

CSR推進に番頭経営のすすめ

—松下電器の番頭・高橋荒太郎の事例

前川洋一郎

はじめに

(1)なぜ、組織に不祥事が多いか

松下電器創業者・松下幸之助の経営哲学を研究する上で、松下電器の経営そのもののスタディが不可欠である。そのスタディにおいて切り口は多面多様であり、また結果として松下経営をどのように評価するかは、斯界の先輩の挑戦・研究が豊富である。

従つて、今般筆者は投稿の機会を借りて、今日の日本企業の経営の中で、消化不良、いや臓器不全ともいえるCSR（コーポレート・ソーシャル・レスponsibility企業の社会的責任）の切り口から入り、松下電器の番頭経営という事例によって組織の臓器というか経営の機能を解剖し、出口として、日本の経営へのゆりもどしを提示してみたい。

特に、ケースとして、松下幸之助をして“松下電器の大番頭”といわしめた高橋荒太郎をとりあげて松下電器の番頭経営を学び、かなり乱暴だがCSR経営への指針、筆者いうところの経営の安全駆動装置に言及することをお許しいただきたい。

ここ数年、マスコミ報道や人の集まりでの話題に、事件や不祥事が多い。政府の構造改革と産業界の景気回復が進み、明るい陽射しの中、公共団体、私企業、そして大中小規模の区別なく組織の不祥事が報道されている。

産業分類上、業界別に発生の分布をことさら調べた訳ではないが、平成十二年から十七年までの新聞一面、テレビの週間ニュースのベスト5をあげていつても、食品の食中毒、自動車のリコール隠し、商社の不正入札、原発データ改ざん、ホテル施設の人権侵害、繊維の粉飾決算、ITの個人情報流出、畜産の伝染病、ビルの回転ドア、市役所のカラ出張、公共放送の不正浪費、新聞記事捏造、鉄道事故、保険金の不払い、不動産のインサイダー株売買、電機メーカーの温風機不良、ビルの偽装設計、銀行債券の強制販売、国会議員の偽メール、平成十八年に入るや、社会保険庁、監査法人、地方自治体倒産、ベンチャーファンドのM&A騒動、エレベータ不良、工場の偽装請負、飲酒運転、スポーツ団体の不透明経理、改革派知事の談合、裏金、高校履修もれ、

学校いじめの自殺、いやはや枚挙にいとまがないとはこのことをいうのである。原稿執筆中も追加に追われるとは遺憾である。上野治男の『現場で生かすリスクマネジメント』によれば、「最近の企業不祥事は今までのものとは少し違うようです」として大企業病と位置づけ、警鐘を鳴らしている。

あらためて、マンネリの風土の恐ろしさと、人の噂も七十五日ということで、その場騒ぎの国民性を自嘲せざるを得ないが、企業経営責任者、組織の長たるものに何か反省、洗い直しがないものか。浜の真砂となんとかは尽きないといつてすまされるか、「責任をとる」「反省・認識する」の言葉だけで、何も変わっていないのではないか。

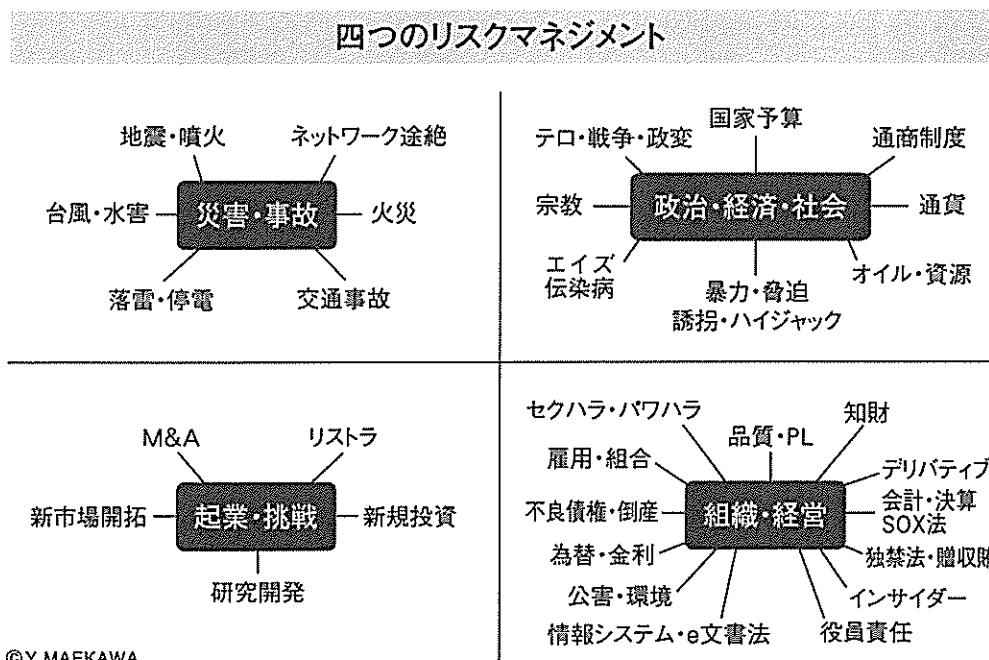
法人格だからといって、自然人の過ちと同様に謝罪して片付けられるだろうか。何のために経営学や組織学が存在し、議論されてきたのか、筆者は疑問に思う次第である。

①リスクマネジメントはできているか

筆者の企業経験から、リスク対応がチャンス獲得と共に、組織の基本行動であるその能力にDNAとしてどれだけ組みこまれているか、いかに日常、過去のことから学習し、将来を身がまえるかで、企業の成長拡大、継続安定が決まる。

リスクマネジメントは、亀井利明^(注)によれば、その歴史は一九二〇年代のドイツでのインフレ対応から始まる。学問としては七十年以上の歴史である。

第1図



筆者まとめるに、リスクマネジメントは「予測できない危険危機、

損害、失敗後退にできる限り少ないコスト（人、もの、金、情報ネットワーク等の経営資源）で効率よく効果的に対応すること」である。

日本では平成七年の阪神・淡路大震災でクローズアップされ、各企業組織が経営テーマとして組みこむようになったと記憶している。⁽¹⁾そこから発展し、先述の不祥事多発をみると、リスクは次の四つに区分できる（第1図参照）。

第一が、昔からの災害・事故、いわば人命尊重の問題である。第二が戦争、宗教、通商、テロなど政治・経済・社会の問題である。第三は組織・経営の問題であり、お客様第一に大きく関係するところである。

しかしこの第三のリスクから派生して、最近は起業・挑戦というか、受け身ではない第四のリスクも増加している。

二十一世紀に入りICT（Information and Communication Technology）産業革命下、インターネットにからむ、ネットワークによるところのリスクもこの四つの中に増大している。

これらは四つの書物をみればほぼ網羅され、解決の糸口、手口も教授している。しかし現実はその通りいつていらない、いかないのが実状である。

②経営のPDCサイクルはまわっているか

経営は企業や組織の活動として、リスクやチャンスに対しても、日々PDC（アラン・ドウ・チャック）のサイクルをまわしていくことだ

③果たして、CSRはどうなっているか

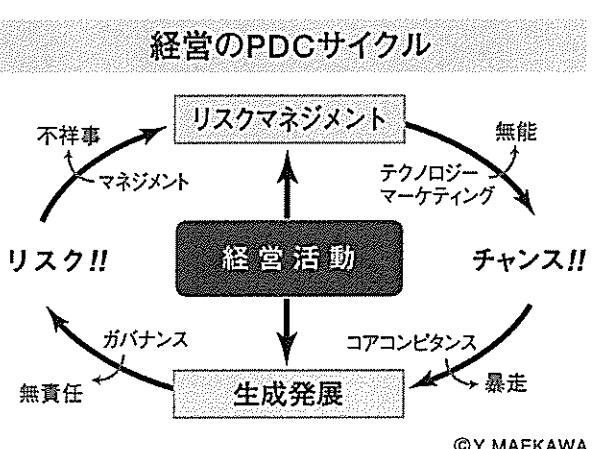
ある。

このサイクルは第2図の通り、二十日

ねずみの」と、まわりつけねはならない。そして可能な限り時計の針のこと

く安定していることがのぞましい。

だからその法則性を見出すために経営学が必要なのである。



ルは、バブルの時はチャンスに大きくぶれ、崩壊の時はリスクにぶれる。今日の経済安定下、組織経営の中で正常にまわってよいはずだが不祥事が多い。

それはどこに原因があるのか。体制か、仕組みか、統治か、規制か、監視か、教育か、評価か、処遇処罰か。

そこで組織の責任、社会の眼、そして当事者の悩みを理解し、問題を解決するためにCSRが脚光を浴びている。

本紀要第5号にて平田光弘が、日本において企業の社会的責任が説かれるようになったのは、第二次大戦後、企業の自主的活動が本格化し始めた昭和三十年頃からあり、昭和三十一年、経済同友会の大会決議「経営者の社会的責任の自覚と実践」によってその実践的意義が提起されたとしている。⁽⁵⁾

しかしこれは提起にとどまり、以降、高度成長の歪みが露になつた昭和四十年代前半から四十八年の第一次石油危機の頃までと、第一次石油危機後、一九九〇年代、二〇〇〇年代初頭の、四つの局面で学習と議論を繰り返してきたが、火の粉が消えたとたん、組織の長や社会の眼からずるりと抜け落ちていったという指摘は筆者も同感である。

では現在議論されているCSRはどのようなものか、これまでの総合のつみかさねの結果、次の共通視点がある。①CG（コーポレート・ガバナンス、企業統治）②G&G（グローバル＆グリーン）③コンプライアンス（倫理、法令遵守）④RM（リスクマネジメント）⑤SCM（サプライチェーンマネジメント）⑥BM（ブランドマネジメント）⑦オープン＆セキュリティ（情報開示と保護）⑧メセナ、フィランソロピー（公益貢献）⑨エコロジー（環境）⑩PL（品質・安全）⑪ES（従業員満足）⑫CS（お客様満足）⑬IR（投資家説明）⑭人権、差別⑮ユーチューブリティ（使いやすさ）⑯公正競争……いわゆる組織と社会の間に存在する課題がすべてCSRの構成要素となつている。

企業や公共団体、NPO、個人事業も、二十四時間三百六十五日、地球規模で、全ステークホルダーとの良好関係を意識して維持しなければならない。

しかし範囲が拡大し、CSRの焦点がぼけて、答をみつけにくくし、有言不实行のスローガンに終わらせていいだらうか。

しかも、奥村宏の『株式会社に社会的責任はあるか』でも、会社は誰のものか、誰かがはつきりしないのに、責任はとれるか、やはり法人である株式会社の責任は、その代表者である経営者がとらねばならない、と主張している。さらに、そのためには「企業のあり方を変えしていくという問題を提起」している。

しかし、このようにいいだすと、責任さえとればいいと、とかげのしつぽ切り、トップの首のすげかえに終わってしまう。

そうならない前になすべきことがある。それが眞のCSRであろう。筆者は平成十八年二月、寝屋川市工業会の講演で、CSRをOSR（組織の社会的責任）と対象範囲を拡大することを提案したが、まさに今日、株式会社、企業だけの問題ではなく、あらゆる組織のPDCにかかる問題である。

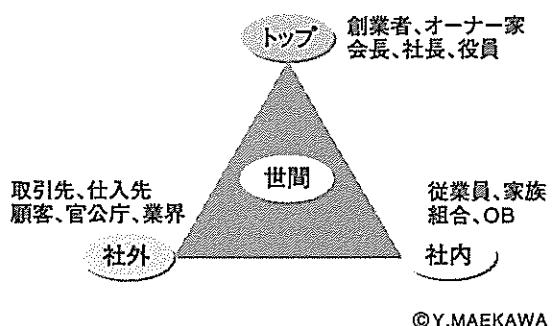
CSRいやOSRが、その場しのぎの口上に終わっていないか。責任者がはつきりし、責任をとる前に、責任あるPDCをまわしているか。日々の行動、心の持ち方として組織のDNAにうめこまれているか。

CSRを明確にするためには「組織」の心、行動を見守る、監る、注意し、教える「何か」がいるのではないか。

筆者の特に苦い失敗、不覚の経験からみて、すべてのステークホルダーを重視せざるを得ない。しかも近江商人の「三方よし」を考える

第3図

組織を見る何かがいる!!



©Y.MAEKAWA

と、第3図の通り、
トップ（長）、社外、
社内の三つから組織

は構成されるという
か、そのバランスに
立っていると考えら
れる。

それらのネットワ
ーク（つながり）、相
互協力、相互牽制、
相互啓発と共に、三
つのうちの一つの暴
走と他の沈黙を防止
する「何か」がいる。

それは老舗でよくいわれるところの「世間さま」「お天道さま」「絆」「
おきて」ではないだろうか。

法人は自然人ではない。理念などといって「心」の問題としては対
処しきれないのである。なぜならば法人の「心」は個人の心の合体だ
からである。

時あたかも平成十八年十月九日の日刊工業新聞で荻野百合子が、
第二ステージに移行するCSRとして、これまでの横並びの数値目
標型ではなく、「耳の痛い」ことに直接対応する姿勢が必要だと訴え
ている。

(2) 松下電器にみる経営の安全駆動装置

ここで、前述の疑問である「何か」について、松下電器の発展経緯
の中で議論を深めていきたい。

① 松下幸之助の志とその具現化の軌跡

多くの社史、企業家像を研究してきた中で、筆者の体験から最も身
近な松下電器と松下幸之助を事例とした。

エレクトロニクス技術と電機業界の成長、松下電器の事業発展と業
績の拡大はもちろんのこととして、松下幸之助がなぜ商いの世界に入
り、どうして事業を起こしていくのか。

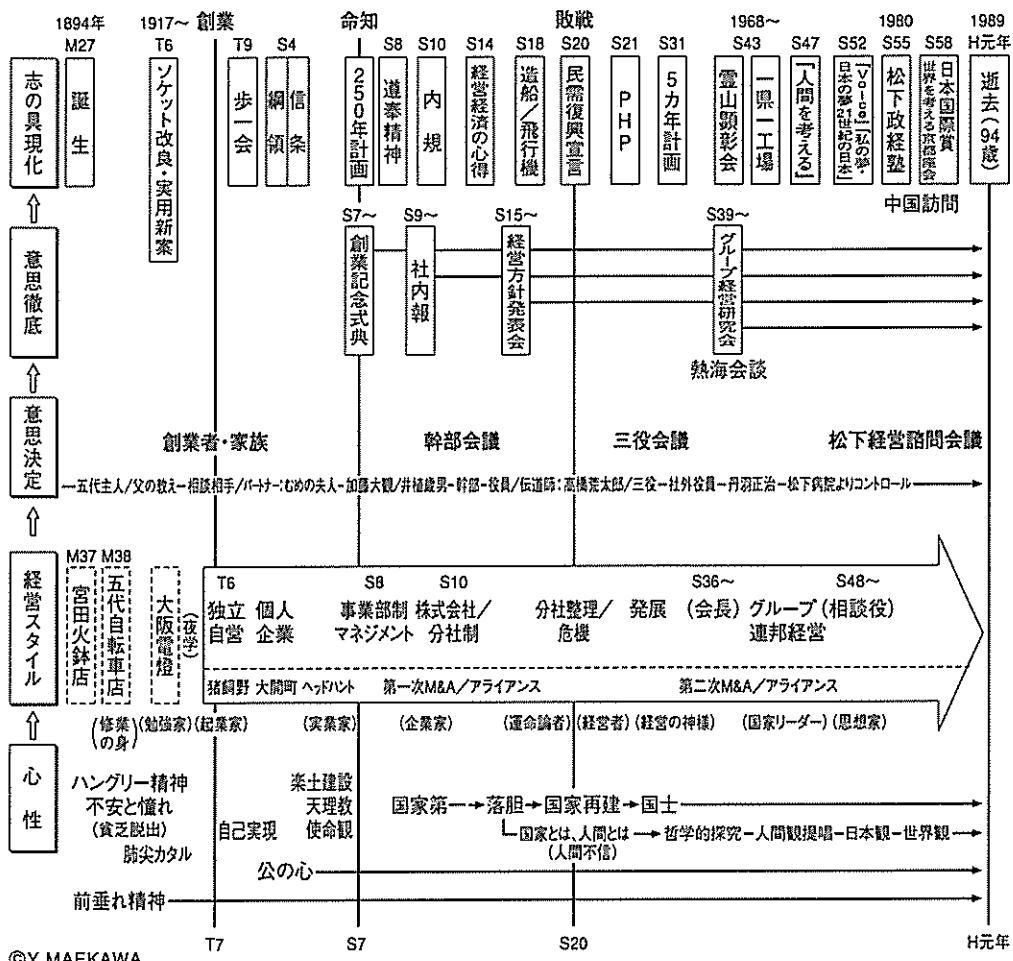
「志」、その時の「決断」、そのための「組織起こし」と「周囲の
まきこみ」、そして、経営（PDC）の「場づくり」と喜怒哀楽、困
苦での「心性」（精神的よりどころ）を生誕から逝去まで、「松下幸之
助ハンドブック」をひもといてまとめたものが第4図「松下幸之助の
志とその具現化の軌跡」である。

ここで、松下幸之助の評価を整理してみると、世間（ジャーナリズ
ム中心）が松下幸之助イコール企業経営の神様、大成功した経営者、
財界指導者としてとらえるのは松下電器会長に就任した昭和三十年代
からである。

一方、松下幸之助の活動は、戦後の荒廃から復興の中でPHP運動
を始め、やがてそれが靈山顯彰会、「Voice」誌、松下政経塾、世界

第4図

松下幸之助の志とその具現化の軌跡



を考える京都座会、日本国際賞と結実していく過程において、昭和四十年代から世間は世直しの警世家、國家のリーダーとしてみている。

しかしこれらは第4図の右半分を語っているのであり、その二面の評価を生み出した志の実現の軌跡、いつてみればなぜこうなりえたのかの分析を筆者なりに進めてみたい。

そこには明治から大正にかけての丁稚、会社勤めをへて、大正から昭和初期にかけての成功した町工場主として生まれ変わった起業家のプロセス。

次に昭和前半からの、会社組織として多くの人を使い、マネジメントを導入し、戦時軍需もあつたが、電気文化の発展の波に乗った実業家としてのプロセス。

そして戦中から戦後にかけての日本国民のすべてが味わった価値観の大転換をへて、人間不信から、運命の探究の道に入つていった思想家としてのプロセスがみられる。

てきたのは、第一に松下幸之助の心相の変化があり、それを反映した松下電器の経営スタイルの変化がある。

②戦前～戦後の松下幸之助の経営スタイル

経営形態とか組織マネジメントなどといわずに、筆者が経営スタイルというのは、第4図にある通り、松下幸之助の人生行路とも重なつており、経営学的にとらえるだけでは不十分とみたからである。

松下幸之助の「志」は、時代ごとに修業の身、勉強家、起業家、実業家、企業家、運命論者、経営者、経営の神様、国家リーダー、思想家と姿を変えていく。

その根幹は宮田火鉢店、五代自転車店、大阪電燈、猪飼野独立、大開町創業、事業部制、株式会社・分社制、財閥解体、子会社経営、グループ連邦経営へのマネジメントの進展である。

そして筆者が注目するのは、そのプロセスにおける意思決定のスタイルである。

戦前から戦後、そして高度成長期までの経営は、果敢なリーダーシップとたゆまぬアントレプレナーシップによるものであるが、松下幸之助は『松翁論語⁽¹⁾』や『松下幸之助人生をひらく言葉⁽²⁾』をみると、「ほめられるのは嬉しいことだが、ときとして油断が生じる。だから逆に叱ってくれる人、注意してくれる人を求め、大事にしなさい」「奥さんがしつかりしているお店は成功する」「自分一人の感情で事を行なつてはいけない」「病気と仲よく 不健康ゆえに先頭に立ちたくとも立てない」と述べている。

即ち松下幸之助は「相談相手、相棒のいる番頭型」の経営スタイルに始まって「衆知を集める全員型」へと変わっていくのである。

明治三十七年から六年間の丁稚奉公時代は、相談相手として、五代自転車店の五代音吉夫妻とその兄の五代五兵衛氏がいた。大正末から昭和初期にかけては商売上の相談相手として山本武信氏、門真移転を手助けした地域社会での相談相手として石井政一氏などがいた。

昭和の初めからは松下幸之助の健康と松下電器の発展を毎日祈った眞言宗僧侶・加藤大觀和尚や神戸商業大学（現神戸大学）の平井泰太郎教授、そして戦前の関西の実業家の集まり「文なし会」があつた。

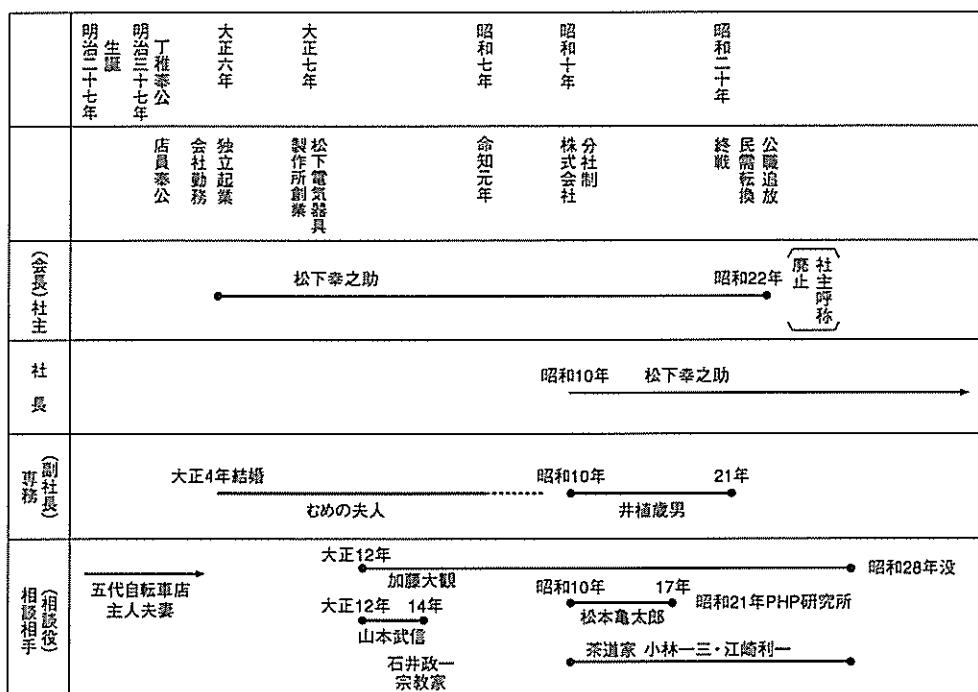
戦後は禅宗高僧の立花大龜老師、小林一三など大物が登場してくる。

そして戦前戦後を通じて見え隠れするのが茶道家であり、『P.H.P.』誌、『Voice』誌、京都座会での勉強相手である学者、評論家である。

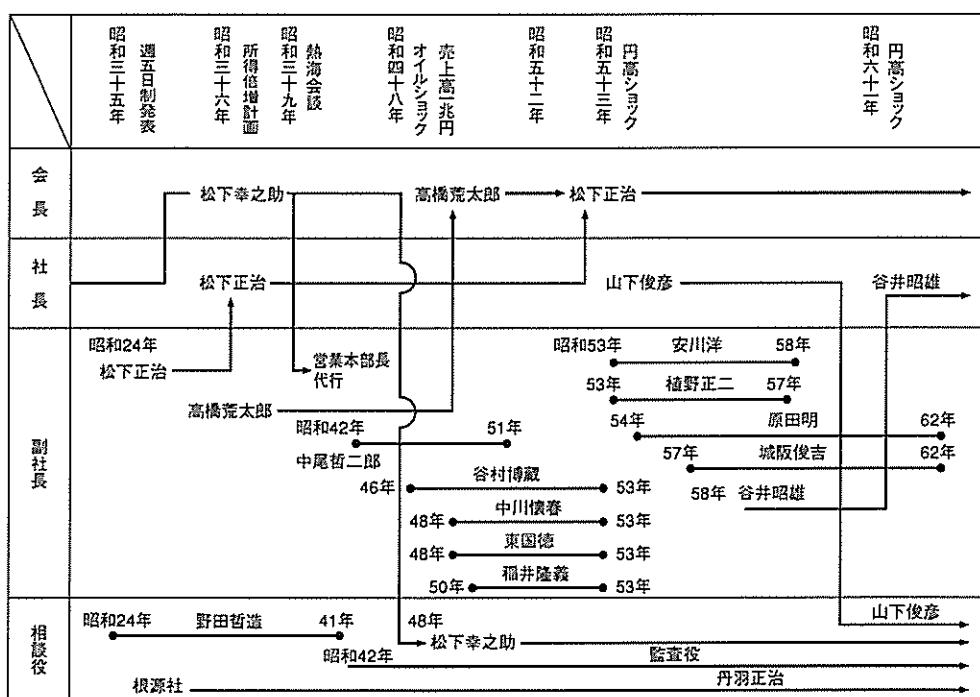
と同時に、常に自省を重ね、特に晩年は根源との対話の世界に入つていくが、終始社外に年長の相談相手のいたことが大きな特徴である。

一方、松下幸之助のまわり、松下電器の社内をみると、第5図「松下電器のコーポレート・ガバナンス」からもわかるように、戦前は独立の頃から相方をつとめ、「二人の創業者の一人」といわれるむめの人、戦後三洋電機を創業するまで右腕、分身といわれ、現場第一線で突撃隊長、戦闘司令官の役をつとめた義弟の井植歳男の存在が大きい。昭和十年に会社組織の形態をとつて以降は、今でいうヘッドハントで各界のプロ有識者を採用し、重用した。そうした幹部社員との相談が増え、松下幸之助を囲む幹部会議が重要性をましてきた。

第5図-1 松下電器のコーポレート・ガバナンス①



第5図-2 松下電器のコーポレート・ガバナンス②



©Y.MAEKAWA 松下電器社史より(第5図-1,2とも)

戦後はそれが副社長の松下正治、高橋荒太郎、中尾哲二郎、及び松下電工社長で松下電器監査役の丹羽正治に代わり、松下幸之助の永年の採用、育成が実を結んでくる。

さらに昭和三十六年、松下電器会長就任以降は、松下正治社長が最高執行責任者として、その当時の副社長共々松下幸之助を三役会議によつて支えている。

晩年は松下電器がグループ化、グローバル化したことにより、社外役員、松下経営諮問会議という形をとつて、社外とグループの声をききつつ、全体均衡をとるコーポレート・ガバナンスとなつていった。

そうした中で松下電器が戦前も戦後も幾多の困難を乗り越え、チャンスをものにし、リスクを最小限に回避してきたのは？　また大きな不祥事を出さなかつたのは？　それは「なぜか」である。

③松下電器における「安全駆動装置」は何であつたか

乗用車を購入（所有）し、乗つて方向を決めるのはオーナー、創業者である。日本の経営でいえば会長、アメリカ流にいうならばCEOであろう。

社長はハンドルをきるのであり、アクセル（駆動）とブレーキ（安全）を踏むが、そのアクセルとブレーキが意思をもつて、正常に動くことが大切である。

その経営の安全駆動装置が松下電器の場合、第6図の通り「松下幸之助の経営の安全駆動装置」の中にある。

それはまさに前述の第3図「組織を見る何かがいる!!」のトライア

	明治	大正	昭和	戦時	高度成長	晩年
志の具現	起業家	実業家	思想家			
世間の評価	刻苦勉励の模範	成功者実業界のリーダー	経営の神様財界のリーダー	警世家の国家国民のリーダー		
意思決定スタイル	相談相手のいる相棒型	衆知を集めて動かす番頭型	任して任せざずの連邦型			
安全駆動装置	社内一身内、社外一年長大物 途中採用組	社内一社長・副社長、社外一社外役員 グループ子会社社長	【PHP】【Voice】			

©Y.MAEKAWA

ングルの真中にある
「世間」、換言すれば正義、常識、矩である。

松下幸之助の場合、
その安全駆動装置が、「志」が具現化し、会社が発展するに従い変化していっている。

戦前は身内や社外の年長者を相談相手とする相棒型、戦後は衆知を集める全員

経営をこなすかたわら、それを動かす番頭型を採用している。

そして高度成長以降は業容の拡大に伴い

グローバルにグループをたばね、牽制していく連邦型ともいえるスタイルとなつている。

松下幸之助といえども一人ではコーポレート・ガバナンスを制御し、今でいうCSRを十分にこなせなかつたのである。

松下電器には経営の安全駆動装置があつたのである。他者はそれを

「経営理念」という。

ところで、リネンリネンと錦虫のことく叫ぶが、今の世は不祥事が絶えない。

では、松下電器は昭和七年、命知元年にいわゆる「水道哲学」といわれる經營理念を明示したが、どのようにしてそれを守ってきたのか。その解が第6図にみる「松下幸之助の經營の安全駆動装置」である。即ち世間の眼、耳の役をする相談相手、番頭をおいてきたことである。それは奥さんであり、恩人であり、監査役、副社長であり、社長である。

(3) 番頭・高橋荒太郎における事例^[1]

ここで、松下電器社史の中で松下幸之助をして大番頭といわしめた高橋荒太郎にフォーカスをあてて、經營の安全駆動装置を検証したい。

①松下幸之助とよく似た原体験と經營理念の体感・体得
明治三十六年香川県小豆島生まれの高橋荒太郎は、明治二十七年生まれの松下幸之助と九歳違いである。

裕福でなかつた家ながら、地元小学校を成績優秀、品行方正で卒業した後、神戸に渡り衣料品店で店員奉公をしつつ、向学心に燃え、神戸商業補習学校で経理実務、簿記を学び、また英語塾にも通つた。店の閉鎖で大正十年、十七歳の時、大阪の朝日乾電池の求人広告に応募し、採用された。謹厳実直なことからかわいがられ、二十五歳にして常務取締役に就任した。

昭和五、六年頃、大不況がやつてきた。どの業界も青息吐息となり、

朝日乾電池も苦境に陥つた。

高橋は、思い切つた手を打つしかないと、工場を分離して自分に任せてほしいと直訴した。そして、三八〇人の従業員は解雇しない。もしもに備えて全員に退職金を前払いする。早期退職を希望するならば、退職金を二倍払うとし、高橋自身も常務の肩書きを返上、主任となつて背水の陣をしいた。その結果、工場は自主独立心に燃え、半年で三割のコストダウンに成功したのである。

高橋は、「ここで『人の大切さ』を学んだ。方針を出せば、一致団結、全員が生まれ変わって改革に取り組む。言われなくとも無駄を排除しだす。人を動かすことの極意をつかんだのである。

当時、松下電器は乾電池を自社開発していかなかった。朝日乾電池は、大正三年に創業していたが、昭和十年、かねてから親交があつた松下幸之助の誘いで松下電器と株式交流。今でいう場合をした。

そして、松下電器が財閥に似た企業集団（法人組織化）へと進むステップの中での、昭和十一年、松下グループの一分社（持ち株子会社）となつた。

この提携により昭和十一年三月二十五日、高橋は松下電器にただ一人転籍し、本社監査課長に就任したのである。関係者の話では松下幸之助は朝日乾電池を買収したかったのではなく、高橋という人物を欲しかつたから提携したともいう。高橋にしてみれば、子会社から親会社への突然の天上がりであった。

——松下幸之助と高橋荒太郎のよく似た原体験

第一は生い立ちからくるハングリー精神、刻苦勉励精神。第二は店

員、丁稚奉公の経験からくる減私気配りの精神。第三は会社勤めの経験からくる事業意欲、起業精神である。

この三つの相似性が松下幸之助と高橋荒太郎の出会いと以降の関係づくりの土台となっている。

では原体験が同じなら良い番頭となるのか。トップと番頭は相似点が必要なのか。それは論理性がない。ここは高橋荒太郎をよく理解するため紹介しただけである。

高橋荒太郎は、朝日乾電池の改革や工場建設で苦労した時、仕事や経営の判断は何を基準にすればよいのか、ものさしは何かで悩んでいたが、縁あって松下電器に入社し、強い感銘を受けた。それは、第7回の「松下電器の経営理念の体系」の通り、松下幸之助のビジョン・方向である経営理念が明確に示され、それにもとづいた判断のものさしがある経営基本方針が確立していたからである。この方針に照らしてみると、朝日乾電池時代、この線に沿っている時は成功し、はずれでいる時は失敗したのだと気づいた。

その上、こんな立派な方針を立てている松下幸之助という人に出会えたという喜びが加わり、高橋は松下幸之助のためなら、と尊敬信奉して仕事に邁進するようになった。高橋のスタンスは、松下幸之助が志・理念を最大化できるようにおつとめしようというものになり、日々これ努めたのである。

しかし、ここで間違ってはならないのは、一人のリーダーでみるところができる組織、規模、範囲、スピードの時は、経営理念とその具体的な基本方針で動くが、大きくなるとそうはいかないということである。

そこで高橋荒太郎は経営の中にこれをとけこませようとした。どうしたら理念を守り、実行できるか。言葉で教えるよりも知識にすぎない知識は一回言えばよく、紙に書いてコピーを配ればよい。

しかし、経営はそうはいかない。TPOにあわせて、具体化しないといけない。即ち、哲学を現場に結びつける具体的な行動指針が必要なのである。この具体指針があつてはじめて、体が自然と動き、知恵が泉のごとくこんこんと湧き出る。そこで高橋は繰り返し繰り返し従業員に具体指針の一つ一つを説明したのである。

