

松下幸之助翁と経営学！

小田 章

一 はじめに

我が国で経済現象の重要性が本格的に認識され、かつ現代的企業が創出されてきたのは明治期に入ってからであろう。江戸から明治期にかけて、後の財閥を形成する三井、三菱、住友等の豪商が登場し、さらには、商人が各地を巡り、物流の担い手となり、商業活動が活発であった。明治期に入ると、今で言う企業活動が徐々にではあるが登場してくる。しかし、明治期は未だ現代企業の萌芽期にしか過ぎず、多くの企業は政府資本からなる「官営企業」であった。それは、殖産興業・富国強兵のための策であり、民間の入りうる余地はなかったのである。それ故、一民間人が起業し、大成功を収めるというケースは極めて少ない時代であった。

現代企業の萌芽期に、その後の時代の寵児となるべく定めを背負ってこの世に生を得たのが、松下電器産業株式会社の創業者、松下幸之助翁である。「経営の神様」と称賛され、九十四歳の生涯を終えるまで約半世紀にわたって我が国産業界のリーダーとして大きな足跡を残

したのである。彼を語らずして、二十世紀における我が国の経済界産業界を語ることはできないであろう。

そのために、幸之助翁に関しては夥しい数の書き物が存在する。翁自身の手になる著作も多い。恐らく、これほど自身の手になる著作の多い経営者はいないであろうし、研究の対象になってきた経営者も少ないであろう。いずれにしろ、幸之助翁は、日本の企業経営の基盤確立と発展のために、見えざる手によって差し向けられた、と言うより神が遣わした救世主であり、その意味で彼は人知を超えた存在であったと言える。そのことは、既述のように多くの人々から「経営の神様」と称され、神格化されていたことでも明らかである。

では、幸之助翁について本稿では何を論じるのか。既述のように彼に関しては様々な視点から語り尽くされてきた感がある。しかし、依然として多くの人々が、幸之助翁を論じている。このことは一体何を意味するのであろうか。まだまだ論じ尽くされないことが多い証明であろう。神としての存在であれば、語り尽くされることは永遠にないであろう。こうした点から、本稿でも彼について論じると

いう無謀な試みをしたと考えたわけである。

幸之助翁の経営はまさに実践的経営学である。それも成功した経営学である。それ故、幸之助翁の企業経営を実践すれば、すべての企業は成功できるはずである。しかし、現実はその上手くは行かない。そこには幸之助翁だからなし得た独自の手法があったからであろう。ここに経営の難しさがあり、経営学の確立の難しさがある。以上の点から、幸之助翁のほんの一面を垣間見ることを通じて経営学の意義について考えてみることにしたい。

二 松下幸之助翁の多面性

松下幸之助翁の生涯から逝去までの人生物語は、多くの人の手で描かれている。彼は比較的裕福な家庭で生まれた。当時の日本の家庭の多くがそうであったように松下家も子沢山で、彼は八人姉妹の末っ子であった。四歳の時に、父親が米相場で失敗し、家財の殆どを失うことになる。それ以後、職を転々とするが生活は困窮状況に陥り、幸之助翁自身も二十歳頃までは幾多の辛酸をなめることとなる。

不幸は更に続く。当時では珍しいことではなかったが、兄や姉の多くを若くして亡くしている点である。彼自身も病弱ではあったが、死に至ることはなかった。亡くなったのが九十四歳であったから、非常に長命であった。兄姉が若くして亡くなるなかで、何故彼だけが長命であったのか。体調が悪くなると、すぐに医者診察を受けていたようである。但し、治療は様々な事由で受けることは少なかったようである。

はあるが。病氣に対する用心深さや自己管理に長けていたのである。

しかし、筆者は、それ以上に天（神）が彼の寿命を九十四歳と決めていたからではないかと考えている。人知の及ばぬところで生かされていたのではなからうか。彼は、運が大事であることを説いている。運命論者でもある。まさに、長命であることは幸之助翁に付与された運命であり、九十四歳まで生きるという運を生まれながらにして持たされていたと言えよう。幸之助翁は、そうした神の計らいを十二分に感得し、神の啓示に従って行動し、偉業を達成したのである。

ところで、多くの論者が幸之助翁の人となりについて書いている。松下電器社内報『松風』^①が、彼の生涯百年を記念して特集を組んでいるが、その中で、八人の論者が幸之助翁について論を展開している。彼は、その生涯において様々な面を持つ人であったことが語られる。順次簡単に見ておこう。

「経営の人」。中山素平氏（当時、日本興業銀行特別顧問）は、経営者としての幸之助翁の偉大さを論じている。中山氏によると、幸之助翁は時流に流されず、自己の信念に基づき、先見的な経営を展開する人であった。

「思想の人」。渡部昇一氏（当時、上智大学教授）は、日本には一級の思想家は存在しないとし、その可能性を持った人として幸之助翁を挙げている。幸之助翁は、戦後間もない頃、会社は勿論自身も危険な状況にあるなかでPHP研究所（PHP活動については後述する）を設立し、「繁栄による平和と幸福」を目指す試みを実践した。これはまさに偉大な思想家によってのみ提唱できるものである。渡部氏は

「松下さんは、こうしたことから、世界に類を見ない日本の誇りうる一級の思想家です」と述べ、思想家「幸之助翁」に最大級の賛辞を贈っている。

「警世の人」。岡田邦彦氏（当時、松下政経塾塾頭）は、松下政経塾の一期生であった。岡田氏は、幸之助翁を「既成概念にとらわれない人」であり「繁栄の追求を生涯のテーマとする人」と評している。幸之助翁が言う「繁栄」とは何かを考えねばならない。普通の意味で言えば、「繁栄」とは現在の日本が経験している社会経済状況を言うのであるが、彼の言う繁栄はより幅広く奥深い概念ではなかったか。彼は、「繁栄」を単に経済の発展、豊かな国づくりにとらえず、文化、教育、環境、福祉等々をも含めた「真の繁栄」を創出することを望んでいたのではなからうか。また、「真の繁栄」は、一人我が国だけではなく、世界規模での「繁栄」を目指していたのではないかと思われる。筆者が、幸之助翁を神が遣わせた存在と仮定する所以でもある。

