

松下幸之助塾長から戴いた「物差し」

高市早苗

私は、ごく普通の共働きサラリーマン家庭の長女として生まれた。近親者や知人に政治家が居るわけでもなく、政治には縁遠い家庭環境だつたが、幼い頃から「投票に行くのは国民の義務だ」と言って欠かさず選挙権行使する両親の後ろ姿を見て育つた。

そんな私が、昭和五十九年四月、財団法人松下政経塾に五期生として入塾する。松下幸之助塾長が訴えておられた日本の将来への危機感の切実さに大いに感ずるところが有り、国政を志す。一度の落選を経て、平成五年夏から平成十五年秋までの十年間余りを衆議院議員として働いた。

未だ志半ばで市井に在るが、必死で走り続けてきた現職議員時代を振り返つてみると、政治家として大きな困難に直面した時には必ず松下塾長の教えが頭に浮かび、長く悩むことなく進むべき道を決断できたことに気付く。本稿では、今も私自身が日々の判断や行動における「物差し」とさせていただいている松下塾長の教えを紹介したい。

【運と愛嬌と継続】

松下塾長に初めてお目にかかるのは、大学四年生の夏だった。松

下政経塾入塾試験の三次選考が塾長面接だったのだ。塾生募集ポスターで見た松下塾長の優しそうな笑顔に出会えることを楽しみに、いそいそと上京したものだつた。

試験会場のホテルに到着し、意氣揚々と面接会場に入った私は、いきなり竦み上がつてしまつた。広い部屋の奥には、四名の松下政経塾役員に囲まれた松下塾長が座つておられた。想像していたよりも小柄な痩せた老人だつたが、眼鏡の奥の眼光は恐ろしい程に鋭く、ニコリともされずにジッと私の顔を睨み付けておられるのだ。それまで人前で緊張することなど皆無だつた私が、松下塾長の眼光に圧倒され、自分をアピールするどころか殆ど喋れないままに時間が経過してしまつた。背中を冷たい汗が流れるのを感じていた。最後に松下塾長が口を開かれた。「あんた、ほんまに五年間辛抱でけるか」。声を絞り出すようにして「はいっ」と返事をしたような記憶が有る。がつくりと肩を落として面接会場を出た私に、松下政経塾の職員がカメラを向けた。反射的にニカッと笑つて写真に納まつた。

数日後、思いがけず合格通知を受け取つて驚いた。緊張して政治経済に関する持論を何も語れなかつた私を探つて下さつた理由が、全く解らなかつた。後日、松下政経塾の職員から伺つた話で謎が解

けた。

松下塾長は、リーダーの要件の一つとして、「運の良さそうな顔」と「愛嬌のある顔」を挙げておられたというのだ。一次選考と二次選考の段階で学力や体力や時事問題への考え方は判定できているわけで、三次選考の目的は、「松下塾長が、受験生の『顔』を見ること」だったのだそうだ。面接直後に職員が撮った写真は、その夜、ホテルのベッドの上に並べられ、松下塾長が指差しながら合格者を決められたのだと聞かされた。結局、緊張の余り汗をかきかき困っていた顔が、カメラに向かってニカッと笑った顔で選んでいただけたらしいと納得した。

リーダーの要件に「運と愛嬌」を挙げられた松下塾長のユニークさには驚いたが、政治の世界に入つてから、松下塾長のお考えが少しだけ解つたような気がした。

熾烈な選挙戦をボロボロになつて戦い抜き、落とし穴だらけの永田町で気苦労しながらコツコツ働いても、首長と違つて数百分の一の影響力しか發揮できぬ国会議員の立場では、正論だと自負する政策がなかなか実現しない。当選一、二回の頃は、労力の割に乏しい達成感や政治的妥協の悔しさに、独り苦しむことが多かつた。それでも、異論を唱える同僚議員に対して目を吊り上げて論争を挑むのではなく、相手に逃げ道を残しながら愛嬌たっぷりに説得を試みることで道が拓けたり、手詰まり感を覚えた時に「私にはこれを成し遂げる使命が有るのだから、運命は味方してくれる」と信じて続けてみると上手くいつたりと、愛嬌を忘れず運を信じることの効果に驚くことも度々だつた。

昭和五十七年三月に、松下塾長は、先輩塾生たちにこんな話をされている。「松下政経塾設立の念願は何であるか」というと、日本の健全な発展です。伝統の上に健全な発展を求めていきたいということを考え、その考えに基づいて、政経塾は経営されています。諸君もそのつもりで、それに相応しい運命の持ち主であることを、心から信じてやつてもらいたいと思います。諸君の運命は、墜落する飛行機に乗るようないものではありません。墜落しても助かるような、強い運命を持つているということです。これから先の長い将来には、色々な問題も有るでしょう。しかし、塾を卒業して必ず日本の将来に必要な人材になるのだ、という信念を持って進んでもらいたい」

また、昭和五十八年二月には、「人生には、『賭け』を伴う決断といふものが幾つもあるのではないか」と選挙の事例を挙げて質問した塾生に対して、「勝つか負けるか分からぬような時には、やらなければいいのです。大事なことについて、勝つか負けるかやってみなければ分からぬというのは、むしろおかしいのではないですか。私は、失敗するかもしれないけれどもやつてみようというようなことは決してしません。絶対に成功するのだということを確信してやるのです。何が何でもやるのだ、という意気込みでやるのです」と答えておられる。

そうは言つても、選挙でもビジネスでも、強い意気込みを持つて臨んだところで必ずしも良い結果を得られるとは限らない。松下塾長はこう続けておられる。「成功するしないにかかわらず、やらなければならぬという仕事をしてきた。そこには非常に強いものがありまし

た。諸君もこれから世の中に立つていくわけですが、私の経験から言つても、やはり信じて行うということでやらなければいけないと思ひます」

松下塾長が言われる「運」とは、短期的な成否ではなく、強い使命感を持ち、それに相応しい運命を信じて行動することによって達成できる成功を指すのだろうと思う。

そして、成功に至る為に継続が必要であることも教えられた。在塾中に毎朝の朝礼時に唱和した「五誓」（人間として望ましい心構え）の中に「素志貫徹の事」という一節が有る。そこには、「常に志を抱きつつ懸命に為すべきを為すならば、いかなる困難に出会うとも道は必ず開けてくる。成功の要諦は、成功するまで続ける」とある」と記されている。

平成四年七月二十六日の夜、初めて挑戦した国政選挙での落選が決まる。それまでの職を辞し、僅かな蓄えを使い果たして選挙戦を戦つたものの、多額の借金を作ってしまった上、「数年間待つたところで、同選挙区で当選できる見通しなど皆無」と囁かれていた。客観的には困難な状況下だったが、「国会に議席を得ること自体は志達成の為の手段の一つでしかないから、自らが理想とする国家像を実現するまでは、如何なる立場に置かれても歩みを止めないぞ」との思いから政治活動を続けることができた。困難に直面しても、使命感に基づく継続によって結果が出せる事を知っているから、決して怖くはない。怖いのは、自らが志を失つてしまふことだけである。

【政治は国家経営だ】

政治を「国家経営」と捉える考え方には、国政の場において、政策立案時のみならず、リーダーシップを取るべき場面においても、私の中の大きな柱になっていた。

松下塾長は、「辞書によれば、経営とはもともと建築上の」とばで、「土地を測量し、土台を据えて建築すること」だといいます。そしてそれが転じて「ある目標をたて、これを達成するために、規模を定め基礎を固めて、物事をおさめ營んでいくこと」という意味に用いられるようになつたといいます。その定義に従えば、人間が計画をたてて行なう活動なり營みは、すべてこれ経営といふことになるでしょう」（政治を見直そう 松下政経塾、平成五年）として、政治も「国家国民全体を対象とした経営活動」、すなわち「国家経営」であることを分かり易く説明されている。

そして、一部の反対を理由に為すべきことの実行を怠つたり、国としての方針をなかなか明らかにしなかつたり、その場限りの問題の処理に追われて国家の未来の為の歩みを忘れてしまつてはいる政治の有様は「眞の国家経営」とは言えぬことを指摘され、「眞の国家経営」実現の為に最も重要なことは「経営理念の確立」だとされた。

松下塾長は、「あらゆる経営について、この経営を何のために行なうか、そしてそれをいかに行なつていくのか」という基本の考え方、すなわち経営理念というものがきわめて大切なのである。（国家経営について）経営理念がないと、国民の活動もよりどころが見出せず、

バラバラになりがちになり、また他国との関係も場当たり的になつて相手の動きによつて右往左往するといった姿になつてしまつ。したがつて、一国の安定発展のためには国家経営の理念を持つといふことが、何にもまして大切なわけである」（『実践経営哲学』P.H.P研究所、昭和五十三年）と説明されている。そして、明治時代の日本では、五カ条の御誓文の他に、「文明開化」「富國強兵」「殖産興業」といった国全体の目標が定められ、それらが国民の間に浸透していくことによつて、国家国民の諸活動に力強さが有り成果も上がつていてことを例示された。

確かに、企業ならば大抵、「社是・社訓」というものが有る。経営者は経営理念や社員の心得を明示した上で、この物差しに沿つて具体的な戦略を開拓するから、複数の問題が同時に発生しても物差しに照らせば迅速な処理ができる。構成員の力の方向が一致していれば、成果も上がる。国にも、「国是・国訓」が有つて然るべきだろう。

国家が如何にあるべきか、国民が如何にあるべきかといった事柄は、本来は憲法に示されるべきものであるが、松下塾長によると、憲法は企業の「定款」のようなもので、その定款を実際にどう生かしていくかという考えが「経営理念」なのだという。

しかし、現行憲法も、すでに「現実と乖離している」ことを衆議院の全会派が認めており、またサンフランシスコ講和条約発効前にGHQの関与を受けて作られたものであることから、主権国家の国民として自らの手で書き直すのは当然のことである。

松下塾長も、憲法前文について、「日本の安全を他国の公正と信義

にゆだねています。これは見方によれば非常に虫のいい話であつて、そこには独立性がうすいわけです。『世間のみなさんを信じて、私は自分の家の戸締まりはしません』というようなものです。（中略）こういう考え方が一番好ましいのであれば、どこの国も同じようにやるでしようが、実際にはそうしていなといふことは、やはりそういうことはいけない、と、どの国も考えているのではないかと思います」（前出「政治を見直そう」と指摘され、「独立自主の精神」の必要性を説かれた。また、「自由と責任」「権利と義務」のアンバランスについて、折に触れて警鐘を鳴らされた。現行憲法に使用されている用語を見ると、「自由」は九回、「権利」は十六回登場するが、「責任」は四回、「義務」は三回に留まつてゐる。

私自身、まずは「定款」の書き直し無くしては日本の国柄に合つた「経営理念」の確立も有り得ないと考え、国会在職期間の殆どを憲法改正案執筆に費やした。いよいよ憲法改正が現実的になつた時期に研究成果を直接生かせる場に居ないことが無念だが、元同僚議員たちへの働きかけを続けているところだ。一日も早い新定款策定を期待する。

そして、国家経営の理念と戦略が明示され、国民が一丸となつて力強く歩めるような姿を作りたいと思う。松下塾長が自衛力、政治力、経済力、労働力、民度の高さ、教育、科学技術や文化の発達度合い等をその形成要因とされた「國の総合力」を高める為にも、この取り組みが欠かせない。

この他にも、日本の国家経営には、企業なら当然為すべき取り組みが為されていないと感じた点は多かつた。国会在職中には、意識して

改善を進めてきたつもりである。

例えば、企業経営者であれば、効果的に会社のイメージや商品を「広報」することを考える。日本国株式会社の広報・宣伝手法の稚拙さは、長年の課題だった。

まずは、有志同僚議員たちとともに勉強会を立ち上げ、各省庁への働きかけを通して、ODAをはじめとする国際協力の手法改善に取り組んだ。無駄を省く為の支援メニュー精査を手始めに、被支援国民への広報体制改善に努めた。米国のような派手な演出には至らないものの、日本の取り組みが世界各地で正確に評価され始めたと感じている。未だ欠けているのは、日本の納税者への説明である。米国の為政者は、戦争や災害によつて被害を受けた外国人の苦難を映像で知つた国民に対して、「納税者の皆さんの支援によつて、彼らは救われつつあります」などと演説して納税者の理解を求め、税負担への誇りを持たせることを忘れない。日本でも工夫の余地があるところだと思う。

また、各省庁の施策広報も余りにもお粗末である。例えば、経済産業省がせっかく中小企業支援メニューを整備しても、経営者が施策の存在を知らずに利用しなければ政策効果は上がらない。政務次官や副大臣として同省に勤務した時期には、乏しい広報予算の中で施策を広報する為のシステム作りに知恵を絞つた。

この他にも、企業ならば怠らないであろう「情報収集」「経費節減」「先行投資」「株主(納税者)への報告と配当」といった取り組みの欠如を指摘し、改善への道筋を提言する国会活動を行なつてしまつだ。

しかし、災害や安全保障上の危機発生時の情報収集能力は未だ心許ない状況であるし、類似内容の補助事業や助成事業が複数省庁によつて重複的に施行されている無駄も残存する。安全保障上の新たな脅威、資源争奪戦、外国人労働者の流入、地球環境の悪化、少子高齢化、犯罪の変質と多発、産業構造の変化等々日本が直面する多くの課題への備えとなる先行投資や法改正も終わつてはいらない。まだまだ道半ばだ。

また、松下塾長は、「政治の生産性を高める」ことの必要を説かれた。「少しでも費用のかからない安い政治であつて、しかもその働きなり効果はきわめて適切で高く大きい、というような政治を実現していくこと」(前出「政治を見直そう」と説明されているが、非常に重要な点だ。

国会では、予算委員会は花形委員会とされ、テレビ中継も入るが、会計検査院に対して執行された予算の効果等を質せる決算行政監視委員会は殆ど注目されない。例えば、二院制の意義を高める改革として、予算は衆議院、決算は参議院と役割分担を行い、決算審議もテレビ中継の対象とする。参議院決算委員会で「政策効果が上がつていない」「無駄が発生している」と指摘された予算費目については、直後年度の政府予算案作成にて改善を義務付けるような仕組みにしてはどうだろうか。憲法改正を伴う改革であるが、税金の使い道に対する国民の関心も高まり、政府に改善義務を課すことで生産性の高い政治を実現するまでの即効性も期待できると思う。ただし、国会議員が費用対効果を的確に分析した上で委員会審議に臨む為には、国会内または各政党に専門の研究機関が必要になるのではないかと考える。

【国会は株主総会だ】

政治を国家経営と見做すことに通じるのだが、松下塾長は、国民を「株主」と表現し、国會議員は「株主代表」、国会は「株主総会」の場だという考え方を教えて下さった。

一部の支配階級が政治を行なつて封建制や絶対主義の時代とは違ひ、現代の政治の最終責任は国民に有るとして、株主たる国民は、高い政治的見識と良識を伴つた「主権者意識」を持つべきであり、自ら主権を放棄して投票を怠つたり、国民全体の代表である政治家に自分勝手な陳情をしたりすべきではないと論された。

そして、政治家も自らを「公僕」と言つてはならず、主権者の代表としての気概を持つべきとされた。【松下幸之助発言集第3巻】（P.H.P研究所、平成三年）では、昭和四十二年に松下塾長が佐藤総理大臣に次のような注文をつけられたエピソードが紹介されている。「（國家公務員が）国家国民に忠誠を誓つて、奉仕をされるのが公僕である。あなたは主権者の代表ですよ。公僕の方々に働いてもらう立場にあるんですよ。その人がみずから公僕と言うよようなことでは、国家経営の偉大な理念が生まれんでしょう」

「日本国株式会社の株主代表が集まる国会に対する政府の姿勢は如何にあるべきか」ということに、私は拘り続けてきた。特に、経済産業省で副大臣として勤務した期間は、常に役所を「経営主体」と見做しながら省務に臨んでいた。

官邸が日本国株式会社だとすれば、経済産業省はその子会社であり、私は子会社の副社長ということになる。子会社の経営陣も、株主たる国民の利益を最大化する責務を負い、経済産業株式会社の経営方針や実績を株主総会たる国会の場で正しく報告しなければならない。

私の部屋に来た課長が、「先に局長が副大臣に説明された当省の新施策案ですが、私は個人的には反対ですね。副大臣はどう思われますか？」そもそも局長の言われるような方法では、経済は回復しませんよ」と持論を開き始めるようなケースが度々有つた。流石に自由な議論を歓迎する空気を持つ政策官庁だけあって、官僚たちの発想もユニークだし、風通しも良い。しかし、私は「確かに貴方の政策論にも一理有る。でも、ここに局長も呼ぶから一緒に議論しようよ。省内で喧々諤々の議論を戦わせてベストな政策を作るのは良いけれど、一旦省としての方針が決まった後は、持論を国會議員に言うのは止めて下さい。私たちには、国会に対して一貫した説明をする責任が有りますから」と言うようになっていた。経済産業株式会社が株主総会に示す経営方針や事業計画には、いささかのブレも有つてはならないと思つたからだ。

他省の例を挙げては恐縮だが、第一次小泉内閣における外務省の対応振りは、経営主体として外務省を見るならば酷いものだったと思う。国会の常任委員会で田中真紀子外務大臣と外務省局長の答弁が食い違つていたからだ。企業の株主総会で社長と専務が正反対の事業計画を説明したならば、両者とも退陣に追い込まれるだろう。

【経営の成否はすべて経営者一人の責任に帰すべきもの】

更に、田中外務大臣の資質問題となるような内部情報が次々にマスコミにリークされ、外務委員会では、田中外務大臣が外務省職員を批判し続けていた。企業の営業社員が得意先で、「弊社の社長はどんでもない人間です」などと悪口を言つたならば、そんなややこしい社長が経営する企業との取引は遠慮したいことになってしまふであろうし、社長が「うちの社員は無能で、社内は問題だらけです」と社外で愚痴を言つたならば、「貴方の教育が悪いのでしょうか」と、笑い者になるのは社長自身である。金銭スキヤンダルを起こした政治家が「秘書が勝手にやつたことです」と訴えても、責任を回避することは難しい。政治資金規正法でも、管理者責任が追及されることとなつた。

松下塾長は、松下電器創業以来一貫して、「企業経営の成否は全て経営者一人の責任に帰すべきものである」という心構えで経営にあたつてこられたと聞く。「日経ベンチャ―」（一九八六年十月号、日経B P社）のインタビューに、松下塾長は次のように答えておられる。「ある経営者が失敗をしたというので、なぜそうなったのかを尋ねてみると『うちの社員がこんな悪いことをしたんだ』とか『関係先がこうこうで、思ぬ損害を被つたんだ』といった答えが返ってきます。たしかにそういうことが行き詰まりの直接の原因になるのはよくあることですが、考えてみれば、社員が何か不都合なことをしたというのも、最終的にはその社員を導き監督する立場にある経営者自身の責任

です。また取引先が思ぬ失敗をし、そのとばかりを受けて行き詰まるといった場合でも、なぜそういうところと取引したのか、取引しているうちに悪くなつたのであれば、なぜその時に気付いて注意しなかつたのか、そういうことを追及していくと、結局は経営者自身に責任があると言わざるを得ません」「社員の人たちというのは、まあ、経営者の意図する通りに動いてくれるものです。（中略）『社長が東へ行け』というのであれば、私は西へ行く』という人はまずいない。ですから、社長が『こうしよう』と決めて、全員がそれに従つて働いているにもかかわらず成果があがらない、行き詰まるということなら、その最終的な責任は経営者一人にある、ということになりますね」

「ビザーラ」で有名な（株）フォーシーズの浅野秀則社長も、経営者が自分でリスクを背負うことの必要性を訴えておられる。浅野氏の著書「『ビザーラ』成功の方程式」（講談社、平成十三年）から抜粋する。「事業の責任は、全部俺が持つ。仮に失敗しても、決して他人のせいにはしない」その気持ちがないと、「俺はあいつのせいで失敗した」「あの時あいつが、あんなことさえ言わなかつたら」ということになってしまいます。これでは進歩も前進もありません。事業には必ず敗者復活のチャンスがあります。決して一回こつきりではないのです。その時に、失敗の原因を分析し、同じ轍を踏まない人にはまだ、次の成功の見込みがあるわけです」

これは、国家経営のリーダーである総理大臣や各省庁の閣僚や幹部にとって必要な心構えだと思う。私自身も、秘書や役所の職員たちとともに仕事をする際に、「日本の国も、うまくゆくかどうかは、やは

り総理大臣一人の責任であると考えてもいいと思う」（「日本はよみがえるか」P.H.P研究所、昭和五十三年）という松下塾長の言葉を、自らに言い聞かせ続けてきた。

【君子は豹変す】

松下正治氏の手による『経営の心』（P.H.P研究所、平成七年）に、松下塾長の面白いエピソードが紹介されていた。

社内で色々検討を重ねて、松下塾長も「これでいこう」と納得して決定された方針なのに、翌朝になつて、「昨日あのように決めたけどなあ」と言い出されることが度々有つたという。反発して文句を言った正治氏に対して松下塾長が返した言葉は、「【君子は豹変す】や」だった。松下塾長は、考え抜いて結論を出した後も、実行に移す直前まで「本当にこれで良いのか。もつと良い結論はないのか」と考え続けていたといふのだ。「これは【優柔不断】ではなく【熟慮】だと、正治氏は評価していた。

前出の浅野秀則社長も、「朝礼暮改」を恐れないと語る。「むしろ、誤りであると分かつた方針を翌日まで続ける事の方が、私は怖い」との浅野氏の言葉にビジネスの厳しさを痛感するわけだが、実は国家国民の運命を左右する国家経営のリーダーにこそ、時には「君子は豹変す」と言い放てる勇気が求められるのではないかと思う。

国政の場に居ると、激しい議論の末の法改正によつて改善されたはずの制度であつても、実際に施行してみると多くの問題点が見えてく

るといったことが度々有る。

例えば、衆議院に小選挙区比例代表並立制を導入した改正公職選挙法は、内閣が退陣に追い込まれる程の混乱の末に成立した法律であるが、平成八年総選挙で初めて実施してみると、数々の問題が出てきた。完璧な選挙制度など無いと言われるものの、民主主義の拠り所である選挙制度をより優れたものにする努力を怠るべきではないと思うのだが、あの時も、「たつた一度しか実施していないのに、選挙制度を再変更するのはおかしい」というマスコミの指摘を世論が支持し、改善の必要性を訴える国会議員たちの声は抹殺されてしまった。

昭和五十年代から始まつた「ゆとり教育」の進行は、近年では日本の国際競争力低下の要因として問題視されるようになつた。早い時期からこの問題を指摘して政府に抜本の方針転換を求めてきた国会議員は多いが、これも「一旦決まったことだ」「長い期間をかけて進めてきた取り組みを今さら変更できない」といった批判を受けて、対応が遅れた。今年一月にも、中山成彬文部科学大臣が「ゆとり教育」を見直す方針を示されたが、「コロコロ方針を転換されては、現場が混乱する」との批判的報道が多く見られた。しかし、子どもたちは日々成長し、たつた一度の義務教育の真只中に居るのだ。少しでも問題点が見えたなら臨機応変に改善していく姿勢こそが、未来に責任を負うべき為政者に求められるものだと思う。

国家経営者も、最初の判断において間違ひを犯すことは有るだろうし、國家を取り巻く環境が急激に変化して政策を変更せざるを得ない場合もある。国家経営者は、熟慮熟考の上で方針転換の必要に気付い

た場合には、一時的な批判を恐れず堂々と約変し、その必然性を率直に国民に説明できる君子であつていただきたいと願う。

【衆知を集める】

松下政経塾の「塾訓」は、「素直な心で衆知を集め、自修自得で事の本質を究め、日に新たな生成発展の道を求めよう」というものだ。松下塾長ご本人が、常に「衆知を集める」ことを実践させていた。大学を卒業したばかりの塾生が喋る話にも、真剣な表情で耳を傾け、相槌を打つて下さった。勉強不足のままに聞きかじりの知識を並べた場合にも、塾長は叱るのではなく、「君、一つ教えて欲しいんやけどなあ……」と質問するような言い回しで、勉強の足りない箇所を指摘して下さった。塾生たちは、「自分のような若輩者の話を、あんなに一生懸命聞いて下さる。次はもつともっと勉強してからお目にかかりたい」と奮起したものだった。政治の世界でも、聞き上手のリーダーには、質の高い情報が多く集まる傾向が顕著だったと思う。

松下塾長は、「指導者の考え方、判断は、多くの人に影響を及ぼすから、そこに間違いがあれば、そのマイナスは多くの人に及んでしまう。従つて、指導者の考え方、判断は、過ちのより少ない適切妥当なものでなければならないわけであるが、それにはやはり一人や二人の知恵よりも、五人、十人、百人と、なるべく多くの人の知恵、衆知を集めることが大切である」と説明されている。

米国GEの前社長であるジャック・ウェルチ氏も、「傲慢と自信の

違いを知ること。傲慢な人は他人の言葉に耳を傾けない。自信の有る人は異論、異見を歓迎し、素直に耳を傾けるだけの勇気を持つていて」と述べている。

二〇〇三年版『中小企業白書』では、企業の意思決定方法と成長の相関関係を分析している。企業の意思決定に際し、「社長一人で決定する企業」よりも、「利害関係者が納得する結果が出るまで意見調整する企業」の方が成長しているとのデータが掲載されていた。後者の企業においても、最後は社長が決断を下している。社員や株主を意思決定のプロセスに参加させて「自分たちの会社意識」を持たせることで、力のベクトルの方向を揃える目的があるようだ。

国家経営者に求められるリーダーシップも「独斷」ではないのだと思う。特に過半数の国会議員の賛同を得なくては一本の法律改正もまならない仕組みにあって、総理大臣や閣僚はより多くの議員や官僚の知恵を集めた上で自ら決断を下し、信念を持って反対者を説得することが必要だと考える。この方法は、一見時間がかかるように思えるが、総じて結果が出るのは早く、政策効果も現れ易い。

【終わりに／未来を創造していく先見性】

私が明確に国政を志したのは、松下政経塾に入塾して一年が経過した二十四歳の春だった。その頃、自分の時代認識を遥かに超えた松下塾長の問題意識に驚愕しながらも、その先見性を強く信じるに至ったからである。

当時は、まだ東西冷戦の枠組みの中に日本が有り、経済面でも日本の目標は「米国に追いつき追い越す」ことだった。主体的に自国の安全保障を考える必要も無く、日本経済は好調で、日本の経営の素晴らしさや高い教育水準、治安の良さなどが内外で評価されていた。多くの日本人は、将来への不安を感じることもなく日本の繁栄を信じていた時代だったと思う。ところが、松下塾長は日本の近未来への強い危機感を訴え、卒塾後すぐに大臣ができる程の研鑽を積むようにと私たちを急き立てておられた。次の繁栄がアジアに巡り来るにもかかわらず、それを受けるだけの用意ができていないこと、国際政治の枠組み変化に対応する用意も無いこと、治安悪化への不安、交通インフラの不備、教育政策への懸念等々、実際に現在の日本が直面する問題の数々を、二十年も前に教えて下さっていたのだ。

松下塾長のよう�数十年、百年といったタームで正確に時代を見通せる「先見性」を持つ人は稀だろう。しかし、松下塾長は、「私は、経営者の先見性というものは、単に未来を予測するというだけではなく、むしろ未来を創造していく点にあると考えています。つまり、ビジョンを描き、それを実現させていくということが、経営者が持つべき先見性の重要な一面だと思うのですが、そうしたビジョンというのも、やはり経営理念に基づいて生まれてくるものだと思うのです」（前出『日経ベンチャード』）とも話されている。

国家経営者も、「在るべき国家像」さえ的確に描けるならば、それを実現する為の経営理念を示し、衆知を集めつつ成功するまで続けていけばよいということなのだろう。今や、マスメディア全盛の時代に

あつて、「人気」と「公益」は一律背反の命題になつてゐる。時には「國益に資するが、不人気な決断」をしなくてはならぬ場合もあるが、信念を持つて国民を説得し、実行によつて結果を出していく強さが求められる。その強さは、真に國家と國民を愛する気持ちから生まれるものだと思う。

松下塾長の言葉を記して本稿を終えたい。

「誰が総理大臣になろうとも、これだけは是非とも備えていなければならぬ第一の要件は何かと言えば、私はその人が、國民を一様に愛し、その國を真に繁栄させようということに、力強い信念を持つていることだと思います」

（たかいち・さなえ 近畿大学経済学部教授）

「新結合」への永遠の旅

「松下」から「パナソニック」へ——「破壊と創造」中村改革の意味

旭 鉄郎

はじめに

一〇〇五年一月に発表されたりクルート社による理系大学生の人気企業調査で、松下電器産業が一位にノミネートされた。一九七八年に調査が始まって以来、初めてのことだという。

確かに「われわれのころは、大きな異変につながる新たな道を開いてくれる、ありがたい存在というぐらいの認識だった」（水野博之松下電器産業元副社長・現高知工科大学総合研究所長）ソニーに一時は連結決算で抜かれるなど、ここ数年、創業以来ともいえる危機的な状況にあつた松下電器が、最近は「創業者の経営哲学・理念以外には聖域はない」をスローガンに、中村邦夫社長が相次いで打ち出した雇用、事業部など人事組織体制の革新や商品の改廃、グループ会社の再編成などの大胆な創造的破壊による成果が業績にも反映されるようになつてきてている。

しかし、創業者の松下幸之助が退いた後を襲つた二代目松下正治（現名譽会長）、三代目山下俊彦（現特別顧問）、四代目谷井昭雄（現特別顧問）、五代目森下洋一（現会長）と続く、中村社長までの歴代

トップの時代には、もつと輝かしい業績を上げた時期があつた。にもかかわらず、リクルートの人気企業調査ではトップになることはできなかつた。比較される企業、企業の盛衰を勘案することなく軽々に談することは慎まなければならないが、今回の場合、業績以外のファクターで理系大学生に新鮮なサプライズを与えるアピールする、何らかのメッセージが松下電器から発せられていたのではと考えるのも一興だろう。しかも会社がまるで意図していない、自覺していないメッセージが……。

こんなあいまいかつ不確かな仮説のもとに、「破壊と創造」を突破口にした「中村改革」の意味を探ろうというのが、本稿のささやかなテーマである。

そこでまず本論の理解を助けるための背景を考えてみることにする。そこに示されたものはまた日本企業全般に共通するテーマ、課題でもある。

イノベーションとは

経済発展の推進力が「イノベーション」にあることを喝破した才

「ストリアの経済学者」・シュンペーターは、イノベーションの態様を以下に述べる五つの要素の新結合（ノイエ・コンビナチオーレ）とイツ語で、新しいことを意味する「ノイエ」と、組み合わせを意味する「コンビナチオーレ」の結合）と、五つの要素同士の新結合に求めた。

①新しい製品の導入・組み合わせ

②新しい生産手段の導入・組み合わせ

③新しいマーケットの発見・組み合わせ

④新しい原料や半製品の導入・組み合わせ

⑤新しい組織の導入・組み合わせ

以上の五つの要素と、これら要素の新たな組み合わせこそが、シュンペーターの説くイノベーションであり、企業や産業、あるいは一国経済を成長・発展させるエンジンになるというわけである。

一橋大学イノベーション研究センター教授の米倉誠一郎は、こうしたシュンペーターのイノベーションの本質を紹介しながら、「新たな組み合わせであるイノベーションを駆使して、既存の枠組みを創造的に破壊し、新たな経済発展、すなわち価値創造・知識創造をする人々が企業家（アントルブルヌア）なのである。最近は、「アントルブルヌア」を事業を起こす人に限定して『起業家』と表記するケースが多くなっているが、それでは本来の「アントルブルヌア」の意味を限定しきてしまふ。企業内にいようと科学者であるうと新たな組み合わせを企てるすべての人々が「アントルブルヌア」であり、その意味で『企業家』という翻訳が正しいと思う。企業家とは技術革新を起こす「新結合」への永遠の旅

