

松下幸之助・透徹の思想（一）

— P H P 理念の芽ばえとその時代

青野豊作

I 「終戦詔書」と松下幸之助

●「われ、何をなすべきなのか……」

昭和二十（一九四五）年八月十五日——。

天皇の「終戦詔勅放送」をもって、太平洋戦争が終った日のことである。松下幸之助（当時、五〇歳）は、その夜、「われ、何をなすべきなのか……」と自問自答。結局、眠れないままに明け方まで考え続けたものの、彼がその時点ではまだ漠としていた問題意識のなかで必死に追い求めた大命題——すなわち日本再建のために自分が何をすべきかについての答え、それも唯一絶対の解——最善解を手にできないままに終った。

ちなみに、このことが松下幸之助をしてのちに P H P 運動へと駆り立てることになるの

である。しかし、それはのちのこと。ここではまず、松下幸之助が「われ、何をなすべきなのか……」と考え始める発端となった、天皇の「終戦詔勅放送」そのものからみていこう。松下幸之助は、のちにその日のことを振り返ってまず、次のように語っている（松下幸之助著「なぜ」文春文庫、一九七六年刊より抜粋。括弧内は引用者）。

「八月十五日の正午に『陛下の放送がある』というのである。一体何事であろうと、私以下会社の幹部一同は講堂に集まっていた。正十二時、ラジオから流れる陛下のお声は聞きとりにくかったが、しかし仰せられることの意味はよくわかった。戦いは敗戦に終わったのだ。これは、やや予期していたことではあったが、さてとなるとやはり言い知れぬ悲しみ

であった。私も幹部の人びとも、みな眼頭を赤くした」

「終戦詔勅放送」の内容（全文）は、その日の夕方になって発行された各紙の朝刊に「詔書」として掲載されている（次ページ「天皇の終戦詔書」）。人びとは、それを繰り返し読み、その度に涙したと伝えられている。

松下幸之助もまた同じであつたらしい。

彼はのちに、「万斛悲涙」（注・非常に多くの量の涙）という言葉でそれを語っている。ここでは、天皇の「終戦詔勅放送」を聞いた日——八月十五日の夜のこともみておこう。次のように語っている（前掲書、括弧内は引用者）。

「その夜、私は輾転として眠れなかった。こ

詔書

朕深ク世界ノ大勢ト帝國ノ現状トニ鑑ミ非常ノ措置ヲ以テ時局ヲ收拾セムト欲シ茲ニ忠良ナル爾臣民ニ告グ
朕ハ帝國政府ヲシテ米英支蘇四國ニ対シ其ノ共同宣言ヲ受諾スル旨通告セシメタリ
抑々帝國臣民ノ康寧ヲ圖リ万邦共榮ノ樂ヲ偕ニスルハ皇祖皇宗ノ遺範ニシテ朕ノ拳々惜ガザル所義ニ米英二
國ニ宣戰セル所以モ亦美ニ帝國ノ自存ト東亞ノ安定トヲ庶幾スルニ出テ他國ノ主權ヲ排シ領土ヲ侵スガ如キ
ハ固ヨリ朕ガ志ニアラス

然ルニ交戦已ニ四載ヲ閱シ朕ガ陸海將兵ノ勇戰朕ガ百僚有司ノ勵精朕ガ一億衆庶ノ奉公各々最善ヲ尽セル
ニ拘ラス戦局必ズシモ好転セズ世界ノ大勢亦我ニ利アラス加之敵ハ新ニ殘虐ナル爆彈ヲ使用シテ頻ニ無辜
ヲ殺傷シ慘害ノ及ブ所真ニ測ルベカラザルニ至ル而モ尚交戦ヲ繼續セムガ終ニ我ガ民族ノ滅亡ヲ招来スル
ノミナラス延テ人類ノ文明ヲモ破却スベシ

斯ノ如クムバ朕何ヲ以テカ億兆ノ赤子ヲ保シ皇祖皇宗ノ心盡ニ謝セムヤ是レ朕ガ帝國政府ヲシテ共同宣言
ニ応ゼシムルニ至レル所以ナリ

朕ハ帝國ト共ニ終始東亞ノ解放ニ協力セル諸盟邦ニ対シ遺憾ノ意ヲ表セザルヲ得ヌ

帝國臣民ニシテ戰陣ニ死シ職域ニ殉ジ非命ニ斃レタル者及其ノ遺族ニ想ヲ致セバ五内為ニ裂ク且戰傷ヲ負
ヒ災禍ヲ蒙リ家業ヲ失ヒタル者ノ厚生ニ至リテハ朕ノ深ク軫念スル所ナリ

惟フニ今後帝國ノ受クベキ苦難ハ固ヨリ尋常ニアラス爾臣民ノ衷情モ朕善ク之ヲ知ル然レドモ朕ハ時運ノ趨
ク所堪ヘ難キヲ堪ヘ忍ビ難キヲ忍ビ以テ万世ノ為ニ太平ヲ開カムト欲ス

朕ハ茲ニ國體ヲ護持シ得テ忠良ナル爾臣民ノ赤誠ニ信倚シ常ニ爾臣民ト共ニ在リ
若シ夫レ情ノ激スル所濫ニ事端ヲ滋クシ或ハ同胞排擠互ニ時局ヲ乱リ為ニ大道ヲ誤リ信義ヲ世界ニ失フガ如
キハ朕最モ之ヲ戒ム

宜シク拳固一家子孫相伝ヘ確ク神州ノ不滅ヲ信シ任重クシテ道遠キヲ念ヒ總力ヲ將來ノ建設ニ傾ケ道義ヲ篤ク
シ志操ヲ鞏クシ誓テ國體ノ精華ヲ発揚シ世界ノ進運ニ後レザラムコトヲ期スベシ爾臣民其レ克ク朕ガ意ヲ体セヨ
御名 御璽

昭和二十年八月十四日

各務大臣副署

天皇の終戦詔書（全文）——朝日新聞（昭和二十年八月十五日付）

の思わぬ事態を前にして、われ何をなすべきかを、真剣に（考え）思いあぐんだのである。考えは容易にまとまらなかった。しかし、これだけはハッキリしていた。それは、今から直ちに日本は再建に入る、一刻のゆうよもならない、そのために私にできることは、生産だ、これが生産人としての私の最大の使命だ、ということであつた」

再録すると冒頭でみた自問自答は、前述のように〈敗戦国・日本〉を再建するために、自分は何をすべきなのか、という大命題の答えⅡ最善解を求めているものであつた。松下幸之助が思いあぐんだゆえんであつた。さらに一晩考えて得た答え、すなわち「私にできることは、生産だ」という程度のもので、満足できなかったゆえんだつた。

もつとも、これはのちの松下幸之助の言動から推察してのもの。松下幸之助自身は、このことについて直接、言及していない。ましてや昭和二十年八月十五日から翌朝にかけての時点では「自分が何をなすべきか」という問いかけもまだ漠としたものにすぎなかつた

から、自ずと考えもまとまらなかったという

ことでもあったらしい。しかし、まだ漠とし

た問いかけの中に、《敗戦国・日本》を再建す

るために、自分は何をなすべきか、という大

命題が含まれていて、しかも、それが中心で

あったことは松下幸之助ののちの言動から容

易に推察できる。で、これについてはのちに

詳しくみることにして話を戻すと、いずれに

せよ、この大命題についての最善解を手にし

ることくらい難しいものもなかった。

なぜなら、日本は連合国軍によって完膚な

きまでに叩き潰されていたからである。

●敗戦国・日本の惨状

ここで政府が昭和二十二年に発表した資料

〔経済実相報告書（第一次経済白書）〕ほか

および今村武雄編『巷談・戦後経済二十年史』

（荒地出版社、一九六四年刊）ほかで、《敗戦

国・日本》の状況をみよう。

まず、太平洋戦争における戦没者は、陸海

軍軍人百五十五万五千三百八人、一般国民二

十九万九千四百八十五人（注・のちに厚生省

が行なった算定によると、戦没者はさらに大幅

に増加し、推定三百十万人。また負傷および

行方不明者は、陸海軍軍人三十万九千人。一

般国民三十六万七千人で、計六十七万六千人。

他方、全国の百十九都市が米空軍の爆撃

（うち、いくつかの都市は米海軍の艦砲射撃）を

うけていて、実に三百五十万戸の建物が焼失

（うち、住宅が約二百万戸）している。

産業界もまた、莫大なる被害をみた。

敗戦時の生産能力の戦災被災率（昭和十九

年比較——経済安定本部調べ）は、石油精製五

八パーセント。真空管五八パーセント。硫安

五四パーセント。自転車五〇パーセント。ま

た戦災被災率四〇パーセント以上のものにゴ

ム、化学。同三〇パーセント以上のものに紡

毛、火力発電、ガス。同二〇パーセント以上

のものに機関車、セメント、工作機械、各種

車輛、アルミ、ベアリング、自動車ら。

ただし、これらは全国平均値。計百十二回

も米軍機に爆撃された東京都、同五十四回の

名古屋市、同三十四回の浜松市、同四十四回

の堺市らは、壊滅状態となっていた。他方、

広島市、長崎市の原爆被災地は、焦土と化し

ていた。

次に松下電器の本拠地・大阪の場合をみよ

う（藤本篤著『大阪府の歴史』山川出版社、一

九六九年刊、ほかによる）。

大阪市は、計二十八回に及んだ米軍機の爆

撃で徹底的に破壊された。罹災面積は全市域

の二七パーセント。被災者百十三万五千四百

十人（うち、死者一万三百八十八人。負傷者三

万五千五百四十三人）。焼失・倒壊家屋は計三

十一万九百五十五戸。

敗戦の八月十五日、大阪駅のホームに立つ

た人が一面、焼野原で、はるかかなたの地に

あるはずの、心齋橋の大丸、十合、難波の高

島屋らの焼けただれた店舗が見えたのに衝撃

を受けたと伝えられている。当然、工場の

被災率も高い。大阪市内の工場の四〇パーセ

ントが被災している。大阪もまた、焦土と化

していたのだ。

松下電器の場合はどうであっただろうか。

『松下電器五十年の略史』（一九六八年発行）

によると、松下電器の被災度は比較的に軽か

ったという。昭和二十年三月十三日の大阪空

襲で、六カ所の工場、倉庫が被災。その他の

空襲で三十二カ所の工場、出張所、寮などが

被災したものの、本社と主力各工場には被害が殆どなかったとしている。

●純日本人・松下幸之助

ここで再び、昭和二十年八月十五日へと戻ろう。前述のように松下幸之助の自問自答は、松下電器グループの再建もさることながら、〈敗戦国・日本〉を再建するに自分が何をすべきかということにあった。それで松下幸之助はその答え——最善解を見出せぬまま翌十六日の早朝に松下電器本社へと向かっているのだが、その日に、松下幸之助は、まだ漠としていた問題意識ながらも、彼が必死に求めている大命題の答え、それも最善解を手にするようになるのである。しかも、それは一見、偶然の出来事かのようにみえる形でのものであったのだから、興味深い。改めてみていこう。

松下幸之助はまず、次のように語っている（前掲「なぜ」）。

「翌十六日。街は死んだような静けさの中にあった。会社に出てみたが、誰もが仕事に手

もつかない様子であった。これではならなないと考えた私は、急遽、会社の幹部を招集した。そして私は訴えた」

このあとの松下幸之助の言動は社史史料・「緊急事態に処する経営方針」要旨」をみる方が理解しやすい。以下、同史料をもとにみていこう。松下幸之助はこのあと、在阪の一等社員以上の幹部社員六十五名を本社修養室に緊急召集。午前十時から十一時半までの一時間半、彼らの前で、「緊急事態に処する経営方針」を発表し、その冒頭で、

「大東亜戦争終末の忝かたじけなくき大詔を拝し
帝国再建に処する我等の覚悟」

——について所信表明をしている。その内容が興味深い。

この時の所信表明は、前もって予定されていたものではない。原稿なしのぶつつけ本番だった。そのことが幸いした。松下幸之助は自分の所信を話しているうちに、自分でもそれと意識しないままに國家再建のために自分

は何をすべきかということを話し始めていたのである。それはそれまで頭脳の深層部分にあったものが突如、大噴火したのにならっていた。その内容である。

冒頭、次のことから始めている（前掲史料より抜粋。括弧内は引用者）。

「昨日は、天皇陛下の玉音を身近かに拝し、感極まり、身のうちふるを覚えた次第である。遂に大東亜戦争も、ここにその目的を達し得ず、残念な形において幕を閉ざることとなった。

顧みて、陛下に申訳ないと悔恨の涙にくだらないものが一人としてあろうか。何人か万解ばんげ悲涙ひなみ（前出）にむせばないものがあるうか。ただただ承詔必謹しょうしつひきん（注・天皇の思し召を深く解し、承うけとつとめること）、陛下の思し召をかしこみ、一日もすみやかに聖慮を安んじ奉なまるのが一億臣子の道であり、このほかにありえないのである。いかにしてご聖慮に添そい奉るべきか。私の所懐の一端を述べてみたい」

三つの点に注目したい。

一つは、松下幸之助の皇室に対する崇敬の念が、なんの飾りもなく語られていることである。二つに、天皇の「終戦詔勅放送」にいか感激したかを素直に語っていることである。三つに、「終戦詔勅放送」に大きく触発されていて高揚した状態にあることである。それでもう一つ刮目すべきことがある。

松下幸之助は、このあとの所懐発表で、「日本精神」「真の日本精神」という言葉を記録されているだけでも二十八回も口にしていて。それは松下幸之助がいわゆる「純日本人」であることを示していて、これまた興味深い。

●松下幸之助の獅子吼

その内容である。それは次の五つに整理できる（前掲史料より抜粋）。

一、古より敗戦国は悲惨な状況に陥るケースが多い。收拾のつかない、無秩序状態に陥っている。

近くはイタリア、ドイツまたしかりである。が、わが日本は別である。現に眼前に、ひとたび陛下のご聖断が下るや、肅然とし、陛下

の広大無辺の聖慮に感激し、平静、整然として時局が收拾されていくのを見るのである。これは万世一系の天皇をいただき、皇室を中心として三千年来、一致団結して培い、鍛えてきた国体の精華でなくて何んであろう。われわれはまず、このことを心に銘記しておかねばならない。

※昭和十五（一九四〇）年九月二十七日、日・独・伊の三カ国がベルリンで『日独伊三国同盟』に調印。以降、第二次大戦・太平洋戦争（注・開戦当初、軍部は大東亜戦争と表現していた）へと突入していった。うち、イタリアが一九四三年八月八日に連合国に無条件降伏。次いでドイツが一九四五年五月七日に連合国に無条件降伏。このことが日本の敗戦を決定的なものにした。独・伊二カ国は敗戦後、連合国の直接統治（軍政下）におかれ、このことが戦後混乱を長びかせる原因の一つとなった。

前掲の松下幸之助発言は、独・伊二カ国の戦後混乱を指している。

ちに国家再建に立ち上がらねばならない。

たしかに昨日までの軍需生産を中止し、一挙に復興産業（民需品生産）へと切り替えるには多くの困難が伴うだろう。予想だにしていなかった困難な事態に次々と逢着（ほうちゃく）しよう。

しかし、これを滞りなく運ぶところに、産業人としてのご奉公がある。われわれは産業報国の誠を尽さねばならない。

一、われわれは今後、個々に、それぞれの範囲で創意工夫を加えて、新たに進むべき道を発見しなければならない。

この至難な仕事に成功を収めるには、眼前にいかなる問題が現われても、これを適切に処理・遂行しうる心がまえと、才能をもっていなければならない。さらに知恵、才覚を働かせねばならない。

しからば、その知恵、才覚はどのようにしたら生まれてくるのか。それにはまず、三千年来培った真の日本精神を把握し、これにもとづいて的確な判断を下すことである。日本精神を体得せずして左顧右盼（さくわんごはん）しても益なきこ

とである。

一、日本精神とは畢竟、至誠である。誠を全うする心である。

この日本精神が真に顕現(注・はつきり現われること)されるときに、たんに誠のみならず、これを全うし尽くす知恵が自ずと生まれ、伴ってくるのである。透徹した知恵と才覚が湧いてくるのである。すなわち、誠を完全に成果あらしめるところの知恵が加わったときに、初めて真の日本精神が顕現され、万事が自ずと成就するのである。

一、日本精神の消長は、国家の隆替(注・盛衰)とも密接な関係を有している。

日本の歴史をひもとくに、わが日本は日本精神が国民に保持されているときには、必ず繁栄している。しかるに、いつしか日本精神を忘れて(欧米の)拝金唯物思想に染まり、その結果、招いたのが今日の破局(敗戦)である。ゆえに眼前の破局を天の啓示(注・天のいましめ、教え)とし、さらに真の日本精神を取り戻す絶好の機会と考え、真の日本精

神をもって繁栄の基としなければならない。

かく禍を転じて福となし、日本精神を顕現し、皇国の再建に進むとき、世界は必ずや驚嘆の目を見張るだろう。それこそが聖旨にこたえ奉るゆえんのものと思ふ——。

——以上、五つ。いずれも松下幸之助が「祖国日本の再建のために、自分は何をなすべきなのか」という大命題についての解、それも唯一絶対の解、すなわち最善解をついに手にしたことを示していて興味深い。

その最善解とは、「真の日本精神の再生」こそが日本再建の根本であるとするもの。それは「PHP理念」が芽ばえ始めたことを示してもいた。

松下幸之助は、この日、幹部らに、「今後、わが社の経営においても日本精神の覚醒と顕現に努めていく」と言明。近く具体策の検討に入るともしている。が、その松下幸之助の前に大きく立ちはだかつたものがあつた。

敗戦と同時に日本に進駐した「連合国最高司令官総司令部」——すなわち「GHQ」がそれであつた。

II GHQと対日占領政策

●敗戦国・日本の現実

敗戦国とは、かくも惨めなものか……。

日本人が史上初めて直面した(敗戦国・日本の現実)を身をもって知つたのは、昭和二十(一九四五)年八月下旬に、米軍をはじめとする連合国軍が占領軍として日本の各地に進駐し始めた時期のことであつた。

連合国軍、進駐の状況からみていこう(別掲・年表参照)。

まず、昭和二十年八月二十八日。敗戦の日から二週間経つた時点のことである。この日の午前八時二〇分。米第一空挺隊百五十名が日本占領の先遣隊として神奈川県厚木飛行場に進駐。ほぼ同時刻、米第八軍(陸軍)の先遣隊が湘南海岸に上陸した。続いて相前後して横須賀港、神戸港、佐世保港、名古屋港等から米陸軍が上陸。全国各地への進駐を開始した。

日本本土に進駐した米軍の主力部隊は、米太平洋陸軍の第六軍と第八軍。沖縄と小笠原

諸島には米太平洋方面隊（海軍）が進駐。その兵力は十五師団、計四十万名余にのぼった。

一方、米軍の進駐が完了したあと、翌昭和二十一年一月から五月の時期に、西日本地方を中心に英連邦軍約四万名（イギリス、オーストラリア、インド、ニュージーランド軍で構成）が進駐。さらに北方領土四島にソ連極東軍が進駐、占領した。

他方、この間の昭和二十年八月三十日に、米軍は横浜税関庁舎を接收して太平洋陸軍総司令部（GHQ／AFPAF）を設置。次いで九月十五日に東京・日比谷の第一生命相互ビルを接收して連合国最高司令官総司令部（GHQ／SCAP）を設置。この時点で、日本全土が米太平洋陸軍総司令官兼連合国最高司令官のダグラス・マッカーサー元帥（当時、六五歳）の統治下に組み込まれた。

また、GHQは各県庁所在地に「軍政部」を設置している。これは中央（国政）は日本政府に、地方（行政）は各県庁に業務を執行させるものの、中央（国政）についてはGHQが、地方（行政）についてはGHQ軍政部がすべて命令・指示し、監督するという、

いわゆる間接統治方式としたことを意味していた。ただし、沖縄と小笠原諸島については米軍による直接統治——軍政とした。また北方四島はソ連の完全占領下におかれた。

日本全土が事実上、連合国の占領・統治下におかれ、それは昭和二十七年四月二十八日のサンフランシスコ対日講和条約発効の日まで六年八カ月もの間続いたのである。

それで一つ付記しておきたい。

米陸軍が日本各地への進駐を開始した時期、昭和二十年八月末から十月にかけての時期のことである。占領軍進駐に関してさまざまな流言が広く流布された。なかでも人びとを恐怖させたのは、婦女子暴行に関するものであった。一部の人たちは、それを無知ゆえのものとして冷笑した。しかし現実には怖れていた以上の事件が起きている。

●凶悪犯罪、ヤミ市、悪性インフレ

まず、兵庫県の場合である。昭和二十年八月二十八日に神戸港に米軍が上陸してから九月六日までの、わずか十日間に、米軍兵士による凶悪犯罪（婦女暴行、強盗、殺人など）が

計三百七十九件も起きている。

神奈川県の場合もまた悲惨そのものだった。同年八月末から十二月末までの四カ月余の間に、米軍兵士による同種の凶悪犯罪が計一千九百二十九件も発生している。東京都、大阪府その他の県ではなぜか米軍兵士による凶悪犯罪に関する記録は公表されないままに終わった。しかし、これまた惨状は容易に想像できる。いずれにせよ、それらは（敗戦国・日本の現実）の一端を当時の日本人にまざまざと見せつけたものであったが、他に目を転じると、これまた惨憺たるものであった。

吉田[※]は、その回想録の一つ「日本を決定した百年」（日本経済新聞社、一九六七年刊）に次のように記述している（抜粋）。

※吉田茂 一八七八—一九六七年。外務官僚

——政治家。駐英大使らを歴任したのち昭和二十年九月に東久邇宮内閣の外相に就任。

このあと幣原内閣でも外相を務め、昭和二十一年に第一次吉田内閣を組閣。以後、五次にわたって組閣した。別掲・年表参照。

「敗戦後の一二年は、明日もわからぬ混沌

連合国総司令部(GHQ)の初期占領政策と松下電器

（その1：昭和20年8月～昭和20年11月）

	主要事項と初期占領政策	松下電器——主要事項
昭和二十年（一九四五年）	8月15日 正午、戦争終結の「詔書」を放送。日本政府、ポツダム宣言を受諾して連合国に無条件降伏。 鈴木貫太郎内閣総辞職。 8月17日 東久邇宮稔彦内閣発足。 8月28日 連合国軍先遣隊、厚木飛行場に到着。以降、日本各地に連合国軍進駐。 8月30日 連合国最高司令官（SCAP）、ダグラス・マッカーサー、厚木に到着。	8月16日 社主・松下幸之助、緊急幹部会で、日本精神をもって難局に対処することを強調。 ※松下幸之助、50歳。 8月20日 社主・松下幸之助、民需生産への転換方針を明示。 8月21日 社主指令「松下電器全従業員ニ告グ」配布。 8月23日 社主指令「緊急事態ニ処スル経営方針（要旨）」配布。
	9月2日 日本政府、降伏文書に調印。 GHQ、軍需生産の全面停止を指令（指令第1号82項）。 9月6日 米大統領、「降伏後ニ於ケル米國ノ初期対日方針」を承認（決定）。直ちにマッカーサーに実行を指令。 9月11日 GHQ、東条英樹ら39人の戦争犯罪人の逮捕を指令。 9月25日 GHQ、製造工業の運営に関する覚書（民需生産の一部を許可）。	9月2日 松下電器、GHQの生産中止指令を受く。 9月下旬 松下電器の民需生産への転換認可。電池、電球、電熱器、ラジオの生産再開。
	10月5日 東久邇宮内閣総辞職。 10月9日 幣原喜重郎内閣発足。 10月11日 マッカーサー、新任挨拶の幣原首相に対し、口頭で「五大改革」の断行を要求。 ※五大改革＝1）婦人解放——婦人参政権、2）労働組合の結成奨励、3）学校教育の民主化、4）秘密審問司法制度の撤廃、5）経済機構の民主化。 10月22日 GHQ覚書——十五財閥指定（財閥解体への第一弾）。 ※四大財閥（三井本社、三菱本社、住友本社、安田保善社）を含む十五財閥企業に対し、事業内容と資産内容の報告書の提出を指令。 ※十一大財閥企業（川崎重工業、日産本社、浅野本社、富士産業＝旧中島飛行機、渋沢同族、日本窒素肥料、古河鉱業、大倉鉱業、野村合名、理研工業、日本曹達）。	10月—— 松下電器、全製造所が生産体制を整える。販売面でも東京、名古屋、福岡に出張所を再開、生産販売は一応軌道に乗る。 ※10月時点での生産品目。 ・ラジオ、同部品、ラジオ用キャビネット、乾電池、蓄電池、電極、探見電灯、ベビーライト。 ・モートル、トランス、扇風機、フォノモーター、パン焼器、ロースター。 ・アイロン、電気コンロ、ストーブ、電球、豆球。 ※左（10月22日）の時点では、松下電器は十五財閥企業の中に含まれていない。 <メモ> ※10月15日 合名会社・安田保善社理事会、保善社解散を決定。 ※10月22日 三井同族会議、三井財閥解体を決定。 ※11月1日 ㈱三菱本社株主総会、岩崎両家当主及び財閥首脳の総退陣を決定。 ※11月7日 ㈱住友本社、解散の方針を発表。
	11月6日 GHQ、持株会社の解体に関する覚書。※持株会社整理委員会の設立、独占的組織解体計画の設定ほかを指令。 11月24日 「会社の解散等の制限に関する勅令」（制限会社令の公布）。 ※資本金500万円以上の会社の譲渡・解散の制限他。 ※制限会社は、一次～八次にわたって指定され、第八次指定（昭和23年6月）で累計83持株会社、約4,500子会社となった。	11月3日 社主・松下幸之助、臨時経営方針発表会で松下電器の進むべき道を明示。

状態であった。昭和二十年末から二十一年にかけて最悪の月では石炭生産は戦前比八分の一、銑鉄生産は二十分の一しかなかった。しかし、より大きな問題は生きるための食糧が不足していたことであつた。昭和二十年の（米の）収穫がいちじるしく悪かつたため、二十一年の収穫前に大きな食糧危機に直面すると予想された。一千万人の餓死者が出るだろう、という噂さえとんだ。事実、昭和二十一年五月には不十分な規定配給量さえ維持できなくなり、全国各地で欠配が生ずることとなった」

※昭和二十年は未曾有の凶作となり、全国平均で稲作が平年の六分作となつたほか、大豆・小豆ほか、野菜も大凶作となり、このことが食糧難をより深刻なものにした。いずれも天候不順もさることながら戦時中に激化した農地荒廃が原因してのものであつた。

そして、こう記述している。

「それに増して問題だつたのは、日本人が敗戦によって深刻な精神的な打撃をこうむつて

いたことであつた。多くの日本人は「日本は不敗である」という神話を信じ、日本の戦争目的の正しさ（注・軍部は「大東亜共栄圏建設を打ち出し、正義の聖戦であるとしていた」）を確信して、多大の犠牲を払つて戦争に協力した。ところが日本は敗北した。しかも、その戦争目的がまったく正当性を欠くものであつたといわれたのである。当然、多くの日本人は激しく動揺した。それは、あらゆる権威の失墜を意味していた」

さらに、次のように記述している。

「それに加えてのヤミ市と悪性インフレーションに代表される戦後混乱があつた。ヤミ（闇）という、小さな非法行為に訴えることなく生活を営むことは不可能であつたのである。順番を守っていたら汽車や電車に乗ることもできなかった。そしてそれらのこともまた、日本人の道徳心を切りくずす要因となつた」

※ヤミ（闇）市 戦前・戦中から戦後数年にかけての時期、食糧をはじめ、あらゆる生活

物資は国の管理・統制下にあり、配給ルートを通じて一般家庭に供給された。ただし、肝心の配給量は極端に少なかった。結果、敗戦後に政府の管理・統制を経ない、いわゆるヤミ（闇）ルートでの物資の流通・販売が半ば公然と行なわれるようになり東京都内の各所、大阪駅前通り、京都・新京極その他、全国各都市でヤミ露天商群が出現した。

● 日本占領・管理機構とGHQ

右の記述で注目を要するのは、これが時の為政者の一人、吉田茂の回想記だということである。これは敗戦直後の混乱がいかに深刻なものであつたかを如実に物語っている。同時に日本政府の無力ぶりをいまに伝えてもいる。事実、吉田茂は「極端にいえば、（一般庶民と同じく日本政府も）その日暮らしの窮境にあつた」と付記している。一方、そうした敗戦直後の混乱に拍車をかけたのが連合国の苛酷そのものの対日占領政策であつた。

連合国の日本統治・管理機構からみていこう。

日本統治・管理機構の頂点に位置したのは、連合国十一カ国で構成する「極東委員会」

連合国総司令部(GHQ)の初期占領政策と松下電器

(その2：昭和20年12月～昭和21年6月)

昭和二十年 (一九四五年)	12月8日	GHQ、制限会社の規制に関する覚書(制限事項を大幅に拡張)。	12月	社員・工員の区別を廃し、一律月給制となる。
	12月22日	労働組合法公布。	12月	能率研究所開設。
昭和二十一年 (一九四六年)	1月1日	天皇、神格化否定の詔書(天皇の“人間宣言”)。	1月15日	社主・松下幸之助、経営方針発表会で専門細分化の方針を強調。
	1月4日	GHQ、軍国主義者の公職追放、及び超国家主義団体・27団体の解散を指令——公職追放令の第一弾。	1月30日	松下産業労働組合結成(昭和22年1月松下電器産業労働組合となる)。 社主・松下幸之助、結成式に出席を求め、祝辞を贈る。
	1月7日	米政府派遣の日本財閥調査団来日(3月14日に報告書を米政府に提出)。		
	1月19日	GHQ覚書(財閥持株会社18社、及び十四財閥家族に関する資料提出を日本政府に指令)。		
	1月20日	GHQ覚書(賠償第一号優先施設として旧軍需工場約400をGHQの管理下に置く)。		
	2月3日	マッカーサー、GHQ民政局に日本国憲法草案作成を指示。		
	2月10日	政府、経済危機緊急対策を発表。		
	2月17日	金融緊急措置令(新円切替え)——即日施行。		
	3月3日	物価統制令公布。	3月16日	松下電器は関係会社32社とともに制限会社に指定さる。 ※資本金の変更、利益の配当、剰余金の分配、動産・不動産・有価証券の売却、贈与ほか、権利の移転を生ずる行為に種々の制限を受けた(解除日=昭和25年10月12日)。
	3月16日	制限会社令改正公布——指定会社の活動制限強化。 ※大蔵省、四大財閥を含む393社を制限会社に指定。		
	4月10日	新選挙法による初の衆議院議員選挙——第22回衆議院議員総選挙(自由141、進歩94、社会93、協同14、共産5、諸派38、無所属81)。		※社主・松下幸之助、昭和21年4月15日号の松下電器産業社内新聞で、「制限会社指定に際して」と題して所信発表。“公明正大であれ”他を力説し、社員の奮起を促す。
	4月20日	持株会社整理委員会令公布。(同委員会の設置=8月9日)		
	4月22日	幣原内閣総辞職(以降、5月22日の第一次吉田茂内閣発足まで空白)。		
	5月3日	極東国際軍事裁判所開廷。	5月25日	社主・松下幸之助、「新円経済と経営」についての社内公開討論会で当面の施策を発表。
	5月22日	第一次吉田茂内閣成立。		
	5月——	GHQ経済科学局トップ交替人事。ニュー・ディール左派が登板。以降、財閥解体政策激化へ。		
	6月3日	GHQ「財閥家族指定」の覚書。 同日、大蔵省が本指令に基づいて理財局長をもって十四財閥家族63名を「指定家族」に指定——但し、本決定の昭和22年3月13日まで、仮指定扱いとされた。	6月3日	松下幸之助、財閥家族の指定を受く。 ※十四財閥の財閥家族指定——三井(11名)、岩崎(11名)、住友(4名)、安田(10名)、中島(5名)、野村(4名)、浅野(4名)、大倉(4名)、古河(2名)、鮎川(1名)の十家56名。 ※これに加え川崎、渋沢、松下、大河内の四家7名が指定された——仮指定。 ※川崎、渋沢、松下、大河内の四家は昭和22年3月13日の本指定で除外され、このあと23年11月まで大蔵省の管理下に。
	6月12日	政府、公職適否審査委員会の設置を決定(7月1日、同委員会官制公布)。		

(在・ワシントン)で、同委員会が日本統治政策——日本占領政策の大綱を決定している。

連合十一カ国とは、米、英、中国、ソ連、オーストラリア、オランダ、フランス、インド、カナダ、ニュージーランド、フィリピン(注・のちにビルマ、パキスタンの二カ国が加わり、計十三カ国となった)。

一方、極東委員会の下に、米、英、中国、ソ連の四カ国で構成する「対日理事会」が組織され、東京に設置された。対日理事会は、東京に駐在する「連合国最高司令官(ダグラス・マッカーサー)」の諮問機関と位置づけられた。

この日本統治・管理機構を日本占領政策の流れとの関係で見ると、次のようになる。

▼極東委員会(在・ワシントン)

▼米政府

▼対日理事会(在・東京)

▼連合国最高司令官(在・東京)

▼連合国最高司令官総司令部(GHQ)

在・東京

▼GHQ地方軍政部(在・都道府県)

ただし、これはあくまでも組織系統からみたものの。実際にはかなり異なっていた。

実質的には米国主導の形で対日占領政策が行なわれたのである。すなわち米国政府の直接命令・指令、あるいは連合国最高司令官の直接命令・指令によって、のちにみるように苛烈そのものの対日占領政策が断行されたのである。

なお付記すると、米政府(米統合参謀本部)がGHQに直接に行なう命令(米統合参謀本部命令)の発行に関してはGHQにかなりの裁量権が与えられた。そしてこのことがやはりのちにみるように、戦後混乱にいつそう拍車をかける原因の一つとなった。

それで昭和二十年九月六日のことである。米政府が「降伏後ニ於ケル米國ノ初期対日方針」を決定(別掲・年表参照)しているのだが、これまた(敗戦国・日本の現実)を如実に示してもいた。

●「米國ノ初期対日方針」

この時に決定された「米國ノ初期対日方針」は、日本の非軍事化と民主化政策の大綱を示したもので、四部構成。第一部「終局ノ目標」の第1項1節に、

「日本國ガ再ビ米國ノ脅威トナリ、又ハ世界ノ平和及安全ノ脅威トナラザルコトヲ確實ニスルコト」

——とあり、以下、主要施策について基本方針が明示されていた。なかには「天皇並ニ日本政府ノ連合國最高司令官ヘノ從屬」(第二部「連合國ノ機能」)その他の、日本人にとって衝撃そのものの基本方針も明記されていた。次に初期対日政策のうち、主要施策とされたものについてみよう(以下、項目のみ)。

▼第一部……「終局ノ目標」

・主權範圍ノ限定。完全ナル武装解除ト軍事力ノ剥奪。軍國主義及ビ侵略ヲ表記スル制度ノ嚴禁。基本的人權ノ尊重達成。

▼第二部……「連合國ノ機能」

・軍事占領。天皇並ニ日本政府ノ連合國最高司令官ヘノ從屬。占領政策ノ公布。

連合國総司令部(GHQ)の初期占領政策と松下電器

(その3：昭和21年7月～昭和22年3月)

昭和二十一年 (一九四六年)	7月26日 政府、第二次農地改革案を決定(10月21日、農地改革法案成立、公布)。	7月～ 松下電器の8工場が賠償工場の指定を受く(昭和27年1月までに逐次解除)。
	8月8日 政府、戦時補償打ち切りの根本方針を決定。 ※戦時補償打ち切りに伴う法的措置=10月19日。	8月11日 松下電器、戦時補償の打ち切りの通告を受く。 ※8月以降、GHQ担当官ら、相次いで松下電器を視察。 ※8月——終戦後初のお盆を迎えて、各工場でお盆踊りの夕を開催。
	9月6日 持株会社整理委員会、三井本社・三菱本社・住友本社・安田保善社・富士産業(旧中島飛行機)を持株会社に指定(第一次指定。以後第五次まで83社を指定)。	
	10月8日 復興金融公庫法公布(昭和22年1月25日発足)。	10月2日 社主・松下幸之助、「新経営指導方針発表会」で新事態に処する道を力説。
	11月3日 日本国憲法公布。 11月8日 政府、GHQの指令に基づき公職追放の要項を発表——追放範囲を地方公職に拡大。 11月25日 会社の証券保有制限に関する件公布。 11月26日 GHQ、十大財閥家族の全資産を持株会社整理委員会に移管する覚書。	11月3日 松下幸之助、PHP研究所を設立。 ※松下幸之助は、このあと婦人団体、各役所、青年会らでPHP理念普及のための講演活動を開始。昭和21年暮れまでに40数回講演。 11月21日 松下幸之助、及び常務以上の役員が公職追放の指定を受く(昭和22年5月22日に解除)。
	12月27日 政府、石炭・鉄鋼を中心とする傾斜生産方式を閣議決定。	12月7日 松下電器、持株会社の指定を受く(第二次指定——40社)。 ※下記17社、松下電器と関係を絶ち、自主独立会社となる。 松下金属(株)、松下電工(株)、松下造船(株)、松下木材(株)、松下飛行機(株)、松下食品工業(株)、松下鉱業(株)ほか。
昭和二十二年 (一九四七年)	1月4日 公職追放令改正——追放範囲を3親等、言論界・地方公職に拡大。 1月18日 全官庁労組共闘委員会、スト(2月1日ゼネスト)突入宣言。 1月31日 マッカーサー、2・1ゼネスト中止命令。	1月10日 社主・松下幸之助、経営方針発表会でPHP運動についての全員の理解と協力を要望。 1月——「ナショナルショップ」発刊。 1月——松下幸之助、公職追放a級よりb級に修正さる。 1月29日 松下幸之助、PHP理念をテーマに鳥養利三郎、湯川秀樹との鼎談(於：京都・精風園)。 ※松下幸之助は、前年に引き続き、PHP理念の普及のための講演活動を開始。昭和22年一年間で、200回余の講演を行なった。
	2月6日 経済復興会議結成。	2月——拘束8時間労働制実施。
	3月3日 公職資格訴願審査委員会官制公布。 3月11日 GHQ、米軍ドルの円換算率1ドル=15円を50円に引上げ。 3月31日 教育基本法、学校教育法各公布(6・3・3制を規定)。	3月28日 松下幸之助、PHP講演懇談会(於：京都・東本願寺)。

▼第三部……「政治」

・軍国主義ノ除去。戦争犯罪人ノ審判・処罰。民主主義過程ヘノ希求ノ助長。

▼第四部……「経済」

・経済上ノ非軍事化。民主主義勢力ノ助長。平和的経済活動ノ再開。賠償ト略奪財産ノ返還。財政・貨幣・銀行政策ニ関スル指導管理責任。国際通商ノ再開許可。在外資産ノ処分。日本国内ニ於ケル外国企業ノ機会均衡。皇室財産——皇室財産トイエドモ占領目的維持ノタメニ例外扱いトセズ。

米國政府が「初期対日方針」を決定した時のことである。トルーマン米國大統領は、マッカーサーに対して、いくつかの指令書を発しているが、それには「貴官は、日本の復興または強化に關し、なんらの責任を負うことなし」と明記されていた。

「初期対日方針」の決定は、米國政府——GHQによる日本占領政策が実行段階に入ったことを示していた。GHQはこのあと、日本政府に対して矢継ぎ早に指令および事実上の指令を意味する覚書、勧告、声明を発してい

る。これらはGHQが日本政府に対して有無を言わさぬ形で実行を指令したもので、その数は「初期対日方針」が決定、直ちにマッカーサーに実行指令がなされた昭和二十年九月六日から同年十二月末までの四ヵ月で、計四十四指令（注：政治分野十六、経済・産業分野十八、社会分野六、教育・芸術分野四）。

他方、これらのGHQ指令に關連して、日本政府もまたGHQ指令に数倍する諸政策を打ち出して、それらのうち、いくつかの重要施策がGHQが矢継ぎ早に出してくる諸指令によって猫の目のように激しく変った。それで、改めて付記すると、松下電器グループを含む日本の大企業は例外なく、「初期対日方針」が発表される前に、すでにGHQ猛台風直撃されていた。松下幸之助と松下電器もまた、直撃され、かつ翻弄されている。

III GHQ対松下幸之助

●GHQ猛台風の恐怖

昭和二十（一九四五）年八月二十一日——。

松下幸之助が幹部社員らに「真の日本精神による日本再建」を説いてから五日経った時点のこと。松下幸之助は改めて一般社員らに、「幸之助哲学」を説いている。

松下電器本社の講堂に集まった社員らに、戦後初の「社主訓辞」と経営方針の発表を行なっているのである。

この時点では松下幸之助哲学——「真の日本精神をもつて処すれば、いかなる困難事も必ず突破できる」という考え方はもはや確たるものとなっていたようだ。その気概が自ずと言葉にあふれ出たということらしい。こんどまた「幸之助節」そのものだった。

うち、最も強調した個所を抜き出してみよう。次のように説いている（前掲『松下電器五十年の略史』、括弧内は引用者）。

「この世紀の一大変革期に臨んで、わが松下電器は、もつともすみやかに平和産業に転換し、日本再建の第一歩を雄々しく踏み出したのであります。

生産こそ復興の基盤であります。私は、諸君に一日も早く復興生産の先達たるの榮譽を

連合国総司令部(GHQ)の初期占領政策と松下電器

(その4：昭和22年4月～昭和23年1月)