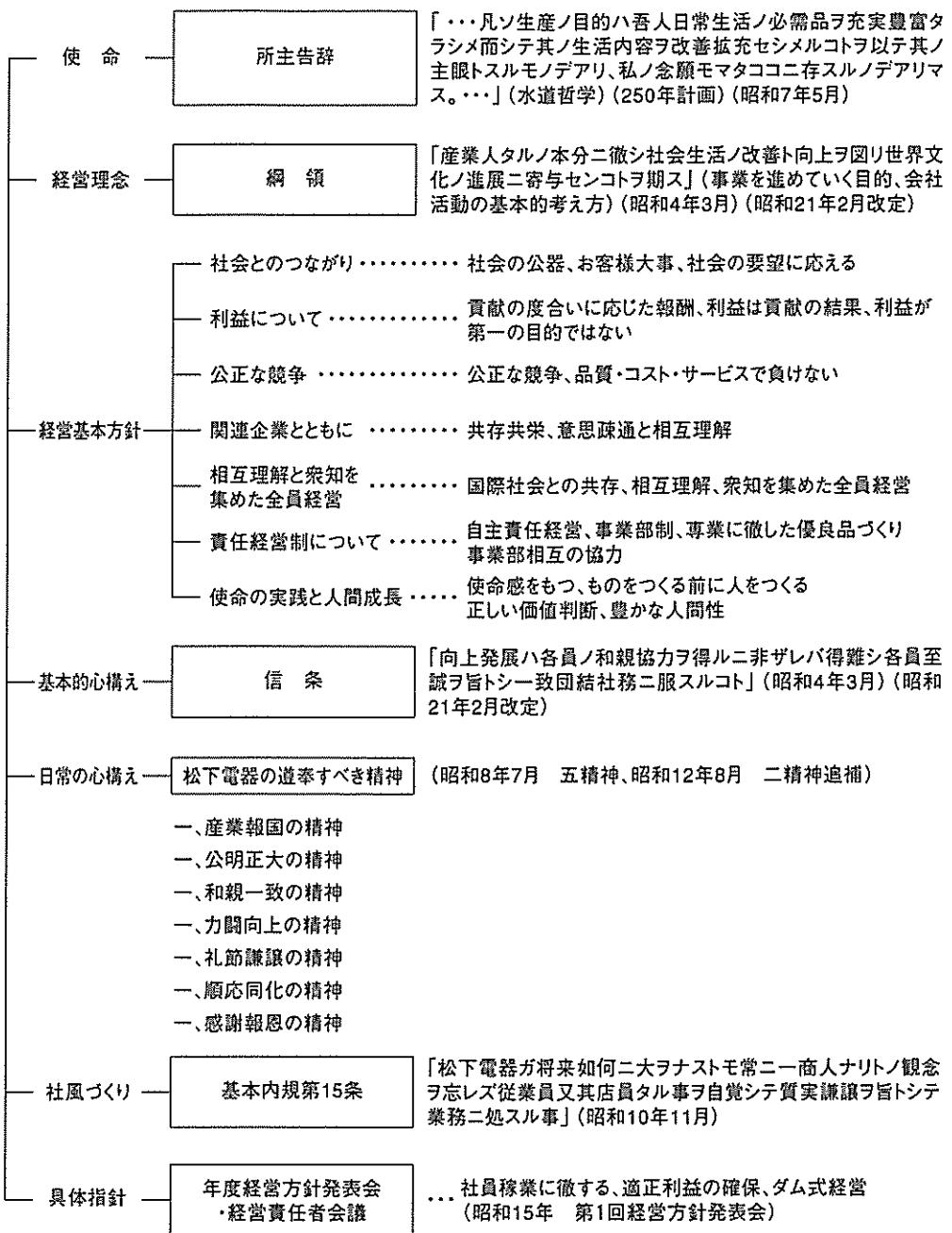
部下の多くは、「経営理念のテープレコード」「ミスター経営基本方針」と蔵で言っていた。しかし、人間はすぐ忘れる。わかつてもすぐ過ちをおかすから、高橋は反復連打した。「きくほうも大変だろうが、繰り返すほうも大変だ」と高橋はよく秘書につぶやいていたという。

例えば、経営理念では、生産を通じて世界文化の進展に寄与、基本方針では、相手の国の発展に貢献と、簡潔に表現しているが、具体的にどうすればよいのか。雇用を拡大し税金を払うべき。そのためには利益成長がいるというが、それは結果論である。

その前に、その国に合った、良い商品とサービスをつくらねば! とどのつまり、お客様はどうおっしゃっているのか。そのおとしどころは、品質か機能か価格か。だからその前工程としての、ものづくり、品質管理、商品企画、原価管理が大切になる。そして、それをやるのは、従業員である。従業員はわかっているか。その気になつて機嫌よくやっているか——までを言い含めて繰り返すのである。し

第7図

松下電器の経営理念の体系



—松下電器幹部社員対象ビデオ教材「松下の経営理念」資料(4-6)より一部修正—

かも、具体事例もいれて、今でいうMBAのケーススタディである。

利益は、社会に貢献した度合いに応じていただくものだという基本に照らしたら、利益や成長を追うことが第一の目的になつてはいけない。成長も社会が決ることである。

良い商品を出し、人々の生活の向上になれば、必ず報酬があると信じるところから現場では具体的にメスが入り、行動が始まるのである。業界が悪い、ライバルがいけない、景気が悪いといつてはいる間は、経営の基本がわかつていいない。

仏をつくつて魂をいれなればの譬えではないが、基本方針も形をつくつただけで具体的に運用されなければ意味がない。その具体指針は、時代・社会によつて変わっていくつてよいのである。だから松下の経営基本方針は便利にできていると高橋は述懐している。

基本方針を守つたらすべてが上手くいったとはいえない。そういうかない時もある。それを乗り越えてきたのが高橋である。

例えば、松下電器は昭和の初め頃から、約束や指示があつたわけになしに朝夕会が始まり、仕事のけじめをつけるようになつていたが、昭和八年に、やはり同じやるなら周知伝達、全員合意形成の場として、松下電器の遵奉すべき精神（五精神、昭和十二年から七精神）を唱和していくこうと形式知化したのである。

これは日本にいわゆる「〇〇道」という態度教育を重視する国民性があつたからであり、松下電器は、理念と基本方針を共有するために形から入つていく、いわゆる形式知を固め、それを組織知に昇華させていくマネジメントをしたのである。

この七精神唱和は貴重な就業時間をさいて行われるのであり、それだけに全員がその意義を認めなくてはならない。人間ややもすると国民としても産業人としても家庭人としても、人間の道を忘れ、踏み外しやすいものである。だから毎朝繰り返すことで反省の機会をつくるうというのが狙いである。

終戦直後、赤字苦難続きのモータ事業部で七精神唱和が行われていないことが高橋の耳に入った。調べると組合が反対しているという。しかし組合にきくと、前の役員時代のことだという。そこで高橋は、「それなら、今は反対ではないのですね」と確認し、復活させたのである。

高橋は、七精神で即再建とは思つていなかつた。心構えを直して、仕事の一つ一つを改革していくことにしたのである。朝夕会、七精神は、職場と自分を照らす鏡とすることであり、ペルー、インドネシア、フィリピンなど海外工場でも現地の国民性をいた形で進められている。

こういつたこともトップに代わつて実行してきたのが高橋である。

②リスクとチャンス（駆動）への対応で値打ちが出る番頭

ここで二つの事例をあげて企業がリスクとチャンスにいかに対応するのか、その時番頭はどうつとめるかをみてみたい。

「終戦直後の大混乱期におけるGHQへの嘆願」——希望を捨てず、正義を貫く

玉音放送のあつた翌日、昭和二十年八月十六日、松下幸之助は、早

速幹部を集めて平和産業への転換を呼びかけた。松下も他の企業と同様、解体の危機に瀕していた。

しかも、松下電器及び松下幸之助は、昭和二十一年三月を皮切りに、昭和二十三年二月までに制限会社、財閥家族、八工場が賠償工場、特別経理会社、公職追放、持ち株会社、集中排除と、GHQが出した七つの指定すべてに入ってしまったのである。まさに最大のリスクである。

しかし、ほとんどはGHQの誤解と認識不足であったので、松下幸之助は、他の財閥の社長のように引退はせず、徹底的にGHQに説明することにした。

この交渉を高橋が担当したのである。問題は、第一にGHQの考え方方が日本の秩序破壊、特に支配構造の典型である財閥つぶし、第二は経済力つぶし、第三は東京からの、しかも勝ち馬の英語による一方通行の指示命令である。

松下は、三井、三菱、住友とは違う。大正時代の青年の起業が大きくなつただけである。事業部制が発展して分社制になつてるのであ

り、本社による持株支配ではない。軍の要請で船・飛行機・軍需部品はつくつたが、事業の中心は民生電機であり、コングロマリットではない。ましてや国家国営事業との癒着提携などはないと主張した。

当時、労働組合の誕生で争議が多い中、特筆すべきは、GHQから経営幹部追放のニュースが流れると、せっかく再建がスタートしたのに、松下幸之助が追放されでは会社がなくなると心配して、組合本部を先頭に追放除外嘆願運動が始まつたことである。しかし、むなしく

追放リストには松下の重役全員がのつっていた。

それでも、なにくそと再び嘆願にいたつた。あわせて全国の代理店、販売店もGHQへの嘆願書を集めて上京したし、戦前の松下電器貿易の取引先や和歌山出身の政界要人などの応援もあつた。その頃、当の高橋は、戦前からいたカール・スクリーバというドイツ系二世の社員と共にGHQが要求する、いやそれ以上の資料データをまとめ、説明に上京を繰り返した。

「〇口の〇時に出頭せよ」の一方的命令で、トイレにも行きにくいスシづめの夜行列車、寒い東京での商人宿、時には切符を求めて駅での行列……実に一〇〇回近くの上京だったのである。

高橋は、ひるまなかつた。松下幸之助の気持ちに立つて、徹頭徹尾、希望を捨てず主張し、説明した。なんとかせねば松下がつぶれる、松下幸之助のこれまでの努力は一体なんだったのか。これでは国家にどうでも損失である。忠臣高橋の熱血行動である。四年近くもかかつたがようやく認められ、徐々に制限は解除されていった。

高橋の番頭としての働きが要となり、大きく周囲を動かしていくのである。番頭のリスク対応の最大にして最高の事例といえる。「フィリップス社との技術・資本提携」——共同作品でも矩をこえず弱電から総合電機メーカーへの転換をめざしていた松下電器は、昭和十一年頃から、オランダのフィリップス社に提携をもちかけていたようである。

戦争で中断されていた交渉が、戦後、昭和二十六年の松下幸之助の欧米視察でやはりフィリップス社が適当と決断され、旧・三井財閥の

要人の協力を得て復活した。

提携は、単なる技術導入から一歩進んで、共同出資で子会社をつくるというものであった。昭和二十七年にできた松下電子工業株式会社である。

子会社の資本金は六億六〇〇万円、当時の松下電器本体の資本金が五億円である。フィリップス社は三〇パーセント、二億円の出資で、技術援助のイニシャルペイメント二億円をそのまま充当するというものの。なんのことではない、そつくり松下電器のお金で一つ会社を起こすようなものである。しかし、真空管、ブラウン管、蛍光灯のガラス生産技術と電子技術をものにするチャンスであった。

昭和二十七年七月、高橋は全権を任せられ、四十九時間の飛行をへてオランダに着いた。目的はすでにできている原案のいくつかについて変更をたのむことであった。言葉も季節も違う異国での交渉、しかも相手は交渉得意の交渉慣れしているオランダ人。考え方の違いを理詰めでやつていくのが大変であった。フィリップス社はそれだけ値打ちのある技術ということで、七パーセントのロイヤリティを要求していた。当時アメリカのメーカーが三パーセントだったのに比べてかなり高率である。

高橋はそれを値切るのだから、交渉は暗礁にのりあげる。主張が通らなかつたら引き上げてもよいという暗黙の指示をもらつてきていたが、いよいよ三週間もたつた頃、高橋はここまできたのだから言うべきことは言っておかなくてはと思い、フィリップス社が技術指導を言うのなら、松下電器がこの会社の経営を成功させてこそフィリップス

社も技術援助料を受け取ることができるということで、経営指導料を要求した。

さらに、技術援助のロイヤリティは将来状況が変われば引き下げる旨の約束の明記を要求した。

さすがのフィリップス社も驚いたが、これまでこれほど骨のある交渉相手をみたことがないと感服したそうである。

その結果、フィリップス社の技術援助料四・五パーセント、松下の経営指導料三パーセントで、技術のロイヤリティ引き下げのメモランダムもついた（その後、一度の更改をへて、昭和四十二年の契約改定時には二・五パーセントずつの対等となり、さらに昭和六十二年には二・四パーセントずつとなつた。この合併契約は、平成五年にいたつて解消され、松下電器が株式を一〇〇パーセント所有することになった）。

そして昭和二十七年十月、松下幸之助がオランダへ行き、調印を完了した。

この交渉における高橋の真骨頂は、松下への報告、連絡、相談である。日本とオランダの距離と時間を越えて、郵便、電報、電話のやりとりである。

当時、高橋の郵便による報告は社内幹部にも回覧された。本社も高橋の一挙手一投足をみて一致団結していたのである。

ところで、経営指導料という経営学史上でもはじめてのマネジメント手法は、誰が考えついたのだろうか。契約の成功が共同作品であつても、高橋は表に目立たないところが、また高橋らしいところである。

フイリップス社との契約、合併は、松下にとって大きな経験と国際舞台で活躍するためのチャンス（駆動）となつた。

③番頭・高橋荒太郎の事績と評価のまとめ

高橋荒太郎の事績としては、大番頭、経営方針の布教師、再建の人といわれるほど松下電器社史の中に大きな足跡を残している。

筆者が高橋についての項目を担当した大阪産業創造館のデジタルアーカイブ^[14]を参考にまとめると、次の五類型にまとまる。①「イノベーション」—経理、人事方針におけるマネジメントの革新、②「リストラクチャリング」—モータ、蓄電池、タイヤ、自転車などの赤字事業の再建、③「チャレンジ」—九州松下電器の創設、一県一工場の展開などと、鉛筆削りやホーム用ポンプ、換気扇にみられる新規製品づくり、④「フロンティア」—ペルー、フィリピン、台湾、インドネシアでの海外市場の開拓、新工場の建設、⑤「ヒューマン」—労使協調路線の堅守、職場環境の優先、若手の抜擢育成である。

その事績を高橋の人間的側面からまとめなおすと、次の三つとなる。「ミスター経営基本方針」「タフネ」「シェーラー」「一味違う女房役」である。

「ミスター経営基本方針」——心から信じ体から発する

高橋荒太郎は、「ミスター経営基本方針」と言われるほど、在任中いつでもどこでも人と会うごとに経営基本方針がなぜ必要か、具体的にどういうことがを説明した。

普通の上司部下の関係、人事教育で習つたのではない。体で学んで

きたことを心で悟つたのであるから、並みの経営基本方針理解者ではなかつた。だから、周囲、部下、そしてジャーナリストは「伝道師」「布教者」と言つたのである。

そして、厳しい原則やルールを具体事例でもつて要求し、どんなことがあっても妥協しないが、どこか一ヵ所抜け道というか、救い手というか、トンネルの出口がつくつてあつた。これが松下幸之助の極意であり、高橋の経営の技である。例えば、一〇〇バーセント現金回収といいながら月賦方式を用意したり、銀行保証は絶対しないといいながら、いざという時に融資会社をつくつたりした。だからこそ従業員、協力会社、販売ルートは松下電器に必死でついていったのである。

「タフネゴシエーター」——両筋を通す非凡人

労働組合幹部も、海外会社の幹部も、海外の企業との提携に立ち会つた通訳のカール・スクリーバも、フイリップス社との契約やGHQへの嘆願をみてもわかる通り、高橋はど手ごわいタフな交渉相手はいなかつたと言う。

松下の経営基本方針を繰り返し繰り返し説明し、本筋、信念を曲げない。だからといって、松下幸之助と高橋の関係は常に気がいい、阿吽の呼吸で仕事ができるといった簡単なものではなかつた。時には二人の間に気まずいことも行き違ひもあつたという。

しかし、高橋はいつでもどこでも必要なことを松下幸之助に報告、連絡、相談するという、いわゆる「報連相」に徹していた。一方では交渉相手にも誠心誠意きく耳をもち、相手を理解して進めたという。ということは、両方に筋を通した希有な交渉役、代役だったのである。

尚、高橋の「報連相」は、一度目は「こういうことがあるがどうでしょか」、二度目は「ここまで進めていますがいかがでしょうか」、三度目は「いよいよ進めますが、なにがありましょうか」と、相手を尊重する慎重な念つきであつたという。

「一味違う女房役」——克己自制の名脇役

高橋は、松下家との縁戚でもなかつたし、途中入社である。しかし、松下幸之助に心腹、経営基本方針の理解度は並外れており、しかも野心がなかつた。

従つて、松下幸之助は安心して、経営のハンドルを握らせた。だからといって高橋は、決して目立とうとしなかつた。私人・松下幸之助としての身の回りにも常に配慮しつつ社内を治めることに徹してきた。

これはナンバー2でもない、参謀でもない、補佐役でもない、側近でもない、いわゆる番頭であり、その中でも女房役、脇役をつとめた目立たぬ番頭である。

高橋ほど、克己心、自制心にだけ男はいないという。家族の話では、家に帰つても、事ありそうな時は背広のままで、臨戦態勢だったという。

(4) 組織組織の女房駆動装置に番頭経営のすすめ

①組織における「副」の位置づけと役割
松下幸之助は戦前から人材が少ない中、むめの夫人（奥様）、加藤

大観師（僧侶）、井植歳男（義弟・三洋電機創業者）など、相談相手、右腕をもつて成功してきた。戦後の松下電器が大企業へと発展するに従い、婿養子の松下正治社長と共にその役どころが高橋副社長に集中してきたのである。

その意味では、高橋の「副」はまさに大番頭といえる。しかし高橋を参謀、ナンバー2、側近などと表現するのはあまりきいたことがない。

では、日本企業では副社長というポストは、明治以前の商店経営以来の番頭の延長線、代替なのであらうか。

高橋は副社長として昭和三十六年から四十八年までつとめた。松下幸之助は高橋をして「番頭」と位置づけているが、近代、現代の日本企業における番頭である副社長とは何か。社長に対して「副」という位置づけである。

それでは「副」とは何か。昭和四十四年に始まつた長寿テレビ番組「水戸黄門」での「副将軍」を思い浮かべるが、日置弘一郎他による『日本企業の「副』の研究^[E]及び各企業の組織体制をみると、「副」には三通りの区分概念が考えられる。一つは Vice=組織のトップに対する職務の補佐支援、Assistant=職務に必要な能力の不足補助、補助、二つは Secretary=秘書、長官、Adviser=顧問、三つは「正」=名譽職、責任者、「副」=実質執行者の関係である。

概して欧米型の組織は強いリーダーを歓迎し、「副」はトップ個人へのサービスに徹することが多い。だからトップダウン、カリスマ型経営となる。

一方、日本型の組織は調整、根回しリーダーを歓迎し、「副」は組織ルールへの従順に徹することが多い。だからボトムアップ、おみこし型経営が多い。

ということで、「副」の役割を諸説から集めてみると、**④代行—留守役**、**②弾よけ—とかげのしっぽ**、**囚かすがい—女房役**、**上と下のつなぎ**、**③支援—サポート**、**黒子**、**参謀役**、**困見習い—後継候補予備軍**、**④人事処遇—あてはめ**、**お飾り**、**門松**、**④人材育成—中間層の能力ブール**、**人材ダム**、**余裕の友軍**、**④門番—ゲートキーパー**、**露払い**、**受付**、**④ダミー—実質の代替**、**影武者**、といろいろある。では、ナンバー2とは何か。半藤一利の「参謀論『ナンバーツー』が組織をつくる」⁽¹²⁾をみると、ナンバー2はトップの意見の伝達者であり、実行の監督者であって、組織を機能させるかすがいである。必ずしもトップの次という意味ではない。

次に参謀とは何か。日本軍隊における参謀は、統帥綱領に「幕僚は諸資料を整備して将帥の策案と決心を準備し、これを実行に移す事務を処理し、かつ軍隊の実行を注視す」とあり、補佐に徹した。

本来参謀は知と情のバランスがとれて、能力と常識を発揮できる人間力が必要である。そして指揮官の精神圧迫を解放して、大局的判断を發揮せしめるのが役割である。即ちトップのストレスを軽減し、それでいて栄光はトップに譲らなければならぬ役である。参謀は補佐役でもない。所詮参謀なのである。補佐役なら結果責任が問われる（ディビッド・A・ナドラーの「経営参謀の心得」⁽¹³⁾をみると、CEOの参謀とは「常に権力の中枢にいながら決して目立たず、陰からの確

な助言を与える」としている）。

ではCOOはどうかというと、ネイサン・ベネット及びスティーブン・A・マイルズの「COOの眞実」⁽¹⁴⁾ではCOOの役割として、**④執行者**、**④変革推進者**、**囚メンター**、**④女房役**、**困共同経営者**、**囚後継者候補**、**④最高殊勳選手**、とあげ、COOの存在が今後ますます重要なこと述べている。まさにCOOとは「副」、番頭のことである。

CEO、COOという役職が日本企業においてもここ十数年目立つようになつてきているが、果たして株主、従業員などすべてのステークホルダーにその定義、役割、権限責任が理解されているか甚だ疑問である。

日本においては、会長とCEO、社長とCOOの関係、そしてCEOとCOOの関係は不明確である。ましてや会長職が日本企業に登場し、暗黙知として社長とのすみわけが定着しだしたのも十数年前であろう。

本編ではCEO、COOの論議は主題でないので、これ以上の深堀りは避けておく。

側近についてははどうだろうか。側近とは制度上の存在ではなく、必要な時に迫られて生まれてくるバーチャルなポストである。メンバーにとつては駆け込み寺となり、トップの使い走りとなる。恒常化してはいけない。

「副」はどうしてもトップとの人間関係によつて色合いが決まることがある。だから組織の機能発揮、「副」としての役割を不明確にすると、いわゆる側近政治が生まれる。透明性・公平性・先見性・責任

感の欠如が発生し、「副」の機能不全となる。側近ができすぎて問題を起こした史実もよくかいまみられる。日経新聞でも元秘書が秘書の難しさを語っている⁽³⁾。秘書は「副」ではないのである。

従つて、通常「副」は中抜きスピードアップと意思結集のためには不要なのである。リスク発生緊急時に設置される臨戦的なものでなければならぬ。ましてや側近が恒常化してはいけない。

ところで本題の「番頭」についてみてみよう。

東近江市の近江商人博物館⁽⁴⁾の展示パネルでは、番頭とは「店の經營、家事の切り盛り、奉公人の指導、監督」が主務で、給金以外に報奨金が支給され、毎年出店からの帰省が許されていた、とある。

青野豊作の『番頭の研究』⁽⁵⁾をみると、番頭とはトップの足らざるを補佐すると共に決心を補助し、また分身として負担を軽減するのが主な役割である。ということはナンバー2でもないし、参謀でもないし、側近でもない。ご意見番、女房役、きき腕ときき足、懷刀といったところである。

まとめると、組織における「副」というのは、歴史的にみても、また軍隊、商売、企業、政治いろいろな社会によつても呼称と役割は異なるが、組織体制上は上位に対し「副」の位置であり、人間関係としてはトップ個人に対し「副」の立場である。

その意味で「番頭」というのはその両方を兼ねそなえており、「副」のきわめつけといえる。

②日本の經營における「番頭」の歴史と存在意義

「番頭」というと、昭和三十年代のテレビ番組「番頭はんと丁稚どん」を思い出すが、「補佐役支配人」が最も近いといえる。番頭制度は青野豊作の『番頭の研究』⁽⁶⁾でも、近代商人が登場してくる江戸時代初期から始まつたとされている。

西川登『日本経営史I・近世的經營の展開』⁽⁷⁾にも「番頭經營と会計責任」という言葉があり、番頭が江戸時代より始まつたことがわかる。

主人は大阪、近江など本店で、番頭が江戸（東京支店長）⁽⁸⁾ということもあった。末永國紀の『近江商人』⁽⁹⁾によると、番頭制が事業規模の拡大で複数の番頭となると、いわゆる大番頭、支配人制度が誕生し、これが後に「のれん分け」という別家制度に替わって、永年勤続の重役制度へと発展していく。

しかも武家社会の家老職が世襲を基本とするのに対し、番頭は年功序列とはいえ、実力、能力主義による抜擢を基本としていた。

だからともいえないが、末永國紀『近江商人学入門』⁽¹⁰⁾では、商家の倒産事例を調べるとごく平凡なことが原因となつてゐる。同族の不和、店風紀の乱れ、過度の設備投資、トップの無分別などである。それらに対して「押込めの隠居」といつて当主を排除することがあつた。そこに番頭の役割が大きいのである。

童門冬二『江戸大商人が守り抜いた商いの原点』⁽¹¹⁾においても「江戸時代には凄い番頭さんがいたものだな」とし、家康の「一番槍より諫言の方が難しい」という言葉をあげて、主人と番頭の関係に緊張感の必要性を訴えている。

『番頭の研究』で言及する番頭の五タイプ、五大要件、五大実務を

整理すると次の通りである。

五タイプ

- ①日本型補佐役の筆頭（大番頭）
- ②孤高の実力派補佐役（ご意見番）
- ③トップの忠実な補佐役（女房役）
- ④トップの矩を超えない分身（右腕）
- ⑤実力型補佐役（懷刀）

五大要件

- ①優れた臨床家……現場の現実処理能力
- ②手ごわい人……諫言できる人
- ③人間力……人を動かす
- ④バランス感覚……トレンドに流されない
- ⑤達観し行動する人……成功するまでやめない

五大実務

- ①トップが働きやすい環境づくり……弱点をカバー
- ②フロントバンガード……前面防衛策
- ③トップの心の調整……お耳役、いざめ役
- ④トラブル処理に全力……タフネゴシエーター
- ⑤二代目（後継）の補佐……教育係

では松下幸之助と高橋は、昭和三十六年、副社長になつた時、副社長の方針はときかれ、「副社長の方針はない。専務にも常務にもない。あるのは松下の基本方針だけだ」と答えている。即ち松下幸之助の考え方イコール方針なのである。

次に昭和四十八年に会長になつた時、「会長の仕事は重荷である。会長と副社長では責任の重さが違う。副社長はあくまで女房役ですんができるかな」と自問自答していたそうである。

そして、高橋は「正直言つて自分から何になりたいかは考えた」とがない。松下幸之助から『〇〇をやつてくれ』と言われ、『〇〇を大いに努力させてもらいます』と答えてきただけである」と言つている。では松下幸之助と高橋は、高橋の著書『語り継ぐ松下経営』の序文で、高橋はどうであろうか。

松下幸之助は、高橋の著書『語り継ぐ松下経営』の序文で、高橋を「長年にわたってみずから番頭としての立場に徹し」「松下電器のため

に誠心誠意尽くしてくれた」として、トヨタの石田退三と並べて大番頭と位置づけている。

松下幸之助は「番頭」をどんな位置づけで、どんな役割と考えていたのか。松下幸之助は「お客様の番頭たれ」と教えている。

そして昭和四八年、松下幸之助は会長を辞めて相談役になる時、「会長、社長並びに現業重役諸氏への要望事項」を示している。全部で六項目である。その中に「現業は専務、常務どまりとすること。副社長は複数の分野を大所高所から担当する」とある。

では、高橋は、番頭としてどうつとめるべきと考えていたのか。高橋は、昭和三十六年、副社長になつた時、副社長の方針はときかれ、

「副社長の方針はない。専務にも常務にもない。あるのは松下の基本方針だけだ」と答えている。即ち松下幸之助の考え方イコール方針なのである。

次に昭和四十八年に会長になつた時、「会長の仕事は重荷である。会長と副社長では責任の重さが違う。副社長はあくまで女房役ですんができるかな」と自問自答していたそうである。

そして、高橋は「正直言つて自分から何になりたいかは考えた」とがない。松下幸之助から『〇〇をやつてくれ』と言われ、『〇〇を大いに努力させてもらいます』と答えてきただけである」と言つている。高橋は、野望、野心、欲というものをおさえた。謙虚さが番頭の最も大事なスタンスである。野心や欲のない番頭は、上も下も右も左も、公平公正に物事をみることができる。従つて、名番頭といわれるようになるのである。

終戦直後の混乱期、会社経営が苦しい時は、いかに幹部といえども、仕事も待遇もよくなかった。松下幸之助は「やめるものはやめてよい。志あるものは気兼ねせずに申し出してくれ」と言つていた。

その時、高橋は「ここはこれまでの歴史、いきさつを知っているものが残らないと、片付くものも片付かない」と言つて残った。いわゆる「しんがり」をつとめた忠臣である。

そして、高橋は、自分の小さな知恵・才覚で物事を判断するのではなく、松下の経営基本方針に沿つて仕事をし、それに照らして、謙虚に反省し検討するやり方を通してきた。人間は弱いものである。どうしてもこえではならない「矩」をこえてしまう。その、矩をこえないための「よりどころ」が経営基本方針である。だから番頭たるもの、よりどころをしつかりもち、矩をこえず、従業員の範とならなければならない。

基本方針の理解と実践の先頭に立つてゐるのである。昭和五十二年、松下正治会長、山下俊彦社長の新体制の時、顧問になつた。その後、五十三年から全松下経営諮問會議議員代表幹事となつて、六十二年、病氣で倒れて入院するまで、松下グループの長老のまとめ役と松下幸之助の相談相手をつとめた。

副社長であろうと会長であろうと顧問であろうと変わりはない。松下幸之助にとって、高橋は変わらぬ「副」＝「番頭」だったのである。ちなみに高橋はトップの補佐役の心得として、常に黒子であれ、目立つな、万事公正がやる気の源泉だと心得よ、トップをたてよ、野心をもつな、折々さめた眼でみよ、深い見識をもつべく勉強せよ、派閥

をつくるな、公平を大切にせよ、トップと思いを共有せよ、理念の語り部あれ、と言つっていた。単なる代役ではないのである。

もちろん、高橋はこれらのこと自らも率先して垂範、遵守していることはいうまでもない。

③今、なぜCSR推進に「副」の番頭経営か

どうして番頭は生まれるのか。「中小企業白書2005年版」¹³⁾は中小企業における「右腕」の存在を、経営者を補佐する人材をおくことによつて誤りを正すことが可能になる、トップに足りないものを補うことが可能になる、「右腕」がいる企業ほど伸びがよいとしている。稻村雄大及び中内基博の「ベンチャー企業における右腕・幹部社員の役割とその効果」¹⁴⁾では、ベンチャー企業において右腕社員は社長のサポート役、相談相手となり、新たな幹部人材獲得と事業規模の拡大に貢献するとある。

マーク・アブラハムスのレポート「メンターはやはりいたほうがよい」¹⁵⁾でも、兄貴分ににらまれた犯罪者のほうが稼ぎがよいとしている。やはり経営においても人間のやること、メンター（指導者・助言者）の存在が大事である。このメンターも「副」といえるのではないか。とうことで、「副」が組織経営の初期に生まれてくることは理解できるが、初期は経営のアクセサリの役割が大きい。

創業間もない小規模の時は「副」即ち番頭を欲している。しかし規模が大きくなり、歴史を重ねるうちに、その存在意義を忘れたり軽んじたりすることが多い。

第一章で述べた企業の不祥事例をみてもよくわかるように、ワンマシン、カリスマ型はもはや危険すぎる。ボトムアップ、おみこし型はスピードに欠けるし、見逃しの三振の責を問わない無責任がはびこる。

参謀企画型はカンパニー制、グループ制において必要であるが、責任感のうすい現場知らずの机上プランが多くなる。

また、フラット、中抜き型もITフレームで流行したもの、風通しがよいようで、実はコミュニケーションの片寄りとトップの一歩歩きが跋扈している。

これらの現象は、経営のPDCサイクルが十分にまわっていないことを示唆している。いずれの場合も社内の声、社外の眼、トップの心の三つのパワーバランスが崩れているのである。

先述の第3図でいう組織を見る「何か」、即ち安全駆動装置が欠けているのだ。この安全駆動装置とは社内の対話、社外への感受性、トップの補佐機能であり、それをこなすのは、名君のもとに賢臣、名経営者のもとに名番頭ありといわれるよう、「副」である。

創業期同様、成長期も成熟期も「意見番、女房役、右腕、分身、懷刀（黒子）の大番頭が必要であろう。コーポレート・ガバナンスの強化が叫ばれるが、要是組織の統治において、「組織を見る『何か』」をおき、機能させればよいのである。

トップの能力、資質だけに頼ってはやつていけない。トップへ過度に権限責任が集中してミスや暴走が起こつてもいけない。逆にトップが鈍感慎重で機能不全もよくな。

「副」の機能に代わって経営の情報開示を強化し、経営と執行を分

離し、監査監視するのに、法改正、組織体制、仕組みやルール、会計制度に頼っていては一〇〇点はとれない。

なぜならば組織は人の集団、人には心があるからである。その組織の中での役をつとめるのが「副」なのである。

日本の経営の根幹は「和の精神」であり、和親一致、共生共榮、安定持続を旨とする。

現在はICT産業革命、グローバル経済、金融市場資本主義、人材多様流動化などの荒波をくぐっていくのに何よりもトップ、社外、社内のパワーバランスが必要である。堀出一郎の「日本の経営の源流を尋ね⁽⁵⁾」では主従の絆として、徳川家康と本田正信の例をあげ、「企業で働く人間の品格が行動を左右するといつても過言にならない」といい、人間の非合理性を認めた上で主従の絆に経営の合理性を求めているが、このことは主従関係に経営の安全駆動装置があることを意味しているのである。

だからこそPDCの中に安全駆動装置としてパワーバランスを保つ「副」の存在、番頭経営が必要である。番頭はゼネラルな視野と立場で「任して任せ⁽⁶⁾」「任せ任される⁽⁷⁾」のホームドクターならぬ、コーポレートドクターといえる。

野中郁次郎他「戦略の本質⁽⁸⁾」によれば、組織はトップ・ミドル・ボトムとそれぞれのレベルのリーダーがコンテキストに応じて共振共鳴して機動的に運営されることによって、矛盾も解決していくと述べている。

その共振共鳴の火付け役、振子役が「副」であり、組織の安全駆動

装置となる。組織が成長、挑戦していく時はアクセル役であり、危険回避の時はブレーキ役である。

「副」とは表現呼称として社長、COO、副社長、会長、顧問……いろいろあるが、その本質は「番頭」である。「番頭」機能の存在によって、組織経営の安全駆動装置「心」を働かせる経営を「番頭経営」という。

おわりに

CSRが呼ばれ、近江商人の「三方よし」精神や石田梅岩の石門心学が日本生え抜きのCSRとして見直されている。

CSR・企業の社会的責任とは松下幸之助の言葉と高橋荒太郎の解説⁽¹⁾を借りると次の通りである。

「企業は社会の公器」であり、まず本業に徹する。そして利益を出すということが責任であり、それがCSRの第一歩に他ならない。

企業は、社会の尊い資本を預かり使わせてもらっている。また、多くの人々が働いている。そして、天下の土地、各種の資源を使っている。このような社会の大切な人・物・金を経営資源として使って仕事をしているのが企業である。従つて企業はその活動からなにがしかの付加価値を生み出す責任がある。

すべてのステークホルダーに対して満足を与えるなければ、企業としての存在意義はないのである。

経営の結果としての利益は、税金として国家社会の発展に寄与し、

残った利益でさらなる研究開発をし、科学技術の振興に、さらに設備投資で産業経済の成長に、また従業員の雇用を拡大するための福祉向上に、さらには株主利益の増大に使われなければならない。その上、国内外を問わず、新しい製品市場のイノベーションに貢献することが重要な役割である。

そのためには、企業は良い製品とサービスを適正な価格で提供しつつ、社会から報酬を得られるような付加価値の高い仕事をしなければならない。このことが企業の社会的責任であり、よつて企業は「私」のものではなく、「公器」なのである。