人だけのことでもなければ、事業を起こす人のことだけでもない。イノベーションを起こす人のことである」と、企業家を広く定義することこそが、企業や産業、さらには一国の真のイノベーション（革新）の理解には欠かせないと説く。ましてやキャッチアップ型からトップランナー型へと経済の仕組みを変えなければならない日本では、「流れ作業」という新しい生産方式で自動車時代（モータリゼーション）を開くとともに、自ら起業した自動車会社「フォード」を世界のピックスリーの一角を占める巨大企業に育てあげたH・フォード一世は、誰もが起業家、アントルブルヌアと認める。二股ソケットの開発を足がかりに、妻と義弟（井植義男＝三洋電機創業者）の三人で始めた松下電気器具製作所を世界の松下電器産業、世界の「パナソニック」「ナショナル」ブランドに育てあげた松下幸之助も同様である。

しかし、企業の躍進、産業の発展ということだとらえるならば、例えばトヨタ自動車で「かんばん方式」を考案した大野耐一も、「かんばん方式」が今や世界語になつたことからもわかるように、間違いなくシュンペーターのいう「新しい生産手段の新結合＝イノベーション」を起こした人といえる。米倉の説くアントルブルヌアである。

しかもこれから日本ではあらゆる分野で、こうした人材が輩出することが求められている。メジャーリーグや世界のプロサッカーチームへ雄飛した野茂英雄、イチロー、ゴジラ松井や中田英寿などに象徴されるように、こうした卓越した「個」と、キャッチアップ型時代には力を發揮した、均質な優等生タイプによる「組織」との対立、そこから生まれる新たな調和という繰り返しでしかトップランナー型にふ

さわしい創造力あふれる組織は実現しないと考えられるからである。

世界的にも優れたイノベーションの一つであった。

今なぜ「技術経営」(マネジメント＝M・オブ＝O・テクノロジー＝T)なのか

日本は今、バブル崩壊後の新しい経済発展の仕組みづくりの産みの苦しみの時期にある。アメリカの一九九〇年代の激しい経済回復を演出したといわれる、コア・コンピタンス（中核能力）の発見・創造に経営資源を特化・集中させる「技術経営」（MOT）の普及が叫ばれるのも、高度成長時代の推進力となつたキャッチアップ型の技術経営モデルの創造的破壊にしか、画期的な発明など新しいコンセプトの創造を必然とするトップランナー型ビジネスモデルの構築ができないことによく気がついたからである。

「技術競争力で競争優位を確保する企業経営は、従来、日本企業が得意とし、実践してきたことである。実際、七〇一八〇年代の日本

では、大企業主導の終身雇用制のもと、電機、自動車、重工業などの製造業が中心となつて、国際的に競争力のある高品質・高機能製品を数多く生み出した。欧米がつくる製品を、より高品質、より低価格、より短納期でつくることを目標としたわが国の製造業は、世界に誇るべき生産管理技術を開発した。QCD（Quality, Cost, and Delivery）の基準で、規格型製品を高品質・低価格・短納期で生産する技術力そのまま競争力のある製品に結びついた。さらには、トヨタ生産システムに代表されるような多品種変量生産にまで進化させたが、これは

「技術経営」の概念をもう少し掘り下げる必要がある。技術経営とは、技術競争力で競争優位を確保する企業経営であると述べたが、七〇一八〇年代を支えた日本型の技術経営と九〇年代に復活を遂げた米国を支えた技術経営では、そのモデルが明らかに異なるのである。九〇年代以降、欧米に追いつきフロンティアとなりた日本の製造業が必要としたのは、規格型製品を高品質・低価格・短納期で生産するイノベーション、すなわち『プロセス・イノベーション』に加えて、画期的な新製品を開発するためのイノベーション、すなわち『プロダクト・イノベーション』であった。プロダクト・イノベーションのために、単に新しい材料や要素技術を開発するだけではなく、その前提として、意思決定の仕方や組織を変える必要があったが、日本企業の多くはそれを怠り、依然として技術フォアーチャー時代の規格量産型の工業技術力から抜け出せずにいたのである。

かつて米国もこうした事態に陥つたが、IT（情報技術）やライフサイエンス分野における高付加価値を先端技術にシフトし、実用化を促す研究に力を入れることで競争力を高めたのとは対照的である。効果的な研究開発を技術開発戦略の重要なプロセスとして明確に位置づけ、生産部門や市場開拓などとたくみに連携して業績を上げたインテルやマイクロソフトなどはその典型である」（寺本義也、山本尚利「技術経営の挑戦」ちくま新書、二〇〇四年）

日本における技術経営への期待の高まりの理由をこう分析する早稲

田大学ビジネススクール教授の寺本義也と同MOT客員教授の山本尚利は、共著『技術経営の挑戦』のなかで、技術経営を三つの世代に分類する。

第一世代のそれは「日本型モデル」で、一九七〇年代から八〇年代の成功例。第二世代は米国型で一九九〇年代の成功例である。両者を比較すると以下のようになるという。

	第一世代の技術経営	第二世代の技術経営
主流を占めた時代	1970年代から80年代	1990年代
発祥地・モデル	日本型	米国型
個人間の関係	グループウエア重視 (協調)	イノベーション重視 (競争)
発揮されるパワー	組織の集団パワー	才能ある個人のパワー
得意とする開発テーマ	改良型・量産型 技術開発	画期的新製品開発

日本型はTQC（全社的品質管理）活動に象徴されるように、「優れた現場力を競争力の源泉とする技術経営」であった。現場力とは、企業活動のオペレーションを担当する現場の組織力を意味しており、この日本型モデルは、組織の集団パワーを引き出せる点において優れている。つまり、開発目標が明確な改良型新製品の開発や、量産化の技術開発では一致団結した組織力を發揮するグループウエア重視の技術経営である。

一方、九〇年代の米国企業における第二世代の技術経営（MOT）は、狩猟民族型、利益共同体型であり、契約関係重視の技術経営であった。協調よりも競争を重んじ、組織より個人が優先される。この米国型モデルは、才能ある個人の能力を最大限に引き出せる点で優れており、イノベーションや画期的新製品の開発に適している。日本型モデルのグループウエア重視に対し、米国型はイノベーション重視であり、両者は互いに対峙するモデルといえる（同著）

「こうした背景を踏まえた技術経営モデルを採用する日本企業においては、何よりも、経営や組織の安定が重要であり、そのためには秩序の維持が重視された。組織内の異分子や個性派社員は、彼らがいかに個人的には優秀であろうとも、組織の秩序を乱すと判断されれば受け入れられることはなかった。このため、日本型技術経営に熱心な企業ほど社内教育制度を充実させ、定期採用で採用した新卒社員を、自社の企業風土に順応する人材に改めて教育していくのである。やや乱暴にいえば、日本企業にとって、日本の大学は就職予備軍の輩出機関に過ぎず、重視されたのは大学における成績ではなく、大学間の序

列であり、既成体制への適応能力であった。

第一世代の技術経営モデルによつて日本企業が経営的に成功するにつれ、日本独特の社会体制が構築され、社会は次第に保守化の道を歩み始めた。こうした組織風土は、日本経済が右肩上がりを続けている間は問題にならなかつたが、日本企業、とりわけ製造業がグローバル競争に晒され、バブルの崩壊が追い打ちをかけると状況は一変することになる。企業が逆境に置かれる中、第一世代の技術経営モデルによつてつくられた保守的人材の集団では体制を立て直せないのである。

このような現象は「制度疲労」や「日本病」と呼ばれたが、一旦、保守化した日本企業や産官学に広く分布する日本型組織は容易に変わることはできない。所属する企業や取引先企業との内向きのネットワークはきわめて濃密となり、その人的ネットワーク上の信用と人物評価によつて任務は遂行できるものの、反面、社外でも通用するようなプロフェッショナルとしてのキャリアは開発されてこなかつたからである。

九〇年代の『失われた一〇年』は、単に日本企業の競争力が低下しただけでなく、トップ経営者が氣概を喪失し、眞の技術者魂が見失われた一〇年でもあつたということができる。

この（米国型の）技術経営モデルは、第一世代の技術経営モデルが日本の歴史的背景を踏まえた経営であるのに対し、米国に古くから存在するモデルではない。第二世代の技術経営モデルは、八〇年代、第一世代の技術経営モデルによつて躍進した日本企業の経営システムを徹底的に研究したことによつて、シリコンバレーを中心に構築された

ニューモデルなのである。いわば、日本型経営モデルに対抗するためには生み出された「競合モデル」（止揚モデル）であつた。

八〇年代前半までの構造不況下における米国企業の一般的な技術経営は、第一世代と第二世代の双方の欠点を併せ持つたようなモデルであった。当時の米国企業は、長期雇用重視の人事政策に安心しきつた正社員が保守化した結果、組織の官僚化と退廃が進んだ。IBM、GE、GMなどの伝統的な大企業を中心的に米国企業は制度疲労を起こし、経営幹部の官僚化に悩まされていた。意思決定体制は硬直化し、縦割り組織の弊害によつて生産現場と本社で連携が図られたことはなかつた。一方、社員の個人レベルでは、自らの個人成績にしか関心のない一匹狼的な社員が跋扈し、組織の求心性は完全に喪失していた。

しかし、八〇年代半ばのリエンジニアリングの波によつて、米国企業はこれらの弊害を克服し、第二世代の技術経営モデルへの移行・転換を進めた。たとえば、人事システムにおいては、チームワークでの組織力に優れた日本企業を徹底的に学習し、九〇年代以降は個人成績に加えてチームワークによる協調性を人事評価項目に取り入れている。和（協調）よりも競争を重視することに違ひはないが、和を完全に否定するのではなく、和の優れた点を取り入れた上で競争を重視しようというのである（同著）。

ヘーゲルから学ぶ

「人間は自分のなかにある本質的なものを、外にとりだし、それ

を客観化することなしには自分を認識しえないという意識構造を持っている、そのことからすべてが始まっているのです。ヘーゲルはそれを対自己、すなわち、自分が自分に対向する状態と考えました。人は何よりもまず自分自身であり（即自＝アンジヒ）、つぎに、自分を外化して認識し（対自＝フェールジヒ）、そして最後に、その対向するものを、ふたたび自分のなかにとりもどして（即かつ対自＝アンウントフェールジヒ）自分を完成させるというわけです。これがヘーゲルの弁証法と呼ばれるものです」（森本哲郎『』とばへの旅二 角川文庫、一九七七年）

「人間にとつて、いちばんたいせつなことは、外にとりだしたものを、つまり疎外したものを、もういちど自分のなかにとりもどすこと、ヘーゲルの用語を使うならば、止揚＝アウフヘーベンすることなのです。人間の喜劇、いや、悲劇は、自分が外にとりだしたものになかなか自分のなかにとりもどすことができないところに始まっているのです。その最も深刻な例が、科学や技術ではないでしょうか。科学は、人が自分の手で、自分が幸福になるうと思って考えだしたものです。ところが、その科学が、あたかもビノッキオのように、それを考えだした人の手から独立して、手に負えないものになり、ついには人間の存在さえ脅かすようになってしましました。地球そのものを破壊しかねない核兵器や、人の生活をじわじわむしばんでゆく公害が、大人たちの笑えないビノッキオ物語（コ

ッローディ作の寓話—筆者注）なのです」（同著）

「対立と調和」

京都の東山を望む一画に松下幸之助の私邸だった「松下美術苑真々庵」がある。真々茶室がある庭園は、もともとは庭づくりの名人どうたわれた七代目小川治兵衛の手になる池泉回遊式庭園だったものを、「一九六一年に「寸鉄を帶びずして敵を制するような庭にしたい」と自らの感性と哲学に従つて幸之助流に大改造したものである。

「人も物も、宇宙に存在するあらゆるものは独自の特性を持つて他と対立し、しかも調和している。そこに生成発展や美しさがある」という宇宙観、哲学を庭園という形で具現化したものだという。（「松下美術苑 真々庵」パンフレットより）

松下幸之助は尋常小学校中退で体系だった学問を修めたわけではないが、社会という学校、企業経営というOJTを通じて、期せずしてヘーゲルの説くアウフヘーベン（止揚）の思想と同じような考え方を身につけていたのである。

松下幸之助の松下電器産業は、この「対立と調和」の繰り返しを通じて、自らが招いた矛盾を止揚し続けてきたのである。成長神話に彩られたある時期までは。

自主責任経営の哲学が「事業部制」になつた

「任して任せざ」がその呼吸

「松下幸之助の自主責任経営」。一代で世界の松下電器をつくりあげる原動力となつた要因の一つが、この松下幸之助の自主責任経営の哲

学——新入社員でも個人経営の商店の主人だという気持ちでやれといふ「社員稼業」の考え方と、これを具現化した『社員稼業』社員によつて構成される「事業部制」にあつたことは論をまたない。

では、幸之助と同時代のあまたの起業家を分けることになつた「松下幸之助の」自主責任経営の神髄、機微はどこにあるのだろうか。それは松下電器の兄弟会社であった松下電工の元社長・会長だった丹羽正治が喝破しているように「任して任さず」の呼吸、運営にこそある。「任す」許容範囲は幸之助の腹ひとつ。いうなれば組織になじまない、極めて「屈人の的な」ものだつた。

松下電器の本社人事部門、経理部門は、ヒト、カネという核となる経営資源の管理・運用を通じて、この「松下幸之助の」自主責任経営を支えるための組織だつた。だからこそ、人事職能、経理職能という形で、それぞれの専門職能が同業他社などに比べて高く評価される仕組みになつてゐる。

起業家特有の“読み”で、取締役会の反対もものは、非常に大きな、失敗すれば会社の存廃にもつながりかねないリスクをとる。当時の松下電器の資本金と同額の資本金を払い込んだオランダ・ファイリップス社との合併による松下電子工業の設立などがその典型的な事例だが、こうした読みや決断力は創業者以外の経営者にはなかなかできることではない。幸之助はこのよつと卓越したアントレプレナー・シップに加え、人事、経理部門をまさに自らの耳目、手足としてフル活用しながら、「任して任さず」の呼吸、運営における“市民権”を一般社員にはそれと覚られることなく、恣意的、独善的と思われるところなく確

立することに成功していった。

組織の論理に陥る「組織」

この松下幸之助の自主責任経営の具体的な形が、世界に先駆けた「事業部制」であることはいうまでもない。

が、米国のある経営学者は人で構成される組織の“業”を「動的保守主義（ダイナミック・コンサーバティブ）」と名付け、その克服には不斷の努力が必要であると指摘する。「組織体は新技術によつてもたらされる大変革と戦うがゆえに『保守』であり、彼ら自身と、さら

に彼らの地位を維持しようと懸命に戦うがゆえに『動的』なのである。われわれがこれを惰性と呼ぶのは正しくない。なぜならば、変化をとどめようとする中に非常に多くの闘争が含まれているからである」（ウイリアム・H・グルーバー、ドナルド・G・マーキス〔編〕／松井好、山崎昇〔訳〕『テクノロジー・トランسفア』東洋経済新報社、一九七二年）

このように組織防衛、あるいは自らの事業部の都合や部分最適に走る宿命をそれでなくとも抱え込んでいるのが事業部制である（もちろん本社のプロフィットセンターとして極めて効率的な組織でもあるが）。松下幸之助にとって、こうした組織の弊害を未然に防ぎ、より効率的なプロフィットセンターであらしめるための手段が、自主責任経営の「任して任さず」による運営であつた。

だから、結果として失敗した登用だとわかれれば直ちに事業部長の首をすげ替えてしまう。自らの対案を持つて、重要な案件の相談にも来

ないようなトップも同様である。こうした幸之助流信賞必罰を通じて、任された方最後には、幸之助が控えているということで、自らの矩をこえるよなことにも、果敢に挑戦することができた。

ようやく幸之助に学ぶことが

しかし、松下幸之助が第一線を退いた後は？

幸之助時代の自主責任経営は、その形は確かに引き継がれた。世界にも知られた「松下電器の事業部制」として。

しかし、その魂は？

創業者が自らの体験を通じて蓄え、実践できた、運営のための「のりしろ」はもちろん二代目以降にはない。「任さず」というリスクへの対応も当然、変わる。

「今は最善であっても、あすは最善とはいえない。だから、少なくとも一年に一度は、販売、製造、広告宣伝、経営いつさいに対しても再検討する必要がある」（松下幸之助『企業は公共のもの』P.H.P文庫、一九九六年）

皮肉なことに、松下幸之助のこの精神は、松下電器内では有名無実化していく。「松下幸之助の」という枕詞がすべてに付いていた松下電器の成功が、ポスト幸之助時代にも続くという錯覚からか、事業部制をはじめすべてに、極論すれば形だけを引き継いで、その、よつて立つ心にまで思いをいたさなかつたからである。

幸之助が会長に退いた一九六一年以降のこの「つけ」——勇気を持つ幸之助の不易流行に取り組まなかつたこと、これまでの手法の

「肯定」をベースにした改善には熱心に取り組んだが、これまでの「否定」から生まれる革新に踏み込めなかつた」と——が今日の低迷を呼び込む大きな理由の一つになった。

「松下幸之助の」松下電器だった弱点に気づく？

社長を松下正治に譲って三年目の一九六四年五月の創業記念日のパーティーで、当時会長だった松下幸之助は幹部社員にこんな話をしている。

「最近、松下電器の各工場の製造工程が皆さんのご苦心によって、相当進歩しているように思います。しかし、一二、三の代表的なわが国の会社、工場の状態を聞いてみると、まだ相違があるという感じがします。これはいろいろ原因が考えられます、一つは、松下電器の製品が比較的売れているところに原因があると思います。やはり非常に競争が激しく販売が困難であるというような場合にこそ、いろいろなことが要求され、画期的な考えが次々と生まれてくることにもなるのでしょうか。

最近私は、一、二の仕事について検討してみましたが、三年間値段が下がっていないものがあります。しかし、三年間同一価格をもつて製造が続けられるということは、原則としてありえないと思うのです。これはもうぐり返しお話ししているのですが、一昨年、自動車用のラジオを一举に二割値下げしてもらいたいという申し出が、トヨタ自動車さんからあったわけです。そのときには、（製造元の）松下通信工業もびっくりしたのですが、しかし日本の自動車が海外と競争し

ていくためには、なるほど今のような品質や値段においては競争できるとは思えない。それなら申し出のあつた値段で、しかもこちらも利益があるものをつくろうということで努力した結果、先方の要求を満たし、さらにこちらの利益も適正にあげができる新しいラジオをつくることができたのです。（中略）

われわれとしては、絶えずよりよき物をつくらなければいけないし、また絶えず価格を吟味しなければいけないです。それがいつてみれば至上命令です。ところがそれを少しも解さないような状態が存在している。これでは、松下電器はやがて行きづまるでしょうし、そういう松下電器ならば行きづまってしまったほうがよいと、世間の人は考えるのではないかと思います。（中略）

世界から日本の事業家への要望にもっと厳しいものがあつたならば、日本の産業は、もっともっと発展するでしょうし、われわれには常に資金が隆々として入つてくるだらうと思います。そういうことが忘れた姿が今日の松下電器の一部に生まれつつある、ということを考えたとき、これは皆さんほどお考えを願わなければならぬのではないかと思うのです」（前掲『企業は公共のもの』）

ここで幸之助の話は極めて象徴的だ。

よりよきモノをつくる、より安いモノをつくる。この精神と努力がないと松下電器は行きづまるという危機意識。さらに、トヨタの値下げ話とその対応、世界から日本への厳しい要望があればという外圧対応型の思想などに、いいモノ、必要なモノをふんだんに安く提供するという「水道哲学」と、モノづくりの前にまず人をつくるという、松

下の事業部制による自主責任経営「任して任せ」の機微。そして自らの力で新しいコンセプトの需要、市場——例えば任天堂の「ファミリーコンピューター」といった商品・サービス——を創造することがうまいとはいえない松下電器の限界と、それらの結果としての今日の低迷を暗示するような危険な兆候がすべて盛り込まれている。そこには社内の『幸之助神格化』の弊害が、陰に陽に重なり合う。

「破壊と創造」の中村改革

一九〇二年三月期に二一八億円もの営業赤字を計上するなど「創業以来の危機」（中村邦夫社長）にあえぐ松下電器産業は、創業者の松下幸之助が一九六一年に社長を退いて以来、四〇年ぶりに「経営理念以外には聖域はない」と、「破壊と創造」（中村社長）をスローガンに掲げた「神様のいない松下電器づくり」に挑戦し始めた。

スピードが死命を制する、地球規模でのIT時代、大競争時代に遅きに失したという声もある。しかし「同じしつかりしている人で、失敗する人と成功する人とは結局どこが違うのかせんじつめていくと、失敗するほうには『私』があり、成功するほうには『私』がない」ということである」（前掲『企業は公共のもの』）と幸之助が教えるように、「破壊と創造」の成否は時間によつているのではなく、松下電器がいかに『松下幸之助』から、あるいは幸之助がつくりた『松下電器』から自由になれるかどうか、幸之助および松下電器の聖域をいかに顧客本位へ止揚できるかにかかっているといつて過言ではない。

山下社長の危機感——このままでは松下電器は行き詰まる

「社長に就任するまでは、私の事業部（エアコン事業部）のことしかわからず、松下全体についてはよく知らなかつた。月一回の役員会に出ていても、松下全体がどういう方向に進んでいるのかについて、あまりきかされていなかつたし、関心もなかつた。

そこで、ともかく社長として全体像をつかむために、社長就任が公表されてから正式決定となるまでの約一カ月間、もっぱら経営実態に関する社内資料を提出させて検討した。調べていくうちに、経営の実態が予想以上に深刻であることを知つた。

世間では『松下はいい会社』といつてはいたし、自分たちも『家電のトップメーカー』との自負もあつた。私の属していたエアコン事業部は少しずつ改善されていったから、松下全体もそうだらうくらいに考えていてた。

しかし、資料は松下の危機を告げていた。このままでは、松下はずかしい局面に立たされるかも知れない状況であった。その危機感は、単に家電製品の売れ行きが伸び悩んでいるということだけでなく、経営体質そのものが悪化していることだった。（中略）
どの産業をみても、三〇年が一つの区切りになつていて、同じようく、家電業界も戦後三〇年経つて、一つの区切りの時代を迎えていた。にもかかわらず、社内にはそうした認識は乏しかつた。（中略）
そして確かに増収増益は続けていた。売り上げが伸びている限り利益もふえており、一見いいようにみえていた。しかし、いつたん売り

上げが落ちたら、あるいは横這いになつたら、利益が減る体質になつていただのである。この体質をそのままにして、売り上げをいくら伸ばしてみたところで、もろい体質は変わらない。水膨れになるだけである。筋肉質のスリムな体質にすることが、ぜひとも必要であつた。

（中略）

事態は一刻の猶予も許されない状況にあると私は考えた。このことは、取締役であつた私ですらそれまで気がつかなかつたことで、まして一般の社員が少しも危機感を抱かなかつたとしてもむりからぬことであつた。（中略）事実、（昭和）四四年をピークに営業利益率が低下しつつあつた。

松下には『企業の使命は社会に貢献することである』という経営基本方針がある。その貢献の度合いによつて利益は与えられると考える所以である。いい換えれば利益が確保できないことは、社会に役立つ仕事をしていないことになる。社会から仕事が評価されていないか、仕事のやり方が悪いか——いずれにせよ、企業の経営活動は利益に現われる。（中略）

順調なときに危機感をもつのはむづかしい。危機のときに危機感をもつのはそうむづかしいことではない。一番困るのは危機でありながら、安易感をもつことである。

しかも、その危機感がトップ以下希薄であつたということは、いいにくいくことではあるが、当時の松下はきわめて組織が官僚化し、いわゆる『大企業病』といわれる症状が進行しつつあったということになら、安易感をもつことである。

七年)

二代目の松下正治時代の一六年間に、「松下幸之助の」事業部はじめとする「松下幸之助の」形だけが受け継がれていた弊害が随所に広がっていたのである。

山下社長時代、松下電器にはおよそ五〇の事業部があった。事業部には基準利益率がそれぞれ定められていたが、当時、この達成率が九〇%を超えていたのがアイロン、乾電池などの規模の小さな事業部門で、売上高の大きいテレビなどのそれは四〇%未満と最低水準だった。山下はこの基準利益率達成率を四段階（Aが九〇%以上、Bが六〇～九〇%、Cが四〇～六〇%、Dが四〇%以下）に分け、これを自主責任経営の指標の一つにした。

事業部長連からは猛烈な反対があった。事業には数字以外の要素がある。それを達成率で単純に判断するのは経営ではない。将来への投資を抑えて、目先の利益捻出に走るような事業部長に高い評価を与えるかがない、問題の多い制度だ。創業者の時代には、こんな機械的な判断基準はなかったのではないか、などなどである。

しかし、山下は例えば将来への投資を怠れば、三年も経てば、その弊害が利益達成率にはね返ってくる、として「松下幸之助の」事業部や事業部長評価についての計数化を達成する。それでも、この山下案は事業部制を肯定したうえでのもので、改善ではあっても革新ではなかった。しかも相対的に厳しい条件にある事業部を任せられた事業部長は、当然のことながら少しでも多くの利益を出すために必死になる。

が、そこでは松下電器という全体最適のためではなく、フォア・ザ・マイ事業部という部分最適が最優先命題になる。

「革新」「変化」といわれても

「仕事にアイデンティティを見いだせ」「自分にしかできない仕事を見つけよ」といわれても、「会社のいうとおりにしていればいい」「上司のいうことは間違いない」という風土のなかで生きてきた人々は、そう簡単に適応できない。まして学校でも自己責任を教えるよりも、「先生のいうことをちゃんと聞きなさい」と教えられて育つてきているのだから。

学生時代にベンチャーエネルギーを興した堀場雅夫堀場製作所会長は人間の考え方、生き方を変えることの難しさをこう指摘する。

松下電器の場合、自主責任経営が基本だから、自己責任のもとで生きることができる社員が陸續と養成されていなければならぬ。しかし、松下幸之助が偉大すぎたこと、人づくり経営の負の面ともいえる社内預金制度をはじめとする福利厚生面の充実による安定志向の横溢などで、こうした社員は数えるほどしか育てることができなかつたようだ。ある時期まで松下電器の強みだったものが、しかも他社に比べてもはあるかに強かつたがために、逆に幸之助が社長を退いて以降の「失われた時間」を長くしてしまった。

「アクション61」（山下社長の改革的要素を持つた中期計画）、「個を活かす、個を結ぶ」（谷井昭雄社長のスローガン）、「自己実現の延長線上に会社の発展が」（森下洋一社長のスローガン）と、山下以降の

社長は松下電器の変革のためにまず社員の意識改革を、と取り組んだ。しかし、本来、事業発展のための手段であるはずの「事業部制」を、結果として、松下幸之助の「聖域」の一つとして目的化し続けたことで、その思いは結局かけ声倒れに終わってしまう。

組織論から企業の研究を続ける筑波大学教授の河合忠彦はその著「戦略的組織革新——シャープ・ソニー・松下電器の比較」（有斐閣、一九九六年）で五代目社長の森下洋一の施策について、「『先祖返り』を思わせるものと、創業以来の伝統的な体質の根本的な改革を意味するものの双方を含んでいた」と分析し、「どこまで意図的かはともかく、（新規事業の創造・育成に欠かせない—筆者注）創発的インフラの形成にも取り組み始めたようにみえる。事業部長の評価基準の長期化、裁量労働制と特別給の導入、年俸制研究者の採用など、いずれも個々の社員の自律性や創造性を引き出そうというものである」と評価する。

しかし「事業部制への回帰や事業部長の評価基準の長期化にしても、運用の仕方いかんでは、リストラに関してそれほどの効果は期待できない。同業他社の多くは事業部制や社内分社制の採用など、より大ぐくりの組織に移行しようとしており、松下の動きはこれと逆行する。また松下自身、事業部制の限界が認識されたからこそ、手を代え品を代え、事業部を超えた組織を作ろうとしたはずである。事業部制に回帰する以上は、他方で、新規事業に関連トップの強力なリーダーシップの行使を可能にする何らかのメカニズムを組み込まない限り、過去の繰り返しに終わるであろう」（同著）と、これまで再々述べてきたように、革新ではない改善の限界を鋭く指摘している。

顧客、市場と正対する勇氣こそが「社員稼業」

縛」がまた大きかつたからだ。良くも悪くも松下電器は「松下幸之助の」松下電器だったわけである。しかし、『神様』は間違わないとにかく、会社を挙げて、幸之助のミスに目をつぶってきたとがめは決して小さいものではなかった。

では「中村改革」はなぜ始めることができたのだろうか。

何よりも業績が危機的な状況に追い込まれていたことが、最大の理由である。「技術経営」の視点から松下電器の事業を再検討した結果、このまま「松下幸之助の松下電器の仕組み」で経営を続けていくならば、「将来の発展につながるだらうリスクも取れないままジリ貧状態に陥ってしまう」（中村社長）と、本当の意味でのリエンジニアリング（ビジネスプロセスの抜本的な改革と、新しいデザインにより飛躍的に業績向上を図る経営方法）の断行に踏み切らざるをえなかつたからである。

リエンジニアリングはビジネス・プロセス・リエンジニアリングといふのが正式名称で、ポストTQM（総合的品質管理）の経営手法として、一九九〇年代初めに米国で生まれた。

「ほとんどの日本企業は、リエンジニアリングとTQMがよく似ていたために、これをそのまま『米国版TQM』と理解したのである。つまり、日本のTQMの焼き直しであり、そこから新たに学ぶものはないと。しかし両者には本質的に異なる部分があつた。TQMが全員参加型の生産性向上運動であったのに対し、リエンジニアリングは、経営陣の入れ替えも辞さない、抜本的な経営改革運動だったのである。リエンジニアリングの本質を見抜いて謙虚に学ぶ姿勢があれば、その

後の日本企業の姿は少しは変わつていただろう」（前掲『技術経営の挑戦』）

アメリカ松下社長などアメリカ暮らしが長く、八〇年代のIBM、GM、GEなどの低迷を目の当たりにしてきた中村が、そんな米国経済、巨大企業を九〇年代に甦らせた技術経営、リエンジニアリングの手法に、松下電器再生を託したことは何ら不思議ではない。

また、中村は近江商人発祥の地でもある滋賀県の出身で、江戸時代の商人・商業の研究者として名高かつた大阪大学の作道洋太郎から幸之助の「社員稼業」などについてもいろいろと学んでいる。これまでの社長になかった国際性、米国的な合理性と近江商人をはぐくんだ「三方良し」の精神の刷り込みのようなものが、時代背景とあいまつて、「社員稼業社員」という松下電器のコア・コンピタンスを守り抜き、それをてこに松下電器を新たな発展軌道へ導くために、希望退職者の募集や事業部制からドメイン制への組織改革という、松下電器におけるイノベーションに踏み切ることができたものと思われる。

中村改革ではコア・コンピタンス（中核技術）をブラックボックス化、競争優位の保てる事業領域を再設定し、兄弟会社の松下电工を筆頭とするグループ会社の、それに合わせた統合・再編成（カンパニー制）の実施、海外事業部門の再編成、社内ベンチャーティの大拡充、女性社員の登用拡充、外国人社員の大量採用と活用、利益の出ている事業部門での将来を見据えた人員削減、そして社員稼業社員養成のための研修制度の充実強化など、事業部制の見直しに象徴される「破壊」のあとの「創造」施策が相次いで明確に打ち出されている。

