
松下世界(コスモス)の経営人類学的考察(3)

会社世間における贈与と互酬

「恩顧」「保信」の信用構築

[Business Anthropological Studies of Matsushita Cosmology (Ⅲ)]

Gifts and Reciprocity in the Japanese Corporate Community:

On the Viewpoint of *Onko* and *Hoshin*

三井 泉 (MITSUI Izumi)

日本大学経済学部教授

1. はじめに
2. 「会社世間」としての日本の企業社会
3. 松下電器における「保信制度」
 - 3-1. 設立の背景
 - 3-2. 「保信部」の目的と業務
4. 「恩顧者」と「ステイクホルダー」
5. おわりに

1. はじめに

終身雇用・年功序列制の崩壊から成果主義の導入など、長年にわたって日本企業を特徴づけていた諸制度が変化するに伴い、「共同体的」と形容されてきた日本企業の姿そのものが近年大きく変貌を遂げつつあると報じられることが多くなった。しかし、実態としてそのような変化が本当に起こっているのか、また、それに代わるグローバル・スタンダードは果たしてどのようなものなのか、その解答はまだ得られていない。

本連載の目的は、日本の会社共同体とはどのようなものであったのかということを、その代表と筆者が考えるパナソニック（以下、松下電器あるいは松下と表記）を対象として、経営人

類学の観点から明らかにすることにある。今回の論考では、「恩顧」「保信」という松下独自の哲学に焦点を当て、日本の企業社会——「会社世間」——における信用構築のあり方について考察してみたい。

特にここで取り上げるのは、上記の哲学を実践している部門としての「保信部」とその業務そのものである。この業務内容は、会社の関係者（「恩顧者」と呼ばれる）への冠婚葬祭ならびに中元・歳暮の挨拶、また物故従業員慰霊祭などの儀礼を主として行うことであり、そのことを通じて会社の社会的信用を保つことを狙いとしている。保信部は「事業のあるところに保信あり」といわれるほどにとりわけ重視されてきた部署でもあり、「松下イズム」を特徴づけるものとして外部からも注目されてきた⁽¹⁾。

このような、事業内容そのものとは直接関係のないように見える業務が、なぜこれほどまでに重視されてきたのか。おそらく、それは日本型企业社会そのものの特質と深く結びついているように思われる。保信部は松下電器の特徴的な部門であり、他社には類似の部門や制度は見られないものである。しかし、この業務のいくつかは他の日本企業でも行われてきており、その意味では日本の特徴的な経営慣行であるともいえる。松下電器の保信業務は、このような日本的経営慣行のエッセンスを具体化して表現し

ているという点で、日本的な関係構築の代表的事例であるということができよう。本稿では、企業とそれを取り巻く社会との関係性に注目してみたい。

この連載の第1回で述べたように、この研究において一貫しているフレームワークは、山本七平の日本型組織の見方である。その要点のみを以下に示しておこう⁽²⁾。

第1に、山本は日本企業の組織的背景に「機能集団」と「共同体」の二重性があることを指摘した。このこと自体は特に目新しいものではないが、注目に値するのは「機能集団が共同体の序列に転化しなければ組織として機能し得ない」という点である。例えば、転職を繰り返す人々が日本の企業社会の中で必ずしも評価されてこなかったのは、機能（職能や技能）の点では極めて優れていたとしても、共同体への長期参加を拒否することで、その「功＝業績」が共同体の序列には転化しなかったためである、と山本は指摘している。

第2には、基本的に西欧的な契約論理（特に「神に対する契約」に基づく）で結ばれていない日本型組織において、その秩序を保ってきた要因として「わが社語」「儀礼」「敬語体系による序列化」などのシンボルに着目した点である。さらに、山本は「企業神」（神棚などに具体化しているものもそうでないものも含む）の存在にも着目し、それぞれの職場や仕事の神聖性のシンボルとして機能している点にも言及している。

第3には、パンティズム（汎神論）とモノティズム（一神論）との対比において日本型契約のあり方に触れ、モノティズムの社会では、一人の神を中心として中軸的な権力が働くのに対して、パンティズムの社会では、社会を取り巻く「枠」による拘束はあるが、その中では明確な権力の中軸が存在するとはいえず、むしろ「融通無礙」に全体を調整するような構造になっていると指摘した点である。このような社会では、外部との「枠組」を一応設定した上で、各自がそれぞれの枠組を互いに認めつつ、ある

「一定の条件つき」で上位の枠組の中に組み込まれていくという形をとって秩序が形成されていくと山本は指摘している。

本研究は上記のようなフレームワークは採用するものの、従来の日本の経営論のように、集団主義や共同体的な側面を日本型の特徴として捉え、それを反映して具体的な経営制度がどのように成立したか、そしてそれがいかに経済的成果を上げてきたかという見方はとらない。むしろ、「機能集団」と「共同体」とが互いにどのように相互作用して組織的に機能し、それがいかなるシンボリックな「装置」や「儀礼」を通じて行われ、その結果としてどのような企業独自のコスモロジーを生成し、それが構成員個人の世界観にどのように影響しているか、というダイナミックな側面に関心がある。

本稿においても基本的スタンスは変わらないが、特に今回は共同体間の関係性を扱うことから、「会社世間」という概念を用いて日本の企業社会独自のあり方を考察してみたい。「会社世間」という言葉は、一般的な言葉として会話などに登場することはあっても、学術的な用語や概念として市民権を得ているとはいいがたい。そこで、まず準備作業として、「世間論」の代表的論者である阿部謹也の考え方を基礎に、それを拡大する形で自らのフレームワークを作りつつ議論を展開していこうと思う⁽³⁾。

2. 「会社世間」としての日本の企業社会

はじめに、「世間」という概念についての阿部謹也の考え方を紹介しておこう⁽⁴⁾。

阿部はヨーロッパ社会と比較して、日本人の行動を規制している「世間」の存在に着目し、独自の「世間論」を展開した。彼は、ヨーロッパのキリスト教社会が、基本的に「神」という絶対なるものとの関係で「個人」の存在を位置づけ、その個人の「自立的な関係の総体」として「社会」を規定しているのに対し、日本ではそのような自覚的な「個人」と「社会」は存在せ

