

最終講義

—松下幸之助から学びて、いま思う日本の行く末—

松 岡 紀 雄

経営の神様

「経営の神様」と呼ばれる松下幸之助氏は、まるで昭和の時代を見届けたように1989年4月、94歳で他界した。それから間もなく22年になる。松下さんの身近で働いた経験のある者は、多くが一線を退き、生の松下さんについて語る人は少なくなった。

私は、思いがけず20代の半ばから松下さんの下で働く機会を与えられ、11年余にわたって格別の薫陶を受けた。神奈川大学経営学部を定年退職するにあたり、「最終講義」という形を借りて、松下さんの生の姿について語り、さらには松下さんから多くを学んだ私が日本の行く末について今どのように考えているか、率直にその考えを述べてみたい。

毎年、「経営環境概論」や「起業学入門」、あるいは「海外広報論」「企業市民論」といった私の担当する授業のなかで、松下さんについての程度知っているかを尋ねるが、最近の学生は2年次になっても半数近くが名前さえ聞いたことがないと答える。そこで、まず簡単に松下さんについて紹介しておこう。

松下さんは、現在のパナソニック（旧社名は松下電器産業）を、文字どおり一代で世界的な大企業に育て上げた。1894年に現在の和歌山市で小地主の家に生まれるが、父親が米相場に失敗して土地や家を失い、当時4年制だった尋常小学校さえも中退して9歳の折に大阪に丁稚奉公に出される。火鉢店や自転車屋で働く中でも非凡さをうかがわせるエピソードを残しているが、大阪市内に路面電車が走るのを見て電気の

時代の到来を予感し、16歳で大阪電燈（現在の関西電力）に内線見習い工として入社する。通天閣の電灯工事などにも携わったという。やがて二股ソケットを考案し、23歳で独立して借家の土間を作業場に妻と義弟の3人で会社を興した。起業家精神によることはもちろんだが、当時健康に恵まれなかったことから、体調に合わせて仕事をするために自分の会社を持ったというのが真相かもしれない。ただ、傑出した創意工夫と努力の人であり、筆舌に尽くせない苦難にも挫けない人だった。

太平洋戦争の惨禍で大きな損害を被ったばかりか、一時はGHQ（連合国総司令部）から財閥指定、公職追放まで命じられる。50歳の時である。しかし、そうした苦境をも乗り越えて立ち上がり、日本の戦後復興、高度成長のシンボリックな企業経営者として、今太閤と呼ばれる成功を遂げる。長者番付でも計10回全国一にランクされるほどに財を成し、遺産総額は2450億円と報じられた。「日本にノーベル賞並みの世界的な賞の創設を」という政府の方針で「日本国際賞」が創設されたが、これも松下さん自身と松下電器産業の寄付によるものである。

太平洋戦争敗戦の4ヵ月前、「反省謙虚の力行」と題して全従業員に向けて綴った次の一文には、松下さんの思いが溢れている。

「松下電器は、これまで、信念をもって使命達成に敢闘することを経営の指導理念とし、どんなことでもやり遂げるという精神で、信ずること、正義と思うことを敢行してきた。しかし、自己の主張する正義のみに固執し、他を顧みないのは小乗的、独善的な正義である。これだけ

では最後に、力におごり、しまいには事をし損じる。常に他を顧み、他の主張を聞き、自らの行動を常に反省して、謙虚な気持ちで自らの道に努力することが必要である」。(松下電器産業株式会社 [1968] 171～172頁)

「一億玉砕」「本土決戦」が叫ばれていた、ボツダム宣言受諾4ヵ月前であったことを思えば、松下さんの並外れた洞察力、先見性を思わないではいられない。

PHP 研究所と松下政経塾

『LIFE』と言えば当時アメリカを代表するグラフィック雑誌で、発行部数800万部を誇っていた。その1964年11月11日号が、表紙に和服姿で真々庵（後述）の白砂に立つ松下さんの全身像を掲げ、8頁にわたって松下さんと松下電器の特集した。その表紙には、松下さんが「最高の産業人」「最高所得者」「思想家」「雑誌発行者」「ベストセラー著者」と記されている。この「思想家」「雑誌発行者」「ベストセラー著者」というのが、PHP 研究所のことである。

PHP は、大金持ちになった松下さんが道楽で始めたように誤解する人が多いが、事実とはまったく異なる。そもそも PHP 研究所を創設したのは敗戦直後の1946年11月のことであり、月刊誌の創刊も翌47年4月である。47年1月の松下電器経営方針発表会で、社員に向かって次のように語りかけている。

「人類の平和と幸福のためには、豊かに富める社会をもたらさなければならない。現在の貧困な社会を、一日も早く改善しなければならない。しかし、現在おこなわれていることは、すべて逆である。これは、現在の社会に繁栄をもたらす政治がないからだといえる。そして、これは、真に繁栄をもたらす経営理念が認識されていないということにほかならない。現在の日本の状態では、国家社会の安定をはかることが先決問題である。これを考えないで会社の安定をはかることは考えられない。私は、この考え方のもとに PHP 運動を起こした」。(松下電器

産業株式会社 [1968] 193～194頁)

つまり、健全な国家、社会の発展あってこそその企業経営であり、国や社会のことを政治家や官僚任せにしておくわけにはいかない。経営者はもちろん、国民一人ひとりが国や社会のあり方について真剣に考え、学び合っていく場を設けなければならない。そういう止むに止まれぬ思いから、月刊誌 PHP を創刊したのである。印刷用紙も配給制の時代であり、その決意のほどがうかがえる。

さらに、後年になってこのままでは日本はますます混迷の度を深めていくとの危機感から、新しい国家経営を推進していく指導者育成が不可欠と考え、私財70億円を投じて茅ヶ崎市内に松下政経塾を設立した。1979年、松下さんが84歳の時である。

松下さんとの出会い

私がいったいどのようにして松下さんと出会ったのか、訝しく思う人もいよう。実は、私の青春の“最大の不幸”が松下さんとの出会いをもたらしてくれたのである。

愛媛県立松山北高校は、司馬遼太郎の『坂の上の雲』の主人公、秋山兄弟の兄、秋山好古が晩年に4代目校長(1924～30)を務めた学校として知られるようになった。その松山北高校を卒業したのは1959年、戦後の経済復興から高度経済成長に向かう最中であつた。「理工系にあらざれば人にあらず」などと言われた時代である。元々数学と物理が得意だった私は、当然のごとく電子工学科を目指した。ところが、現役入試にみごと失敗してしまった。予備校で学ぶ必要を感じなかった私はひとりで受験勉強を続けたが、その間に考えが一変した。研究室でコツコツと研究を続ける人生が想像できなくなったのである。そして1年後、一転して京都大学の法学部に進んだ。もし現役で電子工学科へ進んでいたとしたら、仮に技術者として松下電器に入社することはあっても、松下さんと出会うことはなかったであろう。

大学では3年次に商法の権威、大隅健一郎教授のゼミに入った。親学会という学生団体の経理責任者をしていたことから会計の実務知識があり、教授の著書への疑問を呈した。ゼミ生みんなの前で、「松岡クンの言うとおります。ボクにも勇気があったら、その頃にもそのように書いていたでしょう」と言われたのにはびっくりした。数年後に最高裁判事に就任し、晩年には文化勲章も受章した方で、学識、人間性ともに心から尊敬できる先生であった。このゼミのOB会である「大隅会」の幹事を務めていたことから、松下電器に勤める先輩と出会い、その生き生きした姿に惹かれ、私も松下電器に入社しようと決めた。

松下さんは1961年に社長を退いて会長に就任したが、いわゆる岩戸景気の反動不況から日本経済はそれまでにない苦境に陥り、私が入社した64年の7月有名な「熱海会談」¹の後、営業本部長代行兼務で現場復帰し、世間を驚かせた。この事態が一段落した66年の初め、念願であった月刊誌 PHP の普及に力を注ぐため、若手のスタッフを松下電器から出向という形で迎えることになり、その初陣のひとりとして私が呼び出されたのである。

松下さんと初めて1対1で向かい合ったのは、2月末の底冷えの厳しい土曜日の朝だった。事務所の裏木戸を開ける右手が、寒さと緊張で凍えていたのを覚えている。

当時の PHP 研究所は、京都の南禅寺畔、「真々庵」²にあった。東山を借景とする池泉回遊式の庭園を望む2階建て数寄屋造りが事務所だった。ガラス越しに庭園を見渡す座敷で向かい合った松下さんは、「修業だと思って3年間

だけ PHP で頑張ってくれ、本来は松下電器に入ったのだから」と言われたが、その後の一言に身が引き締まる思いがした。「3年後にキミも引き続きたい、ボクもいて欲しいと思ったら、その後も PHP で頑張ってほしい」と言われたのである。やさしい物言いではあったが、本質を逃さない、実に厳しい方だという印象を受けた。

