

## 松下幸之助と「素直な心」～その成立過程をさぐる～

PHP総合研究所  
研究本部第一研究部研究員  
大江 弘

### 1. はじめに

第2次世界大戦の終戦まもない昭和21年11月3日、「...人類に繁栄をもたらす方策の研究...」(『PHP研究とPHP運動』昭和21年11月3日)のため、またその繁栄を通して平和と幸福の実現を目指すため、松下幸之助はPHP研究所を設立する。

「...PHPを一言にしていうと、素直な心持ちになる運動であると思うのです。素直な心持ちになればすべての真理がわかるんじゃないか、物の道理がわかるんじゃないか、物の実相というものが素直な気持ちになればわかるんじゃないか、という感じがするのです...」(昭和23年2月1日 大阪市立愛珠幼稚園講演)

その設立からわずか1年後、松下幸之助は、繁栄、平和、幸福の実現を目指すPHPの活動は、結局「素直な心」になる運動なのだと述べ、「素直な心」を中心とした自らの考え方を発表する。

以来、「素直な心」をPHP研究所の考え方の中心に据え、平成元年94歳で没するまでの40年余りにわたって、「素直な心」によってこそ、個人の成功、会社の発展、ひいては社会、世界の繁栄、平和、幸福が実現されるのだと、くり返し主張し続けた。

「素直な心とは、正直にして寛容な心、我執も偏見も妬みも憎しみもない心、ひろく人の教えを受ける心、分を楽しむ心であります。かつ静にして動、動にして静の働きある心、真理に通ずる心であります。

素直な心が成長すれば、心の働きが高まりものの道理が明らかになって、実相がよくつかめます。またそのなすところ融通無碍、ついには円満具足の人格を大成して、悟りの境地にも達するようになります」(松下幸之助『PHPのことば』PHP研究所42頁、「素直な心」昭和23年4月発表)

松下幸之助の言う「素直な心」とは、ただ人にさからわない、従順な心という意味ではない。それは、自分の欲望や感情、考えにとられることなく物事を見、考え、判断し、行動できる心のあり方である。自分の欲望、感情、考えにとらわれることなく物事を見るから、物事全体をあるがままに知ることができる。またなにものにもとられることなく考え、判断するから、冷静に今何をなすべきか、何をなしてはならないかを理解できる。そしてまた同様にとらわれることがないから、何のさしさわりもなくなすべきことをなし、またなしてはならないことをしない。つまり、常に適時適切な判断、行動がとれる心のあり方、それが「素直な心」である。

さらに、「素直な心」において物事のあるがままの姿を知るといのは、決して単に目に映る現象だけを指すものではない。「素直な心」であれば、その現象を動かしている原理、我々が生きているこの宇宙の真理、道理というものをも知ることになるのである。したがって、その宇宙の真理、道理に対して柔軟に適応することができ、その理に反するような無理なことは決してしない。逆につかみとった真理、道理を生かしてより豊かな暮らしを実現することができる。

松下幸之助は、もしこの「素直な心」が究まれば、

今我々が生きているこの世界で、いかなる憂いもなく、思うがままに自由に行動して誤ることがないということになり、ついには悟りの境地にも通じるのだという。そしてこの「素直な心」が多くの人々の心の上に具現化すれば、政治、経済、教育などのあらゆる分野にわたって好ましい結果が生まれ、繁栄、平和、幸福の実現に至るといふ。

さて、いったいこの「素直な心」という考え方を、松下幸之助はいつ頃から持つようになったのだろうか。あるいはまた、どんな経過を経てそこにいたったのだろうか。

このレポートは、「素直な心」の考え方がどのように成立したか、その過程を探る試みである。

## 2．資料について

松下幸之助に関わる資料は、一個人の資料としては他に類を見ないほど豊富である。たとえば、松下電器産業の創業期からのさまざまな文献、AV資料、あるいはまた、新聞、雑誌、テレビやラジオなどの媒体にしばしば松下幸之助は登場しているが、その掲載記事や原稿などが数多く残されている。

それらの中で、特にここで資料として主に用いたのは、松下幸之助の直接の発言であり、しかも「素直な心」の成立過程に関わるものである。

戦前の資料としては、昭和8年から16年にかけての松下電器の朝礼での松下幸之助の話を集めた『社主一日一話』がある。社員に向けての訓話として、また松下幸之助自身の自省のために、折々に語った話を記録したものであり、松下幸之助が戦前においてどういうことに関心を持っていたかなどを知ることができる。特に「素直な心」に関わると思われるものの見方、考え方、人間観や生き方についての戦前資料としては、何より重要な資料である。現在『松下幸之助発言集』第29巻に所収されている。

また戦後においては、松下幸之助がPHP研究所での活動をはじめから、各地で行った講演会、勉強会などのオーディオテープ、速記録がある。それらの資料からは、松下幸之助自身の熱意、思いというものを

直接的に感じることができるとともに、述べられた考え方がどのような状況から生まれたのかを知ることにもできる。戦後における「素直な心」の考え方の成立過程を辿るためには、欠かせない貴重な資料である。

その他、数十点に及ぶ著書があり、また多くの研究者による研究文献もある。しかしこのレポートでは、適時それらを参考にしつつも、まずは上記の松下幸之助の直接の発言である資料を軸としつつ、「素直な心」の成立過程を探ってゆくことにする。

## 3．松下幸之助の敗戦前のものの見方、考え方

松下幸之助が「素直な心」という考え方を重視し、積極的に語るようになるのは敗戦後のこと。敗戦前どの資料を見ても「素直な心」という表現は見当たらない。しかしながら、「素直な心」という考え方に関わる、心の持ち方、ものの見方、考え方に関する言葉を、『社主一日一話』『松下電器の遵法すべき七精神』に見ることができる。

