

松下幸之助と井植歳男に仕え、 三洋電機の基礎を築いた熱血仕事人 後藤清一翁の事績を訪ねて

〈取材協力〉杉本 勲（エーヴィ開発研究所代表、元生気経営塾事務局担当）

後藤清一翁（1906-2002）は、松下幸之助と井植歳男に仕え、三洋電機の基礎をつくった人である。後藤翁が逝って19年。家電の時代が終わり、三洋電機という会社ももうないが、『叱り叱られる記』『こけたら立ちなはれ』など、組織人のあり方を示したこの人の著作は、いまでも経営者や管理者に熱心なファンが多い。後藤翁は晩年「生気経営塾」という経営後継者の勉強会を主宰した。その事務局を務めたエーヴィ開発研究所代表の杉本勲さんに、翁の生涯とその人となり聞いた。

■松下幸之助との出会い

後藤清一は1906（明治39）年、大阪市の出身。男3人、女6人の貧しい家に生まれた。学校の費用が払えず小学校を中退。町工場、出前持ち、夕刊の立ち売りなど、さまざまな仕事を転々とし、15歳で創業間も



杉本 勲さん

ない松下電気器具製作所に入社した。

「えらいかわいらしいボンやな。明日からおいで」。社主、松下幸之助はそう言ってすぐに後藤の採用を決めたという。当時の松下電器の従業員は30人余り。入社して数年経った頃、世間では労働争議が頻発し、松下電器でもそれをやろうという話が持ち上がって、従業員たちは賃上要求を出す前にストライキを打つという計画を話し合った。要求の前にストを打つのは理屈に合わないやないかと、後藤はそれに反対し、当日はストに参加せず1人だけ出勤した。幸之助は大いに怒り、ストライキに参加した全員が解雇され、後藤1人だけが会社に残った。こんなことがあって、後藤は幸之助

から認められ、その後入社した従業員の中で最古参として一目置かれるようになった。

19歳で職工から店員に抜擢された。その後、3年間の軍隊生活を経験した後、再び松下電器に戻り、配線器具を製造する新設の第3工場に勤務した。後藤は誰よりも仕事熱心で、周りの仕事ぶりがまどろっこしくてしかたがなかったという。やがてランプケースを製造する第5工場の設立責任者に任命されたが、張り切りすぎて従業員の総スカンをくらい、元の第3工場に戻された。だが、ここでも総スカンをくらい、みんなが「後藤ハンにはようついていきまへん」と幸之助に訴えた。

幸之助はみんなの前で後藤をコテンパンに叱った。「みんなが職を賭してまで君を追いつめるのは、やはり君の非や。みなとの協力を得ることの大事さを胸にしようとき。さあ、みんなに謝りッ」そう言われて、後藤はみんなの前で頭を下げた。

幸之助はその後あらためて後藤を自宅に呼び、いっしょに食事をとりながら「君はまっすぐに仕事に突きすすんでいく。人を使うときは相手が納得するように急がば回れでいかなあかん」と諭した。人は叱りっぱなしではいけない。あとで本人は反省しているか、誤解していないか、必ず自分で確かめる。誤解している場合はその誤解を解く。逆恨みしている場合は縁なき衆生として諦める…それが幸之助のやり方だったと、後藤は『叱り叱られる記』の中で書いて



後藤清一翁肖像

ている。

1937年、松下電器は軍から命じられて、軍需物資を生産することになった。松下乾電池は軍の指定工場となり、幸之助の妻の弟、井植歳男が担当する松下金属は、陸軍からの依頼で砲弾や兵器を生産した。さらに兵庫県加西郡北条町（現加西市）の織物工場を買収して、松下航空機北条製造所を開設。後藤が責任者となって、機関砲や弾丸、^{やっきょう}葉莢などを製造した。

■三洋電機の立ち上げ

敗戦後、GHQは戦争協力者を公職から追放するという方針を示し、松下電器も軍に協力して軍需産業に従事したことの責任が追及された。ただし、経営者のうち1人だけが残ってもよいということになり、幸之助が残り、井植歳男は松下電器を離れることとなった。井植は新たに三洋電機を起こし、後藤を含む7人が井植に従って新しい会社の創設に尽力するよう幸之助から求められた。

三洋電機の本社は、松下電器の本社からすぐ近くの守口に置かれ、製造拠点は、松下航空機が機関銃の弾丸や薬莢をつくっていた北条製造所が、三洋電機に貸与された。井植は「ここで自転車用の発電ランプを製造する。世界一の発電ランプメーカーになる」と宣言した。井植を信頼した住友銀行からの融資と井植の私財を整理してつくった札束を前にして、「ここに120万円がある。この資金は6ヵ月で底をつく。それまでに製品を完成させ、売り出さないといかん。俺も頑張る。君らも頼む」と井植は言い、7人は「生きるも死ぬもこの人といっしょや。精いっぱい働くぞ」と誓い合った。1947年2月のことだった。

