

経営哲学論序説

～構造・効用・継承～

肥田 日出生

1. 経営哲学，経営理念，創始者

このところ、経営哲学への関心が高まってきている。経営哲学に関する話題がジャーナリズムにおいて増大傾向にある。経営現場において企業のもつ哲学が、重要な役割を演じるケースが多く認知されるようになったからだろう。学会（経営哲学学会）は四半世紀前にすでに設立されているが、従来関心の高まりは今ひとつだった。それがこの2～3年ほど前から活気を持ってきている。2008年には京都大学にて「京セラ経営哲学寄附講座」が開設されている。

けれども、筆者は学会の成果知識に中核の欠如を感じている。経営哲学が経営に重要な役割を果たすことは認知されているが、その内容が具体的に示されていない。役割の中核は、社員の心理に対する効果である。だが、そのあたりを具体的に論じないで、ただ、様々な企業の経営理念を事例的に集めて示しているだけで、いわゆる経営史的な方法での事実記述で終わっている。企業経営者にインタビューしたり、学会大会で経営者に語らせたりすることは繰り返しているが、聞いて感心し

たりするだけで終わっている。

ある大手広告代理店に、社員だけに口伝する不文律があることを筆者は耳にしている。「クライアント（顧客：具体的には広告主のこと）」には本質を語るな、本質の周りをぐるぐる回れ、訪問するごとに少しずつ本質に近づけ、だが本質は最後まで語るな」がそれである。

この言葉は多様で深い意味を持っている。広告代理店社員は広告主の宣伝部社員に頼られる状態に居続けなければならない。そのためには広告の本質的なことを語らない方がいい、というのだ。本質というものは、言葉にすれば短いものだ。それを語り、理解されたらもう自分たちが必要とされる度合いは消滅する。そうすれば、有り難みがなくなり、代理店の存在価値が低下して、コミッションの額にも影響してくる。周辺的なことは語るべき材料が豊富である。それを訪問するごとに様々語り、代理店の存在価値を維持せよ～そういう知恵を秘めている。福沢諭吉に「知恵は小出しにすべし」という教訓があるが、ノウハウビジネスというのはそういうものかもしれない。

だが学会はノウハウビジネス体ではない。経営哲学学会というのは、企業、ひいては社会の実践

的必要に役立つことを主眼にした研究体である。出来る限り本質を明かして、社会に披露しなければならない。

経営哲学論の本質を明かす鍵は、社員の心理、社員の欲求体系にある。経営哲学はそれとの関連をみてはじめてその存在価値や効力がわかる。ところがそれに踏み込むことなく様々な事例を飽くことなく披露し続けるのだから、学会や書物が空虚なままでいる。まるで広告代理店の営業マン（AE と呼ばれる）の話を聞いているようだ。

本稿は、そういう日常用語で言うところの“かったるい”状態を打破しようと試みるものである。すなわち、経営哲学の会社への役割の実体は何か？それが社員の意識に与える影響とは具体的に何か？それらを考究しようとするにつけ、まず、言葉の明確化を試みておこう。

1-1 経営理念

経営哲学は通常経営理念とも換言される。だが、両者の意味するところには若干の相違があると筆者は考える。理念の念とは、「思い」の一種である。思いとは人の意識を総称する意味を持つ。だが、それには「昼食はそばにしよう」といった軽いものから、「自社の存在意義はこれこれである」といった比較的重いものまで種々ある。念とは、後者の方であって、それは意識の深いところからでてくる思いを指す。「念ずる」とか「怨念」というがごとくである。

「理」とは筋道である。念それ自体は意識であって流動的で混沌としたところを持つ。理念は、そうした念に筋道を与えた思いである。筋道を与えると、念は概念になり、言葉になる。理念とは、概念化され言葉にされた念であるといえる。理念として表明された念はすべて筋道を持っているのである。

1-2 経営哲学

哲学は英語の philosophy の邦訳語で、周知のごとくその原義はギリシャにおける「philosophia：愛智（知恵を愛すること）」である。それは古代ギリシャでは学問一般を意味していた。その後近代になって諸科学が文化独立すると、それらの基礎になる世界・人生の根本原理を追求する学問という意味になった。以後それは俗語化・日常語化し、「経験などから築き上げた諸知識の全体を貫く基本的な考え方」という意味になっている。経営哲学という場合の哲学も、この日常語的な意味で用いられている。筆者もその意味で経営哲学の語を用いる。

「基本的な『考え方』」という場合の、「考え方」は「理念」を超えた“何か”をも含めたニュアンスを持っている。それは「思い」に近い広い意味である。それゆえ経営哲学というのは、経営理念より経営思想という語に重なるところが多い用語であろう。経営理念は経営思想を創始した人の思想を言葉でもって論理的に示したものとなる。本稿では、言葉で示されたところ以上のもをも扱うので、経営哲学なる用語を主に用いることにする。そのうえで、敢えて上記の意味での経営理念なる語を用いた方が適切な場合には、この語を用いることにしよう。

1-3 創始者

経営哲学は多くの場合、創業者の思考を源としている。パナソニック社の松下幸之助やトヨタ社の豊田佐吉はその代表例である。だが、2代目以降にいわゆる中興の祖といわれるような人がでて、その人の思想がむしろその企業の経営哲学になっているケースもある。電通や花王などがそれにあたる。そこで、筆者は創業者も含めて、その

中核思想を創始した人を「創始者」と呼ぶことにする。

すると、経営哲学は創始者の心の内にはぐくまれた思想ということになる。それが社員に自主的に受容され、それによって創始者は喜ばれ、愛され、尊敬されると、当該企業の哲学として残っていくのである。

2. 経営哲学の生成過程

2-1 一般のプロセス

経営哲学は如何にして形成されるか？そのプロセスを一般的に～当面話は若干抽象的になるが後に具体例でもって内容を埋める～考察しておこう。

経営哲学が出来る前にまず、創始者の意識に人間や社会や経営に関する諸知識が出現し蓄積される。それはイメージとして断片的に存在するし、それが言葉など表現手段をえて表象としても存在する¹。だがそれがそのままで経営哲学になるのではない。こうしたイメージや表象の断片が契機となって、あるとき創始者の心に経営に関する全体感のようなものが生成するのである。

その全体感は一つの雰囲気のようなものである。雰囲気とは人の感性に生成する情動の一種である²。この情動は蓄積されてきたイメージ断片や表象だけでなく、新しい表象も含めた、経営に必要なすべてのイメージ（表象）を妊んでいる。これを取り出しブレイクダウンし言葉にしたものが経営哲学となる。

このイメージ断片（表象）を契機にして生成する雰囲気としての全体感について、哲学者ベルグソンは興味深い認識論的説明を加えている。ベルグソンの認識論は感性ベースであり、精神の最高の能力を感性に結びつけている。その感性の感受的動揺が情動であり、それは感性の顕現だと彼は

考える。情動は精神活動の推進力の源である。知性はその推進力によって活動する。またある種の情動はそれ自体として雰囲気としての全体感となり、すべての知性活動の成果（表象）をそこに妊むことになる³。ベルグソンはそう考えるのである。

2-2 二種類の情動

まだ話は抽象的である。いま少しその内容を要約的に示すと次のごとくである。まず彼は、情動には二種類あると言う。

第1は、われわれの日常感覚でいえば“感情”という語が対応するような柔らかな情動と解しているものである。ベルグソンは、この情動がどんなものかを伝えようとして、様々な表現を試みる。曰く～それはイメージ（表象）の表面をさざ波のように動く表面の動揺である。曰く、この動揺はイメージ（表象）の結果として生じる～等々である。

具体的には、従来聞いている音楽の一旋律を聴いたとき心に喚起される情動を想像したらいいだろう。旋律はイメージを音に結晶させた表象の一種である。ひとがその旋律を意識に抱くと、それに感情が付与してくる。これが音楽による感動である。彼は比喩的に、この情動は「感性に落下してくる表象によって起こった感性の動揺」であるという。そしてこの動揺は意識の部分だけの動揺で、全体を揺り動かして移動させるものではない。またそれは「知性の刺激剤になったり、知性を促してことを企てさせたり、忍耐を励ます」ような働きはするが、それ以上のものではない、という。

第2のタイプは、日常的にいう“感情”とは別のものである。われわれの日常感覚で言えば“情念”の語が対応するような熱く思いのこもった情動である。彼はこれは「思想を産み出すような」情動であるという。この情動はそれ自体の中

に無限の観念(アイデア)、無限の表象を妊んでいるのだ、と⁴。

音楽でいえば、モーツァルトの諸作品における全く新しい創造的な旋律は、あるとき彼のこの情念の中に先行的に妊まれていた、ことになる。するとモーツァルトの作曲作業は、それを引き出し楽譜に書き留めるだけのことだったともなる。ベルグソンは芸術、科学、思想および文化一般の作品が創作される際には知性が活躍するが、それをも巻き込んで内に妊み、推進力を基底的に与えるのはこのタイプの情動だと考える。

