

万物万人みな価値がある

それぞれの個性を認め生かしあう
百花繚乱の世の中にこそ趣がある

大江 弘

PHP総合研究所 松下理念研究部主任研究員



おえ・ひろし
一九六一年富山県生まれ。八六年富山大学文学専攻科哲学
コース卒業、PHP総合研究所入所。現在、松下理念研究
部主任研究員。二〇〇〇年、総理大臣の私的諮問機関教育
改革国民会議にて教育改革国民会議担当室主幹。主に松下
幸之助の人間観、人生観等、思想の根幹について独自の研
究を展開。

はじめに

松下幸之助の名を広く世に知らしめた第一の要因は、小さな町工場を一代で世界的な企業にまで育てあげたその経営手腕にある。そのため、松下について書かれた本、新聞や雑誌の記事の多くが経営に関連したものとなっている。しかし松下自身が述べるとおり、経営についての考え方の背後には、経営者の世界観、人生観、社会観、すなわち基本となる思想がある。経営という視点からだけでは、松下幸之助という人物

を理解することはもとより、経営についての考え方も見誤りかねない。

そこでこの連載では、松下が最も基本としていたと考えられるものの見方、考え方について、これまでにはない視点から広く検討する。そうすることで、松下の経営についての考え方をさらに深く理解するとともに、経営や仕事にかぎらずお互いがよりよく生きるためのヒントを見いだしたい。

さて、この第一回では、存在価値に関する松下幸之助の考え方を取りあげる。

これまで私は、しばしば自分自身の存在

価値について思い悩んできた。それは、あるときは「自分に生きる価値はあるのか、生きる意味はあるのか」という人生論の問題として私を悩ませ、また別のおりには「自分の存在を含むこの宇宙自体にそもそも存在価値はあるのか」という宇宙論の問題となつて私の脳裏に浮かびあがってきた。こうした疑問は、おそらく私だけが抱くものではないにちがいない。思春期のころや何か大きな人生の壁にぶつかったとき、誰も一度は「自分に生きている価値はあるのか」と考えたことがあるだろう。また

何気ない日々の暮らしの中で、何となく虚しさを感じ、ふと自分の存在価値の有無について不安や恐れを感じたという人もいるはずである。特に職場や家庭での自分の存在価値の問題は、「閑職に追いやられた(存在価値のない社員として扱われた)」、「家の中に居場所がない(家庭ではいてもいなくてもいい存在)」というように、よく聞く悩みの一つとして扱われている。

このように、存在価値の問題は誰も抱く疑問である。そして人によっては、生きることを肯定するか否定するかの判断に関わることもある。また、いかに生きるべきか、いかに働くかという人生観にもつながっている。存在価値というと難しく聞こえるが、これは私たち一人ひとりの実際の生き方に深く関わるきわめて重要な問題なのである。

それでは松下は、存在価値についてどう考えていたのだろうか。

存在するものはみな価値がある

一九六五年に行われたPHP研究所研究部での定例研究会で、松下幸之助は次のように言っている。

「世に存在するものは、みな存在価値があるからつまり存在しとるのや」
きわめて簡潔である。何であろうとも、

またどんな人であろうとも、価値があるから存在している。これが松下の存在価値に関する基本的な考え方である。

その著書『わが経営を語る』においても同様の趣旨で次のように述べている。

「この世の中に存在するもので、ムダなもの一つもない」

「この世の中に存在するもの」とは、人間はもとより、動植物などの生物、道端に転がっている石などの無機物、さらには私たちがムダだと思うようなもの、たとえば日々の生活の中から出てくるゴミや排泄物といったものも含まれている。要は、その姿形、私たちの受け止め方にかかわらず、私たちが存在すると見なすものすべてを指している。そして「ムダなもの一つもない」とは、役に立たないものはない、価値のないものはないということである。つまり松下は、存在するものはみな価値がある」と言っているのである。

こうした存在価値に関する考え方は、一見すると実際の日々の暮らしにはあまり関係がないように思われるかもしれない。しかし、考え方一つで、実際の判断や行動が変わる。判断や行動が変われば結果も変わってくる。松下においても、「存在するものはみな価値がある」との考え方は、より具体的なものの見方、考え方、判断や行動

