

祖父松下幸之助氏の思想・遺志を 継承し、「繁栄によつて平和と幸福」な 社会の実現を目指す



Interviewer
京都総合経済研究所
代表取締役社長
濱岸 嘉彦

会社経営も思うようにならない
状況下、日本社会の変革を目指す

株式会社PHP研究所
代表取締役会長

松下正幸氏に聞く

経営の神様 松下幸之助氏が亡くなって33年超。京都駅前にあるPHP研究所京都本部の社屋内にある公益財団法人松下社会科学振興財団の松下資料館には今なおその経営哲学・言葉に直に触れようと、多くの研究者・参観者が訪れている。松下幸之助氏の経営の神髄とは何か、戦後、PHP研究所を創設した思い、遺志とは何か、現在、どのように引き継がれているのか。幸之助氏の思想・遺志を継承・発展させるPHP研究所代表取締役会長で、孫の松下正幸氏にお話を伺った。

濱岸 平素は、弊社のKPA（京銀プレジデントアソシエーション）会員に対するブック・セレクト・サービスや社員研修VAプラス（PHPビデオアーカイブズプラス）の提供などで大変お世話になり、有難うございます。

PHP研究所は、会長の祖父であるパナソニックグループの創業者松下幸之助氏が1946（昭和21）年11月、51歳のときに創設し自ら初代所長として活動されて以来、まもなく76年になります。どのような思い、目的で創設されたのでしょうか。

松下 祖父幸之助にとって、最もつらい経験をした時代は、やはり太平洋戦争終結後の数年間だと思われれます。1946年、松下電器は財閥指定となって、自身も公職追放となりました。PHP研究所はその時期に、会社経営も思うようにならない状況下、幸之助のやむにやまれぬ思いから創設されました。

自分は社会を繁栄させ人々を幸せにするために頑張ってきたが、どうしてこういうことになったのか。明治生まれの祖父は、戦争を起こし



松下幸之助氏(1982年撮影)

た世代の一人として、日本の復興に責任があると考えていたようです。自身は経営者として経済面で正しいと思うことをやってきたが、その国の社会、政治がしっかりしていなければ駄目だとの思い、反省から、経営者は経済にかかわるだけではなく、社会的に活動することも必要だと考えました。日本社会の変革の必要性を強く意識し、「PHH」(Peace and Happiness through Prosperity=繁栄によって平和と幸福を)を標榜して、多くの方々から知恵を集めようとしました。そして、その「衆知」に学びつつ、主に出版活動を通じて、自らの主張を世に問う活動に取り組みました。

濱岸 会長は、長らくPHH研究所の代表取締役を務めておられます。幸之助氏の遺志を引き継ぎ、どのような思い、方針で経営しておられるのでしょうか。また、PHH研究所では、多くの書籍、雑誌の出版やセミナー・研修会の開催をされていますが、主な事業内容などについて教えてください。

松下 PHHという社名にあらわれているとおり、「繁栄によって平和と幸福を」という創設者の思いを心として、その思想・遺志を引き継ぎ、創設者の考えを世の中に広く知らしめていくように精進しております。

事業の柱となるのは出版、研修、人材育成などで、これらの事業活動を通じて、祖父の世の中を幸せにしていくなための考え方を啓蒙していくことを目指しています。

また、祖父の考え方をテーマとした研究を継続し、国あるいは地域社会を良くしていくために何ができるか、私どもは国家経営研究と言っています。企業経営研究とともに、国家経営の研究部門も設けています。国の経営を担う優れた政治家を育成する必要があるということ、1979(昭和54)年に松下政経塾を設立しています。

知識欲や好奇心が人一倍強く 熱心に人の話に耳を傾ける

濱岸 それでは、幸之助氏についてお伺いします。幸之助氏は経営の神様と呼ばれる著名で偉大な実業家、発明家、著述家として、その生き方や考え方は多くの経営者や人々に影響を与え、社会に多大な功績を残されました。会長にとっ

てはどのような存在であったのでしょうか。
松下 幸之助は祖父ですが、その前に私が社会生活の大半を送った松下電器、現在のパナソニックの創業者、経営者であり、さらに企業経営だけではなく、政治、社会など、様々な分野で活動した社会的に著名な人物でした。だから、