DVD、プラズマディスプレー事業などの成果も数字に反映され
てきている。

松下幸之助の孫である松下正幸の副会長就任（これにより松下家への大政奉還はなくなつたと一般的にはみられている）、松下電工の経営統合、松下幸之助の孫娘婿の積極経営が裏目に出た松下興産の膨大な負債処理と、懸案だった大きな課題にもほぼめどをつけている。

残る課題といえば、売上高経常利益率の5%台乗せと、世界戦略と連動したブランド戦略の再構築（パナソニック、ナショナル）だろうか。

「松下幸之助の松下電器」から「パナソニックの松下電器」「ナショナルの松下電器」へ変わりつつあることが、明確にわかる。「モノづくりにこだわり続ける」（中村社長）ということで、将来の指向性もより明確になってきた。そして何よりも、リエンジニアリングを通じて創業者の経営哲学・理念である「社員稼業社員」の「自主責任経営」をベースにすることが明確に打ち出された。

中村にとつては、松下電器再生のために避けて通ることができなかつた「破壊と創造」だつたが、それらを通じて社会にじみ出た「中村・松下電器」のイメージが、結果として理系大学生に新鮮なサブライズを与えたのではないだろうか。

松下幸之助が会長を退いて三二年、亡くなつて一六年。未曾有の経営危機、松下興産問題の表面化といった時代の後押しと、山下俊彦以降の歴代社長の「経営の神様」と「松下家」との苦闘の積み重ねの上

に、歴代社長のなかでは最も創業者の精神を理解したのではないかと思われる中村邦夫のしなやかでしたたかな経営手腕が重ね合わさり、「第二の創業期」といえなくもない松下電器の新たな発展の地平を開きつつあるのではないだろうか。そして、それはまた、「変化対応業」（谷井昭雄元社長）でもある松下電器の、ゴーイングコンサーンへの「新結合」の第一歩でもあるといえるだろう。

「松下電器の経営基準では会社をつぶされても仕方がなかつたのだが、数値化できないところがベンチャーラしくていいではないかといふ中村社長の一聲で生き残ることができた。だからというわけではないが、若手の間では中村改革の評価はとても高いですよ」。三〇代の社内ベンチャーの社長はこう話している。

〈他の引用、参考文献〉

- ・旭鉄郎「創業者経営からの脱皮」『商経学叢』第四十九巻第三号、近畿大学商経学会、二〇〇三年
- ・旭鉄郎「松下電器の企業内革命」日本ソフトバンク、一九八九年

（あさひ・てつろう エム・シー・エフ・フェージョン代表）

明治・大正期の新仏教運動と松下幸之助

—境野黄洋と高島米峰の思想を中心に

坂本慎一

序

松下幸之助は、昭和七（一九三二）年の松下電器第一回創業記念式典の頃から、独自の思想を表明する実業家であった。彼は終戦直後にP.H.P運動も開始し、思想運動家としての顔も持っていた。彼の思想について、詳細を確認することができる最も古い資料は終戦直後のものであるが、その頃から一定の思想体系を見ることができる。

では、幸之助は、この思想をどのようにして形成したのであるうか。彼の思想には何らかの先駆が存在したのではないだろうか。幸之助が如何に聰明で如何に真剣に考えたとしても、全くの無からこれだけの思想を構築したとは考え難い。むしろ大きな影響を受けた思想が彼の以前に存在していたと考えるのが妥当であろう。その先駆の思想を問うのが本稿の目的である。幸之助の思想は、学術的な研究が従来行なわれておらず、日本思想史上の位置づけも不明瞭であった。彼の先駆を探る研究は、本稿が初の試みであると思われる。

幸之助の周辺で、戦前から懇意にしていた知識人として加藤大観がいる。大観は眞言宗醍醐寺派の僧侶であり、昭和一二（一九三七）年

から二七（一九五二）年まで幸之助と同居したり離れに住むなどして、相談役を務めた人物である。

しかし幸之助は、大観から根本的な影響は受けていなかつたと思われる。第一に、幸之助の思想は、後に詳しく述べるように、現世主義的で特定の儀式を持たない。一方、眞言宗醍醐寺派は、むしろ儀式を重視し、近代資本主義を強く肯定するほどには現世主義ではない。第二に幸之助は、大観の意見を一応は聞くものの、常にそれとは反対のことを行なつたと何度も証言している。⁽¹⁾幸之助が大観と出会ったのは三〇歳頃であり、同居を始めたのは四〇歳過ぎであった。幸之助における大観の影響は限定的であると思われ、大観と出会った時には既に幸之助の思想は基礎が固まつていたと考えるべきであろう。

幸之助は、それより若い時期に影響を受けた思想家や知識人について特に語っていない。恐らくはその存在を忘却したものと思われる。

彼の青少年時代に、マスメディアを中心にして全国的に展開した思想運動として、新仏教徒同志会による新仏教運動があつた。この運動は恐らく世界で初めて仏教的な世界観をもとに近代資本主義を肯定した思想を持ち、全国の青年を魅了した社会改良運動であつた。当時大観は阪電灯に勤務して都市労働者であつた幸之助は、この思想運動の影響

を強く受けたのではないか。幸之助は戦後にP.H.P運動を起^こすが、新佛教運動とP.H.P運動は、社会の改良を目指して広く人々に訴えてゆく民衆運動である点や、特定の教義や経典を持たない運動という点では特徴が一致している。⁽³⁾

本稿は、幸之助の思想がこの新佛教運動の強い影響を受けているという仮説を提示したい。そのため、ここでは新佛教運動を紹介し、これと幸之助の思想の類似性について示してゆく。また、具体的に幸之助はどのように影響を受けたのかについても、その可能性を探つてゆきたい。

（以下における雑誌『新佛教』からの出典は、「新佛教六一六七八」〔六卷六七八頁の意味〕と記す。）

I 新佛教運動とは何か⁽³⁾

1 新佛教運動の始まり

江戸時代において、仏教は幕藩体制の御用学問としてその地位に甘んじ、民衆を救う力が薄くなつていたと言わされている。やがて明治に入ると、いわゆる廢仏毀釈運動が起きるが、これによつて仏教界は壊滅的被害を受けた。その後の明治一〇年代になつて、仏教は少しずつ回復し、欧化主義の反動で日本の伝統的思想が見直される明治二〇年代になると、目立つた仏教運動が出始めてきた。

福沢諭吉は國家の独立のためには、国民の知的水準を上げるべきだと考へ、西洋の學問を啓蒙しなければならないと主張していた。これ

に対し、西洋の學問ではなく、仏教の啓蒙こそ國力の増強には必要だと考えたのが、哲學館（後の東洋大学）の創始者である井上円了であつた。井上は『仏教活論』（明治二〇〔一八八七〕年）を著わし、当時の仏教が世の中の役に立つていなことを厳しく批判した。⁽³⁾

また、当時帝国大学（後の東京帝国大学）で教鞭を執つていた村上専精は、宗派を超えた仏教の団結を呼びかけていた。古河老川や能海寛は宗教界の改革を訴えて影響力があり（新佛教六一六七〇）、大内青巒もその革新的主張が多くの若い仏教徒に支持されていた（新佛教六一一五四〔七〕）。

当時若い仏教徒だった境野黄洋（哲、哲海）、高島米峰（円、大円）などはこれらの影響を受けて、「經緯会」を組織し、梶實順という淨土宗の僧侶が主宰していた雑誌『仏教』で仏教界の革新を訴えた。しかし旧来の仏教界から白眼視されるに及んで彼らは『仏教』から退陣し、經緯会も四分五裂した（新佛教六一二七八、一一一六五二）。

それと前後して明治三二（一八九九）年二月一二日、境野黄洋、田中治六、安藤弘は高島米峰の下宿に集まり「仏教清徒同志会」を組織した（新佛教一一九〇二）。宗派を超えて仏教と世の中の改革を唱える新佛教運動の始まりである。当初の綱領は次の通りである（新佛教一一九〇二〔三〕）。

一、我徒は仏教の原理を信ず

一、我徒は信仰の振作によりて社会の根本的改善を期す

一、我徒は仏教の自由討究を主張す

一、我徒は一切の迷妄的信念を排す

二、我徒は從来の宗教的制度を保持するの必要を認めず

一、我徒は宗教に対する政治上の保護監督を排す

やがて一三回の会合を重ねて綱領の内容を討議し、人数も一六人に増えた。後に高野山大学教授になる融道玄は、この頃入会している（一一九〇六）。また雑誌『仏教』から撤退したこともあって「会が出来た以上は、機関雑誌がなくては不便だ」（新仏教一一九一〇）という認識から、月刊誌『新仏教』を発刊することになった。高島が編集を担当し、境野の家を事務所にすることも決定した。以後、この二人を中心に運動は展開することになる。明治三三（一九〇〇）年七月一日には『新仏教』創刊号を発刊した。無記名の巻頭論文「我徒の宣言」では、綱領は次のようになっている。

最初の原案との相違は、「健全なる信仰」という言葉が使われ出したこと、三で「仏教及び其の他宗教」と明記してキリスト教にも配慮したこと、五で宗教の「儀式」を認めないと明言したことなどが挙げられる。このような形になるまでに、彼らは幾度も激しい議論を戦わせたようである。その後も句読点が再びなくなるなど僅かながら変化があるが、主張の内容はほぼ同じである。

明治三四（一九〇一）年頃「どうも雑誌だけでは購読者に限りがありて、吾等の志を達するに十分でない。毎月一回位、公開講演を開催して、直接大衆に訴ふるの要がある」という意見が出され、公開講演を行なうことになった。演説会は、日時と場所を『新仏教』や他のメディアで広告し、後日その模様を『新仏教』で伝えた。この会は少ない時で二、三十人、多い時は一〇〇人を超える聴衆を集めていた。

さらに明治三六（一九〇三）年「仏教清徒同志会」という名称を「新仏教徒同志会」と改めた。仏教清徒という名称は、ピューリタンに倣つたものであるが、禁欲的な印象を与えることなどを理由に改められたものである。

一、我徒は、仏教の健全なる信仰を根本義とす。
二、我徒は、健全なる信仰、智識、及道義を振作普及して、社会の根本的改善を力む。
三、我徒は、仏教及び其の他宗教の自由討究を主張す。
四、我徒は、一切迷信の勧絶を期す。
五、我徒は、從来の宗教的制度、及儀式を保持するの必要を認めず。
六、我徒は、総べて政治上の保護干渉を斥く。

以後彼らは、大正四（一九一五）年八月まで、月刊誌『新仏教』の発刊を続け、一七〇回を超える演説会を開いた。最大で一回に七〇〇人余りを集め（新仏教一三一三一五）、婦人が聞きに來ることもしばしばあった。「聴聞料」「傍聴料」は『新仏教』掲載の広告によると、五銭だつたり一〇銭だつたりしたが、最終的には「傍聴無料」になっている。また彼らは他に職業を持っており（新仏教一三一五九五）、この運動には無給で参加し、地方への数多の講演も自費で行なつてい

たようである（新仏教一五一一五四）。『新仏教』への投稿は次のよう
に募集していた。

誰れでも、投稿御勝手なり。論文よし、隨筆よし、詩よし、歌よ
し、罵倒も可、憤慨も可、人物評も可、新刊評も可、わけて、
『新仏教』の所論、及、新仏教徒の言動に対する、批評、忠告、
希望など、大に歓迎致します。（新仏教一一一〇〇）

實際にも、『新仏教』は宗教雑誌というよりは総合雑誌であり、人
物画のデッサンや漢詩も記載されている。高島は編集担当者として
「一面主義を宣伝する機関たらしめ、一面これを市に出して、相當に
売れるやうな、雑誌たらしめざるべからざるなり」と言い、雑誌の内
容も「及ぶべきだけ、多方面にして、宗教雑誌としても、文学雑誌と
しても、學術雑誌としても、さては小六ヶしい議論も、七面倒な研究
も、お有り難い説教も、痛快な罵倒も、軽妙な洒落も、凡そこの雑誌
なら、買って見やうといふ感を起さしむるだけの、用意はして置きた
きものと思ふなり」（新仏教一〇一七五七）と言つてはいる。広告料は
大正元（一九一二）年の時点で、一頁につき八円であった（新仏教一
一一九六九）。

2 代表的人物——境野黄洋と高島米峰——

新仏教運動を代表する人物として、境野黄洋と高島米峰を挙げるこ
とができる。彼らの組織は、形式上は会長や主筆を設けず（新仏教三

一四七二、一三一一六九）、一切を合議制で行なつていたが（新仏教一
六一七七六）、一五年間続いた『新仏教』のうち、前半の実質的な主
筆は境野と見て良いはずであり、後半は編集も含めてほとんど高島が
一人で切り盛りしていたようである（新仏教一三一七六三）。

境野黄洋（一八七一—一九三三）は、幼名を哲、後に哲海、黄洋と
名乗っている。仙台の名取郡境野村で生まれ、家は旧士族であつた
（新仏教八一五七九）。父は儒教主義で大の仏教嫌いであり、むしろキ
リスト教に理解があつたという（新仏教八一四二八）。境野は少年の
頃、軍人にあこがれていたが、中学時代に身体検査を受けたところ、
足の指が左右一本ずつ短いため不合格になつた（新仏教五十八六〇）。
父が儒教主義で厳しかったため、彼は数え年一七、八歳の頃まで儒教
の教育を受けていたようである。

同じ頃、彼は郷里で禅宗に傾倒した友人を得て仏教に接近した。や
がて数え年一九歳で東京へ行き、明治三二（一八九九）年に哲学館へ
入学している（新仏教一一二二八）。ここで友人から真宗の『假名聖
教』を買ひ、今度は淨土真宗に傾倒して真宗の僧侶になつた（新仏教
八一五八〇）。しかし仏教界の内情を知るにつけ、その不満は高まつ
ていつたようである。新仏教運動を開始しても、形式上の俗籍は真宗
僧侶であったが、彼は「帰俗も面倒なれば其のままになし置けり」
（新仏教一一二二九）と言つてはいる。実質的には、僧侶を辞めたつも
りだつたらしい。彼は儒教を学び、禅宗、真宗を経由して新仏教へと
到達したのである。

哲学館では、印象に残つた先生として、加藤弘之、井上円了、三宅

雪嶺の名を挙げている（新仏教一一一八七一—二）。彼は「殊に井上先生からは、最も親しい指導を受け、先生の蔵書を、自由に借覧する特許を受けて、僕は頻繁に其の門に出入したものである」と言つている。

境野の研究者としての専門は日中の仏教史であったが、「新仏教」には一般向けの分かりやすい文章も多く載せている。しかし筆が遅く、編集をしていた高島は「〆切後、幾日目位に原稿を呉れるだらうか」（新仏教六一六五）とか、原稿催促のはがきを出して「どうも手数のかかる男だ」（新仏教八一四五）と漏らしたりしている。一方演説は評判が高く、高島も「一代の雄弁家⁽⁸⁾」と賞賛している。

境野は明治三二（一八九九）年に哲学館で講師を務め、哲学館が東洋大学になった後、明治四五（一九一二）年には教授になり、大正七年（一九一八）年には東洋大学の学長を務めている。しかし大正一二（一九二三）年に学内で学生の騒動が起り、責任をとつて大学を去つた。大正一五（一九二六）年には駒澤大学に移り、教授を務めた。

中国仏教史の研究で博士号を得て、昭和八（一九三三）年一月一日に死去している。

平塚らいでうも子供の頃からこの書店を知つていたが、大正三（一九一四）年には「最初から思ふと、お店の発展には、全く驚くより外ありません」と言つてゐる。明治三九（一九〇六）年には「丙午出版社」も立ち上げ、宗教、哲学、倫理、道徳に関する本を出版し続けた。

高島米峰（一八七五—一九四九）は名を円、大円といい、時に高嶋と名乗っている。新潟県中頸城郡吉川町の浄土真宗本願寺派真照寺に生まれた。場所は竹直という村であった。生まれて九ヶ月後に母が赤痢で死んだので、農林業を営む家に預けられた。少年の頃の彼は、将来「木挽になる位の心持で居た⁽⁹⁾」という。

やがて生家の寺に戻り、父からは仏教の經典と共に四書の素読を教

えられた。⁽¹⁰⁾ 数え年九歳で叔父がいる京都へ行き、一二歳の時に実父が亡くなつた。肺病にかかるもあり、以後は郷里と京都を往復する生活を送るが、一九歳で東京へ行き、哲学館に入学した。学費は内職で賄つていたらしい。卒業後は雑誌記者や新聞記者等をし、仏教清徒同志会立ち上げの時は中学校の教師をしていた。

高島は、学校の方針に反発して中学校を辞め、一年余り後明治三四（一九〇一）年に、書籍店である「鶴声堂」を開店した。井上円了が設立した京北中学校の教科書販売について相談されたことが直接の動機であつたが、新仏教運動の財政的基盤が欲しかつたことも要因である。思想的意味づけについては、後に次のように言つてゐる。

商人になつた当時の理想は、商業を楽しむという境界に到達したいといふのが一つ、商人の品位を高めたいといふのが一つではある。思想的意味づけについては、後に次のように言つてゐる。

平塚らいでうも子供の頃からこの書店を知つていたが、大正三（一九一四）年には「最初から思ふと、お店の発展には、全く驚くより外ありません」と言つてゐる。明治三九（一九〇六）年には「丙午出版社」も立ち上げ、宗教、哲学、倫理、道徳に関する本を出版し続けた。高島は、実業家としても優秀だったようである。

高島は人名辞典の類では、「宗教家」とか「仏教思想家」とされることが多いが、正式に僧侶となつたことはなく、彼自身も次のように言つてゐる。

僕は、非肩書き主義の男である。然るを、世の新聞雑誌が僕の書いたものなどを載せる場合、兎角、僕に肩書きを呉れて困る。或は「東洋大学講師」だとか、「新仏教」主筆だとか、主幹だとか、その他様々なことを付ける。……若し強いて僕に肩書きを呉れるならば、「新仏教」記者と言つて呉れ。僕は寧ろ「鶴声堂主」とか「丙午出版社主」とか呼ばれることを希望する。（新仏教一三一一八九）

彼は文章を書く時も「鶴声堂主人」と明記して書くことがあり（新仏教五一八六四、九五一、一三一九六九）、実業家としての自覚が強かつた。しかし当時はよほどの富豪でない限り、実業家の肩書きで自分の意見を述べることは少なかつたので、肩書きには苦労したようである。彼は自分が「先生呼ばはり」（新仏教一一一〇〇五）されることも嫌っていた。

『新仏教』廃刊後も精力的に執筆・出版活動を行ない、大正一四（一九二五）年四月からはラジオ放送による啓蒙活動も始めた。昭和九年（一九三四）年には数え年で六〇歳になり、丙午出版社を明治書院に、鶴声堂を京北中学に譲渡した。以後も執筆や講演旅行、ラジオ放送などを行ない、昭和一八（一九四三）年には東洋大学学長を務めている。昭和二十四（一九四九）年一〇月二十五日に死去した。

彼らは仏教の造詣が深く、自らを敬虔な仏教徒であると認識しているが、子供の頃から儒教の素養もあつた。境野は「子供ながらも、

『論語』『孟子』を読まされて、何となく唯天命といふ様な、一種の偉力を感じて居った』（新仏教一〇一二五七）と言つてはいる。旧来の仏教が説く靈魂不滅説（後述）についても「私共の様に、幼少から、そんな気を受けずに」、儒教の影響を受けた世代には信じ難いとし、旧来の仏教徒と自分たちは「幼児の教育と、習慣」（新仏教八一三〇一）が異なるとしている。しかし、儒教について境野は「宗教的意義を没却せんとして居る」（新仏教一〇一二五七）として批判的であり、高島も「儒教が、宗教だといふには、多少の距離がある」（新仏教一五七六）としている。儒教の影響を自然と受けつつもそれに満足せず、仏教的な世界観を意識的に持つていたことが彼らの特徴である。

3 新仏教運動の目標と『新仏教』の廃刊

新仏教徒同志会が目指したものは何だったのであろうか。境野黄洋は明治四二（一九〇九）年の「近時の思潮に就て」（新仏教一〇一二四七一五八）という論文で、物質文明を如何に解釈するかが重要な問題であるとしている。清沢満之らの「精神主義」や日蓮主義運動は、物質文明に対する反動であるとして批判し、また物質文明の単純な肯定も批判している。彼らは、物質文明を認めた上で、これに対処する道徳や宗教を目指した。境野は、この論文で次のように言つてはいる。

現世主義の、社会経営主義の新宗教がここに出て來るとしたならば、始めて現代文明を、満足に解釈することの出来る日があると想像することを得ると思ふ。我々新仏教徒は甚だ微力である。然

しながら我々の運動は、つまり此の氣運に一点火を試みんとするものに外ならんのである。(新仏教一〇一—五八)

境野は物質にも精神にも偏らない道徳や宗教を、如何に持つべきか問い合わせている。彼の問題意識は、決して個人的ではなく、社会に向けられたものであった。

高島米峰は次のように言つてゐる。

僕等の宗教は、生の宗教であつて、死の宗教でない。死の問題に関しては、僕等の宗教は冷淡である、或は殆ど没交渉である。ただ生の問題に関しては、僕等の宗教は、全力を傾け尽すのである。「如何に生くべきか。」これ僕等の宗教の根本問題である。従つて僕等の宗教は、この生ける人生の何処にも、親しく手を垂れて居るのである。この故に、僕等の宗教は、極めて道徳的である。(新仏教一五—四三一)

ここで高島が言う「道徳的」とは、例えば真言宗の曼荼羅が説くよ

うな高遠な次元ではなく、日々の生活に密着した道徳を重視するという意味である。彼らは物質文明を認め、日常の卑俗な生活を肯定した上で、それに流されない精神的な議論を目指した。後に詳論するが、実業家でもあった高島は、近代資本主義を積極的に肯定した上で、これに沿つた道徳は如何にあるべきかを問い合わせたのである。

ところが、こうした彼らの議論は、当初は非常に強い批判を浴びた。

高島らの書き方が遠慮のないものだったこともあるが、現世肯定主義や儀式の否定は、旧来の仏教界から強い反発を受けたのである。「新仏教」誌上では、匿名で「新仏教」は品位を欠くとか「気品の賤しきに病む」(新仏教四一—五七)と批判されることもあった。境野は「私共は一時は恐ろしい破壊党と言われ、乱暴者と罵られるほど」(新仏教八一四三)だったとか、「所謂惡魔外道を以て惡まれ、あだまれて來た」(新仏教一三一—五一)と言つてゐる。高島も「既成教団人と、意見が合致しないことが多かつたために、惡魔の如く恐れられ、外道の如く嫌はれた」と述べてゐる。

しかし新仏教運動は地方の青年に受け入れられ、全国へ波及していく。鈴木碧川は、途中から運動に参加した加藤咄堂(1)について、「地方に往つて見給へ、加藤咄堂の名を識らぬ青年はない位である。氏の著書の多く青年の間に愛読されるのと、直接に氏の雄弁を聴いた結果であらう」(新仏教二一一〇七五)と言つてゐる。高島も「新仏教創刊から一二年目には「新仏教主義が、現代青年の大多数の、心のどン底に、偉大なる活力となつて、潛んで居る」(新仏教二一一三六一)と述べて自信を見せている。

「新仏教」は一六卷八号を以て廃刊になるが、その理由の一つは、一〇年を超える活動の結果、彼らの主張が急速に認められ、ある意味では常識化したことであった。廃刊号で田中我觀は「新仏教主義の運動は今や新にあらず。即ち一方に於ては該運動普及の結果として、天下の青年宗教家が大抵此主義を主義として活動するに至りたればなり」(新仏教一六一七二七)と述べ、さらに別な新しい思想も出てき

たとしている。

自分たちの主張が常識化してきたという自負は、「新仏教」発刊から一年目の一一巻辺りから目立ち始め、境野は「今日では旧仏教徒の大部分は、「新仏教はいかぬいかぬ」と云ひながら、吾々の方へ歩み寄つて来て居る」（新仏教一二一八七九）と述べていた。新仏教運動は、現世に役立つ仏教を目指していたが、彼はこうした思想は「多数の人に認められた」（新仏教一一六七一～二）としている。また、彼らは経典に拘らない「自由討究主義」を主張していたが、大正二（一九一三）年に境野は「自由討究と信仰とは両立しないなどと騒いだ時代は、既に久しい過去」（新仏教一四一七）になつたと言つている。高島も発刊から一六年目に次のように言つている。

十六年間に、何程のことを為し得たかと言へば、僕は、欣然として、今日の時勢は、僕等十六年間努力の結果だと答へる。今日の時勢、あらゆる階級を通じて、新しい何ものかを要求して居る今日の時勢、久しく昏睡して居た宗教界に、強烈なる刺戟を與へて、遂に彼等をして、長夜の眠りより覺醒せしめ、新しき何ものかを要求するに至らしめたといふだけでも、僕等が十六年間の所得は、決して貧しいものではない。（新仏教一六一七六）

高島は「新仏教」廃刊の理由の一つとして、廃刊してもあまり差し支えがない程、日本の仏教界も変わったことを挙げている（新仏教一六一七二二）。また、そのために会員の情熱も冷めてきており、会費

を払わぬ人が増えてきて、経営的に苦しくなってきたことも述べている（新仏教一六一七二二）。

その他、廃刊の理由として、國家権力による弾圧もあった。赤間社峯によると、「新仏教」は明治四三（一九一〇）年一一巻九号と大正三（一九一四）年一五巻五号が発禁になつていて⁽¹⁾。また大正二（一九一三）年一四巻一〇号も発禁になつたようである（新仏教一四一八九〇）。高島は後に次のように語つている。

新仏教徒同志会会員中には、筆者の如く、當時政府が眼の敵にして、弾圧を加へて居る社会主義者の頭目といふべき、幸徳秋水や堺利彦や木下尚江の諸君と、友人関係に在つた者があるので、『新仏教』誌上にこれ等諸君の文章を載せたり、座談会に出席させたりしたから、吾徒の団体を、社会主義運動の別動隊だとでも誤解したらしく、『新仏教』第一号からの読者を搜し出し、そこへ巡回を派して購読を中止せしめるといふやうな陰険な弾圧を加へて来た。⁽²⁾

彼らが社会主義に同情した理由は、貧民救濟という観点もあつたようだが、はつきりしたことは分からぬ。しかし、社会主義の物質偏重に対しても「物心一如」（後述）の觀点から一線を画していた（新仏教九一九六七）。『新仏教』は廃刊号を出したが、高島によれば「廃刊号」という形で堂々と退陣したのは「新仏教」が初めてだった⁽³⁾。

新仏教運動は、政府の弾圧を受けながらも、地方の青年を中心として民衆に支持された思想運動であった。『新仏教』廃刊後も同志で会合を開いたり会報を出すこともあつたようだが、詳細は「高島米峰自叙伝」にも記されていない。しかし高島個人の旺盛な言論活動は、その後も確実に続いていた。

II 新仏教運動と松下理念の類似性

1 旧仏教に対する態度——新仏教運動と最初期P.H.P運動——

A 沈神論的世界觀——真如と宇宙根源の力——

新仏教と松下幸之助の思想には、様々な類似点が見いだせる。以下、両者の類似点について比較対照しながら考察したい。

思想の根本とも言うべき世界觀について、境野黄洋は「新仏教徒は皆信仰の基礎を、凡神論的世界觀の上に樹立せり。凡神論的世界觀は、仏教の根本義なり」（新仏教二一三八四）と述べる。彼によれば、真

宗の弥陀、真言宗の大日、法華宗の釈迦は全て「宇宙に遍満せる一实在の変身」（新仏教二一四七八）である。また「大我」について次のように説明する。

仏教では、何を以て大我と名くるのであるか。これは大変六けしい問題であるが、一言にいへば、天地に流行する所の一大道理が、即ち大我であると言つてもよからう。形あるものは、常に形のない法則規則で支配せられて居る。天地間の万物は皆一定の規則に

よつて動いて居る。此の法則規則の由て出づる根本の一大原理が則ち大我であつて、仏教では之を仏陀と名けて居る。寺の本堂に安置して居る本仏や堂前に並んで居る銅像が仏なのではない。これらは皆譬喩的表象であつて、宇宙に瀰漫して居る大いなる道が即ち仏陀である。之を『法華經』には久遠実成の釈迦牟尼仏と説いてある。密教では毘盧遮那法身の大日如來と説いてある。淨土の三部經には之を阿彌陀如來と説いてある。畢竟は一つの仏陀に外ならぬのであります。（新仏教四一六七九）

天地の万物を支配する「根本の一大原理」は、宗派によつて色々な呼び方をされるが、つまるところそれは「仏陀」であり、同一であると境野は考へてゐる。これは「天地に流行」しており、寺にある仏像などは、それを形式的に象徴しているだけと考へるのである。同様に高島米峰は、「真如」について次のように言つてゐる。

仏教の根本義とは、一言にしてこれを言へば、真如のことなり。
……真如とは、真実如常の義で、と言つてもわからなければ、ズツとハイカッて、実在とか絶対とか言ふべし。此の実在（真如）は、宇宙の外に別に存して居るのでもなく、又実在の外に宇宙が成立つて居るのでもなく、この宇宙そのままで実在の顯現にして、憚ながら吾々と雖も、亦これ実在の顯現なり（新仏教六一一二二四）

高島は境野が言つ「根本の一大原理」を「真如」と呼び、これを

「実在」と言い換える。それ以後、高島は旧仏教と新仏教ではこの点の差異はなく、その解釈を自由に行なうところが新仏教の特徴であるとしている。

解釈の自由については、境野も「汎神論といふ点に傷の付かない限りは、ズンズン討究」（新仏教一一六六五）するのが新仏教であるとしている。また、この原理は「一切衆生」を救う慈悲的なものであるとし、平等主義的な性質を持っていることから、「汎神的平等觀」（新仏教六一九六二）という言葉も使っている。

幸之助は、太平洋戦争によって壊滅的被害を受けた日本を見て、繁荣を通じて平和と幸福を目指すP.H.P. (Peace and Happiness through Prosperity) 運動を開始した（運動の形態は後述）。彼はその当初から、新仏教運動と同様の世界観を議論している。彼はそれらの主張を、あくまで自分たちで考えたものとしており、誰かの意見を参考にしたとは言っていないが、その主張はよく似ている。彼は、「神様」とは、P.H.P.は宇宙根源の力だと考えます⁽¹⁾とか、「神や仏というのは、結局、P.H.P.で言う宇宙根源の力を人格化して、導き易く、分かり易く教えているのであります⁽²⁾」と言っている。境野が言う「仏陀」や「根本の大原理」は、幸之助においては「宇宙根源の力」と呼ばれている。その上で、幸之助は次のように言っている。

自然を造ったものもすべて万物自然、すべて造ったのは根源の力、それをわれわれは考へるのです。要するに太陽も一つの物体です。太陽をああいうところに置き、地球をこうどうところに置き、そ

うして月をその中間においたといふ」ともやはり一つの定めですが、これを誰が造つたかといふことです。誰か造つたに違ひない。人間が造つたことじゃない。そういうことを一切含めて造つた力というものがある。造つた力というものは今日動かしている力もある。それを宇宙根源の力といふことにしてもすべてをそこに基準を置こう。そこからすべてをするにものを判断してゆこうとう」とがP.H.P.の一つの考え方です。⁽³⁾