昭和二十二年（一九四七年）	4月7日 労働基準法公布（労働民主化、9月1日施行）。 4月14日 独占禁止法公布（私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律——7月20日施行）。 4月17日 地方自治法公布。	4月—— 月刊「PHP」誌創刊。
	5月3日 日本国憲法施行。 5月20日 吉田内閣総辞職。	5月10日 松下幸之助、PHP講演懇談会（於：京都・西本願寺）。 5月22日 松下幸之助ほか全重役とも公職追放に該当しないことが政府により確認される。
	6月1日 片山哲内閣発足（社会・民主・国協の3党連立内閣）。 6月10日 GHQ、8月15日からの民間貿易（制限付民間貿易）の再開を認可。	6月—— 社主の名称を社長と改める。
	7月1日 公正取引委員会発足。 7月3日 GHQ、商事会社の解体に関する覚書——三井物産(株)、三菱商事(株)の即時、かつ徹底的な解体を指令。 ※三井物産は223社に、三菱商事は139社に解体された。 7月4日 政府、経済実相報告書（第一次経済白書）を發表。 ※副題——「財政も企業も家計も赤字」	
	8月4日 最高裁判所発足。 8月12日 GHQ、財閥所有証券の一般への売出開始を發表。	
	9月16日 GHQ、中間賠償第一次分として17軍工廠の工作機械などに関し發表。 9月18日 持株会社整理委員会、地方財閥として大倉、片倉など16社を指定。	9月1日 松下幸之助社長、「臨時経営方針」を發表。「経営の向上と信用の保持に最善の努力を望む」と社員に要望。
	10月30日 関税・貿易に関する一般協定（GATT）調印。	
	11月14日 政府、電力危機突破対策要綱を決定。 11月19日 農業協同組合法、農業団体整理法各公布。 11月30日 職業安定法公布。	
	12月18日 過度経済力集中排除法（集排法）公布。昭和24年6月30日までの時限立法。 12月20日 臨時石炭鉱業管理法（炭鉱国家管理法）公布。昭和24年6月30日までの時限立法。	
	1月6日 ロイヤル米陸軍長官、「日本を全体主義（共産主義）に対する防壁にする」と演説。 ※対日占領政策の変化を示すものとして注目される。 1月7日 財閥同族支配力排除法公布。 1月31日 金融機関の再建整備計画提出完了（61行が9割減資。10月1日、各銀行新発足）。	

与えんとするのみならず、産業の転換にともなつて失業せんとする（他企業の）人達をも迎え、あいともに、ますます伝統の松下精神を振起（注・ふるい起こす）し、日本の再建と文化宣揚につくさんことを深く期するものであります」

※松下精神 松下幸之助は、昭和八（一九三三）年七月二十七日に社主通達をもつて『遵奉すべき精神』を発表。以降、松下電器産業では全社員が日々、これを朝会にて説唱し今日に至っている。それは次の五つの精神からなっている。

- 一、産業報国の精神
- 一、公明正大の精神
- 一、和親一致の精神
- 一、力闘向上の精神
- 一、礼節を尽すの精神

（その後昭和十二年に「順応同化」「感謝報恩」の二精神を加えて七精神とし、あわせて「礼節を尽すの精神」を「礼節謙讓の精神」と改訂した）

前掲の松下幸之助発言にある「伝統の松下精神」は、この五つの精神を指してのもの

である。

右は、敗戦の日から一週間も経っていない時点での発言なのである。世の多くの経営者がまだ敗戦のショックから立ち直れないでいた時点のものなのである。松下幸之助の軒昂（げんぼう）ぶりがきわだつていた。

他方、〈敗戦国・日本の現実〉はどこまでも厳しかった。

昭和二十年九月二日——。松下電器が民需品生産再開にむけて、生産体制を急ぎ整備しつつあったときのことである。GHQが突然に「生産中止ノ指令」を発している（別掲・年表参照）。むろん、これは松下幸之助にとっても予想だにできなかったことであつた。

松下幸之助は、のちに当時を振り返つて次のように語っている（前掲「なぜ」）。

「九月二日、進駐軍から、われわれにとつては思いもかけぬ生産のストップ令が出されたのである。

これは戦争中、軍管理であつた工場にすべて出されたものであるが、仕事を直ちにスト

ップせよ、資材がいくらあるか調査申告せよ、勝手に使うことはまかりならぬ、という命令である。

せつかく大きな意気どみに燃えて仕事を始めたばかりなのに、突然肩すかしを食つてしまったようで、全く涙が出るほどの情けない思いを私たちは味わつた」

このGHQの生産中止命令は、僅か三週間後に撤回された。

松下電器は九月下旬からラジオの生産を再開。続いて十月以降、電球、電池、電熱器の生産を再開している。しかし、これでGHQ台風の恐怖が一掃されたということではもちろんなかつた。

気紛れに近い、突然の生産中止命令は、いわばGHQのお遊びに近いもの。このあと本格的なGHQ猛台風が数珠つなぎでやってきたのだからたまらない。

●マッカーサー総司令部の実態

吉田茂（前出）は、戦後すぐに東久邇宮内閣の外相に就任。このあと幣原内閣の外相を

連合国総司令部(GHQ)の初期占領政策と松下電器

(その5：昭和23年2月～昭和23年10月)

昭和二十三年（一九四八年）	2月8日 持株会社整理委員会、鉱工業部門257社に対し、集中排除法第一次指定。 2月10日 片山内閣総辞職。 2月12日 東京証券協会、株式会社店頭売買再開を決定。 2月22日 集中排除法、第二次指定——配給・サービス部門68社。	2月8日 松下電器、過度経済力集中排除法の指定を受く（第1次指定）。 ※上記指定に基づき、松下電器は持株会社整理委員会に、26工場中3工場を閉鎖し、残る23工場をラジオ4工場、真空管3工場、電池7工場、電機2工場、電熱3工場、ガラス4工場とし、別に販売関係を加えた7社案とする計画書を提出。但し、同法は逐次緩和され、昭和24年2月18日に解除された。 2月——「PHPのことは その1」として「繁栄の基」を発表。 以降、毎月「PHPのことは」を発表。
	3月10日 芦田均内閣発足（民主・社会・国協の3党連立内閣）。 3月27日 公職適否審査委員会及び公職資格訴願審査委員会廃止の政令公布。	
	4月6日 ドレーパー調査団、工業製品の輸出促進、日本再建4ヵ年計画を発表。 ※4月1日、ソ連、ベルリン封鎖開始。 4月13日 改正証券取引法公布。	
	5月1日 持株会社整理委員会、集中排除法によるA級50社の指定を取消し、B・C級144社の再編成不要を決定。 5月4日 集中排除審査委員会DRB（五人委員会——委員長キャンベル）来日。これにより集排法の適用著しく緩和。 5月18日 ジョンストン・ドレーパー報告書を発表。 ※賠償の大幅緩和、均衡財政の確立、為替レートの設定、鉱工業生産促進、民間貿易拡大などの経済復興計画を勧告。 5月23日 第2次経済情勢報告書（経済白書）発表。 副題——本格的再建の年。	
	6月22日 政府、物価改定第1次発表（基礎物資7割値上げ）。 6月23日 昭和電工事件（本文参照）。	
	7月20日 政府、経済安定10原則発表。 7月21日 大蔵省、預金封鎖解除。新円一本化。 7月29日 持株会社整理委員会、銀行・信託会社に集中排除法適用せずと結論。	
	8月17日 GHQ、金融制度の全面的改革に関する覚書を交付。	
	9月11日 集中排除審査委員会DRB（五人委員会）、集排法実施の4原則を提示。 ※適用の大幅緩和——最終的に18社に適用、11社が企業分割実施。	
	10月7日 芦田内閣総辞職（昭和電工事件による引責辞職）。 ※昭和電工事件は、政・官・財界を巻き込み、GHQの内部対立を背景に起きた一大疑獄事件で、政官財界人64人が起訴された。 10月19日 第二次吉田内閣発足。	10月—— この月から給料分割払いとなる（昭和25年6月から正常に戻る）。 10月末 資金状況、最悪の状態に（3億円余の資金不足）。 ※翌24年以降も資金繰りは好転せず、経営再建策断行へ。

経て、第一次第五次吉田内閣を組閣。この間、一貫してGHQ（連合国最高司令官総司令部）と密接な関係をもった。この吉田茂のGHQ評がなかなか面白い。

GHQの尊大さ、苛酷さ、自分勝手な振舞いその他。辛辣そのものに批評していて、GHQの知られざる実態を知るに恰好のものとなっている。GHQ猛台風の実態をみる前に、まず、吉田茂のマッカーサー総司令部——GHQ評を紹介したい。

吉田茂は、次のように語っている（前掲・吉田茂回想録「日本を決定した百年」抜粋。括弧内＝引用者）。

「昭和二十年九月、米政府からマッカーサー総司令部に与えられた指令に『貴官は日本の復興または強化に関し、なんらの責任を負うことなし』と書いてあった。それもあってか、マッカーサー総司令部の高官らは、日本の政治構造を破壊し、徹底的な社会改革を行えば日本人の生活にどんな影響を与えるかについて単純（無頓着？）で、樂觀的（無關心？）であった。彼らはまた、いささか尊大

であり、かつ苛酷でもあった」

そして、こう続けている。

「なかでも、彼らのなかのニュー・ディーラー（注・後述）はその典型であった。（彼らの、一方的な）計画や理念を重んじ、その実行に努力を集中して、それが日本の実情に合致して、よい結果をあげるかどうかはあまり意に介していなかったようだ。のみならず、日本政府側の担当責任者が改革実施上にいろいろ進言・忠告をこころみすることは、たとえ計画推進を円滑もしくは有利にしようというものでも、しばしば占領行政に対する抵抗として受け取られ、ときに妨害と解されたこともあった」

次に、やはり昭和二十年代にGHQとのやりとりで散々苦勞させられた経済人らの、同じく辛辣なるマッカーサー総司令部評もいくつか（抜粋）。

・土井正治（元住友化学工業社長）
「占領軍が次々に打ち出す非常措置への対応

策に、日夜をわがたぬ努力を重ねねばならなかった。占領軍の中にはひどい軍人もいた。つくづく敗戦国の惨めさを味わわされたものである」（私の履歴書 経済人14「日本経済新聞社、一九八〇年刊」）。

・和田恒輔（元富士電機製造社長）

「進駐軍関係ではいろいろうるさいことが多く、ずいぶん神経を使わされた。しかし勝利者のこの程度の暴慢（注・乱暴で、かってきままに、いはりちらす）ぶりは敗者として辛抱しなければならぬものと観念して、その日その日を過したこともあった。敗戦国の惨めさをひしひしと感じたものであった」（前掲「私の履歴書 経済人14」、括弧内＝引用者）。

・浅尾新甫（元日本郵船社長）

「米軍（GHQ）の中には、本当の悪党もいた。昭和電工事件（注・昭和二十三年六月）は彼等の要求通りに貢ぐためのカネを作ろうとして起きたのではないか」（「財界回想録・下」日本工業倶楽部、一九六七年刊、括弧内＝引用者）。

連合國総司令部(GHQ)の初期占領政策と松下電器

（その6：昭和23年11月～昭和24年12月）

(昭和二十三年) (一九四八年)	11月12日 極東国際軍事裁判所、戦犯25被告の有罪を判決（12月23日、東条英樹ら7人の絞首刑を執行）。	11月3日 松下幸之助、PHP運動2周年記念講演会（於：大阪・聖徳館）。
	12月18日 米政府がマッカーサーに日本経済安定計画（経済安定9原則）の実施を指令。	12月10日 松下幸之助社長、経営再建について社員へ要望書発表。
昭和二十四年（一九四九年）	1月7日 持株会社整理委員会、集排法に基づき王子製紙に3分割の決定指令。	1月8日 松下幸之助社長、経営方針発表会で過去3年間続いた赤字経営解消の決意を表明。全員の努力を要望。
	2月1日 米陸軍長官ロイアル及びGHQ経済顧問ドッジ公使来日。	2月13日 松下幸之助、第1回東京PHP懇談会（於：東京・交詢社）。
	2月16日 第三次吉田内閣発足。	2月18日 松下電器、集排法指定取消し。
	2月18日 持株会社整理委員会、松下電器、三菱電機、日本電気、日本石油に対し、集排法指定取消し。	
	3月7日 ドッジ公使、経済安定の原則に関し声明（竹馬経済からの脱却、インフレの収束等を強調）。	
	3月12日 第三次経済白書発表（副題——経済自立への課題）。	
	4月15日 ドッジ公使、49年度（昭和24年度）予算につき声明——ドッジ・ライン（超均衡予算の実施他。以降、ドッジデフレ＝ドッジ恐慌へ）。	4月—— 松下幸之助社長、抜本的な経営建て直し策を発表。
	4月20日 超均衡予算成立。	4月—— 企業再建合理化のため、はじめて希望退職者を出す。
	4月23日 GHQ、日本円に対する公式為替レート設定の覚書——1ドル＝360円の単一為替レート。	
	5月10日 シャウブ税制使節団来日。	5月14日 松下電器、証券3市場に上場。
	5月12日 米政府、マッカーサーに中間賠償指定施設の取立て中止を指令。	5月 会社再建計画に基づき希望退職者843名、待命休職者267名を出す。
	5月14日 東京・大阪・名古屋の3証券取引所開業。	
	6月1日 日本国有鉄道、日本専売公社発足。	
	6月4日 持株会社整理委員会、三菱重工の3分割を決定。	
	7月1日 国鉄、組合に9万5,085人の人員整理を通告。	7月—— 松下電器、機構改革。役員を増員し、専任役員制とする。
	7月5日 東芝、4,600人の人員整理を発表。	
	7月9日 GHQ、電力事業再編成に関する覚書。	
	8月11日 郵政・電通両省、2万6,500人の人員整理を全通労組に通告。	8月—— 取締役副社長に松下正治、専務取締役役に高橋荒太郎。
	8月26日 シャウブ税制使節団、第一次税制改革勧告を発表。	
	9月15日 GHQ、シャウブ勧告の全文発表。 ※直接税主体の税制、勤労控除の引下げ、地方税並立強化ほか。	
	12月1日 外国為替・外国貿易管理法公布。	

※昭和電工事件 戦後史に特筆されている一

大疑獄事件。昭和二十二年（一九四七）年三月に昭和電工の経営トップが公職追放で総退陣したあと、栗栖越夫（当時、興銀理事。のちに参議院議員となり、蔵相、経済安定本部総務長官を歴任）らの推せて昭和電工社長となった日野原節三が復金融資その他に関係して政官界およびGHQ関係者らへ巨額の贈賄を行ない、六十四名の関係者が逮捕・起訴され、芦田均内閣の引責辞職（昭和二十三年十月七日）へと発展した。

同事件は、かねて噂されていた一部の経済人らとGHQ関係者らの腐敗した関係を表面化した事件として社会問題化した。しかし収賄したとされる多数のGHQ関係者らは事情聴取もされないままに終った。

前掲の浅尾発言は、これに言及したものである。

右は数あるGHQへの恨み節の中から、ほんの少し抜き出したもの。これらの恨み節の殆どはGHQ内の急進・過激派グループであったニュー・デール派に關してのものである。

る。

松下幸之助もまた、ニュー・デール派に狙いうちされた一人だった。が、それを見る前にGHQ内の権力構造について知っておく必要がある。

●ニュー・デール派

連合国——米由政府による、日本占領政策は、実質的には東京に設置された連合国最高司令官総司令部（GHQ）によって執行された。

このGHQのトップが連合国最高司令官兼太平洋陸軍総司令官のダグラス・マッカーサー元帥。このことから、GHQは別名「マッカーサー総司令部」の名称で呼ばれることも多く、吉田茂も回想録にそう記している。これはマッカーサーが絶対権力を手中にして、「青い目の大君」として日本を支配・統治したことになるものであった。

ちなみに、ダグラス・マッカーサーは一八八〇年生まれ。ウェストポイント陸軍士官学校を全科目の平均点九六点という優秀な成績で卒業し、一九三〇年、最年少で陸軍参謀総

長に就任。四一年十二月、太平洋戦争開始とともに現役復帰して在フィリピンの米極東軍司令官となり、対日戦争を指揮して、四四年に元帥に昇進。四五年八月、日本降伏により、日本占領のための連合国最高司令官として東京に着任している。

性格は孤高好みで、保守的・反共的思想の持主。半面、自己顕示欲の強い人間でもあった。自ら「青い目の大君」をもって任じていたゆえんでもあった。ただし、マッカーサーは優れた將軍ではあったものの、社会科学——行政に迂遠で、日本へ赴任した際にもその面にたけたフィリピン時代の腹臣である、C・ホイットニー代将（民政局長―後述）と、C・L・ケーデイス大佐（民政局次長―同）らを同道している。そして、このことがマッカーサー総司令部の対日占領政策そのものに大きく反映することになった（以上、竹前榮治著「GHQ」岩波新書、一九八三年刊、および、都留重人論文「日本経済の戦後二〇年」——『経済評論』誌一九六五年十月臨時増刊号、ほかによる）。

ここで二二ページに掲載の「GHQ組織図」

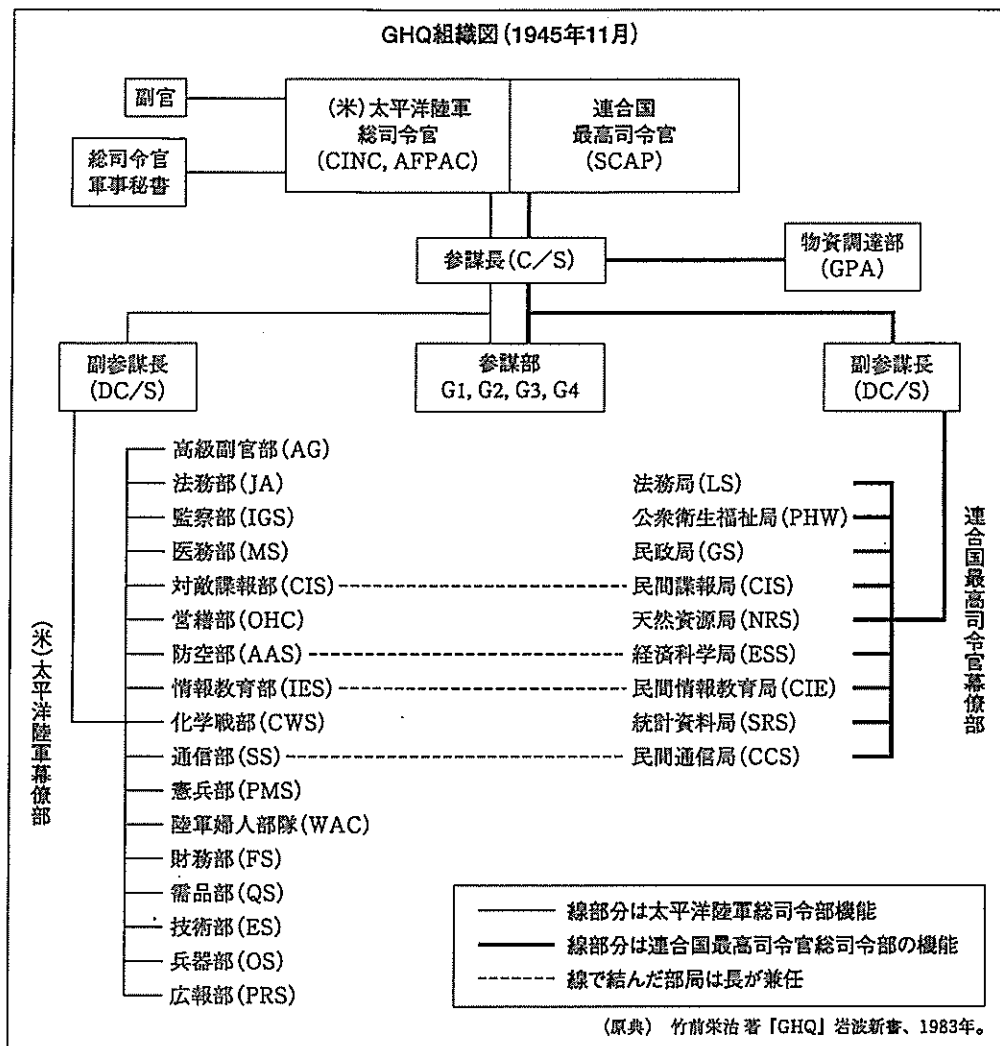
連合国総司令部(GHQ)の初期占領政策と松下電器

(その7：昭和25年1月～昭和25年12月)

昭和二十五年（一九五〇年）	1月1日 マッカーサー、年頭の辞で「日本国憲法は自衛権否定せず」と言明。 1月21日 財閥商号使用禁止令、財閥標章使用禁止令各公布。	
	2月15日 GHQ、官公労ゼネスト中止勧告。 ※2月9日、米でマッカーシー施風（赤狩り）始まる。	
		3月—— 機構大改革——工場別独立採算制で徹底合理化経営へ。事業部制を復活。 ※・第一事業部…ラジオ、通信機、電球、真空管。 ・第二事業部…乾電池、電極、灯器、電熱器。 ・第三事業部…モートル、変圧器、進相用コンデンサー、蓄電池。 ※この時期から、工場設備の更新、近代化を開始。 3月 資本金1億2,000万円となる。
		4月—— 工場の操業短縮を解除。
	6月6日 マッカーサー、共産党中央委員24名の公職追放を指令。 6月25日 朝鮮戦争勃発。 ※以降、朝鮮戦争による特殊需要（特需）が日本経済に突発的なブーム（朝鮮特需ブーム）をもたらした。	
	7月8日 マッカーサー、吉田首相宛書簡で、国家警察予備隊（7万5,000人）の創設、海上保安庁の拡充（8,000人増員）を指令。 7月24日 GHQ、新聞協会代表に共産党員と同調者の追放を勧告（レッドバージ始まる）。	7月17日 松下幸之助社長、緊急経営方針発表会で経営再建声明。
	8月10日 警察予備隊令公布。	8月—— 「販売会社制度」の採用を決定。
	9月1日 閣議、公務員のレッドバージに関する基本方針を正式決定。	6月～11月 販売急上昇。6～11月の期間販売額17億2,000万円（前期比85%余の上昇）。 ※25年11月期、経常収支、大幅に改善。戦後初の復配を決定。3割配当実施（翌26年5月期、特別配当2割を加え、5割配当）。
	10月13日 政府、解除訴願中の初の公職追放解除（3,250人）。	
	11月24日 電力事業再編成令公布。 ※これによって日本発送電と9配電会社が解散し、全国9電力に。	
	12月13日 地方公務員法公布。	

〈注〉年表作成に際しては、次の資料を参考にした。

- 1) 矢部洋三ほか編『現代日本経済史年表』（1996年4月、日本経済評論社刊）。
- 2) 岩波書店『近代日本総合年表（第三版）』（1968年11月刊）。
- 3) 松下電器・社史資料No.4、No.11。
- 4) 『松下電器五十年の略史』（1968年刊）。
- 5) 松下電器産業社内新聞。
- 6) 日本経済史研究会編『近代日本人物経済史（下）』（1955年8月、東洋経済新報社刊）。



を見てほしい。

図の右側は、連合国最高司令官幕僚部とその関係局で、日本占領政策を推進した母体かつ実践機関である。組織系統の上では、連合国最高司令官↓参謀長↓副参謀長↓民政局ら九局となっているが、うち、最も力を有していたのが日本の政治機構の民主化を担当した民政局と、経済の民主化を担当した経済科学局で、いずれもニュー・デイル派が数多くいた。

ニュー・デイル (新政策) とは、もともとは一九二九年十月のNY株式市況の大暴落で始まった世界恐慌時に米大統領F・ルーズベルトが進めた一連の経済改革を指す。ニュー・デイル派はその流れをくむ急進改革派の総称。当時、米国内でニュー・デイル派が勢力を失墜して、ワシントンのニュー・デイル派官僚の多くも失職していた。これらの人たちが志願して日本へ赴任してきたもので、彼らは日本経済の根本的改革を主張し、財閥の徹底的改革を主張していた。事実、彼らが主導する形で三井、三菱、住友、安田財閥の解体が強力に推し進められているほか、

松下幸之助と松下電器も対象とされた財閥家族指定、持株会社の解体・分散、制限会社指定、公職追放らも、彼らニュー・デイル派が主導する形で推進された。

なおGHQ内のニュー・デイル派には次の人たちがいた。(以下、増田弘著『政治家追放』中公叢書、二〇〇一年刊、前掲・竹前栄治著『GHQ』、日本経済史研究会編『近代日本人物経済史・下』東洋経済新報社、一九五五年刊、ほかによる)。

▼C・ホイットニー代将(民政局長)

マッカーサーの懐刀として、日本国憲法のGHQ草案作成を指導。公職追放、警察改革など、日本の政治的編成にかかわった。傲慢で攻撃的、怒りっぽい性格であった。

▼C・L・ケーデイス大佐(民政局長)

マッカーサーの腰巾着、提灯持ちとも言われた。彼は四〇代という若さで、「飛ぶ鳥をも落とす」といわれるほどの権勢を誇った。法律と行政に精通したこのニュー・デイルは、公職追放を梃子として日本の政治を統制することに腐心した。占領政策に楯つく日本人に対して容赦なく、バージ(公職追放)

で報復。『バージをナイフ化した男』といわれている。また「泣く子も黙る占領軍(GHQ)」とは、ケーデイス大佐の横暴ぶりを指してのものとされている。

▼R・C・クレマー(初代・経済科学局長)

ニュー・デイル派の中での穏健派。三井、三菱、住友、安田の四大財閥に対して自主的解体を勧告したことで知られた。

▼W・F・マーカー少将(二代・経済科学局長。昭和二十一年五月着任)

新聞記者から職業軍人へと転身。性格は直情径行型。政策遂行はもっぱら部下任せだったとされている。

▼E・C・ウェルシュ(二代・経済科学局反トラスト・カルテル課長)

米オハイオ大学大学院で博士号(経済学)を取得。大学講師、臨時全国経済委員会、物価庁を経て、昭和二十一年五月にGHQ経済科学局反トラスト・カルテル課長となった。経歴にみるように学究肌の人物なのだが、日本の経済人、企業から最も恐れられた。

別名——「ミスター・ダイナマイト」。またの名は「破壊派リーダー」。

米政府の対日基本政策を最も厳重に解釈して、その解釈通りに財閥解体、大企業分割を実行。のちに自己の信念にもとづき解体、分割の範囲を広げたほか実行方法も峻烈だった。

▼ミス・エレノア・M・ハードレー

民政局所属ながら、ウェルシュと共に、財閥解体、大企業分割を強力推進。他方、公職追放でも最も厳しかった一人とされている。美貌でも知られたミス・ハードレーは、ニュー・デイル左派に属し、彼女のために分割させられた企業や公職追放の憂き目にあった企業人も多い。なお、彼女はのちに日本の財閥解体を論じた論文で博士号を取得。帰国後に念願だった大学教授となっている。

●暴政——「七つの凍結令」

ニュー・デイル派は、GHQ(それは約四百名で組織されていた)の、いわゆる主流派。その多くは、まえに少しふれたように日本占領で入手不足になったマッカーサー総司令部GHQが米国内で日本占領政策の遂行要員を募集した際に応募した者たち。彼らの

殆どは米国内でのニュー・デイル派の衰退で職を失った、元官僚や大学関係者だった。

彼らが〈敗戦国・日本〉へとやってきた理由は大きく分けて二つ。一つは職を得るため。そして二つには、これこそが最大の理由であったのだが、本国でできなかった国家改造を「占領国・日本」を利用して実施し、かつ成果をあげることでニュー・デイラーへの評価を高め、それをもって本国政府や大学に返り咲こうと考えていたのである。

当然のこと、ニュー・デイル派が日本占領政策として断行した諸政策も非情かつ苛酷きわまるものとなった。

暴政以外の何ものでもない、日本占領政策を「日本民主化策」と称して次々に、それも数珠つなぎのGHQ猛台風さながらの形で断行したのだ。その多くは日本の大企業と企業経営者らを標的にしたものであった。松下幸之助と、松下電器もまた標的とされた。

かくして松下幸之助と松下電器は、いわゆる「七つの凍結令」に苦しむことになったのである。次の通り（別掲・年表参照）。

・昭和二十一年三月十六日。松下電器、制

限会社の指定を受く。

・同年六月三日。松下幸之助、財閥家族の指定を受く。

・同年七月――。松下電器の八工場が賠償工場の指定を受く。

・同年八月十一日。松下電器、戦時補償の打ち切りを通達する（注・これは日本政府によるものだが、背後にGHQの強い指導があった）。

・同年十一月二十一日。松下幸之助以下、松下電器の常務以上の役員が公職追放の指定を受く。

・同年十二月七日。松下電器、持株会社の指定を受く。

・昭和二十三年二月八日。松下電器、過度経済力集中排除法の指定を受く。

いずれもGHQ内のニュー・デイル派が戦勝国という立場を嵩（かさ）にきてGHQ指令、または、GHQ指令にもとづく日本政府通達という形で押しつけたもの。理不尽そのものの、暴政でしかない（注・右のうち、昭和二十一年六月三日の松下幸之助に対する財閥家族の指定は多分に前述のミス・ハードレーの言動あって

のものであった。次回で詳述）。

松下幸之助は、理不尽にすぎるものとして猛反発。GHQとの対決姿勢を鮮明にしている。

ただし、これは当時の時代状況の下では、危険すぎる行為であった。GHQの措置に不服を口にしただけで、即、抵抗者と看做（みみな）され、さらに即、公職追放その他の、より過酷な報復手段をもって対処するという、これまた理不尽そのものの暴政を平然として行なったからである。しかし、松下幸之助はそれを恐れではない。

次回で詳しくみるように、松下幸之助は、松下電器を守ることの大切さもさることながら、日本人の尊厳を踏みにじるGHQニュー・デイル派の行動を一人の日本人として許すことができなかったのだ。これは松下幸之助という人物の特性の一つである、生来の激しい性格からくるものであったらしい。当然、GHQニュー・デイル派を相手に苦闘する歳月が続いた。そして、そのことが松下幸之助にある決意をさせることになる。

松下幸之助は、やはりまえにふれたように

天皇の『終戦詔書』によって、国と国民の将来を案ずる天皇の御心を知り、深く感動。以降、日本人の一人として、日本再建のために自分が何をすべきなのか、という大命題の答え、それも唯一絶対の「最善解」を求めて、必死に考え続けていた。その最善解を苦闘の歲月の中でついに手にしているのである。

再録すると、それは「真の日本精神」を根本精神として日本再建に取り組む、というものであった。松下幸之助は、「真の日本精神の再生」を生涯の使命として、昭和二十一年十一月三日に「PHP研究所」を創設（別掲・年表参照）。この日をもって「PHP運動」に身を投ずるのである。それは明治二十七（一八九四）年生まれ、いわゆる明治世代の日本人、すなわち「純日本人・松下幸之助」が実践思想家としての第一歩を踏み出したことを意味していた。

松下幸之助という人物は、多くの人たちから、いわゆる関西型商人の典型のようにいわれている。しかし、その実、半面で松下幸之助くらい関西型商人らしくない人物もいない。経営者としてソロバンを大切にすることも、

の、同時に目先のソロバンを大きく離れて大胆そのものの行動に出ることも珍しくないうえに、時には無謀（？）とさえみえる行動に出ることもあるのである。

これは、松下幸之助の、いわゆる「二面性」を示すものとされてもいる。

神経質かと思うと、他人が考えだにしない大胆な行動に出ることもある。また謙虚そのものの人と思っていると、半面で常人からみると非常識そのものとしか映らない、強い自己主張をする。かと思うと、いかなる苦難をも運命として甘受する人のようにみえて、その実、その運命に激しく逆らう言動をみせることもある……その他。

実践思想家としての第一歩を踏み出したときにも、現実主義者にして、同時に強烈そのものの理想主義者でもあるという、松下幸之助ならではの特異なる言動がみられた。また、それゆえに話題となったということでもあった。

なお、それらも含めた、松下幸之助とGHQニュー・ディール派との「七つの凍結令」をめぐる戦いの実際と、初期PHP運動について

では次回でみることにする。

――

*注1 戦後混乱が続いた昭和二十年代（一九四五年）の記録には正確を欠くものも多く、この関係から書籍・史料によって内容や表現、さらに年月日等が異なっている。このことを考慮し、小稿を執筆するにあたっては本文中に明記・紹介した書籍・史料のほか、各種の戦後史、各企業の社史、各産業・業界史、経済人らの自叙伝・回想録その他の記録とも照合し、そのうえで最も適切と判断されるものを採用した。

*注2 経済人らの自叙伝・回想録等から引用するにあたっては、紙幅の関係から、まず趣旨を整理したうえで、さらにその中から趣旨を凝縮したもの（主旨）を抜粋して紹介している。この関係から原典と表現が若干異なる箇所もある。

*注3 右の回想録に関するものも含め、小稿における文章表現上の責任はすべて筆者にある。

なお、敬称は省略させていただいた。

※次回（第2回）――「PHP理念の誕生とその時代」。

（あおの・ぶんさく 経済ジャーナリスト）

松下幸之助の経営哲学と仏教思想（二）

——現代の企業経営に求められる倫理についての考察

水野隆徳

第二章 松下幸之助が到達した仏教的境地：ブツダの繁栄のため

の法と松下幸之助の経営哲学との類似性についての考察

企業不祥事の続発という憂慮すべき事態をみると、現代の企業社会が直面している大きな課題は、企業の経営倫理の確立である。本研究は、事業家、商人でありながら、常に人間と社会と国家のあるべき姿を追求してやまなかった松下幸之助の経営哲学を仏教思想との関連から考察し、現代の企業社会における新しい経営倫理を探究しようとするものである。

自己、あるいは人類、宇宙を究極まで追求する人は、一様に哲学性・宗教性を帯び、同じような境地に到達しているように思われる。松下幸之助は、日本では戦後最も優れた経営者という高い評価を得ているが、自己の存在から親、祖先、人類、宇宙の存在を問いかけていく過程で、哲学性・宗教性を深め、ブツダと共通する理法を体得していった。

本章ではまず、一九六〇年代半ばに早くも松下幸之助の哲学性・宗

教性を見抜いた米「LIFE」（ライフ）誌の見方と、幸之助が哲学的・宗教的思索を深めていった過程を考えてみる。

次いで、「大バリニッバーナ経」のブツダの言葉と松下幸之助の経営哲学の共通性を検討し、両者の教えが現代における新しい経営倫理の確立に貢献する道を考察することとする。

1. 米誌が発見した松下幸之助の哲学性・宗教性

一人の和服姿の男性が、真白な小石の敷き詰められた庭園を思索にふけりながら散策している写真。そこから連想されるのは、哲学者、宗教家、神官、あるいは茶人のイメージであるが、この人こそ、バナソニックの創業者、松下幸之助なのである。

日本が高度成長と経済的繁栄の道を進んでいた最中、米「ライフ」誌は一九六四年九月一日号で松下幸之助の特集記事を掲載した。その最初のページには幸之助の写真が掲げられ、

MEET MR. MATSUSHITA

Top Industrialist
Biggest Money-maker
Philosopher
Magazine Publisher
Best-selling Author

と記されている¹⁾。視覚的には「Philosopher」(哲学者)としての松下幸之助を浮かび上がらせるに充分な構成である。

当時、米国で最大の発行部数を誇る「ライフ」誌が松下幸之助を特集した第一義的目的は、いうまでもなく、松下グループ(当時)を率いる経営者としての松下幸之助、最大の高額所得者としての松下幸之助であった。しかし「ライフ」誌が発見し、驚いたものは、哲学者としての松下幸之助であった²⁾。

彼が京都に設立した研究所の庭園を和服姿で物思いにふけりながら散策している姿を見ると、あたかも仏教僧のようにみえる。この人物こそ、日本で最も偉大なビジネスマン、松下幸之助なのである。

松下幸之助は福音の伝道師のようなアメリカ人が容易に理解できる要素をもっている。

『ライフ』誌は、この特集で鋭敏にも松下幸之助の二つの顔を描いている。

一つは、「経営者」としての顔、二つは「哲学者、思想家」としての顔である。

松下幸之助が日本で尊敬されているのは、いうまでもなくビジネスでの成功である。小学校を四年で中退し、丁稚奉公から社会生活を始めて、一代で巨大なバナソニックグループを築き上げた経営手腕は、立志伝中の人物として国民的尊敬を集めている。そのため松下幸之助論は、経営学からの視点が主体であり、「哲学性」や「宗教性」はあまり注目されていないのが実情である。

しかしながら松下幸之助の経営哲学には、深い思索から導かれた「哲学性」と、求道的精神に基づく「宗教性」を認めることができる。宗教と事業を車の両輪と考え、ビジネスと哲学の融合を唱えた松下幸之助の経営哲学は、資本主義の最先進国である米国のジャーナリズムにとっては全く新しい発見であった。「ライフ」誌は、その驚きを次のように記している³⁾。

松下幸之助のビジネスと哲学との不思議な融合は、西欧人の目には大変な驚きと映る。

『ライフ』誌が大きな関心をもった松下幸之助のもう一つの側面は、松下幸之助が経営者でありながら「人類の進歩・向上」に目を向けていたことである。一般的には、企業経営者の最大の関心事は「利潤」にある。それは、米国資本主義の根底をなすものといえる。ところが松下幸之助は、深い思索の中から生まれた人間観、社会観、国家観を

説いてやまなかった。松下幸之助が設立したPHP研究所は、「Peace and Happiness through Prosperity」の頭文字をとったものである。人類の平和と幸福と繁栄を希求するという独自の哲学を展開する松下幸之助は、米国のジャーナリズムにとっては「Evangelist」（福音の伝道師）とも映ったのである。

日本は「仏教国」とも「無宗教の国」ともいわれている。矛盾しているようであるが、いずれにしても、「Philosopher」、あるいは「Evangelist」としての松下幸之助は、宗教国家である米国のジャーナリズムにこそみえてきた、といえるのである。

2. 宇宙の根源力に到達

それでは、松下幸之助はどのようにして哲学者・宗教性を身につけていったのであろうか。それは幸之助が、自分自身について、人間について、社会、国家について、そして宇宙について、常に「なぜ」という問いかけをもち、納得できなければさらに「なぜ、なぜ」と、究極のところまで問いつめていったからである。「道をひらく」には、次のように書かれている。

こどもの心は素直である。だからわからぬことがあればすぐに問う。「なぜ、なぜ」と。

こどもは一生懸命である。熱心である。だから与えられた答を、自分でも懸命に考える。考えて納得がゆかなければ、どこまでも問

いかえす。「なぜ、なぜ」と。

こどもの心には私心がない。とらわれない。いいものはいいし、わるいものはわるい。だから思わぬものごとの本質をつくことがしばしばある。こどもはこうして成長する。「なぜ」と問うて、それを教えられて、その教えを素直に自分で考えて、さらに「なぜ」と問いかえして、そして日一日と成長してゆくのである。

大人もまた同じである。日に新たであるためには、いつも「なぜ」と問わねばならぬ。そしてその答を、自分でも考え、また他にも教えを求める。素直で私心なく、熱心で一生懸命ならば、「なぜ」と問うタネは随処にある。それを見失って、きょうはきのうの如く、あすもきょうの如く、十年一日の如き形式に堕したとき、その人の進歩はとまる。社会の進歩もとまる。

繁栄は「なぜ」と問うところから生まれてくるのである。

PHPは、松下幸之助が、一九四六年頃の退廃した世相や言語に絶する悲惨な状況が「なぜ」起こったのか、強い疑問をもったところから出発している。

それを「なぜ、なぜ」と突きつめていった結果、「人間には本質的に繁栄と平和と幸福が与えられているものである。これを実現する道を研究しよう」という結論に到達したのである。

人生に対する松下幸之助の姿勢について、彼の下で二年間仕事をし、直接あるいは電話で毎日のように接していた江口克彦は、『心はいづこにある』の中で次のように記している。

松下の姿を見続けてきた私には松下幸之助という人は「考える人」というより「考えぬく人」であつたように思う。どのような課題も松下の頭の中では「なぜ」が執拗に繰り返されていた。たとえば自分はどのように存在しているのか、誰のおかげなのか。それは両親が自分を誕生させてくれたからだということになる。誰でもこういうことは考えるもので、そしてたいていそういう答になつてそれで納得ということになるが、松下の場合はそこで終わらない。それではその両親はどうして存在したのか。それはそのまた両親が存在したからだ。ならばそのまた両親はどうなのか。

松下の執拗な「なぜの繰り返し作業」は人間の始祖に行き当たる。しかし松下はそれでもなお、「なぜ」と問い続ける。人間の始祖は、ではなぜ存在したのか。考えぬいた松下はここで「宇宙根源」という概念を創り出す。宇宙にあるすべてのものはことごとく宇宙の根源から、それが有する力によつて生ぜしめられたものである。宇宙自体も太陽も地球も山川草木もこの宇宙根源力によつて存在せしめられている。そしてそれは人間も例外ではない。人間の始祖も宇宙の根源から誕生したものである。とすれば自分の存在は宇宙根源と結びついていることになる。そこで松下は、自分という存在は宇宙の根源力によつて誕生し、それによつて生かされていることを実感する。

ここに示されているように、松下幸之助は「なぜ」を繰り返す作業

の過程で、

「自分の存在↓両親の存在↓人類の存在↓太陽・地球・山川草木の存在↓宇宙の根源」

に向かつて思考を深めていった。そして遂には、自分は宇宙の根源力によつて生かされているという、いわば仏教的悟りの境地に到達したのである。江口のこの指摘は、松下幸之助の経営哲学を理解する上できわめて重要である。というのは、松下幸之助は、自分や、人間、宇宙の存在について観察し、根源的な思索を繰り返す過程から、独自の人間観、社会観、国家観を形成していったからである。彼の経営哲学も、道徳・倫理についての考え方も、宇宙の根源力と密接不可分の関係にある。

3. 自然の理法に従う

そこでこの宇宙の根源について、「松下幸之助 散策・哲学の庭」から引用してみる。

それであるとき考えた。これは自分をこういうふう存在させてくれたものに感謝せんといかんと。誰がわしを存在させたんか。考えたら、それは両親やと。これはわしの両親に感謝せんといかんとそう思った。しかし、それではわしの両親はどうして存在したのやろうか、とすぐ思った。それはそのまた両親からやと。(中略) それではその両親は、ということ、どんどん考えていったら、つい

には人間の、始祖になった。わしははじめての人間から連綿と血がつながっておるということに思っていた。

わしだけではない。人間みんな始祖とつながっておる。とすると、今日わしがこうして存在しておることに対しては、両親やそのまた両親に感謝せんといかんということはもちろんのことやけど、はじめての人間、始祖やな、始祖に感謝せんといかんと。そう思ったんや。

