



正松 幸下

Masayuki Matsushita

知事対談

松下幸之助が伝えた 人づくりの心

吉仁 伸坂

Yoshinobu Nisaka



松下電器産業の創業者である松下幸之助氏は和歌山県の出身。和歌山市内には「松下講堂」「松下体育館」といった幸之助氏にちなんだ建物が多く、紀の川市には松下電池工業の工場があり、リゾート基地である「和歌山マリーナシティ」もMID都市開発(旧松下興産)が開発するなど、何かと縁が深い。
幸之助氏が生み伝えた理念“人づくり”とは何か。幸之助氏の孫である松下正幸・松下電器産業副会長と仁坂知事が語る。

好奇心旺盛だった祖父

仁坂知事(以下仁坂) 幸之助さんは「神様」とまで言われた方ですが、今となつてはその人となりを知るには、伝記や研究書を読むしかありません。副会長は「ご家族として幸之助さんに接していたわけですが、その思い出を教えてくださいませんか。」

松下副会長(以下松下) 祖父はお茶が好きだったので、日曜日に自宅にいるときは茶室で過ごしていました。私が幼い頃は、日曜日になると茶室に挨拶に行つて、あわよくばお小遣いをもらおう(笑)、ということ、だいたい週に一回会っていました。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、またいろいろ話を耳にしました。

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、祖父は数多くの書籍を上梓していますが、その制作段階でゲラ刷りを手直して推敲する時に、「お前、どう思う?」これを読んで感想聞かせて」と。私自身はまだ学生でしたから、私を見込んでどう思うかを知りたかった、世代が読んでどう思うかを知りたかった、ということだと思います。とにかく、人の意見を聞きたいという気持ちが非常に強かった。祖父は本当に聞き上手で、好奇心旺盛で、なんでも知りたいという人でした。「自分は小学校を途中で辞めて、いわゆる学はない。だから、どんな人の話でも自分にとって勉強になる」と。そういう気持ちの人に本当に興味を持って話を聞かれると、相手は感激しますよね。「そこまで聞いてもらえるなら、いろんなことを話したい」という気持ちになる。だから、真実の声とか、現場の生々しい声も赤裸々に出てく

るんです。
私は大学時代に、ゼミの友達と、卒業論文のテーマとして「歴史的に見た松下電器の事業部制の変遷」というのを選びました。共同研究をしていた友人と夏休みに会社のいろいろな事業所を回ってアンケート調査をしたりしていた。ある日曜日に祖父の所へ連れて行って、「彼と共同研究をしています」と紹介した。そうしたら、彼は何から何まで質問攻めにするんですね。質問がひとしきり続いて、「ああ、やっとなら終わりかな」と思つてたら、「君、お父さんは何をしてるの?」って(笑)。彼の父親は浅草の産婦人科の医師だったんですが、産婦人科の医師の生活や日常に至るまで、結局トータルで二、三時間も話し込んだ。本当に好奇心旺盛なんです。

仁坂 松下幸之助さんの経営は、とにかく「一生懸命やる」というのが一つの大きな特色だそうですね。体もそんなに強くなかったのに、「この人倒れるんじゃないか」というくらい一生懸命になって、次々と難問を突破していったとか。
それから、まだ会社が小さかった時から、今で言うCSR(企業の社会的責任)を経営理念にきちんと明記していた。「ただ儲けりゃいいってもんじゃないぞ」と。学者や評論家が後から「こんなのがいいんですよ」と言うのは簡単ですが、最初から実践していて、しかも経済的に余裕がない時でもきちんとやっていたのは、本当にすごいと思います。

改めて思うのは、「好奇心と謙虚さ」ということですね。幸之助さんは、「日々変わっていくことが経営」とよく言われていたが、それは好奇心から出ているのか、と。

松下 私は、本人は謙虚という意識で



「人間は磨けば輝くダイヤモンドの原石」という言葉。これは至言ですね。

にさか よしのぶ
1950年和歌山市生まれ。東京大学経済学部卒業後、通商産業省（現・経済産業省）入省。ブルネイ国大使を経て、2006年12月和歌山県知事に就任。

松下 これからは和歌山県を盛り上げるお役に立ちたい。そのためには、これから勉強をしていかなければいけません。今日の対談もそういった意味で素晴らしい機会です。大変いい勉強になると思っています。和歌山は、明治以降の近代化の波の中でロジスティックスの部分はあまり恵まれてこなかった。最近では鉄道網や高速道路なども伸びてきて、ずいぶん便利になった。松下家の墓は和歌山にあります。昔は大

仁坂 ありがとうございます。

あるいは関西全体のことを考えなければならぬ。そのためにはもっとそれぞれの地域を知らなければならぬ」ということになった。そこで、各府県担当の副会長をおこうということになったんです。和歌山県は祖父の出身地ということではあります。これがこれまで会社の業務を通じてもあり縁があります。そこで「私が和歌山を担当させていただきます」と手を挙げました。