それにしても、初対面の松下さんの耳の大きいことには驚いた。まるで大きな両耳に上品な顔が付いている、そんな感じさえする耳だった。その後、この大きな耳が、私のような若造の話にもいつも謙虚に、一言も逃さないようにと傾けるための耳であることを、幾度となく思い知らされた。

当初は、松下さんの考えを世に発表する役割を担った研究部の一員として、松下さんを囲んでの政治や経済、教育などに関する研究会に参加した。松下さんの指示や構想に基づいて6名の研究員がいろいろと下調べをおこない、模造紙に書いて発表、毎回2時間余りの議論を重ねるのである。初対面で修業という言葉があったが、早朝からの庭園の掃除や、門の前で松下さんや来客を出迎えるドアボーイなど、さまざまな体験を重ねた。国立京都国際会館の開館前日には、私を前に座らせて理事長式辞を読み上げる練習をされたこともあった。毎月18日には真修会がおこなわれ、早朝から庭掃除をして松下さんを迎え、伊勢神宮の内宮を8分の1に模した「根源の社」³に参拝、記念撮影の後で一緒におかゆを食べた。「治にいて乱を忘れず」の精神を心に刻むためである。

大学を出てまだ数年、小憎らしい書生っぽさ

¹ 松下さんはすでに第一線を退いていたが、経営の異変を感じ、全国の販売会社と代理店の社長、それに営業所長に要請し、熱海で会合を開いた。赤字に苦しむ販売会社の社長からは、松下本社に対する強い不満がぶつけられるが、3日目に及んで松下さんは、「皆さんの言い分はよく分かった。松下が悪かった。現状を打破し、信頼に応えるために、今は松下が頑張るときだ」と、涙ながらに決意を語り、会場を感動と団結の場に変えた。200人の出席者に直筆の「共存共栄」の色紙を贈ったことでも知られる。

² 真実真理を探究する道場の意。1980年には鉄筋和風づくりに全面改装され、「松下美術美術苑真々庵」と呼ばれ、パナソニックの迎賓施設となっている。

³ 松下さんは、宇宙が人間を作ったのであり、宇宙の根源、万物の根源に感謝しなければならないと考えていた。真々庵を訪れた折には、まず根源の社の前に立って静かに手を合わせた。時には、この前で座禅をすることもあった。

が残っていたところである。世の中の貧富の格差や幸不幸、さらには憲法の解釈などについて、松下さんと遠慮のない厳しいやりとりをすることもあった。それが理由であろうか、「ボクは人の名前を覚えるのが苦手やねん」と言っていた松下さんがいつの間にか私の名前を覚え、「松岡クン、松岡クン」と呼ばれるようになった。

間もなく月刊誌 PHP の拡大を図る普及部の企画担当を命じられた。駅の売店や書店の店頭に並ぶ PHP を飾る雑誌ケースやポスター、書店向けの新聞などは、当時私が手がけたものである。スタッフの頑張りようは尋常ではなく、1966年3月に10万部だった発行部数は、68年末には100万部、69年末には150万部にまで急増した。「最も尊敬する人」という世論調査で常に第1位にランクされた時代である。「松下さんの PHP」として、多くの方々の支持を受けた。

月刊誌の部数が間もなく100万部に達しようかという頃、松下さんが記者会見でいきなり英文国際版の発行を口にした。スタッフはみんな驚いたが、まさかそれが自分の身に降りかかってこようとは思ってもいなかった。

アメリカ PHP 研究所の初代代表に

1970年の3月、私が初代のニューヨーク分室長として赴任することになった。受験英語は得意だった私も、音痴故かヒアリングやスピーキングは苦手だった。「英語もろくに話せない私がなぜ？」という問いに、松下さんの答えはふるっていた。「ボクは、アメリカ人に英語を教えに行けと言うてんと違うで。キミの目でアメリカを見てきてくれ」。これでは断る術がない。半年後には現地法人アメリカ PHP 研究所を設立して代表となった。羨ましいまでの経済的繁栄の陰でさまざまな社会問題を抱えたアメリカ社会から、多くのことを学んだことは言うまでもない。

アメリカ滞在中の3年間、何度か帰国して松下さんに報告をおこなったが、松下さんの姿は、

まるで先生の話に真剣に耳を傾ける生徒そのままであった。「ああ、そうですか、そうですか」と丁寧に応じていることに気づき、思わずハッとしたこと一度や二度ではない。わかりやすいチャートや写真を示しながら、ゆっくり話す癖はこの頃ついたように思う。朝から夜遅くまで私のために時間を割き、自身ですき焼きをご馳走してくださることもあった。松下さんの PHP に対する並々ならぬ思いを感じとったものである。

私の体調を心配した松下さんから帰国を命じられ、1973年2月中旬にニューヨークを発ち、ローマ、スイス、パリ、ロンドンを經由して東京に戻った。ロンドンでは、20世紀最高の歴史学者といわれるアーノルド・トインビー教授の自宅を訪問、インタビューの機会に恵まれた。ニューヨークで背広を新調して臨んだ私は、左右で寸法が違うとしか思えない教授のズボンを見て、人生で何がいったい大切なのかを問われる思いがしたものである。

1973年3月に東京の国際 PHP 研究所に戻ってから数ヵ月、ある日大阪の松下さんの病室に呼ばれた。しばらく雑談の後、松下さんはベッドの上で正座し直し、「松岡クンが代表取締役と編集長をやってくれ」と言われた。英文雑誌の編集長が務まるような英語力はない。「こんな私が？」という戸惑いに、「キミな、ボクかて、電気のことが全部わかって電器会社の社長をしてきたんやないで。わからへんことは、わかった人に助けてもらええねん」。今回も断る術がなかった。

幸い、若手、ベテランの有能で誠実なスタッフに恵まれ、懸命に取り組むことができた。英文の月刊誌でもあり、執筆者には海外の著名人が多い。テーマを決定して原稿を依頼することから、常時6ヵ月前には準備を始めなければならない。100を超える案件に計画的に取り組むことの重要性を日々味わったものである。松岡ゼミ生に「To Do List」⁴の活用を厳しいまでに

⁴ To Do List で、「やるべきことの一覧」の意。日々やるべきことをノートや手帳に一覧で確認することによって、

指導してきたのも、このときの体験が元になっている。

日本語版の季刊誌『PHP インタナショナル』も創刊、単行本ではトインビー教授の寄稿7編に、松下さんとの対談、私のインタビューを添えた『日本の活路』、ドン・マローニ氏のユーモア溢れる『外人はつらいよ』、版画家永瀬義郎氏の『放浪貴族』、歌手・女優でねむの木学園を創設した宮城まり子さんの英文の伝記『Mariko, Mother!』、さらには篠山紀信氏の写真集『アラビア半島』なども出版した。

『PHP インタナショナル』創刊当初売れ行きが芳しくないことから、急遽新聞広告を強化したいと申し出た。しかし、松下さんの一言には参った。「キミな、広告せんでも売れるものを作りいな。よく売れるものを作ってから広告を増やしたら、キミほんとうによい売れるで!」。松下さんに、「経営の神様」を感じた一瞬でもあった。

編集・出版の実務に加えて、雑誌や書籍の販売推進や購読者の管理、広告、スタッフの採用や経理、税務処理等々、身体がいくつあっても足りない多忙な日々を送った。この頃松下さんから改めて教えられたのは、「報告」の重要性である。直に会って報告するばかりでなく、毎週水曜日の朝、電話で報告するよう指示された。なんと言っても、当時すでに80歳近くになっていたことから、耳で聞いてわかりやすい言葉で、はっきりと、ゆっくりと話すことを心がけた。

神様が言うてはと思ったら…

松下さんに関し、生涯忘れることのできないエピソードがある。それは、1970年10月17日のことである。プライベートに過ぎて恐縮だが、渡米半年後、私は一時帰国して京都でささやか結婚式を挙げた。披露宴の直後に耳にしたのが、

NHK ラジオの3時のニュースである。「カラーテレビの二重価格問題⁵を理由に、全国地域婦人団体連絡協議会が、家電のトップメーカーである松下電器を標的としてナショナル全商品をボイコットする宣言をおこなった」というのではないか。松下さんにとって、松下電器にとって、まさに一大事発生である。

翌朝は18日であり、真々庵では恒例の真修会が開かれる。私は妻を伴って松下さんに結婚の挨拶をすることになっていた。松下さんがいったいどういう表情をしているか、どういうことを言うか、不謹慎な言い方だが、私は興味津々であった。

