

「二百五十年計画」論考

—企業者論・松下幸之助研究（五）—

大森 弘

一 問題提起 — 創業命知を訴え続けた松下幸之助の五十年

昭和五十六（一九八二）年五月十一日付の『松下電器社内時報』の第一面には、同年五月五日に大阪府枚方市の体育館で開催された、創業命知第五十年の創業記念式に関する記事が掲載されている。式典において、松下幸之助は、命知五十年目を迎えたことについて、次のように語っている。記事の一部を抜粋する。

……当社の創業の使命については、「昭和七年に第一回の創業記念日を設けてこれを発表し、翌年には大開町から門真へ本店・工場を移して以来五十年間、全員が一致団結し非常な熱意で使命達成のために努力。その間、戦争による困窮をもよく乗り越え、発展につぐ発展をとげてきた今日の当社の成果は、日本国中の各方面に新しいいきっかけを作り、家庭電化の口火を切って社会や業界の進歩向上に大いに貢献した」と、相談役はこの半世紀を総括しました。（中略）

さらに命知第五十年ということしのもつ意義について相談役は、「本日（五月五日）を期して二百五十年計画のうちの第二節の最終、総仕上げの年に入る、と同時に第三節を迎える準備をするという極めて大事なけじめの年」と規定。そのために本年は、過去四十九年間の失敗や間違いもたがいに反省し、その反省に立ってあとの年のさらに意義ある発展に向け新しいものを発見する、そういう「反省と創意の年たらしめたい」と強調しました。……^①

松下電器（現パナソニック）の「二百五十年計画」とは、言うまでもなく、昭和七（一九三二）年五月五日に、松下によって高らかに宣言された「創業命知」の演説の中に出てくる同社の壮大な計画目標である。松下電器の関係者であれば誰でも知っている通り、松下は、昭和七年のこの日をもって「真の創業記念日」と定めた。実際に創業した大正七（一九一八）年からすでに十四年も経っていたにもかかわらず、そのように考えたということは、松下にとって、真の使命を知った「創業命知」がいかに重要であつたかを物語っている。「二百五十年計画」の概要を振り返っておこう。発想の源は、さま

さまざまな書物や松下自身の発言で繰り返し述べられてきたように、昭和七年のある日、奈良の天理教本部を見学したとき、信者たちが喜びに満ちた様子で熱心に奉仕活動をしている姿を見たことであるとされる。『松下電器五十年の略史』より、天理教見学から第一回創業記念式までの流れを抜書きしておきたい。文中の「所主」が松下である。

昭和七年四月、松下電器は新しく貿易部を設け、販路は海外にまで広がった。(中略)

このころ所主は、知人の勧めで、ある宗教団体の本部を見学したが、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姿、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。

その日、所主は強い感動の中で、事業経営のあり方について深く思いをめぐらした――

「宗教は、多くの悩んでいる人々を導き、安心を与え、人生を幸福にしようとする『聖なる事業』である。われわれの事業も、人間生活の維持向上に必要な物資を生産する『聖なる事業』である。われわれの仕事は無より有を出し、貧を除き富をつくる仕事である。昔から『四百四病より、貧乏ほどつらいものはない』^{ことわざ}という諺がある。貧乏をなくするために、刻苦勉励し、生産に次ぐ生産で物資を豊富に生み出し、無代価に等しい価格で供給するのがわれわれの仕事であり、事業である。あらゆる人間の生活を富み

栄えさせる生産、この生産こそわれわれの尊い使命である。……」(中略)

昭和七年五月五日、所主は、端午の節句を期して、全店員を大阪の中央電気クラブに集め、松下電器の真の使命を明らかにした。

「松下電器は、創業より今日まで随分奮励努力した。そして今日においては、個人経営とはいえ相当大をなし、力強いものがある。しかし、静かに考えてみると、これらの姿も商人としての尋常な姿であり、製作所経営として、ただ従来の良き慣習に準拠してきただけの経営にすぎなかったのである。(中略)

精神的な安定と、物資の無尽蔵な供給が相まって、初めて人生の幸福が安定する。自分が松下電器の真使命として感得したのはこの点である。松下電器の真の使命は、生産に次ぐ生産により、物資を無尽蔵にして、樂土を建設することである。

この使命を達成するために、今日以後、二五〇年をもって使命達成期間と定める。そして、この二五〇年を一〇節に分割し、一節の二五年間を、さらに三期に分ける。この第一期の一〇年間は建設時代とする。次の第二期の一〇年間は、建設を続けながら活動する活動時代である。最後の五年間は、建設と活動を続けながら、これらの施設をもつて主として世間に貢献する貢献時代とするのである。以上の第一節の二五年間は今日出席しているわれわれの活動する活躍期間である。そして第二節以後は、われわれの次代の人たちが、同じ方途と方針とをもつて、これを繰り返して、一〇回二五〇年で世の中を物資に満ち満ちた、いわゆる富み栄え

た楽土にしようとするものである。

使命達成の第一段階は、この二五〇年をもってひとまず終了する。しかし、第二段階である次ぎの二五〇年に至っても、この姿は変わらず、さらに高い理想に向かって邁進するであろうと思う。そして、そのときの理想に合致する方途は、そのときの人たちによって、われわれの伝統を生かして、さらに立案されるであろう」³

この「二百五十年計画」とは、そもそもいったい何を意味しているのであろうか。冒頭で取り上げた昭和五十六年の記念式典ばかりでなく、松下はことあるごとに「二百五十年計画」という言葉を口にしながら、大きな事業計画を発表したり、組織体制の変革に取り組んだりしていたように見える。具体的な個々の事象については、追々取り上げながら論証していくが、いずれにせよ、昭和七年五月五日以来、五十年の長きにわたって、松下は常に「二百五十年計画」を強く意識しながら、松下電器の経営、指導にあたっていたことは間違いないところであろう。ややもすれば形骸化してしまいかねない「二百五十年計画」という壮大な物語に、今一度光を当て、その深遠な意味・意義・意図を明らかにしていきたいと考えている。

二 「二百五十年計画」が生み出された経緯

「二百五十年計画」が形成される前段階として、松下が、自ら創業

した会社を「社会からの預かり物」、つまり「公器」と考えるようになり、昭和四（一九二九）年に最初の「綱領・信条」を発表したいきさつを振り返っておきたい。そもそも起業して間もない青年実業家時代の松下は、自分の会社を公器と考えていたわけではなかった。少なくとも、「自分がつくった会社は自分のものである」と思っていた時期があったことは確かだと考えられる。

