

松下幸之助・透徹の思想（四）

青野豊作

—「P.H.P.の原理」と幸之助哲学

※予定を変更し、「新しい人間観の提唱—幸之助哲学の確立」は次号に掲載します。

I 幸之助哲学の深化

●新たなるステップ

昭和二十四（一九四九）年七月—。

敗戦時から続いていた戦後混乱から抜け出

しかけた、その矢先に“ドッジテフレ”（後述）に直撃され、日本経済と企業が再び存亡の淵へと追い込まれた年のことである。

P.H.P.運動に新たな動きがあった。

松下幸之助（当時、五十四歳）が月刊『P.

H.P.』誌（昭和二十二年四月創刊。以下、月刊P.H.P.。注・当初はB5判、四十二頁建て）の直近号・昭和二十四年七月発行号をもって「P.H.P.の原理」についての連載を開始しているのである。

月刊P.H.P.では、すでに前年五月発行の号

から毎号「P.H.P.のことば」を掲載していた。

これはP.H.P.研究所が同じく前年の二月から、毎月の二十三日に大阪府立図書館（大阪・中之島）で開催していた公開の「P.H.P.

定例研究講座」で、松下幸之助が“P.H.P.の理念”について語ったものをまとめたもの。

他方、新しく連載を開始した「P.H.P.の原理」は、それとは別の形でP.H.P.運動の根本をなす理論＝原理について述べたものである。二つの連載は、同じ理念・理論を説いたものともいえる。

二つに、「P.H.P.のことば」は松下幸之助の発言を中心としたものではあったものの、それにはP.H.P.定例研究講座に参加した一般聴衆と、飯島幡司（前号の小稿を参照）ら、當時、P.H.P.研究所の顧問格だった人たちの意見と提言等をも幅広く盛り込んでいて、それが逆に訴求力を弱める形になつていいこと。ながんずく、P.H.P.運動に寄せる松下幸之助の熱い思いを汲みとりにくしていること。

本来なら、こと改めて二つの連載記事を並行して掲載する必要はない。にもかかわらず、松下幸之助は敢えて同時・並行連載に踏み切つている。

むろん、それは理由あつてのことであった。

まず、一つには、毎月のP.H.P.定例研究講

会の資料で確かめると、まず、この二つ

が「P.H.P.の原理」の連載に踏み切った直接の動機、理由であったことがわかる。それでの資料をもとに調べ直すと、実は、もう一つのより重要なことがあった。

※ P.H.P.のことは、「繁榮によつて平和と幸福を」(Peace and Happiness through Prosperity)とする理念を掲げるP.H.P.運動は、およそ人間社会で起き、人間にかかわるすべての事象を研究対象としている。このことから運動の初期段階で「P.H.P.のことは」として発表されたものの中には、若干、整合性を欠くものもあった。P.H.P.研究所では、これに対処するため全面的な見直しを行ない、再編集したものを昭和二十八年に「P.H.P.のことば 第一集」(松下幸之助著・全四十項)として刊行、さらに昭和五十(一九七五)年四月に「P.H.P.のことば」として再刊行している。

●米ソ冷戦時代幕あきのなかで……

まず、松下幸之助が月刊P.H.P.で「P.H.P.の原理」の連載に踏み切る前の年、昭和二十三(一九四八)年四月一日のことである。ソ連(ソビエト社会主义共和国連邦)が突如、東ベルリンへの陸上輸送規制=ベルリン封鎖

に踏み切った。これは第二次大戦後、世界の霸権をめぐって鎬を削つっていた米ソ両国がついに正面切つて対決する姿勢を鮮明にしたものであつた。

ベルリン封鎖を機に、米ソ両国の対立は決定的なものとなつた。

いわゆる「米ソ冷戦時代」の幕あきである。米国政府は急遽、対ソ戦略の抜本的な練り直しに着手している。それで旬日を経ずして、その中心施策の一つとして決定したものがあつた。「日本を東洋の工場として早期に再生させ、もつて反共の防壁とする」とする施策がそれであつた。

米国政府は方針を決定した昭和二十三年四月初旬早々の時点から、日本に各種の使節・調査団を派遣。日本政府に再生策の早期実施を求めていた。

▼昭和二十三年

・4月1日 ソ連、ベルリン封鎖。

・4月6日 米・ジョンストン・ドレーパー調査団来日。「極東委員会(FEC)一二三〇号文書」の放棄と、「日本経済再建四年計画」を発表。

他方、これと歩調を合わせて当時、日本を統治していたGHQ(連合国最高司令官総司令部)マッカーサー総司令官も対日占領政策を転換。右へと大きく舵を切つていて、これを機にそれまでGHQの対日占領政策をリードしていた左翼系のGHQニュー・

ディール派(前号までの小稿を参照)が発言力を失つて相次いで失脚。代わつてそれまでニュー・ディール派に抑え込まれていたGHQ幕僚部が前面に出てきている(有沢広巳監修「昭和経済史」一九七六年、日本経済新聞社刊、ほかによる)。

ここで米国の対日占領政策の転換を強く印象づけた政策のうち、主なものを抜き出してみよう。次の通り(一三頁・一五頁表「連合国総司令部(GHQ)の初期占領政策と松下電器」)、〈その5〉及び〈その6〉を参照)。

※極東委員会(FEC)一二三〇号文書 米ソ冷戦時代幕あきのなかで、それまで日本国民にまったく知らされていなかつた秘密文書が存在していることが明らかとなつた。「極東委員会(FEC)一二三〇号文書」である。これは米・英・ソ連・中国をはじめとする、戦勝連合国・十一カ国で構成する

「極東委員会」在・ワシントン」が対日占領

政策の基本政策として秘密裡に定めていたもの。財閥の解体のほか、日本の大企業を実質的に破壊し、その資産を「約二分の一が共産主義者の支配下にある労働組合を含む、選ばれた購入者」に名目価格で売却すること等々を規定していた。

ジョンストン＝ドレーバー調査団は、来日すると、FEC一二三〇号文書が存在することを明らかにする（注・同年三月中旬の時点で米国政府が文書の存在を非公式に認めていた）とともに、それを全面的に放棄する旨を表明。それが左翼系のGHQユニーク・ディール派の大嵐なる後退と失脚につながった（東京大学社会科学研究所編『戦後改革一（7）経済改革』一九七四年、財団法人東京大学出版会刊、ほかによる）。

5月4日 米・集中排除審査委員会DRB（五人委員会—委員長キャンベル）来日
（これをお機に集排法の適用緩和へ）。
5月18日 米政府 日本経済再建に関するジョンストン＝ドレーバー報告書を発表（米政府、これをもつて日本政府に対して正式に賠償の大幅緩和、均衡財政の確立その他、経済復興計画を勧告し、その早

期実施を求めた）。

9月11日 米・集中排除審査委員会DR

B、集排法実施の四原則を提示（適用の大幅緩和を正式に決定）。

12月18日 米政府、連合国最高司令官・ダグラス・マッカーサーに対して「日本

経済安定計画」（経済安定9原則）の早期実施を指令。

▼昭和二十四年

3月7日 米・ジョセフ・ドッジ公使、日本経済安定の原則に関し声明を発表（竹馬経済からの脱却、戦後インフレの収束等を強調）。

4月15日 ドッジ公使、昭和二十四年度予算についての声明＝ドッジ・ラインを発表（超均衡予算の実施ほか。注・ドッジ・ラインの実施によって日本経済は、このあと未曾有の大不況——ドッジデフレ＝ドッジ恐慌に直面することとなつた）。

4月23日 GHQ、日本円に対する公式為替レート設定に関する覚書を発表。1ドル＝360円の單一為替レート設定。

5月10日 シャウブ税制使節団来日。

9月15日 GHQ、シャウブ勧告の全文を発表（直接税主体の税制、勤労所得控除の引下げ、地方税拡充強化ほか）。

12月1日 日本政府、（GHQの指令にもとづき）外国為替・外国貿易管理法を公布……その他。

いずれも、荒療治そのもの。性急にすぎる日本経済再生政策の強行実施であった。結果、日本経済は敗戦直後の混乱に増した悲惨そのものの状況へと追い込まれている。

●松下幸之助の、大いなる危機感

まず、企業倒産が激増した。つれて失業者が激増。さらに深刻そのものの労働争議が全国各地でくり広げられ、その多くがどろ沼化の様相を呈した。

松下電器もまた、昭和二十四年四月に創業以来初の人員整理を余儀なくされている（注・ドッジ恐慌に直面することとなつた）。松下電器社内新聞四十九号・昭和二十四年三月二十五日付は、それを「断腸の人員整理」と報じている。

他方、荒れすさぶ時代世相のなかで、「下山事件」「三鷹事件」「松川事件」など、それ

連合国総司令部(GHQ)の初期占領政策と松下電器

(その1：昭和20年8月～昭和20年11月)

	主要事項と初期占領政策	松下電器——主要事項
昭和二十年 (一九四五)	<p>8月15日 正午、戦争終結の「詔書」を放送。日本政府、ポツダム宣言を受諾して連合国に無条件降伏。 △△ 鈴木貫太郎内閣総辞職。</p> <p>8月17日 東久邇宮稔彦内閣発足。</p> <p>8月28日 連合国軍先遣隊、厚木飛行場に到着。以降、日本各地に連合国軍進駐。</p> <p>8月30日 連合国最高司令官(S C A P)、ダグラス・マッカーサー、厚木に到着。</p>	<p>8月16日 社主・松下幸之助、緊急幹部会で、日本精神をもって難局に対処することを強調。 ※松下幸之助、50歳。</p> <p>8月20日 社主・松下幸之助、民需生産への転換方針を明示。</p> <p>8月21日 社主指令「松下電器全従業員ニ告グ」配布。</p> <p>8月23日 社主指令「緊急事態ニ処スル経営方針(要旨)」配布。</p>
	<p>9月2日 日本政府、降伏文書に調印。 △△ G H Q、軍需生産の全面停止を指令(指令第1号82項)。</p> <p>9月6日 米大統領、「降伏後ニ於ケル米國ノ初期対日方針」を承認(決定)。直ちにマッカーサーに実行を指令。</p> <p>9月11日 G H Q、東条英樹ら39人の戦争犯罪人の逮捕を指令。</p> <p>9月25日 G H Q、製造工業の運営に関する覚書(民需生産の一部を許可)。</p>	<p>9月2日 松下電器、G H Qの生産中止指令を受く。</p> <p>9月下旬 松下電器の民需生産への転換認可。電池、電球、電熱器、ラジオの生産再開。</p>
	<p>10月5日 東久邇宮内閣総辞職。</p> <p>10月9日 幣原喜重郎内閣発足。</p> <p>10月11日 マッカーサー、新任挨拶の幣原首相に対し、口頭で「五大改革」の断行を要求。 ※五大改革=1) 婦人解放——婦人参政権、2) 労働組合の結成奨励、3) 学校教育の民主化、4) 秘密審問司法制度の撤廃、5) 経済機構の民主化。</p> <p>10月22日 G H Q覚書——十五財閥指定(財閥解体への第一弾)。 ※四大財閥(三井本社、三菱本社、住友本社、安田保善社)を含む十五財閥企業に対し、事業内容と資産内容の報告書の提出を指令。 ※十一大財閥企業(川崎重工業、日産本社、浅野本社、富士産業=旧中島飛行機、渋沢同族、日本窒素肥料、古河鉄業、大倉鉄業、野村合名、理研工業、日本曹達)。</p>	<p>10月— 松下電器、全製造所が生産体制を整える。販売面でも東京、名古屋、福岡に出張所を再開、生産販売は一応軌道に乗る。 ※10時点での生産品目。 <ul style="list-style-type: none"> ・ラジオ、同部品、ラジオ用キャビネット、乾電池、蓄電池、電極、探見電灯、ペビーライト。 ・モートル、トランス、扇風機、フォノモーター、パン焼器、ロースター。 ・アイロン、電気コンロ、ストーブ、電球、豆球。 ※左(10月22日)の時点では、松下電器は十五財閥企業の中に含まれていない。</p> <p><メモ></p> <p>※10月15日 合名会社・安田保善社理事会、解散を決定。</p> <p>※10月22日 三井同族会議、三井財閥解体を決定。</p> <p>※11月1日 ④三菱本社株主総会、岩崎両家当主及び財閥首脳の総退陣を決定。</p> <p>※11月7日 ④住友本社、解散の方針を発表。</p>
	<p>11月6日 G H Q、持株会社の解体に関する覚書。 ※持株会社整理委員会の設立、独占的組織解体計画の設定ほかを指令。</p> <p>11月24日 「会社の解散の制限等に関する勅令」(制限会社令の公布)。 ※資本金500万円以上の会社の譲渡・解散の制限他。 ※制限会社は、一次～八次にわたって指定され、第八次指定(昭和23年6月)で累計83持株会社、約4,500子会社となった。</p>	<p>11月3日 社主・松下幸之助、臨時経営方針発表会で松下電器の進むべき道を明示。</p>

から六十余年経った現在でも、その真相が不明とされたままの社会事件が相次いで発生している。のちに、「昭和二十四年という年は、戦後で最も暗い年であった」（前掲「昭和経済史」と記録されたやえんだつた。

話を戻そう。松下幸之助が月刊P.H.P.に「P.H.P.の原理」についての連載を開始したのは、そうした年のことであつたのである。松下幸之助は当時、ソ連のベルリン封鎖をもつて激変した世界状勢と、それに巻き込まれてもがき苦しむ日本の実情を日々目のあたりにして、かつてないほどに危機感をつのらせていく。さらにそのことが「P.H.P.の原理」の執筆・連載を始めた直接の動機となつた、ということでもあつた。

松下幸之助は次のように記述している（月刊P.H.P.・昭和二十五年十月号）――「P.H.P.の原理」より要旨抜粋。原文は口語体。ルビ・傍点・括弧点・括弧内=引用者。一部の字句を改訂）。

〔省みれば、今日まで実に多くの先人先賢の方々が正しい人類の進路を発見するために、非常な辛苦（の歳月）を重ねてこられた。し

かし折角の、これらの貴重なる辛苦にも拘わらず、私たち人類は相も変らず、いろいろの誤ちを犯し、憎み合い、奪い合い、戦い合つて自分で自分を不幸におとし入れている。果たして、これでよいのか？」

「悲惨な第二次世界大戦がつい先ごろ終つたかと思つたら、はやくも第三次世界大戦（開戦）を思わず冷たい反目（注・米ソ冷戦時代を指す）が始まり、いつ爆発するか分らない不安定な世界状勢が醸されている。そして今度こそ、（もし）第三次世界大戦が始まることなら（原子弹戦となり）、全人類は破滅に至るかも知れないとまで言われている」

※昭和二十五年六月二十五日、米ソ対立の緊迫した状況が続くなかで朝鮮戦争が勃発。
一時期、そのまま第三次世界大戦へ突入かと思わせるような極度に緊張した状態が続いた。米国内で原子弹の投下を求める声があがまっていた（一七頁の年表参照）。前掲の松下幸之助の発言は、こうした状況のなかのものである。

「今日の世界状勢は、もう、いい加減の、その場凌ぎの政治観や経済観では片がつかない状況にあることを示している。小手先の技術では、もはや問題を解決することはできない。すなわち、私たちは根本から考え直さなければならない時期にある」

「私たちはいまこそ、自分ひとりの狭い観点をはなれて、より広い視野と、より高い視点から直面する諸問題を根本から考え直さねば

してP.H.P.運動に身を投じてから、すでに三年有余。この間、松下幸之助はただ一筋に、「公の人・松下幸之助」という立場で思索をして自分で自分を不幸におとし入れている。果たして、これでよいのか？」

「公の人・松下幸之助」という立場で思索をして自分で自分を不幸におとし入れている。果たして、これでよいのか？」

「公の人・松下幸之助」という立場で思索をして自分で自分が不幸におとし入れている。果たして、これでよいのか？」

連合国総司令部(GHQ)の初期占領政策と松下電器

(その2：昭和20年12月～昭和21年6月)

〔昭和二十二年（一九四六年）〕	12月8日 GHQ、制限会社の規制に関する覚書（制限事項を大幅に拡張）。 12月22日 労働組合法公布。	12月 12月	社員・工員の区別を廃し、一律月給制となる。 能率研究所開設。
	1月1日 天皇、神格化否定の詔書（天皇の“人間宣言”）。 1月4日 GHQ、軍國主義者の公職追放、及び超國家主義団体・27団体の解散を指令——公職追放令の第一弾。 1月7日 米政府派遣の日本財閥調査団来日（3月14日に報告書を米政府に提出）。 1月19日 GHQ覚書（財閥持株会社18社、及び十四財閥家族に関する資料提出を日本政府に指令）。 1月20日 GHQ覚書（賠償第一号優先施設として旧軍需工場約400をGHQの管理下に置く）。	1月15日 1月30日	社主・松下幸之助、経営方針発表会で専門細分化の方針を強調。 松下産業労働組合結成（昭和22年1月松下電器産業労働組合となる）。 社主・松下幸之助、結成式に出席を求め、祝辞を贈る。
	2月3日 マッカーサー、GHQ民政局に日本国憲法草案作成を指示。 2月10日 政府、経済危機緊急対策を発表。 2月17日 金融緊急措置令（新円切替え）——即日施行。		
	3月3日 物価統制令公布。 3月16日 制限会社令改正公布——指定会社の活動制限強化。 ※大蔵省、四大財閥を含む393社を制限会社に指定。	3月16日	松下電器は関係会社32社とともに制限会社に指定される。 ※資本金の変更、利益の配当、剰余金の分配、動産・不動産・有価証券の売却、贈与ほか、権利の移転を生ずる行為に種々の制限を受けた（解除日＝昭和25年10月12日）。
昭和二十二年（一九四六年）	4月10日 新選挙法による初の衆議院議員選挙——第22回衆議院議員総選挙（自由141、進歩94、社会93、協同14、共産5、諸派38、無所属81）。 4月20日 持株会社整理委員会令公布。（同委員会の設置＝8月9日） 4月22日 幕原内閣総辞職（以降、5月22日の第一次吉田茂内閣発足まで空白）。		※社主・松下幸之助、昭和21年4月15日号の松下電器産業社内新聞で、「制限会社指定に際して」と題して所信発表。“公明正大である”他を力説し、社員の奮起を促す。
	5月3日 極東国際軍事裁判所開廷。 5月22日 第一次吉田茂内閣成立。 5月—— GHQ経済科学院局トップ交替人事。ニュー・ディール左派が登板。以降、財閥解体政策激化へ。	5月25日	社主・松下幸之助、「新円経済と経営」についての社内公開討論会で当面の施策を発表。
	6月3日 GHQ「財閥家族指定」の覚書。同日、大蔵省が本指令に基づいて理財局長名をもって十四財閥家族63名を「指定家族」に指定——但し、本決定の昭和22年3月13日まで、仮指定扱いとされた。 6月12日 政府、公職適否審査委員会の設置を決定（7月1日、同委員会官制公布）。	6月3日	松下幸之助、財閥家族の指定を受く。 ※十四財閥の財閥家族指定——三井（11名）、岩崎（11名）、住友（4名）、安田（10名）、中島（5名）、野村（4名）、浅野（4名）、大倉（4名）、古河（2名）、鈴川（1名）の十家56名。 ※これに加え川崎、渋沢、松下、大河内の四家7名が指定された——仮指定。 ※川崎、渋沢、松下、大河内の四家は昭和22年3月13日の本指定で除外され、このあと23年11月まで大蔵省の管理下に。

ならない。

人類全体として、（今後）どうしてゆけばよいのか。人間にはそもそも何が与えられているのか（注・人間の本来の使命は何か、の意）。また、この人類を包み、地球を包んでいる宇宙とは何であるのか。これらの問題を追究し、根本的に解決しなければ正しい政治観も経済観も生まれてくるはずがない」

「人類は、いまや行き詰まり（の状態）に直面している。また、それゆえにこそ、おののおのの視野を広く、かつ視点を高く持ち、世界全体、人類全体、宇宙全体、さらに宇宙を超える世界にまで思いをひそめなければ（注・潜める。ここでは思索の輪を広げるの意）、どうにもならないところまでできている」

——以上、五つ。問題は、これをどう読み、どのように受け取るかだ。ここではまず、三つのことを再確認しておきたい。

一つは、当時、松下幸之助が激変した世界状勢をかつてない危機感をもつて注視し、前途をいらだちに近い焦躁感をもつて注視していくこと。二つに、その危機感と焦躁感がそ

れでよりも、より広い視野、より高い視点で諸問題を根本から考え直すことの必要性を改めて痛感させることになったこと。三つに、その時点で松下幸之助が従来の発想と思考法から大きく抜け出していること。すなわち、それまでの日本国内の諸問題に焦点を合わせた発想と思考から脱し、世界全体、人類全体、宇宙全体、さらに宇宙を超える世界へも思索の輪を広げ、そのうえで P.H.P 理念を根本から考え方直し、その本質を新しい目で追究することの大切さを改めて痛感していたこと。この三つは、それまでの松下幸之助の発想と思考法と比べると、実に興味深いことといえた。

ここで再度、それまでの松下幸之助の発想と思考法を確認しておこう。

松下幸之助は、明治二十七（一八九四）年十一月生まれ。和歌山県海草郡和佐村（せんじゆく）千旦ノ木（現・和歌山市禪宜）の地で、地元で広く知られた旧家でもある地主の家に生まれ、恵まれた家庭環境の下で人生のスタートを切っている。しかし幸之助が四歳の時に、悲劇に巻き込まれた。父が米相場で失敗して、生家も没落。すべてが暗転した。

次いで明治三十七（一九〇四）年、尋常小学校四年生の時のことである。幸之助は、尋常小学校を中退し、大阪へ丁稚奉公に出ている（以上、佐藤悌二郎著「松下幸之助・成功への軌跡」一九九七年、P.H.P 研究所刊による）。

●幸之助哲学の原点——「繁榮の哲学」

いくつかの特徴がみられた。

まず、第一の特徴は、松下幸之助が独自の「貧困觀」と、その貧困觀のうえに立って、これまで独自の「繁榮の哲学」を確立していくことである。また、つねにそこから発想し、

思考を広げ、深めていることである。再録すると、「貧困は天理（注・万物が生成する自然の道理）に背く罪惡である」とし、さらにその基本認識をもとに、いわゆる「清貧の思想」を厳しく否定してもいる（前号の小稿を参照）。

これは松下幸之助がそれまでの人生体験のなかで身につけた人生哲学であった。また、信条としていたものでもあった。改めてその歩みをみよう。

松下幸之助は、明治二十七（一八九四）年

連合国総司令部(GHQ)の初期占領政策と松下電器

(その3：昭和21年7月～昭和22年3月)

昭和二十二年 (一九四六年)	7月26日 政府、第二次農地改革案を決定（10月21日、農地改革法案成立、公布）。	7月～ 松下電器の8工場が賠償工場の指定を受く（昭和27年1月までに逐次解除）。
	8月8日 政府、戦時補償打ち切りの根本方針を決定。 ※戦時補償打ち切りに伴う法的措置＝10月19日。	8月11日 松下電器、戦時補償の打ち切りと、特別經理会社の通告を受く。 ※8月以降、GHQ担当官ら、相次いで松下電器を視察。 ※8月— 救済後初のお盆を迎えて、各工場で盆踊りの夕を開催。
	9月6日 持株会社整理委員会、三井本社・三菱本社・住友本社・安田保善社・富士産業（旧中島飛行機）を持株会社に指定（第一次指定。以後第五次まで83社を指定）。	
	10月8日 復興金融公庫法公布（昭和22年1月25日発足）。	10月2日 社主・松下幸之助、「新經營指導方針発表会」で新事態に処する道を力説。
	11月3日 日本国憲法公布。 11月8日 政府、GHQの指令に基づき公職追放の要項を発表——追放範囲を地方公職に拡大。 11月25日 会社の証券保有制限に関する件公布。 11月26日 GHQ、十大財閥家族の全資産を持株会社整理委員会に移管する覚書。	11月3日 松下幸之助、PHP研究所を設立。 ※松下幸之助は、このあと婦人団体、各役所、青年会らでPHP理念普及のための講演活動を開始。昭和21年暮れまでに40回講演。 11月21日 松下幸之助、及び常務以上の役員が公職追放の指定（G項—a）を受く（昭和22年5月22日に解除）。
	12月27日 政府、石炭・鉄鋼を中心とする傾斜生産方式を閣議決定。	12月7日 松下電器、持株会社の指定を受く（第二次指定——40社）。 ※下記17社、松下電器と関係を絶ち、自主独立会社となる。 松下金属㈱、松下電工㈱、松下造船㈱、松下木材㈱、松下飛行機㈱、松下食品工業㈱、松下鉱業㈱ほか。
	1月4日 公職追放令改正——追放範囲を3親等、言論界・地方公職に拡大。 1月18日 全官庁労組共同委員会、スト（2月1日ゼネスト）突入宣言。 1月31日 マッカーサー、2・1ゼネスト中止命令。	1月10日 社主・松下幸之助、經營方針発表会でPHP運動についての全員の理解と協力を要望。 1月— 「ナショナルショップ」発刊。 1月— 松下幸之助ら、公職追放G項—aよりbに修正さる。 1月29日 松下幸之助、PHP理念をテーマに鳥養利三郎、湯川秀樹との鼎談（於：京都・精風園）。 ※松下幸之助は、前年に引き続き、PHP理念の普及のための講演活動を開始。昭和22年一年間で、200回余の講演を行なった。
	2月6日 経済復興会議結成。	2月— 拘束8時間労働制実施。
	3月3日 公職資格訴願審査委員会官制公布。 3月11日 GHQ、米軍ドルの円換算率1ドル＝15円を50円に引上げ。 3月31日 教育基本法、学校教育法各公布（6・3・3制を規定）。	3月28日 松下幸之助、PHP講演懇談会（於：京都・東本願寺）。

幸之助、僅か九歳のことであった。

当時、幼い身で丁稚奉公に出る少年たちがかなりいた。しかし、それとても高等学校（二年課程）を経てから丁稚奉公に出るというのが大半だった。尋常小学校を卒業すると、すぐに丁稚奉公に出る少年たちもいるにはいたものの、それは当時でもごく少数のよ

り恵まれなかつた少年たちに限られていた。

他方、幸之助はそれらの少数派の少年たちよりも、一段と厳しい状況の下で丁稚奉公に出ている。貧困めえのことであつた。

松下幸之助自身は、のちの回想録でも殆どあれていないものの、涙と汗で綴られたはずの、丁稚時代の生活は容易に想像できる。い

ずれにせよ、松下幸之助はそうした境遇から身を興して、大正七（一九一八）年、二十三歳の時に松下電気器具製作所を創業。一代で世界の松下グループへと育て上げている。

それで、この間に松下幸之助の、いわば人

生の起爆エネルギーとなつたものがある。

前出の、「貧困は天理に背く罪惡である」とする「貧困觀」と、それをもとにした「繁榮の哲学」がそれである。

うち、「繁榮の哲学」は、「人はだれでも、もともと繁榮の社会を築き上げる能力を有している」とするもので、幸之助哲学の基本をなしている。当然のこと、「經營者・松下幸之助」もまた、つねに、この繁榮の哲学から発想し、思考を深めていて、それは終始変わらなかつた。

前号の小稿でみた、独自の四諦論思考による実相の把握。さらに、それにプラスしての五段階思考による現状打破の発想と思考もまた、この松下幸之助ならではの繁榮の哲学を基盤として生み出されたものであつた。

●「哲学者・松下幸之助」への道

ここに再び、昭和二十四年七月に月刊PHPに「PHPの原理」の連載を開始した時点

へと戻ろう。

これは幸之助哲学が一段と深化したことを見示している。それでもう一つ、やはり注目を要することがあつた。

松下幸之助が新しく思索の対象とした世界、は、いずれも論理思考つまり理詰めで段階的に科学的真理を追究していくというやり方は、それまでの発想と思考法と比べると、大きべちがつていて、また、PHP運動の初期段階と比べても大きく変化していた。

PHP運動の初期段階では、まだ經營者・

ねに一見、単純そのものとも映る繁榮の哲学からスタートして思考を深めるというやり方をしていた。だから、第三者にも理解しやすかつた。他方、昭和二十四年七月に「PHPの原理」の連載を開始した時点には、発想と思考法ががらりと変わっている。

前述のように、より広い視野、より高い視点からPHPの理念をそもそも根本から改めて追究するという行動へと転換している。それも世界全体、人類全体、宇宙全体、さらに宇宙を超える世界にまで思索の輪を広げているのである。

この時点での松下幸之助の発想と思考法は、それまでの発想と思考法と比べると、大きべちがつていて、また、PHP運動の初期段階と比べても大きく変化していた。

松下幸之助の発想と思考法は、それまでの発想と思考法と比べると、大きべちがつていて、また、PHP運動の初期段階と比べても大きく変化していた。

松下幸之助の発想と思考法は、それまでの発想と思考法と比べると、大きべちがつていて、また、PHP運動の初期段階と比べても大きく変化していた。

松下幸之助の発想と思考法は、それまでの発想と思考法と比べると、大きべちがつていて、また、PHP運動の初期段階と比べても大きく変化していた。

連合国総司令部(GHQ)の初期占領政策と松下電器

(その4：昭和22年4月～昭和23年1月)

昭和二十二年（一九四七年）	4月7日 労働基準法公布（労働民主化、9月1日施行）。	4月—— 月刊「PHP」誌創刊。
	4月14日 独占禁止法公布（私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律—7月20日施行）。	
	4月17日 地方自治法公布。	
	5月3日 日本国憲法施行。	5月10日 松下幸之助、P H P 講演懇談会（於：京都・西本願寺）。
	5月20日 吉田内閣総辞職。	5月22日 松下幸之助ほか全重役とも公職追放に該当しないことが政府により確認される。
	6月1日 片山哲内閣発足（社会・民主・国協の3党連立内閣）。	6月—— 社主の名称を社長と改める。
	6月10日 G H Q、8月15日からの民間貿易（制限付民間貿易）の再開を認可。	
	7月1日 公正取引委員会発足。	
	7月3日 G H Q、商事会社の解体に関する覚書——三井物産(株)、三菱商事(株)の即時、かつ徹底的な解体を指令。 ※三井物産は223社に、三菱商事は139社に解体された。	
	7月4日 政府、経済実相報告書（第一次経済白書）を発表。 ※副題——「財政も企業も家計も赤字」	
	8月4日 最高裁判所発足。	
	8月12日 G H Q、財閥所有証券の一般への売出開始を発表。	
	9月16日 G H Q、中間賠償第一次分として17軍工廠の工作機械などに關し発表。	9月1日 松下幸之助社長、「臨時經營方針」を発表。「經營の向上と信用の保持に最善の努力を望む」と社員に要望。
昭和二十三年（一九四八年）	9月18日 持株会社整理委員会、地方財閥として大倉、片倉など16社を指定。	
	10月30日 關税・貿易に関する一般協定（G A T T）調印。	
	11月14日 政府、電力危機突破対策要綱を決定。	
	11月19日 農業協同組合法、農業団体整理法各公布。	
	11月30日 職業安定法公布。	
	12月18日 過度経済力集中排除法（集排法）公布。昭和24年6月30日までの時限立法。	
	12月20日 臨時石炭鉱業管理法（炭鉱國家管理法）公布。昭和24年6月30日までの時限立法。	
	1月6日 ロイヤル米陸軍長官、「日本を全体主義（共産主義）に対する防壁にする」と演説。 ※対日占領政策の変化を示すものとして注目される。	
	1月7日 財閥同族支配力排除法公布。	
	1月31日 金融機関の再建整備計画提出完了（61行が9割減資。10月1日、各銀行新発足）。	

当然のこと、それらの大問題と取り組むには、つねに“哲学する人”であることが求められる。

※哲学的真理 経験あるいは科学理論や技術をもって真理を追究するというやり方ではつかみ得ず、理性（道理にもとづいて考えたり、判断したりする能力）と、心眼（物事の真の姿を鋭く見分ける心の働き—後述）によって、はじめて理解し、つかみうる最高の考え方、眞の道理。または絶対的に存在するもの、絶対の法則。小稿では、真理には、この哲学的真理と、科学理論にもとづいて追究する真理＝科学的真理の、二つの真理がある、とする立場に立っている。

他方、松下幸之助は、「P.H.P.の原理」を改めてそもそもの根本から再発明すると決めた時点で、それを自分に課せられた新たな使命としているのである。前掲の言葉は、その決意を表明したものでもあった。

松下幸之助は、それまで“経済人かつ経営者”としての道を歩いてきていた。また、P.H.P.運動と取り組み始めてからは、“経世家・思想家”的一面をもみせていた。その松下幸之助がさらに“哲学者・松下幸之助”としての

道を歩み始めたのである。

さて、松下幸之助が昭和二十四年七月から、月刊P.H.P.で連載を始めた「P.H.P.の原理」の内容こそが注目される。

II 新たなる人間観と宇宙観

●人間とは何か、人間の本質は何か

松下幸之助が月刊P.H.P.で、「P.H.P.の原理」について連載をしたのは昭和二十四年七月

月発行号から二十八年十月発行号まで、計三十四回に及んだ（注：途中、一度の欧米視察で計十二号分休載）。

「人間とは何か」「人間の本質は何か」についての論考から始めている。

その内容が興味深い。

松下幸之助は、まず、「人間は偉大なる存在である」と指摘。さらに次のように説いている（以下、月刊P.H.P.・昭和二十四年九月号より要旨抜粋。原文は口語体。ルビ・傍点・括弧内＝引用者。一部の字句を改訂）。

また、その内容は「序論」（1～2）、「本論——繁栄の社会を築くための根本原理の追究」（3～17）、「各論——繁栄の原理に基づいた政治、宗教、経済の在り方の研究」（18～34）という構成となっている。また宇宙、人類、人間の生命力、神と法則、信仰等々について論考し、さらに政治、宗教、経済について個別に追究するという、広範にわたるテーマについて、独自の視野、視点から論考している。

「人間の本質については、昔からいろいろと研究が行なわれており、とくに宗教の方面から詳しく教えられてきた。しかし、その説くところがあまりに複雑多岐にわたっているために却つて漠然としたものになり、適確にその本質を把握することができずいる人たちも多い。

）」ではまず、「本論一」からみていく。

当時、松下幸之助は、P.H.P.運動が「人間の繁栄・平和・幸福の実現を目指す運動」であることから、まず、なによりも先に人間の本質そのものを明確にしなければならない、と考えるようになっていた。そのこともあってのことだらう。松下幸之助は「本論一」で

は、つねに“哲学する人”であることが求められる。

連合国総司令部(GHQ)の初期占領政策と松下電器

(その5:昭和23年2月~昭和23年10月)

昭和二十三年(一九四八年)	2月8日 持株会社整理委員会、鉱工業部門257社に対し、集中排除法第一次指定。 2月10日 片山内閣総辞職。 2月12日 東京証券協会、株式店頭売買再開を決定。 2月22日 集中排除法、第二次指定——配給・サービス部門68社。	2月8日 松下電器、過度経済力集中排除法の指定を受く(第1次指定)。 ※上記指定に基づき、松下電器は持株会社整理委員会に、26工場中3工場を閉鎖し、残る23工場をラジオ4工場、真空管3工場、電池7工場、電機2工場、電熱3工場、ガラス4工場とし、別に販売関係を加えた7社案とする計画書を提出。但し、同法は逐次緩和され、昭和24年2月18日に解除された。 2月—— 「PHPのことば その1」として「繁栄の基」を発表。 以降、毎月「PHPのことば」を発表。
	3月10日 芦田均内閣発足(民主・社会・国協の3党連立内閣)。 3月27日 公職適否審査委員会及び公職資格訴願審査委員会廃止の政令公布。	
	4月6日 ドレーバー調査団、工業製品の輸出促進、日本再建4カ年計画を発表。 ※4月1日、ソ連、ベルリン封鎖開始。 4月13日 改正証券取引法公布。	
	5月1日 持株会社整理委員会、集中排除法によるA級50社の指定を取消し、B・C級144社の再編成不要を決定。 5月4日 集中排除審査委員会DRB(五人委員会——委員長キャンベル)来日。これにより兼排法の適用著しく緩和。 5月18日 ジョンストン=ドレーバー報告書を発表。 ※賠償の大幅緩和、均衡財政の確立、為替レートの設定、鉱工業生産促進、民間貿易拡大などの経済復興計画を勧告。 5月23日 第2次経済情勢報告書(経済白書)発表。副題——本格的再建の年。	
	6月22日 政府、物価改定第1次発表(基礎物資7割値上げ)。 6月23日 昭和電工事件(本文参照)。	
	7月20日 政府、経済安定10原則発表。 7月21日 大蔵省、預金封鎖解除。新円一本化。 7月29日 持株会社整理委員会、銀行・信託会社に集中排除法適用せずと結論。	
	8月17日 GHQ、金融制度の全面的改革に関する覚書を交付。	
	9月11日 集中排除審査委員会DRB(五人委員会)、兼排法実施の4原則を提示。 ※適用の大幅緩和——最終的に18社に適用、11社が企業分割実施。	
	10月7日 芦田内閣総辞職(昭和電工事件による引責辞職)。 ※昭和電工事件は、政・官・財界を巻き込み、GHQの内部対立を背景に起きた一大疑惑事件で、政官財界人64人が起訴された。 10月19日 第二次吉田内閣発足。	10月—— この月から給料分割払いとなる(昭和25年6月から正常に戻る)。 10月末 資金状況、最悪の状態に(3億円余の資金不足)。 ※翌24年以降も資金繰りは好転せず、経営再建策断行へ。

また、迷信に惑わされてもいる。その結果、人は迷える凡夫、あるいは罪業深重の衆生、人は弱きものという観念に蔽われている風潮さえみられる。しかし、これらは人間の弱く現われている面のみをとらえて、そう観ていいのであって、人間の本質は決してそのようなものではない」

「このような人間は弱きもの、罪深きものとする見方、教え方は、（宗教家らが）人間教化（注・布教）の方便の一つとして用いてきたものである。それが長年の間に人の心に通念として植え付けられてきたために、これが習性となつて（誤った人間觀で）人間を觀るようになつたのである」

次いで、宗教家らが人間教化の方便として説いてきた誤った人間觀のために、多くの人たちが不幸になつたという事例を歴史をひもといて指摘。そのうえで、いまこそ誤った人間觀から脱却すべきだと力説。さらに次のようについて説いている。

「いまこそ別の觀点から新しい人間觀を打ち立てるべきである」と

立てて、眞の人間の本質を見究めねばならない。虚心坦懐に人間を見究め、その本質を正しく把握して、新しい人間觀を打ち立てなければならぬ。私たち（注・松下幸之助）の考えるところでは、人間というものは非常に強いものであり、偉大なる存在なのである」

※南博著「日本人の心理」（岩波新書、一九五三年刊）は、人生苦説（それは近年、究極のマイナス思考を説いたものとして再びもてはやされている）が説く自虐の生き方を「不幸の心理的解決法を説いた、日本的マゾヒズムそのもの」と手厳しい批判している。

●「人生苦説」への疑問と反発

右は、それまで「繁榮の哲学」を人生哲学の基本としてきた松下幸之助ならではの人間贊歌ともいべきものでもあつた。それでこそ関連して、急ぎ補足しておきたい。

古来、日本の仏教界で説かれてきたもの一つに「人生苦説」がある。

この人生苦説は、現在でも何年かおきに

釈尊は、たしかに人生には「四苦」と「八苦」という苦があると指摘している。参考までに記すと、生苦（生まれる時の苦）、老苦（老いるという苦）、病苦、死苦で四苦。これに次の四苦を加えると八苦となる。

・「怨憎会苦」——憎い、会いたくないと思う人や苦難といつか必ず会うことになり、その時に味わう苦。

・「求不得苦」——不老や不死を求めても得ることができないという苦。あるいは多くの場合、物質的な欲望が満たされることがないという苦。

・「愛別離苦」——愛する人や友人たちと死別その他でいつか別れなければならぬという苦。

死別その他のいつか別れなければならぬもの生き方を決して説いてはいない。

・「五陰盛苦」——現実の世界は迷いの世

連合国総司令部(GHQ)の初期占領政策と松下電器

(その6：昭和23年11月～昭和24年12月)

