

会社における「聖なる空間」

——松下幸之助と「根源社」を中心として——

[Business Anthropological Studies of Matsushita Cosmology (II)]

“Sacred Space” of a Japanese Company :

The Case of Matsushita Kōnosuke and the “Kongen Shrine”

三井 泉 (MITSUI Izumi)

日本大学経済学部教授

1. はじめに：なぜ「聖なる空間」をとりあげるのか
2. 「聖なる空間」とは何か：分析のフレームワーク
3. 聖なる空間としての「根源社」の成立
 - 3-1. 「根源社」成立までのプロセス
 - 3-2. 根源拝礼の式典と社の意味
4. 松下世界(コスモス)における聖なる空間：幸之助にとっての根源社
5. 結びにかえて：創業者の聖なる空間と会社の聖なる空間

1. はじめに：なぜ「聖なる空間」をとりあげるのか

文化人類学の大きな目的の一つは、その民族の持っている固有の世界観・宇宙観(コスモロジー：cosmology)を明らかにすることである。この場合のコスモロジーとは、「人々が住む世界やその世界の中で人々が占める場所について、その民族が持っている広範な考え方や説明の仕方」であり、「世界の創造や、その世界への民族の出自についての考え方」さらに「異郷、その民族が故郷とみなす世界、死後に向かうで

あろう世界、またはこの世で超越的な経験をしたときの世界、に関する考え方も含まれる」⁽¹⁾。これを簡潔に言い換えれば、その民族固有の「空間観や時間観」と呼ぶこともできよう。

経営人類学においても、コスモロジーを重視するという姿勢は同様である。つまり、会社を一つの全体性を持った文化主体としてとらえた場合に、その会社固有の世界観・宇宙観が存在することを認め、これを明らかにすることが重要な目的となる。このような世界観はその会社の歴史や事業内容を反映して形成されることもあるが、創業者自身の生き方や考え方が核となって展開されていることが多いと思われる。松下電器(現パナソニック)の場合もその典型であると言ってよいであろう。

松下幸之助(以下、幸之助と記す)の時間観を示す典型的な事例は、「命知」と名付けられた会社独自の「元号」の存在である。幸之助は昭和7(1932)年を会社の「真の使命を知った」という意味で、「創業命知第1年」と定め、それ以降の会社内における年号を「命知〇〇年」と記載した。また、その真の使命が達成されるまでの期間を250年と定め、それをさらに10節に分割して、最初の1節25年をさらに3期に分け、最初の1期10年間を「建設時代」、次の第2期10年間を建設を続けながらもつぱら活動をする「活動時代」、そして最後の5年は

建設と活動を続けながら世間に貢献する「貢献時代」と名付けた。この25年とは、当時一人の人間が会社において仕事をする期間であり、これを10世代繰り返せば真の使命が達成できであろうと考えて、250年という期間を設定したという。この使命達成の第1段階がひとまず終了すると、次の250年もこの姿は変わらずに続き、さらに高い理想に向かって人々はまい進していくであろう、と幸之助は述べている⁽²⁾。このような彼の時間観の背後には、「宇宙の万物は生成発展する」という根本的な思想があり、「絶えざる創意と工夫とによって、これを生成発展の道に生かしていくとき、そこに限りない繁栄、平和、幸福が生まれ」という基本的な考え方がある⁽³⁾。

上記のような、まさにコスモロジーと呼ぶにふさわしい「万物生成発展」の思想は、幸之助独自の根本的な空間観にも反映されている。その最も特徴的な場と考えられるのが「こんげんのやしろう根源社」である。それは神道の社の形をしてはいるが、中に特定の神様のご神体をいただいているのではなく、幸之助の直筆による「ひのき根源」という檜の札が納められているだけである。この社は、昭和36(1961)年に、それまで一時中断していたPHP研究を再開した地である真々庵の庭、京都のPHP研究所社屋内、パナソニック本社にある創業の森、の3か所に建立された。彼は特定の教団宗教に帰依することはなかったが、この社の前で「宇宙根源に感謝し、素直な心で祈る」ということは習慣としていた。創業の森の根源社の社頭には「人間としての正しい自覚を持ち、それぞれのなすべき道を、力強く歩むことを誓いたい」と記されている。

これは、会社の屋上や敷地内によく見かける「商売繁盛」「安全祈願」のための神社、すなわち「守護神」とは性格が全く異なっている。根源社は、幸之助の「宇宙観(コスモロジー)」を象徴する空間であり、彼自身がそこで「素直な心」で祈り、宇宙万物に感謝することによって根源と繋がっていくような、いわば松下世界の

「聖なる中心」のような意味を持つ場所であったと考えられる。

本稿の目的は、このような松下世界の「聖なる空間」としての根源社の意味について考察することにある。このような考察を通じて明らかにしたいのは、(1) 根源社建立のプロセス、(2) 根源社の幸之助にとっての意味、(3) 根源社の会社にとっての意味である。また、そのような考察により、最終的には会社の聖なる空間というものが事業経営にとってどのような意味を持つのか、ということにも言及してみたい。

2. 「聖なる空間」とは何か：分析のフレームワーク

この章では、分析のフレームワークを準備するために、宗教学や文化人類学における「聖なる空間」「聖地」(sacred space, sacred ground)の考え方を示しておこう。

専門辞典によれば、聖地とは「信仰または伝承によって神聖視される一定の地域をいい、崇拜・巡拝の対象とされるとともに、みだりに出入りすることのできない禁忌の場所でもある。聖地は大きく分けて、①山、森、林、岩、川、樹木、泉、湖、井戸などの自然景観にかかわる場所、および、②聖者や聖人、修行者や英雄にゆかりのある霊地、本山、墓所、という2種の系列が考えられる。とはいっても実際は①の自然景観と②の霊地における諸建造物とが一体となって聖地空間を形成している場合が多い。聖地はそこを訪れて参拝する者にとっては、魂と肉体のいやしを約束してくれる聖なる中心点である」と定義される⁽⁴⁾。

このような聖地の「生成」とその「機能」というような部分をさらに詳しく検討するため、次に、宗教学者 M. エリアーデ (Mircea Eliade) の見解を見ていくことにしたい。