具体的には、まだ大阪市北区（現福島区）の大開町に本店工場があった頃、急激に売上げを伸ばした松下電器に、たいへんな額の税金が課せられたその「重税感」に対し、松下は思い悩んでいた、という点が挙げられる。「重税感に悩む」ということは、表現はよくないが、「せっかく一所懸命に努力してこれだけ儲けたのに、こんなにも税金にとられてしまうのか」という疑問や反発心がいくらか含まれていたはずであり、「自分の会社で儲けたお金は、もともと自分の会社を発展させるために自由に使いたい」という思いもあったものと想像できる。つまり、「松下電器は自分の会社だ」という気持ちだが、「重税感に悩む」という感情を抱かせたわけだ。

一般的な経営者なら、税金の重さに腹を立てながら、いかに節税するかに力を注ぐところであろうが、こうしたことをきつかけに、企業・事業というものへの正しいあり方や、代理店と会社との関係、また会社の資金とは何かについて考え抜いた松下は、やがてまったく独自の考え方を形成していった。つまり、企業は「社会からの預かり物」「公器」だということである。再び『松下電器五十年の略史』から引用する。

この業容拡大期に当たって、所主は、創業以来一〇年の歩みを回顧し、これから松下が進むべき道について新しい自覚を得た――

〔これまでの努力によって、松下は、業界に確固とした地盤を築き、業容の拡大とともに、代理店から大きな期待を寄せられるようになってきた。また、取引き高の増大につれて、松下の経営の良否は代理店の経営に大きく影響することにもなってきた。この代理店の期待にこたえ、共に繁栄するために、より良い経営を実現するのは松下の責任である。個人企業ではあるが、勝手な行動は許されない。〕

松下が代理店から受け取る製品代金も、代理店の要望にこたえて生産するための資金として、代理店から預けられたものと考えなければならぬ。代理店から受け取る金は、もとは需要者から出たもので、松下が運用している資金は、すべて社会からの「預かりもの」である。松下の事業全体が社会からの預かりものである。社会からの預かりものである事業を正しく経営し、正しく発展させて、社会の発展と人々の生活の向上に貢献するのは当然の務めであり、これが事業の正しいあり方ではない。

事業の利益は、社会の向上発展に貢献した報酬として与えられる。より良い製品の生産によって社会に貢献して初めて、松下は適正な利益を与えられ、発展して行くことができる。利益は、利益そのものの追求によってではなく、社会に対する貢献の程度によって与えられる。利益があがらないのは、社会に対して正しい

貢献をしていないからであると考えなければならない^③

このような事業の社会的責任の自覚をもとに、昭和四（一九二九）年三月に制定されたのが、「綱領・信条」である。綱領には、個人経営の町工場のスケールを超えた、社会生活の改善・向上に貢献していく松下電器の存在意義が謳われ、信条には、社会や会社の発展に向けて、従業員一丸となる大切さが述べられている。こうした方向に思考が向かうところが、企業者松下幸之助の特異性を示しているとも言える。しかしそれは、松下が特別な人間であったというよりも、家族を早く亡くし、幼い頃から奉公に出て、自らの健康問題も抱えながらたいへんな苦勞を重ねてきた松下が、いつしか人よりも深く考え込む性質を身につけていたからだと受け取るほうが、より自然であろう。

綱領

営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

信条

向上発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

この「綱領・信条」は、当時の従業員たちを大いに鼓舞したことであろう。同年十月に、ウォール街の株価大暴落をきっかけとする世界

恐慌が起こり、多数の電機メーカーが倒産の憂き目に遭っていたとき、松下電器は従業員を一人も解雇せず、店員一丸となって休日返上で販売に全力を尽くし、見事に危機を乗り越えることができた。この快挙を可能にした原動力は、取りも直さず、「社会の改善のために一致協力して職務に服する」という「綱領・信条」の崇高な精神が、従業員の間に浸透していたからに他ならないはずだ。

また、注目したいのは、この時点ですでに「水道哲学」の元になるような考えが生まれているところである。水道哲学とは、「生産に次ぐ生産によって物資を水のように無尽蔵にし、水道水のように価格を安くして、社会から貧乏をなくしていこう」という考え方が基本になっている。綱領において、「営利ト社会正義ノ調和ニ念慮」すると書かれているのは、言い換えれば、「社会正義に反しないような安い価格で製品をつくり販売していく」という意味であり、「社会生活ノ改善ト向上ヲ期ス」とは、「社会から貧乏を取り除く」ことに通じる。

さらにさかのぼって、昭和二（一九二七）年に発売された「スーパードアローン」が、誰にでも買えるように従来品より三割以上も安い値段に設定されたことも、水道哲学的な発想が根拠になっていたと言える。つまり水道哲学そのものは、数年前から行なってきたことを元に、「さらに考えを進化させて、より分かりやすい言葉で表現し直した」ものと解釈すべきであり、昭和七年五月に突然降って湧いた考えではないのである。

さて、昭和四年当時としては、画期的で革新的な「綱領・信条」を打ち出し、事業をさらに発展に導いた松下であったが、それでもなお、

不足を感じるところがあったようである。この点については、昭和三十二（一九五七）年五月五日の創業記念式典において、松下自身が次のように語っている。

……昭和七年に至りまして、ちょうど創業十四年にあひなりますときに、感じるところがございまして、こうして過去十四年間熱心に努力してまいりまして、幸いにして全員の協力を得まして逐次発展をしたのであります。が、しかしこの姿でいいのかどうかということを考えるようになったのであります。こうして発展してきたことは結構だが、何かそこにわれわれが、もつと腹の底から、心の底からこの仕事について将来というものを考えてみなければならぬ。逐次発展している姿は、感謝しており、非常に結構ではあるが、しかしこれだけでは何かもの足りないというようなものを感じてきたのであります。

それで、こういう姿に、ひとつの芯と申しますか、ひとつの使命というものがいるのではないかと。今まで何気なしに熱心に努力をしてきたことはそれでよかったが、それだけではもうひとつもの足りない。何か心の底に、大地に足を踏みつけて立ち上がるというような力強いものがない。……^④