ところがあと、それでははじめての人間はどこから生まれてきたのか、と思ったんや。いろいろ考えたけど、今度はそう簡単に答えは出てこん。ずいぶんとあれやこれやと思い巡らした結果、人間は宇宙の根源から、その根源のもつ力によって生み出されたんやと、うん、突然そうひらめいた。

これを見ると、執拗な「なぜの繰り返し作業」によって幸之助の思索が深まっていく過程をリアルに実感することができる。松下幸之助は、この宇宙の根源力には一つの決まりがあると考え、それを「自然の理法」と名づけた。

幸之助によれば、物事はこの自然の理法に則っていればうまくゆくようになっていく。企業の経営も同じである。自然の理法に素直に従っていれば、成功の道が開けてくる。人類は、宇宙の動きに順応した正しい人間観を確立することによって、平和と幸福と繁栄を実現することができるのである。

4. ブッダの徹底観察・徹底考察・瞑想により悟りに到達

既述のように松下幸之助は、「なぜの繰り返し作業」によって宇宙の根源力に到達した。そこに到るには、先の江口克彦「心はいつもここにある」の書名に示されているように、松下幸之助は、

「心はいつもここにある」

という姿勢を常にもち続け、自分、心、自然、宇宙を観察していた。彼の思考、ならびに哲学の深さはこの深い観察力から生まれている。

この松下幸之助の「心のもち方」は、ブッダが修行僧に説いた教えと全く同じである。最後の旅に出たブッダは、ヴェーサーリーで修行僧を前に次のように論じた。

「身体を観察し（中略）感受を観察し（中略）心を観察し（中略）諸々の事象を観察し、熱心に、よく気をつけて、この世における貪欲や憂いを除去していなさい」

「身体」「感受」「心」「諸々の事象」の観察とは、六根・六境・六識、すなわち一八界を観察することであり、ブッダは、常にここに「よく気をつけていなさい」と語っているのである。

そして、この「よく気をつけている」ということについて、ブッダは、修行僧に次のように説明している。

「修行僧たちよ。ここで、修行僧は、出て行くときにも、もどるときにも、よく気をつけていて、前を見るときにも、後を見るときにも、よく気をつけていて、腕を屈するときにも、伸ばすときにも、よく気をつけている。大衣や衣鉢をとるときにも、よく気をつけている。食し、飲み、噛み、味わうときにも、よく気をつけている。大小便をなすときにも、よく気をつけている。行き、住し、坐し、眠り、めざめ、語り、沈黙しているときにも、よく気をつけている。修行僧たちよ。修行僧はこのように実によく気をつけているのである。修行僧たちよ。修行僧は、このように念じて、よく気をつけておれ。これが、お前たちに説くわたしたちの教えである」

ここでブッダが繰り返し説いている「よく気をつけている」とは、松下幸之助の「心のもち方」と同じことである。人間は、万事に、よく気をつけ、心を置くことによって行為が真剣になり、思考に深みが加わってくる。哲学的・宗教的・倫理的になる。

ブッダにとって「観察」が、きわめて重要な意義をもっていたことは、いうまでもないことである。宮元啓一博士は『仏教の倫理思想』の中で次のように記している。

ゴータマ・ブッダは、思考停止を目指す瞑想の道を捨て、次には苦行の道をも捨て、菩提樹の下でみずから新たに開発した徹底観察、徹底考察を行う瞑想(精神集中、禅定)に入り、ついに「なすべき

ことはなし終えた」という実感を味わい、すべての疑念の闇から解き放たれ、目覚めた人(ブッダ、仏)となったのです。三十五歳のときでした。

ブッダは、瞑想、つまり精神を集中することによって禅定に入り、徹底観察・徹底考察を行うことによってすべての疑念から解放され、悟りの境地に到達したのである。

これは、松下幸之助が、何事につけても、「なぜ」という疑問をもち、「なぜの繰り返し作業」によって宇宙の根源力に到達したのと同じである。

ブッダ、松下幸之助がこのような宗教的・哲学的境地に達するには、常人の及ばない努力・精進が必要であった。

現代の若手経営者、とくにベンチャー起業家やIT企業経営者の欠点は、あまりにも短期間で脚光を浴びてしまうことである。スピード、スピードの社会に浸っているために、物事をじっくりと観察・思索し、人間観、社会観、国家観を涵養していこうという問題意識も、余裕もないのである。そのために思考が単純・浅薄で、哲学性・宗教性・倫理性に欠けている。哲学性がないということは深みがないこと、宗教性がないということは倫理性の欠如につながっている。

現代の企業社会で不祥事が発生している根本的原因はここにある。百―二百年の伝統をもつ名門企業ですらこの風潮に流されている。

5. ブッダも繁栄、幸福、平和を説いた

(1) ブッダ最後の旅の始まり

仏教は通常、禁欲的な思想と考えられている。仏教の解説書には、入門書でさえも、三法印、四諦、八正道、無我、縁起説など難しい内容が説かれている。しかしながら原始仏教の経典からは、ブッダの生き生きとした姿や、新鮮な仏教精神の息吹を感じ取ることができる。そこには、基本的な仏教思想とともに、「繁栄」「幸福」「資産家」というような、仏教の禁欲主義に反する言葉もあらわれてくるのである。ブッダは、三五歳で悟りを開いてから四五年間、ガンガーラ河（ガンジス河）沿岸の中インド各地を遊行し、悟りの境地を布教して歩いた。そして、八〇歳になって最後の旅に出て、その記録が「大パリニッバーナ経」として、今日に残されている。我々は、ブッダの新鮮な言葉や生の姿、ニルヴァーナ（寂滅）の境地などを、このお経を通して知ることができる。

ブッダ最後の旅は、マガダ国の首都ラージャグリハ（王舎城）にある鷲の峰（靈鷲山）から始まる。「大パリニッバーナ経」もここから幕を開くのである。

当時のマガダ国王アジャータサットゥ（阿闍世）は、隣の商業都市国家ヴァッジ族の領土を侵略しようとし、この計画についてブッダの意見を聞くため、バラモン出身の大臣ヴァッサカーラをブッダのもとに派遣した。

「大パリニッバーナ経」は、ヴァッサカーラが、アジャータサットゥ国王の意図をブッダに伝える場面から始まる。これに対してブッダは、弟子のアーナンダを通して、ヴァッジ人が繁栄し、衰亡しないための次の「七つの法」を説いた。

(2) 繁栄のための七つの法

〈第一の法〉

「アーナンダよ。ヴァッジ人は、しばしば会議を開き、会議には多くの人々が参集する、ということをお前は聞いたか？」

「尊い方よ。ヴァッジ人は、しばしば会議を開き、会議には多くの人々が参集する、ということをお前は聞きました。」

「それでは、アーナンダよ。ヴァッジ人が、しばしば会議を開き、会議には多くの人々が参集する間は、ヴァッジ人には繁栄が期待され、衰亡は無いであろう。」¹⁰

ここでブッダはまず、「しばしば会議を開き、会議には多くの人々が参集する」というヴァッジ人の国家の運営方法にふれて、これが守られている間はヴァッジ人に繁栄が期待され、衰亡はないと説いている。これが、ヴァッジ人が繁栄し、衰亡しないための第一の法である。ブッダは、この後、同じような対話で以下の六つの法を説いてゆくのである。¹¹

〈第二の法〉

「ヴァッジ人が、協同して集合し、協同して行動し、協同してヴァッジ族として為すべきことを為す間は、ヴァッジ人には繁栄が期待され、衰亡は無いであろう。」

〈第三の法〉

「ヴァッジ人が、未来の世にも、未だ定められていないことを定めず、すでに定められたことを破らず、往昔に定められたヴァッジ人の旧来の法に従って行動する間は、ヴァッジ人には繁栄が期待され、衰亡は無いであろう。」

〈第四の法〉

「ヴァッジ人が、ヴァッジ族のうちの古老を敬い、尊び、崇め、もてなし、そうして彼らの言を聴くべきものと思っている間は、ヴァッジ人には繁栄が期待され、衰亡は無いであろう。」

〈第五の法〉

「ヴァッジ人が、良家の婦女・童女を暴力で連れ出し拘え留めることを為さない間は、ヴァッジ人には繁栄が期待され、衰亡は無いであろう。」

〈第六の法〉

「ヴァッジ人が(都市の)内外のヴァッジ人のヴァッジ靈域を敬い、尊び、崇め、支持し、そうして以前に与えられ、以前に為されたる、

法に適ったかれらの供物を廃することがない間は、ヴァッジ人には繁栄が期待され、衰亡は無いであろう。」

〈第七の法〉

「ヴァッジ人が真人たちに、正当の保護と防禦と支持とを与えてよく備え、未だ来らざる真人たちが、この領土に到来するであろうことを、またすでに来た真人たちが、領土のうちに安らかに住まうであろうことをねがう間は、ヴァッジ人には繁栄が期待され、衰亡は無いであろう。」

既述のように、マガダ国王アジャータサットウが大臣のヴァッサーをブッダのもとに派遣した意図は、ヴァッジ国を侵略することについてのブッダの意見を求めるためであった。これに対してブッダは、「七つの法を守っていればヴァッジ人は繁栄を続けるであろう」と説いた。アジャータサットウ国王の質問に直接答えずに、ヴァッジ国がよく治められている事実を示すことによって、間接的に侵略の非を説いたのである。

この経緯から読み取れるように、ブッダは、アジャータサットウ国王によるヴァッジ国侵略の意図に否定的見解を示した。侵略ではなく、平和を願う気持ちを表現したのである。ブッダはまた、七つの法によって繁栄の大切さを説いた。民族・国が繁栄していれば、他国から侵略を受けることもなく、平和が維持される、という考え方である。これは、前号で記した「繁栄によって平和と幸福を実現する」という松

下幸之助の考え方と通じるものである。

(3) 世俗社会の变革を希求

ブッダ在世中の古代インドは、多数の群小国家の激しい対立抗争を経て一六の大国が支配する時代になっていた。その中でも、マガダ国とコーサラ国は二大強国として覇を競っていた。中村元博士は『古代インド』の中で、当時のインドの政治状況を次のように記している。

原始仏教聖典のうちには、しばしば当時の大国を「十六大国」として総称してその名を挙げているが、その中でもとくに強力優勢であったのは、コーサラ、マガダ、アヴァンティ、ヴァンサの四国であった。そして、この四国のうちでもコーサラ国とマガダ国は、仏教およびジャイナ教の聖典に、とくに多くしるされている。それは、この両宗教が最初にこの地方で興起したからである。じつさいにも、この時代のもっとも重要な国家はコーサラとマガダであった。この両国は当時のインドの政治的中心であったばかりでなく、多くの新しい思想や宗教の興る母胎となった。

こういう国家間の抗争にブッダがどう対処したのか、マガダ国を例にとってみよう。

ブッダの時代、マガダ国のビンピサーラ国王は、ブッダに面会し、精強な軍隊と財を提供することを申し出た。ブッダはこれを断わったが、ビンピサーラはブッダに帰依して、仏教がマガダ国に広がるもと

をつくった。保坂俊司の『国家と宗教』によれば、ブッダとビンピサーラとの関係は次のようになる。

初期の仏教僧は、国家権力との交わりを極力避けていたようである。つまり「比丘は、国事の縁を論ずることなかれ。この論によつては、滅尽涅槃の処に至ることを得ず」(『雜阿含經』)と教えている。しかし、一方でゴータマ・ブッダが、王族の出身であったように、権力者の帰依者も少なくなかった。例えばビンピサーラ王などは、ゴータマ・ブッダのよき理解者であった。したがって仏教は、全く世俗権力との関係を拒否した世捨て人集団ではなく、適度な距離を置きつつ世俗社会の变革をも希求した集団であったと言い得るであろう。

この保坂の指摘は、次のアジャータサットゥ国王についても当てはまる。アジャータサットゥは、父のビンピサーラ国王を幽閉・殺害して王位を篡奪し、周辺国家を侵略しようとしていた野心的な権力主義者であった。そのアジャータサットゥ国王がヴァッジ国侵略の意図について意見を求めてきたのに対して、ブッダは申し出を断わることなく、また侵略に関して賛否の態度を明らかにすることもしなかった。既述のようにブッダは、「繁栄のための七つの法」を説くことによつて、侵略を思いとどませようとしたのである。この七つの法をみると、ブッダが国家・民族など世俗社会についても関心と見識をもっていたことがうかがわれる。

保坂がいうように、ブッダは、世俗権力を拒否した世捨て人ではなかった。世俗権力と適度な距離を置きつつ世俗社会の変革を希求していたのである。

このブッダの世俗社会に対する姿勢は、これから説明していく仏教と経済、仏教と経営、仏教と経営倫理との関係を考えていく上でもきわめて重要である。

(4) 目標は万人のしあわせに

『大バリニツバーナ経』の中でブッダは、「繁栄」とか、「幸福」「資産家」というような世俗的な事柄を説いている。それは、仏教を禁欲主義と考えている一般論からみると違和感を覚えるが、世俗社会に対するブッダの姿勢を反映しているのである。原始仏教と世俗社会との関係もこれによって説明ができる。中村元博士は、原始仏教においては、経済・国家の目標は万人のしあわせのためにある、としている¹⁾。

目標は万人のしあわせに——経済・国家

原始仏教によると、家長たる者は生業に勤勉に従事すべきであるという。人が戒律をたもって、あたかもハチが食物を集めるように働いたならば、財はおのずから集積するであろう。あたかもアリの塚の高められるようなものである。しかしながら、自分が財貨を一方的に獲得するのみでただ自分のものに保持しておくことは無意義である。自分が用いると同時に、他人にも享受させ、有効に用いねばならない。「財産多く、金銀あり、食物を有する人が独り美味を

食する」ことは墮落の門である、といっている²⁾。

国家の問題に関しては、国王は、元来、人民の選出したものであると解していた。世界が成立してのちに、人民のあいだに略奪や盗みが起こったので、それを防ごうとして、人民たちは集まって評議し、衆の中から一人の有徳の人を選び出して、めいめいの収穫の六分の一を出し合い、この人を雇って防護させたのが、国王の起源であるという。「六分の一」というのは当時の税率である。

ところが、当時の国王はきわめて強暴であり、権力をもって民衆を圧迫していた。仏典の中ではしばしば、国王の難と盗賊の難とを併挙している。そこで仏教は人々ができるだけ国王の支配のもとから遠ざかって、自分らだけで完全な理想的社会(サンガ)をつくり出そうとした。しかし国家を全然無視して社会理想を実現するということは、当時のインドにおいても不可能であった。そこで仏教は国家のあるべきがた(ダルマ)を説いたのであるが、それは後世のアショーカ王によって実際政治のうちに具現されることになった。

このようにみえてくると、松下幸之助の「繁栄を通しての平和と幸福の実現」と、ブッダの説いた繁栄と幸福、平和が全く共通の考え方の上に成り立っていることがわかる。

中村博士が、「仏教は国家のあるべきがた(ダルマ)を説いた」と指摘していることも注目し値する。そのダルマとは、「人間のあるべきがた」でもある。また現代社会でいえば、「企業経営者のあるべきがた」でもある。「万物のあるべきがた」といえる。

企業不祥事を含め現代社会の病根は、企業、社会、国家がそれぞれのあるべき姿を見失っているところに起因している。ブッダの説いたダルマ（法）には、万物、万人が自己本来の姿を見つめ直すべきである、という教えが含まれているように思われる（ダルマについては後述）。

6. 〈繁栄のための第一の法〉

（1）会議によって万事を決する

ブッダが弟子のアーナンダを通してアジャータサットウ国王に説いた「繁栄のための七つの法」の中には、現代の企業社会の倫理にも取り入れることができる普遍性をもった内容が含まれている。

一つは、「しばしば会議を開き、会議には多くの人々が参集する」という第一の法である。これは、現代流に翻訳すると、民主主義の根本原則ともいえるべきものである。

ブッダの時代、国家の政治形態としては、専制国家と共和制の二つがあった。アジャータサットウ国王が支配するマガダ国や、プロディヨータ国王のアヴァンティ国は、専制国家であり、シャークヤ族やヴァッジ族の国は、共和制をとっていた。ブッダが生まれたシャークヤ族と、アジャータサットウ国王が侵略しようとしていたヴァッジ族については、中村元博士が次のように記している。

そのほかに一群の貴族制共和国があった。マガダ国の北にあった

リッチャヴィ族が商業都市ヴァイシャリーを中心にして共和制を発展させたし、またコーサラ国の東北方に居住したシャークヤ族、マッラ族なども貴族による共和制をとっていた。

ところでこの時代の新しい宗教が共和制の国々の中から出現したことは注目すべきである。ジャイナ教の開祖マハーヴィーラはヴァイシャリー市の近郊の出身であり、仏教の開祖シャカ（ゴータマ・ブッダ）は同じく共和制のシャークヤ族出身である。

さらに『ブッダ最後の旅』には次の記述がある。

ヴァッジ族は当時都市国家を成立させ、共和制によって政治を行ない、会議によって万事を議決し、商工業を盛んに営み、派手な服装を好んでいた。この国の首都は商業都市ヴェーサーリーであった。アジャータサットウ王はこのヴァッジ族を征服したならば、ガンジス河北岸一帯にわたって広大な領域と夥しい富を手に入れることができると考えていたのである。

シャークヤ族もヴァッジ族も、共和制をとっていたと記されている。ブッダは、ヴァッジ人がしばしば会議を開き、会議に多くの人々が参集する間は、繁栄が期待され、衰亡することはないであろうと説いた。このブッダの考えが、シャークヤ族の王子としての経験に基づくものであることは容易に推測される。

注目すべきは、ブッダが、会議によって万事を決する方式を望まし

い政治形態と考えていたことであり、ブッダが国家の経営に関する経綸をもっていたことである。

ブッダは、マガダ国の大臣ヴァッサカーラが立ち去った後すぐに、アーナンダに告げて、王舎城の近くに住んでいるすべての修行僧を集めさせ、修行僧たち（僧団）が繁栄し、衰亡を来さないための七つの法を説いた。それは、アジャータサットウ国王に説いた内容とほぼ同じである。^①

その第一の法の中で説いた「しばしば会議を開く」というのは、会議によって万事を決するということである。また、「会議には多くの人々が参集する」というのは、多くの人の知恵を集めるということ、衆知を集めるということである。

これは現代社会でいえば、国家、企業などあらゆる組織の経営に当てはまることである。近年の企業不祥事をみると、ほぼ例外なく、ワンマン経営とか、一族経営の企業で起きている。つまり、多くの人の知識や経験、価値判断が働かないシステムの中で起きているのである。

・ 会議によって万事を決する

・ 衆知を集める

このブッダの教えは、現代の企業社会にも生きる大切な教えといえる。

(2) 衆知を集めて高い叡知を得る

ブッダが、繁栄のための法として「会議には多くの人々が参集する」ことを挙げたように、松下幸之助も「衆知を集める」ということを常

に説いていた。これは、幸之助の最も重要な経営哲学をなしている。「人間を考える——新しい人間観の提唱・真の人間道を求めて」には、繰り返し「衆知を集める」という考えが示されている。例えば、次の部分である。^②

人間がその偉大な本質を正しく発揮し、幸せを逐次高めていくためには、何よりも多くの人の知恵を集めていかななくてはなりません。そして、そこに個々の知恵を越えた高い衆知、すなわちすぐれた知恵を生みだし、それによって正しい道を求めていくことが大切なのです。

人間が偉大であるという特性を持つていくことの真の意味は、まさにここにあるわけです。すべての人の知恵が集められ、融合調和されて高い叡知となる時、人間は自然の理法を解明し、すべての物事の善悪を正しく判断し、誤りなく是非を定め、それによって王者として万物を支配活用して、調和ある繁栄を生み出すことができるのです。まさに衆知こそ、人間の偉大さを発揮させる最大の力だといわなくてはなりません。

松下幸之助は長い間にわたって、民族と民族、国と国との競争心、闘争心、物欲、権勢欲、人間同士の殺戮、世界大戦、貧困、飢餓など、人類の歴史における諸問題を考察していく過程で、はたして人間とはこのように常に弱く愚かなものであるうか、それが人間の本質であるうか、と疑問をもつようになった。そしてさらに思索を重ねて得た結

論が、人間の本質に関する次の認識である。¹²⁾

人間の本質はもつとほかにある、人間は本来もつとすぐれたものである、調和ある繁栄、平和、幸福を実現し得るものである

この「繁栄、平和、幸福を実現」するために人間は、「すべての人の知恵」を集めて、それを「高い叡知」にまで融合・調和させていかなければならない。人間が物事の善悪や是非についての判断を誤るのは、人間の知恵が叡知にまで高まっていけないからである。人類の歴史で繰り返し引き起こされる戦争も、貧困も、不幸も、これによって説明できる。

人間が叡知に到達すれば、物事の善悪が正しく判断できるようになる。是非の判断も間違いないできるようになる。

松下幸之助の思考の深さは、知恵が今の我々の時代にとどまらないところにある。幸之助は衆知について、次のように続けている。

この衆知というものは、大きく考えれば、過去、現在を通じてのすべての人間の知恵ということになります。釈迦、キリストのような先哲諸聖、さらにはそれ以前の人間発生以来この世に存在したあらゆる先人、そして今日に生きるすべての人びとの知恵ということ¹³⁾です。

こういった先哲諸聖や宗教の尊い教えに帰依し、それを生かし、

また活用することによって素直な心になることも意義ある方法だと思えます。だから、宗教は本来、人間が真の王者であることをさとし、その処し方を教え導く、きわめて尊く重要なものであるといえましょう。¹⁴⁾

ここで明らかなように、松下幸之助の衆知とは、人類が誕生して以来の人間の知恵であり、釈迦などの先哲諸聖や宗教の教えであることがわかる。こういう知恵こそが真の叡知であり、人間社会の道徳・倫理の根本をなすべきものである。

佛教の修行は種々複雑となつて居るが、其中心を取れば、全く智を磨くことである。¹⁵⁾

宇井伯壽博士が『佛教汎論』の中でこう指摘しているほど、智慧は仏教思想上、重要な位置を占めている。

(3) フツダの智慧

フツダも、ニルヴァーナに入る前、法に関する講話を次のように締めくくっている。そこには「知恵」の言葉がみられる。¹⁶⁾

戒律とはこれこれである。精神統一とはこれこれである。知恵とはこれこれである。戒律とともに修養された精神統一は、大いなる果報をもたらし、大いなる功德がある。精神統一とともに修養され

た知慧は、大いなる果報をもたらし、大いなる功德がある。知慧とともに修養された心は、諸々の汚れ、すなわち欲望の汚れ、生存の汚れ、見解の汚れ、無明の汚れから完全に解脱する

この中で、「戒律」という言葉が二回、「精神統一」という言葉が三回、「知慧」という言葉が三回使われているが、戒律をもって精神統一を修養し、精神統一をもって知慧を修養し、知慧をもって心を修養する流れになっている。ブッダの心は知慧によって得られるのである。「大パリニッバーナ経」には、これと全く同じ内容が五回にわたって記されている。「戒律—精神統一—知慧」は、ブッダの教えの根本をなしていた。そして仏教においては、次にみられるようにブッダそのものが知慧の体現者なのである。

佛 佛陀の略。又、佛陀、浮陀、浮圖、浮頭、勃陀、勃駄、部陀、母陀、沒陀。覺者又は智者と譯す

また宇井伯壽博士は、ブッダを次のように記している。

抽象的にいへば、佛陀は知慧の具體化、慈悲の聚成者に外ならぬのである。

佛陀其ものは知慧と慈悲とが人間の形に現はれたものに外ならぬ。いから、佛陀の一生は衆生の教化救済のみであつたと認められて居

る。

ブッダの人生は、この知慧を覚知し、それを弟子や一般の民衆に説くための一生であつた、といえるのである。

ブッダ滅後、ブッダの教えは仏教思想として体系化されていくが、そこでも知慧は重要な部分を占めている。例えば、

- ・三学——戒・定・慧
- ・十智——世俗智・法智・類智・苦智・集智・滅智・道智・他人智・盡智・無心智
- ・五根五力——信・精進・念・禪定・智慧
- ・六波羅蜜——布施・持戒・忍辱・精進・禪定・智慧
- ・般若の智慧

このようにみると、宇井博士が指摘した「智を磨く」という修行は、企業倫理の面からも非常に意味のあることなのである。

もう一つ企業倫理の面からみると、不祥事は、ブッダが説いた「欲望の汚れ」「生存の汚れ」「見解の汚れ」「無明の汚れ」に起因するものといえる。現代の企業社会が、ブッダの「知慧」と松下幸之助の「叡知」から学ぶ意義はここにある。

7. 〈繁栄のための第二の法〉

(1) 共同生活の行動規範…協同の精神

ブッダが説いた繁栄のための第二の法も、企業倫理を考察する上で

示唆を与えるものである。第二の法とは、

「ヴァッジ人が、協同して集合し、協同して行動し、協同してヴァッジ族として為すべきことを為す間は、ヴァッジ人には繁栄が期待され、衰亡は無いであろう」

というものである。

人間は有史以来、家族、氏族、部族、民族、国家など、さまざまな形態の共同生活を営んで生きている。ブッダの教団、そして現代の企業も、人間の共同生活の一つの形態である。

ブッダは、ヴァッジ人(族)が何事につけても協同している間は、ヴァッジ人に繁栄がもたらされるであろうと説いた。

また、修行僧たちを前にしての講話でも、修行僧が何事につけても協同している間は、修行僧に繁栄がもたらされるであろうと説いた。これは、ブッダ滅後、教団が分裂していった歴史に照らしてみると、誠に意味深い講話といえる。

人間は、自我に執着するところから、争いや闘争、戦争が生まれる。ブッダは、人間の本質に関する深い考察から「自我を捨てよ」と説法したのである。共同生活において自我がぶつかり合っているところでは、繁栄も、平和も、幸福も、実現できない。それ故にブッダは、「協同」の必要性を説いたのである。

(2) 調和の思想

協同して行動し、協同して為すべきことを為すためには、対立ではなく、協調・調和が求められる。

松下幸之助は、繁栄のためには「調和」の思想が必要であることを常に強調していた。「PHPのことば」の「調和の思想」には、次のように記されている。

昨今、私たちの社会にいろいろの問題が起こっているなかで、もっとも顕著なことは、人と人とお互いに相争い、そのために多くのものが失われていることだと思えます。そのわけを考えてみると、各自の思想や主張についてこれが絶対に正しく、これのみが真理なのだと考えるところから起こってくるように思われるのであります。おのおのの主義主張はたとえそれが正しいものであるとしても、往々、真理の一面あるいは一部分にすぎないことが多いのであります。

松下幸之助がこれを記した一九四八年六月当時、日本は戦後の大混乱期であった。資本主義と社会主義、米国とソ連、自由主義陣営と共產主義陣営の対立が激化の一途を辿っていた時期である。その最中に松下幸之助は、さらに調和の思想に基づいて、社会主義と資本主義について、次のような考えを示している。

社会主義にしても、資本主義にしても、それぞれ、活かされねばならない良い面、すなわち、一つの真理をもっているのです。これをお互いの生活の上に活かし、お互いに融合され、調和されてこそ絶えざる進歩と発展がもたらされるのであります。それは、大

きな宇宙の真理の一部が社会主義や資本主義の中にあらわれたと考えるべきであろうと思います。

社会主義に一部の真理を認める松下幸之助の思想は、当時の経営者としては異例のことといえる。松下グループの企業は、資本家と労働者の対立が激しくなる中で労使協調路線をとったことで知られている。

松下幸之助は、さらに宗教についても次のように語っている。

一つの宗教に帰依した人が安心立命の心境を得て、平和な生活をうち建てるのは立派な行ないであります。そのために他の宗教を誹謗し、自分の見解を強制するようなことであつては、世間を乱し、人心を惑わして、平和を目指すべき宗教がかえって争いの基となるおそれもあります。宇宙の真理というのは、決してそのような小さなものではないと思うのであります。

松下幸之助の思考がいかに柔軟であつたか、また人間としていかに包容力があつたかがうかがえるのである。

ブッダに立ち返ってみると、ブッダの時代は、部族間、国家間の対立・抗争は熾烈であつた。部族内部、国家内部での対立・抗争も激しかった。新しい階級が台頭し、バラモンやクシャトリアなどの支配勢力に挑戦していた。宗教界、思想界でも、バラモンに対抗する新しい宗教・思想が生まれていた。そういう時代背景の下で、ブッダは、大

きな包容力をもち、平和に徹した教えを説いた宗教家であつた。ヴァッジ人の「協同行動」を高く評価し、修行僧には「協同」の重要性を講話したのである。

協同とは、協調・調和である。現代の企業社会をみると、経営者が協調・調和を重んじている企業と独断専行型の企業の間には、経営に大きな違いがあらわれる。先に私は、不祥事を避けるための方策として「衆知を集める」ことの重要性に言及したが、協調・調和の思想は、衆知と表裏一体をなすものであり、人間の共同生活の規範をなすべきものといえる。

聖徳太子の一七条憲法の最後の条には、

「大事は独断すべからず、必ず衆とともに論ずべし」

とある。まさにこの精神である。これが人間の共同生活の規範になっている限りにおいては、個人であれ、企業、社会、国家、さらには世界共同体であっても、行動に誤りなきを期することができる。

8. 〈繁栄のための第三の法〉

(一) 法を守り、法に従って行動する

ブッダが説いた繁栄のための第三の法は、次のようなものである。「ヴァッジ人が、未来の世にも、未だ定められていないことを定めず、すでに定められたことを破らず、往昔に定められたヴァッジ人の旧来の法に従って行動する間は、ヴァッジ人には繁栄が期待され、衰亡は無いであろう」

この「法」とは、ヴァッジ人の法というにとどまらず、ブッダが生涯を通じて説いた法（理法）と考えるのが妥当であろう。というのは、ブッダの説いた、修行僧たちが繁栄するための七つの法の第三の法は次のようなものだからである。

「修行僧たちが、未来の世に、未だ定められていないことを定めず、すでに定められたことを破らず、すでに定められたとおりの戒律をたもって実践するならば、修行僧らよ、修行僧たちに繁栄が期待され、衰亡は無いであろう」

ここでブッダは、修行僧たちが繁栄するためには「戒律」を保ち、実践すべきであると説いている。つまり、ブッダは、民族や国家、僧団という人間の共同体を維持・発展させるには「法」が大切であることを説いたのである。ブッダが「法」をきわめて重視していたことは、ブッダが最後の旅の行く先々で、数多くの「法に関する講話」をしていたことから読み取ることができる。

それでは、ブッダの「法」とは何か。「ブッダの人と思想」には、『サンユッタ・ニカーヤ』からの引用として次のように記されている。

「わたくしはこの法（ダンマ）をさとったのだ。わたくしはその法を尊敬し、敬い、たよっているようにしよう」と。

そのとき世界の主、梵天は、……梵天界から消え失せて、尊師の前にあらわれた。……尊師に向かって合掌して、このようにいった、

——「尊師よ。そのとおりです。幸ある人よ。そのとおりです。尊い人よ。過去世に、拜まれる人、正しくさとった人、尊師であつた

方々も、ただ《法》のみを尊敬し、敬い、たよっておられました。また未来世において、……現在世において、拜まれる人、正しくさとった人である尊師もまた、ただ《法》のみを尊敬し、敬い、たよっておられませ」と。

これは、ブッダがアジャバーラ榕樹下で瞑想に入っていたとき、心に浮かんできた思いであるから、「法」とはまさにブッダの悟りに他ならないのである。そしてブッダは、生涯を通じて自らの悟りの境地に法を説き続けた。

（2）法をよりどころにせよ

ブッダ最後の旅も終りに近づいていたときのことである。アーナンダから最後の説法を懇請されたブッダは、次のように説法した。

「アーナンダよ。修行僧たちはわたくしに何を期待するのであるか？ わたくしは内外の隔てなしに（ことごとく）理法を説いた」

「それ故に、この世で自らを島とし、自らをたよりとして、他人をたよりとせず、法を島とし、法をよりどころとして、他のものをよりどころとせずにあれ」

アーナンダや弟子たちは、ブッダが亡くなった後、どのようにして生きていったらよいのか、いたく動揺していた。これに対してブッダ

は、他人をたよるな、他のものをよりどころとするな、自分をたよりとせよ、法をよりどころとせよ、と諭したのである。根本は、自分であり、法である。

ブッダは、最後の力をふりしぼって、自らが説いた法を實踐せよと弟子たちに訴えているように思われる。この法の實踐について、中村元博士は『古代インド』の中で次のように記している。

道はただ理法の實踐に——無我

ゴータマは二律背反におちいるような形而上学説をできるかぎり排除して、真実の實踐的認識を教えようとした。人間には、いつ、いかなるばあいにも、守るべき理法(ダルマ)がある。それは人間としてあるべきすがたである。これを實踐し實現しなければならぬ。

世間の人々は自己というものを見失っている。多くの世人は社会的地位や財産を自己とみなしているが、これらは自己から失われるものであるから、真実の自己ではない。最愛の家族といえども、死ぬときには別れなければならないから、自己とはみなしえない。肉体的・精神的機能も真実の自己ではない。当時のインドの哲人は、自己(アトマン)を一種の形而上学的実体とみなしたが、それも誤っている。

では真実の自己はいかなるものであるか。それは客体的なものとしてはとらえられない。それは見ようとしても見えないものである。ただ、人々が人間としての理法(ダルマ)の實踐につとめるときに、

真実の自己が實現されるのである。孤立した実体としての自己というようなものは存在しえない。ここにいわゆる無我説がひらかれているのである。

ブッダの滅後二五〇〇年近くを経て今なお仏教が生きているのは、ここで中村博士が指摘しているように、ブッダ自ら、守るべき理法Ⅱ人間としてのあるべき姿を實踐・實現したからであり、その後も人間としての理法を實踐・實現する人々がいるからである。

ブッダの教えは、形而上学ではなくして、真実の自己を實現する實踐の道である。ブッダが説いた繁榮のための法は、こういう観点から現代的意義を見出すべきである。

(3) ブッダの法の倫理的意義

ブッダが入滅を間近に控えていたとき、スバッダという遍歴行者がブッダを訪ねてきた。侍者のアーナンダは、衰弱したブッダを氣遣って三たび面会を断わったが、これを聞いていたブッダは面会を許して、スバッダに次のように法を説いた。これは、ブッダ最後の説法、そしてスバッダはブッダ最後の直弟子となった。

「スバッダよ。わたしは二十九歳で、何かしら善を求めて出家した。

スバッダよ。わたしは出家してから五十年余となった。

正理と法の領域のみを歩んで来た。

これ以外には〈道の人〉なるものも存在しない」

このブッダ最後の短い説法の中に、「善」「正」「理」「法」「道」という言葉が出てきていることに注目しておきたい。つまり、これらの言葉に象徴されているように、ブッダの法は

- ・何が善くて、何が悪いのか
 - ・何が正しくて、何が正しくないのか
 - ・何が理にかなっていて、何が理にかなっていないのか
 - ・何が道にかなっていて、何が道にかなっていないのか
- という道徳性・倫理性を帯びている。

既述のようにブッダは、ヴァッジ人は法を守り、法に従って行動し、しっかりと国を治めている、したがって侵略は成功しない、とアジャータサットゥ国王を諫めた。このヴァッジ人の法とは、道徳的・倫理的に正当化される法であらねばならないのである。ブッダならびにその後展開された仏教思想の法は、道徳・倫理と分ち難く結びついている。三枝充恵博士による「法」についての次の解説は、それを如実に示している。

法はパーリ語のダンマ、サンスクリット語のダルマの訳語であり、その語根のドゥフルは「担う、保つ」を意味するから、ダルマ（ダンマ）は、支え、礎え、きまり、かた、規範、慣例、義務、秩序、宇宙の原理、善、徳、普遍的真理、法律、倫理、宗教、教え一般などのきわめて広範囲の意味と用例がインドでは知られ、その使用はインド全体に遍満する。やや後代には仏教独自の用法として「もの」

を指示する例もある。

ここにみられるように、ダルマには、①きまり、規範、慣例、法律、②善、徳、倫理、③宇宙の原理、普遍的真理、④宗教、教えという意味が包含されている。道徳性・倫理性を欠いたダルマはないのである。そしてブッダは、繁栄のための第三の法の中で、

- ・定められたことを破らない
- ・法に従って行動する

ことを説いた。これは、現代流に解すると、「法律・規則を守る」こと、つまり順法精神であり、企業倫理からみると「コンプライアンス」ということである。

ここに我々は、企業倫理を確立する上で仏教が果たす重要な意義を見出すことができる。つまり、企業や社会、国家を維持していくためには「法」が必要であり、法には①法律・規則という側面と、②善・徳・倫理という側面がある。法律・規則を破るということは、悪であり、不徳であり、非倫理的である。法律・規則を守るということは、善であり、有徳であり、倫理的である。

企業不祥事とは、まさに定められた法律・規則を破る行為に他ならない。それ故に、非倫理的・反道徳的行為なのである。

（4）真の人間道を求めて

ブッダは、ヴァッジ人が定められたことを破らず、法に従って行動する限り、ヴァッジ人には繁栄が期待され、衰亡することはないであ

ろうと説いた。この教えによってブツダは、部族や氏族、国家などの人間共同体を支えるためには法が必要である、との考えを示したのである。

一方、松下幸之助は、人類の誕生以来、人間が家族→小集団→大集団→民族・国家へと共同生活を拡大していった過程を歴史的に分析し、政治や宗教、経済、教育、学問、道徳、倫理が生まれてきた背景を考察している。その集大成ともいべき著作が「人間を考える——新しい人間観の提唱・真の人間道を求めて」である。人間は社会的動物といわれるように、小は家庭から大は国家に至るまで、さまざまな形で共同生活を営んでいるが、松下幸之助によれば、人間は常にその共同生活を高め、発展させようとしている。いいかえれば、よりよき共同生活をめざしている。そして、その共同生活の秩序を保つため、さまざまな工夫をしてきた。「人間を考える」には次のように記されている。

人間の共同生活においては、力の面の秩序を保つための政治と精神の面での秩序を保つための宗教というものが大きな柱になっています。そのほかにも共同生活を物資の面で支えていく経済活動というものも人間にとって欠かすことができません。さらに、個々の人間を磨き高めたり、あるいは人間の情操をゆたかにするための、教育とか学問、道徳、芸術、思想などといったきわめて大切なものもあります。

ここで松下幸之助が共同生活で人間を磨き高め、情操をゆたかにするものとして、道徳の大切さに言及していることに注目したい。さらに幸之助の考え方を続けてみる。

よりよき共同生活を生み出すために政治があり、宗教がある。経済、教育、学問、芸術、道徳、またそれぞれの思想、みなしかりです。決して政治のために、経済のために人間があるわけではありません。人間のための政治、人間のための宗教、人間のための学問、教育、思想すべてそうでなくてはならないと思います。そういう意味で、権力や思想にとらわれることはもちろん、いかなるものにもとらわれるということはいけなわけで、これらにとらわれると、かえって共同生活の上に不幸をもたらすことになります。

松下幸之助はここで、政治、宗教、経済、教育、学問、芸術、道徳、思想はすべて人間のためにある、としている。道徳は、企業という共同生活の経営哲学、倫理を考える上できわめて重要である。

権力や思想にとらわれると共同生活の上に不幸をもたらす、という指摘も、経営者が心に銘ずべきことである。企業不祥事は、総じて経営者の権力志向から発生しているからだ。

それでは、共同生活の活動のあり方や施策の是非は、何をもって判断すればよいのか。松下幸之助は、人間の歴史や、釈迦、キリストのような世界的・人類的な先哲諸聖、あるいは聖徳太子、道元、親鸞、日蓮のような日本の宗教家、神道などの教知に学んで、真の「人間道」

を提唱した。それが、次に記す「新しい人間道の提唱」である。⁵⁾

人間には、万物の王者としての偉大な天命がある。かかる天命の自覚に立っていつさいのものを支配活用しつつ、よりよき共同生活を生み出す道が、すなわち人間道である。

人間道は、人間をして真に人間たらしめ、万物をして真に万物たらしめる道である。

それは、人間万物いつさいをあるがままにみとめ、容認するところからはじまる。すなわち、人も物も森羅万象すべては、自然の摂理によって存在しているのであって、一人一物たりともこれを否認し、排除してはならない。そこに人間道の基がある。

そのあるがままの容認の上に立って、いつさいのものの天与の使命、特質を見きわめつつ、自然の理法に則して適切な処置、処遇を行ない、すべてを生かしていくところに人間道の本義がある。この処置、処遇をあやまず進めていくこそ、王者たる人間共通の尊い責務である。

かかる人間道は、豊かな礼の精神と衆知にもとづくことによつてはじめて、円滑により正しく実現される。すなわち、つねに礼の精神に根ざし衆知を生かしつつ、いつさいを容認し適切な処遇を行なっていくところから、万人万物の共存共栄の姿が共同生活の各面におのずと生み出されてくるのである。

政治、経済、教育、文化その他、物心両面にわたる人間の諸活動はすべて、この人間道にもとづいて力づくよく実践していかなければ

ならない。そこから、いつさいのものが、そのときに応じ、そのところを得て、すべてが調和のもとに生かされ、共同生活全体の発展と向上が日に新たに創成されるのである。

まさに人間道こそ人間の偉大な天命を如実に發揮させる大道である。ここに新しい人間道を提唱するゆえんである。

私は先に、ブッダが繁栄のための第三の法で「ダルマ」(法・理法)を説いたことに言及した。松下幸之助も人類の繁栄、平和、幸福のための規範として、自然の「理法」に則した人間道を提唱したのである。松下幸之助によれば、物事の是非善悪、何が正しくて、何が正しくないかは、「人間道」に照らして判断されなければならない。

人間同士、団体同士、国家同士の行動も、人間道に根ざすものでなければならぬ。

政治や諸制度、法律・規則の基本は、人間道に基づいたものに改めていかなければならない。

価値観がきわめて多様化している現代社会にあつては、どういう政治・経済・経営・教育が望ましいか、意見は全く分かれている。こういう時代こそ、よりよい共同生活を実践するための規範が必要で、松下幸之助が提唱した人間道はその指針となるものである。