エリアーデによれば、聖なる空間は、「聖なるものの現れ(ヒエロファニー)」によって、それまでは俗的空間であったものが、聖なる場所に

変容し特殊化したものであるとされる。この空間は、聖なるものの現れという「聖性」によって、周囲とは「隔絶された空間」になっている。このような聖なる空間はさまざまな形をとるが、どのように形成されてきたとしても、聖との交わり（さまざまな形態をとって）を可能にするような「明確な場」が、そこに「常に存在する」ことに意味がある。さらに、歴史的に伝えられた聖なる空間——寺院、宮殿、祭祀を行う場所など——は、人間がそこに入っていくだけで、人間にその力に与らせ、その聖性を与えてくれるものになるという。多くの部族では、エネルギーの不足やその必要性を感じると聖なる空間に立ち戻り、原初の形を象徴するような儀礼を行うのである⁽⁵⁾。

このような聖なる空間というのは、人間が意識的に選択して成立するというものではなく、何らかの「しるし」が直接的・間接的に啓示されることにより、人間に「発見される」ものであるという。また、聖なる空間には、それを周囲と区別するための石垣や塀や堀などの囲いが張り巡らされることが多いが、それは単に区別を意味するのみならず、必要な準備もなくそこに接近する人々への危険を示すものでもある。つまり、聖なる場所への接近には、しかるべき「儀礼」が必要となるという。エリアーデによれば、このような城壁や囲いは都市にも見られるものであるが、それは軍事上の役割に使用される以前は「呪術的な防禦壁」であったという。つまり「魔神や怨霊が住みついている『カオス』的な空間のまん中に、組織化され『宇宙化』された、つまり『中心』をそなえた空間や飛び地をつくっておくのである。こうして、たとえば危機に見舞われた時期（方位や流行病）には、全住民が集って、行列をつくって、都市の城壁をとりかこみ、それによって城壁の、境界としての、呪術宗教的な砦としての性質を増強する」⁽⁶⁾。

さらにエリアーデによれば、このような聖なる空間を造ることは、「世界を創造する」とことと同じ意味を持つという。例えば祭祀に使われる

祭壇は、俗的な空間や時間とは質的に区別される神秘的な空間と時間の中で「ミクロコスモス」を形成している。この意味では、祭壇の建造（および儀礼）は「宇宙創成論」のくりかえしにほかならないという。つまり、このことによって、祭壇は聖なるものの顕現や神の顕現が起り得る「聖なる中心」となるのである⁽⁷⁾。また、このことは人間の住居や都市についても同様であり、新たな住居や都市の再建は「世界の再建」と同じような意味を持っており、それらの永続性が守られるためには、住居や都市も建造の儀礼により、「宇宙の中心」と結び付けられなければならないのである⁽⁸⁾。

エリアーデによれば、この宇宙の中心（世界の中心）には「聖山」があり、そこでは天と地と冥界とが交叉する「世界軸」が貫いている、というシンボルで示されることが多いという。このような「中心」のシンボリズムは、次のような多様な概念を包含している。すなわち、宇宙の各層の交叉点という概念、聖なるものの顕現する空間という概念、すぐれて「創造的」であり、創造が開始され得る唯一の空間という概念などである。したがって、さまざまな伝承において、「中心から創造が始まる」という表現が見られるのである。なぜなら、中心こそが一切の実在の源泉であり、したがって生のエネルギーの源泉だからである⁽⁹⁾。人間は誰しも、このような中心にいたいという願望があり、そこから聖なる空間（楽園）へのノスタルジーが生じているとエリアーデは言う⁽¹⁰⁾。

以上のエリアーデの見解を筆者なりにまとめると、以下ようになる。

「聖なる空間」とは、

- (1) 聖なるものの顕現によって俗的な場とは明確に隔絶された場所であること。
- (2) そこに入った人間には、何らかの聖なる力やエネルギーが与えられること。
- (3) そこは人間が「設定する」というよりも、「しるし」を得て「発見される」場であるということ。

- (4) 聖なる空間の「囲い」は、そこが特別な場所であることを区別する意味のみならず、そこに入るものへの心構えを知らせる役割を果たしていること。そこに入るためには何らかの「儀礼」が必要になること。
- (5) 聖なる空間は、世界や宇宙の中心としてシンボライズされており、そこには天と地を貫く「世界軸」が貫いており、創造的エネルギーの中心であること。
- (6) 人の住居や都市なども、ある意味では聖なる空間として造られており、住居や都市の創造は「世界の創造」を意味していること。
- (7) 人間はつねに聖なる空間にいたいと思い、これを求めていること。

松下世界における「根源社」も、完全には言えないが、上記のような意味での「聖なる空間」の要素を持っていたのではないかと思われる。少なくとも、幸之助にとってはそのような場所だったのではないかと筆者は考える。次章以降で、この点をさらに検討していくことにしたい。

3. 聖なる空間としての「根源社」の成立

3-1. 「根源社」成立までのプロセス

根源社の成立にいたる背景を探るにあたり、谷口全平は、「龍神」祭祀から「天祖大神」を経て最終的に根源社の成立にいたるという段階があったことを指摘している⁽¹¹⁾。以下ではこれらの段階について簡単に触れておこう。

まず第1段階は、事業の繁栄と従業員の安全を願って、和歌山の幸之助生家で祀っていた「白龍大明神」(巳)を、大正7(1918)年に大開町^{おおひらき}で会社を設立した際に祭祀したことに端を発している。やがて昭和8(1933)年に本社が門真^{かどま}に移転するとともに白龍大明神も移転している。さらに、昭和10(1935)年には松下電工に黒龍大明神を、昭和11(1936)年には松下電器電極工場に青龍大明神、自転車工場に赤龍大

明神、豊崎工場に黄龍大明神を祀っている。この「守護神」としての龍神社は、新たな事業所の開設とともに建立されるようになり、一時は130か所以上に上ったが、事業所の統廃合等により漸減し、現在は100か所あまりに設置されているという。上記以外では、音響映像関係の事業場には下天龍王、開発研究所には天照大神、西宮の幸之助本宅の光雲荘には善女龍王が祀られており、それぞれの事業場で毎月一度、守護神を拜む月例祭が催されているという⁽¹²⁾。

