

松下電器で学んだすばらしいこと

上野治男

この度、編集者から『論叢 松下幸之助』に寄稿するようにというすばらしい機会を与えていただきました。とはいってもの浅学非才な私に何が書けるかと、だいぶ思い悩みました。そして最後に、五〇歳過ぎまで松下電器とは何の縁もなかった私が、松下電器で一〇年もお世話になりました。その経験の中で、何を見、何を学んだかについて率直に書くことにより、その責任の一端を果たしてみようと思うようになりました。

このように松下電器とは縁のなかった私ですが、松下幸之助創業者が亡くなられた一九八九年（平成元年）四月二七日のことはよく覚えて 있습니다。それはその日が、私が秘書官として仕えていた竹下登総理大臣が辞任を表明した翌々日だったからです。その年は、国内では昭和天皇が崩御され、大喪の礼等を無事終えたものの、政治上の最大の懸案であった消費税の導入を巡り国会は大採め。法案はなんとか国会を通過したものの、肝心の予算案が国会を通りそうもない状況になり、やむをえず総理は、自分が辞職するから予算だけは国会で承認してほしいと表明し、難局を乗りきるようになりました。そして、なんとか衆院予算委員会で自民党の単独強行採決により、予算通過のめどが立

ったその日に、この計報が飛び込んできました。

その日、私はたまたま当番に当たっており、一日中総理と行動を共にする日でした。記者団から総理の談話がほしいという要請がありましたので、総理に「いかがでしたしょう。案文をつくりましょうか」と申し上げると、「いいよ、自分で考えるから」と言われたのです。そういう対応は珍しいことです。普通は事務方で故人の経歴や功績をまとめたメモとコメントするなんて通常はありません。よほど親しいか熟知している人に対してだけのことです。

その日の談話は「思い出はいっぱいある。これこそ大往生だ。何回もお会いした。一番思い出のあるのは、昭和五二年の参院選のとき選挙の話をしに行ったときのこと。創業者とか創業者利得の話になると必ず松下さんの話になる。神様だわなあ」。突然島根弁で「神様だわなあ」と「創業者」という言葉を繰り返しました。創業者利得というのは、一代で事業を起こし大成功した事業者が株式公開の際に与えられる税法上の恩典のことです。大蔵大臣を五年も務めた竹下さんならではのコメントです。「世間で創業者といえば誰もが松

下さんを連想する」。そのことを竹下総理から教えられました。

創業者が亡くなられた一九八九年という年は、国内では昭和から平成に変わった年であり、世界的にも激動の一年で新しい時代へ移っていく年でした。竹下総理が正式辞任した翌日に天安門事件が発生しました。そして一月にはベルリンの壁が崩壊し、世界は一挙に東西冷戦終結となったのです。国内的には、政治・経済が混沌・停滞するいわゆる「失われた一〇年」が始まった年です。

一 松下電器に入社して

直後に阪神淡路大震災

私が松下電器にお世話になることになったのは、一九九四年（平成六年）のことです。大学を卒業以来、警察庁を振り出しに、警察一四年、外務省七年、内閣官房・総理府四年、防衛庁四年の合計二九年間、官庁に身を置いていました。その間、前述の総理秘書官のほか在米大使館一等書記官、群馬県警察本部長、内閣調査官、防衛庁教育訓練局長など役人の中でも比較的多岐にわたる仕事を経験し、中曽根内閣時代には内閣官房危機管理等担当室長というポストにも就任しました。それもあり、危機管理、リスクマネジメントについては一家言ありと自負していました。

退官後、大学教授になろうと準備をしているところへ、中学時代から親しい役所の先輩から、松下電器で人を探しているがどうだろうか、

という話を持ち込まれました。当時、松下電器では国内ではナショナルリース事件、海外ではユニバーサル映画の買収をはじめ、いくつかの懸案を抱え、グローバルにリスク対策ができる人が必要だからということでした。「冷えない冷蔵庫」「火を噴くテレビ」の話も聞きました。その先輩は、いずれ大学でリスクマネジメントの講座を持つとしても、それからでも遅くないだろう、民間での経験は必ずプラスになるはずだということです。東京での勤務ということだと軽い気持ちで、顧問として入社しました。

入社直後に阪神淡路大震災が発生しました。当日夕刻、取るものも取りあえず門真の本社に入りました。本社内の対策本部は喧騒の中、多くの人がめまぐるしく動いていました。初対面の人ばかりでしたが、所要の助言や指示をさせていただきました。こんなときは権限がどうのなんて関係ありません。速やかに動いていけばよいのです。とりあえず一週間ほどいて、後は東京と大阪を往復しました。その際、被災した従業員やOB、取引関係者など、人に対する思いやりと手厚い配慮には、ひたすら感服しました。労使をあげて次々と繰り出される支援のうねり。それが上からの指示でなく、ごく自然発生的に下から湧き上がってくる様。予算と形式に縛られた官庁では考えられないほどの躍動感に、さすが人間大事の伝統というか、面目躍如たるものを感じました。一方、大変化への決断の鈍さも感じました。また、社会全体とのバランス感覚というか大局観に官民の差を感じました。ここに私自身の役割と存在意義を見出しました。

その直後にオウムのサリン事件が発生するなど社会的な不安も高ま

り、また総会屋への利益供与など各社に企業不祥事が頻発するようになりしました。リスク対策の必要を自他共に感じる状況でした。

しかし、所詮、顧問は顧問です。東京でできることなど限られています。一年もするとマンネリ化が始まり、退屈を覚えるようになりしました。役人時代には毎日一〇時間以上働くのが当たり前でしたから、とにかくひまなのです。そんなところへ、当時の森下洋一社長から夕食の誘いがあり、「どうですか」と聞かれたので、「ひまで退屈です」と率直に答えました。すると一週間後くらいに、人事担当の村山敦取締役が前触れもなく、東京支社の私の部屋に來られ、「退屈ですってね。大阪にでも來られますか」と言われたので、「喜んで」と返事をしたところ、しばらくして東京支社長から、「本社から話があった。中国とアジアの工場を見てきてほしい」と言われ、また東日本の松下の工場・事業場の多くを見せてもらいました。

それでも時間はたっぷりありますので、空いた時間の多くを創業者関連書物を読む時間にあてていました。昼間から本を読んでいるなんて学生時代以来の経験です。読めば読むほどこんな発想があったのかと、過去に味わったことのない感動を覚えました。今までになかった発想でした。皆さんから見れば、どうということのない、当たり前のこと感動したのです。誰だって状況があれば路傍の石にも野の花にも感激することがあります。それを味わったのです。

例えば、「雨が降ったら傘を差す」。この当たり前のことですら、それまでの私には当たり前ではなかったのです。私が若いとき育った警察では、制服警察官は雨中でも傘を差すことを禁じています。それは

手に余分なものを持つと、仕事の妨げになるからです。必要なら合羽を着る。職務優先の常在戦場です。

軍人とりわけ将官クラスの軍人は、世界中どこへ行っても傘を差しません。必要なら副官に後ろから差させればよいのです。軍人はダンディーでなければいけません。アイロンの利いていない制服姿を部下や市民に見せることはタブーなのです。雨の中しよぼくれて歩く軍人なんて幻滅です。威風堂々は大將への憧れの源泉です。旧軍以来の伝統として自衛隊にも生きています。

雨が降ったら傘を差すというのは、本来、無理をするな、自然に逆らうな、常に自然体で臨めという比喩的な言葉でしょうが、私には文字通りの意味になったのです。そのくらい不自然なことを杓子定規にする世界から來たからです。若い女性社員がはつらつとしており、朝会などで臆することなくものをいう様を見て、感動を覚えることもしばしばでした。一事が万事で、もし私が若いとき創業者の警咳に接していたら、私の人生は今とはまったく違ったものになっていただろうという感慨を覚えたものでした。それは多分、これから仕事をすることになる会社のことをもっと知りたいという高揚した気分と、昼間から本を読んでいられるというゆとりの中で味わうことができたのだと思います。余裕がなければそんなことに気がつきません。

行動基準の制定

大阪の本社では法務本部参与として配属になりました。それほど責任があったわけではありませんが、今までとは違う充実感がありまし

た。法務本部ではいろいろな経験をさせていただきました。その間いくつかの不幸な事件が発生しました。法令違反です。佐賀県において贈収賄で営業所の社員が逮捕されました。奈良住設機器の事業場では、出入り業者との癒着による大規模横領事件が発覚しました。松下電器もやはり普通の会社なのだと思う瞬間です。そのことについては後で改めて述べようと思います。

参与在任中の最も印象的な仕事は、松下電器行動基準の制定です。九〇年代に入り、企業不祥事が各社に発生するようになりました。企業が特に悪くなったわけではありません。社会全体が敏感になったのです。市民・消費者の企業を見る目が厳しくなりました。それに応えてマスコミが執拗に取り上げるようになったのです。いま企業が何をしようとしているのか、密室でものを決めたり行動するのではなく、何を考え、何のために何をしようとしているのかを明らかにしてほしい、という要求が強まったのです。そして、社会に通用する論理に従ってほしいのです。

それぞれの企業にはそれぞれ固有の伝統・風土があります。しかしそれは必ずしも外からは見えません。ですから、企業としての存在目的・理由を明らかにし、それを実のあるものにするため、企業は何をしようとしているのか、従業員に対し何を求めているのかを明らかにする必要があります。そして企業がしようとしていることと、社会が企業に要求していることとの合致が求められているのです。ところが多くくの企業はそのような方針を文書として定めていない。あるいは定めていても公表していない。したがって、企業のしていることが外

から見えない。また、いつている通りに実践していない。そのため、企業が社会の要求・期待と合致しないようなことをしたとき、市民・消費者の不信・不満が一挙に爆発するのです。それが昨今の企業不祥事の本質です。

確かに当社には、創業者が多くの先輩経営者・従業員と苦勞を共にする過程で磨き上げられた経営理念が存在します。しかも、それは経営の中の多くの経験から帰納的に培われたものであり、頭の中で考え、演繹的に導かれたものではないだけに、実践的であることも間違いありません。しかし、八〇年もの歲月の中で積み上げられてきたものであり、不易なものであっても時代の流行に合致したものではありません。用語も変わってきました。

例えば、セクハラなんて言葉は昔はありませんでした。談合に関する社会の評価も変わりました。法令順守に対する社会の期待も一段と高まりました。喫煙に対する認識も著しく変転しています。それらをすべて昔からある言葉から演繹的に導き出せといっても無理がありません。また、社会もそれでは納得しません。

そこで私は、「このような時代の要請に真正面から応える行動指針の制定が必要だ。そしていま求められていることは、現在起こっている現象に対し、松下電器はいかに対応するか、従業員に対し何を要求するかを文書化し、従業員への徹底を図ると同時に、それを社会に向けて公表することである。それは組織の内部に向けたものとして終わるのではなく、社会との約束として提示すること。それが社会から求められているのだ」。そんなことをあちらこちらで言い歩きました。

本社に配属になり一年ほど経過した頃のことです。

ここで私は、経営理念の再構築が必要だと言ったわけではありません。なるほど松下電器の経営理念の特色は分かりやすいことにあります。しかし同時に、創業者はすべてを嚙んで含めるようには説明せず、それぞれを自分で考え、判断し、行動することを求めています。自分で考え、理解しなければ身につかない。したがって、画一的な答えにならないようにするのが松下経営理念の特徴でもあるでしょう。

禁煙運動がこんなに広がったのは、他人迷惑だからであり、喫煙者の健康に有害だからなんてお節介は後からつけた理屈です。と考えれば、禁煙問題はさして難しくありません。本来、人の嫌がることをしてよいかどうか、松下で育った人ならみなよく分かっています。したがって、人前でタバコを吸ってよいかどうか。そんなことまで文書で示す必要があるとは思いません^①。しかしそれでは、世間が納得しないところもありました。例えば、セクハラ^②がその例です。これをどのような切り口から説明するかが重要です。大事なことは説明の仕方です。

繰り返し言えば、そのとき私は、経営理念に変更を加える必要を感じていたわけではありません。今日の社会で経営理念を正しく実践するにはどうしたらよいか、それを誰にでも分かる言葉で説明することが必要になったと感じていただけなのです。ところが、それを言い回っていたら、そんなことをいうのなら、問題が一分分かっている君自身で起案したらどうかというのです。それは私にとって驚きであるとともに大変な感激でした。まさに想定外のことでした。私のような新参者

門家や学者からいくつものコメントが寄せられました。その中には、文章が平明で内容がやさしく分かりやすい、決して高尚とはいえないが中味が現实的で守りやすい、というようなものがありました。その中でマスコミを含め、最も高く評価されたことは、規定の全文を公表したことでした。

今ではそれが当たり前になりました。公表しないことはマスコミが許さないようになりました。まさに松下電器は、公表というデファクトスタンダードをつくったわけです。私としては、これは社会との約束であり、企業としてこれだけのことを実践します、従業員に守られますと宣言することに意義があるわけですから、公表しないなんて考えられないことでした。守れないことは約束できません。したがって、大言壮語や美辞麗句は並べることができません。

それから一〇年。いまや多くの企業が倫理規定を制定し、かなりの確率で公表するようになりました。インターネットで検索すれば、各社の規定を見ることができます。不祥事の発生のつど倫理規定の順守状況が組上に載せられるようになり、痛し痒しだという声もあります。守れないような規定をつくるから批判されるのです。きれいいことばかりいつているから、後で苦勞するのです。仕方ないことです。公表する慣習をつくった人が悪いといわれても責任は負えません。