幸之助は「宇宙根源の力、いわゆる天地の恵み⁽⁴⁾」と言い換える時もあるが、これはあらゆる所に「さんさんと」降り注いでいると考える。宇宙根源の力は、全てのものに作用し、また人格神的な描寫はされない。境野は「天地間の万物は皆一定の法則によつて動いて居る」と述べて、これを「仏陀」と呼んだが、幸之助はこれを「宇宙根源の力」と言い換えて実質的に同じことを言つてゐる。また境野は「汎神的平等觀」を唱えたが、幸之助は「天地の恵み」は「平等でさんさんと降り続いている⁽⁵⁾」と言つてゐる。さらに「宇宙根源の力」について、幸之助は「これだけはちょっとまあ信じてもらわんとP.H.P.にならんですがね⁽⁶⁾」と言い、これだけはある種の信仰的对象である旨を述べている。

この「仏陀」「大我」「真如」は、汎神論的ではあるが、決して多神教的ではない。境野は多神教と祈祷主義は、是非とも現代宗教から取り除かなければならぬと主張していた（新仏教二二一八六六）。幸之助も「私は神は絶対的なものであり、絶対といふものは一つだと思

うのです」⁽³⁾と言つてゐる。

「このような世界觀から、境野は「宇宙間に存するもの、一として全然無用なるものなきか如し」（新仏教二一一四四）と主張する。幸之助は「宇宙に存在するすべてのものは、お互い人間の仕合わせのために、これを役立たせてよい」と言つてゐる。

また境野は、宇宙を意識のないものとしているが、「進化發展」しているものとし、ある種の「目的」があるものと解釈している（新仏教六一二七一）。さらに「人間が、宇宙万有の大目的と同化して進んで行くのを善」（新仏教一一九四九）としなければならないと主張している。高島も「宇宙が眞善美の円満完全を目的として、歩一歩進みつつあるものならむには、この僕も亦、その目的に向つて進まさるべきからざるものなり。他語にて言へば、僕には、宇宙の目的を讃美するといふ、大任のあるなり」（新仏教一三一九五）と言う。宇宙は意識のないものであるが、發展していくとする「目的」があり、それに「同化」や「翼賛」してゆくべきであると両者は考へていたのである。

幸之助は「P.H.Pのことば（後述） その一三」を「信仰の在り方（二）」として次のように言つてゐる。

天地の恵みは、何の分けへだてもなく、われわれ人間にさんさんとして降りそいでおります。それはあまりに広大なために、無心の如くに思われます。

この恵みの根源には、万物を生かし人間を生かすとする宇宙の意志が大きく働いております。この大いなる宇宙の意志を感得し、これに深い喜びと感謝をもち、さらに深い祈念と順応の心を捧げることが、信仰の本然の姿であります。⁽⁴⁾

天地の恵み、すなわち宇宙根源の力は「無心の如く」であるが、「意志」がある。これに人間は沿うようにならなければならぬと幸之助は考える。「P.H.Pのことば（二）」では、「自然の理法」として「生成發展」を説いており、併せて考へると境野や高島の考えと非常によく似てゐる。

新仏教と幸之助による最初期P.H.P.は、汎神論的世界觀を主張している点や、多神教とは一線を画している点などその根本的議論が類似している。また、両者とも、この議論は全体の議論の中で一部に過ぎず、それほど頻繁に言及しているわけではない。両者とも神学の体系を構築しようとはせず、自然界や社会の現象をこの根本原理で網羅的に解釈することを試みなかつた。この議論は全体の議論の要点ではあるが、言及の分量は、社会論などに比べて相対的に少ないことも共通している。

B 現世肯定主義の宗教と物心一如

境野黄洋は、これからのあるべき宗教について、【新仏教】発刊二年目で現世主義、社会の改善進歩を希望すること、樂天主義、倫理主

義の四点を挙げている（新仏教一一一四四～五）。さらに六年目の「健全なる信仰の要件」では、新仏教運動の特徴として、第一に科学を肯定して知識的であること、しかし科学に偏らずに感情的でもあること、また現世的、活動的、倫理的、樂天的であり、非僧侶非寺院主義を挙げている。現世主義については次のように言っている。

現世主義といふには、二つの意味がある。一つは超自然主義に反して、現実を重んずる意味であつて、一つは未来世界といふものに重きを置く従来の宗教に反対する意味である。（新仏教六一七四六）

超自然主義への反対は、井上円了の弟子らしく迷信の否定に結びつく。未来世界とは、生まれ変わりや靈魂不滅説に関係する議論であるが、これに対し彼らは今的人生を重視すると說いている。境野は他のところでも旧仏教の特徴として、神と人間の結合を目指す座禅教、現世を迷妄視する厭世教、現世倫理を無視する學問仏教、卑俗な欲求を安易に満たそうとする祈禱仏教、來世に満足を求めるとする未來教の五つを挙げて批判している（新仏教四一九六一）。

そのため、境野は「人間として人間の世の中の為になる事」（新仏教八一八一三）を目指し、「現世主義の、社会經營主義」（新仏教一〇一二五八）が理想であるとする。高島米峰も、宗教家が「尊い社会的事業のために、大慈悲心を傾倒すること」（新仏教一一五三）を要求していた。

松下幸之助は、「宗教の真理」が「現世を中心には生れるもの」と考え、「現世を合理化する」⁽³⁾必要性を説く。彼は当時の教団を批判して、「宗団の活動というものが、現世にピタッとこない活動振りがあるから、本体の宗教そのものまで疎んぜられる」と述べている。また宗教を信仰することについても、「そこからそその人の繁栄と、平和と、幸福を招来せしめることになつて、はじめてその意味があるのであります、單なる安心というものでは何か意味をなさぬ」と述べている。さらに仏教界を批判し、「古い老舗のみを誇って、その生かし方や教化の方に日に新たなどころが少ない」と言つてはいる。仏教界の改善は、新仏教運動もP.H.P運動も同じように望んでいたが、現世肯定的な方向へ改善しなければならないという点は完全に一致している。

また、両者は物質と精神の平衡を唱えた。境野は、「物質文明といふものの偉大なる価値については、敢て私がここに説明するまでもなく、一般の人の等しく認めて居る所のものである」（新仏教一〇一二四七）とか、「今の宗教は是非とも物質的でなければならぬ」（新仏教一〇一七二〇）と言い、物質を肯定する。しかし同時に「今日の文明は事によると、物質的の弊に流れて、全く精神文明といふものの価値を無視せんとする傾向もある」（新仏教一〇一七二二）として精神を軽んじないように戒めている。境野は物質と精神について、「真正の健全な文明といふものは、此の二つを調和したものでなければならん、此の二つの長所を共に捨てないのでなければならん」（新仏教一一一九二九）としている。

高島にも、「新仏教」発行の頃から同様の主張があつたが、後の昭

和七（一九三一）年に次のように言つていた。

さるに多いと思われる。また彼が唱えた「P.H.P.」といふ言葉も、「繁榮を通じての平和と幸福（Peace and Happiness through Prosperity）」を意味し、実質的に「物心一如」を含意している。

吾等は、経済生活と精神生活とを、併行せしめなければならぬ。
そこに、人間が動物と異なる所以があるのであって、夫の唯物一元
で押し通し、物慾の飽満以外に求むるところなしといふが如きは、

吾等の與する能はざるところである。物だけの人間といふものも
有り得ず、心だけの人間といふものも有り得ないのであって、い
の物心の二つは、実は別つべからざる一物の両面である。否、両
面といふ言葉さへ妥当でないところの渾一体である。即ち、物心
は相對的存在でなくて、全く一如なものである。その一如の姿が、
吾等人間そのものであるから、従つて物に偏した思想も危險であ
り、心に偏した思想も穩健でない。⁽⁵⁾ 物心一如の絶対中道こそ、正
に吾等の進むべき大道ではないか。

高島はこれに先立つ大正一五（一九二六）年の名古屋放送局におけるラジオ講話でも、「この物心一如論、物と心とは離すことの出来ないものだといふ考の上に立脚して終ての事物を批判もし、解釈もして行きたい」と言つていた。

幸之助は、敗戦直後において、「わが国を本当に建て直すためには、どうしても心の豊かさと、物の豊かさとを持たなければならぬ」と述べていた。また「P.H.P.では要するに、物質文化と精神文化を並行させなければ不幸に陥る」と考へ、「物心一如」を唱えている。「物心一如」について、幸之助の言及は数多く、その頻度は境野や高島より

C 無僧・無寺院・無儀式主義

新仏教運動は、仏典の自由解釈を求めて「自由討究主義」を主張した。そのため、僧侶や寺院、儀式といった特定の型を以て仏教とすることに批判的であった。境野黄洋は「これから宗教は、非僧侶非寺院主義でなければならない」（新仏教六一七五三）と述べ、「社会の大勢が無僧論を證しつつある」（新仏教一一五八六）と主張する。彼は「我々日常の行動は皆これ禅であつて、此の外に必然に坐禅の形式を要する筈はないのである。悟りは日常の行動の上に発見せられ、發揮せられて行くもので、一举一動は皆これ禅の修行、禅の悟りである」（新仏教一一一〇）と言つている。高島米峰も「謂はゆる宗教家といふ特殊階級を、必要としないといふのが、僕等の理想である」（新仏教一五一五四）と言つてゐる。雑誌『新仏教』の読み方については、「胡座をかいて読んでもよし、寝転んで読んでも差支はない。若し出来るものなら、少くとも僕の書いたものなんかは、鰐鉢立でもして読んで貰ひたい位である」（新仏教六一一三〇）と述べてゐる。

松下幸之助も「P.H.P.では型を強いたくないのあります。こうして感謝をあらわしなさいと一定の型にはめこもうとは考えないのであります」と述べ、特定の儀式や型を否定している。さらに次のようにも言つてゐる。

P.H.P.運動はどういう形においてやらなければならないということは全然ありません。各自それぞれのP.H.P.を開拓していくといふように考えてよいのじやなかろうかと私は思うのであります。千人寄らば千人の形において、千差万態の形においてP.H.P.を実現して行くということにしたい。

P.H.P.運動は、僧侶のような特別の階級も設けず、自由に行なう民衆運動を目指していた。

D 精魂不滅説について

新佛教運動が最も強い関心を示した問題の一つは、精魂不滅説であった。彼らは、明治三八（一九〇五）年に、一八〇人の各界有識者へ往復はがきで精魂不滅説に関する質問状を送り、得られた全回答を『新佛教』六巻七五号の附録として出版している。さらに大正元（一九一二）年にも、前回回答を得られなかつた人を含め二〇三人の有識者に往復はがきを送つて同じ質問をし、『新佛教』一四巻一号の附録で公表している。最初の時は、未来世界の有無、その有無を判断する理由、もあるならそれはどういう状態かの三点について質問し、有効な回答を得られたものが八五、回答の必要なという回答が三〇で、残りが返答なしであった。二回目は、ほぼ同じ内容で質問し、期日までに未回答の人へ再度質問する方法によつて合計九八人の回答を得た。答えた人は、様々な宗派の佛教者や、キリスト者や儒学者をはじめ、大

養穀、与謝野晶子、安田善次郎など錚々たる顔ぶれである。彼らはこの成果を『来世の有無』として大正二（一九一三）年に単行本化している。

境野黄洋は來世の有無について「あつても無くとも、それが宗教上の大問題ではない」と述べ、精魂不滅に拘りすぎる当時の風潮自体を批判している。高島米峰は「吾等の死後は如何、一休和尚答へて曰く『めし酒だん』『茶とぞなりぬる』と。然り、吾等一死すれば、則ちここに吾等の個性は絶滅す」と述べ、もし強いて精魂の不滅を言うとすれば、「汎神論的実在観を立脚とし、自己の活動、社会の進化の上に、永遠の生命あり」としている。

松下幸之助も、精魂不滅説について関心を持っていた。当初、昭和二四（一九四九）年七月二三日のP.H.P.定例研究講座では、「万物は宇宙根源の力に帰する。すべてが一つに帰する。ですから私は精魂不滅説も信じません」と言つていた。しかしその一ヶ月後、八月二三日のP.H.P.定例研究講座では、テーマが「天分に生きる」であったのに、まことにそれを差置いて最初に精魂不滅説の議論をし、最後の質疑応答でも議論をしている。後の昭和二五（一九五〇）年五月二三日のP.H.P.定例研究講座で、幸之助は死んだ人の靈魂は「個性が無くなつてゐる」とし、「P.H.P.では魂といふものは、あの世に持つて行って裁きをうけたりするものではなく、魂は死ぬと共に、宇宙根源の本道に帰るんだ」と述べている。その理由は「現世を合理化」するためであると説明している。幸之助は、精魂不滅説に大きな関心を持ち、最終的には、精魂の個性がなくなるとする高島と似た結論を得たのであった。また、

新佛教は「地獄」「天国」「須弥山」などを否定していたが、幸之助もこれらについて特に言及している様子はない。

E キリスト教に対する態度、その他

新佛教運動の特徴の一つとして、彼らはキリスト教に対して寛容であつたことが挙げられる。境野黄洋は「耶穌教の長所を取ることに着目し始めたのは、新佛教が最初で御座います」（新佛教八一三〇二）と言つてゐる。境野等の教師である井上円了はキリスト教に批判的であつたが、仏教清徒同志会は運動の最初期である明治三四（一九〇一）年四月七日にユニテリアン推一館に赴いて今後の協同を確認している（新佛教一一二六〇）。以後明治四五（一九一二）年二月に至るまで、新佛教の公開講演会は東京芝のユニテリアン教会堂で行なわれた（新佛教一三一三四九）。会場は無料で貸し出され、暖房や茶菓子も無料で供されたという（新佛教六一一）。明治五五年を以てこの協同が終了したのは主にユニテリアン側の事情による（新佛教一三一三一六一八）。

思想的には、『新佛教』誌上の匿名の論文は、最初期に次のように言つていた。

我徒は独り仏教のみを重しとするものにあらず、また基督教の長所を見んと努むるものなり。なほ広く之をいはは、独り基督教のみならず、其他の宗教、並びに理学、哲学の智識に於て、一切之を取り、以て己れが信仰に資せんとす。（新佛教一一二二五）

この論文は、キリスト教にも汎神論的世界觀を持つものがあり、ユニテリアンがそれに該当するとしている。彼らは「ユニテリアン教は、今なほ我徒の親友なり」と言つてゐた。

松下幸之助もP.H.P.運動の最初期からキリスト者に対して一定の理解があり、特にキリスト者の飯島幡司は最初期の『P.H.P.』誌では、幸之助に次ぐほど量で文章を書いていた。幸之助はその講話において、聖者の代表として「釈迦やキリスト」という言い方を多くするが、キリストを人間と見なして、釈迦と同じように当時の人々の現世的救済を試みた人物であると解釈してゐたようである。

その他、新佛教運動とP.H.P.運動の類似点として、境野は「人事を尽して天命を俟つ」という言葉を引用し、これに賛成する。彼は「自分は出来るだけ努力した」といふところに愉快を感じ、天分を楽しんで行く様にせなければならぬのである（新佛教七一五六二）と言つてゐる。高島米峰は次のように言つてゐる。

汎神論に立脚する僕の信ずる宗教は、天は自ら助くるものを助くとして、万事を、自分の努力活動によりて解決するのである。従つて、依頼もしない、祈祷もしない。成つて天を讐せず、敗れて天を怨まない。（新佛教一五一八二五）

幸之助もまた「今までの宗教の教化の方法を省みますと、どうも神さまを信ずる者だけを神は助けて下さるのだ、というふうな説き方を

しているように思われるのです」と述べて、神仏への依頼心を持つことを批判する。幸之助は、こうした旧来の教え方は「方便」であったとし、今日においては妥当でないと判断していたが、新佛教も「方便」には批判的であった（新佛教一一四七四）。

2 社会問題の重視

A 近代資本主義の肯定—新佛教の経済観と戦前の松下電器—

a 商業の積極的肯定と働く意義

境野黄洋は「社会の状態が、段々複雑になつて来たからといふ中に種々の事柄が含まれて居るのでありますが、然し中でも、経済問題が一番力の大なるものであります」と語っています（新佛教七一二二一（二））と言つていた。近代資本主義が高度化した明治後期において経済の力は無視できないものになり、新佛教運動もこの事実ははつきり認めていた。新佛教運動の経済に対する態度について、幹部の一人であつた杉村縦横（楚人冠）は次のように語つている。

我徒は金銭上の事に細心なるの故を以て屢々下品なりと認められき。然り我徒は金銭上の事に関して極めて細心なり。我徒は世の所謂宗教家なるものが経済の思想に乏しく、金銭の出入に留意せず、動もすれば他の喜捨する所を濫費して顧みざるに憤ること久し。此の故に我徒は金銭の出納に関して最も取締の厳密ならんことを期し、今日に於ては諸他の宗教的運動の中に於て、未だ我徒の如く出入の明確なるものを見ずと信じたり、こは是れ我徒の私

に世に誇らんと欲する所のものにして、此点に於て却つて我徒の攻撃せらるるに至れるは、余輩の最も意外とする所なり。（新佛教四一三一四）

新佛教が旧佛教界から批判された原因は、その強い現世肯定主義であつたが、経済の肯定も攻撃を受ける原因だった。彼らの組織の会計については、「新佛教」で一部しか公表されていないのでその全ての詳細を確認することはできないが、経済には「細心」と自負していたようである。

実業家でもあつた高島米峰においては、この種の主張は列挙にいとまがない。彼はより積極的に経済活動を肯定し、次のように主張する。

人間別に名利の外に、尚貴いものがある。苟も職業の神聖なものであるといふことがわかつて居るなら、少くとも、これを楽しむといふ境界に到らなくてはいけない。商人が商業を楽しんで、利を思はないやうになれば、これ即ち眞の商人であつて、帳面をつける筆の先にも、道は現はれるし、算盤の玉の上下に動く度毎にも、道が行はれるのである。（新佛教八一一四五）

算盤をはじく中にも宗教があるという主張は、境野にも見られ（新佛教六一六八一、七五四）、「どんな労働者でも職業は神聖」（新佛教四一五二）と述べていた。境野は「自己の義務天職を自覚し、働き働いて安んじて死するものあらば、其の人は即ち立派に宗教ある人な

り」（新仏教二一一八）と言つてゐる。

高島は別なところでは「人は皆商人なり」と主張し（新仏教六一五四）、「平常心是道ともいふし、治生産業実相に背反せずともいふ」（新仏教一二一九五）と述べる。商売は一種の啓蒙活動だという考え方を持っており、「僕の店へ来た時は、僕は乃ちこれを教育して、真人間にしてやるのが、僕の天職だ」（新仏教一二一四八五）と言つていた。

また高島は「一国を挙げて実業を賤しみ、労働を忌まむか、その国の亡びむこと、日を出でず」（新仏教七一六五一）と考え、実業を賤しむことは国家の滅亡に繋がると主張していた。同様に「新仏教」誌上には、別な人の主張であるが、「自己の職業は社会の如何なる必要に応ずるものなるかを自覺する」必要を説き、「天職」を楽しむべきだとする論文もあつた。

高島は「新仏教」誌上に明治四〇（一九〇七）年から翌年にかけて「小売商人衰亡論」（新仏教八一二四二一九一八二五）を連載し、読者の好評を博した。また「店頭小言」（一〇一一九七）や「店頭雜感」（一〇一五九九）など、『新仏教』の後期になると商人の立場で記事を書くことがより頻繁であつた。こうした高島の言論に対しても、宗教とはなんら関係ないという批判もあつたが、彼は「書くも喋るも、共にこれ、新仏教的行動の一端に過ぎざるなり」（新仏教一〇一六九八）と反論している。高島はその他にも「理想的商業」（明治四三「一九一〇年）や「店頭雜感」（大正三「一九一四年）など、商人の立場を意識した單行本を発行している。

こうした主張に對して、松下幸之助の思想が親和的であることは、多くの説明を要しないと思われる。彼は実業の側から宗教や道德に接近し、同様の主張を述べた。彼は、昭和七（一九三二）年五月五日の松下電器第一回創業記念式典で社会を豊かにするという「実業人の使命」を説き、以後同様の内容を繰り返し述べている。例えば昭和八（一九三三）年に次のように述べていた。

われわれ実業家は、何ごとも、実利的に解釈しなければならぬ。最も手近なわれわれの事業に信仰をもち、各自の職務に精進することこそ、眞に安心立命を得る捷径であると考える。

幸之助は、この頃から「安心立命」⁽¹⁵⁾という言葉を比較的好んで使つてゐる。ここでは「事業に信仰」を持つことさえも説いてゐる。また当時から、「どんな職業でも、それは社会生活に必要欠くべからざる仕事である」と主張し、あらゆる経済活動に積極的な道義的意味を認めていた。

b 人としての成功

明治後期になると巨万の富を得る者が現れ、「成功」が議論されるようになつた。境野は「成功とは何ぞや」という論文で、「大臣紳士と労働者との社会上の区別は、性質の区別ではない、種類の差別である。職業の種類が如何に社会から賤められても、安心して喜んで努力するのは成功の一つである」（新仏教四一一五二）と述べてゐる。全

ての職業は神聖であると考える境野にとって、富や地位は「成功」と関係のないものであった。

高島も「成功の秘訣とは何ぞや」(新仏教六一九〇三)という論考で「社会の進歩、人類の幸福のため、幾何かの力を致さなければ」(新仏教六一九〇六)成功ではないと主張していた。やがて高島の中で整理がついたのか、「人としての成功」という言葉をしばしば使うようになる。彼は明治四一(一九〇八)年に次のように言っている。

僕の持論たる謂はゆる「永く持続する」といふことは、形骸の持続ではなくして、精神の持続である。如何なる職業に従事するも、

己のベストと信ずるところを行つて、艶れて後止むといふ、この熱烈なる精神の持続である。従つて、「必らず功果が頭はれる」と言つたその謂はゆる「功果」も、形骸的事業の成功をのみ意味するのではなくては、人間別に名利の外に、尚尊ぶべき「或もの」がある。その謂はゆる「或もの」を指して、「功果」と言つたのである。然らば、その「或もの」とは何であるか。「事業の成功」をいふのではない、「人としての成功」即ち是れである。(新仏教九一五三四一五)

彼は続けて「歩一步」、人としての成功に近づこうとしていると述べている。また後には「事業に成功して人間として失敗するか、人間として成功して事業に於て失敗するか、僕は寧ろ人間として成功したいと斯う思つて居る」(新仏教一二一六二二)と主張している。「人

としての成功」や「人間としての成功」は、実業家としての高島の目標であった。

幸之助は、昭和九(一九三四)年に「出世は決して、自己のためと考えることき小さなものであつてはならない。すべからく人のため、世間のため大いに尽くさんがための出世を望まなくてはならぬ」と述べていた。戦後になり、PHP運動を開始すると「PHPのことばその二六」において「人間としての成功」を議論している。彼は「人はこの天分に生きることによつて、はじめて眞の幸福といふものを味わうことができる」と説明している。

c その他

その他、高島は福沢諭吉の影響を受けて「独立」について多く議論していた。大正三(一九一四)年、新たに東京へ上京してきた学生を歓迎する「新來学生歓迎会」において、彼は「独立とは何ぞや」という演説を行なつてゐる。彼は国家の独立と共に次のような主張もしていた。

元来、この月給といふものは、何でありますか。一言にしてこれを言へば、実力に対する報酬であります。実力なくして報酬を得やうといふには、或は惡魔ともならねばなりますまい、動物にもならねばなりますまい。しかし、昔の人の言つた言葉にも『衣食に道心なし、道心に衣食あり』とありますが、この道心といふ言葉を、実力といふ言葉と取りかへて考へて見ることも出来るので

あります。即ち、男子実力さへあれば、何の時何の処に於てか、衣食に困難を感じるやうなことがあります。月給に実力は附いて居ないが、実力にはいっでも月給がついて来るのであります。

即ち吾々青年は、常に自分の実力で、邁往直前し、奮励努力して、依つて以て自分の運命を、自分で開拓し、直に独立自尊の人となつて、人格を完成しなければならないのであります。（新仏教一五七五四〇五）

今日においては自分の会社を設立することを「独立」と言つているが、この時代は会社勤めを始めて「独立」とする場合が多く、高島もこの意味で「独立」と言つてゐる。ここでは、さらに自分で自分の運命を開拓する人こそが、眞の「独立自尊」の人であると主張している。同様に杉村縱横も「我徒は特に宗教家たらんことを欲せず、独立したる市民たることを得ば則ち足れり」（新仏教四一三一四）と述べていた。

幸之助も昭和八（一九三三）年に「われわれはわれわれの仕事を、いずれも一つの経営と考えなければならぬ」と言つてゐた。やがて戦後になって「社員稼業」の語を作り、社の内外に広めた。幸之助は、労働者の仕事であつても一つの独立した経営体と見なし、誇りと責任感を持って働くべきであると考えたのである。マルクス主義的な労使対立の構図で労働者を見るのではなく、労働者の仕事も一つの「經營」と見なす発想は、高島等の独立論とよく似ている。

また、高島は商業と共に工業も重視した。彼自身は工業に従事した

ことはなかつたが、「理想的商業」の第十五章「売る人たらむより作る人たれ」の章末において、次のように述べてゐる。

難を捨てて易に就くは人の常情なれば、売る人たらんと欲するもの多く、作る人たらむと欲するものの少きは、自然の数にしてまた如何ともすべからざるが如し。然れども、我等今、日本商業界の現状彼が如きを見ては、売る人の多きに堪へざると共に、作る人の少きを悲しまざる能はざるなり。

要するに、この一章の趣旨は、官吏や僧侶たらむよりは、寧ろ外人相手の世界的大商人たれ、然らずむは、作ッて生活する工人たれと言ふに在るなり。来れ、工の字の時代。

この書は注釈以外の全ての漢字にルビが振つてあり、学識がなくとも読めるようになつてゐる。彼は「世界的大商人」の出現を望み、ものづくりを行なう「工の字の時代」が訪れるよう願つてゐた。

この点に関して、幸之助は何かを主張したというより、彼の実業家としての活動が、そのまま親和性を示している。幸之助は、開業時から工業に従事し、後には「世界的大商人」になつた。戦後の日本に「工の字の時代」が訪れたのも、幸之助による努力が確実に一部を爲している。

また高島は「僕約中毒論」（新仏教一〇一一八七九〇）を書き、過度の僕約を批判した。彼は奢侈に対する批判的であつたが、行き過ぎた僕約は「消極主義」と見なして攻撃してゐる。幸之助も奢侈を

肯定したわけではないが、消費にあわせて生産を抑制したり生産にあわせて消費を抑制する考え方を批判し、生産と消費が共に拡大しなければならないと訴えていた。⁽³⁾

経営者としての高島は「出版業者の成功と失敗とは、一にこの、売捌の巧と拙とによつて、決する」（新仏教九一七二四）と述べ、販売力を重視していた。幸之助も昭和八（一九三三）年に「いかなる仕事に従事している人も、市場の空気にふれ、直接その声を聞くことがいちばん必要である」と述べていた。両者とも商品開発を軽んじていたわけではないが、営業活動を特に重視していた点は興味深い。

B 政治・社会問題

a 教育問題

新仏教運動は、教育問題にも強い関心を持った。境野黄洋は「今の教育は智識的教育であつて、決して倫理的修養を目的とするものではない」（新仏教七一五〇三）と考え、「今日の教育なるものは、人の品性の陶冶、或は道徳養成といふ様な方面に向つては、甚だ力のないもの」（同、五〇二）と批判している。また当時の詰め込み教育を批判し（新仏教一一一一三）、実践的な教育になつていないとして次のように述べている。

これは大学や、其の外の専門学校出身のものに就いても、終始耳にする所であるが、就中、中学出と來ては、何處へ出したって、手紙が満足に書けるではなし、算盤が満足にはぢけるではなし、

こんなものを遺ふよりは、小僧奉公出身の方が、どんなに重宝だから知れないといふことは、嘘でも何でもない、使つた人の殆んど常套語であります。（新仏教一一二一七八）

中学出身よりも奉公出身の方が良いという主張は、決して皮肉や誇張ではないようである。

高島米峰もまた、当時の初等教育が「児童に何事かを詰め込んで居る」（新仏教一六一四〇四）として「無教科書主義」を主張していた。さらに、苦学して学歴を身につけるよりは早く社会に出た方が良いという考えを持つており、「凡そ世の、愚にして而して憐むべきもの、苦学生に過ぎたるはなし」と言つていた。苦学するくらいなら、「一念發起して、小僧となれ、丁稚となれ、職工となれ、眞の牛乳屋となれ、眞の新聞配達夫となれ、眞の車挽きとなれ」と主張していた。苦学生は「結局は身体を害ひ、遂には不幸にして夭折する者が多い様である」（新仏教一四一九七七）と考えていた。

高島は高等教育についても強い関心を持つており、大正四（一九一五）年の時点で東京帝国大学と京都帝国大学が仏教の講座を設けていないと指摘している（新仏教一六一七六）。また、「僕はもとより、官学万能主義に反対するもの」（新仏教一〇一五一七）と言つて、私立大学の改革も唱えていた。他にも、高等学校を廃止して中学を二年延長し、社会へ出る実践教育と大学へ進学するための二種の教育に分けるべきであると提案したり（新仏教一五一五九八）、「高等師範学校廃止論」（新仏教一四一四八四八）を唱えたりしている。後の昭和

七（一九三二）年には、大学を出ても職がない人がさらに増加してきただので、大学を半減させることも考慮し、「何のための学問ぞ」⁽¹⁾と問いかけている。

松下幸之助も、戦前から学問や教育に強い関心を持つて議論している。彼は昭和八（一九三三）年に、人生の早い段階で社会に出ることには「どれだけ将来成功の捷径であるか知れない。決して学業そのもののみが出世の要素ではない」と述べていた。また「学問に駆使されなければならない。学問を有効に使ってこそありがたいものである」と述べて、実践的な学問を志向していた。昭和八年の段階では、「小僧生活より真の修練を積んだ者」を重視し、中学校卒業者に対しても定期間小僧生活をさせる社内教育を行なっていた。

終戦直後のPHP運動になると、さらに教育に対する批判は明白になり、幸之助は次のように述べている。

きな原因だと思うのであります。⁽²⁾

彼は太平洋戦争の惨禍の原因として、教育問題を考えていた。これを「知育偏重」であつたとし、今後は是正するように呼びかけている。

「PHPのことば その一〇」でも「教育にあたつては、單に学問技芸を教えるだけではなく、人生についての正しい生き方を漸けてゆくことが肝要であります」と述べていた。さらに高等教育も批判し、戦争に向けて政治家や官僚が誤った考え方を持っていたことについて「大學の先生自身がこれらの指導者に誤った観念を吹きこんだのではないでしょうが」と主張していた。人間の教育は知育に偏つてはいけないという発想や、学歴にとらわれず丁稚奉公を重視することなどは、新仏教運動と非常によく似ている。

b 税制改革

宗教の興隆になら加うるに、わが国の学校教育の改善を根本的にやらなければならない。今日のこの敗残の姿というものは、單り軍部の專横のみによってのみ起つたとは考えられないのです。直接の原因はそうであるか知れませんが、原因はもつと深く、過去におけるわが国の学校教育はほとんど知育偏重になりました。そうして人としての教育は没却されてきたと思うのです。ます。人としての修理に徹することができない。表裏からはつきり物を見ることができない。従つて真相も、真相も掴むことができないといふところから、今日わが国がこういう状態に陥つた大

高島は税制にも関心を示し、議論を試みている。彼は生活必需品については無税とし、その財源を贅沢品への課税で賄う方法を考えいた（新仏教一五一九四）。また營業税や通行税の全廃なども提唱している。当時の財政から考えて、高島の提案がどこまで現実的であったか俄には判断し難いが、高い関心を持つて議論していた事実は指摘して良いであろう。