これを遵守するのはトップであり、社会にも社内に対しても責任がある。すべてのステークホルダーへの約束である。

その遂行にはいろいろな方法、手段があるが、筆者は、公器としての行動における安全駆動装置として、「組織の心」を働かせる「副」の機能、即ち日本の経営でいうところの「番頭経営」を一つの選択肢としてすすめると共に、この機会にマネジメントにおいて「[副]の学」の研究⁽²⁾を提唱したい。

【注】

(1) 高橋荒太郎「語り継ぐ松下経営」P.H.P研究所、一九八三年十月、序文

(2) 上野治男「現場で生かすリスクマネジメント」ダイヤモンド社、二〇〇五年三月

(3) 亀井利明「危機管理とリスクマネジメント」関西大学経済・政治研究所第一〇二回公開講座、一九九六年九月

- (4) 前川洋一郎、恵崎政裕「一月十七日を明日への訓に」松下電器社
内報『松風』一九九五年秋号
- (5) 平田光弘「C S R 時代と松下幸之助」『論叢 松下幸之助』第5号、
P H P 研究所、二〇〇六年四月
- (6) 奥村宏「株式会社に社会的責任はあるか」岩波書店、二〇〇六年
六月
- (7) 前川洋一郎「老舗と職人から学ぶ企業と職業の倫理—組織経営の
社会的責任」『老舗学研究シリーズNo.1』老舗学研究会、二〇〇
六年七月
- (8) 萩野百合子「平成産業説本2」『日刊工業新聞』二〇〇六年十月
九日
- (9) P H P 総合研究所研究本部編「松下幸之助ハンドブック」P H P
研究所、一九九九年四月
- (10) 江口克彦「松翁論語」P H P 研究所、一九九四年四月
- (11) 谷口全平「松下幸之助人生をひらく言葉」P H P 研究所、二〇
〇六年八月
- (12) 松下正治「経営の心」P H P 研究所、一九九五年四月
- (13) 前川洋一郎「大阪産業創造館デジタルアーカイブ『高橋太郎伝』」
二〇〇六年一月
- (14) 前掲、「大阪産業創造館デジタルアーカイブ『高橋太郎伝』」
- (15) 日置弘一郎、森雄榮、高尾義明、太源有「日本企業の『副』の研
究」白桃書房、一九九八年五月
- (16) 半藤一利「参謀論『ナンバーワンが組織をつくる』」『Harvard
Business Review』二〇〇五年四月号、ダイヤモンド社
- (17) ディエラ・A・ナドラー「経営参謀の心得」『Harvard Business
Review』二〇〇六年一月号、ダイヤモンド社
- (18) ネイヤハ・ゲネット、スマート・A・マイルズ「C O O の真
実」『Harvard Business Review』二〇〇六年九月号、ダイヤモンド
社
- (19) ド社
ホームページ二〇〇六年十月
- (20) J M R 生活総合研究所「マーケティング用語集」
N R I 野村総合研究所「経営用語の基礎知識」
フリー百科事典「ウイキペディア」
- (21) 秋山智央「交遊抄『三金会』」「日本経済新聞」二〇〇六年十一月
六日
- (22) 近江商人博物館（東近江市五個荘竜田町五八三）
- (23) 青野豊作「番頭の研究」ま書房、一九九九年五月
- (24) 西川登「日本経営史I・近世的経営の展開」岩波書店、一九九五
年一月
- (25) 末永國紀「近江商人」中央公論社、二〇〇〇年五月
- (26) 末永國紀「近江商人学入門」サンライズ出版、二〇〇四年九月
- (27) 竜門冬二「江戸大商人が守り抜いた商いの原点」青春出版社、二
〇〇六年三月
- (28) 前掲、「松下幸之助ハンドブック」
- (29) 中小企業庁編「中小企業白書2005年版」ぎょうせい、二〇〇
五年五月
- (30) 稲村雄大、中内基博「ベンチャー企業における右腕・幹部社員の
役割とその効果」『企業家研究』第三号、企業家研究フォーラム、
二〇〇六年六月
- (31) マーク・アブラハムス「メンターはやはりいたほうがよい」
『Harvard Business Review』二〇〇六年六月号、ダイヤモンド社
- (32) 堀出一郎「日本の経営の源流を尋ねて」麗澤大学出版社、二〇〇
五年三月
- (33) 丹羽正治「任して任せた」東洋経済新報社、一九八三年九月
森下洋一「トップが語る現代経営—任し任せられる経営」創価大学
出版会、二〇〇一年一月

- (34) 野中郁次郎、戸部良一、鎌田伸一、寺本義也、杉之尾宣生、村井
友秀「戦略の本質」日本経済新聞社、二〇〇五年八月
- (35) 潤上清二「近江商人ものしつ帖」三方よし研究所、二〇〇六年十一月
- (36) 堀井良殷「大阪心学明誠舎一百二十周年・法人格取得百周年記念
シンポジウム講演録」社団法人心学明誠舎事務局、二〇〇六年十一月
- (37) 松下幸之助「企業の社会的責任とは何か?」P.H.P研究所、一九七四年九月
- (38) 前掲、「大阪産業創造館デジタルアーカイブ」「高橋荒太郎伝」
- (39) 商標登録出願(2006-106564)前川洋一郎、二〇〇六年十一月

※本稿は企業家研究フォーラムの平成十八年度研究助成金として
の、老舗学研究会の研究、及び筆者の大阪産業創造館デジタルアーカ
イブ「高橋荒太郎伝」、十八年九月八日エンゼル証券株式会社「突然
朝食会」の講話、十八年五月十三、十四日高知工科大学大学院起業家
コース「企業経営企画実践論」、十九年一月十三日関西学院大学大学
院ビジネススクールでの講義を参考としてまとめたものである。

そして終始P.H.P総合研究所取締役第一研究本部長佐藤悌一郎氏の
著書『松下幸之助 成功への軌跡』(P.H.P研究所、一九九七年三月)
に示唆を受けたものであり、松下電器産業株式会社社史室加藤久男氏、
C.C.本部恵崎政裕氏のご協力、またP.H.P総合研究所第一研究本部渡
邊祐介氏の助言、及び友人綱川則子氏、松本由香氏のサポートに深く
感謝すると共に、京都大学・前川史彦氏の卒業論文「企業倫理問題へ
の進化論的アプローチの適用可能性」(二〇〇六年十一月)に刺激を
受けたことを記しておきたい。

中尾哲二郎の研究

—松下電器のモノ（商品）づくりを支え続けた六十年

山添祥則

はじめに

日本経済は二〇〇一年以来緩やかな回復基調にあり、厳しいグローバル競争を耐え抜いた企業は、新たな成長戦略のスタート段階に入っている。松下電器は一九九〇年代の半ばから後半にかけて、未曾有の危機に追い込まれたが、中村邦夫社長の改革で窮地を脱した。そして昨年、大坪文雄社長へバトンが渡され、「モノづくり立社」の実現に向け新たなスタートを切ったところである。「モノづくり」とは商品を生み出すプロセス全体を意味するものであり、モノと商品とは同義語である。

松下電器のモノ（商品）づくりには次の二つの伝統がある。一つは「商品は経営の結晶であり、品質は事業の命である」であり、いま一つは「良い設計、良い部品、正しい作業」というものである。「商品は経営の結晶」というのは、全ての経営活動は商品に結実するということである。また、「良い設計、良い部品、正しい作業」に徹すれば、必ずしも良品生産は実現される。こう考えると松下電器のモノ（商品）づくりは経営そのものであり、その歴史を考察する

ことは、経営研究の上で新たな知見をもたらすであろう。

さて本稿では、松下幸之助が「稀有の人」と評した中尾哲二郎の歩みを通して、松下電器のモノ（商品）づくり思想に迫ってみた。第一章では、中尾の歩みを二つのステージに分け、どのような考え方に基づき何をなしたのか、代表的な開発事例とともに記述している。第二章では、中尾の人間性やスキル・マインドについて分析している。その類稀なる人間性、技術者・指導者としての思考や行動特性について言及してみた。第三章では、現代に生かしたい「中尾哲二郎の技術者魂」を彼の語録を中心まとめてみた。

尚、文中敬称は省略させていただいた。ご容赦いただきたい。

第一章 中尾哲二郎の歩み

(1) モノ（商品）づくりの略史〈前史〉

—昭和初期から戦後の松下電器復帰にかけて
大正十五（一九二六）年初冬、旧主家の再建を託され、東京に戻つていた中尾哲二郎のもとを、ひょっこり松下幸之助が訪ねてきた。

「電熱器をやりたい。一緒にやろう、君なら必ずできる！」

熱意あふれる幸之助の誘いに、中尾は新たな意欲が沸々と湧き上がるのを感じた。再入所した後の松下電器製作所は、幸之助の打ち出す商品の着想力、それを次々実現していく中尾の実現力により、画期的新商品を連発していく。昭和二（一九二七）年のアイロン、昭和三

（一九二八）年のコタツ、昭和六（一九三二）年のラジオ等、松下電器の白物事業及びAV事業のルーツはこの頃に形成されたものである。

松下電器製作所の躍進ぶりについて、昭和九（一九三四）年八月の大坂朝日新聞には「電器業界の最高峰、松下電器製作所の偉観」という大見出しで特集記事が躍った。研究部は次のように紹介されている。

「さらに誇るべきは、同研究部の充実せる存在であり、中尾部長以下四十余名の研究員は

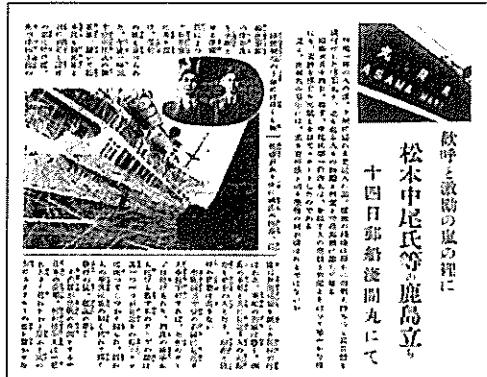
日夜研鑽に余念なく、

現在約四百件になんなんとする特許、実用新案、その他諸工業権を擁している」

事業部制から分社制へ移行した昭和十（一九三五）年、中尾は松

下無線（株）の専務取締役に就任、翌年には

初の欧米視察を経験し



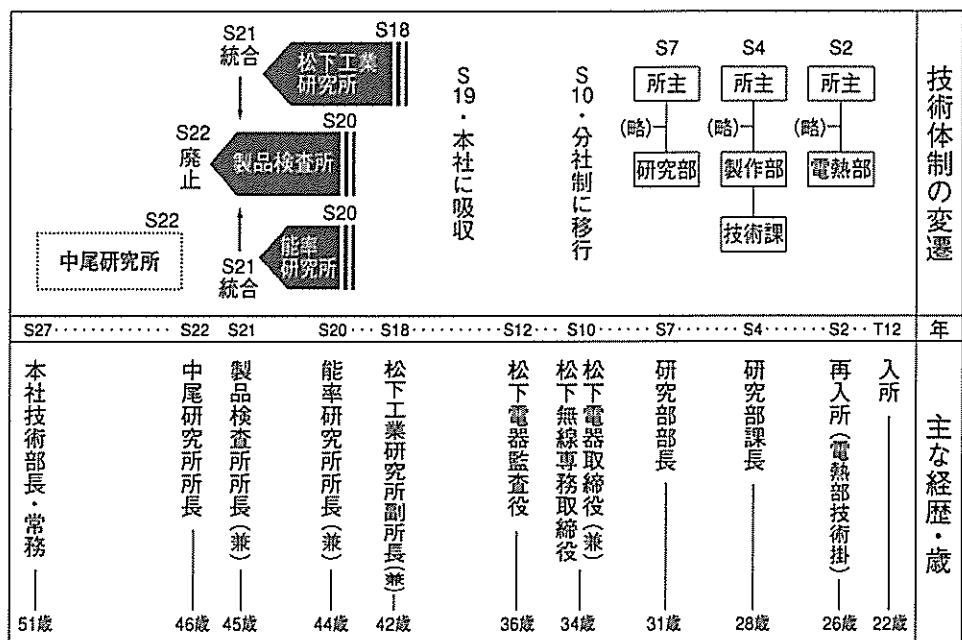
中尾哲二郎の外遊を伝える昭和11年5月25日発行の社内新聞

た。異例の六ヶ月の長期に及ぶものであった。このとき中尾はかねてから注目していたフィリップス社を訪れ真空管の技術提携を申し込むが、残念ながら実現には至らなかつた。この頃ラジオ事業は黄金時代を迎えた。昭和十二（一九三七）年には全国占有率四七パーセントを実現した。

しかし、同年勃発した日中事変を機に、日を追つて戦時色は濃厚となり、松下無線も軍用無線機など軍需品の開発へと移行せざるを得なくなつた。昭和十三（一九三八）年、中尾は松下無線・東京研究所を設置する。浜松高工（現静岡大学）からスカウトした久野古夫（元テレビ事業部次長）を配してテレビの本格的研究を実施させること、軍用品受注のための開発拠点とすることが主たる目的であった。狙いを定めた海軍に、ラジオの経験を生かした大量生産方式を提案し、軍用無線機の受注に成功した。

戦時から終戦の激動期は、技術体制もめまぐるしく変化する。昭和十五（一九四〇）年、松下技術協会が発足し、中尾は副会長（会長は松下幸之助）に就任、昭和十八（一九四三）年には松下工業研究所の設立とともに副所長（所長は熊谷三郎・大阪大学教授）を兼務した。昭和二十（一九四五）年には能率研究所（生産技術の研究機関）所長、翌年これらが、昭和二十年に新設された製品検査所に統合される。もちろん中尾は所長に就任した。

ところが昭和二十二（一九四七）年十二月、四十六歳を迎えるや否や、中尾研究所を設立して独立する。松下から中尾以下八名、後に三洋電機から三名の預かりを含め全盛期でも一一名、場所は守口の中尾



モノ(商品)づくり前史における技術体制の変遷と中尾哲二郎の経歴

宅という小所帯であった。松下電器に復帰する昭和二十七(一九五二)年一月までの四年余りはこの研究所が活動の拠点となつた。

中尾研究所の性格は少々複雑である。中尾の備忘録を分析すると、井植歳男が興した三洋電機と極めて密接な関係にある。井植は自転車用発電ランプで創業し、三洋電機発展の基盤をつくった。中尾研究所のテーマは発電ランプのダイナモ、停電灯、ヒューズ式電流制限器(関西電力向け)であり、それらは三洋の事業と深く関わっていた。

昭和二十六(一九五一)年六月、谷村博蔵(元松下電器副社長)が中尾のもとを訪れる。幸之助の米欧訪問に同行してほしいとの要請である。この訪問の主たる目的には、ユニオンカーバイド社(電池)、フィリップス社(真空管等)との技術提携が含まれており、何としても中尾を加えたいという。井植歳男の反対に戸惑つたが、最終的には九月になつて中尾自ら幸之助に面会し、米欧同行と松下復帰の意向を表明した。翌昭和二十七(一九五二)年一月、中尾は本社技術部長として松下電器に復帰、七月には常務取締役に就任する。

◆具体的な開発事例

昭和三十三(一九五八)年一月号の社内誌『松風』(以下「松風」)座談会で、中尾は「日本一と自信をもつていえるものが、四つあるんですよ」と珍しく自慢している。本項ではそれについて紹介する。

①サーモスタート(昭和四年)

松下電器の元祖ブラックボックス技術といえる代表作である。昭和三（一九二八）年当時、新聞を賑わしたのがアンカの不始末による火災。電熱線を使ったアンカの温度調節が利かず、火災の原因となつていた。

「安くて安全な電気アンカをつくってくれ」幸之助の要請を受けた中尾はまず、安全にするにはサーモスタートがポイントと各社の商品とバテントを調べた。そうすると、バテントで殆ど押さえられている。“諦めるわけにはいかない”と中尾が考案したのが「ゼンマイ型サーモスタート」を使った自動温度調節機構である。

ゼンマイ型を編み出すのには中尾はサーモスタートの原理から調べた。二種類の熱膨張率の異なる金属を張り合わせたバイメタルが熱によって動く、その接点を効果的に使うにはどうすればよいか。長くすれば距離はとれるが力が出ず、接点の断続が甘くなつて溶着や電波妨害の原因になる。苦心の結果がゼンマイ型のアイデアである。狭いスペースで切れの良いアクションを実現した。この発明により中尾は昭和八（一九三三）年、帝国発明協会から技術有功賞を授受している。そのときの苦心を次のように振り返っている。

「データーの取り方にしても、コタツなんて、などと馬鹿にしないで、あらゆるデーターをとりました。（中略）あらゆる状態で使っても、絶対安全だという結果を得るだけでも長い間かかつたんです。

実験器具といつても、今のようにサーモメーター（熱電温度計）といったものもないんです。しかし、それでもやらなければならぬとなると、やはりそこで知恵が出てきて、温度を何で測定したかという

と、ホイストン・ブリッジですよ。エナメルの銅線でチューインガムみたいなものをたくさんつくつて、二十数カ所につけたんです。そこから線をいっぱい引張り出して、ブリッジとガロバノメーターで構成しておいて、それで各部の温度上昇がどうなるかを記録して、大丈夫だという確信を得たのです」

また、この商品にはもう一つのユニークな特徴があった。「丸山型」という表面を丸くした形状である。どうやつて布団の引っ掛かりをなくすか、中尾はビア樽にヒントを得た。ベルトのサンドベーパーを廻す専用機をつくり、効率的な工法によつて実現していった。こうして昭和四（一九二九）年、日本で初めての自動温度調節機能の付いた電気アンカが発売され、年間一〇万台を越えるヒット商品となつた。

②ラジオ（昭和六年）

東京放送局（現NHK）への応募作品では、低周波から高周波まで一様に再生可能な高品質の同調コイルと再生コイルを作っている。この経験から中尾は部品の品質を高めることがいかに大切かを学ぶ。昭和六（一九三二）年、第一事業部・第七工場（後の松下無線）でラジオ受信機の生産が開始されるや、これに必要な部品の生産も同工場で行われた。スピーカー・抵抗・変圧器などが対象である。最初にやつたのがスピーカーで、工場の階段下の一坪ほどの部屋で、中尾はコツコツと製作する。後に、「コーンだけでもどれだけ苦労したか」と述懐している。

「当選号」と命名した一号機（R—31）は、品質は良かつたが高



近衛秀麿氏も絶賛した電蓄 (GR-100) と日本初のプラスチックキャビネットラジオ (R-111) (昭和11年)

価で事業は不振、昭和八（一九三三）年には多額の累積赤字を計上する羽目になった。中尾ら研究部の奮起で昭和九（一九三四）年には4球ベントード（五極管）R-48が発売されヒット商品となつた。

一息ついた中尾に幸之助は容赦なく、「一年間で半値以下のラジオをつくってほしい」と要求する。温厚な中尾も、さすがに「一年で半値のラジオというのは無茶です」と反発するが、幸之助は「R-48を合理化して一〇パーセントや一五パーセントの原価引き下げをするより、これを捨てよ。R-48を他社の商品と思ってゼロからスタートしたら必ずできる」と説得した。それから一年、苦心を重ねて理想のラジオR-10が二三円というほぼ半値で完成、一気に「ラジオはナショナル」の評判が定着していく。

トしたら必ずできる」と説得した。それから一年、苦心を重ねて理想のラジオR-10が二三円というほぼ半値で完成、一気に「ラジオはナショナル」の評判が定着していく。

最寄商品メーカーとして地盤が固まっていた松下電器にとって、無線分野への進出は悲願であり、ラジオ成功の意義は大きかった。統いて昭和十一（一九三六）年、中尾はコンソール電蓄GR-100を世に問う。中核部品のピックアップは、入社間もない竹中哲哉（後に久保田鉄工・現クボタ）が担当した。種々の困難に遭遇するが、要所における中尾の指導により完成する。このGR-100は、楽団指揮者・近衛秀麿も絶賛する名機として高い評価を受けた。

③可変抵抗器（昭和十七年）

昭和十六（一九四一）年、太平洋戦争に突入するとともに、民需品の生産は縮小され、松下無線も漸次軍需品生産に切り替えられていった。中尾は、海軍が無線機の性能で困っているという情報を得る。それは、抵抗値が温湿度の影響を受けやすい、抵抗体の抵抗値・変化特性の精度が出ない、摺動雜音、刷子と抵抗体の接触不良などであった。そこで中尾はこの際可変抵抗器の改善に成功し、軍の信頼を得ようこれに取り組む。中尾のアプローチは次の四つであった。

（イ）抵抗体基板の変更

グラスファイバー入りフェノール樹脂積層板の採用

（ロ）抵抗液とその塗着法の改善

表面加工したガラス繊維入り基板を円筒に巻きつけて抵抗液に浸し、カーボン粒子を揃えるため円筒を回転させながら引き上げ、その速度を変えることで抵抗値・変化特性を容易に得る

(八) 刷子の接触構造の改善

抵抗体基板を紙からグラスファイバー入りフェノール樹脂積層板に変更することにより抵抗皮膜を強くし、直接刷子で摺動可能とすることで雑音、接触不良をなくす

(二) 本体構造を変更

湿度の影響を避けるため、ケースは軸受けを埋め込んだフェノール樹脂の成型品とし、密閉構造とする

昭和十七（一九四二）年、画期的な密閉形直接摺動刷子をもつた可変抵抗器（N.V.—35）が完成した。N.V.というのはネイビーとボリュームの頭文字である。当初、「ラジオ屋に何ができる」と懷疑的であった海軍もやがてその技術力を認めるところとなり、「無線機に関する可変抵抗器は全部松下電器のものを使用のこと」と通達された。昭和十八（一九四三）年には二連、三連、スイッチ付きなど機種展開がされ、戦後のラジオ生産再開に大きく貢献した。

④自転車用発電ランプ（昭和二十四年頃）

この開発については、前出の「松風」座談会で中尾は次のように述懐している。

「もう一つは発電ランプです。これも徹底的にやりましたね。外国の見本なども多くとりよせて、とにかく最優秀のものをつくろうと考えたのです。担当してもらつた佐波さん（前本社技術部次長）が暁方の三時頃に帰るなんてことも度々でした。出来た物はネジ一本も使わずに芯が出てエフィッシュンシイ（効率）がよくて、製造原価が一番安く

いといものなんですね。（中略）磁気回路のつくりやすいことと、磁

気回路のエフィッシュンシイが比較的いいということが特徴……」

昭和二十五（一九五〇）年に取得した特許「ヒカル」は、シンプルでコストダウンや製造のしやすさがよく考えられた中尾らしい発想である。マグネットに偏芯なくシャフトを止めるというものであるが、マグネットをいこ铸込むときに真ん中に馬鹿穴を開けておき、そこにシャフトを入れ、隙間に活字合金を铸込む。馬鹿穴を用いて外形を研磨し、外形に対しても軸の中心を出す治具をつくりて铸込む。こうするとマグネットの製造に鉄を同時に铸込む必要性や、外形と穴のセンターを出す必要性がなくなる。かつ活字合金は収縮しないので寸法の変化も少なく、マグネットとの固着強度が充分とれ、マグネット



中尾研究所発足当時の親睦旅行でのスナップ（撮影者は中尾本人）と右下は主要テーマであった自転車用発電ランプ

いて外形を研磨し、外形に対しても軸の中心を出す治具をつくりて铸込む。こうするとマグネットの製造に鉄を同時に铸込む必要性や、外形と穴のセンターを出す必要性がなくなる。かつ活字合金は収縮しないので寸法の変化も少なく、マグネットとの固着強度が充分とれ、マグネット

のコストダウンも可能になつた。中尾のアイデアは、品質を上げてコストを半分に下げるにはどうすればよいかという逆転の発想からくることが多かった。

また、マグネットの磁力を有効に取り出す研究では、当初、着磁後に組み立てる方法をとっていたが、これでは着磁時、組み立て挿入時の減磁や鉄粉吸着等による性能のばらつきが出るため、組み立て後着磁する着磁機を開発し、出力の大幅アップを実現した。この研究には三洋から預かれた家村敏男（元三洋電機技術本部室長）が充てられた。

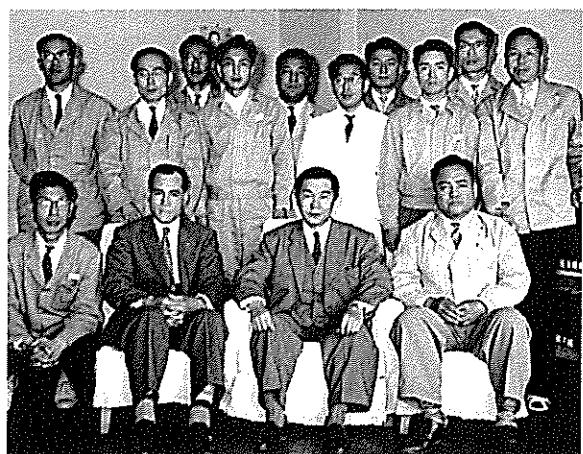
(2) モノ（商品）づくりの略史（後史）

—松下電器復帰から業界ナンバーワン企業へ

常務取締役就任にあたつて中尾は「重役自省の乘」^{トヨ}というA4用紙五枚のベーパーを本社に提出している。特に求められたものでなく自発的なものであろう。どん底に落ちた松下電器再生への並々ならぬ決意の表れであつた。

復帰した中尾の最初のテーマは乾電池の開発であった。朝鮮動乱による特需品受注の中で乾電池の性能向上は急を要した。自力開発の意志を通じ背水の陣で臨んだ中尾は、事業部の技術部長を兼務する一方、新設の中央研究所所長として研究陣を充実させ、画期的なハイパー乾電池を完成させた。

昭和二十九（一九五四）年には、本社技術部と中央研究所を結びつけるものとして技術本部が発足した。中尾は技術本部長に就任すると



昭和31年の中央研究所主要メンバーが一堂に集まる
(前列右から有近・中尾・安岡、後列右端が西村、左端が天野)

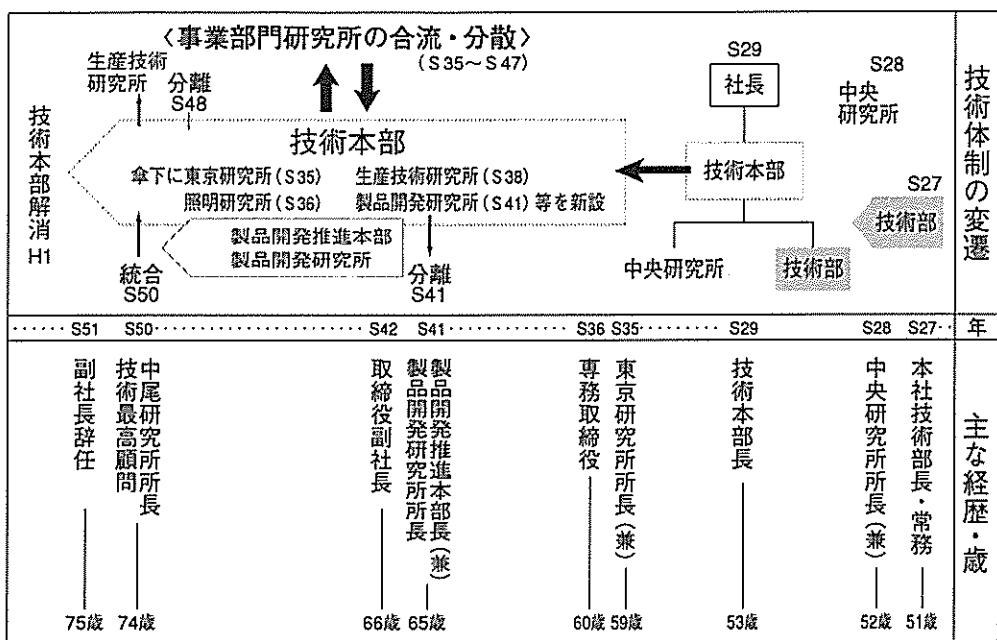
同時に、総合技術委員会を設置し委員長を兼務する。

所長以下九名で発足した中央研究所も着実に増強され、昭和三十一（一九五六）年四月には一七六名の陣容

を誇るようになつた。この頃中尾を補佐したのは中央研究所の四部長（電気の安岡真衡、

機械の有近重信、化学の天野保司、総務の西村真二郎）である。「今日の生産を支え、明日の新技術を拓く」という基本方針のもと、中尾哲二郎の活動は大きく拡がつていった。

昭和三十年代に入り、中尾の関心はカラーテレビとVTRという一大テーマに向かつていった。昭和三十一（一九五六）年、カラーテレビの開発を中央研究所に集中するため、テレビ事業部から中野稔（元製造・技術研修所所長）らを異動させる。事業部は久野古夫を中心にして白黒テレビの開発・生産に専念させることにした。VTRは、入社間もない菅谷汎（元映像グループ開発企画室長）を中心に磁気ヘッド開



モノ(商品)づくり後史における技術体制の変遷と中尾哲二郎の経歴

発からスタートした。昭和三十四（一九五九）年にアンペックス社と互換性のある放送用VTRを完成、昭和三十六（一九六一）年には世界に先駆け一インチ幅の工業用VTRの開発に着手した。さらに固定ヘッド式VTRでB&H（ベルアンドハウエル）社との共同開発を推進、VTRの技術基盤はこの時代に固まつた。

また昭和三十年代は急速な事業拡大期にあり、中尾のもとには多くの製造課題も持ち込まれた。なかでも自動炊飯器の品質不良は全社経営に影響を及ぼしかねない深刻なものであった。昭和三十三（一九五八）年八月には生産ストップに追い込まれ、幸之助から中尾に緊急指令が発せられる。幸いこの問題は中尾の発明「センターフラッシュ方式」（昭和五年）の採用により解決した。また主力商品の白黒テレビでは「黄金回路」という統一シャーシによつて品質安定化と収益改善を実現したが、中尾の力添えが成功の大きな要因となつた。

昭和四十年代に入ると、完全資本自由化に備え、新たな技術体制の構築が望まれた。昭和四十一（一九六六）年、中尾は製品開発推進本部と製品開発研究所を新設し、本部長、所長を兼務する。全社的に重要なプロジェクトを中心研究所から分離し、開発を加速することが目的であつた。

ビデオ事業部の発足（昭和四十一年）からVHS方式採用までの約十年間は、家庭用方式の乱立の時代であった。この間中尾はVTR開発の陣頭指揮をとつた。しかし、本命と見たカートリッジ方式が普及せず苦い経験を味わう。「家庭用には小さくすることが大切」という考え方から推した方式であったが報われなかつた。

昭和四十八（一九七三）年、七十二歳を迎える中尾に再び大問題が降りかかる。石油ストップの市場クレームである。昭和三十七（一九六二）年に発足した石油機器事業部は一時業界トップに立つほど隆盛を極めたが、十年経過した頃から燃焼タールが溜まり、芯の上げ下げができないという市場クレームが多発した。当時の事業部長であった足立三千雄は、石油ストップからの撤収を決定するも、販売サイドの強い要望から再開が決定、松下正治社長も強く支援を求めてきた。責任感の強い中尾は、「創業者が手がけた事業を技術が理由で失敗したことあつては申し訳が立たない」と、自ら新商品開発の先頭に立つことを決心した。

「この開発を通じて、若い皆さんに私の持っている全てを伝えたい」昭和四十八（一九七三）年八月のキックオフ会議で中尾は宣言する。奈良の事業部から中央研究所に集められた数名のプロジェクトメンバーは奮い立つ。この日から、いわば中尾道場のもとメンバーはもとより、工場の全員がモノ（商品）づくりの本質と開発技術の極意を教えられることになる。血のにじむような努力は、翌年十月実を結んだ。ボータブル石油ストーブ「クリアメカ」はワントッチ消火方式のクリアメカ機構を備え、二段火皿燃焼などによつてニオイやススが出ないという、従来の概念を一新する商品として登場し、大ヒット商品となつた。

大きな責任を果たし終え、中尾は昭和五十（一九七五）年一月、技術最高顧問に就任した。それから六年後の昭和五十六（一九八一）年九月十七日、八十歳を目前に、激動の昭和を生き抜いた中尾哲二郎は静

かに息を引き取つた。戒名は松德院哲創禪術大居士。現在でも縁の人たちによつて遺徳を偲ぶ会（松徳会）が毎年開催されているといふ。

◆具体的な開発事例

本項では戦後復興の契機となつた乾電池と、「今日の生産を支えた」代表事例として自動炊飯器、「明日の新技術を拓いた」代表事例としてカラーテレビ、VTRの四テーマを取り上げる。

①高性能乾電池（昭和二十九年）

昭和二十七（一九五二）年七月、乾電池を担当する第二事業部の技術部長を兼任した中尾は、毎日午後四時には事業部に出向き、技術部次長の有近重信ら技術や工場関係者を集めて問題点を明らかにしていく。当時最大の課題は半田付け製缶方法に起因する漏液であつた。就任間もない八月二十三日の打ち合わせで「半田付け方法の改良より、一足飛びに絞り缶にする方針」を決定し、抜本的な解決に向かわせた。翌年発足した中央研究所では電池の研究員を充実させていく。京都大学の佐々木申二教授の推薦で入社した福田雅太郎（元中央研究所所長）に加え、第二事業部から有近重信（元生産技術研究所所長）、天野保司（元中央研究所所長）、清水寿夫、熊野泰之（ともに元中央研究所部長）が招集された。さらに北村三郎（元中央研究所部長）、西田崇（元中央研究所試験部長）などが続いた。

当面の大目標は裸式乾電池の開発である。松下のものは糸巻き式と

いつて、陽極合剤を和紙で包み、糸で固く縛つて補強している。補強なしの裸式にするにはまず紙で包まなくても合剤が崩れないことが大切で、さらに電解液を含んだデンブンが安定して、ショートなどの心配がないようにしなければならない。合剤の研究は無機材料の北村、デンブンは有機材料の清水の担当であった。熊野の仕事は北村や清水の研究成果を踏まえた製造条件の研究だった。有近は化学第一課長として生産技術の開発を担当、天野は化学第一課長として課全体をまとめ、福田は基礎研究を担当した。

昭和二十九（一九五四）年四月に、わが国初めての裸電池の生産が開始された。その後裸電池は漸次量産化され、十月には金属外装構造ハイバー乾電池として発売された。中央研究所発足わずか一年後、岡田乾電池がレイオバック社と技術提携し、外国技術による新電池を発売するのとほぼ同時期であった。

