

松下幸之助の人間観と経営哲学

吉田 健 一〔鹿児島大学稲盛アカデミー特任講師〕

The Views and Management Philosophy of Konosuke Matsushita

YOSHIDA Ken'ichi〔Senior Assistant Professor, Kagoshima University, Inamori Academy〕

キーワード：衆知、新しい人間観、物心両面、繁栄、日本型資本主義

はじめに ー本稿の目的ー

第一章：松下幸之助の生涯

- 一. 出生から丁稚時代を経て電気との出会い
- 二. 実業家として立つ
- 三. 戦後、実業界に復帰後
- 四. 実業界引退後

第二章：松下の経営哲学

- 一. 水道哲学
- 二. 企業は社会の公器
- 三. 共存共栄・顧客満足の経営・利益は社会からの報酬
- 四. 健全経営とその実現への方法

小括.

第三章：松下の人間観 ーPHP思想と「新しい人間観」についてー

- 一. PHP活動とJ・P・コッターのPHP評価
- 二. 「新しい人間観」、「新しい人間道」の提唱

小括

第四章：日本型資本主義と松下 ー今日の目をもって松下を再評価するー

おわりに ー今日、我々が松下から学ぶべきは何か？ー

附録資料：学生との問答

注

参考文献

はじめに ー本稿の目的ー

本稿では、戦後日本を代表する実業家、松下幸之助（1894・明治27年～1998年・平成元年）の人間観とそれに基づく経営哲学について取り上げる。松下幸之助（以下、松下と略す）が亡くなったのは、今から二十年前の平成元年であるが、本稿では、今日、なお、松下が、抜群の知名度を誇っている理由は何かを様々な観点から考察したい。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)を展開した事でも有名である。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事も今日、広範囲に知られている。

本稿は、筆者(吉田)が、平成21年度前期に鹿兒島大学稲盛アカデミーの共通科目「人間力経営」で「松下幸之助」を全4回に渡って取り挙げた時の原稿を大幅に加筆して全面的に書き直したものである。

本稿の問題関心の第一は、今日の日本社会において、松下の経営哲学や経営手法がどの程度まで有効なのか、また、現実に松下の経営哲学や経営手法が有効であるとするならば、どのようにすればそれが発揮されるのかという事である。また、松下の経営思想は、単に狭義の「経営」という分野を超えた、より広範で根本的な人間観から発しているものなのであるが、今日の我々が学ぶべきものはもうないのかという事である。先に結論を書けば、学ぶべきものはないどころか、今の時代ほど、松下に回帰する事によって日本が取り戻すべきものが多い時代はないというのが筆者の認識であるが、なぜ、その様に考えるようになったのかを述べて行きたい。

松下が他の実業家、戦後復興を代表する実業家と趣を異にするのは、単にその経歴が高等教育を受けない所から身を起し世界的企業の経営者となって成功したという事だけではない。むしろそれだけならば、企業の規模は違えども多くの所謂「立志伝中の人物」、世に成功者といわれる人物は、戦後の実業界、事業家の中にいる。松下を松下たらしめ、松下と他の戦後の代表的な実業家との間に際立った違いを見せているのは、その社会的な発言、もしくは独自の鋭い人間洞察による人間存在についての発言の多さである。

松下は経営者であったから、当然の事ながら、経営とは何か、経営はいかにあるべきか、という事についても膨大な発言を残しているが、松下の発言は、単に狭義の企業経営についての内容にとどまるものではない。人間とは何か、人々の幸福とは何か、そして、人間の集合体である社会、国家はいかにあるべきなのかといったテーマについて言及している。そして、これらの発言は個々にはその対象とする事について語っているが、全て通底するものがあり、それらは後に詳しく検討するように、松下の人間観そのものから来ている。

また、少し視点を変えると、松下は、単に戦後の経済復興を象徴する実業家というだけでなく、ある意味においては、江戸時代の石門心学の提唱者石田梅岩からはじまる「日本型資本主義精神」を体現した最後の(もしくは、ほぼ最後の)大物実業家と捉える事も出来る。現代の日本は、ここ数年、大小様々な企業の不祥事が続き、また、外資のファンドによる株式買い占めによる企業乗っ取り事件や、経営者が労働者をモノのように扱ういわゆる「派遣切り問題」など、そもそも「会社は誰のものか」、「そもそも誰の為の資本主義か」という根本的な問題を今一度考えねばならない状況に直面している。そして、行き過ぎた市場原理主義の弊害もほぼ全ての人の目に明らかになりつつあるような状況が生まれている。⁽¹⁾つまりは、資本主義・市場主義のあり方自体が問われている時代である。資本主義以外の選択はないと国民の圧倒的多数が考えている世の中であって、真剣に模索されるべきは、どのような資本主義で行くべきなのかという事ではないだろうか。このような時代に、松下をただの「成功者」、戦後復興期の代表的実業家とのみ捉えるのではなく、日本における資本主義のあり方を体現した人物という視点でも捉えてみたい。

松下は、今日からみれば既に「歴史上の人物」に入りつつある半面、つい二十年前までは存命していた人物でもあり、死の直前まで、日本社会に非常に大きな影響力をもっていたという意味では「同時代人」でもある。本稿においては、この「同時代人」性と「歴史的人物」性について着目した上で、松下の持つ思想の(資本主義社会での経営に必要な)「普遍性」を明らかにしたい。「歴史上の人物」「過去

の人物」でもあるという視点から、特定の人物を捉える場合、それは、単に、昔の人、過去に存在した人物という意味だけではなく、時代遅れ、今日では通用しないというようなネガティブな意味合いも含む事が多々ある。

その視点から見れば、最早、松下から学ぶべきなどはどこにもないという捉え方をすることも出来よう。現に、ここ十数年日本を席卷した、過去の日本型経営を否定し、全てを市場原理主義に委ね、そこで働く個々人も全てバラバラな個人と捉え、「能力ある者」がより多く稼ぐ事のどこが悪いのかと開き直るアングロサクソン型資本主義を日本国内においても是とする論者や立場からすれば、松下は最早、古臭い、古き良き時代の懐かしい経営者とする事も可能かも知れない。だがしかし、本当にそうなのか。また、そうではないとしても、それは単に郷愁から来るものがそうさせているに過ぎないのか。否、やはり、別の理由があるのか。即ち、人間とは何か、更に日本人とは何かという普遍的原理について考えねば見えてこない問題があるが故に松下は今日でも、高い知名度を誇り、影響を与え続けているのではないかと、という事についても本稿で考察したい。

本稿の流れは以下の通りである。第一章においては、本稿で取り上げる松下の生涯を概観する。次の第二章では、松下の経営哲学、経営に対する基本的な考え方を概観したい。そして、第三章では、そのような経営哲学を持つに至った、松下の人間観を、PHP思想についての検討と、松下の思想の到達点「新しい人間観」から詳しく観ておきたい。その際、PHP活動とPHP思想について検討するに当たっては、米国の経営学者J・P・コッターの評価を交えて、松下の本質について言及する。ここで、J・P・コッターの評価を紹介する理由は、彼がハーバード・ビジネススクールでリーダーシップ論を講ずる研究者であり、外国の経営学者がどこまで松下の本質に迫れているのか興味深いからである。そして、PHP思想の集大成というべきものであり、また松下の人間観の中核となる「新しい人間観」と「新しい人間道」の提唱について紹介した上で、詳しく、松下の人間観・世界観・繁栄観を考察する。

そして、その上で、本稿のテーマである、今日の目をもって、松下の経営哲学は最早、通用しないのか、否かというテーマについて、第四章で言及し筆者なりの結論を述べる。「おわりに」は、第四章での結論を踏まえて、より大きな見地から、松下の人間観・経営観から今後の日本社会のあり様を展望したい。ここでは、筆者が何故、今、改めて松下に注目するのかについても言及しておく。また、本稿は先にも記したように、筆者の講義「人間力経営」の原稿を大幅に加筆したものであるから、講義時の学生の反応を、附録資料として最後に紹介しておく。学生との問答は、すでにそれまでの章節で述べている事と重複する部分もあるが、現代の大学生が、松下をどう捉えたかという資料的な意味も含めて紹介しておきたい。

第一章：松下幸之助の生涯⁽²⁾

最初に、本節では松下幸之助の生涯について一通り概観しておきたい。

一. 出生から丁稚時代を経て電気との出会い

本稿で取り上げる松下幸之助は、1894年（明治27年）11月27日に、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。1899年（明治32年）頃に、父の正楠が米相場で失敗し破産したため、一家で和歌山市本町1丁目に転居し下駄屋を始めた。当時、一家は十人の大家族だった。引っ越した次の年に二番目の兄が、その次の春には一番上の姉が、同じ年の夏には一番上の兄が亡くなっている。しかし父の政楠は商才のない人物であったため、この事業も失敗し、間もなく店を畳んだ。

この為、松下は、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た。1904年（明治37

年)の事である。だが、火鉢屋での奉公は、店主が職人專業でやって行く事になり、3ヶ月で終わった。松下は、宮田火鉢店を退職して、奉公先を五代自転車に移した。五代自転車店は大阪の船場にあり、松下が初めて本格的に商いの道に入ったのはこの時だった。ここで、松下は、口の利き方から掃除、使い走り、頭の下げ方など商売人というより社会人の基本を教えてもらった。

松下は無我夢中で仕事に励んだが、この仕事をしていた時に「電気」というものと運命的な出会いをしている。1903年(明治36年)に全国に先駆けて大阪で市電が開業した。そして、1903年(明治41年)には本格的に市内を回れる市電が開業した。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、1910年(明治43年)に16歳で大阪電燈(現:関西電力)に内線係見習工として入社した。大阪電燈には7年間勤務した。1913年(大正2年)18歳の時、松下は肺炎カタルになった。この年には、母とく枝が57歳で病没した。病気になった事でこの時期から松下は人間とは何かということについてこれまで以上に深く思索するようになって行った。この年、大阪市の関西商工学校夜間部予科に入学している。1915年(大正4年)20歳の時に、姉イワの勧めで見合いをし、むめのと結婚した。仕事は順調で松下は22歳で最年少で検査員という職工の中で管理的な仕事に昇格したのだが、この仕事は管理職であるがゆえに、松下には張り合いがなく虚しいものだった。ここで松下は、簡単に電球の取り外しが可能な電球ソケットを考案している。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為に、本当は画期的な発明品であった。しかし、このソケットは上役の主任には受け入れられず、また、それほど多くは売れなかった。松下は検査員の仕事に不満をもっていた事と、自分の発明品を世に出したいとの気持ちから7年間働いた大阪電燈を、1917年(大正6年)に依願退職した。

二. 実業家として立つ

1917年(大正6年)、松下は大阪府東成郡(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)、および大阪電燈時代の同僚で友人の林・森田の計5人で、ソケットの製造販売に着手した。ちなみにこの年はロシアで十月革命が起こり、ソビエト社会主義共和国連邦が成立した年である。ソケットに必要な不可欠な絶縁材である「練物」造りが大きな課題として立ち上がったが大阪電燈時代の知人が練物工場に職工として入り、調合方法や製造法を教えてくれた事でこの課題はクリアされ、改良ソケットが完成した。当初、この改良ソケットは100個しか売れず、松下の資金は底をついた。しかし、その年の暮れ、扇風機の大手メーカーから扇風機の部品を陶器製から練物で作ろうという計画があり、松下の会社に注文があった。試作品が好評だった事から、追加注文を受け、松下は危機を脱した。

事業拡大に伴い、松下は、1918年(大正7年)に大阪市北区西野田大開町(現:大阪市福島区大開2丁目)で「松下電気器具製作所」を創業した。その後、松下の事業は順調に進み、更に、二股電球ソケット「1号国民ソケット」を考案した。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行った。この「二股ソケット」は松下の名前を全国的に有名にした製品だった。また、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を考案し、これらのヒットで乾電池などにも手を広げ、1923年(大正12年)には自動車ランプなどの販売を開始した。1929年(昭和4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。ちなみに、「ナショナル」の商標は1927年(昭和2年)から使い始めた。

1932年(昭和7年)、松下はこの年を「命知元年」と定めて5月5日に、大阪中央電気倶楽部で第1回創業記念式典を開き「水道哲学」、「250年計画」、「適正利益・現金正価」を社員に訓示した。「命知

とは「使命を知る」という意味である。この日、昭和7年5月5日という日は、は松下自身にとっても、松下電器に取っても特筆すべき重要な日となった。松下が自身の産業人の「使命」を「知る」事になったのはある出来事からだった。当時、松下は37歳になっていたが、以前から取引のあった人物が松下を訪ねて来た。この人物は天理教の信者であったが、松下はこの人物に再三誘われ、奈良県の天理教本部を見学した。この時、天理教の信者が報酬も貰わずに喜んで生き活きとして働く姿を目の当たりにして、松下は驚いた。そして、宗教は人の心を救い、人々を豊かにするものであるならば、自分は産業人であるが、産業人の使命は何かという事を考えた。後に詳しく言及するが、この時、松下は後に「水道哲学」と呼ばれる有名な考え方を持つに至った。より良い製品をより安く提供し、世の中から貧困をなくす事が自身の使命であると悟ったのだった。この部分は本稿の後の節で詳しく言及する。

また、この年、事業拡大のため門真市に本社・工場を移転している。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、東北に細長く伸びる日本地図を指して「日本列島はほとんどが鬼門だ」と述べて、門真への本社移転を断行した。

1933年（昭和8年）松下は「松下電器の遵奉すべき精神」を全従業員に通達した。内容は、「産業報告の精神」、「公明正大の精神」、「和親一致の精神」、「力闘向上の精神」、「礼節謙讓の精神」の5項目から成り立っている。後に、1937年（昭和12年）には「順応同化の精神」と「感謝報恩の精神」の2つの精神を加えている。⁽³⁾ 松下は、これらの理想に邁進するように従業員に望んだ。また、1935年（昭和10年）には「松下電器産業株式会社」へと社名を変更している。

しかし、第二次世界大戦中は、松下の会社は本業である電気製品を創っていただけではなく、政府の下命で軍需品の生産に協力をした。1943年（昭和18年）4月には、「松下造船株式会社」が設立され、海運会社出身の井植社長の下で、終戦までに56隻の250トンクラスの中型木造船を建造している。時代の要請だったとはいえ、この事は終戦後、松下と会社を困難な運命に陥れる事になって行く。

1945年（昭和20年）終戦を向かえると、松下は、直ちに財閥解体を進めるGHQによって制限会社に指定された。そして、GHQから松下と松下電器に対し、制限の指定、財閥家族の指定、賠償工場の指定、軍需補償の打ち切り、公職追放の指定、特殊会社の指定、集中排除法の指定と7つもの制限を加えられた。そして、松下・井植以下役員が多くが戦争協力者として公職追放処分を受ける事となった。暖簾分けの形で井植を社外に出していた松下は、「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」と反論したが、この主張はすぐにはGHQに認められなかった。後に言及するが、この時期松下は、1946年（昭和21年）11月にPHP研究を設立し倫理教育に乗り出している。PHPについてのこの頃の評価と松下の意図についての世の見方と筆者の見解は後に言及するのでここではこれ以上は触れない。この時期、松下は、社内留保を取り崩して人員整理を極力避けた事によって、これに感謝した労働組合がGHQに対して、自分たちの社長である松下の追放解除を嘆願したため、間もなく制限会社指定は解除された。1947年（昭和22年）松下は、社長に復帰する。

三. 戦後、実業界に復帰後

戦後、松下は実業界に復帰する。1950年（昭和25年）には朝鮮戦争が勃発する。松下は本格的に会社に復帰すると再び事業部制を導入した。終戦からの5年間、松下電器は多くの難問に直面してきたが、ようやく日本の復興と共に、松下にも光が見え始めた。松下は1951年（昭和26年）56歳の時に初めて渡米した。この時期、松下は、これからは海外との提携が不可欠であると強く認識したのだった。外遊の目的は、テレビ事業視察のためであった。長期外遊し、この年の10月には技術力に定評のあったフィリップス社の本拠地のあるオランダに向かった。そして、翌1952年（昭和27年）には再び、オランダを

訪問しフィリップス社と技術提携を契約した。この陰には松下電器の大番頭であった高橋荒太郎の粘り強い交渉があった。

しかし、この決断は松下にとって非常に重いものだった。それは、フィリップス社が技術提携の条件として松下電器の資本金よりも多い資本金の子会社設立を提案して来たからだ。松下はこの時、大きな決断をした。世界的に当時の電化傾向は目覚ましく、松下が今後、テレビの分野で飛躍するには技術の向上は必要不可欠であったからだ。松下は、後にこの時にフィリップス社との提携を、高い金を出して番頭を雇ったようなものだと述べている。結果としてこの提携は松下の飛躍にとって大きな契機となった。こうして、「松下電子工業株式会社」が生まれた。

1953年（昭和28年）にはNHKがテレビの本放送を開始し、本格的なテレビ時代が始まった。松下電器も戦前からテレビの研究には着手しており、1952年（昭和27年）12月のテレビ本放送開始2か月前には「ナショナルテレビジョン」を発表している。その後、松下は戦後の高度成長期、テレビ、洗濯機、冷蔵庫の「三種の神器」によって成長して行った。当時の家電業界は高度成長と共に年率ほぼ30パーセントという成長を続けて行った。

松下は高度成長期の1961年（昭和36年）に会長に就任し第一線を退いた。1964年（昭和39年）は東京オリンピックが行われたが、この年で、家電の普及率はテレビ91パーセント、洗濯機64パーセント、冷蔵庫が46パーセントに達しており、売り上げはやや緩やかになっていた。しばらくは緩やかながらも一見経営は順調に行っているかに見えたのだが、ヒット商品欠如と岩戸景気の後の不況と相俟って、ついに松下電器は赤字に転落した。

全国の営業所からいくつかの代理店で不良貸付があるという事で調査をしてみると十億円あるという事が判明した。しかし、これは氷山の一角で実際の売掛を計算すると1千億円の不良貸付があるという事実が判明した。原因は松下と代理店との間で1952年（昭和27年）から約束手形での決済を始めた事と、高額な家電をローンで買えるように代理店が月賦での販売を始めたことだった。

松下は、社内外の引き締め目的で熱海のニューフジヤホテルを借り切り、全国の販社・代理店と直談判する機会を設けた。この会談を開くに当たって松下は、予め議題を設けず、期日も定めなかった。あらゆるテーマについてとことんまで話し合おうとする松下の意向が表れていた。しかし、この会談では代理店からの不満が続出した。代理店側から、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に対する不満が続出し、松下は、丸三日間吊るしあげられた。これが、全国販売会社代理店社長懇談会、いわゆる「熱海会談」である。この時、松下は松下電器側と販売店・代理店側の溝が思っていた以上に深いものになっていた事に気付き、三日目に販売店・代理店に対して謝り、自ら「共存共栄」と自筆した色紙を配布した。その後、事態を重くみた松下は、自ら営業本部長代行を兼務しトップセールスマンとして現場復帰をした。

