

余った人生なんて、きみ、あるのか

そう言った松下幸之助の人生から見えるもの

佐藤嘉信（会員）

混迷が深まる世相の中で

グローバル時代が一転し、世界に大きくのしかかる暗雲、コロナパンデミック、戦争、国家分断、インフレ、政治不信、政治への無関心、なかなか解消しそうにない。

貧乏、戦争、不況、と数々の困難を乗り越えてきた松下幸之助の普遍的な説得力をもつ「モノの見方や考え方が混沌とした現在の世相の中で、今なおマスコミに取り上げられる。

歴代最高の経営者ランキング（『週刊ポスト』2022年2月17日号）日本最高の経営者 1位松下幸之助：「無税国家論」など大胆な提言を行っ

た行動力に加えて、政治家を育てるために「松下政経塾」を立ち上げて総理まで排出し、「企業は社会の公器」の概念を広めた、2位本田総一郎、3位小倉昌男、4位盛田昭夫、5位土光敏夫、『日経ビジネス』（2022年3月7日号）、松下幸之助が昭和43年に会長から相談役になった時のインタビュー記事「経営の神様松下幸之助氏」を復刻掲載。

地主の家に生まれたが、父親が米相場に失敗し一家は没落、困窮し小学校4年で中退、9歳から丁稚奉公して商いを学び、電灯会社に転じ電気と出合い二股ソケットを考案し、3人で松下電器（現パナソニック）を起こし一代

で世界規模にした。〃繁栄による平和と幸福を〃研究する機関としてPHP研究所を開設し、晩年は日本の将来を憂えて21世紀のリーダーを養成する松下政経塾を84歳で創設し、天寿を全うするまで「人類の繁栄幸福と平和を」追求し続けた。

私は縁あって松下電器に勤務し、上司や先輩は揺籃期に薫陶を受けた人ばかり、目の前の松下幸之助から、人生や仕事に大きな影響を受けた。

今回は、晩年まで松下幸之助が強い意志を貫いた原動力となったものは何か、を考察した、よりよい社会やよりよい人生を考える何らかの参考になれば幸いである。

余った人生なんて、きみ、あるのか

私の友人が瀬戸内海の離島、かつて石の産地、北木島にストーンミュージアムを創設した。その縁で活動をしている研究員は6名、うち2名が日本人、他はアメリカ、ニュージーランド、マ

レーシアに在住する外国人。石の文化を広げるために石の彫刻を学ぶ学生や石彫作家の支援活動については「善隣」誌2021年1月号「島で出会った石の文化……モノ言わぬ石がモノを言う」で紹介した。活動の中で大学、企業、役所、博物館、ボランティア団体の方々から知恵を集めるときに、役立つのは私がアメリカや中国で体験した異文化交流、大学で教えていること、そして松下幸之助の話題だ。

島で開催する石彫制作シンポジウムを企画するために、毎春に芸術系大学の卒業展を訪ねる。多摩にキャンパスがある大学で教える井田勝己先生にはミュージアム開設からお世話になっていて、深夜の鞆祭りにも参加した。彫

刻科では、火を扱う作業が多いので安全祈願をこめて鞆祭りをやっている。

今春で定年、米子に帰郷する井田先生から「支援活動をするあなたは、てっきり島の住人だと思っていた、神奈川県に住むあなたがなぜ熱心に活動をしているの」と問われ、松下幸之助のこんな話をした。

私の大先輩が、定年退職で松下幸之助のところにあいさつにいき、「長い間たいへんお世話になりました。これからおおいに余生を楽しむつもりです」と言ったら「余った人生なんて、きみ、あるのか」と言われ、さらに、松下幸之助はこう言った。「風雪に耐え抜き、波浪と闘って幾十年。務めをまっとうして漁船は解体され、それから料理屋の看板になる船べりの板。僕はそういう人生が大事だと思おう」と。

