

「私心なき決断」の心理学的考察

企業者論・松下幸之助研究（四）

大森 弘

一 問題提起——フィリップス社との提携の状況分析

松下幸之助の企業者としての歩みの中でも、昭和二十七年（一九五二年）十月十六日に調印・締結されたオランダのフィリップス社との技術提携、および合弁会社設立という「経営判断」は、特に輝かしい功績、大英断として賞賛され続けてきた。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

こういうように交渉したところ、相手はおどろいた。「いまだかつてそんな経営指導料など払ったことがない。第一、そんなことを耳にするのはじめてだ」ということで、いろいろ反対意見をのべた。けれども、熱心に説いていくと、やがて理解も納得もしてくれて、私の主張の通り、フィリップスの技術援助料を四・五パーセント、松下の経営指導料を三パーセントとすることで話がまとまったのである。¹

このような激しい交渉を経て、ようやくフィリップス社との話し合

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

二 「私心」の深層心理からの考察

—— ユングの個人的無意識について

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

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

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

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

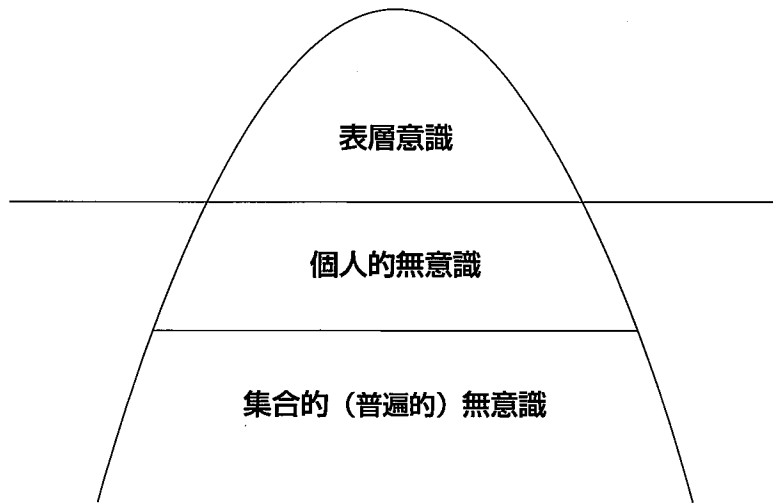


図1 ユングが考えた人間の意識の構造図

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

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

ユングはまた、「コンプレックス」という概念を提唱・定着させたことでも知られる。「コンプレックス」とは、「無意識内に存在して、何らかの感情によって結ばれている心的内容の集まり（『ユング心理学入門』）^⑤」という意味であり、「心的複合体」と訳されている。ファザー・コンプレックスやマザー・コンプレックス、エディプス・コンプレックスなどが一般にはよく知られているであろう。こうした様々なコンプレックスも、個人的無意識の領域に内包・蓄積されていると考

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

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

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

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

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

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

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

ここで、松下幸之助がフィリップス社との提携に臨んだ場面を思い

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

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

このときの心境を深層心理学的に見ると、まず表層意識と個人的無

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

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

三 「私心」の唯識論からの考察

—— 仏教における末那識について

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

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

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

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

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

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

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

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

最後の「第八識」は「阿頼耶識」とも呼ばれ、「人間の心の根本」であるとされる。「阿頼耶識」には一切の現象を生ずる種子があると考えられていることから、「一切種子識」と呼ばれることもある。「世の中のものすべて個人心の心の表象である」と述べたが、そのすべての英知を蔵しているのが「阿頼耶識」なのである。この部分において

