論　文

近代日本の経営思想とその特徴―労働観・利益観を中心として―

吉田　健一（鹿児島大学稲盛アカデミー准教授）

Features of managerial philosophy in modern Japan—focus upon the aspects of labor and profitability—

YOSHIDA Ken'ichi (Associate Professor, Kagoshima University, Inamori Academy)

キーワード：日本資本主義、労働即仏業、施行、日本的労働観、日本的利益観

はじめに―本稿の目的―
第１章　石田梅岩の商人道
　第１節　鈴木正三の「労働即仏道」論
　第２節　石田梅岩『都鄙問答』における「商人の社会的機能」
　第３節　梅岩思想の歴史的な意味合い
第２章　渋沢栄一と『論語と算盤』
　第１節　渋沢の生涯
　第２節『論語と算盤』にみる渋沢の思想
第３章　松下幸之助の経営思想とPHP思想
　第１節　松下の生涯
　第２節　松下の経営思想の特徴
　第３節　松下とPHPの考え方
　第４節　小括―松下の思想のまとめ―
第４章　稲盛和夫の人間観と労働観
　第１節　稲盛の事績
　第２節　稲盛の労働観と正三との共通点
　第３節　稲盛の石門心学観
　第４節　小括―稲盛の労働観・利益観のまとめ―
おわりに

はじめに―本稿の目的―

本稿の目的は近代以前の資本主義草創期から近代化以降の日本の経営思想の中から特徴的なものを概観し、その中から特にその利益観と労働観を中心に明らかにすることである。本稿では日本の近現代の経営に関する思想について、近代以前（江戸時代）、近代化直後（明治時代）、戦後（昭和）、現代を代表する経営者、思想家の思想を分析し、その中から労働観、利益観について注目しその特徴を考察する。

昨今、「日本的経営」が崩壊して久しいといわれる。しかし、そもそもこの「日本的経営」

自体は決して古い歴史のあるものではない。いわゆる「日本的経営」の特徴の三本柱は、終身雇用、年功序列、企業内組合であるといわれる[1]。これらの特徴によって語られる「日本的経営」は決して長い歴史があるわけではないし、また「日本的経営」の全盛期においても、その恩恵に浴していたのは大企業の男子基幹労働者であって、全業種の男女、全労働者がその恩恵に浴していたのではない。

その意味において、よく「日本的な資本主義」と「日本的経営」が混同されがちであるが、両者は全くの別物ではないが、全く同じ意味でもない。確かに「日本的経営」は日本の資本主義の精神を具現化、体現化したものの一つではあったということはいえるかもしれない。だが、上述した、終身雇用、年功序列、企業内組合というものが、日本の資本主義の発展段階において最初からあったものではないということはいうまでもない。

いわゆる「日本的経営」と「日本的な資本主義」は似て非なるものである。もしくは「日本的経営」は広義の「日本的な資本主義」の戦後日本社会における一つのあらわれ方ともいえるかもしれない。

本稿で注目したいのは、戦後の大企業男子基幹従業員に保障された様々な特典のついている「日本的経営」の制度面ではなく、思想的な意味合いでの「日本的な資本主義」の特徴である。特にこの中から、労働観と利益観を中心に考察していきたい。

日本的な資本主義については、いくらかの条件を満たしておれば「日本的な資本主義」であって、条件を満たしていなければそうではない、というような明確な定義のあるものではない。しかし、日本の成功した経営者には特有のいくつかの共通する考え方が存在することも確かである。それらについて、その考え方がどこから出てきたのかということについて、本稿では歴史的、思想史的な観点から考察を試みたいと考える。

本稿では近代以前の日本において、日本的な資本主義思想の祖ともいえる石田梅岩とそれに先立つ鈴木正三から取り上げる。その理由は、鈴木正三の労働観が、ある意味においては、その後の日本の労働観にも大きな影響を与えているからである。

本稿は「経営思想」をテーマとするものであるが「経営」と「思想」とは通常、あまり親和性のある言葉ではない。経済思想というと、資本主義思想や修正資本主義、マルクス主義といった経済そのものに関する思想を指す。また経営哲学といったときには、その経営者の経営に対する哲学（基本的な考え方）を指す。

本稿においては、「経済思想」でもなく「経営哲学」でもなく「経営思想」という言葉を使っている。本稿では経営活動（商業活動）によって得る利益やその富はいかに使われるべきかといった問題、また富を得るにはどのようにすべきか、そもそも富とは何かという原理的な問題、さらにはその富を生みだす源泉である労働というものが日本ではどのように捉えられてきたかという問題について考察を行う。

今日、経営という言葉から人々はどのようなものを想起するであろうか。人々は、例えば、経営という言葉からは、人事管理、資金繰り、社長のカリスマ、組織論といった言葉を想起するであろう。通常の経営学で対象とされるのも人事管理や市場調査といったもの

1 アメリカの経済学者・経営学者ジェイムズ・アグレベン（1926－2007）が『日本の経営』（1958年、日本版はダイヤモンド社刊）の中で、終身雇用、年功序列、企業内組合の３点を日本的経営の特徴としてあげた。これらの特徴はあくまでも戦後日本の大企業にみられたものである。

であろう。また、「思想」といえば、通常、どのようなものを想起するであろうか。思想というのは非常に幅広く、抽象的なものも含むので一概にはいえないが、例えば、観念、イデオロギー、哲学、宗教、社会思想、政治思想など、これまた様々なものがあるだろう。その意味において「経営」と「思想」という言葉は、なかなか日常的には結びつかないかもしれない。

しかし、日々の経営そのものは技術的なものであっても、そもそも商売や資本主義や人間というものをどう考えるかということは根本的な問題である。これは技術的な問題ではなく、極めて思想的な問題である。つまり、「経営」に対する「考え方」というものがあって初めて、本当は経営が成り立ち、そして組織の使命がはっきりするのである。その意味において、「経営」と「思想」は本来、切っても切れないものであり、本稿では「経営に対する思想」とは何かという観点から対象として取り上げる人物の思想を考察したい。

本稿の構成は以下の通りである。第１章においては、近代日本資本主義思想の祖といわれる石田梅岩の思想の特徴を概観し、日本の近代化以降に与えた影響を考察する。また、石田梅岩に先立つ鈴木正三に、日本の労働観の原点を確認する。ここでは山本七平の論考を参考に論を進める。

第２章においては、日本近代資本主義の父とよばれる渋沢栄一について、その思想を『論語と算盤』にみる。そして、日本の近代化の過程で渋沢が社会に与えた影響とその資本主義観について考察する。

第３章においては、戦後日本を代表する松下幸之助の経営思想と松下が展開したPHP思想について概観する。そして、松下の思想の中から特に利益観、企業の社会的責任についての考え方の特徴を明らかにする。PHP思想の中にみられる、石田梅岩との共通点を明らかにしたい。

第４章おいては、現代の経営者稲盛和夫の労働観を中心にみる。また、稲盛はかつて石門心学にも言及しているが、その発言を分析し、稲盛の石門心学観についてもみる。

そして、最後に「おわりに」において、比較できる範囲内において取り上げた５人の人物についての思想の比較を行う。もとより、ある人物の思想について、全体的な傾向を述べるのは、まずその人物の書を全て読んでいることが必要条件である。本稿は「労働観」と「利益観」について照準を合わせているが、それでもある人物についての全体的な傾向を述べた上で一部分について考察するためには、全部の著作を読む必要はあろう。

さらに、それを５人もの人物について比較するためには、この道何十年というベテラン研究者でも困難な仕事である。その意味において、本稿の考察は、極めて雑駁な議論になってしまうことを承知の上であるが、本稿で対象とした著作から読みとれる範囲内において、比較検討を行いたい。

本稿のような分野の論考においては、本来、先行研究や対象となる思想家の著作を充分に読みこんでから論を進めるべきであるが、時間的制約から一部分のみしか分析の対象とできていないことをお断りする。

第１章　石田梅岩の商人道

第１節　鈴木正三の「労働即仏道」論

本章では、日本の資本主義思想の祖としてのとして、石田梅岩を取りあげるが、その前の鈴木正三の思想に見られる労働観をみていきたい。山本七平は、鈴木正三（以下、正三と略す）について、「日本の資本主義を作った人物」と述べている[2]。本稿では山本七平の『日本資本主義の精神』と『勤勉の哲学』に沿って論を展開する。

正三は、江戸時代初期の曹洞宗の僧侶である。また、仮名草紙の作家としても活動した。元々は徳川家に仕えた旗本であった。天正７年（1579年）三河の国に生まれた。鈴木正三の家は父の代から徳川家康に支え、関ヶ原の戦いの際には本多正信に従い徳川秀忠を護衛した。その後、二回の大阪の陣でも武功をあげて200石の旗本となった。正三は三河武士であったことから生死を身近に感じ、17歳のときに経典を読んで以降、仏教に傾倒して行った。その後、正三は42歳の時に出家をする。当時は旗本の出家は禁止されていたが、秀忠の温情で罰せられることはなかった。その後は臨済宗で参禅の後に、故郷に帰って執筆活動と布教につとめた[3]。

正三は、より在家に近い人々の立場から布教を行った。それは正三自身が元々、僧侶ではなく、武士時代から人間の生死について思索していたことと無縁ではない。正三は在家の人々に『萬民徳用』を執筆して、「世法即仏法」を根拠とした「職分仏行説」と呼ばれる職業倫理を説いた。これは、日々の職業に専念することが、そのまま仏道修行につながるとする画期的な思想であった。

ここでは、まず、正三の思想について概観する。本来であれば、正三についての文章は、日本古典文学大系83『假名法語集』（岩波書店、1964年）所収の「盲安杖」、「万民徳用」などから引用すべきであるが、ここでは山本の著作からの孫引きになったことをお断りする。

正三の仏教観は、宇宙の本質を「一仏」とするものである。本質としての「一仏」は見ることも知ることも出来ないが三つの「徳用」があるとする[4]。そして、正三はこの「徳用」を「月」と「内心」と「大医王」と表現した。「月」とは、宇宙、すなわち天地秩序を意味している。正三は「月なる仏」「心なる仏」「医王なる仏」といっている[5]。各人の心も「月」＝「天地自然の秩序」を宿していると正三は考える。これが「心なる仏」である。これは中世のキリスト教にもある三位一体の考え方と共通点がある[6]。

しかし、ここで正三は大きな問題に直面する。月の心を各人が宿していれば、世の中はおさまるはずだが、現実の世の中には争いが絶えない。何故、人々が戦乱で争うのか。これは今日の我々にとっても深刻で大事な問題である。この理由を、正三は、心が病に犯されているからだと考えた。すなわち、仏教でいう三毒（貪欲、瞋恚、愚痴）である。

正三は、この病を癒してくれるのも、また仏であり、これを「医王なる仏」とした[7]。

---

2 山本七平『日本資本主義の精神』（2006年・ビジネス社）p. 149。
3 前掲書pp. 150－151。
4 前掲書p. 154。
5 前掲書p. 154。
6 前掲書p. 155。
7 前掲書pp. 155－156。

正三は、この仏に癒しを願うのが人間の宗教心だと考えたのである[8]。これは三種類の仏があるという意味ではなく、基本は一つの仏であり、その仏に三つの徳用があるとする考え方である。正三は臨済宗の禅僧だが、これは、いうなれば「禅宗社会倫理」というべきものであった。このように正三の思想は現実の世俗世界の中における救済を求めるものであり、実際、社会に様々な作用した原因である[9]。

正三は職業宗教家（僧侶）ではなく、元が武士であったから、現実社会の中に生きる一般民衆の救済の問題に大きな関心をもっていた。正三についての大きな関心事は良い社会を作るにはどうすれば良いのかということであった。正三は、それには、まず「心なる仏」が三毒に毒されないことが必要だと考えた。その為には「成仏」することが必要－この成仏とは死ぬ事ではなく、字義通りに「仏に成る」ということであり、「内なる仏どおりに生きる」こと－なのだが、そのためには、当然、修行（つまり「仏行」）に励まなければならないということになる。

だが、これはいつの時代でもそうなのだが、すぐに大きな問題に直面する。それは、仏道修行をする人間が増えれば、仏心に目覚める人間が増えて、その結果、世の中が良くなるとしても、現実の問題として、一般の社会人には、毎日の仏道修行は出来ないということである。これは古今東西かわらぬ人間社会に共通のことである。

それは、人々には日々の勤め（仕事）があるからであり、仕方のないことである。この社会の圧倒的大多数の人間は労働によって生活を支えて生きているのであって、全ての人間が僧侶のように「職業仏教家」として生きるわけにはいかない。

多くの人間は生産者として日々の仕事を行い、消費者として生きる。これは近代以前も今日の資本主義社会においてもある意味では共通である。日常生活の中で精神的な時間をもつことができても、人生の全てを宗教的な修行に全部ささげることのできる人間は限られている。そもそも全ての人間が全部の時間を宗教的修行、精神的な営みのみに時間を費やしていれば、経済活動に従事するものがいなくなってしまう。

正三はこのことを明確に意識していた。そして、正三は僧侶である自分を、労働をしない「社会的寄食者」と規定していたという[10]。そして、正三自身は、再び自分がこの世に生まれることがあれば、自分は百姓に生まれたいという希望をもっていたという[11]。このように、生活のための生業を立派な行為だと考えた正三は、心がけ次第では労働はそのまま仏行修行であるという考え方を提唱するようになっていった[12]。

このことが書かれたのが『四民日用』である。後に『三宝徳用』と一緒になって『萬民徳用』という書物になった[13]。ここで『四民日用』の内容について概観する。『四民日用』は、問答形式になっており、士農工商、すなわち武士、農民、工（職人）、商売人が、質問に来るのに対して、正三が答えるという形式になっている[14]。

---

8 山本七平『日本資本主義の精神』（2006年・ビジネス社）p. 156。
9 前掲書p. 156。
10 前掲書pp. 157－158。
11 前掲書p. 158。
12 前掲書p. 158。
13 前掲書p. 158。
14 前掲書p. 158。

「農人日用」では、農民に対して「農業即仏行」を説いている[15]。本稿では特に商人についての倫理が説かれた「商人（あきひと）日用」の中の言葉をみていく。

「売買の作業は、国中の自由をなさしむべき役人に、天道よりあたへたまふ所也」[16]。

これは、流通の基本をなすものが「売買の作業」であり、これを担当することはまさに天から命じられた役人であるという考え方である。また、商人が「つたなき売買の業をなし、特利を思念、休時なく、菩提にすすむ事、叶わず。無念の到りなり。方便を垂れたまえ」といったのに対して、正三は、利益を得ることを否定せず、「まず特利の益すべき心づかいを修行すべし[17]。」といいその道は「一筋に正直の道を学ぶべし[18]」と説いた。

この「正直」こそ、正三の思想の原則である。ここで出てきた「正直」の概念は次にみる石田梅岩においても重要な概念である。すなわち、商人が利益を得ること自体は、人の道に反するものではないが、その利益は正直な手段によって得られたものではないといけないとする思想である。

正三は農工商それぞれに成仏の道を説いた[19]。これらは一言でいえば「世俗の業務は、宗教的修行であり、それを一心不乱に行えば成仏出来る」というものであった[20]。正三の考えによれば、農業は仏行であり、職人が一生懸命働けば、作られた品々が世の中に出回り、世のためになる。これも一仏の徳用であり、商人が重要と供給をつなげば、世の中が便利になると共に同時に自らも成仏出来るという考えであった[21]。

山本七平は石田梅岩登場前の、この正三こそ「日本の資本主義を作った人物」とまで位置付けている[22]。この世の中でそれぞれが自分の職業に専念し、そのことが仏道修行につながるという考え方は、その後の日本人の職業観に大きな影響を与えたことは間違いがない。

正三自身は出家して僧侶になった人物であり元々、僧侶ではなかったからであろうか、人間の存在について圧倒的大多数の人間は現実の働かざるを得ないものだと考えていた。そして、正三にとって、圧倒的大多数の普通の（現実に働かなければならない）人間にとって「成仏」（仏に成る）することは不可能なのか、出家した「職業宗教家」しか、仏に成る道は用意されていないのかということが大きな思想的問題であった。

もし仮に出家して、世俗から足を洗い、完全に仏道修行一本に絞った人間にしか救いへの道がないということであれば、仏の慈悲が誰にでも及ぶということではなくなってしまう。それでは仏教に限界があるということである。この問題に対して、正三は四民（士農工商）は日々、それぞれ自分の仕事に専念し、社会に貢献することことこそが成仏への道であると説いたのであった。

これらは後に取り上げる昭和の松下の産業人としての使命の「水道哲学」や現代の稲盛

---

15 山本七平『日本資本主義の精神』（2006年・ビジネス社）pp. 158－159。
16 前掲書p. 163。
17 前掲書p. 164。書き下しは筆者による。
18 前掲書p. 165。書き下しは筆者による。
19 前掲書p. 166。
20 前掲書p. 167。
21 前掲書pp. 167－168。
22 前掲書p. 149。

の、仕事を通じて人は人格を磨く修行をしているという考え方に通じるものであるといえよう。松下と稲盛については章を改めて考察する。

第２節　石田梅岩『都鄙問答』における「商人の社会的機能」

次に本節では石田梅岩について述べる。石田梅岩（以下、梅岩と略す）は今日では「石門心学」の開祖として歴史上に位置づけられている江戸時代の人物である[23]。貞享２年（1685年）に生まれ、延享元年（1744年）に亡くなった。梅岩は、丹波国桑田郡東懸村（現：京都府亀岡市）に百姓の次男として生まれた。元禄８年（1695年）、11歳で呉服屋に丁稚奉公に出て、その後一旦故郷へ帰った。宝永４年（1707年）、23歳の時に再び奉公に出て、黒柳家（呉服商と思われる）という商家に奉公した[24]。

これは、今でいう途中入社のようなものであったという[25]。人生50年で45歳くらいが定年の時代だから、今でいえば35歳くらいの入社というような感じだと山本七平は表現している[26]。つまり、梅岩は黒柳家へ奉公に入った時点で今日の言葉でいう「年功序列」からは外れていた[27]。この時期は元禄期の経済成長の終わった時代で、階級も固定化しつつある時代だったという[28]。この時代の商人は「士農工商」の中では最下級とされながらも「外見には日本国中武士の所領なれども、その実は商家の所領なりけり」（本多利明）というような実力を持っていた時代であったといわれている[29]。

山本七平によれば『世間見聞録』という本には「商人にはその極まりたる事もなく利益次第、欲次第、働き次第にて、風水の患もなく、年貢もなく、公役もなく、誠に当世にて上もなき勝手を得たるものなり」という状況が書かれているという[30]。つまり、商人には、武士が君臣関係、農民が土地と気候、職人が技術・技量に縛られているのに対して、「利益次第、欲次第、働き次第」という能力主義、自由競争の側面があった。

梅岩は自分の生涯を振り返って、生来の理屈ものであったと記しているように、徹底的にものを考えなければ気が済まないという人間だった[31]と伝えられている。梅岩は読書家であったが、初めから「学者」だったのではなく、今でいえば商店に勤める事務員兼セールスマンともいうべき身分であった。梅岩は片時も本を離さなかったといわれているが、具体的にどんな本を読んでいたのかは分かっていない[32]。当時流行した絵草紙や神道・儒学の本を読んでいたと考えられている[33]。

梅岩は商家で働きながら、いわば独学する中で、古今の書物を読み、自身の思想を深めて行った。本職は商家の番頭であったから「何々学派」につらなる人間ではなく、いうな

23「石門心学」という呼称は後世の人によるものである。
24 山本七平『日本資本主義の精神』（2006年・ビジネス社）p. 121。
25 前掲書p. 130。
26 前掲書p. 130。
27 前掲書p. 130。
28 前掲書p. 131。
29 前掲書p. 131。
30 前掲書p. 131。
31 前掲書p. 133。
32 前掲書p. 137。
33 前掲書p. 138。