企業倫理担当役員に

そうこうしている間に本社勤務二年が経過しました。そして思いがけないことに取締役選任の声がかかりました。九八年のことです。入

に組織存在の根幹に触れるようなことができるわけがありません。ですから、自分でするなんてことは考えも及ばなかったのです。

それまで私は、中央官庁で防衛、外交、治安という国政の中核の分野を歩いてきました。それぞれ国家を守るという卓抜した使命感に支えられ、格式と伝統を誇る役所では、その精神の根幹部分についてはよそ者に関与させないという不文律があります。新参者は黙って先輩が行なってきたことに従っていればよいのです。それを伝統・風土もよく分かっている私が引き受けるなど、厚顔無恥にもほどがある行為です。ところが、それを引き受けてしまったのです。もちろんひとりでつくったわけではありません。本社の全職能の人が参加してくれました。開製販の順序に従い、実務に照らして書き上げました。PH

P 関係者の意見も聞きました。

案の段階で森下社長の手が入り、いくつかの手直しがありました。丁寧に読まれ、いくつもの質問があり、あえての投機を厳しく戒める表現等が加筆されたのです。松下正治会長は、一通りの説明を聞いた後、自分でゆっくり読むから置いていけと言われ、緊張しました。数日後呼ばれてお部屋へ伺うと、いくつかの追加質問の後、まだ切磋琢磨とか中傷誹謗なんて常用漢字にもない言葉を使うのかと笑われましたが、最終的にご承認をいただきました。取締役会の決議を経て正式に松下電器行動基準として採択され、直ちに記者クラブを通じて公表しました。

正確なことは知りませんが、この種の文書を制定と同時に公表するというのは、当時はまだあまり例がありませんでした。企業倫理の専

社して四年近い月日が経過していました。冒頭でも申し上げたような経緯で入社したわけですから、取締役など思いもよらぬことでした。今から考えてもこれは素晴らしいことです。何も個人的なことをいつているわけではありません。松下電器という会社の懐の深さをいつているのです。私は松下入社を天下りだと思ったことはありません。というのは、本籍の警察庁と松下電器は許認可でも取引でもほとんど関係なく、入社以来仕事がらみで警察関係を訪れることは皆無だったからです。出身母体を背景に仕事をする意思もなければ、その必要性もありませんでした。

九八年の株主総会で取締役に選任され、法務本部長に任命されました。そして顧問時代から私に個人専属でついているリスクマネジメント担当はそのまま継続しました。また取締役就任にあたり、社長に対して、企業倫理担当というポストを設置し、私にその職を委嘱していただくようお願いしました。取締役会ではその通りの決議となりましたが、市販の役員四季報などには、法務本部長、全社リスク対策担当とあるだけで企業倫理のほうが載っていません。他社に例がないので人事か広報のどちらかの事務方が落としたのでしょうか。私は、そうではない、当社には取締役会がこのような役職を設け、経営倫理の高揚に格段の意を用いていることを、社内外に向けて公表することに意義があるのだと説明し、翌年からはその三つが記載されるようになりました。

最近では、取締役会の中にリスクマネジメントと企業倫理を担当する取締役を置く企業が多くなりました。二一世紀に入り、米国型の企

業統治、内部統制システムを導入する企業が増えたからです。また、ニューヨークやロンドンの株式市場に上場するには不可欠だからです。当社はそれを先取りし、率先垂範していることを示したかったからです。それだけではありません。もうひとつ大きな理由がありました。それは私自身が大学は法学部ですし、その後も行政機関に身を置き、法律関係の仕事に携わる中で多くの法律実務家と接し、法律の裏表をよく見てきたからです。

法律担当者の陥りやすい問題のひとつは、法律が禁じていないことは何でもしてよいと錯覚することです。そして、いつの間にか、法律すれすれの行為を網渡りのようにし始めることです。法律というのは、もともと最低限度の社会ルールを定めたものであり、法律が許すからといって社会的に許される行為かという点、そうではありません。い

わんや法律は会社や事業を導いてくれません。法律に従って行動したからといって事業で成功するわけではありません。法律よりもっと高度な道徳律があります。法律は禁忌を示すものであり、人生の指針を示すものではありません。まして経営の方向づけなどしてくれません。にもかかわらず、法律家は、世の中はすべて自由であり、何をして

もよいのだと過信し、世間を欺瞞するところがあります。それを見続けたからこそ、私は法律より上位の価値観があり、常にそれを基準として行動すべきだと、わが身を戒めるとともに、社内でも倫理観から発言することをお許しいただきたいと思い、かかるポストすなわち企業倫理担当への任命を願ったのです。それに創業者も言われる通り、正直こそ商売の要であり、道徳は儲かることが明らかだからです。

理念なくして組織なし

社会は常に変転しています。栄枯盛衰は人の世の常といいますが、それぞれの時代の要請に応えられる組織は発展し、応えられない組織は衰退するということに尽きるのだと思います。二〇世紀から二一世紀という時代の変わり目は、殊のほか社会の変化が著しかったと思います。その変化の特色はやはり社会がめざましく成熟してきたことです。民主主義は人類永遠の悲願です。二〇世紀の民主主義の課題は、貧困と無知の克服であったと思います。すべての人に自由と平等を保障するといいますが、それは物心両面において豊かな生活を実現することによってのみ可能となります。

いくら平等でも全員が貧困で無知な社会は、民主的な社会とはいえません。豊かさにはふたつの側面があります。経済的豊かさとは心の豊かさです。心の豊かさは教育と情報の普及によって得られます。一九八九年、四〇年以上にわたった東西冷戦は西側陣営の勝利の下に終結しました。それは情報化社会の勝利でもありました。CNNなどにより毎日流されるテレビニュースは東欧社会を直撃し、西欧の豊かさと東欧の不自由が知らされました。そのようにして東西社会の違いを知った東側社会の市民は、共産主義という圧政に耐えられなくなり、遂にその政治体制は崩壊しました。

大学以来、英米法を主として勉強してきました。^③英国では法曹の倫理は極めて高尚なものがありません。ところが、米国では個人の権利を強調する過程で、いつの間にか法律が禁じていないことは何をしてもよいかのごとき社会になってしまいました。多民族国家で共通の価値観、道徳律が存在しない米国社会の悲しい現実です。一〇〇万人いるといわれる弁護士の過当競争がそれを助長させてしまったのです。そして、米国が世界経済を左右するようになるにつれ、米国の価値観、行動様式がグローバルスタンダードといわれ、経済活動にも深く入り込んでしまいました。

そもそも日本の社会では、伝統的に法律はそれほど重要な役割を果たしていませんでした。それ以上に重要な確固たる道徳律や社会慣習が存在し、法律など後ろに引つ込んでいけばよかったのです。それが、近年、コンプライアンスといわれ、法律順守の重要性が喧しく叫ばれるようになりました。そして伝統的な商道徳など時代遅れであるかのごとく、等閑視されるようになってきました。この風潮は極めて危険な兆候です。決して正しいとは思いません。

いうまでもなく松下電器最大の誇りであり財産であるのは、松下幸之助創業者と経営理念です。これがあるから当社は存在するのであり、これを除いてしまつたら一瞬にして雲散霧消してしまいます。歴史は今まで多くの大企業や巨大組織の栄枯盛衰を見てきました。衰退するにはいろいろな理由や原因があるのでしょうか。時代のニーズにあわなくなつて消滅したものもあるかもしれません。大きな壁にぶち当たり、それを乗り越えられず崩壊したものもあるでしょう。しかし、いずれ

これが可能になったのはやはり情報技術（IT）の進展であると思います。IT革命はまだ終了していません。いつまで続くのか素人の私には分かりません。しかし、今後まだ一〇年以上は続くと思われるのが一般的なようです。ITは東側陣営を崩壊させただけでなく、西側先進社会をも直撃し、社会を大きく変化させています。しかも、このITの特徴は、特定の分野だけでなく、政治、経済、社会、科学、技術、文化など人間生活のすべての分野を直撃したことです。まさに社会の本質をひっくり返しかねない状況です。

今日の日本の社会の変化とは、このように経済の発展、教育の普及、情報化社会の実現などであり、これは日本固有の問題ではなく、先進国社会に共通の現象であると思います。その結果、市民（それは時に消費者、有権者、納税者、視聴者、読者、患者、被害者などの形をとりますが、いずれも同じ市民です）は一段と賢くなり、要求も高度化しました。その結果、市民の要求は高まり、その要求に応えきれないところがあると、そこに市民の不満は集中します。近年の企業、政治、行政などの組織の不祥事の多くは、市民の期待・要求とそれぞれの既存組織の実態とのギャップの中で発生しています。

換言すれば、経済的な豊かさがある程度満喫した市民は、それだけでは満足せず、さらに高度の豊かさ、すなわち個人の自由や自我の実現を求めるようになったのです。食うや食わずの時代は終わったのです。毎日の生活に追われることもなくなりました。もちろん、いまだ貧困の問題はあります。でもその本質は変わりました。高等教育の普及とテレビをはじめとするマスコミの発達により、情報が市中にあ

ふれるようになり、またそれを容易に理解できるようになりました。お茶の間に居ながらにして中東の戦争やアフリカの飢餓、民族紛争をリアルタイムに見ることが出来ます。今までも飢餓や紛争はあったのですが、市民の目に触れることがなかったのです。知らなかった時代には何もいみませんでした。しかし、いまやそれを知ってしまった以上、市民は黙っているわけにはいかなかったのです。

また、政治、経済、社会の実態が報道されるようになってくるとともに、今まで気がつかなかった大組織や専門家の行動に平均的市民は疑問を感じ始めたのです。そして市民は、自分たちが知らないことをもつての幸いに、偉い人たちはかなりいい加減なことをしていると思い始めたのです。これは日本だけの現象ではありません。他の先進国とりわけ米国では、この現象はずっと昔から始まっていたことなのです。いかなる特権も容認しない。これが米国民の発想です。それもあり、米国でプライバシーの権利とともに情報公開への要求が高まったのは、六〇年代の初めでした。六六年にはすでに情報公開法が制定されています。行政機関や大企業の情報隠しが許されなくなりました。医師の病状告知と医療法選択権もインフォームドコンセントといわれ、当然の権利として要求されるようになりました。

最近の企業不祥事の背景には、企業の情報隠蔽と虚偽情報があります。市民の意識が米国型になってきたのです。賢くなった市民はもはや、いかなる人のいかなる特権も許さなくなったのです。その変化を読みきれず、相も変わらず市民を愚弄するような情報操作をすれば、市民の怒りが爆発するのは避けられないことです。早期に自己の誤り

話です。松下電器の特色は、徹底した部下への信頼であり、人の善意を信ずる性善説にありますから、どうしても一部に不正は出てきます。「任して任さず」といっても、それは避けられません。ですから不正に厳正に対処し、コツコツと陰日向なく、まじめに働く従業員が損をしないシステムをつくり上げておかねばならないのです。法令違反と分かっているながら目をつぶったり、かばい立てしたりすることが問題なのです。

船場商法の特徴のひとつは、信用を殊のほか重視することです。卑劣なことをして顧客、同業者に迷惑をかけることは信用を著しく傷つけます。お上の意向に反する行為をすることなどまったくの禁忌です。法令に違反するということは、お上の意向に反することですから、違反しないよう、よほど注意深かったはずです。

もうひとつの問題は、法令違反が官庁相手の営業部門などに多く発生したことです。しかも、長い間当たり前のようになってきた形態の商取引の中に、法令違反に問われるケースが出てきたことです。独占禁止法上の談合罪に問われるのがその典型です。その中には発注者である官庁自身が、それを求めているというか、容認しているケースもありました。担当社員がその行為が法令に触れることを、まったく知らなかったわけではありません。中には上司から法令に触れないように気をつけよという指導を受けていたケースもあります。しかし、現場にすれば今までしてきたことでもあり、他社も同じことをしている。上司からの指示も通り一遍で、それほど本気でいっているとは思えない。そのため、それほど良心の呵責を覚えることもなく、それは

を認め、率直に謝罪する企業には寛大なのと対比してみれば、このことは明らかです。

このような社会の変化をどこまで受け入れられるか。その包容力の差がいま企業存続の分かれ目になっています。幸い、松下電器には、創業者の発想、とりわけ「世間は正しい」「厳しいお得意先ほどありがたい」「お客様の番頭たれ」「道行く人もお得意さん」など多くの言葉が残されており、松下の社員はそれを誠実に実践してさえいれば、この変化に対応することはとても簡単なはずで

法令違反が起こるのは

法務本部長になってからは、国内外の契約交渉などで、米国やヨーロッパへ出張することも多くなりました。その間にも国内各地で法令違反を起こし、警察、公取委、労基局、税務当局などにご迷惑をかけることが何度かありました。当社に特に法令違反が多いとは思いません。むしろ全般的に法令順守には特段の注意を用いている会社だと思っています。ところが法令違反の内容を見ると、会社のため良かれと思っていた行為が多く、違反者の利益にはなっていないのです。それが救いだと言われる方もいますが、それは違います。むしろそのような感覚の存在が違法行為を助長してしまうのです。原因は、法令そのものの理解不足か、重要性への認識が甘かったことにありました。

もちろん、不心得な従業員による、売り上げのピンはねとか、出入り業者との癒着によるキックバックなどの横領事件もありました。しかし、それはどこでもある話であり、そのつど厳正に対処すればよい

よくある本音と建前の差くらいにしか思っていなかった、というのが実情でしょう。

独禁法の価格拘束として間擬されたケースでは、量販店の安売り行為によりショップが苦しんでいるのを知り、安売り店になるべく目立たない方法で販売してほしいとお願いしに行ったことが、価格維持を強制したとして問題になりました。担当者たちに説明を求めると、同人たちは「十分気をつけた上、極めて低姿勢に事情説明とお願いをしたのであり、強制といわれる覚えはない」と反論しました。松下電器ほどの大企業が、売れ筋商品について価格に関する話を話題にしたら、価格拘束となる可能性があるのですが、本人たちはショップを守らねばという思いから、限界を越えてしまったのです。担当者は法律をまったく知らないわけではないのです。それなりに気をつけて対応していたのですが、目的の前に手段を誤ってしまったのです。再教育の必要性を痛感しました。