ず、むしろ「世間」という曖昧な存在によって個人の行動が影響されていることを指摘した。

彼は次のように述べている。「日本の個人は、世間向きの顔や発言と自分の内面の想いを区別してふるまい、そのような関係の中で個人の外面と内面の双方が形成されているのである。いわば個人は、世間との関係の中で生まれているのである。世間は人間関係の世界である限りでかなり曖昧なものであり、その曖昧なものとの関係の中で自己を形成せざるをえない日本の個人は、欧米人からみると、曖昧な存在としてみえるのである」⁽⁵⁾。さらに、この世間という言葉は日本において長い年月をかけてつくられたもので、欧米流の概念では説明しきれものではなく、情理や感性とも深く関わっているので合理的に説明することも難しいという⁽⁶⁾。

日本では、明治期以降の近代化政策により、欧米流の「社会」「個人」という考え方が輸入されてきたが、未だに「世間」という関係性も深く根づいており、社会と世間という二重のルールが存在している、と阿部は主張している⁽⁷⁾。この点は、先に見た山本七平の「機能集団」と「共同体」の二重構造としての日本企業という捉え方とも重なっていて興味深い。

さて、このように捉えがたい「世間」という概念であるが、実際には個人個人を結びつける強い絆として機能していることは事実であり、そこにはある種の秩序形成の確乎としたルールが存在する。それを阿部は次の3点において捉えている⁽⁸⁾。

第1には「贈与・互酬関係」である。つまり世間では自分が行った行為に対して相手から何かの返礼があることが暗黙に期待されており、それは事実上の義務となっている。中元や歳暮、慶弔の贈答品、季節の挨拶などがこれにあたる。重要なのは、その場合の「贈与・互酬」は個人と個人との物品の授受ではなく、その人間が置かれている地位や場を反映したやりとりになっている点である。例えば、贈答品の選定などに際しても、相手の好みというよりも相手

の社会的立場や今までの関係性、周囲とのバランスなどが重要な判断基準になる。また物品の授受のみでなく、挨拶状などもこれに付随する。日本では、以前より薄れているとはいえ、今日でもこのような慣行が人間関係を継続させるためのルールとして機能している。

第2には「長幼の序」が重視されるということである。最近のわが国では、年長者への尊敬は薄れつつあるように見えるが、社会的秩序形成の基本的な価値観として、「長幼の序」「先輩と後輩」などの「序列意識そのもの」は未だに存在していると考えられる。

第3には、「時間意識」の共有という点である。阿部は「世間」の中には共通の時間意識が流れているという。例えば、「今後ともよろしくお願いします」という挨拶は極めて日本的なものである。つまり、日本人は「世間」という共通の時間の中で生きているので、初対面の人であっても、いつかまた会う機会があると思っていることからこのような挨拶になるという。また、同様に「先日は有難うございました」という挨拶も特有のものである。このように「遡って挨拶をする」習慣も欧米にはないと阿部は指摘する。このような御礼の「先払い」「後払い」のような習慣は、時間の共有という意識から生ずるものであるという。

阿部が上記で述べた世間とは、日本型の個人と個人ならびに社会との関係性を示したものである。しかし、実際には日本の場合には、個人と個人との関係というよりも家と家との関係、あるいは会社内での上下の関係を反映していることが多い。その意味では、現代日本での世間というのは会社の関係（社縁関係）といえなくもない。例えば第1の特徴の中で挙げた贈答習慣に関しても、会社の上司と部下との間（あるいはその家族間）でのやりとりや、会社から得意先（個人あるいは会社）への挨拶という形がわが国には長い間根づいていた。今日では下火になったとはいえ、このような習慣が消滅した訳ではない。このような「個人と会社」あるいは

は「会社間」に存在する関係を、筆者は「会社世間」と名づけたい。

上記の阿部の世間論の第2の特徴である「長幼の序」については、組織の中で慣習化されている「先輩－後輩」関係や、「年功序列」意識などに反映されている。先輩は後輩の「面倒見」を、後輩は先輩への「尊敬度」（「立てる」こと）を、暗黙のうちに組織の中で評価されていることなどもこの現れであろう。さらに、個人間のみならず、会社そのものの長幼の序もある。例えば同一企業グループ内で創業年が古い会社や「本家」筋にあたる会社を「兄貴分」として立てることなどは、会社間に長幼の序が存在することの現れであると思われる。たとえ兄会社の業績が振るわなくても、特に会社儀礼の際の席次などに象徴されるように、この序列は崩してはならないルールとして存在している。

さて、第3の「時間意識」の共有であるが、これは本連載の主題である「コスモロジー」にも関連する。会社にはその会社独自の時間・空間意識があり、それをメンバー全員が暗黙のうちに共有していると考えられる。それは、具体的には仕事上の時間やスペースの使い方などにも現れてくる。松下幸之助は、後に述べるように「命知」という会社の元号を定め、自らの哲学の実現までの年月を250年として、その時間観を提唱したことで知られているが、これはまさに独自のコスモロジーを象徴的に明示した際立った事例であるといえるであろう。

以上のように、現代の日本人を取り巻く「世間」は、会社を重要な要素として含み込んでおり、その意味で「会社世間」と名づけてもよいと筆者は思う。ここで、前述の山本七平の日本の組織観をあわせて考えるなら、日本の組織が共同体的側面と機能集団という二重のルールで動いているように、日本企業を取り囲む社会も、西欧型近代社会（個人の集まりとしての社会）と会社世間という2つの性格を有し、二重のルールが相互に関連しながら動いているのではないかと考えられる。この点については、本

稿の目的には余りある課題であるため、機会を改めて論じたい。

以下に考察する「恩顧」「保信」の思想ならびに「保信部」は、まさに、上記の「会社世間」における「つきあい関係」の基本的ルールであり、それを制度化したものであるといってもよいのではないか。以下、さらに詳細に検討してみたい。

3. 松下電器における「保信制度」

3-1. 設立の背景

保信部の前身である保信課の設立は昭和11（1936）年のことであるが、これは昭和4（1929）年の松下電器の経営理念つまり「綱領」「信条」に始まる一連の基本的な諸制度確立の過程の中で把握する必要がある、と松下電器本社（2006年当時）元社史室長の加藤久男は筆者のインタビューで語った。そこで、以下においてこの時期の一連の出来事の中でも特に重要なものに焦点を絞って見ていくことにしよう⁹⁾。