谷口によれば、昭和14(1939)年に幸之助は西宮の本宅に善女龍王を祀った際に、「龍神を祀るだけではどうも物足りなく思った」という。そこで自らの考案により「天祖大神」(大宇宙の創造主)を祀り、毎朝拍手を打ち「天祖大神の御前にかしこみかしこみ申し候。日にちのお導きありがとうございます。本日もどうぞよろしく願います」と拝んだという⁽¹³⁾。これが根源社成設にいたる第2の段階にあたる。

第3段階は、PHP運動の開始と研究所の創設である。これは松下家が戦争直後に財閥指定を受け、幸之助自身も公職追放の指定を受けた「一番苦しかった頃」に始められた思想的運動であった。幸之助はその動機のひとつについて、戦時中の経験を振り返り、膨れ上がった会社の借金と当時の税金制度への憤慨であったと述べている。「せっかくまじめに働いて、楽になったら借金を返さなければいかんと思って計算してみると、百万円もうけて百万円税金に取られるということが、いかにもバカバカしくなってきた。これはどうみても間違っている。どうしたらいいか、これを考えなければならぬ。なぜこんなに人間は苦しまなければいかぬのか。そこから、人間とはどんなものか、人間の本質はどんなものか。真の繁栄というものが人間の生活に招来できないものか。キリストを敬い、釈迦を敬い、しかもなお、長い間こんなことをやっている。これが人間の姿かどうか、繁栄と、平和と、幸福を招来する道はないのか……」⁽¹⁴⁾。

PHP運動を始めた動機については、その他

にもいろいろなところで述べられているが、佐藤悌二郎は次のように整理している。第1には、幸之助が困窮した状況に陥っている人間の姿に強い疑問を抱いたことである。戦後日本の混乱の中で、インフレや大凶作などに直面し、道徳や人心の荒廃は著しいものがあつた。このような現状を目の当たりにして、「人間の本质」「人間のあるべき姿」を考えてみたいと思ったことである。第2には、先にも述べた税制に代表されるような、政治のあり方に対する疑問である。それらに加え、第3には、戦後の厳しい状況の中での幸之助自身の心の慰安でもあつたという⁽¹⁵⁾。

このような動機から、幸之助は昭和21(1946)年11月にPHP研究所を創設し、所員と研究を進めるとともに、裁判所、婦人会、大学、宗教団体などで活発な講演活動を行った。また昭和22(1947)年には雑誌『PHP』が発刊された。このPHP運動の根本的な思想は、綱領にも示されたように「天地自然の中に繁栄の原理を究め、進んでこれを社会生活の上に具現し、以て人類の平和と幸福とを招来せんことを期す」というものであつた。PHP運動は、幸之助が松下電器の経営再建に専念するようになるとともに、昭和25(1950)年に一度中断され、昭和36(1961)年の社長退任後に再開される。このときに研究の中心となつたのが京都東山山麓の真々庵であり、その一隅に伊勢神宮の社を模した「根源社」が初めて建立されたのである。さらに昭和42(1967)年には京都駅前のPHP研究所ビル内に、そして昭和56(1981)年には松下電器本社「創業の森」に建立され、この3つの社は今日まで守られている。

3-2. 根源拝礼の式典と社の意味

ここでは上記の真々庵の根源社建立時の式典の模様を、PHP研究所に残された内部資料(PHP記録ノート)に依りながら紹介し、根源社の意味について若干の検討を加えることとした。

資料によれば、昭和37(1962)年4月18日午前8時より、真々庵にて「根源拝礼の式典」が行われている。当日の様子について「当日は雨天で、ご供物と参列者の上に天幕をはって式をとり行つたが、雨の庭また美しく、一同すがすがしい心で、20分の式典を終えたのである」と記されている。以下に示すのが当日の式次第であるが、これは、従来の形式にとらわれずに新たに考案したものであるという⁽¹⁶⁾。

「根源拝礼の式典」式次第

1. 身そそぎ
1. 開式のことば
1. 東方遥拝合掌
1. 清浄きよめの儀
1. 毎日のことば
1. 根源拝礼の式典のことば
1. 根源牌奉納
1. 宇宙の根源に対する感謝と喜びのことば
1. 玉串奉奠
1. 合掌祈念
1. 所長告辞
1. 所員代表答辞
1. 毎日のことば
1. 閉式のことば

以上

上記の「宇宙の根源に対する感謝と喜びのことば」ならびに「根源拝礼の式典のことば」はこの式典のために作られたものである。それぞれを以下に示すことにしたい。

「宇宙の根源に対する感謝と喜びのことば」⁽¹⁷⁾

私どもは宇宙の根源から発し、幾万代にもわたる遠い祖先からのつながりを通じて今日ここに生かされていることに対して、心から感謝いたします。

そして、この風光すぐれた山紫水明の地を得て意義あるPHPの仕事にたずさわることに、深い喜びをおぼえます。

この感謝と喜びを日に新たにするために、ここに宇宙の根源の象徴として真々庵の社をきづ（ママ）かせていただきました。

私どもは本日より、この社をつねに掃きよめ拝礼を怠りなくすることによって、祖先を通じて宇宙の根源に感謝と崇敬のまことをささげて、人間本来の自覚が得られるようつとめたいと思います。

「根源拝礼の式典のことば」⁽¹⁸⁾

宇宙の根源は、万物の存在の根源であり、またその活動の源泉でもあります。

今ここに集う私どもお互いの体内にも脈々としてその力が働き、この景観に恵まれた真々庵の一木一草に至るまでも、生き生きとみちあふれているのであります。

私どもは、この偉大な根源の存在を常に忘れず、これに絶えず感謝と祈念のまことを捧げなければなりません。これはPHPで云う「第1の礼」にあたるものであります。

第1の礼とは「祖先を通じて、宇宙の根源に感謝と祈念のまことを捧げること」であります。

すなわち、私どもが今日ここにあるのは、幾万代にもわたる遠い祖先のつながりがあったためであり、しかもその祖先の極限は、宇宙の根源から発しているのであります。従って宇宙の根源と祖先とは、いわば一体であり、祖先への感謝は根源に対する感謝となり、また根源に対する祈念は同時に祖先への祈念になるのであります。

