

松下幸之助翁と経営学！

小田 章

一 はじめに

我が国で経済現象の重要性が本格的に認識され、かつ現代的企業が創出されたのは明治期に入つてからである。江戸から明治期にかけて、後の財閥を形成する三井、三菱、住友等の豪商が登場し、さらには、商人が各地を巡り、物流の担い手となり、商業活動が活発であつた。明治期になると、今で言う企業活動が徐々にではあるが登場していく。しかし、明治期は未だ現代企業の萌芽期にしか過ぎず、多くの企業は政府資本からなる「官営企業」であった。それは、殖産興業・富國強兵のための策であり、民間の入りうる余地はなかつたのである。それ故、一民間人が起業し、大成功を収めるというケースは極めて少ない時代であった。

現代企業の萌芽期に、その後の時代の寵児となるべく定めを背負つてこの世に生を得たのが、松下電器産業株式会社の創業者、松下幸之助翁である。「経営の神様」と称賛され、九十四歳の生涯を終えるまで約半世紀にわたつて我が国産業界のリーダーとして大きな足跡を残

したのである。彼を語らずして、二十世紀における我が国の経済界産業界を語ることはできないであろう。

そのために、幸之助翁に関しては夥しい数の書き物が存在する。翁自身の手になる著作も多い。恐らく、これほど自身の手になる著作の多い経営者はいないであろうし、研究の対象になつてきた経営者も少ないのである。いずれにしろ、幸之助翁は、日本の企業経営の基盤確立と発展のために、見えざる手によつて差し向けられた、と言うより神が遣わした救世主であり、その意味で彼は人知を超えた存在であつたと言えよう。そのことは、既述のように多くの人々から「経営の神様」と称され、神格化されていたことでも明らかである。

では、幸之助翁について本稿では何を論じるのか。既述のように彼に関しては様々な視点から語り尽くされてきた感がある。しかし、依然として多くの人々が、幸之助翁を論じている。このことは一体何を意味するのであるか。まだまだ論じ尽くされないことが多い証明であろう。神としての存在であれば、語り尽くされることは永遠にないであろう。こうした点から、本稿でも彼について論じると

いう無謀な試みをしたいと考えたわけである。

幸之助翁の経営はまさに実践的経営学である。それも成功した経営学である。それ故、幸之助翁の企業経営を実践すれば、すべての企業は成功できるはずである。しかし、現実はそう上手くは行かない。そこには幸之助翁だからなし得た独自の手法があつたからであろう。ここに経営の難しさがあり、経営学の確立の難しさがある。以上の点から、幸之助翁のほんの一面を垣間見ることを通じて経営学の意義について考えてみたいとしたい。

二 松下幸之助翁の多面性

松下幸之助翁の生涯から逝去までの人生物語は、多くの人の手で描かれており、彼は比較的裕福な家庭で生まれた。当時の日本の家庭の多くがそうであったように松下家も子沢山で、彼は八人兄姉の末っ子であった。四歳の時に、父親が米相場で失敗し、家財の殆どを失うことになる。それ以後、職を転々とするが生活は困窮状況に陥り、幸之助翁自身も二十歳頃までは幾多の辛酸をなめることとなる。

不幸は更に続く。当時では珍しいことではなかったが、兄や姉の多くを若くして亡くしている点である。彼自身も病弱ではあったが、死に至ることはなかった。亡くなつたのが九十四歳であつたから、非常に長命であった。兄姉が若くして亡くなるなかで、何故彼だけが長命であったのか。体調が悪くなると、すぐに医者の診察を受けていたようである。但し、治療は様々な理由で受けることは少なかつたようだ

はあるが。病気に対する用心深さや自己管理に長けていたのである。

しかし、筆者は、それ以上に天（神）が彼の寿命を九十四歳と決めていたからではないかと考えている。人知の及ばぬところで生かされていたのではなかろうか。彼は、「運が大事である」とを説いている。運命論者でもある。まさに、長命であることは幸之助翁に付与された運命であり、九十四歳まで生きるという運を生まれながらにして持たされていたと言えよう。幸之助翁は、そうした神の計らいを十二分に感得し、神の啓示に従つて行動し、偉業を達成したのである。

ところで、多くの論者が幸之助翁の人となりについて書いている。松下電器社内報「松風」⁽¹⁾が、彼の誕百年を記念して特集を組んでいるが、その中で、八人の論者が幸之助翁について論を展開している。彼は、その生涯において様々な面を持つ人であったことが語られる。順次簡単に見ておこう。

「経営の人」。中山素平氏（当時、日本興業銀行特別顧問）は、経営者としての幸之助翁の偉大さを論じている。中山氏によると、幸之助翁は時流に流されず、自己の信念に基づき、先見的な経営を展開する人であった。

「思想の人」。渡部昇一氏（当時、上智大学教授）は、日本には一級の思想家は存在しないとし、その可能性を持つた人として幸之助翁を挙げている。幸之助翁は、戦後もない頃、会社は勿論自身も危険な状況にあるなかでP.H.P研究所（P.H.P活動については後述する）を設立し、「繁栄による平和と幸福」を目指す試みを実践した。これはまさに偉大な思想家によってのみ提唱できるものである。渡部氏は

「松下さんは、こうしたことからも、世界に類を見ない日本の誇りうる一級の思想家です」と述べ、思想家「幸之助翁」に最大級の賛辞を贈つてゐる。

「哲世の人」。岡田邦彦氏（当時、松下政経塾塾頭）は、松下政経塾の一期生であつた。岡田氏は、幸之助翁を「既成概念にとらわれない人」であり「繁栄の追求を生涯のテーマとする人」と評してゐる。幸之助翁が言う「繁栄」とは何かを考えねばならない。普通の意味で言えば、「繁栄」とは現在の日本が経験している社会経済状況を言うのであろうが、彼の言う繁栄はより幅広く奥深い概念ではなかつたか。彼は、「繁栄」を単に経済の発展、豊かな国づくりととらえず、文化、教育、環境、福祉等々をも含めた「眞の繁栄」を創出することを望んでいたのではなかろうか。また、「眞の繁栄」は、一人我が国だけではなく、世界規模での「繁栄」を目指してゐたのではないかと思われる。筆者が、幸之助翁を神が遣わせた存在と仮定する所以でもある。

「宣伝の人」。森繁久彌氏（俳優）は、幸之助翁が「テレビ番組や宣伝に非常に関心を示された」と語つてゐる。幸之助翁の一般的な評価の一つが、「宣伝に非常に力を入れた」点である。「宣伝」という用語は、今で言う「マーケティング」の一部である。マーケティングは、現在の企業経営では欠くことのできない重要な要素であるが、このことにいち早く目を向けていたのが幸之助翁であつた。その意味でも、誰よりもどの企業よりも一步も二歩も先を行く「経営戦略」を策定し、実行していくと言える。この点も、常人経営者と異なるところであり、先を読む力、つまり経営者には必須の力である先見力が先天的に備わ

つていたと思われる。

「養生の人」。横尾定美氏（当時、松下記念病院名譽院長）は、十五年にわたり、幸之助翁の主治医を務めた人である。横尾氏は、幸之助翁の健康観を「自分の健康については自分が主体性をもつて管理していく」と述懐している。専門医を信頼しながら、自分の判断で管理する、これはまさに経営のあり方にも通ずるものがある。他者の意見を聞きながら、最終的に自分が判断し決断する。筆者は、最終的に自己判断する経営者が眞の経営者だと信じてゐるが、幸之助翁は人生のすべてにおいて経営者であったことを横尾氏の述懐からも窺い知ることができること。

「お茶の人」。千宗室氏（当時、裏千家家元）は、幸之助翁と「茶」の関係を次のように語つてゐる。「松下さんにとってお茶は精神の支柱といつても過言ではなかつた。実際、お茶の心である「和敬清寂」を心得た眞の実業家であつた」と。筆者は、松下流日本の経営の強みの背景には様々な要因があるが、なかでも日本の伝統文化、特にお茶の精神をその根底に配してゐることが重要な要因であると考えている。

「感謝の人」。北村新太郎氏は、運転手として三十年にわたり行動を共にした人だが、幸之助翁を「いはる」とことなく、「おこる」とことなく常に感謝の念を持つておられたと語つてゐる。偉くなると不遜・傲慢になる人間が多いが、幸之助翁は気さくで優しく、そして気配りのある人間であったとのこと。そして、常に「みんなのおかげや」の気持ちを忘れなかつたことに器の大きさを感じざるを得ない。

「笑顔の人」。高橋容子氏（当時、瓢亭女将）は、幸之助翁を評して「頭の低い、いつもにこにこされていた方でした」と語っている。經營者は、事業が順調であれば表情にも柔軟さや和やかさが漂うが、逆の場合は険しくなつてくるのが当たり前である。しかし、そうした經營者はアマチュアである。苦境の時こそ、慌てず騒がず泰然とした態度を貫くのがプロの經營者である。筆者は、女将の幸之助翁論を読み、偉大な經營者、プロとしての經營者のあるべき姿を見た感がする。いつ如何なる苦境にあっても、平然・泰然としていることが、周囲の人々にとって如何に安心・安寧を与えるかを心得た所作ではないか。

以上の幸之助翁人物論に加え、筆者の幸之助翁論を二、三追加しておきたい。

「情実の人」。事業に情を絡めることについては賛否両論があろう。

しかし、日本社会は、古来、情と利（理）⁽²⁾が横糸と縦糸の織りなすが如くにして成立している。その按分は状況や場によつて異なる。事業は、どちらかと言えば、利が優位を占め、情が機能する部分が少ない世界である。しかし、事業を担うのは人間であり、人間の多くは情と利のバランスの中で生きている。従つて、このバランスが欠如すると様々な歪みや不協和音が生じるのである。幸之助翁は、情と利のバランスをとることが事業には不可欠であることを生来的に認知していたのであろう。この点もまた偉大な經營者と言われる所以である。

「思考の人」。幸之助翁の評伝を読んでいると、多くの箇所で、彼が「思考の人」であることが語られている。彼は成り行きで人生を送る人間ではなく、常に考えて行動する人であった。事業の成功は、状況

に適した経営を行なうことができるかどうかに係つてゐる。そのためには常に思考し、決断し、スピードに行動しなければならない。彼自身、学歴は高くない。しかし、学歴と思考・決断・行動とは異なるものである。事業の運営には、学歴は不要とは言わないまでも、それ程重要でないし、因果関係もないであろう。幸之助翁はそれ以上に豊かで高い品格のある人生歴を修得したのである。

「先見の人」。最後に、彼には先見性があつた点である。事業経営は、如何にして先を読み取るかによつてその成否が決まる。經營者の重要な資質の一つである。自転車屋をやめ、大阪電燈会社（関西電力の前身）に再就職したのは、これから先は電気の時代であることを読み取つた上で行動であつた。先を読む力の背景には、思考力と分析力が必要であり、彼にはそれらが天賦の才として備わつていた。

以上、八人の論者と筆者の幸之助翁の人物像を見てきた。一つ一つは、さほど珍しいことではなく、普通の經營者なら誰しもが持つている素養である。しかし、これらすべてを同時に有する人間は世界広いといえども殆どいないであろう。朱子学の教本である『近思録』に、組織のリーダーたる者には、「一八徳」が備わつてゐるべきであると述べられている。しかし、如何に優れた人でも一つや二つは不徳の部分がある。一八の徳を得ることが人間の究極の目標となる。幸之助翁にはこの一八の徳がいつの頃からかは分からぬがほぼ備わつていたのではないかと筆者は考えている。そのことを以てしても如何に幸之助翁が偉大であり、尋常の人ではないことが分かるのである。筆者が、幸之助翁をして「神の使者なり」と言う所以である。

三 松下幸之助翁の成功の秘密

(一) 「綱領」「信条」

松下幸之助翁は何故かくも大きな成功を手にできたのであらうか。彼は、常々「自分は運の強い人間である」と述べている。人生の九〇パーセントは生まれつきの運で決まってくるとも述べている。⁽⁵⁾筆者も運命論者に属するが、成功を運命によるものだと言う人はそう多くはないであろう。成功者は、自身の努力と力量を誇示しようとする。幸之助翁も成功した大経営者として類い希なる器量を持つた人間であった。しかし、彼も言うように、運に恵まれていたことは事実であろう。

明治生まれの人が九十四歳まで生きながらえることができたこと自体が運の強さの証左である。食糧事情が改善され、医学が進歩し、健康管理も万全になりつつある現在であればさほど驚くに当たらないであろう。しかし、一度の世界大戦を経験し、更に病弱であつた幸之助翁が九十四歳まで生きながらえたことは奇跡に近いことである。奇跡を起こしうるところに彼自身の運の強さがあり、かつ偉大さがあるのであろう。人知を超えていたとしか思えない。

しかし、幸之助翁の成功を単に運が良かつただけで説明することもできない。彼の経営は、明確な経営理念に基づくものであり、決して成り行き的ではない。このことは彼の数々の言行によつて明らかである。彼の経営方法についても様々な形で紹介されている。ここでは幸之助翁の成功をもたらした基本的な経営理念・方法を幾つか論評したい。

一九二九年、それまでの社名「松下電気器具製作所」を「松下電器製作所」に変えると同時に、「綱領」「信条」を制定した。当時、会社は既に五百名近い社員数に達しており、幸之助翁は彼の基本的考え方を社員に理解させる必要を痛感していた。

「綱領」は、「當利ト社会正義ノ調和ニ念慮シ、國家産業ノ發達ヲ図リ、社会生活ノ改善ト向上ヲ期ス」と宣言した。

「信条」は、「向上發展ハ各員ノ和親協力ヲ得ルニアラザレバ難シ、各員自我ヲ捨テ互讙ノ精神ヲ以テ一致協力店務ニ服スルコト」を目途とし、和と協力の心を社員に求めた。このような「綱領」と「信条」がこの時期に何故提議されたかはあまり明らかにされていない。しかし、「綱領」「信条」の確立は、新たな松下發展の基礎となるとともに企業の社会的責任を意識したものであり、数年後の「水道哲学論」や「企業公器論」へと繋がつて行くこととなる。

(二) 「水道哲学」

一九三二年五月五日、幸之助翁は事業家の使命と事業目標を明らかにした。

有名な「水道哲学」の宣言である。この時を以て、幸之助翁は、松下電器の使命を悟つたという意味で「命知元年」と呼び、眞の「創業の年」と定めている。⁽⁶⁾

「水道哲学」とは何か。「水道哲学」はある宗教団体の影響を受けて

幸之助翁が思い至つたと言われている。宗教心の厚い幸之助翁ではあつたが、当時特定の宗教を信じていたわけではなかつた。一人の取引業者の熱心な奨めもあり、ある日その教団本部を訪れた。その宗教があまりにも繁栄しているのを目撃したりにし、いたく心を打たれ大きな感動を覚えた。一体、この繁栄が何に起因するのか、宗教の使命がどこにありきか、を考えるようになった。それが動機となり、産業人にも宗教同様重要な使命があることを悟るに至るのである。この点も凡人と異なるところであるが、筆者が言うように幸之助翁を神的存在であるとすれば、彼の言動の説明は可能となる。幸之助翁は、生産活動自体にも大きな使命が宿っていると考えた。單なる「ものづくり」ではなく、そこには重要な使命が与えられており、そのことの認識の上で生産活動に従事しなければならない。

では、産業人は如何なる使命を持つて生産活動に従事せねばならないのか。幸之助翁は、端的に「産業人の使命は貧乏を克服することにある」と語る。⁽⁵⁾社会の貧困・困窮を救済し、富者にすること、これが産業人に与えられた大きな使命である。生産や商売は会社や商店のみを繁栄させるのではなく、社会全体を富ますことを目的としたことはならない。社会全体の繁栄のために生産活動や商業活動が存在するのであって、決して逆ではない。つまり、社会全体の繁栄にとってのみ生産や商売が必要条件となるのである。その結果として、個々の会社や商店が繁栄し、盛大になることが容認される。ここに、幸之助翁独特の考え方を窺うことができる。

こうした幸之助翁の主張は、会社や商店が利益獲得活動を正当化す

るための屁理屈であると批判される。しかし、会社や商店の繁栄とそれに伴う大きな収益の享受は、消費者に喜ばれる製品やサービスを提供していることの証である。そして得られた収益が社員に公平に配分されることによって、社会全体の繁栄がもたらされることとなる。その結果としての利益獲得は正当なことであろう。

貧乏の克服は如何に。幸之助翁曰く、「製品の生産に次ぐ生産が肝要」と。社会や経済が如何なる状況になろうとも、産業人は増産に次ぐ増産を行なうべきであり、一刻も生産を停止したりすることは許されない。彼は、機械や設備が整っているのに生産活動を中止する産業人に産業人失格の烙印を押している。こうした生産や商業活動を、幸之助翁は当時の水道水にたとえたのである。水道水は一定の加工を経て飲料水という価値を持つ。しかし、水道水の価格は破格の安さであり、それ故、たとえ他人の水道の蛇口を捻り一口二口飲んだとしても、大きな咎めを受けることはない。何故、水道水は安価なのか。施設は必要であるが、元手が要らないから、非常に安価に加工し、生産できる。更に、無尽蔵に生産できる。幸之助翁はすべての物資を安価で無尽蔵に、つまり水のように提供すること、これこそが産業人の真の使命であるという考えに至つた。このことによつて、彼が危惧した貧困は克服される。とともに、幸之助翁は、従業員に対しても次のような檄を飛ばしている。「諸君は、縁あつて松下電器に職を奉じてゐるからには、わが松下電器の使命に絶大なる歓喜と責任とを自覚しなくてはならない。この責任を自覚しないものは、遺憾ながら無縁の衆と断じなければならない。この責任を自覚しないものは、遺憾ながら無縁の衆と断じなければならない。たとえ人数は少なくとも、同じ使命に生きるもののが、

堅い團結の下に力強く使命に向かつて邁進してこそ、無上の生き甲斐あるものを感じるのである。⁽²⁾

こうした幸之助翁の「水道哲学」が際だつてゐるのは二つの点においてである。一つは当時の貧困層の克服であり、二つは宗教にその根拠を求めてゐる点である。前者については、産業人としての発想ではない。産業人や商売人の常なる発想は如何にして利益を大きくするかであつて、貧困を救済するという発想はない。しかし、幸之助翁は資本主義の時代に生きた人間ではあるが、決して貧しき者を搾取する資本家ではなかつた。どちらかと言えば、社会主義者の発想が見られる。また、幸之助翁をリーダーとして組織された松下電器は、まさに運命共同体の体をなしていたと言えるのではないか。当時の社会状況を反映し、従業員の心を揺さぶり引きつける見事なまでの演出は、幸之助翁の天賦の才と言えよう。

「水道哲学」の二つ目の特徴は、これが宗教教団の運営を見習つたという点である。既述したように、水道哲学宣言は宗教教団本部への訪問に端を発している。すべての教団組織がそうであるかどうかは別にして、幸之助翁が訪れた教団組織では、そこで働く信者すべてが教団への奉仕を旨として懸命にかつ生き生きと働いているのを見て大きな感動を受けたのである。彼曰く、「信者たちの熱のこもつた真剣さ、教祖殿の建築や製材作業の奉仕に喜びに満ちて働いている者、自分たちだけでなく他人をも、その喜びに引き入れる熱心さに感動し、その盛んな姿の中に優れた経営のモデルを見た」と。まさに、理想の企業像をそこに見出し、この宗教組織の人々の活動を企業でも実

現しようと考えたのである。そこから、幸之助翁を教祖と仰ぎ、社員を信者と見なす独特の企業組織が誕生したと言えるのではないか。それは、經營者と従業員が一体化した運命共同体であり、それも非常に絆の強い組織体であつた。こうした人心掌握術は現代經營学では説明しがたいものであり、幸之助翁独特的經營術であつた。しかし、それはまた、日本の經營の原風景ともなりうるものであつた。

松下電器に籍を置いた社員の声を聞くと、殆ど人が松下電器に高い帰属意識とロイヤリティーを覚えており、その意識は退社してからも持続している。このことを考えれば、松下電器は、幸之助翁によって組織された独特的企業組織であり、ある種神がかり的組織であると考えられる。また、かかる組織は日本でも特異な組織であり、このことが松下電器の強みにもなつてゐる。

ただ、ここでふと疑問が湧く。仮に知人が宗教教団訪問を奨めなかつたならば、果たして幸之助翁の「水道哲学」が日の目を見たかどうか。そして、松下流組織構築に至つたかどうかと。しかし、これらも、幸之助翁の「運の強さ」のなせることであつた。勿論、運を引き寄せる力がなければ、運は現実のものとはなり得ない。幸之助翁には運をも味方に付けるだけの力があつた、と言うより付与されていたのであろう。強運の持ち主は、それによつて社会のために何かせよという使命を与えられているからである。幸之助翁の言動を分析すればする程、こうした結論に至らざるを得ない。

(三) 「七つの精神」

「水道哲学」宣言の翌年（一九三三年）七月に、幸之助翁から全社員に向けて重要な啓示が発せられた。それは「水道哲学」を実践するための精神的支柱たるもので「五つの精神」と呼ばれた。松下電器の全社員が遵奉すべきものであり、現在でもO.B.・現役問わずすべての松下マンの心の中に脈々と生き続けている。五つの精神とは、「産業報國の精神」「公明正大の精神」「和親一致の精神」「力闘向上の精神」「礼節を尽すの精神」であった。四年後に、「順應同化の精神」と「感謝報恩の精神」⁽¹⁾が加わり、「礼節を尽すの精神」が「礼節謙譲の精神」と改訂され、「七つの精神」となった。これは、長年にわたって「綱領」と「信条」を支え、水道哲学の実践を推進する上で重要な役割を果たしてきた。

ところで松下電器は、幸之助翁没後の一九九二年に役員及び全社員を対象とした「行動基準」を制定している。そこでは、「新たな価値の創造による社会貢献」及び「社会に向けた公的責任」⁽²⁾が強調されている。その精神は、幸之助翁の言う「綱領」「信条」、そして「七つの精神」を踏まえたものであることは言うに及ばない。しかし、行動規範の改定は社員に大きな不安を与えることもある。時あたかも、バルブル崩壊と相俟つて松下電器も大きな試練に遭遇していた。筆者は思うのであるが、バブル経済前後に幸之助翁が健在であれば、どのような経営の処し方をしたであろうかと。興味ある課題であり、機会があれば挑戦してみたいと考えている。

(四) 「ダム経営」

幸之助翁は、景気や経済状況が如何なる状況になろうとも、健全な経営を維持することが肝要であるとして「ダム経営」を提唱した。ダムは、河川の水をせき止め蓄積することによって、必要な時に一定量の水を供給する役割を持つている。経営にも先を見通しながら、一定量の経営資源を確保しておくことが必要であるというのである。つまり、ある程度の余裕・ムダを持って経営することが大事になる。最近、世界的な評価を得ている日本の管理方式にトヨタ自動車が開発した「無在庫管理方式」⁽³⁾がある。できるだけ在庫を減らし、コスト削減を図ろうとする考え方である。徹底したムダの排除を目指すものであり、世界中で高い評価を得ている。しかし、これは幸之助翁のダム経営とは極めて対照する策である。

筆者は、社会におけるムダの必要さを容認する立場を取っている。社会にも経営にも人間にも一定のムダや余裕が必要である。特に、経営は生き物であり、社会も生きている。生きているということは我々が想像しがたい事態が起こることを示している。それ故、いざという時に対応するための予備資源を蓄えておかねばならない。それが、「ムダ必要論」の根拠である。

経営学の領域で「組織スラッグ」という概念がある。スラッグとはムダのことであり、組織にはある程度のムダが必要であるといふのである。現代経営学と相通ずるものがある。先般、大きな被害をもたらした新潟県中越沖地震の影響で自動車部品会社の生産がストップした。すると、自動車会社の生産もストップしたのである。無在庫管理

の弱点が露呈したわけである。しかし、ムダはムダである。適切でなければならぬ。どの程度の余裕・ムダを残すかは経営者の裁量事項であり、そこに経営者の器量が問われる。

(五) 「模倣の戦略」

かなり以前、世間では松下電器に対して「まねしたさん」という風評が飛び交っていた。誰が名付けたのか不明であるが、誤解も甚だしいし、妬みの範疇に入るものである。

確かに、戦後期の幸之助翁の方針に欧米の技術力や生産力を高く評価し、それに学ぶという姿勢が強く表われている。もともと発明好きであつた幸之助翁の姿勢からすれば、それまでの方針の大転換である。

しかし、「機を見るに敏」も経営者に求められる素養である。幸之助翁は、戦後間もなくアメリカを訪問し、アメリカの技術力・生産力に圧倒された。そこで、この国と対等に勝負して勝てるわけがないと考え、欧米の技術や製品の特許権を得て製品づくりに励んだのである。一大決心による方針転換であった。これまでの経営方針を変えるわけであるから、相当の覚悟があつてのことだと推測できる。

「まねした」と揶揄されようが、幸之助翁にとって産業人の使命を果たすことが第一義であり、そのため何をすべきかを熟知していたことになる。このように世間の風評にかかわらず、自己の信念に従い経営することこそが成功の秘訣になる。幸之助翁はまさにその実践者であつた。

(六) 「企業公器論」

企業が個人企業から会社企業へと転換する過程で、「私器」から「公器」へと進む。企業の拡充の過程では必然に生起する現象である。⁽¹⁵⁾一方で公益増進機能を有し、他方で強い社会的影響力行使に伴う責任を遂行するという意味で、会社企業は公的存在であり、公器と称される所以である。「水道哲学」は、企業を公器化する根柢になつており、すべての企業が「聖なる事業」を実施することを幸之助翁は求めたのである。「水道哲学」の考え方それ自体が公的な考え方であり、その理念に基づき経営を実践している限り、企業は公に奉仕していることになる。

彼のこうした考え方の背景には、明治以来の国是であった「殖産興業」と「富國強兵」が影響している。ここに個を超えた国家思想が尊重され、国を想う気持ちが強く出ている。国家意識は、「ナショナル」の商標の使用にも関係している。「ナショナル」は、民族、国家を意味する。この商標を使用することを決めたことも、国家の繁栄こそが国民個々の繁栄に繋がると考えたからである。

こうした幸之助翁の国家思想への傾倒は、彼の言動の至るところで窺い知ることができる。松下電器の行動指針たる「七つの精神」の目頭にあるのが、「産業報國の精神」である。産業の発展で以て國に報いることが語られている。幸之助翁の胸中には、「國が榮えてこそ国民の幸せがある」という強い信念があつたに違いない。経営者として心掛けることは、第一義的に自己の利益や会社の利益を優先させることではなく、國家の繁栄であり、それにより困窮している国民を救済

する」とである。こうした企業活動が結果として当該企業の大きな利益をもたらす」ととなる。

幸之助翁が掲げた「企業公器論」は、現在でこそ当たり前になつてゐるが、当時としては画期的な主張であつた。ただ、この公器論を唱えながら、人事においてそれに反する行動に出ている。身内を経営トップの一員に起用したり、社名に「松下」の名を冠したもの、「企業公器論」の点では批判されるかも知れない。しかし、幼少時の父の破産による苦難、その汚名返上、そして松下家再興の想いが幸之助翁の脳裏を駆けめぐつていたのである。幸之助翁のかかる行為は、彼もまた人間的一面を有していたことを窺い知る証左といえる。

(七) 「P.H.P研究所の設立」

第二次世界大戦の敗戦によって日本全土は焦土と化し、国民は為すすべもなく途方に暮れた。幸之助翁及び松下電器もGHQから公職追放や財閥指定等、様々な危機に直面した。社会の混乱を憂え、世直し幸之助翁の改革・改善への熱き心が滾り始めた。社会の運営も経営と考えれば、幸之助翁にとって社会変革も経営の対象になるわけである。こうした状況からP.H.P活動が生じる。P.H.Pとは、「繁栄を通じて平和と幸福 (Peace and Happiness through Prosperity = P.H.P.)」を人間にもたらす」とである。この理念を実現するために、P.H.P研究所を本社内に設立する。かかるP.H.P活動を起^(註)す動機は何にあつたのか。佐藤悌二郎氏は三つの点を挙げている。

一つ目は、戦後の困窮した社会への疑問であった。このことは、社

会の貧困を克服することを目指した松下電器の第二の創業の年と同様の気持ちが強く働いたのである。筆者は戦中生まれであるが、戦後の混乱期の記憶は鮮明でない。しかし、筆者より一、二世代年長の方の話を聞いてみると、その当時は混乱の極みであったようである。異常なインフレが進み、衣食住に事欠き、そして道徳・倫理観が欠如し、人心の荒廃は頂点に達していた。こうした社会、人間の姿を見て、「人間の本質、人間本来の姿は如何に」と自問自答した結果として、P.H.P活動を起^(註)すとしたのである。宗教教団の本部での信者の働きに感動して松下電器の第二の創業を実践したように、今回も世の混乱を目の当たりにし、悪しき状況打開に立ち上がったと言えよう。状況を的確に把握する力と、克服のための強い信念と行動力をここで見ることができる。

二つ目の動機は、政治への疑問であった。当時、懸命に働いて得た利得の多くが税金として消えて行く。こうした状況に幸之助翁はいたく不満であったようである。このような税制であれば、働く意欲が萎えてくる。労働者も、企業経営者も、商売人もすべて懸命に働き、少しでも多くの収入を得たいと願っている。人々の想いに逆行するような政策に対しても幸之助翁は憤慨やるかたない気持ちであった。「働けど働けど我が暮らし樂にならざるなり」である。政府の無策に対する幸之助翁の公憤・私憤が頂点に達し、その苛立ちを鎮める策として月刊誌『P.H.P』の刊行を考えたのである。

三つ目は、幸之助翁自身の心の安らぎを得るためにある。幸之助翁に限らず、戦後の日本社会を経験した人すべてに共通していることは、

当時一日たりとて平穀無事な日はなかつたということである。日本人の誰しもが慰安を念願していた。幸之助翁も然りであり、自身の慰安をP.H.P.活動に求めたのである。

P.H.P.研究所は、幸之助翁の思想を伝えるだけではなく、幸之助翁の多くの言行を刊行し、設立以来現在に至るまで日本社会再生に向かってのオピニオンリーダーの役割を果たしている。とともに、死してなお大きな影響力を持つ幸之助翁の偉大さに改めて畏敬の念を禁じ得ない。

四 松下幸之助翁の経営と経営学

筆者は、数年前に二二人の仲間と一冊の経営学の入門書、「経営学への旅立ち」（八千代出版）を刊行した。本書は、そのタイトル通り、数多くある経営学入門書の一につに過ぎない。ただ、内容については少しではあるがスペースを利かせた。具体的には、「従来の経営学書と異なる視点で企画した。一企業を選び、そこに題材を求める」としたのである。ここで選んだ企業が、世界を代表する企業である松下電器であった。何故、松下電器を選んだのか。そこには経営の物語があつたからである。稀代の名経営者、松下幸之助翁が創業し、幾多の苦難（幸之助翁に言わせれば苦難ではないかも知れないが）を乗り越え、日本は言うに及ばず世界的に名を馳せる企業に成長させたからである。その創業、成長、挫折、復活、成熟、挫折、復活そして新たな成長の歴史的過程は、経営学研究の宝庫である。それ故、松下電器

の歴史を追究することが経営学の課題探求と解明そのものであると考えたのである。以下において松下電器の歴史と経営学との関連を簡単に見ることにする。その際、本書では松下電器の史的展開を三つのステージに区分して見ている。第一ステージは「企業の誕生期」（自立していない企業）、第二ステージは「企業の成長期」（組織維持から成長への過程）、そして第三ステージは「企業の成熟期」である。以下、三つのステージにおける松下電器の諸事象が経営学の如何なる問題と符号するか見ることにする。

(一) 第一ステージ^⑩

幸之助翁の独立は猪飼野（現在の大阪市東成区）である。それまでの丁稚奉公や会社員稼業から独立し、起業したのである。今言うところの「ベンチャービジネス」の立ち上げである。幸之助翁の独立（起業）時の研究は、まさにベンチャービジネス、起業論の研究に繋がり、彼の言動を読み解くことによってベンチャービジネス成功の秘訣を窺い知ることができる。

(二) 第二ステージ^⑪

ベンチャービジネスは中小零細の個人企業であり、未だ自立した企業とは言えない。この過程を経て、企業活動が軌道に乗り始める頃が個人企業の時代から会社企業の時代への移行期である。松下電器も、ソケットの売れ行きは今一つであったが、扇風機の部品の注文が増え、徐々に生産活動が活発化する。「ヒト・モノ・カネ」の経営の三要素

を整えて行かねばならない時期に至った。徐々に従業員も増え、企業の体をなしてくる。個人企業から会社企業への転換期である。

本来の経営学研究の対象企業は会社企業であり、幸之助翁が眞の「創業の年」と呼んだ一九三二年当時の松下電器がそれに該当する。それは、個人企業から脱却し、組織企業へと衣替えした時であり、成長への第一歩である。この時期に求められることは、会社企業としての存在意義である。幸之助翁はこのことを意識して、松下電器の目指すべきことを社会に公表したのである。それが、既述した「綱領」と「信条」であり、それを受けての「水道哲学」の宣言であった。会社企業として存続するには、企業内外に向けて当該企業が如何なる理念に基づいて事業活動を行うかを宣言する必要のあること、そして企業は社会に対して責任を負わなければならないことを十分に幸之助翁は自覚していたのである。経営学が実践経営者から学びうることの一つである。