（昭和二十三年）	11月12日 極東国際軍事裁判所、戦犯25被告の有罪を判決（12月23日、東条英樹ら7人の絞首刑を執行）。	11月3日 松下幸之助、P H P運動2周年記念講演会（於：大阪・聖徳館）。
	12月18日 米政府がマッカーサーに日本経済安定計画（経済安定9原則）の実施を指令。	12月10日 松下幸之助社長、経営再建について社員へ要望書発表。
（昭和二十四年）	1月7日 持株会社整理委員会、集排法に基づき王子製紙に3分割の決定指令。	1月8日 松下幸之助社長、経営方針発表会で過去3年間続いた赤字経営解消の決意を表明。全員の努力を要望。
	2月1日 米陸軍長官ロイヤル及びG H Q経済顧問トッジ公使ら来日。 2月16日 第三次吉田内閣発足。 2月18日 持株会社整理委員会、松下電器、三菱電機、日本電気、日本石油に対し、集排法指定取消し。	2月13日 松下幸之助、第1回東京P H P懇談会（於：東京・交詢社）。 2月18日 松下電器、集排法指定取消し。
	3月7日 ドッジ公使、経済安定の原則に関し声明（竹馬経済からの脱却、インフレの収束等を強調）。 3月12日 第三次経済白書発表（副題——経済自立への課題）。	
	4月15日 ドッジ公使、49年度（昭和24年度）予算につき声明——ドッジ・ライン（超均衡予算の実施他。以降、ドッジデフレ=ドッジ恐慌へ）。	4月—— 松下幸之助社長、抜本的な経営建て直し策を発表。
	4月20日 超均衡予算成立。	4月—— 企業再建合理化のため、はじめて希望退職者を出す。
	4月23日 G H Q、日本円に対する公式為替レート設定の覚書——1ドル=360円の単一為替レート。	
	5月10日 シャウブ税制使節団来日。 5月12日 米政府、マッカーサーに中間賠償指定施設の取立て中止を指令。 5月14日 東京・大阪・名古屋の3証券取引所開業。	5月14日 松下電器、証券3市場に上場。 5月 会社再建計画に基づき希望退職者843名、待命休職者267名を出す。
	6月1日 日本国鉄道、日本専売公社発足。 6月4日 持株会社整理委員会、三菱重工の3分割を決定。	
	7月1日 国鉄、組合に9万5,085人の人員整理を通告。 7月5日 東芝、4,600人の人員整理を発表。 7月9日 G H Q、電力事業再編成に関する覚書。	7月—— 松下電器、機構改革。役員を増員し、専任役員制とする。
	8月11日 郵政・電通両省、2万6,500人の人員整理を全通労組に通告。 8月26日 シャウブ税制使節団、第一次税制改革勧告を発表。	8月—— 取締役副社長に松下正治、専務取締役に高橋荒太郎。
	9月15日 G H Q、シャウブ勧告の全文発表。 ※直接税主体の税制、勤労控除の引下げ、地方税拡充強化ほか。	
	12月1日 外国為替・外国貿易管理法公布。	

界であり、一度、迷いが生ずるとすべてが苦となるという苦。

これらが『四苦』と『八苦』とされているものである。

ただし、釈尊が『人生は苦なり』と説いたのは、それらの苦は、すべて『吾我ノ心』が生み出しているものにすぎないと自覺し、自らの生き方を正すことの大切さを説いてのことであつた。

『吾我ノ心ヲ除ク』——。すなわち、自分といふ枠を超えて、世の中にねじ真摯に対処すれば必ず四苦からも八苦からも解放される。さらに入間の本来の境地である、静かなる境地に身を置くことができる、と説いているのである（西嶋恩道和夫著『現代語訳正法眼藏』一全十三巻。金沢文庫、一九七六年七月刊による）。

ここで前掲の、松下幸之助の『人間の本質論』についての論考に戻ろう。

松下幸之助は、古来、日本の仏教界で人間教化の方便として説かれてきた『人生苦説』らの誤った人生観を一刀両断。その欺瞞を容赦なく叩いているのだ。それでさらに先へと

すすむと、松下幸之助は「人間とは何か」「人間の本質は何か」を独自の『宇宙觀』と関連づけて論考していく、これまた『哲学する人・松下幸之助』そのものといえた。

●松下幸之助の宇宙觀

当時、松下幸之助は、人間の本質を正しく把握するには、人間を包み、さらに地球をも包み込んでいる宇宙と人間とのかかわりを徹底的に究明することが大切であると考えるようになつていて。そのことがあってのことだろう。

松下幸之助は、計三十四回に及んだ「P.H.P.の原理」についての論考の中で、幾度も独自の宇宙論を展開している。うち、その総括編ともいえるものをみよう。

松下幸之助は、次のように論じ、説いている（月刊P.H.P.・昭和二十五年九月号—「P.H.P.の原理15」より要旨抜粋。原文は口語体。一部の字句を改訂）。

「いつたい、この大宇宙がいつ、現在のよくな姿で生成されたのか。それを知る人はおそ

らくないと思う。しかし、その時がいつであつたにしろ、また、この宇宙が徐々に展開されたのか、あるいは突如として目のさめるような姿で行なわれたかは別にして、とにかく、この大宇宙が展開された時があつたにちがいないと思う。そして、その時を始めとして、今日、私たちが仰ぎ見ている大宇宙が確かに、大きく回転を始めたと思う」

※宇宙の誕生時期　宇宙の誕生時期については諸説があるものの、従来、標準数値として百五十億年前とされてきた。他方、近年になってNASA（米航空宇宙局）がこれまでの宇宙物理学理論と素粒子理論をもとに進行なってきた観測結果を整理したうえで、宇宙誕生時期の標準的な数値を百三十七億年前とする見解を発表。以来、それが世界の通説とされている。

また、宇宙は当初、『熱い火の玉』として生まれ、それが百三十七億年の過程のなかで現在の姿になった（ビッグバン宇宙説）とされている（松井孝典著『宇宙人としての生き方』及び佐藤勝彦著『宇宙論入門』——ともに岩波新書——による）。

前掲の松下幸之助の論考は、それと言及していないものの、これまた『ビッグバン宇宙説』等を一応念頭に置いてのものとみら

連合国総司令部(GHQ)の初期占領政策と松下電器

(その7:昭和25年1月～昭和25年12月)

昭和二十五年 (一九五〇年)	1月1日 マッカーサー、年頭の辞で「日本国憲法は自衛権否定せず」と声明。 1月21日 財閥商号使用禁止令、財閥標章使用禁止令各公布。	
	2月15日 GHQ、官公労ゼネスト中止勧告。 ※2月9日、米でマッカーシー旋風(赤狩り)始まる。	
		3月―― 機構大改革——工場別独立採算制で徹底合理化経営へ。事業部制を復活。 ※・第一事業部…ラジオ、通信機、電球、真空管。 ・第二事業部…乾電池、電極、灯器、電熱器。 ・第三事業部…モール、変圧器、進相用コンデンサー、蓄電池。 ※この時期から、工場設備の更新、近代化を開始。 3月 資本金1億2,000万円となる。
		4月―― 工場の操業短縮を解除。
	6月6日 マッカーサー、共産党中央委員24名の公職追放を指令。 6月25日 朝鮮戦争勃発。 ※以降、朝鮮戦争による特殊需要(特需)が日本経済に突然的なブーム(朝鮮特需ブーム)をもたらした。	
	7月8日 マッカーサー、吉田首相宛書簡で、國家警察予備隊(7万5,000人)の創設、海上保安庁の拡充(8,000人増員)を指令。 7月24日 GHQ、新聞協会代表に共産党員と同調者の追放を勧告(レッドバージ始まる)。	7月17日 松下幸之助社長、緊急経営方針発表会で経営再建声明。
	8月10日 警察予備隊令公布。	8月―― 「販売会社制度」の採用を決定。
	9月1日 閣議、公務員のレッドバージに関する基本方針を正式決定。	6月～11月 販売急上昇。6～11月の期間販売額17億2,000万円(前期比85%余の上昇)。 ※25年11月期、経常収支、大幅に改善。戦後初の復配を決定。3割配当実施(翌26年5月期、特別配当2割を加え、5割配当)。
	10月13日 政府、解除訴願中の初の公職追放解除(3,250人)。	
	11月24日 電力事業再編成令公布。 ※これによって日本発送電と9配電会社が解散し、全国9電力に。	
	12月13日 地方公務員法公布。	

〈注〉年表作成に際しては、次の資料を参考にした。

- 1) 矢部洋三ほか編『現代日本経済史年表』(1996年4月、日本経済評論社刊)。
- 2) 岩波書店『近代日本総合年表(第三版)』(1968年11月刊)。
- 3) 松下電器・社史資料No.4、No.11。
- 4) 『松下電器五十年の略史』(1968年刊)。
- 5) 松下電器産業社内新聞。
- 6) 日本経済史研究会編『近代日本人物経済史(下)』(1955年8月、東洋経済新報社刊)。

れる。

それで続く記述が興味深い。

松下幸之助は、当時、P.H.P.研究所の所員講座で書物に学ぶことの大切さもあることながら、天地つまり森羅万象の事物から学ぶことのほうがより大切だということをくり返して力説していた。

「真理は、すべて日常の事象の中に具現されている。その真理を飛躍したカン、非常の推理力で察知する。それがP.H.P.理念の根本理念を修得する基本である」としているのである。それで宇宙と人間のかかわりを追究していく過程でも、飛躍したカン、非常の推理力を大いに働かせて、真理を察知したということらしい。

前掲の言葉に統いて、次のように説いている（前掲・月刊P.H.P.・昭和二十五年九月号）――「宇宙の根源」より要旨抜粋。原文は口語体。ルビ・傍点・括弧内=引用者。一部の字句を改訂）。

「宇宙のあるがままの姿、その種々相、その実際の姿を言いあらわすことはむつかしい。

しかしながら、この宇宙のさまざまな姿の、どの一つをとり出してみても、そこに非常に大きなエネルギー、力が働き、張っていることがわかる。すなわち、太陽の熱の力、地球が自転する力、樹木が成長する力、草花が咲き乱れる力など、大きなエネルギー、力が働き、張っている。

これらの個々のものに働く力には、何か根源（注・ある物事を成立させる一番元）になつてゐるもの。大本（注）がなければならない。こう推定して、この大本をP.H.P.（注・松下幸之助）では象徴的に「宇宙根源の力」と言いつらわすこととした。それで、この宇宙根源の力を宗教的に言い換えると、すなわち神といふことになる。

神という言葉は、たしかに人間がつくつたものかも知れない。しかし神の実質は宇宙根源の力であつて、決して幻ではなく、神はやはり神として宇宙を支配する偉大なる力を持つてゐる」

補足しておこう。
右の論考に出ていた「宇宙根源の力」といふまり、この二つは実は一体のものである。

う言葉は、松下幸之助の造語の一つ。「P.H.P.の原理」についての論考の中で、これまた幾度も出てくる。また、その都度、宇宙根源の力を宗教的に言い換えると神といふことになると説いてもいる。そればかりではない。

松下幸之助は、「人間もまた、その宇宙根源の力、すなわち神によつてつくられた」ということをくり返して力説して、これが松下幸之助の新しい人間観の根本理念を形成してもいる。

その内容もみでおこう。
松下幸之助は、次のように説いているのである（月刊P.H.P.・昭和二十五年十一月、十二月合併号）――「生命力と信仰」より要旨抜粋。原文は口語体。傍点・括弧内=引用者。一部の字句を改訂）。

「宇宙根源の力は、いわゆる科学的にみたとき（注・宇宙物理学の理論をもとにみたとき）には、根源の力となり、宗教的にみたとき（注・哲學的思考をもつて哲學的真理を追究したとき）には神といふことになる。

つまり、この二つは実は一体のものである。

分かり易くいえば、万物創造の根源の力という一つのものがあつて、この力の物的働きに着目したときには根源の力となり、その心的働きに重点をおいてみたときには、神＝根源神といふことになる。神をこのようない意味に解すると、自ずと、人間は神によって生命力を与えられ、この生命力を通じて神の絶えざる恵みを受けているという結論に落着く」

●「人は初めから人間として生まれた……」

「人間とは何か」。「人間はいつ頃、どのように生まれてきたのか」——これは古来、人びとがくり返してきた第一の本質的な問いであった。

まず、古代ヨーロッパで二つの人間觀が生み出されている。

一つは、「人間は自然の子で、土から生まれてきた」とするギリシヤ思想。もう一つは、ヘブライ思想で、それによると「人間は神々の魂として生まれ、もともと天上の国で神々と共にあつたが罪を犯して地上に墮ち、処罰として肉体という牢獄に幽閉された」とされた。そして、このヘブライ思想から、「天地

を創造した神が創造の最後に、自分の姿に似せて人間を創り、これに自分の代理として世界を統御する権限を与えた」とする思想が生まれた。さらに、それがキリスト教の根本理念の一つとなつて現在へと引き継がれた

(『哲学思想事典』——一九九八年、岩波書店刊)。一方、仏教はそうした思想とは無縁だった。仏教の始祖・釈尊は、いわゆる不可思議で超自然的なものをことごとく排した。キリスト教でいう創造神を認めていない。代わつて、人間は他の動植物や山や川と同じく自然界の一部として理解すべきものとしている(三枝充惠著「仏教入門」——岩波新書、一九九〇年刊、及び前掲・西嶋著、ほかによる)。

それでもう一つ付記すると、生物学理論及び考古学理論にもとづく研究では「あらゆる生命は海で生まれた」とされている。人類の生命もその一つとして海で生まれ、その後、陸地が生命の住める環境に変化するにつれて、それに適応して進化。次の四段階を経て、より進化し、人類が誕生したとされている。(1)「猿人」——アウストラロピテクス類。

(2)「原人」——ピテカントロップス類。二百万年前?

(3)「旧人」——ネアンデルタール人類。二十万年前?

(4)「新人」——現生人類。十万年前?

他方、一八五九(安政六)年の時点で、すでに英國の生物学者・チャーチルズ・ダーウィン(一八〇九—一八八二年)が「人類も動物の一種であり、類人猿と共通の祖先から進化してきた」とする「進化論(種の起源)」を発表していく。以来、それが世界の一般常識とされてもきた(『アリタニカ国際大百科事典』——一九七二年刊、及び中橋孝博著「日本人の起源」——一〇〇五年、講談社刊、ほかによる)。いずれも、現在、世界の一般常識とされてゐるものである。

もちろん、松下幸之助もまた、「ダーウィンの進化論」その他の説を一般常識として知っていた。しかし、それでいて松下幸之助は進化論につながる説には「おしてはいない」。否、進化論に与することを強く拒否しているのである。

「人間はサルから進化したものではない。人

間は、神（注・宇宙の根源神）によつて、創造主によつてつくれられた。人は、初めから人間として生まれてきた。人間は、初めから人間なのである」（一九六一年八月二十六日、P.H.P.所員研修講座資料より要旨抜粋）

松下幸之助は、貫してそう説き、主張していく、三十四回にわたつて連載した「P.H.P.の原理」の論考でも同じ見解をくり返して述べている。

それも道理だつた。なぜなら、松下幸之助の独自の宇宙論、人間の本質論、さらに神（宇宙の根源神）論らは、すべて幸之助流の哲学的思考をもつて追究して手にした、独自の哲学的真理であつたからである。

では、彼らの松下幸之助ならではの哲学的真理はどのような思考のなかで生まれてきたものか。さらに掘り下げていこう。

つて連載した、「P.H.P.の原理」についての論考は執筆された時点から五十余年経つた現在でも新鮮さを失っていない。なかでも興味をそそられるのは、毎回、松下幸之助ならではの独自の視点から論考し、かつ、独自の切り口で掘り下げていることである。

言い換えると、全編が迫力十分の、「幸之助節」で埋め尽されている。また、それゆえに幸之助哲学を知るうえで欠かせないものとなつてゐるが、半面で特異さも目立つ内容となつてゐる。

まず、その特異さを強く印象づけているものを整理してあげてみよう。それは大別すると、次の三つに集約される。

（1）毎回、取り上げて論じ、説いている主題が文字通りの大命題ばかりであること。
再録すると、「宇宙の根源」「人間の本質」「人間の生命力」「神と法則」その他、無限の拡がりをもつ大命題、人間社会の本質にかかる本質的な諸問題を論じ、説いている。当然、連載中に月刊P.H.P.の読者から、「P.H.P.の原理についての論考はむつかしすぎる」

「現実の生活から遊離しそぎてゐる」とする、戸惑いの声や批判の声が寄せられている。

他方、これらの声に対しても、松下幸之助は次のように答えている（月刊P.H.P.・昭和二十五年九月号――「P.H.P.の原理15」より要旨抜粋。原文は口語体。傍点・括弧内=引用者。一部の字句を改訂）。

「宇宙の実相とか、人間の本質などといふと、何か日常生活から遠く離れた迂遠な問題とは決して生活から遊離した問題ではない。むしろ、生活を真に豊かにするためにも（その本質を知つておかねばならない）、最も（重要で）必要な問題なのである。これを忘れては人間として生きてゆく」とのできない、最も根本的な問題であると考える」

III 「P.H.P.の原理」 ——哲学的真理の追究

●「P.H.P.の原理」——三つの特異点
松下幸之助が月刊P.H.P.に三十四回にわた

（2）毎回、「繁栄の社会を築くにはどうすべきなのか」という視点・論点から論じ、説いていること。
論考の基本姿勢を明確にしているうえでのことであるうか。宇宙、人間の本質、さらに政治、宗教、経済ほか、これまた無限の拡が

りをもつ森羅万象のこと」とくを「快刀、乱麻を断つ」といった論調で論じ、説いていて、いささかの迷いもみせていない。

(3)毎回、とりあげているテーマ、主題について自分の基本認識を明確に提示していくものの、なかには論理性を欠いた、独断に近い個所もみられる。

「宇宙の根源」あるいは「人間の本質」といった大命題は、いずれも無限の拡がりをもつ。また、それゆえに科学理論をもとに本質を明らかにというやり方では解明しきれない。論理思考の限界を超える、いわゆる哲学的思考をもつてその本質と真理を追究するというやり方が不可欠となる。また、論理思考にどうわざない思考法、つまり、ときには飛躍した論理で追究するということも必要とされる。

松下幸之助がP.H.P.の根本理念、P.H.P.の原理の追究には、「飛躍したカン」あるいは「非常の推理性」が不可欠としているゆえんでもある。半面、それゆえにときに論理が大きく飛躍し、それが第三者を困惑させる原因の一つとなっている。

●真理をもとに新しい理念を生み出す……

大きく分けると、この三つが「P.H.P.の原

理」についての論考の特徴でもあり、かつ、特異さを印象づけ、さらに月刊P.H.P.の読者らを戸惑わせる原因にもなっていた。同時にまた、「幸之助理論」の弱点をも生み出していた。しかし、それらは松下幸之助が当初からある程度、承知し、予想していたはずだ。

なぜなら、松下幸之助は、「P.H.P.理念は真理にもとづいた創作であるべきである」と考えていたからだ。また、「P.H.P.研究の基

本は既成観念や既成の学問を超えて、新しい

境地をつくることにある」と考えてもいたか

らである。

改めて紹介しよう。

松下幸之助は、まず、「P.H.P.の原理——序論1」(月刊P.H.P.・昭和二十四年七月号)で次のように語っている(要旨抜粋。ルビ・傍点=引用者)。

「P.H.P.の考え方とは、いわば、真理に基く、創作であります。既成のどの説にも捉われる」となく、「一應、信ずるところのものを披瀝してみたい」と思ひます」

それでもう一つ補記すると、松下幸之助はのちにP.H.P.研究所のP.H.P.研究会で次のように語つてもいるのである(以下、P.H.P.研

方策を研究し、これを実践する運動の総称であります。

では、具体的な手段、方策があるかどうか。

自問自答したのであります。が、絶対にないことはない。そもそもこの世の中の凡ゆるものは人間を繁栄させすべく存在しているのである。言い換えると、宇宙の真理はわれわれに限りない繁栄、平和、幸福を与えていた。この真理に基づいた正しい道に従つてゆけば、必ず、是なる方策が生まれてくると確信し、大いにやらなければならぬといつ結論に達したのであります。」

そして別記して、次のように語つている。

「P.H.P.の考え方とは、いわば、真理に基く、創作であります。既成のどの説にも捉われる」となく、「一應、信ずるところのものを披瀝してみたい」と思ひます」

それでもう一つ補記すると、松下幸之助はのちにP.H.P.研究所のP.H.P.研究会で次のように語つてもいるのである(以下、P.H.P.研

究資料——一九六一年九月二十日による。要旨抜粋。
一部の字句を改訂)。

「われわれP.H.P.は、既成観念、既成の学問を乗り超えて新しい境地をつかもうとしている。真理に基づいて、新しい観念(注・理念の意)を生み出す、それがP.H.P.研究だ。今までの既成観念のうちに生きようといふのであつたら、P.H.P.をやる必要はない。

今までの既成観念に多少とも迷信的なもの(注・前掲の「人生苦説」その他を指す)があつたら、迷信的でない、新しい観念を生み出さないといけない。(誤った)既成観念を打破して新しい調和を求めなければならない。それがP.H.P.研究だと思う」

これまた、P.H.P.の原理について執筆し始めた時から、「哲学する人・松下幸之助」としての道をも歩き始めた人物らしいものといえた。それで、次の問題が出てくる。

●心眼をもつて真理をつかむ
ほかでもない。真理——^{まこと}真の道理=哲学的

真理という、目に見えず、手でつかむ」ともできないものをどのようにしたら察知することができるかということである。この難問についての、松下幸之助の考え方をおこう。

松下幸之助は、まえ(Ⅱ節)にも述べたように、「真理はすべて日常の事物の中に具現されている」と考えていた。また、その基本認識をもとに「現実」という書物に学ぶというとの大きさをくり返して説いていた。その松下幸之助が月刊P.H.P.・昭和二十四年八月号で改めて現実という書物に学ぶことの大切さを説いているのだが、その内容である。

松下幸之助は、まず、次のように説いている(前掲・月刊P.H.P.——「P.H.P.の原理——序論2」より要旨抜粋。原文は口語体。ルビ・傍点・括弧内=引用者。一部の字句を改訂)。

「現在の人々(注・現代人)は、殆どものの考え方において一方に偏った見方をしており、ものの実相をみるとできないよう

り、教育されている。即ち、白いものが黄に見えるような、心の眼の栄養失調の状態になつてゐる。」この心の眼の病いを治す。それがP.H.

P運動でもある」

次いで、その心の眼の病いを治すための基本的な方法として三つをあげている。

第一に、聖人とあがめ、哲人として尊敬する人びとの教えを正しく学びとること。第二に、現代の学識経験者らの実践を通じて得た貴い体験を受け入れ、同時に大衆の声にも耳を傾け、活用していくこと。第三に、それらの教えをうけつつも、捉われることなく、素直な心で、人間の本性を究め、真理の新しい認識につとめること。

うち、松下幸之助がもつとも力説していることは先人の教えに学ぶ際には教えをいわゆる直訳の形で受け入れずに、その真意をつかむべく努力する、ということである。さらに、その心がけを大切にして真理をつかむべく努めれば、自ずと心の動き(注・働きの意)、心のひらめきが靈感的ともいえるほどに鋭くなり、繁榮策の根本をなす真理を見出すことができるようになる、と説いてもいる。

「うまでもなく、これらることは当の松下幸之助自身が長年にわたって実践していたこ

とでもあった。また、その実体験のなかで体得した知恵でもあった。それでも一つ、付記しておこう。

前掲の松下幸之助の言葉は、いわゆる「心眼」をもつて森羅万象に対処すれば必ずと真理を察知し、つかむことができるという」とを説いてもあるのだ。

「心眼」—すなわち、心の眼。仏語でいう「クードイユ（眼力）」。物事の実相をはつきりと見定める心の働き、物事の真の姿を鋭く見抜く心の働きを指す。この心眼こそが哲学的思考法をもつて哲学的真理を追究するうえで不可欠とされているものなのである。

松下幸之助もまた、その心眼をもつて現実という書物、日常の事象のなかから真理を察知し、つかみとり、その真理にもとづいて新しいP.H.P理念を創作、すなわち生み出している。うち、P.H.Pの根本理念の一つとして位置づけているものがある。

● 真の繁栄——「物心一如の繁栄」

「物心一如の繁栄」がそれである。ちなみに、「一如」という言葉は仏教用語

の一つ。宇宙万有の真理はただ一つで、平等無差別である、ということを説いている。これが転じて、ただ一つであること、一体となつていて分けられないことを意味する言葉として用いられるようになつた。

P.H.P理念の根本理念として位置づけられている、「物心一如の繁栄」もまた、一般に用いられている「如」という言葉を取り入れたものである。松下幸之助は、月刊P.H.Pで「P.H.Pの原理」についての論考を連載する前、昭和二十一年末からすでに「物心一如の繁栄」ということを説き始めていた。

これも紹介しよう。松下幸之助は、まず、昭和二十二年五月十二日のP.H.P研究所の所員講座で次のように語っている（以下、P.H.P研究資料より要旨抜粋。一部の字句を改訂）。

「人間が人間として、その与えられた生命力に最もふさわしい生き方をするためには、衣食住など物質面はもちろんのこと、精神的な面においても高い豊かさ、深い豊かさを持たなければならぬ」

※生命力と三つの力 松下幸之助は、人間の生命力には三つの力が含まれていると説いている。一つは、物を生かし、これを生活に役立たせる力、すなわち科学的解明の力。二つに、精神を養い、心の働きを高める力、すなわち精神向上の力。三つに、以上の二つの力を補給し、高めてゆく力、すなわち生命力そのものを高める力。そして、それ

高まるというのもP.H.Pではない。物と心の高まり……。これがP.H.Pです」

松下幸之助は、月刊P.H.Pの昭和二十四年七月発行号から連載を開始した「P.H.Pの原理」でも、くり返して「物心一如の繁栄」を説いている。うわ、一つを抜き出してみよう。次のように説いている（月刊P.H.P・昭和二十五年九月号—「P.H.Pの原理15」より要旨抜粋。原文は口語体。一部の字句を改訂）。

らを総合した人間の生命力は宇宙根源の力

(根源神——前出)と直結しているとした

〔P.H.P.の原理〕ほか)。

前掲の言葉は、この生命力のもつ三つの力を前提としている。

もう一つ、抜き出してみよう。次の通り〔P.H.P.の原理23〕——月刊P.H.P.・昭和二十六年十月発行号、ほかより要旨抜粋。原文は口語體。一部の字句を改訂)。

「人間生活を二大別すると、精神生活の面と

物的・生活の面とに分かれる。すなわち、生活の心の面と物の面との二つである。うち、精神生活の面を担当するのが宗教である。物的生活の面は、政治と経済のいかんで大きく左右される。

つまり真の繁栄——健全なる社会は政治と経済と宗教が完全に調和し、一体となつたときにはじめて生まれてくる。そこにはじめて繁栄の道がひらけてくる」

松下幸之助が「物心一如の繁栄」をもつて、真の繁栄であるとしたゆえんであった。また、

それをP.H.P.運動の目標としたゆえんでもあつた。しかし、その松下幸之助をして当時、なおも苦惱させたものがあった。

P.H.P.運動は、たんなる理念研究でも、たんなる啓蒙運動でもない。『繁栄の社会』の実現を目指す、実践運動なのである。当然のこと、P.H.P.理念を研究することの大切さもさることながら、繁栄の社会それも物心一如の繁栄を実現するための具体的な方策を自らの手で生み出さねばならない。

たんなる理念研究と啓蒙運動で終つてはならぬのである。

実際に現実を変える力、それも繁栄の社会を実現しうる具体的な方策をともなつてこそ、P.H.P.理念ははじめて“真の思想”といえるものになるのである。

同時に、その真の思想に裏付けされてはじめて、P.H.P.運動も世の人びとの共感と共鳴を得るものとなるのである。

それで、残る問題は一つ。現実を変える力をもつ、『繁栄の社会』を実現しうる方策とは何かということである。

松下幸之助は、「P.H.P.の原理」について

の論考を執筆・連載している間も、必死に模索している。それで、当時の松下幸之助をしてとくに苦惱させた、二つのことがあった。

一つは、松下幸之助が「P.H.P.の原理」として発表した数多くの論考が未成熟で、理論形成の面でなお多くの弱点を内蔵していたこと。二つに、それがために普遍性を欠き、広く世の人びとの共感と共鳴を得るに至つていなかつたこと。かくして松下幸之助は再び、模索する日々へと入っている。(敬称略)

※注 松下幸之助の「P.H.P.の原理」についての論考は、いずれも長文のものである。他方、同じテーマ、主題についてくり返して言及していく、その都度、表現も微妙に変わっている。小稿ではこれに対処して、「P.H.P.の原理」から引用するに際して、その真意に沿う形で要旨のみを抜粋・引用することにした。その関係から一部の字句を改訂した。

※次回(第5回)——『新しい人間観』の提唱——幸之助哲学の確立

(あおの・ぶんさく 経済ジャーナリスト)

「物をつくる前に人をつくる」論考

—企業者論・松下幸之助研究（六）

大森 弘

場面で表れた教育的効果などについて考察してみようと思う。

まず、昭和三十六（一九六一）年四月に行なった松下電器社員に対する講話から、要点を抜粋しておこう。

—なぜ松下幸之助は人づくりを重視するようになったのか

事業は「人」が行う業である。「人」が動かなければ、ネジ一本つくることも、電球一個販売することもできない。松下電器（現パナソニック）を率いた松下幸之助が、その「人」を大事にして経営に取り組んできたことは、すでに広く知られているであろう。と言つても松下は、単に従業員やステークホルダー（利害関係者）だけを重視したのではない。産業人の使命とは何か、社員はどのような心構えで仕事に臨むべきか、人はどのような心で生きるべきか、人としての成功や幸せとは何か、地球における人類の存在意義とは何かなど、社会全体や人類というスケールまで思索を深めて、さまざまな印象的な言葉を残したのである。そして経営者として、人間として、生涯をかけて自らの思想を実践し続けた。

松下幸之助のそうした歩みの中でも、本稿では特に、「物をつくる前に人をつくる」という思想に着目し、その意義や、実際の経営の

私は、ずっと以前でございましたが、もう三十数年前でござります。ふとしたことから、当時の年若き社員に、お得意先に行つたらこういうことを言えと。「『松下電器は何をつくるところか』と尋ねられたならば、『松下電器は人をつくるところでござります』あわせて商品もつくりております、電気器具もつくりております」こういうことを申せ」ということを言うたことがございます。その当時、私の心境は、『事業は人にあり、つまり人がまず養成されなければ、人として成長しない人をもつてして事業は成功するものではない』という感じがいたしました。したがいまして、電気器具そのものをつくることは、まことにきわめて重大な使命ではござりますが、それをなすにはそれに先んじて人を養成するということではなくてはならない、という感じがしたのであります。

（中略）そういう空気は、やはりその当時の社員に浸透いたしました

て、社員の大部分は、松下電器は電気器具をつくるけれども、それ以上に大事なものをつくっているんだ、それは人そのものを成長させんだ、という心意気に生きておったと思うんです。それが技術、資力、信用の貧弱な姿をして、どこよりも力強く伸展せしめた大きな原動力になつていてると思うんです。資力も足りない、技術もその当時としては足りない、伝統の信用もないけれども、人を育てるというようななどこから、人は立派な人であると、小僧といえども、松下の小僧にはかなわんということは、これは得意先の一応の評判となりました。中学を卒業した一年足らずの人が、立派な会社の十年のセールスマントーに仕事をして、勝ちを制するといふのが松下電器の姿でありました。(中略)われわれは人間として成長しなくちやならないという強い心意気がそういう力を私は出したものだと、その状態が今日の松下電器を私はつくったと思つんです。(中略)皆さんの頭が、物をつくることとともに大事であるが、その大事な物をつくるためには何が必要であるかといふと、それは人が必要である、正しいものの考え方を保持するところの人が必要であるというようにお考えくださいならば、大事な製品をつくるために、まず人をどうするかといふことに、皆さんの頭がお働きくださると思うんです。

声をあげたときの構成メンバーは、松下幸之助、むめの夫人、義弟の井植歳男の三人きりであった。それから十年ほどの間に、アタツチメント・プラグ、二灯用差し込みプラグ、砲弾型電池式自転車ランプ、角型ナショナルランプ、スーパーイロンなどのヒット商品を連発して、松下電器は目覚ましく成長していった。注文に対して生産が追いつかず、頻繁に従業員を募集しては雇い入れ、設備を拡充し、さらに工場を拡大する、という状態が繰り返されたことであろう。そのようにして、わずか十年の間に、三人から数十人、百人、二百人と、急激に従業員数が増えていったのである。

ただ、いくら急成長していたとはい、昭和三(一九二八)年の時点ではまだ従業員数は三百人にすぎず、いわば町工場が少し大きくなつた程度の中小企業だった。つまり、人を雇うと言つても、入社してすぐに強力な戦力となり得る高学歴のエリートや、最初から高度なスキルを備えた技術者を雇えるようなレベルの会社ではなかつたのである。必然的に、中学校卒の年若い人たちや未経験者を中心雇用して、社会人、商人としての基礎からじっくりと教えていく以外に道はないわけだ。

しかしながら、日々熱心に育てていくうちに、中学を出たばかりの小僧も期待に応え、いや、松下の期待をはるかに超えて立派に成長していく。そして、例えば営業先でライバル会社と競合し、相手のベテラン営業社員と勝負するような場に臨んでも、負けずに注文を取りつけ、顧客と強固な信頼関係をつくり上げるだけの実力を、小僧たちは身につけていった。あるいは着実に製造技術を磨き、たとえ設備は

乏しくても、どこにも負けない高品質な製品を生産できるようになつた。さぞかし松下は、人を育てるとの意義や素晴らしさ、人がもつ潜在能力の高さを実感したことであろう。

そうした経験を通して、「人をしっかりと育てさえすれば、皆がよい物をつくってくれるようになり、お客様に喜ばれる商売をすることができる」「われわれの仕事は物をつくることだが、物をつくる以前に、人をつくることこそが大事なのだ」「正しい考え方を保持する人を育成すれば、事業を成功させることができる」という強い信念が、松下の中で形成されていったと考えても差し支えあるまい。

さらに、人づくりに力を注いだ理由として、もう一つ別の面もあると考えている。松下電器を創業する前、大阪電燈（現関西電力）に配線工として勤めていた頃、築二百年のお寺の天井裏に潜つて配線作業を行なつた体験談は、松下が事あるごとに話しており、松下電器の関係者はよく知つてゐると思う。かいづまん振り返つておくと、夏真つ盛りのある日、寺の本堂の真ん中に電灯を取りつける仕事を命じられた、天井裏に上がってみると、ムツとするような熱気と、二百年間積もつた大量のホコリで、呼吸をするのも苦しい状態だつた。しかし、好きな配線の仕事に熱中しているうちに、暑さもホコリもいつの間にか気にならなくなつていつた。そして、作業を終えて外に出てみると、言葉で表現できないような涼しさ、爽快さ、仕事をやり遂げた喜び、愉快さを味わい、地上がまるで天国のように感じられたという。

やがて経営者となり、人を使う側になつてみると、松下電器で働いている従業員たちは、自分ほどには無我夢中で仕事をしておらず、大

阪電燈時代に感じたような喜びややりがいを、金員が必ずしも感じていないように思えたのではないだろうか。松下は、自分が仕事に熱中し、楽しみを覚えるのと同じように、従業員たちにも熱中して働いてもらいたい、仕事を楽しむことで人生を幸せに生きてほしいという願いから、いろいろな方法や言葉で皆の心を鼓舞しながら、人材を育成しようとしたと思われるのである。

次項では、物をつくる前に人を育てた実例を取り上げながら、さらに考察を進めていくことにする。

二 台湾松下で發揮された松下イズム

まず、海外事業での成功例を一つ紹介しよう。松下が直接的に携わつたわけではないが、そこでの取り組みには、まさに「物をつくる前に人をつくる」という松下イズムが貫かれているのを見ることができる。

昭和三十七（一九六二）年十月、台湾きつての名士である洪建全氏との合弁で、台湾松下電器股份有限公司といふ会社が設立された（以下「台湾松下」と表記）。この台湾松下における人づくり、およびビジョン経営に関する話を、台湾松下設立時の主要メンバーとして尽力された堀正幸氏から、直接うかがうことができた。以下、堀氏のレポートの記述内容をもとに、台湾松下でどのように「人づくり」が進められたのかを追いかけてみよう。

台湾松下をつくるにあたつて、松下電器は、六〇パーセント以上の

株式を保有して経営する方針を打ち出し、中華民国政府に対して会社設立の許可を申請しようとした。ところが中華民国政府としては、「日本からの出資は五〇パーセント未満に抑える」という方針があつたため、当初、設立申請の認可には難色を示したという。そこで、中華民国政府の最高幹部である張群総統秘書長と、松下電器の高橋荒太郎副社長（当時）が、直接話し合う機会をもつことになつた。会談の場で、張群総統秘書長からは、「松下電器が台湾で事業展開する意図、目的」について質問があつたとのことだ。

それに答えて、高橋副社長は、松下電器の経営基本方針と、台湾で事業を展開するうえでの基本三原則を示した。

経営基本方針

「良い商品を作り、人々に提供し、豊かな電化生活を築き、この国家、社会の発展に貢献する」

台湾での経営における基本三原則

- 一、台松（台湾松下）は台湾の会社であり、台湾の人々により經營する自主自立の会社にする。
- 二、世界市場に通用する品質の秀れた品物を作る会社にする。
- 三、資金的にも現地で自己調達し、自立經營できる会社にする。

これらの方針、原則を聞いたことにより、中華民国政府は、台湾の發展と台湾の人間による経営を重視する松下電器の真摯な姿勢に感銘

し、設立を許可するに至つたのである。ちなみに右の基本方針と三原則は、その後の松下電器の海外事業における理念、使命として定着し、それぞれの国での發展を支える礎となつたことを書き添えておく。

さて、この台湾松下での人づくりの第一の特徴は、総經理、つまり社長以外、松下電器からの出向者は組織表の中には誰も入らずに、すべて顧問（アドバイザー）という形で技術や經營の指導にあたつたことである。要するに、最初から現地の人たちに重要なポストを与えて、一人ひとりに幹部としての責任をもたせることによって、自ら考え、学び、判断し、行動することを促したのだ。設立当初はまだ未熟だった現地の人たちも、時間をかけて育成していくうちに、幹部社員が備えるべき実力を身につけ、やがては日本の松下電器の幹部と対等に仕事ができる人間に育つていったといふ。

また、学歴によつて身分を区別したりせず、中学卒から大学卒まで、等しく社員として待遇し、職位や昇格についても平等に行なつた。こうした人事対応が、現地の従業員たちのモチベーションアップにつながり、一人ひとりが自主的に努力する姿勢を身につけていった。自主性という意味では、タイムカードすら設置せずに、のびのびと仕事をさせていたそうで、それにより自由闊達で積極的に仕事に取り組む気風が自然に育まれていつたのである。

さらに、右の経営基本方針と三原則を、機会あることに全従業員に教え込み、皆が自主的に目標を立てて、努力して達成させるよう促していた。また個人だけでなく、会社としても目標を立てて、実践、達成するよう努力した。中華民国の特殊な政情の影響なのかもしれない

いが、どちらかと言えば、現地の人たちは「上からの命令を待ち、受けた命令に従つて働く」傾向がもともと強かつた。しかし、こうした地道な指導がやがて功を奏して、「理念に燃え、自主的に、喜びに満ちた様子で働く姿」がそこに顕現した。学歴を問わずに重要な仕事を任せられ、社会を豊かにしていくために生きがいをもつて働く——、これにはまさに、初期の松下電器の熱気を髣髴^{ほうふ}とさせるものがある。

このようにして、台湾松下の従業員たちは、食べていくために強いられた「苦役としての労働」ではなく、人を幸せにし、社会を豊かにする使命のために邁進し、それ自体に幸せを感じるという「幸福な労働」を勝ち取ったわけである。物をつくる前にと言つても、もちろん正確には物づくりも並行して行なつていたが、指導上のプライオリティー（優先順位）として、台湾に派遣された設立メンバーは、まず人をつくりしていくことに注力したのである。同社は、工場が十分に稼動せず、販売網が未整備だった設立一年目は赤字を出したものの、その後は順調に業績を伸ばしていく。