この第1の礼を行うことによって、私どもは、祖先を知り、自己を知り、そのつながりを通じて、宇宙の根源と一体であるという自覚を持つことができるようになるのであります。

私どもは、この第1の礼にもとづいて、ここ真々庵の一角を選びきよめ、ここに宇宙の根源を祀る一つの社をつくりたいと思いますのであります。

もとより宇宙の根源力は、万物にあまねくゆきわたっているもので、この社にのみ存在するというものではありません。

しかしながら、常にその存在を忘れず、感謝と祈念のまことをささげるためにその象徴として、ここにこの社を設けたのであります。そして、この社の中心は、きよめられた檜の板に、松下所長によって「根源」と墨書されたものであります。まことに意義深く貴重なものと言わねばなりません。

私どもは、この景観すぐれた真々庵の地を得て、しかも意義あるPHPの仕事にたずさわることの喜びをもって、本日ただ今より、この社をつねに掃きよめ拝礼を怠らず、宇宙の根源に対して、心からの感謝と祈念のまことを捧げたいと思うのであります。

その念がいよいよ強く、その思いに真実があふれたならば、遠い祖先とのつながりを通じて、今日ここにわれわれが生かされていることの喜びが、更に新たになり、自分自身が新しく見直されて、次第に人間本来の姿が自覚できるようになると思うのであります。

その意味において、本日のこの式典は、まことに意義深く重要であります。

私ども一同、身をきよめ心をこめて、根源拝礼の式典を行い、幾万代にわたる祖先を通じて、宇宙の根源に対する礼をつくしたいと思う次第であります。

昭和37年4月18日

こうして式典は20分間で終わり、9時からにぎやかに朝食会が催されたが、その席には祝として赤飯と鯛が供されたということである⁽¹⁹⁾。

以上の式典の模様、とくに上記の言葉により、根源社の性格が明確となると思われる。すなわち、根源社の外形は伊勢神宮を模してはいるものの、特定のご神体を祀る神殿なのではなく、幸之助自らの筆で「根源」と墨書きされた檜の

札が奉じられていること。また、この社の性格は、万物の生命と活動の源である宇宙根源の力と、それに連なる幾万代の祖先を象徴するものであり、それらへの感謝と祈念をささげる場として建立されたことが特徴的である。この意味では、先に述べた「龍神社」のように事業の繁栄や従業員の安全のための「守護神」という性格とはかなり異なるものとなっていると言えよう。根源社はP H Pという思想運動の中心的シンボルであるとともに、幸之助自身の活動全体にとっての精神的よりどころと言ってもよいように思われる。事実、この根源社はP H P研究所のみならず、幸之助が経営活動を行った松下電器本社の創業の森にも建立されている。創業の森の根源社の社頭には、以下のような言葉が掲げられている。

「根源社」

宇宙根源の力は、万物を存在せしめ、それらが生成発展する源泉となるものであります。

その力は、自然の理法として、私どもお互いの体内にも脈々として働き、一木一草のなかにまで、生き生きとみちあふれています。

私どもは、この偉大な根源の力が宇宙に存在し、それが自然の理法を通じて、万物に生成発展の働きをしていることを会得し、これに深い感謝と祈念のまことをささげなければなりません。

その会得と感謝のために、ここに根源の社を設立し、素直な祈念のなかから、人間としての正しい自覚を持ち、それぞれのなすべき道を、力強く歩むことを誓いたいと思います。

昭和五十六年五月五日

松下幸之助

このような根源社は、幸之助にとって、また会社にとってどのような意味を持つのであろう

か。そしてこの社の前で幸之助は一体何を祈念したのであろうか。このような点について次章でさらに詳細に検討することにした。

4. 松下世界(コスモス)における聖なる空間：幸之助にとっての根源社

幸之助にとって根源社とはどのような存在だったのだろうか。そのことを考えていくにあたって、まず、彼の人間観と神の考え方について触れておくことにしよう。

幸之助は、自らの著作や講演の中で、折あるごとに人間について述べているが、明確に人間観が示されているのは、以下の「新しい人間観の提唱」においてであると思われる。やや長くなるがその全文を引用してみたい。

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る力を開発し、万物に与えられたそれぞれの本質を見出しながら、これを生かし活用することによって、物心一如の真の繁栄を生み出すことができるのである。

かかる人間の特性は、自然の理法によって与えられた天命である。

この天命が与えられているために、人間は万物の王者となり、その支配者となる。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。そしてなにもものもかかる人間の判定を否定することはできない。まことに人間は崇高にして偉大な存在である。

このすぐれた特性を与えられた人間も、

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

かかる人間の現実の姿こそ、みずからに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われて歩まんとする結果にほかならない。

すなわち、人間の偉大さは、個々の知恵、個々の力ではこれを十分に発揮することはできない。古今東西の先哲諸聖をはじめ幾多の人びとの知恵が、自由に、何のさまたげも受けずして高められつつ融合されていくとき、その時々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⁽²⁰⁾。

昭和四十七年五月

松下幸之助

この幸之助の「人間賛歌」とも呼べるような人間観において、特に注目すべきは次の点であると思われる。第1に、宇宙万物の生成発展は自然の理法であるということ。第2に、その自然の理法に順応しつつ万物を支配する力が人間の本性であること。第3に、万物に与えられたそれぞれの本質を生かし活用することによって、物心一如の真の繁栄を生みだすことができ、これが宇宙から人間に与えられた天命で

あること。第4に、その実現のためには個人の能力には限りがあるので、皆の衆知を集めることによってのみ可能となること。以上である。

つまり、宇宙万物の理法により、「生かされている」人間ではあるが、同時に、自らの主体的な力を持って、万物の本質を「生かし」「活用する」ことによって、物心一如の繁栄がもたらされ、そうすることが人間の天命であること。そして、そのために衆知を集めることが必要不可欠であることが主張されている。このように、宇宙万物の理法を絶対的なものとして受け入れつつも、その中で人間の意思にもとづく主体的な側面を重視していくのが幸之助の人間観の特徴であるが、この考え方は、彼独特の「神」の概念にも反映されている。