れば、「町儒者」で今風にいえば、「町の評論家」的な存在であった[34]。この辺りは、その主著『都鄙問答』の中での「或る学者」との問答に当時の梅岩が職業学者からどのように見られていたかをみることができる。

梅岩の著作には神仏儒という当時の典拠からの引用が多いが、自分の思想を説明するために様々な文章を引用している。こういう方法を「断章取義」という[35]。梅岩は35歳の時に「人の人たる道」を悟ったとされている[36]。が、しばらくして、そのことに不安を覚え、町儒者のところに教えを請いにまわった[37]。そして、1727年に在家の仏教者小栗了雲に出会う[38]。そして、その小栗を師として一種の心的転回を経験した[39]。これが梅岩にとっての決定的な悟りの経験であった。小栗が60歳で亡くなる時に、梅岩は小栗から、自分が註を施した書物は全部やろうといわれるが、これを断り「われ事にあたらば新たに述ぶるなり」と答え、了雲もこの返事を喜んだという[40]。

了雲の亡くなった年、梅岩は45歳の時に借家の自宅で私塾を開いた。そして、私塾で、自らの考え方を儒学用語を使いながら説いた。その後、1744年に60歳で死去した[41]。

石門心学は、一般に石田梅岩を開祖とする倫理学の一派のことであると理解する向きもあり、そのように書かれた書物もあるが、決してそうではない。「石門心学」は梅岩の弟子である手島堵庵が梅岩を象徴として掲げながら、一般向けに再構築した思想である。梅岩がほとんど私塾でのみ活動していたのに対して、「石門心学」は紙メディアを駆使して、地域を超えた運動である。思想の内容も仏教や老荘思想の色彩の方が強く、学問というよりは社会啓蒙運動の色合いが強い。梅岩個人の後世への思想的影響は、昭和初期に石川謙の研究によって見直されてからであるといわれている。

「石門心学」は単に「心学」ともいう。当初は都市部を中心に広まり、次第に農村部や武士まで普及するようになった。江戸時代後期に大流行し、全国的に広まった。しかし、明治期には衰退した。ただし、心学を学ぶ「学舎」はなくなったという意味では明治に衰退したといえるが、本稿で詳しくみていくようにその「心学的なるもの」は近代化以降も日本の資本主義思想に脈々と影響を与え続けていく。

先に見たように、梅岩の思想は神道・儒教・仏教の三教を「断章取義」したものであった。その最も尊重するところは、正直の徳であるとされる。これは正三と同じである。

梅岩の思想は『都鄙問答』や『倹約斎家論』と死後に門弟たちによって編纂されたという『石田先生語録』にみることができる[42]。

本稿本章においては『都鄙問答』の中の議論を詳しく見ていくことによって梅岩の思想を確認したい。ここも本来であれば、日本古典文学大系97『近世思想家文集』（岩波書店、

---

34 山本七平『日本資本主義の精神』（2006年・ビジネス社）p. 138。
35 前掲書p. 138。
36 前掲書p. 142。
37 前掲書p. 142。
38 前掲書p. 142。
38 前掲書pp. 142－143、柴田実『石田梅岩』（1962年・吉川弘文館）pp. 37－39に詳しい。
39 山本七平『日本資本主義の精神』（2006年･ビジネス社）p. 144、柴田実『石田梅岩』（1962年･吉川弘文館）p. 56。
40 柴田実『石田梅岩』（1962年・吉川弘文館）p. 55。
41 前掲書p. 55。
42 山本七平『勤勉の哲学―日本人を動かす原理・その2―』（平成20年・祥伝社）p. 196。

1966年）所収の『都鄙問答』から引用すべきであるのが 、石川謙『石田梅岩と「石門心学」』（1968年・岩波新書）からの引用であることをお断りする。

『都鄙問答』は梅岩の現した心学書で、四巻二冊からなっている[43]。梅岩の講義を整理・編纂し、問答形式で記述したものである。都とは都会、鄙とは田舎のことである。この本では、田舎の人が出て来て、都会の梅岩に質問するという形式をとっている最初の「都鄙問答ノ段」が書物全体の題名になった[44]。

享保14年（1729年）、梅岩はこれまで積み重ねてきた思索と修行によって悟達した人生哲学・実践論理を布教するため、京都車屋町で開講したが、その後も思想の幅を広げ奥行きを深めることに努め、また有為な門弟が増加した。そのため、月に三度の月次会（師が毎回題を出しこれをもとに各人が答案を作り討論する）が盛んになり、この折の材料をもとに書物を作成することになった[45]。

『都鄙問答』は元文３年（1738年）有馬温泉で門弟数人と討議を重ねて稿を練り、京都に帰った後にさらに高弟たちの意見を参酌しつつ推敲し、翌年に脱稿・出版された[46]。

『都鄙問答』は田舎から出てきた人や商家の手代、学者などと梅岩の議論の記録である。最初の「都鄙問答ノ段」では田舎から出ていた人が京都の梅岩を訪問し、心にわだかまる疑問を率直に質問し、梅岩がこれに答えてゆく形式を採っている[47]。四巻十六段より構成。第一巻は、向学の志、人の本性を知ることを眼目とする[48]。第二巻は、神道や仏教について、互いに相反するものとして批判しあうのは誤解であり、双方とも、修養の助けになると説く[49]。

中心理論の展開は巻三の「性理問答ノ段」で行われ、心の中軸となる「性」を知り、これを日常の生活の中で実践することの重要性を説く[50]。そして、士農工商の四民平等を説き、それぞれの道を社会生活に即して平易に諭している。第四巻は医学や信仰の問題、借金に至るまでの身近な問題についての問答である[51]。本書は心学運動の宝典となり、後世の道義思想に与えた影響は大きいものだった。

---

43 石川謙『石田梅岩と「石門心学」』（1968年・岩波新書）pp. 31－32
44 前掲書p. 35。
45 前掲書 pp. 78－79。
46 柴田実『石田梅岩』（1962年・吉川弘文館）pp. 87－88。
47 石川謙『石田梅岩と「石門心学」』（1968年・岩波新書）pp. 30－33。
48 前掲書pp. 30－33。
49 前掲書pp. 30－33。
50 前掲書pp. 30－33。
51 前掲書pp. 30－33。

『都鄙問答』の構成は以下の通りである。

『都鄙問答』に設けた課題の分類（図）

課題（テーマ）	段の数	全編の総文字数に占める割合	段の名称
性理の原理	2	28.98%	都鄙問答ノ段（巻之1）、性理問答ノ段（巻之3）
具体的な題目ながら性理の説明を主としたもの	3	11.40%	播州ノ人学問ノ事ヲ問ノ段（巻之1）、学者行状心得難キヲ問ノ段（巻之4）、或人天地開闢ノ説ヲ譏ノ段（巻之４）
孝	2	12.28%	孝ノ道ヲ問ノ段（巻之1）、或人親ヘノ仕ノ事ヲ問ノ段（巻之2）
職業・職分に即する道	5	36.84%	武士ノ道ヲ問ノ段（巻之1）、医者ノ志ヲ問ノ段（巻之4）、商人ノ道ヲ問ノ段（巻之1）、或学者商人ノ学問ヲ譏ノ段（巻之2）、或人主人行状ノ是非ヲ問ノ段（巻之4）
儒仏における一致点・差異点	7	6.14%	禅僧俗家ノ殺生ヲ譏ノ段（巻之2）、浄土宗ノ僧念仏勧ノ段（巻之4）
神詣に関する習俗	5	4.39%	鬼神ヲ遠ト云事ヲ問ノ段（巻之2）、或人神詣ヲ問ノ段（巻之4）

出典：石川謙『石田梅岩と「都鄙問答」』（岩波新書・1968年）p. 31の表を参照。一部筆者が表現を変更した。

一般的に石田梅岩は商人道徳を説いた人物として認識されている。だが、上の『都鄙問答』の構成をみても分かるように、梅岩は商人の道徳のみを説いたのではない。『都鄙問答』は、心とは何かを論じた、「性理問答ノ段」と社会生活の中で各人が行うべき道（職業・職分に即する道）を説いた段（５つ）の大きな二本柱から成り立っている[52]。このうち、職業は、「武士」、「医師」、「商人」の三つに分かれている。

このうち、武士と医師については梅岩は自分自身は経験がないから分からないということで、簡単に記している（二段をあわせて６丁。１丁は２ページのこと）が商人については三段、36丁に渡っている[53]。この分量の多さが、今日、梅岩をもっていて商人道徳を説いた人物として世に知られている理由である。

本稿においては、梅岩の『都鄙問答』のうち、商人の道徳について語られた部分のみに焦点を当ててみていきたい。

まず、「巻之一　商人ノ道ヲ問ノ段」の問答からみていく。行文は「或商人曰」と「答」の一双からなる問答体で、その問い手は門人の一人であったと考えられている[54]。

「売買を、つねにわが身の仕事としながら、商人の道に叶うにはどうしたら良いか、しっかりと掴めません。何を主にして売買渡世をしたら良いでしょうか」という趣旨の問いに

52 石川謙『石田梅岩と「石門心学」』（1968年・岩波新書）pp. 31－32。
53 前掲書p. 32。
54 前掲書p. 157。

対して、「商売というものの始めは、その昔、余りある品物を、不足する品物と交換して、たがいに融通しあったのが本である」とまず商売の根本的な機能、役割を説いた[55]。

その上で、「商人は勘定くわしくして、今日の渡世をするものであるから、一銭の銭といえども、軽く取り扱ってはならぬ。詳しく正確に取り扱って富をなすのが商人の道である」と説いている[56]。

そして、「富の主は天下の人々なり。主の心も我が心と同じきゆえに、我が一銭を惜しむ心を推して、売物に念を入れ、少しも粗相にせずして、売り渡さば、買人の心も、初めは金銭惜しと思へども、代物の能きを以て、その惜しむ心自ずから止むべし。惜しむ心を止め、善に化するの外あらんや」[57]という。良い品を正しい値段で売りさばく商家の方法が行き届けば、買い手の方にも不安な気持ちが消えて、快く買うことができる。快く売り快く買うことができれば、互いに信頼でき、それだけでも住みよい世の中になるというのが梅岩の願いだった。そうなってくると商取引は、

「天下の財宝を通用して、万民の心をやすむるなれば、『天地四時流行し、万物育（やし）なわるる』と同じく相合（かな）はん。かくの如くして富山の如くに至るとも、欲心とはいふべからず」[58]。

というものになってくる。この頃は、将軍吉宗の時代だったが、吉宗を始め諸侯たちも、学者、識者たちも重農抑商主義に傾いていた。支配者がそういう方向に傾かなければならないほど、商業の力が台頭してきた時代であったとも考えられるが、梅岩はこれに反対し商業尊重論を展開した[59]。

この点が、やがて発達して来た近世商業資本主義に対して、理論上の基礎を打ち立てたものとして、今日、内外の経済史の研究家などから評価されているところである。

つづいて、「巻之二　或学者、商人ノ学問ヲ譏ノ段」の問答についてみてみよう。梅岩は、当時の商人の役割を積極的に評価し、益々、商業が盛んになる事を望んだが、当時の商人の不道徳的な商売ぶりには警告を与えた。その根底にあった考え方は、商人も又学問を修めて正義の観念を身につけるべきであるというものだった。

この場合の「学問」とは、特定分野の知識のことではなく、広く人の生きる道のことで、具体的には「聖人の学」すなわち儒学を指す。もう少し、広く解釈すると今の言葉でいうと、アカデミックな意味での学問ではなく、一般教養や今日の言葉でいう「人間学」を指すものと考えて良いであろう。そして、その教養、人間学は広く、社会一般で現実に生きる中での心構え、ものの見方、行動規範などを含むものである。

この点については、「巻之二　或学者、商人ノ学問ヲ譏ノ段」に詳しく述べられている。この段では「或る学問」を問答の相手として、前半では天地と人間の本質について理解した上で、１．学問の至極は、宋儒[60]の心をもって孔孟（孔子・孟子）の心を知り、孔孟の心によって天を知ることである。２．文字の発明以前から名（言葉）があり、名のつく以

55 石川謙『石田梅岩と「石門心学」』（1968年・岩波新書）pp. 157－158。
56 前掲書p. 158。
57 前掲書p. 158。本稿では筆者が原文の片仮名を平仮名に直し、漢字の送り仮名も一部現代風に改めた。
58 前掲書p. 159。
59 前掲書p. 159。
60 具体的には中国宋の時代に発展した儒学である朱子学を指す。

前に道があった。文字や名にこだわらずに、道を求めるのが学問である。３．理は体であり、命は用である。理は普遍であるが、命はたえず変化するというような課題について論じている。文字を離れて道の本体を自得するような修行法を説いた[61]。

このことを前提にした上で、問答は、商人の生活上の倫理に入って行く。次のような問答が続く。

「或る学者」が「お前は性理を知れば、時の宜しき（よろしき）に適うというが、それは我が為に良いのか、他人の為に良いのか」と尋ねた[62]。これに対して梅岩は「双方ともに良いということである」と答えた[63]。ここから、具体的な日常での出来事に対するさばき方が問題になって来た。

また、「或る学者」が「双方ともに宜しいなどということは、有り得ない。例えを以て話してみる。木綿一疋を買い取って、お前と私とで分けるとする。お前も織りだしの良い所を望むし、私も同じ所を望む。お前に良ければ私に悪い。また、奉公人を召抱えて、役目を振り当てるのに、同じ日に来た同年輩のものを、同じ方面の役目につける時にも、一方を上に立て、一方を下におくより他に途があるまい。上に立った方は良かろうが、下におかれた方は不満であろう。こうした例から見ても双方共に善いことはありえまい」と反論してきた[64]。

それに対して梅岩は、まず奉公人の問題に対しては、「その奉公人が、双方とも同じような器量ならば、門口を先に入った者を上に立てるがよい。器量に違いがあれば、器量のすぐれた方を上に立てる。これは天の命ずるところであって、私の裁量によることにはならない。時の宜しきに適う所以である」と答えた[65]。

つづいて、木綿を分ける問題については、返答に及ばぬ、と答え、それに対してどうしてかと問われ、

「孔子も『己が欲せざる所を人に施すことなかれ』といっている。我が否（いや）と思うことは他人も嫌うものである。わたしがその木綿を分ける時には、お前に織りかけの良い方を渡そう。お前が分けるならば、よい方をわたしに渡すに違いない。また、お前の方へ織りかけの良い方をとって、私に奥の、悪い方を渡したとしても、世話をしてくれるのだから、無理もあるまいと私が思い直す。このように考え方次第では、どちらの場合でも、『よい』ことになる。お前に善い方を渡せばお前も喜ぶが、わたしも『義を以て仁を養う』ことが出来たと喜ぶ。双方ともに善いことではないか」という風に答えている[66]。日常生活でよくあるようなことを例にとって、その治め方を論じている。梅岩の思想は、毎日、生活する中で起こる利害の感情を、もう一段高い「義」の立場に昇らせて考え直そうとするものであった[67]。

しかし、相手の「或る学者」は「みすみす損をするのを喜んで、義というのはどういう

---

61 石川謙『石田梅岩と「石門心学」』（1968年・岩波新書）p. 161。
62 前掲書p. 161。
63 前掲書p. 162。
64 前掲書p. 161
65 前掲書p. 162。
66 前掲書p. 162。
67 前掲書p. 162。

訳か」とさらに質問してくる。これに対する梅岩の答えは、

「孟子も『君子は生をすて義を取る者なり』と玉う。君子は命を捨て義を取る。木綿は軽きことなり。たとい、一国を得、万金を得るとも、道にたがはば、何ぞ不義を行はなん。外物の損をなし、心を養ふて利を得。この外に勝る事何かあらん」[68]というものだった。

ここで梅岩は、商人の道をはるかに超えて、人間そのものの道、天の道を説いている。「或る学者」はもう一度、商人の立場に戻って、

「財宝を捨てて、義を尊ぶというのならば、不義を嫌って、利益になる事を一切しないのか」と聞いた[69]。梅岩は「不義をすれば心の苦しみとなる。その苦しみを離れる為に修める為の学問であるから、不義は決してしない」[70]といった。こうなると学問（人間学・精神修養）と商人の働きは果たして両立するのかということが議論のテーマとして浮かびあがってきた。

「或る学者」との問答は商人に商人の道があるかないかの問題、商人の得る利益、利潤は社会の通念に背くか背かないかの問題に及んできた。

「或る学者」は、梅岩に、「商人は常に、詐り（いつわり）を言って利益を上げるのが仕事である。してみると学問（人生哲学としての学問）とは両立しないはずであるのに、お前のところには商人が大勢来ているそうだ。お前は相手次第でそれに合せて教えているのだから、孔子のいわれる『郷原にて徳の賊（人からよく思われようと骨を折っているもの）』とはお前のことである。お前は人をごまかし自分の心を欺く小人である。門人はそのことを知らないのだ。お前も学者の一人と思われているのは、恥ずかしいことではないか」と質問してきた[71]。

梅岩は「お前のいうような疑いは、世間の人々ももっているらしいが」といった上で「総べていえば、道は一つなり。然れども士農工商ともに、各々その行う道あり。商人は言うに及ばず、四民の外乞食までに道あり[72]」と答えた。すると、乞食にも道があるのかと或る学者が聞き、さらに、むさぼることことにしている人に、無欲を説く学問を教えるのは、猫に鰹節の番をさせるようなものだ、つじつまの合わないことお前は曲者ではないかと繰り返した[73]。

すると梅岩は「商人の道を知らなければ、むさぼることに努めて家を亡ぼす。商人の道を知ると、欲心を離れ、仁心を以て勉め、道に合って栄えるのが、学問の徳である」と答えた[74]。すると「或る学者」は、「では、物に利をとらず、元金で売り渡すように教えるのか。利欲のない商人など、聞いたことない」と反論した[75]

それに対して今度は、梅岩が「それでは聞くが」と問い[76]、「君に仕えるもので、禄を受けずに仕えるものがあるだろうか」といった[77]。それに対して学者は「それはあるまい。

---

68 石川謙『石田梅岩と「石門心学」』（1968年・岩波新書）p. 163。
69 前掲書p. 163。
70 前掲書p. 163。
71 前掲書p. 164。
72 前掲書p. 165。
73 前掲書p. 165。
74 前掲書p. 165。
75 前掲書p. 165。
76 前掲書p. 165。

孔子・孟子といえども『禄を受けざるものは、礼に非ず』といわれている。受ける道があって受ける禄は、受けたからといって欲心とは言わぬ。」という問答をした。それに対し、梅岩は商売によって受ける利益の意味について説明した[78]。

そして「商人の買（売）利は士の禄に同じ。買利なくば、士の禄なくして事ふるが如し」という有名な主張をした[79]。これは、梅岩の言葉で一番有名なもので、一般に商業の社会的意義を日本の思想史上初めて明らかにしたものと捉えられている。それまで、士農工商の身分制度の中で、一番下におかれ、利益を上げることを卑しいと見なす風潮もあった中で、商人の利益と武士の禄は同じものだとしたのは画期的なことであった。だが、梅岩は、同時に売買利益を得るための心構えと基準が大事だということをも説いていく。

心構えの方では、商売をするには「真実」が大事でこの真実こそが商人の命だと主張した。この真実とは品物の品質と値段の付け方に対する正直さのことである。例として煙管（キセル）一本でも買う時には品の善し悪しは見えるからいろいろ言いまわして法外な値段で売るのは良くない、ありのままにいうのが良いと述べている[80]。そして、ありのままをいえば、正直者であるから信用される。そうなれば普通にしていても、人一倍、品物がさばけるということを自身の経験から語っている[81]。