台湾松下で展開された人づくりの取り組み方は、松下の著書『実践経営哲学』で述べられている内容と見事に一致しているので、抜粋して紹介しておきたい。

「事業は人なり」といわれるが、これはまったくそのとおりである。

どんな経営でも適切な人を得てはじめて発展していくものである。いかに立派な歴史、伝統をもつ企業でも、その伝統を正しく受け継いでいく人を得なければ、だんだんに衰微してしまっててしまう。

(中略) それでは、どのようにすれば人が育つかということだが、これは具体的にはいろいろあるだろう。しかしいちばん大切なことは、『この企業は何のためにあるのか、またどのように経営していくのか』という基本の考え方、いいかえればこれまで述べてきたような正しい経営理念、使命観というものを、その企業としてしっかりともうることである。

(中略) さらに、従業員に対しては常にそのことを訴え、それを浸透させていくことである。

経営理念というものは、単に紙に書かれた文章であつては何にもならないのであって、それが一人ひとりの血肉となつて、はじめて生かされてくるのである。だからあらゆる機会にくり返しくり返し訴えなければならない。

松下の言う「正しい企業理念、使命観」にあたるのが、先述の「経営基本方針」と「基本三原則」である。中華民国政府をも動かしたこの「方針、原則」を、幹部を含む従業員たちに周知徹底させたことで、より、人材のレベルアップ、モチベーションアップが図られ、その成果として業績が上がつていったわけである。松下の考え方を正しく継承した台湾松下設立メンバーが、一つの大きな事業を成功に導いた好例と言えるだろう。

このほか、PHP新書として発刊されている『エピソードで読む松下幸之助』のページを開くと、さまざま言葉や行動で「人をつくる」とした松下の姿が浮かび上がつてくる。松下の一言一言、一挙手

一投足が、従業員たちの目を覚まし、潜在能力を引き出し、励まし、心に火をつけ、人としての成長を促したのである。

同書から事例を引いてみよう。もとは役所勤めをしていて、四十歳を過ぎてから松下電器に入社し、本社の人事部で責任者の立場にあつた人物を呼び出して、事業部、つまり実際に製品を製造する部門への異動を命じたことがあった。おそらく、物づくりの会社に勤務しながら、物づくりそのものをほとんど知らなかつたその社員に、「物づくりの現場」を体験させようとしたのである。その際、机を事務所ではなく工場の中に置くよう言い添えている。松下自身、自宅を兼ねた工場で、自らの手でソケットをつくるところから事業を起こした経験をもとに、物づくりの会社において、その社員が真に役立つ人間に成長するには何が必要かを熟慮したうえでの指示だったと考えられる。

昭和八（一九三三）年、門真に新しく本店工場を建設したときのエ

ピソードも面白い。新工場完成を記念して、来賓を招待して披露することになり、その前日の夕方、松下は案内するコースを下見して回った。施設の中に併設されていた、柔道や剣道の道場である「尚武館」に、やや豪華すぎる神棚があるのを発見した松下は、館長に任命されていた二十六歳の若い工場長に対し、翌朝までにもつと質素な神棚に取り替えるよう厳命したのである。困り果てた工場長は、大阪市街に出て方々を探し回り、深夜になつてようやく売っているところを見つけ、頭を下げて店を開けてもらい、小さな祠はなぶを手に入れることができた。

二日間の披露が終わった後で、工場長を呼び出した松下が発した言

葉が痛快である。苦労して神棚を手に入れたことを勞う代わりに、心に火をつけ、人としての成長を促したのである。

「僕は君に『経営のコツ』を身をもつて教えた。その価値は百万両だ。だから君は僕に授業料を払わないといけない」と言つたのだ。一晩で神棚を探した行為が「経営のコツ」であると聞かされても、言葉ではなかなかイメージが湧きにくいかもしれない。しかし、実際にそれを命じられた工場長は、勤務時間内かどうか、残業手当が出るかどうかといったサラリーマン的事情・理屈とはまったく無関係に、自ら行動して全力で問題解決にあたる経営者の気魄を知つた。そこに一切の言い訳は存在しないのである。もちろん本当に工場長に授業料を払わせたわけではないが、若い工場長が、その後、担当する工場を運営していくうえで、とても重要なことを学んだのは間違いないだろう。つまり、物をつくること以上に大切な、経営者としての教育を、その工場長に施したことになる。

ここで確認しておかなければならないのは、結局松下はどういう人間をつくるうとしたのか、ということであろう。理想の従業員の明確なイメージや、ある程度定まった方向性がなければ、その場その場の思いつきで、一貫性のない教育をするしかなくなつてしまつからだ。松下は、場面によつて変幻自在の言葉と行動で従業員たちを導いていくが、要するに、「社会に貢献する使命感に燃えつつ、日々の仕事を楽しみ、熱中できるような人を育てたい。そうすることで皆が生きがいを得て、幸せな人生を送れるようにしたい」という気持ちが、いちばん根本にあつたのではないだろうか。

松下電器の企業活動・理念を絡めてまとめて直すと、同社の使命は、

生活が便利で豊かになる電化製品を開発・製造し、適正価格で市場に送り出して、世の人々の幸せを増大することである。人々に幸せを提供するには、人々の幸せのために働くという「正しい考え方を保持する人間」を育てなければならない。本来人間は、自分の幸せもさることながら、他の人々を幸せにすることに、よりいつそう大きな幸福、喜びを感じるものであり、そうした気持ちで仕事に臨むべきである。人を幸せにしたいという願いがあれば、製品の開発および製造、さらに販売活動にも熱が入り、働くことそのものが楽しく幸福に感じられるようになるはずだ。結果として、松下電器の製品を手にして幸せを感じた消費者は、松下電器の支持者となり、その恩恵はめぐりめぐつて従業員に返りてきて、さらに幸せが増大する。つまり「物をつくる前に入をつくる」とは、社会全体で幸福を生み育していく哲学、あるいはシステムと言つてもいいのではないだろうか。

三 人づくりは「自己実現」への道

このように、松下幸之助は、ビジネスにおいて人間の幸福を追求しようとした面があるわけだが、こうした考え方は、私が松下を論ずる際に一貫して援用しているフロー心理学の提唱者、M・チクセントミハイの主張と一致する箇所が多い。ここからは、M・チクセントミハイの著書である『フロー体験とグッドビジネス』からの引用を交えながら、ビジネスと幸福との関係性について考えていくことにする。

同書では、幸福は人間の究極の目標だが、幸福とは何かについて、

哲学者の間でその答えはなかなか見つかなかつたとして、幸福について論考を進めている。

幸福は存在の究極の目標であると、哲学者は長い間確信してきた。アリストテレスはそのことをスームム・ボーヌム——「最高善」——と呼んだ。私たちが金銭や権力といった他のものを欲しがるのは、それで幸福になれると思っているからであり、自己目的化した幸福を求めているのである。しかし数世紀にわたる議論にもかかわらず、幸福とは実際に何なのか、また実際に存在するのかという問題は解決されなかつた。おそらく、望むものがもう他に何もないような得がたい状態をそう呼んでいるだけなのだろう⁽³⁾。

チクセントミハイが言うように、人間は、幸福になることを究極の目標として生きている。これに疑いを挟む余地はないだろう。しかしながら、真の幸福とはいつたまでもう一つのものであるかについて、納得できる結論は長い間見出されていなかつた。漠然と、欲しいものがすべて得られた状態だらうと想像されていたにすぎないということだ。想像にすぎなかつたかもしれないが、それでも太古から人間は、欲しいものを手に入れるためにさまざまな活動を行なつてきた。原初においては物々交換のような單純な行為から始まり、やがて貨幣制度や流通機構が整備されて、さまざまなものやサービスを提供して対価を得る「ビジネス」という概念が成立した。人は、このビジネスという行為を通して、他人が欲しいと思うものを提供し、ビジネスによって得

たお金を使って、自分が欲しいと思うものを手に入ってきたのである。「幸福」と「ビジネス」との関係性について、チクセントミハイは次のように述べている。

大部分の人にとって仕事はよくみても必要悪であり、悪くみれば重荷であるので、幸福とビジネスとが互いに関係があるという論を唱えるのは、一般には受け入れがたいようと思われるかもしれない。しかしこれら二つは手がつけられないほど絡み合っている。基本的にビジネスは人間の幸福をより大きくするために存在する。琥珀をバルト海から地中海に、塩をアフリカの海岸からその内陸部へ、また香料を極東の島々から世界のあちこちへ運んだ最古の商人たちから、毎年紹介されるニュー・モデルの車を商う今日の貿易業者にいたるまで、物品の生産と交易は、経験の質を向上するものだと思われる場合にかぎって意味がある。客は自分たちを幸福にしてくれると信じる製品やサービスに喜んで対価を払う。(中略)

価値ある製品やサービスは、自分たちをより幸福にするものだと客は思う——その判断が正しいか間違っているかはわからないが。この切望に応えて新しい手法を見つければ、起業家に好機が訪れるのである。もともと高度な技術的進歩さえ、幸福に役立つことが証明できなければ、ほとんど価値はない。たとえばベル研究所で開発された最初の電子技術のトランジスターは、市場価値が取るに足らないものとみられ、そのためその特許はわずか数千ドルで、それをポータブルラジオに組み込むアイデアをもつていたソニーに売却された。人々は音楽を聴いているときのほうがそうでないときよりも一般には幸福で、もし好きな音楽を歩きながら聴くことができれば、きっとまだんよりもっと幸福に思うだろうと、ソニーは的確に予測した。こんな方法で先進の電子技術のまつたく新しい市場が、幸福への願望をもとに創造されたのである。同様のシナリオは数え切れないほど何回も繰り返してきた。(中略) ふつう思われて以上に、技術の進歩は、虹の端にある幸福に導くだろうという希望によつて動機づけられているのである。²³

つまりあらゆるビジネスは、人々に何らかの幸福を提供するために創出され続けてきた。もつと正確に言うなら、基本的には、自分を幸福にしてくれると思うものに対して、人は大切なお金を払うのであるから、幸福を十分に提供しないビジネスは、そもそも商売として成り立たずに淘汰されてきた、というのが真実であろう。

同様に、新しい技術も、人々が幸福になれるという期待のもとに開発され、今も無限に進歩し続けている。トランジスターを使って驚異的なダウンサイ징を実現したかつてのポータブルラジオもその好例であるし、最近では、恐ろしいスピードで高性能化が進むコンピュータ、環境性能を著しく向上させた自動車、素晴らしい画質、音質、情報量を誇るデジタルテレビなども、人々の幸福に貢献する新技術であると言える。

松下電器が大正七(一九一八)年に発売したアタッチメント・プログラも、もちろん当時の人々に幸福を与えた。だからこそ多くの人々が

それを購入し、松下電器は幸福を提供する企業として存在を許され、許されただけでなく、次々と新しい技術・製品を開発して、常に昨日よりも大きな幸福を提供してくれる企業として、世の人々から歓迎されたのである。

ただし、いくら品物や金銭をたくさん手に入れても、それだけで人間は幸福になるものではない、といふこともまた真実である。もちろん品物と金銭がなければ、人はこの世界で生きていけないので、物質主義そのものを根底から否定するわけではない。ほとんどの産業は、人間の幸福のために有用なものばかりである。しかしながら、チクセントミハイも同書で指摘しているように、品物と金銭は、最低限の基準点に達するまでは、増えれば増えるほどの幸福を増大させるが、いつたん基準点を超えてしまうと、それ以上幸福を増大させることはほとんどなくなる。」このことをチクセントミハイは、アブラハム・マズローの欲求段階説を援用しながら、次のように説明している。

すべての人はある程度の才能をもつて生まれているが、その大部分は自分に備わっていることさえ気づいていない。ある人は、最高レベルの幸福——自己実現——によって有機体に本来備わっているすべての潜在能力が示されうると言つてゐる。まるで進化によつて神経系統に安全装置がかけられているかのように、一〇〇パーセントの状態——天賦の肉体的、精神的な能力を十分に活かしているとき——で生きているときのみ、最高の幸福を感じさせてくれるのである。このメカニズムは、他のすべてのニーズが処理された後も依然としてその才能のすべてを活用しようと努め、それによって現状を維持するのみならず、革新し、成長していくことが可能になることを保証する。⁽³⁾

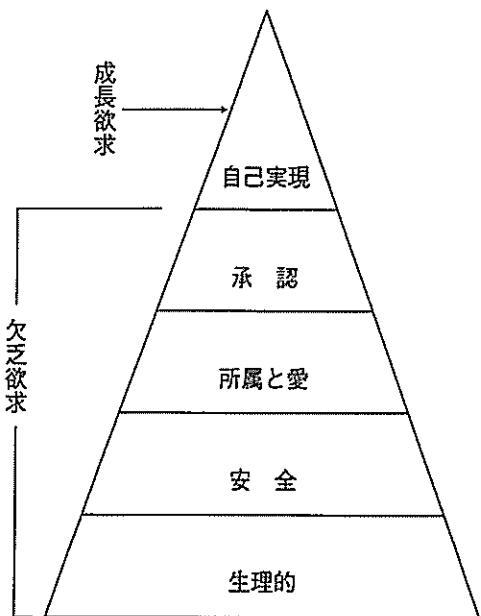
それで幸福だろうか。いや、そうではなくさうである。むしろ関心は愛し、愛されたい、また地域社会や自分よりも大きな存在に帰属したいという感情に変わり始めるだろう。(中略)

多くの人々はこのレベルに達して、満足な、比較的幸福な生活を送つてゐる。しかしある人々にとつては、愛や帰属意識はただかぎられた満足の提供の始まりにすぎない。達成の境地へと手招きするつきの閑門は自尊心である。(中略)自己満足することは一つの到達点ではあるが、それでその道は終わりとなるのだろうか。それですべてだろうか。繰り返すが、ある人にとつて答えはイエスである。しかし他の人にはもう一つの選択肢がある。それはマズローがいう自己実現である。

心理学者のアブラハム・マズローが論じてゐるように、もつとも基本的なニーズは生存を保障するもの、すなわち食物、衣類、住居である。(中略)しかし、生存することについて心配しないですむ幸運な人々にとっては、食物や衣類をさらに与えられても、たんにわずかな価値が加わった程度なのである。(中略)

ところで今、安全にたいする関心、すなわち現状を維持し、新たな危険を回避することへの関心がさらに高まり始めている。(中略)しかしそのようないい安全にたいするニーズが叶えられたとしても、そ

マズローの欲求段階説は、よく知られているように、生命を維持するための根本的な「生理的欲求」、安全な状態を得ようとする「安全の欲求」、集団に帰属したい、誰かに愛されたいという「所属と愛の欲求」、自分の価値が認められ尊敬されることを求める「承認の欲求」、自分の潜在能力を發揮して創造的に活動することを求める「自己実現の欲求」という五段階で構成されている。生理的欲求から承認の欲求までの四段階は、それが得られないとき感じている「欠乏欲求」であり、最後の自己実現は、一度充足しても、自らを成長させてさらに大きな充足を得ようとする「成長欲求」とされている。



マズローの欲求段階説

チクセントミハイがマズローの説を使って言いたかったのは、生理的欲求や安全の欲求は、品物や金銭が基準点以上手に入った段階で、通常はほぼ満たされた状態になるということだ。統いて所属と愛の欲求、あるいは承認の欲求が湧いてきて、これらが満たされたところで十分に満足して幸福を感じる人もいるが、一部の人は、より高次元の「自己実現」を求めるようになる。そして最終的に人間は、自分の潜在能力をフルに発揮した状態で生きているときこそ最高の幸福を得ることができる、と論じている。

松下幸之助は、そもそも物（電化製品）の生産によって世に幸福をもたらす活動に取り組んだわけだが、決してそのレベルにどまつていたわけではない。まず従業員に対しては、給料のためだけではなく、より大きな使命感のために働くようにと願って、「綱領・信条」を制定（昭和四（一九二九）年）したり、「水道哲学」や「二百年計画」を発表（昭和七（一九三二）年）したりして、会社としての理念、目標を示した。こうした究極とも言える目標を実現するために、松下電器の従業員たちのモチベーションは高められ、自己の潜在能力を最大限に開発・發揮していくようになつたのだ。つまりそれは従業員たちの「自己実現」であり、松下電器の理念のもとで働くこと 자체が、自己実現の喜びに満ちた活動に昇華したことを意味する。特に昭和七年以降は、従業員全員の自己実現の相乗効果によつて、恐ろしいほどの勢いで事業が発展するという姿が現れたのであった。

また世の人々に対しては、生活に必要な物資を提供すると同時に、戦後に開始されたP.H.P活動を通して、心の幸福の提供にも努めた。

P.H.P.活動については、また別の機会に論じたいと考えているので、ひとまず本稿では触れるだけにとどめておきたい。

ともかくこうして、単純に「物をつくる前に人をつくる」よう努力をしていた初期の段階からさらに進化して、「物をつくる前に、理念によって人をつくり、理念に燃え、潜在能力を存分に發揮することでお己実現を果たし、楽しみながら優れた製品がつくれられ、優れた製品によって世の中に幸せをもたらす」という圖式が完成したのだ。

松下幸之助に導かれた従業員たちは、それぞれのレベルで、この「自己実現」の幸福感を味わっていたのではないだろうか。大いなる使命に向かって、そのときの自分の力を最大限に發揮して、仕事に熱中している状態は、チクセントミハイの言う「天賦の肉体的、精神的な能力を十分に活かしているとき」と、ほぼ一致していると言えるからだ。

さらにチクセントミハイは、幸福とビジネスについて、次の考え方を付け加えている。

幸福とビジネスとのもう一つの重要な関係は、人はつねに生産と分配にたった一人で関わることは不可能だということである。すなわち、その事業が小さな食料品店や伝統工芸店であるにせよ、数千人の従業員を雇っている巨大なコングロマリットであるにせよ、つなに一群の人々が関係しているということである。その従業員が幸福だと感じているビジネスや組織は、生産性と勤労意欲は高く、離職率は低い。したがって、自分の組織の繁栄を願うマネージャー

なら誰でも、何が人々を幸福にするかを理解し、その知識を可能な限り効果的に使うべきだといえる。

この一節は、まるで松下電器そのものを表しているかのようである。「物をつくる前に人をつくる」という信念のもと、人生をかけて取り組むべき大いなる理念や目標を与えられ、大切に育てられたことについて、同社の従業員は潜在能力を發揮し、こぞつて自己実現の幸福を味わっていた。当然ながら、潜在能力が存分に發揮されることで、生産性や勤労意欲も、極限まで高められていたと考えられるからだ。

またチクセントミハイは、「グッドビジネス」は、たんに利益を生み出すだけのものではない。(中略) 人間の幸福に真に役立つ仕事のことをいつていて、「⁽²⁾ と述べているが、松下電器は、製品をつくって販売する従業員と、製品を購入する消費者とが、ともに幸福になる道を歩んできたのであり、まさしくチクセントミハイの言う「グッドビジネス」を実践してきたということが言えるのである。

四 自己実現と眞の幸福

ここからは、いかにすれば眞の幸福を得られるのか、眞の幸福とはどういうものなのにつけて、やはりチクセントミハイの言葉を引用しながら考察していくと思う。

チクセントミハイによると、幸福を生み出す人間の潜在能力は、「差異化」と「統合化」という二つのアプロセスによって掘り起こされ

ることである。

人間の潜在能力——通常これが幸福を生み出すのだが——を完全に実現することは、二つのプロセスが同時に存在するかどうかによる。もしそれらがどう働くかがわかれば、幸福にたどりつくことはかなり簡単になる。その第一は差異化のプロセスである。それは、

私たちがそれぞれ違った個人であり、自分たちの生存と幸福に責任

を負っていることや、行動によって自分の存在を表現することを楽しみ、個性が導くところならどこででも進んでそれを発展させる存在であることを理解するということを含んでいる。第二は統合化のプロセスに関係する。つまり、人がどんなに個性的な存在だろうと、他者や、文化的シンボルや遺物、さらに周囲の自然環境といったネットワークにしつかり組み込まれていることを理解することである。完全に差異化され、統合化された人は複雑な個人——幸福で、活力に満ちて、そして意義深い人生を送る最高の機会をもつ人——である。⁽³⁾

そもそも人間は、そのライフサイクルの中で、意識せずとも「差異化」と「統合化」とを交互に繰り返し、「複雑さ」を増しながら成長・進化していくものである。もちろん複雑さの程度、つまりどのレベルまで成長できるかは人それぞれだが、「差異化」と「統合化」が、人間の成長に欠かせない要素であることは間違いない。幼児期から少年期にかけての一般的なライフサイクルについて、チクセントミハイは次のように表現している。

人間の進化は独立と共同との間を、あるいは独自性をさがし求めることとより偉大で強力なものに属したいと求めることとの間を、がら行動することであり、「統合化」は、周囲の人たちや社会、自然環境の中で調和をもつて生きるということになる。また、「複雑な個人」とは、仕事を含む人生のあらゆる場面において、「差異化と統合化のプロセス」を限りなく繰り返すことで、経験が深まり、知識や技能が高まり、潜在能力が開発され、いろいろな意味でより高度な活

動・思考が行えるようになつた人、と解釈してもいいだろう。仮に差異化だけが極端に進むと、おそらくその人は社会に順応できなくなるであろうし、統合化だけに専念すると、今度は個人としての存在価値を感じにくくなると予想される。そのため、この両方がバランスよく展開されることによつて、より大きな幸福が得られるであろうことは、容易に想像できるはずだ。

人間の進化は独立と共同との間を、あるいは独自性をさがし求めることとより偉大で強力なものに属したいと求めることとの間を、揺れ動き続ける振り子の揺れとみることができる。この成長過程の最初の段階は、赤ん坊が、自分がどんなに弱くて傷つきやすいものかを初めて知るときから始まる。その時点で——人生で初めての年のあるときに——母親かまたは親のような力強い人間に触れることが、赤ん坊にとって非常に重要なことだ。

しかし一年ほどの極度に依存した時期がすぎると、幼児は自立したいと思うようになる。そしてある段階で、自分の行動に責任をも

ち始めないと、十分役に立つ人間に成長できないと気づく。その結果、幼児は自分自身のやり方で行動したいとせがみ始め、邪魔されるとすぐにかんしゃくを起こす——それは「恐るべき1歳児」と昔から言われる年齢である。(中略)

ほとんどの子どもたちが、家庭の外の世界の広大さを知るようになるにつれて、自分自身が取るに足らないもののように思え、結局また臆病になってしまつ。その時点で仲間たちとうまくやつていくことに、あるいは家族よりも大きいコミュニティに受け入れられ、認められる」とに关心をもつようになる。これが順応の段階であり、圧倒的多数のものにとっては個人的発達の道程の終点である。

しかしながら思春期の生物学的变化が始まるまでに、ティーンエイジャーの多くのものは、もはやたんなる順応者であることに満足しなくなる。個性は再び重要な目標になり、それが難しすぎて達成できないと反抗的になる。結局無難な順応の状態に戻るものいれば、反抗者と順応者との間を行ったり来たりするものもあり、また、ごく少数のものはかぎりなく自分の個性をさがし続けるのである。⁽¹⁾

洋の東西を問わず、人はおおよそ同様の発達過程を経て成長していくものである。精神分析学者で臨床医のE・H・エリクソンが示した、有名な「発達段階理論」においても、人は、それぞれの年代で課題にぶつかり、克服したり挫折したりしながら、アイデンティティを確立し(差異化)、社会性を身につけ(統合化)、人として発達していくと説明されている。いずれにせよ、「差異化」も「統合化」も、

その人自身が何らかの幸せをつかもうとする歩みであると考えていよいだろう。そして、老年期までの間に、さまざまな段階を経ながら、人間は究極の「複雑さ」に向かって発達し続けるのである。

最終点——発達が最高に達した段階——は、自分自身の独自性に磨きをかけ、自分の思想や感情、行動をコントロールしているが、同時に人間の多様性を享受し、無限の宇宙と一つになると感じるような状態となる。この段階に到達した人は、これ以上何も必要としないので、真に幸福だといえる。⁽²⁾

「」や、「眞の幸福」とは何かについての一つの回答が示されている。アリストテレスがスームム・ボーヌム(最高善)と呼び、何世紀にもわたって哲学者が明確にしなかつた眞の幸福とは、完全に差異化されると同時に、完全に統合化されたときに到達すると考えられる、「宇宙と」一つになると感じるような状態(feeling at one with the infinite cosmos)の」とだったのである。個性と調和が最高レベルに達してじゅうという意味で、これは「自己実現の最終段階」と書いてあるだろう。

また、この心境、境地そのものが「高次のフロー」であるといふべくともできる。フローとは、「最適体験」「内的経験の最適状態」と訳され、そのときの能力レベルに適合したチャレンジをして、高度な集中状態に没入し、楽しく「流れ」に乗ったような感覚になることを表している。個性を發揮しようとする差異化は、ある意味、不安へのチャ

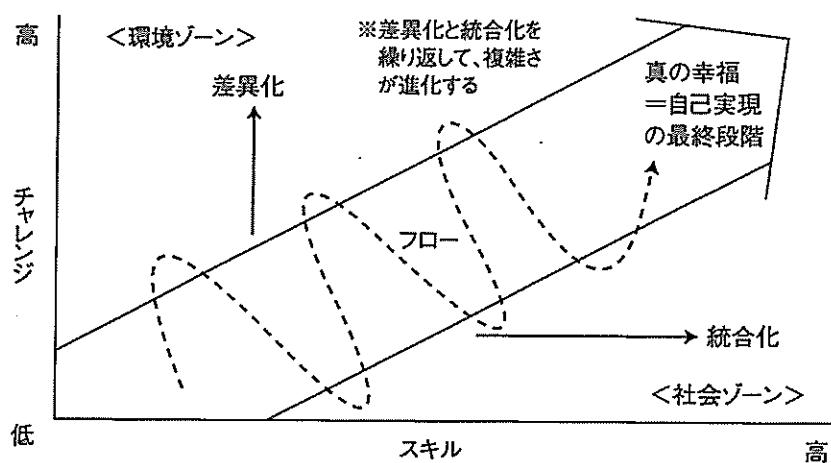
レンジであり、周囲と調和する統合化は、チャレンジを支えるスキルであるとも言えるので、この図式は、フロー状態のモデル図にあってはめて説明することが可能だ。

「のように書くと、自己実現の最終段階だけが幸福であるかのように受け取られるかもしれないが、決してそうではない。人生の発達途中の各段階においても、差異化と統合化のバランスが取れた状態で、新たな複雑さを獲得するとき、われわれはフローに入り、楽しさや幸福を感じるものである。

より具体的に言うと、社会に貢献したいという願いをもちつつ（統合化）、個人の潜在能力を最大限に發揮して挑戦し（差異化）、仕事において何らかの成果を上げてステップアップするとき（複雑さの進化）、人は達成感や楽しさを感じる。その楽しさは「自己実現」そのものであり、楽しさを経験すればするほど、マズローの言う「成長欲求」によつて、さらなるステップアップを求めるようになる。そうして究極まで成長していく最終段階に、「宇宙と一つになると感じるようなフロー」を体験することになるのであるう。

五 結語——差異化と統合化を促す人づくり

松下幸之助は次のような言葉を残している。戦時中、さまざまな悪条件が重なつて事業運営が困難になつたときに、幹部、責任者に対して語つたものだが、その意味合いには、時代を問わずに通用する普遍性がある。



フローモデルにおける差異化と統合化

眞の使命を自覚して働くならば苦難はなく、歓喜のうちに事業は遂行される。また、そうあるべきである。炎天下、野球の投手が汗を流して球を投じているのは、一見苦難の姿に見えるが、その投手自身は決して苦難とは考えていないと思う。苦難を苦難と思わずに対処するという諦めの気持ちでなく、「事業は歓喜なり」を指導理念として事業経営に対処されたい。⁽¹⁾

これをチクセントミハイ流に解釈すると、野球選手は、練習を通して獲得した自らの技術を駆使し（差異化）、チームの勝利のために（統合化）、プレーに熱中していくことになる（フロー）。炎天下にピッチャーや汗を流してボールを投げる様子は、苦しいたいへんなことをしているように見えるが、実はプレーすること自体が歓喜であり自己実現となっているのである。

同様に、社会に貢献するという眞の使命を自覚しながら（統合化）、一人ひとりが日々の仕事に全力を尽くしていく（差異化）、フローに入つて歓喜のうちに働くことができ、やはり自己実現を図ることにつながる。だから事業は歓喜だと言えるのである。

これ以外にも、松下はさまざま導き方で「人づくり」を行い、またその考え方を著書等でも論じているが、それらの多くは、チクセントミハイの言う「差異化」と「統合化」のプロセスに合致すると思われる。

念を定め、「従業員に訴える」という「理念をもとにした経営」は、従業員の精神の「統合化」を促すものである。全社一丸となって、社会を豊かにしていくために働くという使命感に燃えたことにより、松下電器は大いなる発展を遂げてきた。

また、「部下の言葉に耳を傾ける」「部下を信頼して任せせる」「適材適所」といった方針は、従業員一人ひとりの「差異化」を促進し、個人の実力養成につながったことだろう。

従業員全員に対して公平かつ適切に、ほめるべきときにはほめ、叱るべきときに叱る「信賞必罰」の教育方針は、皆が等しい立場で働いているのだという「統合化」の意識を育んだはずである。

このように見てみると、「人づくり」をしていく上で、人の発達過程の普遍的な法則とも言える「差異化」と「統合化」のプロセスが、ごく自然に人材教育の中に組み込まれていたことがわかる。もちろん松下自身は、「フロー」も「差異化」も「統合化」も知らなかつたはずだ。しかしながら、人間としても、経営者としても、大きな荒波を幾度となく乗り越えていくうちに、深い洞察力を身につけ、人間や物事の本質を見抜く達人となっていた。だからこそ、人間の本性に合致した考え方、導き方を発案・構築できたのである。

そして導かれた従業員たちは、松下の指導で魂を揺さぶられたことにより、潜在能力を最大限に發揮し、それぞれの仕事において「自己実現」という人間として最上の欲求を満たそうとした。当然、たびたびフロー状態に入つて、さらなる差異化と統合化が促進されたことだらう。それが従業員自身の幸福となり、熱中して楽しく働き、歓喜の

うちに生み出された製品が、世の中にも幸福をもたらした。創業以来、「物をつくる前に人をつくる」方針を徹底したことが、偉大な教育的効果をもたらし、結果としてパナソニックの今日の繁栄の礎となつたと言えよう。

【注】

- (1) 昭和二十六（一九六一）年四月二十一日に行なつた松下電器社員に対する講話。P.H.P.総合研究所に音声と速記録が残されている。
- (2) 松下幸之助『実践経営哲学』P.H.P.文庫、二〇〇一年、一一四一八頁
- (3) M・チクセントミハイ著／大森弘監訳「フロー体験とグッドビジネス』世界思想社、二〇〇八年、二五頁
- (4) 同前、二五〇八頁
- (5) 同前、二八〇九頁
- (6) 同前、三〇頁
- (7) 同前、三一頁
- (8) 同前、三五頁
- (9) 同前、三九〇四〇頁
- (10) 同前、四〇頁
- (11) 「松下電器五十年の略史」松下電器産業、一九六八年、一六五頁

（おおもり・ひろし 近畿大学名誉教授）

自転車店主・五代音吉と奉公人・松下幸之助

—明治末期の自転車小売業の実態と雇用関係

渡邊祐介

序——最も重要なレフアレン特バーン

本稿では、松下幸之助が少年期から青年期にかけて過ごした五代自転車商会の主人・五代音吉の事績とその経営哲学・手法、そして松下幸之助に与えた影響について検討する。

第一〇号以来、松下幸之助（以下、幸之助）の人生におけるレフアレン特・バーン⁽¹⁾（企業家、有識者の人生行路の転機に際して、進むべき道を教示し、また実際に援助・斡旋を行うような、當人にとって非常に重要な働きをした人物）を統けて考察してきた。過去の一一人、五代五兵衛⁽²⁾、古河太四郎⁽³⁾が及ぼした影響については、いずれ総括する必要があるが、簡略に指摘するとすれば、五代五兵衛は幸之助に、人生や仕事に対する可能性を、自身を例に示した存在といつてよいだろう。盲目というハンディを背負いながら、周旋業によつて莫大な私財を築き、私立大阪盲聴院を設立して社会福祉に貢献した。この業績が少年時代の幸之助に畏敬の念を抱かせたことは、既述のとおりである。古河太四郎は五代五兵衛が設立した大阪盲聴院の初代院長を務めた人物であ

る。前任の京都盲聴院開設を以て日本で初めて盲聴学校を開き、独自の盲聴教育を開発した社会起業家の嚆矢であった古河は、幸之助との直接的関係は明確ではないものの、その教育観と幸之助がのちに表明する人間観には共通の要素があると指摘した⁽⁴⁾。

しかもこの二人は、同じく大阪盲聴院の書記、会計、秘書等の要職を務めていた幸之助の父政楠⁽⁵⁾と密接な関係にあつたことは明らかである。このように幸之助のレフアレン特・バーンはそれぞれ別の時代に無関係で登場したのではなく、互いに深い人間関係を持つていた。

本稿で検討する五代音吉（以下、音吉）は、五代五兵衛の弟であり、大阪盲聴院の共同設立者でもあり、幸之助が自ら最も恩恵を受けた人物として筆頭に挙げる人物である⁽⁶⁾。本稿では、人生の基本から商売の進め方に至るまで影響を与えた最重要レフアレン特・バーンとして、その人となりとビジネス観を検証していきたい。

まず五代五兵衛との関係から音吉の商売人としての成長、起業までの過程を眺め、次に当時の自転車小売業の実態を明らかにしながら、奉公人であった幸之助が継承された商道徳やビジネス観を検証

する。最後に、音吉と幸之助の人間関係について整理しておきたい。

I 五代音吉の事績

五代家の系譜

五代音吉は慶應元（一八六五）年十月十一日、五代六三郎の四男として生まれている。五代家は代々播磨屋五兵衛を名乗り、初代五兵衛が越前大野から大阪表に出ると精米を業として諸藩の蔵屋敷に出入りし、次第に財を成した。しかし、二代目は米相場で失敗、三代目は蔵米のほか、青物を商い、家運の失地挽回を図った。四代目がすなわち音吉の父六三郎である。六三郎は三代目と同様、青物商を兼業しながら地歩を固め、堂島でも相当羽振りの良い顔役となつたといふ。

本稿で述べている五兵衛とは五代目のことであり、六三郎の長男である。ちなみに音吉は昭和三（一九二八）年四月に六代目五兵衛を継承している。⁽³⁾ 五兵衛は幼名を市松といい、嘉永元（一八四八）年の生まれである。したがつて、音吉との年齢差は十七歳である。また六三郎が明治二（一八六九）年五月に四十七歳で早世したおり、音吉は三歳に過ぎず、音吉にとって長兄の市松」と五兵衛は親代わりといつてもよかつたであろう。

五兵衛は音吉が誕生する前年の元治元（一八六四）年七月に風眼（急性化膿性結膜炎）によつて失明しており、生活者としての自立さえままならぬ状態であった。すでに父六三郎の病状も悪化しており、五兵衛の進退は窮まつていた。したがつて、音吉誕生という慶事があつたにもかかわらず、当時の五代家は家運低迷の様相であつた。

音吉の最初の奉公と五兵衛の成功

父六三郎の死とともに、一家は生活苦に直面した。五代家は六三郎の妻きくのほか、市松（五兵衛）を筆頭に長女のお、次女賀免、次男清吉、三男福松、四男音吉がいた。維新によつて家禄は廃せられ、青物商の店舗もなく、五兵衛の相続したものは「家の道具と、その家の中に陰氣にこめてゐる生活の不安」⁽⁴⁾ であつた。六三郎の死から一年も経たない明治三（一八七〇）年一月には、福松が疱瘡を患つて十歳で亡くなつてゐる。

一家の糊口を凌ぐために、五兵衛は当初淨瑠璃を学んで生業にしようとしたが達せず、按摩業に就いた。それでも家計は成り立たなかつたので、一家でさまざまな内職をした。大阪天満宮脇の豆屋「豆善」の豆の皮剥ぎ、また夜はがんぜ拂りといふ機をくる繩を縋出で編んだ。五兵衛は家財を売り払つて元手をつくると、青物商も復活させた。豆子売りもした。なりふり構わぬ仕事ぶりで、それぞれ役割を果たした。音吉は剝いた豆を豆屋に納品する役目をしたり、年少といふこともあって、盲目の五兵衛の手引きをしたりしていた。

さくと清吉は青物の行商をした。しかしながら生活は厳しく、ついに口減らしのために、賀免が堂島へ奉公にやられたりした。音吉も明治六（一八七三）年から奉公生活を送ることになる。天神橋筋三丁目の山井という昆布屋だったが、小学校に通いながらしていだ仕事は、店裏の畠の草取り程度であった。⁽⁵⁾ しかし、その生活もわ

ずか二ヵ月で終わることとなつた。理由は音吉の問題なのか五兵衛の都合によるのか明確ではない。

いずれにせよ、五兵衛は日々、按摩稼業をしながら生活の基盤確保に躍起になつていた。

ここで注目されるのは、五兵衛の企業家的センスである。按摩業を務めるために町屋を歩き回るのは当然ではあつたが、彼は方々で顧客の肩をもむ中で、家屋売買や金銭貸借の希望を聞かされていた。そして、これはと思う得意先にその都度斡旋をしているうちに、そうした周旋が自分の商売になることに気づいた。

しかもそれで得た周旋料を元手に、当時流行していた兎の売買を始めた。兎がいわゆるペットとして人気が上昇していたのである。同業者の中には無病息災を説いて、不当な利益を上げる者もいて、市当局は兎市を禁止していたが⁽¹⁾、五兵衛はこの布告を知らなかつたのか、あるいは意に介さず積極的に参入した。

一〇円を工面してみると、半分の五円を投じて兎の番⁽²⁾を買入れ、弟の清吉に飼育させた。おそらく音吉も手伝つたと思われる。これが順調に繁殖し、進んで兎市を開いた。これがまた成功を收めると、五兵衛はさらに東京方面にも流行が及ぶ情勢を察知して、時価八〇円分の兎を持たせて、東京に遣わした。ところが清吉が東京で遊興に溺れて失踪する。五兵衛は落胆したが、不動産の周旋が順調だったために、特に生活に支障は出ず、明治七（一八七四）年、五兵衛は間口奥行とも一五間（約二七メートル）の屋敷を得て経済的基盤を確立した。⁽³⁾

五兵衛の失敗

このあたり、音吉個人の活動は、どうしても五兵衛の生計確立への苦闘の影に隠れて明らかではない。実際、五代家は五兵衛のなりふり構わぬ稼業によって、破綻から脱し、家産を築いたのである。幼少とはいえ音吉は五兵衛のバイタリティに感銘を受けたことであろう。同時に、兄清吉の逐電⁽⁴⁾に衝撃を受けたかもしれない。

清吉の失態については、人格的な理由もあるうが、一家の抱えた事情にも考慮する必要があろう。生活苦が常態となつていてことと障害を持つ兄に対する不安、そしてすぐ下の弟福松の病死を見て、長年異常な緊張に晒されていたという事情があつた。なまじ音吉と違つて年長であるために分別がつく。いつそう鬱屈したもののが内面に蓄積され、反抗期の時期ともまた重なる。経済的にも日常生活の上からも自由を与えた途端、たがが外れ一気に弛緩したのかもしれない。満二十六歳の五兵衛に対し、清吉は十五歳、音吉は八歳、年齢差によつてこの境遇は、それぞれの社会性に違つた影響を与えたのである。

清吉の逐電は五兵衛にとつては予想外の代償となつたが、五兵衛の急激な蓄財は彼自身にも反動を与えた。成功の余勢を駆つてこれも当時流行していた頼母子講に参入したのである。この決断は短期間にさらなる蓄財をもたらすことに成功した。しかし、明治八（一八七五）年の太政官令によつて、借用証書は身代限りを以て終わりとするという改正があり、それによつて不良債権が膨張、五代家は再び困窮した。『五代五兵衛翁頌徳誌』では、この時、五兵衛が天満橋から入水⁽⁵⁾した。