これら第1のタイプの情動と第2のタイプのそれとを比較して、彼はこういつている。前者(第1情動といおう)は既成の観念、表象が先にあってその表面に動くものである。この情動が関与して作られる作品は、真に創造的なものではない。つまり、誰かが創作した表象を組み替えただけのものである、と。また曰く～この情動は知性以下のものである。“表象の漠たる反映”とされるとき考えられているのはこの情動である。この動揺(情動)は短期で四散する～等々と。それに対して、後者(第2情動といおう)はむしろ諸観念、表象の原因になって、それらに先行し知的諸状態を妊むものである。そして、創造的な作品はこちらの情念から発源する、と彼はいう⁵。

2-3 生命の飛躍(エラン・ヴィタル: élan vital)と情動の飛躍

いままじ抽象的な論述を続ける。ベルグソンは、通常人の心に生じる情動は第一情動だと考える。そして第2情動が心に生成するには、生命の飛躍(エラン・ヴィタル: élan vital)が起きることが必要だという⁶。彼はこれを、偉大なる道徳家に人類愛の理念が生成する状況にみている。具体的には、ギリシャの賢者たち、イスラエルの預言

者たち、仏教の阿羅漢たちがそれにあたる、という。

つまり、彼らの道徳心では人類愛が主役になっているが、これは自然状態の人間には通常起きえないことである。人間は本能的には、利己心をベースにしてその必要から社会を形成するのだが、それを家族など小集団から始める。そして、集団の成員に対する愛の感情を抱いていくが、他にもそうした社会集団は世の中に存在するからして、それは他の集団に対する闘争心を内包することになる。いわば、その愛には、自己愛の延長という性格が本質的に付随している。人間が自然本能によって抱きうる愛はそれまでである。すなわち、人の精神に自然かつ本能的に生じる愛の情動は、家族愛、同族愛、民族愛などの、愛の及ぶ範囲が限定的なものだと、彼はいう。

そして人類愛～人間愛といってもいい～はそれとは質を異にする、と彼は考える。それは知性が自然本能を超えたところで働き、熱く強い情動(情念)に妊まれる形で生じる、と。そして偉大なる道徳家の中でそれが生じ、社会に波及すると、あらたな社会思想の出現という歴史事象が起きるのだ、と。

また偉大なる道徳家の生命体に「生命の飛躍」が生じるとき、その情動は「熱狂を放射する熱情」になっていると彼は考える。この熱情の放射が他者に浸透することによって、新道徳思想の普及は起きる、とみるのである。このことからすると、第2情動は、情念という語を用いて「熱狂を放射する情念」とも表現できるかもしれない。

2-4 松下経営哲学の事例

2-4-1 松下電器五大精神

以上は禪問答的ともいえるところを含めた抽象的な論議であった。これを具体的内容でもって埋

めることを始めよう。ベルグソンがこの禪問答的な所論でもって直接説明しようとするのは、人類社会の歴史に新しい道德境地を開いた天才の心理である。だが、本稿ではそれをもう少し一般的にして考えようと思う。企業は人類社会と比べれば小さいけれども、これもまた一つの小社会であり、一定の価値観と秩序を持った小宇宙である。彼の論議は、基本的にはこの小世界にも妥当するところが多いと思われる。

会社においても社員の心に通常生じている情動は第1のタイプである。だがこの第1情動は、「熱狂を放射する情念」に進展し第2情動に飛躍する可能性をもつ、と考えられる。例えば、旧松下電器の経営哲学は次のような過程でもって生成した、と把握できる。すなわち松下幸之助の内には従来、経営諸知識の表面をさざ波のように波打ち、それなりに彼を感動させる情動はあった。この第1情動が、あるとき第2情動に飛躍して彼の経営哲学がなつたと考えられるのである。

この熱い情動が妊んだ経営哲学は、松下電器「五大精神（遵奉すべき指導精神）」でもって代表される。それは以下のようなものである。

1. 産業報国の精神

既に本所綱領において示す処にして、我等産業人たる以上、本精神を第一義とせざるべからず。

2. 公明正大の精神

人間処世の大本にして如何に学識才能を有し、如何なる高位に居るも、此精神なきものは以て範とするに足らず。

3. 和親一致の精神

本所信条に掲ぐる処、個々に如何に優秀なる人材を擁するも、此精神欠くるにあらば所謂烏合の衆にして

何らの力なし。

4. 力闘向上の精神

徹底的力闘こそ我等使命達成の唯一の要諦にして、真の平和も向上も、此精神なくしてはかち得られざるべし。

5. 礼節を尽すの精神

人にして礼節を尽すの心なくんば、社会の秩序は保たれざるべし、正しき礼儀の存する処社会を情操的に美化せしめ、以て潤いある人生を現出しようものなり。

2-4-2 松下哲学の生成過程

～松下幸之助における生命の飛躍は、彼が人の薦めでとある宗教教団本部⁷に連れて行かれた日の夜に起きた。その過程を状況推移を把握しやすくするために、事態を箇条書きに並べて示すと～

- ・創業15年になった昭和7年のある日、ある宗教団体への入信を熱心に勧める取引先経営者の案内で、教団本部を見学した。
- ・そこで信徒たちが、喜びをもって奉仕の仕事をしているのに驚く。
- ・それは彼らが社会に精神の安定を与えるという使命感に満ちているから、と悟る。
- ・松下電器にもそれが欲しいと熱望し、帰宅後眠れなくなる。
- ・天理教本部でみた諸事象のイメージが次々に浮かぶ。

松下の自伝に記されたところを引用すればそれは次のごとくである（括弧内は筆者註）⁸。

「教団の盛大ぶり、……(中略)……あの（建物建設のために寄付された）山なす献木、教祖殿建設の信者の喜びに充ちた奉仕ぶり、塵一本も止めぬ本殿の清掃ぶ

り、あう人ごとの敬虔な態度、(教えを学ぶ) 教校の多数の生徒、半期修して卒業すれば神の遵奉者として他を導くであろう活躍ぶり、等々一糸乱れざるその経営…」

- ・そして夜が更けるなかで、エラン・ビタル（生命の飛躍）が起きた⁹。
- ・突然、産業人の真使命は世の貧乏を克服し物質面で楽土建設に奉仕すること、と悟る。
- ・使命達成の方法は、生産に次ぐ生産を続行し、物資を水道の水のごとく豊富で安価にすること、と悟る。
- ・松下の熱い情動には、これを実現する期間を250年とする考えも妊まれる。
- ・それを10等分した最初の25年に入ったのが現時点と考える。
- ・それを10年、10年、5年と三分し、各々を、「建設時代」「活動時代」「貢献時代」として進むというアイデア浮かぶ。
- ・この年を創業命知元年とし、昭和7年5月5日に全社員を招集して真使命を発表しようとする。
- ・創業以来これまでの15年は、松下電器が母の胎内にいた時期との考えも浮かぶ。
- ・さらにしばらくしてこの熱情に、前記松下電器「五大精神（遵奉すべき指導精神）」が妊まれた。
- ・それを翌昭和8年の命知記念日（これを真の創業記念日とした）に発表する。
- ・またさらに後、二つの精神～「順応同化の精神」「感謝報恩の精神」～の観念が妊まれる。
- ・昭和12年、これを加えて「七大精神」とする。

～以上がそのプロセスの概略である。骨子を再記すれば、松下はまず喜びをもって奉仕の労働をしている教団の人々を見て衝撃を受けたのである。そして自社において自分も社員もあのような喜びを持って働くことを熱望した。それに向かつての熱く激しい情念を込めて思考をしていたら、

あるときその情念が新思想のアイデアの総体を妊むものとして一気に心に浮上した。次いで彼の仕事はそれを具体的に表明していくことに転じた。さらにその熱情から五大精神、七大精神などが生まれた。ベルグソンの認識構造論からすると、こうして松下経営哲学ができたことになる。

3. 経営哲学が与えるもの

3-1 構築した欲求心理図式

3-1-1 安楽・心温・知躍欲求

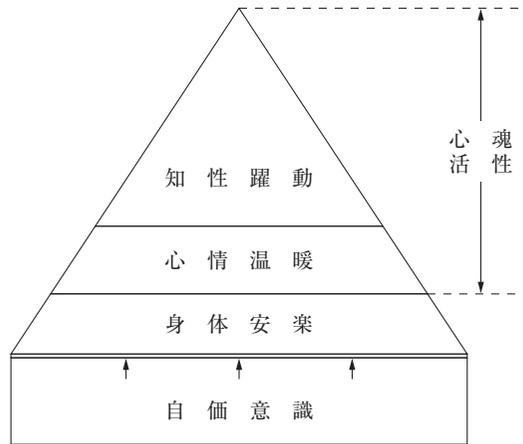
経営哲学への社員の反応は、従来“全体的”にしか考察されなかった。しかしそれは要素的反応の総和であり、各々はその内に含まれる特殊な反応によって適切に説明される。具体的にはその反応は欲求に対するものである。社員には求め渴望するものがある。彼らはそれに応じてくれるものがあるからある考えを容認するのである。容認されてそれが経営哲学となる。筆者はいま、経営哲学の効用把握を主要観点として構築した欲求構造モデルを提示しようと思う。