「宣伝の人」。森繁久彌氏（俳優）は、幸之助翁が「テレビ番組や宣伝に非常に関心を示された」と語っている。幸之助翁の一般的な評価の一つが、「宣伝に非常に力を入れた」点である。「宣伝」という用語は、今で言う「マーケティング」の一部である。マーケティングは、現在の企業経営では欠くことのできない重要な要素であるが、このことにいち早く目を向けていたのが幸之助翁であった。その意味でも、誰よりもどの企業よりも一歩も二歩も先を行く「経営戦略」を策定し、実行していたと言える。この点も、常人経営者と異なるところであり、先を読む力、つまり経営者には必須の力である先見力が先天的に備わ

っていたと思われる。

「養生の人」。横尾定美氏（当時、松下記念病院名誉院長）は、十五年にわたり、幸之助翁の主治医を務めた人である。横尾氏は、幸之助翁の健康観を「自分の健康については自分が主体性をもって管理していく」と述懐している。専門医を信頼しながら、自分の判断で管理する、これはまさに経営のあり方にも通ずるものがある。他者の意見を聞きながら、最終的に自分が判断し決断する。筆者は、最終的に自己判断する経営者が真の経営者だと信じているが、幸之助翁は人生のすべてにおいて経営者であったことを横尾氏の述懐からも窺い知ることができる。

「お茶の人」。千宗室氏（当時、裏千家家元）は、幸之助翁と「茶」の関係を次のように語っている。「松下さんにとってお茶は精神の支柱といっても過言ではなかった。実際、お茶の心である『和敬清寂』を心得た真の実業家であった」と。筆者は、松下流日本の経営の強みの背景には様々な要因があるが、なかでも日本の伝統文化、特にお茶の精神をその根底に配していることが重要な要因であると考えている。

「感謝の人」。北村新太郎氏は、運転手として三十年にわたり行動を共にした人だが、幸之助翁を「いばる」ことなく、「おごる」ことなく常に感謝の念を持っておられたと語っている。偉くなると不遜・傲慢になる人間が多いが、幸之助翁は気さくで優しく、そして気配りのある人間であったとのこと。そして、常に「みんなのおかげや」の気持ちを忘れなかったことに器の大きさを感ぜざるを得ない。

「笑顔の人」。高橋容子氏（当時、瓢亭女将）は、幸之助翁を評して「頭の低い、いつもにこにこされていた方でした」と語っている。経営者は、事業が順調であれば表情にも柔和さや和やかさが漂うが、逆の場合は険しくなってくるのが当たり前である。しかし、そうした経営者はアマチュアである。苦境の時こそ、慌てず騒がず泰然とした態度を貫くのがプロの経営者である。筆者は、女将の幸之助翁論を読み、偉大な経営者、プロとしての経営者のあるべき姿を見た感じがする。いつ如何なる苦境にあっても、平然・泰然としていることが、周囲の人々にとって如何に安心・安寧を与えるかを心得た所作ではないか。以上の幸之助翁人物論に加え、筆者の幸之助翁論を二、三追加しておきたい。

「情実の人」。事業に情を絡めることについては賛否両論がある。しかし、日本社会は、古来、情と利（理）が横糸と縦糸の織りなすが如くにして成立している。^②その按分は状況や場によって異なる。事業は、どちらかと言えば、利が優位を占め、情が機能する部分が少ない世界である。しかし、事業を担うのは人間であり、人間の多くは情と利のバランスの中で生きている。従って、このバランスが欠如すると様々な歪みや不協和音が生じるのである。幸之助翁は、情と利のバランスをとることが事業には不可欠であることを生来的に認知していたのである。この点もまた偉大な経営者と言われる所以である。

「思考の人」。幸之助翁の評伝を読んでいると、多くの箇所、彼が「思考の人」であることが語られている。彼は成り行きで人生を送る人間ではなく、常に考えて行動する人であった。事業の成功は、状況

に適した経営を行うことができるかどうかに係っている。そのためには常に思考し、決断し、スピーディーに行動しなければならない。彼自身、学歴は高くない。しかし、学歴と思考・決断・行動とは異なるものである。事業の運営には、学歴は不要とは言わないまでも、それ程重要でないし、因果関係もないであろう。幸之助翁はそれ以上に豊かで高い品格のある人生を修得したのである。

「先見の人」。最後に、彼には先見性があつた点である。事業経営は、如何にして先を読み取るかによってその成否が決まる。経営者の重要な資質の一つである。自転車屋をやめ、大阪電燈会社（関西電力の前身）に再就職したのは、これから先は電気の時代であることを読み取った上での行動であつた。先を読む力の背景には、思考力と分析力が必要であり、彼にはそれらが天賦の才として備わっていた。

以上、八人の論者と筆者の幸之助翁の人物像を見てきた。一つ一つは、さほど珍しいことではなく、普通の経営者なら誰しもが持っている素養である。しかし、これらすべてを同時に有する人間は世界広しといえども殆どいないであろう。朱子学の教本である『近思錄』に、組織のリーダーたる者には、「一八徳」が備わっているべきであると述べられている。^③しかし、如何に優れた人でも一つや二つは不徳の部分がある。一八の徳を得ることが人間の究極の目標となる。幸之助翁にはこの一八の徳がいつの頃からかは分からないがほぼ備わっていたのではないかと筆者は考えている。そのことを以てしても如何に幸之助翁が偉大であり、尋常の人ではないことが分かるのである。筆者が、幸之助翁をして「神の使者なり」と言う所以である。

三 松下幸之助翁の成功の秘密

松下幸之助翁は何故かくも大きな成功を手にできたのであろうか。彼は、常々「自分は運の強い人間である」と述べている。人生の九〇パーセントは生まれつきの運で決まってくるとも述べている。^④筆者も運命論者に属するが、成功を運命によるものと言う人はそう多くはないであらう。成功者は、自身の努力と力量を誇示しようとする。幸之助翁も成功した大経営者として類い希なる器量を持った人間であった。しかし、彼も言うように、運に恵まれていたことは事実であらう。明治生まれの人が九十四歳まで生きながらえることができたこと自体が運の強さの証左である。食糧事情が改善され、医学が進歩し、健康管理も万全になりつつある現在であればさほど驚くに当たらないであらう。しかし、二度の世界大戦を経験し、更に病弱であった幸之助翁が九十四歳まで生きながらえたことは奇跡に近いことである。奇跡を起こしうるところに彼自身の運の強さがあり、かつ偉大さがあるのであらう。人知を超えていると思えない。

