
松下幸之助・透徹の思想（7- 最終回）

深般若の人・松下幸之助

Matsushita Kōnosuke as a Penetrating Thinker (VII):

A Person Like Shin-Hannya

青野 豊作 (AONO Bunsaku)

経済ジャーナリスト

I 松下幸之助—その特異点と魅力点

- ・ 5つの顔と二面性
- ・ 松下幸之助の原点
- ・ 地主の子から貧窮の暮らしへ
- ・ 少年・幸之助の第1歩

II 幸之助、直往邁進

- ・ 父の死と母の再婚
- ・ 幸之助、どん底からの再出発
- ・ 父の遺訓を胸に……
- ・ 幸之助哲学—「自主・自立主義」の芽ばえ
- ・ 歩一歩の大躍進

III 二宮尊徳と松下幸之助

- ・ 尊徳と幸之助の類似点
- ・ 金次郎、どん底からの出発
- ・ “キ印の金次郎”時代
- ・ 金次郎、自立主義の芽ばえ
- ・ われ、わが道を歩くのみ……
- ・ 尊徳哲学の芽ばえ
- ・ 尊徳と幸之助—5つの共通点
- ・ 大志に生きた、偉大なる凡人

IV 深般若の人・松下幸之助

- ・ 松下幸之助の実像
- ・ 赤子の眼と神に祈る経営

・ 深般若の人・松下幸之助

・ 幸之助経営と共感と共鳴の輪

・ 馬は馬、松は松……

・ 松明は燃えさかっているか……

I 松下幸之助—その特異点と魅力点

● 5つの顔と二面性

「わが人生に悔いなし」という充足感。これが生み出したものであったのであろうか。松下幸之助が晩年に見せていた表情は実に恬淡としたもので、仙境に住む人のごとくもの静かで、かつ温かい人柄がにじみ出たかのような慈愛に満ちたものであった。

ことに80歳になってからの笑顔が素晴らしかった。あたかも極楽浄土を司るとされている阿弥陀^{あみだぶつ}仏さながらの、穏やかな表情で微笑みかけるといったふうで、いわゆる幸之助ファンのみならず、世のだれもがその笑顔に魅了された。しかし改めて、松下幸之助の94年に及んだ歩みを振り返ってみるとどうであろうか。彼が晩年に見せた、阿弥陀仏さながらの恬淡として穏やかな表情は彼の一面にすぎなかったことにまず気づく。なぜなら松下幸之助の身近にいて、その歩み（それは長い苦闘の年月でもあっ

〈別表〉

松下幸之助（1894～1989年）― その歩みと人	
生い立ち	・ 1894（明治27）年11月、和歌山県生まれ。3男5女の末っ子。
性格、体質（自己分析）	・ 神経質で、蒲柳 ^{たち} の質。不眠症。「私は理想家に属する」と自己分析も。
学歴	・ 小学校中退（小学4年生、9歳の時に中退し、大阪・船場で丁稚奉公）。
歩み	・ 丁稚奉公、電気工事工を経て、1918（大正7）年、23歳の時に松下電気器具製作所（松下電器の前身企業）を創業。以降、時代を先取りした革新の経営で一代にして“世界の松下”へと育て上げた。 ・ 1946（昭和21）年、PHP研究所設立（51歳）。 ・ 1979（昭和54）年、（財）松下政経塾設立（84歳）。 ・ 1989（平成元）年4月27日没。享年94。
家庭	・ 1914（大正4）年、20歳で結婚。むめの夫人との間に1男（夭折）1女。
人生哲学	・ 「生成発展」（日に新た）。 ・ 「自己観照と志」 ・ 「素直な心」……他
社会活動	・ PHP運動、松下政経塾活動を通じて新国家・新世界建設を目指す。他に、国際科学技術財団、松下国際財団（現・松下幸之助記念財団）等を設立。
著書	・ 『PHPのことば』『人間を考える』ら、計45冊。
特質	・ 内省と内観の経営者＝「自己観照と志」を基本姿勢としていて、「常に松下の経営を反省してきた」と語っているように、内面性に富んだ経営者だった。 ・ この内面性が松下幸之助ならではの“創造的直観”の根源となっている。
経営哲学	・ 「企業は公器」（事業を通じて社会に貢献する）。 ・ 「共存共栄」と「自主・自力の経営」。 ・ 「ダム経営」。「景気よし、不景気さらによし」……他。
経営手法	・ 事業部制と分社制プラス松下式経理（自主、自力の経営）を軸とした、松下連邦経営。
思考法	・ 未来思考プラス積極思考を軸とした、松下幸之助流5段階成功思考法を実践。
人の使い方と育て方	・ 「情と合理」と「重荷主義」の松下流人材育成。適材適所と全員経営。「任せて任せず」が基本。
他、特記	・ 自己原因主義者＝計画どおりに物事がすすまないときはすべて自分が悪いと考えて反省し、計画どおりにすすんだときには、すべて運がよかったゆえのこととした。 ・ 二面性＝神経質にして大胆そのもの、また謙虚にして時に強い自己主張をした、その他。 ・ 全力投球の94年。仕事ひと筋、趣味なし。

た)をつぶさに見てきた人たちが一致して指摘しているように、松下幸之助くらい複雑で、いくつもの顔を併せ有していた人物もいなかったからである。

松下幸之助は、94年に及んだ生涯を彼がモットーとしていた「生成発展一日に新た」という言葉どおりに生きた。94年の生涯を通して日々、成長し、日々、変化・変貌し続けているのである。そればかりではない。いわゆる君子豹変するという言葉そのままに、昨日までの松下幸之助と、今日の松下幸之助ではその考え方と行動が一変しているということも珍らしくなかったのである。しかも、それでいて松下幸之助は少年の日の純粹さ、純情を晩年になってからも失わなかったばかりか、年齢を重ねるにつれてより純粹な精神の人としての一面をも濃くしているのである。“複雑人間・松下幸之助”そのものでもあった、と指摘している人たちが少なからずいるゆえんである。

では、そのような松下幸之助の実像とはどのようなものであったのだろうか。最終回となった小稿をまとめるにあたって、松下幸之助の94年に及んだ歩みをいま一度振り返り、その人物像を見直すことにしよう。

ここではまず、次のことに注目したい。

明治～大正～昭和前期(戦前・戦中)～昭和後期(戦後)の、文字どおりの激動の時代を終始一貫して時代への挑戦者、時代の革新者として力強く生き抜いた松下幸之助は、いくつもの顔と、時に相反する言動もみせるという、いわゆる二面性を併せ有していたのである。

まず、その顔である。それは大きく分けると、次の5つに整理できる。

- ①典型的な関西型商人・松下幸之助。
- ②辣腕らつわんのプロ経営者・松下幸之助。
- ③社会活動家・松下幸之助。
- ④真正の思想家・松下幸之助。
- ⑤生涯を通して時の権力におもねらなかった傲骨ごうの人・松下幸之助。

これらの5つの顔と、のちに詳しくみるよう

に、神経質にしてその実、大胆そのもの、その他の二面性を併せ有してもいたのである。別表(「松下幸之助—その歩みと人」)は、その複雑人間・松下幸之助の特異点と魅力点を整理したものである。次に、この別表をもとに改めて松下幸之助の原点となった生い立ちからみていくことにする(以下、佐藤悌二郎著『松下幸之助・成功への軌跡』—PHP研究所・1997年刊、ほかによる)。

●松下幸之助の原点

松下幸之助は別表にみるように、明治27(1894)年11月27日に、和歌山県海草郡和佐村字千旦せんたんノ木(現・和歌山市欄宜ねぎ)の地で生まれた。

松下政楠・とく枝夫婦の三男で、3男5女の末っ子。生家は享保年代(1716～1736年)より続く旧家で、いわゆる中農地主であったが、実際には中農地主より上にランクされる存在であったようで、それは家の構えその他からでもみてとれる。まず生家の家屋は長屋門を構えた堂々たる構え(それは普通、大地主＝30町～50町—1町・9,917平方メートル—以上の田畑を所有した豪農層のみにみられた)で、2つの大きな米倉を併設していた。また千旦ノ木から隣村の西和佐村まで行くのに他家の土地を踏まずに行けたという田畑を所有していて、しかもその殆どが上々田じょうじょうでんであったというから、これまた中農地主より上にランクされる存在であったことを示している(注・松下幸之助自身はなぜか、生家は小地主であったとしている)。

当然のこと、幸之助は優雅そのものの暮らしのなかで育っている。松下幸之助はのちに、次のように回想している(松下幸之助著『私の行き方 考え方』—衣食住出版・1959年刊。ルビ＝引用者)。

「末子で三男に生れた自分は、言え兄弟中では一番可愛がられ、いわゆる掌中の珠たまというような立場で育てられたものである。よく子守に負われて小川で小魚を漁ったり、子守等と鬼ごつ

こをしたり（中略）平凡な幸福な生い立ちを続けていたものである」

幸之助は、豊かで柔らかい日差しがさす日々のなかで、嬉々として遊び、成長している。しかし明治 32（1899）年、幸之助、4 歳の時に突如として人生が暗転した。

父が米相場で失敗し、巨額の負債をかかえる身となったのである。それで幸之助一家は結局、先祖伝来の家屋と田畑を処分して千旦ノ木を離れることになるのだが、ここでまず、この出来事に関して付記しておきたいことがある。

いわゆる米相場は、寛文 3（1663）年に大坂（当時は大坂）の堂島で自然発生的に誕生した私設市場で正米及び期米取引（米の先物清算取引）が始まったのがそもそもの始めだった。次いで、徳川 8 代将軍・吉宗の時代—享保 15（1730）年 8 月（旧暦。新暦 9 月）に日本初の公設市場—「公許・堂島米会所」が開設されている。さらにこのあと江戸・日本橋蠣殻町に堂島米会所を補完する施設として「公許・蠣殻町米会所」が開設されたあと、山形の酒田その他の地でも同じく堂島米会所を補完する施設として開設されている。そしてそのまま明治期に至るのだが、明治 9（1876）年 8 月に、明治維新政府は新たに「米商会所条例」を公布し、この時に全国で 14 か所のみを認可している。

