

・第4回 技術経営人財育成セミナー (2013年4月9日(火))

ー 変革期のリーダーが学ぶことは何か ー

『松下政経塾が目指した人財の育成』

講師：岡田 邦彦 (おかだ・くにひこ) (元松下政経塾 塾頭)

松下政経塾の評価はまだ一定しない

今日は、奥出卓義研究員 (元防衛大学大学校教授) のご縁で、ここで話をする事になった。「人財を育成するとはどういうことなのか」「松下政経塾は、どういうことを心がけて人財育成をしてきたのか」について話をしたい。

松下政経塾は、まだ評価が一定しない。昨年、同期の野田君が民主党の党首になり、総理になり、閣僚も松下政経塾出身が沢山入った。しかし、松下政経塾は、民主党の議員だけを出しているのではなくて、自民党の議員も沢山出している。現在の防衛大臣小野寺君やベテランの逢沢君もあり、沢山、自民党の議員も出している。野田君が首相になったので、松下政経塾イコール民主党のように思われているが、今日は、その誤解だけでも解いておきたい。塾生には公明党の議員もいる。共産党以外は殆どいるといっている。

松下幸之助が私財 70 億円、松下電器産業グループが 50 億円を投資

松下政経塾は、松下幸之助が 1980 年に当時私財 70 億円を出し、その後、松下 (パナソニック) グループが、50 億円を増資し、最大で 120 億円のファンドを運用してきた。設立当初は 7% 位あった金利が、現在は金利が低いので運営が大変である。敷地は、6,300 坪でかなり大きい。東海道線辻堂駅からタクシーで 5~6 分程の海岸沿いにある。

塾生は 20 名に満たない程度で非常に少ない。塾生に研修資金を出しているので沢山採れないという事情もある。金利が高かった頃は、一学年 15 名程であった。

松下電器産業は戦争中に軍事物資の作成などをさせられたことがあったので、戦後、松下幸之助氏は公職追放になった。請求書は沢山きたが、軍は消滅し、払ってくれないので、日本一の借金王になってしまった。松下幸之助は、「戦争が上手下手以前に政治がいかん」と強く思ったそうである。

公職追放になってから、思う所あり、PHP 研究所を作り、勉強会を開いた。そこで偉いお坊さんから哲学者まで集めて「人間とはどうあるべきか」「これから、この国はどうあるべきか」などを研究した。松下政経塾ができた時には、PHP 研究所の先生たちが、理事や講師に入った。私達は、その方々の教えを受けた。

人間には、無限の可能性があるという人間観

毎朝唱和する松下幸之助氏が作った『塾是』(図1)がある。

「真に国家と国民を愛し、新しい人間観に基づく政治・経営の理念を探究し、人類の繁栄幸福と世界の平和に貢献しよう」というのがある。

「新しい人間観」というのは、特別な言葉である。「人間には、無限の可能性がある」というのが、松下幸之助の考えで、それを「新しい人間観」と言っている。

塾 是
真に国家と国民を愛し
新しい人間観に基づく
政治・経営の理念を探求し
人類の繁栄幸福と
世界の平和に貢献しよう

図1 松下政経塾の塾是

『塾訓』（図2）に「素直な心で衆知を集め、自修自得で事の本質を究め、日に新たな生成発展の道を求めよう」がある。

雑誌 PHP の裏表紙にも「素直な心になりましょう」と必ず書かれている。素直な心というのは、何事にもとらわれない心のこと。人間は、教育や経験などを通して、何かしらの偏見を持ち、サングラスを掛けている。それを通して見るので、正しく見えない。松下氏は「素直な心で物事を見ることが非常に重要だ」と言っている。

