

「松下世界」へのアプローチ——経営人類学の視点

——「松下世界(コスモス)」の経営人類学的考察(一)

三井 泉

1 はじめに——問題提起と連載の目的

松下幸之助の思想や経営スタイル、企業としての松下電器産業^[1]の経営制度や組織ならびに管理手法の独自性や優位性については、これまで多くの優れた研究がなされており、それに対しても新たな論争を挑む能力や勇気を筆者は持ち合わせてはいない。しかしながら、敢えてこの誌上において、「松下世界」^[2]の存在の在りようと、経営体としての意味を問い合わせてみたいと思ったのは、以下の理由による。

一九九三年より今日まで、筆者は国立民族学博物館の共同研究員として、「会社文化の経営人類学的研究」(同博物館教授中牧弘允・京都大学教授日置弘一郎主宰)を行ってきてている。この研究の目的や手法については後の章で詳細に述べるが、ここで簡潔に示せば、会社を経済合理性に基づく目的追求の「機能的組織」としてのみ捉えるのではなく、そこで働く人々の生き方や感情の機微、日々の習慣などを含んだ「生活の場・共同体」としても捉えていこうとする立場に

立つ。そのために、われわれは「文化人類学」の枠組と手法(長期にわたる参与観察)を用いながら、経営体をできる限り「全般的に」描き出そうと努めてきた。従って、その研究対象としては、従来の経営学が扱わなかつた「会社儀礼」「会社神話」「会社と宗教」「会社の聖地」などにも注目することとなつた。^[3]

これら一連の研究プロセスにおいて、筆者は様々な場面で松下といふ「世界」と出会うことが多くなつた。たとえば、会社儀礼においては、入社式や創業式典のみならず、物故従業員慰靈祭、社葬、会社墓の存在を知ることとなつた。また、会社神話や聖地についての研究プロセスにおいては、松下幸之助自身の思想形成に及ぼす宗教観や「根源社」成立の意味について考えさせられた。

これらの存在は、経済合理的な目的追求の組織としての会社を捉えるならば、ともすれば「非合理」とも言われるような側面を含んでいる。しかしながら、果たしてそのように言い切つてしまえるものなのだろうか。

筆者自身が行った松下幸之助の社葬に関する聞き取り調査では、通夜の段階から三千名以上の人々が参列し、枚方^[4]の体育馆で行われ

た本葬には実に二万人の参列者が駆けつけたという。当日は遺影の両側には天皇陛下からの供花と勲章が飾られ、当時の総理大臣からの弔文や米国大統領からの弔電が読み上げられ、政財界のVIPが多数参加するなど、國葬ながらの葬儀であつたことがビデオに残されている。この葬儀を取り仕切ったのは「保信部」と呼ばれる松下独自の部署であり、その統制のもとに全力で働いたのは、全国から集められた「配慮のできる」社員達の精鋭部隊であったという。この時参加した社員の一人は、「松下幸之助の偉大さを改めて実感し、この葬儀に参加できることを大変誇りに思つた」と語つた。この葬儀の模様は、同時に衛星中継され、全国一七都市二四事業所の松下の従業員達が同時に「黙禱」を捧げたという。財界のトップの一人は、後日「實にさわやかな葬儀であった」と評したと聞く。

とはいって、「経営の神様」にして偉大な創業者松下幸之助の葬儀で

あつたとしても、あくまでも営利企業の松下電器産業が、これほどの費用と人手と時間を儀礼に費やす意味はどこにあるのであらうか。このような大掛かりな儀式は、諸外国の企業人の目には奇異に映つたであろうし、わが国でも「松下村」の「大時代的な」儀礼として捉えた人々もいたのではないか。しかし、ここには実は大きな意味が、そしてある種の「合理性」があると思われる。

先に述べたように、日本のような伝統社会において、会社は機能的組織であると同時に「生活共同体」である。葬儀とは、機能的組織としての側面というよりは、むしろ「共同体」としての会社の顔が前面に出てくるような場面である。それは、「松下共同体」の偉大なる長

である幸之助の死であり、それを祀る儀礼である葬儀は共同体にとつて最も大切なものであり、粗末にすることは共同体内にとつても外部に対しても、「恥ずかしき」行為として戒められねばならないことである。つまり、共同体にとつて最大の「恩」のあつた人間に対しても、その恩にふさわしい儀礼を尽くして「送る」、そして「祀る」という行為をしなければ、共同体を取り巻いている会社の関係者、つまり「会社世間」の中で「笑いものになる」ということである。葬儀ひとつも満足に執り行えないような会社は、当然のことながら、共同体の中での信用や信頼を失くこととなり、このことは事業継続にとつても大きな損失につながりかねない。裏を返せば、それを見事に執り行うことで「信用に足る会社」という評価を得ることになり、今後の事業経営の継続性を保証しうる信頼の基盤を確保していく結果となるのである。

さらに、この会社儀礼は、組織体としての一體感や企画力・実行力というような組織能力を外部に示す機会となつてもいる。社葬を支える仕事をした社員へのインタビューでは、「社葬を一つのイベントとして捉えれば、このぐらいの規模のものは今まで会社としてはやつてきているので、あまり驚くものではなかつたし、突発的な事態にも対応できるチームワークは常日頃からでき上がつていた」と述べている。

つまり、社葬という行事は、一方では「共同体としての会社」の存続にとつて必要不可欠な儀礼であるとともに、経済合理性を追求する「機能集団」の維持や誇示にとつても、大変重要な役割を果たしている。

るということである。山本七平は「日本資本主義の精神」の中で、日本企業を「共同体と機能集団との二重構造」として捉え、共同体と機能集団が相互に転化しうる可能性を示唆しているが、まさに上記の事例がそれを物語つていると言えよう。

松下電器は、山本の言う日本型企業の特徴が典型的に現れている事例であることは改めて言うまでもないが、その二重構造が「松下世界（コスマス）」とでも呼べるようなコスマロジーを持つてゐる点が大変興味深く、他の多くの日本企業と一線を画してゐる部分であるように思われる。本連載の目的は、そのような松下世界のコスマロジーを「経営人類学」の枠組と調査方法を用いながら可能な限り明らかにしていくとともに、上記の日本型経営の二重性がどのように関連しあつて、ある種の「合理性」を確保してきたのか、ということを松下の事例から考察することである。

2 日本企業の性格——「機能集団」と「共同体」の二重性

従来から日本型経営の議論において、日本型企業の特徴として挙げられてきた代表的な観点は「集団主義」「家族的経営」「家としての企業」「共同体的組織」などの言葉に象徴されるものであつた。³⁾ 本稿ではそれについて詳細な吟味はしないが、これらの根本にある考え方には、日本型企業の持つ「機能的側面」と「共同体的側面」という二面性であつたように思われる。その点を、一九七〇年代に明確に指摘していたのが山本七平である。彼の見方は論理的というよりは直感的

であり、現象分析の枠組として用いるためには、今後さらに理論的に検討する余地はあると思うが、直感的なるがゆえに本質を鋭く捉えている部分があると思われる。そこで、まず山本の日本企業論を整理することにより、本研究の基本的な枠組を示しておくことにしよう。

山本は、日本企業が「機能集団」と「共同体」という二重の構造を持つていると指摘する。⁴⁾ この「共同体」は血縁共同体というよりも地縁共同体——一定の義務を果たすことによりその一員として認められ、その権利を行使できるようなもの——に近い。われわれが日本企業の一員として所属する場合に、機能集団と共同体の両方に、同時に所属することになる。しかも、機能集団の業績が共同体での序列へと転化することによって、はじめて日本の組織は機能し得ることを山本は指摘している。逆に言えば、共同体での序列へと転化しながら、どのように業績が高くても組織的な機能はしないということになる。たとえば、職場を渡り歩く「渡り職人」や転職を繰り返す人々が、日本の企業社会の中で必ずしも評価されてこなかつたのは、機能（職能や技能）の点では極めて優れた能力を持っていたとしても、共同体への長期参加を拒否することによって、その「功=業績」は共同体の序列には転化しないということであつたからである、と山本は指摘する。

われわれが企業に入社する場合、機能集団である組織に所属する場合には、その企業の定款をはじめ様々な規則やルールなどを認め、これに従うことを約束するという意味での雇用「契約」を結ぶことになるが、共同体への参加についてはそのような契約は何も存在しない。

そこにあるのは入社式や研修などの公式・非公式の「通過儀礼」であり、それを通過してはじめて同じ会社の「会社種族」として認められるようになる。

日本企業においては「会社種族」か「非種族」ということが決定的な違いになると山本は言う。たとえば、年功序列や終身雇用というものは、会社種族のみに適用される「共同体の原則」なのであって、正規の新入社員は同社の種族となることで全ての権利を認められることがある。これに対して非正規雇用の社員（非種族）は、長年会社に勤めた労働者であろうとも、このような基本的な権利は認められない。つまり、年功序列や終身雇用とは、機能集団の「契約」ではなく「共同体の原則」であり、その意味では「破棄する」ということはありえないものであるといふ。

また、共同体には「解雇」もありえず、あるとすれば共同体からの「追放」ということになるのであるが、これは、当該個人の人格を深く傷つけるものであると同時に、その共同体が関係する社会の全てから人格的に抹殺される危険性を含んでいる。従って、基本的には共同体からの解雇はありえないのだが、唯一認められるのは、会社という共同体の名誉を著しく汚した場合である、と山本は指摘している。⁽²⁾

これに対し、西欧型の組織はあくまでも「契約」を前提としているが、その基底にあるのは、モーゼの十戒を起源とする「神との契約」であると山本は指摘する。従つて、このような西欧社会の組織とは、「一定の目標に対応するため、一定の契約に基づき、その契約の順守を誓約した人間の集團」であるということになる。さらに、このよ

うな組織における忠誠とは、あくまでも「契約への忠誠」であつて組織内の特定の個人への忠誠は排除されなければならない。つまり、忠誠を誓えるのは「神に對して」のみであつて、それ以外の人間に對する忠誠は相容れないとするのが、契約社会の原理であるといふ。このような契約社会では、会社の規則（定款、社規、社則、マニュアルなど）の存在は当たり前であり、これに従うことで組織に忠誠を果たすことと同義となる。従つて、組織に所属するということとはまずは規則やマニュアルを受容し、これを學習することから始まることが多い。

一方、日本の組織では、会社の規則やマニュアルなどの存在はあるとしても、欧米の組織に比べれば重視されることも多く、時には「マニュアル思考」という言葉は否定的な意味で使われることすらある。新入社員の教育にしても、「基本的な心構え」のような指示から始まるものが多い。しかし、このような日本型組織であつても統一的な秩序が保たれているはどうしてなのだろうか。山本は、これに対して「年齢による意識の類型的変化」と、会社ごとに異なる「わが社語」の存在、そして「敬語による秩序体系」の存在が、日本の組織に秩序をもたらしてきたことを指摘している。⁽³⁾

また、西欧型組織と日本型組織との大きな違いを構造的に規定するものとして、山本は西欧の「モノティズム（一神論）」と日本の「パンティズム（汎神論）」の世界観の違いに言及している。モノティズムの社会では、唯一の神を中心として中軸的な権力が働くのに対し、パンティズムの社会では、社会を取り巻く「枠」による拘束はあるが、その中では明確な中軸が存在するとは言えず、むしろ「融通無

礙」に全体を調整するような構造になつてゐるといふ。たとえば、アーネスト・サトウが徳川時代の日本について語つてゐるようすに、徳川幕府が必ずしも日本の各藩を統括する中心であるとも言えず、天皇には権威はあるが権力は存在しない、というようなわけで「中心性」を欠く構造になつてゐる。⁽¹⁾これは、日本社会の「中空構造」として河合隼雄が指摘していることとも一致する。⁽²⁾

さて、このようなパンティズムにおける契約は成立するのであらうか。

山本によればパンティズムの世界における契約は、あくまでも「対外契約」であつて「対内契約」は成立しないといふ。なぜならば、パンティズムにおいては唯一絶対の神がいるわけではなく、それぞれの神（あるいはそれぞれにとって価値のある何か）が存在するのであつて、それぞれが自分の神に誓約すればよいことになるからである。そして、互いに別の枠組であることを認めつつ、「相互に、それを越える抽象的な枠内に、一定の条件つきで入る」という形で契約が成立することになる。これは、いわば「限定づき共同枠の設定」という形になるため契約条項（条件）は常に極めて抽象的になり、先に述べた「融通無礙」な状況にならざるをえない、と山本は指摘するのである。⁽³⁾

これまで山本の議論を説明してきたのは、日本型経営の前提に「家」や「共同体」という組織原理があることの指摘は今更取り立てて言うべきことでもないが、次の二つの点で山本は極めて重要な指摘をしていると思われるからである。まず第一は、「機能集団」と「共同体」の二重性の指摘とともに、「機能集団が共同体の序列に転化しなけれ

ば組織として機能し得ない」という点を指摘したことである。そして、第二には、基本的に西歐的な契約論理ではない日本型組織において、その秩序を保つてきた要因として「わが社語」「儀礼」「敬語体系による序列化」などのシンボルに着目した点である。また、山本は「企業神」（神棚などに具体化しているものもそうでないものも含む）の存在にも着目し、それぞれの職場や仕事の神聖性のシンボルとして機能している点にも言及している。⁽⁴⁾また、第三には、パンティズムとモノティズムとの対比において日本型契約のあり方に触れ、外部との「枠組」を設定した上で、各自がそれぞれの枠組を互いに認めり、ある一定の条件つきで上位の枠組の中に組み込まれていく、という日本型契約の特質を説明した点である。

本研究は、この三つの点を基本的な視座に据えて、まずは「日本型企業」の典型としての松下世界の生成のプロセスを明らかにしていきたいと考えている。従来の日本型経営論では、先に述べたような家や集団主義などの共同体的な側面を日本的特質として捉え、それを反映して具体的な経営制度がどのように成立したか、そしてそれがどのよううに機能して経済的成果を上げてきたかというような点が議論の中心であったと思われる。しかし、この研究ではそのような見方はどちらない。ここでは機能的集団と共同体とがどのように相互作用するのか、それがどのようなシンボリックな「装置」を通じて行われていくのか、そして、それがどのような「コスモロジー（世界観）」を生成させて、上記に述べたような外部と隔離する「枠」を形成しつつ、構成員各自の世界観などどのように関わっていくのか、というようなことが興味の

中心にある。

以上のことを明らかにするために、われわれは従来の経営学、経済学、社会学、心理学などのアプローチを採用するのではなく、「経営人類学」という方法を採用することにする。その点については、以下の章で詳しく述べることとする。

3 経営人類学的方法とその可能性^[1]

3-1-1 経営人類学的方法とは何か

「経営人類学」(Business Anthropology)あるいはAnthropology of Administration) といふ学問を単純に説明すれば、「企業や経営といふ現象に対し、文化人類学の手法(参与観察)を用いて明らかにする」といふものである。その起源のひとつとして挙げられるのは、アメリカで一九二〇年代～三〇年代にウェスタンエレクトリック社のホーソン工場で行われたホーソン・リサーチにおいて、精神医学者エルトン・メイヨー(George Elton Mayo 一八八〇～一九四九)らの調査グループが、調査の途中から文化人類学者ロイド・ウォーナー(William Lloyd Warner 一八九八～一九七〇)を参画させ、参与観察の手法を用いて作業現場の人間関係の調査を行つたことである。当初、作業環境と疲労との関係を明らかにするために行われた実験は、その後、職場の中の心理的要因やその背後にいる人間関係の発見へと展開していくが、その大きなきっかけとなつたのが「公式組織」と「非公式組織」の存在を示したことであり、それは文化人類学者が参加したこととの功

績でもあった。

その後、アメリカやイギリスでは人類学的手法を用いて経営現象を調査する試みは行わってきた。しかし、日本で本格的にこの名称で研究が始まったのは最近のことである。^[2]

ここでは、筆者自身が一九九三年から参加している国立民族学博物館の共同研究を踏まえ、その方法論を説明した上で、経営学方法論の新たな可能性を示してみたい。

われわれの研究は当初「会社とサラリーマンの文化人類学的研究」というテーマで始まった。現代の「常民」ともいえるサラリーマンが、人生の大半を過ごす「会社」、それはまさに現代の「共同体」そのものである。われわれの目的は、この会社という共同体のフィールド調査を行うことにより、現代文明社会の代表的な共同体の一断面を明らかにするとともに、そこに生きる人間の姿を生き生きと描き出す」とある。従来の文化人類学が、自らの外にある未知の共同体の探求にむけられていたとするなら、われわれの調査は、内なる共同体への探求にむけられてきたと言つても過言ではない。

その後、われわれの研究は、会社共同体の葬儀である「社葬」、会社の自らのアイデンティティの表明や演出の装置である「企業博物館」、創業者や中興の祖の物語としての「会社神話」、会社の聖なる領域である「会社聖地」、そして「会社と宗教」などを対象として進められており、それぞれ成果として出版された。われわれの研究自体が極めてフロンティアの色彩が強く、学際的な研究であることからその方法論も一つに収斂するということは困難であるが、その特徴をまと

めてみると以下のようになる。

まず、経営人類学にとっての研究対象と研究の立脚点は以下の四点に要約できる。

第一に、従来の経営学が主たる対象としてきた「利益追求の機能的組織体」としての企業理解から、人間の「生活共同体」としての企業という側面に焦点を移し、前者と後者の関係性を重視していることである。企業のような営利を目的とした組織体であっても、人間が関与している限りそこにはトータルな人間の活動が見られるはずであり、その活動を規定するものも経済合理性のみではない。そのような多面的な価値の側面を明らかにしようとするのがこの研究の立脚点である。

第二には、企業を「経済的」「社会的」存在のみならず「文化的存在」として理解し、歴史、民族、地域などの文化特性に大きく影響されながら、常に新たな文化を「創造する主体」として理解しようとしていることである。

第三に、個別企業をそれぞれ独自の「コスモロジー」（時間観・空間観）を持つた共同体であると理解し、できる限りその全体像を理解しようとすることである。

従つて、第四に、研究の視点も経営者側からの立場に限ることなく、構成員の視点、さらにその組織を取り巻く地域社会、民族、文化など、総合的な視点からの考察（複数のストーリーの存在）が必要不可欠となるということである。

このような性格から、われわれの研究は経営学、文化人類学、社会学、経済学、歴史学などの学際的共同研究という編成になつてゐる点

も特徴的である。

次に、研究方法の特徴をあえて示すならば、以下のように整理できる。

第一に、研究対象を研究主体と切り離された客体として捉え、「普遍的」「客観的」法則を見つけようとする「科学的」立場ではなく、主として参与観察やインタビューに依りながら、主体と対象間の「相互主観的な意味解釈」を重視しようとする」と。

第二に、特定の現象や行為に対しても「合理的」VS「非合理的」という二分法的な分析枠組に依らないこと。とりわけ、経済合理性の側面からのみ捉えることは避けること。

第三に、文化人類学の特徴である文化相対主義の立場を企業観察にも生かすこと。つまり、それぞれの企業にはそれぞれ異なる「文化」があるという見方をとること。

第四に、現象理解に際して「要素還元主義」をとらず、できる限り「全体」を把握しようと努める」と。

第五に、分析方法としては「理論—演繹」「仮説—検証」ではなく、「現象—解釈（記述）—帰納」というスタイルをとること。

第六に、現象記述に関しては、「原因—結果」という因果的な関係や機能主義的説明を極力避け、「物語形成」「意味了解」という解釈主義的な方法をとることである。

経営人類学は、経営学の応用としても考えられる。次にこの点を考

えておくことにしよう。まず、ここで「経営」についての本稿での考え方を示しておこう。「経営」とは本稿では、ある歴史・社会・文化的コンテクストの下で、「一定の具体的目的や目標を設定」し、「協働行為」を通じてその目的を達成するための（計画・実行そして成果の評価にいたるまでの）一連の行為を意味する。従つて、経営の最終目的とは、特定の状況下で当該目的を効果的に達成して成果（経済的成果のみとは限らない）を上げることにあると考える。

以上のような意味での経営を研究対象とする経営学は、学問的本質や真理を追い求めようとする「本質主義的」学問のスタイルというよりは、むしろ問題設定とその解決のためのフレームワークを探求しようとする「臨床的」で「実践的」学問の性格を有してきた。

ここで「実践」という行為の意味を明らかにするために、「プラクシス(praxis)」と「プラティーキ(pratique)」という二つの概念から考えてみよう。ここで言うプラクシスとは、意識的に個人が行う「選択的で断続的」な行為をさす。これに対してプラティーキは古来、神話や儀礼などの形をとつて共同体に内在してきたもので、選択の余地なく無意識のうちに連続と行われてきた行為をさす。これら二種類の行為はわれわれの生活の中では分かちがたく結びついて、この社会を形成してきたが、それが近代化の進展とともに次第に分離されるにいたつた、と北澤方邦は指摘する。その結果として、プラティーキの中にあつた知識は分断され、あたかも〈迷信〉のように扱われ、その一方で無意識から切り離されたプラクシスは、単なる形式合理性のみを示すことになってしまったのが現状である。

さて、ここで経営という行為を振り返ってみると、それが歴史や社会背景を持つ人間協働の現場から生じている以上、本来はプラクシスとプラティーキが未分離のはずである。しかし、近代化・産業化の進展と「科学的論理」の発展の中で、経営実践は、プラティーキから切り離されたプラクシスとして市民社会に認知され、「合理的・理性的」性格を強めることによって、近代社会におけるその存在理由を獲得していくたと言つても過言ではない。そして、そのようなプラクシスの形式的・合理的体系としての経営学および経営テクニックが、あたかも「グローバルスタンダード」として世界を席巻しつつあるように見える。しかしこれは現実を踏まえた基準と言えるのであろうか。

前章で述べたように、日本型企業の特徴は「機能集団」と「共同体」の二重性であることを踏まえるなら、プラクシスは機能集団からの要求であり、プラティーキは共同体に内在する実践であるようにも考えられる。これは明確に分けられるものではないのかもしれないが、いずれにせよこれらが結びついで、実際の企業の経営実践が行われると考えた方が妥当であると思われる。そしてそれを明らかにするためには、上記の経営人類学のアプローチが有効であると考えられる。

4 創業者のコスモロジーと会社文化——松下幸之助と松下世界

文化人類学の大きな目的の一つは、その民族の世界観（コスモロジー）を知ることであるというが、経営人類学においてもその点は変わらない。企業を一つの全体性を持った文化主体として捉えた場合に、

その世界観はどのようなものなのかを知ることがまず必要となる。多くの場合には、それは創業者の経営思想や经营理念を中心に形成されているが、松下も例外ではない。というよりも、松下の世界観は、松下幸之助の経営哲学を極めて色濃く反映してきたと言われており、少なくとも近年のパナソニックへの社名変更までは、企業自体もそれを守ろうとしてきたと言つてもよいであろう。ここでは、このよつと松下幸之助のコスモロジーについて若干の考察を加えておこうと思う。本稿では簡単に触れるにとどめ、この点に関する詳細な研究は後に譲りたい。

まずは、松下幸之助が明示していた時間観について触れておこう。彼は昭和七（一九三二）年の五月五日に全店員百六十八名を大阪の中電気俱楽部に集め、そこで松下電器が将来にわたって果たすべき真の使命を訴えたという。そこで語られたのが「水道哲学」であり、この日をもつて眞の創業に入る創業記念日と定め、「創業命知第一年」という「元号」を設定した。^[15]

また、幸之助はこの使命が達成される期間を「一百五十年」と定め、それをさらに十節に分割して最初の一節二十五年をさらに三期に分け、最初の一節十年間を「建設時代」、次の第二期十年間を「活動時代」、そして最後の五年は建設と活動を続けながら世間に貢献する「貢献時代」とした。これら二十五年は一人の人間が活動する期間であり、これを次世代につなげていつて回繰り返せば使命が達成される、すなわち世の中に物資が満ち溢れる時代になるとしたのである。^[16]

また、彼は全てのものが「生成発展」していく姿を「自然の理法」

であるとし、生ある者が死に至るのも生成発展の姿であつて、これが万物流転の原則であるとしている。このことから「日に新た」という考え方を大変重視しており、「絶えざる創意と工夫とによつて、これを生成発展の道に生かしていくとき、そこに限りない繁栄、平和、幸福が生まれてまいります」と言う。^[17]そして、このような普遍的な哲学を、一気に老舗の経営という非常に具体的な現実に結び付けて、「自然の理法」に沿つた具体的経営のあり方を示していることが大変興味深い点である。

さらに松下幸之助の空間観についても触れておこう。彼は、特定の宗教への信仰はなかつたというが、上記で述べた宇宙根源の生成発展の力を皆が会得し、感謝の念を捧げて素直に祈るための「場」としての「根源社」をP.H.P研究再開の地「真々庵」、本社の「創業の森」、京都のP.H.P本社に建立している。この社は神道形式をとつてゐるが、中に特定の神様のご神体をいただいてゐるのではなく、幸之助直筆の「根源」という檜の札が納められているという。この前で幸之助は「素直になつて祈る」ことを日課としており、その素直な祈りの中から「人間としての正しい自覚を持ち、それぞれのなすべき道を、力強く歩むことを誓いたい」と創業の森の掲示には記されている。

これは一見すると先述の会社神であるように見えて、実はそこにはご神体はなく、会社の聖なる中心ではあつても、「根源」という宇宙につながる「真空の場所」になつてゐることが大変面白い。ここではひたすら「素直になる」とが要求されるというのもまた、この「真空性」の表現であるように思われる。この点についてはさらに研究を

深めたい。

さらに、もうひとつ、「聖なる場所」に触れておきたい。それは、昭和四十三（一九六八）年に松下電器の中央研究所前の広場に建てられた「科学と工業の先覚者の像」である。中央の台座には高さ二・四メートルのエジソンの全身像が配置され、その周囲には、豊田佐吉、マルコニー、オーム、佐久間象山、平賀源内、ファラデー、アンペール、橋本疊齋、関孝和、フィリップスの胸像が円形に並んでいる。これらの人々はいずれも近代科学技術への貢献者であり、エジソンを中心についたのは、幸之助が電球の製造を始めて以来尊敬し続いている人物だからであるという。また、幸之助は技術者達に対し、中央研究所でこの像を見たときに何かを感じてほしい、また、工場に行つたときにも同様に何か感じるものがあるかどうか、それを感じることなしに技術者として一人前という誇りを持つことはおこがましいと語つていた。⁽¹⁹⁾

「根源社」と「科学と工業の先覚者の像」の二つの聖地が本社の中に同時に存在することは、大変シンボリックな意味を持つように筆者には思われる。というのは、先に述べた「共同体」と「機能集団」の二重構造をこれほど端的に表しているものはないのではないかと思われるからである。つまり、「根源社」は、まさに共同体としての松下世界の中心的なシンボルであり、「科学と工業の先覚者の像」は電気事業を展開している「機能集団」松下電器を象徴するものである、とするのは過大解釈に過ぎるであろうか。このあたりについてもさらに研究を進めたいと思っている。

また、先に山本の指摘した「わが社語」についてであるが、松下の「わが社語」として大変意義深いものは「恩顧」「保信」という言葉と、

それが意味するものの広がりである。松下電器では、幸之助が社会に出てから今日まで恩を受けた人々、関連会社、顧客、省庁、学校、地域社会などの全てを「恩顧者」と呼び、それらに対する礼節を尽くすことを「保信」という言葉で表現している。そして、恩顧者に対する冠婚葬祭一般を扱う「保信部」という部署を設けていた。先に述べた幸之助の社葬に関してはもちろん、この保信部が中心になって取り仕切つていた。また、年に一度の物故従業員慰靈祭などの式典についてもこの部署が中心になって行つてているという。今日ではステイクホルダーという用語で括られてしまう利害関係者の一群を「恩顧者」と呼ぶことで、そこには「権利—義務」の契約関係ではない、「報恩—感謝」の関係性が成立することになる。さらに、そこには「共存共榮」で結ばれる共同体としての一体感が醸成されてくることになるのである。

以上、松下世界を象徴する幾つかの事例をとりあげてきたが、これらについてはそれぞれ、今後の研究課題とすることにしたい。

5 おわりに——今後の展開

今まで見てきたように、松下世界は日本企業の特徴としての「機能集団」と「共同体」の二重性が顕著に存在しており、また、シンボリックな形として表現され、ある種のコスモロジーとして成立してきた

と言える。しかもそのコスモロジーは、創業者松下幸之助の思想を色濃く反映するものでもあった。その松下がパナソニックへと社名変更をしたことは、単に松下幸之助の色を消すのみならず大きな意味を持つていると思われる。

松下はその理由を「世界市場に乗り出す戦略」と位置づけているが、

それは、日本の経営を払拭するということも意味するのであろうか。

であるとすれば、「共同体」としての色彩を取り去つて「機能集団」

として西欧社会に船出をするということも意味している。このことは、

日本の企業社会にとつても大変大きな意味を持つ。これは、今までの

日本型経営を捨てて、西欧式の組織に転換するということ、すなわち

完全に契約社会への移行を意味するものなのであろうか。長年続いて

きた文化的な背景を捨て去ることが、本当に可能なのであろうか。そ

のあたりに疑問が残る。とともに、西欧式の組織社会が果たして今後の世界にとつてよりよい未来をもたらすものなのだろうか。

現在、日本型経営を脱して世界標準（アングロサクソン型）へ、とい

うグローバリゼーションの掛け声が高まる中で、今一度日本型経営

の意味を問いかけるとともに、今後の真の意味での経営のユニバーサル

スタイルを考えてみたいというのが、この研究の背後にある最終目的

である。そのため、これから松下世界にさらに深く分け入つてみたいと思う。

現時点で考へておいる本連載の各テーマを以下に挙げる。（順不同）

① 松下幸之助の思想と松下世界のコスモロジー

② 会社聖地の構図：松下世界の聖なる中心、歴史の記憶

③ 会社儀礼の意味：「伝統の創造」と「つゝこと」

④ 会社世間に生きる：「恩顧」「保信」による信用形成

⑤ 神話と物がたり：経営理念の伝承と伝播

⑥ 市場、交換、贈与：「共生共榮」と「競争」

⑦ 松下世界のウチとソト：「境界」と「辺境」

⑧ 「松下の世界」から「世界の松下」へ：会社のアイデンティティと

世界観の変容

【注】

(1) 本稿は、松下電器産業の歴史的な変遷も対象とするため、パナソニックとは呼ばずに松下電器産業あるいは松下と表記する。

(2) ここで「松下世界」と呼ぶのは、松下幸之助の哲学を表現した世界

という意味のみならず、それを基礎としながらも、松下という会社そのものに存在する世界観（コスモロジー）を示すためである。

(3) 成果としては以下の書物がある。中牧弘允編『社葬の経営人類学』（一九九九年、中牧弘允「ほか」）『会社じんるい学』（二〇〇一年、同「会社じんるい学Ⅱ」）（一〇〇三年、中牧弘允・日置弘一郎編『企業博物館の経営人類学』）（二〇〇三年、同「会社文化のグローバル化——経営人類学的考察」）（二〇〇七年（いずれも東方出版）。

(4) 中牧弘允編『社葬の経営人類学』（東方出版、一九九九年、一五二三頁）。

(5) 日本的経営の代表的な論者としては、J・アベグレン、間宏、津田真澄、三戸公、岩田竜子などがある。それぞれの議論について（6） 山本七平「日本資本主義の精神」（ビジネス社、二〇〇六年、四六頁）。

- (7) 同前、六一頁。
- (8) 山本七平「日本人と組織」角川書店、二〇〇七年、一四一五頁。
- (9) 同前、四三一五〇頁。
- (10) 同前、七三一七頁。
- (11) 河合隼雄「中空構造日本の深層」中央公論社、一九九九年。
- (12) 前掲「日本人と組織」八四一五頁。
- (13) 前掲「日本資本主義の精神」四四頁。
- (14) 本章は拙稿「経営学とプラグマティズム——「臨床的知識」「科学的知識」を越えて」(経営哲学学会「経営哲学」第6巻1号、二〇〇九年、二八一四〇頁)からの抜粋を加筆修正したものである。
- (15) 日本における「経営人類学」という名称の発案者は村山元英であり、「経営人類学——動物的精気の人間論」(創成社、一九九八年)などを代表に独創的研究を発表している。しかし、われわれの研究のベースはこれとは異なり、国立民族学博物館で一九九三年から今日まで継続している学際研究(中牧弘允・日置弘一郎代表)である。今までの代表的成果としては、中牧・日置(一九九七、二〇〇三)、中牧(一九九九)、中牧ほか(二〇〇一、二〇〇三)、住原・三井・渡邊(二〇〇八)などがある。
- (16) 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、二九二一八頁。
- (17) 同前、二九六頁。
- (18) 松下幸之助「松下幸之助の哲学——いかに生き、いかに栄えるか」P.H.P.研究所、二〇〇二年、一三一九頁。
- (19) P.H.P.総合研究所研究本部編「松下幸之助小事典」P.H.P.研究所、一九九三年、一三一四頁。
- ・北沢方邦「脱近代へ——知/社会/文明」藤原書店、二〇〇三年
 ・住原則也・三井泉・渡邊祐介編「経営理念継承研究会著「経営理念——継承と伝播の経営人類学的研究」P.H.P.研究所、二〇〇八年
 ・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
 ・松下幸之助「松下幸之助の哲学——いかに生き、いかに栄えるか」P.H.P.研究所、二〇〇二年
 ・三井泉「一ノ藏——「人づくり」「手づくり」の理念継承と伝播」「P.H.P.ビジネスレビュー」第38号、P.H.P.総合研究所、二〇〇九年、八一五頁
 ・三井泉「経営学とプラグマティズム——「臨床的知識」「科学的知識」を越えて」「経営哲学」第6巻1号、経営哲学学会、二〇〇九年、二八一四〇頁
 ・三井泉「日本型「ステイクホルダー」観に関する考察——松下電器の「恩顧」「保信」思想を中心として」「産業経営研究」第30号、日本大学経済学部産業経営研究所、二〇〇八年、七一八四頁
 ・三井泉「狂氣・異形・才覚そして革新」「企業家研究」第3号、二〇〇六年、八九一九二頁
 ・三井泉「日本における経営文化の基層——「プラティック」と「プラクシス」の観点から」「経営哲学」第1巻、経営哲学学会、二〇〇四年、三七一九頁
 ・中牧弘允・日置弘一郎編「経営人類学ことはじめ——会社とサラリーマン」東方出版、一九九七年
 ・中牧弘允・日置弘一郎編「企業博物館の経営人類学」東方出版、二〇〇三年
 ・中牧弘允・日置弘一郎編「会社文化のグローバル化——経営人類学的考察」東方出版、二〇〇七年
 ・中牧弘允編「社葬の経営人類学」東方出版、一九九九年
- 〈参考文献〉
 ・河合隼雄「中空構造日本の深層」中央公論社、一九九九年

- ・中牧弘允 「ほか」「会社じんるい学」 東方出版、二〇〇一年
- ・中牧弘允 「ほか」「会社じんるい学Ⅱ」 東方出版、二〇〇三年
- ・山本七平 「日本資本主義の精神」 ビジネス社、二〇〇六年
- ・山本七平 「日本人と組織」 角川書店、二〇〇七年

(みつい・いずみ 日本大学教授)

松下幸之助と稻盛和夫

—その「哲学」の比較

川上恒雄

1 はじめに

松下幸之助（一八九四～一九八九）と稻盛和夫（一九三二～）は、現代日本において「哲学」を説く経営者の双璧である（以降それぞれの「哲学」を、「松下哲学」「稻盛哲学」とする）。松下没後二十年をへたにもかかわらず「現代日本」としたのは、松下がいまだにメディアから注目を浴び続け、その影響力が大きいからである。最近ではたとえば、昨二〇〇九年に出版した「リーダーになる人に知つておいてほしいこと」（松下政経塾編、P.H.P.研究所刊）が、同年のビジネス書年間ベストセラー第五位（トーハン調べ）にランクインしたほどの人気ぶりである。稻盛については説明するに及ばず、同じく昨年に民主党政権になつてから政府の行政刷新会議のメンバーに選ばれ、その後は日本航空の経営立て直しのため請われて同社の会長兼最高経営責任者（CEO）に就任するなど、以前にも増して注目の的となっている。両者はそれぞれ、パナソニックや京セラの創業者という固有性を超えて、もはや日本国民にとっての経営者とみなしてよいほど

の存在感がある。

しかし、これほど広く知られた経営者でありながら、「松下哲学」と「稻盛哲学」のあいだに、どんな類似点や相違点があるのか、比較検討されたことがほとんどない。松下と稻盛の両者を取り上げた文献はもちろん、数え切れないほどある。ただ、説得力のある論拠にもとづいて、それぞれの「哲学」を比較考察した文献を、筆者はほとんどみかけたことがない。そこで、本稿では比較を試みようというのだが、松下と稻盛が「哲学」を説く人気経営者であるという理由だけで考察するのでは、意味がない。両者を比較する意義はどこにあるのだろうか。

第一に、「哲学」を語る関西の創業経営者という共通のイメージが強すぎて、それぞれの「哲学」に個性があることが、よく理解されていらないという点があげられる。つまり、稻盛が年長の松下をマネして同じような「哲学」を主張し、それを著作にして出版しているのではないかという誤解が一部にある。たとえば、稻盛へのインタビューを四頁にわたって取り上げた「日経ビジネス」（一九九五年八月二十一日号）では、同誌編集長が「最後になりますが、松下幸之

助さんは、意識してますか」（同誌四〇頁）と、文字どおりインタビューや最後の最後に尋ねている。この編集長は、松下との類似点について質問をするのが、すでに大物経営者たる稻盛に対し失礼に当たるのではないかと思いつつも、それでも読者が知りたいことだろうから、尋ねないわけにもいかなかつたのだろう。稻盛の回答は、松下は紛れもなく指針となる存在である一方で、松下のように高齢になつてなお会社に籍をおくつもりはないし世襲をする気もない——という、わずか数行の当たり障りのないもので、「松下哲学」についてはまったく触れていない。このように、稻盛本人が明らかにしない以上、第三者が考察する意義はある。

第二に、同じように「哲学」を説く稻盛を比較の対象におくことで、松下の「哲学」の特徴を浮き彫りにできると考えられる。「経営の神様」という松下に冠せられた言葉は、松下がたんに会社の業績を高めるという意味での経営の達人にとどまらず、その宇宙観や人間観にみられるように、経営という枠を超越した視点から経営者としてのあり方を説いている点に、「神様」のニュアンスがこめられているのだと思われる。しかし、松下が神人合一したかのような経営者であること強調しそぎると、「松下哲学」がもっぱら特異なものとみなされ、その普遍化可能性を見落としてしまう危険性がある。もし「松下哲学」に普遍化可能な側面があるならば、他の経営者の「哲学」と比較対照することで初めて認識される。筆者が知る著名な経営者の中では、稻盛ほど「哲学」において松下と類似した面があり、比較にふさわしい人物を知らない。

第三に、松下と稻盛の大衆的人気を考えると、両者の「哲学」の共通面が、その人気の一要因であると思われる。つまり、両者の「哲学」の重なり合う面が、多くの日本人、とくにビジネスにかかわる人々の琴線に触れるものである可能性がある。このことから、ビジネスの世界に生きる日本人の心性が、両者の「哲学」からみえてくるのではないかと、筆者は考えている。

松下と稻盛の比較研究はこのように、両者の「哲学」を理解すると、いうだけでなく、働く日本人の心性を理解するための一つの視点を提供するという広い面も併せもつ。現代においては、このような広い角度から研究対象となりうる著名な日本人経営者は少ない。たとえば、松下と同時代に活躍した盛田昭夫や本田宗一郎などは歴史に残る経営者ではあつたが、みずから信念や世界観を体系化し、それを出版を通して公表するという仕事を熱心にしたわけではなかつた。そのため、彼らの個別的魅力を理解できても、彼らの考察を通して何か普遍的な側面をみいだすのはむずかしい。また、稻盛よりも若い現存する経営者で、ベストセラーを放つ者もいるのは確かだが、十年超にわたって持続的にベストセラーを出版している経営者はほとんどのない。このように、松下と稻盛は、他の経営者と比べて資料となる著作の充実度や人気度からいっても、その「哲学」を比較考察するには格好の経営者なのである。