茶室で松下さんに妻を紹介したが、松下さんの表情はいつもと変わらず穏やかだった。驚いたのは、松下さんの口から出た言葉である。

「キミな、婦人団体の会長や副会長が言うてると思ったら、商売の基本を何もわかっていないと腹も立つわな。でも、違うで。あれは、神様が、あの人たちの口を借りてボクや松下電器に忠告してくれてるんや。神様が言うてはると思ったら、腹立てるわけにいかんわな。ボクもよう考えてみるわ」。ボイコット宣言から一夜にして、こうした心境に至っていたのである。

1年後には、ナショナル製品の市場占有率がボイコット宣言前よりも上回ったのだから、まさに経営の神様としか言いようがない。

国際 PHP 研究所の代表取締役兼英文国際版 PHP の編集長に就任したのは、私が33歳になったばかりの時である。六本木の新しい事務所を訪れた松下さんは、色紙に「先憂後楽」と書いた。優れたリーダーは、心配事については部下がまだ気づかないうちからそれを心に留めていろいろ手を打ち、楽しみは部下が楽しむのを見届けたあとにする、といった意味であろう。松下さん自身が、常にみずからに言い聞かせ、実践してきたことに違いない。

忘れたり期限に遅れたりしないで、効率的に作業を進めることができる。最近ではパソコンやモバイル機器でも簡単に利用できるようになっている。

⁵ カラーテレビのメーカー表示価格と市場実売価格との差が著しくかけ離れているとして、消費者の厳しい批判を浴びた。

もうひとつ心に残っているのは、「怖い人を持たなアカンで」という言葉である。小規模とは言え代表者となれば、直接叱ったり注意したりしてくれる人がいなくなり、ついこわさを忘れがちになろう。自分を律し、身を正しくしていくためには、道を誤ればあの人に叱られる、という怖い人を持たなければならないという助言である。松下さん自身、23歳で独立して以来、生涯を通じてトップであり叱ってくれる人がいなかったと言えるだろう。それだけに、心の中で怖い人を持ち続けてきたに違いない。

このことと関連して思い出されるのは、松下さんの新著が刷り上がったときのことである。ページをゆっくりめくりながら、「キミ、ほんとうにええことが書いてあるな」と真顔で言う。知らない人が聞けば、「そんなバカな、松下さん、自分の著書でしょう」と言いたくなるに違いない。しかし、松下さんの本は、「お前ら、オレの言うことをよく聞け」というものではない。自らに日々言い聞かせていることを、「皆さんも一緒になって考え、実践しようじゃないですか」と真摯に呼びかけているのである。最も好んだ「素直」という言葉にしても、毎日何回も「素直な心になろう」と自らに言い聞かせていた。「1000回も続けたら、素直の初段になれるやろな」と微笑んでいた。

自らの寿命を超えて将来を見すえる

こうして松下さんから学んだことを思い起こせば止まるところがない。敢えてひとつだけ挙げよと求められれば、「自らの寿命を超えて日本と世界、人類の行く末を見すえ、その思いを人々に訴えること」と言えるだろう。

あるときなど、70代の後半のことだが、「ボクの寿命もあと5年だと思うから・・・」と私にしんみり言われたことがあった。みんなの前では、「21世紀を迎えるまで3世紀を生きるんだ」としきりに話していたが、内心では残された寿命が長くないことを悟っていた。にもかかわらず、常に日本と世界、さらには人類の将来

を見すえ、深く憂慮するとともに如何になすべきかを考え、それを PHP 誌や書籍、講演等で懸命に訴えていたのである。

私が神奈川大学経営学部の創設に加わったのは、1987年8月のことである。1990年に初めて学生を前にしたが、このとき心に浮かんできたのは、アメリカの社会学者、アルビン・トフラーと、ノーベル文学賞受賞者でもある英国の劇作家、バーナード・ショーの言葉である。

日本各地の視察を終えたばかりのトフラー氏は英文 PHP で、「教育の役割は、未来を生きる人を育てることではないか。それが、日本の学校は、過去に必要な人をせっせと育てている」と苦言を呈した。学生は「未来からの留学生」などとも言われるが、なるほど若者は大人が歩んできた時代を再びたどるわけではない。まさに、未知の、未来を生きていくわけである。そうだとすれば、まずは未来がどういう時代なのか、どういう課題に直面するのかを精一杯考え、どのように対処し、生きていけばいいのか、少なくとも問題意識やヒントを与えるのが教育者の務めであろう。

バーナード・ショーの言葉は、皮肉屋で知られる彼の面目躍如である。「いろいろ考えて実行できる人は実社会に出て活躍する。口先だけで何もできない奴が大学教授をしている」。密かに私は、大学教授になった後も、実社会にしっかり目を向け、いわば片足を置いて、実行すべきは実行できる力を持ち続けようと心に誓ったものである。

こうした思いをさらに深くする契機となったのは、2000年秋に母校、松山北高校から創立100周年の記念講演の依頼を受けたことである。1300人の高校生に向かって、何について語るかに迷うことはなかったが、どう話せば理解と共感が得られるかについては、大いに迷った。そのために目を通した書物は、半年間で100冊を超えた。

かつて松下電器や経済広報センターに身をおき、とりわけ80年代に欧米諸国からの凄まじいまでの対日批判に曝された者として、90年代以

降の日本企業の低迷はあまりにも惨めである。その原因は、いったいどこにあるのか？一言で言えば、政治、経済、社会、国際関係、技術等々の革命的な変化を読み取ることができず、適切に対応することができなかったということではないか。

敗戦後の松下さんが、経営者も企業経営だけ考えているのでは足りない、国のこと、社会のことをしっかり考えなければならないと決意したと同様に、これからの経営学部は、企業を取り巻く社会の変化をしっかりと見すえ、洞察する力を身につけさせねばならない。そのような思いから、カリキュラム改定に際して「経営環境コース」の設置を強く主張し、私自身がこの6年間、「経営環境概論」の授業に最も力を注いできた。

大学生の就職難の不思議

現在の学生が社会に出て第一線で活躍を期待されるのは、これから50年ということができよう。それでは、これからの50年、彼らはいったいどのような時代を生き、どのような課題に直面するのであろうか。いくつか想像できる問題は例示することができる。

日本であまりにも急激に進む少子化と高齢化、国や自治体の財政の行き詰まり、食料や資源確保の困難、地球温暖化に象徴される環境問題の深刻化、途上国の著しい台頭に伴う日本経済の低迷、貧富の格差拡大、学力の低下や教育の混乱、IT革命に象徴される劇的なまでの技術革新、大規模地震災害の発生等々が挙げられる。世界に目を向ければ、途上国の急激な経済発展、貧富の格差拡大、人口爆発や資源の枯渇、水や食料の奪い合い、種々の難病の発生、国境をめぐる争い、気象異変や大規模災害、テロ、核戦争の恐怖等々が挙げられよう。

こうした問題を列挙しながら不思議に思うのは、数年来の大学生や高校生の就職難である。これら数多くの課題には、少なくとも日本の総力を挙げて立ち向かう必要があり、いくら人が

いても足りないというのが道理である。それが、大学を出ても定職が得られないというのは、まことに奇妙な話というほかはない。

その原因は、まず政治指導者にこうした未来を見すえた課題認識が欠如していることである。キヤノンの中興の祖と言われる賀来龍三郎氏とは生前何十回となく親しく懇談の機会を得たが、「日本の政治家は次の選挙のことしか頭にない」と嘆いていた。政治指導者が直ちに為すべきは、まずは国の目指すべき方向をビジョンとして明示することである。少なくとも今世紀を見通した国家的最重要課題10項目なりを提示し、これに対して政府と企業、学界、さらにはNPO等々が文字どおり総力を挙げて取り組む意識を盛り上げ、効果的な仕組みを構築しなければならない。

一方、大学としても猛省すべき点がある。まずはそうした難題をしっかり受けとめ、それらに果敢に挑戦していくだけの気力と知力、それに体力を備えた人材を輩出していくことである。現状は、その点がまったく無視されているのではない。少なからぬ大学で、教室に入りきれないほどの受講希望者がいると自慢する教員に出会うが、その中には授業に出席しようがしまいが、成績にも関係なく安易に単位を与えている教員がいるように思えてならない。これでは、八百長相撲を批判する資格などないと言わざるを得ない。

「子どもをダメにするいちばん簡単な方法は、何でも欲しいものを与えることである」と言ったのは、スイス生まれの哲学者、教育思想家、ジャン・ジャック・ルソー(1712~78)である。勉強をしない学生にもいとも簡単に単位と卒業証書を与え、学生の一生をダメにしているのは、多くの日本の大学ではないか。こういう学生を送り出しているのは、企業はもちろん国まで滅んでしまう。

1996年2月に学生24名を引率して1ヵ月間カンザス大学に滞在したが、そのとき同大学の様子をいろいろ知ることができた。まず、同州内の高校を卒業した学生なら志願者をすべて受け