松下電器の歴史の中で、大正7（1918）年の創業とともに、発展の節目となった重要な意味を持つ年がいくつかある。その一つは、松下の経営理念「綱領」「信条」が制定された昭和4（1929）年である。また、経営理念の制定と同時に、あるいはそれ以上に重要な意味を持つのは昭和7（1932）年である。幸之助はこの年に初めて天理教本部を訪れ、信徒達が使命の下に熱意を持って心からの奉仕を尽くしている姿を見て感銘を受けた。そして、自らの事業も「真の使命」に基づいて営まれる必要があることを悟ったという。このような経験から、昭和7（1932）年5月5日に幸之助は従業員を集めて「真使命」を語り、この日を創業記念日として記念式を行うことを発表した。これ以降、創業記念式典が毎年行われるようになる。

さらに幸之助は、この年を「創業命知第1年」（「命知」とは、真の使命を知るという意味）と呼び、この使命が達成されるための「250年

計画」を発表した。250年というのは、当時1人の人間が社会で働く期間を25年として、最初の10年を「建設時代」、次の10年を「活動時代」、最後の5年を「貢献時代」とし、これが10世代にわたって繰り返される年数である。これだけの年月をかけて自らの哲学である「水道哲学」が実践されれば、やがて物資に満たされた豊かな社会が実現されるであろうという壮大な展望を示すものであった⁽¹⁰⁾。

さらに昭和8(1933)年には、「綱領」「信条」とならぶ重要な理念である「松下電器の遵奉すべき精神」が制定される。当初は五精神であったが昭和12(1937)年には七精神となり、これは今日まで続く松下の基本理念である。

以上のように、松下電器の経営理念の中心である「綱領」「信条」「遵奉精神」は、昭和初頭10年の間に制定された。そして昭和10(1935)年に、松下電器は個人経営から株式会社へと制度変更し、持株会社「松下電器産業株式会社」のもとに9つの子会社を置く分社制度を確立したのである⁽¹¹⁾。

また、これに先立つ昭和8(1933)年には、上記の分社化の前提となった「事業部制」も制定されている。これは諸外国の類似制度の導入ではなく、あくまでも幸之助の「自主責任経営」という哲学に裏づけられた松下独自の組織形態であった。さらに、販売店までを含む「共存共栄」精神の具体化として「連盟店制度」や代理店契約が昭和11(1936)年までに制度化された。

このような一連の流れの中で、昭和11年6月に「保信課」が設置されたのである。同年7月9日付の『松下電器社内新聞』は、保信課設置の目的を以下のように報じている(以下、原文は旧字体)。

我が松下電器の事業の発展に伴って次第に増加してゆく従業員の幸福のために、社主の高遠なる理想の下に、今回保信課が新しく設けられ、全従業員の一身上の諸相談

機関となり、更にその処世上の諸種の福利施設を実施してゆくことを目的として活躍することになり、(中略)保信係では、従業員の結婚の相談及び、その他一身上の相談に応ずる等、専ら親切心を旨とし、絶対秘密を厳守して相談者に十二分の満足を得るよう課長初め係員一同は目下着々準備中であるが、従業員諸君の十分なる理解と、適切なる利用を期待している。保信課には、保信係、文書係、保険係を置くほかに、仕事の性質上歩一会係も人事課よりこの方に移ることになった。

また、同紙には保信課新設に当たっての幸之助の意図が次のように示されている。

多数なる従業員各位が常に松下精神を遵守して、われらが社主の下に各般の社務に当たりて一意専心、産業報国の念願の下に渾身の努力を以て勤めつつあることは、社主におかれても大なる喜びでありまた非常なご期待をなされておられる、また一面にはわれら従業員のために、より一層の幸福とその一身上に確乎たる安定を与えて真の松下人たる活躍にいささかの不安のなきようにとの深い思召しから新たに保信課を新設して全社従業員の保護指導の目的を期することとなったのであります。

つまり、保信課の最初の主な目的は、従業員のための福利厚生などであった。同紙によると、この時期、松下電器はすでに4,200名の従業員を擁しており、彼らの福利厚生は必要不可欠な課題となっていたと考えられる。また、会社の対外的な挨拶などに対する儀礼も含まれていた。後にこの対社外と対社内が明確に区別され、その業務内容もより具体的に示されるようになる。

その後、昭和19(1944)年には保信部となり、戦時体制の下で昭和20(1945)年6月に一

時は人事部に統合されたものの、11月には再び保信部として復活した。この時期の記録として、昭和19(1944)年7月に保信部長に就任した前川信之助の伝記には、「部に昇格、社主みずから信之助に責任者になるよう命じたのは、戦時指令体制のなかで、従業員の精神面からの結束がますます必要とされたからであろう」と記されている。同伝記によれば、重役会記録などに残された当時の業務は「対外奉謝、寄付行為、神仏奉仕、育英補助、軍人遺家族の援護、従業員並びに家族の慶弔、物故従業員の慰霊から、経済統制違反事件等にたいする対策まで」、時代の要請を反映して多岐にわたっていたようである⁽¹²⁾。また、終戦直後の主な業務は、「軍需生産工場から民需生産工場への転換をスムーズにはかためるための、関係先(政府・GHQ)との折衝であった」という⁽¹³⁾。

戦後、昭和20(1945)年11月22日に出された「社主通達」において、幸之助は次のように記している⁽¹⁴⁾。

松下電器の今日ある基礎は対外、対内各方面の一方ならぬ恩顧の賜にこれあり候えば、右に対し常に精神的奉謝を怠ることのなきよう期したく(中略)本社に保信部を設置これが業務を担当致しおり候(中略)恩顧者に対し十分奉謝の念を表し存じたく候。

また、昭和25年には、社員に対する講演の中で次のように述べている⁽¹⁵⁾。

保信ということは、お互いが信じあい、信用を保とうということでもあります。お互いが相当の地位を保持し、それぞれの友情を交換しあうということでもあります。とにかく、松下電器の人々は、雑駁な殺伐な人間でなく、情味もいたれりつくせりの、非常によい人たちの集まりだというような状態を、わが社に樹立しなくてはならない、

培養しなくてはならないと思うのであります。

こうして松下電器における保信活動は、戦中・戦後体制の中で本格的に開始し何度かの組織変更を繰り返しながら継続され、今日まで続けられている。

後年、松下幸之助はダイヤモンド社の取材に答えて、保信部の設立について、「お互いに信用を重んじるということ」「渉外的な信用だけでなく個人的な信用を保持する必要性」「特に社員個人の世話を自らしたいと思ったが、中途半端な気持ちではいけないので専門の部署を作った」などと語っている。また、聞き手が経費の問題に言及すると、「世話ということは、利害を超越してやらなければいかん」「計算してやったというより直感的にやった」と述べている⁽¹⁶⁾。