2 松下と稻盛の「哲学」とは何か

「松下哲学」「稻盛哲学」という場合の「哲学」とはいかなるものなのか。大学で学ぶ「哲学」とは少し異質なようでもある。そもそも一般に、「哲学」という言葉はどのように用いられているのだろうか。標準的な例として、国語辞典の示す語義をみてみよう。【広辞苑】(岩波書店、二〇〇八年第六版)によると、①物事を根本原理から統一的に把握・理解しようとする学問、②経験などから築き上げた人生観・世界観——と、大きく二つに分けられる。【大辞林】(三省堂、一九九五年第二版)でも、①世界や人間についての知恵・原理を探求する学問、②自分自身の経験などから得られた基本的な考え方・人生観——と二分されている。つまり、これら国語辞典は「哲学」を、①根本原理探求の学問としての「哲学」、②個人的な人生観・世界観としての「哲学」——の二つに分けている。「松下哲学」「稻盛哲学」は、学問とは異なり、経営者としての経験から生み出された面が強いので、表面的には②の「哲学」である。しかし、松下幸之助と稻盛和夫は、学問の世界の外側にいながらも、姿勢としては、①の意味での「哲学」を実践していたのだと思われる。それは、松下と稻盛それぞれの「哲学」概念の規定の仕方から理解できる。

- 〈2-1-1 松下哲学〉
- 「人間探求」と「宇宙の法則」

松下幸之助は今までこそ「哲学」のある経営者だとみなされているが、松下自身、P.H.P.研究を始めた戦後間もないころは、「哲学」という言葉にそもそもなじみがなかつたようである。たとえば、一九五二年までのP.H.P.研究の成果が凝縮された「P.H.P.のことば」(P.H.P.研究所、一九七五年)には、「哲学」なる言葉がほとんど見当たらぬ。小学校中退で商売の世界に入り、アカデミズムとは無縁の世界で育った松下にとって、「哲学」というのはなじみの薄い概念だったのだろう。しかし、松下は六〇年代半ばになって、「哲学」とは「人間探求」だと明言する。⁽¹⁾そして、七二年には、その「人間探求」の成果として、「人間を考える——新しい人間観の提唱」(P.H.P.研究所)という「哲学」の著作を出版した。

学校教育で得られた知識よりも、実業界での経験知にもとづく松下の「哲学」は、表面的には国語辞典の意味での「②個人的な人生観・世界観としての「哲学」」である。しかし、「哲学」を「人間探求」であるとする見解は、先の国語辞典の例であげた「①根本原理探求の学問としての「哲学」」の一部門を構成するとも考えられる。松下は「根本原理を探求する」とした「哲学」の語義を読んだうえで、「哲学とは何ぞやというたら根本原理の追求ということは大きな間違いないな。そやけどこれは人間探求であるということやな」と述べている。⁽²⁾「人間探求」とは、「哲学」という言葉からは独立に、松下がP.H.P.研究を始めて以来の基本テーマである。これこそが「松下哲学」であるといつてよい。

一方、松下が戦後に始めたP.H.P.研究の協力者は(筆者の知るかぎ

り)すべて、高等教育(大学などでの教育)を受けた者である。なかには、大学教授など、高等教育機関で指導する立場の人物もいる。彼らには近代的な学問体系がすりこまれており、それは自然科学、社会科学、人文科学に大きく分けられると認識している。または、社会科學と人文科学とを総称して、精神科学とも呼んでいる。そして、日本の大学において哲学科が一般に文学部に設置されているように、彼らは哲学を精神科学あるいは人文科学の一分野とみなす傾向がある。その哲学とはとくに、西洋哲学である。

小学校中退の松下にとって、この近代的な学問体系の分類は自明のものではなかった。たとえば、一九四八年に開かれたと思われる研究会(正確な日付は不明)において、P.H.P研究所の尾崎和三郎(のちの松下電器取締役)が発した「自然科学」「精神科学」という用語を含んだ質問に対し、松下は質問の意味がよくわからないとして、その用語の区別を否定する回答をしている。

松下 宇宙の法則が真理なんです。(中略) その真理によってみんなわれわれは生きているわけです。(中略) 宗教も科学も、この宇宙の法則、真理によつてわれわれは生かされているのであるから、その生かされている法則というものをさらによく知らうじゃないか。太陽があり、地球があつて、地球が一回転して夜と昼ができるという法則があれば、この法則に応じた生き方をしようじゃないかといふのが、物の面では科学の面であり、心の面では宗教であります。

(中略)

尾崎 そのところがちょっとわかりません。いわゆる自然科学の法則と、精神科学の法則との結合点といいますか、その関係、これは説明が難しいと思いますが、どうもはつきりわかりません。

松下 どうも質問の内容がわからないが、自然科学も精神科学も別箇のものと違います。みな相関連しております。天体の動き、地球の動きと言つたのですが、その動きによって精神科学も文化も生まれているのです。早く言えれば、われわれの精神も天体の動きに連れて動いている。それと別箇に離れて精神は働いておりません。だから科学的な真理も、精神的な真理も究極においては一致します。最も言つたように、宇宙の法則、宇宙の働く法則、働く法則に科学的に応じていくのが自然科学である。精神的に応じていくのが精神科学である。法則といつものは一つであるが、この法則に応じていく上に心の面と、科学の面が応じておりますから、どちらも支配されている。これから出でている支配力は、結局一つになります。

(中略)

尾崎 自然科学といつものは、一つの純粹な自然科学であつて、精神科学じゃない。(中略) 月が運行し、地球が運行する。(中略) これは精神的に動いているのじゃなしに、これは一つの自然界の現象として動いている。(中略) ところがわれわれは月の運行なり、地球の運行なりを見て、それを人間が精神化していくわけです。条理というものはなにも精神化されるべきものではなくて、一定不变のものである。(中略) ただ人間がこれを彩り、意義づけて精神化していく、こういう建て前じゃないかと思うのです。

松下 僕もそれでよいと思います。つまり純粹の科学的な動きに順応していく。順応していくのは、やはり太陽が昇っていく、また下がってくる。それがために夜と昼ができる、それに対しても対して昼はどのように生活していくか、晩はどういうふうに生活していくかというふうことは、心の面で考えるのです。（中略）そういうようなものがつまり科学であり、一方宗教である。

松下の議論には、「宇宙の法則が真理」であるという前提が与えられている。松下によると、「宇宙の法則」とは、「宇宙根源の力が万物に働く法則」である。⁽¹⁾人間を含む万物がこの世に存在するのも、「宇宙の法則」によっている、つまり「宇宙根源の力」から生命力が与えられているのである。松下が自然科学と精神科学との二分法に違和感を覚えるのは、自然現象も人の心も、元はといえば、同一の「宇宙根源の力」によるものだからである。それゆえ、「法則」というものは一つであるが、この法則に応じていく上に心の面と、科学の面が応じておりますから、どちらも支配されている。これから出でている支配力は、「結局一つになります」と、松下は主張するのである。

松下の「哲学」を理解するのに、この点は非常に重要である。松下は先に述べたように、「根本原理を追求する」という国語辞典的な「哲学」の語義を目にした、「自分の哲学が「人間探求」だと述べた。それは、松下にとっての根本原理が「宇宙の法則」だからである。なぜ、「人間探求」と「宇宙の法則」とが結びつくのか。松下にとっての「人間探求」とは、人間と「宇宙根源の力」とのあいだにいかなる

「宇宙の法則」が成立しているのかという「事実」の探求に加え、人間が「繁栄・平和・幸福」実現のために「宇宙の法則」にいかに順応すべきかという「規範」の探求も含意しているからである。つまり、最終目標はあくまで、「繁栄・平和・幸福」の実現にあり、その実現のためには人間のあり方を探求することが不可欠だからである。したがって、「宇宙の法則」は「松下哲学」にとって非常に重要な概念である一方で、「松下哲学」の探求すべき究極の対象は人間であると、筆者は解釈する。

「宗教」との関係

松下幸之助の学問分類に話を戻そう。松下は諸学問の体系を木にたとえ、「哲学」は幹に相当すると述べている。そして、自然科学や精神科学の下位に属するそれぞれの学問は、枝葉であるといふ。つまり、幹がしっかりとすれば、枝葉も育つと考え、松下は「哲学」に専念したのである。経営者であるから経営学を学び、元技術者であるから工学を学ぶというようなことをする人物ではなかつた。ただし、「宗教」に対するスタンスだけは微妙である。「宗教」研究を精神科学の枝葉に入れる場合には積極的に賛成とまではいえないという表現をしている。

精神科学のうちに宗教もみな入つてもええくらいやな。だから、その根本の幹に属するものは、ある場合には、あるものによつては宗教ともいえるわけや。けれども宗教はややかたよつとるからね、

これも枝葉にしよう。人間そのものの探求が哲学だということである。人間とは何ぞやということを探求するのが哲学やると。そこからいろいろなことを考えて一つひとつを分類していくという、その分類するものは全部枝である。(中略) 主だったものは大きな枝やと
(中略)。だからここに宗教というのはちょっと大きな枝やな。⁽³⁾

「宗教」を、「哲学」の領域である幹に入れるのにはためらっているが、「大きな枝」であるとしている。松下は、「宗教」の中にも「繁榮」の実現を妨げるものがあるので、「宗教」を全面的に肯定はしない。しかし、松下自身、「宇宙根源」という超越的実体を万物の根源として想定していることからわかるように、宗教的信念が「哲学」という探求の當みに先行して存在するのである。

近代的な学校教育を満足に受けていない松下にとって、哲学的探求

に因果性や整合性・無矛盾性などが求められることは自明ではない。そのような論理の厳密な展開に知能を働かすことに、松下は関心を抱いていない。なぜなら、松下はそもそも、人知に過大な信頼をおこすと否定的だからである。「人間が自ら考え、そして働く部分は、全体から見れば百分の一、二百分の一であって、大部分は自然によつてすでに仕組まれ、裏づけられている」と述べている。このような世界観は、松下の実社会での経験から感じ得たことであろうし、また、さまざまな宗教関係者から話を聞くうちに、その直観が確信に変わったのだと思われる。しかし、その確信は松下の個人的確信(国語辞典の
②個人的な人生觀・世界觀としての「哲学」)にすぎなかつたため、P

H.P研究を通して普遍化する作業に取り組んだのだろう。それは、先にあげた「P.H.Pのことば」において、「宇宙根源の力」「宇宙の法則」などの普遍性を強調した概念が多くの頁で用いられていることから、理解することができる。

おそらく松下にとって、元来「哲学」と「宗教」とは明白に分離すべきものではなかつた。「宗教」(厳密に松下の言葉を用いれば「正しい宗教」)は迷信ではなく、松下にしてみれば合理性のある教え・実践だからである。しかし、P.H.P研究は、近代学校教育を通して得た知識で固めた人々と共に行つていたがゆえ、またその成果を近代学校教育を受けた人々にもアピールする必要があつたがゆえ、「宗教」を「哲学」と同じ学問体系の幹とはせず、かといって「哲学」という幹の小枝にはせず、大枝であるという、微妙な位置づけを与えたのだと筆者はみていく。

「松下哲学」は事実、大枝たる宗教的世界觀が中核を形成している。「宇宙根源の力」も「宇宙の法則」もなければ、「松下哲学」は成立しない。一方ではしかし、その世界觀の下で、具体的には人間と社会の生成発展に寄与するかぎりにおいて、近代的な学問知の役割も語られている。松下は、近代学問の世界からは遠かつたが、近代産業社会の只中で成功した人物である。驚異的な科学技術の発展の裏には学問の発展もあつたことはよくわかつていた。物心両面の生成発展に有用な學問なら歓迎し、また、學問をその生成発展に向けて活用する人間の心のあり方を考察したのである。

「松下哲学」はこのように、「宗教」の衣をまとつていながらも、そ

の視点はもっぱら現世の人間生活（モノとココロの両面における）に向けられている。次に考察する「稻盛哲学」も、「宗教」の衣をまとっている。しかし、大学卒の稻盛は「哲学」という言葉に対する理解がやや異なる。また、仏教者であるため、完全な現世志向者ではない。

〈2-2 稲盛哲学〉

「フィロソフィ」を超えて

松下幸之助同様、稻盛和夫も若いころは学問としての「哲学」とは無縁の人物だった。一九五五年、鹿児島大学で工学を専攻して卒業後、京都の松風工業に入社し、技術者としての職を得た。明けても暮れても製品開発に夢中な、根っからの技術屋だった。その松風工業に勤務していたころ、稻盛は「哲学」という言葉に出会った。正確にいって、出会ったのは英語の「フィロソフィ」である（「哲学」は明治時代の西周による訳語といわれる）。

五〇年代後半、稻盛がまだ二十歳代半ばのころの話である。⁽¹⁾取引先の第一物産（現三井物産）が松風工業の経営状態を調査しに来た。松風のような中小企業からみれば、第一物産ははるか格上の大企業である。また、調査団長は、第一物産の顧問格で、戦前のニューヨーク支店長だった吉田源三という「一家言ある大物として知られていた」人物だった。そのため、松風側は戦々恐々としていた。ところが、吉田は松風に来るなり、「稻盛という若い社員がいるはずだが、ぜひ会いたい」という。第一物産の元ニューヨーク支店長が鹿児島から出てきた無名の平社員に会いたいというのだから、松風も驚きだ。もっと驚

いたのは、稻盛本人である。吉田から、稻盛の鹿児島大の指導教官と東大の同級生だったという話を聞き、ようやく理解できた。稻盛はせつかくの機会だからと、松風での自分の仕事についての思いを吉田に熱く語った。そうすると、吉田が、「稻盛さん、若いのにあなたにはフィロソフィがある」といつて、稻盛をほめた。

「フィロソフィ」という思いもよらない英単語に、稻盛は衝撃を受けた。松下がP.H.P.研究を始めた当初、「哲学」という言葉にそれほど敏感でなかつたのとは対照的に、稻盛の場合は、「フィロソフィ」「(哲学)」という言葉が与えられたことが、「稻盛哲学」構築への道を歩む一つのきっかけとなる。吉田の発した「フィロソフィ」という言葉の意味は、先の国語辞典の分類でいえば、「②個人的な人生観・世界観としての「哲学」」に該当するだろう。しかし、稻盛も松下同様に、大学などで学ぶ「哲学」とは異質の視点から、「①根本原理探求の学問としての「哲学」」に接近するのである。ただ、その接近の方において、大学卒の稻盛は、松下とは相當に異なる。

「稻盛哲学」は最初、「京セラフィロソフィ」として注目された。稻盛がまだ著作を出版していないなかつたころ、稻盛の言葉を集めた三〇〇頁を超える「京セラフィロソフィ集」を従業員全員がもち、その内容を徹底的に叩き込まれていることが、京セラの強さの源だといわれた。⁽²⁾その根幹は、「全従業員の物心両面の幸福を追求する」という理念である。一九九四年、「京セラフィロソフィ」は整理され、「京セラフィロソフィ手帳」として表記を一新した。以来、全従業員に配布しているのは、この「手帳」である。

ただし、九〇年代前半までの「京セラフィロソフィ」は、「稻盛哲学」の完成形ではない。公刊した単著をみると、稻盛は「哲学」の体系の形成を、二〇〇一年刊の「稻盛和夫の哲学——人は何のために生きるのか」(P.H.P研究所)から〇四年刊の「生き方」(サンマーク出版)にかけて行つたと思われる。それより前に刊行した著作では、「哲学」を開拓するための概念が出そろつていても、まだ体系化には至っていない。九〇年代の著作では、経営者としてや政府の各種委員としての実務的・政策的な話題も盛り込むことが多く、「哲学」の体系化を妨げていたと思われる。とくに九六年から九八年にかけて、稻盛は毎年単著を出版しており、体系化をする時間的な余裕などなかつたのだろう。

しかし、九八年十月に『稻盛和夫の実学——経営と会計』(日本経

済新聞社)を出版して以降、二〇〇一年十一月の『稻盛和夫の哲学』まで三年、稻盛はまとまつた単著を出版していない。この間、稻盛が公私共に多忙を極め、健康状態もすぐれなかつたにせよ、「哲学」という、ビジネスの現場からは一線を画したテーマに焦点を絞ることで、これまでの断片化された概念をまとめには十分な期間であったようだ。

また、九七年に禅僧となるため得度したこと、自身の「哲学」をみつめなおす動機づけを与えたと思われる。「稻盛和夫の哲学」は次のような文章で締めくくられている。

さて、得度したあと擔雪老師からは、「僧は修行を積んでもなか

なか社会に影響を与えることはできませんが、あなたは、得度して実社会で社会のために貢献していくことが仏の道でありましょう」という言葉をいただいています。今後も仏の教えにしたがい、微力ながら世のため人のために尽くし、少しでも自分の心を高めていきたい、そのように考えています。

「擔雪老師」とは、京都・円福寺(臨済宗妙心寺派)の西片擔雪(一九二二~一九〇六)のことである(のちに臨済宗妙心寺派管長)。西片が長らく稻盛の精神的アドバイザーのような存在であったことから、稻盛は円福寺で得度した。得度してから「世のため人のため」という使命感をさらに高めたことが、この引用文からうかがえる。「仏の教え」が「稻盛哲学」の深化を導いたのだろう。

九〇年代前半までの「稻盛哲学」は、第一物産の吉田源三のいう「フィロソフィー」つまり国語辞典の「②個人的な人生観・世界観としての「哲学」」の枠を大きく越えることはなかつた。たとえば、九四年刊の『新しい日本新しい経営——世界と共生する視座をもとめて』(TBSブリタニカ、文庫版はP.H.P研究所)では、「フィロソフィー」(この本では音引き「—」がついている)を次のように定義している。

……人間として何が正しいか、人間としての原理原則に従つて判断し、日々營々と努力を積み重ねなければならない。正しく判断し、正しく実行するには方法がある。この人生と仕事の原理原則、私はそれをフィロソフィーと呼ぶ。

表1 「稻盛哲学」で言及される主な人物（生年順）

人名	生没年	
袁了凡	1533-1606	中国・明の思想家（『陰陽録』著者）
呂新吾	1536-1618	中国・明の思想家（『呻吟語』著者）
白隱慧鶴	1685-1768	禅僧（臨濟宗）
石田梅岩	1685-1744	石門心学
二宮尊徳	1787-1856	農政家、思想家（報徳思想）
西郷隆盛	1828-1877	薩摩藩士、政治家
福沢諭吉	1835-1901	思想家、慶應義塾創設者
中村天風	1876-1968	思想家（『天風哲学』）、ヨガ行者（『心身統一法』）
谷口雅春	1893-1985	宗教家（『生長の家』創始者）
安岡正篤	1898-1983	思想家（陽明学）、政財界有力者のアドバイザー
田中美知太郎	1902-1985	哲学者（ギリシャ哲学）、京大名誉教授
井筒俊彦	1914-1993	哲学者（イスラーム学、神秘主義）、慶大名誉教授
梅原猛	1925-	哲学者（日本文化論、仏教）、国際日本文化研究センター名誉教授（初代所長）、京大哲学科卒、稻盛財団理事
伊谷純一郎	1926-2001	靈長類学者、京大名誉教授、京都賞審査委員（生前）
広中平祐	1931-	数学者（フィールズ賞）、日本学士院会員、ハーバード大・京大名誉教授、稻盛財団理事、京都賞委員
村上和雄	1936-	分子生物学者、筑波大名誉教授、京大農学博士、天理教

同書はたしかに、稻盛の「原理原則」を展開している。ただ、その「原理原則」を普遍化させるだけの「哲学」がまだ途上段階にあったことは読み取れる。なぜなら、その「哲学」に相当する最終章が「思いやる心」と題され、運命論から話題が始まつていていた。「常に明るく健全な考え方をすることにより、運命はよい方向に変わっていくのだ」と同書（文庫版一八五頁）で主張する稻盛の信念の背景には、少年時代に出会った、「現象は心の影」とみなす「生長の家」の教えが大きく反映されている。これは視点を変えてみれば、当時はまだ「稻盛哲学」の中で仏教の占める比重が相対的に小さかったことを示唆している。仏教色の濃い現在の「稻盛哲学」と比較すると、まだ途上段階にあつたことがわかる。

知識人の影響

松下幸之助は「耳学問」の人だったので、「松下哲学」が具体的にいかなる過去の偉人や思想から影響を受けたのかは不明である。著作においてほとんど引用がないからである。一方、稻盛和夫は読書人であり、書物から得た知識が「稻盛哲学」の構築に深く関係している。稻盛は著作において、人名や書名をよくあげているので、「稻盛哲学」の特徴は、「松下哲学」に比べると、相対的にわかりやすい。「表1」に、稻盛が「哲学」を語る文章でよく引き合いに出す人物を列挙してみた（松下幸之助と西片擔雪は省略）。

この表からわることは第一に、十九世紀以前に生まれた人物（袁

了凡から安岡正篤まで)と二十世紀以降に生まれた人物(田中美知太郎から村上和雄まで)とのあいだに、傾向として、大まかな相違があることである。前者はどちらかといえは人としてのあり方を説くような人物が多く、後者は近代学問を身につけた大学教授である。そして、再度大まかにいえば、前者は稻盛の読書対象となるような人々で、後者の大学教授は稻盛の知人となった人々である。後者の大学教授の専門に統一性がみられないのは、一九八〇年代に稻盛もスポンサーとなつていた学術会議(「京都会議」)が学際的だったからだと思われる。

そのメンバーは、田中美知太郎や伊谷純一郎、広中平祐など京都大学関係者を中心としていた。¹⁵また、梅原猛と広中平祐は、「京都賞」で知られる稻盛財団の理事である(二〇一〇年三月現在)。

「稻盛哲学」が体系化される前の、つまり「稻盛和夫の哲学」よりも前の著作では、「生長の家」(谷口雅春が創始者)の宗教的教えを基本にしつつ、これら戦後の大学教授の見解を参考することが相対的に多かった。細かい専攻分野を無視すれば、その大学教授の半分が哲学者で、あと半分が理科系の学者であるのがおもしろい。科学知を重んじる技術者である一方で、「哲学」をも語る稻盛の顔をよく表している。しかし、九〇年代前半までの初期の著作では、個々の学者との会話などで得た断片的な知識が多かつたのか、それら知識を体系化する堅固な思想をまだ稻盛自身の中で育んでいなかつたと思われる。筆者の解釈では、仏教に詳しい梅原猛と天理教信者で科学者の村上和雄を除くと、稻盛に対する学者の影響力はそれほど大きくなはない。

「稻盛哲学」の体系化に大きな役割を果たしたのは無論、仏教の教

えである。九四年の「新しい日本新しい経営」のころから徐々に、稻盛の仏教観が展開され始め、「生長の家」の教えから宗教的世界觀が一步、広がっている。輪廻転生する不滅の「魂」が「心」の中核にあることを強調する記述が目立ち始め、その「魂」を磨くことが人生の目的であると明言するようになる。「魂」を磨く方法を、稻盛はとくに禅に求めた。また、禅に加え、「魂」を鍛えることについての近代的な見方も織り込むため、中村天風や安岡正篤といった昭和の思想家にも注目するようになる。

中村や安岡の名が稻盛の著作でよく登場するようになったのは、二〇〇一年の「稻盛和夫の哲学」からである。もちろん、その前の著作でも言及されたことはあつたし、何より「思想家」としての稻盛和夫を紹介する京セラのホームページには両者の著作が、谷口雅春の「生命の實相」などに加え、稻盛の愛読書であることが紹介されているので(筆者も京セラ経営研究所で両者の著作が抜きん出て多く書庫に並んでいるのを見た)、稻盛が以前から中村・安岡ファンであつたことは推測される。しかし、九〇年代後半の厳しい禅の修行をへて、中村・安岡への理解がさらに深まつたとも考えられる。「修行」という点では禅と中村のヨーガに共通性があり、安岡の著作には「禅と陽明学」があるくらいだから、あながち根拠のないことではない。

以上のように、「稻盛哲学」は、稻盛が歳を重ねるにつれ厚みを加え、二〇〇〇年代前半の「稻盛和夫の哲学」や「生き方」で一応の体系化をなしえたと、筆者はみていく(「一応の」とは、今後も「稻盛哲学」の深化が続くと見込まれるからである)。

整理すると、八九年刊の、単著としては処女作の「心を高める、経営を伸ばす——素晴らしい人生をおくるために」(P.H.P研究所)では、「生長の家」の谷口雅春の影響が比較的はつきりと読み取れる。たとえば、「私は、自分の心、精神を高めていくことによって、運命をも変えることができる」と信じています」(一四頁)、「私は今では、「心で思つた通りに現象は現われる」と信じている」(五四頁)、「自分の心の投影が、複雑で困難な現象をつくり出してしまつてゐるのです」(五七頁)、「美しい、澄んだ心には、真実が見えます。しかし、エゴに満ちた心には、複雑な事象しか見えてきません」(八〇頁)——など、「現象は心の影である」という谷口雅春の世界観を反映している。

二作目の単著である九四年の「新しい日本 新しい経営」では、「生長の家」に仏教が加わるようになる。たとえば、「仏教では、心に思つていることが現象界に現れる」とを「思いの所作が業をつくる」と言う(文庫版一八三頁)、「人間には誰にでも運命というものがある。しかし、それは宿命ではない。運命は、仏教でいうところの因縁によつて決まる」(同一八四頁)、「私は心の中心には「魂」があるのだと信じている。魂は輪廻転生を繰り返し、その遍歴した過去を背負つている。この魂が過去に経験した履歴のことを、仏教では「業」あるいは「カルマ」という」(同二〇一頁)——など、処女作と同じような唯心論的世界観をもちながらも、原理的には仏教に依拠しているという立場を明白にとるようになる。さらに、九五年には仏教に通じた哲学者である梅原猛との対談集「哲学への回帰——資本主義の新しい精神を求めて」(P.H.P研究所)を出版し、九七年には得度するなど、仏教

とのかかわりをますます深めていった。

この段階で、「稻盛哲学」の基本は、断片的なかたちではあるものの、ほぼ出そろつっていたとみてよい。未完成だったと筆者が解釈する主な点は、労働の正当性について宗教的な裏づけを与えることと、宇宙の生成と進化をめぐる議論である。しかし、これは「稻盛哲学」の内容面のことであつて、「稻盛哲学」の性質に変わりはない。つまり、「稻盛哲学」では「生長の家」や「仏教」などに対する宗教的信念が基底を形成しており、「哲学」の普遍化に大きな役割を果たしている。その一方で、宗教的信念のままでは、稻盛を含めわれわれの生きるこの現実世界で通用する「哲学」とはなりえない。そのため、自身の読書や学者との知的交流などを通じて得た現実的知見を附加することで体系化をすすめるという面も併せもつ。この点において、「稻盛哲学」は「松下哲学」とは異質である。松下は、高等教育を受けた稻盛とは異なり、知識人の見解を参考に体系化するという技術を駆使することはあまりなく、現実世界での個人的な「経験知」を「宇宙の法則」や「自然の理法」という最上位の規範に照らして一般化するという方法を探る。このような帰納的接近は、「稻盛哲学」には希薄である。

3 「哲学」の内容の比較

前節では、松下幸之助と稻盛和夫それぞれの「哲学」の性質について考察した。それは共に、宗教的世界観を織り込むことで普遍化を試みる「哲学」である。その一方で、「松下哲学」では「哲学」と「宗

「教」との明確な分離がそもそも意識されておらず、「稻盛哲学」では「宗教」を深める」とで「哲学」の議論に厚みを加えている。本節では、それぞれの「哲学」の性質についての議論から、その「哲学」の内容についての考察に移行する。メディアでよく、松下と稻盛の両者が比較されるのは、その内容面で類似性があるからだと思われる。「哲学」を構築する経緯や方法が異なっていても、その結果が似ているというのは興味深い。ただし、巷間いわれるほどの類似性があるかについてもまた、考察の余地がある。

さて、本来なら「松下哲学」と「稻盛哲学」の概要を併記してから比較するのが筋だろうが、本紀要の読者は「松下哲学」を構成する人間観や宇宙観について基本的な知識をもつと思われるので、⁽¹³⁾ 詳細な解説は省き、とくに「稻盛哲学」に力点をおいて解説しながら、「松下哲学」との類似点や相違点を取り上げるという方法をここでは採りたい。

〈3-1 両「哲学」の類似する面〉

「稻盛哲学」にみる生き方の立論例

まず、稻盛和夫の「哲学」という抽象的話題に入る前に、経営者としての実践面での稻盛の主張をみてみよう。稻盛は次のような「経営の原点十二カ条」を唱えている。⁽¹⁴⁾

- ①事業の目的、意義を明確にする
- ②具体的な目標を立てる

③強烈な願望を心に抱く

④誰にも負けない努力をする

⑤売上を最大限に、経費は最小限に

⑥直決めは経営

⑦経営は強い意志で決まる

⑧燃える闘魂

⑨勇気をもって事に当たる

⑩常に創造的な仕事を行う

⑪思いやりの心で誠実に

⑫常に明るく前向きで、夢と希望を抱いて素直な心で経営する

この「十二カ条」は、経営者がいつも心に留めておくべきだと稻盛が考えている点をあげている。⁽¹⁵⁾ の「素直な心」は、松下幸之助の影響だろう。ただ、それ以外の点は、他の経営者も考えそうなることで、稻盛に特有な見方でもなければ、松下の影響を格別に受けている見方でもない。それでも、③の「強烈な願望を心に抱く」には注目したい。先に述べたように、この点は「生長の家」の教えを反映しており、稻盛は初期の著作から繰り返し③に相当する主張をしているからである。何¹⁵とをするに¹⁶までは、「したい」「しよう」という心をもたなければ、何も成就しないのだ、という見方である。「生長の家」によると、「現象は心の影」だからである。

稻盛はさらに、「十二カ条」にみられる経営者としてのあり方に先行して、人として「心を高め、魂を磨く」ことが最重要だと説く。そ

の方法として、以下の「六つの精進」をあげている。⁽²⁾

- ①だれにも負けない努力をする
- ②謙虚にして驕らず
- ③反省ある日々を送る
- ④生きていることに感謝する
- ⑤善行、利他行を積む
- ⑥感性的な悩みをしない

これら「精進」には、努力、謙虚、反省、感謝、利他——など、德目を表す言葉が並んでいる。日本企業の経営者が徳目を並べること自体は珍しくないが、稻盛の場合は、その論拠を「哲学」として示しているという点で、他の多くの経営者とは一線を画している。企業人としてのあり方をたんに説教しているのではなく、人間が「精進」することの意味を、大宇宙における人間の使命という点から論じているのである。稻盛によると、人間のほかにも、道端の石ころまで含め、宇宙の万物にはそれぞれすべき役割が与えられている。つまり、宇宙は全体として一つの生命体を形成しており、それを構成しているいかなる存在にも意味があるとする。それら万物の使命は「宇宙の意志」を反映しているという、一種の目的論的宇宙観を唱えているのである。

「のように、宇宙に存在する森羅万象はすべて、大きな宇宙といふ生命の一部なのであり、けつしておののおのが偶然に生み出された

ものではない。どれ一つとっても宇宙に必要だからこそ、存在しているのです。

そのなかで、人間はより大きな使命をもつてこの宇宙に生かされていると私は考えています。知性と理性を備え、さらに愛や思いやりに満ちた心や魂をも携えて、この地球に生み出された——まさに人間には「万物の靈長」として、きわめて重要な役割が与えられているのです。

したがって、私たちはその役割を認識し、人生において努めて魂を磨いていく義務がある。生まれてきたときより、少しでもきれいな魂になるために、つねに精進を重ねていかなければならない。それが、人間は何のために生きるかという問いに対する解答でもあると思うのです。⁽³⁾

稻盛は、百億年を超える宇宙の長い歴史において、素粒子が素粒子にとどまらず人間のような高等生命体へと進化発展したのは、「宇宙の意志」によるものだとしている。⁽²⁾ 稲盛の描く宇宙には、創造主（村上和雄の「サムシング・グレーント」に相当）の発する愛と善意によって、気やエネルギーが流れている。⁽³⁾ 創造主は万物に生命力を与え、それらを「善き方向」に向かわせようとする（宇宙の「愛の法則」）。それが「宇宙の意志」だからである。したがって、「宇宙の意志」に沿うのが善き生き方である。そして、その善き生き方の具体例が、先に述べた「精進」をして、心を高めることである。以上が、具体的な人間の生き方・あり方を「稻盛哲学」からみた一つの例である。

類似点とその理由

以上は「稻盛哲学」の内容の一例だが、これだけでも「松下哲学」との類似性が浮かび上がる。それは第一に、「宇宙—万物—人間」という三層構造から成り立つ世界観の構築である。たとえば、一九五一年発表の松下幸之助の「人間宣言」は以下のような文章から始まっている。

宇宙に存在するすべてのものは、つねに生成し、絶えず発展する。万物は日々に新たであり、生成発展は自然の理法である。

人間に、この宇宙を支配する力が、おののの本性として与えられている。すなわち、人間は絶えず生成発展する宇宙に君臨し、宇宙にひそむ偉大なる力を開發し、万物に与えられたるそれぞれの使命を見出しながら、これを活用することによって、自分自身の繁栄を生み出すことができる。ある。

かかる人間の特性は、自然の理法に従って、宇宙根源の力から与えられたものである。それは絶対至上の命令である。これこそは、人間に与えられた天命と名付けてもよいであろう。

この天命が与えられているために、人間は世の支配者となり万物の王者となる。⁽⁵⁾……

この中で、稻盛和夫も用いる言葉は「宇宙」「生成発展」「万物」「人間」「使命」、用いない言葉は「自然の理法」「繁栄」「宇宙根源」

「天命」——である。ただし、言葉は異なつても、概念上、類似するものもある。以下、「松下哲学」と「稻盛哲学」とが内容面で類似している点を列挙してみよう。

- ①「宇宙根源」（松下）、「創造主」「サムシング・グレート」（稻盛）といつたように、宇宙の万物を存在たらしめている本源的実体を想定している。
- ②宇宙には生成発展を促す「意志」があるという、目的論的宇宙観を展開している。

③「宇宙の法則」「自然の理法」（松下）、「愛の法則」（稻盛）といったように、宇宙には最上位の法が存在すると想定している。

④③の最上位の法においては、事実としての物理法則と規範としての倫理法則とのあいだに区別がない。なぜなら、①の本源的実体が万物に使命を付与していると想定しているからである。

⑤人間を万物の「王者」（松下）、「靈長」（稻盛）と位置づけている。つまり、人間は宇宙の生成発展の主導的役割を担っている。しかし同時に、宇宙の最上位の法には従う責務がある。

⑥人間の使命は現世において、「物心一如の繁栄」（松下）、「物心両面の幸福」（稻盛）というような、全員が物的にも精神的にも満たされた状態を実現することである。

以上の点をみると、稻盛哲学は「松下哲学」から、一部において、影響を受けたとみることはできる。ただ、稻盛和夫は仏教徒

であるので、なぜ「創造主」を想定したり万物の存在にポジティブな意義を与えていたのか、判然としない面もある。この疑問については、「松下哲学」からの影響がそれだけ強かつたと思われる半面、稻盛が少年時代にすでに、「生長の家」の谷口雅春による「生命的實相」から大きく影響を受けていたことにも目を向ける必要がある。谷口は同書で、「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」⁽¹⁾と述べている。ここで、「一大生命力」を「創造主」あるいは「サムシング・グレーント」、「一切の生命」を「万物」と理解すれば、大粹として、稻盛の宇宙觀と大きな相違はない。また、「一大生命力」を「宇宙根源の力」に変えれば、松下の宇宙觀とも重なつてくる。⁽²⁾

このように内容面では、「稻盛哲学」は「生長の家」の教えを経由して、「松下哲学」に接近したという解釈も可能である。その半面、「稻盛哲学」には「松下哲学」にみられない面もあることは事実である。とくに、稻盛は大学の理科系学部を卒業したこと、禅僧になつたことなど、松下にはなかつた人生経験が、両者の「哲学」の内容の相違につながつてゐると思われる。

（3-2）両「哲学」の相違する面

宇宙觀

稻盛和夫は、松下幸之助と異なり、大学で近代科学を学んだ経営者

である。科学の定説は尊重する。同時に一方で、科学的知識を尊重しているからこそ、何が科学で説明がつかないのかという点にも、稻盛は敏感である。

とくに、稻盛が宇宙を論じる際、この科学に対する両義的見方が明瞭に現れる。稻盛は一方で、「定説」とされていいる「ビッグバン理論」に依拠して宇宙の爆発を説明する⁽³⁾。しかし、「ビッグバン理論」が説明する範囲は限定されており、科学の知識ではわからないことが多い。たとえば、宇宙はなぜ爆発をして誕生する必要があつたのか、なぜ生命をつくり、なぜその生命が進化をし、なぜ進化の結果が現在のようになつたのか——などの疑問である。稻盛はこのような科学を超えた疑問に、強い関心を寄せている。そして、宇宙には「意志」があるという見方を探り、宇宙の生成発展を整合的に説明しようとしている。

松下幸之助も、「宇宙の意志」という概念を用いていることは共通している。先に述べた。ただ、「科学」の範囲や境界にそれほどこだわりのみられない松下とは異なつて、大学で工学を専攻した稻盛の議論は多少、込み入つていて、まず、比較のために、松下の言葉を引用する。

（天地の）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き働いております。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ったとき、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。⁽³⁾

松下の「宇宙の意志」は、「宇宙根源の力」には「万物を生かそうとする意志がある」という、素朴な意味である。「宇宙の意志」は現実にどのように機能しているのかといった複雑な議論を、松下は展開していない。一方、稻盛は、宇宙と生物の進化論が念頭にあるため、「宇宙の意志」という超科学的概念と進化論という科学的知識とのあいだの整合化を試みている（ちなみに、松下は進化論を否定しているので、整合化をする必然性がない）。

無機物の進化、生物の進化、すべてものは、あらゆるものを作成発展させていく、進化させていくという宇宙の法則、宇宙の意志のなせる業であると私は理解しています。

それが進化をうながし、その進化の中で素粒子が集まり原子ができる、分子ができる、のちに高分子ができる、⁽⁴⁾蛋白質が生まれ、それに

よってDNAが構成されて生命というものが誕生した。生命が誕生したあとも、進化はつづいて途切れることがない。⁽⁵⁾

心の哲学

「このように、長い進化の過程をへて人間のような高等生命体が誕生したのは、「宇宙の意志」が生成発展を促しているからだと、稻盛は主張する。しかし同時に、次のように述べている。

創造主は上からすべてのものをコントロールしているのではない、その根源なるもの——魂のなかのいちばん中心になるもの——だけを人間に与え、あとはわれわれが自由にできるようにしているのです。⁽⁶⁾

……何かの衝撃によって突然遺伝子の組み換えが起るという偶然性だけで進化を物語つていものかどうか。（中略）私は、DNAは外部の要因だけで突然変異するのではなく、意識体、意識というもののも内側から影響を及ぼしているのだと思います。⁽⁷⁾

「宇宙の意志」は、一つの生命体である宇宙が全体として生成発展することを促している一方で、宇宙を構成する万物おののおのの生成発展を自動的に実現しているのでもない。おののの心のもち方が進化にとって重要なとなるのである。おののには使命が与えられていることを忘れてはならない。（つまり、「稻盛哲学」ではこの点において、宇宙論と人間論とが進化論を媒介にして結びつくのである。これは、「松下哲学」にはみられない特徴である。）

「稻盛哲学」に従うと、人間は今後、生命体としての進化を遂げる可能性があり、「松下哲学」によると、人間の生物学的進化はありません。そして、「稻盛哲学」における人間の進化の可能性は、人間の心のもち方次第である。「松下哲学」においても、心のもち方はきわ

