

羊飼いは羊を知っている

「理想の社会を実現するには、国家経営に人を得なければならぬ」という答えにたどりついた松下幸之助のモノの見方

佐藤嘉信（会員）

国際善隣協会で、お会いする方々に、共通のスピリッツが流れているように思う。

それは「一生勉強」「一生青春」。歳を重ねても学ぶことを楽しみ、いつも心に若さを保つ人はイキイキしていて人をひきつける魅力がある。私が縁のあった松下幸之助は、「一生勉強」「一生青春」を貫いた人だった。日本や世界の行方を案じて、10年以上構想して将来を担う指導者育成の私塾を開いた。昨年10月から3回、善隣で知り合った会員を茅ヶ崎の松下政経塾に案内した。

昨今の世相の中で

英国ではトラス首相が「私は負託にこたえられない」と英国史上最短の45日で辞任、人気取り政策に暴走の末にと報じられた。昨今、世界中で政治家の資質や、不祥事を起こした指導者の資質が問われている。弁解や言い逃れで責任を持たない無責任は日本でも起きています。

政治・経済で活躍するリーダーの言動を追跡する研究者がいる、そのリポートをいくつも読んでみた。目についたアメリカのリポートは、「知見や

スキルを持ったリーダーは、多くを知っているため注意深い」「知見や経験のない人ほど断定的に話す」「人は強い調子で断定する人に、ひかれてしまう」「自己顕示欲の強い権力志向の無能なリーダーが排出されやすい」という。

インターネット社会になり、ネット上は1億総評論家、1億総批判者の様相がある。批判はするけれども、他人事で終わらせてしまう風潮もある。世界に戦争、インフレ、パンデミック、地球環境など、この先に不安を感じ、国の将来を憂えておられる方も多いだろう。

松下幸之助は、松下電器（現パナソニック）、PHP、松下政経塾と3つの事業を通して、人類の繁栄・平和・幸福を希求し、何が必要かを考え抜いた。そのモノの見方や考え方が、今の時代に、何らかの参考になればと思い松下政経塾に案内した。松下幸之助のモノの見方や考え方の一端をエピソードをまじえご紹介する。

塾生に与えているテーマ、まず「人間を知れ」、羊飼いは羊を知っている

松下幸之助は、松下政経塾々生に「人間を知れ」と問う。父親の事業の失敗で家族離散、9歳から奉公に出ざるをえなかった松下幸之助は学問も知識もなく、両親や兄姉を早くに亡くし頼る人もなく天涯孤独となり、すべてのことを、体験を通じて社会から学んでいる。晩年「人に恵まれ今日がある」と言っていた。人を募集しても誰も来ない小さな規模から仕事を始め、採用しては人を育て、「なぜ人間はこんなに成長するのか」、能力がないのではない、「人間は誰しも素晴らしい、

本質はダイヤモンド」、「人間には無限の可能性がある」という人間観があった。「人間を知れ」と問うのは……人間は長い歴史の中で、科学、教育、道徳、宗教をはじめ学問や社会制度などが進歩し、文化が進み文明が発達してきたが、「人間はつねに繁栄を求めつつも、往々にして貧困に陥いる。平和を願いつつも、いつしか争いに明け暮れる。幸福を得ようとして、しばしば不幸におそわれている」。本来、繁栄・平和・幸福の実現を望んでいるはずの人間がなぜ不幸を招来するのか、なぜだろうか。たとえるなら、羊飼いは羊を知っている。優れた羊飼いは羊を思うままに飼育し、立派な羊に育てあげる。その秘訣は羊の性質をよく知りつくしているからだ。もし、馬や牛、犬と同じようなものだと考えたら、殺しかねない。羊の特質を十分研究してはじめて羊飼いと成功する。私たちの世界は、人間が人間を動かす、人間が助けあう社会。社会を見ると商売や経営ではお客さま、従業員を、政治では有権者や官吏を動かして

いる。人間がする政治で、人が苦しむこともある。私たちは人間について熟知していなければならない。

人間はちっぽけなものではない、繁栄・幸福・平和をつくりだす可能性を持っている、人間の本質を正しく理解しない、人間不在の政策は論ずるに値しない。そこで「人間を知れ」と問う。