本章では、鈴木正三の職業倫理と松下幸之助の産業人としての使命について考察する。

鈴木正三は江戸時代初期の禅僧である。日本で初めて武士と農民、

職人、商人の職業倫理を説いた思想家としての評価が確立している。その現代的意義はどこにあるのか。松下幸之助の経営哲学との間にあるような関連性を見出すことができるのか。新しい視点から松下幸之助の経営哲学に迫ってみる。

《引用文献》

- (1) 『LIFE』(ライフ)、一九六四年九月一日号
- (2) 同前二〇八頁
- (3) 同前一二二頁
- (4) 松下幸之助『道をひらく』PHP研究所、一九六八年、四六―四七頁
- (5) 江口克彦『心はいつもここにある』PHP研究所、一九九一年、三―四頁
- (6) 江口克彦『松下幸之助 散策・哲学の庭』PHP研究所、一九九九年、三五―三六頁
- (7) 『ブツダ最後の旅』中村元訳、岩波書店、一九八〇年、五二―五三頁
- (8) 同前五三頁
- (9) 宮元啓二『仏教の倫理思想』講談社、二〇〇六年、二二頁
- (10) 前出『ブツダ最後の旅』一一頁
- (11) 同前二一―一五頁
- (12) 中村元『古代インド』講談社、二〇〇四年、一〇五頁
- (13) 保坂俊司『国家と宗教』光文社、二〇〇六年、九九頁
- (14) 前出『古代インド』一五〇―一五一頁
- (15) 同前二〇六頁
- (16) 前出『ブツダ最後の旅』一八七頁
- (17) 同前二八―一九頁

- (18) 松下幸之助『人間を考える——新しい人間観の提唱・真の人間道を求めて』PHP研究所、一九九五年、六六頁
- (19) 同前三三頁
- (20) 同前六六―六七頁
- (21) 同前七三頁
- (22) 宇井伯壽『佛教汎論』岩波書店、一九四七年、三八頁
- (23) 前出『ブツダ最後の旅』一〇七頁
- (24) 織田得能『織田佛教大辭典』大蔵出版、一九五四年、一五五―一五七頁
- (25) 前出『佛教汎論』一七頁
- (26) 同前二七頁
- (27) 松下幸之助『PHPのことば』PHP研究所、一九七五年、六二頁
- (28) 同前六四頁
- (29) 同前六三頁
- (30) 中村元・田辺祥二『ブツダの人と思想』日本放送出版協会、一九九八年、五三―五四頁
- (31) 前出『ブツダ最後の旅』六二―六三頁
- (32) 前出『古代インド』一四六―一四七頁
- (33) 前出『ブツダ最後の旅』一五〇―一五一頁
- (34) 三枝充恵『仏教入門』岩波書店、一九九〇年、一〇四頁
- (35) 前出『人間を考える——新しい人間観の提唱・真の人間道を求めて』二〇〇頁
- (36) 同前二〇一頁
- (37) 同前二二〇―二二三頁

《参考文献》(引用文献を除く)

- ・松下幸之助『新装版』道は無限にある』PHP研究所、二〇〇七年
- ・松下幸之助『素直な心になるために』PHP研究所、二〇〇四年

- ・松下幸之助『物の見方考え方』PHP研究所、一九八六年
- ・辛島昇・奈良康明『インドの顔』生活の世界歴史5、河出書房新社、一九九一年
- ・佐藤圭四郎『古代インド』世界の歴史6、河出書房新社、一九八九年
- ・丸山勇『カラー版 ブッタの旅』岩波書店、二〇〇七年
- ・白川静・中村元・梅棹忠夫・梅原猛『私の履歴書 知の越境者』日本経済新聞出版社、二〇〇七年
- ・渡辺照宏『仏教 第二版』岩波書店、一九七四年

(みずの・たかのり 水野塾塾長・国際エコノミスト)

「私心なき決断」の心理学的考察

——企業者論・松下幸之助研究（四）——

大森 弘

一 問題提起——フィリップス社との提携の状況分析

松下幸之助の企業者としての歩みの中でも、昭和二十七（一九五二年）十月十六日に調印・締結されたオランダのフィリップス社との技術提携、および合併会社設立という「経営判断」は、特に輝かしい功績、大英断として賞賛され続けてきた。

フィリップス社との提携前、戦後の日本のテレビ開発競争において、松下電器（現社名「パナソニック」）はライバル他社に水をあけられている状況だった。ところが件の提携成立後、フィリップス社の優れた技術を導入しつつ、自社でも独自に開発を進めたことにより、昭和三十三年（一九五八）～三十四（一九五九）年にかけて、テレビの生産シェア第一位獲得という大逆転劇を演じたのである。世界の先端を走る企業との画期的な提携が、松下が語っているところの「松下電器三大危機」の一つである「戦争直後の混乱期」から立ち直る原動力となり、さらにその後の同社をエレクトロニクス・メーカーとして大きく躍進させたといっても過言ではない。

フィリップス社との技術提携の話がまとまるまでには、先方から高額な「技術援助料」を要求されるなど、困難な問題が立ちはだかり、一時は交渉決裂寸前の状態にまで陥ったという。また、合併会社として松下電子工業を設立するために、当時の松下電器の資本金五億円を大きく上回る、六億六千万円もの出資が必要となる巨大な計画であったことから、まさに社運をかけた「伸るか反るかの大勝負」だったのは間違いないところだ。

まずはこのときの交渉の過程を、松下の著書『決断の経営』から抜き書きしておきたい。

ところが、ここで一つの大きな問題がおこった。それはどういう問題かというと、端的にいうと技術援助料が高いのである。非常に高い。アメリカの会社なら売り上げの三パーセントですむところを、フィリップスは七パーセントもとるのである。二倍以上である。

なぜフィリップスの場合はそんなに高いのかというと、フィリップス側の主張としては、アメリカの会社と提携してもあまり成

功しないが、フィリップスと提携したら必ず成功する、しかも成功の度合も高い、というのである。それだけの責任をもつし、過去の実績から見てもすべて成功させている、現在世界で四十八カ国に工場があるが、みんな成功している、ということである。

大変な自信である。そういう話を聞いてみると、だんだんそれもそうだなという気にもなってくる。七パーセントは高すぎるという考えもぐらついてくる。これだけしつかりした会社であれば、七パーセントは高くないかもしれないという気にもなってくる。しかしその反面、そうはいうもののやっぱり高すぎるという感じが消えない。

そこで、高すぎるからやめるということにするのであれば、事は簡単である。三パーセントのアメリカの会社と提携すればよい。けれども、やはり提携相手としてはフィリップス社が適当である。ただ、その条件が問題なのである。だから私は、このフィリップス社と提携したいのだが、その七パーセントがなんとかならないものかと考えた。

考えてみれば、アメリカの技術もフィリップスの技術も、技術それ自体はそんなに大きな差があるわけではなからう。にもかかわらず、それだけの値段の差があるというのは、それは技術以外の面、すなわちその技術をいかにして活用し、成果をあげていくかといった面がちがう、ということである。

しかし、待てよ、と私は思った。それならば、その技術を導入する側によっても結果が異なるはずではないか。つまり、たとえば適

切でないかもしれないが、いつてみれば学校の先生でも、先生自身のよしあしもあるうが、生徒の側のちがいもある。だから、いくら先生が上手に教えても、生徒によつては十分にそれが理解できない生徒もあれば、反対に十二分に理解体得する生徒もいる。だから、手のかかる生徒もあれば、あまり手のかからない生徒もいるわけである。フィリップス社は、いわば先生がよいから七パーセントと言っているのに等しい。しかし、これは生徒の側を無視した考え方ではないだろうか。こういったことを考えたのである。

そこで私はフィリップス社に言った。「私と契約したならば、あなたがこれまでに契約したどの会社よりも大きな成功がおさめられる。他の会社が百の成功だとすれば、私なら三百の成功をおさめられる。松下電器の経営指導にはそれだけの価値があるのだ。だから松下電器の経営指導料を三パーセント、フィリップス社の技術援助料を四・五パーセントとしてはどうか」

こういうように交渉したところ、相手はおどろいた。「いまだかつてそんな経営指導料など払ったことがない。第一、そんなことを耳にするのはじめてだ」ということで、いろいろ反対意見をのべた。けれども、熱心に説いていくと、やがて理解も納得もしてくれて、私の主張の通り、フィリップスの技術援助料を四・五パーセント、松下の経営指導料を三パーセントとすることで話がまとまったのである。

このような激しい交渉を経て、ようやくフィリップス社との話し合

いがまとまったわけだ。ところが松下は、合意した後もなお、昭和二十七年十月十六日にオランダで調印式を行なう直前まで悩み迷い続けた心情を、『松下電器五十年の略史』の中で正直に吐露している。「経営の神様」と呼ばれた松下幸之助ではあるが、創業以来最大の難事業をまさに推進しようという場面において、現実には神のごとく泰然と構えていたわけではなく、心の中では不安を抱え、苦しい葛藤を繰り返していたに違いない。

三度目の旅行は、わずか一カ月間で、フィリップス社と提携の調印だけをすればよいという一番楽な旅程であったが、実際は、もつとも疲れた旅であった。それは、同社と提携することが真に正しいか、果たして誤りがないか、完全な決断がつかなかったからである。このような、あいまいな心の状態で調印したのが事実である。

私は、ここに及んで迷いが生じることは、自分の未熟さを現わすものであると、自分をしかったのであるが、大事に臨んで、心身に何の疲れもなく決断して、仕事を進められる人は偉人というべきで、この聡明さを養うことが大切であると痛感したのが、いつわらない心境であった。

松下の通訳を務めたカール・スクリーバの証言によると、オランダのフィリップス社でまさにサインをしようとしていたとき、松下は「少し休憩させてほしい」と言って、いったんその場を中座したそうである。そのとき松下の心身は重圧に耐えかねて、サイン直前に倒れ

てしまいそうな状態になっていたのだという。「もつとも疲れた旅であった」というのは、調印式を行なうそのときまで悩み抜いて、心身ともに疲労困憊の状態になってしまったからであろう。それほどプレッシャーを感じながら、しかし、松下はある一つの確信を持ってサインをした。略史にはそのときの心境をこう綴っている。

しかし、ここで大切な点は、手さぐりではあっても、そこに私心を、さしはさまないことである。フィリップス社と提携するために、大いに悩み迷ったのは事実であるが、私心のなかったことは、願みて得とし、是としている。

松下が得た確信とは、つまり「私心をさしはさまずに決断した」ということである。本稿では、この「私心なき決断」とはいったいどういう心理状態であったのかについて、私なりの視点で追究してみたいと思う。

また、フィリップス社との提携話がまとまっていく過程や、最終的な決断に至る様子において、一つ注意していただきたいのは、いわゆる欧米の経営学という「合理的なプロセス」を踏んでいないと思われる点である。欧米的な合理的決断プロセスの代表例としては、たくさん代案を出して比較検討し、その中から最も素晴らしい成果が導かれると同時に、何らかのシナジー効果も得られて、しかもリスクが少ないと予想される案を選択する、といった方法があげられるだろう。

しかしながら松下の場合は、こうした合理的なプロセスというよりも、折々に、直感的にボンと飛躍したような結論やアイデアを導き出している。飛躍した結論やアイデアとは、フィリップス社の例でいうと、前代未聞の「経営指導料」を要求したことであり、当時の常識からすればむしろ「非合理的」とも思えるような内容で交渉に挑んでいる点である。

一般的には、この英断によって得られた結果、つまりその後の松下電器のエレクトロニクス・メーカーとしての大躍進を数値的に評価して、素晴らしい合理的な決断だったと評価する向きがあるが、実際のところ提携を結ぶ直前の時点では、相手側から交渉打ち切りを迫られそうになるほど「非合理的」な内容だったのである。

この、なぜ非合理的に見える決断が導き出されたのかという問題についても、「私心なき決断」を分析していく過程の中で、明らかにしていきたいと考えている。

論を進める前に、一つお断りしておかねばならないことがある。松下電器とフィリップス社との提携の事例を題材にするという意味で、本稿は経営史的な側面を有している。そのため、本来なら契約内容や、提携前後の松下電器の変化を示す「数字」を詳細に評価し論じなければならぬという考え方もあるであろう。しかし、私自身のねらいは個々の数字の解析ではなく、一個の人間である松下幸之助の心理、心情の解明であり、経営者・企業者としての成長の足跡を、「心」の面から考察し論じてみたいと願っているのである。この点をご理解いただき、読み進んでいただければ幸甚である。

二 「私心」の深層心理からの考察

—— ユングの個人的無意識について

そもそも「私心」とはいったい何であろうか。まず私心そのものを解明していくために、スイスの精神科医であり、「深層心理学」の代表的な研究者であるユングが提唱した、人間の意識の構造を参考に考えてみたい。

人間の心を分析して、自分が認識しているところの「意識（表層意識）」の奥に、自分が認識していない「無意識」の領域があるということを中心とし、世界に大きな影響を与えたのは、オーストリアの精神分析学者フロイトである。一時期フロイトに師事したものの、後に互いの説の相違が原因となって決別したユングは、無意識には「個人的無意識」と「集合的（普遍的）無意識」という二つのレベルがあると考え、次頁の図1のような意識の構造を仮定した。

上から順に確認していこう。まず「表層意識」は、単に「意識」と言ってもよく、心の中において、「自分でその内容を認識できている領域」を意味している。つまり、通常我々が頭の中で、言葉を用いてあれこれ考えを巡らせたり、映像を思い浮かべてイメージを形成したりしているのは、主に「意識」の領域内の働きであると考えてよいだろう。

次に「個人的無意識」は、河合隼雄の「ユング心理学入門」において、「これは第一に、意識内容が強度を失って忘れられたか、あるい

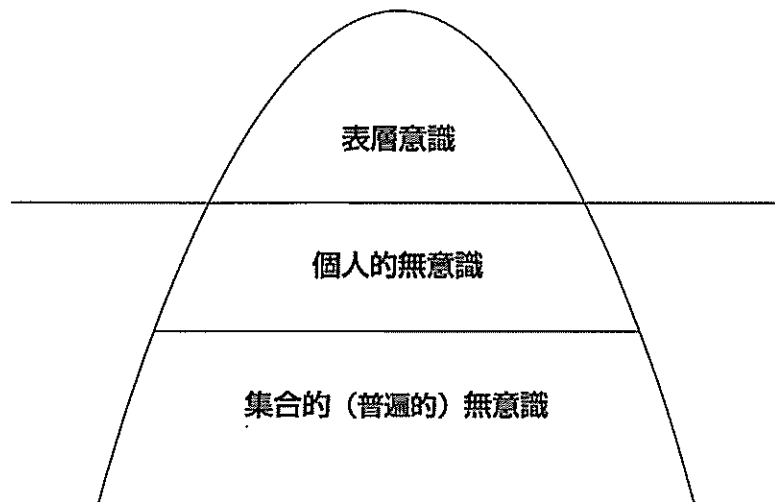


図1 ユングが考えた人間の意識の構造図

は意識がそれを回避した（抑圧した）内容、および、第二に意識に達するほどの強さをもっていないが、何らかの方法で心のうちに残された感覚的な痕跡の内容から成り立っている」と説明されている。ここで言う「抑圧」は、自我を防衛するために、自我にとってマイナスになるような忌まわしく認めがたいことを「知らず知らずのうちに無意識の領域に押し込めてしまう」心理的な作用を意味する。

この他、近代から現代にかけて、西洋では「合理的であること」が非常に高い価値を持ち、人間に対して常に「合理的に考えて行動しなければならぬ」という類の精神的圧迫がかかっている。あるいは社会秩序を維持するという大義の下に、ありとあらゆる規範や常識が外部から押し付けられている。これらの要素も、人間が自らのままの心のびと自由であることを規制するものであり、自己の精神を圧迫するものとして、個人的無意識の中に蓄積しているのではないだろうか。このようなプレッシャーは、高度な教育を受けて多様な知識が増えれば増えるほど、知識同士が複雑に絡み合い、重くのしかかってくるものであるとも言える。

ユングはまた、「コンプレックス」という概念を提唱・定着させたことでも知られる。「コンプレックス」とは、「無意識内に存在して、何らかの感情によって結ばれている心的内容の集まり（「ユング心理学入門」）³」という意味であり、「心的複合体」と訳されている。ファザー・コンプレックスやマザー・コンプレックス、エディプス・コンプレックスなどが一般にはよく知られているであろう。こうした様々なコンプレックスも、個人的無意識の領域に内包・蓄積されていると考

えられる。蛇足だが、「コンプレックス」という言葉は、昨今日本では誤って「劣等感」という意味に限定して使用されることが多い。しかしこれは正確には「劣等コンプレックス」と呼ぶべきものであり、多様なコンプレックスの一種に過ぎない。

最後に「集合的（普遍的）無意識」であるが、これはユング独自の考え方であり、ユング心理学の大きな特徴となっている。「ユング心理学入門」では、「これは表象可能性の遺産として、個人的ではなく、人類に、むしろ動物にさえ普遍的なもので、個人の心の真の基礎である」と解説されている。要するに、無意識の深奥には人類が共有する「英知の源泉」のようなものがあり、それが何らかの形で人間の行動パターンや思考の傾向に影響を与えているとする考え方である。

「集合的（普遍的）無意識」の存在に気づいたきっかけの一つとしては、非常に博識だったユングが、世界中の「神話」に着目した点がある。様々な民族が古くから伝承してきた「神話」を比較してみると、そのモチーフに共通性があることが多い。にもかかわらず、それぞれの神話が成立した時代に、遠く離れた民族同士の交流はまずなかっただろうと考えられることから、人類の無意識の奥には、神話を生み出す源泉のようなものがあると仮定し、これを「元型」と呼んだのである。

この説は、単に複数の神話の内容の偶然の一致だけで思いついた憶測ではない。ユングは病院で分裂病（現病名「統合失調症」）患者を治療していた際、患者が語った妄想の内容が、その患者が知り得ない外国の經典の記述と一致していたという事実からも、そうした元型を包含

する「集合的（普遍的）無意識」を人類は共有しているのではないかと考えたのである。

さて、通常人間が「私」として認識している部分は、図の中の「表層意識」にあたる。繰り返しになるが、我々は常日頃、「表層意識」の範囲の中で物事を思考し、何らかの判断を下し、その判断をもとに行動しているように見えている。しかし実際には、人間は「表層意識」だけで考えているわけではなく、隠れた「個人的無意識」の領域も、それ自体を自分で認識することはできないものの、人間の思考や行動に大きな影響を与えている。

例えば、何らかのコンプレックスが心の奥にあつて、無意識のうちに行動が制限あるいは軌道修正されるとか、過去の苦い体験から、それを直接思い出さなくても、やはり無意識のうちに同じ轍を踏まないように行動する、あるいは逆に、過去の成功体験から、同様の行動を無意識に繰り返すようになるといったことは、日常的によく体験しているであろう。そう考えると、「私心」わたくしのこころは、「表層意識」と「個人的無意識」を合わせた部分であると言うことができる。「集合的（普遍的）無意識」に関しては、「個人的無意識」よりもずっと深いところに潜んでいるため、日常生活の思考や行動に、直接的に影響することは少ないと言える。むしろ人生経験を深めていくほどに、「個人的無意識」の層がどんどん厚く重くなり、その奥の「集合的（普遍的）無意識」に潜む英知、元型が、「表層意識」にまで表出してくるのを邪魔するようにするのはないだろうか。

ここで、松下幸之助がフィリップス社との提携に臨んだ場面を思い

起こしてみよう。話が少し飛ぶようだが、そもそも松下は、松下電器という企業を自己の所有物であるとは考えておらず、「会社は社会の『公器』であり、私はそれを預かっている」という考えを持っていたことはよく知られている。松下自身が創業し育てた会社でありながら、それを「私物」だとしていないのである。そのため、様々な経営判断を迫られる場面において、「私の会社をどうするか」という利己的発想ではなく「社会の『公器』である会社はどうあるべきか、どう進むべきか」という大きな基準をもとに思案していたはずである。ところが、フィリップス社との提携および合併会社設立について考えたときは、前節でも述べたように、あまりにも大きな賭けとも言える大事業であったことから、さすがに泰然自若とはしておられず、「私心」表層意識と個人的無意識の範囲の中で、思考能力をフル回転させて考え抜き、サインの直前まで迷いに迷ったものと想像される。

このときどういことが起こったかというと、迷いの末に、いつしか松下の意識から「私心」が消えてしまい、おそらく最後には「超然とした心境」で調印するに至ったのである。そして「私心」がなくなつたときに、「経営指導料」を要求するという前代未聞の条件提示も、自社の資本金の額を上回る巨額の出資も、当時のトレンドだったアメリカのメーカーではなくヨーロッパのメーカーと手を結ぶことも問題ではなく、自社のためだけでなく、日本全体の未来のためにも、フィリップス社と提携して技術を導入するのは正しい判断である、それが「公器」としての正しいあり方であるとの確信を得たのである。このときの心境を深層心理学的に見ると、まず表層意識と個人的無

意識の範囲で考えに考え、迷いに迷った。そうして集中を高めているうちに、ある瞬間、表層意識と個人的無意識を突き抜けて、集合的（普遍的）無意識から英知のようなものが表出してきた、最後はすっきりとふつきた心持ちで提携を決断できたのではないかと推測できる。そして、表層意識と個人的無意識を突き抜けたときの心の状態を振り返ってみて、その決断が迷い渦巻く表層意識からひねり出したような感覚ではなく、どこかふつきたような感覚だったことから、松下本人は、「私心がなかった」という感じを持ったのではないだろうか。

次節では、こうした心理の構造について、仏教の思想・論理を用いて、さらに詳しく考察を進めていきたいと思う。

三 「私心」の唯識論からの考察

—— 仏教における末那識について

例えば富士登山をするとき、御殿場口から登ったり、河口湖口から登ったりして、異なるルートを選んでも、結局行き着く頂上は同じであるのと同様に、一つの事柄を論証するのに、複数の異なる学問分野から論じて、最終的には同じ結論が得られるということがある。松下幸之助の「私心なき決断」について論じるにあたって、ユングの深層心理学の次に、仏教の論理を取り上げるとするのは、一つの山を別のルートから登っているように感じられるかもしれない。深層心理学は十九世紀以降、複数の精神科医による精神分析の実績から発展した

ものであり、片や仏教は紀元前五世紀頃にインドで釈迦が始めた世界三大宗教の一つであり、その成り立ちは大きく異なっている。そのため一般的にはほとんど無関係なイメージすら持たれている向きもあるう。

ところが、ユングの著作物や仏教関連の書物で展開される両者の議論を比較してみると、私の解釈では非常によく似ている面があり、ある部分に関しては、同じ事柄をただ別の言葉で言い換えているだけのようにさえ思えることがある。もちろん仏教には多数の仏典が存在し、その教義はたいへん広範であり、また宗派や時代、地域によって様々な表現方法、レベルで論じられているが、ここでは仏教の心理学とも言われる「唯識論」という思想体系を主に取り上げながら、私なりに論を進めていきたい。

ちなみに「唯識」という考え方は、四世紀のインドにおいて、大乘仏教の一派である「瑜伽行唯識学派」が唱えたもので、仏教そのものよりもさらに千年以上長い歴史を持つ修行法「ヨーガ」の体験を踏まえてまとめられた理論である。これを唐代の留学僧である玄奘三蔵がインドに行つて学び、教典を持ち帰って漢訳したのが『成唯識論』という書物であり、この書をもとにして玄奘の弟子が創始した宗派が「法相宗」である。そして、法相宗が中国や日本で広まったことにより、「唯識」の研究が深められていったのである。

「唯識論」の基本的な考え方は、「この世の中の事物はすべて、個人の心の表象であり、個人の心が認識しているに過ぎない」というものである。例えば一つのコップがあったとして、Aという人間から見た

コップは、AがA個人の心で認識したA固有のものであり、Bという人間がB個人の心で認識したコップとは、客観的に同じもののように見えていたとしても、実は異なるものである、という考え方だ。論理の方向性としては西洋哲学の「唯心論」に似ているとも言える。

唯識論における「識」とは「心」であり、全部で八つの識があるとされ、これを「八識」と呼んでいる。唯識論では人間の「五感」も「識、心の働き」であると考えられており、それぞれ「眼識、耳識、鼻識、舌識、身識」と呼ばれ、これら五つを合わせて「前五識」と言う。その次の「第六識」はいわゆる「意識」であり、「自覚的な意識」を意味している。つまり「第六識」は、深層心理学における「表層意識（意識）」とまったく同じ意味、役割を持っているのである。

その下にあるとされるのが「第七識」で、「末那識」とも呼ばれる。「末那」は梵語の「マナス」を音写したものである。「末那識」は、「我に執着する心の働き」であるとされ、「迷い」や「煩惱」の根源であり、睡眠中など「意識がなくなっている間」も働き続けている。また、過去の出来事の記憶やマイナスの念が沈潜する場所でもあることから、まさにユングの説いた「個人的無意識」の定義に非常によく似ていると言わざるを得ない。

最後の「第八識」は「阿頼耶識」とも呼ばれ、「人間の心の根本」であるとされる。「阿頼耶識」には一切の現象を生ずる種子があると考えられていることから、「一切種子識」と呼ばれることもある。「世の中のものすべて個人個人の心の表象である」と述べたが、そのすべて

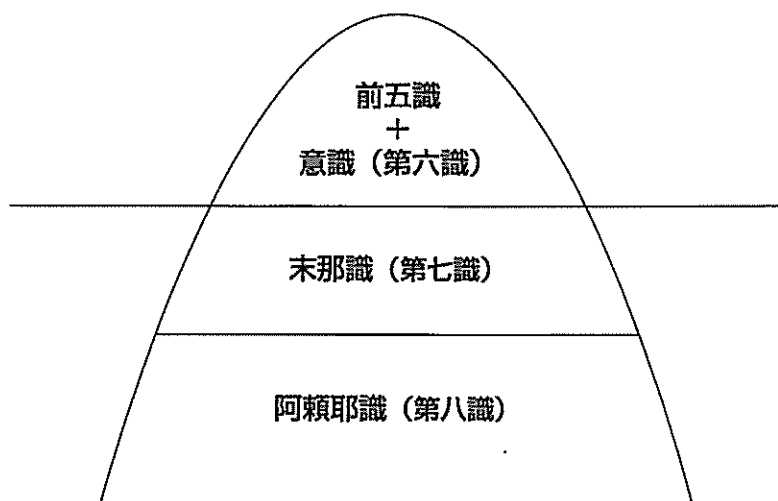


図2 仏教の「唯識論」で説明される人間の心の構造

も、神話のモチーフ等の「元型」が潜在すると考えられている「集合的（普遍的）無意識」との類似性が認められると言えよう。

まとめると、「表層意識」と意味を同じくする「意識（第六識）」の奥に無意識の領域があり、無意識の中に、自己に執着する心の「末那識（第七識）」と、我々が認識している現象を生み出す源泉とも言える「阿頼耶識（第八識）」があるわけだ（図2）。唯識論で述べられている人間の心理構造は、ユングの打ち立てた説と共通点、類似点が多いことが分かる。

唯識論における「私心」とは、ユングのそれと同様に、「意識（第六識）」と「末那識（第七識）」とを合わせた部分にあたると言つてよいだろう。そしてこの「私心」の範囲内で迷いや煩惱が生じること（表層意識と個人的無意識の範囲内で考え迷うこと）によって、阿頼耶識から英知が湧出してくるのを邪魔してしまう（個人的無意識の層が厚く重くなって、集合的無意識とつながりにくくなる）、という識の働きにおいても、やはりユングの説とよく似ていると言えるのではないだろうか。

前節では、「迷いの末に、表層意識と個人的無意識を突き抜けて、集合的無意識から英知のようなものが出てきたのではないか」という趣旨のことを述べたが、これを唯識論の言葉で言い換えると、「迷いの末に、第六識と末那識を突き抜けて、阿頼耶識から英知のようなものが出てきたのではないか」となり、どちらもほぼ同じ意味・構造であることが分かるのである。

「表層意識と個人的無意識を突き抜けて」「第六識と末那識を突き抜

けて」と書いたが、ここからは、この「突き抜ける過程」そのものについて考察していきたいと思う。唯識論においては、「前五識から第六識、第七識に働きかけていくプロセス」について説明されている。まず、人間が何らかの現象を認識する際、二通りの認識の方法がある。とされる。一つは「明了依」といって、「五感（前五識）を研ぎ澄まして、対象を客観的にしつかりと見る」という方法。もう一つは「分別依」といって、「認識している対象について、他のものと比較したり、善悪美醜等を判断したりする」という方法である。

我々が何らかの事物、例えば一個のコップが目の前にあったとして、最初の段階では「眼識」を働かせてコップの形や色などを見ることになる。目を凝らしてコップそのものを純粹に捉えようとする際には、まず「明了依」が働いているのである。その次の段階として、「このコップは高級品だろうか、それとも安物だろうか」「中に入っているお茶は美味しいのだろうか、いやあまり美味しくないさそうだ」などというように、善悪美醜等を分別しようとする。これは五感（前五識）で感じ取った情報について、意識（第六識）の中で評価を下そうとする行為であり、「意識化」というプロセスになる。

人によって、「明了依」をしつかりと行なうてから「分別依」を行なう場合もあるだろうし、逆にあまり「明了依」を働かせないうちに、つまりよく物事を見ないうちに「分別依」を働かせてしまうこともあるであろう。「明了依」をおろそかにして「分別依」ばかり働かせると、先入観が邪魔をするなどして、往々にして事物を正確に認識することが難しくなるものである。いずれにせよ、人間が何らかの事物を

認識する際には、「明了依」と「分別依」のどちらか一方を使ったり、片方を使つてからもう片方を使つたり、両方を織り交ぜて使つたりする、という図式になっているのである。

仏教には様々な「行」があるが、「行」を行なううえで、「明了依」と「分別依」は非常に重要な要素となる。例えば「念仏行」は、「南無阿弥陀仏」という念仏を繰り返して唱える行である。念仏を行なっている人は、念仏を声に出して唱えている間中、それを自分の耳で聞いているのであり、前五識の一つである「耳識」を特に強く働かせていることになる。そして、念仏に没頭していくうちに、念仏を唱えることそれ自体に前五識が集中して「明了依」が強く働き、他のことに気をとれない状態になる。この過程において、いつしか第六識による「分別依」が朦朧として働かなくなり、さらに集中が極度に高まると、やがては第七識（末那識）も「無作動の状態」になる。このとき人は「無心」になって、「明了依」だけで純粹に「南無阿弥陀仏」という言葉を感じているのであり、最終的には第八識の「阿頼耶識」に直結するということが起こると言われる。言い換えれば、「明了依」を研ぎ澄ますことによって「分別依」がなくなり、第六識と第七識を突き抜けて、直接的に英知の源泉である「阿頼耶識」に到達する、という境地に入るわけである。

もう一つ例を紹介しよう。仏教には「経行」という行がある。呉音で「けいひん」と発音するこの行は、分かりやすく言うと「歩行禅」「歩く禅」のことであり、仏教界では昔から盛んに行なわれてきた。坐禅の基本は、姿勢を整える「調身」、呼吸を整える「調息」、心を整

える「調心」であるが、これを歩きながら行なうのである。じっと座って行なう坐禅も重要な行ではあるが、座り続けることで血行が悪くなるといったデメリットもあるため、そうした弊害のない歩行禅も古くから重視されてきたのである。

解説すると、よい姿勢で歩いて「調身」を行ない、同時に呼吸を整えて「調息」をしていると、やがては一步一步歩くことと呼吸をすることだけに意識が集中した状態になっていく。これを続けていくうちに、だんだん「分別依」が薄れて、「明了依」が研ぎ澄まされていくのを感じるようになる。この状態が「調心」であり、心理的には、一心不乱に念仏を唱えたり、坐禅を行なっているのと同じような状態になるのである。

例えば「経行」を行なっている場所が緑に囲まれていたとして、通常の心理状態なら、「この木は何という木だろう」とか「美しい景色だな」とか「目的地まではあとどれくらいの距離があるだろうか」などというように、様々な「分別依」が心の中をよぎるかもしれない。ところが、歩行しながら「調身」「調息」「調心」を行なっていると、そうした念はだんだん起こらなくなり、ただ純粹に「眼識」が緑を感じているだけの状態になっていく。このように意識が集中してくると、やがて「無意識」「無心」「無我」の状態になり、時間の観念が意識から消えて、長い距離を歩いてもその長さを感じないということが起こる。これもやはり、第六識、第七識が無作用になっている状態なのである。

それでは前節と同様に、フィリップス社との提携・調印の場面にお

ける松下幸之助の心理を、唯識論的に解釈してみよう。あのときオランダにおいて、松下は、フィリップス社との提携が正しい経営判断なのかどうか、大いに悩み考えた。考えに考えて、ついにはサインする直前に中座して休憩をとらなければならないほど、その心身は極限状態に追い込まれた。だがやがて、悩みに悩んだその先で、松下の意識集中が極限まで高まった結果、「明了依が非常に研ぎ澄まされた状態」になっていたとは考えられないだろうか。そこで松下の意識から「分別依」がなくなり、第六識と第七識が無作用になり、つまり「私心」がなくなった状態になり、修行者が念仏や坐禅、歩行禅を極めたときと同じように、「阿頼耶識」の領域まで到達して、はっきりと英知が表出してきた。ユング的に言えば、個人的無意識を超えて、集合的（普遍的）無意識から英知を得たというように、仮説的に言えるのではないだろうか。

ただ考え悩んだだけで、坐禅と同じような境地に入るといえるのは、いささか飛躍があるように思われるかもしれない。しかしそもそも松下の場合、仏教的な思想と無縁だったわけではなく、よく知られるように、長年相談相手として親交が深かった、真言宗醍醐派の僧侶である加藤大観の影響も大きかったはずである。ビジネスの場面において、厳しい状況になればなるほど、それこそ無意識の中から、それまでに薫陶を受けていた仏教的な考え方が、前回述べた「ヒューリスティックな効果」によって表出したと考えても決して不自然ではない。これはまったくの想像に過ぎないが、調印式を中座して体調と精神状態を整えている間、集中して思考するために、坐禅のごとく「調身」「調

息「調心」を行なおうとしていた可能性もゼロとは言えないはずだ。もちろん松下自身がそう明言しているわけではないが、フィリップス社との提携・調印というビジネスの極限の場面で「私心」をなくした心境に入り、重大な決断を成し遂げたという事実から、そのときの松下の心理の動きを分析すると、以上のように推測できるのではないかと私は考えているのである。

四 「私心なき決断」への接近

——チクセントミハイのフロー理論について

前節まで、フィリップス社との提携を振り返って松下幸之助自身が語った「私心がなかった」という言葉に着目し、そのときの松下の心理状態を、西洋の深層心理学と仏教の唯識論の理論を用いて分析してきた。深層心理学の無意識にしても、唯識論の末那識や阿頼耶識にしても、人間の表層意識や五感では認識できない領域の議論であったが、ここからは、より実践的な行動心理学であるM・チクセントミハイの「フロー理論」を援用しながら、人間松下幸之助の「私心なき決断」の実相に迫ってみたい。過去三回、本紀要に寄稿させていただいた折、いずれもフロー理論を取り上げてきたが、このケースについても、やはりフロー理論で説明することができると考えている。

過去の論文と一部重複するが、まずフロー理論の概略を振り返っておきたい。「フロー」とは、「最適経験」「内的経験の最適状態」と訳されている。M・チクセントミハイは「フロー体験 喜びの現象学」

の中で、「最適経験」について次のように説明している。

目標を志向し、ルールがあり、自分が適切に振舞っているかどうかについての明確な手掛かりを与えてくれる行為システムの中で、現在立ち向かっている挑戦に自分の能力が適合している時に生じる感覚である。注意が強く集中しているので、その行為と無関係のことを考えたり、あれこれ悩むことに注意を割かれることはない。自意識は消え、時間の感覚は歪められる。このような経験を生む活動は非常に喜ばしいもので、人々はそれが困難で危険なものであるにもかかわらず、そこから得られる利益についてほとんど考えることなく、それ自体のためにその活動を自らすすんで行う。

チクセントミハイは、フローの具体例として、ロック・クライマーやチェスのプレイヤー等の体験談を引き合いに出して分かりやすく解説している。例えばロック・クライミングは、登ろうとする岩の状態によって、難易度が最も低い「F1」から、人間の可能性の限界である「F11」までランク分けされているとのことだ。そして、「F6」の岩を最も困難と感じているクライマーの技能は「F6」であると評価される。その「F6」のクライマーが「F6」の岩を登っているとき、クライマーは「現在立ち向かっている挑戦に自分の能力が適合している」ために、「フロー状態」を味わうことができる、という図式だ。ところが「F6」のクライマーが、「F8」の岩に登ろうとした場合、自分のスキルを超える挑戦であることから、彼は失敗を予想し

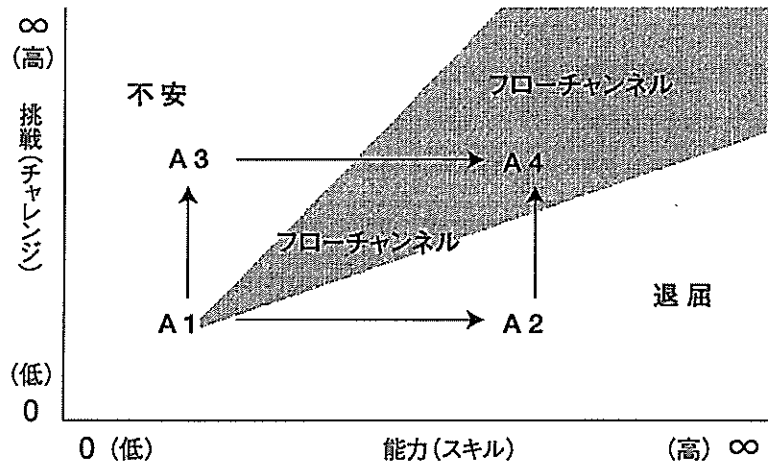


図3 フロー体験の結果、意識の複雑さが増大する理由（筆者一部加筆）

*M.チクセントミハイ著、今村浩明訳『フロー体験 喜びの現象学』世界思想社、1996年刊、p.95所収を加工

「不安」を覚えることになる。その不安を乗り越えるためには、自分のスキルを「F8」にまで高めることが必要であり、「F8」の実力を養ってから「F8」の岩に挑戦するとき、再びフローチャンネルに入れるわけだ。反対に、「F6」のクライマーにとって、「F2」の岩は、登るのが簡単すぎて「退屈」を感じてしまう。この「退屈ゾーン」から抜け出すためには、自らの技能の上限である「F6」の岩に挑戦しなければならないわけである。

昭和二十七（一九五二）年当時の松下幸之助にとって、「フィリッポス社との提携」は、余力を残した「退屈ゾーン」における経営判断などではなく、松下の経営者としての能力にとっても、松下電器という企業の實力にとっても、限界一杯か、あるいはそれ以上の大きな挑戦であったに違いない。当然のことながら、松下の心には大きな不安がのしかかり、「不安ゾーン」の中で悩みに悩んだ。しかし、究極レベルの集中状態で熟考した末に、「母体となる松下電器の資本金額を上回る莫大な出資が必要」であり、かつ「経営指導料なるものを要求する」という前代未聞の条件を盛り込んだ提携を結ぶ決意が固まった。決断をした瞬間、松下は大きな不安を克服して一気にフローチャンネルに突入した。このとき松下は、我を忘れて「私心なき心理状態」に没入しており、だからこそ雑念に左右されない澄みきった心境で、正しい経営判断ができたと言えるのではないか。

それではここで、人間がフローチャンネルにあるときの状態について、チクセントミハイの著書である『楽しみの社会学』からの引用を交えながら、さらに詳しく考察していくことにしよう。フローの第一

の特徴として、チクセントミハイは「行為と意識の融合」を挙げている。これは、ロック・クライマーにしろチェスの名人にしろ、自分が行なっている行為を意識しながらも、それらが融合して一体化しているため、「意識していることを意識していない状態」になっているというのである。

フローのもっとも明瞭な特徴は、おそらく行為と意識の融合ということであろう。フロー状態にある人は二重の視点を持つことはない。彼は彼の行為を意識してはいるが、そういう意識そのものを更に意識することはない。テニス・プレイヤーはボールと相手に対して分かつことのできない注意を払っており、チェスの名人はゲームの作戦に注意の焦点を置き、ほとんどの場合、宗教的エクスタシーには複雑な儀式的段階を経て到達する。しかしフローを維持している時には、意識するということ、そのものを省みることとはできない。意識が行為から分離しはじめると、人はその活動を「外から」眺めることになり、フローは妨害される。(中略)これらの妨害は、「うまくやっているだろうか」「ここで自分は何をしているのだろうか」「これをやり続けるべきか」等の疑問が、行為者の心の中にひらめいた時に生ずる。³⁾

ここで思い起こされるのは、前節で述べた「明了依」と「分別依」という二つの認識のプロセスである。テニス・プレイヤーがボールと相手だけに注意を払う、あるいはチェスの名人がゲームの作戦だけに

注意を払うという状態は、とりもなおさず「明了依だけが研ぎ澄まされた状態」に非常に近いと言える。そして、意識が行為から離れて、「ここで自分は何をしているのだろうか」といった雑念に近い疑問が心に湧く状態は、「分別依がむくむくと頭をもたげる心理状態」に酷似している。二十世紀に構築されたチクセントミハイの「フロー」という行動心理学の理論と、長い歴史を持つ仏教の理論との間に、このような共通性があることは注目値する。

次に、フローの二番目の特徴として「注意の集中」が挙げられている。再び『楽しみの社会学』から引用してみよう。「注意の集中」は、いくつかのジャンルのエキスパートの言葉を借りて説明されている。

いくつかの活動では、この注意集中は信じられないほど長く続く。ある遠泳の女子世界チャンピオンは、これについて次のように言っている。「例えば、昨年の夏二四時間競技に参加した時のことです。土曜日の午後三時に水に入って、日曜の午後三時に終わるのです。水温は摂氏九・五度で、ボートや岸に触れてはならないのです……私はただ効果的なストロークを続けること……それにレースの作戦だけを考え続けます。そしてちよつとの間、元気を奮いおこして、そしてまた気楽にしたり……長い時間ですから時々ボンヤリすることがあります。ハッと気がついて「あら、しばらく何も考えていなかったんだわ」というようになります」。

