】四月号、P.H.P.研究所
- ◆村田博文「復活は本物か? 富士通の今後」「財界」四月六日号、財界研究所
- ◆廣中平祐「〈右訓無訓〉ベテランが陥る罠 若い芽を摘むその一瞬」「田経ビジネス」四月二十六日号、日経BP社
- ◆齋藤博明「〈ビジネスの論理〉No.51 松下幸之助氏への思い」「田経ビジネス」四月二十六日号、日経BP社
- ◆小島正吉「〈三人の尊子〉幸之助精神は今も」「文藝春秋」五月号、文藝春秋
- ◆「人物ワイド『ボスの研究』第十回 松下の復活」中村邦夫社長に学ぶ会社の壊し方」「BOSS」五月号、経営塾
- ◆福田和也「〈滴みちる刻きたれば——松下幸之助と日本資本主義の精神〉第四部第十一回 東京オリンピック」「Voice」五月号、P.H.P.研究所
- ◆谷口全平「〈松下幸之助の遺した言葉〉一一〇回 愉快に働いておられるか」「P.H.P.」五月号、P.H.P.研究所
- ◆足代健一郎「〈隨筆春秋〉郷土史研究としての『松下幸之助伝』」「大阪春秋」春号、新風書房
- ◆「特集 松下電器 中村革命」「週刊東洋経済」五月一・八日特大号、東洋経済新報社
- ◆「編集部から」「週刊東洋経済」五月一・八日特大号、東洋経済新報社
- ◆神藏孝之「ゆかいな仲間」「松下政経塾出身者とその仲間達」「財界」春季特大号、財界研究所
- ◆齋藤博明「〈ビジネスの論理〉No.52 ベッドランナー」「日経ビジネス」五月三十一日号、日経BP社
- ◆江口克彦「〈松下幸之助哲学「松翁論語」を読む〉⑦ 多くの智慧を融合調和すれば成功につながる道が見つかる」「PHP Business Review」五六月号、P.H.P.研究所
- ◆「松下幸之助 初めに思いあらわし」「五つの社会」の実現をめざして」「PHP Business Review」五・六月号、P.H.P.研究所
- ◆「真々庵の四季」「PHP Business Review」五・六月号、P.H.P.研究所
- ◆片山修「V字回復を成し遂げた松下電器・中村社長の手腕。」「潮」六月号、潮出版社
- ◆「〔Resolve ITなどようなら 洗濯機よ〕にちは」知つ得情報 ②WO RDS「松下電器産業の販売網」「WEDGE」六月号、ウェッジ
- ◆「経営者のための名言集」「経営者会報」六月号付録、日本実業出版社
- ◆「〔特集 ニッポンのDNA 松下、本田、井深——昭和を生き抜いた男達からのメッセージ〕松下幸之助 神様は『世界の商人道』を究めた」「田経ベンチャ」六月号、日経BP社
- ◆福田和也「〈滴みちる刻きたれば——松下幸之助と日本資本主義の精神〉第四部第十二回 热海会談」「Voice」六月号、P.H.P.研究所
- ◆谷口全平「〈松下幸之助の遺した言葉〉一一一回 『ひざに耐えて人は育つ』」「P.H.P.」六月号、P.H.P.研究所
- ◆「〈編集長インタビュー〉ケビン・ロリンズ氏〔米デル次期CEO〕『勝ち続ける文化作る」「日経ビジネス」六月十四日号、日経BP社
- ◆「全調査 松下政経塾29議員の実像」「Yomiuri Weekly」六月二十日号、読売新聞社