しかし、幸之助翁の成功を単に運が良かっただけで説明することもできない。彼の経営は、明確な経営理念に基づくものであり、決して成り行きではない。このことは彼の数々の言行によって明らかである。彼の経営方法についても様々な形で紹介されている。ここでは幸之助翁の成功をもたらした基本的な経営理念・方法を幾つか論評したい。

(一)「綱領」「信条」

一九二九年、それまでの社名「松下電氣器具製作所」を「松下電器製作所」に変えると同時に、「綱領」「信条」を制定した。当時、会社は既に五百名近い社員数に達しており、幸之助翁は彼の基本的考え方を社員に理解させる必要を痛感していた。^⑤

「綱領」は、「當利ト社会正義ノ調和ニ念慮シ、国家産業ノ発達ヲ図リ、社会生活ノ改善ト向上ヲ期ス」と宣言した。

「信条」は、「向上發展ハ各員ノ和親協力ヲ得ルニアラザレバ難シ、各員自我ヲ捨テ互譲ノ精神ヲ以テ一致協力店務ニ服スルコト」を目的とし、和と協力の心を社員に求めた。このような「綱領」と「信条」がこの時期に何故提議されたかはあまり明らかにされていない。^⑥しかし、「綱領」「信条」の確立は、新たな松下發展の基礎となるとともに企業の社会的責任を意識したものであり、数年後の「水道哲学論」や「企業公器論」へと繋がって行くこととなる。

(二)「水道哲学」

一九三二年五月五日、幸之助翁は事業家の使命と事業目標を明らかにした。

有名な「水道哲学」の宣言である。この時を以て、幸之助翁は、松下電器の使命を悟ったという意味で「命知元年」と呼び、真の「創業の年」と定めている。^⑦

「水道哲学」とは何か。「水道哲学」はある宗教団体の影響を受けて

幸之助翁が思い至ったと言われている。宗教心の厚い幸之助翁ではあったが、当時特定の宗教を信じていたわけではなかった。一人の取引業者の熱心な奨めもあり、ある日その教団本部を訪れた。その宗教があまりにも繁栄しているのを目の当たりにし、いたく心を打たれた大きな感動を覚えた。一体、この繁栄が何に起因するのか、宗教の使命がどこにありきか、を考えるようになった。それが動機となり、産業人にも宗教同様重要な使命があることを悟るに至るのである。この点も凡人と異なるところであるが、筆者が言うように幸之助翁を神的存在であるとすれば、彼の言動の説明は可能となる。幸之助翁は、生産活動自体にも大きな使命が宿っていると考えた。単なる「ものづくり」ではなく、そこには重要な使命が与えられており、そのことの認識の上で生産活動に従事しなければならない。

では、産業人は如何なる使命を持って生産活動に従事せねばならないのか。幸之助翁は、端的に「産業人の使命は貧乏を克服することにある」と語る。社会の貧困・困窮を救済し、富者にすること、このことが産業人に与えられた大きな使命である。生産や商売は会社や商店のみを繁栄させるのではなく、社会全体を富ますことを目的としなくてはならない。社会全体の繁栄のために生産活動や商業活動が存在するのであって、決して逆ではない。つまり、社会全体の繁栄にとってのみ生産や商売が必要条件となるのである。その結果として、個々の会社や商店が繁栄し、盛大になることが容認される。ここに、幸之助翁独特の考え方を窺うことができる。

こうした幸之助翁の主張は、会社や商店が利益獲得活動を正当化する

ための屁理屈であると批判される。しかし、会社や商店の繁栄とそれに伴う大きな収益の享受は、消費者に喜ばれる製品やサービスを提供していることの証である。そして得られた収益が社員に公平に配分されることによって、社会全体の繁栄がもたされることとなる。その結果としての利益獲得は正当なことであろう。

貧乏の克服は如何に。幸之助翁曰く、「製品の生産に次ぐ生産が肝要」と。社会や経済が如何なる状況になろうとも、産業人は増産に次ぐ増産を行うべきであり、一刻も生産を停止したりすることは許されない。彼は、機械や設備が整っているのに生産活動を中止する産業人に産業人失格の烙印を押している。こうした生産や商業活動を、幸之助翁は当時の水道水にたとえたのである。水道水は一定の加工を経て飲料水という価値を持つ。しかし、水道水の価格は破格の安さであり、それ故、たとえ他人の水道の蛇口を捻り一口二口飲んだとしても、大きな咎めを受けることはない。何故、水道水は安価なのか。施設は必要であるが、元手が要らないから、非常に安価に加工し、生産できる。更に、無尽蔵に生産できる。幸之助翁はすべての物資を安価で無尽蔵に、つまり水のように提供すること、これこそが産業人の真の使命であるという考えに至った。このことによって、彼が危惧した貧困は克服される。とともに、幸之助翁は、従業員に対して同次のような檄を飛ばしている。「諸君は、縁あって松下電器に職を奉じているからには、わが松下電器の使命に絶大なる歓喜と責任とを自覚しなくてはならない。この責任を自覚しないものは、遺憾ながら無縁の衆と断じなくてはならない。たとえ人数は少なくても、同じ使命に生きるものが、

堅い団結の下に力強く使命に向かって邁進してこそ、無上の生き甲斐あるものを感じるのである⁹⁾。

こうした幸之助翁の「水道哲学」が際だっているのは二つの点においてである。一つは当時の貧困層の克服であり、二つは宗教にその根柢を求めている点である¹⁰⁾。前者については、産業人としての発想ではない。産業人や商売人の常なる発想は如何にして利益を大きくするかであって、貧困を救済するという発想はない。しかし、幸之助翁は資本主義の時代に生きた人間ではあるが、決して貧しき者を搾取する資本家ではなかった。どちらかと言えば、社会主義者の発想が見られる。また、幸之助翁をリーダーとして組織された松下電器は、まさに運命共同体の体をなしていたと言えるのではないか。当時の社会状況を反映し、従業員の心を揺さぶり引きつける見事なまでの演出は、幸之助翁の天賦の才と言えよう。