以下に、それをできるかぎり時間の流れに従って見ていくこととする。

### 判断力について

「正確な判断力を持つ」ということは、人として最も必要である。製造家が物を考案製作し、商人が物品を仕入れ販売するにあたって、これなくしては決して効果をあげえないのである...」（松下幸之助「社主一日一話」『松下幸之助発言集』第29巻、PHP研究所、1992年、所収、26頁、昭和8年6月3日の朝礼の話、以下日付のみ記載）

経営者の重要な仕事の一つは、最終判断を下すということである。日々社員からさまざまな決裁を仰がれる。それらに対して的確に判断し、指示を与えることが求められる。もしその判断を下さなければ、会社の機能は止まってしまうかねない。会社の規模にもよるだろうが、A社の部品を仕入れるか、B社の部品を仕入れるか、あるいはA君を昇格するかB君を昇格する

かなど、その判断は多岐にわたる。またその判断いかんによっては、会社の業績が大きく変わってしまうことにもなる。松下幸之助が正確な判断力を持ってと訴えるのも、そういった経営者としての自らの体験から出たものであろう。

### 認識について

「...的確なる認識、これは我々の事業の上において最も必要なることであって、いかに努力するも誤った認識の上になされるときはムダであり、失敗に終わるものである。静かなること林のごとく、冷徹氷のごとき理知をもって、正しき認識のもとに的確なる方針を樹立し邁進することによってのみ成功をかちえれるものとする」(前掲書、144頁、昭和9年3月30日)

事実関係を正しく認識(知る、理解する)することは、経営のみならず我々の日常生活においてもきわめて大切なことだと言える。誤った認識が、誤った判断、行動をもたらす。そしてその誤った行動では、どんなに努力しても、当然期待した結果を得ることはできない。

しかし、ではどうすれば的確な認識が可能なのだろうか。

「静かなること林のごとく、冷徹氷のごとき理知」を持つことによって松下幸之助は考える。怒ったり焦ったりして感情が高ぶれば、頭に血が上って冷静さを失い、的確な認識などできるはずがない。だから心を落ち着け、冷静にものを見ることが、的確な認識のためには極めて大切だというわけである。

「何人といえども多少のうぬぼれを持たぬものはない。うぬぼれとは自己を実質以上に認識することで、少しぐらひはさしつかえないが、過ぎては大きな失敗のもととなる。しかしながら自己の力はだれしも過信しやすいもので、世間にもこれによる失敗が多くくり返されている。...されば諸君個々においても、絶えず自己の力を反省検討し、そのほどを正しく認識して失敗なからんよう心がけることも必要であ

る」(前掲書、53頁、昭和8年7月27日)

的確に認識しなければならないのは、何も自分の外にある物事だけではない。それと同様に、あるいはそれ以上に自分の知識、技術、能力、自分自身というものを正しく知らなければならない。たとえどんなに現在自分が置かれている現状、問題を正しく理解し、またそれを解決する素晴らしい方法を見いだしたとしても、その方法を実行する能力が自分に欠けているのであれば、それは絵に描いたモチにすぎない。

だから、失敗や誤りのない行き方をするためには、自分の能力というものを正しく認識するというのもまた、とても大切だというわけである。

### 冷静な第三者について

「...されば、自分の仕事に最善の注意をはらうはもちろん、他人の言うことなすことも、とって参り参考となるべきことは、たとえ好感のもてない人の言動であっても、どしどし取り入れて判断力養成の資とすべきである」(前掲書、26頁、昭和8年6月3日)

「『傍目八目』というたとえのごとく、冷静なる第三者の批判には確かに聞くべきものが多いのである。各人それぞれ長所もあれば短所もあるのだから、お互いに忌憚なき注意をし合うはもちろん、長上からの注意叱責は感謝の念をもって享受しなければならない。この場合ややもすれば不愉快な態度を示す者があるが、さような人に対しては再び良いとも言えなくなるから、その人の向上はまったく行きづまりである。修養の途上にある諸君は、すべからず長上、先輩の批判、注意を愉快に受け入れ、進歩向上の資とせられたい」(前掲書、28頁、昭和8年6月10日)

確かに、当人より傍から見ている人のほうがよく見えるということがある。これは囲碁や将棋だけでなく、意見が対立して冷静さを失い、口論になっている当事者よりも、傍で聞いている第三者のほうが両者の意見

をよく理解しているといったことなどは、誰もが日常的に経験しているのではあるまいか。

つまり、冷静、客観的な第三者の意見は、常にそうだとはいえないが、確かに問題の的を射ていることが多い。だからそれらは、直面している問題を整理、分析、解決するためには、大いに役立つものだと考えることができるわけである。

もちろん、そういった第三者には、好感の持てない人もいるだろうし、注意叱責を受ければ腹が立つこともあるだろうと松下幸之助はいう。それが大方の人情というものである。

だが、好感の持てる持てないを問わず、またたとえ注意叱責に腹を立てようとも、そういった第三者の言動から何かを学ぶことができるならば、その人は確実に進歩向上してゆくことができると、松下幸之助は考えるのである。

## 実行すること

「...学を修め道を聞き事をわきまえても、それを実行しなければいわゆる宝の持ち腐れであり、実行してこそ尊いのであって、古今を通じ、偉い人といわれる人はいずれもこの実行率の高い人たちである。いたずらに博識を誇らんより、まず一の善を知ってただちにその一を実行し、しだいに十を知って十を行うの域に達したいものである」(前掲書、64頁、昭和8年8月16日)

わかってはいても、それをなかなか実行できないということがある。例えば禁煙にしてもそうではなからうか。タバコは体に悪いし他の人にも少なからず害になる。それを知っていても、なかなかやめられない。特にやめることを妨げるような、特別大きな問題があるわけではない。わかっていてもやめられないのである。