昔は漁船の板がのちに料理屋さんの看板になることがよくあった。役目を果たしてなお看板になるような人生を送ってくれ、という激励の言葉だったのでろう。

この話に井田先生は「新しい人生の

スタートにいい話を聞いた」「この言葉、僕の座右の銘にもらっていいですか」と言われ「勿論です」と答えた。先生は郷里の自宅近くに土地を借り、作業小屋を建て命ある限り石彫作家として作品を造るといふ、まさに、「余った人生なんて、きみ、あるのか」を自分に言い聞かせながら生きていくのだろうと想像し、思わぬ送別プレゼントができ、嬉しい一日であった。

「青春」の詩に出会い70歳からモットーに

松下幸之助には大切にしていたモットーがある。70歳になった誕生日のお祝いに、アメリカ人作詩家のサミュエル・ウルマン（1840～1924年）の「青春」と題した詩を贈られ感銘を受けた。この詩は、連合国軍最高司令官マッカーサーが座右の銘とし、執務室に飾っていたという。翻訳版が出て、日本でも広く知られるようになった。この詩は長いので覚えやすいように趣旨を変えずに、自分で要約し「青春とは心の若さである」を座右の銘にし、自らのエネルギーにした。

青春とは心の若さである

信念と希望にあふれ、勇気にみちて

日に新たな活動を続けるかぎり

青春は永遠にその人のものである

終戦、廃墟の中でビール配りした 経営者

私の上司で後にパナソニックの社長になった人が教えてくれた「会社に入ったきっかけは、ゼミの先生から〈終戦後の

荒廃の中、大阪梅田の駅前でミカン箱の上に立って演説し、チラシを配っていた面白い経営者がいる、これからの企業だ、推薦してもいい、受けたらどうだ〉と言われ入社した」と知った。

松下電器は本来平和的な生活必需品の生産販売をしていたにもかかわらず戦直前、国に協力せよと軍の命令で分野外の飛行機や船をやむなく造ったことが仇となった。昭和21年GHQから、松下電器と松下幸之助の家族は財閥家族の指定、公職追放などの7つの制限を受けた(財閥家族指定昭和21年6月〜24年末、公職追放昭和21年11月〜22年5月)。その代金を全く払ってもらえ

ず、事業に従事することさえ許されず会社は解体の危機に直面し、個人資産も凍結され、友人に借金し毎月の生活費に困窮する文字どおり手かせ足かせという理不尽きわまりない事態になった。間違いが正されるまで何度でも足を延ばすと、松下幸之助は54回にわたってGHQに抗議と指定解除の主張をした。昭和26年、全ての制限が解除されるまで苦悩の日々を余儀なくされた、その心境を書き残している。

終戦直後は、悪性のインフレ、大凶作による食料不足、道徳の乱れ、人心の荒廃、平和とはほど遠かった。配給食料以外に闇米を食べなければ生きていけない時代、それを取り締まる側にいた33歳の裁判官が闇米を食べるわけにはいかない、と栄養失調が原因で死亡した。この報道を見た松下幸之助は「こんなバカなことはない」「人間はなぜ戦争をし、自ら悲惨な状況を生み、なぜ不幸を招くのか」「鳥は腹一杯食べているのに、人間がこんな姿ではいけない」と憤るだけでなく、考えたことは、「人間には限りなき繁栄と平和と幸福とい

うものが与えられている」であった。悲慘な世相は人間が自ら招いたもの、本来与えられているものを自ら捨てていることに気がついていない。どこかが間違っている、どこに過ちがあるかをお互い考えようと、昭和21年「繁栄を通じて平和と幸福を」、Peace and Happiness through Prosperityの頭文字をとってPHP研究所を開設。社会人として人間としてじっとしているわけにはいかない、社会がよくなるなければ、人びとの幸せもありえないと政治や社会に対してさまざまな提言を行った。

PHP運動参加の呼びかけ、大阪駅前で自らビラを配り、講演会を開き、図書館では月1回の研究講座を開き『PHP』誌を創刊した。そのとき51歳。

突き動かしたひとつは戦争・終戦の公憤

GHQや政府が出す法律や制度には実情に合わないものも多く、まじめに努力をしても、そのほとんどを徴収されるような税制があり、正直に、誠実に働いている人間がなぜこれほど苦しまなけ