そして、ここで「この味わいは、学問の力がなくては、知られざる所なり。然るを商人は学問はいらぬものと言いて嫌い用いざるは、如何なることぞや」と述べ[82]、真正面から商人こそ学問の必要性があるということを説いた。繰り返すが、ここでいう「学問」の意味は、今日の言葉でいう、専門の知識や研究成果を知るというようなことではなく、人として生きるための道のことである。具体的には仏教・儒教・神道・老荘思想などから導かれる人間観などのことである。梅岩は、これらの今日の言葉でいう倫理・道徳に基づく人間学は商人にこそ必要だと説いたのである。

すると、或る学者は、「世間の諺に、商人と屏風とは、まっすぐでは立てぬとあるがそれはどういうことか」と聞いてきた[83]。

これに対して梅岩は強く反駁して、屏風は少しでも歪みがあればたたまれない。だから地面平らかでなければ立つことはできない。商人もそれと同じで、正直でなければ人と並び立って通用することはできないと述べた[84]。そして、

「屏風と商人とは、直なれば立つ。曲がめば立たぬ」ということを世間では取り違えているのだ、と続けた[85]。そこで、或る学者はその「直（スグ）」とはどういうことなのかと重ねて聞いてきた[86]。梅岩はものを売って利を取ることの正しさについて具体的に説明することに努めた。

---

77 石川謙『石田梅岩と「石門心学」』（1968年・岩波新書）p. 165。
78 前掲書p. 165。
79 前掲書p. 165。
80 前掲書p. 166。
81 前掲書p. 166。
82 前掲書pp. 166－167。
83 前掲書p. 167。
84 前掲書p. 167。
85 前掲書p. 167。
86 前掲書p. 167。

「商人は左の物を右へ取り渡しても直（すぐ）に利を取るなり。曲（ゆがみ）にて取るにあらず。口入ればかりする商人を問屋という。問屋の口銭を取るは､書付を出し置けば、人皆これを見る。鏡に物を移すが如し。隠す所にあらず。直に利をとる証なり。商人は直に利をとるによって立つ。直に利を取るは商人の正直なり。利を取らざるは商人の道にあらず」といい[87]、商人が商売をする営みから利益を取るのは天下の大道であって、つつみ隠す必要もないし、恥ずるところもない。が、どのような割合で利潤を得るのが正しいという問題になると、一口には言いきれない難しさがあると答えた[88]。この部分について或る学者が聞いた[89]。

「天下一等（世間全部と同じように）に、元銀はこれほど、利はこれほどと、極みあらば然るべし。それに偽りをいい、負けて売るはいかなることぞ」これに対して梅岩は、

「売買は時の相場によって、百目で仕込んだものを、九十目でしか売れない場合もあって、これでは元銀に損が行く。だから百目の物を、百二、三十目にも売る事もある。相場の上がる時は強気になり、下がる時は弱気になる。これは時の勢いであって、商人が私に左右しているものではない。今朝まで一石一両で売っていた米も、急に九斗一両に値上がりすることもあって、小判は下がり米は上がる。米一石が一両相当で一人一年分の食料というのが享保時代の大雑把な概算だった。この逆に小判が上がって米の下がる場合もある。天下第一の売り物米でさえこのように上がり下がりがあるのだから、その他万の商品の相場に、狂いのあるのは当然である。だから元銀はこれほど、利はこれ程と釘付けにすることは出来ぬ」と説いた[90]。

このように或る学者の疑問を退けた梅岩は、これも偽りというならば、売買とか取引仕事自体が止まってしまい、そうなれば商人は生きて行けなくなって、農か工に転業する外なくなるが、そうなると財宝を通わせるものがなくなり、天下万民が困難な状況になると述べ、近世の社会機構の根本に触れて行った。

さらに梅岩は「士農工商は、天下の治まる相（たす）けとなる。四民かけては助けはなかるべし。四民を治め玉うは君の職なり。君を相くるは四民の職分なり。士は元来、位ある臣なり。農人は草莽の臣なり。商工は市井の臣なり。臣として君を相くるは臣の道なり。商人の売買するは天下の相なり」と述べている[91]。

このあたりは梅岩が当時の社会機構のあり方を理想的に述べている部分である。商人が売買によって利益を得ることの合理性や、武家の俸禄のように釘付けになっていないことへの梅岩の説明は次のように続いていく。

「細工人に作料を与ふるは、工の禄なり。農人に作間を下さることは、これも士の禄に同じ。天下万民、産業なくして何を以て立つべきや。商人の売利も、天下御免の禄なり[92]」と述べ、利は商人の禄であるのに、士農工と違って商人が禄を受けることばかりを欲心といい、道を知るに及ばざるものというのは筋が立たないと述べた[93]。そして、

87 石川謙『石田梅岩と「石門心学」』（1968年・岩波新書）p. 167。
88 前掲書pp. 167－168。
89 前掲書p. 168。
90 前掲書p. 168。
91 前掲書p. 169。
92 前掲書p. 169。

「我が教ゆるところは、商人に商人の道あることを教ゆるなり。全く士農工のことを教ゆるにはあらず[94]」と述べ、商人の道のあり方に関する問答を終結させた。商人に商人の道があることを教えることに梅岩の使命感があったことが読み取れる。

つづく、「巻之二　或学者、商人ノ学問ヲ譏ノ段」の問答では、商人が学問を修めないところからきた、今日の商人の不道徳な振る舞いを指摘する場面に入る。不道徳の最たるものは二重の利を取ることであった。学問のないところから二重の利を取るのを才覚のように思い誤って恥じとしない商人が多いということを梅岩は批判している[95]。

梅岩は学問を根底においてこそ、商人社会が一つの社会としてまとまる軸もでき、商人が商人に安住する基盤も出来ると考えていた。

また梅岩は、五倫五常の道は、天下国家を治める原則だが、お互いの家を治めるにもこの原則が存在していると考えていた。梅岩は、一家を治めるのも一国を治めるのも仁を本とし、義を重んじなければならない点には変わりはないといった一般倫理も説いた。そして、この外に特に商人の心得があるとして、まず、一事によって万事を知ることが必要だと述べる。そして、商人と武士を比較して、武士が俸禄を賜る主君のために骨身を惜しまず仕えるように、商人に俸禄をくれるのはお得意先（買い手）だから、お得意先に惜しみなく真実を尽くさねばならないと主張した。そして、こうすれば「渡世に何ぞ、案ずることあるべき」梅岩は述べる[96]。

これを裏側から「一升の水に、油一適入れる時は、一面に油の如く見ゆ。ここを以てこの水用に立たず。売買の利もかくの如し。百目の不義の金が九百目の金を皆不義の金にするなり」といっている[97]。

「巻之四　或人、主人行状ノ是非ヲ問フノ段」では、商人生活の改善について述べられている。この段では、ある富裕な商家に勤める手代が先代の親方と今の主人の生活ぶりの違いを比較しながら、今の主人のやり方が現代の風俗に馴染んでいないのではないかという事を指摘して梅岩の考え聞くという形式になっている。当時の緩みきった生活風俗を正すには、人方ならぬ英知と勇気を要するということをこの主人の生活ぶりから語ったものとも見られる[98]。

まず、手代が次のように問う。

「先代は世上相応の楽しみをし、少しは奢侈（しゃし）にふけったので、借金も出来てしまったが親譲りの財産があり、無理に返せというようなものでもないので、借金をもっていても財産をもっているのと同じようなものでした。いってみれば使いどくです。一生、そのような生活をつづけ果報者で終わりました。これに対し今の主人はお金には何の不足もないのですが、溜めるばかりで楽しむ事もしません。これでは金銀の番をするだけで、貧乏人と同じです。どちらの生き方が宜しいでしょうか」[99]。

---

93 石川謙『石田梅岩と「石門心学」』（1968年・岩波新書）p. 169。
94 前掲書p. 170。
95 前掲書p. 170。
96 前掲書p. 173。
97 前掲書p. 174。
98 前掲書p. 176。
99 前掲書p. 177。

これに対して梅岩は、第一にお上が倹約を進めていると説き、次に「奢れるものは久しからず」の言葉を引きあいに出して、天下国家を亡ぼした平清盛、北条高時、秦の始皇帝らの名前を上げた。その上で、先代は「奢りによる楽しみ」を求めたから借金をして亡くなったが、今の主人は父の借金を返し、家業にいそしんでおられる。どちらの生き方が正しいか考えたら分かるだろうといった[100]。

しかし、手代が、

「そうはいっても倹約にも程度がある。先代は華美な衣服を好まれたのに、今の主人は木綿の服をきて日雇のような格好をしている。主人ほどのお店（たな）の主にしては酷過ぎないか」と聞いた[101]。

それに対して、梅岩は、

「先ず汝が心に大なる奢りあり。如何となれば、同じ下々にて我と日傭取り（ひようとり）は格別なりと思う。これ即ち彼をいやしめ我をたかぶる奢りなり。農工商は一列に下々なり。然るに日傭取りと我等如きと何程違いあらんや。その賤しきとみるは心せばし」といって、まず、この手代が日傭取りを賤しいと思っているその心が間違っていると批判した[102]。

次に手代が、

「主人は折々、普請の仕事の手伝いや、手代の代りを勤められるが、主人の身でありながら、こんなことまで手を出すのはどう思うか」また「主人は算用の事にこまかで財を散らすことを嫌い、奉公人にしても、きらびやかに着飾るものが気に入らず、質素にして粗末な着物を着ているものを喜ぶ。だからと言って給料を値切るでもなく、渡すものは気前よく渡す。つじつまが合わないではないか」と聞いてきた[103]。

これに対して梅岩は、「親方の心入実に尤も至極せり」といっている[104]。

梅岩は「勤勉にする」、「倹約する」、「施行（貧民救済）する」を三つの要としていたから、この主人のことを非常に褒めた。この項では「能く貯へ、能く施す、今の親方は学問を好まるとは聞かざりしが、たとい、一字も学ばずといえども、これぞ誠の学者ならん。先ず人は、天地物生ずるの心を得て心とするならば、人物をはぐくみ養うをもって要とす[105]」といい「貧窮の人といえども、一人飢ゆる時は、直に天の霊を絶つに同じ。この故に聖人は、民を養うを以て本として玉う」とも述べている[106]。

第３節　梅岩思想の歴史的な意味合い

前節でみてきたように、梅岩は人の生きる道を仏教・儒教・神道・老荘思想から説いた（「性理ノ段」）後に、職分ごとの道を説いた。その中で、特に力を入れて説いたのが商人道であった。梅岩は、それまで商人が富を貯めることが批判的に見られてきた中で、正し

100 石川謙『石田梅岩と「石門心学」』（1968年・岩波新書）p. 177。
101 前掲書p. 177。
102 前掲書p. 178。
103 前掲書p. 178。
104 前掲書p. 179。
105 前掲書p. 180。
106 前掲書p. 180。

い売買によって得た富が積んで山のようになってもそれは非難されるべきではないと主張した。しかし、一方で、その富は自身の安楽の為に蓄えるのではなく、貧しいものを救助するために使われるべきだとした。これが梅岩以前の富を貯めることへの観念と梅岩の考え方の違いであった。

また、梅岩は商人は勤勉で、倹約をして、そして施行（貧民救済）に勤めなければならないとした。こうした徳目は、商人が商人の道を行って富を蓄える所以でもあったが、商人社会そのものを育て上げようとした意図や構想を提唱したところに梅岩の学問のもつ意味があった。

天から与えられた人間の本性を、地上の現実の毎日の中生活の道徳に移行させるための媒介として「形に由るの心」を描き出し、それを把握する方法を提示したのが梅岩哲学の前半分の体系だった。

ここでは、単に認識するのではなく、実践することが求められる。特に梅岩が重視したのは、この「認識を実践する」という部分であった。その実践する力を学びとるには、書物によって、文字を超えて、書物の心を読む学習法と、文字を離れて、人生や天地なりの実相に迫る修行法が必要だとした。

梅岩にとっては、仏教も儒教も神道も、老荘思想も心の磨種（とぎくさ）であって、結局、「心を得る」、「性を知る」というのが目標であって、様々な思想はそのための道具であった。

梅岩は見てきたように、そもそも、「人間とは何か」を考えた思想家であった。今日、我々がよくいうような、「日本資本主義の精神」を最初から考えた思想家ではなかった。これは、あくまでも思想史的に後の人がそう位置づけただけのことである。石門心学という呼称も後世の人によるものである。梅岩が力を入れて説いたのは、それぞれの職分にある人々が、その仕事なりに、それぞれ「勤勉」に働き、得た利益を「施行」するということであった。

梅岩自身の死後、弟子の手島堵庵によって再編された石門心学運動は全国に飛躍的に広がって行った。梅岩が生きていた時以上に広がり、幕末（19世紀中ごろ）に至るまでの150年間、それも四民全ての階層、場所的にも全国に心学を学ぶ塾舎ができて行った。婦女幼童にも大きな影響を与えたという。梅岩の思想は、商人階級が台頭してきた中で、それに対する反発として出てきた為政者や学者の重農主義、商人悪玉論に対して、商人の社会的存在価値を説くと共に、商人が社会から批判を受けることも理解した上で、商人の果たす社会的使命を明らかにしたといえる。

確認したように、梅岩にとって一番重要な人生上の問題は、それぞれの人々が内面的な修養によって「性を知る」ことなのであったが、商売や社会と商人との関係についていえば、特に強調しているのは「勤勉にする」、「倹約する」、「施行（貧民救済）する」ことの重要性である。利益（富）は否定されるものではない。商人の利益は武士の俸禄と同じであるというのは画期的な思想であったが、同時にその富そのものは、社会からかすめ取ったものであってはならないということを力説した。

「商人の道を知らなければ、むさぼることに努めて家を亡ぼす。商人の道を知ると、欲心を離れ、仁心を以て勉め、道に合って栄えるのが、学問の徳である」[107]との『都鄙問答』にみられる言葉は、今日風にいえば、人間としての道を修めない、教養のない経営者が貪

ることによって社会からかすめ取った利益と、社会に貢献した見返りとしての利益を混同してはならないということへの戒めと捉えることができよう。

第２章　渋沢栄一と『論語と算盤』

第１節　渋沢の生涯

本章においては近代日本資本主義の父と呼ばれる渋沢栄一（以下、渋沢と略す）の思想について概観する。石田梅岩が近代化以前の人物であったのに対し、いうまでもなく渋沢は近代化以降に主として活躍した人物である。その意味で梅岩と渋沢をそのまま同じ尺度で比較することは不可能である。本章においては日本の資本主義の勃興期を代表する人物として渋沢を取り上げ、渋沢の利益観、資本主義観、商業と倫理についての考え方を確認する。

渋沢は、いうでもなく明治の日本で我が国の近代化に尽くした人物で高名な実業家であるが、その思想の特徴は「論語と算盤」の融合といわれる。渋沢は実利と道徳の両方が大事だということを説いた。また、企業経営のみならず、教育や社会福祉の分野でも多大な貢献をした人物で、日本の近代史上欠くことの出来ない人物である。最初に渋沢の生涯を概観しておきたい[108]。

渋沢は、天保11年（1840年）２月13日、武蔵国血洗島村（埼玉県深谷市）に父・市郎右衛門、母・エイの長男として生まれた。幼名は市三郎という。渋沢家は藍玉の製造販売と養蚕を兼営し米、麦、野菜の生産も手がける大農家であった。母親のエイは非常に慈愛に満ちた女性だったといわれる。渋沢が後年、身寄りのない少年少女や老人のための東京養育院の院長として活動するなど社会事業家として弱者救済のための事業を行い続けた事や、女子教育にも力を入れたのは母、エイの影響があったと考えられる。

このような環境にあったために、渋沢には、一般的な農家と異なり、常に算盤をはじく商業的な才覚が求められた。渋沢も父と共に信州や上州まで藍を売り歩き、藍葉を仕入れる作業も行った。14歳の時からは単身で藍葉の仕入れに出かけるようになった。この頃、父と初めて江戸にでている。この時の経験がヨーロッパ時代の経済システムを吸収しやすい素地を作り出し、後の現実的な合理主義思想につながったといわれる。渋沢が初めて江戸に行った年は、米国のペリーが黒船を率いて浦賀に現れた年であった。

一方で渋沢は５歳の頃より父から読書を授けられ、７歳の時には従兄の尾高惇忠の許に通い、四書五経や『日本外史』を学んだ。剣術は、従兄弟の新三郎より神道無念流を学ぶ。18歳の時（1858年）には惇忠の妹千代と結婚、名を栄一郎と改めるが、文久元年（1861年）に江戸に出て海保漁村の門下生となった。時代は桜田門外の変で井伊大老が暗殺された年であった。また北辰一刀流の千葉栄次郎の道場（お玉が池の千葉道場）に入門し、剣術修行の傍ら勤皇志士と交友を結んでいった。その影響から渋沢は水戸学に影響を受け、尊王思想を抱くに至る。また、アヘン戦争のことを知り、攘夷思想に目覚めていった。

---

107 石川謙『石田梅岩と「石門心学」』（1968年・岩波新書）p. 165

108 本稿の渋沢の生涯に関する事実関係は、断りのない限り、主に渋沢研究会編『公益の追求者・渋沢栄一』（山川出版社・1999年）pp. 3－27「概観・渋沢栄一・九一年の生涯とその事績」（片桐庸夫）を参考にした。また、基本情報は、『公益の追求者・渋沢栄一』の「渋沢栄一関連年表」を参照にした。これに独自に筆者が渋沢の人生の転機が起こった時の世界情勢など調べて加筆した。

文久３年（1863年）、尊王攘夷思想をもっていた渋沢は、高崎城を乗っ取り、横浜を焼き討ちにして、幕府を倒す計画を立てた。しかし、これは、従兄弟の説得により中止した。このことは渋沢にとっては大きな挫折であった。しかし、この計画が実行されていればその後の渋沢の活躍はなかった。高崎城乗っ取り計画断念後、渋沢は京都に出奔した。京都の政情を把握するためだった。しかし、ここで以前に江戸で会ったことのある、一橋家家臣の平岡円四郎に出会い、その推薦により一橋慶喜に仕えた。

渋沢は、主君の慶喜が将軍となったのに伴い、幕臣となった。この時、渋沢は悩む。自分の仕える慶喜が将軍になったことにより、自分も幕臣になったのだが、このことによって倒幕運動が出来なくなったからである。それまでの渋沢は、尊王攘夷思想を抱き、倒幕派の人々とも密接に付き合い活動をしていたからである。渋沢は悩み、幕臣を辞めることも考えたたが、そんな、1867年（慶応３年）パリで行われる万国博覧会に将軍の名代として出席する慶喜の弟徳川昭武の随員として、フランスを訪問することとなった。

渋沢はパリ万博を視察したほか、ヨーロッパ各国を訪問する昭武に随行する。攘夷思想をもっていた渋沢がヨーロッパに行くことになったのである。ある意味ではこれは皮肉であったが、ヨーロッパを訪れた渋沢は大きな衝撃を受けて考え方に変化を起こした。攘夷論者であった渋沢はヨーロッパの食事、新聞、鉄道、地下鉄、ガス、銀行、ホテル、福祉施設などをみてそれらを熱心に学びとろうとした。

渋沢が攘夷論を持つに至ったのは外国経験がない時に、アヘン戦争でのイギリスのやり方を見たからであり、実際にフランスを中心としたヨーロッパに渡った渋沢は、これからの日本には何が必要かということについて考えていった。渋沢は攘夷から開国論者となり、合理主義思想に基づく近代化論者へと変わって行った。これは、渋沢は今後の日本のためには先進国の長所を学び、吸収するしかないと考えたためであり、変節でも矛盾でもなかった。

