

松下

Matsushita

Konosuke

幸之助の

智恵

tanizawa eiichi

谷沢永一

〈著者略歴〉

谷沢永一（たにざわ・えいいち）

関西大学名誉教授。文学博士。

昭和4年、大阪市生まれ。昭和32年、関西大学大学院博士課程修了。関西大学文学部教授を経て、平成3年退職。サントリー学藝賞。大阪市民表彰文化功労。専攻は日本近代文学、書誌学。社会評論でも活躍。

著書に『「正義の味方」の嘘八百』『読書巷談 縦横無尽』（以上、講談社文庫）、『紙つぶて』（文春文庫）、『百言百話』（中公新書）、『古典の読み方』（PHP文庫）、『読書人の浅酌』（潮出版社）、『大国・日本の「正体」』『日本を叱る』（以上、講談社）、『回想 開高健』（新潮社）、『先見力の達人・長谷川慶太郎』（学習研究社）、『山本七平の智恵』（PHP研究所）など多数。

松下幸之助の智恵

1993年11月15日 第1版第1刷発行

著者	谷沢永一
発行者	江口克彦
発行所	P H P 研究所
東京本部	〒102 千代田区三番町3-10 第一出版部 ☎03-3239-6221 普及一部 ☎03-3239-6233
京都本部	〒601 京都市南区西九条北ノ内町11 ☎075-681-4431
印刷所	図書印刷株式会社
製本所	

© Eiichi Tanizawa 1993 Printed in Japan

落丁・乱丁本は送料弊所負担にてお取り替えいたします。

ISBN4-569-54176-3

松下幸之助の智恵 目次

序 説 11

- 1・自然の恵みへの感謝 20
- 2・ほどのほどの大きさの経営体がいい 24
- 3・嫉妬心は狐色に妬け 28
- 4・人間には本来、悩みがない 31
- 5・天分を活かすのが真の成功 35
- 6・一人だけの繁栄はあり得ない 39
- 7・生産は富、消費も富 42
- 8・不景気だから自動車をかう 46
- 9・適正を欠いた価格は罪悪である 49
- 10・台風産業株式会社を設立せよ 54
- 11・民主主義は金と時間のかからぬもの 57
- 12・自分で自分をほめられる心境 61
- 13・長所に目をつけた秀吉、短所に目をつけた光秀 64

- 14・管理職が多すぎる 67
- 15・手形は私製紙幣、放任は許されない 70
- 16・適材適所こそ社会繁栄の道 77
- 17・「なぜ」と問いつづける 80
- 18・マイナス条件を数えあげたらきりが無い 82
- 19・世の中に認められるのが仕事 84
- 20・人は楽をすべきである 86
- 21・道義、道徳は教わるもの 88
- 22・日本は植民地を解放した 90
- 23・日本の民主主義は「勝手主義」 94
- 24・人を組み合わせる妙 97
- 25・教育のひずみを生むもの 100
- 26・経済鎖国になつてはならない 105
- 27・統制経済の愚 108
- 28・生産と消費は車の両輪 111

- 29・派閥はむしろあっていい 114
- 30・日本丸の針路を国民に知らせよ 117
- 31・功労者には禄を、見職者には地位を与えよ 120
- 32・人間はよりよき共同生活をめざす 122
- 33・夫婦仲のよい人は信用できる 126
- 34・不景気はチャンスである 130
- 35・戦争が發展をもたらした 132
- 36・宣伝広告はメーカーの義務 136
- 37・何が素直な心なのか 139
- 38・人間の弱さを知る 142
- 39・戦後社会のムダと非効率 145
- 40・もし東京大学をなくしたら 147
- 41・経済安定国債の提唱 150
- 42・日本は世界一の観光国家になれる 153
- 43・悪は、撲滅せず中和するもの 159