私にとっては祖父というよりも、社会の中での幸之助の存在の方が大きかったですね。

濱岸 幸之助氏は9歳のときに丁稚奉公に出され、15歳で大阪電灯株式会社に入社し勤務した後、1918(大正7)年、23歳で創業しました。体は強くなかったということですが、卓越した経営手腕により、幾多の困難、試練、逆境を乗り越え、一代でパナソニックを世界的企業に成長させました。幸之助氏の経営の真髓について会長の考えを教えてください。また、多忙を極めておられた中で、これらはどのようにして培われたのでしょうか。

松下 祖父は小学校4年生までしか体系的な教育を受けていなかったことで、知識欲や知的好奇心が人一倍強かったと思います。どんな人でも自分より長い間にわたり体系的な教育を受けているはずだと考え、自分より若い人や経験が積んでいない人からも、学びたい、知りたい、聞きたいという思いが強くなりました。それも単に自分の仕事に役立つからということではなく、人間としてあらゆることに好奇心をもち、いろいろな世界の人と交わり、しかも真剣に話に耳を傾けた。そういう中で、自分一人の経験からは得られない、様々な人の経験から得られるものを吸収し、自分のものとしたのではないかと思います。

また、祖父は本当に聞き上手でした。どんな人の話でも勉強になるという気持ちで接するの、相手はそこまで熱心に聞いてもらえるなら、いろいろな話をしたいという気持ちになります。だからこそ、真実の声とか現場の生々しい声が耳に入るようになります。



1984年度販売会社社長懇談会の製品展示会場で松下幸之助氏に説明する
松下正幸会長(右)

一方、経営者としては、人の話を聞いてその経験を自分のものとして決断を下すわけですが、決断を下すときにも、人の意見を鵜呑みにするのではなく、もう一度、自分自身で考えに考えて、そして、自分の考えた結果を繰り返し人にフィードバックし、決断の精度を高めていきました。これらの経験の積み重ね、蓄積により、経営手腕が磨かれていったのだと思います。

濱岸 幸之助氏は、歴史・文化をはじめ様々な知識が大変豊富ですが、これらの知識はどのようにして養われたのでしょうか。

松下 祖父は、若いときにはおカネもないし、沢山の本を買って勉強することもままならなかったもので、講談を聞くとかその時々でいろいろな機会を活かし、できる限りのことを学んだのだと思います。ただそれだけではなく、先程申し上げたように、いろいろな人の話に熱心に耳を傾け、すべて自分が吸収してやろうという気持ちで聞くことが、知識の幅を広げたのでしょうか。功なり名をとげた後でも、忙しく限られた時間の中でも、好奇心旺盛に若い人の話をどんどん聞き出し、知識を吸収していました。

私の大学時代に、こんなことがありました。私は、卒業論文のテーマを共同で研究していたゼミの友人がある日曜日に祖父の所へ連れて行って紹介しました。そうしたら、彼を質問攻めにするのです。質問がひとしきり続いて、「ああ、やっとこれで終わりかな」と思っていたら、「君、お父さんは何をしているの？」って聞くのです。彼の父親は浅草の産婦人科の医師だったのですが、医師の生活や日常に至るまで、結局トータルで2時間も話し込みました。

「素直な心」とは「神様の心」、常に近づけるように努力することが大切

濱岸 私は、学生のときから折にふれ幸之助氏の本を読んでいます。いずれも内容が大変わかりやすく、有益で心に響く話や言葉、教えにあふれており、没後33年超経ちますが、その思想や哲学、生き方は今も全く色褪せません。

会長は、幼少のころから幸之助氏とどのように接し、どのような教えを受けられたのでしょうか。

松下 祖父はお茶が好きでしたので、日曜日に自宅にいるときは茶室で過ごしていました。私が幼いころは、日曜日になると茶室に挨拶に行つて、大体週に1回会っていました。来客も茶室に招いて話すことが多く、私は横でその光景を目にし、いろいろな話を耳にしました。

ある程度の年齢になると、意見を聞かれることもありました。例えば、祖父は数多くの著書を上梓していますが、その制作段階で推敲するときに、「これを読んで感想聞かせて」と言われたことがあります。私自身はまだ学生でしたから、私を見込んでというより、私のような若い世代が読んでどう思うかを知りたかった、ということだと思えます。