「水道哲学」の二つ目の特徴は、これが宗教教団の運営を見習ったという点である¹¹⁾。既述したように、水道哲学宣言は宗教教団本部への訪問に端を発している。すべての教団組織がそうであるかどうかは別にして、幸之助翁が訪れた教団組織では、そこで働く信者すべてが教団への奉仕を旨として懸命にかつ生き生きと働いているのを見て大きな感動を受けたのである。彼曰く、「信者たちの熱のこもった真剣さ、教祖殿の建築や製材作業の奉仕に喜びに満ちて働いている者、自分たちだけでなく他人をも、その喜びに引き入れる熱心さに感動し、その盛んな姿の中に優れた経営のモデルを見た¹²⁾」と。まさに、理想の企業像をそこに見出し、この宗教組織での人々の活動を企業でも実

現しようと考えたのである。そこから、幸之助翁を教祖と仰ぎ、社員を信者と見なす独特の企業組織が誕生したと言えるのではないか。それは、経営者と従業員が一体化した運命共同体であり、それも非常に絆の強い組織体であった。こうした人心掌握術は現代経営学では説明したいものであり、幸之助翁独特の経営術であった。しかし、それはまた、日本的経営の原風景ともなりうるものであった。

松下電器に籍を置いた社員の声を聞くと、殆どの人が松下電器に高い帰属意識とロイヤリティーを覚えており、その意識は退社してからも持続している。このことを考えれば、松下電器は、幸之助翁によって組織された独特の企業組織であり、ある種神がかり的組織であると考えられる。また、かかる組織は日本でも特異な組織であり、このことが松下電器の強みにもなっている。

ただ、ここでふと疑問が湧く。仮に知人が宗教教団訪問を奨めなかったならば、果たして幸之助翁の「水道哲学」が日の目を見たかどうか。そして、松下流組織構築に至ったかどうかと。しかし、これらも、幸之助翁の「運の強さ」のなせることであった。勿論、運を引き寄せる力がなければ、運は現実のものとはなり得ない。幸之助翁には運をも味方に付けるだけの力があつた、と言うより付与されていたのである。強運の持ち主は、それによって社会のために何かせよという使命を与えられているからである。幸之助翁の言動を分析すればする程、そうした結論に至らざるを得ない。

(三)「七つの精神」

「水道哲学」宣言の翌年（一九三三年）七月に、幸之助翁から全社員に向けて重要な啓示が発せられた。それは「水道哲学」を実践するための精神的支柱たるもので「五つの精神」と呼ばれた。松下電器の全社員が遵奉すべきものであり、現在でもOB・現役問わずすべての松下マンの心の中に脈々と生き続けている。五つの精神とは、「産業報国の精神」「公明正大の精神」「和親一致の精神」「力闘向上の精神」「礼節を尽すの精神」であった。四年後に、「順応同化の精神」と「感謝報恩の精神」が加わり、「礼節を尽すの精神」が「礼節謙讓の精神」と改訂され、「七つの精神」となった。¹³これは、長年にわたって「綱領」と「信条」を支え、水道哲学の実践を推進する上で重要な役割を果たしてきた。

ところで松下電器は、幸之助翁没後の一九九二年に役員及び全社員を対象とした「行動基準」を制定している。そこでは、「新たな価値の創造による社会貢献」及び「社会に向けた公的責任」が強調されている。¹⁴その精神は、幸之助翁の言う「綱領」「信条」、そして「七つの精神」を踏まえたものであることは言うに及ばない。しかし、行動規範の改定は社員に大きな不安を与えることもある。時あたかも、バブル崩壊と相俟って松下電器も大きな試練に遭遇していた。筆者は思うのであるが、バブル経済前後に幸之助翁が健在であれば、どのような経営の処し方をしたであろうかと。興味ある課題であり、機会があれば挑戦してみたいと考えている。

(四)「ダム経営」

幸之助翁は、景気や経済状況が如何なる状況になろうとも、健全な経営を維持することが肝要であるとして「ダム経営」を提唱した。ダムは、河川の水をせき止め蓄積することによって、必要な時に一定量の水を供給する役割を持っている。経営にも先を見通しながら、一定量の経営資源を確保しておくことが必要であるというのである。つまり、ある程度の余裕・ムダを持つて経営することが大事になる。最近、世界的な評価を得ている日本の管理方式にトヨタ自動車が開発した「無在庫管理方式」がある。できるだけ在庫を減らし、コスト削減を図ろうとする考え方である。徹底したムダの排除を目指すものであり、世界中で高い評価を得ている。しかし、これは幸之助翁のダム経営とは極に対峙する策である。

筆者は、社会におけるムダの必要さを容認する立場を取っている。社会にも経営にも人間にも一定のムダや余裕が必要である。特に、経営は生き物であり、社会も生きている。生きているということは我々が想像しがたい事態が起こることを示している。それ故、いざという時に対応するための予備資源を蓄えておかねばならない。それが、「ムダ必要論」の根拠である。

経営学の領域で「組織スラッグ」という概念がある。スラッグとはムダのことであり、組織にはある程度のムダが必要であるというのである。現代経営学と相通ずるものがある。先般、大きな被害をもたらした新潟県中越沖地震の影響で自動車部品会社の生産がストップした。すると、自動車会社の生産もストップしたのである。無在庫管理

