

松下幸之助の思想的背景はいかに把握されてきたのか

川上恒雄

—経営学者による研究を中心に

1 はじめに

これまで無数の人々が松下幸之助について語ってきた。幸之助の成功譚それ自体が驚きや感動を与えるというのもその一つの理由だが、何より、幸之助自身が多く出版物を通してさまざまな話題をだれにでもわかりやすく提供したことが大きいだろう。幸之助の思想は品揃えのよい大型小売店のようなもので、社会人であればどんな人でも、そこに興味あるテーマを一つくらいはみいだすことができる。いかなる話題においても、「松下幸之助によれば」と、議論の引き合いに出すことができるものなのである。戦後活躍した日本の企業経営者で、この意味においてほかに匹敵するほどの人物はおらず、幸之助が「神様」とか「哲学者」などと称されるゆえんである。

このように幸之助の思想はだれにでもアクセスや利用のできるものだが、利用する人々にとってみればその一部しか興味がないのが一般である。幸之助思想の消費者は大型小売店内のいずれかの品物には関心があつても、その小売店の品揃えのコンセプトなどに思

いをめぐらすことはない。しかし一方、幸之助思想の消費者は品物の選択に完全に自由であるかというと、必ずしもそういうわけではない。品揃えのコンセプトを漠としたかたちでインプットしており、それに見合ったような商品選択をする人が多いだろう。こうしたコンセプト、つまり理念とか哲学を教えてくれるのが「専門家」、つまり学者や評論家、ジャーナリストらによる幸之助についての解説・研究である。

幸之助はいろいろなテーマ、しかもそれらが必ずしも互いに関連のないテーマについて発言した人なので、よほどの「幸之助マニア」でもない限り、幸之助思想の根幹や全貌はわからない。だからこそ、第三者の「専門家」による解説を参考して、まずは幸之助についての人となりを知るというのが多くの人に当てはまるパターンだろう。筆者の場合も、それが活字メディアによるものか映像メディアによるものかは忘れたが、幸之助の著作を読む以前の若いころから幸之助についてなんとなくは知っていた。ところが、第三者による解説書や研究書ではなく、幸之助自身の著作に接するようになつてから、一つの疑問が生じてきた。もちろん、原著を読むと第三者の解説書

や入門書に信頼できない部分をみつけるというのはよくあることだが、幸之助の場合はそれとは少し次元が異なる。幸之助は多数の著作を出版したにもかかわらず、自分の思想の由来をほとんど述べていない⁽²⁾。それでは、第三者たる「専門家」がどうやって幸之助について記述したのか。これが筆者の疑問である。幸之助の著作内容について要約や紹介をしているだけならわかるのだが、「専門家」は一般に幸之助思想の背景まで読み取ろうとする。その読み取りはどのようになされているのか。

筆者がこのような疑問を抱くこと自体、そもそも幸之助を誤解していると指摘する向きもある⁽³⁾。なぜなら、幸之助は幼いころからの多様な人生経験を通じて自らの思想を形成してきたのだという解説をよく目にするからである。たしかに、幸之助は学校教育を満足に受けなかつた一方で、丁稚奉公から実業家に至るまでにさまざまな実体験から物事を多く学んだので、そもそも学者のように先人の思想にいちいち言及するほうがおかしいという見方も成り立つ。この見方に従うと、幸之助の人生経験を理解できる自伝などを参考すれば、幸之助の思想的背景を読み取れるのだとということになる。

特異な人生を歩んだ幸之助であるがゆえ、経験が思想を形成するのだという見方を筆者もよく理解できる。ただ、それは半面の真理に過ぎないという印象も幸之助の著作からうかがえる。なぜなら、幸之助の著作を一通り読むと、頻出する抽象語が相当にあり、それらの一部が幸之助の生きた商売の世界とは一見して何とかかわりがないと思われるからである。とりわけ宗教的とも思われる独特の人間観や宇宙観

を表現する語句をみると、体験のみから思想を形成したとは到底思えない。それは「専門的思想家の思想を可能な限り応用したり、修正を加えたりしたもの」⁽³⁾ととらえるのが、どちらかといえば妥当な見方であろう。

もしこの見方が正しいとすれば、幸之助の思想的背景を説明することは、幸之助本人が述べていないのだから、非常に難しい。ところが現実には、幸之助についての解説書や研究書などの二次文献が多数存在する。二次文献が多数存在するということは、広く共有された幸之助像が観念上、存在するのだということを示唆している。つまり、第三者が幸之助についていろいろ解釈を加えていくうちに、いつの間にかある一定の幸之助像というものができあがつてきたのではないかと筆者はみてている。事実、幸之助についての手堅い実証研究は少なく、客観的根拠をあまり示さない幸之助論をみかけることもしばしばだ。もしかしたら、構築してきた幸之助像が推測の積み重ねに基づいている可能性も、否定できないのである。

これまで多数の幸之助論が出版されてきたにもかかわらず、筆者の知る限りそれらのレビューもなかつたため、こうしたことが印象論である以上にはよくわからなかつた。本稿では、従来の幸之助論がどのようすに幸之助思想の背景を描いてきたのかについて批判的に振り返る。具体的には、幸之助はだれあるいは何によつて影響を受けたと描かれてきたのか、その描かれる根拠は何に基づいていたのか、その描かれ方に何かしらの系譜がみられるのかどうか——などを考察したい。

ただ、本稿は、過去のすべての幸之助論を考察するというような網羅性には欠けていた。本稿の考察対象は学術研究の一部に絞られている（学者による一般向け文献も含む）。評論家やジャーナリストらによる非学術文献の考察は今回見送った。学術文献と非学術文献を同じ視角から比較して考察することに困難が伴うという理由もあるが、非学術文献は叙述のスタイルから、幸之助が何によって影響を受けたのか、そしてそれがどのような根拠によるのかを特定するのが難しいからである。学術文献のほうはその点、根拠を明示してあるのでわかりやすい面がある。

幸之助を学術的に研究する人の多くは、経営学者（経営史学者を含む）である。幸之助は起業家であり、また後には大企業の経営者であったのだから、それは当然である。しかしその一方で、幸之助は政治や教育などについてさかんに改革を唱えたり、宗教的とも思える人間観や宇宙観を構築した人物なので、経営学以外の研究者による考察も少數ながら存在する。そこで、本稿は基本的に経営学者による幸之助の思想研究を振り返るのだが、最後に、その他の領域の研究者の文献、とくに宗教にかかる論考について考察し、今後の研究の可能性を探る。

2 経営学者による研究

「経営理念」の指すもの

学問には固有の対象領域があり、経営学者は当然、経営にかかわる

事象を中心に考察するのが一般である。したがって、松下幸之助の思想を考察する際も、「経営理念」「経営哲学」というような「経営」を冠した観念を、経営学者は検討の対象としている。筆者は九名の経営学者による幸之助論を検討したが（うち七名の研究は一九九七年から二〇〇六年までに出版された論文である）、すべて「経営理念」に相当する幸之助の思想を検討している。「経営哲学」という用語は、歴史研究者である作道洋太郎と祝田学の論文で時おり用いられているのみである。これは、「経営理念」が学界で定着している用語であるうえに、現実に広く企業で用いられているからだと思われる。それに対し、「経営哲学」はまだ、その概念が検討されている段階である。また、松下幸之助自身も、「哲学」という言葉は用いていても、「経営哲学」はそれほど用いなかつたようである。

それでは、幸之助の「経営理念」とは具体的に何を指していると経営学者はみているのだろうか。全員、一九三二年（昭和七年）の真使命をあげている。⁽¹⁾ 次頁の表中の「産業人の使命」「実業人の使命」「経営の真使命」などは同じものである。この真使命は俗称、「水道哲学」と呼ばれている。「俗称」というのは、幸之助自身、「水道哲学」という言葉をほとんど用いなかつたからである。だれが最初に「水道哲学」と称したのかは不明である。⁽¹²⁾ 一九六八年の野田一夫の著作では「『水道哲学』とコソマを付しており、当時はまだ一般に定着した語でなかつたことを示唆しているが、現代では幸之助の「哲学」の代名詞とも一般に認識されるようになつたため、経営学者もこの語を用いるのに躊躇しなくなつたと思われる。本稿では以降、「産業人の使命」「実業