幸之助も、PHP運動の最初期から税制には強い関心を持っていた。彼は「PHPのことば その一三」において「租税の適正」を提唱していた。⁽³⁾ その具体的な内容は、ほぼ全面的な減税をし、国費の合理化を

唱えるものである。後にこの発想は「無税国家論」へと発展してゆくが、原型は終戦直後からあったと考えられる。

両者の具体的提言は、状況が異なつてるので相違するが、本質的に共通しているところは、両者とも税制は単なる経済上だけの問題ではなく、国民の道徳観念に影響を与えるものだと認識している点である。高島は、営業税が高ければ商人は虚偽の申し立てをするとして、次のように指摘する。

国民をして、虚偽を申立てさせる政治、ウソをつくべく余儀なくせしむる政治は、決して善い政治でない。ウソをつく国民を有する国家の将来は、決して多幸ではない。国民をして、ウソをつかしめるやうな政府を有する国家の将来は、寧ろ頗る危険である。
(新佛教一五九六)

幸之助もまた、高すぎる税金について次のように言つてゐる。

税率が非常に高く、納税した後では、生活すら支えることが困難であるというような状態でありますと、生活してゆくためには何とか考えなくてはならないということから、やむなく脱税をする、これがまた慢性になつて、それほど悪いとも思わなくなり、日常の会話の中でも平気で言い交わされるようになりますと、国家の前途は實に危いことがあります。こうなると、納税を真正直にしている人の事業は、だんだん衰微してゆくこととなり、結局、善

意が衰え、社会の道義は悪化してゆくこととなるのであります。^{〔註〕}

幸之助はさらに、為政者に對して「民心を洞察する政治的識見が要請される」と述べている。高島や幸之助にとって高すぎる税金は、道義の衰退をもたらすものだった。道義の退廃は、当然のことながら、社会や国家の混乱をもたらすものである。税金の影響を機械論的に把握せず、数字上の計算だけではない別な視点を持っていた点は両者に共通する特徴である。

c 政府の介入に反対

新佛教運動は、政府による宗教への不介入を綱領に掲げていたが、これは政府を批判すると同時に、仏教世界の自主独立を主張するものであった。明治三一（一八九八）年から三二年にかけて、浄土真宗の近角常觀や石川舜台等は、仏教を国家公認の宗教にしようという運動をしていた（新佛教七一三九～四〇）。境野等はこれに強く反発し、淨土宗系の雑誌である『仏教』誌上で論陣を張った。国教化案は結局貴族院であつさり否決されたことで事なきを得たが、それでも国教化への動きは止まらなかつた。境野は、『新佛教』誌上で宗教とは「超國家的なもの」（新佛教一三一三八九）であり、本質的に国家とは性質の異なるもので、国家との提携はある程度までしかできないとしている。これは当時盛んになつてきた日蓮主義運動や国家主義的な神道への批判でもあつた。

境野は反国家主義の立場からこれを説いたのではない。彼は「皇運

扶翼などといふことは、国民誰でもきまつて居ることで、決議も発表も入ることではない。これは恰も日本の国民大会を開いて、『飯を食ふ』といふ決議をした様なものである（新仏教一三一三九六）と言つてゐる。新仏教は無儀式主義を唱えていたので、国民としての国家への帰属意識についても一定の形式でこれを表すことに反対したのである。

高島も「内地の不況にせよ、海外の伝道にせよ、國家若くは政府の力を借りて、依つて以てその教練を拡張せむとするが如きは、卑怯の振舞にして、僕はこれに與せず」（新仏教一六一六五八）と言つていた。彼の理想は「宗教の独立」（新仏教一三一一七七）であった。「新仏教」が政府から弾圧されたのは、こうした独立の態度が不穏に見えたことも原因であろうか。

幸之助は、宗教の国教化について特に目立った議論をしていない。戦後には特定の宗教を国教化する動きがなかつたので、取り上げなかつたのも当然である。しかし「政府の介入」という観点で言えば、幸之助は昭和二三（一九四八）年に次のように言つていた。

私は今日は、もう為政者によつて治められる時代じゃないと思ひます。自ら治めていくべき時である。国民の代わりが政府なんですから、お互いの主義主張はもつと反映さざないかん、その反映さす手段が訓練されてないのです

彼の「無税国家論」も、こうした自治の思想と密接に関連しており、

民衆の自治を高めてゆくことによつて大幅な減税も可能になるとしている。幸之助は「民主主義の国家を運営する基本的な責任は、国民の一人ひとりにあります」と述べ、国民の責任や義務を重視している。先に述べた「社員稼業」も「独立自尊」と本質的に似た議論であつたが、新仏教と幸之助は諸個人の修身だけではなく、行政における自治独立も重視していた。両者とも、政府の介入を批判し、自分たちの独立の義務について積極的に議論していく点は共通している。

3 その他の議論

新仏教は宗教の改革を唱え、宗教も「日に新た」（新仏教三一五三）でなければならないと考えていた。高島米峰は「國家の発達、社会の進歩、人類の幸福」（新仏教一三一一八七）に寄与するのが宗教の目的であるとし、「向上発展の、勇ましく、力強い、積極的なのが、宗教の眞面目である」（新仏教一二一三〇〇）と主張する。彼は自分の商売と社会の進化について次のように考へていた。

縱令、予想しなくて、社会はどうしどし進化する。社会が進化したために小売商人の存在を、必要としなくなつたら、小売商人をやめて、時勢相応の事業を經營し、社会進化の潮流に棹して、常に、時と移り、世と進むの覺悟がなくてはいけない。……進化と変化とは同じではない。進化は、一種の変化であるとは言へるが、変化は、決して進化とは言へない。進化には、同一の精神が貫流して、常に向上的の態度を取つて居るが、変化は、必ずしも

然ることを要しない。社会進歩の大勢に連れて、己の職業の存在の意義の無くなつた時に、更に他の新事業に移るのは、即ちこれ進化である。(新仏教九一五三四)

高島は、将来的に小売業が必要なくなつたら他の業種に移るとし、これは「進化」であると認識していた。世の中は「進化」しているので、自分たちもあらゆる面で「進化」しなければならないと考えていたのである。

境野黄洋は、さらに一步進めてこれを「目的論的」に解釈する。彼は機械論的宇宙観に反対し、次のように述べる。

人が真を求め、善を追ひ、美を慕ふといふのは、人生の目的が、宇宙の帰趣と一致して向上するのだと考ふる外に、考へ方がない、少くとも宇宙も人生も相並んで真善美に向つて進んで行くのだと考へる方が、我々には考へよい(新仏教八一一九三)

境野は、宇宙が「真善美」に向かつて進歩してゆくものだと解釈していた。彼は続けて、「神」は「善に向つて發展する」とも述べている。またこの宇宙の進歩に人間が沿つてゆくことは「真善美」であると解釈していた。

松下幸之助にとって進歩は「生成発展」と表現されることが多い。彼は「P.H.Pのことば その一〇」で次のように述べている。

生成発展とは、日に新たにということであります。古きものが滅び、新しきものが生まれるということであります。

これは自然の理法であつて、生あるものが死に至るものも、生成発展の姿であります。これは万物流転の原則であり、進化の道程であります。お互いに日に新たでなければなりません。絶えざる創意と工夫とによつて、これを生成発展の道に生かしてゆくとき、そこに限りない繁栄、平和、幸福が生まれてまいります。

幸之助は、自然が「進化」するものと解釈し、これに人間が沿つて「生成発展」することによつて「限りない繁栄、平和、幸福」が生まれると主張していた。彼は「P.H.Pのことば その一六」では「繁栄、平和、幸福を進めるものが善であり、これを妨げるものが悪であります」と言つてゐる。これは宇宙が真善美に向かつて發展していると解釈した境野の思想によく似ている。宇宙と社会は現に進化しており(存在)、また進化しなければならない(當為)として、存在と當為の画面で進化をとらえていることも、新仏教と幸之助に共通した特徴である。

また高島は「信仰は力である。人間生活の上に於ける、一大活力である」(新仏教一一一四四)と言つていた。彼は後に「信する力」という本を出版し、その冒頭で「信は力なり、信するも力なり」と主

張した。また「正信は力なり」⁽²⁾とも言つていた。一方、幸之助は「強く願う」ことを重視し、成功するためには「自分の天分を発見しなければならない、どうにかしてこれを見出したいものだ」という強い意思を、常に心にひそめることが第一に必要なものだといつてゐる。

表現は違うが、行動の最初に強い思いが必要であるとする点において、幸之助も高島も同じである。幸之助は「あなたが故に」といふ手筈のあつたところで、「成程そうか」と合意をするところなり。小六ヶしい言葉で言へば、理性の自由を尊重し、依て以て健全なる信仰を確立せむとするところなり。(新仏教二五一一五二)

また高島は、労働者の休日を重視した。当時、商工業者の休日は少なく、月に一日の定休日も休めないことが多かつたようである。彼は商工業者に「休むべき機会を与へること」(新仏教二五一五二)を訴えた。彼は働くことの中に慰安があると解釈していたが、休養も重視していたのである。幸之助も休日を重視し、昭和一一(一九三六)年には周囲に先駆けて「会社になる前から理想として考えてきた」という週休制を導入した。⁽³⁾ 松下電器は、戦後では日本で最初の週休二日制を導入している。

新仏教運動は、青年たちに支持された運動であったが、高島は「廿歳前後主義」を唱えていた(新仏教二三一三二)。当時四〇歳近かつた高島は「近頃、世の青年の、ますます老人じみた風体運動を見るに及んで、いよいよ『廿歳前後主義』の必要を、感ぜざるを得ないのである」と言つている。幸之助も戦前から「若さを失わないために」と言つており、「本所の若さを失わないため、その経営は少々の危険を感じても、常に大胆に飛躍を敢行していくことが必要である」と主張していた。⁽⁴⁾

新仏教運動は經典の硬直的な解釈に固執する旧仏教を批判し、「自

由討究主義」を主張していたが、これについて高島は次のように説明していた。

まづ「なぜ」と疑問の第一矢を放ちて、「これこれこういふ道理あるが故に」といふ手筈のあつたところで、「成程そうか」と合意をするところなり。小六ヶしい言葉で言へば、理性の自由を尊重し、依て以て健全なる信仰を確立せむとすることなり。(新仏教二五一一五)

新仏教は、「なぜ」と問い合わせることを重視していたのである。一方、幸之助には「なぜ」という書があるが、この題名は幸之助自身が付けたものであるという。「道をひらく」においても「なぜ」と題する文章があり、「繁栄は“なぜ”と問うところから生まれてくるのである」と言つている。

新仏教運動は、当初数百年という長期的視野を持つていた運動であった。境野は「我徒の活動は、其の結果を百年二百年の長きに期するもの」(新仏教二一三九〇)と言つていた。幸之助の「創業命知」も、二五〇年にわたる遠大な計画である。⁽⁵⁾ また、高島は「人生は、一大総合芸術であると言へませう」と言つていた。幸之助は後に「経営は生きた総合芸術である」と主張している。

新佛教運動と最初期P.H.P運動を比較すると、両者は思想的内容のみならず、運動の形式も似ていることを指摘できる。両者ともある価値観を世に広めようとする社会運動であったが、一般的に考えると社会運動は政界運動や暴力的破壊・殺害活動、街頭演説など、無数の形態があり、偶然に似ることは珍しいと言つて良い。P.H.P運動は、最初期の頃からほぼ一定の形式で運動をしており、運動の形式において大きく迷うことはなかつた。

新佛教運動の主な活動は、月刊誌の発行と、日時を決めた室内での講演である。月刊誌は創刊号より毎月発行され、当初から総合雑誌的な内容であった。

会合は、公開演説会、通常会、談話会、読書会などが開かれていたが、一般向けの会合は公開演説会であり、明治三四（一九〇二）年四月から明治四五（一九一二）年の二月まで、東京芝のユニテリアン教会会堂で行なわれた。明治四〇（一九〇七）年から本郷の上宮教会でも行なわれており、神田橋外和強楽堂（新佛教七一八五）や三田の惟一館（新佛教九一一〇五六）でも開催されていた。地方への出張は隨時行なわれており、こちらは特に一定の決まりがなかつたようである。

演説に際し、境野黄洋は和服や洋服を気まぐれに着ていたが、高島米峰は必ずフロッコートを着ていた（新佛教七一三八九）。公開演説会はほぼ月に一度以上開催され、その詳細は「新佛教」誌上で報告されていた。会を開催するにあたっては「新佛教」をはじめ、各メディアに広告を出していったが、日時だけは守つたものの、演説者や内容

が予告と異なることはしばしばあつた。

幹部だけが集まる通常会は、最初の数年は一定の形式に沿つて行なわれていたようであるが、「新佛教」六巻九号の広告では通常会を兼ねて談話会を開くとされており、次第に形式は曖昧になつていて。後には評議員会と称する会も開かれていた。第一回の通常会は杉村縦横の家で一四人が集まり、午後六時から一〇時まで行なつたと記されている（新佛教一一二九四）。

またその他、会員を募つて会費を徴収していたが、これもどこまで厳密であったのか定かではない。「新佛教」四巻一号の冒頭の記述によると、明治三六（一九〇三）年の時点で、会員二名以上の推薦か評議会による直接の認定で入会でき、毎月一五錢以上納める決まりがあつた。当初は旧佛教側から睨まれていたので一部に秘密結社じみた面もあつたが（新佛教一一九〇五）、次第に開放的になり、最後は会員が会費を払わないことも一因で「新佛教」が廃刊になつて（新佛教一六一七二二）。しかし、実質上はともかく、形式上は会員が会費を払つて運動を支える形態をとつていたと言つて良い。

最初期のP.H.P運動も、月刊誌「P.H.P.」の発刊と、日時を決めた室内における講話が活動の中心であつた。その他「P.H.P友の会」という会員制も設けていた。「P.H.P.」は昭和二二（一九四七）年四月に創刊され、翌年一月三一日から「P.H.P.定期研究講座」がほぼ毎月開催された。場所は、当時の速記録（通称「旧速記録」）記載によつて判明している限りは、ほとんど大阪市中之島の大坂府立図書館会堂で行なつていた。この時、「P.H.Pのことば」と題する短文を発表し、

その模様は『P.H.P.』誌の昭和二三（一九四八）年五月号から隨時掲載されている。また、それ以外の場所でも隨時座談会や演説会を開いていたが、記録によって今日判明している限りは、全て室内で行なわれていたようである。

松下幸之助は敗戦後G.H.Q.により経済活動が制限されている時に、このP.H.P.運動を始めたが、制限が解除され、昭和二五（一九五〇）年七月より松下電器の経営に復帰した時、最初期のP.H.P.運動は一旦終息に向かった。幸之助がP.H.P.研究を再開したのは、松下電器社長を退任した昭和三六（一九六二）年のことである。

両者の運動の違いは、新仏教運動では実質上はどうあれ、形式上の指導者は設けられなかつた。公開演説会も一回に複数の人が演説を行なつていて、P.H.P.運動は、名実共に幸之助が指導者であり、演説は基本的に彼一人が行なつていた。

両者の活動の詳細は未研究であり、ここで挙げた特徴も大まかなものだけである。より詳しい研究は資料的に可能であると思われるが、ここでは、「月刊誌の発行と日時を決めた室内での演説・講話、会員制の設立」という活動の外形がよく似ていることを特に指摘したい。両者が、多様にありうる社会活動の中から、非常に似た活動形態を選んでいたことは注目すべきである。^{〔註〕}

B 読書の相対的軽視と常識主義

両者の運動の特徴として、読書を相対的に軽視する傾向を見ることができる。新仏教の場合には、旧仏教が古典の解釈に拘泥して実践的傾

向を軽んじているとし、この主義は意図的に主張された。境野黄洋は次のように言つてゐる。

今日日本に行はれて居る仏教は、人格中心の仏教か、教義中心の仏教かと言へば、申すまでもなく教義中心の仏教であります。これが後の仏教には、活きた感化力がなく、唯学問仏教、書物の上の仏教となつて、所謂宗教としての血も熱もなくなつた所以であらうと考へるのであります。（新仏教七一六四五）

彼は別なところでは「魚屋は魚屋、百姓は百姓、商人は商人、各其の業務の中に居つて世間一般の人の智識で、宗教といふものがすぐに対理解もされ、信仰もされるもので、何も特別な古典や、書物により、特別な智識で始めてわかり、始めて信ぜられる様なものではない」（新仏教一〇一七二五）と主張している。彼は「歴史家」には「古典的研究」が必要だと認識していたが（新仏教一〇一一〇七九）、「一般の人」には働くことを通じて悟る方が重要であると考えていた。高島米峰も「吾々の思想の自由を重んずるを本とし、書物は末なりとして居る」（新仏教八一五一）と言つてゐる。彼は苦学生を批判していだが、無理に書物を読むことの否定という点では、この議論と同じである。

最初期のP.H.P.運動にも、同様の主張があつた。松下幸之助は、読書を完全に軽んじたわけではないが、次のように述べていた。

普通は本を読んで研究しますが、それ以上によく説明しているところの姿がありますよ。それは現実という書物ではありませんか……。生きたところの現実の事物を見ればよいのです。本でありますと読まなければなりません。本は動的な原理を静的に説明しております。それでは原理は真に分かりません。先哲の見出した原理は動的に動かさなければならない。本だけでは静的なのです。それを動的に見ることが大切です。動的というつまりこれは世界相、事物が動いている姿です。本にあることが実際に動いている。

幸之助は、仕事や活動を通じて得られる直観的なものを重視しており、「先哲諸聖の教えを研究する。結果として創造、創作というものをとり入れる。それのつかみ方はあえて一頁の本を読まなくても分かるのだということです。そこが一番P.H.P.の狙いですよ」と言っていた。新仏教は常識主義を唱えていたので、時に学者に対しても否定的であった。境野は「偉大なる人とは、必ずしも学者ではない」(新仏教四一二〇〇)としていた。幸之助も「学者の受けを借らなくとも、われわれの常識で物を考えてみましても」⁽⁴⁾ 大体のことは把握できるとしている。境野や高島は、当時における高等教育を受けており、新仏教運動の中に読書会も入っていたが、これを絶対視しない柔軟性を持っていた。幸之助も有識者に相談しなかつたわけではないが、書物や学者以外から得られる知恵も重視していたのである。

C 民衆への直接的訴え

近代以降、農村の伝統的な共同体を離れ、都会で生活する人は急激に増加したが、民衆は共同体を離れることによって宗教も失い、精神的に寄る辺ない存在となつた。新仏教運動は、こうした人々を中心に受け入れられ、支持を拡大していくようである。新仏教運動に参加した小松原国乗は「都會には自由思想發達し、田舎には形式的宗教が行はれる、新仏教なども都會的宗教と云つて宜からう」(新仏教一三一五六二～三)と言つていた。

境野黄洋は自分たちの思想を「中流社会」や「中等階級」(新仏教二一一七一、四一四四〇、一一一三五九)へ最初に広めるべきであるという確固たる戦略を持つていた。「中等」ではない「下級者」に対しても、「彼等といへども解し得ない事ではない」(新仏教二三一～六)として、決して排除しなかつた。彼が問題視していたのは、一部のエリートだけの自己満足に終わるような閉鎖的な思想運動である。

高島米峰は、新仏教運動は「多数の平民を正機とする」(新仏教五一七五)と述べている。彼によれば、奈良、平安、鎌倉時代の仏教は、全て「一般国民の信奉すべき宗教」として広められたが、各々は次第に「貴族的」になつて硬直化し、衰退したという。高島は、釈迦、聖徳太子、法然を重視し、彼らが皆「多数の平民」に仏教を広めようとしたことを評価している。新仏教は、明治期の旧仏教がエリート主義に偏り、民衆を軽視したこと批判していた。新仏教運動が総合雑誌の刊行や講演という運動形態を取り、後に高島や加藤咄堂がラジオ講話を精力的に行なつたのもこうした問題意識からであろう。彼

らの運動は、マス・コミュニケーションを意識したものであった。

松下幸之助も、P.H.P運動を民衆運動であると考えていた。彼は次のように言つてゐる。

P.H.P運動は単なる道徳運動じゃございませんので、現実の運動であります。ですからすべての人を網羅すると申しますか、どんな人でもこれに参加してもらわなくてはならない。正しい人だけによってこの運動を行なうということは、これは目的を達成する所以でない。正しくないと思われるような人も、より以上多く包容しなければ本当の世の中をつくることはできないのであります。⁽¹⁾

幸之助は最初からエリートだけの運動を全く考えておらず、当然のように民衆運動の形式を選択していた。⁽²⁾ 民衆による運動の盛り上がりこそが、社会を変えると信じていたのである。

D 楽天、快活

境野黄洋は、新仏教運動が「樂天的」（新仏教二一）⁽³⁾ 四四）であるべきだと主張した。彼は「近代文明の精神は樂天的な快活な活潑壯快な、そうして愉快に活動する所にある」（新仏教一〇一七三五）と解釈しており、彼らの運動もそれに沿つて「樂天的な快活な活潑壯快な運動でなければならないと考えていた。境野においてこの主張は数が多く、従来の宗教が「眞面目腐ったもの」（新仏教六一七五二）であることを非難していた。彼はこの考えに關して、「コレは私一己だけ

かも知りませんが」（新仏教八一二九八）と言つていたが、むしろ『新仏教』誌上に冗談のようなことを最も多く書いたのは高島米峰である。高島は意図的に冗談を書く人であり、「僕等の宗教は、人をして、神たり仏たる前に、まづ人間たらしめやうとする」（新仏教一五一四三二）と主張していた。

松下幸之助も、P.H.P運動は「ジャズとスポーツ」であると主張していた。これは活動を具体的にジャズとスポーツに限定するという意味ではなく、これらに象徴されるように明るく活潑でなければならぬという意味であった。最初期においてこの発言は多く、「樂天的な快活な活潑壯快な」運動を目指した新仏教運動と親和的である。

新仏教運動がこのような主張をした背景には、清沢満之や曉鳥敏等による「精神主義」の思想があつた。新仏教から見れば、彼らの思想は「眞面目腐った」ものであり、「羸弱思想」（新仏教三一六四）であつた。「肉体主義、不足主義、競争主義を去り」（清沢満之）と説き、「我々は常に如来様のおはからいに満足すべき」（曉鳥敏）とする「精神主義」は、「物心一如」を掲げて近代資本主義を肯定する新仏教から見れば、決して活潑とは言い難かつたのである。⁽⁴⁾

III 新仏教運動とP.H.P運動の相違点

1 主張の相違

新仏教運動とP.H.P運動は時代も異なり、運動している人物も異なるので、本来は相違点が多くて当然である。いくつか本質的な相違点

を挙げるとする、第一に、新佛教運動は宗教が根本にあって経済は重要なものの一つであった。P.H.P.運動では、宗教も経済も共に重要なものとされている。新佛教の場合は、世の中の改革のために特に宗教の改革が重要であったが、P.H.P.の場合は世の中全般の改革の一つに宗教の改革があつたと見るべきである。もつとも、最初期から松下幸之助は無神論について「大きな危険がある」と述べているので、無宗教を容認していただけではない。P.H.P.に比べれば、新佛教運動の方が宗教を強く意識していたと考えるべきであろう。

第二に、経済発展に関しては新佛教よりもP.H.P.の方がより強く志向している。「進歩」や「進化」についても、新佛教は重視しているが、P.H.P.ほど考えがまとまつていらない印象を受ける。むしろ新佛教の「進歩」「進化」に関する考えを整理するとP.H.P.が唱える「生成・発展」の思想になるのではないか。この点において両者は食い違っているというより、新佛教はまだ曖昧でP.H.P.の方が統一されているようである。

その他具体的な諸論について、詳細は一致していない点もある。

筆すべき点としては、高島米峰は小売り商人として客のマナーを問題にし、「お客様改造論」を訴えていた。これは『理想的商業』や『熱罵冷評』などでも論じられているが、『新佛教』廃刊後も比較的長期にわたって繰り返し問題にしている。高島によれば、当時の客は店に入るやいなや「オイ、何町何番地は何處の辺だ」といきなり怒鳴りつけたり金を払う時に通貨を床へ投げ出す人も多かつたという。幸之助の奉公時代にもこうした客はいたかも知れないが、幸之助がこれ

を特に問題にしている様子はない。

また、井上円了の影響を受けて、新佛教は迷信の排除を強く訴えたが、幸之助は迷信を肯定しないものの、特にこの問題を大きく取り上げることはなかつた。一方、幸之助の議論の中で「素直な心」は重要な主張であるが、新佛教には「心を正しくし、清くする」（新佛教四一六七一）や「率直」（新佛教一三一五〇三）などの主張があるものの、特に重視している様子はない。

新佛教運動は井上円了の『仏教活論』を継承している自覚はあつたが、P.H.P.運動は「釈迦やキリスト」以外の何かを継承しているという自覚がなかつたようである。最初期のP.H.P.運動で、これが日本近代思想史上のどこに位置づけられるかという問題は、特に議論されていない。幸之助自身も、生涯にわたつて自分の思想が何かの後裔であると主張したことはないようである。これは幸之助が自分の思想の独自性を誇ったというより、興味が薄かつたのであまり問題にしなかつたらしい。

2 新佛教は宗教なのか

新佛教運動を評価する際に、最も注目すべき点は、果たして新佛教は宗教なのかという問題である。これは最初期から取り上げられ、終始つきまとつた問題であった。境野黄洋は新佛教が、「どこまでも倫理教でなければなりません」（新佛教八一三〇二）とか「倫理的方面に力を入れる」（新佛教一一六五七）と言っていた。では、新佛教は一部宗教的な議論を行なうものの、ほとんど倫理運動ではないのだ

ろうか。

加藤弘之は初期にこの指摘をし、新仏教は宗教ではなく「一派の學問」（新仏教一一三三二）ではないかと主張した。これに対し、境野は反論を試みているが（新仏教一一八三九四）、あまり成功していないとは言えない。さらに加藤の議論に与する形で「求信居士」と名乗る人物は、新仏教は「到底宗教の資格を得るに至らざる」（新仏教一一四六六）とか「單なる倫理道德説」（同四七〇）と言い、新仏教徒は「宗教家と言はんよりは、一種の哲學者」（同四七一）であると指摘している。これに対し、境野は「求信居士」とは誰だか分からぬいとしながらも反論し、哲學も信仰すれば一種の宗教だと述べている（同四七五七）。また、先にも述べたように、高島米峰が「新仏教」で書いていることは宗教とは関係ないという批判もあつたが（新仏教一〇一六九八）、高島は執筆すること自体が内容の如何に拘らず宗教行動の一端だと反論している。

これらの論争について、後の高島は「高島米峰自叙伝」で次のように回顧している。

加藤弘之先生が、何故に新宗教と称せずして、新仏教といふか、新仏教とユニテリアンとの異同如何、新仏教は宗教なるか哲学なるか、迷信と正信との区別如何等の質問を提出せられたことがあ

つたが、他の学者思想家からも、この程度の質問は繰り返へされ、これに対する解答には、吾徒最も力を致したのであって、それは自然日本の教界に対する大きな思想指導ともなり仏教学界に対

する大きな貢献でもあつたと信ずる。⁽¹³⁾

「宗教とは何か」という問いは、非常に難しい問いであるが、この論争を喚起した点でも、新仏教運動は有意義であつたと考えていたようである。

新仏教は旧仏教を批判するが、仏教の一派ではないという主張も終始一貫していた。来馬琢道は新仏教の目的について、従来の仏教とは「別に一派を立てるのではない」（新仏教一一三四）とし、「局外生」と名乗る人物は「新宗派の建立者では無く、新主義の宣傳者」（新仏教一一一〇九）と述べている。境野も「新仏教は新宗派ではない、又吾々は新宗教の御開山でもない」（新仏教一一六八五）と言つていた。高島は「從來の各宗教のどれでもなき一種の新宗教なり」と主張していた。

「新仏教」は、仏教の新しい宗派ではなく、しかも「仏教」の一種なのである。この主張は、なかなか明瞭には理解し難い。宗教という言葉の解釈も困難であるが、彼らが「新仏教」という言葉に込めた思いは、個人差もあつてかなり複雑である。彼らは職業を別に持つていたので「宗教家」ではないという自覚はあつたが、宗教の改革者は自認していた。

一方松下幸之助は、最初からP.H.P運動は宗教ではないと言つていた。彼は「P.H.Pは教團でも、宗教団体でもなんでもありません」と言い、次のようにも主張していた。

PHP研究所自らが宗教運動をするのではございません。宗教家の方がたにPHPの立場からます呼びかけをしまして、『なぜみなさんは眠つておられるのか、もつと力強く宗教家として働いて、動搖している国民に精神の豊かさを與えるだけでも與えて下さい』ということを呼びかける。こういう点にPHPの運動もある

幸之助によれば、PHP研究所は宗教団体の興隆や改革を呼びかけたが、PHP研究所自体は宗教団体ではないという。この点は新仏教運動とよく似ているが、新仏教運動よりもその立場が明白である。新仏教の曖昧な点を整理すればPHPの主張になると解釈することも論理的には可能であるが、新仏教運動が「新仏教」という言葉にもつと複雑な思いを込めていた可能性も否定できないので、ここではその遠いを指摘するに留めたい。

3 人間中心説

松下幸之助は、最初期のPHP運動で「人間宣言」⁽¹⁾を世に出し、「人間は世の支配者」とか「宇宙の支配者となり、万物の王者」と主張していた。この主張は、後に「人間を考える」（昭和四七〔一九七二年〕）としてまとめられた。幸之助は自分の主著としてこの「人間を考える」を推しているので、この人間中心説は彼の中では重要な主張であると考えられる。

新仏教において、人間中心説は重要な議論として取り上げられた形跡はない。田中治六は当初、公害問題などを議論して人間中心説を批

判していたが（新仏教三一一一）、境野黄洋がこれに賛同したり反対したりする様子は特に見られない。高島米峰は、人間と動物の違いを意識することもあつたが、視野の狭い単純な人間中心説は明白に批判していた。⁽²⁾

これも新仏教の主張を整理すれば幸之助の議論になるのか、両者はこの点において決定的な相違があるのか俄には判断し難い。境野は無我愛運動を批判して「今日の倫理上の健全な考では、一切の自我的欲望を調整して、理性と融和せしめ、之を発展して行く」（新仏教七一一七二）と述べていた。彼は「絶対的愛他」を否定しているので、人間について考えるならば、人間中心説に接近しそうであるが、少なくとも『新仏教』誌上ではそれを明言している様子はない。

また新仏教徒同志会の幹部では、加藤畠堂が後に比較的人間中心説に近い立場を唱えていた。加藤は「人間生活は決して他の動物の如く、與へられたる自然のままで生存するものでなく、常にこれをヨリ良くし、ヨリ完全にすべく、理想を追うて進んで参りましたので、此の理想追求の心こそ人間に於て発現せられた最も高尚なる情操でありまして、直に真善美の円満を求むる宗教情操もこれに発現するのであります」と言っている。しかし人間を「宇宙の支配者」とする幸之助ほど強い主張とは言い難い。

いずれにせよ、幸之助は自らの思想の重要な点として人間中心説を明白に主張していたが、新仏教運動は重要な主張としては人間中心説を唱えていなかつたことが指摘できるであろう。

IV 新仏教運動と松下幸之助の具体的接点

新仏教運動は、特に師弟関係を作らず、マスメディアを中心とした啓蒙運動であった。従つて、誰がどのようにこの思想運動の影響を受けたか、その軌跡を判定することは非常に難しい。松下幸之助がこの影響を受けていたとしても、決定的な証拠を発見することは困難である。