いま、行政機関も大きく変わろうとしています。ですから現時点で軽々な発言は慎まねばなりません。しかし、官界出身の私がこのようなことを言わねばならないのは残念ですが、今までの官庁にはこの種の法令に対する順守の意識は低かったと思います。私は、このような事件が相次いだとき、かつて同種事件が発生した際に創業者のとられた厳しい対応を思い出して、それができない自分自身をひたすら情けなく思いました。元松下電器副社長・佐久間昇二氏の回想録『松下幸之助創業者に学ぶ』（非売品、一九九二年）に次のような逸話が載っています。長くなりますが、重要な部分なので、自戒の念を込めて

以下にその要旨をご紹介します。

一九八〇年一〇月二三日、東京特機営業所の課長が日本下水道事業団の下水道工事を巡り、同事業団の工事検査課の副参事に對し、工事の検査に手心を加えてもらった謝礼として、現金数十万円を贈賄したとして、兩名が警視庁捜査二課に逮捕された。それは和歌山県高野町など数か所の下水道終末処理場の完工検査に伴うものだった。その際、特機営業担当のA専務は事後処理に大変苦勞され、何よりも当時の相談役に報告してお詫びをし、これからのアクションについて理解をもらおうと、何度も何度も相談役に連絡をとられた。それでも相談役は二日間断固としてA専務の訪問も電話も受け付けなかったのみならず、一切、外部からの連絡に出ず、ひとり熟考された。その後も、相談役は特にアクションをおとりにならなかった。しかし、それ以上に相談役のその思いというのが、社長以下全員にピンと響き、二度とこうあってはならないという、社内非常に緊張した空気が漂った。

後で聞いた話だが、当時相談役はたまたま政経塾におられたが、松下電器の社員が贈賄で逮捕されたというに、大変なショックを受けられたそうで、側近に、「ぼくは会社をつくって以来すでに数十年になるけれども、贈賄で逮捕された社員を出したのは初めてのような気がする。ぼくも相談役として、いま現役の仕事を手離しているけれども、松下電器のあり方については責任のある立場にある。それだけに贈賄を起こすような不心得な社員がひとりでもいたということは、松下電器の経営の風土に問題がある。今まで決してこのようなことが起

このような逸話を知っていただけに、私も事件発生のつど大変苦しい眠れない日々を過ごしました。後にも先にも睡眠薬のお世話になったのはそのときだけでした。創業者の率直な思いは、官の社会は残念ながらことに経済の合理性が働かない社会。だから官との取引に力を入れすぎると会社をゆがめるといふものだったのではないでしょうか。

松下電器の特色は、良くも悪くも誠実すぎるということです。性善説を建前とし、現場の社員に大幅な権限を与えています。「任して任さず」といいながら、いざとなると末端の現場に寛大になりすぎています。西欧の法格言に「悪人に対する慈悲は善人に対する残酷な仕打ち」というのがあります。創業者は若い社員が悪の道に走らないよう善導することは思いやりだといわれました。いふべきときはやかましく注意すること、これは部下の将来を思えば当然の措置だと考えられました。そのはずなのにいつの間にか、上司は部下から嫌われることを恐れ、いい子になりすぎていると思うことがしばしばでした。大事にすべきははじめに働く社員なのです。

東京の企業の人には、ある意味で擦れていますから、役人や悪とのつきあい方をよく知っています。ところが大阪の人は人を疑うことがうまくない。特に役人とか偉い人のいうことにはあえて逆らわず、少しぐらいおかしいと思っても素直に従ってしまう。そこで疑問を抱くことをしないのです。そして悪を野放しにするのです。関西のほうに暴力団が多い理由のひとつはそこにあります。電機業界だけを見ても、在京の各社のほうが官庁取引ははるかに多いはずで、その割に事件が少ないのは、その辺を心得ているからかもしれません。要領がいい

こらない風土をばくはつくってきたつもりだ。しかしその風土がいまや緩み、贈賄をしても分からなければよしという、そういう緩んだ風土がある。あるいは倫理の道から外れてもよしとする風土が生まれているとしたら、松下電器の将来は危ない。ぼくはこのことを重く考えて、しばらくひとりで考えてみたい。したがって外部から何かをいつてくるかもしれないけども、一切電話とか面談は取り次がないように。二日間ぼくは少しものを考えたい」と言われて、塾に閉じこもられたという。

(二八六―一九〇頁)

また、その事件の後、設置された公需営業所の所長に就任された山田駒治氏の手記『特機一筋三十七年の軌跡』(非売品、一九九二年)には同事件後の対応について要旨次のように書かれています。

贈賄賄事件発生後、関係官庁に対するお詫びと事情説明に忙殺された。そして、今後の官公需営業体制を如何にするか。特に再発防止の方策について検討され、八一年一月、官公需専門の営業所として公需営業所が設置され、私が所長に任命された。私に所長としての白羽の矢が立ったのは、私のことを「商売気がなく、悪いことは絶対しない、頑固で信念を曲げない男」と評価されていたからである。A専務からは、公需営業所の交際費はゼロにすると言明された。相談役からも「役所の仕事は難しいから注意してやりなさい」と言われた。

(四三―四七頁)

ということかもしれません。

同様の見地から「共存共栄」という言葉についていろいろ考えさせられることがありました。いうまでもなく、この言葉は本来適正な競争を奨励するための言葉です。にもかかわらずこの言葉の不適正使用の事例があまりにも多いことにいつも疑問を感じていました。時には敵も味方もなく仲良くしようではないかと、意見の違う人と事を構えるのはやめようではないか、という意味で使われたりすることもありました。

私は『松下幸之助発言集』(PHP研究所、一九九一年―一九九三年)を何度も読み返してみました。最後に索引がついているので極めて簡単に検索できるからですが、創業者が共存共栄といわれるのは、常に当社が圧倒的に勝っているときです。あるいはステークホルダーとの関係で配慮すべき問題を抱えているときです。ひとり勝ちを戒め、競争相手に敬意を表したり、関係業者の立場に尊敬の念を持って接する必要があるとき、反省の弁として使われれば、この言葉は見事に生きてきます。そして、一人ひとりが自立し、自分のことは自分で処理する責任感あるもの同士の間において、共存共栄の言葉は生きてきます。

ところがどうも安易な妥協をする人が、自己の怠慢の隠れ蓑としてこの言葉を使ったりすることがある。それが、この言葉の問題なのでしょう。業界で三番手、四番手の事業部の人、自己の立場を弁護するために、勝ちすぎてはいけないとして共存共栄を口にするのを聞く、と、辟易するばかりでした。まさに談合の勧めの言葉のように聞こえ

るからです。勝てるものは驕り、負けるものは弁解する。自分のことにすら責任を持ってないものが安易にこの言葉を使う。創業者の最も嫌うことではないでしょうか。円満を求め、波風が立つことを何より嫌う。そんな人たちがこの言葉を使うのを聞いたら、創業者は何といわれたでしょうか。

二 中村改革を顧みる

改革の始まり

二〇〇〇年六月、中村邦夫氏が社長に就任しました。中村社長は就任早々から松下改革の必要性を力説し、次々と改革案を提示しました。この経緯と内容についてはすでに多くの出版物が出ており、詳細はそちらに譲るとして、私自身がそれをどのように受けとめ、どのように対応したかを中心に述べたいと思います。

中村社長が就任早々の経営責任者会議で提示したのは「二〇世紀型製造業から二一世紀型超製造業へ」というキャッチフレーズでした。そこで中村社長は、「二〇世紀は、良質の同一規格品を大量につくれば売れた企業主導型の社会であった。それに対し、二一世紀は、消費者の嗜好も大きく変わり、他人と同じものでは満足しない。顧客のニーズにあわせ、多品種少量生産に変えねばならない。世はハード中心の時代からソフト中心の時代に移った。物そのものよりその使い方が重要だ。さらに変化の激しい時代であることを考えれば、迅速な意思

己満足」「内向き」「摩擦を恐れる」が支配するような会社だとして、波風が立つことを恐れるなど叱咤激励したのです。

中村改革で最初に手をつけたのは、家電販売網でした。創業者が発明し、松下電器の最大の収入源であったのは、ナショナルショップを顧客と直結する、最先端の販売拠点としての系列販売店網であったことは説明するまでもありません。「つくれば売れる」といわれたのは、この末端販売網がしっかりしていたからであることは言を俟ちません。しかし、二一世紀を迎え、消費者のニーズが変わるに伴い、この販売システムが時代にあわなくなってきました。各社製品が横並びに陳列されている大型量販店。しかもショップ店より廉価、多数の商品を比較しながら自己のニーズにあったものを選べる。

消費者の利益を考えれば、メーカーとしても量販店に重点を移していく以外、方法はなくなりました。量販店は今後さらに一段と大規模化、地方拡散化していくのも確実な情勢です。消費者の利便を考えても、それが時代の要請なのです。これぞまさに売り手市場から買い手市場への転換です。さらに重要なことは、もはやメーカーは、販売店における価格問題について口を挟むことがまったく許されなくなったことです。独禁法に抵触するからです。量販店が拡充されていけば、ショップが打撃を受けることは避けられません。松下の社員である以上、創業者によって開発されたこのビジネスモデルを損なうようなことは、誰も好き好んでできることはありません。現場の営業担当者にすれば、長年慣れ親しんできたシステムや価値観を変えるなんて、簡単に受け入れられる話ではありません。いわんや苦案を共にしてき

疎通と意思決定が必要であり、ピラミッド型でトップダウンの管理組織では、時代のニーズに答えられない。したがって、企業から顧客へという一方通行型の情報発信を直ちに廃し、すべてのレベルにおいて、顧客と即時かつ双方向で対応できるものになくなくてはならない。そのためには、従来のピラミッド型組織を捨て、会社内をフラットでウェブな組織につくり替え、上下左右どこからの声にも即時に対応できるものにしなければならぬ。そして、巨大で安定した重層組織を捨て、大幅な権限委譲による柔軟な組織に転換しなければならない」と改革

の必要性や方向を説明し、「重くて遅い組織」から「軽くて速い組織」への転換の必要性を力説しました。

これをパワーポイントを用いながら口早にまくし立てるように話されたわけですから、みなきよんととして聞いていました。今でこそよく理解できるようになりましたが、当初はみな顔を見合わせ、首をすくめたり、ひねったりでした。よく分からなかったからです。しかし、私には中村社長はドラッカー理論の信奉者であり、この理論を実践しようとしているのだということがすぐ分かりました。

その話の中で、「衰退する会社」は上の図表のような会社、すなわち「傲慢」「自

図表 衰退する会社

傲慢	「うちの会社は一流企業」の思い上がり
自己満足	おべんちゃらの取り巻きに囲まれる
内向き	内部調整に忙しい
摩擦を恐れる	円満を求め、嫌なことをいわない

たショップのことを思えば、なんとしても守りぬきたい気持ちです。

しかし、IT時代になってもなおインターネットもメールも扱いきれないショップが存在することも事実でした。そのような時代にあわなくなったショップを、優良店を犠牲にしてまで抱え続けるわけにはいきません。考えてみれば、かつて時代の最先端を行き、はつらつとして若さにあふれた経営者や店員からなるショップも、時の経過とともにババママショップ化し、新商品への理解もままなりません。したがって、多数のショップを選別せざるをえなくなっていたのです。私にとっては何万円もの商品売っていながら、誰もが持っている普通のクレジットカードが使えない、そんな店が今時まだあったのかという驚きもありました。月賦制度の名残のようなハウスカードをいまだに維持しているなんて。それがそんなに儲かるのなら自らクレジットカード会社を持てばいいだけです。時代のニーズにあわなくなってきたのです。

流通改革という、今次の一連の改革の中でも最も困難な改革から着手したことが、中村改革を成功させた一因のように思います。だからこそ、抵抗も強かったのです。経営に与える影響も大きく、出血、犠牲も少なくありませんでした。同時に、物流、倉庫部門の改革も実施され、あわせて万余の従業員に松下を離れ、新しい道を歩んでいただくことになりました。つらい決断でした。しかし、この改革が実施されていくに伴い、社内にならで終わらせてはならないという、更なる改革の必要性への理解が浸透していきました。後は一瀉千里でした。

事業部の再編成

中村改革はあらゆる角度から実行されていきました。次の課題は組織の問題でした。二〇世紀末において松下電器グループの抱えた最大の課題は、組織と経営ニーズの間にミスマッチが起こってきたことでした。これはおよそ電機業界ならどの会社にも共通する問題です。情報技術（ＩＴ）のめざましい進展に組織形態が追いついていないのです。その結果、新商品と組織形態が合わず、非効率だけでなく、グループ内に組織の重複が発生したり、組織単位が小さく、非効率が随所に現れるなど、欠陥が露呈してきました。まさに科学技術の進歩と消費者嗜好の変化がもたらした問題です。テレビとビデオが合体し、テレビデオをつくっていた頃なら、それほど深刻な問題になっていませんでしたが、コンピュータ技術の発達は、その程度の対応では賄いきれない重大問題になってきました。

事業部制は松下電器が最も誇ってきたビジネスモデルです。それぞれの従業員の意欲を刺激し、健全な競争を促しながら、それぞれが自主責任経営を推進していく、また時代のニーズにあわせて弾力的に改編していくことも可能です。ところが一つひとつの事業部が小さく、お互いの意思疎通が簡単だった時代ならともかく、組織が次第に巨大化し、それぞれに伝統が生まれてくると、健全な競争より、いつの間にか、足の引つ張りあいのようなものも出てきました。とりわけ従業員数が五千人を超え、売り上げも数千億円というような巨大な事業部になると、それ自身が押しも押されぬ大企業ですから、その組