経営学者の考察する幸之助思想の背景^{*1}

	考察対象		影響・由来	
	概念	具体的対象	思想・事象	主な参考文献 ^{*2}
野田一夫 (1968) ^{*3}	経営理念	水道哲学、綱領・信条	フォードの伝記、宗教団体見学	『私の行き方 考え方』『仕事の夢 暮しの夢』
岡本康雄 (1979)	経営理念	産業人の使命、五精神(後に七精神)、綱領・信条	少年期の大衆感覚の獲得、フォードの伝記、宗教団体見学	『松下電器五十年の略史』『松下幸之助経営回想録』
坂下昭宣 (1995, 1997, 1997, 1998) ^{*4}	経営理念、 経営ビジョン	実業人の使命	世界観：仏教、とくに諸行無常(万物生成発展の宇宙観)、弁証法(対立と調和の世界観) 人間観：上記のマクロ的世界観にミクロ的主体性を導入(人間は万物の王者)	『PHPのことば』「新しい人間観の提唱」(『人間を考える』)
小原明 (1998) ^{*3}	経営理念	真使命、(その前段階としての)綱領・信条	住友綱領(1928)、宗教団体見学	『松下電器五十年の略史』『私の行き方 考え方』
作道洋太郎 (1998- 2000) ^{*3}	経営理念、 経営哲学	水道哲学(産業人の真の使命)、綱領・信条、五精神(後に七精神)	「船場学校」(幸之助自身の体験)、船場商法(家訓による経営)、大阪電燈での小集団作業(上司・部下との人間関係)、松下電器創業(1918)当時の貧困問題、天理教見学	『松下電器五十年の略史』『商売戦術三十ヶ条』 ^{*6}
宮本又郎 (2000) ^{*3}	経営理念	産業人の使命(水道哲学)、綱領・信条	昭和恐慌下の経済・社会不安、天理教見学、フォードの伝記	『創業三十五年史』『私の行き方 考え方』
山口満雄 (2003)	経営通念、 経営理念 ^{*5}	闇明文(産業人の使命と企業経営のあり方)、水道哲学	商人道徳(石門心学、懐徳堂)、丁稚奉公での教育、フォードの伝記、事業の成功体験、病弱・無学という自己認識から生まれた人間観、天理教の見学	(不明)
祝田学 (2004) ^{*3}	経営理念、 経営哲学	水道哲学、綱領・信条	フォードの伝記(有川治助『ヘンリー・フォード——人及びその事業』改造社、1927年)、天理教見学	『仕事の夢 暮しの夢』『松下電器五十年の略史』
小松章 (2006)	経営理念	経営の真使命、水道哲学、「綱領」「信条」	フォードの伝記(ヘンリー・フォード述、サミュエル・クローザー編、加藤三郎訳『我が一生と事業——ヘンリー・フォード自叙傳』文興院、1924年)、天理教見学	『創業三十五年史』『私の行き方 考え方』『仕事の夢 暮しの夢』

*1) 未見の先行研究も多く、網羅的でないことに注意していただきたい。

*2) 松下幸之助の著作あるいは松下電器(現パナソニック)の社史に絞った。二次文献を含めていない。

*3) 歴史研究を(も)主とする研究者による文献。

*4) 1997年の論文が二本ある。

*5) 山口(2003)での「経営通念」は経営のあり方や商人としての通念、「経営理念」は組織成員の行動規範や経営を導く理念を意味している。

*6) 『キーワードで読む松下幸之助ハンドブック』(PHP総合研究所研究本部編、1999年)所収

人の使命」「経営の真使命」「水道哲学」などを一括して「真使命」と表現する。なお、岡本康雄と作道洋太郎が言及している五精神（¹⁵「産業報国精神」「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」）は、真使命を具体化した従業員の心得である。¹⁶

もう一つ、取り上げた経営学者の多くが「経営理念」として指摘しているのが、一九二九年（昭和四年）制定の「綱領」「信条」である。同年三月に、松下電気器具製作所から松下電器製作所に社名を変更したとき、同社の社会的責任を明示したものである。

綱領「營利ト社会正義ノ調和ニ念慮シ、國家産業ノ發達ヲ図リ、

社会生活ノ改善ト向上ヲ期ス」

信条「向上発展ハ各員ノ和親協力ヲ得ルニアラザレバ難シ、各員自我ヲ捨テ互譲ノ精神ヲ以テ一致協力店務ニ服スルコト」

このように綱領は経営の基本方針、信条は従業員の心構えを示している。これら綱領・信条は、これだけ経営学者が言及しているにもかかわらず、「真使命」とは異なって、一般にはほとんど知られていない。その理由は、市販している幸之助の二つの自伝（『私の行き方考え方』『夢を育てる』）に特段の記載がないからである。綱領・信条について明示しているのは、松下電器（現パナソニック、以下同）の社史である（たとえば、一九五三年発行の『創業三十五年史』、一九六八年発行の『松下電器五十年の略史』）。なお、『松下電器五十年の略史』と同じ一九六八年出版で、先にも言及した野田一夫の著作は、綱領・信条

に言及した箇所で社史を参考文献としてあげていないが、「まえがき」に社史編纂室の協力があつたと書いてあるので、綱領・信条について情報を得ることができたと思われる。

綱領・信条を取り上げているといつても、野田一夫や岡本康雄による一九七〇年代以前の文献と一九九八年以降の文献とでは、その解釈の仕方が異なる。前者は社史に忠実に、単独の出来事として記述している一方で、後者は真使命と因果関係でとらえている傾向がある。つまり、真使命は突然にできあがつたものではなく、綱領・信条の制定という前段階があったのだという見方である。「綱領・信条から真使命へ」というストーリーの構築は、管見の限り、一九九七年刊の佐藤悌二郎『松下幸之助成功への軌跡——その経営哲学の源流と形成過程を辿る』（PHP研究所）と一九九八年刊の小原明「経営理念を実践に結びつける仕組み——松下電器の事例」（『第一経大論集』第二八巻）に遡る。佐藤はPHP総合研究所の研究職、小原は元松下電器社員という経歴から、両者とも幸之助に関する資料収集について比較優位にあつたことがうかがえる。小原論文は前年出版の佐藤の著作を参考文献にあげてないので、どちらが先行したか不明だが、いずれにせよ、このストーリーはそれ以降、定説になつたと推測できる。

フォード伝の影響という言説

以上のように、真使命と綱領・信条とが、幸之助の「経営理念」の表れだと、本稿で取り上げた経営学者は概ね共通してみなしている。次に、これら具体化された経営理念の背景を、経営学者はどのように

認識してきたのかを考察する。野田一夫がすでに一九六八年の著作で示したように、天理教本山その他施設の訪問と自動車王ヘンリー・フォードの伝記とに影響をみる見解が非常に多い。表中の「宗教団体」とは天理教のことである。幸之助自身の著作においても社史においても「ある宗教団体」と、教団名を伏せているため、それに従つたのだと思われる。⁽¹⁾ 一般に流通している出版物で最初に「天理教」と記したもののは不明だが、筆者が読んだなかで最も古いのは、一九八三年の渡部昇一『松下幸之助全研究・日本不倒翁の発想』である。⁽²⁾ 一九七九年の岡本康雄『日立と松下』では「宗教団体」とまだ表記してあるので、それが「天理教」だと認知されるようになつたのは、渡部の上記著作出版以降のことだろう。幸之助は『私の行き方考え方』において、「ある教団」（天理教）の見学がきっかけとなつて真使命の唱道に至つたことを明白に述べており（二七八～九二頁）、天理教の影響を経営学者が共通して指摘するのは自然である。また、天理教の訪問は、綱領・信条が真使命へと発展する一つの大きなきっかけとも解釈できるから、綱領・信条と真使命とのあいだに因果関係を指摘する立場からも重要な位置づけを与えられるのは、納得できる。