ヨーロッパで渋沢が興味を抱いたこと、感動したことは三つあったといわれる。一つは、銀行や企業が合本組織（今の株式組織）で事業を展開していることで、商売は国富の為に必要であると考えられていること、二つ目は、民間人と政治家や官僚が対等であること、つまり官尊民卑ではないこと、三つ目はベルギー国王に謁見した際に国王自らがベルギー製の鉄の購入を進めて来た事から感じた、ビジネスは倫理に基づいて行う限りは卑しいものではないと考えられていることだった。当時の日本は官尊民卑の風潮と商人は身分の中で一番したとされていた時代だったので渋沢はショックを受けると共に勇気づけられた。

この年に大政奉還が行われ、王政復古の大号令が出された。パリ万博とヨーロッパ各国訪問を終えた後、昭武はパリに留学したが、渋沢は、明治元年（1867年）に新政府から帰国を命じられ、11月に帰国した。帰国後は静岡に謹慎していた慶喜と面会してフランスの報告をした。その滞在中、渋沢は、慶喜から静岡藩に勘定組頭として出仕することを命じられる。渋沢は慶喜を尊敬しており少しだけ勘定組頭を務めた。

しかし、すぐに静岡藩勘定組頭の職は辞した。静岡藩が手持ちの資金を取り崩して財政運営をしていたのでこのままでは先はないと考えたことが一因であった。また、廃藩置県が行われることを予想しており、その時に静岡藩には余財がないので殖産興業を進める必要があると考えたことも一因であった。

そして、フランスで学んだ株式会社制度を実践するため、明治２年（1869年）１月に静岡にて商法会所を設立した。これは日本で最初の会社組織であった。今日でいえば、銀行機能と商事会社を併せ持ったようなものであり、静岡の有力な商人の協力によって資金を集めた。しかし、明治政府はできたばかりで有能な人物を探しており、渋沢は仕官を求められた。渋沢は当初、官吏には関心がなく大隈重信の所に断りに行ったが、逆に説得され、民部省租税正に任じられた。この組織は後に大蔵省になった。

渋沢は民部省改正掛（当時、民部省と大蔵省は事実上統合されていた）を率いて改革案の企画立案を行い、度量衡の制定や国立銀行条例制定に携わった。

この時の上司は井上馨（長州）だった。４年間で様々な才能を発揮した渋沢は薩長閥ではないが、明治４年（1871年）に大蔵大丞に任じられている。４年間の民部省、大蔵省時代に渋沢は伊藤博文（長州）、井上（長州）、西郷隆盛（薩摩）、大久保利通（薩摩）、大隈重信（肥前）、木戸孝允（長州）などの維新の元勲と交わり、その後、意見を述べることの出来る関係になったことと、金融制度を確立するために自ら銀行条例を作成したことは大きな収穫であった。

しかし、また転機が訪れた。渋沢の上司であった井上が予算編成を巡って、江藤新平（肥前）と対立した。この時、渋沢も大蔵卿となっていた大久保利通と予算のあり方を巡る考え方の違いで対立したのである。そして、明治６年（1873年）に井上馨と共に政府を辞め野に下った。野に下った直接的な原因は予算のあり方を巡っての意見の対立であったが、薩長藩閥政府に嫌気がさしていた事も大きな原因であった。この間、明治４年（1871年）には郵便制度が開始され、廃藩置県が行われ、明治５年（1872年）には新橋・横浜間に初めての鉄道が開通するなど日本は近代国家として急速に諸制度を整えて行った時期であった。

渋沢は、大蔵省退官後間もなく、官僚時代に設立を指導していた第一国立銀行（現：みずほ銀行）の総監役に就任した。以後は実業界に身を置く。また、第一国立銀行だけでなく、七十七国立銀行など多くの地方銀行設立を指導した。明治７年（1874年）には、東京会議所（前身は東京営繕会議所）の共有金取締を委嘱された。この年には政府を辞していた板垣退助や副島種臣らが「民選議院設立建白書」を左院に提出している。

明治８年（1875年）には第一国立銀行の頭取に就任。明治11年（1878年）には、東京商法会議所を設立し会頭に就任した。その前年には、日本が近代化して行く中での最後の内戦、西南戦争が起こっている。明治18年（1885年）には日本郵政会社が創立される。渋沢は後に取締役に就任。この年、内閣制度が整えられた。明治20年には日本瓦斯株式会社や、帝国ホテルの創立に関わっている。

他に渋沢が設立に関わった企業は、代表的なもので、東京海上火災保険、旧国鉄（現：JR）、日本郵船、東洋紡、日本製紙、王子製紙、秩父セメント（現太平洋セメント）、清水建設、東京電力、東京ガス、帝国ホテル、秩父鉄道、京阪電気鉄道、東京証券取引所、キリンビール、サッポロビールなどがある。大小様々な企業を入れると、500以上の企業の設立に関わったとされている。今日の目から見ると驚くべきことである。しかし、渋沢は自分が作った企業群を「渋沢財閥」とはしなかった。むしろ、その後、日本の経済界を担う財界人を育てていくことに力を尽くす。

渋沢は、明治22年（1889年）には東京深川区会議長などもつとめ、また、明治23年（1890

年）には貴族院議員になっている。渋沢、50歳の時である。ちなみに、明治22年には大日本帝国憲法が発布され、明治23年には教育勅語が発布されている。その後も50代から明治42年（1909年）に69歳で企業、諸団体の役員を辞任するまで、多くの企業設立に尽力した。

大正５年（1916年）には実業界から引退した。この年に『論語と算盤』が刊行されている。大正12年（1923年）に関東大震災が起こると、渋沢は大震災善後会創立に関わり副会長になり、寄付金集めに奔走した。企業経営の一線から引いてからも渋沢は様々な慈善事業には関わり続けた。渋沢は、東京市からの要請で養育院の院長を務めたほか、東京慈恵会、日本赤十字社、癩予防協会の設立などに携わり財団法人聖路加国際病院初代理事長、財団法人滝乃川学園初代理事長、YMCA環太平洋連絡会議の日本側議長などを務めた。大正14年（1925年）には、『論語講義』全２冊が二松学舎出版部から刊行された。

その後も渋沢は主に慈善事業、社会福祉の分野で精力的に活躍したが、昭和６年（1931年）91歳で亡くなった。昭和２年（1927年）には金融恐慌、昭和４年（1929年）には世界大恐慌が起こっており、渋沢が亡くなった昭和６年（1931年）には満州事変が起こっている。幕末から維新期、そして、明治・大正の近代国家として日本資本主義の黎明期に活躍した渋沢がちょうど亡くなった頃から日本は昭和の戦争に入っていく。渋沢はこの後の昭和前期の日本の戦争と、敗戦を見ることなくこの世を去ったが、激動の時代を生きた渋沢が最晩年、国際政治に荒波に巻き込まれていく日本をどのように見ていたのかは興味深いところである。

渋沢は、教育分野でも多くの功績を残している。商業教育にも力を入れ、明治８年（1875年）には商法講習所（現一橋大学）の設立に関わっている。他には、大倉喜八郎との関係で大倉商業学校（現東京経済大学）の設立に協力したほか、創立者大隈重信との関係で早稲田大学、創立者三島中洲との親交で二松学舎（現二松学舎大学）、野田（大塊）卯太郎　との誼で学校法人国士舘（創立者・柴田徳次郎）の設立に協力した。

このように渋沢は実業家として最も大きな業績を上げたが教育分野や社会福祉の分野でも多大なる貢献をし、1926年と1927年のノーベル平和賞の候補にもあげられた。

第２節『論語と算盤』にみる渋沢の思想

本節では渋沢の主著である『論語と算盤』[109]によって渋沢の思想を確認したい。本来は、渋沢の思想についての理解をするためには『青淵百話』は必読書であるが、本稿においては、時間的制約から『論語と算盤』のみを分析の対象とする。まず、最初に本の題名にもなった「論語と算盤は甚だ遠くして近いもの」からみてみよう。

「今の道徳によって最も重なるものとも言うべきものは、孔子のことについて門人たちの書いた論語という書物がある。これは誰でも大抵読むということは知っているがこの論語というものと、算盤というものがある。これは甚だ不釣り合いで、大変に懸隔したものであるけれども、私は不断にこの算盤は論語によってできている。論語はまた算盤によって本当の富が活動されるものである。ゆえに論語と算盤は、甚だ遠くして甚だ近いものであると終始論じておるのである。（中略）その富をなす根源は何かといえば、仁義道徳。

109『論語と算盤』は渋沢が実業界を引退した大正5年（1916年）に最初に刊行された。本稿では 、渋沢栄一『論語と算盤』（角川ソフィア文庫・平成20年）から文章を引用している。

正しい富でなければ、その富は完全に永続することができぬ。ここにおいて論語と算盤という懸け離れたものを一致せしめることが、今日の緊要の務めと自分は考えているのである[110]」。

この部分は、この本全体の題名になった、論語と算盤の関係について渋沢が述べている部分である。この本は昭和３年に出されたものだが、渋沢がおりに触れて行なった講演を10のテーマに分けて集大成されたものである。

この中で、渋沢は、世の中に論語というものと算盤というものがあるが、これは不釣合いのものに見えるが、自分は算盤は論語によって出来ていること、また、論語は算盤によって本当の富が活動されるものだということを述べている。言うまでもなく「論語」とは道徳のことであり、「算盤」とは経済のことを指している。

道徳と利益というものは相反するものではない、という考えが渋沢の思想の中心的なものである。一見、一番、遠いもののように感じられる道徳（論語）と経済（算盤）は近いものであるべきで、仁義道徳、正しい富でなければ、長続きしないということ渋沢は述べている。

渋沢が述べていた部分で筆者が特に重要だと考えるのは、「その富をなす根源は何かといえば、仁義道徳。正しい道理の富でなければ、その富は完全に永続することができぬ。ここにおいて、論語と算盤を一致せしめる事が、今日の緊急の務と自分は考えているのである」という部分である。

我々、今日の日本人が、犯しやすい最大の過ちは、企業の目的は利益を出すこと、と考えることである。利益はあくまでも「結果」で、まずは世の中全体の利益ということに叶っているか否かが重要であることを渋沢は説いている。

次に「士魂商才」についてみてみよう。

「士魂商才というものも同様の意義で、人間の世の中に立つには、武士的精神の必要であることは無論であるが、しかし、武士的精神のみに偏して商才というものがなければ、経済の上から自滅を招くようになる。ゆえに士魂にして商才がなければならぬ。その士魂を養うには、書物という上からはたくさんあるけれども、やはり論語は最も士魂養成の根底となるものと思う。それならば商才はどうかというに、商才も論語において充分養えるというのである。道徳上の書物と商才とは何の関係も無いようであるけれども、その商才というものも、もともと道徳をもって根底としたものであって、道徳と離れた不道徳、欺瞞、浮華、軽佻の商才は、いわゆる小才子、小悧巧であって、決して真の商才ではない。ゆえに商才は道徳と離るべからずものとすれば、道徳の書たる論語によって養える訳である[111]」。

ここの部分は、日本の伝統的なものの考え方であった「和魂漢才」（菅原道真）からヒントを得て、自分は「士魂商才」ということを提唱しているということを渋沢が述べた部分である。士魂はいうまでもなく武士の魂だが、商才は商売の才能のことである。ただし、ここで重要なのは、商才も元々、根底に道徳がなくてはならないと渋沢が考えている部分である。

---

110 渋沢栄一『論語と算盤』（角川ソフィア文庫・平成20年）p. 21。
111 前掲書p. 23。

士魂のみ（つまり平たくいえば精神論一辺倒）では人間は食べてはいけないから商才というものが必要だが、この商才は普通に今日、我々のいう「商売の才能」という意味ではない。勿論、「商才」だから、商売の才能という意味もあるが、根底に道徳があってこそ、本当の「商才」で士魂と商才とはい互いに補い合う存在であるというのが渋沢緒思想である。不道徳、欺瞞、軽佻の商才は小才子、小利口であって、決して真の商才ではないという。

次に資本主義と道徳の関係について述べた部分を「義理合一の信念を確立せよ」から引用する。

「余が平素の持論として、しばしば言う所のことであるが、従来、利用厚生と仁義道徳の結合が甚だ不充分であったために、『仁をなせばすなわち富まず、富めばすなわち仁ならず』『利につけば仁に遠ざかり、義によれば利を失う』というように、仁と富とを全く別物に解釈してしまったのは、甚だ不都合の次第である。この解釈の極端なる結果は、利用厚生に身を投じたものは、仁義道徳を顧みる責任はないような所に立ち至らしめた。余はこの点について、多年痛歎措く能わざるものであったが、要するに、これ後世の学者のなせる罪で、すでに数次述べたるごとく、孔孟の訓えが『義理合一』であることは、四書を一読する者のただちに発見する所である[112]」。

渋沢は本人自身が述べているように思想の背骨となっているものは『論語』を中心とする儒学思想が中心である。『論語講義』の末尾では和歌を多く取り上げられており、日本の神道の影響も強くは受けているが、渋沢が自身の思想を構築して行く上では、四書（『論語』、『孟子』、『大学』、『中庸』）を中心として儒学から多くの影響を受けていたということはいえよう。

渋沢は、前述の梅岩のように自分なりに神儒仏の三教をブレンドして自分の思想体系を完成させた（断章取義）のではない。だが、望ましい富についての考え方など、梅岩との共通性を見出すことも可能である。

第３章　松下幸之助の経営思想とPHP思想

第１節　松下の生涯

本章では、戦後日本を代表する実業家、松下幸之助（以下、松下と略す）を取り上げる。渋沢は現代に通じることをいってはいたが、同時代人という捉え方はできない。やはり歴史上の人物である。その意味で、松下は半分「歴史的人物」であるが、まだ半分「同時代性」も残してはいる。本章では、松下の半歴史的人物、半同時代人ということを念頭に入れてその思想をみていく。

松下が亡くなったのは、今から23年前の平成元年であるが、今日、なお、抜群の知名度を誇っている。松下は、一般には、一代で松下電器（現：パナソニック）を築いた「立志伝中の人物」として有名であるが、実業家としての活動のみならず、PHP研究所を設立し、PHP運動（PHPとは、“Peace and Happiness through Prosperity”という英語の頭文字をとったもの）を展開したことでも有名である。また、「政治が良くならなければ日本は良くならない」という信念の下、晩年は、財団法人松下政経塾（現在：公益財団法人）

112 渋沢栄一『論語と算盤』（角川ソフィア文庫・平成20年）p. 143。

を設立し政治家を始めとする次世代のリーダーの育成にも情熱を燃やした。最初にその生涯を概観する[113]。

なお、松下の事蹟について、より深い精密な記述を目指すなら、本来であれば佐藤悌二郎『松下幸之助　成功への軌跡』（PHP研究所・1997年）や北康利『同業二人　松下幸之助と歩む旅』（PHP研究所・ 2008年）などをも参考にすべきであるが、本稿においては、Ｊ・Ｐコッターの著作に依拠し、全体を通じて福田和也の著作を参考にしたことを断っておく。

松下は明治27年（1894年）11月27日、和歌山県海草郡和佐村千旦ノ木（現：和歌山市禰宜）に、政楠・とく枝の三男として生まれた。明治32年（1899年）頃、父の政楠が米相場で失敗し破産したため、一家で和歌山市本町一丁目に転居し下駄屋を始めた。しかし父には商才がなく店を畳んだため、尋常小学校を４年で中退し９歳で宮田火鉢店に丁稚奉公に出される。後、奉公先を五代自転車に移した。

この頃、松下は大阪に導入された路面電車を見て感動し、電気に関わる仕事を志し、16歳で大阪電燈（現：関西電力）に入社し、７年間勤務する。在職中に、簡単に電球の取り外しが可能な電球ソケットを考案する。当時の電球は、自宅に直接電線を引く方式で、電球の取り外しも専門知識が必要な危険な作業であったため、画期的な発明であった。大正６年（1917年）、大阪電燈を依願退職した。

大阪府東成郡（大阪市東成区）の自宅で、妻むめのと、その弟の井植歳男（戦後に三洋電機を創業して独立）、および友人二名の計五人で、同ソケットの製造販売に着手した。当時の電灯線電力は電球数に基づく固定料金制が主流だったため、次第に評判を取る。そして二股電球ソケット『１号国民ソケット』を考案し、創業２年目にしてヒット商品を作り出し経営が軌道に乗っていった。

事業の拡大に伴い、大正７年（1918年）に大阪市北区西野田大開町（現：大阪市福島区大開二丁目）で松下電気器具製作所を創業。電球ソケットに続き、カンテラ式で取り外し可能な自転車用電池ランプ（1925年から「ナショナル」商標を使用開始）を考案し、これらのヒットで乾電池などにも手を広げ、昭和４年（1929年）の松下電器製作所への改称と同時に「綱領・信条」を設定した。

昭和７年（1932年）に松下はこの年を「命知元年」と定めて、５月５日に第一回創業記念式を開き、ヘンリー・フォードに倣った「水道哲学」、「250年計画」、「適正利益・現金正価」を社員に訓示した。また、事業拡大のため門真市に本社・工場を移転した。当時門真市から枚方市にかけての地域は大阪市内から見て鬼門に当たるとして開発が遅れていたが、東北に細長く延びる日本地図を指して松下は「日本列島はほとんどが鬼門だ」と述べて本社の移転を断行した。昭和10年（1935年）には松下電器産業株式会社へと社名変更した。

第二次世界大戦中は、軍の命令で軍需品の生産に協力した。昭和18年（1943年）４月に松下造船株式会社を設立し、海運会社出身の井植社長の下で、終戦までに56隻の250トン

113 本稿の松下の生涯の部分は、主として松下幸之助『私の行き方考え方』（松下幸之助・1986年・PHP文庫）とＪ・Ｐ・コッター『幸之助論』（高橋啓訳・2008年・ダイヤモンド社）を参考にした。また、全体を通じて福田和也『滴みちる刻きたれば―松下幸之助と日本資本主義の精神―』PHP研究所･第一部（2001年）･第二部（2001年）・第三部（2003年）・第四部（2006年）を参考にした。

クラスの中型木造船を建造した。このことが仇となって、戦後は直ちにGHQによって松下の会社は制限会社に指定された。そして松下と井植以下役員の多くが戦争協力者として公職追放処分を受ける。

暖簾分けの形で井植を社外に出した松下は、「松下は一代で築き上げたもので、買収などで大きくなった訳でもなく、財閥にも当らない」と反論する一方、昭和21年（1946年）11月にはPHP研究所を設立し倫理教育に乗り出すことで世の評判を高めた。また、社内留保を取り崩して人員整理を極力避けたことを感謝した労働組合もGHQに松下の公職追放の解除を嘆願したため、間もなく制限会社指定を解除され、昭和22年（1947年）に社長に復帰した。

昭和25年（1950年）以降、松下は長者番付で10回全国１位を記録（1955年～1959年、1961年～1963年、1968年、1984年）した。また40年連続で全国100位以内に登場した。この時期の松下はまさに「億万長者」であった。松下は一生で約5,000億円の資産を築いたと推定されている。昭和26年（1951年）テレビ事業視察のため長期外遊し、翌、昭和27年（1952年）にオランダのフィリップスの技術導入の提携を結んだ。後に松下電子工業として分社化し、1997年４月松下電器に統合された。

松下は昭和36年（1961年）に会長に就任し第一線を退くが、ヒット商品の欠如が岩戸景気後の反動不況と相俟って赤字に転落した。この時、社内外の引き締め目的で熱海ニューフジヤホテルを借り切り、松下は全国の販社・代理店と直談判する機会を設けたものの、新興スーパーマーケットとの競合による売行不振、熾烈なノルマや販促グッズの押し付け、欠陥テレビの修理費負担などが問題化して紛糾し、丸三日間にわたって逆に吊し上げられた。これはいわゆる「熱海会談」とよばれる会議である。松下は『共存共栄』と自筆した色紙を配布し沈静化を図る一方、営業本部長代行を兼務しトップセールスとしての現場復帰を余儀なくされた。