それは図3-1に示されている。まず三角形の部分から説明する。

「身体安楽」～この欲求を「安楽欲求」と略称する～は、身体を維持するのに苦勞が少ないことをいっている。人は肉体を持つ以上、その維持のために常時食物をとり、衣服を着、住居に住まねばならない。それを出来るだけ楽になすために、分業し協働できる社会を人間は本能的に形成する。出来上がった社会を維持するために、秩序を作りそれを維持する。

こうした動きは、人間だけに見られるものではない。蟻もミツバチも社会を形成し、協働しあって身体維持を楽に出来るための活動をする。人間の、この動物に共通した活動部分は自然に根ざし

〈図 3-1〉 欲求構造モデル



(Hida, H., 2008)

た「生きるための」本能的活動である。そして、本性はなくなる。

だが、人間心理にはその上に動物には顕著にみられない欲求が加わっている。それはまず自己の感性に関するものである。すなわち人には基本的に心情（感情）を温暖な状態、に保ちたいという欲求がある。それが図における「心情温暖」～この欲求を「心温欲求」と略称しよう～である。

さらに、もう一つ知性に関するものもある。自己の知性を自由に躍動させたいという欲求がそれである。それが図の「知性躍動」～この欲求を「知躍欲求」と略称しよう～である。

図における層の上下の位置は、一定の相互影響関係をも示唆している。身体維持の安楽度が低いと～たとえば体調が悪いと～心温（感性といってもいい）が暖かさ、豊かさを保ちにくくなる。逆に、安楽度が高いと、心情温度（感性）が暖かく豊かになりやすい。

心情の暖かさ、熱さは知性の活動に影響するところが少なくない。その例は、前記ベルグソンの第2情動の説明からも援用できる。第1情動は、イメージ・表象の表面で感性がさざめくものだと

されていた。知性の活動の一つとして形成されるイメージ・表象をめぐる感性のさざめきも、心情が暖いと活発になり、豊かになると考えられる。この豊かさは例えば、記憶などの知性活動に関わるところが大きいようにみえる。

また第2情動は、熱さが一定レベルを超えて「熱狂を放射する情念」になったものであった。それは自らの中に、あらゆるイメージ、あらゆる表象を妊むものであった。イメージ、表象は知性活動の産物である。これらを自らの内に妊む情動は、それ自体として知性活動に大きな影響を与えるわけである。

3-1-2 マズロー欲求理論との対応

三角形の右側の「心魂活性」は次のことを意味している。知性と感性は精神活動をもたらす基本要素である。そこでは、心情の温暖、熱さは知性活動の活発さをもたらすものでもある。そこで、心情温暖、知的躍動の両者を含めて「心魂活性」（心活）とまとめて表現したのである。こうすると、人間欲求を、安楽と心活なる二大構成要素をもって把握することも可能になる。

この把握は、他の心理理解と符合するところが多い。例えば、周知のマズローの心理把握は欲求段階説と～他者に～称せられている。それは、生理的欲求、安全欲求、愛情欲求、尊敬欲求、自己実現欲求、の五段階でもって特徴的に把握できる。このうちの前二者は、(身体維持の)安楽欲求に対応している。なぜなら生理欲求の代表は食欲を満たしたいという欲求である。また安全欲求の代表は、将来も安定的に食べられるようになりたいという欲求である。そこでこの二つは、身体の維持を安楽に行いたいという欲求の構成要素と把握することが可能になるのである。

後の三者は、知躍欲求に対応している。なぜなら愛情が得られると人の心温は高まり、それが知性も活性化させる。尊敬が得られる場合も同じである。そして、自己実現がなった場合には、人の知性は解放されて天をかけるごとくに自由に活動する。故に、これら三者は、心躍欲求の構成要素ととらえることもできるのである。

3-1-3 聖書の心理思想との対応

またこれは、聖書の間人欲求構造観とも対応するところが多い。イエスの言葉として、「人はパンのみによって生きるのではなく、創造主の口から出る一つ一つの言葉によって生きる」という聖句がある(『マタイによる福音書』4章4節)。ここでパンとは、身体を維持する手段である。

他方、「創造主の口から出る言葉」は「霊にいのちというエネルギーを吸収させる糧」というのが聖書の思想である。霊は人の精神に当たり、それがエネルギーを吸収するというのは、精神を躍動させることにつながる。このように聖書が示唆する人間欲求も、身体(安楽な)維持と精神(心)の躍動が人間の二大欲求という思想と重なっているのである。

以上のように、人間欲求は肉体の安楽と精神の活性という二大要素でなっているという認識は、他の広く容認された心理把握からも支持されるものなのである。

3-1-4 自価意識

次いで三角形の下の長方形枠に書かれている「自価意識」の意味を説明する。自価意識とは、「自分という存在に存在価値がある」という意識である。この意識の濃淡は、上方にあるすべての欲求のあり方に影響を与える。自価意識がゼロになると、人は生きる意欲がなくなる。そこまできなくても自価意識が薄いと、安楽、心活(心温と知躍)という二大欲求が弱くなる。故に、それが充足されることによる喜びも微弱になり、生活する中での喜びが全般的に希薄化する。

この自価意識に関する論述を意味理解が困難と感じる読者は多いと思うが、やむを得ない。なぜなら我々生きている人間は、何らかの根拠を付けて自分の存在価値を肯定的に見ている。それ故、この自価意識への欲求を自覚しないことが通常なのである。けれども、人間の持つ自価意識は自然な状態の中では本質的に希薄な状態にある¹⁰。なぜなら、「人間～自分もまた～死んでおしまい」という現実感を人は物心ついてまもなく抱くようになる。これは「死んで自己存在が消滅する」という意識である。そして価値意識は存在感に付加されるものなので、存在あってのものである。だから存在が死んで消滅すれば価値も消滅することになる。人間の知性はそれを自覚できる。その自覚が人を基本的に自価意識飢餓状態においている。

自価意識を減退さす意識に中和剤となって働く思いもある。「人間死んでおしまいでない」、「人間の本体は霊であり、霊は永続する」というような思想がそれである。だが、死後の事柄は人間の

五感では認知しがたい。それゆえ、通常自然な状況では「死んでおしまい」の意識は優勢になり、人の自働意識は基本的に希薄で、渴望状態に置かれているのである。

これを欲求の観点からすると、「人は慢性的に自働意識欠乏症にある」ということになる。それは、「人は慢性的に自働意識欲求を持ち続けている」と換言することもできるのである。そして、この欲求は安楽欲求、心活欲求のあり方に大きく影響を与えているので、やはり、もう一つの基幹心理要素として図に示しているわけである。

3-2 松下経営哲学が与えたもの

3-2-1 自働意識増強と心活欲求充足

以上の人間欲求モデルを用いて前記松下経営哲学の心理効果を考究してみよう。

昭和7年5月5日に上記経営哲学を松下幸之助が訴求した後に、驚くべきことが起きている。それは松下自身の記述を引用するとこうである（括弧内は、筆者註）¹¹。

「…私の話が済んで総代（社員総代）の答辞があり、各自三分間の所感発表に移ったが、その光景は自分が嘗て味わったこともなし、また目撃したこともない熱血ぶりを展開した。いまもおまざまざとその熱狂ぶりが眼底に残っている。

上席店員（社員…以下同じ）も立った。新人者も立った。老いた人も青年の意気に魅せられて、思わず壇上に飛び上がり、しばし無言のまま手を打ちふり、武者ぶるいに全身戦慄する者や、または可憐なる見習い店員が一語一語に力強く壇下を睥睨し、使命に殉せんことを誓ったり、実に私にとっても言いようのない感激を覚える場面が次から次へと展開されていった。しかしわれ先に壇上に上がろうとして押しかけ押しかけ列をなし、その止まるところを知らず、遂に進行係をし

て三分の許容時間を二分に減縮せしめる熱狂を呈した。そして、またしばらくして更に一分に減少せねば多くを満足せしめ得ない情勢になったのである。私はこの様子を見て、その反響のいだいなるにわれながら驚嘆したのであった。…」

これを筆者の欲求理論を援用して理解するとうなる。まず、「この世から貧乏をなくそう」という松下の愛の性質は人類愛レベルのものである。この松下の熱い情念は放射されて社員の心に浸み込んだ。この人間愛と使命感を社員は自主的に受容した。その結果「自分たちは人類から貧乏をなくする仕事をしている」という自覚が生じ、それは社員は自働意識を突発的に上昇させた。

松下から放射された熱情は社員の心情をも熱くし、社員にも第2情動がわき起こり、生命の飛躍が生じた。飛躍的に強化された自働意識は、社員の情動にさらに熱を与え知性をも活性化した。すなわち社員の心魂を活性化した。情動はさらに熱を帯び「熱狂を放射する情念」となって、知性活動の産物たる観念・イメージを膨大に妊娠した。社員は、それを表象化し（言葉にし）仲間に伝えたかった。だが、こうした時には特に思い～イメージを含む～の表象化（言語化）は容易ではない。そこで「無言のまま手を打ちふり、武者ぶるいに戦慄する」のみという現象が現れたのである。

3-2-3 会社が取るもの、与えるもの

松下の経営哲学は、〈図3-1〉に示した欲求に対して何を与えたか？まず会社が社員に与えるものを考えよう。第1にそれは給与であって、これは安楽欲求に応じるものである。社員はこれでもって衣食住を整え身体の安楽を得る。