行為と意識とのこの融合は、フロー経験の第二の特徴、つまり限定された刺激領域への、注意集中から生ずるのである。自分の行

為への注意の集中を確かなものにするためには、邪魔になる刺激を注意の外に留めておかねばならない。何人かの研究者はこの過程を「意識の限定」「過去と未来の放棄」(Maslow, 1971, pp. 63-65) などと呼んできた。¹⁰⁾

こうした競技者の注意集中状態は、坐禅あるいは歩行禅(経行)を行なっているときの状態によく似ている。スポーツにおいては、坐禅と同じようにフォーム(調身)や呼吸法(調息)が大切であろうし、よりよい成績を導き出すには精神の集中(調心)も不可欠であろう。この遠泳の女性チャンピオンは、二十四時間泳ぎ続けている間に、時々時間の感覚をなくしていると話しており、これは、修行者が歩行禅を行ないながらいつの間にか時間の観念を失うのと、心理的にはほぼ同じ状態ではないかと推測される。やはり、フローと仏教の行との間には、確固たる共通点があることがうかがい知れるのである。もう一つ、チクセントミハイは「自我の喪失」という特徴を挙げている。さらに引用してみよう。

フロー経験の第三の特徴は、「自我の喪失」「自我忘却」「自我意識の喪失」であり、「個の超越」「世界との融合」(Maslow, 1971, pp. 65-66)とすら表現されてきたものである。ある活動が、その行為が必要とするものに人を完全に包みこんでしまう時、「利己的」事柄は見当違いなものになってしまう。(中略)

しかし自我忘却は、フローにおいて個人が自分自身の身体的現実

との接触を失うことを意味しない。いくつかの、否おそらくほとんどのフロー活動において、人は内的プロセスを、むしろ強く意識するようになる。この種の意識の高揚は、明らかにヨガや多くの祭祀にみられるものである。(中略)フローにおいて通常失われるのは、個人の身体や機能に対する意識ではなく、人が刺激と反応との間に介在させる、学習によって得た自我の構造にすぎない。¹¹⁾

ここで、チクセントミハイ自身、フローと宗教的体験の共通点を認めている。行為と意識が融合し、注意の集中が高まり、自我が喪失した状態がフローであり、これらの特徴が坐禅やヨーガ、念仏行などで集中が高まっているときの状態とほぼ一致しているということは、行動心理学という現象学の側、つまり別の登り口からアプローチしても、やはり同じ富士山の頂上に辿り着くことを表していると言ってもよいだろう。

ここで「自我(エゴ)」という言葉が選択されていることも重要なポイントだ。喪失するのは、「集合的(普遍的)無意識」を含めた全体の「自己(セルフ)」ではなく、あくまでも「表層意識」の範囲の「自我」ということである。「学習によって得た自我の構造」という表現も、様々な記憶や印象で形成されている「表層意識」と、抑圧した内容等を含む「個人的無意識」を合わせたもの、つまり「私心」を表していると理解しても差し支えなからう。つまり「自我を喪失する」とは、「私心をなくす」こととほぼ同じなのである。

さて、人間というものは、どのような生き方を選ぶにしろ、多かれ

少なかれ、不安ゾーンからのスキルアップ、もしくは退屈ゾーンからのチャレンジ、あるいはそれら両方を繰り返しながら成長していくものであると見ることが出来る。その意味で、松下幸之助の一生は、常に「不安ゾーンからの挑戦によってフローチャネルに入る」という成長過程を繰り返しているように思える。フィリップス社と提携関係を結んだ一連の経験も、松下にとつては大きな成長過程の一つだったのではないだろうか。そうしたフロー経験は、前回取り上げた、天理教を見学して「水道哲学」を打ち立てたときにも起こっていたはずである。大きなチャレンジによってフローチャネルを経験するたびに、ビジネスに対する喜びがさらに大きくなり、喜びの経験をすればするほど、より大きなチャレンジへの意欲がかきたてられたのであろう。このように考えてみると、松下幸之助は、「ビジネスという行為をフローに持ち込んだ」と評価することもできる。

松下の経営者としての生き様をして「フロー理論にあてはめられる」ということは、いったい何を意味しているのだろうか。先のロック・クライミングの例にもあったように、難易度の非常に低いところから人間の可能性の限界まで、レベルは様々あるにしても、フローそのものはすべての人間、あらゆるジャンルの行為にあてはまる「普遍性のある理論」である。松下幸之助は、企業者、経営者として非常に高いレベルまで上り詰めたがゆえに、「常人ではない」「普通の人間とは比べようもない」などと、まるで雲の上の存在であるかのように評価されがちであるが、しかし、フローという普遍的理論の範疇で説明できる限り、松下も一般の人間と同じ土俵の上で人生を生きていると言っ

てもよいのである。つまり我々も同じ人間である以上、理論的には、松下のレベルまで上つていける「可能性はある」という議論が成り立つと言えよう。

五 結語——集合的無意識からの決断

本稿では、昭和二十七（一九五二）年のフィリップス社との提携の場面における松下幸之助の「私心なき決断」をテーマに、まずユングの「深層心理学」を用いて分析し、仏教の「唯識論」によってさらに議論を深め、それをテクセントミハイの「フロー理論」を援用してまとめ、という順序で考察を進めてきた。最後に、集合的（普遍的）無意識、阿頼耶識から英知を得ていたのではないかと思われる松下の決断や判断、発想の内容について考えてみようと思う。

冒頭でも述べたように、松下が折々に残してきた言葉や発想の仕方は、必ずしも合理的には見えないことがある。合理的どころか、むしろ非合理的な決断や指示を下しているように感じられることも多く、それがまた大きな特徴にもなっている。フィリップス社との交渉の過程で、相手から高額な「技術援助料」を要求されたことに対して、かつて経済界に例のない「経営指導料」を要求し返すという突飛な発想は、常識的に理詰めで順序立てて考えていたのでは、おそらく生まれなかったであろう。

もう一つ、松下らしいユニークな事例がある。昭和三十年代後半、トヨタ自動車から、従来よりも安い値段で性能の優れたカーラジオを

つくってもらいたいという依頼を受けたときの話だ。トヨタ自動車の要望を実現すべく技術者たちは必死に努力したが、先方が望むレベルまで値段を下げ、なおかつ性能を高めるのは、どうしても不可能なように思われた。ところが松下は技術者に対して、「君たちの発想がそもそもおかしい。一割二割のコスト削減を考えるのではなく、最初から半額でつくることを考えなさい」と指示したという。その言葉で技術者たちはハッと目が覚めされたような心持ちになり、一気に発想が転換され、最終的には非常に安価で高性能なカーラジオを開発することに成功した。当然ながらトヨタ自動車は喜び、松下電器としても適正な利益をあげられたのである。これなども、「半額でつくれ」という一見「非合理的」で飛躍した発想をしているところに、松下ならではの特徴がある。このほかにも、「小学校の新人教師でも買えるアイロン」や「故障しないラジオをつくらう」とか、新製品開発に関する松下の発想は非常にナラティブ、つまり「物語的」であることが多く、そうした傾向が、松下電器の画期的な製品開発に現れていたのは間違いない。そういう意味で松下幸之助は、類まれなる「コンセプト・イノベーター」であった。

では、なぜこのような突飛で非合理的な、しかし結果として大きな成功に導く発想が次々と生まれたのか。それはつまり、これまで本稿で考えてきたように、いわゆる一般的な合理的思考過程を辿るのではなく、常に「明了依」を研ぎ澄まし、「私心」の働きである「分別依」を抑えて物事の本質を見極めたうえで、「集合的（普遍的）無意識」「阿頼耶識」の領域から、常識のレベルを超えた優れた知恵を取り出

せる心境に、松下自身が到達していたからではないだろうか。合理的な思考習慣が身についた世の多くの人々からすれば、独特の発想法で導き出される松下の言葉は、「非合理的」であるかのように思えてしまうものなのかもしれない。

また、松下の経営哲学として、「衆知を集める」姿勢を持っていたことはよく知られている。この場合の「衆知」は、周りの人間の雑多な意見を何でもかんでも取り入れてとにかく考えてみる、という非効率的な方法ではなく、「相手の集合的（普遍的）無意識から英知を引き出す」というあり方だったのでないかと想像する。松下の心境が高まるにつれて、自らが「空」の状態になって相手の話を聞く姿勢が身について、「明了依」がいつそう強く働き、周囲の人々から表出してきた英知を敏感に感得できたのではないか。それは相手にしてみれば、松下に「自分の意見を取り入れてもらった」という喜びが、さらなるモチベーションの喚起につながったはずである。

戦後の混乱期に始めた「PHP活動」において、松下は「素直」ということを非常に強調した。「PHP」誌の目次には、「素直な心になりましょう 素直な心はあなたを強く正しく聡明にいたします」という標語が記されている。ここで言う「素直な心」の意味を、深層心理学的、唯識論的に解釈すれば、「素直な心境になることで、表層意識や個人的無意識、末那識の中で渦巻く雑多な想念が少しずつ浄化され、「明了依」が強く働いて物事の実相がよく見えるようになり、やがては集合的（普遍的）無意識、阿頼耶識から英知を取り出しやすくなる」ということになるのではないか。密教では、自己と如来が一体となる

境地を「入我我入」と表現するが、素直な心になれば、自然、万物と一体になる境地に近づける、だから素直になった人は強く正しく聡明になれる、と言いたかったのではないか。

ただし松下自身は、「集合的（普遍的）無意識、阿頼耶識から英知を取り出そう」という意識は持っていなかったはずだ。ただ無我夢中で我（私心）を忘れて仕事に没頭していくうちに、スポーツ選手が限界に挑んで高レベルのフローを経験するように、自我意識が消え、知らず識らずのうちに集合的（普遍的）無意識、阿頼耶識とつながり、結果として「集合的無意識、阿頼耶識が作動して英知が湧いてきた」と考えるべきだろう。松下幸之助の言葉で言うところ、「自然の理法にかなった考え方や姿勢が身についた」ということになる。松下電器を創業し、驚くべきスピードで拡大し、そして大恐慌や戦後の混乱期といった数々の修羅場をくぐっていくうちに、自然に心境が高まり、徐々に個人的無意識、末那識の汚れが取り除かれ、素直な心で大自然の摂理との一体感を深めていった、という言い方もできる。

一つの結論として、集合的（普遍的）無意識、阿頼耶識から出てきた英知に基づく、「一見非合理的のように見えるインプット」が、経営や製品開発における「プロセスの大転換」を引き起こし、その結果「素晴らしいアウトプット」を得てきた、という図式が成り立つ。今回のテーマで言えば、フィリップス社との提携における、巨額の出資と経営指導料の要求という「非合理的なインプット」が、ヨーロッパの優れた先端技術の導入という「プロセスの大転換」をもたらし、テレビ生産シェア一位獲得という「素晴らしいアウトプット」を得た、

ということになる。松下電器（現・パナソニック）の成功は、こうした松下幸之助の「集合的（普遍的）無意識からの決断、判断」によって導かれた部分が大きいと言っても、決して過言ではないはずである。

《引用文献》

- (1) 松下幸之助『「新装版」決断の経営』PHP研究所、二〇〇七年、八三～八六頁
- (2) 『松下電器五十年の略史』松下電器産業、一九六八年、二二五～二二六頁
- (3) PHP総合研究所蔵資料映像
前出『松下電器五十年の略史』二二六頁
- (4) 河合隼雄『ユング心理学入門』培風館、一九六七年、九四頁
- (5) 同前六八頁
- (6) 同前九四頁
- (7) M・チクセントミハイ『フロー体験 喜びの現象学』世界思想社、一九九六年、九二頁
- (8) M・チクセントミハイ『楽しみの社会学』新思案社、二〇〇〇年、六八～六九頁
- (9) 同前七一～七二頁
- (10) 同前七五～七六頁
- (11)

（おおもり・ひろし 近畿大学名誉教授）



写真① 五代五兵衛 出典：大阪市立聾学校HP

社会起業家・五代五兵衛と私立大阪盲啞院

——松下幸之助のレファレント・パーソンとして

渡邊祐介

序——レファレント・パーソン論から企業家精神の継承を考える

五代五兵衛は盲目の身でありながら一代で資産を築き、明治三十三（一九〇〇）年、盲啞者教育のために私財を投じて大阪盲啞院を設立した立志伝中の人物である。今でいう社会起業家の嚆矢といつてよい

だろう。五代五兵衛は松下幸之助が少年期に奉公生活を送った五代自転車商会の主人音吉の兄であり、また大阪盲啞院には五代の会計兼秘書として幸之助の父政楠が職を得ていたという機縁があった。本稿はその五代五兵衛（以下、五兵衛）の事績、

とくに大阪盲啞院創設の経緯を検討し、人間性も含めて松下幸之助（以下、幸之助）におけるレファレント・パーソンとしての役割を論じたい。

その前にレファレント・パーソン論の概要についてふれておこう。レファレント・パーソンとは、社会心理学者の浜口恵俊が昭和四十九（一九七四）年に提示した、「企業家、有識者の人生行路の転機に際して、進むべき道を教示し、また実際に援助・斡旋を行うような、当人にとって非常に重要な働きをした人物」を意味する。浜口は日本経済新聞に連載されている『私の履歴書』を資料として、個人のキャリア形成を対人関係の視点から眺め直し、いわゆる「縁」の重要性を帰納的に検証しようとした。

浜口は、対人関係によって浮き彫りにされた経歴を「社会的経歴」と呼び、『私の履歴書』に登場した人物約二七〇人について分析した。そこで浜口は、人間関係によって経歴が左右される「人間型」社会的経歴と、人間関係の影響を受けず自らの意思でキャリアを志向する「個人型」社会的経歴の二種類があると仮定し、どちらのケースが多いか分類を試みた。そして、『私の履歴書』の分類では人間型が

圧倒的多数を占めたことから、浜口は自らの日本人論の核論として、日本社会においては人と人との間柄を重んずる「間人主義」の価値観が相対的に強いと主張した。

本稿では、幸之助のキャリア形成について浜口のいう「間人型」的かどうかという点に縛られるつもりはない。

浜口はレファレント・パーソンの役割を、①スポンサーとして、②進路指導者として、③スター（憧れの存在）として、④予言者として、⑤キャリア・ティーチャーとして、⑥時代の代弁者として、の六つにあると提示している。筆者はそれらに加えて、企業家として企業家精神の継承、経営哲学の類似性といった面も重視したい。

幸之助と五兵衛はともに実業人である一方、事業の成功を見たあとは社会起業家的活動に乗り出したという共通項が考えられるからである。

Ⅰ 五代兄弟と幸之助

五代音吉夫妻

レファレント・パーソンについて浜口は三種類の属性があると規定している。

一つは、日頃のつき合いの中で絶えず依存し、その人の示唆・配慮・斡旋・推挙を全面的に受け入れて、自分の進路を定める働きを示した「他者」。二つは、当人のモラル・キャリアに大きな影響力をもつ経

歴上の先生。浜口の解説を引用すれば、「生き方や理想に関して当人がその人から感化を受け、その教示を実践・実現しようとして人生を展開する場合、表面化しない「他者」ではあっても、その効力は大きい」という。三つめは、物的支援を含むスポンサーとしての「他者」である。

幸之助のレファレント・パーソンを考える上で貴重な文献がある。昭和五十八（一九八三）年刊行の『折々の記』である。本書は、幸之助が人生で出会った二〇人の思い出を綴ったものであり、まえがきに、「ぼくが受けた恩恵のなかには、ある人に出会って、その人の言動から直接間接にいろいろと教えられたということが、いわば数限りなくあります。人生の折々に多くの人と出会い、さまざまな指導や助言、協力をいただいたことが、今日のぼくをあらしめている、という気がするのです」と述べていることから、本書にあげた二〇人は自ら説くところのレファレント・パーソンともいえよう。

その中で、五兵衛は五代音吉夫妻に次いで二番めにあげられている。筆頭に挙げられた五代音吉は、幸之助が長らく奉公した自転車店の主人である。大阪に出てきた当初、奉公したのは火鉢店であったが、商売の都合で店が閉められることになった。その際、幸之助は火鉢店の親方の紹介によって船場堀筋淡路町で新たに開業した五代自転車商会に移った。幸之助はこの店で満十五歳（以降、幸之助については満年齢）の年まで足かけ六年に及ぶ奉公生活を送っている。

この期間に学んだことについて幸之助は、「人生の基本に通ずるところから、具体的な商売の進め方まで数限りなく、とても言いつくせる

ものではありません」と述懐している。また当時は一般的に、船場で奉公して商売を見習うことは、商売人として一人前のコースをとることだという認識があったという。さらに音吉夫人ふじは商家の女主人、いわゆる「御寮人（ごりょん）さん」として、幸之助の躰教育において重要な役割を果たしたと思われる。奉公人とその主人が共通の理解の下に長い月日を過ごしたことを考慮すれば、幸之助が音吉夫妻の名前を最大の恩人として筆頭にあげるのは当然のことであり、彼らが、浜口の掲げるレファレント・パーソンの属性すべてにあてはまり、幸之助にとって無比の存在であることは間違いないであろう。

五兵衛の存在

このように音吉夫妻が重要なレファレント・パーソンであることはいうまでもないが、本稿で音吉の兄である五兵衛を優先して取り上げるのは三つの理由による。

最初は、五兵衛と幸之助の父政楠との関係である。そもそも幸之助が小学校就学中にもかかわらず、学業を捨て、単身大阪に出ることになった背景には松下家の凋落がある。松下家は出身地の海草郡和佐村字千旦ノ木（現・和歌山市棚倉）では小地主の階級にあり、幸之助の祖父房右衛門の頃が最も盛んで、隣の村へ行くのに他家の土を踏まずに行けたという。それほどの家格を誇ったが、明治三十二（一八九九）年頃、幸之助の父政楠は当時和歌山県にも置かれた米穀取引所に通うようになり、結果的に米相場に失敗して家産を消失させることになる。その後、政楠は一家を伴って和歌山市内に転居し、下駄商を営むも

の二年余しか続かず、さまざまな仕事に手を出したが、いずれもうまく運ばなかった。そして明治三十五（一九〇二）年、政楠は単身大阪に出る。出稼ぎで生計を立てようとしたのである。その大阪で得た職というのが、五兵衛が私財を投じて設立した創立間もない大阪盲啞院であった。したがって、五兵衛は幸之助にとってみれば父の恩人ということになる。幸之助は、父政楠が己の不行跡によって家産を失ったことに対して終生贖罪の気持ちを抱いていたこと、その自分に対する期待が大であったことを告白している。またその一方で、政楠が大阪に出て少しは安定した基盤を得たにもかかわらず、少し生活に余裕が出ると再び相場に手を出していた姿を、痛ましく感じていた。幸之助にとって政楠はまさしく悲劇の人であり、救われなければならぬ人物であったのではないだろうか。そして政楠が救われるために、幸之助は父に代わって自分は必ず成功しようという意志を固めたという。

こうした父政楠との関係を考えると、政楠の苦境を救った五兵衛の存在は、幸之助にとって主人の兄としてではなく、父の恩人としての尊敬と信頼のほうが強かったと考えられる。

そして次に重要なのは、五兵衛自身の身体的ハンディである。五兵衛は十七歳（幸之助以外は史料にもとづき数え年で表記）の時に風眼によって失明している。風眼とは膜漏眼の俗称で、医学的には急性化膿性結膜炎である。いかなる時代性を考慮しても、視覚障害者が社会で生計を立てていくのは至難である。しかし、五兵衛はハンディを背負いながら経済的成功を収め、なおかつ盲啞者のための学校を創立する

という事業を興した。社会起業家というにふさわしい業績であろう。

身体的ハンディについては幸之助にもあった。幸之助の家系は夭折が多く、幸之助のほか七人のきょうだいは、三人が二十歳未満で亡くなり、二十歳以上三十歳未満で三人が死去、最も長命だった一番上の姉でも四十六歳の寿命であった。死因はいずれも病死で、幸之助も例外ではなく、蒲柳の質で二十歳の頃に肺炎カタルで血痰を吐いた経験がある。

社会生活における身体的ハンディは、生きる意志に影響すると考えられるし、実際、将来的な可能性をかなり限定することになる。その意味で、五兵衛が遺した業績は、幸之助の大きな目標足りえたのではないだろうか。

三つめの理由は、五兵衛と音吉との関係である。長年、音吉に商売を指導したのは五兵衛であり、音吉にとっての直近のレファレント・パソンもまた五兵衛であろう。もし、幸之助が音吉から商売や事業の根本を学んだとすれば、その原点は五兵衛の事業観・商売観から推察できるはずである。

II 五兵衛の事績

喪われた視力と家業

五兵衛は嘉永元（一八四八）年、堀川の沼田藩蔵屋敷の米方三方を務める四代目播磨屋五兵衛の長男として生まれた。幼名は市松とい

った。米方三方とは播磨屋すなわち五代家の家督、家格を示す役柄で、蔵米の出入りの検査役・仲仕頭・仲買の三役を兼ねていることを意味し、五代家歴代はいずれもこの役と五兵衛の名を継承して、播磨屋五兵衛、通称「播五」と名乗った。

初代五兵衛が越前大野郡出身の商人で、越前から大阪の西天満に出てきて精米業を営み、鴻池、越後屋とも取引をし、大名の蔵屋敷にも出入りを許されて、この身代の基を築いたという。二代目五兵衛こと吾三郎は堂島の米相場で失敗し、家産を一時期逼迫させたが、養子に迎えた清二郎が三代目を名乗り、青物業で成功して身代を立て直した。五兵衛の父、四代目五兵衛は大和の国葛城の産で名を六三郎といい、若くして大阪天満に出ると青物の仲買業を営んでいたが、たまたま、住まいした南森町西念寺裏で五代家の三代目と親しくなった。そして実父の死を契機に、清二郎の婿養子となって播磨屋を継ぐことになった。

六三郎は嘉永六（一八五三）年、清二郎の死去にともなって家督を継承、四代目「播五」を名乗ったという。六三郎は堂島の米相場では相当の顔役となり、同時に先代も手がけていた青物店を営んだ上、妻のきく（市松の母）にも乾物商をさせるなど、五代家の隆盛に大きく貢献したようである。

少年時代の市松は、家の土間に積み上げられた何十俵という俵に上り下りして遊ぶなど、富裕な家にあつて屈託なく成長し、しかも寺子屋における学習においては群を抜いていたという。とくに算盤の速さは父六三郎を驚かすほどであった。

商家の跡取りとして順風満帆だった生活が一転するのは、文久三（一八六三）年の暮れからである。突如として目に疼痛が生じた。しかもこの疼痛は二人の弟、一人の妹にも伝染し、一家は戦慄した。その後、弟妹たちは回復したものの、市松に限ってはついに半年後の元治元（一八六四）年七月十七日に失明するに至る。市松の視力を奪った風眼（急性化膿性結膜炎）は、江戸時代から眼科医を悩ませる眼病だったという。明治十（一八七七）年にドイツ人ナイセルにより淋菌が主病原だと特定されたが、出生時処置（硝酸銀点眼など）が行われていなかった時代では、失明原因の一割を占めていた。²³

この時期、社会の趨勢は幕末の激動期にあったが、五代家もまた長男市松の失明とともに、父六三郎が慶應二（一八六六）年頃から病床に伏すようになり、家運も下降していく。維新後の明治二（一八六九）年、六三郎は四十七歳で亡くなり、市松は五代目五兵衛となるが、五代家は早々に維新の影響を直接受けることとなった。

なぜならば、蔵屋敷の家禄が廃止され、また青物店もすでに廃業となっていて、市松こと五兵衛が相続したのは家財程度しかなかったからである。視力と家業の両方を喪った五兵衛の境遇はかなり厳しいものであったと察せられる。

一家の苦境と五兵衛の向上心

当時の家族構成は祖母みつ、母きく、五兵衛（二十二歳）、妹かめ（十六歳）、そして三人の弟清吉（十一歳）、福松（九歳）、音吉（四歳）の七人の大所帯であったが、それを盲人の身である五兵衛が家長とし

て生活を支えなければならなかった。²⁴

六三郎が亡くなる一年ほど前から、五兵衛は豊竹駒太夫に浄瑠璃を習い始めていたが、芸事で生活を支えるまでには至っていない。五兵衛は北野村へ出向き按摩の修業を始め、他の者は手内職に励んだ。

五兵衛は家財のめばしい道具類を質に入れ、七〇円の資本を手に入ると、三代目清一郎以来の家業でもあった青物商を再開しようとした。店舗はなくとも「播五」を復活させようと、弟の清吉に手引きをさせ、盲目の身でありながら行商の天秤棒を担いだ。しかし、それは人々の憐れを誘っただけで、商売としては失敗であった。七〇円の資本はちょうど三カ月間の食い扶持に消え、五代家はさらに窮乏した。

その時、かつての「播五」の商売を続けさせようと近隣の町家の人が寄って頼母子講が立てられ、その融資によって商売が二度まで救済された。²⁵そして母きくと弟の清吉が行商に出るようにもなった。しかし、それでもわずかな商いや内職では生活が保てず、一家の口減らしのために妹のかめと末弟の音吉が奉公に出た。そうした苦境にありながら、さらに五兵衛は新事業を模索した。

一つは周旋屋である。日々按摩の仕事でほうぼう町家へ出入りし客の肩をもんでいると、世間話の中から思わぬ仕事の話を聞く。そうした情報を然るべき得意先に足を運んで話をまとめると、いくらかの収入を得ることができた。こうした周旋を按摩業の余業としてではなく、積極的な事業として始めようと考えるのである。

さらに、その頃、兎の愛玩が巷で流行りつつあると知ると、五兵衛は一〇円を工面し、一羽五円で白黒の番（うさぎ）を購入、清吉に飼育させた。

兎は順調に繁殖して、ひと番が一七円で売れるようになり、さらに資金を注ぎ込んで、兎の飼育を拡大させ兎市を開くまでにした。

このように六三郎が亡くなって四年ほどの間に、障害者ゆえの自立の困難を乗り越え、さらに資金不足を承知で新規事業に挑戦するところは、相当の企業家精神を有していたと考えられるのではないだろうか。

成功と失敗

とはいえ五兵衛の事業活動はその後、紆余曲折を辿る。

まず軌道に乗った兎の飼育について、五兵衛はさらに積極的な手を打った。兎の流行が関西のみならず東京まで及んでいるとみると、時価八〇円に相当する兎を弟清吉に託し、販売に赴かせた。ところが、この清吉が販売に成功したもののその売上げを遊蕩に使い果たしてしまい、そのまま出奔してしまった。このことで兎の飼育事業は頓挫したものだと思われる。

一方、自ら積極的に乗り出した周旋業については、とくに明治七（一八七四）年頃、家屋の売買が盛んになったことから大きな成功を見た。五代家の生活は初めて安定し、五兵衛はようやく家名の面目を立てられるようになったのである。

ここで五兵衛は老松町二丁目の時価五〇〇円の家屋を購入する。わずか二年前は、一〇円の工面にも人の手を借りていたところが、間口一五間、奥行一五間、借家一六戸と蔵が付いた屋敷を得るまでになったというのは相当な成功であったといえよう。

五兵衛はこの新居で当時流行していた日歩頼母子会社を組織した。その貸借方法は、預り金に対しては月に一割五分の利子を払い、貸金には二割五分の利子を取るというものであったが、会社は至極順調に推移し、最盛期には預り金が一万円にのびたという。

ところがこの成功が一つの法改正によって、暗転するのである。

明治八（一八七五）年二月、太政官令改正が發布され、その一項に借用証書は身代限りを以て終わりとするという条文があった。当時は差押さえの制度もなかったため、この改正令は債務者には有利なものとなった。支払いが困難になると、身代限りを切り札として返済を滞らせた。反対に預け主、債権者は押しかけて資金の回収をはかって譲るところがなかったために、五兵衛の頼母子会社は資金繰りが一気に苦境に陥った。

この事態に及んで、五兵衛はこの年七月二十五日の夜、天満川に入水自殺を試みた。しかし、通りかかった質屋片岡利兵衛に抱き止められ、命を救われたとある。利兵衛に、「生命冥加といふことがある」と諭され改心したと『五代五兵衛翁頌徳誌』は記している。

いずれにせよ、五兵衛の進退は自らのハンディによる困難に加え、維新期の政治経済の素乱が大いに影響したといえよう。

復活のための事業

五兵衛は復活の意志を固めると、債権者に対しては自分の広大な家屋を月六七円の家賃で貸し付け、その家賃をそのまま債権者の返済に回すことにして、借家に移った。

こうしておいて、五兵衛が乗り出したのはまたしても、新事業であった。折しも湯屋業を営む家に嫁いでいた妹のかめが夫と死別して戻ってきた。すると五兵衛は明治九（一八七六）年二月に、三〇〇円を借り入れると、京町堀にあった金蔵湯という湯屋を一日八〇銭で借り受け、経験者のかめに経営を任せた。これが非常に繁盛した。この金蔵湯は湯銭の値上げが申し込まれたために、四カ月で明け渡すことになったと『五代五兵衛翁頌徳誌』にあるが、これは繁盛しているのを聞いた持ち主が、自ら営業することを思い立ったからではないかと想像される。この短期間で金蔵湯は二〇〇円の収益を上げたというが、おそらくかめと五兵衛は安い湯銭で多数の客を得たのであろう。

五兵衛はその半分の一〇〇円で天満紅梅町の紅梅湯と久宝寺の寶榮湯を買収、寶榮湯を改築して営業を拡大しようとした。ところがこの改築がまた大きな困難を伴った。五兵衛の企図した改築の規模は不明である。五兵衛は当初一九〇〇円の借金をして改築資金をそろえたものの、諸費用が嵩みその額を越えた。そのため工事を請け負った大工その他に対する四五〇円が支払い不能となり、訴訟を起こされる事態になった。五兵衛は弁護士を雇うこともできず、弟の音吉に手を引かせて裁判に臨んだという。加えて改築の上開業した寶榮湯は一日一〇円の売上げを見込んでいたが、実際は一日二円にすぎず、支払いに充てる余裕もなかった。

裁判で調停をみると、明治十（一八七七）年十月、五兵衛は内久宝寺町四丁目に移転する。巷ではちょうど同月に鹿兒島で西郷隆盛が城山において自刃して西南の役が終結したことが報じられ、世相の落ち

着きとともに五兵衛も心機一転周旋業に励むようになった。

湯屋業も先の兎の飼育と同様のちに頓挫するが、自ら手がけていた土地売買、金銭貸借の周旋業はつねに安定して高収入を保っていたようである。この実績は自らの事業の適性・将来性を見極めるのに充分な材料だったのであろう。この頃から五兵衛は周旋業を拡大し、同時に蓄財を心がけるようになったという。

周旋業に自信を得た五兵衛は、周旋のみにとどまらず、自ら土地家屋を売買するようになった。手がけた地所は天神橋筋六丁目、築港、九条、玉造の新聞地で、いずれも大きな成功を見た。明治十九（一八八六）年前後からの五年間で二〇万円の売上げを上げ、時には月に一萬円の利益があった。五兵衛の実業はこの時点で頂点を極めたといえよう。

隠居と社会事業への目覚め

明治二十四（一八九一）年十一月十九日、五兵衛は四十四歳で隠居し、二十六歳の音吉に家督を譲った。むろんここでいう隠居とは戸主権のことであり、一切の事業から手を引くという意味ではない。五兵衛は周旋業にむしろ精を出すようになった。音吉は明治二十（一八八七）年の春、二十二歳になったのを契機に独立を志望し、五兵衛から二〇〇円の資本を得て、油と蠟燭の小売商を営んだものの失敗、続いて二軒の湯屋業を経営するがこれも廃業する。音吉は五兵衛からさらに資金を得て質屋を開業、ようやく地歩を固めた。

音吉よりも七歳年長の清吉が本来家督を継ぐはずであったが、かつ

て鬼の飼育事業で東京へ出向き出奔した折にその資格を失ったといえる。清吉は五兵衛が日歩頼母子会社を始めた頃に帰郷したが、五兵衛から分家を言い渡されている。ところが、その後も定職を持とうとしなかったのも、五兵衛は清吉にも湯屋を開業させ、所帯まで持たせた。しかし、それでも放蕩は収まらなかったという。清吉は明治二十三（一八九〇）年に三十二歳で病死するが、一族の厄介者であった清吉の人生に結末がついたことも、五兵衛が隠居を決断した背景としてあったのかもしれない。

ところで家長としての責任感や諸々の束縛から解かれて、五兵衛は仕事に没頭する多忙な日々を送っていたが、心情的に大きな変化が出てきたという。その内面を『五代五兵衛翁頌徳誌』は、次のように描写する。

最初は、自分の仕事に對する漠とした疑問として顯はれた。何の爲に、自分はかうして毎日齟齬と稼いでゐるのだらうか。尤も以前の自分は貧苦を相手に、その日その日を闘つて行くところに、働き甲斐があつた。その貧苦を完全に制壓して丁つた今、單に物慾を満足させるために、土地賣買や投機に狂奔してゐるだけで、それで好いのであらうか。

『五代五兵衛翁頌徳誌』は五兵衛が隠居を決断する際、その後の生き方については充分な心の用意をしていなかったと説く。余生をどのような価値観によって意義づけ、過ごすべきか。この葛藤に対して、五

兵衛は自分が失明したことから生じた困難を思い起こし、盲啞教育に身を投じることを決める。

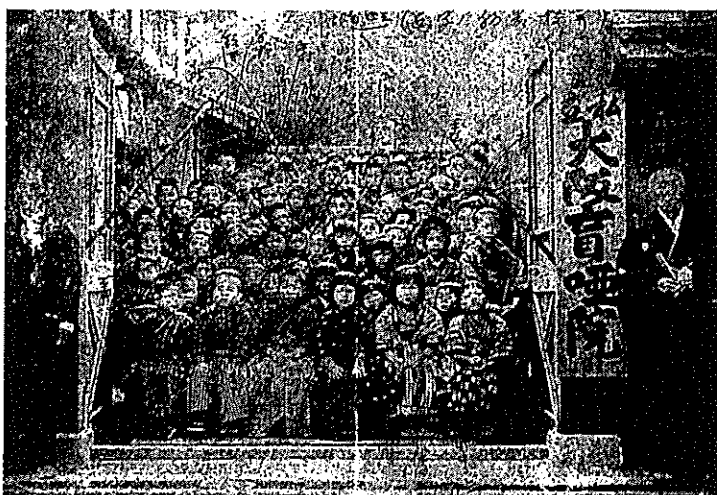
Ⅲ 私立大阪盲啞院の設立と経営

盲啞院設立まで

明治三十二（一八九九）年、五兵衛は六代目の音吉を伴って、京都盲啞院を見学する。目的は前院長古河太四郎の講演を聴くことであった。古河は京都上京区の小学校教員であったが、日本で初めて聾啞教育を提唱し、独自の教育法を確立、わが国初の盲啞学校京都盲啞院の初代院長を務めた社会起業家の草分けであった。五兵衛は古河の講演を聴き、盲啞学校の設立を決意、盲啞院をつぶさに見学し、寄附金を置いて帰ったという。

この時の古河の講演がどういうものであったのかは定かでないが、近代的な盲啞教育の必要性や、古河が考案した古河式盲啞教育法の一端的紹介であったと思われる。古河式盲啞教育は視覚障害者の聴感覚を育てるために体育を重視し、独自の遊戯や体操が開発され、また運動場にも打球聴音場といった装置を擁する科学的なものであった。また当時の明治政府の盲啞教育体制がいかに整っていないかという事実も古河の口から語られたであろう。

政府による盲啞学校設立の建白書は明治四（一八七二）年に出されているが、その整備は容易に進展しなかった。最も早かった京都盲啞



写真② 明治34年、開校後、初めて撮った写真。右端に五兵衛、左端に古河太四郎が立っている。出典：『大阪市立聾学校六十五年史』

院でさえ明治十二（一八七九）年であり、官立で設立されたものの経営困難にさらされていた。古河も初代院長として運営に苦慮したが、十年間にわたる教育内容その他の行政との軋轢、また個人的な金銭問題、健康問題などで消耗し、明治二十二（一八八九）年、院長を辞していた。

大阪における盲啞教育の歴史もまた同様で、明治十二（一八七九）年に府立師範学校内に模範盲啞学校が開設されたが、翌年廃校になる。その後篤志家により経営を継承されたが、二十二（一八八九）年に結局、経営困難に陥りそのまま閉校となっていた。明治二十九（一八九六）年に盲啞教育の必要性を問う調査も許可されたが、

行政上具体化されることはなかった。五兵衛は最初の行動として大阪府、大阪市に盲啞教育の再開を運動したが、やはり成果を見ることができず、ついに私財を投じて学校を創立することを決意したわけである。

五兵衛と音吉は協力して案を設計し、明治三十三年（一九〇〇）年二月十一日に、南区大宝寺町中町の真宗大谷派誓得寺内に、盲啞学校創立のための事務所を置いた。大阪府から認可が下り、事業の創設が私立大阪盲啞院という名称のもと公のものとなったのは、事務所創設から一カ月後の三月十九日であった。

五兵衛は京都盲啞院長の鳥居嘉三郎を招聘して、五月二十五日には本町四丁目の本願寺の末寺浄照坊で盲啞教育講演会を開き、盲啞教育の重要性を世間へ広めると同時に、創立事務所を北御堂の南向いに位置する浄久寺に移転した。七月十日には前年京都盲啞院で講演を聴いた盲啞教育の第一人者、古河太四郎に懇望して院長に迎えることに成功した。古河にとっても京都で失った場をこの大阪で復活する機会を得たわけである。こうして体制を整え、浄久寺を仮校舎として開校したのは九月十三日であった。教員は古河ともう一名と助手が一名。生徒数は聾啞生が二二名、盲生が三名、計二五名であった。盲啞院の正校舎が見つかり、再度移転するのは十一月のことであり、南区塩町一丁目一六番地のその地は、敷地一三九坪、校舎七八坪、寄宿舎一八坪で運動場もなかったという。

盲啞院の機能と経営

『五代五兵衛翁頌徳誌』が強調するのは、この私立大阪盲啞院が単な

る教育機関の域を超えているという点である。なぜならば五兵衛が描いていた盲啞院の全事業においては図1に示すように、盲啞教育は一部にすぎなかったからである。そして、『五代五兵衛翁頌徳誌』は、五兵衛がその全事業実現のために阿倍野に三〇〇〇坪の敷地まで買収済みであったと記している。

盲啞院の各事業を整理すると、盲啞学校は、盲部と聾啞部に分かれ、盲部は尋常科が国語・算術・講話・体操、技芸科は音楽・鍼灸・按摩を課した。聾啞部も二科に分かれ、尋常科は読方・習字・作文・算術・筆談・体操、技芸科に図画・彫刻・指物・裁縫を課している。

病院は、主に眼科・耳鼻咽喉科を置き、衛生相談、失明防止、失聴防止に関わる企図を積極的に実施しようとしたという。

授産場は、炭団の製造、印刷部門があったというから、何らか事業を興すことを目的としていたのだろう。

有隣舎は、盲啞学校・病院・授産場の設立と維持のための費用を捻出するため、種々の商人・事業者・会社と特約を結んで、各商品の割

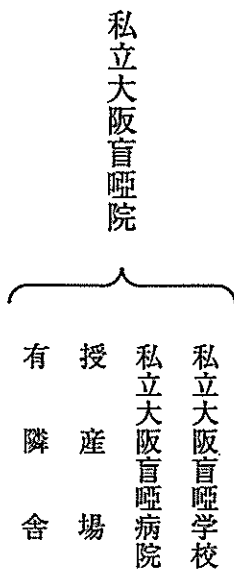


図1 五兵衛の事業構想

引券をつくりこれを販売、その売上げを充てるというものであった。一枚二銭の有隣切符というものを考案し、大阪市内の有数の大商店と契約して、その有隣切符を持参した客には、契約した商店では二割引で売るといふ、現在でいうクーポン券の発想であった。これで五兵衛は、購買者は商品を安く求めることができ、契約店では客足が増え、盲啞院は経済的に潤うことになるから一挙三得になると考え、相当な自信のもとに、二、三万円の費用を投じ、何十万枚という有隣切符を発行して、宣伝にも努めたが、結果的には失敗に終わった。

五兵衛としては、盲啞学校と有隣舎を軌道に乗せ、教育活動の安定と、経営的基盤を確立の上、病院、授産場を充実させていきたくったのであろう。しかし、いずれも厳しい経過を余儀なくされた。

有隣舎が失敗したとわかれると、続いて五兵衛は賛成会を組織した。これは純粋な寄附機関で、盲啞教育に理解と関心と同情のある人々に直接支援と支持を訴えるものであった。会費は一口二銭、五〇口以上の会員に対しては協賛会というものを組織して、教務財務についても関与するいわば盲啞院のアドバイザーとしての役割を期待した。

また賛成会には別に救助部という部門を設けて、貧困な家庭の盲啞生を救助する仕事までつくった。救助部は生徒の家庭状態を厳密に調査し、五つの等級に分け、そのレベルに応じて食料・衣服・学用品を支給したという。そのために五兵衛は年に一回米袋を各方面の有志者に配布し、慈善米と称する施しを募集した。

私立盲啞病院についても開設への具体的展望は険しかったが、五兵衛は眼科、耳鼻咽喉科それぞれの専門医の出張医療を乞うて、在学生

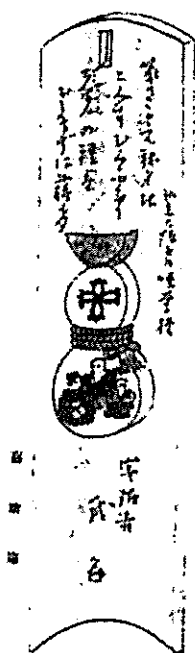


図2 慈恵箱
出典：『五代五兵衛翁頌徳誌』

の診療や、一般外来患者の無料診療を施した。『五代五兵衛翁頌徳誌』は明治三十九（一九〇六）年三月二十四日の朝日新聞記事として、この当時、盲啞院が六つの眼科専門病院の協力を得て、十日間にわたって盲啞院内で貧困者を対象に診療を受けさせたところである。³⁸このように五兵衛は強いリーダーシップを発揮して自らの構想する事業の実現を模索していたといえよう。