めて重要な要素だが、「稻盛哲学」では進化を導く要因になるほど強力である。両者の人間観のあいだには、宇宙観よりもさらに大きな相違がある。

松下幸之助と稻盛和夫は一九七九年に對談をしたことがある。⁽³⁾ 稲盛はこの對談で、松下が「ダム式經營」について話をした講演を聴きに行つたと、述べている。⁽⁴⁾ 稲盛によると、この講演後の質疑応答で、中小企業のある經營者が、成功者の松下とは違ひダムをつくる余裕などない、どうしたらよいか教えてほしい、という趣旨の質問をした。松下はひとつ、「そらやっぱし、ダム式經營をやるうと思わんといかんでしょうな」と回答したという。具体性のない回答に周囲の中小企業經營者はがっかりしたようだったが、稻盛は逆に衝撃を受けた。

「やるうと思つたつてできやせんのや。なにか簡単な方法を教えてくれ」というふうな、そういうなまはんかな考えでは、事業經營はできない。

「できる、できない」ではなくに、「そうでありたい。オレは經營をこなすよ」という強い願望を胸に持つことが大切だ、そのことを松下さんは、言っておられるんだ。そう感じた時、非常に感動しましたね。⁽⁵⁾

「現象は心の影」であるという「生長の家」の教えを信念としても稻盛にとって、「強い願望」は經營に不可欠な心のあり方である。事実、稻盛の「經營の原点十一カ条」にも、「③強烈な願望を心に抱

く」とある。この見方は、単著处女作の「心を高める、經營を伸ばす」から一貫している。

(松下においては「熱意」ともいう)次の文章などは、その好例である。

何としても二階に上がりたい。どうしても二階に上がらう。この熱意がハシゴを思いつかず、階段をつくりあげる。上がつても上がらなくとも……そう考えている人の頭からは、ハシゴは出てこない。才能がハシゴをつくるのではない。やはり熱意である。經營とは、仕事とは、たとえばこんなものである。⁽⁶⁾

「松下哲学」にも「稻盛哲学」同様、「生長の家」の影響が一部にみられる。しかし、松下が「生長の家」の影響によって、稻盛のような唯心論的世界觀に共鳴したと考える根拠はさほどない。「生長の家」の影響があるならば、松下の著作の中では相対的にその影響が最もみられる「P.H.P.のことば」において、「願望」「熱意」について繰り返し語るはずだからである。ところが、そのテーマが明瞭にみられるのは、一九五〇年二月発表の「P.H.P.のことば」その二六「人間としての成功」の解説の一部(二六六~七頁)のみである。松下はその「人間としての成功」で、「願望」「熱意」をもつとしても、そればかりでは自己本位の考え方を探ることになりやすく、客觀性を保持するための「素直な心」もまた必要だと述べている。⁽⁷⁾ 松下はのちの著作においては、「願望」「熱意」の重要性を強調している。⁽⁸⁾ しかし、そのことが

「生長の家」の教えにかかわっているとする特段の根拠はない。

世俗労働の宗教性

稻盛和夫の用いる「願望」という言葉は、たんに「願う」という意味にとどまらない。「経営の原点十二カ条」で「③強烈な願望を心に抱く」とあるように、「強烈」であることが必要だ。稻盛には「成功への情熱」（P.H.P研究所、一九九六年）というタイトルの著作があるが、「願望」に「情熱」が伴つていなければ意味がないのである。つまり、稻盛の考える心のあり方とは、一つに、どんな抵抗や障壁にもひるまず目的を遂行しようとする強烈な精神である。そのため、積極的思考で困難をものともしない中村天風のようなタフな人物を、稻盛が好むのはよく理解できる。

「稻盛哲学」では、このような強い精神性の根柢が、「生長の家」から禅的な見方に、次第に移行する。それは、二〇〇四年の「生き方」において顕著となる。すでに述べたように、中村天風や安岡正篤など強い精神志向の思想家の影響は無論あるのだが、その影響はおおよそ稻盛の禅理解にかかる範囲のことであると、筆者は解釈している。まず、先に引用した稻盛の文章をもう一度以下にみていただきたい。

「」のように、宇宙に存在する森羅万象はすべて、大きな宇宙という生命の一部なのであり、けつしておののが偶然に生み出されたものではない。どれ一つとっても宇宙に必要だからこそ、存在しているのです。

そのなかで、人間はより大きな使命をもつてこの宇宙に生かされていると私は考えています。知性と理性を備え、さらに愛や思いやりに満ちた心や魂をも携えて、この地球に生み出された——まさに人間には「万物の靈長」として、きわめて重要な役割が与えられているのです。

したがって、私たちはその役割を認識し、人生において努めて魂を磨いていく義務がある。生まれてきたときより、少しでもきれいな魂になるために、つねに精進を重ねていかなければならない。それが、人間は何のために生きるかという問いに対する解答であると思うのです。^(註)

この引用文において、最初の二つの段落の内容は、「松下哲学」と大差がない。しかし、最後の段落で「稻盛哲学」は「松下哲学」から離れる。「松下哲学」には希薄な禅の教えが投影されているからである。

禅など、「座禅」「瞑想」など世俗外での実践・修行や、「公案」「悟り」のように常識的論理を超えた観念・経験と結びつけて語られるイメージが根強い。しかし、稻盛は禅の人であると同時に、本業は世俗の経済世界の人である。現実に、仏門に入り得度はしたが、禅寺にこもって修行と瞑想に何年も費やすことはせず、早々とビジネスの世界に舞い戻ってきた。この事実はしかし、稻盛が修行の厳しさに耐え切れず世俗に逃げ帰ったことを意味しない。稻盛は、禅の現世修行の考え方忠実な行動をとったのである。稻盛は次のように述べ

ている。

……人格を練り、魂を磨くには具体的にどうすればいいのでしょうか。山にこもつたり、滝に打たれたりなどの何か特別な修行が必要なのでしょうか。そんなことはありません。むしろ、この俗なる世界で日々懸命に働くことが何よりも大事なのです。

……何も俗世を離れなくても、仕事の現場が一番の精神修養の場であり、働くこと自体がすなわち修行なのです。⁽¹⁾

禅宗では、お寺の雲水は食事の用意から庭掃除まで、日常のあらゆる作業を行いますが、それは座禅を組むことと同等のレベルに位置づけられています。つまり日常生活の労働に懸命に取り組むことと、座禅を組んで精神統一を図ることとの間に、本質的な差はないと考えられているのです。日常の労働がすなわち修行であり、一生懸命仕事に取り組むことが、そのまま悟りにつながる道だと教えてい るわけです。⁽²⁾

自口規律と協働性

稻盛和夫は仏教者であるため、人間の肉体は滅びるけれども魂は輪廻転生を繰り返すとみなしている。そして、この輪廻観と禅の作務の考え方にもとづき、われわれは現世で魂の修行をするため人間として生まれてきたのだと主張する。現世、つまり俗世間こそが魂修行の場なのである。したがって、「稻盛哲学」の文脈においては、わざわざ俗世を離れた寺院や山奥に行かずとも、職場で労働（家事も含めて）に打ち込むことが立派な魂修行となる。そして、もともと身について

世俗における職業労働こそ宗教的修行である、という考えを日本で初めて展開したとされるのは、江戸前期の曹洞宗の禅僧、鈴木正三である。「世法即仏法」「農業則仏行」と説いた点で革新的だとみなされており、山本七平などは、石田梅岩と並んで「日本資本主義の精神」の源流を形成したと高く評価している。⁽³⁾ 鈴木正三の思想・実践はある

面、仏教の輸入元の中国における仏教と儒教との相互影響的な関係を反映している。インドでは極度に世俗外的であった仏教が儒教の優勢な中国に根づくには、仏教自身の変化が必要だった。禪においても徐々に世俗内的転回ともみられる動きが起きていたが、それを決定づけたのは唐代の禪僧、百丈懷海だつた。彼は作務、つまり禪堂における掃除や農作業といった労働に対して宗教的意味づけを与え、禪を座禅や瞑想といった抽象的修行から解放したのである。

「会社の業務であろうと、家事であろうと、勉学であろうと（中略）日々の労働の中にこそ、心を磨き、高め、少しでも悟りに近づく道が存在している」という稻盛の見方には、こうした労働觀についての宗教史的背景があると考えられる。松下も、労働の重要性を強調していく点は同じだが、そこに特別な宗教的意味が——歓喜に満ちて奉仕労働に励む天理教信者の「印象」以外には——付与されているようにはみえない。

いた「生長の家」の教えである「現象は心の影」（願望の現実化）に、この禪的な魂修行観がつけ加わったため、何かを成し遂げるという利己的な目的よりも、成し遂げる過程でいかに魂を磨いているのかが重要になる。つまり、利他をも重視するという道徳性が、稻盛の人間論には付加されるのである。

これに対して、松下幸之助は、靈魂を不滅とみるものの、靈魂は死後に「宇宙根源の力」に回帰し、個別性を失うという特有の見方を探っているため、来世に行くために現世で魂を磨くという觀点をとくに強調しない。つまり、ある人の靈的本質が、前世や来世と結びついているとは、信じていないのである。輪廻に加えて進化論も否定する松下は、人間は初めから人間として「宇宙根源の力」から生命力を与えられて存在しているとする。そして、その生命力は繁栄実現のために活用すべしという「使命」を人間に与えている。松下の世界觀では、

人間は「宇宙根源の力」によって生み出され、死後は「宇宙根源の力」に帰するため、不滅の靈魂が各人に付与されるといった究極の個別性を人間に与えていない。そのため、稻盛の考えるような個人単位での厳しい魂修行よりも、「衆知を集める」といった一種の共同作業に重みを与えていた。なぜなら、松下の考える最終目標は、個人単位の繁栄よりも、あらゆる人々にとっての繁栄の実現だからである。

これは、稻盛が共同行為を否定しているということではない。かの「アメーバ経営」が従業員個人間の協力がないと成立しないことからも、それは明らかである。しかし、「哲学」の次元に降りてみると、人類の「物心両面の幸福の実現」のために「利他」の大切さを説くも

の、個人間の協働性という理念が希薄に思われる。稻盛は、ウエーバーの「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」にもとづいて、西洋資本主義勃興の担い手であるプロテスタントが「自らに向けて、おのれを律する厳しい倫理を、外に向けては、利他という大義務を自分たちの義務としていたわけです」と解釈している。これは稻盛自身の哲学でもある。つまり、厳格な倫理意識や義務といった自己規律の觀点が「稻盛哲学」を貫いている。しかし、松下はそこまで厳しい人間像を自己の「哲学」で展開しなかった。おそらくそれは、「規律」とともに「人情」もまた、否定し難い人間の特性であることを松下がとらえていたからではなかろうか。

4 おわりに

前節ではどちらかといえば、「稻盛哲学」にあって「松下哲学」にないものを検討した。その理由は、稻盛和夫が松下幸之助から非常に強い影響を受けていたという見解に対し、いくつかの留保すべき点を強調したかったからである。しかし、最後に、「松下哲学」にあって「稻盛哲学」にない面に少し触れたい。

松下の世界觀はきわめて現世中心的である。P.H.P運動が、「繁栄・平和・幸福」に向け、現世を改革したり合理化する運動であるところから、当然視する向きもあると思われるが、原理的にも現世志向であることが興味深い。稻盛も同様に、世俗労働を通した魂磨きを強調するなど、現世志向はあるものの、原理的には、輪廻する個々人の

魂が修行のために現世に肉体をもつて生まれるという見方を探つております。現世を必ずしも魂にとっての本質的な世界とはみなしていない。松下はしかし、先に述べたように、魂の輪廻説を否定している。魂の存在は認めているものの、それは死後、「宇宙根源の力」に回帰し、個人的特性を失う。つまり、「宇宙根源の力」に魂がアーチされてしまい、そのアーチから出たり入りたりする魂の個性は、現世で生存しているかぎりのものである。つまり、松下が「哲学」を「人間探求」と主張するならば、原理的にも、現世以外のことを念頭におく必要がないのである。

日本の宗教はたしかに、現世志向的な面がある。松下と稻盛の世界観も、極度に超越的にならず、われわれの生きる現世を焦点にしているので、大衆的な人気があるのだと思われる。しかし、松下が、どちらかといえば現世志向的とはいえないキリスト教や仏教も含めたさまざまな宗教に大きな関心を抱いたにもかかわらず、結局のところ、祖先崇拜にも懷疑的なほど現世中心的な見方を探るのはナゾである。日本のおおきな宗教でも、とくに現世志向的な新宗教でさえ、祖先崇拜を重んじるのが一般だ。松下の場合、P.H.P運動が現世の運動だから前世や来世に関心をもたないという便宜上の理由なのか、何か根本的な信念があつてそなのかは判断しがたい。この点については、もう少し日本の宗教史・思想史の見地をふまえてから検討したい。

(1) 一九六四年十一月十七日の研究会「[学問の使命]についての検討」
〔注〕

- (2) 同前、二四頁、五九頁。
 (3) 「繁栄の基」と題された速記録（一九四八年初めころと思われるが日付不明）、九五～一〇八頁。
 (4) 松下幸之助「P.H.Pのことば」P.H.P研究所、一九七五年、一七〇頁。
 (5) 前掲「[学問の使命]についての検討」速記録、五五～六四頁。
 (6) 同前、五八、九頁。
 (7) 前掲「P.H.Pのことば」二三頁。
 (8) 松下幸之助の宗教的背景については、川上恒雄「松下幸之助と生長の家——石川芳次郎を介して」（論叢松下幸之助）第一三号、P.H.P総合研究所、一九七九年、七一～九四頁）を参照。
 (9) たとえば、前掲「P.H.Pのことば」所収の「学問の使命」（三六～四一頁）を参照。
 (10) 稲盛和夫の人生については、とくに注釈のないかぎり、「稻盛和夫のガキの自叙伝——私の履歴書」（日本経済新聞社、一九九四年文庫版）によっている。
 (11) 同前、六五～六頁。
 (12) 同前。
 (13) 同前、六五～六頁。
 (14) たとえば、「日経ビジネス」一九八五年三月十八日号の一二頁を参照。なお、この「日経ビジネス」誌の記事は全体として、京セラの強さは「京セラ・フィロソフィー」以外にあるとしている。
 (15) 稲盛和夫「稻盛和夫の哲学——人は何のために生きるのか」P.H.

P研究所、二〇〇三年文庫版、二一〇頁。

(16) 西片擔雪とは、稻盛和夫の京都セラミック創業に際し出資した西枝一江（弁理士、元松風工業社員）の書生だったことから、関係を深めた。前掲「稻盛和夫の方キの自叙伝」二三一頁参照。

(17) 稲盛和夫「新しい日本新しい経営——世界と共生する視座をもとめて」P.H.P研究所、一九九八年文庫版、八頁。

(18) 筆者は「京都会議」について詳細な情報を入手していない。京都通信社のホームページにある同会議の記録のバックナンバーの紹介で、概略を知った。

(19) これから検討する「松下哲学」の内容を理解するには、前掲「P.H.Pのことば」所収の「人間宣言」（四〇三～五頁）さえ読んでいただければ、十分である。

(20) 「盛和塾」五〇号（一〇〇二年十二月号）の表紙裏に掲載の「十二カ条」を参考した。

(21) 稲盛和夫「生き方」サンマーク出版、一〇〇四年、一三七～八頁。

(22) 同前、二四二～三頁。

(23) 前掲「稻盛和夫の哲学」二〇～五頁。

(24) 前掲「生き方」一二三～四頁。

(25) 同前、二四二～一頁。

(26) 前掲「新しい日本新しい経営」二〇八頁。

(27) 前掲「P.H.Pのことば」四〇二～四頁。

(28) 同前、二八四頁。

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

(30) 生命觀および宇宙觀における松下幸之助と「生長の家」との類似性については、前掲「松下幸之助と生長の家」七三～四頁を参照。

(31) 前掲「稻盛和夫の哲学」二〇～二頁。

(32) 自然科学の専攻者がなぜ、科学の領域を超えた宇宙や世界の根本

について強い関心を抱くのか、疑問に思われる読者もいるだろう。

しかし、科学に惹かれるからこそかえって、そのような関心が生まれることもある。次の文献が理解の一助となろう。森岡正博

「宗教なき時代を生きるために」法藏館、一九九六年。

(33) 前掲「P.H.Pのことば」一二三〇～一頁。

(34) 松下の進化論に対する否定的見解は、たとえば、同前、二九八～九頁を参照。

(35) 前掲「稻盛和夫の哲学」一二四頁。

(36) 同前、四三頁。

(37) 同前、六九～七〇頁。

(38) 松下幸之助・稻盛和夫「借金するにも余裕を持つて」「VOICE」一九七九年六月号、二四四～五〇頁。松下幸之助対談集「経営静談」（P.H.P研究所、一九八〇年、七七～九六頁）に「ダム式経営」ところの余裕」と改題して再録。

(39) 一九六五年一月十一日に倉敷で開かれた第三回関西財界セミナーを指していると思われる。時期と場所で稻盛の記憶と矛盾するが、講演後の「質疑応答」の内容について松下と稻盛の記憶がかなり一致しているため、稻盛が参加したのはこのセミナーの可能性が高い。松下の記憶については、松下幸之助「松下幸之助 夢を育てる——私の履歴書」（日本経済新聞社、一〇〇一年文庫版、一二二～四頁）に記述がある。

前掲「経営静談」八二頁。

(40) 同前、八二～三頁。

(41) 松下幸之助「道をひらく」P.H.P研究所、一九六八年、一八三頁。

(42) 前掲「松下幸之助と生長の家」を参照。

(43) 前掲「P.H.Pのことば」二六七頁。

(44) たとえば、松下幸之助「指導者の条件——人心の妙味に思う」（P.H.P研究所、一九八九年文庫版）所収の「折る思い」（二八～

- (46) 九頁) や「熱意を持つ」(一七二~三頁)などを参照。
前掲「生き方」二四一~三頁。
- (47) 同前、二二頁。
- (48) 同前、二四頁。
- (49) 同前、一五九頁。
- (50) 山本七平「勤勉の哲学」P.H.P.研究所、一九七九年。
- (51) 余英時「中国近世の宗教倫理と商人精神」平凡社、一九九一年。
- (52) 前掲「生き方」一六三頁。
- (53) 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、二八九~九〇頁。
- (54) 前掲「生き方」一四~七頁。
- (55) 一九四九年八月二十三日の第十九回P.H.P.定例研究講座「天分に生きる」速記録。
- (56) 前掲「生き方」一七八頁。
- (参考文献)
- ・稻盛和夫「心を高める、経営を伸ばす——素晴らしい人生をおくるために」P.H.P.研究所、一九八九年
 - ・稻盛和夫「新しい日本新しい経営——世界と共生する視座をもとめて」P.H.P.研究所、一九九八年文庫版(初版一九九四年、TBSブリタニカ)
 - ・稻盛和夫「成功への情熱」P.H.P.研究所、一九九六年
 - ・稻盛和夫「稻盛和夫の哲学——人は何のために生きるのか」P.H.P.研究所、二〇〇三年文庫版(初版二〇〇一年)
 - ・稻盛和夫「稻盛和夫のガキの自叙伝——私の履歴書」日本経済新聞社、二〇〇四年文庫版(初版二〇〇二年)
 - ・稻盛和夫「生き方」サンマーク出版、二〇〇四年
 - ・川上恒雄「松下幸之助と生長の家——石川芳次郎を介して」『論叢松
- (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)
- 下幸之助』第一三号、P.H.P.総合研究所、二〇〇九年
・谷口雅春「生命の實相」全集版第二巻、光明思想普及会、一九三五年
・松下幸之助「P.H.P.のことば」P.H.P.研究所、一九七五年(初版一九五三年)
・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(初版一九五四年、甲島書林)
・松下幸之助「道をひらく」P.H.P.研究所、一九六八年
・松下幸之助「人間を考え——新しい人間観の提唱」P.H.P.研究所、一九七一年
・松下幸之助「指導者の条件——人心の妙味に思う」P.H.P.研究所、一九八九年文庫版(初版一九七五年)
・松下幸之助「松下幸之助夢を育てる——私の履歴書」日本経済新聞社、二〇〇一年文庫版(初版一九八九年)
・松下幸之助対談集「経営静談」P.H.P.研究所、一九八〇年
・森岡正博「宗教なき時代を生きるために」法藏館、一九九六年
・山本七平「勤勉の哲学」P.H.P.研究所、一九七九年
・余英時「中国近世の宗教倫理と商人精神」平凡社、一九九一年

松下幸之助・透徹の思想（五）

—「新しい人間観の提唱」・幸之助哲学の確立

青野豊作

I 「新しい人間観」の提唱

●原理研究から「新しい人間観」へ

松下幸之助は九十四年の生涯を通して、望ましい未来社会のビジョンと、そのビジョンを実現するための処方箋を追究し続けた。

その「実践思想家・松下幸之助」の歩みのなかで、もつとも注目されるのは戦後の昭和二十一（一九四五）年から昭和四十年代（一九六五年）にかけての時期で、この二十余年は松下電器産業（現・パナソニック。以下、松下電器）が戦後苦難期を乗り越えて、世界の松下へと大躍進した時期と重なっている。

まず、この間の松下電器の歩みからみていく。

松下電器の社史——【松下電器五十年の略史】

は、この二十余年を次の四つに時代区分している。

(1)「戦後苦難の時代」——昭和二十年～三十年。

(2)「新しい建設の時代」——昭和二十五年～三十六年。

(3)「飛躍的発展の時代」——昭和三十一年～三十六年。

(4)「世界的躍進の時代」——昭和三十六年～四十三年。

付記すると、この松下電器の戦後復興と世界的躍進の時代は、そのまま「東洋の奇跡」とされた日本経済の戦後復興と躍進の時代でもあった。

他方、この間の松下幸之助の歩みにもめざましいものがあった。

松下幸之助と松下電器は、小稿（一）でみ

たように昭和二十一年からの数年間、松下幸之助に対する財閥家族の指定、公職追放の指定、さらに松下電器に対する持株会社の指定、経済力集中排除法の指定（制限会社指定）その他、いわゆる「七つの凍結・制限令」で身動きもままならぬ状態へと追い込まれている。しかし昭和二十七（一九五二）年一月の賠償工場指定の解除を最後にして、すべての束縛から解放された。そしてその少し前の時

点から経営の第一線に復帰した松下幸之助の舵とりのもと活動の場を世界へと広げているが、それは松下幸之助個人の歩みと重なっている。もいた。

なかでも注目を要するのは、戦後の二十余年の間に、三ヶ月に及んだ第一回欧米視察（昭和二十六年一月～四月）をはじめとして数回に及んだ欧米視察で見聞を広めていること

である。このことが、『実践思想家・松下幸之助』の思索をより深めることにもなるのである。それで同じく昭和四十年代に、もう一つのやはり重要なことがあった。

昭和四十七(一九七二)年八月、松下幸之助が七十七歳の時のことである。松下幸之助はP.H.P研究所から新著書——『人間を考える——新しい人間観の提唱』(注・松下幸之助は計四十五冊に及んだ著書の中で、本書を主著としている)を上梓しているのである。

本書——『人間を考える——新しい人間観の提唱』は、松下幸之助がすでに二十余年前に発表していた一連の著述を下敷きにしたものであつた。一つは、月刊P.H.P誌(昭和二十四年七月発行号～二十八年十月発行号)に計三十四回にわたって執筆・連載した「P.H.Pの原理」についての一連の論考(前号の小稿参照)。もう一つは、その「P.H.Pの原理」についての論考を下敷きにして同じく月刊P.H.P誌第五十号(昭和二十六年九月一日発行)で発表した「人間宣言」(P.H.Pのことは・その三八)である。

昭和四十七年八月に上梓した『人間を考える——新しい人間観の提唱』は、それらの一連の著述を発表したあと、松下幸之助がさらに二十余年にわたって思索を重ねた歳月の末に得た“人間観”を改めて「新しい人間観」として発表したものであった。

この間の経緯が興味深い。

●第一稿——「人間宣言」への批判

まず、松下幸之助が月刊P.H.P誌第五十号(昭和二十六年九月一日発行)で、「人間宣言」を発表した時のことである。月刊P.H.P編集部は「各界知識人の批判を仰ぎたい」とする松下幸之助の要望あつてのこととみられる、各界の知識人、二十人に「人間宣言」を批判する原稿の執筆を依頼している。次いで寄せられた、それらの批判文を月刊P.H.P誌第五十二号(昭和二十六年十一月一日発行)で、

「編集者から本誌第五十号巻頭の『人間宣言』を批判する」と銘打った特集を組んで紹介(注・その一部を第五十三号でも統編として紹介)している。

その内容である。

「人間宣言」の理論的欠陥とその独断的な見解を手厳しい、かつ辛辣そのものに批判した、

*批判文が数多く寄せられているのだ。いくつか抜き出してみよう(抜粋。一部の字句を改訂。括弧内=引用者)。

※松下幸之助が昭和四十七年八月に稿を改め

て発表した、「人間を考える——新しい人間観の提唱」にも各界の著名人が寄稿した数多くの感想文が収録されている。ただし、それらは例外なく、お座なりの、賛辞めいた内容のもので紹介に値するものではない。

他方、「人間宣言」について寄せられた批判文は、いずれも真正面から取り組んで内容を分析・批判していく、当時の知識人らの真摯な生き方をいまに伝えておいて興味深いものがある。付記すると、彼らの宗教的な批評が“内省の人・松下幸之助”をしてその後二十余年に及んださらなる思索の歳月へと導いてもいる。

「編集者から本誌第五十号巻頭の『人間宣言』を批判せよとの命であるが、これを批評することは松下氏の宗教思想を論ずることだ、とわたしは考える。

「人間宣言」にあらわれた、宇宙の支配者、万物の王者、自然の理法、神の意志、人間に与えられた天命、人間の偉大などという

数々の言葉を通してうかがわれるものは、松下氏の知性でなくして、氏の宗教的精神である。本質的に宗教的なものである。松下氏はそれをすこぶる論理的な単純さをもつて、また、それだけに徹底した形で、疑をゆるさぬよう（注・論調で）書きつらねておられるため、ついてゆきにくいという思いをする読者も多いのではないか。また、その宇宙観は人間的な自己中心説がその基礎となつてゐるが、それは宗教思想として幼稚にすぎ、人間を謙虚ならしめ、敬虔な心にみちびくべき現代宗教の本質的契機を欠いていると思われる」——大熊信行（経済学博士）。

※大熊信行 一八九三—一九七七年。大正一昭和期を代表する経済学者の一人。教育・文化・社会評論の分野でも活躍し、舌鋒のすごさで知られた。著書に『経済本質論』『戦争責任論』『国家悪』ほか。月刊P.H.P誌は、大熊の批判文を貴重とし、二号にわたりて掲載している。

【人間を考える——新しい人間観の提唱】のもとなつた、第一稿——【人間宣言】の最大

の特色は、「人間を『偉大なる王者』と認識する」としたところにあつた。これはのちに詳述するように、日本仏教の人間觀を真に向から批判し、かつ否定したものでもあつた。それゆえのことであろう。「人間宣言」を宗教的な色彩の濃いものとして受け取つた人たちが多く、そのこと自体を批判した人たちも少なく、そのからずいた。

●反省、そして二十一年の思索へ

前掲の大熊信行の批判文はそれらを代表するものであつた。他方、「人間宣言」にみられた独断的見解に生理的に強く反発した人たちも少なからずいて、こちらは怒りの感情をもあらわにした批判文を寄せてゐる。いくつか抜き出してみよう（抜粋。一部の字句を改訂。括弧内=引用者）。

「人間宣言」はあまりにも批判の余地が多いように思われる。

①「生成発展は自然の理法であり」とあるが、生成の半面には死滅があり、発展の裏面には衰退があり、総成的に見ればただ生滅変化あるのみである。

②「(人間には)この宇宙を支配する力があるが、いささか調べが高すぎます。これはむやみに張りあげた声が感じさせる調べの高さです。一応もつともらしくひびいても、

しんみりと迫る力はとてうと意外に弱い。つまりP.H.Pの人間宣言は、威勢がよすぎて人間の眞実にふれていません。もう一度ねり直して、もっと細かい感情をもつたものにしていただきたい」——内藤濯（仏文学者）。

ある。しかし妥当的、普遍的な世界観に裏づけられないかぎり、このような人間本位の思い上がった考え方は所詮、一種の「独我論」たるを免がれない。

③「宇宙一切のものが人間に奉仕し、その繁栄に役立つべく待機する」というのは、驚き入った論理の大飛躍であり、おそらく自己陶酔的独善である。

④「衆知」の強調は民主主義的精神と一致するようでもあるが、人間本位の独我論から出発した功利的衆知は、人間本位がやがて自己本位ないし自國本位に転質し、利害の相反するところから衆知の分裂をまねき、激烈酷薄なる闘争となり戦争となるのは不可避である。

⑤人間のための、ただ人間社会のみに限られた民主主義はあまりに御都合主義的であり、あまりにも不徹底であり、極言すればあまりにも反民主主義でさえある」——江部鴨村(宗教評論家)。

むろん、他方で控え目な表現で「人間宣言」の主旨に賛同の意を表した声も寄せられてい

た。しかし、それらの人たちもまた半面で松下幸之助の独善的論考を批判する文言を付記しておいた。

松下幸之助としては大いに反省を要するところである。そして事実、彼は批判の声に素直に耳を傾け、自らの論考を省みてもいる。

そして、そのうえで改めて思索を重ねること二十余年……。前述のように昭和四十七(一九七二)年八月に稿を改めて「人間を考える——新しい人間観の提唱」を発表しているのだが、それはなにゆえのものであったのか。ここで再度、発表するに至った経緯もみておこう。

そうした(二十余年の思索の歳月の)なかから、知らず識らずのうちに、(新しい)一つの人間観というものがまとまってきたのです。そういうた人間についての一つの考え方をのべることも、それはそれなりの意義もあり、また何ほどかはお役に立つ点もあるうかと考え、昭和四十七年八月、これを「人間を考える——新しい人間観の提唱」としてご高覧に供した次第です」

次いで卷頭に提示した「提唱文」(主文—四二—四三ページ参照)を補足した一文——「序章 なぜ『新しい人間観』を提唱するのか」の中で、次のように述べている(抜粋。傍点、括弧内=引用者)。

「終戦直後の、あの混乱した悲惨な世の姿をまのあたりにみて、やむにやまれぬ思いから、

昭和二十一年十一月三日にP.H.P研究所を創

(「人間を考える」—P.H.P文庫版・一九九五年一月刊。「まえがき」より抜粋。傍点、括弧内=引用者)。

新しい人間観の提唱

宇宙に存在するすべてのものは、つねに生成し、たえず発展する。万物は日に新たであり、生成発展は自然の理法である。

人間には、この宇宙の動きに順応しつつ万物を支配する力が、その本性として与えられている。人間は、たえず生成発展する宇宙に君臨し、宇宙にひそむ偉大なる力を開發し、万物に与えられたるそれぞれの本質を見出しながら、これを生かし活用することによって、物心一如の真の繁栄を生み出すことができる。

かかる人間の特性は、自然の理法によつて与えられた天命である。

この天命が与えられて、いために、人間は万物の王者となり、その支配者となる。すなわち人間は、この天命に基づいて善悪を判断し、是非を定め、いつさいのもの的存在理由を明らかにする。そしてなにものもかかる人間の判定を否定することはできない。まことに人間は崇高にして偉大な存在である。

このすぐれた特性を与えられた人間も、個々の現実の姿を見れば、必ずしも公正にして力強い存在とはいえない。人間はつねに繁栄を求めてつとも往々にして貧困に陥

「ここで、この『新しい人間観』を提唱する、いいかえれば人間の本質を考えていく上で、基本的な考察法というものについて（私が）お話をしたいと思います。

人間の本質については、すでにこれまでに過去何千年にわたって

つて幾多の先人がいろいろと考えられ、さまざまなかたちでこれまでおられます。そして、

今日お互いに、それらを各種の文献記録によって知ることができます。

しかし、（私が今回、提唱したところの）この『新しい人間観の提唱』は、そうした諸文献を通読し、これを取捨選択して、まとめたというものではありません。

「最後に重ねて申しのべたいことは、この『新しい人間観』によって一つの人間観を提倡することの趣旨は、人間生活の上に、物心ともにゆたかな調和ある繁栄、平和、幸福（注・「物心一如の繁栄」—P.H.P.の基本理念。前号の小稿参照）を逐次実現させていくというところにあります。

このようないつさいの活動を営んでいくならば、人間の幸せもより高まっていくであろう、いいかえれば、この人間社会からできるかぎり不幸とか争いを少なくし、平和と幸福を招来していくといきたいという願いに立つて提唱したものなのです」

みを（私が独自の視点をもつて）洞察し、その中から人間の本質というものについて（私が）考察推知して得たものです。（中略）ここに提唱した『新しい人間観』は、そのような（私の）考察によって得られた人間観をのべたものです

す」

そして、次の言葉をもつて序章を結んでいます

（括弧内=引用者）

「最後に重ねて申しのべたいことは、この『新しい人間観』によって一つの人間観を提倡することの趣旨は、人間生活の上に、物心ともにゆたかな調和ある繁栄、平和、幸福（注・「物心一如の繁栄」—P.H.P.の基本理念。前号の小稿参照）を逐次実現させていくというところにあります。

このようないつさいの活動を営んでいくならば、人間の幸せもより高まっていくであろう、いいかえれば、この人間社会からできるかぎり不幸とか争いを少なくし、平和と幸福を招来していくといきたいという願いに立つて提唱したものなのです」

り、平和を願いつつもいつしか争いに明け暮れ、幸福を得んとしてしばしば不幸におそれてきていた。

かかる人間の現実の姿こそ、みずからに与えられた天命を悟らず、個々の利害得失や知恵才覚にとらわれて歩まんとする結果にはかならない。

すなわち、人間の偉大さは、個々の知恵、個々の力ではこれを十分に發揮することはできない。古今東西の先哲諸聖をはじめ幾多の人ひとの知恵が、自由に、何のさまたげも受けずして高められつつ融合していくとき、その時々の総和の知恵は衆知となつて天命を生かすのである。まさに衆知こそ、自然の理法をひろく共同生活の上に具現せしめ、人間の天命を發揮させる最大の力である。

まことに人間は崇高にして偉大な存在である。お互にこの人間の偉大さを悟り、その天命を自覚し、衆知を高めつつ生成発展の大業を営まなければならない。

長久なる人間の使命は、この天命を自覚実践することにある。この使命の意義を明らかにし、その達成を期せんがため、ここに新しい人間観を提唱するものである。

昭和四十七年五月

松下幸之助

前掲の第一稿——「人間宣言」

の論考の欠点は、大きく分けて二つの点にみられた。

一つは、松下幸之助の「物心

一如の繁榮」への思い込みが激しく、それがゆえに論考も先走りしたかたちとなり、緻密性を欠く面があつたことである。これがために宗教思想用語と政治用語が混在し、それがまた断定的な表現と相まって説得力を弱めていた。

二つに「人間の本質」についての考察も未熟で、それがために、これまた断定的な表現と相まって読む人に違和感を与える、さらにもなつていた。

当時、松下幸之助は七十七歳。松下電器会長のポストにあつた。松下幸之助の名は国内はもとより海外でも広く知られていた。米タ

イム誌でカバーストーリー＝特集として大きく報道された（一九六二年二月二十三日号）のに統いて、米ライフ誌（一九六四年九月号）、フランスの雑誌その他でも大きくとりあげられていて、当時すでに「日本を代表する人物」として海外でも広く知られていたのである。むろん、国内では「経営の神様・松下幸之助」

ここではその内容をみる前にまず、発表時の松下幸之助の意気込みを示す恰好のエピソードを紹介しておこう。

●幸之助が命と魂をこめた一冊

松下幸之助の新著書——「人間を考える——新しい人間観の提唱」の初版本（昭和四十七年八月、P.H.P.研究所刊）が発売される直前のことである。松下幸之助は、松下電器の役員らに見本刷りとして出来上がつたばかりの著書を見せ、感想を求めている。

その時の松下幸之助の言動が興味深い。

新宣言」に比べて、より慎重な表

は子供たちの間でさえも広く知られる存在だ

つた。

その松下幸之助翁が、である。松下電器の役員らに新著書—「人間を考える—新しい人間観の提唱」の見本刷りを見せ、読後感を求めた時に年端もゆかぬ少年ながらの様子をみせているのだ。いうなら会心作の作文を母親に読むようにせがんだ時の、小学校低学年の児童そのものの言動をみせてるのである。「読んでどうやった。君、どう思う」と、せつかちそのものに感想を求めていただけなく、翌日再び感想を求めるといったぐあいだった。

木野親之（松下電送機器社長＝当時）もまた母親代わりの役（？）を務めた一人だった。その回想談がおもしろい。

木野親之は、次のように語っている（PHPゼミナール特別講話集「統・松下相談役に学ぶもの」—昭和五十三年二月二十五日談より抜粋。一部の字句を改訂。括弧内＝引用者）。

「相談役（注・昭和四十八年七月、七十八歳の時に会長を退き、相談役に就任）は、いろいろの本をPHPから出しておられます（注・計

四十五冊）。そのたびに本をいただいて、「君、暇な時にこの本読んどいてや」とおっしゃるわけです。

「人間を考える」の本を出された時に、私は非常に厳肅な気持ちに打たれたのです。やはり「これつくったんや。これ出そうと思うんや。読んでくれ」と。私は（いつものようだ）後でゆっくり読めばいいと思ったが、（相談役は）「前書きやねん」と言って（本のページを）あけられて「この前書き、読んでんか」と。それで私が読んでいる間、ジーッと座つて待つておられた」

「そこを読み終えると、「『新しい人間観の提唱』のところ読んでんか。これ八百字やねん」と、こうおっしゃる。そして私が読み終わるまでジッと待つておられて、「君、どう思う。読んでどうやった」と。あくる日また電話がかかってきて「どうやねん、どうやった」と。まあ、何と申しますか（松下幸之助の真剣そのものの様子を目のあたりにみて）、もうことはに表わせない厳肅なものを感じたわけです」

そして、次のことはで締めくくっている（傍

点、括弧内＝引用者）。

「その時、私は『人間を考える』という、この本に相談役は命をこめておられるな、魂をこの中にこめられているな、と。この八百字（注・『新しい人間観の提唱』の提唱文——正・八百七十四字。別掲）の中に、相談役の哲学の集大成がなされているな、と。肝心かなめのものは、この中に全部入つておるな、といふ感じがいたしました。この本を読んで、松下相談役という方が（初めて深く）理解できただような気がしているのです」

再録する。木野親之は「人間を考える—新しい人間観の提唱」を松下幸之助が『命と魂をこめて著述』した文字通りの渾身の著書で幸之助哲学を集大成した著書でもあるとしているのである。他方、松下幸之助自身もまた、前述のように計四十五冊を数える著書の中で第一にあげるべき一冊—主著としているのである。では、それはどのような内容のものなのか。次に、改めてみていくことにする。

II 幸之助哲学の確立

●「新しい人間観」——特異点と注目点

ここではまず、「人間を考える——新しい人間観の提唱」の構成からみて、こう。それは一般的の図書のものとは大きく異なっていて、卷頭に「提唱文（主文）」（正・八百七十四字。四二～四三ページに掲示）を掲げ、その提唱文を七章から成る解説文で補足・解説すると、いう構成、つまり判决文に近い構成となつている。

説得力を欠き、読む人に生理的反発をも抱かせる結果となつたゆえんであった。他方、「人間を考える——新しい人間観の提唱」は、

まず、まことに生理的反発をも抱かせる結果となつたゆえんであった。他方、「人間観」を提唱するのか」という一文をもつて提唱者・松下幸之助の意図を明らかにしているようだ。提唱文が独善的な見解の押しつけとなつていて、さらに、続く補章を含めて六章から成る補足解説文の論考でも同じ配慮がなされている。

- ・ 主文 「新しい人間観の提唱」
- ・ 序章 なぜ「新しい人間観」を提唱するのか
- ・ 第一章 宇宙といふもの
- ・ 第二章 宇宙と人間との関係
- ・ 第三章 人間の天命とそれを生かす道
- ・ 第四章 長久なる人間の使命
- ・ 補章一 人間の共同生活の意義
- ・ 補章二 衆知による日本のあゆみ