ただ私自身、祖父から、これはこうしたほうがいいとか、そういうことをするなどか、直接の教えや指導を受けたことはありません。そして、社会に出て松下電器に入つて、それなりの部門の経営を任せられるようになってからは、年に2回、部門の概況、今後の方針をまとめて報告していましたが、そのときも、具体的に指導や教えを受けることもなく、ひたすら質問攻めにありました。教えるというよりは、自分自身で考えるように仕向けたのではないのでしょうか。質問に対して、答えられなくても、あやふやな答えであっても、叱られることはなく、次の報告に行つたときに、答えられなかった質問をまた、ぶつけてくる。後から考えると、「自ら気づくことが大事だ」、「経営のコツは自ら学び取れ」と言いたかったのでしょうか。自分の至らなさを自ら悟れという教育をしてくれたのだ



松下 正幸 (まつした まさゆき)

1945年生まれ。1968年慶應義塾大学経済学部卒業。1968年松下電器産業株式会社入社後、米国ペンシルヴァニア大学ウォートンスクールへ留学。事業部長等を歴任した後1996年に同社副社長、2000年副会長、2019年特別顧問就任。2011年12月PHP研究所代表取締役会長就任。経済界での活動だけでなく、文化・教育・スポーツなどの分野でも貢献している。

と思っています。

濱岸 幸之助氏は多くの名言・教を残されています。その中で、人間として最も好ましい生き方をするには、その根底として「素直な心」が大切であるということを繰り返し説いておられます。「素直な心」とはどのような心の持ち方、心構えをいうのでしょうか。また、これを養うにはどのようにしたら良いのでしょうか。

松下 私は祖父が残した言葉の中でも、「素直な心」という言葉を最も大切にしています。祖父の言う「素直な心」とは、私なりに考えますと「私心、我欲を取り去る」、「謙虚に耳を傾ける」、「ものごとを主観的ではなく客観的にとらえる」、「物事があるがままに見ようとすること」などいろいろな意味にとらえることができます。しかし、突き詰めて考えれば、人間である以上、私心、我欲を完全に取り去ることはできませんので、「神様の心」ではないか、ただし、神様にはなれませんので、「神様の心」に近づくよ

うに努力することだと考えています。

正しい決断を下すためには、できるだけ私心、我欲を排して、ものごとを客観的にとらえる、人の意見をよく聞く、自分のためではなくみんなのためを思う、商売でいえば、お客様にとって、何がいちばん良いことかを常に考える。こうした過程を繰り返し意識し、よく考えて決断することが重要です。常にそのように意識していれば、あつとき失敗したのは、「素直な心」ではなかったなと思いつたわけです。ただ、誰しもそんな「素直な心」になりきれないわけはないし、かえって人間味が薄れて面白くない。私心、我欲が少し残っていてもいいけれど、常に意識しておくことが大切だと思います。

人の特性よりも長所を見て起用し、任せることで人を育てる

濱岸

幸之助氏の有名な言葉に、従業員に対し

「『松下電器は何をつくるところか』と尋ねられたら、『松下電器は人をつくる会社です。あわせて電器製品もつくっております』と答えなさい」と話されたというのがあります。幸之助氏は、「経営の根幹は人である」との信念の下、著書の題名になっている「人を活かす経営」を実践されましたが、その秘訣は何なの

でしょうか。

松下 それは、やはり零細企業から出発したことが、非常に大きかったと思います。大企業なら、優秀な人が喜んできてくれる。零細企業は募集しても、なかなか人が、それも優秀な人ほどきてくれない。そういう中で自分の思いを実現するためには、世間的に能力がない、知識をもっていないと思われる人に対して、自分の思いを託し、共有してもらい、意識高く働いてもらうことが必要です。優秀な人でなくても、「オヤジさんがそう言うのなら、多少不満があるがやりましょう」、そういう人がいれば強い組織になり、人が育っていくことを、自分の体験の中で感じていた、それが人の大切さを意識していた最大の理由ではないかと思っています。

また、祖父は様々な局面で人を起用するとき、その人の特性を見極めるといっても、努めてその人の長所を見て短所には目をつぶって、思い切つて任せていました。短所ばかり気にしては、とても仕事を任せることができません。任せられれば、どんな人であっても責任感を持ち、やりがいを感じて仕事に励むので成長します。一方で、祖父は「任せて任せず」と言っていました。決して任せきりにはしないで絶えず頭の中では気にし、ときには報告を求め助言や指示を行い、必ず結果もよく見ていました。そして、組織が大きくなっても、人に任せ経営を一貫して行い、自らの創意で事業部制という組織形態を確立しました。ただ、祖父に経営していてどんなときが楽しかったかと聞くと、従業員数が500人ぐらいのときがいちばん楽しかったと答えています。500人ぐらい