の弱点が露呈したわけである。しかし、ムダはムダである。適切でなければならぬ。どの程度の余裕・ムダを残すかは経営者の裁量事項であり、そこに経営者の器量が問われる。

(五)「模倣の戦略」

かなり以前、世間では松下電器に対して「まねしたさん」という風評が飛び交っていた。誰が名付けたのか不明であるが、誤解も甚だししい、妬みの範疇に入るものである。

確かに、戦後期の幸之助翁の方針に欧米の技術力や生産力を高く評価し、それに学ぶという姿勢が強く表われている。もともと発明好きであった幸之助翁の姿勢からすれば、それまでの方針の大転換である。しかし、「機を見るに敏」も経営者に求められる素養である。幸之助翁は、戦後間もなくアメリカを訪問し、アメリカの技術力・生産力に圧倒された。そこで、この国と対等に勝負して勝てるわけがないと考へ、欧米の技術や製品の特許権を得て製品づくりに励んだのである。一大決心による方針転換であった。これまでの経営方針を変えるわけであるから、相当の覚悟があつてのことだと推測できる。

「まねした」と揶揄されようが、幸之助翁にとって産業人の使命を果たすことが第一義であり、そのために何をすべきかを熟知していたことになる。このように世間の風評にかかわらず、自己の信念に従い経営することこそが成功の秘訣になる。幸之助翁はまさにその実践者であつた。

(六)「企業公器論」

企業が個人企業から会社企業へと転換する過程で、「私器」から「公器」へと進む。企業の拡充の過程では必然に生起する現象である。一方で公益増進機能を有し、他方で強い社会的影響力行使に伴う責任を遂行するという意味で、会社企業は公的存在であり、公器と称される所以である。「水道哲学」¹⁵は、企業を公器化する根拠になっており、すべての企業が「聖なる事業」を実施することを幸之助翁は求めたのである。「水道哲学」の考え方それ自体が公的な考え方であり、その理念に基づき経営を実践している限り、企業は公に奉仕していることになる。

彼のこうした考え方の背景には、明治以来の国是であつた「殖産興業」と「富国強兵」が影響している。ここに個を超えた国家思想が尊重され、国を想う気持ちが強く出ている。国家意識は、「ナショナル」の商標の使用にも関係している。「ナショナル」は、民族、国家を意味する。この商標を使用することを決めたことも、国家の繁栄こそが国民個々の繁栄に繋がると考えたからである。

こうした幸之助翁の国家思想への傾倒は、彼の言動の至るところで窺い知ることができる。松下電器の行動指針たる「七つの精神」の冒頭にあるのが、「産業報国の精神」である。産業の発展で以て国に報いることが謳われている。幸之助翁の胸中には、「国が栄えてこそ国民の幸せがある」という強い信念があつたに違いない。経営者として心掛けることは、第一義的に自己の利益や会社の利益を優先させることではなく、国家の繁栄であり、それにより困窮している国民を救済

することである。こうした企業活動が結果として当該企業の大きな利益をもたらすこととなる。

幸之助翁が掲げた「企業公器論」は、現在でこそ当たり前になっているが、当時としては画期的な主張であった。ただ、この公器論を唱えながら、人事においてそれに反する行動に出ている。身内を経営トップの一角に起用したり、社名に「松下」の名を冠したことも、「企業公器論」の点では批判されるかも知れない。しかし、幼少時の父の破産による苦難、その汚名返上、そして松下家再興の想いが幸之助翁の脳裏を駆けめぐっていたのであろう。幸之助翁のかかる行為は、彼もまた人間的一面を有していたことを窺い知る証左と言える。

(七)「PHP研究所の設立」

第二次世界大戦の敗戦によって日本全土は焦土と化し、国民は為すすべもなく途方に暮れた。幸之助翁及び松下電器もGHQから公職追放や財閥指定等、様々な危機に直面した。社会の混乱を憂え、世直し幸之助翁の改革・改善への熱き心が滾り始めた。社会の運営も経営と考えれば、幸之助翁にとって社会変革も経営の対象になるわけである。こうした状況からPHP活動が生起する。PHPとは、「繁栄を通じて平和と幸福 (Peace and Happiness through Prosperity = PHP)」を人間にもたらすことである。この理念を実現するために、PHP研究所を本社内に設立する。かかるPHP活動を起こす動機は何にあったのか。佐藤悌二郎氏は三つの点を挙げている。¹⁶⁾

一つ目は、戦後の困窮した社会への疑問であった。このことは、社

会の貧困を克服することを目指した松下電器の第二の創業の年と同様の気持ちが強くなり働いたのであろう。筆者は戦中生まれであるが、戦後の混乱期の記憶は鮮明でない。しかし、筆者より一、二世代年長の方の話を聞いてみると、その当時は混乱の極みであったようである。異常なインフレが進み、衣食住に事欠き、そして道徳・倫理観が欠如し、人心の荒廃は頂点に達していた。こうした社会、人間の姿を見て、「人間の本質、人間本来の姿は如何に」と自問自答した結果として、PHP活動を起こそうと考えたのであろう。宗教教団の本部での信者の働きに感動して松下電器の第二の創業を実践したように、今回も世の混乱を目の当たりにし、悪しき状況打開に立ち上がったと言えよう。状況を的確に把握する力と、克服のための強い信念と行動力をここでも見ることができる。

二つ目の動機は、政治への疑問であった。当時、懸命に働いて得た利得の多くが税金として消えて行く。こうした状況に幸之助翁はいたく不満であったようである。このような税制であれば、働く意欲が萎えてくる。労働者も、企業経営者も、商売人もすべて懸命に働き、少しでも多くの収入を得たいと願っている。人々の想いに逆行するような政策に対して幸之助翁は憤懣やるかたない気持ちであった。¹⁷⁾「働けど働けど我が暮らし楽にならざるなり」である。政府の無策に対する幸之助翁の公憤・私憤が頂点に達し、その苛立ちを鎮める策として月刊誌「PHP」の刊行を考えたのである。

三つ目は、幸之助翁自身の心の安らぎを得るためである。幸之助翁に限らず、戦後の日本社会を経験した人すべてに共通していることは、

当時一日たりとて平穩無事な日はなかったということである。日本人の誰しもが慰安を念願していた。幸之助翁も然りであり、自身の慰安をPHP活動に求めたのである。

PHP研究所は、幸之助翁の思想を伝えるだけではなく、幸之助翁の多くの言行を刊行し、設立以来現在に至るまで日本社会再生に向けてのオピニオンリーダーの役割を果たしている。とともに、死してなお大きな影響力を持つ幸之助翁の偉大さに改めて畏敬の念を禁じ得ない。