「自修自得」も特別な言葉である。最終的に自分で求めることをしない限り、ものごとは身に付かないということである。

「日に新たな生成発展の道を求めよう」。毎日人間は変わっているのだから、昨日は昨日。毎日新しい自分がいて、新しい発見をしていくことが重要だということである。

塾 訓
素直な心で衆知を集め
自修自得で事の本質を究め
日に新たな生成発展の
道を求めよう

図2 松下政経塾の塾訓

何事にも囚われてはいけない

1980 年に、米国のカーター政権が『西暦 2000 年の地球』というレポートを出した。そのレポートに「地球の資源はそのうち無くなる」ことが書いてあった。そのことについて、松下塾主に質問をした。すると、次のような答えが返ってきた。「京都に自分の大きな茶室があり庭がある。そこは人間の目には見えなくらい掃除をされて綺麗になっているが、それでも鳥は飛んで来て物をついばむ。人間の目には見えなくても、探そうと思えば、資源はあるのだ」。「そうはいうものの、科学者が無くなるというのだから、無くなるのではないか」と食い下がると、「囚われては、あかんで」と一喝されてしまった。

今、シエールガスが注目を浴びている。人間は知恵を絞れば、どういう資源を取り出すか分からない。ことによれば、空気中から電気を取り出すことまでできるようになるかも知れない。科学にも囚われてはいけないということを、そこで学んだ。

次に『五誓』（図3）というものがある。これも毎朝唱和する。

素志貫徹の事

常に志を抱きつつ懸命に為すべきを為すならば、いかなる困難に会うとも道は必ず開けてくる。成功の要諦は、成功するまで続けるところにある。

自主自立の事

他を頼り人をあてにしては事は進まない。自らの力で、自らの足で歩いてこそ他の共鳴も得られ、知恵も力も集まって良き成果がもたらされる。

万事研修の事

見るもの聞くことすべてに学び、一切の体験を研修と受けとめて勤しむところに真の向上がある。心して見れば、万物ことごとく我が師となる。

先駆開拓の事

既成にとらわれず、たえず創造し開拓していく姿に、日本と世界の未来がある。時代に先がけて進む者こそ、新たな歴史の扉を開くものである。

感謝協力の事

いかなる人材が集うとも、和がなければ成果は得られない。常に感謝の心を抱いて互いに協力しあってこそ、信頼が培われ、真の発展も生まれてくる。

図3 五誓

素志貫徹の事 最初に決めたことは、初志貫徹しなさい。成功の要諦は、成功するまで続けるところにある。途中で止めてしまっていたら、何事も終わりである。

自主自立の事 「人を頼ってはいけない」ということ。誰かをあてにしては駄目である。

万事研修の事 全ての物事の中にヒントがある。どんな人も自分の先生であると思って話を聞きなさい。自然の現象から何かを気付けという。

先駆開拓の事 「既成にとらわれるな」ということを、良くおっしゃっていた。とらわれてはいけない。絶えず創造し、開拓していくことが大切であるということだ。

感謝協力の事 どんな人材を集めても、和がなかったら成果は得られない。松下氏は、日本人の特質を第一に挙げるとしたら、「和」の精神だといっている。

政経塾は、早朝に敷地を塾生が掃除する。早朝の掃除は、結構つらい。松下氏は、「掃除が出来ない人に、何ができるのか」という。外国人のインターンの中にはこれを嫌がる人がいる。彼らの中には掃除などエリートのことではないと思っている人もいた。氏は、茶道や剣道なども含め、日本の伝統文化から何かを学びなさいといった。

在塾期間は、今は4年である。1年目は、基礎的な勉強をする。国家ビジョンの探求とか、現場実習などである。その後、海外に行ったりすることもある。4年間、さまざまな成果物を出すことが求められる。

教育は人が人を教える。人に接触しなければ学ぶことはできない

入塾後、役員と講師全員に自分の考え方を書いた手紙を出したことがある。その結果、随分、たくさんの方々には直接お会いすることができた。高齢の方には、電話でアドバイスを頂戴した。それは、とても大きな勉強になった。人と接触しなければ駄目である。耳学問であっても、お会いした方の経験がインプリントされる。だからこそ、上質の人に会わなければ駄目である。良いもの読むことも重要であるが、もっと大切なことは、人と会うことだと思う。塾頭になったときも、それを心掛けた。