このとき松下は、何を見て、どういう理由で「力強さが足りない」と感じたのであろうか。それまでも従業員は一致協力して働き、事業は順調に発展し、恐慌時の苦難すら乗り越えてきたはずである。しか

しながらその従業員たちに、「まだまだ未開発の潜在能力があるように見えた」のではないだろうか。そのため、従業員の本当の力をすべて引き出せるような、その呼び水となり得る「未来に向けた大きな使命」を見つける必要がある、と感じたのであろう。松下自身、小さな町工場で自ら製品開発等を行っていたときから、いったん仕事に熱中し始めると、寝食を忘れ、時間が経つのも分からなくなるくらい目の前の作業に没頭していた。すべての従業員に、それと同じくらい高いレベルで仕事に熱中、没頭し、全力を発揮してもらいたい、そうすれば、将来さらに力強く社会に貢献できる会社に発展できるはずだ、と考えたとと思われる。

このように考えを巡らせていたとき、たまたま知人から勧められて天理教本部を見学したことによって、松下は「産業人としての真の使命」と、「優れた経営のモデル」とを発見するに至ったのである。ここで「経営のモデル」という表現が選択されたことに、我々は注目しなければならない。天理教本部で、喜びに満ちて奉仕活動に取り組む信者たちの姿から、松下が大きな感動をもって発見したのは、信仰の素晴らしさや宗教の崇高な使命も含まれていたであろうが、それ以上に、「組織全体が使命感と喜びに満ちた状態になり、一人ひとりの構成員が無我夢中で全力で働ける理想的な環境がつけられていた」といえる。これを「経営のモデル」とし、そのような状態を松下電器の事業においても創り上げていきたい、と願うようになったのであろう。

ここで、過去の論考で何度も援用してきた「フロア心理学」を用いて、松下の思考の変遷を分析してみたい。まず、「フロア」の意味を

簡単に振り返っておこう。フロアの訳語としては、「最適経験」「内的経験の最適状態」といった言葉が使われている。人は、自分の能力レベルに適合した課題に挑戦しているとき、余計なことを考えなくなり、時間の感覚すらなくなり、「流れ（フロア）」に乗ったような、非常に高度な精神集中状態となる。これはその人にとって非常に楽しい体験であり、喜びとなり、利益や損得を度外視してまでも、その活動を進んで行なうようになるものである。例えばロッククライマーが、自分のスキルレベルに適合した難易度の岩山にチャレンジするとき、無心になって、時間を忘れ、楽しみとやりがい、そして喜びを感じながら登っていく。そしてさらに自分のスキルを向上させ、より難易度の高い岩山にチャレンジしようと努力するようになる。こうした「フロア状態」は、スポーツや冒険に限らず、人間のさまざまな挑戦や取り組みの場面で体験することができる。

松下が寝食を忘れて仕事に没頭していた状態は、まさしく「フロア体験」と言えるものであり、その意味で、松下は仕事そのものに大きな歓喜と幸福感を味わいながら、松下電器の経営に熱中していたはずである。その楽しみ、喜び、やりがいに満ちたフロアの感覚を知っていた松下が、従業員たちにも同じような楽しみや喜びをもって仕事に没頭してもらいたいという気持ちを抱いたとしても、決して不思議ではない。

では、フロアという視点を加えて、もう一度天理教見学から「二百五十年計画」までの経緯を見ていこう。天理教信者が、喜びに満ちた様子で奉仕活動に熱中しているのを見た松下は、自分が仕事に没頭し

ているときと同じような、高度な精神集中状態にあると感じた。信者たちが無給でこれほど熱心に働けるのは、天理教で説かれる真理の体得および普及の努力によって、世の悩める人々に精神的な安定をもたらすことができる、という大いなる使命感に燃えているからである。だからこそ、信者たちはフロー状態に入っていたであろうと推測できるような、充実し切った奉仕活動が行なわれていたのだ。これに対して、松下電器の従業員たちの働きを見てみると、確かに全員が素晴らしく努力し、一致協力し、会社を発展させてくれてはいるが、未来に向けて大きな使命感に燃え、喜びに満ちて全力で仕事に没頭、熱中していると言えるほどのレベルにはまだ達していない。彼らの潜在能力はもともとと大なるものがあるはずであり、心の底から燃え上がれるような崇高な使命があれば、松下自身が楽しみ、喜びを感じながら仕事に熱中しているのと同じように、従業員たちも高い集中状態で楽しみ、喜びながら全力を出し切ってくれるのではないだろうか。このように松下の思考は進んだと考えられる。

ここで、従業員たちに崇高な使命を指し示すために生み出されたのが、「水道哲学」であり「二百五十年計画」であったわけだ。松下電器として、二百五十年かけて物資に満ち満ちた社会をつくり出し、日本から貧困をなくしていくという壮大な目標を掲げることによって、真の使命を知らされた従業員の心には高いモチベーションが喚起され、一人ひとりが自己のもつ能力の限界までチャレンジするようになった。つまり、フロー状態に入って仕事に没頭するようになった、と考えることができる。松下は、当時の従業員たちの熱心な様子が伝わ

ってくるような発言をいくつか残している。

（※昭和七年五月五日に「二百五十年計画」を発表した後の事業の様子について）そういう認識におきまして松下電器のその後の経営というものは非常に力強くなりまして、いわば筋金が入ったということになったのであります。爾来、全員がその使命達成のために喜びを感じ、また協力するところの意義を感じまして努力してまいったのであります。その結果、さらに著しく発展してまいりました。⁵

（※昭和七年五月五日に創業命知の話をした翌日からの従業員の様子について）それからはもうコロツとあくる日からみな変わって、もう居残りせよとか何とかいう問題ではない。勢いというのは、それはもう恐ろしいもんやね。それからはもうぐんぐん、ぐんぐんと何をしても当たる。何をしても売れる。（中略）

そういうことがあつて、非常に急速に発展したわけです。それからその後の発展というものは、戦争まではもう恐ろしいほどで、あまりやるなど私は止めてまわるくらいだった。止めてまわるくらいで、「やれやれ」と言ったことはない。「あまりやるなよ、あまりやるなよ」と止めてまわらないと、もう勢いが止まらない。それほど発展したわけですよ。⁶