また、会社企業の段階になると、経営資源の管理の問題が生ずる。従業員管理、財務管理、原材料管理、取引先管理等の様々な管理の問題が重要になる。更に、企業の拡大につれて新たな経営戦略の策定や組織形態のあり方が問題になってくる。

まず、幸之助翁は、会社における従業員の重要性を殊のほか認識しており、企業を宗教組織的に組み替えるよとしたのもそのためである。松下教の創造である。経営学的に言うならば、「運命共同体的家族主義的経営論」を展開したのである。幸之助翁が親であり、従業員は子供である。また、幸之助翁は教祖であり、従業員は信者である。ただ、

こうした人間関係が幸之助翁のリーダーシップによって「よく自然に生成されたことが肝要である。だからこそ、かかる理念が松下電器の血肉となり伝統化されたのである。

企業の成長期には事業や組織は拡大する。新たな製品づくりや異なる分野への進出が行われる。経営学で言うところの「多角化戦略」である。但し、幸之助翁は、異業種への進出にはあまり積極的ではなかったものの他の分野への進出を行なっている。例外は情報分野への進出の遅れである。

幸之助翁は、組織面でも新しい戦略を実践している。現在多くの企業で導入されている事業部制組織をいち早く開発・導入した。事業部制組織は、第一次世界大戦終戦後のアメリカの経済・産業状況の変化に適合するものとしてまずデュポン社で、その後一九二〇年代にGM等にも導入されたが、ほぼ同じ時期（一九三三年）に幸之助翁によつて松下電器に導入されていた。⁽²⁾幸之助翁はデュポンやGMのこうした動きに刺激されたわけではなく、あくまで独自の組織戦略として開発したものである。奇しくも、日本の大手企業の経営者によつて同じ組織戦略が提唱されていたことは興味あることである。

更に、販売店を組織化し、今で言うフランチャイズ組織を創出したのも幸之助翁であった。幸之助翁は、製品や技術の開発だけでなく、経営にとって基本的に重要な組織のあり方に着目していた。幸之助翁は、製造業だからと言って単にものづくりだけに精を出し、良質で安価な製品を提供するだけでは十分でないことを心得ていたのである。生産された製品を如何に販売し、収益を得るかが企業の課題である。

この課題達成に思考し、苦心した結果が、新たな生産組織や販売組織の開発強化に繋がったのである。この組織戦略が松下電器に大きな利益をもたらす原動力となつた。幸之助翁は「組織づくりの達人」であった。

(三) 第三ステージ⁽²⁾

第二次世界大戦の敗戦は我が国に大きなダメージを与えた。多くの国民は復興どころかその兆しさえ期待できる状況ではなかつた。幸之助翁自身は、慘憺たる状況に睡然としつつも、何とか復活の道はないかと探し続けた。それが既述のように、一方ではP.H.P活動であり、他方では本業の製品づくりに一層精を出すことであつた。我が国経済の復興は誰しもが望むことであつたが、それほど簡単になし得ることでもなかつた。しかし、天は味方した。と言うよりアメリカの支援であつたと言ふべきか、一九五〇年に朝鮮動乱が勃発し、アメリカ軍が、戦争に必要な物資を日本から調達することを決めたのである。他国の不幸を喜ぶべきではないが、このアメリカの軍需は飢えと渴きに苦しむ我が国にとっては天の恵みであつた。これによつて多くの企業が復活したり、新たな企業起こしが始まり、六〇年代からの我が国高度経済成長の足がかりとなつた。

松下電器も戦後の十年間ほどは苦難の道、茨の道であつたが、我が国の経済復興とともに勢いを取り戻すことになつた。六〇年代、七〇年代は究極の物不足の時代であり、つくれば売れる時代であつた。多くの企業が急成長した時代でもあつた。松下電器も然りである。企業

活動の活発化が経済発展をもたらし、所得の増大が消費を高め、製品が売れるという非常に好循環が続いたのである。松下電器もこうした日本経済の発展と軌を一にし、大いなる発展・成長を遂げたのである。こうした時期が第三ステージであり、多くの経営上の問題が提起されるのである。日本型経営、国際化、事業拡大のための多角化、M&A、企業の社会的責任、企業統治、企業のパラダイム変革、経営哲学・理念、新たな人事・雇用制度等、様々な問題が企業経営の中に登場する。松下電器においてもこれらの問題が惹起し、社会環境に適応しながら解決を図ってきた。それぞれについては紙幅の関係で論述しないでおくが、松下電器の経営はまさに経営学そのものであることを改めて認識した次第である。

これら多種多様の問題への対応に失敗することは市場からの脱落を意味するわけである。松下電器にも危機状況はあつた。特に幸之助翁がこの世を去つてからの十年間は苦難の時代であつた。筆者は、幸之助翁の死後の松下電器の凋落を心配していた。何故なら、偉大なカリスマの死は、人心の団結を緩め、組織崩壊への道を辿るのが常であるからである。時あたかも、バブルがはじけ、企業が青息吐息の状況も追い討ちをかけることとなつた。しかし、松下電器は不死鳥であつた。見事に再生した。その根柢は、松下電器＝松下幸之助翁であり、社長を筆頭に全社員の心の中に幸之助イスムが脈々と流れていったからである。幸之助翁の留まるところを知らない影響力の大きさに敬服せざるを得ない。

五 おわりに

松下電器の前身、創業、発展そして現在に至る展開は、松下幸之助翁が神の啓示を受けてプロデュースした一世一代の大芝居であつたと筆者は考えている。幸之助翁を神格化することには贊否両論があるかと思うが、如何に考へても、彼の所業は人間の叡智・限界を超えてゐる。一人の人間が一生涯でなし得ることには限りがある。神業とよく言われるが、九十四歳の幸之助翁の生涯 자체が神業に近く、まさに彼の一挙手一投足が神業であつたのではないかと思われる。神の使者である以上、恐らく、幸之助翁に優る経営者は今後も出てこないのでないか。

更に、彼は一介の経営者ではない。彼の関心は単に経営だけではなく、事業と関連しているとはいゝ、その関心はありとあらゆる分野に及んでいる。しかし、神は彼を政治家として召すでもなく、教育者として召すでもなく、文化人として召すこともなかつた。何故、経営という最もどろどろした場に送り込んだのであるうか。二十世紀は経済の時代と言われ、世界が大転換した世紀でもあつた。神は、二十世紀の中心分野を「経済」と考えたのではなかろうか。その主たる場に、主人公として幸之助翁を送り込み、日本の舵取りを任せたのであらう。二十世紀はアメリカの世紀でもあつたが、アメリカでも時期は少々ずれるが、フォードやロックフェラー等ある種神がかり的な経営者が登場している。二十世紀はそうした世紀であったのかも知れない。

既述したように、経営は経営者で決まる。松下電器の成功は幸之助翁の力によるものであつた。しかし、彼は、また多くの人に人間力を与え、経営力を授けた。更に、経営だけでなく、政治、文化、教育の世界においても、彼は様々な方法で後継者（幸之助翁の分身）を養成していたのである。実践的教育者でもあつた。彼の薰陶を受けた人々が、日本社会の様々な局面で幸之助イズムを広めて行くことになる。その意味では、我が国における幸之助翁の影響力がこれから如何なる形で社会に及ぶのかを追跡することも興味のある課題であろう。

次に、本稿では論じることができなかつたが、機会を見て解明したい課題を幾つか挙げておきたい。一つは、カリスマ経営者の死と組織へのその後の影響力、二つは、経営の極意は速か資質か、三つは、筆者が考える幸之助神格化論の正当性、四つは、バブル以前の日本型経営の正当性、五つは、幸之助翁のバブル対応策、六つは、欧米型経営と日本型経営の優位性、七つは、人間自身の参考、等々である。

幸之助翁は死してなお大きな影響力を持つ人物であり、更なる幸之助翁研究が促進されるべきであろう。筆者も、今後右記の課題に折を見て挑戦して行きたいと考えている。

最後に、本稿執筆に際し、多くの方にお詫びと御礼を申し上げねばならない。まず、本稿は、当初「内から見た幸之助翁像」を描く予定でいた。そのため、筆者の所属する和歌山大学経済学部卒業生で松下電器及びそのグループ企業に勤めておられた皆さんから幸之助翁の情報提供をお願いした。突然のお願いにもかかわらず、二十数名の方から丁重なお手紙と資料を提供して頂いた。くまなく目を通させて頂

いたが、小生の力では研究論文にまで仕上げるには至らなかつた。しかし、頂いた情報は本稿執筆に際し有用であつたし、何よりもOBの皆さんの幸之助翁への想いの強さ・熱さを窺い知ることができ、「松下の紳」の強さを再認識した次第である。筆者が提起した「幸之助神格論」「幸之助翁II神論」は、OBの皆さんの想いに後押しされた結果でもある。幸之助翁は神であり、神以外の何者でもない存在であるというOBの皆さんの声が、筆者の「幸之助神格論」「幸之助翁II神論」を確たるものにするに至つたのである。OBの皆さんのその信頼の念、崇拜の念たるや絶大であり、その想いが消えない限り松下グループは永遠であろう。今一度ご協力頂いたOBの皆さんに心から御礼申し上げたい。

- (1) 松下電器産業広報本部広報編集部編「季刊 松風」一九九四年秋号、松下電器産業広報本部広報編集部、一〇一—一四頁。
- (2) 筆者が言う「情」とは日本人特有の義理人情に加え犠牲的精神を根底に持つ価値観であり、柔らかな人間関係を生み出す。一方、「利(理)」とは、利益を唯一重視し、利己主義的精神を根底に有する価値観であり、硬い人間関係を創り出す。人間関係が柔らか過ぎても硬過ぎても組織は非効率化する。「情」と「利」のバランスが重要である。筆者は、組織の類型によつてその割合は変わると考へている。企業組織であれば、「情」と「利」の割合は三対七位であろうか。
- (3) 「近思録」では、人望を得たいと思う人は左記のような徳を積ま

なければならないとされる。

・寛容
・柔軟
・柔立
・柔和だが、事が処理できる

・恭
・眞面目
・丁寧でつづけんどんでない
・事を納める能力があるが、慎み深い

・乱敬
・擾乱
・おとなしいが、内が強い

・直温
・正直・率直だが、温和である
・簡廉
・大まかだが、しつかりしている

・剛健
・剛健だが、内も充実している
・強義
・強勇だが、義しい

右記の徳、併せると「八徳」になるが、これらを全部修めると人間として最高レベルに達し、カリスマ性を發揮し始める。幸之助翁は、若い時期に「八徳」を先天的及び後天的に修得していたのである。それが、神としてのカリスマに昇華したと考えられる。

- (4) 松下幸之助著「物の見方 考え方」実業之日本社、二〇〇一年、二二八—二三八頁。
- (5) 佐藤悌二郎著「松下幸之助 成功への軌跡」P.H.P研究所、一九九七年、一八五—一八七頁。
- (6) 同前、一八六頁。
- (7) (6) 稲宗夫著「企業の社会的責任」(小田章編「経営学への旅立ち」八千代出版、二〇〇一年)、二二七頁。
- (8) (7) 稲宗夫著「松下幸之助の経営哲学」経済理論二八四号(和歌山大学経済学会)一九九八年七月九頁。
- (9) (8) 「松下電器五十年の略史」松下電器産業、一九六八年、九五九八頁。
- (10) (9) 同前、九三—九八頁。
- (11) (10) ジョン・P・コッター著(高橋啓訳)「限りなき魂の成長」飛鳥新社、一九九八年、一一九—一二二頁。

- (12) 稲宗夫著「前掲論文」、一〇頁。
- (13) 稲宗夫著「企業の社会的責任」、一一八頁。
- (14) 同前、一二八頁。
- (15) 稲宗夫著「松下幸之助の経営哲学」、一二一～一五頁。
- (16) 佐藤悌一郎著「前掲書」、三五五～三五六頁。
- (17) 幸之助翁は税金のない国づくりを提言している。「無税国家論」である。彼の論は国家予算の単年度方式をやめて民間企業の企業会計制度を導入すべきというのである。単年度だと、必要がなくとも当初予算を使い切らねばならない。ムダをする可能性がある。予算はできる限り節約し、それを運用することによって資金を増やせば、税による収入を減少させることができる。国の予算関連に民間マネジメント手法を導入することは、現在一部の独立行政法人等で実施されており、幸之助翁の提言が徐々に実践されている。國家の財政逼迫も考慮し、国民の税負担の軽減を実現するため、幸之助翁の提言の実効性を考えてみる時かも知れない。
- (18) 小田章編「前掲書」、はじめにⅩ。
- (19) 同前、第一部参照。
- (20) 同前、第二部参照。
- (21) ジヨン・P・コッター著「前掲書」、一三四～一四五頁。
- (22) 幸之助翁はアメリカのGM社やデュポン社とは全く関わりなく独自で事業部制組織を開発している。しかし、幸之助翁は、経営環境の変化に合わせて組織変革を実行しており、一つのものへのこだわりはないようと思える。事業部制も然りである。
- (23) 小田章編「前掲書」、第三部参照。
- 後継者の養成は様々な形で行われたが、最も顕著な試みは、一九七九年に設立された「松下政経塾」であろう。私財七〇億円を投じ、自ら理事長兼塾長となり塾生の指導に当たった。この塾から政財界の将来を担う人材が多く卒立っている。

（参考文献等（右記引用文献以外で参考にした文献等））

- ・小田章、大橋昭一編「日本の経営の解説」千倉書房、一九九四年
・神坂次郎著「天馬の歌 松下幸之助」新潮文庫、一九九七年
・竹内一正、ケニー・タケダ著「松下電器 10兆円グローバル戦略」ぱる出版、二〇〇五年

・津本陽著「不況もまた良し」幻冬舎、二〇〇〇年

- ・長田貴仁著「The Panasonic Way」ブレジデンント社、一九九〇六年
・福田和也著「滴みちる刻きたれば」（第一部～第四部）P.H.P研究所、二〇〇一～二〇〇六年

・松下幸之助著「私の行き方考え方」甲鳥書林、一九五四年

- ・同「道をひらく」P.H.P研究所、一九六八年
・同「統・道をひらく」P.H.P研究所、一九七八年

・同「決断の経営」P.H.P研究所、一九七九年

- ・同「夢を育てる」日本経済新聞社、一九八九年

・松下幸之助述、江口克彦記「松翁論語」P.H.P研究所、二〇〇五年

・水野博之著「誰も書かなかつた松下幸之助」日本実業出版社、一九九八年

- ・同「今こそ松下幸之助に学ぶ」日刊工業新聞社、二〇〇一年
・「創業75周年記念 松下電工A&I物語」松下電工、一九九三年

（おだ・あきら 和歌山大学長）

比較研究・ドラッカーと松下幸之助

—その⑥・日本の普遍性とは何か

渡邊祐介

1 日本的なるものを思索する意義

これまでドラッカーと松下幸之助の経営哲学の共通性を検討してきたが、今回が最後の稿となる。

テーマは「日本」である。日本は二人にとってたいへん大きな意味を持つ。ドラッカーは日本の美術に通暁していたが、ただ嗜好的に日本に興味があるというレベルではなかった。たびたび告白していたように、自らの哲学体系構築の過程においては、彼が知るさまざまな日本的なものが大いに影響したという。自身がヨーロッパの複雑な政治情勢に翻弄されてきたからだろうか、歐米からは辺境の地にありながら、急速な近代化を果たした日本は興味を注がざるを得ない重要な研究対象だったようである。また松下幸之助の場合も日本および日本人についての思索はドラッカー同様、大きな意味があった。

松下は一九四六（昭和二十一）年にP.H.P研究所を設立以来、P.H.P. (Peace and Happiness through Prosperity) 研究の大前提として、人間とはいかなるものかを考え続けた。そして昭和四十七（一九七二）

年、「人間を考える」を発刊し、昭和五十（一九七五）年、「人間を考える 第一巻」を上梓、さらに七年後の昭和五十七（一九八二）年、「人間を考える第二巻 日本の伝統精神 日本と日本人について」という書を著した。人間を思索し続けた続編がなぜ「日本」ということになったのかという理由について、松下はそのまえがきに、「日本はどういう国であり、日本人とはどのような特質、伝統を持つ民族であるかということを知った上で、それにふさわしい政治のあり方、経済のあり方、教育のあり方を考えいくことが大切だと思うのです」と書いている。おそらく、人間の繁栄、平和、幸福を思索しつゝ、現実の共同生活における政治、経済、教育、宗教のあり方を考えるに至って、松下は国や民族レベルのアイデンティティと適合した諸々の活動とはどうあるべきかという問題に直面したのではないだろうか。

結果として、ドラッカーも松下幸之助も、期せずして日本ならびに日本的であることを検討する必要に迫られたといつてよいだろう。ではドラッカーは日本についてどのような思索をしたのであろうか。さうそくみていくに留めよう。

2 ドラッカーの日本論の系譜

まずドラッカーは日本の何を観察し、考察したのである。その思索の跡を追つてみることにする。

ヨーロッパ人であるドラッカーが初めて「日本」と出会ったのは、一九三四年（昭和九年）六月のロンドンにおいてである。当時ドラッカーはまだ名声には遠い一人の銀行の勤め人にすぎなかつた。たまたまその頃、ロンドンでヨーロッパ人のほとんどが知らなかつた日本画の展覧会が開催されていた。若きドラッカーもまだ日本について何の予備知識も持つていなかつた。美術愛好家としての興味から何気なく足を踏み入れた場所に、彼にとっての「最初の日本」があつたというわけである。「薄暗いロンドンの美術館で受けた衝撃は、その後経験することのないものとなつた。私は日本画の虜になつた。今もそれは変わらない」（『日本の読者へ』「プロフェッショナルの条件」）とドラッカーは告白している。

すなわち、ドラッカーが日本を知つた最初のチャンネルは、美術の世界であった。そして彼が日本について本格的に論評した文章も、意外かもしれないが、後述する一九七九年（昭和五十四年）発表の「日本画の中の日本人」が重要な位置を占めた。

この評論は出版を意図したものではなかつたため長いものではない。しかし、読めばすぐに第二次世界大戦前夜に日本美術と出会つて以降、どれだけ深い研究を彼がものしたかがよくわかる。文中彼が採

り上げた芸術家は、曾我蕭白、長沢蘆雪、伊藤若冲、円山応挙、狩野探幽、久留守景など、十数人に及び、当時の英文文献資料の限界を鑑みてもとても外国人の書いたものとは信じられない。しかも、その一文は、たんに日本美術の鑑賞を経た末に書かれた日本美術論ではなく、まさしく日本美術史を通して見た日本論であつた。

戦後の日本の高度成長に対して、多くの外国人研究者が日本の成長要因を論じ始めた。ビジネス慣習の分析、競争力のある業種は何か等、斬新な日本論が展開された。そうした中にあってなおドラッカーの日本論が他の外国人の論評と比して際立つて感じられるのは、日本に対するドラッカーの興味の入口が、伝統美術にあつたということと関係しているように思われる。美術とは民族のアイデンティティが強く反映するチャンネルである。その美術に触れ、自ら努力して深い造詣を得た。そしてその民族のアイデンティティをよく理解した上でさらに政治、社会の歴史を学んだ。この深さが、ドラッカーならではの洞察に繋がつたといえよう。

ドラッカーの日本論は、主要な著書が翻訳されるたびに書かれる日本版への序文が多数あるが、何といつても「ハーバード・ビジネス・レビュー」に書かれた二つの論文、「日本の経営から学ぶもの」「日本の成功の背後にいるもの」、そして「日本画の中の日本人」が重要な位置を占める。この三つの論文が指摘するところを、ドラッカーの日本論の本質として、以下順に紹介していきたい。

①「日本の経営から学ぶもの」

(What We Can Learn from Japanese Management, 1971)

この論文が書かれたのは昭和四十六（一九七一）年であり、前年には大阪万国博覧会を終え、依然高度成長を続けていた頃である。したがって、タイトルにもそうした時代の感覚が率直に表れている。

この一文はもっぱら、ビジネスに限つての内容であるが、日本的であることの観察については鋭い。

大まかに整理すると、この論文は三つの特徴を指摘している。一つは、日本人は効果的な意思決定を行えるという点、二つ目は、従業員の雇用の保障と事業の生産性がうまく調和しているということ、三つ目には、若いプロフェッショナル・マネジャーを管理・育成する独自のシステムがあるということである。ここでは、一つ目の、日本人の意思決定の特徴、そして三番目の人材教育、育成についての指摘を整理しておくことにする。

まず日本人の意思決定についてである。ドラッカーは、歴史的に眺めても、日本人には大きな特徴があるといふ。それは、過激ともいえる百八十度の転換があり得ることである。キリスト教の受容と禁止の歴史をみても、また鎖国と開国歴史をみてもそうである。

ドラッカーは明治維新を成し遂げた日本人の能力に対して大きな関心を抱いていた。それがなされ得るポイントは、日本の権威者は「総意」（コンセンサス）によつて意思決定を行うことだといふ。日本人は意見の一一致を見るまで、諸々の提案を模索し続け、合意に達したと

きのみ意思決定を行う。

もちろん、個々の事例をみればそうではないと反論するのは簡単である。しかし、ドラッカーがもつとも注目した明治維新をみても、概ねそうちだといえるのではないだろうか。革命における犠牲者の数の少なさを欧米と比較してみてもそうである。幕末、幕府の官吏、藩の志士、市井の思想家がそれぞれに活動し、意見を戦わせながら、最後は将軍の宣言によつて大転換がなされた。徳川慶喜は時代の総意を確信したからこそ大政奉還した、とドラッカーは指摘する。

日本人の意思決定についてドラッカーは、欧米人との違いを次のように述べる。「我々（欧米人）の場合、問題に対する答えにすべての力点が置かれる。（略）しかし、日本人にとっては、意思決定の重要な要素は、問題を明確にすることである。そしてさらについ、「重要なステップは、決定の必要性が存在するかどうか、何について決定を下すか、を決める」とある。そして、日本人が「総意」に達することを目指すのは、このステップにおいてである。つまり、欧米人が「意思決定」と考るものは、日本人にあつてはこの問題の明確化の過程を経たあとで行われるのである。

こうした経過のたどり方の違いが国際ビジネス協議の場で誤解を招くことはよくあるそうである。

意思決定において大転換ができるといふことは、それだけトップの独断が許されるからだと考えられる。しかし実際はそうではなく、「総意」が重視されるからである。一見矛盾するように思われるが、それが両立するのは、問題の本質を理解することに焦点を当て、総意

を得るまでの過程を日本人は非常に慎重に検討するからだ、とドラッカーはいうのである。

続いて人材教育と育成についてはどうか。

ドラッカーは日本式の人材教育には二つの利点があると指摘する。一つは、教育課程の中に、仕事そのもののみならず、仕事の達成プロセスの改善が制度に組み込まれているということである。日本のビジネスマンの研修は一般的にあえて大きな負荷が課されている。まともに挑めば日常業務を圧迫するケースもあり、研修遂行のための夜勤は残業として認められないといった考え方も伝統的である。そうした負荷の意義はそれに耐えること自体、「仕事を改善するために何をすべきか、どんなことを学んでいるか」を志向せよという前提があるからである。それを自ら発見し、創意工夫して改善していくことが研修の精神として存在し、制度を裏打ちするモラルとして盛り込まれている。これは個としてのビジネスマンを成長させる大きな利点であろう。

それともう一つの利点は、生産性の向上という意識が、個人の長期にわたる課題として常に組み込まれていることである。これは日本人にはわかりにくいが、ドラッカーによると次のようないいがあるのだという。歐米では、学習者が目的とする水準に達すれば、昇進し、以後そのしかるべきキャリアに応じて訓練を課されたら、その都度訓練すればよいと思っている。しかし、こうした考え方だと基準に達したレベルがずっと続くだけである。

これに対して、日本人の教育は基準に達すればよいというものではなく、より熟練を極めるべく訓練が自主的に図られる傾向があるとい

う。この点において、ドラッカーは日本人の仕事観を次のような飛躍的な発想で結論づけようとする。

どうしたことかというと、要するに、日本人は企業と産業に自分たちの伝統を適用しているというのである。ドラッカーがここでいう伝統とは、武士道に発する剣道、書道など「〇〇道」にみられる「終身訓練」の伝統である。いかなる名人になつても訓練を怠らない、もし訓練を怠れば技術を維持できないという感覚だという。

こうした「終身訓練」あるいは「継続的訓練」は、欧米の企業が長年悩んできた極端な専門化とセクショナリズムの防止に対して、たいへん有効であったとドラッカーは指摘する。とくに事務職のキャリアにおいて、日本企業は激しい人事異動を躊躇しない。それは、知識の有無、適性に配慮しないというのではなく、継続的訓練によって新しい仕事を習得できるものだという考えが強いからで、実際そうした教育の伝統が、「ゼネラリスト」の養成に大いに役立つたとドラッカーは考えた。また管理者として上位になればなるほど自己啓発が自修すべき大きな要素となるのも、「道」に繼承される日本人の終身訓練の伝統なのだという。

ドラッカーはほめてばかりいるわけではない。こうした継続的教育が施されながらも基本的に日本企業は年功序列であり、あまり大きな差をつけられることなく出世する。このことは、失敗をしない管理者育成には功を奏しても、奔放にして個性的な経営者を育成することにはむかない制度ではないかという。そしてドラッカーのいう「最後の審判日」を迎えることになる。この日は四十五歳に達した時点で、突

然、優者と劣者に分けられ、トップマネジメントへの選抜がなされることをいう。経営陣はここにおいて、それぞれの終身訓練の程度を吟味し、誤りのない後継者選抜の責任をとることになる。その選抜要因はむずかしいが、少なくともドラッカーは中間管理職も含め、日本企業は若い人材を手塩にかけて育成することが、経営陣の大きな責任となつていていることを最後に強調して、この論考を終えている。

②「日本の成功の背後にあるもの」(Behind Japan's Success, 1981)

先の「日本の経営から学ぶもの」から十年が経つて、同じく「ハーバード・ビジネス・レビュー」に寄せられたこの論文は、一九八〇年代に入り、高度成長を極めた日本の成功システムが『日本株式会社』というイメージによって国際的に認知され、さらなる発展が脅威と受け取られ始めた頃に書かれた。以降日本はオイルショックを克服し、八〇年代後半にはエコノミック・アニマルという蔑称さえ生まれ、ブルへの階段を上がっていくのだが、この論文におけるドラッカーの視点は巷に流布する日本への見方に少し異を唱えたものである。

『日本株式会社』という表現は、一九七一（昭和四十六）年の日米財界人会議の席でアメリカ側財界人が使つたのが最初である。日本政府を本社、大企業を事業部と見立て、日本の国民経済社会は官民一体であり、あたかも一企業体制であると指摘された。つまり、この表現は、国際貿易における日本の参入障壁は官民一体の閉鎖的な経済体制にあるからだという批判の意を込められて周知のものとなつた。

こうした見解に対し、この論文でドラッカーが説くのは、日本株式会社の実情はそのような単純な構造ではなく、またそれほど一枚岩ではないという事実である。この論文もまたもつばら経済に限った内容だが、ドラッカーの視点は、日本の伝統的本質を突いたものであつた。ドラッカーは日本株式会社に対する述べている。

「日本人の間では、世界経済に効果的に参入するためには必要なコンセンサスが出来上がっているが、それは日本株式会社の奇跡という一般通念とは違う。日本の産業界が競争に勝利を収めているのは、考え方や行動に何らかの統一性があるからではない。それよりもはるかに興味深い要因、すなわち、日本の国民生活の多様性を利用して効果的な経済行動を生み出す、政治的慣行の結果なのである」

すなわち、日本人は単一な思想のもと団結力があるのでなく、多様な思想が混在し、ときには衝突しながら、調和点を見出し、大きな目的に對して意を等しくしていくわけである。

この日本の経済発展における大きな目的とは、國益を優先することであり、これは日本の資本主義の父波沢栄一の影響によるものとドラッカーは位置づけている。ちなみにドラッカーが日本の実業人で評価していたのは、この波沢と三菱財閥の創始者岩崎弥太郎である。二人について詳述しているわけではないが、ビジネス・リーダーとしては対照的であるといえよう。國益志向を持ち、全体の共通の利益のために部分的な利益のバランスをとることを重視した波沢に対し、岩崎は個の才覚を存分に發揮し、いわばカリスマ的企業家精神の典型ともいえる。

ドラッカーは、第二次世界大戦を挟んで、渋沢的な企業家精神と岩崎的な企業家精神の受け入れられ方は逆転したという見方をした。すなわち戦前は岩崎的な企業家精神が実業家に受け入れられていた。個として光彩を放つ企業家が、才覚に任せて事業を進めるのが是であった。ところがそうした方向性は終戦を以て転換したのだという。戦後の荒廃を復興するためには必要な企業家精神は、それぞれが思い思いで模索するだけでよいのかという潜在的な問題意識があり、その問題に準じて日本が志向したのは、複雑な現代社会、競争の激しい世界経済に参加し、依存しながら成長していくにはどういうルールに則るべきかという課題であった。その課題に適する企業家精神はかつての渋沢栄一の考え方があつたのではないか。大胆な議論であるが、ドラッカーなりの見解ではこうである。

また、実際この時期多くの指導者層はGHCによって排除され、図らずも代替わりした企業家たちは自分の才覚に徹した強烈なリーダーシップを發揮するよりも、自然と調和を重視した堅実經營に傾かざるを得なかつたのかもしれない。

ちなみに渋沢的な志向とは、以下の四つのルール、慣行であるとドラッカーはいう。

- 1 競争力を重視すること
- 2 国益を第一に考えること
- 3 外部との関係に重きを置くこと
- 4 共存しなければならない敵に対しても決定的な勝利を收めないとする

「」の論文におけるドラッカーの結論は以下のとおりである。一見、完全一致の団体行動のようにみえる日本株式会社だが、それは神秘的なものではない。日本は緊張と対立を効果的に利用することを知つており、また多様化した利害関係や価値観、制度から統一した行動を模索することに長けている。競合する勢力に屈まれて、その勢力に依存しつゝも自らの強みと結束力を引き出すことができる。日本の成功の背後にはそうした伝統的な要素が多分にあり、経済のみならず美術、科学、文学などさまざまな面で日本人は、常に最高を目指す資性を有しているというのである。

③「日本画の中の日本人」

(A View of Japan Through Japanese Art, 1979)

冒頭に述べたように、「」の論文は、ドラッカーと日本が出会った原点を考えればたいへん重要である。この論文は実は論文としての正規の扱いを受けていない。またドラッカー自身も論文として読まれようとしたものではなかつたようである。「」の一文は一九七九(昭和五十四)年と一九八〇(昭和五十五)年にニューヨーク、ケンブリッジ(マサチューセッツ州)、デンバー、サンフランシスコおよびシアトルで開かれた日本美術展に際して創られたカタログ誌「筆のうた」に寄せられた。

「」の論文でドラッカーが指摘している日本の重要な特質は、結論を先にいつてしまえば、「知覚力」である。

論旨の流れはユニークである。冒頭、ドラッカーは日本の縄文式土器や埴輪に日本文化の特徴である個性美がすでに表れていると説く。一般的に日本の美的精神として、非対称な個性美が認められるようになつたのは室町後期の茶人、侘び茶の創始者村田珠光（一四二二—一五〇二）による茶の湯改革以降という。村田珠光の独創から始まり、弟子の宗珠、武野紹鴎らが侘び茶を発展させ、千利休がこれを完成させたというのが通説である。しかし、こうした通説によらず、ドラッカーは自分なりの観察によればもっと古いというのである。

こうしたドラッカーの大胆な思索は日本人でも容易なレベルではない。一般的な日本人の常識では、村田珠光など利休の知名度とは比べられる存在ではない。

珠光は僧侶であり、能阿弥、一休禅師らと交遊関係を持ち、大きな影響を受けた。ことに一休からは「仏法も茶湯の中にあり」という言葉に力を得て精進を重ね、茶禪一味の境地に立つ。彼の茶の湯の観念は、彼の言ことされる「麿屋に名馬をつなぎたるがよし」や「月も雲間のなきは嫌に候」という言葉によく表れている。すなわち、侘びたるもの（麿屋）に名馬という逸品を組み合わせ、思いがけない対比の中に美を見出す、あるいは雲一つない完璧な満月を否定し、完全性を拒否する。

しかし、ドラッカーは初めてみた浮世絵の世界から日本美術思想史を学習し、対称美でなく対比美、完全美ではなく不完全美が、珠光よりもはるか昔の縄文時代にすでにあつたとまず主張する。

一転、ドラッカーは日本社会がルールを重んじ、集団の意思に従う

タテ社会であり、日本の協調こそもう一つの特質だという。「日本株式会社」と呼ばれたシステムも高度成長を支えた日本社会から自然に発生したものである。中央における官庁と民間企業の相乗りが生んだシステムも、農村部における「家」社会の閉鎖性が連綿と継続しようとするのも本質は同じ、すなわち協調性の重視からにはかならない。このように社会や集団においては協調性が重視され、一方、文化的側面では個人主義的な自由奔放さ、寛容さがみられる、この両極性こそ日本の持つ特徴であるとドラッカーはまとめて論じる。