優れた企画力

五兵衛が盲啞院の独立自営、また社会への理解のために絞った知恵は、これまで述べた施策以外にもある。

賛成会の拡張があまり思わしくないと知った五兵衛は慈恵箱を考え出した。これは神社・寺・旅館・劇場・鉄道停車場・汽船乗場・病院・役所・博物館といった大衆が集うところに、図2のような箱を置き、喜捨を求めるというものである。箱の中に喜捨が貯まるのを見計らって、盲啞院から事務員が派遣され、集金して院に持ち帰るというシステムだった。この慈恵箱は、明治三十六（一九〇三）年に大阪天

王寺で開催されていた第五回内国勸業博覧会の会場内でも、広い範囲にわたって取り付けられていたとあり、五兵衛の広報意識が非常に敏感であったことを窺わせる。

慈恵箱の優れた工夫は、箱の仕様にも凝らされており、そこには盲生が三味線を弾き、あるいは啞生が舞っている絵が描かれ、さらにはライオン歯磨、天狗煙草、津村順天堂といった企業の広告もあった。箱の製造費も各企業が負担していたといわれ、当時としては非常に斬新なものであった。慈恵箱は世に出た当初、好評を博し、集金も悪くなかったが、次第に飽きられ、また箱の盗難、破損によって衰えていったようである。

そのほか五兵衛は興行面でもさまざまな試みをしている。慈善音楽会（今でいうチャリティ・コンサート）もその一つである。とくに中之島公園地東公会堂で開催した慈善音楽諸芸大会は洋楽、清元狂言、舞踏、和楽に喜劇まで、当時の一流芸能人を招き、二日にわたる大きなイベントとして注目を浴びた。この音楽会では最後に盲生、聾啞生の謝辞と手話による合唱が行われ、来会者に大きな感動を与えたという。

盲啞院の移管

以上見てきたように、盲啞院の活動は五兵衛の情熱と実業人としての優れた実行力、企画力、そしてまた人脈の広さといった総合的な能力によって経営が維持されたといえよう。一方、教育の現場においては、五兵衛は院長を委ねた古河太四郎に対し、全幅の信頼を置き一切

結果的に私立大阪盲啞院は、明治三十三（一九〇〇）年九月十三日

	明治34 (1901)	明治35 (1902)	明治36 (1903)	明治37 (1904)	明治38 (1905)	明治39 (1906)
生徒数(人)	45～52	82～141	141～136	137	155	166～167
予算総額(円)	3,780	3,413	3,688	4,589	5,942	7,920
収入(円)	2,689	4,053	4,703	4,467	6,180	6,240
支出(円)	2,915	3,954	5,325	4,621	6,244	6,882
五兵衛による 補填額(円)	▲ 226	(残額)99	▲ 622	▲ 154	▲ 64	▲ 642

表1 私立大阪盲啞院の決算状況：『五代五兵衛翁頌徳誌』103頁他より作成
▲は不足分であることを示す

創立時に三三五

である。これによれば、盲啞院の規模拡大は求められるものの、あれだけ五兵衛が知恵を絞っても、支出を収入で賄えたのはわずか一年のことであり、例年、結果的に五兵衛の私財から補填され経営されていた。明治三十二（一八九九）年の仮事務所設置以来、開業を経て、四十（一九〇七）年二月の移管まで八年間に五兵衛が投じた金額は総計四〇六九円にも上ったのである。

その後の運営については、陳情活動によって明治三十六（一九〇三）年に大阪府から初めて五〇〇円の奨励金を得ると、翌年も同額の支給を受けた。また時間じく古河太四郎がこれまでの盲啞教育の功績によって藍受褒章を受けたこともあって、盲啞院の社会的存在が認められ、生徒数も一〇〇人を優に超えるようになり、五兵衛としては念願の自立経営と、盲啞病院、授産場の実現に手ごたえを感じ始めていた。

ところ、日露戦争の影響を受けて、寄附金が緊縮すると一気に盲啞院の経営は苦しくなった。文部省から一五〇円の寄附をみたが、それでも経営を持続させるには充分な額ではなかった。賛成会の会費は細り、慈悲箱の集金も激減した。西本願寺から一回三〇〇円の寄附を都合三回九〇〇円を得たが、やはり余裕を得たというわけではなかった。生徒数が増え私立盲啞院が充実すればするほど財政は逼迫する。そのジレンマから、いつか抜け出さなければならぬという認識が、五兵衛と院長の古河にもいつしか出てきたのであろう。

結果的に五兵衛が盲啞院の経営を市に移管しようと決断したのであったのは明確ではない。おそらく明治三十七（一九〇四）年十一月に公立移管を申し出たという説が、一番近いと思われる。

五兵衛は大阪市役所学務課長・宮島茂次郎に話を持ちかけ、翌三十八（一九〇五）年にも請願した。三十九（一九〇六）年七月に最後の公立引継願を提出し、翌四十（一九〇七）年に入って市長山下重威の採択をみて、同年三月二十九日に市議会の承認を得、四月十八日に無償引継ぎがなされ、校名は「市立大阪盲啞学校」となった。この時、在校生一同は、五兵衛に純金盃を贈ったという。

五兵衛の決断がどのような理由に基づくものかについて『五代五兵衛翁頌徳誌』は、五兵衛の心境の変化を説く。すなわち、「自分の設計の半も實行出来なかつたが、盲啞學校が名實共に、立派に成長してくれた。自分は出来るだけのことは盡し來た。この上は、自分一個の事業ではない。公のものとして、より大きい發展を望まねばならない。經營資金に饑餓して、事業を却て、萎縮させるよりは、屑く、市に委ねて、この教育を廣く普及するのが、最善の方法ではないかと思つた」という。五兵衛にとってはこの移管は、盲啞院が發展を見たから必要に迫られたわけであり、充実した思いがあつたものと考えられる。しかし、五兵衛は盲啞院を手放すと同時に、社会的な活動から手を引いたわけではなかつた。時折、盲啞院を訪ねては、生徒を励まし、還暦を迎えてなお事業欲は旺盛であつた。金銭貸借、土地家屋の売買・周旋に日々忙しく、人力車で市内を走り回るといのが、日常の姿となつた。

社会起業家として五兵衛が最後に取り組んだのは、佛心講というものであつた。これは貧困等の事情により、親やかけがえのない人、自分の死に際して葬儀ができない人に、篤志者を募り、その資金で篤志

の僧侶をして弔いをさせるというもので、豊富な人脈を持ち、実業の金融で得た信頼を利用した、五兵衛ならではのものではあつた。五兵衛はこの佛心講の周知のためにピラをつくつて宣伝したが、そのピラには賛助寺院として二八の寺院の名が記されている。

晩年の五兵衛は事業とこの佛心講に精力を注いだという。

五兵衛の死は甚だ唐突であつた。大正二（一九一三）年九月初頭、知人である北浜の病院長宅に宿泊、翌朝、院長宅から電車道路を横切ろうとして、電車と接触、瀕死の重傷を受ける。直ちに病院に収容され手当てが施されたが、九月十二日に死去した。

IV 同時代的考察

近代の盲人の生活基盤からの考察

前節まで五兵衛の事績と人生の経緯を見てきたが、五兵衛が盲人の身でありながら、経済的成功を取めたこと。その上、隠居をきつかけに盲啞教育に人生の意義を感じ、その他の福祉事業においても存分にアントレプレナーシップを発揮していった事実は五兵衛の器量の大きさと成功を示すのに充分である。

ここで、五兵衛の評価の根本となる経済的成功は、同時代の視覚障害者すなわち盲人の人生としてどこが特異であつたかという点を考えておこう。

盲人といえ、平家琵琶、平曲を業とする琵琶法師が連想される

が、実際、平安朝に盲人が琵琶という楽器を得て、盲人の生活にも初めて自立への一大変革がもたらされたのは史実である。盲人らは平曲を基盤としてさらに芸能を発展させ、自治組織として座をつくった。当道座というものがそれで、当道座の存在は時代の推移とともに次第に盲人社会の秩序の基盤となった。室町時代に入ると、芸能の分野は琵琶のみならず三味線、そして箏曲へと広がり、また検校、別当、句当、座頭といった盲人としての身分制度も確立された。徳川家康が幕府を開き、江戸時代の到来とともに当道座は盲人政策の根本に組み込まれ、さらに強固なものとなった。自治を認め、刑罰を含め盲人の行政は座の法によるものとされた。全国の盲人は当道座に加入するものとされ、税の免除もあり、また運上金を基とした金融業も認めた。芸能面での自立のみならず、鍼灸、按摩業を業とする者も増えた。福祉的な側面も整い、維新に至るまで、盲人社会は中世以来の当道座による秩序が凡そ保たれてきたわけである。このことはすなわち盲人が当道座を通じて、音楽芸能、医療面、高位者に限ってであったが、貸金業などによって生業を手にすることができたという意味で、たいへん重要である。

そうしたシステムが近代化の波によって壊される。明治四（一八七二）年十一月三日、太政官布告「盲官廃止令」が出て当道座は廃止を命じられる。しかも、政府は座に代わり得る盲人に対する教育保障・生活保障政策を実質何もとらなかった。したがって、盲人たちは新体制の社会で最も直接的に不利な影響を受けたといえる。五兵衛の失明時期はその意味でも不運であった。

元治元（一八六四）年、十七歳の五兵衛が失明ののち一番に始めたのが浄瑠璃修業であったことは、当道座の名残として自然な進退であったのであろう。また父の死後、明治三（一八七〇）年頃から按摩業の修業を始めるのもまた然りである。そうした矢先に、政府の当道座廃止の報を五兵衛がどのように受け止めたのかは『五代五兵衛翁頌徳誌』もふれておらず不明である。

このように盲人が社会的に一層不遇になる時代に遇って、五兵衛はなぜ成功できたのであろうか。

要因を順に挙げれば、最初は、苦しいなりに存在した「播五」と播磨屋の暖簾によるところの信用を軽視することはできないのではないだろうか。頼母子講による二度の援助はその証であり、資産状況の悪化にもかかわらず、資金調達を可能にしたのは家格と屋号に対する信頼があったからにはかならない。また五兵衛の個人的才覚は目が不自由になる以前から周囲に聞こえたものであったし、盲目になったことによる不憫さも援助を後押ししたと考えられる。

実業活動における五兵衛本人の資質を見ると、果敢な行動力も注目値する。青物業をはじめ家業の持続に盲目となっても余念なく取り組んだこと。そして、また失敗を重ねたとはいえ、資力が乏しいにもかかわらず、兎の飼育業や湯屋業に対して積極的に事業を推進するところからは企業家精神の強さが窺える。先に述べたように五兵衛も自殺を試みたような過去があり、けっして常人離れした強靱な精神の持ち主とはいえないはずである。しかし、事業に乗り出すとなると少々リスクを押して積極的に挑戦するほうを選択する。そうした決断力

の源泉がどこにあったのかは興味深いところである。

そして五兵衛の成功を確固たるものとしたのは周旋業である。周旋

業成功の要因は、多量の情報を保有しその情報を求めに応じていかに連繋させるかによると思われるが、彼は盲人としては既存の仕事である按摩業に携わる中で顧客との自然な会話の中から情報を取得し、活用した。五兵衛の成功は、彼の記憶力、接客力といった個人の総合的な能力はもちろんとして、情報の価値をよく理解していたというセンスあつてのことではないだろうか。

最後に、彼の手足となつて働いた弟妹の貢献も大きい。次弟の清吉は先に述べたように彼を煩わせたが、のちに「六五」

仕事の種類	人数	最高月収(円)	最低月収(円)	平均月収(円)
鍼按営業	24	5.0	0.6	1.8
訓盲教員	8	5.0	0.8	2.3
病院按摩手	7	6.7	1.7	3.7
琴師匠	7	5.0	3.0	3.8
その他 [※]	21	—	—	—
合計	67	—	—	—

※「その他」の内訳は、鍼按科専修7人、彈琴科温習2人、家務(専業主婦)2人、尋常科専修1人、病氣1人、死亡4人、不詳4人

表2 視覚障害者の盲啞学校卒業後の動向(明治36年:東京盲啞学校)

出典:大隈三好著/生瀬克己補訂『盲人の生活』雄山閣出版、1998年、229頁

と呼ばれる音吉とかめは文字通り五兵衛の手足として働いた。五兵衛の活動はその面では家内総出のファミリー・ビジネスであり、家名、暖簾とともに考慮すると五兵衛の成功は、本人の企業家的資質もさることながら、屋号の伝統が重視され、家父長の権限が保たれた社会と家の秩序あつてこそのものであつたともいえる。

盲人の収入を比較するデータは少ないが、明治三十六(一九〇三)年に東京盲啞学校の卒業生の動向に関するものがある。表2によると、視覚障害者の仕事は鍼按営業、訓盲教員、病院按摩手、琴師匠と従来からの盲人の生業に準じており、その収入は病院按摩手の六・七円が最高である。単純に換算すれば年収は約八〇円である。同業間格差の大きさも気になるが、どのように見積もっても年収一〇〇円を超えるとは考えられない。ちなみに同年、五兵衛は表1によれば盲啞院の赤字六二二円を私財で補填している。私立盲啞院を賄った八年間で見ても年平均五〇八円を支出しており、その他生活資金等を考慮すれば、按摩手として優遇されている盲人より最低でも八倍、おそらく十数倍の財力は有していたに違いない。一盲人として社会的に成功した事実は同時代的感覚としても稀有のものだったといえよう。

私立大阪盲啞院の社会的評価

私立大阪盲啞院の同時代的な位置づけについてもふれておこう。視覚障害者として暗眼者にまさる経済的成功を遂げ、さらに事業で得た私財を投じて、行政府が及ばない福祉を行うという行為は美挙であることは間違いない。ただ、これも同時代的に、また全国的に、どのよ

うな位置づけにあったかを見ることも重要である。

たびたび古河太四郎の名を挙げているが、古河との関係なくして盲啞院が設立できなかったこともふまえておかねばならない。

日本における盲啞教育は京都上京区の待賢小学校教員であった古河が明治六（一八七三）年に、近隣の啞児二人が日々何を為すこともなく生活を送らざるをえないことに惻隱の情を覚え、個人的に教授を模索したのが最初だといわれる。古河は正式な教育体制を行政に求め、明治十一（一八七八）年五月京都府知事の許可が下りて、わが国初の官立盲啞学校として京都盲啞院が開設された。

古河の功績は独自の盲啞教育を開発したこととあり、その高い評価は『古川氏盲啞教育法』⁵³として、大正二（一九一三）年文部省図書局から出版されている。また、彼の実践教育は明治天皇の天覧を仰ぎ、その功で酒餞料も贈られた。その後もイギリスのロンドン衛生教育博覧会から金牌を、米国ルイジアナ州博覧会より賞状を受ける等、国際的評価も得て、大阪盲啞院長時代には明治三十七（一九〇四）年に藍綬褒章、四十（一九〇七）年には文部省から一五〇円が下賜される。このように盲啞教育発案者として古河は五兵衛とは違った型の社会起業家であった。幼年時代に国学者や漢学者の指導を得るとともに、和算洋算を学ぶなど当時の最高の選良教育を受けた古河と老舗商家の商人道を実学として学んだ五兵衛のコラボレーションがあつて、教育内容は古河が、経営は五兵衛が受けもち成立したのが私立大阪盲啞院であつたのである。

全国的な盲教育の成立を眺めると、京都に続き、明治十三（一八八

〇）年には東京で外国人医師や宣教師の発案により樂善会訓盲院が設立されている。しかし、それが公立の東京盲啞学校になるのは七年後であつた。大阪はその前年明治十二（一八七九）年に大阪府立模範聾啞学校が開設されたが、翌年廃校となつてしまい、五兵衛の私立盲啞院の設立を待つことになるのは先述のとおりである。このように最も人口が多い三都でも、盲学校の成立は順調ではなかった。

全国各地に盲学校が開設されるようになるのは明治期後半にかけてであるが、その実態は公教育ではなく、多くが慈善家・篤志家による慈善事業または社会事業であり、そのため各地の私立学校の実情は、創立者の犠牲的奉仕による経営のため、永続せず消滅したものも少なくなかったという。明治期に設立された盲教育機関は講習所を含めると七〇箇所以上、大正末期には八六に達した。しかし、その中で当初から公立で始められたものは五、六箇所にすぎなかった。『日本盲人史考』を著した森納は、この事實は、盲人が近代社会の中で生活できるかという問題が、盲人あるいは篤志家らに必然的に認識される場所となり、公的施設の整備に先行して各地において教育のあり方が問われたことによる現象であり、「盲人教育が、盲人の救済・福祉にあるとはいえず、盲人自体の願望であり要求であつた」と指摘している。とすれば五兵衛は盲教育の先頭に立った盲人の代表であり、篤志家としても代表的な人物の一人だった。各地の私立盲学校の設立年次からいえば、五兵衛の私立大阪盲啞院は突出して早かつたと位置づけられない。しかし、古河の院長登用による教育内容の充実、規模の大きさを考えると、先進的地位にあつたといえる。

V レファレント・パーソンとしての検証

社会起業家としての特徴と人間性

以上見てきたように、五兵衛は実業家、社会起業家として大きな成果を収めた人物であった。ところで、本稿では五兵衛を今でいう「社会起業家」として評価してきた。社会起業家は、「社会の課題を、事業により解決する人」、あるいは「医療、福祉、教育、環境、文化などの社会サービスを事業として行う人」と定義されるが、五兵衛はその資格に恥じない足跡を残しているといえよう。

またイギリスのシンクタンク、デモスの報告書によれば、成功する社会起業家に共通する資質として、①リーダーシップがあること、②ストーリー・テラーである（説得力がある）こと、③「人」のマネジメントができること、④理想家であり、オポチュニスト（都合主義者）であること、⑤アライアンス（同盟）の構築者であること、の五つを挙げている。

①③⑤は当然のこととして、②は下野していた古河を院長に招いた行動力からも察せられるし、④のオポチュニストぶりは、慈善箱の設置、佛心講の発想にも表れている。この点からも社会起業家としての資質は充分備えていたのではないか。

『五代五兵衛翁頌徳誌（別冊）』における、人々の人間五兵衛評を列挙してみると、弟吉吉は「うちの兄貴は眼から鼻へ抜けるやうな男だった。とてもえらい人物だった。あの男に眼があいてゐたらどんな事

を仕出かしたかわからない」と述べ、点字大阪毎日主筆中村京太郎は、「五代さんといへば大阪の一人実業家、陽のかん／＼照る日でも高い足駄を履いて大男に曳かせた自用车にをさまつて、日々堂島の取引所に通つてゐる人と許り、東京で筆者は聞いてゐた。大阪に来て始めて知つた自分の認識不足、それから翁の盲教育に對する隠れた貢献であつた」と書いている。

盲啞院を経営していた頃の五兵衛の日常は、当時の盲啞生の証言によると、「毎朝早くから腕車で出掛けられ夕刻五時か六時頃歸つて來られるので私等は殆ど緩りとお話を伺ふ様な機會は有りませんでした。翁は道樂として以前はよく淨瑠璃を語られたと聞いて居りました。一度も聞かせてもらつた事は有りません。勿論御多忙で豫習をなされる様な暇もなかつたからでせう」とあり、外にあっては資金集めのために市内を駆け回り、盲啞院においては深夜まで一室にこもつて書記や近親者を相手に事務の整理をするか、独り沈思黙考して院の將來のための企画を立てるのが日課であつた。

また、いかにも苦勞人らしいのが仕事から解放されている時の過ごし方で、酒も煙草もやらないこともあつて、何か役に立つことをと鰹節をかいていくが多く、その音で院生らは院主の在宅を知つたという。以上のような証言からも有徳の努力家であつた五兵衛の人となりが推測される。

幸之助自身も、著書『折々の記』で五兵衛の仕事ぶりについて、「驚くべきことに五兵衛さんは、全盲でありながら、家の売買周旋にあたつて一度その家へ入れば、その家の古さや値打ちがはつきりわか

(66) った」と述べており、修練によつてここまで鋭いカンを養つた五兵衛の偉大さを証言している。

父政楠とレファレント・グループ

政楠は、私立大阪盲啞院が開院した二年後の明治三十五（

[illegible]

写真③ 職員名簿 出典：『五代五兵衛翁頌徳誌』79頁

の名が見える。

配置した慈恵箱の集金に政楠も従事したとある一方、院生の証言の中に、「其當時（明治三十七八年の頃）五代様の書記をして居られた紀州訛りの松下と言ふ人が居ましたが



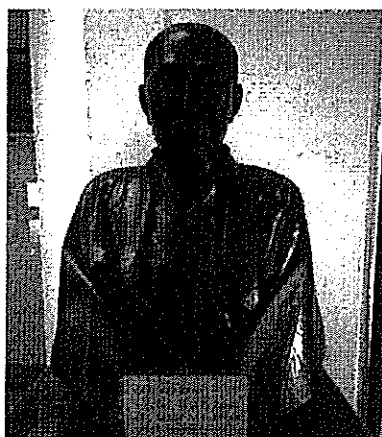
写真④ 明治38年、第一回卒業生の記念写真。最後列左から3人目が五兵衛、その右どなりが古河。この写真の中に幸之助の父政楠が含まれている可能性がある。 写真提供：大阪市立豊学校

私等は此人によく世話になったものです」というものもあることから、政楠が盲啞院の中のさまざまな仕事にも積極的に関与し、信頼を得ていたことがわかる。

元々、書記会計という役割であったが、政楠はいつの間にか秘書役を務めた。また「懐刀になつてゐた」という表現もある。明治二十二年（一八八九）年に政楠は和佐村の第一期村会議員に選ばれていた過去がある。したがって、教養においても申し分なく、盲啞院経営についても補佐しうる総合的な能力の持ち主であったのであろう。先に述べた深夜まで五兵衛の仕事を手伝っていた書記というのは政楠だったのである。

政楠は明治三十九（一九〇六）年九月に脚氣衝心^{かきけしん}によつて五十一歳にて急逝する。ほぼ同時期、五兵衛の妹かめも病死している。『五代五兵衛翁頌徳誌』は、この二人の死が五兵衛を落胆させ盲啞院存続を大阪市に委ねる決断の発端になつてゐるよう記している。

政楠の葬儀等がどのような形で行われ、当時の盲啞院がどのように関与したかは不明である。また、五兵衛が慈父を喪い遺族となつた幸之助に、どんな言葉を投げかけたのかも想像するしかない。そうした接点を繋ぎながら考えれば、幸之助が五兵衛から受けた影響は父政楠の介在、自転車店主人音吉との直接的関係、さらには、本稿で紹介した古河太四郎といった五兵衛とは違ったタイプの社会起業家との間接的関係等も考



写真⑤ (上)五兵衛像、写真⑥ (下)音吉像
場所：大阪市立聾学校玄関ホール



慮すれば、幸之助にはレファレント・パーソンならぬ大阪盲啞院をめぐるレファレント・グループが存在したといえるかもしれない。

ことに『五代五兵衛翁頌徳誌』における著述は、五兵衛、音吉の關係が商売における師弟であると同時に、盲啞院の共同設立者として非常に強い絆で結ばれていたことを示している。また現在でも実際に両者の強い結びつきを証明するものが見られる。筆者が取材に訪れた大阪盲啞院の伝統を継ぐ大阪市立聾学校には、玄関ホールの左右に五兵衛、音吉の胸像が向かい合わせに端座している。同校の校長室に古河太四郎の胸像があり、近代大阪の障害者教育の発祥に三人が相互に関わっていたことは大きな発見であった。

幸之助に対する直接の教え

幸之助が音吉の営む五代自転車商会に奉公に入るのは、明治三十八

(一九〇五)年二月のことである。

幸之助は五兵衛が音吉の家を訪ねてきた時には、帰りに手を引いて送るという役目をしたと回想している。その道すがら、五兵衛からたくさんの話を聞いたという。『折々の記』を引用する。

「あんだ、今度来た小僧か」

「へい、そうです」

「なんとという名や」

「幸吉と申します」

「まだ子どもやな。そやけど、しっかり勉強せなあかんで」

というようなことから始まって、ご自分の苦心談などをそれとなく話してくれました。それをぼくは、子ども心に尊敬の念を覚えつつ聞いていたわけですが、そのころはまだ何気なく聞いていた話でも、あとになってみて「ほんとうにその通りだな」と感じたことが実に数多くありました。

そのなかでも、とくに強く感じたことの一つは、やはり何をするのでも、結局は誠実な熱意がものをいうということです。

お互いの仕事でも何でも、それに臨む心がまえとして大事なことはいろいろありましようが、いちばん肝心なのは、やはり誠意あふれる熱意だと思えます。知識も大事、才能も大事であるには違いありませんが、それらは、なければどうしても仕事ができないというものではありません。たとえ知識が乏しく才能が十分でなくても、なんとかしてこの仕事をやり遂げよう、なんとしてでもこの仕事をやり遂げたい、

そういう誠実な熱意にあふれていたならば、そこから必ずいい仕事が生まれてきます。その人自身の手によって直接できなくても、その人の誠実な熱意が目に見えない力となって、自然に周囲の人を引きつけます。目には見えない磁石の力が、自然に鉄を引きつけるように、誠実な熱意は、思わぬ加勢を引き寄せ、事が成就するということが多いと思うのです。

これはお互いが人生を生き抜くうえにもあてはまることで、これを文字通り身をもって実践されたのが、五代五兵衛さんだった。そうばくは思うのです。

五兵衛さんが活躍された時代は、今から八十年以上も前の明治二、三十年代、目の見えない方が生きていく環境としては、今日よりはるかにむずかしいものがあつたと思います。そうしたなかで五兵衛さんは、多くの弟妹を養い、ふつうの人でもむずかしい口入くぐいりの仕事を成功させ、さらには当時としてはきわめて少なかった私立の盲啞院めうごういんを設立するということまでしておられる。そのために五兵衛さんが払われた熱意なり努力なりというのは、ほんとうは話を聞いただけでわかるというようなものではなく、ご自身の全身全霊を込めた命がけのものであつたのではないでしょう。そうした誠実な熱意が、周囲の人びとに通じて、むずかしい環境のなかでも道がひらけたのだと思えます。

ぼく自身も、これまでの人生において、さまざまな困難にいくたびも直面してきましたが、その都度、ぼくの意識のなかには、五兵衛さんにくらべれば、まだずっと恵まれている。もっともっとと努力しなけ

れば……”といったことがあって、それがぼくを支える大きな力になっていたような気がします。

この述懐からは幸之助が五兵衛に対して、人生の機微を学んだというだけでなく、ビジネスの師としても非常に大きな存在であったという尊敬の念が伝わってくる。

こうした幸之助の感受性を考えると、レファレント・パーソン論について、浜口は影響を与える役割を六つ挙げていたが、表面上の機能的役割ではなくより深層的なレベルの役割、すなわち人間としての価値観、経営哲学の形成という意味で考察することも必要ではないだろうか。幸之助が五兵衛からどのようなことを学び、人生や仕事の糧としたかを想像すると、人が人から影響を受けるということは物理的、機能的な影響ではなく、哲学的なもの、価値観の継承という面こそ重要な役割であったのではないかと考えられる。無論それには、伝える側のレベルと受け取る側のセンスの一致が求められるであろうが。

おわりに

本稿は幸之助自身も認める五兵衛の人となり、最大の事業であった私立大阪盲啞院設立の経緯をふまえて確認し、その影響の大きさを類推した。

今後の課題であるが、幸之助の直近のレファレント・パーソンはやはり五兵衛の弟音吉である。この音吉が五兵衛の影響をどのように受

け、また実際に当時としては新事業であった自転車店をどのように経営していたのかということは、少年期の幸之助が直接ビジネスを学んだ現場としても重要である。五兵衛というバックグラウンドがあったことをふまえて、音吉の業績を検証しながら、幸之助に対するレファレント・パーソンとしての役割を検討したい。

【注】

- (1) 浜口恵俊「日本人にとってキャリアとは——人脈のなかの履歴」日本経済新聞社、一九七九年、二頁。
- (2) 同前、三三頁。この論点を発展させ、浜口は昭和五十七（一九八二）年に「間人主義の社会 日本」（東経選書）を著し、その年のサントリー学芸賞を受賞した。
- (3) 同前、七頁。
- (4) 同前、三〇—三二頁。
- (5) 松下幸之助「折々の記——人生で出会った人たち」PHP研究所、一九八三年。
- (6) 同前、二頁。
- (7) 同前、一七頁。
- (8) 同前、一〇頁。但しこれは幸之助の個人的な同時代感覚で、船場の商人文化が江戸期から明治期末までどこまで継承されていたかは、経済史家の課題として容易に結論づけてはならないと思われる。
- (9) 松下幸之助「私の行き方考え方——わが半生の記録」PHP文庫、一九八六年、一四頁。
- (10) 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、一九九七年、二六頁。
- (11) 前掲「私の行き方考え方——わが半生の記録」一七頁。福島彦

次郎編『五代五兵衛翁頌徳誌』五代五兵衛翁頌徳会、一九三七年によれば、大阪盲啞院の設立は明治三十三（一九〇〇）年九月であり、政楠の就業は正式には創立二周年を迎える直前である。

(12) 前掲『折々の記——人生で出会った人たち』一八五—一八六頁。

(13) 前掲『私の行き方考え方——わが半生の記録』三三—三四頁。

「子供心にも特に私の胸を打ったものは、父が、してはならぬ相場に手を出し、先祖伝来の家産をつかい果たして、家族にも先祖にもすまぬと思う心を持ちながらも、母と時々争うてまで、この不名誉挽回のつもりであるう、少し手に小金ができると、そのわずかばかりを元にして死ぬきわまで相場を続けていたことである。ことの当否は別として、父のこうした姿は、子供ながらも非常に痛まれてならなかった。」

(14) 前掲『私の行き方考え方——わが半生の記録』三四頁。「私はこうした父の姿を思い浮かべるたびに、また多少村で知られていた父や家名のことを考えて、父の鞭撻の言葉を思い浮かべるたびにしっかりとやらねばならぬ、と考えたものである。」

(15) 前掲『五代五兵衛翁頌徳誌』一六七頁。以下、五兵衛の人生を俯瞰する資料はこの『五代五兵衛翁頌徳誌』と『五代五兵衛翁頌徳誌（別冊）』五代五兵衛翁頌徳会、一九三七年、が中心になる。

(16) 松下幸之助『仕事の夢 夢の夢——成功を生む事業観』PHP文庫、一九八六年、五五頁。また松下幸之助『松下政経塾塾長講話録』PHP研究所、一九八一年、七〇頁等、血痰を吐いた事実についてはいくつか著書に記し、取材時に語ったりもしているが、状況が微妙に違う場合がある。「蒲柳の質」という表現は、幸之助自ら自分の健康を評する時によく用いていた。

(17) 前掲『五代五兵衛翁頌徳誌』八頁。

(18) 同前、一七頁。

(19) 森納『日本盲人史考——視力障害者の歴史と伝承・金属と片眼神』

米子今井書店、一九九三年、二七九頁。

(20) 同前、二七九頁。

(21) 福松は六三郎が死去して半年後、明治三（一八六七）年一月二十日に痲瘡で亡くなる。

(22) 頼母子講とは無尽、無尽講ともいわれる互助的な金融組合。組合員が一定の掛金をなし、一定の期日に抽籤または入札によって所定の金額を順次組合員に融通する組織で、鎌倉時代から行われている。

(23) 前掲『五代五兵衛翁頌徳誌』四二—四四頁。一度、頼母子講の融資を得て商売を続けるが、引き札役の三田屋が破産、その賠償を講元である五代家が負うことになり破綻寸前となるものの、再度、頼母子講が立てられ、商売が続けられるようになったとある。

(24) 同前、五四頁。

(25) 同前、五四頁。

(26) 同前、五四頁。

(27) 同前、五四頁。

(28) 同前、五四頁。

(29) 同前、五四頁。

同前、七〇頁。「五兵衛は内久宝寺町に移ってから、土地売買、金銭貸借の周旋業を続けて、一家の生活を潤沢にした。そして、かうして働いてゐるうちに、興味と自信とを得て、常に苦しめられて来た「金」を、今はそれをひたすら、蓄積することに努めた。」

(27) 同前、七四頁。

(28) 同前、八〇頁。

(29) 同前、八〇頁。

功成り名を遂げた実業家の一つの岐路として、資産の始末を問われることは洋の東西を問わないといえる。たとえば、アメリカの鉄鋼王アンドリュー・カーネギーも必要以上の財を積むことに疑問を感じて、社会事業に乗り出した。「もう世俗的な富を集積するのに終止符をうつて、それよりもっと真剣な、またもっと困難な仕事である賢明な分配に専心する決意をしたのである。」（『アンドリュー・カーネギー著／坂西志保訳『カーネギー自伝』中公文庫、二〇〇二年、二六六頁）。

- (30) 古河太四郎は資料により古川とも記されているが、古河の研究
者・岡本稲丸の表記に従ってここでは古河としておく。またこの
時古河はすでに京都盲啞院長を辞していた。
- (31) 前掲『五代五兵衛翁頌徳誌』一八三頁。
- (32) この教育法は、渡辺平之甫編『古川氏盲啞教育法』文部省図書局、
一九一三年として刊行されている。中川一彦「古川太四郎の体育
観に関する一考察」『筑波大学体育科学系紀要』二七、二〇〇四年
にもくわしい。
- (33) 政府が中世から続く盲人らの自治組織である当道座を廃止したの
は、維新によって身分制度が崩壊し、弱者である盲人らに対する
保護さえ不公平感を持たれて解消せざるを得なくなったからであ
る。
- (34) 『みみより情報 No. 546』大阪市立聾学校聴能研究班、二〇〇
〇年十月二日刊。
- (35) 前掲『五代五兵衛翁頌徳誌』九〇頁。
- (36) 同前、九六―九七頁。
- (37) 同前、九八頁。
- (38) 同前、九九頁。
- (39) 同前、一〇八頁。
- (40) 『大阪市立聾学校六十五年史』大阪市立聾学校、一九六六年、一
六頁。
- (41) 前掲『五代五兵衛翁頌徳誌』一一八頁。
- (42) 同前、一一七―一一八頁。
- (43) 『五代五兵衛翁頌徳誌』は故人の遺徳を偲ぶ目的であるから、多
分の誇張が心配されるが、五兵衛二十五年忌の記念出版で、編集
兼発行人は盲啞院の第二回卒業生であり、五兵衛の在世時を知っ
ている。また別冊編集後記によれば、編集者同人は六代目五兵衛
こと音吉に綿密な取材を行い、かつ新聞社、図書館等で事実確認
の上、成立させた旨が明かされている。前掲『五代五兵衛翁頌徳
誌(別冊)』二九―三〇頁。
- (44) 『平家物語』を琵琶の演奏に合わせて語る音楽をいう。
- (45) 大隈三好著／生瀬克己補訂『盲人の生活』雄山閣出版、一九九八
年、五五頁。
- (46) 各階層は細分化され、七三もの官位があった。
- (47) こうした事実は、寛政六(一七九四)年に書かれた当道関係の基
礎資料『当道大記録』に記録されている。
- (48) 生瀬克己「補章 近現代の〈視覚障害者〉をめぐる」前掲『盲
人の生活』二二―二頁。
- (49) 文面は以下のとおり。
- 「盲人ノ官職自今被廢候事
但シ従前檢校勾当座頭以下配当金取集メハ勿論各持場ヲ区分シ針
治按摩等他ノ営業ヲ妨ケ候儀今後急度被差停候条是迄来往居留ノ
盲人銘々家業勝手ニ相營セ復籍入籍等其者ノ望ミニ任セ各地方官
ニ於テ寛裕ニ可取扱候事」
- (50) 六代目の五兵衛という意味で「六五」「六五翁」とも。ちなみに
五代五兵衛翁は「五五翁」と関係者では呼ばれた。『五代五兵衛
翁頌徳誌』の編集同人は、六五に「五五翁を聴くの会」を開催し
て、五兵衛の情報を収集したと『五代五兵衛翁頌徳誌(別冊)』
三〇頁にある。
- (51) 前掲『盲人の生活』二二九頁。
- (52) 『創立貳拾五年記念京都市立盲啞院一覽』によれば明治八(一八
七五)年という説もある。
- (53) 古河の姓は自筆原稿等も含め「古河」だが、戸籍上は「古川」で
あり、史料上でも注意が必要である。
- (54) 町田洋次「社会起業家——「よい社会」をつくる人たち」PHP
新書、二〇〇〇年、一八四頁。

- (55) 前掲『日本盲人史考——視力障害者の歴史と伝承・金属と片眼神』一八四頁。
- (56) 同前、一九七頁。
- (57) 同前、一九八頁。
- (58) 現在の大阪市立聾学校校長吉田敏朗氏によると、古河以降の院長、特に第六代校長高橋潔は現在の手話法を堅持・発展させた聾教育者として非常に高名であり、第七代校長大曾根源助は現在使用されている指文字（指で示す五十音）の考案者であり、大阪の聾教育における先駆的地位を継続していたという。
- (59) ウィキペディア参照。
- (60) 前掲『社会起業家——「よい社会」をつくる人たち』一八頁。
- (61) 同前、三九頁。
- (62) 前掲『五代五兵衛翁頌徳誌（別冊）』二頁。
- (63) 同前、五頁。
- (64) 同前、八—九頁。
- (65) 同前、七頁。
- (66) 前掲『折々の記——人生で出会った人たち』二〇頁。
- (67) 前掲『五代五兵衛翁頌徳誌』一〇一頁。
- (68) 前掲『五代五兵衛翁頌徳誌（別冊）』九—一〇頁。
- (69) 前掲『五代五兵衛翁頌徳誌』一〇一頁、一二二頁。
- (70) 前掲『折々の記——人生で出会った人たち』二二—二五頁。

*本稿のテーマについては、京都大学経営管理大学院の日置弘一郎教授の示唆に大きなヒントを得た。厚く御礼申し上げます。

（わたなべ・ゆうすけ 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）

【研究ノート】

下村宏と松下幸之助の知人に関するそれぞれの回想

——幸之助研究における下村の重要性

坂本慎一

筆者は「玉音放送に至るまでの下村宏の事績と思想——松下幸之助との交流と共に」において、下村宏（号は海南）が松下幸之助を高く評価した事実を重視し、両者の交流を考察した。官僚、経営者、貴族院議員を経験した下村は、幸之助の政策提言に大きな影響を与えたと考え、一例として両者の道州制論に着目し、「松下幸之助と下村宏の道州制論——台湾総督府の州庁制と大戦末期における地方総監府制の重要性」で両者の道州制論について考察した。両者は和歌山県人会や新政治経済運動などにおいて親密な関係にあった。

幸之助は自身の事績について多くの回想を残しているが、重要な人物であるにもかかわらず、ほとんど証言を残していない例も散見される。たとえば、昭和一五（一九四〇）年、幸之助は平田東助伯爵の家から正治を婿養子として迎えるが、平田家との関わりはあまり述べていない。和歌山県人会の先輩である栗本勇之助に関する回想も非常に少ないと言つてよい。

下村と幸之助には共通の知人が多く、なかには下村が幸之助に紹介したと思われる人物もいる。下村は官界、実業界、学界、政界などの分野にも顔が利き、当時日本有数の顔の広さを誇る人物だったと言え

る。下村はその広い人脈を生かし、生涯において多くの人物の紹介記事を書いている。本稿では、両者共通の知人を取りあげ、幸之助の知人・友人について、本人が詳しく回想していない部分を埋めるものとして、下村による記事を重視してゆきたい。

この検証を通じて、幸之助にとって重要な人物が、しばしば下村に非常に近い人物であったことが確認できる。下村は思想的に幸之助に影響を与えただけではなく、豊富な人脈を提供し、幸之助が全国各方面に雄飛するきっかけを与えた人物であった可能性が浮き彫りになってくる。

Iでは、幸之助と下村、双方に縁のあった人物についてとりあげる。考察する人物は、平田東助、荒木貞夫、野村吉三郎、栗本勇之助、堀抜義太郎である。このうち栗本と堀抜は、今日その事績を知る手がかり自体が限られている。

IIでは、幸之助がしばしば言及し、かつ下村にゆかりのあった人物として、村山龍平と武藤山治を取りあげる。IIIでは、その他の関わりとして、佐々木信綱を取りあげたい。

さらにIVで、今後の展望として、昭和一〇年代に下村が幸之助に

人物を紹介していた可能性について推測を広げたい。宮中、軍人、文人、スポーツ関係、朝日新聞など、幸之助が実際に利用した可能性のある下村人脈について考察し、下村の記事の重要性について確認したい。

I 幸之助ゆかりの人物

1 平田東助、荒木貞夫、野村吉三郎

松下幸之助は、平田東助（号は西涯）、荒木貞夫、野村吉三郎について、次のように証言している。

正治の祖父の東助という人は米沢藩士の出で、明治維新のとき、実力で華族になった人ですから、なかなか偉かったんでしょうな。正治の兄貴は三井財閥の本家筋からお嬢さんをもらっています。おかあさんは加賀百万石の前田侯爵の妹さん。親類筋全部がきらびやかで、家柄がいいんです。向こうと親類の名簿をとりかわすとき、こっちは全く誰もいない。にわかで作成するわけにもいきません。ちよつと困ったなと思ったが、仕方がなかった。うつ手はおまへん。結婚式もハタと困りました。松下側のお客さんが少ないと格好がつきませんからな。しかし、大阪と東京の二カ所で行った披露宴には、大阪では関西財界の主な面々が顔をそろえて下さったし、東京では以前から心やすくしていた野村吉三郎海軍大将、荒木貞夫陸軍

大將らが列席して下さいました。戦前のことですからね。陸海軍を代表するバリバリの將軍、提督が正装してデンと座れば、それはそれはすさまじい迫力がありましたよ。だから、僕のほうもあまり見劣りはしなかったのです。

三者とも、松下正治の結婚式のときにはすでに知り合いであったとしている。幸之助が平田と荒木について述べているのは、この結婚に関する回想のみのである。平田家は婿を迎えるくらいであるから以前から深い絆があったと想像されるが、幸之助が平田家との関係を詳しく説明している箇所は見当たらなかった。