昭和七年五月五日を境に、まさしく従業員の潜在能力が一〇〇パーセント以上発揮されるようになった様子が、これらの発言からよく伝

わってくる。このとき、松下電器の従業員全員が大いなる使命感を共有し、楽しみ、喜びを感じながら、「居残りをせよ」とわざわざ命じられなくても、自ら進んで働きすぎるくらい働くようになっていた。これはすなわち、従業員たちがフロー状態で仕事に没頭、熱中していたことを表している、と言ってもよいだろう。楽しみながら、喜び全力で無我夢中に働きたいと思うようになるその根拠が、「水道哲学、社会の貧困の克服、二百五十年計画」という「産業人の真の使命」であった。その使命を松下が示したからこそ、皆がこぞって意識をその焦点に集中し、仕事に熱中し、「フロー」に入って働く状態がそこに現出したのである。

三 「二百五十年」の根拠

ところで、「二百五十年」という数字には、どのような意味があったのか、ここで確認しておきたい。昭和七年五月五日の演説から、再び年数の部分だけを抜粋する。

この使命を達成するために、今日以後、二五〇年をもって使命達成期間と定める。そして、この二五〇年を一〇節に分割し、一節の二五年間を、さらに三期に分ける。この第一期の一〇年間は建設時代とする。次の第二期の一〇年間は、建設を続けながら活動する活動時代である。最後の五年間は、建設と活動を続けながら、これらの施設をもって主として世間に貢献する貢献時代とするのである。

以上の第一節の二五期間は今日出席しているわれわれの活動する活躍期間である。そして第二節以後は、われわれの次代の人たちが、同じ方途と方針とをもって、これを繰り返して、一〇回二五〇年で世の中を物資に満ち満ちた、いわゆる富み栄えた楽土にしようとするものである。⁷⁾

ここで明言されているように、おそらく松下本人は、二百五十年のうち最初の二十五年間を働こうと考えていた。命知の時点で松下は三十七歳であったから、二十五を足すと六十二歳であり、当時の平均寿命や、自分が元気で働ける年齢の限界を想像したときに、まず「二十五年」という数字が割り出されたのではないだろうか。昭和五十（一九七五）年八月に発行されたPHP研究所の『心ひかれた男たち』の中で、インタビュアーの上坂冬子氏の質問に対して、松下はこんな発言をしている。

上坂　で、例の二百五十年計画というのはどうなりました？ 国家百年の計というのは聞いたことがありますけど、二百五十年の計とはいったい、どこから割り出した数字なんでしょう。

松下　あの計画を打ち出したのは正確に言うところ、昭和七年五月五日、会社の創立記念日ですわ。二百五十年というのは二十五年を十回繰り返す年月です。なんで二十五年でくぎったかというところ、人間はこれだいたい代が一つかわりますやろ。つまり、十代かわったところ、一つの理想をおいたわけだ。昭和七年のスタートですから、

間もなく第三期に入ることになります。⁹⁾

このように設定された二十五年という一つの「節」は、さらに三期に分けられ、第一期の十年が「建設期」、第二期の十年が「活動期」、第三期の五年が「貢献期」とされている。言葉通り受け取れば、「建設期」は、工場や営業拠点を拡大し、生産を増やし、販路を広げる時期であるだろう。次の「活動期」は、拡大した経営基盤のうえで、活発にさまざまなことに取り組む時期となり、最後の「貢献期」は、それまでに得た利益等を社会に還元していく時期と考えられる。松下は、昭和七年から二十五年をかけて、このような形で自分の時代を発展的に終えたいと希望していたのかもしれない。

さらに「二百五十年」の根拠について、昭和五十八（一九八三）年に次のように発言している。

——この会議でとりあげております問題の一つは長期的な計画づくりということですが、松下さんは二百五十年間にわたる会社の計画を立てておられるということを聞きました。その根拠はどこにあるのですか。

松下「二百五十年計画」の根拠はどこかと、こういう質問ですが、根拠はありません。これは私の感じです。（笑・拍手）すべて世の中というものは、ある程度は直感で分かるわけですよ。常に心がけておったね。¹⁰⁾

また、昭和四十一（一九六六）年には、次のように発言している。

昭和七年に、松下電器は二十五年を一期¹¹⁾として仕事を進めていく、その使命の達成に邁進していく。そして二百五十年たつときには、この世の中から物資の貧困というものを除こうと、こういう夢をもったわけですね。その夢を達成するには二百五十年かかるだろうと、こういうことでその当時感激のうちに、そういうことを発した。（中略）

二百五十年先と申しますと、皆さんはお笑いになるかわからない。なんと夢みたいないなことを言うところなんかと思われるかもわからんが、その後の経過は、それを力強く現実のかたちにしつつあるということとを物語っていると、私は思います。それが今日の松下電器の一つの姿やと思うんです。

そうでありますから、いまそういう質問がありましたので、お答えいたしますが、われわれは二百五十年の長い期間に、必ず物資に満ち満ちた社会をつくって、物資による貧困というものを除きたい。そのために松下電器は物の生産に努力する、これには少しも変わりがないということを申しあげて、皆さんにお考え願いたいと思うのであります。¹²⁾

これらの発言から分かるように、一世代二十五年を十回繰り返す「二百五十年」という数字は、松下の直感によって導き出された数字であり、それが松下電器全体の大いなる夢となり使命として設定され

たわけである。その意味で「二百五十年計画」は、現実的な短期・中期計画などとはまったく性格を異にするものであり、大胆な解釈をすれば、松下幸之助が事業を推進するうえで「大いなる夢を込めて、想像力豊かに創り出した物語」であると言うことができる。しかも、五十年とか百年といった「キリのいい数字」ではなく、二十五年を十回繰り返し二百五十年という、ややイレギュラーとも思える年数を設定したことで、より印象深く従業員たちの心に刻まれる効果もあったのではないだろうか。才能ある作家が、独創的で絶妙な物語の設定を創作するのと同様に、松下幸之助もまた、他に類を見ない巨大な事業の目標を「物語として創作」したのであろう。

四 事業計画と「二百五十年計画」との符合

創業命知以降の松下電器の歩みの中でも、特に松下幸之助主導のもとに遂行された大きな事業や重要な取り組みの中には、「二百五十年計画の第何節第何期の何年目」という区切りを意識して実行する時期を定めた、と思われるケースがいくつもある。もちろん、何もかも完全に符合するわけではなく、いくらか誤差が生じている場合もあるため、あるいはすべて偶然の一致であると切り捨ててしまうことも可能だろう。松下本人に尋ねて確認できない今となっては、本当に区切りを意識して行なったことと、たまたま偶然その年に行なったこととの明確な区別も困難である。