入れるが、2年次に進級できる学生は全体の80%ならず、5年で卒業できる学生が約半数とのことである。加えて、各教員の授業の様子は州の覆面調査官が学生を装って教室に入り、評価をしているという。さらに、学生団体が年度ごとの卓越した教員を選び表彰をしているということで、受賞者の名前を刻んだプレートも目にした。そうしたことの是非については議論の余地があるが、学生と教育の質の向上に並々ならぬ努力を払っていることがうかがえる。

文部科学省令の大学設置基準第21条では、「1単位の授業科目を45時間の学修を必要とする内容をもつて構成することを標準とし」と明記され、神奈川大学学則第11条でも同様の基準が示されている。セメスター制を採用して以降の授業科目や演習は半期で2単位であるが、それは90時間相当の学修を必要とする内容をもつということになる。このことが、学生はもちろん教員にもどれだけ浸透しているのであろうか。

まずは大学の教員自身が日本の直面する危機に目覚め、それぞれの専門分野から将来的な課題を考察し、長期的な視座と解決へのヒントを学生たちにしっかりと示さなければならない。そうした力を蓄えた若者であれば、職がないなどということが起こってくるわけがあるまい。新聞報道によれば、ソニーは2011年春の新入社員に占める外国籍人材を前年の4%から14%に引き上げる。パナソニックに至っては、海外現地法人を含め国内外合計で新卒採用の8割を外国籍社員にするという(日本経済新聞夕刊、2011年1月18日)。要は、グローバル化に伴って、日本の大学で教育を受けた者を採用している、企業が持たないと考えられているのである。

タイタニック号の運命

日本や世界が直面する難題をいくつか列挙したが、これらは日本丸や地球号の前途に立ち

だかる巨大な氷山にたとえられよう。このまま推移すればまさにタイタニック号⁶の運命である。「タイタニック号の上で甲板の椅子を並び揃える」という英語表現がある。豪華客船タイタニック号は、英国からニューヨークに向かう処女航海で氷山に衝突した。不沈船とまで呼ばれていたことから、船員もまさか沈没するとは考えない。衝突のショックで歪んだ甲板の椅子を並べ直して、自らの職責を果たしたつもりになっていたのだが、まさにこれと同じことが、現在の日本で起きているのではないか。

重大事にも気づかず、なぜのほほんとしていられるのか？ これこそ、まさに「ゆでカエル現象」である。その名は古典的な心理学的反応実験に由来するというが、ミシガン大学の経済学者ノエル・ティシュ教授の著書『現状変革型リーダー』(ダイヤモンド社)の中で紹介されて有名になった。彼の初来日の折、経団連会館における講演の世話をしたこと、私は本人の口から直に聞くことができた。

カエルを鍋の冷水に入れ、バーナーの上に載せる。ごくゆっくりと熱を加えていくと、温度の変化が非常に遅ければ、カエルは鍋の中でうずくまり、ゆで上がって死んでしまう。環境の変化が緩慢なため、飛び出さねばならないことを的確に知覚できないで死んでしまうというわけである。それに対して、すでに煮えている鍋のお湯にカエルを入れると、カエルはじっとしていないで咄嗟に飛び出して死を免れる。

この実験の鍋の形状などに疑問を投げかける向きもあるが、要は、日本人が戦後の経済発展と平和という、いわば心地よいぬるま湯を楽しんでいるうちに、先に述べたような難題が立ちはだかり危険が迫ったことにも気づかず、このまま滅亡に向かってしまう恐れを警告したものと受けとめることができる。

こうした私の指摘に対し、「松岡サンはあまりにも悲観的ですね、心配しすぎでしょう」と

⁶ イギリスの豪華旅客船(Titanic)、4万6328トン。1912年4月14日夜ニューファンドランド島南方沖の北大西洋上を処女航海中、濃霧のため氷山に衝突、翌日未明に沈没した。乗客・乗員2200人余中1500人余が死亡。レオナルド・ディカプリオ、ケイト・ウィンスレット主演の映画『タイタニック』は記録的な興行成績を収めた。

言いたい人もいるに違いない。私自身、そうした心配が取り越し苦勞であり、杞憂に終わればどれほど幸せかと思う。しかし、私がこうしたことを訴え始めて以来すでに20余年、事態が改善する気配は微塵も感じられない。それどころか、あらゆる面で私の憂慮を裏付けるような事実が次々と現れている。

松下さんは、その名も『崩れゆく日本をどう救うか』という著書を1974年に出版したが、ロンドンで訪ねた歴史学者アーノルド・トインビー教授は、「世界史を振り返って、多くの文明は外敵に滅ぼされるよりも、内から滅びていった」と述べている。日本という国の存立を図るためには、軍事力よりも何よりもまず内を治めなければならない。世界一の半導体メーカーとして君臨するインテルのアンドリュー・S・グループ会長の著書の原題も、『パラノイア（病的なまでの心配症）だけが生き残る』である。

現在の日本で最も憂慮すべきは、政治家も官僚も、学者も、メディアも、一般国民も、あまりにも危機感が乏しいことである。危機感さえあれば、火事場の馬鹿力などと言われる大きな力や新たな知恵が生まれてもこようが、危機感もなくのほほんとしているところからは何も生まれてはこない。

少子化の真の原因

日本の将来、50年、100年、さらには数百年先を考えたとき、日本社会の存立にかかわる最重要問題は少子化の進展であろう。少子化は先進国に共通して見られる現象ではあるが、日本のそれはあまりにも急激である。このまま推移すれば、45年後には国民の40%以上が65歳以上の高齢者となってしまう。現役世代3人で1人の高齢者を支える現状の「騎馬戦」スタイルが、1対1で支える「肩車」になると言われる所以である。総人口の減少に伴う、国力の低下という事態も避けられない。

松下さんが生きていたら、いったいどのよう

に言うであろう。松下さんにまつわるエピソードだが、戦後間もないころ、大阪地方裁判所へ講演に出かけた。1時間ばかりの講演を終えた後で、ひとりの若い判事から質問を受ける。「いま、石炭が足りないと言われるが、どうしたら石炭が出ると思うか?」。これに対して松下さんは、「まず何よりも石炭に訊いてみるのがいいでしょう」と答える。不真面目な答えと思った若い判事が怒り出したというが、松下さんは次のように続ける。

仮に石炭がものを言う人間と仮定して、なぜ出ないかと訊いてみれば、石炭は「いまのような状況ではとても出て行く気にはなりません」と答えるのではないか。政府は石炭が必要だから増産しようと言いながら、その値段は安く抑えている。いわば石炭を虐待しているような姿に問題があるのではないかと述べている（松下幸之助 [1990]）。

こうした考え方を、現在の日本の少子化問題に当てはめてみればどうであろう。松下さんなら、「まず、誰よりも精子や卵子、あるいはDNAに訊いてみよう」と言うのではないか。その答えは、十分に想像がつく。毎日の新聞やテレビのニュースを見てみるがいい。幼児虐待や子育て放棄、家庭崩壊、待機児童、いじめ、ひきこもり、DV、学級崩壊、格差社会、就職難、リストラ、ホームレス、オレオレ詐欺、脅迫犯罪、無縁社会……。これでは、生まれてきたいなどと思ってもらえるわけがない。まずは、日本人のDNAが、「生まれてきたい」と思えるような社会にすることが先であり、少なくとも政治指導者や一般国民が、そうした社会を作ろうと決意し、必死に努力する姿勢を示さなければならない。

昨年放映されたNHKの大河ドラマ『龍馬伝』の最終回は、実に示唆に富む。暗殺される直前の龍馬が妻のおりょうさんに宛てた手紙である。そこには、「わしはの、子どもらがこの国に生まれてきて、まっことよかったと思うような、そういう日本をつくりたいんじゃ」と綴られていた。現在の日本のリーダーに最も求めら

れるのはそうした熱い思いであり、国を挙げた総合的、戦略的な取り組みである。

それにしても、日本の政治家は、どうして目先の些事にばかりとらわれ、国家の大事に対して戦略的な取り組みができないのであろう。「日本の政治家は次の選挙のことしか考えない」と嘆いていたキヤノンの賀来氏は、経営者は少なくとも10年、20年先のことを、しかもグローバルな視点で考えなければ勤まらないと語っていた。松下さんに至っては250年先のことで考えていたのである。1932年のことだから、まだ松下電器も従業員1100人あまりの小規模な会社に過ぎなかったが、それでも産業人の使命は「貧乏の克服」にあるとし、250年後に松下電器の目指すべきは「楽土の建設」にあると説いていた。その目標に向かって、250年を10節に分割し、1節の25年間でさらに3期に分けて活動を進めることまで示していた。こうした発想と取り組みが求められるのは、企業より何より国家のはずである。250年はともかくとして、せめて国家100年の計を国民に明らかにすべきである。そうした動きのまったく見られない日本の政治家に対しては、大きな失望を禁じ得ない。