四. 実業界引退後

松下は1973年（昭和48年）78歳で現役を引退し、相談役に退いた。その前年の1972年（昭和47年）には『人間を考える』をPHPから出版している。この中で示された松下の人間観については、本稿の第三章で紹介し詳しく検討する。経営の現場から身を引いた松下だが、決して悠々自適の毎日を送ったのではなかった。日本列島改造ブーム後のオイルショックの頃から、松下は日本の将来に対する危機感を今まで以上に強く抱くようになっていった。

1974年（昭和49年）には『崩れゆく日本をどう救うか』⁽⁴⁾ を刊行。日本の先行きに対しての提言を多く始める。政治を何とかしなければ、日本は良くなれないという信念を次第に強くもって行った松下は、

1979年（昭和54年）には、私財70億円を投じて、神奈川県茅ヶ崎市に財団法人松下政経塾を設立した。当初、松下の構想について、多くの財界人や親しい知人は反対であったが、松下は最初にこの構想をもって以来、十年間考え続け、設立を決意した。今日では松下の生涯の仕事のうち、松下政経塾の設立は、松下電器の創業、PHP活動と並んで三つの柱と数えられるまでになっている。

その後も松下は、『PHP』誌やPHPから刊行される各種の雑誌等で盛んに日本と日本人のあり方と将来について精力的に発言を行ったが、1989年（平成元年）4月27日に肺癌のため亡くなった。享年94歳であった。

第二章：松下の経営哲学

一．水道哲学

本章では松下の経営者としての基本的な考え方についてみてみたい。松下は今日、伝説的な経営者になっているが、松下の残した経営理念はいくつもの有名なオリジナリティーのあるキーワードによって語られる。ここでは松下の経営哲学・経営理念を、キーワードから浮かび上がらせてみる。

松下の経営哲学について何らかの事が語られる時に最初に言及されるのは、「水道哲学」である。後に見て行く「共存共栄」、「健全経営」、「顧客満足の経営」、「利益は社会からの報酬」などは、具体的に「水道哲学」を実現するための方策である。また、「健全経営」を実現するための手段として、「ダム経営」、「適正経営」、「事業に徹した経営」、「ガラス張りの経営」、「衆知を集めた全員経営」などを説いている。

松下は、1918年（大正7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、1932年（昭和7年）5月5日を、事業の真の使命を悟った「創業命知元年」としたのは、第一章で見た通りである。

1932年（昭和7年）3月、松下は知人から誘われて、天理教の本部を見学した。この時に、松下は、信者の喜びに満ちた奉仕ぶりをみて感動した。

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」を問い続けていた時だけに、そこに真のあり方を発見した思いであった。この時に松下自身の感動振りと、悟った事は、自伝『私の行き方考え方』に以下のように述べられている。

天理教（この本の中では某教と書かれている）で見た事の感動が述べられた後で、

「……家に帰ってもなお考えがつきない。夜深更に及んできてさらに深く考えられた。そして両者を比較してみた。某教の事業は多数の悩める人々を導き、安心を与え、人生を幸福ならしめることを主眼として全力を尽くしている聖なる事業である。われわれの業界はまた、人間生活の維持向上のうえに必要な物資の生産をなし、必要欠くべからざるこれまた聖なる事業である。われわれの仕事は無より有を出し、貧を除き富をつくる現実の仕事である。（中略）われわれの事業も、某教の経営も同等に聖なる事業であり、同等になくってはならぬ経営である。私はここまで考えてくると稲妻のごとく頭に走るものがあつた。（中略）そしてこの考えが強く強く私の心を打つたのであつた。しからば、聖なる経営、真個の経営とはいかなるものか。それは水道の水だ。加工されたる水道の水には価がある。今日、価があるものはこれを盗めばとがめられるのは常識だ。しかるに、水道の水は加工された価のあるものなるにもかかわらず、乞食が水道の栓をひねって存分にその水を盗み飲んだとしても、水そのものについてのとがめはあまり聞かない。これはなぜか。それは価があるにもかかわらず、その量があまりにも豊富であるからである。直接生命を維持する貴重な価値のある水においてすら、その量があまりにも豊富であるがゆえに許されるということはわれわれに何を教えるか。それは生産者の使命の重大さと尊さを十二分

に教えて余りあるもの、という感を受けた。すなわち生産者の使命は貴重なる生活物資を、水道の水のごとく無尽蔵たらしめることである。(中略) 物資を中心とした樂園に、宗教の力による精神的安定が加わって人生は完成する。ここだ、われわれの真の経営は。きょう見学によって教えられた真の使命はここにあるのだ(後略)⁽⁵⁾

松下は生産者の使命は貧困を取り除くことであると考えた。今日の大量生産、大量廃棄の、行きすぎた生産者の論理が環境問題など多くの問題を招いたという視点からみれば、松下がこの「水道哲学」を悟った時代状況と今日とは隔世の感がある。だが、貴重なものでも多く生産する事によって安価で、人々の生活に必要なものを提供し続けるという事によって世の中を物質的に繁栄させてゆくのが、生産者の使命である事は今も昔も変わらない事だろう。松下が、通常の経営者と異なっているのは、自分の儲けを先に考えるのではなく、世の中の繁栄の為に生産者はどのような使命を果たすべきなのかという視点からものを考えている事である。後の章で見て行くと、松下が戦後に力を入れた、PHPは、「繁栄による平和と幸福」を目指すというものである。宗教家や思想家が、物質的なものには捉われず、心の面の修養、平安のみを説くのに対して、松下は自身が実業家であったから当然といえば、当然ではあるが、物質的繁栄というものをも抜きにして、人間の幸福はないと考えていた。「繁栄による」の部分は松下にとって非常に大きな部分であった。松下は、宗教が心、精神を主として人間の幸福について貢献するならば、自分は実業家、それも具体的にいえば電器屋なのだから電気製品というものによって世の中を繁栄に導こうと考えたのであった。

『孟子』に「民のごときは、恒産なくして恒心なし。恒産なくして恒心あるはただ士のみ能くす」⁽⁶⁾とあるが、実業家であるから当然といえば当然だが、松下は圧倒的多数の人間に視点を合わせていたといえよう。戦争で全てを失った時のショックから松下は、人間とは何かという事を真剣に考え、後の章で詳しく言及するPHP活動に力を入れ、人間の本質、人間の幸福とは何かという根本的な命題に取り組んで行くのだが、一貫して、生産者としての立場は崩していない。これは、松下が人間というものを、物心一如の繁栄があつて初めて幸福になれるものであつて、物質的繁栄は心の安定、幸福を支えるものであり、物と心は相反するものではなく、一如となるべきものだという考え方を強くもっていたという事でもある。

先に少し言及したように、今日の視点をもってすれば、松下の「水道哲学」は既に時代遅れで、松下は大量生産の先駆者、その考え方は生産優位の哲学と見なされる事も事実である。しかし、実際の松下は、かなり早い時期に、生産よりも消費、供給よりも需要を重く見る視点をもっていた。1958年(昭和33年)に執筆した「松下経済学第1課」の中で、「今後は消費するために生産をするのであつて、政治、経済、道徳、一切を消費の喜びを中心としてあそばさすのだ」と述べている。⁽⁷⁾

大量消費は大量生産と裏腹の関係にあるから、最早、大量消費を肯定的に捉えない時代に入っている今日、上に引用した松下の文章に見る考えも反省を求められるのかも知れないが、ここでは松下が、生産者の論理のみをもっていたのではなかったという事を記しておく。

二. 企業は社会の公器⁽⁸⁾

松下は、企業の社会的使命は何か、ということをも早くから考え自問自答してきた。松下の考えた企業の社会的使命とは、先に見た「水道哲学」と表裏一体をなすものである。松下は民間の一私企業もその存在は公的なものであると位置づけ、企業の社会的責任とは何かという事について思索し、説いている。その内容は次の三つに集約することができると考えられる。それは、1. 企業活動を通じて社会に貢献する、2. 適正利潤の確保を通じて社会に貢献する、3. 企業と社会の調和を通じて社会に貢献する、

という事である。

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なのである。その仕事なり事業の内容というものは、すべて社会につながっているものであり、公のものなのである。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。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」と述べ、⁽⁹⁾ あくまでも、民間企業であっても存在は社会の公器であるという事を繰り返し述べている。

今日、企業の社会貢献（いわゆる、企業メセナ）が叫ばれ、まず、営利企業はその会社が儲ける為に事業を行っており、その次の段階で、企業も市民社会の一員として、何らかの貢献をとというような考え方がありのように見受けられる。だが松下は、企業の存在そのものが、社会の重要な一部分を担当しているのだから、公の存在であるとの見方をもっていた。企業の目的は「利益を創造」することではあるが、それは、その企業（だけ）の為ではなく、企業は利益を生み出すことによってこれを再投資し、事業を拡大することができるので、適正な利潤を出すという事は社会の為になる事だという認識を松下は強くもっていた。

また、松下は非常に社会との調和という事を、普通の経営者以上に強調している。松下は、「企業は多くのかかわりの中で活動している。直接にかかわるお客様先や仕入先、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ご使用頂くお客様、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」と述べ、社会との調和を重視し、自らの利益が社会全体と衝突するような事にはならないようにする事を非常に強く意識していた。⁽¹⁰⁾

三. 共存共栄・顧客満足の経営・利益は社会からの報酬

ここでは、松下の「水道哲学」を実践するための経営理念について見てゆく。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。松下が、「共存共栄」を想定した相手は、松下電器の仕入先、販売代理店、小売店などの関係者と共に、同業他社をも含むものであった。松下が、はっきりこの事を意識したのはある大きな出来事が契機となっている。

1964年（昭和39年）から翌年にかけては、大型の経済不況に見舞われ、松下電器傘下の販売会社・販売代理店も、赤字に苦しんでいた。世にいう「熱海会談」を機に松下は共存共栄を一層意識をする。

本稿の第一章の伝記部分でもみたが、全国の営業所からいくつかの代理店で不良貸付があるという事で調査をしてみると十億円あるという事が判明した。しかし、これは氷山の一角で実際の売掛を計算すると1千億円の不良貸付があるという事実が判明した。原因は松下と代理店との間で1952年（昭和27年）から約束手形での決済を始めた事と、高額な家電をローンで買えるように代理店が月賦での販売を始めたことだった。

松下は、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、全国の販社・代理店と直談判する機会を設けた。1964年（昭和39年）7月の事である。しかし、代理店からの不満が続出した。代理店側から、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に対する不満が続出し、松下は、丸三日間吊るしあげられた。これが、全国販売会社代理店社長懇談会、いわゆる「熱海会談」である。

この時、松下は松下電器側と販売店・代理店側の溝が思っていた以上に深いものになっていた事に気付く、三日目に販売店・代理店に対して謝り、自ら「共存共栄」と自筆した色紙を配布した。福田和也は、この熱海会談での松下の振る舞いは、最初から松下によって巧みに企画されたものであったと評し

ている。松下にとってこの会談は販売会社の本音を聞くことなのではなく、松下電器の主要な社員と販売会社・代理店の経営者に激発と浄化を経験させるためだったのではないかとの見解を示している。⁽¹¹⁾

この見方は筆者も同感である。松下は、関係者に危機感を植え付け、自分がつるし上げにされる事によって、不都合な事に目をつぶって先延ばしにしてきたごまかしの日々が終わり、これからは別の真剣な毎日が始まるのだという事を、自分が販売店から批判され、それに対して謝罪するという一つの大きな劇を見せる事によって局面を転換したというはおそらく正しいだろうと思う。しかし、松下が初めからそう考えていたにせよ、結果的にそうなったのにせよ、この事件を契機として、松下は「共存共栄」の理念を全面に出してゆく事となった。⁽¹²⁾ また、松下は「共存共栄」と共に「顧客満足の経営」の必要性を説き、企業の利益は社会からの報酬であるという事を積極的に説くようになって行く。⁽¹³⁾

今日では当然だと思われるようなこのようなシンプルな松下の企業観、資本主義観は、今読めば、色褪せて見えるかもしれない。だが、企業倫理が改めて問われている、今日状況の中で松下のシンプルな基本理念は、今一度、見直されるべきものであろう。

四. 「健全経営」とその実現への方法

松下は、事業は常に発展していかなければならないと考えていた。そして、その為には「健全経営」を常に行う事が必要であると、それを実現するために具体的なあり方として「ダム経営」、「適正経営」、「専業に徹した経営」、「ガラス張り経営」、「自主責任経営」、「衆知を集めた全員経営」などの言葉で表現している。⁽¹⁴⁾

以下にその内容を見てみる。これらは一度にある時、突然発表されたというものではない。また、講演で世に発表されたものもあれば、著書で述べられたものもある。本稿では、便宜上、同列にならべ、並列で記述していくが、これらの考えは全て松下が同じ事を別の言い方でその時々述べてきたと考えても良い。

1965年(昭和40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。⁽¹⁵⁾ 松下のいうダム経営とは以下のようなものである。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」を日ごろから蓄えておく事によって安定した経営をするべきだというのが松下のダム経営の考え方だ。いってみればとても簡単な事のようにであるが、これは言うは易しいが実際に行なうは難い事である。

1965年(昭和40年)という年は日本経済にとって大変な年になった。神武・岩戸と続いた好景気が終わり、企業倒産も相次ぎ、政府も深刻な歳入不足となった。経済成長期における需要の拡大によって伸びてきた経営が、一通り成長期が終わり、調整期になると行き詰まった。この経験が松下のダム経営の発想の根本にあった。

福田和也はダム経営について、「ゆえにダム経営とは、今日言う、いわゆるキャッシュフローの経営とはいささかその趣旨を異にしている。手元資金の流動性を確保することで、経営リスクを軽減するとともに、投資機会を生かすというような発想とは、根本的に次元が違う」⁽¹⁶⁾ と述べているが、筆者も同感である。松下は資金の余裕のみをもった経営を説いているのではなく、設備、資金、在庫、人材全ての面を日ごろから蓄えておく(ダムにせき止めておく)という意味でのダム経営を説いたのである。

「適正経営」も松下の持論であった。企業がその業容を伸ばし発展をはかっていくためには、経営者が自社の「技術力」「資金力」「販売力」「経営力」などを含めた、総合的実力を的確に把握し、その力の範囲内で経営をすすめていくことが大切である。会社の実力をこえた事業は、多くの場合失敗に終わっ

てしまう。松下は、事業を大きくする事を戒めて、身の丈にあった経営をする必要性を常に説いていた。後年、インタビューに答えた松下は、何故、成功したかという質問に対して「無理をしなかったから」と答えている。勿論、後に見るように松下が成功したのは「時代性」によるものが大きいし、また、電気という事業を選んだ事が最大の成功の要因であるが、その経営については、実に松下は慎重であったし、身の丈を超えた事をして失敗をした事はなかった。

実際、松下はその後の人生をトータルで見ればまだ途中にすぎなかった、1954年（昭和29年）の段階で、自伝『私の行き方 考え方』の最初の版の「まえがき」の中で、「…その事業経営の秘訣を語れ、と時々人から尋ねられることがある。だが、私には別に秘訣というほどのものがあつたわけではない。一日一日を累積していつのまにか今日に至つたわけで、私の経営を語ろうとすれば、この一日一日を語っていくほかはない。」と述べている。この後の松下は更に事業を発展させ、その後には不況も経験し、先にみた熱海会議を経験するのだが、「適正経営」つまり、無理をしない経営というのは松下が非常に重要視した考え方である。⁽¹⁷⁾

また、松下は「専門に徹した経営」という考え方をもっていた。松下が、創業以来、戦時中に軍の要望に応じて軍需産業にも手を染めた一時期を除いて、ほぼ一貫して電器メーカーとして事業を行なつて来たのも松下の、専門に徹する経営という考え方から来ていたものである。

一般的に経営戦略の方法論として、多角化という行き方と専門化という行き方があるだろう。松下は、一般的には専門化していくほうが、成功する場合が多いと指摘している。それは、会社のもてる力を一つの事業に集中し、その分野については、どこにも負けないという姿にしやすいからである。これについては様々な意見もあろうが、本業をしっかりとやっての事業拡大は良いとしても、自社の本業がおろそかになっている状況で様々な分野に手を出す事は、結局、いずれも上手く行かなくなるケースが多い事を松下は懸念していたようだ。⁽¹⁸⁾

また、松下は、「ガラス張りの経営」という事も重視している。松下は、基本的には、経営は内外に秘密をもたず、ありのままの姿を知ってもらうよう努力しなければならぬと考えていた。結局の所、秘密主義では事業を伸ばしていくことはできないからだ。勿論、技術をもって世に出る電器メーカーであるから、社会やライバル会社に知らせてはならない技術などの秘密は自社内でも全ては公開されてないだろう。ここでいうガラス張りは経営状態の事である。財務状況や様々な経営実態については極力、世間にも従業員にも公開すべきだという考え方を松下はもっていた。

また、松下が、健全経営のあり方として最も重視したのが「自主責任経営」である。⁽¹⁹⁾ その「自主責任経営」の組織形態として採用されたのが「事業部制」であった。松下電器の「事業部制」のルーツは、1927年（昭和2年）電熱部を創設し、生産から販売までの一切の権限と責任を任せたのが始まりであるが、組織として正式に事業部制を採用したのは、1933年（昭和8年）のことである。この組織形態は、松下が当時、新しいビジネスモデルとして発案し実施したもので、わが国で、この事業部制が導入されるのは、昭和30年代以降のことである。松下電器の事業部制は、人、物、金について大幅な権限が委譲され、商品開発から生産、販売にいたるすべてのプロセスで、自主的に創造力を発揮して経営にあたり、その結果については、すべて事業部長が責任を負うという自主責任経営を採っていた。責任の所在をはっきりさせ、社員一人一人が責任をもって仕事をするという事の必要性を松下は繰り返し説いている。

「自主責任経営」やそれを明らかにするための「事業部制」は、まだ経営についての話であるが、松下はもっと、大胆な事をいっているのでもここにも言及しておきたい。松下は、社員はただの「社員」ではなく「社員稼業」を営む「社長」であるという事を述べている。これは、経営者と労働者に対立を持

ち込ませないで置こうという松下の経営者としての考えから出たのかも知れないが、幼くして一から事業を起し、全ての世の中の営みを「経営」としてきた松下にとっては、人間はいかなる立場にあり、いかに自分に与えられた権限は小さかったとしても、あくまでもその範囲内で経営者としての自覚をもって仕事に打ち込むようにすべきであるという労働観から出ていたのかも知れない。

