

明治生まれの2人のアントレプレナーのプラグマティズム考察
～松前重義と松下幸之助、同世代が歩んだ道から学ぶもの～

小 野 豊 和*

Two Entrepreneurs in Meiji Period on Pragmatism in Action
A Comparative Case Study of Shigeyoshi Matsumae
and Konosuke Matsushita

by

Toyokazu ONO

(Received October 31, 2013)

Abstract

Both Shigeyoshi Matsumae and Konosuke Matsushita were born in the Late Meiji Period and had a mind-blowing experience. They were fascinated by electric power which brightened cities and got trams going.

Matsumae graduated from Tohoku empire University-Tohoku University as of now- and became an officer of Ministry of Communications while Matsushita founded Panasonic and later became to be worshiped as a “god of management”. Matsumae succeeded in international telecommunication developed with homegrown technology early in the Showa Period, and then was caught in a wave of militarism. Matsushita, as well, partnered with the military which led his company to be labeled “zaibatsu” after the war and was shut down during American occupation (GHQ). However, the Fates still smiled upon them. They had become leaders in education or in industry field during postwar years of recovery. Both of them stated that every discovery or invention should be beneficial to peoples’ lives. They also insisted that as long as we are humble about our wisdom, we can sustain and promote peace and prosperity. This article touches on their common belief and extracts their messages for us at the present day.

1. はじめに

“経営の神様”と言われた松下幸之助、東条内閣打倒に

奔走し勅任官¹でありながら懲罰召集で南方に赴いた通信省通信院工務局長の松前重義は共に明治生まれである。2人の歩んだ道は決して平坦なものではなく普通の人間であれば時代の流れに押しつぶされたかもしれない。2人は幾多

*東海大学経営学部経営学科教授

¹ 勅任（天皇の命令）によって任用される役人。

の艱難を乗り越える過程でエレクトロニクスへの憧れを持つようになる。松下は電気が日本の各家庭に普及する時代を夢見、松前は外国技術に頼る政府の通信政策に疑問を持ち純国産の国際通信技術の確立を目指す。平和利用を旨とした2人ではあるが、新技術は両刃の剣となる。軍の徴用²に応じた松下は敗戦後のGHQ³占領下、財閥⁴で無いにもかかわらず制限会社指定を受け公職追放にあう。松前はコミュニケーションこそが世界の平和に役立つと念じて発明した無装荷ケーブル技術が軍部に利用され、苦悩の日々を送る。折しも、大陸進出を目指す軍部を後押しする企画院⁵発表のデータの信憑性を疑った海軍省軍務局は、戦争遂行のために日本の生産力を正確に把握する必要性から、科学者の松前に「生産力調査」を依頼する。松前は、通信・商工・農林・鉄道各省と企画院の若い第一線技術者で、生のデータを持つ者14、5人を集めて、日本の実際の生産力調査を始め、その結果から日本が米国に勝てる力が無いことを悟る。そして、終戦の必要性を訴え、東条内閣打倒運動を起こしたことで東条首相の逆鱗に触れ、懲罰召集にあい二等兵として南方に送られる。

しかし、運命の女神は有用な2人を葬ることはせず、戦後復興を目指す日本社会において、教育及び実業の分野で大事な役割を果たすこととなる。あらゆる発明発見は国民生活の実用に期すべきで、人間がその英知を逸脱しない限り、人類の平和も繁栄も実現できるという二人に共通する強い信念はいかなる状況で確立されたのかを考察し、後の世の教訓としたい。

2. プラグマティズム論

明治維新をとげ、近代国家の仲間入りした日本は、息せき切って先進国に追いつこうとした。司馬遼太郎(1978)の「坂の上の雲」は四国松山出身の三人の男たち、秋山好

古・真之兄弟と俳人正岡子規を中心に、昂揚の時代・明治の群像を描いた長編小説である。冒頭第二節「真之」の書き出しの文章が明治の時代を象徴している。

“明治初年の日本ほど小さな国はなかったであろう。産業といえば農業しかなく、人材といえば三百年の読書階級であった旧士族しかなかった。その小さな、世界の片田舎のような国が、はじめてヨーロッパ文明と血みどろの対決をしたのが、日露戦争であった。その対決に辛うじて勝った。その勝った収穫を後世の日本人は食い散らかしたことになるが、とにかくこの当時の日本人たちは精一杯の智恵と勇気と、そして幸運をすかさずつかんで操作する外交能力のかぎりをつくしてそこまで漕ぎつけた。いまからおもえば、ひやりとするほど奇蹟といっている”⁷

小説は事実とは言い難いが、司馬遼太郎は史実に近い形で物語を著しているため、明治人気質を理解する参考にはなる。松前と松下は、小説の主人公よりは遅れて生まれるが、遅れた年数だけ近代化の速度が速まったとも言える。同じ明治の時代に生を受けた松前と松下にはアントレプレナー(起業家)の気概があった。幾多の抵抗勢力と戦い、教育と実業で身を立て、後の日本の近代化に貢献することになる。厳しい周囲の環境の中で、持ち続けた強い信念とやり通そうとする執念は何によってもたらされたのであろうか。

明治維新後の日本の近代化に向けて、西洋の文化・思想・技術を取り入れる政策が進むが、西洋列強と肩を並べるには国力を強化する必要があった。政府主導で産業振興を進めるなか、国力増強を図るため、物質文明に重心を置いた富国強兵策へと変容していく。明治生まれの二人は、発想の原点は異なるが、精神文明と物質文明の調和の必要性に気づくのである。しかし、政府主導の富国強兵策を推進する過程で、個の尊重よりも全体の利益のために個は犠牲になるべきとの全体主義⁸がたびこり、倫理道德の意識が薄れていくのである。

S.B.ローゼンストール・R.A.ブックホルツ(2001)によると、企業は、純粋に経済的目的のために形成された装置という古典的経済理論に対して、本来、社会的・道德的目的を有している。経済的目的のためのみに存在しているのではなく、道德的エージェンシーであるべきとの見方をしている。“企業の一つの主要な目的は社会の物質的な福利に寄与する財やサービスを生産することである。しかし、これは企業の唯一の目的ではない。企業組織は、その従業