彼は神について以下のように述べる。「人間というものが偉いものやと思うのは、自分の発想で神様というものを創造するわけすな。その創造した神さんに手を合わせて拝んでいる。それで知恵を授かる。知恵を授かって自分が成長する。成長した知恵をもって、より高き神さんをつくる。そしてそのより高き神さんをまた手を合わせて拝む、そして自分も成長させる……自由自在に神をつくっているのが人間ですわ」⁽²¹⁾。つまり、神は人間によって創造され、人間の成長に従って「より高い神」を創っていく、いわば「創造し続けられる神」というイメージがそこにはある。

彼は社会における宗教の役割については重視していたが、特定の教団宗教には属していなかった。彼自身、宗教について以下のように述べている。「自然の恵みの根源を求めて、これに応ずる人間の心のあり方をわきまえ、それを実践していくことが宗教であると思います。しかもそれは人として当然踏まなければならない道であります。宗教に入るといいますと、神仏の恵みを祈願するということに考えられやすいのですが、むしろ神仏から恵みを受けているのに対して、これに相応ずる態度をとることが、正しく宗教に入る立場だと思うのでありま

す」⁽²²⁾。

幸之助は、特定の教団に入るということのみならず、自分自身でその道を求めるということもふくめて宗教的態度ととらえており、「すでにある宗教によると否にかかわらず、要するに自然の恵みを知り、これに相応ずる生活態度を打ち立てるところに、繁栄、平和、幸福の基があると思う」と述べている⁽²³⁾。

以上のように考えると、まさに「根源」とは彼自身が最終的にたどりつき自ら創り上げた「神」であり、その象徴として「根源社」を祀り、これを祈ることは、自然の恵みに感謝するという「宗教的態度」の現れにほかならない。根源社の前に静かに座り、幸之助ははたして何を祈ったのか、今となってはそれを本人に確かめる術もないが、谷口全平は次のように語っている。「私が真々庵で仕事をしていた頃、松下は真々庵に来ると、何よりもまず最初に根源の社にお参りをした。神式に二礼二拍をして、手を合わせ祈った。時には藁の円座を敷き、その上で座禅を組み、手を合わせて、しばらく瞑想にふけていた。松下は何を祈っているのかと問われて、『感謝と素直』だと言っていた」⁽²⁴⁾。

ここで根源社の幸之助にとっての意味・役割を検討するにあたって、「素直」ということについて改めて触れておく必要がある。幸之助にとって「素直」というのは特別な意味を持つ言葉であった。彼自身の言葉によれば、「素直な心とは、寛容にして私心なき心、広く人の教えを受ける心、分を楽しむ心であります。また、静にして動、動にして静の働きある心、真理に通ずる心であります」⁽²⁵⁾と述べられている。つまり、ここでいう素直とは、人の言うことを何でも聞き、それに従順であるという消極的態度を指すのではなく、もっと強く積極的な態度のことである。幸之助自身の譬えによれば、回っているコマの軸のようにバランスのとれた「動かぬ中心点」を示すようなもので、物事の真実を受け入れようという力の湧いてくる心であるという。これは「水五題」にあらわさ

れるような、強くて柔らかな水の姿にも譬えられるという⁽²⁶⁾。

さらに彼は言う。「素直な心が生長すれば、心の働きが高まり、ものの道理が明らかになって、実相がよくつかめます。また、そのなすところ融通無碍、ついには、円満具足の人格を大成して、悟りの境地にも達するようになります」⁽²⁷⁾。つまり、素直な心が高まることにより、自我や私心にとらわれることのない正しい判断ができるようになり、結果として人格的な成長を遂げるというのである。このような素直な心になるためには、「まず心に念じ、朝夕、これを心がけなければならない」という。各自が日々の自分の行いを反省し、心にとらわれがなかったかを振り返ることによって、素直な心は生長していくというのである⁽²⁸⁾。

以上の検討を踏まえて、幸之助にとっての根源社の役割を考えるならば、日々の経営をめぐる困難な問題の中で、自らの行動を振り返り、自我や私心に振り回されることのない素直な自分を取り戻すための場所、それが根源社だったのではないかと思われる。いわば、昨日までの自分自身を一度「白紙」状態に戻し、そこから曇りのない目で物事を判断するための「軸」に立ち戻る場所、それこそが根源社だったのではないかと推察できる。またそれと同時に、根源社は、周囲に対しては、幸之助の宇宙観や哲学を象徴的に表現する場所でもあったと考えられるのである。

昭和30年代の高度成長と不況の波の中で、松下電器は大きな成長を遂げるとともに、多くの困難な問題にも直面した。例えば代理店との関係をめぐる昭和39(1964)年の「熱海会談」などは、その代表的な出来事であったように思われる。経営上の多くの困難な問題に直面し、意思決定に迷うとき、幸之助にとって心のとらわれから一度解放され、素直な心で物事の本質をとらえるための空間が必要だったのではないか。根源社は、もともとはP H P活動の中心として建立されたが、昭和50年代には本社創業

の森にも建てられたことを思えば、幸之助にとって、事業経営上でも重要な役割を持ったであろうことは容易に推察できる。

聖なる場所とは、先に述べたように日常的な空間から切り離されており、その中に入ると、ある種の力や聖なるものが顕現してくる特別な空間であった。まさに根源社は、幸之助にとって、日常のとらわれから解放されて新たな力が湧き上がる場所であり、先祖や万物の根源とななり、素直な心を取り戻す場所であったと考えられる。その意味で彼自身の「聖なる空間」として機能していたことは事実であろう。しかも社の形をしてはいるものの、それはご神体の祀られた神殿なのではなく、宇宙根源を象徴する場所であったことが興味深い。つまり言い換えるならば、この場所は聖なる「中心」でありながら、宇宙根源へ向けて「無限に開かれている場」としてもとらえることができるのではないか。この意味で「空」あるいは「無」なる空間と呼んでもよいのではないかと筆者は考えている⁽²⁹⁾。