高い意識を常に持たせることは重要

(1) 人財育成方針を明確にし、ぶらさない

一度決めた方針を変えない。少なくともその組織が存在する以上は変えない方がよい。方針を変えたい時は、むしろ、組織を一旦解散したほうが良い。方針が振れると組織はだめになる。だから、最初に余程よく考える必要がある。

(2) 入塾選考を 30 倍以上保つ

塾生を採用するときは、倍率を 30 倍以上にした。これは、質を低下させないために、経験則上学んだことだ。応募者が少ない時は、採用数を減らし、倍率を 30 倍以上とした。

(3) 人物を良く見る

人物が悪くては、能力があっても駄目である。だんだん目が慣れてくると、履歴書を見るだけで、だいたい人物を見ることができるようになった。

(4) 自修自得、自己責任

自分で工夫して何かを習得させることをさせないと伸びない。人から言われてやったことは、どこかに甘えが出てしまう。

(5) 全寮制

全寮制は重要である。全寮制が無理であれば仕方ないので、お互いに接触する時間を長くする。お互いに啓発する、触発することがとても重要である。昔の旧制高校もそうであった。だから良い人物が出来たと思う。全人格的に付き合うことから人格も磨かれる。

(6) 国家を意識させる

30 年前は日の丸を立てただけで、右翼という見方が強かった。「国家のために」という精神はどんな時代にも非常に重要である。特に政治家には、重要である。

(7) 目標を常に持たせる

高い意識を持たせることが重要である。だれてくるといつの間にか意識が低くなる。高い意識をキープさせることが重要である。

(8) 一流の講師をそろえる

(9) 実践をさせる

学ぶだけでなく、実践させないと駄目である。実践には少なくとも 3 年以上時間をかける必要

がある。1年、2年では難しい。

会社でもそうだが、人を育てるには、その組織のトップが重要であることを思い知らされた。トップの見識が低いと、全体のレベルは自動的に低くなってしまう。

－ 以下、質疑応答 －

質問(平強)：寮の部屋は、一人部屋か二人部屋か？

回答：私が塾頭であった時は、二人部屋であった。

グローバル化で松下流のビジネスも挑戦を受けている

質問(野口志郎)：PHP を読ませてもらっている。松下さんとはビジネスで付き合っているが、最近変わってきている。

回答：グローバル経済の中で、かつての松下商法が挑戦を受けているのではないか？グローバル競争で格段に安い海外製品が押し寄せてきている状況で、製造業のあり方が変わったのだと思う。パナソニックだけでなく、シャープやサンヨーも大変なことになっている。日本の家電業界の体質が変わった。

会社には技術があり、技術は人が持っていることを無視しては崩壊する

質問(野口)：グローバル資本主義とどのように対応すれば良いのか？変化が激しいのでついていけない。

回答：グローバル資本主義のもとでは、投資、投機の量とそのインパクトがすごい。世界には、流動資産として何京円もあり、地球を雲のように覆っているそう。儲かるとなると瞬時に投資され、儲からないとなると引き上げられる。すると、経営は安定しない。投資家は、そこで短期的であれ、利潤を得ることが目的なので、会社がどうなるかは関係がない。日本では、かつて、会社はむしろ社員の生活を守ることが社会的な使命であるとされていたのだが、今は難しいだろう。技術は人が持っていることを忘れてはいけない。

先天性9割だが、政経塾で学んだことは生きていると思う

質問(坂巻資敏)：岡田さんが「人を育てることが大事だ」ということは、私も企業の経験から同感である。幸之助さんが将来を考えて人材を育てたのは、素晴らしいことだと思っているが、幸之助さんがお元気な時に教育を受けた野田さんが、どうして期待外れの総理になったのか？国民としては期待が大きかっただけにどう考えたら良いのか？それは、教え方の問題なのか？習う人の素質なのか？