国民はみずからの程度に応じた政治しかもたえない。覚悟をもった人がいなくなったらこの国は空っぽになる

1976（昭和51）年当時の政治状況について、松下幸之助は「国民が政治をあざけり笑っているあいだは、あざけり笑いに値する政治しか行われない」、「民主主義国家では、国民はその程度に応じた政府しかもたえない」、「国民一人ひとりがもっと自分のこととして政治に関心を寄せ、家庭や学校でも政治の大切さを育てる教育が大切、有権者の眼力も試される、と自著やメディアで訴えた。戦争体験の切実な反省から、人間は国を興すこともあるけれども国を滅ぼすこともある。戦を収

めることもある、戦を起こすこともある。もし「政治は誰かがやってくれる」という人ばかりになって、「自分が率先して良いほうに向ける、国家国民を第一に、世界人類の繁栄・平和・幸福を心から考える、一片の私心もない」覚悟のある人がこの国にいないければ、この国は空っぽになる、という危機感があった。経営者といえども、一国民として政治に提言しなければなら

ないのではないかと、「繁栄による平和と幸福」を研究するために1946(昭和21)年にPH P研究所(Peace and Happiness through Prosperity)を設立し、それ以来、政治に提言し続けた。

政治を「国家経営」と考えた

政治の良し悪しは戦争の上手下手よりも恐ろしい

松下幸之助は自らの体験から、「国民活動のすべてに影響を及ぼす政治がよくなければ、まともな企業活動もできないし、国民の幸せもない」政治の良し悪しは、戦争の上手下手よりも

恐ろしい」と。

目標や計画を立てて行うことはすべて経営ととらえていた。政治は国家や国民を対象にした国家経営。経営の目で見れば、理解できない非効率。国家や国民のことより、自分の選挙や名誉や立場にとらわれ、金に執着し、金のかかる政治。こんなことを経営でしたら、すぐに会社はダメになり、倒産する。けれど、国は倒産しない、親方日の丸、国民の税金をムダにしても、政治家も官僚も平気でしている。

何が正しいか、何が国民の喜びにつながるのか、も考えない。21世紀の日本をどうすべきか。世界にどう貢献していくのか。その政治哲学は何か、力強く活動をする政治家が非常に少ない。

そのことばはおやめください

ある席で大臣もつとめるような政治家が自分は公僕である、公僕として国民に奉仕すると言ったので、松下幸之助は即座に「どうぞ公僕という言葉はおやめいただきたい。あなたは主権者の代表です。公務員は公僕として国民

のために奉仕する立場にあります。あなたが公僕でない、主権者の代表としてその地位にある重要な立場です。もし公僕であるとお考えなら、そこからは一役人の見識しか生まれません。主権者の代表としての見識や理念は生まれません。政治家は公僕であってはなりません。そこから日本の政治の弱体性が生まれます、公僕ということばをおやめいただきたい」。

すると政治家は「君に、そう言われるとそうだなあ、いままで公僕と言ったけれども、これからは考えなければいけないなあ」。「ぜひそうしてください、主権者の代表という意識のもとに、国家経営者にふさわしい見識なり理念が生まれると思います。そして国を預かる国家経営者として事を決してもらわなければなりません。ですからそのことばはおやめいただきたいと思います」と。

「崩れゆく日本をどう救うか」を執筆し、警鐘を鳴らした

日本は戦後、奇跡の繁栄を続けてき

だが、松下幸之助の目で見ると「沈没寸前の日本」と映ったのだ。

自著『崩れゆく日本をどう救うか』は1974（昭和49）年のベストセラー、危機の指摘と同時に、教育、物価、国政について提言している。徳川時代に長崎の奉行に命令するとき、速い手段は早馬、飛脚。今だったら1分間の電話ですむ。したがって、政治費用は、何百万分の1。

技術が進化し便利になったことで、人的・時間的コストが削減され、効率的に処理できる。効率化しない政治に警鐘を鳴らしている。物価は1000倍、賃金は1300倍、だが国費は13000倍（昭和10年比）。なぜ政治にこんなに金がかかるのか。「政治が国民に甘え、国民も政治に甘える、ここに日本の危機がある。戦後30年の間に物も増えて繁栄している、一面では復興しつつある。しかし、他の面をみると、復興は本当の復興ではない。政治・経済・教育の3つ大きなものがゆきづまっている。復興に似たもの日本はゆきづまり崩れ去る」と（松下幸之

助が指摘した日本の危機は今も続く、2022年3月現在、税収で返済すべき長期債務は合計額で1017兆円、極めて深刻な財政問題を抱えている）。最後にこう結んでいる。「日本を救うために、一人ひとり、思想にせよ信条にせよ、それぞれに異なっている。しかし、対立しているときではない。そういう思いをそれぞれの立場でやっていくべきとき、ぜひともそうあってほしいと思います」。