織を維持していくだけでも大変です。大船舶さながらの巨体ですから、舵取りも容易ではありません。

結果、グループ内にテレビをつくる会社が三社、モーターをつくる会社が四社、電話や事務機器をつくる会社が三社あり、お互いに競りあうなど、明らかに非効率が目立ち始めていました。ＩＴ化の進展が矛盾をどんどん拡大しており、また事業場が全国に分散しすぎていることも非効率の原因になっていました。アジア諸国の工業が発展し、廉価商品が出回るようになると、先進国企業の役割も変わって当然です。国内での生産が不採算な商品も出てきました。

古い商品が姿を消し、新しい商品が誕生したものもあります。かつては有線と無線に分類されていた通信機の世界が流動化し、その区分は相対的になりました。電話とファックスと印刷・コピー機が一体化した複合機が主流となり、事務機器の範疇に組み込まれてしまいました。かつて電送システムと呼ばれていた時代には、想起だにされなかったことです。また、放送と通信が融合し、携帯電話でテレビが見られる時代になりました。田舎の両親の元気な姿を、都会に居ながらにして、いつでも確認できます。ＩＴ化、コンピュータの発達により、これが実現したわけです。このＩＴの進歩は今後さらに何年続くのか、どの方向に行くのか定かではありません。

このように科学技術の発展と消費者嗜好の変化が、企業のあり方に改革を迫るようになったのです。まさにＩＴ化のなせる業です。しかし、このような技術の進歩と社会の変化がいずれ来ることは、二〇世紀の後半には分かっていました。Ｐ・Ｆ・ドラッカーが最も

強調したことは、この変化であり、それに伴う社会の変化です。ＩＴによる変化の特徴は、すべての分野において同時かつ急速、大規模に起こっていることです。ドッグイヤー、すなわち昔の七年は今の一年に相当する、といわれるほどの変化のめまぐるしさ、そのような時代において、昨年の例をそのまま踏襲していたら、時代の変化にあわないことは、目に見えていたのです。

中村社長は、松下電器グループの事業分野を、将来の発展の可能性も見越して一四の事業分野に仕分けし、それをドメインという独立経営体として、既存の事業部をそれら一四ドメインのいずれかの中に再編成するという構想を打ち出しました。各ドメインがそれぞれ開発、製造、販売部門を持つという、いわゆる開製販一体型の自主責任経営組織です。これにより従来の製品別の小さな事業部から一挙に大きな事業分野に広がり、それぞれの経営責任者が自己完結型の意思決定を行なえる体制にしたわけです。これらの経緯については多くの出版物により明らかになっていますから、これ以上の詳細は省略します。

組織再編成はすでに二〇世紀末から始まっていました。九七年、森下社長時代に社内分社制が敷かれ、関連事業部の統合・集約は進んでいました。製品単位の事業部ではあまりにも効率が悪く、全体最適の見地からの見直しが必要だったからです。その一環として、二〇〇〇年春には松下冷機の一〇〇パーセント完全子会社化が実施されました。また、九三年にフリップスから離れ、完全子会社となっていた松下電子工業は、〇一年四月に吸収合併されました。

中村改革では、これをさらに進め、グループ内のすべての組織につ

いて全面的な見直しをし、独立法人格を持つ会社についても手をつけることになりました。しかし、いったん法人格を持つと、会社とりわけ上場企業の再編成は、容易なことではありません。この法手続きを言葉で説明するのも簡単ではありませんが、かいつまんで説明しますと、まず第一段階として、上場企業は上場を廃止し、それぞれの会社の株を松下電器産業の株式と交換するという形で一〇〇パーセント完全子会社化する。さらにその子会社を解体し、そのすべてをいったん松下電器産業の内部に吸収統合しました。これにより松下電器グループはひとつの会社になりました。次に第二段階として、それを新しいドメイン単位に再配分するというステップをとりました。

組織再編成にあたって、上場子会社の再編成には多くの困難が伴いました。多数の独自の株主が存在するからです。とりわけ、松下通信工業、九州松下電器、松下精工、松下寿電子工業、松下電送システム、松下産業機器のような巨大事業部は、それぞれ独立法人格を有する株式会社であり、それぞれの内部にさらに多くの事業部を抱えています。また、上場企業となっている場合、株主との関係も重要です。米国の悪しき影響を受け、株主価値の最大化ばかりが過度に強調される世の中です。長期的展望より目先の利益もきちんと上げておかなければ、投資家の納得も得られません。アナリストの批判を軽く考えるわけにもいきません^①。個々の株主の中には、特定の子会社の株主であることに愛着を持つものも少なくありません。双手を挙げて賛成とはいきません。

また、マスコミがこの改革を、事業部制の廃止・見直しであるかの

ごく報道しましたから、組織の中に少なからざる動揺が起こりました。それを心配したOBの皆様からも多数の慎重意見が寄せられました。事業部制は松下電器が最も誇るビジネスモデルではないか、そこまで手をつけるのかというのです。その心配は分らないでもありませんでした。しかし、中村社長は廃止とは一度も言っていない。言われたのは、ただひとつ、現行の事業部は小規模すぎて、弾力的、戦略的な経営を推進するには弱小すぎる。商品の形態、消費者のニーズの変化にあわせ、真のお客様のニーズに有機的に即応できるよう、適正規模に改編しなくてはならないと言いつづけたにすぎません。しかし、これが正しく理解されるまでには時間がかかりました。

この改革では組織を再編しただけではありません。各工場においてベルトコンベヤーによるライン生産からセル生産方式に切り替えたこと、そして単能工から多能工へ、すなわち一人ひとりの現場従業員がいくつもの作業を受け持つシステムへの転換を図ったことを取り上げないわけにはいきません。これにより生産ロスを減らし、多品種少量生産を可能にしました。金型を変えれば、同じラインを使っているでも多品種の商品をつくるのが可能となったわけですから画期的です。

人事制度の見直し

中村改革のもうひとつの目玉は人事制度でした。新しい酒は新しい皮袋に。どんなに新しい皮袋をつくっても、そこに新しい酒を注がねば何にもなりません。歴史的に見ても、組織の大幅な改革を大胆に実

ていくことができるようにし、若いとき後れをとっていても、いつでも取り戻すことを可能にしました。あるとき、中村社長は「中継器は雑音を倍増する⁽¹⁾」というドラッカーの言葉を引用し、組織改革の必要性を説明されたのです。

次に新卒中心の採用から途中採用枠を拡大する措置をとりました。法務職能などの場合、もともとそのスキルはどの会社でも共通です。松下固有のテクニクなどありません。したがって、弁護士など社外でも通用する共通の法曹資格を持っていることのほうが有用です。また他社での勤務経験は重要な個人財産ですから、途中採用枠の拡大は極めて時宜を得た改革でした。常に相手の立場に立つてものを考えねばならない法務職能では、ひとつの会社しか知らない人だけの集団になることほど恐ろしいことはないのです。多角的な視野、発想こそいま求められている重要な資質だからです。

次いで福祉年金制度の見直しを始めました。人事制度というのは、従業員が安心して安定した仕事をするのに不可欠です。ですからめぐるしい改革は、時に災いの種となります。それだけに人事制度改革は、現職従業員にとって、時につらい選択を迫られます。とりわけ、高度成長期に制定した制度の見直しは、恩典が削減されるなど従業員にとって耐え難い苦痛を伴うこともあります。福祉年金の改革はその最たるものです。役員クラスの人にとっても同じです。明日には受給資格が生ずるわけであり、それを頼りに今まで努力してきたのに、その直前に廃止になるわけですから。口にこそ出さないものの誰にとってもつらい決断でした。

施した企業は少なくありません。しかし、実施してはみたけれどもうまく機能せず、改革を白紙に戻した企業もあります。中にはあまりに大胆な改革であったがゆえに、かえって企業が疲弊してしまったところもあります。原因はいろいろ指摘されます。最も多いのは組織のみをいじり、それに伴う従業員の意識や行動を変えきれなかったことです。酒と皮袋は共に新しくして初めて効を奏するのです。

今次の改革はまだ完全に終結したわけではなく、その正否を判断するにはもっと時間が必要です。しかし、現時点で特に問題が生じているとは思いません。それはやはり人事担当者の打ち出した改革がよく機能しているからだと思います。組織を改革するには、それぞれの職場の風土や慣行を見直し、新しい組織にふさわしい勤務形態や職場慣行、就労意識を確立することが不可欠だからです。いくつもの改革が多重的に行なわれました。ここに思いつくままに、改革の推進状況について述べてみたいと思います。

まず部課長制の廃止と職階制の見直しが行なわれました。前述の通り、中村社長は就任早々にフラット&ウェブ型の組織をつくると宣言されています。それが順次実行に移されたのです。新入社員が役員に到達するまでには、社員から始まり、主任、主事、副参事、参事、副理事、理事、参与と気の遠くなるほど長い階段を一步一步上がっていくかねばならない。このようなピラミッド型重層組織は、組織の硬直化を招くだけでマイナスがあまりに多いとして、八段階あった職階制を圧縮し、社員、主事、参事、理事、参与の五段階制に改革されました。また、ひとつの職階における最低在任期間を短縮し、毎年でも昇格し

人事サイドから提案された改革案を最も強く支持し、推進したのは法務部門でした。それはこのような制度を維持していたら、いずれ株主代表訴訟が避けられず、敗訴は免れないからです。とりわけ、二〇〇一年度という膨大な赤字決算の年のことです。それまで事業部単位で経理処理していましたから、実態が見えていませんでしたが、そのときにはグループ全体で利子補填していたのが二百数十億円に達していることが判明しました。

退職者はさらに増えていきます。寿命が延びています。これ以上の規模になったら、企業としては持ちこたえられません。経営が順調なときなら説明の方法もあるでしょう。しかしその年は大赤字の年です。現役の従業員に対してならともかく、退職従業員に対し、そこまでの高額負担は説明がつきません。いま株主代表訴訟を受けたら、裁判所はまず会社を支持してはくれないうでしょう。従業員の流動性が高まり、昔のような終身雇用は衰退し始めました。退職金制度や企業内年金の役割も大きく変わりました。それなのに金利が一〇パーセントとは、もはや時代錯誤です。私は、「廃止できないのならせめて金利を下げ、会社として目一杯の改革努力をしていることが見えるようにしてください。金利の目安は市中に存在する最高金利すなわち簡保の五・五パーセントです」と主張しました。それはすべて裁判を意識しての筋論でした。

しかし、そのとき人事担当の村山副社長が、それではOBにとってあまりに過酷だ。この収入を頼りにしている人たちにとって、大幅削減は耐え難いことだとして激変緩和措置をとることを主張し、一律二

パーセント削減、すなわち一〇パーセントの人は八パーセントに削減するという対案を示されました。他のメンバーの多くもそれを支持しました。情として当然の選択です。正直、私は大変うれしく思いました。法務という立場から筋論のみを主張しましたが、そのリスクを承知の上での決断。さすが人間大事の伝統の松下だと思った次第です。

これに伴い、現職の社内預金の制度も抜本的に改革されました。

そのほか裁量労働制が採用されました。中村社長はあるとき、「働かなくてもよい、会社へ来なくてもよい、実績さえ上げてくれればよい」と言われたことがありました。ただし名言です。「いつの間にか、実績も上げていないくせに、会社の机にしがみついている人が増えてきた。形だけ整えてそれを仕事だと思っている。会社で長時間居座ることは罪悪だ。ワーク&ライフバランス（仕事と生活の調和）」ということが叫ばれているとき、不必要に机にしがみついて何になる。この慣行を是正しなければならない」。正論です。

ですから、裁量労働制を採用するということは、これからは長時間残業したからといって、それを評価の対象とはしないということです。ここでもう一度確認しておきたいことは、裁量労働制とは、あくまで効率的な仕事を奨励する制度であることです。巷では、裁量労働制がややもすると長時間労働や超勤タダ働き隠れ糞になりつつあります。そのようにならないことを祈念するからです。

もうひとつ触れないわけにはいかないことは、希望退職の実施です。これは耐え難いほどの選択でした。中村社長や村山副社長の苦悩はよく分かりました。しかし、実行しないわけにはいきません。それ

う。しかし、年配者に対しては、それを変えろといわず、長年の貢献に感謝しつつ、自己の信念に従ってわが道を歩んでいただく。幸い、松下電器には過去の蓄積もあります。それを取り崩すことも可能です。希望退職者に対する退職金の上乗せの仕組みを、特別ライフプラン支援制度と呼んだのは、そのような趣旨があったからです。

ここまで大判振る舞いして希望退職を募って、果たして人件費削減の効果は本当にあるのか、経理サイドの懸念は当然です。数年経てばいずれ辞めていく人たちののに。私もそう思いました。しかし、そもその目的が従業員の意識の改革ですから、残って働こうとする人に与えたインパクトは大きかったと思います。もはや意識を切り替える覚悟のない人はひとりもないはずです。万が一の際、このような決断に備えての内部留保もあります。それを蓄え続けてくれた先輩従業員にひたすら感謝の気持ちです。

これだけ大きな改革ですから、社内すべてが双手を挙げて賛成というわけにはいきません。それに呼応するかのごとく、OBなど身内からも、「松下電器は、本人の意に反する解雇は一度もしたことはない。あの昭和の大恐慌のときですら、操業を短縮し、日曜を返上して商品売り歩くなど、全従業員あげての努力により在庫品の一掃を図ったが、それでもひとりの解雇者も出さなかった。その伝統を忘れたのか」という批判が出てきました。そんなことはないはず。終戦直後をはじめ何回もあった危機のとき、多くの従業員が自発的に去ってくれて、ようやく危機を乗り越えたことは、いくらでもあったはず。批判に耐え、目標を貫徹するのは経営者の責任です。しかし、口さが