大阪・堂島、東京・蠣殻町、仙台、山形県の酒田、新潟、金沢、京都、博多その他の 14 の「公許・米商会所」がそれで、この時点では和歌山市での開設を認めていない。これは 14 か所以外での米商会所開設の必要性を認めなかったためで、事実、14 か所以外の地ではそれまでの米穀取引はさしたるものでもなかった。しかし明治 10 年代後半に入ってから各地の経済取引が活発化していて、結局、明治 18（1885）年以降、全国の主要都市でも公設市場が相次いで開設されている。そしてこの時点で和歌山米商会所も開設されているのだが、これに関連して、もう一つ付記しておきたいことがある。

●地主の子から貧窮の暮らしへ

米相場（期米取引—米の先物清算取引）は、もともと実米（正米）を扱う米穀商らが価格変動のリスクヘッジに活用する手段として発達したものである。このことから江戸時代では相場取引そのものも実米を扱う米穀商らにかぎられて、地主層を含めた一般の人は参加していない。否、むしろ一般の人たちの取引参加はタブーとされていた（注・宝暦期—1751～63 年—には一部、一般の人も参加していたが、それは論外的存在とされていた）。これは明治期以降も基本的には変わっていない。しかし明治 20 年代（1887 年～）以降、経済が発展するにつれて、いわゆるバブル経済現象が発生するようになり、この頃から投機熱にうかされた地主層を中心に一般の人が米相場に手を染めるようになっている。しかし、そうした、いわゆるシロウト筋の市場参加はあくまでも例外的な人たちにきぎられていた。相場はあくまでもプロのみが参加できるものとされていたのである。

米相場は、現在の為替相場と同じく、世のあらゆる出来事を反映して日々、変動し続けた。それゆえに米穀商らの、いわゆるクロウト筋も日々、精魂込めた相場研究を重ねていたうえに、常に決死の覚悟をもって相場に対処していた。たとえば常に万が一の相場の読み違いに備えて、あらかじめ“失敗予算”を組んでから相場に臨んだこともその一つだった。もとより、自分の相場観に絶対の自信を有していても、自分の全財産を賭けるという愚かなことをするはずもなかった。

米相場は、あくまでも実米取引に生ずる価格変動のリスクに備えてリスクヘッジの手段としてのみ活用するものとされていたのである。ゆえに自らを厳しく律してもいたのである。また、それが相場の世界に生きる者の最低要件とされてもいた。

他方、幸之助の父は中農地主ではあったものの米穀商ではなかった。ましてや相場予測に精

魂込めて取り組んだ相場のプロではなかった。いわゆるシロウト筋（当時、明治～昭和前期では彼らは論外の道楽者とみられていた）のひとりにすぎない。にもかかわらず、一攫千金を夢見て、本来のリスクヘッジのための相場取引とはほど遠いやり方で米の先物取引に手を染めている。それも全財産—先祖伝来の家屋と田畑をも担保に入れて値ざや稼ぎを狙うという、だれが見ても無茶そのもののやり方をしているのである。

このことは、父・政楠がいわゆるお坊ちゃん育ちの、世間知らずであったことを示している。また、生来の投機好きだったことを示している。それで「^う鶉の真似する鳥といふことあり」という商人訓どおりに米相場で失敗。さらに先祖伝来の家屋と田畑をも失うという羽目にもなったのだが、このあとの幸之助一家の暮らしもみておこう。

明治 32（1899）年、幸之助、4 歳の時のことであった。一家は全資産を処分して債務をようやくにして弁済し、和歌山市に転居。僅かに残った資金をもとに和歌山市本町 1 丁目で下駄商を開業している。そしてこの時に幸之助の長兄が中学校を中退して店を手伝うことになったとも伝えられているのだが、そのわずか 2 年後に、一家は再び悲惨そのものの状況へと追い込まれている。

明治 33（1900）年から翌明治 34（1901）年に幸之助が和歌山市立雄尋常小学校（現・雄湊小学校）に入学した年にかけてのことである。まず幸之助の次兄（八郎）が、次いで次姉（房枝）と長兄（伊三郎）の 3 人が流行り病（流行性感冒—現在の悪性インフルエンザと結核）で相次いで他界したのだ。

父と母は悲しみのあまりに、生きる気力をも失くしたかのようであった。そしてそのことが原因してのことであったのだろう。父が始めた下駄商いもその後ジリ貧の状態に陥って閉店。一家は裏通りの裏長屋へと移っているが、このあとも苦しい暮らしが続いた。

朝・昼・晩の 3 食ともお粥という日が続いた。食べ盛りの年齢となっていた幸之助はいつも空腹をかかえ、ひもじい思いをする日々を過ごしている。そこには幸之助がかって地主の子として豊かで柔らかな日差しをあびて嬉々として育った時代を偲^{しの}ばせるものは何一つとしてなかった。

それで父・政楠も、この時点に至って、ようやくそれまでの自らの生き方の甘さを猛省したということであったのか。出直すことを決心している。そして翌明治 35（1902）年に単身で大阪に移住。私立盲啞院に事務職員として勤務することになり、和歌山に残った幸之助らはその父の仕送りでようやく貧しいながらもひとまず落ち着いた暮らしを手になっている。しかし、幸之助らのそうした暮らしもまた長くは続かなかった。

●少年・幸之助の第一歩

明治 37（1904）年 11 月、幸之助が雄尋常小学校の 4 年の時のことである。父の命で、こんどは幸之助が大阪市南区八幡筋にあった宮田火鉢店へ丁稚奉公に出ることになったのだ。かくして幸之助は同月末、雄尋常小学校を、それも翌年 3 月の卒業（注・当時は 4 年制）を前にして退学。母のもとを離れて単身、大阪へと出向いている。

幸之助、僅か 9 歳の時のことであった。

当時、年端もゆかぬ身で丁稚奉公や下女奉公に出る少年少女たちはかなりいた。しかし、それとても高等小学校（当時、2 年制）を卒業してから丁稚奉公あるいは下女奉公に出るのが大半だった。もとより身体がまだできておらず、いかにも子供然としていたから、せいぜいで走り使いや子守りからスタートするというのが普通だった。他方、少年たちのなかには尋常小学校を卒業してすぐに丁稚奉公に出る者たちもいるにはいたものの、それはごく少数の、より恵まれない境遇にあった少年たちにかぎられていた。

幸之助は、それらの恵まれない少数派の少年たちと比べても、一段と厳しい状況で丁稚奉公に出ているのである。当初のうち、母恋しさのあまりに夜毎、夜具に顔を埋めて涙する日が続いたというのも無理ななかった。3男5女の末っ子として生まれた幸之助は、文字どおりの母っ子。丁稚奉公に出るその前夜まで、母に抱かれて、母と同じ布団で寝ていたのである。その末っ子の甘えん坊が僅か9歳で、母のもとから引き離されて、見も知らぬ他人の家で丁稚奉公する身となったのである。その時の心細さ、悲しさは容易に想像できるが、ここでも付記しておきたいことがある。

ほかでもない。この時の幸之助の丁稚奉公に関して現在も明らかになっていない、いくつかの不可解な点が残されたままとなっているのである。

まず1つは、父が僅か9歳で身体もできておらず、しかも母が注意していないと時に寝小便もしたという幼い幸之助をなぜ、母から引き離してまで大阪に出て丁稚奉公するように命じたのか。当時の暮らしからみて、いわゆる口減らしのためにやむを得ず丁稚奉公に出したということであったとみられないのである。

2つに、なぜ、尋常小学校を退学させてまで丁稚奉公をさせたのかという理由もまた不明のままなのである。なぜ、せめても翌年3月に尋常小学校を卒業するまで待てなかったのか。なぜ、そんなにも急いだのか。それはどのような事情があつてのものであつたのか……。

3つに、父はなぜ、幸之助の最初の丁稚奉公先に零細そのものの、まちの火鉢店を選んだのか、ということもやはり不明のままなのである。これは当時、火鉢商という商売がすでに先細り状態にあったことと照らし合わせても不可解というほかない。現に、宮田火鉢店は幸之助が丁稚勤めをして僅か3か月後の、翌明治38年2月に廃業していて、幸之助は宮田火鉢店らの仲介で同年2月に大阪・船場の五代自転車商會に奉公替えをしているのである。そのことと

照らし合わせても、父がなぜ、幸之助の最初の奉公先に零細な火鉢商を選んだのかが疑問点として出てくる。

松下幸之助は、のちの回想談でもこれらのことに関して何も語っていない。代わり(?)に、宮田火鉢店の丁稚仕事が店主夫婦の子の守りと夜毎の火鉢磨きであったこと。丁稚勤めをして半月ほど経った時点で、5銭の手当て(?)を貰って嬉しかったこと。さらにその貴重そのものの5銭も、子守りをしていた子が泣きぐずった時に饅頭まんじゅうを買い与えたために無くなったこと。そして奉公したての時に寝小便をして叱られ、子どもながらに恥しい思いをしたこと等々を語っているのみである。それで前掲の3つの疑問点はいまもって明らかになっていないのだが、それはそれとして先へとすすもう。このあと幸之助の身の上に起きた出来事がまた過酷にすぎるものであつたのだから、厳しいというひと言に尽きた。

II 幸之助、直往邁進

●父の死と母の再婚

古来、人物研究の第一歩は、その人が過去に出会った悲しい出来事をつぶさに調べ直すことにあるとされている。何歳の時に、どこで、どのような悲しい出来事に遭遇しているのか、その時に味わった、悲しくて哀しい思いとはどのようなものであつたのか。さらにその人物がどのようにしてその悲しい出来事を乗り越えたのか。それを探究する。これが人物研究の第一歩とされている。

むろん、これは歴史に大きな足跡を残した偉人であっても、生身の人間であるかぎり、必ず悲しい出来事に打ちのめされた時があつたはずということを考慮してのものだ。だから、かりに本人が過去の悲しい出来事について一切語っておらず、かたく蓋おたをしていても、当時のことをつぶさに調べ直すことが大切で、必ずやそこに本人に代わってその悲しい出来事を語ってく

れる事実がある。しかも、その語られることのなかった悲しい出来事に隠されている事実こそが実は、その人物の原点にして、かつ、その人物が最も語りたかったことでもある、というのである。つまりは人物研究では、その人物がかって遭遇した悲しい出来事をつぶさに調べ直すことから始めよ、とされているゆえんでもある。そこでその定石に従って、松下幸之助の場合を見直すことにしよう。