しかし、毎年「創業命知の日」である五月五日に式典を行ない、そ

こで「二百五十年計画」について繰り返し語り続けてきた松下が、何か大きな事業等を構想するにあたって、例えば「この計画は第何節第何期の初年から実行することにしよう」と考えたとしても、決して不自然な話ではない。むしろ、計画の実行時期を定める基準として、第何節第何期という区切りをうまく利用したほうが、「二百五十年計画」に従業員に周知徹底するためにも都合がよいと言えるのではないか。そういう視点で松下電器の歴史を振り返ると、また違った姿が見えてくる。

ただし、第一節第一期の終盤から第二期の前半は太平洋戦争の最中であり、松下電器は軍需生産を余儀なくされた。さらに戦後はGHQによって会社資産が凍結され、松下家が財閥指定を受けるなど、松下の思うように事業を進められない状況に陥ってしまった。そのため、財閥指定が解除されるまで、「第何期に合わせて新たにこの事業をやる」といった取り組みは、さすがにできなかったであろう。特に注目したのは、第一節の第三期から、第二節が終了するまでの三十年間である。

まず、「第一節第三期の一年目」にあたる昭和二十七年（一九五二年）に、オランダ・フィリップス社との技術提携契約が交わされ、松下電子工業（平成十三（二〇〇二）年、松下電器産業に吸収合併）が設立されている。戦後、松下電器が大きく飛躍するきっかけとなったこのフィリップス社との契約が、第一節第三期の初めの年に行なわれたのは、とても興味深いことである。ただしこのケースに関しては、昭和二十四（一九四九）年十二月に松下家が財閥指定を解除され、翌二十

五（一九五〇）年三月に事業部制を復活させて事業再建の足元を固めてから、翌二十六（一九五二）年に海外に目を向けて欧米を視察したうえで、昭和二十七年の提携に結びついたという流れがある。財閥指定云々は、戦争およびGHQという「外的要因」によって引き起こされた事態であるから、すべて松下の思惑として昭和二十七年に契約が成ったわけではないと見ることができ。しかし、やや拡大解釈を許していただけなら、松下の意識の中で、第一節第三期の初年に何かしら大きな事業を実現し、戦争のせいで一時つまずいた松下電器を生まれ変わらせ、いっそう大きく成長させていきたい、という思いがあったとしても不自然ではない。

フィリップス社との契約以上に、より意図的に感じられるのは、昭和三十一年（一九五六）年に発表した「五カ年計画」である。昭和三十一年と言えば、第二節第一期が始まる前年、第一節第三期の最終年にあたる。つまり、第二節第一期の前半の五年間に、全従業員に対して巨大な目標を与えて、事業に勢いをつけようとしていたと推測できるのである。それでは、『松下電器五十年の略史』から、当時世間を驚かせた「五カ年計画」についての記述を抜粋しておく。この時点では「社長」が松下である。

昭和三十一年一月、経営方針発表会で社長は、戦後一〇年間にわたる苦難の期間と希望に満ちた再建の期間を終わり、本格的な活動期に入ったとして、「松下電器五カ年計画」を発表した。

この五カ年計画は、三十年現在で年二二〇億円の生産販売を、毎

年三〇%ずつ増やして、昭和三十五年には年八〇〇億円の、従業員は毎年一〇%ずつ増やして一万一、〇〇〇人から一万八、〇〇〇人に、資本金は三〇億円から一〇〇億円にする構想であった。このような長期計画を一民間企業が発表することは、当時としては珍しいことであったが、社長は、この計画は松下電器に対する社会の要望を数字に表わしたものであり、社会の要望であるかぎりには必ず実現できるとして、全員が社会に対する松下電器の責任を自覚し、計画の達成に奮起することを求めた――

「これで松下電器の資本金は、現在の三〇億円から五年先には一〇〇億円になる。では儲かるか、収益が上がるかというと、これは必ず儲かる。また、儲からないようでは、一種の罪惡を犯していることになる。われわれが社会から資本を預かり、人を集め、多くの資材を使って、何の成果もあがらないということは社会的にも許されないことである。（中略）

以上の計画は、多少の波乱、多少の不景気があっても、必ず実現できると思う。なぜできるかというと、それは一般大衆の要望だからである。これは、われわれに課せられた大衆の要望を数字に表わしたもので、われわれの名誉のためとか、単なる利欲のため、おこなおうとするものではないからである。いわば、社会に対する義務の遂行である。だから、われわれの働きに怠りさえなければ、必ず実現できると思う。（中略）

言いかえると、われわれが大衆と『見えざる契約』をしていることになる。もちろん、別に契約書を交わしたわけでもなければ、

口約束をしたわけでもない。しかし、われわれの仕事の使命を、はつきりと自覚するならば、そこに、見えざる契約、声なき契約が交わされているのを知ることができる。だから、この見えざる契約を素直に見、声なき契約を謙虚に聞いて、その義務を遂行するために、日ごろから万全の用意をしておくことは、われわれ産業人に課せられた大きな義務だと思う」（中略）

そして松下電器は、海外も含めた各方面からの暖かい支持と、全員一致の努力によって、この五カ年計画を四年間で達成し、飛躍的な発展を遂げることができたのである。³⁾

「見えざる契約」すなわち「五カ年計画」についての松下の発言内容には、社会のために公器としての義務を果たしていくという決意と確信がみなぎっており、企業の社会的使命という意味で、やはり「創業命知」の考え方の延長であると思われることができる。創業命知の延長ということとは、つまり「二百五十年計画」の一環でもある。したがって、松下は、第二節の始まりを意識して「五カ年計画」を打ち出したと考えるのが妥当と言える。これがなんと、当初の計画をはるかに上回り、わずか四年で達成されたのは、松下にとって「嬉しい誤算」であったのかもしれない。そして、「五カ年計画」を四年で達成した従業員たちの熱心に働く充実した姿を見て、昭和七年に「二百五十年計画」を宣言した後に、従業員たちが働きすぎるくらい働いてくれたときの様子を思い出していたのではないか。つまり、「五カ年計画」に取り組ませることで、再び松下電器の従業員たちが「フロー状態」に入っ

