

松下幸之助と稻盛和夫

—その「哲学」の比較

一 はじめに

松下幸之助（一八九四～一九八九）と稻盛和夫（一九三三～）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、PHP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つている。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、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んとない。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ふのだが、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の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

川上恒雄

助さんは、意識していますか」（同誌四〇頁）と、文字どおりインタビューの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て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を強調しそうると、「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、みずからの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ったようである。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。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、社会科学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、日本の大學生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つた。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、真理によっ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うのが、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、これら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。最前も言つたように、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。（中略）

尾崎 自然科学というものは、一つの純粋な自然科学であつて、精神科学じやない。（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ぢやなしに、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、一定不変のものである。（中略）ただ人間がこれを彩り、意義づけて精神化していく、こういう建て前ぢやないかと思うのです。

松下 権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ういう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。⁽³⁾

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。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」の語義をして、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」にとつ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、幹がしっかりとしていれば、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、あるものによっ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ろと。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、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と大きな枝やな。⁽⁶⁾

「宗教」を、「哲学」の領域である幹に入れるのにはためらつてはいるが、「大きな枝」であるとしている。松下は、「宗教」の中にも「繁栄」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」という超越的实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」という探求の営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ことに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⁽⁷⁾」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るうし、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。⁽⁸⁾しかし、その確信は松下の個人的確信(国語辞典の「②個人的な人生観・世界観としての『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。

おそらく松下にとつて、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ている。

「松下哲学」は事実、大枝たる宗教的世界観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、その世界観の下で、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。⁽⁹⁾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はいた。物心両面の生成発展に有用な学問なら歓迎し、また、学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）に向かっている。次に考察する「稻盛哲学」も、「宗教」の衣をまとつてゐる。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〉

「ファイロソフィ」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。正確にいふと、出会ったのは英語の「ファイロソフィ」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。⁽¹⁹⁾ 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つた。そうすると、吉田が、「稻盛さん、若いのにあなたには「ファイロソフィがある」⁽²⁰⁾ といって、稻盛をほめた。

「ファイロソフィ」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、「ファイロソフィ」「(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「ファイロソフィ」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、その接近の仕方において、大学卒の稻盛は、松下とは相當に異なる。

「稻盛哲学」は最初、「京セラファイロソフィ」として注目された。稻盛がまだ著作を出版していなかつたころ、稻盛の言葉を集め三〇〇頁を超える「京セラファイロソフィ集」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。⁽²¹⁾ 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、「京セラファイロソフィ」は整理され、「京セラファイロソフィ手帳」として装いを一新した。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「京セラファイロソフィ」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』（PHP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いていても、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ることは十分な期間であつたようだ。

また、九七年に禅僧となるため得度したことも、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に尽くし、少しでも自分の心を高めていくたい、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（一九二二～一〇〇六のことである（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「ファイロソフィ」、つまり国語辞典の「②個人的な人生觀・世界觀としての『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PHP研究所）では、「ファイロソフィー」（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、日々営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、私はそれをファイロソフィーと呼ぶ。

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（『陰隲錄』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（臨済宗） |
| 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っているからだ。「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つていくのだ」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」であるとみなす「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つ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）。

この表からわかるることは第一に、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ば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つた人々である。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。¹⁸ 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つた。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、あとの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、広がつていて。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『生命的實相』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・安岡ファンであっ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『禪と陽明学』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た」と、筆者はみている(「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、『心で思っ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っているのです」(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ことを『思いの所作が業をつくる』と言つう」(文庫版一八三頁)、「人間には誰にでも運命といふものがある。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ゐる。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、九五年には仏教を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と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付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りませんく、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」を深めることで「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、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。⁽¹⁹⁾

〈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。⁽²⁰⁾

- 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値決めは経営

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へていて点をあげている。⁽²¹⁾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ことなので、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」の教えを反映しているから、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。何ごとをするにもまずは、「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。⁽²¹⁾

- 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な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。

このように、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っ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。⁽²²⁾

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。⁽²³⁾ 稲盛の描く宇宙には、創造主（村上和雄の「サムシング・グレート」）に相当⁽²⁴⁾ 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。⁽²⁵⁾ 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。

人間には、この宇宙を支配する力が、おのと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発し、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。

かかる人間の特性は、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^(エフ)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。……

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、目的論的宇宙観を開拓している。

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つていて。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

でもあるので、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るのか、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って支えられ、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」⁽²⁹⁾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・グレート」、「一切の生命」を「万物」と理解すれば、大枠として、稻盛の宇宙観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、松下の宇宙観とも重なつてくる。⁽³⁰⁾

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、禅僧になつたことという、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いると思われる。

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と、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く働いております。この大き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。

〈3-2 両「哲学」の相違する面〉

宇宙観

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」とされている「ビッグバン理論」に依拠して宇宙の爆発を説明する。⁽³¹⁾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々ある。たとえば、宇宙はなぜ爆発をして誕生する必要があったのか、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。⁽³²⁾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。

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。⁽³³⁾

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、その進化のなか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、⁽³⁴⁾蛋白質が生まれ、それによつて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。⁽³⁵⁾

