

## なぜ松下幸之助は人々の幸せを心から願ったのか 「人間としての成功」を求め続けた人生

P H P 総合研究所  
専務取締役  
山口 徹

### 一人前になったのはいつごろから？

昭和51年3月、松下幸之助がNHK総合テレビの「この人と語ろう」という番組に出演した。本誌の読者にはご記憶の方も少なくないと思うが、この番組は鈴木健二アナウンサー（当時）の司会で、数人の視聴者代表がゲストの著名人と質疑を交わすものであった。

その中の1シーンが、20年以上過ぎた今も、強く私の脳裏に刻まれている。

それは、松下の歩んできた道や考え方についていろいろと話が交わされた番組の終盤近くで、視聴者代表の1人がこう尋ねた時のことである。

「松下さんが、わしもこれで男になったな、これで1人前になったなと思われたのは、いつ頃でございましたか」

松下は、言下に答えた。

「おまへんな、まだ道を求めているほうやから。これで1人前になったなというような、そんな安気な気分になれまへんね、まだ。それが正直なところですよ」

その時81歳であった松下の、笑顔とやわらかな大阪弁の内に秘められた自分自身に対する厳しさといったものを、私は改めて垣間見たような気がした。

松下が69歳の時から94歳で亡くなるまでの25年間、私は松下のもとでP H Pの活動に取り組んできた。その間、しばしば感じさせられたことの1つが、松下のあくなき求道心の強さとい

うか、みずからの人生に対する真摯な姿勢であった。

それは、松下が抱いていた人生というものについての独自の成功観によるところが大きかったように思われる。

### 天分を生かすことが成功である

松下は、昭和21年にP H P研究所を創設して以来、よりよき繁栄、平和、幸福実現のための理念や方策についてさまざまに考え、その基本を51項目にわたる「P H Pのことば」というものにまとめているが、その1つに「人間としての成功」と題するものがある。

それは次のような1文である。

#### 人間としての成功

人には、おのおの異なった生命力が与えられています。この天分を活かすことが、人間としての成功であります。

人間としての成功と社会的な地位とは、何かのかわりもありません。何が成功であるかは、人によって異なるからであります。

お互いに素直な心で自分の天分を見出し、人間としての成功を全うしなければなりません。

そこから個人の幸福と社会の繁栄が生まれてまいります。

この短文に、松下の成功観がきわめて端的に示されているように思うが、この「PHPのことば」に付されている解説文によって、今少しその内容を見てみよう。

すなわち、松下によれば、人はそれぞれ、異なった独自の持ち味、天分をもって生まれついている。昔から十人十色といわれるように、顔かたちはもちろん、性格にしても素質や才能にしても、全く同じという人は1人もいない。そのように異なった持ち味、天分が与えられているということは、言いかえれば、人はみなそれぞれの天分にしたがって異なった仕事をし、異なった行き方をするように運命づけられているのではないかと、松下は言う。

つまり、ある人には政治家として最もふさわしい天分が与えられているかと思えば、別のある人には学者としての天分が与えられている。そのように、みなそれぞれに異なった天分、使命が与えられ、異なった才能が備わっているのが人間だ、というのである。

そうした人間観に立って松下はこう記している。

「私は、成功というのは、この自分に与えられた天分を、そのまま完全に活かすことではないかと思う。それが人間としての正しい生き方であり、自分も満足すると同時に働きの成果も高まって、周囲の人々をも喜ばすことになるのではないかと。そういう意味からすれば、これを人間としての成功と呼んでもいいと思うが、この人間としての成功こそが、真の意味の成功ではないかと私は考える」

## 誰もが得られる成功、幸せ

松下は、お互いがそれぞれに持って生まれた天分に生きることによって、はじめてほんとうの生

き甲斐、幸せというものを味わえるのではないかと考えていたのである。もしお互いが、社会通念上よく言われるように、地位や名誉や財産を得ることをもって人生における唯一の成功だと考えるならば、そういうものさえ得ればよいというので、お互いに非常に無理な努力をして、自分の天分、特質をゆがめ、損なってしまう場合もある。また反対に、そういうものがなかなか得られない場合には非常に落胆したり、劣等感を覚えて、生きる張り合いを失ってしまうことにもなりかねない。

ところが、天分に生きる人間の幸せ、喜びというものは、考え方によれば全員がつかめるものである。また人それぞれの天分がそれぞれに発揮されることによって、お互いの共同生活により多くの彩りと豊かさが生まれ、生き生きとして百花繚乱の姿が見られるようになる。しかも、自分の天分を生かした天職というか、そういう仕事についている人は、社会的な地位や財産があろうとなかろうと、いつも生き生きとした喜びにあふれ、自分の生きがいはここにあるのだという自信のもとに充実した人生を送ることができる。その意味で、一芸に秀でるとか、一業に成功するとか、その立場立場でその人なりの成果をあげること、つまりはその人なりの持ち味を生かした人生なり生活を送ることが大事なのであって、そこに人間としての真の成功の姿がある、というわけである。