この部分は、考えれば、かなり松下のオリジナルな考え方である。戦後の松下電器には、組合が結成されていたし、また、この組合結成時には松下もそう簡単に認めたわけではなかった。様々な紆余曲折の末に組合は結成され、その時には、松下は経営者として挨拶に行っている。当時の日本は、経営と組合は激しく対立している時代で、松下が組合の結成時に、招待もされていないのに予告もなく会場に現れ、挨拶をしたというのは前代未聞の事であった。⁽²⁰⁾

松下は、戦後、既に自分の会社に組合が結成された時には経営者、資本家として非常に大きな存在になっており、労働側からは敵視され倒すべき存在と思われるでも良い立場になっていたし、その後、益々、資本家として大きな存在になって行く。そのような人物から、一介の平社員に対して、君自身も社員稼業の経営者であるといわれても、既に階級意識に目覚めていた人々や、マルクス主義者には届かないどころか、経営者が搾取の構造から目を逸らさせるために調子の良い事をいっているに過ぎないと見なされたであろう。松下に対して悪意のある見方を取てすれば、松下の「全員が経営者」という考え方は、左翼陣営の側に位置する人々のみならず、ものを批判的にみる人々からは、経営者が都合良く、物事の本質（ここでは経営と労働の対立の事）を隠す言説に聞こえただろう。

しかし、筆者には松下が労働者を意のままに使うためにこのような事をいったとばかりは考えられない。勿論、そうした部分はあったのかも知れないが、松下のこの考え方はやはり、自身の人生体験から出てきた固い信念だったとしか考えられない。松下のいっている事の中には普遍的な事と共に、実は、松下がいうからこそ説得力があるという事は多いが、この部分は特にそう感じる。自身がある企業に入社して出世したサラリーマン社長が同じように入社して、自分と同じ地位に来ていない、もしくは今後もしも出世の望めない社員に松下と同じような事をいっても説得力はないだろう。

むしろ、松下のいう、「社員は社員稼業の社長」という一人一人が経営者であるという考え方は、松下自身が労働者を気持ちよくさせる為に言ったのでも、またうまくコントロールする為、管理するためにいったのでもなく、元々、階級というものを意識せず、小さいときから自身は独立した一個の経営者として事業を進めて来たゆえの発想であっただろうと思われる。⁽²¹⁾

松下は、経営以外のところでも衆知を集める事の重要性を説いてきた。詳しくは次章以降で検討するが、経営についても、「衆知を集めた全員経営」を行なうべきであるという事を述べている。⁽²²⁾ 松下は、9歳で実社会に出て、正規の教育を受けた期間が短かった事から、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、片寄った点も出てきて、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如くはないのである。(中略) だから、大切なのは形ではなく、経営者の心がまえである。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、つとめてみな声を聞き、また、従業員が自由にものをいいやすい、空気をつくっておくことである。」⁽²³⁾

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事の出

来る人物でなければならないと考えていた。また、衆知を素直な心で融合したものが叡智（よく人類の叡智とか組織の叡智を結集してという）としていた。また、松下は、「天知」という言葉も使っているが、松下はこれを恒久普遍の真理としているところからすると、儒学でいう天理のようなイメージで考えていたと思われる。人間一人一人の知恵を超えた、天地宇宙の理を貫く普遍のものをこういう呼び方をしたのであろう。

小 括

ここまで、松下の経営哲学の核となる部分を見てきたが、その特徴は何であろうか。一言でいうならば、それは、極めて松下という人間個人の間観やまた社会に対する考え方そのものから発しているものであるという事である。また、もう一つは、松下の発想が時代の要請に合っていたというものである。

一つ目から考えよう。多くの突出した企業経営者、企業経営の分野でリーダーシップを発揮した人々は、多かれ少かれ、その経営の特徴を見るときにその人物そのものが持つパーソナリティーと切り離してみる事は出来ないという事は普通に考えても理解できる事である。その意味において、経営手法の元となる経営哲学が極めてその突出した個人としての経営者のパーソナリティーに依るものである場合、永遠普遍の誰がやっても成功するという経営手法というものは存在しないという事になる。松下の場合、「衆知を集めた経営」などは、松下らしいものである。これが出来るか否かが問題なのであって、これは、実際には、松下の本を読み、考えが理解できたからといって、全ての経営者に出来る事ではない。しかし、そう断じてしまえば、後世の経営者が先人に学んでも何も得る事はないという事になってしまう。

普遍的に完全な成功の為の手法とまでは行かなくても、また、誰しにも応用できる事ではないとしても、ある程度はこうすれば、こうなるというものを成功者の中から見つけ出して一般化することが出来れば、人類の「経営」という分野のあり方の進歩に寄与する事が出来るのではないだろうか。

もし、松下のような成功を全く別の他人とその人物が率いる企業がおさめようとするならば、そもそも異なる時代環境の中では不可能な事である。そこまでは言わずに、現に今、企業を営んでいる立場にある人がその企業を、身の丈にあった範囲で成長させようとしても、松下と同じような人間観、社会観を持たないといけなければこれも不可能に近い事である。単に、手法の問題や技術面での問題ではどうしても対処しきれないものが経営にはあるからだ。厳密な意味では、そうになってしまうのであるが、しかし、それでもなお、現在の日本の状況を鑑みたと、松下の経営哲学に基づく経営の方法は充分に通用するのではあるまいか」との視点から、ものを考えるならば、一例え、その社会観、人間観まで全て同じにする事が出来ない人々にとっても一松下がその長い生涯において、どのように世の事物を見て、どのように人間を理解し、どのような社会を構想していたのかを考える事は無意味な作業ではないだろう。

また、松下の基本理念を見ると、時代の要請に適っているという印象を受ける。まず、根本の「水道哲学」などは、今日も基本的な部分は色褪せていないとしても、過剰供給や需要がない所に供給を行い、無理な営業をしている企業や業種からすれば、「水道哲学」を自社の基本理念に置くという事は出来なくなってくるだろう。過剰供給になって、値段が下がれば、企業は利益が出せなくなるが、それでもライバルに差をつけようとして安売り競争をするという事は小売業を中心によく見られる。松下の考えた、製造業の使命は、水道の蛇口をひねれば水が出てくるように、十分に存在するものは、安価で消費者に提供する事が可能なので、事業家は、世の中そのものを豊かに出来るというのは、全くもって現在もその通り通用する基本的な原理ではある。

だが、この考え方は時代の影響を受けていた事は確かである。実際に、松下は小売業の「ダイエー」の中内功の掲げる「流通革命」との戦いの中で、多くの問題に直面して行く。⁽²⁴⁾ 今日では、供給者サイドの「水道哲学」のみが、そのまま、社会で受け入れられる時代でなくなっているのは否定の仕様のない所であり、この辺りには松下は時代の要請に応えたという側面と、時代に恵まれたという側面の両面あったと考えられる。

松下の場合は、人々が電化製品を必要とする時代に、潜在的需要がある所に、十分な供給を行い成功したのだが、今日の日本は、需要がない所に不必要なものを供給し消費者の迷惑になっているというものすら出てきている。水道の水のごとく豊富に物やサービスを提供するのが企業家の使命であるが、ここまで成熟した資本主義社会においては、何をどのように供給するのか、自分が供給しようと考えている製品やサービスが、松下のいうように、社会との関係の中でプラスの影響をもたらすものなのか否かも今日の起業家は真剣に考える必要性に迫られているであろう。

しかし、松下の経営哲学は、松下個人のパーソナリティから来る部分と、時代の要請に適った部分だけかというところ決してそうではない。例えば、「健全経営」を実現するために具体的なあり方として「ダム経営」、「適正経営」、「専業に徹した経営」、「ガラス張り経営」、「自主責任経営」などは、今日、色褪せる事なく、また、時代の影響を受けること無く、十分に通用するものであろう。

第三章：松下の人間観 - P H P 思想と「新しい人間観」について -

一. P H P 活動と J・P・コッターの P H P 評価

「P H P」という言葉は、Peace and Happiness through Prosperity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。「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、月刊雑誌や単行本を出版し、民間シンクタンクの P H P 総合研究所による P H P 理念普及や地域政策、安全保障などの研究及び政策提言などを行っている。

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創った活動以外の面、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、P H P 活動について言及される。

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 P H P 運動の一環として行われた。先に、第一章の最後で少し触れた、財団法人松下政経塾の設立も P H P 運動の一環、P H P 的な理念を、政治を始めとする二十一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る。⁽²⁵⁾

松下が P H P 研究所を最初に発足させたのは、第一章「生涯」の部分で紹介したように、戦後の、1946年（昭和21年）の事である。設立の目的は人間の本質を探究して、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来るものだった。松下が、事業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事や、また、部下を使う上でも人の良い部分に目を向け、更には、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事は前章までみてきた通りであるが、だからといって、松下は人間がやる事は全部正しいと考えていた訳ではない。戦後の悲惨な状況の中で人間が、戦災による焼け野原で困っている時に、鳥が丸々と太っている姿をみて、（本来は）知恵があって、様々なものをコントロール出来る能力を与えられている（という意味において鳥よりも優れている）人間が何故、このような情けない悲しい状態になっているのかというのが、松下が P H P を作ろうと思った原因だった。後に、松下が提唱した「新しい人間観」と「新しい人間道」について言及するが、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、という事を終戦時にかなり真剣に考えたようだ。また、逆に優れた知恵・能力が与えられているが故に、破滅へ向かう事も十分に認識していた。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為にはどうすれば良いのかという事を研究する為にPHP研究所を設立した。

PHPすなわち、「繁栄を通しての平和と幸福」を実現する事を決めた松下は、後年、当時の事を振り返り、PHP研究所の所員向け小冊子の中で、

「PHPの目指すべきところは、その言葉どおり、限らない繁栄を実現していくことにより、人々のうえに真の平和と幸福をもたらそうというものです。といっても、ここでいう繁栄とは、単に物が豊富にあるという物質的なものだけをさすではありません。それとともに、お互いの心の繁栄、精神的な豊かさを含めた、“心物一如”の繁栄というか、“心も豊か身も豊か”といった状態を意味するものなのです。」⁽²⁶⁾と述べている。

そして、PHP研究所は、第一次目標として十項目を掲げ研究活動を開始した。

- 第一 働くものに豊かな生活を
 - 第二 自由で明るい働きを
 - 第三 民主主義の正しい理解を
 - 第四 労使おのおのその営みを
 - 第五 まずムダを省こう
 - 第六 国費は少なく、効果を多く
 - 第七 租税は妥当公正に
 - 第八 企業の細分化によって画期的繁栄を
 - 第九 働く者を生かして使え
 - 第十 教育は全人格を
- の十項目である。

PHPの研究活動は1950年（昭和25年）に機関紙『PHP』の発行を除いて中止され、1961年（昭和36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、1967年（昭和42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。初めはPHP活動は松下を中心にして、京都東山の「真々庵」という松下の別荘の和室で少人数で研究活動をやっていたところから始まっている。松下は晩年の27年間、特にPHP活動に力を入れている。

松下がPHPを設立したのが、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事からして、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。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、日本はこんな事になってしまったのかという疑問を投げかけたという。そして、松下は繁栄と幸福について語った。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、百人くらいしか来なかったという。

1947年（昭和22年）にPHP研究所は機関誌を創刊したが、1950年（昭和25年）7月に松下電器がG

HQの規制が解除されると、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、この事について「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」⁽²⁷⁾と書いている。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、本当の所はどのようなのだろうか。もしかすると、現実の世の中で自分の事業を成功させて来た松下だから、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が、こういうレベルのみで、松下を捉える事は松下を過少に評価しすぎている見方だと筆者は思う。余談だが、ここはコッターとは無関係だが、これについては、後に創った政経塾についても、口さがない人々や松下に好意的でない人々は、松下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為に、自分の手足となって動く政治家を育成しようと思って政経塾を創ったのだという評価をする人もいる。人間だから勿論、そういうレベルでものを考える事も少しは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見るのは間違っているだろう。またこの程度のレベルの認識をもって、大きな実績のある人物を評価する人間は、その人間自身が物事を考えるときの欲望のレベルの低さを自分から示しているとしか言いようがない。

また、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書いている。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、1950年（昭和25年）以降は無意味なものになっていたはずだが、1960年代に松下が会社の一線から身を引いてから、直ぐに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為に創ったものではないと見ているようである。⁽²⁸⁾

コッターは、PHP哲学の核心つまり、松下の哲学を次の五点に集約している。

1. 人間は根本的に善良で分別がある
2. 人間は物質的にも精神的にも、成長し進歩する力を発揮してきた
3. 人類は選択する力をもっている
4. 我々には、世界が直面している困難な問題にも物質的・精神的な資源を集中させる力がある
5. 困難な問題には、素直に他人から学ぼうとする気持ちで立ち向かう

松下の思想の特徴をこれらの5つに分類するのは間違った事ではないだろう。筆者もコッターの集約に全面的に賛同する。が、この後、コッターは、松下の哲学について言及する中で、松下を「特異な理想主義者」とし、「学歴が高い人は、PHPとその哲学を懐疑的にしか見る事ができない。『素直な心』を除けば、ここに書かれた理想は新しいものではないからだ。手放しの楽観主義は幼稚にさえ感じられる。当然のことながら、このような努力はすべて何らかの隠れた目的のために企画されたものではないかと疑う者もいる。おそらく会社や創業者のための格好のPRになっているのではないかと思うのである」⁽²⁹⁾とまで述べている。

確かに、PHPとその哲学というのはある意味、非常に素朴である。確かに単純すぎて、ピンとこない人も多いだろう。筆者自身はここまでいうのは言い過ぎというか、松下のみならず、PHPに好意的な人々に非常に失礼な感じがするが、松下が理屈の上では極めて素朴な事をいっており、我々が通常、学問世界で学ぶ「哲学」のように複雑な思考体系がある訳ではない事は、それは確かに事実ではある。本稿でも特に断り書きなしに使っている「哲学」という言葉にしても、松下の「哲学」はカントやヘー

ゲルやマルクスの哲学（＝世界観、人間観）とは違ったレベルである事は確かだ。一つ一つの事は普通の事で当たり前の道徳律で、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、新しく提唱された事でもない。しかし、果たして松下が説いた事はそれほど程度の低い事、もしくは、実業家として金儲けをしたいという願望を隠すために表面を飾った綺麗ごとには過ぎなかったものだと見るのが妥当なのだろうか。筆者自身はそのような立場はとらない。それは、後に言及するように、松下自身は事業を起こす中で、事業の成功以上に真剣に考えてきたテーマが人間とは何か、人間の繁栄とは何か？人間はどうすれば繁栄できるのか？というテーマだった事が充分に分かっているからである。むしろ、事業の成功は、全て「繁栄平和による幸福」の為であったからである。

また、コッターは同書で、「PHPは二流の宗教か？」という事も述べている。⁽³⁰⁾ 確かに普通に読んでみると、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部分もある。PHPには神がいる訳ではないので、ある意味で神なき宗教なのだが、松下自身は、超越者の存在を頭から否定しているという訳でもないで、⁽³¹⁾ 「宗教」という言葉の定義によっては、宗教的なる思想に近いとも考えられる。

「宗教」という言葉の定義を「救い主による救済」もしくは「超越者による救済」という風に狭義の定義をすれば松下の思想・哲学は「宗教」の範疇には入らないかもしれない。が、宗教の定義を「証明不可能なものを信じる事による救済」もしくは「証明も反証も出来ないものを信じる事による救済」と定義すれば、松下の思想・哲学は極めて宗教的になってくる。救い主を前提とはしない、例えば、王陽明の展開した儒学思想体系（陽明学）が、証明不可能ではあるが、人間の中にある「良知」の存在を信じる事によって、人間の生きる道を指し示したように、松下の思想も極めて東洋的な思想の影響を大きく受けているという事はいえるかも知れない。

しかし、ここでコッターのいっている「二流の宗教」とは、大した教義も持たず、怪しげで俗的なものを指していると考えられる。松下について極めて好意的な立場から『幸之助論』を著わしたコッターであるが、PHPについて極めて低い評価しか与えていない事が読み取れる。事実、コッターは「常識からみれば、PHPの活動は大胆かつ夢想的か、あるいは大金持ちが作り上げた金のかかる玩具としか思えないだろう。」⁽³²⁾ と述べている。この中で、コッターはこのように世間の目には映ったかも知れないが、実際は違った、という書き方をしておらず、自身の見解として書いているように見受けられる。筆者からいえば、これは残念ながら松下を研究対象として選んだ、経営学者コッター自身の限界を表すものであるように思える。コッターは結局、松下の最も重要な部分についての十分な理解が出来ず、どうしても、松下のPHP活動を成功した実業家の余技としてしかみる事が出来なかったのか、または、実業家はあくまでも金儲けを一番に考える人間であって、松下はその最高の目的のために手の込んだ企画を長年し続けたという見方しか出来ていないのであろうと考えられる。

コッターの、松下のPHPに対する思い入れについての浅い理解は、一つは、米国人の経営学者特有のものであろう。松下に迫っても肝心の所までは迫りきれないというような印象を筆者はコッターに対して持たざるを得ない。これは、ハーバード・ビジネススクール的な思考の限界であると考えられる。つまり、コッターは一貫して「松下幸之助」という不思議な存在に迫り、大筋で肯定しつつも、どうしても、「成功した経営者の実例」という枠でしか松下を捉えられていない。その成功の根底にあった人間観については、「楽観的で、二流の宗教で、インテリからは忌避されるもの」としてしか理解出来ない部分にコッターの松下理解の限界を見ざるを得ない。

しかし、ここに示されているコッターのPHPへの見方とは、多少、異質なものながら、わが国の知識人やまた、（経営者というものそのものへの反発と不信感をもっている）左翼の論者にも、松下とP

HPへの批判はあったと考えられる。日本においては、大衆は松下を大筋で支持したものの、松下に批判的な人々が存在した事も確かである。この辺りの事情と原因を明らかにするために、PHPを舞台に展開された松下の思想そのものについての特徴を検討して行きたい。

実業家でもかなりの思想を世に示した人は過去にも存在する。例えば、日本近代資本主義の父といわれる、渋沢栄一（1840年・天保11年～1931年・昭和6年）は道徳と利益の両立を「道徳経済合一論」として説いた。渋沢には『論語』という核があった。本人も様々な講演で述べているように、渋沢にとって思想または信念を生むものは全て儒学だった。⁽³³⁾

では松下の場合、その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、思想のバックに儒学がはっきりあるようではない。後に見る、「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事は確かではあるが、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。仏教にも言及してはいるし、個人的には仏教の信仰をもっていた松下だったが、PHP思想の背後に仏教思想があるとは読み取れない。かなり、独自のオリジナリティーがある思考体系を生み出している事は確かだろう。