に深く関わっている。

すべて使い方、生かし方次第

「泥棒がいなかったら世の中はどつなんでしょうか。泥棒のない世の中というものはどつなんでしょうか」と、実に味気ないものだと思います。もちろん泥棒が増えすぎては困りますが、しかし一定範囲にとどまっている限りにおいては、むしろ世の中を潤すものとも考えられます。小説に書いてもおもしろく読めて、傑作もできます。しかし泥棒や悪人がいなくて善人ばかりでは、芝居にもなりません。ですから私は、いかなる人でも、いかなる悪人でも、いかなるバイ菌でも、われわれがまだその使い方を知らないのであつて、存在価値がないとはいえないと思うのです」

こうした説明は、「存在するものはみな価値がある」とする松下の考え方に對し、聞き手から投げかけられた「それでは泥棒はどうか、悪人はどうなのか」という問いに答えるかたちでなされたものである。

そしてここで松下は、すべて使い方、生かし方次第であるという見方を提案している。

今日、戦争の原因ともなるほどの価値をもつ石油も、昔は飲めない毒の水でしかなかった。また、今では貴重な医薬品の素に

なると知られているカビも、昔はせっかくの食べ物だめにしてしまう厄介なものではなかった。このように、価値がないと思われていたものがいつのまにかきわめて価値のあるものとして見直され、私たちの生活を豊かにしている例は枚挙にいとまがない。同様に、泥棒やバイ菌でも、それが何であれすべて使い方、生かし方次第ではないかと松下は言うのである。

このすべて使い方、生かし方次第という見方は、松下のさまざまな言動の中にしばしばみとることができる。たとえば、政党内においてさまざま問題を起こしている派閥についてどう考えるかと問われ、松下は派閥をつくるのは人間の本性であり、なくすことはできないとし、「派閥というものはむしろいいことである、と言うと語弊がありますけれども、必要なことなんだ、ただその派閥の生かし方を合理的に考え研究しなくてはいかんということですね」と答えている。

また、盛んになった消費者運動に多くの企業が苦慮していることについて触れ、「消費者運動というものを、受けるほうの側からいくと、これをやはり生かして受けないといかんね。これに抵抗をしておったんじゃ火花が散るから具合悪い。これを受けて、生かさないといかんということにな

りますな。生かし方がいいことではない。生かし方がいいことで、消費者運動は非常に意義があったと、こういうことであるに残留するわけです」とも述べている。つまり松下にとって、すべて使い方、生かし方次第という見方は、基本的なものの見方の一つとなっているわけである。

そもそもムダにすることなくすべてを生かして使うというのは、伝統的な商人の心得である。しかし松下にとっては、それだけがその見方を大切に理由ではない。すべて使い方、生かし方次第という見方の背後には、「存在するものはみな価値がある」という考え方が関わっているのである。

役に立たない人はいない

次々と事業所が増え、松下電器が急成長しつつあった昭和三十年代前半のこと。ある営業所長が、松下幸之助に、自分の新しい職場にはどうもいい人が来ない、役に立たない人が多くて困るという話をした。それに対して松下は、松下電器の社員に役に立たない人はいない、にもかかわらず役に立たない人ばかりで困るというのは、社員の能力を生かすことのできない責任者に原因があるのではないかと注意している。

しばしば計算ミスをして伝票を書き間違える、お客様と面談してもろくに話ができ

ない、仕事が遅くて期限までに間に合わせることができない等々、役に立たない、存在価値がないと思える人は、どこの職場にもいるのではないだろうか。それゆえ責任者の立場にある人の中には、この営業所長の不満に共感する人も多いにちがいない。それがお互いの現実の姿である。

ところが松下は、そうした現実のありようを見ても役に立たない人がいるとは考えない。松下は、そうした状況の原因を部下なり社員自身に求めるのではなく、部下を役に立たないと考える責任者の側に求める。すなわちその部下の価値、力を見いだし、生かすことができないでいる責任者こそ反省しなければならぬと考えるのである。

「存在するものはみな価値がある」とする松下にすれば、すべての人が価値のある存在、力のある役に立つ存在であり、役に立たない人はいないということになる。そうであれば、人を生かすも殺すも、それぞれの人のもっている価値、力を見いだし、引き出し、育て、生かせる仕事を与えることができるかどうかにかかっていることになる。それは教育、適材適所の問題であり、ひいては責任者の問題である。役に立たない人が多くて困るという話は、松下にとっては責任者がなすべきこともなさない言う愚痴でしかない。反省を促すのも当然の