ちなみに、この構成は二十余年前の、昭和

二十六年九月に発表した第一稿——「人間宣言」があると考へていた。

二十六年九月に発表した第一稿——「人間宣言」は、みられないものであった。「人間宣言」は、今回改めて発表した「新しい人間観の提唱」の提唱文とほぼ同じ主旨のことを述べたものであつたものの、補足解説が殆どなされておらず、それがために唐突に独善的な見解を押しつけるかのようなものと映るものとなつていた。

さらに、その人間の本質を明らかにするには、その前によく、人間と万物いつさいを含めた宇宙全体について考察する必要があると考えていた。それで「第一章 宇宙」というもので、宇宙の本質、それも松下幸之助が独自の視点から考察・推知して得た宇宙の本質から説き起こしているのだが、その論考のすすめ方にも特徴がみられる。

まず、「宇宙の本質」論——第一章——から、「宇宙の本質にもとづく人間の本質」論——第二章——へと論考をすすめている。次いで、そのままに「序章 なぜ『新しい人間観』を提唱するのか」という一文をもつて提唱者・松下幸之助の意図を明らかにしているようだ。提唱文が独善的な見解の押しつけとなつていて、さらに、続く補章を含めて六章から成る補足解説文の論考でも同じ配慮がなされている。

この論考のすすめ方は、小稿（三）でみた松下幸之助ならではの「四諦論思考」と「五段階思考」を基本としている。それでもう一つ付記すると、「新しい人間観の提唱」につ

る。松下幸之助は、悲願とする「物心一如の繁榮社会」を実現するためには、まず、「人間の本質」を明らかにし、正しく認識する必要

があると考へていた。

さらに、その人間の本質を明らかにするには、その前によく、人間と万物いつさいを含めた宇宙全体について考察する必要があると考えていた。それで「第一章 宇宙」というもので、宇宙の本質、それも松下幸之助が独自の視点から考察・推知して得た宇宙の本質から説き起こしているのだが、その論考のすすめ方にも特徴がみられる。

まず、「宇宙の本質」論——第一章——から、「宇宙の本質にもとづく人間の本質」論——第二章——へと論考をすすめている。次いで、そのままに「序章 なぜ『新しい人間観』を提唱するのか」という一文をもつて提唱者・松下幸之助の意図を明らかにしているようだ。提唱文が独善的な見解の押しつけとなつていて、さらに、続く補章を含めて六章から成る補足解説文の論考でも同じ配慮がなされている。

この論考のすすめ方は、小稿（三）でみた松下幸之助ならではの「四諦論思考」と「五段階思考」を基本としている。それでもう一つ付記すると、「新しい人間観の提唱」につ

いての論考には、もう一つの、きわだった特徴がみられる。

●「新しい人間観」と「繁栄の哲学」

すべての論考を、「幸之助哲学＝繁栄の哲学」と、その幸之助哲学を基盤とした「繁栄によって平和と幸福を」とするP.H.P.の理念、すなわち「物心一如の繁栄を目指す」とするP.H.P.の basic 理念を軸にしてすすめているのである。

当然のこと、松下幸之助は“人間の本質”を肯定的にとらえている。同時にまた、「天地自然の、いっさいのものを容認する」として、現世（この世。現実の世界）を全面的に肯定している。しかも、この点に関してはかたくなまでに自説を強く主張していく、それが序章から補章二の、全七章から成る提唱文の補足解説文に共通してみられる、わだつた特徴となっている。

【新しい人間観の提唱】の提唱文（本文）が別掲にみると、松下幸之助ならではの人間観——人間贊美を高らかにうたつたものになつたゆえんだった。それでこれに関連して、

もう一つ見落としてはならないことがある。

ほかでもない。

実は、松下幸之助ならではの人間観——人間贊美の基盤となつてゐる「幸之助哲学」（繁栄の哲学）は、小稿（四）でみたように松下

幸之助が僅か九歳、小学校四年生の時に貧困ゆえに一家が離散へと追い込まれたという、哀しい人生の原体験を原点としているのだ。その原体験から最初に生まれたものは、絶望感と貧困への激しい憎しみであつたはずだ。さらに貧者、弱者をかえりみない社会システムの未熟さと、世の理不尽に対する激しい怒りであつたはずだ。

しかし、松下幸之助は人生体験を重ねる歳月の中で、貧困への憎しみと世の理不尽に対する怒りを消していく、やがては「人はだれしも、もともと繁栄の社会を築き上げる能力を有している」と考え、認識するようになっていく。さらに昭和二十一年（一九四六年）十一月三日に、P.H.P.研究所を開設した時点には、その思想を「人類の平和と幸福」を繁栄の基準とする、P.H.P.理念へと発展させても

再録しておこう。松下幸之助は、P.H.P.研究所を創設した時に、「P.H.P.の綱領」を次

のように定めているのである。

▼綱領

【天地自然の中に繁栄の原理を究め、進んでこれを社会生活の上に具現し、以て人類の平和と幸福とを招来せんことを期す】

ちなみに、綱領にいう“繁栄”は「物心一如の繁栄」すなわち物質面での豊かさと、精神・心のゆたかさが一体となつた、眞の繁栄をさす。また“平和”は、すなわち「戦争のない世界」をさす。

松下幸之助は物的・生活と心的・生活との間にギャップが生じた時に世の乱れが生じ、さらに入びとを戦争へと駆り立てるとしていて、そのうえで「幸福は、繁栄と平和の二つを基盤としている」と指摘しているのだ。

長幸男（専修大学教授）は、その思想を「人間の平和と幸福」を繁栄の基準とする、P.H.P.理念へと発展させてもが編集・解説した【実業の思想——現代日本思想大系11】（一九六四年・筑摩書房刊）の中

で、「松下幸之助のP.H.P理念(繁栄の哲学)」は、かつてどの思想家にもみられなかつたスケールのもので、かつ、創造性に富んだダイナミックさでも類をみないもの」と指摘しているゆえんでもある。それで話を「新しい人間観の提唱」へと戻すと、それは長幸男が指摘した通りのものといえる。

●「新しい人間観」—五つの主題

「新しい人間観の提唱」の提唱文(本文)は、別掲にみると八百七十四字から成るものである。また、文章も一見、平易にも映るものである。しかし、そのごく短い文言の中に盛り込まれているものは途方もない広がりと深い意味をもつてゐる。

改めて内容をみよう。提唱文(本文)は大きく区分すると、「新しい人間観」について記述した前段の部分と、その人間観を再認識したうえで生き、実践することの大切さを説いた後段の部分から成っている。うち、前段の部分からみていこう。

前段の部分は、次の五つの主題から成っている(注記=引用者)。

※「宇宙」—ここでは「秩序ある統一体としての世界」の意。「生成」—物が生じること、「また生じさせること」。「発展」—盛んになり、広がること。「自然の理法」—人や物の本来の性格・本性。道理にかなつた正しい法則。

松下幸之助は「自然の理法とは、天の道と考えてもいいし、神と考えてもいい」と別記している。

※「君臨」—前項の注記参照。「物心一如の繁榮」—前出。

「人間には、この宇宙の動きに順応しつつ万物を支配する力が、その本性として与えられている」

※「かかる人間の特性は、自然の理法によつて与えられた天命である」

※「自然の理法」—前出。ただし、ここでは人間を含むいつさいのものを生み出した「宇宙根源の力=神の力の働き」の意も。松下幸之助は宇宙に存在するいつさいのものと法則を宇宙根源の力=神の力が生み出したものと認識していた(前号の小稿参照)。

「天命」—生まれた時から定められている運命。ここでは「人間の使命」の意も。

【この天命が与えられているために、人間は万物の王者となり、その支配者となる。】すなわち人間は、この天命に基づいて善悪

【人間は、たえず生成発展する宇宙に君臨し、宇宙にひそむ偉大なる力を開発し、万物に与えられたるそれぞれの本質を見出しながら、これを生かし活用することによつて、物心一如の眞の繁栄を生み出すことができるのである】

※「支配」—これについて「人間を考える」は(注記)で次のように記述している。
「支配・君臨する」ということは、自然の理法にもとづいて、万物に順応するということです。いいかえれば万物に従いつつ万物を導き生かすこと、これに従つてこれが、支配・君臨するということです」

※「本性」—生まれつきの性格。天性。本来の性質。本性ともいう。

を判断し、是非を定め、いつさいのものの存在理由を明らかにする。そしてなにものもかかる人間の判定を否定することはできない。まことに人間は崇高にして偉大な存在である

※「万物の王者」—これについて「人間を考える」（P.H.P文庫版・一九九五年一月刊）は次のように注記している（括弧内=引用者）。この「新しい人間観の提唱」においては、ややもすれば弱いものと考えられている人間（注・仏教の人間観―後述）を、『偉大なる王者』として認識しようとするものです。したがってここでは、人間は、王者としてふさわしい責務、行動をみずから自覚実践しなければならないということになります。眞の王者であるということは、いいかえれば自己の感情、欲望、愛情などにとらわれず、正しい価値判断につとめて、人間として万物それぞれを生かし、ひろく共同生活を向上進歩させようということです」――（注）この項については第三節で詳述する。

——以上、五つ。僅か八百七十四字から成る提唱文（主文）の、それも前段の部分に宇宙の本質、人間の本質、人間の天命と使命に

ついての松下幸之助独自の見解を簡潔そのものの文言で盛り込んでいるのである。自ずと繋張度の高い提唱文となつたゆえんだが、これに続く後段部分もみておこう。

●幸之助哲学の確立

これも区分してみていいこう。後段部分は前段と論調を一変した内容から始めていて、思わず襟を正すものとなつていて。次の通り（別掲―「新しい人間観の提唱」参照。括弧内=引用者）。

【このすぐれた特性を与えたされた人間も、

個々の現実の姿を見れば、必ずしも公正にして力強い存在とはいえない。人間はつねに繁栄を求めつつも往々にして貧困に陥り、平和を願いつつもいつしか争いに明け暮れ、幸福を得んとしてしばしば不幸におそられてきている】

そして、次の二文をもつて提言文（主文）を結んでいる（括弧内=引用者）。

【まことに人間は崇高にして偉大な存在である。お互にこの人間の偉大さを悟り、その天命を自覚し、衆知を高めつつ生成発展の大業（注・大事業）を営まなければならぬ。】

かかる人間の現実の姿こそ、みずからに与えられた天命（注・前出）を悟らず、個々の利害得失や知恵才覚にとらわれて歩まん

とする結果にほかならない】

「すなわち、人間の偉大さは、個々の知恵、個々の力ではこれを十分に發揮することはできない。古今東西の先哲諸聖をはじめ幾多の人びとの知恵が、自由に、何のさまたげも受けずして高められつつ融合されていくとき、その時々の総和の知恵は衆知となつて天命を生かすのである。まさに衆知こそ、自然の理法（注・前出）をひろく共同生活の上に具現せしめ、人間の天命を發揮させる最大の力である】

命の意義を明らかにし、その達成を期せんがため、ここに新しい人間観を提唱するものである】

ここで再度、結びの文言に注目したい。

それは「新しい人間観」を提唱した時点で、繁榮の哲学を基盤とする『幸之助哲学』が確固たる信念として確立していたことを示している。他方、そのことは同時に、その提唱が松下幸之助の二十余年に及んだ思索の結晶であること、さらに松下幸之助が満七十七歳の時に行なった提唱——提言であるということのもつ意味も考え方あること

を示してもらいたい。

『経営の神様・松下幸之助』として世界に広く知られ、戦後の日本を代表する人物として、すでに半ば伝説化していた存在でもあった、松下幸之助をして、そこまで燃えさせたものは何であったのか。再度、深く考えてみる必要があるということだが、それはそれとして、やはり同じくもう一度深く掘り下げてみなければならないことがある。次に、改めてみていくことにしよう。

III 「新しい人間観」と哲学的真理

●「人間は万物の王者」とする考え方

松下幸之助が昭和四十七年八月、満七十七歳の時に発表した【新しい人間観の提唱】の最大の注目点は、その人間観にある。

再録しよう。次のように説いているのである（別掲一【新しい人間観の提唱】参照）。

「人間は万物の王者となり、その支配者となる。すなわち人間は、この天命に基づいて善悪を判断し、是非を定め、いつさいのものの存在理由を明らかにする。そしてなものもかかる人間の判定を否定することはできない。まことに人間は崇高にして偉大な存在である」

で、その折にもくり返して説いている（前号の小稿参照）。さらに、それらの一連の論考を下敷きにして月刊P.H.P誌第五十号（昭和二十六年九月一日発行）で【人間宣言】——P.H.Pのことば・その三八として改めて発表している。

その時のことである。まことにみたように各界の知識人から「幼稚にして非論理的、かつ傲慢そのものの人間中心主義の独我論」と、辛辣そのものに批判され、散々に「さや下ろされているのだ。

にもかかわらず、である。

松下幸之助は、稿を改めて発表した【新しい人間観の提唱】で再び同じ人間観を前面に打ち出しているのである。それも【新しい】人間観として打ち出し、それを提唱文＝主文の根幹に据えているのである。当然、それなりの理由があったはずだ。まず、このことから再吟味していこう。

松下幸之助は、【新しい人間観の提唱】を発表した翌・昭和四十八年一月号の【ナショナル・マンスリー】誌で、その理由を明らかにしている。次の通り（以下、抜粋。一部の

字句を改訂。傍点、括弧内=引用者)。

部の字句を改訂。傍点、括弧内=引用者)。

「この提唱文は、二十数年前に一応のものをつくって、PHP誌にのせたことがあるのです。それから今日まで、いろいろ(再)検討を重ね、こんどの提唱文になったのです。したがって、ここへくるまでには二十数年かかっているのです。

ここでは、人間は万物の王者ともいえるほどに偉大なものであるということをいつていいのですが、これまでの通念としての人間観、というものはこういうものではないわけです。一面では、人間は万物の靈長ともいって、いますぐ、通念としては人間は弱きもの、欲深きものということで、崇高にして尊いといいうような人間観はありませんでしたね(注・前号の小稿(四)参照)。そこで、人間の本質とはそういう認識のし方でいいのかどうか、ということから、いろいろ検討を重ね、今までの通念とは、反対の、新しい人間観、というものを考えてみたわけです」

「[王者]とか[支配]とか[君臨]という言葉には(注・「人間宣言」を発表した時、これらの言葉が批判、非難の集中攻撃をうけている)、だいぶ抵抗があると思いましたが、やはりこの言葉を使った方がいいと考えました。というのは、まさに人間は王者(だから)です。

神を認識するのも人間で、犬猫では神の存在は認識できません。認識するということは、創造することにも通じるわけですね。こうして言葉を使うほどに高い視野に立った方がよいのではないかと考えたのです」

●松下幸之助の思考法と哲学的真理

松下幸之助流思考法の特色の一つは、素直な心で物事を正視し、実相を摑むというやり方、すなわち、いわゆる「如実如見」と「如実知見」の徹底実践にある。

「如実如見」—すなわち、つねに現実を正視し、あるがままの現実を見るがままに見、見たくないもの、自分にとつて都合の悪いもの

をもはつきりと見定めて、決して目をそらさない。

次いで「如実知見」—すなわち、偏見や先入観にとらわれずに現実をありのままに正視し、何が真実で、何が真実でないかを自分の目で見定めている。加えて、一方で、できるだけ多くの人たちの見方や意見を聞き、それらを参考にしている。しかし、それらの見方や意見に左右されることなく、あくまでも自分独自の視点から、考えて、考えて、さらに、そのうえで小稿(三)で紹介した、やはり松下幸之助独自の「四諦論思考」と「五段階思考」をもつて再度、検討し直し、そのうえで最終の判断をする。そして、その時に自ずと浮上してきた最終結論が時に、世間常識からみるとラジカルにすぎると映るものであったとしても、それが最終結論として手にしたものであるゆえに、かりに第三者から激しく批判されても決して撤回しない。信念をもつて断然乎として主張し、実行に移す——。

これが松下幸之助流の思考法であり、やり

方なのである。

新しい人間観——「人間は万物の王者にして支配者」とする見解もまた、その松下幸之助ならではの思索の、それも二十余年に及んだ思索の歳月の末に手にしたものであった。それは第三者からみると、あまりにも主観的にすぎる見解のようにも映る。しかし、だからといって、そのことが提唱文の欠陥点だということにはならない。

なぜなら、哲學思考の分野では、唯一絶対の正解というものは存在しないからだ。ましてや科学的にみて百パーセント正しい正解といふものも存在しないからだ。

* 哲學的真理とは究極において、個人の主觀なのである。

また、哲學的真理とは究極において、一個の信念にほかならないのである。

さらにいえば、哲學とは自己が、人間が最善に生きんがために如何に生きるべきかを独自の視点で思考することであるからである。また、思想の本質は、現実を正視し、目の前で起きているところの、いつさいのものを容認したうえで新しい道、新しい未来を切り開くための方策を追究し続けることにあるからである。すなわち、哲學とは本来、「実学」のものもあるのである。いわんや、一部の自称・思想家らにみられる、知識のための知識追究は、(これまで彼らが好んで口にする)「哲学すること」でもなければ、「思想すること」でも決してない。

※哲學的真理 小稿では前号で記述したように、真理には、科学理論にもとづいて追究する真理=科学的真理と、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(物事の眞の姿を鋭く見分ける心の働き)によって、はじめて理解し、掴みうる真理=哲學的真理の、二つの真理があるとする立場に立つてゐる。

●松下幸之助の「宇宙觀」

まず、その「宇宙觀」である。

松下幸之助が追究したのは、「秩序ある統一体としての世界=宇宙」の本質である。つまり、人間と万物のいっさいを含めた宇宙全体についての哲學的考察である。

松下幸之助は、その「秩序ある統一体としての世界=宇宙」を支配する法則とは何か、ということを追究している。そしてその結果として得た結論——幸之助流宇宙觀にもとづく哲學的真理を「新しい提唱文」の冒頭で発表している。再録する。

が命と魂をこめて著述した文字通りの渾身の一冊というふざわしい内容のものとなつてゐる。

それでさらに先へとすすむと、松下幸之助は前述のように「第一章 宇宙とくうもの」「第二章 宇宙と人間との関係」と順を追つて論考をすすめていて、その論考の中で彼が得た哲學的真理としての宇宙の本質と人間の本質を記述している。

ここで再度、松下幸之助が提唱した「新しい人間観の提唱」へと戻ろう。

それは松下幸之助が二十余年に及んだ深い思索の歳月の末に手にした哲學的真理そのもので、第三者が軽々しく批判することを許さない深さと重さをもつた内容となつてゐる。いうなら松下幸之助そのもの。さらに、まことに木野親之が指摘しているように松下幸之助

次のように記述しているのだ。

『宇宙に存在するすべてのものは、つねに生成し、たえず発展する。万物は日に新たであり、生成発展は自然の理法である』

次いで「第一章 宇宙というもの」で、前掲の文言を補足・解説しているが、これも紹介しておこう。次のように述べている（以下、抜粋。傍点内・引用者）。

「宇宙万物いつさいは、つねに変化し、たえず流転しているのです。

そして、それはただ変化しているのでもなければ、もちろん衰退死滅でもありません。生成発展なのです。個々の姿をみれば、いのちあるものが死を迎えたちあるものが滅びるなどなどはあります。しかし、その滅びたものも、それだけにとどまるのではなく、それがまたつぎに新しいものを生むわけです。だから、古きものが滅び、それによつてつぎつぎと新たなものが生まれ育つていくという、日に新たな進歩の姿が続けられているのです。（中略）

そのような万物の生成発展こそ、この宇宙の法則であり、自然の理法なのです。いいかえれば、たえず生成し、つねに発展しているところに、宇宙の本質があるわけです」

この松下幸之助の論考と、それにもとづく見解は、「綜成的に見ればただ生滅変化あるのみ」とした、江部鴨村の批判（前出）を乗り越えてのものであった。そのことはまた

「新しい人間観」を発表した時点に、松下幸之助が自分の考察と推察に絶対の自信（信念）を有していたことを示している。当然のこと、その「宇宙観」にもとづく「人間観」もまた独自の高い視野から考察して得たものであつた。これも抜粋して紹介しよう。

松下幸之助はまず、「第一章 宇宙というもの」の中で、「人間の誕生もまた、宇宙の生成発展の所産である」と述べたあと、「第二章 宇宙と人間との関係」の中で、次のように記述している（傍点、括弧内・引用者）。

題については学問的にもいろいろ研究され、さまざまな説（注・「ダーウィンの進化論」その他一前号の小稿参照）がたてられています。しかし、いずれにしても、われわれはそれを実際にこの目でたしかめることはできません。今日の人知においては、いろいろと研究の成果を参考としつつ、推測によつてこれを決定する以外に方法はありません」

●松下幸之助の「人間観」

次いで、松下幸之助が「人間発生以来」の人間の歴史を独自に考察・推察して得た人間観を記述している。その内容が興味深い。まず、次のように述べているのだ（以下、「第二章 宇宙と人間との関係」より抜粋。括弧内・引用者）。

*前号の小稿でみたように、松下幸之助は「ダーウィンの進化論」に与することを強く拒否。昭和二十年代に「人間はサルから進化したものではない。人間は神（注・宇宙根源の力）によって、創造主によつてつくられた。人は、初めから人間として生まれた。人は、初めから人間なのである」とする見解を発表していた。

「そもそも人間というものはこの地球上にどうやって発生したのでしょうか。この間

「当初においては人間が人間を生んだのではなく、自然の理法というものが人間を発生させましたと考えられます。（中略）（地球上に）人間を発生させる諸条件が整った時に、地球の各所で発生したのですが、ある期間がたつた後ではその条件はうつり変わってしまったわけです。それ以後は人間が発生するということはなくなりました。しかし、人間は人間を発生させた自然条件によって、自生作用といいますか、みずから子供を生み、種族を存続させる能力というものを与えられました」

「ただ忘れてならない大切なことは、人間の本質なり、特性といったものは、最初に人間が発生した時に、人間を生みだした自然の諸条件によつてすべて与えられていたということです。（中略）いいかえれば、人間ははじめから他の生物とは異なつた、人間としての独自の本質を持つてこの地球上に発生したわけです。そして、その人間の本質というものは、親から子へ、子から孫へとつぎつぎとうけつがれ、今まで変わることなく一貫して続いてきているものなのです」

「それでは、そのような人間の本質、人間を他の万物いつさいから区別する特質とはどういうものでしようか。

それは、一言にしていえば万物を支配活用する王者としての素質を発生当初から与えられているといふことです。いいかえれば、万物それぞれに与えられている本質を十分發揮させながら、それを人間みずからが活用できるということです。（中略）

「人間は、みずから知恵のはたらきによつて、生成発展しつつある万物とそれを動かしこそいる自然の理法を、逐次認識していくことができる本性（注・前出）を持つています。そして、ただ単にそれを認識するというだけではなく、さらに進んでは、その（自然の）理法にしたがつて万物をみずから的生活の上に生かし、活用することによって、ひろく共同生活を高め、物心一如の調和ある繁栄を招来することもできるのです。

これは人間だけがなし得る偉大なわざであり、人間以外の生物がそういう知恵を持たないままに、もっぱら本能のみによつて生きているのとは全く異なっています。そういうことは、それぞれの万物が発生した時の自然条件によつて与えられた、いわば自然の鉄則であり、われわれはこのことを正しく認識しておく必要があると思います」

さらに別記して、次のように述べている
(傍点、括弧内=引用者)

「このような特質がなぜ人間だけに与えられ、他の万物には付与されていないのでしょうか。それは、人間には答えることができませんし、問うこと 자체が無意味であると思いません。というのは、これは人間自身の意志とか意欲とかを超えたものであつて、天地自然の理とでもいいますか——それは神とも宇宙の根源力ともいえますが——ここでは自然の理法によるものと考えられるからです。いかえれば、この特質は人間が自然の理法に

よつて与えられた天命（注・前出）ともいうべきものなのです」

●仏教の人間觀と「新しい人間觀」

前掲の松下幸之助ならではの、ユニークそのものの「宇宙觀」と「人間觀」は、前出のこれまた松下幸之助ならではの「如実如見」と「如実知見」を基本にした徹底思考で得たものであった。

いい換えると、松下幸之助はわれわれが現在生きているところの世界をまず正視してその中から眞実とされるものを掘みとり、さらに宇宙と、地球、人間発生以来の歴史を深く考察して、そこから自然の理法を掘みとつているのだ。これは、つねに「現実を第一」の教科書として学ぶ」とする、これまた松下幸之助ならではの姿勢でのものであった。それで

もう一つ、やはり見落としてならないことがあつた。

松下幸之助の「新しい人間觀」の追究は、通説とされてきた人間觀、なかんずく「人生苦説」を説く仏教の人間觀に対する疑問と強い反発からスタートしたものでもあつたので

ある。これについては前号の小稿（四）でもふれたが、ここでは仏教の人間觀そのものについて改めてみていくことにする。

「人間とは何か」。「人間の在り方とは何か」。これは前号の小稿でもふれたように古来、人びとがくり返してきた第一の本質的な問い合わせ、宗教の世界でもくり返して問い合わせてきた。仏教の世界でも同じ問い合わせがくり返されていて、それは現在でも変わらない。改めて仏教思想における人間觀をみよう。

安原和雄（足利工業大学名誉教授）は、「二

十一世紀と仏教経済学と（上）」（「仏教経済研究・第三十七号」—平成二十年五月、駒澤大学仏教経済研究所刊）で次のように記述している。

そして別記して、次のように記述している
（抜粋）。

「現代経済学の理論体系に『いのち』の観念はない、無視していると言つてもいい。
仏教のいのちの尊重とはなにを含意しているのか。まず生命尊重（＝生命中心主義）と人間尊重（＝人間中心主義）とは質的に異なる

つてることを指摘したい。

仏教思想でのいのちとは人間に限らず、地球上の生きとし生けるものすべてのいのちを指している。人間も動植物も平等であり、人間だけが格別上位に位置しているわけではない。これが仏教思想の生命中心主義であり、平等観である。これに対し人間を万物の靈長として自然、動植物を支配する地位に押し上げているのがキリスト教的人間を中心主義といえる。キリスト教の世界である欧米では生きとし生けるものすべてのいのちではなく、

「人間のいのちの尊嚴」がしばしば強調される

仏教にみる、この人間観、自然観は仏性、すなわちいのちを軸として人間と自然界の動植物の間のつながり、相互依存関係をとらえようとするものであり、これは人間と動植物をそれぞれが平等、対等の関係にある共生のシステムとして認識することにほかならない。いいかえれば動植物を含む自然是人間が支配し、利用する対象として存在するのではなく、相互に同価値として存在しているのであり、先に述べた仏教の生命中心主義はすなわち仏教の共生観を意味している。

つまりすべてのものが相互依存関係にある。それぞれの人生を考えても、自分ひとりで生きているのではない。宇宙、地球、自然、社会、地域、家庭そして他人様のお陰で生かされ、生きているのである。いいかえれば他存在、他者との共生以外にそもそも生もいのちも、そのありようがない」

●「新しい人間観」にこめた幸之助の想い
いまみた仏教思想における人間観は、古来、連続として説き継がれてきたものの一つである。もちろんの」と、松下幸之助は知つてい

たし、さらに理解してもらいた。にもかかわらず、松下幸之助は反仏教的な、かつキリスト教的人間中心主義をも大きく超えたところの自説——「人間は万物の王者であり、支配者である」とする『新しい人間観』を前面に強く打ち出しているのだ。それも二十余年前に、傲慢かつ独我論的なものと散々に批判されたものを改めて提唱しているのである。当然、それ相応の理由があつたはずだが、実は、そのことについては前掲の提唱文（本文）中でも述べているほか、「序章 なぜ『新しい人間観』を提唱するのか」の中でも補足・説明をもらっている。

まず、提唱文の後段で述べているものからみる。次のように述べているのだ（抜粋）。

「すぐれた特性を与えたられた人間も、個々の現実の姿を見れば、必ずしも公正にして力強い存在とはいえない。人間はつねに繁栄を求めるつも往々にして貧困に陥り、平和を願いつつもいつしか争いに明け暮れ、幸福を得んとしてしばしば不幸におそわれてきている」

それで補記すると、この哀しいまでの現実は、実は松下幸之助が僅か九歳、小学校四年生の時に貧困ゆえに一家離散へと追い込まれ、母親の許をも離れて大阪・船場へ丁稚奉公に出た時に身をもつて知った実社会の実相でもあつたのだ。

なぜ、人は繁栄を求めつも逆に不幸に襲われるか。なぜ、人は平和を願いつつも反対の、争いに明け暮れる日々へと追い込まれていくのか。なぜ、人類の歴史にいまわしい戦争が絶えないのか。人はどのようにしたら真の幸せを手にできるのか……。幸之助がまだ年端もぬかぬ身で、必死に求め、その後も長年の間もがき苦しみながら必死に求め続けてきた問いの答え——。それが松下幸之助が満七十七歳の時について手にした、「新しい人間観」であったのである。

改めて、「序章 なぜ『新しい人間観』を提唱するのか」の中で述べていることをみよう。松下幸之助は、次のように述べている（抜粋）。

新しい人間道の提唱

人間には、万物の王者としての偉大な天命がある。かかる天命の自觉に立つていっさいのものを支配活用しつつ、よりよき共同生活を生み出す道が、すなわち人間道である。

人間道は、人間をして真に人間たらしめ、万物をして
眞に万物たらしめる道である。

それは、人間万物いつさいをあるがままにみどめ、容認するどころからはじまる。すなわち、人も物も森羅万象すべては、自然の攝理によつて存在してゐるのであつて、一人一物たりともこれを否認し、排除してはならぬ。そこへ人間道の基がある。

かかる人間道は、豊かな礼の精神と衆知にもとづくことによってはじめて、円滑により正しく実現される。すなわち、つねに礼の精神に根ざし衆知を生かしつつ、いある。

「文化が進み、文明が発達してきたにもかかわらず、人間は同じような不幸をくり返している、というよりも、文明の進歩に反して不幸が大きくなつてきている面さえみられるわけで

なぜここのようになるとになるの
でしょうか。

一つには、人間というものは、結局そういう宿命を持つてゐるのだという考え方があります。ある面では進歩を生みだしながら、他方ではたえず争いをくり返し、みずから不幸を招来している、それが人間の本来の姿なのだとする考え方です。

もし、そういう考え方方に立つならば、お互いがいかに研究し、

努力したとしても、しょせん人間生活の上に、眞の幸せといいうものはもたらされず、人間は調和ある繁栄とか平和、幸福を望

みつとも、それをお互いのものにすることが
できなどいうことになります。

卷之三

しかし、はたして人間とはそのように、つねに弱く愚かなものでしようか。それが人間

の本質なのでしょうか」

そして、その熱い想いを次のように説き、訴えているのだ。

「そうではない、と思ひます。

人間の本質はもつとほかにある、人間は本来もつとすぐれたものである、調和ある繁栄、平和、幸福を実現し得るものである、ただそこにそれなりの原因があつて、いまだなおその立派な本質を十分にあらわすことができないでいるのだ、そういうことを十分に認識し、人間の本質を正しく自覚するならば、人間の共同生活は必ず好ましいものになるのだ、と。

そう思うのです。

なぜ、そのように考えられるのか。その本質をどのようにすれば發揮できるのか。それについて一つの考え方を示したのが、この

【新しい人間観の提唱】なのです

「さゝ」を容認し適切な処遇を行なつていくところから、万人万物の共存共榮の姿が共同生活の各方面におのずと生み出されてくるのである。

○佛教界の宗教觀と幸之助の宗教觀

政治、経済、教育その他、物心両面にわたる人間の諸活動はすべて、この人間道にもとづいて力づよく実践していかなければならぬ。そこから、いつさいのものが、そのときどきに応じ、そのところを得て、すべてが調和のもとに生かされ、共同生活全休の發展と向うが日に新たに創成されるのである。

まさに人間道こそ人間の偉大な天命を如実に発揮させらる大道である。ここに新しい人間道を提唱するゆえんである。

昭和五十年一月

松下草堂集

補記すると、右の松下幸之助の一文は、「人間は自然の中で一番弱いものである」とする、仏教僧侶たちへの批判もこめられていて（前号の小稿参照）のだが、これに関連してもう一つ補足しておきたい。

の三月と五月に京都の東本願寺と西本願寺で之助は宗教界の支持を得るべく、翌二十二年長老と僧侶を前にして講演を行なつてゐるが、この時の反応もまた期待に反したものでしかなかつた。

在ほど宗教が低調な時代はない、と思うのであります。

在ほど宗教が低調な時代はない、と思うのであります。

宗教の、低調が心の貧困を招来している大きな原因の一つではないか、と思うのであります。それでP.H.P（注・P.H.P理念＝「繁栄によって平和と幸福を」）を実現するには、どうしても宗教を真に興隆させなければならぬ。どうしても、これは宗教団体のお立場におられる方がたの蜂起にまたねばならない。実は、かように考えてるのであります」

らみていく。次の如きものであつた（以下、
P.H.P史料—「京都・西本願寺講演記録」より抜
粋。括弧内、傍点）引用者。一部の字句を改訂）。

これに対する僧侶たちの反応である。

松下幸之助の、一見、宗教界批判にも映る発言に反発したことであつたのかもし

れない。質疑応答へと移つても質問はゼロ。冷やかな態度に終始している。それで講演を終えたあと、席を変えて長老らと懇談した時のことである。一人の長老が松下幸之助の無知を諭すかのように次のように語つたのであつた（以下、佐藤悌二郎著「松下幸之助・成功への軌跡」より抜粋。括弧内＝引用者。一部の字句を改訂）。

「実は、宗教（注・仏教）というものは生死観を究めることが本来の目的なんです。もちろん、現在の世相を救うという仕事も大事ですが、生死観が究められたら悟りが開けるんです。悟りが開けたら自然に人間の生活も静爾になつてくる、現在の物情騒然とした世の中といふものも治まつてくるんです。いま、われわれが巷に立つて人心の救済を叫ぶのもそれはそれで結構ですが、それ以上に生死観を究めることが大事です。あな

たのおっしゃることもわかりますが、宗教のほんとうの使命といふものは生死観に対する悟りを得さしめることなんですね」

長老の言葉は、「宗教（仏教）」の本義は、信仰によって天命を悟り、心を安らかにして生死を超えること」、すなわち主觀的安心立命を究めることにあるということを説いたものであった。そして、その言葉はまた、P.H.P運動へ参加することは、仏教の本義に反するものであり、ゆえに松下幸之助の協力要請に応じかねるということを言外に伝えたものでもあつた。

両者の宗教観が根幹から、大きく異なつていたのだ。

松下幸之助が考えていた宗教は、主觀的安心立命の追究を基盤としたものではない。それは個々の、一人ひとりの主觀的安心立命ということを大きく超えたかたちでの宗教と人間の関わりを基盤としている。かくして松下幸之助の講演は宗教観の違いを確認しただけ終つたのだが、これをどうみるか。

※次回（第6回）——「無税国家論」から
〔松下政経塾〕へ。

率直にいおう。さきの長老の言葉は、かつて（あおの・ふんざく 経済ジャーナリスト）

て相師たちが理想社会の建設を目指して命を賭して戦つた時代が続いたことを忘れての、逃げの姿勢とそれゆえの自己弁解にすぎない。方便仏教、葬式仏教に堕した者の言葉でしかない。

松下幸之助がその後、さらに思索を重ねたあとで改めて「新しい人間観の提唱」をしたゆえんでもあつた。

なお、松下幸之助は「人間を考える—新しい人間観の提唱」に統いて、昭和五十年一月にその実践を説いた「新しい人間道の提唱」（別掲）を発表している。さらに昭和五十七年八月に、「人間を考える第二巻 日本の伝統精神・日本人と日本人について」（P.H.P研究所刊）を上梓している。いずれも『純日本人・松下幸之助』の国を想う熱情あふるる著作であるが、小稿では紙幅の関係上、それについての考察を割愛した。

（敬称略）

「時計のようなラジオ」論考

—企業者論・松下幸之助研究（七）

大森 弘

一 問題提起——ラジオへの挑戦

物をつくる会社をメーカーと呼ぶ。しかし、他社がすでにいつつているものを模倣して、似たような製品を販売しているだけでは、結局は価格競争に陥らざるを得ず、そのようなメーカーに大きな発展は望めないであろう。メーカーが未来に向けて飛躍していくためには、「新しい価値を創造」し、それが広く市場に受け入れられることが絶対条件となる。かくしてクリエイティブなメーカーは、画期的な新商品を世に送り出して市場を開拓し、そこから得た利益を開発資金に充てることによって、既存製品のコストダウンと性能向上を図ると同時に、さらに新しい価値の創造に力を注ぐのである。

松下電器（現パナソニック）が、家族経営の町工場から世界的な巨大電器メーカーに成長できたのは、過去の常識を打ち破るような画期的な新製品の開発、つまりイノベーションによって、新しい価値を次々と創造してきたからだということができる。常にクリエイティブで、エンジニアが喜ぶ製品を開発できる高度なスキル

を持つていた」とが、松下電器成功の要因だったわけである。

「存じのとおり、シュンペーターが提唱したイノベーションとは、単に発明や技術革新だけではなく、原材料、製品、技術、流通、組織など、事業活動のあらゆる面で「新結合遂行（neue Kombinationen durchsetzen）」を発想し、それを具現化して、新しい道を切り拓く」とを意味している。松下電器においては、ベーカライトによる一般ソケットしかし、スーパーアイロンしかし、コタツへのコンバア・システムしかし、ショップ店制度しかし、事業部制はじめ人材育成や理念経営しかし、あらゆる面でイノベーションを繰り返す」と、驚異的な発展を遂げたわけである。

本論者においては、松下電器が起こし続けたイノベーションの源泉をたどり、同社が發揮した創造性の実相に迫ってみたいと思う。従来のイノベーション論は、製品や技術等に目を向けているものが多いため思われるが、松下幸之助という人物、一人の企業者が發揮したクリエイティブな発想力、実現力という心理状態などに焦点を当てながら、それが松下電器の創造的な事業活動にどう活かされたかを、俯瞰的な視点で分析したいと考えている。

今回、松下電器の創造性を考察するための具体例として、昭和六（一九三一）年に発売され、「一世を風靡した新型ラジオ、「時計のようなラジオ」といわれる「当選号」の開発物語を取り上げてみたい。少し長くなるが、まずは、『松下電器五十年の略史』から、ラジオ開発の経緯を抜粋しておこう。

松下電器は昭和五年から、新しくラジオの分野に進出した。（中略）

多数のメーカーがラジオ分野に進出し、年間二〇万台以上のラジオが生産されていたが、このころのラジオは、当初の不便な鉛石式や電池式から実用的な交流電源方式に切り換えられたばかりで、機能的に完全なものが少なく、聴取者は依然として故障に悩まされていた。

所主（編集部注・当時は松下電器製作所だったため、松下幸之助は所主と呼ばれていた）も、以前からラジオの社会性に注目していたが、たまたま聞きたい放送がラジオの故障で聞けなかつたことに憤慨し、「故障の起こらないラジオ」を作れないはずはないという気持ちから、松下電器でラジオを事業化した場合、商売として成り立つかどうかを調べてみた。その結果、①ラジオは故障が多いので、専門技術のない一般の電器店で扱つても商売にならないこと。②競争の激化で、価格に十分なアフターサービスの費用を織り込めなくなり、商売がむずかしくなつてること。③問屋でも、ラジオの将来性は認めているが、不良返品にこまつていることがわかつた。

ここで松下電器が「故障の起こらないラジオ」を作れば、問題はすべて解決し、ラジオは一般の電器店で扱えるようになり、代理店の期待にこたえ、すべての需要者から喜ばれることになるだけでなく、業界の発展にも貢献できると考えた所主は、理想的なラジオを早急に松下で発売する計画を進めた。

このとき松下電器は、まだラジオを生産する体制を整えていなかつたので、所主は、故障の問題がなく信用できるラジオメーカーと提携する方針を決め、昭和五年八月、大阪のK氏の工場を買収して子会社・国道電機株式会社を設立した。同氏は、優れた技術を持ち、松下電器の方針にも共鳴したので、ラジオの生産を一任し、製品は、松下の販売ルートから売り出すことにした。