ればならないのか。これでは働く意欲すら湧いてこない。どうみても間違っている。政府の無策のために苦境に追い込まれ、思うようにモノをつくれぬ苛立ち、いわば公憤と私憤のなかから、PHP活動は生まれた。戦争中に、多額の借金を背負い込んだのは、自分の経営のやり方がまずかったからではない。一企業がどんなに正しいやり方で経営しても、政治がおかしくなれば、企業はひとたまりもない。松下幸之助は、政治の大事さ、怖さを心底思い知らされ、産業人として、国民としてもっと政治に関心をもち、発言、提言をしなければと思いを強めたのだろう。

松下幸之助の思索は企業経営にとどまらず、政治、経済、教育、文化、人間、社会のあり方、さらには宇宙にまで及んでいる。なかでも多いのが政治に対する発言。「企業は社会の公器」と考える松下幸之助は、権力からは常に一定の距離を置いていた。松下幸之助ほど政治に対して多くの発言、提言をしている経営者は少ないのではないか。政治のあり方に対する疑問からであっ

た。年々その思いがつのり、新聞や雑誌、自著で警鐘を鳴らしている、例えば、昭和36年「所得倍増の二日酔い」、その言葉に酔って甘い考えをもってはならない。昭和49年自著「崩れゆく日本をどう救うか」。昭和54年「無税国家論」、国家自身がその日暮らし、国民目標として21世紀の終わりの実現をめざして。昭和57年「日本は驕り高ぶることなかれ」、いまの日本はその日暮らし、とくに政治、今日のことを考える政治家がいても、明日のことを考える政治家が少ない。驕っているヒマはない。

松下政経塾構想を発表

昭和53年9月、83歳の幸之助が松下政経塾構想を発表した。私は本社に勤務していた、構想発表と同時に、開塾の準備に同僚や先輩が松下政経塾に赴任して行った。前例のない私塾、施設建設、カリキュラムづくり、募集、運営など、いずれも手探り。苦労している話をよく聞いた。

開塾してからは塾生に電機業界の状況を講義し支援もしたので、松下政経

塾には特別の思いがある。

新型コロナの流行で中断しているが、毎年春になると私に松下政経塾から卒業式、入塾式の招待状が届き参加している。合宿研修に施設利用したり、塾生のためにテレビや音響機器を寄贈し、知人を案内したりする。

昭和21年PHP研究所を設立以来「社会がよくならなければ、人びとの幸せもありえない」と政治や社会に対しさまざまな提言を行ってきたが、既存の政治家ではダメだ、と諦めたのは国民生活や企業経営についてわかる政治家が少ないからだろう。昭和40年代に松下政経塾構想を周りに相談すると、功なり名を遂げた経営の神様が晩節を汚すことになりかねないリスクを冒してなぜ挑戦するのかという人は多かった。がその後、日本が容易ならぬ状態になり設立に踏み切った。やむにやまれぬ思いから、21世紀に理想の日本を実現できる指導者を育成するために、私財70億円を投じて設立した。

構想の発表は大きな反響を呼び、第1期塾生募集には、全国から900名

が応募。3次にわたる厳正な審査の末に、23名に絞り、昭和55年4月開塾した。研修期間は5年で、専任教授は置かず、自ら学ぶ「自習自得」を基本として、スタートした。初期の評議員に江戸英雄、林健太郎、高木文雄、宗左近、長洲一二、千宗室、森政弘、宮城まり子、稲森和夫、上坂冬子、浅利慶太、加藤寛などがいた。

当時は大卒後に入塾する人ばかりであったが、現在は、社会人を経て入塾する人が多く、4年制になり、医師、弁護士、教師、自衛官出身などがいる。共通しているのは専門分野に励めば世の中はよくなると思っ努力したが、法律や制度の壁があり思うようにいかない。そこで政治家になり新たな法律や制度を整備したいと志願している。また地方の時代と言われながら進まないことから地方の首長を目指す人も増えている。

松下政経塾は神奈川県茅ヶ崎市の海岸に近い、6400坪の広大なキャンパスにある。その門構え、建物、研修カリキュラム、どれをとっても松下幸之助が練り上げた思いが詰まっている。