44・世間とは神のごときもの 162

45・大企業は社会に必要か？ 165

46・公害は必ず克服される 169

47・私の会社にも一万人の失業者がいる 172

48・性教育は必要か 175

49・日本人の主座を保つ 178

50・赤字公債ではなく先行投資公債を 181

51・不況は人為現象である 184

52・源頼朝の見識 187

53・知って知らないフリをする 190

54・政府への不信感も考えもの 192

55・目的税のすすめ 195

56・国連管理のもとに国際自由都市を 198

57・家族意識とは 201

58・首脳者は要求者たれ 203

59	・「思想」をどう考えるか	206
60	・法律は時代に合わせて改廃せよ	210
61	・よき理解者こそ最大の力である	213
62	・部下を伸ばす上司、潰す上司	216
63	・賢愚の差より熱意の差	220
64	・税金半分でもできる政治	223
65	・戦前の教育はよかった	227
66	・すべては責任者一人の責任	231
67	・利益は企業の使命達成への報酬	234
68	・老舗がつぶれる原因	237
69	・日本人の心情を信頼する	239
70	・社外重役はなぜダメか	243
71	・抜擢人事には介添えをつけよ	246
72	・インフレなどこわくない	249
73	・心配するのが社長の仕事	252

- 74・報告の積み重ねが信頼をつくる 256
- 75・戦後の復興をなしとげた精神 259
- 76・費用をかけないサービス 263
- 77・無税国家は実現できる 267
- 78・内需拡大か輸出か 270
- 79・学問を使いこなす力を 274
- 80・おカネとは何か 278
- 81・夫婦円満の秘訣 280
- 82・欲望は人間のモーターである 284

装幀

— 川上成夫

松下幸之助の
智恵

序 説

本書では、松下幸之助のいちばん最初の書物から順番に、重要な箇所をピックアップして、それぞれに読みとり方を旨とするコメントをつけた。読者は、摘出した本文だけを読んでも、それだけで大きな智恵の固まりを受けとることができるであらう。

本文に入る前にまず、松下幸之助の特色を考えてみたい。私はそれを五箇条に整理できと思う。

一、考える人

まず第一に、松下幸之助は「考える人」であつた。単に物事を見て感じて受けとるだけでなく、いつもその奥底に何があるんだろう、と考えて止まない。考えること、それ自体に価値があると強く認識していた。「考える人」は英語で「シンカー」といって、哲学者とか学者とはおのずから異なる。この人は「考える人」の純粹結晶みたいな個性で、本人自らも述べているように、学者ではなかったし、また、いわゆる学者の書いたものや学問の本というたちのものを読むうとはしなかった。

学歴のない人は、たいてい学問コンプレックスに足をすくわれる。学問の成果と言われる本を自分なりにマスターしていなければ、発言する資格がないのではないかという劣等感に苛まれ

て、自信を失ってしまう。あるいは、逆に学問にのめりこみすぎて、こんどは蜘蛛の網に絡まれるように、その世界にがんじがらめになり、自分の主体性を失ってしまう場合もある。しかし松下幸之助は、そのどちらの轍も踏まなかった。ただひたすら考えるということだけに没頭する、ひたむきで純粹なシンカーであった。

では何を考えたかという、この世の中の物事が、現実にならなってきた所以である。たとえば、今ここに非常に大きな石があるとしよう。この石を割ろうというとき、素人はカンカンとむやみにノミを入れようとする。しかし石を扱い慣れた石工は、まずその石が生成されてきたときの状況を表す石の理を観察する。そしてその理にノミを当ててコンと打つと、大きな重い石がさしたる力もなく割れる。物事の本当の分析とは、実はそういうモノのミチスジを見つけることである。

松下幸之助は飾りのような学問に一切こだわることなく、とにかく世の中の物事が成り立っている理は何か、その理はどこにあるか、ということを終生にわたって考えた。したがって単に知識を蓄えるということに対しては、ほとんど何の関心もなかった。

その筋道を理解する手始めは、物事をじつと直視することである。じつとありのままを観察すれば、理は自ずからわかってくる。——これは松下幸之助のひとつの信念だったのであろう。彼の全著作を見渡して感じるのは、「真実とは単純なものである」という信念である。決してむずかしい複雑な言葉をこねくりまわして述べなければならぬようなものではない。幸之助は、この、真実は簡単、簡明、であるということ的前提として、そこに直接体当たりでぶつかっていっ