しかし、こうした政治家がなぜ国会にいるのかと言えば、紛れもなく国民が選んだからに他ならない。私が在籍していた当時、日本語版のPHP誌には毎号、次のふたつの言葉が掲げられていた。「国民が政治家を嘲笑しているあいだは、嘲笑にあたいする政治しかおこなわれない。」「民主主義国家においては、国民はその程度に応じた政府しか持ち得ない。」

けだし至言である。そうだとすれば、国民の多くがまず目を覚まし、危機感を持って自ら真剣に考え、難題に取り組む意欲と知恵を備えた議員を育て、選んでいくほかはない。

松下さんの「無税国家論」

「経営の神様」と呼ばれる松下さんだが、単に金もうけの額だけで言えば、他にも神様と呼ばれてよい経営者は何人もいるはずである。松

下さんが、ただひとり経営の神様と呼ばれつづける所以は、私利私欲にとらわれず、自らを律し、常に国や社会全体のことを考え、物事の本質を見極め、先の先を見通す力、少なくとも見通そうという姿勢を持ちつづけたという点にある。そのことを痛感させられたのは、松下さんが「無税国家論」を講演というかたちで初めて発表したときのことである。

忘れもしない、1979年11月7日のことである。当時、私は国際PHP研究所の代表を辞して、松下電器の東京支社に在籍していた。読売国際経済懇話会での講演に出かける松下さんは、私に同行を求めた。講演に先だって参会者全員による食事会が開かれ、外国人ビジネスマンと隣り合わせで着席することになったため、通訳として陪席するよう指示されたのである。当時の松下さんは喉の具合もあって、松下さんの言葉を聞き取るのは容易でなかった。そのために、長年松下さんと接してきた私に、その役を求めたのである。

昼食を終えた段階で私は2階の通訳ブースに入り、同時通訳者が松下さんの重要な言葉を聞き取れない場合に備えていた。このときの講演内容が、大きな話題を呼んだ「無税国家論」である。

当時の政府も、毎年税収を使い切り、足りない分を赤字国債で補うという財政運営をしていた。こうしたことをつづけていては、やがて日本は行きづまると憂慮した松下さんは、その時点から20年、つまり1980年から20年間にわたって研究し、国民の理解を得た上で、21世紀の100年をかけて日本の「無税国家」を実現しようと訴えたのである。つまり、21世紀に入って毎年税収の10%を余らしめ、これを年々積み立てていけば、22世紀には国民や企業が税を納めなくても、積立金の運用益だけで国家財政を賄えるようになるだろうという遠大な構想である。84歳の松下さんが、120年先に向かって、それまで誰も考えつかなかった提案をしたのである。

夢のような話と言えはそのとおりだろうが、松下さんがかねてから提唱していた会社経営に

おける「ダム式経営」⁷を国家にも取り入れた考え方である。決して荒唐無稽の提案ではなかった。しかし、当時の政治家や官僚から真剣に受けとめられることはなく、その結果は、無残としか言いようのない国や地方自治体の財政状況に陥ってしまった。リーマン・ショックの影響を受けたとはいえ、政府の一般会計は、民主党政権になって2年連続で借金が税収を上回っている。国の長期債務残高はやがて1000兆円にも達しようとしている。

地方財政の惨状もよく知られている。2007年3月には、北海道の夕張市が632億円の実質債務を負って財政再建団体に指定された。人口わずか1万3000人の町で、18年間に353億円を返済していくのである。市職員は317人から165人体制となり、国内最低の生活を夕張市民に強いている。数字の上では夕張市以上に深刻な状態に陥っている政府が指導に当たるというのだから、これほど惨めで皮肉な話はない。

一見華やかに見える神奈川県財政も、実態は深刻である。当時の岡崎洋知事が、「本県の財政は、まさに“火の車”というのが実情です」と、緊急アピールをしたのは1998年9月のことである。現在の松沢成文知事も、2010年度から始まる5年間の財源不足は1兆円に達すると発表し、10年度の政策的事業の経費を15%カットする方針を明らかにした。

政府の膨大な負債について、一方で世界最大の対外純資産があるのだから心配はないとか、外国から借りているのは全体のわずか5%に過ぎないといった主張も聞かれる。そうした主張をする人は、現状のままだこまでも負債が増えて大丈夫と考えているのであろうか。そうではあるまい。どこかに限度があることは認めるはずである。

それでは、日本の負債激増の流れは、いつどういう形で止まり、反転するというのであろう。景気がよくなれば税収も増えて解決するという

考え方は通用しない。景気がよくなれば当然のごとく金利が上がり、それに伴って現在は毎年10兆円余りの国債の利払いは、たちまち20兆円にもそれ以上にも膨れあがる。極度のインフレが進行すれば負債の実質的な負担は軽減されるが、多くの国民に計り知れないダメージを与える。増税をすれば済むという財政学者もいるが、果たしてそうだろうか。かつてのイギリスなどを見ても、増税に踏み切れば、金持ちは容易に税負担の少ない外国に移り住む。逃げ出すこともできない貧しい国民だけが国内に留まるということである。企業に至っては、書類だけでいとも簡単に外国に本社を移すことができる。日本人が経営する会社だから大丈夫などという考えは甘い。今やまさにグローバル化の時代であり、企業は世界的な競争に曝されている。税金の高い日本にとどまっていたは生き残れないとなれば、企業存続のために外国へ本社を移すのは目に見えている。ましてや、有力企業となれば、外国人株主が相当の割合を占めている。彼らは、税負担の大きな日本にとどまる経営陣に損害賠償を求めるなりして、日本に本社を置くことを許さない。

松下さんの「無税国家論」の先見性に改めて脱帽し、1980年代から「無税国家論」を真剣に受けとめておけばと悔やまれてならない。

国会と地方議会の抜本的改革が急務

まずは国会や自治体のリーダーが危機的状況をしっかり認識し、少なくとも50年先を見すえて、自ら率先して国民の意識を変える方向に、直ちに一步を踏み出すことである。

具体的には、国会議員数の削減と報酬、歳費のカットを実行し、国民の危機意識を喚起することである。立法府と言いながら、法律ひとつ作れないような人々が知名度だけで議員となり、まるで幼稚園児のように誰かの指示どおり

⁷ 企業経営にも、ダムで水を貯えるように余裕のある経営が必要だということ。中小企業にはそうした余裕がないという声に、松下さんは「まず、ダム式経営をやろうと強く思うことだ」と答えている。

に行動し、賛否の投票をする。国費の無駄などと言って済まされる問題ではない。私が法学部の授業で学んだ教訓で最も深く心に刻まれているのは、「自分のことに関しては、自分がいちばん悪い裁判官である」というローマの法諺である。国会議員ならずとも、自らのことに関して正しい判断ができないのは人間の性であろう。それならば、議員以外の第三者で構成する独立の委員会に、議員の数や報酬、歳費について国民から納得の得られる提案を求めるべきである。

地方自治体の首長や議員のあり方についても抜本的な改革が必要である。カンザス大学に学生を引率したことはすでに触れたが、カンザス大学のあるローレンス市と平塚市は姉妹都市の関係を保っている。興味深いのは両市の市議会のあり方である。

平塚市の人口は25万人、ローレンス市は8万人と、規模はかなり異なる。しかし、平塚市の市議会議員の定数が30人に対し、ローレンス市はわずか5人である。議員報酬に至っては、平塚市で年間約800万円が支払われているのに対し、ローレンス市の議員報酬は年間約72万円、議員のひとりが市長となるがその報酬も約80万円に過ぎない。そもそも議会は、毎週平日の夕刻から開催されるのだから、議員報酬で生計を立てるなどという考え方がない。ただし、市政の実務責任者はシティ・マネジャーと呼ばれ、実務に長けた適任者を議会が選んで任命している。

日本の戦後民主主義はアメリカを見習ったものと考えがちだが、全米の市議会や町議会の議員数の平均は6人で、基本的に無報酬のボランティアである。これほどの少数ですべてを決めるのかと懸念を抱くかも知れないが、テーマに応じて関心のある市民や有識者が出席し、議長の許可を得て発言もできる。NPOや市民グループが市政に関わる契機ともなり、また一人ひとりの議員がどういう発言をしたか、どういう投票をしたかが、市民の目に鮮明になる。たいそうな議事堂など必要なわけがなく、会議室や学

校の講堂などを使って開かれる。商売がうまくいかないから町長や議員になって生計を立てようなどといった不心得者の登場はあり得ない。人口350万人を抱えるロサンゼルス市の市議会議員数が15人と聞けば、日本のあり方を再考するきっかけにしてもよいのではないか。(ジョセフ・ツインマーマン著、神戸市地方自治研究会訳『アメリカの地方自治』勁草書房)