両極性の例については、美術の世界ではもう少し時代を下つてもいくつかみられる。たとえば花鳥画と水墨画。華麗で装飾的な画風である花鳥画に対し、水墨画は墨一色の濃淡で簡素で厳格さを持つ。これを日本の画家はいすれかを選ぶのではなく、一人の画家が両方の画を描く。建造物をみても、京都の二条城は豪華絢爛、威風堂々たる建築だが、十キロ西の桂離宮には簡素にして洗練された趣がある。

外国人からすれば矛盾するようにみえる両極性の志向は、実は社会の隅々に及んでいることにドラッカーは気づく。儒教の影響により男女尊卑が浸透している一方、家庭においては女性が実権を持っている。教育の世界でも、甘やかされて育つた子どもが小学校に入るときびしく駆けられ、過酷な大学受験をくぐり抜けたかと思えば、弛緩する。

組織のあり方にも両極性がみられる。西欧の組織が「独裁的」か「民主的」かのいずれかであるのに対し、日本の組織の実体は両方を兼ね備えている。トップが「独裁的」のようにみえても、組織としての意思決定は「合意」と「参画」が自然に組織内に伝達され、意思

が形成されていく。

ドラッカーは日本人の持つ両極性が緊張感を生むという。西欧では両極性が保たれないから、「独裁的」か「民主的」か、というようにどちらかが他を完全に制圧してしまおうとする。それに対し、日本は両極の対立と緊張をそのまま保全する。これはたいへん大きな特徴であろう。ドラッカーは日本美術を理解するには、こうした日本社会の両極性を理解することが必要だと述べているが、その特徴はおのずと日本の産業、社会構造のユニークなダイナミズムの源泉になっていると分析したのである。明治維新という大転換も、激しく揺れ動く両極性が大きなエネルギーとなつてもたらされたものと解釈できよう。

その上で、日本の伝統性がなぜ「知覚力」になるのかということについて、後半、新たな発見から論を進める。

ドラッカーの発見とは、日本の風景画の不思議である。それは日本の風景画には「人間＝日本人」が原則描かれないとあると考へる。つまり、「人間すなわちわれわれ日本人は国土の一部である」という一体感がなせる感覺だなどである。

ドラッカーは来日すると、日本人が発する「われわれ日本人」という言葉にうんざりしたそうである。彼は、そうした表現をするのは、「外国人にはとうていわれわれ日本人を理解できない」という感覺があるからだとし、日本人の意識の根底に「神道」の影響があると指摘した。なぜなら、日本の神道は他の宗教の影響をほとんど持たない純粹な民族信仰の精神に源を発するものであり、それは西欧に存在する

宗教とは性格を異にする。意識の根底にある異質性を自覚しているから、そうした「われわれ日本人」という表現が出てくるというのである。

神道という民族信仰は単なる人間環境だけではなく、動物、植物をはじめ自然、宇宙に対する信仰心である。したがつて、自然と一体である人間をわざわざ風景画に入れないのでドラッカーは考へた。風景を描くことでおのずと日本人の魂は描かれているわけである。そうした前提で、日本人は自分たちを自らユニークな存在と捉えがちなのだという。

このようにユニークな独自性を自認する日本人が、どのように異文化を吸収するのか。ドラッカーは美術の世界でみられる異文化の日本化を日本の伝統の結論とし、日本化の本質を日本人の知覚力にあると論じる。

例として挙げるのが日本の南画である。水墨画の源流である中国には「破墨」という技法があり、これを日本人として初めて学んだのが十五世紀の雪舟である。雪舟は帰國すると門人にその技術を伝える。それらは脈々と伝えられ、江戸時代に田能村竹田ら多くの南画家を生んだが、彼らの作風は「破墨」のままでなかつた。筆法に微妙な工夫が加えられているのである。筆の運び方、墨の濃淡もほぼ同じである。しかし、何かが違う。

その違いをドラッカーは空間の見方だと断じた。日本人は空間を重視し、いきなり線を描くのではなく、空間を把握してから描く。そうした発想が独自のデザイン性の高さとなり、外国の技法も日本化され

るのだという。

こうしたパターンは広くみられる。日本の仏教美術をみても明らかである。日本化の特徴、すなわち外国の文化を取り入れてそれを自分のものにする伝統を、ドラッカーは美術以外の事象にもみられるとしてその普遍性を訴えている。

日本人はやみくもに外国文化を摂取するわけではない。あえて摂取するものに共通する特徴があるとして、ドラッカーは次の五つを挙げている。

- 1 日本をいつそう日本的にするもの
- 2 幾何、代数ではなくトポロジー（位相幾何学）に適合するもの
- 3 日本人の人間関係にふさわしいもの
- 4 日本独特の精神生活を豊かにするもの
- 5 日本人の精神的価値に合致したもの

これららの感覚は日本の総合商社の経営に受け継がれないとドラッカーはいう。日本の価値観の高揚に繋がる外国文化の選別と消化の志向、その直觀力は日本独特の総合商社の価値観に表れているとする。

日本人は自らの精神性を大切にしながら、知覚力を發揮し、さまざまな異文化のエッセンスを吸収し、美術のみならず、政治、経済、産業、文化などあらゆる面で日本化を果たしたのであり、その特質こそ「知覚力」である。ドラッカーはこの論文で、日本美術を通じて、日本の伝統性を「」のように位置づけた。

以上のように、ドラッカーの日本に対する観察は並大抵のレベルで

はない。三つの論文からドラッカーが捉えた伝統的な日本らしさとは、次のようにまとめられるのではないだろうか。

- 1 日本人は総意を重視する
 - 2 「道」という行き方のものと、人生は終身修め続けなければならない
 - 3 個々、対立しながらも調和を見出し、全体的に収斂できる
 - 4 両極性を保持し、異文化に接しても自らの精神性に即して、アイデンティティを損なわない限りにおいて取り入れる知覚力を持つ
- これに対しても松下幸之助は日本の伝統について、どのような思索をしたのであろうか。

3 松下幸之助の説く日本の伝統精神

冒頭でも述べたが、松下幸之助は昭和五十七（一九八二）年に「人間を考える第二巻 日本の伝統精神 日本と日本人について」を著しており、松下の日本觀の根幹は本書に即してよいと思われる。

もつとも、松下が日本に対する思索を始めたのはずっと以前である。昭和四十（一九六五）年、松下は雑誌「実業の日本」「PHP」に同時掲載のオピニオン「あたらしい日本・日本の繁栄譜」を連載する。その意図は、独自に思索を続けていたPHPの考え方なり研究が、現実の日本において適用され得るかという発想にあった。松下は第一回原稿に次のように書いている。

「私がこの“あだらし日本”というものについて書こうと思いつにいたったのには、私が今までの人生において、いくたびかそのようなことを考えたことがあつたといつこども影響しているように思う。

というのは、私は青年時代から、世の中の物事に對して私なりに、はたしてこれでよいのだろうかという感じをもつたことがしばしばあり、そのたびに、人間とは、人生とは、あるいはまた人間がつくつている社会とは、いつたいどうあるべきであるということなどについて、いろいろと考えてきた。そしてさらに、あの終戦直後の悲惨な状態に直面して、より深く、人生はいかにあるべきか、またお互いの人間の繁栄、平和、幸福をもたらすにはどうするのが最もよいのだろうか、といったことについて考えさせられたのである。」

こう述べつつ、松下は戦後二十年経つて、それなりに経済的復興を遂げたものの、依然自分が思索するところの望ましい社会の姿には遠い現実を感じていた。P.H.P.すなわち平和、幸福、繁栄に対する考えは、先のように日本の現実を通じて思索の端緒を得たのであるが、そうしたさまざまの思索活動の結果が現実の日本の成長発展に生かされなければ意味がない、と感じたのである。

この連載で松下は、あらためてP.H.P.における思索を日本の現実に照らしてよく吟味し、日本の眞の繁栄に寄与する提言を試みようとしたわけである。

連載の二回目には、「普遍性と国民性と民族性」というテーマで、現実の人間社会の幸福を考えるには、自分たち国民、民族の特性を考

慮に入れなくてはならないと述べ、四回目では「日本と日本人」と題し、初めてその特性を論じた。それ以降、七十余回の連載記事は昭和四十六（一九七一）年五月まで政治や経済の事象を中心として日本の課題を論じ、思うところの提言をするかたちで続けられた。連載全編を通じて松下は、人間社会の普遍的なあり方を説き、一方で日本人の特質に鑑みて今の日本の進むべきあり方を指摘していく。

そうした過程を経て十一年後、「人間を考える第二卷　日本の伝統精神　日本と日本人について」を出版したのは、「あだらし日本・日本の繁栄譜」の初期で説いた、日本の伝統なり日本人の特質なりをさらに充実させたかたちでまとめようとしたからである。

また「日本と日本人について」というテーマが、「人間を考える第一卷」に対して「第二卷」と位置づけられたのも、自らの普遍的な人間観の探求が現実の社会においては一様に語れないことに気づいたからということかもしれない。

同書の序章は「人間の普遍性と国民性」と題され、そこでまず次のようになされている。

「人間の本質というものは、昔も今もあらゆる時代を通じて不変のものなのです。そして、同時に、あらゆる国家、民族をこえ、世界人類共通のものもあるわけです。今日この地球上には、多くの民族があり、国家があります。そして、それぞれに人びとの外見もちがえば言葉もちがい、風俗、習慣もちがいます。しかしそのような形の上でのちがいはあっても、ここに述べた人間の本質というものは、いかなる国、いかなる民族であろうと、すべての人間がみなひとしくあわせ

持つているのです。そのように人間の本質は、時代をこえ、国家民族をこえ、すべての人間に共通な、いわゆる普遍性を持つものだといえましょう」

そして、普遍性があるという前提で、次のように続ける。

「そのように人間としての普遍性というものはきわめて大切だといえますが、それとともに、一国の運営にあたつてもう一つ考えなくてはならないことがあります。それは、その国の国民性、民族性というものです。

人間といふものは、いままで述べたように、あらゆる時代、あらゆる場所をこえて共通の本質を持っています。けれども、その反面一人ひとりの人間をとつてみれば、みながちがっているということがいえると思います。よく似た人ということはありますしありましょうが、個々にわ

たつて詳細に観察してみれば、一人として同じ人間はいません。一人

ひとりどこかちがつています。顔がちがう、性格や趣味がちが

う、ものの考え方がちがうというように、十人十色、この地球上に四十億の人がいれば四十億色にちがうものをそれぞれの人が持つているわけです。

それをその人の個性と呼んでもいいかと思いますが、そのように一方では人間としての共通の普遍的本質を持ちつつも、他方では一人ひとりみながつた個性を持つてゐるというのが、現実の人間の姿です。そのように人間は生まれついているわけです。

そして、それは単に個々人の場合だけではなく、國家とか民族といった共同体の場合でも同じことだと思います」

このように、松下は人間の普遍性を前提として社会のあり方を考えたが、同時に現実の国民性、地域性、民族性に留意しなければ、好ましい政治、経済、教育を含め共同生活は成立しないという視点に辿り着いたわけである。

さて、「人間を考える第二巻 日本の伝統精神 日本と日本人について」で説く日本の伝統精神は、「あたらしい日本・日本の繁榮譜」で説いていた問題意識をふまえ、三つの特質として挙げられている。この点が本書のもつとも意義深い点であるということになる。

その三つの特質とは、「衆知を集める」「主座を保つ」「和を貴ぶ」である。

以下、順にみてみよう。

①「衆知を集めること」

日本の伝統精神として「衆知を集めること」が挙げられる理由について、松下がまず指摘するのは、日本神話である。史書でもあり神話でもある「古事記」「日本書紀」は高天原の八百万の神々の共同生活が描かれ、そこでは常に衆議によつて物事が決せられていた。すなわち、天照大神が最高位の神だとしても、独断専行するわけではなく、議によつたという点である。そして以降の日本の歴史においても、そういうした場面が多いと指摘するのである。

たとえば仏教伝来の折もそうである。西暦五五二年に百濟から仏像と仏教の經典が渡ってきた折、ときの欽明天皇は仏教の教えに傾倒し

つつも、周囲の豪族に是非をはかつた。

また「衆知を集める」精神をはつきり表したのは、聖徳太子によつて定められた十七条憲法である。松下はその第十七条「それ事は独り断むべからず、必ず衆とともに宜しく論うべし。小事はこれ軽し、必ずしも衆とともにすべからず、ただ大事を論うにおよびては、もし失くあらんを疑う。故に衆とともに相弁うるときは「辭則ち理を得ん」を挙げて、八百万の神々の伝統が歴代の天皇にも継承され、群臣の衆知を集めようになつたと述べている。

こうした伝統はずつと時代が下つても損なわれることがなく、たとえば強い権力を保持していたと思われる戦国大名においても、家臣との合議制が一般的であつた。

近代に入り、明治政府は五箇条の御誓文を発表した。国家経営、国民活動の根本指針であるその文章の第一条は、「広く會議を興し、万機公論に決すべし」とある。

こうした日本の政治の通念として、「衆知を集める」伝統は疑いなく継承されていたと松下はいうのである。しかもその伝統は、国内における先人をそれぞれ賞し、祭るのみならず、海外の衆知、仏教、儒教、キリスト教ほか宗教や思想も取り入れるし、種々の文化、また近代においては科学技術、法制度に至るまで自在に取り入れる器用さを持ち合わせていたと、松下は強調する。

②「主座を保つ」

そして、松下が二つ目に挙げる日本の伝統精神とは「主座を保つ」というものである。

「」でいう「主座」という言葉は辞書にはない。この言葉を松下がどこから借用したのか、あるいは独自に造語したのか検討の余地があるが、ここでは問わない。しかし、松下が意図するイメージはつかみやすい。松下はこの「主座を保つ」という伝統を、「自分を失わないので、自主性、主体性をもつて教えをうけ入れ草びつつ、これを生かしていく」資質であると説明する。

衆知をそのまま取り入れるのではなく、日本に適合するかたちに変容させる、自分たちのアイデンティティを見失うような解釈をせず、自分たちのアイデンティティに沿うスタイルを追求した上で取り入れていくというのである。

先に挙げた仏教についてもそうである。インドに端を発した原始仏教のまま尊重するのではなく、すぐれた僧の研鑽によつて、日本の国情に即した数々の日本的な宗派を生み出しつつ、発展させてきた。その一方で、従来の神道についても否定することなく、変わりなく生活の中で伝統を守ってきた。

こうした性向は文化面での文字の伝播をみてもわかる。もともと、中国の漢字が日本に伝わったのであり、通常、漢字がそのまま母國語化してもおかしくはない。しかし、実際には漢字をもとにより簡略な平仮名と片仮名をつくり出し、それぞれ使用するとともに漢字との組み合わせによって、読み書きをたいへん便利なものとした。

これなども異文化をただそのまま受け入れるのではなく、日本の実

情に合わせてつくりかえでいったわけであり、「日本である」という主座を失わなかつたということになる。

政治的な流れをみても際立つのは、天皇を中心に二千年に及ぶ国のかたちを維持してきたことである。あらゆる宗教の影響を受けながら、いずれの宗教に帰依することもなく、いかなる政治的圧力を受けながら政治の実権を失つても、ときの権力者はほとんど天皇の地位を尊崇しようとは考えなかつた。結果的に、天皇自身また天皇を囲むときの権力者も、天皇という主座を尊び、否定することなく現代まで継承してきた事実は、非常に重要な日本の伝統の一つだというわけである。

明治日本の近代化にもその伝統はいかんなく發揮された、と松下は指摘している。

「當時『和魂洋才』といふことがいわれたそうですが、これはすな

わち、日本人としての魂、いいかえれば伝統の精神といふものは堅持しつつ、進んだ西洋の知識や技術をとり入れ、身につけようということです」

そして、次のように結論づけている。

「二千年の歴史を通じて、日本人が全く一からつくり出した固有の文化といふものは、きわめて少ないといわれます。われわれの衣食住に關するような日常的なものから、政治や社会のしくみ、産業のやり

方、宗教や思想、各種の芸術など、ほとんどそのものは外国から入つたものばかりだともいえます。ほとんどいつさいを外国から教えてもらつたわけです。

しかし、それにもかかわらず、そのすべてを生かして、そこに独自

の日本文化というものをつくりあげ、しかも最近になつてそれが非常に外国の注目をあびている面があるわけです」

③「和を貴ぶ」

松下が最後に挙げる日本の伝統精神とは、「和を貴ぶ」というものであった。すなわち歴史を顧みたとき、日本は二千年という長い歴史のわりには戦争の経験を持つことが少なかつたという。

国内の戦争の多寡については、境を接している隣国同士が一方を征服し、併合するために長期間にわたつて争う、あるいは異なる宗教が原因となつて戦争が起こるというケースが、島国であることからも非常に少なかつたといえる。また国外における戦争は古代の朝鮮半島での戦争、豊臣秀吉による朝鮮への出兵、近代では日清、日露の戦争、そして第一次、第二次世界大戦が数えられるが、海外諸国の興亡と比較すると、少ないので明白であると指摘する。

その理由として、国土の四面を海に囲まれた島国としての地理的要因を挙げる一方、島国でありながら植民地政策に邁進し、海外に進出するのを厭わなかつたイギリスと比較すれば、やはり、日本人には平和を愛する精神が伝統としてあつたと松下はいうのである。

「衆知を集めめる」「主座を保つ」でも聖徳太子を象徴的な人物として挙げているが、こゝでも十七条憲法の第一条が「和をもつて貴しとする」となつてゐることが、大きな証左であると述べている。

ただ、諸外国と比べ和を貴ぶとはいへ、それが伝統精神にまで昇華

され得るかという点について、松下は礼の精神の發揮にその真意があると説く。

たとえば、戦国時代の名将上杉謙信は、長年の敵武田信玄が駿河から塩の搬入を止められ苦境に立たされたとき、自國の塩を送ったといふ。また同じく島津義弘は、朝鮮の役において勇名を馳せたものの帰国後、日本軍朝鮮軍双方の戦死者の靈をまつるために、高野山に墓所をつくった。

こうした動乱の時代にあっても、ヒューマニズムに根ざし、敵も味方も一視同仁の姿勢を貫けるところに、「和を貴ぶ」という伝統精神が存在すると松下はいうわけである。

以上のように、松下は自ら思索するところ、「衆知を集める」「主座を保つ」「和を貴ぶ」という三つの志向を、日本の伝統精神として訴えた。無論、種々の日本人論からすれば、松下が指摘していない日本的人的な精神というものはほかにもまだある。たとえば、自然や美を愛する心、勤勉であることなどは、よく日本人が自覚するところであり、松下自身も否定するものではないとしている。またここでいう伝統精神はおのずと好ましい伝統精神を論じているが、好ましからぬ伝統も考えようによればあるはずだという。

しかし、「人間を考える第一巻　日本の伝統精神　日本と日本人について」に限ってはなぜこの三つの精神を大きく扱ったかというところに、とくに現代を配慮した上で松下の特別な意識があるのでないかと考えられる。

この四点と松下が挙げた三点の日本の伝統精神を比べてみると、二人の提え方には非常に共通性があることがわかる。

ドラッカーが最初に挙げる「総意を重要視する」ということは、松下が最初に掲げた「衆知を集める」という姿勢と、三番目に述べた「和を貴ぶ」姿勢が合わさって、物事を決するにおいて総意が形成されていくからではないだろうか。

その点をドラッカーが捉えた日本の伝統精神と比較しながら検討してみたい。

4 評価されるべき日本の伝統精神

ドラッカーと松下が指摘する日本の伝統精神の共通項とは何であるうか。ドラッカーの主要論文からまとめて日本観は以下のとおりであった。

1 日本人は総意を重要視する

2 「道」という行き方のもと、人生は終身修め続けなければならない

3 個々、対立しながらも調和を見出し、全体的に収斂できる

4 両極性を保持し、異文化に接しても自らの精神性に即して、アイデンティティを損なわない限りにおいて取り入れる知覚力を持つ

またドラッカーが三番目に示す「個々、対立しながらも調和を見出し、全体的に収斂できる」という特性も、松下は非常に重要視していた。自著『実践経営哲学』において、「対立しつつ調和すること」という言葉を、自らの経営哲学の重要な概念として挙げている。この書では経営の現場としてもっぱら労使の立場を想定しながら「対立と調和」の意義を著述しているが、松下が意図した「対立と調和」の概念は実はそのような限定的なものではない。親会社と子会社間、同じ市場で激しく競い合う他社との間においても、「共に栄える」＝「共存共榮」という大義において、調和していくことが重要だという。またこの考え方こそ、一九八一年の論文「日本の成功の背後にあるもの」でドラッカーが指摘した、「共存しなければならない敵に対しても決定的な勝利を收めないようにしてること」に一致するように思われる。

ドラッカーはこの論文で、渋沢栄一の大局的なものの見方がどのように継承されているかという点について、次のように説明する。

日常の活動にあっては、競争相手の立場を斟酌し、わざわざ共存する努力や協力を求めるような姿勢はとらない。しかし、競争相手との継続的な関係が必要な場合、日本人は必ず共通の基盤をみつけようとする。そして共通の利益が損なわれないよう、最大限の注意を払う。競争相手と同じ集団（業界）に属し共存しなければならないと悟れば、互いに絶対的な勝利を收めることに専心するのではなく、対立を双方にとって有効な状態として捉える概念がある。この感覚はたいへん重要だという。

松下自身を例にとつてもそのことはいえる。たとえば、市場競争に

対する松下の真剣さは尋常なものではない。「商売は真剣勝負」とし、首を取るか取られるかだというくらいに勝ちにこだわり、部下を叱咤する。とはいっても、一方では資本の論理に任せて、過当競争を挑み勝利する手法を激しく非難している。勝つことは大事だが、それは競争会社を根絶せしめようとすることと一致しないのである。

こんなエピソードがある。ある分野の商品開発のために新たに研究部門をつくるべきだと進言した幹部に、松下は即座に否定した。その折、こう言ったという。「君、ソニー研究所というのがあるやないか。それはつまり、ライバル会社の戦略的行動をよく観察していれば、おのずと自社にふさわしい開発のベクトルもみえてくるだろう、との意である。

またこちらの方が古いエピソードであるが、戦後間もない頃、真空管の生産が急激に伸び、五年目にしてついに月産で日本一になった。ところがその実績を誇っていた担当者を、松下は叱りつけた。三十五年の実績を持つライバル社と自社の眞の実力を冷静に捉えたならば、無理を重ねて瞬間に業界首位に輝いたとしても意味はない。ライバル社が百万本の真空管を生産したならば、九十九万九千九百九十九本、一本差の二位に甘んじる心の余裕こそ大事だ、というわけである。ここでいう「心の余裕」とは何かを考えれば、ライバル社との共存を勝つこと以上に強く意識せよということであろう。

以上のような例からも、競争といふものに対して、対立を前提としつつも調和しようと志向する姿勢は、日本の伝統精神が経営上に働くユニークな現象なのかもしれない。

最後にドラッカーが挙げる「両極性を保持し、異文化に接しても自らの精神性に即して、アイデンティティを損なわない限りにおいて取り入れる知覚力を持つ」は、松下が指摘する「主座を保つ」という精神とほぼ一致するものといえよう。

政治でも経済、経営でもそれは明らかである。日本の政治では革新的な勢力が出てきても、そのことが即全体の秩序を破壊するようなことにはならなかつた。

たとえば織田信長のような秩序の破壊者が現れても、天皇の地位を即座に篡奪しようという姿勢はみられなかつた。奈良時代、僧位にもかかわらず太政大臣揮師として政権に関わった弓削^{アキナ}の道鏡、室町幕府の三代將軍足利義満が強大な政権を得て皇位に近づく気配を見せたといふが、それもその時代の政局の刹那的な感覚に過ぎず、中国の歴史における易姓革命（天は己）に成り代わつて王朝に地上を治めさせるが、天が徳を失つた現在の王朝に見切りをつけたとき、革命（天命を革へられた）める」が起きたとする考え方のように、急進的な政変がその都度正当化されるということはなかつた。

天皇の存在を尊重し主座を保つこと、すなわち、政治上の日本のアイデンティティを維持するという認識が、常に自然と働いていたのである。

経営活動においては、経営理念の重視といった側面に表れているのではないだろうか。日本のすぐれた企業は創業者の哲学や伝統としての経営理念を非常に重視する。M&Aにより経営を多角化するにしても、その企業の哲学なり、理念が共有できるかという点は全社的課題

である。また一方では自社の経営理念やコアコンピタンスを主座として保てるならば、どんな事業参入でも足と考える。たとえば、清掃業を主とする企業がドーナツのフランチャイズ店を経営する、新興アパレル産業が野菜販売に挑戦する、外食産業が農業や介護事業に参入するといったことがかつてみられた。こうした両極性が許される振りどころは、経営理念という主座が保たれているがゆえのことだと考えられよう。

以上のように、ドラッカーが捉えた日本觀と松下が思うところの日本伝統精神とは不思議なほど符合する点が多いのである。このことを現代の日本人は、どのように考えるべきなのであるうか。

結論として二つのことを挙げたい。

一つは、日本の精神性をたんに日本と日本人だけの民族性のもたらすところのものと矮小化して捉えないことである。ドラッカーは無論、日本的ということで思索を重ねたのであろう。また松下も「人間を考える第二巻 日本の伝統精神 日本と日本人について」は、普遍的な人間觀を前著作にて考察したあと派生的な課題として、国民性を考えるに至つたと記している。しかし、いずれにせよそれぞれの考察の結果を『日本人にとっての日本論』に帰結するというのでは、ドラッカーも松下もおそらく本意としなかつたであろう。まして時代が変わつているのである。

通信の発達がグローバル化を促進したが、経済産業の国際的な成長発展、民族の移動、地球環境問題の切迫を考えても、現代それから近未来においてはグローバルなレベルの総意の求め方、衆知の集め方が

きわめて大事になつてゐる。

またこれからは地球そのもの、世界を主座と考えなければならぬ。この人類最大の財産をいかに保全していくかを大前提に、それぞれの国家なり民族が何をなすべきかを考える。これは世界共通の使命にならうとしている。そのために互いの違いを見極めながら、和を志向する姿勢も必要となつてくる。

日本の伝統精神と認知されるこれらの資質が、人類の共存を考えたときに共通の有効な普遍性を持つものと考える。そのことがドラッカーと松下の思索を有効に生かすことになるといえよう。

もう一つは、とくに「対立と調和」という構造の捉え方である。個々の対立と全体への収斂、両極性や異質性を包含しながらアイデンティティを保つ能力、ドラッカーも松下も日本と日本人を観察しながらこの機軸に気づいたわけであるが、こうしたもののが見方は一人特有の巨視的、大局的な見方があったからではないだろうか。

松下は「対立と調和」について、「実践経営哲学」でこう述べている。「考えてみれば、この宇宙のひつさいのものはすべて対立しつつ調和しているのではないだらうか。それぞれのものがそれぞれの個性というか特質をもつて、いわば自己を主張しあつてゐる。それが対立である。だから、月と太陽も対立してゐるし、山と川も対立してゐる。男と女も対立していると考えられる。しかし、ただ対立しているだけかといふと、そうではなく、対立しながらも、互いに調和しあつて、この大自然なり人間社会の秩序というものをかたちづくるといふわけである。だから、対立と調和といふ」とはいわば一つの自然の理法で

あり、社会のあるべき姿である」

つまり松下にいわせれば、「対立と調和」というものの見方は、社会の通念以上に、自然といふか宇宙運行の法則ともいえる真理だとうわけである。

実はこうした見方は、ドラッカーにも窺えるのである。ドラッカーがなぜ経営のみならず、社会、文化の未来まで展望できたのか。この見方は本来順序が逆で、ドラッカーは社会や政治、人の思想の変遷を透徹した目で理論づけた。その視線は非常に大局的なものであった。経営という組織の営為を組織社会、産業化社会の到来といふ社会の変化の一端として捉え、広い視線の範囲の中で解釈していたのである。

あらためていつまでもなく、ドラッカーはマネジメントといふものを企業経営にしか使用されない技術とは考へていなかつた。もつと普遍性のあるものであり、個人の人生から社会のさまざまな組織にまでマネジメントは必要なものと捉えていた。ではそのドラッカーならばの大局的でありますながら毎々にまで届く視線を、自身はどういう姿勢を保つことで發揮したのであらうか。この不思議は、彼のものをみる場合の立つ位置にあつたといえる。ドラッカーの読者ならば、彼が常に自らを「観察者」と呼んだことを知つてゐるであらう。

ドラッカーの自伝 *Adventure of a Bystander*, 1979 の冒頭で、ドラッカーは自らのものの見方を次のように説明していた。

「観察者自身に取りたてての歴史はない。舞台にはいるが演じてはいない。観客でもない。少なくとも観客は芝居の命運を左右する。観察者は何も変えない。しかし、役者や観客とは違うものを見る。違う

見方で見る。観察する。そして解釈する」

つまり、ドラッカーは自らの見聞を回顧するにあつて、当事者であるという意識を消しているようだ。といふかもともと持ち合わせていないかのような捉え方ができる資質を持つていると自認していたわけである。だから社会に流れるイデオロギーの潮流や、政治、社会の流れ、それに伴う人心の興起や荒廃を常人とは違った視点で理解できた。対立に参画しないで「観察者」としての立場を保つたからこそ、「対立と調和」の現実が際立つてみえたのではないだろうか。もちろん、ドラッカーにも主觀はある、個人としてのイデオロギーはあった。それゆえにナチスの迫害を受け、ヨーロッパを脱したのである。それとは別に彼はものを考える場合に、社会の実相を、自我を離れて冷静に判断したのである。

最後に、本稿の結論として、ドラッカーも松下幸之助も日本と日本人という対象について考察していたわけだが、「総意」「衆知」「和」「対立と調和」「主座」という捉え方が関連性も含めて近似していることをあらためて強調しておきたい。そして重ねて、何よりも認識すべき重要なことは、二人とも日本の独自性を探りつつ、その独自性の解明からこれからの人と組織、社会のためになる普遍的な知恵を探ろうとしていたことである。一つのすぐれた国民の資質が普遍性を持つ理性として昇華されたならば、世界の繁栄に寄与することは充分あり得る。そのことを日本人はこの二人の偉人の思索を大いに吸収して自覚し、現実に生かす努力をしなくてはならないのではないかだろうか。

（主要参考文献）

- ・P·F·ドラッカー／DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュ－編集部「編訳」『P·F·ドラッカー経営論』ダイヤモンド社、二〇〇六年
- ・P·F·ドラッカー／久野桂・佐々木美智男・上田惇生「訳」『日本成功の代償』ダイヤモンド社、一九八一年
- ・上田惇生「ドラッカー入門 万人のための帝王学を求めて」ダイヤモンド社、二〇〇六年
- ・P·F·ドラッカー／上田惇生「訳」『ドラッカー わが軌跡』ダイヤモンド社、二〇〇六年
- ・P·F·ドラッカー／野田一夫・村上恒夫「監訳」『マネジメント（上）課題・責任・実践』ダイヤモンド社、一九七四年
- ・松下幸之助「人間を考える第二巻 日本の伝統精神 日本と日本人について」P·H·P研究所、一九八二年
- ・松下幸之助「実践経営哲学」P·H·P文庫、二〇〇一年
- ・P·H·P総合研究所研究本部「松下幸之助発言集」編纂室「編」「松下幸之助発言集」第三九巻、第四〇巻、P·H·P研究所、一九九二年

（わたなべ・ゆうすけ P·H·P総合研究所経営理念研究本部松下理念研究部主任研究員）

事業部制の組織史

—企業者論・松下幸之助研究（二）

大森 弘

一 問題の提起——経営の歴史性

松下幸之助が創業した松下電器の成長を語るとき、その要因に日本初といわれる事業部制組織の導入を指摘されることが多い。その場合、最初の課題とされるのは事業部制という組織がなぜ有効でありえたのかという点である。そして次に、事業部制組織が導入の長期にわたる歴史から、実質的にどのように変化してきたのか、あるいは不变であり続けたのか、また変化があったとするならばそれによって経営状況にどう影響したのかといった質的な変化に対することが指摘されている。

組織の経営史的考察を試みる場合、「経営における歴史性」には十分な注意を払う必要がある。経営史研究の中川敬一郎によれば、歴史性には「不变性」と「変化性」の両面があり、従来、経済史や社会史そして経営史も、どちらかといえば歴史的な変化のあり方、「変化性」について追究されてきたといわれる。「しかし、そうした歴史的変化性のみの追究によって果たして企業経営の歴史的実相が、さらにその歴史的変化性そのものが明らかになるであろうか、といえば、そこには多分に疑問が残らざるを得ない⁽¹⁾」と指摘する。

従来の研究成果をみれば、たしかに企業者による「企業経営における主体的機能」が軽視されて、もっぱら社会経済的な環境といふか、背景の歴史的な条件の変化とその対応のみ重視されてきた傾向が強いといえる。そうした傾向に対し中川は、「個々の企業の発展を、その企業の内部における経営的努力の積み重ねの結果として理解する視角が欠けており、したがってまた個々の企業の側における発展がやがて社会経済一般の変化を呼び起こす、という逆の関係も見失われている⁽²⁾」とする。