心の哲学

「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、次のようにも述べている。

「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れの生成発展を自動的に実現しているのでもない。おのれの心のものが進化にとつて重要なとなるのである。おのれ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。

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。⁽³⁶⁾

……何かの衝撃によつて突然遺伝子の組み換えが起ころるという偶然性だけで進化を物語つていいものかどうか。（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、意識といふものも内側から影響を及ぼしているのだと思います。⁽³⁷⁾

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対談をしたことがある。⁽³⁸⁾ 稲盛はこの対談で、松下が「ダム式経営」について話をした講演を聴きに行つたと、述べている。稻盛によると、この講演後の質疑応答で、中小企業のある経営者が、成功者の松下とは違った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。松下はひとこと、「そらやつぱし、ダム式経営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経営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。

「やろうと思つたってできやせんのや。なにか簡単な方法を教えてくれ」というふうな、そういうまはんかな考えでは、事業経営はできない。

「できる、できない」ではなしに、まず、「そうでありたい。オレは経営をこうしよう」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、言つておられるんだ。そう感じた時、非常に感動しましてね。⁽⁴⁰⁾

「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」は経営に不可欠な心のあり方である。事実、稻盛の「経営の原点十二カ条」にも、「③強烈な願望を心に抱

く」とある。この見方は、単著処女作の『心を高める、経営を伸ばす』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ろう。この熱意がハシゴを思いつかす。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。経営とは、仕事とは、たとえばこんなものである。⁽⁴¹⁾

「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。⁽⁴²⁾ しかし、松下が「生長の家」の影響によつて、稻盛のような唯心論的世界観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。⁽⁴³⁾ 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。⁽⁴⁴⁾ 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、どんな抵抗や障害にもひるまず目的を遂行しようとする強靭な精神である。そのため、積極的思考で困難をものと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拠が、「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。

このように、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合わせに対する解答である

この引用文において、最初の一いつの段落の内容は、「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。

禅などと、「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、禅寺にこもつて修行と瞑想に何年も費やすことまではせず、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。山にこもったり、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。⁽⁴⁸⁾

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わるわけです。⁽⁴⁹⁾

世俗における職業労働こそ宗教的修行である、という考え方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。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。禅においても徐々に世俗的な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禅僧、百丈懷海だつた。⁽⁵⁰⁾ 彼は作務、つまり禅堂における掃除や農作業といった労働に対しても宗教的意味づけを与え、禅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」⁽⁵¹⁾ という稻盛の見方には、こうした労働観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る点は同じだが、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」⁽⁵²⁾ 以外には——付与されているようにはみえない。

自己規律と協働性

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、この輪廻觀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。⁽⁵³⁾ 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

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つてゐるため、來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、前世や來世と結びついてゐるとは、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」によつて生み出され、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る。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、あらゆる人々にとつ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、ウェーバーの『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stantが「自らに向ては、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」で展開しなかつた。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」にあつて「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るという見解に対し、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」にあつて「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、現世志向ではあるものの、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、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」に魂がブールされてしまい、そのブールから出たり入っ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、現世以外のことを見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。日本での宗教でも、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う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。

【注】

(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」

速記録。以下、「速記録」と表記した資料はすべてP.H.P.総合研究所経営理念研究本部所蔵。なお、「速記録」は手書きによる記録であることから表記の不統一や誤字がみられるため、引用の際には漢字の表記などで筆者が一部修正を加えている（内容の修正はしていない）。

(2) 同前、二四頁、五九頁。

(3) 「繁榮の基」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、一九七四年文庫版）によっている。

(11) 同前、六五～六頁。

(12) 同前。

(13) 同前、六五～六頁。

(14) 同前、六五～六頁。

たとえば、「日経ビジネス」一九八五年三月十八日号の一二二頁を参照。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「京セラファイロソフィー」以外にあるとしている。

P.H.P.

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.

P研究所、二〇〇三年文庫版、二二〇頁。

(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『稻盛和夫のガキの自叙伝』一三一頁参照。

(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（二〇〇二年十二月号）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、二〇〇四年、一三七～八頁。

(22) 同前、二四一～三頁。

(23) 前掲『稻盛和夫の哲学』二〇～五頁。

(24) 前掲『生き方』二二二～四頁。

(25) 同前、二二〇～一頁。

(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』四〇三～四頁。

(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。

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。

前掲『P.H.P.のことば』一二三〇～一頁。

(32) 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。

(33) 前掲『稻盛和夫の哲学』一二四頁。

(34) 同前、四三頁。

(35) 前掲『稻盛和夫の哲学』二四頁。

(36) 同前、六九～七〇頁。

(37) 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」と改題して再録。

(38) 一九六五年二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、二〇〇一年文庫版、一二二～四頁）に記述がある。

(39) 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「析る思い」（二八～

- 九頁）や「熱意を持つ」（一七二～三頁）などを参照。
- （46）前掲『生き方』二四二～三頁。
- （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」サンマーケ出版、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『人間を考える——新しい人間観の提唱』P.H.P研究所、一九七二年
 - ・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
- （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）