松下幸之助は、前章でみたように明治 32 (1899) 年、4 歳の時に突如として地主の子から貧窮の暮らしへとその暮らしを変えた。それは父・政楠が一攫千金を夢見て、米相場に手を出したばかりか、全財産を賭けるという、無茶そのもののやり方をしたゆえのことであった。幸之助一家はこのあと貧窮の暮らしへと追い込まれている。そして幸之助はやはり前章でみたように僅か 9 歳の時に母のもとを離れて、大阪で丁稚奉公に出ることになったのだが、実は、それは幸之助にとって悲劇の始まりにすぎなかったのである。

明治 39 (1906) 年 9 月、幸之助が五代自転車商會に奉公替えをして 2 年近く経った時のことである。幸之助は第 2 の悲運に遭遇している。父・政楠がまだ 51 歳という若さで他界したのだ。幸之助、11 歳の秋のことであった。

父・政楠の死は、当時、父の仕送りで大阪で暮らしていた母・とく枝と幸之助の 5 番目の姉の 2 人が生活の糧を失ったことを意味していた(注・長女イワはすでに嫁いでいて、三女チヨ、四女ハナ、五女あい、のうち、三女と四女はこの年の 4 月と 5 月に病没していた)。それで母娘は郷里の和歌山県に帰り、親類宅(?)に身を寄せることになったのだが、やがて幸之助はその人生でもっとも悲しい出来事と直面することになるのである。

母・とく枝は、子どもたちをやさしく育てた文字どおりの慈母だった。ただ、世間から見ると、ごく平凡な女性でもあった。それがために当時の母親の殆どがそうであったように、生活

力を欠いていた。そうした母娘の暮らしを見かねてのことであつたのだろう。母・とく枝のもとに再婚話が持ち込まれ、結局、周囲の人たちに説得されるままに母とく枝は子づれ(幸之助の 5 番目の姉)再婚をしている(注・再婚した時の事情及び再婚相手などについてはすべて不詳)。

50 歳近い年齢で、それもすでに夫と 5 人の子どもを亡くしている身での再婚だった。母の心情、察するにあまりあるものがあつた。むろん、それは苦渋の決断でなしたことで、下の娘、幸之助の 5 番目の姉を養育するために断腸の思いで選んだ道であつた。自分を捨てた行為であつた。

●幸之助、どん底からの再出発

幸之助がいつ、母の再婚を知らされたかは不明である。松下幸之助はその数多い回想談で、実にさまざまなことを語っているものの、母の再婚についてはひと言もふれていないのである。そればかりか、母の思い出について語った箇所も殆どない。僅かに、9 歳の時に単身、大阪へ丁稚奉公に出た時に駅まで見送りにきた母が列車に乗り合わせた人に幸之助のことをお願いしますと、何度も頭を下げて頼み込んでいた様子について語っているのと、後述する大阪貯金局での給仕勤めを幸之助にすすめたエピソードくらいである。逆の角度から見ると、そのことが母の再婚が幸之助に父の死以上に大きい衝撃を与えたことを示しているように思える。

幸之助は、前章でみたように 3 男 5 女の末っ子として生まれていて、文字どおりの母っ子として育った。また、やはり前にふれたように、9 歳の時に丁稚奉公に出る前夜まで、幸之助は毎夜、母と同じ布団で、母に抱かれて寝てもいた。母がすべてだったのだ。その母の再婚を大阪の地で知った時の、衝撃と悲しさは言葉で言い表わせないものであつたであろう。

当時、まだ 10 歳代初めの年齢だった幸之助のことである。下の娘(幸之助の 5 番目の姉)を養い育てるために苦渋の決断をせざるを得な

かった母の立場と悲しみを理解できるはずもなかったろう。

想像するに母の再婚を知らされた時に、幸之助が「母に捨てられた」という思いにかられたのではなかったか。そしてそのことも松下幸之助が数多い回想談でも母について殆ど何も語っていないという事実が示しているようにもみられる（注・松下幸之助は晩年になって、再婚時の母の立場と深い哀しみをようやく理解したらしい。晩年に母のやさしさについて語っている）。

いずれにせよ、ここで改めて11歳で父を失い、続いて母という、最大の支えを失うことにもなった幸之助の、いわば人生のどん底からの再出発を余儀なくされた、その後の歩みもみておこう。

松下幸之助はのちに、まず、父がまだ健在だった頃について次のように語っている（前掲『私の行き方 考え方』—以下、抜粋。括弧内＝引用者）。

「一度こんなこともあった。それは（数え）十三（歳）の年に国の母や家族が、父も自分も大阪にいる関係から、住み慣れた和歌山を発って（大阪）天満の一隅に移り住んだ当時のことである。姉（注・5番目の姉？）は少々読み書きができる関係から大阪貯金局計算事務屋として勤務するようになっていたが、丁度、局で給仕の募集があったのを姉と母とが相談して、奉公している私を手許で育てたいとの心からであろう。『幸之助も小学校を卒えない位で、先で読み書きも不自由であろうから、この際給仕に出して夜間は近所の学校へでもやれば』と考えて母から私に話があった。

こんな話を聞かされてどうして私が喜ばずにおられよう。（中略）是非そうしてくれと母に願った……」

しかし、結局のところこの幸之助の願いは実現しなかった。母からその話を聞かされた父が反対し、そのまま丁稚奉公を続けるようにと訓したのである。

●父の遺訓を胸に……

松下幸之助は、その時の父の言葉をのちに次のように回想している（前掲『私の行き方 考え方』—抜粋。ルビ、括弧内＝引用者）。

「その次に父に会った時、父は（言った。）『お母さんから、お前の奉公をやめて給仕に出し、夜間勉強でもさすという話を聞いたが、俺は反対じゃ。奉公を続けてやがて商売をもって身を立てよ。それが一番お前のためやと思うから、志を変えずに奉公を続けよ。今日、手紙一本よう書かん人でも、立派に商売をして沢山の人を使っている例が世間に沢山あることをお父さんは知っている。商売で成功すれば、立派な人を雇うこともできるのだから、給仕などするのではない』とキッパリ父は話してくれた。それで給仕（の話）は、せっかく母の思い立ちではあるが、中止することにして奉公を続けた。今思うとさすがに父は当を得た考えを持っていたと、自分の今日あるを省みて、父のことをしみじみと想う」

さらに別記して、次のようにも語っている（前掲『私の行き方 考え方』—抜粋。括弧内＝引用者）。

「父は先祖から受け継いだ多少の財産をなくしたことを済まぬと思うと共に、一人残った男の（子の）私（注・前述のように長兄と次兄、それに次姉の3人が明治33～34年、幸之助が5～6歳の時に流行性感冒と結核で相次いで他界している）の出世を、どんなにかして、と強く期待しておったことが、今静かに考えて見るとよく解るのである」

ここで再び父が他界し、さらにその後、母が再婚したあとの幸之助の丁稚生活へと戻ることになろう。幸之助が僅か10歳代初めの年齢で父の死と母の再婚という、その生涯でもっとも悲しい出来事に相次いで直面した時に、まず想い出したのは父の遺訓となった言葉だった。幸之助は、このあと父の遺訓を胸に前に増して丁稚勤めに精魂込めて取り組むようになるので

ある。

松下幸之助はのちに、次のように語っている（前掲『私の行き方 考え方』―抜粋。ルビ、括弧内＝引用者）。

「さて、私を愛撫し激励してくれた父もはかなくこの世を去って（末っ子の三男として生まれた）、私は松下家の戸主として重責を荷^{にな}う身となった（注・当時の戸籍法では戸主が他界した際、跡を継ぐ男子がいる場合には未成年者であっても男子が戸主の座を引き継ぐ者とされた）。父の死んだ後、母も姉（下の姉）も（前述のように）馴染薄い大阪にいるよりも住みなれた和歌山に帰ることになり、私は一人奉公を続けて、いよいよ父の遺志を受け継いでどうしても商人として身を立てるべく奉公に励んだ」

当時の丁稚奉公では、公休日といえは正月と天長節（天皇誕生日）と夏祭くらいで、ほとんど年中無休である。1日の勤務でも朝早くから晩遅くまで忙しく追い回された。他方、それでいて小僧の小遣いは12、3歳の子で月に30～40銭。15～16歳で月1円ぐらい。また食事も朝は漬物のみ、昼は野菜一菜、晩は漬物のみがきまりであり、わずかに朔日と15日の昼に魚がついた程度だった。

幸之助は、そんな丁稚勤めの日々を父の遺訓を胸にして懸命に立ち働いている。それで松下幸之助はのちにその丁稚時代を振り返ってものだが、これも紹介しておこう。

●幸之助哲学―「自主・自立主義」の芽ばえ

松下幸之助はまず、次のように語っている（松下幸之助著『人生談義』―PHP文庫・1998年刊。抜粋。括弧内＝引用者）。

「ぼくは満九歳で親元を離れ奉公に出て、数年間（注・宮田火鉢店と次の五代自転車商会での、9歳から15歳までの計5年7か月）、いわゆる丁稚小僧として経験をつみました。その頃どのようなことを考えていたのかははっきり覚えてはいませんが、いずれは番頭さんにでもなることを夢見、朝早くから夜遅くまで汗水流して働いてい

たのですね。仕事に打ち込む中に、それなりに満足感を味わっていたわけです」

さらに別の折りに、次のように語ってもいる（松下幸之助著『人生心得帖』―PHP研究所・1984年刊。抜粋）。

「だんだん仕事にも慣れてくると、いずれは自分もせめて番頭さんになって、たとえ五、六人でも小僧さんを指導して、何らかの成果を生み出すようになりたいといったことを夢見、朝早くから夜遅くまで、時のたつのも忘れ、汗水たらして働くようになりました。（中略）今にして思えば、そのように多少なりとも心に期するものをもって仕事に打ちこむ中に、満足感を味わっていたわけで、それはそれぞれなりに、一つの生きがいを感じていた姿であったといえるでしょう」

この2つの回想談にみられるものは、いわゆる天涯孤独に近い身でありながら、必死に自分の道を歩いている少年・幸之助の、健気^{けんげ}そのものの姿である。

他方、2つの回想談ではなぜか、「ゆくゆくは独立して、商人として身を立て、多くの人を使う、ひとかどの商人となれ」と訓した父の言葉については、何も語っていない。それは推察するに、遺訓となった父の言葉を口外することなく、心の奥底に秘めて立ち働いた歳月を想起してのことであつたのであろうが、それは別にして、ここでも改めて付記しておきたいことがある。