四 松下幸之助翁の経営と経営学

筆者は、数年前に一二人の仲間と一冊の経営学の入門書、『経営学への旅立ち』（八千代出版）を刊行した。本書は、そのタイトル通り、数多くある経営学入門書の一つに過ぎない。ただ、内容については少しではあるがスパイスを利かせた。具体的には、「従来の経営学書と異なる視点で企画した。一企業を選び、そこに題材を求めることとした」⁽¹⁶⁾のである。ここで選んだ企業が、世界を代表する企業である松下電器であった。何故、松下電器を選んだのか。そこには経営の物語があったからである。稀代の名経営者、松下幸之助翁が創業し、幾多の苦難（幸之助翁に言わせれば苦難ではないかも知れないが）を乗り越え、日本は言うに及ばず世界的に名を馳せる企業に成長させたからである。その創業、成長、挫折、復活、成熟、挫折、復活そして新たな成長の歴史的過程は、経営学研究所の宝庫である。それ故、松下電器

の歴史を追究することが経営学の課題探求と解明そのものであると考えたのである。以下において松下電器の歴史と経営学との関連を簡単に見ることにする。その際、本書では松下電器の史的展開を三つのステージに区分して見ている。第一ステージは「企業の誕生期」（自立していない企業）、第二ステージは「企業の成長期」（組織維持から成長への過程）、そして第三ステージは「企業の成熟期」である。以下、三つのステージにおける松下電器の諸事象が経営学の如何なる問題と符号するかを見ることにする。

（一）第一ステージ⁽¹⁹⁾

幸之助翁の独立は猪飼野（現在の大阪市東成区）である。それまでの丁稚奉公や会社社員稼業から独立し、起業したのである。今言うところの「ベンチャービジネス」の立ち上げである。幸之助翁の独立（起業）時の研究は、まさにベンチャービジネス、起業論の研究に繋がり、彼の言動を読み解くことによってベンチャービジネス成功の秘訣を窺い知ることができる。

（二）第二ステージ⁽²⁰⁾

ベンチャービジネスは中小零細の個人企業であり、未だ自立した企業とは言えない。この過程を経て、企業活動が軌道に乗り始める頃が個人企業の時代から会社企業の時代への移行期である。松下電器も、ソケットの売れ行きは今一つであったが、扇風機の部品の注文が増え、徐々に生産活動が活発化する。「ヒト・モノ・カネ」の経営の三要素

を整えて行かねばならない時期に至った。徐々に従業員も増え、企業の体をなしていく。個人企業から会社企業への転換期である。

本来の経営学研究の対象企業は会社企業であり、幸之助翁が真の「創業の年」と呼んだ一九三二年当時の松下電器がそれに該当する。それは、個人企業から脱却し、組織企業へと衣替えした時であり、成長への第一歩である。この時期に求められることは、会社企業としての存在意義である。幸之助翁はこのことを意識して、松下電器の目指すべきことを社会に公表したのである。それが、既述した「綱領」と「信条」であり、それを受けての「水道哲学」の宣言であった。会社企業として存続するには、企業内外に向けて当該企業が如何なる理念に基づいて事業活動を行うかを宣言する必要があること、そして企業は社会に対して責任を負わなければならないことを十分に幸之助翁は自覚していたのである。経営学が実践経営者から学ぶうることの一つである。

また、会社企業の段階になると、経営資源の管理の問題が生ずる。従業員管理、財務管理、原材料管理、取引先管理等の様々な管理の問題が重要になる。更に、企業の拡大につれて新たな経営戦略の策定や組織形態のあり方が問題になってくる。

まず、幸之助翁は、会社における従業員の重要性を殊のほか認識しており、企業を宗教組織的に組み替えようとしたのもそのためである。松下教の創造である。経営学的に言うならば、「運命共同体的家族主義的経営論」を展開したのである。幸之助翁が親であり、従業員は子供である。また、幸之助翁は教祖であり、従業員は信者である。ただ、

こうした人間関係が幸之助翁のリーダーシップによってごく自然に生成されたことが肝要である。だからこそ、かかる理念が松下電器の血肉となり伝統化されたのである。

企業の成長期には事業や組織は拡大する。新たな製品づくりや異なる分野への進出が行われる。経営学で言うところの「多角化戦略」である。但し、幸之助翁は、異業種への進出にはあまり積極的ではなかったものの他分野への進出を行なっている。例外は情報分野への進出の遅れである。

幸之助翁は、組織面でも新しい戦略を実践している。現在多くの企業で導入されている事業部制組織をいち早く開発・導入した。事業部制組織は、第一次世界大戦終戦後のアメリカの経済・産業状況の変化に適合するものとしてまずデュポン社で、その後一九二〇年代にGM等にも導入されたが、ほぼ同じ時期（一九三三年）に幸之助翁によって松下電器に導入されていた^①。幸之助翁はデュポンやGMのこうした動きに刺激されたわけではなく、あくまで独自の組織戦略として開発したものである。奇しくも、日米のトップ企業の経営者によって同じ組織戦略が提唱されていたことは興味あることである。

更に、販売店を組織化し、今で言うフランチャイズ組織を創出したのも幸之助翁であった。幸之助翁は、製品や技術の開発だけでなく、経営にとって基本的に重要な組織のあり方に着目していた。幸之助翁は、製造業だからと言って単にものづくりだけに精を出し、良質で安価な製品を提供するだけでは十分でないことを心得ていたのである。生産された製品を如何に販売し、収益を得るかが企業の課題である。

この課題達成に思考し、苦心した結果が、新たな生産組織や販売組織の開発強化に繋がったのである。この組織戦略が松下電器に大きな利益をもたらす原動力となった。幸之助翁は「組織づくりの達人」であった。