一方、フォードの伝記の影響をあたかも定説であるかのように経営学者がそろつて指摘しているのは興味深い。「フォードから水道哲学へ」という見方は経営学界の常識なのだろうか。たしかに、フォードは二十世紀初頭に高価格だった自動車を大量生産による低価格販売で広く普及させたという事実からして十分、その推論は可能であるし、フォードが事業の社会的使命を唱えていたということまでわかれれば、理屈のうえから大いに根拠のある見方である。ただ、フォードの社会的使命という点については、入手が容易な市販の書籍をみる限り、一九六〇年初版の『仕事の夢暮しの夢』の中の「商売のコツを教わった二人の恩人」という章に若干の記述があるのみである（七六～九頁）。この書籍版の原文（表現が一部異なる）は、隔週刊誌『実業之日本』一九五八年六月一日号の二三頁にある。その後、一九六八年に野田一夫の前掲書が出版されるまでは、筆者の知る限り、武山泰雄が一九六年の「松下幸之助論」⁽³⁾ で、幸之助が「その若き日にフォードの大量生産の動的論理——大量生産で値を下げ、生産性をあげて所得をふやす——に身をもつて共感した」（一四七頁）とひとこと指摘しているのみで、社会的使命の話題にまでは及んでいない。⁽⁴⁾ 一九五三年刊の社史『創業三十五年史』にはフォードへの言及はない。

ところが、一九六八年五月刊の社史『松下電器五十年の略史』では、天理教訪問に関する記述の直前で、「商売のコツを教わった二人の恩人」の一部を引用したうえで、「（松下幸之助）所主は、大量生産の根本にあるフォードの社会的な事業観について述べているが、（中略）製品が大量生産によつて広く一般大衆に普及して行くにつれて、所主の事業観の根本にある社会的責任の自覚は、ますます高度なものになつて行くのである」（九二頁）と、社史の編纂者は「解釈」を加えている。つまり「フォードの伝記→天理教見学→真使命」というストーリーがこの社史で構築されている。これを受けてかどうか不明だが、野田一夫は同年七月刊の前掲書で「フォードの教訓」という一節を設け、「フォードのゆき方は、創業以来二十年間の松下幸之助の事業活

動の過程で彼が成功を収めた方式にきわめて相通するものをもつてお
り、またフォードの考え方は、松下幸之助がその間体得した事業観に
きわめて相通するものももつていたといえる」（一四八頁）と述べて
いる。そして時代は下り、小松章が二〇〇六年の論文⁽²²⁾で、幸之助の
明らかにしなかつたフォードの伝記を突き止める試みまで行ってお
り、事業の社会的使命という点においてフォードの影響は実証済みで
あるかのようにもみえる。

このように、フォードの伝記が幸之助に与えた影響は否定しえない
と思われる一方で、それが幸之助の事業観の根幹に存在するようなも
のなら、なぜ真使命から四半世紀超も経て突然言及したのか不思議で
はある。ただ、自伝『私の行き方考え方』の前身である『自叙傳』
(松下電器産業刊)が戦争中の一九四二年(昭和十七年)の刊行であつ
たことから、アメリカの会社を賞賛するのを控えた可能性はある。⁽²³⁾一
九五四年に『私の行き方考え方』(甲鳥書林刊)とタイトルを改めて
出版したものの、ほとんど言及しなかつたフォードについては、一九
五八年に雑誌で述べたといふことも考えられる。しかし、この推測が
仮に当たっていたとしても、幸之助が三十年以上前の大正末期のこと
について回顧していることも考慮に入れる必要がある。

「商売のコツを教わった二人の恩人」による、大正末期に製造し
ていた自転車のランプの販売を三年間で三六万個、山本武信(恩人の
一人)が経営する山本商店という代理店に任せた。山本は商品に流行
があるから三年といふいだに固定価格で販売するという方針だった
のに対し、幸之助は徐々に価格を安くしていけば購入可能な層も広が

つて長期的に商品が売れるという立場だった。そこで山本に對して、
最近読んだフォードの伝記を引き合いに出しながら、価格の引き下げ
を説得したという話である。つまり、価格引き下げで購買層を広げる
というのがフォードから学んだことである。これ自体は経済的な教え
であつて、「使命」や「哲学」と呼ぶほどのものではない。ところが、
幸之助はこの山本商店との取引の話に統いて、フォードは自分の事業
を社会発展と結びつける使命感をもつていたと話題を転換する。これ
はまさに真使命につながる考え方なのだが、幸之助の経験と結びつけ
た記述がない。そして、昭和に入つてフォードの横浜工場を見学し
たという現実の話に戻り、倉庫不要という自動車生産の効率性に感銘
を受けたと述べ、社会的使命についての話題に触れていない。つまり、
大正末期の山本商店との取引と昭和初期のフォード工場見学というか
つての二つの実体験のあいだに、フォードの社会的使命の話が織り込
まれているのである。そして、フォードの社会的事業観は必要だと現
在形で述べているものの、三十年以上前の当時においてフォードから
それを学んだとはいつていない。

筆者は、幸之助の回顧的な語りに依拠して、綱領・信条の制定以前
の大正末期におけるフォードの影響を大きく取り上げることに危うさ
を覚える。だれの語りにも、現在の自己を整合的に説明しようという
バイアスが存在するものである。⁽²⁴⁾ フォードについて語ったころは、幸
之助はすでに「長者番付」でもトップの位置にあり、国民のあいだで
広く知られた経営者であった。有名経営者であるだけに、事業の社会
的使命に触れないわけにはいかなかつたのかもしれない。また、ある

インタビューで、眞偽のほどはわからぬが、「本は昔から読んでもせん」⁽²⁷⁾と発言している幸之助が、実のところフォードの伝記なるものをどれほど読んだのかは不明である。⁽²⁸⁾ フォード伝を読んで山本商店に価格引き下げを要請したと説明しているのだから、読んだのは事実だろうが、大正末期当時において事業の社会的使命をそこから読み取つたかどうかはわからない。読み取つていれば綱領・信条につながるし、そうでなければ綱領・信条の由来は別にある。幸之助の当時の読書体験を知る人の証言でもない限り、これは実証のしようがない。したがつて、研究者の解釈としてフォードの影響を指摘できるものの、それを定説として扱うには慎重を要するのではないか。

歴史的背景からの分析

天理教やフォード伝との出会いといふのは、それが仮に幸之助に大きな衝撃を与えたとしても、真使命を掲げた三〇歳代後半までの人生の中のほんの一コマの出来事であつたとみなすこともできる。幸之助の経営理念や経営哲学といったものの背後には、少数の出来事には還元されえない、若きころの複雑な生い立ちがかかわっていると解釈するには自然だろう。しかし、複雑であるがゆえ、その解釈をどのようにするかは研究者の腕にかかる。幸之助の若き日の人生は面白いけれども、それが経営者としてひとり立ちした幸之助の思想にどうかかわっているのかを解釈するのは容易ではない。今回取り上げた経営学者の研究の中で、こうした大きな試みをしていると感じられるのが作道洋太郎の連載論文⁽²⁹⁾である。

作道は実証的な経済・経営史学者だったので、幸之助の主観的世界や思想史的背景の分析には踏み込んでいないものの、幸之助が商売を学んだ船場をはじめとした歴史的背景の考察から、幸之助がどのような世界に生きていたのかをよく描いている。船場には、近世大阪町人の精神がまだ息づいていた一方で、経済的には近代化の波が徐々に押し寄せてきていたさまがわかる。幸之助もまた、伝統的な船場商人の精神を体得した一方で、電力という新しいエネルギーに魅せられた人だった。つまり、幸之助は、当時の船場では一般的だつたかどうかはわからぬが、少なくとも特異な精神的志向性を有していた人物ではなかつたことが理解できる。船場の商家は家訓を制定するのが近世以来の慣わしだつたので、幸之助が後に企業経営者として綱領・信条を制定したこともとくに変わつたことではなかつた。さらに、大正前期には貧困が社会問題化し、後期には経済が恐慌に陥つていてことから、幸之助が事業の社会的責任を考えてもおかしくない環境にあつたことも、作道の叙述から推測される。