PHP研究所にとっては、組織としての精神や世界観を象徴するシンボルであり、聖地としての役割を担っていたように思われる。しかしながら、これは同時に、松下電器という会社にとっての聖地でもありえたのであろうか。また、幸之助没後20年を経てパナソニックへと社名も変更された現在、PHP研究所にとっては聖地でありえても、パナソニックにとって、根源社は聖地であり続けるのであろうか。さらに、その役割は今後どのように変化していくのであろうか。これらの点について考えるために、次章では、京都PHP研究所およびパナソニック本社における現在の根源社の役割について、現地調査を踏まえて、若干の検討を行っておきたい。

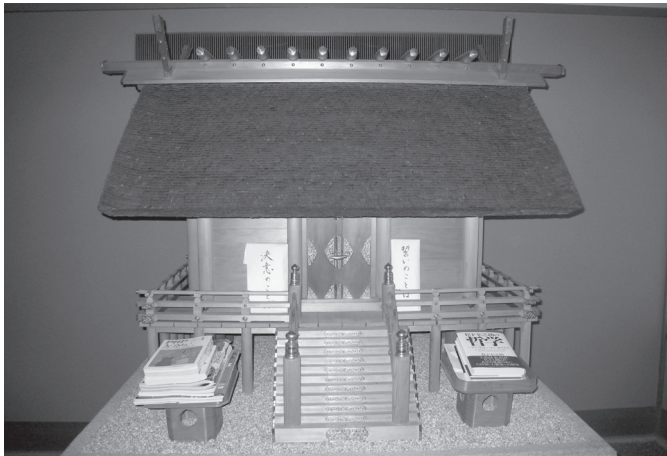
5. 結びにかえて：創業者の聖なる空間と会社の聖なる空間

現在の状況を知るために、京都PHP研究所

にある根源社を見学させていただき、関係者から話をお聞きした。この根源社はビルの中に設置されているが、周囲には障子をはめ込まれ、入口を入ると庭のような敷石が敷かれており、社の傍らには石のつくばいも置かれている。また、同じ場所には幸之助が研究員たちとPHP研究を行った和室（問答室）があり、机には幸之助の写真が飾られている。その空間に足を一歩踏み入れたとたん、都会のビルの一室であることを忘れてしまうような静寂と、思わず襟を正してしまう張り詰めた空気に包まれる。ここが周囲とは隔てられた特別な空間であることが感じられる。

根源社に初めて拝したとき、想像していたよりも大きく、造られたばかりのように美しい社であるという印象を筆者は持った。社殿もその周囲も塵ひとつなく掃き清められている。真々庵で幸之助は社の前に藁の円座を敷き、その上に座って拝礼していたといわれるが、ここでは前に立って目の高さにある社を拝む形になる。社の前には幸之助の著書『松下幸之助の哲学』と雑誌『PHP』の最新号、そして「誓いのことば」「決意のことば」と墨書きされた奉書が置かれている。「誓いのことば」は入社式で新入社員の代表が、また「決意のことば」は創設記念日に社員の代表が、それぞれ読み上げたものが置かれるのだという。生前の幸之助もこのビルを訪れた際には、ここに立って祈っていたとのことであった。

現在のこの場所の活用状況については、基本的には閉められているが、お客様をお迎えして幸之助の思想などについて話すときには、ここは大変ふさわしい場所であるとのことであった。PHP研究所では、毎月18日（PHP研究再開の記念日）に「真修会」という集まりが行われているが、始業前に役員が根源社の前に集まり、社歌「毎日のことば」を歌った後に、二礼二拍手一礼による拝礼、その後「真修会告示文」を読み上げるとのことである。その後、社員が会議ホールに集まり、全員で社歌を歌い、真修会



京都PHP研究所社屋内の根源社

告示文が読み上げられた後、幸之助のビデオやテープを視聴したり役員や研究員による講話を聞いたりして、幸之助の哲学に触れる機会を持つとのことであった。この集まりは「松下幸之助創設者のPHP創設の願いに触れる会」と名付けられている。

このように、根源社そのものに直接触れる機会は、役員を除いてはあまり多くはないというが、社員全員が入社時に一度は根源社を拝しており、その存在については知っている。しかし日頃はほとんどその場所に行く機会もなく、意識することもないようであった。特に、宗教的に神格化された存在として意識されていることはないとのことである。

以上のことから、京都PHP研究所における根源社に関しては、役員が記念日に定期的な儀礼を行うことを通じ、創設者の思想や哲学に触れるための、神聖かつ象徴的な場所として、聖地の役割を果たしているように思われる。もとよりPHP研究所は、幸之助が始めたPHP運動の普及を目的とした組織であり、その意味では、幸之助の思想の究極のシンボルとも言える根源社は、幸之助自身にとっての聖なる場所であると同時に、組織にとっての聖なる場所でもあったと言えるであろう。このような幸之助思想のシンボルとしての意味では、現在も聖地としての役割を果たしているとは言える。しかし、

幸之助にとって根源社が日常から離れて無心な気持ちで「感謝と素直を祈念する場所」であったのと同じ意味で、現在の社員に受け取られ活用されているか否か、この点については今のところ不明である。社員へのインタビューなどを通じて、今後明らかにしていく必要がある。

もしも、この社が単なる幸之助哲学のシンボルとして機能しているにすぎないのなら、それは「幸之助神社」と呼んでもよいような

存在となってしまう。であれば、「根源」と幸之助があえて名付けたこの社の本来の意味からは変容していると思われるのである。

次に、パナソニック本社の根源社について触れておこう。昭和53(1978)年の創業60周年記念事業の一環として、本社の構内に「創業の森」が建設された。社内資料(本社社史室保管)によれば、昭和54(1979)年の建設計画のほぼ開始時に、幸之助の指示によって根源社建立が決定され、昭和56(1981)年すなわち創業命知50年に完成した。この年の5月5日の創業記念日には、記念式典に先立って創業の森で根源社の入魂式が行われ、幸之助(当時相談役)、松下正治会長、山下俊彦社長以下、本社役員全員が列席している。続く5月8日には、創業の森の竣工式と除幕式がとり行われた⁽³⁰⁾。