丁稚奉公時代を振り返っての前掲の2つの回想談で語られているものは、前述のように過酷にすぎる状況のなかでもくじけずに、必死に生き、働き続けた少年・幸之助の健気そのものの姿を違った角度から掘り下げてみるとどうか。そこには僅か4歳で地主の子から貧窮の暮らしへといわば転落し、さらに僅か10歳代初めの年齢で、父の死と母の再婚という、これまた過酷にすぎる悲しい出来事に直面した、別のいい方をする、人生のスタート点でいわば

地獄を見た少年・幸之助ならではの^{はげ}烈しい生き方がかいまみられる。

自分はまだ子どもで、日々の食事も寝る所も奉公先に頼るしかない。もとより厳しい世の中を世のおとなたちに伍して生きていくだけの体力、経験、資力を有していない。が、甘えは一切許されないのだ。残る道はただ一つ。自分は自分なりに、自分の力で精いっぱい生きるしかない……。

まだ10歳代初めの年齢で、そう覚悟を決めた少年ならではの烈しい生き方が前掲の回想談でみてとれるのである。そしてそのことはまた、のちに松下幸之助の人生哲学の一つとなった、いわゆる“自力力行、自主・自立主義”という考え方がこの頃に芽ばえたことをも示している。それで、このあとの幸之助の歩みこそが注目に値した。

●歩一歩の大躍進

〈歩一歩の大躍進〉という言葉がある。

いかに苦しく、過酷そのものの境遇にあっても、その厳しい現実から逃げず、さらにその現実から目をそらさずに、まず、自分が置かれている立場を正しく把握し、理解する。次いで自分が歩くべき道と人生の目標をはっきりと見定め、一切の迷いを断つ。しかるのちに功を^{あせ}焦らず、一歩ずつ着実に歩み続ければ、その小さな一歩ずつの歩みがやがて大きく実を結ぶ日が必ずくる。だから〈焦らず、くさらず、自暴自棄にならず、怠けず、あきらめず〉の、“5つのず”をモットーにして自分が歩むべき道を一歩ずつ着実に歩むことこそが大切なのだ、ということ説いた言葉である。

松下幸之助が9歳で丁稚奉公してからの歩みもまた、この〈歩一歩の大躍進〉そのままのものであった。別表(「松下幸之助—その歩みと人」)は、そうした松下幸之助ならではの歩みを整理して掲示したものである。それで別表をもとに、その後の松下幸之助の歩みを総括してみることにしよう。

その生涯は、大きく分けると次の6つに分類することができる。

- (1) 9歳から15歳までの丁稚奉公時代。
- (2) 続く大阪電灯(株)で内線工見習い～内線工として勤務した時代(15歳～22歳)。
- (3) 次いで大正7(1918)年3月、23歳の時に大阪市北区(現・福島区)西野田で松下電気器具製作所(松下電器一現・パナソニックの前身企業)を創業してから終戦までの、青・壮年時代。
- (4) 戦後に企業存亡の危機を乗り越えて、“世界の松下”へと大発展させた時代。
- (5) 同じく戦後にP H P研究所を創設して“物心一如”の繁栄社会の実現を目指して、P H P運動を展開した時代。
- (6) 昭和54(1979)年、84歳の時に財団法人・松下政経塾を創設してから平成元(1989)年4月27日に94歳で他界するまでの、最晩年の時代。

松下幸之助は、この間、〈歩一歩の大躍進〉という言葉どおりに、一歩、また一歩とすすむという歩みを続けているのである。それは、〈幸之助、直往邁進〉ともいうべきものであった。

ただし、その歩みはあくまでも一見、平凡とも映る歩みでもあった。しかし、それでいて年齢を重ねるにつれて^{歩く}速度を速めているのである。さらに年代がすすむにつれて、自分が長い苦闘の歳月のなかで体得した人生の実践哲学と経営の実践哲学を世に広めるというかたちで社会化してもいるのである(注・この項、小稿「松下幸之助・透徹の思想(3)(4)(5)」参照)。

他方、松下幸之助はのちに詳しくみるように時に相反する言動をみせるという、いわゆる二面性をも併せ有してもいたのである。そしてこのことが松下幸之助の実像をつかみにくくもしているのだが、では、その松下幸之助の実像とはどのようなものであったのだろうか。次に角度を変えてみていくことにしよう。

Ⅲ 二宮尊徳と松下幸之助

●尊徳と幸之助の類似点

江戸時代の後期に農政家として活躍し、貧窮に苦しむ農民の救済と農村の再生に生涯をささげた人物に、尊徳・二宮金次郎（天明7年・1787年～安政3年・1856年）がいる。いわゆる“勤儉力行の人”^{きんけんりっこう}として歴史に特筆されている人物で、昭和ひとけた生まれの世代（筆者もそのひとりだが）までの人にはもっとも馴染み深い歴史上の人物でもある。

もっとも尊徳・二宮金次郎（注・尊徳は死後に贈られた諡^{おくりな}）の存在が大きくクローズアップされるようになったのは明治期（1868～1912年）に入ってからのものであった。「富国強兵・殖産興業」という旗印を掲げて新しい国造りを推進した明治政府が当時、荒廃しきっていた庶民を鼓舞すべく、勤儉力行の人・二宮金次郎を再評価し、明治20年代に入ってまず、従四位を追贈したのがそもそもの始めだった。

次いで明治36（1903）年4月のことである。この月から採用された小学校の国検定の教科書―「国定教科書―修身」に少年・金次郎の奮闘記を大きく掲載。さらにその後、明治期末から昭和初期にかけての時期に文部省が全国の小学校の校庭に薪^{まき}を背負った姿で読書しながら歩く、少年・金次郎の像（それは数え14歳の時の金次郎の姿を模したものとされている。後述）を建てたことで二宮金次郎は子どもたちのヒーロー的存在となった。

松下幸之助がこの歴史上の人物、尊徳・二宮金次郎（注・以下では二宮尊徳または尊徳と表記）と重なる点が多いといえ、あるいは唐突にすぎるように思われるかもしれない。しかし松下幸之助研究をすすめていくうちに、ごく自然のかたちで二宮尊徳にゆきついただけでなく、いくつもの点でこの2人が重なっていることに気づいた。

2人の人生のスタート時点の状況（注・幸之

助の場合、より過酷な状況でのスタートであった―後述）。その後の歩みと生き方。さらにその歩みのなかで体得した人生哲学と思想その他。それらが驚くほど似ていて、そのことが松下幸之助の実像を掘り下げていく際に見落としてはならない重要点の一つとなっているのである。

もちろん、二宮尊徳と松下幸之助が生きた時代は大きく異なった。二宮尊徳は江戸時代後期の人であるのに対して、松下幸之助は現代の人であるというふうに大きく異なる。

また、2人の身体的条件もまるで異なった。まず、壮年期の二宮尊徳は身長6尺（1メートル82センチ）、体重25貫（94キロ）という巨体の持主であった。さらにその生地―本拠地の小田原から彼が農村再生に取り組んだ下野・日光の地までを1昼夜で踏破したというくらいに、頑健そのものでもあった。他方、松下幸之助は身長167センチ、50歳代の平均体重60キロ弱の細身の身体で、しかも病弱の身を養いつつ仕事と取り組むというふうであった。

さらに2人の性格も大きく異なってもいた。二宮尊徳が豪放にして大胆、世事の細部にあまりこだわらない男であったのに対して、松下幸之助は神経質で、不眠症に悩まされてもいた。物事の細部に関しても徹底的にこだわるというふうでもあった。このように2人の人物は身体的条件、性格も大きく異なっていたのだが、それでいていくつもの共通する面を有してもいたのである。

うち、最も注目を要するのは、2人がいわゆる“内省・内観の人”で、「自己観照と志」を基本姿勢としていたことである。そしてそのことが2人の最大の魅力点である、いわゆる創造的直観の根源となっていたのである。ともあれ、ここではまず、二宮尊徳の歩みからみていくことにしよう。

●金次郎、どん底からの出発

尊徳・二宮金次郎（通称・金次郎）は、天明7（1787）年9月4日に、小田原城から北へ2

里（1里＝3,927メートル）入った、相模国足柄郡^{さ がみのくに}栢山（現・神奈川県小田原市）で生まれた。

生家は地元で上層に属する農家で、2町3反余（1町＝9,917平方メートル）の田畑を所有していた。金次郎は父・利右衛門と母・好^{よし}の長男として生まれていて、彼のあと次男・三郎左衛門と三男・富次郎が生まれている。父は村人たちから“善人のお手本”と評されていた人物。また母は当時では教養のある女性で、金次郎の文字の師匠でもあった。金次郎はそんな両親のもとでのびのびと育っている。しかし寛政3（1791）年春、金次郎、数え5歳の時に一家は第1の試練に直面している。

酒匂川^{さかわ}が氾濫し、父が所有していた田畑がすべて流失。石の河原と化したのだ。幸いにして、この時点では父がまだ健在だったから、この第1の試練を無事に乗り越えている。田畑の復旧に多額のカネ（注・その殆どが借金だった）を要したものの、父の懸命の働きでどうにか再生できたのである。しかしその約10年後に一家は第2の試練に直面している。それまでの心労^{かんせい}がたたったのことであろう。寛政12（1800）年、金次郎が数え14歳（注・現在の満年齢では12歳）の時に父が病いに倒れ、あっけなく他界したのだ。さきの田畑の再生時に抱えることになった多額の借財を残したままでの、父の他界だった。

父という唯一の働き手を失った一家は、貧窮の暮らしへと突き落とされている。しかも、悲運はこのあとも続いた。父が他界して2年後の、享和2（1802）年4月、金次郎、数え16歳の時のことである。これまた、それまでの心労が原因してのことであつたのか。母・好が病いに倒れ、これまたあっけなく他界したのだ。しかも悲嘆のどん底にあった3人の男の子たちは母の死後すぐの時点で、第3の悲劇に巻き込まれてもいる。酒匂川が再び氾濫し、父が苦勞の末に再生した田畑がまたまた石の川原と化したのである。