3-2. 「保信部」の目的と業務

松下幸之助は、人間関係における「信」(信ずること)と「解」(理解すること)は、日常の交渉から宗教、科学、認識の領域にいたるまで必要であることを繰り返し述べていた。それは道徳的な意味のみならず、信用によって活動が能率的に運ぶことにより経済的にも効果があるとの自らの見解によるものであった。このためにも「保信」業務は重視されるべきものであったといえる。ここでは特に戦後の保信部の目的と具体的な仕事の内容について、社内資料などを通じて明らかにしていくことにしよう。

松下電器の社内資料『保信の心と形』によれば、「保信の『信』は信用の『信』であり、信用とは社会的信用という意味であります。このように恩顧者に対する感謝報恩を通じて、社会的な信用を維持向上していくことを保信といいます」と記されている⁽¹⁷⁾。また、松下正治は、「保信部は、会社の内外の恩顧者に対して、心と形で感謝の気持ちを伝えることを目的として設けられた部署です。(中略)多くの企

業では秘書室や総務部が兼務していますが、幸之助は、事業経営の推進と恩顧者への感謝の念を表すことは不離一体の重要なことであり、恩顧者に対して感謝報恩の誠を尽くすためには専門の部署が必要であると判断して、他に例のない部署を設けました」と述べている⁽¹⁸⁾。

つまり保信とは、事業経営を行っていく際にお世話になる関係者（恩顧者）に対して、感謝の心を形にして表すという行為であり、それはあくまでも事業経営と「表裏一体」のものである。また、それは松下の経営理念を形にして表すことでもあり、それぞれの立場で「トップの心を心として」責任者自らが行うものであるとされている⁽¹⁹⁾。

次に、その具体的な業務内容であるが、時代的な変遷を経てその内容も変化している。前述の昭和 20（1945）年 11 月 22 日付の「社主通達」では、以下のような内容となっている（原文は旧字体）。

- 一、社外の取引先、仕入元、経営協力者、技術提供者その他恩顧者に対する常時奉謝に関する事由
- 二、寄附行為に関する事項
- 三、神仏奉仕に関する事項
- 四、従業員に対する規定外福利に関する事項
- 五、その他特命事項

昭和 30 年代になると次のようになる⁽²⁰⁾。

（対外的なもの）

1. 恩顧者名簿の調整整備
2. 中元・歳暮の挨拶状、品物の贈呈
3. 慶弔時の手配（電報、挨拶、祝、見舞、弔問等）
4. 松下病院入院患者全員に毎月見舞品贈呈
5. 寄付協賛行為
6. その他特命事項

（対内的なもの）

1. 名簿調整整備
2. 中元・歳暮の挨拶状、品物の贈呈
3. 海外駐在社員及び内地留守家族への慰問と慰問品贈呈
4. 慶弔時の手配（病氣見舞、長欠者見舞を含む）
5. 物故従業員慰霊法要

さらに、昭和 50 年代には以下ようになる⁽²¹⁾。

①訪問 弔問

慶弔見舞発生の都度または定例的に行なう。

②電報の手配

慶弔見舞発生の都度祝電、見舞電報、弔電を手配する。そのほか定例的なものとして年賀電報。

③見舞状 挨拶状の手配

定例的なもの

年賀状 暑中見舞状 寒中見舞状。
そのほか慶弔見舞発生の都度挨拶状。

④贈呈品の贈呈

定例的なもの

中元歳暮の贈呈
春秋の季節物贈呈
随時慶弔発生の都度
祝品・祝金の贈呈
見舞品・見舞金の贈呈
香典・お供え品の贈呈

また、以上のような保信業務の進め方に関しては、以下の点に配慮することが重要だとされる⁽²²⁾。

1. 保信担当部門と保信責任者を明確にすること。特に対外保信については恩顧者が広範囲にわたるため、それぞれの部署で実施される。従ってそれぞれの部署で責任者を明確にするとともに、事業場全

体として統一ある保信業務を行うために、保信業務の統括部門とその責任者を明確にしておくことが必要。

2. 洩れ、手落ち、重複がなく、しかも円滑に保信業務を推進するためには、事業場内、事業場相互間または事業場と本社との緊密な連絡と調整が特に必要。
3. 恩顧者の慶弔に対し、どのように対応するかを判断するときには、発生の都度、トップまたは事業場長の意向を間違いなく確かめ、これを体して以下のようなことを比較検討の上、相手の立場をも考慮し社会的にもバランスのとれた決定をすることが必要。

過去、現在の取引状況や恩顧関係の具体的な内容とその程度。過去の前例。先方よりうけた慶弔時の実績。基準内規の適用。その他特別に配慮を要する点の有無など。

4. 過去の実績資料は即時活用できるよう常時分類整理しておくことが必要。

以上のように、特に恩顧者の慶弔時の扱いに関しては、細心の注意を払って業務を行うことが記されている。さらに、その際には相手の立場と社会的なバランスを保ち、会社全体として統一のとれた行動をすることが要請されている。つまり、このような業務とは直接関係のない冠婚葬祭等の儀礼の数々が、実は事業の一環として「会社の信用」を保つ大きな要素であることが繰り返し述べられている。『保信の心と形』には、熨斗紙や各種金封の扱い方から贈答品の選び方、さらに包装の仕方や挨拶状の書き方にいたるまで詳細な内容が示されており、この内容は、わが国における秘書学や秘書検定の確立に大きな影響を及ぼしたといわれている。

近年の社会的趨勢の下では、このような挨拶や贈答の多くは一般的に廃止の傾向にあり、パナソニックも例外ではないと思われるが、松下幸之助の社葬調査（1998年）時点における筆者

の保信課へのインタビューにおいては、程度の差はあれまだ続けられており、慶弔時の挨拶文は恩顧者一人ひとりにふさわしく文面を変えるため、課員の文章訓練は日々意識的に行われているとのことであった。また、特に恩顧者の弔事の訪問のタイミングなども細心の配慮をするために、各事業場の担当者は常に状況を把握するように努めているとのことであった。つまり、恩顧者に対して、感謝報恩と礼を尽くす「心」をどのように「形」として表すかということを常に重視しており、そのためには幅広い常識や礼法、きめ細やかな配慮、最適なタイミングが重要とのことであった。また、このためには恩顧者リストの整理と個人個人の徹底した情報収集、およびその管理が必要となる。この「情報の蓄積」が、会社にとっては大変貴重な財産になっていると思われる⁽²³⁾。