しかし、このラジオは、販売を始めると同時に、故障返品が続出し、所主の期待は完全に裏切られた。所主は早速、実情を調査したが、原因はK氏の作るラジオの品質が以前より悪くなつたためではなかつた。

K氏が以前に取り引きしていたのは、ラジオの専門技術をもつた店で、製品を売る前に検査、調整をおこない、故障も修理していたので、これまで故障の問題は起こらなかつたが、松下の販売ルートは電器店が主体で、ラジオの技術を持つた店が少ないので、ネジがゆるんでいるぐらいのことでも、ラジオが鳴らなければすべて不良品として処理したために、返品が続出したことがわかつた。

この問題を解決するために、K氏は、以前のように技術を持つた店だけにラジオを売ることを主張したが、所主は、あくまでも最初

の方針を変えず、「松下がやる以上は、これまでの常識を破り、一部の専門店だけでなく、広く一般の電器店で扱えるような、また広く社会の人びとに喜ばれるようなラジオを作つてこそ意味がある」という信念によつて、K氏に設計の変更を要望した――

「この問題の原因は、技術の浅い松下の販売網へ製品を流したことにより、相すまぬと思うが、これで自分は、初めてラジオ界の実情を知ることができた。そして、ますます使命の重大さと意義を自覚し、自分の信念は、いよいよ強固になった。この上は、どんな犠牲を払つても、当初の方針を実現したい。

小さな形に複雑な機構を納めて、ほとんど故障のない時計のことを考えれば、故障の絶対に起こらないラジオを作ることは可能だと確信するから、この際、根本的に設計を変えてみようではないか。今日の失敗は、明日の大成を約するものであるから、決して悲観するには及ばない。

ラジオは故障の出るものという先入観自体が良くない。ラジオなどは至極簡単なものである。大きな箱の中に、「ちやこちや」と部品を納めこんであるが、少し整理して合理化すれば完全無欠なものになるという観念を、まず自分が持ち、また同時に、従業員の一人一人に持たせれば、短時日で理想のラジオができ上がるのではないか」

これに対してもK氏は、技術上のむずかしさを説き、販売ルートの変更を主張して譲らず、結局、両者が相談の上、昭和六年三月、国道電機を松下の直営に移し、K氏は別に独立してラジオの事業を統

けることになった。

これで松下電器は、再び一からラジオの研究を始めなければならなくなつた。国道電機の技術者はK氏とともに去り、ラジオの技術者は一人もいなくなつたが、所主は、研究部に「故障の起こらないラジオ」をすぐに開発することを厳命した。

それから三ヶ月後には、研究部の努力によつて、理想に近い三球式ラジオの試作品が完成し、その年におこなわれた東京中央放送局のコンクールに一等で入選した。

所主は、このラジオを新型のキャビネットに組み込んだものを、「当選号」と名づけて四五円で発売した。(中略)

以後、ナショナル・ラジオは徹底した品質向上と大量生産、適正価格の販売方針によって、業界に健全な刺激を与えるとともに、広い需要層を開拓して、四年間で業界のトップに躍進したのである。¹⁾

ここで注目したいのは、ラジオの分野に進出すにあたつて、なぜ松下幸之助は「故障の起こらないラジオ」を意図したのかといふ点である。もちろん、需要者に喜ばれるため、市場のニーズに応えるためという社会的意義があつたことは理解できる。エンドユーザーに対して、故障しない、少なくとも故障しにくい製品を提供するのは、メーカーとして当たり前の責務であるだろう。しかしながら当時は、「ラジオは構造的に設計・製造が困難で、ある程度は故障するのが当たり前」と強く信じられていた。その社会常識にとらわれず、「より精密で故障しにくい時計と同じようなラジオは必ずつくれる」という発

想を抱き、そのアイデアに対しても確信を持つことができたのは、いつたいたいなぜであるうか。

松下自身、ラジオのメカニズムに関しては完全に素人であったし、国道電機のK氏を含むラジオの専門技術者たちが去った時点で、松下電器にはラジオの技術者が一人も残っていないなかつた。にもかかわらず、おそらく誇大な空想に近かつたであろう松下のこの極端な発想は、なんとわずか三ヵ月後に現実化、具現化したのである。業界の常識をくつがえす劇的なイノベーションが引き起こされた理由を、次項以降、順を追つて考えてみたい。

二 フロー状態における「ディカル・シンキング」

まず、本論考の前提として、松下幸之助は「常にフローに入つて考え行動していた」ということを確認しておきたい。アメリカの行動心理学者、ミハイ・チクセントミハイが提唱しているフロー理論については、これまで本誌に寄稿してきた一連の「企業者論・松下幸之助研究」において、そのベースとなる議論として繰り返し取り上げてきました。過去の論考をご高覧いただいた方々にとつては重複した説明となるが、新たな読者のために、フロー理論の概要を述べておくことにする。今回は、ミハイ・チクセントミハイとスザン・A・ジャクソンの共著『スポーツを楽しむ』を参考にした。

フローとは「最適経験」とも呼ばれ、「自分の行為に完全に没入しているときの意識状態」と定義されている。そのとき本人の中では

「流れる」ような感覚を味わつてゐることから、「フロー」という言葉が用いられるようになつた。フローは、挑戦 (Challenge) している事柄と、その人の技能 (Skill) とのバランスがとれているときに生じるものである。このバランスを特に「CSバランス」と呼んでいる。そのとき持つている技能レベルに対して、挑戦する内容が難しすぎると不安を感じ、逆に簡単すぎると退屈を感じる。ということは、スキルが高まつて退屈になつたら、より高度な課題にチャレンジをする、あるいはチャレンジの難度が高まつて不安になつたら、努力してスキルを上げることによって、CSバランスを適正に保つことができるわけである。

フローにおける心理状態、フローを体験する条件など、その構成要素としては、次のような事柄があげられる。第一に、右で述べた「CSバランスがとれていること」が重要である。言い換えば、その人のその時点における能力の限界付近の挑戦であることが必要となる。次に、フローに入ると、「行為と認識が融合」したように感じられる。「自分が創り出す動きと自分自身とが一体になつてゐる」⁽²⁾ 感覚であり、「心が身体を外部から眺めるのではなく、いわば身体と一つに融合する」⁽³⁾ ような状態を指す。スポーツ選手がしばしば「ゾーンに入る」と表現するのは、この感覚・状態を表している。またフローには、「明確な目標」が必要だ。「目標は行動を方向づけ、焦点を定める」効果があるからである。さらに「目標の明確さが注意の集中を促し、注意が散漫になるのを防ぐ」⁽⁴⁾ とされる。

フロー状態にあるとき、本人は今の自分の状態を、「明瞭なフィー

フローの構成要素

- 1 挑戦と技能のバランス
- 2 行為と認識の融合
- 3 明確な目標
- 4 明瞭なフィードバック
- 5 目前の課題への集中
- 6 コントロール感
- 7 自我意識の喪失
- 8 時間感覚の変化
- 9 オートテリックな体験

ドバック」によって正確に把握できる。そして、自分の状態をタイムリーに知ることにより、「これから起じること」をコントロールすることができる⁽²⁾のである。さらに、高度なパフォーマンスを継続するためには、「行っていくこと」に対し、注意をすべて集中させる必要がある⁽³⁾。その結果、「注意の焦点は完全明瞭であり、目前の課題から気をそらせる雑念をともなわない」⁽⁴⁾という、高度な集中状態がキープされるわけだ。集中して課題に取り組んでいるとき、当人は「自分はやるべきことをコントロールできるという感覚⁽⁵⁾」を味わう。そしてそれは「揺るぎのない自尊心⁽⁶⁾」を抱くことにつながる。

まさしくフローに入っているとき、その人の中では「自我意識の喪失」という状態が起こっている。無我夢中⁽⁷⁾という言葉もあるとおり、人は何かに熱中しているとき、「自己に対する関心⁽⁸⁾」が消えて、「利己心と自己不信から解放⁽⁹⁾」された状態になるのである。さらに「時間感覚の変化」も起ころる。フローの状態にあるときには、「数時間が数分のよう」⁽¹⁰⁾感じられたり、逆に数分間が「ゆったりとした気き延ばされるように感じられることがある」⁽¹¹⁾。そして、

その人に「オートテリックな体験」をもたらす。オートテリックとは、「内発的な報酬のある体験、つまり行うことそれ自体が目的となる体験⁽¹²⁾」のことである。フローを体験すると、その人は、チャレンジによって得られる結果以上に、チャレンジそのものが楽しみとなるわけである。

私は、かつて松下幸之助という人物の迫力を目の当たりにした経験に加えて、松下についてのさまざまな記録、発言、伝説等を調査し、松下の理解を深めるために仏教や各種の心理学を学び、私なりに熟考を重ねた結果、松下は常に「フロー状態」で思考し、行動し、経営していくのではないかと考えている。その起源は、おそらく五代自転車商会における丁稚奉公時代にある。

年端も行かない少年松下は、例えば店の掃除を命じられたら、一心不乱に掃除に打ち込む以外、生きていく術はなかった。そうして目の前の仕事に熱中しているうちに、ある種の充実感を覚えるようになつたことであろう。

そして、過去の論考でも取り上げたが、大阪電燈（現関西電力）時代、築二百年の寺院の熱気とホコリにまみれた天井裏で、時間を忘れて配線作業に打ち込んだ際に感じた楽しさ、作業を終えたときの爽快感、充足感によって、松下は「オートテリックな体験」を得た。つまりチャレンジそのものが、松下の人生で重要な目的となつたのである。そのため、せっかく同社で検査員に昇格したにもかかわらず、楽でつまらない検査の仕事には満足できなくなり、よりチャレンジングな持ちのよい時間に引

「ソケットの開発による起業」という道を選んだ。

また、経営が軌道に乗つていなかつた独立初期の、「仕事を始める」と、風呂屋に行くのを忘れてしまつくらい没頭した」という逸話からは、「時間の感覚が変化」するほど前の前の作業に無我夢中になり、つまりフローに入つて働いていた姿が想像されるわけである。こうした経緯を経て、松下が仕事に取り組むときには、ごく自然に集中力が高まつてフロー状態に入るようになり、いつしかそれが日常化、常態化していくのではないだろうか。

それでは、フローに入つて自我意識が喪失した状態において、人はどのように思考するのかを考察していこう。通常の精神状態で何らかの課題に取り組むとき、人間は、できるだけ論理的に考えようとするものである。演繹法あるいは帰納法といった手法に基づいた、いわゆるロジカル・シンキングといわれる思考方法である。自分がこれまで蓄積してきた知識や考え方をもとに、物事を順序だてて考え、矛盾がないように論理を組み立てて、納得したり説明したりしていく方法といつてもいいだろう。

ところが、例えばスポーツ選手の体験談などから、フローにおいては、通常とは違つた思考の感覚を味わつてゐることが推測される。ある自転車競技選手は、「状況に対する認識が180%働いて、ささいなことまですべて取りこんでいるんです。なぜなら、あとでレースを振り返つて分析したくなることが自分で分かつていますから。(中略) 風景を見ていたわけではなく、風景が入つてきたのです。(中略) 苦

痛や疲労、あるいは息苦しさなどといった個人的な問題によつて邪魔されることはないので、より多くのことに気づきます⁽¹⁾」と語つてゐる。興味深いのは、「あらゆるもののが見えて、たくさんのこと気に気づいている」点だ。通常の自我意識のもとで考え込んでいる状態では、むしろ視野が狭まつて、すぐ傍にあるものでも見逃してしまつ可能性があるが、フローではその正反対の感覚を味わうのである。

まだある登山家は、「長いルートを一人で登つているときには、高揚感を超えたこのリズムに入り込みます。……」の最高に澄みきつた感覺を得ると、物事が実に完璧に見えるのです⁽²⁾とも言つてゐる。要するにフローにおいては、感覺が極限まで研ぎ澄まされ、広い視野で物事の本質が見えるようになつてゐるものと考えられる。こうした状態においては、自我意識のもとでの論理的思考ではなく、あたかも修行を重ねた僧侶が座禅を組み、透徹した無心の状態で真理を悟るような、自我を超越した根源的な思考を行つのではないか。この思考状態を、ロジカル・シンキングに対して、「ラディカル・シンキング」と呼びたいと思う。「」でいうラディカルとは、「根本的、根源的」という意味である。

これを松下にあてはめて考えてみよう。昭和初期、世の中に出回つてゐる故障の絶えないラジオに出会つた松下は、これを松下電器の事業として取り組もうと考へたとき、まず、消費者のために「故障しないラジオ」をつくる必要があると思つた。しかし、「故障するのは当たり前」というのが、世間のラジオに対する常識であり、ラジオ専門の技術者までも、「故障しないラジオはつくれない」と確信し、断

言していた。ところが松下は、「この常識にとらわれる」となく、「理想のラジオ」をイメージすることができた。それは「時計との対比」においてであった。ラジオよりも小型で、しかも非常に複雑な機構を持つ時計というものが、この世の中にはある。しかもそれは、ほとんど故障しないところまで技術レベルが高められている。ラジオの中の構成部品を見ても、時計の精密さに対して、さほど複雑とはいえないのではないか。それならば、現在の一般的なラジオの設計を根本的に見直せば、「時計のようなラジオは必ずつくれる」という気づきを得たのである。

なぜ気づいたのかといえば、常識をもとにしたロジカル・シンキングではなく、自我意識が喪失し、感覚が研ぎ澄まされ、登山家と同じく物事が完璧に見えるフロー状態の中で、ラディカル・シンキングがなされていたからだと考えられる。ここにも偏らない無心の状態でラジオについて思考したとき、「故障しない」というキーワードから、ふと「時計」が連想されたのであろう。

これはある意味、サブリミナルな反応というともできる。本誌の第十号に寄稿した「私心なき決断」の心理学的考察において、「私心なく物事を考えたとき、ユングが唱えた個人的無意識の奥にある集合的（普遍的）無意識から英知が引き出されたのではないか」といった考察を述べたことがある。この場合においても、ラジオについて考えていて、一見無関係とも思える時計が思い浮かんだのは、フローによつて私心（自我意識）が消え、潜在意識（集合的無意識）と連絡しやすい状態にあつたからではないかと思われる。フローが常態化してい

た松下の潜在意識の中では、さまざまな知恵が常に準備され、何かを考えようとしたときには、フレディクティブ、つまりあたかも予感していたかのように、的確なアイデアが浮かんできたのである。

そしておそらく当時、時計とラジオを結びつけて、故障しないラジオを発想した人物は、松下以外には誰もいなかつた。故障しやすいラジオを見つめながら、「どうしたら一つでも故障の原因を減らせるだろか」などと、いくらロジカルに考えても浮かんでこない突飛な発想であつただろう。いうなれば、そのラディカルな思考による「気づき」が、日本初の「時計のようなラジオ」といわれる「当選号」の開発につながったわけである。フローが常態化していた松下のラディカルな発想力が、松下電器のイノベーションの起点となつていたという仮説が、これで成り立つといつてもいいだろう。

三 イノベーションにおけるセレンディピティ・サイクル

ラジオと出会い、時計のように故障しにくいラジオは必ずつくれると気づいた松下は、当時研究部に属していた中尾哲二郎に、新しいラジオの開発を命じた。この一連の流れを、脳科学者の茂木健一郎が著書『セレンディピティの時代』で論じた、「セレンディピティ・サイクル」の理論を用いて分析してみたい。この書籍自体は、若者向けにややくだけた文章表現で書かれているが、セレンディピティについての論述そのものは、非常に示唆に富んでいて興味深いものがある。

まず、セレンディピティという言葉の意味を確認しておこう。セレ

ンディビティとは、「偶然の幸運に出会う能力」「洞察力」などと訳されており、イギリスの初代首相であるロバート・ウォルポールの末息子、ホレス・ウォルポールがつくった造語であるという。ウォルポールは、一七五四年に友人に送った書簡の中でこの言葉を用いている。もとになつたのは、「セレンディップの三人の王子」という童話である。セレンディップとは現在のスリランカで、王子たちは旅の途中、「数々の偶然の幸運に出会い、自分たちの目的を果たす」という夢のある物語だ。ウォルポールは、セレンディップの王子たちのようだ、日々行動していく中で偶然出会つた物事から、自分に幸運をもたらす何かがあることに気づき、それを受け入れることの大切さを、「」の一言で表現したかったのではないだろうか。

茂木は、このセレンディビティの構造を、「出会い」「気づき」「受容」という三つのキーワードで分かりやすく説明している。人は、生活の中でいろいろな物事に出会う。ただ出会うだけで、そこに幸運の種が潜んでいるかどうかに気づかなければ、幸せに近づくことはできない。また、幸運の種があることに気づいたとしても、それを素直に受け入れず、疑つたり、曲解したり、拒絶したりしてしまつたら、やはりその人に幸福は訪れない。人生において出会うさまざまな物事の中から、偶然の幸運の存在に気づき、それを受容することによって、人は幸せをつかめるというわけだ。茂木は、この「出会い」→「気づき」→「受容」という思考の流れを「セレンディビティ・サイクル」と呼び、これを幾度となく回し続けることが幸福に生きる道であると、同書で説いてくる。

松下幸之助の人生も、このセレンディビティ・サイクルにあてはめて説明できる場面が多い。例えば九歳で奉公に出されたことは、通常なら、子どもにとつては過酷な運命だったと受け取られるかもしれない。しかし、五代自転車商会と「出会い」、そこで商売はどういうものかに「気づき」、これを前向きに「受容」して一所懸命に学んだことは、後の松下電器の経営に役立てられており、むしろ幸運だったといえる。また独立直後、自ら考案したソケットがあまり売れずに苦労していた頃、思いがけず舞い込んだ扇風機の碍盤がいばんの注文に「出会い」、もともとつくっていたソケットとは違うからと諦めたり断つたりするのではなく、これは自分の技術を応用してつくれるはずだと「気づいて受容」したことが、松下電器の創業資金を得るという幸運につながっている。解釈の仕方といつてしまえばそれまでかもしれないが、この「出会い」→「気づき」→「受容」というセレンディビティ・サイクルが、それぞれの史実とよく符合していることは否めないであろう。

新型ラジオ「当選号」の開発に至る経緯も、このサイクルに見事に合致する。昭和初期、松下は、自分の会社がまだ手がけていなかつたラジオというものに出会つた。当時ラジオは、故障するのが当たり前だと世間では考えられていた。そこで松下は、電器メーカーとして故障しないラジオをつくるべきであるという使命にまず気づいた。統いて、その使命感に燃えて思索するうちに、ラジオよりも複雑かつ精密で、ラジオよりもはるかに故障しにくい時計というものがあるのだから、時計のように故障しないラジオもつくれるはずだ、という気づき

も得た。そしてその気づきを迷うことなく受容し、新しいラジオの開発を決意した。つまり、「出会い」→「気づき」→「受容」というセレンディピティ・サイクルを回したうえで、自社の研究部にラジオ開発を指示するに至つたことになる。いわゆる「新結合遂行」である。

いくらラジオと出会つても、故障しないラジオをつくるべきだといふことに気づかない人も多いだろう。あるいは、故障しないラジオをつくるべきだと気づいても、当時の常識から考えて、所詮は無理だとうと決めつけ、これを受容しない人もいるだろう。要するにラジオに出会つたからといって、誰もが故障しないラジオをつくるとは考えないし、つくれるとも思えないわけだ。しかしながら、松下の頭脳からは、「時計のように故障しないラジオはつくれる」という、当時の常識から逸脱した発想が飛び出した。その理由は、フローに入り、自我意識が喪失して物事が完璧に見える状態で、ラジオという新しい世界の奥に潜んでいた偶然の幸運の種に気づき、それを素直に受容したから、つまりセレンディピティ・サイクルがうまく回つたからだともいえる。

「」のように、「当選号」はもとより、松下電器の歴史上、さまざまないノベーションが起こった背景には、まずフロー・バーソンである松下幸之助がいて、常にラディカルに物事を考え、諸々の問題に出会うたびにセレンディピティ・サイクルが回り、それがイノベーションにつながつていつたという構造が浮かび上がつてくる。こう考えると、イノベーションの源泉は技術そのものではなく、あくまでも「人間の心」から発せられているということが得心できるのではないだろうか。

四 ラジオ開発物語とクリエイティビティ・モードル

ここまででは、松下幸之助個人の中で、どういう思考が展開し、それがいかにイノベーションにつながつてきたかを論じてきた。これからは、もう少し広い視点で、松下電器という企業の創造性について考えてみたい。創造性の考え方については、ミハイ・チクセントミハイの著書『クリエイティビティ⁽²⁾』で示された知見を参考にしながら分析していくことを考えている。同書はまだ日本語に翻訳されていないが、理解した範囲で、松下の事例にあてはめて論考していくことにする。

チクセントミハイによると、クリエイティビティ、つまり創造性は、「バーソン」「フィールド」「ドメイン」という三つの要素がシステムに機能し、それらの相乗効果によって発露されるということである。同書においては、企業活動に限らず、ありとあらゆるジャンルの創造的な活動事例が取り上げられ、それらを一つひとつ丹念に分析することによって、クリエイティビティとはいがなるものかが探求されている。その手法はまさにフィールドワーク的であり、数々の事実の解析から導き出された理論という意味で、非常に説得力があるといつてよいだろう。

まず、「バーソン」とは文字どおり人間のことである。当然ながら、人がいなければ創造活動は始まらない。問題となるのは、どのような人間が、どのように考え、どのように行動するかということである。「フィールド」も文字どおり「場」を表している。これには、社会、

環境、業界、市場、企業、部署、チーム、家族、製作現場、競技場など、いろいろな種類、レベルがあり、創造活動の分野や内容によって、フィールドの範囲、数、関係性等はさまざまに変化する。「ドメイン」は、一般的には「範囲」「領域」という意味で用いられることが多いが、ここでは創造活動の「目的」や「対象」と解釈してもよいだろう。各種の事業において、活動範囲を絞り込む際、「ドメインを設定する」という表現を使うが、範囲を絞るということは、活動の内容を限定して目的や対象を明確化することである。

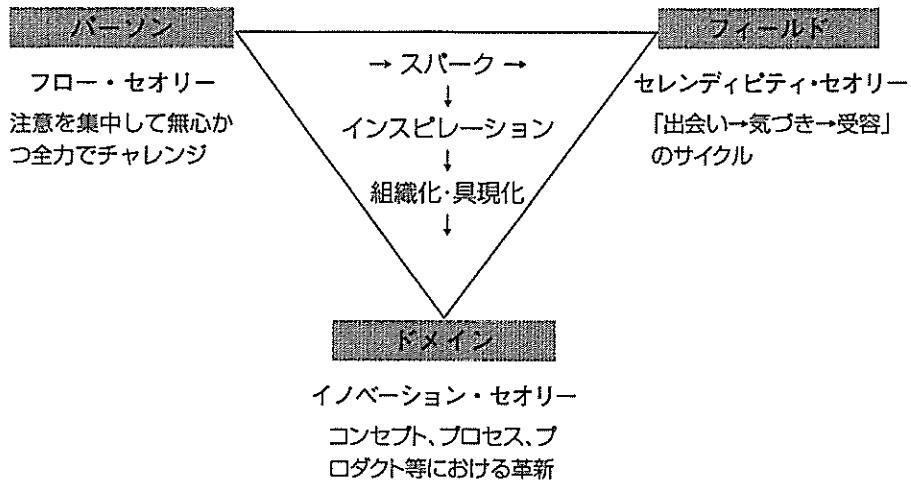
何かを創造するうえで、パーソンが頭の中で考えるだけでは、おそらく何も具体的に創造されないだろうことは容易に想像できる。人間一人の限られた情報量でいくら思考しても、そこから生み出されるものはたかが知れている。まずはそのパーソンが、さまざまなフィールドに出向いて、いろいろな物事を見聞きしたり、いろいろな人と出会つたり、自ら行動したり学んだりしてさまざまな刺激を受けることで、情報や経験が蓄積し、物の見方が広がり、創造するためのスキルが向上していくのである。フィールドにおける諸々の活動は、そこで何かを発見して、高い目的意識を持つことにもつながる。そうして得られた知識をもとに、何らかのドメインを設定し、それに向かって創意工夫していくことによって、初めて創造活動が成り立つということである。つまりパーソン、フィールド、ドメインはすべて、創造活動を成立させるために必要不可欠な要素であり、これらが三位一体となって、豊かなクリエイティビティが發揮されるわけだ。例えば音楽が好きな人物が、学校などさまざまな場面で音楽や芸術に触れて学び、活動の

場を見出し、スキルを高めたうえで、作曲なら作曲という目的に向かって創造が始まるといった具合である。

このときパーソンは、先に述べた「CSバランス」がとれた状態で、課題に全力で取り組むことが重要である。フローに入り、高いレベルで楽しみを味わいながら、それぞれの活動のフィールドで、ドメインとしての創造活動を展開していくのである。そして、より高度な課題にぶつかって不安を感じたら、スキルの向上に努めていく。あるいは向上したスキルに対して課題が容易となり、退屈を感じたら、より大きな目標を立てて挑戦していく。こうした過程を繰り返して、創造活動はより高次なものになつていくわけだ。逆にいふと、フローに入れず、「CSバランス」がとれない状態が続いているたら、いつまでたつても高度な創造活動を行うことはできないという意味である。

このクリエイティビティ・モデルを使って、松下電器のラジオ開発物語を分析してみよう。起点となるパーソンは、もちろん松下幸之助である。常にフローに入つて事業に取り組んでいた松下は、市場とうフィールドで故障しやすいラジオに出会つた。そこで「出会い」→「気づき」→「受容」のセレンディピティ・サイクルを回したうえで、最初に国道電機というフィールドをつくつた。一度は失敗したが、二度目は自社の研究部というフィールドで、ラジオ開発というドメインに取り組ませることで、クリエイティビティが最大限に發揮され、結果として「当選号」が生み出されたという流れになる。

松下電器の研究部は、もともとラジオの技術を持っていなかつたため、最初はスキルに対してチャレンジが困難すぎた、「CSバランス」



クリエイティビティ・モデルにおけるイノベーションの過程

がとれていなかつた。そこで松下が、「時計のように故障しない理想的なラジオは必ずつくれる」という明確な目標を示したため、中尾哲二郎が先頭に立つて研究部員のスキル向上に全力を尽くした。おそらく中尾哲二郎も、松下を通してラジオと出会い、松下の指示を通して理想のラジオに気づき、これを受容するというセレンディピティ・サイクルを回して、開発に努力したことだろう。そしてラジオ開発というドメインは、フィールドである研究部にとって、いつしか「CSバランス」がとれた創造活動となり、バーンである構成員たちはこぞつて共鳴、共感し、フローに入り、衆知を集めて、クリエイティビティが存分に發揮されたのではないかと考えられる。

五 結語——フロー・バーンのセレンディピティ・サイクルとイノベーション

最後に、「人を活かす12の鉄則」(松下幸之助著、PHP総合研究所編、PHP研究所刊、二〇〇九年)に書かれている内容と、チクセントミハイのフロー心理学がいかに合致するかについて、図(七一页)を使って解説してみようと思う。もちろん松下が、フロー心理学やチクセントミハイを知っていたとは考えられないが、いろいろな角度から検討してみると、非常に共通点が多いことが分かる。唐突に感じられるかもしれないが、今回のラジオ開発物語およびクリエイティビティとの連関において、もう一つ面白い見方を付加できるのではないかと思う。ベースとなる図は、過去の論考でもフローを説明する際に用いてき

たものである。縦軸がチャレンジ、横軸がスキルで、両者のバランス、つまり「C-Sバランス」がとれたとき、人はフロー・チャンネルに入るということが表されている。「人を活かす12の鉄則」を読んでいるうちに、フローとの関連性を感じられるようになり、同書の各項目を図にプロットしてみたところ、非常に興味深い傾向が見えてきた。

まず、松下の人材登用における「適材適所」という方針・考え方はよく知られているところだ。これは要するに、その人にとってチャレンジ（C）とスキル（S）のバランスがとれる部署を選んで配置するということであり、フローに入るための条件を整えることにつながっている。取引先から引き抜いた中尾哲二郎を研究部に配属したことなどは、その典型ともいえる判断であろう。

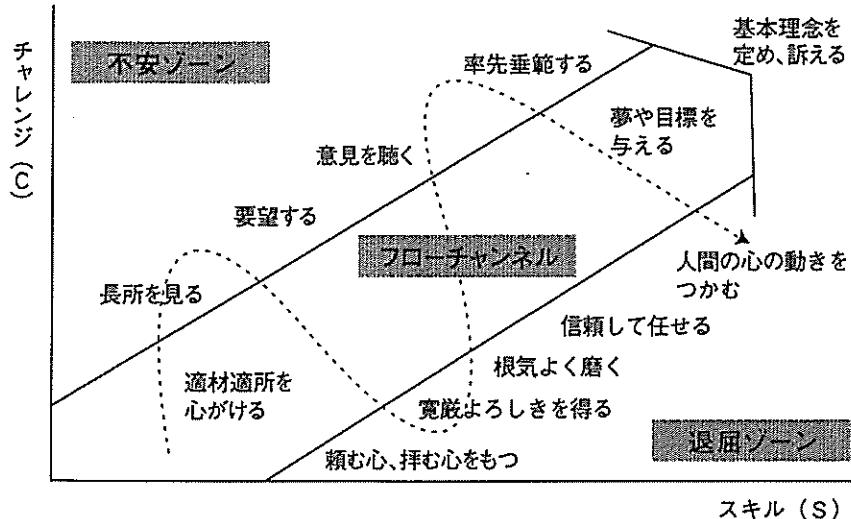
「夢や目標を与える」とことは、例えばその中尾に「時計のように故障しない理想のラジオ」のイメージを伝えたことにつながる。先述のとおり、「明確な目標」はフローの重要な構成要素の一つである。さらに「基本理念を定め、訴える」とは、例えば水道哲学や二百五十年計画を定めて訴え続けたことであり、これも過去の論考で述べてきたおり、社員たちをフローに引き入れる効果をもたらした。

「長所を見る」とは、ラジオの例でいえば、中尾の素質や探究心、仕事に取り組む姿勢を見ていたということだ。その時点では自社にラジオ開発のスキルはなく、不安ゾーンにおけるチャレンジではあったが、中尾の長所を見て、「彼ならやつてくれる」と見込んだのである。そのうえで故障しないラジオをつくるよう「要望する」のであり、その際、必要に応じて相手の「意見を聞く」とも間違いないだろう。

また、理想のラジオ像を描いて組織を牽引したという意味で、松下は「率先垂範」に徹していた。

「頼む心、挙む心をもつ」とは、経営者として、ラジオ開発を命じた後はただ待つことしかできないが、開発陣に対して挙むような気持ちを持ちながら、どつしりと構えていた様子が想像される。「信頼して任せる」ということは、経営者としてラジオ開発を任せた限りは、「どのような結果になろうとも骨は拾つてやるぞ」という気概・覚悟につながっている。そうした心境で社員を「根気よく磨く」のであり、それは「人間の心の動きをつかむ」のでなければ、できなかつたことであろう。また「寛容よろしきを得る」からこそ、故障しないラジオ開発に向けて意見が一致しなかつた国電電機のK氏に対して、きっとばかりと袂を分かつ決意ができたともいえる。こうした経営者としての高いスキルがあつたからこそ、松下は組織全体をフローへと導くことができたわけである。これら「12の鉄則」は、少々乱暴な言い方になるが、すべてはフロー・パーソンの育成につながる要素と考えても、差し支えないのではないだろうか。松下にとつて「人を活かす」とは、常に仕事に熱中していた自分と同じように、社員たちを仕事に没頭させ、（結果として）フローに導き、クリエイティブに活動させることであつたわけである。

松下電器は、大正七（一九一八）年の創業以来、クリエイティビティをいかんなく發揮することで、大きな発展を遂げてきた。その起点として、フロー・パーソンである松下幸之助の存在があつた。松下は、



「人を活かす12の鉄則」とフロー心理学との共通性

事業活動というフィールドにおいてさまざまなお仕事に出会い、透徹した目で本質を見抜き、そこから得た気づきを素直に受容してセレンディピティ・サイクルを回した。そして、その過程で湧いてきたインスピレーションを事業に活かすことで、ドメインとしてのイノベーションを実現してきたことになる。

松下のイノベーションは単なる技術革新に止まらず、「時計のように故障しないラジオ」に代表される「コンセプト・イノベーション」、「組織や流通、製造過程等に革命をもたらした「プロセス・イノベーション」、「常識をくつがえす画期的な製品を開発した「プロダクト・イノベーション」など、事業活動全般に及ぶ。その結果、設定した目標以上に大きく企業が成長するという「インクリメンタル・イノベーション」を引き起こしたわけだ。

あらゆるイノベーションを生み出す主体はパーソンである。松下は自らのフロー体験からそれを悟り、人づくりに力を尽くした。その取り組みが結実して、松下電器はクリエイティブな集団となり、画期的な製品を世に送り出し続けた。そして、こうした創造的な事業活動によって、同社は日本の産業界全体を牽引してきたといえるだろう。

【注】

- (1) 「松下電器五十年の略史」松下電器産業、一九六八年、八一〇七頁
- (2) S・ジャクソン、M・チクセントミハイ著／今村浩明ほか訳「スポーツを楽しむ——フロー理論からのアプローチ」世界思想社、二〇〇五年、六頁

- (3) 同前、二六頁
- (4) 同前、二六頁
- (5) 同前、二九頁
- (6) 同前、三〇頁
- (7) 同前、三一頁
- (8) 同前、三五頁
- (9) 同前、三五頁
- (10) 同前、三七頁
- (11) 同前、三七頁
- (12) 同前、三九頁
- (13) 同前、三九頁
- (14) 同前、四一頁
- (15) 同前、四一頁
- (16) 同前、四三頁
- (17) 同前、九三～四五頁
- (18) 同前、一一〇頁
- (19) 茂木健一郎「セレハト・ヤンチャイの時代——偶然の幸運は出るつ方法」講談社文庫、一〇〇九年、三三三頁
同前、一一〇頁
- (20) Mihaly Csikszentmihalyi, *Creativity - flow and the psychology of discovery and invention*, 1997, Harper Perennial

(井井あさ・ひな) 近畿大学名誉教授)

神道系ラジオ知識人・河野省三と松下幸之助の思想の比較

—人間観と宇宙観に関するいくつかの仮説の提唱

坂本慎一

序

筆者のこれまでの研究によつて、松下幸之助は戦前のラジオ放送から思想的影響を受けた可能性が指摘された^①。幸之助はラジオを聞くのが好きでラジオ受信機の製造・販売を始めた経緯もあり、戦前のラジオ出演者であった高嶋米峰、友松圓諦、高神覺昇らと幸之助の思想は非常によく似ている。高嶋が唱えた「物心一如」「人としての成功」、友松が主張した「素直な心」「道は無限にある」「世間は正しい」、高神が説いた「人間道」などは、幸之助の思想にも類似のものを見いだせる。

しかしこれまで、宗教家に関する調査は仏教系知識人が中心で、神道系の知識人は未調査であつた。幸之助は神道大系編纂会会長を務めたり、伊勢神宮の内宮に茶室を寄付したりしており^②、神道との関係も深かつた。幸之助の思想とラジオ放送の関係を重視するならば、神道の造詣が深い出演者にも配慮すべきである。

本稿では、これを「神道系ラジオ知識人」と呼び、その代表格と

して河野省三（号は「紫雲」）を取りあげたい。河野に関してこれまでいくつか先行研究があるが、すべて短文や簡単な事績の紹介に留まつており、本格的な研究論文はなかつた。また戦時に出版された本ではラジオ知識人であることが明記されたりしているものの、戦後ににおける先行研究でそれを明言しているものはない。

以下、戦前では著名であったが今日ではほとんど忘れられた観のある河野の事績と思想を簡単に紹介し、幸之助の思想との比較を試み、その影響の可能性を探りたい。また、その比較から最後に幸之助の人間観と宇宙観に関するいくつかの仮説を立てたい。

I 河野省三とは

一 河野の事績

河野省三は明治一五（一八八二）年八月一〇日、埼玉県北埼玉郡騎西町大字騎西五五三番地、玉敷神社の宮司であつた河野様郎の次男として生まれた。父は穂積耕雲の長男で水戸学を学び、河野家には養子として入つた^③。祖父の穂積は氷川神社、安房神社の宮司を歴任

し、「中庸神髓解」「勅語正解」などの著書がある。⁽²⁾

幼少の頃から文章を書くのが好きであつた河野は高等小学校時代に「新少年」「文壇」「少国民」へ頻繁に寄稿し⁽¹⁾、中学に上ると「中学世界」の「愛読者兼投書家」になつた。受験勉強については、「私は元来、頭をいちめるのが嫌ひで——生理的に脳全体が多少弱味があるかと思ふので——所謂試験勉強を避けた」と言つてゐる。明治三五（一九〇二）年に國學院大學に入學し、井上哲次郎、田中義能から影響を受けた。⁽²⁾

明治三九（一九〇六）年、二三歳で母校の私立埼玉中学校の教師となり、国語や日本史を教えたが、眼病などを理由に三五歳の時に退職している。大正七（一九一八）年七月に國學院大學主事兼皇典講究所主事となり、同年九月一日、國學院大學教務課長となつた。⁽³⁾

後の回想によれば、國學院で勤務し始めた頃から全國で講演をするようになり、その回数は生涯で四千回を数えたという。⁽⁴⁾

昭和六（一九三一）年一〇月二七日、河野は四九歳で國學院大學より文学博士の学位を授与された。大正一四（一九二五）年の末に学位論文として「国学の研究」を提出し、恩師が次々と急死したことで審査は延期になつてゐたが、この時は学長人事の状況に大きな変化があつたことで学位の取得が可能になつたとしている。昭和一〇（一九三五）年四月二二日、河野は五一歳で國學院大學学長に就任した。

後年、次のように回顧している。

壮烈、鬼神も泣く。全く文字を超越した壯拳である。尽忠報國、沈着大胆、真に感激を絶した偉大な行動である。ハワイ爆撃の報によつて皇軍の威力に驚嘆した我等日本国民は、この特別攻撃隊の崇

査官が時折、神職の方は外地に於いても、内地に在つても、講演に見える方が少い。そこへ行くと仏教家には活動者が多いといつて、何とか一奮発をと切望されることがあつた。さういふ時、実は私はその神職で、或は全国の宗教界中私の右に出る者はありますまいと語つて先づ答への口火を切つたことがある。⁽⁵⁾

私が國大の学長を勤めてゐる時分、学生の軍事教練を調べに来る

高な活動を明かにして、さらに大御様威のもとに挺身する皇國臣民の偉大性に深甚の感激を覚えざるを得ないのである。^(註)

さらに「正にこれ日本民族の理想の権化」「壯烈と雄偉との感動」「ただ感激と感涙にむせぶ」と述べ、特別攻撃隊に最大級の賛辞を送った。

昭和二〇（一九四五）年八月一五日の玉音放送は、「生涯に最大のショック」であつたといい、息子であつた渡辺国雄は次のように述べている。

母から見た父の模様は半狂乱と云ふ迄に哀切な様相で、怒号し終日声を出して泣いた。國の大事を司る政治家、軍人の失態を詰り、天皇、國民に申訳ないと聲を挙げ、机を叩き、怒りに燃え、又悲しみに一杯の父の顔は今尚忘れがたいと云う。一日中食事を採らず、その翌日は日ねもす机に向つて毛筆に終始した。^(註)

昭和二一（一九四六）年三月には、國學院大學教授を辞任し、昭和二三（一九四八）年三月から昭和二六（一九五二）年八月まで公職追放を受けた。

昭和二七（一九五二）年六月、國學院大學名譽教授となるも、かつてほどの活動はほとんどなくなり、昭和三八（一九六三）年一月八日、狭心症で死去した。【東京朝日新聞】戦前記事データベースによれば、「河野省三」に関する記事は二四件あつたが、戦後の記事データベー