正しい、あるいは良いことだとわかっていてもそれがなかなか実行できない。これは、誰もが思い当たることだろう。知っている、わかっているだけでは意味はないのである。それを実行してこそ知ったこと、理解したことが生かされるのである。

「...言うべくして行いがたきは実行だ。毎日学問し、いかによいことを知ったとて、永遠に寝ていたのでは何の役にも立たない。学んだところを立ち上がって実行に移してこそ、世を益し自己の成功も望まれるのである。物事を学び知っただけ全部実行できたなら神様のようなものであるが、せめて一つでも二つでもぜひ実行の人になりたいものである」(前掲書、192頁、昭和11年10月31日)

よいことだとわかってはいても、なかなかそれをそのまま実行に移すことは難しい。これは、人間というもの的一面でもあろう。だから、良いことだと学び知ったすべてをそのまま実行できるのは、神様のような人だということである。しかし、何一つ実行しなければ進歩、発展もなくなってしまう。だからすべてでなくとも、せめて一つでも二つでも実行しよう、実行できるように心がけようと、松下幸之助は呼びかけているのである。

## 人間について

松下幸之助は、昭和8年7月30日、松下電器の活動の目的、考え方を対外的に示すため、また社員自身の心得として、『松下電器の遵奉すべき精神』を制定する。「産業報国の精神」「公明正大の精神」「和親一致の精神」「力闘向上の精神」「礼節を尽すの精神」の五精神である。この五精神は人間に関する一つの考え方に基づいて作られたと松下幸之助はいう。

「...神が聖人の域に達しないかぎり、凡人たるわれわれは、ややもすれば、人間欲の醜さにとらわれんとする傾きがあるもので、これなからしめんがため一つの目標を定め、これに向かってひたむきに進むところに修養もあり、ついには、それが確固たる信念となり実行となるのである。この見地よりわれわれが遵奉すべき精神として選定したのが、すなわちあの五精神であって...」(前掲書、158頁、昭和10年5月10日)

ほとんどの人間の活動が、なんらかの欲望に基づい

て行われる。お腹が空いたという感覚が何か食べたいという欲望を起こす。そしてその欲望が、料理するという活動を促す。あるいはまた、お金がほしいという欲望が起これば、それに応じてそのための労働を促すのである。欲望がなければ人間の活動は停滞し、進歩もしないにちがいない。欲望が人間の進歩発展の大きな力となってきたことは否めない事実である。だからここでは、決して欲望自体をいいとか悪いとか言っているわけではない。

例えば、よく「金に目が眩む」という。これは、過剰なまでにお金のことばかりにこだわりとらわれて、他のことが目に入らなくなり、そのあげくに大事なことを見逃してしまつて失敗する、そういったことを指摘した言葉である。つまりお金を求めること自体を否定しているわけではなく、それを過剰に求めることを問題にしているものだと考えられる。

欲望が過剰なものになってしまうと、結局人間には害になる。しかし、人間には自分の欲望を過剰なものにしてしまい、さらに、それにとらわれてしまう性質がある。だから、自らの成長、進歩発展を望むならば、そのことに注意し、気をつけなければならないというのである。

「...すべて分相応ということ忘れてはならない。生活欲にしる、名誉欲にしる、自分に不相応な考えを起こすところに他人に迷惑を及ぼしたり、ついには犯罪を構成するような結果を招来するのである...」(前掲書、33頁、昭和8年6月19日)

これを、欲を持つてはならない、向上心を持つてはならないとの意味に解釈してはならない。自分自身の現状を冷静に省みて、それに応じた欲を持つ、向上心を持つべきだということである。往々にして人間は、自分の置かれた現状を無視した欲を持つ。その結果、好ましからざることが起こってくる。だから自分自身の現状を冷静に省みることが大切だと、松下幸之助は考えるのである。

「第三に掲げた『和親一致』ということは、大は世界、国際間に、小は二、三人の集団においてもぜひ

必要として叫ばれているのであるが、なかなかその実はあがらない。有識階級の集団ほど、表面はきれいであるが内部の和合がむずかしく、かえつてそうでない人たちのあいだに、美しい融合が往々見られるのである。それは、有識者はどうしても自己を信ずる念が強く、どこまでも自己の意思を通そうとするところに悩みがあるに反して、そうでない人たちはさっぱりとした気持ちでとけあいやすく、折れあいやすいからではなかるうか...」(前掲書、57頁、昭和8年8月4日)

目が眩むというのはお金に限ったことではない。自分の考えや意思に目が眩むということもある。つまり、過剰に自分の考えを主張したい、意見を通したいという欲を持ち、それにとらわれた状態である。

人と口論している時を考えてみるといい。相手の意見の真意をつかむということよりも、自分の意見をいかに主張するか、相手をどう納得させるかということ頭が一杯になっていることがあるのではないか。それでは、同じ意見であってもそれが理解できず、無意味な言い合いを続けることになる。あるいは異なった意見であっても、どこがどう異なっているのか、問題の焦点を明らかにすることもできないだろう。そんなことになれば、やはり和親一致することなど到底できないにちがいない。

「...真の和合を望む上は、信条にも示すとおり『自我』を捨てねばならぬ。...」

もちろんこれは、自分の考えや意志を持たぬ人形になれということではない。

「...『是』と信ずるところは堂々主張し、さて最後の裁決に対しては淡々として裁決者を尊重する雅量をもて、と望むのである。これでこそ自我を捨てて集団を生かし、やがて自己を生かす最善の行き方である。諸君願わくば怠らざる修養によって小我を捨ててうるの人となり、真に和親一致の実をあげていただきたい。...」(前掲書、57頁、昭和8年8月4日)