しかし、本業は実業家なのであるから松下が一から全く新しい思想を生み出したという事ではない。軸足（というか、明らかに影響を受けている思想・宗教）が一見分かり辛く、しかし、全く新しいものでもないというのが、松下思想の特徴だ。一つの宗教や思想をバックグラウンドに持つものではないという意味においては、一端的に言えば、渋沢の論語に当たるものは松下にはなかったという意味において一極めてオリジナルなものでありながら、全く新しいものでもない、自身で一から考えられた思想であるが、今日までの人類の営為の上に乗ってはいるとというのが松下の思想の特徴である。この松下の思想を読み解くキーワードは「衆知」である。また、松下は「衆知」を集める事は、日本と日本人の伝統であるという。

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、さらにくだつては、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。」⁽³⁴⁾と述べている。

松下にとってこれらの日本人の特質とPHPが目標とする人間や社会の、人間相互の関係は合致する。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事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、そして次の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事が出来るのが、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。オリジナル思想でもなく、何かへの帰依を求める、また特定の超越者からのお慈悲に頼るといふ宗教ではなく、極めて素朴な道徳の集合体の様でありながら、有識者や知識人にとっても全否定は出来ず、むしろ後にはかなりの賛同者も出て来たのは、松下の、いわば、「集めて来て活かす」というものの考え方は何者とも矛盾しなかったからではないだろうか。

松下は、会社経営の現場で人間を皆、有用な人材で活かし方次第だと考えていたのと同様に先哲諸聖の思想や哲学や宗教さえも、それぞれをどう活かすかという観点で見えていたのではないかと考えられる。この辺りは、次節の「新しい人間観」、「新しい人間道」の提唱についてみる中で考察したい。

二. 「新しい人間観」、「新しい人間道」の提唱

前節ではPHPについての歩みを概観し、J・P・コッターによる評価を検討した上で、松下は、会社経営の現場で人間を皆、有用な人材で活かし方次第だと考えていたのと同様に、先哲諸聖の思想や哲学や宗教さえも、それぞれをどう活かすかという観点で見えていたのではないかと考えられる、という筆者の見解を示した。次に紹介する、「新しい人間観」、「新しい人間道」はPHP思想を語る中でははずせない、核となる部分である。

「新しい人間観」、「新しい人間道」は今日、一冊の本に入っているが、最初に『人間を考える—新しい人間観の提唱—』が上梓されたのは、1972年（昭和47年）である。今日では、1975年（昭和50年）に追加された「真の人間道を求めて」と合わさって一冊の本になっており、この本の中で提唱されている、「新しい人間観の提唱」と、「新しい人間道の提唱」に、松下の思想の本質を如実に見る事が出来る。

松下は、この世にあるもの、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、それを融合させる事を考えていた。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、そして高い次元まで高めて、現実に生かす、その為には、とらわれを無くし、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事が松下の思想の眼目であり、PHPの思想（というより、PHP的な思考形態、物の見方のあり方）の目指す所だったと考えられるが、そのような松下の思想はどのような経過を経て構築されてきたのだろうか。

福田和也は、この本で示されている松下の思想について、以下のように述べている。

「幸之助の思惟の凄みは、いわば、徹底的に概念を拝して、みずからが直面する現実と相対し、徒手空拳で戦って形成されてきたところにあった。それは、幸之助が、満足な教育を受ける機会を奪われていたゆえではない。彼は貧しく、また病弱であり、孤独だった。そのために金銭による解決や、過剰な労働による解決、そして友人知己に頼ることもできなかった。もとより、書物に記された、出来合いの思想や便宜的救済にすがることでもできなかった。そういう、あらゆる外からの助けをもたない人間が、自分の頭で、考えに考えた末に現れたのが、松下の思想である。」⁽³⁵⁾

この福田の「考えに考えた」という表現は本当に松下の思想の本質を表している。通常、いわゆる学者・研究者としての仕事をしながら、自分の思想をつむぐ人間は必ず先人の思想に当たり、殆どの人間は、ある書物に自分を投げ入れ、その意味を究明し、新しい解釈を付け足すだけで終わってしまう。いわゆる、学者と呼ばれる人間の大半はそれほど、オリジナルなものを世に出さずに終わる。新しい解釈を非常に狭い分野において、また、一つの古典的な書物について述べるだけで終わる人間が大半だ。別にこの事が悪いわけでもないし、人間の学問や思想の発展は地味な営みによって続いてきたのだから、学者の仕事とはそういうものであるともいえる。この点、松下は、学者のように狭い分野のある思想家やある書物について研究した人々とは明らかに違う。専門の研究者はこのようないからものを考えた松下を素人扱いするのもかも知れないが、松下は間違いなく生きる中から自らが主体となって一から人間とその歴史、世の中とは何かを考え続けた。しかし、勿論、松下とて、先人、先哲諸聖を無視して、自分はこの世の中で初めて、一から全部のものを考えて、「新しい人間観」に至ったというような大胆な事は言っていない。

再び、福田の述べるところを引用する。松下が、この『人間を考える—新しい人間観の提唱—』で採用したスタイル、つまり、この本については、他の本と違って、経験から来る具体的なエピソードを一切書かなかった理由について述べる中で以下のように述べている。「たしかに、戦後、PHP運動の発足にあたって、松下は研究員たちに仏教や儒教、キリスト教や、さまざまな哲学書を読ませて、そのなかで語られている事を整理し、分類する作業にとりかからせていた。つまり、独力で自身の思想という

べきものを作りあげた松下幸之助は、敗戦の混乱期のなか、みずからの考えを、古今の聖賢の思想と照らし合わせてみる、新たな段階に入った事になる。それは、幸之助が、自身の思想を、思想史のなかに位置づけ、再検討するという作業であった。だがまた同時に、長期にわたって人類に影響を与えてきた訓えを検討することで、みずからの問題意識の普及を図るという意図もあったに違いない。P H P 運動が、国民的な覚醒運動として、松下によって構想されたことを忘れてはならない。」⁽³⁶⁾

ここで福田が指摘している事はおそらく正しい事であろう。松下はその前半生で、自ら身を起し、幼くして実業の世界に身を投じ、様々な苦勞をして生きていく中で、徹底的に自分自身で考えるという作業を行ってきた。その中で自身の思想を、ほぼ一から練ってきた。そして、戦後、自分がこれまでの人生で一から考えてきた事は、どういう意味を持つのかという事を、若いP H P の研究員と人類の先哲諸聖の思想・哲学・教えといったものを学ぶ中で、意味づけをしておしてきたのであろう。ゆえに、松下の思想は、借り物の言葉ではないという意味においては、極めてオリジナリティーに満ち溢れている。だが、一方、常に実業の世界で体得してきた「衆知を集める」という思考方法の上にこれまでの人類の営み、先人の営為、先哲諸聖の思想を読み直しているの、ある意味においては折衷的であり、また、ある意味においては、オリジナリティーがあるものの、既に人間がこの世の中に現れてから到達したものの考え方から逸脱するものではなく、それらを踏まえ整理したものともなっているのである。

以下の「新しい人間観」、「新しい人間道」はまさに、人間というものはこの世に存する全てのものの長所を受け入れて、新しいものを生み出せる力を内在していると考えていたという事が分かる文章である。いわば人間の本質を説いた上で、良き共同生活の方法について書かれているのだが、実はこれは日本の歴史と日本人の民族性の特質にも合致しているのと松下は考えていた。次に松下の原文を見てみよう。

「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事によって、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。

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末にほかならない。

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事はできない。古今東西の先哲諸聖をはじめ幾多の人々の知恵が、自由に、何のさまたげも受けずに高められつつ融合されていくとき、その時々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。

昭和四十七年五月

この「新しい人間観」は、松下の思想の到達点ともいうべきもので、後の松下政経塾の塾是にも使われている。⁽³⁷⁾

松下は、ここで人間の本質とは何かという最も大きなテーマについて述べている。そして、人間に先立って宇宙の本質について述べている。ここで述べられていることを短く要約すると、まず、宇宙の本質は生成発展する事、人間は宇宙の動きに順応しつつ万物を支配する力が備わっているという事、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事、しかし、優れた特質を与えられている人間も現実の姿を見れば必ずしも公正で力強いものではないという事、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事はできないという事、人間の使命は、この天命を自覚実践することにある事、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という事である。一見した人は分かったような、半分、分からないような、という印象を受けるのではないだろうか。また、これが宗教家や思想家ではなく、実業家、しかも当時日本で最も有名でしかも成功した実業家から説かれたというところに意外な感じ、奇異な感じを受け人もいたであろう。

また、この「新しい人間観」を最初に一読した人の中には、文章の中で使われている「王者」「支配」「君臨」という言葉について違和感をもった人もいたかも知れない。この「王者」「支配」「君臨」についても説明がなされている。要約すると、「王者」については、ややもすれば弱い存在と捉えられる人間を偉大なる王者として認識しようというものであり、王者であるというのは、自己の感情、欲望、愛情などに捉われず、正しい価値判断に努めて、人間として万物を生かし、共同生活を向上進歩させようという事だとある。また、支配・君臨とは、自然の理法に基づいて、万物に順応する事、万物に従いつつ、万物を導き生かす事だとの説明がなされている。⁽³⁸⁾

この「新しい人間観」の中で松下が使っている「天命」「理法」「王者」などについて、福田和也は、『人間を考える』の第二章「宇宙と人間の関係」のから松下の文章の一部分抜粋した上で、

「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、両者の間の調和という発想は、極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、つまり覇者にたいして置かれた王者と理解すべきだろう。ゆえに王者たる人間は、自然に対して専横に、わがまま勝手にふるまってしまうのではなく、いわば王道にもとづいて、天命に従うよう、万物の本質を生かすようにふるまわなければならない。「天命」という概念は、近代的、なかならず現代的人間観とは、著しい対照にあるように思われる。わかりやすい例をあげれば、サルトルは、人間の本質は未既定であり、本質が不分明なまま、この世界に存在しているとした。本質にたいして存在、つまりここにある、あってしまうことが先行しているのだ、という認識が実存主義であり、サルトルによるならば、なにを自分の本質とするかは個々人に委ねられており、その本質をみずから選びとることこそが、人間

にとっての自由である。そうした現代的人間観からすれば、松下の、天命や理法を前提とする論理は、極めて前時代的なものにみえる。しかしまた同時に、天命によってあらかじめ決められた王者という本質、その自然との関係性は、環境問題などを考えてみると、人間に森羅万象との調和的態度を促すという意味では、今日において一定の妥当性をもっているといえるだろう。」と述べている。⁽³⁹⁾

殆ど、筆者も福田に同意する。だが、福田が、「天命や理法を前提とする論理は、極めて前時代的なものにみえる。しかしまた同時に、天命によってあらかじめ決められた王者という本質、その自然との関係性は、環境問題などを考えてみると、人間に森羅万象との調和的態度を促すという意味では、今日において一定の妥当性をもっているといえるだろう。」という評価をしている部分について筆者はもっと積極的な評価をしても良いと考える。それは筆者自身が松下を個人的に信奉しているからという理由ではなく、それ以前に東洋思想、儒学的世界観をもっているからある。ここで、環境問題を例に挙げて、福田は「森羅万象との調和的態度を促すという意味では、今日において一定の妥当性をもっているといえる」程度の、いわば、古臭いが、聞くべきところは多少はあるという程度の認識であるが、筆者は西洋の人間中心的世界観や人間観が様々な問題を引き起こし様々な分野で行き詰っている今日、東洋的なものをもっと評価され見直されてしかるべきだと考えている。

松下に話を戻そう。ここで松下がもっとも強調したかったのは、人間存在の偉大性であるが、この本質は天から与えられているものであるという事、つまり、存在に先立って天（自然界）から付与されている特質であること、そして、その特質を生かすべきであるという事である。上述した福田の文章でも言及されていたが、一見すると「王者」や「支配」という言葉や、人間は偉大だという松下のストレートな言い回しは、西洋近代主義的な主体としての人間観を彷彿とさせられる。一読しただけでは、何と不遜な人間中心主義かという気もしてしまう。だが、松下が人間存在を考える際、先に宇宙の天地万物一切に働く法則という部分から考えている事は十分に押さえておかななくてはならない。人間が何故、偉大なのかは、天地宇宙から、その本質として与えられた力によるものだという見方である。ここまでは、東洋の人間観、自然観、宇宙観なので、ある意味においては、素養、センスのあるものについては、比較的簡単に松下のいっていることの意味は腹に落ちるかもしれない。

だが、松下は、最後に、もう一つ重要な事をいっている。人間は偉大な存在であるが、その偉大な本質は、個人では発揮出来ないという事をいっているのである。個々に偉大な本質をもつ人間の集合体が社会であるが、ただ、個別に優れた本質を持つ人間が存在しても、その偉大な本質は、発揮されないと松下は考えていた。発揮されるのは、「古今東西の先哲諸聖をはじめ幾多の人々の知恵が、自由に、何のさまたげも受けずに高められつつ融合されていくとき、その時々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。」とあるように、人々の知恵の総和が融合されねば、人類は幸福な状態になれないという事を述べている。

ここは、松下の「衆知を集める」という最も基本的な考え方が出ている部分であるが、松下の思想の最も大きな特徴は、ここの部分であろう。衆知を集めるという事を、広く話を聴くという事程度で理解すれば、所詮、そんな事かという印象を持ちかねない。人間の本性論はこれまで、盛んに歴史上の思想家によって議論されて来たが、松下は、「人間は素晴らしい」という側に立つ人間観をもつとしても、それを発揮するにはどうすればいいのか、何故、本来素晴らしいはずの人間が、その素晴らしさを発揮できていないままに不幸な事が起こるのかという問題にまで考えを巡らせてきた。

勿論、衆知を集めるという考え方とて、松下の全くのオリジナルではない。古くは聖徳太子が「和をもって貴しとなす」と説き、十七条憲法の中には、「大事は独断すべからず、必ず衆とともに論ずべ

し」とあるし、近代になっても明治天皇の、五箇条のご誓文の中にも「広く会議を興し、万機公論に決すべし」とある。これらは、松下自身が、『人間を考える』の補章二「衆知による日本のあゆみ」の中で例として挙げている。⁽⁴⁰⁾

松下は「衆知を集める」という自身の思想を日本の伝統精神の上に位置づけている。これは、『人間を考える』の補章二「衆知による日本の歩み」の中で述べられている。『新しい人間観の提唱』の中には序章、本論四章の他に補章が二つ入っている。その一つが「人間の共同生活の意義」であって、人間と動物の違いから、人間は正しい「人間観」を持たなくてはならない、それはつまり、人間としての「天命」の自覚をすべきである、という事が述べられている。この補章一は、本論で述べた事を「共同生活」という視点から捉えなおして述べたものであるが、補章二「衆知による日本の歩み」はこれまでのこの本の流れ、つまり、人間の本質を説き、人間の使命の自覚を促すという論調から一転して、日本の文化、社会の特質の分析と評価に充てられている。

松下は、日本のこれまでの歩みは、すなわち、衆知を集めたものであったとする自らの認識を、「さらに諸外国との間においても、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取り入れています。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この二千五百年間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。そして、その場合、みすごしてはならない大切なことは、そういったものはすべて、日本の伝統に立ってとり入れられ、生かされたのであって、ただ外国で行われているそのままが模倣追従されたのではないということです。」⁽⁴¹⁾と述べている。

人間の心とは何か、本質とは何かという議論は人類発祥以来、洋の東西を問わずなされてきた。そして、東洋においては、儒学の人間観は天と人間の関係を説いてきた。また、一方、人間社会で物事を決める上での衆知の重要性も人々によって説かれてきたし、また、このような事は説かれなくても、自然に日本人は衆知を集めてきている。だが、人間の本質を、素晴らしい偉大なるものと規定した上で、しかし、その力は個々人では発揮出来ない、あくまでも人間の偉大さは共同生活の中で発揮されるものとしたのは松下を理解し語る上で見落としてはならない重要な部分である。

本稿で度々、見てきたように松下は、常に「衆知を集める」という事を強調してきた。これは経営の面でもそうであったが、狭義の経営手法として「衆知を集める」事を奨励したというのではなく、先に見たように、人間の個々の優れた特質も共同生活の中で、衆知を集めるという、つまり「関係性」においてしか発揮出来ないと考えていた。一方、また、日本は古来、衆知を集めて発展して来た国であるとの強い信念をもっていた。日本に限らず、人類社会全般が、仮に人類誕生から今日まで発展してきたと考えるならば、それは、他の国家・民族も衆知を集めてきたからこそと考えられるのだが、とりわけ、日本の文化の発展が衆知を集めるという形で発展してきたという認識を松下はもっていたし、これはまた実際、正しい認識であろう。つまり、力による侵略で文化を発展させて来たのでもなく、一方的に文化を押し付けられ受容させられて来たのでもなく、首座を保って衆知を集めて発展してきた国として日本を捉え評価している。

また、この「新しい人間観」を実際に実行するために、以下に紹介する、「新しい人間道」を提唱している。「新しい人間観」が認識論であったならば、「新しい人間道」は実践論である。先に見たように、松下は人間を偉大な存在としながらも、その偉大な人間の本質は共同生活の上において、それぞれが他者との交わりの中でしか発揮されないと考えていたが、ここで説かれている「新しい人間道」は「新し

い人間観」が1972年（昭和47年）に提唱された三年後の1975年（昭和50年）に提唱されものであり、「新しい人間観」に基づいた上での、人間の偉大な本質を発揮するための方法について述べられている。

「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かぶ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。

昭和五十年一月

ちなみに、今日、出ている『人間を考える－新しい人間観の提唱 真の人間道を求めて－』は、当時の著名人五十二人に謹呈された後に書かれた著名人の感想文と共に一冊に納まっている。芦原義重（関西電力会長）、池田大作（創価学会会長）、谷川哲三（元法大総長）、井深大（ソニー会長）、武者小路実篤（作家）、立花大亀（大徳寺最高顧問）、太田薫（前・総評議長）、石原慎太郎（作家・政治家）、槇枝元文（日教組委員長）、佐々木良作（民社党書記長）、宮田義二（鉄鋼労連委員長）、高坂正堯（京大教授）、千宗室（茶道裏千家家元）、塚本幸一（京都経済同友会幹事）、朝永振一郎（ノーベル賞受賞物理学者）等である。⁽⁴²⁾

このように、当時の各界の著名人にこの本を謹呈している事について、福田和也は「このような演出は、安易な権威づけととられても仕方のないものであろうが、本意はその普及を目的としたものである。同時にまた、幸之助にとって、みすからが仕上げた思惟が、どのような反応をえるか、どう読まれるかということについての、不安があったに違いない。」⁽⁴³⁾と述べている。

確かに権威づけの面もあったのかも知れないが、この中で読後感想文を寄せている人の全てがこの松下の本を褒めている訳ではないことや、比較的同じ側の立場にいた財界人のみならず、宗教家（大徳寺の立花大亀師、薬師寺の高田好胤師のような既成宗教界の権威や、新興宗教の創価学会の池田大作氏）