スである【聞蔵II】では、死亡記事の一件しか検出されない。河野は、戦前は著名な人物でありながら、戦後急速に忘れられた人であった。

二 ラジオ出演者として

本稿において最も重要な河野の言論活動は、松下幸之助との接点が考えられるラジオ出演である。最初の出演は、大正一四（一九二五）年六月一八日であり、「さわやかな心」という題で講演を行なつた。「アナウンサーから理想的でしたといふ言葉と共に見送られた時は、マイクの妙な姿も忘れて」よい気分になつたと回顧している。当時の書には、「河野博士は……ラジオ放送また回を重ねてゐる」と書かれしており、教養放送の花形番組であつた【聖典講義】が「朝の修養」と改題された時は、最初の出演者に抜擢されているので、日本放送協会からは重要な出演者と位置づけられていたようである。^(註)

また、当時のラジオ放送は、ほとんどが生放送であり、原則として録音ではなく、筆記録を残していた。しかもそれは放送局側ではなく、主に出演者側に残つており、出演者はしばしばその筆記録を自著に収録している。河野の著作の中で、ラジオ演説筆記や要約など、放送内容が分かる記述は、筆者が確認できたものだけで三九回にのぼる（次頁・表1）。放送に一回出演するだけで相当な影響があつた當時としては、これだけでも日本有数の影響力を持った神道家だったと言える。

一方で、日本放送協会による一回にわたる出演者人気投票で、河野

表1 河野省三ラジオ演説筆記一覧

書籍の記述からラジオ演説筆記や要約であることが明記されているもののみ(合計39回)

ラジオ放送日(放送局)	演説タイトル	掲載媒体
大正14年6月28日(東京)	「さわやかな心」	「ラヂオ講演集」第一輯、292~300頁
昭和3年7月19日(熊本)	「やまとごころ」	「放送講演集」第二輯1~10頁 梅田盛吉編「新東亜建設騎西郷土読本」巻二、160~75頁にも所収
5年5月25日(東京)	「修養講座・嗜みの生活」	「神道と国民生活」(昭和9年版)134~51頁 梅田盛吉編「新東亜建設騎西郷土読本」巻一、137~59頁にも所収
7年11月11日(東京)	「近世の偉人平田篤胤」	「日本精神の研究」165~72頁 「東京朝日新聞」昭和7年11月11日付10面にも所収
8年4月5日	「日本民族の伝統的精神」	「東京朝日新聞」昭和8年4月5日付7面
9年7月28日(東京第二放送)	「愛國僧法忍」	「日本精神の研究」85~91頁*
10年2月2日~9日(7回)	「建国史話」	「朝の修養」テキスト
11年5月7日~12日(5回)	「国意考」	「朝の修養」テキスト
11年10月30日(東京)	「教育勅語と国民生活」	「我が國民道德の精髄」27~40頁
12年10月28日	「教師の時間・惟神の道」	「神國由来と日本蘿のしるべ」110~9頁
12年12月27日~31日(5回)	「古道大意」	「神國由来と日本蘿のしるべ」74~109頁 「朝の修養」テキストにも所収
13年6月10日	「青年修養講話・偉人の言葉」	「神國由来と日本蘿のしるべ」120~30頁
13年12月28日~31日(4回)	「清明心」	「神國由来と日本蘿のしるべ」44~73頁
15年3月25日~27日(3回)	「神國由来と日本蘿のしるべ」	「神國由来と日本蘿のしるべ」1~43頁
15年9月7日	「新生活の標識」	「神國由来と日本蘿のしるべ」131~8頁
16年3月(日不明)	「我が國の特性」	「皇道の研究」251~60頁
17年3月12日~15日(4回)	「古典と日本精神」	「古典と日本精神」1~50頁

*ラジオ演説とほぼ同じ内容であることが「國体と日本精神」80頁に記載

は上位に入らなかつた。⁽²³⁾ 日本放送協会に長く勤めた矢部謙次郎は、ラジオ出演の「稀れな名手」として、高嶋米峰の他に下村海南、永田青嵐を挙げ、河野の名は挙げておらず、毎日新聞図書編集部編「ラジオ」は戦前に入気のあつた出演者として「永田秀次郎、下村海南、太田正孝」「友松圓諦」を挙げ、河野の名はない。⁽²⁴⁾ 河野は、一般の聴取者の人気は必ずしも高くなかったようであり、聴取者が出演を要望していたというよりも、放送によって国の文化水準を上げるという「ラジオの使命」を意識して、日本放送協会側が出演を要望していた知識人であったと考えられる。

三 河野の思想の概要

1 国学研究以後

河野の博士論文は国学に関するものであつたが、生涯の研究テーマについて、次のように述べている。

私は主として江戸時代後半期に興隆した国学者の復古神道や神社の思想的方面などに関する研究を中心として神道の精神と其の史的発達を考察し、それと関係の深い我が國体・民族性・武士道などの講究を結び付け、而してそれらの乏しい知識を基礎として、我が國民道德史乃至思想史に関する研究の道を進みつつあるものである。⁽²⁵⁾

この「国民道德史乃至思想史」において、特に重視したのは、国学の先駆としての吉田神道(ト部神道、唯一神道、元本宗源神道)であり、吉

田神社の中興の祖である吉田兼俱(吉田兼も)であった。吉田兼俱について河野は、「實に偉大な神道家」(吉田)「思想界の大立物」(吉田)「思想界の天才」(吉田)と述べている。

吉田兼俱の思想は、「神道学説史上に在つても、或は神道思想史から見ても、極めて重要な意義を有する」(吉田)とし、「神道の自主的立場と絶対的価値とを強調し、儒教を枝葉とし、仏教を花実とするに対して、神道を以て其の根幹と定め、所謂三教枝葉花実説を高唱し、神道こそは、天地を以て書籍とし、日月を以て證明と為すところの高大な思想であると主張した」(吉田)とか、「その教理が哲理的であつて組織を有する事、教理が現世的であると共に幽世的的一面を有してをり且形式が整つてをる事、又その教理を體現し宣伝する方法、施設の備つてをること」と説明し、本居宣長の先駆として「國民精神の振作上、少からぬ貢献を為してゐる」と称揚している。

民衆への宣伝については、「吉田の唯一神道の宣伝は、全く群を抜いてゐる觀がある」(吉田)とか、「宗教活動といふ面から見て、我が國の神道教派若しくは神道思想のうちで、最も多く教理の樹立宣伝に留意し努力したものは、從來の歴史上、吉田家即ちト部氏の神祇道としての唯一神道であるといはねばならない」(吉田)と強調する。また、「中世や近世を通じて、否日本の神道史上、殆ど比肩するものを見ないほど、大ききな神道説として其の内容と勢力を誇示し、又その活動性と影響力を發揮した」と論じ、次のようにも述べる。

神道史上に於いて、社会的に教化宣伝を積極的に試みたものは、

蓋し吉田家の唯一神道であらう。吉田家のト部神道が応仁大乱終結の前後から、唯一神道若しくは元本宗源神道として、ト部兼俱の手腕によつて、急に社会的勢力を得たといふことは、前述したやうに、人物の輩出にもよるが、他の一面からいへば、其の教義の宣伝化と、その実行上に於ける方法と努力とが効果的であつたといふ所に、其の一の原因を見出すことが出来る。……(吉田家の教えが一引用者)室町時代の末から江戸時代にかけて、如何に社会の上下各方面に普及して深く歓迎され、尊重されたかは、当時の公卿の日記にも、又今日遺つてゐる種々の資料についても、十分に之を推察しうるのである。

河野が吉田神道を称揚する最大の理由は、教えを民衆へ普及させた実績であった。河野は民衆思想に興味があつたので吉田神道に興味を持つたのか、吉田神道に興味を持つことで大衆への啓蒙に興味を持つたのか、その前後関係は今後の調査を要するが、大まかに見ればこの二つの関心は河野の中で並行していたようである。河野は、室町・江戸期における吉田神道の書を、昭和初期において紹介する本も執筆している。

2 啓蒙家としての通俗本収集と講演活動

啓蒙家としての河野は、数々の神道系の啓蒙書を収集した人でもあります。後年これらの蔵書は河野家から國學院大學に寄付され、「河野省三記念文庫」として所蔵されている。河野は、江戸時代の神道啓蒙

家であつた増穂残口^(きほざんぐち)に強い関心を示し、「私はさういふ方面を調べて、そんな書物も相当持つてゐるが、非常に重要だと思つてゐます」^(わ)と述べている。

余りにも本好きなので、河野の妻は「そんなに書物が好きなら本の着物を着て本の御飯で、本のお汁で、本のお数に本の御馳走を食べたらいでしょ」と責めたてた^(わ)といふ。また河野の書籍収集について、「決して高価な稀観本には手を出さない。……庶民的な一般的なごくありふれた書物を集めて、これ等からこの時代の思想學問の実際を探らうとした^(わ)とか、「縁日の夜店で得た本も少くない」^(わ)という指摘もある。

河野は、平日には國學院大學に近い東京の仮寓で起居し、土曜日に玉敷神社へ帰り、月曜に東京へ出勤する生活を繰り返していた。本の読み方について、三つの書斎があつたとしており、玉敷神社、渋谷や池袋の仮寓、電車の中の三箇所で本を読んでいた。電車の中の読書について、「ただ目を通して、処理さへすればよいものを片づける」「多くの原稿や講演などの要領も、此の組立ての書斎で構築することが少くない」と述べている。息子であった河野道雄によれば、河野は玉敷神社での食事の時でさえ本を手放さなかつた^(わ)といふ。

こうした寸暇を惜しんだ本の収集と読書は、啓蒙活動に活かされていた。一般向けの講演活動については、次のように言つてゐる。

一方で、弟子であつた高沢信一郎は、「先生の授業や講演は、あれ程に流暢にして烈々たる名調子であるのに反して、直々に膝を間近くしてお話を承る時はまことに静かな落ついた雰囲気で、まるで別人の趣きがあつた。うつかりすると独語されて聞きとれぬ位であつた」と述べている。河野自身も、「私は昔は声が出ないで困りました」「元来声は甚だ低い、而も話は下手なのであります」「小さい時分、耳がよく聞えないで困りました。人の口の動き方で其の人の言つて居ることを知つた位で、徵兵検査はそれで剣ねられたのです」と言つてゐる。これらを考慮すると、ラジオ知識人としての河野の雄弁は、天性のものだったようである。

II 松下幸之助の思想との比較

私は一般に講演については、「何ものかを与へよ」と云ふ考へで、話のうまさや出来不出来はともかく、是非相手に何か役に立つやう

河野の思想と松下幸之助の理念には、いくつかの共通性が見られる。以下、両者が共通して使うフレーズを挙げて思想を対照し、その類似

性を確認したい。

一 宇宙の「根源」

松下幸之助は、終戦後、繁栄、平和、幸福を追求するP.H.P運動を起した。この運動を起すに当たって、次のように考えたと述べている。

今から三十数年前、P.H.P研究所を始めましたときに、P.H.P研究の骨子はどういうようにあるかということを段々と考えてまいりました。その結果この宇宙万物はまことに整然と、寸分の間違えもなく無限の過去から未来を将来へ渡つて宇宙の存在が動いてゆくわけでございます。そういうなことを考えてまいりました結果、宇宙を整然と運行してまする諸現象は、どこにあるのんかということを考えまして、これは宇宙根源の力の働きであると。宇宙根源の力といふものが存在しておつて、その根源の力によつていっさいが動いておるのであると。しかもその動きはいわゆる生成発展の姿をとつて一分の狂いもなく動いている⁽¹⁾。

幸之助の説く「宇宙根源の力」は「ただ一つ」の存在であつて、「神」とい換えてもよい存在である。また、次のように述べています。
一般的に宗教においては、神から知恵を授かるとか、仏の大智に触れるとか申しているようですが、この神や仏といふのは、結局、P.H.Pで言う宇宙根源の力を人格化して、導き易く、分かり易く教えているのであります。⁽²⁾

幸之助は「P.H.P研究の骨子」を探し求めているうちに「宇宙根源の力」という発想にたどり着いたとしている。

この「宇宙根源の力」は、三つの特徴があると言える。第一に唯一神的な存在であること、第二に擬人化されていないこと、第三に「仏」と同等とされていることである。
これが唯一神的であることについては、次のように説明している。

「宇宙根源の力」は「神や仏」と同様のものである。また、「神や仏」が「人格化」されているということは、「宇宙根源の力」は人格化されていないと考えられよう。実際に幸之助の言説の中で、「宇宙根源の力」が何か言葉を発しているとか、感情を訴えているなどとはない。また、幸之助自身がシャーマンのように「宇宙根源の力」と意思の疏通を図つたり、その言葉を代弁したりすることはなかつた。

「これとよく似た神の概念は、吉田神道に存在する。吉田神道の齋場所大元宮は、國常立尊（天御中主神）を最高神として祭つてゐる。國常立尊は、記紀の天地創造神話において最初に出現する神であり、天照大神などとは異なつて人間のような描写はされておらず、存在が明記されているだけである。

この神は、しばしば「宇宙の根源」と説明される。出村勝明は「兼俱は、本来の神とは、天神地祇八百万の神々等の所謂常の神を言ふのではなく、天地に先だつところの宇宙の根源を意味するのであり、道といふのも、普通の五常五倫の道、或は古典に示された我国の道等を意味するのではなく、それらを超越した、宇宙の原理、根源に源を發する普遍的な道を言ふのであるといふ事を強調してゐるのである」と述べている。一般向けの啓蒙書にも、「吉田兼俱は宇宙の根源である大元尊神（國常立尊・天御中主神）を祀るために、吉田神社の南東に齋場所をもうけ、中央に大元宮を建てた」と書かれている。

河野はしばしば吉田神道に則つて神の説明をしており、たとえば次のように述べている。

高天原には宇宙の中心根源としての神格を有し給ふ天御中主神が成りまし、次に一切の生産育成の根本たる力としての高皇產靈神と神皇產靈神が成りまし、又安定と永遠との力を示す天常立神が成りましたのである。⁽⁵⁾

河野は、國常立尊（天御中主神）を「宇宙の中心根源」と述べ、最

高で唯一の存在としている。これは擬人化されていないという意味でも幸之助の「根源」と同じである。

しかし吉田神道ではあくまで「神」が主とされ、そのうえで「諸佛の心も神也、鬼神の心も是神也」と解釈され、「神主仏徒」「神主儒徒」の序列は保持されている。一方で、河野は吉田神道とは異なり、神と仏は呼び名の違いにすぎないことを強調する場合もあつた。たとえば「こんな偉大なる力を以て働いて居りながら我等に命令を下すことは吾々に實に自由なる効を与へて居る。意思の自由を与へて居る。而も宇宙は已は神だとか仏だとかは言はぬ。見る人の心々に任せて居る。之を神と呼ぼうが、之を仏と唱へようが、或は之を大我と言はうが、天何をか言ふやである」と述べたり、「統一思想と云ふのは倫理では統一原理であり、統一原理のことを宗教家は神と言ひ、科学者は因果律とか自然法とか名付ける」と論じたり、「実際に宇宙は、これを観迦が真如と名づけようが、阿弥陀仏と名づけようが、キリストがゴッドと云はうが、天なる父よと呼ぼうが、天理教が天理主と名づけようが、科學者が自然律と名づけようが、宇宙は、天は平氣の平左衛門であります。実に、公平無私、何らのスローガンも掲げて居りません」と主張している。この点は幸之助の「根源」と全く同じ発想であったと言つてよいであろう。

また、河野は「宇宙の中心根源」だけではなく、天照大神や太陽への信仰の重要さも説き、吉田神道のように「根源」が天照大神より優位であると強調せず、「根源」と天照大神のどちらが大切であるか明

言を避けているように見受けられる。河野は、「最も貴い天つ神の中でも、又最高至貴の御穢威と御地位とを有したまふ天照大神⁽⁴⁾」とか、日本人の信仰の「中心は天照大御神⁽⁵⁾」と述べる。幸之助も「天照大神は最高位の神⁽⁶⁾」と述べたり、天照大神の心が「日本人の眞の精神⁽⁷⁾」とか、「日本精神の淵源⁽⁸⁾」と説き、「根源⁽⁹⁾」の説明とは別の文脈で、天照大神の重要性を指摘することもあつた。

あえて両者の違いを挙げれば、河野は先の引用の通り、「高天原には宇宙の中心根源としての神格を有し給ふ天御中主神が成りまし、次に一切の生産育成の根本たる力としての高皇產靈神と神皇產靈神と成りまし」と述べ、「力」は高皇產靈神と神皇產靈神なのであって、「宇宙の中心根源」自体は「力」ではないとしている。一方、幸之助は「神……すなわち、宇宙の創造力、宇宙の根源力⁽¹⁰⁾」と述べ、「宇宙の根源」に「力」が本質的に具わっていると考えていた。

二 「人間は万物の王者」

松下幸之助には「人間は万物の王者」という主張がある。最初期P H P運動の成果である「P.H.Pのことば」に既にこの主張があり、著者とも言える「人間を考える」では、「新しい人間観の提唱」を巻頭に掲げ、「人間は万物の王者となり、その支配者となる」と述べている。

「人間は万物の王者」という考えには、二つの特徴があると言える。第一に「万物」には非生物も含まれており、第二に自然に則った社会制度で人間は豊かになるという発想がしばしば連関して説かれている

ことである。

幸之助は「宇宙根源の力は、人間をわが代弁者としてもつとも愛護し、その繁栄、平和、幸福を実現するために、この全宇宙を秩序づけられている」と説き、「人間の特性は、自然の理法に従つて、宇宙根源の力から与えられたものである。それは絶対至上の命令である。これこそは、人間に与えられた天命と名付けてもよいであろう。／この天命が与えられているために、人間は世の支配者となり万物の王者となる」と言つてはいる。この表現からも明白であるが、「万物」は生物に限定されたものではなく、宇宙の中に存在するすべてが含まれている。別なところでは「一應万物いうたら自然で全部入つとる」と明言している。

また、幸之助は「宇宙根源の力は、宇宙の秩序（法則）を通じて、われわれ人間に限りない繁栄を与えてはいるのであって、私たち人間は、この宇宙の秩序に順応すれば繁栄を得る」とも言つており、「宇宙の秩序」に「順応」することが人間として「よろしき道」であると述べている。

「人間は万物の王者」とよく似た主張は、吉田神道や、吉田神道に大きな影響を与えた伊勢神道（度会神道）にも存在する。伊勢神道の「神道五部書」に含まれる「伊勢二所皇太神御鎮座伝記」や「造伊勢二所太神宮宝基本記」には、「人は乃ち天下の神物なり」という主張があり、吉田神道が一般向けの啓蒙書として流布させた「神道大意」には、「人民は陰陽五行を具足する故に万物の中にて貴者と致す」と書かれている。

河野もまた、明治初期、神宮教院が配布した「神道摘要」の一節である「天地万物、悉皆神さまの御恩に蒙るるものはなく、御恩の中に生成するうちに、人は殊更深く御恩を蒙るなり」という文章を紹介したり、「宇宙の根本的な本質が即ち「ヒ」であります」と説き、「その「ひ」のそれが具現化した「ひと」（人）も尊い」とか「「ひと」（人）と云ふ言葉それ自体に万物の靈長と云ふ意味がある」と説明する。

同様の主張は真言神道（兩部神道）に「人は則ち天下の神物なり」とあり、天台神道（山王神道、日吉神道）にも「人は乃ち天下の神物」とある。一方で賀茂真淵は、「国意考」で「世の中の生るもの、人のみ貴しとおもふはおろか成こと也」と述べているので、「人間は万物の王者」と同様の思想は、必ずしも神道全般に見られるものではない。しかし吉田神道を高く評価する河野は、人間が「万物の中に貴者」と考えていたようである。

自然に則る社会制度が望ましいという発想は、「日本書紀」に「治、天地に称ひて、万民事なし」という言葉があるので、神道全般に見られる発想と考えてよいであろう。河野もまた「私共は宇宙発展の原則と一つです」と述べ、「宇宙の力を私共の祖先は單に宇宙の力と考へたのではない。國家の發展、国民生活の發展に対する原動力として神と仰いだのである」としている。

もともと、河野の場合は、宇宙の原理に則るのは、日本の特長とされており、「日本民族性なるものは、要するに宇宙發展の原理、万物進化の原則と同じ軌道の上にあると云へるのである」と述べる。

三 その他のフレーズ

1 「知情意」と教育

幸之助は人間の精神の働きについて述べる場合、「知情意」の三つを重視した。たとえば次のように述べている。

人間には知情意の働きがあります。これは天与の本質から出る人間性であります。しかし、知情意は働きでありますから、時と処とにしたがって異なり、人おののによつてもまた千差万別であります。しかも本質のようにならないものではありません。われわれの境遇、努力により大いに変化し、知は高くなったり、低くなったり、情も厚くなったり、薄くなったり、意も強くなったり、弱くなったりします。

この知情意は、人間が人間としての働きを高めてゆく上において非常に大事な枢軸であります。すなわち、知情意の調和をはかり、かつ高めてゆくことが、人間性を向上させることになると思うのであります。

別なところでは、「知情意の調和」ということが非常に大事やないかと、教育において」と言つており、「知情意」と教育を関連づけて述べている。

河野は「皇位の表象たる三種神器即ち宝鏡、神璽、靈劍は古來政治理想としての正直、慈悲、果斷、若しくは智仁勇、或は知情意を意味

するものとして解釈されて来た⁽¹⁾と論じており、「知情意」は三種の神器と関係があるとしている。他にも「智情意に亘つての宗教教育⁽²⁾」が大切であるとか、「明治時代の教育者は知情意の心理作用を調和的に重んずべき⁽³⁾」と説いたと主張する。また、国学は「知情意各方面の心理的、時代的要求を満足せしめる性質を有する学風」であり、「国学は知情意三方面の要求に対し、時代の人々に新しい満足を与えた⁽⁴⁾」としている。

2 PHPと「無窮、平和、幸福」

幸之助は、人間が追求すべきものは繁栄を通じた平和と幸福だと考へ、これを「Peace and Happiness through Prosperity」と英訳して「PHP」という略語を作った。「繁栄、平和、幸福」という言葉は、幸之助の言説の中に多く、たとえば次のように言つてゐる。

すべてのものは、人類の繁栄、平和、幸福を助成するために存在するのであって、動物にしても植物にしても、自然界の一切のものは、あげてこの人類の繁栄、平和、幸福に奉仕するところにその天与の使命があり、そのため殺す必要のあるものはこれを殺し、生かす必要のあるものは、これを生かすことが正しい道であつて、この殺すべきものを殺さず、生かすべきものを生かさないことが、眞の殺生である⁽⁵⁾。

他にも「宇宙根源の力は、人間に限りない繁栄、平和、幸福を与え

ている⁽⁶⁾」と述べるなど、「繁栄、平和、幸福」の三つは、順序を崩すことなく、一種の定型句のようになり河野の言説の中に登場している。

これに対し、河野は「寶祚の無窮、國家の平和、國民の幸福⁽⁷⁾」という表現を多用する。これも河野にとって定型句であるかのように、これら三つが順序を崩すことなく羅列されている。河野は、「元来、寶祚の無窮（あまつひつぎのきはみなきこと）國家の平和（あめのしたのおだひなること）國民の康福（おほみたからのやすらかなること）を祈るのが我が敬神の根本義である⁽⁸⁾」とか、「寶祚の無窮、國家の平和は自ら國民の康福となるのである」「寶祚の無窮、國家の平和、國民の康福を図る所に、神道の大精神が在るのであって、それ即ち我が敬神の根本義なのである⁽⁹⁾」、新嘗祭とは「寶祚の無窮と國家の平和と國民の幸福とを祈るのであって、陛下の御壽は勿論、國民の生命も亦、日に新に日に遠く延びるのである⁽¹⁰⁾」などと説明している。「寶祚の無窮」は「天壤無窮⁽¹¹⁾」と同義であり、「天下の民の窮することなし」という意味では、「繁栄」と重なる部分が大きい。つまり、両者はほぼ同じ表現を多用していくことになるが、筆者によるこれまでの調査では、「繁栄、平和、幸福」の三つをこの順序で述べている思想家は、幸之助と河野以外に発見できていない。

3 「魂」と仕事

松下幸之助は、勤勉に働く重要さを指摘する際、しばしば「魂」に言及している。たとえば、次のように言つてゐる。

ひとりの職人、あるひとりの芸術家と申しますか、こんな人はわずか四五年の間に入つて、終日こつこつと物を刻んでいた。そこに非常に喜びを感じ、自分の魂を打ち込む。そういう一つの行き方を求めることが私もあり得ると思うのです。

また、「社員稼業」では、「何に精魂を打ち込むのか」と述べ⁽¹⁾、「月日とともに」では、「魂をこめた力強い活動」、「商売心得帖」では、「魂を入れた値段」と言い、自社の製品についても、「私どもが魂をこめた製品」と言つてゐる。

河野もまた、仕事に関して論じる際に「魂」について述べている。「物になにか魂を与へる。之は日本人の特徴であります」とか、「其の魂を全身に打込ませる」と言い、「生活そのものに依つて魂を磨き上げる」ことの重要性を説く。河野において「魂を打ち込む」という表現はことのほか多く、これも一種の定型句のように使用している。

4 「共存共榮」

昭和初期の流行語でもあり、松下幸之助がしばしば述べた言葉に「共存共榮」がある。幸之助は昭和八（一九三三）年六月一四日に「本所は、徹底せる合理経営により廉価なる優秀品を市場に送つて社会に貢献し、うち正当なる利潤により事業の基礎をますます強固ならしめんとする」と述べ、「これを諸君とともに誇りとし、外に向かつて強調するはもちろん、取引店に対しても十分この点を認識せしめ、もつて共存共榮の実をあげたい」と說いた。同年一月一五日に代理

店に対する配当金つき感謝積立金制度について語つた時も、取引店との「共存共榮の理想実現」を目指したいと言つた。

河野も同様に、「共存共榮の浦安の國の完成」を目指すべきだとし、「我が國体は国民の共存共榮を活動の原則とし、社会の平和幸福を活動の標的としてゐる」とか、「吾々日本人の勤労尊重の精神、吾々日本人の働くことを貴ぶ心持は即ち共存共榮で、言葉を換へて申せばお蔭様、之は實に大事なことである」と論じてゐる。

「共存共榮」は満州国建設の際にスローガンとされたこともあるが、當時広く使われた言葉であつたが、両者はこの語を満州国に限定せずに、商売など様々なことに当てはめて使用してゐる。

5 「負けじ魂」

昭和八（一九三三）年八月二八日、松下幸之助は「負けじ魂」と題する講話を行なつたことがあつた。幸之助は「國家を守り平和と向上を願わば、国防の完備とこれを運用する負けじ魂がぜひ必要なことはいうまでもない」と述べた。また戦後においても、「われわれはやはり七へんの失敗をですね、八へんめに成功さすといふようなまあ負けじ魂とでも申しますかね、復興精神といいますかね、そういうものをやはりもっと盛り上げなければなりませんね」と說いてゐる。

河野もしばしば「負けじ魂」を強調しており、「日本精神」の基礎は「まじめ」「おかげさまで」「負けじ魂」の三つであると主張している。別なところでは、「負けじ魂」「眞面目」「御蔭様」という「気持」は「日本固有の道」であるとしている。

6 「日本の使命」

国際情勢について論じる際、松下幸之助はしばしば「日本の使命」について言及した。幸之助は、「日本の使命は、お互い日本人が好むと好まざるとにかかわらず、非常に重大なものである。その重大な使命を担つていかなければいかん」という感じがするわけあります」と述べ、より具体的には、「二十一世紀においては日本とアジアが繁栄する、そういう感じがする。それが大きな世界の循環であるとするなら、当然、それを受けて立つというか、受皿を用意するのが日本の使命である」と論じている。

河野は、国家には「経済的使命と文化的使命と倫理的使命とがある」と論じ、戦前において日本が果すべき世界的な三大使命として、「世界新秩序の建設」「世界文化の建直し」「人類の世界観、人世観を変革」することと主張した。⁽¹⁾ 戦後は、「西洋文明を攝取して來た我が日本の國家は、たどひ太平洋戦争に慘敗しても、将来に於ける重要な国際的位置と世界人類に対する文化的使命とについての信念と努力とを輕視してはならない」と力説し、戦前を回顧して、「ナチスが隆盛を誇る頃、心ある日本人は、世界の将来はソ連の共産主義と米国の資本主義が国際的な南北の陣営に分れて、アジア大陸に於いて対峙した暁、日本がその第三勢力として、此の兩思潮の衝突を緩和し、進んでその調和展開に乗出す運命と使命とを担つてをることを自覺したのであつた」と説明している。国際情勢の分析自体は必ずしも一致していないが、その中で日本の果すべき役割を積極的に見いだそうとしている点

は共通している。

以上、松下幸之助と河野の思想は、それぞれ同じフレーズを主張し、類似の思想を展開する場合があることが分かった。宇宙の「根源」、人間を「王者」や「貴者」とする発想は、両者とも伝統的な神道の宇宙観や人間観、特に国学成立以前の神道と大筋において一致する発想である。言い換えれば、これらの点において両者の思想は、ほぼ神道の伝統に則っているものと解釈できる。

III 松下幸之助との相違と河野の問題点

松下幸之助と河野の思想には、当然のことながらいくつか相違点が存在する。ここでは細かな相違点ではなく、より本質的な差異を指摘したい。

一 河野の独断ではないかと思える主張

河野は神職にあつて、その思想の根本は神道であるが、記紀の教えに出典があるとは思えない主張をすることもあつた。それは、河野が頻繁に述べつつも、内容が普遍的ではなく、ほとんど独断ではないかと想像されるものである。

たとえば、河野は「大和魂」をいくつかの要素に分解する。大和魂とは、永遠を意味する「神々しさ」、統一を意味する「攘かしさ」、純真を意味する「すがすがしさ」に分解できるとし、「神々しさ」と

「すがすがしさ」を足すと「雄々しさ」になり、「懐かしさ」と「神々しさ」を足すと「みやび」になり、「すがすがしさ」と「懐かしさ」を足すと「おおらか」になると説いている。この主張は、河野の言説の中でも登場回数が非常に多いが、出典は全く明記されていない。

書籍で頻繁に論じているならば、ラジオ放送でも何度も言及したと想像される。しかし、幸之助には同じ言説はもちろん、類似の主張も見られない。

他にも河野は宗教的情操を養うために、宇宙はいかに大きいか、宇宙の運動はいかに規則正しいか、大自然がいかに美しいか、その道の達人の話を聞く、実社会に直面するという五つの教育が大切であると論じている。⁽¹⁾これも何度も言及しているが、出典や発想の基となつた思想を明記していない。また、桃太郎の歌や「もしもしし亀よ」を長くゆづくり歌うと「大和心」の一要素である懷かしさがなくなると主張するなど、偏見としか思えない主張もある。

自らの発想法について、河野は「ちよつとした瞬間に大変旨い考や文句を考へつくことがある。さう云ふときは早速古名刺の小さな原稿用紙に記して置く」とか、「成るべく頭は空っぽにして置かなければならない」と述べている。自動車に乗った時に思いついたことをメモしたりしており、「頭を記憶箱として虐待してはいけません」と言つてゐる。河野はこうした一種のひらめきを重視し、執筆や講話において役立てていたようである。この種の言説は創造的である半面、独断や思い込みに陥る危険性もある。河野による独断や偏見と思える発想は、幸之助に同様のものが見いだせないだけではなく、当時の聴取者

にどれほど支持されたのかも疑問であり、ラジオ出演者として、河野に今ひとつ人気がなかつた一因だった可能性もある。

二 大平洋戦争への荷担

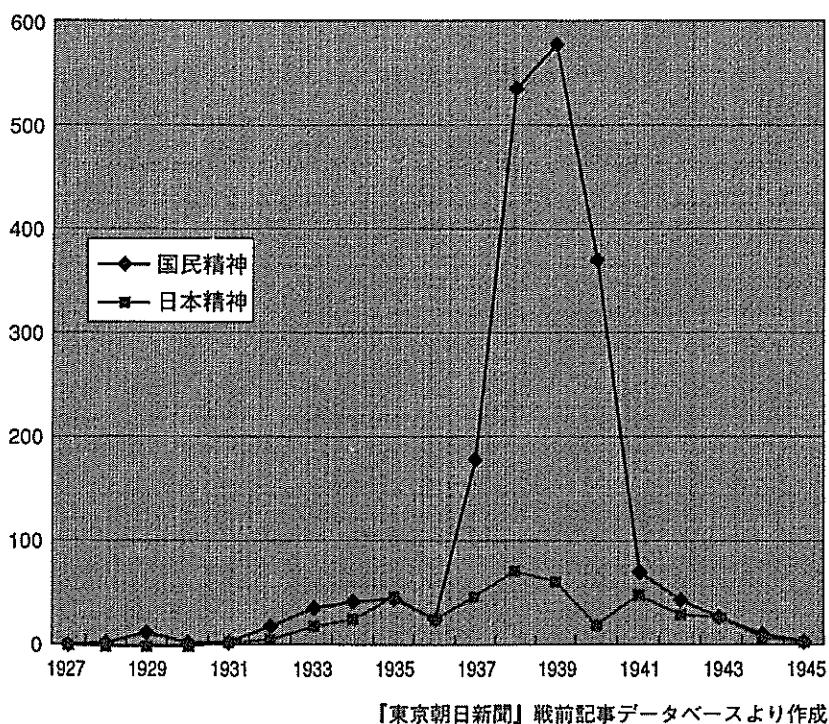
先の引用にもあつた通り、河野は「大東亜戦争」に肯定的であり、積極的に推進しようとしていた。その思想には、まず事実として間違つた主張が多分に含まれていたと言える。

河野は、「大東亜戦争」における「日本精神」の重要性を指摘するが、「日本精神」が興隆したいきさつについて、次のように説明する。

私共は初めて満州事変から國際連盟脱退にかけまして、世界に於ける日本といふ立場をハッキリ認めたのであります。明治維新に世界の仲間外れをした日本の姿を見出したのであります。即ち孤立日本を見出したのであります。其處で初めて我々は外国から離れた純粹な日本民族の魂を自覚するに至つたのであります。乃ち世界に於ける日本といふ立場から、我等の魂を日本精神といふことになつたのであります。国民全体が知らず識らずの間に日本精神といふ名に於いて我等の魂を自覚するに至つたのであります。私は日本精神といふ名は斯くの如くにして起つたものと思ふのであります。⁽²⁾

別なところでは、「大正の半ばに」「国民精神の自覚」が起き、「大正の末期に」「建国の精神が復活」し、「満州事変前後から國際連盟脱

グラフ1：『東京朝日新聞』における「日本精神」と「国民精神」の登場回数



退のころにかけて」「ハッキリと日本精神といふ名に於ける我が民族精神の大きな自覺が起つた」と説き⁽¹³⁾、「国民精神」の興隆の後に、「ハッキリと日本精神といふ名」が興隆したと述べている。また、「満州事変を契機として、此の言葉（「日本精神」のこと—引用者）が頻りに使用せられる事になった」とも主張している。

しかしこれらの主張は、事実とは異なる。グラフ1は、「東京朝日新聞」における「日本精神」と「国民精神」の登場回数を示したものである。確かに国際連盟脱退の昭和八（一九三三）年頃から「日本精神」の使用が確認できるが、それ以上に顕著なのが、日中戦争開始以降の「国民精神」の急増と、太平洋戦争の開始に伴う急激な減少である。斯様な変化は、第一次近衛内閣によつて主導された「国民精神総動員運動」と関連していることは間違いない。

このグラフは、あくまで「東京朝日新聞」紙上における単語の使用回数であつて、河野はラジオ放送など他のメディアを念頭においていた可能性もありうる。しかし、「日本精神」が「東京朝日新聞」紙上で最も多く書かれていた時でさえ、それを遙かに上回る回数で「国民精神」が説かれていた事実は看過しがたく、日中戦争下における「国民精神総動員運動」を考慮すれば、ラジオなど他のメディアでも「国民精神」の方が多く言及されていたと考えて間違いないであろう。少なくとも河野は「国民精神総動員運動」を見落としており、客観的な論証も行なっていない。「国民精神」が興隆した後に「日本精神」が興隆したとする指摘は、どうやら個人的な実感で述べただけのようである。

同様に日本人の長所として、「発明的才能が豊富」と述べ、日本人が飛行機や戦車を発明したと説いていた。日本人は「今では世界一の頭を有する民族になったと云つても間違ではない」と何の論証もないまま断言し、当時同盟国であったドイツとイタリアは日本に近い国柄であると主張していた。

河野は、後にA級戦犯として起訴される松岡洋右や荒木貞夫を何度も称揚しているが、その根拠もナショナリズムを昂揚したという一点のみであった。河野による「大東亜戦争」肯定論の根底には、しばしばこうした稚拙な議論が見られるのである。

既に紹介したように、河野は玉音放送を聞いて「生涯に最大のショック」を受けた。河野は、太平洋戦争において、時代に妥協しなければならなかつたり、軍国主義から影響を受けたりした側ではなく、明らかに社会へ影響を及ぼし、大衆を感化した側にいた知識人であった。戦後、河野は次のように述べている。

終戦後、私も人並に此の敗戦の原因についていろいろ考へてみた。

……此の大戦の惨敗が、単に軍閥の陰謀や横暴や軽挙や、或は外交政策の不手際や、一部の若い力の短慮性急などに帰する戦後のやかましかつた声の外に、大体に於いて、国民一般の政治的、国際的方面に対する認識の不足、道徳的、社会的方面に於ける訓練の未熟といふ側に、却つて多くの欠陥があると思はれる。

この分析を好意的に解釈するならば、啓蒙家として「国民一般」を

充分に啓蒙できなかつたことに、自責の念があつたと言つともできる。しかし批判的に見れば、「国民一般」における「多くの欠陥」を見抜けなかつたことや、「日本精神」の興隆など、いくつもの間違つた現状認識をしたことに対し、反省の念が薄いとも受け取れる。

筆者による調査では、戦後に河野が太平洋戦争について反省や再解釈のような内容を述べている言説は、これ以外に発見できなかつた。戦後は自叙伝や身辺雑記を書いているにもかかわらず、三男の健雄を戦争で失つたことを記している以外は、太平洋戦争を肯定も否定もせず、一切語りたがらなかつたように見受けられる。

こうした点は、松下幸之助とは著しく異なつてゐる。太平洋戦争開始時、まだ四〇代であった幸之助には日本の財界全体を牽引する程の権力はなく、幸之助は明らかに戦争を牽引した側ではなく、時勢に協力を強いられた側の人間であつた。それにもかかわらず、松下飛行機株式会社を創業して軍事協力したことについて、戦後「私はやつぱり若かった」と言い、次のように述べている。

そのときは、今は國のために命でさえ捧げねばならないときだから、軍の命令とあらば当然飛行機の仕事もしなければならないといふ氣持が半分はしめていたけれども、あの半分は、おれがやらなければダメだという、世間に對して多少てらう氣分があつたことも、ほんとうである。それは大きな戦争のためにやつた仕事だから、個人的に失敗したとは思わないけれども、それをやつたがために、あの苦しみがひどかつたから、人生の失敗というのは、ああいうと

「ころにあるのだ」ということを深く味わったわけだ。⁽¹⁾

幸之助は戦争への荷担を「人生の失敗」と位置づけた。軍の要請により戦争協力したと述べるもの、責任を軍部に転嫁する様子はなく、自身の戦争協力に関して、戦後は一貫して否定的に述べている。少なくとも戦後における自身の立場は明確にしており、この点だけでも河野とは対照的である。

三 河野が抱えた問題

河野の言説のうち、妥当と思える部分は学問的根拠もはつきりとしており、充分に練った思想であると感じられ、松下幸之助も採り入れた可能性がある。しかし、根拠が不明で極端な主張は、話す内容に事欠いて、むりやりひねり出したようなものも多かつたと見受けられる。戦前の河野は、哲学的、宗教的修養について言及しつつ、「神職の間に此の方面的修養書を読んで居る方が妙いやうであります」⁽²⁾と指摘し、「神道家や国学者の間に、筆や口を以て論陣に進出する者が少かつた」と述べている。