後藤は三洋電機北条製造所の責任者として、水も電気も資材も食料もない中で、自転車用発電ランプの製造に精力を傾けた。北条と大阪の間を電車や車を乗り継いで何度も往復して、材料や治工具を調達。傍らで木工製品をつくるなどの内職で食いつなぎながら、同年6月に発電ランプをつくり上げた。できたばかりの発電ランプのアームの軸が折れるというアクシデントがあったが、それを乗り越え、資金が尽きる直前に完成した発電ランプは「ナショナル発電ランプ」の名前で発売された。

その数ヵ月後、守口工場が漏電による出火で全焼した。東京出張中にこの報を受けた井植は、電話口でこう言ったという。「焼けた？ 丸焼けか？ … すんでしも

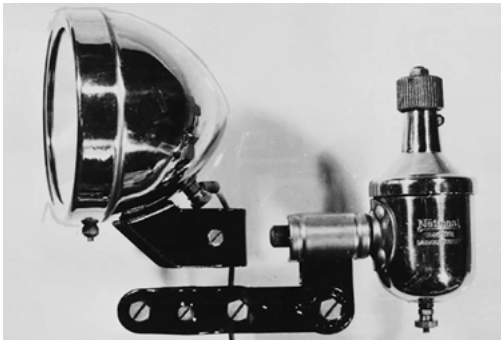
うたことはしゃあないッ。ご近所に謝っとけよ。ワシは商工省で統制品の木材の割り当てをもらって、能代へ飛んで木材の手配をしてから帰る」。動転して、とるものもとりにあえず帰阪するというのではなかった。火事を報じたその電話のやり取りの中で、工場再建のための木材の調達にまで思いを巡らせた井植のこの言葉に、後藤は、自分が仕えた2人目の経営者の豪胆さ、思慮深さに感じ入り、ずっとこの人についていこうと思ったという。

■北条製造所の経営

北条製造所はやがてGHQからの見学者の来訪を受け、GHQ顧問のロッキード航空会社の2人の技術者から「この工場は見る価値がある」と評されて、2人の口添えで、以後、三洋電機製品の輸出が認められるようになった。

北条製造所では当初、みんなが必死になって働いた。従業員の家族まで動員して積み荷を降ろしたり、頻繁に休日出勤したり…。後藤自身が過労で1ヵ月入院した。

そんな仕事のやり方がいつまでも続くはずはない。長時間働いて要求された生産を達成するのではなく、定時で切り上げてても要求された生産量を果たせるような仕組みをつくらねばならない、と後藤は考えた。そのためにテイラーの科学的管理法を導入し、治工具の改善に力を入れ、治工具工場にだけ残業を認め、直接生産部門の残業を



発電ランプ1号機

禁止した。

さらに、すべての従業員の自発的な力を引き出すために「働くことはつらいこと」から「働くことは楽しいこと」という考え方への転換を目指した。社員旅行、野球大会、バレーボール大会、演劇祭など地域を巻き込んだレクリエーションに力を入れ、それと並行して、創意工夫提案を奨励。草の根レベルの改善改革を推し進めた。

こんな中で、三洋電機はその後、1950年にプラスチック製のラジオを、1953年に噴流式電気洗濯機を完成させ、総合家電メーカーへの道をたどった。

■生氣経営塾の開塾

1958年、三洋電機に労働組合が結成された。電気労連役員が歌島工場に侵入して、労組結成大会の開催を宣言。従業員141人が組合への加入届けに署名したのである。井植は組合の成立を認め、後藤は労務対策本部長として守口本社に詰めることになり、26日間に及ぶロックアウトを経て、闘争至上主義の役員を退陣させ、以後、労使



北条製造所の開所式。
前列左から3人目が井植歳男、4人目が後藤清一

は対等だが対決すべきではないという労使慣行をつくり上げた。

晩年、三洋電機の副社長となった後藤に、松下幸之助は「君も副社長になったんやから、これまで三洋電機で学んだことを世間にお返しせないかな…」と言ったという。後藤はしばらく考えて「世の中の経営後継者を育成するための塾を開きたいと思います」と答えた。「それはいい」と幸之助は大いに賛同し、そのことが新聞で報道された。それを見た読者から次々と入塾希望が寄せられたが、後藤に具体的なプランがあったわけではなかった。そこで、日本HR協会の山田宏に相談し、後藤が塾長、山田がチーフトレーナー、杉本勲さんが事務局を担当して、関西の中小企業経営後継者15人でスタートしたのが「生氣経営塾」だった。1975年から1981年まで毎月1回開催され、45人の塾生を輩出した。