88歳の誕生日に、しのび寄る危機を憂えて「決意広告」を出す

しのびよる危機を憂えて、85歳の高齢で松下政経塾を開塾した、その後の5年間は大阪から頻繁に茅ヶ崎の塾に来て、茶室もそなえた松心庵に泊まり込み、塾生たちと語りあい、彼らを育てた。塾生に「君たちは、僕より新しい時代に生まれた、僕より偉くならんとあかんで」。また、「特定の師を持つてはならぬ。塾生にとって、僕は1人の師であっても、唯一絶対の師ではない。自修自得で僕を越えろ」と。

88歳の誕生日をむかえた1982（昭和57）年11月、松下幸之助は全国の新聞各紙に5段ぶちぬきの異例の決意広告を出して訴えた。1000字に及ぶ年末をひかえて御礼とご挨拶。

「私は余生を楽しく送れるほどの趣味も持ちあわせておりません、世界も日本も混乱しており、このままで推移するならば、きわめて憂慮すべき事態に直面するのではないかという感じが強くする。昨今、高齢で無理の効かないことも心得ておりますが、せっかくこの世に生きながらえているからには、生まれ変わった気持ちでいささかなりとも社会のお役に立ちたい……豊かな時代には、経済も政治も教育も決して安心できる状態にありません」と、しのびよる危機に死ぬに死ねないその気持ちを訴えている。

山本七平のコメント「大阪商人が政治家を養成するのは面白い」

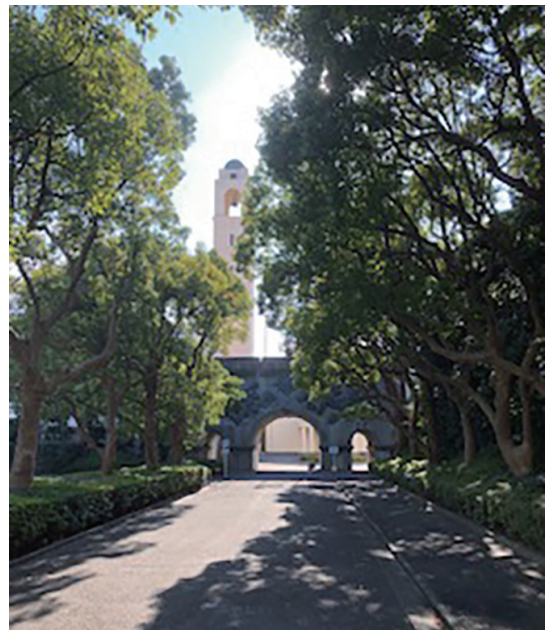
『日本人とユダヤ人』などの著者で評論家の山本七平は松下政経塾の発足にあたって、マスコミに面白い感想を

述べている。

「日本には、社会の秩序を保つのは武士の任務で町人にあらず、という伝統があつて、町人が政治に関係することがなかった。松下幸之助さんという大阪商人が、政治家を養成するのは面白いじゃないですか。経済的合理性を尊ぶ政治家ができるのはいいことです」。

松下政経塾、「自修自得」、研修に打ち込めるよう「研修費支給」

松下幸之助は私財を投じて、1978（昭和53）年9月理想の日本を実現しうるリーダーを育てるために松下政経塾を設立すると記者会見した。一期生に900名が応募し、23人が入塾、1980（昭和55）年4月に開塾した。神奈川県茅ヶ崎市にある、湘南の海に近く、富士山が見えるキャンパス6300坪。研修年限4年、全寮制。受験資格、年齢22歳～38歳、国籍問わず。学びは「自修自得」、生活に不安なく研修に専念できるようにと「研究費支給」、全寮制、授業料はなし。最近では社会人になって入塾する人が多い、医師、弁護



神奈川県茅ヶ崎市にある「松下政経塾」

士、教員、自衛官の経歴をもつ人もいる。専門職を経て入塾する人の共通点は、今の仕事で制度政策を変えるには限界があり、国政志願、地方の活性化を実現したいと地方首长志願者もいる。

松下政経塾の「自修自得」、政治の名人をつくりたい、宮本武蔵のように自ら体得する塾にする

常勤教授がいない教育機関、「経営学や政治学は教えられても、生きた経営や政治は教えられない」「自ら体得するしかない」という松下幸之助は「自

修自得」、政治の名人をつくりたいという願いを、例をあげて説明した。「宮本武蔵に師匠はいない。宮本武蔵は自分であみだし剣聖になった、自分で研究工夫して指導者になったらいい」と。塾生は理想社会ビジョンをつくり自らのテーマにそって各産業、公的機関、海外などの現場に行き解決策を探索する。