企業経営の本質は、組織としていかに環境適応するかという問題ともいえる。だがその問題を個々の企業行動レベルにおいて詳細にみれば、本来きわめて主体的であり、環境創造的であります。しかも企業者がそれぞれ個別の企業を経営している事実からすれば、まさに人が主体であることを積極的に評価しなければならない。中川が、「経営主体の過去の行動がその現在の行動を決定し、さらにその現時点での行動が将来におけるその行動を制約する」という、そ

した時系列における諸行為の統一性をもつものである」とを承認するとき、はじめて我々は、経済・経営主体の社会的過程からの独立性を主張する理論的基礎を与えることになる。あるうえ、「ふうのは、企業者の主体性を認知せずして経営の歴史は語れない」とを、強く訴えて「ふう」とにほかならない。

企業の主体である企業者の行動を一貫して検討するといふに経営の歴史的「不变性」を見出せるのであり、あわせて「そうした「不变性」をもつた主体が、新しい意思決定と行動によって、自らを変革し発展させていく過程として歴史的「変化性」を追究する」とも可能になる」わけである。「経営における歴史性」といふのは、「つまり「不变性」と「変化性」とを自らのうちに統一するような「歴史性」にほかならない」と中川は指摘している。つまり、「企業史の本質は不变的変化性の歴史といえるのではないだろうか。

このような企業経営の「持続的統一性」の論議は、ほかにも中川は引用している。たとえばマックス・ウェーバーは、「経営」(Betrieb)とは、「一定的に向かって合理化されている諸行為の技術的(手段的)な統一体」であると云ふ。これに対しアメリカのH・クーンツ、C・オドンネルなどは「経営」(management)とは「人々の協力を通じて」ことをなしとげねりと (getting things done through people)であると云う。欧米の学者はともに「技術的統一性をもつた人間行為の体系」であるという認識であり、オドンネルが「空間的な技術的統一性」をいうのに対し、ウェーバーはより「時間的な技術的統一性」を強調している違いがみられる。経営史の先達、A・H・コールは、

この持続性の問題を「行きどまりのない無限性」(open endedness)と表現している。

経営の「時間的な技術的統一性」を強調したウェーバーは、「空間的な技術的統一性」の側面について、それこそ「組織」の存在にほかない思考したようである。中川は「経営的歴史性」について、「いわば組織的行為の累積過程にほかならないのであり、組織についての考察なくして経営史学は成り立たない」と結論づけている。こうした思索の過程で組織は経営の重要な研究対象となつたわけであるが、A・H・コールは、こうした組織を意識した経営的歴史性を「生物学的成长」(biological growth)の過程と呼び、「open-endedな成長の可能性」と表現した。すなわち、人も生物であるのだから、より人間学的な要素を検討しながら成長を物語る必要があると筆者は考える。

また中川はこの点について、ケネス・ポウルディングが提唱しているイメージ論を紹介している。ボウルディングが説くのは、「組織とは混沌としたものではなく、いくつかの構造を持つてゐるものである」という前提に立ち、組織の成長に関しては、「低い次元の組織から高い次元の組織に移るに従つて、組織の構成員に吸収される情報量が飛躍的に増大し、それに基づいて構成されるイメージの役割がますます重要になる」という考え方である。

組織の構成員の立場から考へると、組織に属する個々人がそれぞれ仕事において成長するというのは、自らの仕事に対して具体的にイメージを抱くことができる「ふう」とであり、それが組織として

成長する場合、他の構成員との間で共通に明確で等しいイメージをもつことにより、より有機的な情報伝達系統が働くようになる。そして指摘するのは、組織が共通して抱くイメージの醸成には、組織のリーダー自身のイメージが極めて大きな働きをするということである。中川は次のように解説している。

「企業の中核機関すなわち管理者のもつイメージは、企業内の伝達網を通じて企業の各成員にもたらされ、情報にもとづいた学習を通じて、企業全体のイメージとして定着するのみでなく、さらにそのイメージは企業の外部にまで伝達され、より広い社会性をもつものとして成長していく」。このように、ボウルディングがいう「イメージに導かれた組織の成長」の観点をふまえると、企業経営の歴史もこうした角度から組織だけでなく理念についてもひと深く検討されねばならないであろう。

その意味で筆者はこの観点をより重視して考察するために、リーダーのイメージそのものが各成員にどのように受け止められるかという問題を検討してみたい。各成員がイメージを感じるとは個々人の人間の心理的な領域である。前回提示したアメリカの心理学者、M・チクセントミハイのフロー理論のモデルを参考にして松下電器の組織を検討してみる。

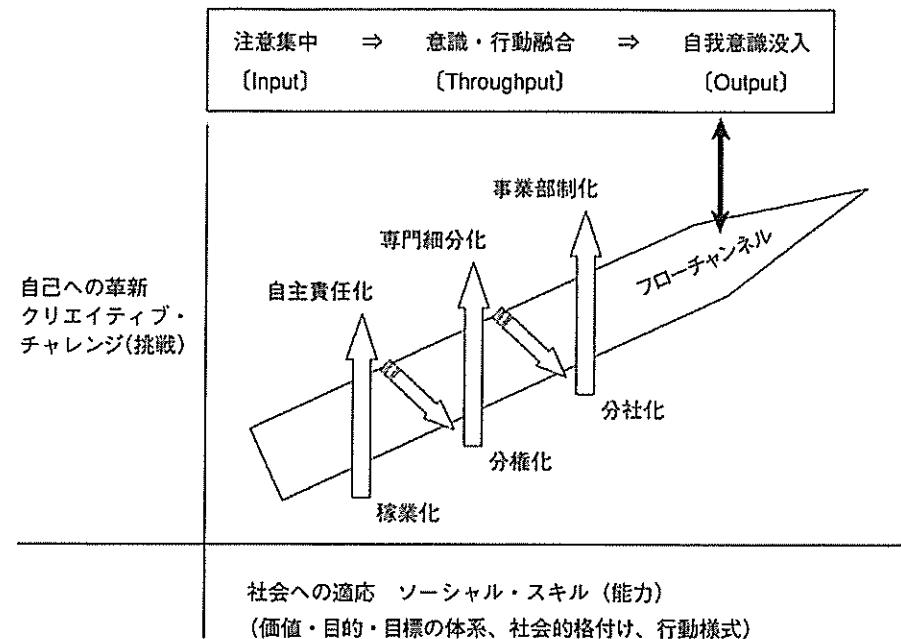
M・チクセントミハイが著書「楽しみの社会学」「フロー体験—喜びの現象学」⁽²⁾で主張するフロー理論の意味を紹介しておこう。フローとは「人間がそのときしていることに、完全に没入し、精力的に集中している感覚に特徴づけられ、完全にのめり込んでいて、その過程が

活発さにおいて成功しているような活動における、精神的な状態」をさし、そうした状態になる諸々の考察を総称してフロー理論といふ。つまり、チクセントミハイは人間の心理と行動の因果性に踏み込んだわけである。

まったくの個人であれ、組織や集団における人間であれ、人間は二つの側面をもつといえる。一つは自己の内面であり、他は外面、すなわち直面する外部的な社会との側面である。いうまでもなく自己の内面は、すぐれて心理的な側面であり、外部的な社会は、社会的な価値・目的・目標の体系をはじめ社会的格付けや行動様式への適応の領域といえよう。イメージは心理学的な領域のキーワードであるが、また社会学的な領域である社会への適応という側面に対しても、社会的な価値観や格付け、行動様式の適応とどうか、選好にもあわせて影響を及ぼし先導するものと考える。

筆者は「経営組織ダイナミクス」(図表1)というものを考案してみた。これは「ヒューマン・フロー・システム」(個々の人間の挑戦レベルと適応スキルの因果)を表現したものである。縦軸に内面的心理領域を、横軸に外面的社會領域をもち、その交流、交点として人間が存在し機能する。その場合、人間の行動する動機の一方は自己への革新、クリエイティブ・チャレンジの側面だと設定する。他方は、社会への適応、ソーシャル・スキルの習熟という側面と設定する。こうした座標軸の場合、当時の松下幸之助は、松下電器という組織の場においてどのような位置づけと方向性を社員に示唆したのであろうか。

創業期から戦前の松下電器の歴史は、二股ソケットの開発、販売か



図表1 経営組織ダイナミクス

ら軌道にのり、自転車ランプや電気コタツなどの製品も手がけ、当時としてはすでに中小家内企業を脱皮して中堅企業といわれる成長をもたらしつつあった。松下幸之助も、「商人としての尋常な姿」あるいは「ただ従来の良き慣習に進歩してきたまでの経営」からの脱皮を意識しつつあったようである。中小企業の現場感覚として自然に「多角化」したというのではなく、製品別に市場を細分化して専門化するという「専門細分化」というコンセプトを明確に意識していた。その歴史的な詳細については後述するが、そうした松下幸之助の明確な意識こそ事業部制の組織創出の源泉だったといえよう。

さて次節以降、事業部制組織について検討するが、ただ形態的な変化を検討するのではなく、ここでは今指摘したような所属する人間の心理的状態についても考えてみたい。松下幸之助は、普通の人が事業を成功させる大きな要因は、「熱心さ」であるとも強調していた。したがって「専門細分化」というベクトルは、普通の人が「熱心さ」を保つシステムとして考えられたともいえる。それは松下幸之助自身の経験から裏打ちされた一つの現場感覚であったかもしれないが、それはまたM・チクセントミハイのいうフレームの第一条件である「注意集中」の中の要件によく違うものであるという見方もある。「注意集中」とは明確な目的をもつことにより、「一所懸命」の認識ができるということである。その要件がいかにフレームへ関与し展開していくかというと、注意し集中することがインプットとなる。意識・行動の融合の過程をへて、フレームである自我意識没入というアウトプットの状態に至るのではないかということである。

もつともこの過程は、松下幸之助が心理学的に計算して期待したということでは勿論なかつたであろう。現場経験から人間の熱心さ、仕事に熱中することが事業の成功に大事であると観察した結果から、自然に示唆したことであつた。

また松下電器は昭和十（一九三五）年に分社化を進めていくが、当時、とくに関西で有名であった住友財閥に対する意識が強くあつたのではないか。松下幸之助の自伝等の回顧録をみると、大阪電灯の工事で鎌谷の住友屋敷の前を通りかかったことを回想しており、憧憬の対象であつたようである。しかし、筆者が思うに憧憬だけでなく模範を求める気持ちが滲んでいたのではないか。そう考えると、社会的な価値や目的・目標そして格付け、行動様式への適応という意味合いから選好していくたといふ影響もあつたと思われる。それがのちに事業部制とともに分権システムとして展開されていくことになつたとも考えられる。

そこで重要なのが、分社化を志向しつつも松下幸之助の目指した組織は必ずしも住友はじめ旧来の財閥のような中央集権的な組織ではなく、本質的に分権と集権の新しい組み合せとしての中道、フロー・チャネルの経営を求めていくもの、すなわち人々の楽しみ、そして喜びに応えるシステムだったことではなかろうか。そのダイナミクスを、事業部制の組織史を詳細にしたうえで検討していく。

二 事業部制の生成

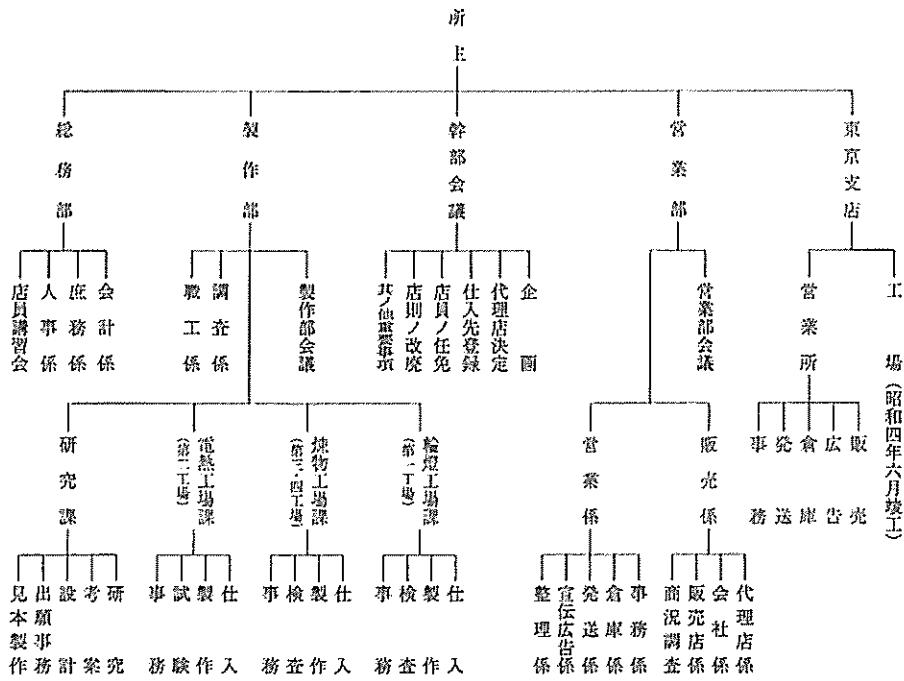
いうまでもなく松下電器において、松下幸之助は最初から事業部制組織を採用していたわけではない。当初は、職能部制といわれる一般的な組織であった。昭和四（一九二九）年五月の組織「組織図1」では、たしかに営業部と製作部が、ライン機能として職能的に分業され、スタッフ機能として総務部が分担されている。それは昭和七（一九三二）年五月の組織「組織図2」をみても同様に確認できる。したがつて大正七（一九一八）年三月の創業以来、おそらくこのよだな職能部制の組織を採用してきたといえよう。つまり当時として一般的な企業組織だったのである。

ちなみに昭和四年の企業の陣容は、四つの工場をもち、従業員数は五〇〇人弱である。それが事業部制組織を導入する前年、昭和七年になると、従業員数は一〇〇〇人余であり、すでに企画部をはじめ研究部そして電化研究所を設けている。この事実からして、当時、新興企業としては注目されていたのであろう。この時点で認識すべき大切なことは、まず事業部制ありき、ではなく、職能部制からの変化によって生まれた形態であるという事実である。このことは、逆にいえば事業部制組織も変化する可能性があり、必ずしも不变、不易の組織ではないことを、史的に暗示しているわけである。

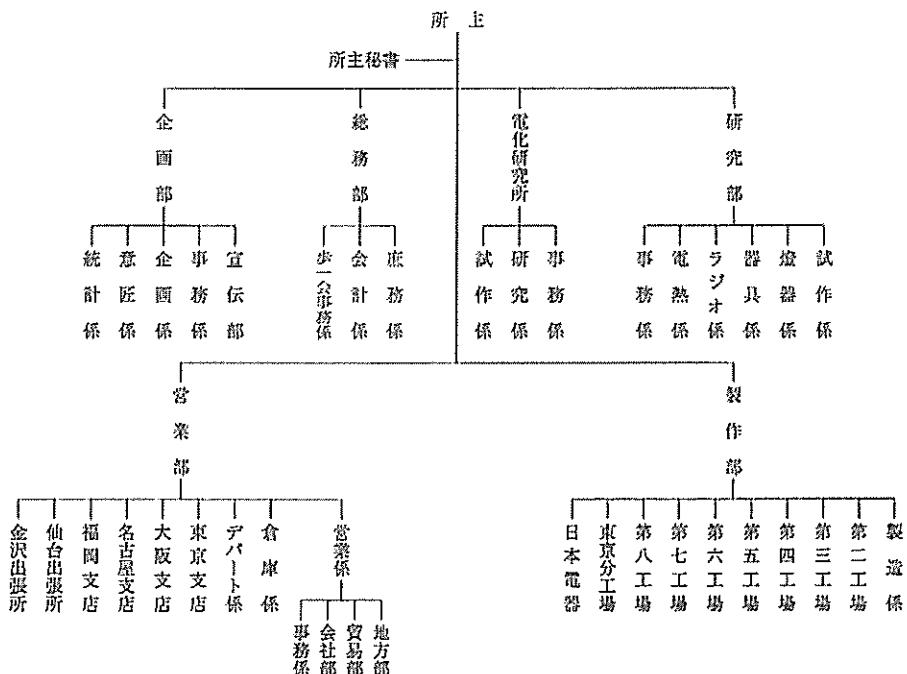
事業部制組織は、昭和八（一九三三）年五月に発表されているが「組織図3」、突如として、そのような組織が出来上がつたのではない。その底辺、現場にはいろいろと試行錯誤の物語が潜在していた。

一つの大きな誘因になつたといわれる事例は、電気コタツの生産、販売についてである。昭和二（一九二七）年当時、松下幸之助は資金

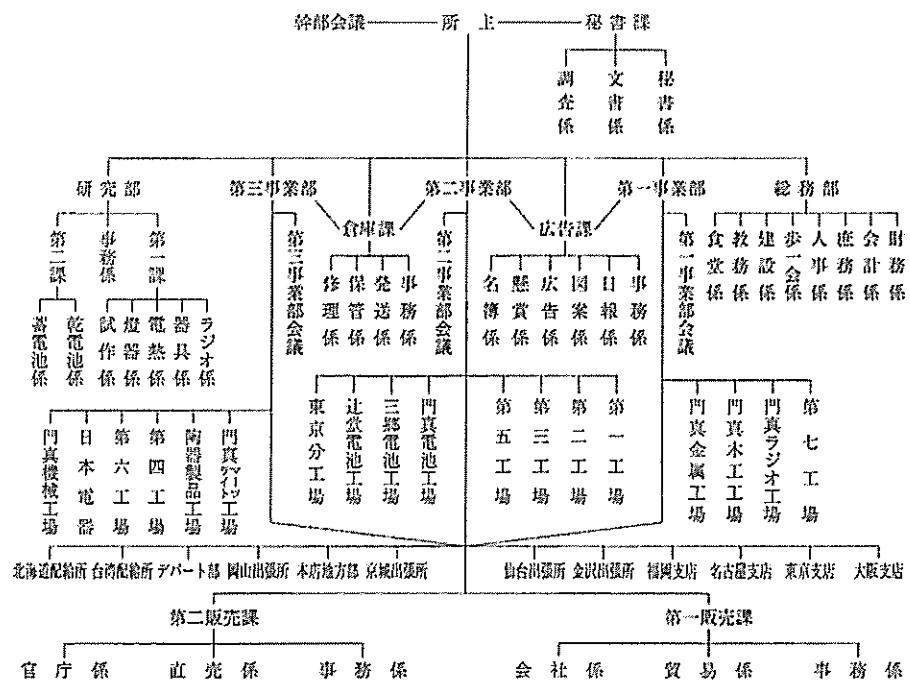
事業部制の組織史



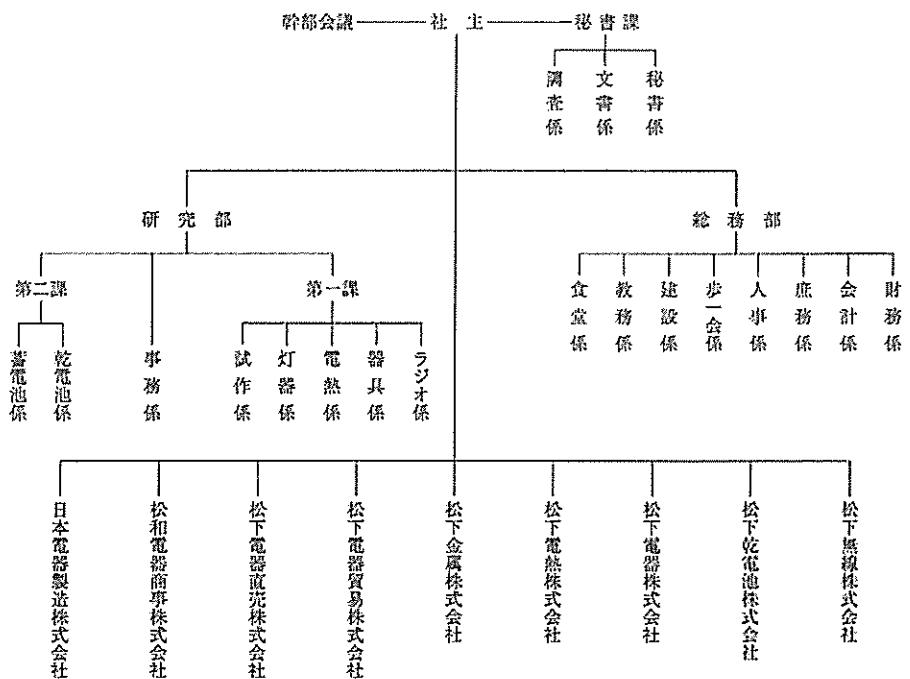
組織図1 職能部制組織（昭和4年5月）



組織図2 職能部制組織（昭和7年5月）



組織図3 製品別事業部制組織（昭和8年5月）



組織図4 分社制組織（昭和10年12月）

提供者でもある地元の米穀商と想意であり、その米穀商が松下の電気コタツ等の事業に非常に意欲をもつたことから電熱部門を全面的に委託した。ところが事業は不振に陥った。松下は、事業というものが任せきりではないことを悟り、あらためて自分の責任のもと、経営を再生させた経験をもつ。そのことから、完全な成功こそみなかつたけれども一事業ごとに担当する責任者を置き、任せつつ経営していく事業部制の原型を試案したともいわれている。

いずれにしても事業部制の組織が発表され、製品別にラジオ、電池、電化と第一から第二、第三の事業部に分かれ、それぞれに関連する工場群が属するようになつた。営業もそれぞれ貿易などの第一販売と直売などの第二販売の二課で分担されているが、事業部直轄であることは確かである。ただ商店や出張所などの全国網は全社一括して、その内部で製品別に事業部と直結していたようである。また広告や倉庫、物流などは事業部間に連絡して全社的な活動となつており、総務そして研究も全社一括され、内部的に細分化されている。これが事業部制の発足における原型であった。そしてあまり時をおかず、昭和十（一九三五）年十二月には、分社制といえる組織に変化させている

〔組織図④〕

これを事業部制の延長といふのか、展開といふのか、あるいはむしろ制度としての変質といふのか、議論のあるところであろう。だが少なくとも社内的な呼称として分社制への変更と呼び慣らされているところからすると、事業部制がより進化して、制度として展開されたとみられる。さきにふれた住友財閥の分社制に倣つてのことといえるか

「この分社の思想は、基本的には事業部制の思想とは變つております。ただ、今いつたように事業部の自主性というものを、さらに強く植えつけるために、会社という法的な形成づけをしたということであつて、恐らくこれが松下電器における事業部的思想の一一番浸透したときであったかと思います」⁽³⁾

かもしれない。

すでにこの当時、従業員数は三五〇〇人および、工場数も一四工場、支店、営業所などは海外をふくめて二〇カ所を数えた。特許などの工業所有権数も出願中のものをふくめ約六〇〇件、年商も一二〇〇万円を上回る金額となつてゐる。ここで松下電器産業株式会社と改組され、資本金一〇〇〇万円という業容になつた。

分社制組織は、名称はもとより形態的にも事業部制とはいえないが、松下電器の社史資料などをみると、事業部制の思想をさらに強化したものであるという位置づけになつてゐる。組織図をみると、松下電器産業株式会社を本社として持株会社化し、それぞれ製品別に事業会社を分社化し、貿易、直売などの営業も分社化している。本社機能としては、社主を中心とする秘書課と幹部会議をもち、総務部、研究部以外の機能はすべて分社に権限、責任を委任しているシステムである。もつともこれらの分社の社長は、本社の社長が全部兼務しており、そのもとに経営責任者として専務取締役および役員が任命され、これらが幹部会議を構成している。

これについて、当時の役員が次のように証言している。

「この分社の思想は、基本的には事業部制の思想とは變つております。ただ、今いつたように事業部の自主性というものを、さらに強く植えつけるために、会社という法的な形成づけをしたということであつて、恐らくこれが松下電器における事業部的思想の一一番浸透したときであったかと思います」⁽³⁾

このようにみてくると事業部制といふ組織は、松下電器に固有の、

しかも不易の組織か制度のようだに思われ、金科玉条のようにいわれるが、そう言ひきつてはいけないと筆者は考える。事業部制といふのは名称もふくめて、本来、組織や制度に固有性もなければ不易性もないものであり、むしろ時代と風土のなかで変化し育まれていく組織の典型ではないだろうか。その組織やそれを構成する人間の志向する思想といふか、理念や精神、心理のダイナミクス、環境との相互作用の関係性のほうが組織形態以上に大事であると考える。分社制への変化は、財閥の組織に代表されるように時代的な当時の環境が背景にあつたことも忘れてはならない。しかし、戦時下に向かう時の流れはさらに松下電器の組織に影響を与えた。早々に松下電器の組織はさらにお互いに脱皮させられることになる。

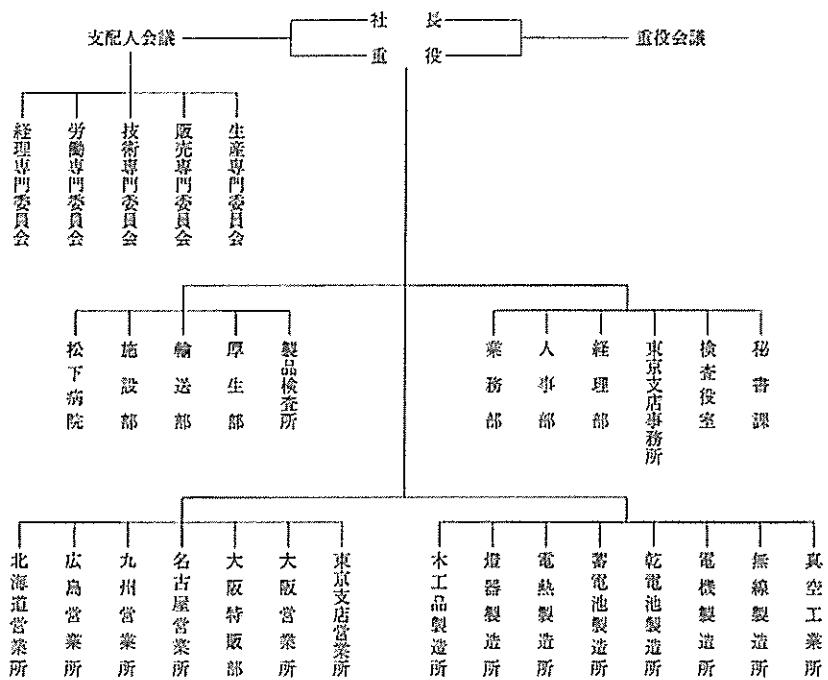
それは昭和十九（一九四四）年十一月の製造所制への組織変革である【組織図5】。満州事変、日中戦争と時代はますます戦時色を強め、第二次世界大戦で極限の状況に直面していく。戦時非常体制へと企業としてもより即応せざるをえなくなる。製造所制組織への移行は、つまり分社を解散し本社に合併、一つの会社として、それぞれ製品別の製造所と地域別の営業所を内部に組織するというものであった。これは戦時中という時代と社会の環境に適応した組織の改革である。従業員は学徒動員などふくめて翌年の終戦時には二万六八三二人を数え、昭和三十五（一九六〇）年に至るまで、最大の規模となっていた。その事業内容は、造船、飛行機をはじめ軍需生産が強化され多忙をきわめた。組織管理としては、それぞれの製造所の経営責任者は、従来は分社の役員であったが、役員は本社のみになり、製造所の経営責任者

は支配人と呼称されるようになった。重役会議のほかに支配人会議が設置されているのは、そのためである。したがつて経営責任者にとつて、製品別の自主的責任制はあるとはいうものの、やや集団的合議制になつたともいえる。

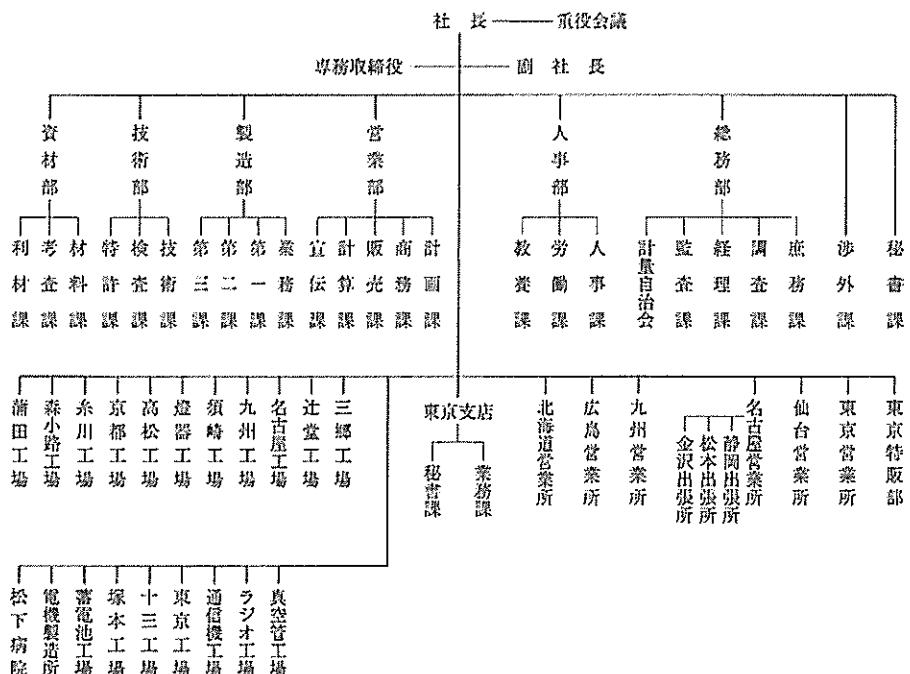
この組織時において重要なことは、製造所そのものが組織として、製造の活動に集約されたといふか制約されてしまつたことである。それは戦時下における軍需をはじめ物資の配給体制が、市場活動を萎縮させ、ただ増産を強化する要望に対応してしまつた結果であつた。そのためか営業活動も集約され、地域別の営業所網として一括され、製造と区分され独立する。つまりこれまでの製・販一体の組織の体制が崩れている。このことは、あから振り返つてみると、以後の組織の体制に大きな影響を与えていく予兆になる。

この製造所制組織は、終戦後、四年間継続され、昭和二十四（一九四九）年七月になつて、やつと戦後初めての組織改革がなされる。それがいわゆる工場制といわれる組織である【組織図6】。この体制では製造所の現場生産のみを工場として集め、一九工場に分担させるようになつた。また営業も八カ所の支店、営業所に担当させる。ところが製造・販売のライン機能を統轄させるよう本社に製造部と営業部を、技術部、資材部そして総務部、人事部とともに設置していくことが注目される。これはつまり製・販一体で直結していた事業部制が放棄され、職能部制へ完全に回帰した形といえる。当時の戦後経済そして社会の混乱のなかで、あらゆる企業は経営とくに資金的に苦難のなかにあり、市場も混乱し、松下電器もその例外ではありえなかつたのであ

事業部制の組織史



組織図5 製造所制組織（昭和19年11月）



組織図6 工場制組織（昭和24年7月）

らう。その危機を凌いでいくには、社長のもとに工場制という職能部制の組織により一括し、直轄するしかなかつたとみられる。だがこの組織は、すでに従業員をはじめ業容も拡大し、製品の種類も多様になつていた状態では、十分に機能しなかつたようである。わずか一年足らずで、次の組織へと改革されていく。再度事業部制への復帰になるのである。

このように事業部制の組織が生成していく歴史を辿つてみると、その精神や思想ないし理念はともかくとして、名称や形態あるいは構造だけでなく機能も、戦前、戦中、そして戦後にかけて変化していることがみてとれる。それは組織の成長というばかりではなく、環境への適応に徹した結果であつたともいえよう。そこに見出され、教えられるものは、松下幸之助が必ずしも当初から事業部制という名称はもとより、組織の形態にこだわつていなかつたことであり、環境への適応に弾力的であったことである。一方そこで見失われてはならないこと、それは精神や思想ないし理念という領域の不易性ではなかつただらうか。この問題は経営理念との関連で別の機会に詳しく検討していきたいと思う。

三 事業部制の進化

戦前の大恐慌を契機に、社会的な動乱は絶え間なく続いたといつてもよい。第二次世界大戦が終結するまで、経済はじめ政治、文化あらゆる領域において日本は荒廃し、各企業も甚大な損傷を被つた。松下