昭和48年（1973年）、80歳を機に現役を引退し、相談役に退いた。昭和54年（1979年、私財70億円を投じて神奈川県茅ケ崎市に財団法人松下政経塾を設立した。平成元年（1989年）４月27日に肺癌のため、死去。享年94歳であった。

第２節　松下の経営思想

松下は、大正７年（1918年）３月、松下電気器具製作所を開業したが、以来幾多の困難をのりこえ、昭和７年（1932年）５月５日を、事業の真の使命を悟った「創業命知元年」とした。知人に誘われて天理教の本部を見学した松下は、大きな衝撃を受け、産業人としての使命について一つの悟りを得た。

松下は日ごろから「真の経営とは何か」、「産業人の使命とは何か」という問いを自身の中で続けていたときだけに、宗教というものが、悩める人々を救い安心を与え、人生に幸福をもたらす聖なる事業であるならば、企業の経営にも、人々の生活に必要な物資を生産する聖なる使命があると悟ったのであった。

また、加工された水道の水には当然ながら値段がある。本来値段があるものを盗めば、それは盗人になる。盗人は社会から批判されるのは当然である。しかし、のどの乾いた通行人が往来にある水道の栓をあけ、黙ってこれを飲んでも誰もこれを批判したりはしない。それは何故なのか。それは水の量が豊富で、その値段が極めて安いからであると松下

は考えた。そこで松下は産業人である自分の使命は、あたかも水道から水が出るように安価で質の良い製品を提供することで社会を良くすることだと悟ったのであった[114]。

松下は、事業経営というものは、本質的には私のことではなく公事であり企業は社会の公器だと繰り返し述べている。だから、例え個人企業であろうと、その企業のあり方については、私の立場、私の都合でものごとを考えてはいけないとし、常にそのことが人々との共同生活にどのような影響を及ぼすのか、プラスになるか、マイナスになるかという観点から、ものを考え判断しなくてはならない[115]と考えていた。

また、松下は、企業は多くのかかわりの中で活動していることを強く認識していた。直接にかかわるお得意先や仕入先、自分の会社や関係会社の従業員、労働組合、あるいは、地域社会や自社の商品やサービスを使用する顧客、さらには、国家や諸外国など、いろいろな関係先と調和しながら、活動しなければならない[116]と考え、社会との調和を極めて重視し、自らの利益のみを考えた行動は決して行わなかった。

松下のこうした考え方の基礎にあるものは、世間、つまり、社会そのものを信頼するという性善説である。世間は神のように正しいという信念を松下はもっていた。世間というものは、こちらが間違ったことをしない限り、必ず受け入れてくれ、支援してくれるというのが、松下の基本的な人生観であった。

このように、松下は「企業は社会の公器なり」を信念とし、自ら発案した「水道哲学」を実践するため、いくつもの経営理念を明らかにしてきたが、その一つに「共存共栄」がある。共存共栄とは、同じ場でともに繁栄しようという考え方である。

一般的には企業における競争戦略の目的は、競争相手を壊滅させて、自社のシェアを拡大し、利益を独占することのように考えられてがちではあるが、松下はそのようには考えていなかったようである。

松下は、企業間の正しい競争は、品質の向上とコストの引き下げを行い、顧客に最適の商品を提供するところに意義があるが、市場の独占をめざし、採算を度外視して適正利益が得られないような過当競争は、やがて業界を疲弊させ、場合によっては倒産企業がでて、その業界の進歩が止まってしまうことにもなりかねない[117]という旨のことを述べている。また、松下は仕入先、販売代理店、小売店という身内との「共存共栄」ばかりではなく、業界全体の共存共栄にも努力し続けた。

昭和40年（1965年）不況が深刻化する中、松下は「ダム経営」の必要性について訴えた。ダムは、河川の水をせき止め蓄えることによって、季節や天候などに影響されることなく、常に一定量の水の供給を可能にする役割をもっている。これと同じように経営も「設備、資金、人材、在庫、技術、商品開発」など、経営のすべての面でダムが必要だとするのが松下のダム経営である。松下は適切な余裕は、経営の安定的な発展を保証する保険料のようなもので、決して無駄ではないと主張した。

松下は、自分には学問がなく、そのうえ身体が弱かったこともあり、わからないことは

114 松下幸之助『私の行き方　考え方　わが半生の記録』（PHP文庫・1986年）pp. 290－291。
115 松下幸之助『実践経営哲学』（PHP文庫・2001年）p. 291。なお、初版本は昭和53年に刊行。
116 前掲書p. 65。
117 前掲書p. 70。

人に素直に聞いたり、思いきって仕事を任せたりしてきた。そうした経験の中から、衆知を集めることの大切さを会得し「衆知を集めた全員経営」を一貫して訴え続けてきた。衆知を集めることの大切さについて、松下は次のように述べている。

「いかに優れた人といえども、人間である以上、神のごとく全知全能というわけにはいかない。その知恵にはおのずと限りがある。その限りある自分の知恵だけで、仕事をしていこうとすればいろいろ考えの及ばない点、片寄った点もでてきて、往々にしてそれが失敗に結びついてくる。やはり『三人寄れば文殊の知恵』という言葉もあるように、多くの人の知恵を集めてやるに、こしたことはないのである。だから、大切なのは形ではなく、経営者の心構えである。つまり、衆知を集めて経営をしていくことの大切さを知って、日ごろから、つとめてみなの声を聞き、また、従業員が自由ににものをいいやすい、空気をつくっておくということである[118]」。

つまり、松下は個人の持つ個人知の集まったものを「衆知」と呼び、経営者やリーダーは衆知を集めることの出来る人物でなければならないと考えていた。

また、松下は著書や日頃の講演活動で以下の事を強調した。一つ目は、全社員の衆知の結集の重要性である。全社員の衆知を集めてこそ、よい経営をすることができるのだが、事業部制組織そのものが、衆知を集める一つの手段であると考えていた。また、社員は「社員稼業」の社長であるという考え方をよく話した。これは、社員一人一人が、自分が担当する仕事の経営者であるという、気持ちで仕事に取り組んでこそ成果をあげることができるとする考え方である。

松下は生前、世間から「経営の神様」と呼ばれたが、自身は、世の中のありとあらゆる事象は「経営」であるという考え方をもっていた。いわゆる大学の「経営学」が取り扱う狭義の「経営」のみならず、人間の営みの一切の行為を経営と捉えていた。

松下の「利益観」は、企業の目的はその事業活動を通じて社会の人々の生活を豊かにし、文化の向上に貢献することである。したがって、その貢献ができていれば、社会から適正な報酬が与えられるべきであり、それが利益であるという考え方である。このことについて、松下は次のように述べている。

「企業の利益というと、それを何か好ましくないもののように考える傾向が一部にある。そういう考え方は正しくない。もちろん、利益追求をもって企業の至上の目的と考えて、そのために本来の使命を忘れ、目的のためには手段を選ばないというような姿であれば、それは許されないことである。けれども、その事業を通じて社会に貢献するという使命と、適正な利益というものは決して相反するものではない。そうではなく、その使命を遂行し、社会に貢献した報酬として、社会から与えられるのが、適正利益だと考えられるのである[119]」。

つまり、利益は社会に貢献した報酬であるという考え方である。企業が提供する製品なりサービスの質が高ければ高いほど、消費者や社会に対する貢献の度合いも大きくなる。したがって、またその報酬としての利益も多くなるというのが松下の考え方である。

それでは、適正利益とは一体どの程度の利益をいうのだろうか。このことについて松下

---

118 松下幸之助『実践経営哲学』（PHP文庫・2001年）p. 125。
119 前掲書（PHP文庫・2001年）pp. 51－52

は以下のように述べている。

「適正利益の基準というものは、業種により、また企業自体の発展段階によっても異なってくる。しかし、利益は国家社会への税金、株主への配当、企業使命達成のための蓄積という三つの目的がある」。そうした観点から松下は、売上利益率、10パーセントを基準に考えて経営を行ってきたという[120]。

企業の使命を遂行し、社会に貢献した報酬として、社会から与えられるのが、適正利益だと考える[121]という松下の利益観は、自らの事業の経験から導き出されたものであった。

第３節　松下とPHPの考え方

「PHP」という言葉は、Peace and Happiness through Prosperity（プロスペリティ）の略で、「繁栄による平和と幸福」の頭文字をとった語である[122]。物心両面の繁栄により、平和と幸福を実現していく」という松下の考え方の下、現在では多くの月刊誌や雑誌単行本を出版し、民間シンクタンクのPHP総合研究所によるPHP理念普や地域政策、安全保障などの研究及び政策提言などをしている。

現在、松下の人生全体について何某かが論じられる場合、事業家・実業界の大物、戦後を代表する経済人として松下電器を作った活動以外の面、つまり社会活動や思想を説いた人物としての松下が語られる際には必ず、PHPについての活動が紹介される。

松下は多くの社会への提言、政治への提言や自らの人間観を発表しているが、これらはみなPHP運動の一環として行われた。先に触れた、財団法人松下政経塾の設立もそもそもはPHP運動の一環である。PHP的なる理念を、政治を始めとする21世紀の指導者を育てるという方法で実現しようという考えから発したものであった。

松下がPHP研究所を最初に発足させたのは、先に確認したように、戦後の昭和21年（1946年）のことである[123]。設立の目的は人間の本質を探究し、日本が二度と第二次世界大戦のような戦争をして自殺行為を行わないようにしたいという松下の考えからくるものだった。松下が、ビジネスを進めていく上においては基本的に「社会性善説」の立場にたっていたことや、また、部下を使う上でも人の良い部分に目を向け、さらには、人間は基本的に皆、尊敬すべきものという人間観に立っていたということは有名であるが、だからといって、松下は人間がやることは全部正しいと考えていたわけではない。

松下は人間というものは本来的には優れた力を与えられているのに、何故、それが発揮されていないのか、ということを終戦時にかなり真剣に考えたようである。また、逆に人間が優れた知恵・能力が与えられているが故に、破滅へ向かう事も充分に認識していた。だからこそ、人間の持つ能力・知恵を十全に良い方向に発揮させるためにはどうすれば良いのかということは松下にとって切実な問題であった。

PHPの研究活動は昭和25年（1950年）に機関紙『PHP』の発行を除いて中止され、昭和

---

120 松下幸之助『実践経営哲学』（PHP文庫・2001年）pp. 61。
121 前掲書p. 61。
122 J・P・コッター『幸之助論―「経営の神様」松下幸之助の物語―』（高橋啓訳・2008年・ダイヤモンド社）p. 225。
123 J・P・コッター『幸之助論―「経営の神様」松下幸之助の物語―』（高橋啓訳・2008年・ダイヤモンド社）p. 225

36年（1961年）に活動が再開された。この年に松下は直接、活動に復帰した。その後、昭和42年（1967年）に京都に専用ビルが建てられて、著しく研究範囲を広げた。初めのPHP活動は松下を中心にして、京都東山の「真真庵」という別荘の和室で少人数の研究会から開始された。松下は晩年の27年間特にPHP活動に力を入れている。PHPが設立されたのが、松下がGHQによって自分の創業した松下電器から追放された年であることからして対米向けの宣伝機関ではないのかとの懐疑的な見方も当時はあったようだ[124]。

研究所での最初の公式会合に松下は30人の松下電器の社員を呼んで、日本の惨状について語り、何故、日本はこんなことになってしまったのかという疑問を投げかけたという[125]。そして、松下は繁栄と幸福について社員たちに語った。公職追放中の松下はPHP活動に全ての時間を費やした。実際に松下は自ら大阪梅田駅前でPHPの理念の紹介と研究会の日時や場所を書いたビラ配りをしている。大阪図書館（現在の中之島公会堂）で月に一回、研究講座を開催し、他に東京・名古屋でPHP活動を展開した。しかし、当時の日本人の反応は良くなかったようだ。松下電器の労働組合は、松下が何故、会社を救うためにもっと動いてくれないのかという疑念をもっており、松下からこの運動に参加するように要請されても断っている。集会にはせいぜい、毎回、100人くらいしか来なかったとのことであった[126]。

昭和22年（1947年）にPHP研究所は機関誌を創刊したが、昭和25年（1950年）７月に松下電器がGHQの規制が解除され、松下は松下電器の再興の為に経営に専念するようになり、PHPの活動を機関誌発行以外は停止した。J・P・コッターは、このことについて「この決定的なタイミングから、彼の真の目的が何だったのか首を傾げざるを得ないが、研究所のおかげでGHQ当局のお目こぼしを受けたという証拠は何もない[127]」。と述べている。コッターは、松下がPHP研究所を創設したのは、対米宣伝機関で、GHQの心証を良くする為に創ったのではないかと推測している節があるが、本当の所はどうなのだろうか。

現実の世の中で自分の事業を成功させてきた松下だから、戦後、一から再スタートするにあたって、GHQ（アメリカ）の心証を良くしたいという考えもあったのかも知れない。こういうレベルのみで、松下を捉えることは松下を過小評価することだと筆者は考える。これについては、後に創設した松下政経塾についても同様である。

松下に批判的な人々や好意的でない人々は、松下幸之助は実業家として成功したので、日本を自分の思い通りに作りかえるために、自分の手足となって動く政治家を育成しようと思って松下政経塾を創ったのだという評価をする人もいる。勿論、松下もPHP運動を始めた時にコッターが指摘するようなレベルでものを考えることもあったかも知れないが、PHP運動に対する後の松下の入れこみ、真剣度を見れば、こういう低いレベルの欲望だけで動いていたと解釈するのは妥当ではないだろう。

また、Ｊ・Ｐコッターは、松下自身が、PHPについて、「この三年間…PHPこそは本当に私の心のよりどころだった」と述べている文章を引用した上で、松下が当時おかれた状

124 J・P・コッター『幸之助論―「経営の神様」松下幸之助の物語―』（高橋啓訳・2008年・ダイヤモンド社）pp. 225-226
125 前掲書p. 226
126 前掲書p. 226
127 前掲書p. 227。

況から考えれば、この理想主義的な活動は慰めになっただろうと述べている[128]。しかし、コッターも、松下がPHPをGHQの心証を良くするための宣伝機関に過ぎなかったら、昭和25年（1950年）以降は無意味なものになっていたので、はずだが、1960年代に松下が会社の一線から身を引いてからただちにPHPに戻って来ているという事実を書いており、終戦後の対米宣伝のために創ったものではないと見ているようである[129]。

PHPとその哲学というのはある意味、非常に素朴である。コッターは「学歴が高い人は、PHPとその哲学を懐疑的にしか見ることができない[130]」とまで述べている。筆者はこれは、やや不当な評価だと考えるが、PHP思想は極めて素朴なことをいっているし、我々が通常、学問世界でいう「哲学」のように複雑な思考体系があるわけではないことは確かである。一つ一つのことは普通のことで常識的な道徳律で、かつそれほどの実践が難しい（知識や修練を要する）というものでもない。ことさら、新しく提唱されたことでもない。そう考えるとコッターの指摘も確かに的を射てはいる。

また、コッターは同書で、「PHPは二流の宗教か？」ということも述べている[131]。確かに普通に読んでいると、PHPの理念は思想や哲学というよりも教えじみていて、宗教に近い雰囲気を感じる。しかし、PHPには中心に神がいる訳ではないので、ある意味で神なき宗教なのかもしれない。しかし松下は、超越者の存在を否定している訳ではなく、極めて超越者の存在を意識しているから、宗教的なる思想に近いと考えることも可能ではある。

以下に松下の「新しい人間観の提唱」と「新しい人間道の提唱」をみてみよう。

新しい人間観の提唱

宇宙に存在するすべてのものは、つねに生成し、たえず発展する。万物は日に新たであり、生成発展は自然の理法である。

人間には、この宇宙の動きに順応しつつ万物を支配する力が、その本性として与えられている。人間は、たえず生成発展する宇宙に君臨し、宇宙にひそむ偉大な力を開発し、万物に与えられたるそれぞれの本質を見いだしながら、これを生かし活用することによって、物心一如の真の繁栄を生み出すことができるのである。

かかる人間の特性は、自然の理法によって与えられた天命である。

この天命が与えられているために、人間は万物の王者となり、支配者となる。すなわち人間は、この天命に基づいて善悪を判断し、是非を定め、いっさいのものの存在理由を明らかにする。そしてなにものもかかる人間の判定を否定することはできない。まことに人間は崇高にして偉大な存在である。

このすぐれた特性を与えられた人間も、個々の現実の姿を見れば、必ずしも公正にして力強い存在とはいえない。人間はつねに繁栄を求めつつも往々にして貧困に陥り、平和を願いつつもいつしか争いに明け暮れ、幸福を得んとしてはしばしば不幸におそわれている。

---

128 J・P・コッター『幸之助論―「経営の神様」松下幸之助の物語―』（高橋啓訳・2008年・ダイヤモンド社）p. 227。
129 前掲書p. 227。
130 前掲書p. 236。
131 前掲書p. 228。

かかる人間の現実の姿こそ、みずからの与えられた天命を悟らず、個々の利害得失や知恵才覚にとられて歩まんとする結果にほかならない。

すなわち、人間の偉大さは、個々の知恵、個々の力では十分に発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、何のさまたげも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っ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、人間の天命を発揮させる最大の力である。

まことに人間は崇高にして偉大な存在である。お互いにこの人間の偉大さを悟り、その天命を自覚し、衆知を高めつつ生成発展の大業を営まなければならない。

長久なる人間の使命は、この天命を自覚実践することにある。この使命の意義を明らかにし、その達成を期せんがため、ここに新しい人間観を提唱するものである[132]。

昭和四十七年五月

新しい人間道の提唱

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

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

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

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

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

政治、経済、教育、文化その他、物心両面にわたる人間の諸活動はすべて、この人間道にもとづいて力づよく実践していかなければならない。そこから、いっさいのものが、そのときどきに応じ、そのところを得て、すべてが調和のもとに生かされ、共同生活全体の発展と向上が日に新たに創生されるのである。

まさに人間道こそ人間の偉大な天命を如実に発揮させる大道である。ここに新しい人間道を提唱するゆえんである[133]。

---

132 本稿では松下幸之助『人間を考える―新しい人間観の提唱真の人間道をもとめて―』（1995年・PHP文庫）pp. 11－17から引用。初版本は1975年に刊行。

昭和五十年一月

これらの中に如実に見ることができるが、松下は、これまで出現したもので素晴らしいものを全部集め、統合してそれを融合させることを考えていたようだ。それが実際に可能かどうかは分からないが、全てを調和させる、素晴らしいもの同士を集める、そして高い次元にまで高めて、現実に生かす、そのためには、とらわれをなくし、全てを「活かす」、そして人間には本来、その「活かす」力が内在しているということが松下の思想の眼目であった。PHPの思想（というより、PHP的なる思考形態のあり方）の目指すところは、すぐれた知恵の調和と融合である。

これを松下自身は、「主座を保つ」「衆知を集める」といういい方をしているが、自分というものの軸はきっちりもった上で（判断する主人は自分ということをはっきり確立する）どのような意見も排除せず、聞き入れ、そして次に段階で集まった衆知を軸のしっかりした（主座を保った）それぞれの人間が日常に取り入れて行くことが出来るのが、PHPの普及された社会であり、大衆が判断力を正しく行使できる社会だと松下は考えていたのではないだろうか。

松下の思想は（一から自身で自分の思想全てを考えだしたという意味においては）オリジナル思想でもなく、（超越的な）何かへの帰依を求めるものでもない。また特定の超越者からの慈悲（例えば：真宗の阿弥陀如来）に頼るという思想ではなく、極めて素朴な道徳の集合体のようである。しかしながら、知識人にとっても全否定はできず、むしろ後にはかなりの賛同者（保守系の学者を中心として）も出てきた。

これは、松下の「優れたもの集めて活かす」というものの考え方自体は既成のいかなる思想とも直接的な矛盾をしなかったからであろう。松下は人間も皆、有用な人材で活かし方次第だと考えていたように、思想や哲学や宗教さえも、それぞれをどう活かすべきかという観点で見ていたのではないかと考えられる。