宮本又郎も経済・経営史学者らしく、綱領・信条と真使命とのあいだの数年間における昭和恐慌下の、とくに右翼による企業経営者批判の不穏な風潮という歴史的背景に触れ、こうした状況を感じ取つた幸之助が綱領・信条の理念よりもさらに深い使命を考えるようになつたのではないかと推測している。⁽³⁰⁾ 幸之助にこうした漠とした思いがあつたからこそ、天理教との出会いで一気に真使命を具体化できたのではなかかといふ筋書きは説得力に富む。

戦後発表の人間観が軽視される理由

筆者のこれまで取り上げた経営学者のとらえる幸之助思想への影響を大雑把にまとめると、幸之助は船場で商売の流儀や心得を体得し、また経営者となってからは社会経済の不安に直面することで、事業に対する信念を形成していく一方で、フォード伝を読み「綱領・信条」として、天理教と出会い「真使命」として、その信念を経営理念として具体化した、という構造を読み取れよう。この経営学者の標準的な解釈に対し、組織論の坂下昭宣の一連の論考⁽³⁴⁾は、「真使命」を同様に経営理念として取り上げているものの、フォードや天理教にほとんど注目していない。坂下はなぜか、「真使命」より時間的にあとの、幸之助が戦後に展開した世界観・人間観に着目する。しかし、これはほかの経営学者がほとんど考慮に入れていない観点である。

坂下が幸之助の世界観とみなしているのは、自然の理法に基づく生成発展の原理である。これは一九四九年発表の「P.H.Pのことば」その二〇⁽³⁵⁾で、「生成発展とは、日に新たに」ということだ。古きものが滅び、新しきものが生まれるということです。(改段落) これは自然の理法であって、死に至るのも、生成発展の姿であります。これは万物流転の原則であり、進化の道程であります⁽³⁶⁾と簡潔に示されている。坂下はこの「P.H.Pのことば」とその解説に依拠して、幸之助の世界観は、仏教の諸行無常とヘーゲル的な弁証法とから構成されていると解釈する。そして、幸之助はこの世界観から人間観に到達したと論じる。

坂下の指す幸之助の人間観は、一九五一年発表の「人間宣言」⁽³⁷⁾およ

びこれを改訂した一九七二年発表の「新しい人間観の提唱」⁽³⁸⁾に表されている。後者は以下の文章で始まる(前者も以下に類似)。「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。(改段落) 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、(中略) 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、物心一如の真的繁栄を生み出すことができる」。この文章をみると最初に、宇宙の生成発展が自然の理法だとあり、坂下のいう世界観に相当する。当初はこうしたマクロ的視点を幸之助はもっていたが、同じ宇宙をミクロ的視点からみると、後半の二つのセンテンスにあるように、人間の主体性・支配性が存在することに幸之助は気付いたのだと坂下は論じる。

それではなぜこの論理が真使命と結びつくのだろうか。坂下は「物心一如の真的繁栄を生み出すことができる」という幸之助の主体的人間観に注目する。マクロ的視点からみると宇宙は全体として生成発展しているのだが、ミクロに視点を落とせば、その使命として生成発展に貢献しているのは万物の王者としての人間だ。坂下は、この抽象的人間観が昇華して、貧乏の克服や生産につぐ生産を唱えた真使命の担い手としての実業人に具体化されたと解釈している。先にも述べたように、この議論の一つの疑問は、戦前に発表した真使命の背後には戦後に発表した世界観・人間観があると、時間的には逆の因果関係として論じてある。この点について、坂下は松下電器の

元労務担当取締役の遊津猛の見解⁽³⁸⁾に従つたと述べている。それによる
と、幸之助はかねて考へていた人間觀を戦後に成文化したという。

なぜこの遊津の見解を支持するのか詳細は不明だが⁽³⁹⁾、坂下が、他の
経営学者がほとんど不問にしていた「人間宣言」「新しい人間觀の提
唱」に焦点を当てたことは興味深い。真使命後の幸之助思想の展開を
考へることに道を開くからである。経営学者がなぜ、「人間宣言」

「新しい人間觀の提唱」に関心を示してこなかつたのかといえば、企
業經營に直接関係ないということもあるが、経営学者の依拠している
資料にも原因があると思われる。フォード伝の件のみを参考するため
の『仕事の夢暮しの夢』を除くと、『私の行き方考え方』と社史
『松下電器五十年の略史』（あるいは『創業三十五年史』）が経営学者に
とつての幸之助に関する主な情報源とされている。ここに「人間宣言」
「新しい人間觀の提唱」についての記述はない。『私の行き方考え方』
は戦前で記述が終わっているから当然なのだが、戦後も扱つた自伝
『夢を育てる』にも記述はない。また、当初は松下電器本社内にP.H.
P研究所を設立したこともあるが、『創業三十五年史』と『松下電
器五十年の略史』ではP.H.P活動の開始について簡単に紹介している
ものの、「人間宣言」までは触れていない。

このように経営学者は参考とする文献の性質上、幸之助の思想とな
ると、真使命が最終到達点であるという視点をとりがちになると思わ
れる。また、野田一夫や岡本康雄など著名経営学者による一九七〇年
代以前の先行研究も、「人間宣言」などには一切言及していないので、
ますます経営学者の目にはとまらないことになる。それに先にも述べ

たように、そもそも企業經營とは直接関係をもたない文章に経営学者
が注目する可能性は低いだろう。しかし、「新しい人間觀の提唱」を
収録している『人間を考える』について幸之助自身、「一番力を入れ
た本」⁽⁴⁰⁾であると発言しているので、幸之助の思想を語る際には軽視で
きない文献である。

3 経営学以外の研究——可能性としての民衆知の視点

「新しい人間觀の提唱」を収録した『人間を考える』の巻末には、著
名人五二名による短い感想文が寄せられている。その中で経営学者は
先にも言及した野田一夫のみである。その野田も、幸之助の「新しい
人間觀」に基づく帝王學の確立と実践の必要性をひとこと述べるにと
どまつており⁽⁴¹⁾、幸之助の人間觀（および世界觀）を企業經營という視
点からとらえるには少しずれているか不十分であることを示唆してい
る。「新しい人間觀の提唱」からキーワードを抜き出すと、「宇宙」
「万物」「生成發展」「自然の理法」「人間」「万物を支配」「万物の王者」
「崇高にして偉大」「物心一如」「繁榮」「天命」「衆知」「使命」——な
どである。経営学者の注目する真使命に掲げられた「繁榮」「使命」
を除くと、これらはキーワードをつなぎ合わせてどのようにカテゴリ
化すべきか判然としない⁽⁴²⁾。カテゴリ化を生業とする学者や評論家
の感想文をみても、キーワードの一部からユダヤ＝キリスト教的伝統
とか近代ヒューマニズムなどを連想しており、彼らのほうが近代的学
知のフレームワークにとらわれていることがわかる。最も多いのが

「衆知」の概念を賞賛する感想文だが、「新しい人間観」は「衆知」のみを重要視しているわけではなく、逆に評者たる文化人や経営者に近代西洋の民主主義に対する理想觀が染み付いてることが伝わって来る。⁽⁴⁵⁾つまり、これまで幸之助の人間觀や世界觀がよく理解されてこなかつた原因の一端が、近代西洋志向の知識人らの認識枠組みを通して語られがちだつたことにあるようだ。