回答：先天性9割、教えた効果1割。表現方法を発展させるのは、教育である。野田元総理の場合は、弁解ではないが、過去の負債が大きかった。自民党時代の負債もあり、政治はなかなか難しかったと思う。(民主党は)自分自身が思っていることを実現しにくい集団であったことも原因だと思う。

質問で、新しい角度から光が当てられる

質問(野村和宏)：企業で社員研修を担当している。今、紹介頂いた錚々たる講師陣で色々な方面から色々な種類の話をして、まとめる時に下手をすると拡散をしてしまうのではないかと。受

ける側に軸が無いと拡散してしまう懸念があるが、そのような状況は起きなかったか？

回答：企業の研修は短期間だが、政経塾の場合は3～4年間かけて研修をするので、その心配はないと考えている。さまざまな話を聞いて、時間をかけて自分の中で収束させることができるからだ。

80年頃、日本医師会会長の武見太郎さんが来られたことがある。喧嘩太郎と言われマスコミの評判が悪かったけれども、実際に来られてお話を伺ったら、この人のほうが正しいと思うようになった。「新聞記者は全然勉強をしていない」と武見氏は怒っていた。塾生が「今や武見さんは飛ぶ鳥も落とす力があり、資金力も政治的な影響力を持っておられる。政治をおやりになる考えはないのか？」と質問したところ。「私は、そんなヤブ医者ではごせんせん！」と東京弁で答えられた。そのようなやりとりの中から、マスコミのイメージとは違う武見氏のものの考え方を学ぶことができた。

劇団四季の浅利啓太さんに「演出の心得は何か？演出の本質は何か？」と質問したことがある。「木は木らしく、鉄は鉄らしく、そのものらしく見せること」と答えられた。この問答も印象に残っている。

大切なことは、質問をすることである。質問の仕方によっては、人やものに新しい角度から光が当てられる。

質問（平）：朝は剣道をやって、そして掃除も毎日しているのか？

回答：私の頃は、掃除は毎日やっていたが、剣道は毎日ではなかった。

「日本をつくるのは政治だけなのか」という疑問

質問（寺尾謙）：6年程前に、ある学会のイベントで1泊2日の体験入塾をさせてもらった。その中で、28期生の中の5人位とディスカッションをした。彼らは、全ての終着点が「政治でしか日本は変えられない」と行き着いてしまう。実際、28期生の5人の内の4人が参議院議員や衆議院議員になっている。松下政経塾に入る方は、政治家になることが目的化しているような印象をディスカッションから受けて、松下政経塾に対して良いイメージを持たなくなった。

時代が変わって解釈の違いもあるかと思うが、政治家になることを目的化するのか、日本を変えるのかということについてお話を伺いたい。

回答：「政治を変えないといけない」と松下さんは言っている。しかし、私は、幅広く各界の人材を育成することが松下政経塾の目的と考えている。それは設立趣意書にもしっかり書いてある。今でも、私の考え方は遠回りのようだが、実際にはそちらの方が、政治を変えられると思っている。米国ハーバード・ケネディスクールでは、学んだ人の千人に一人しか政治家にならない。松下政経塾は4割から5割が政治家になっている。それがいいことかどうかはわからない。人材には、厚みが必要である。政治家だけを作れば効率が良いと思うかもしれないが、私は今でもそれは違うと思っている。

政治が全てではない、素晴らしい経済人、技術者、ジャーナリストなどがいて国をつくれる

質問（寺尾）：個人的には、マスコミとか、ジャーナリストとか、もっと政経塾に来られない人にそういう考え方を自分たちでカスタマイズして広げられないのか？

大学の先生になる方も少ないと思うし、なぜ幅が広がらないのか。議論しても「政治でしか日本は変えられない」と帰結してしまうからなのか。

回答：社会の全てを政治が動かしているのかということそうではない。実際、優れた経済人や、技術者、ジャーナリストなどがいてはじめて国を動かすことができる。

例えば、昔、日本新党があったが、あれが作れたのは、筑紫哲也のお陰だと思う。テレビで素晴らしいと報道するだけで、国民はそちらに行ってしまう。社会の変革は一つの分野だけではできない。