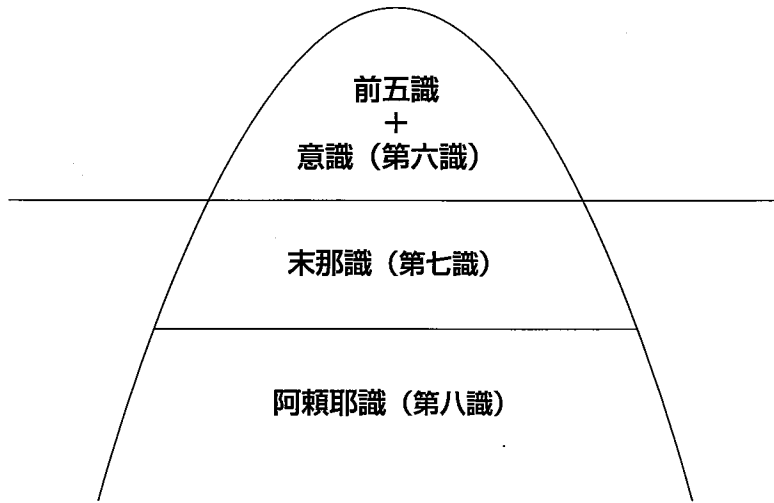


図2 仏教の「唯識論」で説明される人間の心の構造

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

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

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

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

「表層意識と個人的無意識を突き抜けて」「第六識と末那識を突き抜

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

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

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

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

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

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

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

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

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

それでは前節と同様に、フィリップス社との提携・調印の場面にお

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

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

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

四 「私心なき決断」への接近

——チクセントミハイのフロー理論について

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

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

の中で、「最適経験」について次のように説明している。

目標を志向し、ルールがあり、自分が適切に振舞っているかどうかについての明確な手掛かりを与えてくれる行為システムの中で、現在立ち向かっている挑戦に自分の能力が適合している時に生じる感覚である。注意が強く集中しているので、その行為と無関係のことを考えたり、あれこれ悩むことに注意を割かれることはない。自意識は消え、時間の感覚は歪められる。このような経験を生む活動は非常に喜ばしいものである、人々はそれが困難で危険なものである、そこから得られる利益についてほとんど考えることなく、それ自体のためにその活動を自らすすんで行う。⁸⁾

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

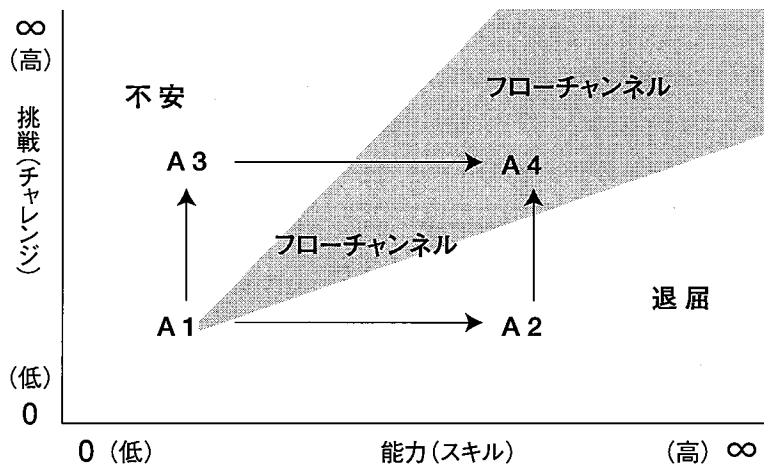


図3 フロー体験の結果、意識の複雑さが増大する理由（筆者一部加筆）

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

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

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

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

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

フローのもっとも明瞭な特徴は、おそらく行為と意識の融合ということであろう。フロー状態にある人は二重の視点を持つことはない。彼は彼の行為を意識してはいるが、そういう意識そのものを更に意識することはない。テニス・プレイヤーはボールと相手に対して分かつことのできない注意を払っており、チェスの名人はゲームの作戦に注意の焦点を置き、ほとんどの場合、宗教的エクスタシーには複雑な儀式的段階を経て到達する。しかしフローを維持している時には、意識するということ、そのものを省みることとはできない。意識が行為から分離しはじめると、人はその活動を「外から」眺めることになり、フローは妨害される。(中略)これらの妨害は、「うまくやっているだろうか」「ここで自分は何をしているのだろうか」「これをやり続けるべきか」等の疑問が、行為者の心の中にひらめいた時に生ずる。⁹⁾

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

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

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

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

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

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

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

フロア経験の第三の特徴は、「自我の喪失」「自我忘却」「自我意識の喪失」であり、「個の超越」「世界との融合」(Maslow, 1971, pp. 65-70)とすら表現されてきたものである。ある活動が、その行為が必要とするものに人を完全に包みこんでしまう時、「利己的」事柄は見当違いなものになってしまう。(中略)

しかし自我忘却は、フロアにおいて個人が自分自身の身体的現実

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

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

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

さて、人間というものは、どのような生き方を選ぶにしろ、多かれ

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

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

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

五 結語——集合的無意識からの決断

本稿では、昭和二十七年（一九五二年）のフィリップス社との提携の場面における松下幸之助の「私心なき決断」をテーマに、まずユングの「深層心理学」を用いて分析し、仏教の「唯識論」によってさらに議論を深め、それをテクセントミハイの「フロー理論」を援用してまとめる、という順序で考察を進めてきた。最後に、集合的（普遍的）無意識、阿頼耶識から英知を得ていたのではないかと思われる松下の決断や判断、発想の内容について考えてみようと思う。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

《引用文献》

- (1) 松下幸之助『「新装版」決断の経営』PHP研究所、二〇〇七年、八三～八六頁
- (2) 『松下電器五十年の略史』松下電器産業、一九六八年、二二五～二二六頁
- (3) PHP総合研究所所蔵資料映像
- (4) 前出『松下電器五十年の略史』二二六頁
- (5) 河合隼雄『ユング心理学入門』培風館、一九六七年、九四頁
- (6) 同前六八頁
- (7) 同前九四頁
- (8) M・チクセントミハイ『フロー体験 喜びの現象学』世界思想社、一九九六年、九一頁
- (9) M・チクセントミハイ『楽しみ社会学』新思索社、二〇〇〇年、六八～六九頁
- (10) 同前七一～七二頁
- (11) 同前七五～七六頁

（おおもり・ひろし 近畿大学名誉教授）