会社のためというより、世の中を良くするための人づくりでなければならない。

まつした まさゆき
1945年大阪生まれ。68年慶應義塾大学経済学部卒業後、松下電器産業（株）入社。入社後ペンシルヴァニア大学、ウォートンスクール大学院に留学。以後、松下グループ各社の社長などを歴任し、2000年松下電器産業（株）取締役副会長に就任。97年（社）関西経済連合会常任理事、2001年学校法人甲南女子学園理事長に就任など、数々の公職を歴任。2007年（社）関西経済連合会副会長に就任。



やっていたのではなかったと思います。あくまでも「知りたい」。だから「どんな人からも学べる」。これが根本にあったと思います。自我を抑えて謙虚にしているのではなくて。

仁坂 それは素晴らしい。そのほうがあ意味、生産的かもしれない。抑えるという努力をするより、同じ努力をするなら「新しいことを仕入れて、それで何かやろう」という方が楽しいですね。

松下 相手にも必ず伝わりますからね。「この人、本当はあまり話を聞きたくないのかもしれないけど、聞く努力をしているんだ」と思うのと、「本当に知りたくて聞いているんだ」と思うのでは、全然違いますよ。

経営者としての判断と個人の思い

仁坂 私が子供の頃「幸之助さんが和

歌山にいた時は家が大変で苦勞が多かった。あまりいい思い出がないから、和歌山に工場はほとんどつくらない」という噂話を聞いたことがあるんです。でも、なんかおかしいなと思ったのは、和歌山市内を歩くと、「松下会館」といったものだらけで、個人としての貢献はたくさんしていたにいたるんですね。

最近ある論文を読んでいた。「会社の経営というのはクールに判断しなければいけない」という幸之助さんの言葉があった。幸之助さんが経営をしていた当時の和歌山は、まず道がなかった。さらに、他産業が栄えているから、地価も人件費も高い。「そういう場所にはたして自分の気持ちだけで工場を持つていいのかわか？」という疑問が経営者としてはあった。「経営判断は客観的にするのが会社人・企業人としての使命だ」と。でも論文に「個人としては心は常にふるさとを向いている」とあって、私はこれだ！と思ったんです。

松下 祖父は公私を厳しく峻別する人でした。工場立地として条件が悪い所に、自分の出身地だからということ、情で持つていってはいけないということだったと思います。ざりとて和歌山は自分の出身地ですから、なんとか和歌山には栄えてほしい。だから、会社でできないことでも個人としてできることがあれば、ということなんです。

仁坂 幸之助さんが昔の和歌山県知事に工場を作って下さいと頼まれた時に、「道路ができていないと運べません」というようなことを、はっきりと言われている。インフラがきちんとできてない場所、条件が悪い場所というのは、経営者の目からは厳しい、と。

阪から一日がかりだったのが、最近では湾岸を通って一時間半もあれば行けます。そろそろそういった便利を生かしたことも考えていくべきじゃないかと思えます。もともと、和歌山だけではなく他も便利になつていくわけですから、昔の「陸の孤島」と言われるほどのことはなくても、多少の不便感はあるとは思いますが…。

仁坂 不便感があるとしたら、それを克服するために和歌山に必要なものは何でしょうか。

松下 非常に温暖な気候に恵まれているというのは、歴史的に和歌山の財産です。先ほど出た昔の知事との対談の時に、祖父も「やはり観光というのは一番重要ではないか」と言っています。温暖な気候を生かした観光産業ですね。

工業を考えると、交通の便が問題にならないくらいの特質を持ったものが重要です。オンラインワン、ナンバーワンのもの。それも日本の中だけではなくて、世界の中で。農業も和歌山の特質を生かした農業を育てていく。昔からミカンはそういったものですよ。

仁坂 米作が少ないので、農業生産量全体としてはそれほど高くないんですが、果樹はまさにオンラインワンになる余地があります。

和歌山は、船の時代だった江戸期には海運の中心地として栄えました。明治以降は軽工業を中心に栄えてきたのですが、おっしゃるとおり、鉄道・道路といったインフラには恵まれなかったところがあります。

最近では、道路も整備され始めて、条件面は揃ってきたので、あとは心の問題かな、と私は思っています。幸之助さんの「人は

松下 私もその対談を読みましたが、同じように感じました。外交辞令は言っていない、と思いましたが（笑）。

松下の人づくり

仁坂 もうひとつ、「人づくり」というのが、これまたすごいですよ。モノをつくる前に人をつくるんだ」とはつきりおっしゃった。その実践、CSR活動の一つとしてPHP研究所や松下政経塾ができた。私が幸之助さんの言葉で特に好きなのは、「人間は磨けば輝くダイヤモンドの原石」という言葉。これは至言ですね。ただ、磨くのを忘れたら、ダイヤモンドでも光りませぬよね。幸之助さんご自身、好奇心をもとに努力して、どんどん磨かれたと思うんですが。