仕事をするようになったのではないだろうか。

また、昭和七年の時点で、第二節以降を次の世代に託そうと考えていた松下は、この頃から自分が社長を退任した後のことを慮り、「五カ年計画」という課題を与えて、次代を担う経営陣を育成する目的があったとも考えられる。そうした意味でも、「五カ年計画」は非常に効果の高い優れた方法であると確信したはずである。それが証拠に、最初の「五カ年計画」が四年で達成された後、昭和三十五（一九六〇）年には「五年先に週五日制」を実施することを発表した⁴⁾が、これは「五カ年計画」の第二段と位置づけられるものである。そして翌三十六（一九六二）年に社長を退任して会長となり、松下正治を社長とする新体制に移行した。この段階では、週五日制という次の課題を指示しながら、トップの座を後任に譲り、自分がいなくなった後も社会に貢献し続ける会社⁵⁾に成長させていく、という意図があったと解釈することができる。会長就任の動機について、松下は次のように語っている。

「事業の規模が大きくなるにつれて、いかに超人のごとき偉大な社長でも、自分一個人の力では、経営は円滑に動かなくなってくる。とくに私のように一代で事業を育て上げた会社では、創業^{原文ママ}者としての私にたよる傾向が強くて、どうしても、ワンマン経営^{原文ママ}におち入る恐れがある。この点、私自身は十分心得ているが、社内の各部門が自主的な意志によって経営されねばならぬ事態にありながら、実際には、やはり皆が私の一言によって事を決する場合が多いのである。

その弊害に気づいて、まだ十分活動できるとは考えたが、早目に経営の第一線をしりぞき、後継者を養おうと思った。しかし、私がこれを実行に踏み切ったについては、次ぎのような体験があったからである。

私は、昭和二十六年から松下電工の会長を兼ねているが、この会社の重役会には、長い間、三度に一度ぐらいしか出席しなかった。毎日前を通るが、ほとんど立ち寄りもしない。自分で、工場がどうなっているか一度見たいなと思うときに立ち寄る程度であった。

ところが、そうすることによって、どういうことが起こったかというと、結局、電工の幹部達みなが責任を感じるようになる。自分の責任を痛感して、仕事に熱を入れる。そうすると、私がおつても、おらなくても同じようなもので、最近では、あまり相談にもこない。この体験から、社長をしりぞくに当たっても、私の考えは、まちがっていないであろう。そうすることによって、立派な後継者が育ってくる⁹と確信したのである。

「まだ十分活動できる」ことを、松下はどのように感じていただろうか。すでに述べた通り、昭和七年の時点では、第一節の二十五年で自分の役目を終える¹⁰と予想していたはずだが、第一節が終わっても、松下の健康や活力、意欲はまだまだ維持されていた。そのため第二節に入っても、このまま会社を経営していくことは可能だと思ったはずである。しかし、「二百五十年計画」をこの先も継続していくためには、必ず後継者をつくらなければならない。それならば、まだ元気で見守

っていられる間に、自分が退いた後の道筋をつくっておく必要がある、と考えたのではなからうか。言い換えれば、公器である松下電器は、松下がいようがいまいが、力強く存在し続け、社会に貢献し続けなければならない。だとすれば、いつまでも松下に頼ろうとする当時の状況から、松下がまだ元気なうちに脱却させておく必要がある。そのため社長交代であり、次の経営陣に与えられた課題としての「五カ年計画」であったのだ。

さて、「五カ年計画」の第二段とも言える「週五日制」が実施されたのが昭和四十（一九六五）年であり、この年は、第二節第一期の最終年の前年にあたる。最初の「五カ年計画」が、第一節第三期の最終年に発表され、それが図らずも四年で達成されたことにより、多少の誤差は生じているが、これら二つの「五カ年計画」は、ほぼ第二節第一期の十年の間に行なわれた。そして昭和四十二（一九六七）年、つまり第二節第二期の初年には、「五カ年計画」の第三段に位置づけられる「五年先に欧州を抜く資金に」との発表が行なわれている。

ここまで来ると、三度にわたる一連の「五カ年計画」は、「二百五十年計画」の節目となる年に合わせて発表されたと考えたほうが辻褄が合う。さらに、最後の「五カ年計画」を見守り終えたタイミング、つまり昭和四十二年から五年を経過したその翌年にあたる昭和四十八（一九七三）年に、松下は会長を退任して相談役となった。

そして第二節第三期の初年度にあたる昭和五十二（一九七七）年に、松下正治が会長となり、山下俊彦を社長とする新体制がスタートしたわけだが、これにも松下は何らかの形で関わっていたはずだ。松下電

器にとって、いわば「カリスマ的創業者」である松下幸之助の家族以外から社長を選任するという非常に大きな決断が、すでに八十二歳という高齢になっていたとはいえ、松下本人の関与なしに行なわれたとは到底思えない。これもやや拡大解釈と思われるかもしれないが、「二百五十年計画」の実現に向けた強固な経営体制づくりを、「二百五十年計画」の節目に合わせて断行したと考えたほうがよさそうだ。

五 「遠景」「中景」「近景」を巧みに組み合わせた経営

これまで、「二百五十年計画」「五カ年計画」などについて考察してきたが、ここでこれらと、朝会・夕会など日々の行事との関係について吟味しておきたい。壮大な「二百五十年計画」を「遠景」とするならば、「中景」は松下電器恒例の年次経営方針発表を核とし、その派生的な「五カ年計画」であり、朝会・夕会および各職場で独自につくられたモットーやスローガンなどは「近景」ではなかったかと考えている。

まず、二百五十年という歳月をかけて、生産に次ぐ生産で世界を物資で満たし、豊かな社会をつくっていくという「二百五十年計画」は、たいへんスケールが大きな「使命」であり、個人で実現できるレベルをはるかに超越している。このような大きな理想をもったとき、人間はその使命感に燃えて、非常に大きな力を発揮するようになるものである。しかし一方で、人間は日々の生活の中でついつい油断をし、力を抜いて楽をしようとしてしまう性質ももっており、たとえ高い理想、

大きな使命があっても、それを常に肝に銘じ続け、注意を集中し続けることは困難である。ましてや「二百五十年計画」は、自分が生きている間に実現できない「遠大すぎる目標」であるがゆえ、組織が大きくなればなるほど、そうした遠い目標のために努力し続けられない者も現れるだろう。