質問 (平)：コンセプトの中には「リーダーを作る」ということがあったのか？

回答：もちろんそうだ。実際、経済のリーダーを含めて色々なリーダーがいる。

古典を読むことは、有効に人生を機能させる

質問 (清水真人)：私の大学時代からの友人が松下政経塾に入塾した。「将来良い方向に変えて行こう」と生意気なことを言っていた仲間だ。グローバル化が進む中で、今の若者はこういうものを身に付けなければならないということがあればお伺いしたい。

回答：今、日本の先が見えない。夢が無い。我々が若者だった時代は、高度成長期で右肩上がりであった。これから人口が減ってくる。30年先、7千万人になってしまう。人口が減れば、どんなに頑張っても経済力は衰える。だから、どんな時代でも生き抜ける人間になってもらわなくてはならない。そのためには、逞しくなって欲しい。柔軟でなければならない。気になるのは、最近の人は古典を読まないことだ。中国の古典でも良いし、ギリシャ、ローマの古典でも良い。古典を読むことは、厚みのある人生を送るために大切だと考えている。人間の生き様の殆どがそこに書いてあるからだ。

古典の良さが、ある年齢に達すると分かるようになる

質問 (平)：「マッカーサーが日本の教育を変にした。それは日本の道德教育が無くしてしまったことだ」とよく聞くが、松下政経塾の中で、道德とか古典を教える授業はあったのか。

回答：中国古典を教える授業や輪読会があった。その頃は、それらの授業の意味がよくわからなかったが、今、とても重要だったと思う。

「和する」ことを目的とする気持ちは失ってないと思う

質問 (西河)：松下幸之助のファンである。おそらく幸之助が今の日本を見たら、「あかん政治をしている」と一言一喝されると思う。現に政界には相当政経塾からの卒業生は入っている。本来であれば松下新党を作るべきかとも思うし、色々な党に行きつめて纏めることをしても良いと思うが、話を聞くとただ喧嘩をしているだけだ。それは松下幸之助の教えがそうなのか。

回答：松下幸之助氏の考えが徹底されているとは言えない。しかし、「和する」ことを大切にすゝる気持ちは失ってないと思う。

政経塾が無かったら、日本の政治はもっと悪くなっていた

質問 (西河)：発言を聞くと、お互いに言い合っている印象を持った。ここに来る車の中で、国会の中継を聞きながら来たが、その中で公務員になりたい順位が7位で、政治家が137位であった。幸之助は「政治が良くなれば経済も良くなる」と言った。おそらく経済が基軸でやれば、日本が良くなるというものだと思う。学ばれる方もそういう概念をもう一度整理されて、政界に出ていって頂くと、我々経済を担当している人達も助かると思う。

回答：まさしくおっしゃる通りだ。一言加えるとすると、政経塾が無かったら、日本の政治はもっと悪くなっていただろうと思う。少なくとも日本新党はできなかっただろう。余りお金が無くても、普通の人でも政治家になれるようになったのは政経塾の影響ではないか？

無税国家を共同で研究

質問(西河)：松下幸之助が創立50周年記念の時に、日本の税金は松下電器が全部を納めてやると言った。それを聞いて自分が目覚めて、趣味は納税としている。過去の戦争の時、日本が勝つために鉄でも何でも国に捧げることが日本人の大和魂であった。今は外国の考え方で自己中心的になっている。どんどん悪いところが出ている。税金の使い方が悪いと言って、納めなくなったら日本は良くなるまい。