松下 祖父は体が弱く、自分が前線に立つてすべて指揮するというのは難しかった。だから、人に任せなければならず、任せるためには、それなりの人が必要でした。会社の規模が小さかった時には、能力のある人がどんどん来てくれるという訳ではなかった。しっかりと人を自ら育てなければならぬ、そういう気持ちでやっていたのだと思います。ともすれば、「松下の人間はみんな金太郎船のように同じこと言える」と、多少否定的なイメージで言われることもあったんですが、人づくりが「会社人間をつくる」ということになってしまうと、型にはまった人間しかできない。そういう人づくりは、一時は役に立つても、長期的には会社をダメにする。根本に「公に尽くす」という考えが

ダイヤモンドの原石「公に尽くす」を心に、ひたむきに一生懸命に、好奇心を持って新しいことに挑戦していけば、和歌山はこれから伸びていくと思っています。

漁業と観光を一つの産業に

松下 かつては陸の移動よりも海の移動のほうがむしろ簡便で、海運は港に情報が集まってきたものですね。現在は陸路のほうがはるかに便利で、いままら海運でどうのこうのは難しいんですが、海運と観光を結びつけられればというのが、和歌山マリーナシティの構想でした。

日本は周囲が海の島国なのに、諸外国に比べてマリンスポーツが非常に貧しいですね。もちろん産業としての漁業も大切なのですが、全体としてのバランスをもう少し考えたほうがいいんじゃないかなと思います。

仁坂 はい、それを今、まさにやろうと思っています。MID都市開発により建設されたマリーナシティは、和歌山にとって大きな資産だと思っています。それをこれから盛り立てていくのが、我々の使命です。先日、マリーナシティは、ナショナルトレニングセンターに指定されました。ヨット競技の日本の本拠地になった。これから一流の選手が集まってきます。それから、これまでの港の問題として、プレジャーボートの不法係留がありました。法律で取り締まることはできるが、それでは和歌山から出て行けということになります。それは避けたいので、係留施設をきちんと作って、安い料金で貸し出すということをやっていきたくと思っています。

あることで、会社は繁栄するんです。会社のためというより、世の中を良くするための人づくりでなければならぬ。松下のOBは、松下以外の企業から要請を受けたり、企業以外の分野でも活躍しています。が、会社人間をつくらなかったら、そうはならないと思うんですね。公にも役に立つという気持ちで現役時代から仕事している、OBになつてからも役立つということだと思います。

仁坂 特に関西では、松下でもともと仕事をしていた。次にまた他所で活躍されている人がたくさんいます。私の周りでも、松下出身の方がUターンして、観光のため、地域興しのためにがんばっています。県の各種振興機関にも松下出身の人がいっぱい。和歌山県は松下OBのネットワークで元気づけられている、といってもいい。

最近「和歌山県長期総合計画」をつくったんです。和歌山を元気にするために六つの目標を掲げました。一番始めにくるのは「人」。和歌山では元気な人が育つ、その元気な人たちが一緒に働きたいと企業が来てくれる、他地域の人からも「あんな所に住んでみたい」と思ってもらえる。そんな和歌山をつくりたいと思つて、そのための教育に力を入れています。幸之助さんたち先輩を見習って、人づくりをしていきたい、と。

和歌山の歴史と未来

松下 私が役員をさせていただいている関西経済連合会で「これからは大阪のことばかりではなく、京都、神戸、阪神地帯

もうひとつ、マリーナシティほど大規模ではない海洋基地をいくつかつくつて、それで雇用を生み出そうとしています。以前のように漁業と観光が対立するのではなく、例えば漁港の一部をレジャーボート用に貸し出したり、海の話は漁師の方がよく知っているから案内をしてあげたり…。そうやって外から来る人と交流する場を作りたいんです。和歌山の人間は本当は交流が得意なんです。だから、外の人も中の人も共に栄えることができる、そういうことをこれからやっていこうと思つています。

松下 難しいことですが、漁業と観光が調和して、一つの産業みたいになつていければ、もともととお互いに栄えるんじゃないかと思えます。それを全国に先駆けてできれば、和歌山県にとっても良いことですよ。

仁坂 ぜひ実現したいと思っています。幸之助さんを尊敬する思いは百万人の県民も皆同じだと思います。私もその一人として今日のお言葉を一つひとつかみしめながら、和歌山県を元気にするために頑張つていきたくと思っています。本日ありがとうございます。



和歌山市内にある「松下幸之助君生誕の地」の石碑。和歌山県出身の友人たちから贈られたもので、題字は湯川秀樹博士の筆