一方、野村吉三郎については、日本ビクターの社長に就任してもらった関係もあって、多くの回想を残している。たとえば次のように述べている。

日本ビクターの立て直しをするにあたって、社長をだれにするかということになったが、私がぜひお願いしたいと考えたのは、野村吉三郎さんであった。

野村さんは戦前、海軍にあって大將までつとめられた方である。さらに海軍退官後は、学習院長、外務大臣、そして日米関係が風雲急を告げ始めた昭和十五年には特命全權大使としてアメリカに赴き、西国平和のため、いわば身命を賭して尽力された。

私にとっては、同じ和歌山県出身の同郷の大先輩にあたり、そんなことから、早くからごじっこん願っていた方である。私もこれま

での人生の中で、多くの立派な方がたに直接お会いする機会を得たが、その中でも野村さんは第一といってもいいような、一口にいつて、人間の偉大さを感じさせる大人物であったと思う。

野村については同郷の先輩であること、早くから入魂の間柄であったことを明言している。

下村宏は、平田東助とは近い間柄であった。明治三九（一九〇六）年四月、平田との最初の出会いについて次のように書いている。

聴き上手として先づ思ひ起さるるは故西涯平田東助伯であった。僕が逋信省から為替貯金の事務を研究すべく白耳義に留学を命ぜられ、たまたま期が満ちた時が日露戦役勃発であり、帰朝してから或る時東京帝大の講堂で白耳義の年金保険事業と労働者家屋問題といふので講演をする。更に当時国家学会雑誌にも寄稿した事がある。平田伯は此問題にふれて話を聞き度いといふのであったらしい。伯と親しく又僕の先輩である湯川寛吉君から、僕は逗子の鳴鶴荘に伯を訪ふべくすすめられた。

それが伯と最初の会見であり、爾来逗子の別荘に又駿河台の本邸に、伯と会見した事は数次にわたるが、いつも会見の後に感得した事は伯の聴き上手であるといふ事であった。

この会見をきっかけにして、後に下村を中心に郵便局の簡易保険が創設されることとなった。その後の平田との会見は次のように証言し

ている。

其後第二次の桂内閣の時であったと思ふ。多分明治四十一年か二年の頃であった。貯金事務で旅行中、時の通相後藤子から呼び戻されて、君、一寸平田内相に遇ふて呉れ、一つやつて貰はねばならぬ事があるからといふ。山下町の内相官邸に訪問すると内相から、早速だが君例の簡易保険と年金制度を実施して見たいが、法案を此議會へ提出する事が出来ぬかといふ事であった。

以後、簡易保険成立に向けて下村は東奔西走するが、平田には常に報告を怠らなかつたと証言している。平田家と下村の関係は、この簡易保険の創設事業によつて築かれたと言える。

下村は近所の子供の名づけ親になったり、多くの仲人を務めるなど、人の面倒を見るのが好きな性分であった。さらなる調査が必要であるが、下村が平田家と松下家の橋渡しをした可能性も考えられよう。荒木について、下村は昭和七（一九三二）年に次のような記事を書いている。

政党嫌ひと思はれてゐる荒木陸相が突如政友会の森恪君の病氣見舞に行つたといふので口の悪い連中が

「政黨員を訪問するなんて、陸相も心境の変化を来したんですか」と云へば陸相憤然として

「我輩が犬養内閣の陸相当時、森君は書記官長で、ともに枢機に

参与した間柄だ。軍部と政党と対立してゐるような噂があるからと云つて、友人として踏むべき道を踏むに何の遠慮があるか」

と一流の訓戒兼弁解をするところは如何にも荒木陸相らしい。¹¹

この記事から、荒木が派閥や党派にこだわらない自由な人物であつたことをうかがうことができる。学歴も家柄もない松下家の結婚式に荒木が出席した理由の一つは、荒木が派閥などの形式にこだわらなかつたからだと分かる。

また野村については、下村は昭和七（一九三二）年に会つた記事を書いている。野村が上海事変で片目を喪失したので、病室へ見舞いに行つたとして、次のように書いている。

軍人の賞目はその沈勇なるにある。片目になつて益々沈勇となるなど亦妙なりである。中将の眼の傷には耳の後の肉をそいで、けづり取られた脛を継ぎ合した位であるから、無論昔日のおもかげ通りといふわけにはゆかない。然しそんな事などかれこれ贅沢は言つて居られない。左の眼のふちにも未だ二ヶ所ばかり弾片が残つてゐる、わづかな相違で左眼も失明するのであつた、ヤレヤレ危ない事である。軍人が戦場に出る、もとより命は投げ出されてゐる、命の無くなるのは未だ忍ぶべし、不具者となつて生残り、殊に両眼共その明を失するなどはやりきれたものではない。中将はこれを見てくれと寝衣を脱いだ。六尺近い將軍の巨軀には、切られ與三郎は三十四ヶ所の刀創と言ふが、これは又百六十餘ヶ所の弾創がある。受けた弾

創の数は当時の遭難者中、將軍が一番多かつたそうである。愚痴や註文をつけたではきりが無い。独眼龍ですんだ事はまあ何よりである。それは野村將軍一人の喜びだけではない。¹²

また昭和二（一九二七）年にも次の記事を書いている。

（六月）二十五日國際連盟協會の評議會がある。食後野村軍令部次長の軍縮問題につき講演をきく。此問題は毎日新聞でやれ、巡洋艦がどうの、駆逐艦がどうの、潜航艇がどうの、速力に噸數に砲徑に仰角に、色々と註文がコングラカヘリ素人に分らぬ事夥しい。¹³

記事から受ける印象では、昭和二（一九二七）年の段階では必ずしも親しい関係とは限らず、昭和七（一九三二）年になるとすでに親しくなつていたようである。¹⁴

下村が松下電器を取材したのは昭和九（一九三四）年であるが、幸之助は、野村とは昭和八（一九三三）年頃に最初に会つたと述べている場合と、昭和一〇（一九三五）年頃に「ある人に紹介され」、野村と初めて会つたと言つてゐる場合がある。¹⁵

2 栗本勇之助

栗本勇之助（号は木人）と松下幸之助の関係は、ナショナル証券顧問などを務めた、和歌山県出身の松永定一が次のように述べている。

松下幸之助氏には昭和十二年、私が大株一般取引員だったときに初めてお目にかかった。当時「木友会」という紀州出身者のつどいがあった。現大阪財界の長老、栗本順三氏（栗本鉄工所特別顧問）の岳父、栗本勇之助氏（同社創業者）らが中心になっていたが、「もそつと若手の会員を」とのこと、松下氏、田村堅三氏（元日本弁護士連合会副会長）、小山谷三氏（大日金属工業会長）と私とが入会したものだ。

松下氏はこのとき確か四三歳、松下電産の資本金もすでに一〇〇〇万円、従業員数は五〇〇〇人を数え、日本の代表的電気機器メーカーとして業界に君臨していた。

初めて会った松下氏には不思議な威圧感が感じられたが、接してみると誰にも親しみやすく聞き上手との印象を強く受けた。

ちなみにこの木友会は戦後、氏の肝いりで「音無会」として再生、木の国紀州産の、そして反骨精神の強い巨材、逸材が多く、最近では証券界の児玉富士男氏（和光証券会長）らが参加された。

栗本が主宰する木友会は、幸之助が事実上相続して、戦後に音無会となったと松永は述べている。栗本の活動を引き継いだのであるから、幸之助にとって栗本の存在は決して小さくなかったはずである。しかし幸之助本人による栗本についての回想は少ない。たとえば次のように述べている。

私は北海道へ参りましたのがこれで三回目でございます。最初は

ちょうど日支事変の始まった頃であります。当時大阪工業会の会長であった栗本勇之助さんという人が、北海道に非常に興味を持っておられました。大阪の経済人を10人ばかりつれて、北海道へ視察旅行に來られました。当時、小僧でありました私も「松下、おまえも来い」といわれて参ったのでございます。ちょうどこのホテル（グランド・ホテル）ができて間もない時でございました。私はまだ見ない北海道に憧れておりまして、北海道は相当に寒い国だ、というようなことで来たんですが、着いてみまして、こんな立派なホテルがあるのかと、ちよつと意外に思ったことが今も記憶に残っております。

また昭和五四（一九七九）年当時、栗本鉄工所社長であった平野順次の本に、幸之助は次のような序文を寄せている。

平野さんは、経営者としてまた人間としてきわめてすぐれたかたである。

私は、創設者の栗本勇之助さんとの関係もあり、つい最近まで栗本鉄工所の役員をお引き受けしていたので、経営者としての平野さんをよく存じあげている。また、平野さんも私も、ともに和歌山県の出身で、和歌山県人でつくっている「音無会」という会の会員であることもあって、個人的にも友人として親しくおつきあひいただいている。

以上から、栗本は幸之助にとって重要な人物であったことが分かり、栗本から見れば幸之助は「小僧」だったとのことである。

しかし今回の調査では幸之助がこれ以上詳しく栗本について述べている例が見つからなかった。栗本も、平田家と同様に、重要な関係にありながら幸之助がほとんど語っていない人物の一人であると言える。また、栗本は、その事績について、今日知る手がかりが非常に少ない人物である。

下村宏と栗本は大学時代の同級生であり、二人が中心となって和歌山出身の帝大生と一高生で、和歌山城の別称である「虎伏城」にちなみ、「虎城同窓会」を作った。当初の会員は一〇人ほどで毎月ほとんどの会員が出席したと述べている。その後、日清戦争の頃に、旧藩主であった徳川頼倫を総裁、男爵川口武定を会長として、さらに和歌山学生会をもち立てた。後年には、関西では栗本を中心に木友会、東京では下村を中心に紀友会が運営された。

その他にも大学時代は二人でよく吉原へ遊びに行つたと述べているが、大学卒業後の栗本について、下村は次のように紹介している。

彼は大阪で検事を振り出しにいくばくもなく弁護士になった。彼はいつも時間をたがえる、約束を反古にする、一言にしていえばズボラである。上方でいうジュンサイである。そうした彼が弁護士になっても誰一人頼み手も無いはずだが、先生はいつもお茶屋に浮かれていますと見ると依頼するお客があると見える。医師と弁護士は何よりも信頼される事が第一義だ。さりとて世間は広いものや

なアと不思議がつていると、いつの間にか栗本弁護士は紀野鉄工所の法律顧問から工場主となり栗本鉄工所長となった。

栗本鉄工所はいずれは遠からず御破算かそれとも看板の名はぬりかえられる事と懸念していたが、順風に帆をあげてゆく。或友人は鉄の事業にたずさわる者はどうしてもさらに大きく発展すべきはずである。それほど発展しないところに木人のヨサがあるといった。木人の性格は一鉄工場の主人たるべくあまりに大きい。彼は現実をはなれさらに大所高所に遊離していた。彼は国策研究会の大阪支部では、岡野清豪、小幡源之助、岸本彦衛、北沢敬二郎、和辻春樹、古野孝一、飯島幡司等々の諸氏と共に活躍し、経世の議論を口にしつつづけた。

続いて下村は栗本の娘婿である順三が大阪市の助役を務めながら鉄工所も運営しているとか、大阪商工会議所に出席した労働運動家の西尾末広が、もつとも理想的な労使関係は栗本鉄工所だと述べたとか書いている。西尾は社会党の書記長や後に芦田内閣の副総理も務めたが、下村は西尾の話として、労働組合の集會に栗本が出席して壇上に立ち、労働組合から表彰を受けるべき人物は私だと言って場内を驚かせた逸話を紹介している。労働組合と経営者が温厚な関係を築くのは松下電器も同じであるが、自らを「小僧」と認める幸之助にとって、栗本の経営手腕はお手本の一つだったのかもしれない。

また、飯島幡司は初期の『PHP』誌に、幸之助に次ぐほどの回数で寄稿しており、初期PHP運動において重要な人物であるが、飯島

は「松下さんとは紀州出身の先輩を通じて知り合いになった」と証言している。下村と飯島は共に朝日新聞で勤務し、昭和九（一九三四）年に『遍路』、昭和一〇（一九三五）年に『南遊記』といった共著も出版している。飯島が言う「紀州出身の先輩」とは、下村が栗本のどちらかではないかと考えられる。

3 堀抜義太郎

松下幸之助が堀抜義太郎について回想している場合は、江崎利一らと「文無し会」を運営したという話と、終戦直後に借金をしたという二つに限られているようである。前者については、江崎利一との関係を述べる際、次のように回想している。

これからも二人で時折会って話をかわしたいということから、定期的に会合を開くことにして、これに「文なし会」という名前をつけました。二人とも、それこそ一文なしの状態で事業を始めたのだから、ということによる命名でしたが、これには後に四人の方が加わりました。それは、サントリーの創業者である鳥井信治郎さん、中山製鋼所を始められた中山悦治さん、京都で重工業に成功された寿工業の常田健次郎さん、そして帽子では日本一になった堀抜帽子の堀抜義太郎さんの四人でした。

みな、いわゆる徒手空拳から身を起こした、同じような経歴の持ち主ですが、業種が異なる気安さもあって大いに意気投合し、当時のお金で一万五千円という相当高額の入会金をとって万一のときの

資金とすることになったり、毎月、大阪の大和屋というところで会合を開き、商売のことについてそれこそ恥も外聞もなく、実情をさらけ出して語りあつたりしたものです。この会合は、次の機会が実に待ち遠しい、ほんとうに楽しいものでしたが、そのうち戦争が始まって、中止せざるを得ないようになりました。

そして戦後、世情もようやく落ち着いて、文なし会が再開できるようになると、まずいちばん若かった堀抜さんが亡くなられ、ついで中山さん、鳥井さん、常田さんもこの世を去られて、十五年ほど前からは江崎さんとほくの二人にもどってしまったのです。

終戦直後の借金については、次のように述べている。

私の個人的な生活状態はどうであつたかという点、先にも述べたように、私は財閥指定を受けて以来、資産はすべて凍結され、毎月の女中さんの給料まで、進駐軍のゆるしを得なければ払えなくなっていた。私の生活費は、当時の公務員のベースに従って規定され、その範囲内での予算と実績を進駐軍に報告しなければならなかった。

しかし、一社の社長としてこれではまかなえるはずがない。かと言って資産はすべて凍結されているから売り食いもできず、毎日の生活にも次第に事欠くようになっていた。

やむなく親しい友人であつた中山悦治氏、堀抜義太郎氏、鳥井信治郎氏などに月々の生活費を借りてまわらねばならなかった。それ

それに当時の金にして十万円近い借金をしたであろうか。

この堀抜は一般的に事績が紹介されることは少なく、今日となつては知る手がかりが限られている。

下村宏は数少ない堀抜の記事を書いた一人である。昭和一二（一九三七）年三月、下村は兵庫県六甲山麓の自宅・海南荘を手放し、東京の田園調布に転居した。海南荘を買い取ってくれた堀抜について、次のように書いている。

A 一体その引き取ってくれる人といふのは誰なのかね？

B 堀抜義太郎といふ人だよ。

A 聞かない人だね。

B 僕も実は初めてなのだよ。この間、海南荘惜別の宴に五十名ほど来客が集まったが、この引継の仲介してくれた勸銀の田辺加太丸君の外は誰も知らないのだよ。

A どうした人かね？

B 伊丹の製帽工場の主人だよ。

A 製帽？

B 驚くなかれ、今一日に七千五百打^{ダース}つくり上げてる。七千五百ぢゃない、打だよ。

A ダアスですかい。ソリヤ大変だなあ！

この記事は昭和一二（一九三七）年、雑誌『経済知識』の六月号に

記載された。同年の『主婦の友』六月号も下村に取材をし、堀抜について聞いている。

下村先生は、田園調布のお宅で、……語られるのであった。

「君、この堀抜といふ男は偉い男だよ。教育は一つもないが、日給七十五銭から叩き上げて、今じゃ世界の堀抜だよ。こんど妙な縁から僕の海南荘を引受けて貰ったんだが、それまでは聞いたこともなかった。前から僕のファンだったらしいが、会ってみると実に偉い男だね。今、日本に製帽会社は二十くらゐあるが、製造高は堀抜一件だけで外の全部を合はせた数より多いんだから驚くよ」

「その人は今幾つなんですか？」

「まだ四十二か三だらうね。とにかく今、旭日昇天の勢で伸びてゐるからどこまで大きくなるか判らんね。君、一度会ってみ給へ、ずるぶん苦勞もしたらしいが、ああいふ人の話を聴くと、毎日下積みで、ウダツが上らんと思つてゐる人には大きな力になるよ」

続いて、この記事は昭和一二（一九三七）年当時の堀抜製帽のデータを掲載している。

資本金百万円の株式会社、職工千五百人。

昨年度全国輸出量百二十万打、堀抜帽体輸出量百十万打で、全体の九割以上に当る。

昭和三年の堀抜帽体一ヶ月の生産高は千二百打、十年後の現在は

一ヶ月十五万打で、正に百二十五倍の展開である。他十六社を合計しても堀抜一社に及ばざること五万打。

尚ほ堀抜帽体は三年計画で、一日一万一千打、一年五千万円輸出を目論んでゐる。

これが日給七十五銭の職工から出発した、四十二の無教育な男の事業の全貌である。

「帽体」とは帽子の原型であり、帽体にその時々流行の装飾を付けると完成した帽子になるという。

さらに記事は堀抜の半生を紹介している。堀抜は三重県の貧しい農家に生まれ、数え年六歳で母を、一一歳で父を失い、小学校を五年で退学して、一三歳の春に大阪の薬屋へ奉公に出た。やがてメリヤス屋へ転職するが、一九歳でメリヤス屋が倒産し、日本帽体製造所の職工となった。大正七（一九一八）年、二三歳で摂津フェルト会社へ転職し、ここで日給七十五銭の生活をおくった。当時は未曾有の物価高のため三度の食事に七二銭が必要であり、堀抜は食事を一度に減らしつつ、本職の他にメリヤスの夜店を出して窮地を凌いだ。

二四歳で事務長兼工場長に抜擢され、月給は一〇〇円になった。二七歳で結婚し、昭和二（一九二七）年、一五〇〇円の資本と七〇〇〇円の借金により、七二坪の工場と三二名の職工で堀抜帽子製作所を創業した。工場は順調に発展し、昭和九（一九三四）年三月には高松宮妃の視察を受けたという。

下村によれば、海南荘を手放すとき、堀抜は「器具家財も差支なく

ばそのままに残して下さい、海南荘として保存しませう、先生いつても来て泊って下さい」と言った。朝日新聞の飯島幡司は大阪中から石を探し、海南荘に下村の歌碑を建立した。今日、海南荘は解体されて分譲住宅地となっており、歌碑は苦楽園四番町公園に残されている。歌碑の表には「眼ざむれば松の下草を刈る鎌の音さやに聞ゆ日和なるらし」という下村の歌がきざまれ、裏に「昭和十二年四月堀抜義太郎建之」と記されている。

堀抜と下村は昭和一二（一九三七）年頃知り合いになり、下村と幸之助の初見は昭和九（一九三四）年である。幸之助が堀抜とどのようないつ知り合いになったのかは不明である。

Ⅱ 松下幸之助がしばしば言及する人物

1 村山龍平

松下幸之助は、朝日新聞の創業者、村山龍平（号は香雪）について、昭和九（一九三四）年、次のように述べている。

さきに亡くなられた大朝（大阪朝日新聞）の村山龍平氏は、新聞経営者として日本のみならず世界的に有名な人物であった。

氏が「大朝」創刊以来今日の大を成すまでには、ひとかたならぬ努力がはらわれているが、またそれによってわが国文化のために貢献されたところは非常に大きい。

氏は一人一業主義を徹底的に奉ぜられていた人で、かくのごとき大新聞の職にありながら、新聞経営以外の事業には全然関与されず、いろんな方面からの投資あるいは重役就任の勧誘も、すべて拒否されていた。これは、氏が新聞経営をば自己畢生ひっせいの事業と定め、それに全生命を打ちこんでおられたからであると思われる。

戦後になると幸之助はPHP運動を開始し、月刊誌『PHP』を創刊した。『PHP』誌を編集する者の心構えを述べる際、村山について次のように言及している。

今、朝日新聞は皆さんもご承知の通り、新聞としては非常に偉大な新聞になってますが、あれを創刊した当時の、村山龍平氏の日常生活態度といいますが、業務態度というものは私はこの目で見てるわけではありませんから、的確にどうであったということは言えないのでありますが、これは私の想像でありますけども、村山龍平氏はおそらく一人で編集し、一人でそれを販売し、一人で金の工面もしてやっていったんじゃないかと。そうでありますから、すべて一人でやったと。したがって、編集は立って編集すると、いうようなことですね、ちよつと散髪屋さんの格好をしてるように腰かける間がないと、そして一日を暮らしたと。そして、その新聞がようやくできた。それを自分でまた配達するというような、言わば、極端に言えばそういう状態やなかったかと思うんです。あるいは初めから三人か四人の人がかかっておったかもしれないけども、みんな

ながそういう姿であったと。立ちながら仕事をしておったと、立ちながらものを考えておったと。まあ、腰掛けて、まあ、コーヒ一杯飲んで、そして編集の文句を考えてると、そういうようなことが決してなかったんじゃないかという感じがするんです。それが今日の朝日新聞をなしたんじゃないかという感じします。

創業当時の村山について、直接見たわけではないと述べつつも、その様子を想像して説明している。恐らく村山とは会ったことがあるとしてもそれほど懇意にしていたわけではないと思われ、一度も会っていない可能性も考えられる。しかし、経営者としての村山を評価していたことは間違いないようである。

下村宏は村山に請われて朝日新聞に入社し、大正一〇（一九二一）年から昭和一一（一九三六）年まで東京朝日新聞の経営のほとんどを任された。『朝日新聞七十年小史』は下村の貢献について「大正の末年から昭和の初期までの間に、わが社が行った制度と機構の改革は主として下村の献策によるもので、特に東京朝日には大に力をそいだ」と紹介している。それまで村山と上野理一による個人の経営の色彩が強かった朝日新聞に「経営の近代化」をもたらしたのは下村であった。これは村山が望んだことであり、村山自身も「朝日新聞は村山の新聞じゃないぞ」と述べていたという。

しかし、この改革は村山・上野家から権限を奪う行為にも見え、ともすれば社の内外で誤解を招きかねないものであった。そのため、下村は改革と並行して、村山や上野の功績を称揚し続けたのである。今

日伝えられる「村山伝説」や「上野伝説」の多くは、下村が中心となつて流布させたものと考えてよいであろう。幸之助の考える村山像もまた、下村による宣伝の影響を受けているはずである。

下村は村山について次のように書いている。

村山香雪翁は進取の人であり、果敢の人であつた。

紀州家の家老勢州田丸の城主久野丹波守の勘定方であり国学者であつた村山守雄氏の嫡子龍平氏は、父と共に大阪に出て、剣を捨て算盤を取り舶来屋を営み、ランプやインクの売り弘めに苦心したのも、次で明治十二年から大阪朝日新聞を経営したのも、すべて故人の進取の気象の発露に外ならぬ。新聞は大衆的であるべしとて振仮名付にする、小説を掲げる、マリノニー輪転機を求める、振仮名付活字をつくる、マース氏を招聘して飛行を試みる、武石浩坡氏の三都飛行、ナイルスの宙返り飛行、グラビヤ版、東西定期便、訪欧飛行、曰く何、いづれも進取のトップを切つたもので、それらは万人周知の事実である。

さらに村山には熟慮するところもあれば、決断すると一気呵成に事を進めるところもあると紹介している。

その他、『下村宏博士大講演集』では扉に「此の書を村山龍平翁にささぐ——海南——」と記している。村山について詠んだ和歌も多く、大正一五（一九二六）年四月、村山の喜寿に「朝日匂ふ 御影の里の櫻花 はな咲きみてり 君ことほぎて」と詠み、八〇歳の誕生日

には「八十坂を のほりてつきず この山の 櫻さきみち 朝日にかがよふ」と詠んでいる。村山死去から五〇日後、大阪市阿倍野において「村山香雪翁五十日祭」が開催されたが、その際も五つの和歌を詠んでいる。

もっとも村山については「故人より受取りし三十通に近い書状をくりひろげて、そぞろに追憶を新にするものあれども、その多くはここに筆にすべき筋合のものでない」と書くなど、社長と副社長の関係にあつて、知りすぎているがゆえにかえつて紹介記事が書きにくい面もあつたようである。

2 武藤山治

松下幸之助にとって武藤山治は大阪財界の先輩であつた。幸之助が武藤について言及するのは主に松下政経塾設立の動機について説明するときであり、武藤も政治改革を志したが失敗したので、政経塾設立の際に周囲が反対したという文脈で名を出すことが多い。幸之助は武藤について次のように述べている。

武藤山治という人がいましたね、実業界から時の政友会がね、腐敗堕落していると。これでは日本が幸せにならんと。だから我々実業人で政党を自らつくろうやないかと。それでね、私は皆さんにね、推されるのであればね、自分が党首になつてやりましよう、金も出しましよう、という実業同志会というのができたんですわ。それは大正時代に、うん。……それでね、一生懸命やらはつた。僕ら

でも小さい町工場だったからな、それに参加してね、選挙運動やっ
たんですよ。そしてね、七、八年たつて得た党员はね、得た、つま
り国会議員はね、六人ですわ。そしてね、その揚句の果てね、武藤
さん殺された。で、解散ですわ。自然消滅ですわな。それから後に
大阪の実業人はね、絶対に政治はあかんとなった。もう政治は政治
やと、実業は実業でいこうということで、大阪の実業人は政治をタ
ブーにしたわけですよ。^a

幸之助は武藤が主導する政治運動に参加したようである。また、経
営者としての武藤については一定の評価をしており、次のように述べ
ている。

鐘紡は武藤さんがいた時の経営は、町工場と同じような意識の下
にやっているのです。そこに鐘紡の繁栄があつたのです。だから町
工場より却って能率が上がったかも知れません。あれだけの資本と
企業があつて、町工場と同じような意識でありましたからね。……
ああ大きくなったのは武藤さんだからできたので、武藤さん以外の
人ではああいうものではないのです。^a

ここで幸之助が言おうとしていることは、前後で話の流れが変わっ
てしまっているのではつきりとは分らない。

下村宏は武藤とも懇意にしていたようであり、武藤からの来書を紹
介記事に載せている場合もある。^a また昭和一二（一九三七）年三月一

〇日、大阪国民会館において開催された武藤山治君追悼記念講演で、
次のように話している。

武藤君は実業家として傑出した人であるが、然し兎に角術のはづ
れた人で政治運動に志して、先程も云ふやうに『時事新報』で諍々
の議論をつづけ、番町会の攻撃或は東京市政の改革に敢然として戦
つて来た。これ丈でも意義がある。更に幾多の著書を遺して居る。
或は雑誌『公民講座』を続けて居る。乃ち武藤君の形骸は死んで居
っても精神的には生きてゐます。更に此の国民会館と云ふ建物が出
来て居て、此処で毎月一回武藤君を記念とする会が開かれ、又平日
はこの会場が種々利用されて居る。かうして武藤君の遺した仕事に
依り大阪の市民は絶えずいつまでも恵まれて居る。武藤君が凶
刃に斃れた事は誠に遺憾千万でありますが、しかし武藤君はとこし
へに生きてゐる。

武藤君は関西で活躍して東京の舞台に飛び出て、さうして凶変で
斃れた。然し武藤君の仕事がそれだけ遺つて居ると云ふことにより、
今私が「大大阪に求むるもの」と云ふ註文に対し、武藤君の形骸は
亡くなつても、立派にその要求には応じて居るのであります。私は
有難いことと思ふのであります。私はこの気持ちで武藤君の霊に衷
心感謝の言葉を捧げ、諸君と共に故人の人格を偲ぶと同時に、大大
阪と云ふものが唯頭数ばかり、人口ばかり殖えれば良いと云ふので
なく、質も向上しなければならぬと云ふことに、御同様今後とも努
力をつづけてゆきたいと思ふのであります。^a

また別なところでは、武藤がもし家で碁を打って遊んでいれば非難されることもなかったのに、社会の改善のため立ち上がったことは賞讃すべきだと述べている。下村が武藤について述べるのは、実業家による社会や政治の改善がいかに重要であるかを論じている文脈が多く、この意味では、幸之助と下村において武藤のとらえ方はよく似ている。新政治経済運動において、武藤の運動をどのように参考にするのか、またどの点を反面教師とするべきなのか、両者が語り合ったこともあるかもしれない。

Ⅲ その他の人物

その他、佐々木信綱も注目すべき人物と言える。佐々木は昭和一八（一九四三）年、二二（一九四六）年と二回、松下電器の社歌の歌詞を作詞している。直接松下幸之助と会ったかどうかは不明であるが、幸之助と関わりを持った人物と見なしてよいであろう。当時、万葉集研究の大家としてすでに高名であった佐々木に作詞を依頼することは、決して誰にでもできることではなかったはずだが、今回の調査で、幸之助が佐々木について直接言及しているケースは見当たらなかった。

下村宏と佐々木が交流を持ったきっかけは、下村の妻の文がもとものと佐々木の弟子であったことである。佐々木との初見はその直後であるが、本格的に弟子入りしたのは大正四（一九一五）年からであった。

昭和七（一九三二）年六月二五日、華族会館において開かれた「佐々木信綱博士還暦祝賀会」において、下村は発起人総代として次のように述べた。

佐々木先生の還暦祝賀は少し他と趣を異にして居る。それは一は私の知る限りでは、佐々木家は先々々代から今日まで歌道に志し国学に従事されたと云ふことである。利綱翁、徳綱翁、弘綱翁から先生に及んで居ることである。如何なる方面でも四代と同じ道に家門が榮えて行くと云ふことは極めて稀である。

さらに佐々木の人柄について、次のように紹介している。

個人としての先生は要するに感じが穏かでやさしいと云ふことが誰しもうける印象であらうと思ふ。先生の声の調子はやさしい。態度もやさしい。見た顔は極めて柔和である。何とか菩薩とか云ふのでありませう。いかつい所と云ふものはない。さう云ふ点に就ては誰も認められて居る。或は又先生は極めてやさしいが、しかも公正な方で、立派な人格の方である。何処にも非難がない。明朗珠の如しと云ふことも、是も恐らくは万人の認むることであらう。

当時の下村は兵庫県在住で、佐々木は東京府在住であった。大阪と佐々木の関わりについて、次のように述べている。

先生が大阪へ来られて社へ尋ねて来られる。さうして其の一二時間の中に、なにかと引つ切りなく注文を並べ立てられる。それから今度は是から何処其処の古本屋に行かなければならぬ。大阪には鴻池家を始め旧家が多くあります。さう云ふ所を尋ねて古書を探ねる。その写真を撮らなければならぬと云ふので、一日の行程はとても忙しい。よく大阪の竹柏会同人は、私なり川田君なりに、先生は大阪に度々来られるのであるから、竹柏会の者が寄つて食事をしたり話をお聞きしたい、何とかしてくれと言ふ註文を聞く。しかし先生はそうした注文をきらふ。くたびれたから、おつくうだからと言ふのではない。是から誰其れの所を訪はねばならぬ、何処其処の本屋に行かなければならぬと云ふので、忙しいことをエンジョイして居られるのである。

川田君とは、歌人で実業家の川田順のことであり、竹柏会は佐々木の弟子の集まりであつた。佐々木は忙しく、直弟子であつても、なかなか会ってもらえないほどだつたようである。

一方で、下村が佐々木の家に頻繁に出入りしていたことは、何度も確認できる。昭和二（一九二七）年には次のように書いている。

一月二十一日の夕まぐれ、本郷西片町椎の木のみどり、竹柏園主佐々木信綱博士の書齋に、火桶を圍みてしめやかに歌がたり夜の更くるを知らぬ客がある。一人は直木燕洋、一人は筆者。

直木燕洋とは、直木倫太郎のことであり、内務省の官僚である。大阪では直弟子と会う時間すらない佐々木が松下電器の社歌を作詞したのは、何より佐々木本人が気の置けない人だつたことも大きいが、佐々木の還暦祝賀会発起人総代を務め、自宅にまでしばしば上がり込んでいた下村が橋渡しをした可能性も考えられるのではないか。

IV 今後の展望——幸之助研究における下村の重要性

東京朝日新聞の記事におけるもつとも古い「松下幸之助」の掲載例は、昭和九（一九三四）年九月二三日朝刊一三面である。関西大風水害（室戸台風）の被災者にさまざまな財界人が義捐金を出した際、幸之助も寄付者の一人として名があがっている。東京朝日新聞の経営を担っていた下村宏が松下電器を初めて取材したのは同年九月一七日であり、幸之助が東京でも広く知られるようになったのは、昭和九年頃からと考えてよいであろう。

幸之助が実業家として雄飛してゆく過程において、東京でも少しずつ人脈を広げていったことは想像できる。しかし、幸之助の回想には一般的に次のような傾向があると思われる。

① 松下幸之助は自分の事績に関して、昭和一〇年代の回想が比較的小さい

幸之助には『私の行き方考え方』『道は明日に』『求 松下幸之助

経営回想録「夢を育てる」などの自叙伝があるものの、「私の行き方考え方」は、三七歳の創業記念日以降についてわずかな記述しかなく、その他の自叙伝は老境に入ってから回想である。幸之助が四〇代であった昭和一〇年代の事績は、どの書でも簡単に紹介されているのみである。この時期は関西以外にも人脈を広げていったと想像されるが、東京在住の佐々木信綱や平田家との関わりをあまり回想していないことはすでに論じた通りである。茶道を始めたのも、陽洲という号をつけたのも、自宅の光雲荘を建てたのもこの時期であるが、どのよう^②に実業以外の分野にも活動の範囲を広げたのか比較的回想が少ないようである。

また、次のような傾向も指摘できるであろう。

②戦前において人脈を広げるには有力者の引き立てが不可欠であるが、松下幸之助はこれについて必ずしも詳しく述べていない^③

たとえば関西における和歌山県人会の中心であった栗本勇之助について、ほとんど回想を残していないことは先に述べた通りである。戦前において家柄や学歴のない人が社会で認められることは容易ではなく、また出身県による差別が厳しかったことは広く知られている。いかに能力や人物が優れていても、それだけで広く認められるほど戦前の社会は開かれておらず、幸之助といえども経営手腕と人柄だけで人脈を広げることは、戦後ならともかく、この時代では難しかったはずである。

家柄と学歴がない幸之助にとって一番有効活用できる人脈は和歌山県人脈だったと考えられる。後年は音無会を主宰して和歌山県人会の維持・発展に努めたことから、幸之助が和歌山県人脈を大切にしていたことは間違いないであろう。

栗本と共に和歌山県人会の中心であった下村は、生涯において三〇人以上の人物の紹介記事を書いている。人脈はあらゆる分野に及び、およそ顔が利かなかった分野があったのかと思えるほどである。官僚時代から「八方美人」と言われ、年末の挨拶状を一万通も書く下村は、当時において日本屈指と言ってよいほど広い人脈を持っていたことは間違いない。

この下村から幸之助は人となりを高く評価された。幸之助が、この下村人脈を有効に活用しなかったとは考えにくい。すでに確認したように、幸之助にとって重要な人物が、下村にとって非常に身近な人物である場合がいくつか確認できた。四〇歳頃には関西財界で一目置かれる存在になっていた幸之助が、その後全国各方面に人脈を広げていく過程で、下村人脈が生きた可能性が考えられる。

たとえば戦前において皇族に人脈があることは何かと有意義だったはずだが、下村には大正時代から、同級生の湯浅倉平を筆頭に、宮中に太いパイプがあった^④。幸之助は下村と出会って後、昭和九（一九三四）年十一月、伏見宮博泰王より産業功労者として表彰され、松下電器は翌年一二月に東久邇宮稔彦王、昭和一四（一九三九）年四月に朝香宮鳩彦王の視察を受けている^⑤。戦時中、松下電器に軍事協力を要請したのは大西瀧治郎であるが、下村は大西やその周辺と懇意にしてい

た。下村は歌人であると同時に、媒妁であった石黒忠恵が茶人であったことから、茶道の造詣も深かった。幸之助は昭和一〇年代から茶道を始め、戦時中に陽洲という号を使い出したことは先に記した通りである。

また、当時においてスポーツの重要性はそれほど広く認識されておらず、オリンピックも一般には重視されていなかった。一方、下村自身は、郵便局の簡易保険創設に関与したことから、簡易保険局が創設した国民保険体操（通称ラジオ体操）にも造詣が深く、これをきっかけに体育の世界にも人脈を広げた。台湾時代には台湾体育協会会長となつて積極的にスポーツを奨励し、後には大日本体育協会会長も務めて昭和一五（一九四〇）年の東京オリンピックを準備するなど、日本における体育界の指導者的役割を果たした。

戦前の東京オリンピックについて、幸之助は「松下のほうも何か技術の分野で参加というか協力したい——と考え、テレビ放送の実施を計画しました」と述べている。松下電器の運動会は、昭和一〇年代に入るとより大規模になり、昭和一六（一九四二）年の第一〇回体育大会は特に隆盛を極めたとされている。この間、大日本体育協会会長は下村であつたことから、ここにも両者の関係が見いだせるかもしれない。

幸之助は朝日新聞の飯島幡司と懇意にし、先に引用したように「PHP」誌刊行において朝日新聞を意識するところがあった。朝日新聞の人脈も、下村経由で生かすことは可能であつた。

人脈は一般に証拠が残りにくく、証拠や言及がないからといって人

脈がなかったとは限らない。しかし下村の記事は彼がどのような人物とどのような関係にあったのかを今日に伝えている。幸之助の周辺において、三〇〇人以上の紹介記事を書いた人物は他にいないのではないか。

下村は第一にその顔の広さから幸之助に人脈を提供し得た人物であり、第二に自分の人脈をしばしば書き残して、今日に証拠として伝えている。この二つの意味で、下村という人物は、幸之助研究においてキーマンであると言える。

本稿では、両者共通の知人について、それぞれがどのように述べているかを見てきた。なかには下村が幸之助に紹介したり、逸話を話したりしたのではないかと思える人物もいた。今後は、幸之助が下村人脈を生かした可能性についてさらに調査してゆきたい。

【注】

（１）坂本慎一「玉音放送に至るまでの下村宏の事績と思想——松下幸之助との交流と共に」『論叢 松下幸之助』第7号（PHP総合研究所）二〇〇七年四月。

（２）坂本慎一「松下幸之助と下村宏の道州制論——台湾総督府の州庁制と大戦末期における地方総監府制の重要性」『論叢 松下幸之助』第9号（PHP総合研究所）二〇〇八年四月。

（３）新政経済運動における両者の交流は、坂本慎一「松下幸之助を日本中に紹介したジャーナリスト下村宏 第6回新政経済運動」『PHPビジネスレビュー』第四八号（PHP総合研究所）二〇〇八年三・四月号参照。

（４）下村は戦前のラジオに多く出演しており、新聞雑誌にも多く寄稿

- (5) 当時において下村の紹介記事によって有名になった人物や出来事もある。たとえば日本国内における、明石元二郎の偉人伝の流布について下村の役割は大きい。下村は明石の葬儀委員長を務めて大々的に葬儀を行っただけではなく、これまで謎の多かった明石の事績を死の直後に紹介しており(台湾総督府発行『台湾時報』一九一九年一月号、九〇―一九頁)、初期におけるもつとも詳しい明石の伝記である白石実三『明石將軍』(春陽堂、一九三三年)は「巻尾に」で下村を有力な情報源にしたことを明記している(同前三〇七頁)。その他、戦後において昭和天皇の「終戦の御聖断」を有名にするなど、下村が多くの「伝説」を流布した事実は間違いないであろう。
- (6) 松下幸之助『道は明日に』(毎日新聞社、一九七四年)二二三頁。
- (7) 松下幸之助『人事万華鏡』(PHP研究所、一九八八年)七三―四頁。
- (8) 下村宏『南船北馬』(四條書房、一九三三年)二二―二頁。
- (9) 下村宏『皮と肉』(日本評論社、一九二七年)二〇四頁。
- (10) 兵庫県六甲山麓に住んでいたとき、近所の中村大四郎という子供の名は下村がつけたと述べている(前掲『皮と肉』四四二頁)。また、下村の部下であった石井光次郎は大正七(一九一八)年に下村の世話で結婚するが、当時四三歳の下村について「とても世話好きで、それまでも四十数組の仲人をしていた」(私の履歴書『第四五集(日本経済新聞社、一九七二年)四六頁)と述べている。
- (11) 下村宏『はきちがへ』(四條書房、一九三三年)八七頁。
- (12) 同前、八五―六頁。
- (13) 下村宏『五番茶』(博文館、一九二七年)一七九頁。
- (14) その他、下村宏『南紀人材論』(紀伊毎日新聞社、一九一四年)二四三頁でも野村について言及している。書き方からは、この時点で意識があつたかどうか分らないが、下村の方では野村の存在を意識していたことがうかがえる。
- (15) 松下幸之助『野村吉三郎さんを偲んで』『実業之世界』第六一卷第七号(実業之世界社、一九六四年)二六頁。
- (16) 松下幸之助・田川五郎『明日をひらく経営』(読売新聞社、一九八二年)二三頁。
- (17) 松永定一『新北派盛衰記』(東洋経済新報社、一九七七年)二五〇―一頁。
- (18) 松下幸之助『北海道産業クラブ講演シリーズ 26 経済維感』(北海道産業クラブ事務局発行、一九六五年)二頁。
- (19) 平野順次『泣き男』(株式会社栗本鉄工所、一九七九年)二頁。
- (20) 下村宏『我等の暮らし方考え方』(池田書房、一九五三年)三〇〇頁、下村宏『盗忠』(日本評論社、一九三〇年)一一―三頁など。
- (21) 下村宏『私の人生観』(池田書店、一九五三年)五四頁。
- (22) 前掲『盗忠』一九九―二〇〇頁。
- (23) 前掲『我等の暮らし方考え方』三一六―七頁。
- (24) 名和太郎『松下幸之助「経営の神髄を語る」』(国際商業出版、一九八三年)九九頁。
- (25) 松下幸之助『折々の記――人生で出会った人たち』(PHP研究所、一九八三年)二二〇―一頁。
- (26) 松下幸之助『なぜ』(文藝春秋、一九六五年)一七九―八〇頁。
- (27) 下村宏『東亜の理想』(第一書房、一九三七年)三六〇頁。