設立42年間で、卒業生294人（男性254人、女性40人）。進路は政治50%、経済教育福祉50%、政治、企業経営、社会起業、研究、教育などで活躍するリーダーを輩出、いまだ名人は出ていないが、地盤・看板・カバンがなくても政治家になる道は開いた。松下幸之助に報告できるには道半ばであろう。開塾当初は政治の高等教育機関とまちがえて応募する人がいたが、自修自得の塾である。ちなみに高等政治学を教える米国ハーバード・ケネディスクールでは、学んだ人の1000人に1人しか政治家にならないそうだ。

素直な心をもった指導者になってほしい、国や企業をつぶす人には“私心”がある

松下幸之助は塾生たちに、「自分の名誉や虚栄を求める政治家、選挙ばかりを考える政治家にはなってもらいたくない」。今までたくさんの人を使ってきたが、成功する人も、失敗する人もいた。「賢い人は国や会社を興すが、しかし、賢い人は国や会社をつぶす。賢い人は希望が持てるが、一面、非常に危険である。両者の差は紙一重、どこが違うか煎じ詰めると、失敗する人には名声や自己のためという“私心”があり、成功する人には“私心”がない、賢さは一緒でもちょっと“私心”が入ると非常に差がでる。それは一国の首相でも同じ」。

「地位や名誉にとらわれる」「名声を得たい」「金持ちになりたい」「人気をとりたい」など私心があると、独善的、感情的になり、無理をして自分に都合のよい政治を行う。結果は国民が損害をこうむる。政治家自身も支持を

失う。商売も自分だけもうかればよいとなれば世間に迷惑をかけ自身の信用を傷つける。

「わが身はどうなろうと、国家国民を第一に、世界人類の平和と幸福と繁栄を心から考える、一片の私心もない、とられや偏りのない素直な心をもった政治家になってほしいと願っている」と。

本質を見抜くために松下幸之助が心掛けた“素直な心”

敗戦後の荒廃を目の当たりにした松下幸之助は、物事を正しく見る自らの眼力を養うために日々、心がけたことがある。それは“素直な心”、彼の言う素直は人の言うことに何でもハイハイと答えるということではない。

人間は、知識や経験などを通して、何かしらの思いを持ち、色眼鏡で物事を見る、真っすぐなものも真っすぐに見えない、正しく見えていない。「素直な心で物事を正しく見ることが大事だ」。

囲碁は、1万回くらい打てば初段になれるという、松下幸之助は80歳をすぎ「素直の初段になった」と言った。なぜ



松下幸之助が心がけた「素直」

なら戦後30年間、まず素直な心で朝夕心に思い、実行した。30年やって1万回以上、「素直の初段になった、や」と世の中が少し見えるようになった」と言った。

卒塾生が語る——松下幸之助の面接「君は辛抱できるか」

塾の3期、今は大学教授。最終面接は松下幸之助だった。試験会場に入ったら松下さんが真ん中に座っている。20分くらいのやりとりだったけれど、一言も喋ってくれなかった。じっと睨まれているだけでね、怖い、怖い(笑)。今でも思い出す。最後まで何も喋ってくれなくて、諦めかけたころ、おもむろに手を挙げて一言、言ったの

は、「君なあ、政経塾に先生はおらへんで。5年間辛抱できるか」と。当時は新卒ばかりだったから5年制だった。普通、学校には先生がいる。政経塾は先生がいない学校。与えられた教育に慣れていると、先生がいないというのが信じられない。そんなところで5年間やれるのか、という問いかけだった。それを私は鮮明に覚えている。

それ以来、先生がいない、カリキュラムは自分らでつくれと、こういう塾なのだ。自修自得ができない人間は、政経塾に何年いてもものにならないと言われた。ただ、志を持って俺はこんなことがやりたいのだという人にとっては、こんな良いところはないと思う。

卒塾生が語る——松下幸之助の思い出「猫に小判」

2期生、今は上場会社オーナー社長。私は20代で松下幸之助と出会ったが、これ以上怖い人に会ったことがないというくらい怖い人だった。松下幸

之助が松下政経塾の塾生を叱ったシーンが忘れられない。

「君らは辛酸をなめていない。君らは経営について、心眼が開けていない。だから人の育て方や人の使い方、お得意先に対しての仕事の仕方がわからないのだ。そんなものは（実習した販売店が）全部持っている。猫に小判という言葉があるだろう。君らはその猫に小判だ」。