第４節　小括－松下幸之助の思想のまとめ－

本節では松下の思想についてまとめておきたい。松下の場合、その思想の最も中心的なバックボーンは何だったのだろうか。松下は中国の古典から多くの影響を受けてはいるが、思想のバックに渋沢ほどの強い度合いで儒学がはっきりあるようではない。さきに見た「新しい人間観」の中に「天」の概念が出てくるので、かなり儒学の影響を受けているということがいえるかも知れない。だが、天の概念は老荘思想にも見られるもので、松下が「天」という言葉を使っているからといって、そのことをもってして即座に松下が儒学の影響を強く受けていると断ずるのは早計である。

福田和也は『滴みちる刻きたれば―松下幸之助と日本資本主義の精神―』第四部（PHP研究所・2006年）の中で、松下の「新しい人間観の提唱」は「…一見して儒教、それも朱子学的な概念と世界観が、露骨にみてとることができる。『天命』『理法』、『王者』というような言葉、そして宇宙の本質と人間性の双方を貫く法則や、両者の調和という発想は、

133 本稿では松下幸之助『人間を考える―新しい人間観の提唱真の人間道をもとめて―』（1995年・PHP文庫）pp. 120－123から引用。初版本は1975年に刊行。

きわめて朱子学的なものだといってよいだろう。人間を万物の主とする発想は、西洋近代主義的な、主体としての人間観を彷彿とさせるけれども、ここで松下のいう『王者』とは、儒教的な二項対立、つまりは覇者にたしいて置かれた王者と理解するべきだろう」と述べている[134]。

確かに儒学の影響が松下の世界観と人間観に影響を与えていたことは確かではあろう。だが、松下自身が一貫して、自身の行動原理を儒学・儒教においていたというようには思えない。またPHP思想の骨格が儒学・儒教にあるとも言いきれない。松下は、様々な本で仏教にも言及してはいるし、個人的には真言宗の加藤大観から影響を受けていた。だが、PHP思想の背後に強い仏教思想のみがあるとは読み取れない。

渋沢ほどには明確に軸足が分かり辛いのが、松下の思想の特徴である。一つの宗教や思想にのみバックグラウンドを持つものではないという意味においては、松下の思想は独特なものである。松下＝儒学（儒教）でもなく、松下＝仏教でもない。また、松下は日本思想の特質についてかなり考えた実業家であったが、松下＝神道（国学）でもない。

松下の思想は自身の人生経験の中で考え抜かれた末に得られた、独自の人生観に基づく思想ではあるが、今日までの人類の営為の上に乗ってはいるというのが特徴である。この松下の思想を読み解くキーワードは前節で確認した通り「衆知」ではないだろうか。

松下は、日本人の特質として「…日本人は、みずからの伝統、国民性に根ざしつつ、進んで外来の衆知を集めてきたと考えられます。これまでの日本の歴史をみても、きわめて多くのものを海外からとり入れています。仏教や儒教のような宗教や道徳、漢字のような文字、政治の仕組みや社会の制度、美術工芸の手法、さらにくだっては、様々な学問や科学技術、そういったもろもろのものをこの二千五百年にわたる歴史の過程で逐次とり入れ、それによって日本人の生活を高め、文化を発展させてきたのです[135]」と述べている。

松下のPHP思想は、石田梅岩の思想に似ており、その松下が展開したPHP運動は、いわば現代の石門心学といっても良いのではないだろうか。松下自身は実は石田梅岩については言及していない。後にみる稲盛は梅岩について言及しているが、筆者の知る限りでは松下自身が梅岩に言及したものをみたことはない。おそらく講演や著書でも松下は梅岩については言及していないのではないかと思われる。

梅岩と松下の共通点は、梅岩が様々な思想を「断章取義」したのと同様に松下も古今東西の思想を「断章取義」の手法を使っているところである。そして、梅岩の思想が様々な思想から成り立っているものでありながら、それ自体（思考の形態や、過去に存在した思想を再構築して実生活に活かすという意味において）にオリジナリティーがあり、死後、社会啓蒙運動として民衆に広がっていったのと同様、松下のPHP思想もその考え方（思考形態）にはオリジナリティーがあり、昭和の戦後期の日本に広がっていった。

松下は「断章取義」という言葉を知っていたかも定かではないし、松下自身は自らの著作の中で「断章取義」という言葉を使っていないと思われる。少なくとも筆者は松下の著

134 福田和也『滴みちる刻きたれば―松下幸之助と日本資本主義の精神―』第四部（PHP研究所・2006年）p. 266。

135 本稿では松下幸之助『人間を考える―新しい人間観の提唱真の人間道をもとめて―』（1995年・PHP文庫）pp. 114から引用。初版本は1975年に刊行。

書に「断章取義」という言葉をみたことがないが、「主座」を保ちつつも「衆知」を集めるというのは、まさに梅岩と同様の方法論である。また、梅岩が職業学者ではなく本職は商家の丁稚・手代・番頭でありながら独学で読書をして、自らの思想を構築したように、松下も独学で自ら思索するなかでPHP思想を構築した。ここにも共通点が見られる。

第４章　稲盛和夫の労働観

第１節　稲盛の事績

前章までで、日本の近代資本主義思想の祖ともいうべき石田梅岩とそれに先立つ鈴木正三、近代化以降の日本資本主義の父、渋沢栄一、戦後の経営者を代表して松下幸之助を取り上げた。それぞれに個性があっても共通点があるのは、皆、一様に正三を除いては、経営者（商人）でありながら、経営についてのみならず、社会と経営、社会と企業について、また人間存在はどうあるべきかなのか、ということについて思索してきた人物であるということである。

本章では、最後に現在の日本を代表する経営者である稲盛和夫（以下、稲盛と略す）を取り上げる。

最初にその事績を概観する[136]。稲盛は昭和７年（1932年）、鹿児島市薬師町（現：城西町）に生まれた。昭和13年（1938年）、鹿児島市西田小学校に入学。昭和19年（1944年）には、旧制鹿児島一中の受験に失敗し、尋常高等小学校に入学した。昭和20年（1945年）、13歳の時に、肺浸潤で療養中、新興宗教「生長の家」の谷口雅春の『生命の実相』を読む。『生命の実相』から受けた影響は非常に大きなものであった。この年、担任の土井教諭の勧めにより、私立鹿児島中学校を受験し、進学した。この年、終戦の直前の空襲により実家が消失している。

戦後の昭和23年（1948年）には、鹿児島市高等学校第三部に進学した。この時期、稲盛はちょうど、戦後の教育改革期に直面する。旧制中学を卒業した後、新制高校に入り、新制鹿児島玉龍高校の最初の卒業生となった。この時期に家計を助けるため、紙袋の行商を始める。これは稲盛にとって初めての商売の経験であった。昭和26年（1951年）には鹿児島大学工学部応用化学科に入学した。

昭和29年（1954年）、恩師の竹下教授の紹介で京都の碍子メーカー松風工業へ就職が内定した。昭和30年（1955年）、鹿児島大学卒業後、松風工業に入社した。松風工業では特殊磁器（ニューセラミック）の研究に携わる。昭和33年（1958年）、26歳の時に、当時の上司と技術開発の方針で衝突し、松風工業を退社する。そして、松風工業の上司で合った青山政次郎部長とその友人西枝一江、交川有らの支援により、新会社設立を決意した。

翌年、昭和34年（1959年）に27歳で京都セラミック株式会社を創業した。社長は出資してくれた恩人が務めていたが、事実上は稲盛の会社であった。昭和36年（1961年）に、高卒社員との団体交渉を機に経営理念を確立する。この時の団体交渉は稲盛にとって経営というものの難しさを思い知らされるものだった。

昭和41年（1966年）に34歳の時に、稲盛は京都セラミックの社長に就任した。昭和46年

136 本稿における稲盛の事跡については、稲盛和夫『ガキの自叙伝』（日本経済新聞社・2004年）pp. 262－268の年表を参考にした。後半部分は一部、京セラのHP上の情報を参照した。

（1971年）には、京都セラミックの大阪証券取引所第二部、京都証券取引所に上場を果たす。昭和47年（1972年）には、セラミック多層パッケージの開発により、大河内記念生産特賞を受賞した。この年に、鹿児島に国分工場を新設している。昭和49年（1974年）、42歳の時には、京都セラミックは、東京証券取引所第一部、大阪証券取引所第一部に指定された。

昭和50年（1975年）には、エメラルドの再結晶宝石製品化に成功する。また、同じ年、太陽電池開発のため、ジャパン・ソーラー・エナジーを設立した。昭和56年（1981年）には、ニューセラミックの発展に対する貢献により、伴記念賞名誉賞を受賞している。昭和57年（1982年）、50歳の時に、サイバネット工業、クレサンベール等の４社を合併し、社名を「京セラ株式会社」とする。

昭和58年（1983年）には、京都の若手経営者のための経営塾「盛友塾」が始まった。これは後に「盛和塾」と名を改め、現在、全国、全世界に発展している。昭和59年（1984年）、52歳の時には、私財を投じて、財団法人稲盛財団を設立し、自ら理事長に就任した。この年に、大規模集積回路用セラミック積層技術の開発の功績により、紫綬褒章を受章している。そして、この年、第二電電企画株式会社を設立、会長に就任した。

昭和60年（1985年）、第二電電企画は、第二電電（DDI）として発足し、第一種電気通信事業の許可を取得した。この年に、稲盛財団の主催する第１回京都賞授賞式挙行された。昭和61年（1986年）には、京セラ会長職に就任。同じ年、DDIは東京・名古屋・大阪間で専用回線サービスを開始した。1987年には、関西セルラー会社株式会社を設立している。

平成２年（1990年）には、大阪での開塾を機に、「盛友塾」を「盛和塾」に改称した。平成３年（1991年）には、第３次行革審「世界の中の日本」部会長就任した。この時、稲盛は初めて中央省庁の官僚とまみえることとなった。この頃から稲盛は一貫して規制緩和の必要性を説くことなって行く。1993年にはDDIは東京証券取引所第二部へ上場した。

平成９年（1997年）、65歳の時には、京セラ、DDIの会長職を退き、名誉会長に就任した。この年に胃がんの手術を受け、また、その後、臨済宗妙心寺派円福寺にて得度（僧名は「大和」）した。平成11年（1999年）には、長年対立して来た京都市と京都仏教界の和解で仲介役となった。平成12年（2000年）には、DDI、KDD、IDOが合併して 、KDDIが発足した。この時、稲盛は名誉会長に就任した。

平成15年（2003年）には、アンドリュー・カーネギー博愛賞を受賞している。平成16年（2004年）には、「中日友好の使者」の称号を中日友好協会より授与されている。また、京都に児童養護施設・乳児院「京都大和の家」開設した。

その後は経営の第一線からは退き、社会的な活動に専念していたが、平成22年（2010年）、78歳の時に時の当時の政府（鳩山内閣）の要請によって日本航空の再建を託され会長に就任し、今日に至っている。平成24年（2012年）９月に日本航空は再上場を果たした。

第２節　稲盛の労働観と正三との共通点

本節では稲盛の労働観を稲盛の著書『働き方―「なぜ働くのか」「いかに働くのか」―』（三笠書房・2009年）（以下『働き方』と略す）を中心にみておきたい。稲盛の人生観や人間としての哲学（基本的な考え方）を知る本としては『稲盛和夫の哲学』（PHP・2001年）

や『生き方―人間として一番大切なこと―』（サンマーク出版・2004年）がある。また、経営についての稲盛の考え方を体系的にまとめたものには、『経営12カ条』がある。

他にも会計原則への考え方を知るためのものとしては『稲盛和夫の実学』（日本経済新聞出版社）があり、人生観、事業観を記したものとしては『成功への情熱』（PHP研究所）、『「成功」と「失敗」の法則』（致知出版社）などがある。また、『人生の王道―西郷南洲の教えに学ぶ―』（日経BP社）からは、稲盛のリーダーシップ論、日本人論、人生観や経営思想を知ることができる。そして、稲盛の経営と人生における思想を知るためには『京セラフィロソフィー』が最も有名なものである。しかし、本稿においては、特に稲盛の労働観について焦点を当てるために『働き方』を参考にする。

通説によれば、稲盛が強い影響を受けた人物は谷口雅春（生長の家）、中村天風、松下幸之助、安岡正篤である。なぜ、本稿においては、よく知られている４人からの影響ではなく、あえて稲盛自身が言及していない正三や、言及していても、積極的に多くの書物で触れているとまではいえない梅岩と比較するかについてであるが、これは筆者が、山本七平からの示唆を受け、特に、稲盛の労働観、利益観について考察するために、一つの新しい試みを行うという意図からである。

稲盛は『働き方』の中で、働くことに意義について以下のように述べている。

「私は働くことは『万病に効く薬』――あらゆる試練を克服し、人生を好転させていくことができる、妙薬（素晴らしい薬）だと思っています。私たちの人生は、さまざまな苦難から成り立っています。（中略）しかし、「働く」こと自体に、そのような過酷な運命を克服し、人生を明るく希望あふれるものにしていく、素晴らしい力が秘められているのです[137]」。

稲盛は「働く」という行為を人生のなかで非常に重要視している。働くという行為は生きて行くために仕方なしに行うものではなく、働くことそのものに価値があり、人生で直面するあらゆる試練を克服し、人生を好転させるための「妙薬」という考え方である。つまり、働かずに人生を好転させることは不可能であり、またいかなる困難に直面しても一生懸命に「働く」という行為そのものが、人生を切り開くための薬であると稲盛は考えている。また、それは「働く」という行為が単に楽しいからだけではなく、ある意味においては、僧侶の厳しい修行をも超える厳しいもので、修行的な意味合いもあるということを次のように述べている。

「何のために働くか――。その理由を、『生活の糧を得るため』と考えている人がたくさんいます。食うがために必要な報酬を得ることこそが労働の価値であり、働くことの第一義であるというわけです。もちろん、『生活の糧を得る』ことが、働くことの大切な理由の一つであることは間違いありません。ただ、私たちが一生懸命に働くのは、そのためだけではないはずです。人間は、自らの心を高めるために働く――私はそう考えています。『心を高める』ということは、お坊さんが厳しい修行に長年務めてもできないほど、たいへん難しいことなのですが、働くことには、それを成し遂げるだけの大きな力があるのです、働くことの意義が、ここにあります。日々、一生懸命に働くことには、私たちの心を鍛え、人間性を高めてくれる、素晴らしい作用があるのです[138]」。

---

137 稲盛和夫『働き方―「なぜ働くのか」「いかに働くのか」―』（三笠書房・2009年）p. 13。

稲盛はしばしば、人生の目的は「心を高める」ことであり、人生は生まれた時よりもより「心を高めて」いくためのプロセスであると考えている。そして、ここでも述べているように、「働く」という行為のなかに「自分の心を高める」ための要素が含まれていると考えている。一生懸命働くことは、人間の心を鍛え、人間性を高める作用があるというのが稲盛の労働についての基本的な考え方である。

「『よく生きる』ためには『よく働くこと』がもっとも大切なことです。それは、心を高め、人格を磨いてくれる「修行」であると言っても過言ではありません。（中略）『働くことが、人をつくる』――すなわち日々の仕事にしっかりと励むことによって、自己を確立し、人間的な完成に近づいていく。そのような例は、古今東西を問わず、枚挙にいとまがありません。世の偉人伝をひもとくと、必ずそのような事実に行き当たります[139]」。

ここで稲盛は、人生全体のなかでいかに「働く」ということに占める比重が高いかを述べている。「よく生きること」の必須条件として「よく働くこと」があるというのが稲盛の持論である。これは、西洋の労働観とは全く根本から異なる。労働を苦役と考え、労働時間はできるだけ短い方が望ましく、労働時間以外の時間こそ、人々が人生を楽しむ時間だという考え方とは対極の考え方である。ここで、稲盛は「働くこと」を「修行」であるといっても過言ではないと述べ、決して「働くこと」は楽で楽しいことだとは述べていない。しかし、この修行は苦しいだけのものでもなく、人間の心を高めるための重要なプロセスなのだと説く。それは次の部分でも述べられている。

「目標もなく、働くこともせず毎日遊んで暮らせる。そのような自堕落な生活を長年続ければ、人間として成長することもできないどころか、きっと人間としての性根を腐らせてしまうことでしょう。そうすれば、家族や友人などの人間関係にも悪い影響を与えることでしょうし、人生で生きがいややりがいを見つけることも難しくなると思います。安楽が心地よいのは、その前提として、労働があるからに他なりません。毎日、一生懸命に働き、その努力が報われるからこそ、人生の時間がより楽しく貴重に感じられるのです。懸命に働いていると、その先に密やかな喜びや楽しみが潜んでいる。ちょうど長い夜が終わり、夜明けのときが訪れるように、喜びや幸福が苦労の向こうから姿を現してくる、それが労働を通じた人生の姿というものなのです[140]」。

労働は必ずしも安楽なものではないが、そもそも安楽を心地よく感じるのは労働があるからであって、労働をせずに自堕落に生きていれば、本当の安楽を感じることはできないと稲盛は説く。そして、さらに自堕落に生きることによる様々な弊害を説いている。また、人間は生きるなかで様々な欲望をもつものであり、それは仕方のないことだが、その欲望が過剰になることの弊害を説き「働く」という行為は過剰な欲望を抑えるためにも効果があるということを次のように説いている。

「たとえば、自分という存在を守り、維持していくためには、食欲をはじめとする『欲望』や、自分を攻撃するものへの『怒り』、さらには自分が思うような状態ではないことに対する『不満』などを払拭することはできません。しかし、それが過剰になってはいけ

138 稲盛和夫『働き方―「なぜ働くのか」「いかに働くのか」―』（三笠書房・2009年）pp. 18－19。
139 前掲書pp. 21－22。
140 前掲書pp. 41－42。

ないのです。だからこそ三毒（欲望、怒り、愚痴）を完全に除去できないまでも、まずはその毒薬を薄めるように努めていかなければならないのです。そのための唯一無二の方法と言っていいのが、一生懸命に『働くこと』なのです[141]」。

ここでは仏教でいう三毒（欲望、怒り、愚痴）を人間は完全に除去することができないまでも、「働く」という行為のなかには少しでも、三毒を薄める方法が含まれており、三毒を少しでも除去する唯一無二の方法が「働く」ことであると説く。そして、

「ひたむきに自分の仕事に打ち込み、精魂込めて、倦まずたゆまず努力を重ねていくこと。それがそのまま人格練磨のための『修行』となって、私たちの心を磨き、人間を成長させてくれるのです。そして、そのように『心を高める』ことを通じてこそ、私たちはそれぞれの人生を深く値打ちあるものにすることができるのです[142]」。

と、人 間にとっては、「働く」という行為＝「修行」であり、それが人生最大の目的である「心を高める」という行為と結びつくと説いている。

ここまでみてきて、明らかなことは、実業家（経営者）である稲盛が、労働の価値を非常に重視していることである。そして、労働がなぜ、尊い行為なのかということに、ついて稲盛は、その理由を「富を生み出すから」ではなく、人間として「心を高める」からだとしている。

ここには、本稿の最初にみた鈴木正三との共通点を見出すことができると筆者は考える。後にみるように、稲盛は石田梅岩については言及しているが、筆者のみる限り、著作や講演で正三に言及したものはない。筆者は稲盛が著作や講演で引用する人物を確認したが、正三については一度もみたことはないし、おそらく実際、正三についてはどこでも言及していないだろう。梅岩ほどには一般の知名度の高くない正三について、稲盛が知っているかどうかも分からない。したがって、稲盛のこの労働観は正三の「労働即仏行」論から直接の影響を受けたとは考えにくい。