や学者（国際政治学者の高坂正堯氏、歴史家の会田雄二氏など）や作家（石原慎太郎氏や武者小路実篤氏）のように、このような本に対して最も意見や厳しい批判を寄せそうな職業の人々―実際には松下は宗教家や保守系の知識人とは親しかったので、厳しい意見は寄せられてはいるのだが、職業柄、松下の思想について最も意見を持ちやすい階層の人々という意味―や、当時の保守陣営、経営者に批判的な立場での言論活動や行動を行っていた、労働組合の活動家（日教組の榎枝元文氏や総評の太田薫氏など）にも意見を求めているのは、松下自身が日ごろからいう「衆知を集める」という事を実践したのだろう。

また、一見、反対の立場で世の中では対立していると思われている立場の人々の意見も聞くという事で、自分の器の大きさを見せるという意図もあったのではないだろうか。この本で読後感想文を寄せている、五二人の当時の日本を代表する著名人たちは、概ね、松下の著書の評価をしている。また、概ね、財界人や保守陣営の評論家や作家などは松下へ賛辞を送っているし、そうではない立場の人々も概ね松下に好意的である。しかし、中には、岩井章氏（当時、前総評事務局長）がもっと「現実を直視すれば」として、経済成長の名の下、人間の生命を奪う「公害」を生み出している企業者を直視する視点が弱いように思うと注文をつけ、太田薫氏が「矛盾をどうする」というタイトルで、松下の唱える調和、平和、繁栄それ自体を意義を持つものではないが、現実起こっている貧困、災害を抜きにした調和、平和、繁栄は結局、一種の宗教に過ぎないのではないかと、厳しい注文をつけている。他にも読んでみたところ、日教組の榎枝元文氏が「民主主義の問題を」として、企業の中の労働者集団の民主主義の問題をもっと掘り下げてもらいたいという注文をつけている。

これらの三人は当時、有名な労働運動の担い手であり、左翼陣営の有力活動家であった事から、松下の本を読んで手放して賛辞を贈るという事はない、思想的・社会的立場にあった人々である。だが、そのような人々にも献本し、更には厳しい読後感想文も収録した上で刊行した松下は、権威付け以上に、反対者の意見も聞き入れる姿勢を見せる事で、自身の考え方であり、常々人に勧めている「衆知を集める」という事を、自分自身が実行しているという部分を示そうとしたのではないだろうか。

小 括

本節においては、PHPの歩みと、PHP思想の本質、そして、松下の到達点である「新しい人間観」とその実践についての「新しい人間道」について見た。

人間全体にとって関心を持ち、時空を越えた真理としてのPHPを説いて来た松下がなぜ、日本という特定の国について、日本こそは衆知を集めて来た歴史があるとの認識をもち、公にしていたのかについて筆者は深い関心を持つ。筆者自身も日本の歴史というものは、その恵まれた地理的条件や気象的な条件、つまり、和辻哲郎のいう「風土」のお陰で世界でも稀に見る穏やかで戦いのない、そして均質な文化を創って来たという認識をもっている。ここで確認しておきたいのは、松下が日本という国とその歴史に極めて肯定的であり、高い評価を与えている事である。

松下は、日本の国柄に則って自身は衆知を集め、実人生と企業経営を行ってきた。そして、概ね、それは成功した。にも、関わらず松下は、日本の事が心配で『崩れ行く日本をどう救うか』という書物を、最初の『人間を考える』を上梓した昭和47年の2年後の昭和49年に刊行している。つまり、松下の目には、既に昭和49年の時点で、日本が本来の日本の国柄を失った姿、本当の日本ではなくなっているというふうに映っていたのではないだろうか。終戦で日本と共に松下も全てを失った。この時、松下は二度と戦争をしてはならない考え、PHPの活動を始めた。そして、戦後の高度成長の波に乗って、松下とその企業グループは発展する。そして、全てが上手く行っているかに見えた頃、松下はまた深い憂慮を

始める。これはどういう事なのだろうか。実はこの問題こそが、筆者には、現代につながる根本的かつ本質的な問題に松下が気づいていたからだと考えざるを得ない。これについては、「おわりに」で言及したい。

第四章：日本型資本主義と松下 - 今日の日をもって松下を再評価する -

さて、前章では松下の思想とその成り立ちについて言及してきた。本稿の基本的な問題関心は、「はじめに」で述べたように、松下は最早、古臭い、古き良き時代の懐かしい経営者なのか、そうではないとしても、それは単に郷愁から来るものがそうさせているに過ぎないのか。否、やはり、別の理由、即ち、人間とは何か、更に日本人とは何かという普遍的原理について考えねば見えてこない問題がある故に、松下は今日でも、高い知名度を誇っているのかという事である。本章ではこのテーマを考察したい。

もしも、松下が単に戦後の経済復興期に運よく、成功したというだけの人物であるならば、我々は、松下から学ぶべきものは多少あったとしても、実際の経営に活かす事が出来るものは少ないというような結論を得る事にもなる。今後、当分、現在の日本のように飛躍的に新しい産業が登場する訳でもなく、また、画期的な技術革新によって人間の生活そのものが変わるといような状況が起こりにくい時代を生きるものからすれば、松下のような経営者は今後、当分出て来ないという風にも考えられだろうし、事実、そうだろう。

ここで筆者が考えたい視点は、松下の「時代性」と「普遍性」である。まずは、「時代性」から考えて行きたい。ここでいう、「時代性」は、松下の生きた時代の条件とその時代だったからこそ、松下は成功できたという部分である。第一章でもみたが、松下は、若い時に、自転車屋で奉公していた時に、大阪市内に市電が走るのをみて、これからは電気の時代だという事を悟って電気の仕事をする事を決意した。同じものを見ても人によって感じ方は違うものであるから、成功する実業家の特質を若き日の松下は既にもっていたと見る事が出来るのだが、また、逆にいつもこれからの時代の趨勢を敏感に捉えようと考えている人々であっても、時代・文明そのものの大きな転換点に巡りあう時代に生きている人とそうではない人とでは出来る仕事の大きさ、スケールは変わってくる。人間はどのような人間であって、それは能力があるとかないとかいうレベルのものを超えて、必ず自分が生きている同時代の社会の影響を受けざるを得ないし、また、その中でしか生きられない。そして、大きな時代状況（戦争・革命・新国家建設のレベル）のみならず、文明の転換点（近代化・生活の文明化・電化・IT化といったレベル）に居合わせて生きるか、そうでないかという事は、もっと個々人で選ぶ事は出来ず、更に個々人の生き方を制約する外的な要因である。

松下で言えば、電気そのものとの出会い、電気の世の中が来るという時代に居合わせたという事が絶対的な成功の要因となった事は間違いのない事である。それは、戦後の日本の成功者でいえば、自動車産業における本田宗一郎にしても同様の事が言えるであろう。また、小さな例を挙げれば枚挙に暇がないが、日本には戦後の焼け野原から復興する過程で新しい産業の担い手となった人は多くいる。ただ、松下の場合には、一度、焼けた日本というものが、成功の要因になったという事のみならず、世の中が「電化」する時代に巡り合わせたという意味で、時代よりももう一段大きな、大袈裟に言えば、文明の転換点の居合わせたという事が一番大きな成功の要因となったといえよう。

こればかりは、人間の叡智を超えた部分で世界的に動き出す部分である。現代でいえば、稲盛和夫氏の成功も、セラミックというものそのものと出会った事と、世の中のIT化、携帯電話というものが人々の生活を変えるという時代に携帯事業に参入したという、いわば、大袈裟に言えば、文明の転換点と出会い、その流れに乗ったという事が実業家としての成功の最も大きな要因となった事は間違いのない。

同じ時代に生きても、何故、その、(人間としては個人である) 実業家 (他の誰でもない、その人自身) がある事業と出会い (松下が電気と出会い、稲盛氏がセラミックと出会ったように) その道で成功するののかということまでは、人知を超えているものであるとしか本来的には良いようがない。これは経営学者のような人間が分析しても本来的に分かるレベルのものではないだろう。同じものと出会っていてもある人はその事の将来性に気が付き、それにかけるが、そうではない多くの人はその文明の恩恵を受ける側、消費者としてのみ生きる側になるという事はいつの時代でも起こっている。余談だが、我々が今日、何故、テレビが映るのが分からなくてもテレビを視聴し、何故、携帯電話で話せるのか、そのメカニズムが分からなくとも携帯で話すように、圧倒的大多数の人間はいつでも新しい技術によって出来たものの消費者になるに過ぎない。

松下の場合はその意味において、成功の要因は、戦後の成功者の多くのように、日本のあらゆる分野の市場が一からやり直しになった中で、右肩上がりの経済状況の中で成功したという部分も大きいものの (テレビ事業やビデオなどはこれに当たるだろう) 第一義的な、もっと根本的な成功の要因は、大正時代に、日本の電化が始まるという時期に、電気の将来性を見抜き、自分の人生をこれにかけたという事である。この側面に注目する限り、松下は「時代の子」であると共に、時代以上の文明の転換点に成功を治めた実業家であり、今日の目をもって、個々の事業家が学ぶべき部分はそれほどはない、時代条件の違いから学びようのない実業家という結論になる。しかし、それは、あくまでも、我々が松下レベルの、松下に匹敵する実業家になる事を想定した時という事である。松下レベルの実業家になるという事は、個々人の才覚を超えたレベルの事であろうし、先に言及したように、時代状況以上の文明の転換に巡り合えるか否かというところまで考えを巡らせば、人知を超えた事の領域に入ってくる。

だが、我々が松下の残した言葉に触れる時、感じる事は、もっと素朴な人間の道や、人間をも含む宇宙の天理に従った事による成功という話である。先に見て来たように、松下のいう、「ダム経営」、「適正経営」、「専門に徹した経営」、「ガラス張り経営」、「自主責任経営」、「衆知を集めた全員経営」といったような事は、どの業種にも当てはめて考える事が出来る事であろうし、また、時代性や文明の転換点か否かを問わず、商売・経営といったもののあり方を考えるときに、それぞれの事業・それぞれの経営規模なりに応用出来る事である。これらの松下の (深い人間観から来ているものである事はいうまでもないのだが、一步譲って、そこまで言及しなくても) 経営手法は充分、今日でも広く通用するものであろう。

特に松下の経営の特徴は、ここ数年のアメリカ型経営や、アングロサクソン型の資本主義に対比した時、日本型資本主義ともいうべきものである。それは松下自身が一から事業を起こし、しかも、零細企業を世界的企業に発展させるまで全て自分でやって来たという経営者としての松下の経歴そのものから来るものが多いのであろうが、従業員を大事にする姿勢、経営者と労働者を対立概念として捉えないものの見方などに現れている。

今日、「終身雇用」、「年功序列」、「企業内組合」の三本柱を中心としてきた「日本型経営」が崩れつつある事は周知の事実だが、そもそも、「終身雇用」は高度経済成長期の大企業における男子基幹従業員に認められる歴史的・一時的な現象と見るのが妥当だと指摘もあるし⁽⁴⁴⁾、事実、松下自身が起業した当時の社会も、少し後の昭和恐慌時も「終身雇用」などというものは確立していなかった。その意味で、「日本型資本主義の精神」と所謂、「日本型経営」というものは、言葉は似てはいるが実際は非なるものであり、「日本型経営」の歴史は短く、また、それが今後、続かないからと言って、日本人の伝統的な働き方、雇用のルールが壊れたとはいえない。そもそも、日本型経営には、伝統と言えるほどの歴史もなければ、今後も続くべきであるという必然性もないのかも知れない。

この視点から、考えるならば、今日、松下を捉えるとき、その崩壊、もしくは変容を迫られた「日本型経営」への否定的言説をもって、今では松下の考え方や経営手法は古い判断するというのは早計である。先に松下の「時代性」について言及したおり、松下の実業家としての成功が、結局の所は、電気との出会いにあり、時代が電化するという時に生まれ合わせ、電気を自分の事業に選んだ決断が一番大きいという事を述べたが、松下の（特に戦後の）経営が今日、言われる、所謂「日本型経営」であったとするならば、その部分は、もっと小さい意味での「時代性」によって松下（とその経営）が規定される部分であろう。今日、我々が、その価値を肯定的に見直さなくてはならないのは、時代性に規定された方の「日本型経営」の体現者としての松下ではなく、もっと大きな流れの中での「日本型資本主義」の体現者としての松下なのではないだろうか。

先に言及したが「日本型経営」と「日本型資本主義」の両者は、似て非なるものである。重なる部分もあるが、両者は別物であるという事を指摘しておきたい。「日本型経営」は、戦後の高度成長期という歴史空間に存在した一時的現象であり、事実そうだろう。「日本型経営」の特徴である、三本柱、つまり「終身雇用」、「年功序列」、「企業内組合」の恩恵に預かったものは、基幹産業の男子従業員だけである。もっと極論すれば、大企業のサラリーマンだけである。松下が実業家として出発した時点での松下の率いる会社自体が、「日本型経営」を初めから行っていた訳でもないし、事実、そういう社会情勢でもなかった。また「日本型経営」は、就職までに選別があり、守られる立場に入った人間には手厚い保護があったが、実際にそこに入れなかったものや、立場の弱い、中小・零細企業の従業員は、この恩恵にあずかれなかった。

筆者はいわゆる、高度成長期の「日本型経営」が崩壊するのは、時代の流れであり、また決して悪い事ではないと思う。元々、恩恵を受けていた人々は戦後の価値観による（狭義の）勝者のみで全体からいえば、少数であったのだ。終身雇用の保障されていないものの方が全体として多かったであろう。筆者はこのような戦後の一時期の現象の安定したサラリーマン像を評価したいのでも、その復活を提唱したいのではない。それらの人種が日本を引っ張って行くとも思っていない。むしろ行き過ぎた組織への忠誠心から没个性的になり、会社と自分が一体となった人間が減る事は良い事かも知れない。そもそも、戦前・戦中においても組織への忠誠心が高いものはその組織の上層部だけだったという見方に立つならば、戦後の企業社会においても、恵まれた層は一部でその層だけが自ら、歪なエリート意識を持ち、それと引き替えに組織の奴隷である事を受け入れたものも多かっただろう。こういう世の中を筆者は肯定的には見ていない。

筆者が、今こそ、再評価せねばならないと考えるのは、松下の経営哲学に見る事が出来る、「日本型資本主義」である。抽象的にいえば、緩やかかつ大らかに、しかし使命感をもって個々人が生きるという真面目な雰囲気全体が支えられた何かである。何をもって「日本型資本主義」と定義するのは多くの議論があるだろう。近代日本資本主義の父と呼ばれる渋沢栄一は、多くの企業を設立し発展させると共に様々な社会的事業にも参画した。渋沢の思想は、「論語」と「算盤」の合致であり、彼の思想は「経済道徳合一説」と呼ばれた。⁽⁴⁵⁾

明治期の渋沢から後の時代に登場した松下は、これまで見て来たように、社会の利益と人類社会の発展という事を先に考えながら一貫して事業を行ってきた。松下の活躍時期は主に戦後日本であるから、渋沢と松下の活動時期は時代背景があまりに違う。しかし、それでもこの二人は、実業家としての共通点がある。それは、公への貢献という事を重視している事と極めて人間の精神に関する事を重視している事である。また、両者とも、「企業の目的は利益を上あげる事」だとはしていない。松下は、「利益は社会からの報酬」という考え方を再三説いていた事はみた通りだ。また、物心両面の繁栄を強調した

松下は、物の繁栄は電機メーカーの経営者として担ったが、心の繁栄はPHP普及という形で自分なりの活動を終生行った。

渋沢や松下に通ずるのは、社会全体の発展を考える姿勢、そして個人と世の中はつながっているという物の見方だ。ここには、歪んだエリート意識や過度な競争による弱肉強食思想はない。楽しんで儲けようという、歪んだ「合理主義」もない。適正な競争と共存共栄、自分自身が経営者であるという、個の自立と、全体で進歩する為に「衆知を集める」という、おおらかに全体の発展を目指す思想がある。我々は今一度、このような思想・物の見方こそ取り戻すべきではないだろうか。

そもそも、今日、資本主義・金儲けと社会正義は対立するものであるとさえ思っているものがある。対立まではしなくとも、両立はし難いと思っている経済人や企業経営者も少なからず存在するだろう。現在の日本社会に深く巣食うアングロサクソン型の資本主義を是とする者達の根本的な誤りは、資本主義の目的を「金儲け」、「利益を出す事」と考えている事である。この考えを極限まで追求すれば、自分には実際には働かず、働いたものの生み出した富をかすめ取る金融資本主義こそ、最先端の「金儲け」、「利益を出す」手段という結論に行くのは当然の帰結である。そして、このような手段で財をなした人間を軽蔑せず讃えるような風潮が蔓延すれば、世の中が荒んでくるのも当然だろう。現代の世界の混迷とそれに引きずられている日本の根本的な原因はここにあるのだ。

そこまで行かなくても、世の中に需要がないところに、無理やりものを売り込もうとすれば社会とその企業は摩擦を起こすのは当然だ。また、元々なかった需要を生み出して、ものやサービスを供給するにしても、公序良俗に反するもの、人間の醜い欲望を「市場」とするような業種は、金儲けと社会正義が対立する事になる。

今日、問われているのは経営のあり方だけではなく、実業とは何か、企業は何のためにあるのかという問題である。松下にしても、明治の渋沢にしても、世の中に必要とされているものを供給する企業を作ったからこそ、成功しただけではなく、広く世の尊敬を集めたという事を忘れてはなるまい。その意味において、今日、行き詰った日本を活性化するために、起業が奨励され、官も民もこぞって、若い起業家を応援する気風があるが、起業さえすれば良いというものではない。その業態が公の利益と著しく対立しないか、更には、その業種の発展が社会を良くすのかという部分をももっと厳しくみなくてはならないのではないだろうか。

おわりに ―今日、我々が松下から学ぶべきは何か？―

本稿の執筆において随所で参考にした、『滴みちる刻きたれば』第一部―第四部（PHP研究所・2001―2006年）の著者、福田和也は、同書第一部の、あとがきで、「今こそ、頭を垂れて、松下に学ばなければならない。私はそう思ったのです。もちろん、松下に学ぶということは、松下を神格化することではありません。むしろ、その限界と無力に着目しながら、なぜかくも大きな事を成し遂げ、深く考えぬくことが出来たのか、を問わなければなりません。」⁽⁴⁶⁾と述べている。筆者も全くの同感である。

今日、半同時代人であり、半分は歴史上の人物となった松下をことさら、神格化し、崇拜の対象にするような事が求められているのではない。ここまでで言及して来たように、松下とて「時代の子」であり、その人生の不幸と幸福、挑戦出来た内容と成功は時代性から逃れる事は自由ではない。松下は、極めて人間にとって普遍的なものを求め続けたが一方において、成功した事業は、「時代」の中で成し得たものだった。しかし、松下のものの見方、繁栄についての考え方、そして、日ごろの人々のあり様から、日本の国柄まで、松下の述べた思想・言説をヒントにして考え直す事は無意味どころか、今、再び求められている事ではないだろうか。