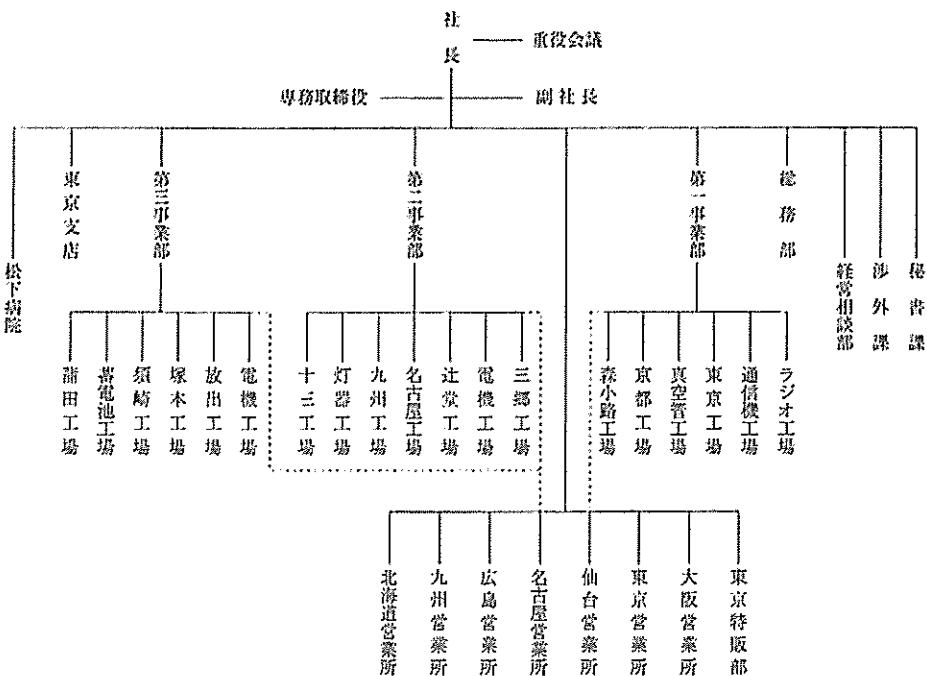
電器も同様の苦難を経験したが、ようやく立ち直ろうとする兆しが出てきたのは、昭和二十五（一九五〇）年のことであつた。それは同年三月の組織改革に表現されていた。このとき、松下電器は事業部制組織への復帰を決めている「組織図」。事業部は第一から第三事業部まであり、戦前の採用時と同数である。しかし、よく吟味してみると、戦前のそれとは基本的に相異することに気づく。事業部制組織の基本は、事業を製品別に、生産と販売を一体に直結し、経営責任をとるというところにあるものが、その基本が、必ずしも組織として継承されていないのである。各事業部のもとに複数の関連した工場が直結しているが、販売は点線的に関係づけられて間接化され、むしろ営業所が地域的に分布されて本社に直結し、とくに東京支店は特別に直轄されているのである。

これにはいろいろな理由が考えられる。いまだ社会が混乱している。したがつて市場も不安定である。それゆえに然るべき需要を察知し、それに応えるために、どのように供給システムを整理していくべきかという成長の軌道が判然としない。このような社外環境の要因があつたのは事実であろう。

しかし、それだけではないのではなかろうか。社外環境要因に対して社内的要因もあつたと考えられる。筆者が問うるのは組織内心理的な要因、そして歴史的な誘因が大きいのではないかという点である。

つまり、戦中、戦後と歴史の流れのなかで、製造所制として工場制をとらざるをえなくなつたことから、組織は一時的ながら職能的に生産と販売を分業した経過を辿つた。その経験の残滓として、たとえば

事業部制の組織史



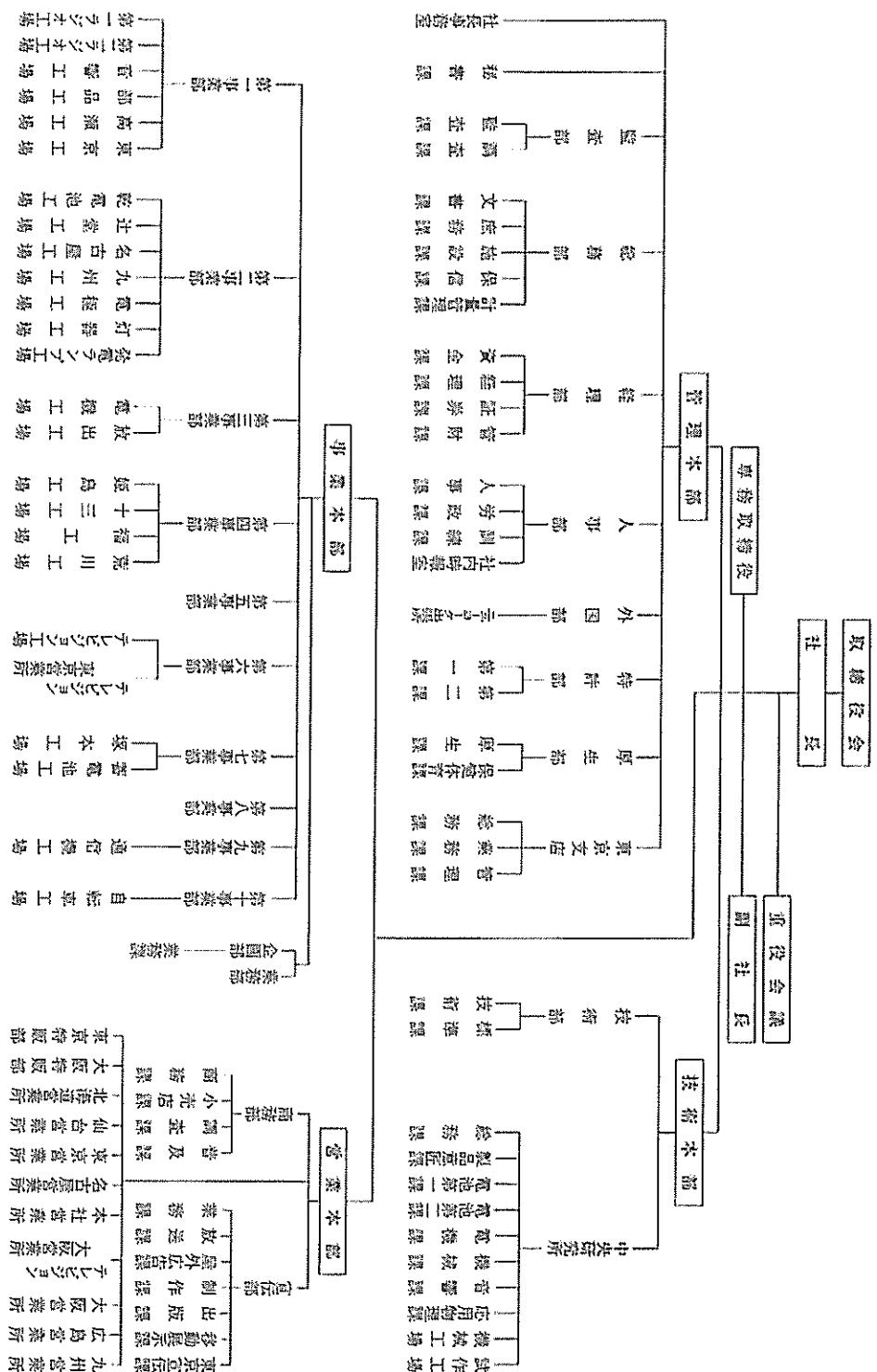
組織図7 職能別事業部制組織 (昭和25年3月)

市場の激動と資材や資金の枯渇などの状況に直面しつつ環境に対応する場合、事業部制組織をとつたとはいっても、判断に対する心理がまだ事業部制組織に即したものに戻つていなかつたのではないかという疑問である。こうした点があるとすれば、それはすでにふれた経営の意思決定が、過去を引き継ぐ所以である。いずれにしても、戦後復活した時点における事業部制は従来の原型からすれば変化した、「職能的」事業部制組織へ、あえていえば変質したものといえる。

しかしこれも時代に即応した事業部制の一つの進化の段階といえよう。この組織形態の間に、戦後の松下電器は電化ブームを相伴して急成長し発展するのである。その業容の変化と業績を分析するのは、ここでの意図ではないので割愛する。

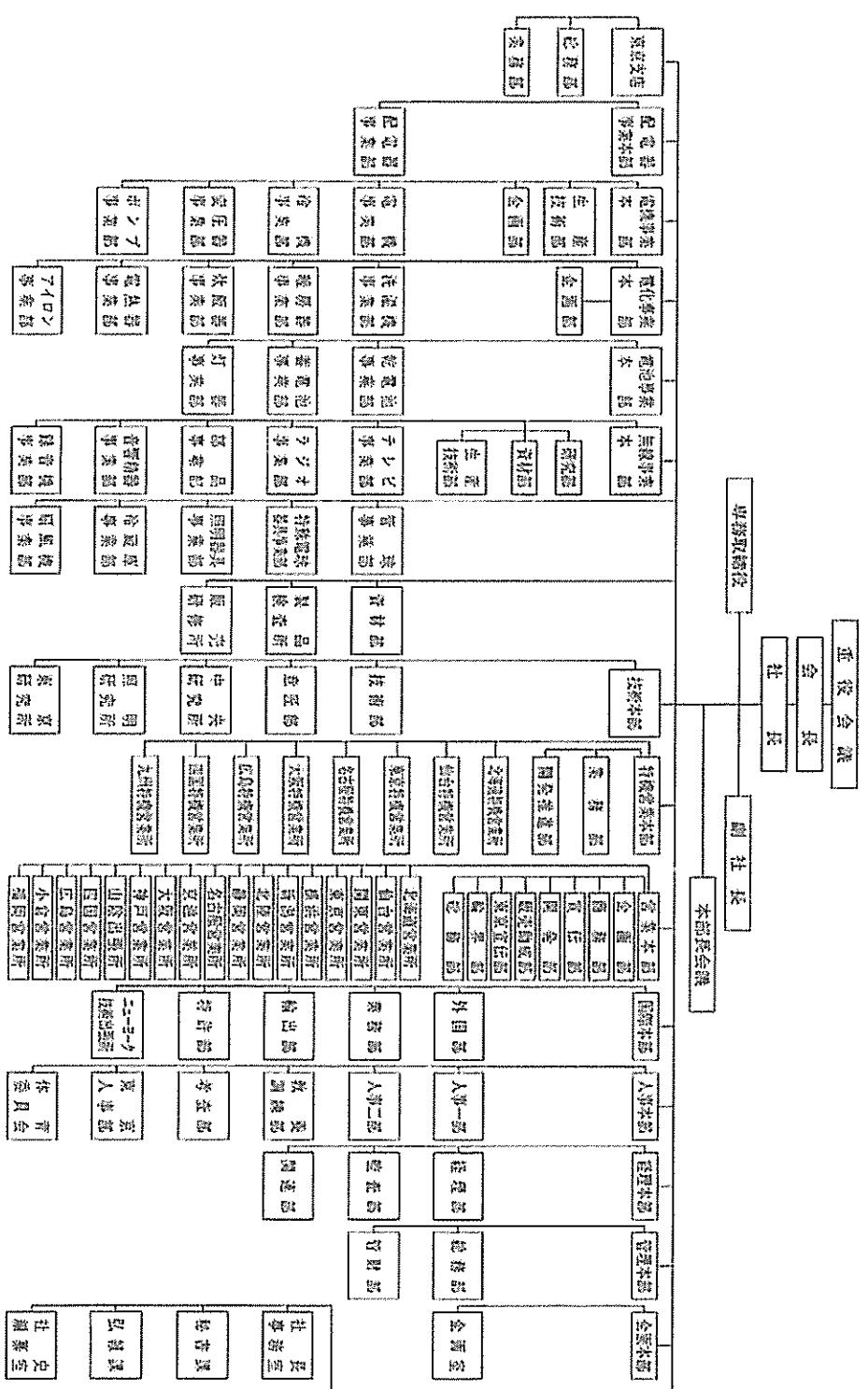
次の組織の改革へと検討を進めたい。すなわち昭和二十九(一九五四)年九月の事業本部制の採用である「組織図8」。この改組は事業分野が拡大に拡大を重ねて事業部が多数となり、分散・分権化が急速に進んだ。そのために、経営的に意思疎通を図る見地から統合化の必要が生じたといえよう。

工場を傘下にもつ事業部は、第一から第十におよんで、それを統轄する事業本部を設置し、事業本部自ら企画部と業務部のスタッフをもつ。それに対し本社も技術本部と管理本部のスタッフ機能を直轄することになる。この改組で注目すべきは、従来の地域別営業部などを統括し、宣伝部と商務部のスタッフをもつ営業本部の確立である。これは事業部制の原型であった、生産・販売の一体化という原理からすれば、生産・販売の分化が進んだわけであり、いわば販売の一本化とい

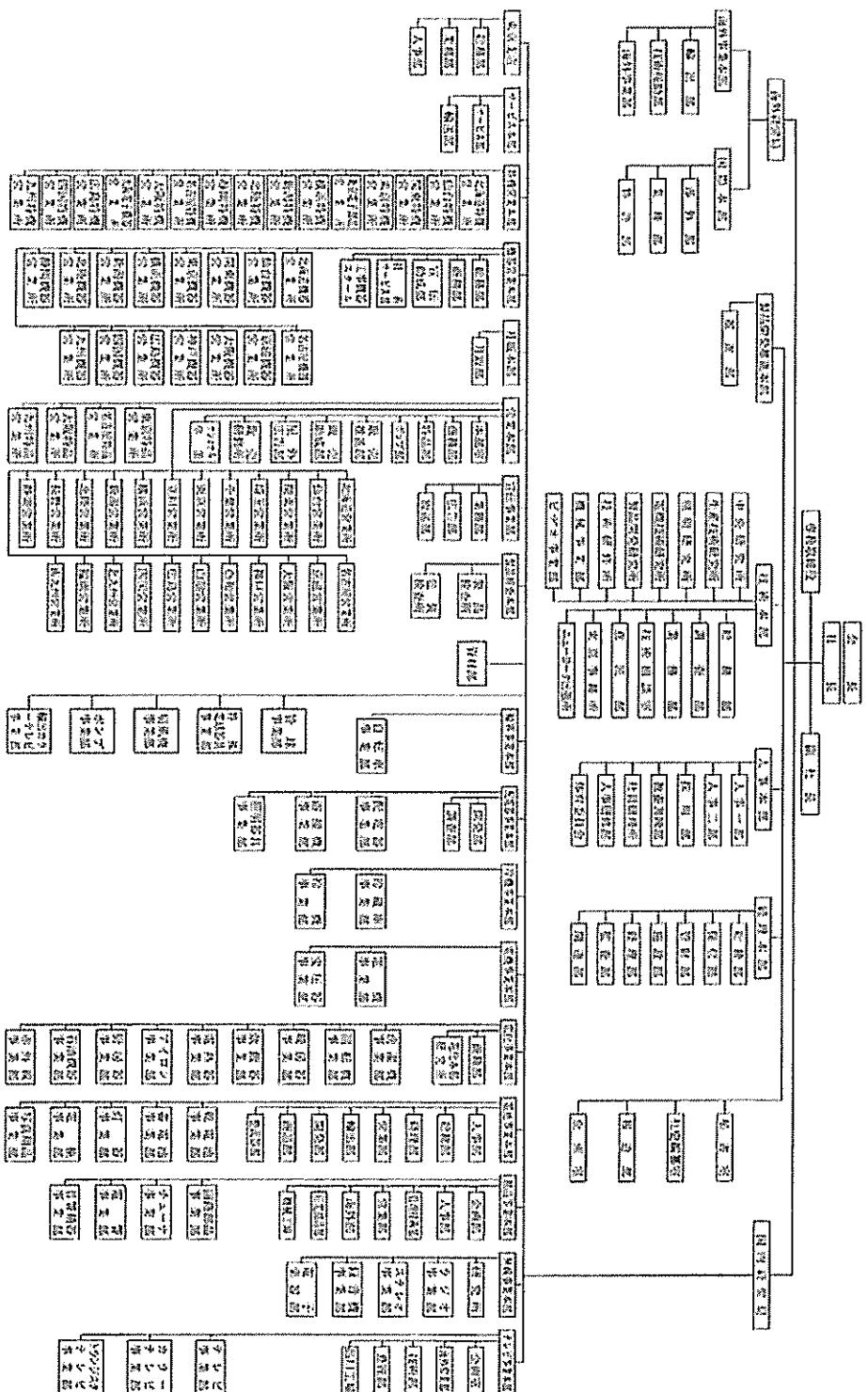


組織図8 事業本部制組織 (昭和29年9月)

事業部制の組織史



組織図9 事業本部制組織（昭和36年6月）



組織図10 事業本部制組織（昭和41年12月）

えるわけである。

この当時の松下電器は、電化ブームにのって、昭和二十七（一九五二）～二十八（一九五三）年において売上げが一〇〇億円の大台にのり、

昭和二十九年には一七五億円、昭和三十（一九五五）年、二三〇億円という急成長となる。従業員も一万人におよぼうとしていた。このようすに急激に業績と業容が拡大したために、さらなる組織の変革を求めなければならぬようになった。これが昭和三十六（一九六一）年六月の事業本部制の拡充である【組織図9】。

従来の事業本部を、さらに関連事業別に細分化し、無線をはじめ電池、電化、電機そして配電器の五事業本部によって構成する。あわせて営業本部も企画部をはじめ八つのスタッフ部門をもち、一七の営業所、出張所を全国に分布させ、さらに特機営業本部を開発推進部、業務部のスタッフ部門と八つの営業所をもつて分化させることとなつた。そのほか技術本部、管理本部以外に本社スタッフ部門として企画本部、経理本部、人事本部そして国際本部を設置して、全社的に本部長会議を組織し運営するようになった。この時点ですでに売上げは一三六〇億円をあげ、戦後、事業部制組織復帰以後の規模と比較すると一〇倍増となり、従業員も二万八〇〇〇人で三倍増という成長となつていた。

これまでの事業部制組織の進化は、業容の拡大とともになう職能的な細分化と統合化の対応であり続けたといえよう。その進化の基本型は、松下幸之助在世中は継承され続けられたともいえるが、そのなかでも環境の変化に対応する微妙な変化の兆候ともいえる変化が見出

される。その一つは、昭和三十九（一九六四）年一月に、従来の本部制の上に、いうなら経営局制を導入した」とある【組織図10（当図は昭和四十一年十二月時点のもの）】。

この改組の意味はその年の四月から開放経済体制に入るのを先取りして、積極的に対応しようとしたことにある。国内経営局と海外経営局に三分し、社長と副社長がそれぞれ分担する組織である。つまりこれまでの国内市場中心の体制に替わって海外市場をただ貿易の対象とする以上の事業分野として視野に入れ、海外独自の製品の開発から、工場の海外建設などを国内同様に両軸体制として志向する。

このあと注目すべきは組織図に反映されにくい改革が行われたことである。昭和四十（一九六五）年一月からの営業体制の改革で、これは昭和三十九年、前回でもふれた有名な熱海会談を契機として実施された。

熱海会談は東京五輪が開催された年に実施されたが、その発端は五輪景気によつて白黒テレビや洗濯機などの主力家電が普及の飽和点においておよんでいたといふ市況にあつた。いわゆる景気が過熱した反動と、金融政策の引き締めが影響して需要は低迷し、松下電器の販売代理店はその多くが赤字経営に陥つたのである。この事態に、當時、六十九歳であった松下幸之助は会長であつたが、営業所長はじめ全国の販売代理店の社長を熱海のホテルへ召集させた。收拾策を考えるために徹底した対話を求めたのである。だがそれは松下電器のやり方が悪いといふ結果的には「松下糾弾大会」のようになつたという。当初予定の二日間が延長されて三日目になり、午前中までは松下幸之助と販売代

理店側の平行線の話し合いが続いた。その日の午後になつて「いろいろ考え続けたんだが、結局は松下電器に責任がある」と、松下幸之助が言い出した。⁽¹⁹⁾ そのとき参加したヤマギワの代表取締役、小長谷兵五の回想によると、「松下は、『松下電器が創業して電灯の販売を始めた頃の思い出話』をし、『皆さんが支えてくれたからこそ、現在の松下電器がある』として、『私は松下電器の全資産を提供しても、今日に至るまで支えていただいた皆さんのご期待に必ず沿うよう全力をあげ取り組む』と宣言したという。

「でも、幸之助さんの本当にす」ところは熱海会談の後です。幸之助さんは営業本部長を代行し、自ら体を張つて改革にあたらねたんです」⁽²⁰⁾

取引慣行の改革、たとえば手形取引を現金取引に移行させるとか、一地区一販社にして乱売への秩序づくり、月賦販売も、統括会社を設立し、いわゆる新月販制度を導入、さらに生産と販売を直結した事業部直販制にするなど松下幸之助の改革は次々に打ち出された。しかも、「情に訴えただけじゃない、構造上変えなければならない問題点を把握して、変えていったという点こそ、幸之助さんの功績だと思います」と小長谷は証言する。そして、改革は一、二年で大成功に終わつたとされるが、それは松下電器だけでなく、業界への功績でもあつたといふ。このように経済、社会の環境の影響を受けて、創業以来初めてという減収、減益の業績に直面して対応されたものであるが、組織としては、市場に密着し、生産と販売を直結させる本来の事業部制への回帰であり、その精神なり理念の復興であるともいえよう。

これは事業部制の進化といえるのであるうか、退化というのであるうか。あるいは原型への回帰であれば、螺旋的な成長といえるのであるうか。これまで事業部制の歴史を辿ってきたが、戦前、戦中の生成期といえる事業部制も、その名称はもとより形態も環境に対応して変化しており、ただ市場、顧客を大事にするという原則を守り社会に生きるという、そのような理念が一貫し、そのための機能を創意工夫して改善してきている。

このことは厳密には事業部制組織を維持したことではなかつたといつてもよいのではないだろうか。戦後の事業部制組織とは、その原点を逸して変異し続けた。事業部制組織は量的には肥大化し展開したといえるが、質的には名称や一部の形態が残り続けただけで実際は大きく変化していたといえるのではないか。

さきにふれたように、戦前、事業部制組織がもつとも徹底した形態になつていたのは、いわゆる分社制組織の頃であつたといふ社内証言がある。そのことからしても、事業部制組織の発展とは実は名称や形態の問題でなく、その志向する精神なり理念の原点との一貫であり深化であり、そのための機能の創意工夫である。組織は人間の集団である。その人間の集団である組織が企業として市場を創り、顧客に役立ち、社会のためになる活動を行う。松下電器における事業部制組織の真意とは本来、そうした原理に即するよう一人ひとりが一意専業没頭できるシステム、それが専門細分化された事業ごとに生産・販売を直結して市場、顧客に連動できるシステムとなつて成長してきたところにあるのではあるまいか。

ところが戦中、戦後の疲弊した特殊な市場環境に適応するために製造所制となつたり、そして工場制組織の折には、生産を中心にして販売を分離したりして揺らぐよくなつた。その揺らいだ組織の特性が、そのまま戦後の事業部制への復帰のときに持ち込まれた。その状態のまま戦後復興と電化ブームによる右肩上りの急成長が、もっぱら組織の量的な拡大と対応を強制するよくなつた。すなわち事業本部制の細分化と統合化の展開である。それは必ずしも市場や顧客と密着したシステムとはいえないのではないか。むしろその乖離を拡大していくこともあつたといえよう。

たとえばその一例は、海外経営局の新設であつた。これは国際的視野に立つた改組であつたが、国際化の想定以上に急激な進展のなかで、有効に稼動しきれず、有名無実化する結果を導く。国内市場においても、すでにみた熱海会談のエピソードのように事業部制の原型、生産と販売の事業部直結に回帰して、一応の改革の成功をみた。たしかに松下幸之助は事業部制の理念的な原点を志向して、製・販一体の事業部直結システムを開拓するのであるが、のちの歴史はそうした原理をそのままに実行する以上に、環境が進展していく変化せざるをえなくなることを物語るのである。

四 事業部制の特性

松下幸之助によつて原点に回帰したといえる事業部制は、その特性からして製品別直轄事業部制ともいえる。そしてまた松下幸之助自身

の人生を考えると、人生、事業の危機を開いたのがいずれも事業部制であったということができる。

最初の危機である戦前の恐慌に遭遇して創り上げたのが、事業部制組織であつた。二つ目の危機を第二次世界大戦後の動乱としてみると、事業復活の象徴が新たな事業部制組織の採用であつたが、それは職能的といえるもので事業の生産と販売が一体として直結した組織とはいえないかった。

その後、松下電器は電化ブームを享受して急激な成長を遂げるが、やがて第三の危機といわれる熱海会談当時の状況に直面する。国際的には開放経済の自由化の環境と、国内的には高度経済成長の反動、金融引き締めによる需要低迷の環境、そうした市況に対して、松下電器は市場に密着していた販売網が乖離してしまって不振に陥った。それを自ら直轄して、本来の製品別に生産と販売を直結し、市場に連動するよう修復したというのも、松下幸之助が事業部制組織の原理を信頼しての改革であつた。

このように松下幸之助は、自ら三大危機とした、日本そのものの経済の節目であり危機でもあつた時期を、事業部制の本質に回帰することによって克服したともいえるのである。

そのあとの事業部制組織の歴史は、山下俊彦はじめ幾人かの社長時代をへて幾星霜、歴史のもつ慣性あるいは慣性といふのか、いつか来た道といえる迷走を重ねていく。すでに表舞台を去つた松下幸之助も、何度も危機の警告をするのであるが、容易に解決するものではなかった。

次の改革は松下幸之助の死（平成元（一九八九）年、四月二十七日、九十四歳）をへて、中村邦夫の社長就任を待たねばならなかつた。その改革は、当初、「幸之助精神の破壊者」とまでいわれたが、果たしてそうだつたのであるうか。

硬直的な制度を廢止することは、創造的破壊といわれる革新に必要なものであつた。「創業者と同行二人」とまでいう中村邦夫は、松下幸之助の精神というか理念を、不易の「經營実践哲学」として活用し、再生の成果をかちえたといえよう。これについては別途の機会があれば、さらに検討してみたいと思うが、ここでは松下幸之助の「企業者」史としての本稿のテーマから外れるので割愛せざるをえない。しかし事業部制の歴史的な評価をする上で貴重な示唆に富むケースになるとは確かである。

つまり「型に入つて型を破る」というか、形態にとらわれすぎて、その精神を活かすことができなかつた過去を破壊し、理念を活かして市場に密着する組織の創造である。ちなみに当時の中村邦夫も「同行二人」を強調しながら、次のようにいう。

「創業者の言葉に、組織集団は鳥合の衆であつてはいけない、それぞれの人間が、精銳でないといけない」とある。どんな人であろうと、持てる自分の能力を常に高めていく、高い能力、意欲、情熱を持った、そういう集団であつて欲しい。つまり「企業は人の集団ですから、それぞれの人間が精銳でないといけない。同時に人々が元気にわくわくと、前向きに仕事をしてもらえる環境づくりが必要ですね」。

松下幸之助も、事業成功の人物要件として、まず熱心な人である

とを挙げ、「仕事を喜び楽しみつつ、常に前向きにバランス⁽¹²⁾」をはかつていく努力を自らにも課していたといふ。こうしたところに人間を原点において組織集団への示唆があるのでなかろうか。これはすなわち事業部制組織を機能させる際に、その組織に属する人間の人間性を考える上での大前提の問題である。

人間が物事を熱心にやる要件、たとえば仕事に熱中する条件は、一事專心というか、注意を集中することにはじまるはずである。これをM・チクセントミハイは、自らのフロー理論で次のように説明する。人間があることに熱中した、フロー（flow）の状態はまず注意集中のインプットからはじまる。第二段階ではそのことに没頭して意識と行動が融合している状態になる。やがて三つ目の段階として自我意識も没入するようなアウトプット状態になっていく。これが心理的なプロセスであるという。

事業部制という組織設計の根本にある考え方とは、そこに根源があるのではないか。専念できる仕事を、製品別に専門細分化して組織する。それを常に変化する社会、そして市場に連動して前向きに即応しえるよう、生産と販売を一体に直結して責任を負う体制とする。そこに見出される事業部組織における人間集団の「元気にわくわく」という状態は、仕事に熱中し没頭している、熱心な「フロー」の状態とも心理的にはいえよう。そのときフローな心理は、どのような作用、あるいは働きをもたらすのであろうか。フロー理論にしたがいながら検討してみよう。

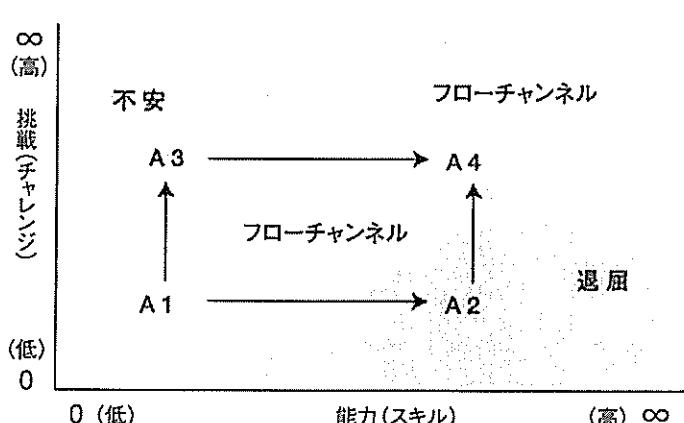
M・チクセントミハイの論点は、著作「楽しみの社会学」の題名か

らもわかるように、「楽しさの理論モデル」を解明しようというものである。

その最初の要点は「自己目的的活動」に没入することにある。その「自己目的的活動」に入るためには「内発的動機づけ」による「楽しさ」が当人に感じられることが不可欠である。それが得られたところに「フロー」状態が生まれる（『楽しみの社会学』の原題も直訳では、「退屈と不安を超えて—仕事と遊びのなかにフローを経験する—」である）。

その理論は、もう一つの著作『フロー体験—喜びの現象学—』のなかに図示（図表2）されているとおりである。つまり人間は、個人はもとより集団としても、ある社会の環境におかれているとき、自分がもつ能力の側面とそれを活かして物事に挑戦していく側面の二軸の交差する場のなかに活動し生活している。

そのとき自分の認知する自分の能力以上に、あまりに高い目標に挑戦する」とは、不安（anxiety）の心理を助長することになる。それに対して自分の能力以下の、あまりに低い目標に挑戦していくのは、退屈（boredom）の心理を拡散することになる。そうした前提でチクセントミハイが訴えることは、その不安と退屈を超えて、新しい心理の状態、フローを、仕事や遊びのなかで経験しようという提言なのである。フローを生み出す道（フローチャンネル）を求めるとするならば、まず自分の能力と挑戦をバランスさせることが重要である。しかし、それだけではない。いくつかの条件はあるが、とくに重要な条件が「楽しみ」をともなう「内発的動機づけ」による「自己目的的活動」なのである。



図表2 フロー体験の結果、意識の複雑さが増大する理由（筆者一部加筆）

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

「自己目的的活動」に没入して「流れに身を任せている」というか、「流れに乗っている」と感じるフロー体験を、とくに最適経験ともいっているが、それを可能にする心理的条件は、八つあるといいます。順に挙げると、「第一に通常その経験は、達成できる見通しのある課題に取り組んでいるときに生じる」。これは仕事をとつてみても、「達成できる見通し」がなければ誰しも不安に駆り立てられるのである。

うし、また「達成できる見通し」あるなしに関係ない状況では退屈そのものになつていくであろう。

「第一に、自分のしていることに集中でていなければならない」。これまでも注意集中といふことを強調してきたが、不安でも退屈でも注意は集中できない。フロー・チャンネルへの心理的な突破口はまず集中であり、仕事でもそうである。

「第三、および第四として、その集中ができるのは一般に、行われている作業に明瞭な目標があり、直接的なフィードバックがあるからである」。つまり仕事への集中には、目標とダイレクト・フィードバックが肝要である。

「第五に、意識から日々の生活の気苦労や欲求不満を取り除く、深いけれども無理のない没入状態で行為している」。よくいわれる没頭して無我夢中の仕事ぶりである。

「第六に、楽しい経験は自分の行為を統制しているという感覚をともなう」。「統制」には没頭・没入と相反する語感があるが、むしろ自己制御されている、自然とうまくいくついている感覚といえ、仕事に油が乗り調子よくいくついている体感である。

「第七に、自己についての意識は消失するが、これに反してフロー体験の後では自己感覚はより強く現われる」。没頭・没入による自我意識の消失が、かえってそのあとさまざまと新たな自己感覚、たとえば何か仕事のコツやカンを得たとか、一皮むけて脱皮したような体感を自覚するのである。

そして第八の「最後に、時間の経過の感覚が変わる」。これはあつ

という間に時間が過ぎていたとか、一番、長い一日であったとか、まさに仕事に夢中な時間感覚であるといえよう。

フロー体験者達は、これら八つの構成要素の少なくとも一つか、しばしば全部を経験しているという。したがつて仕事なり遊びにしても、その活動を楽しみ、喜びながら、自分の意識を制御することによって、「日々の最もありふれた時間をさえ自己の成長に役立たせることができるようにになる」という。いうまでもなく日々の仕事において、企業においても当然のことといえよう。その意味で松下電器事業部制の特性として、フロー理論の観点から、どのような心理的な設計が組み込まれ内在しているのかを探つてみたい。

五 結語——フロー体験システム

これまで松下電器における、松下幸之助による事業部制の生成と進化の歴史をみてきたが、それを心理学的なフロー理論の観点からみればどうなるのか。さらに企業者史論として社会学的な観点を交差させればどうなるのか、これらをまとめておきたい。

松下幸之助は、かなり早くから「社員稼業」論を強調してきている。「社員稼業」論とは、松下が社員に求めてきた一つの経営哲学で、社員はそれぞれ自らを「社員稼業」を営んでいる個人事業主であるという感覚をもち、上司や同僚に対してもお得意さんであるという認識を考え、自分の仕事の遂行もそうした責任感と管理意識をもつて行動する」とが重要だという考え方である。これ自体、どんな立場であろう