- (28) 同前、三六四～五頁。
- (29) 同前、三六八～九頁。
- (30) 同前、二六八頁。
- (31) P H P 総合研究所研究本部「松下幸之助発言集」編纂室編「松下幸之助発言集」第二九卷（P H P 研究所、一九九二年）二二九～三〇頁。
- (32) 《速記録》第四七二四卷（P H P 総合研究所経営理念研究本部所蔵）「国際P H P 研究所発足のつどい」一九七二年、一四～六頁。本多助太郎編「朝日新聞七十年小史」（朝日新聞社、一九四九年）一六六頁。
- (33) 下村宏「通風簡」（四條書房、一九三四）二〇二頁。
- (34) 同前、一九八頁。朝日新聞社史編纂室「村山龍平伝」（朝日新聞社、一九五三年）香雪翁懷古一三三頁にも掲載。
- (35) 下村宏「下村宏博士大講演集」（大日本雄弁会講談社、一九二八年）扉の頁。
- (36) 下村宏「歌集天地」（博文館、一九二九年）三四六頁。
- (37) 同前、同頁。
- (38) 下村宏「プリズム」（四條書房、一九三五年）二七四頁。同「一期一会」（人文書院、一九四二年）二〇頁。
- (39) 前掲「通風簡」二〇一～二頁。
- (40) 《速記録》第一四五九卷No. 9・10（P H P 総合研究所経営理念研究本部所蔵）「ソニー盛田社長との対談」一九七五年、一〇七～一一頁。
- (41) 《旧速記録》第四二卷（P H P 総合研究所経営理念研究本部所蔵）「P H P の理念」一九四七年、一九二～四頁。
- (42) 前掲「通風簡」二二六～八頁。
- (43) 下村宏「動く日本」（第一書房、一九三九年）二四一～二頁。
- (44) 前掲「下村宏博士大講演集」一九七頁。
- (45) 松下電器産業株式会社発行「社史資料」No. 3、一九六一年、二八～九頁。
- (46) 下村宏「僕の妻は古い古い竹柏会員である」（下村宏「芭蕉の葉陰」〔聚英閣、一九二二年〕一七二頁）とか「細君の結婚の際のふれ出しの一つは、佐々木先生の門に入り竹柏会の才媛であると云ふ事であった」（同前、一七八頁）と述べている。
- (47) 佐々木との初見は赤坂演伎座で、明治三三（一九〇〇）年に結婚してから「その後間もなく」の頃であり（同前、一八一頁）、初めて歌の添削を求めたのは大正四（一九一五）年に入院した際、手持ちぶさたなので歌を詠み始めたことがきっかけである（同前、一七五頁）。
- (48) 前掲「はきちがへ」五九～六〇頁。
- (49) 同前、六二～三頁。
- (50) 同前、六四～五頁。
- (51) 下村宏「四番茶」（博文館、一九二七年）一八一頁。同じ文章が、前掲「歌集天地」序文一四頁、下村宏「歌集白雲集」（日本評論社、一九三四年）序文一八頁にも掲載されている。
- (52) 前掲「プリズム」四頁。東京朝日新聞における「松下電器」のことも古い掲載例は、昭和一〇（一九三五）年一月三〇日朝刊四面である。
- (53) 兵庫県西宮市に自宅を建てたことは、前掲「道は明日に」一〇二頁、陽洲という号については、同前一七七頁。このとき、幸之助は社長を引退しようと考えて号をつけたと証言している。茶道については、自宅を建てたときに茶室を造ったので、それをきっかけに茶道を始めたと述べている（「淡交タイムス」第三五号「私の茶歴 松下幸之助氏に聞く」一九六四年三三、サンケイ新聞大阪本社編「聞やないけど——或る財界人のひととき——」（全国書房、一九六八年）八～九頁）。しかしそもそもなぜ自宅に茶室

- (55) を造ろうとしたのか、詳しく述べているところは見当たらない。また、一説には田中車両株式会社、田中太介に初めて茶と呼ばれたのが茶との出会いであるとされているが、幸之助自身がそれを明言しているところは発見できなかった。
- 以上、二つの傾向がなぜ見られるのかは、今後の課題であるが、筆者による暫定的な推測は次の通りである。終戦後になると幸之助は荒廃した日本を目の当たりにし、公職追放や財産凍結など、公私共に苦痛を味わった。幸之助にとつて、戦争による経済統制も確かに窮屈ではあったと予想されるが、戦後の方がより不自由だったはずである。つまり、終戦後の経験が非常に強烈だったため、その直前の時代は比較的記憶に残りにくかったのではないかと推測される。
- (56) 台湾総督府発行『台湾時報』大正一〇（一九二一）年八月号、四九頁。
- (57) 宮内大臣、内大臣を歴任した湯浅倉平については、前掲『私の人生観』五二～六〇頁、前掲『持久戦時代』三三九～四六頁。
- (58) 松下電器産業株式会社編・発行『松下電器全製品型録 昭和十六年版』（一九四一年）一～五頁。
- (59) 松下幸之助『仕事の夢 夢の夢』（PHP研究所、一九八六年）八四～五頁、前掲『道は明日に』一一～一三頁。
- (60) 大西瀧治郎・海軍中将については、下村宏『日本はどうなる』（池田書店、一九五三年）六五～六頁、同『八・一五事件』（弘文堂、一九五〇年）六〇～四頁、同『終戦秘史』（講談社、一九八五年）二二四～九頁。また、大西を『神風特別攻撃隊の生みの親』とする解釈や、大西が終戦と共に切腹した逸話は、下村によって有名になった部分が大いなのではないか。
- (61) 下村宏『趣味と青年』（潮文閣、一九四三年）一六九～九四頁。
- (62) たとえばアムステルダムオリンピック陸上女子八〇メートルで銀メダルを獲得した人見絹枝は、昭和六（一九三二）年に満二四
- (63) 歳で死去したが、海外に比べて国内の関心は低く、下村は「人見絹枝の死は国内にはさして響かない」と書いている（前掲『南船北馬』一六一頁）。
- (64) 台湾体育協会との関わりは、前掲『台湾時報』大正一〇（一九二一）年八月号、一〇六～七頁など。
- (65) 下村本人によるオリンピック返上に関する記述は、下村宏『生活改善』（第一書房、一九三八年）二八～三二、六〇～三、九七～一〇九、一三三～六九頁。同『昭和の維新』（第一書房、一九四〇年）八九～九三頁。
- (66) 前掲『道は明日に』一〇八頁。
- (67) 幸之助は「昭和十六年の第十回体育大会のときはその統制ぶりに、その間髪を入れない進行ぶりに、八万観衆を恍惚たらしめ、強い感銘を与えた」と述べている（松下幸之助『私の行き方考 え方』（PHP研究所、一九八六）三〇八頁）。
- (さかもと・しんいち) PHP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

松下幸之助関連資料

二〇〇八年一月一日～六月三十日

・松下幸之助の名前のみの掲載資料は割愛しています。
・掲載資料には、社内限定、非売品など特殊なものも含まれています。
・資料の閲覧については、編集室にて個々対応いたしますが、資料の性格によってはご要望に沿えないこともありますので、ご了承ください。

【書籍】

(編著)

- ◆松下幸之助述・PHP総合研究所編著『松下幸之助が直接語りかける仕事で大切なこと』(直話CD付き) PHP研究所、五月発刊
- ◆PHP研究所編『The Basic Business Philosophy of Konosuke Matsushita: For Panasonic New Employees』PHP研究所、五月発刊
- ◆AHD研究所編『The Basic Business Philosophy of Konosuke Matsushita: For Panasonic New Managers』AHD研究所、五月発刊
- (関連記事・記述を所収するもの)
- ◆南部修太郎『ベンチャー経営心得帳』アセット・ウィッツ、一月発刊
- ◆北康利『匠の国 日本』PHP新書、一月発刊
- ◆堺屋太一編著『人生の「秋」の生き方——「後半の幸せ」とは何か』PHP研究所、二月発刊
- ◆岡潔『情緒と日本人』PHP研究所、二月発刊
- ◆佐藤悌二郎『部下のやる気に火をつける！ リーダーの心得ハンドブック』PHP研究所、二月発刊
- ◆永崎一則『聴き上手』PHP新書、三月発刊
- ◆坂本慎一『ラジオの戦争責任』PHP新書、三月発刊
- ◆江波戸哲夫『リーダーシップ原論——名経営者24人の「自著」を読む』プレジデント社、三月発刊
- ◆『日本史有名人物事典』編集委員会編『日本をつくった日本史有名人物事典』PHP研究所、三月発刊
- ◆中見利男『老舗の品格』日本文芸社、三月発刊
- ◆一新塾編『一新力』文屋、四月発刊
- ◆北康利『同行二人 松下幸之助と歩む旅』PHP研究所、四月発刊
- ◆ジョン・P・コッター著／金井壽宏監訳／高橋啓訳『幸之助論——「経営の神様」松下幸之助の物語』グイヤモンド社、四月発刊
- ◆松下幸之助研究室編『松下幸之助——人を活かし育てるプロの教え』アスペクト、四月発刊

- ◆ 広瀬隆「持丸長者」[戦後復興篇]——日本を動かした怪物たち」ダイヤモンド社、四月発刊
 - ◆ 中島孝志「このすごい思考術を盗もう!」プレジデント社、四月発刊
 - ◆ 山口健治「新しい隆盛のための礎石」土地は所有から利用へ(下)」東京リーガルマインド、四月発刊
 - ◆ 日本論語研究会編「続・人間の品格——「論語」に学ぶ人の道」内外出版、五月発刊
 - ◆ 武田竜弥編著「日本全国産業博物館めぐり——地域の感性を伝える場所」PHP新書、五月発刊
 - ◆ 三善貞司編著「大阪伝承地誌集成」清文堂出版、五月発刊
 - ◆ 「社史」松下電器変革の三十年」松下電器産業、五月発刊(非売品)
 - ◆ 住原則也・三井泉・渡邊祐介編「経営理念継承研究会著「経営理念——継承と伝播の経営人類学的研究」PHP研究所、六月発刊
 - ◆ 張超英「国際広報官張超英——台北・宮前町九十番地を出て」まどか出版、六月発刊
 - ◆ 若林清監修/松原敏浩・渡辺直登・城戸康彰編「経営組織心理学」ナカニシヤ出版、六月発刊
- 【商業雑誌】**
- ◆ 「特集「公器」の経営」日本の企業家—三人の信念社会とともに」[Harvard Business Review] 一月号、ダイヤモンド社
 - ◆ 古川一成「私の好きな言葉」素直」[理念と経営] 一月号、コスモ教育出版
 - ◆ 木野親之「松下幸之助傳習録」①「王道の経営」に徹するかぎり企業

- は、必ず成長していく」[理念と経営] 一月号、コスモ教育出版
- ◆ 上坂冬子「松下政経塾同宿記」第六回 海外研修」[Voice] 一月号、PHP研究所
 - ◆ 谷口全平「松下幸之助の歩んだ道・学んだこと」十二 独立——これは自分の運命だ」[PHP] 一月号、PHP研究所
 - ◆ 「松下幸之助初めに思いありき」松下幸之助のほめ方・叱り方」[PHP Business Review] 一・二月号、PHP研究所
 - ◆ 「特集 人のほめ方、叱り方」叱られることを誉れとする社風 日本電産株式会社(京都市)」[PHP Business Review] 一・二月号、PHP研究所
 - ◆ 「特集 人のほめ方、叱り方」無理も10回やれば無理でなくなる 小島金属工業株式会社(奈良県大和郡山形市)」[PHP Business Review] 一・二月号、PHP研究所
 - ◆ 江口克彦「松下幸之助哲学」松翁論語」を読む」29 相手を認め肯定しつつ、私心なく一所懸命に叱る」[PHP Business Review] 一・二月号、PHP研究所
 - ◆ 「PHP Webサイト」松下幸之助成功塾——道をひらく」関連企画」作家・守屋淳「孫子」に学ぶ戦い方——不敗こそが現代のビジネスの進め方」[PHP Business Review] 一・二月号、PHP研究所
 - ◆ 「PHP経営者友の会インフォメーション」北海道PHP経営研究会会長・松井隆文「素直な心——一歩でも近づくために」」[PHP Business Review] 一・二月号、PHP研究所
 - ◆ 「真々庵の四季」[PHP Business Review] 一・二月号、PHP研究所
 - ◆ 「緊急特集 創業家との決別 松下、完遂した革命」日経ビジネス」一月

二十一日号、日経BPP社

◆「(Inside) 松下幸之助」と決別した中村会長の周到なる仕掛け」『週刊ダイヤモンド』一月二十六日号、ダイヤモンド社

◆遠山敦子「(ずいひつ)心を育む」『財界』一月二十九日号、財界研究所

◆「松下電器『脱・創業家』への途」①「経営の神様」は創業家継続に苦悩した」『月刊テミス』二月号、テミス

◆田舞徳太郎「『ありがとう経営』のすすめ」『理念と経営』二月号、コスモ教育出版

◆木野親之「(松下幸之助傳習録)② 風がなくても風は揚がる。糸もつて走つたらええ」『理念と経営』二月号、コスモ教育出版

◆「OSAKAブレイク・スルー」22 歴史街道推進協議会総合プロデュース・井戸智樹「大阪人」二月号、大阪府都市工学情報センター

◆永久寿夫「(新連載 PHPからの主張) 北海道道州制特区の悲惨」『Voice』二月号、PHP研究所

◆岡本知彦VS山田日登志「老舗企業の人づくり」『Voice』二月号、PHP研究所

◆上坂冬子「(松下政経塾同宿記) 第七回 一〇〇キロ行軍」『Voice』二月号、PHP研究所

◆谷口全平「(松下幸之助の歩んだ道・学んだこと) 十三 独立時の苦難——あきらめては成功はない」『PHP』二月号、PHP研究所

◆「PHP Business Review 特別版 松下幸之助創業の心」PHP研究所、二月発行

◆「松下幸之助は25年前すでに『社名変更』を予言していた」『週刊ポスト』二月一日号、小学館

◆「緊急特集 さらば、(松下)『週刊東洋経済』二月二日号、東洋経済新報社

◆「(レポート) 松下電器からパナソニックへ、第七代社長・大坪文雄の一大決断」『財界』二月十二日号、財界研究所

◆小川益宏「(元気な会社、元気な株価)『The No.1 松下電器産業』『財界』二月十二日号、財界研究所

◆「特集 良い任せ方、悪い任せ方」名経営者の「良い任せ方」『任せて任せず』松下幸之助「日経ベンチャー」三月号、日経BPP社

◆「キーパーソン」名実ともに創業家を「捨て」、松下電器はパナソニックへ」『BOSS』三月号、経営塾

◆「(ニュース・ナビゲーション)『松下電器産業』が「パナソニック」に。創業九〇年を機に松下が社名変更」『BOSS』三月号、経営塾

◆田舞徳太郎「(気づきの人間学) 第一五四回 隗より始めよ」『致知』三月号、致知出版社

◆「紳士と淑女」『諸君!』三月号、文藝春秋

◆立石泰則「(緊急寄稿) 松下電器『社名変更』は世紀の愚挙である」『月刊現代』三月号、講談社

◆「(松下電器『脱・創業家』への途)② 幸之助が乗り移った『中村改革』の凄み」『月刊テミス』三月号、テミス

◆「(單刀) ケジメなく、忘恩の『虚の時代』」『月刊テミス』三月号、テミス

◆谷口全平「(松下幸之助の歩んだ道・学んだこと) 十四 製法に従業員に公開——人間は信頼に値する」『PHP』三月号、PHP研究所

◆「(松下幸之助初めに思いありき) 能力を引き出す」『PHP Business

Review] 三・四月号、PHP研究所

◆江口克彦「松下幸之助哲学」[松翁論語]を読む) 30 自分の適性は、一所懸命取り組んでみて、はじめてわかる」[PHP Business Review] 三・四月号、PHP研究所

◆「PHP経営者友の会インフォメーション」富山PHP経営者友の会・吉田優「基本の継続」をモットーに」[PHP Business Review] 三・四月号、PHP研究所

◆坂本慎一「松下幸之助を日本中に紹介したジャーナリスト 下村宏」第6回 新政治経済運動」[PHP Business Review] 三・四月号、PHP研究所

◆「真々庵の四季」[PHP Business Review] 三・四月号、PHP研究所

◆中村邦夫「特別寄稿 経営者の決断」社名を変えても理念は揺るがない」[日経ビジネスマネジメント] Spring、日経B P社、三月発行

◆「インタビュー」アイエックス・ナレッジ相談役 安藤多喜夫「経営者には世間に貢献したいという志とロマンが大事」[財界] 三月二十五日号、財界研究所

◆「神戸大学大学院経営学研究科教授・加護野忠男「日本企業本来の強さがあれば合理的な中国企業に勝てる」」[日経ベンチャー] 四月号、日経B P社

◆大坪文雄「松下幸之助」の名を超えて」[文藝春秋] 四月号、文藝春秋

◆「特集 人生の四季を生きる」[致知] 四月号、致知出版社

◆田舞徳太郎「気づきの人間学」第一五五回 私心を捨てた実践者」[致知] 四月号、致知出版社

◆「松下電器」[脱・創業家]への途」終 第二の創業期「新生パナソニック」の未来」[月刊テームス] 四月号、テームス

◆上坂冬子「松下政経塾同宿記」第九回 地方行政十五年」[Voice] 四月号、PHP研究所

◆佐藤偉二郎「松下幸之助の歩んだ道・学んだこと」十五 税金で悩む——企業は国家からの預かりもの」[PHP] 四月号、PHP研究所

◆佐藤正明「トヨタストラテジー」第5回 フォードはトヨタの先生」[日経ビジネス] 四月十四日号、日経B P社

◆「話題の書」松下幸之助研究室編「松下幸之助」[日経ビジネス] 四月二十八日・五月五日合併号、日経B P社

◆「特集 当たる！ 社長判断術」名経営者たちを飛躍させた世紀の決断 自社より大きな子会社設立で苦悶 松下幸之助」[日経ベンチャー] 五月号、日経B P社

◆松井道夫「松井道夫の逆襲 たかが株屋されど株屋」11 価格競争は持久戦「焼き畑」では自滅する」[日経ベンチャー] 五月号、日経B P社

◆「読者の声」松下幸之助氏の言葉に励まされ続けている」[日経ベンチャー] 五月号、日経B P社

◆長田貴仁「特集 信念をもって異端の道を歩む」[解説]「偉大なる変人」は逆境で磨かれ、輝きを放つ」[経営者会報] 五月号、日本実業出版社

◆「特集 脳力革命」数学者・お茶の水女子大学教授 藤原正彦「天才を作る六つの条件とは」[文藝春秋] 五月号、文藝春秋

◆「特集「工夫用力」」インタビュー③ 松下電器産業松下ホームアプライアンス社海外技術戦略総括担当理事・太田文夫「二十四時間三百六十五日の心構えが感動商品を生む」[致知] 五月号、致知出版社

◆中村邦夫 V S 竹中平蔵 V S 片山修「へてい談」『人材革命』でモノづくり

立国をめざせ。」「潮」五月号、潮出版社

◆「小山内高行リレー対談」第三回 民主党・衆議院議員 民主党ネクスト総務大臣・原口一博「国家荒廃の根源は教育の不在にある」」「自由」五月号、自由社

◆「企業家の一冊」山岡金属工業社長・山岡敏夫 松下幸之助著「実践経営哲学」『Voice』五月号、PHP研究所

◆佐藤悌二郎「松下幸之助の歩んだ道・学んだこと」十六 自転車ランプの開発・販売——身をすててこそ浮かぶ瀬もあれ」『PHP』五月号、PHP研究所

◆「松下幸之助 初めに思いありき」真の自主自立」『PHP Business Review』五月号、PHP研究所

◆江口克彦「松下幸之助哲学」松翁論語」を読む」31 個々の持ち味を活かすことが大きな成果につながっている」『PHP Business Review』五月号、PHP研究所

◆「真々庵の四季」『PHP Business Review』五・六月号、PHP研究所

◆「インタビュー」道州制ビジョン懇談会座長・江口克彦「地域主権型道州制で日本全国を元気にさせる」『経済界』五月八日号、経済界

◆村田昭治「村田昭治のポジティブ経営学」第二二〇回 カリスマへの途をゆく」『財界』五月二十七日号、財界研究所

◆「松下電器・大坪社長激白」社名変更の決断と覚悟」『週刊ポスト』五月三十日号、小学館

◆「FACE ザ・経営者」バーク・コーポレーション社長 井上英明「体育会系の花屋」を率いるストイックな二枚目」『日経ベンチャー』六月号、日経BPP社

◆「プラチナ会員オープニング記念セミナー報告」原田総合教育研究所 長・原田隆史氏「『ささいなこと』を正して相手を変えていく」『日経ベンチャー』六月号、日経BPP社

◆「編集後記」『日経ベンチャー』六月号、日経BPP社

◆半藤一利VS戸高一成VS福田和也VS兵頭二十八VS前田孝則VS清水政彦「特集 零戦と戦艦大和」6 ものづくり立国への遺産——新幹線、ホンダF1、松下幸之助」『文藝春秋』六月号、文藝春秋

◆土井英司「入社3カ月」までに読んでほしい本24」『THE21』六月号、PHP研究所

◆佐藤悌二郎「松下幸之助の歩んだ道・学んだこと」十七 山本商店との取引——商人の魂かくあるべし」『PHP』六月号、PHP研究所

◆前川洋一郎「書評」伊丹敬之・田中一弘・加藤俊彦・中野誠「編」『松下電器の経営改革』「書斎の窓」五七五号、有斐閣、六月発行

◆「特集 挑む！やり抜く！歴史・古典」入門」城山三郎が感嘆した志と大義の名リーダーたち」『プレジデント』六月十六日号、プレジデント社

◆「特集 ヤマダ電機 異形の2兆円企業」ヤマダはもう「伝説」ですか？」『週刊ダイヤモンド』六月二十一日号、ダイヤモンド社

【企画刊行物】

◆PHP総合研究所研究本部監修『2008 CALENDAR 松下幸之助道』（カレンダー）、松下電器産業

◆PHP総合研究所監修『2008 CALENDAR 松下幸之助の言葉 調和』（卓上カレンダー）、松下電工

◆PHP総合研究所研究本部編『2008 DESK CALENDAR 松下幸之助

- 人生の知恵」(卓上カレンダー)、PHP研究所
- ◆ PHP総合研究所研究本部編 [2008 DESK CALENDAR Konosuke Matsushita's Words of Wisdom] (英語版 卓上カレンダー)、PHP研究所
- ◆ PHP総合研究所研究本部編 [2008 CALENDARIO DE ESCRITORIO Palabras de sabiduría DE KONOSUKE MATSUSHITA] (スペイン語版 卓上カレンダー)、PHP研究所
- ◆ PHP総合研究所研究本部編著 「二〇〇八年版日々のことば 松下幸之助 感謝」(日めくりカレンダー)、PHP研究所
- ◆ [2008 非常用放送設備カレンダー] (カレンダー)、松下電器産業
- ◆ [Diary 2008] (手帳)、松下電工
- ◆ [Pocket Diary 2008] (手帳)、松下電工
- ◆ [2008 PHP DIARY] (手帳)、PHP研究所
- ◆ PHP総合研究所研究本部「[商いのこころ] 商売真利」『あなたの街のでんきやさん』一月号(販売店向け情報WEBサイト)、パナソニック コンシューママーケティング
- ◆ [特報 社名変更とブランドの統一] Panasonicのもと全員の力をグローバルに結集しよう」[PaNa] 一・二月号(社内誌)、松下電器産業コーポレートコミュニケーション本部
- ◆ [(二〇〇八年)松下電器経営方針発表会] 二〇〇八年度経営方針(大坪社長の話)」[PaNa] 一・二月号(社内誌)、松下電器産業コーポレートコミュニケーション本部
- ◆ [(二〇〇八年)松下電器経営方針発表会] 中村会長の話」[PaNa] 一・二月号(社内誌)、松下電器産業コーポレートコミュニケーション本部
- ◆ PHP総合研究所研究本部「[仕事の知恵・商いの極意] 第7号 めざました人の力」『オマカセ・ネット』(工務店向け情報WEBサイト)、松下電工、一月発行
- ◆ 小沢弘道「[PHP友の会文庫⑤] 次の世代へ語り継ぐ松下幸之助創設者からのメッセージ」(冊子)、全国PHP友の会、一月発行
- ◆ 「すなお」一九二号(機関誌)、全国PHP友の会「すなお」編集室、一月発行
- ◆ 「第42回新風賞贈賞式・新年懇親会」『新風』二月号(機関誌)、書店新風会
- ◆ PHP総合研究所研究本部「[商いのこころ] 頼もしく思っている人を使う」『あなたの街のでんきやさん』二月号(販売店向け情報WEBサイト)、パナソニック コンシューママーケティング
- ◆ 水野要「[巻頭言] 目先の損得より基軸を失うな!」『世直しかわら版』第四二号(機関誌)、世直しネットクラブ、二月発行
- ◆ 岩佐孝彦「[経営者会報付録] スムースでハッピーな事業承継の進め方」(冊子)、日本実業出版社、二月発行
- ◆ PHP総合研究所研究本部「[仕事の知恵・商いの極意] 第8号 業即信仰」『オマカセ・ネット』(工務店向け情報WEBサイト)、松下電工、二月発行
- ◆ 中尾敏男「[明日の君たちに伝えたい] 特許の師匠」『研究ネット通信道は無限』第九十八号(社内向けWEBサイト)、PHP総合研究所研究本部、二月発行
- ◆ PHP総合研究所研究本部「[商いのこころ] 商品を発意する」『あなたの街のでんきやさん』三月号(販売店向け情報WEBサイト)、パナソニ

ックコンシューマーマーケティング

◆小宮和行「経済記者 小宮和行が綴る 昭和の偉大な経営者達」『ペンチャーファクトリーニュース』三・四月号（機関誌）、プレジデント・データ・バンク

◆[Samurai6]（松下政経塾第26期生卒塾論集）、松下政経塾、三月発行

◆三井泉「日本型「ステイクホルダー」観に関する考察―松下電器の「恩顧」「保信」思想を中心として―」『産業経営研究』第三十号（機関誌）、日本大学経済学部産業経営研究所、三月発行

◆PHP総合研究所研究本部「〈仕事の知恵・商いの極意〉第9号 二代目は腹の底からの熱意で勝負」『オマカセ・ネット』（工務店向け情報WEBサイト）、松下電工、三月発行

◆神尾健三「〈非凡なる凡人 私のかの松下幸之助〉第二回 プロローグ」『O plus E』四月号（業界誌）、アドコム・メディア

◆「〈クローズアップ〉始まりはアタッチメントプラグから」『Pana』四月号（社内誌）、松下電器産業コーポレートコミュニケーション本部

◆「〈創業者に学ぶ経営理念〉第一回 経営理念の成り立ち」『Pana』四月号（社内誌）、松下電器産業コーポレートコミュニケーション本部

◆PHP総合研究所研究本部「〈商いのこころ〉長所を見つづ」『あなたの街のでんきやさん』四月号（販売店向け情報WEBサイト）、パナソニックコンシューマーマーケティング

◆PHP総合研究所研究本部「〈仕事の知恵・商いの極意〉第10号 中小企業は人を一〇〇パーセント以上生かす」『オマカセ・ネット』（工務店向け情報WEBサイト）、松下電工、四月発行

◆「すなお」一九三三号（機関誌）、全国PHP友の会「すなお」編集室、四

月発行

◆神尾健三「〈明日の君たちに伝えたい〉ビデオディスクの開発を通じて触れた松下創業者の発想」『研究ネット通信 道は無限』第百号（社内向けWEBサイト）、PHP総合研究所研究本部、四月発行

◆神尾健三「〈非凡なる凡人 私のかの松下幸之助〉第二回 戦後の幸之助とPHP」『O plus E』五月号（業界誌）、アドコム・メディア

◆「特集 歴史に学ぶイノベーション」『P plus E』五月号（社内誌）、松下電器産業コーポレートコミュニケーション本部

◆「〈大坪社長インタビュー〉打って出る心で自らを変革し、経営理念を実践しよう」『P plus E』五月号（社内誌）、松下電器産業コーポレートコミュニケーション本部

◆「〈創業者に学ぶ経営理念〉第二回 創業命知」『P plus E』五月号（社内誌）、松下電器産業コーポレートコミュニケーション本部

◆「〈クローズアップ〉創業九十周年 創業記念日を迎えて」『Pana』五月号（社内誌）、松下電器産業コーポレートコミュニケーション本部

◆「〈私の転機〉取締役副社長・佐野尚見さん「お客様第一」を身につけた創業者との無我夢中の三年間」『P plus E』五月号（社内誌）、松下電器産業コーポレートコミュニケーション本部

◆PHP総合研究所研究本部「〈商いのこころ〉創業90周年記念シリーズ企画 経営幹部に贈る「経営のコツ」① 経営力ということ」『あなたの街のでんきやさん』五月号（販売店向け情報WEBサイト）、パナソニックコンシューマーマーケティング

◆PHP総合研究所研究本部「〈商いのこころ〉創業90周年記念シリーズ企画 今月の書「自得」」『あなたの街のでんきやさん』五月号（販売店向

- け情報WEBサイト)、パナソニックコンシューマーマーケティング
- ◆ P H P 総合研究所研究本部「仕事の知恵・商いの極意」第11号 時代をつくっていく経営をしたい」「オマカセ・ネット」(工務店向け情報WEBサイト)、松下電工、五月発行
- ◆ 神尾健三「非凡なる凡人 私のなかの松下幸之助」第三回 松下幸之助と井植歳男」[O plus] 六月号(業界誌)、アドコム・メディア
- ◆ 「特集 デバイスの新しい売りをつくる」お客様の声 松下創業者の経営理念に共感」[Pen] 六月号(社内誌)、松下電器産業コーポレートコミュニケーション本部
- ◆ 「創業者に学ぶ経営理念」第三回 利益」[Pen] 六月号(社内誌)、松下電器産業コーポレートコミュニケーション本部
- ◆ P H P 総合研究所研究本部「商いのこころ」創業90周年記念シリーズ企画 若き社員に贈る「プロを目指す生き方」① 安心して心配しなさい」「あなたの街のでんきやさん」六月号(販売店向け情報WEBサイト)、パナソニックコンシューマーマーケティング
- ◆ P H P 総合研究所研究本部「商いのこころ」創業90周年記念シリーズ企画 今月の書「初心を忘れず」「あなたの街のでんきやさん」六月号(販売店向け情報WEBサイト)、パナソニックコンシューマーマーケティング
- ◆ 前川洋一郎「研究ノート」松下電器の戦後六十年史における企業家社長像」『企業家研究』第5号(機関誌)、企業家研究フォーラム、六月発行
- ◆ 「川越森雄松下資料館館長に聞く「松下哲学を継承し伝える」」「コスモス」第十一号(機関誌)、天理大学地域文化研究センター、六月発行
- ◆ 水野要「巻頭言」富豪は大型寄付で世直しの先導を!」「世直しかわら版」第四十四号(機関誌)、世直しネットクラブ、六月発行
- ◆ 「The Panasonic Report for Sustainability 2008」(冊子)、松下電器産業CSR担当室、六月発行
- ◆ 「特別企画 松下幸之助創業者の健康観を辿る」第一回 松下健保・病院設立にかける思いと健康観の芽ばえ」『けんばニュース』No.63(機関誌)、松下電器健康保険組合、六月発行
- ◆ P H P 総合研究所研究本部「仕事の知恵・商いの極意」第12号 絶えず自分で自分を励ましていなければいけない」「オマカセ・ネット」(工務店向け情報WEBサイト)、松下電工、六月発行
- ◆ 久米稔「明日の君たちに伝えたい」テレビの開発を通じて学んだ松下創業者の決断力」『研究ネット通信 道は無限』第百二号(社内向けWEBサイト)、P H P 総合研究所研究本部、六月発行
- 【新聞】
- ◆ 北康利「同行二人 松下幸之助と歩む旅」第十八回 戦争の傷跡 存続の危機」一月八日、産経新聞
- ◆ 「松下、社名「パナソニック」に」一月十日、日本経済新聞夕刊
- ◆ 「松下、「パナソニック」に」一月十日、朝日新聞夕刊
- ◆ 「松下電器 社名「パナソニック」に」一月十日、読売新聞夕刊
- ◆ 「パナソニック」松下社名変更」一月十日、毎日新聞夕刊
- ◆ 「松下電器 社名パナソニックに」一月十日、京都新聞夕刊
- ◆ 「パナソニックに社名変更「脱・松下、海外成長に必須」」一月十一日、日本経済新聞
- ◆ 「社説」「パナソニック」に生まれ変わる松下電器」一月十一日、日本経

済新聞

◆「春秋」一月十一日、日本経済新聞

◆「松下の「タブー」脱皮 パナソニックに社名変更」一月十一日、朝日新聞

◆「パナソニックに社名統一 松下、ブランド力強化」一月十一日、読売新聞

◆「編集手帳」一月十一日、読売新聞

◆「NationalからPanasonicへ 決断 郷愁捨てた」一月十一日、毎日新聞

◆「松下、「パナソニック」に 看板変え300億円」一月十一日、毎日新聞

◆「衝撃走る系列販売店 松下社名変更」一月十一日、毎日新聞

◆「伝統よりブランド 松下社名変更」「デジタル」に軸足」一月十一日、京都新聞

都新聞

◆「五百旗頭真「あすへの話題」富の格差」一月十一日、日本経済新聞夕刊

◆「三十六峰」一月十一日、京都新聞夕刊

◆「凡語」一月十二日、京都新聞

◆「社説」消える「松下」 世界企業をめざすなら」一月十三日、朝日新聞

◆「今日のノート」創業者からの別れ」一月十四日、読売新聞

◆「北康利」「同行二人 松下幸之助と歩む旅」第十九回 P.H.P活動で世界に平和を」一月十五日、産経新聞

◆「談話室」松下の社名変更には寂しさ」一月十六日、産経新聞

◆「声」消える「松下」寂しさ感じる」一月十七日、朝日新聞

◆「核心」他人の不幸は「非蛮」の味」一月二十一日、日本経済新聞

◆「人間発見」関西国際空港社長・村山敦さん「関西の空に夢を描く」①

一月二十一日、日本経済新聞夕刊

◆「北康利」「同行二人 松下幸之助と歩む旅」第二十回 良きライバル三

洋電機の台頭」一月二十二日、産経新聞

◆「ノスタルジーより飛躍」松下社名変更で副会長」一月二十三日、読売新聞

◆「人間発見」関西国際空港社長・村山敦さん「関西の空に夢を描く」③

一月二十三日、日本経済新聞夕刊

◆「人間発見」関西国際空港社長・村山敦さん「関西の空に夢を描く」④

一月二十四日、日本経済新聞夕刊

◆「談話室」日本の「松下」の名を永遠に」一月二十七日、産経新聞

◆「北康利」「同行二人 松下幸之助と歩む旅」第二十一回 米視察とフィリ

ップス社提携」一月二十九日、産経新聞

◆「Panasonicへ90年目の決断」上 社名変更破られたタブー」二月一日、産経新聞

◆「和歌山の道路延伸 明るいぞ」二月四日、日刊ゲンダイ

◆「声」社名変更」二月五日、朝日新聞

◆「北康利」「同行二人 松下幸之助と歩む旅」第二十二回 快進撃の最中で

社長交代」二月五日、産経新聞

◆「北康利」「同行二人 松下幸之助と歩む旅」第二十三回 行動で示した矢

継ぎ早の改革」二月十一日、産経新聞

◆「大坪社長に聞く 松下退路断つ」二月十六日、日本経済新聞

◆「北康利」「同行二人 松下幸之助と歩む旅」第二十四回 「素直な心」と

熱い「思い」二月十九日、産経新聞

◆「松下からパナソニックへ」下 大坪社長に将来像聞く 最先端の中に

信頼感」二月二十三日、京都新聞

◆「出版最前線」水野敬也著「夢をかなえるソウ」二月二十四日、京都新

聞

- ◆北康利「同行二人 松下幸之助と歩む旅」第二十五回 中内切との三十年戦争」二月二十六日、産経新聞
- ◆梅田望夫「ウェブ時代5つの定理」その① アントレプレナーシップ「世界をより良き場所に」二月二十七日、産経新聞
- ◆「やすらぎトーク」PHP総合研究所社長・江口克彦さん「人間を大切にせんとあかん 幸之助さんが現代に警鐘」三月二日、京都新聞
- ◆「松下消えても…幸之助イズム継承 経営理念勉強会を計画」三月四日、産経新聞
- ◆北康利「同行二人 松下幸之助と歩む旅」第二十六回 ソニーとのビデオ戦争」三月四日、産経新聞
- ◆「松下」社名変えても忘れない 幸之助理念旧邸で学ぶ」三月四日、読売新聞夕刊
- ◆「幸之助精神」肌で 旧宅「光雲荘」研修施設内移築へ」三月五日、大阪日日新聞
- ◆「旧宅で「幸之助精神」学ぶ 松下研修施設内に移築」三月六日、京都新聞
- ◆「声」理想持ち続け青春満喫する」三月九日、朝日新聞
- ◆「平成を歩く」小さなカリスマ 私好みの「權威」がほしい」三月十日、読売新聞
- ◆北康利「同行二人 松下幸之助と歩む旅」第二十七回 青春とは心の若さである」三月十一日、産経新聞
- ◆北康利「同行二人 松下幸之助と歩む旅」第二十八回 新風吹き込んだ「山下跳び」三月十八日、産経新聞
- ◆北康利「同行二人 松下幸之助と歩む旅」第二十九回 松下新党構想とその挫折」三月二十五日、産経新聞
- ◆「創業者の教え 不祥事防止へ再認識」三月二十五日、読売新聞夕刊
- ◆「変転経済」39 「なんぼでもね、お手伝いします」中国「世界の工場」へ 78年10月、幸之助が鄧小平に約束」三月二十九日、朝日新聞
- ◆「松下からPanasonic」上「世界で勝つ」PR攻勢」四月一日、読売新聞
- ◆北康利「同行二人 松下幸之助と歩む旅」第三十回 彼の「志」は我々に託された」四月一日、産経新聞
- ◆「松下からPanasonic」中「看板」替え300億円事業」四月二日、読売新聞
- ◆「松下からPanasonic」下 色あせぬ「幸之助理念」四月三日、読売新聞
- ◆「わが道わが友」ウシオ電機会長・牛尾治朗氏⑤「心構え教えてくれた3人の経営者」四月十二日、産経新聞
- ◆「松下創業90周年記念特別展開幕」四月十四日、毎日新聞夕刊
- ◆「故松下幸之助氏の経営理念を学ぶ きょうから大阪で創業90年展」四月十五日、産経新聞
- ◆「ぶらっと沿線紀行」49 京阪電鉄男山ケーブル「神機、若き日の願かけ」四月十九日、朝日新聞夕刊
- ◆「中国外相大阪に橋下知事と会談 松下電器も訪問」四月二十日、毎日新聞
- ◆「松下」社名中国で残る「パナソニック」より消費者に浸透」四月二十二日、産経新聞
- ◆「幸之助語録再び脚光 エッセー集02年7千部→07年11万7千部」四月二十四日、朝日新聞
- ◆「ジョン・P・コッター著「幸之助論」 アメリカ人の一味違う評伝」五

月三日、産経新聞

◆「勝見明」ジョン・P・コッター〔著〕「幸之助論」 逆境と闘い、理想を求めて」五月四日、朝日新聞

◆津本陽「北康利著」同行二人」松下イズム、その心の源泉は」五月四日、京都新聞

◆「胡主席」成長から環境」体现 リサイクル工場を視察」五月十日、毎日新聞

◆「胡主席、松下を訪問」幸之助氏の支援忘れぬ」五月十一日、日本経済新聞

◆「胡主席に」再見」松下視察後、帰国の途」五月十一日、朝日新聞

◆「胡主席 松下本社を訪問」五月十一日、読売新聞

◆「胡主席が離日 松下電器 鄧氏との」約束」近代化貢献故幸之助氏の協力に謝意」五月十一日、産経新聞

◆「松下本社を訪問 環境技術協力を要請 胡主席、大阪で」五月十一日、京都新聞

◆「「松下」消えるとも生きる幸之助イズム 全社員に冊子、歴史館活況」五月二十二日、産経新聞

◆「当内知恵子」『落標』今どきの若い子は」五月二十三日、大阪日日新聞

◆「大切なのは」人質管理」元松下電器社長・谷井氏 松下氏の教え講演」五月三十日、大阪日日新聞

◆「幸之助氏の足跡たどる 企業博物館見学会」六月十一日、大阪日日新聞

◆「人間発見」ニトリ社長・似鳥昭雄さん」逆境こそ我がチャンス」③」六月十一日、日本経済新聞夕刊

◆「オンの才人 オフの達人」PHP総合研究所社長・江口克彦さん」松下

幸之助を伝え続ける」六月十五日、読売新聞（首都圏版）

◆「日曜日に書く」西鶴の説く浪速の商人心得」六月二十二日、産経新聞

◆「「パナソニック」へ松下90年目の挑戦」下」電器」「電工」の融合 住宅関連など総力戦」六月二十六日、日本経済新聞

◆「「松下」の名にお別れ パナソニックへ変更承認」六月二十六日、朝日新聞夕刊

◆「松下株主総会 社名変更承認 10月「パナソニック」に」六月二十六日、読売新聞夕刊

◆「株主総会 松下、社名変更を承認」六月二十六日、産経新聞夕刊

◆「パナソニック承認 松下株主総会」六月二十六日、毎日新聞夕刊

◆「松下からパナソニックへ 21世紀型の哲学模索」六月二十七日、朝日新聞

◆「Panasonic 郷愁を超えて 第1部「世界へ」の決断」① 欧州白物上陸 創業90年の変身極秘に」六月二十七日、毎日新聞

◆「Panasonic 郷愁を超えて 第1部「世界へ」の決断」③ 社名変更割り切れぬ系列店「共存共栄」重い課題」六月二十九日、毎日新聞

【その他】

◆「木野親之「松下幸之助の経営哲学」(CD)、六月、日本経営合理化協会AV局