(三) 第三ステージ⁽²²⁾

第二次世界大戦の敗戦は我が国に大きなダメージを与えた。多くの国民は復興どころかその兆しさえ期待できる状況ではなかった。幸之助翁自身は、惨憺たる状況に啞然としつつも、何とか復活の道はないかと探り続けた。それが既述のように、一方ではPHP活動であり、他方では本業の製品づくりに一層精を出すことであった。我が国経済の復興は誰しもが望むことであったが、それほど簡単になし得ることもなかった。しかし、天は味方した。と言うよりアメリカの支援であったと言うべきか、一九五〇年に朝鮮動乱が勃発し、アメリカ軍が、戦争に必要な物資を日本から調達することを決めたのである。他国の不幸を喜ぶべきではないが、このアメリカの軍需は飢えと渇きに苦しむ我が国にとっては天の恵みであった。これによって多くの企業が復活したり、新たな企業起こしが始まり、六〇年代からの我が国の高度経済成長の足がかりとなった。

松下電器も戦後の十年間ほどは苦難の道、茨の道であったが、我が国の経済復興とともに勢いを取り戻すことになった。六〇年代、七〇年代は究極の物不足の時代であり、つくれば売れる時代であった。多くの企業が急成長した時代でもあった。松下電器も然りである。企業

活動の活発化が経済発展をもたらし、所得の増大が消費を高め、製品が売れるという非常に好循環が続いたのである。松下電器もこうした日本経済の発展と軌を一にし、大いなる発展・成長を遂げたのである。こうした時期が第三ステージであり、多くの経営上の問題が提起されるのである。日本型経営、国際化、事業拡大のための多角化、M & A、企業の社会的責任、企業統治、企業のパラダイム変革、経営哲学・理念、新たな人事・雇用制度等、様々な問題が企業経営の中に登場する。松下電器においてもこれらの問題が惹起し、社会環境に適応しながら解決を図ってきた。それぞれについては紙幅の関係で論述しないでおくが、松下電器の経営はまさに経営学そのものであることを改めて認識した次第である。

これら多種多様の問題への対応に失敗することは市場からの脱落を意味するわけである。松下電器にも危機状況はあった。特に幸之助翁がこの世を去ってからの十年間は苦難の時代であった。筆者は、幸之助翁の死後の松下電器の凋落を心配していた。何故なら、偉大なカリスマの死は、人心の団結を緩め、組織崩壊への道を辿るのが常であるからである。時あたかも、バブルがはじけ、企業が青息吐息の状況も追い討ちをかけることとなった。しかし、松下電器は不死鳥であった。見事に再生した。その根拠は、松下電器＝松下幸之助翁であり、社長を筆頭に全社員の心の中に幸之助イズムが脈々と流れていたからである。幸之助翁の留まるところを知らない影響力の大きさに敬服せざるを得ない。

五 おわりに

松下電器の前身、創業、発展そして現在に至る展開は、松下幸之助翁が神の啓示を受けてプロデュースした一世一代の大芝居であったと筆者は考えている。幸之助翁を神格化することには賛否両論があるかと思うが、如何に考えても、彼の所業は人間の叡智・限界を超えている。一人の人間が一生でなし得ることには限りがある。神業とよく言われるが、九十四歳の幸之助翁の生涯自体が神業に近く、まさに彼の一挙手一投足が神業であったのではないかと思われる。神の使者である以上、恐らく、幸之助翁に優る経営者は今後も出てこないのではないか。

更に、彼は一介の経営者ではない。彼の関心は単に経営だけではなく、事業と関連しているとはいえ、その関心はありとあらゆる分野に及んでいる。しかし、神は彼を政治家として召すでもなく、教育者として召すでもなく、文化人として召すこともなかった。何故、経営という最もどろどろした場に送り込んだのであろうか。二十世紀は経済の時代と言われ、世界が大転換した世紀でもあった。神は、二十世紀の中心分野を「経済」と考えたのではなからうか。その主たる場に、主人公として幸之助翁を送り込み、日本の舵取りを任せただけであろう。二十世紀はアメリカの世紀でもあったが、アメリカでも時期は少々ずれるが、フォードやロックフェラー等ある種神がかり的な経営者が登場している。二十世紀はそうした世紀であったのかも知れない。

既述したように、経営は経営者で決まる。松下電器の成功は幸之助翁の力によるものであった。しかし、彼は、また多くの人に人間力を与え、経営力を授けた。更に、経営だけでなく、政治、文化、教育の世界においても、彼は様々な方法で後継者（幸之助翁の分身）を養成していたのである。²³ 実践的教育者でもあった。彼の薫陶を受けた人々が、日本社会の様々な局面で幸之助イズムを広めて行くことになる。その意味では、我が国における幸之助翁の影響力がこれから如何なる形で社会に及ぶのかを追跡することも興味のある課題であろう。

次に、本稿では論じることができなかったが、機会を見て解明したい課題を幾つか挙げておきたい。一つは、カリスマ経営者の死と組織へのその後の影響力、二つは、経営の極意は運か資質か、三つは、筆者が考える幸之助神格化論の正当性、四つは、バブル以前の日本型経営の正当性、五つは、幸之助翁のバブル対応策、六つは、欧米型経営と日本型経営の優位性、七つは、人間自体の再考、等々である。

幸之助翁は死してなお大きな影響力を持つ人物であり、更なる幸之助翁研究が促進されるべきであらう。筆者も、今後右記の課題に折を見て挑戦して行きたいと考えている。

最後に、本稿執筆に際し、多くの方にお詫びと御礼を申し上げます。ならない。まず、本稿は、当初「内から見た幸之助翁像」を描く予定でいた。そのために、筆者の所属する和歌山大学経済学部卒業生で松下電器及びそのグループ企業に勤めておられた皆さんから幸之助翁の情報提供をお願いした。突然のお願いにもかかわらず、二十数名の方から丁寧なお手紙と資料を提供して頂いた。くまなく目を通させて頂

いたが、小生の力では研究論文にまで仕上げるには至らなかった。しかし、頂いた情報は本稿執筆に際し有用であつたし、何よりもOBの皆さんの幸之助翁への想いの強さ・熱さを窺い知ることができ、「松下の絆」の強さを再認識した次第である。筆者が提起した「幸之助神格論」「幸之助翁Ⅱ神論」は、OBの皆さんの想いに後押しされた結果でもある。幸之助翁は神であり、神以外の何者でもない存在であるというOBの皆さんの声が、筆者の「幸之助神格論」「幸之助翁Ⅱ神論」を確たるものにするに至つたのである。OBの皆さんのその信頼の念、崇拜の念たるや絶大であり、その想いが消えない限り松下グループは永遠であろう。今一度ご協力頂いたOBの皆さんに心から御礼申し上げたい。