とも等しく楽しく、やりがいを感じられる考え方であるといえよう。また松下電器の再生を果たした現会長中村邦夫にしても、組織を人の集団として「元気にわくわくと、前向きに仕事をしてもらえる環境づくり」でなければならないと訴えていた。それは事業部制という組織の名称や形態にとらわれるのでなく、いわば人づくりの本質を示唆しているように思われる。

その意味で、もう一度、事業部制の原点とその変化をみながら、人づくりとフロー・システムの関わりについて考えてみたい。

何度もいうように事業部制の原型は、製品別の生産・販売直結の組織であった。しかしそれはあくまで組織の当初の形態である。その背景には組織を設計する思想、少なくとも考え方があつたはずであり、そうした思想が先行し主導するのがこの組織の本質であるともいえる。それは思想ともいえるが、哲学、理念、あるいは人についての考え方といえるかもしれない。そこに見出されるのが「社員稼業」論、社員一人ひとりが、楽しんで喜び働けるようにと願う心、その議論であつたのではなかろうか。そのことが、これまでみたフロー理論によつてサポートされるのではあるまいか。

さきに挙げたフローの現象学八つの構成要素を吟味してみると、事業部制組織の設計思想に多分に盛り込まれているように思われる。フロー体験でいう仕事への注意の集中は、組織に当てはめると、製品別に専門細分化された事業において、しかも生産と販売が一体に完結した事業に専念できるシステムである。そこには、「達成できる見通しのある」目標と成果の直接的なフィードバックがあり、所属する人間

の心理を考えても、その専門業域に没入し行動せざるをえないような仕組みである。中小の個人企業と同様、やればやるだけの成果に報いられ、自己満足しえるという自己制御の感覺は、「社員稼業」のイメージに連動する。したがつて事業部の仕事に脇目もふらず没頭し没入、やがて自我の意識すら消失し、かえつて自我にとらわれない自己への脱皮の感覺すら体得し、無我夢中に仕事時間を終始するようになる。事業部制組織に属する社員の心理はフロー体験を経験する状況に十分入りうるのではないか。

フロー体験のなかで、意識はどう成長していくのかのダイナミクスをもつ少し踏み込んでみてみよう。たとえばある事業部の部門長、必ずしも事業部長ではなく各部課長、あるいはその事業部に所属する組織のどの成員であつたとしても、ある特定製品の生産・販売を意識することは程度の差異はあるにせよ同様のはずである。そのほか課題だけではなく、目標やフィードバックなどフロー体験を可能にする八つの要件についても、程度の差異はあるものの同様であろう。こうしたときどんの意識と行動の動態が生まれるかを考えてみよう。

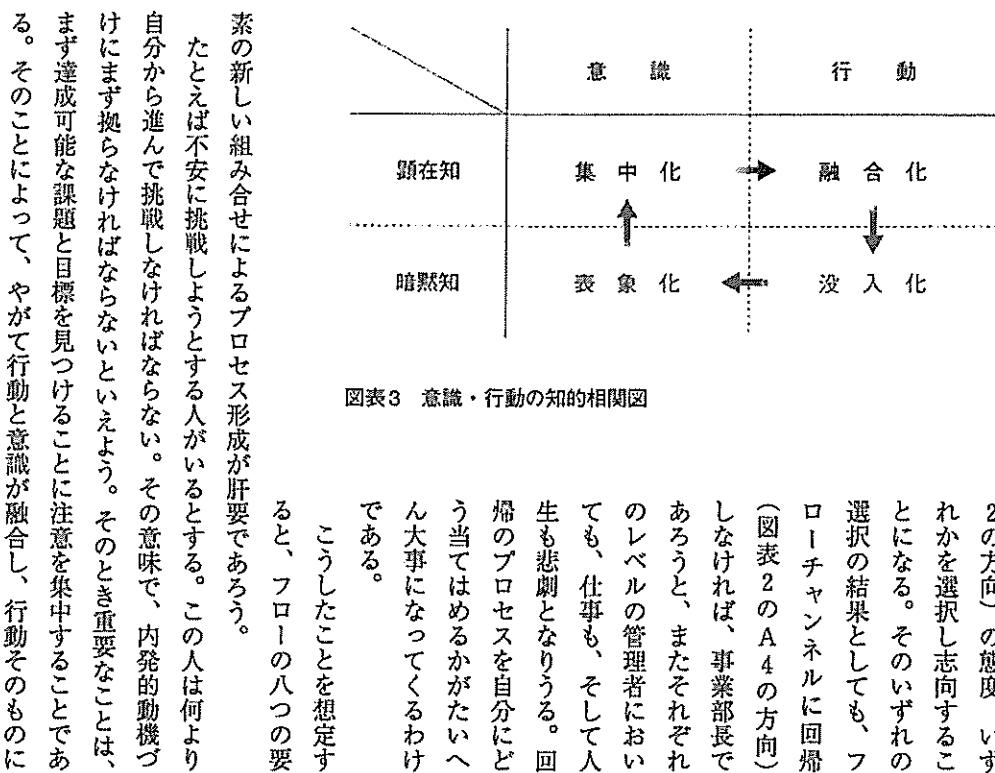
個人がたえずフローチャンネルの路線にあることは理想であるが、そういう具合にはなかなかうまくいかない。退屈なときもあれば、また仕事の挑戦に不安を覚えるときもある。かりにフローの状態に一時期あつたとしても、自分を取り巻む環境は変化して、さらなる仕事の挑戦を求められるわけである。

そのとき人間は、不安にめげず挑戦する方向（図表2におけるA3への方向）の態度と、やがて退屈して能力を持て余す方向（同じくA

2の方向)の態度、いざれかを選択し志向することになる。そのいずれの選択の結果としても、フロー・チャンネルに回帰(図表2のA4の方向)しなければ、事業部長であろうと、またそれぞれのレベルの管理者においても、仕事も、そして人生も悲劇となりうる。回

帰のプロセスを自分にどう当てはめるかがたいへん大事になってくるわけである。

こうしたことを想定すると、フローの八つの要素の新しい組み合せによるプロセス形成が肝要である。



図表3 意識・行動の知的相関図

ここで最後の表象化の段階というのは、フロー・チャンネルへの回帰というより、むしろそれを経過することにより自分が脱皮し、次の成長段階への出発の拠点となる状態である。このときに、図表1で示した社会化といえる過程が進行する。つまり社会的な価値・目的・目標の体系や格付け、そして行動様式などとの関係において、表象化の現実との擦り合せが行われるのである。組織の革新とは社会的環境に対する適応といえる。しかし、社会的な秩序や慣習にあまりにも順応しきると、フロー・チャンネルは図表2で示すA2の退屈の領域に入るようになる。組織に属する人々の人心がこの退屈のゾーンにあるとは、つまりぬるま湯状態にあるといえる。こうした組織の沈滞を比喩するのによく「ゆで蛙」という表現が使われる。ぬるま湯に浸かっている蛙はそのままでは体温が上がって死ぬというのに、ぬるま湯の気持ち

意識が没入し、目標とのフィードバックは自己制御されているように、樂にかつ楽しく行われる。そこには自我の意識も消失するが、時間の感覚までも消失してしまう。

よさから逃れられない。同様に、組織が死に体になるうとしているのに、組織のなかにいる人間は気がつかない。本当はなるま湯から脱するには相当の困難をともなうのである。

戦後、巨大に成長した松下電器に対し、松下幸之助が、いわゆる熱海会談以来、味わった苦労はそこにあつたともいえよう。事業部制組織を活力あるものに再生させることは、実は容易でなかつたことを歴史は教えてくれる。松下幸之助がさえ深刻に悩んだのであるから、いわんや事業部長はじめ凡人にとっては至難の課題であったといえよう。それでも退屈からの立ち直りの可能性は見出されよう。実は退屈ゾーン（前述、A2）は、不安ゾーン（A3）からの帰結点ともいえる。そこでの出発は、当初の不安への挑戦の船出と同様の循環サイクルである。あくまで自己の「内発的動機づけ」にしたがつて、まず「達成できる見通しのある課題」に目標を絞つて注意を集中する、つまり一所懸命やるしかない。その一歩前進がフローへの好循環を生み出すのである。このようにして凡人もすべて組織の成員は一人ひとり、「社員稼業」というその役割においてフローを求める、さらにより高いフローのレベルを味わおうとして仕事をし、生活しているといえよう。

松下幸之助は「経営学は教えることができても、経営は自得するよりほかはない」という。終生、関心をもつていたと思われる密教のいわく「入我我入」の境地、そして経営理念との連関を想起させる言葉である。次回は経営組織をふまえつつ、その経営理念について検討してみたい。

【注】

(1) 中川敬一郎著「比較経営史序説」東京大学出版会、一九八一年刊、八〇一八二頁

(2) 中川、前掲書、八二頁

(3) 中川、前掲書、八三頁以下

(4) 中川、前掲書、九〇頁以下

(5) M・チクセントミハイ著（今村浩明訳）「樂しみの社会学」新思索社、二〇〇〇年刊

(6) M・チクセントミハイ著（今村浩明訳）「フロー体験—喜びの現象学」世界思想社、一九九六年刊

(7) 「松下電器五十年の略史」松下電器産業、一九六八年刊、九五頁

(8) 「社史資料No.7」松下電器産業、一九六二年刊、一八頁

(9) 「松下幸之助」別冊宝島、二〇〇六年刊、七六頁以下

(10) 前掲「松下幸之助」七八頁以下

(11) 岩井慶著「そう考へると楽ですね—松下幸之助との日々—」P.H.P研究所、二〇〇六年刊、一六二頁

(12) M・チクセントミハイ、前掲書「フロー体験—喜びの現象学」六二頁以下

（おおもり・ひろし 近畿大学名誉教授）

松下幸之助と高神覺昇の思想——西田幾多郎の哲学と共に

坂本慎一

序

松下幸之助は、昭和一六（一九四一）年三月二十五日の朝、高神覺昇

の講話をラジオで聞いて感銘を受け、同日、社員の前で高神の思想を
絶賛したことがあった。高神は友松圓諦と共に全日本真理運動を展開
した學僧である。筆者は以前、友松と幸之助の思想の連関を論じたこ
とがあつたが、高神は考察の対象外としていた。本稿では、高神を

中心に取りあげたい。

高神は西田幾多郎の弟子であつた。従来、西田哲学と幸之助の理念
の類似性は一部で指摘されており、この仮説は十分に取りあげるに値
するものと判断できる。本稿では、幸之助研究から見て、西田の思想
のどの部分が重要であるのかを考察する。

また、高神は「正しき人間觀」を主張した。これは幸之助の「新し
い人間觀」と非常によく似ている。ここでは、何が共通して何が異なる
のか、両者の比較を試みた。最後に、西田哲学がかかる問題を手
がかりに、幸之助の「素直な心」に内在する矛盾について解釈を試み
る。

I 高神覺昇を激賞

松下幸之助は、昭和一六（一九四一）年三月二十五日火曜日、社員

の前で次のような話をした。

けさラジオの修養講話で、「孝行」についてまことに結構な話を
抨聴し、いまさらながら感銘を深くしたのである。
孝行ということについては、われわれ子どもときから行住ぎよじゆ、
坐臥ざがに教えられてきたのであるがなかなかにいたりがたく、こ
とに早く両親に先だされた自分などは、顧みてただただ不徳を
悔いるのみである。

「孝は百行のもと」と古人の教え実にそのごとく、孝の道は單に父母への仕えにとどまらず、すべての環境に対し誤りなき生活の基準となるもので、孝心の厚い人は、どこでどんな仕事に携わつてもおそらく間違いのない人であり、必ず立身出世のできる人である。

けさこの講話を聞くにつけ、わけて本春入社の諸君に申しあげたい。多年その温かい膝下ひざかたではぐくみ育てた諸君を、初めて遠く裏社会に送った諸君の親たちは、雨につけ風につけ、どんなに諸君の上を思い案じておられるだろう。松下電器とははたしてどんな会社か、上役先輩はよい人であろうか等々、いろいろと心配しておられることが想える。

されば諸君は、怠らずにたびたび親もとへ通信して、少しでも安心していただくよう心がけてもらいたい。もちろん会社からも、諸君の入社後の動静についてはよく報告申しあげさせるつもりである。

けさの講話を拝聴して、心打たれたものあり、この感激を諸君に分かち、反省して日々に処していきたいと痛感して、お話し申しあげる次第である。⁽²⁾

幸之助はこの日のラジオ講話について、「感銘を深くした」「心打たれた」「感激」と強い調子で激賞している。この幸之助の話は何人くらいの社員が直接聞いたのか、またこの日の何時ごろに語ったのか、特に記録には残っていない。

幸之助が聞いた放送は、大阪中央放送局（JOBK）の番組だったはずである。この日朝の教養番組は、都市放送（第二放送）で「支那語講座」（放送時間不明）があり、七時三〇分から全国放送（第一放送）で高神覚昇による「父母恩重經」があった。高神の放送は人気番組「朝の修養」の出演であり、放送内容から考へても、幸之助が述べている「ラジオの修養講話」は、高神の放送と考えて間違いないと思われる。

高神の放送は、その反響を受けて年内に講談社から筆記録が出版された。出版された文章は放送後に加筆修正してあるので、放送内容とまったく同じではないようだが、三月二五日の放送に該当すると思われる部分は次の部分である。

いつたい世間には子供のない人はある。だが、親のない人間、親をもたぬ人は、ひとりもない。それなのに、世の中には、自分でひとりで生れ、ひとりで育ち、ひとりで大きくなつたと思ってゐる人間が随分ある。しかし、それこそ文字通り認識不足である。私どもは断じてひとりで生れたのではない。ひとりで育つたのではない。ひとりで大きくなつたのではない。みんな両親のおかげで生れたのである。親のおかげで育つたのである。つまり、生れたのではなくて、生んでもらつたのである。大きくなつたのではなくて、大きくしてもらつたのである。

まことに親となり、子となること、みなこれ他生の縁である。

まつたく不思議な因縁で親となり子となつたのである。」の広い

世間に、大勢の人間のうちで、たつた一人の父、たつた一人の母をもつて、この世に生れ出た」とは、なんといつても不思議な因縁だといはねばならない。しかも、他の国に生れずして、神の国といふはれ、仏の國といはれるこの日本に、生を受けたといふのは、どう考へても有難い因縁だといはねばならぬ。本当に、

「父にあらざれば生れず、母にあらざれば育たず」

である。両親のお蔭で、日本に、とりわけ「み民われ」陛下の赤子として、榮えゆく現代の日本に生れ合せたと云ふことは、たゞ自分の境遇がどうあらうとも、心からまづ何を描いても双親の御恩を感謝すべきである。しかも、親の御恩が真にわかつてこそ、始めて皇室の渥き御恩も自然にわかつて來るのである。げじ、忠臣は必ず孝子の門に出るのである。忠誠の士は必ず純情の孝子である。忠と孝とは、にして一である。忠孝一本、そこにわが國柄の尊さがある。

「父母恩重經」の放送は、二月一四日から三日間行なわれ、高神によれば、初日は東京から、後の二日は大阪から放送したことである。⁽⁵⁾また、この日高神は「父母恩重經」の一節を最初に紹介したが、そのなかに「行住坐臥」の語があった。⁽⁶⁾先の引用にもあつた通り、幸之助はラジオで聞いたこの言葉をその日の内に社員の前で使つていた。

2 当時の事実関係

昭和一五（一九四〇）年度における大阪府の世帯別ラジオ聴取契約加入率は五八・四%であった。⁽⁷⁾高神が出演した「朝の修養」の昭和一五年における大阪市の平均聴取率は、四一・八%であった。⁽⁸⁾このころの「朝の修養」は、大阪市では単純計算で約一五%（ $0.584 \times 0.428 = 0.249952$ ）の世帯が聴取していたことになる。

また昭和一五年一～二月にかけて、日本放送協会はどのような出演者に興味を持っているか聴取者にアンケートを取つた。高神は加藤唱堂と共に四位にランクされている。ラジオ放送界全体においても、高神の人気は非常に高かつたと考えてよい。

四一・八%という聴取率は、「朝の修養」の平均聴取率なので、人気のある人が出演すれば、聴取率はさらに大きくなる傾向にあつた。幸之助が激賞した二日目の放送は、初日に聞き逃した人が評判を聞いて聴取した可能性もある。高神による二月二五日の放送の聴取率は、五〇%を優に超えていたと想像される。

大阪府におけるラジオ聴取契約加入率は、農村部も含めた数字などで、都市部ではさらに高い数字だったと思われる。またこの当時、松下電器は日本屈指のラジオメーカーであり、社員における聴取契約加入率は、大阪府の平均を大きく上回っていたと考えてよいであろう。

高神の人気や松下電器社員におけるラジオ聴取契約加入率を加味すると、恐らく多くの社員が二月二五日の放送を聞いていたのではない。幸之助は「けさラジオの修養講話」としか述べておらず、番組名も出演者の名前も明言しなかつたが、多くの社員がその日の朝に同じ

放送を聞いていたとすると、それは言つまでもないことだつたと想像できる。「いまさらながら感銘を深くした」とは、親孝行の大切さを「いまさらながら」教えられたとも受け取れるし、有名な高神の話に「いまさらながら感銘を深くした」という意味にも解釈できる。

【朝の修養】は、戦前のラジオにおける有数の人気番組であり、前身は【聖典講義】という番組であった。【聖典講義】は昭和九（一九三四）年三月から、友松圓諦の出演によって始まった。友松は三月一日から一七日まで日曜を除く毎朝午前八時から三〇分「法句經講義」を放送した。この放送は絶大な反響を呼び、東京ローカル放送であった【聖典講義】は、四月には全国放送になった。高神はこの【聖典講義】に、四月三〇日から五月一二日まで出演し、「般若心經講義」を放送した。これも大きな反響を呼び、友松と高神が中心となつて、新時代の仏教的理念を確立・普及させようと真理運動を開始したのである。

【聖典講義】は昭和一〇（一九三五）年二月一日から【朝の修養】と改題され、時間も朝七時（冬期は七時三〇分）からの二〇分番組となつた。昭和一五年から翌年にかけて日本放送協会が調査した聴取率によると、【朝の修養】は東京市で四七・九%、大阪市で四二・八%であつた。当時の多くの人が、朝にこの番組を聞いてから出勤するといふ生活スタイルを取つていたと考えてよい。

高神を絶賛した当時から、幸之助は松下電器においてカリスマ的な社長であった。彼がここまで高神を賞讃したとすれば、当然のことながら、松下電器社内における高神の関心は高まつたと推測できる。当

時一万人に亘んとしていた松下電器社員のなかには、高神の思想をより積極的に学ぼうとした人もいたであろう。

II 西田哲学と松下幸之助

1 高神覺昇と西田幾多郎

高神覺昇は真理運動の副代表格であったと同時に、西田哲学の継承者という一面もある。高神は、大谷大学で西田幾多郎に師事し、西田の影響を受けた思想家であった。西田も高神のことは評価しており、大正一一（一九二二）年に高神が「価値生活の体験」を出版した際、西田は次のような序文を書いている。

今の私立大学智山効学院ができてから、高神君は第一回の卒業生の一人であった。君は効学院を出られてから、奈良に、大谷大学に、仏典を学ばれ、今は母校に於て教鞭を執つて居られる。君は真言宗という如き古き歴史ある宗教の中に育ちながら、新らしい哲学に興味を有せられ、かかる立場から書かれたものが此書であると思う。我がが受け伝えた印度や支那の聖典は恰も近代式精錬を加えない鉱物の如きものである。之を近代式に精錬することによつて、我々は昆蟲の鍛から精錬なる大砲と軍艦とを造り得るであろう。固より此種の事は容易ではない。軽々に之を企てれば、却つて企てざるに劣ることもあるであろう。然れども雲なくして雨の降らんことを望むは難く、草なくして大樹の発生を期すること

とはできない。余は古典的宗教たる真言宗の中から、高神君の如き人の出づるを悦び、又同君の為に更に深い研究の途に進まれんことを望むのである。⁽¹²⁾

インドや中国から学んだ知性に歐米流の「近代的精鍊」を加えると、いう試みは、西田自身の立場をも表している。

さらに高神は西田の弟子である野崎広義にも師事した。まず西田は野崎について次のように述べている。

私が京大哲学科の講壇に立つ廿年の間に、多大の期待を負ひながら、業を卒へて間もなく歿去した三人の秀才があつた。始めには野崎広義、次には岡本春彦、次には三土興三である。特に野崎広義君は四高からの関係もあって、最も私に親炙してゐた。⁽¹³⁾

別なところで西田は「野崎君の死は余に取つては自己のいくらかが奪ひ去られたやうに思はれ、言ひあらはすことのできない一種の寂しさを感じざるを得ない」と述べており、二十代で亡くなつた野崎に大きな期待をかけていたことがうががえる。

この野崎について、高神は次のように述べている。

故人と自分との関係は師弟の間柄である。故人は自分にとつては先生なのである。否、単なる世間に云うが如き先生ではなくて、自分にとつては寧ろ、同情のある異友といった方が適わしいかも

知らない。自分が先生と初めて相識つたのは今より三年以前、即ち大正三年の九月智山大学の教室にて初めて先生の講義を聴いたのである。その時は先生が大阪朝日新聞社を辞せられた時で、教壇の人としての先生の生活は正しく、この時が最初であつた様に聞いて居る。……特に自分等の強くインスピライアされたのは大正五年三月、自分等にとつては最後の時間であった。その時先生は哲学史の本質を論じ、古今の哲学者を批判し去つて、遂にカントよりヘーゲルに及び、哲学の最後の結論として、「俺は俺だ」との自覚にありとし、其の哲学の本領はこの單なる一語に在り、と語られた事は今も尚深く自分の頭の中に刻銘せられて居る。

爾來、自分は、学校を卒えた後も、時々先生の指導を待つて少なくらずアフェクトされた。自分が現在多少なりとも哲学研究に興味を感じ、自分をして philosophieren (=哲学する) の世界に導いてくれだすつた事は全く先生の賜であると深く感謝して居る。⁽¹⁴⁾

高神は野崎から強い影響を受けていたのであつた。西田との関係を考えれば、高神は西田の直弟子であつたと共に、孫弟子でもあつたと判断できる。西田の哲学は「禪の哲学化」とも呼ばれ、仏教的知性を西洋哲学のロジックで論じたものとされているが、高神にも仏教的知性と西洋哲学のロジックの両方を見る事ができる。

筆者の知りうる限り、松下幸之助の理念に十分な理解を持つた上で、

2 ワーラ版説

他の日本の思想家との類似性を指摘する仮説は、ロバート・ワーゴによる「松下幸之助の合理的・人間主義的経営」だけである。ワーゴは、幸之助の思想と西田幾多郎の哲学の類似性について、次のように論じている。

偶然といえば偶然だが、私が西田哲学を学んでいたことは、松下幸之助という経営者を理解し論じる上で、たいへん貴重な役に立つ経験であつたと思う。

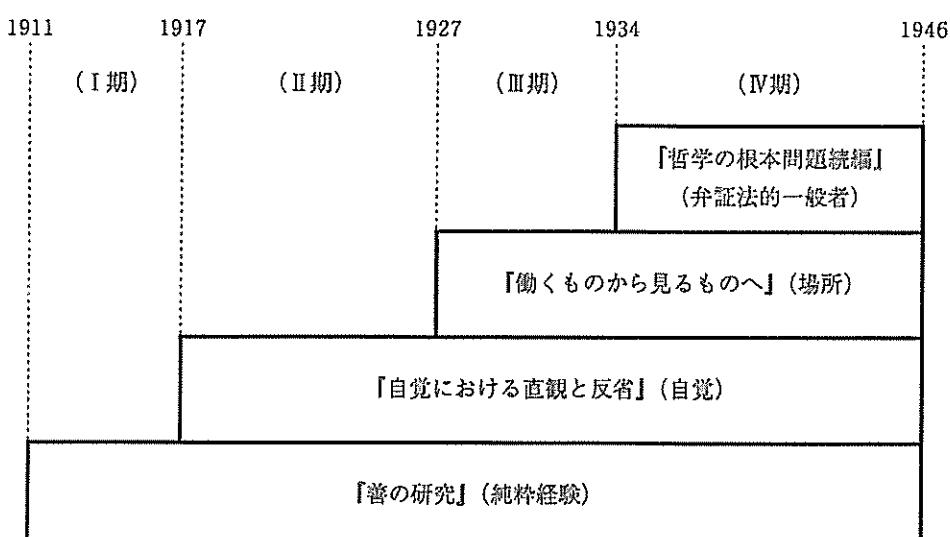
主観と客観と、どちらが真実か、どちらがどちらに従属するか、といふよりも主客が分かれる前の状況と分かれてからの関係をはつきりさせようとする西田のテーマは、経験による統一作用によつてありのままの姿に近づいていく点で、松下の思考に大変よく似ている。⁽¹⁵⁾西田の「純粹経験」と松下の「素直な心」は似ている様相がある。

すでに述べたように、幸之助は西田の強い影響を受けた高神覺界を激賞していた。高神を経由して幸之助が西田の思想を部分的に攝取した可能性は十分に考えられる。⁽¹⁶⁾

また、終戦直後に刊行された最初期【P.H.P】誌には、天野貞祐、下村寅太郎、高坂正穎など多くの京都学派の執筆者を見ることができる。幸之助の思想と西田哲学に一定の類似性が認められるというワゴの指摘は、非常に興味深い。

西田の哲学は、年代によつてその思想が変化して行つた。上山春平

図1 西田哲学の時代区分



上山春平「絶対無の探求」(日本の名著47『西田幾多郎』中央公論社、1984年)67頁より改稿作成

の区分によれば、図1のような四期に分けることができるという。その変化は、別な思想に変わって行ったと言うよりも、基本的にはより重厚になって行ったと言える。

幸之助への影響は高神を経由している面が大きいはずであるから、後期の西田はそれほど重要ではない可能性が高い。西田自身は、最初期の著作である『善の研究』について、「今日から見れば、此書の立場は意識の立場であり、心理主義的とも考へられるであらう。然非難せられても致方はない。併し此書を書いた時代に於ても、私の考の奥底に潜むものは單にそれだけのものでなかつたと思ふ」⁽¹⁾としている。初期の思想はある種の心理主義的傾向が強く、またそれでいて、心理に留まらない世界も論じていたのである。

一方、幸之助の「素直な心」も「心」について述べることから心理主義的觀点が中心ではあるが、同時に心理の問題を超えている。例えば「素直な心の効用」として、「日に新た」⁽²⁾「適材適所の實現」[病気が少なくなる]などをあげており、明らかに心の問題に留まつていかない。『善の研究』で分析された「純粹經驗」と、幸之助が述べる「素直な心」は、共に心理を中心と論じつつも、それを超越している点で共通している。

西田の思想は年代を経るに従つて現象学や人間存在基礎論としての性格を強め、初期にあつた心理主義的傾向は弱まつた。また後期になると従つて西洋哲学的な色彩を強め、理論の完成度が高まると同時に、アカデミックな学者しか興味を持たない内容になつていった。⁽³⁾『善の研究』は未完成であるがゆえに応用の可能性も有しており、実業家

や芸術家のように、大学の哲学研究者ではない人も影響を受けたのではないだろうか。それは高神が野崎から「インスピライアされた（＝靈感を与えた）」と述べたように、概念装置や分析道具を借りてくらうというものではなく、発想の基やモチーフとなるような影響の受け方ではなかつたか。社会的に見た西田哲学の重要性もまた、人々にそうした「靈感」を与えるところにあつたと考えられる。

また西田の哲学が広く受け入れられたことについて、従来はその理論が時代に合つていたとするなど、その内容を指摘するものが多かつた。しかし、一般的に言つて、ある理論が優れているからといってすぐには広まるわけではなく、まして哲学ともなると普及のスピードは他の学問分野に比べて遅いのが当然であろう。西田哲学が学者者以外にも広く受け入れられた要因として、高神のラジオ出演も考慮するべきではないか。ラジオ出演者の人気投票で高神が四位にランクインしたことから考えても、高神が西田哲学のエッセンスをラジオで大衆に広めた可能性は高いと思われる。さらに全国へ展開した真理運動を通じ、その副代表格の高神が西田哲学も普及させた可能性がある。いわゆる「京都学派」のなかに高神が含まれている例は見出せないが、大衆への普及を考えると、高神の存在は非常に大きいのではないか。

3 西田幾多郎と高神・幸之助の比較

西田はその著書において、最初からキリスト教の「神」と仏教の「仏」に該当するものが、ほぼ同一であるという前提で議論をしていく。初期の著作である『善の研究』ですでに、この考えは何の論証も

なく、当然の事実のように扱われている。

また、西田が仏教や宗教から影響を受けたと思われる思想を論じる際、その宗教は現世的な宗教であることも特徴である。「純粹経験」は生きた人間の経験であつて、死後の人間の経験ではない。「絶対矛盾的自己同一」も「弁証法的一般者」も、あくまで現に生きている人間について論じてゐるのである、「死後の自己」や、「あの世における一般者」は特に問題になつていらない様子である。

西田の思想が明治時代に育まれたことを考えると、この発想は当時としてはかなり新しい考え方であつたと見るべきである。新佛教運動を推進した高嶋米峰は、仏教とキリスト教の根本は同じだと主張し、現世的な生きるために仏教を主張した。そのために旧佛教側から激しい攻撃を受け「魔の如く恐れられ、外道の如く嫌はれた」と証言している。

そもそもキリスト教の本質な部分と仏教の根本が同一であるという発想は、近代日本においては新佛教が最初に提唱したものであった。⁽⁴⁾ この発想は、他の宗教を積極的に攻撃していいた当時のキリスト教からも考へにくるものである。

西田が当然の前提としているこの二つの論理は、新佛教運動が旧佛教勢力と戦つて勝ち得た思想であり、彼らの運動の成果であつた。西田が新佛教徒同志会メンバーだった鈴木大拙と若いころから懇意にしていてことを考へても、西田は新佛教の思想の影響下にあつたと考えられるよう。

高神らによる真理運動は高嶋らの新佛教運動を昭和初期において引

き継いだものであった。幸之助によるP.H.P運動もこれらの系譜上に位置づけることができる。高神や幸之助の思想が新佛教の後裔であるとすれば、新佛教の成果を前提としている西田の哲学は、一定の類似性が見られて当然である。

また、高嶋、友松、高神らのラジオ出演は、昭和初期において宗派を超えた仏教復興ブームを起こした。このブームによって、西田の哲学が広く読まれるようになった可能性も十分に考えられる。西田の哲学は西洋哲学に比べれば明らかに仏教的色彩が強く、それでいて旧来の仏教とは大きく異なる新しい面も持つてゐる。仏教復興ブームによつて、近代的な仏教の考え方慣れた人々が、西田の思想に接近していくこともあつたのではないか。

しかし西田の哲学と、高神や幸之助の理念との決定的な違いは、前者が直接的に社会運動になつたわけではないのに対し、後者二人の理念は社会運動の理念そのものであつたことである。西田の哲学は社会に大きな影響を与えるつても、社会運動とのつながりはあくまで間接的である。田辺元も、西田の哲学について「積極的に之を体系の根柢とするに及び、現実と隔離した静観論視を将来する恐がありはしないか」と批判した。⁽⁵⁾ この点に関して言えば、西田は新佛教運動よりも清沢満之らの精神主義に近い。精神主義は新佛教に比べて理論的に洗練されているが、運動性はずつと低く、社会改良的思考を強く持つものではない。

また、西田と二人の相違点として、西洋への対処の方法をあげることができる。高神の書の序文に書いた通り、西田が目指したものは、

インドや中国から学んだ知性に歐米流の「近代的精鍊」を加えることであつた。インドや中国の知性は鉄であり、これから大砲や軍艦などの有用なものをつくることが西田の目標であった。

一方、高神は次のように言つてゐる。

日本人が日本人としての意識をもつ以上、此の（＝近代の）間の消息を深く考へてみなければならない。上に万世一系の皇室を戴いて、悠久三千伝統的に共同社会を作つてゐるのは、世界広しと雖も、日本人だけである。しかも外国の文明を取り入れて、採長補短、常に生きとして、日に新にして、また日に新たなるところに日本の特色がある。……しかるに明治維新以来、西洋の個人主義、經濟主義が輸入された結果、日本人がすっかり外国人の心になつてしまつた。菅公は和魂洋才といはれたが、現代の日本人は洋魂洋才になつてしまつた。⁽²⁾

高神は、日本人が日本の伝統を失いつつあることに危機感を持つてゐたのであつた。眞理運動による仏教理念の普及も、こうした危機感に基づいたものであつたと考へられよう。

幸之助は、次のように述べてゐる。

概していえば、今日、日本人は……日本の伝統精神というのを見失いつつあるのではないか、伝統の精神が日本人の間からうすれつつあるのではないかという感じがします。日本の歴史、伝

統を尊び、そこに一切の基礎を置いて物事を行なうといふのでなく、むしろそれを軽視したり、あるいは否定するようなものの考え方も一部にはみられるように思ひます。そして、そういうところに、今日の社会におけるもうもの混乱、混迷が生じてきた大きな原因があるのでないかという気がするのです。