PHP研究所京都本部会議室にて

までは、従業員の顔と名前、性格が大体覚えられ、適材適所に能力を活かすことができる。5千人になり5万人になれば、人を介してしかすべての従業員を知ることができませんから。

濱岸 「企業は社会の公器」、「自然の理法、生成発展に即した経営」という言葉も有名ですね。
松下 「企業は社会の公器」という考え方は、祖父の専売特許ではなく、船場の丁稚奉公を通じて学んだのだと思います。船場には住友家の家訓や石田梅岩が創始した石門心学などいわゆる近江商人の伝統的な価値観が色濃く反映されていました。己の利益のためだけを考えていては、商売はうまくいかない。世の中のためを考

えることが、己の商売の繁栄につながるという考え方です。船場にはそうした考え方が根づいていて、その中で修業を積んだことが祖父の血となり肉となったのだと思います。

祖父はある時期、自分の商売がうまくいく中で、競争相手が潰れていくのを見て、相当悩んだ時期がありました。しかし、結局のところ、ダンピングなどあこぎな商売をするのではなく、世の中のために正しい商売をやっていくのなら、それも許されるのではないかと考えてに至ったと思います。祖父は自分が興した会社に対し、当然強い思いがありました。会社は社会から預かったおカネ、人、モノを使って、事業をしていく、会社は社会からの預かりものであり、社会のものだという考え方を根本に持っていました。

近年、欧米流の企業ガバナンスを取り入れろと言われますが、日本にも昔から企業を健全に運営・管理する考え方がありました。経営学者などの方が、一方的に欧米の考え方を取り入れよというのは、いかがなものかと思えます。

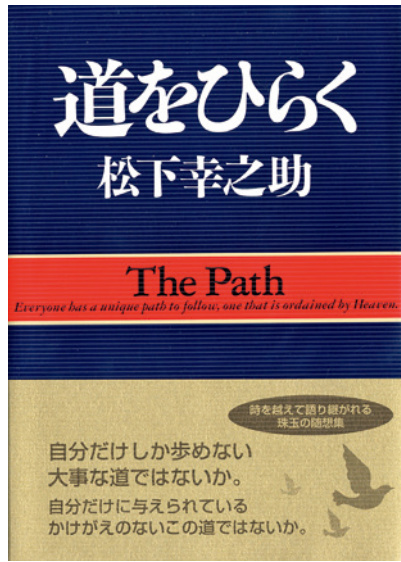
それから「自然の理法、生成発展に則した経営」という言葉は難しいようですが、「自然の理法」とは簡単に言うところ「雨が降ったら傘をさす」ということです。祖父は企業経営において、理屈をつけて傘をささないで走り抜けようというような奇策ではなく、当たり前のことをしっかりとやり続けることが大切であることをよく知っていました。優秀な経営者であればあるほど、自分が編み出した戦略や戦法に拘りがちですが、うまくいかなければ、すぐ止めることも大切です。また、「生成発展」とはすべての

ものは生成発展するという考え方であり、「万物は日に新た」とよく言っていました。朝、こういうことを考えたから、こういう風にやってくれと言っておいて、夕方にそれを撤回するということも、ざらにあつたみたいです。うまくいかないから変える、自分の考えは間違っていたということにプライドや拘りは一切ない。と言っている一方で、「成功するまでやり続ければ失敗しない」とも言っています。難しいのは、意地になってやらなければできないこともありますので、その見極めです。

本の内容は読者の年齢・経験などによって意味が変わってくる。ぜひ再読を

濱岸 会長ご自身は、現職のほかに、これまでパナソニックの副社長、副会長など多くの要職に就いてこられました。特に心がけ、信条にしておられることは何ですか。

松下 どんな仕事をやっていく上でも、人のため、世のためには何が良いかということを考えて、世のためには何が良いかということを考えて、やはり大切です。私は、一般企業だけではなく、学校法人の長を務めたこともありますし、財団法人、社団法人、宗教法人など様々な仕事に携わってきました。それぞれ考え方の違う世界があつて、例えば会計の仕組みひとつとっても、企業や自治体、宗教法人、学校法人で全く異なります。こんなやり方もあるのだと大変勉強になり面白いですが、人のため、世のためを考えることは全部に共通することです。そう考えてやっていると、そう間違つた判断は出てきません。