九歳以降、大阪で都市労働者として働いていた幸之助は、教育をほとんど受けおらず、どのような経路で思想を攝取したか、その詳細を本人あまり覚えていない。少なくとも自らが唱えた「PHP」の淵源はどこにあるのか、その自己分析は十分にできなかつたようである。

では、思想的によく似た新仏教と幸之助にもし具体的な接点があるとすれば、どのような点であろうか。恐らく次の四つが考えられる。

第一に、幸之助や彼に近い人物が、「新仏教」やこの内容をまとめた単行本を直接読んでいた可能性がある。「新仏教」誌上における高島峰等の文章は、いくつかは単行本化され、「新仏教」廃刊後も読むことができた。例えば高島は「新仏教」一三巻、明治四五（一九一）二年から約一年間「噴火口」という連載を続けていたが、大正二（一九一三）年に他の原稿も集めて「噴火口」という単行本を出版している。幸之助がこれらの書を読んだか、周囲に熱心な読者がいれば、その影響を受けたことは十分に考えられる。基本的に高島の文章に難解なものはなく、境野黄洋も一般向けのものは分かりやすい文章で書

いていたので、高等教育を受けていない者でも読むことができたはずである。

第二に、大正一四（一九二五）年四月以降、高島は精力的にラジオ演説を行なつており、彼の主張は放送で聞くことができた。放送の思想的内容は、「信する力」などで今日確認できる範囲では、「新仏教」の時代と大きく変わっていない。この時幸之助は既に経営者になつているが、昭和五（一九三〇）年以降ラジオ販売も行なつてているので、高島の放送を聞いていた可能性は十分に考えられる。高島は、ラジオと仏教の関係について次のような認識を持つていた。

ラヂオの発明は、有らゆる文化に、最大級の、貢献をして呉れる居るのであります。殊に、日本の仏教は、このおかげを、最も多く蒙つて居るもの、一つであると信じます。最近、仏教復興だの、仏教ルネッサンスだのといふ言葉さへ流行する程、一般の人々が、仏教に関心を持つようになつたのは、その原因事情は、内にも外にも、いろいろあるのですが、ラヂオの媒介が、與つて大に力のあつたことは、申すまでもありません。

ここで言う「最近」は昭和九（一九三四）年であり、「新仏教」廃刊後一〇年以上たつてゐるが、高島等の啓蒙活動がなお活発であつたこともうかがえる。^(註) 明治・大正期の新仏教運動を通じて高島等の思想も、より確固としたものになつていつたことは想像に難くない。この思想が、後年ラジオによつて再度広められ、幸之助がその影響を受

けた可能性がある。

第三に、比較的初期から仏教清徒同志会の幹部であった融道玄は、明治四三（一九一〇）年に高野山大学教授に就任している（新佛教一一四一）。また阿部金鼎は高野山中学の教員をしていたが（新佛教一一一〇四）、高野山にも新佛教の影響が波及していたことが確認できる。幸之助が奉公していた五代家は熱心な高野山信者であり、彼自身も大正一五（一九二六）年に初めて高野山を訪れて以降、何度もこの地に足を運んでいる。高野山側から見た新佛教運動の影響については、さらなる調査が必要であるが、一つの接点として指摘できよう。

第四に、境野黄洋や加藤咄堂等による大阪での講演活動や、大阪在住で新佛教運動に共鳴した人たちの影響が考えられる。この点は「新佛教」誌上にも詳しく見ることができる。

「新佛教」に記載されている関西の情報を探すと、杉村縦横の故郷である和歌山（新佛教四一四九五⁽¹⁾）や、京都の仏教界に関する記述（新佛教一三四二）は早い段階で確認できる。後に大阪仏教界で活躍する中村諦梁は、明治三五（一九〇二）年に「当県の如き頑固国にも近來新佛教主義は、地の塩の如く浸染致居候」（新佛教三一三八四⁽²⁾）と言っているが、これが大阪なのかどうかはつきりしない。また淨土宗記念伝道が「大阪に於て博覧会を機会として」行なわれたようだが（新佛教四一三七二），新佛教運動とのような関係なのか不明である。

興味深いものとしては、明治四〇（一九〇七）年一月三〇日に加藤咄堂が大阪中之島で二五〇〇人を前にして二時間の演説を行ない（新佛教八一一九九）、「大喝采」を浴びたという記録がある（新佛教八一

五一八）。翌年、高島は「大阪中之島公会堂」で「新佛教大演説会」を行なう予定をたて（新佛教九一三一九）、大阪からも期待されたが、

この計画は「立消えて仕舞ッた」（新佛教九一四六⁽³⁾）と書いている。

「新佛教」発刊から一〇年目の明治四二（一九〇九）年、境野は「大阪仏教社主催の講習会」に出席したとある（新佛教一〇一八一二）。さらに翌年、大阪仏教社の夏期講習会の様子なども紹介されており（新佛教一一一一〇一），この年から大阪の記述が多くなっている。中尾謙吉が中之島の大坂府立図書館の司書になつたことや（新佛教一一四三三），中村諦梁が『大阪商工新報』の主筆になつたことなど（新佛教一一九二〇），大阪在住の同志が活躍し始めた様子が窺える。

大阪在住の松岡良友によると、大阪仏教社が発行していた「大阪仏教」という機関誌が、この年に三周年を迎えて、「関西仏教」に改題することが決定したという（新佛教一一一一二一七）。さらに「霹靂新聞」という毎月三回の新聞を創刊し、この組織に営業部を設置して経営の安定を図ることにした。中村諦梁は、この新聞の主筆に迎えられている。つまり新佛教運動は、「新佛教」発刊から八年後に大阪へ波及し、一年目の明治四三（一九一〇）年に拡大的な新段階へ入ったようである。この年に幸之助は一五歳であり、丁稚奉公を終え、大阪電灯で会社員生活を開始した。

その後も、高島と交流のあった講談師の伊藤痴遊（初代）が堂島座で講演を行なつたり（新佛教一四一八八六）、道頓堀で講演したりしている（一六一七九四）。竹村利三郎は、大正二（一九一三）年から

約一年間、第一銀行大阪支店に勤務して、当時の船場の様子を伝えて

いる（新仏教一四一八八八、九六五、十五一六六三）。また、大阪商

船の「小僧」をしているという人の情報まで『新仏教』は伝えている（新仏教一五一八四三～四）。

幸之助は、明治四三（一九一〇）年から大正六（一九一七）年まで、およそ一五歳から二二歳までを大阪電灯の職工として過ごしている。当時彼の仕事は朝七時から夕方五時までであり、月二回の休みがある⁽¹⁾。この時期は、二二歳の開業後よりは比較的時間に余裕があったと想像される。また、当時の幸之助は新聞や雑誌から常識的な情報は入手していたようである。⁽²⁾大阪に波及した新仏教運動に幸之助が直接接触した可能性は、十分に考えられる。

幸之助は一〇代で新仏教運動に何らかの形で思想的接点を持ち、三〇代になつた昭和初期に高野山やラジオ放送を通じて再度高島等の思想に接した可能性がある。高島等はマスメディアを駆使した啓蒙活動を精力的に行なつていたが、教育をほとんど受けていない幸之助は、当時のマスメディアからこうした思想を攝取していたのではないだろうか。

後年幸之助が『P.H.P.』を発行した際、高島も昭和三二（一九四七）年八月号に暁鳥敏と並んで短文を寄せていく。しかし高島はその二年後に亡くなっているので、『P.H.P.』誌上における両者の接点はこれだけのようである。その他、友松田謙や鈴木大拙など、新仏教運動を知つていて幸之助のP.H.P.運動に関係した人物も複数おり、間接的な接点もいくつか確認できる。

結論と今後の展望

松下幸之助は、自分の思想の源泉について、特に説明していないなかつた。しかしその内容を見ると、彼にとって青春時代であった明治末期から大正時代にかけて興つた新仏教運動の思想に非常によく似ている。新仏教運動は、雑誌というマスメディアを駆使し、全国の青年を魅了したと言われる思想運動であつた。

新仏教運動は、汎神論的世界観を唱え、強い現世肯定主義を打ち立てた。この思想は、恐らく世界で初めて、仏教的な世界観で近代資本主義を肯定した思想であつた。働くことに倫理的意義を見いだし、進歩主義によつて社会の改良を唱えた彼らの運動は、多くの点で幸之助の思想と類似点を見いだすことができる。幸之助は、大阪電灯に勤務していた頃に、この思想運動の影響を受けたのではないかだろうか。高島米峰等の啓蒙活動は、ラジオ放送などを通じてその後も行なわれてゐるが、幸之助は経営者になつてからも再度彼らの思想に接觸した可能性がある。

高島は「青年の独立」や「理想的商業」を議論し、工業社会の到来を希望していた。幸之助が大阪電灯時代に新仏教運動の影響を受けたとすれば、彼が後に松下電器を開業したこと、これと無関係ではないことになる。幸之助本人も後年は詳細を忘却したが、あるいは客観的な自己分析ができなかつたが、松下電器の創業 자체が思想の実践だったという解釈も成り立つ。彼は、P.H.P.研究所や松下政経塾を一定

の思想に則つて設立したが、松下電器もまた自らの思想に則つて造つたのではないか。これは松下電器創業の根幹に関わる問題であるが、一つの可能性として指摘することができよう。

本稿では、主に新佛教運動と松下幸之助の思想的内容が類似していることに力点を置いて論じた。今後は、両者の具体的接点を詳細に探つてゆきたい。特に新佛教運動の大坂版とも言うべき大阪仏教社の活動は、直接関係を持った可能性もあるので重視すべきである。また、境野黄洋や高島米峰も、從来十分に研究されているとは言い難いので、さらに詳しく分析する必要がある。

【注】

- (1) 松下幸之助「物の見方考え方」(P.H.P文庫、一九八六年) 九二頁、松下幸之助「私を支えてきた言葉」(P.H.P研究所、一九八一年) 二二六頁。幸之助にとって大観は、良き相談相手であったが、宗教的に帰依するような存在ではなかつたと思われる。
- (2) その他、幸之助の言説には仏教の影響と思われる表現が多いことも付け加えておきたい。例えば共産主義と資本主義について、「一つの主義はいわゆる菩薩で、仏じやない。共産主義は共産主義菩薩じやないか。資本主義は、資本主義菩薩じやないかと思うのです。共産主義の人は共産主義菩薩をもつて仏と主張しようとする。そこに非常な間違いがあると思うのであります」と言っている(『旧速記録』四〇巻八九頁)。
- (3) 新佛教運動の先行研究は、吉田久一「仏教思想の近代化」(現代日
- (4) 福島栄寿「思想史としての『精神主義』」(法藏館、二〇〇三年)七八〇頁。
- (5) 明治四四(一九一一)年の時点では、次のようになつてゐる。
- 一、吾徒は仏教の健全なる信仰を根本義とす
 - 二、吾徒は信仰及道義を振作普及して社会の改善を力む
 - 三、吾徒は宗教の自由討究を主張す
 - 四、吾徒は迷信の廃絶を期す
 - 五、吾徒は從來の宗教的制度及儀式を保持する必要を認めず

本思想大系7「仏教」筑摩書房、一九六五年)、吉田久一「新佛教運動と二十世紀初頭社会の諸問題」(吉田久一著作集4 日本近代佛教史研究)川島書店、一九九二)、池田英俊「明治の新佛教運動」(吉川弘文館、一九七六年)、池田英俊編「論集日本佛教史8 明治時代」(雄山閣、一九八七年)、菅沼晃「新佛教運動と哲学館―境野黄洋と高島米峰を中心に―」「印度学仏教学研究」第四卷第一号(日本印度学仏教学会、二〇〇〇年)、赤松徹真「新佛教運動について」(二葉憲香監修「新佛教」論説集上)永田文昌堂、一九七八年)、福嶋寛隆「[新佛教]運動とその立場について」(二葉憲香監修「新佛教」論説集中)永田文昌堂、一九七九年)などがある。今回の調査では、新佛教運動による近代資本主義肯定に特に注目した研究は発見されなかつた。また、日本経済思想史研究においても、仏教思想の影響を強く受けた経済思想について、從来の研究は十分ではないと思われる。

六、吾徒は宗教に対する政治上の保護干渉を斥く

創刊号との相違は、二から「智識」がなくなったことと、六に「宗教に対する」保護干渉を斥けるとして政府に対する批判が限定されたことが挙げられるが、思想的に変化したというより表記を厳密にしたと解釈すべきである。

(6) 高島米峰『高島米峰自叙伝』(学風書院、一九五〇年) 一一〇三頁。
(7) 新仏教四一二二九では、匿名の論文が、境野こそリーダー格であると述べている。

(8) 前掲、「高島米峰自叙伝」一一〇七頁。

(9) 同前一一〇頁。

(10) 同前一二五頁。

(11) 高島米峰『店頭禪』(日月社、一九一四年) 卷末、平塚らいてうの「跋」四頁。平塚はこの「跋」では高島の言動に終始批判的だが、「あなたがキレイだからって、あなたのお店までキレイな訳では決してありません」と言っている。丙午出版社と鶴声堂書店の写真は、東洋大学創立100年史編纂委員会『図録東洋大学100年』(東洋大学発行、一九八七年) 七六頁、「3大学横の書店」にある。

(12) 前掲、「高島米峰自叙伝」三五頁。

(13) 加藤咄堂の入会について、後に高島米峰は「加藤咄堂君の入会は、新仏教徒同志会を重からしめた。殊に、講演会は、君に依つて一段の精彩を放つに至つた」とは、実に欣快に堪へないところであ

った」(同前一一〇六頁)と言つてゐる。加藤咄堂が正確にいつ入会したのか今詳らかにし得ないが、「新仏教」発刊の三年目には、活動が確認できる。

(14) 赤間杜峯編集『禁止本書目』(赤間杜峯発行、一九二七年) 一一〇一、一〇七頁。一五巻五号の發禁については、新仏教一五一四七九にも記載されている。

(15) 前掲、「高島米峰自叙伝」一二〇九頁。探偵の尾行については、高島は詳しく述べており、新仏教九一一〇四七や九一一二二八などでも詳細を知ることができる。

(16) 注3で述べた吉田、赤松、福嶋の論文は、社会主義へ同化できなかつた新仏教の「限界」を強調している研究であると言える。これらは社会主義から見た立場であり、新仏教の意義もその観点から分析されている。一方松下幸之助は、生涯にわたつて共産主義に若干の理解があつた(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』[P.H.P.研究所、一九九一]〔三年〕第14巻三九頁など)。

(17) 前掲、「高島米峰自叙伝」一一〇九、一一〇頁。

(18) 同前一一〇頁。

(19) 『旧速記録』四六巻一二頁。

(20) 松下幸之助「P.H.P.のことば」(P.H.P.研究所、一九七五年) 二三七一八頁。この書は最初、甲鳥書林から一九五三年に出版されている。

(21) 『旧速記録』二二巻一六一、二頁。

- (22) 同前一五頁。
- (23) 同前同頁。
- (24) 同前六四頁。
- (25) 同前二〇卷一三八頁。同前二二卷五八頁でも一つであることを強調している。『P.H.P.』四二号（P.H.P.研究所、一九五〇年）一二一頁では、「宇宙は「一つの根源的な神の意志がつらぬいているもの」としている。
- (26) 「P.H.P.」四〇号五〇頁。また松下幸之助「人生心得帖」（P.H.P.文庫、一九〇一年）一一八頁でも、「この世に無用なものはない」と主張している。
- (27) 前掲、「P.H.P.のことば」二二〇～一頁。
- (28) 同前一九六～七頁。
- (29) 松下幸之助が「P.H.P.」誌に昭和二四（一九四九）年六月号（二七号）から約四年間連載した「P.H.P.の原理」は、その約半分が宇宙根源の力によつわる議論であり、幸之助の議論の中でも異色である。この「P.H.P.の原理」については、今のところ筆者も含めて未研究である。
- (30) 『旧速記録』三九卷一〇七頁。
- (31) 同前二九卷九六頁。
- (32) 同前七卷一四一頁。
- (33) 同前四・五卷四三頁。
- (34) 前掲、「P.H.P.のことば」二〇四頁。
- (35) 高島米峰「信する力」（明治書院、一九三六年）一三四～五頁。
- (36) 同前二九〇頁。
- (37) 『旧速記録』四一卷二三頁。
- (38) 同前九卷一六〇～一頁。
- (39) 前掲、「P.H.P.のことば」三〇二頁。
- (40) 『旧速記録』三七卷七二頁。
- (41) 詳細は高島米峰編「来世の有無」（内午出版社、一九一三年）、卷頭の「はしがき」参照。
- (42) 同前一五四頁。
- (43) 同前一五五頁。
- (44) 『旧速記録』一八卷一四六頁。
- (45) 同前一九卷一～三七頁と、一〇七～一二九頁で靈魂不滅について聴衆と議論を戦わせている。最後は時間がなくなつたので、幸之助は「解決の困難な問題であろうと思いますので、これはこの次のときまでお預かりに致します」と述べて打ち切つている。
- (46) 同前一九卷七三頁。
- (47) 同前同卷九五～六頁。
- (48) 井上円了「眞理金針」（明治文学全集八七「明治宗教文学集（二）」筑摩書房、一九六九年）など。
- (49) もつともキリスト教に対する態度には変化があり、「新仏教」の最初期は「仏耶二教の合一」（新仏教一一二）が理想であったが、後にはこれを批判していた（新仏教一一一～五九）。後期にな

ると、キリスト教への批判は数が増し、特に帰一教会や三教合同

事件に際して、高島はこれら宗教の合体を厳しく批判している

(新仏教一三一—八八、三四一、四五三、七六五、八五九など)。

(50) 例えば『旧速記録』一一卷一七〇～一頁で「二千年、三千年前の人間の人智の程度というものは、非常に低いということは、みなさんもご承知の通りであります。そういうような低い当時の知識の人びとを、さらに一步進めていくためにはどうして導くべきか」ということが、釈迦やキリストは考えただろうと思うのです」と述べている。

(51) 前掲、「P.H.Pのことば」二二三三頁。

(52) 『旧速記録』一八卷三六～七頁など。

(53) 新仏教四一三四六など、時々会計報告が掲載されていた。しかし会計はその性質上、時々厳密にするだけでは意味が薄いので、本当に彼らが終始厳密であったか、「新仏教」からは確認できない。境野は、やや大雑把な会計報告をしている時もあった(新仏教三一五二二)。

(54) 新仏教四一七三一。「塵外生」という筆名であるが、今誰であるか詳らかにし得ない。

(55) この時、幸之助は天理教の施設を見学して実業人の使命を考えたとされている。天理教と松下理念の思想的関係については、これまで特に確認されていない。

(56) 前掲、「松下幸之助発言集」第29卷八八頁。

(57) この言葉は「アンジンリツメイ」とか「アンジンリュウミヨウ」

などと発するが、幸之助は「アンシンリツメイ」と発音している。

(58) 前掲、「松下幸之助発言集」第29卷四五頁。

(59) 渡沢栄一も、明治四四（一九一）年に「成功」について語つており、「巨万の富を積んだからとて必ずしも成功者でなく、窮途に彷徨して居るからとて必ずしも失敗者ではない」（渡沢栄一「青淵百和」〔同文館、一九一三年〕二三〇頁、語った年月は二七四頁に記載）と述べ、また成敗よりも「道理に則つて一身を終始する」（同前二三七頁）ことの方が重要であるとしている。

(60) 前掲、「松下幸之助発言集」第29卷一四五頁。

(61) 前掲、「P.H.Pのことば」二六四頁。また幸之助の死後に出版された「人間としての成功」（P.H.P研究所、一九八九年）は、生前の幸之助が昭和五一（一九七七）年に産業能率短期大学の通信教育用として作つた同題のテキストを単行本化したものである。

(62) 前掲、「松下幸之助発言集」第29卷一〇二頁。

(63) 松下幸之助「社員稼業」（P.H.P研究所、一九七四年）参照。

(64) 高島大田（米峰）「理想的商業」（丙午出版社、一九一〇年）八三頁。

(65) 『旧速記録』二〇・二二卷三一～四四頁。

(66) 前掲、「松下幸之助発言集」第29卷七〇頁。

(67) 前掲、「理想的商業」七二頁。

(68) 同前七四頁。

(69) 前掲、「信ずる力」一四〇頁。

(70) 前掲、「松下幸之助発言集」第29卷二六頁。

(71) 同前同卷七七頁。

- (72) 同前同巻二〇九一頁。
- (73) 〈旧速記録〉四一巻三三一四頁。
- (74) 前掲、「P.H.Pのことば」九六一七頁。
- (75) 〈旧速記録〉四三巻四九五〇頁。
- (76) 前掲、「P.H.Pのことば」一二三一三頁。
- (77) 前掲、「松下幸之助発言集」第10巻三四三頁「私の無税国家論」、
【松下幸之助発言集】第19巻三五三頁「大幅減税へ国民運動を」など。
- (78) 前掲、「P.H.Pのことば」一一二六頁。
- (79) 〈旧速記録〉九巻一七八頁。
- (80) 前掲、「P.H.Pのことば」一一二二頁。
- (81) 同前一九六一七頁。
- (82) 同前一五五頁。
- (83) 前掲、「信する力」序文一頁。
- (84) 同前二三九頁。
- (85) 前掲、「P.H.Pのことば」二六六頁。
- (86) 前掲、「松下幸之助発言集」第30巻一五八頁。
- (87) 〈速記録〉六九九巻一七二〇頁。
- (88) 高島には「二十歳前後主義」（丙午出版社、一九一七年）という著作もあるが、筆者は未見である。
- (89) 前掲、「松下幸之助発言集」第29巻一四一頁。
- (90) その他、高島と幸之助の共通点として、女性問題を好んで取り上げたことを指摘できる。これについては機会を改めて論じたい。
- (91) 新佛教運動には「婦人部」が一時期あつたが、四回の活動が確認できるだけである（新佛教三一五二、一〇八、一一五、一七一）。P.H.P総合研究所第一研究本部、谷口全平研究顧問の指摘による。
- (92) 「なぜ」は文藝春秋より一九六五年発行。その他、高島には「思ふまま」（講談社、一九二七年）という著作があり、幸之助にも「思ふまま」（P.H.P研究所、一九七一年）という書がある。「思ふまま」は「P.H.P」誌上で一九六五年四月号（二〇三号）より連載された「思ふまま」をまとめたものであるが、幸之助が付けた題名などが現在確定できない。
- (93) 松下幸之助「道をひらく」（P.H.P研究所、一九六八年）四七頁。
- (94) 前掲、「松下幸之助発言集」第31巻二〇頁。
- (95) 前掲、「信する力」三七六頁。
- (96) 松下幸之助「実践經營哲学」（P.H.P研究所、一九七八年）九七頁。
- 政治活動に関しては、新佛教運動は、和歌山県田辺町の毛利清雅の政治運動を応援している（新佛教一六一一六四一七〇、一五六）。幸之助も、三〇歳の時に大阪市此花区の区議会議員を務めており、後にP.H.P運動の延長として松下政経塾を開いている。しかし最初期のP.H.P運動では「政治的習性を持った人」とは距離を取るべきだという認識があり（〈旧速記録〉追一巻二九頁）、幸之助自身が政治家になることについても明白に否定していた（同前二二一卷九二一三頁）。
- (97) 〈旧速記録〉四二巻二二四五頁。
- (98) 同前同巻一〇八九頁。

- (99) 同前四六卷一八頁。
- (100) 同前一二卷九一～二頁。
- (101) (100) 後に設立した松下政経塾はエリート養成機関であり、この意味では最初期のP.H.P運動とは性質が異なつていると解釈できる。
- (102) (101) 『旧速記録』三一卷三八頁、三三卷一一頁、三六卷一三六頁、三九卷一〇四頁、四七卷四〇頁など。
- (103) 清沢満之「精神主義」(法藏館、二〇〇四年)一五三頁、曉鳥敏「曉鳥敏全集」第八卷(涼風学舎、一九七七年)三九五頁。思想的には「精神主義」を批判した新仏教であるが、清沢満之が死去した時、境野は「清沢先生を哭す」(新仏教四一五六七～七〇)という文章を書いている。高島も、曉鳥敏の「凋落」を読んで、非常に感動した旨を述べている(新仏教一四一六八四)。
- (104) 『旧速記録』二〇・二二卷一二五頁。
- (105) 高島米峰「熱罵冷評」(丙午出版社、一九一七年)二三頁。「理想的商業」一八頁も同様。
- (106) 前掲、「熱罵冷評」三〇頁。
- (107) 前掲、「P.H.Pのことば」四二頁など。
- (108) 前掲、「高島米峰自叙伝」二〇八頁。
- (109) 前掲、「理想的商業」八九頁。以上の他、第二回新仏教談話会でも「新仏教は一種の倫理運動にあらざるか」(新仏教五一六〇二)といふ疑問が提示されて議論に及んでいる。
- (110) 『旧速記録』二三卷一四一～二頁。
- (111) 同前二二卷二三～四頁。
- (112) 前掲、「P.H.Pのことば」四〇三頁。
- (113) (114) 大日本雄弁会編『高島米峰氏大演説集』(大日本雄弁会、一九二七年)所収の「私は馬であります」と題する演説では、馬の立場になりきつて人間中心説を批判している。彼は馬の代弁をして、「人間自身の、生命財産の安全と、精神生活の向上とのために、私共(=馬)を、愛護せられたらどうか」(一六二頁)と言つてゐる。
- (115) 新仏教は、初めは伊藤證信の無我愛運動を批判していたが、後に伊藤は無我愛運動を掲げたまま新仏教徒同志会に入会している(新仏教二二一五九四)。高島米峰は「『無我の愛』を捨てないで、そのまま入会したところに、一種言ふべからざる妙味があるではないか」と言つてゐる。
- (116) 加藤咄堂「禪と生活」(東南書房、一九五二年)二三頁。この書の出版の時に加藤は既に他界しているので、これは復刻版のはずであるが、初出は現物にも記載されていない。加藤は、本文で既出のように地方の青年に多大な影響力を持つた人物であった。新仏教幹部の中でも最も多く地方へ行つたのが、加藤であると思われる。著作も多く、雑誌もいくつか主宰していたが、本稿では加藤について詳細を調査していない。
- (117) 前掲、「信する力」一五三頁。この時の放送が「日本に於ける最初の宗教放送であつた」と高島は述べている。
- (118) 高島米峰「遺教經講話」(明治書院、一九三四四年)八九頁。
- (119) 加藤咄堂のラジオ講話を単行本化したものとして「放送菜根譚講

話（大東出版、一九三四）がある。

(120) 佐藤佛二郎「松翁の足跡 其の四 追悼と誕生の地・高野山」
〔松下幸之助研究〕（二〇〇一年冬季号、P.H.P.研究所）。

(121) 明治三六（一九〇三）年、杉村は大阪博覧会を訪れているが、大阪で現地の知識人に会った様子はなく、物見遊山でしかなかったようである。和歌山では、新聞記者の懇親会に招かれている。明治三九（一九〇六）年に境野黄洋が和歌山に行った時も、京都や和歌山の仏教関係者には会っているのに、大阪では知識人に面会した様子はない（新仏教七一六五六～七）。和歌山における活動は、比較的早い段階から活発だったようである（新仏教三一三四二、六一一九〇、七一一五八など）。幸之助は和歌山出身なので、この接点も考えられる。幸之助の母は明治三九年頃一度大阪で出てきたが、その後和歌山に帰り、大正二（一九一三）年に亡くなるまで当地にいた。帰郷後の母と大阪の幸之助が連絡をとった形跡は、現在確認されていない。

(122) 京都の仏教界に関しては、京都の人々が新仏教運動に反応したといつより、新仏教の方から京都の仏教界へ絡んでいったと見るべきであろう。京都の読者による投稿は、新仏教六一一八六～七など。その他、京都帝国大学の松本文三郎も、新仏教運動に高い関心を示していた。松本の初出は新仏教一一二六六～七であるが、この時はベルリンにいたようである。今日、京都大学附属図書館に所蔵してある「新仏教」は、その一部が「松本文三郎寄贈本」となっている。彼が教授に就任した記事は、新仏教七一六五四に

記載されている。

(123) 中村諦梁は活発に「新仏教」へ投稿を行なっていた（新仏教三一四七四、五一四八二、六一三一六、九一六〇二など）。しかし明治四三（一九一〇）年以前、現地での活動を投稿作品から確認することはできない。

(124) 新仏教四一六〇〇では日蓮宗徒大会が大阪中之島で行なわれたとある。五一五七〇では、「大阪タイムス」第四号が新たに寄贈されたとある。七一六四三では「有声」という真言宗の雑誌が大阪で発刊されたことを紹介し、八一三三五では、それまで和歌山にいたと思われる大亦墨水が「大阪日報」に移ったとある。また「大阪平民新聞」についての情報も紹介されている（新仏教八一四二五、五六八、七八七）。これらの情報からは、この時点の大阪で新仏教に反応した運動があつたとは判断し難い。

(125) 今回の調査では、「大阪仏教」の一部しか閲覧できなかつたが、次の点は確認できた。第一に「大阪仏教」にも境野や高島は寄稿しており、第二にこの二人と加藤咄堂は、大阪の活動家から非常に尊敬されていた。詳細は今後の調査を要するが、少なくとも大阪仏教社の活動は、新仏教運動に反応して起こつた大阪の運動と解釈して間違いないようである。

(126) 〈速記録〉九四卷四頁。「三年の経験」の後、日給は五六錢であつたが、当時うどんが一錢五厘、きつねうどんが三錢であったといふ（同前同卷七一八頁）。

(127) 幸之助は、当時有名だった芸者について「新聞や雑誌」で知つて

いたと証言している（『速記録』一六一四巻四二頁）。彼が当時、マスメディアから意識的な情報は得ていたことが分かる一つの例である。

(128)

「P.H.P.」五号一二一四頁。

鈴木大拙は新仏教運動に参加し、「新仏教」誌上にも多くの論説を書いているが、境野や高島とは思想的に距離があつたように見受けられる。「P.H.P.」という言葉に、鈴木は批判的な面を見せていた（谷口全平「南無根源！——松下幸之助の宗教觀」「論叢松下幸之助」第一号〔P.H.P.総合研究所、一〇〇四年〕七〇頁）。友松円諦は「高島米峰自叙伝」に文章を寄せて、高島と面識もあり尊敬していた旨を述べている（同前「追憶」一三七頁）。また「P.H.P.」三四号では「若き人々與ふ」(一一〇—一一页)という文章を書いているが、主張は高島と親和的である。友松はこの他にもいくつか「P.H.P.」誌に文章を書いている（四〇、五一号など）。その他龟井勝一郎も、両者に接点があつたようである（「高島米峰自叙伝」「追憶」一一七頁、「P.H.P.」四六号）。

※資料の引用に際して、一部の旧漢字を現行漢字に改め、一部句読点を変更してある。

(さかもと・しんいち P.H.P.総合研究所第一研究本部松下理念研究部研究員)

比較研究・ドラッカーと松下幸之助

—その3・イノベーションと企業家精神

渡邊祐介

1 経営者の資質の根幹として

本稿の目的

本稿では、前回でも述べた、イノベーションと企業家精神について、ドラッカーと松下幸之助の比較を試みる。その方法として、文言の相違を検討するといった手法ではなく、松下電器の経営史上で松下自身が行なったさまざまなイノベーションを、ドラッカー哲学に照らして評価するという方法をとる。

松下経営哲学はいわば、経営上の一つ一つの決断や行動の中から生じた経験知が体系化されつつ、築かれてきたものであろう。実践からの英知といつてもよい。一方、ドラッカーはかつてゼネラル・モーターズ（GM）の依頼による調査など、経営を内側から眺めた経験はあるにせよ、自らが経営に携わって決断を下したことではない。もっぱら、その経営哲学は彼なりの思考の結果である。社会思想の変遷と企業の存在意義を大所高所から観察し、思索した価値観として定着したものともいえる。いずれにせよ、互いの実践経営活動を比較することは事情からしてできないのである。だが、一方通行ながら、松下の経営行