は人が余っているからだけではないのです。仕事への取り組み姿勢に問題があるのです。もちろん、所属する事業場の廃止に伴う希望退職募集の場合、会社に残ることを希望するということは、勤務場所を替える、すなわち引越しを伴います。したがって希望しないという選択肢は限られていたのです。しかし、そのような特別な事情もなく、人も決して余ってはいない事業場でも、語弊を恐れず率直に言えば、時代の変化を受け入れようとしていない人、改革の必要性を肯んじきれない人がたくさんいました。

そのような従業員でも、それまで会社発展のため、一生懸命働き、多くの貢献をしてくれました。勤勉は日本人の美德です。その美德を信じ、ただひたすら働き続けてきた勤勉一筋の人にとって、世の中が変わったから新しい環境にあわせて価値観と行動形態を変えよといわれても、受け入れられません。勤勉さがなければ、今日の日本の繁栄はなかったでしょう。会社のため、家族を犠牲にし、趣味ひとつ持たずに励んできた。今までそれを称揚し続けてきたのに、時代が変わったといって、いまでも否定されても聞けません。それがベテラン従業員の気持ちです。

ところが中には、パソコンだ、インターネットだといわれても、そんなもの分かりません、いまだに学ぶ気などありませんという人もいます。しかし、ITの進展に伴う勤務環境の変化を受け入れなかったら、企業そのものが成り立ちません。いまだにパソコンなんてという人、それはそれでひとつの人生観ですから、一概に否定できません。若い従業員にならそんなわがままはいわずに勉強してもらおうでしょ

う。しかし、年配者に対しては、それを変えろといわず、長年の貢献に感謝しつつ、自己の信念に従ってわが道を歩んでいただく。幸い、松下電器には過去の蓄積もあります。それを取り崩すことも可能です。希望退職者に対する退職金の上乗せの仕組みを、特別ライフプラン支援制度と呼んだのは、そのような趣旨があったからです。

順法風土の徹底を

この一連の改革の中で私は、中村社長の社内風土の改革、とりわけ法令順守へのこだわりを取り上げないわけにはいきません。社長就任当初から、中村社長から私に対し、社内のすべての重要会議に法務担当役員として同席するように、という強い指示がありました。英米での勤務経験からそれは当然だったのでしょう。しかし、日本国内の企業では必ずしもそれは通例ではありません。そもそも松下電器で法務担当役員が置かれるようになったのは九〇年代になってからのことです。しかもそれまでの方は大学の専攻が経済とか英文学であり、大学以来一貫して法律関係の仕事をしてきたのは私が初めてでした。といっても私は弁護士資格は持っていません。

会議ではそのつど法律上の問題がないかどうか確認を求められました。私にとっては荷の重い仕事でした。正直なところ、個々の法令にそれほど精通しているわけではなく、即答できないこともありましたが、法律が分からないのではなく、実務との整合性がよく分からないことも度々でした。何でもきれいごとや慎重論をいっておけばよいわけではないからです。それでも多くの場合は、法的にまったく問題がないのか、勉強してみる必要があるのかどうかは即答できます。しかし、

その場では回答を保留し、次回の席上で問題点を指摘することもしばしばでした。その間に社内の担当者を含めて検討し、現場の実態を確認したり、社外の顧問弁護士やコンサルタント会社、大学の教授などの意見を聴取し、問題を整理してみる必要があったからです。

まことに残念なことに、九〇年代に入り、松下電器グループ内での法令違反がいくつか発生しました。過去の違反の中には、全国津々浦々どこにいても同じ価格、サービスを提供したいという創業者の強い思いから実施してきた再販価格維持の問題で公取委から指摘を受け、それと激しく争ったということもありました。この事件は最終的に、法律である以上それに従わねばならないという創業者の決断で同意審決で決着したことは、改めて説明を要しないでしょう。本件に關して残念なことに、営業現場には創業者もそれと争ったという事実のほうに記憶が強く残り、法律の理解を中途半端にできてしまっていました。そんな中で相次ぐ独禁法違反事件を引き起こしてしまったのです。

中村社長はこの事件の後、米国と英国で勤務し、公正取引法をはじめとする法令順守の重要性和、違反に対する制裁の厳しさを目の当たりにし、帰国後、国内にまだに残る独禁法順守への甘さを苦々しく思われてきました。そこに二〇世紀末から二一世紀初めにかけて法令違反事件が続発し、早急な風土改革の必要性を痛感されたのです。そのため、二〇〇三年の談合事件摘発に際し、全社コンプライアンス委員会を設置し、自ら委員長になると宣言されました。

その直後の全社コンプライアンス会議の席上で中村社長は、英米での体験を下に「営業活動以前に法がある。法を犯してまで営業活動を

なりました。これからは大変です。

V商品の連打

中村改革が成功したのは破壊が巧みであっただけではありません。その後に続く創造が成功したからです。次々と新商品が開発され、世に送り出されました。早い時期から中村社長は各事業部にそれぞれ新商品の開発を強く要請されました。それに応えて開発された商品はV商品と名づけられ、市場に次々と投入されました。それまで未曾有の赤字を出していたグループ全体がそれにより活気づき始めました。この時期、ともかく元気の出る商品が必要だったのです。

その成果は確実に出てきました。その中でも特記すべきは、映像ディスプレイ部門について東芝との業務提携などを含む大胆な改革を重ね、ブラウン管からプラズマを中心とするディスプレイ製造体制に移行了ことです。これが今日の松下グループの繁栄の根幹をなしていることはいうまでもありません。

さらに営業体制の再編は重要です。パナソニック、ナショナルに分けたマーケティング本部が動き始めました。軽々な発言は慎むべきかもしれません。が、破壊はそれぞれ既存の体制を中心に実施されました。そして創造は、破壊とはまったくの別人によって行なわれました。すなわち、破壊で疲れきった人にはお下がりのいただき、意気盛んな人にこれを担当させたことが成功につながったといえるかもしれません。破壊は現状をよく知った人が行なえば現実的な改革が可能です。しかし、新たな体制づくりは過去の担当者ではなく、過去にしがらみの

する必要はない。否、してはならないのだ。そのムードを皆さんと一緒につくろうではないか。いま松下は法順守という点で重大な危機にある。それを克服し、透明でクリーンな企業と認められるように頑張ろう。そのために管理者として絶対口にしてはならないことがある。それは「そうはいけれど、売らねばならない」ということだ。法順守と言いながら、その場でそういうことを言う。それでは法を破ってもよいと言っているのと同じだ。それだけはしないでほしい。松下電器は法順守のできる会社だ。クリーンな新しい会社に生まれ変わるよう、皆で決意しよう」と発言されました。大変ありがたく、早速DV D化し、さらに英語と中国語の翻訳もつけて全世界に配布しました。

中村社長は、そのほかにも「社員はどんどん変わってきている。正しくないことはしない。変わりきれないのは管理者層だけだ」として、内部告発容認の必要性なども強調しました。その会合では私からは、「企業倫理五つの視点」を解説しました。

これに限らず中村社長は、あらゆる機会をとらえ、時に新しい言葉を用い、経営理念の再確認と高揚を説かれました。その最たるものが「スーパー正直」です。正直や素直はいうまでもなく松下経営理念の重要なキーワードですが、その正直の上に正直があると口すっぱく説かれたのです。それは創業者のいわれる「最善の上にも最善がある」と同じです。環境や品質へのこだわりも、考えてみれば創業者理念の再現です。あの石油温風機で見せた執拗なほどのこだわりこそ、中村社長の面目躍如たるものがあります。消費者への繰り返し返されるあの呼びかけは、信用ある物づくり企業の新しいデファクトスタンダードに

ない人のほうがはるかに決断が早いからです。

ふたりの副社長

中村改革の成功の裏には、多くの協力者の存在を忘れることはできません。その中でもふたりの副将の存在を特記しないわけにはいきません。

そのひとりには、人事・企画担当の村山敦副社長です。将としての器を有しながら、裏方に徹し、とかく対話術に難のある将を補佐し続けられました。軍隊でいえば、総司令官兼参謀長の中村社長。あらゆる作戦がその鋭利な頭脳から生み出される。しかも戦略から戦術に至るまで完璧に近いほどの作戦であり、これに正面から反論できるような知恵や胆力など誰にもありません。しかし、いかな勇将の下にも弱卒はいます。意図の理解できない人も少なくはありませんでした。それに対し、将を信じ、その言葉を弱卒にも分かる言葉に置き換え、末端に至るまで方針の周知徹底と確実履行を図り続けられました。

もうひとりには、経理・財務担当の川上徹也副社長です。改革初期の最も困難を極めた二年間は、代表権もない平取締役にすぎませんでした。未曾有の大赤字。昇格など思いもよらない。これだけの大改革である以上、ある程度の赤字は覚悟の上だったとはいえ、経営者としてこの赤字に耐えることは容易なことではありませんでした。それだけに高橋経理哲学（経営に役立つ「経理」を目指す松下電器経理制度の基盤は、高橋荒太郎元会長によって確立された）を骨の髄まで叩き込まれた川上氏にとって、その苦しみは想像に絶するものがあつたはず

です。拒否権を発動することだってできたはずです。にもかかわらず、将を信じ、愚痴もこぼさず赤字の善後策に腐心し、将を支え続けられた。そして常人なら胃がいくつあっても持ちこたえきれないほどの苦しみを耐えぬき、遂に成功に導かれました。

将は本質的に孤独なものです。他に責任を転嫁することもできません。いわんや感情のはけ口を部下に求めることなど許されません。改革も傍目に見えるほどすべて順調なものではありませんでした。にもかかわらず、これに耐えぬいた将も立派ですが、それを支えたふたりの副将の存在は永遠に記憶されねばならないと思います。

三 経営理念の再評価を

カリスマとしての創業者

現代社会の特徴を一言でいえば変化です。歴史上未曾有の大変化がいま起こっています。それは過去に経験のないことを行なうということであり、市民に対し時に大変つらいことを強いることになります。それが不安の時代という現代社会の特徴です。しかし、ビジネスにとって変化はチャンスです。したがって、改革をすることは変化をチャンスとして利用することです。ドラッカーのいう通り、イノベーションは変化を機会として利用するための手段なのです。¹⁸ そのため片時も忘れてはならないことは「既存のものはすべて陳腐化する¹⁹」という自明の原則を肝に銘じておくことだったのです。

体質と構造に問題があったのです。

長い苦難はそこから始まりました。カリスマを上を抱く組織の問題は常にそこにあります。トップのたった一言で組織全体を一騎当千にすることができる反面、その存在を前提にすべての活動が成り立つ。したがって創業者亡き後は誰が来ても、何をやっても同じ苦しみを味わわざるをえなかったのではないのでしょうか。しかし、一〇年の歳月を経て、組織全体がその問題点を認識したところに中村登場となったのでしよう。まさに時宜を得ていたのだと思います。

中村社長は、イノベーターとして、松下電器のみならず日本企業経営史に残る偉大な改革者のひとりであると思います。では、中村社長は大胆にリスクをとる改革者であったかという点、決してそうではないと思います。改革者の中には、時代に抗し、新しい時代を積極的に切り開いていった信長的な指導者もいます。しかし、リスクマネジメントを担当するものから見ると、中村社長は、ある意味では保守的なくらい現状維持者であったと思います。²⁰ それは変化を所与のものとして認め、それに逆らうことなく、むしろその流れに自然に乗りうとしているにすぎません。それは中村社長の「経営理念を除きタブーなし」という言葉に表れているように、絶えず創業者ならこのときどうするかを模索していたことから分かります。まさに「同行二人」。会議中でも自分に言い聞かせるように「いまここに創業者がおられたらどう決断するだろうか」とつぶやく。「タブーなし」とはまさに経営理念を守りぬくぞとの宣言だったのでしょうか。また、経営理念が揺らげば組織が瓦解することを、よく理解されていました。したがって、経

大きな改革には強いリーダーシップが不可欠です。米国の社会を見るとよく分かります。開拓時代、自然の猛威やインディアン、強盗などの襲撃との闘いを繰り返し、よき指導者を欠いたがゆえに全滅した地域社会や開拓団もありました。その経験の積み重ねから、強い指導者の存在は自分たちの生存に不可欠なことを学びました。ひとりでは難敵と闘い、自分を守ることは困難であることを、骨の髄まで知り尽くしています。その経験からコミュニティーを基盤とする民主主義を築き上げた米国では、平素は各人が好き勝手なことをしているように見えながら、危機に臨めば指導者の下に結束する。平素なら穏やかな指導者がまるで独裁者のごとくに変貌する。それを社会が求める。このように強いリーダーシップを 수용する土壌があります。

それと比し、農耕社会といわれ、自然もそれほど厳しくなく、性質的にも温厚な日本社会は、伝統的に強い指導者を必要としない長老支配の社会でした。しかし、長老がカリスマの²¹ような力を発揮するとき、人々は結束し、組織は偉大な力を発揮しました。それが日本社会の特徴です。

創業者は、長い実績の積み重ねから、確実に従業員の信頼をつかみ、社内ではカリスマそのものでした。いざとなればその求心力によって組織は方向転換することも結束することもできました。したがって創業者亡き後、求心力を失った組織を待ち受けていたものが何であったかは、説明を要しないほど自明のことだったのです。九〇年代の松下はまさにその時代でした。それは新しい指導者に問題があったのではなく、創業者を頼りにし、その下でこそ力を発揮できるという組織の