ことであろう。

松下は、教育に力を入れ、適材適所を人事の要諦としてあげ、さらに指導者としての責任者の義務を厳しく説いた。しかしそれは、単にそうすることが一般的な人事の通念であったからというだけではない。基本として役に立たない人はいないからであり、またその前提として「存在するものはみな価値がある」という考え方があったからだと考えられるのである。

完全無欠ではなく個性を尊重する

人は往々にして完全無欠を求めがちである。それは他の人や自分自身に対しても例外ではない。完全な考え方、完全な人格、完全な行い等、完全無欠は人間の理想であり、それを望み求めるのは自然なことかもしれない。しかし、現実問題として人に完全無欠ということはありえるだろうか。

人には個性がある。個性があるということとは、得手不得手、長所短所があるということである。不得手や短所があるのだから、誰も完全無欠ではありえない。それにもかかわらず完全無欠を求めれば、結局、完全無欠ではない自分や他の人を不完全なものとして否定せざるをえなくなってしまう。そして場合によっては、知らず識らずのうち人に苦しめ、自分も悩むことになりか

ねない。

こうしたことに対して松下幸之助は次のように述べている。

「松の木に桜の花を求めるのはムリ。牛に馬のいななきを求めるのもムリ。松は松、桜は桜。牛は牛であり馬は馬である。つまりこの大自然はすべて、個々には完全無欠でなくとも、それぞれの適性のなかでその本領を生かし、たがいに与え与えられつつ、大きな調和のなかに美とゆたかさを生み出しているのである。人もまた同じ。おたがいそれぞれに完全無欠でなくとも、それぞれの適性のなかで、精いっぱいその本領を生かすことを心がければ、大きな調和のもとに自他とも幸福が生み出されてくる」

もし完全無欠な人だけに価値があるとすると、この世に価値のある人が一人もいないということになる。それは「存在するものはみな価値がある」という考え方を否定することであり、松下の基本の考え方に反する。「存在するものはみな価値がある」という考え方を是とする以上、逆に完全無欠ではないこと、すなわち得手不得手、長所短所があるそれぞれの個性にこそ、それぞれの人の存在価値があるということではなければならない。そして個々の存在価値がそれぞれの人の個性にあるということであれば、そうした個性をお互いに認めあい、

生かしあうことが大切になるのは当然で、ひいてはそれが自他とも幸福を生み出すのではないかという考え方もなっている。つまり、完全無欠ではなくむしろ得手不得手、長所短所を伴う個性を尊重するという松下の見方も、「存在するものはみな価値がある」という考え方に関わっているのである。

いろいろな価値観、あり方を認める

この世の中には、何か異なっている点があることを理由に争い、お互いの存在を否定し、滅ぼそうとしているようなことが少なからずある。宗教が違う、主義、価値観あるいは意見が違うなど、身近な人間関係の争いから国家、民族間の争いにいたるまで、しばしば何かが異なっているということが一つの原因となって相互に存在を否定しあっている。

しかし、異なることはいけないことなのだろうか。どうしても争い、その存在を否定しあわねばならないことなのだろうか。

「存在するものはみな価値がある」とすれば、自分が気に入るうが入るまいが、あるいはたとえ自分と異なる宗教、主義、価値観、意見であろうとも、存在するかぎり価値があることになる。価値のあるものを好んで壊したり捨てたりする人はいない

のだから、たとえ異なっている点があるとしても無闇に争い、存在を否定することにはならない。つまり、松下の「存在するものはみな価値がある」という考え方に立つと、異なることを理由に争い、存在を否定しあうという姿は生まれないのである。それどころか、むしろ価値があるものとして積極的に異なる多様な存在を認めてゆかねばならないということにさえなってくる。

実際、松下は、しばしば百花繚乱という言葉を使って、異なるものが多様に存在するあり方は好ましいと主張している。一色だけの花畑も美しいが、いろいろな色の花がたくさんあるほうがより美しい。同様に何事においても、いろいろ異なったものがあるからこそ世界は豊かなのではないかというのである。

ある対談の中で松下は次のように述べている。

「思想の自由とか、信仰の自由といったものが許されているということは、それぞれに持ち味があり、良さがあるからこれが許されているんだというように解釈したいと思うんです。どの思想であろうが、どの宗教であろうが、みんなとりえがある。だから、お互いに切磋琢磨しあって、よりよい道を求めていくということに意義があるので、この色でなければいかんというよ