「おわりに」の部分に個人的な事を述べさせていただくが、筆者が「松下幸之助」という人物に初めて関心をもったのは、中学三年から高校一年生の頃であった。筆者は今年、36歳だが、約20年位前、松下の最晩年の頃の記憶がある。松下幸之助はすでに歴史上の人物であったが、「今も生きている、もしかするといつか会えるかも知れない」と高校生であるのに大胆にも思ったものだった。実際にはその夢は適わず、平成元年、高校二年の時に松下は亡くなった。この時に、大きな衝撃を受けた事を覚えている。そして、当時、読売新聞社から出た『人間 松下幸之助の世界』という雑誌を買い求めた。当時は、普通の子供でも松下の事を知っていた、とまでいうとやや言い過ぎかも知れないが、そう言いきっても決して過言ではないくらいに松下は同時代人にとって知名度の高い人物であった。そして、また、これは当時の筆者が受けていたイメージなのだが、松下は同時代人で存命中の人物でありながらも、半分は歴史上の人物という感じであった。極端な表現でいえば、歴史上の人物が実はまだ生きている、というような感じであった。子供向けの伝記などに、昭和の人物として湯川秀樹などが入っていたが、松下は、唯一存命中から子供向けの伝記に入っていたような記憶がある。少なくとも、中学生から高校生の頃の私はそう捉えていた。

そして、世間の松下評は、この辺りになれば思想的立場によって異論のある方も一定数は出てこようが、押し並べて、「松下さんは偉い人で、現代を代表する成功者で、かつ人生訓なども多く残しておられ、世の中全体に貢献している偉人である」というイメージであった。このイメージもしくは、世間でこのイメージを持たれていたという事についての異論のある人が一定数いる事は十分に筆者も認識しているが、普通の人から嫌われているという人物ではなかった事は確かであろう。また田中角栄や笹川良一のように毀誉褒貶の激しい人物でもなかった事も確かであろう。財界人も庶民も普通の良識ある人々は松下を尊敬しこそすれ悪くいう人はいなかった。むしろ、松下は同時代のヒーロー長島茂雄や昭和の歌姫といわれた美空ひばりと同じように時代を代表する人物で、広く浅く誰からも認知され好かれている人物だったとって過言ではないだろう。それは、松下の手がけた分野が家電という親しみ易い分野であった事も多分に影響しているのであろうが、松下と他の成功した実業家とは、何かしら違った雰囲気・イメージが、様々な面であった事には間違いがない。

若き日の筆者は、何故、松下は大成功し、しかも、それほど成功した金持ちでありながら、自然に人々に尊敬されているのかという事が不思議だった。起業家を目指していた訳でもなく、ビジネスにも全くの関心がなく、文学や哲学が好きだった、高校生の時の筆者が松下幸之助だけには異様なまでの関心をもったのは、やはりそのスケールの大きさを感じ、松下に対して、人間社会の発展を考えている偉大な人だというイメージを持っていたからである。大げさにいえば、筆者はマハトマ・ガンジーやマザーテレサを感じるのと同じように松下の存在を捉えていた。そして、高校一年生くらいに、松下の代表的な著作を複数冊読んだのを覚えている。そして、非常なる感銘を受けた。すぐに『PHP道を開く』などを愛読するようになった。

だが、その後、筆者自身は、松下の語る事から少し、距離を置くようになって行った。更に長ずるに従い文学や哲学に惹かれるようになり、また、自分なりに宗教の本も多く、直接読む事により、松下のいう事が、素朴すぎると感じるようになって行ったのであった。ある意味、率直に言えば、松下の説くところが物足りなく感じるようになって行った。本稿の第四章でも言及した、J・P・コッターのいうような、捉え方を筆者自身もするようになって行ったのだった。

先に既に『人間を考える』などの松下の代表的著作を読んだ後に、著名な文芸評論家や特に左翼陣営の知識人の本を読むと、益々、松下の説く、素朴な人間観や道徳が、学問的なものでもなく、また、非常に程度が低いもののように感じるようになって行った。また、世の中の哲学や宗教についての古典そ

のものを読むと、松下のいう事は、益々、様々なものを集めただけで特にオリジナリティーのあるものではないと感じるようになって行った。これはある意味では必然の流れだったかも知れないとも思う。

しかし、筆者の松下理解は、しばらく時間をおいて、徐々に別のものへと変容して行く。松下の説いている事は言葉は優しいし、所謂、学者・文化人・知識人のものの言い方とは異なるが、それほど生易しい事ではないと感じるようになってきた。松下は自身が特定の思想を信奉している事を取り立てて書いてはいないし、また、新たな世界観を一から提示したという意味での思想家そのものなのではない。また、研究者・学者ではないから思想や歴史人物の評価に専門家から見れば甘い部分があるという事もこれまた確かであろう。だが、松下がいつていることは、もっと根源的なことであり、どの分野の一流の専門家、知識人をもってしても否定できない事であった。つまり、全ては、繁栄するために人間はどうすべきなのかという、誰もが考え、そして現実には達成され難い問題について常に松下は考えていたのである。この辺りは他の実業家、財界人とは趣を異にする。

その後、筆者は松下政経塾を志し、入塾の志を固めてゆく過程で、もう一度、松下の著作の多くを丹念に読み直した。すると、最初に高校の頃に読んだのとは違った印象を受けた。筆者が政経塾を志したのは、当時（2000年頃）の世相をみて、これ以上、日本を放っておいてはならないと強い危機感を抱いたからであった。特に筆者は、経済さえ回復すれば日本は復活するのかという根本的な日本の乱れた雰囲気に対する危機感を強く抱いた。松下の著書を読み直す作業の中で、松下が昭和50年代に既に懸念していた以上に日本の現状が悪くなっている事に気づいた。松下政経塾が設立されたのは、1980年（昭和55年）だが、このとき以上に日本の状況が悪くなっているという事について、いても立ってもいられない気持ちになった。松下の先見性に驚くと共に、松下の発してきた警鐘に対して多くの日本人が耳を傾けなかった事が、今日の日本の状況を招いたのではないかと思った。

松下が日本の未来（その未来に当たる時期が今の日本なのだが）への心配をしはじめたのは、昭和50年代の中後半ではない。『崩れ行く日本をどう救うか』はオイルショック直後の1974年（昭和49年）に出ているのだが、既にこの中で、松下は、「最近の世情を見ていると、このままでは日本はゆきづまってしまうのではないかという気がしてならない。だから、このままではいけない。いまのままで手をこまねいていけば、お互いに破滅してしまうほかはない。なんとかこの難局を切りぬけて、そこからよりよい日本をつくりあげていかななくてはならないと思う」と述べている。そして、政治、経済、教育を初めとする様々な分野について提言している。

オイルショックの直後にこの本は出され、一般に50万部も売れた事から、当時の読者が松下の日本に対する憂慮を理解して読んだとも思えるが、松下のいう「崩れ行く」という部分まで理解が及ばなかった人も多くいたようである。中には、松下の時代認識を失笑した経済人もあるように聞く。それらの人々は、繁栄が永久に続く、もしくは、現状と今後を松下が心配するほどではないと考えていたのだ。財界人も多くは、オイルショックを乗り越えれば、今後も成長（繁栄）が続く事を信じた。そして、それに敵対する左翼陣営・進歩的知識人の陣営は、まだまだイデオロギー闘争に明け暮れ、日本そのものの沈没が徐々に近づいている事にまで思いを至らせていなかった。否、穿った見方をすれば、彼らは根本的に日本を沈没させるような、日本人の精神の破壊に一役買っていたか、率先しているものすら多かっただろう。しかし、松下は既にこの頃から、日本はこのままではダメになるという事を書籍のみならず、講演等でも積極的に述べている。そして、経済の問題が本質的な問題ではなく、一番本質的な問題が精神の崩壊だという事を述べて、日本のありように警鐘を鳴らしている。⁽⁴⁷⁾

そして、現実の日本はというと、オイルショックの後に、景気は回復し、今ではバブルと呼ばれているところの1980年代の空前の（実質の伴わない、見せ掛けの）繁栄の時代を迎えた。一見、松下の懸念

は当たらなかったかのように見えた。また、危機を乗り越って新たなる繁栄を向かえたようにもみえた。驚く事に今日においてさえも、オイルショックから後の立ち直りと、今ではバブルといわれている部分まで含めて評価している人がいるが、1980年代の繁栄は見せかけのものであった。

その証拠に、バブル崩壊の反動はとてつもなく大きなもので、いわゆる、俗に言うところの失われた10年といわれる時代が続き、今も日本は混迷し、失われ続けているといっても過言ではない。今のような日本社会になってから生まれた子どもがそろそろ、成人しているのである。当然といえば当然だが、バブル期には「バブル」という呼び方はなかった。バブル期の問題は、－これはあまり指摘されないように思うのだが－、何も実体経済とかけ離れた、土地や株の値上がりによって象徴される経済の異様さだけではないように思う。

はっきり言ってしまえば、その時期に日本人の品性は失われ、短小軽薄な価値観が日本全体を多い、不真面目でノリの良いものだけが持て囃されるような風潮が出来て行った。そして、実はというと、この雰囲気だけは、その後の失われた10年でも、失われ続けている今日でも続いているように感じる。経済が不況になり、成長産業がなくなり、更に多くの分野で行き詰ったからと言って、日本人の雰囲気が質実剛健になり、地に足のついた「真面目」な感じになっただろうか？人々の暮らしは内向きになってはいるものの本質的に贅沢を戒めるとか、大切なものを大切にするというような人間としての品位の上があった風潮がやって来ただろうか。その後のIT革命時代を経ても、また、同時期に起こってきた、小泉流の新自由主義路線・市場原理主義一辺倒の時代を迎えても、軽薄さと不真面目な感じと、思考の小ささが加速するような閉そく感といった嫌な感じの雰囲気は残っている。これは、バブルが崩壊しているように、いまいが関係なく続いている日本の雰囲気である。

極論だが、最晩年の松下は、その日本の雰囲気そのものに憂慮の念をもっていたのではないかと筆者は思う。地に足のついていない、軽佻浮薄で、思い上がった、低レベルな日本人が大量に生み出され狂乱していた「バブル」景気の頃、松下は最晩年を迎えていた。松下が、この（見せ掛けの）繁栄に対して憂慮の念をもっていた事は想像に難くない。昭和40年代後半の心配は、杞憂だった、日本は引き続き繁栄し、空前の繁栄を誇っている、日本は自分の予想したように崩れなかった、とは、松下は思っていなかっただろう。それは、作家の司馬遼太郎との土地を巡る対談をしている事にも現れている。⁽⁴⁸⁾松下は、自分が鳴らした警鐘は、顧みられることなく、なまじ見せかけの繁栄によって、物の本質が見えなくなってしまった日本人へ絶望感に近いものを感じていたのではないだろうか。

幸か不幸か、松下は1989年（平成元年）に亡くなる。バブルの崩壊が始まったといわれるのは松下の死去の直後、1990年（平成2年）からである。松下の最晩年こそは、異常な日本が最高潮に達しているにも関わらず、大半の日本人が浮かれていた最後の時期であった。松下は、その後の長期的に低落し、経済の低迷だけではなく、親殺し、子殺し、少年たちの凶悪犯罪、政府の不正や名だたる企業の倒産、教育現場の崩壊等、どうしようもないところまで落ちた日本を見ずには済んだ。これはあたかも幕末に生まれ、日本近代資本主義の父と呼ばれた渋沢栄一が、明治期から大正期に活躍し、日清・日露戦争こそ体験したものの、昭和10年に亡くなり、その後の日本の戦争と崩壊の時代を見なかったことを想起させる。時代も文明の進み具合も違うので比較は出来ないが、私が想起したのは、渋沢も最悪の時代を見なかったように、松下は今後の憂慮はしていたが、一番、悪い時代は見なくて済んだという事である。しかし、もし生きておれば、自分が昭和40年代後半（1970年代前半）から繰り返し警鐘を鳴らしてきた問題が一つも解決されていないどころか、改善すらされず、益々、悪くなっている事について何と云うだろうか。

これらの実際に起こった事象－すなわち、オイルショック以降、日本経済は回復し、その後、多少の

浮き沈みを経験しつつ、80年代にバブルを向かえ、それが、90年代初頭に崩壊したのちの各分野の惨状。更に2000年代の初頭の「構造改革」と銘打った新自由主義路線を採り、全てが解決するかの如く風潮の後に訪れた、それ以前よりも酷い状況—が避けようもなかったもの、誰がどのように舵取りをしてもどうしても避けようがなく、必然のものであったならば、松下もそう厳しい事はいわないだろう。大変な環境で、後輩の日本人は大筋でよくやっている、といったかも知れない。

しかし、ここで、筆者が考えるのは、果たして現在の日本の状況は避けようがなかったものなのか、最善の道を選んだ結果がこれなのか、これは文明論で見るレベルの衰退現象であって、人間の小賢しい知恵、努力では避けようのなかった事なのかという事である。見方は人によって違おうだろう。分野によっても個々の事象にとっても意見は様々だろう。一概には言えないという事を踏まえた上で、筆者はやはり日本は道を誤った、または少なくとも舵取りの多くに誤りがあったと考えざるを得ない。

第三章の「小括」で、一見、全てが上手く行っているかに見えた頃、松下はまた深い憂慮を始めた事に対して、これはどういう事なのだろうかとの疑問を呈した。この問題について、筆者は、長く考えてきた。衆知を集め、自身の人生で成功をおさめ、自身の率いる企業を成功に導いた松下が、傍からみて揺るぎない成功者としての地位にしながら、深い通慮をして、様々な警鐘をならし、この世を去ったという事は、どういう事だろうか。それは、松下が、現代につながる根本的かつ本質的な問題の原因に既に気づいていたからだと考えざるを得ない。

現在の状況が、避けようがなかったものなのか、最善の道を選んだ結果がこれなのか、これは文明論で見るレベルの衰退現象であって、人間の小賢しい知恵、努力では避けようのなかった事なのか、と言えば、筆者はそうではないと断じる。本来ならば避けられた、それは政治がしっかりする事、戦後教育とは違った教育を行う事、誤った資本主義に走らない事など、いくつかの方法で複合的に防げたかも知れない事を、結局防ぐ事が出来なかった結果が現状の日本を招いたのではないかと考えるからである。

松下の晩年の憂慮は、結局、いっても仕方がないというレベルの絶望感に近いものであったのではないだろうか。短絡的な論者がいうように、松下は、成功者の道楽や資本主義社会を守る為に政経塾を創ったのではないだろう。また、日本を自分の思うような社会に改造したかった訳でもないだろう。

それが証拠に松下亡き後の、20年間の日本で起こった事は、全て、生前の松下が警鐘を鳴らしていたにも関わらず、結局、日本の大きな世論にならなかつた事によって解決せずに放置してきた諸々の課題が火を吹いてしまった事によるものだ。今日、我々が、松下に学ぶべき部分があるとするならば、それは、松下の発言の時代の制約を受けている部分以外の、もっとベイシックな部分である。一貫して実業の道を歩み続けた松下が、晩年、政治や社会についての発言が多くなった事の意味を今一度深く考えるなら、松下は、今のような政治（この広義の政治の中に、外交も教育も、資本主義の運営の仕方も含まれるのだが）を続ければ社会が崩壊するという事を見越していたからだろう。

今日、我々が、今一度、松下が何を考え、世界と社会、人間存在をどうみていたのかという課題について、真剣に向かい合う事は、これからの日本を考える上で、極めて有用な作業であろう。

附録資料：学生との問答

「はじめに」でも記したように、本稿は、筆者が受け持った、平成21年度、鹿児島大学稲盛アカデミーでの前期開講科目「人間力経営」での「松下幸之助」の講義で使用した資料を元に、講義終了後に資料に大幅加筆したものである。

講義では、毎回、筆者は学生にA4の用紙を配り、感想を書かせたが、以下に、附録資料として、いくらかこの感想用紙（フィードバックシート）に書かれていた質問を紹介したい。「松下幸之助」は全

部で4回の講義を行ったが、以下に紹介する質問や感想は、1回目から3回目の講義で寄せられたものを2回目から4回目の講義で読み上げ、回答したものである。カッコ内は専攻・学年・性別を書いていた。

本稿で、このような、学生の生の声を紹介する意図は、普通、各種のセミナーや経営者の集まりで、松下幸之助論が話された時には、出にくいような素朴かつ本質的な質問や感想があると感じたからである。これらの質問の中には講師が権威的な人である場合、その場で出にくいようなものも含んでいる。

ここで講義後に寄せられた質問については、筆者は毎回、時間の初めに答えた。どのような内容の回答をしたかも以下に記しておく。実際は話し言葉で、様々な例えや表現を使って回答しているので、以下に記述する通りの回答をしたのではないが、内容は以下に記述したような事を回答した。Qが学生の質問で、Aが筆者の回答である。この回答を含めて、筆者の松下論としたい。

なお、質問ではなく、自身の意見のみを書いているものも一部紹介している。その意見に関しての意見を述べる事で筆者なりの学生に対しての、現段階での松下理解のメッセージを送りたかったからである。

Q 1. (前略)「政治が良くならなければ日本は良くなならない」とあるが、現在、内閣支持率は極めて低下し、不正献金の問題、社会福祉、年金問題など課題は多くあり、決して良い政治が行われているとは思えない。そんな中、最近、東国原知事が総裁選に出馬するとかしないとかいう話が出ている。橋下知事も地方分権を訴え動いている。今の議員は、大きく変える新しい風が必要だと思う。先生はこの問題についてどう思いますか。(後略)

(理学部・地球環境・2年・女性)

A 1. これは、筆者が講義中に松下が、実業の一線から引退した後も世の中の事を考え続け、晩年、政経塾を設立した時の事に言及し、松下が「政治が良くならなければ日本は良くなならない」といっていたという事を話したのでそれに対する質問だった。私なりに現在の日本政治と政経塾についての現状認識も述べた。基本的に私もこの学生と同じような認識をもっていると話した。ただ、これは本稿には書ききれないが、なかなか今の日本の選挙制度では本当の意味での良い政治家―指導力があり見識が高く、日本の国柄を分かった上で、日本を導いて行く―は出て来ないであろうと思う事も述べておいた。更に、この講義を行ったのはちょうど、東国原宮崎県知事が国政に転出するか否かで世間の耳目を集めている時であったが、多くの政党や議員が自分の保身(当選、生き残り)しか考えずに行動している事が一番、悪い事だと思うという事を話した。