だがこれには通常、社員の方から対価が支払われる。身体の安楽を確保するために、人間は本能

的に社会～会社もその一つ～を形成する。ところが社会が機能するためには、秩序が必要で、人はまた本能的にそれ用のルールを様々に作る。それに服従することは、成員の心情温暖と知性躍動を阻害する性格を本質的に持っている。心情と知性は自由な状態に置かれるほどに活性化するからである。つまり、会社において社員は、心温欲求と知躍欲求の充足を一定レベル犠牲にして秩序に従い、その代価として身体安楽の糧（給与）を得ているのである。

また人間はその社会を安定させようと秩序を増やしていく。人々の身体安楽への集団的欲求は強いので、彼らは社会をより安定的に維持しようと、時と共に秩序を増やしていく。この動向は本能的な動きなので止まらない。カトリックの一円支配がなった後の欧州中世社会にこの動向が典型的に見られた。企業においても、その動向は程度の差こそあれ同じである。だから、会社社会が安定的に推移するにつれて社員は心温と知躍を漸進的に阻害されていくことになる。そのままでは社員の心活は時と共に衰退し会社も沈滞していこう。

けれども、この動向に対抗して心活を高める強力な方法もある。その代表的一つが社員の自価意識を高めることである。松下幸之助の経営哲学発表はそれを絵のように実現したものである。前述のように松下による「この世から貧乏をなくそう」という人類レベルの人間愛とその使命感の訴求は、彼から放射される熱い情念と相まって社員の心情に浸み込んだ。彼らの「自分たちは人類から貧乏をなくする仕事をしている」という自覚は、自価意識を劇的に上昇させた。それが、社員たちの心温と知躍を飛躍的に高めたのである。

この経営哲学という「思い」の供与には代価は要求されない。松下は、これによって身体安楽の糧だけでなく、心魂の活性をも言葉によって無償

で与えたのである。また、成員は心温が暖まり知躍が高まると、ものごとに善意でもって対するようになる。すると互いの境界線上の作業にも臨機応変に対応していくようになる。それにつれて会社のルールが少なくて済むようになる。それすなわち、心魂活性の障害を減らすことにつながっている。その結果、松下電器という会社は、他の企業が与えることが出来ていない満足を与える集団社会となったのである¹²。

4. 経営哲学認識の迷路

創始者は世を去っても経営哲学を言葉でもって経営理念として遺していく。社員はこれを手がかりにして、本来創始者の心にあった哲学を認識しようとする。ここで求められるのが経営哲学の妥当な認識である。だがそれは容易でないところを含んでいる。のみならず、そこには危険な迷路も出現する。そこを詳しく知るには、ベルグソン認識論の基本に戻って、認識のそもそもの構造を確認するのが助けになる。

4-1 経営哲学認識構造探求のための認識モデル

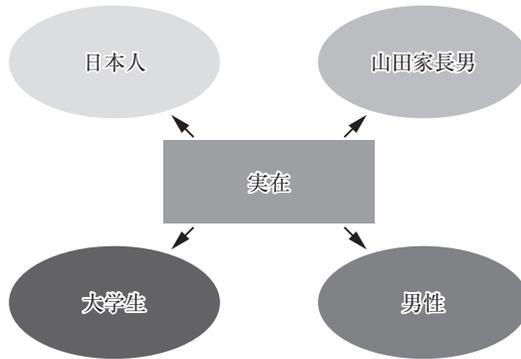
4-1-1 ベルグソン認識論の基本図解

ベルグソン認識論の主要エッセンスは、次の言葉に集約されている。

「もし最初に既成諸概念をしりぞけ、現実の直接的ヴィジョンを獲得し、しかる後この実在をその分節を考慮しながら細分してゆくならば、その時こそ自己の考えを表明するために形成すべき新しい諸概念は、対象の寸法に合わせて裁断されるのである」¹³

この、場合によっては禅問答的とも受け取られるような言葉で示されたベルグソンの認識論の

〈図 4-1-1 (1)〉 実在と諸側面



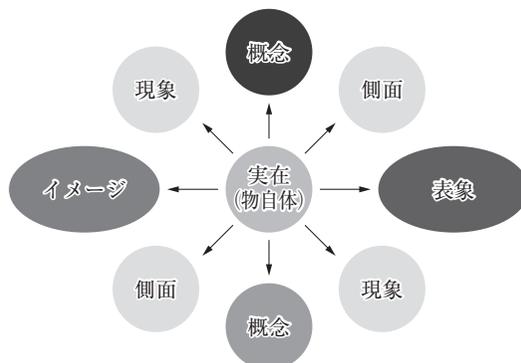
基本構造を、具体的に例示しようとした図が〈図 4-1-1 (1)〉である。いま、山田太郎と称されている「存在」がいるとすると、これが図の中央に描かれた「実在」にあたる。そしてこの実在にさまざまな「観点」から対すると、多くの側面が現れる。国籍の観点から見ると日本人であり、家族における位置の観点からすれば山田家の長男であり、職業の観点から見れば大学生であり、性別の観点からすると男性となる。これらの「側面」は「属性」ともいわれる。

ここで一つの問題が出てくる。「ではそうした全ての属性を見せるこの存在（実在）そのものは何か？」がそれである。これはなかなか難問であって、少なくとも言葉で答えることは不可能である。カントはこの実在を「物自体」と称した。

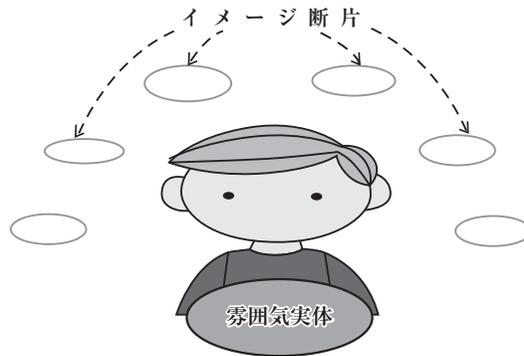
そして、これはそれを創った神（創造主）のみが知る事の出来るものであって、人間には認識できないものと考えた。英国の哲学者ジョン・ロックも以前よりとっていたこの考えは不可知論と呼ばれてきている。ベルグソンはこの「物自体」にあたるものを実在～現実存在を略した語と考えていい～と称している。そして前述のように、彼は人間がそれを認識することは可能だという立場をとっている。

筆者もこの立場に立って本稿の考察をしている。そこで上記ベルグソンの言葉を以上の例示を踏まえつつ解読すると次のようになる。まず「現実の直接的ヴィジオンを獲得し、しかる後この実在をその分節を考慮しながら細分してゆくならば」というフレーズの中の「現実」は「実在」を

〈図 4-1-1 (2)〉



〈図 4-1-2〉



意味している。この実在が認識可能だと考えるので彼は「その直接的ヴィジョンを獲得し」といえるし、「しかる後、この実在をその分節を考慮しながら細分して」いく、という作業を示唆することも出来るのである。そして「その時こそ自己の考えを表明するために形成すべき新しい諸概念は、対象の寸法に合わせて裁断される」というのは、その方法によってのみ実在に適合する概念が形成できる、ということの意味している。

以上を踏まえ、〈図 4-1-1 (1)〉で示したことを、より一般的に図示すると 〈図 4-1-1 (2)〉のようになる。

図における矢印の先には、実在に様々な観点から対すると浮上してくるものの様々な呼び名が記してある。「現象」「側面」「イメージ」「概念」「表象」などである。カントはそれを物自体に対して現象といったが、それを比喩的に実在の側面ということもできる。またわれわれは実在に対座して様々なイメージを意識に形成する。それを言葉で表現するための用具が概念である。また、イメージが概念や造形物や音楽などの表現手段で現されたものを表象という。このようにイメージと表象とは対応しているので、それらは対になる形で一つずつ描いてある。

4-1-2 認識者の立場からの図解

筆者はこの認識把握を援用して、認識者の意識状態を認識者に主眼をおいて描いてみた。それが 〈図 4-1-2〉である。ここでは実在に対座して心に描かれるものをイメージなる語でもって代表させている¹⁴。そしてそれを、人物の頭の周囲に書かれた楕円でもって表している。前述のようにこれは実在を様々な観点から見て認識できるものであるが、各々は断片的なものなので、イメージ断片と記している。

下方の胸のあたりに描かれた楕円は「雰囲気実体」を示していてそれは次のことを現している。ベルグソンは「実在は認識可能であるが、それは“いわば気分のようなもの”として認識される」という思想を持っている¹⁵。そしてこのあまりに禅問答的な“気分のようなもの”は、雰囲気～心中に感じ取られるところの～と表象した方がより適切だと筆者は考える。雰囲気というのは「気分」と同様に文字通り「気」であって、～気功施術を体験したものは経験的に認識するように～決して空虚なものでなく経験感知できる一つの實體である。そこで筆者はこれを雰囲気実体と名付けたのである。

さて、この雰囲気実体は 〈図 4-1-1 (2)〉における実在を認識した時、認識者の意識の中に生成

した認識体を意味している。そして実在は、属性として認識されるべきすべてを妊む実体であるから、〈図4-1-2〉における雰囲気実体はすべての属性を妊んだ実在を認識した実体ということになる。