■生氣経営塾の思い出

当時の思い出を杉本さんに語ってもらった。



MMC近代経営者クラブメンバーと生気経営塾1期生。
前列中央が後藤塾長

生気経営塾の最初の勉強会は、北条製造所の見学会だった。所内の施設や製造工程、従業員の仕事ぶりや活発なレクリエーション活動を見学し、最後にみんなで並んで記念撮影となった。シャッターが切られ、2度目のシャッターが切られるものと思って、みんなカメラを凝視し続けたとき、後藤塾長が言った。「何をしてるんや。シャッターは1度で終わりや。1度で決めなあかん。はじめから不良率を見込んだようなやり方はここではやらのや」。甘えを許さない塾長の厳しさが、その一言でみんなの中に浸透した。

生気経営塾では、みんなで後藤塾長の講話を拝聴した。「今日は有意義なお話を聞かせていただきました。このお話をどう受け止めたか、Aさんから発表していただきます」と杉本さんが指名したとき、もたもたしていると塾長から「立っとなれ!」と叱責が飛んだ。「話を聞いたら、その話から自分が何を学んだかを発表するのは当たり前やないか」。以来、塾生たちはメモを取

りながら真剣に話を聞くようになった。

宝塚の料亭・松風閣で忘年会を開催したときに、「この辺りで余興に移らせていただきます」と、メンバーの1人を指名したときは「えっ、俺からか、えらい早いやないか」と言ってもたもたしていたBさんに「こういうところに来たら、何か余興を披露するものや。心得のないものほど先にやらないかん。最初に下手な余興をすれば、みんな安心するのや」。後藤塾長はそう言って、その後、料亭の備え付けの槍をとり、見事な黒田節の舞を披露した。

塾生の多くは中小企業の社長か社長後継者で、中には運転手付きの車で参加する人もいた。塾生たちが宴席を楽しんでいる間、運転手たちは食事もとらずにただ待っていた。「我々が楽しんでいる間、運転手たちは仕事をしているんやぞ。会社で残業していたらうどんの一杯くらい出るやろ。そういうところに気配りせん」と事務局は務まらんぞ」。このときは、事務局の杉本さんが叱られた。

後藤塾長は、叱るばかりではなく、塾生1人ひとりに気配りする人でもあった。名神高速に近いある塾生の会社の工場の横を通るとき、「ここがCさんところの工場や。彼もよく頑張っている」とみんなに紹介した。しかし、工場の壁が汚れているのを見つけてしまい、すぐに携帯で電話した。Cさんはその日のうちに、従業員総出で壁を磨いたという。

■ 努力が運を呼ぶ

『こけたら立ちなはれ』の冒頭にこんな話が出てくる。20歳を過ぎた後藤は陸軍飛行兵として各務原飛行第2連隊に召集され、あるとき輸送トラックの助手席に乗った。このとき雨が降ってきて、無蓋の荷台にすし詰めになされた戦友はズブ濡れになった。小休止でトラックを下り、戻ってみると助手席は占領されていて、しかたなく荷台で雨に打たれることにした。1キロも行かないうちにトラックは泥沼に車輪をとられて転倒。荷台にいた連中は全員投げ出されたが無事だった。しかし、助手席の戦友はトラックの下敷きになって圧死した。

亡くなった戦友には気の毒だったが、自

分が無事だったことを、後藤は母がくれた成田山のお守りのおかげだと思った。母は毎日後藤の安全を祈願してくれていた。身内の者が寄り添って信仰するところに運は向いてくるのだろう。要は、くじけずに自らの置かれた苦境の打開に努めるところに幸運はやってくるのではないか。あの人は運がいい…というのは、その人が努力を続けているというべきで、俺は運が悪い…というのは、まだ俺は努力が足りないというべきなのだ。だから、「私は運が悪くてねえ」とヌケヌケとおっしゃる人物を、私は敬して遠ざけることにしている…と、後藤は結んでいる。この人の厳しさの背後にある考え方がよくわかるエピソードである。

※本稿の執筆に当たっては次の図書を参考にしました。後藤清一著『叱り叱られの記』（日本実業出版社、1972）／後藤清一著『こけたら立ちなはれ』（PHP研究所、1977）

※P29, 31の写真は『三洋電機三十年のあゆみ』（三洋電機、1980）より。パナソニック広報部提供。

取材・執筆 山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中