そこで必要となるのが、中景としての「五カ年計画」という「より現実的でより近い目標」である。これなら具体的に展望を立てやすいし、成果も自分の在職中に把握できるため、目の前の仕事にいつそう集中できるようになる。年数を距離で表すのは、表現として無理があるかもしれないが、「五年という中ぐらいの近さの距離感」が、人間の注意力をほどよく維持するのに役立つのである。「五カ年計画」を「中景」と言ったのはこの意味である。

また、「五カ年計画」という現実的な目標があっても、人間は毎日同じ体調、同じ精神状態を維持できるものではない。日々の煩瑣な仕事に埋没して、「五カ年計画」も「二百五十年計画」も意識できなくなることもあるだろう。ひどいときには、その日一日の仕事ですら、集中力を保てなくなることもあり得る。そうした傾向を修正し、目標や使命を忘れないようにするのに効果的なのが、朝会および夕会である。そもそも朝会・夕会は、昭和七年五月五日に「二百五十年計画」が発表された後、従業員が自主的に始めたものが、翌八（一九三三）年に制度化されたものである。朝・夕会の始まりについては、次のように記録されている。

昭和八年五月、事業部制の発足と同時に、全事業場で毎日、始業前と終業後に「朝会・夕会」をおこなうことになった。

この朝・夕会は、昭和七年五月、第一回創業記念式の直後に、第二工場をはじめ多くの事業場で、使命達成の意気に燃える従業員の間から、自然発生的に盛り上がりつつきたのを全社の行事としたもので、各事業場、各職場ごとに全員が集まり、常に使命を想起し、また毎日の行動を反省するための場として、従業員への周知伝達の場合、従業員の所感発表の場として、全員一致の活動を生み出すのに大きな役割を果たすことになった。¹⁵⁾

朝会において、社歌を斉唱したり、「遵奉すべき五精神（後に七精神）」を唱和したりすることにより、すべての従業員が松下電器の使命を忘れることなく、日々の仕事に取り組めるようになったわけだ。「二百五十年計画」という「遠景」、「五カ年計画」という「中景」に対して、朝会・夕会は、最も身近な「近景」と位置づけてよいのではないかと考える。

このように松下は、「遠景」「中景」「近景」という三段構えで会社を導いてきたと言えることができる。こうした導きによって、従業員たちは常に崇高な使命に燃え、「フロー状態」と呼べるような高い集中力と熱意を維持しながら、毎日の仕事に没頭したのである。戦後から高度経済成長期における発展期以降、会社の規模が大きくなるほどに、全従業員をフローに導くのは困難になったかもしれないが、それでも松下が、「二百五十年計画」を常に念頭に置きながら指導し続

け、日本を代表する電機メーカーに育て上げたのは、紛れもない事実である。

六 結語——「二百五十年計画」とフロー心理学

さて、昭和七（一九三二）年に松下が「遠景」として打ち立てた「二百五十年計画」は、M・チクセントミハイが二〇〇三年に著した『フロー体験とグッドビジネス』の中で論を展開している「一〇〇年間マネージャー」という考え方に通じるものがある。フロー心理学など存在しないときから、松下が経営の現場で考え抜き、実行し、成功させてきた思想と同様の考え方が、海の向こうでも紡ぎ出されていたという事実は、たいへん興味深く感じられる。実は、『フロー体験とグッドビジネス』は、私自身が日本語版を監訳したものであり、少々手前味噌になってしまいうことをお許しいただかねばならないが、「二百五十年計画」の分析を補強するのに最適な資料であるため、ここからは同書からの抜粋を交えながら、論を結んでいきたい。

チクセントミハイが、同書の冒頭で「一〇〇年間マネージャー」という考え方を提唱したのは、イヴォン・シュイナードという経営者から、その高邁な経営方針を聞いたことがきっかけとなっている。

最近、アウトドア用品メーカー、パタゴニア社の設立者であるイヴォン・シュイナードと会った。ひっそりとした袋小路の、ユーカリとジャカラランダの木々に隠れるように建っているバステルカラー

で塗装された漆喰の建物のなかに、オフィスがあった。部屋は古い堅木やガラスなどで内装され、むき出しの梁からはシダがぶらさがって、シンプルで落ち着いていた。半ズボンとサンダル履きの従業員が、自宅の台所から寝室へ歩いているかのように、オフィス内を気楽に動き回っていた。陽の光は藤棚の間からちらちらと揺れ動き、洋上にはチャネル諸島が水平線に浮かび、西の方に向かって静かに広がっていた。ときに小さな子どもの笑い声が、下のフロアにある託児所から、どっと聞こえてくることもあった。おおよそ築一〇〇年にもなる放棄された産業用建物を、シュイナードがあれこれ手入れしてこれほどすばらしい環境に仕上げたことを、私は賞賛した。

それについて、彼はこう答えた。「そうですね。もし三年で株式公開してお金に換え、どこかに行ってしまうつもりなら、こんなものはつくりやすいですね。実際、私たちはまさに、この会社が今から一〇〇年後もここに存在するように行動しようとしているんですよ」。

「この会社が今から一〇〇年後もここに存在するように行動しようとしている」というシュイナードの言葉から、「二百五十年計画」を打ち出した松下の姿を想起するのは、翻訳者である私だけではあるまい。シュイナードが起業するより数十年前に、より大きなスケールで、会社を二百五十年後にも存在させるよう考えて行動してきたのが、松下であったのだ。チクセントミハイは、シュイナードのこうした計画

目標について、次のように指摘している。

シュイナードの計画は人間性の基本的な一面、すなわち人は人生において、何がしかの安定性を必要としていることを示している。しかし、ただ太陽は翌朝も昇り、また駒鳥たちは春になれば戻ってくるだろうということを知るだけでは不十分である。混沌とエントロピーのなかにあっても、人間の関係性にはある種の秩序と永続性があるのだということ、そして人生は空費されるものではなく、何らかの形跡を時の砂原のなかに残すものだという感覚もまた、身につける必要がある。つまり、私たちの存在は有用な目的に役立ち、価値があるということを確信しなければならないのである。過去においては、家族が日々の生活の中心だった。その後の数世紀間は、コミュニティが自分たちのことに責任をもっていたのと同じように、教会がその役割を引き受けた。さらに最近では、優れた個々のビジネス——工場や銀行、立派な老舗など——が文明開化と社会的責任の標識として設立された。今日、もしビジネスリーダーの唯一の関心事が利益を生み出すことであれば、プラス方向の体制の風土が育ち始めることはない。人生を意味あるものにするビジョン——人々に自分自身と子どもたちの未来への希望を与えるビジョンをもたなければならぬ。これまで私たちは、五分間マネージャーを、そればかりか一分間マネージャーをも育成する方法を学んできた。しかし、よりよい未来を築き上げるのに役立つ経営幹部になるためには何が必要なのか、もつとよく考えたほうがいい。何よりも、