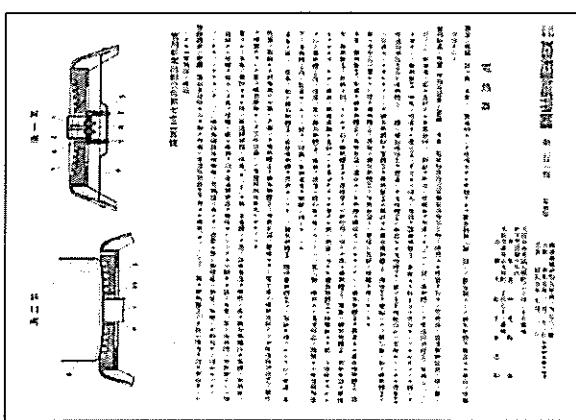
②自動炊飯器（昭和三十三年）

「ちょっととその明細書を読んでください」じつと目を閉じ、会議の中で話題になつた実用新案の全文に聞き入つていた中尾がバッと目を開け、「うーん、この新案は大丈夫だね。今進めているものとは大分異なつていい」と即座に見解を出す。早朝からの会議は中尾の進行でときばきと進んだ。記録によると昭和三十三（一九五八）年三月から翌年三月までの土曜日、計三三回の中尾が加わった検討会が行われている。

クランプ（かすがい）で鍋底とヒーターの密着を良くしたSP式炊

飯器の性能不良をいかに解決するか？ このクランプ式というのは鍋底とヒーターの間を強制的に押さえつけるものである。しかし一向に不良は減らないし、それどころかクランプの片引きや変形といった新たな問題も発生していた。「もはや事業部の問題ではない」と危機感を募らせた幸之助は技術本部長の中尾に対応を命じ、それに応えて彼は、毎日西宮の自宅に戻る途中に必ず事業部に立ち寄り、話を聞く。そして冒頭の土曜検討会の開催に至つたのであった。

業を煮やした幸之助は、「東芝の特許を買つたらどうか」と持ちかけたが中尾は応じず、「必ずやり遂げます」と約束した。そのとき中尾



自動炊飯器の品質を抜本的に高めた「センタータッチ方式」の昭和5年の実用新案

には、原理的に直熱式の松下方式が優れているという確信と、もう一つの目算があつた。それは彼が昭和五（一九三〇）年に取得していた実用新案である。クランプ式の検討を一通り終えた後、中尾は

「これはあかんで、やり方変えよう」と、「センタータッチ方式」の採用を指

示した。この発明の実施例では、電熱器の中央にサーモスタッフを被つた熱伝導の良い「カップ」をバネ機構で突出させ、非加熱体の温度を感じする仕組みになつていて。これで鍋の温度を直接測つて、その温度で炊飯をコントロールできるはずだ。

関係者の懸命の努力で昭和三十三（一九五八）年十二月、「センタータッチ方式」採用の自動炊飯器が完成し、品質は安定していつた。佐野啓明（元電化調理事業部長）は、入社間もない若手技術者であったが、「中尾常務に来ていただいた一年余りの時期は、夜の十二時より早く帰つたことはなかつた」と、後に語つている。尚、この「センタータッチ方式」は今でも各社の商品に採用されている優れたアイデアである。

③カラーテレビ用密封型フライバックトランス（昭和四十五年）

昭和三十八（一九六三）年当時のカラーテレビは松下電器で月産一〇〇台から三〇〇台で、白黒テレビの全盛の頃であつた。白黒の倍の高圧を要するカラーテレビで、フライバックトランス（以下FBT）からの発煙発火が各社共通の市場クレームとなつていた。この事態に対処するため中尾は、テレビ事業部の回路技術と、電機技術研究所の絶縁技術・油含浸技術を組み合わせようと共同開発を持ちかけ、トランス全体を密封するアイデアを提起した。しかしこのアイデアは、密封に耐える長寿命の整流器が実現せず、しばらく封印されることとなつた。

昭和四十三（一九六八）年になつてシリコン整流器が登場、小型化

が可能になり研究は再開された。次に問題になつたのが、不燃性の油を探し出すことであつた。ここで中尾の期待に応えたのは、蓬郷章郎（元松下技術情報サービス社長）である。蓬郷の仕事は中尾とともにFBTの製造現場を調査することから始まつた。当時、不燃性の油といえばP.C.B.というのが常識であつた。まだ、社会問題化する前である。蓬郷も当初は“これでいいける”と高をくくつていたが、テレビに組み込んで燃焼実験をしてみると激しく燃えた。この結果P.C.B.採用は見送られた。

苦心の結果、蓬郷が行き着いたのはシリコンオイルである。ある日、自宅に配達された電気学会誌の論文「シリコンオイルの高周波絶縁破



発煙発火事故をなくし、市場でのカラーテレビの評価を高めた密封型フライバックトランス

壊」というタイトルを見た瞬間、「これだ」と直感した。すぐ手配をして試作したトランスは最高の性能だったが、問題は価格であつた。F B Tの原価は高価なシリコンオイルのため、どんなに切り詰めても計画の約二倍に跳ね上がつた。蓬郷は思い切つて事業部長の時実隼太に直接事情を説明した。

「分かった。品質は絶対、価格は相対だ」時実の答えは明快だつた。三善恵介らテレビ事業部の技術陣は、カラスが花瓶の底の水を飲むため石塊を入れたというイソップ童話にヒントを得て、ケース内の隙間に樹脂を詰め込み、シリコンオイルの使用量を少なくするなど改良を重ねた。こうして密封型 F B Tは完成し、昭和四十五（一九七〇）年から生産、カラーテレビの大躍進を支えた。

④ 1／2インチカートリッジVTR（昭和四十七年）

中央研究所から分離した製品開発研究所の運営は、B & H社との共同開発において初めて実施した「プロジェクト制」の長所を生かそうという発想で推進され、VTR開発にも適用された。

一方、VTRの普及には互換性を保証する規格統一の取り組みが重要である。これは昭和四十四（一九六九）年以降 E I A J（日本電子機械工業会、現電子情報技術産業協会）を中心に進められ、幾つかの規格が制定されては消えていった。中尾が陣頭指揮をとつて推進した1／2インチカートリッジ方式も消えた一つである。これは箱の中に一個のリールを收め、リーダーテープという硬いテープが樋を伝わつてリールに巻きつくというものであった。「家庭用は小さいことが大

切」という中尾の考えから巻き取りリールの不要なこの方式を推したのであった。カートリッジへのテープの巻き込みと送り出しをいかにスムーズに行うか、多くの技術者がこの機構の実現に頭を悩ませた。結局、中尾の提供したアイデアが最も良かつたという。

昭和四十七（一九七二）年、E I A Jの統一規格に決定されたカートリッジVTRは、生産を開始したものの、オイルショックの時期と重なり、売れ行きは振るわなかつた。さらに3／4インチVTRも不振でビデオ事業部は苦境に立つ。昭和五十（一九七五）年には七〇億円の欠損を出し、一四〇〇名いた従業員は約四〇〇名まで縮小した。技術部門をどうするか、あちこちから引き取りの要請があつたが、村瀬通三（元副社長）以下九〇名は技術本部傘下に温存され、捲土重来を期すことになった。この措置は結果的には大成功で、彼らがVHS開発・事業化の原動力になつた。

カートリッジVTRが普及しなかつた原因は何か。二つの原因が考えられる。一つは記録時間が三十分と短いこと、もう一つはテープを全部巻き戻さなければカートリッジを引き出せないという不便さにあつた。当初は家庭用途としてハウツーもの、教育ものが主流と考えられ、またテープが高価といふこともあり、長時間に考えが及ばなかつた。カートリッジ方式は実らなかつたが、「小さくすることが大切」という中尾のフィロソフィーに基づき確立された体系的な要素技術と、モノ（商品）づくりにかける中尾の情熱は、多くの技術者の自信と励みとなつた。VHSの早期立ち上げに、大きく貢献したことは間違いない。

(3) 松下流モノ(商品)づくりとMOT(Management Of Technology)

からは、待つてましたとばかりに「水野君、いろいろ話を聞いたけど、それ作れるのかね」と(笑)。(中略)私は今でも、このお一人の話は、モノづくりのポイントだと思います」
〔美学の達人〕より)

第二章 人間・中尾哲二郎の分析

一代で松下電器を築き上げた稀代の経営者・松下幸之助と、技術の補佐役として支え続けた技術者・中尾哲二郎。ビジョンや使命感を共有する二人が築いたモノ(商品)づくりは、日本型MOTの典型として多くの示唆を含んでいる。

神戸大学教授・延岡健太郎によれば、商品を付加価値や利益に結びつけるには大きく二つの観点が必要であるという。それは「価値創造」と「価値獲得」であり、「価値創造」の源泉は「優れた技術・商品」と「優れた開発のプロセス」の二つからなる。「価値獲得」とは儲けることである。水野博之(元技術担当副社長)が経験した次のエピソードは興味深い。三人の短いやり取りの中に「価値創造」「価値獲得」の要素が凝縮されているようである。

「(重役会の席で) LSIの話をしたとき、私も若かつたから、難しいことを分かり易く言えばいいのに、難しいままにどんどん話を進めた。そのため、自分でもややこしくなってしまって、これはあかん、と途中でやめたんです。で、グウグウ寝ている重役たちの中で、耳をそばだてておられるお二人に、「何かご質問がござりますか?」と言つたところ、二人から一つずつ質問が飛んできた。

まず幸之助さんから『水野君、いろいろ聞いたけど、それ儲かるんかね』と(笑)。これには正直、びっくりしましたね。(中略)いま考えてみますと、あの言葉は重いんですね。(中略)一方、中尾さん

中尾哲二郎を語ると、誰もがその人間性を絶賛する。曰く「人間味あふれる指導者」「謹厳実直な人格」「温和で穏やかな物腰」「物欲や名譽に動かされない恬淡さ」「さりげない行動の中に深く大きな人間愛」「威張らず「市民の風情」「人の悪口を絶対言わない」等枚挙に暇がない。松下幸之助は、昭和四十四(一九六九)年の経営方針の中でこんなことを語っている。

「私は中尾副社長の技術力というものはたいしたものだと評価しておりますが、中尾副社長はまだそのほかにいいものを持っております。それは、人格とでも申しますが、人柄であります。非常に優れた技術を持つていて半面、それにまさるような人格の力と申しますか、そういうものを持っています」

東洋思想の碩学・安岡正篤によれば、人間の本質は「徳性」であり、「知識・技術」は属性である。この点で中尾は第一級の「徳性」の持ち主といえるであろう。人間の人格はその幼少年期に培われるという。裕福な家庭に生まれた中尾であつたが六歳で母を亡くし、十二歳で父の事業が破産し丁稚奉公、そして十七歳のとき父も亡くなり、妹と二人親戚を転々としたという。このような辛い体験が逆に、心豊かに生

西暦	松下幸之助	中尾哲二郎
	<ul style="list-style-type: none"> ・和歌山県にて誕生 (1894年11月27日) ・父が米相場で失敗 (1899年・4歳) 	
1900年	<ul style="list-style-type: none"> ・宮田火鉢店へ奉公 (1904年・9歳) ・五代自転車店へ奉公 (1905年・10歳) 	<ul style="list-style-type: none"> ・東京にて誕生 (1901年10月3日)
1910年	<ul style="list-style-type: none"> ・大阪電灯へ転職 (1910年・15歳) ・関西商工学校夜間部入学 (1913年・18歳) ・松下電気器具製作所を創立 (1918年・23歳) 	<ul style="list-style-type: none"> ・父の金属加工工場が破産し、浜野製作所へ奉公 (1913年・12歳) ・日本帝国徽章商会へ転職 (1917年・16歳)
1920年	↓ 泡弾型電池ランプを開発 (1923年・28歳)	<ul style="list-style-type: none"> ・東京工科学校夜間部入学 (1920年・19歳) ・松下電気器具製作所入所 (1923年・22歳)

松下幸之助と中尾哲二郎の生い立ちと出会い

きることや人を見る目の温かさ、思いやりといった人間性の醸成につながったと思われる。そして、天の配剤ともいうべき松下幸之助との出会いは、中尾の人生観・人間観に決定的な影響を与えた。中尾らしい人間観が、昭和二十九（一九五四）年八月号の『松風』に掲載されているので紹介しておく。

「若い人たちに、君の生活は何のためだとたずねたら、一人は、僕は食うためです」という。一人は神から与えられた人生をエンジョイするんです、と答えた。三番目の青年は、この社会をよりよくする努力が、僕の人生です、と言つた。三者三様、それでいてどれにも道理はある。ところが、その言い方や表現はさまざまであつても、誰にも共通のものが、人間にはひそんでいる。それは人間の良心であり愛情というものだ。

と考えてみたら、僕の人生は食うためのものです、と言つた青年の言葉は、表現がうまくなかつたのではないか。本心だとは思えない。結局、三番目の青年の考え方が、誰も彼もの本心なのだと思えてくる。私は、人といふものを、そんなふうに善意に考えている」

「中尾さんの専門は何ですか？」よく尋ねられる質問である。元々は金属加工が専門の機械技術者である。しかし、その実績からは「専門のない専門家」といえる。中尾によれば、物理常識や原理原則に従えば大概の技術課題は解決できる。さらに、幸之助直伝の熱意・努力・使命感が、知恵を汲み出すポンプの役目を果たす。

中尾が技術者の鑑としたのはトーマス・エジソンと、島津製作所の二代目当主・島津源蔵であろう。トーマス・エジソンと島津源蔵、そ

して中尾哲二郎に共通するのは、次の四点である。

- (1) 社会に役立つものをつくるという「使命感」
- (2) 知的好奇心を持ち続けることによる「独創力」
- (3) 努力の天才ともいうべき「根気強さ」

- (4) 現場現物を通じて事の真相に迫る「実学重視」

三人とも生涯で多くの特許・新案を取得したが、どれも実用的な発明である。また、学歴がないことも共通している。

指導者としての中尾哲二郎であるが、昭和三十（一九五五）年五月号の『松風』座談会では、組織指導者としての思いを語っている。

「私はよく『中央研究所の当面の目的なり目標は何ですか』と聞かれますが、『人を作ること』と返答します。優秀にして松下伝統精神をもつた人材をつくって世界的なエキスパートに仕上げたいものです。これを果すことが松下電器百年の安定をもたらすことだと信じているのです」

役職や年齢に関係なく、同じ技術者の仲間として誰にでも対等に接し、「持ち味」を引き出していく。その人間味あふれるリーダーシップに接し、多くの人材が育つていった。また松下幸之助の妻・むめの義弟といふこともある。派閥や社内政治とは無縁の境地で仕事に没頭できたことは幸いであったといえよう。

第二章 現代に生かしたい中尾哲二郎の技術者魂

本稿のまとめとして、どうすれば誰もが中尾哲二郎になれるのか、

といったことを考えてみたい。中心に「技術者魂」を置き、周りに八つの中尾語録を配しそのエッセンスを表してみた。時計回りにモノ（商品）づくりプロセスのP D C Aを意識している。それぞれ解説を加え、順に紹介する。

生産会社においては、技術は経営の大きな要素である	思想の入らない商品を開発する人は即刻辞めてもらいたい	利は元にあり、その元とは技術力である
自らの持ち場において、自信と誇りを持てる仕事をしよう	中尾哲二郎の 技術者魂	新規な方式を追求する前に、技術常識に基づく基本を固めよ
素質は努力から生まれる。努力はまた素質を要求する	モノに一生懸命になると相手の方から“こうだ”と教えてくれる	こだわりをなくし、あの手、この手を考えよ

中尾哲二郎の技術者魂（中尾語録から）

機付けとして、また経営者を持つべき基本態度としてかくあるべし、ということである。とかく家電というと技術が軽視されがちであるが、「それは間違いである」と断言している。昭和三十三（一九五八）年一月号の『松風』座談会で、中尾は技術のあり方について問われ、次のように語っている。最後の行に中尾のプライドがにじみ出ている。

「家庭器具というものは、むつかしく考えれば限りがないほどむつ

かしい技術の問題があるんですが、イメージに考えれば、町工場でもできる。だから一般的な傾向として、この種の事業にはあまり高度の技術力は必要としないという考え方が支配的だったんですよ。技術的には非常に甘く見られてきたわけです。ところがこれを徹底的に造るうとすると、高級な機械をつくるのと同じような、高い技術力を必要とするんです。そういう点では、松下電器は業界での開拓者であるわけです」

一方で、強大な販売力・販売網に甘え、技術力向上を怠ることのないよう技術者の注意を喚起している。

「業界のトップになる要素は、技術、営業ルート、資金の三つである。松下電器には販売ルートと資金は立派にある。故にシェアが小さいということは即ち技術がそれだけ小さいと言うことである」

〔中尾顧問言行録〕より

「販売網が大きいため商品がよく売れているように見え、更に問題もないような感覚になりやすいが、このことは松下電器の技術者として弱点もある。たえず他社との技術比較をし正しい判断をする用心掛け販売台数比較は不要である」

〔中尾顧問言行録〕より

「業容が大きくなりますと、ともすれば社員一人一人の心の中におこり高ぶる気持が生まれ、外部の方がたに尊大ぶつた感じを与えるようなることが多いものです。会長（松下幸之助）はこのことを憂えて、松下電器が従業員三千名に満たなかつた昭和十年に『将来、いかに松下電器が大きくなると、決して商人道を忘れるな』と戒められました。特に技術に関するみなさんは、商品の一品一品が需要家にとっては松下電器を代表するものであることをよく銘記して、一品たりとも不良品を出さないことを決意していただきたいと思います。高度な技術開発を進める反面、ビス一本といえどもおろそかにしない、厳しい技術者魂をしつかりと身につけて『世界に伸びる技術のナショナル』の名を一層高めるよう努力されることを切望します」

上田和範（元松下住宅設備機器取締役）は昭和二十八（一九五三）年に入社し、中央研究所の機械工場で中尾の指導を直接受けた機械技術者である。平社員であった上田の図面でも、何かと真剣に検討してくれた。そういうとき、決まって中尾は「君が設計する機械の図面一枚一枚に、君自身の哲学が入っていなければ、それはただの絵にすぎないのだよ」と付け加える。これ以来、「入魂の設計」は上田の機械技術者としての目標となり、後に一世を風靡したR I A L（Redesign and Improvement through Analysis of Line-Systemの頭文字をとったもの）誕生の原点となつた。R I A Lとは「無化思想」をベースにした商品・生産システムの設計改善技法で、かつて谷井昭雄社長時代、全社的に展開されたものである。

「思想の入らない商品を開発する人は即刻辞めてもらいたい」
商品には設計者の人格、経営者的人格が表現されるということである。中尾の求めた技術者像は、「松下電器の基本方針を体した、商人道を忘れない技術者」であり、昭和四十四（一九六九）年四月十一日発行の『社内時報』では次のように語っている。

「利は元にあり、その元とは技術力である」

松下幸之助はかつて経営方針の中で、繰り返し技術の重要性を訴えている。「製造とは技術をもとに、経済的な商品をつくる仕事である」(昭和二十八年)、「技術を売るのが製造・販売の仕事である」(昭和三十三年)等である。このような期待に応えるため、中尾は「利益の源泉を生み出す技術者」に対し、あらゆる機会を通じて自覚と反省を求めた。例えば、提案審査やZD活動(zero defects movement=ミスやロスを排除するための自主的活動)に参加すると、

「私は」の提案の審査に立ち会ったびに思うのですが、いつたい開発なり設計の立場にある人の段階で、なぜわからなかつたのでしょうか。ZD活動についても、上司なり技術者が適切な指示を与えていたならば、そのようなことはなくなつてゐるかもしません」

(「技術者魂」より)

と厳しい指摘を忘れなかつた。

また、「開発の中での試作の占める割合は五〇パーセントである」という信念のもと、量産の前工程である試作の重要性を次のように語っている。「クリアメカ」開発での話である。

「試作品だからといつてい勝ちになるがそれではいけない。常に量産の工程を頭に書きながら試作品をつくる」と。TOPがあらゆることを判断するのは試作品をみて判断する。それ故にその出来ばえは大変重要である。『試作品だから寸法が出ていない』等に類することがよくあるが試作品だから量産品以上の出来ばえでなければいけない」(「石油機器事業部の原点を忘れないために」より)

「新規な方式を追求する前に、技術常識に基づく基本を固めよ」

難しいことをやる前に、原理原則で洗ってみよということである。カラーテレビの偏向角拡大競争の激しかつた頃、各社一様に白色部分がボケるという現象が問題になつた。」のとき中尾がとつたやり方は、まざシャドウマスクを取り寄せ、その中に110円くらぶの針金を垂直に立て、ランプでマスクを下から熱するというものであった(注…電子ビームを照射したと同じことになる)。直ちに針金は大きく傾いた。微細なマスクの変形を、高価な顕微鏡や真空ポンプを使わず原理に基づいて解明していくのである。これを確認するや否や熱膨張係数の小さい材料はインバールであると、メーカーに問い合わせる。S社の原理はどうが、安くつくる方法は、とできぱきと作業は進んだ。

また、「クリアメカ」開発ではタール発生の原因究明に、燃焼の原理から詰めていく様子を次のように語つてゐる。

「芯を下げすぎるとキワの温度が上がりすぎて、タールを生成する温度条件があるんです。条件が満たされるとタールが溜まって芯の上下ができなくなる。加えて妙なガスが発生して臭くて使いものにならない。どこまで下げるかと可能かという基礎実験から始めたんです。もう一つはチムニーという煙突がありますね。あそここの穴の開け方で燃焼が決まるんで、あれが非常に難しいんです。試行錯誤で穴の位置を決めていったんです。地震に即断する構造、いろいろ考えましてね……」

(「商品開発の心」より)

「こだわりをなくし、あの手、この手を考えよ」

問題に直面したとき、手足を使って体でぶつかれといふことである。往々にして若い人は理屈をこねて手足が動かないことが多いし、頭の良い人は頭の中で結論を出し、すぐできないことを証明したがる。中尾は、それらは経験がないための不安から起ることを見ていた。そこで彼は、「不安であれば実験し事実を明らかにせよ」と口にすることが多かつた。昭和四十四（一九六九）年三月号の『松風』座談会で次のように語っている。

「問題によつては、やつてみなければわからないものがたくさんあるわけですね。そのときは、気軽に実験することです。たとえ、ちょっとしたこまかい部分であつても、わからなければ実験してみる。それで、これでいけると確認ができたら、それを具体化していく。こういうように、あの手この手をつかって、また、気軽に実験をやつていくと、割り合いに仕事は早く進んでいくんじゃないかな」

また「クリアメカ」の開発は生きたOJT（On the Job Training）の場であった。ときに自ら手本を示しながら仕事のやり方を教えていった。問題の一一番大切なところをつかみ出し、うまく当たり実験をしていく。灯芯になぜタールが溜まるか、石油ランプを使ってその原理をつかむ、ステンレス板の曲げ径の限界を見るのに木ハンマー、バイス、ルーベで短時間につかんでしまう、といった具合である。

「モノに一生懸命になると相手の方から“こりうだ”と教えてくれる」数ある中尾語録の中で最も有名であるが、もとは島津製作所の二代

目当主・島津源蔵の言葉に由来する。彼は日本電池（現ジーエスユアサバッテリー）の創業者としても有名で、苦労して蓄電池用の鉛粉製造法を開発した。「易反応性鉛粉製造法」の発明で、昭和五（一九二〇）年当時、日本の十大発明家に選ばれた人物である。中尾はこの島津源蔵の言葉を常々引用していた。昭和四十四（一九六九）年三月号の『松風』座談会で、壁にぶち当たったときの心構えを問われて次のように答えている。

「島津源蔵さんが、たえず言うてましたけれども“物”との科学的な仕事をしていく場合に、相手が死物だと思ってやつたら間違いや。そんなことでは、当たりまえの仕事しかできない。なるほど相手は物だが、ほんとうに熱心にやると、心が物につながって、そこから声が聞こえてくるような心境になる。そのとき初めて、価値ある仕事ができるんだ」とね。ぼくは、ほんとうにそうだと思いますね。（中略）とにかく島津さんは、なんとか鉛の粉をとる方法を発見したのです。

さらに島津さんが実験をしていると、こんどは酸化の程度が、箱の中へ空気を吹き込むことによって変わることがわかつた。それで、空気量と鉛の量を適当に定めて、温度が上がりつて酸化がどんどん進むというような実験をやっているときに、島津さんの言つたのは“鉛から声が聞こえる。もつと濃い空気を送つてくれと言つとる”というのです。ぼくは島津さんの、物と心が一つに解けあう心境にならないと、いい仕事はできないといふの話を聞いて、まさにその通りだと思いました」

「はどうすればそういう心境になれるのか、中尾はこう答える。

「熱意をもつて取組むとそういう心境になるのですな。できないと思つたらもうできない。なんとかしてやりたいという気持ちがあると、そういう知恵が浮かんでくる」

（『飛躍への創造——ラジオ事業部50年のあゆみ』より）
「とにかく商品をじっと見ることが大切である。半日対話すると一週間開発が短縮出来る」

（『石油機器事業部の原点を忘れないために』より）

「素質は努力から生まれる。努力はまた素質を要求する」

「素質を「才能」や「ひらめき」に置き換えてみても同じである。昭和四十三（一九六八）年十月号の中央研究所所内紙『技術』では、技術者にこんな要望をしている。

「物事はなんでも熱心に努力しなければならない。そのことにより身についた経験や知識をもとにしたひらめきによる意思決定には、すばらしい力が生まれると言えます。いくら素質がありましても、それをみがきあげる努力をしなければ、なにもなりません。エジソンの『一つの靈感（ひらめき）を得るには九九パーセントの努力が必要』という言葉を皆さんも思い起こしていただきたいと思います。われわれ研究開発技術者にとりましては、『ひらめき』は重大な問題です。

しかし、それは一朝一夕に培われるものではなく、日夜の寝食を忘れた努力の積み重ねが必要であることを決して忘れないで、ますます研鑽に励んでいただきたいと存じます」

中尾の「経験と直感でズバリ」という場面に多くの技術者が出会いつ

た。昭和四十六（一九七一）年、中央研究所が世界初のリチウム一次電池の開発に成功した際も、中尾は報告に訪れた福田雅太郎に、「商品化にはグローブボックス（窓や手袋を取り付けた気密性の装置）を使わず、空気中でつくれることが必要だ」とズバリ指摘した。商品化の最大のポイントだった。

「自らの持ち場において、自信と誇りを持てる仕事をしよう」

昭和三十四（一九五九）年の総合技術委員会の冒頭挨拶用に準備した中尾のメモには、最初に大きく「技術者の誇り」と書いてある。「誇りの持てるような仕事をしよう」ということである。そのためには自分の持ち場の全てに精通することであると、昭和四十三（一九六八）年二月号の『松風』座談会では次のような経験を語っている。

「ぼくが電気カミソリをつくっているサンビーム社を訪問したときですが、副社長が一人で、工場の中を案内説明してくれて、プレス加工やバフ研磨（羽布／バフ）の弾力性を用いて研磨すること）のところで、ぼくが非常に細かいことを質問しても、即座に答えてくれるのですね。そして、何がサンビームの世界に誇るべき技術的特長かを、ちゃんと身に附けています。そしてまた一方では、プライベートに銀行を経営しておって、経理的な頭も働く」

ではどうすれば自信と誇りの持てる仕事ができるのか。中尾の経験から、切迫感を持って仕事に取り組み、壁にぶつかったときは「これを完成するのは自分だ」という強い意欲を持つことである。そしてこれを乗り切ったときに自信と誇りが生まれ、それがまた次の偉大な仕

事を生み出す原動力になる。

また同時に上司の良き指導が大事である。アイロンの開発のときに、松下幸之助から「君ならできるよ」と言わされて大奮起してやり遂げたことが忘れられないという。

終わりに

「今、なぜ中尾哲二郎か?」と考えてみると、彼の人物像や生き方の中に、沉迷する現代を生き抜くための多くのヒントが発見されるからである。特に「モノづくりの復権」を託された技術者にとって、中尾哲二郎の技術者魂に学びかつ共感できれば、成長の糧となるであろう。その意味で中尾哲二郎の研究は、これから始まるといってよい。

最後に、今回多くの方のご協力をいたいたことに感謝したい。まことに、子息の中尾誠良ご夫妻には快くインタビューに応じていただき、家庭でのご様子もお聞きすることができた。また約四十年近く中尾さんの傍で秘書として仕えてこられた松本栄子さんからは、中尾さんの人となりについて多くのことをお聞きできた。技術本部・中央研究所OBの矢野孟彦さん、谷口宏さんからは技術者魂の一面をお聞かせいただいた。松下電器産業社史室の中西雅子さんには資料調査について多くのご協力をいたいた。この場をお借りして感謝したい。

（参考文献）

・松下幸之助監修「技術者魂——中尾哲二郎の歩んだ道」松下電器産

業・中尾研究所、一九八一年

・「松下電器の技術50年史」松下電器・技術本部、一九六八年
・25周年記念誌づくり分科会編「生産技術のあゆみ」松下電器・生産技術本部、一九八八年

・「テレビ事業部門25年史」松下電器産業テレビ事業部門、一九七八年
・ラジオ事業部50年史編集委員会編「飛躍への創造——ラジオ事業部50年のあゆみ」松下電器産業ラジオ事業部、一九八一年

・電化のあゆみ編集委員会編「電化のあゆみ」松下電器・電化本部、一九八七年
・松下通信工業20年史編集委員会編「松下通信20年のあゆみ」松下通信工業、一九七八年

・松下電子工業社史編纂委員会編「光とエレクトロニクスで未来を拓く——松下電子工業の歩み」松下電子工業、一九九四年

・「社史資料」（No.1～No.15）松下電器産業、一九六一年～一九六六年
・「松下電器五十年の略史」松下電器産業創業五十周年記念行事準備委員会、一九六八年

・「社史 激動の十年」松下電器産業社史室、一九七八年

・「社内新聞」「社内時報」松下電器産業

・社内誌「松風」松下電器産業

・所内紙「技術」松下電器中央研究所

・P.H.P.総合研究所「松下幸之助発言集」編纂室編「松下幸之助発言集」
P.H.P.研究所、一九九一年～一九九三年

・中尾研究所編「中尾顧問言行録」備忘録、作成年不明
・P.H.P.研究所編「商品開発の心」ビデオ教材、作成年不明

・出版世話入会編「現場に道あり」自費出版、一九九三年

*著者の蓬郷章郎氏が本書執筆中に急逝されたため、部下の篠原氏が中心になって世話入会を立ち上げ、出版された。

・吉村益一「石油機器事業部の原点を忘れないために」備忘録、一九七

- 六年
- ・足立三千雄「石油ストームの失敗」「松下経営の心を語る」PHP研究所、一九九三年
 - ・大脇慎式「私が歩んだ松下のビデオ史」自費出版、一九九六年
 - ・久野古夫「テレビ人生一筋——技術者の65年」日経BP企画、二〇〇一年
 - ・日本工業大学企画室編「美学の達人」日本工業大学、一九九七年
 - ・大森実「研究開発政策」千倉書房、一九七四年
 - ・延岡健太郎「MOT「技術経営」入門」日本経済新聞社、二〇〇六年
- (やまとえ・よしのり 松下電器産業人材開発カンパニー・コーポレート技術研修センター所長)

玉音放送に至るまでの下村宏の事績と思想

—松下幸之助との交流と共に

序

下村宏（号は「海南」）を一言で表現するならば、玉音放送のプロデューサーと言うことができる。下村は、当時におけるラジオ放送の社会的影響力を鋭く見抜き、昭和天皇に玉音放送を進言した。さらに玉音の録音や放送の現場を指揮し、最後は昭和天皇と共に放送に出演したのである。

松下幸之助は、この下村と浅からぬ縁があつた。昭和九（一九三四）年、朝日新聞副社長であった下村は、幸之助を「経営理念を持つた実業家」として全国に紹介した。これは、ジャーナリストが幸之助の理念に注目した最初の事例のようである。下村は、学校教育をほとんど受けずに成功した実業家や、同郷の和歌山県出身の人を重んじていたので、幸之助を高く評価したのであった。また、筆者によるこれまでの研究で、幸之助の理念は昭和初期のラジオ放送から強い影響を受けた可能性が指摘されたが¹⁾、下村もまたラジオ演説の名手として名高い人物であった。

戦後、下村はP.H.P運動に熱心に参加し、最初期『P.H.P』誌に最

も多く執筆した人物の一人となつた。幸之助が新政治経済運動²⁾を興すと、東京常任世話人となつて、この運動を東京において推進することとなつた。幸之助は道州制、教育改革、

税制改革、観光立国など、その生涯において多くの政策提言を行なつたが、これらは戦前から下村が提唱している内容とよく似ている。

写真1は、昭和三十（一九五五）年一一月六日、幸之助の私邸・光雲莊で開催された音無会

坂本慎一



写真1：昭和30（1955）年11月6日、光雲莊における音無会
(音無会発行「音無会三十年の歩み」11頁より)
〔手前中央に下村夫妻、その両脇に松下夫妻、幸之助の右に湯川秀樹〕

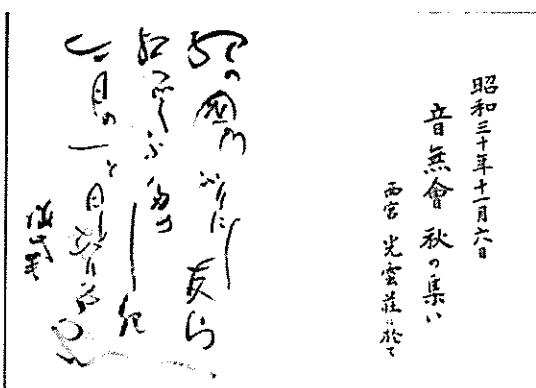


写真2：昭和30年11月6日、音無会の「芳名録」(PHP総合研究所第一研究本部所蔵)〔右に「芳名録」の日付や場所など、左に「紀の國のふりにし友ら相つどふたのしき今日の一日もありけり」という和歌と「海南」の署名〕

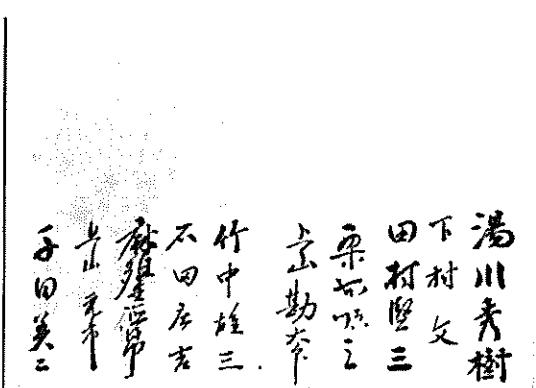


写真3：「芳名録」
〔右から二番目に「下村文」(下村宏の妻)の署名〕

本稿では、幸之助の思想や政策提言に影響を与えた可能性のある人物として下村を取りあげたい。本来であれば、戦後の下村との関わりが重要であり、両者が提言した政策の内容の比較も有意義である。しかし、ここでは、まず從来ほとんど研究がなされていない戦前の下村の事績を簡単に紹介することから始めたい。下村は