〈図4-1-1 (1)〉では、その実在の例として山田太郎という名で称せられる存在を挙げているが、これは人物や物的な実体に限ったものでなく、経営哲学など思想体にも妥当する。故に、松下経営哲学もまた一つの実在となる。そして、実在はすべての属性・表象を妊んでいるから、ここには松下の心に妊まれたすべての表象が妊まれている。

そこで我々は、〈図4-1-2〉でもって松下の心に経営哲学が生成した過程を捉え直すことが出来る。筆者は、経営哲学が出来る前にまず、創始者の意識に人間や社会や経営に関する諸知識が出現し蓄積される、と前述した。これが図のイメージ断片群に当たる。次に、こうしたイメージや表象の断片が契機となって、あるとき創始者の心に経営に関する全体感のようなものが生成する、と述べた。これが図の雰囲気実体が生成したことに相当する。これが、松下幸之助の心にすべての表象を妊む経営哲学が出現したことに対応している¹⁶。

そしてこの時松下の生命体にはベルグソンの言う「エラン・ビタル (生命の飛躍)」が生じていた、とも把握した。またそれが生じるには松下の情動が「熱狂を放射する情念」になっていることが必要、とも述べた。イメージ断片が契機となって雰囲気実体が生成するには、このような熱い飛躍が伴うことが必要、ということになる。

すると他者が松下経営哲学を適切に認識するとは何を意味することになるか？松下幸之助に起きた心理過程を近似的に意味理解することがそれだろう。すなわち、松下幸之助における「イメージ

断片→熱狂を放射する情念→生命の飛躍→雰囲気実体の生成」という過程の主要なところが近似的に追体験されねばならないと予想される。では、このような過程を追体験して他者が経営哲学を妥当に認識することはそもそも可能だろうか。それを、今ひとつ一般人に身近な経験事例でもって確かめてみよう。

4-2 俳句認識構造との照応

体験素材は、我々日本人のもつ芸術であるところの俳句である。たとえば次の作品をみよう（作者・神野紗稀氏による掲載許可を感謝する）。

「寒鯉や、少し離れて、父と母」

俳句は5・7・5の音節からなる短い言葉によってできているが、少ない言葉でも、読むものに一定の信号を発信している。

4-2-1 俳句作品におけるイメージ断片

〈図4-1-2〉に照応させるとこの作品の読者はその言葉を受信して、まず心の内に一定のイメージ断片群を形成することになる¹⁷。これらを言葉で対応させて表記するとそれは、「寒鯉」と「父と母」と「少し離れたところにいる」の三つとなる。この三つは一群のセットになって、読者の心に直接一定の意識を形成する。それは〈図4-1-2〉において、帽子のように読者の頭を覆うものとして描かれた複数のイメージ断片に相当する。

イメージというのは原初知覚を知的に加工することによって形成される。そうした知的作業は我々の感覚では頭脳（脳神経系）でもってなされるので、頭脳を覆うものとして描いているのである。そしてこれは帽子のように見ることも出来るので、筆者はこのイメージの断片群をイメージ

セットともイメージキャップとも呼ぶことにする。キャップは帽子という意味である。

4-2-2 俳句における雰囲気実体

ベルグソンの認識論によれば、この三つのイメージ断片各々の表面には、一定の情動(情感)がさざめくことになる。事実人は、「寒鯉」(おそらく冬の池の中をゆっくりと泳ぐ)というイメージ、「父と母」(おそらく自分から少し離れたところにたたずむ)というイメージなどに一定の情感を抱くだろう。これをベルグソンのように言うと、その表面に一定の情感が付与される、ということになるのである。

だがこの情動は第1情動である。読者の内に出来る上がる意識が、もし上記の三つのイメージ断片だけだったら、この俳句は心を揺るがすような情動(感動)を与えないだろう。だが、読者の心の内には、時として第2情動が出現する。この情動は、「熱狂を放射する情念」とまではいかなくとも、「熱い情動」である。情動は一定の熱気を持つと、第2情動に飛躍する。それは一つの全体的雰囲気となる。〈図4-1-2〉の雰囲気実体がそれに対応している。

するとそれは、上記3つのイメージ断片群のみならずその他もろもろの意識を渾然一体として孕むものに飛躍している。それらを言葉でもって表現すればたとえば～寒鯉のゆっくりと泳いでいる池、周囲の木々、冬の山河の風景、池の周囲にたたずむ両親、少し離れてみると知らないうちに年老いていた両親、これからいつまで共にこの世におられるだろうかという愛惜感、さらには自らの人生における来し方行く先への思い～等々であろう。

そしてこの雰囲気実体が心に生成したとき、人は日常語で言うところの「万感胸に迫る」感動を

得るのである。この感動¹⁸は意識の深奥で心に浸み入る。われわれはこれによって奥深いものに同化した時に感じられる快い充実感を得、深い満足感を得る。それゆえに我々は俳句というジャンルの活動を愛好し、芸術として容認していると考えられる¹⁹。俳句に関するこうした理解は、経営哲学以上に我々の多くが体験的に納得できるものであろう。

松下経営哲学の妥当な認識も、俳句鑑賞に共通した構造でなされると思われる。哲学理念の言葉が形成するイメージ断片群は、この俳句の語句が形成するイメージ断片に相当する。そして松下幸之助が残した言葉を契機にして心に生成しえた雰囲気実体は、この俳句の読者が自らの心に生成させえた雰囲気実体に相当すると考えられる。

4-3 俳句作者の認識過程

ただし読者の認識過程は、作者の心理プロセスを全く同じになぞるものではない。この俳句作品において、作者の意識状態は次のようになっていると考えられる。

4-3-1 原初知覚とイメージ断片

すなわち、作者においては、雰囲気実体生成の契機になる物的実体が、先に眼前にある。彼女の目の網膜には、まず眼前の物的実体が映って原初知覚となる。次いでそれがイメージ断片に加工される²⁰。その各々に、第1情動が付与して一定の情緒をもたらす。そして、この情動が「熱い情念」に飛躍して、第2情動に化すると、それは心底に生成した雰囲気実体となる。イメージは、精神力のうちの知性の作業で作られるが、雰囲気実体は感性の働きで情動として生成する。

そしてこの雰囲気実体には、膨大な情報が妊まれている²¹。それは寒鯉や池や木々や両親への愛

惜感だけではない、無数の意識を渾然一体として妊んでいる。そこには原初知覚もあり、イメージ断片になりかかっているものもあるだろう。作者においては、そういう総体が雰囲気実体である。

4-3-2 作者特有の心理プロセス

それ故に読者の鑑賞と比較すると、作者の心理過程には独特なところもある。たとえば雰囲気実体を得た後に、そこに妊まれているイメージ断片を選択的に抽出し、表象（言葉）化する、という過程は読者にはないものである。つまりプロセスとして矢印を用いて表記すると「雰囲気実体→イメージ断片抽出→表象化」という過程、これが作者独特なものである。

また、雰囲気実体に至までの過程にも若干複雑なところがあると思われる。まず、それは「原初知覚→イメージ断片→雰囲気実体」というものだけではないだろう。原初知覚を得た後、イメージ断片形成は中途半端なままで、ほとんど直接的に雰囲気実体にいたる過程もあるだろう。膨大な雰囲気実体が重量感をもって作者の心に存在することが、作品形成に強く求められるためにそうした心理過程も出現するのである。作者の心理過程には読者のそれより混沌としたところが多いと思われる。

読者は読者に特有な鑑賞プロセスによって、作者の内に生成された雰囲気実体に近似的な雰囲気実体を得る。読者の方での前述した主要心理プロセス部分を矢印で描くと、「言葉→イメージ断片→雰囲気実体」となるだろう。

4-4 経営哲学認識二つの途

4-4-1 理念から直接行動準則を導き出す

以上、我々は俳句という格好の経験素材を援用して、作品の妥当な認識方法を確認してきた。そ

れは作者の心の内にあった雰囲気実体に近似的な雰囲気が自らの内に生成するように追体験するという方式であった。経営哲学においても基本は同じだと考えられる。哲学理念の作者である創始者の内にあったものに近似的な雰囲気実体を、心に生成させることが鍵になると思えるのである。松下哲学を認識しようとするものは、まず幸之助に近似的な雰囲気実体を得ることに注力すべきだろう。それが妥当な認識の鍵だと思われる。これがなると、創始者の個性ある人格もまた、やはり雰囲気として認識者の意識に生成する。すると、認識者は理念として残された言葉を、この人格感覚の中に位置づけ、いわばそれと融合させて理解することになるのである。

ところが、言葉で示された経営理念というものは、そうした段階を経なくても解釈されうる性格を持っている。そして、人もまたそのような過程をたどりやすい性向を持っている。この方法をとると、人は経営理念の言葉を、没个性的な一般的行動準則²²。として受け取ることになる。すると人の思考は通常～それを明文化しないにしても～この準則をさらに分解して細分化するという方向に進む。このときこれら行動準則は社会秩序、社会道徳と同質なものとなっている。道徳は法律ほど明確ではないが、やはり本質的に命令の色彩を持って人々に迫るものである。これは良きにつけ悪しきにつけ、心理的圧迫として作用する。