【企画刊行物】

- ◆ P.H.P.総合研究所研究本部監修 「2004 CALENDAR 松下幸之助 心」
(カレンダー)、松下電器産業
 - ◆ P.H.P.総合研究所研究本部監修 「2004 Calendar 松下幸之助の言葉 決断」(卓上カレンダー)、松下電工
 - ◆ P.H.P.総合研究所研究本部編 「2004 DESK CALENDAR 松下幸之助 人生の知恵」(卓上カレンダー)、P.H.P.研究所
 - ◆ P.H.P.総合研究所研究本部編 「2004 DESK CALENDAR 松下幸之助 人生的智慧」(中国語版 卓上カレンダー)、P.H.P.研究所
 - ◆ P.H.P.総合研究所研究本部編 「2004 DESK CALENDAR Konosuke Matsushita's Words of Wisdom」(英語版 卓上カレンダー)、P.H.P.研究所
 - ◆ P.H.P.総合研究所研究本部編 「1100四年版 日々のいとば 松下幸之助 歩一步」(田めぐりカレンダー)、P.H.P.研究所
 - ◆ P.H.P.総合研究所研究本部編 「成功への指針」 「2004 PHP DIARY」(手帳)、P.H.P.研究所
 - ◆ P.H.P.総合研究所研究本部 「〈商いのいじる〉心の体験」「あなたの街のでんきやさん」一月号 (販売店向け情報WEBサイト)、松下ライフケレクトロニクス
 - ◆ 小沢弘道 「P.H.P.友の会・覚え書 あの日、あの時」(冊子)、P.H.P.総合研究所社会活動本部、三月発刊
 - ◆ P.H.P.総合研究所研究本部 「〈商いのいじる〉自分で弁解する」「あなたの街のでんきやさん」三月号 (販売店向け情報WEBサイト)、松下ライフケレクトロニクス
- 【PaNaJ】1・11月号 (社内誌)、松下電器産業
- ◆ 羽生道英 「文学は、研究が必須条件」 [滋賀文学会だより] 第117号 (機関誌)、滋賀文学会、二月発行
- ◆ 「(平成十五年度 (第五十三回) 県文学祭講演要旨) P.H.P.研究所副社長・江口克彦氏「松下幸之助、そして出版活動」」 [滋賀文学会だより] 第117号 (機関誌)、滋賀文学会、二月発行
- ◆ P.H.P.総合研究所研究本部 「〈商いのいじる〉お得意先の電気係」「あなたの街のでんきやさん」二月号 (販売店向け情報WEBサイト)、松下ライフケレクトロニクス
- ◆ P.H.P.総合研究所研究本部 「〈松下幸之助創業者 人を育てたひと言〉最終回 しるし屋をやれ」 [Energy] 1月号 (社内誌)、松下電池工業
- ◆ 山田利郎 「(明日の君たちに伝えたい) 松下創業者の経営理念をいかに語り継ぐか」「研究NET通信 道は無限」 第50号 (社内向けWEBサイト)、P.H.P.総合研究所研究本部、二月発行
- ◆ 「企業家研究フォーラム設立総会 シンポジウム 「企業家学の課題と可能性」」「企業家研究」創刊号 (紀要)、企業家研究フォーラム、二月発行
- ◆ 「大開町と松下幸之助に関する事業 平成十六年度「活動計画」・平成十五年度「活動報告」「道」創刊号 (機関誌)、福島区「大開町と松下幸之助に関する事業」委員会、三月発行
- ◆ 岩井虔 「〈柔らかな眼〉35 リーターとしての本の読み方」「研究NET 通信 道は無限」第四十九号 (社内向けWEBサイト)、P.H.P.総合研究所研究本部、一月発行
- ◆ 「〈ジャーナリストに聞く〉『日経ビジネス』副編集長・寺山正一さん 「〈破壊〉への評価は一二〇点。次は世界に誇れる『松下式』の〈創造〉を」

- ◆ 岩井慶「《柔らかな眼》³⁶ 愛嬌が入つとらん」【研究NET通信】道は無限】第五十一号(社内向けWEBサイト)、P.H.P.総合研究所研究本部、三月発行
- ◆ 丹羽孝昭「年々歳々花相似たり」「たいせい」ともしんぶん】三月十八日号(学校新聞)、大阪市立大成小学校
- ◆ 「大成地域のむかし発見!」「大成】三月十八日号(学校だより)、大阪市立大成小学校
- ◆ 米谷啓和・江口克彦「《会頭対談 リーダーシップのあり方が変わる》後方から方向を示す羊飼い型リーダーの時代がやつてきた」「We Believe」四月号(機関誌)、日本青年会議所
- ◆ 「まちおこしも着々と」松下幸之助創業の地」「ライブタウン】四月号(タウン情報紙)、コミュニケーション・ジャーナル社
- ◆ P.H.P.総合研究所研究本部「《商いのこころ》不景気のときはゆる歩き」「あなたの街でのんきやさん】四月号(販売店向け情報WEBサイト)、松下ライフエレクトロニクス
- ◆ P.H.P.総合研究所研究本部「《OBが語る 高橋荒太郎～成功の要諦～》任せて人を育てる松下理念の伝道師 山田利郎客員(前編)」「Energy】四月号(社内誌)、松下電池工業
- ◆ 高橋英雄「《明日の君たちに伝えたい》人を見る眼と育てる方法」「研究NET通信 道は無限】第五十二号(社内向けWEBサイト)、P.H.P.総合研究所研究本部、四月発行
- ◆ 「福島・大開町に松下幸之助の記念碑」「サ・おおさか(北部版)】五月号(タウン情報誌)、コミュニケーション企画
- ◆ 「《特集 利益を増やそう》座談会 現場」そ利益創出の要」「PaNa】五月号(社内誌)、松下電器産業
- ◆ P.H.P.総合研究所研究本部「《商いのこころ》説得力のない商売人は成功しない」「あなたの街でのんきやさん】五月号(販売店向け情報WEBサイト)、松下ライフエレクトロニクス
- ◆ 岩井慶「《柔らかな眼》³⁷ 心の『貧しさ』と『豊かさ』」【研究NET通信】道は無限】第五十三号(社内向けWEBサイト)、P.H.P.総合研究所研究本部、五月発行
- ◆ 谷井昭雄「《明日の君たちに伝えたい》松下理念を受け継ぐ方法」「研究NET通信 道は無限】第五十四号(社内向けWEBサイト)、P.H.P.総合研究所研究本部、六月発行
- ◆ 「《この人》今年注目のアジアのビジネスマンに選ばれた松下電器社長の中村邦夫さん 幸之助氏が生きていたら」ういうふうにしただらうと】一月二十一日、京都新聞
- ◆ 「《新・関西人図鑑》MKオーナー・青木定雄さん②】二月三日、産経新聞
- ◆ 「《たうんオーケストラ》北摺橋連合振興町会(大阪市生野区) わが街ヒストリー 松下幸之助独立の第一歩】二月五日、大阪日日新聞
- ◆ 「《今》そ幸之助の提言を 佐藤氏(P.H.P.総研第一本部長)が生誕の地訪