この稲盛の労働観は、正三が『四民日用』（『萬民徳用』）で説くところの考え方ときわめて近いものがある。だが、稲盛の著作に正三の名を見つけることができないことから、稲盛は正三の影響ではなく、独自にこの労働観をもつに至ったと考えるのが自然であろう。

第１章で確認したように正三の思想は一言でいえば「世俗の業務は、宗教的修行であり、それを一心不乱に行えば成仏出来る」というものであった。稲盛は「成仏」とはいわず「心を高める」という言葉を使っている。だが、稲盛のいうところの実際に出家などしなくても、一心に世俗の職業に専念し、労働を行うことこそが、そのまま「修行」につながるというの思想には正三の思想との共通点を見出すことができる。

第３節　稲盛の石門心学観

本節では、稲盛への石門心学の影響について考察する。過去に稲盛自身が梅岩の思想について述べていることがあるので、ここではそれを紹介したい。本稿で取り上げる梅岩についての稲盛の言説は、平成12年（2000年）10月15日に国立京都国際会館で行われた「石

141 稲盛和夫『働き方―「なぜ働くのか」「いかに働くのか」―』（三笠書房・2009年）p. 45。
142 前掲書p. 46。

田梅岩　心学開講270年記念シンポジウム」での発言である。このシンポジウムが行われたのは20世紀の最後の時期にあたる。

この記念シンポジウムは、社団法人心学参前舎（東京都足立区）が発起人となり、京都府亀岡市、京都新聞社、及び心学関係団体によって組織された実行委員会が主催した。

このシンポジウムの第１部では、カリフォルニア大学バークレー校名誉教授（元ハーバード大学教授）のロバート・N・ベラー[143]の講演「心学と21世紀の日本」が行われ、続いて第２部で「取り戻そう！日本人の忘れている心と知恵－新しい資本主義と新しい個人主義－」というパネルディスカッションが行われた。パネリストは、ベラー、稲盛の他は、京都大学名誉教授上田正昭[144]、株式会社イトセー会長小谷隆一で、合計４人であった。

このシンポジウムの司会は上田で、三つの問題が討論された。一つは、今なぜ石田梅岩か、今なぜ石門心学に学ぶ必要があるのかということ、二つ目はなぜ、石門心学は衰退したのかということ、三つ目は、二十一世紀に向かって我々は心学に学んで何をなすべきか、というものであった。最初に上田がベラーの講演を受けて、稲盛に対して石田梅岩あるいは石門心学に抱いている考えを問うた。それに対し、稲盛は、

「（前略）…実は私が石田梅岩の思想に触れたのは、ちょうど会社をつくって事業家の端くれとして悪戦苦闘していた頃でした。日本では現在でも、社会的な通念では、企業家もしくは経営者、もっと言葉を崩して言いますと商人、商いをする人というのは、どちらかと言いますとあまり高い社会的地位には置かれてはおりません。やはり学者や文化人と称する人たち、または政治家・官僚といった人たちのほうが上で、私たち商人と言われる人間はいくらか卑しい人種として、少し身下げられたような状態が今日まで続いています。必死で努力し、仕事を通じて社会に貢献しようと思っていた若い頃の私にとっては、それが大変苦痛でした。そのときに、石田梅岩が江戸時代に、商人というのは決して卑しいものではないということを言って商人道を説いてくれた。商人が利を求めるのは武士が禄を食（は）むのと同じなのだと言って、商人道の正当性を、あの封建社会の中で唱えたということを初めて知りました。武士が一番上で、農民、職人と続き、いちばん下が商人という士農工商の階級制度が厳然とあった社会の中で、学問のない農民上がりで京都の呉服商で奉公しただけの商人が、そういう事を唱えて商人に対して誇りをもたせた。そして同時に、商いをする者が踏むべき道を踏み外してはならないと説いたということを聞きまして、内心忸怩たるものがあった私は本当に勇気が湧いて参りました。『そのように言ってくれる方があったとは』と嬉しく思って、事業家の道を一生懸命に歩き出したことを思い出します。ですから、石田梅岩が私に与えてくれたものは計り知れないと思います（後略）[145]」と述べている。

稲盛はここで、梅岩の思想との出会いが創業直後だった頃であったこと、そして、また当時自分は商人が、どちらかというとあまり高い社会的地位におかれていないと見なされていると感じ、内心忸怩たるものがあった時に出会った梅岩の思想が自分に与えてくれた

143 アメリカの宗教社会学者。人文・社会科学を広く研究。代表的著書に『徳川時代の宗教』。カリフォルニア大学バークレー校、ハーバード大学教授を歴任。石門心学についての研究も行う。

144 歴史学者。京都大学名誉教授。大阪女子大学名誉教授。日本古代史を中心に神話学・民俗学などを視野に入れ、東アジア的視点から歴史を究明する著書が多い。

ものは計り知れなかったことを回想している。

ここで稲盛がいっている「企業家もしくは経営者、もっと言葉を崩して言いますと商人、商いをする人」というのは中小零細の企業家を指し、資本主義における独占資本やまたは、カネの力で政治を左右するような大きな財界勢力を指すのではないことは容易に推察される。

また、稲盛は現代社会においては、社会的な基盤を築いているのが経済で、その経済を担っているのが企業人であるとすると、企業人は社会の規範となるべき倫理観、道徳観をもたなければならない、にもかかわらず、それに悖（もと）るような企業人が世界的にもたくさんいるのは大変残念なことだと述べた上で、

「特に現代の社会は、経済活動の結果、成立していますから、江戸時代の封建社会における商人の社会貢献度に比べて、何十倍、何百倍という影響力をもっています。それだけに、今日の商人道は江戸時代に梅岩が説いた商人道よりも、もっと立派で厳しいものであるべきなのです。にもかかわらず、二百七十年経った今日でも、石田梅岩が石門心学を講舎で説いた頃から何も進歩していない、あるいは私たち企業人の身についていないということは、本当に悲しいことだと思います[146]」。と述べている。

ここで稲盛は、今日における商業活動の社会的な影響力の大きさが江戸時代のそれとは比べものにならないくらい大きなものであり、それに伴って商業に携わる人々のモラルや社会的な責任感はもっと強く認識されるようになっていなければならないにも関わらず実際にはそうはなってはいないという認識を示している。特に、筆者は稲盛が、「二百七十年経った今日でも、石田梅岩が石門心学を講舎で説いた頃から何も進歩していない」との認識をもっていることに注目したい。

さらに、シンポジウムのでは、上田、小谷、ベラーが発言しお互いに討論を行った後で、上田が、稲盛に対し、梅岩の教えを今後生かすために、「なぜあれほど一時盛んだった心学が衰退したか」ということと絡めて発言を求めた。それに対して、稲盛は、「先ほど、上田氏から梅岩が活躍した当時、荻生徂徠をはじめとする日本のいわゆるオピニオンリーダー、思想家から商人は非常に卑しい人種だとさげすまれたという話があった」とした上で、

「…たしかに事業をしているわれわれは商才、才覚があれば利益を社会からかすめ取るということもできます。学者の方は社会から利益をかすめ取ることは簡単にはできませんが、商売の場合、心ない経営者にはできるわけです[147]」。述べている。

そして、正当な努力をしないで不当な利益を得たいという衝動が商人の世界にはあり、事実、そういう人たちがその当時も現在もあとを絶たない、そのために商人は、社会的に非常にさげすまれてきたのではないかと思うとの認識を述べ、

「…その中で梅岩は『利を求むるに道あり』という趣旨のことを言っています。先ほどから何度も言っておられます天道、ただ一つの道、人間として生きる道です。商人が行う利潤追求の活動にも道がある、つまり、人間として人間らしく生きていくための道を踏み

---

145 2000年10月15日「石田梅岩　心学開講270年記念シンポジウム」での発言。この記念シンポジウムは、社団法人心学参前舎（東京都足立区）が発起人となり、京都府亀岡市、京都新聞社、及び心学関係の諸団体によって組織された実行委員会が主催した。本稿では、日本財団図書館のHP上の発言録を引用。

146 2000年10月15日「石田梅岩　心学開講270年記念シンポジウム」での発言。

147 前掲に同じ。

外さないで利益を求めるということを梅岩は言ったわけです。同時に梅岩は大変倹約をして、自分で稼いだわずかのお金、浄財を貧しい人たちに配っています。その意味では、『利を求むるに道あり』であると同時に、自分が得た利益の使い方についても正しいあり方を考えたはずです。つまり『財を散ずるにも道あり』です。そして自分は赤貧を洗うような生活をしていたけれども非常に満足していたわけです。（中略）禅の世界には『起きて半畳､寝て一畳』という言葉があります。起きているときは半畳の面積があれば生活できる。寝るときには一畳の広さがありさえすれば寝られるというものです。これは雲水が座禅を組むには半畳だけの場所さえあればいい、横になるには一畳の広ささえあればいいというように、修行に最低限必要な居住空間を表しています。『財を散ずるにも道あり』ということは、富を得ても、豪邸をつくるのではなく、『起きて半畳、寝て一畳』、つまり必要以上のことは求めないということだと考えています。つまり現在の社会でも経済人、企業家が倹約、質素、清貧ということをもし心がけているとすると、その人たちがつくってくれる経済的富で社会が豊に回っているのだから、彼らの生き様そのものが社会的な手本になり、企業自身も尊敬されるわけです。しかし、実際には心ない人が多いものですから、現在でも大きな問題になっているのだと思います[148]」。と述べている。

ここに稲盛の梅岩に対する考え方が端的に述べられている。梅岩は「利を求むるに道あり」と説いたように利潤を挙げるにも人の道があるということと説いたと共に、倹約を奨励し、そして貯めたものは自分の為だけではなく貧しい人の為に使った。稲盛はこれを高く評価し「財を散ずるにも道あり」といい、儲けた人間が個人的にのみその富を使うのではなく、広く社会に還元してこそ、経済人は社会から尊敬されるような存在になれるということを述べている。ここで稲盛は禅語を引用し梅岩の思想と行為を説明しているがこれは、稲盛自身がこの頃すでに禅の道に深く入っていたこととは無縁ではないだろう。さらに稲盛は、

「…石田梅岩が心学を説いたときから今日まで二七〇年も経っていながら、実は何ら進歩していないのはなぜだろうと思うのです。梅岩が説いた心学は､われわれ商人が倫理観、道徳観をもつことを強く要求しました。ちょうど西洋で資本主義が勃興したとき－ワットの蒸気機関の発明から産業革命が起こってきた当時、それを担った初期資本主義の経営者たちは大変敬虔なプロテスタントでした。つまり、キリスト教の教える厳しい倫理観に裏打ちされた、敬虔な宗教心をもった方々だったわけです。それで資本主義は正常に機能してきたのです。日本でも元禄から明治へと展開していく中で、日本の資本主義勃興のときに商人道を説いた梅岩の心学を受け継いだ人たちが残っていたと思うのです。しかし、そのような倫理観に基づいた活動がそれ以降発展せず、衰退していったのは、ちょうど当時、西欧から近代科学が入ってきたことと関係があると思います。江戸時代にはすでにオランダの医学やいろいろな科学技術が日本に入ってきていました。明治になると、政府は国の近代化を促進するためにさらに西欧の文物を導入し、日本にもとからあったいわゆる伝統的なものをすべて否定しました[149]」。と述べている。ここで述べられている認識は、稲盛の近代以降の日本の歩みへの認識と同様である。

---

148 2000年10月15日「石田梅岩　心学開講270年記念シンポジウム」での発言。
149 前掲に同じ。

また、このシンポジウムで稲盛はパネルディスカッションの後に「古き心学をたずね、新しき日本を拓く」と題して講演を行っている。ここで述べられている現状の日本と世界への認識と石門心学の思想を現代に生かすことへの重要性への認識はパネルディスカッションでの発言と重なる内容であるが、講演の後半では、経済成長至上主義から、「足るを知る」心への転換、今こそ、倫理・道徳の重要性を再認識する必要性を説いている。

さらに今後の世界における日本のあり方として、これも稲盛が様々な場面で述べていることであるが、世界の素封家を目指すべきであると述べて講演を締めくくっている。

「…日本が将来世界から尊敬を受けるためには、世界に貢献し、世界のために尽くす国にならなければなりません。つまりよき素封家としての国家を目指すのです。経済成長至上主義のもと、このまま欲望を際限なく肥大させ続けていけば、地球上のエネルギーや資源は枯渇し、環境汚染はとどまるところを知らず、結局は取り返しのつかない事態を招いてしまうでしょう。私たちは、今こそ『足るを知る』生き方を学び直し、『足るを知る』国家とならなければなりません。そうして日本がこれからの時代を生きる範を示せば、世界の人々も尊敬をもってこれに倣おうとするでしょう。心学を再確認することは、そのための一つの貴重なきっかけを提供してくれるものと私は信じています[150]」。

石門心学思想の中核は人の人たる道を知ることであり、その中で説かれた商人の道徳は、は質素・倹約・施行であり、直接、梅岩自身は禅語を使って「足るを知る」ことを説いてはいない。だが、梅岩は自身が富を広く社会に還元してきたし、繰り返し、利益を商人が貪らず、社会的に活かす（施行）の必要性を説いている。稲盛は日本という国家自体をある意味で大きな商人国家（資本主義国）とした時に、世界で富の収奪合戦をこれ以上行わず、施行することとを説いていることが確認できた。

第４節　小括―稲盛の労働観・利益観のまとめ―

本章においては、『働き方』を中心に稲盛の労働観について確認した後、過去のシンポジウムでの発言から、稲盛が石門心学をどのようにみているかを確認した。本節では稲盛の労働観と利益観をまとめておく。

すでに確認したことと重複するが、まず、稲盛はその労働観においては、「働く」という行為それ自体に価値を見出している。労働は何かを生み出すから価値があるのではなく、人生にとって、労働そのものが尊いとする考え方である。ここは非常に重要な部分である。先にも述べたが、稲盛は「労働」の価値を「富を生み出す」からとは考えていない。労働価値説では人間の労働が価値を生み、労働が商品の価値を決めるとするが、稲盛は、労働について価値を生み出すという観点からは全く論じていない。稲盛の労働観は、働くことは人生の修行そのものであり､そして人間は「働く」という行為（＝「修行」）によって「心を高める」ことができるというものである。まさにこれは現代における「労働即仏行論」といって良いであろう。

先にも述べたが、筆者のみる限りにおいては、稲盛は公式の場での講演でも著作でも鈴木正三については全く言及していないが、稲盛の説く「働くこと」は「心を高めること」という考え方は、まさに正三の思想の現代版であるといっても良いであろう。

---

150 2000年10月15日「石田梅岩　心学開講270年記念シンポジウム」での発言。

また、利益観については、稲盛は石門心学の影響を受けている。先にみた、「…その中で梅岩は『利を求むるに道あり』という趣旨のことを言っています。先ほどから何度も言っておられます天道、ただ一つの道、人間として生きる道です。商人が行う利潤追求の活動にも道がある、つまり、人間として人間らしく生きていくための道を踏み外さないで利益を求めるということを梅岩は言ったわけです。同時に梅岩は大変倹約をして、自分で稼いだわずかのお金、浄財を貧しい人たちに配っています。その意味では、『利を求むるに道あり』であると同時に、自分が得た利益の使い方についても正しいあり方を考えたはずです。つまり『財を散ずるにも道あり』です[151]」。

という発言にみられるように、商人の利益追求は道にかなっていなければならないとものだという認識を強くもっている。さらに、稲盛は「財を散ずるにも道あり」と述べ、梅岩の「施行」について言及している。稲盛は自身の私財をなげうって稲盛財団を創設し、京都賞などの事業を行っているが、これも梅岩のいう「施行」の考え方を現代において実行していると考えることが可能である。

おわりに

本稿で取りあげた人物は、鈴木正三、石田梅岩、渋沢栄一、松下幸之助、稲盛和夫の五人である。これらの人物の時代、生没年、代表的著作、職業（業績）を表にすると以下のようになる。それぞれに時代は違うので、同じ条件で思想や業績を比較することはできない。また、筆者は、これらの人物の全ての著作を読んだ上で、その人物の思想の全体的傾向を論じているのではないので、論の進め方に多少の乱暴さがあることも承知している。だが、これらの人物の思想について大きく捉えて、論じることも、全く意味のないこともあるまいと考え、これらの人物の思想から共通点を見つけ出して考察したい。

正三と梅岩については、正三の死後30年後に梅岩が生まれている。梅岩と渋沢はまったく重なっていない。本稿で検討した人物ではこの二人の間がもっともあいている。梅岩の死後100年後に渋沢が生まれているのでこの二人に直接のつながりはない。

渋沢と松下の生きた時代、活躍した時期は全く世相も資本主義の発展の度合いも異なるが、渋沢と松下は実は54年しか変わらず、同じ時代に生きてはいた。渋沢は松下が37歳の時まで生きていたことになる。ただ昭和の戦争をみる前に亡くなった渋沢と、戦後の日本で活躍した松下を「同時代人」ということはできない。松下と稲盛は約40年違いである。稲盛は実際に松下に会っており、この２人が一番、実際のつながりは深いことになる。

151 2000年10月15日「石田梅岩　心学開講270年記念シンポジウム」での発言。

人　名	時代（生没年）	代表的著作	職業・業績
鈴木　正三	江戸時代初期 （1579－1655）	『萬民特用』 『盲安杖』	元三河武士。 出家して臨済僧。
石田　梅岩	江戸時代 （1685－1744）	『都鄙問答』 『倹約斎家論』	呉服屋に奉公して丁稚・手代・番頭。 後の「石門心学」の祖という位置づけ。
渋沢　栄一	幕末・明治－昭和 （1840－1931）	『論語と算盤』 『論語講義』	第一銀行創設。 500社に及ぶ企業の創設に関わる。 近代日本資本主義の父。
松下幸之助	明治－平成元年 （1894－1989）	『人間を考える―新しい人間観の提唱　真の人間道を求めて―』	松下電器産業創業。 PHP運動を展開。 戦後、日本経済界をリード。「経営の神様」の異名。
稲盛　和夫	昭和－平成 （1932－）	『哲学―人は何のために生きるのか―』 『生き方―人間として一番大切なこと』 『京セラフィロソフィー』	京セラ創業。 DDI（KDDI）創業。 JAL（日本航空）を再生。 稲盛財団創設。

また、思想的なバックグランドと本人の思想、労働観、利益観を記すと以下のようになろう。

人　名	本人の思想及び思想的背景	労働観	利　益　観
鈴木　正三	仏教（臨済宗）	・「労働即仏行」論	・特利の益すべき心づかいを修行すべし
石田　梅岩	神道・儒学・仏教の「断章取義」	――――――	・商人の利は武士の俸禄に同じ ・「勤勉、「倹約」、「施行」 ・利を求むるに道あり
渋沢　栄一	『論語』（儒学）の影響が中心	――――――	・義利合一論 ・仁義道徳、正しい道理の富でなければ、その富は完全に永続することができぬ
松下幸之助	PHP思想（衆知による様々な思想の融合。神仏儒の影響あり。生成発展・衆知・素直を強調）	・社員は「社員家業」の社長 ・全ての営みは「経営」	・企業は社会の「公器」 ・社会に貢献した報酬として、社会から与えられるのが、適正利益
稲盛　和夫	仏教（本人が臨済僧・真宗からも幼少期に影響）、生長の家、中村天風、ニューソート思想他。	・「働く」ことは「修行」であり「心を高める」手段	・利を求むるに道あり ・財を散ずるにも道あり ・社会貢献重視

このように見てみると利益観についてはかなりの共通性がみられる。最初にみた正三は、江戸時代初期の武士から僧侶になった人物（商人出身ではない）でありながら、商人の特利（利益）を否定せず、その心づかいこそが重要だとした。この正三の利益観を一歩進めたものが梅岩の思想である。梅岩は商人の得る利益を武士の禄と同じものとして、社会における商人に意義を明らかにした。と同時に、「勤勉」、「倹約」、「施行」を説き、商人が富を得る方法が道徳的なものでなければならないのみならず、富は貯めこむべきものではなく「施行」によって社会に還元することの重要性を説いている。