だが現実には、こうした準則を作成して社員に与える側の方は、それによって社員の精神が活性化すると期待するのが通常である。だが、実際には社員の精神は沈滞する。すると、準則作成者は通常、さらにそれらの行動規則を細則化する方向に進む。そうすれば、社員の精神は望む状態に至ると考えるのである。こうして再活性化を実現しようとする。

けれども、理念におけるこのような言葉の分解が進めば進むほど、準則の理念は論理的にますます明瞭になり、戒律の色彩を強めていく。それらは個々ばらばらの戒律となって、社員に遵守を迫ることもある。また、いくつかがまとまった命令の体系になって、社員の精神に圧力を加えることもある。かくして、集団的責務感の圧力はもっと強力になっていくのである。

するとまず、幾人かの社員の精神は萎縮し始める。次いでその数が増えると、企業全体がまた自在の精神を失っていく。パナソニック社の中村現会長が社長に就任して大なたを振るう以前の松下電器は、そうになっていた。取引先企業の人々から耳にしたことから、多くの社員がこの病にかかってどうにもならなくなっていたように、筆者には観察された²³。

経営哲学が意図したものからみると、これは悲劇となろうが、この途は人間が非常に踏み込みやすい途でもあるのである。

4-4-2 創始者の雰囲気実体と自由

経営哲学作成者（創始者）の意識にあった雰囲気実体を近似的に追体験する段階を踏む方法をとる場合にも、認識者は理念の中にある行動準則を受信する。けれどもこの場合は前述のように、創始者の個性ある人格もまた、やはり雰囲気として認識者の意識に生成する。すると、認識者は理念として残された言葉を、この人格感覚の中でそれと融合させて理解することになる。

これによって、作成者が自由で融通無碍な精神状態の中でこの理念を作成したことも追体験できる。松下哲学に於いても幸之助は実際、哲学を案出するに際して「自由」な精神でもって思考していた。融通無碍で自在な精神状態の中で、あるときその精神が跳躍して忽然と新境地が開けた。そ

の精神は、既成の概念や思考から演繹されるというより、突然の精神の飛躍によって実現されたものだった。こうして心の中に生成したアイデアのなかから松下は、いくつかを選んで、自社の経営理念として言葉に定着させたのである。それが昭和9年5月5日における社主所信表明の草稿になり、松下五大精神にもなった。

また、松下の熱い心は、今後さらに多くのアイデアを妊む余地をもっていた。だから次いで新しい二大精神のアイデアが生じたのである。幸之助の精神は、そういう追加、修正も行いうる自由な境地にいた。そういういわば“オン・ザ・ウェイ”の状態に居続けた。創始者の人格を雰囲気として心に獲得すると、そういうことをも読む者は体感できるのである。

そうすれば社員は、経営理念の「言葉」に縛られなくなる。その時には言葉で表現された行動準則は、社員の心の中では一般性を持つと同時に、状況に応じてダイナミックに調整されうる多様性をも兼ね備えた原理になっている。またこのとき社員の意識では、行動準則は“命令”ではなく、“呼びかけ”になっている。呼びかけは圧力ではない。それは魅力あるときだけに、成員に主体的に受容される意思表示である。

実際には、経営哲学創始者の人格は、人の魂を揺り動かす魅力を持っていることが多い。その人格を雰囲気として心に抱くことも出来た認識者は、彼への追憶と憧憬の中に、いわば体温を感じるほどに、人格を感じる。すると認識者は通常、偉大な人格に接した感覚を得て、それを、自分が類似すべきモデルとして自然に心に抱く。そして、行動するに際して「この人ならばこの場合どういうだろうか」と自問する。そういうなかで行動準則も自在に処理していく。この状況の中でこそ、経営哲学は社員の精神活力を生んでいくのである。

〈4-4の補論〉キリスト教活動での例示

経営哲学に関して会社という人間集団の活動においておきるのに類似したことは、宗教活動でも起きる。筆者はその事象をキリスト教活動に多く観察してきた。そこでは教祖が残した言葉が人々の行動を規制したり、時として社員の意識や行動を強く縛るところまで行くことがおきるのである。

聖書にはイエスの言葉がたくさん記録されている。キリスト教活動で、雰囲気実体の生成の契機になるのは、優れてイエスの言葉である。イエスの姿を描写する造形物でもないし、音楽でもない。音楽などは実体感覚を生成さす助成要因になるが、イエスの雰囲気実体を心に醸成させるに究極の契機になるのは、イエスの口から出た言葉である。それには「右の頬を打たれたら、左を差し出せ」「互いに愛し合いなさい」「隣人を自分と同じように愛しなさい」「求めなさい、さすれば与えられます」などたくさんある。

それらの内の一つ以上の言葉を契機にしてじっくり待つと、イエスの心にあったものと近似的な雰囲気実体が人の心に醸成される可能性がでてくる。いま少し宗教的な表現をすると、イエスの言葉を抱き一定の「間（ま）」を持つと、そういうイエスの雰囲気実体感が醸成されてくる、ということになる。それはホリスティックな総体で膨大な内容を妊んだ意識体である。一旦それが生成したら、“手応え”をもってイエスを感知することができる。こうなると実在感のある信仰（信頼）感覚が心に生じる。

ただし、そうなるには実体感覚が得られるまで、聖句をじっくり吟味し味わうことが必要である。ところが人は、そこに行く前に、言葉が形成するイメージキャップから「原理原則」や「教訓」を抽出したり演繹したりしやすいのである。キリス

ト教活動ではたとえば前述した～「右の頬を打たれたら、左の頬を差し出せ」という言葉から「人間には自己犠牲の精神が必要」とか「愛と奉仕の精神が必要」とかいう教訓を演繹する。あるいは「隣人を自分と同じように愛しなさい」から「いつも笑顔で挨拶し隣人の気持ちを明るくせよ」「貧しい人に食べ物を与えよ」など様々な道徳訓を取りだす。またそれを更に細分化し、没人格的な細則を形成していく。

するとそれら各々は独立した責務の色彩を帯びるようになる。人はそれを教えの究極のものと思ひこみ、それに自分の行動を沿わせることが信仰だと考えてしまう。実は、我が国ではとりわけその傾向が強い。その結果、教会にいて礼拝に出ると、道徳キリスト教、教訓キリスト教、人生の知恵キリスト教などの説教ばかりということが多発している。こうなるとそこにくる人はどんどん萎縮していく。道徳律でもっていつも自分を裁くことになるからである。まそれをできないことが「罪」だと解し、時としてそれで人を裁いて、他者をも萎縮させる。

その感覚で「神様、私たちは罪人です…」などと祈っている姿も礼拝でよくみかけられる。そういう祈りをしていて、心理的にはどんどん創造主なる神から身を引いて遠ざかっていく。これは神（創造主）への信仰（信頼）ある状態とはとは逆の状況である。こうしたことが雰囲気実体が心に生成する前に、教えを知ったと思ひこむことによって生じるのである。

だが人間はこういう方向に非常に行きやすい。大きな理由の一つは、人間の住む「社会」そのものが、秩序を維持して自己保存しようという強い動因（モチベーション）を内包していることである。そこで、社会はもっと自分の体制を安定させようと道徳も含めた秩序、ルールを強化しようと

する力を常時、構成者に及ぼすことになる。

社会とは現実の人間の営みの総体であって、宗教活動はそういう志向性を持った社会の中で行われる。そこで社会は宗教活動に対しても常時、社会安定化に貢献するような道徳・教訓を導き出してくれることを求めることになるのである。

秩序とはルールであって、いくら作っても隙間が残るものである。宗教の内包する道徳・教訓はこうした社会の既成秩序の隙間を埋める力をもっている。宗教からの教訓は神という見えない存在によって権威づけられる。故にそれは人々の秩序意識を他の道徳・教訓以上に強く補強する働きを持つ。だから宗教に道徳として役だってもらおうという志向は止まない。こうして道徳キリスト教は社会集団の要望にマッチし歓迎され、放っておくとどんどん増大傾向をたどる。他にも政治キリスト教、人生訓キリスト教などの準道徳教的なものも増していく。

キリスト教活動では、こういう動向に対して、最近、周期的に言われるようになった米国発の言葉がある。「キリスト教は教訓ではない。道徳でもない。処世の知恵でもない。それはイエスキリストとの個人的な交わりである」～がそれである。だがイエスは少なくともいまやこの地上には居ない。そこでイエスとの「個人的な交わり」ができるためには、イエスという雰囲気実体が心に生成していることが必要になる。つまり、この言葉は雰囲気実体を生成させるような方向に向かえといっているのである。

5. 展望～哲学継承の方法に向けて～

以上の考察によって、筆者の経営哲学に関する次の研究課題が明確化してきた。その一つは経営哲学を長く妥当に継承していく具体的な知恵を探

求することである。当面、暫定的に筆者の心にあるのは次のことである。

(1) 書き遺す

すなわち、まず第1に創始者の思想に関するものを出来る限り多く書き遺すことである。言葉として遺されたものがないことには継承が難しい。これはあたりまえなことのようにだが、現実には敢えて銘記しておくべき重要事項である。