以上は、いわば保信部を中心として全社的に行われている「ルーティン」ともいわれる業務であるが、これに加えて保信部には「儀礼挙行」という重要な役割がある⁽²⁴⁾。

その第1は、昭和13（1938）年から高野山で毎年恒例行事として行われている物故従業員のための追悼慰霊法要である。松下電器では、現役とOBを含めて毎年200名ほどが他界するが、秋の法要ではその年度の現役物故従業員とOBの物故者を偲び、物故従業員遺族、幹部役員、事業場代表者が参列して物故者のための追悼法要が行われる。この法要の日には全従業員が正午から1分間の黙禱を捧げて冥福を祈る。この法要に参加した遺族達は一様に会社の心遣いに感謝するという。この法要を執り行うのが、保信部の大きな仕事である。

また第2の役割は幸之助の墓所への墓参者に対して御礼状を出すことである。幸之助の墓は生地の和歌山県と高野山にあり、今でも弔問が絶えない。墓には名刺受けが設けられており、定期的に確認して、そこに入れられている名刺の宛名に後日丁寧な礼状を送っている。これも保信部の仕事であり、目立たないながら重要な



高野山・西禅院で行われた物故従業員慰霊法要。前列中央に松下幸之助（昭和24年9月）

対外的役割であるといえよう。

第3は、社葬の挙行に際しての事務局としての役割である。平成元（1989）年に挙行された幸之助の社葬は枚方にある松下電器の体育館で松下グループ合同葬として行われ、2万人の参列者が訪れたというが、この時にも全国から集められた精鋭従業員達からなるプロジェクトを組織し、「史上最大の社葬」を滞りなく取り仕切ったのが保信部であった。当時の関係者へのインタビューによれば、社葬時には突然の雨にもかかわらず、全員が統制のとれた行動を自発的に行うことができ、参列者からも大変感謝されたとのことであった⁽²⁵⁾。

以上のように、保信部の役割は、会社内外の冠婚葬祭を執り行うことを通じて、会社の利害関係集団（「恩顧者」）との絆を深め、そのことを通じて信用を築くということであった。それでは、この「恩顧者」とはどのように性格づけられる集団なのであろうか。その特徴を明らかにするために、「ステイクホルダー」という概念との比較を試みようと思う。

4. 「恩顧者」と「ステイクホルダー」

「水道哲学」とならび称される幸之助の基本的な経営哲学は「共存共栄」という考え方であ

る。その内容について、幸之助は次のように語る。

企業は社会の公器である。したがって、企業は社会とともに発展していくのでなければならない。企業自体として、絶えずその業容を伸展させていくことが大切なのはいうまでもないが、それは、ひとりその企業だけが栄えるというのではなく、その活動によって、社会もまた栄えていくということではなくてはならない。また実際に、自分の会社だけが栄えるということは、一時的にはあり得ても、そういうものは長続きはしない。やはり、ともどもに栄えるということか、いわゆる共存共栄ということではなくては、真の発展、繁栄はあり得ない。それが自然の理であり、社会の理法なのである。自然も、人間社会も、共存共栄が本来の姿なのである。

企業が事業活動をしていくについては、いろいろな関係先がある。（中略）そうした関係先の犠牲においてみずからの発展をはかるようなことは許されないことであり、それは結局、自分をも損なうことになる。やはり、すべての関係先との共存共栄を考えていくことが大切であり、それが企



松下幸之助の杜葬（平成元年5月）

業自体を長きにわたって発展させる唯一の道であるといってもいい。⁽²⁶⁾

ここにおけるすべての「関係先」を「恩顧者」と呼ぶ。

先の『保信の心と形』には、「恩顧者に対し感謝の誠をつくし、尊敬の心を表わすのが礼儀です。恩顧者に対し正しい礼儀をもって接したときに、初めて会社の誠意が相手に通じます。もし礼儀に欠けることがあれば、かえって相手の方に不信感や時には反感さえ持たれ、まったく逆効果となることを銘記しましょう」とある⁽²⁷⁾。

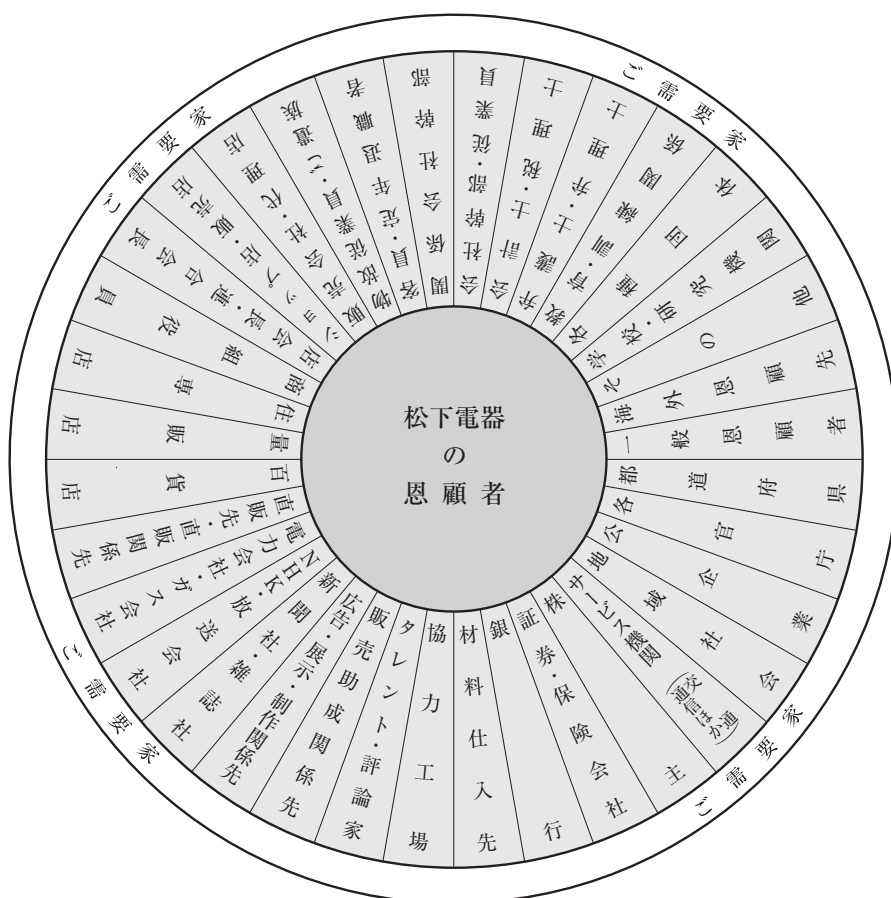
それでは、この恩顧者にはどのような人々が含まれているのだろうか。次頁の図は『保信の心と形』にある恩顧者名簿の区分である。