² 国家権力により国民を強制的に動員し一定の業務に従事させること。

³ General Headquarters(連合国最高司令官総司令部)の略、太平洋戦争の終結に際してポツダム宣言の執行のために日本において占領政策を実施した連合国軍の機関

⁴ 巨大な独占的資本家・企業家の一団で、家族・同族が所有・支配する多角的事業経営体。戦前の三井・三菱・住友・安田など。

⁵ 昭和初期の長距離通話システムはビュービン・米コロンビア大学教授が開発した装荷ケーブル方式が一般に用いられていた。これはケーブルに一定の間隔で装荷線輪(ローディング・コイル)を差し挟んで、電流の消耗を途中で防ぎ、中距離通話を可能にするもの。これに対して、無装荷ケーブルは、装荷線輪を外すことによって生じる電流の減衰を、増幅器を使って歯止めをかけ、装荷線輪が無くても明瞭な長距離通話ができるようにするもの(松前1987)

⁶ 戦時経済の企画と推進を行うため設置された内閣直属の官庁。1935(昭和10)年5月、内閣調査局が拡大され、内閣の外局として企画庁が成立、日中戦争の勃発に伴う戦時体制確立の必要から、10月に資源局を合併して、企画院となった。戦争の拡大と、国家統制の強化により、実質的な戦時経済参謀本部的な役割を果たした。1943(昭和18)年11月の機構改革で、新設された軍需省に吸収された。(松前1987)

⁷ 司馬遼太郎「坂の上の雲」文庫版第一巻「真之」75p

⁸ 個に対する全体(国家、民族、階級など)の優位を徹底的に追求しようとする思想・運動・体制。この言葉の起源は、イタリアのファシズムの最高指導者ムッソリーニだが、運動の目標として1924年ころから掲げた〈全体主義国家〉の概念に求められる。

員に意義ある生活体験を与え、研究開発を通じて社会を改善しうる新しい製品や技術を開発し、その環境を改善する活動を継続し、かつ環境を傷つける活動を停止し、企業が業務している国の法律にしたがうことにおいて良き市民であり、社会を最も悩ませている社会問題のいくつかを解決する社会的な組織であり、その目的の多くはその性質において非経済的である……究極的には、企業の責任はコミュニティの福利に対して負うものである” (S.B.ローゼンストール・R.A.ブックホルツ 2001,222-223pp)。所謂公共の福祉を企業の目的としている。

魚津によると、“プラグマティズムとは、現代アメリカ思想を代表し、かつその根幹を形成する思想で、19世紀後半に始まり20世紀に集大成され、21世紀へと引き継がれた。…アメリカ合衆国は世界各地からの移民によって開拓発展した国で、体系的、伝統的な観念にしばられることなく、眼前の事実を直視し、結果をめざして前進し、定式を通して環境の本質を見抜くことで環境を変えていく。…さまざまな人種や移民によって形成された社会では、一つの原理によって統一する一元論ではなく、相互に違った価値観を認めあう多元主義的傾向が生まれる”(魚津2006,11-12pp)。

近代アメリカ思想の源流に流れるプラグマティズムの思想は、武士の時代が終わり、維新・近代化に邁進する明治後半の日本の姿に共通するものがあるのではないか。明治生まれの2人は、この時代の流れの中で運命的な体験を積み上げていくのである。

ウィリアム・ホーズレイ、ロジャー・バックレイによると“日本の資金力と、この国の指導者たちが一かつて明治期に、そして占領が終わった後の数十年間に再び編み出した「努力、学習、尊敬」の定式が功を奏したおかげである”(1991、439p)と明治人気質について述べている。

野中郁次郎は「いま哲学に何ができるか」(2012)という特別インタビューの中で、当時をアリストテレス以来の「実践知」が求められている時代とし、南山大学時代の同僚ヨハネス・ヒルシュマイヤーの説を引用している。

“明治維新以降の日本経済史の根幹にあったのはやはり侍だという…当時の下級武士には、需要と供給がバランスした完全競争、などといったみてわからない。またそういう形而上学を教えなかった”⁹と述べている。そして明治維新後の日本を支えた元武士について、野中は、“ただ世のため人のため、パブリックなものに対する自己犠牲ということに関してはきわめて強い規範・規律があったわけで、しかも同時に実践的であった。それがあつた種の理想主義的プラグマティズムとつながるわけです。つまり武士道は、

アリストテレス、孔子の一部、老子などにも通底するところがあると思います。…「周知経営」という松下幸之助の言葉がある…魅力ある経営者、実践知の人…クリエイティブ・リーダーだったといえるし、プロデューサー的なリーダーだった。そしてコモンセンスがあつた。コモンセンスというのは、実践するのが一番難しいんですよ。”¹¹と松下を理想的なプラグマティストの一人と評している。

さらに野中は「時代が要求するリーダー」についてフロネシスという概念で説明している。“フロネシスというのはアリストテレスの『ニコマデス倫理学』¹²からのもので、要するにポリスの中でのリーダーの在り方なのです”¹³。“フロネシスとは、一般には賢慮あるいは実践的智恵と訳されている。そしてそれが意味しているのは「個別具体の場面の中で、全体の善(共通善)のために最善の振る舞いを見出す能力」あるいは「実践的理性」である”¹⁴と説明している。

科学技術は両刃の剣

松前が発明した無装荷ケーブルは「世界中の国々と自由に、しかも即時に通話できるようにしたい」「コミュニケーションこそが世界の平和に役立つ」という強い思いの下で実現したのであるが、軍部の大陸政策を推し進める道具となる。