日本には、経営哲学創始者の理念を言葉にして遺す自覚的営みがほとんどされずに時が流れた会社がたくさんある。そこでは哲学哲学は、創始者が活躍している間には彼の言動で示されたりして存在する。だが、いなくなるとそれは希薄化を開始する。そしてある時点が過ぎると、もう哲学を明確に浮上させることが非常に困難になる。そうなったらもうほとんど手の施しようがない²⁴。まずどんな形でもいいから、断片的でもいいから、創始者の理念を言葉にして書き残す。それがあってこそ、伝承の方法、技術を考えることが出来るのである。

(2) 哲学創始者の伝記を作る

第2は創始者の伝記を作ることである。伝記は本来的に、経営哲学創始者が言葉を発した時の、その人の雰囲気実体を心に生成させるのに助けになるものである。彼の人物全体を生い立ちから総合的・歴史的に描いた伝記は、特に有益である。だが経営哲学の観点からすると、その上に雰囲気実体生成にとりわけ焦点を当てた作品を目指すべきである。

哲学理念の言葉というのは、本来多義的なものである。語った人のその時の雰囲気実体に近似的なものが生成していると、それがいわゆるコンテキスト・文脈のような役割をする。そして、その

あり得る解釈を絞らせ、的確な把握に至りやすくもする。

(3) 資質ある少数者に担当させる

第3は、資質のある少数者を選んで本格的な継承を担当させることである。経営哲学の妥当な理解には、それを形成するときに作成者の心に生成していたのと近似的な雰囲気実体を心に生成させることが必要ことは前述した。哲学を継承するとなればそれが更に本格的に必要である。

ところがそういう能力に恵まれた人は、そう多くはない。前述の俳句においても、それから雰囲気実体が生成しない人も世の中にはたくさんいる。そういう人にとっては「寒鯉や」の俳句は、味も素っ気もない、単なる言葉の羅列にしか過ぎないものとなる。これがいわゆる“俳句を鑑賞しない人”であるが、経営哲学に関してもそれに相当するような社員はたくさんいるのである。

雰囲気実体を心に生成さすには、意識の焦点は物事の表面ではなく、その内奥のものに当てることが必要である。この日常的な用語でいうところの「洞察」の認識姿勢をもてるような、そういう精神資質を持って生まれる人は、いつの時代にもそう多くはないようである。故にそうした資質面での検討を入念にしたうえで少数の適任者を選択し、継承を担当させることが必要となる²⁵。

(4) スモールグループ活動を行わせる

第4には、少数といっても、一人ではなく複数の人の小グループで行わせることである。経営哲学の認識を任された社員は、社内で比較的自由的な状況におかれるだろう。そしてかかる人々には、多数の一般社員からの圧力がかかりがちになる。その中で哲学吟味を続行するには一定の仲間が必要である。少なくとも3人、可能ならば数人くら

いの構成員が居ると、多数者の圧力にも耐えられそうに思われる。

またこうした小グループは、参加者の意見を相互に吟味しあうにも有効である²⁶。企業哲学の吟味は理論上は個人でも行うことができる。だが、創始者はカリスマ的な能力を持っていることが多く、その言葉は多面的な意味合いをもっている。これを限られた時間で十分な成果が得られる程度にまで吟味するには、実際には効率も必要となる。小グループでの相互吟味はその効率を実現するために有効な手段なのである²⁷。

トヨタ社の事例

最後に一つの事例にほんの若干ながらふれておこう。トヨタ社では、企業哲学は豊田佐吉翁の心に抱かれたものであって、その実体はほとんど佐吉の心に生成していた雰囲気実体そのものである。この会社では、それを真に受け継ぎ言葉にする少数者が継続して社内に出現してきた²⁸。また、筆者のインタビュー調査によれば、この種の人は人事関係部門の中核に常に位置づけられてきたようである。

また彼らは若手の中から哲学認識の資質あるものを見定めて、それを自分の後継者に育成し、人事担当の中核に位置づけた。これらの人々は、継続的に佐吉哲学の伝道者の役割をも果たしてきた。その結果、トヨタ社では経営哲学は、継承者のなかでバイアス少なくして継続してきている。

いわゆるトヨタ生産方式の本質は、佐吉哲学の一端を工場の作業レベルにおいて多数の社員に伝播すべく考案されたものというところにある。この方式が今日のトヨタの強さの大きな源泉となっているのはいまや周知になってきているが、その内容の具体的説明も今後の課題として展望されるべきだと筆者は考えている。

注

- 1 イメージは心の中に思い浮かべられた像を意味しており、通常心象と訳される。表象はそれが言葉、音などの表現手段(象徴)を得たものを指す。従ってイメージの方が若干指し示す対象範囲が広いのであるが、本稿ではあえて区別する必要のないときには両者を記したり、同じ語を連続的に反復しないように両者を使い分けたりすることにしている。
- 2 筆者はこの言葉をベルグソンが用いるところのフランス語(émotion: エモション)の邦訳語として使う。本稿での考察で彼の認識論を基盤として援用するからである。なおその邦訳語「情動」は中村雄二郎のものである(ベルクソン, H. 著, 中村雄二郎訳(1965)参照)。平山高次はこれを「情緒」と訳している(ベルクソン, H. 著, 平山高次訳(1977)参照)。またベルグソンはこの語を、サンチマン(sentiment: “分別ある感情”というニュアンスの語)、サンシビリテ(sensibilité: “良識ある感性”というニュアンスの語)とは違う語であるとして用いている(ベルクソン, H. 著, 平山高次訳(1977), p. 53)。エモションはどちらか言うと“動きのある情感”というニュアンスの語である。つまり、知性作用の関与がない、純粋に感性的な語として用いているのである。
- 3 ベルクソン, H. 著, 平山高次訳(1977), p. 53~55. なお, ベルクソン, ベルクソンという日本語表記は, 訳者のそれに合わせてある。
- 4 このタイプの情念は, 後述の図 4-1-2 における雰囲気実体に相当している。
- 5 ベルクソン, H. 著, 平山高次訳(1977), p. 53~4.
- 6 ベルクソン, H. 著, 平山高次訳(1977), pp. 116~118.
- 7 奈良県天理市の天理教本部と筆者は伝え聞いている。
- 8 松下幸之助著(1960), p. 248~9.
- 9 松下は「…ここまで考えてくると稲妻のごとく頭に走るものがあった」といっている。そしてその内容を次のように記している。「われらの経営こそ, われらの事業こそ, 某教以上に盛大な繁栄をせねばならぬ聖なる事業である。それにも拘わらず, 閉鎖縮小とは何事だ。それは経営が悪いからだ。自己にとらわれたる経営, 正義に外れたる経営, 聖なる事業たるの信念に目覚めざる経営, 単なる商道としての経営, 単なる習慣に立脚せる経営, これらがみなその原因を作っているのだ。自分はこの殻から脱却せねばならぬ」松下幸之助(1959)p. 250.
- 10 これについての詳細は肥田日出生(2004)「マズロー=ウィルソン欲求理論が含意するもの III」『経済研究』(明治学院大学) 第 129 号を参照。
- 11 松下幸之助著(1960), p. 258
- 12 松下哲学は, 社員の自価意識向上に大きな効果を発揮するものであった。これに京セラの経営哲学(稲盛哲学)を比較すると, その特徴が明確化する。稲盛哲学は社員の知性躍動に大きな効果を与えるものである。そしてこれは単なる“語りかけ”だけでなく, 具体的な技術を内包している。稲盛はその技術を稲盛会計学として考案するのであるが, それについては稿を改めて論じることにしてしよう。
- 13 ベルクソン著, 矢内原伊作訳, 「真理の成長・真なるものへの邁行的運動」『ベルグソン全集 7』p. 32
- 14 表象(イメージが言語などの表現手段を得たもの)としてもよいが, ここではイメージとしておく。
- 15 とても禅問答的だが, ベルクソンはこういっている。「私がある運動を絶対的だという場合, それは, 私が運動体に内面的なものを, いわば気分のようなものを認めるからであり, また, 私がその気分と同感して, 想像力の努力により, その気分の中に入り込むからである。……………(中略)……………要するに, この運動は, もはや外から, いわば私の方から, 捉えられずに, 内から, 運動の中で, 事態において, 捉えられるだろう。そのとき私は一つの絶対者をつかむだろう。」なおここで「運動」とか「運動体」といっているのは実在のことである。ベルグソンは実在とは持続的運動体であると認識しているので, そういう表現になるわけである。ベルクソン, H. 著, 矢内原伊作訳(1965)「形而上学入門」p. 202~3.
- 16 ただし, この場合は人物などの物的な実在とは若干, 内容を異にするところがある。物的実在では, 実在が先にあってそれを認識して雰囲気実体が心の中に生成した, という過程が明確に考えられる。だがその雰囲気実体が経営哲学などの思想体になると, 先に思想体があってそれを認識したということには必ずしもならないではないか, という疑念が生じる。けれども, ある思想が心に生成するとき, それは実は既に当人の意識に潜在的に生成していて, それが顕在認識(自覚)されたに過ぎないという把握も全くの詭弁といえないところがある。
- 17 イメージというのは言葉にて表象できるものであることから, 断片としてとらえている。
- 18 哲学者ベルグソンは, この雰囲気としての実体感を実在の認識だとしているのである。なおこの考え方でいくと, いわゆる洞察力・インサイトというのはこの実体感覚を心に生成させる能力のこととなる