神道研究者には、柳田國男のように民俗学者もいたが、河野の如く「神道の『本道』」⁽³⁾の立場にあつて、河野のライバルになるような神道系ラジオ知識人は、筆者が調査した範囲では見当らなかつた。先にも論じたように、河野は日本放送協会が出演させたいと考えていた知識人であり、時には話す内容がなくとも、代わりがないという理由で出演していたこともあったと想像される。その場合、やむなく中身の

薄い話や思いつきの内容などで放送を埋めていたこともあつたであろう。こうした事態は、河野と同様の思想的立場にある別の知識人がいれば防げたはずである。

また、河野に対して建設的批判をしたり、部分的な誤りを指摘できる神道家がもつと多く存在していれば、河野が思いつきで危うい持論を展開する機会はずつと少なくなつていたと考えられる。この観点から言えば、河野に極端な言説が見られるのは、他の神職が余り社会に出て活躍しようとしなかつたことに大きな原因があつたのではない。河野の極端な言説は、神道系ラジオ知識人として孤軍奮闘しなければならなかつた苦惱の証ともできる。

また、もう一つの問題は、当時においてラジオの力が正しく認識されなかつたことである。河野はラジオの力を啓蒙における有効性という点では理解していたが、権力という点では理解していかなかつた。河野は、哲学的、宗教的修養について述べ、「斯ういふ書物が国民の修養に如何に必要であるかを余程能く物語つて居るものはラジオの朝の修養であります。或る仏教家が朝の修養講座に於いて、法句經をやつた時に、大喝采を博したことがあります」と言つたり、ラジオによつて宗教復興の気運が高まつたと指摘したりしている。⁽⁴⁾この認識は正しいが、事実の一面にすぎず、ラジオで啓蒙活動を行なうことが国の政治を左右するほどの権力になるという危惧は、河野の言説には見当らない。これは当然のことながら河野一人の問題ではなく、日本放送協会も含め、当時のラジオ界全体における認識不足であつた。今日もなお、昭和初期のラジオ放送が異様なまでの影響力を持つてしまつ

た事実について研究は少なく、ラジオ史研究のさらなる発展が望まれる。

IV まとめと仮説

本稿は、神道系ラジオ知識人として、戦前のラジオ放送に多く出演した河野省三を取りあげ、松下幸之助の思想との対照を試みた。両者には、宇宙の「根源」、人間は万物の王者、「知情意」、「繁栄、平和、幸福」など、類似するフレーズがいくつか確認され、人間観や宇宙観の基本はほぼ同じであると指摘できる。河野と幸之助の個人的な接点は、ラジオの出演者と聴取者という以外は考えられず、河野によるラジオ出演回数の多さを勘案するならば、河野の放送が幸之助の思想へ一定の影響を及ぼしたと想像される。

一方で、河野が何度も主張しているのに幸之助に全く見られない言説も確認できた。幸之助はラジオから学びつつも主体的に思想を取捨選択し、妥当性を欠く部分は捨象していくと思われる。また逆に言えば、少しでも暴論を吐く論者の意見は全般的に聞き入れないという態度をとったのではなく、一部でも首肯できる思想があれば、その部分は積極的に採り入れていたと考えられる。

河野が時に極端な論説を展開した背景には、河野以外の神道系知識人が余り社会に出て活躍しなかつた事実があった。河野は、神道系ラジオ知識人として孤軍奮闘した結果、時に荒唐無稽な主張をすることもあつたと考えられる。

以上の論証を踏まえた上で、本稿では幸之助の思想に関していくつかの仮説を立てたい。第一に、河野は特別攻撃隊を称揚するなど、軍国主義的な立場をとつたが、戦後の幸之助は平和の「P」を頭文字に掲げたPHP運動を主導した。この点において両者の思想は対照的であるが、それにもかかわらず、幸之助はPHP運動初期の著作である

「PHPのことば」で、河野や吉田神道に近い人間観や宇宙観を主張している。この意味では、幸之助は河野のような「神道の『本道』」を継承しながら、平和的な神道を模索したと解釈できるのではないか。

第二に、河野は、「神」や「仏」は呼び名が違うだけであつて同様のものだと言いつつも、自身に仏教の素養がなかつたためか、神仏習合的な発想は説かなかつた。幸之助は、神道と仏教を分ける、いわゆる「反省神道」の立場ではなく、明らかに「習合神道」の立場であった。幸之助は、河野が説いた神と仏の対等性を一歩進め、戦後版の神仏習合を模索した可能性がある。

第三に、「根源」はPHP運動初期の「PHPのことば」には何度も登場するが、昭和五〇（一九七五）年の「人間を考える」には一回しか登場しない。^⑩「人間を考える」の第二巻である「日本と日本人について」には、「根源」は一切登場しない。終戦直後の松下において「宇宙根源の力」と「人間は万物の王者」は密接な関係にあつたが、後には「万物の王者」が特に強調されるようになった。

先にも記したように、戦になると幸之助は伊勢神宮との関係を深めていったので、その結果として、吉田神道的な「根源」よりも、伊勢神道と吉田神道に共通する「人間は万物の王者」が前面に出てきた

可能性もある。もし、「吉田的宇宙觀」と「伊勢的宇宙觀」という二分法を想定するならば、幸之助の宇宙觀は終戦直後では前者に近く、やがて後者に接近したと考えられる。

以上のことが論証されるならば、幸之助の述べる「新しい人間觀」について、より詳しい理解が可能になるであろう。

【注】

- (1) 坂本慎一「高島米峰と松下幸之助をめぐるラジオ——昭和八年までを中心に」[論叢 松下幸之助]第四号(P.H.P.総合研究所、二〇〇五年)、同「戦前における友松圓諦の真理運動——高島米峰、松下幸之助との連関と共に」[論叢 松下幸之助]第五号(P.H.P.総合研究所、二〇〇六年)、同「松下幸之助と高神覺昇の思想——西田幾多郎の哲学と共に」[論叢 松下幸之助]第八号(P.H.P.総合研究所、二〇〇七年)。また、これら仏教系の知識人の他に、個人的にも交流のあったラジオ知識人として、下村宏(号は「海南」)の影響も調査した。同「玉音放送に至るまでの下村宏の事績と思想——松下幸之助との交流と共に」[論叢 松下幸之助]第七号(P.H.P.総合研究所、二〇〇七年)、同「松下幸之助と下村宏の道州制論——台湾總督府の州府制と大戦末期における地方総監府制の重要性」[論叢 松下幸之助]第九号(P.H.P.総合研究所、二〇〇八年)、同「太平洋戦争直前における松下電器の『鍊成』運動会とその周辺——下村宏との関係と『鍊成』概念の横滑り」[論叢 松下幸之助]第一二号(P.H.P.総合研究所、二〇〇九年)。
- (2) 松下幸之助「刊行のことば」神道大系「首編 神道集成」(神道大系編纂会、一九八一年)。

(4)

伊勢神宮への茶室の寄付は、P.H.P.総合研究所研究本部「松下幸之助発言集」編纂室編「松下幸之助発言集」(P.H.P.研究所、一九九一～三年)第四二巻、三六一～三二頁。伊勢神宮への思いを語ったものとしては、松下幸之助「心のいしづえ」樋口清之助「伊勢神宮」(旭屋出版、一九七三年)がある。

(5)

河野に関する先行研究は、安津素彦「河野省三」「神道の研究」第四一号(神道宗教学会、一九六五年)、鈴木淳「後記」國學院大學日本文化研究所編「河野省三記念文庫目録」(錦正社、一九九三年)、中澤伸弘「第二卷解説」中澤伸弘編「国学和学研究資料集成第二卷 国学の研究」(クレス出版、二〇〇八年)、鎌田東二「河野省三①～③」「中外日報」(二〇〇八年五月二〇日付二二面、二二日付一二面、二七日付一面)、西岡和彦「河野省三」「國學院大學日本文化研究所報」第四二巻五号(通巻第一四八号、二〇〇六年)七九頁がある。

(6)

たとえば、騎西第二国民学校全職員編著・発行「大東亜戦争勃発記念騎西郷土読本」巻三(年代不明)一四～五頁。

(7) 安蘇谷正彦「神道研究」の百年——神道研究の二つのタイプ——「宗教研究」(日本宗教学会、二〇〇五年)第七八巻第四輯(三四三号)によれば、神道研究には、神道の信仰がある人による「神学」と、信仰がない人による客観的分析の「二つのタイプ」があるという。ここでは後者のスタンスで論を進めるにしたい。

河野省三「日本人の生活」(國學院大學宗教研究室、一九五二年)四頁。

(8)

河野省三「皇道の研究」(博報堂出版、一九四二年)一二一頁。

(9) 前掲「日本人の生活」一三頁。

(10) 同前、一二二頁。

(11) 同前、五六頁。

(12) 同前、七八頁。

(13)

河野省三「日本人の生活」(國學院大學宗教研究室、一九五二年)四頁。

(14) 同前、一二二頁。

(15) 同前、一二二頁。

(16) 同前、七八頁。

- (14) 同前、七二頁。
- (15) 同前、八六頁。
- (16) 同前、一一七頁。
- (17) 同前、一二一頁、河野省三「統・日本人の生活」(國學院大學宗教研究室、一九五三年)四七頁。
- (18) 前掲「統・日本人の生活」一七〇八頁。
- (19) 河野省三「私の教育事業」[國學院雜誌]第六四卷第五・六号(國學院大學、一九六三年)一四頁。
- (20) 前掲「大東亜戰爭勃發記念騎西郷土説本」卷二、八頁。
- (21) 同前、九頁。
- (22) 同前、一一頁。
- (23) 「朝日新聞」(東京版)昭和一七(一九四一)年三月八日付四面。
- (24) 渡辺国雄「家庭人としての父、学者としての父」、前掲「國學院雜誌」第六四卷第五・六号、二四五頁。
- (25) 河野省三「神道と国民生活」(昭和九年版)〔中文館書店、一九三四年〕序一頁。
- (26) 河野省三「神道」(ラジオ新書五〇)〔日本放送出版協会、一九四一年〕一五八頁。
- (27) 日本放送協会編・発行「朝の修養」第二編第一号(一九三五年)。このパンフレットは、当時の放送のテキストに当たると思われる。
- (28) 日本無線史編纂委員会編「日本無線史」第八卷(電波監理委員会、一九五一年)三三〇～一頁。
- (29) 矢部謙次郎「我観米峰」「高鶴米峰自叙伝」(学風書院、一九五〇年)追憶編一五七頁。
- (30) 每日新聞図書編集部編「ラジオ」(毎日新聞社、一九五〇年)一三〇頁。
- (31) 河野省三「神道学序説」(金星堂、一九三四年)序五頁。
- (32) 河野省三「國民道德と神道」(大倉精神文化研究所、一九三三年)
- (33) 六〇頁。
- (34) 前掲「皇道の研究」二六三頁。
- (35) 河野省三「國体觀念の史的研究」(日本電報通信社出版部、一九四二年)一〇二頁。
- (36) 河野省三「神道文化史」(地人書館、一九四〇年)九四頁。
- (37) 前掲「國體觀念の史的研究」一〇四頁。
- (38) 河野省三「本居宣長」第四版(北海出版社、一九四三年)一五四頁。
- (39) 河野省三「近世に於ける神道的教化」(國民精神文化研究所、一九四〇年)三五頁。
- (40) 河野省三「神道研究集」(埼玉県神社庁、一九五九年)四七頁。
- (41) 河野省三「近世神道教化の研究」(國學院大學宗教研究室、一九五五年)一六頁。
- (42) 同前、七五頁。
- (43) 吉田神道の民衆教化を河野が紹介したものとしては、河野省三「中臣祓と民族精神」(内閣印刷局、一九四〇年)、同「三社託宣の信仰」(日本文化協会出版部、一九三五年)、同「神道大意」(日本文化協会出版部、一九三六年)、同「神道大意」(内閣印刷局、一九四〇年)など。一方で、河野は、吉田神道に色濃い陰陽五行説については、ほとんど論述していない。
- (44) 前掲「河野省三記念文庫目録」が刊行されている。
- (45) 前掲「皇道の研究」二三五頁。
- (46) 前掲、渡辺国雄「家庭人としての父、学者としての父」二四五頁。
- (47) 同前、二四六頁。
- (48) 前掲、鈴木淳「後記」四五七頁。
- (49) 前掲「神道と国民生活」(昭和九年版)一九一～三頁。

- (50) 河野道雄「父の思ひ出」、前掲『國學院雑誌』第六四卷第五・六号、二四二頁。
- (51) 河野省三「暗みの生活」（玉光会、一九五八年）三頁。
- (52) 高沢信一郎「河野先生と神職」、前掲『國學院雑誌』第六四卷第五・六号、二四〇頁。
- (53) 河野省三「日本精神」（歎傍書房、一九四二年）二九五頁。耳が悪かったことは、前掲「日本人の生活」三五頁、前掲「統一日本人の生活」五二頁でも述べている。
- (54) 昭和五六（一九八一）年五月五日、創業の森根源社入魂式における講話、〈速記録〉第一八七九卷（P.H.P.総合研究所経営理念研究本部所蔵）四四五頁。
- (55) 松下幸之助「P.H.P.のことば」（P.H.P.研究所、一九七五年）二四五頁。
- (56) 同前、一二三七～八頁。
- (57) 出村勝明「吉田神道の基礎的研究」（神道史學會、一九九七年）六六頁。
- (58) BooksEsoterica 第一号「神道の本」（學習研究社、一九九一年）一五八頁。
- (59) 河野省三「神道通論」（東京図書出版、一九四四年）四九頁。
- (60) 神道大系「論説編八・ト部神道（上）」（神道大系編纂会、一九八五年）八八～九頁。
- (61) 前掲「国民道德と神道」一二頁。
- (62) 同前、一一一～二頁。
- (63) 河野省三「日本精神の研究」（大岡山書店、一九三四年）三〇一頁。
- (64) 前掲「神道文化史」三三頁。
- (65) 河野省三「神道読本」（昭和書房、一九三五年）三頁。
- (66) 松下幸之助「人間を考える第二卷——日本の伝統精神 日本と日本について」（P.H.P.研究所、一九八一年）八〇頁。
- (67) 前掲「松下幸之助発言集」第二二卷、七六頁。
- (68) 同前同卷、八四頁。
- (69) 幸之助は天照大神が八百万の神々を招集し、「衆議」を行なったと解釈している（前掲「人間を考える第二卷」八〇頁）。記紀にそのように解釈できる場面はあるが、必ずしも強調されているわけではない。神代における衆議の重要性を強調するのは「先代旧事本紀大成經」である（統神道大系「論説編 先代旧事本紀大成經（一）」「神道大系編纂会、一九九九年」一九一頁）。「先代旧事本紀大成經」の作者は不明であるが、その狙いは吉田神道の「学理的、宗教的組織を確立」することだったと河野は述べており（河野省三「旧事大成經に関する研究」（國學院大學宗教研究室、一九五二年）三五頁）、河野が「先代旧事本紀大成經」に則つてラジオで神代の説明をした可能性もある。幸之助の解釈する神代が記紀よりも「先代旧事本紀大成經」に近いと解釈するならば、この点においても河野から影響を受けた可能性が指摘できるだけではなく、「根源」の発想以外にも、幸之助の思想と吉田神道の親和性が確認できる。
- (70) 前掲「P.H.P.のことば」三七三頁。
- (71) 松下幸之助「人間を考える第一卷」（P.H.P.研究所、一九七五年）九九一〇頁。
- (72) 前掲「P.H.P.のことば」二四五頁。
- (73) 同前、四〇四頁。
- (74) 昭和五五（一九八〇）年四月八日、松下政経塾第一期生との懇談、〈速記録〉第一八七一卷（P.H.P.総合研究所経営理念研究本部所蔵）三八九頁。
- (75) 前掲「P.H.P.のことば」三一九～一〇頁。
- (76) 神道大系「論説編五・伊勢神道（上）」（神道大系編纂会、一九九

(77) 三年) 二三、五一頁。

前掲「論説編八ト部神道(上)」九頁。

(78) 河野省三「宮川隨筆」(神宮司庁教導部、一九六一年)一五五頁。

(79) 河野省三「神道と国民生活」(昭和一八年版)(明世堂書店、一九四三年)一二二頁。

(80) 神道大系「論説編二真言神道(下)」(神道大系編纂会、一九九二年)四二四頁。

(81) 神道大系「論説編三天台神道(上)」(神道大系編纂会、一九九〇年)四九、四二八頁。

(82) 神道大系「論説編二十四復古神道(二)」(神道大系編纂会、一九八八年)一四頁。

(83) 「日本書紀(下)」(岩波書店、一九六五年)三三九頁。

(84) 河野省三「神ながらの國」(明世堂書店、一九四三年)一一六頁。

(85) 同前、三三五頁。

(86) 河野省三「國体と日本精神」(青年教育普及会、一九四二年)二二六頁。

(87) 恐らくこれと連関することとして、幸之助は進化論に否定的であった。幸之助は「宇宙根源の力が人間の故郷であり、人間をつくりたるもの」と主張し、「猿が人間の祖先であるといつてやがれ」など考へ方をもちたくない」とか「人間は初めから人間であり馬は初めから馬であります」と説く(前掲「P.H.Pのことば」二九八九頁)。「人間は万物の王者」という主張は、「宇宙根源の力」と連関しながら進化論の否定につながっている。「宇宙根源の力」が國常立尊(天御中主神)と同様の存在だと仮定すれば、幸之助による進化論否定の背後には、記紀などの天地創造神話が想定されていたことになる。

(88) 前掲「P.H.Pのことば」五六、七頁。
(89) 昭和五〇(一九七五)年四月一四日「週刊朝日」取材、
〔速記〕

録)第一四三四卷(P.H.P.総合研究所経営理念研究本部所蔵)二七頁。

(90) 河野省三「國民道德本義」第三版(天地書房、一九三八年)二四四頁。

(91) 前掲「皇道の研究」三三六頁。

(92) 河野省三「國學と近世文化」(文部省、一九三五年)五三、四頁。

(93) 河野省三「歴代の詔勅」(内閣印刷局、一九四〇年)一、四三頁。

(94) 前掲「神道」五五頁、前掲「國民道德本義」七七、一〇八頁、前掲「皇道の研究」二二六頁など。

(95) 前掲「神道序説」一五六頁。

(96) 前掲「神道説本」一五一頁。

(97) 同前、一五二頁。

(98) 同前、一六四頁。

(99) 前掲「神道説本」一五一頁。

(100) 同前、一五二頁。

(101) 数は少ないが、河野には「皇室の繁栄と國家の發展と國民の幸福」(前掲「國民道德要論」一一一頁)、「皇室の繁栄、國家の發展、國民の幸福」(河野省三「日本民族の信念」「青年教育普及会、一九三四年」三一頁)、「寶祚の無窮・玉体の安穩・國家の平和・國民の幸福」(前掲「國体觀念の史的研究」三五頁)という表現もある。

(102) 昭和二三(一九四八)年三月六日、大阪控訴院会議室におけるP.H.P.講話(「旧速記録」第三八卷(P.H.P.総合研究所経営理念研究本部所蔵)四六、七頁)。

松下幸之助「社員稼業」(P.H.P.研究所、一九九一年)四話「何

に精魂を打ち込むのか」一三五頁。

- (104) 松下幸之助 「月日とともに」（松下電器産業株式会社、一九六三年）八四頁。
- (105) 松下幸之助 「商売心得帖」（P.H.P.研究所、二〇〇一年）四〇頁。
- (106) 前掲「松下幸之助発言集」第三四巻、九五頁。
- (107) 前掲「皇道の研究」一五六頁。
- (108) 前掲「日本精神」二九頁。
- (109) 前掲「神ながらの國」二一六頁。
- (110) 前掲「神道」三一頁、河野省三「我が國民道德の精髄」（社会教育協会、一九三七年）一一二頁、前掲「嗜みの生活」一八頁、前掲「神ながらの國」二五〇、二九八、三〇四頁、前掲「日本精神」二〇、二八、一三八、一六〇、二〇三頁など。
- (111) ただし、違いを言えば、河野は「魂を打ち込む」ことを「日本精神」の特徴とし、「日本」を強調しているが、幸之助は「魂」と仕事の関係において、必ずしも「日本」を強調していない。
- (112) 前掲「松下幸之助発言集」第二九巻、三七頁。
同前同巻、八九頁。
- (113) 前掲「神道読本」二二頁。
- (114) 前掲「国民道德本義」二四四頁。
- (115) 前掲「日本精神」三三二、三頁。
- (116) 前掲「松下幸之助発言集」第二九巻、六八、九頁。
- (117) 昭和三七（一九六二）年一二月二三日、京都大学平沢興綱長との対談、（速記録）第三八八巻（P.H.P.総合研究所経営理念研究本部所蔵）四三頁。
- (118) 前掲「皇道の研究」二二二、三頁。
- (119) 前掲「日本民族の信念」四頁。
- (120) 前掲「松下幸之助発言集」第三五巻、一八二頁。
- (121) 松下幸之助・北村武「新時代の政治・経済の核を探る」（日刊経済新聞社編「日本を考える」（日刊経済新聞社、一九七七年）四〇
- (122) (123) (124) (125) (126) (127) (128) (129) (130) (131) (132) (133) (134) (135)
- 前掲「国民道德本義」六頁。
- 前掲「皇道の研究」八二頁。
- 前掲「近世神道教化の研究」卷頭一頁。
- 河野省三「眞実な自主性の確立」「弘道」第六八三号（日本弘道会、一九五四四年）二頁。
- 河野が、「神々しさ」「懐かしさ」「すがすがしさ」について論じているところは、前掲「神道読本」一二頁、前掲「宮川隨筆」附錄二八頁、前掲「国民道德本義」二八、九、三一、二八七、三六二、四頁、前掲「神道文化史」一六頁、前掲「皇道の研究」五一、二、一七九、八〇頁、前掲「神ながらの國」二三九、四一頁、前掲「日本精神」一四九、三一、一頁、前掲「神道と国民生活」（昭和九年版）五四頁など。
- 前掲「皇道の研究」三三二、五頁。前掲「神ながらの國」二一八、二二一頁では、宗教的情操教育として、同様の七つの方法を挙げている。
- 前掲「日本民族の信念」七二頁。ウサギとカメの童話はイソップ物語が原典であり、類似の話は世界中に存在するので、ことさら「日本精神」と関連づけることは妥当ではないであろう。
- 前掲「日本精神」三〇三頁。
- 前掲「神道と国民生活」（昭和一八年版）八八頁。
- 前掲「神ながらの國」一七〇頁。
- 前掲「神道と国民生活」（昭和一八年版）八八頁。
- 前掲「神ながらの國」一七〇頁。
- 前掲「國体と日本精神」序四、五頁。河野省三「日本精神研究の本流を溯る」（日本文化協会出版部、一九三六年）二頁でも同じことを説いている。
- 前掲「國体と日本精神」五頁。
- 前掲「日本民族の信念」二〇、一頁。ほぼ同じ主張が前掲「国民道德本義」二六二、三頁にもある。

(136) 前掲「國体と日本精神」二九六頁。

前掲「皇道の研究」二八六頁。

(137) 前掲「神道読本」序一頁、前掲「國体と日本精神」二〇、二八六頁、前掲「皇道の研究」二三七頁、前掲「神ながらの國」一六九頁など。

前掲「眞実な自主性の確立」一頁。

(139) 身辺雑記としては前掲「嗜みの生活」、自叙伝としては前掲「一日本人の生活」、前掲「続・一日本人の生活」、河野省三「教育の友(若い頃の思ひ出)」(玉光会、一九五五年)などがある。

(140) 河野省三「三男健雄を偲ぶ」前掲「教育の友(若い頃の思ひ出)」。松下幸之助「仕事の夢暮しの夢」(P.H.P研究所、一九八六年)八九頁。

(141) 同前、九〇頁。

(142) 前掲「神道と国民生活」(昭和一八年版)七三頁。

(143) 河野省三「国学の研究」(大岡山書店、一九三二年)はしがき八頁。

(144) 前掲「鎌田東二「河野省三①」。

(145) 前掲「神道と国民生活」(昭和一八年版)七三～四頁。

(146) 前掲「皇道の研究」三三二頁。

(147) 前掲「人間を考える第一巻」五七頁。

(さかもと・しんいち 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)

【書評】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」

松下幸之助の新しい人間観と真の人間道

——「万物の王者」をめぐる解釈の転回

棚次正和

常識的な世界観を真正面から否定する視点

どこを読んでも、同じような印象を受ける文章である。奇をてら

わざ、肩に力を入れず、平明な文体で淡々と自説が述べられている。

その印象をよりいつそう強めるのは、要約や小括として類似の表現がフーガのように繰り返されるからである。淡々と自分の主張が

繰説されるため、読んでいるうちに、その穏やかなりズムの文章の連続に感覚が麻痺して、ときに何か強烈な印象を与える言語表現がほしくなる。そのような、いわば真水のような文体なのだ。これはこれで、しみじみと味説することができる。

現するための実践論にかかわっている。認識と実践の両輪を有効に活用させることで、現実の共同生活に「物心ともにゆたかな調和ある繁栄、平和、幸福」を実現することが狙いである。

では、「新しい人間観」のどこが新しく、「真の人間道」のどこが真であるのか。その両輪の「新しさ」や「真」の中に、常識的な見方を根本から突き破る発想や思想の因子が存在するのではないかと推察される。

松下が提唱する新しい人間観は、一言でいえば、「人間は万物の王者である」と見なすものである。従来、人間は有限で弱い存在であると考えられてきた。「所詮、人間とは弱いもの」、こうした人間観が、地球上のそこかしこでため息混じりに咳かれ、個々人の意識野の大半を占拠している。これに対して、松下は「人間は万物の王者である」と説く。その「王者」の意味だが、「支配・君臨するということは、自然の理法にもとづいて、万物に順応するということです。いいかえれば万物にしたがいつつ万物を導き生かすこと」だと説明している。「万物の王者」という言葉から受けれる威風堂々たる印象とする認識論にかかわり、「真の人間道」は、その認識を現実生活で実り腹に、王者とは「自然の理法にもとづいて、万物に順応する」こ

とを指すのである。「万物の王者」は、「自然の理法」に基づいてこそ実現するのであり、「万物の王者」に対しても「自然の理法」の方がむしろ王者なのである。

ちなみに、漢字「王」は「^{みづ}（鉞）の刀部を下にしておく形」⁽³⁾を示している。鉞は王位を示す儀器であり、王とは天地人の三才を貫いて、これを統攝するものと考えられていた。

「万物の王者」は、「万物の靈長」を連想させる表現である。「靈長」の語を避けたのは、靈長類や靈長目という分類学的な意味合いが混じるのを嫌つたためかもしれない。通常、「万物の靈長」は二重の意味で用いられている。一つは、人間自身の驕りや慢心などに対する自戒の言葉の前振りとして用いられる。たとえば、「人間は万物の靈長と言われているが、実は……」といふように。いま一つは、文字通り神仏にも等しい靈妙不可思議な能力を有する存在を指す用法である。「万物の王者」についても、おそらく「万物の靈長」と同様の解釈の搖らぎが生じるだらうと思われる。

さて、「自然の理法」であるが、宇宙に存在する一切のものは、つなに生成し、たえず発展しており、「そのような万物の生成発展」⁽⁴⁾それが、この宇宙の本質であり、自然の理法である⁽⁵⁾。万物が生成発展することと、これが自然の理法である。「生成」とは現象世界において事物や事象として生起したり消滅したりすること、「発展」とは現象世界において事物や事象が生長や完成の度合いを増大させることである。

ここには進歩や進化に対する素朴な信頼が見て取れる。人類の進歩

や進化も含め、宇宙全体、自然全体が生成発展するところである。このような自然観は、近現代人が抱く自然観としては比較的珍しい部類に属するだろう。というのも、彼らの多くは全体を部分の集合と見るような要素還元主義的で機械論的な自然観に馴染んでいるからである。それに比べて、松下の自然観は、むしろ古代日本や古代ギリシアなどで流布していた自然観を^{ほづよ}とさせる。

たとえば、古代日本の神道思想に窺える「むすひ」（產靈）や古代ギリシアにおける「ピュシス」である。「むすひ」の「むす」とは、苦むす・草むすなどの表現からも明らかのように、「自然に成る」という意味である。「むすひ」はそのように自然に「ひ」（靈・魂）が「むす」（自成する）ことである。また、ピュシス (physis) は、第一義的には人間に對向する客体的な世界（自然界）ではなく、人間をも含めて宇宙の森羅万象をそれらたらしめている根源的な自然本性や生命力を意味した。ピュシスはピュエスタイル (phyesthai) という動詞（生成する）から派生した単語であり、神々さへも世界に登場したり、世界から退場するのは、ピュシスによるとそれでいた。そのギリシア語ピュシスのラテン語訳がナトゥーラ (natura) [英語 nature の語源] に他ならない。「むすひ」にしる、「ピュシス」にしる、その基礎をなすのは「生きた自然、生命に満ちた自然」であつて、かつして「死んだ自然、生命のない自然」ではない。松下の自然観は、そうした古代人の自然観に繋がるもののように見えるが、新たに「発展」の要素が付け加わっている点に特徴がある。

この万物が生成発展することが自然の理法であるという認識は、科

学的な実証に裏付けられた知見というよりも、直観に近いものに違いないと思うが、こうした自然の「理法」に即応する形で把握されているのが、人間の「天命」である。天とは中國思想では一般に絶対的な超越者（天帝、上帝）を指し、天命とはその天が人間に与えた使命である。松下は、「人間には、この宇宙の動きに順応しつつ万物を支配する力が、その本性として与えられている」と見ている。「天」と「地」という両極（陰陽二元）の間にあって、天空を仰ぎつつ大地を踏みしめて立つのが「人」である。

人々、漢字「天」は「大は人の正面形。その上に頭部を示す冂を加えた形で、人の顎頂を示す」ものであり、「地」の初文「墜（墮）」は「神靈の陟降する神梯」（自）と「その前に土（社）を設け、その社神に供える牲」（彖）との会意文字であることから、「神靈の降下するところ」を指す。人体の天（頭部）は、明らかに宇宙の天（天帝）に通じている。「人」は「人の側身の形」である。この人と人の間柄が人間と呼ばれる世間である。

「人」間の「天」命について言及するとき、松下は無意識裡に天地人の三才を想起していたことだろう。それゆえ、「天命」という表現には、宇宙論的な把握と感覚が凝縮されているわけである。松下が唱導する新しい人間観には、一見すると、超越的な要素が欠落しているように思われるが、子細に窺うと、自然の「理」法や人間の「天」命という表現それ自体に、すでに超越的なものが示唆されているのである。神仏への直接の言及はほとんどなく、ときに宗教に関して控えめに語られるだけにしても、万物の究極原理に対する眼差しはけつして

失われてはいない。

容認・処遇・礼

ところで、人間道は、容認・処遇・礼という三つの要素を含むとされる。「人間万物いつさいをあるがままにみとめ、容認するところからはじまる。すなわち、人も物も森羅万象すべては、自然の攝理によつて存在しているのであって、一人一物たりともこれを否認し、排除してはならない。そこに入間道の基がある」。全ての物事は、存在意義や存在理由があるがゆえに、現に存在しているのであるから、まずはその厳然たる事実を事実として認めねばならない。好ましからざるもの（戦争、犯罪、ウイルスなど）も現に存在することをいつたん認めた上で、その撲滅を急ぐよりも、上手く導き生かそうとする思想である。現状をいつたん認めた上で、万人万物が共生共榮する道を進もうとするのである。しかし、そのようなことが、はたして可能なのかといいう疑念が起きるが、これは松下の抗いがたい直観である。

思うに、万人万物の容認には、その大前提として自己自身の容認が含まれているはずである。自己の存在に対する深い肯定、換言すれば、「万物の王者」としての自己認識である。万人がそれぞれに万物の王者であるということであるから、通常の意味での王者ではない。人間は「崇高にして偉大な存在」であるとも言われる。これらの表現が宿す意味は、どのように解釈されるべきだろうか。それが正に問題である。

既述したような認識上の容認が行為の場面で活かされる必要があるのは、断るまでもない。というよりも、知行合一でなければ、眞の意味での知ではない。さて、松下の行為論は、「処遇」と「礼の精神」の二つを含んでいる。「いっさいのものの天与の使命、特質を見きわめつつ、自然の理法に則して適切な処置、処遇を行ない、すべてを生かしていくところに人間道の本義がある」⁽¹⁾。処遇とは、「森羅万象あらゆるもの」とに対する処置、対処という広く深い意味を持つもの⁽²⁾であり、礼とは「日常的な礼儀作法だけでなく、宗教で教えるところの慈悲とか愛の精神、あるいは感謝とか謙虚、寛容といったゆたかな心も含まれている」⁽³⁾とされる。それは儒教でいう五徳、つまり仁・義・礼・智・信の中の礼というよりも、武道や芸道で重視される礼の精神に近いものと推察される。「処遇」が万人万物に対して人間が取る心的態度や構え一般を指すとすれば、「礼」とはむしろ特定の共同体で公認された行為規範としての個々の礼儀作法を指す、とさしあたり理解できるだろう。

処遇については、「見方によってはお互い人間が生きていく上で考えること、とる態度、行なうことのすべてが処遇の実践として考えられ」と言われていることを考慮すれば、それは世界に対して自己が取る心的態度一般としてマルチン・ブーバーが語った根源語に似たものではないか。ブーバーは、その態度を自己が世界を語る、その語り方に見て二種類の根源語「我—それ」(Ich-Es)と「我—汝」(Ich-Du)を区別したのである。礼の「精神」を基盤に「礼」の形が具体化すると考えれば、「処遇の実践」は必ずしも冗長な表現ではない。礼の

「精神」は、「礼」を生み出す母源として意味的には「処遇」とほどんど重なり合うからである。この処遇の際に働く指導理念は、「適材適所」あるいは「万物善用」と要約できる。

さてそれで、礼の精神は別の箇所で「いっさいのものに対する感謝と喜びの心をもつとともに、その心を素直にあらわしていくこと」と⁽⁵⁾とも解説されている。この感謝・喜び・素直は、宗教が教えるところの「慈悲とか愛の精神」とどのように結びつくだろうか。

「慈悲とか愛の精神」は、実は宗教の教える根幹をなすとともに、およそ人間関係の土台となるべきものである。言うまでもなく、人間関係は自他の不一性と不二性に基づいて織り成される。自は他ならず、他は自ならず、両者はどこまでも異なる（不一性）。他者は、自己の世界には吸收できないもの、どこまでも異質で疎遠なものとして在り続ける。そのような不一なる自他の間に、なぜ慈悲（不二性）が不可欠なのか。この問い合わせかかるのは、自他の存在を根底で支える存在根柢である。小説「人間の大地」の中で、サンテグジュベリは、次のように登場人物に語らせている。「愛すること」、それは互いに見つめ合うことではない。一緒に同じ方向を見つめることなんだ」。この場合、「同じ方向」とは同じ生命の根源に向かつてという意味に解される。これは生命の根源に対する志同性、キリスト教の脈絡では「神への愛」と言わってきたことである。

「神への愛」を垂直軸に立ててこそ、「隣人愛」も水平方面に広がっていく。垂直方向での「神への愛」と水平方向への「隣人愛」、この縦軸と横軸が十字に交差する地点に人間は立っている。こうした十字

交差に見られる愛の構造は、非連続の連続（すなわち不一不二）である。自他は徹底的に非連続だが、その非連続は等根源的な絶対的なものへの眼差しを共有することで、一種の連続性を存在の内奥で回復するものとなる。愛とは、その絶対に一なるものをともに本有している自己と他者への認識を深めることであり、またその認識を行為の形で他者に表現することである。

仏教でいう「慈悲」は、衆生に対する仏・菩薩が抱く心で、具体的には拔苦与樂、つまり苦を抜くこと（悲）と樂を与えること（慈）である。それは絶対者・覺者から注がれる慈愛であるから、「神への愛」とは方向が逆である。また、神道でいう「神ながら」は、唯一絶対の存在である神の御心のままに生きることを意味するから、「神への愛」と同じ方向性を有している。

感謝・謙虚・寛容

では、「ゆたかな心」に数えられた実践徳目や感情についてはどうか。

「感謝」とは受け止め直すことである。それは狭い実存的意識から抜け出し、宇宙の広がりの中で自分が置かれた位置を再確認することと表裏一体である。自らの位置を再確認するとき、「有り難い」という感情が湧き上がる。この実存的有り様が当たり前ではなく、有り難い（きわめて稀な）ことに気づくのである。細胞一個が生まれる有り難さを、村上和雄氏は、一億円の宝くじが連続して百万回当たるよう

な確率に匹敵する有り難さだと指摘している。それが人間は六〇兆あるのである。この有り難さは奇跡的である。それゆえ、日常茶飯事、たとえば「茶碗一つにしても、この心がまえを持つか持たぬかで、扱い方が非常にちがつて」ことよ。

「謙虚」は、いつたん自分を虚しくして他者と接するということである。自分を無にして他者と向かい合い、出会うものの前で頭を下げる（礼をする、我を折る）こと、この「謙虚」の根底には、万物の存在意義を容認する本質直観が働いているはずである。

また、「寛容」は、多様な他者の存在を容認する態度であり、そこに不可欠なのは多様性を包摂しうる根底への眼差しである。

上述したように、「礼の精神」にかかる実践徳目や感情は、要するに等根源的に絶対に一なるものへの志向性や直観に基づくものと言える。松下は、「人間道とは容認と遭遇と礼との三つの柱によって成り立っている」のであり、「礼の精神は先の二本の柱を支え、これをスムーズにはたらかせる潤滑油の役目をも果たすもの」と見ている。

また、人間道を正しくあゆむ上でもう一つ大事な心構えは、「衆知」によつて人間道をあゆむこと⁽¹⁵⁾であることも指摘している。「人間道をして真に価値あらしめるためには、正しい学問研究の興隆がなければなら」⁽¹⁶⁾ず、しかも学問の進歩が「過去の衆知の累積」によるものだとすれば、衆知を集めることは、集団が形成した思考・想念の共磁場から、いわば集団の叡智を集めて抽出することであり、またその営みを通してそこに新たな思考・想念の共磁場を編成し直すことである。この集団の叡智の結集・抽出という営みによって、人間道は学

問題的な裏付けを与えられつつ、他方、諸々の学問も人間道の basic 理念に依拠したものとなるのである。衆知は衆愚ではなく、共磁場における個々人の体験的観察の結果に他ならない。

松下は、本書の「新しい人間観の提唱」の中で「人間の共同生活の意義」や「衆知による日本のあゆみ」に触れて、力の秩序（政治）と精神的な秩序（宗教）が共同体の二つの柱であること、政治には共同体をより高いものにしていく責務があることなどを論じている。また、「眞の人間道を求めて」の補章や付章においても、日本の歴史を回顧しながら聖徳太子の十七条憲法や豊臣秀吉などの戦乱の武将像に言及している。

人間の自己理解の深さを測る「平凡な非凡の書」

冒頭で触れたように、本書には常識を覆すほどに「新しい」「眞」

の視点が確かに含まれていると思う。それは表面を撫でるだけの読解では、うつかり見落としてしまうものだ。「新しい人間観」や「眞の人間道」の提唱を松下が「個々人の意識革命であり、常識革命⁽²⁾」と呼ぶのは、従来の常識を破るような見解が含まれているためである。ただし、それが頭在化するためには、一種「解釈の転回」を俟つ必要がある。その解釈の転回をもたらす鍵概念となるものこそが、私見では「万物の王者」に他ならない。

最後に、その「万物の王者」をめぐる解釈の転回について触れておきたい。「万物の王者」は、揶揄的にも字義通りにも解釈可能である。

しかしながら、ここで真に問題とすべきは、現実か本質かという解釈の対立ではない。むしろ、「人間」概念が持つ幅の広狭こそが問われるべきではない。「万物の王者」に対する解釈は、人間の自己否定・現実直視の側面と、文字通りの人間の自己肯定・本質直觀の側面とに分裂するはずである。その解釈の分裂によつて「己」が身が引き裂かれることが、求められているのではない。そうではなく、逆にその分裂そのものを包み込むような存在振幅に現になること、より正確に言えば、すでにそのような存在振幅であることに気づくことが、求められているのである。