ここでは、従業員、株主、関連会社、系列店、取引先、マスコミ関係、金融機関、地域社会、公企業、研究所など、その時点における企業の直接間接のあらゆる関係者に及んでいるのみならず、過去に関係のあった従業員物故者や遺族などまで含んでいることが興味深い。この点に関して、社内資料の『松下相談役から学んだこと』に、次のような興味深いエピソードが載っている。あるとき幸之助が中元の名簿を見てある人の名前が載っていないことに気づき、それを当時の保信部長に尋ねたところ「昨年お

亡くなりになった」という返事であった。それを聞いた幸之助は「〇〇さんが死去されても、奥様、お子様がいらっしゃるではないか。大変御恩のある方のお中元を一代限りでやめてしまうなどと誰が決めた。もっての外だ」と言ったとのことである。また海外に転勤した恩顧者に対しても同様であったという⁽²⁸⁾。

このエピソードからもわかるように、松下の恩顧者とは、過去・現在・そしてある意味では将来までも含んだ「時間」と「空間」の広がりを持った関係者である。ここには松下電器独特の「世界観（コスモロジー）」が見られると同時に、「日本型」関係構造の特徴が現れているように思われる。この点については後に触れることにしたい。

松下電器が家電製品のメーカーであることを考えれば、これら恩顧者のすべては「需要家（顧客）」となる可能性はある。従って、恩顧者すべてを大きな意味での「利益共同体」として捉えているという見解も成り立ちうる。しかし、松下はあくまでも、事業経営でお世話になる「恩顧者」と捉え、「感謝報恩」の心を常に持ち続け、それを節目節目の挨拶や慶弔時の対応として形に表すことの必要性を説く。つまり、企業社会を利益共同体あるいは利害関係集団としてのみならず、「生活共同体」あるいは



松下電器の恩顧者（『保信の心と形』10頁より）

「世間」と捉え、そこで世話になった「恩人」に礼節を尽くすことによって、会社の「信用」が保たれ、同時に事業経営も円滑に行われうる、という理念がここでは強調されているのである。

上記の恩顧者のリストを見ると、今日世界的に注目されているステイクホルダーの概念と重なるようにも思われる。しかし、欧米から輸入された概念であるステイクホルダーとは根本的に異なる考え方があると筆者は思う。以下ではその点について若干の考察を加えてみたい。⁽²⁹⁾

ステイクホルダーをめぐる議論は多様であるが、その根本には基本的な思想がある。それは、あくまでも企業を「利益共同体」「経済主体」として捉え、それを取り巻く「利害関係集団」（企業的意思決定やポリシーおよび運営に影響

を与えあう人々や集団)との関係において理解しようとしている点である。ここでのステイク(stake = 所有権を表す杭)という言葉には、企業に対して「利権(interest in)」と「請求権(claim on)」の両方を持つという意味が含まれている。つまり、これらの利害関係集団は、企業から利益を得る権利を持つと同時に、損害に対しては賠償請求を行いうる存在であるという関係を前提にしているといえる。

さらに、ステイクホルダー論のもう一つの前提は、企業もまた社会を構成する一員であり、事業活動を行う「権利」を有する以上、当然社会に貢献する「義務」ないし「責任」があるという考え方である。つまり、市民社会における個人の権利と義務と同様に、市民としての企業（企業市民）にも権利と義務が当然のことなが

ら与えられているという前提である。ここから「契約」という関係が生じてくる。

このようなステイクホルダー論の観点から松下の恩顧者や保信という思想を見直すと、興味深い違いが明らかになる。まず、恩顧者と松下の間には「主体と客体」というような明確な線が引かれておらず、互いの利権の対立よりも「共存共栄」といった「共益」を強調している点に特徴があると考えられる。また、恩顧者と会社の間に、業務を離れた（慶弔挨拶などの）「儀礼」を持ち込むことで、相手への礼節を示し、かつ同じ共同体（世間）の一員としての「社会的信用」を獲得しているという点である。

これら2つの見方の背後には、先に述べたような組織や社会に対する日本と西欧社会との明確な考え方の違いがあると思われる。この点を整理してみたい。

まずステイクホルダー論の背景にあるのは、第1に「利益共同体」としての「組織」を中心とした企業社会観である。第2に、そこでの利害関係主体の間には「主体と客体」の明確な区別があり、第3に、主体間の利害関係の基礎には「利権 (interest in)」と「請求権 (claim on)」がある。第4には、主体間には権利と義務に基づく「契約関係」があることが前提とされており、第5に、その背後には個人を前提とした「市民社会」の論理があると思われる。

これに対して、「恩顧」「保信」思想の背景にあるものは、第1に「生活共同体」としての会社とそれを取り巻く「世間」との関係である。第2に、世間を形成する主体と客体を分離して捉えてはおらず、世間「全体」の中に位置を占めるものとしての主体を前提としていることである。第3に、世間における信用構造の基礎に「贈与」「互酬」という関係形成の方法があるということである。そして、第4に、世間を形成する「主体」間は、「報恩感謝」による「共存共栄」の精神で結びついているということ、第5には、市民社会の論理ではなく、「会社世間」ないし「共同体」の論理が存在することで

ある。

前述の会社世間の視点から松下電器の「恩顧」「保信」の思想を考察してみると、保信部の業務とは、まさに会社世間の関係構築のための「贈与」「互酬」を徹底させるための行為であることがわかる。また「恩顧者」は、共に世間の中であって、過去・現在・未来にわたる時間意識を共有する存在として認識されていると理解できる。さらに、物故者への追悼儀礼を含む恩顧者への挨拶を通じて、松下を創り上げてきた先輩への敬意を表するという行為を毎年繰り返している。

このような一連の「保信」業務は、直接には松下電器の事業と関連するものではないかもしれないが、会社世間における会社の信用関係を築き上げる上では大きな役割を果たしてきたといえるのではないか。その意味を贈与論の観点からもう少し掘り下げてみたい。