## 天分をどう見出すか

さて、人間としての成功が、みずからの天命を生かすことであるとするならば、その実現のためにはまず何よりも、自分の天分を正しくつかまなければならない。さもなければ、どんなに天分を生かそうと思っても生かしようがない。

ところが、天分、特質をつかむということは、なかなか容易なことではない。それは、そう簡単には見出せないような形で与えられているというのが、実際のところであろう。松下もこの点を

指摘して、

「それは一見不合理のようにも思えるが、実はそのあたりにかえて人生の面白味というか、言い知れぬ味わいが潜んでいるのではないか」

と言っている。そして、そのなかなか見つけ出しにくい天分の発見法として、2つのことをあげている。

第1は、やはり何といっても、自分の天分を見出したいという強い願いを持つということである。

自分の天分がどのようにして自覚できるのか、その過程を考えてみると、たとえばある場合には、自分はこの方向に向いているという「内なる声」が聞こえてくることもあるであろう。あるいはちょっとした体験や事件がきっかけになって、自分に思わぬ天分があることに気づく場合もあるだろう。また、周囲の人々が、君にはこういう天分があるのではないかとってくれることもある。そうした時に、わが天分を知りたいという強い願いを持った人は、それをすぐピンと感じ取ることができる。しかし、願いが弱いとそうはいかず、せっかくの助言や体験が生きて働かない。そんなことから松下は、やはりまず強く願うこと、それが大事だというのである。

2番目には、いつも私心にとらわれず、ものごとをありのままに見て、正しい判断ができるよう努めることをあげている。

松下は、このものごとをありのままに見るということを、お互いが生きていく上での極めて大切なこととして重視し、そういうものの見方ができる心を「素直な心」と名付けていたが、それぞれの天分を見出すにあたって、この素直な心が非常に大事だというのである。もし素直な心を欠いたまま天分を発見しようとするれば、自分を実質以上に買いかぶったり、他人の勧めを自分に都合よく曲解したりして、とんでもない方向を天分だと思い込んでしまいかねないだろう、と松下は指摘している。

さらにもう1つ、少し別の観点から松下が付け加えていることがある。それは、お互いの天分の

発見のためには、大人たちが子どもたちに対して、小さい頃から天分についてのこうした見方や行き方を教え、あわせて、子どもたちが自分の天分を見出し、発揮しやすい環境なり雰囲気をつくっていかねばならないということである。家庭でも学校でも、さらには広く社会全体としても、それぞれの天分を発見し生かしていくことに熱意を持ち、それがしやすい状況を生み出していく必要があるというのである。

そのように、個人としての努力と社会全体としての努力があいまって、人々がそれぞれにみずからの天分を見出し、その発言に努力するならば、そこからは、すべての人が成功し、幸せになる道がよりスムーズにひらけてくるのではないかと、また、それぞれの人がその天分にしがたって自分に与えられた役割を全うするならば、そこから社会全体の繁栄発展の度合いも、着実に高まってくるのではないかと、というのが松下の考えであった。

## アメリカの青年技師長に感心

人々がそれぞれ適材適所に立ち、その持てる適性、天分に生きることが、個人にとっても社会全体としてもより好ましいのではないかと。松下がそうした実感を抱いたと思われる事例の1つに、初めてのアメリカ訪問での体験がある。

松下は、昭和26年の1月に初めてアメリカに渡り、4月まで滞在した。その間にある機械工場を訪ね、4、50歳くらいの3人の技師たちと話し合う機会を得た。

いろいろ話し合ううちに、技師長でないとは分からないという問題が出てきたので、

「一度技師長に会わせてもらえないか」

と頼んだところ、出てきたのは28歳の青年であった。松下は“こんなに若い人が技師長というのはなぜなのか”と疑念を抱いて、技師長が座を立った後で、3人の技師たちに尋ねてみた。

「今の技師長は社長の息子さんですか」

「いや、3年前に入った人です」

「みなさんがたは」  
と尋ねると、3人とも、「もう20年くらい勤めている」と言う。そこでぶしつけではあったが次のような質問をした。

「みなさんがたは20年の間に、相当この会社に尽くしたと思います。そのみなさんが、3年前に入ってきた技師長のもとで仕事をするに不愉快を感じませんか」

「どうしてそのようなことを尋ねるのですか」  
「長年勤めているいわば会社の功労者のみなさんがたが、若い技師長のもとで仕事をしてうまくいくのかどうか、疑問に思ったので聞いたのです。日本では、力が非常に違えば別だけれど、そこそこの力があれば古い功労のある人が技師長になるんです」