Q 2. (前略・松下幸之助氏のエピソードを聞いて良かったと書いた上で)ただ、私は『パナソニック』が嫌いだ。近年の景気悪化を受け、パナソニックは今後2年間だけでも計20の子会社を閉鎖すると発表している。これは人員整理よりも更に多くの失業者を生みかねない上に、子会社のある地域の経済にも影響を与える。就職活動の一環で伊集院にあるパナソニックの子会社に今年説明を聞きに行った。ここは松下幸之助が地域の雇用を促進するために、鹿児島県の誘致に協力してできた会社だった。しかし、働いている人たちは「どの工場がなくなるかは本社が決めるかから私たちには分からない」と不安そうにしていた。今の『パナソニック』は松下幸之助の経営方針と異なる道を歩もうとしているのだろうか？

(教育学部・地域教育・4年・男子)

A 2. これはなかなか鋭い質問だと思ったので、私なりに答えた。大学の講義で民間の一企業の現在の

経営あり方に対して、良いとか悪いという事をあまり公言するのは良くないと思うという基本認識を述べた上でだが、私も現在のパナソニックは、かなり松下幸之助の経営方針とは異なった方向を歩んでいるように感じるという事を述べた。勿論、いうまでもなく、経済情勢によって企業の経営のあり方は変わる。また、松下が存命で活躍した当時の日本のように全体のパイが大きくなる高度成長期に通用したものの考え方がそのまま通用はしなくなるのは普通に考えて理解の出来る事である。しかし、私も、松下（幸之助）の経営方針のより本質的な部分、つまりは、景気や経済情勢の善し悪し、または資本主義社会の成熟度によって変化しない部分、松下が存命であれば現在も追求していたであろう本質的な部分についてまで、変化しているのではないかという気がする旨、答えておいた。ここは立場によって異論もあるだろうし様々な意見がある事は承知している上で回答した。

Q 3. (前略) 1つ質問なのですが、吉田先生は政経塾になぜ入ったのですか？そして、どんな事を学ばれましたか？

(教育学部・健康教育・1年・男子)

A 3. これはかなり個人的な話をした。本稿とは直接関係がないので多く言及しないが、私も日本の危機を何とかしようという志を持ち、政経塾を志したという話の後に、私の在塾中の政経塾の研修内容について話した。その中で、特に毎日の掃除を重視するという事や、お世話になった方への礼状を欠かさない事など、基本的な事柄を重視する事、更には、現在では、茶道の他、書道、剣道など「道」の付くものを重視している事などを説明した。

Q 4. 今日の講義の内容ではないが、「新しい人間観の提唱」について思った事がある。ここで松下は、人間が生物の頂点で、その為に与えられた天命を全うせよと述べているが、天命を全うせよという点は同意出来るのだが、人が生物界の頂点という点においてはあまり賛同できない。人には、特に日本人には謙虚さが必要だと思うからだ。その事について、次の講義でしっかり聞いていきたい。

(理学部・物理・1年・男子)

A 4. 最初の時間に、松下の生涯について（本稿で言えば、第一節の部分の内容）概観したが、この時に、「新しい人間観の提唱」も印刷して配ったので、それに対する質問である。これは4回目の講義で詳しく言及した。本稿においては、第四節で触れているので、ここには詳しく書かないが、この学生の意見にある、「人間が生物界の頂点というのは賛同できない」という部分について、松下の捉えていた人間の特質について話した。

Q 5. (命知元年について) 松下氏の場合、「(産業人として) 使命を知った年」という意味までも学び、とても好きな言葉になりました。私自身、エンジニアとしての「命知元年」が来る日を楽しみにして学業に励みたいです。

(工学部・機械工学・1年・男子)

A 5. これは、生涯の部分で、松下は自身の産業人としての使命を知った年を「命知元年」としたが、各人、それぞれの使命を早く悟って、自分なりの「命知元年」を迎えて欲しいという話をした事に対する感想であった。講義をする側としては、こういう反応が一番嬉しいので紹介した。

Q 6 . (水道哲学についての意見を書いた後) もう1つは、松下さんの感じた戦後の、人よりも劣っているはずの鳥が餓死しないで生きている、ということだ。私は何をもって劣っているのかが分からな

かった。私は人間の欲がもたらした戦争で、焼け野原になっても、たくましく生きている鳥たちは素晴らしいと思い、人間の方が劣っていると考えている。

(農学部・生物環境・1年・男子)

A 6. これは、最初、当てつけか批判的な学生が書いているのかと思ったが、全体をよく読むととても真面目に書いていたので、紹介した。人間の方が劣っていると考えるという見方は、ある意味では、人間存在に否定的、批判的な見方だが、松下も、全面的に人間をそのまま良いと思っていたのではなかったからこそ、いや、むしろ、人間の愚かさを、嫌というほど痛感したからこそ、思索を深めPHP運動に力を入れ、人間が(本来もっているはずの)素晴らしい力を発揮する事の必要性を説いたのだという話をした。これは、「新しい人間観」について触れた日により力を入れて講義した。これ以外にも松下の、「人間は本来、偉大な存在」とする見方への違和感や自分はそうは思わないという感想は結構多くあった。

Q 7. (松下さんが)まさか、小学校を4年で中退したとは驚きです。関西商工学校の夜間部予科を卒業したという話を聞いた事があるのですがどうなのでしょう。

(工学部・機械工学・1年・男子)

A 7. この学生はかなり松下についての詳しい知識を持っていたと思われる。実際、松下は、18歳で関西商工学校の夜間部に入学したが、2年未満で中退した。ここの部分については、『幸之助論「経営の神様」松下幸之助の物語』(ジョン・P・コッター・高橋啓訳・2008年・ダイヤモンド社)のp62について記述があるので、これを引用して松下が中退した理由について説明した。

Q 8. …私自身は世間(社会)性善説については多少の疑問があります。社会とは今の日本の現状のこと、つまり、政治の事を指していると言ってもいいだろう。今と昔の政治状況が違うとはいえ、今の日本で世間性善説でやり通すのは、無理があるのではないだろうか。これが今のパナソニックの経営方針に多少影響しているのではとも思った。

(理学部・物理・1年・男子)

A 8. これも、先に紹介した感想を通じる部分がある。「今の日本で世間性善説でやり通すのは、無理があるのではないだろうか。」という指摘は確かに現在の日本の社会風潮を見た時に否定出来ない部分があるので、この学生のいう事を一通りは是認した上で、松下のいう社会や世間を基本的に性善説的な見方で捉えるのは、何も人間存在を常に100パーセント肯定していたというような意味ではないという事を答えた。これも、第四節で言及したが、松下は、人間本来のもっている力、与えられている力を偉大で素晴らしいものと捉えてはいるが、「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。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末にはかならない。」として、「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事はできない。」としている。ここの部分について出来るだけ丁寧に説明を試みた。この学生の問いに類したものは、松下が『人間を考える』の中で「新しい人間観」を提唱した時から何度も投げかけられて来たであろう問いである。松下が無条件でありのままの人間存在を是としていたのではない事までは説明できるが、人間の本質を、松下のいうところの「偉大な存在」と捉える事が出来るか否かは、孟子の性善説をどう捉えられるか否かにかかっているのと同様、最終的には個々人の人間観、

人間の心観、本性論までたどりつく問題なので、容易に回答できるものではない。

Q 9. …素晴らしい著書をたくさん残しておられるので、読み書きが不自由だったといのは今でも少し信じられません。

(法文学部・経済情報・1年・男子)

A 9. これは、Q 7について答えた日の感想だった。松下が、関西商工学校を中退した時の理由について、J・P・コッターの本からの説明した中で、松下本人が、中退した理由として字が素早く書けなかった事を挙げている事で多少の誤解が生じたと思われる。確かに、松下は、大阪電燈時代に通った関西商工学校時、ノートを取る事に苦労はしたが、生涯、読み書きが不自由だった等という事はないので誤解を解いておいた。

Q10. (前略) この不景気でウソ偽りが当然のように起こり、利益ばかりを求めるこの世の中でも松下幸之助の経営方針は通用すると思いますか？自分は通用しないと思います。

(教育学部・健康教育・1年・男子)

A10. この学生の意見についてのみは、筆者は講義中に明確に賛同できないと話した。Q 2やQ 8の意見も松下の思想や経営哲学が今日、通用するののかという疑問をもってはいるものだったが、現状の経済情勢の中で、松下が生きて活躍した時代と同じように行かないのではないかという意見については私自身も、そう感じるので、丁寧に考える所を表明したが、Q10の学生については、自分は君とは違う考え方だという旨の話をした。というのは、この学生のような考え方は、若年層のみならず、かなり広範囲に現代の世の中に広まっていると感じられるが、こういうものの考え方自体が間違っていると私は思っているからだ。極端に斬ってしまえば「ウソ偽り」の世の中に対して「綺麗事」は通用しない、「松下のいう事は綺麗事に過ぎない」もしくは、「昔は通用したが今は通用しない」というような意見の根底にあるものの考え方は、まさに、現状の日本社会を肯定する、または、肯定しないまでも是認する考え方に通じる。受講生の中に(正直なのかも知れないが)このような捉え方をする学生がいた事に私は多少ショックを受けたが紹介した上で自分の意見を述べておいた。この質問があったので、本稿では、筆者自身の「松下の経営哲学はもう通用しないのか？」という疑問についての考察を述べるために、「第四章：日本型資本主義と松下—今日の目をもって松下を再評価する—」を書く事にした。筆者の見解は、既に本稿中に述べたのでここでは長く言及しないが、松下は「景気よし不景気またよし」と述べているし、不況こそ改革の転機であるという事を再三述べている。また、松下自身の経営観は、確かに高度成長期に成功した人物から語られたという意味で、実行されたという意味では説得力のある半面、良い時代だったからだという見方からすれば、説得力を欠きかねない。筆者自身は、本稿の前節までで考察し述べて来たよう、松下の経営哲学はより深い根底にある人間観から出て来ているものであるから「不易」と「流行」でいえば、多分「不易」的な部分の方が多いと考えている。この学生のような考えをもっている人—つまりは時代が良かったから、松下は成功したという見方と共に、今の時代には松下の思想や経営哲学は通用しないとする—に対してはより、松下の述べた事の普遍的な部分について思索を巡らせて欲しいと考える。

Q11. …正しい競争は企業の活性化につながる事を知り、私は今の自分の生活にもこの考えが仕えるのではないかと思った。就職活動や卒論を競争と考えていたが、自分を見直して正しい競争をしようと思った。

(水産学部・水産・4年・男子)

A11. これは質問ではなく、自身の感想を書いたが、競争の意味合いについて述べた事に対する感想で、筆者自身としてはこういうものの考え方をする学生に多く出てきて欲しいと思っているので紹介した。講義中に競争と切磋琢磨について話したが、皆さんには是非、弱肉強食的な発想に基づく競争ではなく、共に栄えるという考え方に基づく切磋琢磨をして欲しいという事を話した。ここではこれ以上言及しないが、昨今の日本社会の最も悪い所が、私は「競争」という言葉を何の衒いもなく、無条件に初めから善なるものとして使う事だと思う。松下自身、競争の重要さは十二分に説きつつも（自由主義経済社会で成功した人物だからというまでもなく基本的な事だが）同時に過当競争や誤った競争については警鐘を鳴らしている。この境目の所があやふやになり、悪意に基づく競争までが是認されている事が、行き過ぎた市場原理主義と呼ばれる社会を創った事と無縁ではないように考えざるを得ない。「平等」には「無差別悪平等」という副産物がついてくるように、「自由」や「競争」には必ず、過当競争の果てのモラルハザードや、弱肉強食による全体に疲弊という副産物がついて来る。「正しい競争」が大事なのである。このニュアンスが伝わってれば良いと思う。

Q12. …松下幸之助氏について、社会に貢献するという事には賛成であったが、世間が神であるという事には賛成しかねる。神であればなぜ、戦争が起こったのか。信念は理解できるが、そのことについては反対である。

(水産学部・水産・2年・女子)

A12. これは先に見た、Q4、Q6、Q8などとも近い感想である。筆者は「松下幸之助」を取り上げる前から多少の予測はしたが、やはり、松下の理想主義については批判及び、自分は理解できないという感想が散見された。確かに松下の発言を字義通りに受け取ると松下の理想主義に対してすぐにはシッカリと行かないという事自体には私も理解出来る。J・P・コッターのいうような、PHPに疑念を抱く人の心性については筆者も賛同はしないが理解は出来る。松下は偉大なる理想主義者であったが、現状を全て是認したのでもなければ、人間存在の全ての側面を肯定していたという事ではない。冷徹な目で人間と人間の歴史を直視した上で、人間のどの部分に着目するか更には、どの部分をより肯定して顕在化させようとするかに人々の持つ人間観は変わって来るのであろう。松下は一本稿で、第四節の二を中心にこれまで検討して来たように一、人間の根底には偉大な力が備わっているという事、と、二、しかし、それは一人では発揮されないものであり、衆知によって発揮され、衆知が集められ、それが高められた時に平和と繁栄が訪れると考えていた。ある意味においては、このような考え方も、究極的には、信じられるか信じられないか、という問題に行き着く為に、松下のPHP運動もしくは、その言説をもって「宗教的」と捉える向きがあった事はよく理解出来るのであるが、人類の「繁栄による平和と幸福」を考え続けた松下が、そもそもものの考え方を良くしなければ、平和も繁栄も起こらないと考えていた事を確認しておきたい。

Q13. …本当にすごい経営者というのは運というのも必要なのではないかと感じました。

(農学部・生物生産・2年・男子)

A13. 実は講義では、一回も松下が「運」について話している部分については言及しなかった。この感想は、この学生がその時までの講義の感想として、松下の人生を聞いて、運が大事と感じた感想を書いたものだが、松下は一例えば松下幸之助発言集第八巻『強運なくして成功なし』の中の「運と人生」という章に収録されている講話など一に至る所で「運」の重要性について述べているので、その説

明を少しはした。実際、松下は自身を運の良い人間であると考えていたし、運の強い事が成功する人間にとって大事な事だという事は繰り返して述べている。ただし、これは言うまでもない事だが、努力しなくても良いという事ではない。当たり前すぎるのでここでそのような事については、述べないが、「運」というものが世の中に存在し、そして、人間の人生の殆どの部分がこの「運」によって動かされていくという事を松下は何度も述べている。

Q14. 「素直な心とは…」と幸之助は説いているが、この素直とはどういう事だと考えますか？

(工学部・建築・2年・男子)

A14. これは、シンプルだが根本的な質問なので、紹介した。以前、松下が「素直な心の初段になるのに三〇年かかる」と話していたという事を聞いていたのと、また、私自身いつも「素直」については自問自答しているので、その事を最初に話した上で、松下のいう「素直」とは囚われのない心の事で、単に従順とか人のいう事を聞きというような事ではないという説明をした。この様な回答で質問者を納得させられたかは心もとないが、いかに、松下が「素直」という事を重要視したかという事を、色紙にもしきりに「素直」と記した事などを例に出して話した。実際の所、この「素直」については、人によりどのレベルで捉えるかで非常に難しい。シンプルな事であるが、実際に自分が物事を見るときにその事象を様々なものに囚われず見ているか、仏教で言う「実相」を見ているかという事を考えると難しいものなので、こういう状態が、素直だとは答えずにおいた。先入観を持たず澄んだ目で目の前の事象を見るという事であろうが、言葉で言うほどに軽くなるので、自分としてはこういう感じだと思おうという事を説明した。

Q15. …更にリーダーとなる者は「リーダー」である事に熱意を持つ事が大切であるが、その熱意が己の気構え次第なのであれば、誰しものがリーダーとなる素質があることになるのでは？という矛盾が自分の中で生まれた。

(水産学部・水産・男子)

A15. リーダーにとって必要な資質についての講義の時の感想だが、誰しものが心がけ次第ではリーダーの資質を持ちうると思うと答えた。リーダーには様々なタイプがいるが、備えているべき資質というものはある。誰でも彼でもそのまま、リーダーになれるというものではない。しかし、リーダーの資質というのは生まれつき、先天的に備わったものではなく(多少はそういった側面のものがあったとしても)後天的に身に着く、身につけるべく資質の方が多いので、別にこれは矛盾ではないと思うと回答した。誰でも彼でもリーダーになれるという事ではないが、リーダーたる資質というものは、熱意、気構え、責任感による部分が多いので、誰でもがなれるものではない、という事と、誰でも資質はリーダーとなる素質はあるという事は矛盾はしないはずだ。

以上に挙げたもの以外にも多くの質問や意見があったが、全部は答えられないので代表的なものを挙げた。Qは学生から出たそのままの表現で挙げておいた。この回答が本当のところ、松下について研究している多くの論者や経営学の専門家、松下研究者と全ての面で意見が合うか否かは分からないが、この回答を含めて筆者なりの松下論とする。