こうした認識自体を問う哲学者はさすがにそれに気付いていたようで、谷川徹三は「哲学は哲学者の独占物ではない」という一文で始まる感想文を寄せている。⁽⁴⁶⁾幸之助には幸之助なりの人生経験に基づいた哲学があるのであつて、「人間を考える」はその哲学を個人的な意識レベルから普遍的意義に高めた作品だと評価している。これにはリツプサービスが多少あるにせよ、幸之助のような学問の正統とは異なる世界、つまり民衆知の世界に生きている人物の思想を考察するには、研究者はまず自分の知識も相対化する必要があることを谷川は示唆している。幸之助思想について論文を書いた経営学者には、こうした意識があまりなかつたのだろう。

それでは、経営学者以外の研究者が、谷川の指摘するような意識を（自覺的でなくとも）もつて幸之助の思想について考察したのかといえば、管見の限り非常に少数であるといわざるをえない。幸之助は企業経営者であつたため、経営学とは異分野の研究者から興味をもたれることは稀なのが実状だ。しかし、皆無ではない。本稿では数少ない研究のうち近代日本の宗教に焦点を当てた二つの研究を取り上げ、そこから今後の研究の課題を考えてみたい。

一つは宗教人類学の中牧弘允による研究である。⁽⁴⁷⁾中牧は人類学者ら

しく、文献研究よりもフィールドワークに力点を置いており、松下電器の儀礼やモニュメントに注目している。中牧はどちらかといえば日本企業の宗教的側面を全般的に把握しようと試みているため、松下のみを深く掘り下げて調査しているわけでもなく、ましてや幸之助の思想的背景についてそれほど触れてはいないのだが、今後の研究にとって示唆的な点を一つ指摘している。それは、幸之助の世界觀が、かつては「民衆宗教」とも呼ばれた新宗教の生命主義的救済觀に通じているという主張である。⁽⁴⁸⁾一九七〇年代末に四名の宗教学者が共同で「新宗教における生命主義的救済觀」という論文を発表し、日本近代の新宗教に通底した世界觀があると論じた。それが生命主義的救済觀である。この見方によると、宇宙は產出力に満ち溢れた無限生長の生命體であり、神とはそうした生命力の根源である。つまり、宇宙と生命と神とが三位一体的なものとみなされている。人間の側からみると、宇宙は生命を与えてくれるありがたい実在であり、明るく喜びに満ちた生活を送ることができる。こうした生命施与の恩恵に対して感謝することが人間の義務であるということになる。また、救済とは宇宙の根源的生命との絆の回復という現世における身体感覺的なものであり、現世利益という具体的なものも、この全人的な生命力回復・開花に止揚される。

生命主義的救済觀と幸之助の世界觀とがまったく合致するというわけではないが、宇宙が根源的生命であり、人間はそれによって生かされているという見方はたしかに幸之助の世界觀とかなり通じるものがある

ある。また、楽観主義的な現世救済觀は、幸之助の繁栄を目指す真使命と相似する面もある。⁽⁴²⁾ 新宗教はかつて（あるいは一部には現在でも）邪教と蔑まれ、インチキな宗教だというイメージが多く日本人のあいだにあつたが、近代知識人とは異なる世界に生きる民衆の伝統と経験から生まれた世界觀をもつていたと解釈することもでき、満足な学校教育を受けなかつた幸之助の思想にも間接的にかかわっている可能性は否定できない。

中牧はこうした新宗教の世界觀との類似性について、「新しい人間觀の提唱」を参照したことによってではなく、松下電器本社構内の「創業の森」にある根源の社を訪れた際、幸之助によるその設立趣旨を読んで思い立つたとしている。⁽⁴³⁾ しかし、「宇宙根源の力は……」で始まるその短文は、「新しい人間觀の提唱」と趣旨のうえでは大きな相違はない。「人間を考える」と新宗教とのあいだに何らかのつながりをみいだすことができそうである。ところが、中牧はあいにくそれ以上の考察に踏み込んでいない。「日本人の基層的な宗教意識を創業者（筆者注、幸之助のこと）は自然に体得していたとみえる」⁽⁴⁴⁾ と推測しているが、たとえば先に言及した経済・經營史学者の作道洋太郎が示した幸之助の育つた世界にどの程度そうした新宗教的世界觀が存在したかを考察することが必要である。また、生命主義的救済觀がどれほど基層的であったか論争の余地があり、新宗教とは異なる精神潮流による世界觀が幸之助の思想形成に關係していた可能性もある。⁽⁴⁵⁾

二つ目は、新宗教ではなく、近代仏教、とくに新佛教運動（境野黄洋、高嶋米峰）と眞理運動（友松圓諦、高神覺昇）に注目した坂本慎一

（日本經濟思想史）の研究である。⁽⁴⁶⁾ 坂本の一連の論考は本誌すでに掲載されているので詳細を省くが、ラジオというメディアに着目しているところが一つの大きなポイントである。つまり、知識人の依拠する活字メディアではなく、大衆に広く伝わる音声メディアを取り上げたのである。二十世紀のアメリカでもカリスマ的なラジオ伝道師（その後はテレビ伝道師）が何人も生まれたが、戦前の日本にもラジオから生まれた新しい仏教運動家がいたということである。ラジオについてはすでに大正時代後半の最初期から興味を抱いていた幸之助なので、戦前のラジオ番組をよく聴いていた可能性が高いというわけだ。

新佛教運動は二十世紀初めの明治三十年代に勃興した仏教改革運動である。同じ近代仏教でも、知識人好みの清沢満之の精神主義運動とは対照的に、「社会改良運動」⁽⁴⁷⁾であり「民衆運動」⁽⁴⁸⁾であった。坂本は、幸之助思想およびP.H.P運動と新佛教とのあいだに多くの類似点（およびいくつかの相違点）があることを指摘し、新佛教が幸之助に対し大きな影響を与えていたと推察している。⁽⁴⁹⁾ そのうえで、幸之助と新佛教とのあいだに具体的な接点があつたことを実証するのは困難だとしながらも、①幸之助（あるいは幸之助に近い人物）が雑誌『新佛教』またはそれをまとめた書籍を読んでいたかもしれない（高嶋と境野の文章は平易）、②一九二五年（大正十四年）から高嶋がラジオ演説を行つていたので、それを聴いていたかもしれない、③幸之助の奉公先であつた五代家は高野山信者で、幸之助も一九二六年（昭和元年）以降何度も高野山を訪れていたが、新佛教の影響は高野山にも波及していた、

④新佛教関係者が大阪で頻繁に講演を行つており、その情報を得

ていたかもしれない——と指摘している。⁽²⁾

新佛教運動を継承した真理運動の時代になると、幸之助と接した可能性がさらに高まつてくる。⁽³⁾ まず、真理運動を先導した友松圓諦が一九三四年（昭和九年）に出演したラジオ番組「聖典講義」が大反響を呼んだ。幸之助はラジオの宗教番組を好んで聴いていたらしいので、友松のラジオ講義も耳にした可能性は否定できない。⁽⁴⁾ また、一九四一年（昭和十六年）には、友松と共に真理運動を担つた高神覺昇の出演する番組「朝の修養」（大阪中央放送局）を幸之助が聴いていたことを、坂本は明らかにしている。⁽⁵⁾ 坂本の解釈によると事実、真理運動と P.H.P.運動とのあいだにはいくつもの類似点がある。そして、ラジオ演説・講義に象徴されるように、「声の文化」⁽⁶⁾ という視座から「新佛教運動→真理運動→P.H.P.運動」という系譜を主張している。

坂本の一連の論考はこのように、正統的学知とは別の精神潮流から幸之助の思想を位置づけたという点で大きな意義をもつている。それでは、中牧の示した新宗教の世界観はどのように位置づければよいのであるうか。筆者は、坂本の提示した新佛教運動・真理運動と幸之助思想（または P.H.P.運動）とのあいだの類似点の多くが新宗教と幸之助思想とのあいだにあるのではないかと考えている。たとえば、現世肯定、物質と精神の調和、修養主義的労働觀、実践倫理の強調、在家主義（または信者主導）、メディアによる布教戦略、社会変革（世直し）の志向性——などは明治から戦前にかけての新宗教でもみられた特徴である。ただ、とくに真理運動のようには、具体的な幸之助との接点が天理教以外にはわからない。