回答：趣味は納税というのは結構ですね。税金のことでいえば、松下氏は、無税国家論をととても大切だと言っていた。私達が2年生の時に1年間を掛けて無税国家のことを共同で研究させられた。松下さんの考えでは、50兆円の予算があるとしたら、その1割を節約する。節約した5兆円を毎年積み立てて、最終的に利子で税金を賄えるようにする。そういう努力をしないとどんどん赤字が膨らむと言っていた。実際、当時、80年代初め、120兆円位だった政府債務が、今や地方債を含めて1千兆円になっている。当時は、ジャパンアズナンバーワンと言われ、日本は絶頂期にあった。ある所で無税国家の話をする、「松下さん、呆けたのではないか」といわれた。国の破産など考えられなかったのだ。しかし、どうにもならなくなってしまった今、その話は現実味を帯びてきている。

松下政経塾と競合するような組織が無いのは良くない

質問(坂巻)：松下政経塾の卒業生は国民から見ると非常に優れた資質を持った方が多い。私は、大学の同窓会で社会活動をしている。松下政経塾には同窓会はあるのか。そこで塾長さんが指導することが出来ないのか。卒業したら自分達で勝手にやりなさいでは、和はできないと思う。

回答：小グループでは色々なところで集まっている。全体というとなかなか難しい。それよりも、松下政経塾と同じような組織が無く、競争が無いのが良くないと思う。競争があると、逆に和ができると思う。

幸之助は「今の政治家で先生といえる人は一人もいない」と言っていた

質問(大橋)：30倍くらいの中で選ばれて、自分の思いがあって入塾する。「自主自立」ということで、3年間学ぶ。3年間経って出る。この最初の思いと、出るときにはそれぞれの志の部分が変わるものか。人の成長があるものか。人財育成の成果を松下政経塾として、どのように把握し、評価されているのかを聞きたい。もう一つは、講師陣の中に政治家がいなかった。本当のプロの政治家がいらない。

回答：塾生は、人によって成長する人とそうでない人がいる。今は政治家が理事に入っているが、初期のころには入っていなかった。松下幸之助は、「今の政治家で先生といえる人は一人もいない」と言っていた。確かに、当時の自民党の政治家や社会党の政治家を入れても政経塾の参考にはならなかっただろう。「自分達で考えて新しい政治を考えて欲しい」と言っていた。既存の政治から脱却することを期待していたのだと思う。

世界を見るということにも取り組んだ

質問(浅野)：松下政経塾では、国内の政治経済を中心に学んでいる話であったが、世界という眼でみると、社会が安定することは民衆の平和に繋がる。アラブの世界では、独裁者がいないと社会の安定が保たれない。サダム・フセインも、ガダフィも、ムバラクも必要だったと思っている。そのようなことも塾では学んでいるのか。

回答：私が学んだ頃は、まだ日本がここまでグローバル化されてなかったもので、あまり国際的なことは勉強しなかった。私が塾頭になってから、アメリカ大使館とか、イギリス大使館などから

色々な国の人を呼んだ。スリランカからインターンや講師を呼んだりもした。積極的に世界を見てくるように勧めた。

少子化は安全保障上のリスクがある

質問（佐竹）：岡田先生の話に国家を意識させるという話があった。人口が少なくなると国家危機である。政経塾では、こういうテーマで議論しているのか。危機感が薄い。政治、経済と国語を教えたら完璧だ。

回答：少子化は安全保障上もリスクがあることはよく理解していると思うが。

幸之助は資本主義ではなく、社会民主主義か

質問（小平）：松下政経塾は幸之助さんがやったので、どちらかと言うと資本主義寄りなのか。経済を追及すると言って頂いたので自由主義だったのか。

回答：私は、松下幸之助は資本主義だと思っていない。完全な資本主義であれば、先ほど申し上げたように「社員の首を切れば良い」「儲からない工場は閉鎖すればよい」となる。幸之助は、全部の県に工場を作ると言った。財テクも、土地投機も嫌った。どちらかと言うと社会民主主義的な考えをお持ちであったように思う。

以上。