そうした姿は、いわば伝統精神の喪失ともいべきものかもしれません。そしてそれは、終戦以来今日までの三十有余年間に、次第しだいに失われてきたのではないかと思います。⁽²⁾

幸之助の主張は戦後のものなので、高神と同じ時代について論じているわけではない。高神は昭和初期の時代状況を論じており、幸之助は昭和五〇年代を分析している。しかし、日本の伝統が失われつあるという点では、両者の危機感は共通である。

こうした危機感は西田にもあったのかも知れない。しかし西田が取った方法は、あくまで西洋的なロジックで自らの哲学を開陳することであった。高神と幸之助は、西田が鉄に譬えた東洋の知性が弱体化していると感じていた。西田は鉄の「近代的精鍊」にこだわつたが、高神や幸之助は、そもそも鉄が失われつあると主張した。西田の姿勢が日本の「西洋化」にあつたとすれば、高神や幸之助は日本の「再日本化」「再東洋化」とも「言つべき」とが必要であると認識していたのであつた。

III 高神覺昇と松下幸之助の人間観

1 高神覺昇による人間観と人間道

高神覺昇が生涯にわたって求めた思想に「正しき人間觀」⁽²⁾があった。

高神は從来の思想家による人間觀を三つに分類している。一つは「未自覺的狀態」であり、人間を單なる自然的存在として肉体を中心的に觀る姿勢である。二つ目は「個人的自覺狀態」であり、人間を單に思惟的存在として精神を中心的に觀る姿勢である。三つ目は人間を「全體的に具體的に歴史的に社会的に」觀る人間觀である。第三の立場を高神は「佛教的人間觀」と述べ、「正しき人間觀」としている。

哲学史に明るかつた高神は、古代ギリシャや古代インドの人間觀を分析し、これらと日本古來の人間觀を比較した。高神は次のように述べている。

日本における人間觀の特徴は、人間を單なる地上における動物とは見ずして、天地間に存在する唯一絶対の尊き存在として見ることである。即ち古代日本では人は万物の靈長なることを如実に肯定したものといえる。従つて日本における「神」の概念は、西洋思想における神の概念とは非常に相違しているのであって、つまり神と人とは同意語で、「神は人の尊尚の義」(古史通)であり、「人の中にて殊に勝れて上なる人が神」(古史伝)である。故に日本の人間觀が希臘や印度以上に人間中心的であること、別言せば

むしろ人間崇拜 (Anthropologie) の著しきものである」とは、われらの特に注意すべき」とや、「私は大乗仏教における仏陀觀、人間觀と比較し対照する」とによつて、そこに異常な興味を感じるものである。⁽³⁾

ここで言う「異常な興味」とは、日本古來の人間觀と、大乘仏教の人間觀が期せずして一致しているという意味のようである。高神が考える「正しき人間觀」とは、人間を「万物の靈長」と認め、神と人を「同意語」と認める見解であった。人間崇拜と言えるほどに人間中心的な人間觀は、古代からある日本の考え方であると同時に大乘仏教の考え方とも似ていて、「正しき人間觀」なのである。この考えは「人間は万物の王者」と主張する幸之助の思想と非常によく似ている。

人間にに関する問い合わせ問題となる際、多くの場合は人間ではない存在が同時に問題となる。人間とは何かを問うのならば、人間ではないものは何かを問わなければならない。西洋の思想において人間ではないものとは、神であった。人間とは何かと問う場合、人間との対比として、神とはどのような存在なのかが同時に議論されたのであった。

高神の人間觀において、問題になるのは仏である。人間ならざる存在としての仏が問題になつてゐる。これが西洋の神と決定的に異なるのは、西洋の神と人間は完全に峻別され、人間は神になれないのに対し、仏教では人間が仏になりうることである。仏になるとは、「成仏」することである。人間とは何かという問いかけは、仏ならざる人間がどのようにして仏になるのか、あるいはどのようにして仏になるべき

なのかといふ問い合わせ同時に發せられるのである。つまり「正しき人間觀」は、「正しき成仏觀」と共に論じられるのである。

「成仏」について、高神は次のように説明する。

「仏になる」という人間最高の理想も、畢竟人間道の完成を指して他にある筈はない。「人になる」ということは、やがて「仏になる」ということであり、「仏になつた」ということは、「人になつた」ということである。所詮人間の道を履み行わずして、仏の道を成就せんとするが如きは、全く文字通り木に縁りて魚を求むるに等しい。若しも仏道の体験が、人間道の外にあるものならば、それはわれらにとりて永遠に不可能なことであろう。人間生活を否定することによりてのみ、仏陀の生活は可能なりと。いうならば、わが仏教は非人間の宗教であつて、人間の宗教ではない。仏教があくまで人間の宗教である以上、人間道の完成こそ、やがてそのまま成仏の天地でなければならない。⁽²⁾

高神が言う「仏陀の生活」は、別の表現で言えば、「悟りを開く」とである。高神は、「解脱」「成仏」「悟り」「涅槃」をほぼ同義語に使つてゐる。悟りを開くということは、友松が好んだ表現で言えば、「すなお心」になることである。つまり、高神が求めた「正しき人間觀」とは、「正しき素直觀」のことである。人々は真に「素直な心」になることによつて「成仏」し、人間を超えた仏になることができる。人間をこのよだんな存在とどらえ、人間の歩むべき道として「人間道」

が提唱されるのである。高神の最終目標は、世の人全員が人間道を完成して「成仏」すること、つまり「素直な心」になることであつたと言つてよい。

2 松下幸之助の「新しい人間觀」との比較

松下幸之助は「素直な心」になることを重視し、これを「仏教の悟り」と説明した。⁽³⁾「素直な心」は、友松や高神の言う「すなおな心」「成仏」「解脱」「涅槃」とほぼ同じことを論じてゐると考えられる。しかし、幸之助の場合、「素直な心」の位置づけは高神と異なるようである。幸之助は次のように言つてゐる。

人間が個々に知恵を磨き、衆知を集めていくための手段というか方法については、多種多様のものがあると思います。しかし、その基本の心がまえどとして大事なのは、……素直な心というものです。これなくしては真に知恵を高めることも衆知を集めることもできないでしょう。⁽⁴⁾

幸之助の場合、「素直な心」は「手段」や「方法」である。それはあくまで衆知を集めるための方策である。衆知を集めたその先にある最終目標は「物心ともにゆたかな調和ある繁榮、平和、幸福を逐次実現させていく」ことである。また、「繁榮の原理を究め、進んでこれを社会生活の上に具現し、以て人類の平和と幸福とを招来せん」という表現から、繁榮も時に手段や通過点と位置づけられ、平和と幸福が最

終目標になつて「る」と解釈する」といふやうである。

高神の場合、「素直な心」が最終目標であるから、極端な状態を考えるならば、社会が平和ではなく、人々が幸福ではなくとも、みなが「素直な心」になつていれば、目標は達成されていることになる。一方、幸之助の場合、「素直な心」は手段や方法であるから、みなが「素直な心」になつていなくても、平和と幸福が実現されていれば、それで目標は達成されたことになる。幸之助の場合は、「素直な心」を手段としなくとも、別な手段や方法で平和や幸福が実現できるようになれば、それでも目標達成となる。

もうともこれは言葉尻をとらえた解釈であり、両者は説明の方法や表現が異なつてゐるだけで、ほぼ同じことを主張していたと解釈することも可能である。高神においては、人々が「素直な心」になり、「成仏」していれば、同時に平和や幸福が実現されると考えていたのではないか。幸之助においても、人々が「素直な心」ではないのに、平和や幸福が実現できるとは考へていなかつたはずである。両者は、同じ目標を異なる角度から説明したとも言える。

また、両者は「正しき人間観」と「新しい人間観」をそれぞれ主張した。高神は「正しき」と語るが、正しいものをどのように求めて行くかについて、フリードリッヒ・ヘーゲルの上揚(aufheben)を重視する。対立する考え方や思想も上揚される」といふて「その思想は新らしく高められ揚げられて」⁽³⁾行くのである。上揚について、次のように説明している。

高神によれば、これは大乗仏教の「相成」の思想と同じである。大乗仏教が止揚の哲学であるところに、次のように述べている。

絶対空の世界においては、少くとも空と有とは相破でなくして相成である。……換⁽⁴⁾せばいわゆる有にもあらず、また空にもあらざるものであると共に、有にして空、空にして有といふことがやである。⁽⁵⁾

このようにあらざる対立は「相成」され、新たに正しいものとなりて行くところが高神のとらえ方である。高神が語る「正しき人間観」も、こうした「相成」を繰り返すことで求められて行くのである。

一方、幸之助の「新しい人間観」は、「新しい」に注目する必要がある。この「新しい」は当然のことながら、今までに存在しなかつた

甲と乙の争論に就てみると、もしもそれがあくまで両者の否定に終始するならば、その争論は永久に止まないであらう。しかしそれが止揚であった場合は、争論は消えて和解が生ずる。和解はいうまでもなく両者お互いの理解であつて、甲の方は新らしく乙の考え方を取り入れ、乙の方はまた新らしく甲の考え方を取り入れ、すなわち甲乙互に新らしき第三の世界において、対立の世界ではなく、統一の世界において手を握るのである。それは否定ではなくて肯定である。

というだけではない。それは「新しくて良い」ものであり、「新しくて悪い」ものを意味していない。この「新しくて良い」ものを求めて

行くために、幸之助は衆知を集めることを重視した。幸之助は次のように述べる。

人間の偉大さは、個々の知恵、個々の力ではこれを十分に發揮することはできない。古今東西の先哲諸聖をはじめ幾多の人びとの知恵が、自由に、何のさまざまが受けずして高められつつ融合されていくとき、その時々の総和の知恵は衆知となつて天命を生かすのである。まさに衆知こそ、自然の理法をひろく共同生活の上に具現せしめ、人間の天命を發揮させる最大の力である。⁽²⁾

幸之助の衆知は「幾多の人びと」から集められる。この意味では、二項対立的な高神の図式とやや異なる。高神は二つのものの対立と「相成」を重視し、幸之助は「幾多」のものから「新しくて良い」ものが生まれると考えている。高神の説明はやや機械論的で単純である。幸之助の方が三つ以上のものの「融合」を考えている点で、有機的であり、複雑である。

しかし、これは説明の便宜上の問題と考えることができ、本質的に大きく異なると言うよりは、説明の仕方が違うだけかも知れない。両者とも複数のものが、より高度な次元へ発展して行く過程を重視した点で共通しているとも考えられる。

両者のより本質的な相違点は、衆知と「素直な心」の連関である。

幸之助は次のように述べる。

これまでの歴史において、そのすぐれた本質を好ましい姿において發揮することができなかつたのは、人間がその本質なりみずから偉大さを、十分に自覚認識できなかつたからであり、また衆知を集めるという点において、それなりの努力がなされながらも、なお欠けるものがあつたからなのです。だから人間が、みずからの本質を正しく知つて、つとめて素直な心を養いつつ、利害得失や感情にとらわれることなく、衆知を集めていくならば、人間はその時々において自己のすぐれた本質を最大限に發揮することができるのです。⁽³⁾

ここで幸之助は衆知を集める「努力」や、衆知を「集めていく」と述べている。衆知は人間の意志のないところで勝手に集まるものではなく、集めようとして集まるものである。先の引用では「何のさまたげも受けずして高められつつ融合されていく」と述べているので、人間の意志を超えた現象のようにも受け取れるが、恐らくこれは人間の所作を第三者的に見たような描写をしているだけと考えるべきであろう。基本的に衆知は勝手に集まるのではなく、人間が集めようとするものと考えていたのではないか。つまり、「新しくて良い」ものを得るために、衆知を集めようとする人間の意志と、その意志に基づく行動が不可欠なのである。

これに対し、高神は例えば次のように言つてゐる。

私どもは少くとも、宇宙は全体として一つの偉大なる精神的な実在によつて統一されているものと思う。そしてその一つの靈格の發展といふか、表現といふか、つまり種々なる縁に随つて顯現したものが、私共の個々の自我であると思ひます。而してその精神的実在をば、古來真如とか法とか如來とか神とか梵とか呼んでいます。随つて私どもの個々の自我は、この全体として統一されたる大我の相である。故に私どもの自我が宇宙の実在と本質的に一如であると自覺したる時、始めて私どもは眞実の自我の如是相に面接したもので、これをウパニシャッドでいえば梵我一如の世界であり、仏教の言葉で以ていえば、所謂仏凡一体、凡即是仏の天地であります。⁽²⁾

宇宙は「精神的な実在」によつて統一されていると高神は説く。つまり幸之助の言う「衆知」はすでに集まつてゐるのである。この統一された精神こそ、神や仏と呼ばれるものであり、幸之助の言葉で言えば「宇宙根源の力」である。高神によれば、「宇宙根源の力」において衆知はすでに集まつてゐる。しかし本来はすでに一つに集まつてゐる精神が、個々人において「顯現」すると、内容はまちまちであり、時には相互に対立している。そこに対立を解消する「相成」が必要になつてくるのである。

また、幸之助は「素直な心」と「宇宙根源の力」の連関について、次のように述べている。

人間の智恵才覚を有効に完全に生かしきるためには、素直な心で宇宙の実相を眺め、人間の本質を見なければならぬのであります。素直な心になれば、宇宙の実相がありありとわかるようになります。素直な心になれば、根源の力が生き生きと働いて、精神文化と物質文化とはおずから調和してまいります。そしてそこから繁榮、平和、幸福への道が開けてくるのであります。⁽³⁾

幸之助は、「素直な心」になれば、「根源の力」が生き生きと働くとしている。素直な心になるとその後に「宇宙根源の力」との連関が生まれてくるのであって、「素直な心」になつた時点では、必ずしも「宇宙根源の力」は関係ない。順序を言えれば、まず「素直な心」になり、それから「宇宙根源の力」との関係が生まれてくるのである。⁽⁴⁾

高神によれば、衆知の集まつた境地というものはすでに存在している。しかしわれわれは「素直な心」が足りないので、その境地に到達できない。日々の労働という修行を通じて対立や矛盾を「相成」し、やがて衆知の集まつた境地に達することができるならば、それは「素直な心」になつたと解釈する。高神は、幸之助の言葉で言えば、「宇宙根源の力」と「一如」になれば「素直な心」になつたと考えるのである。高神における「素直な心」は、「宇宙根源の力」と無関係には成立しない。順序を言えれば、「素直な心」になるのと「宇宙根源の力」との関係が生まれてくるのは同時であつて、前後するものではないのである。

さらに、決定的に両者が異なるのは繁栄についての考え方である。幸之助の場合、繁栄を通じなければ平和や幸福はありえず、素直な心になるのも繁栄を求めるためであった。一方、高神は友松と真理運動を行で開拓し、都市で働く経営者や労働者に、日々の勤労こそ仏教的な修行であると説いた。しかし高神において、近代資本主義や物質的繁栄は所与となつており、あつても良いが、なくとも良いものであった。

物質的繁栄を求める仕事を通じて「素直な心」になつて行くことは大切であるが、他の方法で「素直な心」になつても良いのである。繁栄がそこになかつたとしても、みなが「素直な心」になつた時点での高神の場合は最終目標が達成されることになるのである。

幸之助が高神から影響を受けたとするならば、高神の思想のなかに繁栄が組み込まれていないことに幸之助は不満を感じたはずである。では、高神の体系のなかに繁栄を組み込むことが簡単にできるかと言えば、少なくとも不可欠の要素として組み込むことは難しい。高神の体系は伝統的な仏教の理論体系を基にしているが、これは繁栄を不可欠の要素としていない。繁栄を不可欠の要素とするならば、ただ繁栄の概念をどこかに挿入するのではなく、高神の体系を一度解体し、目標や論理の順序などを最初から組み直す作業が必要になる。幸之助の理念が、その部分的な概念において高神と共通するものを持ちながら、独自の論理体系になつているのは、人間には繁栄が不可欠であると判断したからではないか。

この場合、高神の体系に繁栄の概念を付け足すだけではなぜ不十分だったのかが問題となる。それは高神に限らず、仏教と繁栄の関係を

考える上で非常に重要な問題かも知れない。幸之助が独自の思想体系をつくりうとした理由の一つが、そこに存在すると思われる。

IV 「素直な心」の絶対矛盾——田辺による西田批判を手がかりに

西田幾多郎の弟子であった田辺元は、西田の哲学を根本的に批判した。田辺は次のように論じている。

西田先生が自覚を以て意識の本質とせられ、而して自覚とは自己が自己の内に自己を限定することであるが、斯かる自覚の真義は自己を無にして自己を観るに至つて完成すると考え、自己を失うことが却つて真に自己を得る所以であり、無にして観る自己の本然に還ることが自己を愛する所以にして、自愛即ち自己の存在なることを説かれた深き教説は、先生の独自なる体験を披瀝せられたものとして、私はただその比類稀なる高遠深邃の思想を仰ぐばかりである。併しながら哲学は果して斯かる宗教的自覚を体系化することが出来るものであろうか。⁽²⁾

田辺は、西田が「自己を無にして自己を観る」とか「自己を失う」とが却つて真に自己を得る」と説いていた箇所に注目した。これは「先生の独自なる体験」であつて、「比類稀なる高遠深邃の思想」であり、「宗教的自覚」であるとしている。田辺は、こうした西田独特の

宗教体験を哲学化することは、不可能ではないかと批判したのであつた。

ここで重要なのは、西田が「善の研究」で述べていた「純粹経験」が、ある種の宗教的な経験であり、西田独自の経験であるといふ指摘である。確かに西田は長きにわたって参禪しており、その経験からこのような哲学を見出したことは間違いない。

一方で西田は「純粹経験」について「初生児の意識の如き」⁽⁴⁵⁾ものであると説明している。また、「凡ての精神現象がこの形に於て現はれるものであると信ずる」と述べており、「動物の本能的動作にも必ずかくの如き精神状態が伴うて居る」と主張している。西田の「純粹経験」は子供も含め、誰でも行なつていいことであり、簡単に体験できることがである。この点において、西田の主張と田辺の主張は真っ向から対立している。

これとよく似た問題は、友松圓諦や松下幸之助の「すなおな心」や「素直な心」についても指摘できる。例えば友松と高神が推進した真理運動では、次のように言われていた。

童子のまなこは真理をまつすぐに見つめてゐる。目と耳とから入る知識を正心正意にうけとろうとする。そしてかの善財童子のやうに、天地さへもうちぶるふやうな発願をする。

童心に発願せよ、彼岸に発願せよ、かくして捨我精進の真理行があとづけゆく。⁽⁴⁶⁾

子供の心は「すなおな心」である。これは後年に至るまで友松が強調した主張であった。この意味では、「すなおな心」になることは決して難しいことではないと言える。

一方で、友松は「すなおな心」になるため、日々の修行や修養の大切さを説いていた。友松によれば、会社勤めの人の毎日の労働は「修養のタイム」⁽⁴⁷⁾であった。また釈迦の「悟り」を「すなおな心」と表現することは多い。「すなおな心」は子供の心であるが、一生かけて修行しながら獲得するような高遠な境地もある。

幸之助も「素直な心」について、次のように述べる。

「この人の心は素直である。だからわからぬことがあればすぐに聞く。『なぜ、なぜ』と。

「こどもは一生懸命である。熱心である。だから与えられた答を、自分でも懸命に考へる。考へて納得がゆかなければ、どこまでも問い合わせます。『なぜ、なぜ』と。

「こどもの心には私心がない。とらわれがない。いいものはいいし、わるいものはわるい。だから思ひぬものごとの本質をつく」とがしばしばある。こどもはこうして成長する。『なぜ』と問うて、それを教えられて、その教えを素直に自分で考へて、さらに『なぜ』と問い合わせして、そして日一日と成長してゆくのである。⁽⁴⁸⁾

幸之助は子供の心は「素直な心」であると説いている。また「素直な心」になるための修行の必要として、幸之助は次のように述べる。

きく」ところによると、碁を習っている人は、特別に先生につか

なくとも、大体一萬回くらい碁を打てば初段になれるということです。素直な心の場合も、やはりそれと同じようなことがいえるのではないかと思います。素直な心になりたいということをまず念願し、それを朝夕心に思い浮かべるのです。つまり、素直な心は偉大な働きのある尊いものだから、自分はぜひ素直な心になりたい、というようなことを朝夕くり返し心に思い浮かべていくことが大切ではないかと思うのです。……そのように、たえず日常の行ないを反省すると同時に、とらわれない広い視野に立つて物事を判断したかどうか、きのうの行ない、きょうのできなどに、とらわれない心が働いていたかどうかを心がけ、そのような心を少しでも養うよう精進をつむことが大切だと思います。そういう姿を一年、二年、三年とつづけて、約三十年を経たならば、やがては素直の初段ともいうべき段階に到達することもできるのではないかと思うのです。⁽²⁾

幸之助は、「素直な心」になろうと日々努力し、三〇年でようやく初段になると主張している。「素直な心」は長年の修行の末に到達できる境地なのである。

真理運動やP.H.P運動において、「すなおな心」や「素直な心」は、子供の心であると同時に、何十年にもわたる修行を要するものとされている。この点は、西田の「純粹経験」について、「初生児の意識の

如き」と西田が主張したことと、西田による「比類稀なる高遠深邃」な境地だと田辺が主張したこととの対立とよく似ている。

これらの主張は、「大人が童心にかえることは、かえって難しい」ということを意味しているのではない。それならば、子供のままでいて、成長しなければ良いといふことになってしまふ。ここで説かれていることは、人間としての成長を否定する論理ではない。友松、高神、幸之助によれば、人間は、修行によって日々成長して行くべきであり、同時に子供のような素直な心にならなければならないというのである。

つまり、「すなおな心」や「素直な心」は、明白に矛盾した二つの内容を含んでいるのである。その矛盾は絶対的と言つてもよいくらい強いものである。まったく相容れない「子供」と、数十年にわたる「修養」とが混在している主張なのである。われわれはここに、まず絶対的な矛盾が内在していることをしつかりと確認しておかなければならぬ。

では、この主張は論理的に破綻しているのかと言えば、決してそうではない。論理の矛盾が論理の破綻につながるという発想は、西洋哲学的な論理の発想である。高神や幸之助が現代において取り戻すべきであると唱えたのは、西洋哲学のロジックではなく、日本の伝統的なものの考え方であった。それは論理の矛盾を矛盾のまま内包し、価値あるものと認める態度でもある。

例えば「白であると同時に黒である」という主張があつたとしよう。それは、両者を足した灰色でも、白と黒のまだら模様や縞模様でもな

いとする。西洋哲学の論理で言えば、これは矛盾しており、事実として成立しないと判断される。ところが、東洋的、とりわけ仏教的な発想は、こうした矛盾こそあらゆるもの真の姿であると考える。白と黒が絶対的に矛盾しつつ同一になつてゐる様相をとらえるのである。それは目に見えるものと云うよりは、心のなかに存在するものと言え
るかも知れない。

も「とも有名な例をあげれば、『般若心經』の「色即是空、空即是色」がこれに該当する。「色即是空、空即是色」について、高神は「有るようではなく、ないようでも有る。これが世間の実相です。浮世のほんとうの相です」と説明している。これは西洋哲学の論理では破綻しているが、仏教ではすべてのものごとの本質だと考へるのである。

幸之助の思想のなかにも、このように矛盾を矛盾のまま認め、それを内包して行く主張がしばしば見られる。幸之助は、部下に対しても仕事を見せて任せず」と主張するし、労働組合と経営者は「対立しつつ調和する」と述べ、物と心は「物心一如」であるべきと説く。「困つても困らない」「理外の理」など、この種の主張が多い。これらはすべて、二つのものが矛盾しつつ、矛盾が破綻とならずに融合して一つとなつてゐる考え方である。「色即是空、空即是色」と同様の発想は、幸之助にとって自然なものとらえ方だったはずである。

実は、仏教の「悟り」に該当するものが、子供でも把握できると同時に数十年の修行を要するという主張は、仏教では頻繁に言われてきたことである。例えば道元は「正法眼藏」で次のような中国の高僧の言葉を紹介している。

七歳の童児なりとも、若し我よりも勝れば、我即ち伊に問ふべし。百歳の老翁も、我に及ばざれば、我即ち他を教ふべし。か
は

この高僧は、七歳の子供にも学ばなければならないとし、百歳の老翁にも教えなければならないと説く。これは天才的な七歳と愚鈍な百歳を想定しているわけではない。七歳の普通の子供の言動にも仏教の真髓といるべきものが含まれており、同時に百歳まで修行を積み重ねた高僧でもまだ仏教の真髓には到達できていないと述べているのである。

また、道元は次のようにも言う。

三歳の孩児に道得のことばがあり、これをよくよく參究すべし。
八十の老翁に行不得の道あり、よくよく功夫すべし。は

仏教の修行をする者は、三歳の子供の言葉にも学ぶべきである。同時に八〇歳まで修行した人でも仏教の真理は実践できていない。これは仏教の真理について、述べるのは簡単であるが実践するのは難しいということだけを意味しているのではない。仏教の真理とは、非常にやさしいものであると同時に大変に難しいものであるという矛盾を強調しているのである。仏教の「悟り」は、強烈な矛盾を内包しており、それが論理的に破綻しているのではなくて、矛盾のまま成立しているのである。

さらに言えば、これは子供でも認識できるのであるから、誰もが経験していることである。同時に、厳しい修行に耐えた一部の選ばれた人にしか許されない経験もある。それは禊迦や西田のように、一人の経験であると同時に、多くの人の経験である。西田が好んだ「華嚴經」の言葉で言えば「一即多、多即一」である。これらは「絶対矛盾」であると同時に「同一」である。田辺の西田批判は、まさに正鵠を得た指摘であると同時に完全に間違っているとも言える。真と偽が同一となつた指摘なのである。

幸之助が好んだ表現で言えば、この絶対的な矛盾と同一性にこそ「人間の妙味」があると言える。幸之助は、矛盾しつつ成立していることに対し、しばしば「人間の妙味」という表現を使つてゐる。⁽³⁾「素直な心」が子供の心であると同時に長年の修行の末に獲得できるという主張は、このように理解すべきではないだろうか。

まとめ

本稿は、松下幸之助が高神覺昇のラジオ講話を絶賛していたことがら出発して、西田幾多郎、高神、幸之助の理念について、さまざまなる論点から考察を行なつた。西田の哲学と幸之助の理念の類似性について指摘するワーゴ板説は、従来考査されることがなかつたが、本稿では、その重要性を指摘した。また、幸之助の「新しい人間観」や「素直な心」に関して、高神や西田の思想を参照しながら、新しい観点で論じることができたと思う。

西田について本格的な分析はできなかつたが、西田の哲学がどのように受け入れられて広まつたのか、新たな手がかりとなるものは示せたはずである。高神を媒介として西田哲学と真理運動に思想的連関がありえたことは從来指摘されていなかつたと思われるし、ラジオを通じて西田哲学が普及された可能性も、ほとんど取りあげられたことはなかつたのではないか。

ラジオを聞くのが好きで、ラジオ受信機の普及に情熱を傾けた幸之助は、同世代の思想家であつた高神からさまざまな影響を受けたと想像できる。高神は西田哲学のエッセンスを一般に広めた人であり、西田と幸之助をつなぎうる存在であり、幸之助の「新しい人間観」や「素直な心」を分析する上で有意義な思想を提供してくれる。⁽⁴⁾ここでは高神の重要性を強調して、稿を終えることにする。

【注】

- (1) 全日本真理運動については、愚論「戦前における友松圓蹄の真理運動——高鷲米峰、松下幸之助との連関と共に」[『論叢』松下幸之助]第五号(P.H.P.総合研究所、二〇〇六年) 参照。
- (2) P.H.P.総合研究所研究本部「松下幸之助発言集」編纂室編「松下幸之助発言集」第二九巻(P.H.P.研究所、一九九二年)二六一—二頁。
- (3) 昭和一六年三月二十五日「朝日新聞」四面、ラジオ欄より。
- (4) 高神覺昇「父母恩重經講話」(大日本雄弁会講談社、一九四一年)一九頁。
- (5) 同前、二五〇六頁。

- (6) 同前、序一頁。
- (7) 同前、一八頁。
- (8) 日本放送協会編・発行『昭和十七年ラジオ年鑑』（一九四一年）二八〇頁。
- (9) 電波管理委員会編・発行『日本無線史』第八卷（一九五一年）三二六頁。
- (10) 同前同巻、三三一頁。日本放送協会が、昭和一五（一九四〇）年一月二一日から二月七日まで、好きなラジオ出演者は誰か一般聴取者から投書を募集したところ、一位水田秀次郎、二位太田正孝、三位高島峰で、四位が加藤畠堂と高神覺昇であった。
- (11) このころの松下電器の始業時間は不明である。昭和七（一九三二）年の時点では、始業時間は午前七時であったようである（松下電器産業株式会社発行『社史資料』No.4、一九六一年、五六頁）。しかし、これは大開町時代の規則なので、門真へ移転し、社員も約一〇倍に増えた昭和一六（一九四一）年の段階では同じ規則であったかどうかは分からぬ。P.H.P.総合研究所経営理念研究本部所蔵の松下電器産業株式会社『事業史』第二巻によれば、昭和一六年三月一五日の入社式は午前九時からであり（三一六頁）、同年五月五日の大阪における「第十四回創業記念式」は午前八時が始まっている（三二九頁）。同年において社員が午前八時以前に就業している例は、特別な事情があつた場合のみであり、三月に限れば午前九時より早い記述は見当らない。さらなる調査が必要であるが、ここでは暫定的に、昭和一六年三月の松下電器の始業時間は午前八時から九時の間であつたと推測したい。
- (12) 高神覺昇『高神覺昇選集』（歴史図書社、一九七七—八年）第一巻一一页。
- (13) 野崎広義『懺悔としての哲学』（弘文堂書房、一九四二年）序文。
- (14) 同前、一八五頁。
- (15) 前掲『高神覺昇選集』第一巻三三八—九頁。
- (16) ロバート・ワーゴ『松下幸之助の合理的・人間主義的経営』（P.H.P.総合研究所第一研究本部編『松下幸之助研究』二〇〇〇・冬季号）三四頁。
- (17) 他にも幸之助が高神を経由して、摂取した可能性のある思想がいくつか考えられる。例えば、幸之助は「ことごとく生成発展と考えること」（松下幸之助『実践経営哲学』P.H.P.研究所、二〇〇一年、二四頁）と主張している。また生成発展について「一瞬一瞬が新しい『生』である」（松下幸之助『P.H.P.のことば』P.H.P.研究所、一九七五年、一九九頁）と説明している。これは、主張の内容も説明の仕方もアンリ・ベルグソンの影響を思わせる。高神は「私とてもベルグソンの思想に対しても、もとより共鳴すべき多くの点を有っています」（前掲、『高神覺昇選集』第二巻二四〇頁）と述べており、自らにベルグソンの影響を認めていた。幸之助の「生成発展」と、ベルグソンの「創造的進化」は、比較検討しうる概念である。
- (18) 特に天野貞祐は、最初期P.H.P.運動で重要な位置を占めていたと考えられる。『P.H.P.』誌創刊から初めての正月号となる昭和二三（一九四八）年一月号において、最初の論考が天野のものであり、翌昭和二四（一九四九）年の正月号でも、天野のインタビューが巻頭に掲載されている。一〇〇号記念号となつた昭和三一年八月号では飯島幡司の次、二番目に天野の文章が掲載されている。
- (19) 西田幾多郎『版を新にするに当つて』（『西田幾多郎全集』第一巻、岩波書店、一九六五年）六頁。
- (20) 松下幸之助『素直な心になるために』（P.H.P.研究所、一九七六年）「日に新た」は七九頁、「適材適所の実現」は九八頁、「病氣が少なくなる」は一〇三頁。

(21)

西田がこの方向で理論を発展させたことは、必ずしも正しくなかった可能性がある。例えばマルティン・ハイデガーは現象学を發展させて「存在と時間」を記したが、後期にはマイスター・エックハルトに傾倒して、神秘主義や宗教に接近することとなつた。西洋哲学に限界があることはルードヴィッヒ・ヴィトゲンシュタインも主張した通りであり、西田の論理を突き詰め行くと、どこかで「語り得ぬもの」にぶつかるのではないか。筆者は、西洋哲学的なロジックは、ある程度まで展開することは有意義であるが、必要以上に徹底させると堂々巡りになるか、收拾のつかない状態になると考へている。その意味では「善の研究」以降、西田の思想は別な方向へ発展させる道もあつたのではないか。

(22)

高嶋米峰「高嶋米峰自叙伝」(学風書院、一九五〇年)三五頁。

(23)

新仏教徒同志会編・発行「新仏教」第八卷(一九〇七年)三〇二頁で、創設期から新仏教徒同志会メンバーだった境野黄洋は「基督教の長所を取ることに注目し始めたのは、新仏教が最初で御座います」と述べている。

(24)

田辺元「西田先生の教を仰ぐ」「KAWADE道の手帖 西田幾多郎」(河出書房新社、二〇〇五年)一六二頁。

(25)