市民協働の時代

国会をスリム化し、地方議会をこうした形に変えることは、単なる経費の削減に留まらない。人々の行政への過度の依存心を捨てさせ、まずは自立し、必要なときは住民同士で互いに助け合おうとする共助の精神を高め、ボランティア活動を盛んにする効果が期待できる。戦後復興や高度成長期には、多くの国民、とくに男性は、いわゆる会社人間となり、地域社会はおろか家庭さえ顧みないで職場中心の生活を送ってきた。文字どおり、「一所懸命」だったのである。民主主義の時代を迎えたというものの、せいぜい選挙で投票をするだけで、あとはすべて議員任せ、他人任せの生き方をしてきた。その投票率さえ、選挙によっては50%を大きく下回ることがあり、「お任せ民主主義」と揶揄される。

先に述べた政府や自治体の深刻な財政難から、公共サービスとは言ってもすべて行政が担うことはできなくなっている。経済の成熟化や社会の複雑化に伴って、必要とされるサービスも多様化し、法律や予算に基づいて決まった対応しかできない行政にできることは、ますます限定されてきた。行政が担えば、公務員一人あたり年平均約900万円の人件費を要し、同じサービスでもとんでもない高コストになってしまふ。

一方で、一般市民の中に、議員や行政職員をも上回る意欲やノーハウを持った人々が数多く現れ、まちづくりや教育、福祉、防災、環境問題などに関して進んで公共的なサービスを担うグループが登場してきた。1998年にはそうした

組織に法人格を認める、いわゆる NPO 法（特定非営利活動促進法）も制定された。

NPO 法を実効あらしめるために、各自治体では市民協働推進条例などと呼ばれる条例づくりが相次いだ。私も、平塚市、横須賀市、小田原市、綾瀬市でそうした条例づくりに関わったが、要は公共サービスを NPO 法人など市民グループと行政、場合によっては企業も加わって、「協働」で担っていく意識を高め、仕組みを整えていこうということである。

「協働」を実現するためには、まず市民のあいだにボランティア活動が盛んになることが必要であり、また同じような思いを抱いた市民が力を合わせて取り組むことが欠かせない。志はあっても、活動のための資金が足りないという弱点があり、各自治体では市民グループの活動に補助金を提供する制度も生まれてきた。それも従来のように、行政が一方的に補助対象を選ぶのではなく、公募、公開プレゼンテーションを経て、市民中心の第三者委員会が選考するといった新しい形が生まれている。

ボランティア活動支援の重要性と、NPO 等と行政との協働の重要性をいち早く察知した神奈川県では、1996年4月に当時の岡崎洋知事が全国に先駆けて「かながわ県民活動サポートセンター」を設立するとともに、2001年度には「かながわボランティア活動推進基金21」（以下「基金21」と表記）と呼ばれる他に例を見ない大規模な基金を設けた。

財政危機が叫ばれていた時代に、100億円の基金を擁する「基金21」がどのようにして創設されたのか。毎年の予算から補助金の捻出が望めないと考えた岡崎知事は、県住宅公社への住宅建設資金の貸付金など、毎年一定の利息を生みだしている県の貸付債権を、まとめて基金に充当したのである。年々戻ってくる元金部分を基金に積み増し、運用益を事業に活用する仕組みを作り上げた。現在、毎年1億円余の運用益が活用されている。

基金21は創設されて10年になるが、①協働事業負担金、②ボランティア活動補助金、③ボラ

ンタリー活動奨励賞の3本柱からなっている。中軸は「協働事業負担金」で、地域課題解決のために、県との協働で効果的に事業を推し進めようという団体に対し、年間上限1000万円、最長5年間の負担金の拠出が認められる。

対象事業については、県内の NPO 法人等から広く公募され、独立した審査会が、書類審査や公開プレゼンテーションなどを経て、協働事業の候補を選定している。堀田力、山崎美貴子両氏の後を受けて、私が3代目の審査会長を務めて4年目になるが、議会や行政からは出てこないような重要な事業が提案され、NPO 等と県が力を合わせて成果を上げていく姿には、大いに勇気づけられる。

企業は人なり、国は？

松下さんは、実におもしろいことを言っている。「松下電器は何を作っているか？」とお得意先から問われたら、従業員に、「松下電器は人をつくっています。電器製品もつくっていますが、その前にまず人をつくっています」と答えなさいと話していたのである。

松下さんの言う「人づくり」は、単にモノを上手に作ったり売ったりする人のことではない。人間として、社会人として立派であることを目指したのである。その点、神奈川大学の創設者である米田吉盛氏が、「教育は人を造るにあり」と訴え、「人はすべて、実業家たり、学者たり、官吏たる前に、先ず人間でなければならない」として、人格の養成に重きをおいていたことと相通ずるのは興味深い（神奈川大学米田吉盛伝編集委員会編『教育は人を造るにあり—米田吉盛の生涯』参照）。

松下さんの言う「人づくり」が単に口先だけでなかったことは、いくつものエピソードから確かめることができる。細川護貞氏（1912～2005）と言え、細川護熙元首相の実父であるが、1943年に近衛文麿首相の意を受け、天皇に戦中の国情の實際を知らせるべく高松宮に各種情報を報告する任務に就いた。当時のことを詳

細に記した『細川日記』には、1944年6月初旬に大阪で松下さんに会ったことが記されている。

6月1日の日記には、「松下電器工場視察。電波器の製作を見学、昼食。松下氏は五十年配の有為の人、寺田氏等と共に関西実業界の新進の人。(午後に他の企業も視察するが)松下電器に較べ、人物も田舎臭く、経営状態も劣りたるが如く感ず。」と記されている。さらに6月4日の日記には、「松下工場は作業中の職員の一人として、我々見学者を振り返る者なき程に秩序立ち居りたるは感心したり。(中略)他は仕事を止め、窓に蛸集⁸して、我々一行を眺むる有様なりき。(中略)やはり社長の性格は工場経営の上に多く反映するを見るを得たり。」(細川護貞[1979] 217～219頁)と記されている。

戦後復興の時代に入り、先進諸国やアジア諸国の要人が次々と日本を訪れ、その多くが松下電器の工場を視察した。1959年10月には、日本で開かれたガット(関税と貿易に関する一般協定)総会の出席者が、松下電器の茨木テレビ工場と、高槻市の松下電子工業を訪れる。この後、大阪府等の主催で一行の歓迎会が開かれるが、その席上の代表者の挨拶は、松下さんの「人づくり」を裏付けてあまりある。

「自分は、ガット総会に出て、日本の目まぐるしい発展を見て非常に驚いたのであるが、それをどういう言葉で表そうかと考えていた。しかし、きょう松下電器の工場を見学して、初めて言うべき言葉がわかった。すなわち、日本の工場について一言でいうならば、非常に美しく、そして完全である—完全で美しいという言葉、ここでためらうことなく日本に呈する。きょう、松下電器の工場を見て、この言葉を思いついたのである」(松下電器産業株式会社[1968] 269頁)。

「企業は人なり」は松下さんの口癖だったが、人如何によって企業の盛衰が決まるという考え

に異論をはさむ者はいないだろう。果たして、国はどうか? 国も、企業に劣らず、いや企業より以上に、人によって盛衰が左右されるはずである。

90年代以降の日本経済の沈滞も、最近のあまりに無様な政治も、単に経営者や政治家の責任で済まされないのではないか。これまでの日本の教育そのものに大きな欠陥があったと考えざるを得ない。日本の現状をタイタニック号にたとえたが、日本経済の競争力回復を図り、先に挙げた資源の枯渇や環境問題、さらには国際間の紛争など、さまざまな難題を解決していくのは、つまるところ「人」しかない。要は「教育」であり、日本で今もっとも見直されなくてはならないのが教育のあり方である。

これからの時代、どういう教育が求められるのか。先のトフラー氏の表現を借りれば、「未来を生きる人」のための教育でなければならない。言い換えれば、先に列挙した将来直面するであろう課題に立ち向かい、その解決に貢献できる知力と気概を身につけさせることである。

そのためにどういう力が必要か。私の考えをと問われれば、①思いやりの心、②想像力と創造力、③社会力、④コミュニケーション力、の4点を挙げたい。

「思いやりの心」とは、身近な周囲の人はもちろん、国籍や年齢、肌の色、文化、宗教、信条、さまざま立場を異にする人、さらには自然や次の時代をも思いやる心である。思いやりの心ですべての対立や問題が解消するなどとは言えないが、それが出発点となることだけは間違いない。

戦後の日本は「平和国家」を標榜し、外国人を誰ひとりとして殺してなどいない、というのが一種の日本人の誇りになっている。しかし、果たしてほんとうにそう言えるのであろうか。赤十字国際委員会総務部長ジャン・S・ピクテの著書『赤十字の原則』(日本赤十字社)を読んでいて、思わず天を仰いだ。