「我見、我執にとらわれた我」「小我」あるいは「自我」とさまざまに言い換えているが、ここでは、自分の考えや意志を通したいという欲に、過度にとらわれてはならないということであろう。その意味での「自我」を捨てることによって、はじめて自己を真に生かすことにつながり、しかも真に和親一致して力強い歩みができることを訴えているのである。

確かに人間の一面として、自ら欲を度を過ぎたものにまで高め、さらにそれにとらわれてしまうような性質がある。欲は欲として意義があるのだが、度を過ぎると自分のみならず他人をも害する結果になる。この人間の持つ性質、問題というものを、十分に反省しつつ歩むことが大切だと松下幸之助は考えるのである。

### 人間と社会、自然

『松下電器の遵奉すべき精神』は、昭和12年8月10日、「順応同化の精神」「感謝報恩の精神」の二精神を加えて七精神となる。その「順応同化の精神」について松下幸之助は次のようにいう。

「進歩発達には自然の摂理に順応同化するにあらざれば得難し。社会の大勢に即せず人為に偏する如きには決して成功は望み得らざるべし」(『松下電器五十年の略史』松下電器産業株式会社 資料2頁)

人間は自分個人の力だけで生きているわけではない。好むと好まざるにかかわらず、自然の力の影響を受け、あるいはまた社会との関わりを持ちつつ生きている。人間は、決して自然や社会を無視して生きてゆくことなどできないのである。

自然や社会のあり方の善し悪しはともかく、人間は常にそれらを意識し、それらとどう関わっていくべきかを考えつつ生きてゆかねばならない。それなくしては進歩発展も成功もないというわけである。

特に自然に対しては、神ならぬ身の人間はそれを積極的に受入れ、適応してゆくことを考えなければならない。

ある時松下幸之助は、弘法大師を題材にした芝居を見る。その芝居には、燃え上がるお寺を前に、弘法大

師が何の超能力も発しないことに失望して、弟子や信者達が弘法大師の下を離れてゆくシーンがある。そこで松下幸之助は、その弟子達の理解の浅さを指摘しつつ次のように言う。

「...火の燃えることは自然の勢いであり、いかなる人の力もこれを止めることはできない。物事の真の姿を直観し、あるがままのかたちにおいてこれを受容することは、仏法の教うるところである。大師も十分これを悟っておられたがゆえに、何らこれに対しては手を下されなかつたのであるが、...」(『松下幸之助発言集』第29巻、昭和9年3月30日)

我々の目に映る姿の背後には、動かしようのない自然の摂理というものが働いている。それは、人間の力ではどうすることもできない原理・原則である。我々は、その自然の摂理を直観し、受入れ、それに適応することによってはじめて生きてゆくことができるというのである。

「...実に災害はいつ襲うかも分からず、これをこうむることはむろん不幸であるといわねばならぬ。しかしそのときに処して決して悲観沈衰してはならない。正しき仕事に努力精進するわれわれには、天は断じて不幸を課するものではない、という強き信念をもつことが必要である。...諸君も右に述べたごとく、将来いかなる障害にぶつかるとも、終始“幸せであるべき自分である”という固い信念をもって日常の仕事に精進していただきたい」(前掲書、162頁、昭和10年9月17日)

「天は断じて不幸を課するものではない」「“幸せであるべき自分である”という考え方の合理的な根拠をあげることはできない。自然災害は確かに不幸である。だがそれを信念として持つことによって、困難な状況に遭遇しても乗り越えて行けるだけの力、勇気を持つことができるということではないだろうか。

これは何をしても幸せになれる、好き勝手にやっても不幸にはならないという単純な楽観的見方ではない。「正しき仕事に努力精進する」という条件つきである。

その限りにおいて、人は幸せであるべきであり、幸せであって当然なのだという信念を持つべきではないかと松下幸之助はいうのである。

それは信念なのだとはいうが、しかし、自然災害にしても必ずしも悪いことばかりではない。川が氾濫することで流域の土地が肥沃になるということは、よく知られていることだろう。一面災害だが、見方によれば、それが役立っているという場合も少なくはない。そう考えてみるならば、「天は断じて不幸を課するものではない」という考え方は、単に盲目的な信念にすぎないというわけでもないともいえるかもしれない。

### 心について

「...それから自分には近ごろ、真の富は心の富であると、切に考えられてきた。もちろん事業の遂行に物質的富が必要であることはいままでもないが、やはり人として、第一義は心の富をかちうことであろう。この点自分はいまだ貧弱であるから、大いに心の富を積むべく修養に努めている次第である」(前掲書、156頁、昭和10年4月8日)

事業を行なう上で必要なのが、ヒト、モノ、カネだと言われる。松下幸之助が「物質的富」というのは、製品を作るための機械や工場、あるいはそれを販売するための事務所や店などのモノであり、また、部品を仕入れるため、給料を支払うため、あるいはより大きな機械や工場を手に入れるためのお金であろう。

それよりも「人として」大切なものが「心の富」なのだとして松下幸之助はいう。この場合「心の富」は、多義に解釈しているように思われる。一つには、もちろん事業を行なうヒトに関わる能力であり、豊かな知識、物事を正しくとらえる理解力など。また一つには、一般的に言われる優れた人格、人徳などであろう。ここでは特に、後者の人格、人徳という意味合いが主たるものとなっていると考えられる。

「何人にも“心がけのよい”ということが処世上に最も必要であるが、ことに商人たるわれわれにおいてはなおさらである。“心がけのよい”ということ

は、常に行き届いた注意力をもつことで、それが何ごとをなす上にも有効に反映するのである...」(前掲書、45頁、昭和8年7月15日)