であろう。

19 物的実体に直面するしないは、そのリアリティ感に本質的な優劣を生じさせることはないとは筆者は考えている。つまり、イメージ断片からであっても、物的実体を目の前にしたのに劣ることのないリアリティ感覚で人の心には、雰囲気実体の感覚は生成しうる、と。いうなれば読者の意識内に生成する雰囲気は単なる幻影でもなく、妄想でもない。この感覚意識は、時として物的実体の光景を目の前にする時以上の、臨場感と重さをさえもちうる、と考えるのである。人間に与えられた想像力というのはそこまでの力を持っているのではなからうか。この認識を、筆者は英国の哲学者コリン・ウィルソンに負っている。(ウィルソン, C. 著, 由良君美・四方田剛己訳 (1979), 参照)

20 作者の網膜に映ったものは、イメージ断片ではない。これは認知科学でいう「原初知覚 (primitive perception)」というもので、まだイメージ (表象) にもなっていないものである。たとえば X なる人物が向こうから近づいてくるのを A 氏が認知する場合ではこうである。原初知覚とは、まだ、網膜に映った陰影や形や色が解釈されていなくて、ただ、陰影や形や色だけが物的に認知されているだけの段階である。A 氏は、知覚したものが何であるかを解釈しようとする。その際、この陰影と形と色が意味をなすように、頭の中で加工をする。加工されてきたものがイメージである。以前から持っている X のイメージと同じように加工したか、似せて加工したかはともかくとして、加工し情報処理したもの、これがイメージであって、「あれは X だ!」と認識するのである。

加工され出来上がる成果は一つだけとは限らない。日本人とか、男性とか、流通経済学者とか、宗教社会学者とか、とにかく X と称されている存在に関して出来上がるイメージは複数になりうる。例示されている俳句の創作においても、多くのイメージ断片が作者の心に形成されているだろう。そのうちで直接表明されているのが「寒鯉」と「父と母」と「少し離れたところにいる」という三つの言葉で表象されているイメージ断片ということである。

21 なお、これを「含む」といわないで「妊む」というのは、雰囲気実体がそれらを渾然一体として孕む総体であることを示すためである。「含む」には、複数の要素が含まれている、というニュアンスが感じられるので、それが要素の集合体であると想像される恐れが生じる。他方、妊むという言葉には、妊まれているものはまだ独立の要素として分離していないというニュアンスがある。雰囲気実体自体が一

つのホリスティックな総体であることを示唆するためには妊むの方が良さそうなのである。

22 格率という語がより適切かもしれない。英語では maxim なる語がそれに相当する。

23 旧松下電器の場合、病は次のような現象を呈した。すなわち、多くの社員が経営哲学を行動教訓レベルで把握しているにもかかわらず、幸之助精神を体現しているかのごとくに錯覚していた。その結果、社員たちが教祖のような表情で言動するようになっていた。(人は行動教訓を完成したものとして心に持つと、教祖のような風貌になるものである)それが社長就任直後の中村氏に与えた印象として氏は「とにかく傲慢だった」と語っている。なお、こうした事象が起きる前段階には、行動準則作成者の意識の中で～延いては社員もそうなるのであるが～創始者は神格化されて、自己から遠い存在として押しやられてしまっていることが多い。神格イメージの中で体温を感じられない存在にしてしまうのである。

24 かつて筆者は三越百貨店の経営哲学を調査したとき、そういう体験を顕著に味わった。

25 資質のある人が多い場合にも、少数しか許容できない経営上の事情もある。その一つは、哲学理念の言葉から、雰囲気実体を心に生成さす作業には、一定の熟成時間、「間 (ま)」が必要なことである。

経営哲学継承担当者はその間に、平安な心を保って、雰囲気実体の生成をまつことになるのだが、それは結構精神的なエネルギーのかかる作業でもある。そういう作業ができる余裕を多くの社員に与えるのは、社員が日常業務をこなすのに多くの時間を割くことによって成り立っている企業という人間集団にはむずかしいことである。与えれば、日々の企業運営に支障が生じる可能性が出るのである。

また、そういう熟成がなるには、認識者の意識が自由に保たれることも必要である。言葉の意味するところを受信者当人が自由に考え、吟味できる状況というのは、企業組織の中に於いてはかなりの自由が与えられた状況である。企業もまたひとつの「社会」であり、特に企業は、命令＝服従の行動様式が行き渡っている組織である。そこで少数者を越えた多くの社員を、自由な精神状態に置き続けることはむずかしい。

26 キリスト教活動での聖句主義者の活動経験からすると、思想の吟味には数人が最適なのである。

27 俳句でも、小グループでもっての吟味がよく実施されている。

28 佐吉精神の純粋な継承者が形成されるには、明治期における三井物産との関わりが一つの役割を果たしているように見える。すなわち、三井物産は明治

32 (1899) 年佐吉の動力織機に注目し、豊田商会の販売特約会社、合名会社井桁（いげた）商店を設立し、佐吉はその技師長として発明に専心した。三井物産は明治 39 (1906) 年には他者と共に資金提供して豊田商会の織機生産部門を豊田式織機株式会社に発展させ、佐吉は発明に専念できることを条件に常務の技師長に就任した。ところが会社の営利主義と佐吉の技術重視が対立して明治 43 (1910) 年、佐吉は辞職を余儀なくされる。佐吉は明治 44 (1911) 年に自動織布工場（後の 1918 年、トヨタ紡織株式会社に発展）を設立するが、この時佐吉の精神に共鳴する少数者が彼と行動を共にした。これが結果的に佐吉哲学を高純度に継承する最初の同志となったとみられる。

参考文献

- ベルクソン, H. 著, 平山高次訳 (1977) 『道徳と宗教の二源泉』岩波文庫。
- , 中村文郎訳 (2008) 『時間と自由』岩波文庫。
- , 合田正人, 松本力訳 (2008) 『物質と記憶』ちくま学芸文庫。
- , 平井啓之, 村治能就, 広川洋一訳 (1975) 「時間と自由」『ベルグソン全集 1』白水社。
- , 田島節夫訳 (1965) 「物質と記憶」『ベルグソン全集 2』白水社。
- , 中村雄二郎訳 (1965) 「道徳と宗教の二源泉」『ベルグソン全集 6』白水社。
- , 矢内原伊作訳 (1965) 「真理の成長・真なるものへの遡行的運動」『ベルグソン全集 7』白水社。
- , 「形而上学入門」『ベルグソン全集 7』白水社。
- , 「哲学的直観」『ベルグソン全集 7』白水社。
- 藤沢武夫著 (1986) 『経営に終わりはない』
- 軍司貞則著 (1995) 『本田宗一郎の真実』講談社。
- ヘボン, J.C. 著, 高谷道夫編訳 (1982) 『ヘボンの手紙』有隣堂。
- 家永三郎編集・解説 (1966) 「福沢諭吉」『現代日本思想体系 2』筑摩書房。
- 稲盛和夫著 (1997) 『敬天愛人～私の経営を支えたもの～』PHP 研究所。
- , (2000) 『稲盛和夫の実学』日本経済新聞社。
- , (2001) 『稲盛和夫の哲学』PHP 研究所。
- , (2007) 『アメーバ経営』日本経済新聞社。
- , (2007) 『生き方』サンマーク出版。
- , (2007) 『人生の王道』日経 BP 社。
- 石井正光著 (2005) 『トヨタ生産方式』中経出版。
- 金田秀治著 (2003) 『超トヨタ式チェンジリーダー』日本経済新聞社。
- カント, I. 著, 高峯一愚訳 (1965), 「純粹理性批判(上)」『世界の大思想 10』河出書房新社。
- 楳西光速著, 日本歴史学会・代表者児玉幸多編集 (1962) 『豊田佐吉』吉川弘文館。
- 経営哲学学会編 (2008), 『経営哲学の実践』文眞堂。
- 小島直記著 (1974) 『福沢山脈』河出書房。
- ロック, J. 著, 鶴飼信成訳 (2007), 『市民政府論』岩波書店。
- , 宮川透訳 (2007), 『統治論』, 中央公論新社。
- 大槻春彦訳 (1968), 「人間知性論」『世界の名著 27 : ロック, ヒューム』中央公論社。
- マズロー, アブラハム, H. 著, 上田吉一訳 (2007) 『完全なる人間』誠信書房。
- , 小口忠彦訳 (1987) 『人間性の心理学』産能大学出版部。
- 松下幸之助著 (1960) 『私の生き方考え方』衣食住出版社。
- 西村克己著 (2005) 『トヨタ力』プレジデント社。
- 西田通弘 (1993) 『本田宗一郎と藤沢武夫に学んだこと』PHP 研究所。
- 大河滋著 (1998) 『ホンダをつくったもう一人の創業者』マネジメント新社。
- 柴田誠著 (2004) 『トヨタ語の事典』日本実業。『聖書(新改訳)』(1981), いのちのことば社。
- 山本祐輔著 (1993) 『藤沢武夫の研究』かのう書房。
- 読売新聞特別取材班著 (2003) 『豊田市トヨタ町一番地』新潮社。