た人である。

二、智恵の人

第二の特徴としては「智恵の人」ということが言えると思う。松下幸之助は、思索の対象として何を選んだか。それはひとえに人間の姿であり、人間の心である。人間の心の動き、つまり人情を理解することに最大の目的をおいた。さらにそれを動かしているこの世の動力、モーターを考えようとした。

幸之助がこのようなことを考え始めたのは、おそらく八歳か九歳ごろであつただろう。人間という存在に対する様々な疑問が、ふつふつと自分の中にわき上がってくる。どこかにその疑問を解決してくれるような考え方はないものか。それが思索の契機だつたであろう。そこでまず人間の生活、人間の実体を、じっくりありのまま観察して、自分の判断はすべてそれに基づこうとした。

そしてそれによつて得られたものが「智恵」である。あるとき、幸之助は、「智恵が人間の本体である。知識ではない」と悟つた。知識というものは、智恵のために役立つ材料であつて、それをどのように使つてものを考えるか、というところに人間の存在の意味がある。

松下幸之助がもつめたのは人間学であつて哲学ではない。幸之助は、哲学者がもつとも嫌う人間の生々しい部分を扱おうとしたのである。

三、素足の人

第三に、松下幸之助は「素足の人」——足袋と足駄を履かない人であった。

物事を考えるのはけっこうなことであるが、それについて何らかの発言をする人は、たいいてい素足では出てこない。必ず大きな足袋や足駄を履いて出てくる。それはつまり「前提」ということである。「人間とはこうである」とか「世の中とはこうである」という前提をたて、しかもそれは人から借りてくる。有名人や、長い歴史の中で重んじられている人が言った言葉はもはや公理のようなものであって、それ自体は証明する必要がない、だから自分はその上になつてものを言えば心配ないと、たいいていの人は考える。しかし、松下幸之助に限っては、そういう足駄を絶対に履かなかった。

そしてまた概念とか観念というものも持ち出さなかった。したがって幸之助の考え方は、いくら延々と続いても、決してイデオロギーという形をとらない。イデオロギーというのは、はじめひとつの大きな思いこみが基礎にあつて、その上に峨々とした理論体系ができてゐるわけであるが、そういう方向へは絶対に進まない。

あえて繰り返すが、幸之助は哲学者ではない。哲学というものについては、ポオル・ヴァレリ―が「要するに哲学という学問は、過去の哲学者が持ち出した概念、観念（つまり哲学用語）について、それぞれの新しい哲学者が全部自分なりに新しい規定をしておすコンクールである」という意味のことを言っている。つまり哲学というのは音楽のようなものであって、それぞれカン

とかコンとかいう音を発する言葉を使って、いかに複雑に表現するか、ということに努めているわけである。幸之助はそういう哲学について、一切存在理由を認めていない人だったと思う。だから松下幸之助を読むために、それ以前になんらかの古典や教義を読んではいなければならぬということとはまったくない。本当に地面に素足で出てきてくれるから、こちらも素足になって対面すれば、そのいわんとするところは、すべて理解できるのである。

四、体験の人

第四番目に、幸之助は「体験の人」だった。

幸之助は自分で「経済学も哲学もマルクス思想も、何も知りません」と言っているし、また知ろうと思った気配もない。たいへん勘の鋭い人だったから、そういうことを勉強するのは「労多くして功少ない」ことであるということをよく知っていたのだろう。そういう点では徹底した効率主義者である。

しかも、これほどあっけらかんと「私は哲学も経済学も、何も知りません」と言って、それが卑下とかコンプレックスになっていない人というのは珍しい。読んだ本というと、小僧時代に、夜八時に店が閉まって十時に寝るまでの間に読んだ講談本ぐらいだという。講談こそが自分の物の考え方の根幹をなしていると、何のてらいもなく堂々と発言したのは、幸之助ぐらいのものである。

考えてみれば、一個人にとってもっとも尊重すべきは、その本人の生活体験であって、書物に