営理念を守りぬくというのは、組織を瓦解から防衛するという決意の表明だった、といったほうが的を射ているかもしれません。

そこで大事なことは、経営理念をどのように解釈するかという問題です。入社以来、私が何回か疑問に思ったことは、創業者の言葉の片言隻句が独り歩きを始め、元の趣旨とは異なった利用のされ方をしていたことです。創業者の言葉は、本来、困難という壁にぶつかったとき難局をどのように乗りきるか、苦しみぬいている人に与える指針であったと思います。決して秀才とはいえない、ごく普通の能力しか持たない人が、一生懸命仕事をしようとするときに与えられる言葉です。そして、成功に慢心している人に与える戒めでもあります。

だからこそ従業員はその言葉に一騎当千のごとく奮い立ち、また自らの戒めになったのです。そして日常活動の指針となりました。分かりやすい平易な言葉であればあるほど、胸に染み入る言葉となったでしょう。ですから、そこまでの苦労も思慮もないままに、安易に答えを求めている人には、必ずしも適切な回答にはならなかったのです。いわんや、その苦しみもなく、能天気の仕事をしている振りをしているだけの人には、何の益にもならなかったかもしれません。それが聖書の言葉との違いです。

それなのに、いま何も考えない人が安易に答えを求めようとしたり、時に怠けの口実にさえ使われている。それは偉大な指導者の宿命かもしれない。本来、創業者の言葉に否定語はありません。意欲満々な人の猪突猛進を戒める言葉はあっても、水を飲む気もない人を無理やり水場に連れ出すような言葉はありません。いわんや、怠け者が仕事

をしない口実や弁解のための言葉などあるわけがありません。にもかかわらず、社内にあるようなケースが増えてきているような気がします。独禁法などの法令違反が繰り返されたのも、その証左だと思います。

信念なき組織ははかないものです。理想や目的を失った集団は崩壊する。歴史はそれを繰り返して見えてきました。もし、ここで松下電器が理念を見失い、目標が見えなくなったら、この巨大組織はひとたまりもないでしょう。しかし、その理念の権化を私たちはすでに失っているのです。ドラッカーは「リーダーシップは、カリスマ性に依存しない」「カリスマ性はリーダーを破壊させる。柔軟性を奪い、不滅性を妄信させ、変化不能とする」と言っています。私たちは創業者をこれ以上神格化してはならないのです。

世界に通用する会社は東京に本社を置かない

私は、事あるごとに「松下電器は、門真に生まれ、大阪で育ち、いまグローバルに事業展開する会社だ」と言い続けてきました。中村社長は、「本籍門真、現住所グローバル」と言われていました。同じ意味だと思います。昨今、根無し草の企業が増えてきました。それがグローバルな事業展開に不可欠であるかのごとく錯覚しているのです。そのような会社は組織として芯が一本通っていないのです。

私たちはこれから世界を股に掛け、グローバルな事業展開をしないかねばなりません。それだからこそ余計一貫したものの考え方が必要です。専門的なことは分かりませんが、マクロの世界を追い求めると

タ、武田薬品、ソニー、キヤノン、任天堂などがあります。これらの会社はいずれも本社を東京の中心に置いていません。トヨタは今なお愛知県西三河に、武田薬品は大阪道修町に本社を置き、任天堂は京都南区です。いずれもそこを離れようとしません。東京の企業のように見えるソニーは港区港南、キヤノンは大田区下丸子です。

数年前、経団連の経済法規委員会の会合です。委員長の仕事を引き受けるにあたり、キヤノンの御手洗富士夫会長は、「私の会社は遠いので、頻繁に顔を出すことができないかもしれないことを事前にご理解ください」と言われました。なるほどその通りです。多くの委員さんたちは、東京でも丸の内、内幸町、大手町、日本橋など千代田区か中央区で、東京駅から徒歩圏内のところに本社を構えており、霞ヶ関へも一〇分で行ける程度のところではあります。急用があっても、昼休みに食事を共にしながら相談できる距離です。相互の意思の疎通が極めて容易で、そこから談合といわれないまでも、持ちつ持たれつの関係が生まれるのも避けられないのです。

その点、松下電器は大阪の郊外、門真に本社を置き、在阪の企業との間すら一歩距離を置いて、他社とは別の角度から世界を見ることがができますから、大変有利なはずで、それなのに、二〇世紀末から二一世紀初頭にかけて、なぜ三次にわたり独禁法違反を繰り返したのか。創業者理念の空洞化が起こってきたこと、在京企業のようなしたたかさが欠如しているため、法令という岩礁の間をうまく潜りぬける巧みさを欠いていたことなどがあげられると思います。もともと、そんなしたたかさを現場従業員に求めることが妥当かといえ、別問題

最後はミクロと同じ世界に到達するそうです。天文学と原子物理学の世界に共通点があるようなものです。よく「会社の常識、社会の常識」とか、「日本の常識、世界の非常識」といいます。「世界で活躍しようとするなら、狭い常識にとらわれるな」といいます。その通りです。確かに東京には東京のよいところがあります。広い視野を持った人もたくさんいます。それなら門真より東京のほうが世界に通用する常識を持っているのでしょうか。人間の本性は本来どこにいても同じはずで、どこにいれば本性を最も的確につかむことができるかです。

門真の片田舎に住み、松下大好き人間だけに取り囲まれての仕事に満足していたら、「井の中の蛙大海を知らず」となり、世界が見えず失敗する。米国に長く滞在し、世界的視野で事業を見続けてきた中村社長が、門真しか知らない人の傲慢・自己満足を危惧されたのは、正鵠を得ていたと思います。それはよそ者であるにもかかわらず、本社という奥の院で長年勤務してきたものには痛いほど分かりました。世間の常識を理解してもらうのに苦労したからです。前述した中村社長の就任時の言葉「衰退する会社」の条件をものの見事に具備しているからです。波風を立てることは禁忌であり、問題点を指摘すると、それをまるで人の悪口をいつているかのごとく受け取り、臭いものに蓋をしかねない風土が生まれている。もつと広いところへ出て勝負しなければなりません。常に視野を広げ、世界の視座からものを見なければいけません。そして打たれ強くならねばなりません。

しかし、だからといって東京がよいのかというと、それは違います。いま世界的に大活躍している元気な企業といえば、松下のほかにトヨ

です。松下社員は「スーパー正直」といわれるほどのこだわりが取り柄です。しかし、経営幹部にはそれ相応のしたたかさが必要なのです。

グローバル化の波の中で規制緩和、規制撤廃が当たり前になりました。それは相互のもたれ合いを排せということです。とりわけ政府に依存することは許されなくなりました。先ほどあげた企業は東京の中心から離れていたがゆえに、他を頼らず独立独歩できました。その体質がいま花開いたのです。規制が解除されたことは企業にとってよかったはずなのですが、現実はいえませんが。

世間は、松下は大阪の会社、トヨタは名古屋の会社といいますが、そうではありません。前述の通りトヨタは名古屋の中心からはるか離れた西三河の会社です。松下電器も同じです。私たちは大阪財界の会合に出席するのが手間でした。大阪の会社とは船場や御堂筋にある会社なのです。

残念なことに、金融機関はすべて大蔵省の徹底した統制下に置かれていました。そのため、大阪が生んだ由緒ある金融機関も東京に本社を移さざるをえませんでした。そして特色を失ってしまいました。各社は自分でものを考える必要がありませんでした。というよりは、自由で考えることが制限されていたのです。経営企画室など持つ必要もありません。大蔵省に日参し、黙って従っていればよかったのです。それしか許されなかったのです。銀行、保険、証券の融合・相互乗り入れが可能になったのは最近のことです。グローバルスタンダードから程遠いところにありました。その規制のため、現在世界的に活躍できる金融会社は日本には存在しません。銀行があれだけ合併を繰り返

しても、世界一〇傑に入る銀行はないのです。

同じように、官からの発注に依存してきた企業はみな苦しんでいます。ゼネコンはその最たるものです。経済に占める比率があれほど高いにもかかわらず、公共事業を発注する官庁自身には、貸借対照表、損益計算書などの財務諸表もありませんでした。国家予算制度という単式簿記思考しかないのです。建設土木をはじめ超大規模なプロジェクトを発注しながら、年次予算主義を変えようとしません。本体工事にはそれなりの予算をつけても、事前の設計・企画などの予算措置は手薄い。予算が実態とかみあっていないにもかかわらず、予算制度を変更しようもしない。このような経済の不合理性が支配していたのです。そこに邪な政治家が介入したり、利権屋が入り込めばおかしくなるのは避けられません。官庁との関係にのめり込むうちに、自らも経済の合理性を失っていたのです。

創業者がなぜ官との取引に懐疑的であったのか。不正の温床に社員を近づけたくないだけでなく、経済の合理性が追求できない世界に入り込み、感覚が麻痺することを恐れたのです。これはまさに的確な判断だったと思います。

その官もいま大きく変わろうとしています。変わってもらわねばなりません。もちろん、官の論理のすべてが間違っていたわけではありません。かつての官の最大の長所は、天下国家を論じるという大局観にありました。企業もお客様中心の狭い社会のことを考えるだけでなく、グローバルに広い世界を見据え、また次世代をはじめ遠い未来のことまで考えて行動しなければなりません。

ば、本社機能は極めて小さなものになりますから、どこにでも置くことができます。しかし、大事なことは松下電器の出自を忘れないこと。大阪の町工場から始まり、船場商法を経営の基礎に置いてきたことを、片時も忘れないようにすることが肝要です。この見地から創業者研究には、船場商法をもっと研究し、さらにそれとの関係で見直しをすることが必要だと思います。

創業者の知恵は困難克服の知恵

変化の時代。何よりも大事なことは、その変化を冷静かつ客観的に受け入れ、的確な対応をすることです。そして新しい時代に向かって、信念を持って立ち向かっていくことでしょう。それは信念というより宗教心に近いほどの確信でなければなりません。昔の人は、気概とか気骨、執念などという言葉をよく使いました。しかし、信念を持って進もうとすればするほど、何かにぶつかることも避けられません。それを掻き分けて進むには、相当のエネルギーが必要です。中村改革はそれをやり遂げたのです。それができたのは、置かれた状況を、とらわれた目や既成価値観で見るのではなく、あるがままに見、そしてあるべきものを追求する。現実の中に埋没せず現実を直視する。まさに、それが「素直な心」の本質であり、それがあったからこそ、この改革は成功したのだと思います。しかし、改革はこれで終わったのではありません。休むことなく日々改革を続ける。これこそ創業者精神の真髄です。

創業者の経営理念は、未来永劫残されていくべき人類の貴重な資産

先ほど官から離れよといいましたが、それは権力（為政者）との間に距離を置き、権力に盲従するなという意味です。近年、国民は急速に市民意識を高め、政府に対し厳しい注文を発するようになりました。今までもそうでしたが、これからは政府は国民の代表です。その国民には企業も含まれていることを正しく認識し、いうべきことはいうことが必要です。

コンプライアンス問題が急速に高まりました。法律を守るのは当然です。企業の順法意識の問題が出ると、よく企業は守れない法律の存在を嘆きます。法律は与えられるだけではありません。必要なら法律を提案する、意見をいうことが必要です。その際、権力に裏からお願ひするのではなく、正面から要求する。それは権利というよりは義務なのです。その姿勢が大事なのです。だからこそ法律がある以上、それに違反することは決してあってはならないことなのです。

将来、本社移転の話が起らないとも限りません。いままら東京ということはないと思うのですが、可能性は排除できないでしょう。いくら問題があるといっても東京には東京のよさがあるからです。さらに東京を越え、いきなり本社機能の一部を他国へ移すということも十分考えられることです。そもそも現在、本社職能とみなされている部門でも、情報機能とかお客様サービス機能（CS部門）、知財や法務、経理、人事などの中にはサービスの業務も多く含まれ、それはいかようにでも切り離しが可能であり、事業現場の近くに必要であつても、そのすべてを経営トップの傍に置かねばならないものではありません。必要ならアジアのいかなる国へでも移転可能です。それらを除け

だと思っています。私たちの周辺には、何世紀にもわたり使い込まれ、磨き上げられた、すばらしい言葉や思想がたくさんあります。それらの言葉や思想は、多くの人がこれに接し、使えば使うほど、そこにさらに新たな知恵と生命が注入され、常に新鮮さを維持しながら普遍的真理となっていくのです。そのためにも、あらゆる角度から多角的に分析され評価されることが必要です。多くの解釈があつて当然です。限られた人によって解釈が独占されるべきものではありません。

創業者の知恵は、平時を治めるための知恵ではありません。有事対応の知恵であり、変化対応の秘訣です。そして困難を克服するためのノウハウです。平穩無事を願う人に安らぎを提供しようとするものでもありません。いかなるときも止まることがない、常に前進していくための知恵です。新しい環境、困難に立ち向かうための指針です。したがって解釈にあたっても、どのような状況下において、どのような方向に向かおうとしているときに出来た言葉なのか、その結果どのような状況が新たに生まれたのかを、常に考察する必要があると思います。創業者の言葉を静態的に見たら間違えます。常に動態的、すなわち困難克服に向かって、あるいは新しい社会を目指して前進しようとするものへの励ましです。したがって、何かをしようとするとき、その人の心の支えとして出てきた言葉です。何もしようしない人に仕事をしないでよい理屈を与えるものではありません。ましてや、怠け者にその口実を与えたり、大勢に順応し、新たなことを拒むような人に与える屁理屈ではありません。創業者は、そんな人を救おうなんて考えていません。



移設された生家の長屋門

う。大阪が生んだ二大英雄といえは太閤さんと幸之助さん。その共通の特徴は、貧困の中に育ちながら最後は天下一になったこと。それは庶民の夢であり目標です。しかし考えてみれば、それは人々が貧困に苦しみ、そこからの脱却を目指していた時代のことです。今日でも経済的貧困は、完全に払拭できたわけではあり

