

## 二つの思考軸

まえがきにかえて

### 思考の座標軸

PHP 総合研究所研究本部の研究室の奥に、松下幸之助に関するさまざまな資料が集められている耐火書庫がある。かつてここを見学したある評論家が、世界じゅうたくさんの研究所を見てきたが、ひとつの人物の資料でこれほど膨大かつ精緻に収集されている場所を知らないと言ったことがある。だから、松下幸之助を研究するとき、この資料室に入らずして、いかなる評論もいかなる論文も、十分な研究であると主張することは不可能であるかもしれない。

書庫にはさまざまな資料とともに録音テープが三千本以上収められている。すべて松下幸之助が生前いろいろなところで話したものである。テープの延べ時間数は、一本平均1時間として三千時間となる。実際には一時間を越える話が多いから、もっと多いはずである。しかし、仮に最少三千時間として、昼夜兼行一睡もせず話し続けて百二十五日分、毎日一時間話したとすれば八年分以上になる。しかもここにあるテープは、昭和二十七年、松下幸之助五十七歳以降の、その折々に録音できた場合に限定されている。松下幸之助は、生涯公の場で、いったいどれほどの量の話をしたのであろうか。

=>ものすごいエネルギーだ。。

松下は一つの事象を頭の中でのみ理解することに、決して満足しなかった。理屈で理解しえたとしても、腹の底で理解できるのでなければ納得せず、安易に自分に妥協することはなかった。その作業は実に誠実で透明で、そして執拗であった。みずから考えて考えて考え抜く。それが松下の思考の作法であった。

松下幸之助の「考える作業」の座標軸には横軸と縦軸があった。比較的長い松下との接触のあいだに、そうした思考の座標軸について語るのを一度も耳にしたことがないから、おそらく本人は意識していなかったのであろう。

横軸とは「多くの人たちの知恵を集める」という思考軸であり、縦軸とは、「天地自然のなかから真理を見いだそうとする」思考軸である。その二つの思考軸を駆使して、松下はみずからの哲学を構築していったのである。

### 松下幸之助・横の思考軸

「多くの人たちの知恵」。松下はこれを「衆知」と表現し、衆知を集めることの重要性を強調し続けた。「衆知」の肯定である。「人間一人ひとりの知恵というものは人によって異なるとしても、たとえどんな偉大な人であってもおのずと限りがあります。その限りある知恵でものをみたり考えたりしたのでは、物事の実相を十分にみきわめるということもできませんし、往々にして過ちを犯す結果に終わってしまうでしょう」(『人間を考える』)。衆知は自分の周辺の人びとの知恵だけを指すのではない。また同時代の人びとの知恵だけを指すでもない。先哲諸聖を含め過去現在のあらゆる知恵を指す。松下はそうした衆知を集め続けながら、自分の内部に醸成される新たな知恵を待った。

この思考の横軸は、松下の経験則から生みだされたものと思われる。当初から松下は問題に直面したとき、まず自分で考え抜いたうえで、さらにその問題を解明できそうな人たちの、しかもできるだけ多くの人たちの知恵を聞き集め、あるいはその反応や動きを観察して、そのなかから答えを出そうとしている。それは、いわば学問がなく、自信のなかった、しかし素直な人間の自然の成り行きであったのかもしれない。その繰り返しの試みは、とりわけ経営という実践を通して、いよいよその妥当性が明確に証明されていくことになる。そうした経験則から、松下は横軸を自分自身の確固たる思考軸に仕上げていったのである。