注

- (1) 小泉内閣時に採られた新自由主義的な諸政策を批判する声は、小泉退陣後様々な分野から出てきたが、安倍、福田内閣が公式に、自分達が採っている小泉を引き継ぐ部分での「改革路線」を競争重視のいわゆる新自由主義、市場原理主義路線だとは認めてこなかったのに対して、平成21年7月21日の衆議院解散の日の夕方の記者会見で麻生首相自身が、行きすぎた競争重視の市場原理主義の政策から路線転換する事を明言した。これはさほど、大きくは報じられなかったが、解散の日に総理大臣が、はっきりと小泉改革以来のここ数年の政策転換を明言したという事は特筆に価しよう。また、その後の平成21年の衆議院総選挙で全国遊説した麻生首相は各地（地方都市）での街頭演説で、行き過ぎた市場原理主義で都市と地方に格差が出た事を詫びてまわったが大敗した。
- (2) 本稿第一章の松下の伝記部分は、『私の行き方考え方』（松下幸之助・1986年・PHP文庫）、『幸之助論「経営の神様」松下幸之助の物語』（ジョン・P・コッター・高橋啓訳・2008年・ダイヤモンド社）、『滴みちる刻きたれば』第一部-第四部（福田和也・PHP研究所・2001-2006年）を参考にした。『私の行き方 考え方』が、最初に世に出されたのは昭和29年、松下59歳の時で、その後昭和37年、昭和43年にも版を改めて出されている。今回参考にしたのは、昭和61年、松下91歳の時（亡くなる3年前）に出された文庫版である。『私の行き方考え方』は松下の代表的な自伝だが、时期的には、命知元年の時に「遵奉すべき精神」を従業員に通達した時期までしか書かれていない。従って戦後の部分は、主に『滴みちる刻きたれば』（福田和也・PHP）の第三部（2002年）・第四部（2006年）と『幸之助論「経営の神様」松下幸之助の物語』（ジョン・P・コッター・高橋啓訳・2008年・ダイヤモンド社）を参考にさせて頂いた。但し、本節全体が、松下の自伝『私の行き方 考え方』と松下についての伝記二種類を参考にしている。自伝に書かれている時代でも伝記を参考にしている部分もある。例えば、「命知元年」の部分などは、松下自身の自伝を参考にしている時期に当たるが、「某教」となっている宗教も天理教をはっきり分かっているのも、天理教と記述した事など。
- (3) 「松下電器の遵奉すべき精神」は、当初、「産業報告の精神」、「公明正大の精神」、「和親一致の精神」、「力闘向上の精神」、「礼節謙讓の精神」の5項目から成り立っている。後に、1937年（昭和12年）には「順応同化の精神」と「感謝報恩の精神」の2つの精神が追加され、7項目になった。「産業報国の精神」は、産業報国は当社綱領に示す処にして我等産業人たるものは本精神を第一義とせざるべからず、「公明正大の精神」は、公明正大は人間処世の大本（たいほん）にして如何に学識才能を有するも此の精神なきものは以て範とするに足らず、「和親一致の精神」は、和親一致は既に当社信条に掲ぐる処個々に如何なる優秀の人材を聚（あつ）むるも此の精神に欠くるあらば所謂（いわゆる）烏合（うごう）の衆にして何等（なんら）の力なし、「力闘向上の精神」は、我等使命の達成には徹底的力闘こそ唯一の要諦にして真の平和も向上も此の精神なくては羸（か）ち得られざるべし、「礼節謙讓の精神」は、人にして礼節を紊（みだ）り謙讓の心なくんば社会の秩序は整わざるべし正しき礼儀と謙讓の徳の存する処社会を情操的に美化せしめ以て潤いある人生を現出し得るものなり、「順応同化の精神」は、進歩発達は自然の摂理に順応同化するにあらざれば得難し社会の大勢に即せず人為に偏（へん）する如きにては決して成功は望み得ざるべし「感謝報恩の精神」は、感謝報恩の念は吾人（ごじん）に無限の悦びと活力を与うるものにして此の念深き処如何なる艱難（かんなん）をも克服するを得真の幸福を招来する根源となるものなり、というものである。松下が事業家としての使命を悟った「命知元年」に従業員に明らかにされたものであるが、これらは、今日の「パナソニック」でも、受け継がれている。
- (4) 『崩れゆく日本をどう救うか』は、1974年（昭和49年）に発売された。松下の全著作の中でも異例の成功を収めた著作で、半年間で50万部売れた。オイルショックの後に出された本だが、世相も反映してベストセラーになった。それまでの松下の著書は、人生や事業についての理念を語ってきたが、この書は警世の書であった。この時期から松下は政治の重要性を再三説くようになり、人生観や経営についての発言よりも、日本を憂える発言が多くなって行く。

- (5) 『私の行き方 考え方』(1986年・PHP文庫) pp. 290-292参照。
- (6) 『孟子』巻第一 「梁恵王章句上」を参照。
- (7) 『滴みちる刻きたれば』(第四部)(福田和也・2006年・PHP研究所) p. 156参照。
- (8) 今日、容易に入手できる本でいえば、『松下幸之助発言集』第四巻「企業は公共のもの」収録の「企業と社会」(pp. 37-92)で松下は、企業が公的な性格を持つものである事を述べている。これには、1971年(昭和46年)2月に行なわれた関西生産性本部・関西経済同友会主催の関西財界セミナーでの講演が収録されている。
- (9) 『実践経営哲学』(2001年・PHP文庫)「使命を正しく認識すること」(p. 38-44)参照。
- (10) 松下は様々な所で「調和」という言葉を使っている。労使関係についても「対立しつつ調和する」事の重要性を説いているが、一企業と社会との関係についても、調和する事の重要性を説いている。反社会的な企業は短期的に世間を欺いて利益を挙げても長い目で見れば必ず世間から見放され、社会全体と調和してこそ、その業が続けて行けるとするのが松下の最も根本的な考え方であった。
- (11) 『滴みちる刻きたれば』(第四部)(福田和也・2006年・PHP研究所) p. 199。
- (12) 例えば『実践経営哲学』(2001年・PHP文庫)「共存共栄に徹すること」(pp. 64-73)に述べられている。
- (13) 例えば『実践経営哲学』(2001年・PHP文庫)「利益は報酬であること」(pp. 51-63)に詳しい。
- (14) これらの松下の主要な経営に対する基本的な考え方については、いずれも『実践経営哲学』に収録されている短い文章にそのエキスが述べられている。この本は初版本が1978年(昭和53)年に出されているが、この時点で既に松下が公にしていた考え方がまとまられている。この本には「利益は報酬であること」、「共存共栄に徹すること」、「自主経営を心がけること」、「ダム経営を実行すること」、「適正経営を行なうこと」、「事業に徹すること」、「衆知を集めること」などの項目で短くまとめられている。これらの松下の哲学は、この本で一時に明らかにされたのではなく、それまでに松下が様々なセミナーでの講演や、雑誌へ書かれた文章で明らかにされてきたものをまとめたものである事を付記する。
- (15) 「ダム経営」について松下が語った内容は、例えば、『松下幸之助発言集』第二巻『経営にもダムのゆとり』(1996年・PHP文庫)に収録されている「ダム経営論」で読む事が出来る。この講演は、1965年(昭和40年)2月11日、生産性関西本部・関西経済同友会第三回関西財界セミナーでなされている。この中でも松下は「適正経営」の必要性、労使の結合によって企業は繁栄すべきであるという事、消費者と生産者は裏腹のものであるという事などを説いている。
- (16) 『滴みちる刻きたれば』(第四部)(福田和也・2006年・PHP研究所) p. 215参照。
- (17) 松下は事業家として出発して以来、常に適正経営を心がけてきたが、「適正経営」については、今日、入手しやすい本でいえば、例えば『松下幸之助発言集ベストセレクション第二巻』「経営にもダムのゆとり」に収録されている、「適正経営を求める努力を」(pp. 99-140)の中で説いている。ここに収録されている講演は1963年(昭和38年)に東海銀行経営相談所・経営懇談会でなされたものである。
- (18) 『実践経営哲学』(2001年・PHP文庫)「事業に徹する経営」(pp. 108-113)参照。
- (19) 『実践経営哲学』(2001年・PHP文庫)「自主経営を心がけること」(pp. 89-43)参照。
- (20) 『滴みちる刻きたれば』(第四部)(福田和也・2006年・PHP研究所) pp. 10-19参照。
- (21) 今日、入手しやすい本でいうと『松下幸之助発言集』第十巻に「社員は社員家業の社長」というタイトルが付けられているが、この本の中に「一人一業の主人公に」という講演がある。これは、1962年(昭和37年)4月に新入社員向けに話されたものだが、ここで松下は、サラリーマン気質にならず、大企業の中でも一人一業の主役としての意識をもって仕事を主宰してやるべきであるという事の重要性を説いている。
- (22) 例えば『実践経営哲学』(2001年・PHP文庫)「衆知を集めること」pp. 124-129参照。
- (23) 前掲書 pp. 124-129「衆知を集めること」参照。

- (24) ダイエーの中内が価格破壊を掲げ、消費者の味方は流通業であるとし、「現在の流通部門を支配するものは生産者」であるとして、価格維持を貫く松下の製品の安売りを開始。松下は「ダイエー」へ商品の供給を止めるという所まで行った。これに対して、ダイエーも反撃し、正規ルート以外から松下の製品を手に入れ店頭に並べた。消費者運動も巻き込んだ騒動に発展し、結果として松下は値下げした新製品を売り出すようになった。元々は、生産者の使命は、商品の供給を通じて社会全体を豊かにする事だと考えて「水道哲学」を掲げた松下だったが、成熟社会になるに従い、価格の決定権は生産者から、消費者に近い側にいる、流通業、小売業に移り変わって行った。『滴みちる刻きたれば—松下幸之助と日本資本主義の精神—』福田和也・P H P 研究所・第四部 (2006年) pp. 228-254 第十六章「二重価格問題」、第十七章「人間宣言」を参照。
- (25) 『君に志はあるか—松下政経塾 塾長問答集—』(P H P 文庫・1995年) pp. 14-16参照。政経塾四期生の入塾式の祝辞で、政経塾はP H P の思想を母体としているという事を述べている。
- (26) 『滴みちる刻きたれば』(第三部) (福田和也・2003年・P H P 研究所) p.228から引用した。
- (27) 『幸之助論「経営の神様」松下幸之助の物語』(ジョン・P・コッター・高橋啓訳・2008年・ダイヤモンド社) p. 227。
- (28) 前掲書 p. 227。
- (29) 前掲書 p. 236。
- (30) 前掲書 p. 228。
- (31) 松下は「根源さま」という宇宙を宇宙たらしめている根源の力の存在を信じていた。これは様々な解釈が出来ようが、造物主というようなものを松下は意識していた風ではなく、万物を万物たらしめている宇宙の根本的な力についてしばしば言及している。既存の世の中に存する思想でいえば、儒学・儒教でいう「天」を信じていたという風に考える事も可能だと思う。
- (32) 『幸之助論「経営の神様」松下幸之助の物語』(ジョン・P・コッター・高橋啓訳・2008年・ダイヤモンド社) p. 231。
- (33) 『論語と算盤』に収録されている講演でも述べているように渋沢は幼いときから亡くなるまで終始一貫して『論語』を人生の道標とした事は有名である。
- (34) 『人間を考える—新しい人間観の提唱 真の人間道を求めて—』中の補章二「衆知による日本のあゆみ」p. 114。
- (35) 『滴みちる刻きたれば』(第三部) (福田和也・2003年・P H P 研究所) p. 257。
- (36) 前掲書 pp. 261-262。
- (37) 「松下政経塾塾是」は「真に国家と国民を愛し 新しい人間観に基づく政治経営の理念を探求し 人類の繁栄幸福と世界の平和に貢献しよう」というものである。人類の繁栄幸福と世界の平和はまさにP H P の目指すべき理念である。その為に政治・経営の理念を探求するのが政経塾の使命だが、その求めるべき、政治・経営の理念とはまさに、松下が『人間を考える』で提唱した「新しい人間観」に基づくものであるというのが、政経塾の塾是である。
- (38) 『人間を考える—新しい人間観の提唱 真の人間道を求めて—』の最初の部分に注意書きが記述されている。
- (39) 『滴みちる刻きたれば』(第四部) (福田和也・2006年・P H P 研究所) pp. 266-267。
- (40) 『人間を考える—新しい人間観の提唱 真の人間道を求めて—』pp. 111-112。
- (41) 『人間を考える—新しい人間観の提唱 真の人間道を求めて—』p. 114。
- (42) 今日、刊行されている『人間を考える—新しい人間観の提唱 真の人間道を求めて—』は、昭和50年(1975年)に刊行された『人間を考える第一巻』に1972年版『人間を考える』の巻末所収の『『人間を考える』を読んで』を収録したものである。この『『人間を考える』を読んで』の部分が各界著名人の感想部分である。
- (43) 『滴みちる刻きたれば』(第四部) (福田和也・2006年・P H P 研究所) p. 262。
- (44) 「日本的経営」の1つの柱といわれる、「終身雇用」は、高度経済成長期、男子基幹社員にのみ特徴的な歴史的な現象と見るのが一般的である。野村正實『終身雇用』(岩波同時代ライブラリー・1994年)に詳しい。

- (45) 渋沢については、例えば『公益の追求者・渋沢栄一』（渋沢研究会編・山川出版社・1999年）にその多方面の業績が網羅されている。
- (46) 『滴みちる刻きたれば』（第1部）福田和也・2001年・PHP研究所） p. 264。
- (47) 1975年（昭和50年）にNHKで放送された『警世・松下幸之助 日本経済の本当の病根を警告する』という番組で、松下は、日本経済の行く末について大変な危機感をもって様々な問題について語っている。話されていた内容は、短に不況を克服する為の方法ではなく、戦後30年を経て、日本の精神が腐食されたという事と、日本の精神を復興しなければ、本当に日本は復興しないという内容の事を述べている。戦後の混乱期は物に不自由したが日本人の精神が生きていた事、今（昭和50年）は日本人の精神が腐食したという事をも述べている。松下は、この時点で、後にやってくるバブルとその崩壊後の日本についてまで予測をしていたか否かは分からないが、本質的な問題は不況を乗り切るといったようなレベルの事ではなく、精神の腐食を食い止めなければ、日本はダメになるという事を述べている。
- (48) 作家司馬遼太郎が、「土地公有論」を主張していた頃、司馬は、多くの論客を相手に土地について対談した。松下も司馬と雑誌で対談しており持論を展開。他の司馬との対談者として、野坂昭如などがある。

【参考文献一覧】

※は、本稿で直接引用した文献。それ以外は、本稿で直接の引用はしていないが参考とした文献。また、発行年は筆者の手元にある本（主に文庫本）の発行年を記述したが、単行本の初版本が出た年が判明しているものはカッコ内に記述した。順番は初版本の出た順に並べた。「松下幸之助を研究・論じた文献」についても同様で、初版本が刊行された順番に並べている。

【松下幸之助自身の著作】

- 『物の見方 考え方』PHP文庫・1986年（初版本は、昭和38年・実業之友社）※
- 『若さに贈る』PHP文庫・1999年（初版本は1966年・講談社）
- 『私の行き方 考え方ーわが半生の記録ー』PHP文庫・1936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
- 『思うまま』PHP文庫・1998年（初版本は1971年・PHP研究所）
- 『人間を考えるー新しい人間観の提唱 真の人間道を求めてー』PHP文庫・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）※
- 『その意気やよし』PHP文庫・1992年（初版本は1973年・PHP研究所）
- 『商売心得帖』PHP文庫・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※
- 『社員稼業ー仕事のコツ・人生の味ー』PHP文庫・1991年（初版本は1974年・PHP研究所）
- 『経営心得帖』PHP文庫・2001年（初版本は1974年・PHP研究所）
- 『道は無限にあるーきびしさの中で生き抜くためにー』PHP文庫・1999年
（初版本は1975年・PHP研究所）
- 『私の夢・日本の夢 21世紀の日本』PHP文庫・1994年（初版本は1976年・PHP研究所）
- 『政治を見直そうー日本をよくするためにー』松下政経塾限定版・平成5年
（初版本は、昭和52年・PHP研究所）
- 『実践経営哲学』PHP文庫・2001年（初版本は1978年・PHP研究所）※

- 『決断の経営』PHP文庫・1989年（初版本は1979年・PHP研究所）
- 『経営のコツこかなりと気づいた価値は百万両』PHP文庫・2001年（初版本は1980年研究所）
- 『社員心得帖』PHP文庫・2001年（初版本は1981年・PHP研究所）
- 『リーダーを志す君へー松下政経塾 塾長講話録ー』PHP文庫・1995年
（初版本は1981年・PHP研究所から刊行の『松下政経塾 塾長講話録』）
- 『君に志はあるかー松下政経塾 塾長問答集ー』PHP文庫・1995年※
（初版本は1983年・PHP研究所から刊行の『松下政経塾 塾長問答集』）
- 『人生心得帖』PHP文庫・2001年（初版本は1984年・PHP研究所）
- 『松下幸之助の哲学ーいかに生き、いかに栄えるかー』PHP研究所・2002年
- 『人生談義』PHP文庫・1998年（初版本は平成2年・PHP研究所）
- 『夢を育てるーわが歩みし道ー』PHP文庫・1998年（初版本は平成元年・日本経済新聞社）
- 『商売は真剣勝負ー松下幸之助発言集ベストセレクション第一巻ー』PHP文庫・1996年
- 『経営にもダムのゆとりー松下幸之助発言集ベストセレクション第二巻ー』PHP文庫・1996年 ※
- 『景気よし不景気またよしー松下幸之助発言集ベストセレクション第三巻ー』PHP文庫・1996年
- 『企業は公共のものー松下幸之助発言集ベストセレクション第四巻ー』PHP文庫・1996年 ※
- 『道行く人もみなお客様ー松下幸之助発言集ベストセレクション第五巻ー』PHP文庫・1996年
- 『一人の知恵より十人の知恵ー松下幸之助発言集ベストセレクション第六巻ー』PHP文庫・1996年
- 『商品はわが娘ー松下幸之助発言集ベストセレクション第七巻ー』PHP文庫・1996年
- 『強運なくして成功なしー松下幸之助発言集ベストセレクション第八巻ー』PHP文庫・1996年
- 『正道を一步一步ー松下幸之助発言集ベストセレクション第九巻ー』PHP文庫・1996年
- 『社員は社員稼業の社長ー松下幸之助発言集ベストセレクション第十巻ー』PHP文庫・1996年 ※
- 『遺論 繁栄の哲学』PHP研究所・1999年
- 『リーダーになる人に知っておいてほしいこと』
松下幸之助（述）・松下政経塾（編）PHP研究所・2010年

【松下幸之助を研究・論じた文献】

書籍

- 『成功の法則ー松下幸之助はなぜ成功したのかー』江口克彦・PHP文庫・2000年
（初版本は1996年、PHPソフトウェア・グループから刊行。）
- 『松下幸之助発想の軌跡ー経営の道・人間の道ー』PHP総合研究所編・1997年
- 『王道の経営 経営者のための行動指針48則』
江口克彦・PHP文庫・1998年（初版本は1998年・スパイクから刊行。）
- 『二人の師匠ー松下幸之助と高橋荒太郎ー』平田雅彦・東洋経済新報社・1998年
- 『松下幸之助翁82の教え』小田全宏・小学館文庫・2001年
- 『滴みちる刻きたればー松下幸之助と日本資本主義の精神ー』福田和也・PHP研究所・
第一部（2001年）・第二部（2001年）・第三部（2003年）・第四部（2006年）※
- 『わが師、松下幸之助「松下政経塾」最後の直弟子として』
樽床伸二・2003年・PHP研究所
- 『幸之助論ー「経営の神様」松下幸之助の物語ー』J・P・コッター・訳者：高橋啓・ダイヤモンド社・2008年 ※

雑誌

- 『人間 松下幸之助の世界』 読売新聞社 平成元年
『松下幸之助研究』 2001年 春季号・P H P 総合研究所第一研究本部編
『松下幸之助研究』 2001年 夏季号・P H P 総合研究所第一研究本部編
『松下幸之助研究』 2001年 秋季号・P H P 総合研究所第一研究本部編
『松下幸之助研究』 2001年 冬季号・P H P 総合研究所第一研究本部編
『松下幸之助研究』 2002年 春季号・P H P 総合研究所第一研究本部編
『松下幸之助研究』 2002年 夏季号・P H P 総合研究所第一研究本部編
『松下幸之助研究』 2002年 秋季号・P H P 総合研究所第一研究本部編
『松下幸之助研究』 2002年 冬季号・P H P 総合研究所第一研究本部編
『松下幸之助研究』 2003年 新春号・P H P 総合研究所第一研究本部編