【注】

- (1) 松下電器産業広報本部広報編集部編『季刊 松風』一九九四年秋号、松下電器産業広報本部広報編集部、一〇～二四頁。
- (2) 筆者が言う「情」とは日本人特有の義理人情に加え犠牲的精神を根底に持つ価値観であり、柔らかな人間関係を生み出す。一方、「利(理)」とは、利益を唯一重視し、利己主義的精神を根底に有する価値観であり、硬い人間関係を創り出す。人間関係が柔らか過ぎても硬過ぎても組織は非効率化する。「情」と「利」のバランスが重要である。筆者は、組織の類型によってその割合は変わると考えている。企業組織であれば、「情」と「利」の割合は三対七位であろうか。
- (3) 『近思録』では、人望を得たいと思う人は左記のような徳を積ま

なければならぬとされる。

- ・寛栗 寛大だが、しまりがある
 - ・柔立 柔和だが、事が処理できる
 - ・恩恭 真面目だが、丁寧でつっけんどんでない
 - ・乱敬 事を納める能力があるが、慎重深い
 - ・援毅 おとなしいが、内が強い
 - ・直温 正直・率直だが、温和である
 - ・簡廉 大まかだが、しつかりしている
 - ・剛塞 剛健だが、内も充実している
 - ・強義 強勇だが、義しい
- (4) 右記の徳、併せると一八徳になるが、これらを全部修めると人間として最高レベルに達し、カリスマ性を発揮し始める。幸之助翁は、若い時期に一八徳を先天的及び後天的に修得していたのであろう。それが、神としてのカリスマに昇華したと考えられる。
 - (5) 松下幸之助著『物の見方 考え方』実業之日本社、二〇〇一年、二二八～二三八頁。
 - (6) 佐藤悌二郎著『松下幸之助 成功への軌跡』PHP研究所、一九九七年、一八五～一八七頁。
 - (7) 同前、一八六頁。
 - (8) 裕宗夫著『企業の社会的責任』(小田章編『経営学への旅立ち』八千代出版、二〇〇一年、二二七頁。
 - (9) 裕宗夫著『松下幸之助の経営哲学』経済理論二八四号(和歌山大学経済学会)一九九八年七月、九頁。
 - (10) 『松下電器五十年の略史』松下電器産業、一九六八年、九五～九八頁。
 - (11) 同前、九三～九八頁。
- ジョン・P・コッター著(高橋啓訳)『限りなき魂の成長』飛鳥新社、一九九八年、一一九～一二二頁。

- (12) 裕宗夫著「前掲論文」、一〇頁。
- (13) 裕宗夫著「企業の社会的責任」、二二八頁。
- (14) 同前、二二八頁。
- (15) 裕宗夫著「松下幸之助の経営哲学」、一二～一五頁。
- (16) 佐藤悌二郎著「前掲書」、三五五～三五六頁。
- (17) 幸之助翁は税金のない国づくりを提言している。「無税国家論」である。彼の論は国家予算の単年度方式をやめて民間企業の企業会計制度を導入すべきというのである。単年度だと、必要がなくとも当初予算を使い切らねばならない。ムダをする可能性がある。予算はできる限り節約し、それを運用することによって資金を増やせば、税による収入を減少させることができる。国の予算関連に民間マネジメント手法を導入することは、現在一部の独立行政法人等で実施されており、幸之助翁の提言が徐々に実践されている。国家の財政逼迫も考慮し、国民の税負担の軽減を実現するために、幸之助翁の提言の実効性を考えてみる時かも知れない。
- (18) 小田章編「前掲書」、はじめにIX。
- (19) 同前、第一部参照。
- (20) 同前、第二部参照。
- (21) ジョン・P・コッター著「前掲書」、一三四～一四五頁。
- (22) 幸之助翁はアメリカのGM社やデュポン社とは全く関わりなく独自で事業部制組織を開発している。しかし、幸之助翁は、経営環境の変化に合わせて組織変革を実行しており、一つのもののへこの代わりはないように思える。事業部制も然りである。
- (23) 小田章編「前掲書」、第三部参照。
- 後継者の養成は様々な形で行われたが、最も顕著な試みは、一九七九年に設立された「松下政経塾」であろう。私財七〇億円を投じ、自ら理事長兼塾長となり塾生の指導に当たった。この塾からは政財界の将来を担う人材が多く輩立っている。
- 《参考文献等》（右記引用文献以外で参考にした文献等）
- ・小田章、大橋昭一編『日本的経営の解明』千倉書房、一九九四年
 - ・神坂次郎著『天馬の歌 松下幸之助』新潮文庫、一九九七年
 - ・竹内一正、ケニー・タケダ著『松下電器 10兆円グループ戦略』ぱる出版、二〇〇五年
 - ・津本陽著『不況もまた良し』幻冬舎、二〇〇〇年
 - ・長田貴仁著『The Panasonic Way』プレジデント社、二〇〇六年
 - ・福田和也著『滴みちる刻きたれば』（第一部～第四部）PHP研究所、二〇〇一～二〇〇六年
 - ・松下幸之助著『私の行き方考え方』甲鳥書林、一九五四年
 - ・同『道をひらく』PHP研究所、一九六八年
 - ・同『続・道をひらく』PHP研究所、一九七八年
 - ・同『決断の経営』PHP研究所、一九七九年
 - ・同『夢を育てる』日本経済新聞社、一九八九年
 - ・松下幸之助述、江口克彦記『松翁論語』PHP研究所、二〇〇五年
 - ・水野博之著『誰も書かなかった松下幸之助』日本実業出版社、一九九八年
 - ・同『今こそ松下幸之助に学ぶ』日刊工業新聞社、二〇〇二年
 - ・『創業75周年記念 松下電工A&I物語』松下電工、一九九三年
- （おだ・あきら 和歌山大学長）