当時、金次郎は前述のようにまだ数え16

歳。現代でみれば、中学校を終えるかどうかという年齢だった。もとより、まだ幼い2人の弟を養い育てる力を有していなかった。それで親類と村役人らが集まって、3人の男の子の身の振り方を相談していて、結果、3人は別れて暮らすことになった。

金次郎は父方の伯父、百姓・万兵衛宅に。まだ幼い次男と三男は母の実家である足柄郡^{さ が}曾我別所^{べっしよ}の百姓、太郎兵衛宅に引き取られて養育されることになったのである。それでこのあとの金次郎の歩みである。

●“キ印の金次郎”時代

服部辨之助著『（新版）二宮尊徳の哲学』（社会思想社・1952年刊）は、まず、父が他界したあとの暮らしについて、次のように記述している（抜粋。括弧内＝引用者）。

「尊徳は（数え）14歳の時、遂に父を失った。一家はいよいよ窮乏した。足手まといになる末弟を縁家に託した夜、（金次郎が）悲しむ母を慰めて、幼児の厄介のかかるだけ自分が余計に働く^{はたら}と決心して直ちに（末弟を）連れ戻したという話はこの時のものである。

かくして尊徳は鶏鳴に起きて、約1里離れた山に入^{しほ}って柴を刈り、薪を伐り、夜は縄をない、草鞋^{わらじ}を作った。この採薪の往復に、彼は『大学』（注・四書の一つ。後述）を読みながら歩いたが、その姿は村人たちの目に奇異そのものに映った。村人たちは『キ印の金次』と呼んでいる。他方、金次郎は周囲の嘲笑にはまるで無関心だった」

現在も多くの小学校の校庭に見られる薪を背負って読書しながら歩く少年・金次郎の像は、この時の姿を模したものである。それで父を失くした2年後に母をも失ったあとの金次郎へと移ろう。

前掲『二宮尊徳の哲学』は、次のように続けている（抜粋）。

「尊徳は失うべき凡ゆるものを失った。両親を失い、土地を失い、弟たちとも別れた。残され

たものは彼自身と一戸の廃屋のみであった。彼はこの広い世界にただ一人ぼっちであることを感じた。しかしそれは彼を弱らせる代わりに、彼に新しく出発するものの持つ快活と自由を与えた。(伯父)万兵衛の家では彼は終日、家業を勤めた。そして夜になって学問した」

「百姓に学問は無用と考えていた伯父は、燈油を徒費すると叱責した。尊徳は余暇を利用して、川堤に油菜を作り、それを油と交換した。しかし今度は、(伯父から)学問などという無益な事をする暇に縄でもなえと叱責された。そこで彼は家人の寝静まるまで縄をない、藁を織って、深更、行燈に着物を掛けて、ひそかに勉強した。また彼はこの頃、廃田の水溜りに捨苗を植えて粃(注・粃殻がついたままの米)一俵を収穫したりもした」

付記すると、その後の研究によって金次郎が身を寄せた家の当主・万兵衛は伯父ではなく、金次郎の年の離れた従兄であったことがわかった。また、その万兵衛が「百姓に学問は無用」と考えていたのは事実だが、かといって燈油をムダづかいするなと激しく叱責したということでもなかったらしい。それは叱責というよりも、教諭するものでもあったともされている(児玉幸多・責任編集『二宮尊徳』—中央公論社・1984年刊、ほかによる)。当然のこと、そのことも考慮に入れたうえで、前掲の一文を読み直す必要もあるが、それはそれとしてさらに先へとすすもう。

●金次郎、自立主義の芽ばえ

ここで再び前掲の服部辯之助著『二宮尊徳の哲学』をとりあげよう。まず、次のように記述している(抜粋。括弧内=引用者)。

「伯父(正しくは従兄)の家にいること一年半。(数え)十八歳の時、尊徳は同村の名主・岡部伊助宅へ奉公した。岡部は学を好み、村の学者であった。尊徳は農耕の余暇、習字の指南を受けることができた。岡部はしばしば諸方から儒者(注・儒学者)を迎えて講義を聞いたの

で、尊徳は時々縁先に来てそれを聞いた。ある時、岡部が經書(注・儒学の經典)を読み、その意味を解し得なかったが、尊徳はそれを解して岡部を驚嘆せしめたという。この年、彼は(再び)廢地を起こして粃(前出)を得、翌年に二十俵を収穫した」

「(数え)二十歳の時、彼は奉公を止め、数年間捨て置いた廢屋(注・かつての自宅)を修理して、独りして住み、日夜、業を励んで人手に渡っていた田畑を次第に買い戻し、(当時)窮迫していた母の実家等を助けながら、(数え)二十歳の時にほとんど一家を復興した」

次いでどん底の暮らしから再出発した金次郎が若冠数え20歳の時に早くも家を再興するに至った、その理由についても記述している。

二宮尊徳は晩年にその苦闘の歲月のなかで得た人生哲学をさまざまな場所で語り説いて、それはのちに『二宮翁夜話』(福住正兄筆記、その他)として世に発表されてもいる。服部辯之助はその一節を引用して金次郎の成功哲学の一つを紹介している。

二宮尊徳は、次のように語っているのである(福住正兄筆記・佐々井信太郎校訂『二宮翁夜話』—岩波文庫・1933年刊)。

「吾、神代の古に、豊葦原に一人天降りしと覚悟する時は、流水に潔身せし如く、潔き事限りなし。何事をなすにも此覚悟を極むれば、依頼心なく、卑怯卑劣の心なく、何を見ても、浦山敷事なく、心中清浄なるが故に、願ひとして成就せずと云ふ事なき場に至るなり。この覚悟、事を成すの大本(注・第1の基本。基。大本)なり。我悟道(注・ここでは成功哲学の意)の極意なり。此覚悟定まれば廢村を起すも、廢家を興すもいと易し。只此覚悟一つのみ」(『二宮翁夜話・卷之四・一三四』。抜粋)。

何事を成すにも最も大切なものは、他人の助けを当てにせずに、あくまでも自力をもって成すという覚悟である。初めに、この覚悟さえ定めていればいかなる難事も必ずや成し遂げることができる、と説いているのである。これは一

見、いわゆる精神主義そのものにも映るものの、むろん、それは単純な精神主義ではない。その覚悟は、実行それも日々の必死の努力を前提にしているからだ。それで前掲書『二宮尊徳の哲学』は、「この尊徳の覚悟すなわち自立主義はその少年時代において芽ばえ、かつ体得したものである」と補足してもいるのだが、これまた松下幸之助の少年時代の歩みと重ね合わさるものでもあった。

●われ、わが道を歩くのみ……

ただし、ここで付記すると、幸之助と金次郎ではその人生のスタート時点での状況がかなり異なる。まず金次郎の場合である。金次郎は数え14歳の時に父を、次いで数え16歳の時に母を失い、一家離散を余儀なくされている。しかし、ふる里まで失ったわけではない。また支援者もいた。これに対して幸之助は、父の死と母の再婚によってふる里を失い、すべての支援者を失ってもいる。また身体も弱いという点でも金次郎と異なった。これは金次郎がいわゆるゼロからの出発であったのに対して、幸之助がマイナスの状況からの出発であったことを示している。

そこで、このことも一応頭に入れたうえで再度、松下幸之助の丁稚奉公時代へと戻ろう。

年月日は定かでないものの、松下幸之助の回想談によると幸之助が2度目の奉公先である五代自転車商会で丁稚勤めをしていた時のことであったという。五代自転車商会と通りをはさんだ所にあった商家に幸之助とほぼ同じ年齢の、中学校に通う少年がいた。

少年は毎朝、「行ってきますッ」と元気いっぱいの声で両親に挨拶。颯爽として中学校へ向かっている。幸之助は毎朝、店のふき掃除の際にその姿を見ていた。幸之助はそれを見るたびに羨ましく思った。自分も中学校に行きたい。勉強したい。もし生家が没落していなかったら、自分もいま頃は和歌山市内の中学校に通学していたはずだ……。

幸之助は、心底、その少年が羨ましかった。が、ある日、自分の過ちに気づいた。

お向いの中学生は、裕福な商家のお坊ちゃんで跡とり息子。対して、自分は毎朝早くから忙しく立ち働かねばならない丁稚勤めの身。その立場、境遇の違いを超えることなんてできるはずもない。そのことに改めて気づいたのである。もともとお向いの中学生を羨ましく思うこと自体が間違っていたのだ。彼は彼。自分は自分。自分の道を歩くほかない。そのことに改めて気づいたのである。かくして幸之助は、わずか10歳代初めという年齢で、一切の迷いを断ち、全力をもって日々の丁稚勤めに打ち込んでいくのである。

二宮金次郎の少年時代もまた、同じものであった。ただ、もう一つ付記すると、2人には大きく異なった点もみられた。

金次郎の勉強好きは、母・好^{よし}から受け継いだものであった。だから寸暇を惜しんで本を読んだ。その勉強好きは伯父（正しくは従兄）の家に寄宿するようになってからも変らなかった。伯父から叱責されても本を読むことをやめず、深更、ひそかに本を読みふけたゆえんだった。さらに燈油代を稼ぐために川堤に油菜を植えるということを思い付いたゆえんでもあった。

他方、幸之助は違った。幸之助は生来、虚弱体質だったから日中の丁稚働きだけで疲れ果て、夜はひたすら寝ている。加えて、やはり虚弱体質のゆえのことだったろう。子どもの頃から長く本を読むと頭が痛くなるというふうで、それはその後も変らなかった（野田豊著『日本の経営者（2）』—野田経済社・1960年刊）。だがいまの場合、そうした2人の違いは、さしたる問題ではない。なぜなら二宮尊徳と松下幸之助の2人は、少年時代から「われ、わが道を歩くのみ……」といった生き方をして、生涯その生き方で通しているという点で共通していたからである。しかも歩みを重ねるにつれて歩く速度を速めているばかりか、それとともに自分をより高めるべく自分を磨くことを怠ってはいない