廊下に落ちている紙屑を何気なく拾ってゴミ箱に捨てる。些細なことだが、そういったことは確かに大事なことであろう。

しかし、それができるためには、まず紙屑が落ちているということに気がつかなければならない。といっても、ここでいう気がつくとは、単に目に映ることではない。紙屑に目を止め、それをどう処置すべきかを考え、そして行動に移す、その全体を含んでいる。たとえば人を褒める時に、「よく気がつく人」だと言うが、それはこのようなことを指摘した表現ではなかろうか。つまり、物事をよく見る、そしてそれについて考え、それを処理する。そうした注意力を持つ心のあり方こそ大切だというわけである。

中国の長編小説、『西遊記』の中に出てくる孫悟空の武器に如意棒というものがある。これは、長さも太さも思うがままに変えることができるとも便利な武器であり、使わないときには小さくし耳の中にしまっておける。この話に続けて、次のように松下幸之助は言う。

「...しかし、われわれにはその棒などよりもっとも用途が広く、しかも闊達自在な“心”というものを与えられている。この“心”こそ使いようによっては、どんな細かいところへも届き、またどんな大事でもなし遂げうる武器である。そしてそれは使えば使うほど、磨かれ鍛練され立派になるのであるからありがたい。そのかわり、その“心”も使わずにいれば何の役にも立たぬのみか、下手に働かすと罪悪をさえ生むのである...」(前掲書、232頁、昭和16年1月16日)

ここでの心とは、より広義にとらえたものであろう。考える力、求め欲する力、意志の力など、人間の内面的な精神活動全体を指しているように思われる。松下幸之助が、心をどんなものとして理解していたか、そ

の一端がそこからうかがわれるのではなからうか。

つまり、心の力はとても大きいということ。そしてどんなことも為し遂げる可能性を持っているということ。しかも鍛えることによってさらにその性能は向上するという。しかしその扱い方に注意しないと、悪いこともしでかしてしまうものであるということ。心について松下幸之助は、そういった面を持つものとして考えている。

「...すべて物事の判断は決して軽率になすべきではなく、あるいは今日是なりと信ずることも深く省みれば非であることもあろうし、またその反対の場合もある...されば諸君も常に心して、ものの見方、考え方という点に、いついかなる場合に処しても誤りなき判定を下せるよう、広く深き心の涵養に努めていただきたいと切望する次第である」(前掲書、236頁、昭和16年1月30日)

立場が変わればものの見方も変わってくる。物事は様々な見方で見ることができるところである。しかし、なかなかそういったさまざまな見方で見るということは難しい。一面的な見方にとらわれ、他の面を見逃し、失敗してしまうということになりがちであろう。

だから、日ごろから幅広くまた深いものの見方、考え方ができるように注意しなければならない。そのために必要なのが、「広く深き心の涵養」に努めることだと、松下幸之助はいう。それは言い換えれば、心のあり方、心の養い育て方が、ものの見方、考え方を決める要因だと考えているわけである。

以上、『社主一日一話』を軸として、「素直な心」の考え方につながると思われる松下幸之助の戦前のものの見方、考え方について見てきた。

もちろん、資料である『社主一日一話』は、折々に松下幸之助が語ったものであり、それぞれの考え方がどのようにつながりあっているかは明確ではない。松下幸之助が順序立ててまとめて話しているわけでもない。しかし、そこに見られる考え方は次のように整理、まとめてみることもできるであろう。

- 1.人間の心の働きには、物事を認識する働き、考え、判断する働き、そして実行を促す意志の働きがある。
- 2.そして、物事を正しく認識し、正しく考え、判断し、その正しい判断に基づいた実行ができる時、はじめて事業の成功、個人の成長や幸せが実現される。
- 3.しかし実際には、正しく認識、判断、実行することが難しい。その原因は、人間が自らの欲望を過剰なものにし、それにとらわれてしまう性質をもっているからである。
- 4.第三者の批判、意見は、冷静で客観的であるがゆえに、貴重な助言として積極的に聞くべきであり、それが判断力の資ともなる。
- 5.我々が暮らしているこの宇宙には、天の摂理あるいは自然の摂理というものが働いている。
- 6.そしてその摂理は、決して人間を不幸にするものではなく、本来人間の幸福を約束してくれているものである。
- 7.だから、その摂理を知り、それに順応することができれば、人間は幸せになれる。
- 8.人間の心のあり方が、人間の成長、幸せを決める大きな要因であり、その心を養い育てることが大切である。
- 9.心がけがよいということは、注意力を持つことである。

以上のような松下幸之助の戦前のものの見方、考え方が、戦争、敗戦という時代の移り変わりの中で、「素直な心」の成立に深く関わっていったと考えられる。

では次に、敗戦から「素直な心」の考え方を見いだすまでの経過を追ってみよう。

#### 4. 敗戦と「素直な心」の考え方の成立

昭和20年8月15日、日本は終戦を迎えた。日本の全力を傾けた結果の敗戦であった。

国土は度重なる空襲によって荒れ果て、人心は敗戦の



ショックによって強い不安感に覆われていた。

しかしその翌日、同年8月16日、松下幸之助は幹部を集めてこう宣言する。

「...戦争は負けた。日本はこれから再建しなければならない。会社もまた新規まき直しに再出発しなければならない...」(松下幸之助『仕事の夢・暮しの夢』PHP研究所、1986年、92頁)

一万数千名もの社員を束ねるトップには、打ちひしがれている間もない。これからのことを考え、その行くべき方向を示さねばならない。まずは日本の再建が急務だ、そのためには産業の再生が自分に与えられた使命である、松下幸之助はそう考えたのである。