「創業と守成といずれが難き」²⁸。昔から繰り返し議論されてきました。私たちはある意味で現在、守成の困難に立ち向かっています。しかし、考えてみれば創業者は一度だって守成ということを考えたことはなかったのではないのでしょうか。確かに守勢に立たねばならなかったことは再三ありました。しかし、いずれも守りに入るのではなく、攻めの姿勢を維持し続けてきたと思います。まさに攻撃は最大の防御だったのでしょう。

それなのに平成の時代になり、いつの間にか組織全体が守りに入り始め、それがゆえにこの巨大な船団を維持できず、大海をさまよい始めていた。航海で大事なことは明確な目標地を定め、そこへ向けてすべてを前進させることです。巨大な船体の欠陥は足が遅いことです。巨船なるがゆえにそれを操ることは容易ではありません。巨船は風に強いかというとそうもいえません。あのタイタニック号は、現在の科学技術から見てもかなりの高い安全性が施されていたにもかかわらず、穏やかな海でごく普通の大きさの氷山に接触し沈没してしまいました。

もちろん小さな船ならわずかな風でもひとつたまりもないでしょう。巨船を廃し、操船が容易で船足の速い適正規模の船舶を多くしたほうが、採算性の見地からも、安全性の角度からも効率的であることは間違いないと思います。今般の事業部制の見直しは、現代社会の科学技術や経済効率から見て最適と思われる形に、事業部を再編成したのです。ドメインという名の新しい事業部制は、群小事業部の大括り化であるとともに、巨大会社を操船しやすいように適正規模化したものです。

創業者の再評価を——本当に貧困の育ちか

すでに「理念なくして組織なし」の項において、二〇世紀における民主主義の課題は、貧困の克服にあったと書きました。貧困にはふたつの側面がある。そのひとつは経済的貧困であり、もうひとつは精神的貧困、心の貧困であるとも述べました。手元の辞書を引きますと、貧困とは「貧しくて生活に困っていること。大切なものが欠けていること」(岩波国語辞典)となっており、用語例として思想の貧困、発想の貧困をあげています。日本国憲法第二十五条では「すべて国民は、健康的で文化的な最低限度の生活を営む権利を有する」と定め、生存権を保障しています。

経済的貧困の克服という見地では、松下電器の果たしてきた歴史的役割は、孫子の代まで私たちが最も誇りとすべきものであると確信しています。創業者にまつわる逸話の中で私が最も好きなもののひとつは、ソ連のミコヤン副首相の前で創業者が語ったという話、「あなたのお国は人民を解放した。それには敬意を表します。しかし、僕は僕で自分がつくった製品で女性を家事から解放した」というものです。年配の方なら誰でも、家に炊飯器や洗濯機、掃除機、テレビ、ステレオ、クーラーなどが初めて入ってきたときの感激を、よく覚えておられると思います。これにより女性が家事にかかる時間を短縮させ、外で活躍できる時間を増やしました。そして、生活が一段と充実し、豊かな生活を心から実感できるようになりました。

おかげで現在、誰でもそれなりの生活を営むことができます。にも

ません。しかし、かつての貧困とは意味が違います。

そのような貧困認識に立ったとき、いつも感じていた疑問は、果たして創業者は貧困の中で育ったといえるだろうかということです。なるほど九歳で丁稚の苦勞を味わわねばならなかった。二〇代で女房に質屋通いをさせねばならなかった。今の人たちに聞かせれば、大変な苦勞です。しかし、その時代、それほど珍しい話ではなかったはずでした。奉公先の五代自転車商会は当時最先端の商品である輸入自転車を買っています。ご主人の奥様と一緒に撮ってもらった当時の写真に見える奥様のしとやかで気品にあふれた和服姿。幸之助少年のござつぱりした洋服姿。栄養も行き届いている。その時代のほかの人の写真と見比べても、明らかにゆとりを感じさせます。二〇代で独立してからは苦勞が絶えなかったでしょうが、それも起業家なら大なり小なり同じ経験をしているはずです。

このように経済的貧困はその時代にはよくあった程度の貧困でした。いわんやもうひとつの貧困、精神的貧困はまったくなかったといえると思います。それは創業者だけに限りません。この時代の特徴は、努力すれば報われる。金がなくても、教育を受けていなくても、大成のチャンスはいくらでもあった。すばらしい時代だったのです。成功を信じ、限りなき努力を重ねた。それができた時代なのです。それが二〇世紀なのでしょう。

私がこのように考えるようになったのは、枚方市にある松下人材開発センターの敷地内に創業者の生家から移設された長屋門を見たときです。同センターには毎月何らかの形で講師等に招かれますから、そ

のつど時間を見つけては長屋門からその裏の庭園に入って静寂の時間を過ごしました。本当はその小さなお社にお参りしたいからですが、そのためにはこの長屋門を必ず通らねばなりません。前頁の写真を見てください。これだけの門はその地方のかんりの素封家にしか許されなかったはずで、「三つ子の魂百まで」といいますが、この門の家で幼少時代を過ごしたものが、いつまで経ってもそれを忘れなかったのだ、という思いを強くしました。

ある日、松下正幸副会長にこの話をしました。正幸さんは貧しさの中で苦勞を重ねてきたという通説を変える必要はないとしながらも、「幼い頃は専属の子守がおり、いつ、どこへ行くにもついてきて離れなかったと、祖父から聞いたことがある」と言われていました。不幸にして生家は没落しました。ですから、創業者のすばらしいところは、生涯そのことを忘れず、逆境にあるときですら、それをばねとして奮し続けたことです。すなわち精神的貧困を一度も味わっていないことです。

松下電器の経営理念の基礎は、一九二九年、創業者三四歳のときに制定されました。それは誰もが知っている公知の事実です。「営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」と謳い上げた綱領は今なお新鮮で、世界にそのまま通用します。それは貧困に苦しんできた人から出てきた言葉ではありません。あの高適さは、経済的苦勞があったとしても、それ以上に高潔な理念があったからこそ生まれてきた言葉です。ここで強調すべきことは、幼少時に埋め込まれた心情が、長い試練の中でさらに磨き上げら

翌日の各紙はさらに詳細な記事を掲載し、この社名変更を好意的に受けとめました。いずれもそれは既定の路線に従ったことだとして、驚きの色を見せた社はありませんでした。

とりわけ日経新聞は、社説でこれを取り上げ、中村社長から始まった破壊と創造改革の総仕上げだといい、「先輩経営者に気兼ねして、経営改革にしり込みしている日本企業のトップの多い中で、『幸之助精神』を乗り越えて前進する意志を示した松下経営陣のリーダーシップを評価したい」といっています。さらに、「松下をはじめとする電機各社は改革の勢いを持続し、かつて誇った国際競争力を取り戻してほしい」と期待を表明、大坪社長の「経営のポイントとして『世界市場に真に向き合うことが必要』という言葉を引用し、『パナソニックへの社名変更は『グローバル化への再加速』にかけるトップの本気度を社内外に示すものだ』と言いきりました。また、朝日新聞は「三日の社説で、松下やナショナルの名が消えることに寂寥感を示しつつも、日本経済が今日置おかれている状況を考えれば、世界企業としてさらに発展するためには当然の帰結であるとして、社名変更を二一世紀の日本企業のお手本づくりのステップとしてほしいとエールを送っています。

その日、私は東京支社で終身客員クラスのOBと一緒に社長、会長の話を受けました。客員各位は時の流れとして冷静に受けとめながら、一抹の寂しさを顔に滲ませていました。立場が違う以上それは当然でしょう。過去が次々と消えていく寂しさは当事者でなければ分かりません。私とすれば本社役員在任中からの既定の路線であり、淡々と受

れたのだということです。

二〇世紀末から二一世紀にかけて、世界的に深刻になりつつある問題は、ワーキングプアとか格差社会という新たな貧困問題と、物質文明における精神的貧困問題です。欧米はもちろん、韓国でも深刻化するこの問題は、成熟した社会でのみ発生する現象です。社会全体が貧しかった時代にはなかったことです。少ないものを家族や仲間と皆で分かちあってきた。そしてどんなに貧しくても明日への夢を持てる時代でした。その社会が崩壊し、互いに相手を信じられない不安の多い社会になりました。物があふれ、大事にしなくなった。新製品が次々と開発され、世の中がめまぐるしく変容を遂げている。このような時代において、貧困とは何か、豊かさとは、平等・自由・平和とは何かを考え直さなければならなくなったのです。水道哲学は物質的豊かさを実現すれば終わりではなく、あらゆる意味での貧困を解消すること新たな使命としなければなりません。環境や省資源、持続可能性などはそのための重要なキーワードです。

改革の連続こそ経営理念の真髄

この原稿を書き終えた後の二〇〇八年一月一日、経営方針発表会の席上において大坪文雄社長から、松下電器は社名を変更し、パナソニック株式会社とする旨の発表がなされました。会場はしわぶきひとつなく、静粛の中これを聞いていました。その日の夕刊各紙は一面でこれを大々的に報道しました。各紙とも松下電器がグローバルに事業展開しようとするれば、これは不可避のことであるという論調でした。

けとめた次第です。それは郷愁がどうのこうのという話ではありません。いまグローバルに事業展開しようとしたら、これ以外に選択肢はないからです。社内にパナソニック、ナショナル、そして松下という三つの名称を持つことがいかに非効率か、グローバルなブランドイメージの高揚がいかにマイナスかがよく分かっているからです。

新聞各紙はこの社名変更を改革の総仕上げであるといっています。しかし、それは違います。改革に終わりはありません。むしろ社名変更は新しい時代に向かって再出発する意思表示であり、そのために必要なら過去を捨てるという決意表明であると思います。いま松下電器には古きよき日へのノスタルジアに耽っている余裕などありません。それはOBに任せておけばよいのであり、現役はあくまで明日の成長という可能性に向かって、限りなくエネルギーを集めるしかないのです。組織の中にはそれができない人もいるかもしれない。だとするとそれを断ち切るためにも、この決断は高く評価すべきものです。

考えてみれば、創業者の言葉の中には改革を促す言葉が満ちあふれています。ちよつと思ひ出すだけでも「朝令朝改」「生成発展は自然の理法」「最善の上にも最善がある」「日に新た」「素直」などがあります。まさに改革こそ経営理念の真髄ではないでしょうか。「生成発展とは、日に新たということであります。古きものが滅び、新しきものが生まれるということであります」「絶えざる創意と工夫とによつて、これを生成発展の道に生かしていくとき、そこに限りなき繁栄、平和、幸福が生まれる」「最善の上にはさらに最善がある。限りなく上には上がある。(お客様の)訴えを聞くたびに素直にそれを聞いて、

検討することが永遠に必要ではないか」。この謙虚さが松下の今日の繁栄を呼び寄せたのです。ドラッカーも「改革とは破壊すること。新しいことをする場をつくるために、過去を捨てること」と言いました。これがドラッカーのイノベーション精神の骨子です。

世界に冠たる企業としてグローバルな活動を続ける松下電器。それを維持し続けるには経営理念の徹底を図り続けるしかありません。松下電器の経営理念は、大阪船場の商法が生んだ最高傑作です。そのために「大阪門真で生まれた企業」としての誇りを伝承し続けなければならぬと確信しています。どんなにすばらしいものであっても、平素そればかり見続けていると、そのよさが理解できないことがあります。松下電器の中に長く埋没しきっていると、それを当たり前のものでして受けとめ、いままらそのよさを意識しなくなっているのかもしれない。あるいは、そう思っても井の中の蛙といわれたくないので、遠慮しているのかもしれない。それは多分、私自身が長い間あちらこちら彷徨し、いろいろな職場を経験して、やっとたどり着いたところだからこそ、感受できたのかもしれない。だからこそ確信を持って、松下経営理念のすばらしさをきちんと認識し、それを最大の武器・商品として世界で闘い続けなくてはならないと強く申し上げて、本稿を閉じることになります。

【注】

(1) 残念なことに米国のSOX法が求めている企業倫理基準はほとんどそのようなことの羅列です。しかも否定語が多用されています。

(2)

そこには心底から守りたいという気持ちがあるような格調の高いものなど皆無といつてよいかもしれません。それは企業倫理ではなく、人としての最低限度の道徳の羅列にすぎないのです。セクハラの問題が重視されるようになった際、「セクハラのルールは難しすぎる。もっと分かりやすいルールをつくってほしい」という男性社員の要望に依って、私は社内のある会合で、「セクハラの問題は決して難しい話ではありません。あなたの奥さんやお嬢さんが外でされたくないことは、あなたも他の女性に決してしないこと。人の嫌がることは決してしないこと。それに尽きるのです。それは松下の中で昔からある常識でしょう。決して難しく考える必要はありません」と説明したところ、それを隣で聞いていたセクハラ担当の女性副参事が、「上野さんは家族の嫌がることを平気でするかもしれない。だから社長の奥様に対してなら、しないことは決してしないでいただきたい」と補足説明しました。恐れ入りました。松下電器も他社と同じで、昔はそんなに多数の女性社員がいまませんでした。その時代には、女性社員との接し方など、改めて説明する必要がありませんでした。今、女性の社会進出が大幅に進み、あらゆる分野に女性が当たり前のようになっている、よい時代になったのです。そのような時代にふさわしい説明が必要になりました。しかし、それも一言でいえば、「他人の嫌がることはするな」に尽きるのです。

(3)

最近まで国際科学技術財団の会長をお願いしていた伊藤正巳東大名誉教授は、私の大学時代の英米法の先生でした。英国法曹家の倫理の基本は真実に対して忠実・冷静であることです。このことを口をすっぱくして教えられたのに、米国の法律家は、白を黒と言いきるような議論を平気でする。フットボールのかつての名選手であったO・J・シン普森は夫人殺しの嫌疑で逮捕されましたが、弁護士活躍で無罪を獲得しました。その後、民事の損害

(4)