を試み、質屋片岡利兵衛に止められる描写がある。⁽¹⁵⁾

頼母子講については、明治七（一八七四）年九月に大阪で、「不正ノ講ヲ禁スルノ件」という、頼母子講を称しながら博打がいの商売をする者が横行していたのを禁じた布告が出ている。⁽¹⁶⁾五兵衛は不正をしていないが、布告が出た背景からいつも当時、頼母子講が盛んであったことは窺える。

債権者に対して、屋敷を賃貸物件として、そこでの家賃を返済に回すことで難所を切り抜けた五兵衛は明治九（一八七六）年、知人所有の湯屋の営業を嫁ぎ先から出戻っていた賀免に任せて家計の立て直しを図った。⁽¹⁷⁾

音吉の境遇の変化

音吉は、五兵衛の浮き沈みをどのような眼で見ていたのであらうか。五兵衛は湯屋業を成功させ、その利益で自分の湯屋を二軒開業させるが、過剰な出費を迫られ、出資者との金銭問題で訴訟を起こされる等、経済基盤はその後も容易に安定しなかった。そんな中で、音吉は五兵衛が裁判所へ行くにもその手を引き、文字どおり五兵衛の目となり、秘書役、補佐役として同行していた。

この過程におけるきょうだいの境遇の変化を整理しておくと、放蕩に走った清吉は約一年後に帰郷している。すでに五兵衛は頼母子講で繁盛しており、自立を模索させようとしたのか五兵衛は清吉を分家させている。しかも、頼母子会社の破綻以降も、清吉を頼った形跡はない。その意味で清吉の脱落は、五兵衛と音吉の関係をいつそう緊密に

したものと考えられる。

五兵衛の二番目の妹であり、清吉、音吉の姉であった賀免は、先述のように、音吉の最初の奉公よりも前に奉公に出ていたが、兄同様波瀾続きの人生を歩んでいた。最初の奉公は皮膚病を患つて三ヶ月で出戻り、その後、商家に嫁いだが、姑との折り合いが悪く出戻り、今橋の鴻池⁽¹⁸⁾に再度奉公に出ている。その後、周旋と兎売買で五代家の家計が安定したところで、湯屋に嫁いだ。しかし、夫はほどなく病死して、実家に戻った。ちょうど、五兵衛が頼母子会社に失敗した時期であり、五兵衛が湯屋を営む上においては、経験のある賀免は大きな助けとなつた。

ただ五兵衛は、訴訟に発展した湯屋の混乱から賀免を遠ざけたかったのか、明治九（一八七六）年九月に遠縁で絶家となつていた天地喜兵衛家を再興させるために賀免を分家させている。このあたりの事情と五兵衛の判断の根拠は不明である。五兵衛は自らの危機をきょうだいの結束によって脱する一方、自分の都合できょうだいの人生を束縛することにも呵責を感じ、それぞれが自立できる環境を整えようとしたのかもしれない。

それは自分の目として重宝していた音吉の進退にも表れている。まことに五兵衛は賀免を送り込んで二ヶ月後、同じ天地家に養子として音吉を入籍させる。その上で、櫻井屋という質屋に奉公に出すのである。しかし、どういう事情があつたのか音吉は二ヶ月ほどで帰る。そしてまた二年後、明治十一（一八七八）年二月に満十二歳の音吉は南本町の釤利⁽¹⁹⁾という釤屋に三度目の奉公に出る。この奉公は四年ほど続いた。

釤利における丁稚教育

ここまで音吉の進退は、ほぼ五兵衛の進退と一蓮托生のものであった。その理由は何といつても音吉が男きょうだいの中でも年少であつたということ、また大きな期待とともに仕事を任せた清吉の思わぬ墮落、そして、うち続く商売の危機に際し、手足として重宝な音吉は容易に手放せない状況があつたのである。しかし、賀免が身近で手伝ってくれるようになったからか、ついに五兵衛は音吉を他の商家に遣わして修業させることを決めたようである。

さて、音吉が入った釤屋だが、明治初期においては丁稚奉公人をとするほど盛んな商売であった。それは当時の日本政府が近代都市を築くために西洋建築物の建設を推進し、西洋建築の技術を得ようと躍起になつていたからである。こうした背景から、洋釤の輸入が増大していた。ことに釤利の主人・都一太郎という人物は、写真の技術にも精通した新進の知識人であったと『五代五兵衛翁頌徳誌』⁽²⁾は記しており、釤利が日本古来の和釤を扱うのみならず、西洋建築に必須の洋釤の輸入を手がけていた可能性は大きい。もし、それが事実であれば、のちに音吉が自転車の小売から直輸入を志した事情は理解できる。自転車と釤との違いはあるとはいえ、輸入交渉に対する経験が有利に働くといふ事由が成り立つからである。

釤利での生活はどうであったのであろう。先述のように、主人である都一太郎が知識人であったこともあり、手習いにはやかましく、夜は番頭を師匠として、算盤⁽³⁾を学ばせた。ところが、肝心の番頭が勤勉

な人物ではなかつたらしく、机を並べて遊んでいたことも多々あつたという。⁽⁴⁾

しかし、総じていえば当時の音吉にとって丁稚奉公は体力的に辛いものであったという。釤の原料である鉄棒の運搬に加えて、当時使用されていた貨幣には、二〇一枚括りで二〇銭という価値の低い天保銭⁽⁵⁾があつたため、五円六円という額の代金をただ運ぶだけでも、十二歳の少年には重労働であった。

結局、音吉は満十六歳の秋まで奉公を続けた。しかし、この頃、腰に腫れ物ができ、切開してまで治療したが術後が悪く、つい里心が出て暇をもらひいつたん実家に帰ることとなつた。優秀だった音吉に主人一太郎は未練があつたが、音吉は悩んだものの釤利に戻ることはなかつた。これを以て音吉の奉公生活は終わりを告げる。前後して音吉は天地家から五代家に復縁している。⁽⁶⁾

音吉は人手不足になつていた湯屋業の手伝いをすることとなつた。

音吉の独立と私立大阪盲啞院

音吉が独立して商売をするようになるのは、明治二十（一八八七）年の満二十一歳からである。五兵衛が資本金として二〇〇円を与え、音吉は松屋町で油と蠟燭の小売商を始めた。しかし、これは三年も持たず、二十二（一八八九）年に羽子板湯、越後湯といふ二軒の湯屋業に転じた。これは十三年前に賀免が営んだ経験を生かそうという転業だったのである。しかし、これもまた順調に行かずほどなく廃業となつた。

五兵衛はさらに音吉に資金を与え、その援助により音吉は南農人町に質屋を営んだ。これでようやく生活が安定したのである。音吉は明治二十三（一八九〇）年に妻ヨネを迎えていた。一方、その二週間後に兄清吉が病死している。

恩弟の死去、賢弟の独立安泰がなつたということなのか、五兵衛はこれを機に隠居し当主の座を音吉に譲っている。ただ地所の売買、周旋といった自分の仕事は継続しており、経済力まで継承させた気配はない。音吉は満二十五歳に過ぎず、質屋を続ける一方、兄の仕事の相談相手、代理事務を継続していたので、実質、五兵衛は商売に専念したかったのかもしれない。

その後、明治二十九（一八九六）年三月、音吉は長女鉢を得るが、同年末に病死し、以降も実子を得ることはできなかつた。また三十三（一九〇〇）年十一月には妻ヨネがやはり病死し、質店も閉じてしまふ。その後、音吉が自ら商売を始めるのは、明治三十八（一九〇五）年二月、淡路町二丁目に五代自転車商会の開業まで待つことになる。するとそれまでの四年三ヵ月、音吉は何をしていたかといふと、兄五兵衛の事業に全面的に協力していたということである。音吉が質店を閉じた頃といふのは、五兵衛が私立大阪盲聾院を設立するのに奔走していた時期にあたる。^{（註）}二月に創立事務所を開き、三月に府の認可を受け、七月には事務所の移転、院長古河太四郎の就任決定、九月授業開始という慌しさで、妻ヨネの死は十一月三十日に校舎を買い入れる直前の十一月十四日のことであった。

前々号で指摘したように、五兵衛が私立大阪盲聾院設立を志したの

は、明治三十二（一八九九）年に日本で初めて盲聾教育を提唱した古河太四郎の講演を京都で聴いたからであつた。^{（註）}この時も五兵衛は音吉を伴つており、以来音吉の盲聾院に対する活動は五兵衛との二人三脚の活動であったといつてもよく、質店経営に代わる大きな意味を持つていたと推測される。また五兵衛の本業である周旋業等の補佐もあつたであろう。

ちなみに音吉は前妻が亡くなつて三年後の明治三十六（一九〇三）年、盲聾院の最初の創立事務所を置いた誓得寺の娘加藤ふじと再婚している。ふじとの出会いはヨネの死以前のことであるが、後妻を盲聾院との縁で得たことも、音吉と盲聾院との関わりの深さを示すものである。

自転車業への参入と、その後

音吉が自転車商会を開業した背景には何があつたのである。盲聾院が第一回の卒業生を輩出する見込みも立ち、学校の経営が一応安定したからと思われる。また當時、時代の先端を行く自転車に注目した五兵衛が変わらぬ企業家精神を發揮して、音吉をして事業に向かわしめたのかもしれない。あるいは純粹に音吉自身の起業意欲によるものだった可能性もある。いずれにせよ、この自転車業が音吉の家業として残つていつたわけである。

音吉は明治四十（一九〇七）年四月に、ふじの弟敬壽を養子に迎えている。同月十八日には私立大阪盲聾院が市立大阪盲聾学校に移管したことで、五兵衛は周旋業、音吉は自転車業にそれぞれ専念したこと

であろう。五兵衛は大正二（一九一三）年、交通事故により急逝する。以降の事績といえば、昭和二（一九二七）年に大阪市立盲学校および聾哑学校、その他神社仏閣、教育機関に多額の寄附を行なったことがあるくらいで、以降も順調に事業をしていたのであろう。公に六代目五兵衛を名乗るのは昭和三（一九二八）年のこと。昭和十一（一九三六）年には、音吉の古希を祝つて浜寺の新一力で盛大な祝宴が開かれている。昭和十二（一九三七）年、兄五兵衛の二十五回忌にあたり、その法要費五〇〇円を陸海軍教育会、大阪市立盲学校および聾哑学校に寄附したのを最後に、昭和十四（一九三九）年、七十三歳で没している。

II 実業家としての音吉と自転車業界

商家経営出身者のニュービジネス

五代音吉の事績は前項で見たとおりである。総括していえば、音吉のキャリアは兄五兵衛とともにあつたといふことができる。とすれば、音吉の実業感覚はやはり前近代的な商家の奉公制度の下に育まれたものであろう。実家以外の修業の場として他の商家に勤める、いわゆる「他人の飯」を食う経験を積むのが通例であり、他のキャリアを積む術はなかった。

こうした点で音吉が最終的な稼業としてあえて自転車を選択したことについては、企業家としても大きな決断であつたらしい。ちょうど自転車が普及期を迎えた時期にあり、輸入品を扱うという点でもニュー

ビジネスであった。この点、近代的な商品を商人としての音吉がどのように扱い、経営をしたかはまさしく企業家精神が問われる挑戦もあり、自転車販売が実質松下幸之助の最初の実業経験の場となつた意味からも重要である。

音吉の奉公と企業家精神

さて、音吉の修業時代を振り返ると、音吉が目立つて成功を収め、商売上手の片鱗を見せたという印象は残念ながら見受けられない。失敗したとはい、五兵衛が十五歳の清吉を東京に単独で遣わしたという点で、清吉はそれなりの才気の持ち主であったとも思われる。音吉はむしろ地味で、素直、忠誠心があるといった点が特徴であった。

奉公経験は昆布屋、質屋、釣屋と都合三度に及んだが、最後の釣利での奉公も丁稚の上位になる手代に昇進する道を選ばず、そのまま終焉となつた。

奉公生活が順風満帆でなかつた背景には、五兵衛と音吉の一家としての事情もさることながら、丁稚制度そのものの時代的な衰退も影響したと考えられる。【明治大正大阪市史 第三巻】によれば、明治大正期に入ると、丁稚時代に失敗する者が多く、丁稚から手代、さらには番頭、別家へと出世するケースは一割に満たなくなつた。それは、丁稚になつて初めの一、二年で病氣・家事の都合で辞めることが多くなつたこと。そうした最初の危機を乗り越えたとしても五、六年目ともなれば、生活上の誘惑、業務上のモラル低下（使い込み、持ち逃げ等）が増え淘汰されたのだという。これらの制度の崩壊が進んだのは

やはり、封建的な主従関係が近代社会の浸透とともに薄弱となつたからという指摘がある。^(註) 音吉の最初の二度の奉公が長続きせず、釘利に暇を告げるのも病気がきっかけであつたが、音吉の奉公が長続きしなかつたのは、奉公生活に対する時代の空氣も反映していたのかもしれない。

一時独立して、油と蠟燭の店を開いたものの約二年で閉じ、五兵衛の縁から湯屋、質屋を相次いで経営したがいずれも廢業している。また再婚当時、知人と二〇〇〇坪ばかりの土地を購入したが、悪徳プロレカーパーが関わっていて差押さえを受けたため、結局商業的成功には繋がらなかつた。

『五代五兵衛翁頌徳誌』によれば、音吉の開業の直接的動機はゴムの車輪に銀色の車体の自転車が文明開化の象徴として大阪市内を走り始めたのを見て莞爾^(註)とした思いがあつたからという。^(註) この点どれほど成算があつたのかは、彼の經營ぶりとともに検討する必要がある。

松下政楠、幸之助との関わり

音吉が企業家精神を發揮して独立した背景には、松下家が少しながら関わっていたことも見逃してはならない。先述のように私立大阪盲啞院の経営が安定したこと、音吉が再婚したことにより独立願望を持ったこと、また五兵衛自らが弟をして事業を成り立たせようとしたこと等も併せて推察されるが、それだけではない。

それよりも以前に大阪盲啞院に関して考慮すべきは、幸之助の父政楠の登場である。松下政楠は明治三十五（一九〇二）年七月に大阪

盲啞院の書記会計に就任、実質的には五兵衛の秘書役も兼ねていたといふ。^(註) 和歌山は和佐村で村委会議員のキャリアを持つ四十七歳の政楠は、三十六歳の音吉よりも教養、見識ともに優れていたと思われる。五兵衛も弟に代わって補佐を任せられる人材を得たという実感があったのかもしれないし、音吉も政楠に兄を託して、自身は自らの商売で再度独立しようと考えたのかもしれない。

時系列的には、政楠の就職の半年後に音吉が再婚していることからすると、政楠の存在が音吉の自転車店開業を間接的に後押ししたという見方のほうが自然である。

音吉の開業は、明治三十八（一九〇五）年二月であり、その音吉の店に、前年から大阪に奉公に出てきていた十歳の幸之助が開店当初から丁稚として加わっている。奉公先が替わったことについては、従来は火鉢店の店主と音吉との親交から自然に紹介されたという記述が多い。しかし、宮田火鉢店の閉店という事情に際し、政楠が身近にいたことを考えると、『息子で役に立つのならば』、という政楠と、『信頼できる奉公人を迎えるたい』、という音吉との思惑が一致したのであるう。

ここに松下政楠・幸之助親子が五代五兵衛・音吉兄弟の事業をそれぞれ支える構図となつたわけである。

音吉の自転車業の活動

経験のない自転車販売業に対して、音吉はどのように商売を広げていったのであらうか。

『五代五兵衛翁頌徳誌』によると音吉は、五〇〇円の資金で商売に

取り掛かった。この元手は兄五兵衛が出資したものと思われる。生活費と捉えれば、一般人の年収弱程度ではあるものの、当時自転車は一台市価一五〇円前後の高値であり、十分な資金とはいえないが、音吉は汽車で神戸の輸入商に出向き、自転車二、三台と附属品を仕入れると、ちょうど五〇〇円を使い果たしたとある。そして、一台売つては一台を買うという状態で、都度神戸に出かけていた。⁽⁵⁾

商元こそ始めたものの音吉は売物である自転車に、自ら乗ることはできなかつた。その上分解、修繕にも自信がなかつたため、営業上劣勢にならざるをえなかつた。その不利を音吉は、自分で部品を考案し、

製造に挑戦して、その部品を神戸の小売店に持つていって卸したといふ。音吉が注目したのはポンプで、その頃の自転車に一台ずつ付いていた。しかし、それを紛失、故障させるとアメリカから輸入するのに時間を要したので、音吉の考案は非常に歓迎された。そして、そのポンプを神戸に卸しに行くのが、丁稚の幸吉⁽⁶⁾（店での呼び名）こと幸之助の役目であった。また、統いて車輪の心棒やハンドルも新しく案を創出して、製造に取り組んだ。部品に不自由を感じていたことからこちらの部品も歓迎され、注文が殺到して音吉自身面食らったことがあつた。

自店ブランドの向上

部品製造で優位に立つだけではなく、音吉は自転車のマークの研究に乗り出した。マークは大抵セルロイド製であつたので、知人を通じてセルロイド職人を探し出し、新しいマークを考案して、登録した。

「キング」「ライン」「エトナ」といったマークを考案（写真1）、それを輸入先のアメリカに送り、あらかじめ製品に貼付させた上で輸入し、売り出した。⁽⁷⁾

自転車のマークは、自分で随意な車体を製作業者に注文し、出来上がった車体に適当な付属品を加工して付けたとされるが、マークを扱うにも各自商標として登録したり、マーク専業者から優美なマークを仕入れたりするなど工夫を競い合つた。⁽⁸⁾ 音吉も同様に自店ブランドの確立を図つたのである。当時の一般顧客は自転車のマークやその名

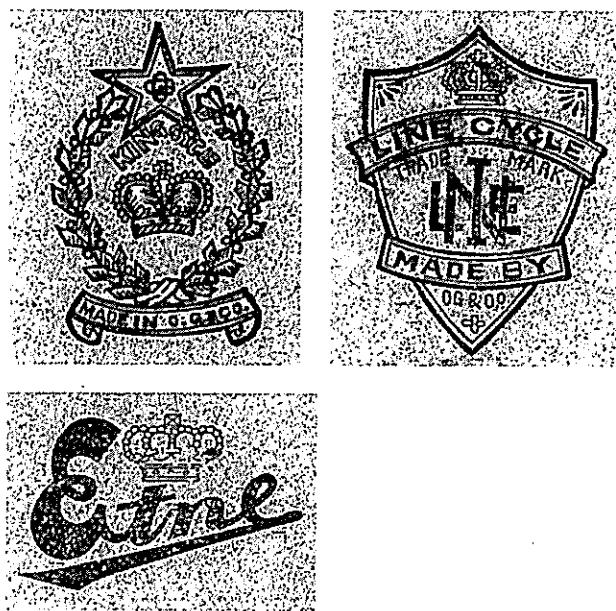


写真1
五代自転車商会の自転車マーク：左上=キング、右上=ライン、左下=エトナ「日本で製作・販売された自転車のブランド名に関する調査研究報告書　黎明期から昭和30年代まで」（財団法人日本自転車普及協会自転車文化センター、2005年）より

称に憧れて、あたかも骨董品売買のように自転車を購入する傾向があつたという。⁽³⁾ したがつて、マークの意匠と開発には各店相当の思い入れがあった。明治の黎明期から昭和三十年代までに誕生したブランドは三一〇〇に及び、明治期でさえ二〇〇を超えるマークが確認されている。その中で「キング」「ライン」「エトナ」はいずれも淡色に黒色の印刷で、同時代の他のものと比べて華美というものではない。こうしたわずか一〇銭程度のマークに凝ることで、一儲けしようと考える自転車業者がいたというが、それは生存競争の中では意識として当然であつたはずである。

音吉がどの時点から直輸入を始めたのかは不明である。自店マークをわざわざ輸入先の製造地で貼付させようとしたところには、より高い付加価値を印象づけるねらいがあつたのである。

五代商会の繁栄と業界における地位

営業が軌道に乗つて成長していたものの、五代自転車商会が苦境に立つたこともあつたと『五代五兵衛翁頌徳誌』は記している。それは日英同盟が成立した関係で、イギリス製の自転車が人気を博すようになつたからだという。⁽⁴⁾ 五代自転車商会はアメリカ製を扱つていたため、販路が狭められ、この時は人力車の製造にさえ手を広げようとした。幸い台湾から大量注文が入り、危機を脱したという。

こうした明治末期以降の動向は、すでに明治四十三（一九一〇）年六月に五代自転車商会を辞していった幸之助に影響を与えるものではないが、幸之助の将来選択の意義を占う点では重要である。なぜなら、

電気の時代を確信して転身を図つたとはいえ、自転車という商売が決して斜陽になつたとはいえないからである。まして五代自転車商会は拡大していくのである。

五代自転車商会は、店員五、六名であつたが、さらに外交員を数名採用して、小売営業から卸専売に転じた。大正二（一九一三）年八月には店舗の移転拡張を図り、アメリカのボーブー会社と特約を結び、キング号を直輸入し、中国本土、台湾、南洋方面にも販路を拡大した。ヨーロッパで第一次世界大戦が大正三（一九一四）年に開戦すると、南洋方面に一〇〇〇台を輸出したという。

『五代五兵衛翁頌徳誌』は五代自転車商会が大阪屈指の自転車卸問屋になつたと記すが、大正七（一九一八）年十月の大坂自転車商工組合の名簿には、日米商店大阪支店、岡田商会、中谷商会、丸石商会大阪支店、米井商店、中村商会とともに第一級組合員に分類されている。⁽⁵⁾ 大阪自転車商工組合は大正五（一九一六）年に三二〇余名の同業者とともに設立されており、宮田製作所と比肩する地位にあつたのはその証言を裏づけるものであろう。また、昭和一（一九二七）年十月に自らの還暦祝寿を記念して大阪市立盲学校、聾哑学校に各一〇〇円を寄贈、その他神社仏閣、教育関係に計一〇〇〇円を寄附している。⁽⁶⁾ こうした社会活動の実践も経済的成功があつてのことといえよう。

音吉の経営戦略

音吉のビジネス歴は兄五兵衛の挑戦の一翼を担つて始まり、三度に

わたらる丁稚奉公、三度の独立を試みるも失敗、私立大阪盲聾院の経営補助を経て、ようやく自転車で花開いた観がある。

この成功は、失敗を糧にしたものだったのだろうか。それとも、天佑によるものであつたのであるうか。幸之助の実業人としての修養に大きな影響を与えたとも考えられる点、自転車史を背景に検証してみる必要があろう。

日本における自転車史を概観すると、自転車の日本上陸は明確ではなく、明治三（一八七〇）年頃とされている。明治二十年代前半までは通俗的な好奇心の対象でしかなく、貸し自転車業などが流行つたあと、市民の生活用品としての利用が浸透していくようである。その成立に関しては、以下の証言がある。

明治二十七八年、日清戦争直後のころに当るが、わが国に「自転車小売店」という新しい商売が、呱々の声をあげたのは、その時代であろう。もつとも自転車そのものは、それより早く、明治十年前後に輸入されていたから、横浜あたりの閑港場には、修繕を引受ける所はあつたようだが、店舗を構えて自転車を売るようになったのはその後になる。

そもそも自転車小売店という商売は、まず修繕を第一にして、販売は二の次にされた慣習が、その後も長い期間にわたって、自転車店といえば、半工半商のように印象すけてしまつたといえるだろう。このように修繕を第一に生まれた商売であるから、最初にこれに携わつた人々は、旋盤工、鍛冶屋、ポンプ屋、時計屋または自転車競

争の選手などから転向したり、あるいは片手間に修繕をするといつた有様であった。⁽²⁾（以上、原文ママ。以降の文献も）

自転車業の成立はこのように、工商の区別がつきにくく、また商においても卸なのか小売なのか区別できない特徴があった。とはいっても、自転車業者は大別すると、①自転車を直輸入し、代理店網を形成、自らも小売をする商店（当時の大手でいえば、石川商会、丸石商会、角商会など）、②完成品を製造する生産者（宮田製作所、ゼブラ自転車製作所、岡本鉄工所など）、③部品製造に特化する生産者、に整理される。この分類でいくと、五代自転車商会は①に属する商業者ではあるものの、まず輸入商となる伝は持つことができず、その代わりに輸入商に取り入り、小売業から商売を広げ、利ざやの拡大を求めて、自らも輸入商になろうとした、すなわち、先行商店とは逆の形で成長を目指したということになる。その一方で、③の創業初期から部品製造に関わつて経営の基盤を確保するという二面の戦略で、大阪の自転車卸商としての地位を築こうとしたのだろう。

業界の激しい変化

ここで改めて認識すべきことは、音吉が開業し、経営の軌道を安定させるまでの明治三十八（一九〇五）年から大正四（一九一五）年の十年間が自転車業界としてどのような時代であったかという点である。この期間は自転車業界にとってまさに大衆化の時代であり、大きな断層であった。

表1

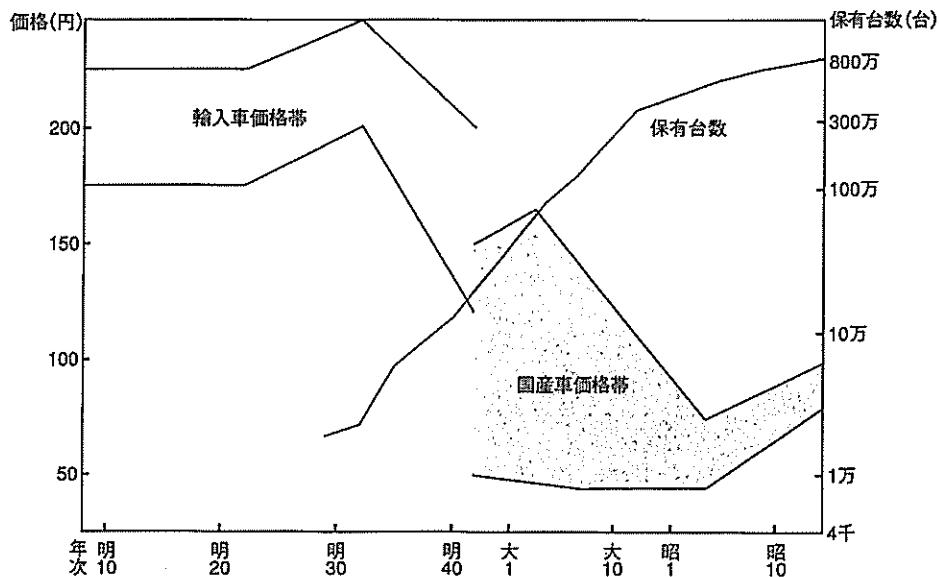
わが国における自転車輸入の推移

年 代	完 成 車		部 品 (千円)	計 (千円)
	台 数	金 額(千円)		
36 (1903)	14,521	620	352	972
37 (1904)	14,660	558	394	953
38 (1905)	19,326	777	557	1,335
39 (1906)	26,434	1,001	1,041	2,023
40 (1907)	34,523	1,290	952	2,242
41 (1908)	32,599	862	1,285	2,148
42 (1909)	19,649	667	1,200	2,368
43 (1910)	19,680	622	1,563	2,185
44 (1911)	20,345	730	2,268	2,998
45 (1912)	15,540	849	2,266	3,116
大正2 (1913)	14,810	835	2,337	3,176
3 (1914)	7,272	390	1,076	1,466
4 (1915)	2,667	146	248	395
5 (1916)	1,354	92	407	499
6 (1917)	877	123	592	715

財団法人自転車産業振興協会編『自転車の一世纪—日本自転車産業史—』財団法人自転車産業振興協会、1973年、23頁

図1

自転車の価格帯と保有台数の推移



出所：保有台数は「帝国統計年鑑」による。輸入車価格および國產車価格の下限ラインは、自転車産業振興協会の佐野裕二氏の作成した資料による。國產車価格の上限については、「日本自転車協会20年史」139ページ、を参考にした。

竹内常義「形成期のわが国自転車産業」国際連合大学、1980年、26頁

表1はわが国における自転車輸入の推移を示したものであるが、音吉が参入する直前から完成車の輸入台数は飛躍的に伸び、音吉が参入した二年後にピークを迎えていた。逆にその後はまた減少傾向となつていることがわかる。すなわち明治末期の急激な伸長は国内の需要がそのまま反映されたからであり、その後の頭打ちは国産車による代替が進行し始めたことと、第一次世界大戦の影響による。⁽²⁾

このことを如実に示しているのは、図1である。これは自転車の保有台数の推移を示すとともに、輸入車と国産車それぞれの価格帯の変化を図示している。表1の輸入自転車の傾向と併せて考察すると、表1で明治四十一（一九〇八）年以降、輸入車が減少するものの図1で保有台数の伸びに変化がないのは、それだけ国産車の市場への浸透に著しいものがあったのである。同時に明治四十二（一九〇九）年と思われる時点で、輸入車の価格と国産車の価格は下限上限が交錯していく様が読み取れる。

このことからすると、音吉の自転車小売業参入は流行に鋭敏だったとはい決して早かつたわけではない。むしろ自転車ブームにぎりぎり滑り込んだ上に、輸入車の小売から始めたことから、むずかしい舵取りを強いられたといつてよいだろう。大衆化に乗じて音吉同様参入した業者は相当数あり、競争は激しかったのである。そうした中で、結果として音吉が変化に対応しきって確固たる地位を築いたことは、長年の苦労が報いられたともいえるし、それだけ経営者としての力量を身につけたともいえよう。このことは幸之助の実業人としての修養に大きな影響を与えたことであろう。その意味でも、音吉の具体的な

経営行動について事実の整理と可能な限りの考察を試みておきたい。

筆者は成功の要所を、ネットワーク力と五兵衛から受け継いだ企業家精神にあつたと考える。

卸專業を目指した理由

直近まで私立大阪盲聾院の運営に携わり、それ以前は質屋、まして英語を学んだという形跡のない音吉が自転車業に入るには、自転車の問屋を当たるしかなかつたであろう。

そこで一つのポイントとなるのは、大阪の問屋ではなく、なぜ神戸の問屋と取引をしたかということである。このことは結果的に音吉には有利な展開となつた。

大阪で手広い商圏を持つていた輸入商は「輪界の王」といわれた角利吉であったが、なぜか音吉は角商会に出向いていない。角利吉は明治三十（一八九七）年に開業、アメリカからラシックル、アイバージョンソン、クレセントを輸入して商売を始めた草分け的存在で、明治三十六（一九〇三）年、大阪で開催された第五回内国勧業博覧会にも製造者として出品を許されるほどであった。

角商会ならずとも、大阪の輸入商から仕入れるのが自然であるのに、わざわざ汽車を使用して神戸まで出向いた理由は何だったのだろうか。

その理由は以下のことが考えられる。一つには輸入商との商圏の摩擦を避けたかったということである。輸入商は代理店網を形成して成長しようとしたが、直売もしたと考えられる。たとえ商圏を広げたと

しても、卸元と争うようになつては勝ち目がないといえる。ことに音

吉の開業期は輸入自転車が主流できわめて高価であった。明治二十年

代では月に一台売れれば暮らせたとあり、おそらく明治四十年代でも月に数台の販売が経営のノルマであつたと推察される。

もう一つの要因は当時、輸入商、問屋、小売が未分化であつたことを考慮すると、小売の身分を脱し、早い段階で直輸入できるようになることを志向していたからではないかと考えられる。自転車の大衆化とともに多数の業者が参入した。このことは、暖簾分けの水準を越えて流通過程の担い手を徐々に卸専業者と小売専業者とに分解させていくことになったという。⁽²⁾ こうした傾向の中で音吉はあって卸専業を志向した。その選択は薄利多売となり、常に過当競争に晒されがちな小売よりも、輸入商との交渉如何で高い利ざやが確保でき、代理店を形成する側になるほうが、商売としては大きくなるからであろう。

横山商会との関係

大阪の輸入商を選ばなかつたという点では以上のような推察ができるが、神戸のほうをもとより志向した、という可能性もある。自らがポンプや心棒、ハンドル等の部品を卸しに行くにあたつて、神戸の輸入商のほうが經營の先進性や貿易の地の利において有利だったのではないか。

実際、輸入完成車の売れ行きが明治末から大正初頭にかけて冷え込んだおり、いち早く景気の動向を捉えて成功したのが神戸の横山商会であつた。競争相手であつた横浜の丸石商会の社史に当時の業界を示

す文章がある。

当時の競争相手は、大阪角商会（米車ラシクル自転車）、東京日米商店（英車ラー・ヂ）の二者であり、常に激烈なる競争を展開して居りました。然るに此の時分から、自転車の利用は漸く実用に移り、堅牢にして値段の安きものを歓迎せらるゝ様になり、過去の如く、車名を宣伝して販売に資する効力は、漸く減少の傾向が顕著となつて参りました。故に、現実の商品としては、完成車販売より寧ろ部品、即ち未組立の自転車を取扱うもの多く、従つて部品の商売は、侮るべからざる多額となつて参りましたのであります。此の実状を真先に捉えて、人知れず部品の商売に全力を傾注したのは、神戸の横山商会であります。恰もよし、前記有力の三社即ち丸石、日米、角等が、各々完成車のために鎌を削りて戦つて居り、部品を顧みる暇がなかつたのであり、所謂、漁夫の利は、まんまと横山商会に占められたのでありました。

吾々がこれを感知した時は、既に彼は部品王として、全国の業者にその名を知らしめた後であります。茲に於て、吾々は亦部品に於ても戦う事を決心し、急遽これが準備を始めたのでしたが、そこに困難な二つの問題があるのでした。一つは完成車の戦いより手を引く訳に参らぬ事、他の一つは、部品の仕入先は値段の関係上、主に独逸製品なれど、吾々には独逸製造家に連絡の無かつた、その二点であります。⁽³⁾

丸石商会は、当時の最大手の一つであった石川商会会主の急病による会社解散の事態を受けて、旧石川商会の社員たちによって継承設立された有力な輸入商である。表1で示されるように、輸入完成車の台数減とともに、明治三十八（一九〇五）年からの十年は部品輸入も大きなピークがあり、また急激に減少している。これは修理のために部品の需要が急増したことを意味し、急低落は国産車への代替が進み、部品もまた国産になつていつたからであろう。

そこで完成車の製造まではいかないものの、部品そのものを創意工夫して開発した音吉の方針は、非常に有効であつたといえるだろう。そして神戸の横山商会の存在である。横山商会は明治二十九（一八九六）年に貿易商として開業し、明治三十七（一九〇四）年にアメリカ車のレロイ号の直輸入元となつてゐる。さらに特徴的なのは明治三十五（一九〇二）年に自転車への専業化方針を打ち出して以来、下請の育成に力を入れていたことである。^④

音吉が神戸でアメリカ車を仕入れていたこと、そして自作のポンプ、心棒、ハンドル等の部品を神戸に卸していたということは、仕入元、卸先とも横山商会であつた可能性がある。ちなみに同じアメリカ車を扱っていた大阪の角商会は明治末期、業績を急降下させていた^⑤。音吉が神戸にネットワークを持っていたことは結果として、五代自転車商会成長の基盤となつたといえよう。

不得手な製造の克服
音吉が成功したのは、およそ縁がないと思われる製造に果敢に挑戦

したことにある。この点、音吉にそれだけの能力があつたのであるうか。自転車業は修繕に対する対応力が必要とされたのは前述のとおりであるが、音吉は同業者の前歴として多かつた鍛冶屋、ポンプ屋、いずれの属性でもなかつた。実際、修繕、分解も不得意であつた。これは大きなハンディキャップだつたといえるだろう。

そうした中で、自ら創意工夫して部品製造を為し得たのはどのような要因があつたのであるうか。筆者は、ここでも音吉のネットワーク力が働いたと見る。すなわち、熟練した鍛冶職や、金物細工ができる時計職人、そして直接海外との輸出入交渉のために英語ができる人物等と提携を結ぶ、あるいは雇い入れるといったことに、早急な対応を取りながらではないかと考える。丸石商会の資料も部品の仕入先であるドイツの製造家とのネットワークの不首尾を自省しているが、それは音吉も同様だったはずである。

こうしたことから、大阪にいた音吉は、堺出身の自転車製造業者との連繋が不可欠であつたと思われる。現在も堺は我が国自転車部品の一大拠点であるが、すでに国産自転車製造のメッカとなつていたのである。堺と自転車の結びつきは明治三十（一八九七）年前後であつた^⑥。周知のとおり、堺や徳島は元々鉄砲の製造が盛んであった。しかし、明治に入つて需要が失われたところへ、その製錆技術がスポーツ等自転車の部品製造に生かされたわけである。ただ、個々の自転車製造者と音吉との繋がりを示す資料はなく、推察の域を出ない。

また、五代自転車商会の部品がそれなりの評価を受けたのは既述のとおりだが、当時、音吉のみならず部品を扱う者も増え、市場は常に

激しい競争状態にあった。たとえば、当時の業界誌には次のような記事がある。

III 幸之助に伝わった企業家精神とは

輪業界は中々変遷して来たわい、一流的自転車問屋がドンドン和製の模造品を造るとの事である。まさかその品はと憶ふのに沢山の自転車を舶来顔で卸してゐるとは、嗚呼々々……^(註)

もちろん、音吉の部品が模造品に該当する謂はないが、輸入自転車においてはイギリス製かアメリカ製かで競争があり、また国産完成車の仕入、さらには独自の部品のアセンブルとブランドづくり、宣伝方法というように、大衆化が進んだこの十年前後は自転車業界のさまざまな局面で、各自が生き馬の目を抜く活動を強いられたようである。いざれにせよ、音吉は巧みにネットワークを駆使し、小売から卸専業として大阪の業界では一定の地位を築いた。筆者はこのネットワークは兄五兵衛の影響が大きかつたと考える。というのは、五兵衛は大阪の実業界、教育界の名士であり、なおかつ周旋業で財を成している。周旋先からの紹介で多くの人脈を得ることはむずかしいことではなかつたであろう。

また、そうした力が發揮された前提として、音吉が青少年期のさま

ざまな苦労を糧として、たとえば、西洋釘の輸入をしていた釘利の主人鶴一太郎の手法や、釘利における経験が、直輸入を決断する後押しになつたかもしれない。キャリアを生かし、かつ三度目の自立を何としても果たそうという相当な覚悟が、企業家精神として存分に發揮さ

れたのであり、それが五代商会の經營基盤をつくつたといえるだろう。

自転車店における雇用関係

さて、最後の節では、この五代自転車商会の開業以来、奉公生活を営んだ松下幸之助が、当時の制度下、どのような家庭教育を受け、どのような生活経験を積んだのかを整理しておきたい。また幸之助の奉公時代は、「私の行き方考え方」「仕事の夢暮しの夢」等に詳しいが不確かな部分もあつた。このあたりも当時の業界事情から考察してみたい。何といっても幸之助にとって五代自転車商会は、実業人としての修業の場であり、企業家精神を育んだ所である。音吉の雇用者に対する教育姿勢を検討したい。

改めて言つまでもなく、自転車業というのは、近代に入つてからのニュービジネスである。したがつて、雇用関係においても近代経営が浸透していくかといふとそうではなかつた。近世の風習を残し、かつ地域による独自性もあつた。明治末期、幸之助が五代自転車商会を辞する頃の大坂については、実は次のような証言がある。

大阪商家には尚ほ守旧制度の残るものありて所謂児銅奉公人なるものあり、即ち十歳前後の小児を雇入れ十年或は十五年と年季を期し無事相当の期間を勤め上たるものには、幾多の資本を割き与へ主家の暖簾を分つと云へることは不文の一種の契約なるにも拘わ

らず、狡猾にも悪徳極まるものに於ては其の契約を無視し、年季到達間際⁽¹⁾に於て種々の口実を設けて其約⁽²⁾を破らんとするもの甚だ多くを認む⁽³⁾

各商店に就き其内情を見るに雇主と被雇人との間は頗ぶる冷淡にして……⁽⁴⁾

前者は関東の丸石商会から見た大阪の印象であり、後者も業界誌に掲載された大阪の事情にふれたものである。自転車業界の流通網が整備されてきたものの、商家經營の実態においては、従来の慣習に対し倫理觀を保てないケースが出てきていることがわかる。

しかし、こうした趨勢が見られた中にあって、音吉の五代自転車商會の場合はどうだったのだろうか。一奉公人として幸之助はこの点について、音吉ならびにふじ夫人について終始その人柄を偲ぶ表現をしている。