のである。

●尊徳哲学の芽ばえ

ここで再び二宮金次郎の、その後の歩みもみておこう。前掲『二宮尊徳の哲学』はまず、次のように記述している（抜粋。括弧内＝引用者）。

「尊徳は（数え）二十六歳の時、小田原藩の重臣・服部家の若党（武家の召使い＝^{ちゅうげん}中間）となった。すでに一町五反の地主であった彼の目的は給金よりも他のものになった。『服部氏三男あり。皆好く書を読む。翁之^{これ}を視て請うて家僕^{かぼく}と為る。夜は其の読書の傍に坐し、側聴して倦まず。遂に四書（注・儒学を志す者が必ず学ばねばならないとされた四種の書籍。大学・中庸・論語・孟子の四書）に通ず』と福住正兄の『二宮尊徳略伝』は述べている」

2つのことを付記しておきたい。

まず1つに、金次郎は勉強目的で自分から乞うて服部家の若党となっているものの、決して学者を志してのものではなかった。自己を磨くための“実学”としての学問を身につけたかったのである。

2つには、服部家に中間奉公（若党）するに際して自分が所有していた1町5反の田畑をすべて小作に出していたほか、他方でいわゆる小口金融で資産を殖やすという、当時の農民の粋を越えた行動もしていたことである。

それで金次郎のそうした生き方を「封建制下における勤労農民の裏街道をゆくもの」（奈良本辰也著『二宮尊徳』一岩波新書・1959年刊）と、やや批判的にみている人もいる。そのことも一応頭に入れたうえで、その後の金次郎の歩みもみておこう。

前掲『二宮尊徳の哲学』は、次のように記述している（抜粋。括弧内＝引用者）。

「（数え）三十歳の時、彼は家に帰り、翌年の春、結婚した。この年の冬、破産に瀕していた服部家の家政取直^{とりなおし}仕法（注・服部家の財政再建）を懇望されて、翌年より着手した。彼は内

を外にして（注・自分の家のことを放置して）服部家の財政整理に努力した。しかも彼は一文の給金も受けなかった。彼は金銭（注・経理）について非常に明るく、そして細かったが、すでに彼の興味は富の蓄積ではなく、自分の才能を働かせる仕事と近隣の人々を幸福にすることにあった。（ただ、）彼はその後三年余も服部家の財政の面倒を見なければならなかった。この間、新婚の妻は尊徳の将来に希望を失って、結婚二年目の春、生まれたばかりの長男が死ぬと間もなく、離別を求めて去った」

改めて、次のことに注目したい。

金次郎は、服部家の財政再建を引き受けた時点で、私財を殖やすことに関心を示さなくなっているのである。そのことよりも自分の才能をより働かせられる仕事と世の人々を幸福にすることをより強く志向することになっているのである。結果、自分の家を放り出してかえりみない金次郎に愛想をつかした新妻に離別（離婚）を求められるという羽目にも陥っている（注・2年後に服部家の世話で再婚している）。

他方、この2つのことはこの時点で、金次郎が自分一個の幸せよりも世の人々の幸せをより重視する、いい換えると私益よりも公益をより重視する、いわば公人としての道を歩み始めたことを示してもいる。そして事実、金次郎はこのあと小田原藩の命を受けて、小田原藩の支藩、宇津家の領地・日光桜町領での農民救済と農村再生に一身を投げ打って取り組んでいる。そしてさらに安政3（1856）年2月に70歳で他界するまで徳川幕府と各藩の要請を受けて関東の各地で農民救済と農村再生に尽力している。

●尊徳と幸之助—5つの共通点

ここで再度、松下幸之助の歩みへと戻ろう。そこには二宮尊徳と同じ歩みがみられた。

松下幸之助が公人としての立場を改めて自覚したのは、日本経済が昭和恐慌のさ中にあった、昭和7（1932）年3月、37歳の時のことであった。知人にすすめられるままに奈良の天理

教本部を見学。その繁栄ぶりを目の当たりにした幸之助はそれまでの自分の経営を反省。さらに事業経営の在り方について思考を重ねて、企業人の真使命を悟るに至ったのがその最初の始めであった。

生産人の真使命は、水道の水の如く、社会に良質の製品をより安価に大量に供給することにある、ということに改めて気づいたのである。

いわゆる“水道哲学”とされる、経営哲学がそれであった。そこで松下幸之助は同年5月に改めて第1回創業記念式を挙げて、全社員の前で事業の真使命とその達成のための250年計画を発表。この年を“命知第一年”と定めている。以来、松下幸之助の経営はいわば「経営に魂が入った」状態となり、幸之助自身が驚くくらいのスピードで急速に発展することになるのである。さらに、そのことがまた「企業は公器なり」とする幸之助の経営哲学を生むことにもなるのだが、この公益を第一とする生き方は戦後、PHP研究所の創設というかたちで結実。さらにその後、“繁栄日本”の建設を目指しての財団法人・松下政経塾（現・公益財団法人・松下政経塾）の創設へと発展していく（別表「松下幸之助—その歩みと人」参照）。

この松下幸之助の歩みもまた、二宮尊徳の歩みと重なるものである。2人が生きた時代は大きく異なっていた。また、その実践活動も大きく異なってもいた。しかしそれでいて自分一個の幸せよりも、世のより多くの人たちの幸せをより重視し、常に「公の立場と視点」から自分がなすべきことを見定めて、その後、徹底実践するという点で共通している。そしてそこにこそ、この2人の人物の第二の見所があるということにほかならない。

ここで、2人の人物に共通してみられた点を整理してあげてみよう。それは大きく分けて次の5つに集約できる（以下、尊徳については前掲『二宮尊徳の哲学』、ほかによる）。

（1）行動・実践の人。

まず、尊徳は学問好きではあったものの、決

して書齋の人ではなかった。凡俗の百の議論よりも実践を尊んだ。彼はなによりも“土の人”であった。

それでということであろう。尊徳はややもすると行動・実践よりも理屈・理論を第一としがちな宗教家と学者を嫌った。それは一つに仏者が「世の人に欲を捨てよと勧めつつ、跡より拾う住職」（前掲『二宮翁夜話・卷之二・六三』）となり、神道者が「神札を配りて米銭を乞ふ者」にまで墮落した現状をみてのことであった。また世の学者なるものの学問の対象が書籍に偏重していることを批判してのものであった。

尊徳は行動・実践の人であったがゆえに、なによりも現実に学ぶことを大切にしてい、次のように説いている。

「夫記録もなく、書籍もなく、学ばず習はずして、明らかなる道にあらざれば誠の道にあらざるなり。夫我教は書籍を尊はず。故に天地を以て経文とす」（前掲『二宮翁夜話・卷之一・一』）。

松下幸之助もまた同じだった。松下幸之助は「万物みなわが師」とし、“現実という書物”に学ぶことの大切さを繰り返して説いている。

また、松下幸之助は二宮尊徳と同じく、葬式仏教に堕した宗教界を批判的に見てもいたし、さらに、理論研究に偏重しがちな学者に対しては批判的な目で見えていた。

●大志に生きた、偉大なる凡人

さらに尊徳と松下幸之助は、次の点でも共通していた。

（2）人間尊重主義。

尊徳は人としての生き方の基本をまず、「天道」（注・天の道。天の道理。万物が生成・存在するもとなる天の法則。天理。天地を支配する神）に求めた。天の道理に背かぬ生き方を第一とした。同時にまた、その天の道理に従う生き方とは「人道」（人のふみ行ふべき道。人倫）を踏みはずさず、正しく生きることにあると考えてもいた。「それで自他に益なき事は為すべからず」と説いてもいるのだが、それは自他の利

益を同時にはかる生き方こそが人間としての尊厳ある生き方でもあるとしたものであった。

松下幸之助もまた、同じ考えに立っていた。「人間は初めから人間として生まれた」とし、さらに「人間は万物の王者である」としたのも、人間として尊厳ある生き方をまっとうするためのものであった（注・この項、小稿「松下幸之助・透徹の思想（4）」参照）。

（3）現世・現実主義。

尊徳は、「人道」（前出）における真理、非真理はそれが人間社会の繁栄・発展のために真に役立つか否かに依拠すると考えていた。このことから「人世に用なき物は、尊ぶにたらず。広がれば広がる程、世の害なり」（前掲『二宮翁夜話・巻之四・一一九』）と説いている。

松下幸之助もまた、同じ考え方の上に立っていた。まず経営者・松下幸之助は「赤字は罪悪である」とし、理想に走りすぎて足許の経営状態を軽視しがちな人たちに警告を発している。他方、政治の生産性向上を説き、これまたややもすると空理空論に走りがちな政官界を手厳しく批判している（注・この項、小稿「松下幸之助・透徹の思想（6）」参照）。

（4）大欲・大志の人。

尊徳は「聖人は大欲なり」と言い、その大欲は社会の幸福を目指すことにあつた。次のように説いているのである。

「世人皆、聖人は無欲と思へども然らず。其実は大欲にして、其大（注・志）は正大なり。賢人之に次ぎ、君子之に次ぐ。凡夫の如きは尤小なる物なり。大欲とは何ぞ。萬民の衣食住を充足せしめ、大福を集めん事（注・物心一如の繁栄）を欲するなり。其方（注・目的の意）、国を開き、物を開き（注・経済発展の意）、国家を経綸（制度、または計画を立てて天下国家を治めること。また、その制度・計画）し、衆庶（庶民）を救済するにあり。故に聖人の道を推窮（推究—おしきわめる。深く調べる）時は、国家を経綸（前出）して、社会の幸福を増進するにあり」（前掲『二宮翁夜話・巻之五・二一七』）。

尊徳もまた大欲・大志に生きた人物でもあった。自分の全能力をもって幸福なる社会を建設すべく生涯働き抜いているのである。

他方、松下幸之助も同じく大欲・大志に生きた人物であった。なかでも戦後に P H P 研究所を創設して、P H P 運動に身を投じてからの歩みと、晩年に松下政経塾を創設してからの歩みはそんな生き方を強烈に印象づけている。松下幸之助は真の繁栄社会、すなわち物心一如の繁栄社会—“繁栄日本の建設”という大目標を掲げて、94歳で他界する直前まで自分に鞭打って行動しているのである（注・この項、小稿「松下幸之助・透徹の思想（6）」参照）。