当時、企画院発表の信憑性を疑った海軍省軍務局は、科学者である松前に「生産力調査」を依頼する。欧米視察から帰国したばかりの松前には、科学者として欧米の現状を無視することができず、データに基づく正直な報告を行う。通信・商工・農林・鉄道各省と企画院の若手第一線技術者14、5人によるプロジェクトを編成し、昭和18年1月にその結果を報告するのである。特に日米戦力比較では、米国があらゆる分野で日本を大きく引き離していた。当時の米国の鋼材生産量は日本の20倍、航空機生産は10倍以上、造船は1年間で日本の全船舶保有量を生産する能力があり、航空機の1000機以上が8000メートル以上の高度から爆撃すると日本軍は為すすべがない。フランス、ソ連の科学技術は飛躍的に高まる潜在力があり、資源に乏しい日本が戦争を遂行できるわけがない等詳細にわたる報告をしたことが東条首相の逆鱗に触れることとなった。その結果、勅任官でありながら二等兵として徴罰召集の命令を受けるのである。

¹¹ 『経営哲学の授業』10p

¹² アリストテレスの倫理学分野における主著。人を優れた人とするものとしての徳について包括的に論じ、後世に大きな影響を与えた(広辞苑)

¹³ 『同上』12p

¹⁴ 『同上』176p

⁹ 1935年生まれ、一橋大学名誉教授

¹⁰ 『経営哲学の授業』特別インタビューから抜粋,10p

3. 松下幸之助

松下幸之助は1894（明治27）年、和歌山県海草郡和佐村字千旦ノ木で松下政楠、とく枝の三男として生まれた。松下家は享保年間から続く地主であったが、松下が4歳のとき、父が米相場に手を出し家屋敷一切を失う。長兄・次兄が病気で早世したため三男幸之助が、家を支えるため尋常小学校を4年で中退、大阪に出て宮田火鉢店、次いで五代自転車店に丁稚奉公することとなる。五代自転車店に移ると客との会話の中から商人の基本を習得していく。「たばこ買って来てくれんか」の客のニーズに即座に応えるため箱買いしたことで「おまけ（リベート）」の概念を知るが、「儲けとるん」との同僚からの批判を知ること組織を乱してはならないことを学ぶ。また、初めて一割引で自転車のセールスに成功するが、「五分引きにしろ」との店主の叱りから販売上の値引き範囲についても学ぶのである。月に一度の休日に街に出た少年松下は人生を変える光景に出くわすのである。生まれ故郷の和歌山には無かった市電¹⁵を見た松下は、電気の時代の到来を予測し、電気に関わる仕事に憧れるのである。丁稚として奉公先への義理に悩むが、電気事業への執念を諦めきらず、とうとう出奔して大阪電灯（後の関西電力）に見習工として入社する。持ち前の勤勉さと器用さで正社員に登用され、僅か3ヶ月で工事主任に抜擢されビルなどの電気工事一式を任されるのである。工事主任として順調な日々を送るが、電力の受益者である家庭の主婦の家事労働を電気によって、より便利により楽にという夢を抱いていた松下は、電力供給会社の限界を感じ、やがて独立して家庭電気製品を作る会社を興すのである。少年松下の心の中には、寒い台所で炊事をし、盥盤を使いあかぎれで裂けた手で洗濯する母親の姿が記憶の中にあった。電気の時代の到来を確信し事業を興した背景には一家の主婦の家事労働の軽減、さらには家事を楽しむものにしようという意味があったに違いない。日本の電気製品は「小さくて、軽く、静か」であるが、工業先進国米国の製品は「大きくて、重く、うるさい」。米国のモノづくりの発想は男女同権の民主主義社会にあって男性もする家事の機械化だが、家庭電気製品を考案する松下の頭脳には創業時代から、主婦の家事労働の軽減、つまり「人にやさしい製品」づくりを目指していたのである。

4. 松前重義

松前重義は1901（明治34）年、熊本県の上益城郡大島村（現在の嘉島町）で生まれた。父集義は明治初期に巡査と

なり、その後、請われて大正元年まで村長を務めた。松前は6番目の子で、尋常小学校4年のとき熊本市に移り住み、その後の人生を決める出来事に遭遇する。夕方になると一斉に街灯や商店の電灯がパッとつくことに驚き、「なぜあれはつくんだろう」と不思議に思ったことが大学で電気の道に進むことになったと後に語っている（松前 1987）。熊本高等工業学校（現熊本大学工学部）から東北帝国大学工学部（現東北大学工学部）に進み、「真空管内のインピーダンスの測定」に取り組み立派な卒論を残す。1924（大正14）年、東北帝大を卒業した松前は通信省に技官として入省する。大学では恩師の八木秀次（八木アンテナの発明者）、抜山平一両教授から残るよう勧められ、一方、民間企業からの誘いもあったが、ライバル同士の足の引っ張り合いが激しい大学、会社の営業方針に忠実でなければならない民間企業には気が進まなかった。通信省の技官であれば国家的規模の事業に関わることができ、国に貢献できるという期待があったからである。

しかし、役人生活を始めてみると失望を禁じ得なかった。保守体質の役所の世界は、事なかれ主義が支配、個性や能力は黙殺され、水準以上に有能な人も気概や活力に乏しい人間に変わっていき空虚な感じを持つようになる。学生時代と異なり心から語り合える友人が無い日々が続く中、同じ下宿の間借り人から誘われ聖書研究会に出入りすることとなる。

5. 宗教との出会いが生き方を決める

5-1. 松下と宗教との出会い

創業当時、松下考案によるソケットの売り上げが伸びず悲嘆にくれていたある日、真言宗僧侶の加藤大観師に出会う。電池の取引先との契約解除、家電業界内の安売競争など喧嘩してでも勝とうとする思いを、加藤師は「血気にはやって出血競争をすることは大将としてやることやない」と諫めた（松下 1986）。松下は、寺持ちで無い加藤師を京都の家の二階に住んでもらうことにし、終生、商売繁盛、社員の安全息災を朝夕に勤行してもらった。後に本社構内に大観堂という小さなお堂を建て祭祀を任せる。お堂の中央には「修繕奉行、諸悪莫作、奉菩薩心、集和合祈、松下幸之助」という札を立て、松下家先祖代々の霊、両親の霊の位牌と並んで松下電器全従業員先祖代々の霊と書かれた位牌も置かれている。