⁸ いしゅう。はりねずみの毛のように、多く寄り集まるさまをいう。

「利己心は時に無関心という形を装う。それは遙かにつつましやかなものであるが、長期的には弾丸と同じように、確実に人を殺すものである。人間はまた、その不作為をいかにも尤もらしい理屈をつけて、自分自身にさえ正当化しようとする。そのような理屈の1つは、他人の不幸を運命の責任にきせることである。」(26頁)

皆さんは、このメッセージをどのように受けとめるであろうか。現在の世界では、8億人の人たちが飢え、毎年1500万人以上の人々が餓死しているという。まさしく、我々は、「無関心」という弾丸でこれらの人々を撃ち殺し、ただそれを彼らの運命の責任にして、自らの幸せを味わっていると言われても返す言葉がない。

想像力と創造力

先にも述べた大学生や高校生の就職難、政府や自治体の財政難を考えれば、景気回復を期待するのは当然である。しかし、現在の日本の状況は、過去に見られた経済不況とは根本的に異なる。従来の経済不況であれば、数年も我慢すれば回復し、その間は政府の財政出動による公共工事などによって、一時的に雇用の確保や需要の喚起を図ることができた。しかし、90年代以降の日本経済は、その場しのぎの公共事業で乗り切れるものではない。

中国、インド、ロシア、ブラジル等々の急激な成長に怯えることなく、さらには先に挙げた資源の枯渇や、水や食料の不足、環境問題などの難題解決に貢献していくためには、なんとしても日本のソフト、ハード両面の「技術力」を高めていかなければならない。人の生き方や社会、国のあり方に対する、新たな理念、哲学も編み出していかなければならない。それらを生み出すことができるのは若者の想像力であり創造力である。

創造力の重要性については、あらゆるところで強調されているが、それがどういうふうにして身につくか、磨かれるかについては十分に示されていない。あたかも、学生や若者を自由奔

放にしておけば創造力が発揮されるような主張も見られるが、私にはどうしてもそのようには思えない。

これまでノーベル賞の対象となった研究をつぶさに調査した結果、まったくゼロから着想したものは1件も見つからなかったという話を聞いたことがある。すべて、既存の、その分野の研究者なら誰でも知っているような事柄の、“意外な組み合わせ”によるものだったというのである。歴史を振り返っても、まったくゼロから着想したのは、レオナルド・ダ・ヴィンチひとりではないかとまで言われる。

名著として知られるジェームス・W・ヤングの『アイデアのつくり方』(阪急コミュニケーションズ)にも、「アイデアとは既存の要素の新しい組み合わせ以外の何ものでない」と述べられている。

ヤングは、つづけて新しい組み合わせをする心の技術として、5つの段階を明記している。第1の段階は、資料集めである。当面の課題のための資料と一般的知識の貯蔵をたえず豊富にすることから生まれる資料を集めなければならない。靈感が訪れるのを待って、雑仕事をいかげんにごまかしてしまおうとする人が多いが、それでは成功は望めないと断言している。資料集めが如何に大変かを繰り返し述べていることから、なまじっかの資料集めでないことが想像できる。第2の段階は、集めた資料の咀嚼である。「やがて諸君は絶望状態に立ち至るだろう」というから、これもいい加減な咀嚼ではない。第3の段階は、意外にも完全にこの問題を心の外にほうり出してしまうことだという。眠っている間にそれが勝手に働くのに任せておくとして述べている。シャーロック・ホームズを例に、音楽を聴いたり、劇場や映画に出かけたり、詩や探偵小説を読んだりすることを勧めている。

これら3つの段階を経ることによって、第4の段階がまず確実に訪れるという。アルキメデスが金の純度の測定法を発見した際に風呂を飛び出して叫んだという、「ユーレカ」(ギリシャ

語で、われ見いだせりの意)である。最も期待していない時―ひげを剃ったり、風呂に入ったりにしている時、アイデアを探し求める心の緊張をといて、休息とくつろぎのひとときを過ごしてから現れるというのである。最後の第5の段階が、現実の有用性に合致させるために最終的にアイデアを具体化し、展開させる段階である。

教育という観点から、ヤングの指摘で最も注目すべきは、独創的なアイデアを生み出すためには、さまざまな分野の知識や経験の積み重ねが不可欠だという点である。大学教育においても、ただ単位の取得が容易だとか、時間割の都合がいいなどといった理由で履修科目を選ぶ態度は改めさせなければならない。履修した事柄については、やはり復習に復習を重ねて、自らの頭脳の引き出しにしっかり整理しておくことが肝要である。文系といわれる経営学部ではあっても、脳科学や生命科学、心理学などは、たとえ初歩であっても真剣に履修してほしいと強く願っている。将来、他の誰も考えつかないような意外な組み合わせによるユニークな着想を助けてくれるに違いないからである。

社会力とコミュニケーション力

日本の教育や子育ての過程では、もっぱら「社会性」を身につけることの大切さが強調されてきた。自分自身の好みや主張、感情を抑えて、周囲の雰囲気に合わせてすることが大事だとされてきたのである。しかし、そうした社会性によって、これまで繰り返し述べてきた現在及び将来の困難を乗り越えていけるのであろうか。過去の困難を乗り越える上で大きな役割を果たしてきたのは、むしろ周囲から「変なことを言うな、変なことをするな」と、いわば“変な人”あつかいされてきた人々ではなかったか。一般に言われる「社会性」とは次元の異なる、重要な要件があるのではないか。そんな思いでいるときに会ったのが、門脇厚司氏(筑波学院大学学長)の提唱する「社会力」である。

既にある社会に個人として適応する側面に重

きをおいた「社会性」に対し、一つの社会を作りその社会を維持し運営していく力の重要性を指摘し、それを「社会力」と名付けた。そして、「わが国の若い人々に欠けているのは社会への適応力というより、自らの意思で社会を作っていく意欲とその社会を維持し発展させていくのに必要な資質や能力である」(門脇厚司 [1999] vii頁)と述べている。若い人々だけに欠けていると言えるかどうか、その点には疑問を抱かざるを得ないが、本質を衝いた指摘であり共感を覚える。

こうした「社会力」はどうすれば磨かれるのか? 2点だけ挙げてみたい。

1つは、現在の大学生が、あまりにも新聞を読まないことである。テレビやネットでニュースなどに触れることも極めて少ない。授業中に現在の総理大臣の顔を大きくアップして見せても、誰かわからないという学生が何人もいるのである。新聞を見ないことがどういうことになるかということ、社会の抱える問題点や、いま社会が何を求めているかに気づかず関心を寄せないということになる。門脇氏の言う「社会力」に繋がらないのである。社会の求めるものを察知できないことから、就職にも影響が及んでくるのは避けられない。

2つ目は、ボランティア体験の重要性である。どういう分野であれ、小中高校生や大学生の時代にボランティア活動を体験することによって、社会にはさまざまな理由で困っている人がいること、あるいは解決が迫られている問題があることに気づくことができる。ささやかながらも、自分が何かの役に立ったという喜びを味わうこともできる。

経営学部の創設準備の段階で学力試験中心の入学選抜に疑問を抱いた私は、全米の一流大学を中心とした231大学の選抜方法を調べた。その結果、いわゆる学力だけで選抜している大学はただのひとつも見当たらない。すべての大学が、学力以外の要素、たとえば生徒会活動やスピーチ大会での入賞、美術や音楽の才能、さらにはコミュニティでの奉仕活動やリーダーと

しての経験を加算対象としている。「大学自体がコミュニティであり、さまざまな個性や能力を持った人がいなければならない」というのが、コロンビア大学の入試担当者の答えであった。「大学は将来のアメリカ社会のリーダーを育てるところ、ボランティア活動に関心のない若者がリーダーになれるわけがない」という話も聞かされた。

こうした調査を背景に、経営学部では全国の大学に先駆けて、いわゆるボランティア入試制度を設けた。大いに成功しているとは言いが、それでも地域社会への奉仕活動が評価されて入学した私のゼミ生が、なんと成績最優秀者として卒業式で総代を務めるという、実に嬉しい事例も生まれた。

「住育」への期待と「三六九の子育て力」

思いやりや創造力、社会力、コミュニケーション力といったとき、果たして大学教育でどこまで育てられるのか、私には疑問が湧いてくる。高校や中学校、あるいは小学校でも遅すぎるのではないか。そうした思いでいた折に出合ったのが宇津崎光代さんの提唱する「住育の家」である。2008年の夏、平塚を訪れた宇津崎さんの口から初めて「住育」という言葉を耳にしたとき、正直、全身にビビッと走るものを感じた。