（5）偉大なる凡人。

尊徳はもちろん凡庸な人ではなかった。一個の非凡人であった。しかし彼には多くの偉人、英雄、天才などにしばしばみられる奇異な性情や奇行の類いはみられなかった。

尊徳は中庸をモットーとした常識的な人物でもあったのである。すなわち尊徳は“偉大なる凡人”であった。

松下幸之助もまた同じだった。彼は晩年にその生涯の歩みを「ごく当たり前のことを、当たり前のこととしてやってきたのみ」と振り返っている。

——以上。2人には大きく分けると5つの共通点がみられた。むろん、細かくみると、このほかにも前にもふれたように「自力力行、自主・自立主義」その他の共通点もみられるのだが、ここでもう一歩すすめて松下幸之助の実像をさらに掘り下げていくことにしよう。

Ⅳ 深般若の人・松下幸之助

●松下幸之助の実像

松下幸之助は、まえにふれたように5つの顔と往々にして相反する言動をもみせるという、二面性をも併せ有していた。他方、それゆえに一見、複雑人間そのものにも映った。なかでも周囲の人たちを感わせたのは、経営者・松下幸

之助の二面性だった（別表「松下幸之助—その歩みと人」参照）。

まず、松下幸之助は普段、謙虚そのもので、いわゆる聞き上手でもあったのに対して、時に強烈そのものの自己主張をして周囲の人たちを唖然とさせた。また情にあつい人物でもあったにもかかわらず、人情に流されることはなく、非情（不人情とは異なる）なる一面をも併せ有していた。なかんずく経営面では鬼そのものの決定を下すことも少なくなかった。さらに神経質であったにもかかわらず、時に周囲の人たちが仰天するような大胆な行動に出た。そしてもう一つ、短気そのもので、よく、かんしゃく玉を爆発させたが、それでいて人間離れした気長な一面をもみせた……等々。

松下幸之助の二面性を伝える数多くのエピソードが伝えられている。

松下幸之助が生前、複雑人間の典型と評されていたゆえんだった。しかし、ここで改めて補記すると、松下幸之助のそれらの5つの顔と二面性とされているものは、実はこれまた松下幸之助の一面にすぎず、経営者としての松下幸之助は、このほかにも、なお、いくつもの多くの顔を併せ有してもいたのである。

長年、松下幸之助のごく身近にいて、その人となりを熟知していた人たち、丹羽正治（松下電工一現・パナソニック電工。注・2011年4月1日にパナソニックの完全子会社化—第3代社長。故人）、高橋荒太郎（松下電器産業元会長—故人）、中山素平（日本興業銀行元頭取—故人）それに牛尾治朗（ウシオ電機会長）その他の、松下幸之助評と、松下幸之助の一連の著書をもとにして整理してみよう。

それらは5つの顔と二面性を併せ有していた松下幸之助がさらにいくつもの顔を併せ有していた、より複雑な人物であったことを示していて興味深い。

経営者・松下幸之助は、5つの顔と二面性のほかに、さらに次の7つの面をも併せ有してもいたのである（以下、高橋荒太郎著『わが師とし

ての松下幸之助』—P H P 文庫・1994年刊、P H Pゼミナール特別講話集『松下相談役に学ぶもの』—P H P 研究所編・1978年発行、ほかによる）。

（1）生涯現役の、真のリーダー。

松下幸之助は、その公的な肩書きのいかんにかかわらず、松下電器器具製作所（松下電器の前身企業）を創業してから94歳で他界するまで、松下電器グループのトップリーダー、それも真のリーダーであり続けた。常に、松下電器グループの中心軸として、比類なきリーダーシップを発揮し続けた人物であった。

（2）理念と正道の人。

松下幸之助は、常に理念（注・理性から得られる最も高い概念。物事のあるべき根本的な考え）からスタートし、理想を高々と掲げて前進し続けた。同時に、必ず正攻法をもってコトに当たり、決して邪道にそれることがなかった。常に、いわゆる正道（注・正しい道）を歩いた。他方、そのことが松下幸之助ならではの壮大なる構想力をも生み出してもいた。

●赤子の眼と神に祈る経営

さらに次の5つの特徴をも併せ有してもいたのである。

（3）柔軟性と容認・許容性。

松下幸之助は、いかなる悪条件下にあっても現実から目をそらすことはなかった。すべてを受け入れ、時には悪をも是認した。これは、いわゆる如実如見と如実知見をもって時代に対処したことを示してもいる。他方、松下幸之助は常に柔軟そのものの発想をもって新しい視点と新しい角度、新しい切り口から当面する課題の解を追究していて、いかなる困難に直面しても自分を失うことはなかった（注・この項、小稿「松下幸之助・透徹の思想（3）」参照）。

（4）自己原因主義と徹底思考の実践。

松下幸之助は、常に「計画どおりに物事がすまないときはすべて自分が悪い」とする、いわゆる自己原因主義をもって問題に対処した。さらに、そのうえで未来思考プラス積極思考を

軸とした、幸之助流5段階思考法をもって事態を打開すべく、考えに考え、さらにまた考えるというやり方で、“絶対の手”（注・松下幸之助はこれを“止めをさす”という言葉で表現している）すなわち最善解を追究してもいる。結果、朝令暮改そのままに君子豹変することも多々あった。これは松下幸之助がいわゆる“心的エネルギー”の高い人であったことを示している（注・この項、小稿「松下幸之助・透徹の思想（3）」参照）。

（5）素直な心と赤子の眼。

松下幸之助は、常に学説や固定観念にとらわれずに、素直な心と汚れない赤子の眼をもって物事と時代潮流を見、分析していた。これについて松下幸之助は「ぼくは幸いにして無学だから、どの説にもとらわれないで客観的にものごとを見られる」としてもいた。

（6）人の使い方と育て方の名手。

松下幸之助は高橋荒太郎、丹羽正治をはじめ数多くの人材を育てた。その幸之助流の人材育成の最大の見所は部下の欠点を見ず、その長所を見て、その長所をより伸ばすべく配慮したことにある。また、いわゆる重荷主義で、「成功の報酬は金銭でなく仕事」とするというやり方で、能力のある人材を思い切って起用し、より責任の重い仕事を次ぎ次ぎに与え続けるというやり方で重用した。結果、数多くの人材が育った。

さらにまた、松下幸之助はすべての部下は自分より優れた能力の持主であるとしていて、その能力を引き出し、高めることに細かく気を配ってもいた。加うるに松下幸之助は無類の“聞き上手”で、いわゆる衆知を集めるというやり方で社員らのモラル向上をも図った。

（7）神に祈る経営。

松下幸之助は、人智に限界があることを正確に理解してもいた。また、その一方で、人は宇宙の根源力—根源の神に導かれていると考え、その根源神の教えにそって生きることの大切さをも常に強く感じていた。折りにふれて京都・

真々庵に^{こんりゅう}建立した「^{やしろ}根源の社」の前で祈り、思索し続けたゆえんでもあった。これは松下幸之助が“神に祈る経営”をもって基本としていたことを示している。

他方、それゆえのことでもあったのか。松下幸之助は社員らの前でも自己の欠点、私生活（注・東京の別宅のこと等々も）を隠さず、いわゆる“裸の幸之助”をさらけ出している。つまりは「時に、かんしゃく玉を爆発させるから、おっかないけど、われらのオヤジさん」として多くの社員から慕われたゆえんだった。

——以上、7つ。いずれも5つの顔と二面性を併せ有していた松下幸之助の、もう一つの面を示している。それで、それらの経営者・松下幸之助の一面をも知ると、松下幸之助の実像が一層ぼやけてきて、その実像がよりつかみにくくもなるということにもなる。そこで再度、整理し直して、その実像—真正の松下幸之助像を別の角度からみていくことにしよう。

●深般若の人・松下幸之助

仏教の言葉の一つに、「^{しんぱんにや}深般若」という言葉がある。深般若—すなわち本当の知恵、現実、実際に役立つ知恵という意。もともと仏教の開祖・釈尊が“深般若の人”でもあったという意味合いから使われるようになった言葉でもある。そこでまず、その語源からみていくことにする（以下、西嶋愚道^{わふ}和夫著『正法眼蔵提唱録』—金沢文庫・全13巻刊、ほかによる）。

深般若の人・釈尊の教えを伝えた古代インドの言葉に、「サンスクリット」（梵語）がある。そのサンスクリット語に「プラージュナー」という言葉がある。それでこれを漢語の音に直して“般若”という言葉がつくれ、さらにのちに般若すなわち知恵の意として用いられるようになった。

知恵、すなわち正しい判断の基盤。常に正しい判断をするよう心がけ努めていれば、やがて自然と常に正道を歩き続けられるようになり、邪道・脇道にそれることもなくなる。また、常

に正道を真っすぐに歩き続けると、結果として自分の人生目標に早く辿りつけるようになる。さらに、その知恵は身体と心が安定した状態にある時に自ずと生まれてもくるとされてもいる。釈尊の教えを深く極めた道元禪師（永平道元—鎌倉時代の禪師。曹洞宗の開祖。1200～1253年。『永平正法眼蔵菟書大成—全25巻』その他の著書がある）が「貪（むさぼり・貪欲・執着）・瞋（いかり・腹立ち）・痴（愚痴・無知=事理にくらいこと・まよい）」の3つを“人生の三毒”として戒めたゆえんであった。

般若という言葉は、この知恵をいっそう深めたものとされている。すなわち般若とは、すべての物事や道理をはっきり見抜き、その本質を見定めることのできる“深い知恵”を指す。波若、般羅若という漢字が当てられてもいて、さらに般若面（鬼）の略語としても用いられている。それでさらに付記すると、その“本当の知恵（知慧）”でもある、深般若は自己の過ちを素直に認め、それまでの自分の過ちを転換した時に自然と生まれてくる正しい認識能力そのものをも示している。

当然のこと、すべての問題に処するとき、その問題が起きた真因が自分にあることを正しく認識するということが基本となる。まず、自己中心の心に支配されているからこそ、真実が見えなくなっていることを知る。次いでそうした自分の過ちを認識し、正し、転換することから始め直す。

松下幸之助が、この“深般若”という釈尊の教えを真実、知っていたかどうかはわかっていない。松下幸之助は実に計45冊もの著書を発表（注・それらの著作はすべて二宮尊徳と同じくいわゆる口述本で、自身が執筆したものではなく、ゆえに語り尽していない面も多々みられる）しているものの、深般若そのものについて語ってはいないのである。しかし、その生き方を改めて見直すとどうか。松下幸之助が“真正の深般若の人”であったことが自ずと明らかになってくる。