1931（昭和6）年頃、世の中は不景気風が吹いていたが、社内には強固な協力一致の熱情がわきあがり、無意識のうちに奮励努力する松下精神が次第に醸成されていった。1932（昭和7）年の始め、取引先から某宗教を進められその参

¹⁵ 1903（明治36）年に大阪市内に市電が開通

詣に行った。それまで幾多の宗教本山を参詣しても深い関心を持ったことが無かったが、このときは異なっていた。町の半分がこの教団の施設で、その広大さ、普請の立派さ、塵一つ落ちていないあり様に驚きをもった。建設現場で額に汗して働く作業者はみな奉仕する信者で実に幸せそうな顔をしていた。入信の勧めを受けた松下は信者になろうという気にはなれなかったが、帰宅しても不思議な感動が頭から離れなかった。宗教団体であるが優れた運営で多くの人は喜びに満ち溢れて活躍している。真剣に努力している。自分だけでなく他人をもその喜びに引き入れんとする熱心さがあつた。正義の経営、経営の正義と考え込んでいくに及んで、業界における経営ということに思いが込み、松下の経営に対する考え方が確立していくのである。

“某教の事業は多数の悩める人々を導き、安心を与え、人生を幸福ならしめることを主眼として全力を尽くしている聖なる事業である。我々の業界もまた人間生活の維持向上に必要な物資の生産をなし、必要欠くべからざる聖なる事業である。我々の仕事は無より有を出し、貧を除き富をつくる現実の仕事である…貧を無くすることは、すなわち人生至高の尊き聖業であるとの思いに辿り着くのである”（松下 1986、290 p）。“我々の事業も、某教の経営も同等に聖なる事業であり、同等になくはならぬ経営である。松下はここまで考えてくると稲妻のごとく頭に走るものがあつた。「われらの経営こそ、われらの事業こそ、某教以上に盛大な繁栄をせねばならぬ聖なる事業である。それにもかかわらず閉鎖縮小とは何事だ。それは経営が悪いからだ。自己に囚われたる経営、正義に外れたる経営、聖なる事業たるの信念に目覚めざる経営、単なる商道としての経営、単なる習慣に立脚せる経営、これらがみなその原因をつくっているのだ。自分はこの殻から脱却せねばならぬ”（松下 1986、290-291pp）。“生産者の使命は貴重なる生活物資を、水道の水のごとく無尽蔵たらしめることである。いかに貴重なるものでも量を多くして、無代に等しい価格をもって提供することにある。かくしてこそ貧は除かれていく…物資を中心とした楽園に、宗教の力による精神的安心が加わって人生は完成する”（松下 1986、291—292pp）。某宗教団体の見学によって「われわれの経営はここだ」と悟るのである。かくして 1932（昭和 7）年 5 月 5 日に第一回創業記念式を挙行し、真の使命を闡明したのである。

5-2. 人生の師・内村鑑三との出会い

松前は、聖書研究会を主宰する内村鑑三と出会い「この人こそわが人生の師だ」と心に決めるのである。内村の講義は単にイエス・キリストについてではなく、宇宙を信じ、歴史を語り、科学を述べるという、内村自身の血肉化され

た「日本のキリスト教」の体现であつた。内村は、人類普遍の精神原理としての人道主義や平和主義を熱っぽく説くだけでなく、個人と社会、個人と国家、個人と世界等の整合性も鋭く追求し、その世界観、思想、哲学が迷える松前の心を強く打つたのである。特に旧約聖書の伝道の書にある「汝のパンを水の上に投ぜよ。多くの日の後に汝再びこれを得ん」¹⁶に感銘を受ける。“常に善を為せば、たとえそれが無駄な効果のないものであるかのようであっても、多くの日の後に、つまり歴史的には何らかの報いが返される。これは一種の歴史の教訓である。人生いかに生くべきか？私はこの土台の上に、自らの生涯の使命を発見しなければならぬという信念を胸中に秘めるに至った”（松前 1987）と語っている。

聖書研究会ではさらに内村が著した小冊子『デンマルク国の話』に感銘を受ける。デンマークは 1864 年、プロシヤ、オーストリアと争って破れ、肥沃な南部二州を奪われた。残された土地は、荒地と離島群。民心は荒廃し、享楽と退廃がはびこつたが、このときダルカス父子の信仰と植林事業によって自然は無限の生産力を示し、敗戦国デンマークは復興するのである。その基盤を作ったのがニコライ・F・グルントウィヒが創始した「国民高等学校」ということを知るのである。

松前は入省の翌 1940（昭和 15）年に森信子と結婚、夫婦で聖書研究会にも参加した。一方、少年時代から鍛えた柔道では、熊本高等工業学校時代に初段、さらに三段に進んだ。東北帝国大学工学部に進むと学内に柔道部を作り関東・東北高校・高専柔道大会を開き力を発揮するのである。

6. 理念の確立と普及

6-1. 産業人としての使命を闡明（せんめい）¹⁷

松下は『実践経営哲学』（1976）の冒頭で「先ず経営理念を確立すること」と述べている。経営理念とは、一つは「この会社が何のために存在しているのか」、二つ目は「この会社はどのようなやり方で経営を行っていくべきか」を示すものの考え方である。松下によれば、そうした経営理念というものがあつてこそ、人や技術や資本が初めて活かされるという。それは半世紀以上にわたって自らの経験から形成された信念であつた。

松下は終生「企業は公器である」という考えを持っていた。経営が拡大するにつれ、代理店制度を作るがうまく軌

¹⁶ 旧約聖書「伝道の書」第 11 章第 1 節

¹⁷ 闡明（せんめい）とは「はっきりしていなかった道理や意義を明らかにすること」（広辞苑）で、産業人としての使命を感動を持って見出した松下幸之助は敢えてこの言葉を使った

道に乗らない。税務署との見解の相違などに悩む日々が続いたが「松下電器は社会からの預かり物である。忠実にその責務を果たさなければならない」という考え方に目覚め、終生「企業は公器である」という考えに徹していくのである。やがて、その集大成とも言える経営の基本理念を示す「綱領」「信条」を1992（昭和4）年に制定し、さらには1995（昭和8）年に「松下電器の遵法すべき精神」を確立する。