この根源社の入魂式で、幸之助は根源社の建立について以下のように語っている。

実は、根源寺社(ママ)を当時設営することにつきましては、みなさまに前もってお伝え申し上げるべきであったのですが、それなくして私の一存でこの根源寺社(ママ)は完成いたしました。

といいますのは、まだ三十数年前、PHP研究所を始めました時に、PHPの骨子はどこにあるかということをなんなりと考え

てまいりました。その結果、この宇宙、万物はまことに整然と寸分のまちがいもなく、無限の過去から未来への将来にわたって宇宙の存在が続いていくわけです。

そういうようなことを考えてまいりました結果、宇宙の尊厳と大昔からの諸現象はどこにあるのかということを考えまして、これは宇宙根源の力の働きだと。

宇宙根源の力というものがあるにあって、その根源の力によっていっさいが動いておるのだらうと。(中略)

それで人間というものは、宇宙根源の力によって存在するものの中でも一番中心となってやっているものである。自分でもそういう感じであると思い、それが神の力である。

このような解釈が私なりにできたものですから、それを思想精神として今日までやってきました。それによってPHPは、だんだんと発展につぐ発展と申すような状態で今日まできたのでありますが、最近では米国あるいは欧州、あるいはその他の国々で、PHPはぼつぼつ話題になってまいりました。

そういうことで、今度本社にも根源の社をお祭りしたいとかように考えまして、本日の吉日をもちまして宇宙根源の社を建立いたしました次第です」⁽³¹⁾

以上から、PHP思想の根本である「宇宙万物の根源の力」を具現化したシンボルとしての根源社を本社に建立したことの意図は、PHPの思想が彼自身の中でも不動のものとなり、世界各国でも認められるようになったことから、これを事業経営の根本的な精神として、本社にもお祭りしたということであったように思われる。つまりこの時点にいたって、PHPの思想



パナソニック本社「創業の森」内の根源社

が、幸之助自身の経営思想の根底に確固たる存在として据えられた、と考えてもよいのではないか。まさに、本社の根源社は彼の思想を具現化し、自らにも、そして会社全体にも、その精神を思い起こさせるためのシンボルとなったと言えるであろう。根源社をふくめて創業の森全体が聖なる空間と呼べるような存在として設立されたといってもよいのではない。

創業の森の記念式典後の祝賀パーティで、山下俊彦社長は「この森は諸先輩の徳を思い、会社永遠の発展を願うよすがとして、創業百年に向けて努力する松下関係すべての人の思索の場にしたい」と語っている。さらに社員代表の高橋荒太郎顧問は、「仕事に迷いが出たときは、ここで創業の原点に帰って是非を考え謙虚に反省したい」と誓ったという⁽³²⁾。

この論考の取材のために、筆者も創業の森を案内していただいた。パナソニック本社の中ほどに、面積2,300平米ほどの、楠などの堂々たる大木を配したみごとな「森」が創られている。周囲の近代的な社屋ビルとは対照的に、そこは自然をそのまま写し取ったような空間となっていた。中に入ると、周囲とは隔絶された静寂に包まれ、木々をわたる風が心地よい。真々庵の庭園を模したという木立の中の砂利道を歩いていくと、幸之助と睦まじく寄り添うむめの夫人の像がたたずみ、さらに奥に進むと、白砂の先

に目指す根源社が現れた。建立後 30 年がたち、そのたたずまいも風格を増しているであろう。はるか昔からそこにあったように、静かに木漏れ日を浴びながら、「自然」に社は存在していた。その空間は、森の中でも大変明るいように感じられた。これが「聖なる空間」というものの感触なのかもしれないと思った。会社の中にこのような空間があることの意味を、改めて考えさせられた。

根源社は「創業者の聖地」なのか「会社の聖地」なのか、それは創業者の理念や哲学を継承するか否かという以上に、創業者の世界観（コスモロジー）を継承するか否か、という点で大きな問題にも関わってくる⁽³³⁾。この点を明らかにすることが、企業の世界的展開の在り方に向けて大きな課題になるとともに、経営人類学的な研究の有効性をも問う重要な鍵になると筆者は考えている。

最後に、会社における「聖なる空間」が事業経営、とりわけ経営者の意思決定にもたらす意味について、現時点での若干の検討を加えておこう。先に述べたように、根源社は、神道の社の形はとっているが、特定のご神体をいただく神社ではなく、創業者松下幸之助の哲学の背景にある「万物生成発展」という宇宙観を体現した「聖なる空間」であった。そこで、幸之助は日常の心のとらわれを離れて、ひたすら「素直な心」に立ち戻り、万物の根源と祖先に感謝をささげたという。この瞬間は、日常的空間から切り離された異次元とでも呼べるような一瞬であり、その「真空状態」は、彼にどのような影響を与えたのであろうか。

筆者はかつて「狂気・異形・才覚そして革新」と題する報告において、経営者とくに創業者は、他人から見ればときに「狂気・異形」とも見えるような強烈な世界観を持っていることを指摘した。そして、そのような世界観を背景として、常人では考えられないような意思決定を下すことがあり、それが大きな革新へと結びつく可能性を秘めていることを主張した⁽³⁴⁾。この場合の

革新とは J.シュンペーター (Joseph Schumpeter) が「新結合」(生産諸要素の新たな結合)と表現したものであり、従来の枠にとらわれない、諸要素やアイデアの新たな結合状態の創出を意味している。

筆者が考えるに、根源社のような聖なる空間において、創業者幸之助が体験したいわば「真空状況」は、従来の固定概念から一度離れて、「新たな観念の飛翔」を生みだすような、そのような「革新のきっかけ」を幸之助に与えることもあったのではないか。つまり、「聖なる空間」は、幸之助にとって新たなアイデアの「創造の場」でもあったのではないか、ということである。もしそうであったとすれば、これは事業経営にとって、大変大きな役割を果たしていたことになる。また、もし上記のような「革新と創造の場」としての意味があるのであれば、会社の「聖なる空間」は、創業者のみならず、あらゆる組織メンバーにとっても、極めて意味のある場となる可能性を秘めている。さらに言えば、幸之助に限らず、またパナソニックに限らず、そのような「聖なる空間」は、多くの会社の中に実は存在しているのかもしれない。

いずれにせよ、上記のことはあくまでも憶測の域を出るものではなく、さらなる調査と研究が必要である。今後の自らの課題としたい。

* 本研究に際して、PHP 研究所取締役の佐藤悌二郎氏、同研究所研究部長の渡邊祐介氏、ならびにパナソニック本社社史室参事の中西雅子、江見政義両氏に多大なご指導とご協力をいただいた。心から感謝したい。

* 本研究の一部は、日本大学経済学部中国・アジア研究センターからの研究助成を受けている。

【注】

(1) Hendry, Joy, *An introduction to social*

anthropology; Sharing our worlds, 2nd edition, Palgrave Macmillan, 2008, p.130.