松下の「新しい人間観」や「眞の人間道」は、先哲諸聖の教えを受けながら、「私の一種の体験・直觀にもとづく」ところに従つて議論を組み立てたものである。松下がそれを「世界人類普遍の哲理⁽³⁾」と言つてゐる背景には、普遍的な視点によつて組み立てられた理論構成であるという密かな自負があることが読み取れる。

「万物の王者」に対する解釈が人間の現実存在に限局されるとき、人間はその実存的構造に不可避的に諸制約を被つた有限で相対的な存在として捉えられる以外はない。だが、人間を捉える眼差しが本質存在をも視野に入れて、人間の存在構造全体を俯瞰するとき、「万物の王者」は、従来とは全く異なる新たな光の下で解釈し直されることになろう。そこに浮かび上るのは、絶対と相対（あるいは本質と現実）の両面を同時に具有している人間の全體像である。天地人の三才を用いてその全体像を描くなれば、「天」と「地」の間に立つ「人」の存在構造（人体）そのものの中に天（頭部）・人（胸部）・地（腹部）

が凝縮されている。相対（現実）は天地人の形で現象界に具現するが、絶対（本質）は現象界を超絶しつつ、なお「天」としても表象される。こうした人間が本来有する宇宙論的構造が、明瞭な輪郭線とともに現われるであろう。「万物の王者」の本来の面目は、そのような宇宙論的意義を担っているはずである。また、自然の理法に従つて万物を善用する「万物の王者」においては、それ自身の働きがそのまま自然の理法の働きと一体化しているに違いない。「素直な心」が称揚される理由は、何よりもそれが自然の理法に無媒介に直通するからである。

「新しい人間観」や「真の人間道」は、上述したように、「万物の王者」の解釈次第で、平凡な当たり前の表情も見せるであろうし、逆にまた古くて新しい真理（世界人類普遍の哲理）を告げるものとなるであろう。こうして、本書が提示する「新しさ」や「真」を見出す作者は、読者自身の人間理解に依存していると言えるのである。「人間とは何か」、これは世界人類普遍の問い合わせである。この問い合わせが解決しないかぎり、あるいは少なくともこの問い合わせが心中で落着しないかぎり、人は天空を背に大地に確かな一步を踏み出すことができないのでないか。そう考えるとき、本書は人間の自己理解の深さを測る「平凡な非凡の書」のように見えてくる。

【注】

(1) 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.文庫、一九九五年、三六頁。

同前、一八頁。

白川静「字統」平凡社、一九八四年、六二頁。

前掲「人間を考える」三九頁。

前掲「人間を考える」一二一頁。

前掲「字統」六二七頁。

前掲「人間を考える」五八六頁。

同前、四七九頁。

前掲「人間を考える」一二一頁。

同前、一四頁。

前掲「人間を考える」一二一頁。

同前、一二一頁。

同前、一二四頁。

同前、一二四五頁。

同前、一五六頁。

同前、一六二頁。

同前、一六五頁。

同前、一六三頁。

同前、一六六頁。

同前、一六八頁。

同前、一九三頁。

同前、二二五頁。

同前、一九四頁。

(たなつぐ・まさかず

京都府立医科大学教授)

松下幸之助関連資料

1100九年七月一日～十一月三十日

- ・松下幸之助の名前のみの掲載資料は割愛してます。
- ・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、要望に沿えないこともありますので、ご了承ください。

【書籍】

(編著)

- ◆松下幸之助述・P.H.P.総合研究所経営理念研究本部編著【松下幸之助 特別講話 道をひらく考え方】P.H.P.研究所、八月発刊 (直話CD付き)
- ◆松下幸之助述・P.H.P.総合研究所編【社長になる人に知っておいてほしいこと】P.H.P.研究所、九月発刊
- ◆松下幸之助【BUSINESS IS PEOPLE — THE MATSUSHITA SPIRIT】The McGraw-Hill Companies、十一月発刊
- ◆松下幸之助述・P.H.P.総合研究所経営理念研究本部編著【松下幸之助 特別講話 リーダーの心得——人を活かす考え方】P.H.P.研究所、十一月発刊 (直話CD付き)
- ◆松下幸之助著／チャールズ・スチュワート訳【英語で読む松下幸之助 経営心得帖（日本語付）】マクロウヒル・エヌ・ケーシュ、十一月発刊
- ◆松下幸之助【実践経営哲学】（ベトナム語版）Nha Nam Publishing and Communications JSC、十二月発刊
- ◆山口智司【古今東西100の名言に学ぶサバイバルの流儀】ディスクヴァード

(関連記事・記述を所収するもの)

- ◆金平敬之助【[新装版] じとばのこ馳走——人を元気づけ、職場を活かす217の話】P.H.P.研究所、七月発刊
- ◆幸野武史作画・大不況克服プロジェクト脚本【不況に勝つ—松下幸之助】竹書房、七月発刊
- ◆山本亘苗【私が学んだ、非常時の松下経営】中経出版、七月発刊
- ◆高橋宣行【鳥の日・虫の日】発想読本——ビジネスが求めるクリエイティブ視点】P.H.P.研究所、七月発刊
- ◆谷沢永一【最強の「国語力」を身につける勉強法】P.H.P.研究所、七月発刊
- ◆井之上喬【説明責任】とは何か——メディア戦略の視点から考える】P.H.P.新書、七月発刊
- ◆田村英一【風に吹かれて】七月発刊 (自費出版)
- ◆山口智司【古今東西100の名言に学ぶサバイバルの流儀】ディスクヴァード

- トウエンティワン、八月発刊
- H.P.研究所、十一月発刊
- ◆武田齊紀「なぜ社長の話はわかりにくいのか」P.H.P.研究所、八月発刊
- ◆上甲晃「松下幸之助の求めたところを求める」致知出版社、八月発刊
- ◆小原信「自分史心得帖」教文館、九月発刊
- ◆笛原宏之監修「名文・名句でおぼえる 小学校の漢字1006字」ナツメ社、九月発刊
- ◆板垣英憲「松下幸之助「商売戦術三十カ条」」リュウ・ブックスアステ新書、九月発刊
- ◆津本陽・童門冬二「新装版」徳川吉宗の人間学——時代の変革期におけるリーダーの条件』P.H.P.研究所、九月発刊
- ◆澤美和彦「統合医療がよくわかる古い方上手」P.H.P.研究所、九月発刊
- ◆小原瑞穂「リクルート式 1人1000万の利益を生む人の創り方——社員が勝手に動き出す売上UPツール&メソッド」P.H.P.研究所、九月発刊
- ◆畠山芳雄「新装版」人を育てる100の鉄則』P.H.P.研究所、九月発刊
- ◆水尾順一「会社が蘇る逆境経営7つの法則」朝日新書、九月発刊
- ◆片山修「柳井正の見方・考え方』P.H.P.研究所、十月発刊
- ◆竹内一正「松下幸之助7つの「修羅場」」アスキードラム、十月発刊
- ◆本田晋介「松下幸之助「上に立つ人に伝えておきたい」と」日本文芸社、十月発刊
- ◆「池田大作の軌跡」編纂委員会「世界が見た眞実 池田大作の軌跡IV」潮出版社、十月発刊
- ◆佐野眞一「ドキュメント 昭和が終わった日」文藝春秋、十月発刊
- ◆佐藤富雄「脳が喜ぶ! 仕事がはかどる! できる人のすごい一口ぐせ』P.
- ◆下村澄「人脈をつくるコツ——自分のためのキーパーソンはこう探す』P.H.P.研究所、十一月発刊
- ◆佐藤悌二郎「図解 松下幸之助の行動学」東洋経済新報社、十一月発刊
- ◆木野親之「松下幸之助に学ぶ・指導者の三六五日」コスマ教育出版、十一月発刊
- ◆新将命「経営の教科書——社長が押さえておくべき30の基礎科目」ダイヤモンド社、十二月発刊
- ◆西垣義明「[德育教育副読本] 偉人伝」全国経営者団体連合会、十二月発刊
- ◆幅允孝・千里リハビリテーション病院監修「つかう本」ボプラ社、十二月発刊
- ◆荻正道「バナソニックがSANYOを買収する本当の理由」アーカ出版、十二月発刊
- ◆小松田勝・新村猛「一匹狼のすすめ——すべての組織人に贈る「活ける」ためのメッセージ」長崎出版、十二月発刊
- ◆北尾吉孝「逆境を生き抜く名経営者、先哲の箴言」朝日新書、十二月発刊
- ◆「[第一特集 松下幸之助に学ぶ「不況突破力」]『BUSINESS SUPPORT』七月号、東京商工リサーチのか?」』
- ◆「[第一特集 松下幸之助に学ぶ「不況突破力」] オフィスケイ代表・竹内

[商業雑誌]

- ◆「[第一特集 松下幸之助に学ぶ「不況突破力」] P.H.P.総合研究所経営理念研究本部取締役本部長・佐藤悌二郎「なぜ、不況の今、松下幸之助なのか?」』
- ◆「[第一特集 松下幸之助に学ぶ「不況突破力」] オフィスケイ代表・竹内

一正「変化を怖れず常に成長する心を持つ」】『BUSINESS SUPPORT』

七月号、東京商工リサーチ

◆『〈第一特集 松下幸之助に学ぶ「不況突破力」〉 P.H.P.総合研究所松下理

念研究部主任研究員・坂本慎一「経営者の理念はあってあるべきか」』『BUSI-

NESS SUPPORT』七月号、東京商工リサーチ

◆『〈第一特集 松下幸之助に学ぶ「不況突破力」〉 ニューチャーム監査役・

平田雅彦「人間の可能性を信じこむいたリーダー」』『BUSINESS SUPPORT』

七月号、東京商工リサーチ

◆『〈第一特集 松下幸之助に学ぶ「不況突破力」〉 日本人材開発センター特

別顧問・大西宏「幸之助の行動様式を次のリーダーに伝えたる」』『BUSI-

NESS SUPPORT』七月号、東京商工リサーチ

◆『〈第一特集 松下幸之助に学ぶ「不況突破力」〉「経営の神様」誕生おめ

るシベトニー』『BUSINESS SUPPORT』七月号、東京商工リサーチ

◆『編集部から』『日経トヨタリーダー』七月号、日経BP社

◆佐藤富雄「老い知らずの魔」の作り方・鍛え方』『経営者会報』七月号、

日本実業出版社

◆『〈特集 晴や組の「いだわっこ」〉 松下幸之助から中内功まで「いだわり

経営者』列伝』『BOSS』七月号、経営塾

◆『木鶲クラブ通信』『致知』七月号、致知出版社

◆岩瀬達哉「松下幸之助策謀の昭和史」第四回 創業、そして「二股」

ケント、の成功』『新潮45』七月号、新潮社

◆辻昭三「国民を幼稚化する『常用漢字』」「WILL』七月号、ワック

◆櫻井よし「ルボ」改革派「首長連合」の決起』『Voice』七月号、P.H.

P.研究所

◆奥田弘美「〈特集 心が晴れる言葉、元気になれる言葉〉心を支えてくれる」の『言葉』『P.H.P.』七月号、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〉三十 ラジオの販売

—適正利潤を加味した価格をつける』『P.H.P.』七月号、P.H.P.研究所

◆高橋三千綱「〈総力特集 いい時間が過ぐ〉やる『定年後のお金』講座」

〈トーマエッセイ〉私のお金とのつきあい方・人生の楽しみ方【待つてみやべくれ】『ほんとうの時代』七月号、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〉十一 自分の持ち味を生かす」『ほんとうの時代』七月号、P.H.P.研究所

◆「〈松下幸之助 初めに思いあつた〉 緊創は革新の薄紙」『PHP Business Review』七・八月号、P.H.P.研究所

◆江口克彦「〈松下幸之助哲学「松翁論語」を読む〉38 「山を信じて努力を続ける」必ず事は成る』『PHP Business Review』七・八月号、P.H.P.研究所

◆「〈P.H.P.経営者友の会インフォメーション〉 大阪P.H.P.松下哲学研究会会長・河野栄「素直になる」』『PHP Business Review』七・八月号、P.H.P.研究所

◆「〈松下幸之助の風景〉① フィリップス社との技術提携」『PHP Business Review』七・八月号、P.H.P.研究所

◆「〈松下幸之助の風景〉② フィリップス社との技術提携」『PHP Business Review』七・八月号、P.H.P.研究所

◆「真々鹿の因縁」『PHP Business Review』七・八月号、P.H.P.研究所

◆「〈特集 道徳で立ち直れ〉松下社会科学振興財団松下資料館館長・川越

森雄「道徳は実利に結びつく——松下幸之助が遺した物心一如の哲学」

『道徳塾』第六十一号、ヨウロジー研究所、七月発行

- ◆【PHP Business Review 特別版 松下幸之助革新の心】 P.H.P.研究所、
P.H.P.研究所
- 七月発行
- ◆村田昭治「村田昭治のポジティブ経営学」第一二三七回 学ぶ機会を複数
ある「財界」七月七日号、財界研究所
- ◆青島健太「Book Reviews リーダーとは何かを考えるヒントになる三
冊」「リーダーになる人に知っておいてほしいこと」「週刊ダイヤモンド」
七月十八日号、ダイヤモンド社
- ◆「関西企業特集 関西流『そこまでやるか』の経営」「日経ビジネス」七
月二十七日号、日経B.P.社
- ◆「関西企業特集 バナソニック、理念を輸出!」「日経ビジネス」七月二
十七日号、日経B.P.社
- ◆「大川隆法インタビュー 「ウチは創価学会より集票力がある!」「文藝春秋」
八月号、文藝春秋
- ◆岩瀬達哉「松下幸之助策謀の昭和史」第五回 自信を添める話「助を、
悲しみが見舞う」「新潮45」八月号、新潮社
- ◆「五月度致知読者の集い」志不ツトワーク代表・上甲晃「底力を養おう
松下幸之助の哲学」「致知」八月号、致知出版社
- ◆「木鷲クラブ通信」「致知」八月号、致知出版社
- ◆「ドキュメント企画・第二部」連載第一二回・池田会長と経済人(ト)
世界が見た眞実 池田大作の軌跡」「潮」八月号、潮出版社
- ◆佐藤悌二郎「松下幸之助の歩んだ道・学んだこと」三十一 産業人の使
命を知る——使命感の偉大な力」「P.H.P.」八月号、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 人生後半を生きる道
業」十二 自分の向上は社会に対する義務」「ほんとうの時代」八月号、
P.H.P.研究所
- ◆「壳れ筋のあらすじ」小宮一慶「どんな時代もサバイバルする会社の“社
長力”養成講座」「日経トップリーダー」九月号、日経B.P.社
- ◆「ニース・ナシーション」「BOSS」九月号、経営塾
- ◆「読者の声」「潮」九月号、潮出版社
- ◆佐藤悌二郎「松下幸之助の歩んだ道・学んだこと」三十一 第一回創業
記念式の挙行——真使命を訴える」「P.H.P.」九月号、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」十三 経験を重ねた先輩であればこそ」「ほんとうの時代」九月号、
P.H.P.研究所
- ◆「松下幸之助 初めに思うあります」お客様大事の心」「PHP Business Review」
九・十月号、P.H.P.研究所
- ◆江口克彦「松下幸之助哲学」「松翁論語」を読む 39 冷静な判断と行動
のあとで情を添えることが大事である」「PHP Business Review」九・十
月号、P.H.P.研究所
- ◆「松下幸之助の風景」②「世紀のパーティ」に招待される」「PHP
Business Review」九・十月号、P.H.P.研究所
- ◆「眞々庵の四季」「PHP Business Review」九・十月号、P.H.P.研究所
- ◆「社長の本棚」「トップを読む!」岩谷英昭「松下幸之助は生きてる!」「経営者会報」特大号、日本実業出版社、九月発行
- ◆「巻頭インタビュー」「バナソニック副会長・松下正幸氏」「ユニークな中
小企業の集積が環境事業分野の成長を促進!」「関西ビジネスストーリー」
〔日経ビジネス〕特別版、日経B.P.社、九月発行
- ◆「あかつきめぐら」「（元）ほ街道を行く」26 聞いを叶える方法」「foogal

秋号、コンバスト・ポイント、九月発行

◆【特集「自転車」が熱い】昨年の法改正を受け各社混戦 電動アシスト自転車普及元年】『週刊ダイヤモンド』九月二十六日号、ダイヤモンド社

◆【特集 パナソニック社長・大坪文雄の「逆境は己を磨く天与の機会」論】
【財界】九月二十九日号、財界研究所

◆【特集1 松下幸之助の法則】P.H.P.総合研究所社長・江口克彦「金う人すべてが、幸之助の虜になつた」「日経トップブリーダー」十月号、日経BP社

◆【特集1 松下幸之助の法則】私の商売心得帖① 三和メック工業「8年かけて取引先を全国行脚」「日経トップブリーダー」十月号、日経BP社

◆【特集1 居心地がいい「不思議な店」】「日経トップブリーダー」十月号、日経BP社

◆【特集1 松下幸之助の法則】私の商売心得帖② たつ郎寿司「なぜか居心地がいい『不思議な店』」「日経トップブリーダー」十月号、日経BP社

◆【特集1 益田校】生徒がトイレ掃除をする自動車教習所」「日経トップブリーダー」十月号、日経BP社

◆【特集1 松下幸之助の法則】私の商売心得帖③ コガワ計画Mランド

◆【特集1 松下幸之助の法則】再評価される幸之助の考え方 時代を超えた普遍性が共感呼ぶ」「日経トップブリーダー」十月号、日経BP社
◆【編集部から】「日経トップブリーダー」十月号、日経BP社
◆【レポート】民主党政権誕生で成就する京セラ・稻盛和夫の「野望」
【BOSS】十月号、経営塾

◆谷井昭雄VS佐久間昇「【特集 人を植える道】松下幸之助に学んだも

の】「致知」十月号、致知出版社

◆越智直正「【特集 人を植える道】私を導き、育んでくれたもの」「致知」十月号、致知出版社

◆【特集 人を植える道】インタビュー③ アルバス技研創業者最高顧問・松井利夫「人が事業を育て事業が人を育てる」「【致知】十月号、致知出版社

◆【生涯現役】第四十四回 商学博士・室井鐵衛「人に誠を尽くす」「【致知】十月号、致知出版社

◆【書評】上甲晃「松下幸之助の求めたるところを求める」「【致知】十月号、致知出版社

◆田舞徳太郎「企業の成功法則—社長力・管理力・現場力 三位一体論」
イージーミスとチャレンジミス」「理念と経営」十月号、コスマ教育出版
◆伊與田覺「論語の対話」その四十六 士は危きを見ては命を致し（上）
「理念と経営」十月号、コスマ教育出版

◆【いい言葉、いい人生 ほんとうの時代】十月特別増刊号】P.H.P.研究所
◆【絶力特集1 一流の読書術V.S.】一流の読書術トレンダーズ代表取締役・経沢香保子「『気になる本』の『気になる箇所』を読み込む」「THE21」十月号、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」三十三 ラジオの特許を無償で公開——共存共榮に徹する」「P.H.P.」十月号、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」十四 生きがいは見つけ出すもの」「ほんとうの時代」十月号、P.H.P.研究所
◆【賢人の警鐘】「日本の経営」再考① 京セラ名誉会長・稻盛和夫「『思

- 「ふ、をもうと伝えよ」「田舎ビジネス」十月五日号、日経BP社
- ◆「創刊四十周年記念大特集」「松下幸之助」「本田宗一郎」「ピーター・ド・ラッカー」ほか、危機の時代と賢者の言葉」「週刊ポスト」十月九日号、小学館
- ◆「Book Reviews」田利きのお気に入り 丸善丸の内本店一般書売場充場 長補佐・宮野源太郎「自らを律する心の重要さを説き続ける二人の『語り部』」「週刊ダイヤモンド」十月十日号、ダイヤモンド社
- ◆「佐久間昇」「K一期一会 時代の証言者が語る」① 松下幸之助イズムに学ぶ」「経済界」十月二十日号、経済界
- ◆「往復書簡」編集部から「日経ビジネス」十月二十六日号、日経BP社
- ◆「鳩山政権のキーパーソンを直撃!」金融・郵政改革担当大臣 亀井静香「貸し手と借り手の信頼関係を今一度。そして郵政見直しで生き生きとした地域づくり」「財界」十月二十七日号、財界研究所
- ◆「日本の針路を聞く」日本総合研究所会長 寺島実郎「明治の浅沢栄一、戦後の松下幸之助のように経済のあり方を常に問い合わせ、企業の社会的役割を考えていく時」「財界」十月二十七日号、財界研究所
- ◆「トップは挑戦する」コムチュア社長 向浩一「企業の生産性向上を支援するソリューションを!」「財界」十月二十七日号、財界研究所
- ◆出井康博「特別読物」入閣8人「鳩山政権」の一大勢力になった「松下政経塾」の光と影」「週刊新潮」十月二十九日号、新潮社
- ◆金野美香「[ES] (従業員満足) 経営が会社を伸ばす」第一回 大川印刷 大川哲郎社長「印刷を通して地域や社会に貢献したい」「ニュートップル」創刊(十一月)号、日本実業出版社
- ◆福田衣里子・S・宅雪子・S・小原舞「小沢ガールズ座談会」小沢さんは鬼でした」「文藝春秋」十一月号、文藝春秋
- ◆ムハマド・ヌスバウム「甲斐「特集 知謀、湧くが如し」貧困なき世界をつくる」「致知」十一月号、致知出版社
- ◆竹内一正「総力特集 一流の「成功」習慣 Part 2 古今東西ノビジネス・カリスマの「成功の法則」徹底検証!」松下幸之助VHSディープ・ジョブズ」「THE21」十一月号、PHP研究所
- ◆「総力特集 一流の「成功」習慣」ビジネス・スピリットを学べるカラスマ本10」「THE21」十一月号、PHP研究所
- ◆「特別企画 元気をくれる「言葉の贈り物」昭和のヒーローたち人生に刻みた言葉」「PHP」十一月号、PHP研究所
- ◆「佐藤悌一郎「松下幸之助の歩んだ道・学んだこと」三十四 門真地区に本店・工場を建設——発想を転換する」「PHP」十一月号、PHP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」十五 家族を愛し、国を愛する」「ほんとうの時代」十一月号、PHP研究所
- ◆「松下幸之助 初めに思いあつて」自己観照と企業の発展」「PHP Business Review」十一・十二月号、PHP研究所
- ◆江口克彦「松下幸之助哲学「松翁論語」を読む」40 生きた経営といふものは、みずから体得するものである」「PHP Business Review」十一・十二月号、PHP研究所
- ◆「特集 新たな価値観に挑む企業」ホルモン焼店のイメージを一新!女性に大人気の「情熱ホルモン」五苑マルシングルード」「PHP Business Review」十一・十二月号、PHP研究所

- ◆「(松下幸之助の風景)③ 万博で見せた『日本文化の美』」[PHP Business Review] + -・十一月号、P.H.P.研究所
- ◆「真々庵の四季」[PHP Business Review] + -・十一月号、P.H.P.研究所
- ◆「佐久間昇」「(一期一会 時代の証言者が語る)② 社長としての『役回り』に徹した山下俊彦さん」[経済界] 十一月三日号、経済界
- ◆「佐藤正忠」「有情有心 松下幸之助翁を偲ぶ」[経済界] 十一月三日号、経済界
- ◆「特集 柳井正の『常に戦場に在り』 経営」「財界」十一月十日号、財界研究所
- ◆「(鳩山政権のキーパーソンを直撃!) 総務大臣 原口一博『現代版『楽市・楽座』を広めたい。自分たちの住む地域は自分たちの手で振興を!』」[財界] 十一月十日号、財界研究所
- ◆「佐久間昇」「(一期一会 時代の証言者が語る)③『財界の鞍馬天狗』中山素平さんの熱き思い」[経済界] 十一月十七日号、経済界
- ◆「(特集 経営者300人『成功のヒント』) 孫正義・ソフトバンク社長 [300年発展し続ける孫正義流『銀河系経営』]」[BOSS] 十一月号、H.P.研究所
- ◆「岩瀬達哉」「松下幸之助策謀の昭和史」第六回、『ラジオの時代』到来に、幸之助、一計を案じる」[新潮45] 十二月号、新潮社
- ◆「北康利」「銀行王 安田善次郎」第十二回 授爵を逃す」[新潮45] 十二月号、新潮社
- ◆「(全貌、松下政経塾) 人材育て国動かす唯一無二の『虎穴』」「フィナンシャルジャパン」十一月号、ナレッジフォア
- ◆「(総力ガイド『秘密ファイル』) 松下幸之助の秘書(P.H.P.社長)がバナ
- ◆「(全貌、松下政経塾) 松下政経塾頭・古山和宏「継承し続けるのは松下幸之助が抱いた危機感」」「フィナンシャルジャパン」十一月号、ナレッジフォア
- ◆「(全貌、松下政経塾)〈OB's Voice 01〉 鮎谷豊志「たとえ政治家ではなべとおほへるぐくわるのは政治」「フィナンシャルジャパン」十一月号、ナレッジフォア
- ◆「(全貌、松下政経塾)〈OB's Voice 02〉 松原仁「幸之助さんの理想と異なる政治家だけを目指す今の政経塾」「フィナンシャルジャパン」十一月号、ナレッジフォア
- ◆「(特別インタビュー) ファーストリティリング会長兼社長・柳井正「これが経営の起」」[Voice] + -・十一月号、P.H.P.研究所
- ◆「山田宏「東京・杉並区『無税』自治体への挑戦」」[Voice] + -・十一月号、P.H.P.研究所
- ◆森永卓郎「(モリタク的『今月のトップニュース』) 不況だから」と遊ぶ発想をおこす」[THE21] + -・十一月号、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) 三十五 事業部制を実施――人は任せられれば創意工夫する」」[P.H.P.] + -・十一月号、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) 十六 感謝の心を忘れず」「ほんとうの時代」十一月号、P.H.P.研究所
- ◆「(PHP Business Review 特別版 松下幸之助 初めに思うあたり) P.H.P.研究所」十一月発行

- ◆「ソニックを批判したので」【週刊文春】十二月三日号、文藝春秋
- ◆「(すいだん横丁)」**ロンダセラー** クロス・マーケティング社長 五十嵐幹氏【財界】十二月八日号、財界研究所
- ◆佐久間昇一「(一期)会 時代の証言者が語る」⑤ “第2の現役”で西野皓三さんに教われた【経済界】十二月二十二日号、経済界
- ◆「2009年ビジネス書ベスト30 & 経営者が選ぶ100冊」【週刊東洋経済】十一月二十六日・一月一日合併特大号、東洋経済新報社
- ◆【企画刊行物】
- ◆神尾健三「(非凡なる凡人 私のなかの松下幸之助)」第十六回 家電の変革【O plus E】七月号(業界誌)、アドコム・メディア
- ◆「[第二六四回 経営塾フォーラムから] P.H.P.総合研究所代表取締役社長・江口克彦【松下幸之助が遺した不況に克つ12の言葉】」月刊経営塾フォーラム 七月号(機関誌)、経営塾フォーラム
- ◆前川洋一郎「特集 大不況サバイバル!」不況期にこそ学ぶべき老舗の経営術——コーポレートコンサーンの秘訣を探る【りそなーれ】七月号(情報誌)、りそな総合研究所
- ◆「(松下幸之助に学ぶ「仕事の知恵・商いの極意」) 第五回 納得を集める全員経営」【バナソニック電工 友の会Watch!】七月号(機関誌)、バナソニック電工
- ◆「(創業者に学ぶ) 誠意あればこそ」【pana】七月号(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
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部「(あなたの)お客様づくり・その三 フアンをつくる商売人は成功する」「あなたの街のでんきやさん」七月号

- (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Files 大山康晴さん「あなたの街のでんきやさん」七月号(販売店向け情報WEBサイト)、パナソニックコンシューマーマーケティング
- ◆「松下幸之助述・P.H.P.友の会文庫⑥】人間としての成功・幸福とは何か」(冊子)、全国P.H.P.友の会、七月発行
- ◆「(全日本教職員連盟十五周年記念躍進大会記念講演) P.H.P.総合研究所代表取締役社長・江口克彦「松下幸之助に学ぶ人の育て方」「教育創造」No.76(機関誌)、日本教育文化研究所、七月発行
- ◆「(平成二十一年度定期総会記念講演) P.H.P.総合研究所代表取締役社長・江口克彦氏「松下幸之助翁に学ぶ元気の出る経営」【MIKAWA NAVI】vol.43(機関誌)、東三河懇話会、七月発行
- ◆「すなお」一九八号(機関誌)、全国P.H.P.友の会「すなお」編集室、七月発行
- ◆「(特集 世界で輝くパナソニックを目指して)」【第2章 ブランドへの誇りを持つ「人】花岡電器代表取締役社長 花岡伸郎さん「自らの熱意と後継者の新たな感性で『パナソニックイズム』の『たすべき』をつなぐ」【新経営研究】VOL.50(社内誌)、パナソニック「新経営研究」編集委員会、七月発行
- ◆「(特集 世界で輝くパナソニックを目指して)」【特別インタビュー】人材開発カンパニー マーケティング・ビジネススクール学長 牛丸俊三さん「『強い商品』と『情熱的な社員』が『強いブランド』をつくる」「新経営研究」VOL.50(社内誌)、パナソニック「新経営研究」編集委員会、

七月発行

- ◆坂本慎一「〈松下幸之助に学ぶ成功塾 「論語」と松下幸之助〉第三十八回 道や仕事を楽しむ」[ビデオアーカイブスプラス]（会員制WEBサイト）、P.H.P.研究所、七月発行
- ◆神尾健三「〈非凡なる凡人 私のなかの松下幸之助〉第十七回 ドルシヨック」[O plus E] 八月号（業界誌）、アドコム・メディア
- ◆川越森雄「〈特集〉不況時の経営——松下幸之助の教えに学ぶ」[New Wave] 八月号（機関誌）、全日本電設資材卸業協同組合連合会
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部「〈商ひのいじる〉お得意先の電器係・その二 お得意を信じているかひうか」「あなたの街のでんきやさん」八月号（販売店向け情報WEBサイト）・バナソニックコムショーマーマーケティング
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部「〈商ひのいじる〉松下幸之助交遊録File4 三波春夫さん」「あなたの街のでんきやさん」八月号（販売店向け情報WEBサイト）・バナソニックコムショーマーマーケティング
- ◆「〈創業者に学ぶ〉君は現場を、一日に何回歩くのか」[pana] 八・九月号（社内誌）、バナソニックコムショーマーマーケティング
- ◆坂本慎一「〈松下幸之助に学ぶ成功塾 「論語」と松下幸之助〉第三十九回 鬼神を敬してこれを遺さく」「ビデオアーカイブスプラス」（会員制WEBサイト）、P.H.P.研究所、八月発行
- ◆稻垣みず絵「こけたら立ちなはれ」「経営市場」九月号（業界誌）、月刊ビルディング
- ◆神尾健三「〈非凡なる凡人 私のなかの松下幸之助〉第十八回 二十世紀最後の大型家電商品」[O plus E] 九月号（業界誌）、アドコム・メディア
- ◆寺岡寛VS高橋正人「〈特別対談〉「スマートビジネス」将来の可能性を秘めた挑戦する企業」「月刊ティグレ」九月号（機関誌）、ティグレ社理念研究部主任研究員・川上恒雄「不況克服の知恵～今あらためて松下幸之助に学ぶ～」「東大阪商工月報」（機関誌）九月号、東大阪商工会議所
- ◆「〈松下幸之助に学ぶ 「仕事の知恵・商ひの極意〉」第六回 日に新た」「バナソニック電工友の会Watch」九月号（機関誌）、バナソニック電工
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部「〈商ひのいじる〉お得意先の電器係・その二 お得意先の電器係になる」「あなたの街のでんきやさん」九月号（販売店向け情報WEBサイト）・バナソニックコムショーマーマーケティング
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部「〈商ひのいじる〉松下幸之助交遊録File5 大宅壮一さん」「あなたの街のでんきやさん」九月号（販売店向け情報WEBサイト）・バナソニックコムショーマーマーケティング
- ◆加美正夫「〈Keyword〉松下幸之助さんの残したもの」[TAIYO] vol.31（機関誌）、京都太陽合同事務所、九月発行
- ◆坂本慎一「〈松下幸之助に学ぶ成功塾 「論語」と松下幸之助〉第四十回 衰えと心の若さ」「ビデオアーカイブスプラス」（会員制WEBサイト）、P.H.P.研究所、九月発行
- ◆神尾健三「〈非凡なる凡人 私のなかの松下幸之助〉第十九回 幸之助相談役」「O plus E」十月号（業界誌）、アドコム・メディア
- ◆「〈創業者に学ぶ〉人の役に立つ優良品を、適正な価格で必要なだけ供給する」「pana」十月号（社内誌）、バナソニックコムショーマーケティング

- ◆「〈私の転機〉 バナソニックインド取締役 アルジュン・バラクリシュナ
ンさん【自らの価値観と合致した経営理念との出会い】」[pana] 十月号
(社内誌)、バナソニックコーポレートコミュニケーション本部
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部「〈商とのいじる〉お得意先の電器係・その三
私にまかせてください」「あなたの街でのんきやさん」十月号(販売店向け情報WEBサイト)、バ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「〈商とのいじる〉 松下幸之助交遊録File6
高峰三枝子さん」「あなたの街でのんきやさん」十月号(販売店向け情報WEBサイト)、バナソニックコムショーマーケティング
- ◆熟田善男「松下幸之助に学ぶその金錢哲学」[水曜会誌] 第二十四巻第一
号(機関誌)、京都大学工学部水曜会 十月発行
- ◆「すなお」一九九号(機関誌)、全国P.H.P.友の会「すなお」編集室、十
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」第四十一
回「どのように人を育てるか」「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、十月発行
- ◆神尾健三「〈非凡なる凡人 私のなかの松下幸之助〉第二十回 花盛りの
ビデオディスク」[O plus E]十一月号(業界誌)、アドコム・メディア
- ◆「〈松下幸之助に学ぶ「仕事の知恵・商いの極意〉」第七回 社員稼業
「バナソニック電工 友の会Watch」十一月号(機関誌)、バナソニック電
工
- ◆「〈海外市場最前線レポート〉 アイロハ」[pana]十一月号(社内誌)、バ
ナソニックコーポレートコミュニケーション本部
- ◆「〈創業者に学ぶ〉 経営基本方針を貫けば事業は必ず再建できる」[pana]
十一月号(社内誌)、バナソニックコーポレートコミュニケーション本部
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部「〈商とのいじる〉 地域専門店・その二 街の
品位を高める」「あなたの街でのんきやさん」十二月号(販売店向け情報WEBサイト)、バ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「〈商とのいじる〉 松下幸之助交遊録File8

- ◆若乃花（初代）幹士さん」「あなたの街でのんきやさん」十二月号（販売店向け情報WEBサイト）、バナソニックコンシユーマーマーケティング
- ◆吉田健一「松下幸之助の人間観と経営哲学」「鹿児島大学稻盛アカデミー研究紀要」第一号（紀要）、鹿児島大学稻盛アカデミー、十二月発行
- ◆「特集 売上を上げるプロフェッショナルたち」「経営者通信」VOL.4（情報誌）、幕末、十二月発行
- ◆坂本慎一「松下幸之助に学ぶ成功塾」「論語」と松下幸之助〉第四十三回 時勢の盛衰への対処」「ビデオアーカイブスプラス」（会員制WEBサイト）、PHP研究所、十二月発行
- 【新聞】**
- ◆「[薬師寺21世紀まほろば塾]〈対談〉安田暎胤管主 上甲晃さん『逆境にこそプラス思考』」七月九日、読売新聞夕刊
- ◆「JR西日本新社長・佐々木隆之氏 冷静かつ情熱的と評判」七月十一日、京都新聞
- ◆「〈新・関西笑談〉通天生まれのこてこて人生② 通天閣観光社長・西村雅章さん」七月十四日、産経新聞夕刊
- ◆「〈日曜経済講座〉『ボリュームゾーン』は救世主か」七月二十六日、産経新聞
- ◆「千玄室「(一服どうぞ)8月に思う時代の変遷」八月一日、産経新聞
- ◆「(いま、語る関西人国記)バナソニック特別顧問・谷井昭雄さん」①VHS対ベータ」八月三日、産経新聞夕刊
- ◆「(いま、語る関西人国記)バナソニック特別顧問・谷井昭雄さん」②学生時代」八月四日、産経新聞夕刊
- ◆「(いま、語る関西人国記)バナソニック特別顧問・谷井昭雄さん」③ビデオ事業部長」八月五日、産経新聞夕刊
- ◆「(いま、語る関西人国記)バナソニック特別顧問・谷井昭雄さん」④社長就任」八月七日、産経新聞夕刊
- ◆「(政権)第1部 前夜④「距離」に戸惑う経済界」八月十四日、日本経済新聞
- ◆「(常勝)は師弟不二の宝冠なり」八月十六日、聖教新聞
- ◆「(新・あの日あの時)11 池田先生と常勝大阪縦県」八月十九日、聖教新聞
- ◆「(京都の候補者・30歳あの頃の私)前原誠司」八月二十二日、京都新聞
- ◆「(声)松下電器の工場訪問 師の誠実な交友に感動」八月二十五日、聖教新聞
- ◆「(社説)「あの日あの時」シリーズに反響 偉大な師匠の軌跡に迫る！」九月三日、聖教新聞
- ◆「(逆風の中で)第6部 働き方の選択④ 引退後は企業人」九月十一日、毎日新聞
- ◆「(話の肖像画)昭和女子大学長・坂東真理子「おとなの作法」(上) 日本人の「質の劣化」心配」九月十五日、産経新聞
- ◆「(時代を駆ける)新浪剛史⑥「"ローンインズム"造りたい」」九月十六日、毎日新聞
- ◆「(社会を変えたい)⑤ 社会的企業にかける夢」九月二十二日、朝日新聞
- ◆「(追想)元近鉄社長・上山善紀さん」十月三日、京都新聞夕刊
- ◆「(南北の人権の闘士・エスキベル博士)臆病の心に負けるな "笑顔"と希望」を失うな」十月六日、聖教新聞

- ◆「幸之助本」大ヒット 社名消えても人生哲学生き続け」十月八日、読売新聞
- ◆「余録」十月十二日、毎日新聞
- ◆「成功は一日で捨て去れ」を出版 柳井正氏」十月二十一日、読売新聞
- ◆「（オムニス関西）ひと脈々プロローグ④ 次代へ名乗り熱い政治家」十月二十二日、日本経済新聞夕刊
- ◆江口克彦「部下としての心構え」14 明確な目標を立てる」十月二十八日、公明新聞
- ◆「（オムニス関西）ひと脈々プロローグ⑥ 旧松下・リクルートのDNA」十一月五日、日本経済新聞夕刊
- ◆「（特集ワイド）民主政権との間合い」十一月五日、毎日新聞夕刊
- ◆「（ニッポン人脈記）黄門は旅ゆく④ 経営の神様夢の世直し」十一月十三日、朝日新聞夕刊
- ◆「（ニッポン人脈記）黄門は旅ゆく⑧ 「父老公頼み」やめよう」十一月十九日、朝日新聞夕刊
- ◆「（故松下幸之助氏の側近 江口P.H.P総研社長退任）」十一月二十八日、日本経済新聞
- ◆「（P.H.P・江口社長退任）」十一月二十八日、産経新聞
- ◆「（風見鶏）縮む日本の観光立国論」十一月二十九日、日本経済新聞
- ◆「（巨大電機メーカー誕生へ バナンニックの三洋T.O.B.9日成立）」十一月七日、大阪日日新聞
- ◆「（'09シリーズ危機 貧困「中」）ノンフィクション作家・佐野真一さん『縦並び』恥じて出直せ!」十一月十四日、毎日新聞夕刊
- ◆「（大機小機）「無税国家」への道?」十一月十五日、日本経済新聞

[その他]

- ◆「日中企業家高峰フォーラム設立総会」十一月十七日、毎日新聞
- ◆「QUEST FOR INNOVATION」(DVD-ROM)、ベナソニック、七月発刊
(非売品)