主人は五代音吉という人で、そのとき四十歳くらい、おかみさんは三十歳前後であったが、子供がなかつたので、私は小僧であつたが、実の子供のようにかわいがつてくれた。私が幼くして親元を離れ、他人の家に奉公する身でありながら、それほどさびしいとは思わず、またひじょうに勤めやすかつたのは、そういうところにも理由がある。この五代自転車店は、小僧さんといつても四、五人ぐらいいに、番頭さんがいるというような小さい店であつたし、またその

時分は一般に今日と違つて、店に家族的な親しみ、いい意味の主従感⁽⁵⁾というものがあった。

自ら“いい意味の主従感”と表現するところからしても、音吉の商店経営は近世的制度を踏襲しつつ、時代の軋轢を生むことなく良好な状態のまま経過したと捉えられる。

音吉の經營方針

奉公人との良好な関係が成立したのは、音吉の日常の經營方針が非常に当を得たものだつたからともいえる。幸之助は次のように回顧している。

自転車を販売するについては、その価格を自分で決めて売るわけですが、お客様は、たいていもつとまけてくれということを言われます。それに對して五代さんは、「私はこの価格を非常に勉強して決めていますから、これ以上は絶対まかりません。これをまければ利益がなくなつてしまいますが、私は利益なくして販売することはよございません。それでは長く続きませんし、サービスもできませんから……」とはつきり断わられます。そういうことに強い信念を持っておられたのです。また売ったあとの集金も、非常に厳格にしておられました。

しかし、その一方で、お客様に対して常に礼を尽くすというこ

に對しては足を向けて寝ないということを書つたのですが、五代さんはそれをしつかり実行する人であったのです。つまり、販売と

か集金といふものは、商売ですから厳格に行なうけれども、お得意さんに対しても心からの感謝の念を持ち、何か事があつたときにはいち早くかけつけてお手伝いするのが商売人としての務めである、という考えに立つて、たゞお得意先のために奉公、奉仕していました。

それは具体的には、たとえば売った品物を売りっぱなしにせず、お得意先でうまく役にたつてあるかどうかを聞きにまわるなどいうことです。あるいは益と正月には、必ずお礼のあいさつに行くということです。ほかにも形はいろいろありますが、折あることにお得意先に対する感謝の気持ちを態度に表わしておられました。ですからお得意さんも非常に満足されて、同じものであれば五代の店から買おうということになつて、どんどん繁盛していくわけです。⁽⁵⁾

こうした經營方針は音吉の長年の経験から徹底されたものであろう。それは長兄五兵衛の活動の補佐をする中で身につけ、自らの奉公体験、また一度にわたる独立の失敗からも示唆を得たりしたものであろう。次兄清吉の不幸な人生も投影されて、潔癖ともいえる倫理觀を維持したとも考えられる。

しておく。

自転車屋の小僧としての私の仕事は、朝晩の拭き掃除、陳列商品の手入れ、これは必ず毎日一回やつたものである。それから自転車の修繕の見習い、手伝いで、自転車の修繕といえば、まあちょっと小鍛冶屋のような仕事で、店には旋盤やボール盤の設備もあり、これらの使用も見習つたのである。

私はこういう鍛冶屋のような仕事が好きであった。したがつて仕事をには飽きやきらいが少しも感ぜられなかつたのみならず、毎日愉快に働けた。

その当時は旋盤を回すのにも電力の設備などあるはずではなく、職人が旋盤を使う手回しをやらされたものである。これにはさすがに弱つた。十分や二十分は元気よく力を入れてブーリーを回しているが、三十分、四十分になると疲れがきてだんだんと腕が鈍つてくる。すると職人に小金槌かなづちでコツンと頭をたたかれたものである。

ちょっとと考えると乱暴なようであるが、その当時の職人氣質といふものはすべてこんな手荒なもので、皆こうしてたたき込まれ、一人前の職人になるといふような習慣の残つておつた時代であるから、いかに悲憤慷慨ひんぱん くわいがいしても問題にならない。いや、問題にするといふようなことがすでに問題になるといふような時代であった。しかしこの時代でも、そういうふうな素朴な手荒さのなかには、やはりあたたかい情というものがあつた懷かしさが今でも思い出される。⁽⁶⁾

奉公生活の実態

五代自転車商会における奉公人の実態を、幸之助の回顧談から検証

五代さんも、もともとは九歳で釣屋に丁稚に行かれた人で、その点、わたしも奉公人にたいしては非常に理解のある人だった。しかし、日々の仕事については、さすが船場じこみのきびしさがあり、わたしも失敗してはよく叱られたものである。ときには、ほつべたをイヤというほどなぐられて、思わず泣きだしてしまったことも何度もあった。⁽⁴⁾

職に対する肯定的見方

以上のような回顧の中で特筆すべきは、口だけでなく手も出た厳しい指導教育である。こうした修業のあり方は、何も幸之助だけではなかった。たとえば堺の自転車産業の雄となつた島野鉄工所（現シマノ）の創業者である島野庄三郎も島野鉄工所での徒弟生活を経験しているが、伝記は同じような感覚を伝えている。

使用者は主人であり、徒弟は従者であった。主従を結ぶものは、労使のように労働の提供に対する報酬という割り切つた関係ではない。四六時中、肉体も精神も親子のように結びついていたのである。だから、月五十銭は賃金ではなく、おやじから息子にやる小づかいなのである。（中略）しかし反面、いゝ面もあった。それは主従の関係であるから、情のあつい主人に従えば、眞実の親子のように可愛がつてもらえる。冷たい対立のかわりに、なごやかな協調がある。また、技術面では師弟の関係でもあった。（中略）先輩たちは、新入りの徒弟に技術を教えた。その教え方がまた猛烈であつた。実践

と厳格のスバルタ教育であった。細かく説明してやるのはない。まずやらせるのである。そして、失敗すればひんたをくらわせた。今から思えば、うそのようであるが、十四、五の少年が、わずかの小づかいをもらい、古頬の工具や親方にぶんぬぐられ、どなりつけられていたのである。⁽⁵⁾

このようにおよそ封建的ともいえる当時の徒弟、奉公生活を肯定的に捉えることができたということは、島野庄三郎の例も併せて成功の一いつの本質であったかもしれない。幸之助の場合、音吉と父政楠は、五兵衛をめぐつて緊密な関係があつた。現代の感覚では、知人関係にある人物の子女に体罰を加えるといった行為は考えられないだろう。しかしこの当時の大阪では、それはそれとして別次元のことと切り離され、こうした教育が是として徹底される職場のエトスが浸透していたのである。

同時期、雇用関係に険悪な状況を呈することしばしばあつたのは先にもふれたとおりである。使用者側の搾取や契約不履行があつた一方、雇用者側でも次のような例があつた。

其の甚しきに至つては主家の貨物を窃取するもの主家の金銭を搾取するもの等は往々見聞するところにして、殆んど監視人に盜心者を任ずるが如き……⁽⁶⁾

このように当時でさえ、主人と奉公人の関係が近代社会の浸透とど

もに揺らいでいたのである。こうした醜聞は、五代自転車商会でも無縁ではなかつた。幸之助の同僚が店の品物を簿外で売り、小づかいを着服したという事件が起きていた。この場合、音吉が赦免しようとしたのを、幸之助が断罪を主張し、受け容れられるという経緯で店の經營に事なきを得たが、音吉のような人格と倫理観を以てしても、不祥事は防げないものであった。

ただ幸之助の音吉に対する崇拜の度の深さから推察するに、五代自転車商会の經營は、音吉の人格、經營の確かさによつて奉公人たちから比較的高い支持を得ていたのではないだろうか。

幸之助にとっての自転車競走とその教訓

さて、幸之助の奉公時代の事実関係について、当時の業界事情に即して考察しておくべきこともある。幸之助が自転車競走に出場したという件は一つのトピックとして紹介されるが、その事情を整理しておこう。これは根本には、自店商標を宣伝するという点で大きな意味合いがあった。

全国各地で自転車競走が盛大に行われるようになつたのは、明治三十年代後半に入つてからである。それは娯楽的なものであつたが、明治三十八（一九〇五）年以降に新聞社が競走会を主催するようになり、自転車業界が育てたノンプロ選手が宣伝のために走るようになつた。^(四)このあたりの事実は幸之助の記憶とも符合する。

明治三十七、八年にかけて、日本でもボッボツ自転車を製造しは

じめたが、作りかけたと同時に輸入する。

しかし輸入しても、それを売るためにはやはり宣伝をやらなければならない。日米商会ではラージという車を米国から輸入した。それでラージに乗つた選手を出す。よその会社は違う車やマークを作つて、それに乗つた選手を出場さす。一着になると自転車屋からは賞品をくれるし、選手になつたら、けつこうそれで飯が食えたわけである。

私は選手になるつもりはなかつたけれども、おもしろ半分にやつたわけだ。五代さんのご主人も仕事に差しつかえない範囲でやつてこいといつてくれるので、毎日練習に出かけた。^(五)

幸之助が実際に参戦するのは、明治四十二（一九〇九）年以降のことである。ここで、幸之助の回顧談の中に選手として優勝したとの記述がある。

その当時アチコチで行なわれる競走会に出場して一着になつたことも数回あり、一度は淡路仮屋の競走会に出場して見事一着になり、小さいのに偉いなあ、と見物人にはやされたこともあつた。

こうした記録から当時の業界誌に明記されていた競走会の結果を照合したが、そこに幸之助の名前を見出すことはできなかつた。つまり、幸之助の出場した競走会はそのレベルのものではなかつたようである。当時の業界誌「輪界」には法學士の伊藤東洋による「自轉

車店員の競技会設立を望む」という提言記事が掲載されている。⁽³⁾これはレース専門競技者だけでは眞の自転車普及に繋がらないという趣旨で、幸之助のような店員による競技会、それもレースのみならず、修繕の速さを競わせるといったものであった。このことも同じ自転車競技会とはいえ、現代の競輪に通じるプロの世界とそれ以外は棲み分けがなされていたことを示している。

当時すでに競輪選手を専門にやっていたプロの人もあつたけれど、私らでつち小僧の身だから、もちろんプロ選手ではないわけだ。
(中略) 私らまだ一人前の選手ではなく、まあ子供チャンピオンといつたかつて⁽⁴⁾であった。

「自転車の一世纪」によれば、明治末期すでに日本中の町や村で自転車競走が行われており、ちょうど第二次世界大戦後のプロ野球のように、おとなにとっては見る競技であり、子どもたちにとっては自転車競走の選手は憧れの的だったと指摘している。⁽⁵⁾そうした世相もふまえて、少年幸之助の心情を推測すると、店にレース用の自転車があつたからとはいえ、五代自転車商会のキング号に乗ることは店の宣伝にも貢献し、なおかつ榮誉にも繋がる。それだけでも満足なこととして、何としても出場してみたいという気持ちが常にあったのである。そして、どのレベルのレースであれ一着になれたという事実は青春の一頁として、なつかしくも誇らしい記憶だったわけである。

幸之助は堺で行われた競走会に出走した際、ゴール直前に前走車の

後輪と自車の前輪が接触して転倒、左の鎖骨を骨折した。これがもとで、音吉から競走会への出場をやめるように助言され、自分もこわくなつてやめることとなつた。⁽⁶⁾しかし、ほろ苦い経験として終わつたわけではない。幸之助は次のように述懐している。

まず勝つには練習が第一だ。私の場合は相手が弱かつたから一着にもなれたのだろうが、優劣はその実力のとおりに出るものである。相撲なんかだったら、技とかいろいろの技術があるけれども、自転車競走は、そういう要素は何もなく、実力どおりの結果が出ることがわかつた。⁽⁷⁾

また、ついでながら自転車とは別に幸之助にとって自転車商会での生活で変化があったことの一つに、南大江尋常小学校への復学がある。これは『五代五兵衛翁頌徳誌』のみに記載されていることで、明治三十八(一九〇五)年六月に五代自転車商会が内久宝寺町四丁目一九番地に移転したことがきっかけである。

同区内には小学校ながら夜学部を有していた南大江尋常小学校があり、和歌山時代の雄尋常小学校では四年生の十一月までの通学で、義務教育さえ終えていかつた幸之助をこの夜間部に通わすことで修了させようとしたようである。しかし、この件についての幸之助の証言は見つかっていない。

店を終えると、向学心に燃えた幸之助は勇んで学校へかけつけたと
いうが、事実とすれば音吉がいわゆる奉公人に対して、非常な理解の

持ち主だったと考えられる。あるいは幸之助に限つたことだとすれば、幸之助の父政楠との交情や、特別な理解があつて、幸之助の奉公生活は、厳しい中にも人情を感じられたものであつたといえるだらう。

自転車業界からの卒業

平均的な奉公生活を送り、特に不足のないはずの幸之助ではあつたが、明治四十三（一九一〇）年六月、五年四カ月に及ぶ五代自転車商会での生活と決別した。この理由について幸之助本人は次のように述懐している。

この時分になつて自転車はだんだんと普及してきており、値も安くなり需要もしだいに高まり、主家も小売業の域をいつしか脱して大阪における相当なる問屋業に進展していたのであつた。そして自転車そのものは実用時代にはいつてくる状態であつた。

ところがこの時分、大阪市は全市に電鉄を敷設し、交通網整備の計画をたてた。そして梅田から四ツ橋を経た築港線は全通し、着々他線の工事も進んでいった。そこで私は考えた。電車ができると自転車の需要が少なくなり、その将来は楽観できまい。同時に反面、電気事業の将来は⁽²⁾?

年輪を重ねたあとに著した自伝であるから明快すぎるくらいはあるものの、主家五代自転車商会が、問屋業にシフトし順調に拡大しつつある状態を理解しながら、将来性を疑問視する姿勢など、当時幸之助

が満十五歳に過ぎない少年であることを考へると驚かざるをえない。

幸之助の転身理由

電気に対する憧れはもちろん一番の理由であろう。ただ、間接的に背中を後押しした他の理由について若干の考察はできる。

たとえばその一つには、幸之助が店の中で順調に出世をしたとしても、どのような将来を予測できたか、という点である。暖簾分けという期待が持てたかどうか。先述のように、当時の世相は徒弟・奉公人制度が揺らぎつゝあり、将来に対する展望がやや疑問視されていた。無論、音吉は理解のある主人で、どんな形であれ待遇は考慮したであろう。しかし、音吉は明治四十（一九〇七）年四月、音吉の後妻ふじの実弟敬壽を養子に迎えている。敬壽は幸之助より六歳年長である。養子よりも長く音吉と接し、その信頼は親子に近いものがあつても奉公人は奉公人、敬壽の存在にもの悲しい思いを抱いていたとも考えられる。将来的には幸之助は敬壽に仕えなければならなかつたはずである。

もとより、敬壽と幸之助の間が不和であつたという事実はない。逆に『五代五兵衛翁頌徳誌』によれば、敬壽は幸之助に英語を教えていたといふ。⁽³⁾ 五代自転車商会としてはアメリカからの直輸入を志向していたのだから、自然なことだったのであろうが、うがつた見方をするのは禁物ながら、インテリジエンスを備えていたらしい二十歳過ぎの敬壽が、小学校中退の幸之助に英語を教授し得たのか疑問が残るところである。敬壽に対する記憶についても幸之助は語っていない。

また非常に根本的なこととして、もしも父政楠が存命であれば、おそらく幸之助は父に相談していたことであろう。しかし、政楠は明治三十九（一九〇六）年に他界していた。亡父に進退についての意見は聞けないが、逆に自分の自由な裁量で将来を決められるという思いもあつたであろう。それに「将来は商売で身を立てよ」というのが父政楠が幸之助に託した夢であつたから、どのみち幸之助は自立するきっかけを考えていたともいえる。

さらにつけ加えるならば、時代に新しい空気が生まれていたことである。それは職工や奉公人が自らの能力の高さ次第で出世できるという闘争であった。たとえば、輸入商の大手であつた日米商店では、丁稚奉公から支店長、理事になつた者が二人おり、自転車選手だった者が幹部になつた例もある。⁽²⁵⁾ 加えて言えることは各店各社内部に留まらず、比較的自由に職場を替え、多少とも主体的に自己の技能を高めることができるというエトスが社会の通念としてあつたという。それは、当時の職場が同時に教育の場であつたからであり、そのことの社会の共通理解が転職や再雇用を容認するものとなつていていたからではないだろうか。

さて、幸之助は音吉の深い信頼を感じるがゆえに、転身の希望を告白することができなかつた。一日、二日と経つても決心がつかず、ついに「母病氣」の電報を人に頼んで打つてもらい、着替え一枚を持って店を辞した。

意を決した幸之助の胸の中には、長きにわたる奉公生活に対する感謝と詫びる気持ち、純粹に電気への憧れと、自転車業の仕事や店への

忠誠に対するある種の納得、そして時代が背中を押してくれているという思いのすべてがあつたはずである。

おわりに——音吉と時代が育てた企業家精神

五代音吉の企業家精神

五代音吉が歩んだ人生と事績を五兵衛と幸之助との関わりから考えると、企業家精神というものは、やはりレフアレント・バーソンその人の経験、生成された価値観から継承されるものではないだろうか。五代家は元々名のある商家であつたものの、後継者たる兄五兵衛の失明をきっかけに、家名はたびたび浮沈をくり返した。

少年期の音吉は五兵衛の片腕として、その事業を補佐し続けたが、音吉の企業家精神がどこから育まれたかを考えれば、やはり五兵衛の盲目のハンディにもかかわらず、機を見るに敏で、少々の資金難にも動ぜず積極的に新事業にくり返し挑戦したその企業家精神の継承と見るのが自然である。そして、重要なことは、五兵衛は五兵衛で音吉を独立させようとしたし、音吉もまた自らの意志で家業を興そうという意識が高かつたことであろう。

音吉の企業家の資質が高かつたかというと、奉公生活や油、蠟燭の小売、湯屋、質屋の経験を見ても必ずしもそうとはいえないなかつた。しかし、自転車店における経営を見ると、部品開発等、自分で可能と思うことには、おそらくネットワーク力を駆使して果敢に挑戦し、革新的である。その一方、定価厳守、顧客ならびに得意先へのサービス重

視、儀式教育については厳格で近世家族經營主義的な店舗經營を志したところは、むしろ保守的な一面を持つ。

こうした音吉の諸々の經營感覚が幸之助の実業人としての修養に繋がり、幸之助がのちに經營者となつたおりには、その經營方針にも大きな影響を与えたようである。たとえば、歩一會⁽¹⁾を創設したこと、住み込み店員制度を設けたこと等にも反映されたといえよう。

「生きた知識」「生きた経験」の修得の場

また企業家精神の継承という意義とは別に、端的にいえば、技能や販売でのOJTの現場としても幸之助の奉公生活は有意義な時代だったと考えられる。たとえば、幸之助の生涯初めての販売体験といわれるエピソードがある。

掃除や陳列、修繕等、店の仕事は数多くあつたが、何といつても販売が大きな仕事であった。しかし、年少の幸之助にはその機会がない。大方音吉か番頭が商談をまとめてしまうのである。

ある時、本町二丁目の鉄川という蚊帳問屋から、「自転車を見せてほしい」という依頼が入る。ところが日常その役割を果たす番頭が留守で、音吉は幸之助に任せることにした。幸之助が向いて一生懸命商品の説明をすると、そのご主人は快く購入を約束してくれたが、「割引きなれば」という言葉をつけ加えた。しかし、幸之助にどうでは「買ってやろう」という言葉のほうが心に残って、すでに有頂天になつてゐる。

だから、幸之助は自分の報告に対しても音吉がむずかしい顔をしてい

ることに衝撃を受けた。さらに音吉は「五分引きにせよ」という指示を出すのである。「」で、音吉と幸之助との間で、「負けられない」

「一割引きにしてほしく」とのやりとりが続いた。まだ子どもの幸之助はすでに泣き顔である。

そこに先方の番頭がやってきて、「負けてもらえるのか」と尋ねると、音吉は、「この子はそのことで、一割負けてやつてくれと泣いていて、これではどちらの店員かわからないではないか」と言つていたところです」と答えた。

番頭の報告を聞いた鉄川の主人は、「それなら五分引きで買おう」と言い、さらに幸之助に、「君が五代商会にいる間、自転車は五代商会から買うことにして」と言つてくれて、結果的に初めて商売に成功したのである。

自転車が月に數台の販売で經營が成り立つ状況であつたことを思えば、この商談一つがどれだけ店の經營に貢献するかは想像以上のものがあり、幸之助がこの話を多くの取材や自著に語つているのも無理がらぬことであろう。

適正価格を遵守することの尊さ（ただし、利発な幸之助は前に音吉が一割引きで販売した事實を知っていた）、顧客の立場を慮り顧客を大事にすること、熱意が人の心を打つということ等、六年近い奉公生活の中のこの一事だけでも、幸之助は商売のむずかしさと尊さを知つたのである。こうした経験はまた、音吉自身も通つてきた道であつた。OJTによる「生きた知識」「生きた経験」の修得、これが幸之助にとっての五代自転車商会における成果といつてよいだろう。

いましづかにこの小僧時代をぶりかえつてみて思つことは、五代さんから叱られつつも、身をもつて知り得た商売のコツなり、その他のいろいろな体験こそ、その後のわたしにとりて、何ものにもかえがたい一つの貴重な宝であったということである。もしこの奉公時代のいろいろな体験がなかつたら、おそらくわたしの今日はなかつたろうという感じさえ強くなる。いつてみれば、世の中のどんな立派な学校よりも、わたしにとっては一番いい学校で学んだのだ

と、つくづく思われるのである。^{〔註〕}

こうした幸之助の述懐は数多く、まさしく本音であつたろう。

その後の関係と交情

五代自転車商会を辞したのちの音吉と幸之助の関係について整理しておくる。

明治四十三（一九一〇）年六月に店を辞したあと、幸之助は桜セメントの臨時運搬工となり、十月には念願の大坂電灯株式会社^{幸町}営業所に内線係見習い工として入社を果たす。そうして身が定まつたあとは、休日ごとに主家に戻つて手伝いをした。これはなつかしさとともに贖罪の気持ちもあつたからであろう。しかし、音吉は幸之助の態度をどう読んだのか、復職を勧めるようになる。それは当然幸之助の本意ではないし、辞退し続けることはまたも旧主に心苦しい思いをさせることになるので、ついに幸之助の足は長らく遠のくことになつ

たという。

その後、幸之助が大阪電灯を辞め、独立して七年近く経つて挨拶に出向いた時、音吉はただ一言「ああ、そうか」と答えるだけであった。^{〔註〕}

また長期にわたつて交流が途切れ、次に幸之助が音吉を訪問したのは、昭和八（一九三三）年か、その前年と思われる。この時は、幸之助の事業が相当大きくなつていたこともあつてか、「幸吉が、そんなに出世しようつたか」と喜色を示したという。以後、音吉と幸之助の交流は再び活発なものとなり、昭和九（一九三四）年八月には音吉が高野山に兄五兵衛の碑を建てたおりの開眼法要や、昭和十一（一九三六）年

十一月十五日、古希を迎えた音吉の賀宴が浜寺の新一力で開催された際も幸之助は夫婦で参加している（写真2）。翌十二（一九三七）年の「五代五兵衛翁頌徳誌」の刊行にも、音吉はもちろん幸之助も多大の貢献をした。

また幸之助は昭和十一（一九三六）年に音吉と高野山に赴いたおり、高野山に墓をつくるように勧められている。墓の場所まで音吉の労を借り、幸之助は松下家の墓と物故従業員慰靈塔を昭和十三（一九三八）年九月二十一日に建立した。同時にこの頃、音吉と幸之助はともに菩提寺となつた西禪院に石灯籠を寄贈している（写真3）。このようにかつての主人と奉公人は、それぞれに苦勞しながら成功を収め、麗しい交流をした。

こうした関係を示すものとして特筆すべきは西禪院に收められている両家の厨子である。西禪院は別格本山の由来もあつて名家の厨子が保存されており、五代家のはそれらに比肩する大きさであったが、松



写真2 昭和11(1936)年11月15日 音吉の古希の賀宴 於：新一力 所蔵：大阪市立聴覚特別支援学校

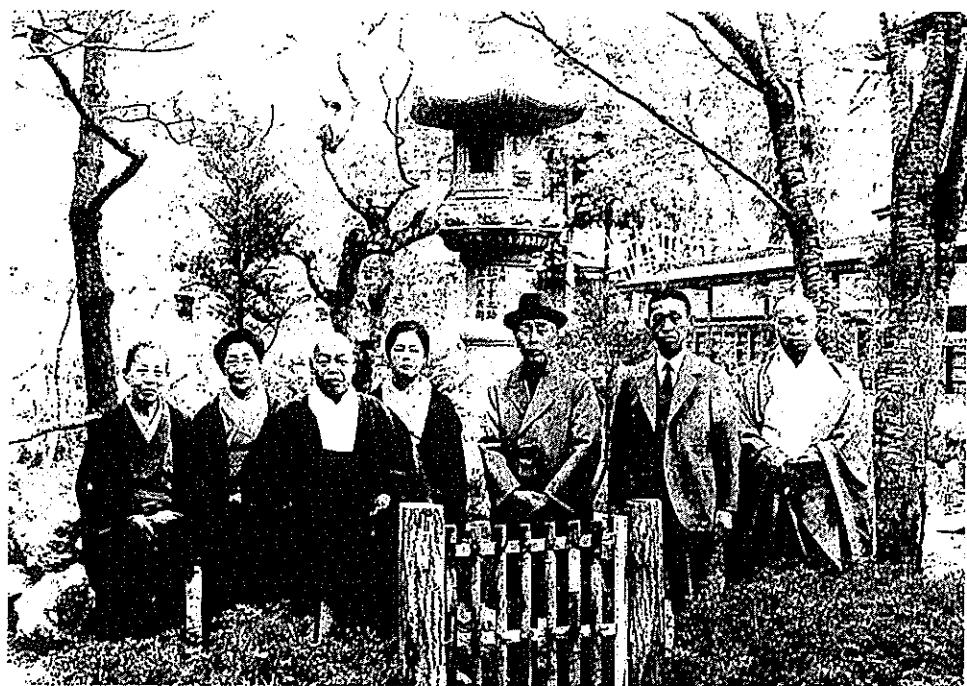


写真3 昭和13(1938)年頃、西禪院にある石灯籠前にて 左から2人目より、五代ふじ夫人、加藤大觀氏、幸之助むめの夫人、五代音吉氏、松下幸之助、西禪院住職後藤義応氏(当時) 所蔵：西禪院

下家のものは一回り小さなものであつた。これは主家と同格のものを調えてはならない、という幸之助の心情が反映されたからだという。

このように、主人と奉公人の関係が長年にわたって維持された意義とはどのように捉えるべきであろうか。自転車というニュービジネスの中で、雇用関係はかつての近世的な徒弟・奉公人制度が搖らぎつつあった。その時代のエトスにおいて五代自転車商会では、少なくとも音吉と幸之助の間にはおよそ現代にはありえない関係が築かれ、しかも維持され続けたのである。またこの交情の背景には、単に二人だけの関係のみならず、早々に故人となっていた音吉の兄五兵衛と幸之助の父政楠の存在も無縁ではなかつたはずである。筆者は、これら人物に前号で取り上げた古河太四郎を加えて幸之助のレフアレンツ・グループとして捉えているが、何といっても後年の音吉と幸之助の関係は幸之助自身の成功によつて、より聖なる関係に昇華していくといえよう。

父性なるものが企業家精神の生成にあるのではないかという問題提起をしつつ、筆者は次に幸之助に大きな宿命を負わせた実父政楠の影響を考察してみたい。

【注】

(1) 社会心理学者の浜口恵俊が、昭和五十四(一九七九)年刊行の「日本人にとってキャリアとは——人脉のなかの履歴」(日本経済新聞社)において、日本経済新聞連載「私の履歴書」を資料として約一七〇人のキャリアを分析し、その帰納的結論として提唱したのがレフアレンツ・バーソン論である。その根拠はオーラル・

ヒストリーから抽出される主体の感覚であり、多分に社会心理学の領域に依つてゐる。

(2) 渡邊祐介「社会起業家・五代五兵衛と私立大阪盲聾院——松下幸之助のレフアレンツ・バーソンとして」「論叢松下幸之助」第一〇号、P.H.P.総合研究所、二〇〇八年を参照いただきたい。

(3) たとえば、「……人間というものは、まことに偉大な存在であり、万物の王者であると断じてもよいでしょう」松下幸之助「人間を考える(第一巻)——新しい人間観の提唱・真の人間道を求めて」P.H.P.研究所、一九七五年、五五頁。

(4) 渡邊祐介「私立大阪盲聾院が松下幸之助に与えた影響——社会起業家・古河太四郎の教育觀を中心にして」「論叢松下幸之助」第一号、P.H.P.総合研究所、二〇〇九年。

(5) 松下幸之助「折々の記——人生で出会つた人たち」(P.H.P.研究所、一九八三年)で五代音吉は筆頭に挙げられている。

(6) 同前、一七頁。「五代音吉さんのお店での六年間に、ぼくが教えられた学んだことは、そのように人生の基本に通ずることから、具体的な商売の進め方まで数限りなく、とても言いつくせるものではありませんが……」

(7) 以上は、福島彦次郎編「五代五兵衛翁頌徳誌」五代五兵衛翁頌徳会、一九三七年、おもに九〇一四頁による。

(8) 同前、一四一頁。

(9) 同前、二九〇三〇頁。「六人兄弟の市松の家庭は賑かさうに見えたが、さすがに、行手に何か暗い影が立ち塞つてゐるやうで、家の中はじめ——と陰氣であつた」

(10) 同前、三六頁。

(11) 同前、四七頁。

(12) 鬼の売買については、明治五(一八七二)年に「鬼賣買ノ爲市立又ハ集會スペカラザル件」という法令が出ている。「近來鬼賣買

- (20) 西洋建築においては、接合部の弱さのため和釘では対応できないとし、明治五（一八七二）年頃、フランスから船便による洋釘の輸入が大量に始まった。フランスのみならず、イギリス、ベルギー、ドイツ、オーストラリア、アメリカと順次輸入は拡大され、それに応じて和釘は淘汰されていったという。（ウイキペディア「釘」参照）
- (21) 前掲「五代五兵衛翁頌徳誌」七一頁。
- (22) 同前、七一頁。
- (23) 天保銭は天保六年（一八三五年）に創鋳された古銭で、価値は概して低く、経済に混乱を起こし偽造も相次いだ。明治維新後も流通したが、明治二十四（一八九二）年を最後に正式に通用停止となつた。
- (24) 满十六歳の明治十五（一八八二）年の春なのか、明治十七（一八八四年）の四月五日なのか、「五代五兵衛翁頌徳誌」にも記述の矛盾が見られる。
- (25) 五兵衛の私立大阪盲聴院設立の詳細は前掲「社会起業家・五代五兵衛と私立大阪盲聴院——松下幸之助のレフアレント・バーソンとして」を参照されたい。
- (26) 同前、七四頁。
- (27) 私立大阪盲聴院の第一回卒業式は、五代自動車商会が開店した一ヵ月後、明治三十八（一九〇五年）年三月二十五日のことである。この時の記念写真は、同前、八四頁。
- (28) 「明治大正大阪市史 第三卷」（復刻版）清文堂出版株式会社、一九八〇年、三七七～八頁参照。残念な意味で「丁稚根性」という言葉が出てくるのもそうした背景があろう。
- (29) 前掲「五代五兵衛翁頌徳誌」一四二～三頁。
- (30) 同前、一四三頁。
- (31) 同前、一〇一頁。
- (13) ノ爲所々ニ於テ市ヲ立、或ハ集會ヲ催シ候モノ有之趣相間無謂事ニ候、斯ル斷弄物ヲ賣買ノ爲無益ノ時間ヲ費シ銘々職業ノ妨ラナスノミナラズ、右ハ畢竟奸商ノ計策ニテ一時直段ヲ勝負シ恩怨ノ小民ヲ惑シ、甚敷ニ至リテハ病ヲ避候ナド無謂説ヲ唱へ候モノ有之哉ノ趣、兼テ有用廣益ノ商業可相營旨ノ布告ニ悖リ不宜所業ニ付、市立集會等向後令禁止候事」というもので、近來玩弄物として鬼を売買する市を立て、集会を催す者が出てきて、庶民から無益の時間を取り、中には高値によつて不当な利益を得たり、甚だしい者は病氣除けといふ説を語つて売っている。これは有用公益の商業を営むべき旨の布告にもとり、市を立てる事、集会を催すことを禁じるというものである。「明治大正大阪市史 第六卷」（復刻版）清文堂出版株式会社、一九八〇年、三三三～四頁。
- (14) 前掲「五代五兵衛翁頌徳誌」五四頁。
- (15) 自己破産と同義である。
- (16) 前掲「五代五兵衛翁頌徳誌」六二～五頁。
- (17) 大阪御布令一九二「不正ノ講ヲ禁スルノ件 賴母子ノ名義ヲ唱、玉譜宣講等博奕ニ等キ所業ハ舊來ノ通決シテ不相成候得共、實義ヲ以融通ノ爲メ賴母子取候義ハ差支無之候條、不正ノ講不取結様一同可相心得事」前掲「明治大正大阪市史 第六卷」（復刻版）四三二頁。
- (18) 五兵衛が湯屋を開いた理由は、兎同様、流行りだったからではないだろうか。これものち明治五（一八七二）年に、「網折鍛冶湯屋三業取締ノ件」が出て、新設店舗について汚水処理等の指導があつた。當時湯屋業が相次いで開業された世相を反映してのことと思われる。
- (19) 前掲「五代五兵衛翁頌徳誌」六七頁。
- (20) 同前、五三頁。大阪府大阪市中央区今橋二丁目あたりで、まさしく鴻池の本家であつた。

- (32) 同前、一四四頁。
- (33) 同前、一四五～六頁。
- (34) 同前、一五〇頁によれば、「キング」の由来は、出入りの酒屋の番頭の話からヒントを得たとのこと、「ライン」「エトナ」は道頓堀の浪花五座の一つ、朝日座の看板に描かれたライン川やエトナ火山から思いついたという。
- (35) 渡邊承策「自転車の経済と其活用」日本自転車俱楽部、一九二三年、一〇八頁。
- (36) 同前、一二三～二頁。
- (37) 同前、一〇八頁。
- (38) その背景には次のようない説がある。「日露戦役のあと、日本市場がアメリカ車からイギリス車に移つていったのには、日本人の親英風潮も無関係ではなかつたろうが、アメリカ自転車産業の衰退、イギリス車の旺盛な輸出意欲、さらにも米車が車輪径二八インチの大型車にたいし、英車は日本人の体型に適した二六インチ車であったことなどが、大きな交換原因になつたと思われる。以後、日本の自転車は英車が主流を占め、国産車の生産もイギリス型を踏襲して今日に至つてゐる」佐野裕二「自転車の文化史」中公文庫、一九八八年、一六七頁。
- (39) 前掲「五代兵衛翁頌徳誌」一六〇頁。
- (40) 加藤久雄・奈良澤重郎編「小売店の回顧録」大阪府自転車軽自動車商業協同組合、一九七九年、二〇八頁。
- (41) 「大阪市立図書学校六十五年史」大阪市立図書学校、一九六六年、三八頁。
- (42) 竹内常善「形成期のわが国自転車産業」国際連合大学、一九八〇年、五頁。
- (43) 前掲「小売店の回顧録」五〇頁。
- (44) 財団法人自転車産業振興協会編「自転車の一世紀—日本自転車産業史」財団法人自転車産業振興協会、一九七三年、二六頁。
- (45) 株式会社日米商店編「日米商店三十五年史」岡崎久次郎著開回顧録 裸一貫より光の村へ 株式会社日米商店、一九三四年、五九頁。
- (46) 前掲「自転車の文化史」一三九頁。
- (47) 前掲「形成期のわが国自転車産業」二九頁。
- (48) 山口佐助編「丸石の足あと」株式会社丸石商会、一九五四年、二一～二頁。
- (49) 前掲「形成期のわが国自転車産業」五〇頁。
- (50) 前掲「自転車の文化史」一六八頁。
- (51) 同前、一六〇頁。
- (52) 同前、一三三頁。「鉄砲筒と、自転車フレーム製造等との技術的共通点が多いので、鉄砲鍛冶から自転車製造業者へ転身しやすかつた」というより、鉄砲の技術者がいわゆる火造り、金属加工の技術者で、鉄製品を自由な形に造り出す技術をもつていたことが、時代の推移とともに自転車メーカーになつていった……」
- (53) 前掲「形成期のわが国自転車産業」四一頁。原資料は「輪友雑誌」一二三号、大阪輪友雑誌社、一九一二年八月、二〇頁。
- (54) 松下幸之助「私の行き方考え方——わが半生の記録」P.H.P.文庫、一九八六年、松下幸之助「仕事の夢暮しの夢——成功を生む事業観」P.H.P.文庫、一九八六年など。
- (55) 前掲「形成期のわが国自転車産業」三二頁。原資料は「創業三十周年記念誌」株式会社丸石商会、一九三七年、六三頁。
- (56) 同前、五四頁。原資料は「輪友雑誌」一一五号、一九一二年一月、二頁。
- (57) 同前、三一～二頁。
- (58) 前掲「仕事の夢暮しの夢——成功を生む事業観」二五頁。
- (59) 前掲「折々の記——人生で出会つた人たち」一四～五頁。

- (60) 前掲「私の行き方考え方——わが半生の記録」二四頁。
- (61) 松下幸之助「忘れ得ぬ人 わたしの丁稚時代の主人」『家の光』一九七二年四月号、家の光協会、七〇頁。
- (62) 同年齢の松下幸之助は、五代自転車商会で十二、三歳の時、月二〇銭であった。(前掲「仕事の夢暮しの夢——成功を生む事業觀」二七頁)
- (63) 「島野庄三郎傳」島野工業株式会社、一九五九年、九〇—一頁。
- (64) 前掲「形成期のわが国自転車産業」五四頁。原資料は「輪友雑誌」一五号、一九一二年一月、二頁。
- (65) 前掲「自転車の一世纪——日本自転車産業史」一一〇一頁。
- (66) 松下幸之助「物の見方考え方」P.H.P.文庫、一九八六年、一四二頁。
- (67) 前掲「私の行き方考え方——わが半生の記録」二六頁。
- (68) 「輪界」第六号、輪界雑誌社、一九〇九年二月二十五日、四頁。興味深いのは、この提案趣旨が「自然其の職務に趣味をもち出して平素其の業務に注意を怠らぬ様になり」というように店員のモチベーション維持を効用と見ている点である。
- (69) 前掲「物の見方考え方」一四一頁。
- (70) 前掲「自転車の一世纪——日本自転車産業史」二〇八頁。
- (71) 前掲「私の行き方考え方——わが半生の記録」二六頁。
- (72) 前掲「物の見方考え方」一四三頁。
- (73) 前掲「五代五兵衛翁頌徳誌」一四九頁。
- (74) 前掲「私の行き方考え方——わが半生の記録」三六—七頁。
- (75) 前掲「五代五兵衛翁頌徳誌」一五六頁。
- (76) 前掲「形成期のわが国自転車産業」五七頁。
- (77) 同前、五九頁。
- (78) 大正九（一九二〇）年三月、松下電気器具製作所を創立して三年目、従業員の福利増進、融和親睦を図る機関として、業務の遂行
- (79) 系統とは別に従業員全員が参加して組織された。
大正十一（一九二二）年、西野田大開町における第一次本店・工場の竣工に伴つて始められた。店員は幸之助夫妻と共にしつつ、幸之助が店員を直接指導し、夫人が食事、夜具まで身の回りの世話をした。
- (80) 松下幸之助「人を活かす経営」P.H.P.研究所、一九七九年、三三頁。
- (81) 前掲「忘れ得ぬ人 わたしの丁稚時代の主人」七〇頁。
- (82) 同前、七一頁。
- *自転車史ならびにその資料については、財團法人日本自転車普及協会自転車文化センター学芸員谷田貝一男氏から数々の教示を得た。厚く御礼申し上げる。
- (わなべ・ゆうすけ P.H.P.総合研究所経営理念研究本部松下理念研究部長)