【注】

(1) 本稿では「思想」という言葉を広い意味で用いており、「理念」「哲学」「世界観」「人間觀」など、抽象化または体系化された観念を表すあらゆる概念を指している。

(2) 皆無ではない。よく知られているように、一九三二年（昭和七年）の産業人の真使命闡明の前に、「ある宗教」（天理教を指す）を見学して感動したことが『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）に記されている。また、『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）は歴

坂に、新佛教運動・真理運動のような近代民衆仏教運動と新宗教運動とのあいだに教義・実践上の相同意識があるのならば、両者の背後に何らかの基層的な民衆イデオロギーが存在したとも考えられる。そして、もしこうしたイデオロギーが大阪商人の世界にも根付いていたのであれば、また新たな系譜を描ける可能性がある。これはただ、遠大な作業を要する課題である。一つは近代の民衆宗教の研究と経営史・商業史研究との横断的な研究が未開拓であるうえ、大阪に焦点を絞るとさらに、展望が開けるきつかけとなるような先行研究の存在を期待できないからである。また、近代民衆宗教の中でも、新佛教運動・真理運動と新宗教との研究とが別個に展開されている観があり、相互関連がいまのところはつきりとみえない。したがって、戦略としてさしあたっては民衆世界に基層的な世界観を解明し、間接的にでも幸之助との関連性を浮かび上がらせることが最初の課題である。そのうえで、思想・宗教という観念の世界から、大阪という地域の近代史にいざれ降り立てればよいと構想している。

史上の人物（豊臣秀吉や織田信長などの戦国武将が多い）から、『縁、この不思議なるもの——人生で出会った人々』（P.H.P.研究所、一九九三年）は生前に交流した人々から学んだことをまとめている。しかし、これらの人々はとくに思想家というわけでもなく、幸之助の人間観・世界観にどれほどの影響を与えたのか、明確に読み取ることはできない。

(3)

坂本慎一「『人間宣言』と『新しい人間観』に関する試論」『論叢松下幸之助』第六号、P.H.P.総合研究所、一〇〇六年、六四頁。

(4)

幸之助についての実証的な研究は少ないものの、たとえば、佐藤悌二郎『松下幸之助 成功への軌跡——その経営哲学の源流と形成過程を辿る』（P.H.P.研究所、一九九七年）は丹念な調査に基づいており、幸之助の生誕からP.H.P.運動の開始までの歴史と思想を理解するには非常に有益である。併せてこの研究の貢献は、調査を行つてもなお何がわからないのかを明確に示している点である。そのほか、ジョン・P・コッター『幸之助論——「経営の神様」松下幸之助の物語』（ダイヤモンド社、二〇〇八年、原著一九九七年）は公刊された幸之助の著作に情報を大きく依拠しているものの、独自の調査による情報収集も試みている。

(5)

筆者の所属しているP.H.P.総合研究所で入手可能な文献にのみ依存しているため、大学の紀要論文をはじめ、すべての先行学術研究に目を通してはいない。また、入手はできても、幸之助の自伝である前掲『私の行き方 考え方』に情報を極端に依存している文献は除外した。

(6)

これは非学術文献が学術文献に比べて質が劣るということを指摘しているのではない。叙述の作法が異なるのである。

(7)

一九九六年以前の幸之助論にめぼしい学術研究をみつけることができなかった。ただ、資料収集について時間的制約があつたので、筆者が重要な先行研究を見落としている可能性は否定できない。

(8)

ただし、野田一夫『松下幸之助——その人と事業』（実業之日本社、一九六八年）は一般向けに書かれた著作であるものの、著名な経営学者による幸之助論の嚆矢であるため、検討の対象とした。岡本康雄『日立と松下（上）——日本経営の原型』（中央公論社、一九七九年）もよく知られた著作なので、取り上げることにした。作道洋太郎『松下幸之助が歩んだ時代』（『松下幸之助研究』第一八号、P.H.P.総合研究所、一九九八～二〇〇〇年）、祝田哲「歴史にみるビジネス・リーダーの条件——松下幸之助 水道哲学をめぐって」（『研究紀要』第三七巻、岡崎女子短期大学、二〇〇四年）。

(9)

経営哲学学会の編集した『経営哲学とは何か』（文眞堂、二〇〇三年）を参照。専門家である学会員のあいだですら概念の共有が困難なことがよくわかる。

(10)

松下幸之助には『実践経営哲学』（P.H.P.研究所、二〇〇一年）という著作があるが、「まえがき」を除く本文中ではもっぱら題名とは異なり、「経営理念」という語を用いている。また、四十四巻（索引巻除く）に及ぶ『松下幸之助発言集』（P.H.P.研究所、一九九一～九三年）でも、「経営理念」が数十箇所で用いられているのに対し、「経営哲学」はわずか五箇所である（他者の発言・引用除く）。第二巻に「私の経営哲学」と題された講演が収録されているが、その講演タイトルは幸之助自身がつけたものでないことが第二十巻（二六七頁）で明らかにされている。

(11)

真使命については、前掲『私の行き方 考え方』二八九～九九頁を参照。

(12)

例外として、一九六三年初版の『物の見方考え方』（P.H.P.研究所、一九八六年）で、「水道哲学」という表現を用いている（一一八頁）。また、六七年一月一〇日の経営方針発表会で、産業人の使命を「松下の水道哲学という人もありますが」と発言している。

(13) 前注であげた一九六三年四月刊の『物の見方考え方』(前掲)よりも前に「水道哲学」という言葉が用いられたかは不明だ。なお、日本経済新聞の論説委員(当時)の武山泰雄は、同年八月刊の『経営者の勘——決定的瞬間ににおける意思決定』(光文社)で幸之助の使命を紹介する際、「水道哲学」という言葉を使用しているが(二二三頁)、その前の六一年出版の同氏による「松下幸之助論」(『現代日本の経営者——その戦略と戦術』日本生産性本部、一四三~五九頁)では、水道水のごとき生産の話に言及しながらも、「水道哲学」という言葉を一切用いていない。これだけではあまり根拠にならないが、「水道哲学」という俗称は『物の見方考え方』の出版をきっかけに広まつたのかもしれない。

(14) 前掲『松下幸之助——その人と事業』一八五頁。
(15) 前掲『日立と松下』(上)、前掲『松下幸之助が歩んだ時代』。
(16) 前掲『私の行き方考え方』三三二~二三三頁。
(17) 幸之助没後出版の『松下幸之助発言集』には、天理教と明記した発言が収録されている。

(18) 学習研究社発行。『現代講談松下幸之助——その発想と思想に学ぶ』(P.H.P.研究所、二〇〇〇年)はこの文庫版である。

(19) なお、『松下幸之助発言集11』の二三七~三八頁にも、フォードが自動車を大量生産しアメリカに社会的繁栄をもたらしたという一九六四年の講演内容が掲載されている。

注13を参照。

(20) 初出は日本経済生産性本部の雑誌『生産性』と記されているが、筆者はいつのものかを特定していない。

(21) 小松章「理念形成と経営公開——松下電器の株式会社化をめぐる客觀事情(二)」『論叢松下幸之助』第六号、P.H.P.総合研究所、二〇〇六年。なお、祝田学「歴史にみるビジネス・リーダーの条件』(前掲、五一頁)は小松論文と異なる伝記をあげているが、

推測の根拠は不明である。

(23)

『自叙傳』は、従業員の親睦を図るため組織された歩一會の機関誌『歩一會会誌』の連載をまとめたもので、一九二七年(昭和二年)の住友銀行との取引開始までの自伝である。フォード伝を大正末期に読んだという幸之助の発言に従うと、そのころの自伝は一九三七年(昭和十二年)か三八年(昭和十三年)の『歩一會会誌』に掲載したことになる。いずれの年にしてもフォードを絶賛することは難しい状況だったのかかもしれない。国立情報学研究所の総合目録データベースによると、戦前のフォードに関する最後の書籍は、一九三五年(昭和十年)のラルフ・エッチ・グレーブス(加藤直士訳)『フォードは何うして成功したか』(東洋経済新報社)と、技術書だが、三六年(昭和十一年)の浅野清治『新型フォード自動車詳解』(徳文堂)である。これ以前はフォードに関する出版物が数多かつたが(注22であげた小松論文、六〇八頁も参照)、以降は戦後までない。