動を、ドラッカー哲学に則して評価することはできるので、それを試みようというわけである。

前回に続きイノベーションと企業家精神を取り上げるのは、これらが経営者の資質を考えるにもっとも適当と考えるからである。経営の善し悪しとは、知識、技術の習得といった次元で語られるものではない。いかに企業家・経営者が事業を創造できるか、という点で評価されるべきだ。そして、その視点に立つならば、イノベーションのあり方とはすなわち創造の原点として問われるのはむしろ当然のことである。

イノベーションのケース

本稿で挙げる松下のケースは次の四つである。

ケース1・事業部制組織導入

ケース2・砲弾型ランプのマークティング

ケース3・フィリップスとの提携

ケース4・スーパーアイロンの開発

これらのケースは分野が違うイノベーション的行動として選択した。捉え方に差があるかもしれないが、いずれも松下の企業家的側面を示す現象であろう。

なお、前回も挙げたが、ドラッカーが主張しているイノベーションの七つの機会は次のとおりである。

- 1 予期せぬ成功、予期せぬ失敗など予期せぬ出来事が生じたとき
- 2 現実にあるものとあるべき姿のあいだにギャップがあるとき
- 3 ニーズが存在するとき
- 4 産業構造に変化があるとき
- 5 人口構造に変化があるとき
- 6 ものの見方、感じ方、考え方方に変化があるとき
- 7 新しい知識が出現したとき

（イノベーションと起業家精神（上））五二一五三頁）

これら七つの機会を、本能的に察知し、行動を起こすのがドラッカー的な企業家といつてもいいのだろう。そのほか、イノベーションについてのドラッカーの観察は機会についてのみならず多岐に及ぶが、それはケースの考察において適宜紹介することにする。

イノベーションである理由

元来、事業部制組織は、資本主義の本場アメリカで誕生したものである。アメリカの経済史の大家アルフレッド・D・チャンドラーによれば、一九二〇年代にデュボンやGMといった主要なビッグ・ビジネ

2 松下イノベーションを検証する

ケース1・事業部制組織導入

（概要）

松下幸之助は昭和八（一九三三）年、事業部制組織を採用した。これは門真地区の新本店と工場群の移転建設工事完了に機を合わせる形で、工場群を三つの「事業部」に分け、ラジオ部門を第一事業部、ランプ・乾電池部門を第二事業部、配線器具・合成樹脂・電熱器部門を第三事業部とした。

各事業部は、それぞれ傘下に工場と出張所を持ち、製品の開発から生産販売、収支までを一貫して担当する独立採算の事業体であった。

導入の理由として松下は、事業部制のような分権組織をつくることで、①責任が明確になり責任經營が定着すること、②その結果、社員が経営者として成長すること、の二点を掲げている。日本における事業部制組織としてはもつとも初期のものとされている。

スが形成される過程で、何万人もの従業員を機能的に動かすのにもっとも適した組織として収斂し、定着したとされている。

では日本で最初に導入した企業はどこかといえば、松下電器とされているが異論もある。明治四十一（一九〇八）年、岩崎久彌が三菱合資会社において、現場にコストマインドを徹底させるため、銀行部、造船部、庶務部、鉱山部、営業部、炭坑部といった各部へ、一定の資本権を与えるなどの権限の委譲を断行した事実があるからである。この改組による組織形態を事業部制組織とみれば、日本初は三菱ということになる。

ただ松下電器、三菱、それぞれの事業部制組織は明らかに機能の原理に違いがある。そして、その違いに即せば、松下の事業部制組織導入のほうが、三菱合資会社のそれ以上にイノベーティブと思われる。以下、導入の背景と機能性から説明してみよう。それはアメリカの事業部制組織と比べてもまったく異質であった。

自主責任経営の合理性

まず、背景の違いとして押さえておくべきことは、先に述べたように、事業部制組織の成立というのは、本来大企業組織における一つの合理化の結果として形成されたものである。アメリカの事業部制は概ねそうした過程を経ており、日本の三菱の事業部制もやはり大組織における適用でこの範疇に入るといつてよいだろう。それに対して、松下電器の事業部制組織の場合、導入時の従業員数は千五百人程度に過ぎなかつた。小規模とはいがたいが、分権組織が不可欠な規模とは

いえないものである。

にもかかわらず敢えて松下が導入を決意したのは、松下の強固な理念的確信が第一であつた。その理念とは、組織の構成員といえども、自らの仕事に明確な責任をもち、自らの裁量によつて仕事を進めるべし、という「自主責任経営」の考え方にはかならない。それは、任せることにより、人間は自ら意欲をもつて事に当たることができるという、松下の人間の心に対する洞察を反映したものでもあつた。

松下がそうした、いわば人間観というべきものをもつに至つた理由は何だったのだろうか。

その答えは容易に結論づけられないが、松下には自分がやらねば気がすまないとか、自分だけが所持していいといった自我のこだわりが本来少ないように見受けられる。時代的に企業主の保守情報であつた社の会計情報や素材原料の合成方法をすべて従業員に開示していることからもそれがいえる。

その背景には、松下自らの「体が弱かつた」という事情があつたことは見逃せない。これは、松下電器が発展した要因を人に聞かれたときに、決まって答えていたことでもある。松下は二十六歳までに両親はじめ七人すべての兄弟を疾病で喪つており、松下もいわゆる蒲柳の質で、人に倍して働くということが元來できなかつた。そうした運命的な状況から一種の諦観というものが、早々と存在していたのかもしれない。

そうした諦観が強い分、こだわりが少なく、独特の合理性が性格に生じたのかもしれない。事業が軌道に乗り、扱う電気製品も自分の知

識を越えたものに拡大する。この実情に対し、個々の事業は適性のある従業員に任せ、自分は全体の経営をみるという手法と決断は、自分でやらねば気がすまないという気持ちがなければ、たしかに合理的である。

つまり、元来、事業部制組織が、大規模組織を機能的にするための、帰納的な結論として成立したのに対し、松下電器の事業部制組織は、虚弱であるという松下の生理的事情から端を発し、「任せる」という心理的特徴の上に成立したものといえよう。松下幸之助という一人の経営者のオリジナルな発想から全組織に導入をみたという点こそ新しく、イノベーティブだと評価できるのではないだろうか。

垂直統合性とプロフィットセンター機能

次に、機能性におけるイノベーティブな点を考えてみよう。通常、事業部制組織の事業部は二つの意味で成立するとされる。すなわち一つが垂直統合性であり、もう一つがプロフィットセンター機能としてである。

垂直統合性とは、製品企画から開発・製造・販売というラインを完全に事業部内に包含しているかどうか、という視点である。また、プロフィットセンター機能というのは、事業部が利益管理の単位となっているか、という点をさす。別の表現をすれば、事業の一体性、収支性という問題であり、いずれの視点でも該当するならば、その事業部制組織は原理的に完成度の高い組織といえるわけである。

以上二つの機能性からみれば、三菱の事業部制組織はどう判定され

るだろうか。事業部の名称をみると、造船部、鉱山部に混じって、本来事業部たりえない庶務部、営業部といったスタッフ部門が独立した事業部として挙げられている。つまり、三菱における事業部制組織はプロフィットセンター機能を軸としたものだったのである。また垂直統合性においても、並列する事業は互いに事業の質が異なるものであり、実質事業部制組織というよりも、企業内コンツエルンといった色合いが強かつた。これに対し、松下電器の製品別事業部制組織はどうか。垂直統合性においても、プロフィットセンター機能においても、昭和八（一九三三）年の発足時において完成、成立しているのである（ただし、戦時体制によつて変化していく。）（ではあくまで発足時の状況において論じている）。

こうした機能性の高い事業部制組織が、直感であれ何であれ、経営者自身の理念的裏打ちによつて意識的に導入されたという点で、松下電器の組織戦略のほうが発想は新しく、イノベーティブであったといえるのではないだろうか。

ドラッカー的評価

ドラッカーの思考における事業部制組織の評価を整理しておこう。一九五四年発表の『現代の経営』において、すでにドラッカーは近代企業組織においては分権性が鍵を握るものと重視していた。そして分権性組織としてもつとも忠実に具現化された組織こそ連邦型組織（事業部制組織）としている。

その利点は、①責任が明確化する、②事業の戦略的評価がしやすい、

③目標管理がしやすい、④経営者育成に効果がある、⑤低い管理層の社員まで能力の評価がしやすい、といった五つにあるとした。松下が事業部制組織の機能について意図した二点は①と④として、ドラッカーハーの考察にも含まれている。

最後に、ドラッカーハーの「イノベーション七つの機会」において、松下による事業部制組織導入はどの機会に合ったものかを検討しておこう。比較的適合したといえるのは、四番目の「産業構造に変化があるとき」、六番目の「ものの見方、感じ方、考え方によるとき」ではないかと思われる。

「産業構造の変化」というのは、戦後に家電ブームが押し寄せる前段階として、この時期、家庭電気機器なるものが市場に登場していたことをさす。アイロンやコタツといった電熱器、冷蔵庫などだが、いずれも市場にあったのは高価な輸入品だった。庶民には手が届かないものが多々、安価な国産品の需要が次第に高まっていた。戦時体制に移行して、その需要は潜在化するが、戦後の昭和二十年代後半からの家電ブームとして花開くことがこの時点から予見されていた。

それゆえに松下電器では、昭和二十五（一九五〇）年に、改めて三つの事業部から成る事業部制組織を布き、戦後の家電ブームにいち早く乗れたのである。家電業界では松下電器にならって製品別事業部制組織が主流となるが、その芽は戦前において培われていたわけである。「ものの見方、感じ方、考え方の変化」という機会は、松下電器では事業部制組織導入前年の昭和七（一九三二）年に、事業人の使命を闡明、命知元年として第一回創業記念式典を挙行している事由による。

松下電器の経営は“理念経営”とも表現されるが、水道哲学をはじめとする理念的基盤の確立が事業部制組織導入と時を同じくしているのは、あながち偶然ではないと思われる。

ケース2・砲弾型ランプのマーケティング

（概要）

創業まもない松下幸之助にとって、配線器具に次いで経営の基盤を築いた商品というのは、自転車に付けるランプであった。自転車店で奉公していた経験から、ランプの需要に確信があったこと、また他社既製品に大きな改良の余地を認めていたことがこれを手掛けた動機であった。

ちょうど大正末期から昭和初期は、自転車の普及が進んでおり、ローソクランプに替わる電池式のランプが成功すれば、着実な売上げが見込めた。従来の十倍以上の持続力を持つ砲弾型ランプは百回に及ぶ試作の末完成し、松下にすれば余心の品となつた。

しかし、特殊電池を使用するためにスペアを揃えにくいという欠点を危惧して、電気製品の問屋は取引に応じてくれない。松下は自転車店の問屋を回って商談を進めたが、こちらは従来の電池ランプの低品質のイメージが影響して、信頼を獲得するには至らなかつた。

商品、包装品の在庫が急速にふえてきて、早急に販路を見つ

けなければならない。松下は直接小売店に出向き、無料で二、三個のランプを預け、連続点灯を依頼して回った。この小売りの現場における宣伝のために一ヶ月で四、五千個のランプを置いたが、その品質はすぐに評判を呼んで、並行して月に二千個の受注に繋がり、市場は着実に拡大した。こうした実績を積んだことで、一度は断られた問屋との取引も続々と交わすこととなつた。

イノベーション機会の連鎖

この自転車ランプの成功によって、松下電器の経営の基盤が築かれた。その意味で、松下のマーケティング面でのイノベーションとしてこのケースを考えたい。どういった手法が優れて成功を博したといえるのだろう。

まず明らかなのは、商品開発の段階すでにイノベーションの機会を発見していたことが挙げられる。ドラッカーの「イノベーション七つの機会」でいえば、まず一番目の「現実にあるものとるべき姿のあいだにギャップがあるとき」に沿つていて。従来のローソクランプは風で消えてしまう原始的な代物、またアセチレン・ガスランプは構造的に手数がかかる。旧式の電池ランプも点灯時間二、三時間で消耗するので、まったく需要者の求めるレベルではなかつたのである。三番目の「ニーズが存在するとき」にも該当した。自転車の普及拡大も、當時として確実に予見できたからである。

この点、松下は自転車店にいたことからキャリア上幸運だったし、

従来の豆球の性能を凌駕する五倍球という新しい豆球の発明という技術上の幸運にも会することができた。ドラッカーの七つの機会の七番目「新しい知識が出現したとき」を偶然引き寄せたことになる。

このように商品開発の企図、製造においてすでにイノベーションの機会を自覺し、また時期的に恵まれていたことがわかる。

ただ、とはいって、やはりその後の松下自身のマーケティング活動そのものこそ、このケースにおける中心のイノベーションではないだろう。だれの知恵にも頼らず、松下自らの独創的なアイデアによって打開されたことが大きな価値と思えるからである。

イノベーションのためになすべきこと

松下のマーケティングはドラッカー的イノベーションの原理にもよく沿つたものである。ドラッカーはイノベーションを成功させるための行動原理として五つのポイントを挙げている。

①私（ドラッカー）が「イノベーションの機会」と呼ぶものを徹底的に分析することから始めなければならない。

②イノベーションとは、理論的な分析の問題であるとともに、知覚的な認識の問題である。したがって、イノベーションを行うにあたっては、外に出、見、質問し、聞かなければならない。このことはいかに強調してもしきることはない。

③単純かつ具体的なものに目的を絞らなければならない。一つのことだけに集中しなければならない。

④小さくスタートしなければならない。大がかりであつてはならない。

い。

⑤最初からトップの地位を狙わなければならぬ。最初からトップの地位を狙わない限り、イノベーションとはなりえず、自立した事業とは言えないことはできない。

（『イノベーションと起業家精神』上）二二六一二九頁）

ドラッカーライン原則の金型に、このケースをはめてみると、①の機会の分析について、松下はその考えに充分則したものと考え方をして事業を企図したといえる。

②の認識についても終始一貫していた。松下は、自ら問屋を訪ねて回り、何が問題で取り扱つてもらえないのかを、しつかりと認知した上で対策を講じた。

③の的を絞るということも明快ではないだろうか。松下は、自慢の製品が試用されることなく、偏見によつて市場に出回らないことを知つた。そして何らかの方法で、市場に製品のよさを認知してもらうことに対策を集中させたのである。

松下の独創的なマーケティングは、せつかくの製品を問屋に認知してもらえないぎりぎりの事態になつて発揮された。自伝『私の行き方考え方』からそのときの発想の模様を引用する。

「問屋がだめだとすればどうして売り出したものか？」
「小売屋へ回つても、問屋同様売れるかどうか？」

と考えてみると、大体想像がつく。

「どうしたものか？ どうしてその実用性を知らしたものか？」

ということについて深刻に考えさせられた。とても一応の手段ではだめだと考えていくと、結局「身を捨ててこそ浮かぶ瀬もある」という諺のとく

「これは一番、（ランプを）売るというよりもその真価を知つてもらうために使つてもらうことだ。使つてその実用性を知つたなら、必ず売つてくれるだろう」

と考えられてきた。さて使つてもらうとすればどうすればよいかということになる。忙しい問屋ではそんなめんどうなことを頼んでもだめだ。思い切つて各小売屋さんにランプの実験をしてもらつて、小売屋さんから実質宣伝を進めていこうと決心した。

ここで大いに考えたことは、もうストックが三、四千個もたまり、日々生産をしているので一軒や二軒の小売屋さんに実験をしてもらつて、ボツボツ売り込むということは許されない事情におかれているのであるから、実験をしてもらうとしてもすぐに販売が伴うような方法をとらなくてはならないことであった。そこで背水の陣を敷く気持で次の方法を決定することにした。

すなわち資本の続く限り、大阪中の小売屋さんに二個ないし三個のランプをば預けること、うち一個はその時に点火して必ず三十時間以上連続点火をしますから、いつ消えたかおぼえておつてその点火時間を勘定しておいてください。次にそれを見にまいりますから、その実験の結果、従来の電池ランプのごと

く、短時間で消えたりしないで、ほんとうに長時間点火して、これなら実用に適すると思いついたらあとの品物を売つてください。

そしてお客様に売つても説明書のとおり信用できるものと安心を得られたときは、その代金を支払つてください。そしてあとと売つてください。もし説明書のとおりの時間がもたず、不良であれば代金は支払つていただかなくとも結構です」

と、こういうことにして大阪中の小売屋さんを毎日回ることにした。しかし詳しく説明してみると、一人、一人ではなにほども回れないことになるので、三人の外交員を募集して区域を分けて一齊に回らした。

〔私の行き方 考え方〕一二七一一九頁)

この状況は、非常に切羽つまっていた中での決断であり、行動であった。それが結果として、小売店において充分な性能が確認され、問屋への理解も進んで、「躍ラップはヒット商品となつた」と「問屋その要因としてまず、「業界ルートに」だわらなかつた」と、そして、「ラップを無償で置いて回つたこと」が大きかつた。この最後の決断がもともとイノベーティブだったといえるのではないだろうか。今でこそ試供品による宣伝は見慣れた光景であるが、この時期、大正十二（一九二三）年の感覚では、商品の委託販売後の代金回収には大きなリスクがあつた。

」のように業界・流通の常識に縛られず、かつリスクを賭けて市場

での認知に徹した」といそが、一連のイノベーションとなつたわけである。

そして、ここ改めて認識しておきたいのは、イノベーションをイノベーションたらしめるに企業家の意志の継続、すなわち企業家精神の重要性である。「無償で」という発想には、リスクを恐れるよりも、市場で認知されなくば立たずという企業家の企業家たる確信が垣間みえる。それがあつて、初めてイノベーションという事象が成立するのである。

ドラッカーが自著の書名を『Innovation and Entrepreneurship』（邦訳「イノベーションと起業家精神」）としたのも、「イノベーション」と「企業家精神」が本来、不可分なものである」とを主張しているわけで、納得させられる。

〔概要〕 ケース3・フィリップスとの提携

昭和一十七（一九五二）年十月、松下電器はオランダのフィリップス社と技術提携の合弁契約を結び、その受け皿として同年十一月、同社との共同出資による松下電子工業株式会社を発足させた。この提携によつて、テレビ事業など需要が拡大し、競争激化が予見された市場に立ち遅れることがなく、松下電器は発展の基を築いた。

そもそもの発端は、この契約に先立つ前年、初めてアメリカ

を訪問した松下幸之助が、今後の展開を図る上で、歐米の先進技術の導入が不可欠であるとの見解を抱いたことによる。

提携先がフィリップスとなつた理由は、同社の技術力は当然のこととして、ライバル企業がすでにアメリカの大手エレクト

ロニクス企業と提携を結んでいたこと、またアメリカ企業のドライな手法を嫌つたこと、フィリップスのあるオランダという国が技術立国という点で日本に近く、親しみが持てたことなどである。

ただし、この提携交渉は条件面で難航した。設立する子会社において、フィリップスはイニシアル・ペイメント五五万ドル、株式参加三〇パーセント、ロイヤリティ（技術援助料）七パーセントを要求。

前の二つは可として、最後のロイヤリティについて松下は承服できなかつた。アメリカ企業との前例なら三パーセントである。この点について、フィリップスは技術責任者派遣によって責任をもつて指導する、と主張し譲らなかつた。

これに対し松下は、逆に松下電器が経営責任を担う点から経営指導料を要求。結局、フィリップスの技術援助料が四・五パーセント、松下電器の経営指導料が三パーセントで契約は成立了。

この提携により誕生した松下電子工業によつて、電球、蛍光灯をはじめ真空管、ブラウン管、トランジスターなど電子管、半導体が生産され、それら高品質のデバイスが、本社のラジオ、

テレビ、ステレオといった映像・音響機器や照明器具の品質を一気に世界的水準に高めた。

イノベーション的発想

このケースの場合、イノベーションの本質は一見きわめて些細な論理のレトリックのように思われる。最初に、松下電器から経営指導料を要求されたとき、フィリップス側は前代未聞の申し出に当惑したといふ。おそらくフィリップスの側からすれば、ロイヤリティが高すぎると承諾をしぶる松下電器が、費用の相殺のために無茶な論理を繰り出してきたとみえたことだろう。

しかし、よくよく考えてみれば、経営指導料というものの意味は非常に画期的であり、また経営の価値や本質に迫る内容であることが理解される。

フィリップスの「技術責任者を送り責任ある指導援助を果たす」という主張に対し、松下はこう切り返す。「それならば、松下電器も経営責任者を送り、子会社の経営について責任をもつて指導援助するではないか。松下電器が、この子会社の経営を成功させ、生産販売の実績を上げてこそ、フィリップスは技術援助料を受け取ることができる。フィリップスの【技術援助】に価値があるのなら、松下の【経営指導】にも価値があつてよいはずだ」（『松下電器五十年の略史』二二五頁）

つまり、松下が訴えたかったのは、主体者あつての経営であり、影もなく形もない経営の営為（＝マネジメント）には優劣の尺度がある

という考え方であつた。

これは長いビジネス史の中でも、契約の主題を論じた点で非常に高く評価されていいのではないだろうか。経済学においても経営学においても、論理上、経営者はつねに合理的な選択を逡巡することなく実行する。そうした点を自明のこととしたためか、マネジメントの質や評価に対する問題意識は長らく低いものだつたといわざるを得ない。もちろんマネジメントの概念やその研究がなかつたわけではない。しかし、そのテーマの多くは手法ですまされていた。今でこそ価値創造の経営などといわれるが、経営の価値を声高に叫んだ経営者は、日本では松下が最初だったのでないだろうか。

電機業界の流れとして、東芝も日立もゼネラル・エレクトロニックやRCAなどと早々に提携していたから、松下電器とフィリップスの提携そのものはイノベーティブではない。しかし、その交渉の中における、「価値の発見」は大きなイノベーションであつたと考えたいのである。

ただ、一般論としてマネジメントの質や価値をどう考えるかについて注意すべき点が二つほどあるように思われる。

一つは、「○○社の××経営」といわれることは、マネジメントスタイルのブランド化という意味で結構なのであるが、決して「形」に縛られてはならないということである。ブランド化すなわち硬直化と考えたほうがよい。経営、マネジメントとは日々新たなものである。経営者こそその機能の執行者である。ただ問題は、その決断と行動によるところの機能がうまく働いているかどうかを客観的に示すものがさしが、結果でしかないことである。

先ほど事業部制組織の有効性を説いたが、極論すれば、組織として

事業部が存在したとしても、その管理者たる事業部長がその責任と権限を自覚しておらず、行動を起こさなければ、組織は机上のものではなく、マネジメントは存在しないはずである。

「社風」「倫理」「モラル」「効率性」など機能の“状態”的一端を示す尺度は一応存在する。しかし、それらを仮に数値化できたとしても、マネジメントの質を総体的に評価することになるのだろうか。実際に至難のことであろう。

松下は、自らの経験を以てして、松下電器においては経営そのものに価値があると主張し、契約の条件たりうるものとしたのである。フィリップス側での申し出に対し、どのような調査・検討をしたのかが、興味あるところである。結論的には、松下の要求を呑んだわけであるから、松下電器の経営価値は評価に価するものとみられたといつてよい。

もう一つは、そもそもこうした価値ある経営、マネジメントという

ドラッカーのマネジメント観

ドラッカーの考えによれば、「マネジメントとは、成果に対する責任に由来する客観的な機能である」という。したがって、企業家あるいは経営者こそその機能の執行者である。ただ問題は、その決断と行動によるところの機能がうまく働いているかどうかを客観的に示すものがさしが、結果でしかないことである。

ものを個人も種々の組織コミュニティももつともつと身近にすべきだ、ということである。それが松下もドラッカーも望ましいとしていた。松下は個々の人生にも経営が不可欠であるという考えを強く持っていたし、ドラッカーは、来る組織化社会ではすべての人間が種々様々な集団の属性となり、運営に関与せざるを得なくなる事態から、だれもがマネジメントをスキルとして習得する必要性を提言していく。経営すなわちマネジメントが自然に万人のものとなることが、現代人の生活に不可欠だと両者とも考えていたのである。

ケース4・スーザー・アイロンの開発

(概要)

昭和二（一九二七）年四月、金融恐慌の混乱の中で、松下電

器は、「スーザー」の商標で、電気アイロンを発売した。

アイロンは、第一次大戦後から国産化が始まり、この当時には輸入品と合わせて、年間十万台近く販売されていた。電気ストーブ、コンロも普及が始まった時期で、これら電熱器はラジオとともに、「文化生活」時代の先端を行く製品であった。

ただ、これら電熱器製品は、まだ価格が高く、普及範囲が高額所得者層に限られていた。松下幸之助は広く一般の家庭での普及が進むように、品質がよくてなお価格の安い「だれでも買える電熱器」を製造することを、配線器具に加えての新規事業とし、電熱部を新設。その最初の製品として販売したのがスーザー

バー・アイロンであった。

開発にあたっての松下の方針は、既製品に對して、品質に劣ることを許さず、しかも価格は三割安くというものであった。その結果、一般的のアイロンが七、八円で販売されていたところを三円二〇銭で発売した。

これを成しめたのは、当時、国内で生産されていたアイロンの総合数よりも多い、月一万台という量産による原価削減であった。

また技術面での工夫も貢献した。昭和五（一九三〇）年に商工省から国産優良品に指定されて評価を得、予想以上の好評を博した。

松下自身の変化

松下の行なったイノベーションをここまで二ケース、組織づくり、商品のマーケティング、技術提携とみてきたが、そのジャンルの広さがまず評価できよう。そしてこのケースでも、製造とマーケティングを連動させたイノベーションを演出している。

松下は一技術者として自ら八件の特許を取得し、九十二の実用新案を得ている。それらすべてが松下個人の技術的イノベーションの結果ではないにしても、松下は創業期からある時期まではまず技術者であり、兼経営者だった。それが、技術者としての職分を部下に任せ、企業家の關わり方に徹する役割に変化していく、というのがここでボイントである。このアイロンにおけるイノベーションは、松下自身の

変化の象徴とみたいのである。

なぜかといえば、松下は、のちに松下電器副社長となり、技術最高顧問になった中尾哲二郎にアイロンの試作開発を全面的に託したからだ。中尾は松下のアイロン開発企図を聞かされ、大いに賛同しながら、その担当者にはまるで検討がつかず、「で、だれがやるんですか」と質問した。「それは君だよ」というのが松下の返事で、中尾は絶句したという。

以下、アイロン開発のイノベーションの模様を中尾のサイドから眺めてみよう。

中尾はこう述懐している。

アイロンをやろうと思うと言われたが、ぼくは電熱器のデの字も、アイロンのアの字も知らないのです。金物を加工するのは多少経験はあるが、電熱器というようなものはぜんぜん素人です。だから「私一人では重いですよ」という話をしたのですが、「きみだったらできるよ。必ずできる」そう言われた。「きみだつたらできるよ」と言われたこのひとつが、「ぼくをそこまで信頼してくれているのであれば、自分はひとつ命がけでこれと取り組んで必ず成功させてみよう」と決意させたのです。

（「自伝・ぼくの歩んできた道」「技術者魂—中尾哲二郎の歩んだ道」七〇頁）

中尾は、電熱器の参考書を本屋で見つけることからスタートし、ア

イロンの既製品を分解したり、市場の事故の調査を進めたりして開発に励んだ。

その結果、断線しがちなニクロム線を改良するためにスペアヒータを構造に取り入れるなど、独自の発想も加えて、着手からわずか四ヶ月で生産開始にこぎつけた。中尾は、「なぜそんなスピードでできたのか、いま考えると不思議なくらいです」（前掲書）と回想している。

異様なスピードで成し遂げられた開発が、開発した本人をして首をかしげるほどだったというのも不思議だが、その要因の一つには商品コンセプトにおける松下的確な示唆が大きかつたのではないかと思われる。

中尾の自伝には、電熱器に対する松下の考え方方が披露されている。

「……今のような高い価格であれば、電熱という便利なものを人を使ってもらうことはできない。だからこれを合理的な設計と生産、合理的な販売によって、できるだけ安くしたい。目標は、現在、師範学校を卒業して小学校の先生になつてゐる人たちは月給二十七円ぐらいで、だいたい二階借りをして暮らしている。このような人たちにも楽に買える電熱器をつくりたい。そこへ目をつけようやないか。電熱器の中でも一番よく使われているのはアイロンだが、価格は国産ものが七、八円、アメリカから入ってきたものは十五円くらいしている。しかしそういう師範学校を出たての人たちにも買ってもららうには、一二円五十銭にしなければいけない……」

（同前「技術者魂—中尾哲二郎の歩んだ道」六九一七〇頁）

このように、松下のコンセプトは非常に明確な顧客像が設定され、つねに大量生産による原価削減を意図した開発が目指されていた。おそらく、それに則した資材の選別等の検討が当初から念頭にあったはずである。厳しい付帯条件があつたゆえに効率的に開発が進んだというパラドックスがあつたのかもしれない。

結果として二円五〇銭には届かなかつたが、三円二〇銭でできたことに、中尾は大きな満足を抱いたようである。そして、当初、無謀とも思われる開発を命じた松下の経営の姿勢の変化に対して、次のように評している。

そのときまでは、相談役がご自身でいろいろなものをやつておられたのですが、将来事業が広がっていくと、自分一人では、どうしてもできない。事業は分担を決めてやっていかなければ十分に行き届かない。だから分割してやらないといけない、ということになりました。

(同前『技術者魂—中尾哲一郎の歩んだ道』七四—七五頁)

中尾の述懐からしても、松下は個人企業の主、一技術者という自らの役割を、事業を大きくするという目的のため、企業家としてのそれには格上げしようとした。自らの地位のイノベーションを図つたのである。

イノベーション機会の的確さ

ドラッカーのイノベーション原理によれば、機会の法則を丹念に探すことがその第一条件であつたが、このアイロン開発のケースもドラッカーの教科書に沿うような松下の決断である。

ことに「現実にあるものとあるべき姿のあいだにギャップがあるとき」「ニーズが存在するとき」「産業構造に変化があるとき」といった機会を見出したといつてよいだろう。

市販のアイロンの現況を松下なりに観察して、家電製品は明らかに生活を変えるほどの要素があるにもかかわらず大衆には高くて手が出ないという“ギャップ”と“ニーズ”を発見。そして、同業他社が、将来的に未曾有の家電市場が形成されるという構造変化を認識しながら、機先を制する製品別の組織体制を構想していた。他の電機会社にとつては主要事業が重電機であり、家庭電器に対する事業強化が後手になつていた幸運もあつたが、松下の先見力が秀でていたことは間違いない。

3 イノベーターとしての松下幸之助

ドラッカーが評価したイノベーション

以上、四つのケースの検討から、イノベーターとしての松下幸之助の特徴は何だろうか。

その前に、ドラッカー自身が、イノベーションとして高い評価を与えた松下電器のケースを紹介しておこう。

『イノベーションと起業家精神(上)』(六六頁)に、「予期せぬ成功と失敗を利用する」例として、デュポン、IBMと並んで松下電器について触れている。

日本最大の家電メーカー、松下電器産業も、予期せぬ成功を積極的に利用して発展した。一九五〇年代の初め頃といえば、松下といえどもまだ小さく、さして有名ではなかった。東芝や日立などの名門の巨人に比べて見劣りしていた。

松下も当時、ほかの家電メーカーと同じように、「テレビが日本で普及するには時間がかかる」と見ていた。一九五四年か五五年のことだったが、日本のある家電メーカーの会長は、ニューヨークのある会合で「日本は貧しく、テレビのような高いものは買えない」と講演していたほどだった。ところが松下は、農家はテレビを買えないほど自分たちが貧しいとは思っていないという事実を受け入れた。