渋沢は「富には正しい富とそうではない富がある」という認識である。そして、「…仁義道徳、正しい道理の富でなければ、その富は完全に永続することができぬ」と述べている。渋沢においても「利」は「義」と対立するものではないが、「義」と両立する「利」でなければ永続しないことを説いている。それゆえに「義利合一」こそ資本主義経済下では重要であるという思想である。

松下は、企業を社会の「公器」と位置づけ、適正な利益とは、社会に貢献した報酬として、社会から企業が与えられるべきものであると考えていた。稲盛は直接、自らの利益観について説いた講演や書物は少ないか皆無ではないかと思われる。『経営12カ条』などについても、値決めの重要性などについては言及しているが、利益とは何かということそのものへの言及はない。だが、本稿で梅岩について言及したシンポジウムでの発言をみたように、梅岩的な利益観をもっていると考えられる。

労働観については、鈴木正三と稲盛に共通点がある。先に述べたのでここではくり返さないが、おそらく正三については詳しく知ってはいないであろう稲盛が、正三の「労働即仏行」論ともいうべき思想と極めて似た考え方をもっているのは、稲盛がこの世の営みを全て「修行」であるととらえる仏教者（禅宗系）であるからだろう。

この５人のなかではっきりとした仏教者は正三と稲盛の二人だけである。しかも、この二人は、時代が異なるものの、臨済宗の僧侶であるという共通点もある。稲盛に関して厳密にいえば、出家したのは臨済宗（妙心寺派）だが、それまでに幼少期の鹿児島の「かくれ念仏」の影響や、谷口雅春の生長の家（ニューソート思想）を受けて自身の思想を構築している。従って、稲盛の思想のうち、仏教的な部分のみに着目しても、様々な流れから影響を受けている。しかも稲盛は、著作において自身は、現在では多くの宗派が公には否定するか、敢えて積極的には説いてはいない「輪廻転生」を信じていることも公にしている。このことなどからも、臨済宗の僧侶（修行者）としてのみ稲盛を論じるのは適切ではないと筆者は考えているが、労働観については「人生における労働は修行」であるという考え方と、正三の「労働即仏業」論に共通点を見出すことまでは可能だろう。稲盛は、人生の目的は「心を高めること」と述べ、労働こそは、最も心を高める方法であるとといている。これは、正三の、自らの仕事に専念することこそが、成仏への道であるという思想と酷似している。

本稿で参考にした松下の著作からは、松下の労働観の中に「修行」という考え方があることを発見することはできなかった。松下のPHP思想は人間の本質には言及し、人間の本性論から成り立っている部分が多い。多くの著作において、経営論のみならず、人生論を説いた松下であるが、松下の思想全体を通じて人生を修行だと捉える考え方や、労働を通じて心を磨くという思想を筆者ほとんど見つけることができなかった。

仏教・儒学（儒教）とこの５人の関係をみると、はっきりと仏教のみ、もしくは仏教が一番大きな思想を形成しているのは正三と稲盛の２人である。上述した通り、正三は僧侶であるから当然である。また稲盛も出家をして現在は臨済僧であるから当然である。
逆に仏教の影響が見られないといって良いのは渋沢である。儒学との関係でいえば、最も深い関係にあるのが渋沢で後は、梅岩とPHP思想の松下がそれぞれ部分的な影響を受けていると考えられる。稲盛も書かれたものを読んでいると東洋思想の影響は受けてはいるのだが、労働観や利益観についてはさほどの影響は見られないようであった。

それぞれの人物と仏教と儒学（儒教）との関係の深さを表にすると大まかではあるが、以下のようになると考えられる。

人　名	仏　　教	儒学（儒教）
鈴木　正三	◎（本人が臨済僧）	×
石田　梅岩	○（断章取義の対象）	○（断章取義の対象）
渋沢　栄一	×（全く影響なし）	◎（『論語』が中心）
松下幸之助	△（様々な影響を受けてはいるがPHP思想に「労働は修行」という考え方はない）	○（「新しい人間観」などに東洋的世界観がみられる）
稲盛　和夫	◎（本人が臨済僧）	△（東洋思想に言及するが、著書全体から、強い儒学的世界観までは見られない）

（筆者作成による。影響が強いものを○とした。）

この５人の関係について整理すると、誰かから誰かへと直接に影響を与えたものはないが、利益観については一つの共通点があることが明らかになった。そして、これは、正三と松下を除いては、儒学的な思想から影響を受けている。さらにその松下のPHPや経営思想も仏教よりは東洋思想（儒学・儒教）の影響の方が大きい。

正三と梅岩は直接の関係はないが、山本七平が一連の著作で明らかにしたように、ここに連続性を見出すことは可能である。正三は「労働即仏道」論であり、梅岩については仏教よりは儒学の色彩の方が強いが、この世で自身の仕事に専念することが、すわなち仏道修行であるから、商人が利益を求めること自体は悪いものではないという正三の思想を受けついでいる。

また、よく比較される昭和の松下と現代の稲盛であるが、このように整理すると、かなり似て非なる部分がある。非常に乱暴な斬り方ではあるが、両者とも仏教と儒学（儒教）の双方からの影響は受けているものの、より松下が儒学（儒教）的なのに対して―実際には真言僧の加藤大観などとの交流はあったのだが―稲盛はより仏教的―実際にはよく、安岡正篤の話などには言及するものの―ということができるだろう。

労働観については正三と稲盛に一致点があることは既に述べたが、この他に強い関連があると考えられるのは、梅岩と松下である。すでに論じたのでここでは繰り返さない。
こうみて来ると筆者が本稿取り上げた人物の中では渋沢のみが少し浮いているような印象である。これは渋沢が近代資本主義黎明期の突出した実業家でありながら、その思想は極

めてシンプルで『論語』を中心に全てに処したからである。渋沢の場合は神道には関係があったものの、仏教にはほとんど、関係がない。

梅岩は商人であったが万巻の書を読んだ理屈屋であった。松下は「衆知を集める」という意味で一つの思想で全てを処したり、一つの思想を排除したりする人物ではなかった。稲盛も自身の「哲学」構築のためには多くの思想から影響を受けた。それに対して渋沢は信仰に生きたわけでもなく、思想を統合したわけでもなく、人間としての振る舞いの基準を『論語』で常に点検した人物であった。ここが他の人物たちとの違いである。

以上、前章までの考察で「序論」で示した問題意識にしたがって、それぞれの思想家や経営者の思想を概観し、その中から特にその労働観と利益観についての特徴を明らかにした。資本主義草創期から近代化以降の日本の経営思想から、特にその利益観と労働観を中心に、その背景となっているものについても明らかにすることができた。

ここでは最後に本稿で明らかになったことをまとめておきたい。本稿で明らかになったことは、近代化以前から明治の近代資本主義の黎明期、戦後日本、現代と通じてわが国には特有の利益観と労働観とが脈々とつながっているということである。今日でも、この流れが完全に断絶したとまではいえないだろう。

利益観についてみるならば、富が、そもそも、どのように形成されてきたものかということが重要視され、さらにその富を社会に還元するということが重視されてきた。富（金銭）そのものは卑しいものではないが、富の性質（富を得る方法）によって良い富か悪い富かに違いがでるとする考え方である。これは昨今の道徳なき経済、カネを稼いだものが勝ちであり、カネの稼ぎ方、手段は問わないという風潮とは対極にある考え方である。

これは労働観についても同じである。本稿で対象とした人物で共通点を見出したのは正三と稲盛だけではあったが、働くこと自体に価値があり、人間は食べるためにのみ働くのではないという考え方も長い歴史の中で日本に生き続けてきた思想である。この考え方は労働価値説のように、労働は富を生むから価値があるというのではなく、労働そのものに価値があるとするものである。なぜ、労働そのものに価値があるかは、各人が労働によって、世の中を一部分に貢献することが（勿論、その結果として富を生むという側面もあるのだが）仏道修行にもつながり、自分の人生の修行であると共に、社会に尽くす業でもあるからである。

正三は「特利の益すべき心づかいを修行すべし」といい、梅岩は「勤勉」、「倹約」、「施行」の重要性を説いた。近代に入ってからも渋沢は「仁義道徳、正しい道理の富でなければ、その富は完全に永続することができぬ」と述べた。また松下は、企業自体を私的なものではなく、民間企業であっても公的な存在（公器）と考え、社会に貢献した報酬として、社会から与えられるものが、適正利益であると考えた。

ここまで本稿でみてきた思想に共通する「利益観」はいずれも他人の作ったものを奪っても良いとする「収奪の思想」とは対極にあることである。労働なき富を是としないという共通点もある。経営（商売）や資本主義の本質を収奪、奪い合いとみるのか、社会を豊かにするための行為をお互いに行っていることであると見るか否かは根本的な問題である。

「はじめに」で述べたように、昨今「日本型経営」が崩壊したといわれて久しいが、この「日本的経営」そのものは、さほどの歴史のあるものではない。制度としての「日本的

経営」は戦後の一時的な歴史しかない。しかし、日本的な利益観や労働観に基づく日本型の経営思想は、もっと長い歴史があるものである。筆者が問題だと考えるのは、この思想の方も昨今、モラルの崩壊と同時に崩壊してきていることである。これは多くの企業の不祥事という現象によって表に出ている。

そして、このことは自然に起こった現象ではないと筆者は考える。日本人が長年、通常の感覚（つまり、学者や思想家や宗教家の理論ではなく、日常生活に馴染んだものの考え方やその元となる感覚）で大事にしてきた思想が人為的に破壊されたのである。極論だとの批判を受けることをあえて承知した上であるが「収奪の思想」を根本とするような、アメリカ式の思想（の一部分にある思想）に基づく商習慣が押し付けられ、法制度まで改変を求められた結果、日本は大きく社会の形を変えざるを得なくなった。社会の形（法制度や雇用慣行）にもそれを支える思想というものがある。

今後、我々、日本人自身が安易に「グローバル化に対応するためにはこれが必要だ」というよく考えられてもいない様々な制度の改悪の必要性とやらの喧伝に惑わされて、その喧伝する側の思想を是とするのか、立ち止まって日本に脈々と伝わってきた思想に立ちかえることができるかは日本の資本主義の今後を考えるにあたって大きな日本の分岐点になるであろう。

利益観と労働観を中心に、その背景となっているものは大きくは日本的な思想ということも可能であるが、元々は仏教と儒学（儒教）からきていることも確認できた。本稿で対象とした５人の人物と仏教・儒学（儒教）の関わり、受けた影響もそれぞれに違うことは前章で確認した通りだが、利益観も労働観もそれぞれが仏教と儒学（儒教）から影響を受けていることは確かである。このことは非常に重要なことである。

勿論、仏教にも儒学にも多くの流派がある。仏教でいえば、「修行」を重視するのは、曹洞宗、臨済宗など禅宗系の仏教であって、浄土真宗（本願寺派、真宗大谷派）はそもそも「修行」は重視しない。日蓮宗系ならば「折伏」が重要であるし、浄土宗ならば社会事業が重視される。

また、儒学は、朱子学なら宇宙観を持ちながら修身論を重視する。陽明学は「良知」を最重要視し、朱子学の論理性に対して、非論理性を前面に打ち出す。王陽明（明代）は元々、朱子学の徒として学問を始めたが、朱子学を批判的に乗り越えた。日本に入ってからの儒学でも徂徠学（荻生徂徠）では、宇宙論を排して、修身論よりは政治・社会論を重視する。考証学は、宇宙論も修身論も政治・社会論も排して経書の字句の意味の解釈を重視する。

このように、仏教にしても儒学にしても、それぞれの宗派、時代、学派によってその思想体系も切り口も違う。従って軽々しく「仏教の影響」、「儒学の影響」を簡単に論じることは注意が必要である。しかし、そうはいっても、より大きな視点から東洋思想に共通なものはないのかと考えると、それは明らかに存在するといって良いだろう。

それらの特徴は仏教であれば、衆生全体が救われるべきであるという考え方である。ここの部分は、少なくとも仏教においては共通である。仏教の中には「選民思想」はみられない。また、儒学であれば、聖人の学を身につけた人格者・教養人（つまり聖人・君子）によって社会は治められるべきであり、人々は皆、聖人の学（儒学）を学ぶことによって君子になれるとするものである。

仏教にも儒学（儒教）にも人格の修養（儒学）や修行（仏教）という面もあるが（上述

したように浄土系、真宗には「修行」の概念はないが)、社会と個人について考える時に、収奪の思想や「生き残り」のためには何をしても良いという思想はない。また「適者生存」という思想もない。神から見込まれたもののみが「救済」されるという思想もない。

筆者が最も懸念するのは制度としての「日本的経営」の崩壊とともに、今日の日本において、その思想的バックボーンであったものまでが崩壊することである。その行きつく先の日本と日本の経済社会、経営のあり方が日本人にとって望ましいもであるとは到底考えられないからである。

筆者は個人的に、本稿で分析の対象とした人物たちの経営思想や労働観、利益観が見直されることの必要性を痛感している。これは筆者個人の主観であるが、アメリカンスタンダードの別名である「グローバリゼーション」の嵐がまだやまない中で、日本人は思想や日常的なものの考え方、感じ方のレベルのものまで変革することを求められた。しかし、本当にそのようなことで、日本人が経済的にも精神的にも豊かさ取り戻すことができるのであろうか。

筆者自身は、我々日本人は今一度日本独自の経営や経済思想のバックグラウンドになった考え方について深く見直すべきであろうと考える。その意味から本稿で取り上げた５人の経営者の思想についての見直しが日本社会全体で進むことを期待したいものである。

【本稿の成立過程及び謝辞】

本稿は、筆者が鹿児島大学稲盛アカデミーで開講している「日本の経営思想」の講義原稿を元に執筆したものである。本稿で５人を取り上げたのは、講義でこの５人を紹介したからである。本稿は、講義原稿に加筆したため、それぞれの経営者について資料の読み込みも充分ではなく、学術論文に必須の先行研究の紹介、検討も欠いている。本稿は、極めて限られた資料からのみ５人の経営者・思想家の経営思想を論じたものであり、構成にも再考が必要な部分が多いものである。

そのような不十分な論考であったが、株式会社PHP研究所経営理念研究本部の渡邉祐介氏にご一読を頂き、修正すべき箇所についての多くのアドバイスを頂いた。記して感謝致します。時間的な制約のある中で、渡邉氏からの指摘を受けて、可能な部分については修正をしたが、それでも不十分な部分が多いのは全て筆者である吉田の責任に帰すものである。

なお、本稿は拙稿「松下幸之助の人間観と経営哲学」（鹿児島大学稲盛アカデミー『稲盛アカデミー紀要』第１号・2009年所収）及び「石田梅岩と稲盛和夫の思想―石門心学の今日的意義と稲盛哲学との比較―」（鹿児島大学稲盛アカデミー『稲盛アカデミー紀要』第２号・2010年所収）を部分的に本文中に再録している。

本稿においては、年は江戸時代も明治以降も、和歴（西暦）の順で統一した。

【参考文献】

【第１章】

石田梅岩・足立栗園校訂『都鄙問答』岩波書店・昭和10年

山本七平『日本資本主義の精神』ビジネス社・2006年

山本七平『勤勉の哲学―日本人を動かす原理・その２―』祥伝社・平成20年

柴田実『石田梅岩』吉川弘文館「人物叢書」・1962年

石川謙『石田梅岩と『都鄙問答』』岩波書店・1968年

柴田実『石門心学』岩波書店・日本思想大系・1971年

【第２章】

渋沢栄一『論語と算盤』国書刊行会・昭和60年

渋沢栄一『論語と算盤』角川ソフィア文庫・平成20年

渋沢栄一『論語講義』（一）～（五）講談社学術文庫・1977年

渋沢研究会編　『公益の追求者・渋沢栄一』山川出版社・1999年

土屋喬雄『渋沢栄一』吉川弘文館・人物叢書・1989年

見城悌治『評伝　渋沢栄一―「道徳」と経済の間―』日本経済評論社・2008年

東京商工会議所編『渋沢栄一―日本を創った実業人―』講談社＋α文庫・2008年

城山三郎『雄気堂々』新潮文庫・新版2003年

津本陽『小説渋沢栄一』（上・下）幻冬舎文庫・平成19年

【第３章】

【松下幸之助自身の著作】

『物の見方　考え方』PHP研究所・1986年（初版本は、昭和38年・実業之友社）

『私の行き方　考え方―わが半生の記録―』PHP研究所・1986年

（初版本は、昭和43年・実業之友社）

『PHP道をひらく』PHP研究所・1968年

『人間を考える―新しい人間観の提唱　真の人間道を求めて―』ＰＨＰ研究所・1995年（1975年にPHP研究所より刊行された『人間を考える（第１巻）』に、1972年版『人間を考える』巻末所収の「『人間を考える』を読んで」を収録したもの）

『商売心得帖』PHP研究所・2001年（初版本は1973年・PHP研究所）

『崩れ行く日本をどう救うか』PHP研究所・1974年

『社員稼業―仕事のコツ・人生の味―』PHP研究所・1991年（初版本は1974年・PHP研究所）

『経営心得帖』PHP研究所・2001年（初版本は1974年・PHP研究所）

『私の夢・日本の夢　21世紀の日本』PHP研究所・1994年

（初版本は1976年・PHP研究所）

『実践経営哲学』PHP研究所・2001年（初版本は1978年・PHP研究所）

『決断の経営』PHP研究所・1989年（初版本は1979年・PHP研究所）

『経営のコツここなりと気づいた価値は百万両』PHP研究所・2001年

（初版本は1980年研究所）

『社員心得帖』PHP研究所・2001年（初版本は1981年・PHP研究所）

『人生心得帖』PHP研究所・2001年（初版本は1984年・PHP研究所）
『人生談義』PHP研究所・1998年（初版本は平成２年・PHP研究所）
『夢を育てる―わが歩みし道―』PHP研究所・1998年
（初版本は平成元年・日本経済新聞社）

【松下幸之助を研究・論じた文献】

江口克彦『成功の法則―松下幸之助はなぜ成功したのか―』PHP研究所・2000年
（初版本は1996年、PHPソフトウェア・グループから刊行）
PHP総合研究所編『松下幸之助発想の軌跡―経営の道・人間の道―』1997年
江口克彦『王道の経営　経営者のための行動指針48則・PHP研究所・1998年（初版本は1998年・スパイクから刊行）
平田雅彦『二人の師匠―松下幸之助と高橋荒太郎―』東洋経済新報社・1998年
福田和也『滴みちる刻きたれば―松下幸之助と日本資本主義の精神―』PHP研究所・
第一部（2001年）・第二部（2001年）・第三部（2003年）・第四部（2006年）
樽床伸二『わが師、松下幸之助「松下政経塾」最後の直弟子として』2003年・PHP研究所
J・P・コッター『幸之助論―「経営の神様」松下幸之助の物語―』訳者：高橋啓・ダイヤモンド社・2008年

【第４章】

稲盛和夫『稲盛和夫の哲学―人は何のために生きるのか―』PHP研究所・2001年
稲盛和夫『稲盛和夫のガキの自叙伝』（文庫版）日本経済新聞社・2004年
稲盛和夫『君の思いは必ず実現する』財界研究所・2004年
稲盛和夫『生き方―人間として一番大切なこと―』サンマーク出版・2004年
稲盛和夫『働き方―「なぜ働くのか」「いかに働くのか」―』三笠書房・2009年

※発行年の記述が西暦と和歴が混在しているのは、その本の奥付の記述に従ったからである。出版社の標記は、PHP文庫はPHP研究所で、岩波文庫、岩波新書は岩波書店で統一したが、他のものについては、文庫本はその文庫（講談社学術文庫、角川ソフィア文庫など）を記した。