正面の大きなアーチ門は、彫刻家・加藤昭男氏作の「明日の太陽」。左に「力と正義」を表すひまわりを手にする男性像、右に「愛と平和」を表す鳩と女性像、その下に「困難」を表す雲を配し、この門をくぐる者はどのような困難があろうとも「真理」に迫ろうとする構図。その向こうに、高さ36メートルの「黎明の塔」。新しい時代の夜明けを切り開く人材を育成する主旨から命名された。鐘は「黎明の鐘」、音色を聞くだけで心がやすまる音にしてほしいと松下幸之助が注文をつけた。担当者は世界各地の心やすまる音色を研究し、今の音色に落ち着いた。建物への注文もあった。「民主主義発祥の地」のイメージで白亜の壁と茶色の屋根にも象徴される、ギリシャの建築様式で統一されている。また庭の木々や灯籠には和風庭園や茶室があり、和洋の融合が新しいものを生み出すという願いが込められている。

命がけて入塾式に臨んだ85歳

昭和55年4月1日松下政経塾は開塾

式を迎えた。一期生の入塾式に臨んだ松下幸之助は85歳、そのころ体調が良いとはいえず、入塾式前日に風邪で熱を出し、周りが行くことを止めたにもかかわらず無理を承知で出席し、予定どおり入塾式で式辞を述べ、記者会見も無事済ませ、塾長室に戻った。

私が本社勤務のころ人事部長だった塾頭の久門さんが「お疲れ様でした。身体は大丈夫ですか」と尋ねると、「本当はね、僕はもうあかんと思った。開塾式で倒れたとしても、僕はここで死ねたら本望やと思った」と。この言葉聞いた久門さんは、「鳥肌が立つ思いだった、その執念に驚き、この人は次代をになう指導者を育てる大事業に、命がけて臨んでいるのだと改めて思い知らされ、思わず涙が出た」と。

85歳の松下幸之助が塾生に託したこと

開塾して、松下幸之助は毎週のように松下政経塾に泊まり込み、塾生自ら考えを伝え、昭和55年8月の問答。「……この政経塾の真のねらいはどこに

あるのか、今日は話してみたい。政経塾の規模はこのように小さいけれど、そのねらいは日本の将来と、もっと広く言えば、世界の全人類のために何をなすべきか、というところまで我々は考えに入れて、塾の活動をやらなければいけません。諸君が塾生としてここで勉強するのは、諸君自身のため、日本の将来のため、全人類のために、この塾は活動を続けていく、それがこの政経塾の目標である、こう考えてもらいたい。

現在の世界を見ても、40億の人がおる。その4分の1、10億人というものは、飢餓に瀕するという最低の生活をしている。これは千年前はもっとひどかった。2千年前はもっとひどかった。けれど千年、2千年経ってだんだん進んで、現代は4分の3の人口がやや文明的な生活や活動をやっている。これを全人類にやってもらわなければいけません。あとの10億人を文化人たらしめるには、たいへんな仕事をしなければならぬ。できやすいところはもう皆済んでいる。残ったところは非常に時間がかかる。容易にはできない。それをや

らないといかん……」

松下電器、PHP、松下政経塾「すべては人間の幸せを実現するため」これこそが松下幸之助の目指したことであった。

終業式前夜の喝

松下政経塾は学校のような教育機関とは違い、発明王のエジソンや剣聖の宮本武蔵のように、塾生自身が「自得」することを求め、将来「名人」のように育つことを松下幸之助は望んでいた。政治、宗教、哲学、外交などに加え、現場に向き、製造、農業、漁業、林業、販売実習や、国防では自衛隊体験研修、茶道、書道、剣道、座禅、三浦半島100キロ行軍など、また塾生自身がテーマを設定し海外研究などに4年間の自修自得。

1期生で、元総理の野田佳彦氏によると……一番印象に残るのは松下さんの講話。1時間ほど話して質疑応答。入塾から1年、終業式前夜、1年を締めくくる松下さんの指摘は「心眼が開かれていない」「1年間の研修は無に