の写真である。音無会とは、和歌山県出身者の集まりであり、この時は「第二回臨時招待会（下村海南先生、夫妻歓迎会）」と題している。この写真の中央手前に下村夫妻、その両脇に松下夫妻が写っている。幸之助の向って右には、当時ノーベル賞を受賞して国民的英雄になっていた湯川秀樹も写っている。この写真の並びから考へても、幸之助は下村に多大な敬意を払っていたと想像されよう。

幸之助は、九四歳まで生きた長命であった。日頃から心がけている健康法について質問された時、幸之助は次のように答えていた。

幸之助の長寿を支えた要因の一つが下村の体操であつたとすれば、ここにも八二歳まで生きた下村の影響を見ることができる。

下村は、日本における簡易保険の創設者であり、日本初のオリンピックとなるはずだった昭和一五（一九四〇）年東京オリンピックの責任者であった。また、戦前における道州制の最

も熱心な提唱者であり、終戦の際には内閣情報局総裁の立場にあって命がけで玉音放送を実現した人物である。戦前において最も多くラジオに出演した演説家の一人であり、また演説の名手としても著名であった。これほどまでに重要な人物であるにもかかわらず、今までわずかしか研究がない。

まあ、朝起きたら十分間ほど体操するんですわ。戦争前に郷里の先輩の下村海南さんに教えてもらひた普通の徒手体操ですよ。

若い頃から日記を付けるなどしていたが、多くの災害で資料を焼失しておらず、今日国立国会図書館憲政資料室にわずかな資料が残っているだけである。本稿では、主に下村が生涯において残した七十余冊の書から、彼の事績に関する部分を抽出する方法を採用した。また、戦後の両者の交流は次稿の課題とし、本稿では戦前における両者の交流に注視する。最後に、下村による数々の政策提言は玉音放送と類似した発想が根底にあったと思われるので、その分析も行ないたい。

I 下村宏の事績

① 通信省に入るまで

下村宏の父である下村房次郎は、号を自知といい、安政三（一八五六年、現在の和歌山市に生まれている。官僚、ジャーナリスト、経営者など多彩な経験の持ち主であり、大正二（一九一三）年に没している。母の政枝については、父の散財で苦労したというほかに「僕の母は法華の信者である」と書いている。

下村宏は、明治八（一八七五）年三月一二日、和歌山市で生れた。後年の下村はラジオ演説の名手となるが、幼い頃から「臆面なしの声自慢」であった。毎朝、大阪朝日新聞が配達されると、新聞の小説を祖父母や母の前で、声を張り上げて読んだという。それが幼き下村の「日課」であった。

和歌山県立中学二年の時、明治十九（一八八六）年、一家は東京で通信省官僚として独り暮らしをしていた父を追って上京した。宏は神

田駿河台の成立学舎へ通った。¹¹

父・房次郎は明治二三（一八九〇）年、雑誌「交通」を発刊した。この年に宏は第一高等学校に入学し、父の編集を手伝い始めた。¹² 彼は「僕などが発送先の宛所、宛名を筆書きする、帶封にする、切手を貼りつける、小さい荷車に積み込んで麹町局へゴロゴロと引き入れた」と回想している。また、この頃から大学時代まで「ほとんど一手で和歌山学生会雑誌の編輯をつづけた」と証言している。これらの経験は、マスメディアと下村の関わりとしてとらえることができよう。

学校での成績は「いつも中頃であつた」という。この頃からスポーツを始め、旅行もするようになった。大きな影響を受けた本として、後の下村はこう語っている。

矢張り青年時代に読みし本が感銘を深くうけてゐます。

中学時代—日本外史
高校時代—史記列伝

読書やスポーツ、旅行など、この頃の経験が後の下村の基礎をつくったようである。

大学時代の下村は活発で、いわゆる「蟹カラ」であった。授業にはあまり出席せず、「自分達の勉強しないのを豪傑気取りに得意がつた」としている。それでも下村の学業成績は「各学期試験を通じて一番をつづけ出した」ほどであり、卒業して文官高等試験を受けた時、全國で三番であったという。

この時期からの友人として、下村は後に栗本鉄工所を創業する栗本勇之助について言及している。栗本とは同じ明治八（一八七五）年生まれで、同じ和歌山県出身であった。当時は吉原へ繰り出す学生のグループがいくつもあり、「かくいう海南は栗本派の門下生」であったと言っている。

明治三一（一八九八）年、卒業に際し、下村は成績優秀であつたため「特待生組」となり、大蔵大臣秘書官の早川千吉郎から大蔵省への誘いがあつた。しかし「和田垣（謙三）先生から、通信省から君をすぐ洋行さすから、という事だがどうだ」と言われ、洋行が約束されない大蔵省を蹴つて通信省入りを決めたという。下村は「一にも二にも洋行したかった」のでこの道を選んだ。

②通信省での下村

大正四（一九一五）年に、四〇歳で台湾に赴くまで、下村は通信省官僚として活躍した。この仕事を通じ、下村には「自己」の体験よりにじみ出た主張⁽²⁾があつた。それは道州制の提唱であり、当時の下村の言葉で言えば、「府縣ブロック」の主張である。通信省で電気監督の仕事に携つていた時、電力や電車に関する業務が数県にまたがつてゐるため、何度も不都合を感じたという。下村は次のように主張している。

電力会社、電鉄会社などが各府縣にまたがる為めに費やす手数と金と時間は夥しいものである。宇治川電力はあの短い間に滋賀、

京都、大阪と二府一縣にまたがつてゐる。為めに工事の許可申請、模様替、検査などの手続に三倍の手数を要するだけではない。時には官署間のニラミ合ひで際限なく引きのばされる。それだけコストが高くなるばかりである。⁽³⁾

さらに続けて交通の発達に伴つて住んでいる県と働いている県が異なる場合が増え、所得税などの賦課徵収の上から見ても「かなりの不公平不均等」があると述べている。情報や交通の発達に伴つて行政区分が大きくなつて行くことは「不变の天則」だと考えていた。

明治三四（一九〇二）年、下村は北京へ向つた。前年まで、いわゆる「義和団の乱」で、北京は騒然としていた。乱の鎮圧後、北京には新たに郵便局が設けられ、下村が初代の局長として赴くこととなつた。

亂の直後の北京の様子を、下村は「荒廃の二字を以てつきて居る」と表現している。この時、清朝の外交を処理していたのは李鴻章であり、下村は単独会見を申し込んで承諾を得た。彼は「黄口二十七歳の若造が七十九歳の宰相に安々接見ができる。誠やそこに戦敗国の悲哀がある」と述べ、「戦はめたにやるものでない、負けたときはやり切れぬ」と書き残している。この時以降、下村は反戦論者になつたと考えてよいであろう。赴任から一年後に帰国し、その後すぐに、ベルギーへ留学することとなつた。

③ベルギー留学と簡易保険創設

すぐに洋行させてくれるという約束で下村は通信省に入ったのだ

が、第一次大隈内閣は四ヶ月で瓦解したため、洋行は立ち消えとなつた。北京勤務の後、明治三五（一九〇二）年の秋、ようやく下村は郵便為替貯金事業研究のための「留学」⁽⁴²⁾としてベルギーへ出発した。

帰国の後、明治三八（一九〇五）年一月、下村は東京帝國大学の講堂で、ベルギーの貯金局や労働者の保険、住宅などについて講演する機会が与えられた。⁽⁴³⁾これをきっかけに下村は簡易保険に詳しいといふことが広く知られるようになり、時の内務大臣・平田東助に会うこととなつた。平田は下村に「日本で今簡易保険につきソウソウ研究した人は無い」と述べ、下村を中心に創設準備を進めるように言つた。農商務省や大蔵省との折衝、民間の保険会社との討議を経て、大正四（一九一五）年、簡易保険は成立する運びとなつた。

④台灣總督府
大正四（一九一五）年一〇月、下村は台灣總督府民政長官の職を拝命する。当時は「人生五十としてこれが御奉公納め最後の活動であらう」と考えていた。その後、下村の尽力によつて台灣は「教育に衛生に殖産に交通に」⁽⁴⁴⁾大いに発展したといふ。台灣時代から下村は「海南」という号を使い出した。号について、「小にしては紀州、中にしては台灣、大にしては南洋といふ意味」⁽⁴⁵⁾と説明している。

大正八（一九一九）年、下村は母校の東京帝國大学より法学博士の学位を受けた。⁽⁴⁶⁾論文博士ではなく、総長推薦であった。

大正一〇（一九二二）年七月一一日、四六歳の下村は、官僚生活に

終止符を打つた。辞職の理由については「もう役人といふ職に飽き飽きした」と述べている。

⑤朝日新聞入社

この頃、朝日新聞社長の村上龍平は下村に目をつけていた。大阪朝日新聞に対し、東京朝日新聞の業績が芳しくないので、東京を任せることに値する人物を探していたのである。⁽⁴⁷⁾入社後の下村は、以後一年に数冊のベースで精力的に本を執筆するようになる。

新聞社の經營者となつた下村は、六甲山麓の苦楽園に居を構え、「海南莊」と名付けた。当時の住所は「兵庫県武庫郡大社村字苦楽園」⁽⁴⁸⁾であった。新聞社勤務時代の下村が、プライベートに関して最も多く記述していることは、この海南莊に関するものであろう。後には東京の田園調布へ転居するが、当初は海南莊を「永住の地」⁽⁴⁹⁾と決めていた。

⑥ラジオ放送と下村

大正一四（一九二五）年三月一日、東京放送局は、「試験送信」の名目で放送を開始した。後の昭和七（一九三二）年二月にラジオ受信契約者が一〇〇万人を突破した際、下村は次のように書いている。

大阪朝日楼上に於てラヂオのテスト放送をなし、内地より更に朝鮮台灣権太に最初の放送を試みた僕、芝浦の仮放送局で始めのテスト放送を試みた僕は、百万突破の現状より當時を想到して、其進境の上に隔世の喚あるを思はしめる。⁽⁵⁰⁾

別なところでも朝日新聞楼上からの実験放送について言及し、自身について「恐らくは放送をした最初の一人」と述べている。芝浦からの最初の放送演説は、「新聞の弁」⁽⁴⁵⁾だつたと思われる。さらに高柳健次郎によつてテレビジョンの実験が成功すると、これも将来的には各家庭に普及するであろうと積極的に啓蒙していた。⁽⁴⁶⁾

その後もラジオ演説を行なうため「幾百度」とマイクの前に立つた。日本放送協会に長く勤務していいた矢部謙次郎は、高嶋米峰、永田青嵐と共に、ラジオ演説の「稀れな名手」として下村の名をあげている。ラジオ演説でカリスマ的人気を誇つた友松圓諦も、代表的なラジオ演説家として、高嶋、永田、加藤畠堂と下村をあげている。⁽⁴⁷⁾

下村は「毎年元旦のラヂオ」⁽⁴⁸⁾に出演していた。本人は正月の出演を「恒例」⁽⁴⁹⁾と言つてゐる。多くの放送に出演していたこともあつて、下村は有名人であった。昭和初期において、最も有名な知識人の一人だつたと思われる。下村は「地方を巡遊するとき、ラヂオでお馴染になつてゐる」とか、「内地であれば僕の名を誌上に知り、その声をラヂオに覚えてるから、壇上に立てば一見旧知の如く」と言つてゐる。

⑦朝日新聞退社

昭和一一（一九三六）年、二・二六事件が起きた。三月五日には広田弘毅が首相と決まり、六日に下村へ大臣就任の打診があつた。下村は入閣の際の持論として、「大選挙区比例代表、六大都市市制改正、及び府県合同の意見書」⁽⁵⁰⁾を提出した。朝日新聞は、誕生日である三月

一二日をもつて退職することにした。

しかし、下村の入閣に對して、軍部による抗議があつたらしい。入閣は見送られ、下村は浪人になつた。『朝日新聞社史』は、陸軍が下村を「自由主義者」と見なして入閣反対運動をしたと記している。⁽⁵¹⁾

また退職に伴つて、「どうしてもくさぐさの雑用なり耳学問なり古き友の語らひなり、東京の方に足が繁くなるばかり」となり、東西両方に家を持つのは金銭的に苦しかつた。下村は六甲山麓・苦楽園にあつた「千五百坪」の海南荘から、田園調布にある「三百三十坪」の朝風荘へ転居した。家財類の大半は海南荘に残し、海南荘は帽子商の堀抜義太郎がそのまま買取ることとなつた。飯島幡司が記念として海南荘に歌碑を建立し、碑には下村の歌がきざまれた。⁽⁵²⁾

⑧貴族院議員として

下村は昭和一二（一九三七）年一月、貴族院議員になつた。⁽⁵³⁾しかし後の下村は昭和一一（一九三六）年の辞職から昭和一八（一九四三）年に日本放送協会会长に就任するまで「一介の野人としての私に七年の歳月が流れた」と書いてゐる。この間は定職に就いていいるという自覚がなかつたらしい。

日中戦争の勃発について、下村は「戦争はもとより不祥な事である」と書いた。やがて日米戦の可能性が出てくると、「日米間の戦争——これほど無意味な馬鹿氣たものは無い」と主張した。もつともこれは日本の軍部に対する批判だけではなく、アメリカの「身勝手な」外交政策に対する批判も含んでゐる。本格的な世界大戦になれば、「世界

文化の破壊戦」になるだろうと考えていた。

⑨大日本体育協会会長

昭和一五（一九四〇）年当時、「欧米ではスポーツは老幼男女共通の大きな魅力であるが、日本ではまだ一部少数の若い人達の心をとらへてゐるにすぎない」という状況だった。テレビジョンが出現する以前、一般の民衆によるスポーツへの関心は現在よりもはるかに低かつたようである。

昭和一二（一九三七）年一二月二九日、下村は大日本体育協会会長の職を受けることになった。⁽³⁾ 来る昭和一五（一九四〇）年に東京オリンピックが開催されることはすでに決まっており、組織委員会も立ち上げられていた。東京オリンピック組織委員会は、会長を徳川家達公爵が務め、副会長を東京市長と大日本体育協会会長が務めることになっていた。⁽⁴⁾ もし開催されれば、下村は責任者として重要な役割を果たす予定だったのである。しかし日中戦争の勃発により、昭和一三（一九三八）年七月一六日、東京オリンピック返上が決定となつた。⁽⁵⁾ この時の心情について下村は「残念である。無念である。遺憾である」と書き残している。

⑩日本放送協会会長

太平洋戦争が開始され、緒戦の成功に国民が酔いしれると、反戦論者であった下村は影が薄くなつた。しかし次第に戦局が厳しくなつてくると、日本放送協会は昭和一八（一九四三）年五月一五日に新役員

を選出し、新会長として下村を迎えた。下村は、就任早々、「昭和九年以來の大異動」⁽⁶⁾と言われるほどの改革を行なつていている。

放送協会の会長になった下村は、情報の正確な提供と、天皇のラジオ出演を考えた。前者は「屡々当局に真相発表につき迫つたが遂に認められなかつた」⁽⁷⁾と述べている。「当局」とは、内閣情報局のことと思われる。

天皇のラジオ出演については、「帝國議会開院式に給はる勅語の玉音をマイクを通じ国民全般へと念じたが、頭から問題にされなかつた」と証言している。大宅壮一は「昭和十五年、昭和十八年と二度も天皇の『開戦詔書』放送を放送局が願いでたことがあつたが許されなかつた」と書いている。昭和一八（一九四三）年の願い出は、下村によるものと考えてよいであろう。

放送協会会長としての仕事は、終戦内閣への参加によつて、二年足らずで幕を閉じた。

⑪終戦内閣への参加

昭和二〇（一九四五）年四月五日、鈴木貫太郎が首相に就任した。鈴木は七日、下村へ直々に電話をかけて入閣を打診した。⁽⁸⁾ 下村は国務大臣と内閣情報局総裁の就任を求められた。日中戦争初期からの早期終戦論者であった下村は、ついに情報機関のトップに登り詰めることがとなつた。

内閣情報局とは、内閣情報部が昭和一五（一九四〇）年一二月六日にその機構を拡充して設けられた組織である。太平洋戦争初期には、

陸海軍の情報部との連絡も不十分であったが、下村は就任早々、情報宣伝活動の機能を情報局へ一元化することに成功した⁽¹⁾。この一元化的名目は、戦争遂行のためだったと思われるが、最終的にこれは終戦の際に効果を發揮したと考えられる。

⑫二時間の天皇謁見

入閣した下村は、終戦に向けて「多少運動して見た」という。玉音放送実現のため、「七月下旬」に天皇謁見を打診し⁽²⁾、八月八日に可能となつた。当日一三時三〇分「卓をへだつる事六尺に足らず、おさしひのまま椅子に腰を下ろし」⁽³⁾、天皇へ言上したという。言上した内容は「情報の一元化」「空襲下の放送」「時局に対する民心の動向」「信賞必罰の要」「宮廷と重臣」「國体明徴と君臣の親和」「大本營移転」「大号令」「鈴木内閣の使命」⁽⁴⁾であった。

これらは内容がほぼ一つにつながっている。空襲が激しくなることによって「民心」が乱れてきたので、「対策の見るべきなき軍当局の責任」⁽⁵⁾を問い合わせ、「必罰」を行なうべきだと訴えた。その上で「宮廷と重臣」、「君臣」が和するように「大本營移転」を中止し、東京から「大号令」すなわち玉音放送を行なうべきであると進言したのである。玉音放送は、必ずしもいきなり終戦に持ち込むのが狙いではなかつた。終戦は下村の悲願であつたが、まずは「民心」の安定化が当面の目的だったのである。その上で「鈴木内閣の使命」は、最終的に「時局收拾」であると進言した。これは終戦を暗に示していたと解釈できる。⁽⁶⁾

一時間の言上が終わつたので下村が席を立とうとするとき、昭和天皇にしてみれば、二段階になつても良いものが、一つのものとして

は下問し、さらに一時間さまざまな会話が交わされた。最後に昭和天皇は「いろいろ参考になつた」と述べた。

⑬御聖断と八・一五事件

八月九日二三時五〇分、御前会議が開かれた⁽⁷⁾。御前会議とは、下村によれば、一種の儀式であり、列席者はあらかじめ発言の内容を決め、筋書き通りに甲論乙駁し、最後は予定通りに意見の一致を見て終わる。その間天皇は意見があつても発言しないものであつた。しかしこの日の御前会議は、意見の一致も見ないまま、各自が自分の意見を自由に発言した会議であつた。

日付が変わって一〇日午前二時過ぎ、結論が出ないまま鈴木首相は昭和天皇の意見を聞くという前代未聞の挙に出た。昭和天皇は「それでは自分が意見をいふが自分は外務大臣の意見に賛成する」と言つた。ボツダム宣言受諾の「御聖断」である。下村は、これを形式上「御聖断」ではなく「思召」⁽⁸⁾を押すことにして、この日の会議は閉じられたと書いている。

スイスやスウェーデンなど中立国を通じて、ボツダム宣言受諾が通告された。連合国側からの回答を受け、一四日朝、一〇時半に平服のままよいから参内せよと命令があつた。最後の御前会議である。昭和天皇は「御詫⁽⁹⁾」つまり再度終戦の「御聖断」を下した。昭和天皇は「國民に呼びかけることが良ければ私は何時でも『マイク』の前に立つ」と言つた。終戦と玉音放送が一度に決定することとなつた。

下村にしてみれば、二段階になつても良いものが、一つのものとして

進行することになったのである。一四日の午後、再度閣議が開かれ、玉音放送に關して「あとは臨機下村に一任」と決定した。

一四日二三時二〇分頃、宮内省二階で昭和天皇の声をレコードに録音する作業が行なわれた。⁽⁴⁾ 録音に先立ち、天皇は下村に「声はどの程度でよろしいのか」と聞いた。一度目の録音が終わると、「天皇も自分から下村總裁へ向い、いまのは声が低く、うまくいかなかつたようだから、もう一度読むといつた」とされている。天皇は録音に際して、終始下村を頼りにしていたようである。

録音が終わった深夜、車で帰宅途中の下村は反乱軍に捕らえられた。いわゆる「八・一五事件」である。終戦を阻止しようという一部軍人によるクーデターであった。下村は二重橋内の近衛屯所⁽⁵⁾、スタッフと共に一夜監禁されることとなつた。

クーデターは第一に「宮城占領による徹底抗戦」が目的であり、第二に宮内省で一晩保管されていた「録音盤奪取」を意図したものであった。下村は監禁された部屋の中で、反乱軍に見られたくない書類を処分するため、鼻をかむ振りをし、それらを懷に入れた。⁽⁶⁾ 用便のためとしてトイレに行き、小さく破つて便器に流した。

事件を知った田中静庵・東部軍司令官は現場に駆けつけ、朝には反乱軍を解散させた。反乱軍は特に武力によつて抵抗することもなく、玉音盤もついに見つけることはできなかつた。

④玉音放送
クーデター軍による監禁から解放された下村は、朝に情報局を訪れ、

次いで首相官邸を訪ねて官邸へ引き上げた。⁽⁷⁾ しかしほとんど休む間もなく、正午前には放送会館に入つてゐる。万が一自分が倒れた時は大橋八郎・日本放送協会会長に代役を頼むこととした。

ラジオは前夜とこの日の朝、重大放送があると繰り返し予告していた。正午の放送は時報に統き、和田信賢アナウンサーが「ただ今より重大なる放送があります。全国聴取者の皆様、ご起立をねがいます」と述べた。統いて下村がマイクの前に立つた。

天皇陛下におかせられましては、全国民に対し、かしこくもおんじら大詔を宣らせ給うことになりました。これよりつつしみて玉音をお送り申します。⁽⁸⁾

ほとんどの人がはじめて聞く昭和天皇の声を紹介したのは、多くの国民がその声を知る下村であつた。統いて君が代が流され、前日録音した昭和天皇の声が放送された。その時のスタッフの様子を下村は「満室声をのみ涙に光つてゐる」と書き残している。昭和天皇の大詔が終わると再び君が代が流され、下村が述べた。

つつしみて天皇陛下の玉音の放送を終わります。⁽⁹⁾

『日本放送史』（一九六五年）は、下村の紹介から始まつて下村の最後の締めくくりの言葉までを「玉音放送」としている。「玉音放送」の出演者は、昭和天皇と下村の二人であつた。

放送後、下村は「二重橋前は大変な人ですよ」と聞いた。下村はわざわざ「車を宮城前に走らせて」、その光景を見に行つた。立つたまま黙祷をささげる人、砂利に頭をふせている人、君が代を歌う人、天皇陛下万歳と叫ぶ人などがいた。⁽¹⁾

下村は連合国との停戦協定が一通り済んでから内閣は解散すべきと考えていた。しかし、放送が終わつたその日のうちに閣議が開かれ、一五日一六時半、鈴木内閣は解散となつた。⁽²⁾ 下村は解散を予期しておらず、「不意討」⁽³⁾だつたと書いている。玉音放送の後、さらに終戦に向けた放送がいくつも必要だと考えていたようである。

次の日、下村は皇居前に「いや増せる群衆のつながり」⁽⁴⁾を見た。この光景こそ写真に撮つておくべきだと考えたが、当時の規則や因習によつて撮影は許可されなかつたことである。下村が電車に乗ると、見知らぬ人たちが下村に向つて目礼や脱帽をしたという。⁽⁵⁾

鈴木の後を受けた東久邇稔彦・首相は、終戦の徹底を訴える放送を行ない、その録音は繰り返し流された。⁽⁶⁾ 九月一日、ミズーリ艦上で降伏の調印がなされ、形式的にはここで日本の戦争は終つた。下村はそのしばらく後まで、残党が進駐軍に対してもリラ戦を開始しないか心配し続けたと述べている。

II 松下幸之助との交流

①昭和九年の出会いとその後
昭和九（一九三四）年九月一七日、五九歳の下村は門真の松下電器

を訪問した。⁽⁷⁾ 訪問した理由は「同郷の出身といふので」とだけ簡単に記している。取材をしたのは「わづかな時間」であったが、一度会つただけのこの三九歳の実業家を下村は高く評価している。下村は「初しぐれ」というメディアで、三回にわたつて幸之助の紹介記事を書き、その後自らの著書『プリズム』に記事を再録した。

多くの人物の紹介記事を書いている下村であるが、基本的に故人が多く、しかも一度会つただけの人を三回にわたつて紹介することは珍しい。この幸之助の記事は、下村の中でも特異な部類に入ると言える。

最初の記事で下村は幸之助の経歴を簡単に紹介した後、幸之助の経営手法を次のように紹介している。

松下君は原価開放主義で販売店に取引したといふ。原価一円のものを一円三十銭かかつたと号して、一円五十銭に売つてくれとはいはない。一円の原価は一円とそのままぶちあけて五十銭儲けさせてくれ、しかし今追つかけて改良拡張に金がいるから我慢してくれ、そのうちに必らずよりよいものをより安く、値を下げてオロスからといふのである。：おもしろい一風変つたやり口のやうで、実は当然すぎた事であるが、さりとてこんな事が誰もがやつていけるものでない。そこに松下君その人の個性の光りがあるからである。いかにもおもしろい話だとうなづかれた。⁽⁸⁾

当時、朝日新聞副社長であつた下村は、経営者としてその手法を「おもしろい」と思ったようである。二回目の紹介記事では、松下電

器が如何に多くの製品を作っているか、具体的に紹介している。第一

に配線器具、第二に乾電池、第三にランプ、第四にアイロンやこたつ、第五にラジオ、そして第六の合成樹脂として、「製品は茶托、湯呑、灰皿、煙草入、各種の盆御膳、御椀、菓子器、盃洗、盃、弁当箱、木皿、豆皿、銚子、はかま、小鉢、ベン皿、肉池等々」と書いている。幸之助は「私の行き方考え方」で合成樹脂界へ進出したことを書き、「幾多の応用器具がその後続々と生まれ⁽¹⁾たと述べているが、どのような製品が作られたのかは明記していない。松下電器がこの当時「灰皿」や「弁当箱」まで作っていたという下村の証言は貴重である。

三回目の記事である「初しぐれ」の「十一月号⁽¹⁾」で、下村は幸之助の言葉をそのまま引用している。

宣伝の大事なるはよく知っています。だから広告に金はおしませぬ。しかし肝心の製品が時代おくれになつては何んにもなりませぬ。十年一日の如くといふ詞は工場にはあてはまりません。いつも研究試験をつづけ改良に不斷の努力を必要とします。だから広告費と同じく研究費を使ってゐます。⁽¹⁾

この「初しぐれ」という媒体が、当時の程度流布していたものかは不明である。しかし、この記事を再録した単行本「ブリズム」は東京市神田区の四条書房の発行となつていて、朝日新聞副社長で、当時にラジオ演説の名手としても著名であった下村の知名度を考えると、部数は不明であるが基本的にこの単行本は全国へ流布したと考え

られる。

この記事は、第一に全国的な知名度を持つジャーナリストによる紹介であり、第二に幸之助の経営理念に注目している。筆者によるこれまでの調査で、この記事は以上の二つの条件を満たす最も古い例である。今後の調査でさらに古い事例が見つかる可能性は否定できないが、下村自身は先行する記事があつたとは述べておらず、同郷の出身者という独自のルートで幸之助にとり寄せたと明言している。この意味では、下村は幸之助の経営理念を「発掘」したジャーナリストであると言えるかも知れない。

この時以降、両者には交流が生まれた。今日、国立国会図書館憲政資料室の「下村宏文書」に幸之助が書いた下村宛の手紙が残っている。全文は次の通りである。

下村宏様

松下幸之助

拝啓 暑氣次第に相加はり申候處

彌御健勝に被為渉候段大慶此事と奉存上候

平素は兎角御無音に打遇申譯も無之平に御容赦の程願上候

昨日は又御著作の書籍態々御惠贈に預り難有受納仕候

店務の間拝読致し度と相樂しみ居申候
右乍略儀不取敢御禮申上度寸書如斯御座候

草々

昭和十一年七月十四日

下村は幸之助に本を贈ったようであり、これはそのお礼状と思われる。便箋や封筒は松下電器のもので、手紙は活字で印刷してあり、封筒の宛名書きは手書きである。宛名書きは誰かが代筆したものと思われる。下村は戦災でかなりの資料を失っているので、これは残存した貴重なものである。

この時下村が贈った本は明記されていないが、二つ候補があげられる。一つはこの手紙の直前、昭和一一（一九三六）年六月二九日発行の『これからの日本 これからの世界』である。これは下村が書いた

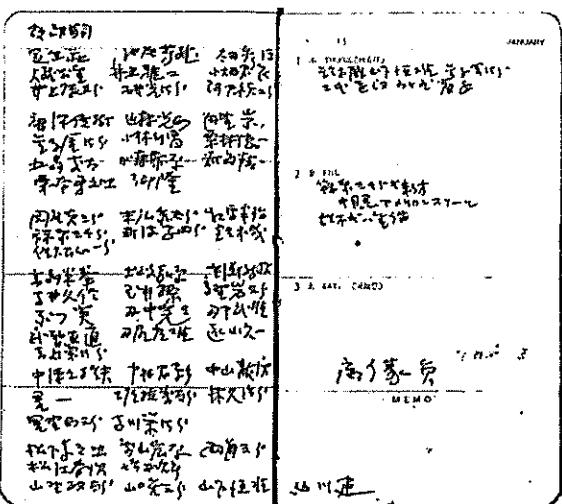


写真4：下村宏文書「昭和17年手帳」（国立国会図書館憲政資料室所蔵）[一番左側、下から三番目に下村の字で「松下幸之助」と記してある]

ほとんど唯一の子供向けの書であり、難しい漢字にはルビが振ってある。内容は当時の社会について紹介した教科書のようなものである。小学校中退の幸之助に配慮して、あるいはこうした本を贈ったのかも知れない。もう一つはやはり幸之助について書かれた文章が掲載されていた「プリズム」ではないか。「プリズム」は昭和一〇（一九三五）年一二月一八日発行となっている。しかしこの場合、本の発行から幸之助の手紙まで半年以上が経過していることになる。

また、同じく国立国会図書館憲政資料室に所蔵されている下村の「昭和17年手帳」（写真4）には、下村の字で幸之助の名が書かれている。どのような意図で書かれたものかは不明であるが、当時における両者の交流をうかがわせる資料である。

②下村と幸之助をつなぐもの

ナショナル証券の顧問などを務めた松永定一は、次のように述べている。

松下幸之助氏には昭和一二年、私が大株一般取引員だったときに入めてお目にかかる。当時「木友会」という紀州出身者のつどいがあった。現大阪財界の長老、栗本順三氏（栗本鉄工所特別顧問）の岳父、栗本勇之助氏（同社創業者）らが中心になっていたが、「もそと若手の会員を」とのことと、松下氏、田村堅三氏（元日本弁護士連合会副会長）、小山省三氏（大日金属工業会長）と私とが入会したものだった。

松下氏はこのとき確か四三歳、松下電産の資本金もすでに一〇

に書いている。

〇〇万円、従業員数は五〇〇〇人を数え、日本の代表的電気機器メーカーとして業界に君臨していた。⁽¹⁵⁾

この木友会は、戦になると幸之助を中心に「音無会」として再生されたと松永は説明している。

木友会の中心は、栗本勇之助であつた。すでに述べたように、この栗本と下村は東京帝國大学時代からの親友であり、栗本は下村のことを「君は私の益友、私は君の悪友」⁽¹⁶⁾と言つていた。栗本にゴルフや和歌を勧めたのも下村であつた。また別のところで下村は学生時代、「東京にて和歌山学生会を起すと私は彼（栗本）と二人でその雑誌の起草編集をつけた」⁽¹⁷⁾としている。

幸之助が木友会に入った昭和一二（一九三七）年、下村はすでに朝日新聞を辞職し、住居を東京に移しつつあつた。しかし大阪を去る直前、昭和一一（一九三六）年に「私の大阪への執着は転居位でぬけきれませぬ。たゞへ東京へ転居しましても、月に一度か二度、何かの用事をつくつてもらふ、紐をつけてもらつて大阪へくる」と言つていた。以前から「東京大阪間は梭の如く往復してゐる」状態だったので、転居後も頻繁に往復していたものと思われる。例えば、昭和一五（一九四〇）年には大阪で「海南会」があつたと書いており、昭和一六（一九四一）年四月には京都の「和歌山県人会」を訪問している。⁽¹⁸⁾ 以前から下村は「社交俱楽部」の重要性を方々で訴えており、自らもそうした会を頻繁に訪れていた。昭和一四（一九三九）年には次のように

僕の年末のあいさつ状は約一万通に及ぶ。浪人になつて大分その数を整理したが、絶えず旅行もし講演に廻はる、くさぐさの委員会などに顔を出す、つい尻から尻から新規の友人が増すばかりである。⁽¹⁹⁾

③下村はなぜ幸之助に目をつけたのか

大正三（一九一四）年一一月、下村は『南紀人材論』という本を出版している。この書の出発点は、和歌山県が「古来より現時に至る迄尤も人材に乏しき國の一である」という認識であった。下村によれば、和歌山は気候が温暖なので、外から和歌山を訪れる人は「活動せんよりは休息せんために」やつて来るといふ。和歌山は東海道などの「大動脈」から外れており、仮に和歌山県に用事があつても「その入口に和歌山市といふ大家さん」⁽²⁰⁾が控えているので、そこで用事を済ませることができる、それ以上奥には入らない。「良湾」や「良港」にも乏しく、航海の拠点としても魅力が薄い。そのため、和歌山県民は外から受ける刺激が少なく、立身出世を考えないと論じている。下村は今後「十五年間位」⁽²¹⁾は、和歌山から有望な人材が出てこないで

あろうと悲観的な見解を述べていた。この書から約二〇年後に下村は、幸之助を「発掘」することになる。

また、下村は教育問題にも関心があり、「日本の教育は画一の弊に陥り規則づくめである」とか、「帝国大学といふやうな温室^(ア)を出た連中は、机上の理窟は達者だが、借金の證文に判一つ押せといつてもビクビクものである」と論じていた。特に実学の面から「我邦の学校教育は長すぎる、その癖あまり御役に立たない仕掛になつてゐる」とか、「学校で修業して悪いといふ事は無いが、学校で修学しなくとも偉材は輩出される」と述べていた。さらに「自動車のヘッドライトの廻転装置と方向指示機を発明した羽田正勝君」「自動織機附属の自動測尺機を発明した岡本富三君」など、小学校卒や中学校中退でありながら発明によって「世の中に少からぬ貢献」をした人々を積極的に紹介することもあった。下村は朝日新聞退社と共に苦楽園の海南荘を帽子商の堀抜義太郎に売り渡したが、この堀抜は「教育は一つもない」が商人としては「驚異の成功者」であった。^(イ) 堀抜のことを詳しく紹介して、「学校教育を受けない労働者が、よく経営者となつて財を積み得るといふ実證を示す」としている。下村は、幸之助のような経歴を持つた人に強い共感を持っていたのである。