近代日本仏教史研究において、精神主義は過大評価されているようを感じる。社会に向けて積極的に活動した新仏教運動の方が、

当時における影響力ははるかに大きかつたはずである。特に大正末期以降のラジオ出演は、新仏教やその流れをくむ人達が中心となつたので、精神主義は新仏教の力にかなりの部分で助けられたと言える。

一般的に言つて、ある理論の学的完成度は、それが低すぎれば説得力を持たないが、逆にある一定以上に高まると専門の研究者しか興味を持たなくなり、かえつて社会的影響力が低下するというジレンマがある。精神主義は学的完成度が高すぎるがゆえに、社

会運動には不向きであった。この点は、西田哲学にも言えることである。一方の新仏教は、必要以上の理論武装をせず、非常に身軽に運動できた。新仏教や幸之助の理念は、運動に適した一定の完成度を保っているので、非常に実践的であると考えられる。

高神覺昇「高神覺昇選集」(潮文閣、一九四一年)三三二頁。

(26)

松下幸之助「人間を考える第二巻 日本の伝統精神 日本と日本人について」(PHP研究所、一九八二年)一三六頁。

(27)

高神覺昇「高神覺昇選集」第一〇巻七九頁。

(28)

前掲「高神覺昇選集」第一〇巻七九頁。

(29)

同前同巻、九二一三頁。

(30)

同前同巻、四七一八頁。

(31)

同前同巻、一二二二頁。

(32)

昭和二三(一九四八)年四月二三日「PHP講座第三回」より。

(33)

『旧速記録』第三巻(PHP 総合研究所経営理念研究所本部所蔵)三三一四頁。

(34)

松下幸之助「人間を考える」(PHP研究所、一九九五年)七一頁。

(35)

同前、三六頁。

(36)

前掲「PHPのことば」一三頁、「綱領」より。

(37)

前掲「高神覺昇選集」第二巻二七一頁。

(38)

同前同巻、二八三頁。しかし、私見では大乗仏教の「相成」とフ

リードリッヒ・ヘーゲルの「止揚」は異なると思う。「止揚」が完全に矛盾を解消して高次元の存在にしてしまつのに対し、「相成」は必ずしも矛盾を解消せず、矛盾を矛盾のまま容認することも含むと思われる。これに関しては最終章で論じる。

(39)

前掲「人間を考える」巻頭「新しい人間観の提唱」より。

(40)

同前、七三一四頁。

(41)

前掲「高神覺昇選集」第二巻一四四一五頁。

- (42) 「P.H.P.の原理 6 (本論四) 素直な心に生きる」[P.H.P.] 第三一
号 (P.H.P.研究所、一九四九年) 四九～五〇頁。
- (43) 前掲「素直な心になるために」は幸之助が「素直な心」を論じた
重要な書であるが、「宇宙根源の力」に関しては一切触れていな
い。
- (44) 前掲「西田先生の教を仰ぐ」一四八～九頁。
- (45) 前掲「西田幾多郎全集」第一巻一二頁。
- (46) 同前、一〇頁。
- (47) 同前、一一二頁。
- (48) 「真理」昭和二一年九月号 (全日本真理運動本部、一九三六年)
扉の言葉。
- (49) 友松圓諦「法句経講義」(講談社学術文庫、一九八一年) 二〇五
頁。
- (50) 同前、一五六頁。
- (51) 松下幸之助「道をひらく」(P.H.P.研究所、一九六八年) 四六～
七頁。
- (52) 前掲「素直な心になるために」一九七〇八頁。
- (53) 高神覺界「般若心經講義」(世界教養全集一〇) に所収、平凡社、
一九六三年) 一五〇頁。
- (54) 日本思想大系一二「道元」上巻 (岩波書店、一九七〇年) 一七三
頁。
- (55) 同前、三六四頁。
- (56) 例えば、幸之助によれば、非常に上手く指導してくれる先生のも
とからは、名人と呼ばれるような人が出てくることは少なく、む
しろ無理解で非常識とも言える先生のもとで修行した人のなかか
ら名人が出てくるという。こうしたことも「人間の妙味」と述べ
ている。松下幸之助「社員心得帖」(P.H.P.研究所、二〇〇一年)
三〇～一頁。

(さかもと・しんいち P.H.P.総合研究所経営理念研究本部松下理
念研究部主任研究員)

松下幸之助関連資料

一〇〇七年一月一日～六月三十日

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

【書籍】

- (編著)
◆ 松下幸之助 「[新装版] 決断の経営」 P.H.P.研究所、四月発刊
- ◆ P.H.P.総合研究所第一研究本部編 「マンガで読む感動のC.Sエピソード」 P.H.P.エディターズ・グループ、四月発刊
(関連記事・記述を所収するもの)
- ◆ 大西宏 「今、松下幸之助ならどうする? ——危機・逆境を好機に変える成功法則」 寒葉之日本社、一月発刊
- ◆ 伊丹敬之 「よき経営者の姿」 日本経済新聞出版社、一月発刊
- ◆ 片山修編著 「人を動かすリーダーの言葉——113人の経営者はこう考えた」 P.H.P.新書、一月発刊
- ◆ フランシス・マキナニー著／沢崎冬日訳 「松下ウェイ——内側から見た改革の真実」 ダイヤモンド社、二月発刊
- ◆ 池田潤編著 「心のノート」 で生き方の原則を教える(高学年編) 明治 図書出版、二月発刊
- ◆ あおぞらきりん 「小さいけれど大切なこと——今から幸運になれる42のレッスン」 P.H.P.エディターズ・グループ、二月発刊
- ◆ 青木直人 「中国に喰い潰される日本——チャイナリスクの現場から」 P.H.P.研究所、二月発刊
- ◆ 横田好太郎 「経営学よりためになる「会社学」のすすめ」 P.H.P.ビジネス新書、二月発刊
- ◆ 水島愛一朗 「豊田家と松下家」 グラフ社、三月発刊
- ◆ 上野治男 「現場で生かす リスクマネジメント」 ダイヤモンド社、三月発刊
- ◆ 北尾吉孝 「何のために働くのか」 敦知出版社、三月発刊
- ◆ 谷沢永一 「この国の不条理」 P.H.P.研究所、三月発刊
- ◆ 玄道文昭 「第六章 歴史街道の社会実験——関西発の『観光立国』と『美しい国づくり』——『アジア諸国に学ぶわが国の観光立国政策』 神戸大学経済経営研究所、三月発刊 (非売品)
- ◆ 武田鏡村 「明治・大正・昭和 日本のリーダー名語録——優れた指導者

- ◆茂木健一郎「感動する脳」 P.H.P研究所、四月発刊
- ◆谷口全平「松下幸之助 運をひらく言葉」 P.H.P文庫、四月発刊
- ◆和田亮介「船場吹き寄せ」 創元社、五月発刊
- ◆高橋延生「地域金融機関の『誇り』と『使命感』 支店長力」 ビジネス教育出版社、五月発刊
- ◆皆木和義「企業の品格」 P.H.P研究所、五月発刊
- ◆下村澄「中村天風・安岡正笃に学ぶ成功の法則」 P.H.P研究所、五月発刊
- ◆池田光「[図解] 成功哲学ノート——実業家・理論家の巨星27人に学ぶ成功の秘訣」 P.H.P研究所、一月発刊
- ◆唐津一「[図解] 仕事のかべの破り方——営業・かけひき・決断に効く最強の問題解決法」 P.H.P研究所、二月発刊
- ◆【別冊宝島】日本「創業者」列伝 宝島社、四月発刊
- ◆アーヴ・コミニュニケーションズ編「[図解] 仕事が「イヤだ」と思ったとき読む本」 P.H.P研究所、四月発刊
- ◆吉田史朗「特集 「当たり前」がきちんとできる会社が強い」 当たり前のことができるない会社、経営者は「なんに多い」 [経営者会報] 一月号、日本実業出版社
- ◆梶原一明「[日本傑物伝] 55 松下電器産業創業者・松下幸之助②」 松下
- ◆電器を救った「熱海会談」「リベラルタイム」 一月号、リベラルタイム出版社
- ◆「[特集 長屋王國・福島] 福島伝説・松下幸之助」「大阪人」 一月号、大阪都市協会
- ◆高橋誠之助「もう一人の創業者 松下むめの(その十二)」「理念と経営」 一月号、コスマ教育出版
- ◆六笠正弘VS木野親之「特別対談① 松下幸之助翁を語る・続」「理念と経営」 一月号、コスマ教育出版
- ◆田舞徳太郎「[小説 松下幸之助] 第十三話 最善の上に最善を尽くせ」「理念と経営」 一月号、コスマ教育出版
- ◆石原譲「全国250支部に展開する「理念と研究」 経営者の会」 徳島県徳島支部「仕事の現場を見て学ぶ」「理念と経営」 一月号、コスマ教育出版
- ◆土井英司・松山真之助・藤井孝一「[特別企画] ビジネス書の達人」 が厳選! 「使えるビジネス書」オブ・ザ・イヤー2006「THE21」 一月号、P.H.P研究所
- ◆野村正樹「[特別企画] 仕事力がつくビジネス書23」 読めば血となり肉となる! 「この13冊を読もう。」「P.H.Pカラット」 一月号、P.H.P研究所
- ◆谷口全平「[松下幸之助の歩んだ道・学んだ]と」 一 延生——人生の幕開け」 [P.H.P.] 一月号、P.H.P研究所
- ◆「[松下幸之助 初めに思いありき] 日本の伝統精神は、衆知を集め、主座を保ち、そして和を貴ぶ」と [PHP Business Review] 一・二月号、P.H.P研究所

- ◆江口克彦「〔松下幸之助哲學「松翁論語」を読む〕23 将來像を意識して現実問題に取り組む」とが大事である」[PHP Business Review] 1・2 月号、PHP研究所
- ◆野口昭虎「〔PHP経営者友の会〕誠心誠意が人を動かす」[PHP Business Review] 1・1 月号、PHP研究所
- ◆「真々庵の四糸」[PHP Business Review] 1・1 月号、PHP研究所
- ◆菅下清廣VSイエスペー・コール 「1100七年の日本、米、そして世界経済はどうなる?」[財界] 1月十六日号、財界研究所
- ◆村田昭治「〔村田昭治のポジティブ経営学〕第一七七回 素をもつた人、素のある会社」[財界] 1月十六日号、財界研究所
- ◆「〔特集 コーチングで会社は変わったか?〕【企業ケース】バナンニック」[PHP ASSIST] VOL.8、PHP研究所、1月発行
- ◆長田貴仁「〔特集 トップのための“部下のほめ方・叱り方”〕【検証】四経営者に学ぶ、ほめ方・叱り方の機微」[経営者会報] 2月号、日本実業出版社
- ◆「特集 松下幸之助の世界」[BOSS] 1月号、経営塾
- ◆梶原一明「〔日本傑物伝〕56 松下電器産業創業者・松下幸之助③「大家族主義」を貫いた経営の神様」「リベラルタイム」1月号、リベラルタイム出版社
- ◆峯崎淳「〔日本を軌道に乗せた人たち〕第二話 仁杉巣とその時代——老兵の消えてあとなき…」[CE建設業界] 1月号、日本土木工業協会
- ◆「縁ありて花ひらき、恩ありて実を結ぶ」[理念と経営] 1月号、コスモ教育出版
- ◆谷沢永一VS津本陽「巻頭対談② 創業の精神を語る」「理念と経営」11月号、コスマ教育出版
- ◆「企業の成功法則」「理念と経営」2月号、コスマ教育出版
- ◆高橋誠之助「もう一人の創業者 松下むめの(その十四)」「理念と経営」2月号、コスマ教育出版
- ◆六笠正弘VS木野親之「特別対談② 松下幸之助翁を語る・続」「理念と経営」2月号、コスマ教育出版
- ◆田舞徳太郎「〔小説 松下幸之助〕第十四話 始末と才覚と算用」「理念と経営」2月号、コスマ教育出版
- ◆大島修治「〔〔理念と経営〕経営者の会・勉強会 合同開催〕第一回北部九州地区大会開催の報告」「元気な発表が相次いだグループ勉強会」「理念と経営」2月号、コスマ教育出版
- ◆小鶴淳司「〔特別企画 人生後半の幸せ〕妻の晩年に学ぶ」[Voice] 1月号、PHP研究所
- ◆「〔総力特集 「ひとり時間」で人生が変わる〕」経沢香保子さんへ「一日15分夜に生まれ変わる “自分アトックス”」「PHPカラット」1月号、PHP研究所
- ◆谷口全平「〔松下幸之助の歩んだ道・学んだこと〕二 父親の失敗——」の世にぼろことはない」[PHP] 1月号、PHP研究所
- ◆「〔特集 ホンダの独創〕一橋大学大学院名誉教授・野中郁次郎氏「日々の実践で暗黙知の伝承を」「日経ビジネス」1月五日号、日経BP社
- ◆「〔特集 松下電器に学ぶ『変える力』」「日経ビジネスアンシェ」1月二十日号、日経BP社
- ◆「〔レポート〕ついに身売りへ！幸之助が愛した日本ビクター」[BOSS]

- 三月号、経営塾
- ◆[企業の成功法則]「理念と経営」三月号、コスモ教育出版
- ◆高橋誠之助「もう一人の創業者 松下むめの(その十五)」「理念と経営」三月号、コスモ教育出版
- ◆田舞徳太郎「小説 松下幸之助」第十五話「母とく枝の願い」「理念と経営」三月号、コスモ教育出版
- ◆谷口金平「松下幸之助の歩んだ道・学んだこと」三月号、紀ノ川駅での別れ――ひだりの母の愛情」「P.H.P.」三月号、P.H.P.研究所
- ◆「(松下幸之助 初めに思ふありあ) 松下幸之助と感謝の念」[PHP Business Review] 三・四月号、P.H.P.研究所
- ◆江口克彦「(松下幸之助哲学 「松翁論語」を読む) 24 感謝の気持ちと謙虚な心が人を成功に導く」[PHP Business Review] 三・四月号、P.H.P.研究所
- ◆波邊祐介「(名経営者 決断の背景) 最終回(第十八回) 松下電器創業者・松下幸之助【業界首位を呼び込んだ外国企業からの技術導入】」[PHP Business Review] 三・四月号、P.H.P.研究所
- ◆高原恵子「(PHP Webサイト「松下幸之助成功塾一道をひらく」) 関連企画」『おじめな人』ほど、へつ病にかかる危険性がある」[PHP Business Review] 三・四月号、P.H.P.研究所
- ◆「真々庵の四等」[PHP Business Review] 三・四月号、P.H.P.研究所
- ◆「創刊85周年記念企画」徳川夢声「問答有用」を読みなおす! 日本の基礎を築いた財界人編」「週刊朝日」三月九日号、朝日新聞社
- ◆「(インタビュー)「ニッポンの売り方」」⑩ 歴史街道推進協議会総務部長 兼海外広報部長・玄道文昭氏「関西をアジアの青少年交流の『メッカ』
- に」「トラベルジャーナル」三月十二日号、トラベルジャーナル
- ◆「(表紙の人・インタビュー) ハンファグループ会員・金升淵「グループ理念の『信用と義理』を持つてM&Aを積極的に行い、世界に通用するグローバル企業として生き抜く」「財界」三月十三日号、財界研究所
- ◆青野慶久「(アックレビュ) 私の感動した本「松下幸之助日々のことば 生きる知恵・仕事のヒント」「財界」三月十三日号、財界研究所
- ◆「(本 著者に聞く) フランシス・マキナニー氏「経営コンサルタント」「松下ウェイ——内側から見た改革の眞実」「日経ビジネス」三月二十六日号、日経BP社
- ◆「(特大特集 ファミリー企業の時代) 経済ジャーナリスト・木島愛一朗「アミリー企業から世界に躍躍 日本の2大創業家 豊田家と松下家」「田舎ぐんチャ」」四月号、日経BP社
- ◆青野豊作「(特集 今に生きる「老舗の家訓」) 三井・三菱・住友の家訓は商人の『大和魂』」「BOSS」四月号、経営塾
- ◆「(特集 今に生きる「老舗の家訓」) 経営の神様・松下幸之助の「商売心得帖」に学ぶ」「BOSS」四月号、経営塾
- ◆田島健夫・上甲晃「(特集 人生に響くものを持つ) 究極のリゾートに懸けるわが想い、わが人生」「致知」四月号、致知出版社
- ◆「(ダイジェスト 第45回関西財界セミナー) バネル討議「氣概のある國家について」「日本の経済について」「マイクザミナ」四月号、イグザミナ
- ◆「企業の成功法則」「理念と経営」四月号、コスモ教育出版
- ◆高橋誠之助「もう一人の創業者 松下むめの(その十六)」「理念と経営」四月号、コスモ教育出版
- ◆田舞徳太郎「小説 松下幸之助」第十六話「最高学府は実践の中にある」

【理念と経営】四月号、コスモ教育出版

◆板倉雄一郎「〈特集 格差が日本を強くする「二極化社会論」を疑え!〉」「もてる者」としての気品」[Voice]四月号、P.H.P.研究所

◆谷口金平「〈特集 いい人生の生き方〉松下幸之助の生き方 素直と青春、そして感謝」[P.H.P.]四月号、P.H.P.研究所

◆【特集 新日本の経営の姿】Case04 松下電器産業 長期ビジョンで育む未来の人材と市場】[日経ビジネス]四月一日号（特別編集版）、日経B.P.社

◆田坂広志「〈特集 新日本の経営の姿〉Proposal 「働く」って何だっけ？日本の労働觀を再考せよ」[日経ビジネス]四月一日号（特別編集版）、日経B.P.社

◆【〈特集 上司の不満部下のホンネ〉Part1 「軽くともムダ、書いたら損見えない深い溝を解剖する アンケート「理想の上司像に近い『実在の人物』の名前を一人挙げてください」】[週刊ダイヤモンド]四月二十一日号、ダイヤモンド社

◆【〈時代〉発刊 [LIFE] が振った「ハボク」】[AERA]四月二十二日号、朝日新聞社

◆【週刊「日本の100人」063号 松下幸之助「アガスティーニ・ジヤバン」、四月二十四日発行

◆「〈編集長インタビュー〉松下電器産業社長・大坪文雄」「週刊ダイヤモンド」四月二十八日・五月五日合併特大号、ダイヤモンド社

◆「〈本誌VS中国「瞭望東方週刊」〉初の共同調査（下）」中国の大学生が好きな「意外な日本人」「読売ウイークリー」四月二十九日号、読売新聞東京本社

◆【特集 人気企業100社 社長の品格】SBIグループ代表・北尾吉孝

「時空を超えて私淑できる人間を持つこと」[BOSS]五月号、経営塾

◆【書評・BOOKS 致知出版社の新刊】池田繁美「素直——人生と仕事を高める生き方」「致知】五月号、致知出版社

◆高橋誠之助「もう一人の創業者 松下むめの（その十七）」「理念と経営】五月号、コスモ教育出版

◆田舞徳太郎「〈小説 松下幸之助〉第十七話 生きるか死ぬか」「理念と経営】五月号、コスモ教育出版

◆【〈特別企画 女が35歳までに必ず読んでおきたい本〉鷲田美恵子さんがおすすめする5冊 松下幸之助「物の見方考え方」「P.H.P.カセット】五月号、P.H.P.研究所

◆谷口金平「〈松下幸之助の歩んだ道・学んだこと〉四 初めてもらった給料——困難もときには大事」[P.H.P.]五月号、P.H.P.研究所

◆【〈松下幸之助 初めに思いありき〉企業広報のあり方について】[PHP Business Review]五・六月号、P.H.P.研究所

◆江口克彦「松下幸之助哲学「松翁論語」を読む》25 お客様の喜ぶ姿に感激するのが経営の原点である』[PHP Business Review]五・六月号、P.H.P.研究所

◆【〈P.H.P.経営者友の会 会員インタビュー〉兵庫P.H.P.研究会会長・西田元宏「一人でも多くの若者に『素直な心』を伝え続けたい」「PHP Business Review】五・六月号、P.H.P.研究所

◆【〈本誌VS中国「瞭望東方週刊」〉初の共同調査（下）】中国の大学生が好きな「意外な日本人」「読売ウイークリー」四月二十九日号、読売新聞東京本社

- ◆「真々庵の因縁」[PHP Business Review] 五・六月号、PHP研究所
(カレンダー)、松下電器産業
- ◆【特集 買収無残 成功幻想が社員をやる】松下幸之助が見抜いた買収の副作用 「ピクターの持ち味を殺すな」「日経ビジネス」五月七日号、日経BP社
- ◆「(TOP REPORT) なぜ、日本電産は次々とM&Aを成功させるのか?」[財界] 五月二十九日号、財界研究所
- ◆【(孤高の美学) 21創業者・平本清「オヤジから学んだ『会社は社員のやの』と教え」「日経ベンチャー」六月号、日経BP社
- ◆片山修「**〔人材〕を創る企業**」③ 松下が目指す究極の「グローバル人事」」[潮] 六月号、潮出版社
- ◆「企業の成功法則」「理念と経営」六月号、コスモ教育出版
- ◆萬橋誠之助「もう一人の創業者 松下むぬの(その十八)」「理念と経営」六月号、コスモ教育出版
- ◆田舞徳太郎「**〔小説 松下幸之助〕第十八話 主人首吉への反抗」「理念と経営」**六月号、コスモ教育出版
- ◆老孟司VS竹村公太郎「鎮國繁榮論——アメリカ型の石油文明を捨てて江戸文明に回帰せよ」「Voice」六月号、PHP研究所
- ◆川上哲治「**〔子孫に伝えたい生き方の美德〕努力」「Voice」**六月号、PHP研究所
- ◆谷口全平「**〔松下幸之助の歩んだ道・学んだこと〕五 タバコの貰ふ置き一世の中は自分一人ではなし」「PHP」**六月号、PHP研究所
- ◆【企画刊行物】
- ◆PHP総合研究所研究本部監修「2007 CALENDAR 松下幸之助の圖書 熱意」(卓上カレンダー)、松下電工
- ◆PHP総合研究所研究本部編「2007 DESK CALENDAR 松下幸之助人生的智慧」(中国語版 卓上カレンダー)、PHP研究所
- ◆PHP総合研究所研究本部編「2007 DESK CALENDAR Konosuke Matsushita's Words of Wisdom」(英語版 卓上カレンダー)、PHP研究所
- ◆PHP総合研究所研究本部編「1100七年版 日々のじゆせ 松下幸之助 繫図」(卓上カレンダー)、PHP研究所
- ◆「Panasonic 2007」(手帳)、松下電器産業グローバルプロキュアメントホールディングス
- ◆「Diary 2007」(手帳)、松下電工
- ◆「Pocket Diary 2007」(手帳)、松下電工
- ◆「2007 PHP DIARY」(手帳)、PHP研究所
- ◆【**〔経営塾講演版〕WOWOW取締役相談役・佐久間昇**】――「**『経営の神様 松下幸之助に学んだもの』」「経営塾フォーラム**」(機関誌)一月号、経営塾フォーラム
- ◆PHP総合研究所研究本部「**〔商うのいじる〕自得する用意」「あなたの街のやさしさやさん」**一月号(販売店向け情報WEBサイト)、パナソニック
- ◆「1100七年度経営方針 大坪社長の話」「**躍進**」を継ぐべく「G.A.3」

で打って出るー】』[PaNa] 一・二月号（社内誌）、松下電器産業コーポ

レート口座ニケーション本部

◆「一〇〇七年経営方針発表会 中村会長の話『時代を超えて、発展する企
業であるために』」[PaNa] 一・二月号（社内誌）、松下電器産業コーポ

レート口座ニケーション本部

◆水野要「（巻頭言）政治家は先人の智慧と実行力に学べ」「世直しかわら
版」第三六号（機関誌）、世直しぱットクラブ、一月発行

◆「バナホームへの思い」（冊子）、バナホーム、一月発行

◆【P.H.P.友の会文庫③】P.H.P.友の会三〇周年記念「素直な心になるた
めの私の実践」（冊子）、全国P.H.P.友の会、一月発行

◆【すなお】一八八号（機関誌）、全国P.H.P.友の会「すなお」編集室、一
月発行

◆【特集 P.H.P.精神の伝道機関が果たす役割】トータルシンクタンクP
H.P.総合研究所代表取締役・江口克彦「日本そして世界へ情報発信を続
ける」「季刊 ブレーントラスト」（機関誌）冬号、経世ブレーントラス
ト

◆P.H.P.総合研究所研究本部「【商とのじる】喜ばれる仕事」「あなたの
街でのんきやせよ」二月号（販売店向け情報WEBサイト）、バナソニッ
クコノシユーマーチティング

◆【第45回関西財界セミナー記録】「氣概ある國家、志ある企業」—未来
を築く新たな価値創造—（冊子）、関西経済同友会・関西経済連合会、
四月発行

◆【特集】江口克彦氏「いつもふうに考えたらええかもしれんなあ、あ
んたひつも思つ？」[Cler Life] 春号（機関誌）、兵庫県葬祭事業協同組
合連合会、四月発行

◆【すなお】一八九号（機関誌）、全国P.H.P.友の会「すなお」編集室、四
月発行

◆【第45回関西財界セミナー】パネル討議【氣概ある國家、志ある企業】—未
来を築く新たな価値創造—】「関西経済同友会」二・三月号（機関誌）、
関西経済同友会

◆青木岑生「明日の君たちに伝えたい」最後にかけるねぎらいの「言葉」
【研究ネット通信 道は無限】第八十六号（社内向けWEBサイト）、P

H.P.総合研究所研究本部、二月発行

◆P.H.P.総合研究所研究本部「【商とのじる】何事も結構」「あなたの街
のやさしさ」三月号（販売店向け情報WEBサイト）、バナソニック

コムニコマーチティング

◆「横尾俊彦氏」「松下幸之助一人・志・経営ー」「佐賀大学経済学会助成
教育用教材 松下幸之助を語る講演集」（冊子）、三月発行

◆P.H.P.総合研究所研究本部「【商とのじる】熱意と呼びかけ」「あなた
の街のでんきやさん」四月号（販売店向け情報WEBサイト）、バナソニ
ックコノシユーマーチティング

◆【第45回関西財界セミナー記録】「氣概ある國家、志ある企業」—未来
を築く新たな価値創造—（冊子）、関西経済同友会・関西経済連合会、
四月発行

◆【特集】江口克彦氏「いつもふうに考えたらええかもしれんなあ、あ
んたひつも思つ？」[Cler Life] 春号（機関誌）、兵庫県葬祭事業協同組
合連合会、四月発行

◆【すなお】一八九号（機関誌）、全国P.H.P.友の会「すなお」編集室、四
月発行

◆横山鐵矢「明日の君たちに伝えたい」松下電器工学院にかけた松下創業
者の思い」「研究ネット通信 道は無限」第八十八号（社内向けWEBサ
イト）、P.H.P.総合研究所研究本部、四月発行

◆脇坂敦史「【哲学の庭】第10回 実業家・松下幸之助 「経営の神様」が
つくれた名庭園」[LaOx With YOU] 五月号（アリーベーバー）、ラオ

- ◆ P.H.P.総合研究所研究本部「〈商〉の」」」投資をしているか」「あなたの街でんきやさん」五月号（販売店向け情報WEBサイト）、バナソニックコンシユーマーマーケティング
- ◆ 針木康雄「〈本音のコラム〉お辞儀の仕方」「世直しかわら版」第三八号（機関誌）、世直しネットクラブ、五月発行
- ◆ 岩崎輝明「〈60万人愛食者達成に向けて〉松下幸之助翁に学ぶ『志』と『道』」「さざ波」六月号（社内誌）、玄米酵素
- ◆ 〈特集 コンプライアンス 法令順守は万全か〉創業者に学ぶコンプライアンス 一番に考へるべきは、社会正義に反しないかどうか」「PaNa」六月号（社内誌）、松下電器産業コーポレートコミュニケーション本部
- ◆ P.H.P.総合研究所研究本部「〈商〉の」」」価値判断の能力を」「あなたの街でんきやさん」六月号（販売店向け情報WEBサイト）、バナソニックコンシユーマーマーケティング
- ◆ 青柳秀世「明日の君たちに伝えたい」松下電器とわが人生」「研究ネット通信 道は無限」第九十号（社内向けWEBサイト）、P.H.P.総合研究所研究本部、六月発行
- 【新聞】
- ◆ 「なにわロボ根性 未来につなぐ夢の技術」一月一日、朝日新聞
- ◆ 「安藤百福さん死去 各界から悼む声」一月六日、読売新聞
- ◆ 北本光峰「〈添標〉松下幸之助の成功に学ぶもの①」一月九日、大阪日日新聞
- ◆ 「連続講座『コーチング』を考える」③ 関大名譽教授、評論家・谷沢永一さん 講演の要旨「松下幸之助に学ぶ“意欲をかき立てる嫉妬”」
- 一月十四日、毎日新聞
- ◆ 「[道州制]行く手霧の中」二月七日、朝日新聞
- ◆ 「企業ミュージアムはワンドーランド 松下電器歴史館 幸之助の世界展開」二月七日、フロンティアエイジ
- ◆ 「健やかさとは 安田謙胤さんに聞く」二月八日、日本経済新聞夕刊
- ◆ 「春秋」二月十四日、日本経済新聞
- ◆ 「ひと2007」道州制ビジョン懇談会座長に就任 江口克彦さん」二月十六日、北海道新聞
- ◆ 江口克彦「暖流」160歳まで生きるわ」二月十八日、京都新聞
- ◆ 北本光峰「〈添標〉松下幸之助の成功に学ぶもの②」二月二十三日、大阪日日新聞
- ◆ 「(ニッポン人脈記) 拝啓 浪沢栄一様⑨ 人形大使 親善いまも」二月二十七日、朝日新聞夕刊
- ◆ 「(ニッポン人脈記) 拝啓 浪沢栄一様⑩ 挫折で学んだ財界人生」三月一日、朝日新聞夕刊
- ◆ 「(フォーカス)『道州制ビジョン懇談会』座長に就任 江口克彦氏」三月七日、日本経済新聞夕刊
- ◆ 「ピクター入札に米2ファンド「犬」に救われ VHS開花」三月十日、産経新聞
- ◆ 「(ワーキングウーマン応援プロジェクト) 逢坂ユリQ&A」三月十三日、日本経済新聞夕刊
- ◆ 「(ニッポン人脈記) 安倍政権の空氣⑨ 自民下野生んだ新人類」三月十五日、朝日新聞夕刊

- ◆【**「産業ヒストリー」** 大阪企業家ミュージアム（大阪市中央区） 松下幸之助氏ら105人紹介】三月十七日、京都新聞
- ◆【**「松下電器どこまで強いか」② グループの形なお途上「ビクター後も摸索」**】三月二十一日、日本経済新聞
- ◆【**「おさかアーカイブ」** 第6回好きな事業家、尊敬する経営者は?】三月二十三日、大阪日日新聞
- ◆【**宮城まり子「私の履歴書」** 24 裸の勉強法 深夜身にしみた福祉】三月二十五日、日本経済新聞
- ◆【**「経営の視点」** ブレー・キ効かぬ同族経営】四月二日、日本経済新聞
- ◆【**「松下幸之助の教え語る 大官で「経営者の集い講演会」**】四月四日、埼玉新聞
- ◆【**「きょうの言葉」** 逆境は尊い 松下幸之助】四月五日、産経新聞
- ◆【**北本光峰「澤標」** 松下幸之助の成功に学ぶもの③】四月六日、大阪日日新聞
- ◆【**「(キミの名は) バナソニック」** 四月十四日、朝日新聞
- ◆【**「先皇鏡」** 松下・三洋の明暗】四月十六日、日本経済新聞夕刊
- ◆【**「松下幸之助さんの功績後世に 創業の地・福島区民ら 命日前に朗読劇披露」**】四月二十一日、読売新聞
- ◆【**「本よみうり堂」** 道場師範代【教訓】まず先人の声を聞け】四月二十九日、読売新聞
- ◆【**山折哲雄「経済教室」** 東洋流「見える手」追求を】五月一日、日本経済新聞
- ◆【**「ニッポン人脉記」** 風薫る飛鳥③ 日本の宝守れ 総理動いた】五月九日、朝日新聞夕刊
- ◆【**北本光峰「澤標」** 松下幸之助の成功に学ぶもの④】五月十八日、大阪日日新聞
- ◆【**「文化往来」** 提唱から80年、「神道大系」の編纂が完結】五月二十一日、日本経済新聞
- ◆【**土井英司「本よみうり堂」**【教訓】感動こそが人を動かす】五月二十七日、読売新聞
- ◆【**町田徹「読み解くビジネス」** ビクター再建本番へ】六月九日、朝日新聞
- ◆【**「師あり弟あり」** ものづくり道場】六月十二日、読売新聞夕刊
- ◆【**「産業ヒストリー」** 松下電器産業歴史館（大阪府門真市）】経営の神様足跡紹介】六月十六日、京都新聞
- ◆【**「私のビジネス人生」** がんこフードサービス会長・小鶴淳司さん④ 急拡大から原点回帰】六月十九日、毎日新聞夕刊
- ◆【**「インサイド」** ビクター・ケンウッド統合】六月二十四日、日本経済新聞

[その他]

◆【**「人をつくる事業を創る」** 松下幸之助 感動のエピソード集】(CD) 六月、P.H.P研究所