研修の成果発表で松下幸之助が、眼光鋭く叱った。販売店に経営の大切な要素があるのに、君たちはそれをつかんでいない。「1年間、寮を与えて、生活の面倒を見て、勉強させたけれども、猫に小判だった」と。

85歳の老翁が若者に「猫に小判だ」と突きつける。ここに真剣さが表れている。塾生たちが顔面蒼白になり、凍りついたことはいままでもない。

20代の若者を真剣に叱る、それも3、4時間かけて叱る。そんなことをする85歳が世の中にいるだろうか。

松下幸之助には、欧米のビジネススクールとはまるで違うやり方がある。そ

れは、ある意味で江戸時代の心学者・石田梅岩の考え方に近い。すべてを実感値として自分自身で考えていくという方法だ。「人情の機微が大事」「嫉妬は黄金色に焼くが良し」といった言葉であったり、相手がどう思っているかを察し、気持ちよく働いてもらうためにはどうしたらいいかを考えて動いたりするなど、ハーバード・ビジネス・スクール流の考え方にも、コーポレートガバナンス・コードにも出てこない教えがある。

入塾式で塾生の妻が語る——「今、やっと志願した気持ちがあった、血を吐く思いで頑張れ」

私は毎年の入塾式と卒塾式に参加している。28期の入塾式、2007（平成19）年にはノンフィクション作家の上坂冬子さん（故人）が参加していた。上坂さんが私塾を始めると発表した松下幸之助をインタビューしたとき、「成果が出るには25年かかる」と聞き、25年たった松下幸之助亡きあとの塾を取材に來られた。入塾式のあとは家族や友人関係者でささやかなパーティがあ

る。毎回、全家族がスピーチする。印象的なスピーチを紹介する。入塾生は現任教員で志望動機は教育制度を変えたい、と。

両親と妻と2人の男の子（小学生と幼稚園児）、一家そろって壇上にあった。一家を代表して妻が言った。「ごらんのとおり、主人は一家の柱です、子どもは育ち盛りなので、正直なところ私は不合格を願っていました。一度は不合格で私を喜ばせたが、再挑戦で合格し、複雑な気持ちでした」。

「でも、今日の入塾式に参加して吹っ切れました。2年がかりで目的を達成した主人に、こうなったら血を吐く思いで頑張ってくださいと言いたい気持ちです」。会場からは万雷の拍手が起きた。

人間大事がすべての基本、松下幸之助の哲学

松下幸之助は自らの考えをこう書き遺している。「人間はみな同じだと思うところに経営の基本がある。生活習慣や風習はもちろん違っても、人間

としての基本的なものに変わりはないはずだ。世界30か国に工場を持っている何万人もの外国人が働いている、その経営者として、私の実感は人間みな同じである。人間を大事にする。これが基本だ。松下イズムとよばれるものがあるとすれば、それは人間を大事するということが以外にはない」。

91歳で語る人生で一番うれしかったこと “9歳のときはじめてもらった給金”

松下幸之助が91歳のとき、東京海上で開催の講座で質問を受けた。

受講者から「人生で一番うれしかったことは何ですか？」と問われ、にこりと笑って「9歳で奉公に出て、はじめての給金5銭の白銅貨をもらったことです。9歳で単身、和歌山から大阪に奉公に出て、仕事はさほどつらく感じなかったが、夜寝床に入ると母を思い出し涙する日々が続いた。子どものころ駄菓子を買うのが楽しみだった。奉公でもらった給金は私にとって思わぬ大金、あまりにうれしくてその晩か

ら泣かなくなった」と。
社会人へ目覚めた第一歩だったのかもしれない。

記者の目にも鮮烈な印象の松下幸之助、誰に対しても心から、一人ひとりを尊重

松下幸之助が94歳で死去した翌日、1989（平成元）年4月28日の新聞各紙はそのニュースを大きく報じたが、ある新聞のコラムに、こんな一文が掲載された。「大阪・門真の松下本社に初めて松下さんを訪ね、帰ろうとして車の中から振り返ると、玄関で松下さんが深々と頭を下げていた。ほんの駆け出し記者を相手に『前だれ商法』を絵にしたような姿が鮮烈——」。

松下幸之助は相手によって分け隔てすることなく接し、人の話を聞くことにおいても真摯であった。どんな若い人からの話でも姿勢を正して、みじろぎもしないで聞いた。「全身全霊で聞いている」と多くの人が目の当たりにしている。