さらに官僚時代の電気業務の経験から、昭和一〇（一九三五）年当時、もはや「電気万能時代^(ア)」になつたと認識していた。電気そのものにも、下村は関心を持っていた。

和歌山県出身者で、学校へほとんど行かずに成功した人物、さらに電気に関心があつたのならば、幸之助こそまさに探していた人材だつ

たと言えるのではないか。

III 下村の政策提言とその思想

下村によるいくつかの政策提言は、幸之助に影響を与えたと思われる。ここでは、そのうち道州制の提唱、観光立国、物価論や賄蓄の重視の三点について取りあげる。これらの思想は、下村にとって生涯最も重要な仕事であつた玉音放送と根底においてつながるものがあつたようである。本来であれば、幸之助との一致点や相違点についても比較検討したいところであるが、それは次稿の課題とし、ここでは下村の主張がどのような認識に立脚しているのかを明らかにしたい。

①いくつかの政策提言

議員としての下村が最も心血を注いだことは、やはり道州制の断行であった。その活動について、次のように要約している。

府県制合同問題は私の数十の冊子に何時も筆にされてゐる。近衛、東条、小磯内閣を通じ貴族院の演説にも口にしてある。又東条、小磯両首相に一回づつ首相官邸に於て面会したが、いづれも主として道州制の決行を促がしたのであった。^(ア)

すでに述べたように、下村は官僚時代の経験から道州制の必要を認識し始めた。情報や交通の発達に伴つて行政区画が大きくなつて行く

ことは「不變の天則」だと述べていた。近代文明における情報や交通は、あたかも自然現象のように発展して行くのであり、それに合わせて行政区画や政策も常に変えて行かなければならないという発想である。

また道州制の導入は、国民の精神面に及ぼす影響もあると考へていた。下村は次のようにも述べている。

府県の廃合はそれは簡単な物質的財政的の節約とか利便とかいふ外に、区画の拡大に伴ひ、狭い地方的差別観念を拡大し撤廃するといふ、大国民としての品性陶冶の上に及ぼす効果が考へられねばならぬ。⁽¹⁵⁾

交通や情報の発達はより大きな行政区画を必要とするが、大きな行政区画は民心に好影響を及ぼすと主張している。市町村合併についても議員になる前から頻繁に主張していたが、これはそれなりに成果をあげてきたと解釈していた。⁽¹⁶⁾

交通の発展は、必然的に観光の機会も増やすものである。下村自身の観光の経験は、非常に豊富であった。海外ではまずベルギー留学へ向う際に、観光を兼ねてシベリア鉄道でヨーロッパに向っている。ベルギー国内では各都市に日帰り旅行をし、多くの郷土博物館を見て回った。夏にはアルプスへ一月ばかり旅行したと言っている。ベルギーへの留学も一年の予定であったが、さらに半年の延長を申し出て、

ドイツで一ヶ月、残りをフランス、イギリスで過ごし、アメリカを経

由して帰国している。⁽¹⁷⁾

朝日新聞に入社した直後、下村は再度欧米を長期にわたって訪問している。元々は官僚を辞めて私費で欧米を訪問するつもりであったが、朝日新聞社長の村上龍平は、入社して朝日新聞の仕事として欧米を訪問してはどうかという話を持ちかけたのである。これに応じて欧米行きとなつた下村は、大正一〇（一九二二）年九月二一日横浜を出発し、翌年四月七日神戸に帰ってきた。⁽¹⁸⁾ 欧米各国で見聞を広めた様子を『歐米より故國を』にまとめている。

国内は佐渡島（昭和五〔一九三〇〕年）⁽¹⁹⁾ や隱岐（昭和六〔一九三一〕年）⁽²⁰⁾などの離島も比較的早い段階で訪問しており、昭和七（一九三二）年の時点で「日本六十六箇国、足跡未だ至らざる国が、日高と対馬と壱岐との能登であつた」と書いていた。昭和一三（一九三八）年では「対馬と壱岐だけが残されている」としていた。もちろん、当時日本領であつた朝鮮や台湾などはこの時点ですでに訪問している。昭和一四（一九三九）年、新京で開かれた日満華競技大会を訪問した帰りに対馬と壱岐を訪問して、ついに全国踏破が完成した。下村はこれを「積年の宿願」と述べている。

旅について下村は「由來旅は見聞を広めるといふ事に重点を置く」と述べている。例えば、下村は同じ朝日新聞に勤務していた飯島幡司と一緒に、昭和九（一九三四）年三月一九日から四月一〇日まで、四国と和歌山を巡る旅に出た。⁽²¹⁾ この時の様子を飯島は次のように証言している。

毎日八時の朝立を急いで、見物、宴会、講演、揮毫、紀行と夜の一時二時まで力いっぱいに立廻り、会へる限りの人々に接し、見られる限りの物を訪ね、聞ける限りの事を問ひ、旋風のやうな急忙のうちに、思ひ切り身心を押し広げて、魂の虫干をしたのであつた。帰つたときには熱い湯から上つたやうな和かな気持になつてゐた。

これが海南式だなど氣がついて、私は心ひそかにこの心境を下村博士に感謝したのであつた。⁽¹⁵⁾

こうした豊富な観光の経験は、国策としての観光立国の発案へと發展した。例えば、「観光道路への期待」と題して、観光に向けた京阪神や東京周辺の道路の整備について具体的に論じている。⁽¹⁶⁾また、「東洋における観光事業の振はざるは、主として国際間の連絡協調が欠けてるからである」と述べていた。⁽¹⁷⁾

物価の問題は朝日新聞時代から議論しており、「まづ生産費の低下、市価の引き下といふ根底から財政及經濟の建直しに朝野共に目覺めねばならぬ」と主張していた。貴族院議員になつてからは「中央物価委員会」や、その下部組織なのか「食料品の専門委員会」にも関与していた。⁽¹⁸⁾物価はそれ自体が一つの情報であるが、下村はこの情報を冷静に正しく対処すべきであると考えていた。下村によれば、交通の発達は、広範囲の商取引を可能にするが、広範囲の取引は無用の混亂を増やすことになるという。無用の混亂は悪性のインフレをもたらし、それ

に対して人々が慌てて消費すると、さらに物価が上がりて闇市が盛んになる。闇市の存在は、ますます物価を上げる要因になる。⁽¹⁹⁾物価という情報に正しく対処するには、慌てて消費しないように、「国民の心構へ」を直さなければならないとしたのである。それが貯蓄の奨励であつた。

日中戦争勃発によって「悪性インフレ」が懸念されるようになると、下村は積極的に貯蓄を推奨した。貯蓄は余計なものを買わないことで「表」から物価を下げ、その分だけ公債を消化することで利子を下げ、「裏」からも物価を下げると思った。下村は次のように主張している。

我々の心構へ一つ、覚悟一つで、貯金などもさうさう犠牲ぶらなくとも、気安に出来る。しかもそれが國のためになる。物価の騰貴を防ぐ。貯蓄ができる。更に過度の酒や煙草など止められたら寿命も延びる。一举四得五得ともならうといふものである。⁽²⁰⁾

また、下村は鉄道広軌論もしばしば主張していた。これも広軌鉄道にすることによつて、一車両当たりの人や物の移動が低コストでできるようになり、物価を下げるに考えたからである。下村は「私は鉄道の広軌論者である。それは國家の運送力を大にして、延いて生産費を引下げることが、日本の産業方針として最も有効である」と主張していた。

②玉音放送の思想

下村が生涯において行なつた仕事のうち、最も重要な仕事は玉音放送であった。緊迫した状況において命がけで成し遂げたこの仕事は、やはり下村の思想のうち、根本的な要素が潜んでいる。

まず、下村は当時の日本の聴取者が、歐米とは異なる状況でラジオを聞いていたと指摘している。例えば、下村は昭和一三（一九三八）年に次のように書いている。

（日本でラジオ受信機は）都会地ではかなりよく行き渡つてゐる。往来では軒並にラヂオの放送を聞かされてゆく事が珍しくない。

ところが外国ではどうかといふと、時と所により番組によりそれぞれ好き不好きがある。何よりもやかましいうるさい、邪魔になるといふので聞きたくない時も少くない。だから家屋の構造も日本のやうに明け放しでないが、しかも西洋ではいづれの家もラヂオはなるべく低音にして、隣家又隣室へ迷わくをかけないやうに注意してゐる。

なによりも往来の店先でラヂオを据ゑつけて聞かしてゐるといふやうな例は少ない。ドイツなどでは警察で全然禁止されてゐる。

輿論は正しいといふ。しかし之れは大体に於て正しいといふまである。

長くマスメディアに携つてきた下村は、「輿論を指導してゆくのは極めて少数の先覚者である」と考えていた。

戦争末期の「輿論」は一億玉碎であつた。正確にいつ頃詠んだのかは不明であるが、次のような下村の和歌が残つてゐる。

地上より大和民族うせよとか一億玉碎何ぞやすき

当時の日本のラジオ受信機普及率は、下村によれば世界で一五番目であり、決して普及が早い方ではなかつた。しかし日本家屋の構造と、外へ音を漏らしても平気な風潮により、往来でもラジオ放送を聞くことができた。下村はこれを日本独特の状況だとしている。

鈴木内閣が最も恐れた相手は、アメリカ軍ではなかつた。もちろんソ連軍でもない。下村は「我等の決心は何か。それは敵の爆弾では無い、国内の相剋である。特に閣員となるからは外からの爆弾よりも内よりの銃火である」と述べた。他にも「内には竹槍戦法を叫び、瓦全よりも玉碎を呼号し、死中活ありとて全国焦土となるまで徹底抗戦す

下村はしばしば国民の集団ヒステリーについて言及している。すでに昭和二（一九二七）年の金融バニッシュを、「挙国一致して無我夢中で自分達の首をしめてゐた」と分析していた。昭和一四（一九三九）年頃には、大衆に「浪のうねり」のような勢いがあると主張している。この「満州事変以来の大きな浪のうねり」をいかに制御するかが、日本放送協会会長や情報局総裁となつた下村の課題だったのである。下村が政治について論じる際、しばしば強調する考え方があつた。

べしといきまく声がある⁽¹⁵⁾とか、「国内の輿論もいよいよ本土決戦でといふ空声が強く、一億玉碎を呼号してゐる」と当時の状況を描写している。こうした「空声」は、往来を歩いていても自然に聞こえてくるラジオによるものと考えて良いであろう。鈴木内閣を悩ませたのは、放送で一億玉碎を叫ぶ「国内の輿論」や、「今まで宣伝に乗つてきた大衆の気分」であった。

ここで重要なことは、下村が必ずしも軍部だけを悪しき存在と考えていなかつたことである。軍部にやや同情してか、次のようにも言つてゐる。

戦局の実相はあまりにも知られずについた。第一線の軍にも中央の軍にも、さらに情報局总裁にも、陸海軍の報道部長にも、陸海相にすら、首相にすら、存外知られずについた。此の如くにして軍も国民も、必勝の信念に盲進をつづけたのであるから、和平降伏への百八十度の転換には軍民の間どころか、軍自体の間にも深刻なる相剋摩擦を起し、支離滅裂、血で血を洗ふ惨状を來す危険性は多分についた。

國の情報機関の長となつた下村の目に映つたものは、「必勝の信念」で一致するよう見えるも、實際は全くまとまりのない国内の状態であつた。ラジオ受信機や放送施設は全国へ波及したが、当時の放送は日本放送協会によつて「独占された上、其言論、ニュースの上に八釜しく制限される」状態であり、錯綜した状況をもたらしていたのである。玉音放送は、このような混乱した「輿論」を是正するために発想されたのであつた。仮に戦争を続行するにしても、天皇の声によつて正しい情報が提供されれば、やがて終戦の必然性が人々に理解され、かかる後に終戦が可能になると考えていたようである。下村にとつて玉音放送は、天皇による終戦の宣言でも良かつたが、必ずしもそれにこだわらなかつた点は重要である⁽¹⁶⁾。

以上をまとめると、次のように言えるであろう。情報や交通は自然現象のように发展する。その「天則」に沿うために、道州制を布き、観光立国の戦略を練り、物価に対する国民の「心構へ」も変えるべきである。同様に情報の发展は、「大きな浪のうねり」を生み出し、「一億玉碎」という歪んだ「輿論」を生成した。それを玉音放送によつて矯正すべきだと下村は考えたのである。下村による数々の政策提言と玉音放送は、このように交通や情報の发展に対処するという意味では、類似した発想が根底にあると解釈できるのではないか。

戦前から下村は「近頃の社会思潮は自由平等をはきちがへてゐる」と指摘していた。これが戦後になると、「権利の主張にのみこれ急に、義務の履行をかえり見ない民主主義をはきちがえた日本の現状」を批判するようになる。人々によるこうした「はきちがへ」は「大きな浪のうねり」と通ずるものがある。「民主主義のはきちがえ」は、戦後にみると松下幸之助も主張するようになる。

玉音放送に至るまでの下村宏の事績と思想

IV 今後の展望

本稿では、まず下村宏の事績を順に追う形で紹介した。特にマスメディアと下村の関わりについて幼少期から注目した。下村は、他にもハンセン病患者救済、漢字制限、アイバンクの普及、遺言の奨励など多彩な活動を行なっている。本稿では議論が煩雑になるので、これらは省略した。財政学や人口論については、今後の課題である。

松下幸之助研究としては、戦後の下村の方が重要である。しかし、まずは從来ほとんど研究がなされていない戦前の下村について考察する必要があると判断した。下村の戦後の事績については次稿の課題としたい。また幸之助による道州制や觀光立国の提唱は、下村の主張とよく似ている。両者の主張は何が同じでどのような違いがあるのか、その詳細の分析も必要である。両者の提言の異同については次稿で扱う予定である。

(3) について民主主義の研究と普及がねらいでした」と説明している。
松下幸之助・田川五郎「明日をひらく経営—「私の世界」シリーズ」
（読売新聞社、一九八二年）一〇頁。

(4) 先行研究としては、鈴木實「海南下村宏の吟味・分析した『北米合衆国の郵便貯金創立事情』について」「貯蓄經濟理論研究会年報」一四号（貯蓄經濟研究室、一九九九年）。その他、學術的ではないが、寺門克「野生の官僚 和平の言論人 下村宏（一～六）」「通信協会雑誌」一〇六九～七四号（通信協会、二〇〇〇年）がある。

(5) 下村宏「隨筆二直角」（桜井書店、一九四二年）八一页では関東大震災による焼失、下村宏「日本はどうなる」（池田書店、一九五三年）一八三、二〇〇頁では太平洋戦争による焼失、同前六七頁では戦後の火事による焼失を語っている。日記は震災による焼失は免れ、空襲までは残存していたようである。

(6) 下村正夫編「故海南歌集歌歴」（下村文発行、一九五九年）一二四～七頁に「下村海南博士著書總目録」があり、六七冊の書が紹介されている。これに漏れた下村の書として、「下村海南先生伊豆めぐり」（伊豆循環鉄道期成同盟会、一九二七年）、「時局と放送」（東洋経済新報社、一九四四年）、「國民の心構へ」（叢賛図書刊行会、一九四四年）、「八・一五事件」（弘文堂、一九五〇年）の四冊があり、計七冊が確認できる。

(7) 下村房次郎の経歴は、下村宏「思ひ出草（二黒の巻）」（日本評論社、一九二八年）二三三頁、同「南紀人材論」（紀伊毎日新聞社、一九一四年）一六一～七〇頁、同「我等の暮し方考え方」（池田書店、一九五三年）二二四頁など。その他、下村房次郎「自知即は」全三巻未完（吉川弘文館、一九〇六年）もある。

(8) 新政治経済運動について幸之助は、松下幸之助「道は明日に」（毎日新聞社、一九七四年）一三三～六頁で回顧しており、「一口

(9) 下村宏「刺客漫談」（四条書房、一九三一年）一九一頁。

- (10) 下村宏「人口一億」(第一書房、一九三六年) 三九〇頁。
 前掲「人口一億」三五九頁。下村は、坪内逍遙の授業が特に面白かったと証言している。
- (11) 下村宏「さし潮ひき汐」(日本評論社、一九二九年) 二二〇頁。
 前掲「人口一億」三五九頁。下村は、坪内逍遙の授業が特に面白かったと証言している。
- (12) 下村宏「さし潮ひき汐」(日本評論社、一九二九年) 二二〇頁。
 明治二三(一八九〇)年に高等中学校に入学したとすると、満一五歳で入学したことになる。下村宏「はきちがへ」(四条書房、一九三三年)七一頁でも明治二三年に第一高等中学校に入学したとしている。前掲『故海南歌集歌歴』所収の「下村海南年表」によると明治二五(一八九二)年、数え年一八歳で第一高等中学に進学となっているが(前掲『故海南歌集歌歴』二二六頁)、誤りではないだろうか。
- (13) 前掲「さし潮ひき汐」二二〇頁。
- (14) 下村宏「皮と肉」(日本評論社、一九二七年) 四三四頁。
- (15) 前掲「南紀人材論」五二〇頁。
- (16) 下村宏「趣味と青年」(潮文閣、一九四三年) 二三七頁。前掲「南紀人材論」四六九頁では、和歌山時代には周囲の人も旅行やスポーツをしなかつたが、この第一高等中学校に入つてからの下村は旅行やスポーツを積極的に始めたと述べている。
- (17) 下村宏「昭和の維新」(第一書房、一九四〇年) 一一七頁。
- (18) 下村宏「一期一念」(人文書院、一九四二年) 三六七頁。
- (19) 同前三六六頁。
- (20) 前掲「我等の暮し方考え方」二九七頁。
- (21) 同前一九四頁。
- (22) 同前一九四頁。この表現では和田垣が下村に個人的に声をかけたように受け取れるが、下村宏「吳越同舟」(四条書房、一九三二年)二三六頁では、和田垣から「通信省は入省者に洋行さずから、有志の諸君は出かけて見給へ」という話があつたとしている。
- (23) 前掲「我等の暮し方考え方」二二五頁。
- (24) 下村宏「非常時漫談」(四条書房、一九三三年) 一一一頁。
 前掲「皮と肉」三五頁では「電気監督の係長」であったと述べている。
- (25) 下村宏「日本の底力」(第一書房、一九四一年) 二三頁。
 前掲「皮と肉」三五頁では「電気監督の係長」であったと述べている。
- (26) 下村宏「非常時漫談」二九六頁。
 前掲「非當時漫談」五一三頁。
- (27) 下村宏「思ひ出草」(白の巻) (日本評論社、一九二六年) 二三三頁。
- (28) 前掲「隨筆二直角」五一三頁。
- (29) 下村宏「思ひ出草」(白の巻) (日本評論社、一九二六年) 二三三頁。
- (30) 同前一三五頁。
- (31) 同前一三四頁。前掲「隨筆二直角」五六頁では「戦争は敗けるものではない」と書いている。
- (32) 前掲「我等の暮し方考え方」二〇二一三、二二七頁。「留学」は「出張」に比べて、旅費や俸給が非常に少なかつたとしている。
- (33) 下村宏「朝鮮・満州・支那」(第一書房、一九三九年) 二六九頁、前掲「皮と肉」二〇二頁。
- (34) 前掲「皮と肉」二〇四頁。
- (35) 前掲「吳越同舟」三六八頁。当時の台湾総督を「安東大将」(前掲「はきちがへ」三六頁)としており、のちに「明石柏蔵將軍」(前掲「思ひ出草」二黒の巻)一〇二、一五四六頁)が総督となつたようである。下村の前任者は「内田嘉吉」(前掲「日本はどうなる」一七八頁)としている。
- (36) 前掲「朝鮮・満州・支那」四一頁。
- (37) 下村宏・飯島幡司「遍路」(朝日新聞社、一九三四年) 一九七頁。
 前掲「昭和の維新」二〇九頁でも同様のことを述べている。
- (38) 東京大学百年史編集委員会編「東京大学百年史 資料三」(東京大学発行、一九八六年) 五八五頁によると、この年、総長推薦で二人、大学院修了によって一人の法学博士が誕生しており、論文提出はいなかつた。下村は台湾在住であり、大学院に進学してい

ないので総長推薦と判断した。

下村宏「持久戦時代」（第一書房、一九四〇年）二九六頁。

(39) (40) 朝日新聞百年史編修委員会編『朝日新聞社史 大正・昭和戦前編』

（朝日新聞社、一九九一年）一四九頁。

下村宏「南遊記」（朝日新聞社、一九三五年）三三二頁。

下村宏「東亜の理想」（第一書房、一九三七年）二六八頁。

下村宏「南船北馬」（四条書房、一九三二年）二四九頁。

前掲「時局と放送」一頁。

(41) (42) (43) (44) (45) この「新聞の弁」は、「大正十四年三月東京芝浦に於ける東京中央放送局のラヂオ試験放送にかかりしもの」（下村宏「新聞常識」

〔日本評論社、一九二九年〕一九四頁）とされている。「仮放送」ではなく「試験放送」としているところや、三月の放送であること、下村の著書の中にこれより古いラヂオ演説筆記が見当たらぬことなどから、これが最初の放送演説であると判断した。

(46) (47) (48) (49) (50) (51) (52) (53) (54) (55) 下村宏「盜忠」（日本評論社、一九三〇年）二二八頁、下村宏「始ん棒」（日本評論社、一九三〇年）六一頁など。

下村宏「終戦秘史」（講談社、一九八五年）二二四頁。

高嶋米峰「高嶋米峰自叙伝」（学風書院、一九五〇年）「追憶」一五七頁。

〔真理〕（真理運動本部）昭和二三（一九三八）年九月号、七八頁。

前掲「はきちがへ」五二二頁。

前掲「日本はどうなる」六七頁。

前掲「はきちがへ」一一二頁。

前掲「東亜の理想」四二〇一頁。朝鮮ではほとんど知られていないかったと述べているところもある（下村宏「物の糧心の糧」〔第一書房、一九三八年〕一〇四頁）。

前掲「一期一会」二二一頁。

(56) (57) (58) (59) (60) (61) (62) (63) (64) (65) (66) (67) (68) (69) (70) (71) (72) (73) の暮し方考え方」四七頁では「軍部の抗議」、下村宏「終戦記」（鎌倉文庫、一九四八年）八頁でも「軍部の反対」と書いている。

前掲「東亜の理想」二六七頁。

碑に記された和歌は「眼ざむれば松の下草を刈る鎌の音さやに

聞ゆ日和なるらし」であった（同前一七〇頁）。

秦郁彦編『日本近現代人物履歴事典』（東京大学出版会、二〇〇二年）二六九頁より。前掲「故海南歌集歌歴」一二一頁では、勅撰で議員になつたとある。

前掲「終戦記」四頁。

前掲「朝鮮・満州・支那」一五一頁。

下村宏「来るべき日本」（第一書房、一九四一年）二八七頁。

前掲「日本の底力」二八四頁。

同前三二一頁。

前掲「昭和の維新」九一頁。

前掲「物の糧心の糧」一六五頁。

下村宏「生活改善」（第一書房、一九三八年）一三五頁、前掲「物の糧心の糧」二三二頁。

前掲「生活改善」一三三頁。

同前一四七頁。

日本放送協会放送史編修室編『日本放送史』上巻（日本放送出版社、一九六五年）五一〇頁。日本放送協会による「日本放送史」は他に、一九五一年版があるので、ここでは「日本放送史」（一九六五年）と表記する。

前掲「終戦記」一四頁。

同前一〇八頁。

大宅壯一編『日本のいちばん長い日』（角川書店、一九七三年）六二頁。

前掲「終戦記」六頁。

(74)

例えば、前掲「東亜の理想」二一九頁で「日支共に長期にわたる全面戦争など望ましくない、早いところで片附くるに越したことはない」と述べている。

(75)

前掲「日本放送史」上巻（一九六五年）五一八～二〇頁。

(76)

前掲「終戦記」六九頁。この「運動」は主に外交について述べているようである。具体的に何をしたのかは不明である。

(77)

同前九九頁。下村は、玉音放送に向けて七月下旬にはすでに助いたのである。これは注82で述べるように、玉音放送の発案者は誰なのかということを明らかにする上で、決定的な証言である。

(78)

同前一〇〇頁。

(79)

前掲「終戦秘史」八七頁。

(80)

前掲「終戦記」一〇五頁。

(81)

同前一一〇頁。

(82)

従来、下村の部下であった久富情報局次長が玉音放送の発案者であつたという指摘が一部にある（読売新聞社編「天皇の終戦」

(83)

〔読売新聞社、一九八八年〕一三一頁、竹山昭子「玉音放送」〔晚報社、一九八九年〕一四一五頁）。これは下村の秘書官であつた川本信正の証言を紹介した読売新聞の記事が根拠となつてゐる。

しかし、この記事は、いくつもの点で疑問がある。第一に、この証言によると久富による下村への進言は八月一日であつたが、す

ぐでに本文で書いたように下村は七月下旬から玉音放送に向けて動き出していた。第二に、下村は「和戦いすれのときにも」（前掲「日本のいちばん長い日」二五頁）玉音放送を実現しようとしていたのであつて、終戦のための「ひとつのかたち」として玉音放送を発案したとする読売新聞の記事とは、内容的に齟齬が大きい。下

村自身は玉音放送の発案者は自分であると何度も明言しており（前掲「終戦秘史」八八頁、前掲「終戦記」一〇八頁など）、読売新聞のこの記事は下村本人の証言を何の説明もなく無視している

か、見落としている。下村はこの時期の久富の貢献を「終戦記」で公平に書き残しているので、特に久富を過小評価しているようにも見られない。他にも久富進言説は疑問点が多く、信憑性に欠けると言わざるを得ない。かねてからの「持論」であつたと下村本人が言うように、玉音放送の発案者は下村であるとするのが妥当である。

(84)

前掲「終戦記」一一〇頁、前掲「終戦秘史」八八頁では「いろいろと参考になつた」。

(85)

前掲「終戦記」一二六頁。

(86)

前掲「終戦秘史」一〇七頁。一方、鈴木一編「鈴木貫太郎自伝」〔時事通信社、一九六八年〕二九八頁は「ご聖断」としている。

(87)

この時の昭和天皇の言葉を、最も正確に書き残したのは下村であるとされている。前掲「日本のいちばん長い日」三〇一頁。

(88)

前掲「終戦記」一五一頁。

(89)

前掲「終戦秘史」一五〇頁。

(90)

同前一五六～七頁、前掲「終戦記」一六二～三頁、前掲「日本のいちばん長い日」一五五～九頁。

(91)

前掲「日本のいちばん長い日」一五八頁。

(92)

前掲「終戦記」一五九頁。

(93)

前掲「日本のいちばん長い日」三〇五頁。

(94)

前掲「終戦秘史」一八一頁。

(95)

同前一七二頁。

(96)

前掲「終戦記」一六六頁。前掲「終戦秘史」二二四頁には、官邸に戻り「夢ならぬ夢をしのびながら横になる」とある。しかし放送まで数時間しかなかつたので、ほとんど寝る間もなかつたものと想像される。

(97)

前掲「日本放送史」上巻（一九六五年）五六九、六四一頁。

- (98) 前掲【終戦秘史】二二四頁。
- (99) 前掲【日本のいちばん長い日】三〇九頁。
- (100) 前掲【日本放送史】上巻（一九六五年）五六九頁。前掲【日本のいちばん長い日】三〇九頁では下村の締めくくりの言葉を「謹みて天皇陛下の玉音放送を終ります」としている。
- (101) 前掲【日本放送史】上巻（一九六五年）五六九頁。下村が述べる前に和田アナウンサーが前置きをし、最後は下村の後にも和田が解説を加えたが、和田の前後の言葉は「玉音放送」に含まれていない。
- (102) 前掲【終戦記】一七八頁。
- (103) 同前一八三頁。
- (104) 前掲【終戦記】一八四頁、前掲【終戦秘史】二三四頁。
- (105) 前掲【終戦記】一八〇頁。前掲【終戦秘史】二三九頁では「群集」。
- (106) 前掲【終戦記】一八五頁。
- (107) 同前一七七頁。
- (108) 前掲【日本はどうなる】七〇、七九頁。
- (109) 以下、下村宏「アリズム」（四条書房、一九三五年）三〇一二頁における、下村による幸之助の紹介記事から随時引用する。
- (110) 同前四〇五頁。
- (111) 同前七頁。
- (112) 松下幸之助「私の行き方考え方」（P.H.P.研究所、一九八六年）二四三頁。
- (113) 前掲【アリズム】一二頁。この最後の記事だけ「十一月号」と明記されている。「初しぐれ」が月刊誌であったのかどうかは不明である。
- (114) 前掲【アリズム】一〇頁。
- (115) 下村宏「これからの日本 これからの世界」（新潮社、一九三六年）二五
- (116) 下村宏「新北浜盛衰記」（東洋経済新報社、一九七七年）二五
- (117) ○頁。
- (118) 前掲【盜忠】一九九～一〇〇頁。「悪友」とは、学生時代の下村を遊郭に連れて行ったのは自分だという意味らしい。
- (119) 前掲【我等の暮し方考え方】三〇〇頁。
- (120) 下村宏「動く日本」（第一書房、一九三九年）一二三頁。
- (121) 前掲【南船北馬】序二頁。
- (122) 前掲【日本の底力】二八頁。
- (123) 同前六二頁。
- (124) 前掲【南遊記】二七、一八四頁。
- (125) 前掲【持久戦時代】三五二～三頁。
- (126) 前掲【南紀人材論】自序二頁。もつとも父・房次郎は「紀伊の国たる、南海に僻在すと雖も、由来人材を出したる事少なしとせず」（前掲「自知即は一二三〇夏）としており、基本的な認識は宏とは異なる。
- (127) 前掲【南紀人材論】一〇四頁。
- (128) 同前八五頁。
- (129) 同前一八一頁。
- (130) 前掲【人口一億】一五七頁。
- (131) 同前二四八頁。
- (132) 前掲【はきちがへ】五一二頁。
- (133) 同前一〇三頁。
- (134) 前掲【隨筆通風箇】三五五～六頁。
- (135) 前掲【東亜の理想】三六四頁。
- (136) 同前三七五頁。
- (137) 下村宏「本卦かへり」（四条書房、一九三五年）四六一頁。
- (138) 前掲【終戦記】二九頁。
- (139) 下村宏「世界と日本」（朝日新聞社、一九三二年）四一四頁。

- (140) 前掲「遍路」二六七～七六頁。
- (141) 前掲「終戦記」二六頁。
- (142) 前掲「我等の暮し方考え方」六五頁。
- (143) 前掲「ブリズム」二二〇頁、前掲「遍路」三六頁。
- (144) 前掲「趣味と青年」二三九頁、前掲「非常時漫談」三三八頁。
- (145) 前掲「我等の暮し方考え方」二〇五頁。
- (146) 前掲「朝日新聞社史 大正・昭和戦前編」一四九～五一頁。
- (147) 下村宏「歐米より故國を」(丁未出版社、一九二三年)一頁。
- (148) 同前四一七頁。この時、東京で平和博覧会が開催されていたので、すぐには東京へ戻れなかつたと書いている。
- (149) 前掲「刺客漫談」一八一～四頁。
- (150) 前掲「吳越同舟」二七九～八八頁。
- (151) 前掲「はきちがへ」一九三頁。前掲「故海南歌集歌歴」一二〇頁では、昭和七年の能登訪問をもつて「六十六カ国」踏破としているが、これは間違いであろう。
- (152) 前掲「生活改善」二四五頁。
- (153) 前掲「一期一会」三三六頁。
- (154) 前掲「南遊記」六頁。
- (155) 同前三四〇頁、前掲「持久戦時代」三六頁。
- (156) 前掲「遍路」序一頁。
- (157) 同前跋一～二頁。同様のことを下村自身も書き、起床は朝の六時であったと書いている(同前一〇九～一〇頁)。
- (158) 前掲「動く日本」一七四～七頁。
- (159) 前掲「南遊記」一六頁。
- (160) 下村宏「五番茶」(博文館、一九二七年)二四七頁。
- (161) 前掲「生活改善」一六七頁。
- (162) 前掲「国民の心構へ」一一一～二頁。
- (163) 同前五〇頁。
- (164) 前掲「生活改善」七五頁。
- (165) 同前三三七～九頁。
- (166) 前掲「皮と肉」一七四頁。他にも下村宏「下村宏博士大講演集」(大日本雄弁会講談社、一九二八年)五一頁、前掲「世界と日本」三四二頁、前掲「新聞に入りて」四六九頁、前掲「来るべき日本」二四四～六頁など、この主張は頻繁に見ることができる。
- (167) 前掲「生活改善」五七頁。
- (168) 前掲「皮と肉」二三九頁。
- (169) 前掲「持久戦時代」三一五頁。
- (170) 前掲「終戦記」一三四頁。同一四六頁でも「意地面目といふ大きな波のうねり」と述べている。
- (171) 前掲「はきちがへ」四七八頁。前掲「非常時漫談」一三三頁では「輿論は大体において正しい。しかしあつも正しいとはいはれぬ」と述べ、前掲「皮と肉」一四七頁では「輿論はいつも正しいもの、よいものとは限られていない」と主張している。
- (172) 前掲「皮と肉」一八五頁。
- (173) 前掲「終戦秘史」二三九頁。前掲「故海南歌集歌歴」七九頁では、入閣後の歌としている。
- (174) 前掲「終戦記」七頁。
- (175) 同前七〇頁。
- (176) 同前八九頁。
- (177) 前掲「終戦秘史」四二頁。阿南惟幾・陸軍大臣の言葉として紹介している。
- (178) 前掲「終戦記」一九三頁。
- (179) 前掲「南船北馬」二四八頁。
- (180) 下村にとって玉音放送は「一億玉碎」の「輿論」を矯正することが本質的な目的であった。従つて、内閣が終戦を決定しなかつた

としても、玉音放送を行なう意味はあったのである。この場合の玉音放送は、八月八日の言上の内容から、「信賞必罰」によつて軍部の責任を問いつつも「君臣の親和」を訴え、「出来るだけ国民に真相を知らしめる」（前掲『終戦記』一〇一頁）ような内容になつたと想像される。この玉音放送によつて、やがて終戦が「輿論」になれば、事後的に内閣が終戦を決定しても良いのであつた。結果的には、昭和天皇が早い段階で御聖断を下したため、内閣による終戦の決定が先となり、玉音放送はその決定を伝える内容となつた。しかしこの場合でも、国民が実際に終戦を受け入れて戦闘行為を止めることが「輿論」にならなければ意味がないのであり、下村は内閣解散後もそれを心配し続けたのである。

(182)

(183)

(184)

(185)

前掲『刺客漫談』三八七頁。

前掲『我等の暮し方考え方』九七頁。

下村が「はきちがへ」という言葉を好んだのは、杉村楚人冠が下村はしばしば靴の右と左で違う靴をはくことがあると暴露していることに関係があるかも知れない（前掲『はきちがへ』一六頁）。松下幸之助「崩れゆく日本をどう救うか」（P.H.P.研究所、一九七四年）七七頁。