綱 領

産業人タルノ本分ニ徹シ
社会生活ノ改善ト向上ヲ図リ
世界文化ノ進展ニ寄与センコトヲ期ス

信 条

向上発展ハ 各員ノ和親協力ヲ得ルニアラザ
レバ得難シ 各員至誠ヲ旨トシ 一致団結
社務ニ服スルコト

松下電器の遵法すべき精神

産業報国の精神
公明正大の精神
和親一致の精神
力闘向上の精神
礼節謙譲の精神
順応同化の精神
感謝報恩の精神

所主告示

我ガ松下電器製作所ハ大正七年ノ創業デアリマシテ、爾来全員克ク和信協力シテ今日ノ進展ヲ見、我ガ業界ニ於テ其功績ヲ認メラレ、一面斯界ノ先覚者タルベキモノト、其将来ニ就テ非常ニ嘱望セラレルニ至リマシタ。私達ノ責任ヤ真ニ重且大ナルモノト言ワナケレバナリマセン。ヨッテ本日ノ吉日ヲトシ、将来革新ヘノ一劃期トシテ創業記念日ヲ制定シ、茲ニ親愛ナル従業員諸君ニ告ゲントスルモノデアリマス。凡ソ生産ノ目的ハ吾人日常生活ノ必需品ヲ充実豊富タラシメ、而シテ其生活内容ヲ改善拡充セシメルコトヲ以テ其主眼トスルモノデアリマス。私ノ念願モ亦茲ノ存スルノデアリマス。我ガ松下電器製作所ハ斯カル使命ノ達成ヲ以テ究極ノ目的トシ、今後一層コレニ対シテ渾身ノ力ヲ振ヒ一路邁進センコトヲ期スル次第デアリマス。親愛ナル諸君ハ克ク此意ヲ諒トシテ其本分ヲ全ウセラレンコトヲ切ニ希望イタシマス。

昭和七年五月五日

所主 松下幸之助

そして、創業14年目の1932（昭和7）年には、大阪堂島の中央電気倶楽部で第一回創業記念式を挙行し「産業人の使命」を「所主告示」として闡明するのである。

6-2. 歴史に学ぶ全人教育「現代文明論」にかける思い

昭和初期の日本の通信技術は極めて低かった。1927（昭和2）年に長崎での2年にわたる地方勤務を終えた松前は、通信技術の国産化に取り組む。当時の通信技術は米国技術に頼る装荷ケーブル方式で、この方式であると装荷線輪（ローディング・コイル）の挿入で電流の消耗は防ぐことができて音声が減衰、しかも双方向通信ができず長距離には不向きであった。大陸との通信網構築を急ぐ国策ではあったが膨大なコストもかかるため、複数の双方向通信が可能で、しかも低コストで設置できる無装荷ケーブルの実験に取組み、1932（昭和7）年3月、終にその理論を電信電話学会の雑誌に掲載した。保守体質の役人、学会から批判を受けるが、後に官民あげての「システム開発」の先駆けとなるばかりか、欧米依存の当時の日本の電気通信技術体系に風穴を開け、通信技術の国産化に道を開くことになった。

東海大学では新1年生必修科目に「現代文明論」がある。20世紀の自然科学が驚異的に発達を遂げた時代は、一方で人類の生存が危機にさらされている。核兵器保有によって消極的に世界の平和を維持するのではなく、積極的に人間の叡智と努力によって人類の未来に輝かしい栄光を与えなければならないという考えに基づくもので、創立以来堅持されている。裕福なる者と貧乏人、資本家と労働者、現代はまさにこの激しい階級対立の渦中にある。貧富の差をなくし、豊かな社会をつくり上げていくことは現代文明の最後の課題である。絶えず歴史の認識を学びつつ、また宇宙の真の姿、その本源的なものを究明しつつ、ものの見方を誤らないようにしなければならない。正しいものの見方、考え方の上に立って、自らの信念を築き上げることができる人材を育てることが松前の生き方である。

柔道山下を育てた背景には一貫教育による「教育の再生」の考えがあった。その理念は“今後ますます本格化するであろう国際化時代に対応して、世界平和と国際安全の確保を図り、幅広い観点から、人類全体の幸福と福祉の増進に力を入れる日本人としての愛国心と、世界人としての奉仕的使命観を同時に兼ね備えた、器量の大きい人材を育てることにある。しかし、大学進学を最大の目標とした現在の小・中・高等教育や学生制度は、合格得点獲得のみを目的とする受験戦争や、点取り主義を跋扈させ、成長期にある人間の知・情・意・体を健やかに育て上げる教育本来の人間的な目標が忘れ去られ、頭でっかちで、目先の利く小器用なエゴイストを再生産しているのが現状だ。戦後の「6・

3・3・4制教育」の最大の欠点がここに現れている”（松前 1987, 110-111pp）。熊本で育った山下泰裕を付属相模高校2年に受入れ、大学受験の無い環境で大学柔道部の猛者連中と存分に練習をさせることで全人教育を施し、世界に誇る金メダリストを育て上げたのである。

松前の教育の原点は、内村鑑三が亡くなる（1930年没）1,2年前に自宅で始めた「教育研究会」にあった。内村の意志を継ぐ形で進め、通信技術の未来、教育のあり方など様々な話題について議論した。1935（昭和10）年1月、長距離間の明瞭な通話を可能にした「無装荷ケーブル多重通信方式の研究」に対して、電気学会から第10回浅野奨学祝金を贈られた。電気通信の進歩・発展に貢献したというのが授賞の理由で祝金は一千円だった。これを元手に松前は私塾「望星学塾」を開設する。学校法人東海大学の原点である。望星学塾の信条は下記の通りで、建学の精神として今日まで引き継がれている。