農家は、テレビが外の世界と接触させてくれることを知った。たしかに、経済的には大変だった。しかし彼らはテレビを買おうとし、事実、買った。当時、松下よりも優れたテレビを開発していた東芝や日立は、東京の銀座や大都市の百貨店で売っていた。地方の農民にとつてはお呼びではないところだった。これに対し松下は、農家を一軒一軒訪ねてテレビを売った。農家に対し、木綿の作業ズボンやエプロンよりも高いものを、そのように売ろうとしたのは松下がはじめてだった。

ドラッカーの当時の日本市場の捉え方に独特のものがあり、違和感もないではないが、これを「予期せぬ成功」とみるかは別にして、掛け値なく評価できるのは、松下電器(つまり、松下幸之助)の製造業らしからぬ、マーケティングへのこだわりではないだろうか。

松下電器が家電業界にあって、「當業の松下」と呼ばれる所以も、やはり本を正せば、創業者・松下幸之助のパーソナリティが大きく影響しているに違いない。ことテレビに関して、たしかに松下電器は当初品質的に優位ではなかった(先のフライリップスとの提携によって水準が飛躍的に上がったとされる)。そうした中にあって、松下の特徴は、製品開発もままたらないその時期に、早々とテレビ普及のためのサービスセンターを設置し、全国津々浦々に派遣するといった宣伝・サービスに対する敏な行動である。家電の流通網をもつとも早く組織したのは松下電器だったが、その系列店のうちに、さらにナショナルテレビ特約店の看板と商号を設置する制度をつくった。これらが、消費者に対し、どれほどの親近感を与える、爆発的な普及を促したかは想像に難くない。これは実に商人的な施策である。松下にいわせれば、よい商品ができたら、消費者にその存在を知らせるることは製造者の“義務”であつた。すべてお客様のためにというスタンス、これは幼少時に奉公した自転車店における店員教育から派生したものだと考えるのが自然である。

ぼくが子どもの時分に、五代さん(筆者注・自転車店の主)の店

でそうした商売の仕方を体験し、いろいろ教えられたことは、知らず知らずのうちに身についていたようで、ぼくは後に独立して自分で商売を始めてからも、やはり五代さんと同じように、お得意先大事に徹する「ふう」とを第一に心がけ、それがお得意先の方がたに受け入れられ、喜ばれて、商売の発展に結びつく一つの大きな要因になつた、ということができると思います。

（松下幸之助『縁、この不思議なるもの』一九頁）

したがつて、このマーケティング・センスを「予期せぬ成功」とみるならば、松下のキャリアが大阪電燈の職工であった以上に、商家の奉公人であったことこそ「予期せぬ天の配剤」というべきではないだろうか。そこが実は松下個人に秘められたイノベーションの本質かもしれない。

二つのカクシン

松下幸之助のイノベーションがそうした船場商家の商人教育に端を発するかはともかく、その根源的な資質から生じているという評価はほかにある。

岩佐仁雄（元松下電子工業専務）は、松下のイノベーションの重層性から論じている。

岩佐によれば、松下は壮大なプロダクト・イノベーションを図るのに三つのイノベーションを進行させたといふ。三つとは、革新的な商品を創り出すコンセプト・イノベーション、そのための人を配し技術

を開発させるプロセス・イノベーション、そして流通も含めた総合的な商品化を完成させるシステム・イノベーションである。

これらのイノベーションの過程において、松下は当初クリエーターであり、次にモティベーターであり、最後はプロモーターとしての役割を演しながら個々のイノベーションを指揮した、といふのである。この一連のプロダクト・イノベーションにおいて、いわば松下は、イノベーションの総合プロデューサーともいべき存在だった。

「」やしたイノベーション気質が、年を追うごとに事業のみならず、後年、P.H.P研究への傾倒や政治に対する積極的な提言に繋がるといふ見方は、ジョン・P・コッターが『Matsushita Leadership』（邦訳『限りなき魂の成長』）で指摘しているところである。コッターはリーダーシップ論から、数々の逆境が松下をして精神的に昇華・成長せしめたという見方をしている。その決定的な契機が境遇によるものか、あるいは教育によるかは議論の余地がある。しかし、いずれか、あるいは別の何らかの理由から、松下は自らの中に高邁な企業家精神を醸成させたことは間違いない。

水野博之（元松下電器副社長）は、記者会見における松下と記者との興味深いやりとりからその強固な企業家気質ぶりを記憶している。それはある年の年頭の恒例の記者会見の場でのことである。ある記者が、松下に新年度の業績についての見解を「予測」という表現を使つて尋ねたといふ。その問い合わせ、松下は、首をかしげ、「私は、予測はしておりません」と答えた。

記者にすれば、松下電器には五ヵ年計画といった事業計画が確固と

してある。であれば、その計画に対する可能性を論じてもらうのに、不適切な質問ではなかつたはずである。その記者の疑問を封じるようには、松下はこう続けたといふ。

「あれ（計画）は予測によつて立てたものではありません。わが社の願いとして、思いとして、最低限それぐらいはしなければならない数字なのです」

企業家といつもののは、そこに魚がいるから釣り糸を垂れるといつものではない。こんな餌を用意して釣り糸を垂らせば、こんな魚が釣れるはずだ、という強い認識と志があつて成立するのである。こうした挑戦的志向こそが企業家精神なのである。スーパーアイロンにしても松下はそうした思いで開発したのであり、松下の大成功に追随した他のメーカーは魚がいるのを見てから釣り糸を垂らしたのである。この違いはたいへん大きいのではないだろうか。ドラッカーは「事業とは顧客の創造である」と言うが、松下も、やはりそうした見方の持ち主であった。

イノベーションとは、企業家が必然性を感じて自ら計算して仕掛けていく「革新」である。しかし、松下の場合は、「感即動」と言わんばかりに、逡巡がなく感覚が徹底している。予測や期待などのレベルではない。「こうあるべきだ」「こうなるはずだ」「こうでなければならぬ」といった強い意志が付随している。いわば、松下における「イノベーションと企業家精神」は、「革新」と「確信」、すなわち「二つのカクシン」と言い換えてよいのではないだろうか。

もちろん、事象としてのイノベーションの成立には、種々の認識と

決断が必要とされるであろう。だが、その本質は、「二つのカクシン」気質が企業家の人文性の中に同居しなければ、始まらないのではないだろうか。ドラッカーが認めるかどうかは別として、結論として述べておきたい。

もつとも、余談として付け加えれば、「予測」をしていないという点でドラッカーも松下と同じである。ドラッカーの著書には予測に満ちた社会変化が述べられている。しかし、ドラッカーにいわせれば、こうした啓示は、すでに現実の中にその徵候がみえているという。これもドラッカーなりの「確信」である。みえてることをそのまま紹介し、その見解を述べると、彼には自然でも世間的には未来予測のようにみえてしまうのである。

ドラッカーも松下もわかりやすい表現を連ねながら、表現されればされるほどに、読む者にひざを打つようなひらめきを感じさせる。大所高所に立つ見方がイノベーティブなのである。みる能力の活かし方は違うが、両者ともタイプ的には同じ根からのカクシン気質といふことに尽きるからである。

〔参考文献〕

- ・P・F・ドラッカー／上田博生「訳」「ドラッカー選書④」「新訳」現代の経営（下）ダイヤモンド社、一九九六年
- ・P・F・ドラッカー／上田博生「訳」「ドラッカー選書⑦、⑧」「新訳」イノベーションと企業家精神－その原理と方法（上・下）ダイヤモ

- ンド社、一九九七年
- ・「松下電器五十年の略史」松下電器産業株式会社、一九六八年
- ・下谷政弘『松下グループの歴史と構造－分権・統合の変遷史』有斐閣、一九九八年
- ・水野博之『誰も書かなかつた松下幸之助・三つの素顔』日本実業出版社、一九九八年
- ・水野博之『今こそ松下幸之助に学ぶ－混沌の時代の生き方』日刊工業新聞社、二〇〇二年
- ・松下幸之助『私の行き方 考え方』PHP文庫、一九八六年
- ・松下幸之助『縁、この不思議なるもの』PHP文庫、一九九三年
- ・松下幸之助監修『技術者魂－中尾哲二郎の歩んだ道』松下電器産業株式会社中尾研究所、一九八二年
- ・ジョン・P・コッター／高橋啓『訳』『限りなき魂の成長——人間・松下幸之助の研究』飛鳥新社、一九九八年
- ・岩佐仁雄『商品開発における企業家の役割』『商経叢』第四十九巻第三号、近畿大学商経学会、二〇〇三年
- (わたなべ・ゆうすけ PHP総合研究所第一研究本部松下理念研究部副主任研究員)

松下幸之助関連資料

二〇〇四年七月一日～十二月三十一日

- ◆ 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、社内規定、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】

- ◆ 井植敏「闇うぞ 勝つぞ 幸せをつかむぞ」日本経済新聞社、九月発刊
(編著)
- ◆ 松下幸之助「文」・いのうえかおる「絵」「もっと大切なこと」PHP研究所、十二月発刊
- ◆ 谷沢永一「嫉妬する人、される人」幻冬舎、七月発刊
- ◆ 稲盛和夫「生き方」サンマーク出版、八月発刊
- ◆ 鈴木健二監修・荒木清編著「声に出て読めば 日に日に若返る—〇〇〇の名言」中経出版、八月発刊
- ◆ 渡部昇一「理想的日本人」PHP研究所、八月発刊
- ◆ 蟻馬治「一日一言一心にひびく言葉」八月発刊(非売品)
- ◆ 田舞徳太郎「人財育成のすすめ(天の巻) 徳をつくる」致知出版社、九月発刊
- ◆ 田舞徳太郎「人財育成のすすめ(地の巻) 社風をつくる」致知出版社、九月発刊
- ◆ 大沢武志「経営者の条件」岩波書店、九月発刊
- ◆ 「松下電器「V字回復」の秘密——「幸之助イズム」からの脱却に成功」
【選択】七月号、選択出版

- ◆谷口金平「〈松下幸之助の遺した言葉〉」一一回 謙虚な心があれば衆知
は集まつてく。
◆「特集 「負け」から何を学ぶのか」[PHP Business Review] 七月号、P.H.P.研究所
P.H.P.研究所
- ◆江口克彦「〈松下幸之助哲学「松翁論語」を読む〉」⑧ 人間は誰もが偉大
な存在である」[PHP Business Review] 七・八月号、P.H.P.研究所
- ◆「〈松下幸之助 初めに思ひありき〉 素晴らしい能力をなんとしても生かし
育てた」[PHP Business Review] 七・八月号、P.H.P.研究所
- ◆「〈田中康夫と浅田彰の競・憂国論談〉」25 諸容限度を超えた「こゝ加減」
政権」[週刊ダイヤモンド] 七月号十四日号、ダイヤモンド社
- ◆「〈特集 尊敬される会社〉 進化する「正直経営」」[日経ビジネス] 七月
二十六日号、日経BP社
- ◆福田和也「〈滴みちる刻きたれば——松下幸之助と日本資本主義の精
神〉 第四部第十三回 営業本部長代行」[Voiced] 八月号、P.H.P.研究所
- ◆谷口金平「〈松下幸之助の遺した言葉〉」一一回 人使ひはこゝへしのみの
心や」[P.H.P.] 八月号、P.H.P.研究所
- ◆足代健二郎「〈研究ノート〉 郷土史研究としての『松下幸之助伝』(承前)」
「大阪春秋」 夏号、新風書房
- ◆唐津一「〈日本を震撼させた五十七冊〉 松下幸之助「私の行き方考え方」」
「文藝春秋」 九月号、文藝春秋
- ◆梶原一明「〈人物ワイド「ボスの研究」 本田宗一郎 英雄伝説〉 松下のホ
ンダ株取得で「幸之助vs宗一郎」一触即発」[BOSS] 九月号、経営塾
- ◆佐々木征夫「〈ウォッキング経営〉」七九 経営とは人間学である」
- ◆和田秀樹「愛國力 オリンピックの日の丸よりも「愛國」がよく身につ
く」[WEDGE] 九月号、ウェッジ
- ◆福田和也「〈滴みちる刻きたれば——松下幸之助と日本資本主義の精
神〉 第四部第十四回 ダム経営」[Voice] 九月号、P.H.P.研究所
- ◆谷口金平「〈松下幸之助の遺した言葉〉」一二回 体は歳をとりても心に
歳をとらすな」[P.H.P.] 九月号、P.H.P.研究所
- ◆「〈短期集中連載 スペシャル・インタビュー〉 柳井正の「挑戦の哲学」」
第三回 人間観」[THE21] 九月号、P.H.P.研究所
- ◆江口克彦「〈松下幸之助哲学「松翁論語」を読む〉」⑨ 素直な心は謙虚
を生み、許す心を育む」[PHP Business Review] 九・十月号、P.H.P.研
究所
- ◆「〈松下幸之助 初めに思ひありき〉 素直な心で、感謝報恩に徹する」
[PHP Business Review] 九・十月号、P.H.P.研究所
- ◆「〈特集 日本企業のトップマネジメント〉 よき経営者の姿」
「一橋ビジネスレポート」AUT. 東洋経済新報社
- ◆伊丹敬之「〈特集 日本企業のトップマネジメント〉 よき経営者の姿」
[日経ビジネス] 九月二十七日号、日経BP社
- ◆「〈特集 社長の寿命は2年〉 本誌の提言! 「社長の寿命」を延ばすため
の二つの技術」[日経ベンチャ―] 十月号、日経BP社
- ◆皆木和義「〈樂土の商人——人間、幸之助の秘めたる苦惱〉 第一回 焦
土の城」[日経ベンチャ―] 十月号、日経BP社
- ◆「〈ワイド特集 リクルートの秘密 「四十歳定年」が生む人材輩出力〉 創
業者・江副造正が語るリクルートのDNA」[BOSS] 十月号、経営塾

くメソッド」[諸君!] 十月号、文藝春秋

◆千賀「〈特別企画〉生誕百周年記念 鄧小平氏訪日の足跡をたどる」[人民中国] 十月号、人民中国雑誌社

◆上之郷利昭「〈環境と日本人 第一部 一千年の実験都市〉第十七回 中 山素平氏との一時間」[歴史街道] 十月号、P.H.P.研究所

◆福田和也「〈滴みちる刻きたれば——松下幸之助と日本資本主義の精神〉第四部第十五回 進歩と調和」[Voice] 十月号、P.H.P.研究所

◆谷口金平「〈松下幸之助の遺した言葉〉一二五回 不自由や困難を知らなければ喜びむな」[P.H.P.] 十月号、P.H.P.研究所

◆[〈編集長インタビュー〉 玄田有史氏 「経済学者」 「『働くかない若者』の真実」] [日経ビジネス] 十月四日号、日経B.P.社

◆村田博文「私の雑記帳」[財界] 十月十九日号、財界研究所

◆[〈編集長インタビュー〉 伊藤達也氏 「金融担当相」 「利用者本位の金融」] [日経ビジネス] 十月二十五日号、日経B.P.社

◆皆木和義「〈樂土の商人——人間、幸之助の秘めたる苦惱〉第二回 心 の滴」[日経ベンチャ] 十一月号、日経B.P.社

◆山村明義「〈レポート〉誕生から25年を迎えた松下政経塾の『理想と現実』」[IBOSI] 十一月号、経営塾

◆福田和也「〈滴みちる刻きたれば——松下幸之助と日本資本主義の精神〉第四部第十六回 二重価格問題」[Voice] 十一月号、P.H.P.研究所

◆谷口金平「〈松下幸之助の遺した言葉〉一二六回 人情の機微は自分で悟つてつかむゆ」[P.H.P.] 十一月号、P.H.P.研究所

◆江口克彦「〈松下幸之助哲学「松翁論語」を読む〉⑩ 小さい努力の積み重ね抜きでは、大きな成功は生まれない」[PHP Business Review] 十

一・十一月号、P.H.P.研究所

◆「〈松下幸之助 初めに思いあらき〉 使命は重かつ大にして、遠大なものである」[PHP Business Review] 十一・十一月号、P.H.P.研究所

◆「真々庵の四季」[PHP Business Review] 十一・十一月号、P.H.P.研究所

◆[〈著者に聞く〉 谷沢永一氏 「関西大学名誉教授」「嫉妬する人、される人」] [日経ビジネス] 十一月八日号、日経B.P.社

◆[〈財界レポート〉 ナショナル・バンソニック 松下電器「ダブルブランド」のかじ取りは?] [財界] 十一月十六日号、財界研究所

◆橋本裕之「経営者のためのリーダーシップ & 人間力に磨きをかける20講」[経営者会報] 臨時増刊号、日本実業出版社

◆加護野忠男「〈特集 最新「叱り方」入門〉 「鬼ミドル消滅」と「組織劣化」の方程式」[PRESIDENT] 十一月二十九日号、プレジデント社

◆長田貴仁「〈特集 最新「叱り方」入門〉 部下の目を覚ました「名経営者の一喝」」[PRESIDENT] 十一月二十九日号、プレジデント社

◆皆木和義「〈樂土の商人——人間、幸之助の秘めたる苦惱〉第三回 成功の要諦」[日経ベンチャ] 十二月号、日経B.P.社

◆[〈読者の声〉 「人間・幸之助」に期待】 [日経ベンチャ] 十二月号、日経B.P.社

◆[〈連載対談 „さわやか流“ 米長邦雄の『斜眼正眼』〉 作家・堺屋太一(後編) 「歴史を意識する経営者は強い“志”と“憤り”に溢れている」] [経営者会報] 十二月号、日本実業出版社

◆出井康博「〈SECRET PROJECT〉 松下幸之助「新党計画」二十年目に明かされる真実」[フォーサイト] 十二月号、新潮社

◆福田和也「〈滴みちる刻きたれば——松下幸之助と日本資本主義の精

- ◆ 小畠正紀 「(明日の君たちに伝えたい) 笑顔のきれいな幸之助さん」 「研究NET通信 道は無限」 第五十六号 (社内向けWEBサイト)、P.H.P. 総合研究所研究本部、八月発行
- ◆ 田辺聰 「(風声) 第一六三回 一器の水を一器に移す」 「新風」 九月号 (機関誌)、「新風会」会報委員会
- ◆ P.H.P.総合研究所研究本部「(商いのこころ) 人事を尽くして天命を待つ」「あなたの街のでんきやさん」 九月号 (販売店向け情報WEBサイト)、松下ライフルエレクトロニクス
- ◆ 岩井虔 「(柔らかな眼) きみの給料、返してくれ」 「研究NET通信 道は無限」 第五十七号 (社内向けWEBサイト)、P.H.P.総合研究所研究本部、九月発行
- ◆ 「記念碑『松下幸之助創業の地』建設中」「[町おこし事業部会] の活動報告」「区民まつりでも「バネル展」「松下幸之助研究部会」が活発に活動中」「道」第二号 (機関誌)、福島区「大開町と松下幸之助に関する事業」委員会、十月発行
- ◆ 高橋誠之助 「(創業者)生誕110年特別寄稿」① 光雲莊物語」「松愛 of Osaka Southeast」 №904 (機関誌)、大阪東南ロータリークラブ、八月発行
- ◆ P.H.P.総合研究所研究本部「(商いのこころ)コツをつかむ」「あなたの街のでんきやさん」 八月号 (販売店向け情報WEBサイト)、松下ライフエレクトロニクス
- ◆ P.H.P.総合研究所研究本部「(O.B.が語る高橋荒太郎) 成功の要諦」 「布教師に徹した情愛豊かな人 バナソニックコミュニケーションズ・青沼博二名譽顧問(前編)」「Energy」 八月号 (社内誌)、松下電池工業
- ◆ 小畠正紀 「(明日の君たちに伝えたい) 笑顔のきれいな幸之助さん」「研究NET通信 道は無限」 第五十六号 (社内向けWEBサイト)、P.H.P. 総合研究所研究本部、八月発行
- ◆ 谷口全平 「(松下幸之助の遺した言葉)」 二月号 伸びる方法は必ずある」「P.H.P.」十二月号、P.H.P.研究所
- ◆ 野田佳彦 「(ずいひつ) 松下政経塾出身者が政治を変える!」「財界」十二月七日号、財界研究所
- ◆ 「(ひと烈伝) 中田宏氏「横浜市長」「コーンも聴いた交渉上手」「日経ビジネス」十一月十三日号、日経BP社

【企画刊行物】

◆ P.H.P.総合研究所研究本部「(商いのこころ) それぞれの責任」「あなたの街のでんきやさん」七月号 (販売店向け情報WEBサイト)、松下ライ

フエレクトロニクス

◆ 岩井虔 「(柔らかな眼) きみ、雑巾を持つマジン」「研究NET通信 道は無限」第五十五号 (社内向けWEBサイト)、P.H.P.総合研究所研究本部、七月発行

◆ 「(車話) 東成・生野歴史のひとこま」足代健二郎氏」「The Rotary Club

of Osaka Southeast」 №904 (機関誌)、大阪東南ロータリークラブ、八月発行

◆ P.H.P.総合研究所研究本部「(商いのこころ)コツをつかむ」「あなたの街のでんきやさん」八月号 (販売店向け情報WEBサイト)、松下ライフ

エレクトロニクス

◆ P.H.P.総合研究所研究本部「(O.B.が語る高橋荒太郎) 成功の要諦」 「布教師に徹した情愛豊かな人 バナソニックコミュニケーションズ・青沼博二名譽顧問(前編)」「Energy」 八月号 (社内誌)、松下電池工業

使命感に徹して成功するまであきらめない人 バナソニックコミュニケーションズ

ーションズ・青沼博二名譽顧問〈後編〉」「Energy」十月号（社内誌）、

P総合研究所研究本部、十二月発行

松下電池工業

◆水野博之「明日の君たちに伝えたい」永遠に成長する幸之助魂」「研究

NET通信道は無限」第五十八号（社内向けWEBサイト）、「PHP総合研究所研究本部、十月発行

◆「松下の歩き方」大阪市大開町」「PaNa」「十一月号（社内誌）」、「松下電器産業

◆谷口全平「創業者」生誕「一〇年特別寄稿」②「君うまいな！」「松愛」

第三七五号（機関誌）、「松下電器松愛会」、「十一月発行

◆PHP総合研究所研究本部「商いのこころ」全身全靈を打ち込める仕事と職場」「あなたの街のでんきやさん」十一月号（販売店向け情報WEBサイト）、「松下ライフエレクトロニクス

◆岩井虔「柔らかな眼」40「あの剥げた看板が目にはいらんのか？」「研究NET通信道は無限」第五十九号（社内向けWEBサイト）、「PHP総合研究所研究本部、十一月発行

◆江口克彦「あなたが街のでんきやさん」十一月号（販売店向け情報WEBサイト）、「松下電器松愛会」、「十二月発行

◆木南一志「あきらめない」「ひける便り」No.57（機関紙）、「新宮運送グループ」、「十二月発行

◆PHP総合研究所研究本部「商いのこころ」一步人に先んずる」「あなたが街のでんきやさん」十一月号（販売店向け情報WEBサイト）、「松下電器ライフエレクトロニクス

◆森三千男「明日の君たちに伝えたい」松下創業者の共存共栄とは何か」「研究NET通信道は無限」第六十号（社内向けWEBサイト）、「PH

【新聞】

◆「松下幸之助創業の地」記念碑 広く一般から建設費募る」七月十二日、フジサンケイビジネスアイ

◆「幸之助はんの『道』ここから一步 大阪・福島に地元自治会が記念碑建立」七月二十一日、毎日新聞夕刊

◆「かけだし時代」関西ケーブルネット社長・山下元雄さん」八月七日、読売新聞夕刊

◆「自由席」社会的責任」八月八日、読売新聞

◆「松下幸之助さんしのぼう 創業の地〈福島区大開〉に記念碑」八月八日、読売新聞（大阪版）

◆「江口克彦ワンボイントアドバイス」無能な上司には「従いつつ尊く」心持ちで」八月十八日、フジサンケイビジネスアイ

◆「ウェーブ関西 いまを語る」PHP総合研究所社長・江口克彦さん」八月二十三日、日本経済新聞夕刊

◆「創業の地」で地鎮祭 松下電器 11月に記念碑完成」八月三十日、フジサンケイビジネスアイ

◆橋本久義「橋本教授の頑張れ町工場」40「社長の『伝道師』中小企業に必要」九月七日、読売新聞

◆「凛として」幸之助に神様と呼ばれた男 高橋荒太郎①～⑤」九月二十一日～二十四日、産経新聞

◆「あきらめない@W・r・k」初恋の人探します社社長・佐藤あつ子さん」九月二十一日、毎日新聞夕刊

- ◆「経済閣僚に聞く 伊藤達也金融担当相」九月二十九日、産経新聞
- ◆「（注目閣僚に聞く）③ 伊藤達也金融相」十月一日、毎日新聞
- ◆「伊藤金融相、体制固め着々 故松下幸之助氏の墓前で誓い」十月三日、日本経済新聞
- ◆谷沢栄一「娘姐は自然現象か」十月十二日、東京新聞夕刊、中日新聞夕刊
- ◆「かけだし時代」大阪セントラルケーブルネットワーク社長・松本正幸さん」十月十六日、読売新聞夕刊
- ◆「京都総局から」十月十八日、読売新聞（京都版）
- ◆「挑戦 日本企業の新リーダー」松下電器産業・中村邦夫社長（上）（下）
- ◆「（ひと）難民にメガネを贈り続ける社長 金井昭雄さん」十月二十九日、朝日新聞
- ◆「（ひと）難民にメガネを贈り続ける社長 金井昭雄さん」十月二十九日、産経新聞
- ◆「（ひと）難民にメガネを贈り続ける社長 金井昭雄さん」十月二十九日、
- ◆「幸之助さんの二つの記念碑」十月二十九日、産経新聞
- ◆「故松下幸之助氏の碑 住民ら建立進める」十一月四日、朝日新聞（大阪版）
- ◆「（学校と私） 前衆院議員・高市早苗さん」十一月八日、毎日新聞
- ◆「（学校と私） 前衆院議員・高市早苗さん」十一月八日、毎日新聞
- ◆「東川高写眞部 25日から作品展」十一月十六日、北海道新聞
- ◆「故松下幸之助氏起業の地PR 住民ら顕彰碑建立」十一月十七日、大阪日日新聞
- ◆「生誕一一〇周年松下幸之助さん 起業の地 東成に顕彰碑」十一月二十二日、読売新聞（大阪版）
- ◆「（窓）十一月二十二日、日本経済新聞（北海道版）
- ◆「（今日のノート）幸之助さんの碑」十一月二十五日、読売新聞
- ◆「世界の松下、町の誇り 生誕一一〇年記念 起業の地に顕彰碑」十一月二十五日、大阪日日新聞
- ◆「（経営の神様）松下幸之助に学べ 開拓一一〇年の東川で、きょう 生誕一一〇年講演会」十一月二十五日、北海道新聞
- ◆「（i・マイク）松下電器産業社長・中村邦夫さん（上）（下）」十一月二十六日～二十七日、フジサンケイビジネスアイ
- ◆「松下電器創業地に記念碑」十一月二十七日、日本経済新聞夕刊
- ◆「幸之助の石碑 創業地に完成」十一月二十八日、朝日新聞
- ◆「（松下）創業の地に記念碑」十一月二十八日、産経新聞
- ◆「（経営の神様）創業の地に 松下幸之助さん記念碑」十一月二十八日、毎日新聞
- ◆「（生誕一一〇年で記念碑 故松下幸之助氏創業の地に」十一月二十八日、フジサンケイビジネスアイ
- ◆「（モノづくりユメづくり）関西国際空港会社社長・村山敦さん②」十一月三十日、産経新聞
- ◆「（モノづくりユメづくり）関西国際空港会社社長・村山敦さん②」十一月三十日、産経新聞
- ◆「（松下幸之助の生き方学ぶ【運を開く発想】」十一月三十日、北海道新聞夕刊
- ◆「（東三河の力一一〇）田中電機」十一月一日、東日新聞
- ◆「（発祥の地はどうち？ 松下電器“創業の地”福島区 幸之助氏“起業の地” 東成区」十一月三日、大阪日日新聞
- ◆「（著者が語る）『松下電器とは何か』ジャーナリスト・出井康博氏」十一月六日、フジサンケイビジネスアイ
- ◆「（モノづくりユメづくり）関西国際空港会社社長・村山敦さん⑨」十一月八日、産経新聞

◆「**『ビジネスストリビア』** “経営の神様” 松下幸之助」十二月十一日、フジサンケイビジネスアイ

◆「**『明日への布石』** Panasonic® 企業は社会の公器」十二月十六日、フジサンケイビジネスアイ

◆「**『明日への布石』** Panasonic® 一人ひとりが創業者」十二月十七日、フジサンケイビジネスアイ

◆「**『松下電器どこまで強いか』**⑤ 中村社長に聞く」十二月十八日、日本経済新聞

◆「**『かけだし時代』** コニシ社長・福島功さん」十二月十八日、読売新聞夕刊

◆「**『たうんオーケストラ』** 大成連合振興町会（大阪市東成区） 故松下幸之助氏起業の地PR」十二月二十三日、大阪日日新聞

◆「**『人・story』** 松下電器産業さわやかマナープロジェクト事務局長・山田恵美さん」十二月二十四日、フジサンケイビジネスアイ

[その他]

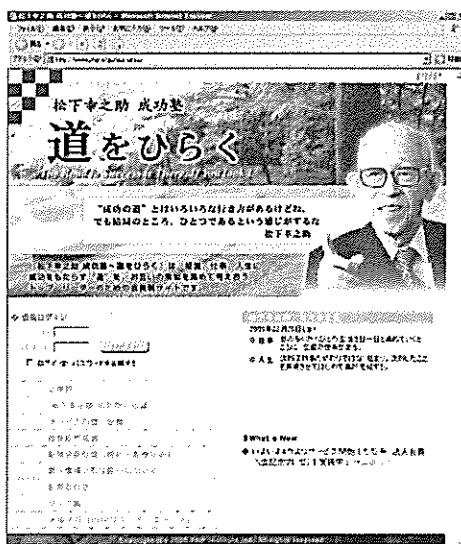
- ◆「**『ザ・メッセージ** 今蘇る日本のDNA」（全六巻）（DVD／VHSビデオ）七月、企画・発行／NHKソフトウェア、発売／日経BP社
- ◆「**『松下幸之助誕百十年記念 成功の心得十カ条』**（巻物）十一月、PH P研究所（非売品）
- ◆「**『松下幸之助誕百十年記念 商いの心得十カ条』**（巻物）十一月、PH P研究所（非売品）

経営の「コツ」になりと気づいた価値は百万両！

「松下幸之助 成功塾—道をひらく」は、松下幸之助の経営観、人間観をピントに、衆知を集めて、成功への道を探求する、トップ・リーダーのための会員制プレミアム・サイトです。

P.H.P.総合研究所がこれまで蓄積してきた松下幸之助に関する膨大な経営資料、著書、講演録などを整理し、会員限定（有料）で提供いたします。また、現在各界で活躍されているリーダーのインタビュー・講演の配信、P.H.P.総合研究所の専門研究員と会員の皆様とのWEB上の交流・意見交換なども実施していきます。現在は法人として参加いただける法人会員を募集しております。志高き経営者、起業家、ビジネスリーダーの積極的なるご参加をお待ちしております。

会員制WEBサイト「松下幸之助 成功塾—道をひらく」法人会員募集中



※法人会員入会記念プレゼント実施中。
詳しくは <http://www.php-el.jp/success/> まで！