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

企業者論・序説

—松下幸之助研究（二）

大森 弘

一 問題の提起——根源への求心

本稿は松下幸之助の研究意義を企業者史の中で理解しようとした意図している。松下電器という巨大企業を築いた業績からすれば当然といえる。ところが企業者史なりの表現を持ち出すと、問題となり、議論となる。企業と経営、この問題を契機に、これから展開する議論の大筋を辿っておきたいと思う。

まず、なぜ企業者史が重要であるかの問題である。「経営史学の方法」とその「課題」について議論される先駆の知見をふまえてみると明確である。当初、企業経営が「経済過程」の一環として「経済史的経営史学の立場」から理解されようとしたのは、経済学と経営学の歴史からして当然といえよう。それが、経営学が発展したことから「管理史=経営史」的な視点に推移するが、やがて「歴史、社会を通じて変わらない、一定不变の『経営者』でなく、「歴史的・社会的諸条件との関連」において、「人間的・主体的」な企業者の活動によつて理解すべきであると志向されるようになった。⁽¹⁾

なぜなら「人間的・主体的」に、企業者の活動をみると云々」とは、

少々、唐突な表現であるが、松下の宇宙觀を示す「根源」という言葉は表現上だけでなく、その中味も味わい深いものであつたといえよう。その考察は別途、詳細にする予定であるが、ここでは松下の宗教的な考え方の成り立ちを詳しく説く谷口全平の論考「南無根源！——松下幸之助の宗教觀」⁽²⁾を参考にしておきたい。谷口によれば、もともと松下は浄土真宗西本願寺派の門徒であった。「昭和七年の天理教本部への訪問」をはじめ、「さまざまな宗教とかかわっていた」が、「どの宗教の信者にもなつてゐない」という。やがて自ら「宗教の復興」を願つて、P.H.P. (Peace and Happiness through Prosperity) 運動を始める。しかし、それらを通して終生、松下が信じ続けたのは、「根源への求心」ではなかつたらうか。

松下電器には、大正七年以来、守護神が祀つてあり、現在も各事業場に合計一二〇余の社があるという。それらは松下がP.H.P.研究会で語つたところでは、「加藤大観さんの指図」を受けて採用したという。これは密教の諸仏による曼荼羅の構図である。加藤氏について、少々長くなるが、谷口論考からそのまま引用して紹介しておこう。

「加藤大観氏は、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、松下の側にいて松下の健康長寿と松下電器社員の安全息災、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。そのとき加藤大観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。従つて加藤氏と会う機会もなくなったが、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」

このように交流は随分と長年にわたっている。その宗派は真言宗醍醐派で、松下電器の守護神の祭司は加藤氏の跡を継いですでに四代目で、松下電器の社員が、同派の僧侶の資格をもち、同派と交流をもちらながら、務めている。三代目・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）⁽²⁾」と述べている。この「入我我入」は真言密教の觀法の一つである。

松下も、P.H.P.の考え方を「P.H.P.のことば」としてまとめ、そのなかで「人間が貧困や不安に悩むのは、人知に捉われて、真理をゆがめているから」とい、その真理は「自然の理法」であり、「宇宙の意志」であり、「大部分は自然によってすでに仕組まれ、裏づけられていると思うのです」「それを人間が少しずつ探し求めてゆくにすぎないのであります」と述べている。これは空海がいう大日如来を中心とする密教の教理である。そして、P.H.P.研究のため京都東山山麓に真々庵を設けた翌年の昭和三十七年、庭に「根源の社」を作っている。さらに昭和四十二年、京都駅前のP.H.P.新ビルに作られ、同五十六年、松下電器の本社前に「創業の森」ができるときにも作られて、現在その三つがある。

その「創業の森」の「根源の社」の前に設立趣旨として、冒頭、次のように記されている。「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、一木一草のなかにまで、生き生きとみちあふれています」。松下は、真々庵に来ると、まず「根源の社」に参り、「一礼二拍し合掌」ときに藁の円座を敷いて、座禅し、瞑想にふけつたという。何を祈るのかを問われて「感謝と素直」と答えたともいう。

こうした松下の終生にわたる宗教的ともいえる思索と行為のなかに、若いときからの加藤大観との交流による真言密教への接近と、その体得を見出すことができよう。その詳細な検討は別途するとして、ここでは松下の人間的というか、主体的な基本の考え方が奈辺に由来

するかをひとまずふまえておいて、企業者史的なアプローチのベースにしたいと考える。

もつとも企業者史的なアプローチだけですべてであるという」とではない。すでに経営史学の方法論として先駆の知見にふれたように、マクロ的に経済史の視点が組み込まれる必要があるし、ミクロ的には経営学をふまえた「管理史的＝経営史的」なアプローチも必要といえよう。ただそれらを並列して記述したのでは無意味であり、どう新しく組み合わせて理解していくかが重要であろう。そのとき、あくまで企業者史的に、人間・松下幸之助の主体的な活動の観点から、経済的な事象を取り扱い、また経営的な活動を理解していくことが肝要である。

たしかに「経営主体のもつさまざまな主觀的、人間的要因が、企業の意思決定を左右する可能性が存在する」⁽¹⁾が、すでに先駆の指摘にもあるように、それは「経済的、経営学的合理性」だけでは説明できないものである。そうかといって「非合理的」な人間の主体的活動が科学的研究になりうるかについては議論があろう。だが、それでも問われるのではないか。「一体、過去における経済発展はどの程度まで、経済学あるいは経営学の立場から見て合理的な意思決定によつてもたらされたものであろうか」と。もしそうでないとしたらば、史実にそつて、たとえ「非合理的」であつたとしても、たしかに「我々はそれを何らかの方法で科学的に説明しなければならないのである。もはや問題は、その説明の方法如何にあるといつて差し支えないのである」⁽²⁾と。さらに「非合理的」な宗教、思想、そして哲学、

あるいは社会学の領域を入れると、人間の主体的な活動は、学問的な説明の方法によつて、説明が可能なのではないかと考えられる。

そこで企業者史の研究は、社会学や文化人類學から、学際的にとらえるために、「文化構造」や「文化的諸要因」に注目し、「社会に特有な思考、行動様式」を説明していく。」⁽³⁾では次のようなカテゴリーがあると考えたい。

- (I) 「目的」(goal) あるいは「目標」(objective) の体系
- (II) 「価値体系」(value system)
- (III) 「社会的格付け」(social ranking)

(四) 「行動の形成」(pattern of conduct)

これらの項目をふまえつゝ、当時の我国の経済状況のなかで、人間・松下幸之助の主体的な「企業者活動は如何なる性格」をもつていいたか、様々な文化的諸要因との関係において、史的に検証してみたい。そのため、まず横軸に、マクロ的に日本の経済の流れを取る。その横軸に松下の人間的というか主体的な意味で危機感を伴つた三つの時期をメルクマールとして設定してみたい。そして縦軸に、その当時の社会の文化的諸要因を関係づけながら、「特有な思考」といえる「目的的あるいは価値の体系」と「行動様式」を、社会的に定着し「既知数」になつてゐる「形式」と、いわば「未知数」といえる「行動」そのものに区分して検討してみよう。

そのとき、「特有な思考」と「行動様式」を媒介するには「企業者乃至企業者活動という地位・職業の具体的な在り方に影響をもつ」といわれる「社会的格付け」といえる要因があらう。その意味では、目

的や価値の体系が原因であり、インプットの役割にあるとするなら、行動の様式は結果としてアウトプットに位置づけられよう。そこでは多様な「社会的格付け」が具体的に影響し、機縁として媒介する機能をもつ。仏教の用語にいう「縁起」の作用を果たすのである。もとより、それらの関係は、直線的でなく、相互に三者が円環的に作用しあつて縁起しているのであるが。

そうみると、すでにふれた松下の根源についての素描は、「特有な思考」と「価値体系」に関する史料であり、まさにそれを原因・根源にしながら、松下の企業者活動は展開されたといえるのではなかろうか。

二 三大危機といわれる事象

松下電器において、昭和十五年以来、毎年一月の経営方針発表会は、恒例の重要な行事である。昭和五十三年一月は創業六十周年にあたり、殊更に重要な発表会といえた。大阪の枚方にある松下電器の体育館で開催され、松下グループの幹部役員を中心して二九五名が参集したという。

そのとき、松下は壇上で、当時の五年統計の不況下にあって、次のように苦言を呈したのである。「昭和初期の世界恐慌、戦争直後の混乱期、昭和三十九年の熱海会談の時期をいかに切り抜けてきたかを思う時、最近の松下電器はたるんじでいる。新しい対策が一つも出てこないのはいったい何事か」というような厳しい口調であった。しかし、

挨拶の最後には急に調子を変えて、「なおこの六十年は、三人から始まり、今日一〇万人を超えて迎えることができた。次の六十年後の発展の姿は想像もできないが、とにかくこの六十年、これだけの仕事をしてくださった皆さんに、心からお礼を申し上げたい」と、演壇を降り、最敬礼の三札をした。これには会場はどよめき、感動の波が広がったという。

松下は常々、自らの危機を問われて、これら三つの時期について話していたと、二十八年にわたる身近な「松下幸之助との日々」を過ごした岩井慶は証言している。これは人間・松下幸之助の主体的な発言と受け止めてよいであろう。これを日本の経済史に重ね合わせて客観的に検討してみると、事実に対する主観的というか、主体的な評価と選択、ないし判断というものの意味を理解することができるようである。

松下が生きた日本の経済史をどのように分析するかもいろいろあるが、昭和初期の世界恐慌の時期が一つ目の重大なターンング・ポイントであることは確かである。マクロな世界のなかの日本、そのなかでのミクロな企業が、そのなかにあつて浮沈を余儀なくされるとともに、そこに盛衰を分かつ企業があつたことも事実である。客観的にみると同様な経済の環境に対して、主体的な意思の決定、判断の相異によつて、この時期の成果はかえつて格差のある結果をもたらすことになつたわけである。

松下についていえば、のちに詳細に述べる機会もあるが、水道哲学といわれる経営理念に開眼し、「遵奉すべき精神」を制定し、周知

の事業部制を設計するのもこの時期であり、企業としての発展の基礎をつくった時期であった。

また、二つ目の「戦争直後の混乱期」は、未だ悲惨な記憶の残る経済下にあり、社会環境であった。マクロの経済社会に直結して、ミクロの企業である松下電器は財閥解体にさらされ、松下自身も危機的な状況におかれている。しかしそのなかにあっても、やがて松下は欧米へ起死回生の旅をして、エレクトロニクスへの架け橋となるオランダのフィリップス社との「経営指導料」で有名な技術提携をして、戦後の飛躍の基礎を築いている。

さらに三つ目は日本の経済も成熟した昭和三十九年、いわゆる「熱海会談の時期」である。この頃になると、時代は戦後の復興から成長

の過程を経て、成熟化しつつある社会のニーズに対応し、次なる高度成長への脱皮をはかるための契機となる危機に直面する。それは松下電器も例外でなく、松下は当時すでに会長職にありながら、営業本部長代行として、現場で陣頭指揮をとる。当時の様子を文献により再録してみよう。それは「熱海会談での『血の小便』問答」に象徴される。そのときの状況は以下のようであつたといふ。¹⁹⁾

「熱海会談とは、昭和三十九年の七月九日から三日間、熱海ニュー フジヤホテルで開かれた全国販売会社・代理店社長懇談会のことです。この時の松下電器は、決して好調といえる経営状態ではありませんでした。減収減益の兆しを感じ取った松下は、熱海に販売会社や代理店の経営者を集めて話し合いの場を持ちました」

そのなかで、ある代理店の社長の質問に対しても、松下は次のように

問い合わせたという。

「あなたはこれまで、小便が赤くなつたことが何べんあるか、言うてください。いや、今私がそういう状態だから言つてるのであります。私は小さい頃、丁稚奉公を行つた。その時、店のご主人から何度も聞いた言葉がある。それは“幸吉、これだけはよう覚えとけ。商人が一人前になるには、小便が赤くなる。つまり血の小便が出るということが一べんや二べんないと一人前にはなれん”と。今、あなたは松下に不平を言つておられるが、あなた自身、何べんそういう状態になつたか、言うてみてください」

それほど当時の松下は危機に直面して真剣であつたといえるであろう。

岩井は「血の小便とは何でしようか。おそらく極度の疲労やストレスで体が変調をきたして血尿が出る状態のことであり、それだけ苦労を重ねるということでしょう。そういうことを、お得意先である代理店の社長に対してはつきり言つたわけです」と述べている。

しかし、こうした雰囲気のなかにあっても、最後は、根本において松下電器の非を松下は素直に認め、自ら改革を誓うのである。これを機に事業部制の原点に立ち戻り、製造と販売が直結した制度に組織を改革したのをはじめ、幾つかの革新を手掛けた。

これら三大危機を、松下にとっての事象としてどのように掘り下げればよいのであるうか。まずここでいっておきたいのは、マクロな経済や社会の環境が、ミクロな企業に影響を与えることは当然であり、重要であるが、必ずしも環境決定的とはいえないことである。少なく

とも、この松下電器の、松下の事例に関していえば、環境に対応しながらも、主体的に意思の決定をし、行動していることに注目したい。それは適応的といえるかもしれないが、それを超えて革新的だといえるようにも思える。

環境適応といえば、その状況の原因に対応して、政策的に合理性をもつということになるが、はたして人間の主体的な思考がそれだけにとどまるであろうか。むしろ松下がとった手段の合理性や、彼のいう「成功するまで続ける」と表現する結果的な合理性は、ヒューリックで逐次的な適応の思考、そして行動としてよく理解できるが、それ以上に価値や目的ないし目標の体系が関係してくるといえよう。

そのあたりの理由を、岩井の『そう考えると楽ですね——松下幸之助との日々』から探つてみよう。次のようにある。

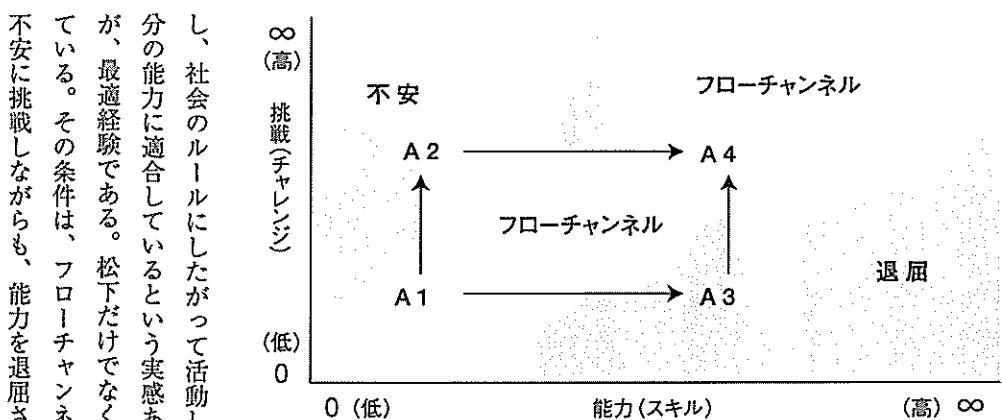
「松下幸之助はある時、松下電器が家内工業から今日の世界企業に発展した要因を考えて、一一項目にわたって語つたことがあります。その要因の内容として、事業の内容が時流に合っていたこと、いい人材が集まってくれたこと、理想を掲げて経営したことなどをはじめ、いろいろ述べているのですが、その中の一つに、「『何が正しいか』を考え、勇気を持って経営したこと」を挙げています。単に個人の損得ではなく、お得意先のため、従業員のため、会社の将来のため、広く世間のためには、「何が正しいか」という社会正義に立脚して考え、行動するなかから、ほんものの力強い経営が生まれてくるというのです」

歐米でも最近では、ミッション・マネジメントがいわれる。戦前から、つまり松下は三十四歳の当時から、松下電器の創業者として「綱

領」をつくり、経営理念を鮮明にして、経営してきたといえる。ある意味でそれはミッション、「營利と社会正義の調和に念慮し、国家産業の発達を図り、社会生活の改善と向上を期す」という、価値と目的、そして目標の体系としての思考と行動への表明であつたといえる。そこにはまず、「營利と社会正義の調和」というミクロとマクロのバランス、調和を思考し行動する様式がある。その意味では「経営の神様」といわれた松下も、たしかに「『神様』、というよりも、迷い悩みながらもなお正しさを問い合わせ、求めていた『求道者』と言えるのではないでしょうか」という側近の言葉に深く示唆されるところである。

この問題を、人間一般に通用する心理的な行動モデルから検討してみると、どのようなことがいえるであろうか。これから議論を展開していくための布石として、あとで見るM・チクセントミハイ (M. Csikszentmihalyi) の「最適経験」論についてふれておこう。「最適経験とは、目標を志向し、ルールがあり、自分が適切に振舞っているかどうかについての明確な手掛かりを与えてくれる行為システムの中で、現在立ち向かっている挑戦に自分の能力が適合している時に生じる感覚である」という。そしてそれを満足させるのが、M・チクセントミハイの主張する「フローの条件」である。その詳細な論議は別途みるが、フローの条件は松下の「求道者」としての理解を深めるための重要な前提である。

M・チクセントミハイは『フロー体験——喜びの現象学』において、「フロー体験の結果、意識の複雑さが増大する理由」(第1図表)を図示している。つまりフローチャンネルにおける活動「そが」「通



第1図表 フロービークの結果、意識の複雑さが増大する理由（筆者一部加筆）

し、社会のルールにしたがつて活動している。その現在の挑戦が、自分の能力に適合しているという実感あるいは質感、いうならクオリアが、最適経験である。松下だけでなく、人はその経験を求めて生きている。その条件は、フローチャンネルにおける活動であり、それは不安に挑戦しながらも、能力を退屈させず、その中道というか、バラ

常の経験の限界を拡張」して、「発見の感覚、人を新しい現実へと移行させる創造的感情」を生み、「自己をより複雑なものにすることによって自己を変形する」「自己の成長」に導くと考えている。これを松下の事例に関連づけながら理解してみよう。

いまでもなく松下は経営という行動システムのなかにあって、松下電器という企業の目標を志向

ンス、調和のとれたフローへの求心であるともいえる。
それはミッショニによる価値、そして目的と目標の調和、バランスが、挑戦の不安を克服させ、能力を怠慢・退屈させる余裕を失わせ、ただひたすらフローチャンネルを求道させていく。そういう仮説を提示してくれそうである。

三 価値と格付けと行動のトライアングル

すでに述べたようにフローを求めての最適経験は、価値に基づけられた目標志向と、社会的に格付けされたルール、そして行為システムという三面の、いわばトライアングルの枠組みのなかで求められる。つまり価値、目的、目標の体系と、社会的格付け、そして行動様式といえよう。そのなかで「フローの条件」はどうか。もともと「フロー」(flow)は、そのまま「流れ」であり、「流れている」(flowing)ような感じ」を意味している。それは「意識の秩序—フロー」⁽⁵⁾で、「肯定的なフィードバックが自己」を強化し、より多くの注意が内外環境を処理するために解放され」、そして「より強い自信のある自己」を発達させている」という。

その「フロー条件」には、外的な条件として幾つかの「フロー活動の構造」についての要件もあるが、重要な十分条件は内的な性格である「自己目的的バーソナリティ」である。価値、目的、目標の体系の内容はまさにそれを左右する要因であり、「當利」も含めて「社会主義」がそれに相当する。そのうえで外的な条件として、活動の機能や

構造が、「深い注意集中、挑戦と能力との間の高度な調和、統制感と満足感」などを達成しやすい必要条件を用意しているかである。

こういったことを、さきにみたフロー体験についての仮説、図示をふまえながら、松下電器の創業期にあたる昭和初期の世界恐慌時における松下の思考・行動様式について検討してみよう。まずこの時期で、よくいわれる経営行動として、経営理念の設定や事業部制の組織化などがあげられるが、そのほか新製品の開発をはじめ不況対策にいたるまで多岐にわたる。企業の成長、発展にとって当然ともいえるが、それをここで累々記述し詳細にするより、それらがなぜ、どう思考され行動されたのかを、人間・松下幸之助の主体的な心理のダイナミクスから問い合わせみたい。

松下はよく経営について、「雨が降れば傘をさす」そのあり方を比喩として物語り、「夜鳴き蕎麦屋」にやり方を学び、教えられるべきだと説いている。これはすでにふれた自然の摂理というか理法を根源として、素直に思考し行動するあり方を象徴的に示唆している。また夜鳴き蕎麦屋の行動を觀察して、その日の天気によって蕎麦の在庫を調節し、売値まで算段して販売する商売の原点を思考し続ける。そうしたスタンスは、経営というものがいかに人間の主体的な心理モデルとして理解できるかを示唆しているように思う。

つまりM・チクセントミハイによるフロー体験モデルの図示である。人間、誰しも、一寸先は闇といえる環境、特に世界恐慌という経済社会であれば、松下ならずとも心理的に不安のなかに生きていて当然である。主体的にその環境への挑戦が大なり小なり求められている。

ところが人間、三人三様、十人十色で、自分の能力をどのように活かすかは千差万別である。したがって不安におののきながら挑戦し続ける人もいれば、自分の能力を活かすこともせず退屈にすごす人も、対極的に存在しうる。だがその中間という中道に、挑戦の機会と自分の能力を適合させるゾーン、すなわちフロー・チャンネルに生きる人も存在しうる。勿論、これはモデル化した言い方にすぎて、不安ゾーン、退屈ゾーン、そしてフローゾーンの三種の人間がいるわけではない。現実の人間は、主体的な心理からすれば、三つのゾーンを相互に関係づけながら、思考し行動しているといえよう。

ただそのとき、フロー体験の中味を吟味みると、人間はどうもフロー体験を経験すると、さらなるフローを求めて思考し行動し、進化していくようである。その心理学的理論の詳細は別にするが、すでにふれたところからもそれは「通常の経験の限界を拡張」⁽¹⁵⁾する喜び、そして「発見の感覚」や「創造的感情」の喜びへの誘引であり、「自己の成長」への展開といえよう。

その「フローの条件」⁽¹⁶⁾は、まず第一に「注意を集中」する過程であるといわれる。勿論、注意の集中の程度には高低の差異があり、集中が高度であれば、当然、フローの条件を満たしやすいといえる。それで想起するのが、「松下幸之助との日々」にうかがえる松下の集中力の強さである。たとえば京都・真々庵でのP.H.P.の研究会でも、「ディスカッションは、まる一日に及ぶこともあります。松下は朝から夕方まで、それこそ没頭します」とある。七十歳近い当時においてでさえそうである。さらに岩井は「そのように、仕事を喜び楽しみつつ、常

に前向きにバランスをはかつていた姿に、人間としての強さや成長性を感じるとともに、「松下幸之助にとって、まさしく毎日が真剣勝負だったのだな」ということを、強く感じるのです」と述懐する。これは人間が、価値、目的、目標をいかに意識するかにあって、松下の価値観なり使命感の強烈さによる注意集中の強さといえよう。

そして第二のフローの過程は、「意識と行動の融合」が条件であるといわれる。まさに「真剣勝負」に「没頭」している状態で、「ディスカッショն」の行為、行動をしている状態である。それは第三のフローの過程を生み、「自我意識の消失」が条件となる。いうまでもなく「没頭」そのものであり、松下はディスカッショնの時間、猛暑のなかで正座しながら昼食を忘れ、汗さえ流れなかつたという話を耳にしたことがある。無我夢中というが、フロー活動の特性は、時間的、そして空間的に自我の意識を消失している状態に心理的、生理的にあらざるといえよう。

このようにフローの条件なり過程の三つの流れを見るとき、それぞれの流れは、どのようなダイナミクスというか、心身の力学によつて生起するのであるうか。すでに述べたように、M・チクセントミハイは、『フロー体験——喜びの現象学』において、フロー体験から意識の複雑さ^{示唆}、といふよりその成長がどのように生起するかを、矢印で図示して示唆している。まずフロー体験が、常にフロー体験であり続けるわけではないことである（A1—A4）。つまり体験がたえずフローチャンネルにあり続けることは至難の業であるといえそうである。したがつて、あるとき没頭しているフロー体験としての仕事も、

たえず二方向（A2・A3）へ行動として揺れ動く。一方は自分の能力からして、それを發揮できずに鬱々と退屈な心理で行為している時間（A3）、他方は能力にあまる挑戦への機会として、苦惱する不安な心理のなかで行為している自分（A2）を見出すことになりがちである。そのような状態の自分の存在は、空間的にも時間的にも、また心身ともに心理的にも生理的にも大変な重荷であろう。その結果、人間というか、個人によつてはたえずフローチャンネルを模索することにならう（A4）。

だがすべての個人がフローチャンネルを見出し、フロー体験による「喜びの現象学」を味わえるわけでもない。ましてたえず「仕事を喜び楽しみつつ、常に前向きにバランスをはかつていく」というのは、まさに至難の業である。それをどう現実的に実行し、実現していくのであろうか。それは自己実現への道というか、少なくとも「自己の成長」への過程であり、それは新たな自分の「発見の感覚」であり、それへの「創造的感覚」による行動なのかもしれない。

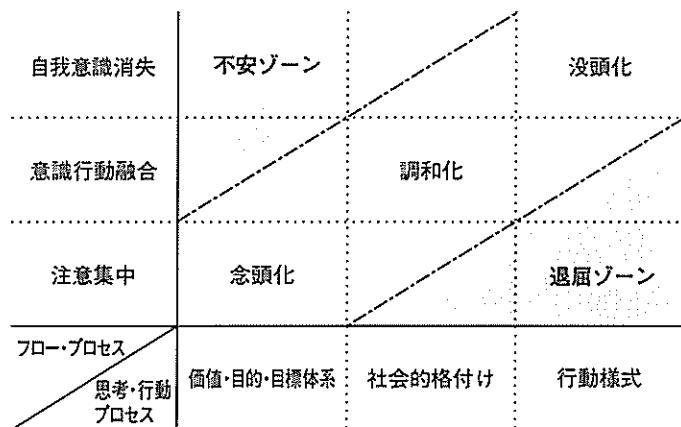
それに対し、どのように松下は、思考し行動していったのであるうか。その経験のなかから、フロー体験の思考・行動の様式といふか、方程式といふものを学んでみたい。そのためにM・チクセントミハイによるフロー体験の図示を、もう一度、松下の思考・行動に重ね合わせて吟味して、次の段階に進みたいと思う。たとえばすでに述べた昭和初期の世界恐慌に直面したときの松下の経験は、どう理解しえようか。その人生における三大危機の一つに対応してとつた行動はいろいろあるであろうし、またそのときの思考や心理の状況は、必ずしも

詳細に明解になりえない部分も多々あるであろう。しかしここでは準備の作業として、代表的な事象に絞って、基本的な思考や行動を検討していくことにしよう。

整理の方法として、これもすでに述べた社会学との学際的な交点を求めて、価値、目的、目標の体系、社会的格付け、そして行動様式との関連において検討していく。そのとき、綱領・信条をはじめとする

においては奇策といえる対応をとるなど、枚挙にいとまがないほどの経営事象を、どのように理解すればよいのであるうか。

心理学的なフロー体験論と社会学的な議論を交流させて、松下の経験を解剖することは、一つの仮説的な可能性のある議論として成り立つのではないかと思う。その枠組みを図示(第2図表)して次節の準備をしておこう。



第2図表 思考・行動プロセスとフロー・プロセス

う経営事象は、どのようにフロー体験と関係で位置づけられ、その特性や機能は理解されるべきであろうか。また事業部制という組織をつくった経営事象を、どのように理解すればよいのであろうか。あるいは不況による販売不振の対策として、人員整理を回避し、工場の操業を半日止めて全員販売を行うという当時

の経営事象は、どのよう

四 企業者史の「トザイン」

松下の活動を、「文化的諸要因」の関係から検討するとき、その前に「経営史学史的圖式」という立場から確認しておきたいことがある。それは先學の知見であるが、筆者なりに翻案すれば、経営は文化的(cultural)な側面だけでなく、経済的(economic)な側面をもつとともに、自らの組織的(organizational)な側面との三角形的な「相互規定性」をもっている。その意味では、文化も経済とともに対境的な関係にあり、組織は主体的な位置づけといえるであろう。したがつて組織は、経済や文化にどう影響されて歴史を育んできたかの問い合わせもある。そのとき経営という組織は、経済にしたがいながら、より文化にしたがう、しかも組織は人によってなるという意味で、企業者、つまり松下のもつ文化にしたがうともいえるのではなかろうか。

その観点から文化的というか、社会学の概念を借用して、松下およびその組織の経営についての歴史的な検討を進めていこう。そのとき

いう一連の過程を想定しているのであるが、これまで松下が主体的に組織において活動するのに、たえずフロー体験を求め、最適経験を得ようと志向していたのではないかという仮説をもつてゐる。その心理学的といえるフロー体験のプロセスと、社会学的な、いうなら思考・行動のプロセスを、マトリックスとして交差させて、その関係づけの構組みを提示したのが、前節末の「思考・行動プロセスとフロー・プロセス」(第2図表)である。

これからその図示をふまえながら検討してみたい。まずどのような人間であれ組織であれ、そのもつ値値、目的、目標が明確であるか曖昧であるかによって、その行動、行為への注意集中の程度に大きな差が生ずることは当然である。また社会的格付けによつて地位の上下や職業の貴賤をはじめ、権力、威力、そして優劣、尊卑が影響して思考・行動を左右する。あのJ・K・ガルブレイスも晩年に「権力の解剖——「条件づけ」の論理⁽²⁾」を著作して、現代の「条件づけ権力」(conditioned power)を指摘している。ただそのとき社会的格付けといえる「条件づけ権力」に制約されすぎると、能力の發揮からすれば、退屈な状態におかれていることになり、あまりに抵抗したり反発しうると、不安な状況におかれることになる。社会的格付けに対してもそのいづれかの偏りすぎた行動をすれば、当然の結果として退屈な行動様式をとるか、不安な心理で行動することになるであろう。

こう検討してみると、社会学的といえる思考・行動プロセスと、心理的なフロー・プロセスの交流であり、それは人間が社会的な環境のなかに生きる面と個人的な心理のなかに生きる面の接点に存在し、実在しているということでもある。あまりに社会的な環境に制約されすぎても、あまりに個人的な心理に偏向しすぎても問題となる。つまり能力を活かす意味においても、退屈と不安の振幅のなかに生きることになるからである。

したがつて最適経験を体験するには、人間としての社会的な環境、いわばマクロと、個人的な心理のミクロの交差する場を求め、かつそのプロセスの流れ、いうならフローの中道的な途を得なければならぬといえよう。より詳細にいえば、社会的に、たとえ革新的であったとしても、長期的には認知あるいは容認されるような価値であり、目的、目標の体系でなければならない。そのような価値観をふまえた目次の中させることができ、第一のステップといえよう。そのうえに社会的格付けによって思考と行動は連鎖される。それは企業者活動の「具体的なあり方に影響をもつ」⁽³⁾という。現代におけるパワーは、まさに「条件づけ権力」である。企業者が社会的な存在であろうとすればするほど、その影響は大きく強いといわねばならない。

しかし同時に個人的な心理として、最適なフローの経験を得ようとすれば、自らの意識と行動が融合し一体となる体験を求めて、社会的な格付けとの調和をはかるうとするであろう。そのアウトプット、「行動の様式」は、行動そのものに没頭するというか、自我意識の消失状態にあるといえよう。無我夢中とという状況といつてもいい。松下のいう「毎日が真剣勝負」で、「つまり、とにかく本音を聞きたいんだ。パフォーマンスはどうでもいい、建前なんかはどうでもいい」

「それこそ没頭し」「仕事を喜び楽しみつつ、常に前向きにバランスをはかつていた」⁽²⁾という姿勢である。

これを松下は仕事の場面で、個人的に実践するのは当然であるが、

松下電器という企業の組織においても展開していく。それは集団や組織があくまで人間、もつというなら個人から成り立っていることを熟知していたからであろう。丁稚奉公によって積んだ人生修行は、人間の原点を求めているようである。すでにふれた綱領・信条をはじめ経営の理念や精神は、松下電器に関してよく語られるところである。その歴史的な経緯もさることながら、企業として経営にとっての意義は、社会的な価値と共感しうるよう、人間の意識、注意をたえず集中させる目的を与え続けることである。思考・行動のフロー・プロセスの始点であり原点であるといふことである。そこに組織成長のための価値、そして目的、目標を共有化していく基点があつたといえる。

それをさらに組織的に展開したのが、昭和八年の事業部制の組織導入といえる。当時としての社会的な格付けを十分に考慮しながら、かつ集団を構成する人々の意欲を活用し、意識と行動が一体化するようなシステムとして組織をデザインしたといえよう。すでに住友財閥は隆盛で、松下は憧憬しながら、その分社制をイメージもしたであろう。それはともかく、すでに多種にわたる製品群を市場的に専門細分化して、職能的には開発から生産、販売までを一貫化させ、いわゆる事業部制を我国で最初に採用した。組織として革新的といえよう。従来の多種製品を包括して、職能的に分業細分化していく職能部制からすれば、たしかに革新されている。ただ両者の長短はそれぞれにあり、そ

れを成功させるか否かは、環境的に適合化しているかどうかだけではなく、人的要因、それはトップだけでなく人的資源によつて決定づけられるのであるまいか。

その意味からして、事業部制をあらためて検討してみると、最適経験—フロー理論からもうなずけるところがある。事業部制は、製品別に事業を細分化して組織とした制度で、おのずから細分化した製品分野だけに注意を集中し、顧客、市場のニーズを先取り対応していくよう製販直結したシステムとして設計されている。したがつてたえず專業の意識を念頭におきながら行動するところに、自然に意識と行動の連鎖、そして融合という一体化の土壤が培養される。それはただトップである事業部長だけにとどまらず、すでにふれた経営の理念や精神を活かした方針を共有化することによって組織の成員の末端にまで、日々の会議だけでなく朝会、夕会といった場で徹底される。人間の集団として見事なまでの意思疎通のシステムであり実践である。

それはまた松下の強調する「社員稼業」のメッセージによって、現場個々人のレベルで具体的に行動化される。そこでは各自が我事として熱中し没頭していくプラクティスとそのノウハウが蓄積され、個性化の成果が期待されることになる。事業部長の昇進だけでなく、社員の表彰や小集団活動の促進のシステムなど、人間、個人への人情の機微に通じた配慮は、幼少からの商売の修行による松下の人間通を痛感させる。それはただ人使いの上手さというだけでなく、人間の本性をふまえた人の活かし方といえよう。