松下幸之助と生長の家

— 石川芳次郎を介して

川上恒雄

ある。

幸之助の宗教とのかかわりというと、従来は主に天理教あるいは眞言宗の影響が指摘されてきた。^{〔1〕} 天理教については、前半生の自伝「私の行き方考え方」^{〔2〕} から、幸之助が一九三二年（昭和七年）に天理教（同書では「某教」とし、教団名を伏せている）の諸施設を見学して、立派で清掃の行き届いた建築物や信者の生き生きとした奉仕活動の姿に感銘し、物資の豊富とそれによる人間の精神的安心をめざした「産業人の使命」に思い至った経緯が、よく引用される。眞言宗については、大正末期に取引先の山本商店の顧問役として幸之助と出会^{〔3〕} い、のちに松下電器の社内祭司となつた加藤大觀が眞言宗醍醐寺派僧侶であることと、生地の和歌山県に眞言密教の聖地である高野山があることがあげられる。ただ、幸之助が戦後に著した世界観と、天理教や眞言宗のそれとのあいだにどのような関係があるのか、教義やイデオロギー面から考察した研究はほとんどない。

そのほかに、筆者はかつて本紀要^{〔2〕}、新宗教や一部の近代仏教運動との関連を指摘した研究を短く論評した。これらの研究は、幸之助の世界観がいかなる背景に由来しているのかを、新宗教の生命主義本稿は、影響関係を推察しうるだけの根拠と解釈を提示する試みで

や昭和初期ラジオの宗教番組などにみいだせると解釈している。こうした解釈は説得力があり、筆者も基本的に支持するものである。ただ、それはたとえていえば、「状況証拠」の積み重ねによる推論であり、幸之助本人がそのような影響を受けたと明確に語つてゐるわけではない。もつとも、幸之助が自分の思想の由来を語つていないがゆえに推論によるほかはなく、またそうした推論的解釈こそ研究者の腕の見せ所でもあるので、批判や否定をすべきものでもないのだが、できれば天理教や加藤大觀（真言宗）のような、明らかに接点のあつた対象をみいだせたほうがよい。

そんなことを考えながら幸之助についての資料を調べているうちにたどり着いたのが、生長の家である。より正確にいふと、生長の家の信徒でもあった石川芳次郎（一八八一—一九六九）という実業家である。筆者はかねてから、幸之助の世界観には生長の家の教えと似た部分があるとは思つていたのだが、似てゐるだけなら他宗教の可能性も考えられる。しかし、一九四八年（昭和二十三年）一月の幸之助の講演録を読んでいたところ、始めてまだ一年強のP.H.P運動について、「だいたいま一カ年、本年の末から来年の初めにかけて、国民に光明思想を与える。再来年には具体案をつくる。一步一歩具体的に緒につくというのが私の方針です」と述べているのが目に留まつた。「光明思想」とは生長の家に特有の表現で、生長の家を知らずに自然と出てくる言葉ではない。そこで、生長の家との接点を調べることになったのが、本研究の出発点である。

本稿は、しかしまず、幸之助がどのように生長の家と接点をもつよ

うになつたのかについて明らかにする前に、生長の家の教えが幸之助の世界観に与えた影響を解説する。先に述べたように、ある教団に接したからといって、その教団の教えが自身の世界観に影響を与えるとはかぎらないからである。たとえば、幸之助は天理教を見学して得るところ多く、「産業人の使命」を闡明するに至つたが、天理教の教えが幸之助の世界観に深く影響を与えたという確たる証拠はない。このように、表面上の接觸だけで影響関係を論じるのは危険である。観念上の接点があつて初めて人間関係上の接点が意味をもつてゐる。したがつて、教義上の関係性を考察したうえで、本稿は、生長の家の信徒でもある石川芳次郎という京都の実業家とその周辺の人物らが、幸之助個人および初期のP.H.P運動に直接間接に関与していた事実を明らかにする。

2 幸之助の世界観と生長の家

松下幸之助はその生涯において特定教団の信者となつたことはないが、その一方で、数多くの宗教関係者と接したこととまた、事実である。つまり、さまざまな宗教を参考にしながらも、自分なりの世界観を幸之助は築いたのである。

ジャーナリストの下村満子によるインタビュー集「松下幸之助「根源」を語る」において、幸之助は「人間を考える」で表明した世界観をどのように育んだのかについて質問を受けた際、宗教をはじめ、いろいろなどころに話を聞きに行くうちに、「自分でそういうことが浮

かんできたんですね」と答えていた。⁽¹⁾ それではどこに聞きに行つたのかといえば、「キリスト教とか、あるいはまた仏教とか、天理教とか」と記されているのみである。⁽²⁾

実は、もともとのインタビューでは、幸之助はそのほかに複数の教団名をあげており、そのうちの一つが生長の家であった。幸之助の影響力の大きさを考慮して、訪問したことがすでに知られていた天理教を除いては、編集段階で教団名を削除したのだろう。しかし、このインタビュー集が出版される前の一九八〇年（昭和五十五年）に、幸之助が生長の家の機関誌「精神科学」で、「私も、谷口先生のお話をこれまでに三、四回、聞かせていただいたことがあるのですが、その際にお聞きしたことは、今まで、陰に陽に参考になつていてるという気がする」と述べているので、嚴重に秘密にするほどのことでもなかつたようである。「谷口先生」とは教祖の谷口雅春（一八九三～一九八五）のことである。

幸之助はいろいろな宗教の話を聞きに行つたけれども、すべてを受け入れた教団は、生長の家を含めて、存在しない。「聞きに行つたけど、ええ話やなあ、ということは思うんですけど、信仰にまでは至らない」と述べている。⁽³⁾ しかし、「ええ話」と幸之助が感じ取った部分は、捨て去ることなく、自身の世界観に反映した可能性はある。全部捨て去つてしまつたら、「P.H.P.のことば」や「人間を考える」でみられるような世界観を表明できるはずがないからである。ここでは生長の家の教えのうち、幸之助が「ええ話」と受け止め、自身の著作にも採用したと思われる点について検討したい。

生命力に満ちた世界
生長の家の教えとは何かについてひととて述べるのは難しいが、教祖の谷口雅春の言葉を借りると以下のようになる。

横に広がる真理は現象界は本来空無であつて唯心の所現であるから心に従つて自由自在に貧でも病でも富でも健康でも不幸でも幸福でも現わすことが出来ると云うことであります。それから縦を貫く真理は、人間本来神の子であり、佛子であり、無限の生命、無限の智慧、其他すべての善徳に充ち満たされている。それが吾々の実相であるといふのです。⁽⁴⁾

ここでのポイントは、我々のみる経済・健康状態などの幸・不幸は現象であつて実相ではなく、現象は心の現れであるという見方である。

幸之助は無論、現象が空無であるとか人間神の子などとは主張していない。ただ、心のあり方が現実化する可能性を否定はしていないし、この点については後述する)、「実相」という概念は「素直な心」との関連で頻繁に用いている。たとえば、「素直な心が生長すれば、心の働きが高まり、ものの道理が明らかになつて、実相がよくつかめます」という表現がそうだ(しかも、「成長」ではなく「生長」と表現している)。もちろん「実相」は仏教の概念だが、生長の家を通して学んだ可能性は、あとで述べるような生長の家関係者との交流から、十分にありう

る。

もう一つ注目したいのは、こうした部分的な生長の家の概念の利用だけではなく、谷口の意味する「実相」における生命力にあふれた世界觀を、幸之助ももつていたということである。

生命力にあふれた世界觀とは、さらに谷口の言葉を借りれば、次のようにも表現される。

実在する宇宙は、完全円満、光明無限、生命無限、智慧無限、愛

無限、従つてまた調和無限、供給無限、自由無限である所の一大生命力によつて支えられ、その一大生命力の展開として一切の生命は存在に入つたと云う事実です。此の一大生命力を「神」と称するのであります。(中略)「生命」は同時に智慧でありますから、真理を悟らないでは、その「生命」は生きていないと云つことになるのであります。⁽¹⁵⁾

幸之助は、一九五一年(昭和二十六年)発表の「人間宣言」⁽¹⁶⁾より前の時期においては、こうした見方と比較的似ている世界觀をもつていた。たとえば、「P.H.Pのことば」の一つである「信仰のあり方 (1)」(一九四九年十一月発表)を引用する。

この恵みの根源には、万物を生かし人間を生かそうとする宇宙の意志が大きく働いております。この大いなる宇宙の意志を感じし、これに深い喜びと感謝をもち、さらに深い祈念と順応の心を捧げることが、信仰の本然の姿であります。

われわれがこの信仰に立つたとき、宇宙の意志が生き生きと働いて、ものを生み出す知恵才覚が湧いてまいります。そこから力強い労作が生まれ、繁栄への道がひらけてまいります。⁽¹⁷⁾

谷口雅春の用いる「智慧」という言葉は「真理を悟る観智」⁽¹⁸⁾を意味する仏教的用語であり、幸之助の「知恵」とは異なるものの、「天地の恵み」を「生命力」に、「恵みの根源」を「神」に置き換えるれば、谷口と幸之助とのあいだには、生命力あふれる世界觀という、重なる部分のあることをみいだすことができる。⁽¹⁹⁾

筆者は本紀要すでに、幸之助の世界觀が新宗教の生命主義に相似しているという指摘のあることに触れたが、具体的教団名をあげるとすれば、幸之助の接した教団の中では生長の家以外には考えづらい。⁽²⁰⁾ただし、谷口と幸之助との世界觀に相違点も一方であるのは、幸之助はもともと真言宗の世界觀に触れていたからだと思われる。身近な加藤大觀が真言宗の僧侶であることから、宇宙生命の根源が大日如来であるという話を頻繁に耳にしていただろう。そして、P.H.P研究の一環として自分の世界觀を言語化する過程において、自分の中にあった真言宗的な宇宙觀に合つたかたちで生長の家の教えを取り込んだとも解釈できる。

天地の恵みは、何の分けへだてもなく、われわれ人間にさんざんとして降りそそいでおります。それはあまりに広大なために、無心の如くに思われます。

富の無限供給

もう一つ、幸之助が「ええ話」だと感じたと想像される点は、生長の家が「繁栄」を肯定していることである。これは、谷口雅春が、アメリカの成功哲学に影響を及ぼした「ニューソーン（New Thought）」「生命の実相」では「新思想」という訳語をあてているとよばれる、一九世紀終わりころに発生⁽⁴⁾した宗教的な運動に強い関心を抱いていたことによると思われる。このように、成功哲学との関係もあるためか、和田一夫（元ヤオハングループ代表）や稻盛和夫（京セラ名誉会長）をはじめ、本稿でもこれから取り上げる石川芳次郎など、谷口雅春の教えに影響を受けた実業家が少なからずいることはよく知られている。幸之助は、経済的富裕を「現象」だとした谷口の教えを受け入れたわけではなかったものの、加藤大観などを通して接していた伝統仏教とは異なり、繁栄の意義を積極的に説くという点において、生長の家に親近感を抱いたと推測される。

なる便利な品物を生産し、消費者がそれを購入すれば、富が増大する。不況になると、会社が従業員の減給や解雇をしたり、消費者が節約を美德とみなしたりするのは、特定の見方に心がとらわれているからである。本来、人間神の子、無限の生命に満たされている。消費や労働力の節約ということは、そうした生命を生かしていないことである。神による生命の無限供給は本来、富の無限供給でもある——というのが、谷口の教えである。⁽³⁾ したがつて、「人間は本来貧しくあるようには造られていないのであります」⁽⁴⁾ ということになる。

幸之助も、人間神の子という見方は探していなかったもの。たゞ
たゞは、「P.H.Pのことば」に出てくる以下のような表現をみると、谷口
雅春の経済観と重なる部分のあることが確認できる。

生産も消費も、これを抑えることは繁栄に背きます。(「生産と消費」より)

人おののの、その与えられた生命力を生かしてゆく」とによつて、身も豊か、心も豊かな繁栄の社会を実現することができます。(「繁栄の社会」⁽³⁾より)

幸之助は、経済的富を「現象」たとした谷口の教えを受け入れたわけではなかつたものの、加藤大観などを通して接していた伝統仏教とは異なり、繁栄の意義を積極的に説くという点において、生長の家に親近感を抱いたと推測される。

する力が眞の富であります。〔「富の本質」より〕

幸之助のこれらのことばは、まだ日本が経済的に豊かではなかつた一九四〇年代後半から五〇年代初めのものである。一九三二年（昭和七年）の「産業人の使命」は文字どおり、繁栄の実現に向けた「使命」とどまつてゐたが、幸之助は、戦後に「P.H.P.」誌で毎月「P.H.P.」のことは」を発表していく過程において、その「使命」を「天命」という次元に高め、人間には本質的にそうした「天命」を遂行しうる力が与えられているという世界観を構築していく。こうしたなか、生長の家から学んだと考へられる点は、先に述べたように、現世が宇宙の絶対的超越者（神）のもたらす生命力に満ちあふれており、そしていま述べたように、その生命力を自覺し、生産・消費からなる経済活動に生かすことで、人間は繁栄を実現できるのだという信念である。

筆者は以上のような点において、生長の家の教えが幸之助の世界観に影響したのではないかとみている。次は、どのようにしてこうした影響関係が成立したのかという点を考察する。幸之助は宗教に関心をもつ人物ではあったが、学者ではないので種々の聖典などを自分で研究した可能性は低い。下村満子の質問に答えたように、いくつかの宗教の関係者の話を「聞きに行つた」のである。しかし、聞いた話が「ええ話」だからと、幸之助がただちに自分の著作に反映させたとは、到底思えない。幸之助にかぎらずだれでも、聞きなれない概念や思想は、そう簡単に自分のものにはならないものである。生長の家が幸之助に影響を与えたのだとすれば、幸之助がおりに触れて話を聞くこと

のできた生長の家関係者の存在があつたはずである。次節では、その存在の代表格が石川芳次郎であつた可能性が高いことを明らかにする。

3 先輩実業家としての石川芳次郎

「生命の実相」を勧めた人物？

松下幸之助が生長の家とのようにして出会つたのか、明らかではない。ただ、生長の家が「生命の実相」を全国紙などで派手に宣伝し、知名度を一気に高めた一九三五年（昭和十年）よりも前の、初期ころからすでに知つていたようである。生長の家で大阪教区教化部長や神奈川教区教化部長などを歴任した河田亮太郎（一九〇七—九五）によると、一九三二年（昭和八年）ころ、「生命の実相」の「愛読者」である幸之助に依頼され、松下電器の工場で従業員を相手に三回ほど話をしたといふ。そのとき、「吾々は全身全靈で一つの行為を満たす時、そこに誠が発現するのであります。誠とは完心、即ち完たき心、これが全力が満ち溢れて欠けぬ心であります。……全力が一つのことに満ち尽くして欠けぬときは、そこに神の無限力が發揮されて、失敗といふものがないのであって、これが成功的極意であります」と演説したところ、幸之助が手をたたいて喜び、「本当にあなたの言われる通りや！」谷口雅春先生つて偉い人だねえ！」「僕の思いと谷口雅春先生が言われることとピタツと一つや。河田さんの話を聞くと、僕の思いと全く同じや」と発言したと、河田は述べている。

幸之助が実際、これほどの谷口雅春ファンだったのか、それともリップサービスの面があつたのか、確かめようもないのだが、いずれにせよ河田の記憶が正しいとすれば、一九三三年（昭和八年）ころに幸之助が「生命の実相」を所有しており、河田が松下電器で生長の家の教えについて講演をしていたことになる。一九三三年といえば、幸之助が天理教を訪問し、「産業人の使命」を闡明した命知元年の翌年にあたり、社員の遵守すべき「五精神」（「産業報國の精神」「公明正大の精神」「和親一致の精神」「力闘向上的精神」「礼節を尽すの精神」）を制定した年でもある。当時は幸之助自身にとっても、あるいは従業員の教育としても、精神面での向上を期待できるようなものであれば貪欲に吸収していくという雰囲気が、松下電器社内にみなぎっていたのではないかと想像される。

ところで、幸之助は「生命の実相」をどのようにして入手したのだろうか。というのも、一九三二年（昭和七年）出版の同書は当初、一〇〇〇頁を超える大著のうえ、総黒革表紙・三方金という贅沢なつくりで、一般に広く流通していた書籍ではなかつたからである。戦前によく売れたとされているのは、一九三五年（昭和十年）に光明思想普及会が出版した二〇巻からなる全集「生命の実相」である。したがつて、一九三三年時点であれば、生長の家の関係者が幸之助に革表紙の「生命の実相」を献呈したとみるのが妥当であろう。しかし、献呈者は不明である。

ただ、谷口雅春が一九七一年（昭和四十六年）に生長の家の機関誌『理想世界』で、京都電燈の石川芳次郎が松下幸之助に「生命の実相】であつた。

幸之助にとって芳次郎は頼れる先輩実業家だった。それは、芳次郎が同じ電気関連ビジネスの先驅者であるからというだけではなく、P.H.P運動の最初期からの協力者だったからである。それにしてもなぜ、芳次郎は年齢が十歳超も年下で、戦前は財界での影響力もはるかに格下の幸之助を支援したのだろうか。それについてはまず、生長の家の信徒としてというよりも、一技術者・一実業人としての芳次郎の半生を知る必要がある。

芳次郎の半生⁽⁴⁾

石川芳次郎は、京都帝大卒で電気工学の著書もあるインテリであり、いくつかの会社経営にかかわった実業家でもある。さまざまな社会活動にも携わり、一九六五年（昭和四十年）には京都市名誉市民にも選ばれた。まさにエリート中のエリートである。しかし、芳次郎の生い立ちは必ずしも恵まれたものでなく、幸之助と同じように、父の経済的失敗が原因で貧困に陥り、「小僧」として少年時代を送った苦労人であつた。

芳次郎は一八八一年（明治十四年）、東京・日本橋に生まれた。幸之助より十三歳年上である。父は酒屋を営んでいたが、経営が苦しかつたうえ、友人の借金保証人として責任をとる羽目になり、破産した。

そのため、小学校を出たばかりで当時まだ十三歳の芳次郎は働くざるを得ず、一八九四年（明治二十七年）、日本初の電力会社である東京電燈の神田発電所の「見習」となる。事実上は雑事をなんでもやらされる小僧だった。本人が好き好んでなった小僧ではなかつたが、この就職が芳次郎の電気との出会いとなつた。芳次郎は機械の研究に熱心な少年で、翌一九九五年（明治二十八年）に機関課機関助手、九六年（明治二十九年）に同課機関工に早くも昇進している。

当時、東京電燈の技師長は、藤岡市助（一八五七～一九一八）だつた。元東京帝大助教授、工学博士、後には東芝創業者の一人となり、「日本のエジソン」と称された電気界の大物である。上司の藤岡は、芳次郎の才能を早くから見抜き、自分の秘書兼小使い役とした。小学校で、一介の技術者にすぎなかつた芳次郎にとって、藤岡と接した経験は、将来への自信につながつたに違ひない。

一八九六年、十五歳の芳次郎は新たに創設された静岡電燈に、支援のため異動する。そこに技師長としてやってきたのが小木虎次郎（一八六六～一九四〇）である。名古屋電氣鉄道の技師長も兼務していた小木は、藤岡と同様に芳次郎の才能を見抜き、一八九九年（明治三十二年）、芳次郎を名古屋電鉄に引き抜いた。芳次郎は同社の発電所技術員となる。その一方、小木は同年、京都帝大の教授に招かれる。二年後の一九〇一年（明治三十四年）、芳次郎は小木の推挙で、京都電燈

に移る。芳次郎の京都生活の始まりである。

二十歳になつた芳次郎は、京都の東九条発電所に技手として勤務する一方、同志社普通学校（中等学校に相当）に編入する。夜勤をしながらの通学である。同志社に入つた経緯は不明だが、おそらくここで初めて宗教（キリスト教）を強く意識したと思われる。芳次郎の同志社愛は強く、普通学校卒業後も、OBとして同志社と深くかかわつてゐた。一九二九年（昭和四年）から三八年（昭和十三年）まで同志社校友会会長、一九三七年（昭和十二年）から五二年（昭和二十七年）まで同志社理事、一九五二年から六二年（昭和三十七年）まで同志社監事を務めている。一九六五年（昭和四十年）には同志社大学から名誉文學博士号が与えられ、六九年（昭和四十四年）の京都市民葬（芳次郎は名譽市民のため）は同志社栄光館で行われた。なお、結婚して終生過ごすこととなつた相国寺東門前町の自宅（元は小木虎次郎の居宅）も、今出川のキャンパスの近くにあつた。このような長年にわたる同志社への協力から、芳次郎を熱心なクリスチヤンだと見る人も多かつたようである。

芳次郎は同志社普通学校卒業後、第三高等学校（三高）に進学、そして一九〇七年（明治四十年）、二十六歳にして京都帝大工学部電気工学科に入学する。京都電燈からは社を一時離れる許諾を得、学業に専念した。そして、一九一〇年（明治四十三年）、同社に復帰する。社命により一年半の欧米視察にまわり、日本の電気事業の遅れを痛感する。帰國後の一九一三年（大正二年）、芳次郎は小木虎次郎の娘貞子と結婚する。

貞子については後述することとし、芳次郎が外遊後、京都電燈で社員として活躍したことについて少し触れる。というのも、芳次郎の事業に対する考え方、幸之助の見方と相通じるものがあるからだ。当時、京都電燈だけでなく電気会社はどこでもそうだっただろうが、技術者の専門職意識が強く、営業を担当するなど考えられなかつた。しかし、電気の普及のためには、技術者こそが営業に当たるべきと主張し、芳次郎はみずから進んで営業課長となつたのである。技術者でありながら販売にも力を入れた、松下電器創業当時の幸之助に似ているところがある。

大正期の関西で、家庭向け電熱器分野のフロントランナーだったのが京都電燈だつた。芳次郎はとくに宣伝・廣告に力を入れ、自宅の台所も家庭電化のショールームに改造した。

わが国電熱発達の歴史は（中略）大正二三年頃暖房用として利用されたのが初めてであり、当時は何とかと言えば警視視されていたものである。それが広く炊事用として家庭電化が現出したのは、大正九年京都市東山区今熊野町井上亀之助邸の家庭全電化が始まり、続いて石川芳次郎邸、十一年には京大教授青柳栄司博士邸其他が電化せられて、家庭電化最初の榮誉を獲得したのはわが京都に於てであつた。

こうして電化生活をみずから実践した芳次郎は、一九二三年（大正十二年）三月と翌二四年（大正十三年）五月、陣頭に立つて電灯・電

熱の大規模な勧誘を開始した。⁽¹⁵⁾ 当時、京都帝大の青柳栄司教授が芳次郎のことを「人も知る如く京都電燈株式会社取締役営業課長として令名あり」と述べているように、営業活動における優れたリーダーシップは広く知られていたようである。また、一九二四年に家庭電気普及会（後藤新平会長、青柳栄司副会長、芳次郎は常務理事、のちに副会長）を京都で設立し、電気についての啓蒙活動も始めた。その結果、京都帝大の松田長三郎助教授（当時）によると、同年六月の下京区の電熱器需要家数は三五〇〇、翌二五年（大正十四年）八月には八五七〇に達した。⁽¹⁶⁾

なお、芳次郎が當時書いた「電気勧誘の今昔とその術策」というコラムに、次のような一節がある。

いままでの売り手がもうかれば、買ひ手が損をするといったふうの商売の考え方を改め、売り手も買ひ手も共に利益を得る。すなわち共存共榮でいかねばならない。

売買共に得をする商売とは、まつたく幸之助と同じ見方で、後年、芳次郎と幸之助との親交が続いたのも、電気に対する技術的興味のみならず商売観でも重なる部分があつたからだと察せられる。

大正末期の当時、松下創業前は大阪電燈で勤務していた幸之助にとって、京都における家庭電熱の普及が耳に入らぬはずがなかつたろう。一九二七年（昭和二年）、幸之助は電熱部を設置し、まだ二十歳代半ばの中尾哲二郎にアイロンの開発を命じた。しかし、中尾は電熱

についてほとんど知識がなく、参考書を必要とした。そこで早速入手したのが、一九二五年（大正十四年）に刊行し、京都帝大でも教科書として利用された、石川芳次郎著『工業電熱』（オーム社）だつた。

芳次郎の本に頼りつつ、中尾は三ヶ月で電気アイロンの開発に成功した。この「スーザー・アイロン」は、低価格高品質が評判をよび、ヒット商品となる。一九三〇年（昭和五年）には商工省が国産優良品に指定し、松下の電熱分野における歴史を画した製品となつた。

こうなると、大正時代から家庭電熱の普及に力を注いできた芳次郎が松下電器となんらかの関係をもたないはずがない。事実、一九三二年（昭和七年）の十月に、松下は家庭電化に関する懸賞論文を募集し、当時は京都電燈常務取締役の芳次郎が審査員の一人として名を連ねている。芳次郎は以降、年下の幸之助との交流を生涯にわたって続けることになるのだが、それは、こうした同業人だからという理由だけではなく、幸之助と少年時代の境遇が似ていることや、自分も電気界の先輩らに支援されて現在の地位があること、商売哲学において幸之助と価値観が合っていたこと——などが考えられる。

ところで、以上は技術者・実業家としての芳次郎に焦点を絞り、生長の家については言及しなかつた。その理由は、芳次郎よりも、妻の貞子とその父小木虎次郎のほうが、生長の家に積極的に関与していたからだ。つまり、生長の家の影響という観点からみれば、幸之助と芳次郎との個人的関係だけでなく、幸之助と貞子らとの関係も含めて複合的に把握する必要がある。さらに、幸之助が戦後始めたP.H.P運動にまで視点を広げると、川越清一という、石川家で育った人物のこと

を知る必要がある。次節では、こうした芳次郎の周辺により、直接間接に幸之助に影響を及ぼしたと思われる人物に焦点を当てる。

4 生長の家—石川家—P.H.P

小木虎次郎と貞子

石川芳次郎との関係を通して幸之助が生長の家の教えに触れることがあるのは、芳次郎の妻である貞子の存在が大きい。先述したように、貞子は小木虎次郎の娘である。この小木父娘は戦前、京都の生長の家において指導的な立場にあつた。

父の虎次郎は、一九三三年（昭和八年）に生長の家の京都支部が誕生したときの初代支部長である。虎次郎は、谷口雅春の自由詩「甘露の法雨」を「聖經」にした人物として、今日においてもなお、教団内でその名は広く知られている。「甘露の法雨」は、一つの短い詩ではなく、「神」「靈」「物質」「實在」「知恵」「無明」「罪」「人間」といったテーマからなる「歌集」または「詩集」のようなもので、機関誌『生長の家』に掲載後、『生命の実相』の「聖詩篇 生長の家の歌」に再掲されている。生長の家によると、虎次郎は、「甘露の法雨」を読んだ人に難病治癒や祖先救済などの奇跡が起こることに気づき、仏前神前などで声に出して読めるよう携帯可能な折本にして発行することに尽力した。この「聖經 甘露の法雨」は、一九三五年（昭和十年）に京都教化部から発行後、奇跡譚があとを絶たず、全国から求める声が高まり、翌三六年（昭和十一年）末に当時の教団の出版社である光

明思想普及会の発行となり、広く普及した。今日では信徒必携の「お経」とみなされている。

虎次郎が生長の家とかかわるようになった事情はよくわからない。虎次郎を偲び芳次郎が出版した『光虎追憶』によると、虎次郎は一九二六年（大正十五年）に大阪電機製造顧問を辞職、翌二七年（昭和二年）に京都工学校校長を辞任するなどして引退後、「洛北高野に隠棲し晴耕雨読の生活を送る」。そして、日蓮宗に帰依した祖母の日得（本名すみ）の影響か、晩年は「自然物質」よりも「精神文化」に対する関心が強まり、「生長の家に入信」した——⁽⁵⁾という以上のことば書いていない。

谷口雅春の『生命の実相』は、虎次郎についてもう少し具体的な記述をしている。谷口によると、京都の生長の家はまず、京都電燈幹部らのあいだで広がったといふ。⁽⁶⁾ というのも、同社勤務の岡藤三⁽⁶⁾が、田中博社長をはじめ重役らに対し、『生命の実相』を中元歳暮に贈呈したからだそうだ。そうすると、芳次郎は無論のこと、一九一三年（大正二年）まで京都電燈に勤務していた虎次郎も、『生命の実相』を岡から入手した可能性はある。さらに谷口は、「南海の電氣局長に牧野さんという人がある、この人が熱心なクリスチヤン・サイエンスの礼讃者で、電氣界諸方面の知人たちにクリスチヤン・サイエンスをひろめておられた」と述べたうえで、虎次郎もクリスチヤン・サイエンスの熱心な信者となり、もともと生長の家を受け入れる下地ができるいたといふ。⁽⁶⁾

クリスチヤン・サイエンスとはアメリカで一九世紀後半から拡大し

た宗教運動で、日本には明治の末に到来した。教祖のマアリー・ペイカーニ・エディは、実在するのは靈であり、物質や肉体ではないとする教えを説いた。肉体の病氣とみなしているものは誤った信念による幻想にすぎないと主張したのである。谷口雅春は、一九二五年（大正十四年）にクリスチヤン・サイエンスの『解説書』⁽⁶⁾を翻訳出版するほど、その教えには強い関心を抱いていた。したがって、虎次郎のようなクリスチヤン・サイエンスの信奉者が生長の家に関心を抱くのは、珍しいことではなかつた。

ただ、実際は、娘の石川貞子が父の虎次郎を生長の家に導いた可能性もある。貞子自身が、「一燈園の機關誌『光』掲載の『無一物の医学を語る』を読んで谷口雅春の名を知つたと述べており、虎次郎に紹介されたとはいつていながらである。谷口によると、この「無一物の医学」が京都に生長の家を広めたもう一つの要因だといふ。⁽⁶⁾ そうだとすれば、貞子が谷口を知つたきっかけも当時の京都ではありふれており、虎次郎が貞子に紹介したという可能性も低くなる。しかし、貞子は虎次郎同様、クリスチヤン・サイエンスに関心をもつていたと主張しているので、虎次郎が貞子に宗教上の影響を及ぼしたという見方も完全には否定できない。貞子の宗教とのかかわりについてもう少し詳しくみてみよう。

貞子は一九一三年（大正二年）に芳次郎と結婚した。新婚時代の大正期は、先述したように、芳次郎が京都電燈で大活躍していたところである。しかし、長男の石川敬介によると、貞子からみればこれは反面、仕事第一で家庭をかえりみない夫であった。結婚後四年目にはすでに

三人の子宝に恵まれたものの（貞子は計六名の子どもを産んだ）、満たされぬものがあつたのではないかと推測している。その根拠として、「お寺や教会からはじまって、大本教、天理教、一燈園、生長の家とあらゆる宗教を遍歴することとなり……」⁽¹⁾ という貞子の「宗教ショッピング」ぶりを敬介はあげている。

敬介の指摘とはやや異なり、貞子自身は、物心ついたときから求める心があつたと述べている。⁽²⁾ 貞子が結婚後に最初に出会った宗教はキリスト教だった。三人の子どもに恵まれ幸せだったころ、芳次郎の同志社時代の友人である牧師が自宅近くの教会に赴任し、石川宅にも時おり寄つてはキリスト教の話をしたといふ。貞子は牧師に勧められ、洗礼を受けた。その後もしばらくは平穏で幸せな日々を送つていたが、

敬介が第一高等学校（一高）在学中に（昭和の初めと推測される）、病氣で倒れ、京都府立病院に入院した。これが原因で、貞子は、病氣治療で知られるクリスチヤン・サイエンスに強い関心をもつようになつたと述べている。クリスチヤン・サイエンスの人から、「人間は肉体でない靈である、病氣をしたり朽ちたり死んだりする様な存在ではない、あなたの息子さんはかつても病氣をなさいません、今もして居られません、これから先もなさいません」と教えられ、早速、敬介を退院させている。「かねがねの信仰もあり、私も何のうたがひもなく」の事が信じられ⁽³⁾ と貞子は述べており、クリスチヤン・サイエンスもキリスト教の一つとみなして疑問をはさまず受け入れたのであろうか。その一方で、虎次郎からクリスチヤン・サイエンスについて紹介されたとは、ひとことも述べていない。

やがて貞子は、一燈園の『光』掲載の谷口雅春による「無一物の医学を語る」に出会い、谷口の考えがクリスチヤン・サイエンスに似ていることに気づいたと記述している。⁽⁴⁾ ここで興味深いのは、貞子自身が一燈園の機関誌をもつていた理由について触れていないことである。筆者が調べたところ、この掲載誌は、一九三二年（昭和七年）十月発行の『光』第一三〇号である。敬介の入院から五年くらいはたつてゐるのではないかと思われる。ところが、貞子の記述はまるでそのような期間がなかつたかのように、「クリスチヤン・サイエンスから生長の家へ」という筋書きで展開している。しかし、事実はひょっとすると、敬介が指摘したように、貞子は一燈園にかかわっていたのかかもしれない。⁽⁵⁾

谷口雅春の文章に出会つてまもなく、「ガス会社の岡善吉さんの弟」なる人物が貞子に「生命の実相」を勧める。⁽⁶⁾ 貞子の谷口に対する関心が一挙に高まり、ついに芳次郎と子どもを連れて、貞子は兵庫県の御影にある谷口の自宅に押しかける。貞子は谷口に会うことができたうえ、生長の家のリーダーとも知り合いになる。そして、谷口の文章に出会つてから一年足らずの一九三三年（昭和八年）には、自宅に生長の家京都支部を設立する⁽⁷⁾。以上が貞子自身の生長の家への入信物語である。そして、その後は「支部を一条烏丸へ移し小木老人がお留守さんをさせていただきおりました」と書いており、虎次郎が貞子のあとに生長の家に加わったかのような印象を与える。しかし、初代支部長は虎次郎なので、事実はわからない。

いずれにせよ、本人の自伝に従うと、京都の生長の家は石川貞子か

ら始まつた。⁽²⁾ そして、あくまで筆者の推測ではあるが、小木虎次郎と石川芳次郎というインテリで社会的地位の高い人物の存在が、京都の生長の家に対する信頼性を高めたのではないかと思われる。谷口雅春も石川夫妻を気に入つたのか、京都に来るときは必ず石川邸に宿泊するようになつた。これがまた、京都生長の家における石川家の権威を高めたとも考えられる。

次節では、松下幸之助と石川芳次郎・貞子の関係について記述する。そして、先に重要な人物の一人としてあげた川越清一についても、次節の中で言及する。

幸之助と石川家、そして媒介役としての川越清一

小木虎次郎と石川貞子父娘がいくら生長の家の活動に熱心だったとしても、その思いが松下幸之助にまで届くには、まずは石川芳次郎と宗教や思想について語り合えるほど仲がよくなる必要があつたはずである。幸之助と芳次郎との出会いについては記録がないが、先にも述べたように、芳次郎は一九三二年（昭和七年）の松下電器による懸賞論文大会の審査員を務めている。ただし、当時、幸之助と芳次郎とのあいだにどの程度の親交があつたかはわからない。

両者の間柄を知る手がかりの一つが、芳次郎・貞子の末の息子（五男）である石川芳夫氏の記憶である。芳夫氏によると、一九三三年（昭和八年）か三四四年（昭和九年）ころ、高松宮が京都を訪問したおり、芳次郎が将来性のある企業として松下電器を紹介したという。幸之助は返礼として、芳次郎に特大の蓄音機を贈呈し、芳次郎はそれを長年、

愛用していたのだそうだ。これは芳夫氏の幼少時の記憶なので、細かい年まで正確かどうかわからない。そこで筆者は、この芳夫氏の記憶を手がかりに、松下電器の社史関係資料にあたつてみた。⁽³⁾ まず、一九三四年以前については、皇族の訪問があつたかどうかという事実は確認できなかつた。皇族の訪問について確認できるかぎりでは、東久邇宮⁽⁴⁾ 稔彦王が一九三五年（昭和十年）十二月に門真の本店・工場を視察したという記録が最も古い（なお、このとき発売前の電気蓄音機を献上した）。高松宮は一九四二年（昭和十七年）二月に、乾電池工場を視察している。⁽⁵⁾ 第二に、一九三四以前に松下電器が蓄音機を販売していたという記録がない。電気蓄音機（電蓄）は、一九三六年（昭和十一年）に販売を始めている。

しかし、以上の事実をもつて芳夫氏の記憶を完全否定したことにはならない。第一に、芳夫氏は、高松宮が松下電器を訪問したとまでは述べていない。第二に、蓄音機は非売品あるいは試作品あるいは輸入品だった可能性もある。または、もし芳夫氏が東久邇宮を高松宮と間違えていれば、芳次郎にも東久邇宮と同様に電蓄を贈つたことになる。そして何より第三に、芳夫氏の記憶する年の前年一九三二年の十月に芳次郎は懸賞論文の審査員を務めた。芳夫氏のいう一九三三～三四四年ころには、幸之助と芳次郎は少なくとも仕事上においては、親交があつたと推測される。

一九三三年といえば、生長の家京都支部の創立した年である。先に引用した、大阪の生長の家の信徒である河田亮太郎のエピソードが真実ならば、この年のころに幸之助は生長の家についての講演を河田に

依頼している。松下電器の資料で「生長の家」という教団名が初登場するのは、一九三八年（昭和十三年）十二月十五日付の『松下電器社内新聞』である。みどり会の主催で「生長の家」講話会が開かれると報告している。みどり会とは、一九三六年（昭和十一年）結成の松下の婦人会で、むめの夫人が会長に就いた。講話会の記事は短く、その全文は以下のとおりである。

今秋奈良周遊を試みたみどり会では、その時、会員に紹介した京都電燈常務石川芳次郎氏夫人の斡旋で今回「生長の家」から講師を招聘し、会長を始め会員百十名出席し、午前中は講話を聴き、昼食後更に午後は講師を囲んで座談会を開き熱心に質問を続け午後四時に至つて解散した。

「石川芳次郎氏夫人」とは、貞子のことである。一九三六年（昭和十一年）に生長の家の婦人向け機関誌『白鳩』の創刊号に自身のエッセイが載るほど貞子は教団内で存在感があったので、二年後のこの講話会のころには、生長の家の少なくとも関西圏における有力者となつていたと思われる。したがつて、貞子の力でみどり会に講師を派遣できたのだろう。また、一九四〇年（昭和十五年）三月二十五日付の『松下電器社内新聞』にも、みどり会の年次総会後、会員らが生長の家の栗原なる人物の体験談を聞いたことが記されている。このように、みどり会が生長の家の交流をもつたことは、幸之助と芳次郎との親交により、みどり会の女性らから貞子が信頼を得ることができたからだ

と思われる。

しかし、貞子が信頼を得られた理由として、芳次郎の幸之助との関係に加え、川越清一という、松下電器の社員だった人物の存在も無視できない。川越は、芳次郎・貞子の長男敬介と京都一中の同級生だったが、両親を亡くし、石川家が引き取つて育てた人物で、三高をへて京都帝大を卒業した秀才である。⁽¹⁾

石川家には常に書生がいた。それは、貧乏で学歴もなかつた芳次郎が東京電燈に入つて以降、学者や実業家の支援があつて経済的にも社会的にも恵まれた立場の人物となつたからである。芳次郎自身も、有能だが経済的に困つている若者に支援をせずにはいられなかつたのだろう。学費支援を受けた若者の中には、小学校を卒業したばかりで父を亡くして困つてゐるところを芳次郎に助けられ、大学まで卒業することができ、その後は自立して大阪の朝日放送の社長・会長にまでなつた原清のようない人物までいる。川越清一の場合は、石川芳夫氏の証言によると、社会人になつて以降も含めて計二十年超も石川邸に住み、まつたく石川の家族同然だつたといふ。

川越清一は大学卒業後、松下電器に就職した。入社年は不明だが、一九三三年（昭和八年）か三四四年（昭和九年）のころだと思われる。⁽²⁾当時は松下電器に大卒の就職者は少なく、石川芳夫氏によると、川越は松下初の帝大卒採用者だったそうだ。しかし、当時はエリートである京都帝大生にとって就職志望先とはならなかつたような松下に、なぜ川越は入つたのだろうか。芳夫氏によると、貞子に命じられて松下に就職したという。貞子が幸之助を気に入つてゐたのか、それとも芳