賠償請求事件では有罪と認定され、遺族に高額の賠償金を支払いました。この矛盾がそのまま通用するのが米国の社会です。二〇世紀後半から先進諸国に新たな貧困問題が発生しています。それは絶対的貧困ではなく、相対的貧困の問題で、特に米国において深刻な問題となりつつあります。日本においても同じような問題が発生するようになりました。それは格差社会といわれ、ニート、フリーター、パラサイトシングルなどが次第に大きな問題となってきたことです。年金問題なども世代間格差の問題であると考えれば、同じところから派生したと考えることもできると思います。いずれ少子化問題とともに日本社会を根底から揺るがさないとも限りません。しかし、それでも二〇世紀前半までの貧困問題とは本質的に違うといえると思います。

(5)

ここで偉い人たちとは、社会的地位や身分の高い人たちという意味です。日本社会の伝統的庶民感情は、偉い人たちは庶民には到底及ばない知識と見識を持っており、自分たちとは縁のない別世界の存在と受けとめていました。偉い人の中には役所の高官、企業の幹部など、組織の指導的な立場の人はもちろん、医者、大学教授などの専門家や高学歴の人も含まれていました。したがって、それなりの尊敬の念を持って接していました。同時に、世間の実情に疎く、平素何もしないで威張っているという反感を抱いていたと思います。しかし、身分も能力も違うから争っても勝てるわけがないという、あきらめの気持ちを抱きつつ、その存在を一応受け入れていたのです。ところが近年、教育と知識の普及により、偉い人と庶民の知識や能力の差が接近してきました。かつては理解できなかったような専門知識も理解できるようになりました。ところが偉い人たちのほうは、そのように格差がなくなりつつあることを十分に理解せず、既得権をそのまま振り回していました。そのような実態と現実の乖離が各種不祥事の背景にあるといえま

(6)

しょう。いまあらゆる特権が否定され、その権利に甘えていた人たちの行動が批判に晒されているのです。換言すれば、近年の企業不祥事の特徴は企業が急速に悪化してきたのではないのです。企業は昔から同じことをしてきました。しかし、社会の企業を見る目が変わった。それなのに、企業がその変化を見ぬけず、昔からの対応をそのまま続けている。そのギャップの中で市民の企業批判が強まった。したがって、変化に的確に対応できずに旧態依然としてるところに企業不祥事が発生しているのです。

(7)

私は東京で生まれ育ち、長じて大阪、京都、神戸など関西で長く生活をするようになりました。そこで感じることは、東京の人は江戸時代以来、政治の中心地にいますから、良くも悪くも為政者のことを熟知しています。そして権力者などのようにつきあうべきかをわきまえています。権力者というのはどこの国でもどの時代でも、いざとなると理不尽なところを持ち合わせているものです。すべてが正論ばかりではありません。権力者の傍にいますと、そのところが弁別できるようになるのです。京都の人は、室町時代以降、次から次へと外部から支配者に入り込まれ、その力と論理で国を牛耳られました。京の町衆はそれを見続けていますから、一方で田舎者めがと軽侮の念を抱きつつ、付かず離れず上手につきあってきました。そして支配されるものでありながら、独自の方法で自分たちの権利と生活を維持してきました。

それに対し、なにわの商人たちは、自分たちが天下の台所を握っているという自負心もあり、独自の価値観と行動規範を維持しながら、独自の道を歩んできました。ところが経済の実権を東京に奪われるようになるとともに、自信を喪失し、それまで持ち続けてきた誇りと矜持が揺らぎ始めたのです。それを正しく認識せず

強がりはかりいつても空回りするだけです。いま大阪の地盤沈下が問題になっていますが、最初にすべきことは大阪を再認識することだと思っています。

それは私自身がドラッカーの著作の愛読者であり、それまでに何冊もの著作を読んでいたがゆえに、中村社長の言葉はドラッカーからの引用が多いことに気がついたので。ドラッカー理論の特徴は常なる改革（イノベーション）の連続であり、革命を起こそうとするものではありません。またイノベーションを必要とするのは、社会が変化している以上、その変化にマネジメントを合わせることは不可欠であると考えからです。この変化の激しい時代に昨日をそのまま踏襲すれば、明らかに時代錯誤になるという確信の下に、イノベーションを繰り返すことを力説したのです。中村社長は在任中、終始一貫確信にあふれた発言を繰り返しました。普通の指導者はどうしても行きつ戻りつを繰り返すか、遅疑逡巡が起こるものですが、それがなく、ひたすら前進する。それは類例なき卓越した指導者か、前に同様の経験を持ち実証済みで自信を持っているか、他の理論により支えられているかのどれかだと思いますが、中村社長の場合、後二者すなわちドラッカーの理論に支えられ、米国ですでに同様の経験を重ねている。いずれにせよ単なる思いつきではない。そのことが次第に明確になってきました。

ドラッカーは「成果をあげるための秘訣を一つだけ挙げるならば、それは集中である。最も重要なことから始め、困難なことから始めること、しかもそこに集中せよ、間違っても三つ以上を同時に行なうな」(要旨)と言っています(『新訳 経営者の条件』ダイヤモンド社、一九九五年、一三六―一四〇頁)。

次に述べることは私のまったくの私見です。こんなことを現職の取締役が平然と主張したら、株主総会で袋叩きにあうかもしれま

有能でなければならなくなる」(二二九頁)。

一九六七年三月、公取委は松下電器に対し、カラーテレビの再販価格に関し勧告しましたが、松下側が拒否し審判開始となりました。その後七〇年、米国から二重価格の抗議を受け、さらに国内消費者団体から松下商品買い控え運動が起こりました。それらの状況を踏まえ、七一年三月、公取委の勧告を受け入れ、同意審決となりました。

次の五か条からなっています。

- 1 法令順守 その行為は法律に違反していないか
 - 2 経営理念 その行為は経営理念や会社の方針に違反していないか
 - 3 社会常識 その行為は社会に通用するか
 - 4 消費者 その行為は消費者がどう思うか
 - 5 自分の心 その行為は間違いないかもう一度
- この五か条はテキサス・インスツルメンツ社のエシックステストにヒントを得て作成したもので、現在、行動基準の付属文書として活用されています。

「新しいものを生み出す機会となるものが、変化である。(中略)成功したイノベーションの圧倒的に多くが、そのような変化を利用している」(P・F・ドラッカー『新訳 イノベーションと起業家精神(上)』ダイヤモンド社、一九九七年、五一―五二頁)「イノベーションの戦略は、既存のものはすべて陳腐化すると仮定する。イノベーションの戦略の一步は、古いもの、死につつあるもの、陳腐化したものを計画的かつ体系的に捨てることである。イノベーションを行う組織は、昨日を守るために時間と資源を使わない。昨日を捨ててこそ、資源、特に人材という貴重な資源を新しいもののために解放できる」(P・F・ドラッカー『マネジメント』ダイヤモンド社、二〇〇一年、二六九頁)

せん。しかし、どう考えても今日の経済社会では、多くのステークホルダーの中で株主の地位が強調されすぎているように思えます。創業者は、企業の社会的責任の中でも投資家への配慮は強調されていますが、株主という言葉はあまり使いません。それはもちろん、創業者自身が最大株主であったからでしょう。また、額面発行時代に二割配当を続けていたという実績の中でのことでしょう。しかし今日、米国の悪しき影響を受け、米国流の株主価値の最大化ばかり強調し、そこに経営の重点を指向するようになったら、経営が歪むのは目に見えています。事実、株主への迎合的な態度が、目先の利益ばかり追う米国型の会社経営を招来し、短期的視野で経営判断するという悪しき風潮を生んでいます。これは今般のような会社改革など不可能に近いといえます。創業者は、常に社会に目線をおき、社会の利益との調和を図ってきました。そして、一定以上の利益が出たら配当ではなく内部留保し、企業を増強し、さらに社会貢献できるようにすべきだという極めて当を得た正論を主張されました。この日本型株主観こそ企業の社会的責任を果たす最適の理念であると思います。これを今後とも堅持し、真に役立つ企業であり続けることを祈念してやみません。

この言葉はドラッカーの本のあちこちに出ています。例えば、『ネクスト・ソサエティ』(ダイヤモンド社、二〇〇二年)では、「情報理論の第一法則によれば、あらゆる中継器が雑音を倍増しメッセージを半減させる。同じことが、人のマネジメントをせず事業上の意思決定もしないマネジメント階層についていえる。それらの階層は情報の中継器にすぎない。(中略)これからは四つ以上の階層をもつ企業はなくなる」(二〇九頁)。「情報は伝えられるたびに内容が半減する。これからはマネジメントの階層が急減する。その代わりに、情報を中継すべく残された者はきわめて

この言葉は最近、日米で「カリスマ教師」とか「カリスマ主婦」というように、あまりに安易に利用されるようになりましたが、ここではあくまでマックス・ウェーバーが、支配の正当性を論じた際に利用した定義「非日常的・超人格的・超自然的な資質を有する者」の意味で使っています。

マックス・ウェーバーの「職業としての政治」(岩波文庫、一九八〇年)に基づき、松下創業者を分析してみますと、確かにカリスマの定義はそのまま創業者に該当します。松下電器の経営は、創業者の「個人にそなわった非日常的な天与の資質(カリスマ)がもっている権威」(二二頁)と、その「指導者の資質に対する、(従業員)のまったく人格的な帰依と信頼に基づく支配」(二二頁)の上に組織と事業は成り立っていました。そのカリスマへの帰依とは、「とりもなおさずその個人が、内面的な意味で人々の指導者たる『天職を与えられている』と考えられ、人々が習俗や法規によつてではなく、指導者個人に対する信仰のゆえに、これに服属するという意味」(二二頁)です。その指導者亡き後に、制度を変えることなく、『合法性』による支配」(二二頁)に移行しようとしてもうまくいかなかったのは当然の理です。

ドラッカーの本の中にはよく、改革を繰り返した経営者の話として、「私が改革を繰り返したのは何も大胆だからではない。むしろ臆病だからである。世の中が変わっている以上、前と同じことを繰り返していたら経営が行き詰まるのが目に見えているから改革を繰り返したのだ」という趣旨のものが紹介されています(例えば『プロフェッショナルの条件』ダイヤモンド社、二〇〇〇年、二〇四頁)。

前掲『プロフェッショナルの条件』一八四頁
リスクマネジメントを担当するものとして残念だったことのひとつは、松下社内に失敗の記録があまり残されていないことでした。

(20)

それは失敗経験が少ないからではありません。人の失敗を口にするのをタブー視する風土があるからです。本来、失敗というものは組織にとって貴重な資産です。失敗とそれを克服したという歴史は組織として誇りとしなければなりません。にもかかわらず、失敗を文書化し分析することをしない。そのため反省が生まれず、失敗を繰り返す。そして財産を逸失する。この風土は改めねばなりません。

(21)

中村社長の口癖であった「スーパー正直」は、考えれば考えるほど味わいのある言葉でした。まさにこれは「素直」の別表現であると思います。私は、愚直とか馬鹿正直という言葉はあまり好きではありません。それはものをあまり考えようとしないうちに、よく使う言葉だからです。状況も考えず、思いつくままに気楽かつ無責任に発言・行動する人が、しばしばこの言葉を使うからです。それに対し、「スーパー正直」は、事態・状況を冷静的確、すなわち素直に把握した上で、なお正直を貫こうとする意思が明確だからです。そして結果に対してもきちんと責任を持つようとしているからです。これは「素直」に限りなく近い発想です。

「悪法も法なり」。ソクラテスの言葉として知られています。この言葉はソクラテスの弟子プラトンが書いた書籍『ソクラテスの弁明』『バイドン』『クリトン』などにあります。ソクラテスはアテネの市民裁判で若い人におかしなことを教えてそそのかし、秩序を乱すとして死刑の判決を受けました。そこで弟子たちは、「その判決は間違っている、そんな悪法に従う必要はない」と言って逃亡を勧めました。

それに対し、ソクラテスは、「アテネは民主国家である。市民は、法律に問題があるのなら、その法律の改正を提案することができ。本当に悪法だというのなら、それを指摘し、改正を図らねばならない。しかし、私は今まで、その法律を悪法だとして反対し

(22)

たり、改正の提案をしたことは一度もない。それもしないで置きながら、自分に都合の悪い判決が出たからといって、急に悪法だというのは、アテネに対する冒瀆となる。それは民主政治の中で生きてきた自分に対し、自己否定となる」と言って、死刑を受容し、毒杯を仰ぎ、従容として死についたのです。それがソクラテスの正義だったのです。

現代社会はアテネの時代と同じ民主主義が支配する社会です。わが国には、為政者が勝手につくった法律などひとつもありません。そして必要なら法律の改正を図ることもできます。

唐の太宗が群臣に問うた言葉。『貞観政要』に見えます。そこで臣下のひとり魏徵は「創業は易く守成は難し」と答えるなど両論半ばしましたが、その際、太宗は「創業の困難は幸いにして過去のものとなった。これからは共に守成の困難に立ち向かうのではないか」と締めくくったといいます。魏徵のいう通り、確かに、物事を始めるときは誰でも情熱を持って取り組むので創業はできます。しかし、一度成ってしまうと、当初の情熱を持続することは難しく、次第に気が緩むものです。往々にしてそうした気の緩みから事は敗れる。魏徵はそうした観点から、守成の難しさを語ったのでしょう。

(23)

近年、賞味期限の虚偽表示の問題が世間を大きく騒がせています。私は、本来、保存食であった高野豆腐や明太子（たらこ）に賞味期限があること自体、いつも疑問を感じています。アメリカ人が問題にしない米国産牛肉のBSE（狂牛病）問題も、本質的にどこかおかしいと思っています。現代という不安社会における状況下で発生している、特殊異常な現象だと思います。必要な物資はそれなりに手に入る、豊かな社会でなければ起こらない現象です。

（うえの・はるお 法政大学大学院客員教授）