マルセル・モースによれば、贈与 (gift) はあらゆる社会に共通する習慣であって、単に物の交換のみならず、宗教、法律、道徳、経済などを同時に表す「全体的な現象」であるという。また、贈与には「与えること (give)」「受け取ること (receive)」「返礼すること (repay)」という3つの義務が含まれることを指摘した。贈与とは基本的には互酬的な行動であり、文化や社会的な背景によって様々な形をとる。この贈与のあり方により、信用や権力が生じたり社会的均衡や不均衡が生じたりするのである⁽³⁰⁾。

日本における冠婚葬祭や季節の贈り物なども、このような意味での贈与習慣であり、阿部の指摘したように、世間における人間関係には不可欠な要素となっている。別府春海（ハルミ・ベフ）は日本人にとっては義理が社会的な規範であり、中元や歳暮などの贈答行動がこの義理と結びついていることを指摘した⁽³¹⁾。つまり、日本ではこのような贈答行動を欠くことが義理を欠くことと同義とされてきたのである。逆にいえば、公の場面で贈答行動をきちんとできることが、社会的規範を守ることにな

り、互いに義理を果たしあえる関係にあることの表明ともなるのである。

このような観点から捉えると、松下の保信業務により、日本の共同体すなわち会社世間にあることは、「義理堅い」つまり日本では「社会規範を守れる」会社の表明となり、「信用できる会社」という社会的な評価につながっていたと考えられる。もちろん、松下電器は「家電製品の製造と販売」という事業そのものを誠実に行うことによってこれまで社会的に評価されてきた存在ではある。しかし同時に、「恩顧」「保信」という思想とそれを具体化した一連の活動を行うことによって、会社世間の中で「義理堅い」「信用できる」会社として認識されてきた側面もあるのではないか。この2つの側面が重なりあうことによって、松下電器は、山本七平のいう「機能集団」と「共同体」という日本企業の2つの側面における「信用」を構築してこられた、というのが現時点での筆者の結論である。

5. おわりに

これまでわれわれは、日本型企业社会すなわち「会社世間」における「信用構築」のあり方を、松下電器の「恩顧」「保信」ならびに「保信部」の考察を通じて明らかにしてきた。その結果、事業経営における「機能集団」という側面ではない、「共同体」としての信用構築によって、保信という業務が大きな役割を果たしてきたことが明らかとなった。しかし、先にも述べたように、日本の会社組織は山本のいうように「機能集団」と「共同体」との二重構造であることも事実である。われわれの研究のスタンスは、この間の相互作用に目を向けることでもある。

そこで、最後に、「恩顧」「保信」という考え方が、機能集団としての松下にとってどのような役割を果たしているのかを考えてみたい。先に述べたように、保信部の主たる仕事は冠婚葬

祭に関わることで、ならびに儀礼挙行であった。これらは一見、直接の事業には関わっていないかのように見える。しかし、前述のように、恩顧者との関係性ということを考えれば、事業の経営にとっても大きな役割を果たしていることがわかる。その1つは「情報の収集と蓄積」ということである。松下の恩顧者の考え方は、過去・現在・未来におよんでいる。また、「恩顧者」と規定することにより、「顧客」「従業員」「取引先」などという特定の役割に分類された情報以上の、多くの情報が集まっている可能性がある。その中から、今後の事業展開にも結びつきうる新たな関係性やアイデアが生まれてくる可能性もある。また、このような情報の蓄積は、企業の危機管理の側面でも有効に作用しうると考えられる。

第2には、保信業務という内容から生ずるスキルの広がりである。ここには信用を築くための他者への「配慮」に関係するあらゆるスキルが蓄積されており、それらはおそらく職場横断的に利用可能なものである。このようなスキルは、縦割りの業務からは生み出されえない可能性も含んでいると思われる。

第3に、このような業務の蓄積から生まれたネットワークの広がりである。おそらく、事業経営上のネットワークを補完して余りあるような広がり、時間的・空間的にも生まれているように思われる。

とはいうものの、急激な社会変化と経済状況の悪化の中で、これまで行われてきた贈答儀礼そのものが日本社会の中で大きく変容しようとしている。家や職場単位で行われてきた中元や歳暮から、バレンタインデーなど個人間の贈答へと変貌していることも事実である。しかし、そのような形をとったとしても、われわれの間で贈答習慣が消えることはないように思われる。なぜなら、われわれが生きていく限り人間関係そのものが消えることはなく、どのような社会でも贈答習慣は存在するからである。

グローバル戦略へと大きく舵をきったパナソ

ニックが、従来の形で保信業務を行うことはなくなるかもしれないが、世界へ向けた新たな形での「恩顧」「保信」の表現はますます必要性を増しているように思われる。どのような形になるのかは現時点ではわからないが、それが実現できれば、世界の中での日本企業の信用構築に大きな役割を果たすであろうことはまちがいない。

今回の研究は、主として保信部の役割にのみ焦点が当てられ、それが実際にどのように行われて恩顧者がどのように受け取り、どのような相互作用が生まれたのか、というような研究はなされていない。今後の課題としたい。

※本稿は、拙稿「日本型『ステイクホルダー』観に関する考察——松下電器の『恩顧』『保信』思想を中心として」(『産業経営研究』第30号、日本大学経済学部産業経営研究所、2008年)を大幅に加筆修正したものである。今回の論考執筆に際しては、P H P 研究所経営理念研究本部研究部長の渡邊祐介氏、ならびに同研究所研究出版事業部の櫻井済徳氏に資料収集の点で大変お世話になった。深く御礼申し上げます。

※本研究の一部は、日本大学経済学部中国・アジア研究センターからの研究助成を受けている。

【注】

- (1) 梶原一明「幸之助イズムを支えた『保信部』と『経理社員』」、別冊宝島編集部(編)『松下幸之助——日本人が最も尊敬する経営者』宝島社文庫、2007年、120-7頁、佐藤忠『松下幸之助が教えた幹部心得』致知出版社、1998年、102-5頁などに代表される。
- (2) 三井泉「『松下世界』へのアプローチ——経営人類学の視点」『論叢 松下幸之助』第14号、P H P 総合研究所、2010年、2-14頁。
- (3) この研究のきっかけとなったのは、国立民族学博物館の共同研究「社葬の経営人類学」に