日本の復興を目指そうと意気込んだその矢先、次々とGHQから占領政策が発表され、活動の停止命令が下される。松下幸之助は公職追放の身となり、昭和25年に解除されるまで、一切経営活動に参加できないということになった。

だがこの公職追放が、松下幸之助に冷静に世の中を見、またじっくりと考える時間を与えることになる。

「...私の会社でも借金ができた。それは戦争のためだ。戦争のためには、生命まで国家のために捧げたのだから、借金はできても、命は助かったのだから文句はいえない。しかし私が憤慨しているのは税金のことだった。その当時の税金は、計算してみると、百万円もうけたら、百万円税金で取られてしまうことになる。...なぜこんな、わけのわからぬことを、進駐軍なり政府はやるのだろう。第一にこれに悲憤慷慨した。...これはどうみても間違っている。どうしたらいいか、これを考えなければならぬ。なぜこんなに人間は苦しまなければいかぬのか。そこから、人間とはどんなものか、人間の本質はどんなものか。真の繁栄というものが人間の生活に招来できないものか。キリストを敬い、釈迦を敬い、しかもなお、長い間こんなことをやっている。これが人間の姿かどうか、繁栄と、平和と、幸福を招来する道はないのか、...」(前掲書、98頁)

仕事をしてはいけないという立場に身をおいて、松下幸之助は、税金という身近な問題に端を発して、松下電器を離れて広く人間や人間社会における問題を考えるようになる。そして幾つかの問題意識が松下幸之助の中でどんどん大きく広がっていった。

第1に、なぜ戦争に負けたのか。あるいはまた、なぜこんな負けるような戦争をしたのか、ということ。第2に、なぜ日々努力を重ねてきた人間が、苦しみ続けねばならないのか。人間の本質とはいったいなんなのか、ということ。第3に、繁栄、平和、幸福を実現する方法はないのか。誰もが、仲良く楽しく幸せに暮らせる社会は実現できないものか、ということ。大きくは以上の3点にまとめられる。

敗戦によって生まれたそういった問題意識に対して、次第に松下幸之助は自分なりの答えを与えてゆく。

「...私共は人生の意義を人類の上に絶えず高まりゆく繁栄をもたらすことによってその平和と幸福を実現することに求める...」(松下幸之助『PHP研究とPHP運動』趣旨文、昭和21年11月3日)

苦しむために人間は生きているのか。決してそんなわけがない。仲良く楽しく、つまり平和に幸福に暮らすために生きているはずである。たとえどんなに苦しい毎日であっても、我々の人生は絶えず、繁栄、平和、幸福を目指すだろうし、またそれを実現してゆかねばならない。そしてそれこそが、人生の意義でなければならぬ。

これは、「幸せであるべき自分」という考え方をもちつ松下幸之助の当然の答えであろう。

しかし、現実を振り返るならば、敗戦によって荒廃した社会の中で、住むところもなく食べるものもないという人びとの姿を見ないわけにはいかない。

「幸せであるべき自分」が、一生懸命頑張っているにもかかわらずこんなことになったのはなぜだろうか。それは戦争をしたからであり、その戦争に負けたからである。では、なぜこんなことになる戦争をしたのか。

アメリカと日本の力を冷静に比較してさえいれば、勝てる戦争かどうか分かるはずある。もし、負けるとわかればこんな戦争はしなかったとも考えられるだろう。

う。しかし、日本は戦争を挑み、そして負けた。結局、日本には冷静な判断力がなかったのではないか。アメリカの実力を正しく見ないで過小評価し、自分の国の力を過信、自惚れていたのではないだろうか。そう松下幸之助は考える。

「...今度の戦争にいたしましても、アメリカの実相を素直な心持ちで観測することができたならば、ある程度の実相はつかめておったと思うのであります。しかるに思い上がって、主観的な、希望的観測の面に終始いたして、アメリカの人びと、アメリカの実相がわからなかったのであります...」(昭和22年5月10日 西本願寺講演会)

自分の能力を知り、しかも物事を正しく理解すること、そしてそれに基づいて正しく判断すること、つまり「的確な認識」「正確な判断」は、何事においても大切なことであると松下幸之助は考えていた。松下幸之助が、戦争の原因、敗戦の原因もまた、そこにあるのではないかと結論を出すのも必然的な流れではないだろうか。

しかし、ではなぜ「的確な認識」ができず、「正確な判断」ができなかったのであろうか。国政を預っていた優秀な人びとに、知識や能力がなかったとは思われない。

戦時下、人手も技術もないのに軍からの依頼に応じて、飛行機や船の製造を請け負ったという話に続けて松下幸之助は言う。

「...それはもちろん軍のためだとか、日本国民として国に尽さなければいかん、一面そういう気もあったけれども、半面はやはり血気盛んで、盲へびにおじずに、よし、やたらう、という気になったのだ。それでついそういうことに手を出した。五十パイの船と三台の飛行機はあとで多少の慰めにはなったけれども、結局そういう仕事をしたために、戦後の五年間は再起するのがひじょうに困難であった。...だれでも人間である以上そういう気はある。それは、体裁よくいえば理想ともいえるし、夢ともいえるけれども、一つはそこにてらう気がある。社会に対し

て自分を誇示したいという気が、人間いくつになってもあるものだ。それは個人の仕事の範囲であろうが、会社の仕事であろうが、あるいは国の仕事であろうが、人生の失敗は全部、そういうところから芽生えるように思う。今度の大战も、やはり軍が、よし、世界にひとつ覇をとなえてやろうとって、ちょっと生意気なところがあつたのだと思う...」(松下幸之助『仕事の夢・暮しの夢』PHP研究所、1986、八十八頁)