若き日に 汝の思想を培え
若き日に 汝の体軀を養え
若き日に 汝の智能を磨け
若き日に 汝の希望を星につなげ
松前重義

7. 結びにかえて

三品（2006）は“戦略と言うと、競合他社との間の派手な利益のぶんどり合い合戦を演じる姿を浮かべる人も多いが、それは違う。戦略とは、新たな市場取引を創造し、それによって人々の幸福度を増進させるもの”とし、“戦略の目的は長期利益の最大化と捉え、血道をあげて利益を追うべきものなのか”という疑問に対して“利益は商取引から発生する。その商取引は、売り手と買い手が揃って初めて成立するが、どちらの側も自由意志の持ち主で、どちらかが一方的に得をするわけではない。交換に応じることが自らを利すると当事者が判断するからこそ、市場取引が成立する。ということは、市場取引が行われる前と後を比べると、売り手も買い手も幸福度が増すはずと考えてよい。経済学が経済成長を是とするのは、この理由による。市場取引のボリュームが増えれば増えるほど、人々の幸福度が増すと考えられる。しかも、その陰で誰一人として犠牲になるわけではない。これが市場取引の素晴らしい点”と指摘している（三品 2006, 16-17pp）。近江商人の「三方よし」¹⁸も同じような考えで、商取引とは、取引に関わる関

係先それぞれが利益を享受するとの思想である。

三品は、さらに“松下幸之助氏は、産業報国を謳う一方で、企業の社会貢献度を測るバロメーターが利益だと表現した。彼は学校で経済学を教わったわけではないが、直観的に経済原理を理解していた”と説明し、人が望むモノを、こなれた価格で提供すれば、それだけ新たな市場取引が起こる。多くの人が市場取引に参加すればするほど、多くの人の幸福度が増大し、企業の利益も増える”（三品 2006, 17p）とも述べている。

2人の明治生まれの起業家（アントレプレナー）を取り上げ、その共通点に焦点を当てたが、彼らは目先の名誉や自己保身に固執することなく、その時代に生まれた運命的な使命観に動かされていたのではないのか。

下表は9つのアイテムについて教育と実業を比較したものである。企業に経営理念があるように、大学には建学の精神が存在する。東海大学もパナソニックも、起業時に確定した同じ理念が今日まで変わることなく引き継がれている。教育は知識・文化の伝承であるが、実業界は技術・ノウハウの伝授により、その成長を続けることが可能となる。次代の担い手を育成し、世界の平和を目指すヒューマニズムは共通している。

【明治生まれの2人が目指した教育と実業の世界】

	教 育	実 業
目的意識	建学の精神	経営理念
学ぶ	学問・倫理観	商人道・倫理観
育てる	知識・文化の標準化	リーダー育成
伝える	知識・文化の伝授	技術・ノウハウの伝授
自立	アイデンティティ	事業の独立
社会に有用	良識・社会的公正	雇用・地域発展
国家に貢献	次代の担い手の育成	事業創出と納税
世界平和	平和についての議論	民間外交+PHP
人類の幸福	ヒューマニズム	ヒューマニズム

人間の叡智は測り知れないものである。同じ環境に存在していても、その生き方、考え方は同じではない。成長する過程での社会環境の変化、予期していなかった艱難との遭遇、特別な影響を与える人との出会い、それを活かすも殺すも、当人の力量ではないだろうか。

松前は内村鑑三と出会い、聖書研究会に参加することでデンマーク建国の父と言われるグルントウィヒの生き方を学び、教育の道に進む。松下電器は、2008（平成20）年に全世界の社名をパナソニックに統一した。2012（平成24）年以降の経営戦略において、時代の読みを誤り膨大な赤字を抱えたが、不採算部門の廃止を伴う事業再編を断行し再生を目指そうとしている。高邁な理念をベースに築きあげ

¹⁸ 近江商人が到達した普遍的な経営理念で、商取引においては当事者の売り手と買い手だけでなく、その取引が社会全体の幸福に繋がるものでなければならぬという意味で「三方よし（「売り手よし・買い手よし・世間よし」）」という理念が生まれた。

た東海大学は、少子化による18歳人口の減少下、生き残りをかけ再編に動き出した。

加護野忠男は『日本的経営の復権』で“「企業と社員との一体感」こそが、かつての日本企業を支えていた「成功の基本原則」…「愚直の精神」こそが過去の日本企業の成功原則であり、表面的な創造性や効率を追い求めてすぎて「愚直の精神」という「日本的経営の基軸」から離れてしまったために、日本企業・日本経済の衰退が始まったというのである”（飯田1998、306—307pp）

30数年遡るが、ウィリアム・ホーズレイ、ロジャー・バックレイが日本の良さについて述べている。

“日本の発展の速度は落ちているだろうか？ 表面的にはそうとも言える。30年後の日本は、働き盛りの人口に対する老人の割合がどの工業国よりも大きくなっているだろう。しかし、ひとりあたりの所得は伸び続けるだろう。それは日本の資金力と、この国の指導者たちが一かつて明治期に、そして占領が終わった後の数十年間に再び編み出

した「努力、学習、尊敬」の定式が功を奏したおかげである。今日、日本に必要なのは、よりいっそうの知的誠実さであろう。自らの夢にリアリズムを加え、抜け目のない商業的、工業的利益の追求にもっとも人間らしさを増し続けることだ。国民的な偉大さを求めた断固たる企ては、一世紀前に生まれ、いまなお日本を前へ動かしている”と日本の良さである知的誠実さの必要性を訴えている。（ウィリアム・ホーズレイ、ロジャー・バックレイ1991、439p）

紀要を書き終えた時、米国ワシントンの国立公文書館正面に掲げられた標語『What is past, is prologue』（過去に起こった事実は未来へのプロログ：古き友人故筑紫哲也訳）が脳裏を巡った。過去の教訓を尊重し、素直な心で未来社会を築く一滴（ひとしずく）になろうとするリーダーの登場を期待して止まない。