濱岸 幸之助氏に関しては、多くの書籍が出版されており、インターネットでも多くの情報の閲覧が可能です。PHP研究所のホームページ（「松下幸之助.com」）でも、その経歴や金言・名言、エピソードなどがとても分かりやすく掲載され、動画の配信もされています。幸之助氏の教えをどのように学べば良いのでしょうか。あわせて、会長お薦めの書籍を教えてください。

松下 やはり、本を読んだり、インターネットを利用するのが良いと思います。PHP研究所が発行する祖父の著書の中では、『道をひらく』（発行部数550万部超）が一番のベストセラーです。ですから、万人にお薦めできます。あとは、読者の方の年齢・興味などに応じて読んでいただければと思います。PHP研究所では、分野別にどんなものが良いか、わかりやすくガイドできるサイトを検討中です。祖父の著書の言葉は非常に平易で、わかりやすい表現で書かれています。その意味するところは読者の年齢・経験などによって随分変わり、若いときに読む場合と、人生経験を積んでから読む場合では全

然違ってきます。どの本にしても、せっかくお買い上げいただいたのですから、一回読んでも捨てずにおいて、10年後などにもう一度、繰り返し読むという読み方をお勧めしたいです。

濱岸 私も学生時代に読んだとき、社会人になったとき、役職に就いて読んだときでは、その時々で新たな気づきがあり、本の内容の理解度が随分変わりました。繰り返し読むことは大変有益だと思います。ところで、PHP研究所では、幸之助氏に関するセミナーに加え、松下幸之助経営塾も開かれていますとお聞きます。

松下 私がその経営塾の塾長を務めています。年2回、各回12人を募集し、10か月にわたって6回京都に集まっていたり、1泊2日の研修を行い、私も講義をしております。参加する受講者の方は幅広く、全国から様々な業種の方が来られ、企業規模もまちまちです。私どもは、特に若手の経営者やこれから経営者を目指す二代目候補の方などにお勧めしています。現役の60歳代の経営者も来られますし、学歴や年齢、経験度合いも違ういろいろな方が参加されます。そういう方たちが同じ釜の飯を食べて、同期生としてお互いに学び合うことは、塾の講義から学ぶことと同じくらい価値があると思います。同窓会もやっていらっしやいます。

濱岸 ところで最近、会長の祖母（松下むめの氏）の評伝で、ドラマ化もされている『神様の女房』（高橋誠之助著）を読み、大変感銘を受けました。祖母むめの氏は、幸之助氏が創業したときのメンバーの一人であり、幸之助氏を公私ともに支え続けられました。会長にとってはどのような存在であり、実際、どのような方だ

ったのでしょうか。

松下 私は祖母がいなかったら、松下電器という会社は存在していなかったと思っています。特に零細企業、中小企業の時代においては、経営者の奥さんの役割は非常に大きい。祖母の場合は、会社の規模が小さいときには経理もやっていた。そして、祖父が叱り飛ばし、しよげかえっている従業員を裏で「あんたのことを思っているからあんなきつい言い方をする」と言い聞かせたり、従業員の躰（こゝろ）もしたりする相撲部屋の女将さんのような存在でした。一方、従業員は本当の母親のように慕っていました。

祖父も、祖母を非常に頼りにしていて、事あるごとに相談を持ちかけていたようです。ただ、祖母が偉かったのは自分が決して表に出ないで、自分の考えを押し付けず、自分の考えをあたかも祖父自らが考えたようにしてしまう、そのへんが非常に巧みだったと思います。また、祖母も、非常に好奇心の強い人でした。火事があればすぐに見に行つて、お父さんこういうことがあったよと報告する。夫婦二人とも好奇心が大変強かった。私は祖父にはあまり叱られることはありませんでしたが、祖母にはよく叱られました。家族に対する躰（こゝろ）も厳しいものがありました。

濱岸 本日は、大変お忙しい中、誠に有難うございました。最後に本日のインタビューを終えて、読者へのメッセージをお願いいたします。

松下 いろいろな読者の方々に共通してということで、「素直な心」になりましたというように、いかがでしょうか。