つまり、「自分を誇示したいという気」が、無理なことにまで手をつけさせ、失敗を招いたということである。言い換えれば、その気こそが、無理なことを無理だとわからなくさせる原因、つまり「的確な認識」や「正確な判断」を妨げ、失敗させる原因の一つだと考えることができるのである。

「自分を誇示したいという気」。それは、松下幸之助の敗戦前の言葉であれば、「人間欲の醜さにとらわれんとする傾き」「自己を信じる念が強く、どこまでも自己の意志を通そうとする」こと、我見我執にとらわれる「小我」、ということにもつながると言える。それらが、ついには人の心を乱し、冷静さを失わせ、認識や判断を誤らせてしまうことになるわけである。

「...我々人間の行動はすべて天地自然から与へられた智情意の総合の現れであって、これを分析してみると、あるときは智に片寄り、あるときは情に溺れ、又あるときは意に引きづられがちなことが多いのである。...智情意がその何れか一方に片寄るときは、我々の生活は事々に支障を生じ、ゆとりと落ち着きを失って自ら苦しむばかりでなく、他にも迷惑を及ぼし、とかくこの世は住みにくくなるのである...」(松下幸之助『智情意の調和とPHP』PHP研究所、1947年、2頁)

「ここに智情意の調和といふことを取り上げたのはこれがPHP(Peace and Happiness through Prosperity 繁栄によつて平和と幸福を)実現の為の基礎となると思ふからである。...」(前掲書、2頁)

繁栄、平和、幸福の実現された社会のためには、まず何が大切なのかと松下幸之助は考えた。確かに具体的な政策も大切である。産業の振興も大切である。あるいは他にもいろいろ考えられるだろう。しかし何よりもまず大切なのは、その政策を考え、また実際に産業の振興のために働く、当の人間自身の心のあり方ではないか。そしてその心のあり方とは、一つには智、情、意の調和がとれているということではないか。従来から、心のあり方、心の力というものに重きを置いていた松下幸之助にとっては、そう考えることが自然だったのではないかと思われる。

そう考えてくると、では、人間欲の醜さにとらわず、我見我執にもとらわれない心、智、情、意の調和を保ち、「的確な認識」「正確な判断」ができる心とはいったいどんな心なのか、ということになってくるだろう。

「...今日の人びとは皆、物の考え方が一方に偏しているような見方を持っているのであります。...物の実相を見ることができにくいような形になっているのであります。白いものを白と見る。黒いものを正直に黒と見るのが、非常に大事なことでありますけれども、白いものを白と見ることができずして、白いものが黄がかって見えるというような、目の神経の栄養失調になっている。鳥目というような状態に心がなっているのであります... P H P運動は、いわゆる正しいものを正しいように見るという見方の培養であります。いわゆる錯覚に陥った心を元に戻すということでもあります。...正しく物を判断することができていたなら、日本は戦争に負けておりません。しかるに戦争を致しまして、戦争に負けたということは、何よりも正しい物の見方がなかった、心が狂っておった大きな証拠であると思っております...」(昭和22年5月12日 P H P理念についての所員向け講座)

ものを正しく見、正しく判断する心を養う運動、それがP H P運動であるという。つまり、「的確な認識」「正確な判断」ができる心によってはじめて、繁栄、平和、幸福の実現が図れるのだということでもあろう。

しかも、そういった心は、人間のもともとの心のあり方であり、今は狂っているだけだと松下幸之助は考えている。この狂っているという表現は、智、情、意の調和が崩れているところの話ではない。もっとより根本的な心の問題として、ものを正しく見、判断する心について問いかけていると考えられる。

「...素直なる態度というものが、私はこのP H P運動に非常に大切じゃないかと思えます。真理に立脚するためには、素直さがなくてはならぬと思うのであります。それで素直な態度で批判などを一応聞いてあげる...」(前掲講座)

「心が安心して立脚いたしまして、そうして物を見ますと、物の実相をつかむことができるのであります。今度の戦争にいたしましても、アメリカの実相を素直な心持ちで観測することができたならば、ある程度の実相はつかめておったと思うのであります。...心を静かに落ち着けて、真理に直面したというような心持ちにならなかったところに...」(昭和22年5月10日 西本願寺講演)

安心して立脚する心、素直な心持ち、静かに落ち着いた心、真理に直面したような心持ち、それがものを正しく見、正しく判断することができる心のあり方ではないだろうか。そして、真理に立脚したものの見方、考え方をするためには、まず素直な態度が必要なのではないか。ここで松下幸之助は、そう考えている。

「限り無い繁栄、青空のごとき平和、尽きない幸福というものは自然が、神が、われわれ人間に与え賜うものである。にもかかわらず実はその反対の方向にだんだんと進んでいるということはどこにその原因があるかということ、要するに与えられているところのものを素直に受けずして、その逆に人間智を逞しくして、そうして自ら繁栄しているような錯覚に陥っているところにあると思う。...素直な心持ちを欠いて、人間智を逞しくしている国民は自ら貧困と、争いと、窮乏とを招いている。...素直にかえるということは、謙虚になるということである。素直にな

ればものの道理がわかって参ります...」(昭和23年1月24日 府立産業能率研究所講演)

自然の摂理に順応してこそ人間は生き、進歩発展してゆけるものだと、松下幸之助の戦前からの考え方である。だから敗戦の混乱も、また無駄な戦争をして進歩発展を妨げるようなことになっているのも、一つの原因として自然の摂理に順応していないからだと考えるのである。ではなぜ自然の摂理に順応していないのか、あるいは順応しようとししないのか。

それも結局は、人間が過剰な欲望にとらわれ、自分勝手な我見、我執にとらわれているからである。しかも自然の摂理を謙虚に受け止めることもせず、またそれに素直に従おうともしないからである。だからこそ、自分の欲望、我見、我執から自由になって、自然の摂理を素直に見てそれに素直に順応していくことが、とても大切だということになる。