「住育」は、一言で言えば、「住まいの間取りや素材の工夫によって、健康で幸せな家族が生まれる」という考え方である。多くの人々が求めてきた、大きな家、立派な家、家族一人ひとりが個室を持つ家、食卓の前にドンとテレビが備えられる家に、宇津崎さんは大きな疑問を感じた。子どもが玄関を開いて「ただいま」と言えば、母親が台所や居間からしっかりと子どもに笑顔を返すことができる家、子どもたちが自室よりもむしろ食卓で勉強ができ、食事時になればきちんと片付けのできる、小さくても家族の気配を感じ合える家の大切さを訴えている。

2000年に京都に建てたみずからの住まいをモデルハウスにしたが、そこには部屋を隔てる廊

下はなく、洗面所と浴室、洗濯場、台所が一直線に並んで廊下代わりになっている。歩行も不自由になった母親の介護も楽にできたという。台所では家族や友人も一緒になって調理を楽しむことができる。リビングは吹き抜けで、2階にいる家族の気配も感じられる。日当たりや室内の空気の流れにも工夫が施され、エアコンもほとんど不要という。壁などには自然の素材が使われ、アレルギーの心配もない。

間取りの工夫によって家族のコミュニケーションをよくし、「お母さんを家族の太陽にしたい」というのが、宇津崎さんの夢である。「住育の家」に住み始めた家族を訪ねたが、従来と較べて日々の生活への思いや家族のコミュニケーションが一変したと、揃って言う。

本題から外れてしまったと訝る人がいるかも知れないが、実は宇津崎さんは、「住まいは人間形成の道場」という松下さんの言葉に励まされ、30余年をかけて「住育」にたどりついたというのである。松下さんは、松下電器グループの住宅会社パナホームの資料の中で次のように述べている。

「孟子のことばに、“居は気をうつす”というのがあるそうだ。つまり、住まいというものは、そこには住む人の心を変化させ、一つの性格を形づくる力をもっているという意味である。たしかにお互い人間は、幼いときからの日々の生活習慣を通じて、いろいろと物事を学んでいく。あるいは感化を受けていく。その生活環境の中心が住まいであって、だから住まいというものは人格形成に大きな影響を与えるものだと思うのである」。

幼い子どもを持つ母親の多くが外で仕事を持つようになった今、かつてのような子育てや家族のあり方は望むべくもない。しかし、江戸時代の町衆の子どもの躾、教育から、学ぶべき点も多いのではないか。江戸しぐさで知られる越川禮子さんは、「三つ心、六つ躾、九つ言葉、十二文、十五理で末決まる」という言葉を紹介している。江戸では、先にも取り上げた「思いやり」を基本に、子どもの躾や養育を実践して

いたというのである。

子どもの養育に何よりも大切なのは、成長段階に応じた最適なタイミングでの養育で、その時期を逃しては身につかないと考えられていたという。それが先ほどの言葉で、「3歳までには心を育み、6歳になるまでに手取り足取り口移しで、繰り返し真似をさせ、9歳までにはどんな人にも失礼のないものの言い方で対応ができるようにし、12歳では文が書けるようになり、15歳では暗記ではなく物事の理屈をわかるようにさせるのが親の務め」(越川禮子 [2008] 13～14頁)と考えられ、親や周りの大人たちが手本となり、町ぐるみで子どもを育てていこうとしていたというのである。家庭教育、さらには隣近所といった地域社会のあり方を、改めて考える必要を痛感させられる。

“変な人”と二所懸命

日本が極めて困難な課題に直面し、事態が容易でないことを、繰り返し述べてきた。もちろんこうした困難に直面するのは今回が初めてというわけではなく、また日本以外の国々も幾度となくこうした難題に直面してきた。

振り返ってみたいのは、過去のそうした難題解決で重要な役割を果たしたのはどういう人だったかという点である。先にも指摘したとおり、その時代、その社会のいわゆる権力の中心にいる人物ではなく、むしろ周囲から“変な人”と見られていた人たちが、少なくとも難題解決の“突破口”を開いてきたのである。環境問題の重要性に気づいたのも、決して環境省の偉い人ではなかったし、北朝鮮による拉致事件に気づいたのも、難しい外交官試験に受かった外交官ではなかった。

新幹線の父と呼ばれる十河信二氏だが、提案をしたころには政治家からもマスコミからも猛反対を受けた。信念と勇気を持った十河氏が、いわば政府をごまかすような計画書を示して実現にこぎ着けたのが今日の東海道新幹線なのである。水俣病にしても、最初にその原因がチッ

ソの工場排水にあると指摘した熊本大学医学部の教授は、当時の通産省幹部から「熊本大学ごときが・・・」と罵られている(朝日新聞、1995年4月22日)。

言ってみれば、問題解決の“突破口”を開くのは、これからも恐らく、周囲から“変な人”と見られている人であろう。私の言う“変な人”とは、「自分のことより社会のこと、今のことより将来のことを思いやり、柔軟な心で真剣に学び考え知恵を出し、勇気を持って提言、行動できる、やさしく強い人」である。そういう“変な人”にとっては、役所や企業はあまり居心地がよくない。最高に活躍できる場所と言えば、いわゆる NPO や市民活動団体であろう。

そうだとすれば、社会全体として、NPO や市民活動団体が活動しやすい環境を醸成していかなければならない。先に述べた NPO 法の成立や、各自治体における市民協働推進条例の制定、各種の補助金制度、あるいは表彰制度なども有用である。しかし、日本の国や自治体の財政破綻の状況を考えれば、税金に依存した補助金の拡大は望むべくもない。

NPO や市民活動団体の性格から言っても、理想はやはり市民やあるいは企業による寄附やボランティア活動に支えられるのが本来の姿である。アメリカでは、そうした民間の寄附が年間約25兆円にも達し、しかもその85%は遺産贈与を含む個人によるものである。成人の約半数が毎週4時間余のボランティア活動を行っている。宗教的な背景や税制度も大きく異なることから、直ちにアメリカのような姿は望めないが、少なくとも NPO の側が、将来的には市民の力強い理解と支援が得られる、地道な努力を重ねていくことを望みたい。

ボランティア活動については、多くの人々が、どのように関わればよいのか、よくわからないというのが実態であろう。その意味で、子どものころから、地域社会のさまざまな課題に目を向け、支援に関わるという体験をしておくことが重要である。学校とか地域社会で、そうした体験のできる機会を意識的、計画的に設けてい

くことを強く望みたい。

併せて、先に、戦後の高度成長の過程で、多くの人々が、会社もしくは役所などに、「一所懸命」尽くしてきたと指摘したが、これからは、勤めとは別の、もう一つ別の社会的課題への、私の造語で言えば「二所懸命」の生き方を望みたい。堀田力氏が理事長を務めるさわやか福祉財団では、「名刺両面大作戦」と銘打って、サラリーマンの名刺の裏に、自分が関わったり応援したりしているボランティアやNPO等の名前を記そうと呼びかけている。「NPOは民主主義の学校」である。こうした一人ひとりの生き方を変えることによって、初めて政治を変え、社会を変え、そしてタイタニック号の危機に瀕した日本や世界を救うことができる、少なくともその糸口をつかめるに違いない。

そのように考えれば、これからの50年、それはほんとうにおもしろい、やり甲斐のある時代といえることができる。

※本稿は2011年2月5日に一般公開で行われた「最終講義」の内容に沿ったものである。

参考文献

- 宇津崎光代 (2011)『幸せが舞い降りる「住育の家」』かもがわ出版
門脇厚司 (1999)『子どもの社会力』岩波新書
越川禮子 (2008)『三六九の子育て力』ポプラ社
高橋荒太郎 (1983)『語り継ぐ松下経営』PHP 研究所
トインビー, アーノルド・J ほか (1974)『日本の活路』国際 PHP 研究所
細川護貞 (1979)『細川日記 (上)』中公文庫
松岡紀雄 (1989)「松下幸之助に学ぶ出向の心得」『実業の日本』1989年9月15日号、実業の日本社
松岡紀雄 (1991)「21世紀を生きる勇気と智慧」『北斗—創立百周年記念号』愛媛県立松山北高等学校同窓会
松岡紀雄 (1997)『ボランティアを高く評価する社会』本の時遊社
松下幸之助 (1968)『商売心得帳』PHP 研究所
松下幸之助 (1968)『道をひらく』PHP 研究所
松下幸之助 (1968)『私の行き方考え方』実業の日本社
松下幸之助 (1974)『崩れゆく日本をどう救うか』PHP 研究所
松下幸之助 (1990)『人生談義』PHP 研究所
松下幸之助 (1992)「松下幸之助—先見の明、決断の速さ」『私の履歴書』日本経済新聞社
松下電器産業株式会社編 (1968)『松下電器五十年の略史』松下電器産業株式会社