3人の技師たちは、松下の質問の意味がようやく分かって、こう答えたという。

「それは松下さん、心配要りません。自分たちは20年勤めて、確かに功績があることが事実です。けれど、自分たちは技師としての職責は尽くさなければなりません、技師長としての責任を問われることはないんです。しかし、さっきの技師長には、技師長としての責任が問われるんです。それでいいんじゃないですか。いくら年が若くても、彼は技師長としての腕を見込まれて入っているのですから」

松下は帰国後、この体験からアメリカの民主主義の本質は適材適所であり、それがアメリカに活力と繁栄をもたらしている、民主主義こそ繁栄主義であると感じた、と述べている。

## PHPがめざす社会とは？

こうしたことに関連して、改めて思い出すことがある。私がPHPの活動に参加するようになってまだ間のない昭和40年のことである。

真々庵の座敷で行なわれたある日の研究会で、末席に座っていた私は松下に、かねてから疑問に思っていたことを尋ねてみた。まだ研究会の雰囲気

気にもなじめず、議論の内容も十分理解できない状態であったが、「何か聞きたいことはないか」という松下の笑顔の問いかけに誘われて、思い切っただけ尋ねたのである。

「PHP研究所が実現をめざしている未来の社会というのは、具体的に言うと一体どういうものなのでしょうか」

今から思えば、当時既に20年にもわたってPHP活動に取り組んでいた松下にとって、この質問は何十回、いや何百回も尋ねられ、答えてきたものであったに違いない。にもかかわらず松下は、私の緊張をほぐすように柔和な表情と口調で、丁寧に答えてくれた。

「その質問に一言で答えるのはなかなかむずかしいな。もちろんそれは、誰もが働かずとも日々遊んで暮らせるとか、犯罪を犯す人が1人もいないといった社会ではない。そういう社会は、人間の本質が変わらない以上、実現はとうてい不可能なものね。」

ではどういう社会かというとな、人々がそれぞれに喜びを感じて自分の仕事に取り組むことができる社会というか、人々が、人間としての持ち味を十分に発揮しつつ、生き甲斐を感じて暮らせる社会ということやな。そういう社会こそが、PHPがめざしている真の繁栄、平和、幸福の実現に通じるものやないか。そう自分は考えているんや」

正直に言うと、当時25歳であった私とその答を聞いて内心に抱いたのは、「なんだ、そんなことか...」という意外感であった。まだ松下の人間観も成功観も知らない未熟な若さ故のこととはいえ、思えば誠に申し訳ないことであったと思う。

## 成功観の違いが生むストレス

こうした人間としての成功観が、松下自身の長年にわたる体験と思索の中から生まれたものであることは言うまでもないであろう。

若い頃から経営者として、会社という人間社会、

共同生活の場で、たくさんの社員と生活をともにしてきた松下は、みずからの経営理念に基づいて、どうすれば一人ひとりの社員がそれぞれに自分の持ち味を存分に発揮し、やり甲斐、充実感を感じつつ仕事に取り組める姿を生み出せるかということに常に腐心してきた。セールスの人も技術の人も、製造や人事、経理の人も、みんなが自分の仕事に意義を感じ、持ち味、天分を十分発揮して取り組んでいる。そういう姿が実現できれば、個々人も幸せだし、会社としての成果もあがる。そう考えて松下は、会社の中にそういう姿を実現すべく、創業間もない時期から実に熱心にさまざまな努力を重ねてきたのである。

ところがそうした努力は、そう思いの通りには結実しない。なぜか、と原因を尋ねていった松下が、

社員の人々が抱く成功観がこれに大きく関わっていると考えたであろうことは想像に難くない。

松下は89歳の時の著書「人生心得帖」の中で、みずからの成功観を紹介した後、こう記している。

「最近によく、“昔に比べ生活が豊かになったにもかかわらず、不平や不満をかこち、不安に悩む人が多くなった”と言われるが、その基本的な要因の1つとして、この人間としての成功観が関係しているのではなかろうか。地位や名誉や財産といった基準に重きを置きすぎて、みずからの独自の天分を生かし、使命に生きることの大切さが

おろそかにされている傾向が、社会の各面に見られる。それが不満や悩みを増すことに結びついている面が少なからずあるのではなかろうか」

おそらくこうした思いを松下は、相当早い時期から社員の人たちに対して抱いたのではなかろうか。そしてそうした成功観の違いから生じるストレスを解消し、仕事のし甲斐、生き甲斐、さらには人生の幸せを一人ひとりの社員が得られるようにとの心からの願いをこめて、みずからの成功観を説き続け、また自分自身、その実践に努めて、みずからの成功の道を求め続け、歩み続けていたのではないか。そう私には思われる。

松下は晩年、みずからが揮毫した「道」という字の下に次のような文章を付した色紙を身近に掲げていた。

自分には  
自分に与えられた道がある  
広い時もある  
せまい時もある  
のぼりもあれば くだりもある  
思案にあまる時もある  
しかし 心を定め  
希望をもって歩むならば  
必ず道はひらけてくる  
深い喜びも  
そこから生まれてく