(24)

『私の行き方考え方』で新たに加わった一九三〇年(昭和五年)ころの記述において「フォード」が登場するが(二七一頁)、大量生産による価格引き下げという方針が似ているという話にとどまっている。

(25) 『松下幸之助発言集6』(一一六頁)では、フォード工場見学が「昭和の十年前後だったと思います」と語っている。

(26) これは意図的な虚偽証言とは異なる。この点については、とくに社会心理学や社会学において多くの文献があるため詳細は触れない(証言や語りについての「社会的構成主義」「社会的構築主義」などと呼ばれる立場からの文献を参照)。

(27) 野田豊『日本の経営者』(第1集)野田経済社、一九六〇年、二三三頁。

幸之助は活字メディアよりも音声メディア(ラジオ)の影響を受

けていたという見方がある（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、五一〇三頁）。この点についてはあとで若干、触れる。

(29) 幸之助が書籍ではなく雑誌『実業之日本』を愛読していたと述べていたことから、佐藤悌二郎が当時の同誌にフォード伝が存在するか調べたが、みつかなかつた。

(30) 前掲「松下幸之助が歩んだ時代」。

(31) 小原明は、幸之助が一九二九年（昭和四年）に綱領・信条を制定する前に、住友銀行との取引を開始したことから、同行が「住友家法」をベースとして一九二八年（昭和三年）に作成した「住友綱領」を参考にしたのではないかと推定している（小原明「経営理念を実践に結びつける仕組み——松下電器の事例」『第一経大論集』第二八巻第一経済大学、一九九八年、三六頁）。しかし、小松章によると、これは厳しく社外秘扱いとされており、幸之助が目にした可能性は低いとしている（前掲「理念形成と経営公開」四〇五頁）。

(32) ただし、社会経済の状況によらず、当時は事業の社会性を掲げた経営理念が珍しくなかつたらしい。佐藤悌二郎によると、一九二〇年代に「社会に貢献、奉仕」という理念を社是社訓に掲げた企業はかなりみられたという（前掲「松下幸之助成功への軌跡」一九三頁）。

(33) 宮本又郎「実践経営の中の『人間大事』」『松下幸之助研究』第六号、P.H.P.総合研究所、二〇〇〇年、一六頁。

(34) 「人を動かす——経営学からみた信長、秀吉、そして松下幸之助」（P.H.P.研究所、一九九五年）、「松下幸之助——人と事業」（松下社会科学振興財団日本の経営研究会編『日本の経営の本流——松下幸之助の発想と戦略』P.H.P.研究所、一九九七年、所収）、「経

営理念と企業行動——松下経営文化体試論」（『国民経済雑誌』第一七六卷第三号、一九九七年）、「天地自然の理にかなう経営」（『松下幸之助研究』第二号、P.H.P.総合研究所、一九九八年）。幸之助の世界観・人間観について、これら四つの文献は基本的に同様の内容を示している。

(35)

松下幸之助『P.H.P.のことば』P.H.P.研究所、一九七五年、一九六〇九七頁。

(36)

同前、四〇三〇五頁。

(37)

松下幸之助「人間を考える——新しい人間観の提唱・眞の人間道を求めて」P.H.P.研究所、一九九五年、一二一七頁。

(38)

遊津猛『松下幸之助の人づかいの真髓』日本実業出版社、一九七七年。

(39)

前掲「松下幸之助——人と事業」三三頁。

(40) (39)

遊津は一九五五年に松下電器に入社した（前掲『松下幸之助の人づかいの真髓』七頁）。したがつて、眞使命當時の幸之助に仕えていたわけではない。たしかに、坂下が参照したと思われる箇所では、「新しい人間観の提唱が）体系だつて成文化されたのは晩年のことであつても、その考え方の基本となるところは、実は松下氏がかなり以前から持つていた考え方と本質的な違いはないと推定している」（同前、三四〇五頁）と遊津は述べている。しかし、筆者のみる限り、この「推定」の根拠は明らかでない。「私の行き方考え方」にあるエピソードを二つ引いてきて（遊津はその出所を明示していない）、幸之助が事業を立ち上げたころにはすでに人間観の萌芽がみられたと主張しているのだが、それは幸之助の積極的な人間観や衆知を集めた経営の具体例で、人間が生成発展する宇宙における万物の王者であるという視点につながるようなエピソードではない。したがつて、眞使命の背景を戦後の「人間宣言」などに求める見方には疑問の余地が残る。

(41) 前掲『松下幸之助成功への軌跡』三五三頁。

(42) 松下幸之助『リーダーを志す君へ——松下政経塾長講話録』P

(43) H.P.研究所、一九九五年、一三七頁。

『人間を考える』についていかに力を入れていたかは、出版前に「インテリ」の知人にコメントを求めたことからもうかがえる

(同前、一三四～三六頁)。

(44) 前掲『人間を考える』一八四頁。

(45) 文芸評論家の福田和也は、「新しい人間観の提唱」ではないが、それを収録している『人間を考える』で同じようなキーワードを

用いている別の箇所（第二章 宇宙と人間との関係）を引用し、「一見して儒教、それも朱子学的な概念と世界観が、露骨にみてとることができる」と述べている（福田和也『滴みちる刻きたれば——松下幸之助と日本資本主義の精神 第四部』P.H.P.研究所、二〇〇六年、二六六頁）。この指摘は正しい面もある。ただ、朱子学に限定すべきか不明なうえ、幸之助の世界観と結びつけるには、神道と仏教とのかかわりにおける日本での儒教の展開も考慮に入れる必要があるだろう。

(46) こうした理想観とは異なる、「衆知」概念の実証的解釈の試みとして、前掲の坂本慎一『人間宣言』と『新しい人間観』に関する試論』六九～七一頁を参照。

(47) 前掲『人間を考える』二三三頁。

(48) これは二つしか先行研究がないということではない。筆者が文献収集にそれほど時間をかけていなかったため、ほかにも考察すべき先行研究がある可能性は大きい。

(49) 中牧弘允『むかし大名、いま会社——企業と宗教』（淡交社、一九九二年）、同『会社のカミ・ホトケ——経営と宗教の人類学』（講談社、二〇〇六年）。

(50) 同前、それぞれ六六～九頁、一八九～九二頁。

(51) 対馬路人ほか「新宗教における生命主義的救済観」「思想」第六六五号、岩波書店、一九七九年。

(52) 中牧は、幸之助に新宗教の救済観が直接的にはみられないとしている（前掲『会社のカミ・ホトケ』一九一頁）。しかし、幸之助の現世志向性を考えると、あながち無関係ともいえないだろう。

(53) 根源の社については、谷口全平「南無根源！——松下幸之助の宗教観」（『論叢松下幸之助』第一号、P.H.P.総合研究所、二〇〇四年）を参照。

(54) 前掲『むかし大名、いま会社』六六～八頁。

(55) 「宇宙根源の力は、万物を存在せしめ、それらが生成発展する源泉となるものであります。（改段落）その力は、自然の理法として、私どもお互いの体内にも脈々として働き、一木一草のなかにまで、生き生きとみちあふれています。私どもは、この偉大な根源の力が宇宙に存在し、それが自然の理法を通じて、万物に生成発展の働きをしていることを会得し、これに深い感謝と祈念のまことをささげなければなりません。（以下、省略）」（P.H.P.総合研究所研究本部編『キーワードで読む松下幸之助ハンドブック』P.H.P.研究所、一九九九年、八二～三頁）