等しかったのではないかと辛辣だった。「これでは政経塾を閉じても仕方ない」。その言葉を聞いて「期待に応えられていない」悔しさがこみ上げ、泣きたい気持ちだった。塾生はまだ23歳前後の小僧、経営の神様に叱られて意気消沈、ションボリである。その後次第にわかってくるのだが、松下さんの期待は卒塾したら、ただちに大臣に就任し日本を立て直すぐらいが期待されていたのだ。今のペースではとても目標に到達できないと松下さんは考えたのではない。翌日の終業式では私が塾生を代表して謝辞をのべることになっていた。痛烈に批判された翌日、何を言ったらいいのか、凄まじいプレッシャーがかかってきた。私は一睡もせず、内容を考え、深い反省を込めて渾身の力で決意を述べた。松下さんは陰しい表情で私を見つめていた。しかし、謝辞が終わると「握手しよう」と右手を差し出した。そして「ありがとう」と声をかけてくれた。「なかなか感心や、ぼくは満足だ。みんな、きみ一人じゃない。わかったか、よし」。松下さんに

叱られ、どう応えるか。最も人間を鍛えられた大事な経験だった。

2年目のことだ。松下さんのリーダー論の講話のあと、ひとりの塾生が質問した。戦国時代を代表する3人の武将の性格を鳴かないホトトギスの扱いで表した有名な3つの句。「塾長はどれを選びますが、どれも違うなら、どういう考えですか」との質問だった。そしたら、驚いたことに即答だ、間髪を入れずに、「鳴かずんば それもまたよしホトトギス」。これを聞いて鳥肌がたつと同時に普段からよく考えておられる、「それもまたよし」には感服した。

松下さんが激怒したこともあった。ひとりの塾生が「選挙に出るにはやはり地盤、看板、カバンが必要ではないか」と主張した、持論を述べたのだ。このとき松下さんはそれこそ青筋立てて叱った。「そんなこと言ってるから、これまでと同じ政治になってしまいうんだ」。「地盤、看板、カバンは必要かもしれないけれど、それは政治活動しなからつくっていくものだろう。それがなければ、政治家になれないなんて言っ

ているようなやつはいらない」。松下さんは「選挙スタイルもイノベーションを考えろ」と言っていると理解した。昭和57年、識者が参加した「PHP京都シンポジウム」、PHP所長として松下幸之助は挨拶した。

「私はあすで満88歳になります。もう声もあまり出ません、足ももうひとつ達者でございません。」

老いの寂しさのようなものをしみじみと感じている次第でございます。

こと国家の現状を考えますとき、この身はどうなっても、このままほうっておいたらいかん。なんとかしなければいかんという気分は歳にかかわらず、まだ私にも湧いてくるのです。

もう88歳、引っこんでたらい、幸いに食うことはできるから安閑としていてもいいと思うんですけれども、どうも、そういう気になれないんです。

私は昨夜も、4人の友人と食事を共にしました。歌でも歌って浮かれるという場面ですけれども、どうもその気になれない。なんとはなしに寂しさを感じる。非常に平和な楽しい姿に見え

ますけれども、一抹の不安がどうしても消え去らない。このままでいいのか、こんなことをやってもいいのか、日本ははたしてうまくいくのかどうかと考えると、気が沈んでまいります。

20年若返って、皆さんのご意見にもとづいて、もういっぺん日本のために働きたい」。この思いは94歳で亡くなるまで変わることなく、日本の政治を憂え、日本の行く末を案じ、何とかしようと考え、さまざまな活動に取り組んでいこうとしている姿には、鬼気迫るものがあつた。

“ありがとう、また来てくれるか”

松下幸之助は生来、身体が弱く、晩年は松下記念病院から本社へ、亡くなる3か月前、上司が報告に行くから私と一緒にと言われ、松下記念病院に見舞いのかねた報告に同行した。報告を終えるとかすれた声で「ありがとう、また聞かせてくれるか」と。何とかしたい気持ちの声と笑顔は今も脳裏に残る。