企業の頂点に立つ一〇〇年間マネージャーが必要なのである。^①

チャクセントミハイが言うように、我々が幸福な人生を送るためには、まず心に「安定性」を保つことが必要である。仏教的に言えば、人間は「安心立命」を求める存在であるということだ。そして、単に自分の日々の生活が安定しているというだけでなく、自分たちの存在が、社会において「有用な目的に役立ち、価値がある」と確信できることも不可欠である。そうした使命感をもつことで、当然ながら仕事への熱意が湧いてくる。熱意をもつてスキルの上限までチャレンジすれば、その人はフローを味わえる。一度フローの楽しみ、喜びを味わった人間は、さらに高レベルのフローを求めて努力することになる。フローゾーンに入るには、自分の能力を超える課題に直面した不安ゾーンからのスキルアップ、あるいは自分の能力以下の課題しかない退屈ゾーンから、より高い課題へのチャレンジ、という二通りのプロセスがあり、人はフローゾーンの中で不安や退屈のない「安定した心理状態」を得ることができる。つまり使命感をもつて働き、フローの楽しみを知ることによって、人は、心を安定させながら存在し、成長し続ける幸福な人生を歩めるのである。この考え方は、「フローによる人間論」と名づけても差し支えないであろう。そして、確固たる使命感をもち、フローによる安定性を得た人々で形成される集団・組織には「秩序」がもたらされ、安定性と秩序を獲得した集団・組織は、フローを志す構成員たちの強いベクトルによって「永続性」を得る、という構図が成り立つ。

では、松下電器における「安定性」とは何か。それは、まず会社そのものが二百五十年にわたって社会に求められる存在であり続け、着実に発展しながら従業員とその家族の幸せを守り続ける、ということである。そして、従業員たちが自分の存在に価値があると確信できる根拠とは、松下電器が公器として正しく継続し、豊かな社会づくりに役立っていく。その社会正義のための価値ある事業に参加していることが実感できる、ということである。安定した人生を歩みながら、社会の役に立つ仕事ができることほど幸せなことは、他にそうそうあるものではない。

創業命知よりも数年前、世界恐慌によって多くの会社が倒産し、たくさんの人々が「安定性と存在価値を失っていく様子」を、松下は目の当たりしていたはずだ。松下電器はそうなるはずではない、せっかく雇い入れた従業員全員に、「安定性と存在価値」をもち続けてもらいたい、社会に貢献し続けてもらいたいという思いから、「二百五十年計画」という「遠景的目標」が生み出されたと見ることもできる。先の引用文の表現を借りれば、世界恐慌という「混沌とエントロピー」の中にあって、人間・組織・社会の豊かな「安定性」を願いつつ、「秩序と永続性」を確保していくために「二百五十年計画」をつくった、とも言え換えられる。チャクセントミハイ流に言うなら、松下幸之助は、「二〇〇年間マネージャー」どころではなく、「二百五十年間マネージャー」であったのだ。

さらに、その二百五十年を十節に分け、建設期、活動期、貢献期という「節目を設ける」ことで、時代の変化に対応する変革のしやすさ、

柔軟性が、構造的に確保されている。また節目に合わせた「五カ年計画」等は、より高度な課題にチャレンジしながら時代に対応していく周期プロセスとしての機能を受け持つ。このように「二百五十年計画」は、非常に理にかなった考え方である。

繰り返しになるが、奉仕活動に熱中する天理教信徒のごとく、崇高な使命に燃え、喜びながら、仕事を楽しみ、全力を注ぐとき、従業員は自らのスキルの限界まで挑戦し、そこでフロアを味わう。一度でもフロアを体験した従業員たちは、さらに高レベルのフロアを求めて「社員稼業」として自ら研鑽するようになり、その結果、事業は永続的に発展し続ける。事業が発展すればするほど世界に物資が満ち満ちて、人間の生活が豊かになり、楽土の建設に近づいていく。実に松下が思い描いた楽土とは、そうした理想世界だったのではないだろうか。

最初に紹介したように、昭和五十六年五月五日、創業命知五十年記念式典において、松下は、「本日を期して二百五十年計画のうちの第二節の最終、総仕上げの年に入る、と同時に第三節を迎える準備をするという極めて大事なけじめの年」と語った。この言葉には、「これから先二百年にわたって、いよいよ力強く正しく前進してほしい」という強い願いが込められている。今後パナソニックを背負っていく人たちが、「二百五十年計画」の真の意味を認識し、その意義を守り続けられることを願っている。

【注】

(1) 『松下電器社内時報』松下電器産業、一九八一年五月十一日付、

- (2) 一面
『松下電器五十年の略史』松下電器産業、一九六八年、九三～九八頁
- (3) 同前、七一～七二頁
- (4) 一九五七年五月五日の創業記念式典における発言より
- (5) 同前
- (6) 『松下幸之助発言集第二十八巻』PHP研究所、一九九二年、三七八～三七九頁
- (7) 前出『松下電器五十年の略史』九七～九八頁
- (8) 第三節のことと思われる。
- (9) 上坂冬子著『心ひかれた男たち』PHP研究所、一九八〇年、一九五頁
- (10) 『松下幸之助発言集第五巻』PHP研究所、一九九一年、一九四頁
- (11) 一節のことと思われる。
- (12) 『松下幸之助発言集第三十三巻』PHP研究所、一九九二年、八五～八八頁
- (13) 前出『松下電器五十年の略史』二五七～二六〇頁、二六二頁
- (14) 同前、二九〇～三〇〇頁
- (15) 同前、一一五頁
- (16) M・チクセントミハイ著／大森弘監訳『フロア体験とグッドビジネス』世界思想社、二〇〇八年、一二～一三頁
- (17) 同前、一三～一四頁

(おおもり・ひろし 近畿大学名誉教授)