次郎が幸之助を高く評価しているのを貞子が日ごろから耳にしていたからなのか、理由はわからない。もし貞子の命令が事実なら、学費を支援してもらっていた川越は逆らうのが難しかったのかもしれない。しかし、事実はどうであれ、川越自身は生長の家の信徒でなくとも、松下に川越の存在があることで、生長の家の普及に熱心な貞子も、みどり会の婦人らに受け入れられていたとみることはできる。

その川越清一は戦後、P.H.P.研究所初代メンバーの一人となる。しかも、研究所の運営担当ではなく、元大蔵省主計局長という大物の中村建城^(せんじょう)と二人だけの研究部員である。幸之助の精神活動になんらかの影響を与える立場である。しかし、あいにく、川越がP.H.P.のメンバーに選ばれた経緯はわからない。考えられるのは、川越の研究者としての適性もあつたかもしれないが、芳次郎の存在はやはり無視できないだろう。幸之助はP.H.P.研究を開始するに当たって、経営者としてばかりでなく社会活動にも積極的だった芳次郎を頼りにしていたのかもしれない。芳次郎もP.H.P.運動の理念に理解を示していたのだろう。実際、自分は運動の前に立たないものの、著名な学者らを招いて行うP.H.P.研究所主催の懇談会などで、司会役を務めたりするだけでなく、自宅を懇談会の場として提供するなど、目立たぬところで初期のP.H.P.運動を支えた。川越がいればこそ、なおさら協力的だつたのだろう。

幸之助と石川家との親交を象徴しているのは、月刊誌『P.H.P.』の創刊号（一九四七年四月号）に、石川真子が二頁にわたるエッセイ「母の便り」を寄せていくことである。^(註) 創刊号だけあって寄稿者は著

名人が多いなか、生長の家の外部では無名であり、プロの文筆家でもない貞子の文章を『P.H.P.』は掲載したのである。貞子については、「実業家夫人」とだけ紹介されている。芳次郎・貞子の三男の石川浩三の未亡人である美以子夫人によると、一九四三年（昭和十八年）十月に結婚後、芳次郎邸に住んでいたころ、幸之助が時おりやつて来るのをみかけたという（時期は不明だが、戦後間もないころのことだと思われる）。芳次郎と電気についての技術的な話をするのが目的だったようだが、芳次郎との会話が終わると、貞子が幸之助に対し精神論講話のような話をしていたと語っている。美以子夫人は、幸之助が正座をしてじっと貞子の話を耳を傾けていた姿を覚えている。もし貞子の話が宗教的説教であるとしたならば、幸之助の生長の家に対する理解は貞子というバイアスを通してなされていた可能性はある。

谷口雅春も一九四七年（昭和二十二年）八月号の『P.H.P.』誌（二二頁）に早速、登場する。「意見を聞く」という、テーマを設定して著名人・専門家に意見を求めるコーナーである。その号のテーマは「宗教は社会改造に如何に役立つか」となつており、谷口は、

宗教は社会改造の始であり終である。宗教を抜きにした社会改造などがありうるとすれば、それは破壊であり混迷であるに過ぎぬ。
(中略) 又更に直接には、神の意志がじかに社会を動かし改造しつつあるのであって、本当のいみの社会改善は人間が人間智によつて行つてゐるのではない。宗教は社会改造のアルファでありオメガである。但しこの意味の宗教は……実生活に生きて動くものでなけれ

はならない。

と、回答している。^(註)P.H.P.研究所が回答を依頼するに際しては、少なくとも間接的に石川夫妻の協力があったとみてよいだろう。なお、谷口の右の文章が掲載された号の翌号では、芳次郎が「貧困から繁栄へ——国の経済力を増大しよう」という文章を寄せている。

以上のように、幸之助は川越清一をP.H.P.研究所の研究員にすることで芳次郎・貞子からP.H.P.運動の支援を受けることができたとみることもできる一方で、芳次郎・貞子（とくに貞子）は川越を幸之助の下にやることで幸之助に対しなんらかの精神的影響を与えたとみることもできる。いずれにせよ、幸之助が昭和二十年代において、自身の世界観の基礎を大枠で固めたことを考えると、芳次郎と貞子の存在は大きかった。しかし、その後については、幸之助と芳次郎とのあいだでは有力財界人としての交流が続いたが、石川家との精神的交流は途絶えたとみられる。貞子が一九五五年（昭和三十年）に結核で亡くなり、川越もP.H.P.研究所を去り松下電器に復帰したからだ。

晩年の貞子は生長の家に対する情熱を失いつつあったようである。一九五〇年（昭和二十五年）に「白鳩」に寄せた「生長の家二十年の思ひ出」には、生長の家の機関誌に掲載する文章だけあって、谷口雅春および生長の家に対する感謝の念がつづられているが、子どもたちの病気に關注する点に言及したとき、迷いの気持ちを露呈している。

戦争、丈二の死、終戦、敬介の病気再発、四男、五男の発病、世

の中も私も多事多難の時を過ごしました。どうして生長の家にあんなに熱心な石川さんの家につきつきと香しからぬ出来事が起るのかといろいろ人様を迷わしました。其度に先生すみません、今に必ずきつと喜んでいただぐ日が参りますとお詫びと御助力と御期待下さる事をお願い申上げて過ぎて参りました。しかし、かかる環境にありながら、石川家はともかくあかるく過ぎて來たのです。

石川家は次男の丈二、四男の文平が若くしてこの世を去っている。長男の敬介も大きな病を経験した。そして、貞子本人の結核である。戦前から京都の生長の家で中心的存在だった石川家であつたにもかかわらず、なぜ病が生じるのか、生長の家の一員として心のあり方に問題があるのでないのかと、陰口をたたく信徒もなかにはいたようである。家庭内においても、芳次郎や子どもたちは、貞子の医療に対する消極的姿勢^(註)に疑問を呈することもあつたらしい。敬介が「（貞子は）あらゆる宗教を遍歴することとなり、結局生長の家との関係が一番長く深いものとなりましたが、ここにも安住しきれなかつたのでしよう」と述べているのは、貞子の生長の家に対する葛藤があつたことを物語つている。

しかし、病気がちだつた幸之助は、生長の家の考え方について理解を示していた。一九四九年（昭和二十四年）の「P.H.P.定例研究講座^(註)」において、幸之助は次のような発言をしている。

最近提唱されております生長の家の話を聞きますすると、病気とい

うものは、本来ないものだ、それがあるといふのは心の迷いである。自分の心で自分の病気を作り出しているんだ。だから病気になるのであって、病気といふものは本来ないものだということをはつきり意識しておれば、病気といふものはなくなるんだ、というように呼ばれているのであります。果たしてそこまで言つてよいかどうか多少考へるべき余地があるようだと思いますが、そういうことを一つの団体で言うておりますし、またわれわれの通念と致しましてもある程度は精神の働きによつて病気といふものなくする」こともできるんだ、というようなこともある程度真実性があると思います。(四月二十三日の講座より)

生長の家なんか聞きますと、肉体なんてありません。肉体というのは心の影だ。だから病気なんてないと言つて押しきつて、それで病気を治している。奇想天外ですが、それを信じて病気が治つたといふこともあります。それによつて病気がなくなつたといふ現象もあるのですよ。私も非常に不思議だと思うのです。そういうような精神の状態を一應信ずるという今、私は極端に言えば迷信を迷信でなく信ずるような精神の働きといふものが心の法則のうちにたくさん含まれているんじやないか。それを克明に分析していくかなかん。(七月二十三日の講座より)

幸之助は健康を損ねれば、一般的日本人と同様、医師にみてもらいや薬も服用する人だった。ただ、「物心一如の繁栄」を説く幸之助は、

人間においても「肉体と精神とは一如」であるとし、「健康保持の上に、宗教がきわめて大きな役割を持つてゐるのであります」と主張した。^{〔註〕}近代日本において、物質と精神あるいは身体と心の相関性を説く宗教運動や民間医療は珍しくないが、なかでも生長の家の教えは、幸之助の「物心一如」観を支えたと考えられる。そして、これについてでは、石川貞子が大きな役割を果たしたとみられる。貞子は、生長の家の内部においては自身や家族の病気のことで肩身が狭かつたものの、「素直な心」で他人の話に耳を傾ける幸之助には、自分の信条を思い切り話すことができたのではないか。先に述べた石川美以子夫人の日撲談から、そんな貞子の「精神講話」模様が思い浮かばれるのである。

5 おわりに

本稿は、P.H.P.運動の初期のころに松下幸之助が表明した世界観の一部の側面において、生長の家の影響がみられることを明らかにし、そのうえで、なぜ、そしていかにして、幸之助に対し生長の家の影響が及んだのかを、石川芳次郎とその家族らとの関係に焦点を当てて考察した。

幸之助の世界観については、生命力にあふれた現世肯定観、その生命力を生み出す源（生長の家は「神」または「宇宙大生命」、幸之助は「宇宙根源の力」）の存在、人間の本来性に対する肯定観（貧困や病は存在しない、など）、生命力を生かした生産と消費の拡大による繁栄の実

現、心（精神）と物質（肉体）との関係性——などに相似する面があることを指摘した。

しかし、本稿の意義はなんといつても、こうした世界観レベルでの影響関係を、幸之助の具体的な人間関係から明らかにした点である。これまでも、幸之助の人間観や宇宙観の宗教・思想的背景を考察する文献は数多くあつたものの、幸之助の著作から解釈するという方法を採る研究がほとんどだつた。それは正統的な方法である一方で、多様な解釈を生むことによりかえつて反証もしやすいと弱みもあつた。それに対し本稿では、幸之助の世界観はいくつかの宗教や思想の影響を受けた可能性を認める一方で、幸之助の人間関係からみると、世界観のある一面においては生長の家による影響が大きいと結論付けている。今のところ、戦前から戦後のP.H.P.運動の開始までの期間において、石川家人々以上に幸之助と親交のあつた宗教関係者を、眞言宗の加藤大觀⁽⁶⁾以外にみいだすことはできない。

一方、本稿では、幸之助の世界観について解明できていない点は多々ある。とくに、「人間宣言」にみられるように、どうして幸之助は人間の偉大さを殊更に強調したのか、生長の家との関連の範囲では、まったくわからない。また、本稿には方法上の欠点がある。それは、石川家側の情報に依拠した部分が相対的に大きく、幸之助の周辺にいた人々や、芳次郎と幸之助の双方をよく知る第三者からの情報収集が甘いという点である。これについては、筆者の調査能力の不足もあるが、現実的に困難な事情もあり、今後検討すべき課題である。

【注】

(1) 松下幸之助「P.H.P.のことば」P.H.P.研究所、一九七五年。

(2) 松下幸之助「人間を考える——新しい人間観の提唱・真の人間道を求めて」P.H.P.研究所、一九九五年文庫版。

(3) 以降、幸之助について「世界観」という言葉を用いる際、「人間観」「宇宙観」双方の意味を含むとする。それぞれについて強調する場合は、「人間観」「宇宙観」と個別に表記する。

(4) 天理教の影響を指摘した文献については、川上恒雄「松下幸之助の思想的背景はいかに把握されてきたのか——経営学者による研究を中心に」（『論叢松下幸之助』第一号、P.H.P.総合研究所、二〇〇九年、一一三頁）を参照。眞言宗の影響については、大森弘「企業者論・序説——松下幸之助研究（一）」（『論叢松下幸之助』第七号、P.H.P.総合研究所、二〇〇七年、七四頁）を参照。

(5) 松下幸之助「私の行き方考え方——わが半生の記録」P.H.P.研究所、一九八六年文庫版、二七八、九二頁。

(6) 同前、一五三～六頁。なお、松下幸之助「物の見方考え方」（P.H.P.研究所、一九八六年文庫版、八〇頁）において、幸之助は加藤大觀を、三十二歳のときに取引を結んだ得意先の顧問役だったと紹介している。この年齢は数え年だと思われる。『松下電器五十年の略史』（松下電器産業、一九六八年、六〇頁）によると、得意先（山本商店）と取引を締結（松下のランプ販売権の買戻し）したのが一九二六年（大正十五年）十月なので、生誕日が一八九四年（明治二十七年）十一月二十七日の幸之助は當時、満三十一歳である。また、加藤大觀が幸之助の相談相手となつたのは幸之助自身によると、その四～五年後のことである（前掲「物の見方考え方」八五～七頁）。幸之助のこの記憶が正しければ、一九三二年（昭和七年）の天理教訪問よりも前の時期に相当する。

(7) 前掲「松下幸之助の思想的背景はいかに把握されてきたのか」一

一八〇頁。

(8) 生長の家は形式上、宗教法人であるものの、当初は必ずしも宗教団体ではないという意味で「教化団体」と称した。「誌友」(生長の家の発行する雑誌購読者)から成る、創立者・谷口雅春のいわばファンクラブのようなものだったとみられる。しかし、用語上の混乱を避けるため、「誌友」を含めた生長の家のメンバーを「信徒」と総称する。

(9) P.H.P.総合研究所研究本部(編)『松下幸之助発言集 36』P.H.P.研究所、一九九二年、二七八頁。

(10) 教祖の谷口雅春は、「元来『生長の家』は(中略)人類生活の全面を光明化せんがために出現した」と述べている(谷口雅春「生命の実相」全集版第一巻、光明思想普及会、一九三五年、三頁)。なお、上の参照文献の正式の書名は『生命の実相』と、旧字体の「實」を用いるが、同書からの引用文も含め、便宜上、現代的な表記法に従う。また、参照文献を最新の「頭注版」ではなく、「全集版」としているのは、筆者の所属するP.H.P.総合研究所に戦前の「全集版」が所蔵してあったからである。ただし、P.H.P.はこの全集版の一部の巻しか所蔵しておらず、欠巻の箇所は頭注版を参照した。ちなみに、P.H.P.に所蔵してある、五十年以上前の幸之助の話の速記録の一部に、生長の家の原稿用紙が用いられている。一九四〇年代後半から五〇年代初めのP.H.P.運動の初期において、生長の家に親しい人物のいたことが推測される。

(11) 下村満子「松下幸之助『根源』を語る」ダイヤモンド社、一九八一年、二二〇一頁。

(12) 同前、二二二頁。

(13) P.H.P.総合研究所所蔵の記録による。

(14) 生長の家本部(編)「精神科学」第三九〇号、一九八〇年二月、二七頁。阿部洋大「信仰が生んだ繁栄と成功——毎日毎日を光明

化に徹して」日本教文社、一九九一年、一九八頁に再録。

(15) 前掲「松下幸之助『根源』」を語る二二一頁。

(16) 谷口雅春「生命の実相」全集版第九巻、光明思想普及会、一九三五年、九七頁。

(17) 前掲「P.H.P.のことば」四二一頁。

(18) 谷口雅春「生命の実相」全集版第二巻、光明思想普及会、一九三五年、一六三頁。

(19) 前掲「P.H.P.のことば」四〇三一五頁。「人間宣言」については、坂本慎一「[人間宣言]と[新しい人間観]に関する試論」(『論叢松下幸之助』第六号、P.H.P.総合研究所、二〇〇六年、六三七八頁)を参照。

(20) 「人間宣言」以降になると、人間の偉大さや使命が強調され、生命力あふれる世界という視点が相対的に弱くなる。

(21) 前掲「P.H.P.のことば」二三〇一頁。

(22) 前掲「生命の実相」全集版第一巻、一六四頁。

(23) 幸之助がいかに生命力に関心を抱いていたかは、「P.H.P.」誌に寄稿していた「P.H.P.の原理」という連載のうち、一九五〇年(昭和二十五年)の一月号から五月号までのテーマが生命力であることからもうかがえる。タイトルを順にあげると、「生命力」、「人間の生命力」、「生命力の発展」、「生命力の培養」、「生命力の永遠性」——である。最初の一月号で幸之助は、「宇宙に存在するすべてのものは、宇宙根源の力によつて根本的に生命力といふものが与えられている」(五八頁)としている。そして、翌二月号では、「宇宙根源の力」が神に相当するとして、「宇宙根源の力(神)」と表現している(四八頁)。谷口雅春と同様に、生命力と神とが結びついている。

(24) 前掲「松下幸之助の思想的背景はいかに把握してきたのか」一八九頁。

(25) 教義だけをみれば創価学会の生命主義が考えられるが、幸之助が

池田大作と最初に会ったのは、一九六七年（昭和四十二年）と、すっとあとのことである。松下幸之助・池田大作『人生問答』

（上）、潮出版社、一九七五年、四頁。

(26) マーチン・A・ラーソン「ニューソート——その系譜と現代的意義」高橋和夫ほか訳、日本教文社、一九九〇年、四九七～五〇〇頁。

(27) 川上恒雄「現代起業家の精神——拡大の哲学とその限界」京都大学京セラ経営哲学寄附講座（編）「経営哲学を開拓する——株主市場主義を超えて」文真堂、二〇〇九年、一二八～三三頁。

(28) 以下の「富の無限供給」の説明は、前掲『生命的実相』全集版第一巻の三八八～四〇二頁を参考に、筆者なりの解釈でまとめたものである。

(29) 谷口雅春が「無限」という語を頻繁に用いるのは、一燈園の影響かと思われる。一燈園の創始者である西田天香（一八七二～一九六八）は、禅に由来する「無一物中無尽藏」を説いた。すべてを捨て（心の執着も含め）何とももたざる状態に達すると、真理たる無限の世界が開けてくるというのである。一燈園は実際、「無一物」に徹して個人所有を排したコミュニーンを形成した。一方、谷口は（現象）の対概念としての「実相」を表現するのに、「無一物中無尽藏」について独自の見方——本来物質は存在せず、生命が無限供給されている——を適用したと思われる。

前掲『生命的実相』全集版第一巻、四〇二頁。

前掲「P.H.P.のことば」二〇一～一頁。

同前、二〇六～七頁。

同前、二八〇頁。

同前、四一七頁。

河田亮太郎「ほとばしる生命」日本教文社、一九九〇年。なお、

筆者はこの文献をみておらず、生長の家より提供していただいたテキスト・データによる。

（36） 同前、一〇八頁。

（37） 筆者は対象をみたことがなく、生長の家からの情報による。

（38） 谷口雅春「人生の秘訣三十カ条」「理想世界」一九七一年六月号、一五頁。

（39） 以下、石川芳次郎の名を繰り返し用いる際は「芳次郎」と表記する。同様に、その妻は「貞子」と表記する。

（40） 石川芳次郎の生涯については、ほぼ全面的に、森川舟三『石川芳次郎翁の生涯』（石川事務所、一九七五年）に依拠している。本節において、とくに注を付していない場合は、同書によっていると理解されたい。

（41） 前掲『石川芳次郎翁の生涯』掲載の「年譜」（二九一～三〇〇頁）をみると、非常に多くの団体・組織の役職に就いていたことがわかる。

（42） この点を最初に知ったのは、橋爪紳也「モダニズムのニッポン」（角川学芸出版、二〇〇六年）による。

（43） 石川家の電化台所については、前掲『石川芳次郎翁の生涯』一三七～四〇頁を参照。

（44） 京都電灯「京都電灯株式会社五十年史」ゆまに書房、一九九八年、一五九頁。

（45） 同前、一六〇頁。

（46） 青柳栄司「序」石川芳次郎・佐伯光太郎「生活改善と電気——電熱篇」電氣生活社、一九二三年、四頁。

（47） 社團法人家庭電氣文化会のホームページも参照した。

（48） 前掲『石川芳次郎翁の生涯』一〇九～一〇頁からの間接引用である。原典は雑誌「家庭の電氣」一九二六年一月号。もつとも、この需要拡大は一九二三年（大正十二年）九月の関東大震災後の東

- (49) 京における家電ブームとも関連するかもしだい。なお、日本の一九二四年（大正十三年）の家庭電熱器需要家戸数が二万九四、二五年（大正十四年）が三万六三七七であり（日本電機工業会資料、松下電器産業社史編纂室「家庭電化小史」〔社史資料9〕一九六三年七月、二五頁より引用）、松田長三郎の示した年度途中の数値と純粹比較できないものの、京都の電熱器需要が当時、全国的にみて非常に高かつたことが推察される。
- (50) 前掲「石川芳次郎翁の生涯」一一二頁からの間接引用。原典は雑誌「家庭の電気」一九二六年一月号。
- (51) 松下幸之助（監修）「技術者魂——中尾哲一郎の歩んだ道」松下電器産業中尾研究所、一九八二年、七一頁。
- (52) しかし、アイロンについての具体的な記述はなかつたそうだ。同前、七一～二頁。
- (53) 松下電器産業社史編纂室「電気需要者は何を望んでいるか」〔社史資料5〕一九六二年一月、六一～二頁。
- (54) 石川芳次郎「光虎追憶」（非売品）、一九四〇年、四頁。
- (55) 同前、三九頁。
- (56) 谷口雅春「生命の実相」全集版第一〇巻、光明思想普及会、一九三五年、三八一～四〇一頁。
- (57) 宗教法人「生長の家」「甘露の法雨」をよもう（リーフレット）、一三頁。
- (58) 前掲「光虎追憶」四頁。
- (59) 谷口雅春「生命の実相」頭注版第五巻、日本教文社、一九六一年、一五七頁。
- (60) 前掲「京都電灯株式会社五十年史」によると、一九三九年（昭和十四年）十月時点で、岡藤三は京都電燈の総務部経理課課長である。また、兄弟の岡善吉は、谷口雅春「生命の実相」頭注版第一
- (61) 七卷（日本教文社、一九六三年）の「はしがき」によると、京都ガスの支配人を務めた後、大阪ガスの重役になった。
- (62) 前掲「生命の実相」（頭注版第五巻、一六五頁）によると、京都電燈の田中博社長も、生長の家の信徒となつたようである。
- (63) 同前、一五八頁。
- (64) アメリカの思想家フェンウェイ・ホルムズ（Fenwick L. Holmes）の『The Law of Mind in Action: Daily Lesson in Treatments in Mental Science』（邦題「如何にせば運命を支配し得るか」）である。谷口雅春は同書をクリスチャン・サイエンスの体系的解説書だとみていたが、小野泰博によると、ホルムズはクリスチヤン・サイエンスとそれほど密接なかかわりがあつたわけではないようだ（〔谷口雅春とその時代〕東京堂出版、一九九五年）。ちなみに石川貞子はクリスチヤン・サイエンスの文献（書籍か雑誌かは不明）の翻訳を申し出たところ、「神の言葉は翻訳できないという理由で断られたと述べている〔生長の家二十年の思ひ出〕『白鳩』一九五〇年六月号、三五頁）。なお、クリスチヤン・サイエンスは、先述したニューソート運動の系譜に属するとみられている。
- (65) 前掲「生命の実相」頭注版第五巻、一五七頁。
- (66) 前掲「生長の家二十年の思ひ出」三五頁。
- (67) 石川敬介「あとがき」前掲「石川芳次郎翁の生涯」所収、二八四九一頁。
- (68) 同前、二七八八頁。
- (69) 前掲「生長の家二十年の思ひ出」三四頁。
- (70) 同前、三五頁。
- (71) 同前、三五頁。
- (72) 一燈園のホームページ掲載の「光」総目次による。

(73)

京都・山科にあるコミュニーンの生活者ではなく、光友会（大正末期創設の一燈園に共鳴する人々の会）の会員として、一燈園とつながっていたのかもしれない。

(74)

岡藤三のことだと思われる。ただし、前掲「生命の実相」（頭注版第五巻、一六五頁）では、善吉のほうが弟であると記されている。

(75)

前掲「生長の家二十年の思ひ出」三五頁。

(76) 同前、三六頁。

(77) 同前、三六頁。

支部の設立という組織上の点からいえば始まりかもしれないが、京都にはすでに大本や一燈園の信者の中に熱狂的な谷口ファンが少なからず存在したようだ（前掲「生命の実相」頭注版第五巻、一九二頁など参照）。

(79) 「皇族」「台臨」については、前掲「社史資料9」三七頁を参照した。

(80) 前掲「京都電灯株式会社五十年史」によると、高松宮は一九三九年（昭和十四年）七月に京都電燈本社を訪れており、松下電器を訪問した年月とは二年以上異なる。

(81) 石川芳夫氏の証言による。

石川芳夫氏によると、川越の場合はしかし、引き取るに当たって貞子の意向が大きかったという。

(82) 前掲「石川芳次郎翁の生涯」一七四～六頁。

創刊が一九三四年（昭和九年）十二月の「松下電器所内新聞」（その後、「松下電器社内新聞」に名称変更）の人事欄その他関連記事を調べたが、「入所者」（採用者）に川越の名は見当たらなかった。したがって、一九三四年には入社していたと思われる。ただし、筆者の調べた「所内新聞」「社内新聞」に一部欠落部分があるので、断定はできない。また、本文で後述するように、川越

(85)

の入社が幸之助と芳次郎とが知り合った後だとすれば、一九三三年（昭和八年）以降の入社となる。

初の帝大卒が不明だが、少なくとも当時は、帝大卒の所員（社員）はほとんどいなかつたようだ。新卒採用者の出身学校名をまとまつて確認できるのは、筆者が利用した資料の中では、一九三七年（昭和十二年）十一月十五日付の「松下電器社内新聞」が最も古い。帝大卒はおらず、東京商大（現一橋大）や神戸商大（現神戸大）などの商科大学出身者が最高学歴である。また、幸之助も、一九三二年（昭和七年）に神戸高商（現神戸大）卒の人材を四名も積極採用したと述べていることから（前掲「私の行き方考え方」一四九頁）、帝大卒の採用など当時はまだ現実的でなかつたと考えられる。

(86) 石川貞子「母の便り」[P.H.P.]一九四七年四月創刊号、一八一九頁。

(87) 芳次郎・貞子の孫で、長男啓介の娘である原田かの子氏が、美以子夫人と共通の知人から得た情報である。

(88) 幸之助は谷口雅春と同様に、「宗教」に対してポジティブな見方を探っている半面、谷口とは異なり、「神の意志」（幸之助の場合）は「宇宙の意志」は認めつつも人間に社会的繁栄を導く主体性を与えてるので、全般的に生長の家の教えを受け入れたのではない。生長の家に熱心な貞子も、宗教や信仰を語るときは、数少ない文章を読んだかぎり、自身の内面や私的な事柄に触れることが多く、「宗教」から「社会改造」「社会改善」を発想するような女性ではなかつた。生長の家に關する貞子のバイアスとは、こうした幸之助と谷口との違いなどに表れているとも考えられる。

H.P.一九四七年九月号、一四頁。

(89) 貞子の結婚については、原田かの子氏から聞いた。

(91) 前掲「生長の家二十年の思ひ出」三六頁。

(92) 息子らの病や負傷を医師の力を借りずに治した貞子の話が、前掲「生命の実相」頭注版第五巻（一六〇）一頁および（一〇一）四頁）、前掲「生命の実相」全集版第九巻（五）三頁および（七六）八頁）に載っている。

(93) 芳次郎が精神力で喘息を治したエピソードを谷口雅春は紹介している（前掲「生命の実相」頭注版第五巻、一五八～六〇頁）。しかし、このエピソードは、芳次郎が自分で医学的に突き詰めた結果として実践した喘息対処法であるとも解釈でき、宗教的信念で病を克服できると芳次郎が考えていたかどうかはわからない。

(94) 前掲「あとがき」二八八頁。

(95) P.H.P.総合研究所に速記録が残っている。

(96) 前掲「P.H.P.のことば」三三二～三頁。

(97) 幸之助の著作に加藤大觀はよく登場するが、加藤大觀自身の宗教思想については、ほとんど記録がない。しかし、端々の発言から察するに、生長の家のように繁栄を積極的に肯定するような僧侶であつたとは思えず、加藤大觀の影響度は相対的に小さかつたと推測される。

- 参考文献
- ・青柳栄司「序」石川芳次郎・佐伯光太郎「生活改善と電気——電熱篇」電気生活社、一九二四年、一～五頁
 - ・阿部洋大「信仰が生んだ繁栄と成功——毎日毎日を光明化に徹して」日本教文社、一九九一年
 - ・石川貞子「母の便り」[P.H.P.]一九四七年四月創刊号、一八～九頁
 - ・石川貞子「生長の家二十年の思ひ出」「白鷗」一九五〇年六月号、三四六頁
 - ・石川芳次郎「光虎追憶」（非売品）、一九四〇年

・石川芳次郎「貧困から繁栄へ——國の経済力を増大しよう」[P.H.P.]一九四七年九月号、一四頁

・大森弘「企業者論・序説——松下幸之助研究（一）」[論叢松下幸之助]第七号、P.H.P.総合研究所、二〇〇七年、七三～八九頁

・小野泰博「谷口雅春とその時代」東京堂出版、一九九五年

・川上恒雄「松下幸之助の思想的背景はいかに把握されてきたのか——経営学者による研究を中心に」「論叢松下幸之助」第一号、P.H.P.総合研究所、二〇〇九年、一〇八～二七頁

・河田亮太郎「ほとばしる生命」日本教文社、一九九〇年

・京都電灯「京都電灯株式会社五十年史」ゆまに書房、一九九八年

・坂本慎一「人間宣言」と「新しい人間觀」に関する試論」「論叢松下幸之助」第六号、P.H.P.総合研究所、二〇〇六年、六三～七八頁

・下村満子「松下幸之助『根源』を語る」ダイヤモンド社、一九八一年

・谷口雅春「生命の実相」全集版第一巻、光明思想普及会、一九三五年

・谷口雅春「生命の実相」全集版第二巻、光明思想普及会、一九三五年

・谷口雅春「生命の実相」全集版第九巻、光明思想普及会、一九三五年

・谷口雅春「生命の実相」全集版第一〇巻、光明思想普及会、一九三五年

・谷口雅春「生命の実相」頭注版第五巻、日本教文社、一九六二年

・谷口雅春「生命の実相」頭注版第一七巻、日本教文社、一九六三年

・谷口雅春「人生の秘訣三十カ条」「理想世界」一九七一年六月号、四～七頁

・橋爪紳也「モダニズムのニッポン」角川学芸出版、二〇〇六年

・P.H.P.総合研究所研究本部（編）「松下幸之助発言集36」P.H.P.研究所、一九九二年

・松下幸之助「P.H.P.のことば」P.H.P.研究所、一九七五年

- ・松下幸之助「物の見方考え方」P.H.P研究所、一九八六年文庫版
- ・松下幸之助「私の行き方考え方——わが半生の記録」P.H.P研究所、一九八六年文庫版
- ・松下幸之助「人間を考える——新しい人間観の提唱・眞の人間道を求めて」P.H.P研究所、一九九五年文庫版
- ・松下幸之助（監修）「技術者魂——中尾哲二郎の歩んだ道」松下電器産業中尾研究所、一九八二年
- ・松下幸之助・阿部洋大「特別対談 21世紀を創造する“生かし合いの経営」『精神科学』一九八〇年一月号、二四〇三一頁
- ・松下幸之助・池田大作「人生問答」（上）、潮出版社、一九七五年
- ・松下電器産業「松下電器五十年の略史」松下電器産業、一九六八年
- ・松下電器産業社史編纂室「電気需要者は何を望んでいるか」『社史資料』5、一九六二年一月、六一～三頁
- ・松下電器産業社史編纂室「家庭電化小史」「社史資料9」一九六三年七月、二四〇七頁
- ・森川舟三「石川芳次郎翁の生涯」石川事務所、一九七五年
- ・ラーソン、マーチン・A「ミューソート——その系譜と現代的意義」高橋和夫訳、日本教文社、一九九〇年

謝辞

本研究を開始するに当たっては、生長の家、とくに有用な資料を快く提供していただいた資料課の方々、および問い合わせの窓口となつていただいた久都間繁氏には、丁寧な対応をしていただき、非常に感謝している。

また、生前の祖父芳次郎を知る原田かの子氏には、石川家の人にし

か知りえないエピソードをいろいろ教えていただき、本研究自体が楽しいものとなつた。さらに、原田氏を通して、石川芳夫氏からは、両親である芳次郎・貞子夫妻と幸之助との関係などの情報を提供していただき、この論考を完成させることができた次第である。
なお、これら提供していただいた資料や情報の解釈については筆者に責任がある。

（かわかみ・つねお P.H.P総合研究所経営理念研究本部松下理念研究部主任研究員）

松下幸之助関連資料

1100九年一月一日～六月三十日

松下幸之助関連資料 (2009.1.1～6.30)

- ・松下幸之助の名前のみの掲載資料は割愛しています。
- ・掲載資料には、社内限定、非売品など特殊なものも含まれています。
- ・資料の閲覧については、編集室にて個々対応いたしますが、資料の性格によっては「JSTレポートに沿えない」ともありますので、了承ください。

【書籍】

(編著)

- ◆ P.H.P.総合研究所編著 「Hセントで読む松下幸之助」 P.H.P.新書、一月発刊
- ◆ 松下幸之助 「[新装版] 社員稼業」 P.H.P.研究所、二月発刊
- ◆ 松下幸之助述・P.H.P.総合研究所編著 「松下幸之助が直接語りかける成功のために大切なこと」 P.H.P.研究所、三月発刊 (直話CD付き)
- ◆ 松下幸之助著・P.H.P.総合研究所編 「不況に克つ12の知恵」 P.H.P.研究所、二月発刊 (直話CD付き)
- ◆ 松下幸之助 「Open the Way——To Chart Your Destiny」 P.H.P.研究所、三月発刊
- ◆ 松下幸之助著・P.H.P.総合研究所編 「商売繁盛12の心得」 P.H.P.研究所、四月発刊 (直話CD付き)
- ◆ 松下幸之助述・松下政経塾編 「リーダーになる人に知つておいてほしいこと」 P.H.P.研究所、四月発刊
- ◆ 江口克彦 「國民を元氣にする國のかたち——地域主権型道州制のすすめ」 (関連記事・記述を所収するもの)

P.H.P.研究所、一月発刊

◆大川隆法「朝の来ない夜はない——「乱氣流の時代」を乗り切る指針」

幸福の科学出版、一月発刊

◆野坂礼子「人生を変える笑顔のつくり方——絶対、運が開ける笑顔セラピー」 P.H.P.文庫、一月発刊

◆堀絣一「人と違うことをやれ!——いまの仕事に大変革を起こす『6つの戦略』」 P.H.P.文庫、一月発刊

◆本郷陽二「人生がうまくいく『朝3分』の習慣」 P.H.P.文庫、一月発刊

◆城山三郎ほか「経営者の品格」 ブレジデント社、一月発刊

◆一条真也「人間関係を良くする17の魔法」 致知出版社、一月発刊

◆清水築一「薩摩の聖君・島津日新公の教え——いろは歌47首に学ぶ善惡の理」 P.H.P.研究所、二月発刊

◆西片擔雪「碧巖録提唱〈上巻〉」「碧巖録提唱〈下巻〉」岡本株式会社明日香塾、二月発刊(非売品)

◆佳川奈未「すべてがうまくいく幸運人生の叶え方 生き方の感性」 P.H.P.エディターズ・グループ、二月発刊

◆城阪俊吉「松下電器の技術運営に關わって——松下幸之助創業者に学んだ人生哲学とこの世の表・裏話」 文芸社、二月発刊
◆谷沢永一「人間の見分け方——頼りになる人、信用できる人、大事にしたい人……」 P.H.P.文庫、二月発刊
◆福澤英弘「人材開発マネジメントブック」日本経済新聞出版社、二月発刊
◆ひすいこたるう「心にズドン!と響く「運命」の言葉」三笠書房、二月発刊

◆東洋大学経営力創成センター編「経営力創成の研究」学文社、二月発刊

◆有坪民雄・守屋淳「戦略の名著! 最強43冊のエッセンス」講談社プラスアルファ文庫、二月発刊

◆森田松太郎「経営分析入門(第四版)」日本経済新聞出版社、二月発刊
◆片山修・弘兼憲史「知識ゼロからの松下幸之助入門」幻冬舎、二月発刊

◆堀絣一ほか「起業家の本質」 ブレジデント社、二月発刊

◆横道直「松下幸之助 危機の決断 伝説の熱海会談」ゴマブックス、三月発刊

◆佐久間舜一・立石泰則「経営の神様」最後の弟子が語る 松下幸之助から教わった「経営理念を売りなさい」講談社、三月発刊
◆中博「雨が降れば傘をさす——松下幸之助に学ぶ本物の経営」アチーブメント出版、三月発刊

◆福田健「図解 伝わる! 話し方——「言いたいこと」「言いたくない」と本音を相手に届けるコツ」 P.H.P.研究所、三月発刊

◆鍵山秀三郎著・龜井民治編「仕事の作法」 P.H.P.研究所、三月発刊

◆増田悦佐「格差社会論はウソである」 P.H.P.研究所、三月発刊

◆谷沢永一・渡部昇一「大人の読書——一生に一度は読みたいとつておきの本」 P.H.P.研究所、三月発刊

◆酒井英之「仕事ができる人、会社に必要な人」クロスマディア・パブリッシング、三月発刊

◆上申晃「人生に無駄な経験などひとつもない——「難有り」を「有難い」に変える「志」の力」五月書房、三月発刊
◆田中保成「使える学力 使えない学力——国語で一生使える論理的表現

- 力を育てる方法』ディスカヴァー新書、三月発刊
- ◆田中宏司『実践！コンプライアンス——基礎からわかる』P.H.P.研究所、三月発刊
- ◆花山勝友・花山勝清『般若心経入門——いまを生きる100の知恵』P.H.P.研究所、三月発刊
- ◆橋爪紳也監修・創元社編集部編『大阪の教科書——大阪検定公式テキスト』創元社、四月発刊
- ◆大河原克行『松下からバナソニックへ——世界で戦うブランド戦略』アスキーニュ書籍、四月発刊
- ◆谷沢永一『危機を好機にかえた名経営者の言葉』P.H.P.研究所、五月発刊
- ◆大平浩二編著『ステークホルダーの経営学——開かれた社会の到来』中央経済社、五月発刊
- ◆金嶽宗信『禅の心で生きる——12歳から小僧になつた、ある僧の細道』P.H.P.研究所、六月発刊
- ◆斎藤茂太『ピンチをチャンスに変える脳の使い方』P.H.P.研究所、六月発刊
- ◆谷沢永一『名言の力——このひと言が人生を変える』P.H.P.研究所、六月発刊
- ◆植野治彦『勝利の女神は勉強嫌い——楽しいから伸びる！伸びるから楽しい！』P.H.P.研究所、六月発刊
- ◆八幡和郎『大商人の金言』三笠書房知的生きかた文庫、六月発刊
- ◆岩谷英昭『松下幸之助は生きている』新潮新書、六月発刊
- ◆江口克彦『日本経済危機突破論——「給料半減・物価半減」時代がやつてくる！』P.H.P.研究所、六月発刊
- ◆日本観光戦略研究所編『旅ゆき いま、ここからはじまる』改造図書出版販売、六月発刊
- ◆京都大学京セラ経営哲学寄附講座編『経営哲学を展開する——株主市場主義を超えて』文真堂、六月発刊
- 【商業雑誌】
- ◆『(武沢信行の社長の心意気) 第五回 三州製菓社長・齊之平伸「必要な情報はすべて公開、『信赖感』を武器に躍進する』』『経営者会報』一月号、日本実業出版社
- ◆江口克彦『(特集 松下幸之助に学ぶ危機脱出法) 危機脱出法①創業期と昭和恐慌 危機の時でも実践した「凡事徹底」の原則』『BOSS』一月号、経営塾
- ◆木野親之『(特集 松下幸之助に学ぶ危機脱出法) 危機脱出法②公職追放 人生のどん底にいて気づいた「素直な心』』『BOSS』一月号、経営塾
- ◆佐藤博一郎『(特集 松下幸之助に学ぶ危機脱出法) 危機脱出法③熱海会談 热海会談の経験が育てた“不況、またよし”的信念』『BOSS』一月号、経営塾
- ◆青野豊作『(特集 松下幸之助に学ぶ危機脱出法) 危機脱出法④幸之助流人事 前代未聞の25人抜き！ “山下跳び”の真実』『BOSS』一月号、経営塾
- ◆牛尾治朗『(特集 松下幸之助に学ぶ危機脱出法) 危機脱出法⑤日本の未来 松下政経塾、生みの親 幻に終わった新党樹立構想』『BOSS』一月号、経営塾