うにきめてしまうことは、多くのものを捨ててしまふことになりはしないかと思えますね。いわば百花繚乱の世の中ということに趣があるんだから、一切のものを百花繚乱たらしめなくてはいかんという感じがしますね」

異なることを理由に争い、存在を否定しあうことなく、むしろ異なる多様な価値観あり方、存在を積極的に認めようとする見方、行き方は、松下の基本的な姿勢である。そうした基本姿勢も、「存在するものはみな価値がある」という考え方から導き出すことができるのである。

対立しつつ調和する

異なることを理由に争ったり否定したりせず、多様な存在を認めるとしても、それは決して人は人、自分は自分というようにお互いの存在を無視し、遠ざけあい、それぞれ勝手にすることを許すものではない。それは、言つならばお互いの存在はとりあえず許しても、それぞれの価値は積極的に認めない姿である。それでは、ほんとうにお互いの存在価値を認めることにはならない。

労使関係のあり方に触れつつ松下は次のように述べている。

「常に『対立しつつ調和する』という姿

が望ましいと思います。つまり、一方でお互いに言うべきは言い、主張すべきは主張するということに対立するわけです。しかし、同時にそのように対立しつつも、単にそれに終始するのではなく、一方では、受け入れるべきは受け入れる。そして常に調和をめざしていくということです。このように、調和を前提として対立し、対立を前提として調和していくという考えを基本的に持つことがまず肝要だと思えます。そういう態度からは必ず、よりよきもの、より進歩した姿というものが生まれてくるにちがいないですね」

ただ無視し、遠ざけあっているだけではお互いの存在に何の意味もない。まずは歩み寄って向かいあうこと、対立することが大切だと松下は考える。しかし、終始対立しているだけでは何の進歩もない。やはり調和することがなければならぬ。松下は、異なることを理由に無視したり遠ざけたりするのではなく、また安易に妥協するといふのでもなく、言うべきは言い、主張すべきは主張するといふように対立しつつ、聞くべきは聞き、改めるべきは改めながら調和していく姿こそ、進歩や成長を生むといふのである。

さらに松下は、身近なわかりやすい例として次のようにも述べている。

「たとえば、夫婦というものはおもしろ

いもので、一般に性格の違った相手がいいと言われている。それは、お互いの長所にならない、欠点を補い合っているからである。ところが、もしお互いが相手の欠点を許さず、自分のカラの中にとじこもって冷たい目で批判するようになれば、こんどは、かえってその性格の違いがマイナスになってしまう。そこには、対立があつて調和がないからである。やはりお互いが、心から相手の長所を認め合い、その欠点を補い合つていくところに、ほほえましい夫婦の姿がある。そこにまたお互いの成長もある。それが対立しつつ調和して、調和のうちに対立していく姿である。生かし合う姿である」

往々にして人は、意見が対立したときなど、自分だけが正しく相手が間違つている、自分には価値があり相手には価値がないと見なして、相手を無視したり、切り捨てたり、あるいは滅ぼしてしまおうとする。この世には価値のないものもあるといふのであれば、それでもよいのかもしれない。しかし「存在するものはみな価値がある」とすれば、やはり対立しつつ調和するといふことではなければならない。結局、対立しつつ調和するといふのも、一面において「存在するものはみな価値がある」と考えれば

こそ大切になるのである。

松下幸之助の宇宙観と存在価値

松下幸之助の宇宙観では、この宇宙を生み出し、常にやむことなく宇宙を動かしつつけている力として「宇宙根源の力」といふものが想定されている。これは宗教的に言えば創造神のようなものであり、文字どおり宇宙の根源、大本、母である。そしてこの「宇宙根源の力」は、宇宙をたえず生成発展させ、さらなる繁栄へと高めようとする意志をもっており、この意志にしたがつて万物それぞれに本質、特質を与えているとされる。つまり、宇宙をたえず生成発展させ、さらなる繁栄へと高めることに役立つものとして、たとえば石は石として、馬は馬として、そして人間は人間として存在しているというわけである。

また、同じ馬でもそれぞれにさまざまな個性がある。同じ人間でも、顔形がさまざまな異なるようにそれぞれに個性がある。そうした個性も、松下の宇宙観では「宇宙根源の力」が与えたものとされている。つまり、得手不得手、長所短所のある個性といふものも、自らの意志に役立つものとして「宇宙根源の力」が与えたものだといふのである。