松下幸之助は、前述のように素直な心と、純真そのものの、まったく汚れない赤子の眼をもって物事と時代の潮流を見た人物であった。また、物事がうまくいかないときはすべて自分が悪いのだとする、自己原因主義からスタートし、そのうえで打解策それも最善解を追究し続けた人物でもあった。その姿勢と生き方は、94年の生涯を通して変らなかった。

これらもまた、松下幸之助が深般若の人であったことを示している。しかも松下幸之助は、理想家ではあったものの、その理想はあくまでも現実を基盤としてのもので、いかなる時でも現実から離れることはなかった。現実をしかと見定めたうえで、理想を実現すべく全身全霊をもって取り組むというのが松下幸之助の生き方でもあったのである。これまた松下幸之助が深般若の人、すなわち真正の思想家であったことを示している。それでこれに関連してもう一つ付記しておきたい。

●幸之助経営と共感と共鳴の輪

松下幸之助は、内省の人にして内観の人でもあった。常に自分の歩みと在り方を反省し、自分が人として正しい道を歩いているかどうかを省りみ、自らを正している。その松下幸之助が自分について語っている言葉がある。これが実に味わい深い。

松下幸之助は、次のように語っているのである（PHPゼミナール資料—『松下相談役・経営資料集』—昭和20年・1945年1月、松下電器経営方針発表会にて一より抜粋。括弧内=引用者）。

「自分個人として（注・一個の個人としての意）は、何のとりえもない人間である。体も健康とといった方でもなく、神経質で、学問知識もない。諸君（注・当日集まっていた幹部社員ら）の誰よりも劣るも優るものではない。今日、私は諸君の支持によって世間からこのような地位（注・当時、松下電器産業社主）を与えられたが、喜ぶというより、自分の力を知り、反省する念が常に強く、この一点が（自分の）良さと

言えるだろう。自分は、松下（電器）の経営について常に反省してきた。諸君は私以上の学歴、才能を持っている。したがって自分の力を知り、反省しながら職域に邁進していただければ、今後の松下（電器）の向上発展は（必ずや）偉大なものとなると信じている」

この時の経営方針発表は当時、日々に悪化していた太平洋戦争の戦況下にあつての幹部社員の内在方を説いたものであった。当日、そう説く松下幸之助の姿を目の当たりにした幹部社員らが一様に目に涙を浮かべ、さらに感激して奮い立ったであろうと想像させるに十分な、松下幸之助の見解発表といえた。そして、この松下幸之助ならではの経営、すなわち折りにふれて自分の弱点と欠点を隠さずに素直に話し、そのうえで自分の考えを話すというやり方が社員らの間に共感と共鳴の輪を広げるのである。さらに松下電器グループの中心軸としての松下幸之助の存在をより明確にもしていくのである。

これは、経営が経営者の思想の実践でもあるということと照らし合わせてみると、より興味深いことといえる。なぜなら共感と共鳴の輪をもととした経営は、経営者なканずくトップリーダーと社員が同じ思想の上に立ち、同じ思想を共有した時に初めて成り立つものであるからである。

ちなみに「思想（Thought）」とは、世界や人生に対するまとまった考え、体系をいう。さらに一人ひとりが世界の基礎づけを自分の思考によって行うことをいう（大修館・新漢和辞典、ほかによる）。当然のこと、その思想はより多くの人たちに理解され、支持されるものでなくてはならない。そして、より多くの人たちに理解され、支持されるにはその思想が現実を変える力を有していなければならない。

人びとは常に、相矛盾し、さらに個人の力では解決し得ない、もろもろの問題と直面している。その現実を変える力、答えを必死に求めている。ゆえに真の思想は、現実を変える力を有していなければならないのである。

松下幸之助は、そのことも正しく認識していたとみられる。それで彼は社員らに同じく折りにふれて自分の個性と自己の生命力を自覚して生きることの大切さをも説いてもいるのだが、その一つをみておこう。

●馬は馬、松は松……

松下幸之助は、次のように説いているのである（PHP研究会資料。1961年9月19日より抜粋）。「人間は同類項であるけれども、それでいてみな違う。一人ひとりが違う個性を与えられている。その自分の個性、自分に与えられた生命力というものを素直な心によって知る。自分で知る。そのうえで自分の個性を損なうことなくスムーズに伸ばしていく。それが人としての最高の生き方でもある。また馬は馬として、松は松として最高の生き方ができる。それが自然の理でもある」

自分の個性、自分に与えられた生命力を知って、その個性を損なわずに素直に生きる一。すなわち、すべての根本は自分の心、その人の心のいかにあるとしているのだ。これは松下幸之助が生涯、少年の目の純粹さ、純情を失わず、年齢を重ねるにつれてより純粹な精神の人へと近づいていったことと照らし合わせるとより心に響く言葉といえる。それでここでも一つ付記しておきたい。

私（筆者）が松下幸之助に初めて会ったのは、昭和34（1959）年5月、24歳の初夏のことであった。50余年前のことである。当時、駆け出しの経済記者として大阪の街をやみくもに歩いていた私が先輩記者のお伴をして、大阪府門真市の松下電器本社を訪ねたのである。

当時、松下電器は現本社社屋を建築中で、昭和8（1933）年に建築したという、旧松心寮を改装した建物を仮本社社屋にしていた。仮本社社屋は3階建てで、オンボロそのもの。板張りした廊下は歩くたびにギシギシと音をたてた。私たちは、そんな仮本社社屋1階の、なんの飾りもない広さ6畳ぐらいの、これまたオンボロ

然としていた応接室で松下幸之助と会った。

当時、松下幸之助は64歳。すでに“経営の神様”として広く知られた存在だった。しかし松下幸之助は神様然としたところなかった。それどころか、初対面の駆け出し記者にもすこぶる愛想がよかった。それで1時間余に及んだ先輩記者のインタビューが終った時点のことである。私にも発言する機会が与えられた。先輩記者が「折角の機会だから、おまえも松下さんに何かお聞きしてみい」と言ってくれたのである。それで私は勢い込んで質問(?)をしたのだが、それはいま振り返ってもいささか礼を欠いたものであった。私は次のような言葉を口にしたのである。

「企業経営のコツを、ひと言で教えてください」。それでその時の松下幸之助の反応である。私はそれから50余年経った現在でも、昨日の出来事のように鮮明に記憶している。松下幸之助はまず、「そうでんな」とやんわりと受け止めたあとで、突然、私に次のような問いかけをしてきたのである。

「きみ、雨が降ったらどうしますか」。予想もしていなかった逆質問である。私は狼狽した。しかし答えなくてはならない。私は半ば開き直り、かつ冷や汗をかきながら答えた。

「私なら……傘をさします」。するとどうだろう。松下幸之助は大きく頷いたのだ。そして私の目を覗き込むようにして次のように言ったのである。

「そうでんな。それでよろしい。それが企業経営のコツです」。私は、松下幸之助の言葉を反芻した。しかし駆け出しの経済記者であった私に、その言葉を理解できるはずもない。それで再度、おそるおそるその言葉の意味を聞いたのだが、その時の松下幸之助の言葉もまた私は鮮明に記憶している。

●松明は燃えさかっているか……

松下幸之助は、次のような補足説明をしてくれたのである。

「商売あるいは企業経営は、もともと成功するようにできている。正しい考え方、正しいやり方をもってすれば必ず発展するものだということです。雨が降ったら傘をさすように、その時々々の環境の変化に対応して当然為すべきをする。当たり前のことを当たり前のこととする。それが大事なんです。また、それが企業経営の秘訣でもある」

いまにして思えば、これは松下幸之助の実践経営哲学と人生哲学を駆け出しの記者にも理解できるようにやさしく説いたものであった。しかし当時の私はそのことに気づいていなかった。それで私はこのあと、松下幸之助と、わかるようでわからない話、つまり禅問答めいたやりとりをすることになったのだが、その後も、さらにはそれから50余年経った現在も折りにふれてその時の松下幸之助の言葉を噛みしめ直している。

「雨が降れば傘をさせ」という言葉は、松下幸之助が実践した“ダム経営”を説いたものであった。しかし、その真意は別にあったのだ。松下幸之助は、“自然の理”にかなう生き方の大切さを説いていたのである。そしてそれは天地自然の理に順応するように考え、行動すれば、人生で行き詰まることは決してないとする、松下幸之助の哲学と思想を説いたものであったのである。それで最後に改めて考え直してみたいことがある。

すでに小稿「松下幸之助・透徹の思想(3)」でみたように、松下幸之助の哲学と思想は、なによりもPHP理念—なかならずPHPの「綱領」すなわちPHP研究の基本方針に明確そのもののかたちで盛り込まれている。

再録しよう。

▶綱領

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

さらに「信条」すなわちP H P運動に参加する者がもって奉じ、実践すべき行動基準として次の3カ条を掲げている。

▶信条

- 一、われらは やり甲斐あるこの仕事に
歓喜を以て打ち込まん
- 一、われらは 熱意を内に明朗を外に
徹底的に研究し実行せん
- 一、われらは 謙虚なる心を持し
和親一致この念願を貫かん

「綱領」「信条」とともに、松下幸之助がP H P研究と運動にいかに熱く、^{はげ}烈しい想いを寄せていたかを示している。で、いま一度、現況を見つめ直してみたい。

P H P研究所は、松下幸之助のその熱く、烈しい想いを現在も正しく継承しているであろうか。またP H P運動の実践という面でも、松下幸之助の霊に胸を張って報告できるだけのことをしているであろうか。現実には、松下幸之助をことさらに神格化し、さらに松下幸之助が語り遺した数々の言葉を商売のタネ、ビジネスのツールとして利用しているにすぎないということではないだろうか。

さらには、それらの松下幸之助の言葉（それらの多くは愛国の遺言ともいふべきものである）の真意を深く理解せず、それらの言葉の断片を自分たちの都合のいいように解釈して事足りりとしている、ということではないだろうか。すなわち、松下幸之助の遺志という^{たいまつ}松明は、いまや消えかかっていて、P H P理念と綱領、信条もまたたんなるスローガン、たんなるお題目と化してしまっているのではないだろうか。

そこで松下幸之助が説いた素直な心、すなわち自分の心を離れていま一度、次のことを自らに問い直してほしい。

「松下幸之助の遺志という^{たいまつ}松明は、いまも燃えさかっているか」と……。 （敬称略・完）