おいて、1998年に筆者らが行った「松下幸之助の社葬」に関する調査である。この調査の成果は以下にまとめられている。中牧弘允(編)『社葬の経営人類学』東方出版、1999年(第六章 三井泉・出口竜也・住原則也「松下幸之助の社葬——『保信』のこころを形に」)。

- (4) 世間論に関しては、このほかの代表的なものに和辻哲郎、佐藤直樹などの研究があるが、ここでは「恩顧」「保信」思想との関連性から、特に阿部謹也の説を参考にした。
- (5) 阿部謹也『「世間」とは何か』講談社現代新書、1995年、30頁。
- (6) 同前、16頁。
- (7) 阿部謹也『近代化と世間——私が見たヨーロッパと日本』朝日新書、2006年、94頁。
- (8) 同前、95-8頁。
- (9) この時代の松下電器の歴史については、以下の文献を参考にしている。佐藤悌二郎『松下幸之助・成功への軌跡——その経営哲学の源流と形成過程を辿る』P H P 研究所、1997年。
- (10) 松下幸之助『私の行き方 考え方——わが半生の記録』P H P 研究所、1986年文庫版、296-8頁。
- (11) 松下電器の経営理念形成の時代背景については、以下の文献に詳細に述べられている。小松章「松下幸之助の経営理念——その時代背景の考察」Working Paper Series No.111, Hitotsubashi University、2005年。
- (12) 「前川信之助傳」編纂チーム(編)『実直に生きる 前川信之助傳』前川洋一郎発行、1993年、182頁。
- (13) 同前、201頁。
- (14) 「社主通達」昭和20年11月22日。『保信の心と形』松下電器産業株式会社秘書室保信部、1982年、12頁より。
- (15) P H P 総合研究所研究本部(編)『松下幸之助発言集 22』P H P 研究所、1992年、179-80頁。
- (16) 1972年12月11日「ダイヤモンド社取材」速記録、P H P 研究所経営理念研究本部所蔵。
- (17) 前掲『保信の心と形』11頁。
- (18) 松下正治『経営の心——松下幸之助とともに50年』P H P 研究所、1995年、57頁。
- (19) 前掲『保信の心と形』13頁。
- (20) 元保信部長小谷稔氏の自伝(『自分史 上巻』1999年、非売品)より。
- (21) 前掲『保信の心と形』21頁。
- (22) 同前、22頁の内容を要約。
- (23) 保信部の情報収集力に関しては、先に述べた梶原一明が注目している。前掲『松下幸之助——日本人が最も尊敬する経営者』。

- (24) この点に関しては、前掲「松下幸之助の社葬——『保信』のこころを形に」が詳しい。
- (25) 同前。
- (26) 松下幸之助『実践経営哲学』P H P 研究所、2001 年文庫版、64-5 頁。
- (27) 前掲『保信の心と形』15 頁。
- (28) 河西辰男『松下相談役から学んだこと』松下電器産業株式会社教育訓練センター、1989 年、28 頁。
- (29) この点に関しては以下の論文でやや詳細に論じている。三井泉「日本型『ステイクホルダー』観に関する考察——松下電器の『恩顧』『保信』思想を中心として」『産業経営研究』第 30 号、日本大学経済学部産業経営研究所、2008 年、89-92 頁。
- (30) マルセル・モース『贈与論』（吉田禎吾、江川純一訳）ちくま学芸文庫、2009 年。
- (31) ハルミ・ベフ「文化的概念としての『贈答』の考察」、伊藤幹治・栗田靖之（編著）『日本人の贈答』ミネルヴァ書房、1984 年。

《参考文献・資料》

- ・ 阿部謹也『「世間」とは何か』講談社現代新書、1995 年
- ・ 阿部謹也（編著）『世間学への招待』青弓社、2002 年
- ・ 阿部謹也『近代化と世間——私が見たヨーロッパと日本』朝日新書、2006 年
- ・ 小松章「松下幸之助の経営理念——その時代背景の考察」Working Paper Series No.111, Hitotsubashi University、2005 年
- ・ 佐藤悌二郎『松下幸之助・成功への軌跡——その経営哲学の源流と形成過程を辿る』P H P 研究所、1997 年
- ・ 佐藤直樹『「世間」の現象学』青弓社、2001 年
- ・ 松下幸之助『私の行き方 考え方——わが半生の記録』P H P 研究所、1986 年文庫版
- ・ 松下幸之助『実践経営哲学』P H P 研究所、2001 年文庫版
- ・ 『保信の心と形』松下電器産業株式会社秘書室 保信部、1982 年
- ・ 松下電器産業株式会社『松下電器社内新聞』『社主通達』ほか社内資料
- ・ P H P 総合研究所研究本部（編）『松下幸之助 発言集 22』P H P 研究所、1992 年
- ・ 梶原一明「幸之助イズムを支えた『保信部』と『経理社員』」、別冊宝島編集部（編）『松下幸之助——日本人が最も尊敬する経営者』宝島社文庫、2007 年
- ・ 佐藤忠『松下幸之助が教えた幹部心得』致知出版社、1998 年
- ・ 「前川信之助傳」編纂チーム（編）『実直に生きる 前川信之助傳』前川洋一郎発行、1993 年
- ・ 松下正治『経営の心——松下幸之助とともに 50 年』P H P 研究所、1995 年
- ・ 三井泉・出口竜也・住原則也「松下幸之助の社葬——『保信』のこころを形に」、中牧弘允（編）『社葬の経営人類学』東方出版、1999 年
- ・ 三井泉「日本型『ステイクホルダー』観に関する考察——松下電器の『恩顧』『保信』思想を中心として」『産業経営研究』第 30 号、日本大学経済学部産業経営研究所、2008 年
- ・ 河西辰男『松下相談役から学んだこと』松下電器産業株式会社教育訓練センター、1989 年
- ・ マルセル・モース『贈与論』吉田禎吾、江川純一訳、ちくま学芸文庫、2009 年（原書：Mauss, Marcel. *The Gift: Forms and Functions of Exchange in Archaic Societies*. London: Routledge, 1922.）
- ・ ハルミ・ベフ「文化的概念としての『贈答』の考察」、伊藤幹治・栗田靖之（編著）『日本人の贈答』ミネルヴァ書房、1984 年
- ・ 伊藤幹治『贈与交換の人類学』筑摩書房、1995 年
- ・ 石川実、井上中司（編）『生活文化を学ぶ人のために』世界思想社、1998 年