問】二月五日、わかやま新報

◆「〈拝啓こんな日々です〉第七話 悔いなきセカンドライフ⑤」二月十八日、日本経済新聞夕刊

◆「松下幸之助 独立の地」二月二十一日、産経新聞

◆「美を求めて 塚本幸一さんを語る」③ 萩千家第十五代家元・千玄室さん」三月四日、毎日新聞

◆「松下電器 社内の『モノづくり名人』100人中小企業を技術指導」三月三十一日、フジサンケイビジネスアイ

◆「私の学生時代」松下電器産業副会長・松下正幸氏」四月五日、日本経済新聞夕刊

◆「〈座談会 企業の社会的責任を考える〉② 今、企業の新しい責任とは」四月二十一日、フジサンケイビジネスアイ

◆「〈探訪 企業ミュージアム〉松下電器歴史館①～⑦」四月十三日～二十一日、フジサンケイビジネスアイ

◆「〈探訪 企業ミュージアム〉松下電器歴史館⑨」四月二十三日、フジサンケイビジネスアイ

◆「〈くじとも学ぶ〉調べてみよう 電池の誕生は11100年前!」四月三十日、読売新聞夕刊

◆「【破壊と創造】で大飛躍 松下電器 いまも息つく「幸之助精神」」五月七日、フジサンケイビジネスアイ

◆「いまを語る」ナルク会長・高畠敬一さん」五月十日、日本経済新聞夕刊

◆「加護野忠男「経済教室」企業統治の新地平（上）」五月十八日、日本経済新聞

◆「関西経済同友会 代表幹事に松下正幸氏（松下電器副会長）」五月十八

日、毎日新聞

◆「*(i's eye)* ダイキン工業取締役会長兼CEO・井上礼之「CSRのカギは『實行一致の經營』」五月二十六日、フジサンケイビジネスアイ

◆「〈經營の視点〉デジタル景気持続の条件」五月三十一日、日本経済新聞

◆「〈読書〉『シヤープを創った男』平野隆彰著」六月六日、日本経済新聞

◆「〈かけだし時代〉日本トリム社長・森沢紳勝さん」六月十二日、読売新聞夕刊

◆「*(i's eye)* 日本創造教育研究所代表取締役社長・田舞徳太郎「無から有を生む起業家精神が欠如」六月十七日、フジサンケイビジネスアイ

◆「中国の大卒採用を拡大 松下電器 研究拠点へ三年で1000人超」六月二十二日、フジサンケイビジネスアイ

◆「関西復権はありますか 関西経済同友会代表幹事・松下正幸さん（下）」六月二十五日、フジサンケイビジネスアイ

【その他】

◆「松下幸之助 事業にかけた思い」（DVD）一月、松下電器産業（非売品）

◆「松下幸之助 事業にかけた思い」（DVD）一月、松下電池工業（非売品）

◆「松下幸之助 事業にかけた思い」（DVD）二月、PHP研究所

◆「松下幸之助 感動の經營（特別版）」（DVD）四月、PHP研究所（非売品）