『松前重義と松下幸之助の系譜』

	松前重義	松下幸之助	社会全般
1894（明27）		11/27 和歌山県海草郡で生誕	7/25 日清戦争勃発
1901（明34）	10/24 熊本県上益城郡大島町（現嘉島町）で生誕		
1904（明37）		11/23 宮田火鉢屋に住込奉公	2/10 日露戦争勃発
1905（明38）		2月 五代自転車店の丁稚となる	
1906（明39）		9/29 父松下政楠病死（51歳）	
1908（明41）	4/1 大島尋常高等小学校（現嘉島西小）入学		
1910（明43）		10/21 大阪電灯に見習工として入社	
1912（大1）	9/1 熊本市立白川小学校に編入		
1913（大2）		8/14 母とく枝死去（57歳）	
1914（大3）	4/7 熊本中学校（現熊本高校）入学		7/28 第一次世界大戦
1915（大4）		9/4 井植ひめのと結婚	
1918（大7）		3/7 松下電気器具製作所創業	
1919（大8）	4/10 熊本高等工業学校電気科入学	3月 従業員親睦を図る「歩一会」誕生	6/28 ベルサイユ条約調印、第一次世界大戦終結
1922（大11）	4/10 東北帝国大学工学部電気工学科入学		
1923（大12）		3月 電池式自転車用シブを発売	9/1 関東大震災
1925（大14）	3/15 東北帝国大学工学部電気工学科卒業 4/1 逓信省電信電話建設局入省		1/20 日ソ基本条約に調印 7/12 ラジオ本格放送開始
1926（大15）	4/1 逓信省工務局技師／5/1 森信子と結婚 6/10 長崎郵便局電話課長として赴任		8/6 日本放送協会設立
1927（昭2）	2/19 長男達郎生誕／5月 逓信省工務局帰任		3月 金融恐慌始まる
1928（昭3）	6/17 無装荷ケーブルの研究に着手		
1929（昭4）		3月 綱領・信条制定	10/28 ブラックマンデー
1931（昭6）	2/11 次男紀夫生誕／8/26 学会誌に「無装荷ケーブルの理論と経済的考察」発表	1月 第一回「初荷」挙行	9/18 満州事変勃発

	松前重義	松下幸之助	社会全般
1932 (昭7))	5月 朝鮮海峡(下関-釜山)海底電信ケーブルによる搬送電信ならびに電話回線の試験に着手	5/5 第一回創業記念式を举行	3/1 満州国建国宣言 5/15 五・一五事件
1933 (昭8)	4/5 ドイツ留学のため横浜港を出航 (1934/6/21 帰国)	5/5 事業部制発足、朝会夕会実施 7月 松下電器の遵法すべき五精神制定	1/30 ドイツヒトラー政権誕生 3/27 日本国際連盟脱退
1934 (昭9)	6/21 欧米諸国視察	4月 店員養成所開校	
1935 (昭10)	1/26 無装荷ケーブルの発明により電気学界から第10回浅野賞受賞、賞金1000円を元手にして東京三鷹に「望星学塾」を開校 8/11 三男仰生まれる 10月 日本-朝鮮-満州間の無装荷ケーブル利用による電信電話ケーブル架設工事開始	8月 松下電器貿易設立 12月 松下電器産業株式に改組	
1936 (昭11)	11/11 東北帝国大学から工学博士の学位授与	5/5 週休制実施	2/26 二・二六事件
1937 (昭12)	3月 日本-朝鮮-満州間の無装荷ケーブル利用による電信電話ケーブルの施設完了	9月 松下電器健康保険組合設立 12月 「ナショナル」マーク制定	7/7 日中戦争始まる 8/28 トヨタ自動車設立
1938 (昭13)		5月 高野山に物故従業員供養塔建立	4/1 国家総動員法発表
1940 (昭15)	10/1 大政翼賛会総務部長に就任	1/10 第一回経営方針発表会開催	9/27 日独伊三国同盟
1941 (昭16)	3/26 大政翼賛会を退陣 12/3 逓信省工務局長に就任		10/18 東条英機内閣 12/8 太平洋戦争勃発
1942 (昭17)	1月 松前を中心に「生産力調査グループ」発足		6/5 ミッドウェイ海戦
1943 (昭18)	1/15 航空科学専門学校の設立認可	4月 松下造船/10月 松下飛行機設立 12月 松下造船機生産の木造船進水式	
1944 (昭19)	7/22 陸軍二等兵として懲罰召集され入営 10/12 フィリピン、ベトナムに向かう 12/20 陸軍兵器学校への転属命令を受ける		
1945 (昭20)	1/9 サロンを立ち海南島台湾經由帰国の途に 5/19 召集解除通知を受け 5/26 技術院参技官となる 8/8 広島被爆調査団長として広島に出発 8/30 東久邇内閣の逓信院総裁に就任 9/21 航空科学専門学校と電波科学専門学校を合併、東海科学専門学校と改称	1月 松下飛行機機生産木造飛行機第一回進空式 8/16 緊急回経営方針発表会開催	8/15 終戦の詔勅発布 8/17 東久邇内閣成立
1946 (昭21)	4/8 逓信院総裁を辞任 5/1 旧制東海大学発足	1月 松下電器労働組合結成大会に出席し祝辞を述べる、「歩一会」解散 3月 GHQより制限会社の指定を受ける (1950/10 解除) 6月 松下家財閥家族の指定を受ける (1949/12 解除) 7月 GHQより賠償工場の指定を受ける (1952/1 までに逐次解除) 11月 全国代理店、松下労組が社長の公職追放除外嘆願運動を行う 11/18 PHP研究所設立『PHP』創刊 12月 GHQより持株会社の指定を受ける (1951/3 解除)	1/1 天皇人間宣言 5/3 極東軍事裁判開廷
1947 (昭22)	1/4 公職を追放される		5/3 日本国憲法施行