- (2) 松下幸之助『私の行き方 考え方』PHP研究所、1986年、296-7頁。
- (3) 松下幸之助『松下幸之助の哲学』PHP研究所、2002年、13-6頁。
- (4) 山折哲雄(監修)『世界宗教大事典』平凡社、1991年。
- (5) ミルチャ・エリアーデ著、久米博訳『聖なる空間と時間』(エリアーデ著作集第三卷)せりか書房、1974年、58-9頁。
- (6) 同前、63頁。
- (7) 同前、65頁。
- (8) 同前、66-7頁。
- (9) 同前、71頁。
- (10) 同前、83頁。
- (11) 谷口全平「南無根源! —— 松下幸之助の宗教観」『論叢 松下幸之助』第2号、PHP総合研究所、2004年、67-78頁。
- (12) PHP総合研究所研究本部(編)『松下幸之助小事典』PHP研究所、1993年、38-9頁。
- (13) 前掲「南無根源! —— 松下幸之助の宗教観」73-4頁。
- (14) 松下幸之助『仕事の夢 暮しの夢』PHP研究所、1986年、98-9頁。
- (15) 佐藤悌二郎『松下幸之助 成功への軌跡——その経営哲学の源流と形成過程を辿る』PHP研究所、1997年、355-6頁。
- (16) PHP研究所内部資料、記録ノート、43頁。
- (17) 同前、43-4頁。
- (18) 同前、44-5頁。
- (19) 同前、45頁。
- (20) 松下幸之助『人間を考える』PHP研究所、1995年、12-7頁。
- (21) PHP総合研究所研究本部(編)『松下幸之助発言集 4』PHP研究所、1991年、348頁。
- (22) 前掲『松下幸之助の哲学』40頁。
- (23) 同前、41頁。
- (24) 前掲「南無根源! —— 松下幸之助の宗教観」75頁。
- (25) 前掲『松下幸之助の哲学』42頁。
- (26) 「水五題」(あるいは「水五則」とは、「一、みずから活動して他を働かしむるは水なり。一、常にみずから進路を求めてやまざるは水なり。一、みずから清くして、他の汚れを洗い、清濁併せ容るるの量あるは水なり。一、障害に遭い、激しくその勢力を百倍するは水なり。一、洋々として大洋を満たし、発して蒸気となり、雲となり、雪と変じ、霰と化し、凝っては玲瓏たる鏡と

なる。しかもその性を失わざるは水なり」のことである。同前、45-6頁。

- (27) 同前、42頁。
- (28) 同前、48頁。
- (29) この点は、日本の神話構造の分析から日本の深層を「中空構造」とした河合隼雄の指摘(『中空構造日本の深層』中央公論社、1999年)などと共通性があるように筆者には思われる。この点については別の機会に改めて論じたい。
- (30) パナソニック社史室(編)「(資料)創業の森に建立された根源社について」1981年、1頁。
- (31) 同前、1-3頁。
- (32) 『松下電器社内時報』1981年5月21日付、1面。
- (33) この点に関して、哲学(philosophy)とコスモロジーとの相異と関係性について述べなければならないと思う。現時点での筆者の考え方は、哲学とは人間の意識的な思考にもとづく観念の体系であり、主として言語化されたものであると考えている。それに対してコスモロジーは、無意識的かつ非言語的な側面をふくむ時間・空間のとらえ方であると考えている。この点に関してはさらなる検討を重ねたい。
- (34) 「狂気・異形・才覚そして革新」(企業家研究フォーラム2005年度年次大会 共通論題「企業家の特異条件 —— 狂気・異形・才覚」報告4)『企業家研究』第3号、2006年6月、89-92頁。

《参考文献》

- ・ ミルチャ・エリアーデ著、久米博訳『聖なる空間と時間』(エリアーデ著作集第三卷)せりか書房、1974年
- ・ Hendry, Joy, *An introduction to social anthropology; Sharing our worlds, 2nd edition*, Palgrave Macmillan, 2008
- ・ 河合隼雄『中空構造日本の深層』中央公論社、1999年
- ・ 松下幸之助『仕事の夢 暮しの夢』PHP研究所、1986年
- ・ 松下幸之助『私の行き方 考え方』PHP研究所、1986年
- ・ PHP総合研究所研究本部(編)『松下幸之助発言集 4』PHP研究所、1991年
- ・ 松下幸之助『松下幸之助の哲学』PHP研究所、2002年
- ・ 三井泉「狂気・異形・才覚そして革新」(企業

家研究フォーラム 2005 年度年次大会 共通
論題「企業家の特異条件——狂気・異形・才
覚」報告 4)『企業家研究』第 3 号、2006 年

- ・ P H P 総合研究所研究本部（編）『松下幸之助
小事典』P H P 研究所、1993 年
- ・ P H P 研究所内部資料、記録ノート
- ・ 佐藤悌二郎『松下幸之助 成功への軌跡——
その経営哲学の源流と形成過程を辿る』P H
P 研究所、1997 年
- ・ 谷口全平「南無根源！——松下幸之助の宗教
観」『論叢 松下幸之助』第 2 号、P H P 総合
研究所、2004 年
- ・ 山折哲雄（監修）『世界宗教大事典』平凡社、
1991 年