「的確な認識」「正確な判断」ができないから戦争のような愚かなことをしてしまう。また、自然の摂理に順応しようとししないから、進歩発展もできず繁栄、平和、幸福が実現できない。それらはいずれも、我見、我執にとらわれ、自分の過剰な欲望にとらわれてしまう心に原因がある。その原因を取り除くためには安心に立脚する心、落ち着いた心、謙虚な心でなければならない。

では、そういった心を一言でいうと、結局どんな心だということになるだろうか。多くの人びとにPHP社会の実現を呼びかけていた松下幸之助にとって、その問いに答えることが必要となってくるだろう。

「...PHPを一言にしていうと、素直な心持ちになる運動であると思うのです。素直な心持ちになればすべての真理がわかるんじゃないか、物の道理がわかるのじゃないか、物の実相というものが素直な心持ちになればわかるのじゃないか、という感じがするのです。...そういう素直な心になれば、全部神様というか自然というものが、真理というか、その摂理の姿を生きてゆくことができる訳です...」(昭和23年2月1日 大阪市立愛珠幼稚園講演)

ここではじめて、松下幸之助は「素直な心」という考え方を明確にする。

まさしく「素直な心」になれば、ものを正しく見、正しく判断することができる。さらにこの「素直な心」であれば、単に物事を正しく知るだけでなく、知った自然の摂理に順応して生きてゆくこともできるのではないかというのである。

つまり、「的確な認識」「正確な判断」ができる心、「自然の摂理に順応」する心、「人間欲の醜さ」「我見我執」とらわれない心、「智情意の調和」を図る心、「安心に立脚」し「静かに落ち着いた」、「真理に直面したような」心、それらすべてを一言でいえば「素直な心」ということになるのだと、松下幸之助は考えたのである。

この昭和23年2月1日以降、PHPに関わる講演では、必ずといっていいほど「素直な心」についての話が出る。繁栄、平和、幸福を考える上で、「素直な心」という考え方が欠かせないものとなっている。教育を話題にするにしても、政治を話題にするにしても、あるいは、学問、調和などの抽象的テーマを話題にするにしても、「素直な心」という考え方をを用いる。

そしてまた「素直な心」という考え方の内容も、人に話をし人の話を聞くにつれ、より大きく広がっていく。

一つの考え方、あるいは着想というものが、まったく変わらないということは考えにくい。曖昧な点について思索を深めれば、新しい観点からの考え方を加えもするだろう。「素直な心」の考え方が、基本的には変わらないまでも、ある意味で松下幸之助の中で成長し変化していったことは、驚くに当たらないといえる。

以上、本レポートはここまでとしたい。その後の成長、変化の過程については、機会を改めて考察してみたいと思う。

## 5. おわりに

資料の収集、整理を行なう中でまずはじめに感じたことは、松下幸之助の人間の心に対する関心の高さで

あった。社員の教育のために必要であったということもあろうが、いたるところで心がけ、心得、思い、欲などについての発言、著述が見られるのである。

さらにその発言、著述を見てゆくと、単に関心が高いというだけではない。松下幸之助なりの人間の心についての理解がそこにあるように思われる。つまり、心あるいは人間の精神活動は、物を見、それを認識し、それについて考え判断し、実行しようという意志を生み出す働きとしてとらえているように思われるのである。これは、「素直な心」という考え方を導き出すためには欠かせない見方である。

「素直な心」の考え方を導き出させた主たる考え方には、二つのものがあると考えられる。一つは、人間の精神活動を前述した流れとして理解し、特にものを正しく知るといふ認識に関して注意していること。今一つは、我々人間が生きているこの世界は、間違っただことさえしなければ幸せに暮らせるようになっているという世界観である。

戦争、敗戦、によって一企業にとどまらない問題意識を持つようになる。そしてその問題を解決するために、基本的な前述の二つの考え方をういて考察する。その結果、「素直な心」という考え方が導き出されることになった。そう考えることは、十分できると思われる。

このことは、次のようにも言えるだろう。「素直な心」の考え方の基本的柱となっているのは、物事あるいはまたその背後に隠れている摂理を正しく認識しなければならないという考え方であり、この我々に与えられている世界が、その摂理に正しく適応する限りにおいて、幸せに生きて行けるものだという考え方である、ということである。「素直な心」について考察する上においては、決してこのことを見逃してはならないと思われる。

## 主要参考文献

- ・松下幸之助『智情意の調和とPHP』（松下電器PHP研究所、1946年2月）
- ・松下幸之助『仕事の夢・暮しの夢』（PHP研究所、1986年1月）
- ・松下幸之助『物の見方 考え方』（PHP研究所、1986年5月）
- ・松下幸之助『私の行き方 考え方』（PHP研究所、1986年9月）
- ・松下幸之助『道は明日に』（毎日新聞社、1974年10月）
- ・松下幸之助『松下幸之助発言集』（PHP研究所、1992年6月）
- ・創業五十周年記念行事準備委員会『松下電器は五十年の略史』（松下電器産業株式会社、1968年5月）
- ・PR本部弘報課編『社長所信集・一』（松下電器産業株式会社、1958年11月）
- ・石山四郎、小柳道男編『<求>松下幸之助経営回想録』（ダイヤモンド・タイム社、1974年3月）

## 以下、PHP研究所の所蔵資料

- ・『PHP研究とPHP運動』（PHP活動の案内資料 全14頁）
- ・「松下幸之助講演オーディオテープ、速記録」（松下幸之助は数多くの講演を行っているが、今回のレポート作成の参考資料としたのは、1946年5月から1982年10月の間に行われた講演の中の、「素直な心」に関連する話133回分である。）