	松前重義	松下幸之助	社会一般
1948 (昭23)		2月 GHQ より過度経済力集中排除法の適用を受ける (1949/2 解除)	
1950 (昭25)	4/1 新制東海大学発足／6/20 公職追放解除	10月 財閥指定及び諸制度解除	6/25 朝鮮動乱勃発
1951 (昭26)		1/18 第一回渡米視察 (4月に帰国) 10/11 2回目の欧米視察	9/8 サンフランシスコ 平和条約
1952 (昭27)	1/1 東海大学理事長に就任 10/1 熊本一区より衆議院議員に当選	3月 フィリップスと提携 12月 松下電子工業株設立	8/1 日本電信電話公社設立
1953 (昭28)			2/1 NHK テレビ本放送開始
1954 (昭29)	5/20 電気通信協会理事に就任	1月 日本ビクターと提携	
1955 (昭30)	1/10 東海大学工学部を東京代々木に開校 3/27 衆議院通信委員長に就任		
1958 (昭33)	12/31 東海大学 FM 放送局開局		
1959 (昭34)		9月 アメリカ松下電器設立	
1960 (昭35)	3月 日本社会党顧問となる	1/10 経営方針発表会で「5年後に週5日制実施」を発表	9/10 NHK カラーテレビ本放送開始
1961 (昭36)	4月 東海大学第二高等学校 (熊本) 開校	1月 会長に就任／12月 ナカ・タビ設立	
1962 (昭37)	1/31 日本武道館副会長に就任 4/1 東海大学海洋学部を開設		10月 米国キューバを海上封鎖
1963 (昭38)	4/1 相模高校、第3高校 (茅野市) 開校		
1964 (昭39)	4/1 東海大学理学部新設 4/13 第4高校 (札幌) 開校	7月 熱海にて販売会社・代理店懇談会	10/1 東海道新幹線開通 10/10 東京オリンピック開催
1965 (昭40)		4/16 完全週5日制実施	8/2 トンキン湾事件
1966 (昭41)	4/1 政治経済学部新設／4/21 第5高校開校		2/7 米による北爆開始 5/16 中国文化大革命
1967 (昭42)	4/1 東海大学総長に就任、体育学部新設		
1968 (昭43)		5/5 創業50周年記念式典挙行	1/20 ミネソタ大統領就任
1969 (昭44)	4/1 全日本柔道連盟理事に就任		
1970 (昭45)	4/25 日本武道学会会長に就任	3/14 日本万博「松下館」開館 (～9/13) 4/29 勲一等瑞宝章を叙勲	
1971 (昭46)	11/8 勲一等瑞宝章を叙勲	・ニューヨーク取引所に株式上場	
1972 (昭47)			5/15 沖縄祖国復帰
1973 (昭48)	4/1 九州東海大学 (熊本県阿蘇) を開校 4/5 デンマーク最高功労賞を受賞	7月 取締役相談役に就任	
1974 (昭49)	4/1 医学部新設		
1975 (昭50)	2/17 医学部付属病院 (伊勢原市) を開業		
1976 (昭51)	1/26 日本武道館館長に就任		
1977 (昭52)	4/1 北海道東海大学 (旭川市) 開校 10/5 コスバ・ソ連首相とクレムリンで会談	2月 山下俊彦社長に就任	
1979 (昭54)	2/17 日本武道協会会長に就任 6/8 (財)松前国際友好団体を設立、理事長に 12/5 国際柔道連盟会長に就任		
1980 (昭55)	4/1 九州東海大学に農学部新設		
1981 (昭56)	6/26 FM 東海会長に就任 11/3 熊本県近代文化功労者表彰を受ける		

	松前重義	松下幸之助	社会一般
1982 (昭57)	11/9 勲一等旭日大綬章を叙勲		
1987 (昭62)		4/29 勲一等桐花大綬章を叙勲	
1988 (昭63)		4 月 松下電器貿易を合併	
1989 (昭64)		4/27 94 歳で死去	
1991 (平3)	8/25 89 歳で死去		

【参考文献】

- ・飯田史彦(1998)『日本的経営の論点』PHP 新書
 - ・魚津郁夫(2006)『プラグマティズムの思想』ちくま学芸文庫、筑摩書房
 - ・加護野忠男(1997)『日本的経営の復権』PHP 研究所
 - ・河村 望(2009)『プラグマティズムで読み解く明治維新』人間の科学社
 - ・経営哲学学会編(2012)『経営哲学の授業』PHP 研究所
 - ・産経新聞取材班(2000)『20 世紀かく語りき』産経新聞社
 - ・W.ジェイムス、梶田啓三郎訳 (1967)『プラグマティズム』岩波書店
 - ・司馬遼太郎 (1978)『坂の上の雲』文芸春秋社
 - ・末永国紀(2004)『近江商人学入門—CSR の源流「三方よし」』淡海書房
 - ・スチュアート・クレイナー、嶋口光輝監訳(2000)『マネジメントの世紀 1901-2000』東洋経済新報社
 - ・東海大学文明研究所(1982)『自然と開発』東海大学出版会
 - ・福島正伸(1999)『アントレプレナーになろう！ゼロから始める独立・起業のバイブル』ダイヤモンド社
 - ・W・ホースレー、R・バックレイ(1991)『超大国ニッポン』日本放送協会出版
 - ・松下幸之助述、石山四郎・小柳道男編(1974)『求・松下幸之助経営回想録』ダイヤモンド社
 - ・松下幸之助(1986)『私の行き方 考え方』PHP 文庫
 - ・松下幸之助(1978)『実践経営哲学』PHP
 - ・松下電器(1968)『松下電器 50 年の略史』松下電器
 - ・三品和広(2006)『経営戦略を問いなおす』ちくま新書
 - ・松前重義(1967)『現代文明論』東海大学出版
 - ・松前重義(1987)『松前重義 わが昭和史』朝日新聞社
 - ・松前重義その政治活動編纂委員会(1987)『松前重義その政治活動Ⅰ』東海大学出版会
 - ・松前重義その政治活動編纂委員会(1989)『松前・重義その政治活動Ⅱ』東海大学出版会
 - ・松前重義その政治活動編纂委員会(1990)『松前重義その政治活動Ⅲ』東海大学出版会
 - ・S.B.ローゼンソール・R.A.ブックホルツ、岩田浩・石田秀雄・藤井一弘訳(2001)『経営倫理学の新構想—プラグマティズムからの新構想—』文眞堂
- *注釈に一部『広辞苑』を引用