人は、たしかに「仕事を喜び楽しみつつ、常に前向きにバランス」

をはかつていい存在であろう。それを心理学的にいえば、自我意識の消失といえるまでに、自分の目先の利害得失を忘れて、熱心に仕事に没頭して、時間の経つのも感じず、暑さ寒さの空間的な条件も気にならず夢中になっている状態、いうならフロー体験という最適経験を、人間は「喜び楽しみつつ」、さらにその経験を活かし、もっとフロー体験を味わおうとして「常に前向きにバランスをはかつて」仕事をし、生きていくものではあるまい。

このようなフロー体験という最適経験を可能にするシステム、組織が、事業部制という制度であるといえる。それは人を活かし育てるシステムであり、組織であるともいえよう。しかしそのような制度も、時代とともに陳腐化するため、新陳代謝されなければならない運命にある。事業部制も同様であり、それは外部的な環境の変化というか圧力が一方にあり、他方に内部的な人間の変質というか要求があるといえよう。環境変化については、時代的に第二次大戦以前と以後、そして高度成長期を経て国際化される状況で、我国の社会は、経済だけではなく政治や文化、特に技術などは驚異的に変遷している。そうしたマクロ環境は、ミクロな企業の経営に激甚な変容を突きつける。また戦前に対比して戦後の社会の激変、それともなう人々の価値観や生活観は、教育をはじめ文化、宗教、家族をとおして変質してきている。日本の伝統といわれた集団志向も、社会のなかだけでなく、企業につても、個人主義の台頭を無視しえなくなり、むしろ個人志向をベースに、いかに集団志向を組み合わせ活かしていくかという動向になってきているようである。

これらの変化を松下はどのように消化し、企業の革新と成長、そして発展に活かしたのかを、史実にそいながら、経営の理念や組織および実践の各論にわたって、次の段階で詳細にしたい。ここではひとまず、これまでの序説としての結語をまとめておこう。

五 結語——フロー体験としての経営

これまでの展開を振り返っておくと、松下の人生、そして経営の根源を探ることを問題の提起として、その「価値、目的、目標の体系」といわれる社会学的な概念に対応する内容を、まず求めようとした。そこで松下の経営理念にふれながら、なぜ、なにを、どう求心しつつ、P.H.P.思想に至ったのか、その根底に、「根源」教ともいえる松下の考え方をあげ、その底流にあるのは、仏教における真言密教ではないかという仮説を提示したのである。なぜそうなのか、どう活かされているのかについては、さらに次の段階で、より詳細にしていきたいと思う。おそらく松下は終生、この宇宙、自然の撰理、その根源を求めて研鑽した人生であり、仕事であったことが予期される。

松下は、不易流行にいう不易の道を、そこに見出そうとしたといえる。それは松下が意識していたというより、むしろ無意識か、あるいは意識下の衝動に駆られながら、いわば直感的に求心していくのではないか。そのあたりは仏教で、密教の基礎でもある唯識論をふまえながら吟味してみたいし、さらに西欧の知見を補完して、ユングをはじめとする深層心理学の援用も検討してみたい。

その場合、松下の企業者史をみるベースになる論拠を、「フロー一体験としての経営」論に求めたい。アメリカでフロイト、A・マズローを経て、今盛んに論じられるM・チクセントミハイのフロー理論(Flow Theory)である。このフレームワークを活かしながら、これからの議論を展開していきたい。

だが企業者史であれば、広く経営史の領域において、これまで蓄積されてきた先学の知見を活かしながら検討する必要もある。それを比較経営史の研究にみると、特に「文化的諸要因」⁽⁵⁾をふまえた社会学的なカテゴリーを援用して、社会的な環境に対する人間の対応行動として理解することができた。

次に、社会的な価値、目的、目標の体系と社会的格付け、そして行動様式の関係を、松下の個人的な心理の流れと対応させた。フロー理論との交流というか、企業者活動を外部的な社会への環境対応と内部的な心理の適応過程との統合のなかで検討し、そうした枠組みのなかで、松下個人のフロー体験としての最適経験を「松下幸之助との日々」⁽⁶⁾に探り、一応の可能性ありとの手応えを得たのである。

特に松下がオーナーとして創業し、トップとして経営してきた松下電器という企業において、いかにリーダーシップを發揮して成長、発展させてきたかを見るとき、その社会的な対応におけるバランス感覚、調和への姿勢が見出せた。その結晶の一つひとつが、綱領・信条など一連の理念的な結実であり、事業部制という組織的な結果であると理解した。そのような経営の場とどうか舞台において、松下本人はじめ組織の成員が、理念的な焦点に意識、注意を集中させ、たえず念頭に

おいて仕事をする実践と行動である。そこでは意識と行動の一体化が促され、行動そのものに没頭する状況になる。それはやがて各自の自我意識の消失という状態をもたらす。このようなフロー体験の過程が、組織の末端、現場まで、多様なあり方、やり方で経験されることの可能性を、仮説の一つとして提示した。

それをさらに企業者史としてのニーズから社会的対応の側面について検討した。まず社会的価値意識と注意集中の組み合わせをフロー理論と関連させて考えてみた。統いて社会的格付けと意識と行動が調和し、一体化する過程の、調和論について述べた。そして行動様式という視点では、社会的に定着した「行為の形式」⁽⁷⁾だけでなく、文化的に「未知数」といえる行動の様式までもふくめて、行動に没頭する自我意識の空間的、時間的な消失過程の行動のあり方、やり方を、組織として社会的に表現する行動論として考察した。松下が強調していた「社員稼業」論につながる路線が見出せたように思う。「組み合わせ論」「調和論」「行動論」というこれら三つの細分されたプロセスの議論も、これから詳細に検証されるべき仮説であるといえよう。

特にこれら三つは一つの流れとして、「社会的フロー」論として仮説化されるのではなかろうか。少々表現が生硬ではあるが、前掲の図示(第2図表)を参考に、その内容について概要をまとめておこう。たしかに人々の思考・行動のプロセスは、社会の環境のなかにあって、歴史的かつ文化的にも、その社会がもつ価値観や格付け、そして行動様式にも影響され規範づけられるといえる。だがそれだけに、それに順応する態度は、やがて人々の能力や社会に挑戦する気力を衰弱させ、

退屈の領域に窒息されるようになる。また人々が常に能力を極限まで發揮して、社会的に未知な機会に挑戦し続けるということは、かえつて不安を駆り立て、安心できない動搖の領域を放浪することにならう。つまりフロー・チャンネルは、その中間というか、調和、中道にある。それは社会的なものと心理的なものの新しい組み合わせ方、いわば革新によって結晶化した三つの細分された過程を、インプットースループ・ソフト・アウトプットとして再構築し、一つのフロー・プロセスの流れに循環化させることではなかろうか。これがもう一つの仮説の提示といえよう。

そのとき社会的な価値、目的、目標の体系に規範づけられながらも、それを鵜呑みにするのではなく、人間、個人としても、組織的にも、意識を集約し、注意を集中しうる内容を選択することが肝要である。それによつて、個人にとつても組織にとつても、受容し共有しうる不易の信条となり、思想になると考えられる。このことは社会的格付けについてもいえ、人間が主体的に生き、働く場づくりを求めて組織の仕組みをつくる必要がある。そこに調和の産物として結晶したのが、松下電器でいえば事業部制である。事業部制は人間の意識と行動を一体化し、主体的に統合するシステムとして生成されたといえる。したがつて「文化的諸要因」からすると、社会的価値の体系などからみれば相対的に、より不易に対しても流行の色彩が濃いといえる。さらに社会的な行動様式からみれば、既知数的に形式化された行動に満足せず、未知数的な行動というか、主体的に行動そのものに没頭し、空間的にも時間的にも自我意識を消失している状態に没入する行動様式

を結果として意図しており、それは自己成長した最適経験のフロー体験を主張的に追求しており、それは自己成長した最適経験のフロー体験を主張的に追求した成果ともいえる。

このようにみてみると、どうも松下は、社会的な価値の体系や格付け、行動の様式などを、一応、環境条件としてふまえはするが、むしろ人間の主体的な欲求、いうなら最適経験といえるフロー体験を体得していくための、つまり人間意識の注意集中から意識と行動の一体化、そして行動への没頭というシステムづくりを追求して、事業部制の導入という組織の革新をもたらしたといえる。その結果として松下は、より共有しうる経営の信条、理念づくりに自ら終生、没頭することになる。そして人間の原点といえる宇宙の根源を求心し、自然の摂理を解明しようと志向する。それは松下の「根源」教ともいえるし、不易を求めての思想であり、哲学であるともいえる。松下はたまたま加藤大觀との機縁から真言密教に触発されて、空海の展望する宇宙原理、いわば曼荼羅の世界に共通するような世界観、人間観を開拓するようになる。そのなかで松下は、企業の生々しい現場においての人間の生き様を「社員稼業」の標語にして、従業員にやはり最適経験としてのフロー体験を体感、体得させ、「仕事を喜び楽しみつつ、常に前向きにバランス⁽²⁾」をとった人生を味わわせようとしたのではないか。

以上、序説として、これから検証のための各論の概要の枠組みと方向をまとめたうえで、当面の課題についてとりあげておきたい。企業者史として、企業人・松下を語るには、やはり松下自らが創業し育てた企業・松下電器の歴史のなかで、その成長と発展の経験によつて、松下自身も育てられてきたことを忘れてはならない。そこで松下

電器の経営史のなかに、特に人間主体の組織として事業部制の変遷を、どう解明し理解していかなければよいかを検証していきたい。そのなかで、経営理念から行動様式の問題まで、トータル・プロセスとしての最適経験・フロー・経営論——松下幸之助研究をまとめてみたい。それは松下幸之助の「企業者論」であり、ある意味で「経営論」ともいいうるものである。

【注】

- (1) 中川敬一郎著「比較経営史序説」東京大学出版会、一九八一年刊。
* 中川は経営史の捉え方として、従来の「経済史」的見方のほか、「企業者史」的に捉える視点、さらに「管理史＝経営史」的な見方という、三つの異なる立場があると主張している。そしてそのいずれを欠いても企業経営の眞の実相は把握できないと訴えた。(＊は編集室注、以下同様)
- (2) 中川、前掲書、一八頁
- * 経営学は「組織」「計画」「管理」「統制」といった要素的諸機能を研究することによって、直ちに企業経営活動全般を理解することができると言える風潮になつた。
- (3) 中川、前掲書、一二三頁以下
- * 「企業経営における意思決定に際して、市況や利用しうる技術や資金の状態についての経済学的判断が、企業の意思決定の範囲を、幾つかの選択可能な経営政策に限定することはあっても、それが唯一の意思決定にまで導くことは実際極めて稀であり、從つて残された幾つかの代替的可能性のいずれを選ぶかは、むしろ当該企業者の主体的・人間的要因によつて決定される。それのみでなく、意思決定の素材としての経済的諸条件そのものも、企業主

体（経営者のこと）によるその評価・判断を通じてはじめて、意思決定の内容に作用する。従つて、経営主体（経営者）のもつ様々な主観的・人間的要因が、企業の意思決定を左右する可能性がある」と中川は考えた。

(4)

- 谷口全平稿「南無根源！——松下幸之助の宗教観」以下参照
〔論叢 松下幸之助〕第2号（一〇〇四年十月）P.H.P.総合研究所
* 筆者大森は、大学退官後、高野山大学大学院密教学専攻修士課程を修了、学位取得している。

松下電器社内誌「松風」一九七八年六月号

中川、前掲書、三四三頁以下

中川、前掲書、二四五頁以下

岩井慶著「そう考えると楽ですね——松下幸之助との日々」P.H.P.研究所、二〇〇六年刊、一八〇頁以下

* 岩井は一九五八年松下電器入社後、一九六一年P.H.P.研究所に出向、以降二十八年にわたつて同研究所の所長であつた松下幸之助に直接指導を受けた。同研究所の専務取締役・研修局長等を歴任した。

岩井、前掲書、一〇三頁

岩井、前掲書、一二四頁

岩井、前掲書、一二五頁

M・チクセントミハイ著（今村浩明訳）「フロー体験——喜びの現象学」世界思想社、一九九六年刊、九一頁
M・チクセントミハイ、前掲書、九四頁以下 第1回表参照

M・チクセントミハイ、前掲書、五〇頁以下

M・チクセントミハイ、前掲書、一〇六頁以下

M・チクセントミハイ、前掲書、九四頁以下

M・チクセントミハイ、前掲書、七頁以下

(28) (27) (26) (25) (24) (23) (22)

J·K·ガルブレイス（山本七平訳）『権力の解剖——[条件づけ]の論理』日本経済新聞社、一九八四年刊
中川・前掲書、二五頁
岩井・前掲書、一六〇頁以下
中川・前掲書、二四頁
岩井・前掲書、二四頁
中川・前掲書、二四頁
中川・前掲書、二四頁
岩井・前掲書、二四頁



第3図表 経営史学史的図式

出典：中川敬一郎著「比較経営史序説」東京大学出版会、
1981年刊、P7

(21) (20) (19)
岩井・前掲書、一六一頁以下
M・チクセントミハイ・前掲書、九五頁、第1図表参照
中川・前掲書、七頁以下

(29)
岩井・前掲書、一六二頁

(おおもり・ひろし 近畿大学名誉教授)

松下幸之助関連資料

二〇〇六年七月一日～十二月三十一日

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

【書籍】

(編著)

- ◆松下幸之助「文」・江村信一「絵」「大切なこと」(中国語・台湾版)天下雑誌股份有限公司、七月発刊
- ◆松下幸之助「文」・いのうえかおる「絵」「もっと大切なこと」(中国語・台湾版)天下雑誌股份有限公司、七月発刊
- ◆P.H.P.総合研究所第一研究本部編「マンガでわかる! 松下幸之助 商売職術三十カ条」P.H.P.エディターズ・グループ、十月発刊
- ◆松下幸之助「新装版」人を活かす経営 P.H.P.研究所、十一月発刊
- ◆松下幸之助「社員心得帖」(クメール語版)カンボジア国オーベーコーライオンズクラブ、十一月発刊
- (関連記事・記述を所収するもの)
- ◆ザ・リバティ編集部編「英雄かく生まれり〈過去世物語 英傑編〉」幸福の科学出版、七月発刊
- ◆竹内一正「松下! なぜ『危機を飛躍』にできたのか」大和書房、七月発刊
- ◆谷沢永一・渡部昇一「人生後半に読むべき本」P.H.P.研究所、九月発刊
- ◆棕木修三「一夜づけスピード記憶術」P.H.P.研究所、九月発刊

- ◆森一夫「中村邦夫「幸之助神話」を壊した男」(日経ビジネス人文庫) 日本経済新聞社、十月発刊
- ◆今泉正顕「ひと味ちがう「日本百名言」」(ま書房、十月発刊)
- ◆高原慶一郎「理屈はいつも死んでる」サンマーク出版、十月発刊
- ◆「PHP ASSIST」編「会社を変える! 40歳の仕事力——すべてのミドルマネージャーのために」PHP研究所、十月発刊
- ◆大西康之「三洋電機 井植敏の告白」日経BP社、十一月発刊
- ◆小野晋也「夢出せ! 知恵出せ! 元気出せ! 強い人(スーパーマン)になるための「志の言葉」」ヒューマンフォレスト、十一月発刊
- ◆保坂俊司「宗教の経済思想」光文社、十一月発刊
- ◆増田有孝・森沢徹・久保佐知・滝雄一朗「2010年 日本の経営」東洋経済新報社、十一月発刊
- ◆梶原一明「本田宗一郎「世界のホンダ」の仕事術」PHP研究所、十一月発刊
- ◆竹内一郎「運を強くする心の法則」PHP研究所、十一月発刊
- ◆日本経済新聞社「130年史編集委員会編」「日本経済新聞社130年史」日本経済新聞社、十二月発刊 (非売品)
- ◆本間正人・高橋仁「松下幸之助とEQコーチング——時代を超えて生きる「信・認・任」の知恵」祥伝社、十一月発刊
- 【ムック】
- ◆渡部昇一「[図解]指導力の研究——人を動かす情報力・根回し・統率力はこうして磨け!」PHP研究所、八月発刊
- ◆斎藤茂太「[図解]ピンチをチャンスに変える人の考え方」PHP研究所、七月三日号、日経BP社
- ◆P.H.P.研究所編「松下幸之助の見方・考え方」P.H.P.研究所、十二月発刊
- ◆皆木和義「**〔樂土の商人——人間、幸之助の秘めたる苦悩〕** 第二十二回 恐慌を生きる」『日経ベンチャード』七月号、日経BP社
- ◆江口克彦「**〔特集 叱るテクニック〕**灰皿が飛び、社員は氣絶 若き松下幸之助の叱り方」『BOSS』七月号、経営塾
- ◆森下洋一・V.S牛尾治朗「**〔特集 人学ばざれば道を知らず〕** 創業者の理念が指し示した道」『致知』七月号、致知出版社
- ◆「木鶲クラブ通信」「致知」七月号、致知出版社
- ◆「編集後記」「致知」七月号、致知出版社
- ◆谷口全平「**〔松下幸之助の遺した言葉〕** 四六回 徒々つつ導く」『P.H.P.』七月号、P.H.P.研究所
- ◆「**〔松下幸之助 初めに思いありき〕** 技能や学問は、考え方を磨いてはじめて生きる」『PHP Business Review』七・八月号、P.H.P.研究所
- ◆江口克彦「**〔松下幸之助哲学「松翁論語」を読む〕** 20 上司の温かい言葉が仕事に熱中する心を勇氣でける」『PHP Business Review』七・八月号、P.H.P.研究所
- ◆近藤伸二「**〔P.H.P.経営者友の会〕** 「よき出逢い」を求めて統けて」『PHP Business Review』七・八月号、P.H.P.研究所
- ◆「真々庵の四季」「PHP Business Review」七・八月号、P.H.P.研究所
- ◆「**〔特集 正しい社長の叱り方〕** 形にこだわらない強さ」『日経ビジネス』七月三日号、日経BP社

◆上田愛生「『ずらひつ』人造り、もの造り」[財界]七月十一日号、財界研究所

◆[特集 電機王国の幻想] Column 今昔物語「DNA」“昭和の傑物”

が遺したもの」[週刊ダイヤモンド]七月二十一日号、ダイヤモンド社

◆「オプト社長・鉢嶺登「利益は自然と後から付いてくる”ギブ・アンド・ギブ”の精神を大事にしたい」」[財界]七月二十五日号、財界研究所

◆[特集 松下未完の改革] [日経ビジネス]七月三十一日号、日経B.P.社

◆篠原欣子「夏のスベシャル企画 経営者の心に染み入る本」迷いを断つために 泣き虫社長の背中を本が押す」[日経ベンチャード]八月号、日経B.P.社

◆皆木和義「樂土の商人——人間、幸之助の秘めたる苦惱」人間、幸之助の秘めたる苦惱 第二十三回

◆高ぶる心」[日経ベンチャード]八月号、日経B.P.社

◆北山顯一「[特集 上に立つ者の人間学] 松下幸之助商学院の人間教育」[致知]八月号、致知出版社

◆浜田益嗣VS平田雅彦「[特集 上に立つ者の人間学] 松下幸之助に学んだ上に立つ者の心」[致知]八月号、致知出版社

◆「[特集 大満足] P.H.P.総合研究所代表取締役社長・江口克彦「君の声が聞きたかったんや(松下幸之助)」」[第三文明]八月号、第三文明社

◆「編集後記」「[第三文明]八月号、第三文明社

◆「[1]〇〇六年上半期「読者が選ぶベスト19」結果発表》BEST19 松下幸之助著「素直な心になるために」」[TOPPOINT]八月号、ペーナルブレーン

◆谷口全平「[松下幸之助の遺した言葉]一四七回 順境よし、逆境またよし」[P.H.P.]八月号、P.H.P.研究所

◆金子昌資「特別企画 自分を磨く本 経営トップ40人に聞くこの夏部下に薦める80冊」松下幸之助著「経営心得帖」「[日経ビジネス]八月七日・十四日合併号、日経B.P.社

◆「[業界フロントライン 名門企業復活の軌跡] 大和製衡社長・川西勝三「学生時代の“馬鹿日本”的手法で計算機の名門企業をV字回復」「[財界]八月八日号、財界研究所

◆皆木和義「樂土の商人——人間、幸之助の秘めたる苦惱」最終回 命知元年」[日経ベンチャード]九月号、日経B.P.社

◆嶋聰「[特集 儲ける「人と企業」の盲点]NTTよ、松下幸之助の「水道哲学」を学びなさる」「諸君!」九月号、文藝春秋

◆谷口全平「[松下幸之助の遺した言葉]一四八回 やらずしてなぜできなこと分かるのか」[P.H.P.]九月号、P.H.P.研究所

◆「[特集 “いま話題の人物”お勧めの「使える! ビジネス書】20》為末大選手お勧めの3冊 江口克彦著「成功の法則」「[THE21]」九月号、P.H.P.研究所

◆「[読者から]顔の変遷」「[P.H.P.カラット]」九月号、P.H.P.研究所

◆「[松下幸之助 初めに思ひありき] 経営者の思いの深さが、企業の永続性をあめる」[PHP Business Review]九・十月号、P.H.P.研究所

◆江口克彦「[松下幸之助哲学「松翁論語」を読む]21 必死の取り組みの中に喜びを感じるのがプロである」[PHP Business Review]九・十月号、P.H.P.研究所

◆浅野弘「[P.H.P.経営者友の会] 6年間のアメリカ勤務を振り返つて、「素直な心」実践奮闘記」「[PHP Business Review]九・十月号、P.H.P.研究所

- ◆「真々庵の四季」[PHP Business Review] 九・十月号、P.H.P.研究所
- ◆小野豊和「**〔やさかひ〕**第一の人生は『社会力』の伝授」[財界] 九月二十六日号、財界研究所
- ◆梶原一明「**〔特集 利益を呼び込む「社風」をつくれ!〕** [検証] 受け継ぐべきは創業者の精神。形骸化した社風は「利なし」」[経営者会報] 十月号、日本実業出版社
- ◆「**〔特集 安岡正篤に学ぶリーダーの品格〕** 歴代総理の指南役 安岡正篤『人気の秘密』」[BOSS] 十月号、経営塾
- ◆街風隆雄「**〔経営者のひきだし〕** ⑥ 富士通社長・黒川博昭氏「問い合わせながら、山に登る」」[FACTA] 十月号、ファクタ出版
- ◆谷口金平「**〔松下幸之助の遺した言葉〕** 一四九回 共存共榮が自然の理法」[P.H.P.] 十月号、P.H.P.研究所
- ◆「**〔学都エグゼクティブセミナー〕** ⑪ P.H.P.総合研究所代表取締役社長・江口克彦氏「リーダーシップの条件」[学都] No.17、アドマック、十月発行
- ◆佐久間昇二「**〔特集 人生を変える言葉 私を変えたあのひと言〕** 「商品を売る前に理念を売れ」 経営の神様・松下幸之助に教えられた商売の「原点」」[BOSS] 十一月号、経営塾
- ◆青野豊作「**〔特集 人生を変える言葉 私を変えたあのひと言〕** 「松下幸之助から稻盛和夫まで」 父の、先輩の、その「ひと言」が名経営者を育てた」[BOSS] 十一月号、経営塾
- ◆「木鶲クラブ通信」[致知] 十一月号、致知出版社
- ◆山田日登志「**〔Kaizen ムダとり山田さん世の中に喝!〕** ⑦ 「カネで解決」の風潮が社会から思いやりを奪う」[WEDGE] 十一月号、ウェッジ
- ◆谷口金平「**〔松下幸之助の遺した言葉〕** 一五〇回 P.H.P.はまず念願するところから」[P.H.P.] 十一月号、P.H.P.研究所
- ◆「**〔松下幸之助 初めに思いありき〕** 捨り所をどいに求めるか」[PHP Business Review] 十一・十二月号、P.H.P.研究所
- ◆江口克彦「**〔松下幸之助哲学「松翁論語」を読む〕** 22 困難を克服してこそ真の経営者となるべく」[PHP Business Review] 十一・十二月号、P.H.P.研究所
- ◆酒井淳「**〔P.H.P.経営者友の会〕** 「松下哲学」を市民のために生かしたい」[PHP Business Review] 十一・十二月号、P.H.P.研究所
- ◆「**〔真々庵の四季〕** [PHP Business Review] 十一・十二月号、P.H.P.研究所
- ◆「**〔時流超流〕** 中村会長、『講演嫌い』返上」「日経ビジネス」十一月六日号、日経BP社
- ◆「**〔特集 世界が見た日本〕** 永遠のジャパンウォッチャー・ヴォーゲル親子が語る日本繁栄の条件と不安 エズラ・F・ヴォーゲル「あと二〇〇〇年は中国に負けない」」[週刊ダイヤモンド] 十一月十一日号、ダイヤモンド社
- ◆「**〔有訓無訓〕** 元松下電器産業常務・上野治男「幸之助なら何と言ふか」説明責任こそ重要な使命」[日経ビジネス] 十一月二十七日号、日経BP社
- ◆長田貴仁「**〔特集 逆境に生きる〕** ①松下電器産業会長・中村邦夫 松下を救った中村邦夫は「幸之助原理主義者」」[BOSS] 十二月号、経営塾
- ◆「**〔特集 逆境に生きる〕** ⑤アルプス技研創業者・松井利夫「破産寸前」を乗り越えた「ウェルカム・トラブル」」[BOSS] 十二月号、経営塾
- ◆「**〔インタビュー〕** 松下電器産業社長・大坪文雄「『手術』の終わった松下電器に筋肉をつけるのが私の仕事」」[BOSS] 十二月号、経営塾

- ◆ 松尾篤「〈中国コノヘイテノシャル〉② 安倍晋三内閣誕生 日中友好の
新しい道を探る」[BOSS] 十一月号、経営塾
- ◆ 西端春枝・S石川洋「特集 自らに勝つ者は強し」大願に生きる者は、
眞の強さを持つ」[致知] 十二月号、致知出版社
- ◆ 矢部廣重「社長の本物眼」⑤ 慧眼力 人間洞察」[致知] 十一月号、
致知出版社
- ◆ 梶原一明「日本傑物伝」54 松下電器産業創業者・松下幸之助① 「經
営の神様」の卓越した決断力」[リベラルタイム] 十二月号、リベラルタ
イム出版社
- ◆ 谷口金平「松下幸之助の遺した言葉」最終回 素直な心はあなたを強く
正しく聰明にする」[P.H.P.] 十一月号、P.H.P.研究所
- ◆ 「インタビュー」ファーストリティーリング会長兼社長・柳井正「入づく
りにはチャンスを与える必要がある。そのためには、四年後に売上高一
兆円は必要だ」[財界] 十二月五日号、財界研究所
- ◆ 「第2特集 フットバンクの賭け奇襲の裏に計算あり」孫正義社長が独
白「インフラは僕の夢だった」[日経ビジネス] 十一月十一日号、日経
BP社
- 【企画刊行物】**
- ◆ P.H.P.総合研究所研究本部「〈商いのいのう〉失敗は絶無になる」「あな
たの街のでんきやさん」七月号（販売店向け情報WEBサイト）、松下ラ
イフエレクトロニクス
- ◆ 「特集 私たちの『闘う』とは」[第3章 新市場で闘う] 実需営業改革
を実践し、拡大する中国市场で勝ち抜く」[新経営研究] VOL.39 (社内
誌)、松下電器産業「新経営研究」編集委員会、七月発行
- ◆ 吉田啓人「〈一般応募論文〉家庭生活の豊かさ向上を先導するグローバル
エクセレンスを目指して」[新経営研究] VOL.39 (社内誌)、松下電器産
業「新経営研究」編集委員会、七月発行
- ◆ 「すなお」一八六号 (機関誌)、日本P.H.P.友の会「すなお」編集室、七
月発行
- ◆ P.H.P.総合研究所研究本部「〈商いのいのう〉少しの油断もできない」
「あなたの街のでんきやさん」八月号 (販売店向け情報WEBサイト)、
松下ライフエレクトロニクス
- ◆ 山田新一「明日の君たちに伝えたい」哲学者としての松下幸之助」[研
究NET通信 道は無限] 第八十号 (社内向けWEBサイト)、P.H.P.總
合研究所研究本部、八月発行
- ◆ P.H.P.総合研究所研究本部「〈商いのいのう〉頭も看板」「あなたの街の
でんきやさん」九月号 (販売店向け情報WEBサイト)、松下ライフエレ
クトロニクス
- ◆ 田村秀「都道府県はなくなるのか?」[学士会会報] 第八六〇号 (機関誌)、
学士会、九月発行
- ◆ P.H.P.総合研究所研究本部「〈商いのいのう〉経済性の追求」「あなたの
街のでんきやさん」十月号 (販売店向け情報WEBサイト)、松下ライフ
エレクトロニクス
- ◆ 赤塚輝元「〈一般応募論文〉ドメイン連携・製販連携を確実にするプロセ
スマネジメントの導入」[新経営研究] VOL.40 (社内誌)、松下電器産業
「新経営研究」編集委員会、十月発行
- ◆ 「すなお」一八七号 (機関誌)、日本P.H.P.友の会「すなお」編集室、十

月発行

日、産経新聞

◆鳥飼三也「〈明日の君たちに伝えたい〉誠心誠意を貢がれた松下創業者」
【研究NET通信 道は無限】第八十二号（社内向けWEBサイト）、P

H.P.総合研究所研究本部、十月発行

◆P.H.P.総合研究所研究本部「〈商いのこころ〉真剣味あふれる職場」「あ

なたの街のでんきやさん」十一月号（販売店向け情報WEBサイト）、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「〈商いのこころ〉訴えるべきは訴える」「あ
なたの街のでんきやさん」十一月号（販売店向け情報WEBサイト）、松
下ライフエレクトロニクス

◆宮原厚「〈明日の君たちに伝えたい〉二人の創業者——松下幸之助創業
者とむめの夫人」【研究NET通信 道は無限】第八十四号（社内向けW
EBサイト）、P.H.P.総合研究所研究本部、十二月発行

◆「松下電器 1万時間 “喪寿” 蛍光灯 幸之助氏の教え、光り続けます」
八月二十二日、毎日新聞

◆「〈けじめの年の歌姫たち〉30周年の川中美幸」八月二十二日、毎日新聞
夕刊

◆「〔第29回読売関西フォーラム〕講演 木村尚三郎氏「よみがえる平城京
の夢／ものへの愛情 人への愛情 土地への愛情」八月二十五日、読売
新聞

◆「〔ワールドくりつく〕変わりゆく中国社会映す 影響与えた外国人50人」
九月七日、朝日新聞

◆三浦雄一郎「〔私の履歴書〕18 エベレスト滑降 物心両面で支援の輪」
九月十九日、日本経済新聞

◆「〔関西人国記〕アシックス会長・鬼塚喜八郎さん ④危機乗り越え」九
月二十八日、産経新聞

◆「〔核心インタビュー〕神戸大大学院教授・加護野忠男さん『東京にな
い視点を』」十月十一日、毎日新聞

◆江口克彦「〔暖流〕人間の祖先はサルか」十月十五日、京都新聞

◆「〔N.I.E.〕『図解』電池の力 日本人の功績大きい」十月十七日、京都新聞

◆「〔友好〕の舞台裏 中国の対日宣伝工作（上）」七月二十四日、産経新聞

◆「〔中国に影響を与えた外国人50人〕田中元首相ら日本人は6人」七月二十九

日、産経新聞

◆「〔高倉健さんら日本人6人 近代中国に影響の外国人50人〕七月二十九日、
京都新聞

◆「〔行ってみよう 企画ミュージアム〕『経営の神様』と話そう」八月十六

◆「〔発信箱〕悲觀から生まれるもの」十一月十七日、毎日新聞

◆「〔ニッポン人脈記〕ものづくりの力⑦ 人にやさしい傾き13度」十一月

二十一日、朝日新聞夕刊

◆【「私の履歴書」50周年特集】人が歴史を変える 時代読み解く自伝】十一月二十三日、日本経済新聞

◆【広告特集】いま、世界が注目！民間企業がリードし、推進する日本のユニアサルデザイン】十一月二十三日、朝日新聞

◆【信頼とブランド街の魅力をPR 大阪奥深いねんで】十一月二十五日、読売新聞

◆【*『話の肖像画』* われら視接隊！】富士メガネ会長・金井昭雄さん「父の精神引き継ぎたい】十一月四日、産経新聞

◆【「ことむき未来】この芽、はぐくめますか？ひとりで稼ぐもん】十二月十八日、日本経済新聞夕刊

◆【佐久間昇】「私の本棚】谷口全平著「松下幸之助人生をひらく言葉】十二月二十四日、読売新聞

◆【「針路を聞く】神戸大大学院教授・三品和広氏「社長育成へ意識改革を】十二月二十四日、日経産業新聞

◆【「ビクターにM&A案】松下、10年来の懸案】十二月二十四日、朝日新聞

◆【「松下、ビクター売却検討】十二月二十四日、産経新聞

◆【「ビクター売却へ 松下『利益率』を優先】十二月二十四日、毎日新聞

[その他]

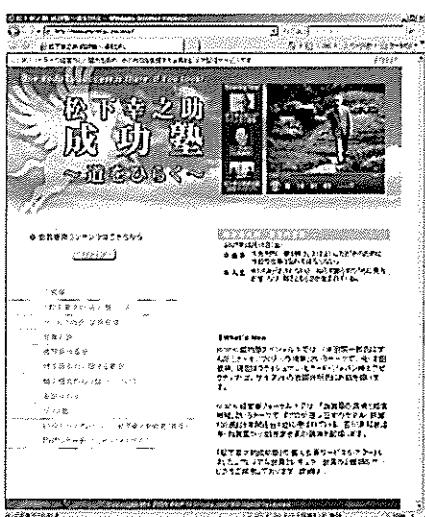
◆ [Konosuke Matsushita The Man, The Vision, The Company] (DVD)
九月、P.H.P.研究所

経営の「コツ」などと気づいた価値は百万両！

本サイトは、松下幸之助哲学をベースに、経営・ビジネス、人生に成功をもたらす道を探求するインターネット配信サービスです。松下幸之助の経営の要諦やリーダーシップを学ぶビデオ講座をはじめ、いま注目の経営者の講演、ビデオなどのオリジナルコンテンツを、会員限定で定期的に配信しています。また、松下幸之助の膨大な著述や肉声、映像資料を整理し、デジタル経営資料室を常設。経営理念、人材育成など、千項目以上のインデックスで、日々の経営、ビジネスにお役立ていただけます。

松下幸之助の経営、ビジネスにおける役立つだけます。リーダーシップ、マネジメント力、そして人間力を高めたいという経営者、起業家、ビジネスリーダーの皆様のご参加をお待ちしています。

- 個人会員と法人会員のサービスをご用意しています。
- コンテンツの一部体験利用のコーナーもあります。



詳しくはこちら <http://www.php-el.jp/success/>

または