5. 人の上に立つ者には愛嬌がなければならない。人が近づきやすい表情でなければ人が集まらない。人が集まらなければ、どうやって生きた知恵を集めようというのか。
12. 強固な信念がなければ価値ある生き方はできない。  
柔軟な融通さがなければ、心豊かな生き方はできない。
118. 知情意は人間の本質から出る人間性であるが、これは変化する。知を高め、情を厚くし、意を強くする。それが人間性を向上させるということにもなる。
127. 日に新たであるためには、いつも"なぜ"と問わなければならない。  
繁栄は、"なぜ"と問うところから生まれてくる。
182. まず汗を出せ。汗の中から知恵を出せ、それができない者は去れ。汗を流し、涙を流し、努力に努力を重ねるうちに、ほんとうの知恵というものが身についてくる。
271. 社員が、自分の給料の三倍の利益を稼がなければ、会社は成り立っていかない。
272. 人間いちばん苦勞すべきは三十代だ。なぜなら、三十代がいちばん伸びるからだ。
357. 他人の社会的責任を追及する人は多いが、自分の社会的責任を追及する人は少ない。
368. 仕事は食うため、ほんとうは趣味に生き、遊びたいという人は、仕事をやめて、趣味や遊びを本業にすべきだ。そのほうが成功するだろう。
379. 年ごとに体重を測るように、己の実力を測定してみなさい。
397. 砂糖は甘く、塩は辛い。しかし、それは議論し、考えてわかるものではない。なめてみなければわからない。体験が尊いということだ。
447. 止めを刺さない仕事ぶりは、初めから仕事をしていないのと同じである。
480. 互角の者二人が組んだら、必ず意見が対立する。互角ではなく、一人はちょっと頭のいい人、一人は行動力のある人、一人は協調性のある人というふうな、異なった三人が組めば、おおむね意見は対立なく進んでいく。
487. 去年の自分と今年の自分とを比べて、そこにどれだけ成長があるか。
502. 私は、むずかしいことをむずかしく考えなかった。むずかしく考えると勇気がくじけるから、"むずかしいかもしれないが、やり方によってはやれるだろう"という考え方をもっていた。
503. 仕事に打ち込んで、疲れをおぼえるというのではなく、むしろ仕事によって疲れが休まる、というような境地在味わえれば、そこに大きな成果があがるのではないだろうか。
541. 善人がいて悪人がいるから芝居になる。善人ばかりではおもしろくない。
547. 自分でわからないことは、人に尋ねたらいい。素直な心で聞き、静かに考えれば、行く道はおのずと見えてくる。

548. "なぜ"と問いなさい。なぜなぜと問い続け、考え続けるところから、進歩向上も生まれる。
645. 共同の生きがいをもたない家庭は、非常に寂しく、不幸だと思う。
664. 一日一日が勉強。一日一日知らないことを覚える。一日一日これ発見である。
673. なるほど、なるほどとそのときは思うのだろうが、ほんとうにわかってないから、それでおしまいになってしまう。
714. 人を使うことは決して楽なことではない。ほんとうに人を使うとなると、それは苦を使うごときものである。それを耐え忍んで、喜びを感じられるようになってこそ、"人を使う喜び"がわいてくる。
805. 困難に出遭ったときには、自己観照をすればよい。自分の外へ出て、自分を見つめる。そして、自分で自分を励ます、自分で自分を叱る。それがいちばん間違いない。
863. 生死について、思い悩んではならない。悩んではならないことを悩んでいるということは、夜空の星がきれいだから取りたいと悩んでいるのと同じことである。それほど愚かなことはない。
868. 何もしない平凡ではいけない。なすべきをなし、なすべからざるをなさないという平凡、それが大事。
923. 責任者は現場を見よ。
932. 知恵には、天知、叡知、衆知、個人知がある。個人知とは、個々の人の個々の知恵であり、衆知とは、個人知が集まった知恵であり、叡知とは、衆知を素直な心で融合した知恵であり、天知とは、恒久不変の真理をいう。
583. 長たる者は、いざというときには部下のために死ぬというほどの覚悟をもっている。
712. ある一つの出来事を見聞して、それを自己の判断で記事にする新聞記者の仕事は、書き方によれば相当大きな影響を国家社会に及ぼす。その新聞記者に国家試験がないというのはおかしい。
901. 死後の世界は、現世に生きる人間がこれを認めるのであって、あるかないかは、別の問題である。あると認めていくほうがより深い人間生活ができる、現世にプラスするとして、死後のことを考えているのである。そこに人間の深さがある。