- ◆「(特集 松下幸之助に学ぶ危機脱出法) 8年前の昭和恐慌時の再現 幸之助のDNAが決断させたバナソニックの[洋電機買収]」[BOSS] 1月号、経営塾
- ◆「(特集 松下幸之助に学ぶ危機脱出法) 恋情、終戦、クンシック、石油危機…『神様』からの託宣『不況はいい機会ですかね!』」[BOSS] 1月号、経営塾
- ◆「バナソニックが三洋をバクリー 国内電機業界最大規模に」「イグザミナ」 1月号、イグザミナ
- ◆米屋正宏「(連載 経営者を読む) 第九回 松下幸之助(松下電器産業〈現・バナソニック〉創業者)」「企業診断」 1月号、同友館
- ◆「(Rightly To be Great) Vol.16 PHP総合研究所代表取締役社長・江口克彦「地域主権道州制、よい国を変える!」[NILESS NILE] 1月号、ナイルスクエア・ケーシュニア
- ◆佐藤悌一郎「(松下幸之助の歩んだ道・学んだこと) 24 アイロンの大量販売――需要に対する信念を固める」[PHP] 1月号、PHP研究所
- ◆PHP総合研究所経営理念研究本部「(松下幸之助 人生後半を生きる言葉) 五 夫婦にとって大事な」と「ほんとうの時代」 1月号、PHP研究所
- ◆「(バナソニック)[洋電機買収]」「社名変更」「キョーメン」[週刊ボスト] 1月9日号、小学館
- ◆「(有訓無訓) 写真家、清里フォトアートミュージアム館長・細江英公 「顔の魅力が薄れた日本人 明治人の気骨を取り戻せ!」[日経ビジネス] 1月16日号、日経BP社
- ◆「(9年激動期をどう生き抜くトップの覚悟が企業の盛衰を決める!)」[財界] 1月17日号、財界研究所
- ◆「(特集 信念の経営改革)」「ワントン」「ショアズと「人の和」 松下幸之助困難への対応は驚くほど似てゐる」「日経ベンチャーワーク」 1月号、日経BP社
- ◆「(松下幸之助 初めに思ひありき) 不況時は、全員経営」[PHP Business Review] 1・1月号、PHP研究所
- ◆江口克彦「(松下幸之助哲学「松翁論語」を読む) 35 不況こそ、成長する絶好のチャンスである」[PHP Business Review] 1・1月号、PHP研究所
- ◆原英次郎「(不況に生き残る実力企業13社)」「文藝春秋」 1月号、文藝春秋
- ◆「(PHP経営者友の会「パンフレット」)」犬山PHP経営を考える会
- 余暉・田比野良太郎「生きるために働くな、働くために生きよ!」[PHP Business Review] 1・1月号、PHP研究所
- ◆「真々庵の四季」「PHP Business Review」 1・1月号、PHP研究所
- ◆江口克彦VS太田昭宏「地域主権で日本を元気に」「公明グラフ」冬季号、公明党機関紙委員会、1月発行
- ◆「(特集 日本主導無限恐慌の危機を絶!)」第三章 溫故知新「実利」と「道徳」二兎を追う」[日経ビジネス] 1月5日号、日経BP社
- ◆「(人・モノ・ひと) PHP総合研究所社長・江口克彦「道州制導入における座長として〇八年末に法案骨子をまとめる」「財界」 1月6日号、財界研究所

秋

- ◆北康利「〈特集 富國有徳への道〉福沢諭吉の目指した道」「致知」二月号、致知出版社
- ◆江口克彦「〈美ら島沖縄大使の眼〉おおらかさと朴訥さの沖縄④」「オキナワグラフ」二月号、新星出版
- ◆渡邊祐介「〈P.H.P.からの主張〉経営理念に文言は要ひな」「Voice」二月号、P.H.P.研究所
- ◆佐藤悌二郎「〈松下幸之助の歩んだ道・学んだりふ〉25 紪領・信条を制定——指導精神の必要性を悟る」「P.H.P.」二月号、P.H.P.研究所
- ◆P.H.P.総合研究所経営理念研究所本部「松下幸之助 人生後半を生きる言葉」六 人生は終生勉強」「ほんとうの時代」二月号、P.H.P.研究所
- ◆「P.H.P. Business Review 特別版 松下幸之助不況克服の知恵」P.H.P.研究所、一月発行
- ◆小宮一慶「〈特集 勝ち残る人が読む本落ちる人の本〉動乱期こそモノをくうづの読書法」「アレジテント」二月一日号、アレジテント社
- ◆「〈特集 勝ち残る人が読む本落ちる人の本〉独立・転職」水河期に成功率を上げる2冊」「アレジテント」二月一日号、アレジテント社
- ◆「〈特集 勝ち残る人が読む本落ちる人の本〉」「10大課目別」勝敗を分ける勉強本150冊」「アレジテント」二月一日号、アレジテント社
- ◆水野博之「長老の智慧」その一 松下電器の「山下眺び」抜擢人事の真相はどいに?」「週刊東洋経済」二月十四日号、東洋経済新報社
- ◆屋山太郎VS江口克彦「渡辺喜美の「」意見番」対談「残りカス」の役人にもうこの国は任せられない」「週刊朝日」二月二十九日号、朝日新聞出版
- ◆村田昭治「〈村田昭治のポジティブ経営学〉第二二八回 いま、成長の芽
- ◆「**せまい**にあるのか」「財界」二月二十四日号、財界研究所
◆「**総点検 会社を守る必須事項**」PART1 強い会社を育てた経営者が薦める本 ジャバネットたかた社長・高田明「君の行く道は無限に開かれています」「日経ベンチャー」三月号、日経BP社
- ◆「**総点検 会社を守る必須事項**」PART1 強い会社を育てた経営者が薦める本 サイボウズ社長・青野慶久「松下幸之助発言集ベストセレクション第三巻 景気よし不景気またよ」「日経ベンチャー」三月号、日経BP社
- ◆水木撮「**新書二昧**」第十三回 子供の教育」「文藝春秋」三月号、文藝春秋
- ◆江上剛「〈特集 「派遣切り」に異見あり〉経営者よ、領民を守る『サムライ精神』を忘れたか」「諸君!」三月号、文藝春秋
- ◆牛尾治朗「**巻頭の言葉**」「十八史略」が教える人物登用法」「致知」三月号、致知出版社
- ◆「**書評 BOOKS**」竹内一正「ジョブズVS松下幸之助」「致知」三月号、致知出版社
- ◆坂本慎一「〈P.H.P.からの主張〉経済学が大不況の原因」「Voice」三月号、P.H.P.研究所
- ◆「**ボイス往来**」松下経営哲学の神髄に学ぶ」「Voice」三月号、P.H.P.研究所
- ◆「**チャレンジャー私の夢**」三 東京P.H.P.夢サポート友の会・木村徳孝さん「企業から社会を変えていきたい」「P.H.P.」三月号、P.H.P.研究所
◆佐藤悌二郎「〈松下幸之助の歩んだ道・学んだりふ〉26 不況を克服——ふくらでもやる方法がある」「P.H.P.」三月号、P.H.P.研究所

◆P.H.P.総合研究所経営理念研究本部「《松下幸之助 人生後半を生きる極葉》七 住まいは人間を鍛える道場」「ほんとうの時代」三月号、P.H.P.

研究所

◆「《松下幸之助 初めに思ふありき》変革は一気呵成に」【PHP Business Review】三・四月号、P.H.P.研究所

◆「《特集 不況に勝つ企業》有限会社佐賀ダンボール商会副社長・石川慶蔵さん「有田焼を再び世界に羽ばたかせる!」【PHP Business Review】三・四月号、P.H.P.研究所

◆江口克彦「《松下幸之助哲学『松翁論語』を読む》36 血分を吐く、動搖する心で新たな一步を踏み出せ!」【PHP Business Review】三・四月号、P.H.P.研究所

◆「《特別取材》田谷学監理事長・植野治彦「夢を実現させる学舎」【PHP Business Review】三・四月号、P.H.P.研究所

◆「《P.H.P.経営者友の会マンツーマン》小松P.H.P.友の会会長・潮津勇「立志に学ぶ!」【PHP Business Review】三・四月号、P.H.P.研究所

所

◆「《SPORTS 全球入魂レポート》⑧ 埼玉西武ライオンズ二軍投手コーチ・石井貴「自分のスタイルを押しつけず個々を盛りたてる!」【PHP Business Review】三・四月号、P.H.P.研究所

◆「《真々庵の巨業》【PHP Business Review】三・四月号、P.H.P.研究所

◆「《PHP Business Review 特別版 松下幸之助創業の心 VOL.2 難局を乗り切る理念と実践》 P.H.P.研究所、三月発行

◆加護野忠男「《経営時論》第74回 松下幸之助に学ぶ「動乱時の逆バリ発想法!」「トランジット・ハント」三月号、アソシエイト社

◆佐野眞一「《ドキュメント 昭和が終わった日》③ 松下幸之助の死とリ

◆「《経営者の一冊》インテリジェンス社長・高橋広敏「道をひらく」」「トランジット・ハント」三月一日号、アソシエイト社

◆「《Book Reviews》「不況に克つ!の知恵」「週刊ダイヤモンド」三月七日号、ダイヤモンド社

◆「《特集 無敵の営業力》「営業」に役立つビジネス書12選&実践的!「これが私の営業法」「松下幸之助が直接語りかける仕事で大切なこと」「週刊東洋経済」三月七日号、東洋経済新報社

◆水野博之「《長老の智慧》その四 「君子約束」の幸之助さん・神格化するのはほひほに!」「週刊東洋経済」三月七日号、東洋経済新報社

◆宮野源太郎「《Book Reviews》危機の時代をどう乗り切るのか 古今東西、賢人の言葉を探る」「週刊ダイヤモンド」三月十四日号、ダイヤモンド社

◆「《有訓無訓》宗教学者、国際日本文化研究センター元所長・山折哲雄「世界不況も『諸行無常』永遠なるものなどない!」「日経ビジネス」三月十六日号、日経BP社

◆林操「《Book Reviews》ベストセラー通りすがり「不況に克つ!の知恵」「週刊ダイヤモンド」三月十一日号、ダイヤモンド社

◆「《パンナクルーグ代表 南部靖之の新・人財開国論》第四回 会社ではなく、あくまで“個”的なレベルで働く!」とを考える時代です」「財界」三月二十四日号、財界研究所

◆「《特集1 ジャバネットたかだ流人を活かす即決経営》元松下電器産業副社長・文化学院校長 古田一雄「幸之助氏」とあとバナソニックは高

田社長に学んだ」「日経トップリーダー」四月号、日経BP社

- ◆ クルート事件」『文藝春秋』四月号、文藝春秋
- ◆ 岩瀬達哉「**〔松下幸之助 策謀の昭和史〕**第一回「相場」に手を出し、故郷を追われる」『新潮45』四月号、新潮社
- ◆ 「**〔特集 いまをどう生きるのか〕**志ネットワーク代表・上申晃「逆境の時代を生き抜く」松下幸之助の哲学に学ぶ」『致知』四月号、致知出版社
- ◆ 青木茂幸「**〔カ・イ・シャのエクササイズ〕**vol.19 見えない要因に取り組む」『ファインシャルジャパン』四月号、ナレッジフォア
- ◆ 「**〔北康利 経営の神様・松下幸之助から学ぶ美しき「理念」〕**『pumpkin』四月号、潮出版社
- ◆ 二見喜章「**〔電気〕は何処へ**」第十一回「風力発電」『Voice』四月号、P.H.P.研究所
- ◆ 中谷巖「**〔特集 リストラ不要論〕**北欧型「転職安心」「社会を」』『Voice』四月号、P.H.P.研究所
- ◆ 佐藤悌一郎「**〔松下幸之助の歩んだ道・学んだこと〕**27 自家用車を初めて購入——不況時こそ金を使え!」『P.H.P.』四月号、P.H.P.研究所
- ◆ P.H.P.総合研究所経営理念研究本部「**〔松下幸之助 人生後半を生きる言葉〕**八 寿命を生かしきる」「ほんとうの時代」四月号、P.H.P.研究所
- ◆ 鈴木康友「**〔すいひつ〕浜松の「やらまいか」精神で危機を乗り切る〕**『財界』四月七日号、財界研究所
- ◆ 「**〔特集 「社会起業家」金仕事〕**社会起業家フォーラム代表・多摩大学大学院教授 田坂広志「すべての働く人は社会起業家 その“志”によつて日本は変わる」「週刊ダイヤモンド」四月十一日号、ダイヤモンド社
- ◆ 「**〔著者に聞く〕**WOWOW相談役・佐久間昇一氏「松下幸之助から教わった「経営理念を売りなさい」」「**〔日経ビジネス〕**四月十三日号、日経B.P.社
- ◆ 「**〔特集 不屈の理念企業〕**理念に宿る成長起爆剤」「**〔日経ビジネス〕**四月二十日号、日経B.P.社
- ◆ 「**〔特集 残る企業消える企業〕**第三部 松下幸之助と、本田宗一郎」「**〔日経ビジネス アソシエ〕**四月二十日号臨時増刊、日経B.P.社
- ◆ 「**〔経力特集 残る企業消える企業〕**第四部 至言・名言集 山下俊彦「組織には課題のある方がいい」「**〔日経ビジネス アソシエ〕**四月二十日号臨時増刊、日経B.P.社
- ◆ 白石篤生「**〔私の感動した本〕**松下幸之助述、江口克彦著「松翁論語」「財界」四月二十一日号、財界研究所
- ◆ 針木康雄「**〔針木ノート 私が見た昭和・平成の名経営者〕**第二十二回「松下電器産業創業者・松下幸之助」「**〔BOSS〕**五月号、経営塾存共榮」「**〔新潮45〕**五月号、新潮社
- ◆ 岩瀬達哉「**〔松下幸之助 策謀の昭和史〕**第二回「丁稚時代に学んだ「共存共生」」「**〔新潮45〕**五月号、新潮社
- ◆ 今村哲也VS相馬和彦「**〔特集 執念〕**研究開発は執念から生まれる」「**〔致知〕**五月号、致知出版社
- ◆ 「**〔書評・BOOKS〕**上申晃「人生に無駄な経験などひとつもなし」「**〔致知〕**五月号、致知出版社
- ◆ 「**〔潮ライブラリー〕**〈今月の新刊〉P.H.P.総合研究所編著「**〔エピソードで読む松下幸之助〕**」「**〔潮〕**五月号、潮出版社
- ◆ 野田佳彦「保守の“王道”政治を受け継ぐわが決意」「**〔正論〕**五月号、産経新聞社
- ◆ 江口克彦「労も使も、今こそ松下幸之助に学べ」「**〔W-i-L〕**五月号、ワ

- ◆「『カバーストーリー ピンチはチャンスに変えられる』」江口克彦『松下幸之助が「不景気さへばよ」と語った真意とは』」「フォーブス日本版』五月号、さくら社
- ◆「松下幸之助を超える女になる!」『GLOBE-TROTTER』五月号、トランスマディア
- ◆北康利「総力特集 大不況・突破への挑戦」松下幸之助の箴言——市場が冷えても需要は無限』『Voice』五月号、P.H.P.研究所
- ◆佐藤悌二郎「松下幸之助の歩んだ道・学んだこと』28 初荷を挙行——皆の心を盛り上げる』『P.H.P.』五月号、P.H.P.研究所
- ◆P.H.P.総合研究所経営理念研究本部「松下幸之助 人生後半を生きる術 葉》九 たえず夢を描く』「ほんとうの時代』五月号、P.H.P.研究所
- ◆「松下幸之助 初めに思いありき」大きく忍び、大志を遂げる』『PHP Business Review』五・六月号、P.H.P.研究所
- ◆江口克彦「松下幸之助哲学『松翁論語』を読む』37 現場で汗を流してこそ、ほんとうの知恵が生み出せ!』『PHP Business Review』H・六月号、P.H.P.研究所
- ◆「真々庵の四季』『PHP Business Review』H・六月号、P.H.P.研究所
- ◆谷口金平「特集 利は元にあり」仕入先もお得意様と心得よ』『道経塾』第60号、モラロジー研究所、五月発行
- ◆「(誌上「道経塾」)12 この会社はどういを田指すの?』『道経塾』第60号、モラロジー研究所、五月発行
- ◆「特集2 今こそ大切にしたい会社」樹研工業』『週刊ダイヤモンド』五月二日・九日合併特大号、ダイヤモンド社
- ◆菊澤研究「Book Reviews》学び直しの5冊 伝記で知る経営哲学』『週刊ダイヤモンド』五月十六日号、ダイヤモンド社
- ◆中谷巖VS中村末廣VS水野博之VS名屋佑一郎VS高橋実「〔誌上対談〕ものづくり大国、ニッポンの復権』」「日経ビジネス』五月十八日号、日経BP社
- ◆「新刊紹介」P.H.P.総合研究所編著「一冊でわかる! 松下幸之助」「アレジデント」六月号、アレジデント社
- ◆「〔特集2 経営者のための「財務戦略」基礎講座〕樹研工業社長・松浦元男「倒産寸前から“超健全企業”へ変身』」「日経トップリーダー』六月号、日経BP社
- ◆針木康雄「〔針木ノート 私が見た昭和・平成の名経営者〕第二十五回 松下電器産業創業者・松下幸之助』『BOSS』六月号、経営塾
- ◆「〔新刊案内〕佐久間昇』・立石泰則著「経営の神様 最後の弟子が語る 松下幸之助から教わった“経営理念を売りなさる』』『BOSS』六月号、経営塾
- ◆大前研一「総力特集 日本経済の勝ち方』今こそ盛田昭夫を再評価せよ』『文藝春秋』六月号、文藝春秋
- ◆岩瀬達哉「松下幸之助策謀の昭和史』第三回 生涯の古傷となつた郷里での記憶』『新潮45』六月号、新潮社
- ◆「〔特集 人間における「ユーモア」の研究〕〈インタビュー〉沖縄教育出版社長・川畠保夫「会社に活力を生む日本一長い朝礼』」「致知』六月号、致知出版社
- ◆谷口金平「〔特集 人間における「ユーモア」の研究〕大槻觀・松下幸之助のユーモア精神』『致知』六月号、致知出版社

◆「編集後記」[致知] 六月号、致知出版社

九月号、経済界

◆片山修「特別企画 亂世の時代——じぶ生あらが」松下幸之助「好況
よ」不況をいかんも」の言葉に学べ。」[潮] 六月号、潮出版社

【会員登録】

◆「編集を終えよ。」[潮] 六月号、潮出版社

◆「絶力特集 不況を「チャハバ」にする仕事術」ドリームインキューブ
タ代表取締役会長・堀純一「四年に一度のジンチは百年に一度のチャン
スだ」[THE21] 六月号、P.H.P.研究所

◆「絶力特集 不況を「チャハバ」にする仕事術」ビジネス界の偉人に学
ぶ「不況を打ち克つ知恵」[THE21] 六月号、P.H.P.研究所

◆「特別企画 松下幸之助に学ぶ、困難の乗り越え方」(インタビュー) フ
ーストリティイリンク代表取締役会長兼社長・柳井正「一人一人が主役
となる時代へ」[P.H.P.] 六月号、P.H.P.研究所

◆佐藤悌一郎「特別企画 松下幸之助に学ぶ、困難の乗り越え方」困りや
も困らな〜松下幸之助の行き方」[P.H.P.] 六月号、P.H.P.研究所

◆佐藤悌一郎「松下幸之助の歩んだ道・学んだこと」29 ハジオの製造を
決意——固定観念にとらわれてはいけない」[P.H.P.] 六月号、P.H.P.
研究所

◆P.H.P.総合研究所経営理念研究本部「松下幸之助 人生後半を生きよう
葉」十 人生を經營する「ほんとうの時代」六月号、P.H.P.研究所
◆「ほんとうの時代 友の会新聞」福井P.H.P.ほんとうの時代友の会会報・
P.H.P.研究所

◆西川靖雄さん「松下翁の願ひに胸打たれて」「ほんとうの時代 友の会会報・
P.H.P.研究所

◆「創刊45周年記念特別連載企画 本誌秘蔵ファイルで絶る20世紀の偉人
列伝」第2回 松下幸之助（一八九四年～一九八九年）[経済界] 六月
号

◆P.H.P.総合研究所経営理念研究本部監修「2009 CALENDAR 松下幸之
助「青春」心の若さ」(卓上カレンダー)、バナナリック

◆P.H.P.総合研究所経営理念研究本部監修「2009 キャベツババム・セキ
ユリティシステムカレンダー」(卓上カレンダー)、バナナリック

◆P.H.P.総合研究所監修「2009 CALENDAR 緑と青の世界の蔬菜 葉画」
(卓上カレンダー)、バナナリック

◆P.H.P.総合研究所経営理念研究本部監修「2009 DESKTOP CALENDAR
KONOSUKE MATSUSHITA'S Words of Wisdom」(英語版 卓上カレ
ンダー)、P.H.P.研究所

◆P.H.P.総合研究所経営理念研究本部監修「2009 DESKTOP CALENDAR
松下幸之助「人生の知恵」(スペイン語版 卓上カレンダー)、P.H.P.研
究所

◆P.H.P.総合研究所経営理念研究本部編「2009 DESKTOP CALENDAR
松下幸之助「人生の忠告」(ロシア語版 卓上カレンダー)、P.H.P.研
究所

◆P.H.P.総合研究所経営理念研究本部編「1100九年版日々のじぶ生」松
下幸之助「忠告」(日本カレンダー)、P.H.P.研究所

◆「Diary 2009」(手帳)、バナナリック

◆「Pocket Diary 2009」(手帳)、バナナリック

- ◆「2009 PHP DIARY」(手帳)、PHP研究所
- ◆神尾健三「**「非凡なる凡人 私のなかの松下幸之助」**第十一回 パナソニック
クのカメラ」[O plus E] 一月号 (業界誌)、アドコム・メディア
- ◆三善貞司「**「おおさか人物百科」**なにわの企業家① 松下幸之助(7)
「ザ・おおさか」 一月号 (フリーペーパー)、ロミヨンティ企画
- ◆「**POST BOX**」希薄になった企業と社員 幸之助氏の理念見習いたる」
「ザ・おおさか」 一月号 (フリーペーパー)、ロミヨンティ企画
- ◆「**Book Book**」(成功は小さい努力の積み重ね) 江口克彦著「スマセイ
ズストブック」 一月号 (情報誌)、住友生命保険
- ◆「**インタビューア**」江口克彦氏「『清く、正しく、誠実に』の本質は忘
れてはいけない」「スマセイズストブック」 一月号 (情報誌)、住友生
命保険
- ◆「**松下幸之助に学ぶ「仕事の知恵・商いの極意」**」第一回 不景気だから
こそ」「**バナソニック電工友の会Watch!**」 一月号 (機関誌)、パナソニッ
ク電工
- ◆PHP総合研究所研究本部「**「商いの」」」創業90周年記念シリーズ企
画 経営幹部に贈る「経営のコツ」⑤ 仕事の知識や経験だけでは」「あ
なたの街のやんきやさん」 一月号 (販売店向け情報WEBサイト)、パナ
ソニック コンシューマーケティング**
- ◆PHP総合研究所研究本部「**「商いの」」」創業90周年記念シリーズ企
画 今月の書「大忍」「あなたの街のやんきやさん」 一月号 (販売店向
け情報WEBサイト)、パナソニック コンシューマーケティング**
- ◆「**「座談会」**夢をかなえよ~」[pana] 1~1月号 (社内誌)、パナソニッ
クコーポレートマニケーション本部
- ◆「**「創業者に学ぶ」**激変の年に革新をなす」[pana] 1~1月号 (社内誌)、
パナソニックコーポレートコミュニケーション本部
- ◆「**「基調講演」** PHP総合研究所代表取締役・江口克彦「広域行政の必要
性」「川の全国シンポジウム—淀川からの発信— 報告書」(冊子)、「川
の全国シンポジウム—淀川からの発信— 報告書編集委員会」一月発行
- ◆「**特別企画** 松下幸之助創業者の健康観を辿る」第三回 (最終回) 夢と
希望が仕事を支え、健康を支える」「**「けんぱニュース」** No.615 (機関誌)、
パナソニック健康保険組合、一月発行
- ◆「**【P.H.P友の会文庫】** P.H.P運動とは——繁栄・平和・幸福をめざし
て」(冊子)、全国P.H.P友の会、一月発行
- ◆「**【すなお】** 一九六号 (機関誌)、全国P.H.P友の会「すなお」編集室、一
月発行
- ◆P.H.P総合研究所研究本部「**「仕事の知恵・商いの極意」**」第19号 フクの
毒でも」「オマカセ・ネット」(工務店向け情報WEBサイト)、パナソニ
ック電工、一月発行
- ◆坂本慎一「**「松下幸之助に学ぶ成功塾」「論語」と松下幸之助**」第三十二
回 「自分が一番だといふ自負」「ビデオアーカイブズプラス」(会員制W
EBサイト)、PHP研究所、一月発行
- ◆神尾健三「**「非凡なる凡人 私のなかの松下幸之助」**第十一回 美しい機
械」[O plus E] 一月号 (業界誌)、アドコム・メディア
- ◆PHP総合研究所研究本部「**「商いの」」」創業90周年記念シリーズ企
画 若き社員に贈る「アロを目指す生き方」⑤ 馬番としての秀吉」「あ
なたの街のやんきやさん」 一月号 (販売店向け情報WEBサイト)、パナ
ソニック コンシューマーケティング**

- ◆ P.H.P.総合研究所研究本部「〈商いのこころ〉」創業90周年記念シリーズ企画 今月の書「国是」「あなたの街でのんきやさん」二月号（販売店向け情報WEBサイト）、パナソニックコンシューマーケティング
- ◆ 「P.H.P.総合研究所代表取締役社長・江口克彦」基調講演 地域主権型道州制について」「第16回三遠南信サミット2009 in 道州 報告書」(冊子)、三遠南信サミット2009 in 道州実行委員会、二月発行
- ◆ P.H.P.総合研究所研究本部「(仕事の知恵・商いの極意) 第20号 心のつながり」「オマカセ・ネット」(工務店向け情報WEBサイト)、パナソニック電工、二月発行
- ◆ 坂本慎一「(松下幸之助に学ぶ成功塾『論語』と松下幸之助) 第三十三回 君子にとっての怒り」「ビデオアーカイブズプラス」(会員制WEBサイト)、P.H.P.研究所、二月発行
- ◆ 神尾健三「(非凡なる凡人 私のなかの松下幸之助) 第十二回 東京オリンピックの年」「O plus E」三月号(業界誌)、アドコム・メディア
- ◆ 「(特集 難局は発展の好機) 結び かつてない難局はかつてない発展の基礎となる」「pana」三月号(社内誌)、パナソニックコーポレートコミュニケーション本部
- ◆ 「(松下幸之助に学ぶ「仕事の知恵・商いの極意)」第三回 経営の名人になろう」「パナソニック電工友の会Watch!」三月号(機関誌)、パナソニック電工
- ◆ P.H.P.総合研究所研究本部「(商いのこころ)」創業90周年記念シリーズ企画 経営幹部に贈る「経営のコツ」⑥ 命これに従う「あなたの街でのんきやさん」三月号(販売店向け情報WEBサイト)、パナソニックコムショーマーケティング
- ◆ P.H.P.総合研究所研究本部「〈商いのこころ〉」創業90周年記念シリーズ企画 今月の書「青春」「あなたの街でのんきやさん」三月号(販売店向け情報WEBサイト)、パナソニックコンシューマーケティング
- ◆ 住田正樹・田中理絵「人間発達論」(放送大学大学院教材)、放送大学教育振興会、三月発行
- ◆ 「松下政経塾第二十七期生卒塾論集」(冊子)、松下政経塾、三月発行
- ◆ 「(1)十五周年記念躍進大会記念講演会」P.H.P.総合研究所代表取締役社長・江口克彦氏「松下幸之助氏に学ぶ“人の育て方”」「全日本教連教育新聞」第四七七号(機関紙)、全日本教職員連盟、三月発行
- ◆ P.H.P.総合研究所研究本部「(仕事の知恵・商いの極意) 第21号 先憂後楽」「オマカセ・ネット」(工務店向け情報WEBサイト)、パナソニック電工、三月発行
- ◆ 坂本慎一「(松下幸之助に学ぶ成功塾『論語』と松下幸之助) 第三十四回 どんな身分の生まれであっても」「ビデオアーカイブズプラス」(会員制WEBサイト)、P.H.P.研究所、三月発行
- ◆ 神尾健三「(非凡なる凡人 私のなかの松下幸之助) 第十三回 松下と黎明期のコンピューター」「O plus E」四月号(業界誌)、アドコム・メディア
- ◆ 「(創業者に学ぶ) 世界を見れば市場は無限だ」「pana」四月号(社内誌)、パナソニックコーポレートコミュニケーション本部
- ◆ 「(わが町スケッチ) vol.35 千里丘界隈」「あつつき21」四月号(フリーペーパー)、総合企画昌盛館
- ◆ P.H.P.総合研究所研究本部「(商いのこころ)」創業90周年記念シリーズ企画 若き社員に贈る「プロを目指す生き方」⑥ みずからを高める」「あ

- ◆ 濑川明秀「**幸之助の遺伝子**」イブリダセル代表取締役・青木謙「会社を
ソニック コンシヨーマーケティング
- ◆ P.H.P.総合研究所研究本部「**商いのこゝる**」創業90周年記念シリーズ企
画 今月の書「**自省**」「あなたの街のやんきやさん」四月号 (販売店向
け情報WEBサイト)、バナソニック コンシヨーマーケティング
- ◆ 小松章「**提言論文**」経済危機下で企業がなすべきこと、できるか」
【経営問題】創刊号 (機関誌)、日本学術振興会産学協力研究委員会経営
問題第108委員会、四月発行
- ◆ 佐藤善信「**提言論文**」経営理念の重要性について—日本企業への提言—」
【経営問題】創刊号 (機関誌)、日本学術振興会産学協力研究委員会経営
問題第108委員会、四月発行
- ◆ 宮本又郎・北康利・芝哲夫・玉岡かおる・西澤直子・松下正幸・森下竜
一「**慶應義塾創立150年グッタレット**」学問のすゝめ福澤諭吉記念
文明塾 異端がひらく未来—大阪近代化の幕開けと福澤諭吉 (冊子)、
慶應義塾、四月発行
- ◆ 【月刊OAK・TREE】第二八二号 (機関誌)、OAK・TREEフォ
ーラム、四月発行
- ◆ 【すなお】一九七号 (機関誌)、全国P.H.P.友の会「すなお」編集室、四
月発行
- ◆ 坂本慎一「**松下幸之助に学ぶ成功塾**」『論語』と松下幸之助)第三十五
回 不幸をどのように受け止めるか「ピトオアーカイブスプラス」(会
員制WEBサイト)、P.H.P.研究所、四月発行
- ◆ 濑川明秀「**幸之助の遺伝子**」アクトタイププリント代表取締役社長・藤本弘
道 同代表取締役・城垣内剛「君たちの計画に一億八千万円を出資しよ
う」「**日経ビジネスオンライン**」(WEBサイト)、日経BP社、五月二

十二日発行

◆神尾健三「〈非凡なる凡人 私のなかの松下幸之助〉第十五回 絶頂期の

幸之助」[O plus E]六月号(業界誌)、アドコム・メディア

◆「〈創業者に学ぶ〉あなたの働きはいかが」[pana]六月号(社内誌)、

バナソニックコーポレーションズケーション本部

◆「〈ぶらッチ〉旧・味舌村の北端編」[きむつとき21]六月号(フリーペーパー

一)、総合企画昌盛館

◆P.H.P.総合研究所研究本部「〈商いのこころ〉お客様づくり・その二 自

分の店の力を判定しつつ」【あなたの街のんぎやさん】六月号(販売店

向け情報WEBサイト)、バナソニックコンシューマーケティング

◆P.H.P.総合研究所研究本部「〈商いのこころ〉松下幸之助交遊録File2

森繁久彌さん」「あなたの街のんぎやさん」六月号(販売店向け情報W

E.B.サイト)、バナソニックコンシューマーマーケティング

◆坂本慎一「波沢栄一の経世済民思想」その後」「評論」第一七三号(冊

子)、日本経済評論社、六月発行

◆渡邊祐介「[書評]橘川武郎・島田昌和編『進化の経営史——人と組織の

フレキシビリティ』」「企業家研究」第六号(機関誌)、企業家研究フォー

ラム、六月発行

◆江口克彦「大義名分」「武士道」第三号(機関誌)、武士道協会、六月發

行

◆「〈創業者に学ぶ〉不況に対処する発想、考え方」松下資料館館長・川越

森雄「悲観的に見ず、積極的な心で光明を見出す」[Harmony] vol.21

(社内報)、バナソニックホームアプライアンス社、六月発行

◆坂本慎一「〈松下幸之助に学ぶ成功塾〉『論語』と松下幸之助」第二十七

回 実質と見た目の両立」「ビデオアーカイブズプラス」(会員制WEB
サイト)、P.H.P.研究所、六月発行

◆瀬川明秀「幸之助の遺伝子」ビーディーシー代表取締役・菅原淳之「注

目の『デジタルサイネージ』で成長するバナソニック・ベンチャーズ」

【日経ビジネスオンライン】(WEBサイト)、日経BP社、六月二十六

日発行

【新聞】

◆「世界この先 第1部サバイバビリティ」① トヨタ、太陽電池車で挑

む」一月一日、日本経済新聞

◆法悟空「新・人間革命」四〇三一一～四〇三一四」一月五～七日、聖教新聞

◆「竹丸のあうちや」(ちや面白断)「ぱちぱち」でいきましょう」一月七

日、産経新聞夕刊

◆法悟空「新・人間革命」四〇三五～四〇三七」一月八～十日、聖教新聞

◆「〈声〉派遣09年問題真剣に対処を」一月十一日、朝日新聞

◆法悟空「新・人間革命」四〇三八～四〇三九」一月十二～十七日、聖教

新聞

◆「いま、語る関西人国記」モリタホールディングス会長・新村锐男さん

【②意識改革】一月十四日、産経新聞

◆「〈談話室〉逆境を楽しむやどり持とう」一月十七日、産経新聞

◆法悟空「新・人間革命」四〇四四～四〇四九」一月十九～二十四日、聖

教新聞

◆「リーダーたちの本棚」VOL.1 住友信託銀行取締役会長・高橋温さん」

一月二十五日、朝日新聞

日新聞（東京版）

◆「不況克服関西の本音を 2月5・6日 財界セミナー」一月三十日、産

経新聞

◆「**（経済 ひと点描）** バナソニック・松下正幸副会長『発想転換 助けは読書』」二月一日、読売新聞

◆「**（時時刻刻）** 勝ち組一転 正念場 バナソニック拠点・人員大幅削減」二月五日、朝日新聞

◆「**（家電の雄 大ナタ再び）** バナソニック人員削減」二月五日、読売新聞

◆「**（特集ワイド）** 江口克彦・P.H.P.研究所社長の言い分『師・松下幸之助を見よ』」二月五日、毎日新聞夕刊

◆「**（新時代第26回本部幹部会から）** (要旨)」二月十三日、聖教新聞

◆「**（今日のノート）** 不景気またよし」二月十六日、読売新聞

◆「**（今こそ松下幸之助の知恵を 肉声付きの本出版へ）** 逆境こそ躍進のチャンス」二月十六日、読売新聞（関東版）

◆「**（視点）** 松下政経塾30年『アーランド化』のわなに陥るな」二月十六日、毎日新聞

◆「**（不況脱出の知恵『神様』頼み？）** 松下資料館来館が急増」二月十九日、京都新聞（山城版）

◆「**（今こそ広布の地盤を広げよ 婦人部・女子部最高協議会での名譽会長のスピーチ（上））** 二月二十一日、聖教新聞

◆「**（筆洗）** 二月二十一日、東京新聞

◆「**（中日春秋）** 一月二十一日、中日新聞

◆「**（あの人と）んな話）** P.H.P.総合研究所代表取締役社長・江口克彦さん

「**（気持ちまで不況になるな この言葉を肝に銘じて）** 二月二十二日、朝日新聞

◆「**（座談会 新時代を勝ち進め⑤）**」二月二十六日、聖教新聞

◆「**（インサイド）** 異例の人事、昨秋が起点 ソニー、ストリンガー会長が社長兼務」三月一日、日本経済新聞

◆「**（古都の風）** 31 部下の本音聞く謙虚さを」三月一日、読売新聞

◆「**（P.H.P.総合研究所社長・江口克彦氏にインタビュー）** 「不況に勝つ知恵——松下幸之助の言葉から」」三月五日、聖教新聞

◆「**（ニッポンの病果）** 1 江口克彦P.H.P.総合研究所社長「倫理観なく次元低い経営者」」三月十八日、中部経済新聞

◆「**（渡脇つとめにん）** バナソニック電工照明R&Dセンター課長・青木慎一さん「寄りつかぬ照明作る 研究の虫」」三月二十三日、朝日新聞夕刊

◆「**（本社 中小企業調査）** 内需喚起、関西強く要望」三月二十八日、日本経済新聞

◆「**（江口克彦『部下としての心構え』⑦ 補佐役を目指す）**」三月二十五日、公明新聞

◆「**（道州制『受け皿』）** 一步 広域連合国姿変える」三月二十七日、朝日新聞

◆「**（吉岡利固『大阪発 ザ・論点』）** 小沢事件は、世代激変の象徴」三月三十日、大阪日日新聞

◆「**（現論）** 中村邦男氏『環境産業革命、担うは日本』」四月五日、大阪日日新聞

◆「**（話の肖像画）** P.H.P.総合研究所社長・江口克彦「いま幸之助なら」（上）不況時はおろおろするな」四月七日、産経新聞

◆「**（思い出の出会い）** 15 実業家 松下幸之助氏」四月七日、聖教新聞

- ◆「**『話の肖像画』** P.H.P.総合研究所社長・江口克彦 「いま幸之助なら」(中) そつと情をつける経営」四月八日、産経新聞
- ◆「**『名字の言』** 四月八日、聖教新聞
- ◆「**『話の肖像画』** P.H.P.総合研究所社長・江口克彦 「いま幸之助なら」(下) 不況は経営側の準備不足」四月九日、産経新聞
- ◆「**『時代の証言者』** 通信革命 千本偉生⑩」四月十五日、読売新聞
- ◆「**『現論』** 中村邦男 「環境産業革命、担うは日本」四月十五日、京都新聞
- ◆「**『時代の証言者』** 通信革命 千本偉生⑪」四月十六日、読売新聞
- ◆「**『私の課長時代』** イー・アクセス会長・千本偉生氏(下)」四月二十日、日本経済新聞
- ◆「**『政なび』** 松下政経塾の30年」六月二十一日、読売新聞
- ◆「**『薬師寺21世紀まほろば塾』** 動物共生の世に未来を見据えて」六月二十一日、読売新聞
- ◆「**【その他】**
- ◆三品和広 「**『やさしい経済学—経営学のフロンティア 超長期の企業戦略論』** ⑨ 「妙手」の条件」四月二十日、日本経済新聞
- ◆「**『産経塾 春風講座』** 神戸大学大学院教授・加護野忠男 「働くことの意味」四月二十日、産経新聞
- ◆「**谷井昭雄特別顧問インタビュー** 「苦境克服 “道は必ずある”」四月二十一日、産経新聞
- ◆「**江口克彦** 「**『部下としての心構え』** ⑧ チャレンジ精神」四月二十二日、公明新聞
- ◆「**『名字の言』** 四月二十四日、聖教新聞
- ◆「**『凡語』** 四月二十六日、京都新聞
- ◆「**『カラオケ博士の研究ノート』** ⑧ 関西外国语大教授・前川洋一郎さん 「産業人脱してこそ真的社会人」五月九日、産経新聞夕刊
- ◆「**『社説』** 企業決算 苦しみを飛躍につなげ」五月十六日、朝日新聞 ◆「**『新・恐慌論』** ④ 「識者に聞く」 ソフトウエア商社代表 ビル・トツテン 「不況期こそ終身雇用が必要」五月二十日、京都新聞
- ◆「**『春秋』** 六月十三日、日本経済新聞
- ◆「**『関西空港会社 福島伸一次期社長** 「アジアの玄関口」目指す」六月十九日、産経新聞
- ◆「**『政なび』** 松下政経塾の30年」六月二十一日、読売新聞
- ◆「**『薬師寺21世紀まほろば塾』** 動物共生の世に未来を見据えて」六月二十一日、読売新聞