こうした松下の宇宙観に立つならば、存

在するすべてのものは、あらかじめ何らかの役割、使命を担ったもの、価値のあるものとして存在していることになる。それはすなわち、「存在するものはみな価値がある」ということであろう。

この宇宙観が明らかにされたのは戦後になつてからである。一方、表現こそいろいろだが、「存在するものはみな価値がある」という考え方は、戦前から松下の中にあつたものである。したがつて、松下の壮大な宇宙観というものも、おそらく「存在するものはみな価値がある」という考え方を踏まえて描かれたものではないかと考えられるのである。

自ら選択し、信念とする

以上のように、「存在するものはみな価値がある」という考え方は、松下のさまざまなものの見方、考え方、あるいは実践に深く関わっている。とすればそれは、松下の経営での成功や人生の生き方に少なからず影響を与えたきわめて大切なものといふことができる。

それではなぜ松下幸之助は、そう考えるようになったのだろうか。

しばしば松下は、その考え方が自明なことであるかのように語っている。しかもどこを探してみても、はっきりとした根拠に

ご案内

松下資料館

Matsushita Memorial Library



松下資料館は、PHP運動の創始者、松下幸之助の生誕100年を記念して、財団法人松下社会科学振興財団によって建設されました。

関西文化学術研究都市の一角、ハイタッチ・リサーチパーク内にあるPHP総合研究所研修開発センターに隣接しており、平成6年5月に開館しました。鉄筋3階建てで、1階は松下幸之助の著書をはじめ、広く経営・経済に関する社会科学関係の書籍・資料を収集しており、松下幸之助のカセットテープ、ビデオテープも自由に視聴できます。2階は「松下幸之助経営の道」をテーマにした展示場で、レーザーディスクやマジックビジョンを使い、ビジュアルな展示紹介をしています。

3階は研究個室・会議室およびサロンなどになっており、学者・企業経営者の方々にご参加いただき、研究会を適宜開催しています。

所在地
京都府相楽郡木津町相楽台3丁目1-1
〒619-0223
電話 0774-72-7776
ファクシミリ 0774-72-8751
開館時間 午前9時30分から午後5時まで
(但し入館は午後4時30分まで)
休館日 日曜日・月曜日・祝日
入館料 無料
予約制 事前に来館の予約をしてください

については述べていない。「存在するものはみな価値がある」という考え方は、何らかの明らかな根拠に基づくものではなく、松下の直観によって導き出されたものにはない。

しかし、それが直観だけで得られた考え方にすぎないとすれば、あまりあてにはならない。ところがそれは、まるで定理を支える証明のできない公理のように、松下のさまざまなもの見方、考え方に深く関わっている。おそらくそれは、その存在価値についての考え方が、直観による一時的なひらめきで終わることなく、松下自身のさまざまな体験を通じて幾度も確認され、重視され、ついには松下のもの見方、考え方の原則、すなわち基本的な信念の一つに

まで高められたからである。

自分には存在する価値がない、そんな思いにとらわれることほどつらく悲しいことはない。自分に存在する価値がないとなれば、生きる意欲も気力も失って、ついには自殺することにさえなりかねない。私たちが生きていくためには、意識的であれ無意識的であれ、自分には存在する価値があるという基本的な認識がどうしても必要である。

だが、誰しも自分自身の存在価値について確実なことは言えない。価値があるのかないのか、証明のしようもない。根拠を明確にしよとするかぎり、どうしても自らの存在価値についてあいまいなまま行くしかなく、結局、力強く生きていくこともで

きなくなってしまう。とすれば、私たちがしては根拠が明確であるうがなかるうが、自分には存在価値があると考え、前向きに生きていくしかない。

要は自分自身の選択の問題である。信念の問題である。「存在するものはみな価値がある」という考え方を自らの意志で選択し、松下同様にそれを確固とした自分の信念としてもつかどうかである。単にそう信じよ、考えよと言われるもなかなか難しいかもしれない。しかし私には、この選択如何、信念としてもつことができるかどうかこそ、松下幸之助のように経営や仕事はもとより、困難に挫けず力強くかつ生き生きと人生を生き抜く一つの鍵があるように思える。