(56) 前掲『むかし大名、いま会社』六八頁。

(57) 中牧も触れているが（同前、六九～七〇頁）、たとえば、幸之助の精神的アドバイザーだった僧侶の加藤大觀（眞言宗醍醐寺派）の影響もよく指摘される。ただ、幸之助の著作に基づく限り、思想面において加藤の影響がどれほどのものだったかは不明である。谷口全平「南無根源！——松下幸之助の宗教観」（前掲、七二～三頁）と坂本慎一「明治・大正期の新佛教運動と松下幸之助第三号、P.H.P.総合研究所、二六頁）を参照。

「明治・大正期の新佛教運動と松下幸之助」（前掲）、「高島米峰と

いことが大きな要因であると思われる。また、近年における新宗教研究の停滞も一つの理由かもしれない。

- (59) 松下幸之助をめぐるラジオ」（前掲）、「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、PHP総合研究所、二〇〇六年）、『人間宣言』と『新しい人間観』に関する試論」（前掲）、「松下幸之助と高神覚昇の思想——西田幾多郎の哲学と共に」（『論叢松下幸之助』第八号、PHP総合研究所、二〇〇七年）。
- (60) 前掲「高島米峰と松下幸之助をめぐるラジオ」四〇頁。
- (61) 前掲「明治・大正期の新仏教運動と松下幸之助」二六頁。
- (62) 同前、二七頁。
- (63) 同前、三四～五七頁。
- (64) 高嶋のラジオ演説については、前掲「高島米峰と松下幸之助をめぐるラジオ」を参照。
- (65) 前掲「明治・大正期の新仏教運動と松下幸之助」五八～六〇頁。
- (66) 前掲「戦前における友松圓諦の真理運動」参照。
- (67) 同前、六〇頁。
- (68) 同前、七三頁。
- (69) 戦後、友松圓諦は初期の『PHP』誌にも何度も寄稿していた（同前、五五頁）。
- (70) 前掲「戦前における友松圓諦の真理運動」七〇～四頁および七六
- (71) 前掲「松下幸之助と高神覚昇の思想」六〇～一頁。
- (72) 坂本によると、この用語は、ウォルター・J・オングのいう「声の文化（orality）」（「文字の文化（literacy）」に対する）に由来する（『声の文化と文字の文化』 藤原書店、一九九一年、原著一九八二年）。
- (73) 前掲「戦前における友松圓諦の真理運動」八六～七頁。
- これはとくに、近代仏教研究に光が当たり始めたのが相対的に最近のことと、新仏教運動や真理運動の研究がそれほど進んでいない

〔参考文献〕

- ・岡本康雄『日立と松下（上）——日本経営の原型』中央公論社、一九七九年
- ・小原明「経営理念を実践に結びつける仕組み——松下電器の事例」『第一経大論集』第一八卷、第一経済大学、一九九八年、二七～六一頁
- ・オング、ウォルター・J『声の文化と文字の文化』（桜井直文ほか訳）藤原書店、一九九一年（英文原著一九八二年）
- ・コッターラ、ジョン・P『幸之助論——「経営の神様」松下幸之助の物語』（金井寿宏監訳、高橋啓訳）ダイヤモンド社、二〇〇八年（英文原著一九九七年）
- ・小松章「理念形成と経営公開——松下電器の株式会社化をめぐる客觀事情（二）」『論叢松下幸之助』第六号、PHP総合研究所、二〇〇六年、二二～八頁
- ・坂下昭宣「人を動かす——経営学からみた信長、秀吉、そして松下幸之助」PHP研究所、一九九五年
- ・坂下昭宣「松下幸之助——人と事業」、松下社会科学振興財団日本の経営研究会編『日本の経営の本流——松下幸之助の発想と戦略』PHP研究所、一九九七年、一三一～三四頁
- ・坂下昭宣「経営理念と企業行動——松下経営文化体試論」『国民経済雑誌』第一七六卷第三号、神戸大学、一九九七年、三三一～四五頁
- ・坂下昭宣「天地自然の理にかなう経営」『松下幸之助研究』第二号、一九九八年、三二～四〇頁
- ・坂本慎一「明治・大正期の新仏教運動と松下幸之助——境野黄洋と高島米峰の思想を中心に」『論叢松下幸之助』第三号、PHP総合研究所

- 所、二〇〇五年、二六〇六八頁
- 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」『論叢松下幸之助』第四号、P.H.P.総合研究所、二〇〇五年、三九〇六八頁
- 坂本慎一「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、五四〇九六頁
- 坂本慎一「人間宣言」と「新しい人間観」に関する試論』『論叢松下幸之助』第六号、P.H.P.総合研究所、二〇〇六年、六三〇七八頁
- 坂本慎一「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、六〇〇八一頁
- 作道洋太郎「松下幸之助が歩んだ時代」『松下幸之助研究』第一〇八号、P.H.P.総合研究所、一九九八〇二〇〇〇年
- 佐藤悌二郎「松下幸之助成功への軌跡——その経営哲学の源流と形成過程を辿る」P.H.P.研究所、一九九七年
- 武山泰雄「現代日本の経営者——その戦略と戦術」日本生産性本部、一九六一年
- 武山泰雄「経営者の勘——決定的瞬間ににおける意思決定」光文社、一九六三年
- 谷口全平「南無根源!——松下幸之助の宗教観」『論叢松下幸之助』第二号、P.H.P.総合研究所、二〇〇四年、六七〇七八頁
- 対馬路人ほか「新宗教における生命主義的救済觀」『思想』第六六五号、岩波書店、一九七九年、九二〇一一五頁(宮家準ほか編『リーディングス』日本社会学19宗教)東京大学出版会、一九八六年、六八〇七九頁に再録)
- 中牧弘允「むかし大名、いま会社——企業と宗教」淡交社、一九九二年
- 中牧弘允「会社のカミ・ホトケ——経営と宗教の人類学」講談社、二〇〇六年
- 野田一夫『松下幸之助——その人と事業』実業之日本社、一九六八年
- P.H.P.総合研究所研究本部編『キーワードで読む松下幸之助ハンドブック』P.H.P.研究所、一九九九年
- 福田和也「滴みちる刻きたれば——松下幸之助と日本資本主義の精神」第四部』P.H.P.研究所、二〇〇六年
- 祝田学「歴史にみるビジネス・リーダーの条件——松下幸之助 水道哲学をめぐつて」『研究紀要』第三七卷、岡崎女子短期大学、二〇〇四年、四五〇五六頁
- 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、甲鳥書林)
- 松下幸之助『仕事の夢暮しの夢——成功を生む事業観』P.H.P.研究所、一九八六年文庫版(初版一九六〇年、実業之日本社)
- 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、新装版一〇〇六年)
- 松下幸之助『実践経営哲学』P.H.P.研究所、二〇〇一年文庫版(初版一九七八年)
- 松下幸之助『リーダーを志す君へ——松下政経塾塾長講話録』P.H.P.研究所、一九九五年文庫版(原題『松下政経塾塾長講話録』一九八一年)
- 松下幸之助『縁、この不思議なるもの——人生で出会った人々』P.H.P.研究所、一九九三年文庫版(原題『折々の記』一九八三年)
- 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『人間を考える——新しい人間観の提唱・眞の人間道を求めて』P.H.P研究所、一九九五年文庫版（初版一九七二年）
・松下幸之助『物の見方 考え方』P.H.P研究所、一九八六年文庫版（初版一九六三年）。

・松下電器産業株式会社『創業三十五年史』松下電器産業株式会社、一九五三年

・松下電器産業株式会社『松下電器五十年の略史』松下電器産業株式会社、一九六八年

・宮本又郎「実践経営の中の『人間大事』」『松下幸之助研究』第六号、P.H.P総合研究所、二〇〇〇年、一四〇—二〇頁

・山口満雄「重層構造文化の形成」『商経学叢』第四九巻、近畿大学、二〇〇三年、五〇五—二五頁
・渡部昇一『松下幸之助全研究・日本不倒翁の発想』学習研究社、一九八三年

（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）